

# 令和7年度第4回岸和田市人事給与制度調査審議会

---

## 説明資料

### 【人事評価制度の再構築】

01

現状と課題及び取り組みの方向性について

# 【現行】本市の人事評価（考課）制度の対象範囲

## 本市における人事評価（人事考課）制度の実施対象者【正職員】

職種		能力評価（考課） ※2	業績評価（考課）
事務職		○（課長級以下）	△（担当長以上）
技術職		○（課長級以下）	△（担当長以上）
専門職 ※1		○（課長級以下）	△（担当長以上）
保育士		○ ※3	△（保育所長のみ）
技能・労務	清掃技能員	○ ※3	△（担当長以上）
	給食調理員	○ ※3	×（担当長以上在職者なし）
	学校校務員	○ ※3	×（担当長以上在職者なし）
消防職		独自	
医療職	医師・歯科医師	独自	
	医療技術職	独自	
	看護師・助産師	独自	
教諭（産業高校）		×	
教諭（幼稚園）		×	
指導主事・指導員		×	

① 制度の再構築案検討

② ①の再構築案整理後に検討

③ 見直し可否も含め検討

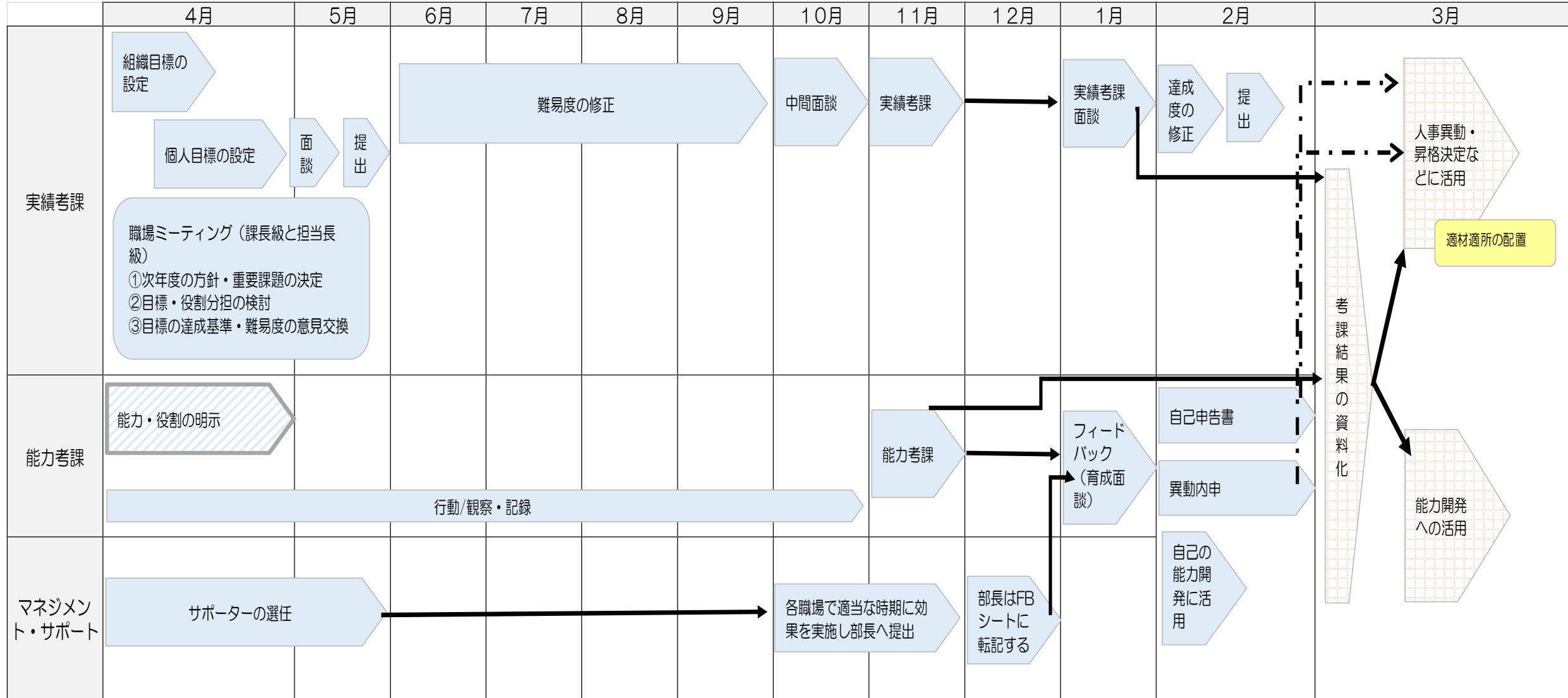
④ 会計年度任用職員・再任用職員について検討

※1 保健師・栄養士・学芸員・司書など

※2 能力考課の実施対象は課長級以下のみ（部長級は実施なし）

※3 事務職等とは一部考課項目が異なる

# 【現行】本市の人事評価（考課）制度のスケジュール（現行）



# 【現行】本市の実績評価（考課）制度の概要

役割 / 組織内で価値・目標が共有され、各職員が協力しあいながらそれぞれの役割をきちんと果たす

## 01 組織目標の設定

## 02 個人目標と目標難易度の設定 ※「職務目標」と「指導育成目標」の2種類を設定

業績考課に占める「職務目標」と「指導育成目標」の割合

	職務目標	指導育成目標
部長・理事	90	10
課長・参事	80	20
担当長・主幹	70	30

難易度決定表

内容	変革度		
	躍進	前進	維持
業務担当			
初挑戦（未経験）	S 1	A 1	B 1
再挑戦（経験有）	S 2	A 2	B 2

## 03 目標達成度の決定と得点化

達成度	期待を上回る	期待通り	期待をやや下回る	期待を下回る	期待をかなり下回る	期待を著しく下回る
難易度	S	A	B	C	D	E
S 1	100	90	80	60	50	25
S 2	95	85	75	55	45	20
A 1	90	80	70	50	40	15
A 2	85	75	65	45	35	10
B 1	80	70	60	40	30	5
B 2	75	65	55	35	25	0

## 04 業績考課面談 ※2次考課者と1次考課者（本人）で達成度を決定

# 【現行】本市の能力評価（考課）制度の概要

役割 / 自分の能力を正しく知り、自己啓発（自主的に学習すること）を促す

必要とされる能力・意識

人材育成基本方針 — 岸和田市



接遇能力（技能）



コミュニケーション能力



サービス精神（意識）



積極性・行動力

考課項目（行政職等）

能力考課シート — 岸和田市

各考課項目において3つの具体的な着眼点があり、それぞれa,b,cの3段階で考課した上で、考課点を算出

非管理職 (一般職員～担当長)	考課項目（コンピテンシー）	
	必須	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 変革力</li> <li>2. 市民満足志向</li> <li>3. コミュニケーション</li> <li>4. 職務遂行力</li> <li>5. 自己能力開発</li> <li>6. 職場マナー・チーム貢献</li> <li>7. 情報収集・活用</li> </ol>
2項目を 選択	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. OA活用力</li> <li>9. 計画力</li> <li>10. 対人関係力</li> <li>11. セルフコントロール</li> <li>12. 人材育成力</li> </ol>	

管理職 (主幹～課長)	考課項目（コンピテンシー）	
	必須	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 変革力</li> <li>2. 市民満足志向</li> <li>3. コミュニケーション</li> <li>4. リーダーシップ</li> <li>5. 活力ある組織づくり</li> <li>6. 人材育成力</li> <li>7. 役割認識・責任行動</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. 目標達成力</li> <li>9. 知識・情報力</li> <li>10. 対人折衝力</li> </ol>	

被評価者が自身で考課（1次考課）▶ 1次考課の内容をもとに直近の上司が考課（2次考課）▶ 1次、2次考課の内容をもとに課長以上が考課（3次考課）  
▶ 考課終了後、フィードバック面談を実施

# 【現行】各評価（考課）制度における考課者

## 実績評価（考課）

	職階	
①	部長・理事	
②	課長	参事
③	担当長・主幹	
④	職員・主任・主査	

第1次考課者	第2次考課者	第3次考課者
本人	副市長	—
本人	部長	副市長
本人	課長	部長
—	—	—

← 実施なし

## 能力評価（考課）

	職階	
①	部長・理事	
②	課長	参事
③	担当長・主幹	
④	職員・主任・主査	

第1次考課者	第2次考課者	第3次考課者
—	—	—
本人	部長	副市長
本人	課長	部長
本人	担当長・主幹・参事	課長

← 実施なし

# 人事評価結果の活用

## 人事評価に関する法律等

### 地方公務員法

(人事評価の根本基準)

第二十三条 職員の人事評価は、公正に行われなければならない。

2 任命権者は、人事評価を 任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用するものとする。

(人事評価の根本基準)

第二十三条の三 任命権者は、前条第一項の 人事評価の結果に応じた措置を講じなければならない。

### 人事評価の活用に関する研究会 平成30年度報告書 — 総務省 H31.2

勤勉手当・昇給の一律支給を行うこと等は違法と判断される可能性が相当程度ある

※宝塚市では、住民訴訟の判決で「裁量権を逸脱し地方公務員法の趣旨に反する」として勤勉手当や昇給の一律支給の違法性が認められている。

### 地方公共団体における人事評価結果の活用について — 総務省 毎年度

「勤勉手当の支給や昇給等について、人事評価の結果を反映させずに一律に行う等、法の趣旨に反する運用がある場合には、速やかな是正を図る必要がある」

# 【現行】本市の人事評価（考課）結果の処遇への活用状況

	本市の運用	国家公務員、国公準拠の自治体の運用
昇任・昇格	<p>能力評価（考課）の結果のみ活用 原則昇任・昇格の対象としない者（周知なし）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 過去3年間の能力考課において複数回、3次考課結果の点数が60点未満の者</li> <li>➤ 過去3年間の能力考課において複数回、3次考課結果の点数が1次考課（本人考課）結果の点数未満の者</li> </ul>	<p><b>評価区分と基準を明確化・周知した上で、人事評価結果を昇任・昇格管理に活用</b></p> <p>【例】2年連続評価結果上位区分者を昇任・昇格対象者とする</p>
昇給	<p>活用なし ※全員一律で昇給</p>	<p><b>人事評価結果で毎年の昇給幅に差を設けている</b></p>
勤勉手当	<p>活用なし ※全員一律の支給率</p>	<p><b>人事評価結果で支給率が異なる</b></p>

- 人事評価の実施及び昇給、勤勉手当への反映は義務
- 業績評価未導入団体：全国1721団体中1団体のみ（令和7年4月1日時点）→ 岸和田市（一般職の業績評価が未導入）

# 現在の人事評価（考課）制度における主な課題

## ◆ プロジェクトチームメンバーや意見交換会参加者から出た意見を整理・要約

種別	問題点の詳細
制度全体	・ <u>制度自体が形骸化している</u>
	・ <u>制度の目的・役割・重要性が庁内全体（特別職、管理職、一般職員）に浸透していない</u>
	・ 評価者としての研修等が不十分であり、評価基準を理解・共有する機会が少ない
	・ 被評価者の人数が多い部署では所属長の評価負担が大きい
実績考課	・ 実施対象が担当長以上のみで、一般職員（主査以下）は実施していない
	・ <u>マネジメントツール（適正な目標設定や進捗管理）としての活用が不十分であり、形式的な実施となっている</u>
	・ 評価結果が処遇に反映されず、実施・評価に責任が伴わない
	・ 面談の実施者・実施状況・実施内容にバラツキがある
能力考課	・ 職種、部門、部署ごとに求められる能力が異なるため、統一的な項目で評価することが困難
	・ <u>評価項目が長期間見直されておらず、今の時代に合っていないものがある</u>
	・ 評価結果を昇格の判断材料しているが、基準が周知されていない
	・ 面談の実施者・実施状況・実施内容にバラツキがある。面談時にあまり評価シートが活用されていない。

# 本市の人事評価（考課）制度の現状と目指す姿

## 現状(問題点)

- 人事評価制度の活用が不十分



- 組織目標の達成につながらない
- 職員の能力・意欲の向上につながらない



組織力・市の魅力が低下



## 目指す姿

- 人事評価制度が有効に活用されている



- 組織目標が達成される
- 職員の能力・意欲が向上する



組織力・市の魅力が向上

### 【参考】人材育成・確保基本方針（案）に掲げる人事評価制度の役割

人事評価制度	業績評価	組織への貢献度や組織目標の達成度を管理・評価するマネジメント強化のツール
	能力評価	職員一人ひとりの能力を可視化し、今後の成長を促す人材育成のツール

# 人事給与制度調査審議会の意見（令和7年2月開催）

- ◆ 人事評価制度は職員により高い意欲や能力を持ってもらい、組織の生産性を上げるためのマネジメントツールであり、組織運営の根本として位置付けるべき。
- ◆ 能力評価は職員を求める行動に誘導するためのもの。本人の強みと弱みを明らかにした上で、強みを伸ばし、弱みを克服するために努力するとともに上司が指導育成するための指標となるもの。
- ◆ 業績評価は組織目標と連動した個人目標を必ず達成させるためのもの。また、行動計画や実施計画を立て、上司と部下で目標をどのように達成していくかの指標となるもの。
- ◆ 人事評価制度の目的や重要性について、制度を所管する総務部門、人事部門がしっかりと認識・理解した上で、組織全体に浸透させていくべき。
- ◆ 評価結果の給与（昇給、勤勉手当）への反映は、手段であり目的ではない。評価者が制度の重要性を理解し、できるだけ公正な評価をしないとイケないという意識を持った上で、給与反映につなげていくことが大切。
- ◆ 完璧な制度はないという認識の上、不具合を調整しながら、制度を育てていくという姿勢が大切。



## 今後の方向性

- 現行制度の基本的な仕組みは踏襲しつつ、処遇への反映を見据えた再構築を進める
- 現行制度の課題や問題点を整理した上で、評価シートや運用手法の見直しを図り、制度の目的や重要性を組織全体に浸透させていく

# 現行制度の実態・課題把握に向けて

## ◆ 職員からの聞き取り項目案

種別	詳細
制度全体	①マニュアルの認知度・活用状況・わかりやすさ
	②職員が相談できる窓口（苦情処理窓口）の認知度と相談可能内容
	③評価制度に関するどのような研修があればよいか
業績評価	①評価シートについて
	● 目標内容・目標難易度・達成度の入力手法のわかりやすさや納得性、活用状況
	②各面談の実施状況について
	● 期初面談、中間面談、期末面談の実施状況・内容 ● 実施体制・充実度
③所属内での組織目標や個人目標の設定手法・共有状況	
能力評価	①評価シート入力について
	● 評価項目のわかりやすさや納得性 ● 評価点の算出や評価手法の納得性
	②期末面談の実施状況について
● 実施体制・内容・充実度	
その他	①処遇（昇格、昇給、勤勉手当、分限）への活用を前提とした場合の懸念点

## 1 人事評価制度の再構築

マネジメント改革

職員の意識改革

やりがいの創出

課題1 マネジメントツールの整備・活用が不十分 の解決を図ります。

### 1 職員一人ひとりの意欲・能力・成果を可視化し、成長を促す人事評価制度へ

人事評価制度について、評価基準や項目等を抜本的に見直し、職員がやりがいを実感し、職務を通じて成長することができる制度へ再構築するとともに、評価結果を踏まえた適材適所な人事配置や処遇への適切な反映を進めます。

#### 具体的な取組内容

##### ● 制度に関する意識・理解の浸透

≫ 制度の公正かつ効果的な運用のためには、制度の目的・役割の全庁的な理解・浸透が不可欠です。評価マニュアルの整理・アップデートを行うとともに、人事評価制度に関する研修の充実化を図ります。

拡 充

##### ● 評価基準・項目の整理と見直し

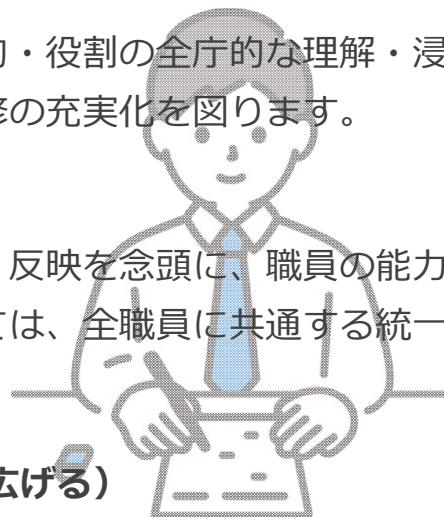
≫ 評価結果の適切な処遇（昇任昇格・昇給・勤勉手当）反映を念頭に、職員的能力や実績を正しく評価できるよう評価基準の明確化や評価項目の見直しを図ります。評価項目については、全職員に共通する統一項目だけでなく、職種ごとの業務内容・専門性に応じた評価項目の設定を検討します。

拡 充

##### ● 実績評価の対象拡大（担当長級以上から全職員へ対象を広げる）

≫ 現在、部下を持たない職員（主査以下）は、実績評価を行っていません。適切な処遇反映や、管理職のマネジメントツールとしての重要性を踏まえると、全職員を対象に行うことが必要です。

拡 充



# 1 人事評価制度の再構築

マネジメント改革

職員の意識改革

やりがいの創出

課題1 マネジメントツールの整備・活用が不十分 の解決を図ります。

## 1 職員一人ひとりの意欲・能力・成果を可視化し、成長を促す人事評価制度へ

人事評価制度について、評価基準や項目等を抜本的に見直し、職員がやりがいを実感し、職務を通じて成長することができる制度へ再構築するとともに、評価結果を踏まえた適材適所な人事配置や処遇への適切な反映を進めます。

### 具体的な取組内容

#### ● フィードバック面談の充実

- » フィードバック面談は、評価結果を本人に通知し、「強み」や「弱み」、今後の目標等を共有する機会であるとともに、上司と部下が1対1で本音を話し合える重要なコミュニケーションの機会でもあります。面談で部下から聞き出すべき項目や、伝えるべき内容を整理し、管理職へ周知する等各職場で充実した面談が行われるよう取組を推進します。

拡 充

#### ● 苦情処理制度の整備

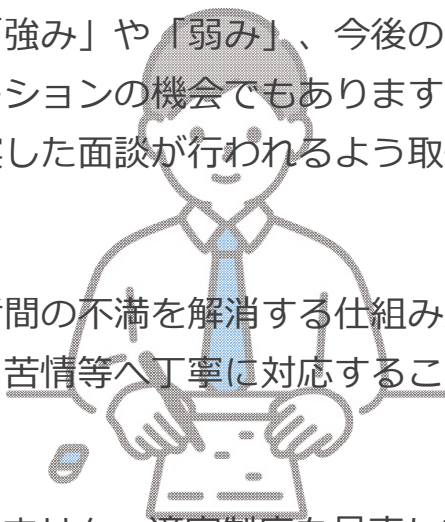
- » 評価プロセスや評価結果に不満がある場合は、当事者間の不満を解消する仕組みが必要です。制度の公正性や透明性を高めるために苦情処理委員会を設置し、評価や配置に起因する苦情等へ丁寧に対応することで、職員の不安・不満に寄り添います。

拡 充

#### ● 改善提案の募集

- » 全ての職員が納得できる完璧な人事評価制度は存在しません。適宜制度を見直していくことを念頭に、職員から制度への改善提案・意見を募集し、よりよい制度に育てていきます。

新 規



# 新制度開始までのスケジュール案

	R7				R8												R9												R10				
	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月		
現制度の運用実態把握 課題と方向性の整理			★																														
処遇反映案の検討			★																														
能力評価再構築案の検討									★																								
業績評価再構築案の検討									★																								
現行の業績評価の対象拡大 (主査以下の職員への試行)																																	
制度全体の運用案検討														★																			
評価マニュアルの更新作業																																	
新制度の試行 (事務職・技術職・専門職)																																	
新制度本格開始 (事務職・技術職・専門職) ⇒処遇への反映スタート																																	

★ 人事給与制度調査審議会への諮問

### ①制度再構築の方向性について

- 事務職等【スライドP3】から再構築案の検討をすすめることについて
- 現行制度【スライドP4～6】及び【参考資料①～⑥】をベースに再構築案を検討することについて
- 新制度開始までのスケジュール案について【スライドP16】

### ②制度に関する実態と課題の把握方法について

- 職員からの聞き取り項目案について【スライドP13】

### ③制度の再構築を進めるにあたり留意する点について

- 再構築にあたり、優先して取り組むべきことについて
- 人事評価制度の目的・役割・重要性を全庁的に理解・浸透させるための手法について
- 苦情処理制度の整備やフィードバック面談充実のために必要な視点について

02

評価結果の処遇反映を見据えた評価点の算出及び評価サイクルの検討

# 制度再設計にあたっての検討事項

## (1) 総合評価点の算出手法

- 多くの自治体が、職階ごとに業績・能力評価のウェイトを8：2～2：8の範囲内で設定した上で、総合評価点を算出
- 多くの自治体が、上の職階ほど業績評価のウェイトを高く設定

## (2) 総合評価点の成績区分への反映と上限割合の設定

- 多くの自治体が総合評価点を計算した上で、成績に応じた5～6段階の評価区分を設定
- 国は各評価（能力・業績）において6段階の評価区分を設定
- 一定数の自治体が各評価区分の上限割合を職階や職種ごとに設定
- 成績上位区分の割合を25%程度としている団体が多い

## (3) 評価サイクルの整理

- 各自治体や国における評価サイクルパターンは以下①～③のとおり
  - ①能力評価・業績評価ともに年1回のみ実施
  - ②能力評価を年1回、業績評価を年2回実施 ⇒ 国家公務員
  - ③能力評価・業績評価ともに年2回ずつ実施

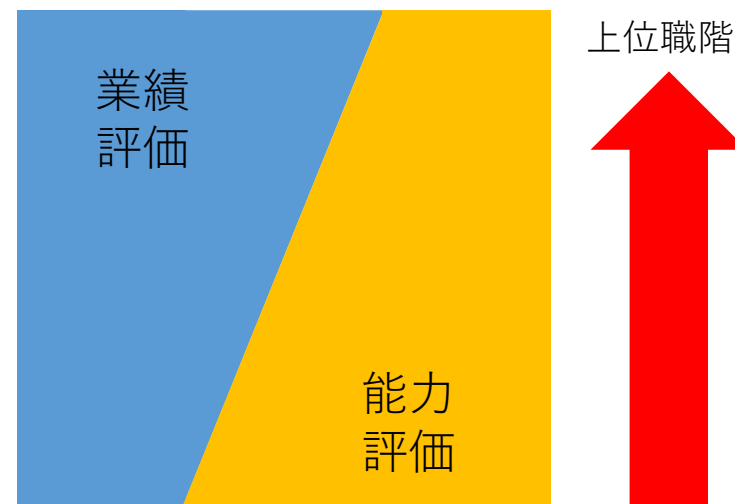
# (1) 総合評価点の算出手法

## ◆ 総合評価点の算出方法案

- ・ 業績評価と能力評価の点数を各100点満点として、各評価の比率をかけた点数を合算し、総合評価点を算出
- ・ 上位職階ほど業績評価の結果を重視

職階	業績：能力
部課長級	70～80%：20～30%
課長補佐級	60～70%：30～40%
係長級	40～60%：40～60%
主任級	30～40%：60～70%
係員級	20～30%：70～80%

各評価点の比率イメージ図



現行

総合考課（組織への貢献度）

評価の比率：部長・理事

➤ 業績評価 100%

課長・参事

➤ 業績評価 70% + 能力評価 30%

担当長・主幹

➤ 業績評価 30% + 能力評価 70%

主査・主任・一般職

➤ 能力評価 100%

※「総合考課」を計算して通知することはない

## (2) 総合評価点の成績区分への反映と上限割合の設定

### ◆ 総合評価点の算出による成績区分案

成績区分を上位からS、A、B、C、Dの5段階とした場合

成績区分	説明	割合（上限）	総合評価点の基準（目安）
S 【特に優秀】	職務を非常に高いレベルで遂行しており、期待を大きく上回るパフォーマンスを発揮している。組織目標の達成に大きく寄与しており、他の職員の模範となっている。	全体の上位5～10%程度	総合評価点が8割以上
A 【優秀】	職務を高いレベルで遂行しており、期待を上回るパフォーマンスを発揮している。組織目標の達成に一定以上寄与しており、他の職員に良い影響を与えている。	Sを除いた 全体の上位10～20%程度 (SとAで全体の上位20～30%程度)	総合評価点が7割以上
B 【標準】	職務を標準的なレベルで遂行しており、期待どおりのパフォーマンスを発揮している。	-	総合評価点が6割以上
C 【改善が必要】	職務の遂行に問題があり、期待されるレベルに届いていない。個別の支援や指導が必要であり、改善が求められる。	-	総合評価点が6割未満
D 【改善が急務】	職務の遂行に大きな問題があり、期待されるレベルから著しく乖離している。改善が急務であり、個別の支援や指導が強く求められる。	-	総合評価点が5割未満

➤ 下位区分を強制的に発生させないため、B区分以下については、評価区分割合の上限・下限を設けない（絶対評価）

現行

成績区分の設定なし

# (3) 評価サイクルの整理

## ◆ 処遇反映を見据えた評価サイクル案①

(採用例) 多数

業績評価：年1回実施      能力評価：年1回実施      ⇒      年1回総合評価点を算出し、成績区分を決定

評価種別	評価対象期間	判定月	総合評価	処遇への反映・活用（分限以外）		
				勤勉手当	昇給（1月1日）	昇格（4月1日） ※2年分を活用する場合
業績評価	通年：4月～12月頃	1月頃	年1回	<b>【6月分】</b> ①前年度の成績区分	①前年度 の成績区分	①前年度 ②当年度 の成績区分
能力評価	通年：4月～12月頃	1月頃		<b>【12月分】</b> ①前年度の成績区分		

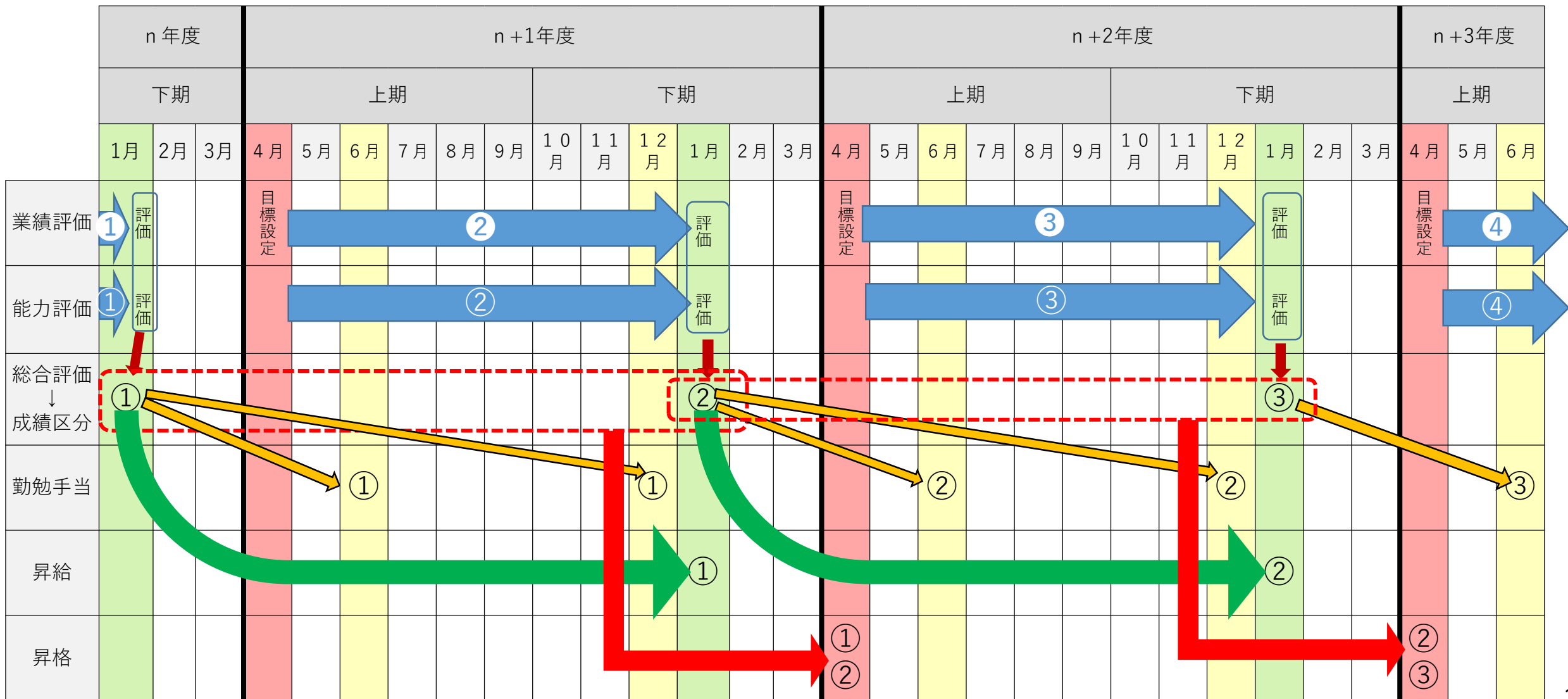
### 想定されるメリット・デメリット

- 各評価における1回あたりの評価対象期間が短い（1年のうち9ヶ月以下）
- 昇格は直近の成績区分までを活用できるが、人事異動への反映がタイト
- 勤勉手当・昇給への反映のタイムラグが大きい
- 評価回数は現行と変わらず、評価者の負担は大きくならない

# (3) 評価サイクルの整理

## ◆ 処遇反映を見据えた評価サイクル案①

業績評価：年1回実施      能力評価：年1回実施      ⇒      年1回総合評価点を算出し、成績区分を決定



# (3) 評価サイクルの整理

## ◆ 処遇反映を見据えた評価サイクル案②

(採用例) 国、東大阪市

業績評価：年2回実施      能力評価：年1回実施      ⇒      年1回総合評価点を算出し、成績区分を決定

評価種別	評価対象期間	判定月	総合評価	処遇への反映・活用（分限以外）		
				勤勉手当	昇給（1月1日）	昇格（4月1日） ※2年分を活用する場合
業績評価	上期：4月～9月 下期：10月～3月	上期：9月 下期：3月	年1回	【6月分】 ①前年度下期の業績評価結果	①前年度 の成績区分	①前々年度 ②前年度 の成績区分
能力評価	通年：4月～3月	3月		【12月分】 ②当年度下期の業績評価結果		

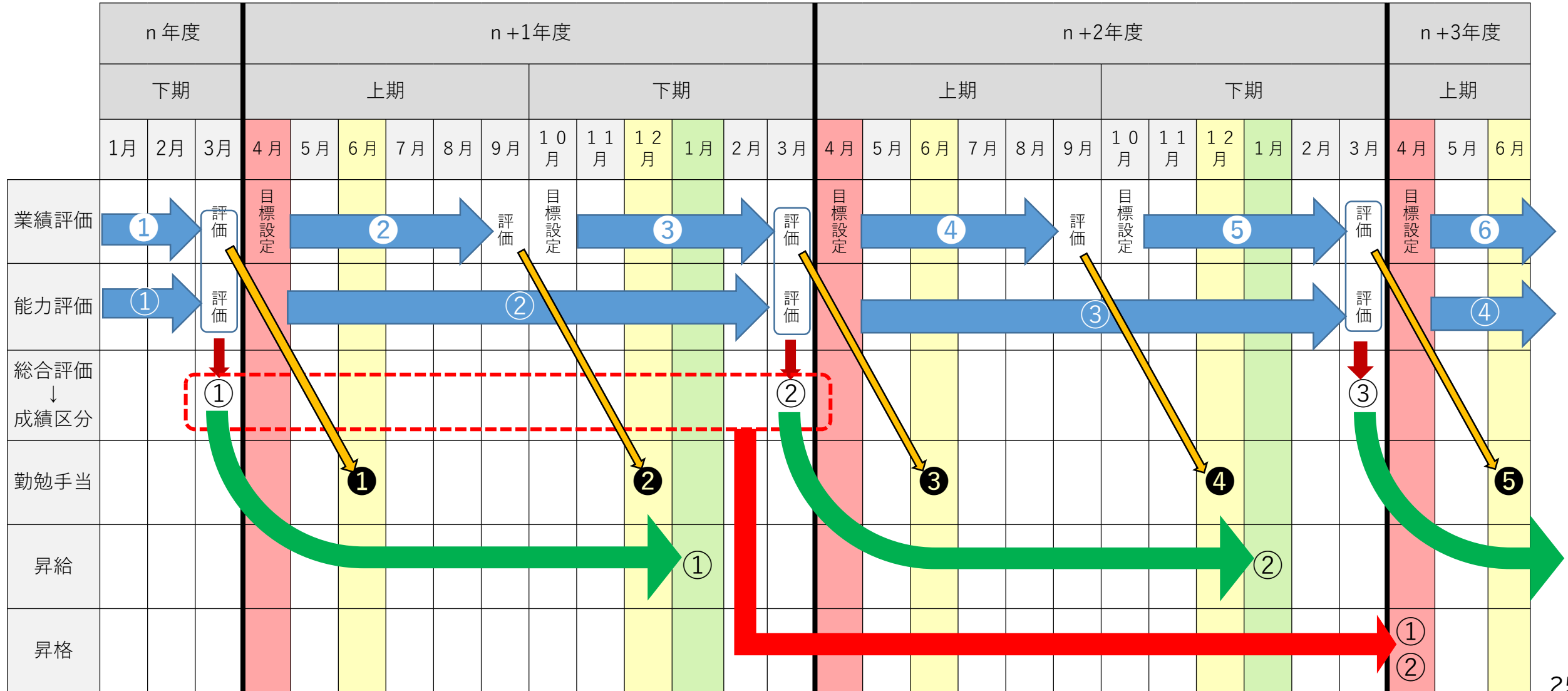
### 想定されるメリット・デメリット

- 勤勉手当は直近の成績区分を反映できるが、昇格への活用はタイムラグが大きい  
※国や東大阪市では能力評価の期間を10月～翌年9月としている
- 評価者と被評価者のコミュニケーションの機会が増える
- 職員が目標をより意識しながら業務に取り組むきっかけとなる
- 評価の回数が増えるため、評価者の負担が大きくなる

# (3) 評価サイクルの整理

## ◆ 処遇反映を見据えた評価サイクル案②

業績評価：年2回実施    能力評価：年1回実施    ⇒    年1回総合評価点を算出し、成績区分を決定



# (3) 評価サイクルの整理

## ◆ 処遇反映を見据えた評価サイクル案③

(採用例) 摂津市・池田市

業績評価：年2回実施    能力評価：年2回実施    ⇒    年1回総合評価点を算出し、成績区分を決定

評価種別	評価対象期間	判定月	総合評価	処遇への反映・活用（分限以外）		
				勤勉手当	昇給（1月1日）	昇格（4月1日） ※2年分を活用する場合
業績評価	上期：4月～9月 下期：10月～3月	上期：9月 下期：3月	年2回	【6月分】 ①前年度下期の成績区分	①前年度下期 ②当年度上期 の成績区分	①前々年度下期    ②前年度上期 ③前年度下期        ④当年度上期 の成績区分
能力評価	上期：4月～9月 下期：10月～3月	上期：9月 下期：3月		【12月分】 ②当年度上期の成績区分		

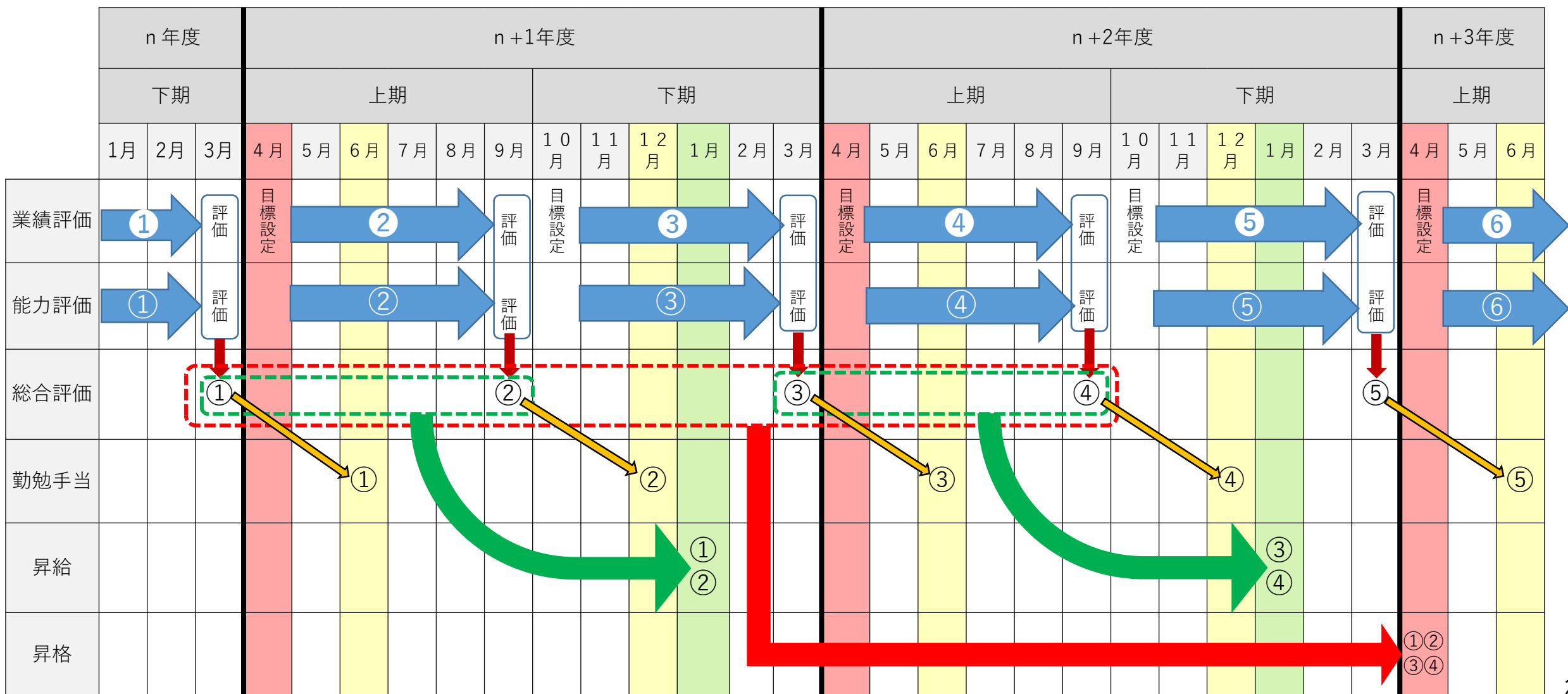
### 想定されるメリット・デメリット

- 勤勉手当・昇給・昇格の全てにおいて直近の評価結果を処遇に反映できる
- 評価者と被評価者のコミュニケーションの機会が増える
- 職員が目標や必要な能力をより意識しながら業務に取り組むきっかけとなる
- 評価の回数が増えるため、評価者の負担が大きくなる

# (3) 評価サイクルの整理

## ◆ 処遇反映を見据えた評価サイクル案③

業績評価：年2回実施    能力評価：年2回実施    ⇒    年1回総合評価点を算出し、成績区分を決定



## ① 総合評価の算出方法と成績区分について【スライドP20～P21】

- 総合評価点の算出にあたり、職階ごとに各評価（能力・業績）の比率を定めることについて
- 総合評価点を踏まえ、成績区分をS、A、B、C、Dの5段階とすることについて
- 成績上位者に限り上限の割合を設けることについて  
(標準～下位区分については上限を設けない)
- 評価結果等の適切な調整手法について（目標難易度や評価結果のばらつきの調整）
- 決定した成績区分を本人に通知することについて

## ② 処遇への反映を見据えた評価サイクルについて【スライドP22～P27】

- 評価サイクル案①～③のメリット・デメリットについて
- 評価サイクル案①（年1回の実施）からスタートすることについて

## 03

### 評価結果の処遇反映・活用手法の検討

- 勤勉手当・昇給への反映、昇格・分限への活用について

# 処遇への反映・活用にあたっての検討事項

## (1) 勤勉手当への反映

- 多くの自治体が総合評価または業績評価の結果を勤勉手当に反映
- 多くの自治体が成績区分上位者に10～20%程度の加算、成績区分下位者に10～20%程度の減額を実施
- 国は業績評価（年2回）の結果を勤勉手当に反映
- 国は成績区分上位者について、最大3.15倍加算することが可能

## (2) 昇給への反映

- 多くの自治体が1年間の総合評価の結果を昇給に反映
- 多くの自治体が成績区分上位者を4～6号給の昇給幅、成績区分下位者を0～3号給の昇給幅としている
- 国は1年間の人事評価結果（能力評価：1回、業績評価：2回）を昇給に反映
- 国は成績区分に応じて0～8号給の昇給幅としている

## (3) 昇格への活用

- 調査した自治体の半数が総合評価の結果、一部の自治体が能力評価の結果を昇格への判断材料としている
- 昇格については、2年以上の評価結果を判断材料している自治体が多い

## (4) 分限への活用

# (1) 勤勉手当への反映

# (2) 昇給への反映

➤ 成績区分を上位からS、A、B、C、D（B標準）の5段階とした場合

## (1) 勤勉手当への反映案

成績区分	勤勉手当の成績率
S 【特に優秀】	10～20% 加算
A 【優秀】	5～10% 加算
B 【標準】	±0%
C 【改善が必要】	5～10% 減算
D 【改善が急務】	10～20% 減算

## (2) 昇給への反映案

成績区分	昇給幅			
	市2級（国7級）以下 課長級以下		市1級（国8級） 部長級	
	55歳未満	55歳以上	55歳未満	55歳以上
S 【特に優秀】	4～6号給	2号給	1～2号給	1号給
A 【優秀】	4～5号給	1号給	1～2号給	1号給
B 【標準】	4号給	0号給	1号給	0号給
C 【改善が必要】	3号給	0号給	0号給	0号給
D 【改善が急務】	0号給	0号給	0号給	0号給

※勤勉手当・昇給ともに国家公務員よりも薄い反映を想定

### 現行

勤勉手当
±0%

昇給幅			
市1級（国8級） 部長級		市2級（国7級）以下 課長以下	
58歳以上	58歳未満	58歳以上	58歳未満
0号給	1号給	0号給	4号給

※人事評価結果の反映なし

※人事評価結果の反映なし

## (3) 昇格への活用

### ➤ 成績区分を上位からS、A、B、C、D（B標準）とした場合

#### ・昇格への活用案

⇒原則3年間分の人事評価結果を活用（昇格候補者名簿への記載）

昇格後の役職	昇格後の級	成績区分
係員級	市7級（国2級）	・直近の総合評価がB以上
主任級	市6級（国3級）	・直近3年間の総合評価が全てB以上
係長級 ～ 部長級	市5級（国4級） ～ 市1級（国8級）	・直近3年間の総合評価が全てB以上 かつA以上を1回以上取得
【例外】2級昇格		・直近3年間の総合評価が全てA以上 かつSを1回以上取得

#### 現行

人事考課における能力考課の結果が以下の要件に該当する者については、原則として昇任・昇格の対象としない。

○ 過去3年間の能力考課において複数回、3次考課結果の点数が60点未満の者

○ 過去3年間の能力考課において複数回、3次考課結果の点数が1次考課（本人考課）結果の点数未満の者

## (4) 分限への活用

➤ 成績区分を上位からS、A、B、C、D（B標準）とした場合

分限への活用案とおおまかな流れ

総合評価結果
・ 直近3年間の総合評価が全てC以下 ・ 直近の総合評価がD



- ✓ 所属長による職務行動観察記録表の提出
- ✓ 人事部門による調査と、矯正措置・分限処分の必要性の検討 etc

種別	内容
改善措置の実施	・ 期待する役割や課題に対応するための研修を受講させる ・ 所属でOJTを実施する



- ✓ 改善が見られない場合

種別	内容
分限処分の決定	・ 分限懲戒委員会に諮問 ・ 降格や免職などの分限処分を検討

現行

※人事評価結果の分限への活用なし

① 勤勉手当への反映について【スライドP31】

- 反映対象とする評価結果（総合評価または業績評価のみ）について
- 反映対象とする適切な評価期間について
- 国家公務員よりも薄い反映からスタートすることについて

② 昇給への反映について【スライドP31】

- 1年間分の総合評価の結果を反映することについて
- 国家公務員よりも薄い反映からスタートすることについて

③ 昇格への活用について【スライドP32】

- 原則3年間分の評価結果を昇格の判断材料とすることについて
- 係長級以上と係長級未満で活用基準をわけることについて

④ 分限への活用について【スライドP33】

- 原則3年間分の評価結果を分限の判断材料とすることについて

⑤ 各処遇への反映・活用基準を職員に明示・公表することについて