

# 懇話会（第2回）次第

日時：令和4年5月25日 15時～17時  
場所：和泉市役所3階庁議室

1. 開会
2. 和泉市人材育成基本方針の改訂について（45分）
3. 「職務」と「待遇・報酬」について（給料表）（60分）
4. その他
5. 閉会

※（ ）内の時間は進行の目安です。

# 1. 第1回懇話会のおさらい

## 1. 懇話会の進め方について

- ・各回テーマを設定し、前提のない議論をいただくことについて、承認。

(有識者からのご意見)

- ・和泉市が実施できていない事項について、その理由と対応方法の考えを教えてください。

➤ 各回のテーマに沿って、それぞれ提示する。

- ・めざすべき職員像と人事評価が連動するなど、各論で議論するテーマは、前後のテーマと整合を取る必要が出るため、議論は、行ったり来たりする必要がある。

➤ 各回のテーマに沿って、議論はいただくが、それぞれの回で決定しきるのではなく、仮置きをしつつ、前後の議論との整合性を図りながら進め、最終的な方針を定める。

## 2. がんばる職員に関する議論

(有識者からのご意見)

- ・職員が納得できる職員像にするため、トップダウンだけでなく、職員の意見も反映すべき。

- ・アンケートで職員が思う「すごい職員」を確認することも有効。

➤ 一定の方針が定まってから、職員アンケートを実施するなどにより、対応する。

- ・お金だけでなく、仕事にやりがいを持てる制度や組織体制、働き方改革が必要。

➤ 研修や採用、昇任制度、ICT活用による働き方改革など今後の議論を参考に、人材育成基本方針に反映。

## 3. 人材育成基本方針の改訂について

- ・別途、整理。(後ほど、説明)

# 【参考：前回資料】 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

### 【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

# 第1回会議でいただいた主なご意見

## (めざすべき職員像のキーワードに関するご意見)

ご意見	対応案
市制施行100周年の未来を見据えると、 <b>DXの視点</b> は必須。RPAが当たり前になり、職員全員をデジタル人材にする必要がある。一方で、窓口対応力などの重要性は薄れる可能性も。	めざすべき職員像にDX推進の視点を反映。
公務員は、公平公正な職務執行が求められるため、 <b>リーガルマインドの視点</b> が必要。また、人口減少社会の中で、事業の成果に見合ったコストかどうかを見極める <b>財政的な視点</b> 、 <b>市民目線</b> を持つことも大事。さらに、職員数の減員も見込まれるため、後進の <b>職員を育成する能力</b> の重要性も上がる。	「リーガルマインド」や「財政的視点」、「市民目線」、「人材育成力」を反映。

## (総論に関するご意見)

ご意見	対応案
リーガルマインドなど <b>リテラシー的な能力は、成果を出すための意欲・能力という立て付けに馴染にくい</b> のでは。	「成果を出すための意欲」と「能力」という2区分の立て付けから、3区分に見直し。詳細は、後述。
個人の能力を伸ばすだけの視点ではなく、 <b>組織全体の底上げを図るような視点を明確にする</b> ことで、他にない人材育成基本方針になるのでは。働き方改革を推進していく中、仕事にやりがいを持てる制度設計やポジティブに仕事に向かえる組織が理想。	「組織力向上の視点」を3区分のうちの1つに設定。
人材育成基本方針に掲げる <b>キーワードを人事評価の評価項目と連動</b> すべき。評価項目が抽象的で、項目が多くなれば、よりブレが大きくなる。	人材育成基本方針のめざすべき職員像の要素を評価項目に反映する。

# 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

評価項目へ

# 職位に応じた評価項目（求める資質・能力・姿勢）のイメージ

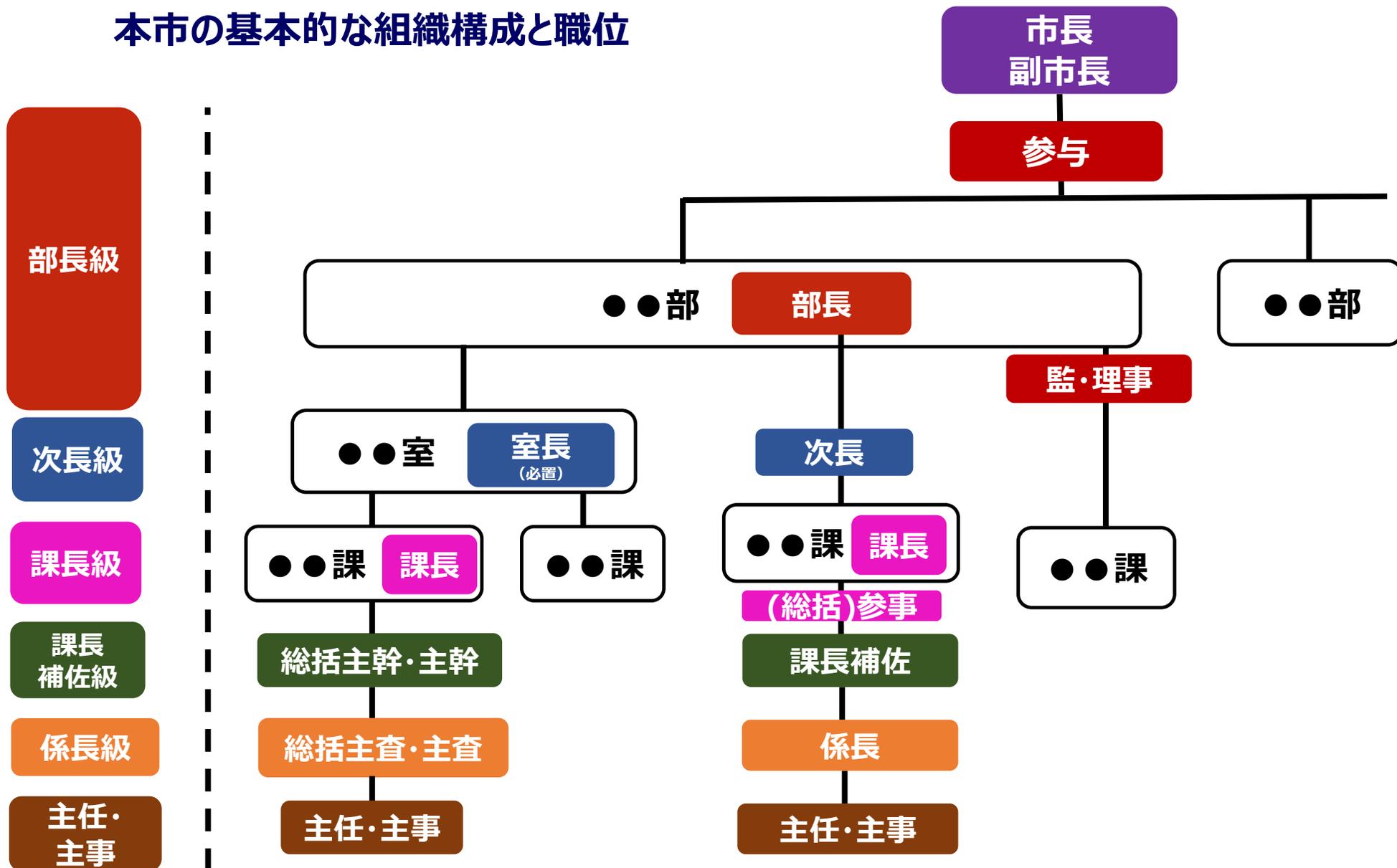
	部長級	主事級
公務員としての倫理観・使命感	和泉市を誇りに思い、市民サービスの向上に向けて、市民目線で考えている。 ・ ・ ・	和泉市を誇りに思い、市民サービスの向上に向けて、市民目線で考えている。 ・ ・ ・
成果を出すための意欲・能力	将来の展望と大局的な視野を持ち、実現可能性のある具体的な計画立案を行っている。 ・ ・ ・	柔軟な発想で、既存の手法にとらわれず、効率的に業務を実施している。 ・ ・ ・
組織力向上の視点	部を統率し、部下等と円滑なコミュニケーションを図り、各職場の執行力を最大限発揮している。 ・ ・ ・	組織の一員として、周囲と連携し、結束することができる。 ・ ・ ・

同じ項目でも、職位に応じて、求める能力が変わるため、人事評価の項目が変わるイメージ



# 2. 「職務」と「待遇・報酬」について

## 本市の基本的な組織構成と職位



## 職位毎の給与・人数等について

職階	役職	人数 (構成率)	年齢層	給料月額	管理職 手当	賞与 加算率
部長級 (8等級)	参与	18人 (2.7%)	51歳～60歳	408,100円～468,600円	94,000円	20%
	部長・局長 市長公室長				91,000円	
	監・理事				88,000円	
次長級 (7等級)	次長・室長 会計管理者	33人 (4.9%)	48歳～60歳	362,900円～444,900円	66,000円	15%
課長級 (6等級)	課長・総括参事	73人 (10.8%)	42歳～60歳	319,200円～410,200円	55,000円	15%
	参事				44,000円	
課長補佐級 (5等級)	課長補佐・総括主幹	92人 (13.6%)	37歳～60歳	289,700円～393,000円	44,000円	10%
	主幹				33,000円	
係長級 (4等級)	係長・総括主査 ・主査	104人 (15.4%)	33歳～60歳	264,200円～381,000円	—	5%
主任級 (3等級)	主任	166人 (24.6%)	34歳～60歳	230,000円～350,000円	—	5%
主事級 (1・2等級)	主事	188人 (27.9%)	18歳～46歳	195,500円～304,200円 146,100円～247,600円	—	—

	現状	課題
昇任	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>昇格メリット 係長級以上への昇格時、直近上位 + 1号</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課長補佐級以上の昇任基準の客観性</li> <li>係長級昇任試験の女性の受験者数の不足</li> <li>事務職と専門職の並列受験</li> <li>昇格メリットの効果が小さい</li> <li>希望降格者の処遇</li> </ul>
給料	<ul style="list-style-type: none"> <li>国公の行政職給料表（一）の1～8等級を使用</li> <li>管理職の範囲：課長補佐級以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>責任と処遇の不一致 年功序列的要素が強く、部下と上司、管理職と非管理職の年収額が逆転</li> </ul>
手当	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職手当 33,000～94,000円</li> <li>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%</li> <li>退職手当 調整額は国公どおり60月分適用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>役職加算率 主任級・係長級が同率</li> <li>退職手当の調整額の反映月数（60月）の延長による早期昇格者の優遇</li> <li>市内居住者へのインセンティブ検討</li> </ul>

# 職務に見合った待遇・報酬 和泉市案（たたき台）

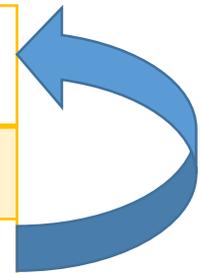
## ●背景・状況

- ・R2年で同一部署の管理職と非管理職の年収逆転は52部署中26部署で発生  
（課長級以上は7部署14人、課長補佐級は26部署49人で逆転）
- ・4級（係長級）以下の給与切り下げは組合との協議が必要
- ・ラスパレス指数（R3：97.7）は100未満を維持したい（市民の理解）

## ●和泉市案（たたき台）

- ・課長補佐級の運用を中止し、係長級に総括係長を新設。総括係長から課長昇格に変更
- ・補佐級への新規昇格は停止、現補佐級は暫定措置として据置
- ・管理職手当を増額（課長55,000→60,000円、次長66,000→70,000円）
- ・係長級から課長級に2級分昇格＋管理職手当増額で年間固定給が約102万円増加  
（昇格メリット(直近上位の1号上位×2回)、管理職手当、賞与役職加算(5%→15%)）

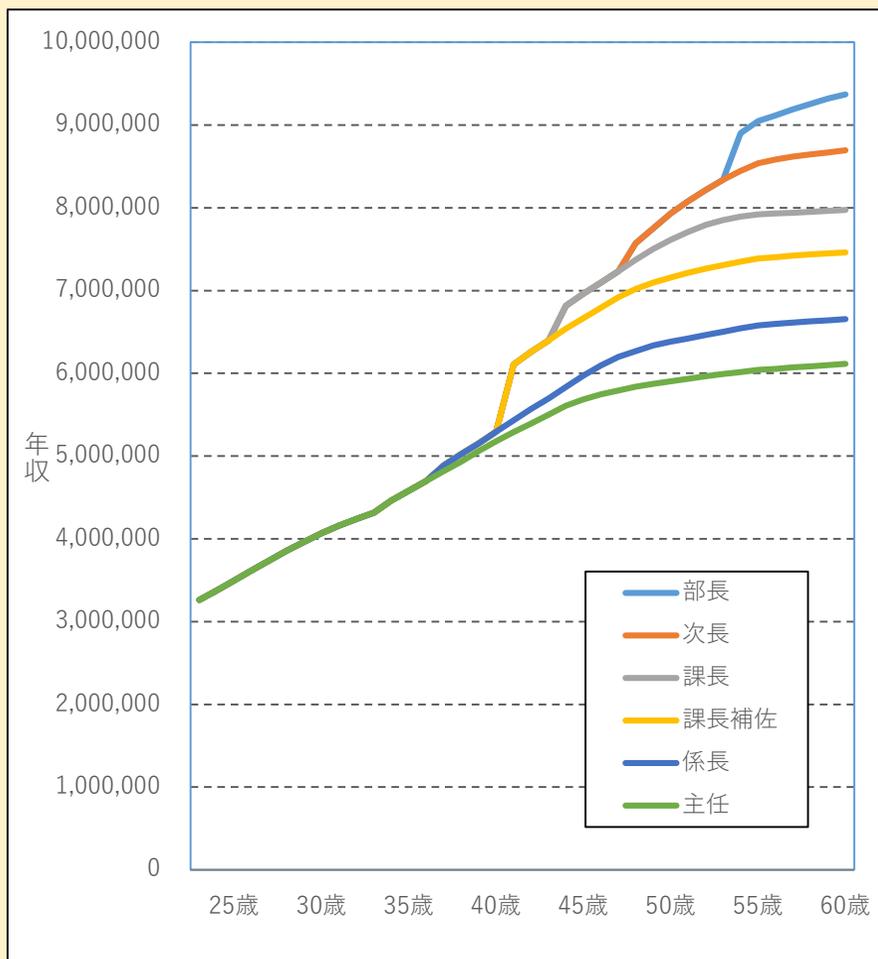
6級（課長級）	課長・総括参事 参事	⇒	変更なし
5級（補佐級）	課長補佐・(総括)主幹		運用中止
4級（係長級）	係長・総括主査 主査		総括係長・総括主査（新設） 係長・主査 副主査



# 年齢推移による年収シミュレーション

## (設定条件①)

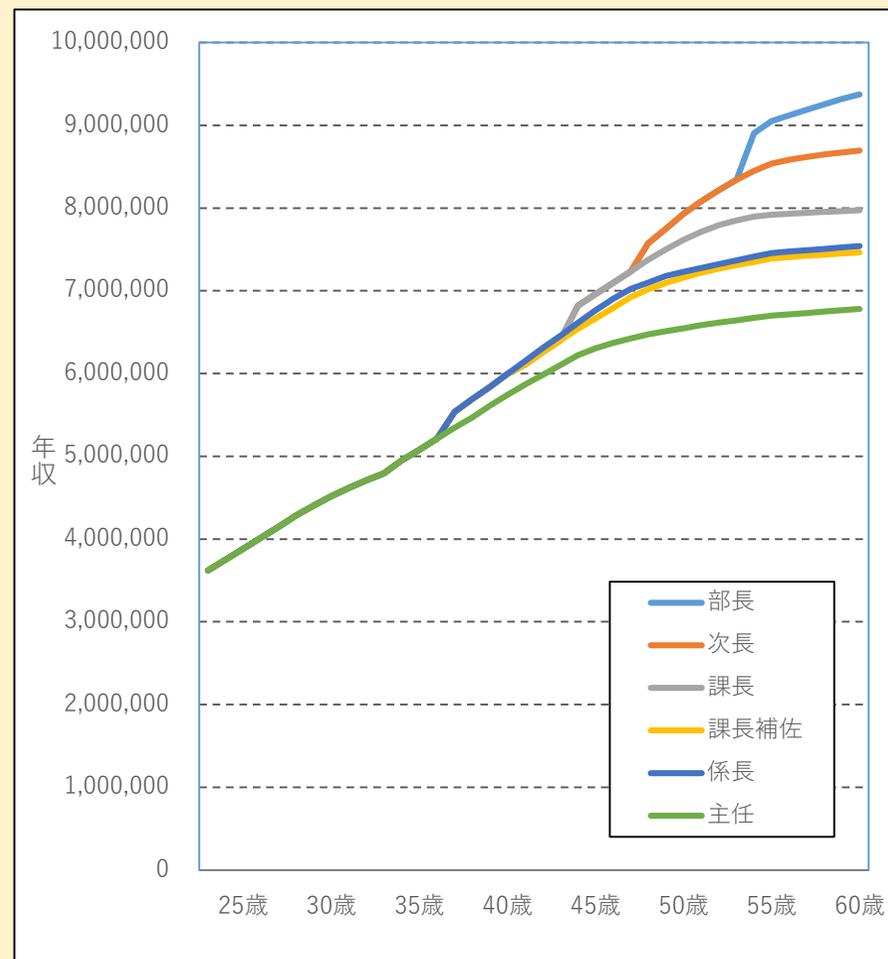
- 各職位への昇給年齢を下記の通り、設定。  
部長54歳、次長48歳、課長44歳、課長補佐41歳、係長37歳、主任34歳
- 年収は、給料に加え、地域手当・管理職手当・期末勤勉手当のみを含む。



## (設定条件②)

- 左記の①の年収に、時間外手当を含める。
- 時間数は令和3年度実績から算出 (技能労務職、保育士、消防職等を除く)  
主任級までの平均 225時間/年、係長級の平均274時間/年
- (参考) 管理職の年平均時間外勤務

課長補佐級	297時間	課長級	294時間
次長級	221時間	部長級	274時間



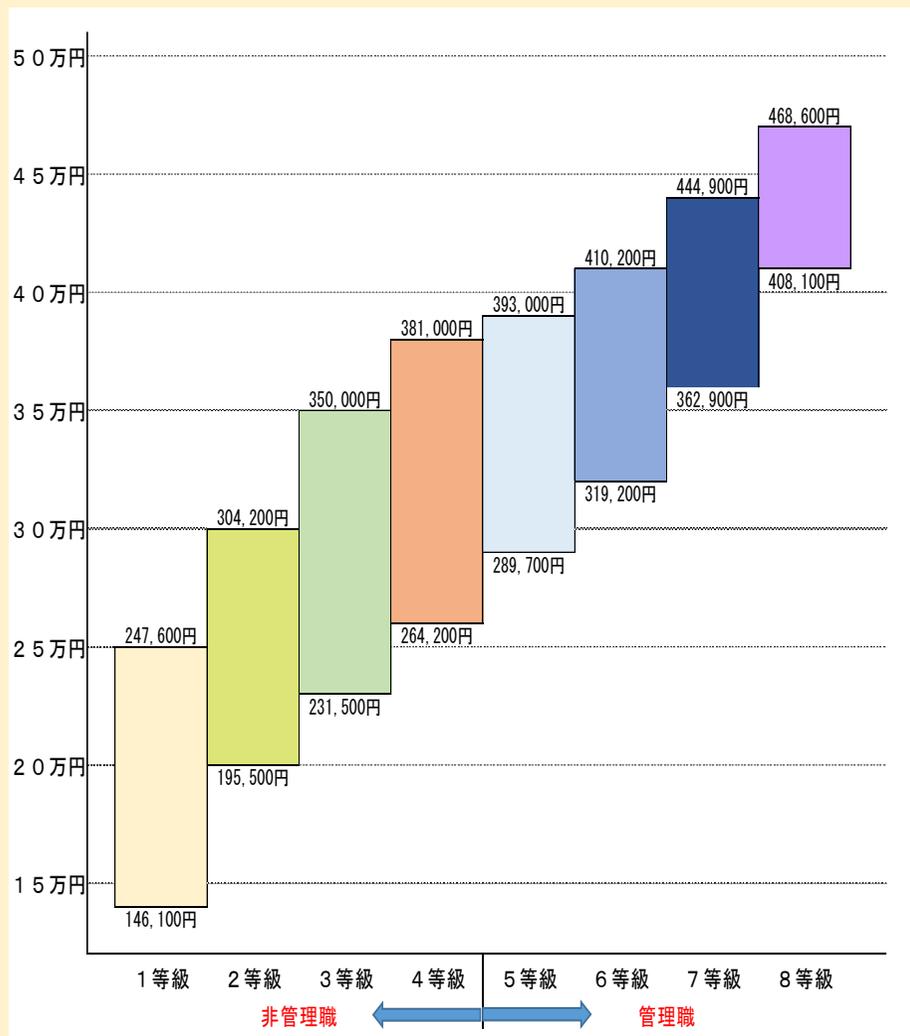
## (箕面市との比較) ※赤字は和泉市案(たたき台)

項目		和泉市	箕面市
給料表	(管理職)	8等級(部長級) 408,100～468,600 7等級(次長級) 362,900～444,900 6等級(課長級) 319,200～410,200 <del>5等級(補佐級) 289,700～393,000</del>	1等級(部長級) 500,600 2等級(副部長級) 446,800～487,300 3等級(室長級) 406,300～446,800 4等級(室長級) 377,500～426,500 5等級(参事級) 337,000～377,500 6等級(参事級) 318,700～358,700
	(一般職)	4等級(係長級) 264,200～381,000 3等級(主任級) 231,500～350,000 2等級(主事級) 195,500～304,200 1等級(主事級) 146,100～247,600	7等級(一般職) 198,700～318,700 8等級(一般職) 150,600～233,500
構成率(行政職) ※箕面市はR3.4時点	(管理職)	8等級 - 18人 2.7% 7等級 - 33人 4.9% 6等級 - 73人 10.8% <del>5等級 - 92人 13.6%</del>	1等級 - 9人 1.6% 2等級 - 16人 2.9% 3・4等級 - 87人 15.6% 5・6等級 - 198人 35.4%
	(一般職)	↓	7・8等級 - 249人 44.5%
		4等級 - 104人 15.4% 3等級 - 166人 24.6% 2等級 - 167人 24.8% 1等級 - 21人 3.1%	

# (箕面市との比較) 給料表の重なりイメージ① (給料月額)

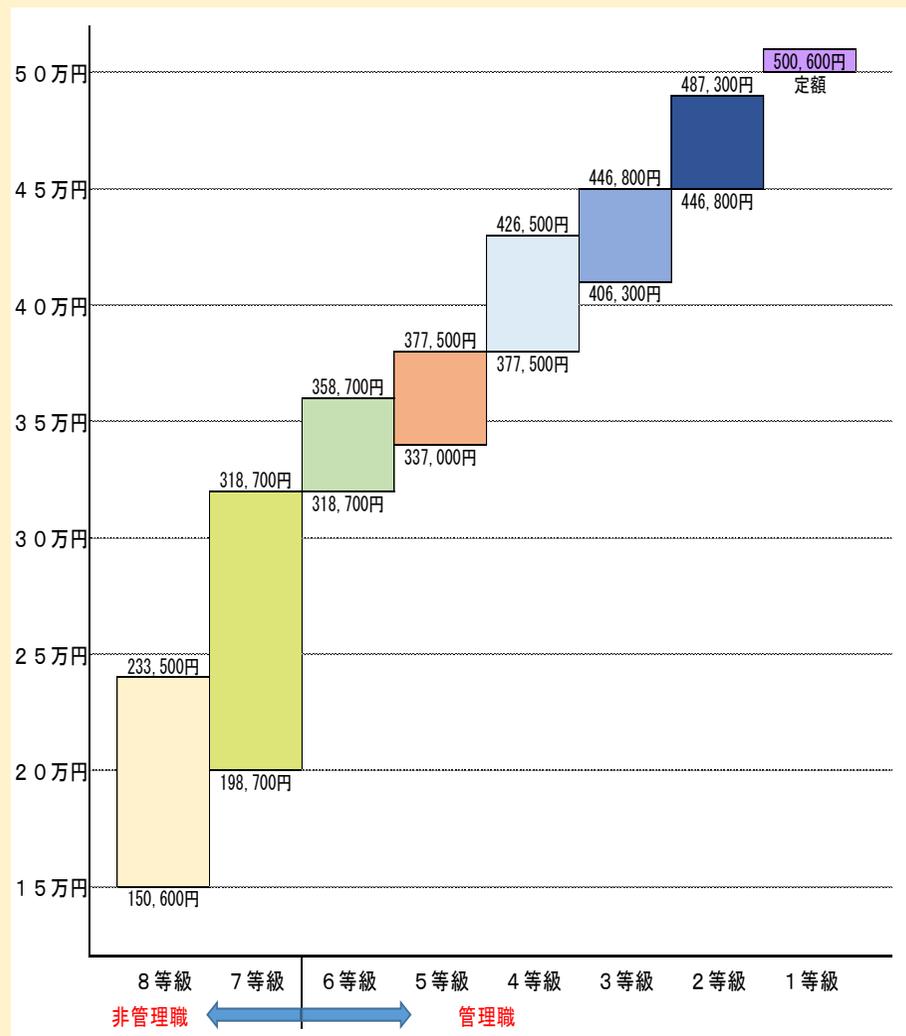
## (和泉市)

・国家公務員 行政職俸給表 (一) 1~8等級を使用



## (箕面市)

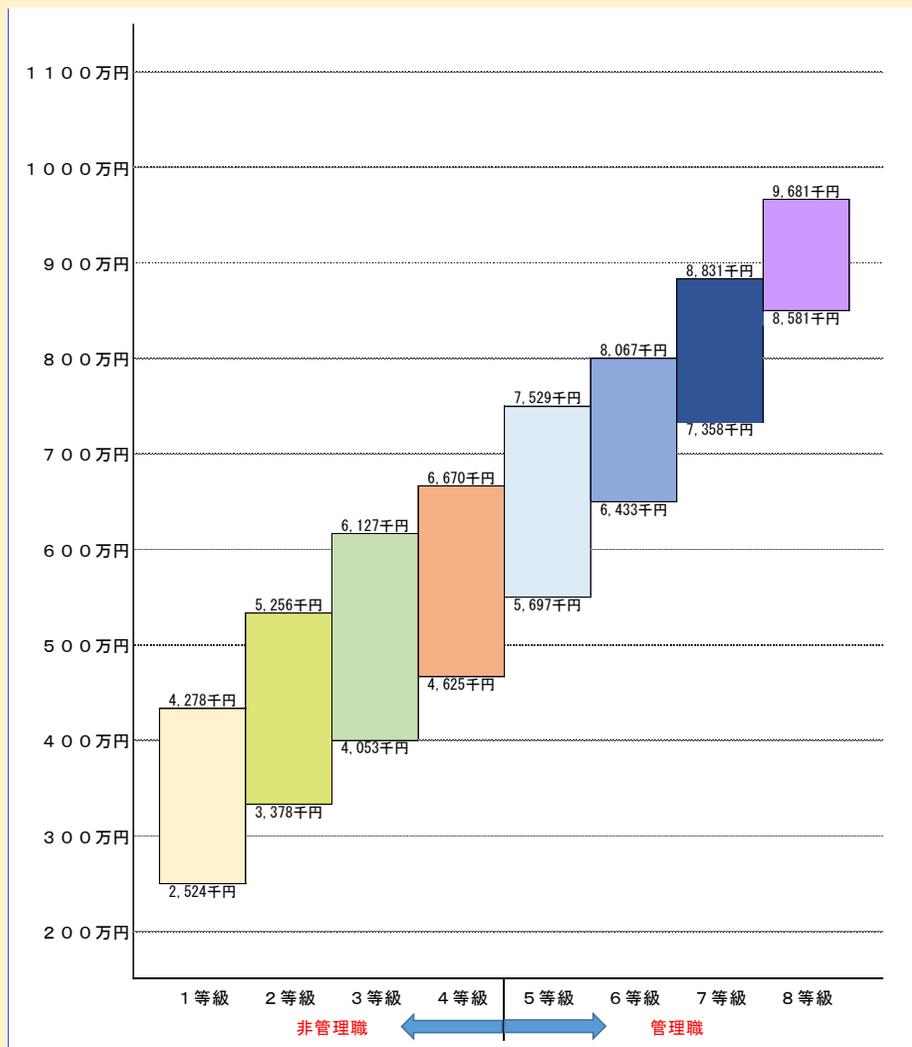
・重なり幅のない (少ない) 給料表



# (箕面市との比較) 給料表の重なりイメージ② (年収ベース)

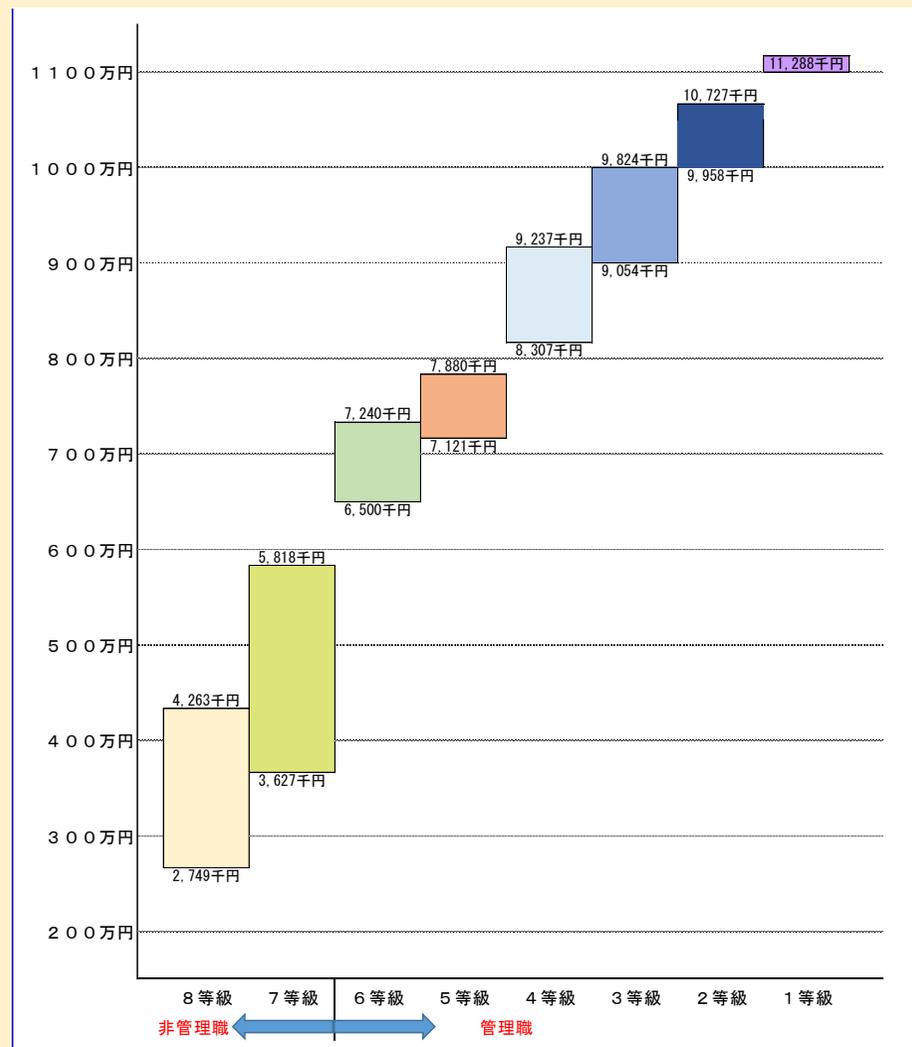
## (和泉市)

・現行の給料表の給料月額、地域手当、期末勤勉手当、管理職手当を含む  
年収



## (箕面市)

・同左



# (箕面市との比較) ※赤字は和泉市案 (たたき台)

項目	和泉市	箕面市
管理職手当 (賞与加算率)	部長級 88,000 ~ 94,000 (20%) 次長級 66,000 ⇒ <b>70,000</b> (15%) 課長級 55,000 ⇒ <b>60,000</b> (15%) 44,000 ⇒ <b>55,000</b> <del>補佐級 33,000 ~ 44,000 (10%)</del>  係長級・主任 (5%)	部長 124,000 (20%) 副部長 110,000 (15%) 3等級室長 100,000 (15%) 4等級室長 85,000 (15%) 5等級参事 60,000 (10%) 6等級参事 45,000 (5%)
モデル年収 (年齢)  ※地域手当 箕面市12% 和泉市6%	部長昇格(55) 9,020,000 次長昇格(50) <del>7,970,000</del> ⇒ <b>8,020,000</b> 課長昇格(40) <del>6,510,000</del> ⇒ <b>6,580,000</b> 係長昇格(32) 4,630,000 + 時間外 新規採用(22) 3,260,000 + 時間外  (3等級定年(60) 6,130,000 + 時間外)	部長昇格(55) 11,290,000 副部長昇格(50) 9,960,000 室長昇格(40) 8,300,000 参事昇格(30) 6,500,000 新規採用(22) 3,570,000 + 時間外  (※7等級定年(60) 5,820,000 + 時間外)
導入時の メリット・ デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国家公務員給料表に準拠</li> <li>・ 年収ベースでの上位職階との給料の逆転は大部分解消</li> <li>・ 次長級以上へ昇格時の給与面のインセンティブは小さい</li> <li>・ 制度変更に伴う給与費の増加は限定的</li> <li>・ 主任の好待遇の問題は解消しない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上位職階との給料月額の前転がほとんど解消</li> <li>・ 昇任時の給料増加幅が大きく、昇任へのモチベーションが向上</li> <li>・ 組合と合意は困難</li> <li>・ 総務省、大阪府の“技術的助言”への対応</li> </ul>

## (職員意見) ※職員25人へのアンケート結果

項目	回答	意見
和泉市案 が良い	15人 (60%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実務も担っている課長補佐の運用中止に賛成</li> <li>・管理職と係長級の給与が逆転せず、責任と処遇を一致させるべき</li> <li>・箕面市方式は大変魅力的だが、実際に取り入れるのは難しいと思う</li> <li>・一定の改善は期待できる</li> <li>・理想は箕面方式だが、まずは逆転現象の発生抑止から始めると良い</li> <li>・箕面市方式は魅力的だが、ハードルが高いと思う</li> <li>・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</li> </ul>
箕面市 が良い	2人 (8%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・責任と処遇の一致、昇格へのモチベーションを上げる目的として分かりやすい</li> <li>・組合交渉等は難航すると思うが・・・</li> </ul>
その他	8人 (32%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・和泉市案をベースに箕面市のように等級ごとの被りを解消すると良い</li> <li>・現状の給料表で課長補佐級を非管理職扱いにしてはどうか</li> <li>・管理職手当の増額で差をつけると良いのでは</li> <li>・モチベーション向上、責任に応じた報酬のため全く新しい給料表をつくる</li> <li>・箕面市方式までいなくても、これに近いものにしてほしい</li> <li>・和泉市案に加えて3級主任を廃止すべき</li> <li>・3級主任で最終35万円まで上がることで甘んじている職員が多い</li> </ul>