

懇話会（第1回）次第

日時：令和4年5月6日 10時～12時
場所：和泉市役所3階庁議室

1. 開会
2. あいさつ（5分）
3. 懇話会について（10分）
4. 本市の現状と課題について（15分）
5. 和泉市人材育成基本方針の改訂について（80分）
6. その他
7. 閉会

※（ ）内の時間は進行の目安です。

懇話会出席者名簿

	氏名	役職
外部有識者 (順不同)	稲継 裕昭 様	早稲田大学政治経済学術院教授
	谷畑 英吾 様	前 滋賀県湖南市長
	倉田 哲郎 様	前 大阪府箕面市長
和泉市 (役職順)	辻 宏康	市長
	吉田 康人	副市長
	小泉 充寛	参与
	山崎 光一	市長公室長
	尾郷 森太郎	市長公室次長
	奥 信介	人事課長
	富岡 大作	人事課長補佐
	南埜 雄哉	人事課人事企画係長

3. 懇話会について

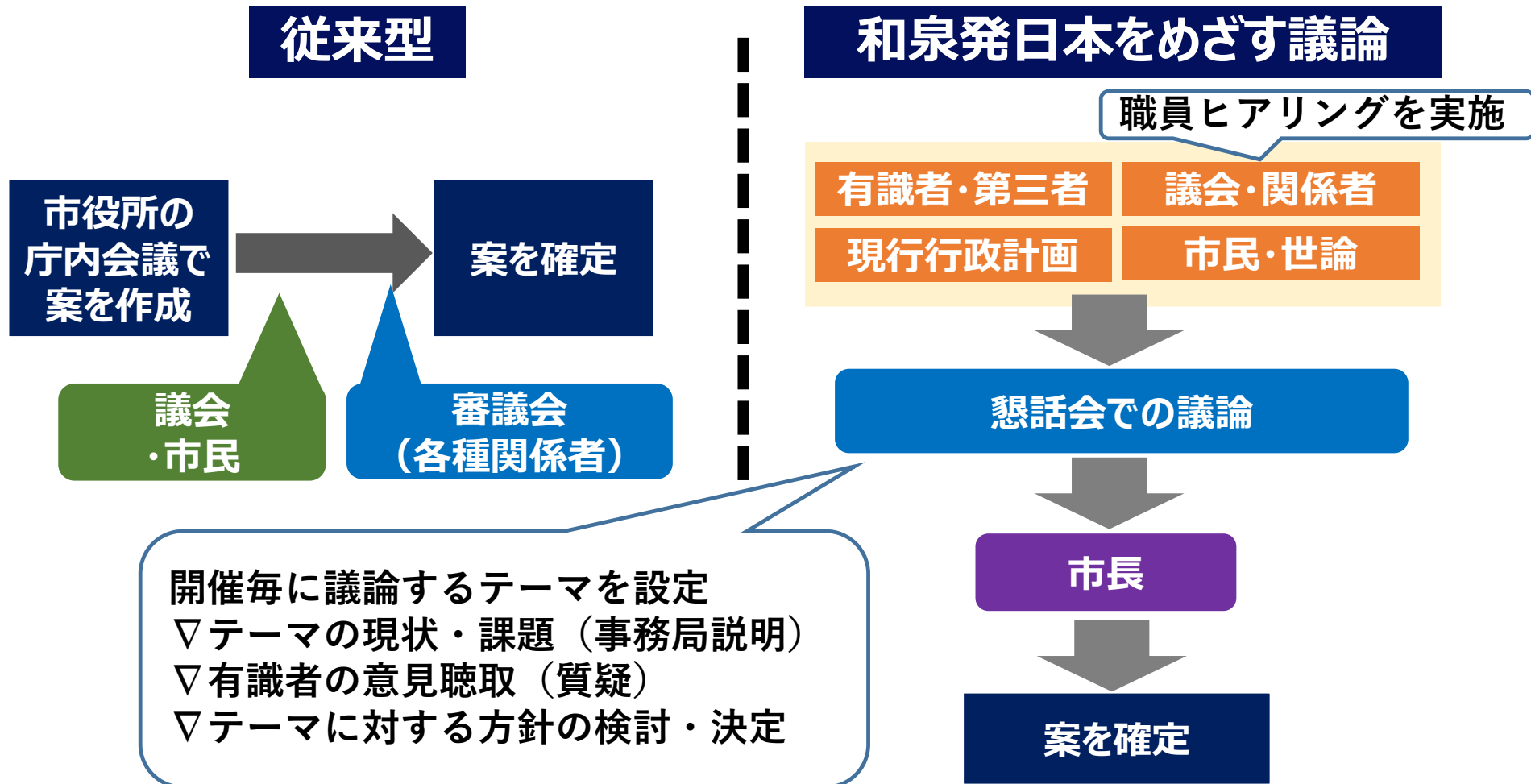
(懇話会の位置づけ等)

	内容
位置づけ	がんばる職員が報われる人事給与制度を構築するため、有識者に集まっていただき、助言を得るもの。
構成員	懇話会出席者名簿の通り。 (有識者は、オンライン参加可能)
実施日程	概ね、月に2回程度の開催を予定。 1回2時間程度を予定。 ・第1回：5月 6日 ・第2回：5月25日 ・第3回：6月 9日 ・第4回：6月23日 7月以降も月に2回程度開催予定（詳細は、後述）
公開・非公開	会議は、原則非公開 議事録は、方針が決定した際に公開

懇話会の進め方

●和泉発日本を実現する議論を。

- ・事務局案に対して、「お墨付き」・「承認」をもらうための議論を行うのではなく、政策決定プロセスとしての議論をいただきたい。




4. 和泉市の現状と課題について

(人事給与制度改革の現状)

- 令和元年6月に策定した『和泉市人事・給与制度改革基本方針』（別添）に基づき、**がんばる職員が報われる制度**の構築に向けた取組みを進めてきた。
(管理職手当の見直し、希望降格制度の導入、派遣職員の公募制度等)

(課題)

- どのような職員 (**がんばる職員**) に報いる制度か、整理が必要。【人材像の明確化】
- 職務に応じた給料表や人事評価の手法についての検討が必要。【制度改革】
- 構築した制度をもとに、各種マニュアルの見直しが必要。【事務運用の整備】

- 
- **がんばる職員 (目指すべき職員像)** を明確にし、そのための制度構築を行う。
※ 目指すべき職員像は、和泉市の将来像を踏まえたものとする。

市制施行100周年に
向けた和泉市の将来像

ここからスタート!

和泉市の将来像を実現
するための人材育成
(人材育成基本方針)

人材像の実現に向けた
人事・給与制度の構築
(**がんばる職員が報われる制度**)

がんばる職員が報われる制度

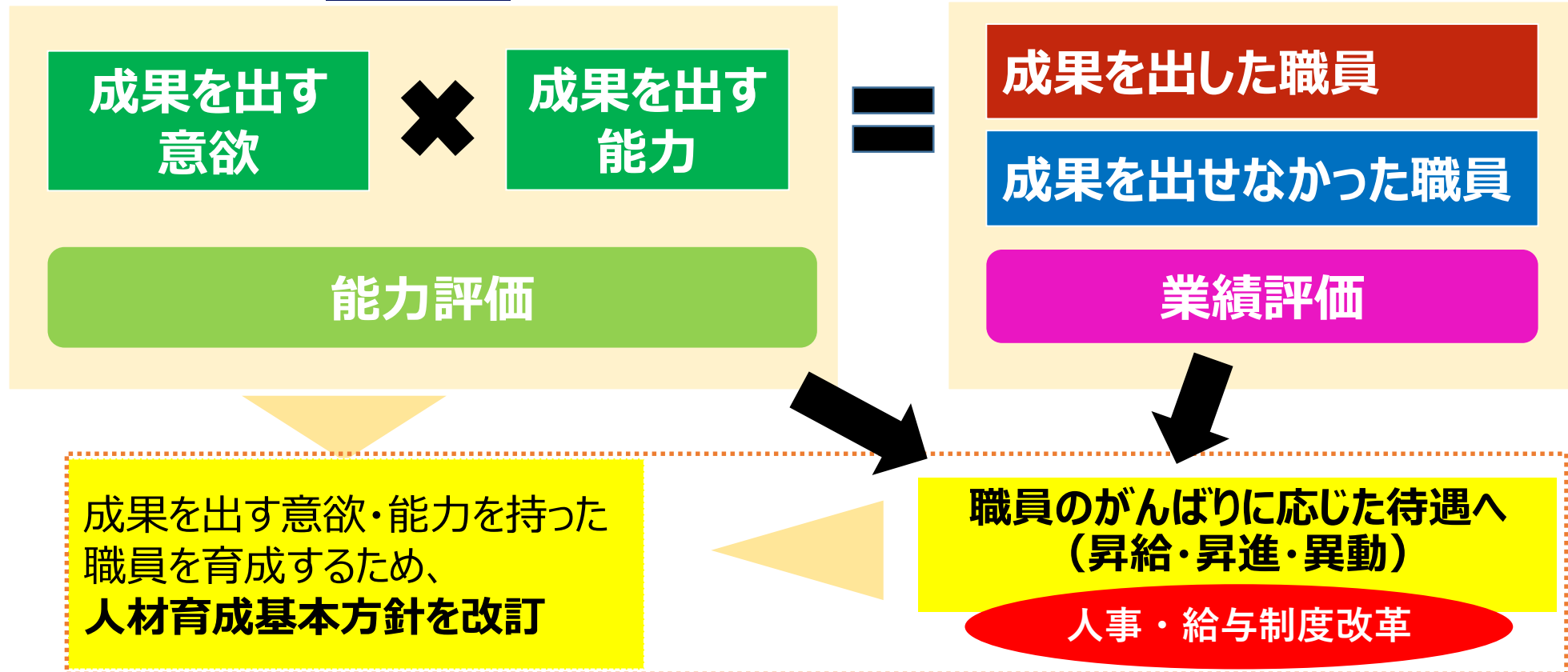
●がんばる職員とは・・・

- ・成果を出す意欲・能力を持った職員
- ・実際に成果を出した職員

●評価制度

経過

結果



懇話会で議論いただく論点

項目	具体的な検討内容	具体的な検討内容
目指すべき職員像の決定・共有	人材育成基本方針の『目指すべき職員像』を改訂	基本的には、市が策定（懇話会では、簡単にご意見を伺うイメージ）
人事・給与制度改革の方針決定	（人事制度） <ul style="list-style-type: none"> ・採用：募集対象、試験内容 ・昇任：昇任試験、昇任年齢、選考基準 ・異動：異動基準、異動希望、庁内公募 ・評価：評価方法、能力・実績配分、多面評価 （給与制度） <ul style="list-style-type: none"> ・給料：責任と処遇に応じた給料表、昇格制度 ・手当：管理職手当、期末勤勉手当、住居手当、退職手当 ・評価との連動：反映内容、甘辛調整、相対化 	懇話会でいただくご意見を踏まえ、方針を決定 ・市の現状や職員の意見、議会の意見などを踏まえた議論を行っていただく。
事務運用の整備	人事・給与制度改革の方針を踏まえた、マニュアルやガイドラインの見直し （人事評価の手引き、人材育成基本方針 等）	基本的には、市が策定（懇話会では、簡単にご意見を伺うイメージ）
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・和泉市人事給与制度改革基本方針の未実施事項 ・研修制度：研修計画、OJT、メンター制度 ・資格取得報償制度 	

懇話会で議論いただきたいテーマとスケジュールについて

※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

	議論するテーマ
第1回（5/6）	<ul style="list-style-type: none">・懇話会について・本市の現状と課題について・和泉市人材育成基本方針の改訂について①
第2回（5/25）	<ul style="list-style-type: none">・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）	<ul style="list-style-type: none">・「職務」と「待遇・報酬」について（給料表）②
第4回（6/23）	<ul style="list-style-type: none">・「評価」と「待遇・報酬」について（昇格・降格）
第5回（7月）	<ul style="list-style-type: none">・人事評価制度について
第6回（7月）	<ul style="list-style-type: none">・昇任（試験）について
第7回（8月）	<ul style="list-style-type: none">・職員採用について
第8回（8月）	<ul style="list-style-type: none">・人事異動について
第9回（9月）	<ul style="list-style-type: none">・事務運用について
第10回（9月）	<ul style="list-style-type: none">・研修について
第11回（10月）	<ul style="list-style-type: none">・令和元年策定 人事・給与制度改革基本方針 未実施項目
第12回（予備）	

4. 人事給与制度について（人事制度）

	現状	課題
採用	<p>1次：能力適性検査 2次：個人面接 + 論文 3次：個人面接 + 集団討論 を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事務職は18～25歳、技術職は～35歳を募集 	<ul style="list-style-type: none"> ・技術職の応募者不足 ・職員資質向上へ向けた採用戦略 ・採用試験のスキル、メソッド ・面接官の資質向上
昇任	<ul style="list-style-type: none"> ・主任への昇任 （対象）2等級39号給以上の職員 （条件）研修、筆記試験 ・係長級への昇任 （対象）32歳以上の職員 （条件）1次：筆記、論文 2次：面接 ・課長補佐級以上への昇任 ※試験などによる選考は実施せず 	<ul style="list-style-type: none"> ・係長級昇任試験の女性の受験者数の不足 ・事務職と専門職の並列受験 ・課長補佐級以上の昇任基準の客観性 ・希望降格者の処遇
人事異動	<ul style="list-style-type: none"> ・人事ヒアリング ・異動希望調査 同一部署の配属歴3年以上の職員を対象に、異動に関する希望の調査を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・異動周期の長期化 ・人事評価結果の活用 ・人事異動の方針、基準策定
人事評価	<ul style="list-style-type: none"> ・能力評価、業績評価により上司が評価 （職階に応じて業績評価の比率が上昇） ・業績評価の目標：本人が設定を行い、評価者、調整者が全体の目標設定などを加味して調整 ・課長補佐級～部長級は各職階単位で、主事～係長級は各部単位でそれぞれ甘辛調整。 	<ul style="list-style-type: none"> ・多面評価の導入 ・相対評価のあり方 ・定型業務の評価 ・「頑張ったが成果出ず」の評価 ・甘辛調整の精度

(給与制度)

	現状	課題
給料	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国公の行政職給料表（一）の1～8等級を使用 ・ 1、2等級：主事級、3等級：主任級、4等級：係長級、5等級：課長補佐級、6等級：課長級、7等級：次長級、8等級：部長級 ・ 管理職の範囲：課長補佐級以上 ・ 昇格メリット 係長級以上への昇格時、直近上位+1号 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 責任と処遇の不一致 年功序列的要素が強く、部下と上司の額が逆転 ・ 昇格メリットの効果が小さい ・ 管理職と非管理職の逆転（時間外勤務手当の有無）
手当	<ul style="list-style-type: none"> ・ 管理職手当 33,000～94,000円 ・ 期末勤勉手当 支給月数 国公準拠 役職加算 主任・係長級5%～部長級20% ・ 退職手当 調整額は国公どおり60月分適用 ・ 住居手当 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 管理職手当の額 ・ 役職加算率 主任級・係長級が同率 ・ 退職手当の調整額の反映月数 60月→早期昇格への反映 ・ 市内居住者へのインセンティブ
人事評価と給与との連動	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人事評価結果 → 昇給・勤勉手当に反映 ・ 給与反映区分 第1～5区分 第1、第2の上位区分のみ限度率を設定 (第1区分：5%、第1区分+第2区分：15%) ・ 昇給 第1区分：+1号、第5区分：1号抑制 ・ 勤勉手当 第1区分：20%増、第2区分：10%増 第4区分：5%減、第5区分：25%減 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 第3区分への集中 ・ 「評価」と「待遇」のバランス ・ 給与反映区分の細分化

(給与制度)

役職	等級	給料	管理職手当	賞与 役職加算率
参与	8 等級	408,100円～468,600円	94,000円	20%
部長・局長		408,100円～468,600円	91,000円	
監・理事		408,100円～468,600円	88,000円	
次長・室長	7 等級	362,900円～444,900円	66,000円	15%
課長・総括参事	6 等級	319,200円～410,200円	55,000円	15%
参事		319,200円～410,200円	44,000円	
課長補佐・総括主幹	5 等級	289,700円～393,000円	44,000円	10%
主幹		289,700円～393,000円	33,000円	
係長・総括主査・主査	4 等級	264,200円～381,000円	—	5%
主任	3 等級	230,000円～350,000円	—	5%
主事	2 等級	195,500円～304,200円	—	—
	1 等級	146,100円～247,600円		

5. 和泉市人材育成基本方針の改訂について

市制施行100周年に向けた和泉市の将来像

【第5次和泉市総合計画（2016～2025年）】 未来に躍進！活力と賑わいあふれるスマイル都市

- 恵まれた自然、歴史、利便性等の魅力を融合しつつ、多様化する市民ニーズに対応し、人口減少社会においても、持続的に発展するまち
- 市民が安全・安心を実感しつつ、新たな「まちの魅力」が創出され、活力と賑わいを享受することができるまち

【令和4年度市政運営方針】

- 激しい人口獲得競争の中でも、日本のトップランナーになる施策（和泉発日本）が打ち出され、多くの人から「選ばれるまち」
- 子どもが無邪気に笑うまち。（今の子どもが大人になったときに誇れるまち。）
- 将来を見据えた、課題（公共施設の老朽化等）の対応が適切になされたまち
- 行政DXが推進され、効率的な行政運営が可能になったまち

上記をめざすための人材像

【職員理念（平成27年度）】

- 和泉市を誇りに思う
- 資質向上に努める
- 切磋琢磨する
- 市民と協働する
- 全力で職務にあたる
- 個々の強み・ノウハウを集結する

【令和4年度市政運営方針】

- 仕事を遊ぶ（仕事に熱中して、遊ぶような感覚を持つ） ※論語：「芸に遊ぶ」

【「和泉発日本」を実現する7つの心得（令和4年度）】

- 1、先ず一流をめざす
- 2、夢・ビジョンを共有し、方向性をひとつに
- 3、失敗を恐れない
- 4、仕事を好きになる
- 5、先送りせず、今できることを今行う
- 6、ポジティブな言葉を口癖に
- 7、報連相(ほうれんそう)から確連報(かくれんぼう)へ！

和泉市人材育成基本方針（平成19年）

- ・めざすべき職員像
- ・職員に求める資質・基本的心構え・行動基準
- ・職員に求められる能力

第1回でこのパートのご意見を伺う

- ・人材育成の方策（人事制度・研修・職場環境）

2回目以降の議論を踏まえて構築

人材像の実現に向けた人事・給与制度の構築
(がんばる職員が報われる制度)

※採用・昇進・研修・評価手法・給与制度 等

人材育成基本方針（職員像）の改訂イメージ

現行の人材育成基本方針

【目的】

求められる職員像を明確に示し、そのサポート体制を確立するもの。

【めざすべき職員像】

（1）資質・基本的心構え・行動基準

- ・自己研鑽を積む
- ・公民協働の視点を持つ
- ・公正・公平である

（2）能力

- ・基礎的業務遂行能力
- ・政策形成能力
- ・行政経営能力

（3）めざすべき職員像

- ・市民から信頼され自ら創造できる職員

（4）個性ある職員の育成

- ・ゼネラリスト、エキスパート等の見極めと育成

今回の議論の対象ではないが、めざすべき職員像を実現するためにこの3本柱でいいかは、要検討。

【人材育成の方策】

人材育成の3つの柱

- ・総合的な人事制度の構築と運用（人事評価制度・昇任・採用等）
- ・研修体制の改編（カフェテリア型研修・意識改革・研修機関、民間活力の活用等）
- ・職場環境づくり（管理職の意識改革・組織目標の明確化）

新たな視点（市長の想い）

（1）職員理念

- ・和泉市を誇りに思う
- ・資質向上
- ・切磋琢磨
- ・市民協働
- ・全力での職務遂行

（2）職場指針

- ・個々の強み・ノウハウの集結

（3）行動目標

- ・挨拶
- ・報連相
- ・整理整頓（5S）

（4）7つの心得

- ① 先ず一流をめざす
- ② 夢・ビジョンを共有し、方向性をひとつに
- ③ 失敗を恐れない
- ④ 仕事を好きになる
- ⑤ 先送りせず、今できることを今行う
- ⑥ ポジティブな言葉を口癖に
- ⑦ 報連相から確連報へ

（5）市政運営方針

- ・和泉発日本をめざす気概
- ・仕事を遊ぶ心

（参考）国の研究会（平成27年）

～時代の変化を踏まえたこれからの人材育成～

- ・国民全体の奉仕者としての使命感
- ・求められる経験、見識、専門能力を備えた上での行政官としての矜持
- ・多様化した職場環境をマネジメントし、業務を遂行する能力

今後、めざすべき職員像

【成果を出すための意欲】

- ・和泉市を誇りに思う ◀ 職員理念
- ・資質向上（自己研鑽）◀ 職員理念
- ・切磋琢磨（競争心）◀ 職員理念
- ・組織としての一流をめざす気概 ◀ 7つの心得①
- ・失敗を恐れない（チャレンジ精神）◀ 7つの心得③⑤
- ・ポジティブな姿勢 ◀ 7つの心得⑤⑥・市政運営方針
- ・公務員としての使命感 ◀ 研究会

【成果を出すための能力】

- ・個々の能力を引きだし、集結する力（リーダーシップ）◀ 職場指針・7つの心得②
- ・相談から報告（自ら組み立てる力）◀ 7つの心得⑦
- ・相手に配慮し、連携する能力 ◀ 7つの心得②
- ・時勢や真理を見極める能力 ◀ 7つの心得②
- ・優先順位付け ◀ 7つの心得⑤
- ・整理整頓（5S）◀ 行動目標
- ・経験、見識、専門能力 ◀ 研究会
- ・マネジメント力 ◀ 研究会

その他、重要なキーワードがあれば、ご意見をいただきたい。
⇒ご意見を踏まえて、事務局で整理
※整理の手法として、職位に応じた意欲・能力という視点も含めて検討。