

令和4年度 第13回政策推進会議報告

日時 11月8日 9時30分～10時15分

場所 WEB会議室

出席者 17人

1 令和5年度の人事異動及び昇任の基準について

総務局長から資料に基づき報告。(以下、質疑等)

- ・(総合政策局長) スペシャリストとゼネラリストという部分が非常に強調されていると思う。これらは個人に着目するとイメージしやすいが、例えばこの所属にはスペシャリストが必要だとか、ゼネラリストを配置するにはこの所属が適しているといった、職場に着目したすみ分けや区分を、現段階で検討しているか。
- ・(総務局長) これまでは3年から10年で3ヶ所のジョブローテーションという考え方で人事配置を検討してきたが、例えば福祉、児童福祉、税、ICTなどの部門では一定のキャリアを積み重ねたスペシャリストが必要で、一方、政策推進課や各局企画管理課などの内部管理部門にはゼネラリストが必要だと考えている。今挙げた部門以外でも一定のキャリアが必要というところはあると思っており、各局とヒアリングした内容も参考にしながら配置を審査しているところである。
- ・(都市整備局長) 2ページ目の2番、中堅職員の部分で「スペシャリスト」としてのキャリア形成が適した人材については、長期の配置も見据えた人事配置」という記載があるが、この場合、やはり課長級以上ともなるとゼネラリストとしてのキャリアが求められると思うので、スペシャリストの道を選んでしまうと課長級以上の職に就きにくくなるといったことがあるのではと思った。都市整備局の場合はどちらかというスペシャリストの経験も持ちながら、ゼネラリストの要件を備えていくというような技術職が多いと思うが、その辺りについて教えていただきたい。
- ・(総務局長) 1ページ目の令和5年度に向けた考え方、一番下の部分に、「技術職としてのキャリア形成を踏まえた、職員の課題解決能力とモチベーション向上に資する職種の枠に捉われない配置」という記載をしている。技術職についてはいわゆる技術職としてのキャリア形成も踏まえながら、課題解決能力やモチベーションの向上に資する、例えば地域に出ていくといった人事配置をする中で、それぞれの職員の能力向上に繋げていきたいという考え方を持っている。
- ・(こども青少年局長) 事務処理ミスやリスク管理の観点から言うと、ICT分野に長けた職員が各局に複数名いた方が、働き方の改善やシステムの活用といった取組が進みやすいのではないか。また、こういった職員の確保が進まない、現在在籍しているICT分野に長けた職員を再任用になっても雇い続けなければいけないのではないかと思う部署がこども青少年局にいくつかある。これについての対策があればお聞かせいただきたい。
- ・(総務局長) ICT分野に長けた職員の確保については課題であると認識しており、採用時点で民間経験があってそういった技術を持っている方を採用していくほか、情報政策課とその他の

ICT関連部門とで人事交流を行うなど、ICT分野に長けた職員をしっかりと確保・育成し、絶対数を増やしていく必要があると思っている。

- ・(吹野副市長) 基本的には正規職員をどのように育成していくかという話になるが、一方でこのスペシャリストの話をするときには会計年度任用職員、ある意味元々スペシャリストとして採用している職員がいる。その方々のスペシャリストとしての能力をどのように管理していくかということも含めての議論も必要と思っているので、今回は問題提起として、よろしく願います。
- ・(総務局長) 会計年度任用職員のうち行政事務員の方については、まさにスペシャリストとしてスキルを提供していただいている方々である。会計年度任用職員用に作成しているはたらきガイドにおいて、会計年度任用職員の育成についてもきちんと言及していきたい。
- ・(市長) 会計年度任用職員も含めたスペシャリストについては、行革の煽りで処遇と職責のバランスが取れていない分野が発生しているのではないかと考えている。また、総務局には問題提起しているが、正規職員は、会計年度任用職員の職域を経験しないにもかかわらず、会計年度任用職員をマネジメントするマネージャーになることを求められる。私はここのキャリアパスが極めて重要な課題と思っており、例えば福祉だったら現場の相談業務などいろんな経験をしてマネージャーになっていくようなキャリアパスが必要。そのための手法はいろんなパターンがあると思うが、1つは外郭団体の活用。外郭団体を持つ最大のメリットとして、異動せずにスペシャリストを蓄積することができるということが挙げられると思うが、外郭団体への派遣や研修で戦略的にキャリア形成するというのは、現在進めている外郭団体との新しい関係づくりに通じるものだ。

そして、職員の長期配置も考えていくということだが、スペシャリストとしての配置を考えていくときには、それに対応するコンピテンシーや人事評価基準などを策定し、マネージャー色が強くなくても、(お手盛りではなく)一定の評価をしていくということもありうる。一方で、長くリーダーを務めている人への依存が大きくなってしまった結果、その人がいないと仕事が回らない、その人のミスやリスクを誰も管理できない、組織的な仕事になっていないというような指摘をかつて監査から受けたかと思う。私たちはそういった事例をリスクと思っているから、ジョブローテーションを一生懸命やっているというのもあり、独善的な職場になっていないか、よく伊勢神宮の遷宮に例えているが、次を担う人材を重ねて配置して育成する取組ができているか、その人ばかりに依存していないかなど、チェックするポイントがあると思う。そういうことを必ず組織としてチェックしたうえで継続的な配置を許可するような、そういうチェックの仕組みを少し入れるというのも工夫の一つかなと感じている。何をとっても100点にならなくて一長一短なので、いいところを活かしつつ、副作用をいかに抑えるかという仕組みや工夫を入れていくことが重要と感じている。

ジョブローテーションをしていくゼネラリストについては、地域課も含めて例えば庁外と協働するセンスとか、いろんな視野を広げるということももちろん、ICTの話が出ていたが、ミニマムで求められる事務能力をしっかりと底上げしていくということも課題かと思っている。例えば水道の収賄事件が同一職場で2人出たことに対する再発防止策の中に、契約事務をもう少し各現場でしっかり経験して、1人1人のスキルと意識を高めていくことなどが入っていた

と思う。どこまでがミニマムなのか判断が難しいが、キントーンやノーコード・ローコードに関するICTスキルに加え、契約事務やUSBに関わるスキルは底上げしていこうとか、漫然と経験してもらうのではなくしっかり目的を持ちながら、研修としっかり連携させて取り組むことが大事かと思っている。

今回のように現場からいろんなご意見をいただいて、総務局のたたき台をみんなでしっかりとモノにしていくという取組がすごく大事である。簡単に全てが解決するわけではないが、今後ともこうやって意識を持って取組を進めていくことが大事だと思っているのでよろしくお願いする。

- ・(森山副市長)ゼネラリストかスペシャリストか、二者選択制みたいなイメージを持たれているところもあると思うが、行政に求められるスペシャリストとは何かという整理がないといけない。我々行政内部だけの専門性で全ての市民要望に応えることはできないので、先ほど吹野副市長が言われたように、専門性を持った会計年度任用職員であるとか、外郭団体の職員であるとか、そういったところを上手に我々がコントロールしていく。我々はそのスペシャリストであって、1分野だけで食べているわけではないということかと思う。それから、今これから仕事が変わることが言われている中で、AIやICTに置き換わる分野がどんどん増えていく可能性があり、その分野に対しての知見を持ったゼネラリスト、これが行政的にはスペシャリストと言われる可能性が高いと思う。そういうことを少し考えていかないといけない中での今日の議論はなかなか深いと感じている。人材育成は来年度だけでなく職員を10年20年かけて育てていくという考え方にもなるので、今の社会、経済、環境がどう動いているのか、その中で我々がどういう職員を育てるべきなのかということを考えながら、スペシャリストやゼネラリストについて議論を進めるのがよいと思う。
- ・(市長)全く同感である。正規職員だけでなく会計年度任用職員や外郭団体という要素もある中で、私たち行政のスペシャリストというのは、いわゆる一般のスペシャリストとは違う、スペシャリストといえども特殊なスペシャリストだというのは極めて大事なことで、そのコンピテンシーや評価基準も含めて考えていかないといけない。私も今日非常にいい議論になったと思うのでぜひ今後の取組に繋げて生かしていきたいと思うのでよろしくお願いする。

2 その他

- 総合政策局長から、あまがさきキューズモールとの包括連携協定締結について説明。(以下、質疑等)
 - ・(市長)協定は目的じゃなくて手段なので、しっかりと実質的な関係を作っていきたい。キューズモールは抜群の立地なのでチャレンジを増やしていけたらと思う。
- 総合政策局長から、第8回尼崎落研選手権の開催について説明。
- 総務局長から、部長級コンピテンシーの策定等について説明。(以下、質疑等)
 - ・(市長)コンプライアンスの部分は今本当に強化していくべきところなので、周知徹底をお願いしたい。また、コンピテンシーについては、こんなスーパーマンは普通いないわけだが、面談をしっかりとやっていく中で、自分の強いところと弱いところを自覚して、意識しやすくてきたらいいかと思うので、皆さんご活用のほどよろしくお願いしたい。11月からこれが適

用されるということだが、コンピテンシーは後出しじゃんけんで評価の最後に、実はこれが評価基準でしたと言うと全く意味がない。評価のスタート時に、これが評価基準であるということをはっきりとすることで、良い行動を促すためにやるものなので、最初に共有されていないと意味がないので、後出しじゃんけんにならないように、コンピテンシーは何のために作っているのかということをはっきりと押さえた上で活用いただければと思う。

- ・(経済環境局長) 11月6日に開催した農業祭のお礼について。中央と立花地域振興センターに依頼して周辺の小学校にプログラムを配布いただいたこともあり、たくさん子ども連れの家族に来ていただいた。メニューとしてミニ新幹線と輪投げなどを用意したが、ミニ新幹線は4時間の間に300人ぐらいの子どもたちに乗っていただき、輪投げの方は数え切れないほどの人が来ていただき、景品についても急遽、調達数を増やしたというような状況であった。おかげさまで良い天気で盛り上がり、皆様のご協力に感謝申し上げたい。
- ・(森山副市長) 尼崎市の取組を神戸新聞に掲載いただいている件について。例えばなぜ空き家対策に取り組んでいるのか、駅前の活性化はなぜ取り組んでいるのか、また、マナーのことも上手に取り上げていただいている。これは各局の担当者が丁寧に答えて思いをしっかりと伝えているということだと思う。新聞は非常に重要な媒体だと思うので、これからも各局の皆さんにはマスコミの取材に対しては我々の意図をしっかりと伝えるよう、頑張っていけたら発信力も上がるかと思っているのでよろしくお願いいたします。
- ・(市長) 「改革の先へ」という、市長選挙に向けたシリーズで、今いろんな分野を取り上げてもらっている。非常によくまとめてくださっているが、森山副市長が言われたとおり皆さんがしっかり材料を出していくというのが大事だと思う。本当によくまとまっているので皆さんぜひ宣伝にも使っていただけたらと思う。

以 上