

1. 開会

【吉田副市長】

- 本日は人材育成基本方針と、「職務」と「待遇・報酬」について、給料表のあり方を中心に議論を行いたい。議事に入る前に、第1回懇話会でいただいたご意見等についておさらいをさせて頂く。

【事務局】

- 第1回懇話会のおさらいについて、事務局から説明（資料P1）

【吉田副市長】

- ここでお示しした内容はあくまでも主なもので、その他にも多くのご意見をいただいております、それは議事録として残している。これについて、コメントや何か補足のご意見等があれば承りたい。

【稲継・谷畑・倉田】

- 特に意見なし

2. 人材育成基本方針について

【吉田副市長】

- 前回のご意見を受けて、人材育成基本方針改訂案の見直しを行ったので、これについて議論頂きたい。事務局より説明願う。

【事務局】

- 人材育成基本方針の改訂について、事務局から説明。（資料P3～5）

【吉田副市長】

- 資料4ページにおいて、めざすべき職員像を「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」と一旦、仮置きはしているが、「できる」という能力だけに着眼するのではなく、それを実際に「成果」につなげることも重要だと考えるので、めざすべき職員像にも、「成果」を明確に位置付けてはどうかと思う。最終的には、市長の意向もお伺いし、めざすべき職員像を確定していきたいと考えているが、まず、仮置きという形で議論を進めていきたい。
- 事務局としては、前回の議論を踏まえて、「公務員としての倫理観・使命感」、「成果を出すための意欲・能力」、「組織力向上の視点」という3点を大きな括りとし、職員に求められる能力を整理した。
- また、今後、議論いただく人事評価に関して、人材育成基本方針との連動を踏まえ、能力評価はこの3つを大きな括りにしたいということ。文言等は、制度設計するまでに整理するが、「意欲・能力」だけでなく、公務員としてのリテラシーや組織力の視点は、職員として必要だということで、大きく3つの括りとする案になっている。これについて何かご意見は。

【倉田】

- 「公務員としての倫理観・使命感」と「組織力向上の視点」は、オーバーラップする部分があり、少しわかりにくいのではと感じた。人材育成基本方針で示す3つの柱は、職員が目指して頑張ろうと思うところなので、分かりやすさが重要。分かりやすさの面で工夫が必要だと思う。

【谷畑】

- 3つの柱で区分したことで、非常にわかりやすくなったと思う。「倫理感・使命感」のところではリーガルマインドや財政的な視点、使命感など公務員として非常に大事な部分を押さえている。また、「意欲・能力」のところでは、DXの視点でデジタル技術を基礎能力にしたいとしている。そのような視点が入ってきているのはいいと思う。
- このように3つに分けてみると、一人ずつ個人を評価するだけではなく、組織として成果をあげたかということの評価し、組織の評価を個人に反映するような仕組みがあれば、組織がしっかりと機能したか、また、各職員がそれに貢献してきたか、ということが見えてくるのではないかと思う。これまでの人事評価制度は、組織人としての職員を評価するにも関わらず、一人ひとりを個別に分解して、細かく評価しすぎているような気がする。組織の中で貢献していない人をあぶりだすための評価という傾向が強かったと思うが、組織力を強めるためには、組織で何かを成し遂げたという評価も必要ではないか。

【吉田副市長】

- 谷畑さんから、組織の評価についてご意見をいただいたが、事前に事務局内でも組織の育成や評価について議論し、組織育成基本方針というものも必要なのではないかということ考えた。例えば、組織育成基本方針というものを策定し、その中で、組織を「評価」・「育成」することがふさわしいのではないかということも検討したが、組織育成まで議論を広げてしまうとテーマが広大になってしまい収集できなくなる恐れがあるので、個人の能力のほうに落とし込んだ部分がある。組織の話 personal の能力に押し込めてしまう形になっていることについて、躊躇する部分はあるが、現時点では、この形がベターという考え。

【倉田】

- 谷畑さんのご意見のとおり、組織を評価するような考え方が加わると、しっくりくる。

【谷畑】

- 「倫理観・使命感」と「意欲・能力」は個人のことであるが、個人の能力と責任が及ばないことで、組織全体としての成果が出た、出なかったということもあると思う。すべて個人に押し付けてしまうと、個人を潰してしまう可能性があり、組織人としてどうなのかという思いはある。市長は一人で責任を負わなければならない立場ではあるが、組織は組織として評価をされたほうが、職員の働きがいや忠誠心を高めることにつながり、さらに組織としての成果が上がるという好循環が生まれればと思う。

【吉田副市長】

- 組織を「育成」・「評価」する視点については、今後の議論も踏まえて考えていきたい。個人においても組織に寄与する能力はあり、入れるのであれば左側のリテラシーの部分、意欲・能力の一部に関わる部分と考える。右側の列をどうするかは建付けの問題なので、ご意見を参考にしながらまとめていきたい。

【倉田】

- 箕面市の場合、一部の組織ではあるが、業績に応じて、ボーナスの増減をしている。具体的には、競艇事業と滞納徴収のような数字がわかりやすく出る組織を対象としており、その年に組織が出した売り上げなどに連動してボーナスの額の総額を増やし、部単位で個人への分配を行っている。ただ、わかりやすい組織だけでしかできておらず、組織の評価は簡単ではないと思う。

【谷畑】

- 組織の評価に関して、過去に三重県の北川知事がやっていたことで、その年の予算を使い残せば、残した分の半分を翌年その部局に返すことで、部局全体の予算枠を増やすことが報酬というやり方があった。個

人の評価とは別だが評価の方法、評価と報酬の示し方としては色々ある。

【吉田副市長】

○組織力に関して大きな指摘をいただいた。その他ご意見は。

【稲継】

○東南アジアの国の中央省庁でチームリワード（組織全体に対する処遇決定制度）を導入しているところがあるが、うまくいっているかは、評価が分かれる。組織の方針をつくり、チームリワードを導入する方法もあるのかもしれないが、個人の人材育成基本方針に盛り込むことにはならないと思う。

○「組織力向上の視点」の中にマネジメント力を位置付けているが、課長以上の職責では自分の組織力を向上させることが必要であるため、それができているかできていないかを人事評価に反映するという作り方はあるかなと思う。2017年に内閣人事局で霞が関の管理職のマネジメント能力の向上に関する検討会を作り、私も座長として参加して、課長にはどのような能力が必要なのかなどを議論し、報告書を出したが、成功しているかは疑問。人事評価ではなく相場観で出世が決まっているところもあり、現実の動きと学者の議論とはずれがある。

○どこの国・自治体も成功していないが、和泉市は管理職のマネジメント能力をどのように向上させて、どのようにチームを導くのかということをしっかり検討してほしい。

○地方公務員法第6条で、人事評価について、能力・業績ともに評価すると書かれており、法律上そうしなければならぬため、人材育成基本方針と人事評価を連動させるとなれば、「業績」の部分も人材育成基本方針に落とし込む方がいいのかとも思う。どのような能力が必要かというだけでなく、その能力をもってどのような行動をするかという部分まで踏み込んでほしい。

【吉田副市長】

○能力と業績との関係は、人事評価のテーマで議論する際にも、ご検討いただきたい。成果が出ずともがんばっている職員がいるという意見もあり、それに対しての説明も難しい部分ではある。「成果」を位置付けない人材育成基本方針のままでは、自分なりに頑張っている職員がすべていい評価になってしまうということにもなり得るので、めざすべき職員像は修正の検討が必要だと思う。

【谷畑】

○先ほど稲継先生が言っていたことだが、5ページの下グラフにも出ているように、職階が上がるほど、組織づくり的な要素は大きくなるが、主事級は個人の能力が大きくなっている分け方をしていて、そのように組み立てるとわかりやすいと感じた。

○自治体は現場を持っているのと同時に、政策を組み立てていかなければならない。職階が高くなっても現場に出なければならない人もいる。政策を組み立てて業績を上げるためには、政策の元となる現場での知識や肌感覚を取得できるような、例えばジョブローテーションもそうだが、段階を踏んでいくようなことができているかどうかを見ていく必要がある。ただ単に頭で考えただけの政策を沢山打ち出すだけでは困る。職階に関わらず、しっかりと現場をつかみ取る能力が必要。地方自治体は現場持ちながら政策を作っていくので、現場と政策形成の担当者が別に存在するのではなく、両方順番に経験する形で能力をつけていく必要がある。

【事務局】

○現行の人材育成基本方針にも、ジョブローテーションは明記されているが、しっかりと運営できていない部分がある。人材育成の視点を踏まえた異動を積み重ねていくことが理想であるが、実際には難しい部分もある。

【倉田】

○箕面市の場合、一定の職に上がるまでに部局単位で3か所以上経験していなければ上がれない制度を導入している。なぜジョブローテーションができないかという、できる人を放したくないということ。そうしていると上がれない仕組みにしたため、その人に不利益になってしまう。1か所にとどまればその人の不利益になってしまうということを公然のルールとしたら意識が変わった。

【吉田副市長】

- マネジメント力や組織力についていろいろ話が出た。倫理観・使命感は、どのような職位でも同じ行動が求められるのに対して、意欲・能力は、職位に応じて求められる行動が異なり、組織力（マネジメント力）の向上については、役職が高いほどその役割が重要になると説明した。
- その中の例えで、部長には大局観が求められるとあったが、和泉市では部長への昇格試験がなく、大局観がある人を部長にするという選抜ができていない中で、部長になると大局観の評価をされる。在職している職階での能力や業績が高い職員を次の職階に昇格するのがふさわしいという前提で昇格者を選ぶ。その点を制度化するのが難しいところで、さらに人事評価と昇任が制度的に連動しておらず、人事評価を参考に総合評価の中で優秀な人を部長にするなどしている。
- 部長にふさわしい能力を持っている人が部長になればよいが、今の仕組みではそのような評価は行っていないし、試験も実施していない。部長にふさわしい能力がない人でも部長になってしまうことが起きる可能性がある。制度設計をどうするかは、悩ましいところであり、今後、人事評価と昇格との関係などについても議論いただきたい。

【事務局】

○昇格試験の実施も一つの方法ではあると思うが、試験は一発勝負の要素が大きい。日常の職務を総合的に評価している人事評価を最優先するほうが、より適切な人事制度になると考える。そのため、人事評価の項目として、部長級では大局観を必要とすることに対して、課長級では所属部局での将来展望というように、上位職階で必要な能力を細分化して、下位職階にも求め、その能力が高い人を昇格させるなどを考えているが、しっかりと人事評価に落とし込めるかは難しいところ。

【谷畑】

- 部長は市長を補佐する中核であり市政経営のスタッフである。その職員は市長が責任を持って厳選すべきであり、制度をつくって昇格させる必要はないと思う。
- 試験は、大勢の中から不適格な人を洗い出すために活用するもの。部長級ともなると、そもそも対象者はそこまで多くない中から、市長が選び、その人が役に立たない場合は、市長が責任を取るべき。組織が責任を取る問題ではない。部長の選任にあたっては、政治的な側面もあり、数値で評価すべきものではない。
- 部長級以外も試験は実施していないのか。

【吉田副市長】

○係長級のみ試験を実施している。部長を代表例として出したが、次長や課長、課長補佐級も同じで、悩んでいるところ。

【倉田】

○箕面市では、平成の初めに、昇格の公平性を保つために試験制度を導入したが、能力のある職員で組織としては有用な人材が、試験を受けず昇格しない権利を得るという弊害が生じた。そして、能力のある職員を昇格させることができず、管理職の構成がいびつになるなどしたため、試験制度を再び廃止し、人事評

価で昇格させるようにした。試験制度の導入については、弊害についても考えるべき。

- 現在は、人事評価の結果から一定の範囲を決めて、自動的に昇格候補者を絞り、その中から誰を上げるかを判断する運用をしている。部長級でも係長級でも同様。下位の職階ではポスト数が多いため、昇格候補者を概ね昇格させることになっていたが、上位の職階はポスト数が少ないため、判断を要するケースが多かった。部長級となると、数が限られているため、次の世代も含め、5年先まで考えていた。

【谷畑】

- 昇格のことであるが、各職階によって必要な人数があるので、どこを上げるか考える。人数が膨らんだところをどうクリアするかが課題。そのまま上げていくと先ほど倉田さんが言ったようにポストがないということになるので、次の年代をスライドさせて上げていく。それをしないとその年代が一遍にやめると部長職経験者が一掃される状況もあり得る。苦渋の決断だが、その下の年代でも優秀な人間は上げるということをしていた。それは政治的な決断になるので、評価が二の次になる場面も生じる可能性がある。

【倉田】

- 昇格候補者は評価によって機械的に選定されて、そこから誰を上げるかは組織としての判断になる。箕面市では、みんなが認めていない職員が昇格し、反発を生むという状況を何とかしたいと考えた。全方位評価を導入したのもそれが理由で、たくさんの方が関わることにより、そこから昇格候補者に上がる人は周りからの合意を得ている。そこからどのように選ぶかは組織としての判断になるが、職員の感覚とずれないように仕組みにした。

【吉田副市長】

- 皆様からのご意見をまとめると昇格は組織の判断であり、判断の材料としては試験ではなく、人事評価の方が望ましいのではないかと。ただ、現状の本市の人事評価は今の職位の評価であり、上の職位でうまくいくかどうか、ミスマッチが起こる可能性がある。制度設計者の悩ましいところ。

【倉田】

- その点に関して言うと、部長ぐらいの上位職階では、ミスマッチの可能性もないことはないが、もう少し下の職位だとすると、係長級で優秀とされた人の中から昇格する候補が選ばれているので、多くの場合は問題ない。ただ、吉田副市長が仰るようなケースもある。その場合は評価が下がり、それ以上は昇格できなくなるし、場合によっては、分限降格するなど取捨選択されることでよい。

【吉田副市長】

- 稲継先生のご意見は。

【稲継】

- 昇任試験について、政令指定都市はほとんど係長試験をやっており、一般市でもある程度やっている。先ほど倉田さんが言ったとおり、様々な弊害があり、特に政令市で起こっているのは、係長試験で子育て期にかかる女性が受けてくれず、女性の受験率が非常に下がり、なかなか昇任させられない。その打開策として、例えば豊田市では試験の内容を市政課題や一般常識に変更し、京都市や神戸市では、対象年齢を下げた受験させ、昇任は後で行うというような昇任の権利をキープさせるような改革を行ったがなかなか増えない。試験の方法もペーパーテストや面接試験のみの場合もあり様々。地方公務員法上何も規定されていないので、どういった方法でもよいが、昇任試験は受けない自由を導き出してしまふ。研究者からすると、受けないことができない制度はおかしいという考えになるかもしれないが、実際には受けない自由が発生し、弊害が出てしまうので難しい。この弊害については、ヒアリングして調べたり、レポートを書い

たこともあるが、うまくいっていないから昇任試験を入れるという発想は非常に短絡的でよっぽど注意しないとうまくいかない。

- 職位が上がると前の職位の評価とズレが生じてしまう話だが、組織論で有名な話でピーターの法則といって、えらくなるほど無能になっていく。前の基準では立派だが一つ上の職位になると役に立たない。そういうことは当然生じる。最終的にはそこでダメなら倉田さんが言ったように降格や評価を低くするなどの対応をする。ただ部長までいくと降格などは難しいので選抜を相当留意すべき。いろんなデータを整理して、複数年の評価も積み重ねた上で、しっかりした選考を行い、上の職位に求められる能力を前提として昇格してもらおう。それでダメなら降格もあり得るのではないかと思う。

【谷畑】

- 4枚目のスライドで、地域活動をするとか副業をどうするとかの視点は必要ないか。市民目線で考えて行動するというのはあたりまえのこと。それを取得するため一定解放すべき。職務専念義務は当然だがそこまで職務だという形で広げるのかどうかという議論は必要だと思う。

【吉田副市長】

- 地域貢献、副業については、職員アンケートの中にも意見があった。市長ともよく相談して最終的にどうするかは制度設計に向けて対応したい。今回は建付けを先に決めた上で項目や文言の調整を行いたい。

【倉田】

- 公務員としての倫理観・使命感が職階ごとに求められることが本当に全部同じなのか。同じかもしれないが、違うかもしれないと感じた。

【事務局】

- イメージとして作成しているで、実際に評価項目を作るときには注意して作成する。

【吉田副市長】

- いろいろなご意見をいただいた。次々回に昇進の話もあるので、その議論も含めて今後の人材育成基本方針の作成スケジュールも先送りし考えたい。

2. 「職務」と「待遇・報酬」について

【吉田副市長】

- 議事を進行し、2点目の議題である「職務」と「待遇・報酬」に移る。「職務」と「待遇・報酬」は、まさに「がんばる職員が報われる制度」の基盤になるものであると同時に、職員の生活にも直接影響し、納得感を得ることが難しい非常に大きな課題と考えている。そのため、各論のテーマの最初に議論をさせていただき、方針を定めつつ、行ったり来たりの議論も含め、今回に加え、次回も議論いただく予定としている。事務局から説明願う。

【事務局】

- 「職務」と「待遇・報酬」について、事務局から説明。(資料P6～15)

【吉田副市長】

- 事務局の説明で質問等があれば。

【倉田】

○和泉市案の課長補佐級の運営中止について、なぜその考えに至ったのか、もう少し説明願う。

【事務局】

○係長級と課長補佐級の待遇が同一部署内でどれだけ逆転しているか調べたところ、実際に半分ぐらいの部署で逆転が発生していた。課長補佐級は職責の割に待遇が上がらず時間外勤務手当がつく係長級との逆転が問題というところから課長補佐級の運用を廃止し、係長級から一気に課長級へ上がることで、非管理職と管理職との逆転を解消しようとした。民間企業の実績も踏まえて人事院が作成した給料表には、一定の理屈もあると考え、本市では、3・4等級や6・7等級の重なり残すべきではないかと考え、作成した案である。

【吉田副市長】

○もともと重複がない給与制度を目指したが、和泉市案は依然として重複している分は残る。管理職と非管理職の重複をなくすため、課長補佐級の運用を廃止し逆転を解消するという考え方。目的が少し異なる。先ほどシングルレートと申し上げたのは、6、7、8等級を箕面市の部長級のようにシングルレートとすると重なりはなくすることができるが、それだけでは下位級の重なりは解消できないという案になっている。

○次に、箕面市の給与制度についてお聞きしたい。まず、国家公務員の給料表に準拠しない制度を断行された理由と実施後の効果、さらに改善できると考えられるポイントがあれば伺いたい。

【倉田】

○この場でも断片的に話をしているが、もともと職責と給料の不一致、それに伴う上司と部下の逆転現象、モチベーションの低下、上位職に対する魅力の低下などがくすぶっていたところがベースにあり、ゼロから考え直そうというシンプルな考え方。国公に準拠するとどうしてもそこが打破できないと判断し、理想像から考えることにした。そういう意味では、国公準拠をやめる腹積もりは早めから固めており、選挙の力と権限の委任のプロセスがないと突破できないと思ったため、選挙公約の中に入れ、政党からの推薦も受けないことにするなど、大変なことに挑戦することを自覚していた。

○職階の重なりをなくすなどは、職員が自ら考えて進めた。たたき台の作成には、自分も加わっていたが、様々な人事制度の制約に縛られない議論を行うため、人事のことをあまり知らない若手から中堅職員を中心に検討した。そして、案を制度に落とし込もうとする段階で人事の職員をいれ、最終的には望んだ通りのものが実現した。

○個人的には、一定の整合性がとれた制度に仕上げることができたと思っているので、ここからさらに工夫できることはないと思っている。

【吉田副市長】

○それでは順次、質問があれば発言願う。

【事務局】

○この改革を実行した後に職員アンケートを実施したか伺いたい。

【倉田】

○制度案ができて、実際その制度を固める前にアンケートをとっている。制度運用開始後もヒアリングやアンケートを実施した。職員の意見を聞いて必要があれば修正するというのが組合と合意でもあったので、その点はしっかりと実施した。

【事務局】

○実際の職員の声はどうであったか。職責が上がるほど給料が上がる、職責が低いほど給料が下がるイメージ。上位の給料が上がった職員は、モチベーションが上がったか、一方、下位の給料が下がった職員はモチベーションが下がったか、市長としてどう感じたか。

【倉田】

○制度移行時の実態は、元の給料表から各階層に関して切り下がる職員がいた。それに関しては3～4年の経過措置を設けて、徐々に減らすような仕組みとしたので、いきなり落ちるようことはなかった。影響を受ける世代は給料表で上の方までいっている年齢が高い職員だったので、経過措置が終わる前までに退職する人も多く、多少の反対はあったかもしれないが、実態としてはそこまではなかった。

○給料が上がった人は上がった実感があつた。実際は、経過措置の間でも昇格が発生するので、経過措置では下がるが昇格で相殺され、結局同じ給料にとどまるケースもあつた。給料に関しては、全職員のシミュレーションをかけて、慎重に細かく調整した。

【山崎市長公室長】

○資料の10ページ。参考程度に残業時間を載せているが、係長級と管理職が変わらないぐらい管理職が残業している状況。そういう状況の中で逆転現象が起きているのが問題と認識している。

資料の11ページ。箕面市の構成率の5、6等級は参事級となっているが、これは管理職ということか。

【倉田】

○管理職である。時間外手当を払うべきじゃないのかと議論があるところではある。

【山崎市長公室長】

○和泉市でも過去には主幹とする管理職が、係長と兼務するというのが、いくつもの部署であつた。

資料では箕面市の管理職の割合は55.5%で過半数が管理職となっている。和泉市では5等級以上が管理職だが、5等級を管理職から外すというのが示した案で、4等級から6等級へ上がることで年収が上がり逆転をなくすという仕組みを作ろうとしている。どの職位からが管理職という立場かどうかはよく議論されるが、箕面市では、いわゆる名ばかり管理職というような議論があつたか伺いたい。

【倉田】

○箕面市では、5、6等級の問題について、過去から抱え続けてきたものであつたため、特に理由を示すことはできないが、この制度設計のときに一般職にする選択肢をとらなかつた。ただ、13ページの棒グラフで管理職手当を乗せた状態での年収が載っている。箕面市の黄色と水色の間に、今言われた5等級と4等級の境目がある。5、6等級を一般職にするのであれば、時間外手当が加算される前提でもう少し下にずらすような調整をさせていただこうと思う。時間外手当が加算されても、上下の逆転を起こさないという考え方で作つたので、結果としては、同じようなことになつたと思う。

○実際、中途半端な職位であり、職員の能力の差が出る職位でもある。時間外手当をもらうことで収入が増えるのが良いのか、固定給で保障されるのが良いのかという考え方。

【山崎市長公室長】

○この議論は民間企業でもよく言われていることだが、公務員の世界でも、このような議論はあるか。

【稲継】

○公務員の給与は市民に説明し、納得してもらふ必要があるが、級別定数や人事給与の運営状況が公表されており、市民から見える化されているので、特に問題はないと考える。

【倉田】

○箕面市では給料表の整理をするときに組織の整理と決裁権限の整理を併せて行った。参事級の人たちが、管理職と言えないかと言われると、係員とは明らかに違う一定の決裁権限を持って部下をコントロールしていることは間違いないので、そういうところと併せて考えたらどうか。

【山崎市長公室長】

○資料14ページ、箕面市と和泉市の給与を比較した表をご覧ください。時間外手当の関係で一概には言えないところがあるものの、財政状況も関係しているのか、人口は和泉市のほうが多いにも関わらず、箕面市の方が給与が高くなっている。和泉市は地域手当が6%で泉州地域では概ね同率であるが、隣接する堺市は10%、高石市は12%となっている。初任給の段階でその部分で差が出ている。和泉市は大阪市への通勤圏でもあり、今後公務員においても職員の確保が課題。一方、上を手厚くして、かんばる職員を優遇する一方で、一般職をカットすると他自治体との競争力が落ちるのではないかと危惧している。出来るだけ新たな財政負担を生じさせない形で人事給与制度改革を考えなければならないが、一般職の給与に手を加えるということへの影響について、人材確保の観点も含めご意見を頂きたい。

【倉田】

○新入職員については、かなり気にしている。新入職員は、8級からスタートするが、給料表の一番下に位置付けるわけではない。給料表の上は落としたが、初任給はこの制度改革で変えていない。箕面市でも下げると採用に影響が出るという考えもあり下げていないし、そこは意識していた。新卒の採用説明会の反応では、箕面市で若くして昇任すれば、一気に給料が上がりますと伝えたほうが反応があった。他市は国公準拠なのでこうだが箕面市は違うと話をするとそれをモチベーションにして受けに来る人もいた。プラス材料になっている。

【小泉参与】

○総人件費について、最初は上がるが7、8年後に抑制効果が表れるということであったが、実際に効果額でているか。

【倉田】

○総人件費は、7年間で約1.2億円の削減効果になると試算した。しかし、もともと人件費を抑制する意図はなく、どちらかと言えば再配分するイメージだった。シミュレーションを出すとそういう数字になったが、実際の数字は把握していない。

【吉田副市長】

○スケジュールについて、和泉市では来年度からの実施を考えているが何かご意見は。

【倉田】

○制度の検討と組合と議会とどういう成立経過をたどるかというのは、市によって大きく異なり、正直わからない部分。スムーズに行くかもしれないし、時間がかかるかもしれないケースバイケース。
○改正をしなくてもできることがある。例えば評価のところは条例改正が必要ない。先行してできることをやれば、職員が改正でどうなるのかイメージできるようになる。できることからやるという手法もあり得ると思う。

【吉田副市長】

○たくさん質問に答えていただき感謝。給料表の整理と組織・決裁権の整理は論点として想定していなかったが、重要な部分なのでしっかりと議論して進めていきたい。

【倉田】

○箕面市では、組織のツリーを考えると、職責と給料の一致はさせたいという思いがあったが、職責をどう測るかという課題があった。同じ課長どうしは同じ職責なのかというところが悩ましいが、同じクラスの職責や仕事量がある程度そろえないと不公平という観点で組織を再編することをした。いろいろ議論した結果、職責を比べるのはやはり難しく、人間は人間の数以上の仕事はできないので、組織の人数規模を基本的にそろえようという結論になった。課を細分化するなど調整し、そこにかかる負担・責任の均一化を各階層で行った。課の連携については、一つの課に調整権を与えて調整するというをしながら組織の規模を各階層でそろえた。職務と待遇の議論をするにはその観点も考える必要があるのではないかな。

【吉田副市長】

○ももとの目的は箕面市の場合は職位に応じた給与。和泉市は管理職・非管理職の逆転がないような給与であった。今日の議論を踏まえて、重なりのない職位ごとの給与に舵を切るのであれば、ご指摘頂いたように職位ごとの整理が必要だと思う。箕面市の質問が多く申し訳なかったが、谷畑先生と稲継先生から今日の議論を受けてご意見を伺いたい。

【谷畑】

○管理職の数をすごく減らした後どうするのか疑問。ラインを構築できなくなるのではないかな。係長級が増えても管理職ではないし、管理職の中で相談できる体制がないと課長が不安なのではないかな。管理職は市長と一体となって市の経営を責任もって運営するポジションなので課長補佐の運用を止めることについて疑問がある。課長級の中で課長補佐の役割をする人をつくるという方法もあるとは思いますが今回の説明では課長補佐がなくなるということだったので管理職の数が減って組織が保てるのか疑問に思った。

○補佐級の運用をなくすという大元の考えはお金の問題なので、残業を減らすという方向性がいいのでは。本来は働き方改革で残業減らしていくはずだが、残業が多いことを前提として組織の制度を改正するのは本末転倒だと思う。そこをどう考えるのか。

○人事給与制度改革を進めるにあたり、職員に対して雇用者は市民のみなさんであるということをしっかり伝えていくべき。

【稲継】

○資料15ページの職員意見で、部長級で年収1,000万円となればモチベーションが上がるとあるが、ある意味シンボリックな話を職員もして、がんばって部長になると給与が上がるということをメッセージとして伝える必要がある。

○資料14ページ。箕面市はすごくえらくなれば給料が上がるからみんな頑張るというモチベーションを保てる制度になっている。他方、和泉市では地域手当の差があるものの、部長級で200万円近く差となっている。これは国公準拠の給料表を使用していることが大きな要因である。

○資料12ページ。やはり上の職階が国公準拠でいいのかどうかは疑問に思う。シングルレートは1つの方法で、しかも給料が高いところに張り付いたシングルレートでいいと思う。職階が上がればそれだけのことはあるというメッセージを伝えるべき。そこに至る何十年のモチベーションに関わる。

○2009年から2012年まで大阪府で人事委員会の委員をやっていた。その際、部長級と部次長級のシングルレートの導入について、人事委員会勧告として出した。国でも指定職でシングルレートがあり東京都でもシングルレートがある。国にも問題ないことを確認して行った。やはり部長級になった場合に、課

長級とあまり給料が変わらないのは非常にかわいそうなことであるため、部長になれば、給料が上がるということをやろうということであった。

- その後、広島県でも導入した。広島県では課長級までシングルレートを採用しているが課長級までやることは、先ほど倉田さんが言ったように同じ課長でも全然違うので、職責をそろえるのはものすごく難しい。そういう点で難しい局面にあると思う。大阪府でもかなり職務の調整を行ったが、やはり難しいという結論になりできなかった。大阪市でもシングルレートを導入し、滋賀県の大津市では給与構造改革で箕面市にかなり近いものを導入したが、その他はそこまで広がってはいない。難しいとは思いますが、シンボリックな意味では部長になるとこれだけ給料が上がるということを是非やってほしい。

【吉田副市長】

- 次回も同じ議論をしていただく。本日のご意見を受け、さらに有意義な議論ができるよう準備を進めていきたい。

【倉田】

- 観点を伝えるということで、1点お伝えしたい。昇格する年齢をどう考えるのかということを検討した方が良いと思う。箕面市はすべて良い評価になると、最短で34歳で課長になることができ、実際に34歳の課長が誕生した。若くしてえらくなることを認めるのか認めないのか、認めるとしたらその時の給料がどうなるのか、34歳の課長と50歳の課長は違う仕事をしているのか、というようなことを考えていくと、そこは平等にすべきというのが箕面市の考え方である。和泉市の案では、確かに逆転はしないし、4等級から6等級へ2つ上がるが、やはり若ければ若いなりになる。それで本当にいいのかというのは感じたので、評価や昇格制度とも絡むがこの観点も考えていくべきではないか。

【谷畑】

- たしかに、今や公務員は引き抜かれる時代なので、逆に引き込むことを考えないといけない状況になっている。

【吉田副市長】

- それでは最後に辻市長もかなり関心を持たれていた、生活給付のこともある、重い内容ではあるが、次回も同じ内容でそれも踏まえてお話をお願いします

【辻市長】

- 実りある議論をいただき誠に感謝。
- 1期目、2期目、3期目と通して職員に対して3つのモットーを伝えている。その1つに「仕事の報酬は仕事」と言っており、がんばればより重要な仕事ができということだが、当然仕事の報酬は給料アップでありなおかつやりがいのある仕事であると思う。それは成果と評価をイコールにすることが必要になってくる。
- 先ほどからお話しがあったように、個人の評価、そして組織の評価が必要になってくる。特に女性活躍の点では、和泉市でも係長級試験の受験率が低い。ヒアリングをしたことがあるが、育児との両立などで、同僚がサポートしてくれているが、自分から試験を受けることで、周りがサポートしてくれなくなるのではとの不安があり受けることができないとのことであった。このことは大きな問題であり、職場環境・風土を変えていくしかないと思い、風土を変えることができるような人事制度にしたいと考えている。
- 先ほど稲継先生が仰られた、「部長になれば1,000万円」というような夢があれば奮い立つようなところがあると思うので、和泉市でも成果と報酬のバランスがよい制度にしていきたい。
- 職員が頑張れる風土づくり、がんばる職員が評価される仕組みについて、先生方のお力をお借りし、作り

上げていきたい。

【吉田副市長】

○予定時間を過ぎてしまい申し訳ない。本日はこれにて閉会とするが、事務局から連絡事項を報告願う。

【事務局】

○本日は多数のご意見を頂戴し、誠に感謝。次回の懇話会は6月9日の15時から、本日と同じ場所で開催を予定しているので、ご出席願う。

○以上をもって、第2回和泉市人事給与制度改革検討懇話会を終了する。

< 終 了 >