

桐生市議会 総務委員会 行政視察報告書

視察都市	高梁市（人口 27,076 人：令和 5 年 9 月 30 日現在）
視察日時	令和 5 年 10 月 17 日（火） 午前 午後 10 時 00 分 ～ 午前 午後 11 時 30 分
視察項目	・ 360 度フィードバック

◎視察概要

視察項目 人事評価－360 度フィードバックの取り組み

(1) 説明要旨

○司会 高梁市議会事務局 次長兼庶務調査係長 大塚 豊子 様

○高梁市議会議長 石田 芳生 様 より

【1】高梁市の概要

- 高梁市 平成 16 年 10 月に 1 市 4 町、旧高梁市と周辺 4 町が合併した。
合併協議会ができた当初は 6 町ほどあったが、外れていく町もあり、協議は困難なものであった。
- 面積は約 5 4 7 km²であり、岡山県下で 4 番目の広さを有する。
そのうちの山林原野が 7 8 %を占める中山間地域である。
よって、森林譲与税を活用しての森林資源も活用したいと考えている。
- 人口は、合併直後は、約 3 万 9 千人。
令和 2 年の国勢調査では、約 2 万 9 千人。
今日現在では、約 2 万 7 千人。
自動車関連工業が盛んで、外国人労働者が多く、上記人口の内 1,000 人程はいる。
- 「ジャパンレッド」という、江戸時代初期から銅山で栄えた吹屋は、町全体がベンガラ色の外観で統一された備中吹屋の観光資源や、天守が現存する唯一の山城であり、国重要文化財の備中松山城がある。
- 駅に直結したスターバックスコーヒーの入った高梁市図書館は、当初、「人口 5 万人以下のまちにはスターバックスは出店しない」ということであったが、市長はじめ、執行部の尽力により実現した。
議会のなかでも、賛成、反対、色々であったが、現在は、年間 50 万人ほどの入館者があり、図書の貸し出し数も大変増えている。まちづくりや賑わいづくりに貢献している。

- 高梁市 総務部長 北畑 太一 様
- 高梁市 総務部次長 山川 映之 様
- 高梁市 総務部総務課 人材育成係長 吉田 宏行 様

【2】360度フィードバックの概要 - 高梁市 総務部長 北畑 太一 様

◎高梁市の概要

- 高梁市は、備中の国の中核として発展してきたまち。平成16年10月に1市4町での合併を経て現在に至る。
- 人口は本年4月現在で約27,300人、面積は約547km²で桐生市のおよそ2倍の面積。
- 職員数は本年4月現在で1,106名、内訳は正規職員617名、会計年度任用職員489名。

◎360度フィードバックとは

- 360度フィードバックとは、「一人の職員に対して、様々な関係者が評価・助言を行う評価手法」ことである。
- その特徴は、上司から部下への垂直的な評価だけでなく、水平的な同僚や部下からの評価が加わることで客観性を持たせている点である。



- このことにより、「人事評価の納得度の向上」「自発的な行動変容」「風通しの良い組織づくり」につなげていくものである。

◎導入目的

①管理職層のマネジメント能力向上

- 桐生市でも様々な行政課題に取り組んでおられるだろうが、現代は、昔のように「上司が正解を知っていて、それを部下を使って具体化していく」というような状況ではないと思う。
一つの行政課題でも、内容が、高度化、複雑化しており、「一人の職員が成し遂げる」のではなく、「チームで事に当たる」という状況にある。
- そのときに必要なのが、管理職層のリーダーシップになってくる。
その管理職層を育てていこうとするのが、目的の一つである。

②人事評価制度の補完

- 国の地方公務員法で人事評価制度の活用が平成二十年代に位置付けられ、それ以降、試行ということで10年間程度のトライアルを重ねてきた。
- その期間を経て、本年度より、正式に規定を整備して、上から下への垂直的な人事評価をスタートさせている。
- トライアル期間のアンケートでは、上司に対して「自分たちの声も上司に届けたい」という強い潜在的ニーズがあることが分かった。
- そのニーズにこたえる方法を探すなかで、360度フィードバックの手法を使えば、部下の声を、匿名性を担保しながら上司に伝えることができると考えて導入することとした。

◎導入に向けた検討

①先行する国・自治体への聞き取り

- 「総務省」 - 私自身が総務省からの出向である。そこで、実際の運用についてどのようにしていたのかを、総務省に確認した。
- 「滋賀県庁」「寝屋川市」「久留米市」に聞き取りを行い、自前のシステムを開発したり、あるいは、エクセルでの管理などで運用しており、いずれも大きなマンパワーをかけて運用していることが分かった。

また、360度フィードバック評価の結果を給与に反映するかという点では、するところと、しないところの多岐にわたることが分かった。

- 上記の調査結果を踏まえて、具体的な検討に入った。
- まず、本市において360度フィードバックシステムにもとめる条件として、
 - (1)「360度フィードバック評価の機能のみ」

民間のサービスでは、垂直型の人事評価と、360度フィードバック評価を合わせたものもあったが、本市では、既に国準拠の垂直型評価には取り組んでいたため、360度フィードバック評価の機能のみでよいとした。
 - (2)「人事担当者への負担が少ないもの」

少ない人数で担当しているので、職員600名以上の評価シートを集め、フィードバックシートをつくって、送り返す、というような作業が人事担当の負担にならないようなサービスを求めることとした。
 - (3)「財政的な負担が少ないもの」

本市は財政力指数：0.31と自主財源に乏しい自治体でもあるので、ローコストのものを求めた。
- その結果、株式会社Fusicが提供する「360(さんろくまる)」というクラウドサービスを採用することとした。

◎実施手順

- 360度フィードバック評価は、昨年度(令和4年度)から始めた。
- 4月：株式会社Fusicと導入に向けた事前調整を行う。
- 5月：評価項目の検討。どのような評価項目で同僚や部下から管理職層を評価するかを検討した。その結果、18項目を選定。

No. 2

- 6月：被評価者(管理職層)、評価者(部下層)の具体的選定と割当を行った。
- 7月：庁内向けに「研修」という位置付けで、360度フィードバック評価の実施を通知。
7/1～7/7 事前周知期間
7/8～7/21 実際に評価する期間
→クラウド上で集計され、ほぼ、リアルタイムで評価結果が出る。
- 8月：8/15～ 被評価者へのフィードバックシートを開示する。
これは、紙ベースで配布するのではなく、各被評価者がログインしてマイページから確認する。

◎評価者の割当の考え方

(1)評価実施段階での割当の考え方

評価実施段階	
被評価者	評価者
A 補佐	A 補佐 (自己評価のため)
	B 係長
	C 係長
	D 主任
	E 主任
	F 主事
	G 主事
	H 主事
	I 主事

・被評価者の匿名性確保のため評価者は8名以上を設定(不足する場合は他課室より補充)

- まず、被評価者が登録される。同時に、自己評価のために本人自身が評価者にも登録される。
- 更に評価者(主に部下層)が登録される。株式会社 Fusic からは、匿名性を担保するために、8名以上を極力設定するようと言われ、それに沿って割当を行った。小さい部署や係では、8名も部下がいないところもあった。その場合は、隣の部署などの「被評価者を知っていそうな」ものを割当ていった。

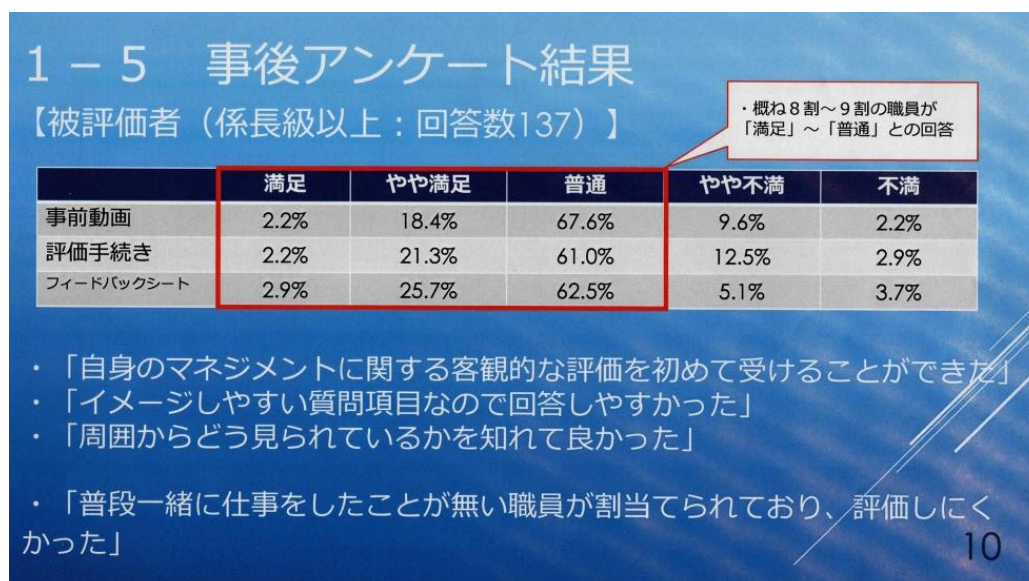
(2)フィードバック段階での割当の考え方

フィードバック段階	
被評価者	F Bシート閲覧者
A 補佐	A 補佐 (自身で確認するため)
	J 課長 (人事評価上の1次評価者)
	K 部長 (人事評価上の2次評価者)
	総務部長 (人事担当部長)
	総務課長 (人事担当課長)
	総務課補佐 (人事担当)
	総務課職員係長 (人事担当)

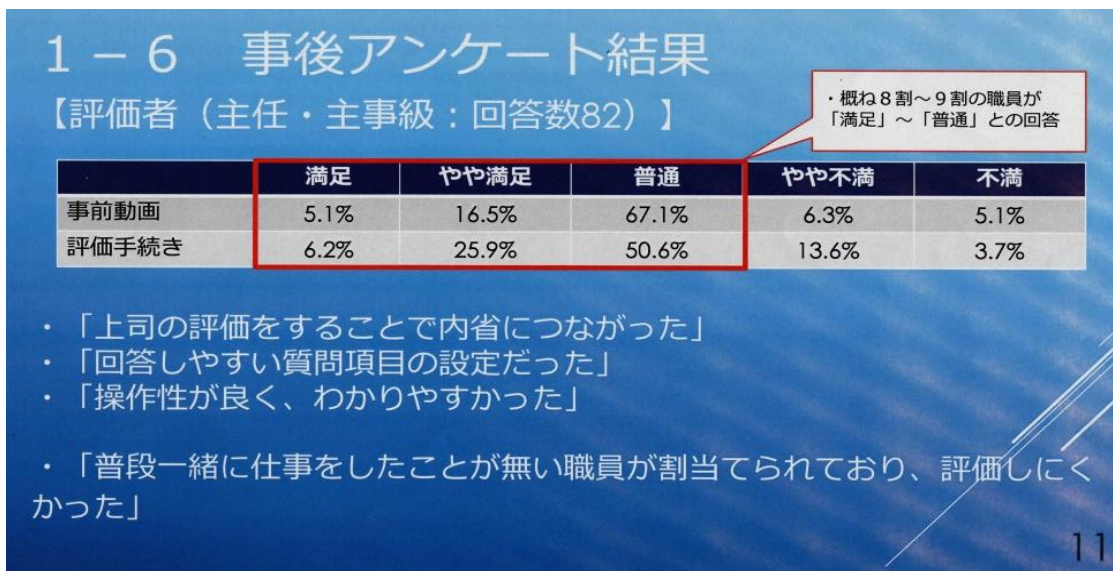
・人事評価上の評価者を閲覧者に設定することで期首・期末面談にも活用

- 最終的に部下からの評価が確定し、フィードバックシートを被評価者に渡すのだが、そのフィードバックシート閲覧できる権限を持つ人を、「フィードバックシート閲覧者」として、被評価者ごとに割り当てていった。
被評価者が自身で評価を確認するために、自分自身が登録され、更に本人の上司層が割り当てられていく。
- 人事評価上の1次評価者、2次評価者も割り当てられて、このフィードバックシートを閲覧することでその後の人事評価に役立てたり、日頃のマネジメントに役立てたりできるようにすることを目的に割当てを行った。
- その他に、人事担当として、総務部、総務課の職員が対象となったすべての職員のフィードバックシートを閲覧できるように割り当てていった。

◎事後アンケートの結果



- 被評価者である係長級以上の事後アンケートでは、
「事前周知期間に見た動画の内容について」
「評価項目も含めて 評価手続きについて」
「自身が評価されたフィードバックシートの内容について」
のアンケートを取った。
- 概ね8～9割の職員から「満足」～「普通」の回答を得た。
「自身のマネジメントに関する客観的評価を初めて得た」
「イメージしやすい質問項目で回答しやすかった」
「周囲からどう見られているかを知れてよかった」
などのポジティブなコメントがあった。
一方で、他の管理職を評価する際のコメントとして、
「普段一緒に仕事をしていない職員が評価者に割当てられていて評価しにくかった」
というネガティブなコメントもあった。



- 評価者である主任・主事級のアンケートでも、8～9割の職員から「満足」～「普通」との回答を得た。
- 「上司の評価をすることで自身の内省につながった」
「回答しやすい質問項目だった」
「操作性がよく、わかりやすかった」
というコメントがあった。
一方で、被評価者のアンケート結果同様に、
「普段一緒に仕事をしていない職員が評価者に割当てられていて評価しにくかった」
というネガティブなコメントもあった。

◎今後の課題－「評価書の割当(匿名性の担保)」

- 評価者の匿名性担保のために、被評価者一人あたり8名以上の評価者を確保する必要があった。
- 小規模な部署では、8名確保が困難で、「他部署所属で同じ旧市町出身者」の枠で評価者を割当てすることで評価者数を確保した。

➡結果として、「普段の仕事ぶりを知らない職員が評価者となった」ことで、事後アンケートのネガティブなコメントにつながったものと分析している。

◎課題への対応方針

- 「被評価者を課長補佐級以上とする」
今回の実施よりも、被評価者に当たる職員をワンランク上げる。
このことにより、係長級のような部下の少ない職員を被評価者から除外する。
- 「被評価者一人あたりの評価者数を6名以上に緩和する」
これは、事後の株式会社 Fusic とのミーティングのなかで得た助言による。
評価者8名という設定は、「最後まで評価の回答をしない人」がいることを想定してのものであった。
しかし、本市では、実際には、ほぼ100%の回答を得ている。
よって、「6名でも評価の品質は確保できる」との株式会社 Fusic のアドバイスを得た。
- 100%に近い回答率を得ることができたのは、この「360」というシステムに、未回答の人をリアルタイムで把握し、その人へのみ回答の督促をする機能などがあったからでもある。

【3】事前提出質問について

◎事前提出質問1

「職員の不安を払拭するための工夫」のところで、「評価プロジェクト実施前に一週間の事前周知期間をとった」とありますが、職員の不安払拭に一週間で足りたか？

④高梁市 総務部長 北畑 太一 様

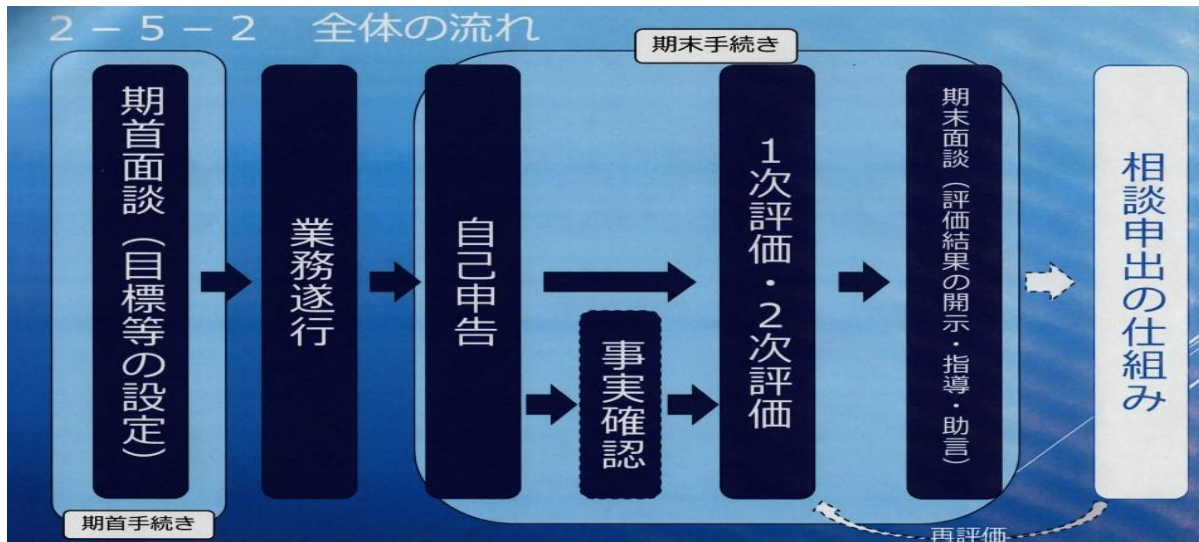
- 事後アンケートのなかでは、事前周知不足という指摘はなかった。
- よって、周知不足があったとは認識していない。
- 実施の際の事務連絡に、詳細な手順などの具体的な内容を盛り込んだ。
- また、株式会社 Fusic が用意した動画や、フィードバックシートの雛形を示すなど、最初の段階で情報を出して、職員が安心して回答できるような環境づくりに努めた。

◎事前提出質問2

「実施後の感想」のなかに「別途実施した人事評価の期末面談」とありますが、これはどのような形式の面談なのか？

④高梁市 総務部長 北畑 太一 様

- 私自身のエピソードになるが、フィードバックシートの閲覧者として、部下である総務部の各課長のシートを見て、各人の強み弱みを把握した。
それを本人と共有し、強みを生かし、弱い点を改善するにはどうしたらいいか話し合うことで、管理職層のマネジメント能力の引き上げに資することもできたと考えている。



- 人事評価の面談
- 上記図の左から右への流れが本市での垂直型の人事評価の手続きの流れになる。
- 半期ごとに目標設定を行い、上司と部下で期首面談を行い、目標の共有を行う。
→半年間の業務遂行→期末手続きを行う。
- その期末手続きの最後、「期末面談」のところで、「評価結果の開示」「次期に向けての指導・助言」を行う。
ここで360度フィードバック評価の結果も含めて、「よりマネジメントを意識した取り組みをやっていこう」という話をした。

④事前提出質問3

「今後の展望」のなかで、「360度フィードバックは組織理念の浸透にも効果的だと伺っています」とありますが、実際にはどうだったか？

④高梁市 総務部長 北畑 太一 様

- 本市における360度フィードバック評価の目的は、「管理職のマネジメント能力向上」「人事評価制度の補完」であった。
- したがって、「組織理念の浸透」については、360度フィードバック評価の今後の活用での可能性として示したものである。

⇒ 360度フィードバックの活用方法2

文化醸成

多くの方が対象者・回答者として関わる360度フィードバックを活用することで、組織の文化浸透や醸成を効果的に図ることが可能です。

● 企業理念や行動指針の浸透

● フィードバック文化の定着

企業の行動指針の浸透に活用されたB社の事例

課題

1年前に刷新した行動指針がなかなか社内に浸透しない
「日々の業務で意識できない」という声が上がっている

施策

行動指針を評価項目とした360度サーベイを、定期的に行う
サーベイの結果にもとづいたMVP表彰制度を設ける

効果

社員からは「以前より企業理念や行動指針の存在が身近になった」との声
MVP表彰制度はモチベーション向上や互いの強みを知る良い機会になっている
経営層は組織としての浸透度合いを確認し、施策に落とし込めるようになった

- 「文化の醸成に役立つ」というこの点では、本市ではまだ初回だったゆえにここまでは至っていない。
- しかし、今後、総合計画などの様々な計画のなかで、その理念を浸透させるうえで、360度フィードバック評価を活用もあり得ると考えている。

◎事前提出質問 4

社会性や公益性の高い地域貢献を目的とした市職員の兼業・副業について、今後どのように考えているか？

④高梁市 総務部長 北畑 太一 様

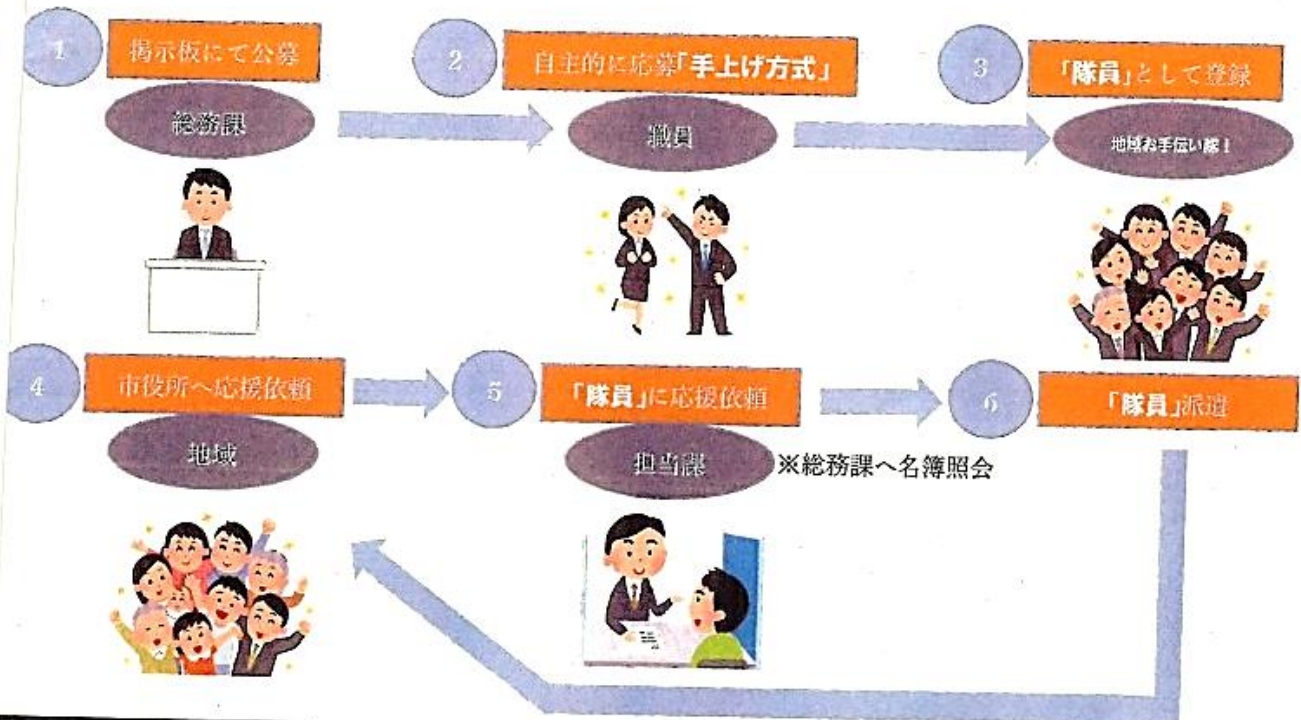
- 人口減少に悩む本市においても非常に重要なテーマであると認識している。
しかし、具体的な検討には至っていない現状である。
- 民間企業では、従業員のスキルアップ、モチベーションの維持、人脈拡大を目的に副業を解禁する動きが出てきており、これらは市職員においても必要不可欠な要素であると認識している。
- 今後は、公務能率や公務に対する信頼性確保とのバランスに配慮しつつ、先行している神戸市などの自治体の取り組みも踏まえ、検討を行っていきたい。
- 兼業・副業ではないが、地域貢献を目的とした活動として、本年度から「地域お手伝い隊！」という取り組みをスタートした。

地域活動サポートチーム「地域お手伝い隊！」について

「地域お手伝い隊！」とは？

職員が、各地域での地域活動に参画し、市民や他所属の職員との対話や交流を通して地域活性化及び行政運営の円滑化を図ることを目的とした、手上げ方式のサポートチームである。

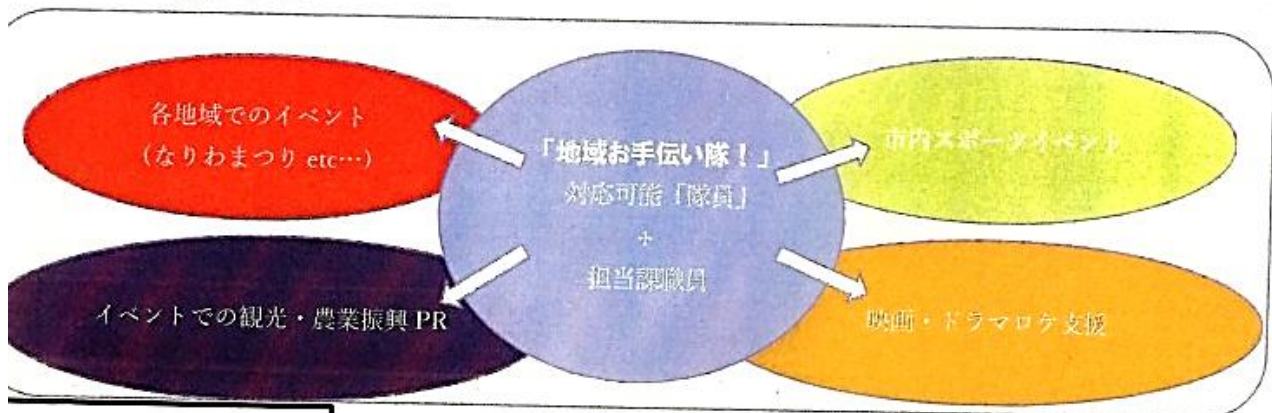
本チームの登録事務等は総務課にて行い、主な手続きの流れについては下図 1～6 のとおりである。



対象とする地域活動

※地域活動終了後に担当課から参画隊員数等を総務課へ報告

高梁市内の各地域で行なわれる地域活動で、かつ、高梁市役所内のいずれかの部署が関連しているもの又は各部署へ地域からサポートの依頼があったものに限る。また、当該地域活動へ隊員のみで参画させることは原則禁止とし、担当課の職員が 1 名以上帯同すること。



勤務形態

本活動の全てを専任活動(ボランティア)とし、勤務命令は行わない。

※従来の部を超えての動員についてはこの限りではない。41-

No. 2

- 「地域お手伝い隊！」というのは、市職員が地域活動に参加して、市民や他の職員との対話交流を通じて地域の活性化につなげていこうとするもの。
- 職員自らが手を挙げて、積極的に地域活動に参加していこう、とするものである。
- 参加方法は、
 - ① 職員有志が総務課にて登録する。
 - ② 一方で、地域からは、各種イベントなどで「市職員の応援が欲しい」というニーズが各担当課を通じて総務課に上げられる。
 - ③ 総務課は、登録されている市職員の名簿を担当課に提供
 - ④ 担当課で人材のマッチングを行い、日程の合うお手伝い隊登録の職員が、当日、お手伝いなどに伺う、という仕組み。
- 対象とする地域活動は、地域イベントや映画撮影など幅広く対象としている。
- 勤務命令は行わずに、すべてボランティアで行っている。
- この秋も、各種イベントがコロナ禍よりも多くなってきており、市民からも「職員の顔が見える機会が増えてきたね」という評価もいただけるようになってきた。引き続き取り組んでいく所存である。

◎参考資料

○サービス提供会社が提案したもののうち、彩色してある18項目が高梁市で採用した項目
→今回、「管理職の研修」という前提であったので、H群の「リーダー」の項目から多くを選んだ。

■コンピテンシー5群 75項目(全従業員対象)		
A群：自己の成熟性		
1	冷静さ	感情に動かされることなく、落ち着いて物事に動しない
2	誠実さ	仕事や他人に対して、まじめで真心がこもっている
3	几帳面さ	物事をすみずみまで気をつけて、きちんとしている
4	慎重さ	メリット・デメリットを考え、注意深く行動する
5	ストレス耐性	落ち込むことがあっても素早く立ち直る
6	徹底性	一度決めたことは、途中で投げ出さず、何度でも繰り返しておこなう
7	率直性	自分自身や自分の考えを包み隠さず表明する
8	自己理解	自己を正確に認識し、対処する
9	思いやり	相手の立場や気持ちを理解し対処する
10	ビジネスマナー	一流のビジネスパーソンとして恥ずかしくない立ち振る舞いをしている
B群：変化行動・意思決定		
1	行動志向	ためになることであれば体を動かすことをいとわない
2	自立志向	自らの定めた規範や意義・目的に従って行動する
3	リスクテイク	失敗の可能性があっても、思い切って可能性のあることに冒険を試みる
4	柔軟志向	状況の変化に臨機応変に対処している
5	率直さ	相手の意見や指摘をまずは受け入れる
6	自己革新(啓発)	自己の足りない部分や知識・技能を、自ら積極的に取り入れている
7	チャレンジ性	斬新なテーマや、高い目標に果敢に取り組んでいる
8	反転志向	意図的に逆の行動をとり、真のねらいを達成している
9	タイムリーな決断	どんな状況・問題でも時期を逸することなく意思決定している
10	目標達成への執着	最後の1分、1秒まで目標達成をあきらめずに、打てる手はすべて打つ
C群：対人(顧客)・営業		
1	親密性/ユーモア	心からの感じの良さ/その場をなごますユーモアがある
2	第一印象度	最初に会って1分以内の言動で、他人に対して好印象を与えている
3	プレゼンテーション力	伝えようとしている内容を、的確かつ説得力を持って表現している
4	傾聴力	相手の立場に立って話を聞く
5	条件交渉力	組織を代表して社外の人と接し、協力・理解を取り付ける
6	新規開拓力	新しい顧客を増やす力がある
7	顧客維持力	現在の顧客との緊密さを維持できる力がある
8	顧客拡大力	現在の顧客に、新商品やサービスを新たに提案し、顧客に売上・利益を拡大できる力がある
9	人物の評価	相手の能力・強み弱みを正確に把握し、対処する
10	人脈	当社の取引に革新を起こしそうな人達と懇親である
D群：組織・チームワーク		
1	上司・先輩との関係	上司・先輩とのコミュニケーション、補佐代行を怠らない
2	チーム精神の発揮	効果的に仕事を遂行するために、自ら苦勞を買って出る
3	ムードメーカー性	本人の存在や言動が、チームを目標達成意欲にみなぎらせる
4	メンバーの活集	(リーダーではないが)多くの人の知恵や力を集め、まとめ上げる
5	政治力	自ら働きかけ、組織を動かすためのツボや手段を持ち合わせている
E群：業務遂行		
1	専門知識/技術革新の習得	業界で一流と言われている知識と技能を習得している
2	文章力	目的が相手に明瞭に伝わる文章を書いている
3	計算処理力	計算が速く、数値の意味することを即座に理解している
4	安定運用	業務の流れを把握し、担当業務を正確に運用している
5	処理速度	業務遂行スピードが速い
6	コスト意識	費用対効果を常に考え、最低限のコストで業務遂行をしている
7	問題解決/トラブル処理	万一、クレームやトラブルが生じた場合でも的確に処理している
8	計画性	スケジュールに基づき、段階を追って物事を進めている
9	業務改善/品質の向上	担当業務のやり方・手段、あるいは仕事そのものを、自ら提案してより良くしている
10	業務企画力	業務の流れや段取り、ツール等を独力で作れる力がある

■コンピテンシー3群 75項目(リーダー、管理職対象)		
F群：戦略・思考		
1	視点の広さと深さ	先見性、革新性を持って課題を捉える
2	アイデア思考	新たな発想で事実や情報の活用を考える
3	論理思考	物事を客観的にとらえ、筋道を立てて自分の考えを整理する
4	問題把握/状況分析力	物事の原因と結果を正確にとらえる
5	解決策の立案	(小さな改善提案ではなく) 担当業務における構造的・体系的な課題を捉え、改善策を立案するプランニングをする
6	リスク管理	あらかじめ予測されるトラブルを想定し、予防策や代替案も考える
7	課題/コンセプトの設定	今後取り組むべき課題やキャッチフレーズを自ら提示する
8	経営資源の活用	目標達成のために、ヒト・モノ・カネ等、経営資源の活きかたを使いこなす
9	アイデアを活かす力	他人のアイデアを加工し活用する
10	思考持久力	1つのテーマに対して、あらゆる角度から長期にわたり徹底的に考える
G群：情報		
1	情報の収集	様々な情報源から定期的に豊富な情報を仕入れている
2	情報の処理	集めた情報をすぐに使えるように定期的に整理・加工している
3	情報の伝達	相手の欲している情報をタイミング良く伝える
4	情報の活用と共有化	知り得た情報を公開し、共通のノウハウとしている
5	情報の発信	情報を自分なりに追加、修正、加工し、周囲に発信している
H群：リーダー		
1	理念・方針の共有	経営理念・方針、新しいやり方をわかりやすく部下・後輩に理解させ、実行させる
2	経営への参画	部下・後輩を上手に計画・企画立案や改善活動に参加させる
3	部下・後輩の指導・育成	部下・後輩に気づきを与え、仕事を通して計画的に部下の人間性を高め、成長させる
4	権限の委譲	やる気と意欲のある部下・後輩に、思い切って仕事を任せ、のびのび仕事をさせる
5	部下・後輩への配慮	部下・後輩への気配り、心配り
6	コミュニケーションの充実	一人一人の部下・後輩とより良い信頼関係を築き、効果的に仕事に活用する
7	指揮・命令・徹底	目標や新しいやり方、規則やルールを部下・後輩に徹底して守らせる
8	経営幹部との関係	良い意味での緊張感を保ち、適切な報告・連絡・相談をする
9	部下・後輩に対する公平さ	部下・後輩を分けへだてなく扱う
10	採用と抜擢	「素材」を見出し、場を与える
11	目標の管理および評価	具体的な目標を設定し、定期的に途中面談し、結果を評価する
12	部下・後輩との対立	部下・後輩に嫌われることを恐れず、言うべきこと厳しいことを堂々という
13	システム管理力	既存の管理システムを利用し、経営の実効性を上げている
14	業務管理力	業務効率アップのために、仕事の流れや分担をしっかりとチェックする
15	後継者の育成	自分の腹心(分身)をため、計画的に特別教育している

○ 庁内向け事務連絡

事務連絡

令和4年(2022)7月1日

各部長

各所属長

総務部長

令和4年度360度フィードバック研修（eラーニング）の実施について

このことについて、下記のとおり受講するよう所属職員に周知してください。

記

1. 目的

係長級以上の職員（以下、「対象者」という。）が、部下・同僚職員等（以下、「回答者」という。）から評価を受けることにより、対象者のマネジメント能力の向上を図ることを目的とする。

2. 研修参加者

対象者：係長級以上の正規職員

回答者：現在試行中の人事評価制度において被評価者となっている正規職員

※一人の対象者に対する回答者については、総務課にて複数人（原則として同じ所属の部下・同僚等から概ね8名以上）を指定します。対象者には誰が回答者となっていて、誰がどのような回答をしたかは分からない仕様となっていますので、事実に基づき忌憚のない評価を行ってください。

3. 実施期間

事前周知期間：令和4年7月1日（金）～令和4年7月7日（木）

評価期間：令和4年7月8日（金）～令和4年7月21日（木）

4. 受講手順

【対象者（係長級以上の職員）】

①事前周知期間内に下記の URL から事前学習動画（対象者用「回答結果の受け止め方」：1分37秒）を視聴してください。

https://360-asset.s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/survey_video_for_targets.mp4

※上記 URL をコピーしてインターネット系（仮想デスクトップ上）に起動した Google Chrome のアドレスバーに張り付けると簡単にアクセスできます。（以下、同じ。）

②評価期間がスタートすると、システム側から評価プロジェクトが開始された旨のメールが配信されます。指定された URL にアクセスして自身の自己評価を実施してください。評価のメ切りは7月21日（木）までとなっていますので、期限までに評価手続きを

終わっていただきますよう、お願いいたします。

- ③評価期間終了後しばらくすると、システム側からフィードバックシート（別添参照）の閲覧が可能になった旨の連絡があります（8月下旬頃を予定）。指定されたURLにアクセスして自身のフィードバックシートを確認し、今後の自身のマネジメントの参考としてください。

【回答者（全員）】

- ①事前周知期間内に下記のURLから事前学習動画（回答者用「回答者として意識してほしいこと」：44秒）を視聴してください。

https://360-asset.s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/survey_video_for_answerers.mp4

- ②評価期間がスタートすると、システム側から評価プロジェクトが開始された旨のメールが配信されます。指定されたURLにアクセスして指定された対象者の評価を実施してください。評価のメ切りは7月21日（木）までとなっていますので、県民までに評価手続きを終わっていただきますよう、お願いいたします。

【送付されるメールのイメージ】

From: 360度フィードバック <noreply@360do.jp>

To: xxxxxxxx_xxxxxxx@city.takahashi.lg.jp

Sent: (送信日時)

Subject: 【360開始のお知らせ】本文URLよりご回答ください

※このメールはシステムより自動配信されています。返信にはご対応できませんので、ご了承ください。

This email is send only. Please note that you cannot reply.

(評価者氏名) さん

以下のURLよりログインして「(評価プロジェクト名)」を開始してください。

URL

<https://hr.360do.jp/citytakahashi>

- ログイン情報 -

ログインID (職員番号)

パスワード xxxxxxxx

※初回利用の方のみシステムから発行したパスワードを記載しております。

※初回利用の方はログイン後にパスワードの変更をお願いします。

※パスワードをお忘れの場合は、以下のURLより再発行を行ってください。

<https://hr.360do.jp/citytakahashi/resets>

5. 評価基準

回答者は以下の5段階評価で対象者の評価を行います。対象者に関する情報が不足しているなど、評価が困難な項目については「- (ハイフン)」を選択してください。

- 5 優れている
- 4 どちらかというと優れている
- 3 普通
- 2 どちらかというと劣っている
- 1 劣っている

6. 評価項目

回答者は下記の18項目について、評価を行います。

- ①冷静さ (感情に動かされることなく、落ち着いて物事に動じない)
- ②誠実さ (仕事や他人に対して、まじめで真心がこもっている)
- ③柔軟志向 (状況の変化に臨機応変に対処している)
- ④率直さ (相手の意見や指摘をまずは受け入れる)
- ⑤傾聴力 (相手の立場に立って話を聞く)
- ⑥人物の評価 (相手の能力・強み弱みを正確に把握し、対処する)
- ⑦チーム精神の発揮 (効果的に仕事を遂行するために、自ら苦勞を買って出る)
- ⑧業務改善/品質の向上 (担当業務のやり方・手段、あるいは仕事そのものを、自ら提案してより良くしている)
- ⑨視点の広さと深さ (先見性、革新性を持って課題を捉える)
- ⑩情報の収集 (様々な情報資源から定期的に豊富な情報を仕入れている)
- ⑪理念・方針の共有 (理念・方針、新しいやり方をわかりやすく部下・後輩に理解させ、実行させる)
- ⑫部下・後輩の指導・育成 (部下・後輩に気づきを与え、仕事を通じて計画的に部下の人間性を高め、成長させる)
- ⑬権限の委譲 (やる気と意欲のある部下・後輩に、思い切って仕事を任せ、のびのびと仕事をさせる)
- ⑭部下・後輩への配慮 (部下・後輩への気配り、心配り)
- ⑮コミュニケーションの充実 (一人一人の部下・後輩とより良い信頼関係を築き、効果的に仕事に活用する)
- ⑯部下・後輩に対する公平さ (部下・後輩を分けへだてなく扱う)
- ⑰目標の管理および評価 (具体的な目標を設定し、定期的に途中面談し、結果を評価する)
- ⑱業務管理力 (業務効率アップのために、仕事の流れや分担をしっかりとチェックする)

7. 事後アンケート

以下の区分に従い、事後アンケートへのご協力をお願いします。

【係長級以上】

フィードバックシートを確認 (8月下旬予定) 後、下記の URL からアンケートフォーム (係長以上用) にアクセスし、本研修の感想等をお聞かせください。

⇒ <https://forms.gle/dryBnDqe9QGXTERK6>

○事務連絡の添付資料：フィードバックシートの雛形

360度フィードバック

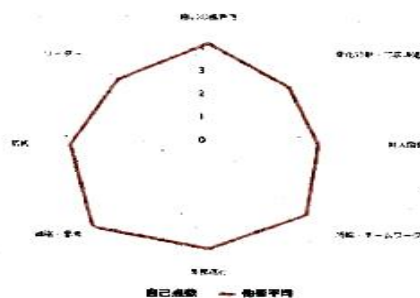
プロジェクト名 【テスト (6/27~6/30) 】令和4年度南陽市役所360度フィードバック

■ 氏名 山田 方谷
 ■ ID 111111
 ■ 所属 市長直轄
 ■ 実施期間 2022/06/27(月) ~ 2022/06/30(木)

スコアサマリ

カテゴリ	自己点数	他者平均	差異	全体平均
● 自己の成熟性	4.00	4.38	0.38	4.38
● 変化行動・意思決定	3.00	3.50	0.50	3.50
● 対人関係	4.00	3.38	-0.62	3.38
● 組織・チームワーク	4.00	4.25	0.25	4.25
● 業務遂行	4.00	4.50	0.50	4.50
● 戦略・思考	5.00	5.00	0.00	5.00
● 情報	3.00	4.25	1.25	4.25
● リーダー	4.25	3.94	-0.31	3.94

自己点数・他者平均



「自己点数 > 他者平均」のギャップ TOP3

コミュニケーションの充実

ギャップ

1.50

傾聴力

0.75

業務管理力

0.75

「他者平均 > 自己点数」のギャップ TOP3

柔軟志向

ギャップ

1.25

情報の収集

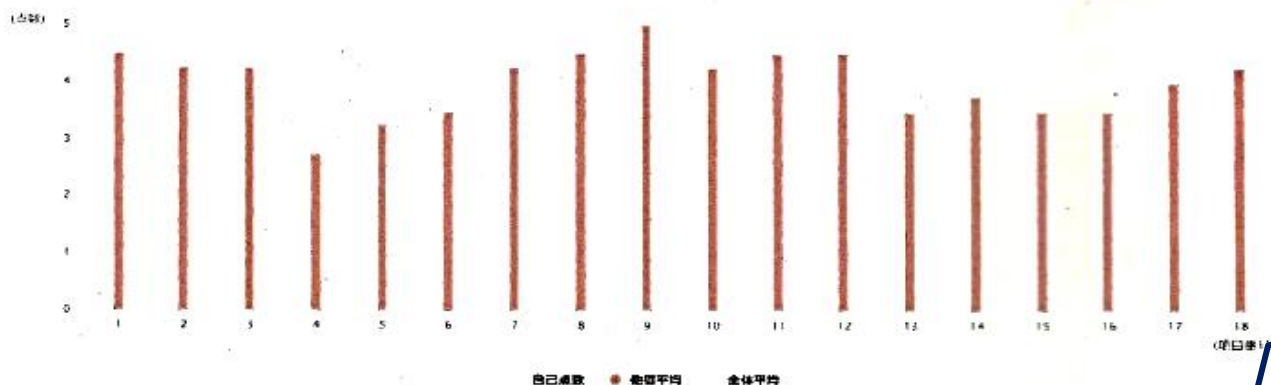
1.25

冷静さ

0.50

スコア詳細

カテゴリ	項目名	自己 点数	他者 平均	差異	全体 平均	データ分布				
						1	2	3	4	5
1 自己の成熟性	冷静さ	4.00	4.50	0.50	4.50				2	2
	誠実さ	4.00	4.25	0.25	4.25				3	1
3 変化行動・意思決定	柔軟志向	3.00	4.25	1.25	4.25		1	1	2	
	革新さ	3.00	2.75	-0.25	2.75	1	3			
5 対人関係	傾聴力	4.00	3.25	-0.75	3.25			3	1	
	人物の評価	4.00	3.50	-0.50	3.50	1	1	1	1	
7 組織・チームワーク	チーム精神の発揮	4.00	4.25	0.25	4.25				3	1
8 業務運行	業務改善/品質の向上	4.00	4.50	0.50	4.50				2	2
9 戦略・思考	視点の広さと深さ	5.00	5.00	0.00	5.00					4
10 情報	情報の収集	3.00	4.25	1.25	4.25				3	1
11	理念・方針の共有	4.00	4.50	0.50	4.50				2	2
12	部下・後輩の指導・育成	4.00	4.50	0.50	4.50		1			3
	権限の委譲	4.00	3.50	-0.50	3.50			2	2	
14 リーダー	部下・後輩への配慮	4.00	3.75	-0.25	3.75		1	3		
	コミュニケーションの充実	5.00	3.50	-1.50	3.50			2	2	
16	部下・後輩に対する公平さ	4.00	3.50	-0.50	3.50			2	2	
17	目標の管理および評価	4.00	4.00	0.00	4.00		1	2	1	
18	業務管理力	5.00	4.25	-0.75	4.25				3	1



項目別平均点&点数の分布

→平均3点でも「全員が3点」と「バラつきがあるが平均すれば3点」では、意味が大きく異なるため示した。

上司へのコメント

コメント

例) 対象者へ伝えたいこと

特になし。

- 改革を達成したその力は素晴らしいと思います。そのノウハウを落熟等でぜひ後輩にも伝授してください。

例) 対象者に改善してほしいこと

特になし。

- もう少し家庭を大事にしてください。

○「360度フィードバック評価における Web フィードバックについて」周知文書

→管理職に「評価を確認してください」という事後の事務連絡

事務連絡

令和4年(2022)8月12日

各部長

各所属長

総務部長

令和4年度360度フィードバック研修における web フィードバックについて

このことについて、下記のとおり対応するよう所属職員に周知してください。

記

1. web フィードバック

「web フィードバック」とは、先般実施した令和4年度360度フィードバック研修における係長級以上の職員（以下、「対象者」という。）に対する評価結果について、システム上で集計された結果レポートを対象者等が確認することをいう（以下、「web フィードバック」という。）。

2. web フィードバック期間

令和4年8月15日（月）～ 当分の間

3. 確認手順

【対象者】

①web フィードバック期間がスタートすると、システム側から web フィードバックが開始された旨のメールが配信されます。指定された URL にアクセス・ログインして自身のフィードバックシートを確認し、今後の自身のマネジメントの参考としてください。

②必要に応じて、下記の URL から学習動画（対象者用「回答結果の受け止め方」：1分37秒）を視聴してください。

[https://360-asset.s3-ap-northeast-](https://360-asset.s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/survey_video_for_targets.mp4)

[1.amazonaws.com/survey_video_for_targets.mp4](https://360-asset.s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/survey_video_for_targets.mp4)

※上記 URL をコピーしてインターネット系（仮想デスクトップ上）に起動した Google Chrome のアドレスバーに張り付けると簡単にアクセスできます。（以下、同じ。）

【対象者の所属長等】

①今回の web フィードバックにおいては、対象者本人のほか、対象者の所属部署の所属長・所属部長等、各所属内のマネジメント上必要と思われる職員にも閲覧権限を付与しています。

②web フィードバック期間がスタートすると、システム側から web フィードバック期間が開始された旨のメールが配信されます。指定された URL にアクセス・ログインして対象

者のフィードバックシートを確認し、今後の所属内のマネジメントの参考としてください。

- ③今回の web フィードバック結果を9月に予定されている人事評価の期末面談において対象者本人と共有し、マネジメント向上のための足掛かりとすることも可能です。必要に応じて、下記の URL から学習動画（「フィードバックの方法」：1分17秒）を視聴してください。

https://360-asset.s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/survey_video_for_targets.mp4

【参考：送付されるメールのイメージ】

From: 360 度フィードバック <noreply@360do.jp>

To: xxxxxxxxxxx_xxxxxxxxx@city.takahashi.lg.jp

Sent: (送信日時)

Subject: 【360 結果のお知らせ】本文 URL よりご確認ください

※このメールはシステムより自動配信されています。返信にはご対応できませんので、ご了承ください。

This email is send only. Please note that you cannot reply.

(氏名) さん

以下の URL よりログインして令和4年度高梁市役所 360 度フィードバック研修の結果を確認してください。

URL <https://hr.360do.jp/citytakahashi>

- ログイン情報 -

ログイン ID xxxxxx (職員番号)

パスワード 前回ご利用時に設定したご自身のパスワード

※パスワードをお忘れの場合は、以下の URL より再発行を行ってください。

<https://hr.360do.jp/citytakahashi/resets>

4. 事後アンケート

以下の区分に従い、事後アンケートへのご協力をお願いします。【8/31（水）〆切】

【係長級以上】

対象者のフィードバックシートを確認後、下記の URL からアンケートフォーム（係長以上用）にアクセスし、本研修の感想等をお聞かせください。

⇒ <https://forms.gle/drYBnDqe9QGXTepK6>

【主任・主事級】

下記の URL からアンケートフォーム（主任・主事用）にアクセスし、本研修の感想等をお聞かせください。

⇒ <https://forms.gle/udeepq2AJLsPCtzP9>

5. 留意事項

- ・本研修の目的は係長以上のマネジメント能力の向上であり、評価結果については給与等の処遇には反映しない。
- ・フィードバックシートの確認については、原則として勤務時間内に確認すること。やむを得ず時間外に受講する場合は、所属長の超過勤務命令を受けた上で確認すること。
- ・職員端末以外で視聴した場合の通信料等の諸費用については職員の自己負担となるので注意すること。

6. 問い合わせ先

- ・総務部長 北畑
- ・総務課職員係長 大森
電話 21-0205 内線 331

【4】高梁市における人材確保・人材育成の取り組み - 高梁市 総務部長 北畑 太一 様
 ◎現状認識(課題感)

2-1 現状認識 (課題感)

<採用>

- ・ 少子化に伴う応募者の減少（特に技師・看護師等専門職の定員割れが常態化）
- ・ 官民間・官官間（国・県・他自治体）の人材獲得競争激化→若手の中途退職増

<人材育成>

- ・ 行政課題の複雑化・高度化に伴い、個々の職員に求められる知識・スキルが細分化
- ・ 業務多忙・コロナ禍による集合研修の困難化
- ・ コロナ禍により職員間のコミュニケーション機会（飲み会やイベント）が減少し、職員同士の繋がりが希薄化
- ・ “エンゲージメント”“スタッフプライド”の醸成

<人事評価>

- ・ 地方公務員法（第23条の3）による人事評価結果活用（賃金へのリンク）の要請
- ・ 公平・公正な評価制度とは？
- ・ 制度への信頼性（＝評価者の評価能力）の維持・向上

18

- 〈人材育成〉
 - ・ それぞれの行政課題が、複座化・高度化している。その結果、1人の職員に対して、求められる業務の質と量が高く、多くなってきている。

◎高梁市の取り組み

2-2 高梁市の取り組み

R5年度より総務課に人材育成係（係長＋主事2名）を新設し、強力で推進

<採用>

- ・ 積極的なリクルート活動（大学・高校・専門学校等へ出向いて採用説明会）
- ・ 採用内定式の実施（内定者のつなぎとめ）

<人材育成>

- ・ eラーニングプラットフォームの開設（5,000の動画教材が学び放題）
- ・ ストレングスファインダー研修（職員が自身の強みを認識）
- ・ 360度フィードバック研修（組織の要である管理職の能力向上）
- ・ Q12（キュー・トウェルブ）（職場に対するエンゲージメント調査）

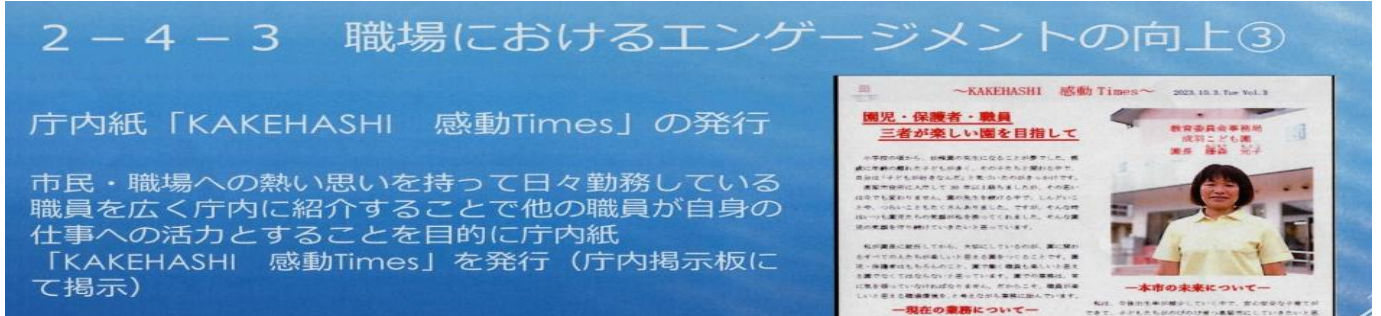
<人事評価>

- ・ 国準拠の人事評価制度の正式導入＆賃金リンクスタート（R5年度～）
- ・ 会計年度任用職員に対する勤勉手当支給（R6年度～）

- 令和5年度より、総務課内に人材育成係を新設した。係長＋主事2人体制で強力で上記の取り組みを推進していく。

◎職場におけるエンゲージメント(愛着)の向上

- 庁内紙「KAKEHASHI 感動 Times」の発行
 同じ市役所の中にも、普段会わない他の職員がどのような思いで働いているのか、を共有し合うことで、職場への愛着を高めていこうとする取り組み。



～KAKEHASHI 感動 Times～ 2023.10.3.Tue Vol.3

**園児・保護者・職員
三者が楽しい園を目指して**

小学校の頃から、幼稚園の先生になることが夢でした。親戚に年齢の離れた子どもが多く、その子どもたちと関わる中で、自分は「子どもが好きなんだ」と気づいたのがきっかけです。

高梁市役所に入庁して30年以上経ちましたが、その思いは今でも変わりません。園の先生を続ける中で、しんどいことや、つらいこともたくさんありました。ですが、そんな時はいつも園児たちの笑顔が私を教ってくれました。そんな園児の笑顔を守り続けていきたいと思っています。

私が園長に就任してから、大切にしているのが、園に関わるすべての人たちが楽しいと思える園をつくることです。園児・保護者はもちろんのこと、園で働く職員も楽しいと思える園でなくてはならないと思っています。園での業務は、常に気を張ってなければなりません。だからこそ、職員が楽しいと思える職場環境を、とさえながら業務に励んでいます。

—現在の業務について—

成羽子ども園長として、園の管理運営を行っています。一日の業務の中で、事務作業に割く時間も多ありますが、少しでも空いた時間があれば、園児と関わる時間に費やしたり、職員とコミュニケーションを取る時間をつくるようにしています。

そんな中で、最も注力しているのが、しっかりと情報共有を行うことです。成羽子ども園には現在28名の職員が在籍しています。万が一、園児に不測の事態が起こった時に、迅速かつ、漏れなく情報共有が行えるよう、日頃からホワイトボードへの情報の見える化や、電子機器の活用等、連絡体制の確保に努め、その日に起こったことは、必ずその日のうちに保護者へ報告するようにしています。

教育委員会事務局
成羽子ども園
園長 藤森 元子



—本市の未来について—

私は、今後出生率が減少していく中で、安心安全な子育てができて、子どもたちがのびのび育つ高梁市にしていきたいと思っています。

その中で、現在の立場でできることを精一杯していきたいと思っています。

安心安全な子育てをするには、「いつでも安心して預けられる園」が必要だと思います。

しかし、葛藤もあります。「いつでも」というのは保護者にとっては大切なことかもしれませんが、平日の遅い時間に一人で保護者の迎えを待っている園児や、土曜日に預けられる少数の園児の姿を見て、これは家庭や子どもにとって本当に幸せなことなのだろうかと考えてしまうのです。

この葛藤は、今後なくなることはないと思います。

—仕事以外のことについて—

私は、休日に家族と色々な場所へ出かけることが好きです。美味しいものを食べに行ったり、スポーツ観戦に行ったり、目的は様々です。

また、昨年初孫が誕生し、おばあちゃんになりました。孫と過ごす時間は、私にとって、とても愛おしく大事な時間になっています。この時だけは「園長」から「おばあちゃん」になり、仕事のことは忘れて楽しんでいます。

43-

【5】 質疑応答

◎石渡委員長

事後アンケートの結果を拝見すると、「上司を評価したい」という人が多いという状況だったのか？

④高梁市 総務部長 北畑 太一 様

本市では、事前のアンケートでもそのようなニーズが認められたが、それが事後アンケートにも表れているかと思う。

◎石渡委員長

360度フィードバック評価は、頑張っている職員のモチベーション・アップにつながったのだろうか？

④高梁市 総務部長 北畑 太一 様

この360度フィードバック評価のアンケート結果が、即、モチベーション・アップにつながったか、というところまでは把握できていないが、職員同士のコミュニケーションの機会が多様化、多チャンネル化できたということは、職員にとっても、組織にとっても、よかったかと思う。そのようにできる点も、この評価制度のメリットかと思う。

◎河原井委員

アンケート結果では、「普通」というのが6割以上となっているが、これは「満足」に近いほうが多いものか、それとも「不満」に近いものが多いのかで、実態は異なると思う。実際は、どのような感じであろうか？

④高梁市 総務部長 北畑 太一 様

私の感覚としては、多くの職員にとって初めての体験でもあるので、「やや不満」「不満」にならなければ初回としては合格かな、と考えている。

今後、継続していくなかで「自分の思いが伝えにくい評価項目になっている」などのように評価制度の中身についての不満が出るようであれば、考えねばならないと思う。

まずは、「このような評価制度である」ということを認識してもらおうという初回としては、悪くないアンケート結果かな、と受け止めている。

◎関口委員

① 総務部長は、どのような経緯、経過で国からの出向になられたのか？

② 「評価を受けた職員」の反応や感想は？

③ 「8人での評価」というのは、個人の匿名性を担保するためなのか？

④高梁市 総務部長 北畑 太一 様

① 高梁市と総務省との人事交流は、私で2代目。

総務省も省庁の合併再編で現在に至る。私自身は、旧自治省の採用。

地方公共団体を支援するのが、総務省の役割でもあり、そのため地方公共団体との人事交流は非常に幅広く行われている。

私も、地方自治体での勤務を自ら希望していて、こちらに来させていただいた。

- ③ 「評価者の本心が伝わる必要がある」という前提がある一方で、「立場の弱いものから強いものへのコメントができる立場を確保する」という必要もあった。
そのため、個人を特定できなくする匿名性の担保が不可欠であり、そのための「評価者 8 人」体制であった。

例えば、1 人の上司に 2 人の部下しかいない部署で、そのまま評価をすれば、だいたい「だれがどのような評価をしたか」が推測できてしまう。そこで、「回答しない人が出ることを見越した設定」で 8 人であった。実施の結果、「ほぼ全員が回答するのであれば、6 名でも可能」というのが株式会社 Fusic のガイドラインである。

④ 高梁市 総務部次長 山川 映之 様

- ② 評価を受ける立場の方が気は楽だが、部下の評価ということはあっても、上司を評価するというのは、初めてであり、かつ、非常にやりにくいことだった。

(自身が評価を受けた立場としては)「よく見てくれているのかな」、と実感した。

「もう少し厳しい言葉が並ぶのかな」と思っていたが、うまく調整されているのかも知れないが、的確に評価をいただいたと感じている。

④ 高梁市 総務部長 北畑 太一 様

- ② 初めての取り組みでもあり、職員からしてみれば、「本当に自分が回答した内容が上司にバレないか」と、恐るおそる評価したところもあったかと思う。

継続してやり続けることで、「自分たちの安全性は担保されているのだ」ということが浸透していけば、より一層、部下の本音が深掘り出来て、それがキチンと上司に伝わって、マネジメント能力向上につながっていく、ということを楽しんでいる。

④ 辻委員

評価者 8 人というのは、「評価者 8 人全員が評価する」ということか、それとも、「8 人のなかの 1 人が選ばれて評価する」ということなのか？

④ 高梁市 総務部長 北畑 太一 様

8 人全員が評価するということ。全員が評価するまでリマインドのメールを送り続けることになる。「回答率 100%」になるまで送った。

④ 辻委員

匿名性の担保をするということだが、8 名の評価の内容が匿名になるという理解でよろしいか？

④ 高梁市 総務部長 北畑 太一 様

その通り。どの評価対象者も、「この期間に自分が 360 度フィードバック評価を受けている」ということは、前述のとおり、周知されて知っている。

上司としては、「自分を誰が評価しているか」は、ある程度推測はできる。

しかし、「誰が何を答えたか、何点を付けたのか」は、誰にも分からないようになっている。

④ 辻委員

(360 度フィードバック評価システムを) 自前でつくっている自治体もある。

そうすると、誰かが「誰がどのように評価したか」を知り得ることになるが、クラウドサービスを利用しているがゆえに、「誰がどのように評価したか」が誰にも分からないということか？

④ 高梁市 総務部長 北畑 太一 様

その通り。制度運営している総務課の職員も、個別の評価内容までは分からないようになっている。

フィードバックシートは見られるが、あくまで集計結果が分かるだけで個別の回答内容までは分からないような仕様になっている。

自前でシステムを構築している自治体もおありだが、我々にはそこまでの技術力もないので、民間に委託した、というところもある。

◎辻委員

(評価システムの) 費用負担だが、評価項目を増やすと、年間の使用量は高くなるのか？

④高梁市 総務部長 北畑 太一 様

料金は、「評価に参加する人数の従量制」になっている。

よって、評価項目数を増やしても料金は変わらない。

◎新井委員

「部下が上司を評価する」ということで、本当に客観的な評価が出てくるのか疑問がある。

いわゆる平均点な評価に終始してしまうのではないか。部下の本音が出てくるだろうか？

④高梁市 総務部長 北畑 太一 様

そこは、この仕組み自体への信頼性にかかってくるころかと思う。

今回は、初回ということもあり、皆、恐るおそる回答されていたところもあるかと思う。

また、本音が聞き取れていない点はあるかも知れない。その点は、今後、継続するなかで徐々に高めていく部分かと思う。

◎北川委員

被評価者の選定は、どのように？

④高梁市 総務部長 北畑 太一 様

基本的に係長級以上は全員という設定。

◎北川委員

だとすると、「1人の被評価者に8人の評価者」を必要とし、かつ、同じ出身地方者が評価するとなると、「1人の評価者が複数の人を評価しなくてはならない」ということもあるのだろうか？

④高梁市 総務部長 北畑 太一 様

その通り。評価者によっては、10人以上の評価をするということもあった。

そのような職員からは事後アンケートで「評価対象人数が多すぎる」という答えもあった。

そこには我々のジレンマもあり、「極力職員に負担をかけたくはない」と思いつつも、一方で匿名性も担保しなくてはならない。今回は、後者を優先した。

評価自体は、「18項目を5段階評価」するということなので、そこまでの負担ではないのではないか、という感覚ではあるが、今後の工夫のなかで検討をしていきたい。

◎北川委員

逆に、慣れてきて(評価者が)言いたいことが言えるような評価になってくると、精神的に負荷を感じる被評価者が出てくるような懸念はないか？

また、そのケアのようなことは考えておられるか？

④高梁市 総務部長 北畑 太一 様

周知の動画の中にも出てくる考えだが、「この360度フィードバック評価の目的は、あくまでも評価対象者に前向きなアドバイス、メッセージを送る機会である」という点を事前説明してある。この点をよくよく説明して、「決して誹謗中傷するものではない」という理解は深めていきたい。

◎河原井委員

高梁市のように、総務省からの人材を市に迎えるには？

④高梁市 総務部長 北畑 太一 様

私が総務省の秘書課で人事を担当していたときも、自治体から「人を送って欲しい」という声をいただいていたし、今もそういう声が多いと伺っている。

総務省も、若手職員の早期離職が問題になっている。ブラックな職場というイメージが強くなり、採用が難しくなっている。

よって、(全国の自治体から) いただいているすべての要望に応えられる状況にはないのが実情。

高梁市も、現在私がいるポジションができるまでには、現市長が 10 年越しぐらいで、足げく総務省に要望を重ねて、なんとか実現したという話もあった。

市長、議会がしっかりとタッグを組んで要望を重ねれば、可能性は高まると思う。

もう一つの方法としては、桐生市の人材状況も厳しいかもしれないが、逆に、総務省なりに研修生を送っていただき、関係性を構築し、次に「(人)送ってください」というアプローチの方法もあるかとも思う。

総務省の人間も、現場を知らなければ良い制度はつくれないので、自治体のなかで地域課題に向き合って、それを(総務省に) 持ち帰って、国の制度に反映する、という使命を帯びて(自治体に) 来ている。人事交流を重ねるなかで地方自治の制度全体が高まっていくことを希求している。

(了)

◎視察成果による当局への提言または要望等

高梁市の環境は、中心に高梁川がながれ、山に包まれた環境にある。桐生市に似た印象を感じた。「人口減少が一番の課題」という総務部長のご説明にも共感を覚えた。

今回の説明は、その総務部長、自らが一貫して行ってくださった。

高梁市総務部長は、現市長が、何度も何度も繰り返し要望を入れて実現した、総務省から出向者の方、それも二人目の方であり、同省で 360 度フィードバック評価に携わった方であった。

この説明をいただく間、高梁市議会議長も「あらためて勉強させていただく」とのことで同席された。

このお二人の姿勢には、他市の行政視察を迎える際の姿勢として、桐生市の当局も、市議会も大いに見習うべきところがあると感じた。

高梁市が 360 度フィードバック評価を取り入れた大きな要因の一つが、「上司や同僚、また部下からも、あらゆる目線で評価してもらうことで、様々な『気づき』が得られる」ということであった。

その気づきの一つには、「自身のマネジメント能力の客観視」もある、とのことである。「仕事は一人の職員で進めるよりもチームで進める時代になっている。そのためにも管理職のリーダーシップ、マネジメント能力が大切である。」という総務部長の言葉は、本市においても熟考を要する至言であった。

この評価制度は、組織全体に対して「文化の醸成」「理念の浸透」「行動指針の共有」等にも活用できるというメリットもあるとのことだった。

この評価手法は、斬新かつ効果的であるのと同時に、組織にあってしかるべき「集団秩序の維持向上」に寄与するものである。上司と部下が双方向で評価し合うなかで、真なる意思疎通を実現し、組織の結束力を強化増大させるものである。

寝屋川市で学ばせていただいたことと合わせて、本市の「人材」を如何に「人財」として、評価し、育成し、活かしていくのか、ぜひとも参考にさせていただきたい姿勢と制度である。

尚、高梁駅には、その構内に指定管理制度に基づく「蔦屋(ツタヤ)」による市立図書館がある。見事に同市に調和し、市民はもちろんのこと、来訪者にとっても、玄関口の賑わい創出に大いに貢献していた。人口 2 万 7 千人の同市にあって、年間来館者数は 50 万人にも上るそうである。

総務部長を総務省から迎え、また、説明にもあったように、人口規模から考えれば出店の極めて難しいであろうスターバックスコーヒーも図書館内に入っている。これらの誘致実現に尽力した行政と議会の連携、またその熱意ある姿勢に、本市も学ぶべきところ、大である。

本市も、老朽化した図書館のあり方について具体的に考えるべき時期にあり、高梁市のような官民連携の手法も含めて検討すべきである。