

懇話会（第4回）次第

日時：令和4年6月23日 10時～12時
場所：和泉市役所3階庁議室

1. 開会
2. 「職務」と「待遇・報酬」新給料表(案)について（30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。

第2. 3回懇話会でいただいた主なご意見と実施案（職務と待遇・報酬）

第2回懇話会でのご意見

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。課長級までシングルレートは職責を揃える必要を考えると難しいと思う。

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。

昇格する年齢の考え方。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。



実施案

- ・ 8等級（部長級）の給料及び管理職手当を引上げ、部長の年収を1,000万円以上に
- ・ シングルレートは8等級（部長級）のみに適用
- ・ 管理職の範囲は現行（5等級（課長補佐級））から変更しない
- ・ 職務に応じた給料月額を適用。若くして昇格すればメリットの大きい給料表に移行

第3回懇話会でのご意見 ①職階ごとの重なりのない給料表

ご意見

国家公務員の給料表をそのまま地方が使わなければならないわけではない。今の和泉市の給料表は、優秀な職員のインセンティブにならない給料表になっている。職務給原則にのっとり、また、能力・実績主義に基づく給与体系にするという点は地方公務員法の本来の趣旨にのっとっているので、国・府の技術的助言に対してもその旨を積極的に説明すればいいと思う。

上司と部下の給料逆転を防ぐために必要。財政負担を考慮すると②給料月額切下げとセットになる。



実施案 職階ごとの給料月額の重なりがほとんど無い（仮称）総合職給料表（以下「新給料表」）を導入

第3回懇話会でいただいた主なご意見と実施案（職務と待遇・報酬）

②給料月額の切下げ

ご意見

不利益遡及はできないので、現在の給料からの減額は難しいが、これから上がらない分については将来予測ができるので、職員も昇格するために頑張るのか判断ができる。

実質的な不利益が生じない経過措置を設けることは大きな論点。

一定の年齢で担ってほしい役職に就いておらず、同一等級に長くいる職員のモチベーションは低いと思われる。経過措置とセットで実施。若手が不安に思うが、普通に仕事をしていれば、昇格する圧力は常にかかっている。箕面市では昇任試験を廃止し、昇格しない権利を認めないこととした。



実施案 新給料表は、8等級（部長級）を除き、経過措置を設けたうえで、各職階の最高到達額を切下げ

③初任給基準の引き上げ

ご意見

2025年に地域手当の見直しがあるが、大きくは変わらないことが予想される。学生は受験先を決める際に、初任給も見ていることが多いので、獲得競争を考えると初任給は上げることが合理的。昇給の上限を切り下げれば市民にも説明できるはず。

国や府からの指摘は気にしすぎず、財政負担と市民への説明責任の両方の視点で考えるべき。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事態をしっかりと説明してもらいたい。

初任給を引き上げても全職員の給料が上がる訳ではない。他団体との比較を考えつつ、財政負担を許容できる範囲でバランスを取る必要がある。



実施案 新給料表では、初任給（地域手当反映後も含む）を日本一の水準に引上げ

第3回懇話会でいただいた主なご意見と実施案（職務と待遇・報酬）

④管理職手当の増額

ご意見

管理職手当額には決まりは無いので、大阪府並み（約14万円）としても良いのでは。仕事の内容と責任は大差ないと思われる。上の職階は職員数も少ないので、増額しても財政負担は大きくない。

市民への説明責任を前提に判断すべき。

管理職手当に適切な額は無い。年収総額から逆算して設定すると良い。



実施案 管理職手当を引上げ。部長は年収1,000万円以上に

⑤シングルレートの適用範囲

ご意見

適用するなら部長、次長までで、課長への適用は止めた方が良い。

各自治体の事情があるので、内部で十分議論して決めてほしい。

箕面市は部長級のみ適用した。副部長以下は経験によるバラつきがあると考えた。人数と何年間同一の等級に留まる想定かとのバランスで考えるもの。



実施案 新給料表では、8等級（部長級）のみシングルレートを適用。8等級最高号給（月額468,600円）を使用

第3回懇話会でいただいた主なご意見と実施案（職務と待遇・報酬）

⑥ 管理職の範囲（課長補佐を管理職に含むか否か）

ご意見

民間は管理職のポジションは少ない。国は本省の課長補佐は時間外手当の対象となっている。

経営的に首長のもとで仕事をする職員の範囲になる。経営的判断になる。滋賀県では課長補佐までが管理職で、県内市町村も県に概ね倣っている。決裁権限なども踏まえて考えると良い。

箕面市では過去の経過から係長の管理職を継続した。組織のサイズや決裁権を含めて判断すべき。



実施案 従来どおり、5等級（課長補佐級）以上を管理職の範囲とする。下位等級との年収逆転が極力発生しないように、給料月額を重ねるを無くし、管理職手当を増額

⑦ 職員として最低限必要な給与水準

ご意見

国税庁が公表している平均年収で460～470万円という数字もある。若い時でも常勤職員が平均を下回ることは無いと思うので、気にする論点ではない。

公務員は身分保障があり、最低限必要な給与水準はクリアしていると思う。



実施案 非役職者は、60歳時点で年収約525万円（給料月額304,200円）を最終到達ラインに設定

第3回懇話会でいただいた主なご意見と実施案（職務と待遇・報酬）

⑧ 3級（主任）の取扱い

ご意見

好待遇になっている問題意識が職員アンケートでも分かる。市民への説明責任の観点から判断を。
1回制度を改正すると10～20年は変えられないので、廃止が必要との考えなら強い決意で判断を。



実施案 新給料表では、3等級（主任）を廃止。4等級（係長級）に昇任しない職員は、2等級（主事）止まりに

⑨ 扶養・住居手当の支給対象範囲

ご意見

国は指定職になると扶養手当は無くなる。住居手当は箕面市の考え方で良い。国家公務員は転勤が多く、賃貸を前提とするので、そのまま地方でも適用するものではない。災害対応を考えると、市内に居住することは良いことで、税収面でのメリットもある。

湖南省で市内と市外在住で住居手当に差をつけようとしたが、議会の反対で実施できなかった。

箕面市では扶養手当の議論は無かった。住居手当は市内居住のインセンティブをつけた。憲法上の居住地の自由の議論はあったが、他市に住むこと自体を禁じておらず、憲法違反ではない。



実施案 扶養手当の支給対象制限は実施しない。住居手当の市内居住関連インセンティブの付与は実施する方針。詳細は、第11回懇話会（令和元年策定「人事・給与制度改革基本方針」未実施項目）で議論する予定。

新給料表(案)

(現 在)

行政職給料表

国家公務員行政職給料表(一)
1級~8級を使用
全職種に適用

令和6年4月に移行

- ・採用試験受験者への周知
- ・新人事評価結果の活用

※全職種において55歳超え
昇給停止(国と同様)を実施

(新給料表(案))

(仮称)総合職給料表

- 国家公務員行政職給料表(一)1級~8級を使用(3級は不使用)
- ・8等級(部長級)は最高号給のシングルレート
 - ・7等級(次長級)~4等級(係長級)は使用する号給の幅を限定
 - ・給料月額^{の重なり}は4等級(係長級)と2等級(主事)の一部のみ
 - ・3等級(主任)は設置しない
 - ・非役職者(係長級未満)は2等級止まり
 - ・初任給を引上げ、初任給額(地域手当反映後も含む)日本一

(対象職種)

事務職、技術職、保健師、社会福祉士、心理職、学芸員

(★経過措置要検討)

※消防職の適用給料表は要検討

(仮称)一般職給料表

国家公務員行政職給料表(一) 1級~6級をそのまま使用

(対象職種)

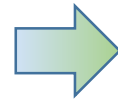
保育士、幼稚園教諭、看護師、指導主事、栄養士、技能労務職

(★経過措置要検討)

新給料表（案）への移行

現給料表

職階	役職	給料月額	賞与加算率
部長級 (8等級)	参与 部長・局長 市長公室長 監・理事	408,100円～468,600円	20%
次長級 (7等級)	次長 室長 会計管理者	362,900円～444,900円	15%
課長級 (6等級)	課長 総括参事 参事	319,200円～410,200円	15%
課長補佐級 (5等級)	課長補佐 総括主幹 主幹	289,700円～393,000円	10%
係長級 (4等級)	係長 総括主査 主査	264,200円～381,000円	5%
主任 (3等級)	主任	230,000円～350,000円	5%
主事 (1.2等級)	主事	195,500円～304,200円 146,100円～247,600円	—



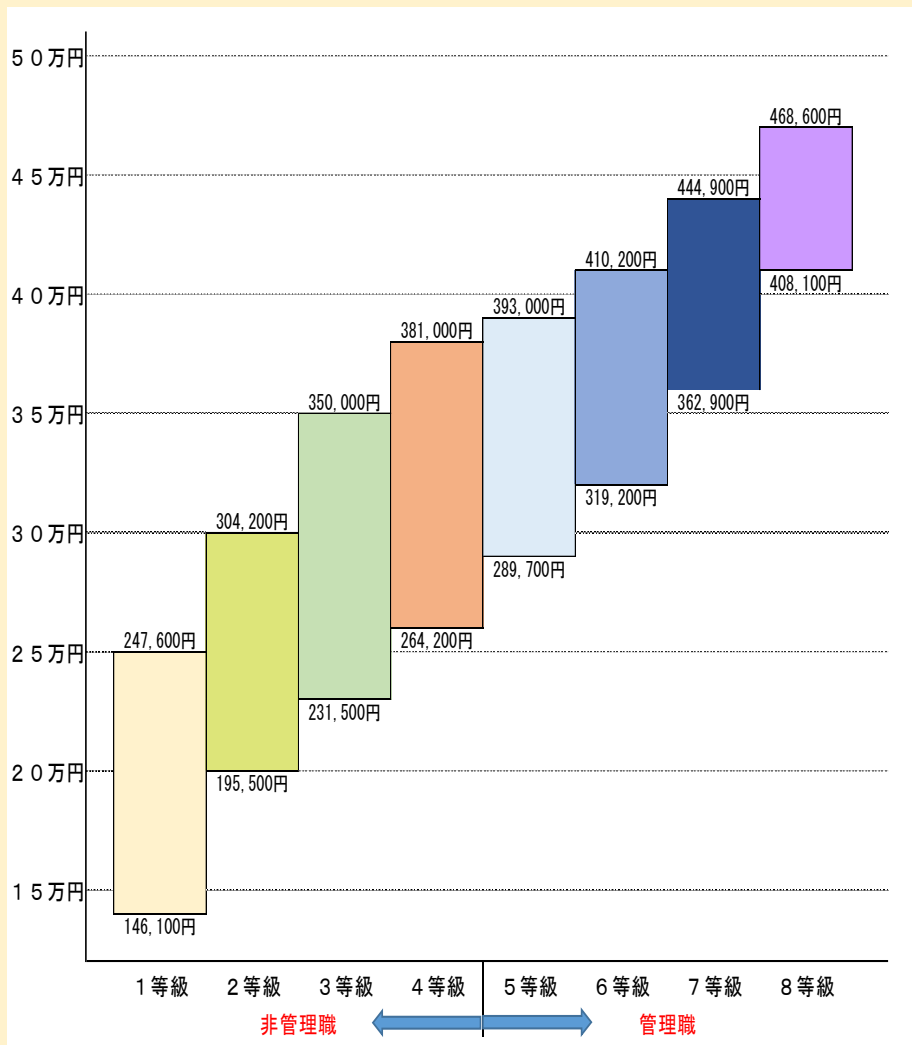
新給料表 総合職給料表（案）

職階	役職	給料月額	賞与加算率
部長級 (8等級)	参与 部長・局長 市長公室長 監・理事	468,600円	20%
次長級 (7等級)	次長 室長 会計管理者	403,200円～429,900円	15%
課長級 (6等級)	課長 総括参事 参事	382,100円～402,900円	15%
課長補佐級 (5等級)	課長補佐 総括主幹 主幹	351,500円～381,700円	10%
係長級 (4等級)	係長 総括主査 主査	264,200円～351,100円	5%
(廃止)			
主事 (1.2等級)	主事	245,400円～304,200円 193,900円～244,900円	—

給料表の重なりイメージ① (給料月額)

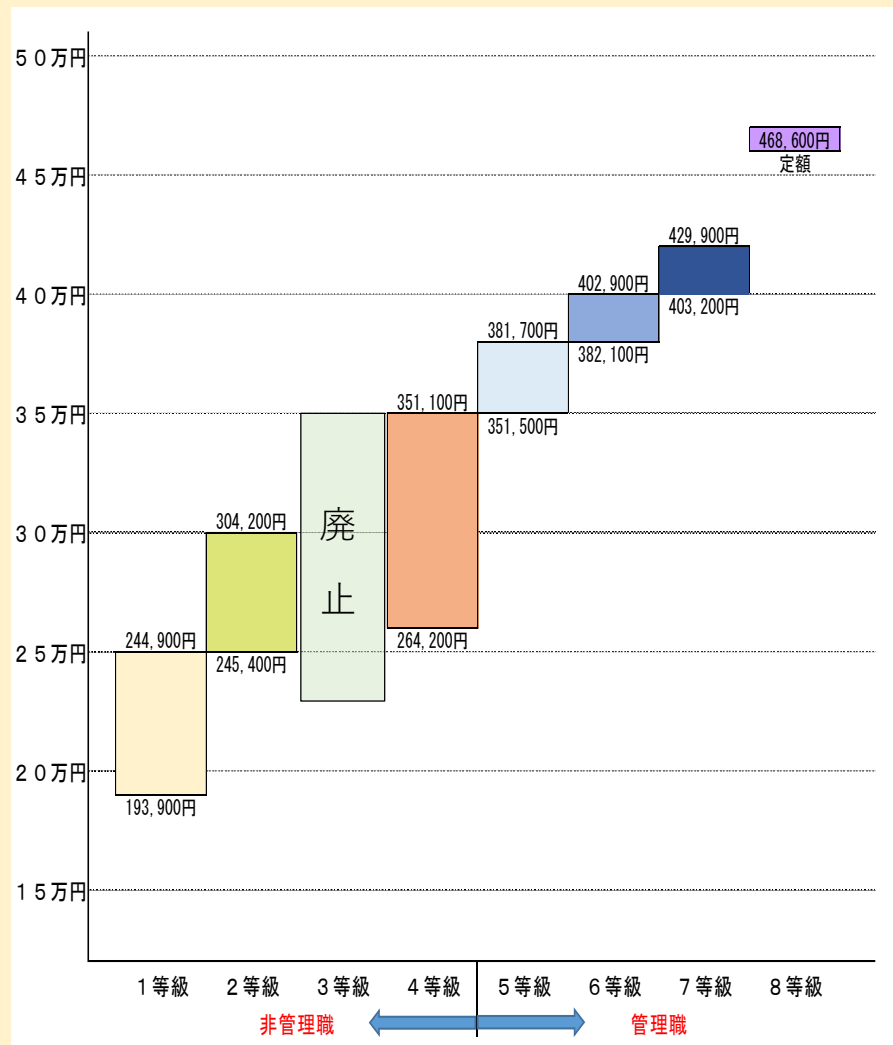
(現行給料表)

・国家公務員 行政職俸給表 (一) 1~8等級を使用



(新給料表 総合職給料表 (案))

・重なり幅のない (少ない) 給料表



初任給（大学卒） 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

初任給トップへ

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）	215,200円	6.0%	228,112円	
守口市	195,500円	16.0%	226,780円	1
池田市	195,500円	15.0%	224,825円	2
門真市	195,500円	14.0%	222,870円	3
豊中市	195,500円	12.0%	218,960円	4
寝屋川市	195,500円	12.0%	218,960円	4
箕面市	195,500円	12.0%	218,960円	4
大阪狭山市	187,700円	15.0%	215,855円	7
大東市	187,700円	15.0%	215,855円	7
茨木市	195,500円	10.0%	215,050円	9
交野市	195,500円	10.0%	215,050円	9
枚方市	195,500円	10.0%	215,050円	9
羽曳野市	187,700円	12.0%	210,224円	12
松原市	187,700円	12.0%	210,224円	12
高槻市	182,200円	15.0%	209,530円	14
大阪府	187,300円	11.8%	209,401円	15
高石市	187,700円	11.0%	208,347円	16
摂津市	195,500円	6.0%	207,230円	17
大阪市	178,300円	16.0%	206,828円	18
東大阪市	187,700円	10.0%	206,470円	19
柏原市	187,700円	10.0%	206,470円	19
八尾市	187,700円	10.0%	206,470円	19
吹田市	182,200円	12.0%	204,064円	22
堺市	183,500円	10.0%	201,850円	23
岸和田市	190,400円	6.0%	201,824円	24
泉佐野市	190,400円	6.0%	201,824円	24
富田林市	187,700円	6.0%	198,962円	26
貝塚市	187,700円	6.0%	198,962円	26
和泉市（現行）	187,700円	6.0%	198,962円	26
河内長野市	187,700円	6.0%	198,962円	26
泉南市	187,700円	6.0%	198,962円	26
泉大津市	187,700円	6.0%	198,962円	26
四條畷市	187,700円	6.0%	198,962円	26
阪南市	187,700円	6.0%	198,962円	26
藤井寺市	182,200円	6.0%	193,132円	34

管理職手当改訂（案）

現管理職手当

職階	役職	管理職手当
部長級 (8等級)	参与	94,000円
	部長・局長 市長公室長	91,000円
	監・理事	88,000円
次長級 (7等級)	次長・室長 会計管理者	66,000円
課長級 (6等級)	課長 総括参事	55,000円
	参事	44,000円
課長補佐級 (5等級)	課長補佐 総括主幹	44,000円
	主幹	33,000円



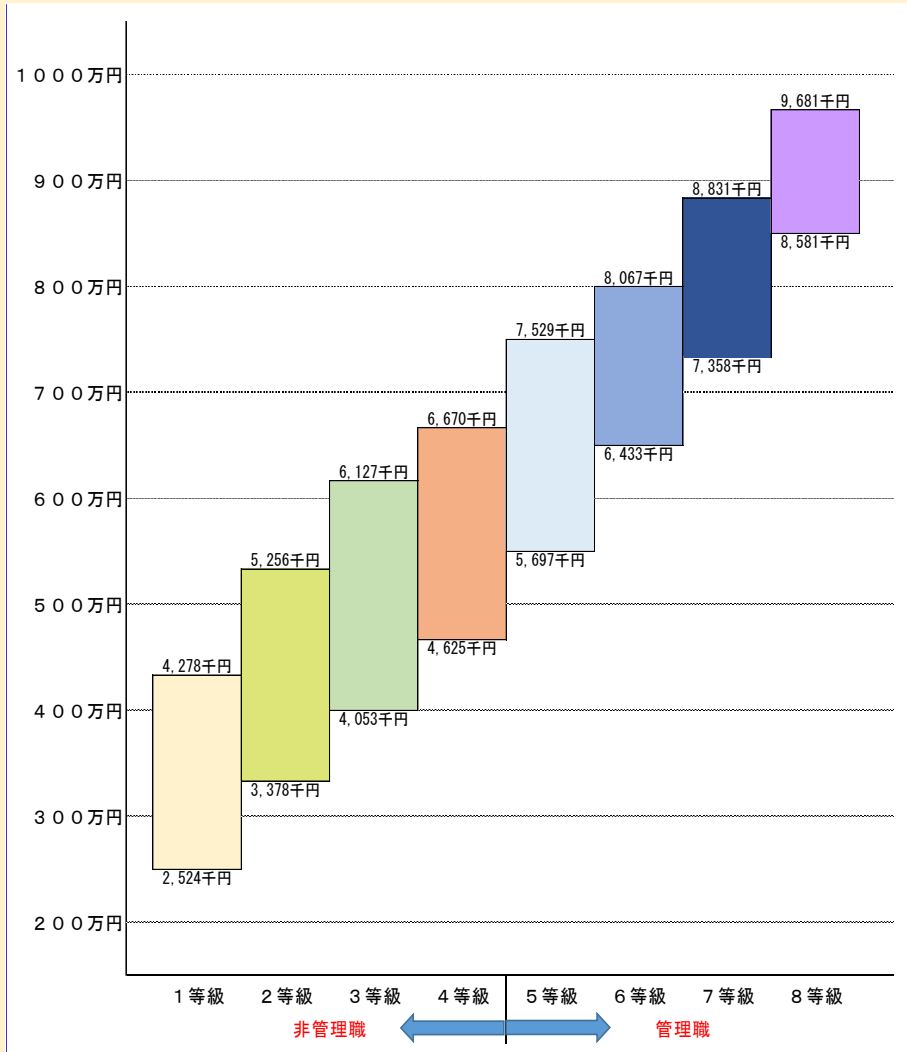
新管理職手当（案） ※総合職給料表使用職員に適用する

職階	役職	管理職手当
部長級 (8等級)	参与	130,000円
	部長・局長 市長公室長	120,000円
	監・理事	100,000円
次長級 (7等級)	次長・室長 会計管理者	80,000円
課長級 (6等級)	課長 総括参事	65,000円
	参事	55,000円
課長補佐級 (5等級)	課長補佐 総括主幹	50,000円
	主幹	40,000円

給料表の重なりイメージ②（年収ベース）

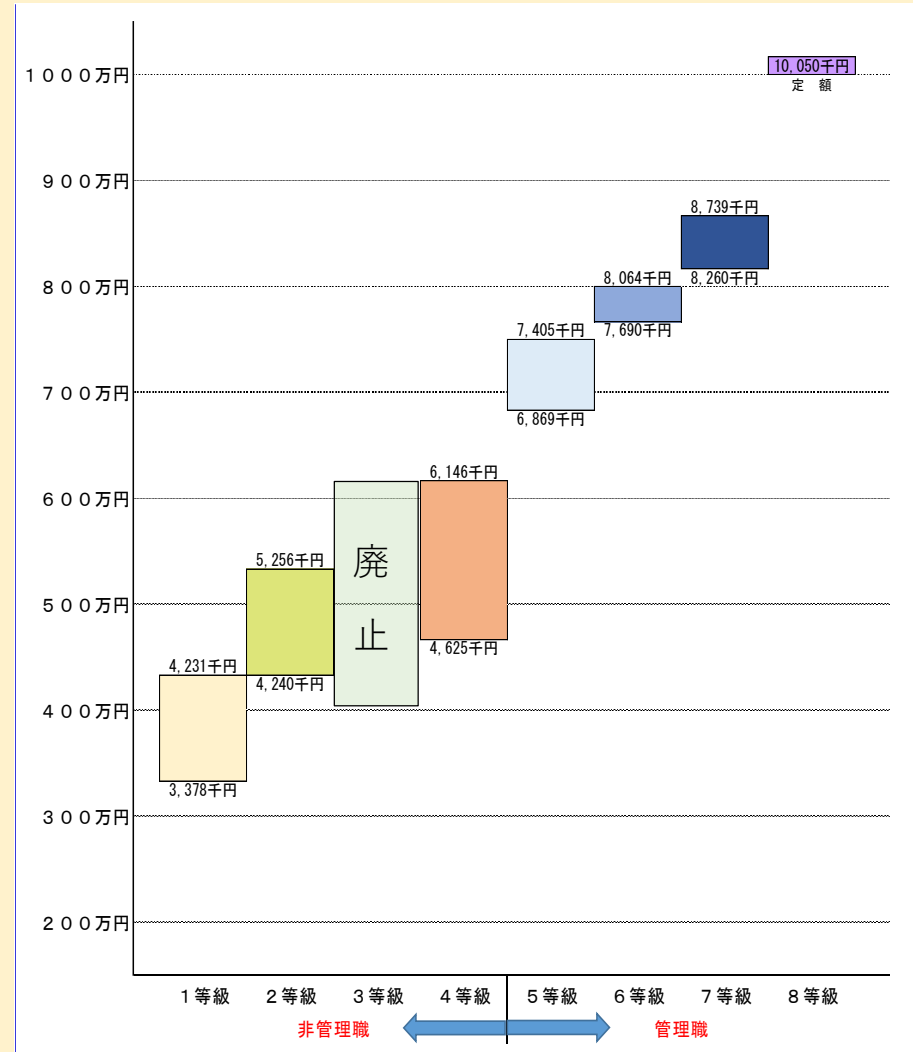
（現行給料表）

・給料月額、地域手当、期末勤勉手当、管理職手当を含む年収



（新給料表 総合職給料表（案））

・同左



新給与制度（案）による想定年収比較

※時間外手当を除く

	1.2等級 (主事)	4等級 (係長級)	5等級 (補佐級)	6等級 (課長級)	7等級 (次長級)	8等級 (部長級)
新規採用 (22歳)	3,718,000円 (3,260,000円)					
32歳	4,240,000円 (4,316,000円)	4,656,000円 (4,625,000円)				
37歳	4,654,000円 (4,933,000円)	5,330,000円 (5,153,000円)	6,903,000円 (5,774,000円)			
42歳	4,979,000円 (5,502,000円)	6,004,000円 (5,836,000円)	7,219,000円 (6,564,000円)	7,715,111円 (6,817,000円)		
47歳	5,091,000円 (5,838,000円)	6,146,000円 (6,338,000円)	7,404,000円 (7,110,000円)	8,042,000円 (7,501,000円)	8,293,000円 (7,702,000円)	
52歳	5,197,000円 (5,990,000円)	6,146,000円 (6,543,000円)	7,404,000円 (7,357,000円)	8,063,000円 (7,895,000円)	8,739,000円 (8,424,000円)	10,050,000円 (8,713,000円)
60歳	5,255,000円 (6,127,000円)	6,146,000円 (6,669,000円)	7,404,000円 (7,498,000円)	8,063,000円 (8,010,000円)	8,739,000円 (8,710,000円)	10,050,000円 (9,346,000円)
最終到達 給料月額	304,200円 (350,000円)	351,100円 (381,000円)	381,700円 (393,000円)	402,900円 (410,200円)	429,900円 (444,900円)	468,600円 (468,600円)

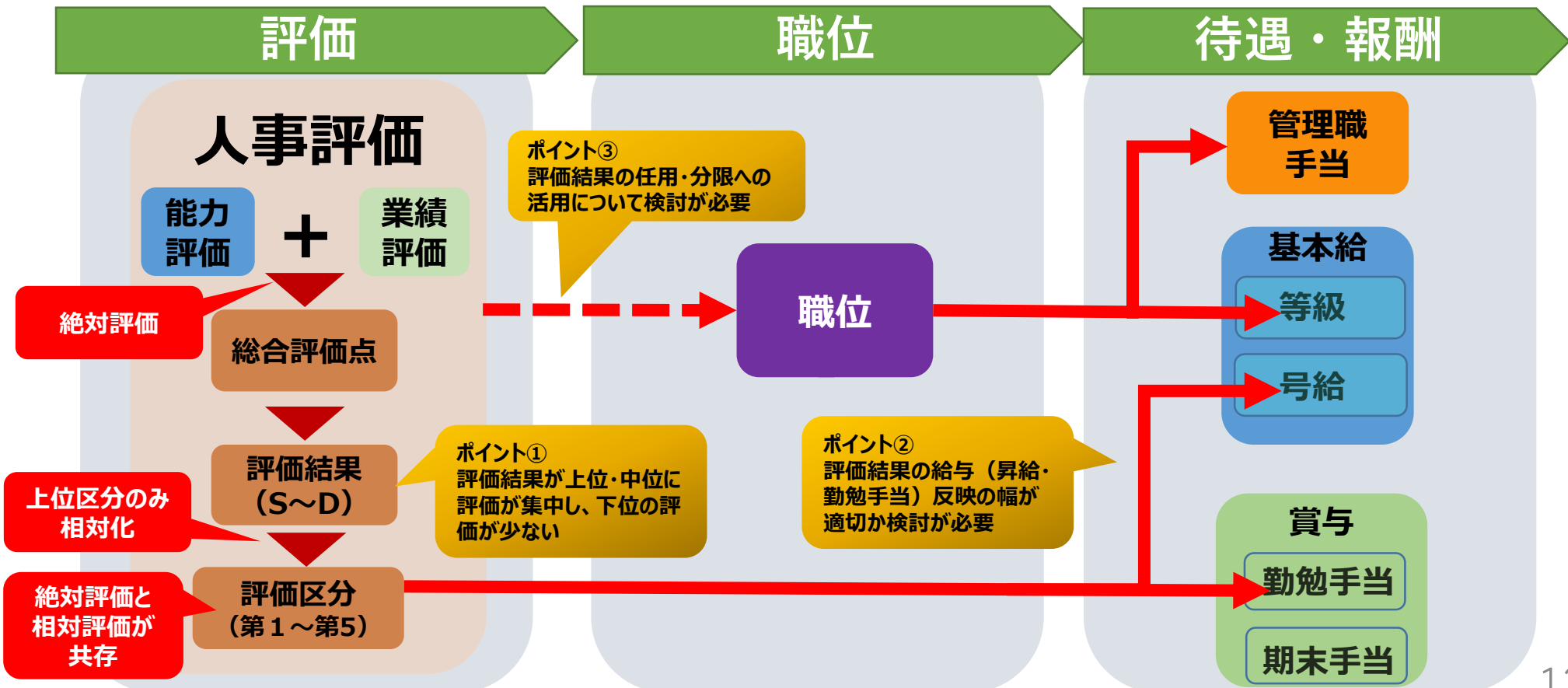
() 内は、現給与制度における想定年収

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対応
- 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
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

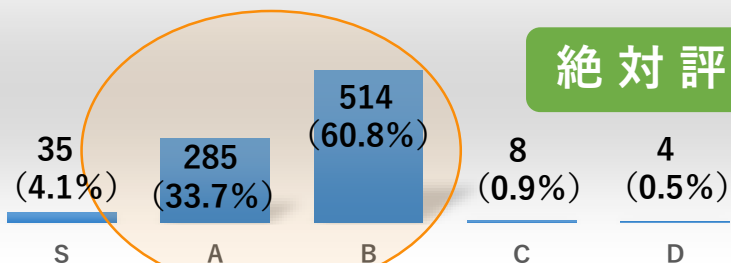
課題

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

【5段階の評価区分について】

- ・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

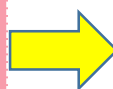
第3回懇話会でいただいた主なご意見（評価と待遇・報酬）

	ご意見	対応
相対評価 に対する意見	<ul style="list-style-type: none"> ●無理に下位区分にはめられた職員のモチベーションが著しく損なわれる。 ○箕面市は相対化を実施した。甘辛調整を複数の評価者で行うことで、評価者の目線があうようになった。 	<p>外部有識者の意見を参考に、適切な評価が行われる手法について検討する。</p>
絶対評価 に対する意見	<ul style="list-style-type: none"> ○国も評価が上振れし、下位区分がほぼ発生しないが、上位区分に上限を設け、財源の上振れを防止している。 ○無理に下位区分をつくるのではなく、仕事をやらない職員に、きちんと下位評価をつければよいので、絶対評価を基本として、上位区分に上限を設定すればよい。 ○上位区分の5%、10%が少ない。がんばっている職員に反映するため、上限率を増加すべき。 ○国で行われた「人事評価の改善に向けた有識者検討会」の報告書をもとに、国は少し制度を変えた。 	<p>※人事評価の改善に向けた有識者検討会の報告書等を参考とする。</p> <p>上位区分の上限率は、増加させる方向で検討を行う。</p>
その他意見	<ul style="list-style-type: none"> ○人事評価を分限に活用する仕組みがないのは非常に良くない。早急にルール設定を行っていただきたい。 	<p>引き続き、ご意見を賜り、早急なルール設定に努める。</p>

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区別化の是非

【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	期末手当 + 勤勉手当	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)	240万円	+22万円	+11万円	-	▲11万円	▲28万円
課長(38万円)	200万円	+18万円	+9万円	-	▲9万円	▲23万円
主事(23万円)	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：+0.53.7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区別化】

(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。

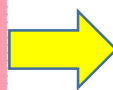
例) R3に6号昇給（最高評価）し、
R4に4号昇給（標準評価）する場合
R3 6号昇給（4+2号の昇給）
R4 2号昇給（▲2号調整）

⇒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"> ・直近2回の能力評価のうち1回が上位 (S・A) ・その他の能力評価も中位以上 (S・A・B) ・直近1回の業績評価も中位以上 (S・A・B) <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"> ・能力評価or業績評価が最下位 (D) ・2期以上連続して下位 (C・D) <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ため、S・A・Bまでも含める必要がある。

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"> ・ 下位区分を強制的につくるのはやりすぎ。 ・ 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。 ・ 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。 ・ 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。
下位評価区分の相対化に賛成	2人	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ 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。
その他 (評価区分の細分化など)	17人	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 ・ 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。 ・ 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らると思う。 ・ 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。

(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"> ・ 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。 ・ 人事評価を基準とするのは違和感がある。
「昇格・降格の基準を設けるべき」	16人 (64%)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 基準が明確である方が納得感がある。 ・ 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。 ・ メリハリのある制度運用を行うために基準は必要。 ・ 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。 ・ 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。
その他	6人 (24%)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ 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。 ・ 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。 ・ 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。