

会議の 公開・非公開の別	公開	【開催日】令和8年2月13日(金) 【時間】14時20分～16時10分
会議録の 公開・非公開の別	公開	【場所】岸和田市役所職員会館2階大会議室 【傍聴人数】0名

【名称】令和7年度第4回人事給与制度調査審議会

【出席者】○は出席、■は欠席

新川会長	岡田副会長	宮脇委員	上浦専門委員
○	○	○	○

《事務局》

藤浪副市長

総務部：谷口部長

人事課：庄司野課長、小笠原参事、奥田担当長、井元担当長

財務部：新内部長

行財政改革課：滝石課長、出口担当長

【議題等】

1. 人事評価制度の再構築について
2. 給与制度の見直しについて

【新川会長】

それではこれより、第4回人事給与制度調査審議会の議事を開会する。委員の出欠状況と、審議会の公開について事務局より報告されたい。

【事務局】

本日は、専門委員を除いた委員3名中、3名の出席のため、人事給与制度調査審議会規則第6条第2項に定める会議非開催の条件に該当しない。よって、本審議会は成立となる。

続いて、岸和田市審議会等の会議及び会議録の公開に関する条例第3条に基づき、審議会は公開している。本日傍聴者はいない。

【新川会長】

本日の案件は、「1. 人事評価制度の再構築について」「2. 給与制度の見直しについて」に関する内容となっており、事務局による説明の後、各委員からご質問やご意見をいただきたい。今回の審議会における意見や審議を踏まえて、具体的な案検討を進めるということである。

それでは、人事評価制度の再構築について事務局から説明されたい。

1. 人事評価制度の再構築について

➤ 1-1.現状の把握および取組の方向性

事務局から「1. 人事評価制度の再構築について」のうち、「1-1.現状の把握および取組の方向性」について資料③に沿って説明。これに対する各委員からの意見・指摘の要旨は以下のとおり。

【上浦委員】

指摘・助言を求める内容①制度再構築の方向性について、事務職・技術職・専門職から再構築案

の検討を進めることは良い方法である。

また、現行制度に縛られることなく、新たな制度の再構築案を検討してほしい。岸和田市の現行制度は、開始当時は非常に先進的であったが、20年経過し目標設定の考え方や実施方法が大きく変化している。

総務省研究会が発行した平成26年度報告書では、国が各自治体に人事評価制度を義務づけた際に、未導入自治体の参考となるように2つの方式を示している。1つが国が実施する評語付与方式、もう1つが数値化方式である。数値化方式における能力評価は標準点からの減点方式に加え、特に求める行動には加点項目があるというもの。一例として、公務員として遵守すべき公務員倫理等に関する評価項目においては標準点をBとし、発揮できない程度に合わせてCまたはDといった減点を行い加点項目にはAを設定するという内容である。数値化方式における業績評価は目標レベルや達成状況等に応じた点数を算出することで全体点数を付与し、評価結果を数値化するというもの。平成26年度報告書は総務省のホームページからダウンロードできるため、ぜひ確認してほしい。

大阪府内では、無理にSやAランクの設定する必要がなく、評価者エラーが少ないとされる数値化方式を導入している自治体が多い。全国的にも数値化方式に移行している自治体はやや多い。まず両方式の比較と、先進自治体の事例把握を行ったうえで、職員の納得感が高く、負担の少ない人事評価制度を再構築されたい。

指摘・助言を求める内容①制度再構築の方向性のうち、スケジュール案についてはもう少しスピード感があってもよい。どのような制度であっても不安、不満は出てくる。できるだけ早く緊張感を持って再構築後の人事評価制度の運用を開始し、職員の不平不満や改善提案の声を拾いながら、微調整して制度を育てるイメージで進められたい。制度が定着するまでは3年程度要するため、早めに取り掛かるほうがよい。

指摘・助言を求める内容③制度の再構築を進めるにあたり留意する点は、評価精度を求めすぎると、納得感が高くなる一方、負担が増え、職員のやらされ感が強くなる。評価項目はできるだけ簡素にすべきである。民間企業では目標管理を中心とし、能力評価を廃止しているところもある。能力評価は5～6項目、多くても8項目程度がよい。国の評語付与方式は4～6項目、数値化方式は5つの大項目を設定し、小項目に細分化する構成である。

必要な能力を持ち合わせているか否かは、採用試験のときに判断するものである。人事評価は人材育成基本方針で定める人材や職場を実現するために、職員の行動や役割を誘導していくものである。能力をどう発揮できるかという視点から、例えば、管理監督者の評価項目に働きやすい職場づくり、評価の観点に時間外勤務時間の削減の取組みや職員の休暇を取りやすくしているかという点を盛り込むと、時間外勤務時間の削減の取組みに職員を誘導することになる。また、マネジメン力を評価項目に設定し、評価の観点に目標設定や進捗管理のための面談の実施を盛り込むと、評価者は必ず面談を実施するようになる。このように、どう職員を評価するかではなく、どのように職員の行動を誘導するかという視点で人事評価を再構築してほしい。

業績評価に必要な視点は3つある。1つ目は課長の所属目標を明確化し公表していくこと、2つ目は個人目標を具体的な表現で判定できるようにすること、3つ目は難易度設定が職員によってぶれにくく、わかりやすいルールであることである。

1つ目は課長が部長と十分話し合っ所属目標を定め、A4用紙1～2枚にまとめて公開することが必要。公開された所属目標は一般職員にとって自己申告の参考になり、課長間の引継書にもな

る。

2つ目の個人目標を具体的に表現することは業績評価の肝となる。職員が自由に個人目標を設定するのではなく、課長の定めた所属目標と自身の事務分担表をもとに、個人目標を考え、最終的には課長と職員による十分な話し合いを経て、納得度の高い具体的な個人目標を設定させることが肝要である。個人目標に具体性がなく、判定できないような内容であると、評価結果も曖昧となり、職員の不平や不満が生まれる。特別な目標ではなく、所属目標を達成するためのプロセスを個人目標とし、評価者が容易に評価できるよう具体的な表現とした上で、確実に達成させる。本来行うべきことを着実に遂行し、高い水準で達成することで、高評価になる。高水準がどのような状態かを予め課長と職員とで話し合い、判定できるように具体的に達成した状況を記載しておくことで評価の時のトラブル防止となり、職員のモチベーションも向上する。

職員が取り組みたい仕事と課長が取り組んでほしい仕事や仕事、職員が考える達成度合と課長が求める達成度合いが異なる事例はよくある。人事評価は目標設定で決まるとされており、目標設定が適切であれば評価結果はぶれないものとなるため、課長と職員との十分な話し合いが必要不可欠である。

目標数は4～8個程度とし、その中でチャレンジングな目標や難易度の高い目標、高水準で達成する目標を1つ程度定めることが望ましい。

職員の強みや弱みは目標達成の過程や仕事ぶりで見極め、コーチングやフィードバック面談で職員が伸ばすべき能力や行動を上司がアドバイスすることがマネジメントや人材育成に繋がる。職員のやりがいや成長を引き出せる制度を目指してほしい。

目標設定の重要性やプロセスを、プロジェクト・チームメンバーが十分に理解し、庁内に浸透させる事が重要。職員が曖昧な目標を設定すると、評価できないことに気づかされるだろう。個人目標の具体的な内容と難易度について、職員が納得することが肝となる。

3つ目の難易度設定は、様々な手法がある。その中で職員の納得度が高く、評価誤差が少ないものを選んでほしい。数値化方式の目標レベル設定基準表は、困難度、貢献度、優先度でレベルを決定するという内容であり、活用している自治体が非常に多い。この方式は、職員数1万人以上の川崎市で実施していたものを、総務省研究会座長の一橋大学の辻拓也教授が、職員数百人程度の長野県松川町でも活用できるように作成したものであり、20年以上の実績があることから、ぜひ研究いただきたい。

マネジメントサポート制度は、自分がどのようにマネジメントされているかを評価する項目に見直してはどうか。例えば、上司からミーティング等の情報共有があるかという点、上司に報告・連絡・相談しやすい雰囲気があるかという点、上司にワークライフバランスに向けた理解があるかという点、問題行動を起こした職員に対し、適切に注意を行っているかという点等を項目に入れ、部下が上司をチェックすることで非常に実用的な制度になる。

最後に苦情に繋がらないための方策が2つある。1つは評価するときにトラブルにならないよう、評価基準を具体的な表現とすること。もう1つは業績評価で立てた目標が外的要因によって未達成となった場合の柔軟な対応手法を定めておくことである。この二つにより、多くの自治体で職員からの苦情や不満が大幅に減少したと聞いているため、参考にされたい。

【宮脇委員】

指摘・助言を求める内容①制度再構築の方向性について、職員数が最も多い行政職のうち、事務

職と技術職から検討を進めることに異論はない。

ただし、制度設計段階で対象職種の範囲をあらかじめ定めておく必要がある。給与を得て働き、成長が求められる点は全職種に共通するため、最終的には保育職や技能労務職だけでなく、医療職、教育職、消防職等も含めた全職種を対象とすることが望ましい。非常に手間と時間はかかるが、職員に共通するコンプライアンス等とは別に各職種や業務特性に応じた評価項目を検討する必要がある。

人事評価制度は全職員に適用されるものであり、人事評価をもとに育成を図りながら業務を遂行するという考えのもと、再構築を進めていかねばならない。全職種を一度に再構築することは困難であるため、初めにどの職種を再構築の対象とし、どのような工程を踏んで他の職種に対象を広げるか、計画的に進められたい。

現行の人事評価をベースとし、再構築案を検討するとの方向性については、現行制度の長所・短所を整理した上で、いちからの評価制度の再構築も選択肢として検討されたい。

スケジュールにスピード感が必要だが、いちから人事評価を再構築することを踏まえ、現状の課題をもとにどのような制度内容とするかを手順を踏んで検討されたい。職員の意見を取り入れつつ改革を進めていくと思うが、最終的に職員が納得できる人事評価制度を目指し、評価者も含め負担が過度なものにならない仕組みとすることが重要となる。

他自治体で評価者、被評価者対象の人事評価研修を実施する際に、研修の冒頭で本音での話し合いを受講者に求めているが、グループワークで人事評価が自身の成長に役立っている実感があるか、仕事の成果に繋がったかを問いかけると、ほとんどの受講生が否定的な反応となる。多くの自治体で人事評価が職員の成長や仕事の成果に繋がっておらず、運用に苦慮していることがうかがえた。

職員にとって人事評価は普段の業務に加えて実施するため、限られた時間で手間がかかるという負担感がある。私が実施した他自治体での研修では人事評価制度の意義、目的や評価に関する職員の理解が進んでいないという印象も受けた。法律で定められているから実施するのではなく、人事評価を実施する意義を職員が理解する必要がある。あわせて本来業務がある中で人事評価を行うため、効率的かつ職員の負担が少ない制度に再構築されたい。そして、能力評価及び業績評価を職員の成長や仕事の成果に繋がるものとなるよう段階を踏んで検討されたい。

能力評価に関して、私が明石市で人事評価を導入した際に、国1級、2級に該当する担当員レベルの能力評価項目は、仕事の成果と信頼確保を評価できる基本的なもののみで充分であると考えため、業務遂行力、コミュニケーション及びコンプライアンスの3項目に絞るべきだと当時の人事担当者に伝えた。担当者としては課題発見力、企画力も加えたいという思いがあったため、最終的には5項目となった。5項目であっても、それぞれに着眼点を3つずつ設定すると、職員は15項目の評価を行う必要が生じるため、相応の負担があったと思う。

業務遂行力の着眼点としては、法的な知識も含めた業務知識、文章力、仕事を最後までやり切る責任感があるとよい。コミュニケーションの着眼点としては、市民応対、庁内での意思疎通、そして最も大切な報告・連絡・相談が挙げられる。コンプライアンスの着眼点としては、例えば新規採用職員では遅刻をしないなどの服務規律遵守の内容を盛り込むとよい。そうすると評価項目は概ね9個で足る。

毎年4月に職員自身が各評価項目と着眼点を頭に入れて、1年間業務にあたる必要がある。評価項目は職員の行動目標であり、各評価項目を意識することで職員は成長し、達成度合いを職員自身

が自覚することで自己評価に繋がる。上司も部下の評価項目の大まかな内容を念頭に置き、達成できたときは褒める、達成できなかったときは注意する、これを1年間積み重ねることで上司の評価に繋がっていく。

現行の岸和田市の能力評価制度は評価項目が12個あり、それぞれの評価項目に3つずつ着眼点が設定されているため、職員は36の着眼点を覚える必要がある。評価をする職員の負担や職員の理解を得るためにも評価項目は大幅にシンプル化すべきではないか。

現行の岸和田市の業績評価制度も目標の難易度とウェイトの設定方法が複雑であるとの印象を受けた。職員は3～5個の目標に加え、目標の難易度、ウェイトの設定も求められるため、簡易に取り組むことが難しい。私が人事部門や政策部門に在籍していた時、常に多くの課題があったため目標の選択に困ることはなかったが、目標の難易度やウェイトを設定することは負担に感じていた。能力評価と同様にシンプル化が必要であると考えます。

業績評価にも数値化方式を採用する選択肢があるが、導入当初は職員が課題を認識していることを前提とし、職員自身が1年かけて取り組むべき課題を上司と協議の上で1つに絞るところから始めてもよい。ただし、目標の設定にあたっての基本は、何を、なぜ、どのように、いつまでにを上司と綿密に協議し、成果につながる内容とすることが不可欠である。

仕事をする上で最も大切なことはどのように進めるかである。毎年4～5月に目標を決定し、目標を決めた後に進め方を考えていくと、あっという間に9月が到来し、残りの下半期で目標達成をしなければならないという状況になる。目標設定時にどのようなことをいつするかという工程表を念入りに考えておくことが重要。途中で状況が変化し、工程に変更が生じることもあるが、作成した工程表どおりに業務を進めていくことが欠かせない。

業績評価の再構築にあたっては、担当者レベル、管理職レベルそれぞれの目標設定数、目標の難易度、ウェイト、点数化の方法等を最低でも1年、できれば2～3年かけて検討した上で運用してはどうか。人事評価を仕事の成果と職員の成長につなげるという最終目標に向け、どのようなプロセスを踏むかも含め、プロジェクト・チームで熟考されたい。

指摘・助言を求める内容③の人事評価制度の目的・役割・重要性の組織内での浸透に関しては、制度の意義や目的を人事担当者が十分に理解し、組織全体に広めていくことが不可欠である。明石市では、最初外部講師に人事評価の研修を依頼していたが、人事担当者が理解した後は、人事担当者が管理職、評価者向けに研修講師を務め、丁寧に職員への説明をしていた。他者への説明をとおして、職員自身の学びになり、納得感にも繋がる。組織内に浸透させた後は、人事部門が研修資料を用意し、管理職をはじめとする評価者の中から研修責任者や人事評価制度推進者を定め、各職場内で人事評価に関する研修を実施させることも検討されたい。

最後に、指摘・助言を求める内容③の苦情処理制度に関してである。苦情は真っ当な内容から感情的な内容まで、様々なものがある。可能であれば苦情処理は外部機関、もしくは1名でも構わないので外部委員からなる組織で処理することが望ましい。苦情処理に携わる組織に内部の職員が入っていると、苦情を申し立てる職員の納得感も得難い。公平委員等から苦情処理に携わる組織に入っただけでも考える。

指摘・助言を求める内容③のフィードバック面談についても、制度の浸透と同様であり、評価者、被評価者ともに、人事評価制度の意義及び目的、面談の重要性を理解した上で実施することが肝要である。他者を評価することは難しいが、良い影響もある。評価結果に基づき部下一人ひとりの状況、性格や資質も踏まえて、上司が時間をかけて指導を行っていかれたい。

【岡田副会長】

人事評価制度における組織の目標の達成や職員のモチベーション向上は非常に大切であるが、職員の納得感がないと制度自体が維持できないと考える。人事評価制度を再構築する際には、被評価者の納得感の高いものとするを再構築の方向性として重要視していただきたい。全職員が100%納得する人事評価制度を構築することはほぼ不可能であることを考えると、評価項目は細かく作り込み過ぎずに、大まかな括りで設定し、評価項目をどう解釈するかは職場の裁量に委ねることが望ましい。

指摘・助言を求める内容①の制度再構築の方向性のうち、スケジュール案については早期に制度再構築と本格運用を行うべきでと考える。人事評価制度の適切な運用に向けて、試行ではなく、本格運用を行いながら改良・改善していったらどうか。

指摘・助言を求める内容③制度の再構築を進めるにあたり留意する点のうち、優先して取り組むべきこととしてマニュアルの再整備が挙げられるが、マニュアルは作り込みすぎず、可能な限り簡素に作成するほうがよい。職員が手元で確認しやすい内容とし、不明点があれば人事評価制度の担当者に問い合わせるような、簡素なマニュアルを作ることで、制度の実施に繋げることが必要と考える。

指摘・助言を求める内容③の苦情処理制度・フィードバック面談について、苦情処理制度及びフィードバック面談の果たす役割は非常に重要である。国家公務員で人事評価制度を導入した際に、フィードバック面談で非常に高い効果が得られたという話を聞いたことがある。国家公務員は組織が大きいので、自身がやっている仕事が全体の中でどの位置付けにあるのかわからないという職員も多い。職員自身が担っている仕事の意味や、進むべき方向性が、フィードバック面談を通して明らかになる効果もあったようである。フィードバック面談については市町村でも同様の効果があるだろう。

加えて、人事評価制度へのフィードバックの観点から評価シートの最下部にシート作成に要した時間や評価する上での改善点に関する項目を設けることで、さらなる制度の改善に繋がっていく。例えば人事評価制度設計者が15分程度で作成できた評価シートが、職員が作ると3～5時間要したと回答があった場合は、通常業務を圧迫する非常に負担感の大きい制度ということになるであろう。人事評価制度の実施に関するフィードバックを毎期実施し、改善につなげることが必要と考える。

【新川会長】

各委員から現状把握、今後の方向性について意見をいただいた。まず指摘・助言を求める内容①の制度再構築の方向性に関して、基本的には事務職等から再構築を始め、順次全職種を対象とした人事評価制度の再構築を最終目標にすべきという意見があった。

また、現行の岸和田市の人事評価制度は非常に作り込まれた内容となっているが、基本的にはゼロベースで再構築してはどうかとの意見があった。検討にあたっては総務省研究会の平成26年度報告書や数値化方式を参考にしてはどうかとの意見もあった。

今後のスケジュールについては、制度構築に時間を要するため、令和8年度の新制度開始は困難かもしれないが、できるだけ早い段階で運用を開始されたい。制度を修正する期間を設け、数年かけてより良い形に落ち着くよう制度を運用してはどうかという意見やスピード感が必要という意見も

あった。

制度の再構築にあたり、複雑かつ非常に細かい内容を改め、できる限りシンプルにした上で、評価者及び被評価者の判断が容易かつ負担感の少ない制度を目指してはどうかという意見もあった。また、職員の制度への理解を深める観点から、能力評価における評価項目を職員一人ひとりが認識しやすい数として、例えば3つの評価項目にそれぞれ3つの着眼点を設定し、計9個程度としてはどうかとの意見もあった。

業績評価も目標の定め方や達成までのプロセスといった評価項目をわかりやすく、かつ少なくすることで、職員の納得感の高い制度内容となり、職員の制度への理解や浸透も進むという意見もあった。

苦情処理制度の充実にあたっては、外部機関及び外部委員から構成される組織の設置が必要との意見もあった。

フィードバック面談は職員自身の成長にとっても非常に有用であり、想定以上の効果があるという意見があった。評価手順等にかかる改善点も、評価結果と合わせて職員からフィードバックを求める方がよいとの意見もあった。

人事評価の再構築にあたり、数値化する方法や評価項目等、整理すべき点は多い。今後プロジェクト・チームにおいてさらなる検討を進められたい。

1. 人事評価制度の再構築について

- 1-2.評価点の算出手法と評価サイクルの検討について
- 1-3.処遇への活用手法の検討について

事務局から「1. 人事評価制度の再構築について」のうち、「1-2.評価点の算出手法と評価サイクルの検討について」及び「1-3.処遇への活用手法の検討について」を資料③に沿って説明。これに対する各委員からの意見・指摘の要旨は以下のとおり。

【上浦委員】

評価点の算出手法については、4点意見する。

1点目は、職階ごとの能力評価・業績評価の比率についてである。評価の比率については、評価結果を職階や職種により区分された集団ごとに反映するのであれば、設ける必要はないと考える。職階や職種による評価結果の反映区分ごとの集団において、職階が異なる者同士の評価を相対化する必要がないためである。制度を複雑・煩雑にしないという観点からも職階ごとの評価の比率は、必要ないと思われる。

2点目は成績区分であるが、資料案のとおり5段階の評語でよいと考える。

3点目は、成績区分の下位区分の割合を設定することについてである。例えば、5段階の成績区分において、最下位・下位区分の割合を全体の5%とした場合、必ず、当該成績区分に格付けされる者が出てくる。無理に成績区分の割合を設定すると、職員の納得感は得られないと思われる。

4点目は、業績評価における目標の難易度設定についてである。目標の難易度は、部署間や個人間などでバラつきが出ることが懸念されるが、対策として納得感の高い難易度設定表を活用することと、高難易度の個人目標を公開することが有効と考える。

高難易度の目標を公開することは、評価者や目標を設定する個人の目標難易度における相場感を養うことにつながる。

また、部署によって業務量や難易度が異なるため、部署間で成績区分にバラつきが生じることは、大きな懸念点ではない。むしろ「評価者間の目線のバラつき」を懸念し、各部の評価者が正しく目標難易度を設定しているかといった評価者の相場感のバラつきの是正を図ることが重要である。

評価結果の調整会議は評価者の評価傾向の均等化が目的ではなく、各部署間における目標難易度の設定が納得感のあるものになっているかを確認・指摘することが主な目的となる。

また、評価結果の本人通知は、面談で今後の育成計画を相談する上でも必須である。加えて、評価の成績区分における基準点を公開することで、被評価者が自身の現在地を把握できるようになる。

評価サイクルについては、年1回でよいと考える。国は、時代の変化に対応するため年2回の実施が望ましいとしている。年2回の実施であれば、半期ごとに評価を行うため、制度を微調整しやすい、前期の評価が悪くても後期でリカバリーできるといった利点がある。ただし、池田市においても年2回の実施を実施しているが、事務的な負担が大きく、調整会議も複数回行うことになるため、職員の不満ややらされ感も多いのが現状である。

そのため、評価を年1回とし、最も重要な期首の目標設定に十分な時間をかけ、納得感のある目標を定めた上で、中間面談等を通じて、設定した年度の目標を確実に達成することに注力した方がよいのではないかと考える。

また、1年間の評価過程で、評価者が被評価者の仕事ぶりから強みや弱みを把握しながら育成することが重要で、評価者となる管理職がマネジメント力を発揮し、効果的に人材を育成できるような実践的な制度を目指していただきたい。

評価結果の勤勉手当・昇給への反映については、資料案のとおり初めは薄い反映でよいと思われる。自分が優秀な区分に入らなくても、評価結果が適切に給与へ反映されるような制度がないとモチベーションが上がらないといった意見も多く聞く。評価結果の反映については、働いても働かなくても同じといった意識や風土の是正であるため、制度が成熟するまでは薄い反映でいいのではないかと考える。

昇給への反映については、国の研究会でも8号昇給というのは生涯賃金への影響が大きいため、6号若しくは5号の昇給でよいとされている。

池田市でも昇給者が固定化することを懸念していたが、過去2回分の評価結果を反映することで、あまり固定化することなく、対象者600人のうち、標準昇給（4号給）を上回る昇給が連続したものは5人から8人程度であった。

昇格については、人事評価の結果を活用するものの、他の要素も必要となってくるため、資料案のとおり過去複数年度の評価結果をもとに、昇格候補者とするということによりよいと考える。

また、人事評価結果によらない勤務実績不良を理由とする分限処分は、地方公務員法に抵触し不適當な処分となることから、評価結果に基づく分限処分基準を明示し、法律の周知と合わせて職員に公表していくことが重要である。

【宮脇委員】

総合評価結果をベースとした給与への反映は実施すべきである。総合評価の点数算出における能力評価・業績評価の比率についても必要と考える。一般職員は能力向上が中心となり、係長、課長、部長と職位が上がるにつれ、成果が大きく求められるというのが一般的な考え方である。

職階ごとの評価比率を定めないということであれば、一律に能力：業績を5：5とし、総合評価

の点数を出すことになるが、各職位に求められる役割との乖離が生じるであろう。

成績区分の割合設定については、職員時代から疑問に感じている。成績区分は絶対評価が基本であり、相対的な成績区分の上限割合を設定する必要はないと考える。

また、成績区分の各評語の基準となる解釈を具体的に定義しておくことが重要である。例えば5段階の成績区分において、真ん中を標準として、4号昇給かつ勤勉手当の標準支給割合とするのであれば、どのような能力をどの程度発揮し、どれだけの業績を上げた者を標準とするのかをまずは明確にし、上位評価、最上位評価の基準を定めるといった各成績区分の解釈の明確化が求められる。それにより、成績区分に割合を設定しなくとも、自然と割合設定時と同じような成績分布になると考える。

評価サイクルについては、国公と同様に、業績評価は年2回、能力評価は年1回の実施とすることが妥当と考える。また、スピード感をもって改革を進めるためには、試行と見直しを重ねながら評価項目や運用方法などを確立し、メリハリのある評価を定着させたのちに、給与への反映を薄い反映から行っていくというような手法も一考である。勤勉手当や昇給への反映については、最終的には国公と同様の形を目指していくことでよいと思う。

昇格への活用については、上浦委員と同意見である。高い評価結果を継続的に取得する職員は優秀であるという裏付けになるため、任命権者による昇格決定の参考として活用すればよい。

降格や免職といった分限処分の決定においても評価結果を活用しなければならないが、評価結果以外の多様な要素も鑑みる必要があるため、あくまで参考程度の活用にとよい。

【岡田副会長】

人事評価制度については、制度を運用しながら改善を重ね、岸和田市に合う方法を探していくということがよいと思う。制度の骨子については、給与制度のように国公準拠というわけにはいかないが、国家公務員の人事評価制度が1つの目安にはなる。

総合評価の算出方法と、成績区分について、職階ごとに能力評価・業績評価の比率を定めるかどうかは悩ましい部分である。一般的に、ホワイトカラーと呼ばれる職業においては、業績のみで評価することは困難と言われているため、上の職位の職員以外は、ある程度能力の評価を加味する必要はあると思われる。

成績区分を5段階とした場合、評価結果が標準の真ん中に偏ることが懸念される。大半の職員の評価結果が標準ということになれば、制度の形骸化につながる恐れもあるため、4段階や6段階といった偶数の成績区分も検討されたい。

【新川会長】

各委員から貴重な意見をいただいた。総合評価の算出においては、能力評価と業績評価の両方の結果に基づき算出すべきだが、職階によって能力評価・業績評価の比率は変わってくるということ。

また、その比率をあらかじめ決めてしまうのではなく、制度を運用しながら改善・修正を重ねてはどうかとの意見であった。

成績区分の段階数は、奇数であれば中心化傾向が出るため、客観的かつ明確に評語の基準を定めていくことが重要ということ、各成績区分の上限割合も、絶対評価を基本とすることを踏まえると、必ずしも設定する必要はないのではないか、本人への評価結果の通知は必須といった意見もいただいた。

なお、評価結果の調整会議は、評価者・被評価者双方の評価についての相場感・目安感を確認する場としても有用であるとの意見もあった。評価結果の調整の場を通じて、評価についての認識を組織全体に浸透させていくことが重要である。

評価サイクルについては、勤勉手当の仕組みを踏まえると、業績評価 2 回能力評価 1 回というのが理想的であるが、職員負担の増加に鑑みると、業績評価・能力評価ともに年 1 回というサイクルが現実的といった意見もあった。

また、試行運用等のプロセスの中で、業績評価・能力評価のそれぞれの納得度を高めていくことが重要であろう。

評価結果の給与への反映は、薄い反映から初め、評価制度がある程度成熟してから、反映の度合を調整していくとよいといった意見があった。

昇格への活用については、評価結果だけで判断されるものではなく、全体の人事配置等を考慮し、総合的に判断されるものであるため、評価結果を参考にしながら昇格者を選考していく方がよい。

分限処分への活用も同様で、適切に評価を行い、評価結果を処分の判断材料とすることは法的にも必要であるものの、他の客観的な証拠や事実等も鑑み処分することが求められるため、あくまで参考程度の活用にとるとよいとの意見であった。

なお、評語の基準や給与、昇格、分限等への評価結果の活用等については、職員への十分な周知徹底が必要である。

人事評価制度の再構築についての意見は以上とし、事務局においては各委員の意見を踏まえて具体的な評価の仕組み等、制度設計の検討を進められたい。

2. 給与制度の見直しについて

事務局から給与制度の見直しについて資料⑤に沿って説明。これに対する各委員からの意見・指摘の要旨は以下のとおり。

【宮脇委員】

従前より申し上げている通り、公務員の給与は地公法に定める「均衡の原則」に沿った制度とすることが大前提である。また、市民の重大関心事項であり、説明責任が求められるといった観点からも、国公準拠で整理すべきである。今回提示の案は、国公準拠の考え方で整理されている。なお、国公準拠の考え方をベースとした上で、職員の頑張りをより反映したメリハリのある給与制度の構築は各自治体の裁量の範囲となるため、引き続き検討を進められたい。

【岡田副会長】

ご説明いただいた内容については、概ね異論はないため、ぜひ取り組んでいただきたい。意見として、昇格時の昇給額の引き上げや昇格に必要な経験年数は今回だけではなく継続して見直しをお願いしたい。また、国の給料表は国 4 級、国 5 級及び国 6 級の重なりが大きいいため、少しずつ解消してメリハリのある構造を検討していただきたい。

【新川会長】

給与制度の見直し案については、基本的には本日の説明内容で良いという意見であった。昇格時昇給額の引き上げ、昇給停止年齢、管理職手当、勤勉手当の算出方法、役職加算率の見直しについ

ては提示案のとおり国公準拠で進めてもらいたい。また、昇格に必要な経験年数のさらなる短縮も含めて継続して見直しを進められたいという各委員からの意見であった。

加えて頑張っている職員にこたえるため早期の昇格の仕組みや、メリハリのある給料表にしておくことも引き続き検討していただきたい。

その他、ご意見はないか。

【宮脇委員】

人事評価や給与制度、人材育成基本方針を所管する人事課にとって、抜本的に制度や方針を見直すこの先 1、2 年は一番大事な時期である。

私が明石市役所に勤務しているときは、人事課として他課の人員を減員することもある立場上、人事課の人員を増やすわけにはいかないと考えていた。しかし、制度改革を行った時だけは人事課の人員を増員した。

この重要な局面においては、人事課職員の増員も是非検討いただきたい。

最後に、岸和田市における人事評価制度の名称について、資料には「評価」と記載しながら括弧書きで「考課」と記載している。同様に給料表における等級の数字も国とは反対になっている。国と合わせた形での制度の名称変更や等級の是正も検討されたい。

【新川会長】

本日予定されていた全ての議題について各委員よりご意見をいただいた。これからの改革をさらに充実したものになるように、各委員の意見を踏まえてより良いものに仕上げていただきたい。

【事務局】

各委員からのご意見やご指摘を踏まえ、市で十分に検討し改革案の策定や制度設計に活かして参りたい。

今年度は本審議会が最終となる。来年度以降は委員の皆様へ新たな任期での委員の委嘱を行ったのちに、令和 8 年度第 1 回審議会を開催する予定である。

以上