

1. 人材育成基本方針に関する課題と改正の方向性

人事給与制度調査審議会の意見

- ◆ 方針の周知、浸透のために、作成過程を可能な限り庁内でオープンしながら進められたい。
- ◆ 職員に説明するという観点から、方針の構造を明確にし、職員や市民にとってわかりやすいものとするべき。
- ◆ 市民の視点と職員の視点の両方を意識したものとするべき。
- ◆ 「各委員の意見」で挙げられている視点を踏まえて、改正案の検討を進められたい。

各委員の意見

- ◆ 様々な変化、課題に対応できる人材を確保し、限られた職員数で行政運営するための人材育成の戦略と組織力強化の視点が不可欠である。
- ◆ 仕事の質の変化や公務員志望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。
- ◆ 職員にやりがいや達成感を与えた上で、生産性を上げていくためには、マネジメント力を持った幹部職員をどのように育てていくかという視点が大事。
- ◆ 職員が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必要であり、組織はキャリアデザインを支援する視点が必要。
- ◆ いかに関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「市民の視点」と、いかに関員を育成し、成長させるかを示す「職員の視点」の両方を意識するべき。
- ◆ 人事評価制度を根本とし、採用から配置、研修、昇任昇格を一連していかに関員を育成するかを示すべき。
- ◆ 市民や公務員志望者に対して、岸和田市は安心して能力を伸ばしていける職場であり、伸びる環境であることを示すことができる方針とされたい。
- ◆ 育児や介護、自身の病気等の環境に置かれても、家族をケアし、自分をケアしながらでも働き続けることができるという視点も必要である。
- ◆ 庁内外で活用され、職場に活力を生むことに寄与する方針とされたい。

2. 人事評価制度に関する課題と再構築の方向性

人事給与制度調査審議会の意見

- ◆ 人事評価制度はマネジメントのためのツールであり、組織運営の根本として位置付けるべきものである。
- ◆ 人事評価制度の目的や重要性について、制度を所管する総務部門、人事部門がしっかりと認識・理解した上で、組織全体に浸透させていくべき。
- ◆ 再構築を進めるにあたり、フィードバック面談の有効活用、苦情処理制度の適正な運用についても検討すべき。
- ◆ 評価結果の給与（昇給、勤勉手当）への反映は、手段であり目的ではないことを丁寧に説明した上で、スタートすべき。

各委員の意見

- ◆ 人事評価制度は、上司の働きかけで、職員により高い意欲や能力を持ってもらい、生産性を上げるためのマネジメントツールである。
- ◆ 能力評価は求める行動に誘導するためのものである。また、本人の強みと弱みを明らかにした上で、強みを伸ばし、弱みを克服するために努力するとともに上司が指導育成するための指標となるものである。
- ◆ 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。また、行動計画や実施計画を立て、上司と部下で目標をどのように達成していくかの指標となるものである。
- ◆ 業績評価については、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である。
- ◆ 人事評価制度の再構築に向けて、まずは、人事評価担当職員の増員や専任職員の配置等、体制を整えることからスタートすべきと考える。
- ◆ 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を確認した上で、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すべき。
- ◆ 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べき。
- ◆ 評価結果の給与（昇給、勤勉手当）反映は当然しなくてはならないが、給与反映は手段であり目的ではないことを丁寧に説明すべきである。
- ◆ 給与（昇給、勤勉手当）反映は、国よりも薄い反映からスタートしてもよいと考える。
- ◆ 評価者が制度の重要性を理解し、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持った上で、給与反映につなげていくことが大切。
- ◆ 給料表が細かく区切られており、大きな差にならないため、昇給への反映は容易であるが、降給への反映については慎重に検討すべき。
- ◆ 完璧な制度はないという認識の上、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である。

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

人事給与制度調査審議会の意見

- ◆ 経験年数別ラスパイルス指数の偏り、上位職階の占める割合、給料表の構造等解決すべき課題は極めて多いが、まずは職制の整理から着手されたい。
- ◆ 給料表、昇格時昇給額等の給与制度適正化については、国家公務員準拠を基本的な考え方、方向性とすべき。
- ◆ 国家公務員準拠の考え方をベースに、市民が納得し、効率的かつ成果が出る職制、職階構成を検討すべき。

各委員の意見

- ◆ 岸和田市職員の経験年数別ラスパイルス指数の偏りは、他に類を見ない程に深刻であり、職員のモチベーションを大きく下げる状況である。
- ◆ 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の課題である。
- ◆ 岸和田市における上位職階の占める割合が、類似団体と比して多いことも問題である。
- ◆ 市民が納得し、かつ成果が出る職制を、検討すべきである。
- ◆ 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視点である。
- ◆ まずは職階構成を国家公務員準拠の考え方を基準に整理し、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。
- ◆ これまでのような横並びの人事管理は通用しない。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方針、職階構成、給料表等を地方公共団体が用意できているかどうか問われる時代である。
- ◆ 職員の職務遂行能力発揮のためには、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く必要がある。