

# 懇話会（第3回）次第

日時：令和4年6月9日 15時～17時  
場所：和泉市役所3階庁議室

1. 開会
2. 「職務」と「待遇・報酬」について（給料表）（50分）
3. 「評価」と「待遇・報酬」について（人事評価）（60分）
4. その他
5. 閉会

※（ ）内の時間は進行の目安です。

# スケジュールの変更について

	議論するテーマ
第1回 (5/6)	<ul style="list-style-type: none"><li>・懇話会について</li><li>・本市の現状と課題について</li><li>・和泉市人材育成基本方針の改訂について①</li></ul>
第2回 (5/25)	<ul style="list-style-type: none"><li>・和泉市人材育成基本方針の改訂について②</li><li>・「職務」と「待遇・報酬」について（給料表）①</li></ul>
第3回 (6/9)	<ul style="list-style-type: none"><li>・「職務」と「待遇・報酬」について（給料表）②</li><li>・「評価」と「待遇・報酬」について（昇格・降格）①</li></ul>
第4回 (6/23)	<ul style="list-style-type: none"><li>・「評価」と「待遇・報酬」について（昇格・降格）②</li></ul>
第5回 (7月)	<ul style="list-style-type: none"><li>・人事評価制度について</li></ul>
第6回 (7月)	<ul style="list-style-type: none"><li>・昇任（試験）について</li></ul>
第7回 (8月)	<ul style="list-style-type: none"><li>・職員採用について</li></ul>
第8回 (8月)	<ul style="list-style-type: none"><li>・人事異動について</li></ul>
第9回 (9月)	<ul style="list-style-type: none"><li>・事務運用について</li></ul>
第10回 (9月)	<ul style="list-style-type: none"><li>・研修について</li></ul>
第11回 (10月)	<ul style="list-style-type: none"><li>・令和元年策定 人事・給与制度改革基本方針 未実施項目</li></ul>
第12回 (予備)	

※議論の進捗に応じて、各回のテーマは変更する可能性あり

# 1. 第2回懇話会の振り返り

## 1. 和泉市人材育成基本方針の改訂について

- ・前回の議論を受けて、事務局から改訂案を提示し議論。

(有識者からのご意見)

- ・組織力向上の視点を一つの柱にするのであれば、個人の評価だけでなく組織を評価するという視点も必要である。

➤ 組織の視点をどう建て付けるか今後の議論を踏まえて検討する。

- ・地域活動や副業についての議論が必要である。

➤ 制度設計に向けて検討する。

- ・人材育成基本方針と人事評価を連動させるのであれば、能力の育成だけでなく、業績の部分にも踏み込んでほしい。

➤ 能力を示している【仮】の目指すべき職員像は今後の議論を踏まえて修正する。

- ・昇任後の職位に求められる能力と昇任前の人事評価とのズレを防ぐための昇任試験制度の導入は、試験制度の弊害や必要性をしっかりと考えるべき。

➤ 今後の議論のテーマであり、さらなるご意見を伺いたい。

## 2. 「職務」と「待遇・報酬」について

- ・別途、整理。(後ほど、説明)

## 第2回会議でいただいた主なご意見（職務と待遇・報酬）

### （箕面市の給与制度について）

#### ご意見

- ・仕事と給与の不一致、逆転現象があり、モチベーションが低下していた。ゼロベースで検討した結果、国公準拠では不満を解消できないと判断した。原案は若手～中堅職員で検討。給与制度の一つのあり方として整合していると考えている。管理職比率が高いことは当初から認識はあるが、決裁権等を含めて整理できている。職責と給与の一致では、組織間の公平性も考慮し、組織改編を実施、人数をベースとして考え、課ごとの職員数を同程度にした。総人件費は7年間で1.2億円減の見込みではあったが、元々削減ありきでは制度設計をしていない。
- ・箕面市の制度は職員のモチベーションを保てる制度。

### （その他のご意見）

#### ご意見

- ・職員意見にもあるが、部長級で年収1,000万円はシンボリックでメッセージとして伝えられる。国、東京都、大阪府もシングルレート部分がある。課長級と給料があまり変わらないのは気の毒。部長級で導入してほしい。ただし、課長級までシングルレートにするのは職責を揃える必要を考えると難しいと思う。現状、部長級の給料が上がらないのは国家公務員給料表が理由。
- ・和泉市（案）は市の経営責任を持つ管理職を減らすのか。お金の問題なら残業を減らすことを考えるべきで本末転倒。雇用主が市民であることを押さえた上で改革を実行すべき。
- ・昇格する年齢をどのように考えるか。箕面市は最短34歳で課長になる。若い職員の昇任を認めるかの判断が必要。同じ職務なら給与も平等にすべき。和泉市（案）は若ければ若いなりの給料にしかない。

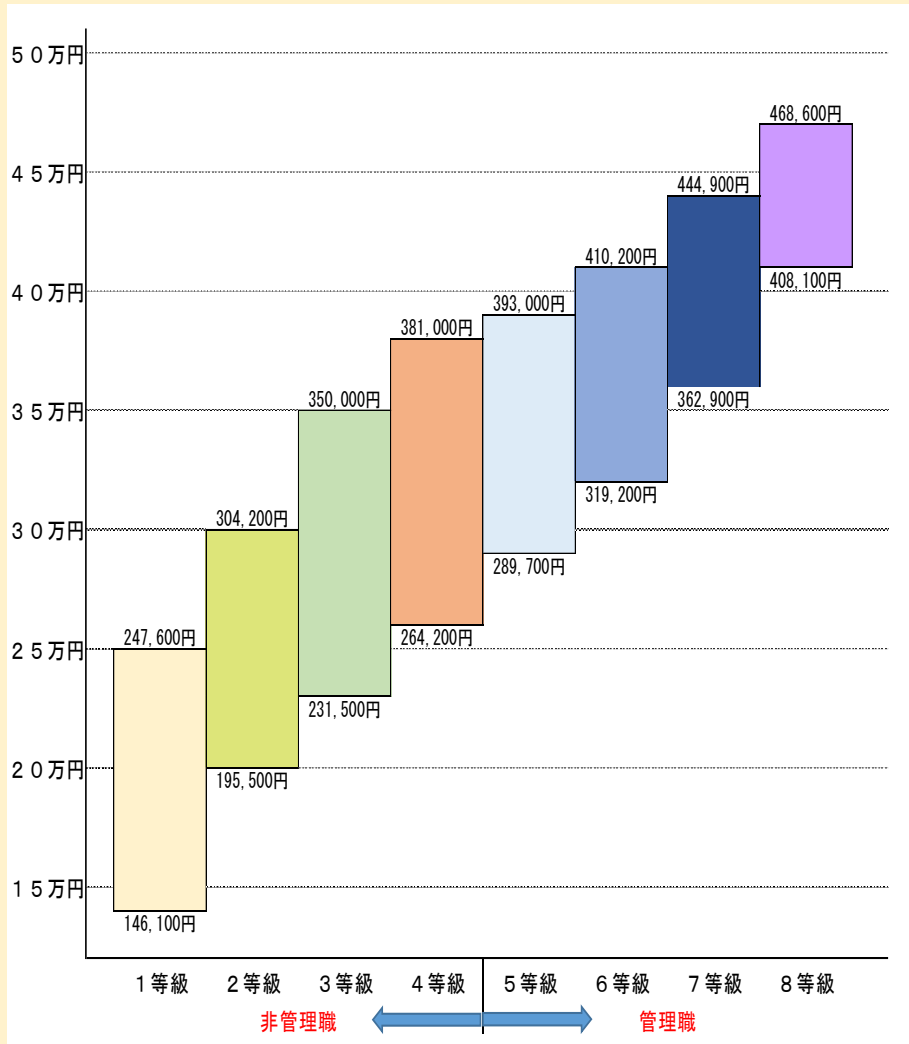
# ご意見を伺いたい論点

項目	メリット	デメリット
①職階ごとの重ならない給料表	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 責任と処遇の一致</li> <li>・ 部下と上司の逆転現象が発生しない</li> <li>・ 昇格時の昇給幅が大きくなる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各等級の最高到達号給を切下げないと財政負担が増す</li> <li>・ 国、府からの「技術的助言」</li> </ul>
②給料月額 の切下げ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 制度改正による給与費増額を圧縮</li> <li>・ 昇任意欲の向上</li> <li>・ ラスパイレス指数の抑制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対象職員のモチベーション悪化</li> <li>・ 一部の議員意見に反する</li> </ul>
③初任給基準の引上げ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公務員志望者に対する発信力が強化</li> <li>・ 採用試験応募者増加の期待</li> <li>・ 若年層のモチベーション向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財政負担が増加</li> <li>・ 国、府からの「技術的助言」</li> <li>・ 市民への説明責任</li> <li>・ ラスパイレス指数の増加</li> </ul>
④管理職手当の増額	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職責に応じた金額を設定できる</li> <li>・ 管理職のモチベーション向上</li> <li>・ 昇任意欲の向上</li> <li>・ 増額がラスパイレス指数に影響しない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財政負担が増加</li> <li>・ 市民への説明責任</li> </ul>
その他の論点	<ul style="list-style-type: none"> <li>⑤シングルレートの適用範囲（部長級、次長級、課長級のうち、どの範囲が適切か）</li> <li>⑥管理職の範囲（課長補佐級を管理職に含むか否か）</li> <li>⑦職員として最低限必要な給与水準</li> <li>⑧3級（主任）の取扱い（最高号給350,000円、期末勤勉手当役職加算5%）</li> <li>⑨扶養・住居手当の支給対象範囲（部長級等に生活給的手当は必要か）</li> </ul>	

# (箕面市との比較) 給料表の重なりイメージ① (給料月額)

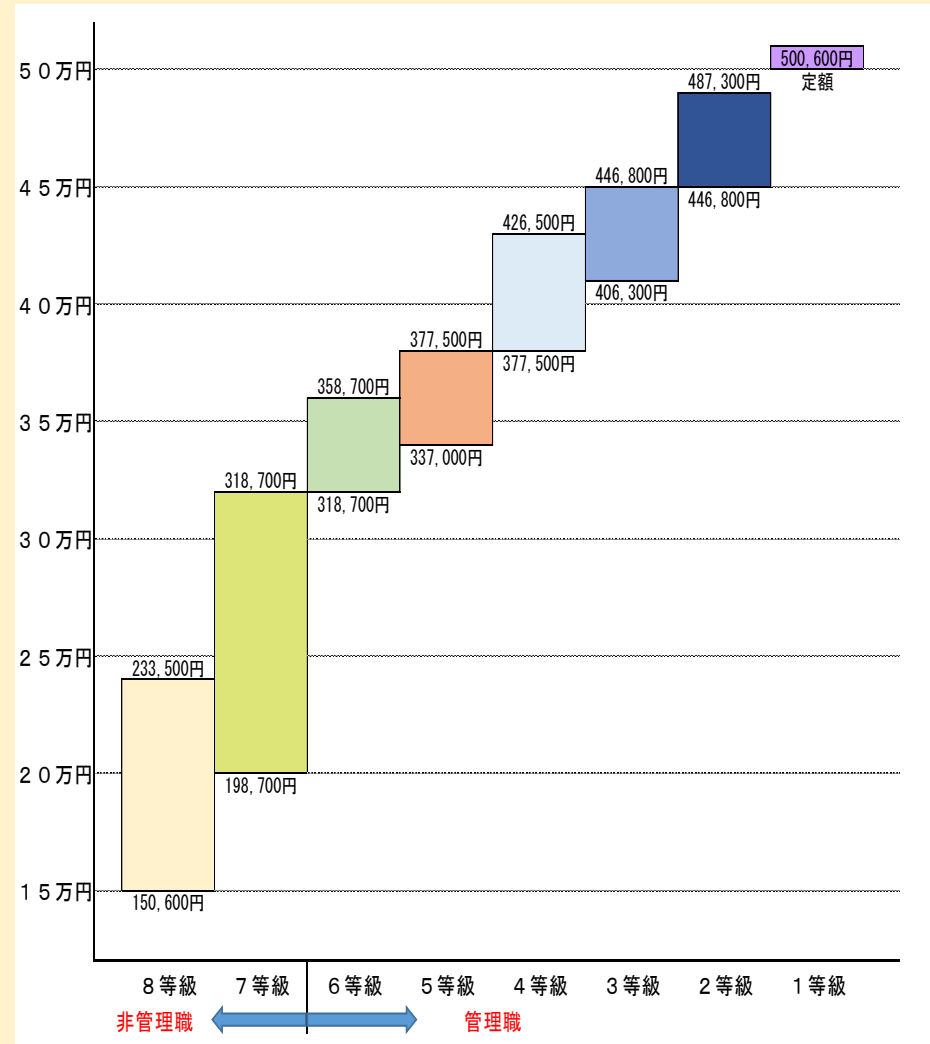
## (和泉市)

・国家公務員 行政職俸給表 (一) 1~8等級を使用



## (箕面市)

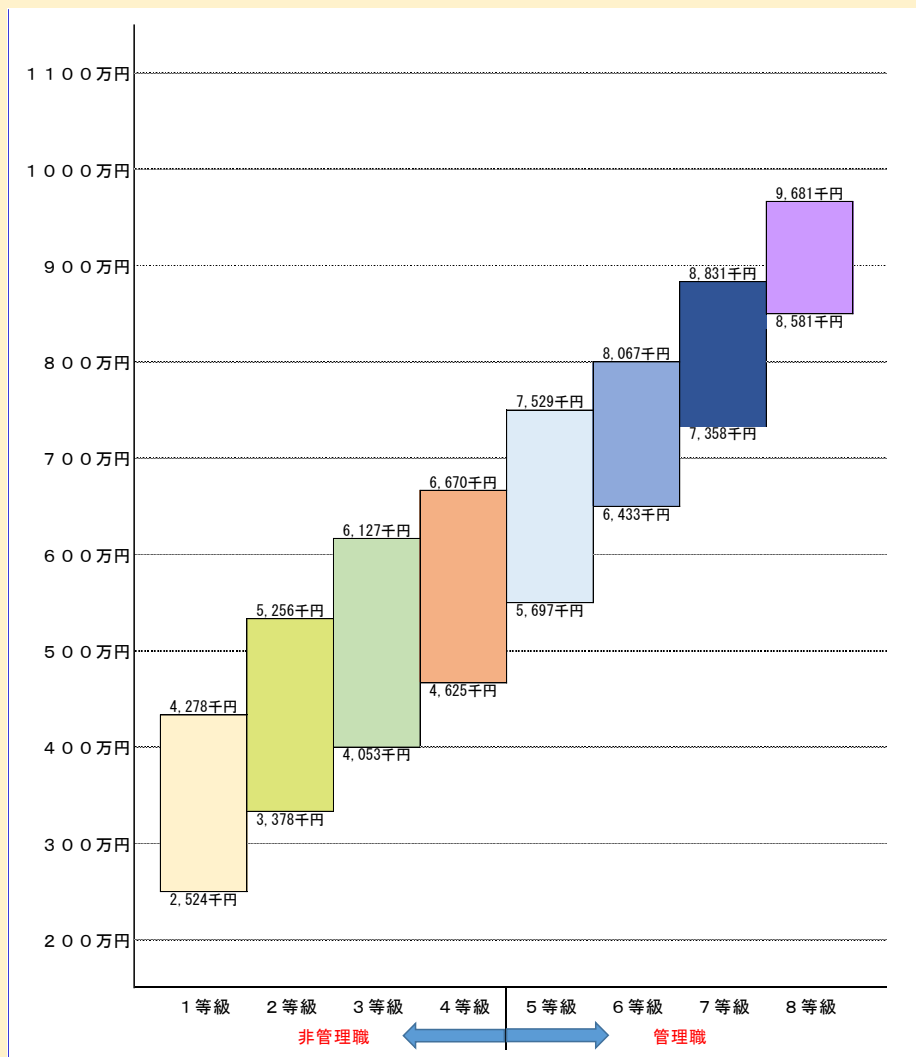
・重なり幅のない (少ない) 給料表



# (箕面市との比較) 給料表の重なりイメージ② (年収ベース)

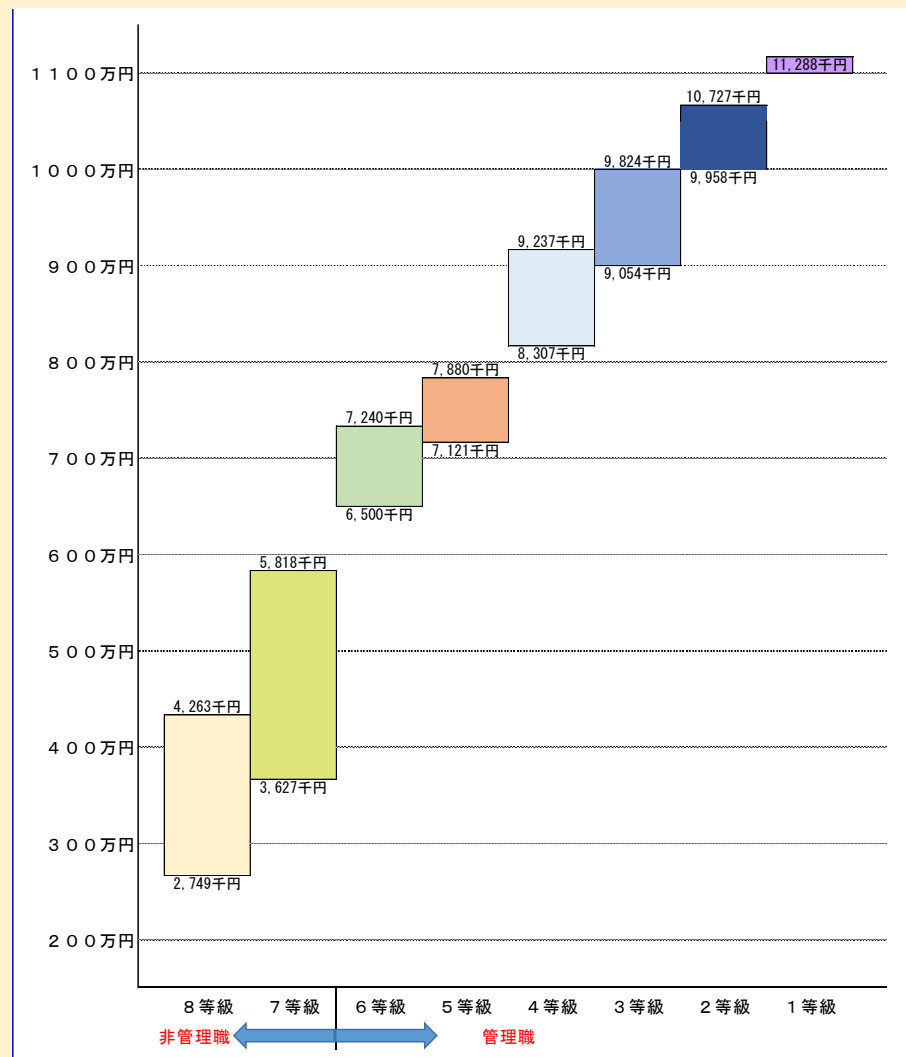
## (和泉市)

・現行の給料表の給料月額、地域手当、期末勤勉手当、管理職手当を含む  
年収



## (箕面市)

・同左



# 初任給基準

	大卒	高卒
和泉市	188,700円 (1-29)	160,100円 (1-13)
国	182,200円 (1-25)	150,600円 (1- 5)
大阪府	187,300円 (独自)	153,500円 (独自)
大阪府内	195,500円 (2- 1) ※全国最高額 箕面、豊中、池田、守口、枚方、寝屋川、 摂津、交野	165,900円 (1-17) ※全国最高額 箕面、豊中、池田、守口、枚方、茨木、寝屋川、 門真、摂津、交野
	195,500円 (1-33) 茨木、門真	
	190,400円 (1-30) 岸和田、泉佐野	161,600円 (1-14) 岸和田、泉佐野
	188,700円 (1-29) 和泉、泉大津、貝塚、八尾、富田林、 松原、河内長野、大東、柏原、羽曳野、 高石、泉南、東大阪、四條畷、大阪狭山、 阪南	160,100円 (1-13) 和泉、泉大津、貝塚、八尾、河内長野、羽曳野、 大東、高石、東大阪、泉南、四條畷、大阪狭山、 阪南
	183,500円 (独自) 堺	154,900円 (1- 9) 吹田、高槻、富田林、松原、柏原
	182,200円 (1-25) 吹田、高槻、藤井寺	154,400円 (独自) 堺
	178,300円 (独自) 大阪	150,600円 (1- 5) 藤井寺
		147,200円 (独自) 大阪



# 初任給 大阪府内比較（大阪府及び政令指定都市含む33市）

## 地域手当の状況（大阪府内）

16%

大阪市、守口市

15%

池田市、大阪狭山市、高槻市、大東市

14%

門真市（国基準では15%）

12%

羽曳野市、吹田市、豊中市、松原市  
寝屋川市、箕面市

11.8%

大阪府

11%

高石市（国基準では15%）

10%

堺市、東大阪市、茨木市、柏原市、八尾市  
交野市、枚方市

6%

和泉市、富田林市、貝塚市、摂津市  
河内長野市、岸和田市、泉大津市  
泉南市、四條畷市、藤井寺市、阪南市  
泉佐野市

団体名	初任給	地域手当	地域手当含む初任給	順位
守口市	195,500円	16.00%	226,780円	1
池田市	195,500円	15.00%	224,825円	2
門真市	195,500円	14.00%	222,870円	3
豊中市	195,500円	12.00%	218,960円	4
寝屋川市	195,500円	12.00%	218,960円	4
箕面市	195,500円	12.00%	218,960円	4
大阪狭山市	187,700円	15.00%	215,855円	7
大東市	187,700円	15.00%	215,855円	7
茨木市	195,500円	10.00%	215,050円	9
交野市	195,500円	10.00%	215,050円	9
枚方市	195,500円	10.00%	215,050円	9
羽曳野市	187,700円	12.00%	210,224円	12
松原市	187,700円	12.00%	210,224円	12
高槻市	182,200円	15.00%	209,530円	14
大阪府	187,300円	11.80%	209,401円	15
高石市	187,700円	11.00%	208,347円	16
摂津市	195,500円	6.00%	207,230円	17
大阪市	178,300円	16.00%	206,828円	18
東大阪市	187,700円	10.00%	206,470円	19
柏原市	187,700円	10.00%	206,470円	19
八尾市	187,700円	10.00%	206,470円	19
吹田市	182,200円	12.00%	204,064円	22
堺市	183,500円	10.00%	201,850円	23
岸和田市	190,400円	6.00%	201,824円	24
泉佐野市	190,400円	6.00%	201,824円	24
富田林市	187,700円	6.00%	198,962円	26
貝塚市	187,700円	6.00%	198,962円	26
和泉市	187,700円	6.00%	198,962円	26
河内長野市	187,700円	6.00%	198,962円	26
泉南市	187,700円	6.00%	198,962円	26
泉大津市	187,700円	6.00%	198,962円	26
四條畷市	187,700円	6.00%	198,962円	26
阪南市	187,700円	6.00%	198,962円	26
藤井寺市	182,200円	6.00%	193,132円	34

# 管理職手当

		局長	部長	次長	課長	課長補佐	係長
大阪府	大阪府	率支給	142,200	127,600	94,600		
	大阪市	136,000	110,000		75,000		
	堺市	111,000	91,000		70,000		
豊能	豊中市		85,000	72,000	62,000		
	池田市		95,000	60,000	54,000	45,000	41,000
	箕面市		124,000	110,000	100,000	60,000	45,000
三島	吹田市		83,000	69,000	60,000	47,000	
	高槻市		85,000	80,000	64,000	60,000	56,000
	茨木市		85,000	73,000	64,000		
	摂津市		80,000	65,000	55,000	40,000	
北河内	守口市	94,000	82,200	77,400	72,700	59,500	
	枚方市	114,000	96,000	78,000	69,000	50,000	
	寝屋川市	92,000	88,000	72,000	65,000	50,000	43,000
	大東市	91,100	85,100	71,300	57,000		
	門真市	85,000	80,000	68,000	60,000	50,000	
	四條畷市		78,000	65,000	58,000	45,000	
	交野市	79,000	66,000	56,000	51,000	42,000	
中河内	八尾市		90,000	74,000	66,000	54,000	
	柏原市		87,000	65,000	61,000	46,000	42,000
	東大阪市	110,000	100,000	70,000	60,000	40,000	
南河内	富田林市		80,000	65,000	58,000	42,000	
	河内長野市		90,000	65,000	60,000	45,000	
	松原市		82,000	65,000	59,000	45,000	
	羽曳野市		83,000	68,000	63,000		
	藤井寺市		73,000	65,000	60,700	45,200	
	大阪狭山市		80,000	70,000	65,000	50,000	
泉北	泉大津市		70,000	56,000	49,000	35,000	
	和泉市		91,000	66,000	55,000	44,000	
	高石市	85,000	73,000	58,000	53,000	34,000	
泉南	岸和田市		72,000		58,000	44,000	
	貝塚市		67,000		48,000	37,000	
	泉佐野市	85,000	70,000	55,000	50,000	35,000	
	泉南市	90,000	80,000	70,000	60,000		
	阪南市		80,000	60,000	50,000	40,000	
平均		97,675	85,985	70,543	61,971	45,565	45,400

# 現在の給与制度、制度変更に対する意見

## 職員の意見（現在の給与制度について）

※職員25人へのアンケート結果

- ・職務と給与のバランスは取れているが、補佐級以上は割に合っていないように思う
- ・補佐級以上は職務と給与のバランスが取れていない（給与が少ない）
- ・昇級すると割に合わなくなるように思う
- ・身分が安定しているので、少ないとは思わない
- ・職務に応じての給与という発想ではなかった
- ・現在の管理職手当では職務に対して給与が少ないと感じる
- ・課長は給与に対して責任の方が重いように感じる
- ・自分の仕事と給与のバランスは取れている
- ・若手が生活するには給与が低い
- ・箕面市のように部長1,000万円が良い
- ・現在の職務に対しての給与は足りていない
- ・給与より自分に適した職場で働きたい

## 議員の意見（給与制度改革について）

- ・年功序列を排し、能力実績主義の制度改革を進めてもらいたい
- ・実際の収入に影響がでる職員の意見を予めよく聞いて丁寧に進めるべき
- ・給与は生活に直結するので、モチベーションへの影響をしっかりと認識して議論してもらいたい
- ・現在の給与費総額の枠内で制度設計の議論を行うべきではない。頑張る職員に給与で報いるために増額する給与の財源を、他の職員の減額により捻出すべきでない
- ・頑張ったが成果が出ていない職員への配慮を。報われない努力もある
- ・地方から国を動かし、制度改革を行えるような人材を育てることのできる人事給与制度改革を
- ・市の発展に寄与した職員に年齢に関係なく対価としての相当の給与を支給すべき
- ・職員の士気低下を招くことなく、市全体の組織力向上につながる制度を確立してもらいたい

# 論点

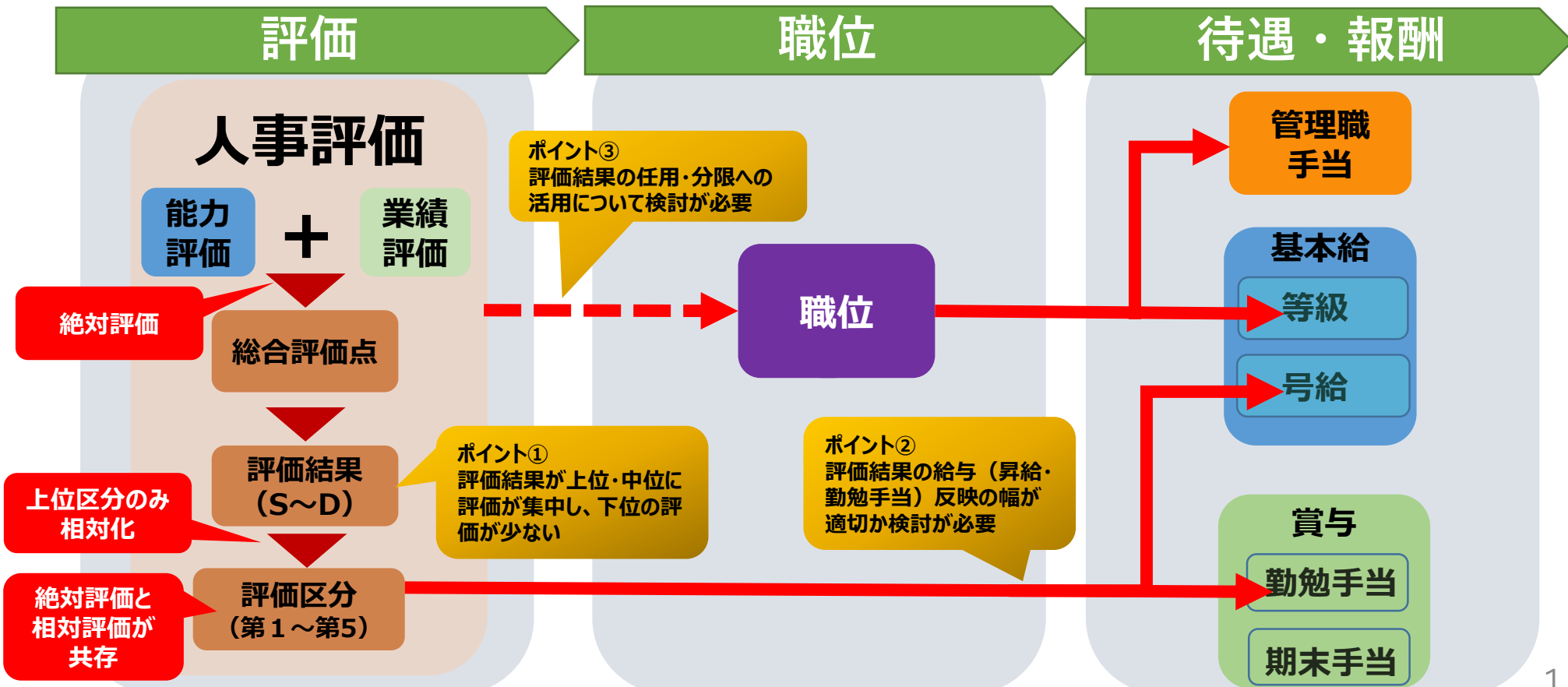
項目	メリット	デメリット
①職階ごとの重ならない給料表	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 責任と処遇の一致</li> <li>・ 部下と上司の逆転現象が発生しない</li> <li>・ 昇格時の昇給幅が大きくなる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各等級の最高到達号給を切下げないと財政負担が増す</li> <li>・ 国、府からの「技術的助言」</li> </ul>
②給料月額 の切下げ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 制度改正による給与費増額を圧縮</li> <li>・ 昇任意欲の向上</li> <li>・ ラスパイレス指数の抑制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対象職員のモチベーション悪化</li> <li>・ 一部の議員意見に反する</li> </ul>
③初任給基準の引上げ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公務員志望者に対する発信力が強化</li> <li>・ 採用試験応募者増加の期待</li> <li>・ 若年層のモチベーション向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財政負担が増加</li> <li>・ 国、府からの「技術的助言」</li> <li>・ 市民への説明責任</li> <li>・ ラスパイレス指数の増加</li> </ul>
④管理職手当の増額	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職責に応じた金額を設定できる</li> <li>・ 管理職のモチベーション向上</li> <li>・ 昇任意欲の向上</li> <li>・ 増額がラスパイレス指数に影響しない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財政負担が増加</li> <li>・ 市民への説明責任</li> </ul>
その他の論点	<ul style="list-style-type: none"> <li>⑤シングルレートの適用範囲（部長級、次長級、課長級のうち、どの範囲が適切か）</li> <li>⑥管理職の範囲（課長補佐級を管理職に含むか否か）</li> <li>⑦職員として最低限必要な給与水準</li> <li>⑧3級（主任）の取扱い（最高号給350,000円、期末勤勉手当役職加算5%）</li> <li>⑨扶養・住居手当の支給対象範囲（部長級等に生活給的手当は必要か）</li> </ul>	

# 2. 「評価」と「待遇・報酬」について

## 本パートでの議論のポイント

- ①本市の評価手法（絶対評価の一部相対化）では、上・中位区分に評価が集中し、下位区分の評価が少ないことへの検討
- ②評価結果の給与（昇給・勤勉手当）反映の幅について、適切か検討が必要
- ③評価結果の任用・分限への活用について検討が必要

## 「評価」と「待遇・報酬」との関係



# 地方公務員法上の人事評価の規定

- 職員が職務遂行で発揮した能力と挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価
- 任命権者は、人事評価を公正に行い、**任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用しなければならない**

## 和泉市における人事評価と活用状況

次回以降の議論テーマ例  
 ・窓口など定型業務の評価  
 ・がんばったけど成果が出ない職員の評価  
 ・評価の甘辛調整 など

### 評価手法

能力評価

+

業績評価



総合評価点

絶対評価

ポイント①  
評価結果が集中

甘辛調整

絶対評価  
のまま

ポイント②  
評価結果の反映の幅検討

ポイント③  
評価結果の任用・分限への活用検討

### 評価の活用

今回議論いただきたいパート  
 (人事評価の手法等は、次回以降で議論)

上位区分の  
み相対化

反映の  
仕組みなし

評価結果	評価区分	勤勉手当	昇給	任用	分限
S (80点以上)	第一区分 (5%以内)	+0.2月	5号(+1号)	下記事項の 参考として 活用 ・昇格 ・人事異動  ※ルール・ 基準無し	活用してい ない  ※ルール・ 基準無し
A (70点以上)	第二区分 (10%以内)	+0.1月	4号(±0号)		
B (50点以上)	第三区分	±0月	4号(±0号)		
C (40点以上)	第四区分	▲0.1月	4号(±0号)		
D (40点未満)	第五区分	▲0.25月	3号(▲1号)		



# ① 評価区分のあり方

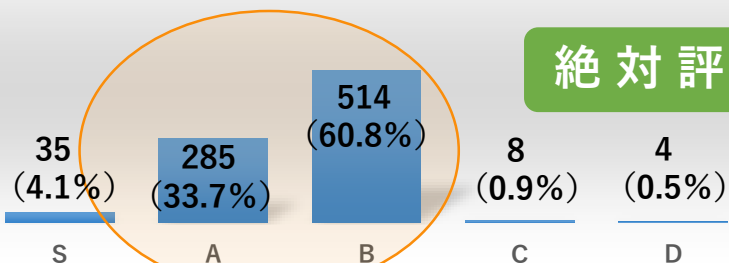
## 課題

本市の評価手法（絶対評価の一部相対化）では、上・中位区分に評価が集中し、下位区分の評価が少ない

## 議論

- ・相対評価、絶対評価の是非
- ・相対評価を導入した場合の手法について（各区分に割り付ける割合など）
- ・絶対評価を導入した場合の手法について（各区分の点数設定など）
- ・5段階の評価区分について

評価「結果」の分布（全体=846人）



### 絶対評価

### 評価が集中

評価「区分」の集計（全体=846人）

### 一部相対化



### 【絶対評価のメリット・デメリット】

- 自身の成果で評価が決まるため納得性が高い
- 協調性が醸成されやすい
- 下位区分の評価が少なくなるなど、想定する割付にならない
- 給料総額をコントロールできず、人件費が高騰

### 【相対評価のメリット・デメリット】

- 競争意識が醸成されやすい
- 決定した区分の割合に自動的に割付できる
- 給料総額をコントロールしやすい
- 無理に下位に割付するため納得性が低い
- 足の引っ張り合いになる

### 【評価区分の段階について】

- ・国は5段階から6段階への変更を予定しており、4段階や6段階にして、上位・下位を明確にするなどについてもあわせてご意見をいただきたい。

※第一区分+第二区分で上位15%  
（第一区分は上位5%が上限）

## (参考) 令和3年度人事評価結果

		S	A		B				C		D
	全体	80以上	~75	~70	~65	~60	~55	~50	~45	~40	40以下
部長級	20	3	3	3	5	4	2	0	0	0	0
次長級	33	3	7	6	12	0	4	1	0	0	0
課長級	81	5	10	29	14	13	5	4	1	0	0
課長補佐級	112	6	9	48	24	18	6	0	0	0	1
係長級	143	8	16	38	35	26	16	1	2	0	1
主任級	233	3	6	46	109	49	8	7	2	1	2
主事級	224	7	14	50	96	44	10	1	1	1	0
合計	846	35 (4.1%)	65 (7.7%)	220 (26.0%)	295 (34.9%)	154 (18.2%)	51 (6.0%)	14 (1.7%)	6 (0.7%)	2 (0.2%)	4 (0.5%)
仮に絶対評価を継続する とした場合の区分例		S	A		B		C		D		



## (参考) 令和3年度人事評価結果を相対化した場合の例

下位区分の割合を、上位区分と割合と同一でセット。

	全体	第一区分 (5%)	第二区分 (10%)	第三区分 (70%)	第四区分 (10%)	第五区分 (5%)
部長級	20	1	2	14	2	1
次長級	33	2	3	23	3	2
課長級	81	4	8	57	8	4
課長補佐級	112	6	11	78	11	6
係長級	143	7	14	101	14	7
主任級	233	12	23	163	23	12
主事級	224	11	22	158	22	11
合計	846	43	83	594	83	43

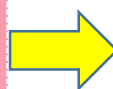
### 相対化（上記）と絶対化の分布比較

	(全体)	S	A	B	C	D
相対化	846	43	83	594	83	43
絶対化		35	285	514	8	4

## ②評価の給与への反映

### 課題

給与（勤勉手当）への反映の幅が適切か検討が必要



### 議論

・勤勉手当の影響額の増減の是非  
・職階による反映幅の差別化の是非

### 【勤勉手当への影響額イメージ（年間）】

期末手当2.4月 勤勉手当1.9月（計4.3月）

()は、基本給	年収	賞与 ※期末+勤勉	第一区分	第二区分	第三区分	第四区分	第五区分
			+0.2月	+0.1月	±0.0月	▲0.1月	▲0.25月
部長(44万円)	920万円	240万円	+22万円	+11万円	-	▲11万円	▲28万円
課長(38万円)	750万円	200万円	+18万円	+9万円	-	▲9万円	▲23万円
主事(23万円)	400万円	100万円	+10万円	+5万円	-	▲5万円	▲12万円

### 国・他団体の状況

#### 期末勤勉手当への反映

国	一般職：+0.98月～▲0.085月以下 指定管理職：+1.18月～▲0.095月以下
府	部長級・次長級：+0.614月～▲0.28月 課長級：+0.537月～▲0.265月 一般職：+0.263月～▲0.165月

#### 【勤勉手当への影響額の拡大】

(メリット)

・高評価へのインセンティブが増す。

(デメリット)

・下位評価によるモチベーションの低下。

#### 【職階による反映幅の差別化】

(メリット)

・特定職階の高評価へのインセンティブが増す。

(デメリット)

・下位区分が少ない場合に人件費が増大する。

## 課題

給与（昇給）への反映の幅が適切か検討が必要

## 議論

- ・昇給、降給する額の増減の是非
- ・昇給、降給の影響への制限の是非

### 【1号昇給による生涯賃金への影響額イメージ】

	在職期間	生涯賃金への影響額
次長（50歳）	10年	350,000円
主事（30歳）	30年	1,050,000円

（算出条件）

- ・1号間差：2,000円
- ・退職年齢：60歳
- ・退職手当考慮なし

### 国・大阪府の状況

	昇給への反映 （標準昇給からの増減幅）
和泉市	+1号給～▲1号給
国	+4号給～▲4号給
府	+2号給～▲4号給

#### 【昇給・降給する額の増加について】

（メリット）

- ・高評価へのインセンティブが増す。

（デメリット）

- ・単年度の評価としては、影響額が過大。
- ・毎年昇給反映を受ける職員が他の職員との待遇に大幅な差が出る。

#### 【昇給、降給の影響への制限について】

（メリット）

- ・単年度の評価が給料へ長期的な影響が及ぶことを防ぐ。

（デメリット）

- ・高評価へのインセンティブが減る。

大阪府では、人事評価結果により昇給した年度の翌年度の昇給幅を抑制することで、昇給の効果を単年度に留めている。

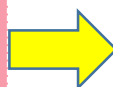
例) R3に6号昇給（最高評価）し、  
R4に4号昇給（標準評価）する場合  
R3 6号昇給（4+2号の昇給）  
R4 2号昇給（▲2号調整）

⇒結果的に昇給の効果はR3のみ

### ③ 評価結果の任用・分限への活用について

#### 課題

基準・ルールを設定していない



#### 議論

- ・人事評価を任用、分限に活用することの是非
- ・活用する場合は、どのようなルールでの運用が望ましいか（活用する職階や要件など）

#### 大阪府下の状況（令和3年4月時点）※政令市除き

	団体数	昇格への活用		分限処分への活用
		基準設定	活用	
市	31	24	5	20
町村	10	9	1	7
合計	41	33 (80%)	6 (15%)	27 (66%)

ほとんどの団体が人事評価結果に基づいた昇格の基準を設定

多くの団体が人事評価結果に基づいた分限処分の基準を設定

#### 【昇格・分限への活用について】

（メリット）

- ・昇格の基準が明確となり、納得感が出る。
- ・高評価へのインセンティブの一要素となる。

（デメリット）

- ・評価者が、特定の職員を恣意的に評価する恐れ。
- ・評価者が、低評価を付け辛くなる。
- ・ルールの設定により、柔軟な組織運営ができなくなる。

#### 本市における昇格への活用状況

- ・係長級昇任試験で活用。
- ※一次試験の配点割合（筆記40：論文30：人事評価30）

## (参考) 国や他団体の基準・ルール設定

	昇格ルール	分限ルール
国 (本省課長級未満)	<p>下記の条件をすべて満たす職員を昇格対象</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・直近2回の能力評価のうち1回が上位 (S・A)</li> <li>・その他の能力評価も中位以上 (S・A・B)</li> <li>・直近1回の業績評価も中位以上 (S・A・B)</li> </ul> <p>※能力評価を年1回、業績評価を年2回実施。</p>	<p>下記の職員に対して、分限の可能性を伝達し、改善措置。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・能力評価or業績評価が最下位 (D)</li> <li>・2期以上連続して下位 (C・D)</li> </ul> <p>改善措置後に能力評価及び業績評価が下位 (C・D) 場合、原則として、分限処分 (降給・降格・免職) を実施。</p>
他市の例	<p>2年連続で上位「5%」or「20%」以上の職員を昇格対象。</p>	<p>2年連続で「下位5%」になった職員を降格対象。</p>

**本市では、中位区分の職員も昇格している実態がある。**

**多くの団体において、ルールを設定し分限の対象とはするが、実際には、処分に至らせない運用にしていると推察される。**

# (職員意見) ※職員25人へのアンケート結果 「人事評価結果の給与反映について」

回答内容	回答	意見
下位評価区分の相対化に反対	6人	<ul style="list-style-type: none"> <li>・下位区分を強制的につくるのはやりすぎ。</li> <li>・下位区分をつくる相対評価を導入すると、本人の能力よりも評価者の好き嫌いで評価する傾向は強くなるのでは。</li> <li>・自分の成長よりも他者との競争が優先され、頑張っても低い評価になることで、モチベーションの低下が懸念される。</li> <li>・下位区分の評価をつけ辛いのは、翌年度の給料減に直接つながるからだと思う。連続で下位評価になった場合に給料減にすれば、絶対評価でも下位評価をつけやすくなるのでは。</li> </ul>
下位評価区分の相対化に賛成	2人	<ul style="list-style-type: none"> <li>・相対評価により15%を下位区分とするのは難しいと思うが、下位5%程度であれば相対化を行ってもよいと思う。</li> <li>・限られた給与の中で分配していかないといけないことを考えると相対化は避けられない。</li> </ul>
その他 (評価区分の細分化など)	17人	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価区分の細分化により、給与への反映の恩恵を受けたことのない者にとっては、少しでも裾野が広がるのは良い傾向</li> <li>・Sであれば勤勉手当20/100増、Aであれば10/100増とわかりやすくしてもらいたい。</li> <li>・給与に反映する幅が増えることは、モチベーションに良い影響を与えると思う。</li> <li>・給与明細に合計額の表記しかなく、報われている実感に乏しいため、上乘せ分をいくら頂いているのか別表記にしては。</li> </ul>

# (職員意見) ※職員25人へのアンケート結果 「人事評価結果の昇格・降格への活用について」

回答内容	回答	意見
「現制度を維持すべき」 (現行) 昇格⇒参考程度 降格⇒活用なし	3人 (12%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現行では高評価が得やすい部署、得にくい部署がある中で、昇格へ直接影響するような基準を設けるのは公平ではない。</li> <li>・ 人事評価を基準とするのは違和感がある。</li> </ul>
「昇格・降格の基準を設けるべき」	16人 (64%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基準が明確である方が納得感がある。</li> <li>・ 適切な人事評価を踏まえて昇格者を選出すべき。客観的な指標にもなる。</li> <li>・ メリハリのある制度運用を行うために基準は必要。</li> <li>・ 昇格とは異なるが、上位評価者は異動希望が通り易いようなインセンティブがあってもよいのでは。</li> <li>・ 現行の人事評価でC,Dを受けている人は本当に仕事できていないと思うので、そのような人が高齢というだけで高給なのは問題。</li> </ul>
その他	6人 (24%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人事評価自体が不完全（評価者の能力不足）のため活用範囲を広げるべきでない。</li> <li>・ 適正な評価を実現したうえで、必要条件程度で設けるべき。</li> <li>・ 評価が平等になされているのであれば、A評価を2年連続などとして基準を作ることは必要だと思う。</li> <li>・ 定型業務などはB評価がつきやすく、部署によって不平等が生じるため、昇格の要件を定めるべきではない。</li> </ul>

## (参考) 給与算定の仕組み

給与の種類		算定の要素
給料 (給料月額)		<ul style="list-style-type: none"> <li>○等級と号給の組み合わせで決定</li> <li>※等級・・・役職</li> <li>※号給・・・在職年数と人事評価</li> </ul>
管理職手当		<ul style="list-style-type: none"> <li>○役職のみで決定</li> <li>(同じ等級でも部長と理事のように役職が異なる場合は、額が異なる。)</li> </ul>
賞与	勤勉手当	<ul style="list-style-type: none"> <li>○給料と役職で決定</li> <li>(給料×地域手当率+役職加算) × 勤勉手当率 (人事評価で決定)</li> </ul>
	期末手当	<ul style="list-style-type: none"> <li>○給料と役職で決定</li> <li>{ (給料+扶養手当) × 地域手当率+役職加算 } × 期末手当率</li> <li>※人事評価影響なし</li> </ul>
		<p><b>役職加算</b> = 給料 × 地域手当率 × 役職加算率 ※</p> <p>※加算率・・・部長20%、次長・課長15%、課長補佐10%、係長・主任5%</p>