

会議の 公開・非公開の別	公開	【開催日】令和8年1月27日(火) 【時間】10時~12時
会議録の 公開・非公開の別	公開	【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7年度第3回人事給与制度調査審議会**

【出席者】○は出席、■は欠席

新川会長	岡田副会長	宮脇委員	上浦専門委員
○	○	○	○

《事務局》

人事課：庄司野課長、小笠原参事、奥田担当長、井元担当長

財務部：新内部長

行財政改革課：滝石課長、出口担当長

【議題等】

1. 新しい人材育成・確保基本方針案について
2. 新職制案について

【新川会長】

それではこれより、第3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】

本日の案件は、「新しい人材育成・確保基本方針案」「新職制案」に関する内容となっており、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、新人材育成・確保基本方針案について事務局から説明されたい。

**1. 新人材育成・確保基本方針案について**

事務局から新人材育成・確保基本方針案について、資料③～⑦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。

【上浦委員】

前回審議会での方針案と比較して全体的に非常によいものとなっている。改定の背景や組織の現状と課題のボリュームも適正化され、人材育成・確保に関する取組みのイメージ図も非常にわかりやすくなった。

方針、ガイドライン、アクションプランの3層構造はわかりやすくて良い。ガイドラインは人事

担当者のマニュアルであると同時に、職員にとっては自らの成長を意識して働く際のヒントにもなる。アクションプランは人事担当職員の異動があっても、職務として引き継ぐことで着実に実行されるものとなるだろう。方針策定後、担当者が変更となると策定時のマインドが引き継がれないことが往々にしてあり、15年以上前に方針を策定したままとなっている団体が全国で4割以上あると言われている。アクションプランをもとに、職務として今後取組む点は非常に評価できる。

改定までの流れと経過については、プロジェクト・チーム内で丁寧に議論した上で、職員の意見も十分に反映している。また、本審議会後に全庁的な意見照会を行い、最終案を政策決定会議に諮るとのプロセスは申し分ないと考える。今後、研修等を通じ方針の肝となる部分を随時職員に発信し、職員の行動を促すことに努められたい。

方針案の構成および内容について6点発言したい。

1点目はガイドライン P25 の人材育成・確保に関する取組みにおける人事評価制度のイメージ図についてである。前々回の審議会での指摘を踏まえ、人事評価制度の再構築を最優先課題として今後取り組むという観点から、人事評価を取組の中心に配置することで非常に理解しやすい内容となった。

なお、地方公務員に人事評価制度が義務づけられた理由は、管理職のマネジメント不足を補うことであり、人事評価の目標管理や面談を活用し適切にマネジメントを実施することに狙いがある。

マネジメントの重要な要素は2つあり、1つ目は目標の達成基準を期首面談で明確にして、進捗管理を行う仕事のマネジメントである。2つ目は、日々の指導や面談をとおして行う人そのもののマネジメントである。国、民間企業ともにマネジメントは共通の課題である。国は令和3年9月に関係法令を改正し、マネジメント力は管理職にとって必須スキルと位置付けている。令和4年3月には地方公共団体に対し、人材マネジメントの重要ポイントと対策について通知している。人事評価制度の再構築はマネジメント強化のツールの再構築であるというメッセージを職員にも発信されたい。人事評価制度はマネジメント制度と言っても過言ではない。

2点目はガイドライン P35 の具体的な取組みにあるハラスメントに関してである。セクハラやパワハラという内部のハラスメントに加えて、カスタマーハラスメントに対する市の姿勢も今後重要となる。カスハラ対策は職員を守るためのものであり、心理的安全性を高めるためにも方針やガイドラインに追加することを検討されたい。

3点目はガイドライン P36 の具体的な取組みにある時間外勤務の要員把握と部署ごとの具体的な削減目標の設定についてである。国は定年延長制度導入の際に、人事評価の目標管理による業務改革についても言及しており、プロセスを見直し人手をかけない業務体制への転換を推進している。人事評価の目標を設定するときに、プロセスを面談で話し合う、或いはプロセス自体を目標にすることもあるが、プロセスを検討する際に無駄や前例を見直して、重要な業務に人員を投入できるようにするというメッセージも必要である。こういった内容をアクションプラン等に盛り込んでほしい。

4点目はデジタル人材の確保と育成についてである。DX担当部局と連携をとり、デジタル人材の確保と育成に関しては別冊で指針を作成する、今後見直しの際に追記する、アクションプランで触れるといったことが求められる。

5点目は女性活躍の推進の視点である。今後地域づくりを進めるうえで、女性の視点は重要である。女性管理職比率の推移を追うのではなく、優秀な人材は男女の差なく登用するというメッセージを方針等に盛り込むことも検討いただきたい。

6点目はガイドライン P37 の具体的な取組みにある SNS、動画配信を活用した公務の魅力やキャリアパスの発信についてである。今年度マッセ大阪で人材確保研究会を開催し、直近数年内に採用した職員に受験に繋がる契機が何であったかを問うアンケートを実施した。その結果、採用サイトが上位となり、SNS、動画が契機となった割合は非常に低い割合であった。アンケート結果を踏まえ、SNSや動画作成に時間を費やすよりも採用サイトの充実を図ることを人材確保研究会では提言する方向で進めている。

このことから、SNS、動画配信を活用した公務の魅力やキャリアパスの発信に関しては、採用サイトの充実による公務の魅力やキャリアパスの発信とした上で、採用サイトには、募集内容に加えて、給与、福利厚生、キャリアパス、職員の声等受験生が知りたい情報を掲示するなど、採用サイト内で受験生の求める情報が得やすい作りとされたい。

資料③22 頁にある内容の4点目、「本審議会ですす方針案等を最終的な改定案にすること」について、岸和田市の方針案は、全国の先進事例として紹介されている方針と比較してもよく仕上がっており、特に問題はないと考える。

今後市長の強いコミットメントのもとに、方針に定めるめざす姿を着実に実現し、最終的に職員がいきいきと働き続ける状況になることを期待したい。

#### 【新川会長】

上浦委員より方針の全体的な観点、個別に留意すべき点の意見があったが、事務局から補足説明等あるか。

#### 【事務局】

デジタル人材の観点のご指摘に関して補足する。本市では人材育成基本方針とは別にデジタル人材育成基本方針を定めている。委員ご指摘の通り、デジタル人材育成基本方針との整合性をアクションプラン等で言及するよう検討したい。

#### 【宮脇委員】

これまでの委員の意見も反映し、非常に丁寧かつわかりやすい方針案となっている。方針とガイドラインを対象者別に分けた点も理解できる。

一方で、方針とガイドラインを比較すると、現状と課題の職員意識調査の結果や取組みの方向性の概要、趣旨など記載内容が重なっている部分とガイドラインの方が詳細な内容となっている部分とがある。ガイドラインを見れば詳細の内容が確認できるので、方針の内容と重複している部分があるといった理解でよいのか、方針にはなかった言葉がガイドラインで急に出てくるのは何故か、この点について説明いただきたい。

例えば、方針案 P22 では「給与・昇任昇格制度の見直し」というタイトルがあり、概要が記載されている。ガイドライン案 P26 では給与・昇任昇格制度の見直しの具体的な取組内容として、「職務給、均衡の原則に基づく職制・給与制度への見直し」、「昇格時のメリットや管理職手当の見直し」、「昇格基準の明確化と昇格可能年齢の見直し」の3つが挙げられている。一方で、方針案 P22 では、「均衡の原則による見直し」という給与制度の最も重要な要素が記載されていない。市民の目に触れるという点も踏まえ、「均衡の原則による見直し」は、方針にも記載しておくべき内容と考える。一般的に、方針本体には取組の全体像があり、ガイドラインで各施策や個別計画が付

随するという立て付けとなるが、方針本体には、ガイドラインの各施策や個別計画の肝となる要素を入れておくべきである。

【新川会長】

委員の質問について事務局から説明願う。

【事務局】

方針とガイドラインの関係性について説明する。方針における第4章取組みの方向性は、概要のみを説明した内容となっている。方針と重複する部分はあるが、ガイドラインは方針の概要を踏まえた上での取組みの具体的な内容を記載するものとして整理している。ガイドラインの取組みの一つ目にも、「均衡の原則」の文言が記載しているが、方針本体の給与に関する取組みについても「均衡の原則」の文言を記載した方がよいとの委員ご指摘であった。ご指摘を踏まえ、方針本体の文言については、修正していきたい。

【宮脇委員】

職員はガイドラインを確認すれば、方針も確認したこととなるような内容とするのも一考。もしくは方針を確認し、具体的にどんな人事給与施策や研修施策を行うのか、職員自身はどんな行動をとる必要があるかをガイドラインで補完するものとするでもよい。

【事務局】

方針とガイドラインでの重複部分に関する棲み分けに関して、方針は市民や本市の受験生も確認する想定で作成した。前々回の審議会での指摘を踏まえ、方針自体は市民、受験生や入庁して間もない職員が要点を把握できるような内容となるよう意識し、分量を最小限とした。

ガイドラインは、取組み内容の詳細や現状と課題の根拠となる職員意識調査の結果を職員がより具体的に把握できるような内容となるよう意識した。職員は方針を確認した上で、ガイドラインを確認するという想定で作成しているものの、重要なポイントについては、方針とガイドライン双方に記載する構成としている。

【宮脇委員】

より丁寧に説明するというガイドラインの趣旨は理解できた。人事施策の重要なポイントは方針の位置づけを明確化した上で記載すべきと考える。方針案P22のタイトルが、働くモチベーションを維持・向上させる給与昇格制度への見直しと記載されているものの取組内容には、職務の級の格付を下げる内容が含まれている。

ガイドラインも公表されるため、給与制度の見直しについては、記載方法や考え方の整理が必要である。給与制度は国公準拠、均衡の原則が前提になるため適正化を図りつつ、より職員の能力・実績を反映させる給与体系とするといった内容を記載することも一案である。

【事務局】

国公準拠、均衡の原則の考え方を方針の前面に出すというご指摘を踏まえ、可能な範囲で文言の見直しを行いたい。

#### 【宮脇委員】

次に、方針案 P21 で人材育成・確保の核となる取組が、人事評価制度であるとの構成としたことで、内容がわかりやすくなった。方針案に記載のあるとおり、人事評価は、任用、給与、分限処分等人事管理の基礎となるものである。人事評価制度の目的は人材育成であり、公正な評価に向けた取組みが再構築には必要であるといった視点から、人事評価が職員にとって非常に重要な制度であることが丁寧に記載されている。さらに付け加えるならば、評価結果により職員の強みや弱みを正確に把握した上で、弱みの克服のために OJT や研修、自己啓発につなげていくといった、人事評価制度を人材育成に活かす具体的なイメージが想起できるような内容を記載すればよいのではないか。その上で、業績評価と能力評価の結果を給与に反映し、職員の適性や将来性を踏まえた人事異動、人事配置や昇格に活用するといった流れで整理すればよいのではないか。職員にとって大切なのは、仕事をとおして成功体験を得ることであり、職員の成功体験を明示するものが人事評価制度である。人事評価制度の重要性や取組の方向性は、方針案やガイドライン案に非常に丁寧に書き込まれているが、人事評価結果を踏まえた研修メニューを組むなど、職員が人事評価制度を自分事として捉え、数年後の自分をイメージできるような説明についても検討されたい。

最後に最も大事なことは職員に方針の内容を理解してもらうことである。先日、政令指定都市で人材育成戦略を策定したことを踏まえ、改めて職員に人事評価中心に理解を深めてもらう人材育成関係の研修を実施した。40～50 人ずつの研修で人材育成戦略を確認したことがあるかを職員に尋ねると手が挙がるのは 2～3 名ほどであった。方針をより多くの職員が理解した上で、職員自身の行動を促すためには、職員が方針を確認する入口となる概要版が重要となる。

概要版は A3 で丁寧に作られているものの、読み込むには一定時間がかかる印象を受けた。職員に抵抗感を抱かせないように概要版は方針の目的、めざす姿、取組みの方向性と人事評価をツールとした 5 つの取組み等ポイントを絞ったものを検討されたい。

#### 【新川会長】

人事評価のあり方、今後の方針及びガイドライン等の周知徹底の方向性に関して事務局から補足説明はあるか。

#### 【事務局】

人事評価について何点かご指摘をいただいた。人材育成への活用についてはガイドライン P25 に記載の通り、研修、OJT の項目が人事評価を人材育成に活かす内容として記載できていると認識していた。職員の強み・弱みを把握した上で、研修に結びつける視点も必要とのご指摘を踏まえ、反映できる部分があれば見直しを検討したい。

方針 P22 の給与への反映、昇任昇格に関する内容も、重要なポイントは記載できているとの認識であった。内容や文言等については 2 月に全庁的な意見募集を行うため、その結果も踏まえ、わかりやすい表現に変更できる部分があれば修正したい。

現概要版は内容が羅列的であることからポイントを絞ったわかりやすいものとするため、同時並行で修正作業を進めている。方針の改定までに、概要版の修正も完了させたい。

#### 【岡田委員】

各委員のご発言のとおり、前回と比較して大変分かりやすくなり、大きな問題はないと感じた。

資料③22 頁の①②④に関して特に指摘事項はないが、③の第5章の部分のみ意見させていただく。

第1章から第4章までの内容について、相当な時間をかけて議論されたと見受けられる。一方で、第5章が第4章までと比較して簡素に見えてしまい、全体的なバランスが整っていないように感じる。

ガイドラインが基本方針の内容を補完し、具体的な取組内容など詳細なものを記載しているといった関係性に鑑みると、第5章の『定期的な見直し』の部分については、基本方針の方が、ガイドラインより詳しく記載されておりバランスが悪い。『人事部門・管理職・職員の役割について』も、基本方針とガイドラインで内容のボリュームが大きく変わらない点が気になる。人事部門・管理職・職員の役割について、より具体的な内容の記載を検討いただきたい。

例えば、基本方針やガイドラインの周知・浸透に関して、人事部門の役割は、研修や日々のメッセージを通じて全庁的な周知浸透を図るとあり、職員の役割は、人事評価制度を通じて、自分のめざす姿等を意識していくといった内容の記載がある。

一方で、管理職は、方針の職場内での周知浸透という記載に留まっており、どのように進めるのかといった具体的な方法が記載されていない。『各めざす姿の実現に向けて、部下の成長度合いを把握・評価し、一人ひとりに応じた指示・支援を行う。』とあるため、人事評価制度を通じて行うということは文脈から読み取れるが、はっきりと記載した方がよいのではないか。さらに、部下の成長度合いを把握・評価するための手段は、人事評価だけではないと思うので、管理職の役割については、全体を通して具体的にどういったツールを活用するのかを書き込んだ方がよいと思われる。また、方針実現に向けた推進体制については、概要版でもしっかりと記載した方がよいと考える。

もう一点、些末なことではあるが、資料作成における色の使い方に留意していただきたい。資料中の色分けには、それぞれの色に役割を持たせる目的がある。現状の案では、色づけしている意図が分かりづらいものや、他の項目と対応関係にあると錯覚してしまうような色づけ箇所がいくつかある。資料中の色使いについてきちんと色の役割を決めて、はめ込んでいくとより分かりやすいものになると思う。

#### 【事務局】

第5章については、委員ご指摘のとおり、特に管理職の役割というところはより具体的な手法の記載等を検討のうえ、概要版も含め修正を図っていきたい。

また、色使いについても読み手にとって分かりやすくなるよう意識して作り上げていきたい。

#### 【新川会長】

基本方針案及びガイドライン案の内容や方針、ガイドライン、アクションプランの3層構造としたことについては全ての委員に概ね了承いただいた。ただし、方針の方が詳しい内容になっていたり、ガイドラインだけが突出して詳しい内容になっていたりするといった指摘もあったため、基本方針、ガイドライン、アクションプランのそれぞれの内容のバランスについては、もう少し工夫していただきたい。

3つの文章が体系的に繋がりがながらも、それぞれが独立してでも成立するような記載を検討いただきたい。

また、概要版については、職員への周知・浸透を考慮すると、もう少し分かりやすいものがよ

い。

概要版で取り上げるべき事項を整理し、どのようにインパクトのある形で発信できるかをさらに検討する必要がある。取組の推進により、処遇や評価も踏まえた働きがいのある職場になっていくことを職員に向けてアピールできる内容にしていくことが求められるだろう。

加えて、人事評価制度はマネジメントシステムとして機能し、人材の育成につながるものでなければならないといった評価制度の重要性についての表現も工夫の余地がある、ハラスメント対策はカスタマーハラスメントについても取り上げ、職員を守っていく姿勢を明確に示すべきとのご意見もいただいた。また、時間外勤務削減についてのプロセスや体制、デジタル人材育成基本方針との連携、女性活躍といった視点からもご意見があった。

各委員からのご意見を取りまとめて発言したが、補足等あれば発言願いたい。

#### 【宮脇委員】

『組織のめざす姿』について、『社会や時代とともに変化に適応する組織』と表現されているが、「社会や時代の変化に適応する組織」という表現とは意味合いが異なるのか。あえてこのような表現とした意図はあるか。

#### 【事務局】

職員の意見も踏まえたうえで、人口減少や少子高齢化、デジタル化といった社会や時代の変化とともに、組織も変わっていくというところと、社会や時代、地域に寄り添って柔軟に組織も変化していくというような意味合いも含め、このような表現としている。

#### 【岡田委員】

宮脇委員のご指摘に関連するが、めざす組織の姿の説明本文中に、『複雑・多様化する課題解決のためには、「個人」だけではなく、「組織」として社会の潮流や時代の変化に応じて、柔軟に対応していくことが求められます。』とあるため、委員ご指摘の通り、『社会や時代の変化に適応する組織』とした方が、説明本文との整合性もとれると思われる。

#### 【宮脇委員】

方針で時間外勤務に記述があったため確認したい。

適正な時間外勤務命令と仕事の効率化を図ることは時間外勤務時間削減の基本である。だが、現実には厳しい職員配置のなかで、時間外勤務時間を減らすことは難しいと推察する。

昨今の自治体の流れで勤務時間、執務時間、窓口時間のあり方の見直しがある。例えば、勤務時間は17時半までだが、17時で窓口は終了するといった取組を指す。市民サービスの低下への懸念の声があるが、実際の17時以降の来庁者数をふまえ、職員の働き方を考え、窓口時間を短縮する自治体が増えている。この点についてどのように考えているか。

#### 【事務局】

窓口時間の短縮に関しては、別途チームを立ち上げ、検討を進めているところである。

【宮脇委員】

窓口時間の短縮は職員の働き方の方策を考える上で、現実的かつ効率的な取組と考える。引き続き検討を進められたい。

【新川会長】

窓口時間のあり方等については、今回の基本方針やガイドラインに記載するかどうかは別として、引き続きしっかりと議論いただきたいと考える。

基本方針、ガイドライン及び概要版については、本日の各委員からのご意見を踏まえ、成案に向けた調整をしていただければと思う。

それでは「新しい人材育成・確保基本方針案」に関する審議を終了してよろしいか。

【各委員】

同意する。

【新川会長】

以上で「新しい人材育成・確保基本方針案」に関する審議を終了する。

## 2.新職制案について

事務局から新職制案（再検討案）について、資料⑧を用いて説明。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】

スライド 19 の① i ～ivについては、従前申し上げた通り、地方公務員の給与の制度と水準を考えるに当たって、「均衡の原則」は市民の納得を十分に得られるものとする観点から、最も重要である。本日説明していただいた内容は「均衡の原則」を十分踏まえて検討されており、私は了承させていただきます。

あわせて、年功的序列や処遇による不適正な運用にならないように、次長級の職を本当に必要な職に限って設置するという点についても賛同する。

また、運用開始後の検証については、2～3年を目途に行うとよいだろう。

ただ、以前の審議会でも指摘したが、職制をはじめとした人事制度を見直すのであれば、本来は、まずその元となる組織のあり方も検討していただきたいところ。時間がかかるかもしれないが、できれば、今後、効率的な組織のあり方についても検討して頂き、組織を見直した際は、改めて、その組織に合った職制のあり方をどうするのかも検討してもらえたらと思う。

【岡田副会長】

私も宮脇委員と概ね同じ意見である。以前の審議会でも指摘した問題点が解決されたと考える。職制の整理はできているが、各職の職務・職責を踏まえた給料表については課題が残るであろう。国の給料表は4級、5級及び6級の重なりが非常に大きい。職務級の原則を徹底するのであれば給料表の重なりを今後検討していく余地はある。

スライド 18 には運用開始後3～5年後をめどに検証を行うと示されているが、先ほど宮脇委員

がおっしゃった2～3年程度が妥当と考える。3年が人事サイクルと推察するが、次のサイクルを見据えて検討していくのであれば、2年運用したのちに検証を開始することが望ましい。

よって、検証サイクルを2～3年とすることについて検討いただきたい。職制の枠組み自体は非常によくなったと考える。

【新川会長】

岸和田市の給料表の改訂はどのようになっているか。

【事務局】

令和7年4月からほぼ国準拠に変更している。国2級だけ下駄ばきをしているが、それ以外は全て国と同じ構造になっている。

給料表の上下をカットし、各級における給料表の重なりを無くすことも一案であると考えている。しかし、これまで当市の給料制度や職制は国公から離れた独自性の高い内容であったため、今回の見直しにおいては国公準拠を目標にしたいと考えている。

ご指摘のあった通り国4級、国5級及び国6級の給料表において重なりが大きく課題は残るが、まずは国公準拠を基本とした制度を構築したい。

【新川会長】

新しい職制については、各委員から基本的な枠組みとしてこの方向で進めてもらいたいという意見であった。部・課・係という基本的な枠組みを用いつつ、その中間となる室長職や課長補佐職については本当に必要とされる場合にのみ配置するという考え方で整理をしていただいた。この方向で運用をしていただきたい。

ただし、ここで整理して頂いた原則を大切にしつつも、新職制を実際の組織運営に当てはめた場合には、様々な課題がでてくる可能性もあるので、適正な運用となっているかは2年を目途に検証し、3年目に見直す方向で進めればよいのではないかと委員からの意見もあった。職制の運用変更に加え、人事評価に基づく人事配置、職員の能力向上、移行期間などの経過措置のあり方も、今後検討が必要だろうと考える。

新しい職制は完成したが、新しい格付けを踏まえた給料表の適正化など合理性、具体性、透明性の高い人事運用をどう確保していくかも今後議論してもらいたい。

本日、事務局から提示のあった新しい職制案については、このまま運用していただくということではよろしいか。

【各委員】

同意する。

【新川会長】

本日予定されていた全ての議題について各委員よりご意見をいただいた。これからの改革をさらに充実したものになるように、各委員の意見を踏まえてより良いものに仕上げていただきたい。

【事務局】

各委員からのご意見、ご指摘を踏まえ、市で十分に検討し改革案の策定や制度設計に活かして参りたい。

令和7年度第4回審議会は、令和8年2月13日（金）に「人事評価制度の再構築」及び「給与制度の見直し」の案件で予定している。

以上