

会議の 公開・非公開の別	公開	【開催日】令和7年2月4日（火）
会議録の 公開・非公開の別	公開	【時間】14時00分～16時10分
		【場所】岸和田市役所職員会館2階大会議室
		【傍聴人数】0名

【名称】令和6年度第1回人事給与制度調査審議会

【出席者】○は出席、■は欠席

新川委員	岡田委員	宮脇委員	上浦専門委員
○	○	○	○

《事務局》

総務部：谷口部長

人事課：藪課長、庄司野参事、井元担当長、奥田担当長

財務部：寺本部長

行財政改革課：滝石課長、出口担当長

【議題等】

1. 人材育成基本方針に関する課題と改正の方向性
2. 人事評価制度に関する課題と再構築の方向性
3. 給与制度、職制、昇任昇格管理に関する課題と適正化・再構築の方向性

【事務局】

岸和田市人事給与制度調査審議会規則第6条第1項の規定において、会長が議長となることを定めており、会長選出までの間、事務局が進行を務めるがよろしいか。

～ 一同異議なし ～

【事務局】

それでは、会長選出までの間、事務局が進行を務める。岸和田市人事給与制度調査審議会規則第4条に基づき、委員の皆様の互選により、会長及び副会長の選出をお願いしたい。

～ 委員の推薦により、会長に新川委員、副会長に岡田委員が選任 ～

【事務局】

新川会長より挨拶をお願いしたい。

【新川会長】

岸和田市においては、総合計画の策定時に長く関わりがあったが、人事給与制度については今回初めてとなる。これまで複数の団体で人事給与制度改革に関わってきたが、国や全国自治体における公務員人事は非常に大変な局面に入っているようである。昨今人事院も相当な危機感を持っており、総務省も地方公務員の人事に関する研究会で活発に議論を行っている状況である。

岸和田市においては、過去2、30年の間に停滞していた人事給与制度の様々な問題が、職員のモチベーション低下に繋がっていると思われる。そのような状況下でいかに職員のやる気を引

き出し、組織の活力を取り戻していくのか。頑張ればいずれ良くなる拡大期の状況ではなく、沈んでいく未来に対し、いかに職員が意欲を持ち、夢を実現していくかを考えねばならない非常に難しい局面となっている。厳しい状況下で、職員がやる気を持って働くことのできる人事給与制度を再構築することが課題である。

【事務局】

会長が選出されたため、新川会長が以後の議事進行を行う。

【新川会長】

それではこれより、第1回人事給与制度調査審議会の議事を開会する。委員の出欠状況と、審議会の公開について事務局より報告されたい。

【事務局】

本日は、専門委員を除いた委員3名中、3名の出席のため、人事給与制度調査審議会規則第6条第2項に定める会議非開催の条件に該当しない。よって、本審議会は成立となる。

続いて、岸和田市審議会等の会議及び会議録の公開に関する条例第3条に基づき、審議会は公開している。本日傍聴者はいない。

【新川会長】

案件に入る前に、事務局より岸和田市長からの諮問書の提出を求める。

【事務局】

～事務局より諮問書の読み上げ、新川会長へ手渡し～

【新川会長】

岸和田市長から岸和田市人事給与制度調査審議会にあて諮問書を提出いただいた。各委員としてしっかり議論を進めていきたい。

本日の案件は、「人材育成基本方針に関する課題と改正の方向性」、「人事評価制度に関する課題と再構築の方向性」、「給与制度、職制、昇任昇格管理に関する課題と適正化・再構築の方向性」となっている。

それぞれ事務局による説明の後、各委員からご質問やご意見をいただきたい。今回の審議会における意見や審議を踏まえて、具体的な案検討を進めるということである。

それでは、次第の1、「人材育成基本方針に関する課題と改正の方向性」について、事務局から説明されたい。

1. 人材育成基本方針に関する課題と改正の方向性

事務局から、人材育成基本方針に関する課題と改正の方向性についての概要を、資料に沿って説明。これに対する各委員からの意見・指摘の要旨は以下のとおり。

【上浦専門委員】

人材育成基本方針は、職員を財産と捉え育成する戦略である。策定後、5、6年先に改定すると定めておくことも肝要である。あわせて仕事の質の変化や応募者の価値観に対応し、常に時代に合った方針を作る視点が欠かせない。

今回人材育成基本方針の改定作業を進めるにあたり、今後の周知、浸透のために、作成過程を可能な限り庁内でオープンにすることも効果的である。

策定後の活用方法に関して、

1 つ目は周知浸透のために、各階層別で実施される研修などで方針の概要版を示し、肝となる部分を職員へ説明する方法がある。

2 つ目は人事担当者のマニュアルとして、策定時のマインドを引き継いでいくという活用方法がある。

3 つ目は採用選考への活用という点から、求められる職員像をもとに面接評価表を作成し、質問項目を検討する方法がある。

4 つ目として、Web サイトで採用後の育成方針を示し、公務員志望者が採用後のイメージを持つことで、入庁後のミスマッチを防止することにも方針を活用できる。組織が自分をどう育成してくれるのか、どのようにキャリアを積んでいけるかに興味を持つ公務員志望者も多い。公務員志望者から選ばれる組織になるという視点も大切である。

2040 年問題から遡り、今なすべきことは様々な変化課題に対応できる人材の確保であり、限られた職員数で行政運営をすることである。そのためには人材育成の戦略と組織力強化が不可欠となる。

人材育成というと、職員の採用や育成の手法が注目されがちだが、いかにマネジメント力を持った幹部職員を育てていくかという視点も重要である。職員にやりがいや働き甲斐、達成感、仕事の喜びを与え、仕事に前向きで頑張ろうと思える職場を作るには、管理職の力が不可欠。マネジメント力を有する幹部職員の安定的な確保のためには、職場の魅力を高め、職員を生き生きと成長させる必要がある。働き方改革は、早く帰るのが目的ではなく旧来のやり方を見直し改善すること、やりがいや達成感を与え、生産性を上げることである。これらの取組みにも管理職の力は欠かせない。

今回の人材育成基本方針改正案において、目指すべき職員像だけではなく、目指すべき組織像も設定することは非常に良い。自治体はメンバーシップ型雇用であり、高年齢まで活躍し続けるためには、職員自らが積極的に学びスキルを身につけ、キャリアアップする意識の醸成が不可欠であり、組織はキャリアデザインを支援する視点が必要である。

職場環境の整備の点では、女性活躍、LGBT、ダイバーシティの視点やハラスメントない職場、育児や介護との両立の視点が必要であり、また、組織としてテレワークや時差出勤の制度運営が求められている。昨今テレワークは、採用戦略の切り札とまで言われている。

DX 人材の確保育成に関しては、まず、組織としてDX 人材とはどうあるべきかの整理を行わねばならない。デジタルツールの専門的な目利きは外部人材を活用することで対応し、一般職員はデジタルの利点を理解し、幅広い視点で業務の見直しをできる人材と整理するのも一案である。行政DX 推進計画の進め方も踏まえ、担当課と綿密に連携しながらDX 人材の確保育成の方針についても検討を重ねていくべきと考える。

最後に説明資料 18 ページ「新しい岸和田市人材育成・確保基本方針の構成（案）」に関して、最上位に総合計画に定める岸和田市の将来像があり、将来像のために働く職員と位置付ける

案は非常によい。岸和田市の基本理念「笑顔溢れ、誰もが幸せを感じる都市」の実現に向けて、がんばる職員を定めるという方向性になると思料されるが、「がんばる」ことの定義を庁内で浸透させていく必要がある。

【新川会長】

人材育成の置かれている状況を踏まえ、変化に耐えられると同時に、変化を的確に捉え変革する人材を育成する方針を検討していきたい。また、優秀な人材を惹きつけ人材確保につながる人材育成基本方針とするとともに、庁内外で活用され、職場に活力を生むことに寄与するものとされたい。

【宮脇委員】

人材育成基本方針改定にあたっては、市民の視点と職員の視点の両面を意識するべきである。市民の視点とは、いかに職員が市民のための成果を上げていくか、そのための人材はどうあるべきかを示すものである。職員の視点とは、いかに職員を育成し、成長させるかを示すものである。

昨今働き方改革や人件費抑制の問題があり、業務は増える一方、職員数は減少していくなかで、組織全体の生産性を向上させることが必要となっている。そのためには、職員個々の能力を上げることが重要である。加えて業務をスクラップアンドビルドする力も欠かせない。さらにコンプライアンスの徹底も行っていく必要がある。

個々の能力を上げるため、人事評価の能力評価は、職階に応じた職員の目指すべき行動目標となる。職員は4月1日から自分の評価項目を念頭に置いて、1年間仕事に従事する。業績評価は、職員がチャレンジングな目標を上司と設定し、1年間の計画を立て行動することを促し、成果に結びつける。職員は業績評価で成果を測ることによって成功体験を積むことができる。

人材育成基本方針は、市民のために成果を出すための組織マネジメントの方針であるとともに、職員を育成するための方針でもある。人事評価制度を根本として、採用から配置、研修、昇任昇格を一連していかに職員を育成するかをふまえた方針とされたい。加えて重要なポイントを絞り、職員や市民にとって要点や骨格がわかりやすい出し方をした方が効果的である。

【新川会長】

人材育成基本方針を組織で有効活用するためには、的確な人事評価の仕組みを作り、運営していくことも必要。この点も今後議論していかなければならない。さらに人材育成基本方針が庁内で多くの職員が手にとり、業務を遂行する上での重要な指針となる必要がある。

【岡田副会長】

働きやすさを考えるときに、働く安心感という下支えがないと職員の能力も発揮できない。説明資料18ページの「新しい岸和田市人材育成・確保基本方針の構成（案）」の「人材確保の方針・方向性」ある職場環境とエンゲージメントが、下支えに関連するワードになっている。公務員試験を受験する学生や市民に対して、岸和田市は安心して能力を伸ばしていける職場、環境であることを示せるとよい。

安心して能力を伸ばすことのできる職場という意味ではキャリアデザイン支援は非常に重要と

考える。例えば職員のキャリア形成を示す際に、どのルートを通るとどのような能力が形成でき、どのような役職につけるといった具体的なイメージを示すとよいのではないかと考える。

説明資料 18 ページの「新しい岸和田市人材育成・確保基本方針の構成（案）」は方針作成の流れは理解できるが、全体としての構造がわかりにくい。上浦専門委員の発言にもあったが、人材育成基本方針の概要を職員に説明するという観点からも方針の構成を明確にされたい。方針の構成（案）では、健康な職員がやる気を持って働くことで生産性が上がるというスタンダードな職員像が想定されていると考える。一方で、人生は長いので、育児や介護、自身の病気等の環境に置かれても、家族や自分をケアしながら働くことができるという視点も、今後の社会の中で必要になると考える。

【新川会長】

安心して働くことができ、自分自身のキャリアを磨いていくことのできる職場が、職員の働きがいや、働きやすさに繋がるのではないかと考える。人材育成基本方針の各要素がどのように関わり合うのか。職員のエンゲージメントが培われ、組織全体のマネジメント向上につながり、理想のまちづくりに繋がるというストーリーがあるとよいと考える。

組織の担い手である職員それぞれに能力、生活、信条、価値観の違いがある。心身の状態にも違いがある。目指すべき職員像は多様性の視点からも検討されたい。

2.人事評価制度に関する課題と再構築の方向性

事務局から、人事評価制度に関する課題と再構築の方向性についての概要を資料に沿って説明。これに対する各委員からの意見・指摘の要旨は以下のとおり。

【上浦専門委員】

岸和田市の人事考課制度は、コンピテンシーによる能力考課やマネジメントサポート制度が、全国に紹介され、国家公務員法の改正のときにも参考にされるなど、素晴らしいものであった。今後も先進事例として取り上げられるぐらい、納得感の高い制度を目指してもらいたい。

現在、人事評価の実施は義務化されているが、実施方法は各団体にゆだねられている。国の研究会では、平成 26 年度報告書で、市町村が導入しやすいように、2 つの方式を紹介している。

1 つ目は、国の実施している評語付与方式で、結果の中心化傾向をなくすために、6 段階に評価するというやり方。

2 つ目は、数値化方式で、能力評価は標準点からの減点方式とし、特に求める行動項目には加点する、業績評価は目標のレベルや達成度に応じて、点数で評価するというやり方。

大阪府内では数値化方式の方が主流になっている。全国的にも数値化方式の方がやや多く、エラーも少ないということで好評である。他にも独自の手法で実施している自治体も多くあるが、まずはこの 2 つの方式を研究してもらいたい。

能力評価は求める行動に誘導するためのもので、業績評価は組織目標と連動した個人目標を必ず達成させるためのものである。

人事評価の一次的な目的は、組織マネジメントの強化である。制度が義務化された背景として、複雑化する課題解決のためには、マネジメント力が不可欠であり、管理職の働きかけで、部下の働きがいややりがいを高め、生産性を上げることが求められているということ。評価という

とアレルギーを持つ人もいるが、マネジメントを強化させるための制度であるという理解も必要である。

二次的な役割は、給与反映という手段で職員のモチベーションを上げること。ただし、給与反映は手段であって目的ではない。一次的な目的を丁寧に説明する必要がある。

令和３年度に、国も人事評価制度の改善を行い、より人材育成とマネジメント強化のツールとして活用すると、広く全国に浸透させている。マネジメントに関する項目を能力評価の対象としたり、チャレンジ目標の導入や部下に対するマネジメントを業績評価の対象としている。また、面談での目標のすり合わせや目標達成状況を踏まえて、上司が指導・助言する。こういった手法で人材育成にも活用するという事になっている。

過去には、本来すべき仕事はできて当たり前と捉えられ、特別な目標やチャレンジ目標がより高く評価される時代があった。或いは、高い目標を設定した方が損をしたり、低い目標を設定した方が得をしたりという事態も生じていた。

現在は本来すべき仕事を目標に設定し、達成までのプロセスを評価することが基本になっている。職員には、あくまで目標を達成させるためのマネジメント強化が目的であり、競争をさせたり順位をつけたりすることが目的ではないという説明が必要。

給与反映は、国よりも薄い反映でスタートしてもよいと考える。国も生涯賃金への影響が大きい昇給への反映については、上位区分の分布率を比較的小幅にしたり、最上位区分の昇給を国並みの８号給でなく、６号給や５号給とする運用も認めている。

勤勉手当への反映については、評価期間ごとのモチベーションを高めるツールとして活用すべき。勤勉手当は条例上、予算の上限が定められているので、原資の確保についても、研究する必要がある。

業績評価の期間について、国は半年サイクルにしている。１年先では不確定要素が大きいのと、勤勉手当への活用も念頭に置いていると考えられる。令和６年６月には、会計年度任用職員に対しても、半年サイクルで実施するようにという通知が出たため、年２回が適当であろう。

人事評価における「頑張ったら報われる」という表現について、「頑張る」とはどのようなことなのか、「報われる」というのは何を意味するのか、できるだけ具体的に示した方がよい。報酬は給与だけでなく、正しく評価され、認めてもらうという承認の欲求や自己実現の欲求もある。

完璧で１００％公平公正な制度、全ての職場になじむ制度はないという認識でスタートし、不具合を調整しながら、制度を育てていくという姿勢が大切。仕事に前向きで頑張ろうと思える職場実現のためのツールとして、活用していくべきだと思う。

【新川会長】

ご指摘の通り、人事評価制度は、競争をさせるための仕組みではなく、本来マネジメント強化のためのツールであり、職員にしっかりと仕事をさせるためのものである。また、一人一人が成長していくための手がかりになるものでもある。「報われる」という言葉の意味も示しながら、人事評価制度の仕組みを考えていかなければならない。

一次的な目的に加えて二次的な活用方法、すなわち勤勉手当や昇給への反映については、当然実施すべきである。一方で、職員一人一人の自分自身の能力に対する自信や自己肯定感をどこま

で高められるかということが、評価制度の最後に行き着く姿であると思う。よりよい制度を作り上げてもらいたい。

【宮脇委員】

私が明石市の人事係長だったとき、組織をよくするためには、意欲・能力が低い職員や所属の評価が低い職員は去ってもらうべきだと考えていた。しかし、人事課長になったとき、そういった職員に苦勞して辞めてもらっても、組織全体が強くなっていないということに気がついた。

所属長評価が低い職員と話をする、思いはあるが、周りも相手にしてくれない、上司にも無視されるという状況で孤立している者もたくさんいた。職員一人一人に可能性があり、弱いところもあるが、良いところや強みもあると気づかされた。

役所組織を強くするためには、職員に公務員としての責任感や使命感や倫理感をもってもらうことが不可欠。そして、個々の職員の意欲や能力を伸ばすツールが、人事評価制度であると切実に思った経験がある。明石市でも平成 20 年度に人材育成評価制度という名称で導入したが、その際に、職員に説明した制度の趣旨は次のとおりである。

- ・どんなに優秀な人でも、評価が低い方でも、強みと弱みはある。自己評価をした上で、上司が評価し、できるだけ強みと弱みを明らかにし、強みを伸ばし、弱みを克服するようにしていく。その指標が評価項目である。評価指標をもとに本人は努力するとともに上司も指導育成してもらう。
- ・実績評価は仕事の成果指標である。簡単な目標ではなく、少し難しいチャレンジングな目標を設定して、1 年かけていかに達成していくか、行動計画や実施計画を立てて上司と部下でやっていくものである。

当初は、上司も部下も忙しいとのことで、なかなか趣旨を理解してもらえなかった。本来であれば、4 月早々に面談し、評価項目の確認と実績目標を立てた上で、仕事に取り組んでももらわないといけないが、中には面談をせずに報告書だけを提出するような課長もいた。忙しくとも、30 分程度時間をとることは可能なはず。現場に制度の重要性を理解してもらうことが一番大きな課題であったと認識している。

制度導入当初、私は人事課の研修係長であったが、研修係長 1 名、担当者 1 名と臨時職員 1 名の 3 名体制であった。その後、庁内からの批判も承知の上で体制の見直しを行った。研修係を人材開発課とし、課長、係長、係員 2 名の正規職員 4 名、臨時職員 1 名の体制にもらった。

人事評価は部や課ごとに毎年ばらつきが出てくるため、かなり手間をかけて検証した。評価が優しい課長やきちんと評価をしない課長もいたため、個々に指摘した上で、具体的に自身の傾向を把握してもらった。

人事評価制度の再構築に向けては、制度を所管する総務部門、人事部門が人事評価制度の本質についてしっかりと理解した上で、組織全体に浸透させる必要がある。評価シート、マニュアル、処遇反映等の制度設計も大事だが、まずは、制度を所管する部署の体制を整えることから検討すべきと考える。行財政改革を進める中で、人を増やすのかという意見も庁内から出ると思うが、人事評価制度は、組織にとって絶対に必要な制度である。組織を良くするためには人事評価制度しかないという強い思いを持って進めていけば、その思いが庁内にも伝わると思う。

実際の制度設計にあたって、能力評価の項目は人材育成基本方針の目指すべき職員像や求めら

れる能力に関わってくると思う。様々な項目を入れたいという思いもあるだろうが、徐々にしっかりした評価制度を作り上げていくという進め方も一つである。

明石市でも、担当者が緻密な評価の仕組みや評価シート、マニュアルを作ってくれた。しかし私は、現場の忙しさや負担感を考えると、職員レベルでは3項目程度、例えば職務知識と倫理感と報連相だけ入っていればよいのではないかと、むしろ、3項目程度の方が、1年間毎日強く意識しながら行動できるはずと考えた。特に導入当初は、費用対効果、適正かつ公正な評価、現場の忙しさ、手間や負担等を考えると、きちんと設計された制度の方が、逆に足を引っ張ってしまうのではないかと指摘もした。

結果として、間を取ったような形でスタートしたため、中途半端だったかもしれないという反省もある。

給与への反映を行う場合、人事評価制度の本質的な目的を踏まえて運用する必要がある。給与への反映があると、自己評価や上司の評価も、真ん中や少し高目に寄りがちになる。上司とはいえ部下にあまり嫌われたくないという思いもある。人材育成と仕事の成果を出すためのツールとしての重要性を理解してもらい、しっかりとメリハリのある、できるだけ公正な評価をしないといけないという意識を評価する側に持ってもらった上で、給与反映につなげていくことが大切であると思う。

これから組織がどうなっていくかは、人事評価制度をどれだけしっかりと運用できるかにかかっている。段階を踏みつつ、徐々によいものを作っていくというスタンスで、まずは所管する部署が制度の目的や重要性を理解した上で、庁内の意識啓発をしていくことが、最も大切である。

【新川会長】

人事評価制度は、職員の強みと弱みを明らかにした上で、職員の成長を促し、的確に業務を進めさせるための基本的なツールである。また、職員が努力したり、上司が指導したりするときの手がかりでもあるという指摘であった。

また、公正公平な評価があって初めて、それぞれの能力や成果がお金で報われることにつなげていけるということである。

人事評価制度が持つ意味を、まずは所管である人事課が真正面から認識、理解することが大切であり、細かい評価項目やそのチェックの仕方等の技術的な側面は徐々に改善をしていけばよい。

人事評価制度を組織運営の基本として位置付け、全ての職員に理解してもらうことを出発点としていただきたい。

【岡田副会長】

1点目として、人事評価制度は基本的にはマネジメントのためのツールという話があったが、完全に同意する。

人事評価制度は地方自治体が先んじ、国が後から追いかけている状況である。国家公務員でも人事評価制度を導入するときは相当な抵抗があった。

結果的に運用が行われる中で、フィードバック面談が、上司と部下が日頃の仕事について話をする非常に貴重な場になっている。特に若手の国家公務員にとって、日頃思っていること、自分の将来、自分が本当にやりたいことについて、上司と話すことができる非常に良い機会だとの声

が上がっている。

上司も部下が何を考えているのかをヒアリングする機会ができたことによって、その職場でどういうふうに仕事を構成していくのか、誰にどの仕事を担当させるかといったワークデザインの見直しが行われ、その結果として生産性が上がったという話もある。

資料⑤にある職員意識調査に、人事評価制度についての質問項目があるが、フィードバック面談の内容が1つも入っていない。職員がフィードバック面談の機会をどのようにとらえているのかも聞くべきである。再構築にあたって、フィードバック面談をマネジメントツールとして有効に活用できるような設計にしていけばよいと考える。

2点目は給与反映についてである。今は給料表が細かく区切られており、昇給についてはあまり大きな差にならないので、反映しやすい状況ではある。給与反映で注意すべき点はマイナス評価者を降給させるかどうかである。降給については慎重な自治体が多く、降給にまで反映させている自治体は少ない。

実績評価を一般職員まで対象とすることも一つの方法ではあるが、一般職員のどの範囲までを対象とするかは、職員のモチベーションの観点も踏まえ、検討していく必要がある。

3点目は、苦情処理制度についてである。人事評価制度は、運用を間違えるとトラブルに繋がる可能性がある。民間企業では人事評価の運用結果が裁判にまでつながった事例もある。再構築案を策定していくにあたって、苦情処理制度をきちんと整備し、どのように運用していくかも含めてあらかじめ言及しておく必要がある。

【新川会長】

人事評価制度はマネジメントのためのツールであり、フィードバック面談の果たす役割は大きい。また、フィードバック面談、処遇への反映、評価に対する苦情処理の仕組みも含め、評価制度の枠組み自体を、確認・見直していく必要があるという指摘であった。

各委員からの意見をまとめると、人事評価制度を組み立て直すためには、まず制度をマネジメント強化のツールとして職員の成長や業務的的確な遂行に結びつけるといった位置付けを明らかにする。その上で、評価プロセス、面談も含めた職員上司間のコミュニケーションの取り方、評価結果の処遇への反映、苦情処理制度等の仕組みを検討していく必要があるとのことであった。

こうした観点を踏まえて、岸和田市の人事評価制度の再構築に向けて、努力していただきたい。

3. 給与制度、職制、昇任昇格管理に関する課題と適正化・再構築の方向性

事務局から、給与制度、職制、昇任昇格管理に関する課題と適正化・再構築の方向性についての概要を、資料に沿って説明。これに対する各委員からの意見・指摘の要旨は以下のとおり。

【宮脇委員】

給与水準や給与制度が適正であるか否かの判断は、（地方公務員法に規定される）均衡の原則に基づく国家公務員準拠となっているかどうかが一番重要な点である。過去の組合交渉結果や、各自治体の方針等による独自運用が残っているケースもあるが、給料表、昇格昇給基準等の給与制度については国家公務員に準拠することを基本的な考え方、方向性とすべきである。

一方、職制については、兵庫県内で係長級を5級に格付けしている市町が多いことについて、

県から指摘を受けつつも、４級及び５級の格付けは最終的に各自治体の責任であるとの技術的助言を受けた。この４級及び５級の格付け変更は職員にとっても大きな変革であることから、市としてどのように考えているのか伺いたい。

【事務局】

委員ご指摘の４級及び５級の格付けについては、特に活発な議論が交わされている部分であり、案がまとまっていないところである。本市の組織は部、課、担当という構成になっており、それぞれを統括する長は何かという組織のあり方から、議論を進めているところである。現時点で具体案をお示しできるような段階に至っていないため、次回以降の審議会でお示ししたい。

【宮脇委員】

明石市でも人事制度改革に合わせてスタッフ職を原則全部やめ、部長、次長、課長、係長、担当というラインだけを基本とする職制に見直した。

仕事自体が国、都道府県、市町村で異なり、特に基礎自治体である市町村は国と比べて現場重視の傾向がある。副課長や課長補佐がない中での係長であれば、課長補佐の役割も果たす部分があるのかもしれない。職制の見直しは、最終的には市長の政治的、政策的な判断になるだろう。市民が納得し、効率的に業務を遂行でき、成果を出せる職制がどうあるべきか、検討頂きたい。

【新川会長】

市町村における主任、主査、係長、課長補佐、課長といった中間段階の職制や職責、また、対応する給料表や格付け等、一体的に検討し解決策を見出していく必要がある。移行には数年を要するであろうし、重い業務であると推察するが、岸和田市における中堅以下の職員の職務に対するモチベーションを高めるためには不可欠であり、今後の重要な検討事項であると認識している。

【岡田副会長】

説明資料 41 ページ「本市の給与制度の特徴」に示されている、現在の岸和田市職員の経験年数別ラスパイレース指数の偏りは、他に類を見ない程に深刻な状態である。職員のモチベーションを大きく下げる状況であり、極めて大きな問題であるということを先ずは指摘しておく。給与制度や職制については、率直に言ってやらないといけなことが多すぎて、どこから手つけてよいかわからないような状況である。

まずは、宮脇委員のご指摘のとおり、説明資料 48～49 ページにある職制の整理から着手していくのがよいと考える。見直しの際は、国家公務員準拠が一つの基準となる。国との人事交流等もふまえると、最も変えやすく、手続きコストもかからない。とはいえ各地方公共団体の独自の状況を勘案することは、ある程度許容されるものとも考える。

説明資料 50 ページにある「府内類似団体との職階構成割合比較」を見ると、岸和田市における上位職階の占める割合についても、問題があると言わざるを得ない。比較している類似団体の中に、直近で私が給与制度改革に関わった団体が含まれている。以前は岸和田市と同様に大きな課題があったが、国家公務員準拠で職制を整理したことにより、適正な水準となった。この経験からも国公準拠で整理するのが有効な解決手段であると考えている。比較団体へのヒアリングも実施

していただきたい。

説明資料 40 ページの「本市の職階と等級の構成・給料表の構造」について、各職階同士の給料幅の重なりが大きいことが、現行の給料表の構造上の課題であると考える。

よって、経験年数別ラスパイレス指数の課題解決のためには、まずは職階構成を国家公務員準拠の考え方で整理し、そののち、給料表の重なりを解消すること、この2点を目指していくべきと考える。職員定数、ポスト、財源とのバランスを考慮した整理が望ましい。

【新川会長】

職制の再編成については国家公務員準拠を基本とする以外の選択肢はないというご指摘である。また、給料表において隣り合う等級同士の重なる部分が大いこともご指摘頂いた。的確な職務遂行能力の発揮のためには、職制及び給料表の整理、昇任昇格管理の基準、将来にわたる職員の確保策や年齢構成も踏まえ、組織全体で適切な仕組みづくりに取り組んでいかねばならない。

これまでのような横並びの人事管理は通用しない。むしろ、昨今は中途採用や離職も盛んであり、これらを前提とした人材育成方針や職階構成、給料表等を自治体が用意できているかどうか逆に関われる時代となっている。職員が働きやすいと感じる職場、職員が能力を十分発揮できる職場、職員が成長していける職場が求められており、ひいてはこれらが組織の成長に繋がっていくものと思料する。

以上の各委員からのご意見、ご指摘を踏まえ、人材育成方針、人事評価、給与制度、職制管理、昇任昇格管理について、相互の連携や影響も考慮しながら具体的な改革案を検討されたい。本日の議事は以上とする。最後に、連絡事項の報告を事務局に求める。

【事務局】

各委員からのご意見、ご指摘を踏まえ、市で十分に検討のうえで改革案の検討及び制度設計に生かして参りたい。

令和6年度中に開催する岸和田市人事給与制度調査審議会は、本会をもって終了となる。今後の開催スケジュールについては改めて日程調整させて頂く。令和7年度は、具体的な方針案や制度設計案について個別案件ごとに審議会でご説明し、各委員よりご意見、ご指摘を賜りたいと考えている。

以上