

和泉市人事給与制度改革実行プラン

令和5年8月

市長公室 人事課

目次

人事制度	給与制度
(1) 人材育成基本方針の改定・・・P3 ・めざすべき職員像の見直し	(1) 給料表の改定・・・・・・・・P10 ・初任給の引上げ、昇給ライン変更 ・上司と部下で逆転しない給料月額 ・主任を2等級に位置付け ・55歳昇給停止
(2) 人事評価制度の改正・・・・P4 ・評価項目の変更、任用への活用等	(2) 管理職手当の改定・・・・P13 ・手当額の引上げ
(3) 職員採用試験の見直し・・・P7 ・周知方法の充実等	(3) 退職手当の改定・・・・・・・・P14 ・調整額の対象期間及び額の見直し
(4) 係長級昇任制度の見直し・・・P7 ・試験の廃止、人事評価の活用	(4) 人事評価結果の給与反映・・・P15 ・勤勉手当、昇給への反映
(5) 人事異動方針の見直し・・・・P8 ・人事異動に関する取組の強化	(5) 住居手当の改定・・・・・・・・P16 ・市内居住インセンティブの付与
(6) 職員研修の充実・・・・・・・・P9 ・派遣研修の充実等	
(7) 地域貢献活動の推進・・・・P9 ・副業の許可基準の策定	

和泉市人事給与制度改革実行プラン 策定の趣旨

○令和元年度に策定した人事給与制度改革基本方針に沿って、「頑張る職員が報われる制度の推進」と「働き方改革の推進」を掲げ、下記の実組みを進めてきましたが、職務給の原則を反映した給与制度の必要性検討など一部の取組み（特に下線部分）については、十分な検討が行えていない状況でした。

(1)頑張る職員が報われる制度の推進	(2)働き方改革の推進
<p>① 定員管理・採用・職員配置関係 外部団体派遣や特定部署への内部公募制度</p> <p>② 給与関係 <u>i 職務給の原則を反映した給与制度の必要性検討</u> <u>ii 管理職手当の改定</u> iii 特に責任の重い職に対する手当支給 <u>iv 退職手当の見直し</u> <u>v 市内居住に対するインセンティブ</u></p> <p>③ 昇格制度関係 昇格試験・考査制度の受験率向上</p> <p>④ 人事評価・人材育成関係 <u>i 人事評価結果の昇格・降格基準への活用</u> <u>ii 人事評価に多面評価を導入</u> <u>iii 人事評価結果の一部相対化</u> iv 資格取得報償制度の拡充</p>	<p>① 定員管理・採用・職員配置関係 i 職種ごとの定員・職員配置状況を定期的に分析 <u>ii 職員採用に関する見直し</u> iii 多様な雇用形態・外部委託・A I等の活用 <u>iv 人事異動方針の見直し</u></p> <p>② 昇格制度関係 職員の意向に基づく降格制度</p> <p>③ 健康管理・働き方改革・福利厚生関係 i 職員からの相談体制の充実、病気休暇の職員へのサポート充実 ii 時間外勤務時間の上限設定 iii ワークライフバランスの確保 iv 女性職員の妊娠・出産への配慮、性別を問わず育児休業等 取得しやすい環境整備 v 福利厚生の充実 <u>vi 職員の地域貢献の推進（報酬を得る活動の許可基準の策定）</u></p>

○今後、より高度で複雑になっていく行政課題に対して、的確かつ柔軟に対応できる人材の確保と育成が急務になっていることを踏まえ、令和4年度に外部有識者が参画する人事給与制度改革検討懇話会を設置し、課題事項など人事給与制度に関する検討を行いました。

○本プランは、懇話会をはじめこれまでの検討内容をとりまとめ、基本方針に掲げる取組みの具体化を図るとともに、人事給与制度の根幹となる人材育成基本方針の改定や納得性の高い人事評価制度の再構築を図るものです。

(1) 人材育成基本方針の改定

- 本市では、平成19年に人材育成基本方針を策定し、めざすべき職員像として「市民から信頼され、自ら創造できる職員」を掲げて、人材育成を図ってきました。しかしながら、方針の策定から約15年が経過し、本市を取り巻く社会情勢は、この間、大きく変化し、職員に求められる能力も変化しています。
- 市制施行100周年の未来に向けて、これまで以上に社会の変化に迅速かつ的確に対応できる人材育成を図るため、「めざすべき職員像」を見直します。
- その他、職務に応じた給与制度の導入やその任用の基礎となる人事評価制度の再構築、人事異動方針などを盛り込んだ人材育成基本方針への見直しを図ります。

めざすべき職員像

和泉市の100周年を見据え、より高い理想を追求し、挑戦する職員

職員に求める資質・能力・姿勢

公務員、社会人としての基礎的能力

- ・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
(費用対効果の意識)
- ・身の回りや物事の整理・整頓
- ・仕事を愛し、仕事に夢中になる

成果を出すための意欲・能力

- ・時勢や真理を見極める
- ・失敗を恐れない
(チャレンジ精神)
- ・経験・見識、専門的能力
- ・資質向上・自己研鑽意欲
- ・主体性を持った報告・確認・組立
- ・DXを促進する意識
- ・課題を的確に設定
- ・課題解決のための施策を企画立案

組織への貢献に資する能力

- ・相手に配慮し、連携する
- ・個人それぞれの能力を引きだし集結する力
- ・施策の実現・進捗を管理・調整
- ・切磋琢磨の精神
- ・組織としての一流をめざす情熱
- ・職場環境・風土の改善

人材育成基本方針の構成案

第1章 基本方針改定の背景

- (1) 本市を取り巻く現状
- (2) 人材育成の方向性

第2章 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 人事給与制度

- (1) 人事異動とキャリア形成
- (2) 人事評価制度
- (3) 給与制度
- (4) 採用試験

第4章 研修制度

- (1) 自己啓発
- (2) 職場研修 (OJT)
- (3) 職場外研修 (OFF-JT)

(2) 人事評価制度の改正

- 令和6年度から「職務に応じた新たな給与制度（職階が上がるほど給与が上がる制度）」を導入するにあたり、その任用の基礎となる人事評価制度は、より適切に運用する必要があります。
- 人事評価制度に対する職員の納得性と公正性を高めるとともに、評価結果を厳格に処遇に反映する観点から、制度を再構築します。

人事評価・・・能力と業績を評価（上位職階は業績を重視し、下位職階は能力を重視）

めざすべき職員像の見直しに伴う評価項目の変更

- 人材育成基本方針に掲げる職員像の見直しに伴い、職員に求める能力に関する評価項目を変更

評価結果の処遇への反映

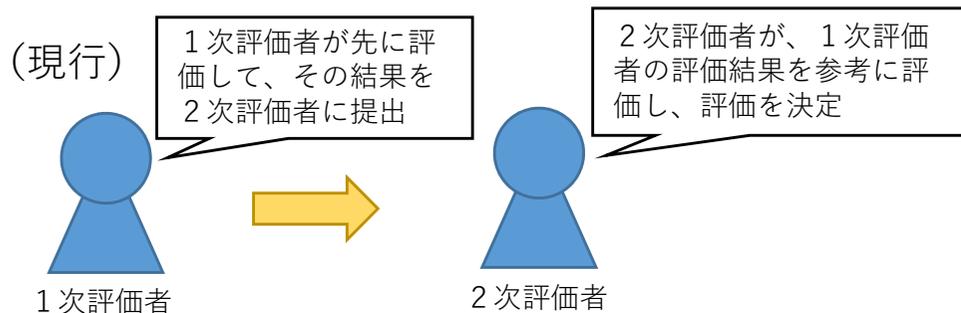
- 人事評価結果を基礎とした昇任・分限制度を構築し、納得性の高い任用を実施

昇格制度	<ul style="list-style-type: none"> ・直近2年間の人事評価結果を活用 ・昇格要件を満たすものから昇格者を選定 <p>〔評価結果順に並べた対象者一覧表を作成し、参考とする〕</p>	【昇格要件】		
		職階	人事評価結果	必要年
		主任級	2年とも下位区分（C・D）でない	10年
		係長級	2年連続で上位区分（S・A）	3年
		課長補佐級	2年のうち1回は上位区分（S・A）	3年
		課長級	2年のうち1回は上位区分（S・A）	3年
		次長級	2年とも下位区分（C・D）でない	3年
		部長級	2年とも下位区分（C・D）でない	
分限制度	<ul style="list-style-type: none"> ・直近2年間の人事評価結果を活用 ・2年連続で最下位評価（D）になった者を降格など分限処分の対象とする 			

公正・公平な人事評価制度の構築

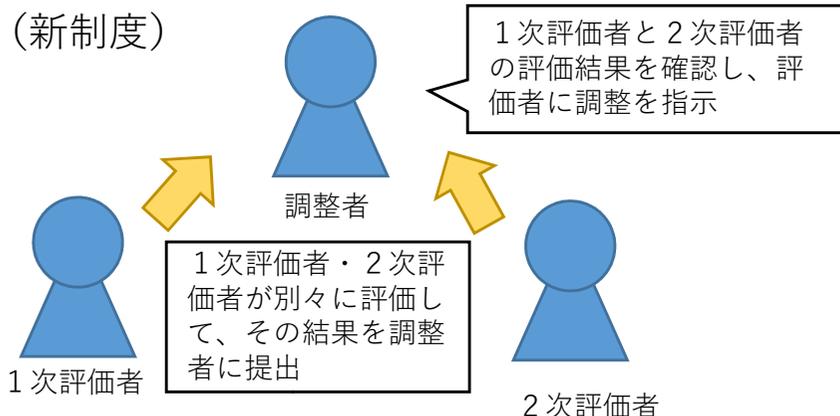
- 1次評価者と2次評価者で一定基準以上の評価ブレが発生した場合、調整する仕組みを導入
- 期初・期中・期末の面談に加え、評価前面談を導入（評価者または被評価者からの希望制）
- 評価の客観性と整合性を高めるため、全庁的な調整を行う評価結果調整会議を導入
- 業績評価の目標レベルの客観性と整合性を高めるため、目標設定調整会議を導入
- 評価者の評価ブレを抑制するため、能力評価・業績評価ともに評価を簡素化
- 多面評価（部下からの視点）を参考にすることで、評価の公正性をアップ

1次評価者・2次評価者の評価結果の調整イメージ



【課題】

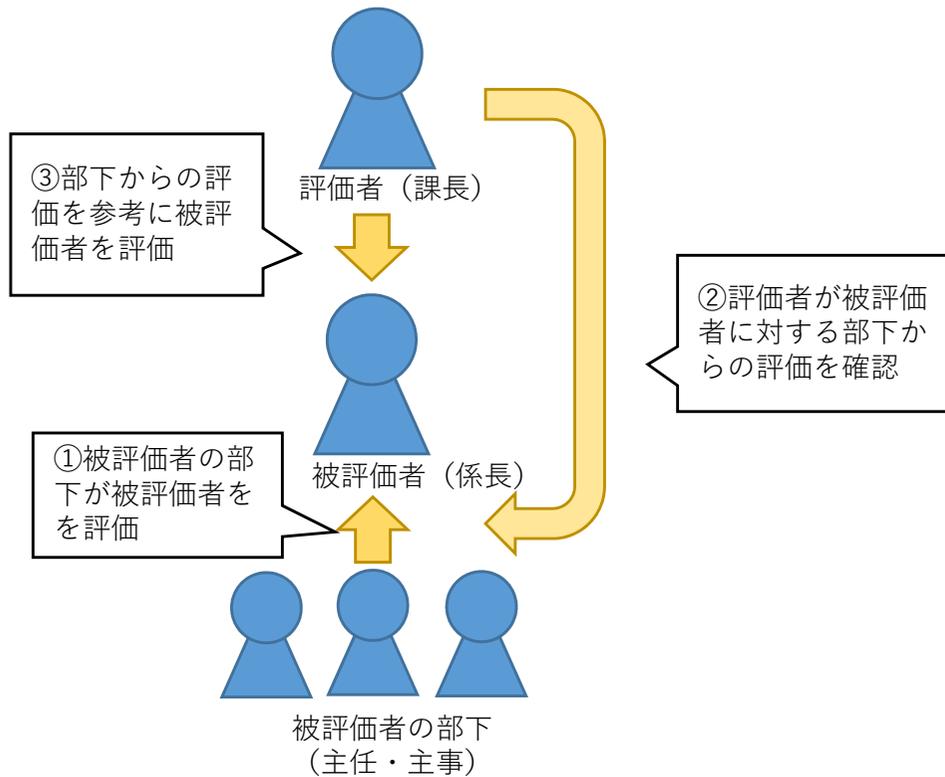
- ・ 2次評価者が評価の決定権を持っているため、1次評価者の評価を尊重せず、恣意的な評価をする可能性がある。（2次評価者の好き嫌いが評価に反映される）
- ・ 2次評価者が責任を放棄し、1次評価の結果をそのまま評価とする。



【狙い】

- ・ 調整者が評価に対して必要な調整を行う仕組みを導入することで、2次評価者による恣意的な評価を防止し、公正な評価にする。
- ・ 1次評価者と2次評価者が協議して、評価ブレを修正する過程の中で、評価者の評価力の向上が見込まれる。

多面評価のイメージ



（多面評価の目的等）

項目	内容												
目的	<ul style="list-style-type: none"> ・評価者（上位）からだけではなく、部下からの視点を踏まえた適正な評価を行う。 ・上司に必要な気づきを与える。 												
被評価者と評価者	<table border="0"> <tr> <td>（被評価者）</td> <td>（評価者）</td> </tr> <tr> <td>部長級</td> <td>次長級、課長級</td> </tr> <tr> <td>次長級</td> <td>課長級、課長補佐級</td> </tr> <tr> <td>課長級</td> <td>課長補佐級、係長級</td> </tr> <tr> <td>課長補佐級</td> <td>係長級、主任・主事級</td> </tr> <tr> <td>係長級</td> <td>主任・主事級</td> </tr> </table>	（被評価者）	（評価者）	部長級	次長級、課長級	次長級	課長級、課長補佐級	課長級	課長補佐級、係長級	課長補佐級	係長級、主任・主事級	係長級	主任・主事級
（被評価者）	（評価者）												
部長級	次長級、課長級												
次長級	課長級、課長補佐級												
課長級	課長補佐級、係長級												
課長補佐級	係長級、主任・主事級												
係長級	主任・主事級												
評価内容	能力評価のみ												
評価結果の開示	部下の評価結果を直接開示せず、評価者を通じて内容を伝える。												

組織力を高めるための共通目標設定制度を導入

○各課単位で共通の業績目標を設定し、課員全員で取り組むことで、組織としての一体感を醸成

制度	<ul style="list-style-type: none"> ・課長が課として最も優先すべき課題等を踏まえ、共通目標を1項目設定 ・共通目標の困難レベルは、課員全員同じレベルで設定（ウェイトは被評価者毎に設定） ・共通目標の達成度は、特別職が決定し、課員全員に統一して反映
----	---

(3) 職員採用試験の見直し

○職員採用については、情熱や向上心を持った人材を確保するため、引き続き、人物重視の職員採用試験に取り組みます。

職員採用試験の重点取組

- SNSを活用し、職員として働くことの魅力を効果的に発信
- 面接試験に多様な視点を取り入れるため、管理職員に加えて若手職員を面接官に登用
- 個人面接の面接回数を増加
- 採用試験実施時期の前倒し

(4) 係長級昇任制度の見直し

- やる気のある若手職員の登用を進めるため、平成24年度から係長級昇任試験を導入し、これまで運用してきましたが、受験率が低下していることに加え、特に女性職員が受験を回避する傾向が強くなっています。
- 優秀な職員が受験せず、昇任しないことは組織としての損失にもつながるため、試験制度を廃止し、新たな昇任制度を構築します。

係長級昇任制度の見直し

- 人事評価結果を基本とした昇任制度に見直し
- 指定した資格を取得した職員を早期昇任の対象者とする事で、職員の自学を促進

32歳～ 35歳	○指定資格を取得し、かつ人事評価の結果が2年連続で上位区分 ※資格の例：ITサポート試験、地方公会計検定、自治体法務検定、メンタルヘルスマネジメント検定 ほか
36歳～	○人事評価の結果が2年連続で上位区分

(5) 人事異動方針の見直し

- 職員一人ひとりがやりがいを持って意欲的に働くことができるよう、職員の適性や希望を十分に考慮した人事配置を行います。
- 若手職員については、様々な経験を積み、市職員としての視野を広げることが必要であること、また、自身の適性を見極める機会を創出する観点から定期的な人事異動を行います。

人事異動に関する取組の強化

- 新規採用から10年以内に3部署を経験する人事異動をルール化
- 非管理職に限定していた異動希望聴取を管理職にまで拡大
- 異動希望聴取の様式を改め、職員が中長期的なキャリアパスを描くための項目を追加

人事異動イメージ



- ・市の業務を幅広く知る
- ・人脈を拡大する
- ・様々な上司を経験する
- ・自身の適性を把握する

(6) 職員研修の充実

- 職員的能力開発は、職員自身が意欲を持って取り組むことが重要です。職員が主体的かつ計画的に能力開発を行うことができるような職場環境をつくりまします。
- 市で働くだけでは経験できない多種多様な実務体験を得ることができる研修派遣の充実や、適切な人事評価を行うための研修を実施します。

職員研修の充実

- 職員が自身の能力開発を促進するための研修計画を策定
- 国や民間企業への研修派遣を充実
- 人事評価の目線合わせ（甘辛等）を行うための演習を実施

(7) 地域貢献活動の推進

- 地域貢献活動に関する副業の許可基準を明確に示し、職員地域貢献活動を推進します。

地域貢献に係る副業の許可基準の策定

- 報酬を得て地域貢献活動を実施する場合の許可基準を設定し、職員に周知

《地域貢献活動に関する副業の許可基準》

- ・地域の発展や活性化に寄与する活動であること
- ・就業時間外の活動であること
- ・公正な職務の確保に支障がないこと
- ・報酬の額が社会通念上相当と認められるもの
- ・営利を主目的とした活動、宗教的活動、政治的活動でないこと

- 職員が地域貢献活動に積極的に参加することは、地域にとって大きなメリット
- 職員が地域貢献活動で得た知識や経験を業務に活かすことも期待できる

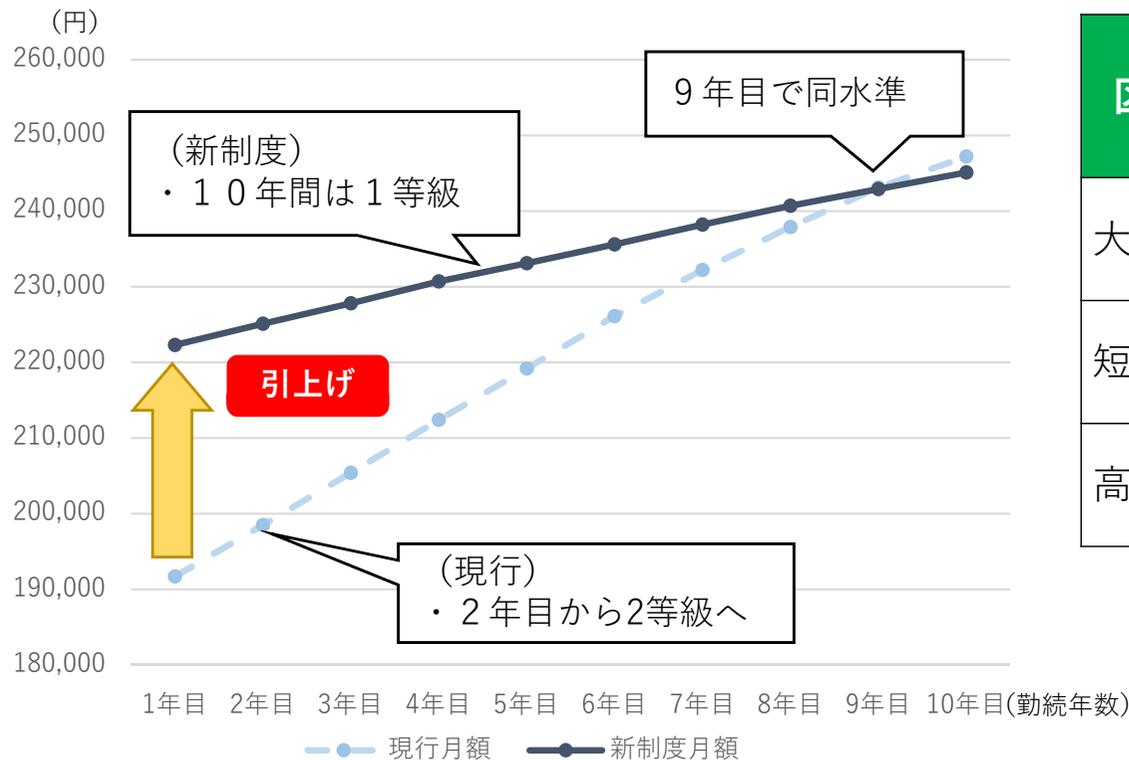
(1) 給料表の改定

- 現行の給料表は、国家公務員の給料表に準拠していますが、上司と部下で給料が逆転するなど責任と処遇の不一致が発生しています。
- 年功序列的要素が強い現行の給料表から、職位に応じたメリハリのある（等級ごとに重なりのない）給料表へ改定するとともに、民間企業を含めて人材獲得競争が激化していくことが想定される中、人材確保の観点から初任給の引上げを実施します。

初任給の引上げ&昇給ラインの変更

○初任給を引上げるとともに、財政負担を考慮した昇給ラインへ見直す

◆初任給改定イメージ（大学卒）



◆初任給基準

区分	現行		新制度		差額
	等号給	月額	等号給	月額	
大学卒	1等級 29号給	191,700	1等級 52号給	222,300	+30,600
短大卒	1等級 21号給	175,300	1等級 42号給	210,600	+35,300
高校卒	1等級 13号給	164,100	1等級 32号給	196,900	+32,800

日本一の初任給格付け
(全地方自治体(一般行政職)で)

上司と部下で逆転しない給料月額・主任を2等級に位置付け・55歳昇給停止

- 等級ごとの重なり幅の少ない給料表を導入（技能労務職を除く）
- 主任を2等級に位置付け、現行の8等級制を7等級制に変更
- 主任への期末勤勉手当の役職加算と退職手当調整額の加算を廃止
- 部長級の給料月額をシングルレート（定額）へ変更
- 55歳で昇給停止

経過措置

- ・現4等級（係長級）、現3等級（主任級）は退職まで現給保障を実施
- ・現5等級以上の制度改正による増減は、令和6年度に限り影響額を2分の1に圧縮
- ・制度改正により減額となる場合の退職手当の基本部分の算定においてピーク時特例を適用

◆現行給料表（上司と部下で逆転が発生）

係長級 (4等級)	課長補佐級 (5等級)	課長級 (6等級)
381,000円	393,000円	410,200円
290,700円	290,700円	319,200円
266,000円		

↑ 等級ごとの重なり幅が大きい

↓ 等級ごとの重なり幅が大きい

給料月額が逆転する

◆新制度イメージ

係長級 (3等級)	課長補佐級 (4等級)	課長級 (5等級)
351,100円	381,700円	402,900円
266,000円	351,500円	382,100円

給料月額
の重なりゼロ

逆転しない！

(2) 管理職手当の改定

○管理職の職務や職責を踏まえ、管理職になることの魅力をより一層高めるため、管理職手当の額を見直します。

手当額の引上げ

○すべての役職で管理職手当の増額を実施

経過措置

・令和6年度に限り増額幅の2分の1を増額

◆管理職手当

職階	役職	現行	新制度	増額幅
部長級	参与	94,000円	105,000円	+11,000円
	部長・局長 市長公室長	91,000円	102,000円	+11,000円
	監・理事	88,000円	95,000円	+7,000円
次長級	次長・室長 会計管理者	66,000円	70,000円	+4,000円
課長級	課長 総括参事	55,000円	60,000円	+5,000円
	参事	44,000円	55,000円	+11,000円
課長補佐級	課長補佐 総括主幹	44,000円	50,000円	+6,000円
	主幹	33,000円	40,000円	+7,000円

(3) 退職手当の改定

- 退職手当は、在職期間に応じて支給率が決まる基本部分と60か月分の役職により算定する調整額で決定されます。
- 調整額の算定期間を延長することで、職員のがんばりをより適切に反映する制度とします。

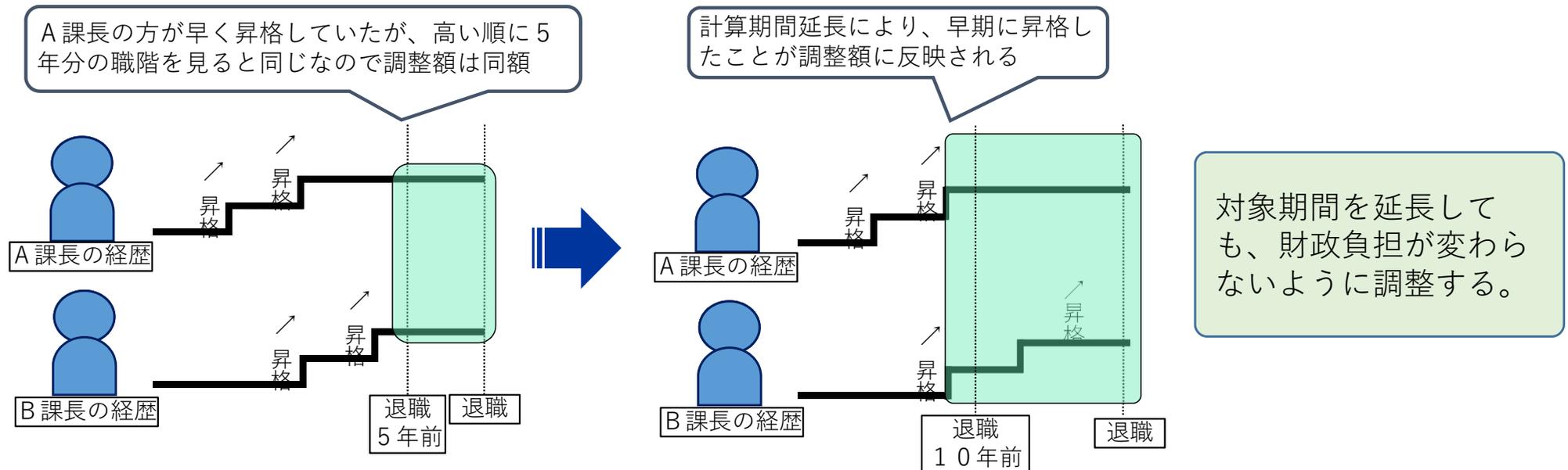
調整額の対象期間及び額の見直し

○調整額の対象期間を60か月間（5年間）から120か月間（10年間）に延長

経過措置

- ・令和6年度に限り、改正による影響額を増減とも2分の1に圧縮

◆改定イメージ



【例】 部長5年 … 357万3,000円 部長2年・次長3年 … 337万8,600円
 課長5年 … 260万1,000円 課長2年・課長補佐3年 … 221万400円

【例】 部長10年…393万360円 部長2年・次長3年・課長5年 … 328万8,840円
 課長10年…286万1,160円 課長2年・課長補佐3年・係長5年…211万32円

(4) 人事評価結果の給与反映

- 現行の人事評価制度は、絶対評価による評価点を基に、成績を5段階で判定することとしていますが、上位区分のみ上限割合を設定する一部相対化の手法を用いています。
- 国や大阪府の制度と比較して、上位区分の割合が少ないなど、職員のモチベーションを向上させる仕組みになっていないことから、給与への反映方法を見直します。

勤勉手当の反映方法変更・昇給への反映縮小

- 上位区分の上限割合を15%から25%へ拡大
- 下位区分における勤勉手当の反映幅を縮小
- 昇給への反映を最小限に縮小

◆現行

区分	勤勉手当	昇給
第一区分 (上限5%)	+0.2月	+1号
第二区分 (上限10%)	+0.1月	±0号
第三区分	±0月	
第四区分	△0.1月	
第五区分	△0.25月	△1号

◆新制度

区分	勤勉手当	昇給
第一区分 (上限5%)	+0.2月	反映なし (±0号)
第二区分 (上限20%)	+0.1月	
第三区分	±0月	
第四区分	△0.1月	
第五区分	△0.20月	

上限
拡大

職務に応じた給料表を導入するため、基本的に人事評価結果を昇給には反映しない

ペナルティ的要素を緩和

2年連続第五区分の場合のみ

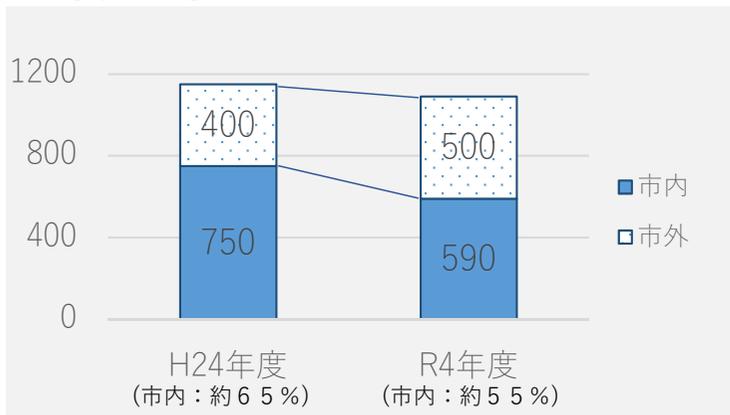
(5) 住居手当の改定

- 市内に居住する職員数は、10年間で約160人の減少、全体の職員数に占める市内居住者の割合は約10%減少しています。また、年代別では30代以下の割合が小さくなっており、今後も減少が見込まれる状況です。
- 市の施策として和泉市への定住を促進していること、また、職員が市内で居住することは、市税収入の増加が見込まれるとともに、市内の実情を踏まえた市政運営、災害時対応に寄与することから、職員の市内居住を促進する制度を導入します。

市内居住インセンティブの付与

○住居手当について、職員の市内居住を促進する制度に見直し

◆職員の状況



年代	市内居住者割合		H24→R4
	H24	R4	
20代	51%	45%	-6%
30代	61%	44%	-17%
40代	68%	61%	-7%
50代	78%	68%	-9%
全体	65%	55%	-10%

◆現行

区分	住居手当
借家	家賃額に応じて上限27,000円を支給
持家	支給なし

◆新制度

区分	住居手当
借家	家賃額に応じて上限28,000円で計算※ 市内居住のみ、計算後の額× 1.5倍 (最大42,000円) (市内居住者への増額は5年間の限定措置)
持家	支給なし

市内、市外で
14,000円の差を設定

※借家の上限額の変更は、国家公務員の手当額に準拠するもの