

桐生市議会 総務委員会 行政視察報告書

視察都市 大阪府 和泉市（人口 181,511 人：2025 年 9 月末日現在）

視察日時 令和 7 年 10 月 27 日（月）  
午後 2 時 00 分～午後 4 時 00 分

視察項目 ・「和泉市人事給与制度改革実行プランについて」

## ◎視察概要

視察項目 ・「和泉市人事給与制度改革実行プランについて」

○司会：和泉市議会事務局 総務課 西垣 聰 総括主任

- 和泉市 並木 敏昭 副市長 より
- 本市には、NHK 大河ドラマ「光る君へ」にも出てくる安倍晴明の誕生にまつわる神社がある（信太森葛葉稻荷神社-しだのもりくずのはいなりじんじゃ-）。安倍晴明の母が葛の葉（くずのは）という名の白狐であったとする伝説がある。

## 【和泉市の概要】

- 昭和 31 年 9 月に誕生。来年の 9 月で市制施行 70 周年である。
- 人口は約 18 万 1 千人。議員定数は 24 名。

## 【和泉市の特徴】

- 世界の玄関口である関西国際空港が南にあり、北には大阪市内があり、共に電車で 30 分程度で行ける立地の良さがある。
- 豊かな自然も山間部にはあるが、「コストコ」や「ららぽーと」といった大型商業施設もある。都会と自然のバランスがちょうどいい「トカイナカ」として市内外にアピールしている。
- 大型商業施設の周辺には、約 140 社の企業が集積する「テクノステージ和泉」という企業団地があり、約 7 千人の雇用を生んでいる。コストコ、ららぽーとを含めれば、その数は 1 万人を超える雇用創出である。
- 平成 30 年には、市直営であった和泉市立病院を、医療法人の指定管理である「和泉市立総合医療センター」とし、公設民営体制に移行した。
- 現庁舎は、令和 5 年にフルオーブンした。市民の安心安全を支え、利便性と環境にも配慮した庁舎である。
- 本日は、和泉市人事給与制度改革についての御視察とのこと。  
本市では、職員の意欲、能力、成果を処遇に適切に反映することで、職員がやりがいを持って業務に取り組める環境を整える、そのための責任と処遇が一致する給与制度の導入や、適正な人事評価制度の構築を掲げる人事給与制度改革実行プランを策定し、取

り組んできたものである。

- 本日の視察が、実りあるものとなりますこと、桐生市議会様の益々のご発展とお越しの皆様方の更なるご活躍を心よりご祈念申し上げる。

### (1) 説明要旨

○ 和泉市 市長公室 尾郷 森太郎 次長より

#### 【和泉市的人事給与制度改革に関する報道】

##### ○主なマスコミ報道

###### 【新聞】

・2023年9月22日	読売新聞	初任給全国最高額
・2023年9月30日	読売新聞	人事給与制度改革
・2025年3月20日	読売新聞	職員採用説明会実施
・2025年4月16日	朝日新聞	採用試験応募者増加

###### 【テレビ】

・2023年 8月7日	関西テレビ	初任給を最高額に引き上げ
・2023年9月30日	読売テレビ	初任給を最高額に引き上げ
・2024年 4月1日	NHK	初任給全国一の入庁式
・2024年5月21日	NHK	採用試験の応募者増加
・2025年4月24日	北海道放送	初任給日本一
・2025年 5月9日	フジテレビ	日本一の初任給
・2025年 7月1日	テレビ朝日	公務員の人材確保

###### 【その他】

・2023年 8月5日	時事通信	初任給自治体トップ
・2023年 9月1日	時事通信	初任給全国最高額
・2025年4月18日	集英社オンライン	初任給日本一
・2025年9月10~12日	時事通信	人事給与制度改革

- 和泉市的人事給与制度改革は、初任給を全国で最高額に引き上げたところから注目を集め、各種報道で取り上げられた。
- 上記の赤字で示した 2025 年、本年に入ってからも全国ネットのテレビ放送などで 注目いただいている。
- 他自治体の視察もお越しいただいたり、総務省の地方公務員の給与に関する研究会でも 先進事例として取りあげられるなどしている。

## 読売新聞掲載(2023年9月)



### 【1. 制度設計までの経過-①背景】

## ①背景

### ○給与制度に対する若手職員の不満

年功序列的給与制度、管理職昇格時の収入減少、高年齢主任の厚遇等に対する厳しい意見多数 (2021年アンケート調査)

### ○上司と部下の給与逆転

52部署中26部署で年収の逆転が発生 (2020年実績)

### ○係長級昇任試験 受験率の低下

実施年度	男性	女性	合計
2012	59.5 %	23.8 %	47.6 %
2013	69.2 %	22.2 %	57.1 %
2014	66.2 %	6.7 %	44.3 %
2015	73.9 %	20.9 %	53.6 %
2016	68.0 %	17.7 %	39.8 %
2017	64.5 %	14.2 %	34.4 %
2018	65.3 %	15.7 %	34.8 %
2019	62.7 %	13.9 %	32.5 %
2020	51.7 %	10.1 %	26.9 %
2021	52.7 %	12.3 %	29.0 %
<b>2022</b>	<b>44.9 %</b>	<b>8.6 %</b>	<b>23.5 %</b>

- 和泉市の人事給与制度改革は、「頑張る職員が報われる制度にしたい」という市長の思いから、トップダウンでスタートすることになった。

- 当時、給与制度に関して色々と不満の声が上がっていた。それに関して調査したところ、「上司と部下の給与が逆転している」という部署が、52 部署中半数の 26 部署でそのような逆転現象が起きていたということが判明した。これが改革のスタート点になっている。
- 2012 年度に「係長級昇任試験」を導入したが、当初は、対象者の内、半分程度の職員が受験していたが、年々受験率が低下、この人事給与制度改革を始めた 2022 年には、全体で 25% 以下にまで落ち込んでいた。
- 2014 年に女性の受験率が一気に低下しているのは、先程、副市長から説明のあった市立病院の公設民営で指定管理者制度に移行した際に、看護師等を中心に希望者を募り、事務職に任用替えして市役所に受け入れたことによる。
- その当時に実施した職員アンケートでは
  - ・「昇任するメリットが感じられない」
  - ・「仕事よりも私生活を優先したい」
 などの意見があった。
- そのような状況の中、令和元年（2019 年）に「人事給与制度改革基本方針」策定。

## ①背景

### 人事給与制度改革基本方針（2019年6月策定）

頑張る職員が報われる制度の推進	働き方改革の推進
<p>① 定員管理・採用・職員配置関係</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外部団体派遣や特定部署への内部公募制度</li> </ul> <p>② 給与関係</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>職務給の原則を反映した給与制度の必要性検討</b></li> <li>・管理職手当の改定</li> <li>・特に責任の重い職に対する手当支給</li> <li>・退職手当の見直し</li> <li>・市内居住に対するインセンティブ</li> </ul> <p>③ 昇格制度関係</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・昇格試験・考査制度の受験率向上</li> </ul> <p>④ 人事評価・人材育成関係</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>人事評価結果の昇格・降格基準への活用</b></li> <li>・<b>人事評価に多面評価を導入</b></li> <li>・人事評価結果の一部相対化</li> <li>・資格取得報償制度の拡充</li> </ul>	<p>① 定員管理・採用・職員配置関係</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職種ごとの定員・職員配置状況を定期的に分析</li> <li>・職員採用に関する見直し</li> <li>・多様な雇用形態・外部委託・AI 等の活用</li> <li>・人事異動方針の見直し</li> </ul> <p>② 昇格制度関係</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員の意向に基づく階級制度</li> </ul> <p>③ 健康管理・働き方改革・福利厚生関係</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・時間外勤務時間の上限設定</li> <li>・ワークライフバランスの確保</li> <li>・女性職員の妊娠・出産への配慮、性別を問わず育児休業等を取得しやすい環境整備</li> <li>・福利厚生の充実</li> <li>・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）</li> </ul>

- 策定から 2 年後の令和 3 年度（2021 年）時点で、上記図の赤字の部分が未着手であった。特に左側「②給与関係」の「職務給の原則を反映した給与制度」は、元々の基本方針を定めた段階でも「必要性の検討」というような弱気な書き方になっていた。実現性の厳しさを感じて、そのような書き方になっていた。

- しかし、市長からは、「ここは基本方針の核心部分にあたる」ということで、早急に具体化するように指示が出た。それが、令和3年であった。

#### 【1. 制度設計までの経過-②人事給与制度改革検討懇談会】

- 合わせて市長から「外部有識者を入れて1から基本設計を行う」という指示があった。

### ②人事給与制度改革検討懇談会(2022年度)

#### 懇談会 メンバー

	氏名	役職
外部有識者	稻継 裕昭 氏	早稲田大学政治経済学術院教授 (元 大阪市職員)
	谷畠 英吾 氏	前 滋賀県湖南市長 (元 滋賀県職員)
	倉田 哲郎 氏	前 大阪府箕面市長 (元 総務省職員)
和泉市	市長	
	副市長	
	参与	
	市長公室長	
	市長公室次長	
	人事課長、人事課長補佐、人事企画係長	

- 先に示した(懇談会の)人事は、市長直接の指示である。  
表の上部にある(外部人材の)御三方は、いずれも元公務員である。
- このメンバーで懇談会がスタートした。

### ②人事給与制度改革検討懇談会(2022年度)

#### 懇談会の進め方

- 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実施



- 本市のそれまでの審議会等では、まず、市が「こういう風な計画を実行したい」として原案を作成、それを審議会に出して外部委員の意見をいただきつつ、お墨付きをもらうという様な進み方であった。
- この人事給与制度改革検討懇談会は、まず、市からテーマを出して市の現状制度を説明し、それ以降は完全にフリートークで行った。外部有識者に自由に議論・提案をしていただいて、それを受けた市長が最終的に「実行プラン」としてまとめる、という手法で進めた。

## ②人事給与制度改革検討懇話会(2022年度)

スケジュール	テーマ		
第1回 (2022/5/6)	●人材育成基本方針の改訂①		
第2回 (5/25)	●人材育成基本方針の改訂②	●「職務」と「待遇・報酬」(給料表)①	
第3回 (6/9)	●「職務」と「待遇・報酬」(給料表)②	●「評価」と「待遇・報酬」(昇格・降格)①	
第4回 (6/23)	●「職務」と「待遇・報酬」(給料表)③	●「評価」と「待遇・報酬」(昇格・降格)②	
第5回 (7/14)	●「評価」と「待遇・報酬」(昇格・降格)③	●人事評価制度①	
第6回 (7/27)	●「評価」と「待遇・報酬」(昇格・降格)④	●人事評価制度②	
第7回 (8/31)	●人事評価制度③	●昇任(試験)①	
第8回 (9/22)	●人事評価制度④	●昇任(試験)②	
	●令和元年策定 人事・給与制度改革基本方針 未実施項目①		
第9回 (10/12)	●人事評価制度⑤		
	●令和元年策定 人事・給与制度改革基本方針 未実施項目②	●職員採用①	
第10回 (10/26)	●人事評価制度⑥		
	●令和元年策定 人事・給与制度改革基本方針 未実施項目③	●職員採用②	
	●人事異動①		
第11回 (12/5)	●人事評価制度⑦		
	●令和元年策定 人事・給与制度改革基本方針 未実施項目④	●職員採用③	
	●人事異動②	●研修①	●未整理事項
第12回 (2023/1/31)	●人事評価制度⑧	●研修②	
	●令和元年策定 人事・給与制度改革基本方針 未実施項目⑤		
	●報告書	●進捗状況と今後の予定	

- 1年間に全12回開催した。オンライン等も活用して、3人の有識者が全12回参加して、市長も全12回参加している。  
会議資料、議事録等は、市のホームページで公開しているので、ご参照を。

### 【2. 人事給与制度改革実行プランの内容-①人事制度の改革】

## ①人事制度の改革

### (1) 人材育成基本方針の改定

○市制施行100周年に向けて「めざすべき職員像」を見直し、人材育成基本方針を改定

### (2) 人事評価制度の改正

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

評価結果の待遇への反映

○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

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

○目標設定調整会議、評価結果調整会議を導入

○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

組織力を高めるための共通目標設定制度を導入

チームリワード実施

○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

- ・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
- ・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

- 人事制度の改正では、給与制度が「職務給の原則をより強くした制度に変わる」ということで、昇格者を選定する材料になる人事評価が非常に重要となる。
- 特徴的な内容として、「公正・公平な人事評価制度の構築」というものがある。  
「2次評価者が1次評価者の評価を見ることが出来ない」(制度になっている)。  
例) 係員の人事評価について
  - (1)係長が評価
  - (2)課長が評価→これまで、係長も課長も互いが付けた評価を見れたが、  
新制度では互いに見ることは出来ない。
  - (3)結果的に一定以上の評価のブレが出た場合に、さらに上の上司、本市の場合  
次長にあたるが、係長と課長に「評価のブレがあるので、話し合って結果を  
決めるように」と指示する。
- 「組織力を高めるための共通目標設定制度を導入-チームリワード実施」は、  
毎年度、各課で最大目標を1つ決めて、その達成度を特別職が評価する。  
その評価結果を課の全員に点数として適用するものである。  
直接その業務に関係しない職員であっても、所属課の目標達成に向けて全員で  
協力して取り組んで欲しい、というメッセージが込められている。  
これは、民間企業で営業所が目標達成すれば、経理の人などにもその成績が反映される、  
というようなイメージである。

## ①人事制度の改革

### ○人事評価制度の特徴（旧制度からの変更点）

内容		(旧制度)	新制度
能力評価	評価表	(職階ごと)	全職階共通
	多面評価	(なし)	部下から上司への評価実施（評価の参考資料として使用）
	項目個別配点	(公開)	非公開
	個別評価	(3 or 5段階)	2段階
業績評価	目標レベル	(困難度、貢献度、優先度をもとに4段階(S.A.B.C))	「チャレンジ」と「標準」の2段階
	レベル調整	(なし)	目標設定調整会議を実施
	チームリワード	(なし)	課単位の共通目標設定
	達成度評価	(6段階) (T1.T2.T3.T4.T5.N)	4段階 (T1.T2.T3.N)
共通	他者評価参照	(可能(自己評価、一次評価))	不可
	評価結果調整	(なし)	一次と二次で一定基準以上の評価ブレが生じた場合、その上司が調整
集計(システム化)		(エクセルで集計)	タレントマネジメントを含むシステムを導入
評価結果調整		特別職、部長が単独で調整	評価結果調整会議を実施(部単位、全庁単位で2回開催)

### 【改正前と改正後の比較】

- 左側の旧制度については、総務省の研究会の報告書で出されている「数値化方式」をベースにしている。概ね、多くの団体で実施されている人事評価と類似している。  
右側の改めた新制度では、能力評価の「項目個別配点」では、それぞれ評価項目の配点は評価する職員に一切公開しない。  
それによって、所属長が「点数から逆算して所属職員に対して“順番”を考慮して評価をつけていく」ということが出来ないようにした。
- 能力評価の「個別評価」では、各項目の評価を「達成出来た」「達成出来なかった」の2段階とした。  
導入後、「出来た・出来なかったの線引きが難しい」という意見が多く寄せられた。  
そこで、定量的に評価できないものについては、評価の段階を増やそうかと改修作業を進めている。
- 業績評価の「目標レベル」は、「チャレンジ」と「標準」の2段階として、分かりやすい評価に変えた。

## ①人事制度の改革

### (3) 職員採用試験の見直し

- 管理職員に加えて若手職員を面接官に登用し、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

- 昇任試験を廃止し、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して、職員の自学を促進  
※ITパスポート試験、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 他

### (5) 人事異動方針の見直し

- 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

### (6) 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

### (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、職員の地域貢献活動を推進

- 上記 (4) 係長級昇任制度の見直し では、受験率の低下に関して、外部有識者の懇話会では、「試験を受けない人、昇任したくない人に、“昇任しない権利”を与えていたのではないか」という指摘があった。

- そこで、昇任試験自体を廃止した。人事評価結果を基本として昇任者を決定する制度に見直した。
- 更に、32歳から35歳までを「早期昇任対象の年代」として、ITパスポート試験、地方公会計検定等の指定した資格を取得した職員が、人事評価も含めて、一般の職員よりも早く昇格出来るようにした。  
これにより、職員の自主的な学習促進を図っている。  
これまでには、昇任試験に合わせたタイミングでしか認めていなかった資格取得を「いつ取得してもよい」「自分で計画的に勉強して欲しい」とした。
- (5) 人事異動方針の見直しでは、採用後の10年間は、色々な仕事を経験してもらう期間とした。有識者の提言に基づき、経験値を上げてもらうために、「10年で3部署は経験してもらう」ことにした。
- (6) 職員研修の充実では、これも提言に沿って、人材育成上の効果の高い国の省庁への研修派遣を積極的に行うようにした。  
現在、総務省、デジタル庁、経済産業省に職員派遣をしている。それまでは計画的には行っていたなかった。現在は、1年に新たに2人派遣、2年間の研修としている。

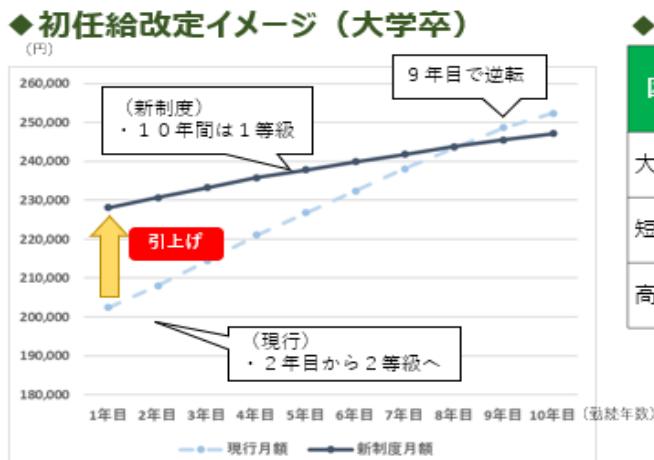
## 【2. 人事給与制度改革実行プランの内容-①給与制度の改革】

### ②給与制度の改革

#### (1) 給料表の改定

##### 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	202,400	1等級 52号給	228,100	+25,700
短大卒	1等級 21号給	187,300	1等級 42号給	218,900	+31,600
高校卒	1等級 13号給	176,100	1等級 32号給	206,600	+30,500

日本一の初任給格付け  
(全地方自治体(一般行政職)で)

- 初任給を日本一の水準まで引き上げたわけだが、それだけだと全体的な底上げになり、財政負担が大きすぎるので、昇給の幅を狭める調整をした。
- 8年後に旧制度の昇給上昇線と重なり、それ以後は、昇格しなければ旧制度の給与の方が高い制度に改めた。

## ②給与制度の改革

## 初任給（大学卒） 大阪府内比較（大阪府及び政令市含む33市）

団体名	初任給	地域手当	地域手当含む初任給	順位
和泉市（新制度）	228,100円	6.0%	241,786円	1
守口市	208,000円	16.0%	241,280円	1
池田市	208,000円	15.0%	239,200円	2
門真市	208,000円	14.0%	237,120円	3
豊中市	208,000円	12.0%	232,960円	4
寝屋川市	208,000円	12.0%	232,960円	4
箕面市	208,000円	12.0%	232,960円	4
大阪狭山市	202,400円	15.0%	232,760円	7
大東市	202,400円	15.0%	232,760円	7
茨木市	208,000円	10.0%	228,800円	9
交野市	208,000円	10.0%	228,800円	9
枚方市	208,000円	10.0%	228,800円	9
大阪府	203,300円	11.8%	227,289円	12
羽曳野市	202,400円	12.0%	226,688円	13
松原市	202,400円	12.0%	226,688円	13
高槻市	196,200円	15.0%	225,630円	15
高石市	202,400円	11.0%	224,664円	16
東大阪市	202,400円	10.0%	222,640円	17
柏原市	202,400円	10.0%	222,640円	17
八尾市	202,400円	10.0%	222,640円	17
大阪市	191,800円	16.0%	222,488円	20
堺市	200,500円	10.0%	220,550円	21
摂津市	208,000円	6.0%	210,480円	22
吹田市	196,200円	12.0%	219,744円	23
岸和田市	203,800円	6.0%	216,028円	24
泉佐野市	203,800円	6.0%	216,028円	24
富田林市	202,400円	6.0%	214,544円	26
貝塚市	202,400円	6.0%	214,544円	26
河内長野市	202,400円	6.0%	214,544円	26
東南市	202,400円	6.0%	214,544円	26
泉大津市	202,400円	6.0%	214,544円	26
四條畷市	202,400円	6.0%	214,544円	26
阪南市	202,400円	6.0%	214,544円	26
和泉市（旧制度）	202,400円	6.0%	214,544円	26
藤井寺市	196,200円	6.0%	207,972円	34

- 上記は新制度導入時の数字である。昨年的人事院勧告の地域手当では、和泉市は12%となっている。現在は、経過措置として10%になっている。
  - 大卒初任給で、27万50円が初任給となっている。これは、東京都庁職員に若干及ばないが、それを除けば給与月額で自治体No.1である。  
地域手当を除いて考えると、自治体の中で日本一である。
  - 「なぜ、日本一の初任給になったか」  
制度改正前までは、地域手当反映後で大阪府内において下から2番目の金額であった。「これではいい職員は入ってきませんよ。上げるべきです」という提言を有識者からいただき、地域手当反映後に大阪府内1位になるまで上げようということで、このような水準にした。それが結果的に全国1位となった。
  - 「それならば、積極的にそれを打ち出していこう！」ということになり、各種マスコミからも注目をいただくことになった。

## ②給与制度の改革

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歳界給停止

○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）

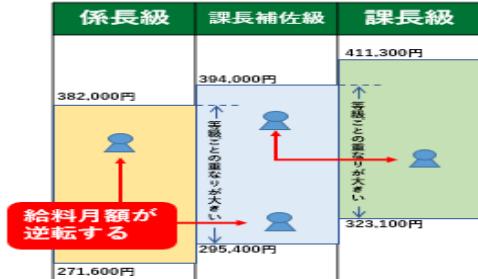
○主任を2等級に位置付け、現行の8等級制を7等級制に変更

○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

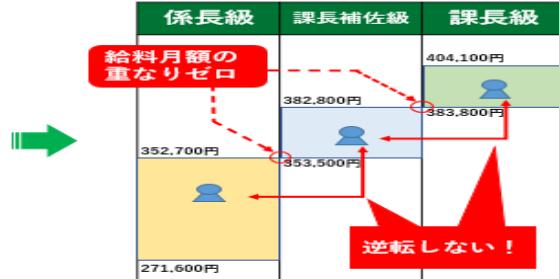
## ○部長級の給料月額

○55歳で昇給停止

#### ◆現行給料表（上司と部下で逆転が発生）



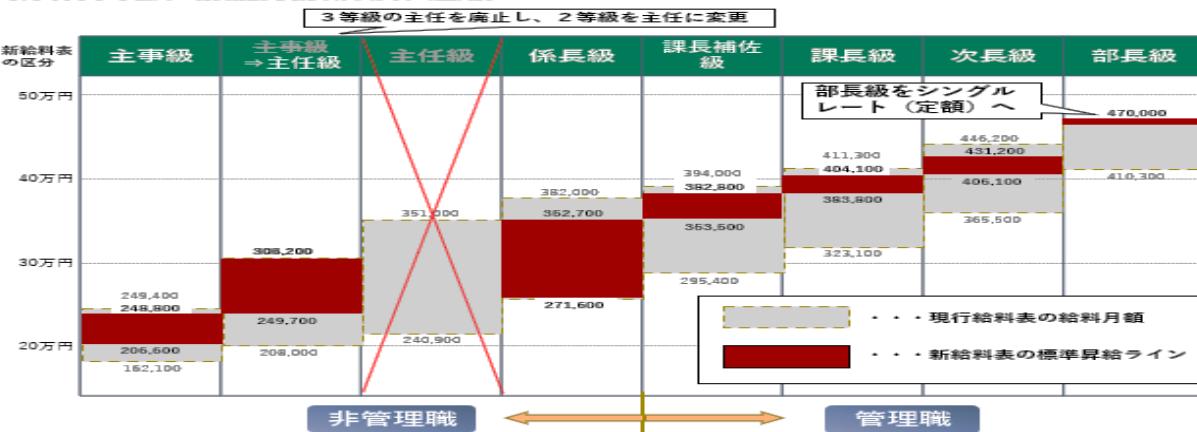
## ◆新制度 イメージ



- しかし、我々としては、最も大きな改革は、「職務給の原則をより強くした反映した給料表」であると考えている。
- 特徴としては、大きく2点ある。
  - 管理職については、上司と部下では逆転が発生しない。
  - 主任という役職を、国家公務員の給料表の3級から2級に引き下げた。  
主任の役職については、期末勤勉手当の役職加算と退職手当の役職に応じた加算である調整額を廃止した。

## ②給与制度の改革

### 新給料表（技能労務職以外に適用）



- 先に示したグラフでは、かつての給与制度はグレーの部分である。  
国家公務員の給料表(俸給表)の行政職(一)の1級から8級と同じであった。
- それを上司と部下で逆転しないように、係長から部長までは逆転が発生しないように改めている。
- 主任級のところで、35万1千円というところが最高到達点であったが、これを、30万5千200円まで大幅に下げた。
- 加えて、管理職手当の引き上げを実施した。それを含めると、下記の表になった。

## ②給与制度の改革

### (2) 管理職手当の改定

#### 手当額の引上げ

○すべての役職で管理職手当を増額（月額 33,000円～94,000円 ⇒ 40,000円～105,000円）

#### ○制度改正前後の年収比較

職階	旧制度	新制度
主任・主事	354～622万円	399～534万円
係長級	482～677万円	482～625万円
課長補佐級	587～764万円	699～751万円
課長級	658～819万円	775～812万円
次長級	749～896万円	827～874万円
部長級	874～984万円	997万円

※基本給、地域手当、管理職手当、期末勤勉手当の合計額  
(時間外手当、特殊勤務手当、扶養手当等は含まない)

- 係長級と主任・主事については、時間外手当が出るので、この金額の限りではないが、主任・主事の最低ラインのところは、初任給を引き上げたことに伴い45万円増額した。一方で、主任・主事の最高到達額を、88万円減額した。

- 旧制度では、課長級と係長級でも時間外手当の反映前の金額で逆転が発生していた。新制度では、逆転が発生しないようになった。
- 当市では、課長補佐から管理職扱いであるが、課長補佐になったときの給与の引き上げ額を100万円以上に上げた。これにより非管理職と管理職との差を設けた。
- 部長級は、地域手当が上がっているので、現在は1千万円を超えている設定になっている。元々、懇話会でも有識者から「部長級は1千万円以上という分かりやすい指標が良い」という意見をいただいた。

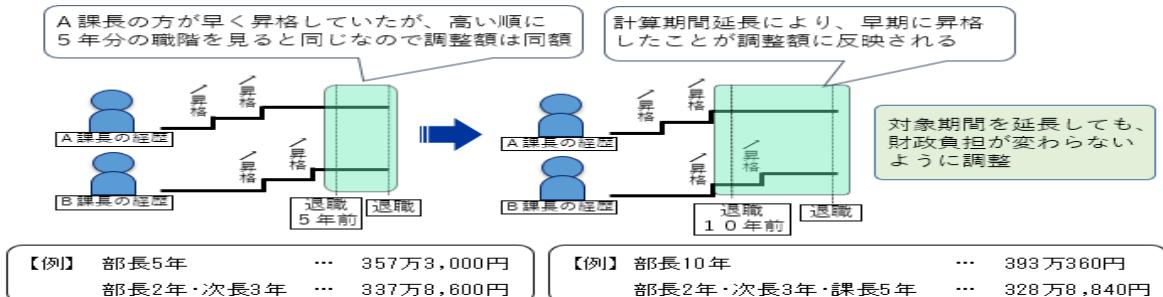
## ②給与制度の改革

### (3) 退職手当の改定

#### 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

#### ◆改定イメージ



- 退職手当の改訂は、退職時に受けていた給料月額に在職期間の率をかける基本部分と、退職前にどの職階でどのくらいの期間勤めたかで加算される調整額があるが、この調整額の対象期間を、5年から10年に延長することで、より早く昇格した職員がより多く退職金を受け取れる制度に改めた。

## ②給与制度の改革

### (4) 人事評価結果の給与反映

#### 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%（国基準）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

### (5) 住居手当の改定

#### 市内居住インセンティブの付与

○市内居住者の住居手当を増額（最長5年）し、職員の市内居住を促進



◆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

※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

21

- 住居手当の改定ということで「市内居住インセンティブの付与」について上記図の左下の表にあるように「2012年の市内居住割合：全体」は、2022年までの10年間で10%下がっている。

- 傾向として、年々下がっていたので、賃貸住宅に限って支給されるものだが、最長5年、市内居住者には1.5倍の住居手当を出すこととした。
- これにより市内居住率が大幅に増加した。

## ②給与制度の改革

### ○制度改革による影響額試算

		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
区分		2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
給料表改定	初任給引上げ	55,000	55,000	55,000	55,000	55,000	55,000	55,000	55,000	55,000	55,000
	4等級切下げ 3等級廃止	0	△ 23,000	△ 46,000	△ 69,000	△ 92,000	△ 115,000	△ 115,000	△ 115,000	△ 115,000	△ 115,000
		△ 92,000	△ 92,000	△ 92,000	△ 92,000	△ 92,000	△ 92,000	△ 92,000	△ 92,000	△ 92,000	△ 92,000
		92,000	88,000	86,000	81,000	76,000	72,000	70,000	62,000	54,000	46,000
	5等級以上改定	△ 2,000	△ 4,000	△ 4,000	△ 4,000	△ 4,000	△ 4,000	△ 4,000	△ 4,000	△ 4,000	△ 4,000
	合計	19,000	38,000	38,000	38,000	38,000	38,000	38,000	38,000	38,000	38,000
	3等級の期末勤勉役職加算廃止	△ 29,000	△ 29,000	△ 29,000	△ 29,000	△ 29,000	△ 29,000	△ 29,000	△ 29,000	△ 29,000	△ 29,000
	管理職手当の増額	12,000	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000
	住居手当改定	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
	人事評価の上位区分増加	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
	職階・等級別入数の見直し	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
	合計	+88,000	+89,000	+64,000	+36,000	+8,000	△ 19,000	△ 21,000	△ 29,000	△ 37,000	△ 45,000

### ○ラスパイレス指数 2023年度 97.2 ⇒ 2024年度 99.2 ⇒ 2025年度 99.1

- 先の表は、制度改革による影響額を試算したものである。  
5年程は経過措置で、急に全体が上がるとは見込まれていないが、それ以降でも、急に全体が増加しないような制度設計をした。
- 国家公務員の給与水準と比較した「ラスパイレス指数」で、100を超えないような制度設計をした。昨年度99.2、今年度99.1となっている。  
今後は、まだこれから下がっていくのでは、と見込んでいる。

## 【2. 人事給与制度改革実行プランの内容-③一般的な給与制度との相違点】

## ③一般的な給与制度との相違点

内容	和泉市	一般的な給与制度
給料表（給料月額） (国家公務員行政職(一))	級の最高額と最低額での逆転現象 <b>4級(係長)と2級(主任)のみで発生</b>	級の最高額と最低額での逆転現象（8級まで） 8級⇒7級.6級 5級⇒4級.3級.2級 7級⇒6級.5級.4級 4級⇒3級.2級 6級⇒5級.4級.3級 において発生
初任給 (国家公務員行政職(一))	大卒 1-52 (228,100) 全国最高額 高卒 1-32 (206,600) //	国家公務員 他の自治体最高額 大卒 1-25 (196,200) 1-33 (208,000) 高卒 1- 5 (166,600) 1-17 (181,800)
期末勤勉手当 (役職加算率)	部長 20% 次長 15% 課長 15% 課長補佐 10% 係長 5% <b>主任 0%</b> ※主任のみ改正	大阪府内他市（政令市除く） 部長 20～18% 次長 15% 課長 15～12% 課長補佐 15～10% 係長 10～5% 主任 10～3%
管理職手当	部長 102,000 (改正前) 次長 70,000 (-66,000) 課長 60,000 (-55,000) 課長補佐 50,000 (-44,000)	大阪府内他市（政令市除く） 最高 ~ 最低 (平均) 部(局)長 124,000 ~ 67,000 (87,180) 次長 110,000 ~ 56,000 (69,870) 課長 85,000 ~ 48,000 (60,710) 課長補佐 60,000 ~ 34,000 (46,028)
退職手当 (調整額対象期間)	<b>10年 (120月)</b>	5年 (60月)
住居手当	市内居住加算あり	市内居住加算なし

- 上記は、他の自治体と和泉市の給与制度の違いを比較した表である。
- 和泉市の給与は、上司と部下の給料月額の逆転が、係長級以上では起きないようになっている。
- 初任給については、大卒で比較すると、国家公務員の基準よりも 27 号高くなっている。他の自治体最高額よりも、更に 19 号高い全国最高額となっている。
- 期末勤勉手当の役職者加算では、大阪府内では、全く昇格しなければ、主任で定年まで留まることになるが、他市では、3 %から 10% の役職加算が付く。  
しかし、和泉市では「0(ゼロ)」である。
- 管理職手当も引き上げを行ったが、大阪府内では、より高いところがあった。

【3. 制度改正に至る経過-①職員団体(組合)対応】

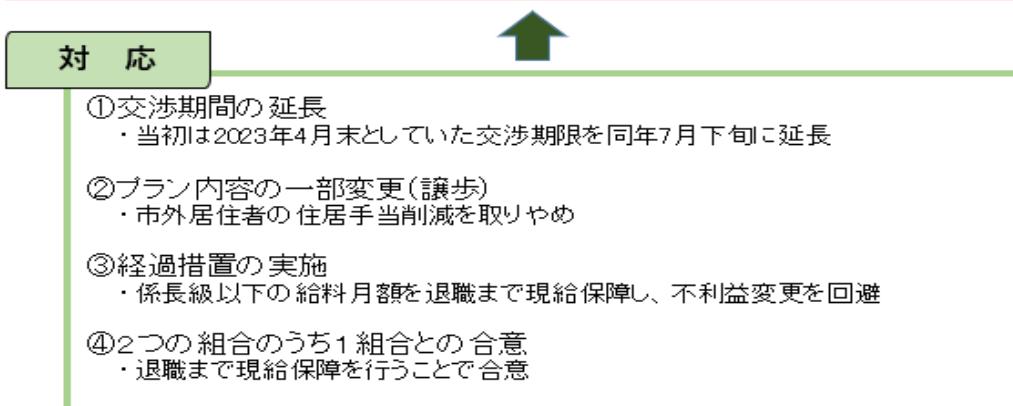
## ①職員団体(組合)対応

### 不当労働行為の回避

・労働組合法 第 7 条

正当な理由のない団体交渉の拒否（形式的に団体交渉に応じても、**実質的に誠実な交渉を行わない不誠実団交**を含む。）による救済命令のリスク

できる限りの対抗措置を取る（組合） ⇒ 組合弁護団から意見書（67項目）



- 今回の人事給与制度改革を実施するにあたって、最大のリスクとして位置付けていたのは、都道府県にある労働委員会で訴訟になったときに、当市が行う組合交渉が「不当労働行為」に認定され、撤回の命令が出されることである。
- 上記にあるように、労働組合法 第 7 条にある「不誠実団交」 - そもそも合意する意思もないのにアリバイ作りで組合と交渉する - とされ、「正当な理由のない団体交渉の拒否」に該当するとされるリスクを考えていた。
- 当初、組合の弁護団より 67 項目にわたる意見書が提出されたり、近隣他市の組合の幹部が集結して要請行動を行なったりされて、組合との全面対決の姿勢を取っていた。
- そこで、「不当労働行為」の回避のために、大きくは上記の①から④の対応をした。
  - ①交渉期間延長  
元々決めていた交渉期限を延長した。

## ②プラン内容の一部変更

決裂前提ではなく、（あくまでも）合意に向けて誠実に交渉する姿勢を打ち出した。

## ④2つある組合の内、1つの組合と合意

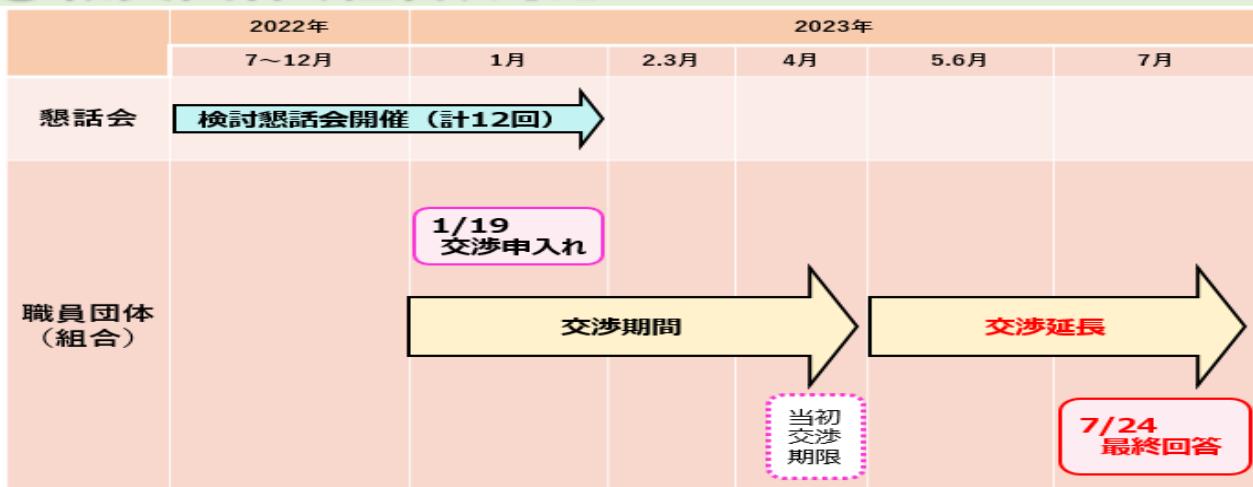
これが一番大きかった。

片方の組合と合意に至れば、もう一方の組合から公的手段を講じられても、「一方の組合と合意に至るまで交渉した」と見てもらえると想定して、まずは、一方の組合だけとでも合意することを最低ラインとして考えていた。

## ③経過措置の実施

最終的に、あくまでも退職までは給料の月額は下げる、ということで片方の組合と合意することが出来た。もう一方の組合とは交渉を打ち切り、議会に関連条例を提案した。

## ①職員団体(組合)対応



- 2023年1月に交渉を申し入れ、7月に最終回答をした。
- 今のところ、合意できなったもう一方の組合に公的措置を取る動きは無い。

## ②大阪府(国)対応

### 大阪府市町村局 対応経過

#### ・地方自治法第245条の4に基づく“技術的助言”

①初任給の増額改定は不適切なので見送るべき  
 ②人事評価結果を昇給に反映すべき  
 ③市内持家への住居手当支給は不適切なので見送るべき



・特別交付税への影響  
 ・市町村局への研修生派遣

※大阪府庁に6回訪問  
 (2022.7～2023.11)



変更内容

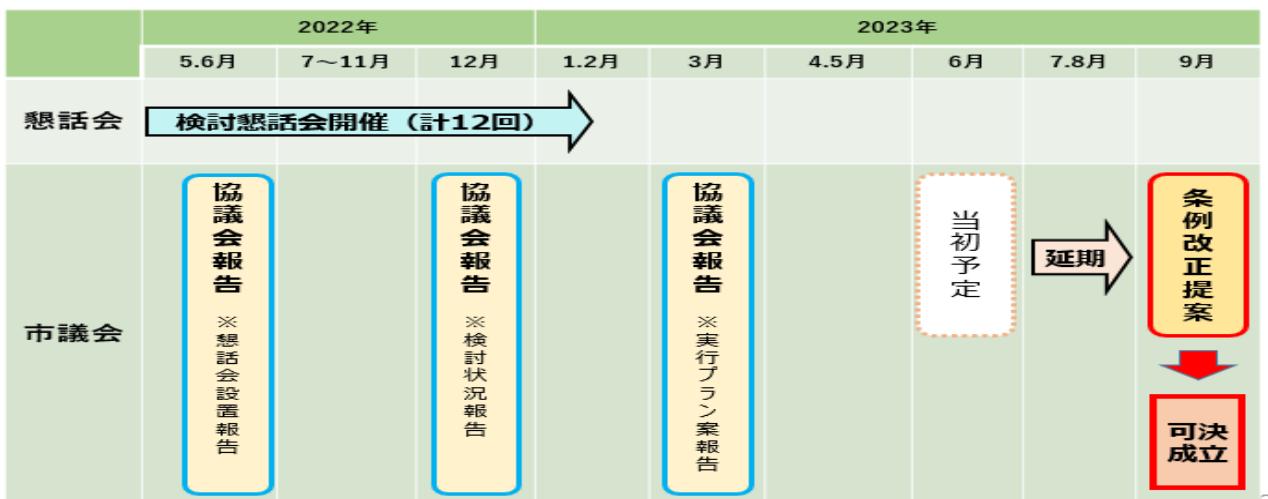
上記②、③は大阪府の助言どおり変更

- 基本的に都道府県は、国の給与制度と比較して突出したことを嫌い、「技術的助言」というものが入ってくる。

- 大阪府の市町村局から
  - ①初任給が高すぎる
  - ②人事評価結果を給与の昇給に反映すべきである
  - ③元々は、持ち家についても市内居住インセンティブを出そうとしていたのだが、「それは資産形成につながる」との指摘といった3点を「改めたらどうか」、という技術的助言があった。
- そこで、②③は変更した。
- 国と直接対応することはないが、和泉市的人事課長が研修の際に、自治行政局(総務省)の公務員部長と話す機会があり、「(御市の)制度改革は全く問題が無い」と言っていただいた。「総務省としては、各団体に、しっかりとと考えを持って制度設計していただければいい、というスタンスですよ」という話をいただいている。

### 【3. 制度改正に至る経過-③市議会対応】

#### ③市議会対応



- 元々、市議会は人事給与制度改革については好意的に受け取っていただいていた。よって、スムーズに進んだと思う。
- 懇話会を 2022 年 5 月から翌 1 月にかけて実施したが、その間、市議会の常任委員会に 3 度の協議会報告を行うなど丁寧に対応しようとしてきた。
- 最終的に、2023 年 9 月に条例改正を提案した。21 人に賛成いただいて可決した。反対は 2 名のみであった。

## 【4. 新制度移行後の現状-①人事評価】

**①人事評価****※人事給与制度改革の実施時期**

・給与制度 → 2024年4月1日施行

・人事制度 → 2023年度から隨時実施

係長昇任試験：2023年度に廃止

人事異動方針：2024年4月異動から適用

人事評価制度：2023年度から新制度に全面移行

**○人事評価結果**

・評語別分布

2023～ 評語 = 給与反映区分に変更

評語	2022	2023	2024
S	46 ( 5.3%)	43 ( 4.4%)	35 ( 5.0%)
A	288 (33.4%)	224 (22.8%)	142 (20.3%)
B	509 (59.1%)	689 (70.1%)	504 (72.0%)
C	9 ( 1.1%)	19 ( 2.0%)	14 ( 2.0%)
D	9 ( 1.1%)	7 ( 0.7%)	5 ( 0.7%)

- 給与制度は、令和6年度、2024年4月に新制度に移行した。
- 人事評価については、その1年前の組合と交渉しているときから新制度に移行して、係長級昇任試験についても新制度を導入した。
- 能力評価を「出来た」「出来なかった」の2択にした結果として、CとDの評価が若干増加した。

**①人事評価****○職員アンケート結果**

変更前（2022年）		変更後（2024年）	
納得できた	60 (18.8%)	納得できた	88 (34.0%)
まあ納得できた	126 (39.5%)	分からない	109 (42.1%)
分からない	89 (27.9%)	あまり納得できない	33 (10.3%)
あまり納得できない	33 (10.3%)	納得できない	62 (23.9%)
納得できない	11 ( 3.5%)		

**【意見】**

能力評価項目、2択評価、1次2次のブラインド評価、業績評価手法、課別共通目標、配点の非公開、評価結果の調整方法などに対し、否定的な意見も多数あり。

- 新制度移行後に行った職員アンケートでは、評価結果に「納得できない」という割合が10%程増えた。
- その結果を受けて、庁内に人事評価制度の検討会を令和6年度に設け、(評価の)やり方の一部見直しをしているところである。

## 【4. 新制度移行後の現状-②住居手当市内居住インセンティブ】

**②住居手当市内居住インセンティブ**

<b>実績</b>	○市内居住率（住居手当受給者） R5：37% ⇒ R6（制度導入）：46% ⇒ R7：51%
	○住居手当新規受給者の市内居住率 R5：27% ⇒ R6（制度導入）：70% ⇒ R7：78%

- 市内居住のインセンティブは、令和6年度に制度を導入した。
- それまでは市内居住者は37%であったものが46%になり、今年度のスタート時点では51%に上昇した。
- 新規採用職員が中心だが、新たに住居手当を申請した人の中で市内に住んだ人の割合は、令和5年度の27%から令和6年度に70%になり、今年度78%と、年々上昇している。ここが、一番効果が顕著なところかと思っている。

## 【4. 新制度移行後の現状-③職員使用試験の応募状況】

**③職員採用試験の応募状況**

職種区分	令和4年度			令和5年度			令和6年度			令和7年度		
	採用予定者数	申込者数	競争率									
事務職A	17	330	19.4	11	338	30.7	28	486	17.4	11	549	49.9
事務職（情報）				1	11	11.0				1	10	10.0
事務職（環境）	1	4	4.0							1	13	13.0
土木技術職	3	8	2.6	7	20	2.9	15	25	1.7	15	27	1.8
建築技術職				1	3	3.0	2	17	8.5	2	12	6.0
電気技術職	1	4	4.0				3	6	2.0	2	3	1.5
保健師				3	25	8.3	3	32	10.7	2	42	21.0
社会福祉士	3	11	3.7	5	27	5.4	1	21	21.0	3	39	13.0
心理職	1	2	2.0							1	9	9.0
学芸員				1	5	5.0				1	11	11.0
保育士				6	24	4.0	7	58	8.3	8	88	11.0
合計	26	359	13.8	35	453	12.9	59	645	10.9	47	803	17.1

- 「事務職A」というのは、事務職の大卒程度を対象にした試験。今年度の春に実施した試験では、競争率、申込者数、共に過去最高となった。
- 初任給の影響も大きかったかとは思うが、それ以外にも、採用試験を秋実施から春実施に改めたことも影響していると思われる。これは、外部有識者の先生から「秋に(採用試験を)実施しているようでは、良い人材は採れない」「他を落ちた人、民間で思わしくなかった人ばかり受けに来るから」という意見をいただいたことにより変更した。

- 「テストセンター方式」の採用  
全国に200程あるテストセンターで受験できるようになった。北海道でも沖縄でも1次試験は受験できるようになった。これも影響した部分があると考えている。
- 採用合格者の辞退率は20%程度と以前と変わらなかった。「春に試験を前倒しすると、どうしても辞退は他の自治体、国家公務員と並行することになるので辞退率が上がるのでは」と、事前に考えていたが、結果は大きく変化はなかった。

## 【感想】

- 市長から「とにかくやるなら徹底的にやれ！」とのことでスタートしたが、職員としても、「やる以上は失敗したくない」と考えて一生懸命に頑張った。その結果、ここまで来たかな、と考えている。
- 新しい制度になって、特に若手職員からは、「この制度なら頑張りたい！」「頑張らざるを得ない」といった意見もいただいている。
- 上司と部下で給料が逆転しない、「本来のあるべき姿」になったかな、と思っている。

## (2) 主な質疑応答

- 回答者：和泉市 市長公室 尾郷 森太郎 次長  
和泉市 市長公室 人事課 井阪 流水 課長補佐

## 【事前提出質問】（※回答は書面で頂いた）

① 1：多面的評価の際の指標は何を基準としているか？

Ⓐ 1：通常の人事評価の評価項目を使用している。

② 2：降格となった者はいるか？

Ⓐ 2：2年連続で最下位区分になった職員を対象としている。

制度導入後1年しか経過していないため、降格した職員はない。

③ 3：係長級昇任制度の見直し後の指定資格を取得した者の実績は？

Ⓐ 3：係長級に昇任していない職員の指定資格取得件数は、

令和2年度 5件

令和3年度 4件

令和4年度 3件

令和5年度 14件

令和6年度 8件

※令和5年度から新制度に移行。総数としては少ない軒数ながら増加している。

④ 4 : 「『和泉市人事給与制度改革実行プラン』令和5年8月」 p. 5の「公正・公平な人事評価制度の構築」という項目で、「多面評価」についての記載があるが、

④ 4-1 : 部下からの評価は、具体的にどのようにして人事課にあげているのか？

Ⓐ 4-1 : 人事評価システムを使用しており、人事課管理職等は内容を全て閲覧できる権限を付与されている。

④ 4-2 : 部下からの評価は、その評価内容が評価されている本人にも伝えられるのか？

Ⓐ 4-2 : 本人は評価の平均点のみ閲覧でき、その上長が内容を確認可能となるようにシステム設定している。

本人へは、上長が面談の際に評価した部下が特定されない範囲で多面評価の内容を教示している。

④ 4-3 : その場合、人数が少ない部署では「誰がどのように評価したか」分かったりはしないか？

Ⓐ 4-3 : 本人には評価の平均点の開示に限られている。

ご指摘のとおり、少人数部署では、ある程度は想定できる状態である。

⑤ 5 : 「『和泉市人事給与制度改革実行プラン』令和5年8月」 p. 8の「人事異動方針の見直し」という項目で、

⑤ 5-1 : 「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」とあるが、実際に異動の希望を出した管理職の方はこれまでにあったか？

また、その希望は叶ったか？

Ⓐ 5-1 : 部長職を除く全職員にキャリアデザインシートの提出を求めている。

その内容も参考に人事異動を行っており、希望は叶うケースも叶わないケースもある。

⑤ 5-2 : 「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」とあるが、具体的に、どのような項目が追加になったのか？

⑤ 5-2 : 自分の強み・弱み、自身の目指すべき姿、実現するために身に着けたい能力・知識・経験、他団体等への長期派遣の参加意向を追加した。

### 【当日の質問】

④園田委員

1 : 人事評価制度で多面評価をされているとのことだが、その点に関してより詳細な説明を。

2 : 労働組合との交渉で、期限切れてもう一回延長したということで、相当の御苦労があったのではないかと思われるのだが、その点に関して詳しく。

3 : (その交渉の中で)「現職の職員たちは旧制度のままを暫定措置で維持する」、ということ納得してもらったのか？

4 : (市内)居住インセンティブは、良い制度だと感じたが、(大阪府から)「持ち家だと駄目だ」と言われたとのことだが、不公平に感じるが、どうお考えか?

5 : (人事評価制度改革を)市長が「やれ」と言わなくてもやっていただろうか?

Ⓐ和泉市 市長公室 尾郷 森太郎 次長

1 : 評価項目としては、基本、「上司が部下を評価する項目」の内、「部下が上司を評価するには馴染まない項目」を一部削除し、そこに「パワハラ・セクハラ等の不適切な行動が無いか」の項目を付け足して、双方向に評価する。

しかし、係員の上司に対する評価は、さらに上の人でないと見えない。

上司本人への(評価の)フィードバックは、(個々の係員の評価ではなくトータルでの)平均点のみである。これは、部下が上司を評価しやすくするためである。

2 : 両方の組合とも、それぞれ10回以上は交渉を重ねた。

主任の給与を大きく下げるような改訂であったので、その主任あたりが組合の構成員で主たる部分を占めているそうなので、話し合いは相応に厳しいものであった。

「このプラン自体が下品だ」などの話をされたこともあった。

市長も「(組合との)交渉には初めから出るよ」とのことだったが、市長に最初から入ってもらうと、いきなり印籠を渡すような風に見られかねない、と考えて、市長には、「最後だけ出てください」と、お願いした。

ただ、先程の説明にあったように、片方の組合とは、まだ合意できていない状態なので、春闘や年末等の交渉の際には、未だに「合意していない」という話しあり。

3 : 「本来、(制度改革によって)下がる部分については、減給保障で下がらないようにします」とした。

ただ、「主任でいる内は、もう一切、定期昇給等はありませんよ」とした。

よって、「給与を上げなければ昇格するしかない」制度とした。

4 : 本市が、令和元年に基本方針を出した際に参考にしたのは、大阪府箕面市であった。

市内に住んでいれば、持ち家でも借家でも手当を出す、というものであった。

「出来れば当市もそうしたい」と、今でも考えている。

ただ、大阪府の市町村局は、「個人の資産形成に資する」、ようするに「個人の住宅ローンの一部補助になるのではないか」ということで「不適切である」との見解だった。

箕面市も、同様の技術的助言は受けていると思われる。

当市としては、(市内居住インセンティブの)効果が大きかったので、持ち家についても出来たらやっていきたい、と考えている。

「5年限定」ということで始めた市内居住インセンティブ制度で、現在2年目だが、5年後に、(職員が)市外に出て行ってしまっては、何のためにやっているか分からなくなってしまう。

なので、加算率を減らしても6年目以降、何らかのインセンティブを引き続き付ける方法はないか、を検討しているところである。

5 : やっていなかったと思う。

人事評価制度改革基本方針をつくって、それに沿ってやってきたので、そこにある項目

で出来ることはやっていたが、やはり、説明申し上げた給与表の部分は、当初からハードルが高いと考えていたので、(市長から)「やれ」と言われなかつたら、やっていなかつたのではないかと思う。

②福島委員

- 1 : 人事給与の制度設計に至った背景に、この改革に取り組まねばならない(具体的な)理由が何かあったのか?
- 2 : 住居手当が支給されることで、市外から市内に転居した職員はおられたか?
- 3 : 職員研修について。

時代背景として、人間関係が希薄になっている社会情勢の中、新入職員は学生時代に社会人教育を受ける機会がほとんどないと思う。

そこで、新入職員の研修の中で、修身・道徳といった項目は入っているだろうか?

③和泉市 市長公室 尾郷 森太郎 次長

- 1 : 市長(の思い)として、一番大きかったのは、「頑張った職員がちゃんと報われる制度にしたい」というものであった。

ただ、課長補佐になると管理職ということになり、時間外手当が付かなくなるので、年収が大幅に下がる。私自身もそうであった。

「責任は重くなるが給料は減る」というところを市長は重要視されていた。

主任の給与を下げたことについては、若い職員からすれば、

「あまり働かない職員が50歳過ぎても主任で留まっていて、その人たちの給料が多すぎる」

「管理・監督をしているわけでもないのに期末勤勉手当で役職加算が係長と同じ5%付くなんて、こんなんじゃ頑張ろうと思わないですよね」

などという不満が多かった。それがこの改革の背景であり、取り組んだ理由である。

- 2 : ゼロではないと思うが、これ(市内居住インセンティブが理由)で引っ越したか、ということは訊いてはいないので確認出来ていない。

- 3 : (上記 p. 6 にある)「人材育成基本方針の改定」で、昨年度、全面的に見直しをしたが、その核としたのが「人間力の向上」である。

(下記)「和泉フィロソフィー」という小冊子を作成し、職員全員に配布した。

これは市長から降りてきたものである。

職員理念、仕事をするにあたっての考え方をまとめたものである。

新規採用職員の入庁式で辞令交付をする際に、ここにある職員理念を大きな声で読んでもらうなどしている。

(職員からは)賛否両論ある。

既存の職員からは、「なんでこんなことを」という声もあるが、意外と若手の職員は「民間企業でもやっているところもあるし」と、抵抗なく受け入れているようである。

京セラの稻森和夫氏が「京セラフィロソフィー」をつくっておられたが、市長が

「(当市でも)やりたい」ということで作成した。

(京セラフィロソフィーのように)あまり多いと誰も読まないだろうと考えて、このようにまとめた。

毎週、各課で朝礼を1回はやることになっている。そのときに、この「職員理念」と「職場指針」「行動目標」は、唱和することになっている。

#### ②渡辺委員

- 1 : 人事評価の際に、評価する側の主觀を入れないようにする取り組みとして、管理職向けの研修等、具体的な取り組みは実施されているか？
- 2 : (人事評価に関して)民間企業とは違い市職員の公務となると、各部局によって見方が違ったり、とらえるべき部分が違ったりすることがあると思う。  
それに関して部局ごとに定めているか、(もしくは)人事で評価の方向を決めているか？
- 3 : 時間外勤務を前提とした勤務形態の改善等はあったのか？

#### ③和泉市 市長公室 尾郷 森太郎 次長

- 1 : 確かに人が人を評価するのは難しい。

人事評価の改定をするまでは、人事課がブラックボックスの中で決めていたというような感じがあつたが、おっしゃるような評価のブレを防止するための「評価者研修」は、毎年、実施している。

ただ、それをやれば良くなるかというと難しい部分もある。

出来るだけ客観的に評価出来るように、資格の有無等を見るという方向で考えていたが、やはり評価は難しい。

外部有識者の中に、元・箕面市長が入っておられたが、「人事評価というものは『周りの人が見て頑張っている人が評価されているか否か』がその人事評価制度の信頼性の根幹をなす」と言っておられた。

人事評価は、どこまで突き詰めても難しいものだが、各部局で評価する現在の方が、人事が勝手に昇格者を決めるよりは良いのではないか、と思っている。

- 2 : 新しい評価制度になってからは、部ごとの評価が出揃ったところで、「部内調整会議」を行っている。

部長が各課長を集めて、「あなたの課は甘すぎないか」「厳しすぎないか」等を部の中で話し合うことにしている。

今まででは、評価の甘い人は、とことん甘いなどの傾向があつたが、この会議の導入によって是正されてきたように感じている。

基本的には、評価項目・評価の仕方は、人事の方から発出するが、調整を部局でやり、その後、全体でもう一回調整を行っている。

- 3 : 本市でも時間外勤務は少なくはない方かとは思う。何とかしなくてはとは思っている。ただ、先程お示しした給与表（p. 11 上の図）をご覧いただければ分かるように、以前の制度では、「年配の係長の方が若い課長よりも給料が高い」ということがあった。それはさすがに責任と待遇が一致していない、という議論はあった。

④工藤委員

- 1 : 「係長級昇任制度の見直し」(上記 p. 8(4))のところに、「指定した資格」として、いくつかの資格が例示されているが、この「指定した資格」はどのくらいあるのか?
- 2 : 「初任給」の比較の図(上記 p. 9)で、「大阪府及び政令市含む 33 市」が示されているが、他市で同様の改革を実行している市はあるのだろうか?

⑤和泉市 市長公室 尾郷 森太郎 次長

- 1 : 事務系の資格が主になっているが、例えば、土木施工管理技士、建築士、電気施工管理技士等もある。これによって、技術職が不利ではないか、というところを回避している。
- 2 : 大阪府内においては、先程も申し上げたが、箕面市は先行して「上司と部下が逆転しない給与」の取り組みはされている。  
岸和田市は、本市に視察・問い合わせに来られており、人事給与制度について見直しを図られる、と聞いてはいる。

⑥歌代副委員長

【事前提出質問】の「④ 4-3」(上記 p. 9)の多面評価に関する質問で、「人数が少ない部署では『誰がどのように評価したか』分かったりはしないか?」という質問の回答で、「ご指摘のとおり、少人数部署では、ある程度は想定できる状態である。」とあるが、これによって軋轢が起きたり、「少人数なので(上司の)評価をするのは厳しい」などの意見が出てきたりはした事例はあるか?

⑦和泉市 市長公室 尾郷 森太郎 次長

これまでそのようなことがあったという報告は無い。  
ただ、この多面評価の最後あたりに「自由記入欄」が設けてある。  
そこは(評価された上司には)見せていないが、内容によっては、人事が本人を呼んで実態を確認した、というようなことはあった。

⑧和泉市 市長公室 人事課 井阪 流水 課長補佐

人数の少ない部署の場合、その上長はそこで情報を留めておく、ということでは(基本的に本人に)フィードバックすることはない。  
少人数の部署では、その点の配慮はされている。

⑨近藤委員長

- 1 : 「組織力を高めるための共通目標設定制度を導入」(上記 p. 6)のところで、チームリワードを実施されているとのことだが、これによって全体の底上げが図られたり、仕事の出来る人に業務が集中するということが緩和されたりもするかと思うが、そのような実績はあるだろうか?
- 2 : 「人事異動方針の見直し」(上記 p. 8(5))にある、「中長期的なキャリアパスを描くための項目」とはどのようなものか? 部長が門外漢の部署に異動することはあるか?
- 3 : 給与の制度改革で、減額の方も増額の方もあったと思うが、それはどれぐらいおられたか?

4 : 「市民にどれだけ役立ってくれたか」という点の評価は?

Ⓐ和泉市 市長公室 尾郷 森太郎 次長

1 : 共通目標というものは、それを(制度として)導入したしないに関わらず、どのような組織にもあるものだと思う。

実績というものではないかもしれないが、昨年度に「職員表彰制度」を設けた。

「地域活動に顕著な実績をつくった職員」ですとか、「被災地に自ら手を挙げて派遣された職員」等を金一封付けて表彰することとした。

その中の一つに、最も共通目標で達成率が高かった部署の1つを市長が選び表彰する、「課オブザイヤー」がある。

2 : 今までだと、異動の希望は「非管理職で1部署3年以上」在籍の職員が出せるようになっていた。

これを、監理職も含めて「今後どのように異動したいか」「そのためにどのような努力をしているか」「自分の強み・弱み」等を見直してもらうために入れたものである。

本市では、「タレントマネジメントシステム」を導入している。

そこに(前述のような項目を)記入してもらうという手法を取っている。

人事評価も同システムで行っている。

部長の異動については、本市でも専門外に異動することは無いわけではない。

懇話会で有識者の方から、「管理職、少なくとも部長クラスになれば、『市長が政策を進めるにあたってどのような体制すれば一番進められるか』を主眼にして異動も進めるべきだ」という話しがあった。

部長については、異動希望もキャリアデザインも取っていない。

記入するのは、次長までである。

3 : 部長級、課長補佐でも100万円以上上がった人もいる。

反対に、下がる方では、減給保障をしているので、それほど下がった人はいないが、

今後は、「600万円まで上がる予定だった人が、530万円程度にしか上がりなく

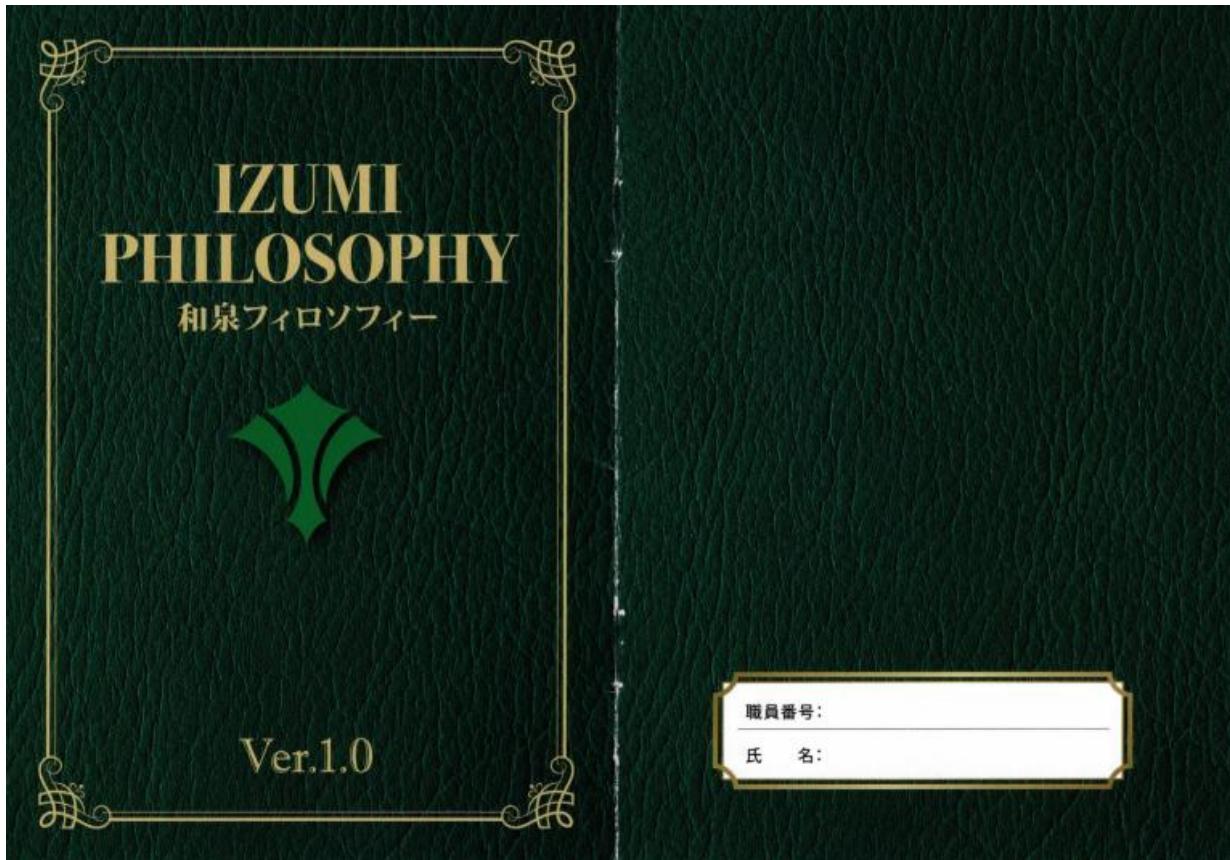
なる」というケースは出てくるかも知れない。減給保障のかからない人の方が厳しい。

ただ、減給保障がかからない年齢の人の方が、今後に昇格する余地も多いと考えている。

4 : 市民対応に関する項目もあるはあるが、なかなか評価しにくい部分ではある。

ただ、評価項目に挙げることによって、「こういうことをしなくてはならない」という(職員への)メッセージにはなると思う。

【和泉フィロソフィー】(上記 p. 22 の質問の回答にあったもの)



## 【はじめに】

この「和泉フィロソフィー」は、和泉市職員が業務を行う上で常に念頭に置き、意識してもらいたいことをまとめたものです。

心が変われば行動が変わる、  
行動が変われば習慣が変わる、  
習慣が変われば人格が変わる、  
人格が変われば運命が変わる、と言われています。

私たちの職場も同じであり、職員の心と行動が変われば、組織の風土が変わり、最終的に和泉市の未来が変わります。日本一の市役所をめざし、まずは職員の心と行動を変えるため、この「和泉フィロソフィー」を携行し、定期的に声に出して読み返してください。

## 【職員理念】

私たち和泉市職員は、豊かな自然と可能性あふれるまち「和泉市」を誇りに自らの資質向上に努め、互いに切磋琢磨し、市民との協働により和泉市の発展と市民生活の向上のため、全力で職務にあたります。

職員理念は、毎日の業務を行う上で、當時認識しておかなければならぬ、根本となる考え方、価値観を表すものです。

職員は、豊かな自然とあふれる可能性をもつた和泉市を誇りに思い、日々、業務遂行能力と人間力の向上に励み、周囲の職員と共に成長し合える関係性を築き、事業実施にあたっては、公民協働によることを基本に置き、仕事の最大目的は和泉市の発展と市民生活の向上であることを認識し、常に全力を尽くして職務にあたらなければなりません。

## 【職場指針】

個々の強みやノウハウを集結し、創発的な職場をつくります

職員一人ひとりが組織に貢献できる強みやノウハウを持つこと、その能力が集結されることにより、組織として最大限の成果を出すことをめざしています。「創発」とは、組織の成果が、職員個々の能力の単純な合計でなく、計算を超えた相乗効果を生み出す現象のことと言います。

## 【行動目標】

私たちは、明るく挨拶をします

私たちは、報告・連絡・相談を徹底します

私たちは、整理・整頓・清掃・清潔・習慣(躰)を徹底します

挨拶は前向きで良好な人間関係を構築する基本です。

報告・連絡・相談は業務を効率的に進めるための仕事の基本です。

整理は不要なものを捨てるなど、

整頓は物の置場を決めて配置すること、

清掃は職場をきれいにすること、

清潔は常にきれいな状態が保たれること、  
習慣(躰)は清潔な状態がルールとして守られることであり、

この順番で達成されることにより、頭の中もクリアになり、生産性が高まります。

## 【和泉発日本を実現する7つの心得】

### 1 先ず一流をめざす

全国に先駆ける施策を実現するために、本来、目指すべきは超一流ですが、謙虚な姿勢をもつて、先ず一流をめざすことからスタートする事としました。そして、私たちがめざす一流とは個人としての一流ではなく、組織としての一流です。組織とは、平凡な人が集まつて、非凡な成果を出すところにダイナミズムがあります。つまり個人が一流でなくとも、やり方次第で組織として一流になれるのです。職員各自が、一流をめざす気概と戦略戦術を駆使すれば、一流の成果を達成することができます。

### 2 夢・ビジョンを共有し方向性をひとつに

組織の中では、意見のぶつかり合いがあります。個性や考え方の違う人間が集まつてゐるので当然のことですが、意見が違っていてもめざすところは同じでなくては

### 5 先送りせず、今できることを今行う

問題は先送りすると余計に大きくなり、解決により多くの労力が必要となります。常に「今でしょ」、「ここでしょ」を合言葉に、100%の力を出し切る習慣を持つことが大切です。

そのためには一度しか触らない習慣を身に付けると上手くいきます。メールでも、書類でも、仕事でも、一度触ったら後回しにせず、その場で処理する習慣をつけましょう。それが効率よく仕事を片付ける秘訣です。

なりません。皆が出し合った意見を集約して、一つの方向に導いていくためには何が必要でしょうか。それは相手への配慮です。つねに心を向ける方向は自分ではなく、相手であることが求められます。そして組織として進むべき方向を定めるためには、洞察力を向上させるための4つの目が必要です。

1つめは、虫の様に地を這いながら、最も近い所から細部にわたって限なく観察する「虫の目」です。  
2つめは、大空を飛びながら高い所から様々な角度で全体を把握する「鳥の目」です。  
3つめは、泳ぎながら鱗に感じる水の流れを読む様に、研ぎ澄ました感性により時の流れを読む「魚の目」です。  
そして最も大切な目が、4つめの物事の真実を見抜く「心の目」です。

この4つの目を持ち、しっかりと組織を導いていかねばなりません。  
1つめは、「虫の目」です。  
2つめは、「鳥の目」です。  
3つめは、「魚の目」です。  
4つめは、「心の目」です。

### 3 失敗を恐れない

ここで言う失敗は、不注意や手抜きによる失敗ではありません。事前の準備を行い、積極的にチャレンジしても、うまくいかない時の失敗です。  
そして失敗した時は、その失敗の意味を考えねばなりません。どんな失敗でも、必ずそこから学べるものがあります。失敗は成功の素であり、次の成功へのステップにしなければなりません。  
またどんな事業でも、賛否両論があります。反対があるからひるむのでは無く、

### 4 仕事を好きになる

努力には、気の張りが伴い、心身共に疲弊します。好事は気の張りを忘れ、夢中になつていて、疲れを感じさせない状態です。それでは好事が優れているのかと言ふとそうではありません。努力と好事のバランスが大切です。なぜなら好事は、長時間続かないからです。せいぜい2～3時間が限界です。  
先ず仕事を好きになることから始めましょう。しかし仕事を好きになるのは容易ではありません。そんな時は好きになつたふりをしてください。笑いも同じで、楽しいから笑うのではなく、笑うから楽しくなるというのが本当です。

## 6 ポジティブな言葉を口癖に

和泉市役所では、職員理念・職場指針・行動目標を、日頃より唱和していますが、職場では、

市民第一	郷土愛
チームワーク	自分事
	チャレンジ
	謙虚
	誠実
	改革
	感謝
	素直

といったポジティブな言葉を会話に織り込んでください。日頃の会話の中でも使うことによって、自分の心に刷り込まれ、具体的な行動に現れることにより、職場の風土を作り上げていくのです。

## 7 報連相から確連報へ

報告・連絡・相談の徹底は、行動目標として掲げられていますが、「和泉発日本」といった施策を構築するためには、相談から確認へシフトアップする意識の向上が大切です。相談は相手にお伺いを立てる姿勢ですが、確認は自らの考えをまとめなければなりません。自らの力で、物事を組み立てができる主体性を持つことが大切です。

## 「至誠通天(しせいてんにつうづ)

古代中国の儒学者、孟子の箴言で、何事も誠意を持ってすれば、その思いは天に通じ、人を動かし、物事を成就させてくれるという教えです。

幕末に活躍した西郷隆盛は、この言葉を大切にしました。西郷にとっての「誠」とは、人に対してではなく、天に対してのものだったそうです。他人の目を気にするのではなく、天を相手に偽りのない誠を尽くすこそが肝要で、うまくいかないことを責任転嫁することなく、ただ自分が誠を尽くしているかどうかだけに意識を向けていくのです。事は進めていくと必ず賛否両論があり、大きな障害やさまざまな困難が立ちはだかります。その時こそ、己の「誠」が問われる瞬間です。決断した結果が、他に受け入れられるものばかりではありません。しかし、信念を持ち、誠意を全くして取り組むことで、信頼関係が生まれるのではないでしょうか。その信頼を一段一段積み上げることにより、事が成就するのです。

## 「一燈照隅(いつとうしょうぐ)

平安時代の高僧である最澄は、「山家学生式(さんげがくしょうしき)」の冒頭に「初心忘るべからず」という言葉を書き残しています。室町時代、能を大成させた世阿弥は、「花鏡」という伝書に、「初心忘るべからず」という言葉を書き残しています。この花鏡の結びには、「しかば當流に万能一徳の一句あり。初心忘るべからず。この句、三ヶ条の口伝あり。是非とも初心忘るべからず。時々の初心忘るべからず。老後の初心忘るべからず。この三、よくよく口伝すべし」とあります。

今では、「初心忘るべからず」という言葉は、「初めの志を忘れてはならない」という意味で使われていますが、世阿弥にとっての「初心」とは、人生の試練に遭遇した時の心のあり様のことです。「初心忘るべからず」とは、自分の未熟さや無能力を受け入れながら、新しい事態に挑戦していく心構を忘れず、どのような困難に陥つても、自ら進んで新しい試練に向かっていかねばならないということです。

8

## ◎視察成果による当局への提言または要望等

「和泉市人事給与制度改革実行プラン」は、職員の意欲や能力を正当に評価し、処遇に反映させるという方向性を持つ、先進的な取り組みである。その特徴は以下の通りである。

### 【人事評価】

上司が部下を一方的に評価していたものを、「多面評価」を導入し、部下から上司への評価も実施することで極力主観的な齟齬を少なくし、評価の公平性に取り組んでいる。

部下に対する評価は、係長と課長がお互いの評価が見えない中で評価する制度とし、その評価に一定以上のブレがあった場合には、更に上級の管理職が調整を促す仕組みとした。

その評価は「タレントマネジメントシステム」を使用し、人事課以外の職員が見ることが出来ないように情報管理をし、同時に省力化も図っている。

課の共通目標としてチームリワードを設定し、その達成度を人事評価につなげている。これは、直接その業務に関わらない職員にも「課全員で取り組む」という意識を持ってもらうためである。これに伴い「課オブザイヤー」の表彰制度まで設けている。

また、職員採用試験の面接官に若手職員を登用するなどの改革対応も図っている。

### 【給与制度等】

初任給を全国一位のレベルに引き上げた。また、年功序列による昇給の見直し、上司と部下で給与額が逆転しないように等級を見直す給与制度改革を実施した。これらにより、地方公務員の人材確保が困難になる中でも採用希望者を増やし、同時に、職員のやる気を引き出すことを狙った改革を実施した。

この実績や成果を重視する制度設計は、庁内に健全な緊張感を生み出している。

住居手当の「市内居住インセンティブ」は、新たに住居手当を申請した職員中、市内居住者が78%に増えたこと等を考慮すると、本市にも導入出来ないかと考える点である。

これらの改革には、職員団体(組合)との合意が必要であり、多くの時間と労力を要する。職員自らの改革は難しく、市長の強い意志こそがその原動力になっている。

また、職員へのアンケートで、この人事評価制度について「納得できない」とする意見が増えている点は留意が必要である。和泉市では、その点に関し、「出来た」「出来なかった」の2つに絞った能力評価等について、更なる見直しを進めているところである。

改革に向けた市長の思いの強さが具現化しているものの一つに「和泉フィロソフィー」がある。職員として、またその前提である社会人としての人間形成のための理念を小冊子にまとめたものである。それを使って職員理念、道徳の醸成に務めている。市民から一層の高い倫理観と使命感を求められている現状の桐生市でも、非常に参考になるものである。

上記のような和泉市が目指す「頑張る職員が報われる仕組み」は意義深い。

そこに込められた理念を、桐生市当局も、ぜひとも取り込んでいただきたい。

更には、その理念を実践的な方向に結実させるために、「市民に寄り添い、地域のために粘り強く行動する」という姿勢も評価の対象に含めることも併せて要望したい。

(了)