

# 答 申

～「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」に向けて～

平成 30 年 11 月 7 日

枚方市人事行政制度調査審議会

## 1. はじめに

枚方市人事行政制度調査審議会（以下「当審議会」という。）は、枚方市における人事行政制度のあり方に関し調査審議を行うことを目的として、地方自治法第138条の4第3項の規定に基づき、平成29年4月に、市長の附属機関として設置されたものであり、その発足以来、延べ12回の会議を開催してきた。

当審議会は、平成29年7月31日の第3回の会議において、市長から、『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ついて』の諮問を受けたことから、当該諮問事項についての調査審議を進めることとしたが、その調査審議においては、給与制度が人事給与制度の大きなウェイトを占めていることから、まず、そのあり方についての調査審議を集中的に行うこととした。

当審議会では、初めに、課題認識の共有化を図るとともに、議論すべき項目を整理するため、第1回の会議において、枚方市における人事・給与制度の概要について聴取を行った。また、第2回の会議において、第1回の会議においてさらなる説明を求めた「総合評価制度」、「再任用制度」、「組織体制」、「特殊勤務手当」、「財政状況」、「総職員数と人件費の推移」等についての説明を聴取した。

第3回の会議においては、この間の公務員給与制度の見直しの内容、大阪府における平成22年12月の独自給料表の導入等の経緯、枚方市における給与構造等、他市における人事・給与構造改革の内容等についての説明を聴取し、「メリハリのある人事給与制度の構築」に際しての課題の洗い出しを行った。

さらに、第4回の会議においては、「メリハリのある人事給与制度の構築」に際しての改善・改革の課題として示された6項目（(1)給料表の種類について、(2)給料表の構造・特徴について、(3)各職制における職務の級の適用関係について、(4)職員の在職分布について、(5)職務の級の間における金額の重なりについて、(6)管理職手当の支給状況について）の改善・改革の方向性について議論を行い、このうち、「(1)給料表の種類について」は、枚方市の現状を踏まえ「現行どおりが妥当」と判断したところである。

そして、第5回の会議においては、第4回の会議を踏まえてまとめられた『「メリハリのある人事給与制度の構築」に際して改善・改革を要する本市の人事給与制度に対する具体的な取り組みについて』に関し議論を行った。その結果、枚方市の現在の行政組織をコンパクトで機動力のあるものへと転換を図るとともに、職制の簡素化及び職員の能力・実績に基づく人事管理の徹底に基づき管理監督職員数を縮減することにより、人件費の抑制を図ることを前提として、残る5項目の課題の方向性・内容について委員相互の合意を得るに至った。このため、第6回の会議において、それまでの調査審議の結果を整理し、課題ごとに基本的な方向性についての考え方をとりまと

め、「中間報告」として、市長に対して報告を行った。

この「中間報告」に対しては様々な意見や指摘が寄せられたことから、それらの意見を踏まえて、第7回の会議において、(1)行政職給料表の整理、(2)技能労務職給料表への中間報告の考え方の反映、(3)現給保障制度の整理について掘り下げた議論を行った。また、人事委員会制度についても意見を交した。

さらに、第8回の会議においては、第7回の会議における議論を踏まえて、「職務給の原則を踏まえた技能労務職給料表の見直しについて」の議論をするとともに、メリハリのある給与制度の構築の「取り組みの実現に要する財源の確保等について」の検証を行った。その上で、当審議会への諮問事項（『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ついて』）のうち、「メリハリのある給与制度」に関しての当審議会としての方向性や考え方を集約し、中間答申の取りまとめを行った。

平成30年度においては、勤務評価等の人事制度について審議することとし、平成30年5月17日の第1回の会議においては、枚方市における人事評価制度の位置づけ・仕組みについての説明を聴取するとともに、課題として示された6項目うち、4項目〔(1)非管理職員への業績評価の導入について、(2)評価基準（個別記号：3段階）の見直しについて、(3)評価ランク（管理職員：4段階、非管理職員：3段階）の見直しについて、(4)（3）の見直しに伴う給与処遇への反映方法の見直しについて〕の改善・改革の方向性について議論を行った。(1)非管理職員への業績評価の導入については改めて議論するとしたものの、残る3項目については、委員相互の合意を得るに至った。

また、第2回の会議においては、再提示項目を含めた3項目〔(1)非管理職員への業績評価の導入について【変更案】、(2)下位評価を受けた職員に対する対応（給与処遇以外）について、(3)再任用制度における評価結果の活用について〕について、地方公務員法の趣旨、国における取り組み状況、類似団体等の状況を踏まえつつ、課題の方向性・内容について議論を行い、委員相互の合意を得るに至った。また、これからの時代に求められる職員像についても意見を交わした。

このように、人事給与制度に関する諸課題について意見集約が図られたことから、第3回の会議においては、これまでの調査審議の結果を踏まえ、当審議会への諮問事項（『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ついて』）に対する当審議会としての方向性と考え方を最終答申として取りまとめ、第4回の会議において、その内容の最終確認を行った。

## 2. メリハリのある人事給与制度の構築に際しての基本的な考え方について

当審議会に対する諮問事項である『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ついて』のうち、「職員の職務と責任に応じたメリハリのある給与制度のあり方」について調査審議を進めるに際しては、地方公務員の給与制度が持つ意義を押さえておく必要がある。

まず、地方公務員の給与制度においては、地方公務員法が掲げる職務給の原則（「職務と責任に応ずる」）に則ったものであることが求められている。さらに、地方公務員の給与は、地方公務員法においても生計費として位置付けられるとともに、「国及び他の地方公共団体の職員並びに民間事業の従事者の給与その他の事情を考慮して定めなければならない。」（「均衡の原則」）とされている。

一方で、地方分権の推進や社会の複雑・多様化等に伴って、自治体が担うべき行政事務は増大している中で、自治体が有する限られた資源（人・物・金）の下で、市民ニーズに的確に対応し、市民サービスの向上を図っていくためには、自治体の組織を構成する職員のやる気を引き出し、行政組織の活性化を図ることは行政運営において絶えず考えなければならない課題である。

また、行政組織の規模については、適宜、必要な見直しを行わないと、とかく増大する傾向があり、地方自治法第2条第14項に規定するところの「最少の経費で最大の効果を挙げる」、同条第15項に規定するところの「常にその組織及び運営の合理化に努める」ためには、絶えず、コンパクトで機動力のある組織体制の確立を希求する必要があるとされる。枚方市においては、平成26年度からの中核市への移行もあり部室課の組織、特に室組織が増加しており、組織規模の適正化の観点から、一定の見直しを行うべき時期にきていると考える。あわせて、この間、スタッフ職と言われる職員の種類・人数も増加し、それらの者に対する人件費が膨らんできており、その職の必要性について精査し、職制の簡素化・管理監督職員数の縮減等を図らなければならないものとする。

その上で、「中間報告」を契機として課題として顕在化した「行政職給料表の整理」、「技能労務職給料表への中間報告の考え方の反映」、「現給保障制度の整理」、さらには、「職務給の原則を踏まえた技能労務職給料表の見直し」についても改善・改革を行う必要性が認められるところであり、これらをあわせて行うことにより、「メリハリのある給与制度の構築」が実現されるものとする。

一方、人事制度については、平成26年5月に能力本位の任用、勤務実績を反映した給与、効果的な人材育成を行なっていくことを目的として、地方公務員法の改正（平成28年4月施行）が行なわれ、人事評価制度の導入により能力及び実績に基づく人事管理の徹底が図られることとなった。

このことを踏まえ、行政ニーズが複雑高度化、多様化する中で、市民ニーズに応え良質で効率的な行政サービスを提供し続けていくためには、職員のあり方、また、人材育成のあり方においても変革が求められており、画一的な人事管理ではなく、職員個々の能力や実績等を的確に把握した人事評価制度を有効に活用して職員の意欲の向上に繋げ、組織全体の公務能率の一層の増進を図っていく必要がある。

枚方市においても人事評価制度を活用しているところであるが、より効果的な制度の構築に向けては、評価基準の見直しをはじめとする諸課題を検証し改善を図るとともに、これからの時代に求められる職員像も含め、当審議会として示すことにより、人事給与制度全般において適切な見直しに繋がり、「メリハリのある人事制度の構築」が実現されるものとする。

### 3. 具体的な取り組みについて

当審議会の「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」に向けた具体的な取り組みについての考え方や方向性については、以下のとおりであるが、給与制度に関する変更については、継続的な人件費の増加につながることもあり、また、国や他の地方公共団体との給与水準を比較する指標である「ラスパイレス指数」への影響も懸念される場所である。

この間の当審議会の調査審議においても、この取り組みを進めることにより、全体としての人件費が増加することはできないとの考えから、この取り組みを進めるに際しての大前提は財源の確保にあるとの認識で一致しているところである。このため、職制の簡素化や管理監督職員数の縮減等の行政の痛みが伴う課題についても、着実に実施され、また、それらが持続的に行われることが担保されなければならないと考えるところであり、この点については、「4. 取り組みの実現に要する財源の確保等」において述べることとする。

人事制度において重要な位置を占める人事評価制度については、職員のモチベーションを高め、組織全体の公務能率の向上に繋げていくことが求められており、枚方市では、すべての職員が枚方市が掲げる「めざすべき職員像」「求められる資質」を備えた職員となるよう、職員一人ひとりの仕事の成果や職務遂行能力及び業務に対する取り組み姿勢を的確に把握しながら、長期的、継続的な人材育成につなげる基幹ツールと位置づけている。

また、人事評価制度は、給与への評価反映や、人材育成だけでなく組織力の向上を目的に活用するものであるため、他の職員との比較でなく、評価項目や設定した施策目標に照らして、職員一人ひとりの能力や実績を客観的に把握し適切に評価する仕組みとする必要があることから、枚方市では絶対評価による評価を実施しており、その

点については一定理解をるところであるが、運用面において改善を要する事項があると判断したところである。

## (1) 給与構造の見直し

### ① 管理職と非管理職とのメリハリの拡充

枚方市においては職務の級を8級に区分し、8級制の行政職給料表を採用している。

このうち、職務の級4級（係長）と5級（課長代理）は、非管理職員から管理職員に移行する級であるにもかかわらず、最高号給額の差は、12,000円と、他の職務の級と比較しても差が小さくなっている。

このように、非管理職員と管理職員との間における給与のメリハリの度合いが小さいことは、管理職員への昇任意欲を阻害するとともに、組織全体のモチベーションの低下を招く要因にもなりかねないことから、メリハリの度合いを大きくするための見直しが必要である。

このため、課長代理級が適用を受けている職務の級について、現在、適用している国の行政職俸給表の5級から6級に変更すべきものと考えるところであり、これによって、非管理職である係長と管理職である課長代理との最高号給額の差は、29,200円と2倍以上に拡大することとなり、また、行政職給料表の全体の構造としてもバランスの取れたものになると考える。

一方で、この行政職給料表の見直し後における課長と課長代理との給料月額の上限額の差は34,700円、係長と主任との給料月額の上限額の差は31,000円、係長と課長代理との給料月額の上限額の差は29,200円となり、係長と課長代理との給料月額の上限額の差が最も小さくなっている。このため、管理職と非管理職との間におけるさらなるメリハリをつける観点から、3級（主任）及び4級（係長）の号給の上限額の引下げを行うべきものと考えるところであり、これによって、給与面での管理職の職制の魅力が相対的に高まることになり、職員の昇格意欲のさらなる喚起が図られることとなると考える。

### ② 職務の級の間における金額の重なりは是正

この間、公務員の給与については、国の「給与構造の見直し」及び「給与制度の総合的見直し」を通じて、職務の級間における金額の重なりについて見直しが行われているものの、現行の重なり割合は、依然として大きい状況にある。

このため、メリハリのある給与制度の構築に向け、職制の下位者と上位者との給料の逆転が生じにくくするため、その縮小を図る必要がある。

一方で、職務の級間での重なりがない、あるいは極端に少ない給料表においては、(i)給料額が高く推移する傾向にあること、(ii)号給数が少なく早期に昇給がストップすること等の課題が見られることから、職務の級における一定の重なりを存続させることはやむを得ないものとする。

職務の級の間における金額の重なりは是正のための具体的方策としては、早期に昇格する職員に大きな昇格メリットが生じるよう、給料表の号給について下位の号給を廃止し、また、職員の在職状況を踏まえ、上位の号給（大きい数字の号給）もあわせて廃止することが妥当であるとする。また、理事・部長級といった経営層の職については、民間企業における取締役相当の経営層の職に相当することから、昇給を前提とした号給構成とする必要はなく、定額制を導入することが妥当であるとするところであり、これによって、部長と理事との間における金額の重なりは「ゼロ」となる。

これらの見直しにより、職務の級の重なり割合については大幅な縮減が図られることとなり、メリハリのある給与制度の構築が実現されるものとする（参考資料3参照）。

### ③ 職制に適用される職務の級の変更等

枚方市では、職制と職務の級との対応を簡素で分かりやすいものとするため、一つの職制に一つの職務の級を対応させること（「一職制一職務の級への対応」）を基本としており、一つの職制の職員が給料表の複数の職務の級に在級していない状況にはある。しかし、職務の級6級には、次長級と課長級という二つの異なる職制が存在しており、より厳密な一職制一職務の級への対応とするとともに、課長級とのメリハリを確保する観点から、次長級の職務の級を6級から7級（国の行政職俸給表の7級から8級）に見直すことが適当である。なお、この見直しに伴い、現行給料表を8級制から9級制に改め、部長級の職務の級については7級から8級（国の行政職俸給表の8級から9級）に、理事級の職務の級については8級から9級（国の行政職俸給表については、現行どおりの9級）に改めることとする。

一方で、次長については、部長の代理・補佐の責務を担うとともに、次代の部長を見据えた職であるとの位置付けを明確にする必要がある。また、その配置にあたってはその権限・職責を明確にし、一つの部に一人を基本とすることが適当であるとするが、個々の業務状況も考慮し、画一的にならないよう留意すべきである。

あわせて、室長については、職制の簡素化を図る観点から、その職については

縮減していく方向とし、将来的には廃止も視野に入れた検討が必要であると考え  
る。また、現行の「係長」の役職名については、枚方市の組織体制や大阪府、中  
核市の状況を踏まえ、「主査」に変更することが妥当であると考え。

## (2) 管理職手当の見直し

この間、地方分権の進展に伴って、行政が担う事務が拡大する中で、管理職員の  
職務・職責も増大してきており、類似団体（中核市）における支給状況を踏まえる  
と、管理職手当の支給額について改善を行う余地があるものと考え。

このため、管理職員と非管理職員における職制の役割を明確にし、双方の給与額  
に更なるメリハリをつける観点からも、特に重責を担う幹部職員の管理職手当の額  
について重点的に引き上げる必要があると考え。

なお、管理職手当の引き上げ額については、類似団体（中核市）の管理職手当の  
支給状況を踏まえて行なうことが妥当であると考え。

## (3) メリハリのある給与制度の構築に伴う諸課題の整理

### ① 技能労務職員に適用する給料表の見直し

枚方市では、技能労務職員に適用している給料表は、入職年度によって行政職  
給料表の適用（平成 23 年度以前採用者）と技能労務職給料表の適用（平成 24 年  
度以降採用者）とに分かれており、平成 29 年 4 月 1 日現在、全技能労務職員に  
おける人数割合は、技能労務職給料表適用者が 13.5%、行政職給料表適用者が  
86.5%となっている。

給料表については、従事する業務に応じた給料表を適用することが原則であり、  
同一の職種でありながら異なる給料表が適用されている技能労務職員の現状に  
ついては、その改善を図る必要がある。このため、現に行政職給料表を適用して  
いる技能労務職員について、技能労務職給料表の適用とするよう変更すべきで  
あると考え（参考資料 4 参照）。

また、枚方市の技能労務職給料表については、国家公務員の技能労務職給料表  
に準じて定められているが、基礎自治体である市町村における技能労務職は、国  
における技能労務職の職務とは異なっており、この間の人員体制の見直しもあ  
つて現業業務以外の事務・技術業務を担うことも多くなっている。このため、技能  
労務職であっても上位職が果たすべき職務・責任は重くなっており、技能労務職  
給料表についても、職務給の原則を踏まえた給与構造に転換するとともに、上位  
の級への昇格意欲の喚起を図る観点から、4 級（班長）及び 5 級（監督）の号給  
の上限額を引き上げるべきものと考え（参考資料 4 参照）。



## ② 技能労務職給料表への反映

前述のように、基礎自治体における技能労務職員については、その担う職務の特殊性から、上位職の職務・職責が重くなっている。

このため、技能労務職給料表についても、今回の行政職給料表の見直しの考えを取り入れ、昇格メリットの拡大の観点から、3級（副班長）、4級（班長）及び5級（監督）の号給の下限額を引き上げることが妥当であり、これによって、上位の職制の魅力が高まり、昇格意欲の喚起が図られることとなると考える。あわせて、2級及び3級については、上位の級への昇格意欲のさらなる喚起を図る観点から、行政職給料表の見直しと同様に、号給の上限額の引下げを行うべきものとする（参考資料4参照）。

## ③ 現給保障制度の整理

平成29年4月1日現在、行政職給料表の適用職員のうち、これまでの給与制度の見直し（「給与構造改革」・「給与制度の総合的見直し」）に伴う現給保障を受けている職員の割合は約30%にのぼり、その現給保障額は最大月額53,000円となっている。また、今後、新たな給料表の導入等の給与制度における改善・改革の取り組みを進めていくに際しては、さらなる現給保障の対象となる職員が生じることが想定される。

これらの現給保障の解消には、相当の期間を要することから、その間に公務労働が置かれている状況が変化し、新たな給与制度の見直しが求められることも想定されるため、今回の給与制度における改善・改革の取り組みにあわせて、現給保障のあり方を整理すべき時期に来ているものとする。

なお、現給保障の整理にあたっては、給与額の激変緩和を図る観点から、段階的な減額となるよう、一定の経過措置を講じる必要があると考える。

## (4) 人事評価制度の見直し

### ① 評価基準の見直し

枚方市の能力評価においては、期末時に評価期間中の行動頻度に着目して、「行動頻度に係る基準」に基づき、着眼点ごとに「S・A・B」の3段階で評価を実施しているが、「B評価」となる行動が見られても3段階の判断基準であるため、「B評価」がつけづらく、結果として「A評価」になる傾向が見受けられる。

本来、評価基準は、5段階が望ましいと考えるところであるが、枚方市では制度導入時より3段階評価運用されており一定定着していることも考慮し、具体的な課題が見られる下位評価の判断基準を、次のとおり現行の1区分（B）から2

区分（B、C）とすることで、より適切な評価となるよう見直す必要があると判断する。

現行			見直し後	
評価	行動頻度に係る基準		評価	行動頻度に係る基準
S	行動が、顕著に見られる（他の職員の模範となっている）	⇒	S	求められる行動がすべて確実にとられており、他の職員の模範となっている
A	行動が、日常的に見られる		A	求められる行動が日常的にとられている
B	行動が、ほとんど見られない		B	求められる行動が最低限はとられている（できた場合もあったが、できなかった方が多かった）
			C	求められる行動がほとんどとられていない

また、これに伴い勤務姿勢や職務遂行能力の点数化を行なうための評価項目ごとの点数配分（SSS：5点～BBB：1点）を整理する必要があるが、その際には、現行制度において最下位評価（BBB）に1点が付与されることには疑問があることから、新たに最下位評価となる「CCC」については、配点を「0点」とすることもあわせて検討されたい。

## ② 評価ランク等の見直しについて

枚方市では、人事評価制度における評価ランクについて、「Aランク」を標準として、管理職員については4段階（SS. S. A. B）、非管理職員については人材育成に主眼を置き、過度に差をつけない運用が望ましいとの判断から3段階（S. A. B）で運用している。

しかし、前述の「① 評価基準の見直し」も踏まえ、下位評価にかかる評価を厳正かつ適正に実施する観点から、評価ランクについて、新たに「C」ランクを設定し、管理職員は5段階（SS. S. A. B. C）、非管理職員については4段階（S. A. B. C）に変更する必要があると考える。この変更に伴い、新たに設定する「C」ランクの勤勉手当成績率への反映については、「A」と「B」ランクの差と同様の差を「B」と「C」の間に設けるものとする。また、非管理職員の「B」ランクの昇給反映については、管理職員の「B」ランクと同様の号給数（2号給）とし、

「C」ランクについては、管理職員、非管理職員ともに昇給しない取扱いにする必要があると判断する。

一方、「メリハリのある給与制度の構築」における職務の級の間における金額の重なる是正により、各級における号給数が縮減されることから、これまでより早期に最高号給に到達し昇給しない状況が生じることも考慮し、管理職員の上位の評価ランク「SS、S」の昇給号給数を抑制（SS：8号給⇒6号給、S：6号給⇒5号給）することが妥当であると考ええる。

また、課長代理については、非管理職員とのメリハリの拡充の観点から、適用する国の給料表の職務の級を5級から6級に変更すべきとしたことも踏まえて、評価ランク「A(標準)」の昇給号給数を現行の4号給から課長級以上と同様の3号給に見直し、メリハリの拡充を図る必要があると考える。

なお、現行制度において下位評価である評価ランク「B」を受け、昇給が3号給となった非管理職員が、翌年度、評価ランク「A(標準)」以上となった場合、昇給を5号給とする復元措置が講じられているが、評価結果の反映は対象年度に限られるべきであり、見直しを求めるものである。

### ③ 非管理職員への業績評価の導入について

枚方市における非管理職員に係る人事評価制度は、平成19年度から試行的に実施し、平成26年度から給与(勤勉手当成績率)へ反映する本格実施としたものであるが、全職員が具体的な実績・業績を設定することの困難性を考慮し能力評価のみで実施している。しかし、平成26年の法改正においては、能力評価と業績評価を組み合わせることを求めており、法の趣旨を踏まえた適切な対応が課題となっている。

このため、非管理職員にも業績評価を取り入れる必要があるが、管理職員とは職責や職務内容が異なることから、制度導入に当たっては、総合評価シートに当該年度における「目標」を新たに設定し、期末において「目標」への取組実績を考慮した「職務遂行能力」の評価を行なうことで、業績評価の要素を反映する手法が妥当であると考ええる。

目標設定にあたっては、「何を」、「いつまでに」、「どのように(方法)」、「どのくらいまで(水準)」といったことを具体的に設定するとともに、目標設定数についても管理職員と同等数(5項目)以上の設定を行うことが必要である。

なお、設定に当たっては、安易に達成できるものでなく、努力が必要となるものとするとともに、難易度と達成度の関連性を明確にした基準を定めることにより、公平性・公正性が担保された制度となり得ると判断する。その上で、評価者

は被評価者の職制も踏まえつつ、同一職制の被評価者間においては難易度のレベルの統一化を図ることが不可欠であり、そのためには全庁的に目線が合うよう適切な教育訓練を行う必要があることを申し添える。

#### ④ 下位評価を受けた職員に対する対応（給与処遇以外）について

枚方市では、平成26年の法改正(平成28年4月施行)に伴い、法第28条に規定する分限についても判断基準となる事由の明確化が必要となったことから、平成28年2月に「枚方市分限処分の指針」を策定している。

そのような中、人事評価の結果についても、総務省人事・恩給局が作成した「成績不良者の能力・意欲向上マニュアル」において、改善の措置の対象とする者は、2回連続して最下位評価となった者としていることから、このことを参考に当指針において、2年連続で評価ランク「B(下位評価)」となった場合には、指導・育成の対象とするものとしている。

今回の「② 評価ランク等の見直しについて」に伴い、新制度における評価ランク「C」については、概ね現行の評価ランク「B」の適用を受ける職員が該当することになると推測され、制度の継続性を確保する観点から、当指針の適用については2年連続で評価ランク「C」となった職員を対象とすることが妥当であると考ええる。

なお、当制度は、評価結果が下位であった職員を、単に「分限」とすることを目的とするものではなく、職員の職務遂行能力の向上、改善を図り、人材育成につなげていくことに大きな意義があることから、日々の業務を遂行するに当たっては、きめ細やかな指導・育成、適切な研修・教育訓練等を実施するよう申し添える。

#### ⑤ 再任用制度における評価結果の活用について

枚方市では、再任用職員についても人事評価制度を活用しており、評価結果に基づき厳格な運用が行われている。例えば、60歳(定年)年度において評価ランク「B」、再任用時における当該年度において評価ランク「B」を受けた場合は、翌年度は再任用職員として任用を行わないものとしている。このため、今回の「② 評価ランク等の見直しについて」に伴い、新制度において評価ランク「C」となった場合は、再任用職員として任用を行わないものとするのが妥当であると考ええる。

(5) これからの時代に求められる職員像について

行政ニーズが複雑高度化、多様化する中で、市民ニーズに応え良質で効率的な行政サービスを提供し続けていくためには、人材育成のあり方においても変革が求められていることから、人材育成基本方針の改定に向けて、「これからの時代に求められる職員像」とは、どういったものであるか、意見聴取の意向があった。

このことについて、当審議会として次のとおり提言するので、今後の人材育成基本方針の策定に当たっての参考とされたい。

- 現在の人材育成基本方針には、そもそも何のために職員が仕事をしているのかが明確にされていない。目指すべき職員像として挙げられている「コンプライアンスの実践や説明責任を果たす」といったことは当然のことである。
- 職員は、「全体の奉仕者として市民のため、市のため」に存在するということが大前提にあるので、そのことを全職員が当然の事として認識するよう、さらに意識を高めるうえでも方針に記載し明確にすべきである。
- その上で、今後、ビッグデータを活用した IT のさらなる進歩などにより大きく社会が変化していく中で、職員は、先を見据えて「何をすべきか、何が課題なのか」など、常に問題意識を持つことが重要である。結果が出るのを待つ動くのではなく、「先に仕掛ける」ことが求められ、職員自らが積極的に情報収集に努め、柔軟な発想と的確な判断力を身につけることにより、前例のない事象に対応することが可能となる。
- また、そのような能力・資質を持つ職員が、枚方市の価値を高めるとともに、住みたい・住み続けたいと思われるまちの実現が可能となる。

(6) 人事給与制度の運用等について

今後、枚方市においては、本最終答申に沿った新たな人事給与制度の構築に努めるとともに、その適切な運用と継続的な進捗管理が求められることとなるが、そのための体制確保の一方策として、地方公務員法第7条に規定する人事委員会制度について意見を交わした。

人事委員会は、独立した人事機関として、現在、枚方市に設置されている公平委員会の権限に加え、給与勧告や競争試験の実施等の行政権限を有するものであり、このうち、給与勧告に伴う民間給与実態調査は新たな業務となる。

枚方市においては、人事院において毎年全国規模で実施する民間給与との比較調査に基づく勧告に準拠して適切な給与水準を決定してきている。このような中、都道府県や政令指定都市など規模の大きい自治体においては、地域の給与の実情をよ

り的確に把握する観点から当該調査を実施することの意義は十分に理解できる。しかしながら、枚方市においては調査対象となる事業所数が少なく、また、枚方市内の事業所には枚方市民しか勤務していないということではなく、片や枚方市民の多くは、大阪市をはじめとする他の市町村で勤務している傾向が顕著となっている。このため本調査の結果が、枚方市における公民の給与水準比較としての十分な納得性を有するとは言い難く、非常に大きい経費や労力を要する民間給与実態調査を実施することに積極的な意義を見出すことはできないと考える。

このため、中立的かつ専門的な独立した人事機関として、任命権者の任命権の行使をチェックするという人事委員会の設置趣旨やその重要性は十分理解するものの、全国的にみても人事委員会を任意に設置している市は1市のみという状況であり、多額の経費を要する人事委員会を、あえて枚方市において設置する必要性は乏しいものと判断せざるを得ない。

しかし、人事給与制度の適切な運用と継続的な進捗管理をより実効性のあるものとするためには、独立した第三者機関における検証を経ることが不可欠であり、今後の体制確保に向けた検討が必要と考える。

#### 4. 取り組みの実現に要する財源の確保等

当審議会としては、枚方市における人事給与制度をより一層メリハリのあるものへと転換し、頑張った、やる気のある職員が報われるものとしていくことが急務であると考え、職員の給与のあり方については、市民の十分な理解を得られることが必要である。

枚方市では、平成29年4月1日現在における行政職給料表適用者の職制別職員の主な内訳は、理事級が0.2%（3人）、部長級が1.5%（33人）、次長級が3.1%（68人）、課長級が5.6%（122人）、課長代理級が12.6%（275人）、係長級が25.7%（561人）となっており、この間、職制におけるスタッフ職（参事、副参事等）の職の整理を行うとともに、課等の組織規模の適正化を行う中で、課長代理級・係長級の縮減を図ってきているものの、依然として、課長代理級・係長級の人数は全体的な組織規模において過大な傾向にあり、その是正の余地は多分にあるものとする。

このことを踏まえ、枚方市の組織をコンパクトで機動力のあるものへと転換し、職制の簡素化や管理監督職員の縮減等を基本とする人件費の抑制の実現性を検証したところ、その抑制額は、今回示したメリハリのある給与制度の構築に伴う給料表の見直し等による人件費の増加額を毎年1億円以上上回ることで認められたことから、「3. 具体的な取り組みについて」で示したところによるメリハリのある給与制度の構築の取り組みの実現に要する財源の確保は可能であるとの結論に至った（参考資料

5 参照)。

なお、今回示したメリハリのある給与制度の構築に伴う給料表の見直し等については、職制の簡素化や管理監督職員の縮減等が着実に実施され、また、それらが持続的に行われることが前提となっていることは言うまでもない。このため、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考ええる。

## 5. おわりに

当審議会は、このたび、当審議会への諮問事項(『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ついて』)について、これまでの調査審議の結果を「最終答申」としてとりまとめ、市長に提出することとした。

当審議会としては、本答申において提言する改善・改革の取り組みが、枚方市において力強く推進されることにより、メリハリのある人事給与制度が早急に構築され、全ての職員が高い使命感と強い意欲を持って職務を遂行する職場風土が形成されることを期待するとともに、『住みたい・住み続けたいまち』の実現につながることを願ってやまない。

## 6. 枚方市人事行政制度調査審議会における審議の経過

(平成29年度)

回数	開催日	案件
第1回	平成29年5月2日	・枚方市における人事・給与制度の概要説明の聴取
第2回	平成29年6月16日	・「総合評価制度」、「再任用制度」、「組織体制」、「特殊勤務手当」、「財政状況」、「総職員数と人件費の推移」等についての説明の聴取
第3回	平成29年7月31日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・諮問（『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ついて』）</li> <li>・公務員給与制度の見直しの内容、大阪府における平成22年12月の独自給料表の導入等の経緯、枚方市における給与構造等、他市における人事・給与構造改革の内容等についての説明の聴取</li> <li>・「メリハリのある人事給与制度の構築」に際しての課題の洗い出し</li> </ul>
第4回	平成29年8月28日	・「メリハリのある人事給与制度の構築」に際しての改善・改革の課題（(1)給料表の種類について、(2)給料表の構造・特徴について、(3)各職制における職務の級の適用関係について、(4)職員の在職分布について、(5)職務の級の間における金額の重なりについて、(6)管理職手当の支給状況について）の改善・改革の方向性について議論
第5回	平成29年9月29日	・「メリハリのある人事給与制度の構築」に際しての改善・改革の方向性・内容についての議論及び集約
第6回	平成29年11月5日	・中間報告
第7回	平成29年12月1日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中間報告を受けての課題整理について</li> <li>・人事委員会制度に関する意見交換</li> </ul>
第8回	平成30年1月26日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中間報告を受けての課題整理について</li> <li>・中間答申に向けた議論及び集約</li> </ul>



(平成30年度)

回数	開催日	案件
第1回	平成30年5月17日	<ul style="list-style-type: none"><li>・枚方市における人事評価制度の概要説明の聴取</li><li>・「メリハリのある人事給与制度の構築」に向けた人事評価制度の具体的な取り組み（(1)非管理職員への業績評価の導入について、(2)評価基準（個別記号：3段階）の見直しについて、(3)評価ランク（管理職員：4段階、非管理職員：3段階）の見直しについて、(4)（3）の見直しに伴う給与処遇への反映方法の見直しについて）について、改善・改革の方向性について議論及び集約</li></ul>
第2回	平成30年7月12日	<ul style="list-style-type: none"><li>・「メリハリのある人事給与制度の構築」に向けた人事評価制度の具体的な取り組み（(1)非管理職員への業績評価の導入について【変更案】、(2)下位評価を受けた職員に対する対応（給与処遇以外）について、(3)再任用制度における評価結果の活用について）について、改善・改革の方向性について議論及び集約</li><li>・これからの時代に求められる職員像について意見交換</li></ul>
第3回	平成30年9月20日	<ul style="list-style-type: none"><li>・最終答申に向けた議論及び集約</li></ul>
第4回	平成30年11月7日	<ul style="list-style-type: none"><li>・最終答申の確認及び提出</li></ul>

## 7. 参考資料

- (1) 諮問書（参考資料 1）
- (2) 枚方市人事行政制度調査審議会委員一覧（参考資料 2）
- (3) 行政職給料表の構成及び分布状況（参考資料 3）
- (4) 技能労務職給料表の構成及び分布状況（参考資料 4）
- (5) メリハリのある人事給与制度の構築に伴う人件費影響額について（参考資料 5）

# 資 料 編

参考資料 1 諮問書

参考資料 2 枚方市人事行政制度調査審議会委員一覧

参考資料 3 行政職給料表の構成及び分布状況

参考資料 4 技能労務職給料表の構成及び分布状況

参考資料 5 メリハリのある人事給与制度の構築に伴う人件費影響額に  
ついて



(写)

参考資料1

総人第 94 号

平成 29 年 7 月 31 日

枚方市人事行政制度調査審議会

会長 新川 達郎 様

枚方市長 伏見 隆

印

諮 問 書

次に掲げる事項について、貴審議会のご意見をいただきたく、別紙理由を添えて諮問します。

「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ついて」

<別紙>

(理由)

今日の少子高齢化社会の進展、さらには、地方分権による国や都道府県からの権限委譲や市民ニーズの複雑化・多様化等によって、地方公共団体を取りまく状況は大きく変化し、その担うべき事務が増大していく中で、地方公共団体、そして、その職員には、複雑・多様化する市民等からの行政ニーズに的確に対応し、市民サービスの向上を図っていくことが求められています。

このような社会状況の中で、行政の組織規模を増大させることなく、市民から求められる行政水準やサービス水準を維持・向上していくためには、個々の職員の能力ややる気を引き出し、組織の活性化を図っていくことがより一層重要になってきています。

一方で、本市の現在の給与制度は年功序列の要素も大きく、職制の上位者が担うべき責任が増大している中で、職制の下位者と職制の上位者との給料の逆転が生じている等、職務の責任が給与に十分に反映されていない傾向にあり、そのことが、職員の職に対する意識や職務に対する意欲を低下させ、ひいては、組織の発展を阻害する大きな要因になっていることが懸念される状況にあります。

今後も社会が大きく変化していく中で、本市が担うべき事務を的確に遂行し、市民への責務を全うしていくためには、組織の活性化は必須の要件であり、このためには、職員のやる気を引き出すことに繋がる、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を進めていく必要があると考えるものです。

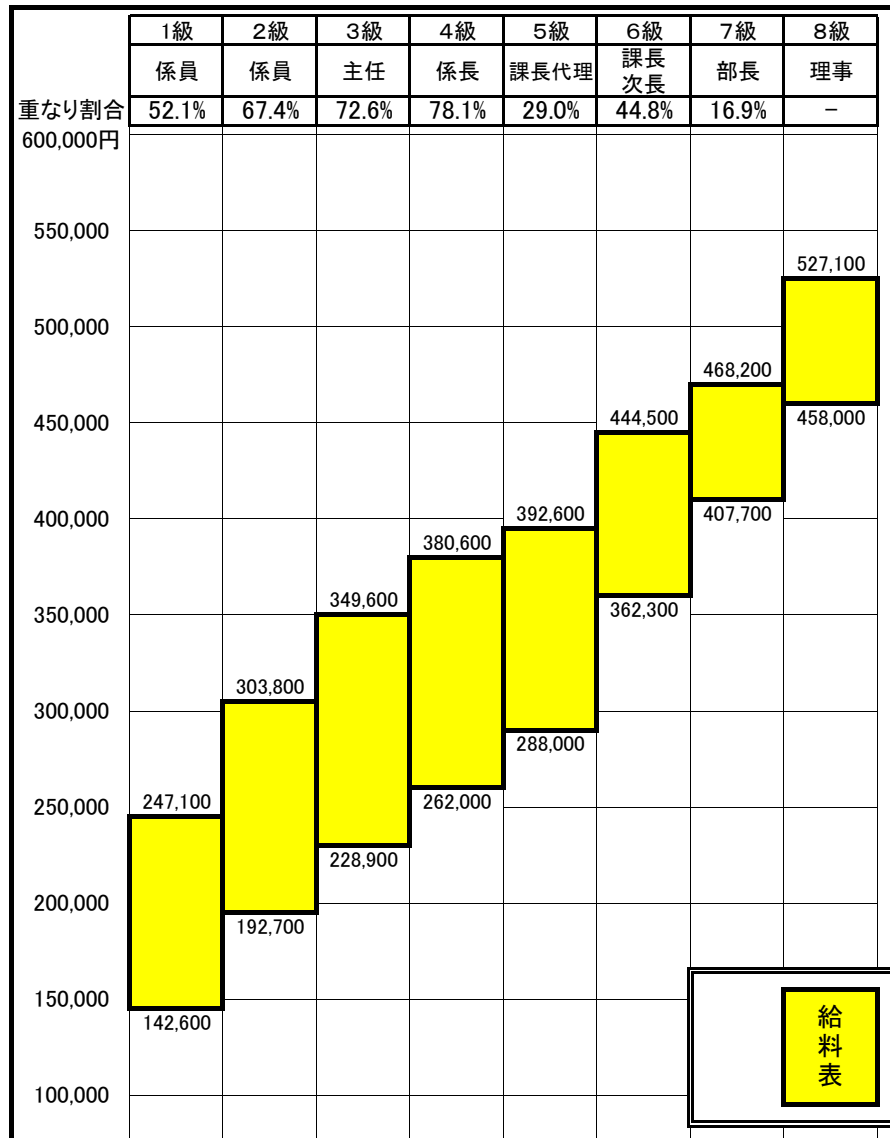
## 枚方市人事行政制度調査審議会委員一覧

(任期：平成 29 年 4 月 1 日～平成 31 年 3 月 31 日)

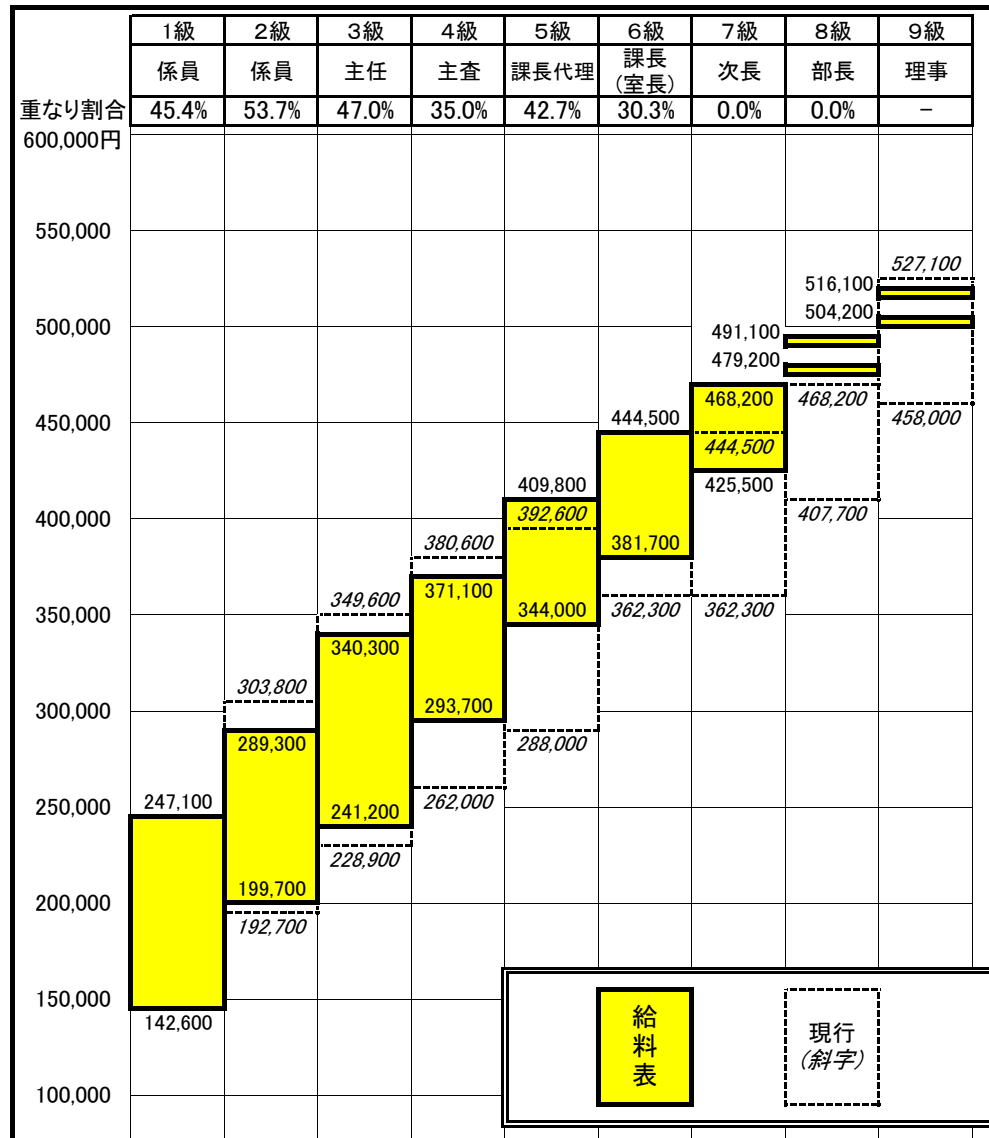
選出区分	分野	氏名	所属・役職等
学識経験を有する者	公共経営	会長 にかわ たつろう 新川 達郎	同志社大学大学院総合政策科学研究科教授
	法律	副会長 たねむら やすひと 種村 泰一	弁護士
	民事・労働	おもてだ みつお 表田 充生	神戸学院大学法学部教授
行政運営に関する 専門知識を有する者	行政運営	はたたに としお 機谷 俊夫	関西エアポート株式会社専務執行役員 ※～平成 30 年 2 月 28 日 オリックス株式会社理事 グループ関西副代表 ※平成 30 年 3 月 1 日～
企業経営に関する 専門知識を有する者	企業経営	やまなか としゆき 山中 俊之	株式会社グローバルダイナミクス 代表取締役社長 神戸情報大学院大学教授 (任期：～平成 30 年 5 月 15 日)

※順不同、敬称略

【現行】 級間の重なり:平均51.6%、最大78.1%

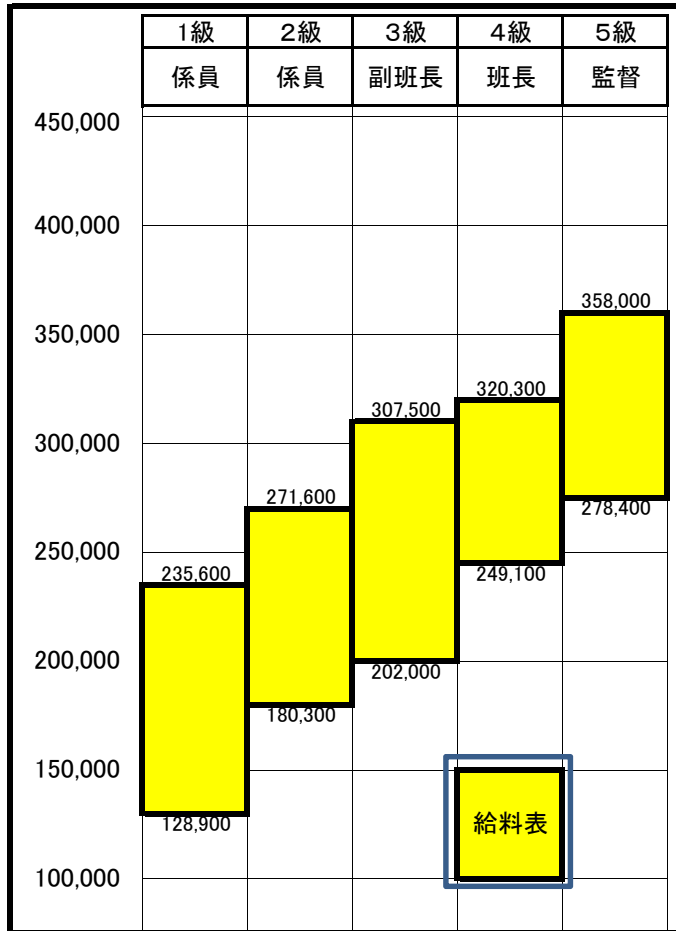


【改正後】 級間の重なり:平均31.8%、最大53.7%

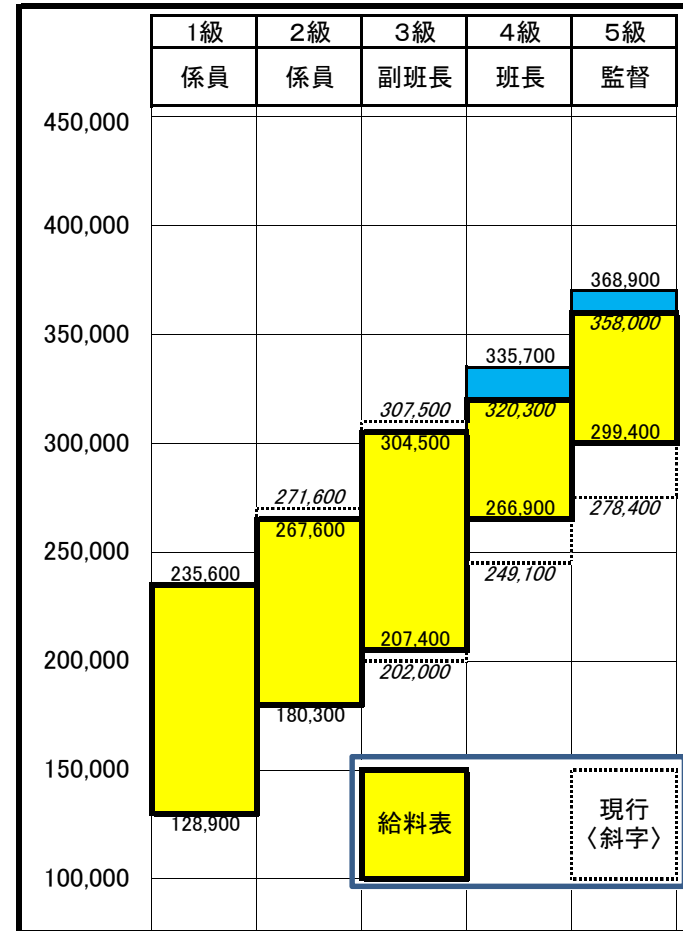




【現行】



【改正後】



メリハリのある人事給与制度の構築に伴う人件費影響額について

(単位：千円)

区 分		導入初年度 (31年度)	2年目 (32年度)	3年目 (33年度)	4年目 (34年度)	5年目 (35年度)	5年間計		
増 額 要 因	課長代理に適用する給料表の見直し	4,280	17,212	27,735	36,595	44,144	129,966		
	次長に適用する給料表の見直し	276	1,779	2,808	3,654	4,308	12,825		
	理事・部長の定額制の導入	11,365	11,365	11,365	11,365	11,365	56,825		
	給料表の重なるの縮減	8,807	8,807	8,807	8,807	8,807	44,035		
	管理職手当の増額	理事	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	5,790	
		部長	3,039	3,039	3,039	3,039	3,039	15,195	
		次長	1,689	1,689	1,689	1,689	1,689	8,445	
		課長	5,452	5,452	5,452	5,452	5,452	27,260	
	小 計		11,338	11,338	11,338	11,338	11,338	56,690	
合 計		36,066	50,501	62,053	71,759	79,962	300,341		
減 額 要 因	次長の縮減及び昇格抑制	人数	10人						
		影響額	▲41,452	▲41,452	▲41,452	▲41,452	▲41,452	▲207,260	
	課長代理・係長の縮減及び昇格抑制	人数	15人	20人					
		人数	30人	50人	70人	90人	110人		
			影響額	▲16,835	▲24,599	▲28,902	▲33,205	▲37,508	▲141,049
	スタッフ職(参事・副参事・主幹)の廃止	人数	7人	8人					
		影響額	▲79,481	▲90,477	▲90,477	▲90,477	▲90,477	▲441,389	
	処遇配置の廃止	人数	10人	11人	15人	18人	19人		
		影響額	▲1,517	▲1,830	▲2,700	▲3,003	▲3,019	▲12,069	
	職務の級3級・4級の上位号給縮減		—	▲2,618	▲6,310	▲10,156	▲14,092	▲33,176	
合 計		▲139,285	▲160,976	▲169,841	▲178,293	▲186,548	▲834,943		
差 引 影 響 額		▲103,219	▲110,475	▲107,788	▲106,534	▲106,586	▲534,602		

※ 各年度における数値については、平成29年度における数値と比較した数値を示しています。