

懇話会（第7回）次第

日時：令和4年8月31日 15時～17時
場所：和泉市役所3階庁議室

1. 開会
2. 人事評価制度について (60分)
3. 昇任について (45分)
4. その他
5. 閉会

※（ ）内の時間は進行の目安です。

懇話会スケジュール

※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

	テーマ
第1回 (5/6)	<ul style="list-style-type: none">・懇話会について・本市の現状と課題について・和泉市人材育成基本方針の改訂について①
第2回 (5/25)	<ul style="list-style-type: none">・和泉市人材育成基本方針の改訂について②・「職務」と「待遇・報酬」について（給料表）①
第3回 (6/9)	<ul style="list-style-type: none">・「職務」と「待遇・報酬」について（給料表）②・「評価」と「待遇・報酬」について（昇格・降格）①
第4回 (6/23)	<ul style="list-style-type: none">・「職務」と「待遇・報酬」について（給料表）③・「評価」と「待遇・報酬」について（昇格・降格）②
第5回 (7/14)	<ul style="list-style-type: none">・「評価」と「待遇・報酬」について（昇格・降格）③・人事評価制度について①
第6回 (7/27)	<ul style="list-style-type: none">・「評価」と「待遇・報酬」について（昇格・降格）④・人事評価制度について②
第7回 (8/31)	<ul style="list-style-type: none">・人事評価制度について③・昇任（試験）について
第8回 (9/22)	<ul style="list-style-type: none">・令和元年策定 人事・給与制度改革基本方針 未実施項目
第9回 (10/12)	<ul style="list-style-type: none">・職員採用について・人事異動について
第10回 (10/26)	<ul style="list-style-type: none">・研修について
第11回 (11月)	<ul style="list-style-type: none">・事務運用について
第12回 (予備)	

2. 人事評価制度について（評価結果の活用）

① 評価の絶対化と相対化

ご意見

- ・ 人事評価の最終目的は市民サービスの向上
- ・ 給与反映が必要な上位区分は財政制約上、相対化せざるを得ないが、下位区分の相対化は職員のモチベーションを低下させる
- ・ 絶対評価と相対評価の二元論でなく、目的に応じた使い分けが必要
- ・ 人事評価の目的から検討が必要、箕面市では任用に重点を置いた



実施 (案)

- ・ 評価手法については、絶対評価を基本とする。
- ・ 待遇（昇格・勤勉手当）への反映にあたっては一部相対化を行う。

理由・目的

- ① 市民サービスを向上させるため、職員全体の意欲・能力を向上させる。
- ② 他の職員との比較ではなく、評価項目や目標に照らして、職員一人ひとりの能力や業績を適切に評価する仕組みとする。

② 昇格への活用

ご意見

- ・ ネガティブチェックに活用する方法もある
- ・ 任用には、相対化を活用するなどの検討が必要
- ・ 上位職階になるほど、政治的任用の必要性が高まる
- ・ 昇格ポスト数に応じた活用の検討が必要。
- ・ ネガティブチェックに留めるか、絞り込むかは、職階で異なる



実施 (案)

- ・ すべての職階で、ネガティブチェックに活用。
（絶対評価で下位区分は、昇格候補者としない。）
- ・ 職階が上位になるほど、昇格候補者の幅を持たせる足切り基準をつくる。ただし、絶対評価順の対象者一覧は具備する。

理由・目的

- ① 納得感のある任用制度とするため、足切りの基準を明確にする。
- ② 職階毎に政治任用的な必要性を考慮した基準設定を行う。

③昇給への活用

ご意見

- ・一般的には、能力を昇給、業績を勤勉手当に反映する。いずれを廃しても法的に問題はないが、評価の目的を踏まえて検討すべき
- ・新給料表では、昇格時に人事評価による昇給がリセットされるため、インセンティブは限定的



実施 (案)

- ・昇給への反映を廃止。

理由・目的

- ①新給料表下ではインセンティブになりにくく、下位評価をつけづらい要因になりうる。
- ②下位評価者は昇格できないペナルティが大きい。

④勤勉手当への活用

ご意見

- ・給与反映が必要な上位区分は財政制約上、相対化せざるを得ないが、下位区分の相対化は職員のモチベーションを低下させる
- ・現行は、上位区分の割合が少ない。少なくとも20%は欲しい
- ・反映幅は、職員のインセンティブになる額をアンケート調査しては
- ・下位区分の反映幅を小さくすれば、下位区分に評価する抵抗感がなくなるのでは



実施 (案)

- ・上位区分を相対化し、上限率を増加させる。(20%は確保)
- ・下位区分の反映幅を縮小。
- ・財源確保のため、一律に標準の支給率を下げる。

理由・目的

- ①上位区分に該当する職員を増やすことにより、モチベーションの向上につなげる。
- ②下位区分のペナルティを軽減し、評価者が低評価を付ける上での抵抗感を緩和する。

⑤分限への活用

ご意見

- ・分限ルールは早急に整備すべき。
- ・基準を設定せず人事評価結果を活用しない分限処分は、訴訟で敗訴する可能性が高い。



実施 (案)

- ・下記職員に改善措置（研修や異動等）を実施する。
 - ①直近2回連続で最下位評価（D）
 - ②直近3回連続で下位評価（C・D）

<参考> 令和3年度の実績 ①：2人 ②：4人
- ・措置後に下位評価が翌年度も継続する場合、分限懲戒委員会で処分を検討する。

理由・目的

法の主旨に則り、人事評価結果を分限処分へ活用するための基準を策定する。

⑥人事評価の実施時期

ご意見

- ・直近の人事評価結果を昇格に反映するためには、評価時期の前倒しが必要。



実施 (案)

- ・最終評価結果の確定は従来どおり2月下旬頃とする。
- ・評価結果の確定以前に昇格者を仮に選定する運用とし、確定した評価結果と足切り基準により昇格者を決定する。

理由・目的

- ①最新の人事評価を昇格に反映させる。
- ②評価時期は可能な限り期末までの業績などを踏まえて行いたい。
- ③6・7月人事異動は、弊害が大きい。

2. 人事評価制度について（評価手法）

赤字部分は、特にご意見を
いただきたい事項

項目	懇話会での外部有識者からの意見	市の対応方針
<p>①能力評価項目の設定（項目作成、職階設定、追加・削除、点数化方法）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・評価項目が重複しているものや一つの評価項目の中に複数の視点があるものがあり、評価者の負担が大きい。 ・2択で評価できれば評価が明確になり、評価者の負担も減る。 ・職階によって評価すべき内容は異なる。 ・評価の配点が分かると恣意的な評価になりやすい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・評価項目を簡素化する。 ・評価段階を減らす。（2択化を検討） ・評価点を明示しない方法を検討する。
<p>②業績評価の目標設定（目標レベル判定、定型業務の評価）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ルーティン業務は、失敗しないことが重要で、それ以上の業績を求めるものではない。ルーティン業務の部門と他の部門は分けて考えるべき。 ・困難度が低いルーティン業務でも達成度に応じて高い評価をする池田市の人事評価制度が参考になるのでは。 ・チャレンジを引き出せる制度であるべき。 ・目標レベルの共通化を図る目標難易度設定会議を実施しては。 ・市政のどの分野でどれだけの業績をあげようとするかは、政治的な判断。市長は部長級の業績目標に介入すべき。 	<ul style="list-style-type: none"> ・評価点の設定を見直す。（例） 「目標レベルの低い業務で達成度が高い場合」 > 「目標レベルの高い業務で達成度が低い場合」 ・目標難易度設定会議の導入を検討する。
<p>③頑張ったが成果が出なかった場合の評価（評価の取扱い）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・成果の中に能力と業績があるとの考えかたは論理的に飛躍がある。成果は外部要因の影響も大きい ・成果を出す職員に報いる制度として議論すべき。 ・箕面市では、報われるべき職員を頑張る職員とした。「頑張る」の定義は抽象的なままでよい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・頑張る職員をあえて定義づけせず、「成果」を業績評価、「成果を出そうとする能力・意欲」を能力評価で判定する制度構築を図る。

項目	懇話会での外部有識者からの意見	市の対応方針
<p>④能力評価、業績評価の評価点配分（現行の配分の是非）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上位職階は業績評価だけでもよいぐらいであるが、若年層は将来に向けた能力開発が重要で、能力評価に重点をおくべき。 ・ 箕面市では、業績は能力より評価し難いと判断し、実施しないことにした。しかし、上位職階の業績評価の配点を高めることは理解できる。業績評価の精度を上げることができれば、上位職階における業績評価の点数配分を高めてもよい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 目標難易度設定会議の導入を検討するなど、業績評価の精度を高める。 ・ その上で、上位職階における業績評価の点数配分を高める。
<p>⑤評価結果調整（甘辛調整の実施方法）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1次評価者、2次評価者、調整者それぞれの評価が割れた場合を想定した制度設計にしたほうがよい。 ・ 評価者を集める甘辛調整会議が有効かと思う。 ・ 個別の評価項目における点数の付け方を調整するのではなく、合計点のみを調整する和泉市の手法は、甘辛調整とはいえずに事実上の評価になる。 ・ 絶対評価においては評価者による甘辛が出てくるので、その基準を研修によって合わせるのが甘辛調整である。 ・ 寛大化傾向の強い評価者に対して、厳しい人事評価を行う手法もある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 調整は個人に対して行うのではなく、評価者ごとに対する調整とする。 ・ 甘辛調整会議や評価者研修の充実について検討する。 ・ 1次評価者の評価を点数化するか検討する。
<p>⑥評価の開示、面談（実施手法）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 評価を固めるための面談は評価のぶれがない制度を目指すならば、そもそも必要ない。箕面市では評価を次年度の昇格に反映していたが、人事異動を遅らせる方法もある。 ・ 人事異動を遅らせる手法として勤務延長もある。 ・ 12月頃に評価している自治体もあり、以後の事業実施に関する問題があるが、見込みで評価している例が多い。それより、面談が適切に実施されているか実態を把握すべき。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人事異動時期の変更は、影響が大きい。直近の評価結果を昇格に反映するスケジュールを検討する。 ・ 面談の実態を把握する。 ・ 評価前の「任意面談（池田市方式）」を導入する。

項目	懇話会での外部有識者からの意見	市の対応方針
<p>⑦多面評価（360°評価）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・多面評価自体は国や自治体で普及しているが、評価結果に反映するか、評価から切り離して人材育成ツールとして活用するか意見が分かれている。 ・上司、部下、同僚で視点が全く異なる場合があり、多面評価はそれを補完できるが、評価精度を上げれるならば、必要性は低くなる。 ・多面評価を導入する際、特に配慮を要するのは、上司からの評価と部下、同僚からの評価の点数配分。 	<ul style="list-style-type: none"> ・評価結果に直接反映するのではなく、評価の参考として活用（評価者に開示）する。 （例） 係長を主事・主任が評価し、その結果を係長の評価者である課長に開示する。
<p>⑧部署の業績と職員個人の業績との関係</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・業績目標の活用方法を考えた上で、組織目標を導入するのかを検討するべき。 ・チームリワードの導入には賛成であるが、どのように制度設計するのが適切かは、かなり難しい問題。 ・部局の業績への評価について、和泉市方式を確立できれば、全国の自治体の先駆けになる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・部署単位での評価導入を検討する。 （例）課単位で共通の業績目標を設定し、評価結果を課員全員に統一して反映する。
<p>⑨能力・業績に対する特別加算（実施手法）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・箕面市では、臨時的な業務の発生など通常の評価制度で反映できない業務の発生を考慮して制度設計した。実際に特別加算を適用させるかどうかはケースバイケースで、機械的に適用させるものではない。 ・特別加算は、地方自治法上、支給できる手当に制限があるため、昇給や勤勉手当など反映させる手段が限られる。 ・資格取得に対する報償は、試験費用の補償だけでなく、増額して、資格取得を奨励する方がよい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・臨時業務に対しては、業績評価で対応。 （現行制度を活用） ・資格取得報償の増額を検討する。

(参考) 頑張ったが成果が出なかった場合の評価

がんばる職員

成果を出すための努力をした職員

業務遂行を通じて
発揮した「**能力**」

能力評価

成果を出した職員

業務遂行を通じて
実現した管理目標「**業績**」

業績評価

『能力』が発揮されたと評価
されれば報われる



いくら努力しても『能力』が
発揮されなければ報われない

3. 昇任について

本パートでの議論のポイント

① 昇任者の選抜

- ・昇任年齢の考え方
- ・管理職昇任試験の是非

② 係長級昇任試験

- ・係長級昇任試験を廃止し、新たな昇任制度を検討

③ 希望降任制度

①昇任者の選抜

課題①

「頑張る者が報われる」昇任の年齢

議論①

若手抜擢と昇格期待のバランスの考え方
※現在、係長級昇任試験は32歳から受験可
※同一職階で最低2年の在級が必要

課題②

管理職昇任要件の検討

議論②

管理職昇任試験導入の是非
※現在、昇任試験は係長級のみ実施

現在			令和2年度昇任			令和3年度昇任			令和4年度昇任		
職階	職員数	平均 (最年少)	昇任 人数	最年少	平均 年齢	昇任 人数	最年少	平均 年齢	昇任 人数	最年少	平均 年齢
部長級	18	57.1 (51)	1	55	55	2	50	51	1	58	58
次長級	33	54.3 (48)	8	48	51.0	2	52	52.0	10	48	50.4
課長級	76	50.6 (42)	13	42	45.8	8	42	45.8	14	42	47.9
補佐級	94	46.8 (37)	15	37	41.6	10	36	43.9	17	39	44.8
係長級	105	43.6 (33)	12	33	38.1	13	33	37.7	18	33	39.6

※昇格について規則で明文化されているのは、各職階の必要在級年数(2年)と採用後必要経験年数(例:大卒は部長12年、課長8年等)のみ

②係長級昇任試験

課題①

試験が筆記試験・面接の一発勝負となる

課題②

“昇任しない権利”の取扱い

議論

係長昇任試験を廃止し
新たな昇任制度を検討

昇任試験受験状況

R3	性別	対象者	受験者	受験率			合格者
					39歳以下	40歳以上	
	男性	91	48	52.7%	68.2%	12.0%	10
	女性	130	16	12.3%	17.2%	8.3%	2
	合計	221	64	29.0%	44.4%	9.3%	12

R2	性別	対象者	受験者	受験率			合格者
					39歳以下	40歳以上	
	男性	87	45	51.7%	65.6%	26.9%	9
	女性	129	13	10.1%	14.8%	6.6%	1
	合計	216	58	26.9%	41.7%	11.8%	10

男性より女性、若年層より高齢層
が受験を回避（“昇任しない権利”
の行使）する傾向

【参考】近隣市の受験率（R3）
高石市 10.3% 泉大津市 15.9%
泉南市 9.7% 阪南市 29.9%

現行の係長級昇任試験

受験対象者	採用後4年以上経過し、かつ年齢が32歳以上
試験内容	【一次試験】100点満点（①40点、②30点、③30点） ①筆記試験 択一式40問 120分（法律、行政判断、時事、市政、知能） ②論文試験 5つの指定テーマから選択 800字以内 60分 ③人事評価 前年度の人事評価結果を反映 【二次試験】60点満点（①50点、②10点）+意欲加算点（③最大5点）※一次結果は反映しない ①面接試験 個人面接10分（面接官5人×10点） ②内申点 現年度の所属長評価（倫理、課題対応、協調性、説明、業務遂行） ③意欲加算 過去の受験回数による意欲点加算（1回受験で1点、最大5点）
昇任	・合格者が翌年4月1日に昇任（育児等の理由により、最長3年間昇任を保留できる） ・40歳以上の不合格者は選考により昇任する場合がある（受験しなかった者は昇任しない）

新係長級昇任制度（案）

係長昇任試験を廃止し、外部資格試験等及び人事評価を活用した新たな係長級昇任制度を構築

選考対象者	採用後2年以上経過※し、かつ年齢が32歳以上 ※過去2年分の人事評価を反映するため
選考内容	【資格要件】★職員採用後に取得したものは全て有効とする 社労士、自治体法務検定、ITパスポート、簿記3級などから一定数の資格取得（技術職は建築士や土木施工管理技士資格も対象とする） ↑ 受験に必要な費用は資格習得報償制度を活用して支給 ★上記に加え、現行昇任試験の筆記試験も資格の一つとしての取扱いを検討 【人事評価】（例）2年連続でA評価以上
昇任	・資格要件及び人事評価を満たす者から、人事評価の成績順に昇任対象とする ・40歳以上は人事評価要件のみで昇任する場合がある（上記資格取得の有無を問わない）

③希望降任制度

課題

令和2年度に制度を導入し、2年間で7人が降任。給与上のデメリットが小さく、制度への不満の声もある。



議論

「頑張る者が報われる」制度構築のために希望降任は必要か否か。廃止した場合は代替となる救済措置をどうするか。

(現行)希望降任制度

【制度】 (目的) 働き方改革の推進、組織の活性化
(事由) 病気、家族の介護等の家庭の事情、職責の増大によるものを対象とする
(内容) 管理職(部長級～補佐級)が希望により係長級を下限に降任

【手続】 毎年度12月下旬を期限として受付。面談のうえ決定し、翌年度の異動に反映
降任による給料は、直近下位の1号下位に格付け

【実績】 令和2年度 2人(課長級→補佐級1人、課長級→係長級1人)
令和3年度 5人(課長級→補佐級2人、課長級→係長級1人、補佐級→係長級2人)

※大阪府内の約半数の自治体で制度実施