

# 懇話会（第11回）次第

日時：令和4年12月5日 16時～18時

場所：和泉市役所3階庁議室

1. 開会
2. 研修について (30分)
3. 人事評価制度について (30分)
4. R1人事給与制度改革基本方針未実施項目について  
(地域貢献、職員採用、人事異動) (30分)
5. 未整理事項について (15分)
6. その他
7. 閉会

※ ( ) 内の時間は進行の目安です。

# 懇話会スケジュール

※議論の進捗に応じて、各回のテーマは変更する可能性あり

	テーマ
第1回 (5/6)	●和泉市人材育成基本方針の改訂について①
第2回 (5/25)	●和泉市人材育成基本方針の改訂について② ●「職務」と「待遇・報酬」について（給料表）①
第3回 (6/9)	●「職務」と「待遇・報酬」について（給料表）② ●「評価」と「待遇・報酬」について（昇格・降格）①
第4回 (6/23)	●「職務」と「待遇・報酬」について（給料表）③ ●「評価」と「待遇・報酬」について（昇格・降格）②
第5回 (7/14)	●「評価」と「待遇・報酬」について（昇格・降格）③ ●人事評価制度について①
第6回 (7/27)	●「評価」と「待遇・報酬」について（昇格・降格）④ ●人事評価制度について②
第7回 (8/31)	●人事評価制度について③ ●昇任（試験）について①
第8回 (9/22)	●人事評価制度について④ ●昇任（試験）について② ●令和元年策定 人事・給与制度改革基本方針 未実施項目①
第9回 (10/12)	●人事評価制度について⑤ ●令和元年策定 人事・給与制度改革基本方針 未実施項目② ●（職員採用について）①
第10回 (10/26)	●人事評価制度について⑥ ●令和元年策定 人事・給与制度改革基本方針 未実施項目③ ●（職員採用について）② ●（人事異動について）①
第11回 (12/5)	●人事評価制度について⑦ ●令和元年策定 人事・給与制度改革基本方針 未実施項目④ ●（職員採用について）③ ●（人事異動について）② ●研修について ●未整理事項について
第12回 (R5.1/31)	●総括 ●その他

# 2. 研修について

## ① 研修体系について

### 課題

①

- ・研修の実施主体が統一されておらず体系化されていない
- ・研修参加に対するモチベーションを上げたい



### 議論

- ・体系的な研修実施の可否について
- ・積極的な研修受講に向けた取り組み

### 課題

②

- ・リスキングの分野と実施手法



### 議論

- ・対象分野（IT,土木等）、関連する資格取得
- ・対象者の選定（若手 or 中堅層 or 高齢層）
- ・研修実施（集合研修 or OJT）等の具体的なサポートの手法

### リスキング

新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する／させること

※近年では、特にデジタル化と同時に生まれる新しい職業や、仕事の進め方が大幅に変わるであろう職業につくためのスキル取得を指すことが増えている

## 【参考資料】本市の現行研修体系

### 研修体系（毎年度、職員研修計画を策定）

実施主体

#### 自己啓発

- ・資格取得報償制度（簿記、公会計検定、自治体法務検定、ITパスポートなど）
- ・自主研究グループ支援、Eラーニングなど

#### 職場研修 (OJT)

- ・和泉市OJTガイドラインに基づき、新規採用職員の指導職員選任、育成計画書作成、新採職員・指導職員と人事課職員の定期的な面談等を実施

#### 職場外研修 (OFF - JT)

##### 職階別研修

新規採用職員、新任係長、課長級、部長・次長級、再任用など

##### 派遣研修

マッセ大阪、JIAM、NOMA（日本経営協会）など

##### 他市合同研修

泉北3市研修協議会研修（法制執務、女性活躍など）

**人事評価**（評価者、被評価者）、メンタルヘルス、接遇 など

##### 一般研修

手話、あいさポーター、交通安全、法務、男女共同参画推進  
防災、ゲートキーパー、公共施設マネジメント など

人事課

各部署

## ② 評価者研修について

### 課題

①

・効果的な人事評価者研修の実施

### 議論

・評価者研修の実施内容の充実について

#### 【問題意識】

- 評価者の評価能力に差があり（甘辛が大きく出ている）、評価者研修による是正が必要。
- 研修内容が制度説明に特化しているため、マンネリ化している。

### 課題

②

・採用面接官向け研修の実施

### 議論

・採用面接官向け研修の要否について

#### 【問題意識】

- 研修を実施しておらず、面接手法を取得する機会が限られている。
- 研修の実施実績がなく、効果的な研修メニューの研究が必要。

# 3. 人事評価制度について（評価手法）

## 評価項目の考え方

- 前提：「能力」は他人が評価できない
  - 人が何かに成功したとして、それが内部要因（その人の能力）によるものか外部要因によるものかは判断できない
- 前提に基づいた2種類の評価方法
  - アセスメント（ケースワークや試験）で能力を推定する→手間暇がかかり現実的ではない。
  - 「資質・姿勢」に基づいた行動ができているかを評価する→今回はこちらを採用

- 「キーワード」の課題：言葉の定義が不明確（以下例）
  - 「市を誇りに思う」とは？
  - 0「未来」とは何年後？
    - ◇ 主任主事と部長級では見据えるべき未来（○年後）も異なる
    - ◇ 役職段階ごとに評価の項目も微妙に変える必要もあるかも。
  - 「自己研鑽」とは何をすべき？
    - ◇ 読書で良いのか、勉強会の参加も求められるのか、職階によっても異なる
  - 「チャレンジ」の基準とは？
    - ◇ A→Bといった変化を表すのか、A→A'といった変化も含まれるのか

→言葉の（職階別の）定義や基準などが不明確だと、評価項目を作っても機能しにくい

⇒これらを明確にするのが第一

- その他、評価項目作成にあたって
  - 回答者の負担が多少増えても、網羅性を意識し、十分な項目数を用意する
    - ◇ しかし、複雑すぎると納得感が得られにくいいため、適度な精緻さを心掛ける
  - MECEを意識して項目を作る
  - 各要素を同じ比重で評価したい場合、各要素の項目数はなるべく同じにする
  - →現状では、下記「目指すべき職員像」に忠実に基づき作成しているが、項目数をもっと増やしてもいいと考えている。  
これについては事務局で作業を願いたい。

### めざすべき職員像のイメージ

#### めざすべき職員像

【仮】和泉市の未来を見据え、課題に積極的に挑戦し、連携することができる職員

#### 職員に求める資質・能力・姿勢

##### 公務員としての倫理観・使命感

○和泉市を誇りに思い、市民サービスの向上に向けて、市民目線で考え、行動する職員。  
○公正・公平な視点で、適正に判断する職員。  
○自分の役割を認識し、責任を回避せず、全力で職務に取り組む職員。  
○最少の経費で最大の効果を上げるための経営感覚とコスト意識を持つ職員。

（キーワード）  
・和泉市を誇りに思う  
・市民目線の視点  
・リアルタイム  
・公務員としての使命感  
・財政的な視点

##### 成果を出すための意欲・能力

○未来を見据え、柔軟な発想と広い視野を持ち、ビジョンを描くことができる職員。  
○的確に課題を捉え、失敗を恐れずチャレンジする職員。  
○必要な知識や見識、専門能力を高めるための自己研鑽を行う職員。  
○デジタル技術に関する基本的な知識を備え、市民サービスの向上と業務の効率化に取り組む職員。

（キーワード）  
・時勢や真理を見極める能力  
・失敗を恐れない（チャレンジ精神）  
・経験、見識、専門能力  
・資質向上（自己研鑽）  
・相談から報告（自ら組み立てる力）  
・DXを促進する意識

##### 組織力向上の視点

○組織の一員として、周囲と連携し、結束することができる職員。  
○多様な職員の能力や経験を最大限に活用し、成果を出すことができる職員。  
○後輩や部下に対して、適切な指導・助言を行うことができる人材育成力を持った職員。  
○風通しのよい働きやすい職場環境をつくる職員。

（キーワード）  
・相手に配慮し、連携する能力  
・個々の能力を引きだし、集結する力  
・マネジメント力  
・切磋琢磨（競争心）  
・組織としての一流をめざす気概  
・職場環境づくり

評価項目へ

## 能力評価 2 択に関する案（たたき台）

柱	職員像	キーワード	評価項目	
公務員としての倫理観・使命感	和泉市を誇りに思い、市民サービスの向上に向けて、市民目線で考え、行動する職員	和泉市を誇りに思う	市や市役所に誇りを持っていることが、日ごろの行動・言動に表れていた。	
	公正・公平な視点で、適正に判断する職員	市民目線の視点	「和泉市について市民はどう思っているか」「どうすれば市民は△△と思うか」「××したら市民はどう思うか」などを常に市民目線で考え、業務に反映させた。	
	自分の役割を認識し、責任を回避せず、全力で職務に取り組む職員	リーガルマインド	常に法律や倫理基準を順守した行動をしている。	
	最小の経費で最大の効果を上げるための経営感覚とコスト意識を持つ職員	公務員としての使命感	財政的な視点	自分に求められている役割をきちんと認識し、それに沿って業務を行っていた。
				自らが担う責任を回避する行動・言動がなく、全力で職務に取り組んだ。
未来を見据え、柔軟な発想と広い視野を持ち、ビジョンを描くことができる職員	時勢や真理を見極める能力	10年後の社会経済情勢や市の未来を予想する努力をし、それを念頭に置いて業務を遂行していた。		
成果を出すための意欲・能力	的確に課題を捉え、失敗を恐れずチャレンジする職員	失敗を恐れない(チャレンジ精神)	無謬性に囚われず、新たな取り組みに挑戦・実行した。	
	必要な知識や見識、専門能力を高めるための自己研鑽を行う職員	経験、見識、専門能力	業務に必要な経験・見識・専門能力を有し、業務で発揮している	
		資質向上(自己研鑽)	業務に必要な経験・見識・専門能力を身に付けるための具体的な行動を行っている。	
	-	相談から報告(自ら組み立てる力)	報連相を怠らず、円滑に業務を行った。	
	デジタル技術に関する基本的な知識を備え、市民サービスの向上と業務の効率化に取り組む職員	DXを促進する意識	「ITパスポート試験」に合格しているか、または、合格していないがDXに関する知識吸収に余念がない。	
組織力向上の視点	組織の一員として、周囲と連携し、結束することができる職員	相手に配慮し、連携する能力	自分の意見に固執せず、周囲と連携をとって業務を遂行した。	
	多様な職員の能力や経験を最大限に活用し、成果を出すことができる職員	個々の能力を引き出し、集結する力	ジョブアサインメントを適切に行い、特定職員に時間外勤務が偏在することがなかった。	
	後輩や部下に対して、適切な指導・助言を行うことができる人材育成能力を備えている職員	マネジメント力	適切な指導・助言により部下や後輩に成長が見られた。	
	-	切磋琢磨(競争心)	実力が近い先輩・上司と切磋琢磨し、市民サービス向上や業務改善を実施した	
	-	組織としての一流を目指す気概	他自治体や市内企業のロールモデルとなるような事業を企画・実行した	
	風通しのよい働きやすい職場環境をつくる職員	職場環境づくり	風通しのよい働きやすい職場環境の構築のため、周囲と積極的なコミュニケーションに努めていた	



# 3. 人事評価制度について（評価手法）

## 問題行動の位置づけ、評価方法、活用

### ご意見

- ・ 該当者が管理職になると悪影響なので、反映方法のルールを明確化する必要がある
- ・ ハラスメントは広汎な概念なので、その評価には注意を要する
- ・ 能力評価の中で評価するが、評価結果とは別扱いし、昇格の欠格事項として機能させるものの一つの考え方
- ・ 手続きは大変だが、降格と合わせて考える必要がある
- ・ 箕面市では2年連続での最低評価は指導対象とし、改善がなければ降格するルールを定めていた



### 実施 (案)

- ・ 能力評価の中に評価項目を設ける。ただし、能力評価としての点数化は行わない
- ・ 部下からの多面評価結果と合わせ、人事異動の際の管理監督職昇任の参考資料として活用する

### 理由 ・ 目的

ハラスメントの危険性のある職員を管理職に登用する場合の影響を考慮

### 問題行動 の定義

懲戒処分には該当しないが、①ルールに違反する行為 又は ②ルールに違反しないが業務上好ましくない行為

- ①上司の指示に反する行為、長時間にわたる無断離席、時間外勤務の事後申請
- ②厳しい口調での指導を繰り返すなど働きやすい職場環境づくりを阻害する行動、度重なる不注意による事務ミス等



# 目標調整会議

実施  
(案)

- ・業績評価の目標レベル(達成水準は含まない)を調整するための会議を設置
  - 課長級以下の目標・・・部長、課長が参画する部内調整会議
  - 部長級、次長級の目標・・・特別職、各部長が参画する総合調整会議
 ※総合調整会議では、部内調整会議の結果も検証し、全庁的な調整を図る
- ・目標レベルを高く設定した目標を全庁に公表
  - ※以後のレベル設定の参考にするとともに、公正性を確保
- ・能力評価の項目を変更する際は、総合調整会議に諮り市長が決定

理由  
・  
目的

- ・評価誤差の軽減を図り、公正性を高めるため

# 評価結果検証会議（甘辛調整会議）

実施  
(案)

- ・1次評価と2次評価で一定のブレが生じた場合、当事者間で調整（調整者の指示のもと、調整を行い、その結果を調整者に報告）
  - ※能力評価、業績評価ともに、調整を実施
- ・調整者による甘辛調整を実施（2次評価者単位で、一律の加点・減点）
- ・特別職及び部長で構成する評価結果検証会議を設置し、課長級以下の評価結果を検証。
  - （修正が必要な場合は、一律の加点、減点）

被評価者	1次評価者	2次評価者	調整者
部長級	—	副市長	市長
次長級	部長	副市長	
課長級	次長	部長	副市長 教育長
課長補佐級	課長	次長	
係長級	課長補佐	課長	部長
主任・主事級	係長	課長	

理由  
・  
目的

- ・評価結果の不公平感を軽減するため、調整の仕組みを導入する

# 4. R1人事給与制度改革基本方針未実施項目

## 本パートでの議論のポイント

- ①退職手当の見直し **(済)**
- ②市内居住に対するインセンティブ **(済)**
- ③職員の地域貢献の推進
- ④職員採用に関する見直し
- ⑤人事異動方針の見直し

### ③ 職員の地域貢献の推進

#### 報酬を得る活動の許可基準の見直し

##### ご意見

- ・ 第32次地方制度調査会で地方公務員も地域人材としての積極的な活動を期待され、基準の公表などの環境整備が求められている
- ・ 職員の行動変容を起こすことが目的
- ・ 許可しない場合を提示するネガティブリストを作成すると良い
- ・ 実施案は許可を抑制するオーラが出ている。社会貢献活動の定義も微妙



##### 実施 (案)

- ・ 現行の許可基準を緩和し、許可範囲を明文化
- ・ 許可される活動の範囲が職員に分かりやすい基準を設定し、公表する

##### 理由 ・ 目的

職員の地域貢献、資質向上につながる活動を推進するため

##### 《許可基準（案）》

以下のいずれにも該当すること

- ・ 地域の発展、活性化に寄与する活動
- ・ 勤務時間外、週休日及び休日の活動
- ・ 許容できる範囲の報酬
- ・ 過去5年以内に活動する団体との契約、補助、指導、処分を行う職に就いていない
- ・ 営利を主目的とした活動、宗教的活動、政治的活動でない



・ 基準を満たす活動は、原則として兼業を許可することにより、職員の地域貢献活動を通じて人材育成を推進

## ④ 職員採用に対する見直し

項目	懇話会での外部有識者からの意見	市の対応方針
<p>①採用試験の募集、実施方法</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 専門試験を廃止すると、法律を知らない人が採用されるので一長一短</li> <li>・ 有能な人が受験する手法を考えるべき。受験ハードルを下げることで、受験者の質を担保できるのか</li> <li>・ 箕面市では、募集する職種を細分化せず、事務職や技術職をまとめて募集し、良い人材がいる時に採用していた</li> <li>・ 良い人材が多く年は採用を増やすなど柔軟に対応し、無理に募集人数を採用する必要はない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 受験者の増加より、受験者の質を担保する受験資格、試験実施方法を検討する</li> <li>・ 新しい給与制度（初任給引上げ、新給料表導入）を積極的に広報する</li> <li>・ 特定のスキル等を持つ人材を必要とする場合、中途（経験者）採用を実施する</li> <li>・ 募集職種の統合については、将来課題とする</li> </ul>

## ④ 職員採用に対する見直し

### ② 1次試験結果、2次試験結果（成績）の活用方法

#### ご意見

- ・ 三次試験に自信が無ければ一次二次の結果反映もあり得る
- ・ どういう人を採用したいかと、各試験の役割、位置づけによる
- ・ 母数を減らすための一次試験なら、二次以降に反映する必要はない



#### 実施 (案)

- ・ 一次試験の能力適性検査の結果はその後の選考に反映せず、二次試験面接結果は三次試験へ反映（二次論文の取扱いについては今後検討）
- ・ 反映方法（配点等）は検討中。令和5年度の採用試験から実施

#### 理由・目的

（各試験の位置づけ）  
一次試験：一定基準以上の基礎的能力、教養、知識があるかを判定  
二次試験（面接）：採用すべき人物の判定（多数の面接官による評価）  
三次試験（面接）：採用すべき人物の判定（最終）（二次試験の結果を加味）

※一次試験は足切りに活用し、以降は不反映。二次試験（面接）は最終合否に反映させることが有効と判断（面接官アンケートの結果も考慮）

### ③有効な面接試験の手法（構造化面接等の検討）

#### ご意見

- ・ 構造化は難しい。準備も大変で、情報はネットで拡散される
- ・ 二次面接は1対1の方が良い。受験者を“油断”させることが大事
- ・ 構造化面接は予習され、予備校で対策される
- ・ 面接官が自分の心証で判断する必要があり、非構造化が良い
- ・ 多数の面接官による面接では同じ質問・評価基準での面接はできない
- ・ 箕面市では若手を含め幅広い年齢層の試験官が面接。受験者の本音の引き出し方は人それぞれなので、非構造化の総合判定としていた



#### 実施 (案)

- ・ 二次試験の面接回数の増加、年齢層拡大及び1対1面接を実施を検討
- ・ 非構造化面接による総合判定を継続

#### 理由・目的

できるだけ多くの目と幅広い視点による面接を実施するため

## ④面接の採点手法

### ご意見

- ・箕面市の実施方法（印象評価）で良いと思う
- ・項目を分割しても結局印象評価。チェック項目を決めるだけで良い
- ・箕面市では項目ごとの点数化はせず、印象評価による総合採点



### 実施 (案)

- ・項目ごとの採点を行わず、印象評価による総合採点を継続
- ・人材育成基本方針のめざすべき職員像をもとにチェック項目（チャレンジ精神、使命感など）を設定

### 理由・目的

項目ごとの評価を行っても受験者の印象から合計点で調整することになるため

## ⑤応募者数を増加させるための方法

### ご意見

- ・生駒市はトップセールスと多様な媒体の活用で応募者が増加した
- ・若い人は文字を読まない。YouTube、TikTok、Instagramが有効
- ・新しい給与制度を前面に出し、イメージを浸透させると良い
- ・受験者アンケートを実施し、何をみて採用試験を知ったかをリサーチすべき



### 実施 (案)

- ・就職サイトやSNSなど利用する媒体の拡大を検討
- ・新しい人事給与制度を積極的に広報
- ・トップセールスを積極的に展開

### 理由・目的

新しい人事給与制度を多様なチャンネルで広く発信することにより、応募者数の増加に加え新制度の広報も図るため



## ⑤人事異動方針の見直し

### 同一所属の在職年数について

#### ご意見

- ・国は1～2年間隔で異動となる。トレーニングの密度が異なり自治体の育成方法は勿体ない
- ・採用後10年間で3部署は経験すべき。10年目までは専門性は考慮しなくても良い
- ・育成、専門性以外に、権限を持つ部署は公正性からも一定期間で異動する必要がある。湖南省では原則1部署3年で異動していた
- ・自己申告書は1年目～、管理職も含め全員作成させていた。配慮を要する事項の把握も必要
- ・若手を同じ部署で塩漬けにするのは可哀そう。若い職員ほど異動させやすいはずで、異動させないのは上司が便利使いしているに過ぎない
- ・箕面市では採用後3部署を経験していないと昇格しないルールとしている



#### 実施 (案)

- ・長期間の同一部署配置による専門性強化より、短期的な人事異動による人材育成と公正な業務執行を重視する
- ・新規採用後の異動スパンを短縮する（10年で3部署を基準とする）
- ・中堅～ベテラン層はゼネラリストとスペシャリストに分けて育成。ゼネラリストは3～5年のスパンで異動し幅広い分野の職務経験を積み、スペシャリストは同一系統（福祉、税など）の範囲内で異動し専門性を高める
- ・自己申告書（異動希望）の提出要件を緩和（同一部署3年以上の条件を外す）し、キャリア形成の希望欄を設ける

#### 理由 ・ 目的

- ・特に若手職員は専門性より様々な職務経験による育成が必要
- ・中堅～ベテラン層は職員の能力、適性を考慮し、幅広い業務経験か専門知識のいずれかを伸ばす育成方法を選択
- ・自己申告書は職員個々の事情を把握するために多くの職員が提出可能とする必要がある

## ①人材育成基本方針 改訂

### ○目次（案）

- 第1章 基本方針改訂の背景
  - (1) 本市を取り巻く現状
  - (2) 人材育成の方向性
- 第2章 めざすべき職員像と求められる能力
  - (1) めざすべき職員像
  - (2) 職員に求められる能力
  - (3) 職階別の果たすべき役割・責務
- 第3章 人材育成の推進 ①（人事給与制度）
  - (1) 採用試験
  - (2) 人事異動とキャリア形成
  - (3) 昇任試験
  - (4) 人事評価制度
  - (5) 給与制度
- 第4章 人材育成の推進 ②（研修制度）
  - (1) 自己啓発
  - (2) 職場研修（OJT）
  - (3) 職場外研修（OFF-JT）

# 職員アンケートの結果反映

## 課題

・すごいと思う職員のアンケートで意見が多かった「企画力」を人材像に反映するべきか



## 議論

・企画力のほか、職員に求める人材像に反映するべき能力はないか（説明責任を果たす能力、意見を聴く能力など）

## めざすべき職員像

和泉市の未来を見据え、課題に積極的に挑戦し、連携することができる職員

## 職員に求める資質・能力・姿勢

### 公務員としての倫理観・使命感

- 和泉市を誇りに思い、市民サービスの向上に向けて、市民目線で考え、行動する職員。
- 公正・公平な視点で、適正に判断する職員。
- 自分の役割を認識し、責任を回避せず、全力で職務に取り組む職員。
- 最少の経費で最大の効果を上げるための経営感覚とコスト意識を持つ職員。

### (キーワード)

- ・和泉市を誇りに思う
- ・市民目線の視点
- ・リーガルマインド
- ・公務員としての使命感
- ・財政的な視点

### 成果を出すための意欲・能力

- 未来を見据え、柔軟な発想と広い視野を持ち、ビジョンを描くことができる職員。
- 的確に課題を捉え、失敗を恐れずチャレンジする職員。**
- 必要な知識や見識、専門能力を高めるための自己研鑽を行う職員。
- デジタル技術に関する基本的な知識を備え、市民サービスの向上と業務の効率化に取り組む職員。

### (キーワード)

- ・時勢や真理を見極める能力
- ・失敗を恐れない（チャレンジ精神）
- ・経験、見識、専門能力
- ・資質向上（自己研鑽）
- ・相談から報告（自ら組み立てる力）
- ・DXを促進する意識

### 組織力向上の視点

- 組織の一員として、周囲と連携し、結集することができる職員。
- 多様な職員の能力や経験を最大限に活用し、成果を出することができる職員。
- 後輩や部下に対して、適切な指導・助言を行うことができる人材育成力を備えた職員。
- 風通しのよい働きやすい職場環境をつくる職員。

### (キーワード)

- ・相手に配慮し、連携する能力
- ・個々の能力を引きだし、集結する力
- ・マネジメント力
- ・切磋琢磨（競争心）
- ・組織としての一流をめざす気概
- ・職場環境づくり

（企画力を追加するとした場合の修正案）

- 的確に課題を設定できる職員
- 課題解決のための施策（取組）を立案できる職員
- 適切に施策（取組）の進捗を管理できる職員
- 失敗を恐れずチャレンジする職員

# 給料表変更等による影響額

項目	影響額（年額）
部長級シングルレート	+10,200,000
次長～係長級 被りの少ない給料表	+31,500,000
3等級主任の廃止	▲126,200,000
初任給日本一	+51,800,000
管理職手当増額	+13,700,000
<b>合計</b>	<b>▲19,000,000</b>

**(前提条件)**

- ・経過措置を設けず、完全移行した想定で算出
- ・退職手当は制度検討中のため試算から除外



- 部長年収1千万円を維持したうえで、財政負担を考慮し管理職手当を当初案から減額
- 将来的には総人件費が微減の見込みだが、制度完成までの経過措置の実施に係る負担あり

## 管理職手当 変更（案）

職階	役職	現手当額	第4回懇話会提示案	修正案
部長級	参与	94,000	130,000	105,000
	部長・局長	91,000	120,000	102,000
	監・理事	88,000	100,000	95,000
次長級	次長・室長	66,000	80,000	70,000
課長級	課長・総括参事	55,000	65,000	60,000
	参事	44,000	55,000	55,000
補佐級	課長補佐・総括主幹	44,000	50,000	50,000
	主幹	33,000	40,000	40,000



- ・第4回懇話会提示案 +2,500万円
- ・修正案 +1,370万円

**財政負担を考慮し、第4回懇話会提示案から減額**

# 給与制度の変更に伴う経過措置について

## 課題

・新給与制度へ移行のための経過措置の実施手法



## 議論

・経過措置実施における注意点  
(実施内容、移行期間など)

《経過措置 対象項目》 → 想定される経過措置の内容

- ① 給料月額（給料表移行）  
(3等級（主任）廃止、初任給増加、部長級シングルレート、職階ごとの重なりの解消)  
→給料月額が減少する職員の現給保障、旧給料表への残留を希望する職員の取扱い
- ② 管理職手当（手当の増額）  
→手当の増額方法
- ③ 退職手当（調整額算入期間の延長）  
→制度変更による増額・減額の影響を緩和
- ④ 住居手当（市内居住インセンティブの付与）  
→制度変更による増額・減額の影響を緩和

# 懇話会報告書

## 和泉市人事・給与制度改革検討懇話会 報告書内容（案）

(表紙)、まえがき	まえがき:外部有識者の連名により、懇話会の所感や今後の期待を記載						
主な意見(要約)	(表示例)						
	<table border="1"><thead><tr><th>項目</th><th>主な意見</th></tr></thead><tbody><tr><td>職務に応じた給与</td><td>○現行の給与制度は、上司と部下で給与の逆転が発生するなど、昇格のインセンティブがない制度になっているため、職位に応じたメリハリのある給与制度にするべき ○部長級の給与は、職員が目指したくなるような象徴的な金額に設定する方がよい ○初任給を見て、受験先を決める学生も多いため、人材確保の観点から初任給を上げるべき。民間企業でも大幅な賃上げをして人材を確保しようとしている</td></tr><tr><td>人事評価の相対化</td><td>○人事評価の目的は、職員の成長を促し、適切に昇格などの任用に活用すること。下位区分を無理やりつくる相対化は、職員のモチベーションを下げることになる ○上位区分に対して勤勉手当を増額するための原資には、限りがあるので、上位区分の上限人数は設定するべき</td></tr></tbody></table>	項目	主な意見	職務に応じた給与	○現行の給与制度は、上司と部下で給与の逆転が発生するなど、昇格のインセンティブがない制度になっているため、職位に応じたメリハリのある給与制度にするべき ○部長級の給与は、職員が目指したくなるような象徴的な金額に設定する方がよい ○初任給を見て、受験先を決める学生も多いため、人材確保の観点から初任給を上げるべき。民間企業でも大幅な賃上げをして人材を確保しようとしている	人事評価の相対化	○人事評価の目的は、職員の成長を促し、適切に昇格などの任用に活用すること。下位区分を無理やりつくる相対化は、職員のモチベーションを下げることになる ○上位区分に対して勤勉手当を増額するための原資には、限りがあるので、上位区分の上限人数は設定するべき
	項目	主な意見					
職務に応じた給与	○現行の給与制度は、上司と部下で給与の逆転が発生するなど、昇格のインセンティブがない制度になっているため、職位に応じたメリハリのある給与制度にするべき ○部長級の給与は、職員が目指したくなるような象徴的な金額に設定する方がよい ○初任給を見て、受験先を決める学生も多いため、人材確保の観点から初任給を上げるべき。民間企業でも大幅な賃上げをして人材を確保しようとしている						
人事評価の相対化	○人事評価の目的は、職員の成長を促し、適切に昇格などの任用に活用すること。下位区分を無理やりつくる相対化は、職員のモチベーションを下げることになる ○上位区分に対して勤勉手当を増額するための原資には、限りがあるので、上位区分の上限人数は設定するべき						
将来課題	懇話会で議論が完結しなかった項目を記載 コンピテンシー評価導入、専門職版の人材育成基本方針、採用募集職種の統合 など						
議事録	第1回～第12回の議事録、会議資料(パワーポイント)を添付						