

# 令和 6 年度第 1 回岸和田市人事給与制度調査審議会

---

## 説明資料

# 本日の議題

## 働き方改革・働きがい改革等GP

- ① 働き方改革・働きがい改革に関すること
  - ・ 時間外勤務の削減を全庁的に推進するための方策
  - ・ その他、働き方改革・働きがい改革に関すること
- ② 人材育成基本方針の改定
- ③ 人事考課制度の再構築
- ④ 昇任考査の見直し

## 給与制度の構造改革GP

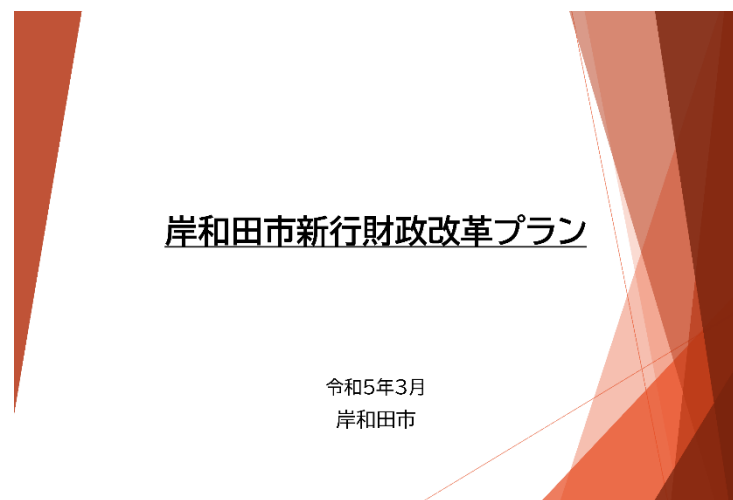
- ① 「がんばった職員が報われる」給与制度の構築
- ② 組織機構と職制の再構築
- ③ 職制の運用と昇任昇格管理の適正化
- ④ 技能労務職員等の人事・給与制度の適正化
- ⑤ その他、給与制度の適正化に関する事項

※岸和田市行財政改革PT（働き方・働きがい改革等GP、給与制度の構造改革GP）を設置し、改革案を検討

# 岸和田市新行財政改革プラン「改革の視点と進め方」

## プランの概要

- ✓ 平成30年度からの「行財政再建プラン」に基づく行財政改革では、直面する財政危機から脱却を図るための取組だけではなく、持続可能な市政運営の実現に向けた構造改革にも着手
- ✓ 「新行財政改革プラン」は、「行財政再建プラン」で着手した構造改革をバージョンアップし、更に前進させることを目的として令和5年3月に策定したもの



<https://www.city.kishiwada.osaka.jp/uploaded/attachment/132614.pdf>

## 改革の視点

- ✓ 社会経済環境の変化に合わせた市民サービスと行政運営体制の再構築
- ✓ **人的資源の最適化と簡素で効率的な組織体制の構築**

職員が働きやすい環境の創出、労働生産性の向上、人的資源の最適な活用などに取り組み、少ない職員数でも質の高い市民サービスを供給することができる**効率的な組織体制**を構築する

- ✓ 「公」・「共」・「私」の新しい協力関係の構築
- ✓ 「最小の経費で最大の効果を挙げる」取組の徹底
- ✓ 課題を「見える化」し、市民と共有する

# 働きがい・働きがい改革「現状と課題」

## 「岸和田市新行財政改革プラン」から抜粋

- 職員の意欲と能力を引き出し、労働生産性の向上を図るとともに、優れた人材を安定的に確保するため、「働き方改革」と「働きがい改革」を推進する必要がある。
- これまで本市では、時間外勤務削減のために、事前申請・事前承認、年間計画の策定、定時退庁日の設定など様々な取組を実施してきたが、時間外勤務削減の効果が十分に現れていない。
- 時差勤務制度やフレックス勤務、テレワークなど、柔軟で多様な働き方を可能とする勤務制度を導入する企業や自治体が増加している。
- 今後労働市場の縮小が見込まれるなかで、優れた人材を安定的に確保するため、人材確保に向けた取組強化を図る必要がある。

# 人事・給与制度の構造改革「現状と課題」

## 「岸和田市新行財政改革プラン」から抜粋

- 本格的な人口減少社会を迎え、人的資源の希少化が進むなか、少数の職員で、質の高い市民サービスを安定的に提供し続けるためには、職員の働く意欲と能力を引き出し、労働生産性を向上させる必要がある。
- 本市では、昇任を望まない職員が多いなど、職員が強い意欲をもって自らの能力を最大限発揮しようと思える環境とはなっていない可能性がある。
- 本市の人事・給与制度は、昇格昇給による給与差が小さい、人事考課制度の評価結果の活用が限定的であるなど、「年功的」で「横並び」の性格が強く、職員にとって「頑張る」ことのメリットを実感しにくい面がある。
- 職制の運用において職責と処遇の対応関係が十分ではない面がある。

# 改革の背景と必要性

## 岸和田市の課題（組織運営・職場管理の問題点）



- ◆ 財政基盤が極めて不安定 ※過去25年の間に3度もの財政危機
- ◆ 年功的で横並びの人事給与制度
- ◆ 組織風土、職員の意識や意欲

### 脆弱な財政基盤と消極的な組織風土



- ◆ 組織課題の共有や組織目標の明確化を図る必要がある
- ◆ 職員の働く意欲と能力を最大限引き出すために、頑張る職員が報われる仕組みが必要
- ◆ 職員の意識改革と組織活性化のために、人事諸制度を再構築する必要がある

01

## 人材育成基本方針の改定

# 岸和田市人材育成基本方針（平成14年 3 月策定）の構成・概要

| 目次                  | 概要                                                                                                                                                                  |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| はじめに                | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 年功序列や形式的な平等主義など古い価値観に基づいた役所的な運用を廃止</li><li>➤ 人材育成・活用の重要性の認識に立ち、岸和田市が求める「新しい職員像」を示すとともに、組織運営の新たな理念、人事諸制度の改革の方向性を示す</li></ul> |
| I 方針の意義             | 本市の <b>人材戦略</b> として策定する人材育成のマスタープラン                                                                                                                                 |
| II 方針がめざすもの         | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 人事諸制度を戦略的・総合的なものとして再構築</li><li>➤ 職員の個性を尊重し、能力を伸ばす人事制度・運用へ転換</li><li>➤ 岸和田市が求める「職員像」と、その育成のための制度や運用を具体的に提示</li></ul>         |
| III どのような人材育成をめざすのか | 向上心のある職員、主体性のある職員を積極的に支援し、行政運営のコア（核）となる人材の育成を目指す <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 「求められる職員像」「必要とされる能力・意識」</li></ul>                                          |
| IV 岸和田市の現状と課題       | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 職場運営・職場管理の問題点</li><li>➤ 研修体制の問題点</li></ul>                                                                                  |
| V 人材育成の方策           | 人事制度の改革と研修の充実、職場環境づくりの推進を相互に連携させ総合的に実施 <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 総合的な人事制度の構築と運用</li><li>➤ 個性を尊重し、個性を伸ばす研修</li><li>➤ 職場環境づくり</li></ul>                 |

# 岸和田市人材育成基本方針（平成14年3月策定） 「求められる職員像」

## 求められる職員像



自治体職員としての使命と責任を自覚し、岸和田市で働くことに誇りと喜びを持つ職員



仕事への情熱と柔軟な思考力を持ち、活力のある職場づくりのために事務・事業の改善に積極的に取り組む職員



専門的な知識を持ち、常に誠意ある態度で職務を遂行し、市民から信頼される職員



広い視野と創造力、行動力を持ち、市民の立場に立って考え、市民とともにまちづくりを進める職員



人権尊重の精神を貫き、人権を擁護する人間性の豊かな職員

# 岸和田市人材育成基本方針改正の背景

## 市長からの指摘・指示

- 「人材育成基本方針」の内容はしっかりしているが、形骸化していると思われる
- 「今後本市がどのような組織を目指すのか」、「どのような人材を育成しようとしているのか」を明確にするため、『人材育成基本方針』をアップデートすること

### 【総務省】人材育成・確保基本方針策定指針に係る報告書概要より

- 少子高齢化、デジタル社会の進展等により行政課題が複雑・多様化する中、戦略的な人材育成・確保に取り組む上での新たな「指針」が必要



現方針の内容と人材確保の視点を踏まえつつ、今の時代にあった内容へ改正を行う

# 岸和田市人材育成基本方針改正の方向性・スケジュール案

## 人材育成に関する岸和田市新行財改革プラン（令和 5 年3月策定）取組内容

### 職員が「仕事に前向きで、頑張ろう」と思える職場をつくる

≪取組≫ 職員の能力開発と自己実現を促進する研修制度の充実等

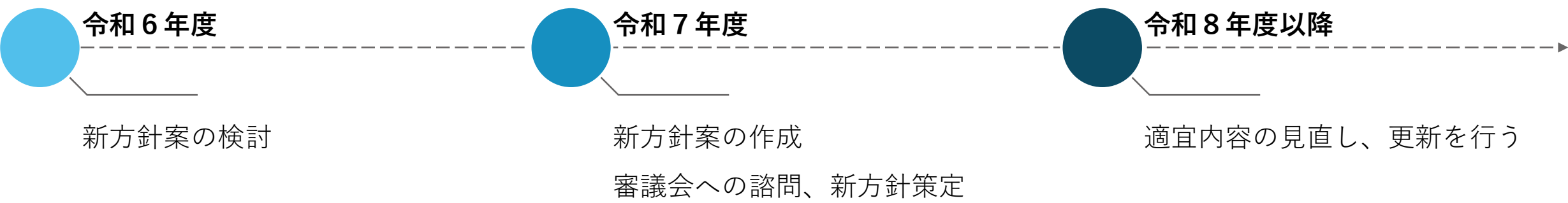
職員の能力開発と自己実現を図るため、引き続き研修制度の充実や他団体との人事交流等に取り組む。

### 人材確保・人材育成に向けた取組強化

≪取組≫ 人材確保・人材育成に向けた取組強化

職員採用に向けたPR方法、職員採用試験の見直し、人材育成方法などの取組を推進する

## 人材育成基本方針改正のスケジュール（案）



# 岸和田市人材育成基本方針（平成14年3月策定）の課題①

01

## 方針で示されている課題や方策・進捗について検証する必要がある

本市の組織運営や人材育成に関する課題を的確に捉えていますが、解決されないまま残っている課題もあります。

また、人材育成の方策として“複線型人事制度の導入”や“育成型ジョブ・ローテーションの運用”など様々な方策が記載されていますが、現在、方針に基づき実施されているものもあれば、検討したが実施には至っていない（もしくは検討されていない）ものもあります。

方針自体も策定以来20年以上、一度も見直されておらず、現在まで至っています。

「人材育成基本方針」において示されている課題  
(平成14年3月時点)

- ① 年功序列の人事管理となっている
- ② 管理職のリーダーシップが不十分である
- ③ 職員の意識改革と組織文化・風土の改善が必要
- ④ 組織・職場目標が明確にされていない
- ⑤ 事務・事業の改善に対し消極的である
- ⑥ 行財政改革の取組が末端まで浸透していない

「人材育成方針」で示されている取組の方針

不完全

昇任基準の明確化をはかり、客観的な評価方法の確立に取り組む。

不完全

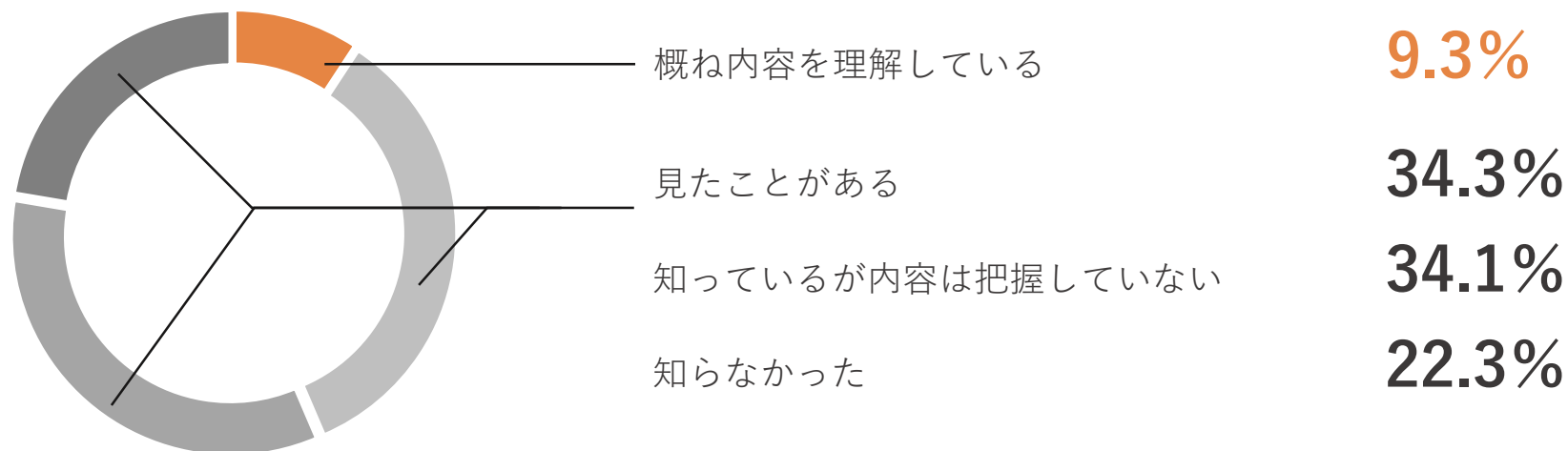
人事考課制度は、能力・実績主義を基本とした、コンピテンシー（発揮能力）に基づく基準による評価とする。

不完全

目標管理の手法による加点主義の評価により、職員のチャレンジ精神、積極性を引き出す制度をめざす。

## 02 方針の目的や内容が職員に浸透していない

令和6年度職員意識調査【Q6-1】“あなたは「岸和田市人材育成基本方針」を知っていますか。”について、内容を把握していない職員が90%以上でした。



# 岸和田市人材育成基本方針（平成14年3月策定）の課題③

## 03 各職階（役職）や職種に求められる役割や職責が定義されていない

職階・職種ごとに求められる能力・役割・職責は異なるため、それぞれで必要とされる能力を備え、役割・職責を果たせる人材を組織的に育成していく必要がありますが、本市では具体的に定義されていません。定義がなければ、どのような人材を育成していくべきかという方針や取組の方向性を定めることも困難になります。

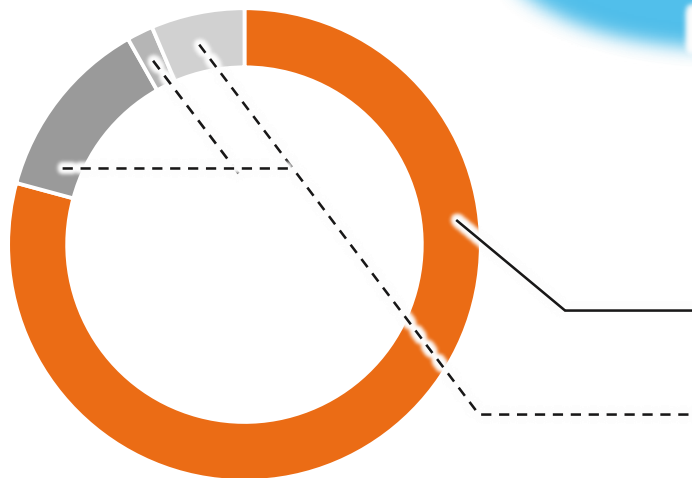
また、職階ごとに求められる役割や職責を明確にしなければ、職制（役職や昇任昇格管理）の適正な運用も困難になります。本市では、「職員・主任・主査」や「担当長・主幹・参事」といった職階について、違いが曖昧になっているケースも多いです。昇任昇格管理の適正化のためにも、それぞれの役職に求められる役割・職責を明確化し、その役割・職責を果たすことのできる人物を昇格させるといった運用を徹底していく必要があります。

✓【Q9-4】本市の職制について、

「異なる職階であるにも関わらず、役割や職責の違いが不明確なケースがある」

と回答した職員の割合

（令和6年度職員意識調査より）



そう思う・どちらかといえばそう思う

およそ **79%**

あまりそう思わない・そう思わない etc

およそ **21%**

# 岸和田市人材育成基本方針（平成14年3月策定）の課題④

04 方針で示されている「必要とされる能力・意識」と人事考課（能力考課）の考課項目について、今の時代に合った内容への見直しと、わかりやすい紐づけが必要

人材育成基本方針 — 岸和田市 「必要とされる能力・意識」



接遇能力（技能）



コミュニケーション能力



サービス精神（意識）



積極性・行動力

能力考課シート — 岸和田市 「考課項目（行政職等）」

| 非管理職<br>（一般職員～担当長） | 考課項目（コンピテンシー） |                                                                                              |
|--------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | 必須            | 1. 変革力<br>2. 市民満足志向<br>3. コミュニケーション<br>4. 職務遂行力<br>5. 自己能力開発<br>6. 職場マナー・チーム貢献<br>7. 情報収集・活用 |
|                    | 2項目を選択        | 8. O A 活用力<br>9. 計画力<br>10. 対人関係力<br>11. セルフコントロール<br>12. 人材育成力                              |

| 管理職<br>（主幹～課長） | 考課項目（コンピテンシー） |                                                                                                                                     |
|----------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | 必須            | 1. 変革力<br>2. 市民満足志向<br>3. コミュニケーション<br>4. リーダーシップ<br>5. 活力ある組織づくり<br>6. 人材育成力<br>7. 役割認識・責任行動<br>8. 目標達成力<br>9. 知識・情報力<br>10. 対人折衝力 |

# 職員意識調査の実施

## 調査概要

| 項目   | 詳細                                                                                                                                                                                                                     |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 調査目的 | ① 人材育成基本方針を改正するにあたり <b>組織運営・職場管理</b> における現状と課題等について、職員の意識を把握する。<br>② 「働き方・働きがい改革等GP」「給与制度の構造改革GP」で検討を進める改革案の参考とする。                                                                                                     |
| 調査対象 | すべての正職員<br>※市民病院勤務の職員のうち行政職以外の職員（医師・医療技術職・看護師等）、産業高等学校教諭、消防職を除く<br>※再任用職員、任期付職員、会計年度任用職員、他自治体から派遣されている職員を除く                                                                                                            |
| 調査期間 | 令和6年11月8日（金）から令和6年11月29日（金）まで                                                                                                                                                                                          |
| 調査方法 | LogoフォームによるWeb回答                                                                                                                                                                                                       |
| 回答数  | 1,001/1,214 （回答率82.4%）                                                                                                                                                                                                 |
| 調査項目 | 設問数：81（職種・役職によって回答数が異なる）<br>①基礎情報 ②職場に関すること ③上司のマネジメントに関すること ④モチベーション・やりがい等について<br>⑤キャリア形成・評価について ⑥理想の組織像や職員像について ⑦人材育成・確保について<br>⑧人事評価制度について ⑨昇任・昇格管理/職制について ⑩給与・処遇について<br>⑪職場環境・働き方について ⑫総合（PTに対してのご意見、説明会・懇話会参加の意向） |

# 職員向け説明会・懇話会の開催

## 職員向け説明会【改革セミナー】 概要

- 開催日：12/19、12/27
- 開催回数：計3回（後日、資料と説明動画を庁内掲示板にアップ）
- 参加者数：計64名
- 目的：本市の人事諸制度における現状と課題及び改革の方向性について、職員と共有する
- 内容：以下の①～③についてプロジェクトチームから説明
  - ① 人事給与制度改革の背景・進め方
  - ② 人材育成基本方針・人事評価制度・働き方働きがいにおける現状と課題、改革の方向性
  - ③ 給与制度・職制・昇任昇格制度における現状と課題、改革の方向性

## 懇話会【職員ミーティング】 概要

- 開催日：12/19、12/27
- 開催回数：計4回
- 参加者数：計47名
- 目的：**働き方・働きがい改革GP**の案検討（**人材育成基本方針の改正等**）にあたり、職員の意見も踏まえながら進めていくことを周知する
- 内容：以下の①～③について「働き方・働きがい改革GP」から説明を行い、参加者同士で意見や感想を話し合ってもらう
  - ① 職員から意見を聞く手法について【対話による改革】
  - ② 職員意識調査回答結果の速報値について
  - ③ 目指すべき職員像について

# 新しい岸和田市人材育成・確保基本方針の構成（案）

● 新方針の「位置付・意義・役割」

● 新方針の「必要性と背景」

## ① 岸和田市の将来像

～ 岸和田市総合計画、自治基本条例、岸和田市新行財政改革プラン等 ～

## ② 求められる職員像・組織像

～ ①のために働く職員・組織の理想像 ～

## ③ 全ての職員に求められる行動指針

～ ②に近づくための具体的な行動指針 ～

## ④ 各職員に求められる具体的な役割・能力

～ ②③を前提とした職員に求められる役割・能力を役職や職種ごとに定義 ～

## ⑤ 人材育成の方針・方向性 ※「研修」「OJT」「人事評価」「人事異動」「キャリア形成」等

～ ④で示した役割・能力を持った職員を育成するための方針・取組の方向性 ～

## ⑥ 人材確保の方針・方向性 ※「職場環境」「エンゲージメント」「採用」「公務のPR」等

～ 「⑤で育成した人材」と「これから育成する新しい人材」を確保するための方針・取組の方向性 ～

### 本市の「現状と課題」

- 組織運営・職場管理
- 人材育成
- 人材確保

アップデート

新しく追加

アップデート

具体化

# 岸和田市人材育成基本方針の改正に向けて



## 検 証

- 岸和田市人材育成基本方針で示されている課題と取組方針
- 組織風土や職員の意識に関する課題
- 人材育成、人材確保、職場環境、働き方に関する課題



## 明 確 化

- 新たな方針の「意義」や「目的」
- 改定の必要性や背景
- 目指すべき組織像、職員像
- 目指すべき職員像に近づくための行動指針
- 各職階や職務分野で求められる職員の意識と能力
- 職員個人の役割、上司の役割、人事部門の役割



## 整 理

- 人事管理（人事評価、昇任昇格、人事異動、職制）の在り方
- 人材育成の在り方や取組の方向性
- 人材確保の在り方や取組の方向性
- 働き方や職場環境に関する取組の方向性
- 方針の職員への周知方法

現方針の内容を踏まえ、今の時代にあった内容へ改正を行う

総務省の指針や新行財改革プラン等も踏まえ、様々な職員の意見も参考にしながら、方針の改正を進める  
方針の周知・浸透方法についても検討し、組織的に人材を育成する組織風土の醸成につなげる

## 人材育成基本方針の改正を進めるにあたり、ご議論・助言いただきたい内容

- 人材育成基本方針改正に向けた方向性・進め方・スケジュールについて
- 新しい人材育成・確保基本方針の構成案について

※主にスライド18～19（スケジュールはスライド11）

- ・ 不足している視点や考え方について
- ・ 人材育成基本方針の役割とは
- ・ 前提として持っておくべき知識や情報
- ・ 先進自治体の策定手法や策定内容

02

## 人事評価制度の再構築

# 人事評価（人事考課）制度見直しの方向性・スケジュール案

人事評価に関する岸和田市新行財改革プラン(令和5年3月策定)記載内容

## 人事・給与制度の構造改革

### ＜取組＞ 人事考課制度の再構築

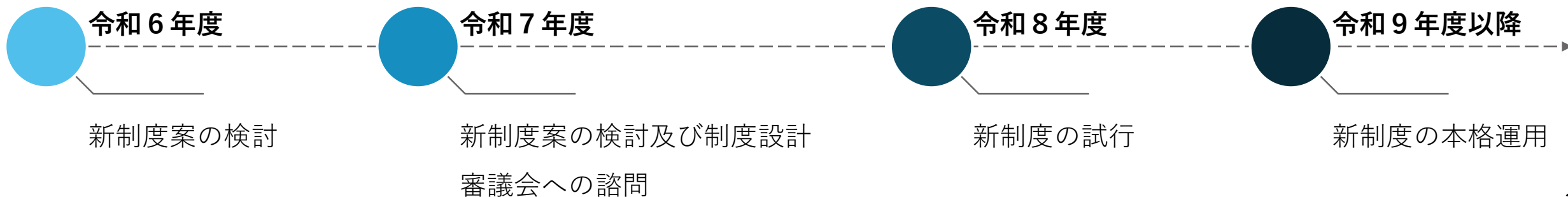
以下の（ア）～（ウ）を含む見直しを行い、人事考課制度を「チャレンジする職員を応援し、頑張った職員が報われる」制度として再構築する。

（ア） 評価方法の見直し

（イ） 評価結果の処遇への活用の推進

（ウ） 職員が組織目標を共有し、その達成に向けて一体的に取り組むことで、仕事へのやりがいを実感し、職務を通じて成長し、自己実現を果たすことができる目標管理の構築

### 取り組みのスケジュール（案）



# 人事評価制度とは

## 人事評価制度

任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするために、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価（地方公務員法第6条）

【総務省】「地方公共団体における人事評価制度の導入等について」（H26.6）より

- **能力評価**と**業績評価**の両面から評価して人事管理の基礎とする

**能力評価**：職務遂行の姿勢や態度、発揮した能力、身につけている知識・技術を評価

**業績評価**：年度当初等期首に自身が設定した「重点目標」の目標達成状況の評価  
重点目標の「重点度」、「難易度」、「達成度」を勘案して評価

- **評価基準の明示**や**評価結果の本人への開示**が求められる

# 人事評価制度の活用

## 人事評価に関する法律等

### 地方公務員法

（人事評価の根本基準）

第二十三条 職員の人事評価は、公正に行われなければならない。

2 任命権者は、人事評価を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用するものとする。

（人事評価の根本基準）

第二十三条の三 任命権者は、前条第一項の人事評価の結果に応じた措置を講じなければならない。

### 人事評価の活用に関する研究会 平成30年度報告書 — 総務省 H31.2

#### 1 人事評価の活用の必要性

##### （1）人事評価結果の活用義務

— 省略 —

地方公共団体において、人事評価結果の任用、給与等への活用が義務付けられていることは地公法の趣旨・規定から明らかであり、人事評価を実施したものの、その評価結果を給与等に活用せずに、勤勉手当・昇給の一律支給を行うこと等は違法と判断される可能性が相当程度あると考えられる。

※宝塚市では、住民訴訟の判決で「裁量権を逸脱し地方公務員法の趣旨に反する」として勤勉手当や昇給の一律支給の違法性が認められている。

### 地方公共団体における人事評価結果の活用について — 総務省 R4.12、R5.12

「勤勉手当の支給や昇給等について、人事評価の結果を反映させずに一律に行う等、法の趣旨に反する運用がある場合には、速やかな是正を図る必要がある」

# 本市の人事評価（人事考課）制度の対象範囲

本市における人事評価（人事考課）制度の対象者【正規職員】

| 職種       |         | 職員数 ※2 | 能力考課 ※3 | 実績考課        |
|----------|---------|--------|---------|-------------|
| 事務職      |         | 646 人  | ●       | ● (担当長以上のみ) |
| 技術職      |         | 159 人  | ●       | ● (担当長以上のみ) |
| 専門職 ※1   |         | 60 人   | ●       | ● (担当長以上のみ) |
| 保育士      |         | 168 人  | ● ※4    | ● (保育所長のみ)  |
| 技能・労務    | 清掃技能員   | 122 人  | ● ※4    | ● (担当長以上のみ) |
|          | 給食調理員   |        | ● ※4    | ×           |
|          | 学校校務員   |        | ● ※4    | ×           |
| 消防職      |         | 194 人  | 独自      |             |
| 医療職      | 医師・歯科医師 | 88 人   | 独自      |             |
|          | 医療技術職   | 120 人  | 独自      |             |
|          | 看護師・助産師 | 350 人  | 独自      |             |
| 教諭（産業高校） |         | 63 人   | ×       |             |
| 教諭（幼稚園）  |         | 60 人   | ×       |             |
| 指導主事・指導員 |         | 21 人   | ×       |             |

※1 保健師・栄養士・学芸員・司書など

※2 職員数の内訳は令和 6 年度地方公共団体定員管理調査（令和 6 年 4 月 1 日時点）の数値

※3 能力考課の実施対象は課長級以下（部長級は実施なし）

※4 事務職等とは一部考課項目が異なる

# 本市の人事評価（人事考課）制度の概要

岸和田市人材育成基本方針（平成14年3月策定）で示されている人事考課の取組方針

**能力・実績主義を基本**とし、職員のチャレンジ精神、積極性を  
引き出す制度をめざす

## 人事考課制度マニュアル — 岸和田市

### 人事考課の目的と役割

目 的：職員の能力アップと組織マネジメントの向上

役 割：組織力を高めるコミュニケーション・ツール



### 組織力

= 職員の能力 × 組織マネジメント

- 「組織力」は、職員の力（能力）の総和
- 「組織力」は、個々の「職員の能力」とその能力が結集される「組織マネジメント」で決まる



### 考課結果を人材活用に生かす

考課結果を、昇任・昇格の判断材料や人事異動のデータとして活用し、年功序列でなく能力・実績を重視した適材適所の人材活用をめざす

# 本市の人事評価（人事考課）制度の構成

人事考課制度マニュアル — 岸和田市

## 01 コンピテンシー\*による能力考課 【実施対象】 課長以下全員

役割：自分の能力を正しく知り、自己啓発（自主的に学習すること）を促す＝職員の能力を高める

\* コンピテンシー いい仕事をするために必要な行動（発揮された能力）

## 02 目標管理による実績考課 【実施対象】 部長～担当長

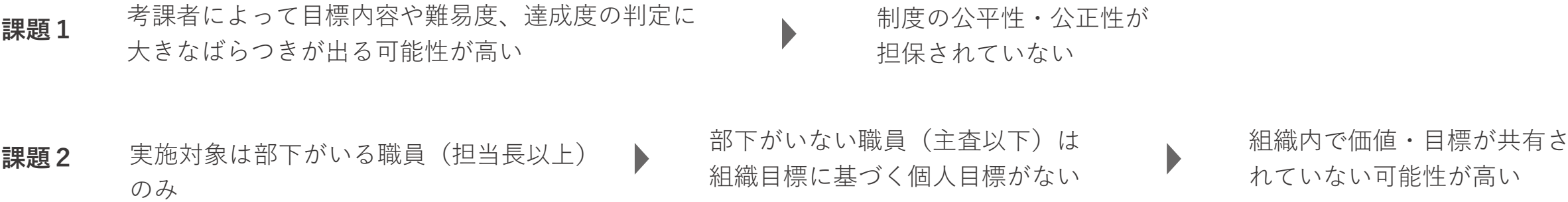
役割：組織内で価値・目標が共有され、各職員が協力しあいながらそれぞれの役割をきちんと果たす＝組織マネジメントの向上

### 総合考課（組織への貢献度）

|        |      |   |             |   |            |                                                   |
|--------|------|---|-------------|---|------------|---------------------------------------------------|
| 部長・理事  | 総合考課 | = | 実績考課 (100%) |   |            | ・ 「総合考課」「実績考課」「能力考課」の結果が、そのまま処遇（昇格決定など）に使われることはない |
| 課長・参事  | 総合考課 | = | 実績考課 (70%)  | + | 能力考課 (30%) |                                                   |
| 担当長・主幹 | 総合考課 | = | 実績考課 (30%)  | + | 能力考課 (70%) | ・ 能力考課の結果を本人にフィードバックする面談を実施                       |
| 主査・一般職 | 総合考課 | = | 能力考課 (100%) |   |            | ・ 「総合考課」を計算して通知することはない                            |

# 本市の実績評価（実績考課）制度の運用と課題

|                 | 本市の運用                                            | 実績評価を処遇に反映している自治体の運用例                                                                                                                                  |
|-----------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 実施対象            | 担当長以上のみ（保育士は保育所長のみ）<br>※特定の職種は実施対象外              | <b>全ての職員</b><br>※特定の職種は実施対象外                                                                                                                           |
| 目標内容と目標難易度の設定方法 | 本人（1次考課者）と直近の上司（2次考課者）で決定<br>※3次考課者は必要に応じて修正を求める | ① <b>本人と評価者で設定</b><br>② <b>部課長による調整会議等を開催し、以下について調整の上、確定</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・目標内容と目標難易度の妥当性</li><li>・所属単位での目標難易度の設定割合</li></ul> |
| 目標達成度の判定方法      | 目標達成度を本人（1次考課者）と直近の上司（2次考課者）で達成度を決定              | ① <b>本人と評価者で判定</b><br>② <b>部課長による調整会議等を開催し、以下について調整の上、決定</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・設定した目標の達成水準と達成度評価との均衡</li></ul>                    |



# 本市の人事評価（考課）結果の処遇への活用状況と課題

|       | 本市の運用                                                                                                                               | 国家公務員、国公準拠の自治体の運用                                           |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 昇任・昇格 | 能力評価（能力考課）の結果のみ活用しているが、基準が不明確かつ周知されていない<br>・上司の考課点が本人の考課点を下回る場合はマイナスに評価<br>（例）本人95点、上司90点 ⇒ マイナスに評価<br>・本人の考課点が一定の考課点を下回る場合はマイナスに評価 | <b>基準を明確化した上で、人事評価結果を反映</b><br>【例】2年連続評価結果上位区分者を昇任・昇格対象者とする |
| 昇給    | 全員一律で昇給                                                                                                                             | <b>人事評価結果で毎年の昇給幅に差を設けている</b>                                |
| 勤勉手当  | 全員一律の支給率                                                                                                                            | <b>人事評価結果で支給率が異なる</b>                                       |

**課題 1** 評価（考課）結果の処遇への反映が限定的かつ基準が不明確

**課題 2** 業績評価（実績考課）の結果を、処遇管理に活用していない  
※部下がいない職員（主査以下）は実施対象となっておらず、活用自体ができない

# 全国自治体の人事評価結果の処遇への活用状況

人事評価結果の活用状況一覧

【総務省】地方公共団体における人事評価結果の活用について（令和5年4月1日現在）

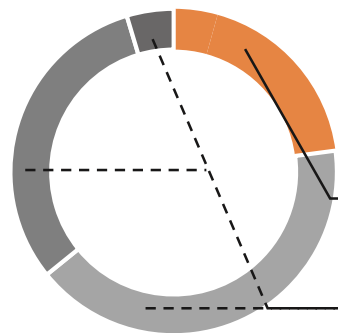
調査団体数 都道府県（47）・指定都市（20）・市区町村（1,721）＝合計 1,788団体

|      | 昇給               |                  | 勤勉手当             |                  | 昇任・昇格            |                  | 分限               |
|------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|      | 管理職              | 一般職員             | 管理職              | 一般職員             | 管理職              | 一般職員             |                  |
| 都道府県 | 47<br>(100.0%)   | 47<br>(100.0%)   | 47<br>(100.0%)   | 47<br>(100.0%)   | 47<br>(100.0%)   | 47<br>(100.0%)   | 47<br>(100.0%)   |
| 指定都市 | 20<br>(100.0%)   | 20<br>(100.0%)   | 20<br>(100.0%)   | 20<br>(100.0%)   | 20<br>(100.0%)   | 20<br>(100.0%)   | 20<br>(100.0%)   |
| 市区町村 | 1,272<br>(73.9%) | 1,224<br>(71.1%) | 1,395<br>(81.1%) | 1,318<br>(76.6%) | 1,359<br>(79.0%) | 1,348<br>(78.3%) | 1,139<br>(66.2%) |
| 合計   | 1,339<br>(74.9%) | 1,291<br>(72.2%) | 1,462<br>(81.8%) | 1,385<br>(77.5%) | 1,426<br>(79.8%) | 1,415<br>(79.1%) | 1,206<br>(67.4%) |

- 全ての都道府県・指定都市が、人事評価結果を勤勉手当、昇任・昇格、分限に反映
- 約7割～8割の市区町村が、人事評価結果を昇給、勤勉手当、昇任・昇格、分限に反映

# 本市の人事考課制度に対する職員の意識

## 令和6年度職員意識調査



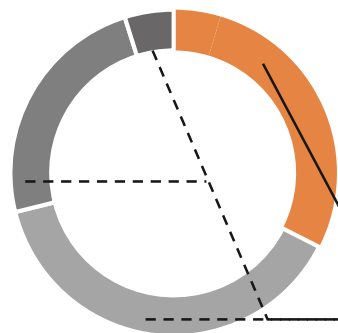
本市の人事考課制度は、「能力・実績主義を基本とし、職員のチャレンジ精神、積極性を引き出す制度」になっていると思いますか。

— そう思う・どちらかといえばそう思う

22.9%

- - - あまりそう思わない・そう思わない etc

77.1%



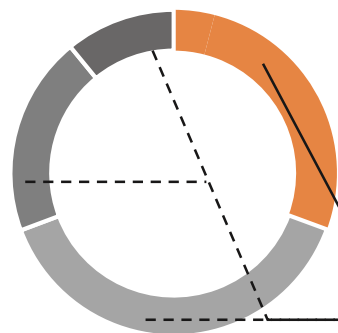
本市の能力考課は、「自分の能力を正しく知り、自己啓発（自主的に学習すること）を促す」という職員の能力を高めるための役割を果たしていると思いますか。

— そう思う・どちらかといえばそう思う

32.5%

- - - あまりそう思わない・そう思わない etc

67.5%



本市の目標管理による実績考課は「組織内で価値・目標が共有され、各職員が協力しあいながらそれぞれの役割をきちんと果たす」という組織マネジメント向上の役割を果たしていると思いますか。

— そう思う・どちらかといえばそう思う

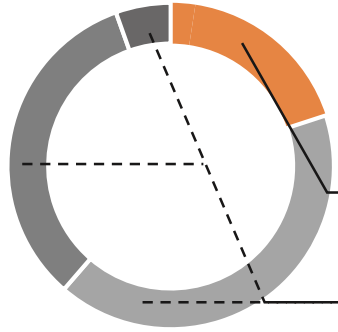
30.6%

- - - あまりそう思わない・そう思わない etc

69.4%

# 本市の人事考課制度に対する職員の意識

## 令和6年度職員意識調査



本市では、人事考課の結果が「年功序列ではなく、能力・実績を重視した適材適所の人材活用をめざす」ために活用されていると思いますか。

そう思う・どちらかといえばそう思う

20.0%

あまりそう思わない・そう思わない etc

80.0%



人材育成基本方針や人事考課マニュアルで示されている制度の役割が果たせていないと考えている職員が多い



制度自体が有効に活用されていない可能性が高い

# 人事評価（人事考課）制度を再構築するにあたっての方向性①



## 検 証

- 現在の本市の人事評価（人事考課）制度における運用実態や課題の把握
- 他自治体等の人事評価制度の調査



## 明 確 化

- 人事評価制度の意義、目的、役割
- 能力評価制度の目的、役割
- 業績評価制度の目的、役割
- 役職、職務分野ごとの制度対象者（評価者と被評価者）
- 被評価者、評価者それぞれの役割と意識



## 整 理

- 人材育成基本方針と連動した能力評価項目と配点基準
- 業績評価目標と目標難易度の設定方法
- 目標達成度の判定方法と点数化基準
- 評価の流れと評価スケジュール
- 評価面談のルールと進め方
- 評価結果の処遇への反映基準
- 評価結果の人材育成への活用方法

▶ 地方公務員法の規定・新行財政改革プランの内容を踏まえ、制度の再構築を進める

現在の制度をベースとし、評価項目・評価手法・評価対象者・評価結果の活用方法について見直しを行う

# 人事評価（人事考課）制度を再構築するにあたっての方向性②

- 本市の人事評価制度の対象となる全ての職員を、能力評価と実績評価の実施対象者とする
  - 各職員（被評価者）の能力評価と実績評価の結果を合算して算出した評価点を総合評価結果とした上で、  
各被評価者に総合評価結果を通知、フィードバックすること
  - 総合評価の結果について、処遇への活用を推進すること
- ※現状は能力考課の結果を昇任昇格にのみ反映
- 総合評価の結果をどのように処遇に反映するかを明確にし、職員に示すこと

▶ 制度を適正化・再構築するにあたり、上記を前提として制度設計を進めていく必要があると考えられる

# 人事評価（人事考課）制度を再構築するにあたって必要な視点



制度の意義・目的・役割の明確化



制度を人事管理の基礎として有効に活用する意識の醸成



簡素かつ分かりやすい評価方法と評価基準の確立



完璧な制度は存在しないため、  
適宜見直しを行い、よりよい制度に育てていく



評価誤差の軽減と公正な運用の確保



評価結果の活用方法・活用基準の明確化

- 本市の人事評価（人事考課）制度の再構築にあたっての方向性・必要な視点・スケジュールについて

※主にスライド33～35（スケジュールはスライド22）

- ・ 不足している視点や考え方

- 人事評価制度を再構築するにあたり、留意した方がよい点について

- ・ 人事評価制度の趣旨、目的、役割とは
- ・ 前提として持つておくべき知識や情報
- ・ 再構築の進め方
- ・ 国の研究会等での議論内容や他自治体の運用実態

03

「がんばった職員が報われる」給与制度の構築

組織機構と職制の再構築

職制の運用と昇任昇格管理の適正化

# 給与制度再構築の方向性

## 給与制度に関する岸和田市新行財改革プラン（令和5年3月策定）記載内容

### 給与制度の構造改革

《取組》 「頑張った職員が報われる」給与制度の構築

- 地方公務員法に定める**職務給の原則**や均衡の原則等に基づき、人事・給与制度の適正化を進める
- 「年功的」で「横並び」の性格が強い給与制度を是正し、「頑張った職員が報われる」給与体系を構築する。
- 中間年齢層の給料水準を引き上げるため、関係する給与制度の見直しに取り組む。

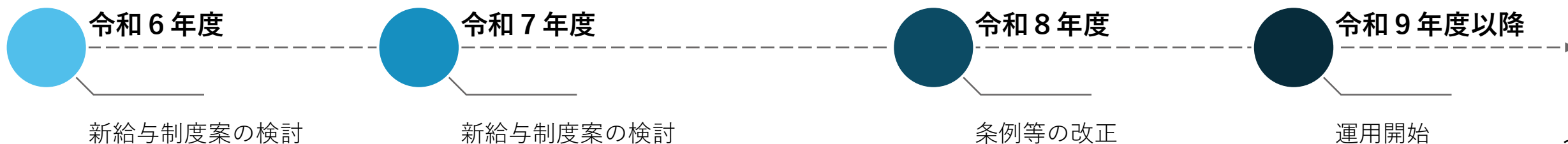
### 地方公務員法（職務給の原則）

（給与、勤務時間その他の勤務条件の根本基準）

第二十四条 職員の給与は、その職務と責任に応ずるものでなければならない。

▶ 職種により給料表の適用範囲を定め、**職務の複雑さ、困難さ**及び**責任の程度**に応じて、それぞれの給料表に定める職務の級に区分すること

### 取り組みのスケジュール（案）



# 職制・昇任昇格管理見直しの方向性

## 給与制度に関する岸和田市新行財改革プラン（令和5年3月策定）記載内容

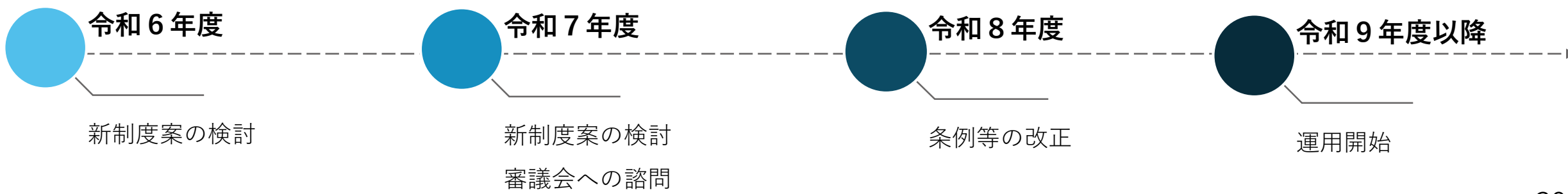
### ＜取組＞ 職制の運用と昇任昇格管理の適正化

- **職務給の原則を徹底**するとともに、機能的な組織体制を構築するため、職制の運用と昇任昇格管理の適正化を進める。

### ＜取組＞ 昇任審査の見直し

- 意欲のある職員の積極的な登用、管理職の人材不足への対応、昇任昇格管理の客観性と透明性の向上を図る観点から、昇任試験制度の導入を含め、昇任審査のあり方を見直す

## 取り組みのスケジュール（案）

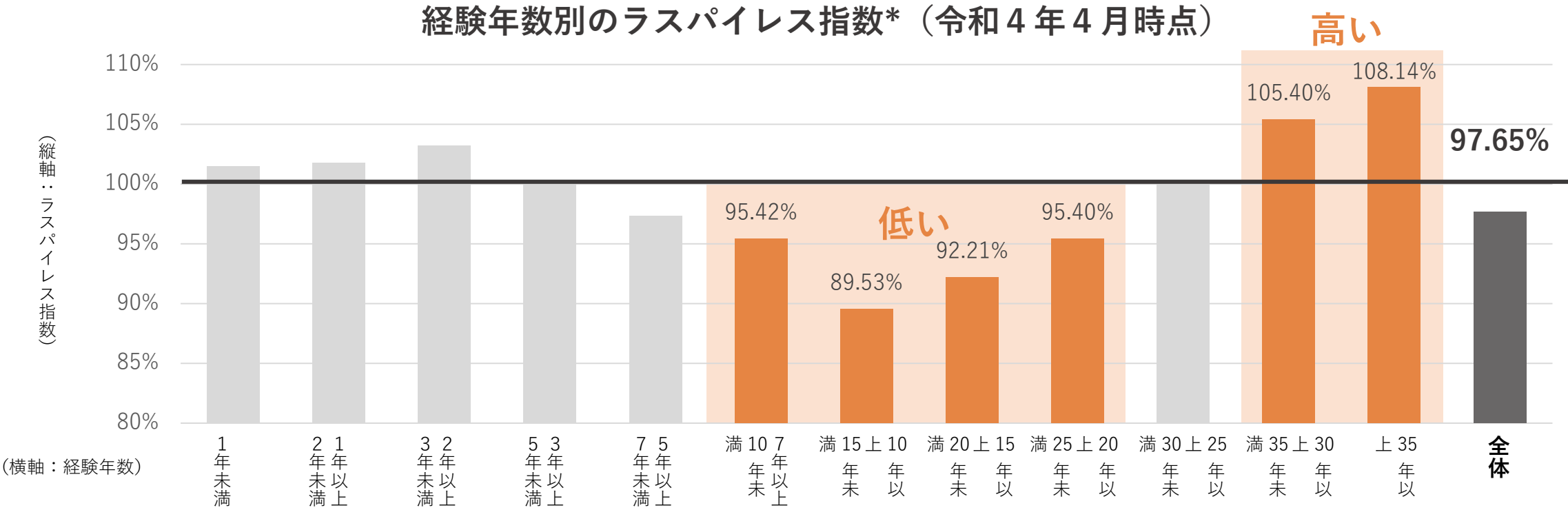




# 本市の給与制度の特徴

- ① 昇格した際の昇給幅が少ない
- ② 全ての職員が、58歳まで昇給する
- ③ 期末・勤勉手当の役職加算率が年齢で異なる
- ④ 高位の等級に位置づけられている職員の割合が多い

高齢層が高く  
中間層が低い給与水準に



\* ラスパイレス指数 国家公務員の給与を100とした場合の、地方公務員の給与水準を示す指数

# 高齢層が高く、中間層が低い給与水準となる要因

01

## 昇格時の昇給額が少ない

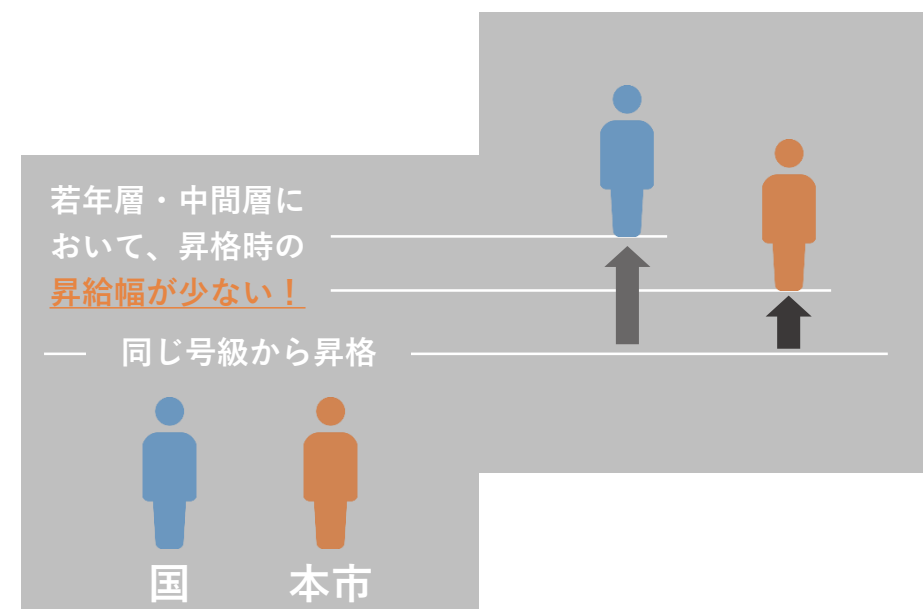
若年、中堅層が多い主任～主幹への昇給額は、

国家公務員水準の2～4割程度

【国家公務員、国家公務員水準に準拠した自治体の運用】

昇格時に一定額昇給

▶ 昇格を重ねる度に、国公水準の自治体との給与差が広がる

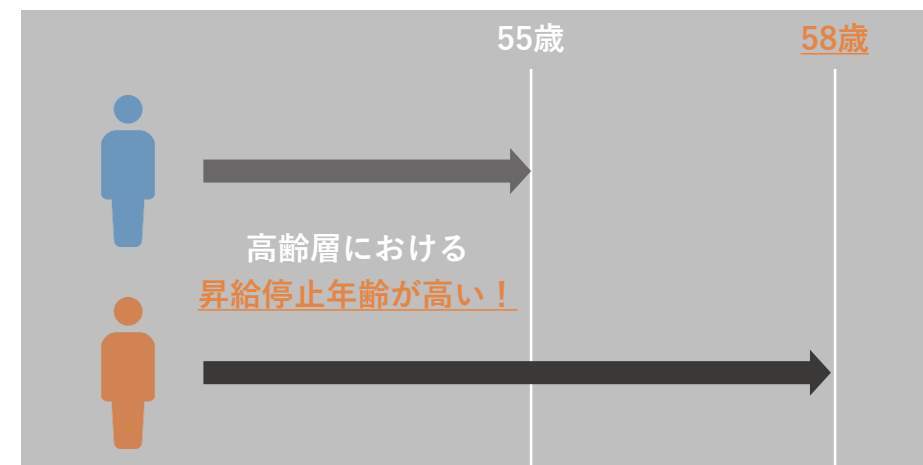


02

## 58歳を超えると昇給停止

【国家公務員、国家公務員水準に準拠した自治体の運用】

55歳を超えると昇給停止（成績優秀者のみ昇給）



# 高齢層が高く、中間層が低い給与水準となる要因

03

## 期末・勤勉手当の役職加算率が年齢で異なる

主任、主査、担当長において、国家公務員とは異なる年功的な差を設けている。

期末・勤勉手当の役職加算率

| 職階                        | 一般職員 | 一般職員           | 主任                    | 主査     | 担当長  | 主幹           | 参事・課長 | 部長     |
|---------------------------|------|----------------|-----------------------|--------|------|--------------|-------|--------|
| 岸和田市                      | なし   | なし             | 44歳以上：10%<br>44歳未満：5% |        |      | 10%          | 15%   | 20%    |
| 職階                        | 係員   | 主任<br>係員（特に高度） | 係長<br>主任（困難）          | 係長（困難） | 課長補佐 | 課長補佐<br>（困難） | 室長係員  | 室長（困難） |
| ・ 国家公務員<br>・ 国公準拠の<br>自治体 | なし   | なし             | 5%                    | 10%    | 10%  | 15%          | 15%   | 20%    |

# 本市と国家公務員における等級・職階の比較

人事院「地方公務員の職務の級の構成について（行政職給料表（一））」から作成

| 岸和田市 |       | 8級制の<br>標準的な職階 | 国等級 | 国の考え方          |              |              |
|------|-------|----------------|-----|----------------|--------------|--------------|
|      |       |                |     | 国家公務員          | 地方公務員        |              |
| 本市等級 | 現行職階  |                |     | 本省             | 都道府県（本庁）     | 市町村          |
| —    | —     | —              | 10級 | 課長<br>(特に重要)   |              |              |
| 1級   | 部長    | —              | 9級  | 課長<br>(重要)     | 部長           |              |
|      |       | 部長級            | 8級  | 室長<br>(困難)     | 次長           |              |
| 2級   | 課長・参事 | 次長級            | 7級  | 室長             | 総括課長         |              |
| 3級   | 主幹    | 課長級            | 6級  | 課長補佐<br>(困難)   | 課長           | (部長)         |
| 4級   | 担当長   | 課長補佐級          | 5級  | 課長補佐           | 総括課長補佐       | 総括課長         |
| 5級   | 主査    | 係長級            | 4級  | 係長<br>(困難)     | 課長補佐         | 課長           |
| 6級   | 主任    | 主任級            | 3級  | 係長<br>主任（困難）   | 係長           | 係長           |
| 7級   | 一般職員  | 一般職員           | 2級  | 主任<br>係員（特に高度） | 係員<br>(特に高度) | 係員<br>(特に高度) |
| 8級   | 一般職員  | 一般職員           | 1級  | 係員             | 係員           | 係員           |

※本市では担当長を課長補佐、主査を係長として位置付けている

# 本市の職階構成と主な権限・役割について

| 給料表等級<br>(国等級) | 職階            | 主な権限・役割等 |                 |               |      |
|----------------|---------------|----------|-----------------|---------------|------|
|                |               | 部下（指揮命令） | 部下の人事評価（考課）     | 専決権           | 議会对応 |
| 1級<br>(国8,9級)  | 部長            | 課長以下     | 3次考課：主幹、担当長     | あり            | あり   |
|                |               |          | 2次考課：参事、課長      |               |      |
| 2級<br>(国7級)    | 課長            | 参事以下     | 3次考課：主査以下       | あり            | あり   |
|                |               |          | 2次考課：主幹～担当長     |               |      |
|                | 参事            | 主査以下     | 2次考課：主査以下       | なし<br>(代決のみ可) | なし   |
| 3級<br>(国6級)    | 主幹            |          |                 |               |      |
| 4級<br>(国5級)    | 担当長<br>担当監（※） |          |                 |               |      |
| 5級<br>(国4級)    | 主査            | なし       | なし（本人による1次考課のみ） | なし            | なし   |
| 6級<br>(国3級)    | 主任            |          |                 |               |      |
| 7級<br>(国2級)    | 職員            |          |                 |               |      |
| 8級<br>(国1級)    | 職員            |          |                 |               |      |

（※）担当監は定年延長により令和6年度から設置

# 本市の等級別標準職務表（一般行政職）

「一般職の職員の給与に関する条例」から抜粋

| 職務の等級 |   | 標準的な職務                        |
|-------|---|-------------------------------|
| 1 等級  | 1 | 部長又は理事の職務                     |
|       | 2 | 会計管理者                         |
|       | 3 | 委員会等の事務局の長の職務                 |
| 2 等級  | 1 | 課長又は参事の職務                     |
|       | 2 | 委員会等の事務局の次長の職務                |
| 3 等級  |   | 主幹の職務                         |
| 4 等級  |   | 担当長又は担当監の職務                   |
| 5 等級  |   | 主査の職務                         |
| 6 等級  |   | 主任の職務                         |
| 7 等級  |   | 高度の知識経験を必要とする業務を行う職員の職務       |
| 8 等級  |   | 1 等級から 7 等級までの項に掲げるもの以外の職員の職務 |

▶ 部長・課長・担当長等各職階の所掌事項は「事務分掌規則」にて規定

# 本市における各職階の職責（所掌事項）

## 岸和田市事務分掌規則

部長：上司の命を受け、所管事務を掌理し、所属職員を指揮監督する。

理事：上司の命を受け、特に指定された重要な事務を掌理する。

課長：上司の命を受け、課に属する事務を掌理し、所属職員を指揮監督する。

参事・主幹・担当監：上司の命を受け、特に指定された事務を掌理する。

担当長：上司の命を受け、課長を補佐し、担当に属する事務を掌理し、担当の事務に従事する職員を指揮する。

主査・主任：上司の命を受け、特に指定されたものを掌理し、又は担当に属する事務に従事する。

担当に属する事務に従事する主査及び主任は、当該事務を掌理する担当長を補佐する。

### ● 各職階の職責・役割の根拠となるもの

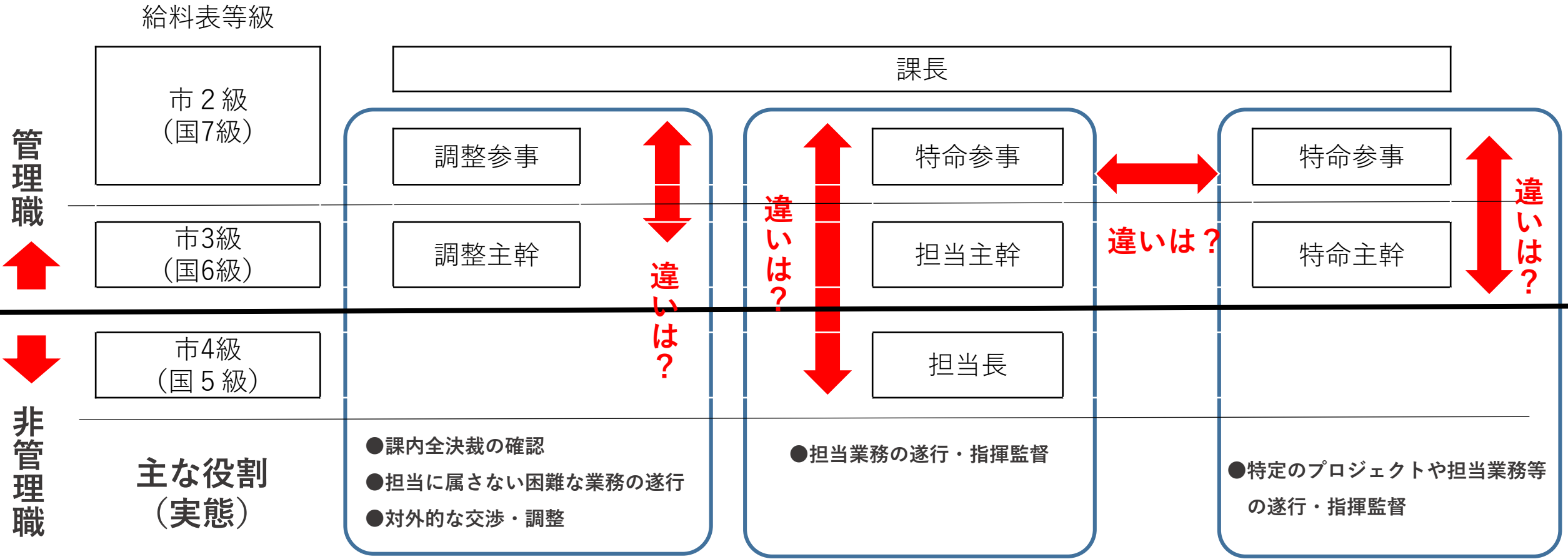
- ≫ 「参事と主幹」、「主査と主任」の所掌事項は職階が異なるにも関わらず同じ内容
- ≫ 「職員」の所掌事項がない

## 各職階の定義が曖昧



各職階の職責や役割を明確にした上で、職責や役割に対応した職制を検討していく必要がある。

# 本市の参事・主幹・担当長の運用について



同じ枠内 ☐ の「担当長・主幹・参事」は、職務の複雑さ、困難さ及び責任が同程度のケースも多い

▶ 組織体制の在り方も含め、各職階の職責・役割を明確化した上で、職務給の原則に基づいた格付が必要

# 本市の担当長以下の運用について

|                                                                                          | 給料表等級        | 国公本省との対応    | 〔本市の運用〕                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|----------------------------------|
|                                                                                          | 市 4 級（国 5 級） | 課長補佐        | 担当長                              |
| <br>部下なし | 市 5 級（国 4 級） | 係長（困難）      | 主査 ← 係長級？                        |
|                                                                                          | 市 6 級（国 3 級） | 係長・主任（困難）   | 主任                               |
|                                                                                          | 市 7 級（国 2 級） | 主任・係員（特に高度） | 職員<br>大卒採用者はここから適用               |
|                                                                                          | 市 8 級（国 1 級） | 係員          | 職員<br>高卒採用者は全員一律で昇格<br>高卒採用者のみ適用 |

- ✓ 「職員・主任・主査」が担う役割・職務・職責の違いが曖昧
- ✓ 「主査」は部下がない職階だが、本市では「係長級」として位置付けている

▶ 各職階の職責・役割を明確化した上で、職務給の原則に基づいた格付が必要

# 府内類似団体との職階構成割合比較（一般行政職）

各市「令和5年度職員の給与定員管理等の状況」から抽出

国5級相当以上に格付されている職員の割合  
（本市では担当長以上）

|              |       |
|--------------|-------|
| 茨木市          | 22.9% |
| 八尾市          | 32.9% |
| 寝屋川市         | 12.5% |
| 岸和田市         | 40.5% |
| 和泉市          | 30.9% |
| 守口市          | 20.0% |
| 岸和田市以外の5市平均値 | 23.8% |

国6級相当以上に格付されている職員の割合  
（本市では主幹以上）

|              |       |
|--------------|-------|
| 茨木市          | 22.9% |
| 八尾市          | 15.1% |
| 寝屋川市         | 12.0% |
| 岸和田市         | 26.6% |
| 和泉市          | 18.6% |
| 守口市          | 11.4% |
| 岸和田市以外の5市平均値 | 16.0% |

国7級相当以上に格付されている職員の割合  
（本市では課長・参事以上）

|              |        |
|--------------|--------|
| 茨木市          | 12.47% |
| 八尾市          | 4.9%   |
| 寝屋川市         | 5.4%   |
| 岸和田市         | 17.2%  |
| 和泉市          | 8.3%   |
| 守口市          | 4.4%   |
| 岸和田市以外の5市平均値 | 7.1%   |

岸和田市は府内類似団体と比較して国5級相当（課長補佐級）以上の職員の割合が多い

※国4級相当（係長級）以上に格付されている職員の割合は50.2%



高齢層の給与水準が高くなる要因の一つとなる

# 「昇任」に関する法令

## 地方公務員法から抜粋・要約

(任用の根本基準)

第十五条 職員の任用は、受験成績、人事評価その他の能力の実証に基づいて行わなければならない。

(定義)

成績主義・能力実証主義と呼ばれる基本原則

第十五条の二

- 一 採用 職員以外の者を職員の職に任命すること
- 二 昇任 現に任命されている職より上位の職制上の段階に属する職員の職に任命すること
- 三 降任 現に任命されている職より下位の職制上の段階に属する職員の職に任命すること
- 四 転任 現に任命されている職以外の職員の職に任命すること

五 標準職務遂行能力 職制上の段階の標準的な職の職務を遂行する上で発揮することが求められる能力として任命権者が定めるもの

(昇任の方法)

第二十一条の三

職員の昇任は、任命権者が、職員の受験成績、人事評価その他の能力の実証に基づき、任命しようとする職の属する職制上の段階の標準的な職に係る標準職務遂行能力及び当該任命しようとする職についての適性を有すると認められる者の中から行う。

# 本市の昇任・昇格管理の運用

01 能力考課の結果と所属長等の意見を踏まえ、昇任・昇格者を決定  
※実績考課の結果は反映していない

02 能力考課の結果の昇任・昇格への反映方法

- ・ 上司の考課点が本人の考課点を下回る場合はマイナスに評価
- ・ 本人の考課点が一定の考課点を下回る場合はマイナスに評価

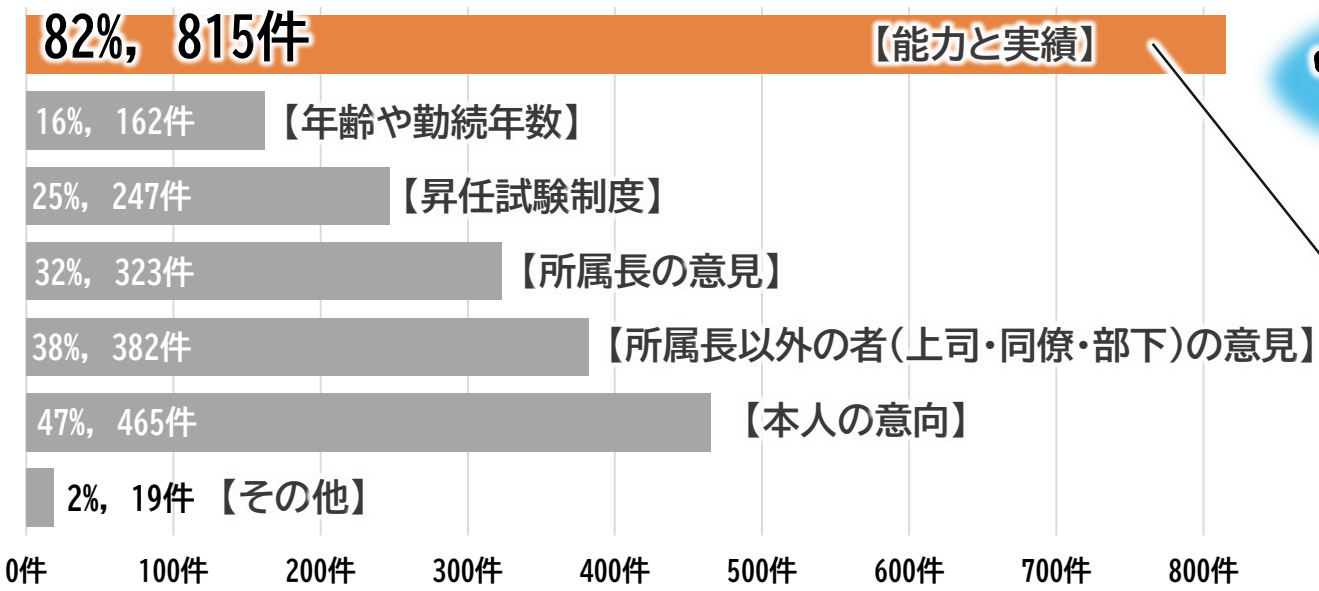
## 初任給、昇格、昇給等の基準に関する規則（第九条）

| 昇格等級                | 市 2 級 ⇒ 1 級    | 市 3 級 ⇒ 2 級        | 市 4 級 ⇒ 3 級     | 市 5 級 ⇒ 4 級                     | 市 6 級 ⇒ 5 級                     | 市 7 級 ⇒ 6 級                           |
|---------------------|----------------|--------------------|-----------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| 昇任時の職階<br>(昇任前⇒昇任後) | 課長 ⇒ <b>部長</b> | 主幹⇒ <b>課長</b> （参事） | 担当長 ⇒ <b>主幹</b> | 主査 ⇒ <b>担当長</b>                 | 主任 ⇒ <b>主査</b>                  | 職員 ⇒ <b>主任</b>                        |
| 必要な<br>経験年数         | 課長 2 年         | 主幹 2 年             | 担当長 2 年         | 主査 2 年<br>(最短で <b>38歳</b> になる年) | 主任 5 年<br>(最短で <b>36歳</b> になる年) | 高卒12年・大卒 8 年<br>(最短で <b>31歳</b> になる年) |

※例外的に市長が認める場合は経験年数に満たなくても昇格させる場合あり

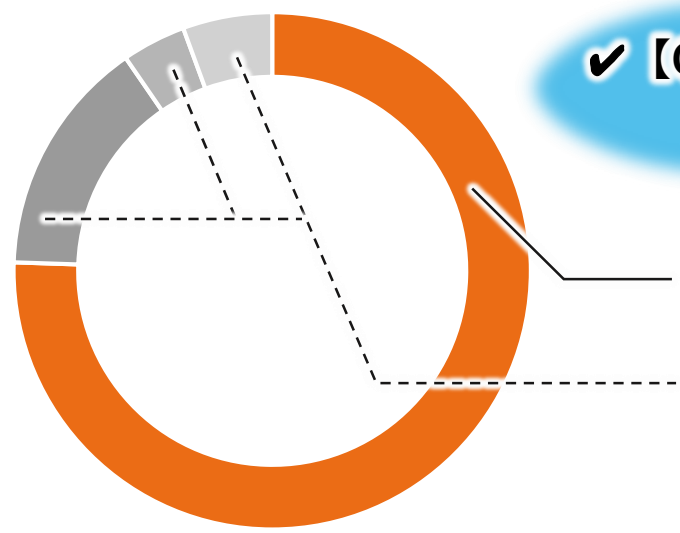
▶ 本市は他自治体と比較してマネジメントが必要な職（担当長以上）への昇格可能年齢が遅い  
(他自治体ではマネジメントが必要な職への昇格年齢を30代前半～30代半ばとしているケースが多い)

# 本市の職制・昇任・昇格管理に対する職員の意識① （令和6年度職員意識調査より）



✓【Q9-1】昇任について、  
重視すべきは「能力と実績」と回答した職員の割合  
（3つまで複数回答）

「能力と実績」を重視すべき      およそ **82%**



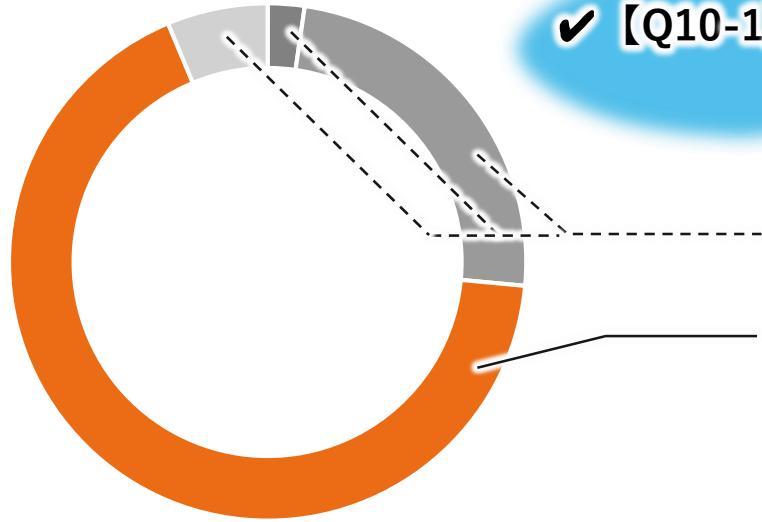
✓【Q9-2】本市の現在の昇任管理の在り方について、  
「より客観的かつ明確な基準があった方がよい」と回答した職員の割合

「そう思う・どちらかといえばそう思う」      およそ **24%**

「あまりそう思わない・そう思わない etc」      およそ **76%**

# 本市の職制・昇任・昇格管理に対する職員の意識②（令和6年度職員意識調査より）

✓【Q10-1】 職員の能力や実績が適切に処遇（昇格、昇給、期末勤勉手当、管理職手当等）に反映されていると思いますか？



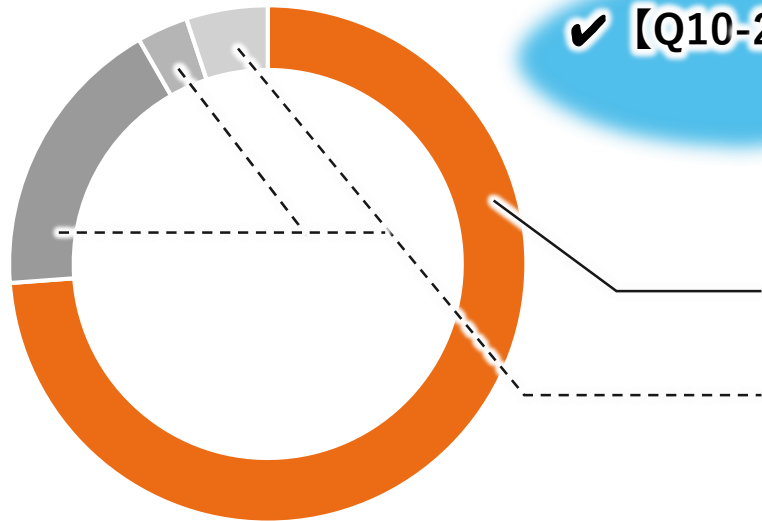
そう思う・どちらかといえばそう思う

およそ **33%**

あまりそう思わない・そう思わない etc

およそ **67%**

✓【Q10-2】 職員の能力や実績を今よりも処遇（昇格、昇給、期末勤勉手当、管理職手当等）に反映させるべきだと思いますか？



そう思う・どちらかといえばそう思う

およそ **74%**

あまりそう思わない・そう思わない etc

およそ **26%**

# 給与制度・職制・昇任昇格制度の適正化、再構築にあたっての方向性

- 昇任昇格による給与差が小さい、人事評価結果の活用が限定的であるなど「年功的」で「横並び」の性格が強い給与制度を是正し、職員にとって「頑張る」ことのメリットが実感できる給与体系を構築すること
- 職務給の原則を徹底した職制の再構築と給料表の格付け見直しをセットで行うこと
- 職務・職責の違いが曖昧な職階があることから、各職階の職務・職責を明確化し、「職務の複雑さ困難さ、責任の程度」に応じた給料表の等級に格付けすること
- 職制の再構築にあたり、国家公務員本省の官職と職務・職責が同等の職階は、国家公務員の本省の格付と同等または同等以下の給料表の等級に格付けすること
- マネジメントが必要な職（係長級以上）のポスト数を適正に管理すること
- 若手、中堅職員の昇格に必要な経験年数を見直すこと

▶ 制度を適正化・再構築するにあたり、上記を前提として制度設計を進める必要があると考えられる

● 給与制度・職制・昇任昇格管理の再構築・適正化に向けた方向性とスケジュール

※主にスライド55（スケジュールはスライド38、39）の内容

- ・不足している視点や考え方

● 給与制度・職制・昇任昇格管理の再構築・適正化にあたって留意すべきこと

- ・前提として持っておくべき知識や情報
- ・国の考え方
- ・再構築の進め方
- ・国の研究会等での議論内容や他自治体の運用実態