



## 1. 開会

### 【吉田副市長】

○本日の議題ですが、1点目は、評価と待遇・報酬に関して、前回皆様から頂いたご意見を踏まえた本市の対応案について、また、2点目は、人事評価の評価方法について、議論を行いたい。議事に入る前に、懇話会スケジュールの一部修正と前回の懇話会のおさらい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】

○懇話会スケジュールの変更について、事務局から説明。（資料P 1）  
○前回のおさらいとして、新給料表の案に対する外部有識者の主な意見と意見への市の対応方針を事務局から説明。（資料P 2）

### 【吉田副市長】

○ここまでの説明について、ご意見や補足はあるか。

### 【稲継・谷畑・倉田】

○特に意見なし。

## 2. 「評価」と「待遇・報酬」について

### 【吉田副市長】

○それでは、評価と待遇・報酬に関して、前回の懇話会でいただいた意見を踏まえた本市の対応方針について、説明させていただく。事務局から説明を願う。

### 【事務局】

○外部有識者の主な意見とそれに対する市の対応方針について、事務局から説明。（資料P 3～5）

### 【吉田副市長】

○今回お示しした対応方針に対して、ご意見やご感想をいただきたい。倉田さんのご意見は。

### 【倉田】

○下位区分を相対化せず、絶対評価の方が適切との見解が示されているが、下位区分の人数を確保しなければ、上位区分の職員に対するインセンティブを生み出すことができないため、結果として、上位の職員に厳しく、下位の職員に甘い評価制度になるのではないかとと思われる。  
○次に、中長期的な影響のある昇給への反映を廃止し、単発的な勤勉手当への反映を強化することについて、反映する金額も含めてその方がより職員のモチベーションを向上させることになるかどうかを慎重に検討して決めるべきだと思う。  
○次に、昇格基準に関してであるが、昇格候補者を広くとる基準にした場合、基準を満たしても昇格できない人が多く出てくることになる。これは、評価制度への信頼性と組織としての裁量とのトレードオフになってくる。実際に昇格させる必要がある人数から逆算して昇格基準を設定することも検討してはどうかと思う。

**【吉田副市長】**

○続いて、谷畑さんのご意見は。

**【谷畑】**

○勤勉手当への反映などについては、財政面の制約があるし、特に昇格に関しては、ポスト数が限られてくる。

○そのため、上位区分を相対化して、昇格基準に反映するという考えには賛成できる。

○加えて申し上げると、昇格への反映手法としては、下位区分の職員を昇格させない基準をつくってはどうかと思う。

○また、組織力向上の視点において、絶対評価の方が適切としているが、これが組織を評価するという意味であれば、その部局のチームワークが全庁の中でどのようなものであるかを相対的に評価するべきかと思うので、違和感がある。

**【事務局】**

○組織力向上と記載している意味は、組織を評価するというものではなく、あくまで個人を評価する中で、順位づけする相対評価は、足の引っ張り合いになる恐れがあり、向いていないと考えたもの。

**【吉田副市長】**

○続いて、稲継さんのご意見は。

**【稲継】**

○まず、人事評価の目的が、処遇への反映など目先のものになっているが、そうではなく、住民サービスの向上が最終的な目的であることは押さえておくべき。

○評価結果を勤勉手当のみに反映し、昇給に反映しないことについて、法的な問題ないが、勤勉手当は短期的な成果に対する報酬として、業績評価を反映するイメージが強い。一方、昇給は能力給に対するものであり、能力評価を反映するべきものかと思う。

○そもそも日本の公務員の給与制度は、職階制度をとっているものの、職務遂行の上で発揮する能力を適切に反映するべきという能力等級制の要素を踏まえたものになっている。具体的に言うと、在職年数に応じて、職員の能力が上がるため、その号給を上げるという仕組みであるため、能力評価を昇給に反映しないことについては、慎重に検討いただきたい。

○新給料表においては、これまでよりも号給の上限に達するのが早くなるなど事情が異なるため、昇給への反映を廃止することを一概に否定するものではないが、職員の能力に対して、どのように評価し、報いていくかについて、考えていく必要がある。

○また、勤勉手当のインセンティブになりうる金額設定については、人によって金銭価値が異なるため、職員の意見を踏まえて決定していくべきだと思う。

○下位区分の勤勉手当の減額幅については、各評価区分に当てはまる人数や上位区分の原資確保など全体を見据えて考えていくことになると思う。

○他の自治体のように、まず一律で勤勉手当を削って、原資を確保する手法もある。

○昇格基準については、人事評価の結果が下位の者を昇格候補者から外すなどネガティブチェックとして活用することも一つの手だと思う。その結果、昇格候補者が多少多くなったとしても、その中からさらに昇格候補者を絞り込むため、各部局から候補者リストを提出させるなどの手法を検討すればよい。

**【倉田】**

○人事評価結果の活用をネガティブチェックに留めるか、絞り込みに活用するかは、職階によっても、その

方針が異なるものになるかと思う。

**【谷畑】**

○倉田さんの仰るとおり、人事評価の項目について、職階によって求める能力が異なるように、昇格の基準についても、職階によって当てはめる物差しが違ってくると思う。

**【吉田副市長】**

○昇給への反映を廃止することについては、再考すべきとのご意見をいただいたと認識してよいか。

**【倉田】**

○昇給への反映を廃止することが間違っているという意味ではなく、和泉市として、どのような制度にしていきたいかに立ち返ったうえで決定していただきたい。

**【谷畑】**

○人事評価を実施する目的を整理し直したうえで、制度設計を進めてはどうか。

**【事務局】**

○これまで、人事評価制度については人材育成に主眼を置いて考えてきた。皆様から、最終的には市民サービスにつなげる必要があることや組織づくりの視点、処遇への反映の視点について、意見をいただいたので、再度整理して、制度設計を行っていく。

○また、これまでいただいた相対評価と絶対評価の二元論だけではない、という意味合いについてももう少し詳しくお伺いしたい。

**【倉田】**

○評価は絶対的な能力をしたうえで必要な場合に相対処理をするという、稲継先生の表現が分かりやすかった。すぐに、絶対評価と相対評価のどちらが優れているかという議論になってしまうが、そうならないように、相対化や絶対化の考え方や言葉遣いを整理しておいた方が、対外的にも説明しやすい。

**【谷畑】**

○倉田さんの仰ったとおりだと思う。

○相対化については、絶対評価による点数が念頭にあって初めて相対処理できるものだと考えるが、いかがか。

**【倉田】**

○個人的には、相対評価をするにあたって点数を付けなければならないとは思わない。序列化することを目的とするのであれば、必ずしも絶対評価による点数化は必要ではないと考える。

**【稲継】**

○お二人が仰ったとおりで、相対評価と絶対評価という言葉が独り歩きしないように、注意いただきたい。

**【吉田副市長】**

○皆様のご意見を踏まえて、市長から何かご意見や感想はあるか。

**【辻市長】**

- 評価者がよりシビアに評価するためには相対評価が必要と考えていたが、必ずしもそうではないと感じた。評価者が評価について説明をしっかりとできるだけの評価力を持てるように、スキル向上を図ることが大切であると思う。
- また稲継先生が仰ったとおり、人事評価制度を通じて、職員の能力向上を図ることで地域生活の向上につながるということが本来の目的であることについて、まったくその通りである。
- いただいたご意見を参考に、職員のやりがい向上につながるような制度にしていきたい。

### 3. 人事評価制度について

#### 【吉田副市長】

- 様々なご意見をいただいて感謝。それでは、引き続き、次の議題である人事評価制度に移る。事務局から説明を願う。

#### 【事務局】

- 能力評価項目の設定について事務局から説明。(P 6～11)

#### 【吉田副市長】

- 人事評価制度の評価手法について、まずは能力評価項目の設定について議論をいただきたい。第2回懇話会において職員に求めるべき能力に関するキーワードについてご意見をいただき、これは評価項目の基礎になるものと考えているが、現時点でさらに加えるべきキーワードがないかご意見を伺いたい。

#### 【谷畑】

- 前提として、目指すべき職員像とがんばる職員は同義のもとの認識でよいか。

#### 【事務局】

- 後でがんばる職員の意味について議論をいただきたいと考えているが、基本的には同義のものとして、議論いただいて差し支えないと思う。

#### 【倉田】

- 議論を進める順番について意見がある。現在の、あるべき職員像からキーワードを取り出して職階毎にキーワードを振り分けて評価項目として使っていく手法はオーソドックスだが、評価実務のイメージがない中でキーワードを抽出していくこの方法で、実際に正しく評価されるのか疑問に思う。
- 実務として、誰が、何人で、どのような方法で評価することが、適正な評価につながるのかを考えるべきだと思う。そして、その評価実務の中で、望ましい項目内容や項目数を逆算して考えていくような手順で進めていく方がよいのではないかと思う。

#### 【吉田副市長】

- 評価項目については、評価実務の手法と行ったり来たりしながら議論を進めていきたいと思う

#### 【谷畑】

- その意味でいえば、評価項目については一旦仮置きということで、現状のキーワードでよいと考える。

#### 【吉田副市長】

- それでは、キーワードについては据え置いたうえで議論を進めたい。
- 次の議題として、キーワードから評価項目への落とし込みについて、これまでは国の人事評価を参考に評

価項目の落とし込みを行ってきたが、独自のキーワードから評価項目を設定するにあたり、その手法についてご意見があればありがたい。稲継先生のご意見はいかがか。

**【稲継】**

○和泉市の現行の評価項目を確認したが、項目数が多く、評価者の評価疲れが懸念されるため、モレがなく、ダブリがないいわゆるMECE（ミーシー）を意識して、評価項目を整理する必要がある。たとえば、「規則や業務上の取り決めに違反する行動がない」という項目と「休暇申請などの手続きを適切に行えている」という項目は規則を遵守できているという意味では項目が重複しており、他にも相当集約できる項目があるのではないかと思う。

**【吉田副市長】**

○評価項目が多すぎることは、課題として認識しており、項目数の簡素化を行いたいと考えている。キーワード一つにつき、一つの評価項目を設けるイメージである。

**【稲継】**

○評価項目の簡素化には賛成なので、ぜひ進めていただきたい。  
○その上で、たとえば、「財政状況を把握している」や「コスト意識を持っている」のように、分かれている評価項目を絞って評価疲れを防ぐのか、個別に評価を行い厳密な評価を行うのかを判断していく必要があると考える。  
○話が戻るが、キーワードで不足が必要があるとすれば、倫理観や使命感という項目において、法令遵守などの基本的な部分が抜けてしまっているので、補足していただきたい。  
○リーガルマインドというキーワードについては、倫理観や使命感の項目内にあることを考えると、一般的に使われている意味と異なっていると思う。

**【谷畑】**

○リーガルマインドは、私が提案したキーワードであるが、法律の適用や全体利益を考えるときの必要な柔軟かつ的確な判断力と定義したと記憶しているため、分類する項目が違っているのではないかと思う。

**【吉田副市長】**

○リーガルマインドについては、分類の見直しを検討する。

**【倉田】**

○現状の評価点の付け方について伺う。10点満点の評価項目や20点満点の評価項目があるが、1点単位で評価しているのか。

**【事務局】**

○評価項目によるが、3段階や5段階で評価を行い、それを点数化する仕組みである。

**【倉田】**

○稲継先生の話でも出てきた「財政状況を把握している」の評価項目の中に「コスト意識を持っている」を含むのかなどの議論についても、点数化しようとするとう評価者の裁量が増えて評価が難しくなる。  
○たとえば、一つの項目について「YES」、「NO」で評価できるような項目を設定すれば評価項目の細かい文言を設定する手間も省けるし、評価者の裁量も減って評価しやすい。  
○評価者がどのように評価するかについて、具体的なイメージがないと効果的な評価項目が作れないと思う。

**【稲継】**

- 倉田さんに同意する。
- 評価者からすれば評価の裁量は少なくし、二択程度にすれば評価者の負担も減るし、抵抗なく評価が付けられると思う。また、一つのキーワードに複数の項目を設けても負担感を感じないのではないか。

**【倉田】**

- 評価者の視点で考えたときにもう一つ言えるのは、評価するときに数値化してしまうと、被評価者を他者と比較してしまうため恣意的な調整を行ってしまう懸念があり、そうなると評価のブレも大きくなってしまう。
- 先程も申し上げたが、どのような手法で評価を行うかのイメージがないと択一式なのか数値化なのかも定まらない。

**【吉田副市長】**

- 評価者が負担感なく、かつ適正な評価を付けられるよう、評価の手法を具体的に考えていきたい。
- 次に職位に応じた評価項目の設定について、現案としては、職階毎に評価対象とするキーワードが異なる。また同じキーワードを対象として評価する場合にも、職階によって求める能力が異なるため、微妙に評価項目の文言が異なってくる。
- そのため、現案では「YES」、「NO」で評価をすることが難しいと考えるがいかがか。

**【谷畑】**

- 現案についても、評価項目の文言を修正すれば、「YES」、「NO」で評価することが可能ではないか。
- また評価項目ごとに配点を変えることで、各評価項目間の比重を調整することもできる。
- さらに、各職階毎に期待される能力があると思うので、その内容が達成されているか否かを判断するための評価項目を設定することになり、職階毎に評価項目の文言が異なってくることは必然だと思う。

**【吉田副市長】**

- 稲継先生はいかがか。

**【稲継】**

- 谷畑さんが仰るとおり、職階毎に求められる能力が異なる以上は、評価項目も職階毎に設定する必要がある。評価項目を設定する事務は大変だと思うが、頑張ってください。
- 現案では「和泉市を誇りに思う」のキーワードを、管理職では評価しないことになっているが、なぜか。

**【事務局】**

- 「和泉市を誇りに思う」視点が、管理職にとって不要であるとの趣旨ではなく、管理職に昇格するまでに当然身に付けている視点であるため、評価項目から外している。

**【倉田】**

- 点数制による合計点でのみ評価を行っている以上は、「和泉市を誇りに思う」が0点でも管理職に昇格する人が出てくるはず。その状況で管理職の評価項目から削ってしまうというのは議論の余地があると思う。
- そういう意味では、評価手法としては色々ある中で、点数制で制度設計するのかという視点でも、検討を行った方がよいと思う。

**【稲継】**

- 医師国家試験や歯科医師国家試験には、間違えるとほかの問題の点数に関わらず不合格となる禁忌問題が必ず設けられている。
- 同様に「和泉市を誇りに思う」のキーワードは、禁忌項目にあたるのではないかと思う。このような、ネガティブな評価項目を設けるのもよいのではないかと思う。

**【谷畑】**

- お二人の仰るとおり、特定の評価項目の内容を満たしていない場合は昇格ができないような欠格条項があってもよいと思う。

**【吉田副市長】**

- いただいたご意見をまとめると、職階毎に求められる能力や視点に応じて評価項目を設定し、禁忌項目の導入も念頭に置いて整理するべき、という理解で良いか。

**【倉田】**

- 根本的な話になるが、評価の確からしさを高めることが評価を行う上で最も大事なことだと考えている。そして、評価の確からしさを高める方法としては2つある。一つは少人数により精緻に高めた評価を行うこと、もう一つは間違った評価があることを前提として大人数による評価を行うこと。
- 箕面市では、評価に精緻さを求めることに限界を感じたため、1人1評価かつ大人数の360度評価とすることで評価の確からしさを確保しようとした。
- このように、誰がどのように評価を行えば、評価の確からしさを高め納得性が高い評価制度になるのか、ということはこの段階で考えることが重要だと考えている。
- 現在の議論の進行のとおり、評価項目をどのように設定し、評価を精緻に高めていくのかという方向性で研ぎ澄ましていくのも一つの方法であるが、非常に大変な方法だと思う。

**【吉田副市長】**

- 倉田さんから非常に本質的なご意見をいただいた。現案の議論の進め方としては、個人による評価をいかに精緻に高めるかという方向で進めているが、そもそも評価の納得性を高めるための評価手法のあり方という視点から議論に入るといことも今後検討していきたい。
- それでは議事を進めて、業績評価の目標設定についての議題に入りたい。事務局より説明願う。

**【事務局】**

- 業績評価の目標設定について、事務局から説明。(資料P12、13)

**【吉田副市長】**

- 業績評価における目標レベルの判定方法と定型業務の目標設定について、ご意見を伺いたい。倉田さんはいかがか。

**【倉田】**

- 民間企業のように、利益という業績の尺度がない中で行う業績評価は非常に難しいと認識している。
- 後で議論する「能力評価と業績評価の評価点配分」ともセットで考える必要があるが、定型業務といわゆる目立つ業務における業績評価の目線を合わせることは難しいし、どこまで精緻にするべきかも検討が必要だと思う。
- 和泉市が掲げる「がんばる職員」の定義の議論と行き来して見えてくる部分ではないかと思う。

【吉田副市長】

○谷畑さんはいかがか。

【谷畑】

○政策的な判断を行う職員とルーチン業務を行う職員では、与えられている権限も違う中で、同じように評価を行うことは難しい。

○ルーチン業務を行っている職員にとっては、何の失敗もしないということが評価されて然るべきで、どんどんチャレンジをして成果を出せと言っても、それ以上の業績を求めることはできないと思う。

○和泉市の現行の制度でいうと、ルーチン業務も政策的判断を伴う業務も同じ困難度という尺度で見ていることには疑問がある。ルーチン業務は今後DXにより減っていくことになると思うので、デジタル化されていく過渡期の評価であるとの認識でルーチン業務を別評価としてもよいのではないかとと思う。

【吉田副市長】

○稲継先生はいかがか。

【稲継】

○お二人の仰ったとおり、ルーチン業務への評価は非常に難しい部分だと思う。

○ルーチン業務に携わる職員をしっかりと評価する必要がある中で、達成度が少々低くても一定の評価が得られる業績評価制度を取り入れている自治体も多くあるが、そうすると高い目標設定が可能な企画部門などの職員が高い評価を取りやすい環境になりかねない。

○定型業務の評価については、池田市がマニュアルを作成し、公開しているので参考にしてみてもよいかと思う。

【吉田副市長】

○定型業務の評価については、改めて具体的な制度設計を考えていきたい。

○続いて、和泉市が掲げるがんばる職員の定義について、事務局より説明願う。

【事務局】

○がんばったが成果が出なかった場合の評価について説明。(P 14)

【吉田副市長】

○業務遂行のプロセスで能力が発揮されたか否かにより能力評価を行い、その業績については別途業績評価により行うというのが和泉市の考え方となる。

○この定義や考え方について、ご意見を伺いたい。稲継先生はいかがか。

【稲継】

○能力には潜在能力と発揮能力があり、いくら能力があっても業績を上げるために能力が発揮されなければその能力が評価されないというのは、その通りだと思う。

○しかし、がんばる職員が成果を出す職員と同義であり、成果の中に能力と業績があるというロジックには飛躍があるように思うので、ロジックの整理が必要。

○成果とは業績であり、成果を出すために能力を発揮して業績を出すというのが私の理解。

○がんばる職員の中には発揮能力を出したが外部要因によって成果が出せなかった職員も出てくると思う。

たとえば失業率を下げるという目標があったときに、ある職員がこの目標に対して十分に能力を発揮して

取り組んでも、社会情勢が悪化して失業率が上昇した場合には成果とみなされず、評価されないのかというようになってしまう。

【吉田副市長】

○谷畑さんはいかがか。

【谷畑】

○がんばるは動態を指す言葉であるのに対して、成果は結果であるという違いから、分かりづらくなっているのではないかと思う。がんばる職員が報われるという理念は理解できるが、人事評価制度を考えるときにその言葉のまま落とし込むのは無理があるのではないか。

○がんばる職員に報いるという言葉は、制度設計を行う上での理念として置いておき、成果を出す職員に報いる制度づくりの部分から議論に入っていく方がよいのではないか。

【倉田】

○自分は、誰が報われるべき職員かどうかを判定することは難しいが、少なくともがんばっていない職員に報いる必要はないという思いで、がんばる職員に報いる人事制度を作ろうと考えた。

○がんばる職員という定義は抽象的なままでもよいと思う。報いるべき職員として、具体的にどのような職員がいるのかというイメージを共有しながら、その職員が評価されるような評価制度がどのようなものかを考えていった方がよいと思う。

○がんばる職員や成果などの言葉を一生懸命に定義していくと、本来報いるべき職員の一部しか評価されないような評価制度になってしまうのではないかと懸念している。

【吉田副市長】

○稲継先生はいかがか。

【稲継】

○お二人の仰るとおりで、がんばる職員の定義づけは置いておいてもよいと思う。

○がんばる職員という和泉市独自の用語を、定義づけするのか理念的なものとするのかは和泉市の判断で決めればよいと思う。

【吉田副市長】

○がんばる職員という言葉から順番に定義づけしていくイメージにとらわれていたため、良い視点でのご意見をいただいた。

○それでは、本日全体を通じて付け加えてのご意見などはあるか。

【倉田】

○繰り返しの意見になってしまうが、評価されるべき職員がどのような職員なのかという視点から逆算して、評価手法や評価項目を考え、その中で人材育成基本方針で示されたキーワードとの整合性をとる方が、実際に評価されるべき職員が評価される人事評価制度に仕上がると思う。

○また、人事評価制度を考えるにあたっては、評価を行う目的を改めて整理し直してほしい。

○自分は、人事評価制度を市役所の組織階層をつくりあげる重要なツールとして活用することに、重点を置いた。そのために、報われるべき職員を具体的に考え、その報いるべき職員が重要なポストに登用されることで、組織力の向上につながり、周囲の職員の納得感も高まると考えた。

**【谷畑】**

○倉田さんの仰ったとおり、人事評価を行う目的を整理する必要がある。その中で、どの職員をどのポストに配置するかということも目的として挙がってくるかと思うが、上位職階に求める能力があるとなれば、その上位職階へ昇格する前の職階でも、その能力を評価する制度設計になっている必要があると思う。

**【吉田副市長】**

○それでは、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】**

○人事給与制度改革に着手しようと思いついた経緯として、市政100周年に向けたまちづくりを実現できる職員を育成したいと思った。そして、それをがんばる職員として掲げたが、突き詰めるとその成果を出せる職員として考えている。

○人事制度を通じて、そのような職員が求められていることを職員が理解し、納得感のある評価が受けられるような制度づくりに取り組んでいきたい。

**【吉田副市長】**

○皆様から頂いたご意見や市長の考えも踏まえて、検討していくので、次回の懇話会もよろしく願います。本日はこれにて閉会するので、事務局から連絡事項の報告を願う。

**【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7月27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5回和泉市人事給与制度改革検討懇話会を終了する。

**< 終 了 >**