



## 1. 開会

### 【吉田副市長】

○本日は、職務と待遇・報酬及び評価と待遇・報酬について、議論を行いたい。議事に入る前に、第1回懇話会で示したスケジュールの変更と第2回懇話会でいただいた意見について、説明させていただく。事務局から説明を願う。

### 【事務局】

○スケジュールの変更と第2回懇話会でいただいた意見について、事務局から説明。(資料P 1～3)

## 2. 「職務」と「待遇・報酬」について

### 【吉田副市長】

○それでは、前回に引き続き、職務と待遇・報酬について、議論をいただきたい。前回の懇話会では、主に箕面市の給与制度改革について質疑を行った。本日は、具体的に和泉市がどのような給与制度を構築すべきかについて、論点を示した上で具体的なお意見をいただきたい。事務局から説明を願う。

### 【事務局】

○給与制度の構築に向けた論点について、事務局から説明。(資料P 4～11)

### 【吉田副市長】

○それでは、資料P 11で示す9項目の論点のうち、まず、①から④の項目について皆様からそれぞれご意見をいただき、その後、⑤から⑨の項目についてご意見をいただきたいと思う。それでは、倉田さんからご意見を伺いたい。

### 【倉田】

○箕面市では、部下と上司の逆転現象が発生しない給与制度をめざしたので、①の職階ごとの重なりのない給料表にするべきと考えた。デメリットで示されている各等級の最高到達号給を切下げないと財政負担が増すというのは、正にその通りで、それが②の給料月額の切り下げにつながる。

○そこに踏み切るのは当然、大きな判断が必要であるし、和泉市では、給料が下がる職員のモチベーション悪化が大きなデメリットだと捉えているようであるが、具体的にその対象となる職員のことを考える必要がある。長期間にわたって同じ等級に在職する職員、例えば係長級や一般職級に留まる職員が対象となるわけであるが、そういった職員が原因となって、部下と上司の逆転現象も生じる。

○本来、年齢に応じて担って欲しいと期待する職責があるにも関わらず、それを担わず楽をしている職員ととれるわけで、そのような職員のモチベーションがいかほどのものかとも思う。箕面市では、そのような割り切りをつけて判断した。もちろん、これに正解や不正解というものはないと思うので、和泉市では、給料が切り下がる職員をどう扱うかを見極めて、判断するべき。

○次に、③の初任給基準についてであるが、他団体との比較を考えつつ、財政負担の増加とのバランスを取らなければならない。初任給を上げると、全体が増加することになるが、等級が変わるときにうまく解消するなど、仕組みの作り方にもよる。他団体との競争力を確保することと、上位等級の給料の上昇や下位等級の給料の切り下げを含めた財政負担のバランスで考えてほしい。

○次に、④の管理職手当については、給料とあわせた給与総額がその職責に相応しいかという視点で考えてはと思う。給料を下げても管理職手当を上げてよいし、給料を上げて管理職手当を下げてよいと思うの

で、そのバランスを取ればいい。

**【吉田副市長】**

○今いただいた意見について、和泉市として何か聞きたいことはないか。

**【事務局】**

○給料が下がる職員に納得してもらうことが一番難しいと思うが、箕面市ではどのような説明をしたか。

**【倉田】**

○この制度を変えるタイミングで、給料が下がる高齢層の職員に関しては、経過措置で対応するしかないし、納得いただけないことに関しては、謝るしかない。

○一方で、若年層の職員についても将来に不安を覚える人たちがいたが、その方たちには、次のように説明をしていた。

○組織では定年退職があるため、普通に仕事をしていたら、昇格の圧力が必ず発生する。同じ等級の中で、もちろん先に昇格する先輩や同期、たまに後輩職員も発生するが、その次に同じ等級で比較されるのは、残った職員と下から上がってきた職員になる。また、そこで選抜されない場合もあると思うが、10年、20年と残り続けてしまうのは、やはり本人に原因があると思うし、普通にしっかりと仕事をしてくれればそうならないと説明した。

**【小泉参与】**

○本市の職員の中には、仕事に対するモチベーションを持ちながら、しっかりと仕事をしている職員であるにも関わらず、係長級昇任試験を受けないという選択をする職員がいる。そのような職員には、どのように対応するのがいいかと考える。

**【倉田】**

○箕面市でも、同じ問題が発生したので、係長級昇任試験を廃止した。優秀な職員を下位等級のまま置いておくのは組織として損失になるため、評価される人材は当然に昇格してほしいし、それに見合う報酬にするべきと考えた。

**【吉田副市長】**

○続いて、谷畑さんのご意見は。

**【谷畑】**

○倉田さんが仰ったことに、ほぼ同感である。特に、職員に実質的な不利益を生じさせないような経過措置を設けることや試験制度のあり方については、非常に大きな論点であると思う。

○和泉市のめざす方向や実情を踏まえて、判断していただきたいと思う。

○事務局に一点確認したい。国・府からの指摘をデメリットとして捉えているようであるが、これまでの議論の中で倉田さんからは、あまり厳しく指摘はなかったとのことであった。これを気にしすぎるといのはおかしいと思うし、市民に対して説明することができるかこそが大きなポイントだと思う。市民にどのように行政サービスの成果を享受してもらうべきかという視点で議論するべき。

○また、初任給の論点で出てきた地域手当の格差について、それを含めて、どこを基準に設定するかは、財政負担と市民への説明責任の両方の視点で考えないといけない。

【吉田副市長】

○谷畑さんの仰る通り、すべて和泉市が判断すべきもので、引いては、辻市長の判断になる。ただ、その判断の一助になるアドバイスをいただけたらと思うので、よろしくお付き合い願う。

【事務局】

○ご指摘いただいた国・府からの指摘について、全く指摘がなくなるという訳ではなく、給与実態調査の検収の際などで、毎年、指摘されることになる。ただし、そこまで厳しく詰問されるわけでもないと思うし、市民への説明責任の方が重要であることは認識している。

【谷畑】

○初任給に関していえば、国が押し付けた地域手当が原因で職員採用が困難になる実態をしっかりと説明し、それを乗り越えるための方策であることを理解してもらうように努力してほしい。

【吉田副市長】

○それでは、稲継先生のご意見を伺う。

【稲継】

○まず、①の職階による給料について、資料5を見るとわかるように国の給料表は全体的に重なりが非常に大きく、特に3等級から5等級の重なりが大きい。なぜこのような形になっているかであるが、もともと1本の昇給線しかない「通し号俸制度」から、昭和30年代に、職務に応じた給料を実現するための等級制給料表を導入したものの、それをマイナーチェンジするにとどまる改正をこれまで繰り返してきた。そして、国は、キャリア官僚とノンキャリアの国家公務員が同じ給料表を使うこともあり、一つの等級の幅を広く持たせる形になっている。例えば、キャリア官僚は、基本的にこの給料表の一番上の層をわたって昇格していくし、ノンキャリアの人もこの給料表のどのあたりをわたって昇格していくかがわかっている。

○だから、実際には、キャリア官僚なんかは、逆転現象が起きない仕組みになっているにも関わらず、120号までであるような訳の分からない給料表になっている。キャリア官僚とノンキャリアが同じ給料表を使うことを前提とした国の制度を、地方はそのまま使うのではなく、国の給料表のどの辺りを使うのかという絞り方を考えた給料表にするべきだと思う。

○倉田さんが仰ったように、今の給料表では、がんばる人のインセンティブをなくしてしまうし、がんばらない人の狡さを許すことにもなる。箕面市のように重なり幅を全くつけない給料表をつくるのが難しいとしても、各等級の給料幅をある程度独立させるぐらいのラインにする必要がある。

○また、メリハリのある給料表になることで、職員についても、等級別の給料が明確にわかれば、昇格しないでもいいと割り切るのか昇格するためにがんばろうとするのか判断ができるようになる。

○次の②の給料月額切り下げについてであるが、もちろん、今の給料を急に切り下げるといったような不利益遡及はできないし、経過措置を設ける必要がある。

○次の③の初任給について、まず地域手当の話であるが、おそらく2025年に地域手当の見直しがされる予定ではあるが、抜本的な改革はなく、今の方式のままで修正を加えると予想される。中核的な市への通勤者の割合による補正いわゆるパーソントリップ補正という考え方が導入されてはいるものの、それが拡大されるのかは、まだわからない。地域手当を変更するという事は法的には可能であるものの、市民への説明を考えるとあまり合理性がないため、人材獲得競争を考えざるを得ない中で、地域手当を上げるより、初任給基準を上げるほうが合理的であるし、現実的にはそれしかない。

○そうすると、全体の人件費が底上げされてしまうため、どこかでリセットするような仕組みをつくり、それとセットで考えれば、市民への説明も可能だと思う。

○次の④の管理職手当について、特に決まったものはないため、基本的には自由にセットできる。例えば国

の本省課長は13万から14万円程度であるし、大阪府の部長も14万円程度。仕事の困難度は、あまり府と市で大きく変わらないように思うので、同じくらいでもいいのかと思う。また、財政的な面でいうと、上位職位の人数は限られているため、あまり影響はなく、職員の多いボリュームゾーンのところでは財政面を踏まえたコントロールをすべきだと思うし、市民への説明もしやすいと考える。

- 最後に1点、国・府の技術的助言であるが、国・府も拘子定規なことを言わなければならないだけで、地方公務員法第24条で職務給の原則が謳われていることや人事評価による能力と実績に見合った給与の原則に沿うものと言い切ってしまうと、国・府も言い返すことができないのではと思う。能力・実績主義という方向を徹底する者である以上、正しいと思うことをしっかりやればよい。

#### 【吉田副市長】

- 稲継先生に伺いたいことはあるか。

#### 【事務局】

- 国の給料表で、例えば2等級や3等級、4等級がかなり幅を持っていること自体がおかしいとの指摘があったが、これは民間企業においても、相当する職位で年数を重ねた場合などを広く調査して、人事院が作成したものと考えており、根拠のあるものだと考えているが、その認識でいいか。

#### 【稲継】

- その認識は間違いで、人事院が民間給与の実態調査で行っているのは、例えば大卒者が年齢を重ねたときに、2歳刻みで民間企業にいたとした場合の給与額がいくらであるかを積み重ねて、あくまで総合計で公務員と民間の差額を算出するだけである。各等級ごとに算定を行っているが、それを号給の幅に反映するわけではなく、総合計の差をもとに、各号給の金額に反映しているだけ。民間のその年齢の人と公務員のその年齢の人がそれぞれ、見合っているという訳ではない。

#### 【吉田副市長】

- 様々なご意見をいただき、感謝。続いて、⑤のシングルレートから⑦の職員としての最低限度の給与水準まで、この3項目についてご意見をいただきたい。

#### 【倉田】

- まず、⑤のシングルレートに関して、箕面市では、最高到達点になる部長級にのみ導入した。それは、下位職階になればなるほど、経験による能力の伸びなどバラつきがあるとの考えであり、次長や課長に入れるかどうかは、その視点と人数のバランスを考えればよいと思う。
- 次に、⑥の管理職の範囲であるが、箕面市では、給与構造改革の前から係長級以上を管理職としており、それを変更しなかったのは、単純に職員がそれに慣れてきたため。前回は議論が出たが、それぞれに求める職責や決裁権、組織の大きさなどとセットで判断すべきと思う。
- 次に、⑦の公務員として最低限必要な給与水準であるが、公務員にはまず身分保障があり、さらにその上に昇給保障まであった。それが行き過ぎているという感覚があり、だから見直しを行った。身分保障があるので、ある意味この最低限必要な給与水準というのは基本的にはクリアされているのではと思う。
- 資料P6の箕面市の表で、7等級の一番上の年収を約580万円としており、ここまでは保障するが、ずっとその給料でいいのか、昇格してより高い給料をめざすのかは個人の自由という考えであった。

#### 【吉田副市長】

- それでは、谷畑さんのご意見は。

【谷畑】

- まず、⑤のシングルレートと⑦の公務員として最低限必要な給与水準に関しては、倉田さんの意見に同意。
- そして、⑥の管理職の範囲に関しては、極めて政治的な問題だと思う。管理職は市長とともに、一般職員を指揮して組織の運営にあたる者であるため、和泉市の状況や経過を見極めて、内部でしっかりと議論していただければと思う。1点だけ付け加えると、課長の代決権限など決裁権も踏まえて、議論してほしい。

【吉田副市長】

- それでは、稲継先生のご意見は。

【稲継】

- まず、⑤のシングルレートについては、導入するとしても課長に入れたい方がよい。
- そして、⑥の管理職の範囲に関して、余談であるが、私が大阪市に入庁したときは、係長は管理職という位置づけであった。箕面市もその頃から、そうだったのではないかと思う。大阪市の係長は、係長手当があり、それに加えて残業手当も出るが、その合計が課長代理の手当を上回ることがないように頭打ちがあった。労働基準法上問題がありそうな仕組みではあったが、当時はそうであった。まあ、これに関しては、谷畑さんの仰るとおり、あまり外部の意見でどうというのではなく、和泉市として考えるべきと思う。
- 次に、⑦の公務員として最低限必要な給与水準であるが、国税庁が公表している平均年収を参考にする方法があるのではないかと思う。公表されている数値を見ると、平均では、約460万円から470万円ぐらいで、若年層の場合は、300万円程度である。いずれにせよ、生計が成り立たないというような話にはならないし、最低賃金を下回ることもないので、気にするようなことではない。

【吉田副市長】

- 何か伺いたいことはあるか。

【山崎市長公室長】

- 管理職の範囲に関して、東大阪市では平成27年に、名ばかり管理職で残業手当が払われなかったという訴訟があった。また、それと同時期に、大阪市では、課長までは管理職と呼べないという報告書がでた。そして、大阪府も課長補佐は、非管理職である。それで、調べたところ、大阪府や大阪市、堺市、豊中市と比較的大きな規模の団体は、課長補佐を非管理職として位置づけている。このような背景も踏まえて、課長補佐を管理職から外し、その等級をなくすことで、係長級から課長級へ年収格差をつくるという提案であった。
- 皆様からご意見いただいた通り、決裁権や和泉市の事情を踏まえて決定すべき問題とは思っているが、時勢や働き方改革などの視点も含めて、どうあるべきかと考えた。
- また、本市では、課長の上に室長や次長を配置しており、議会対応等のフォローはそこが担えるのではないかと考えている。

【稲継】

- 特にそれに関して、調査したものはない。

【谷畑】

- 滋賀県では、課長補佐を管理職として位置付けており、県下の市町村も概ね、県に倣っていると思う。

【吉田副市長】

- 時勢というよりは、組織の実情を踏まえるべきとのご意見をいただいた。私が役所にいたときの生活保護の課の話であるが、110人の職員を1人の課長と2人の課長代理で指揮していた。

【倉田】

○1人で見る事ができる部下の数には限りがあるので、箕面市では、組織の大きさをそろえるようにした。

【山崎市長公室長】

○さらにもう1点伺いたい。先程、事務局から稲継先生に質問した件の確認であるが、同じ等級にいる場合、年数経過による号給の増加で昇給するが、その限度というかその幅は、民間企業の調査で決定されているのではないのか。

【稲継】

○そうではない。過去、国では昇格した際に、直近上位に位置づける制度であって、俸給表の上位級の1つの号俸に対応する下位級の号俸が2つあるときを「双子」とか3つあるときを「三つ子」と呼んでいたが、そのような不公平が発生する問題をはらんでいた。そのような問題を解消するために、少しだけ差をつける号給表をつくって、テクニカルに対応しただけ。年齢に応じた年収がどうあるべきかというようなことは、考慮されていない。

【倉田】

○要するに、国の給料表には、採用の時に決定される国家1種や2種、3種という複数の職種の人たちが、昇格していく際に、あの幅の中で複数のラインが描かれていく、その幅だと理解するとよいと思う。

【吉田副市長】

○続いて、残りの⑧の主任の取扱いと⑨の扶養・住居手当の支給範囲の2項目についてご意見をいただきたい。

【倉田】

○まず、⑧の主任の取扱いについて、和泉市ではどのような課題があるのか、もう少し詳しく聞きたい。

【事務局】

○一定の年齢に達した際に、研修を受けさせることで全員が3等級の主任に昇格することができる制度になっている。その中で、期末勤勉手当の役職加算が係長と同じ率であることなどを含め、逆転現象の要因になっている職で、この職に対しては、職員アンケートでも疑義があるところ。

【倉田】

○この職をなくしてしまうことや整理することについては、過去の経過や組合との関係も踏まえて、和泉市で判断せざるを得ないと思うが、今、職員が違和感を感じている職について整理するのは、この給料表を変えるタイミングしかないと思う。また、もしこのタイミングを逸してしまうと、向こう10年か20年かは、おそらく給料表を変えることはできないと思うので、ここは強い決意で、判断してほしい。

○また、⑨の扶養・住居手当の支給範囲について、箕面市では、扶養手当は全く議論にならなかった。等級に関わらず、家族が増えれば出費も増えるという考えでいいのではないか。そして、住居手当についても、等級の問題ではなく、そもそもどうあるべきかが議論になった。議論していく中で、災害時の対応等を含めて、市内居住の誘致策として、採用から一定の年数について、市内居住者には、持ち家・借家に関わらず住居手当を支給することとした。

【吉田副市長】

○谷畑さんのご意見は。

**【谷畑】**

○3等級については、高待遇になっているという問題意識が職員アンケートの結果からも読めるので、それをどうするかということであるが、先程も話した通り、市民に対して説明できるのかという視点で考えた方がよいと思う。組合との交渉もあると思うが、市長の後ろには市民がいるという考え方で動いていく必要がある。そして、⑨の扶養・住居手当について、湖南省でも、部長級には給付しないというようなことはなかった。また、住居手当について、市内在住者と市外在住者の差をつけようとしたところ、議会から反対を受けて整理できない状況であった。

**【吉田副市長】**

○稲継先生のご意見は。

**【稲継】**

○扶養手当について、国では、指定職では支給されない。住居手当については、等級に関係なく支給される。また、国では住居手当を持ち家も対象としていたが、財産形成に対する手当はいかがかということでも議論になり、廃止した経過がある。そして、国家公務員は転勤が多いため、家賃に対する手当が必要となる実態もある。

○国と地方では、事情が異なるため、国の制度をそのまま使うというのではなく、地方の実情に応じた制度にする方がよいと思うし、その点では、先程、倉田さんが仰った箕面市の住居手当の制度は、すごくいいと思う。災害時など職員が市内に住むことで、迅速な対応が可能になるし、住民税も納めてもらえる。

**【谷畑】**

○私も職員に市内に住んでもらうことは、メリットが大きいと考え、湖南省でも、その制度を導入しようとしたが、居住の自由を脅かすという視点で議会の反対があり、導入できなかった。

**【稲継】**

○居住の自由は保障されており、市内に住んだ場合にインセンティブがあり、市外に住んだ場合にインセンティブがないだけ。市民にも十分説明できると思う。

**【倉田】**

○本市でもその議論はあったが、稲継先生の仰った通り、憲法違反にはならないと判断した。

**【吉田副市長】**

○様々なご意見をいただき、感謝。他に聞いておくことはあるか。

**【尾郷市長公室次長】**

○給与制度を構築するにあたり、細部にわたってお伺いしたが、非常に参考になった。次回は、皆様のご意見を踏まえた方針の案を示したいと考えている。

**【吉田副市長】**

○それでは、一旦、給与に関する議論を終わりたいと思うが、最後に市長として何か確認しておきたいことや感想などあるか。

**【辻市長】**



- 皆様のご意見は本当に参考になった。
- 和泉市の100周年に向けて、様々な事業や課題に対応していく、そのベースとなる職員の人材育成・人材確保をするための人事・給与制度改革である。
- その点からすると先程、議論があった初任給について、これは就職先を選ぶ時の大きな判断材料になるものであり、大阪府内で下位にある設定についてはいかがなものかと思うし、極端に言うとトップを目指すぐらいでもいいかと思う。
- 給料月額の切り下げについてもご意見をいただいた通りの感想で、本人に意欲があれば、昇格するチャンスはすべての職員にあるし、昇格したくないということであれば、一定の給料で止まってしまうことは、ある意味で当然だと思う。
- 逆に部長級は、職員がめざすべき最高到達点であり、給与面もそれに見合うような待遇にしなければ、昇格のモチベーションが上がらないと思う。
- 職員のアンケートでも、昇格するほど、仕事がしんどくなるのに、それに見合う報酬になっていないとの意見があげられている。特に、管理職になって、時間外手当がなくなり、給与が下がることが昇格のモチベーションを妨げる要因になっていることは、大きな問題だと思う。

### 3. 「評価」と「待遇・報酬」について

#### 【吉田副市長】

- 今日の議論や市長の考えをもとに案を整理して、次回もう一度議論をいただく。それでは、続いて、本日の2点目のテーマである「評価」と「待遇・報酬」に移らせていただく。このテーマでは、人事評価結果を勤勉手当や昇給にどのように反映するかを議論いただく。人事評価制度の中身については、後日、議論いただく予定であり、行ったり来たりの議論になることも想定しながら会議をすすめたいと思うので、よろしく願います。それでは、事務局から説明願う。

#### 【事務局】

- 「評価」と「待遇・報酬」について、事務局から説明。(資料P12～16)

#### 【吉田副市長】

- 事務局から説明があったとおり、本市では、上位区分だけを相対化しており、この是非を検討したい。それでは、資料P13に戻っていただき、1点目として「相対評価と絶対評価の是非」、そして、2点目として「相対評価や絶対評価を導入した場合のその手法について」、そして、3点目として「五段階の評価区分について」、皆様のご意見を伺いたいと思う。稲継先生からご意見を伺いたい。

#### 【稲継】

- 人事評価制度は、内閣人事局と人事院が連携し、国で制度化したもので、その制度がベースになって地方にも導入されたものである。国でも、絶対評価でSからDのランク付けをする形になっているが、同じように評価が上振れする問題がある。令和元年頃の調査では、Sが約10%、Aが50%超で、Bが30%後半、そのため、C、Dはほとんどいない。これに対して、議会から厳しい意見が出て、令和2年に「人事評価の改善に向けた有識者検討会」が立ち上げられた。8回ほどの審議を経て、報告書が出され、令和3年10月から、国も少し制度を変え、具体的には、Aの50%超の部分を変えて2つに分けた。
- また、国では、給与に反映する際に相対化を行っていて、昇給に関しては、1番上の区分は5%を限度として8号給昇給するし、2番目の区分は20%を限度として6号給昇給することになる。ほとんどの職員は4号給の昇給となり、CやDがついた場合だけ、2号給や0号給の昇給となる。勤勉手当への反映も一緒に、割合を決めて、上から順番にはめ込んでいく形になっているので、その財源というか原資については、上振れすることはない。それがあまり理解されておらず、国会で議論になって、見た目上だけバラつきをつける

- ような変更をした。この辺りの話は、自治研究という雑誌の中でも触れられているので、参考にしてほしい。
- 無理に下位区分をつくる必要はないが、本当に仕事をやらない職員やできない職員に対しては、きちんと下位の評価をつける必要がある。後ほどの議論にも出てくるが、和泉市では、分限に人事評価を活用する仕組みがないとのことであり、これは非常に良くない。人事評価に基づかずに、分限免職をして、仮に訴訟を起こされたら、おそらく負ける。分限に反映することを見据えて、CやDの下位区分をきちんとつけなければならない。人事評価制度が導入される前は、能力のない職員を1年間人事課において研修を受講させ、それでも改善がなかったため、分限免職をしたという事例も極めて稀な例としてあったが、人事評価制度が導入されてからは、それなりに事例も増えてきている。私としては、早急に分限ルールの設定を行っていただきたいと思う。
  - 絶対評価と相対評価の是非の話に戻ると、絶対評価を基本に、給与反映については、上位区分のみを相対化するべきだと思う。ただし、上位区分の割合について、第一区分が5%で、第二区分が10%というのは、少なすぎると思う。職員にやりがいを持たせるためには、給与に反映される人をもっと多くするように制度設計し直す方がよいと思う。

**【谷畑】**

- 資料P14では、S区分4.1%が、第一区分に移行するにあたって3.4%に減少しているが、その理由は、

**【事務局】**

- 職階ごとに5%の上限を設定しており、5%を超えている職階と超えていない職階があった。超えている職階については、第二区分に落としたため、全体の割合が減少した。

**【吉田副市長】**

- 稲継先生のご意見の確認であるが、絶対評価したものを割付を決めて区分するべきではないということか。

**【稲継】**

- そのとおり。上位は5%、20%などきっちり決めてやればよい。

**【谷畑】**

- 今の制度は、Sから第二区分に行くこともあるし、Aから第一区分に行くことはなく、Aから第三区分に行くことはあるということで理解していいか。

**【事務局】**

- そのとおり。

**【山崎市長公室長】**

- Aから第三区分に行く人数が非常に多く、がっかりする職員が多いのも課題。

**【事務局】**

- 本市で給与反映する職員を上位区分の5%と10%に留めていることについて、国や府は人事院から示された勤勉手当率を少し削って、それを基準に設定することで、財源を確保している。一方、本市では、人事評価の制度設計をする際に、勤勉手当率を薄く広く削ることについて反対意見があったため、勤勉手当率をそのまま使っており、財源確保の問題がある。ただし、人事評価制度導入時は、勤勉手当算定の基礎額に扶養手当を含むことになっていたが、今は、基

礎額に扶養手当を反映しないことになっており、その分は余裕ができています。

【吉田副市長】

○谷畑さんのご意見は。

【谷畑】

○稲継先生の仰るとおりだと思うので、特に追加の意見等はない。

【吉田副市長】

○倉田さんのご意見は。

【倉田】

○箕面市では、評価の途中段階は開示せずに、相対評価による順位付けと区分付けまで終わった最終評定だけをフィードバックしていた。その理由であるが、ある部局の職員は評価が甘く、ある部局の職員は評価が辛いという実態に対して、いわゆる甘辛調整をすることになるが、その調整をした後は点数で並んだものしかなく、それをSやAなどの評価に戻すことが難しいと考えた。

○ただ、人事評価で最も大事なものは、職員が自分の強みや弱みを理解して、それを伸ばす、補う努力をすることなので、最初に評価をした評価者たちの指摘ポイントは、面談などで示すことにした。どちらかというどどのように調整するかに力を注いだ。

○相対化の割合について、箕面市では、上位から5%、20%、60%、10%、5%という割付を行ったが、国や府を参考にしたわけではなく、財源を考えて、何パターンかある中からセットした感じであった。それに加えて、2年連続で上位区分に入ったら、昇格候補にするということも勘案して、セットした。

○また、最初につける評価はSからEまでの6段階でつけていたが、最終の評価に誤解がないように1から5までの評価にした。

○勤勉手当の財源的にも昇任への活用にも最終的なクラス分けはやらざるを得ないし、色々な方法があると思うが、職員が納得するものでないといけないという思いを強く持っていたので、そこに注力した。和泉市でも、A評価が第三区分に落ちることに対して、職員がきちんとわかるようになる仕組みが必要かもしれないと思う。

【吉田副市長】

○本日は、人事評価の結果反映について、勤勉手当への反映幅なども議論したかったが、時間がなくなってきたので、次回に送らせていただく。他に、何かご意見はないか。

【稲継】

○上位5%と上位10%の設定は、少なすぎると思うので、是非、見直してほしい。

【小泉参与】

○箕面市さんの方法では、職位ごとに相対化の割付をしていたのか。評価調整が非常に難しいと思うが、どのように調整しているのか。

【倉田】

○職位ごとに相対化している。評価調整については、多面評価を導入していたが、甘い辛い基本的にはその課や室などの部局単位で発生する。そのため、まず、部単位で、課を代表する課長などが皆で集まって、全体の評価を見て、点数調整を自分たちで行う。そして、次は、部長が集まって、同じことを行い、2段

階で調整することで、全庁の各級ごとの順番が並ぶ。

- この手法をやってみてよかったことは、仮に甘い評価を特定の職員にしまうと、周りに説明ができなくなり、場合によっては、課内職員の全体の評価に影響してしまう。その仕組みが十分に理解されると、簡単には、甘い評価をつけにくくなり、全体の評価が適正化されたように思う。

**【山崎市長公室長】**

- 箕面市さんの調整方法では、下位区分になる職員がイメージで固定化されるのではないか。

**【稲継】**

- 実際にできないのであれば、固定化されても致し方ないと思うが。

**【倉田】**

- 先程触れた昇格の上昇圧力の話があって、できる人は上位の階級に昇格し、新しい職員が下位の職階から入ってくる。同じ職階の中で新陳代謝が発生し、経験の多い職員は、経験の少ない職員より、普通は有利になるため、意外と評価は固定化されない傾向があった。もちろん、一部の職員には、ずっと下位評価になる職員もいるが、それはどの評価方法でも一緒だと思う。複数年で連続して、下位評価になる職員は極めて稀であった。

**【事務局】**

- 肌感覚として、CやDの評価結果が1%を切るぐらいというのは少なすぎるのではないかと感じていた。相対評価は、それに対する一つの対応策であると思っていたが、それもあまり相応しくないのご意見もいただいた。どう対応すべきか難しいところ。

**【倉田】**

- 甘辛調整のときに、評価者が集まって、喧々諤々の調整をした経験で、評価者の目線が合うということがあったので、参考になれば。

**【事務局】**

- 本日は多数のご意見を頂戴し、誠に感謝。次回の懇話会は6月23日の10時から、本日と同じ場所で開催を予定しているので、ご出席願う。
- 以上をもって、第3回和泉市人事給与制度改革検討懇話会を終了する。

**< 終 了 >**