

# I. 「メリハリのある人事給与制度の構築」に向けた人事評価制度の具体的な取り組みについて

## 1. 趣旨について

---

行政ニーズが複雑高度化、多様化し、その変化のスピードも速くなっている中で市民ニーズに応え良質で効率的な行政サービスを提供し続けていくためには、職員のあり方、また、人材育成のあり方においても変革が求められている。

このような状況に対処していくためには、画一的な人事管理ではなく、職員個々の能力や実績等を的確に把握した適材適所の人事配置やメリハリのある給与処遇(勤勉手当成績率・昇給)を実現することにより業務遂行に対する意欲の向上に繋げ、公務能率の一層の増進を図っていく必要がある。

これらを踏まえ、本市においても人材育成の基幹ツールとして人事評価制度を活用し、制度運用にあたっては公平かつ公正に運用することにより、常に納得性の維持、向上を図ってきたところであるが、更なる効果的・効率的な制度の構築に向け、課題を検証し改善を図るものとする。

## 2. 本市における人事評価制度の位置づけ・仕組みについて

---

人事評価制度は、すべての職員が、本市の掲げる「めざすべき職員像」「求められる資質」を備えた職員となるよう、職員一人ひとりの仕事の成果や職務遂行能力及び業務に対する取り組み姿勢を的確に把握しながら、長期的、継続的な人材育成につなげるための基幹ツールと位置づけている。

また、評価制度は、給与処遇、人材育成等さらには組織力の向上を目的に活用するものであるため、他の職員との比較でなく、評価項目や設定した施策目標に照らして、職員一人ひとりの職務遂行能力や業績・勤務実績を客観的に把握し適切に評価する仕組みとする必要があると考えることから、絶対評価により評価を実施している。

## 3. 枚方市の評価制度について（別紙資料参照）

---

## 4. 課題解決に向けての具体的な取組内容について

---

- (1) 非管理職員への業績評価の導入について
- (2) 評価基準（個別記号：3段階）の見直しについて
- (3) 評価ランク（管理職員：4段階、非管理職員：3段階）の見直しについて
- (4) (3)の見直しに伴う給与処遇への反映方法の見直しについて
- (5) 下位評価を受けた職員に対する対応(給与処遇以外)について
- (6) 再任用制度における評価結果の活用について

※ それぞれの具体的な取組内容について、「課題検証シート」に基づき説明

課題検証シート

課題 (1) 非管理職員への業績評価の導入について

現状分析

- ・ 人事評価制度は、地方公務員法(以下「法」という。)第 23 条の 2 の規定に基づき実施しているものであり、「職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で評価を行い、それを任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とする。」こととされている。
- ・ そのような中、本市では、非管理職員にあつては平成 19 年度から試行的に人事評価を実施し 7 年間の試行期間を経て、平成 26 年度から給与(勤勉手当成績率)へ反映する本格実施としたところであるが、職制に鑑みると、具体的な実績・業績を見込むことが困難であることから能力評価のみで人事評価を実施しているところである。
- ・ しかし、法は、能力評価・業績評価を組み合わせるものとしており、その趣旨は、それぞれの職制に求められる勤務姿勢・職務遂行能力がどのように発揮され、その結果として実際に行うべき業務がどの程度行うことができたか、達成できたかなど、両方の評価を適切に組み合わせることにより、一方の評価では測定しにくいものも含めて、それぞれの評価が正確に把握できるためとしている。

具体的な取組内容

- ・ 非管理職員について、業績評価を導入する。
- ・ 手法については、管理職員と同様、能力評価とあわせて評価要素の一つとする方法と、あるいは、現行の能力評価に加えて加点・減点方式で実施する 2 種類の手法が考えられるが、管理職員のように 5 つの施策目標を設定することは、職員個々の業務内容によっては設定が難しい場合もあることから、1 つの目標設定による加点・減点方式で検討する。
- ・ 個々の目標設定にあたってのポイント
  - 職制のふさわしい目標といえるか
  - 具体的な目標か (何を、いつまでに、どの水準まで) : 期末時に成否の判断のため
  - 定型業務にあつては効率化・業務改善といったことに着目して設定 など
- ・ 非管理職員の業績評価にかかる評語・基準・点数について(案)

評価	目標達成にかかる基準	加点・減点
S	問題なく目標を達成し、期待された以上の成果をあげた	+ 1 点
A	目標を達成し、期待された成果をあげた	—
B	目標達成が不十分であり、期待された成果水準に及ばなかった	▲0.5 点
C	通常の実力によって得られるはずの成果水準にはるかに及ばなかった	▲1.0 点

課題検証シート

課題 (2) 評価基準（個別記号：3段階）の見直しについて

現状分析

- 本市においては、職務・職責に応じて「評価要素」にかかるウエイトが異なるよう設定するとともに、評価項目については重要度の高いものから8項目に絞り制度運用を行っており、その上で、それぞれの「評価項目」ごとに3つの着眼点を設定している。なお、管理職員は職責に応じて業績評価を取り入れているため、能力評価にかかる評価項目は8項目未満(7～5項目)の設定としている。
- 評価要素：能力評価(勤務姿勢・職務遂行能力)、業績(実績)評価
- 能力評価の評価項目：
  - ①勤務姿勢：倫理性、責任感、積極性など、
  - ②職務遂行能力：企画・計画力、実行・行動力、統率・指導育成力、折衝・調整力など
- 能力評価については、期末時に評価期間中の行動頻度に着目して「評価基準表」に基づき着眼点ごとに「S・A・B」の3段階で評価を実施している。

評価	行動頻度にかかる基準	
S	行動が、顕著に見られる	傾向が強い、他の職員の模範となっている
A	行動が、日常的に見られる	傾向がある
B	行動が、ほとんど見られない	傾向がない、逆の行動がある

- このような中、「B評価」となる行動が見られても「上中下」の3段階の判断基準であるため、本来、日常的でない場合であっては「B評価」がつけづらく、結果として「A評価」になっている傾向が見受けられる。

具体的な取組内容

- 現状分析の結果を踏まえ、下表のとおり、下位区分の判断基準を2段階にすることにより、適切に評価を実施し適正な制度運用を図る。

評価	行動頻度にかかる基準
S	求められる行動がすべて確実にとられており、他の職員の模範となっている
A	求められる行動が日常的にとられている
B	求められる行動が最低限はとられている (できた場合もあったが、できなかった方が多かった)
C	求められる行動がほとんどとられていない

- 評価項目ごとの点数【5点満点】

点数	現行	⇒	見直し後(案)
5.0点	S S S		S S S
4.0点	S S A		S S A
3.5点	S A A		S A A
3.0点	A A A		A A A
2.5点	A A B		A A B
2.0点	A B B		A B B、 <u>A A C</u>
1.5点	—		<u>A B C</u> 、 <u>B B B</u>
1.0点	B B B		<u>A C C</u> 、 <u>B B C</u>
0.5点	—		<u>B C C</u>
0.0点	—		<u>C C C</u>

課題検証シート

課題 (3) 評価ランク（管理職員：4段階、非管理職員：3段階）の見直しについて  
 (4) (3) の見直しに伴う給与処遇への反映方法の見直しについて

現状分析

- これまでは、管理職員については4段階、非管理職員については人材育成に主眼をおいた制度としていることから過度に差をつけない運用が望ましいと考え、3段階での評価ランクとしてきた。
- 非管理職員の給与処置（昇給）への反映については、「S・A評価」が4号給、「B評価」が3号給としている。

管理職員（課長以上）		非管理職員	
評価ランク	昇給	評価ランク	昇給
SS	8号給	—	—
S	6号給	S	4号給
A(標準)	3号給	A(標準)	
B	2号給	B	3号給

※ 管理職員にかかる「SS評価」は、「S評価」を受けた者のうち評価期間中に顕著な業績・実績を挙げた職員を基本に「S評価」の33%以内の割合で特別職等で構成する総合評価制度調整協議会において承認できるものとしている。

具体的な取組内容

- 下位評価にかかる評価を厳正かつ適正に実施する観点から、管理職員については5段階、非管理職員については4段階とする。これを踏まえ、給与処遇（勤勉手当成績率・昇給）についても評価ランクの区分に応じて、それぞれ設定するものとする。
- なお、非管理職員については、引き続き、過度に差をつけない制度運用で実施する。

【管理職員】：勤勉手当成績率の額は、課長の場合の金額差

評価ランク	勤勉手当成績率	昇給	
		現行	見直し後
SS	+0.230(+126,000円)	8号給	6号給
S	+0.115(+63,000円)	6号給	5号給
A	±0.000	3号給	3号給
B	▲0.075(▲41,000円)	2号給	2号給
C	▲0.150(▲82,000円)	—	昇給なし

- ※ 55歳以上の者については「SS評価」が2号給、「S評価」が1号給である。
- ※ なお、「S評価」以上の昇給について、1回の昇給で「A評価」と比較して2～3倍程度の昇給幅が生じることから、この点については差を縮小するものとする。
- ※ 課長代理の昇給において「A評価」は4号給としているが適用する給料表の職務の級の見直し（メリハリ制度）を踏まえ、課長以上と同様に「3号給」とする。

【非管理職員】：勤勉手当成績率の額は係長の場合の金額差

評価ランク	勤勉手当成績率	昇給	
		現行	見直し後
S	+0.015(+6,000円)	4号給	4号給
A	±0.000		4号給
B	▲0.015(▲6,000円)	3号給	2号給
C	▲0.030(▲12,000円)	—	昇給なし

- ※ 55歳以上の者については「A評価」以上でも昇給なし
- ※ 現行、「B評価」を受け次年度、「A評価」以上の場合、復元する制度（5号給）を講じているが廃止する。

課題検証シート

課題 (5) 下位評価を受けた職員に対する対応(給与処遇以外)について

現状分析

- 本市では、平成 26 年に法改正(平成 28 年 4 月から施行)が行われ、能力及び実績に基づく人事管理の徹底が求められていた中、法第 28 条に規定する分限処分についても判断基準の明確化などが求められるようになったことから、平成 28 年 2 月に「枚方市分限処分の指針」を策定したところである。
- 同指針の内容は、分限事由に該当する具体的事例や判断基準、また、職員に対する指導育成の手順などを定めたものであり、評価制度にかかる点については、「勤務実績不良及び適確性の欠如に該当する職員の具体的事例等(人事評価又は勤務の状況を示す事実)に照らして勤務実績がよくない場合と判断する際の具体的な基準」として、2年連続で「B評価」を受けた場合が該当するものとしている。
- そして、このような場合、「B評価」となった原因・問題点はこういった点なのかを把握しつつ、問題行動等の改善のための「指導・育成制度」の適用としているところである。
- 実際の「指導・育成制度」の運用方法は、
  - ① まず6か月間、問題点や改善目標の共有を図りつつ、指導・育成を実施
  - ② ①の期間では改善が不十分と判断せざるを得ない場合は、再度、目標等の再設定を行い、引き続き、3か月間の指導・育成を実施
  - ③ 計9か月間の指導・育成を経てもなお、改善が不十分な場合は「警告書」を交付し分限処分が行われる可能性があることを告知した上で、再度、3か月の指導・育成を実施
  - ④ 計12か月間の指導・育成を経てもなお、改善が不十分な場合は産業医の意見を聞くなど所要の措置を講じた上で分限処分について判断するとしている。

① 6か月	② 3か月	③ 3か月
-------	-------	-------

具体的な取組内容

- 今回、(3) 評価ランク (管理職員：4段階、非管理職員：3段階) の見直しの項目において、それぞれ下位の評価ランクを「2段階」にしたことに伴って、評価制度における評価結果の「枚方市分限処分の指針」との関連について整理する。
- 具体的には、下位評価ランクについて、(2) の評価基準 (個別記号：3段階) の見直しの「具体的な取組内容」の項目にあるように、これまでの個別記号「B」の行動頻度にかかる基準に比べ、個別記号「A」と【新：個別記号「B」】との間の判断基準の差を縮小としたことを踏まえ、次のとおり取り扱うものとする。
- 「指導・育成制度」の対象とするパターン
 

区分	現行	見直し後
2年連続：下位評価	B・B	C・B
		B・C
		C・C
3年連続：B評価	—	B・B・B

課題検証シート

課題 (6) 再任用制度における評価結果の活用について

現状分析

- 再任用制度にかかる評価制度の評価結果の活用としては、「枚方市分限処分の指針」に基づき再任用職員として任用する際の判断材料としているところである。
- 具体的な運用基準は、以下のとおりであり該当する場合は再任用しないものとしている。

区分	内容
新規	直近5年間に評価ランク「B」を2回以上受けた場合
	60歳(定年)年度に評価ランク「B」を受けた場合
更新	当該年度において、評価ランク「B」を受けた場合

- 再任用制度を運用するにあたって、無年金期間においては、再任用希望者が分限免職事由に該当する場合を除き、原則、再任用するものとしている。  
 <総務副大臣通知(平成25年3月29日)>
- このような中、本市における再任用制度においてはモチベーションの維持・向上の点で課題があり、また、再任用職員による不祥事があったことから、無年金期間も含めて評価結果の厳格運用を行ってきたところである。

具体的な取組内容

- (5) 下位評価を受けた職員に対する対応内容も考慮し、以下に該当する場合は再任用しないものとする。
- <無年金期間>

区分	内容
新規	直近5年間に評価ランク「C」を2回以上受けた場合
	60歳(定年)年度に評価ランク「C」を受けた場合
更新	当該年度において、評価ランク「C」を受けた場合

※ 現状分析欄の具体的な運用基準において評価ランク「B」とあるのを、評価ランク「C」と読み替える。

- <年間通して公的年金の報酬比例部分が支給される期間>

区分	内容
更新	当該年度において、評価ランク「B」又は「C」を受けた場合

(参考) 出生年度と公的年金受給年齢の関係

年度 出生年度	平成30	平成31	平成32	平成33	平成34	平成35	平成36	平成37	平成38
昭和29年度	64	65							
昭和30年度	63	64	65						
昭和31年度	62	63	64	65					
昭和32年度	61	62	63	64	65				
昭和33年度		61	62	63	64	65			
昭和34年度			61	62	63	64	65		
昭和35年度				61	62	63	64	65	
昭和36年度					61	62	63	64	65

※ 表中における数字は、左欄の出生年度における職員の当該年度における年齢を表す。

■ は、無年金期間を表す。■ の年齢(誕生日の翌月)から、公的年金の報酬比例部分の支給が開始される