

# 懇話会（第8回）次第

日時：令和4年9月22日 14時～16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 (15分)
4. R1人事給与制度改革基本方針未実施項目について (30分)
5. その他
6. 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)	・和泉市人材育成基本方針の改訂について①
第2回 (5/25)	・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)	・「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)	・「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)	・「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)	・「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)	・人事評価制度について③ ・昇任（試験）について①
第8回 (9/22)	・人事評価制度について④ ・昇任（試験）について② ・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)	・職員採用について ・人事異動について ・研修について
第10回 (10/26)	・事務運用について ・その他
第11、12回 (予備)	

# 2. 人事評価制度について（評価手法）

## 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）

### ご意見

- ・二択化は是非実施してもらいたい。HRテックも進んでいる
- ・現在の評価項目は多義的で2つ以上の内容が混在している
- ・二択化ができれば評価項目を増やすこともできる
- ・評価実施は是非アプリを活用し負担軽減を。簡単なサービスがある
- ・二択化は上手く形にできると評価ゆれが減ると思うが、実施例を見たことが無いので本当にできるのか。できないと議論の前提が変わる



### 実施(案)

- ・評価の二択化について、試験的に作成したうえで導入を判断する
- ・集計作業等の効率化のため、システム又はアプリの活用を検討する

### 理由・目的

能力評価の二択化は有効な手法だが、評価項目・標語の設定などのハードルも高いと思料されるため

### 評価手法

#### 評価項目の分類（案）

- ①公務員、社会人としての基礎的能力
- ②成果を出すための意欲・能力
- ③組織への貢献に資する能力

#### 評価点数配分（案）

職階	評価項目①	評価項目②	評価項目③
部長・次長級	20%	30%	50%
課長・補佐級	30%	35%	35%
係長級・主事	50%	30%	20%

#### 二択評価（案）

評価項目（案） = 別紙

## ②業績評価の目標設定（目標レベル判定、定型業務の評価）

### ご意見

- ・ 定型業務よりチャレンジングな目標設定を重視したい。目標設定が低くなるのは組織として良くない。池田市でも高い目標を重視
- ・ ルーチン業務は失敗しないことが最大目標になる
- ・ 役所の業務の8～9割はルーチン。定型業務でも達成度が高い場合に高得点とすることは理解できなくはない



### 実施 (案)

- ①高い目標設定を促すため、チャレンジングな目標が高得点につながる設定を継続する
- ②業績評価の目標設定・達成度評価の簡素化及び目標レベル調整会議の設置を検討する

### 理由・目的

- ①チャレンジングな目標設定を重視する
- ②目標レベル設定のバラつきが課題であり、その標準化を図る

### 《業績評価の簡素化（案）》

- ・ 目標設定の難易度レベルは「改革（市のルールや仕組みを変えるもの）」か「改善」の2段階（調整会議を実施）
- ・ 達成度は3段階で評価
- ・ 業績評価：全体配分(100%－チームリワード分)×配分(%)×難易度レベル（2段階）×達成度（3段階）

## 前回（第7回）からの宿題

「人事評価のさらなる効率・適正化が可能かどうか、  
新『評価項目』案（二択化）を見て判断したい。案の作成をお願いする」

### 【結論】

問：「人事評価」（評価項目、評価レベルなど）を、**評価の簡素化**を中心に、さらに効率・適正化できないか？。




答：できる。「評価項目」などの策定・決定は今年度中。ただし、課題が幾つかある。本日は主に、その**課題の克服**についてご議論いただきたい。

## 評価項目、評価レベルなど「人事評価」の現状と課題

- (1) 「能力評価」において、「理想の職員像」(キーワード)を定めたことによる「評価項目」の改編が必要
- (2) 「能力・業績評価」において、「本人」「第一次評価者」「第二次評価者」による評価にバラつきが生じている  
(≒「第二次評価者」による評価が評価として決まる(調整あり))
- (3) 「能力・業績評価」において、「評価項目」「どこまで(目標指標・数値)」が抽象的であること、  
評価や目標の「選択肢・達成度」「レベル」が複雑な構造(計算式)になっていることが、  
(2)のバラつきの原因と考えられる

## 課題解決の方向性

- (1) 「能力評価」において、「理想の職員像」(キーワード)に沿った「評価項目」への改編
- (2) ただし、「理想の職員像」の新たな改編にあたっては、手続きを「見える化」する(しっかり議論して追加、削除する)
- (3) 「能力・業績評価」を簡素化する
- (4) ただし、「能力評価」において、「評価項目」案の策定(決定は市長)、実施後の検証・新たな改編案(同)の策定にあたっては「庁内起草委員会」(仮称)(各部署庶務担当係長のイメージ)を設ける。「業績評価」において、「目標レベル調整会議」(仮称)、「甘辛調整の仕組み」(仮称)を設ける。
- (5) 「懇話会」議論へ向けての具体案(叩き台)は【別紙】のとおり  【別紙】

# 【能】ご議論ポイント1 ～「3本柱」、ならびに、「職位」と「評価項目」「評点配分」との関係～

## (1) 「3本柱」の文言修正

- ① 公務員、社会人としての基礎的能力
- ② 成果を出すための意欲・能力
- ③ 組織への貢献に資する能力

(2) 今回の提案は、(各職位ごとに評価項目をアレンジすることはせず、) **職位に応じて「柱」単位の評点配分**を  
 変える設定→各職位の「評価項目」は  
 同じ文言

(参考: 第2回「懇話会」スライドより)

職位に応じた評価項目 (求める資質・能力・姿勢) のイメージ

	部長級	主事級
公務員としての倫理観・使命感	和泉市を誇りに思い、市民サービスの向上に向けて、市民目線で考えている。	和泉市を誇りに思い、市民サービスの向上に向けて、市民目線で考えている。
成果を出すための意欲・能力	将来の展望と大局的な視野を持ち、実現可能性のある具体的な計画立案を行っている。	柔軟な発想で、既存の手法にとらわれず、効率的に業務を実施している。
組織力向上の視点	部を統率し、部下等と円滑なコミュニケーションを図り、各職場の執行力を最大限発揮している。	組織の一員として、周囲と連携し、結束することができる。

← 職 階

組織づくり的な要素

個人能力的な要素

同じ項目でも、職位に応じて、求める能力が変わるため、人事評価の項目が変わるイメージ



## 【能】ご議論ポイント2 ～「評価項目」の基準～

持続可能な「評価項目」には、「基準」を中心にPDCAを回す仕組みが必要

- (1) **ネガティブ・フレーズ** (～がなかった。～しなかった) は使わない
- (2) 「理想の職員像」によりいわゆる**「ダブルバレル式」**評価項目はアリだが、その場合、「かつ」を入れるなど「理想」を明確にする。  
「ダブル」の双方ともが独立して「理想」なら、「評価項目」を分ける  
※ただし、1「キーワード」につき「評価項目」を2つ、3つに分けるなら、「キーワード」のバランスから、「評価項目」あたり1/2、1/3の得点にしなければならない。
- (3) 「言動<活用<事務・業務実施」の順に難度は上がり、「言動<提案<指示・指導」の順に職位が限定的となるが、いずれにしても、(職位ごとに評価項目を変えないなら) **すべての職員に当てはまる言葉遣い**にする
- (4) **原典、出所**の思い、主意に忠実である

## 【能】ご議論ポイント3 ～「評価項目」の新規開発・持続可能性の担保～

- (1) 「評価項目」案の策定（決定は市長）、  
実施後の検証・新たな改編案の策定（同）は、議会要望（職員の声）、  
事務能力、持続可能性の観点から、人事担当者のみのお事務に委ねない。
- (2) 「庁内起草委員会」（仮称）（各部署庶務担当係長のイメージ）を設ける。

## 【能】ご議論ポイント4 ～「第一次評価者」「第二次評価者」「調整」の仕組みづくり～

- (1) 「自己評価」の意義・目的・必要性
- (2) 「第一次」「第二次」評価を独立して行うか、従来どおりか
- (3) 独立して行う場合、評価が双方で異なった場合の「調整」の仕組みが必要
- (4) 事務の効率化の観点からは、独立評価にて「Yes (1点)」「No (0点)」で評価が分かれた場合、「どちらともいえない」(0.5点)としたいところ

# 【業】ご議論ポイント5 ～「業績評価」の簡素化～

(1) 「目標レベル」は2段階へ

①改革・・・市のルール（法令、要綱、規則）や仕組み（機構、基本計画、業務のありかた）を変えるもの

②改善・・・そのほかの改善

(2) 「目標の達成度」は3段階（従来どおり）

(3) したがって、評価は「全体に占める配分（100%－課共通目標）×配分（%）×判定レベル（2）×評価点（3）」へ簡素化

(4) 「業績評価」は、市長マネジメントに一層近い視点からの判定が必要なことから、「一次評価者」の評価を参考にしながらも、「二次評価者」の評価をもって「評価」とする

様式1（部長級・次長級）

令和3年度 業績評価記録書

所属	職名	職種	目標記入日	期中報告記入日	実績報告記入日
職員番号	氏名	配属年数	開始 満了日	期中 満了日	期末 満了日

【目標】 当該期として期初に3つ～4つの目標を設定し、ウェイトを100%に調整すること。期中で新たな課題等が発生した場合は、追加で目標を設定し、ウェイトを100%に調整すること。

項目No.	項目	何を	いつまでに	どこまで	具体的にどのように	業績報告（0～100%）		一次評価者		二次評価者	
						目標レベル (%)	目標の達成度	達成度	達成度の理由	評価	点
1						<input type="checkbox"/> 計画以上 <input type="checkbox"/> 計画に達する <input type="checkbox"/> 計画に達しない					
2						<input type="checkbox"/> 計画以上 <input type="checkbox"/> 計画に達する <input type="checkbox"/> 計画に達しない					

## 【業】ご議論ポイント6 ～「業績評価」の「調整」～

(1) 「評価項目」「目標指標・数値」は、市長も入った  
「目標設定調整会議」(仮称)で最終確定

(2) 「甘辛調整」については、新「甘辛調整会議」(仮称)  
(被評価者ではなく、評価者の甘辛のみ調整)を設ける

### 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）

#### ご意見

- ・「頑張る」の定義までは不要かと思う



#### 実施 (案)

- ・成果を出すための努力を能力評価で、成果を出した結果を業績評価で評価する

#### 理由・目的

- ・少なくとも客観的に確認可能な努力（行動）は発揮する必要がある
- ・成果を出すための努力（行動）を能力評価で拾うことができる

#### ④能力評価、業績評価の評価点配分（現行の配分の是非）

##### ご意見

- ・業績評価の目標設定がどれだけしっかり固められるかで配分率が変わってくるウラハラの関係



##### 実施 (案)

- ・現行の評価点配分をベースに検討を続ける

※現行配分（能力：業績）

部長級・次長級 = 4：6

係長級 = 6：4

課長級・補佐級 = 5：5

主任・主事 = 7：3

##### 理由・目的

現行の割合も職階が上がるほど結果（業績）が重視される仕組みになっている

#### ⑤評価結果調整（甘辛調整の実施方法）

##### ご意見

- ・大部分の自治体は一次評価を参考に二次評価を実施している
- ・二択化できれば甘辛調整があまり出てこなくなるはず
- ・一次評価と二次評価が乖離している場合に調整を行う方法はどうか
- ・誰でも必ずある好き嫌いで評価ブレが発生してはいけない
- ・二次評価者が一次評価を見ずに評価し、調整者が確認する方法もある。又は一次評価と多面評価を見て二次評価をする手法も。評価者の負担は大きい



##### 実施 (案)

- ・評価者研修の充実及び業績評価の目標設定・達成度評価の簡素化検討による評価ブレの縮小
- ・甘辛調整会議を含め、甘辛調整の実施手法を検討する

##### 理由・目的

現行の調整方法は実質的な三次評価となっているため

## ⑥評価の開示、面談（実施手法）

### ご意見

- ・評価前面談、実施が任意なら被評価者からの申出も可としては



### 実施 (案)

- ・評価前面談は任意で実施できるものとし、評価者又は被評価者いずれかから希望があった場合に実施する

### 理由・目的

執務場所や業務内容など個々の状況が異なるため必要に応じての実施で十分

## ⑦多面評価（360°評価）

### ご意見

- ・部下評価の平均値を本人にフィードバック、評価する範囲は通常は1階級上までになる。もう1階級上まで評価しても面白い
- ・被評価者の気づきと評価の参考資料の両方で使うと良い
- ・結果を参考資料とするだけなら2択でなくても良いのでは
- ・評価者数が少ないと結果が偏る、多い方が良いが負担が増す。
- ・どこまで広げるかは何に活用するかにより変わる



### 実施 (案)

- ・多面評価を実施し、被評価者の気づきと、上司の評価の参考資料として活用する
- ・多面評価は簡素な評価手法の導入を検討

### 理由・目的

多面評価の評価手法は、直接給与や昇格に反映させないため、簡素化



## ⑧部署の業績と職員個人の業績との関係

### ご意見

- ・チームリワードの実施方法の提案については、他の自治体で実施している所は無いのでは
- ・課全員で業績目標と評価結果を共有する方法はなるほどと思う



### 実施(案)

- ・前回懇話会で提案したチームリワードを導入する

### 理由・目的

各課において共通の業績目標を設定し、共通の評価結果として反映することでチームとしての成果が評価可能となるため

### 《チームリワード(案)》

- ・業績目標の設定の際、課単位で1項目の目標を設定する
- ・課単位の目標は業績目標全体の3分の1～4分の1程度のウエイトとする
- ・課単位の目標の目標レベルと達成度評価は市長(又は特別職)が決定する
- ・課単位の業績評価の結果は、課員全員に統一して反映する
- ・部長、室長、次長等は所管課の評価結果の平均値をチームリワードとして業績評価に反映する

## ⑨能力・業績に対する特別加算(実施手法)

### ご意見

- ・資格報償は受験料相当額でなく参考書代程度を加算して支給を
- ・加算は建築主事と水道技術管理者のみで良いのか。他の職は



### 実施(案)

- ①資格報償は、現行は受験料相当額としているが、一定額を加算する
- ②特に責任の重い職への手当加算については、現行の2職限定で継続

### 理由・目的

- ①資格取得の一層の促進を図るため
- ②個人責任を負う可能性と資格取得の困難度、市の事業実施への貢献度を考慮

# 3. 昇任について

項目	懇話会での外部有識者からの意見	市の対応方針
①昇任者の選抜	<ul style="list-style-type: none"><li>・あまりに早い昇格は弊害もあり調整が必要。</li><li>・昇格年齢は組織の傾向がある。係長昇任基準を28歳や30歳にしている団体もある。国のキャリアは26歳。</li><li>・若手抜擢に偏ると上位職階が詰まり、新陳代謝ができなくなると、下位職階のモチベーションが下がる。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・昇任年齢は概ね現行どおりを基本とする (係長級は項目②の通り)</li></ul>
②係長級昇任試験	<ul style="list-style-type: none"><li>・32歳まで係員のままとなるのは、特に高卒採用者にとって長すぎるのでは。</li><li>・昇任試験は女性の受験回避が問題。回避が続くと組織維持が難しい。人事評価のみでの昇格を40歳以降としているが、遅いように思う。</li><li>・資格取得を昇任に活用するのはインセンティブを高めることができるので賛成。自治体初になるのでは。</li><li>・新しい昇任制度案はとても良いと思う。</li><li>・現行の筆記試験を資格の一つに加えることは疑問。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・現行の係長級昇任試験を廃止、外部資格試験と人事評価を活用した新昇任制度を設計</li><li>・係長級昇任対象となる年齢、人事評価のみで昇任する年齢の低年齢化について検討</li></ul>
③希望降任制度	<ul style="list-style-type: none"><li>・新給料表が導入されると、降任することによる給与上のデメリットがより大きくなるので、希望者は減少するのではないか。制度廃止には疑問があり、継続すべきである。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・希望降任制度は継続し、降任時の給料格付け方法について検討する。</li></ul>

# 4. R1人事給与制度改革基本方針未実施項目

## 本パートでの議論のポイント

- ①退職手当の見直し
- ②市内居住に対するインセンティブ
- ③職員の地域貢献の推進 ～報酬を得る活動の許可基準の策定～
- ④（職員採用に関する見直し）
- ⑤（人事異動方針の見直し）

# ①退職手当の見直し

## 課題

在職時の職責を、より退職手当に反映する仕組みの検討

## 議論

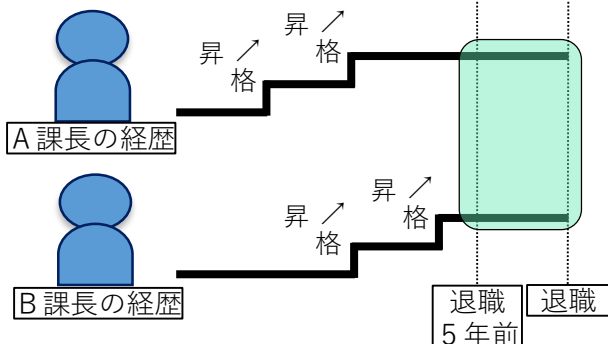
退職手当の調整額の計算期間延長の是非

### 退職手当の調整額

退職者の在職期間のうち等級が高い順に60か月分の等級に応じた額を計算する制度。60か月間（5年間）を超える等級の差は、調整額には反映されない

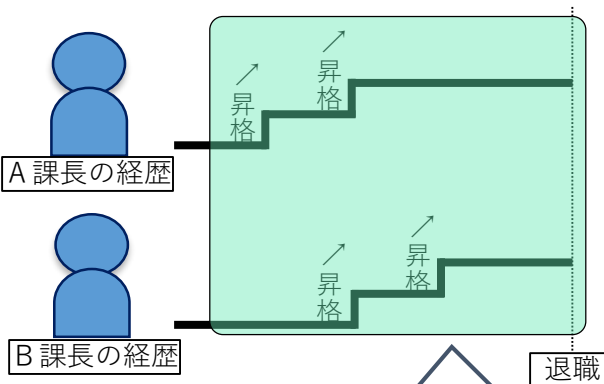
#### 《現状》

A課長の方が早く昇格していたが、高い順に5年分の等級を見ると同じなので調整額は同額



#### 《見直し検討》

### 調整額の計算期間の延長



#### 【参考】

現行の退職手当調整額(1月あたり)

職階	調整額
部長級	59,550円
次長級	54,150円
課長級	43,350円
補佐級	32,500円
係長級	27,100円
主任	21,700円

#### 【現行調整額】

部長60月 … 357万3,000円    部長2年・次長3年 … 337万8,600円  
課長60月 … 260万1,000円    課長2年・課長補佐3年 … 221万400円

計算期間延長により、早期に昇格したことが調整額に反映される

#### ☆参考（退職手当基礎額）

※新給料表ベース、各職階の最高給料月額で在職35年で計算

部長 … 約2235万円、次長 … 約2051万円、課長 … 約1922万円、補佐 … 約1821万円、係長 … 約1675万円、主事 … 約1451万円

## ②市内居住に対するインセンティブ

### 課題

- ・市内居住の職員数減少による危機管理対応、選挙事務等での職員配置が困難
- ・市内の実情を踏まえた市政運営、市税収入確保に向け市内居住を推奨したい



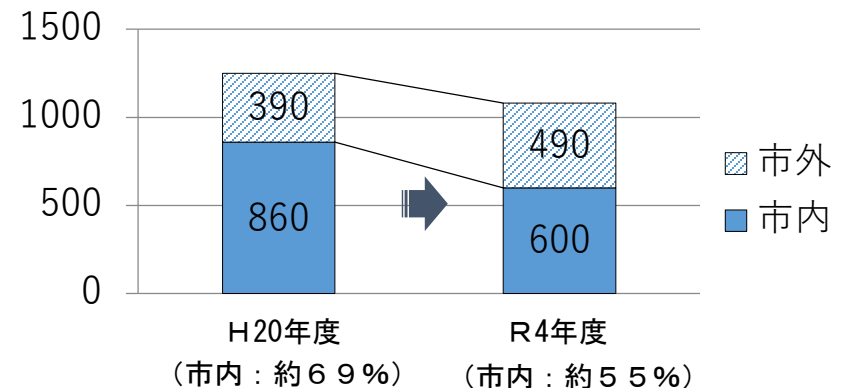
### 議論

市内居住に対して住居手当のインセンティブ付与の是非

### 箕面市との住居手当制度比較

区分		箕面市	和泉市
持家	市内	月額9千円	支給なし
	市外	支給なし	
賃貸	市内	月額最高2万8千円 ※9千円+入庁10年目までの職員に上限1万9千円を加算	月額2万7千円（上限） ※家賃5万5千円以上で上限額となり、それ未満は家賃額に応じて減少
	市外	支給なし	

【参考】職員の市内在住率



市内在住者は人数・割合ともに減少

### ③ 職員の地域貢献の推進

～報酬を得る活動の許可基準の策定～

#### 課題

- ・地方公務員法に基づく制限であり、現行の基準では許可のハードルが高い印象が強い
- ・地域貢献や職員の資質向上につながる活動等で許可できる内容のものは推奨していく必要がある

#### 議論

報酬を得る活動の許可基準の見直し

#### ◆現状

- ▶ 地域貢献活動であっても職員が業務以外に報酬を得て事務事業に従事する時は許可が必要
- ▶ 地域貢献活動や自己啓発につながる活動の許可事例が少ない

《現行許可基準》

- |                                       |
|---------------------------------------|
| 1. 職務遂行上、能率の低下をきたすおそれがないこと            |
| 2. 企業等と市との間で利害関係がなく、職務の公正を妨げるおそれがないこと |
| 3. 職員及び職務の品位を損ねるおそれがないこと              |

農業、家賃収入など、許可範囲を限定

報酬を得る活動の許可基準の見直し

#### ★新許可基準(案)

- ① 公益性が高く、継続的に行うもの
- ② 市内外の地域の発展、活性化に寄与するもの
- ③ 職員の人材育成に寄与するもの
- ④ 得られる報酬が社会通念上、相当と認められるもの
- ⑤ 活動開始予定日の直前の人事評価が「B」以上  
(人事評価を1度も実施していない場合を除く)
- ⑥ 活動等の開始予定日において在職期間が6ヶ月以上あること  
(任用開始前から行っている活動等は除く)
- ⑦ 原則、市の勤務と通算して1日8時間を超える活動又は週40時間を超える活動ではない
- ⑧ 市職員として信用失墜行為に該当するような活動ではない
- ⑨ 兼業先との間に、監督関係、権限行使の関係や契約関係等がない
- ⑩ 公務に支障を来すような心身に負担の大きい活動ではない

地域貢献、職員の資質向上につながる活動について許可範囲を拡大

## ④ 職員採用に対する見直し

### 課題

- ・技術職の応募者確保
- ・優秀な職員の採用に向けた募集及び試験実施方法



### 議論

- ・採用試験実施手法の改善方法

## 現在の職員採用試験

### 試験内容

- 【一次試験】
- ①能力適性検査（文書読解.数的能力.推理判断.人文・社会・自然の一般知識.基礎英語）
  - ②専門試験（技術職のみ.基準点に満たない場合の足切りにのみ活用）
    - ※事務職はH18に専門試験廃止、R2に公務員型教養試験から能力適性検査に移行
    - ※技術職はH28に公務員型教養試験から能力適性検査に移行

- 【二次試験】 ※①個人面接と②論文試験の配点は2対1
- ①個人面接（面接官2人（次長級～補佐級）×10分×3回）  
人柄.性格.態度.意欲.表現力.将来性等を勘案して10点満点の総合評価
  - ②論文試験（800字、60分）  
テーマの理解力.内容.表現等を100点満点で採点

- 【三次試験】 ※①個人面接と②集団討論の配点は6対4
- ①個人面接（面接官4人（特別職.部長級.次長級）×12分×1回）  
服装態度.表現力.対応力.誠実性.意欲.将来性その他を勘案して10点満点の総合評価
  - ②集団討論（H23～実施.面接官4人（同上）×受験生5人1組×1回）  
テーマ発表→10分で意見をまとめる→討論30分→報告書（個人）作成10分→発表（個人）2分  
コミュニケーション.協調性.積極性.指導力.論理力.資料作成力.発表表現力.将来性等を勘案して10点満点の総合評価



## ⑤ 人事異動方針の見直し

### 課題

- ・高い専門性が必要な部署では、より経験豊富な職員が求められる
- ・人事異動サイクルが年1回のため育休や病休に対する柔軟な補充対応ができない（実施済）



### 議論

- ・高度な専門知識を要する部署における在課年数の長期化
- ・年2回など必要に応じた柔軟な人事異動の実施（実施済）

### 《現状》

- 定期的なジョブローテーションによるスキルアップを目的として、下記の方針を運用

#### 原則異動対象

- 課長級 . . . 在課5年以上
- 補佐級以下 . . . 在課8年以上
- 新採職員 . . . 在課5年以上

#### 原則異動しない

- 59歳の職員
- 配属1年目の職員

#### その他

- 自己申告書（異動希望）を提出した職員の意向は可能な限り反映

- 自己申告書は係長級以下で在課3年以上の職員が提出可能。また、係長級昇任試験の合格者にも意向調査を行っている
- 降格希望の提出期限は毎年12月下旬
- 人事異動に向けた所属長ヒアリングは毎年度12月～1月に、部長・室長・課長を対象に実施している
- 人事異動は原則として例年3月25日内示、4月1日発令の年1回のみ