

## 会議録

会議の名称	令和5年度(2023年度)第1回枚方市人事行政制度調査審議会
開催日時	令和5年度(2023年度)11月17日(金)午後1時30分から 午後3時30分まで
開催場所	枚方市役所第3分館3階 第4会議室
出席者	新川委員(会長)、種村委員(副会長)、表田委員、機谷委員
欠席者	なし
案件名	(1) 組織活性化に向けた取組みについて (2) その他
提出された資料等の名称	・資料(1)「組織活性化に向けた取組みについて」 ・資料(2)「職員の職務と責任に応じたメリハリのある人事給与制度の構築」に向けた取組みの進捗状況について ・資料(3)「人事評価制度の見直しについて」 【参考資料】 ・答申 ・市長部局の職制に関する規則 第4条第1項～第3項 抜粋 ・枚方市事務決裁規程 ・令和5年度枚方市機構図(令和5年4月1日現在)
決定事項	組織活性化に向けた取組みについて、組織・権限を一体的に見直していく。 今後も引き続き、答申に基づく取組みについて、進捗管理を行う。 新たな給与制度について再検証を行い、給与制度見直し等について再検討を行う。
会議の公開、非公開の別及び非公開の理由	公開
会議録等の公表、非公表の別及び非公表の理由	公表
傍聴者の数	0人
所管部署 (事務局)	総務部 人事課

## 審 議 内 容

新川会長：ただ今から「令和5年度 第1回 枚方市人事行政制度調査審議会」を開催いたします。

審議に入ります前に、まず、定足数の確認について事務局からご報告いたします。

事務局：今日は委員4名の全委員にご出席をいただいております、会議が成立していることを報告させていただきます。

新川会長：ただいま、事務局から報告がありましたとおり、本会議は成立しているということでしたので審議を進めさせていただきます。よろしくお願いいたします。

今日は、傍聴の方はいらっしゃいますか。

事務局：いらっしゃいません。

新川会長：ありがとうございます。では、今のところ、傍聴者はいらっしゃらないということで、このまま進めさせていただきます。もし来られましたら、事務局の方でご対応をよろしくお願いいたします。

それでは、早速ですが、本日の案件の審議に入っていきたいと思います。

まず、案件1としまして、組織活性化に向けた取組みについて、事務局から説明を求めます。

(事務局説明)

新川会長：ありがとうございます。ただ今説明いただきました、組織活性化に向けた取組みについて、各委員の皆様から何かご意見やご質問がありましたら、お聞かせいただきたいと思いますが、いかがでしょうか。

種村副会長：課長代理がプレイヤーを担っている実態があるということですが、プレイヤーとしての比重が大きくなっている原因は、ルールに起因しているのでしょうか。ルールに起因しているのであればルールを変えれば良いんですが、プレイヤーの人数が少ないため、やむを得ずプレイヤーをやっているという実態なのであれば、いくらルールを変えたところで実態は変わらないと思います。そのあたり、課長代理がプレイヤーとならざるを得ない理由を説明いただけますでしょうか。あと一点は、課の上に室があり、室の上に部があるということなんですが、そもそも室がどういう目的で設置されたのか、経緯や沿革を教えてください。

事務局：課長代理がプレイングマネージャーであるにもかかわらず、プレイヤーとしての比重が大きくなっている観点につきましては、答申で頂いております、組織の職制の適正化を進めていく中で、ご提案いただきました1課1代理制を一定の範囲で進めてきているものの、人数の多い課もあり複数の課長代理を配置している部署もございます。そうなりますと、課長を補佐する代理というよりも、自分が統括するグループを見る役割の中で、グループの業務に没頭し、一担当としての役割を担ってしまうという状況になってきますので、比較的下の業務を円滑に回すためにプレイヤーの方に比重が高くなっていくという状況がありますので、ここを打破するためには管理職の職制、人数の整理を引き続き進めつつ、プレイヤー部分、本市で言えば係長以下の職員の充実を並行して進めることで課題解決につなげることを目的としております。そうすることは、課長代理がプレイヤーではなくプレイングマネージャーという位置づけになり、その下の係長や主任の役割や職責をしっかりと明確にして、スタッフ

を充実させることができれば、目標としている職制ごとの役割を果たせることができるといふ思いで進めているところでございます。

種村副会長：今の説明だと、プレイヤーの人数が足りないから、やむを得ずプレイヤーをやっているという状況ではないということでしょうか。

事務局：いいえ。そういう側面もあるということは認識しながら対応していかなければならないと考えております。

種村副会長：場合によっては人員の適正な配置、あるいは増員ということも視野に入れているのでしょうか。

事務局：はい。場合によっては増員もあろうかと思えますし、室を無くしたときに室長のポストであった分を、担当レベルのスタッフで配置していきます。室長であった方をそのまま降ろすという意味合いではなく、いずれ退職していった後の補充としては下のスタッフでしっかり充実させていくというように、中長期的な視点で対応していきたいと考えております。

次に、室の問題につきましては、以前から室長の役割について本審議会でご指摘を都度頂いていたかと思えます。課を束ねる室長の役割ですが、課長と室長が居ると意思決定までのプロセスが1つ増えてしまうこととなります。スタッフが承認を得るときに、課長の承認を得た後に室長に承認を得る、その後当然次長、部長と承認を得ていくこととなりますので、意思決定上のプロセスとしまして、課を束ねる室の有用性をしっかり検討しなければならないということで、今回このような提案をさせていただいております。

種村副会長：過去に室が置かれたということは、それなりに有用性があるから室が置かれたのだと思えますが、その有用性の具体的な内容はこういったもののでしょうか。

事務局：過去何を目的に、どういった経緯で課を束ねる室が設置されたか即答できないのが恐縮ですけれども、現状として意思決定プロセスの課題として上がってきているものについて見直しを図っていきたいという状況でございます。

新川会長：現在置いておられる室の役割がそれぞれあると思いますが、その役割を聞かせていただければ良いのではないのでしょうか。例えば税務室であればどのような役割を担っているのでしょうか。

種村副会長：別の質問をすると、今後室が無くなって部と課に分かれても行政ニーズに十分対応できるんだという説明をしていただいても大丈夫ですが。

事務局：本市の機構図をご覧ください。市民生活部に市民室があり、その下に地域サービス課と市民課がございます。市内3ヵ所の支所を束ねる地域サービス課と、本庁で戸籍関係業務を担当している市民課を束ねるために市民室を設置していますが、そこには担当次長も居て、その上には部長も居る。意思決定プロセスとしては、市民課でできることは市民室を経てやらずとも、その上にいる次長、部長でしっかり対応していくこともできるという状況もございますことから、同じ意思決定を2回するような、課で意思決定して、室で意思決定してということにならないような整理を今後していければと考えているところでございます。

新川会長：部の適正規模はどの程度だと考えてらっしゃいますか。各部における課の数や職員数や執行予算の額等、性質にもよるとは思いますが、どのくらいが最小、最大かアイデア

はございますか。

事務局：部の抱える課の数としては、平均が5程度で多くても10程度と整理がされています。職員数につきましては、公立保育所が多くございますので、所管する子ども未来部であれば300人を超える規模になりますし、我々総務部であれば100人を切ってきますので、組織規模の状況としては100人を切る部もあれば現場施設を抱える部では300人を超えるという状況となりますが、一般的な事務レベル、技術レベルの職場としては100人を切る規模の部体制が基本的な体制になってくると考えております。

種村副会長：それぞれの室によって微妙に役割が違うと思います。税を見てみると、市民税課、資産税課、納税課、債権回収課があり、これがそれぞれ別々に市民生活部にぶら下がるのも何か変で、税という所掌事務をまとめる室はあっても良いと思います。なので一律に室を無くすのではなく、それぞれの室ごとに取扱いを検討する方が良いのではないかと思います。

事務局：先ほど副会長からいただいた質問で、室の役割についてですが、下に束ねる課間の連携をとっていくことが室を設けた当時の1つの目的であります。ただ下で課が分かれているのに連携がうまくいくかという、なかなか難しい部分もあったというのが、振り返りの課題でございます。

今ご指摘いただきました、1つ1つの室の本当の役割が異なってくるというのは重々理解しました。ただ、今回は、できれば室を全て精査、整理したうえで、部の下には課が連なっているという組織体を目指して進めていきたいと思っています。ご指摘いただいた税務室におきましても、下に紐づいているのが全て税に関連する部署で、まとまりがあるように見えておりますが、税務室の上に居る市民生活部長が税務も担当しますので、意思決定プロセスで言いますと、部長決裁をとることとなりますので、税務室長が市民税課、資産税課等の各課の決裁を担うのではなく、基本的には部を統括する部長がしっかりと意思決定プロセスを図っていくという形に今後統合していければと思っております。

機谷委員：民間でありがちなんです、例えば市民生活部では10個の課がありますが、間に室が無ければ、部長は課長10人と日々やり取りをしなければならなくなります。課によって業務の質や量に濃淡があると思いますが、部長が大変になると思います。室があることで、現状市民生活部長は直接やりとりするのは5人で良い状況となっています。部長を楽にするための室になっている。それだったら室は課にしておもうというのが民間でよく言われることなんです。

事務局：おっしゃっていただいたとおり、束ねるものが居ればということですが、私も総務部の次長であります、1部に1次長のところもあるんですが、2次長のところ、3次長のところがございますので、そういう部では、この次長はこの課とこの課の担当次長としっかり紐づけしていけば、機谷委員にご心配いただいたような部分は室を無くしてもクリアできるということが1点と、事務局の説明にもありましたが、少人数課や類似業務をしている課を統合していく形で考えておりますので、室を課にするという内容に全てとどまるわけではないですが、市民生活部においても類似業務を合わせて課を少し減らし、担当をみる次長をしっかり配置し、部長と連携が図れる組織体を築いていきたいと考えております。

機谷委員：そもそも課長代理と係長の役割ですが、課の中に主な業務が5つあれば係長は5人いると思います。業務ごとに係長を配置し、その係長が業務の一時的な責任者になる。その上に課長が居るわけで、間の課長代理は何をしているかという、例えば2人の課長代理が居れば、1人の課長代理は5つの係のうち2つの係を見ている、もう1人の課長代理は残りの3つの係を見ている。という状況になっているのでしょうか。先ほどの課と室の関係と同じ話になっているのでしょうか。

事務局：重要な業務が5つある部署では5つの係ができます。その係を統括する1人の課長代理で見るとか2人で見るとかは、係ごとの重要性やボリュームで判断します。例えば人事課であれば、採用や任用や人員配置をする業務と、人材育成をする業務があり、係としては2つ必要と考えていますが、人員規模で言いますと10人を切っており、これを束ねるには1人の課長代理でこなすことができるかどうか、そこは業務の内容も見極めながら課長代理の必要数の設置をしていければと思っております。

機谷委員：課長代理は本来課長の補佐をするということであれば、その課に5つの係があれば5つともみなければならぬですね。

事務局：本来はそういう形です。

機谷委員：実態として5つのうち2つしか見れていません。他の3つの係は見れていません。という課長代理も居るわけですね。

事務局：今後、そのようなことが無いように配置を進めていきたいと考えています。課長が直接係を見ないといけないという状況ではなく、課長代理がしっかり係を見つつ、その状況を課長と共有するといった組織体をイメージしています。

機谷委員：課長代理がプレイヤーになりすぎるという話ですが、それは自分が担当する係で係長以下と一緒に、その係の代表者みたいになって課長と話をしている。というような状況ですか。

事務局：今、係長は居るが係制ではなくグループ制になっています。そのグループを見るのが課長代理なので、グループの統括をしながらグループの業務の中に入りすぎて、自分も一担当のように業務を抱えてやっちゃっているというのが、先ほど副会長からご指摘いただいた、下が足りないからそうなっているのか、といった課題に繋がってこようかと思うんですけども。なので、そういう課題も含めながら係をしっかり置いて、機谷委員が仰っていただいたように、例えば5つの係を置いたとしたら、本来であれば1人の課長代理がそこを束ねて、係長に業務管理を任せて報告を受けて、課長と共有するような役割で、進んでない係があればそこを指導、管理していくような、マネージャー的な役割を担っていただくようなイメージを持っております。

機谷委員：結局、部と課の間に入っている室と、課長と係長の間に入っている課長代理が同じような感じになってしまっているように思います。

事務局：確かに、組織と人ということはあるんですが、結果としては、やりやすさというか、進めやすさの問題になってしまっていますが。ただ、そうすると課長代理自体をもう抜いてしまえばいいんじゃないかという議論になってまいります。

事務局：先ほどの例で係が5つあるとして、それぞれの係がちゃんと回っているか進捗管理をして、弱いところに対しては、例えば期限はいつまでだから、いつまでにこれをこうしなさいといった、マネージングが課長代理の本来の仕事ですが、追い付いてないと

ころに対して、実務で手伝ってしまっているのが実態です。これに対しては課長代理の意識改革も必要だと思っております。係長以下の下の者からすれば、自分たちの仕事が減るので、ありがたいのが本音だとは思いますが、そうすると次に課長へ上がるときに、自分たちがマネージャー業務を経験してないため、いきなりやれと言われてもできない、といった課題もありまして、そういったところを、きちんとそれぞれが自分のポジションがこういう役割を担うんだというのを、しっかりと認識したうえでその役割を果たしてもらいたい。そのために先ほどご意見いただいたような、例えば人員が足りないからそれが出来ないのであれば一定の補充が必要でしょうし、意識改革の問題だとか、それぞれの課によって違いがあるとは思いますが、そういったところを整理していきたいという考えでございます。

機谷委員：課によって業務も色々違いますし、それぞれの課がそれぞれの事情を言い出すとなかなか難しいですね。どこにでも起こりうる問題ではありますね。

新川会長：部で言えば、部長と次長が課をマネジメントしている。課の中も、本来は課長の下に課長代理が居て、マネジメントを補佐し、グループを統括しているというイメージだと思います。ところが、課長代理が、部で見た時の次長的な役割を果たせていないという状況である。こう理解したのですが、よろしいですか。

事務局：そうですね、今、課の中で見ますと、課長、課長代理、係長以下というところで、組織論で言いますと、部、室、課になっている状況なので、室をどけて次長にするというように、その次長の役割を課の中では課長代理に担ってもらいたい、ということでご理解いただければと思います。

新川会長：上手くいくかどうか分かりませんが、理屈は理解いたしました。

そうすると、次は係長級と主任級の整理が必要だという議論になるかと思いますが、職責上重なっている部分があるかと思いますが、どういう風に区分けのメルクマールを作っていくのか、ちょっと難しいと思いますが、このあたりについて、もう少し詳しく説明をお願いします。

事務局：係長と主任ですが、係長は指揮監督が役割に入っていますが、正直言いますと現場では係長と主任がやっている内容は変わらない、同じような業務をやっている、しっかり指揮監督ができていないのか、というところに至っては、課題が見られる課があると思っています。規則上こうなっているが、実態が伴っていないということがございますので、しっかり意識を改革してもらって、係長が指揮監督できれば課長代理がそれをしなくてもよくなりますので、先ほどの我々の理想に向かっているところに進みやすくなるのかなと思っております。現在グループ制ですけれども、例えば係制にして係単位でしっかり、係長が責任を持ってその業務を指揮監督してもらい、課長代理は係長が指揮監督できているかのフォローと、課長が持っている課の大きな施策課題等の補佐をやる時間をつくるようになればと思っています。現状と、規則の合っていないところ、それぞれの役割、職責を認識してもらいたいと思っています。

機谷委員：今のグループ制になっているというのは、名前がグループや係になっているだけではないんですか。グループ長が係長ですか。

事務局：グループ長は課長代理です。そのグループの中に係長も居ますし、主任も居ます。

新川会長：課長代理はラインですか。

事務局：ラインでございます。

機谷委員：課があると、課にやるべき業務が5つあるとすると、課長代理は5人ですか。

事務局：やるべき業務いくつかを束ねてグループとしております。

機谷委員：どうグループにしているのかが良く分からないんですが、普通は業務内容で括りますよね。

事務局：関連する業務内容は束ねてグループにして、課長代理がみえています。

機谷委員：関連する業務は1つの業務に出来ませんか。5つ業務があるとする、それぞれに責任者で係長が5人、間に課長代理が居て課長となりますが、枚方市の場合は、例えば2つ、2つ、1つで業務を束ねて3グループとして、3人の課長代理が居る。こういうことですか。

事務局：はい。そのようなイメージです。

機谷委員：そうすると、1つの業務で1グループのところは、完全に課長代理と係長が被ってしまってますよね。

事務局：そのとおりです。被るので係長の役割が無くなってしまっております。

機谷委員：実態として、そうなってしまってるんですね。

事務局：例えば、人事課を先ほど例に出しましたけれども、採用・任用・異動・評価を担当する任用のセクションと、人材育成を担当するセクションがあるんですが、10人を切る少人数課となっておりますので、1人の課長代理が、係であれば2つの係になるべきであろうところを1人で統括しているという体制になっております。

機谷委員：そうすると、人事課では2人の係長がそれぞれの業務をみているのですか。

事務局：今は係長の役割が明確になっておりませんので、実態としては人事課に係長は3人在籍しております。そのあたりの整理が必要と考えております。課によっては、係長の居ないグループもあります。このあたりの配置も整理が必要と考えております。

機谷委員：これは整理が必要ですね。

事務局：係長も主任も同じような仕事をしている。これを課長代理が見ているという現状がございますので、係長はきっちりこの部分を見ますよ、ということを明確にして係長と主任の役割をしっかりと分けたいというのが今回の提案の趣旨でございます。

新川会長：係長って要るんですか。

事務局：今後はグループ制を係制に切り替えていきたいと考えております。係長にその係を見てもらおうという形をとりたいと考えています。会長がご指摘いただいたように、現在のグループ制を続けるのであれば、本当に係長が要るのかという話につながっていきますが。

機谷委員：枚方市では、市民生活部に年金児童手当課がありますが、課に課長代理と係長が居るんですけど、課長代理と係長それぞれの仕事を明確にしていますよね。この人はこういう仕事をする、大阪市での経験で言いますと、係長であれば全員名前入りで、この人はこういう仕事をします。というふうに全部書いてありました。だから大阪市全体でこれだけの業務があり、それをこれだけの人数の係長でこう役割分担しているので、係長の給料でこれだけかかりますので、これだけの予算が必要です。と、非常に明確に示されておりました。そのとおり役割が果たされているのかは別として。これはホームページにもオープンにされていた。このイメージがあるので、枚方市がグルー

ブ制であることを忘れてしまっていました、やはり役割がはっきりしないですね。

事務局：ご指摘いただいたように、大阪市では係制で係の役割を明確化しており、係長の役割も決まっている。本市は平成14年頃まで係制を敷いていましたが、グループ制に切り替えて20年近くが経ち、グループを課長代理がみている現状の中で係長の位置づけが問題視されてきましたので、そこを明確化していく。人事課でいえば、任用係と人材育成係を明確に作って、任用の係長はあなたです、人材育成の係長はあなたです。そして、それらの係を統括する課長代理が基本的に1人居て、課長が全体をしっかりとみる。という組織形態に、役割を明確にして、職責を明確化していこうという狙いがございます。

機谷委員：明確化しすぎると、この業務は誰がやるんだ。という話も出てきてしまう。このあたりはグループ制の方が、上手く誰かが拾いに行くということもあると思いますが。

事務局：参考にさせていただきます。

表田委員：最後の5ページ目ですが、今の話は内部的に決裁を得る場面だとか、組織のスリム化で無駄を省いていこうという趣旨だったと思いますけれども、「市民にとって分かりやすい組織体制」とありますが、市民からすればどこの課にいけば良いのか分かりにくいというところで、「少人数課を解消して整理する」とも書かれていますが、具体的に現状ある組織の中で、少人数で解消した方が良いと思っている課は既に念頭に置かれているのかどうか、そのあたりどういう風に市民から見ると分かりやすく解消していこうと考えられているのかお聞かせください。

事務局：具体的にこの課とこの課を統合するとう話は控えさせていただきますが、市民にとって分かりやすい組織は2つの観点がございます。まずは課名を見た時に、何をやっているか分からない課名というものがございます。なので基本的に、理想としては課名を見た時に、私はこれをやりに来たからこの課へ行けば良いと分かれば一番良いと思っているのが1点と、少人数課の統合がありましたが、例えば子どもが生まれた際に、戸籍の手続きに行って、その後乳幼児医療の手続きに行って、と何か所か回らないといけないということがありますけれども、可能な範囲で市民の方に回っていただくのではなく、1つの窓口で、行政のほうが、今はDXも進んできておりますので、そういったものも利用しながら、できればそこに座っていただくだけで、担当が入れ替わることによって、手続きが完結できればなど考えているところでございます。

新川会長：それは課を再編する話と、窓口を一本化、総合窓口で市民サービスを向上させる話と両方の要素が入っていますが、どっちの話ですか。

事務局：別議論でワンストップ化というのも当然ございまして、本市におきましても来年度オープンいたします駅前のところにも相談窓口等の設置も検討しておりますが、そこはそこで進めながら、今回機構のなかでは市民の方にとっての分かりやすさ、ある程度の業務について集約できれば、一つの市民の方の手続きというのを、その場所で出来るようにしていくという集約化を意識しながらやっていきたいと思っています。類似する手続き、関連性のあるところというのは、例えば年金児童手当課で児童手当の手続きをし、医療助成課で子ども医療の手続きをするといったような、対象者が同じでタイミングも同じような時期に更新をむかえますので、そういったものは一本化できるのかなと思っておりまして、それぞれの情報の必要な部分につきましては本人同意の

もと連携をしておりますので、こういったところは課が一つのほうが市民の方にとっても良いのかなと思っております。

事務局：制度や根拠法令で課を分けるのではなく、市民の方の利用の範疇で課をまとめられればという発想を持ちながら、対応していければという思いでございます。

表田委員：今までは分かれていたということですか。

事務局：医療と手当、といったように、市民目線ではなく行政目線で分けていたという感じでございます。

表田委員：建物の中での配置も、再編していかないとだめですね。

事務局：はい。

新川会長：結局今の話ですと、再編されるにせよ、課単位の窓口で処理をしていくというのはずっとそのまま残り続けるわけですので、本当に市民サービスの向上になるのか、ちょっとよく分らないところもありますね。

事務局：そこはDX技術で、そこで出来るっていうようなところも、今視野に入れながら検討を進めさせていただいてるところです。

新川会長：児童手当のところに行けば、ついでに他の関連する手続きが全て終わらせてしまえる。といったことや、教育委員会ですが学校の転校の手続きをすると、そこで子ども関連の手続きが、その窓口ですべて終わられてしまう。といった仕組みを考えると、課を分けなおすことの必要性をもう一回考えなければならなくなりますけどね。ともかく、分かりやすい課にすることは良いことだと思います。

新川会長：その他よろしいでしょうか。

機谷委員：4ページに、回議と合議って書かれていますが、回議と合議は具体的にどういったことをするんですか。

事務局：決裁について、簡単に説明を書かせていただいた部分になりますが、回議は起案者が、係長から課長代理、課長、次長、部長とラインを順に回していく決裁関与で、合議は関連部署、例えば大きな契約の決裁であれば契約課に合議で見てもらったりだとか、臨時的に予算を執行したい場合に財政課に見てもらったりだとか、別の部署に確認をしてもらうものです。

新川会長：この簡素化で、具体的にどのくらい決裁が減るのか見込みはありますか。

事務局：事務決裁規程の担当部署であるコンプライアンス推進課にて、まずは実態がどうか、この決裁項目に対して、年間何件決裁をしているのかというのを各課に照会をかけて、それによって必要性の判断、その項目がそもそも要るのか、どれくらい減らせるのか、ヒアリングを重ねて検討しているところです。

新川会長：できれば大きく減らしたいですね。

機谷委員：今回、こういうことをテーマにされたのは、何かきっかけがあったんですか。何か問題が起こったとか、職員からたくさん声が上がってきたとか。なぜ見直そうと思ったのですか。

事務局：係長は本当に要るのか、役割は明確になっているのかといったようなこと、職制ごとの役割が曖昧になっていることによって、近年の課題としては管理職のなり手不足も一定組織の問題として考えておまして、そこをしっかりと人材育成、いわゆる主任のポジション、次に係長のポジション、そして課長代理へ進んでいくわけですが、係

長の職制規則で定める業務をしっかりと担わずに、係長と主任が同じレベルで業務を遂行している状況で、課長代理へのステップを踏むというところに、なかなか人材が育っていないという組織課題を感じておりました。

機谷委員：それは総務部として感じたのですか。人事課が昇任、昇格をするなかでそう感じたのですか。

事務局：総務部としても感じましたし、各部長へヒアリングをさせていただいたなかにおいては、ほとんどの部長が我々と同じような考えを持っていると、役割が不明瞭であるとの意見をもらっております。

機谷委員：なかなか、各部署からこのようなことが問題だから総務部でなんとかしてくれという声は普通出ないですよ。民間では、本当にモチベーションが上がっているか、エンゲージメントがきちんとあるか、みんなで認識を共有するためにアンケート調査をやって、それでこういう意見や声が出たりして、見直したりします。今回は総務部が、枚方を背負っていく方々を育てるために、問題じゃないかと感じ、各部長にヒアリングをした結果、そういう声が多かったと。非常に真つ当な進め方だと思います。組織が大きくなると、どこになんの問題があるのか分かりにくくなるので、あぶりだすというのが大事になってくると思います。

新川会長：今回の職制ごとの役割の見直しで、次世代の管理職人材の育成ということで、色々なレベルでやっていかなくてはならないと思います。主任級への指導育成でいうと、係長、課長代理、課長の皆さんが指導育成に関わるとは思いますが、それぞれの役割分担は考えてらっしゃいますか。

事務局：それぞれの役職によって、一つの指導育成をとらえて、例えば実務だけをしっかりと間違いないように、適正に効果的に出来るように指導するというのであれば、主任級が係員に教えれば十分だと思いますし、係長になれば一定の業務範囲を全体的な視点、もっと広い視点で見るということを大事にしたいと思います。係長は、ちょうど管理職と非管理職との橋渡しの役割だと思っておりまして、困ったことがあって、わざわざ管理職に相談するほどでもないようなことは、一定係長に相談しやすい環境を作ることで、昨今メンタル不調を訴える職員も多くなってきておりますので、そういったことの未然防止にもつなげられればと思っております。課長代理は更に広い視点で、まずは係長が機能しているかを見る、といったところでステップアップを、指導育成という言葉をとらえても、それぞれの役職でステップアップしていったことが自分で感じる事ができれば、それこそエンゲージメントやモチベーションの向上につながるのかなと考えております。

新川会長：それは文書化しないといけませんね。

事務局：職制規則は一定見直しが必要と考えております。

機谷委員：議員対応は課長代理以上と決まっているのですか。

事務局：決まってはいませんが、課長と課長代理で対応することが多いです。

機谷委員：係長は、あまりないですか。

事務局：案件が多い時など、稀に分担することはあります。

新川会長：部長の決裁権について、決裁区分を変えることは進めていただければいいと思いますが、その際次長の扱いはどうなりますか。

事務局：事務決裁規程の見直しで、例えば、この審議会開催の決裁であれば副市長までの決裁ですが、出席者は部長までで対応させていただいております。このような場合は部長決裁が良いのではないかと、ただ、部長決裁が回るときに担当の人事課から決裁が回る際に次長も決裁に入り、最終部長が決裁することになりますので。部長決裁の際は次長が関与し、課長決裁では関与しないということになります。

新川会長：次長決裁はありますか。

事務局：現在はありません。室長決裁がありますので、コンプライアンス推進課の方で整理を進める必要があると思っています。

表田委員：決裁というものは、日本社会では、やはりやらないと仕方が無いのでしょうか。枚方市に限ったことではなく、多くの企業や大学でもそうだと思いますが、判子を押す人がこんなにも必要かと、せめて3人くらいまで良いのではないかと思います。スピードも遅いですよね。

事務局：課題と捉えております。内容によって、量によって、決裁の区分、決裁者の人数、課長専決であれば課長代理と課長の2人だけで終わりますので、きちんとすみ分けたいと思います

新川会長：稟議で7つも8つも判子を押さないといけないようなことは、時代からすると、何をやってるんですかという話になりますね。決裁権者の絞り込みは是非、ご検討いただきたいと思います。

新川会長：その他よろしいでしょうか。

(委員異議なし)

新川会長：それでは、組織活性化に向けた取組みについて、色々と意見が出ましたけれども、先生方からの意見も踏まえて、これから組織活性化、機構改革も含めて進めていただければということでこの議論は以上したいと思います。

それでは、案件がもう一つございます。「2. その他」について事務局よりご説明をよろしく願いいたします。

(事務局説明)

新川会長：ありがとうございました。人事評価制度の、これまでの改革を踏まえた新たな見直しについて、説明をいただきました。これにつきまして各委員からご意見・ご質問をいただければと存じます。よろしく願いいたします。

表田委員：非正規の方で、B評価を受ける方の割合はどれくらいでしょうか。

事務局：毎年、3名程度がB評価を受けております。年度単位での雇用ではありますが、こういう状況でございます。

表田委員：全体で、非正規職員は何名ほどいらっしゃいますか。

事務局：全体の4割が非正規職員となっておりますので、1,500人を超える人数となります。

機谷委員：対象者にはどういう指導をするのですか。

事務局：まずは指導育成の計画を立ててもらいまして、こういう風に行動を行っていくというところがまず1点、次に、その行動に対して実績が伴っているか見ていく、それから研修ですが、どういうところが課題でBやCになったのかというのがもちろんありますので、その課題に対応できるような研修を人事課で探し、受けるように指示します。あとは、人事課も入って面談を実施し、改善状況の確認を行っています。

種村副会長：指導育成の対象を見直すと書いてあるんですけど、その先には職の変更、人事上の措置も視野に入っているんですか。

事務局：分限処分の指針に定めるということは、例えばずっとC評価が続いて、指導育成を重ねても改善が見られない場合は、一定の分限処分というのを検討することとなります。指針のなかでは、指導育成を施しても改善が見られない場合は、降任、最悪の場合は免職というところまで想定した制度にはなっています。

新川会長：勤勉手当は、会計年度任用職員と任期付職員の両方ですか。

事務局：はい。会計年度任用職員と任期付職員の勤勉手当へ人事評価結果を反映することについて検討しているところです。

新川会長：法改正は会計年度任用職員についてですか。

事務局：はい。法改正は会計年度任用職員の勤勉手当支給についてです。任期付職員は既に勤勉手当を支給していますが、評価の反映について措置がとれていませんので、あわせて検討しているところです。

新川会長：令和7年度の勤勉手当支給額はどのくらいになる見込みですか。

事務局：会計年度任用職員への勤勉手当支給は、令和6年度から行います。支給額は3億を超える程度の見込みでございます。

新川会長：大変ですね。

その他よろしいでしょうか。

(委員異議なし)

新川会長：それでは、評価結果の反映、評価に基づく指導等については、着実に進めていただければと思います。

それでは、案件「2. その他」についても1点ございますので、事務局よりご説明をよろしくお願いいたします。

(事務局説明)

新川会長：ありがとうございました。ただいま、組織構造の見直し、級別職員数の増減についてご説明いただきました。適正化を進めていただいているということですが、各委員からご質問、ご意見ございましたら、お願いしたいと思います。

新川会長：人事給与制度改革を始めて、この間、管理監督職員数の適正化であるとか、評価の適正化等を進めてきていますが、職員の方々からの反応、管理職からの評判等、何か聞かれていることはございますか。

事務局：我々に聞こえてくる声ということで申し上げますと、進めてきた1部1次長制や、1課1課長代理制というのを、管理職員数の精査というところで、できるだけ進めてきたんですけども、その1課1課長代理になったことに関しては、やはりしんどいので課長代理を2人に戻してほしいという声は比較的多いと感じております。そういった声も踏まえながら、今後係長をどう活かしていくのか、先ほどの案件の議論になりますが、なんとか組織を守っていきながら、職員がモチベーションも上げて仕事をしていけるようにシフトしていければと思っております。

表田委員：管理監督職員数の適正化ですが、数値的には目標数値を上回っており、順調にきておられると思います。

機谷委員：級別職員数の推移の表の見かたですが、3級の部分で技能労務職の職員は増えている

ということですか。

事務局：平成29年4月の表で3級639人の中に技能労務職の職員も含まれております。この間、技能労務職給料表の適用がございましたので、令和5年4月は行政職607人技能労務職133人、足して740人が3級として表示しております。

大体の数字で申し訳ございませんが、例えば、平成29年4月の表で3級639人中、行政職450人技能労務職189人と想定する中で、この間、技能労務職は、ほとんど採用してきておりませんので、減る一方であります。一方で、昇格抑制を図っていく中で、行政職の主任が増えているという状況です。ですので、平成29年4月に450人だった行政職の主任が607人に至っている状況でして、それに133人の技能労務職の班長を足しますと740人になるということでございます。

新川会長：技能労務職は、50人以上減ったということでしょうか。

事務局：正確な数字は今分からないんですが、この間ほとんど採用してきておりませんので、減っている状況です。

新川会長：その他よろしいでしょうか。

(委員異議なし)

新川会長：ありがとうございました。組織構造の見直しとして、管理監督職員数の適正化や級別職員数の推移について、答申に基づき、しっかり進めていただいているという印象でございました。今後も更に、ご尽力いただくということで本件は以上とさせていただきますと思いますが、各委員よろしいでしょうか。

(委員異議なし)

新川会長：それでは、色々ご意見いただきましたけれども、メリハリのある人事給与制度の構築ということで改革を進めてまいりましたので、今後とも更に着実に進めていただくことをお願いして、本日の議論を終了したいと思いますが、全体をとおして最後に委員の皆様から何かご意見ございませんでしょうか。

(委員異議なし)

新川会長：それでは、本市のこれまでの取り組み状況につきましては、本審議会といたしまして適正にすすめておられるという評価させていただくということで、本日のまとめということで委員の皆様よろしいでしょうか。

(委員異議なし)

新川会長：いくつか細かい注文はつきましたが、それらにつきましては精査を頂いて、ご対応いただければと思います。概ねメリハリのある人事給与制度の改革は着実に進んでいるということで評価させていただきました。案件については以上となりますが、事務局から何かございますでしょうか。

事務局：いただきました答申の14ページに記載されております「新たな給与制度の構築から5年を目途に、その間における人件費影響額等について再検証を行い、その結果を踏まえて、今回の給与制度見直し等について再検討を行うべきである」とまとめられている部分につきまして、来年度に向けての説明をさせていただきます。

(事務局説明)

新川会長：5年後の見直しということですが、来年度に見直しをされるということですか。

事務局：来年度中に集約をしつつ、新たな部分の視点も設けて進めたいと思っております。人事給与制度の改革は止まることのないものであると思っておりますので、委員の先生方のお力添えを頂きたいと思っておりますので、引き続きよろしく願いいたします。

新川会長：ありがとうございました。それでは令和5年度第1回枚方市人事行政制度調査審議会は、以上とさせていただきます。ありがとうございました。