

和泉市人事・給与制度改革検討懇話会
(令和4年度)

報告書

目次

- ① はじめに
- ② 懇話会開催経過
- ③ 懇話会での意見
- ④ 将来課題
- ⑤ 懇話会資料・議事録

①はじめに

令和4年5月から令和5年1月まで、合計12回にわたり、懇話会が開催されました。

今までどの自治体も実施してこなかった施策を打ち出す「和泉発日本」の取組みの一環として、組織の要である人材の育成、モチベーションの向上に資する人事給与制度の構築に協力してほしいとの依頼を受け、全ての回に出席し、意見を述べさせていただきました。

懇話会の中で提示された実施案は日本初となる項目も多く、これが実行に移されると、人事給与制度改革のモデルケースとして、和泉市の名が全国に轟くと考えています。

今後、新制度の導入に向け、各方面との調整や詳細な制度設計などが進められ、そこには様々な困難が立ちはだかることになると思われませんが、市長を先頭に職員一丸となって取り組まれ、改革の実現、そして素晴らしい人材が集う和泉市になりますことを期待しています。

令和5年3月

和泉市人事・給与制度改革検討懇話会

稲継 裕昭 谷畑 英吾 倉田 哲郎

②懇話会の開催経過

実施日	主な議論内容
第1回 (R4年5月6日)	本市の現状と課題、人材育成基本方針に掲げる人材像①
第2回 (5月25日)	職務に応じた給与①、人材育成基本方針に掲げる人材像②、
第3回 (6月9日)	職務に応じた給与②、人事評価結果の活用①
第4回 (6月23日)	職務に応じた給与③、人事評価結果の活用②
第5回 (7月14日)	人事評価制度①、人事評価結果の活用③
第6回 (7月27日)	人事評価制度②
第7回 (8月31日)	人事評価制度③、昇任制度
第8回 (9月22日)	人事評価制度④、人事給与制度改革基本方針未実施項目①
第9回 (10月12日)	人事評価制度⑤、人事給与制度改革基本方針未実施項目②
第10回 (10月26日)	人事評価制度⑥、人事給与制度改革基本方針未実施項目③
第11回 (12月5日)	人事評価制度⑦、人事給与制度改革基本方針未実施項目④ 職員研修①
第12回 (R5年1月31日)	人事評価制度⑧、職員研修②、総括

③懇話会での主な意見

項目	主な意見
人材育成基本方針に掲げる人材像	<p>○職員理念や心得に掲げているもののほか、「DX推進の視点」や「財政マネジメント力向上の視点」が必要</p> <p>○個人の能力を向上させるだけでなく、後進の育成など「組織全体を向上させる視点」が必要</p>
職務に応じた給与	<p>○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(等級ごとの重なりのない)給与制度にするべき</p> <p>○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</p> <p>○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</p>
頑張る職員が報われる制度の位置づけ	<p>○「成果を出すための努力をした職員」、「成果を出した職員」に報いる制度であるべき</p> <p>○頑張ったが成果を出せなかったとしても、成果を出すための努力は業務遂行を通じて能力として発揮されるので、能力評価で測定されることになる</p>
人事評価の相対化	<p>○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。無理やり下位区分をつくる相対化は、職員のモチベーションを下げることになるため避けるべき</p> <p>○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ことから、上位区分の上限人数は設定するべき</p>
人事評価の勤勉手当への反映	<p>○和泉市は、勤勉手当の増額対象となる上位区分の上限設定率が低い。職員のモチベーションを上げるためにも、上位区分の割合は増やすべき</p> <p>○財政面を考慮した上で、勤勉手当の増額幅も拡大するべき。また、下位区分の減額幅を縮小することで、より適切な評価が可能になる</p>
人事評価の昇給への反映	<p>○等級ごとに重なりのない給料表を導入した場合、昇給の影響は昇格時にリセットされるため、影響は小さくなる。昇給に反映するかは、職員のインセンティブになるかで判断すればよい</p>
人事評価結果の昇任・分限への活用	<p>○地方公務員法で人事評価を任用に活用することが求められているため、上位評価者を昇任させることが基本。組織運営に支障がでないように、昇任候補者を足切りするための基準を設定し、その中から選定すればよい</p> <p>○分限の基準は早急に整備するべき</p>
係長級への昇任試験	<p>○試験制度は受験しない職員が昇任しない権利を得ることになる。特に女性職員でその問題が大きく、優秀な人材を登用できないことは、組織運営にとってマイナスになるため廃止すべき</p>

<p>人事評価制度</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○今回の制度改革は昇格による給与への影響が大きいいため、人事評価制度への信頼性の確保が一層求められる ○能力評価の評価項目は、人材像と連動させて改訂すべき ○現行の能力評価は、評価項目や評価段階が多いため、評価の負担が大きく評価プレを生む。簡素な評価にするべき ○新たな評価項目は、運用開始後の結果を踏まえて適宜修正し、より良いものを作っていただきたい ○1次評価と2次評価を別で行い、それぞれの評価を調整させることで、評価プレを抑えてはどうか ○評価者による甘辛調整の仕組みを強化するべき ○業績評価の目標難易度のバラツキを抑えるために、全庁的な調整会議を設けている事例がある。負担は大きいですが、他部局の目標を知れるなど、マネジメントの向上につながる ○多面評価を導入するべき。ただし、評価に直接影響させるのではなく、被評価者が部下等からどう思われているかを把握するための参考資料として活用すればよい
<p>職員研修</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○国の省庁への職員派遣は大きな効果が見込まれるので是非実施すべき ○IT分野での能力開発は必須。事務職員は全員を対象に実施すべき
<p>人事給与制度改革基本方針未実施項目</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○職員が市内に居住することは、地域コミュニティの活性化や緊急参集、税込面など市に大きなメリットを生むため、住居手当に市内居住インセンティブを導入するべき ○早期昇格者に適切に退職手当を支給するため、退職手当調整額の算定期間を延長するべき ○職員の地域貢献を促進するため、報酬を得る活動の許可基準を明示し、基準の緩和を図るべき ○若手、中堅職員による採用面接は1対1で実施した方が受験者の本音が聞きだせるのではないか ○採用試験の実施時期は現行の9月では遅すぎる。大幅に日程を早めるべき ○人事異動スパンは人材育成を重視し短期とすべき。異動することで人が育つ。特に新規採用職員の異動は実行を担保するためルール化すべき ○自己申告書は異動希望を聞くためだけでなく、キャリアを考えるきっかけになるものなので、採用1年目から毎年全員が作成するべき
<p>その他</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○人事評価、研修履歴管理、人事異動等の実務を効率的に進めるためにはHRテックの活用も有効

④ 将来課題

項目	内容
コンピテンシー評価導入	人事評価の評価項目をハイパーフォーマーに共通して見られる行動特性をもとに設定する手法の導入
採用募集職種の統合	現在は事務職、技術職、社会福祉士など職種別に募集人数を設定しているが、これらを統合して「行政職」として募集人数を定め、職種にこだわらず優秀な人から採用する手法に変更する
専門職版人材育成基本方針策定	保健師、保育士、消防職など、専門職ごとに必要な能力や育成方法を記載した基本方針を策定する
人事異動の部長への一部権限移譲	非管理職の職員配置の権限を部長に移譲する

⑤ 懇話会議事録・資料

別添