

会議録

会議の名称	平成30年度 第1回 枚方市人事行政制度調査審議会
開催日時	平成30年5月17日（木）15時から17時まで
開催場所	別館4階 第3委員会室
出席者	新川会長 種村副会長 機谷委員
欠席者	表田委員
案件名	枚方市の人事評価制度について 他
提出された資料等の名称	「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
決定事項	課題(2)から(4)までについては、概ね原案のとおりとする。 今回は、課題(1)について修正した内容と、課題(5)・(6)を議論する。
会議の公開、非公開の別及び非公開の理由	公開
会議録等の公表、非公表の別及び非公表の理由	公表
傍聴者の数	2人
所管部署 (事務局)	総務部 人事課

審 議 内 容

新川会長：平成30年度第1回枚方市人事行政制度調査審議会を開催いたします。まず委員の出席状況の報告をお願いします。

事務局：委員4名中3名に御出席いただいておりますので、会議が成立していることを御報告いたします。

新川会長：それでは、案件の「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、事務局から説明をお願いします。

事務局：（説明）

新川会長：まず、現行の人事評価制度の概要についての御質問、御意見がありましたらお願いします。

機谷委員：目標設定はないのですか。

事務局：参考資料の(2)の①また②を御参照いただければと思うんですけども、参考資料(2)の①におきましては表面の上段部分に取組姿勢を記載する欄がございますけれども、こちらが非管理職におけます当該年度の評価期間中に自分が担っていきたい取組姿勢を期首に記入する欄となっております。参考資料の(2)の②の管理職の方で見ていただきますと、施策目標ということで、当該年度に達成したい施策目標、その難易度、課題について記載する欄を掲げている状況でございます。

機谷委員：参考資料(1)の手引きの15ページの一番上に評価基準表がありますよね。ここは勤務姿勢と職務遂行能力しかないんですけど、管理職もこの2つに加えて目標に対する実績評価というのがあるんですか。

事務局：直接得点化するという形になっておりまして、手引きの5ページに表になっており、勤務姿勢、職務遂行能力につきましてはそれぞれの職制ごとに丸が付いているところが該当する評価項目となっております。一番下に実績というものがございまして、副主幹と課長代理については目標管理に対して5点満点、課長級、次長級については10点満点、理事、部長級については15点満点の配分で評価する形をとらせていただいております。

新川会長：参考のためにお伺いしておきたいのですが、第十版の総合評価制度の手引きをいただきましたが、これまで試行的に始められて以来ですけれども、大きく組み替えられた点など、今後の検討で参考になるようなところがありましたら予めお教えをいただいております。いかがでしょうか。

事務局：冒頭の御説明でも申し上げましたが、平成20年度から現状の国という目標管理と能力評価の部分を合体したような形で、本市独自の総合評価制度という形はとっておりますので、平成20年度以降は大きな変動はございませんけれども、これまでの経過で申し上げますと、平成9年度に勤務評価制度を部長級、参事級に導入して対象を管理職まで膨らませ、平成12年度には業績評価に当たる目標管理制度を平行して導入して2つの制度として運用を図っていった、部長級から対象にして管理職に広げていったという経過はあって、勤務評価については最終的には全職員を対象にしていたんですけども、目標管理については管理職までという位置付けでいった中で、平成20年度に組み合わせた形の現状の総合評価

制度に至っていると、そのような流れで、ここ10年につきましてはほとんど今御説明させていただいたような制度運用で続けてきているという実態でございます。平成26年度からは、非管理職につきましても勤勉手当成績率に反映するという形で処遇への反映を実施しましたが、本格実施という位置付けで進めたという経過でございます。

新川会長：勤務評価、能力評価そして目標による管理それを管理職から非管理職にまで広げていく、そしてさらには勤勉手当等への反映をしていく、そのような順番でこれまで充実させてきたという意味合いでよろしいですか。

事務局：はい。

新川会長：では、本日の議論の中心となります、課題解決に向けての具体的な取組内容につきまして、事務局から御説明いただければと思います。

事務局：(説明)

新川会長：ありがとうございました。課題(1)の非管理職員への業績評価の導入について、委員から御質問、御意見がありましたらお願いします。

機谷委員：管理職の業績評価はどのようにやっているんですか。

事務局：参考資料(2)の③の総合評価シートの管理職の施策目標記入サンプルとあるもので御確認をお願いいたします。中段部分に施策目標としまして、まず年度当初に5点、当該年度に取り組むべき施策目標を掲げます。その難易度について、高度又は通常の2段階で選択することになっております。それについての課題についても具体的に記入していく形を年度当初に設定して、これが目標管理の基準となっております。これに対しまして総括として下段部分の達成度を見る部分について、設定施策目標に対しての達成度を自己評価をして、目標以上に達成、達成、概ね達成、未達成といった形でそれぞれ選択してまいりまして、この5項目における達成状況を踏まえて、課長代理でしたら5点満点中何点か、課長級、次長級でしたら10点満点中何点かをこの右下に自己評価をして、それに対して直属上司の一次評価、所属長の二次評価、最終評価といった形で得点を入れて、目標に対する得点化という形をとっている状況でございます。

機谷委員：そうすると、管理職の課長代理は5点満点で、課長は10点満点であるところ、今の非管理職の方の案では1点が最高ということですね。40点満点はそのままですか。

事務局：そのままと考えておりますので、プラスアルファの業績としてプラス1点になるか、マイナス1点になるか、それともプラスマイナス0点かといった別立てとして織り込んでどうかということです。

機谷委員：その1点のプラスマイナスというのは総合評価においてどの程度のインパクトがあるんですか。1点プラスになろうがマイナスになろうが総合評価にほとんど影響がなければ実施する意味がないと言いたいです。

事務局：手引きの19ページの下段の表でございますが、評価ランクの決定基準というところ、一般職の右側の係員、それから監督職の部分でございますけれども、得点が28点以上に到達した場合はS評価、28点未満の場合はA評価、24点以上でもA評価ですが、24点を下回る場合はB評価となりますので、この24点と

28点というラインから、A評価は4点幅になっておりまして、その4分の1に当たる1点のウェイトを持つということなので、通常の40点満点の総合評価で27点でありましたけれども、実績の部分でよくできていてプラス1の加点になれば、28点に到達してS評価を受けられるといった大きな影響を及ぼす得点になると考えております。

新川会長：プラス1点だとすると、何人あるいは何%くらいの職員が1ランク上がったたり下がったりするんですか。

事務局：平成29年度の総合評価の絶対評価の得点分布で申し上げますと、27点、27.5点といった評価を受けた職員の合計が19.9%、主任の職制でしたらいます。そういった方がプラス1点を受けたら上位評価に繰り上がると。またその逆もわかりで28.5点、28点を受けている方も19.3%いますので、実績の部分でマイナスの評価になってしまいますと、今まででしたらS評価であったものがA評価になると、それくらいの影響を及ぼすものと認識しています。

新川会長：実際に1点プラスになるか、マイナスになるか、0になるかはまだ分かりませんもんね。

事務局：どのくらいの振り幅になるのかは、実際にやってみないと、とは思っております。

種村副会長：目標設定を1つにするということですね。

事務局：非管理職につきましては、入職後間もない職員も、定型業務にあたっている職員もごございますので、複数というのはなかなか困難なことから、1つの目標設定から始めていきたいと思っております。

新川会長：定型業務でも業務の構成要素に分解して考えてみると、もう少し複数の目標設定もできなくはないんじゃないかという考え方もあろうかと思うのですが、1つにされた経緯などを御説明いただければありがたいのですが、いかがでしょうか。例えば窓口業務でも、そこでの対応を目標に掲げてということもあり得ますが、そこでの効率的な対応の仕方、あるいは顧客に対する接客の問題、あるいは事務処理の速度の問題であるとか、いくつかの要素に分けるということもできるかもしれません。そのような検討もおそらくされたのではないかと思います。どのような考え方で1つとういうことになったのか、いかがでしょうか。

事務局：複数の設定も考えたのですが、1つに絞らせていただいたのは、1つの業務におきましてこういう目線で改善を行う、こういう新しい要素を取り入れるというように、それをいつまでにやるといった目標を順序立てて考えていくと、1つ何々をこうしますということではなくて、色々なプロセスをきちんと計画を立ててやりきるという意味合いの目標をきちんと立ててほしいという理由です。今後もしこれで導入していくとなりましたら、このようなやり方ということとはきちんと周知していかないといけない。

新川会長：そういう発想方法から訓練をしていくという、そういう趣旨があって、1つによる目標管理ということを考えておられるということですね。

種村副会長：非管理職は、昇進のパターンでいくと何年くらいかかるんですか。

事務局：大卒ですと、22歳から40歳前までが非管理職の対象です。

種村副会長：そうすると、40歳前の人の目標は1つとなってしまいます。

事務局：そこまでいきますと、監督職の中でも主任と係長という職制がございますので、そういったあたりで段階をみるといった検討をすべきで、課題かと考えます。

種村副会長：例えば入職して5年、次10年とか、そういうところで段階的に増えていくとかね。非管理職を一緒くたにして1年で1つというのは何か違うのかなという気がしますし、そこをレベルアップすることが、その数も多いのですから、その職員の方がしっかり働いていただくという意味でいくと大事なのではないかなと思いますが、どうでしょうか。

事務局：御指摘いただいたとおり、経験年数が15年に至っているにもかかわらず、目標を1つだけおいてそれをプロセス立ててやっていくというのは、業務の中の一部分になってしまう可能性もありますので、そういった経験要素も含めながら、再検討をしていきたいと思えます。

機谷委員：今の総合評価ランクのS、A、Bの3段階の分布はどうなっているのですか。

事務局：過去5年間の非管理職の係長以下の分布で、上位評価のS評価を受けているのは35%前後になっております。標準評価が63%から65%といったところでございます。

機谷委員：分布割合を35%程度にしようというような取決めはないのですね。

事務局：1つずつの評価項目のどの程度をSでみるのかAでみるのかという目線合わせはしておりますので、そのトータルの結果として蓄積してきた目線というのが、28点以上がこういった推移で動いているといった状況でございます。

機谷委員：非管理職にも業績評価を導入し、目標を1つにするとしたら、極端な話、全員が目標を達成するとS評価がかなり増えるということですね。

事務局：目標を達成し、期待された成果を上げただけではプラスマイナス0にするという考えです。

機谷委員：1つしか目標がないので、それを徹底的にやって全員が目標を達成すると、S評価のパーセンテージが跳ね上がるということになるんですね。

事務局：先ほど申しあげました27点台の19%位がそのまま跳ね上がるとなると、そのような結果も可能性としてはあるかと思えます。

機谷委員：40歳前の人でも1つしか目標がないと、民間の感覚で言うとすぐに達成します。そうすると非管理職で年齢が高い人ほど、要はベテランほど達成しやすくなって、その人たちが必ずプラス1点になるというようにも想像してしまいます。要するに、非管理職に業績評価を導入することは、非管理職の総合評価ランクが平均的に上がることになって、評価を甘くすることを考えているというように民間的には聞こえてしまうのですが、それに対して何か御見解をいただけたらと思います。

事務局：加点となるS評価につきましては、目標を達成するのは当然で、期待された以上の成果が上がっているかどうかといったところにポイントがありまして、その部分しか加点にならないと考えておりますので、かなり狭き門になるイメージを持っております。目標を達成すればA評価のプラスマイナス0にはなりますが、期待された以上の効果を上げることができると言えば、かなり難しい課題になってくるのかなと。1つだけの課題についても、期待された以上の成果を上げてよ

うやくプラス1点に届くという印象を持って、本日提出させてもらったという状況でございます。

種村副会長：イメージとか印象とおっしゃっていますが、イメージとか印象が言葉になっていない印象です。評価をする人によって全く恣意的にというのは変なのかもしれないけれども、裁量でやる余地が結局出てきますよね。そうなってくると、その歯止めというか基準というか、そういうものがないと。単純にイメージでとおっしゃる、そうなんだろうと思うんですけど、何が期待以上で何が期待どおりでというのがはっきりしないと、例えば相対評価で何%以上という縛りがあるのだったらまだいいんですけど、それがないわけですよ、絶対評価とおっしゃるなら。ベテランなんだから期待以上にやるのが期待なんだとなってしまうと、逆に評価が下がってしまうと。言葉遊びのようですけどね。その辺の基準か何かはほしい気がします。

機谷委員：S、A、B、Cという業績評価の分布はどんな想定をされていますか。

事務局：今のS評価の職員のところはどうしても実績の部分も良くできている、加点要素がある職員が多く含まれているのではないかと考えております。

機谷委員：そうすると、S評価の人がさらに1点もらっても、何の意味もないですよ。

事務局：ランク分けというところではそういうところも。

機谷委員：評価をすることによって頑張ろうと思ってもらわないといけなわけですよ。頑張ったら評価が上がって、そうしたら報酬も増えると。頑張る職員が増えたら枚方市にとってパフォーマンスが良くなるということで、評価をしているんですよ。今の説明だったら、もう既にS評価の人が、新たに導入しようとしている業績評価でまた1点プラスしてもらっても、同じS評価だからあまり影響がありませんというように聞こえたんですけど、それだったら、そもそもこれ入れる意味ないですよ。

事務局：S評価を既に受けている職員の中に業績評価の加点要素がある職員が多く含まれているのは感覚としては思っているところなんですけど、先ほど御説明させていただいた、27点、27.5点という得点を取って絶対評価によりA評価になっている職員がS評価になる可能性も含まれているかと思えますし、標準得点を重ねていくと8項目×3点の24点が基準となって、それを下回る場合にB評価という下位の評価になるんですけど、24点の標準評価受けているけれども実績の部分で期待の成果がなかったのでマイナス0.5点になって下位評価になるという、評価ランクの狭間にいる職員にとっては大きな要素になってくるのかなと。

機谷委員：このS、A、B、Cの評価の分布をどう想定しているんですかと聞いているんですよ。今の言葉だと分からないですよ、言わんとされることは伝わってきますけれども。評価というのは大変手間がかかるんですよ。勤務時間を費やすわけなんです。新たな業績評価制度を導入したのにあまり効果がないと言うなら、入れない方がましですと言いたいのです。業績評価制度を導入することによって頑張る人の比率が増えたと、それで枚方市のパフォーマンスが良くなったと、それで評価が高くなる人も増えるということであればやる意味があるんですけども。そもそもなぜ非管理職に業績評価を導入しようと考えられたんですか。

事務局：上段部分でも御説明させてもらっているんですけども、法におけます評価制度が能力評価と業績評価を組み合わせで行うものとされている中、非管理職について業績評価が全くできていないという状況にあります。

機谷委員：もっと職員に頑張ってもらいたいということで導入したのではなくて、非管理職の評価があまり法律に則っていない可能性があるから、それを整えるためだけに、これを導入するということですか。何かそのような指摘を受けておられるんですか。

事務局：指摘はされておられません。業績評価は管理職までしかやっていた状態で現状の制度に移行したことから、非管理職に業績評価を入れるタイミングがない中で進めてきたという状況がありましたので、まずはそれを入れるのは必要であるかなと考えております。入れる中でも、御指摘いただいているような職員のモチベーション向上、能力向上に繋がるような制度構築をしまいたいと思っております。

機谷委員：他の自治体はどんな感じなんですか。いつも中核市とかと比較をされているかと思うんですけども。中核市レベルの自治体はほとんど非管理職にも業績評価を導入しているのに、枚方市は導入していない少数派になっているんですか。

事務局：本日資料でお示しできるほどの精度ではないのですが、電話で近畿圏の中核市に聞き取りを行ったところ、能力評価と業績評価の区分で能力評価のみやっているといったお答えをいただいた市はなかったという状況でございますので、基本的には能力評価と業績評価という形で全職制に対してやっつけられているということでございます。

機谷委員：入れなければいけないというのは分かりましたけれども、このやり方でいいんですかね。

新川会長：目標による管理もとる必要もないかもしれないということですかね。

機谷委員：非管理職の方が圧倒的に人数が多いでしょう。新たな評価を作ったら、また評価者が大変ですよ。

新川会長：他の実績評価の方法はないのですか。

機谷委員：新しい制度が会社を伸ばすためにプラスになっているんだったらいいんですけど、手間だけがかかると、職員の皆さんがなんだこれとおっしゃると思うんですよ。それが人事がやる最悪の施策になろうかと思えます。このまま入れたら職員の方がどう思いますかというのは非常に重要だと思います。

事務局：現状では、非管理職につきましても、年度当初に取組姿勢を掲げて、その総括を年度末に行い、総括を踏まえながら各項目ごとの評価も行うことになっているんですが、基本的には目標管理に近いような形になっているものの、得点化が全くないといった現状の中で、加点減点要素として活用してはどうかというところでございますので、評価者に過度の負担がかかる、また被評価者にとって大きなリニューアルになるということは想定していない状況でございます。

機谷委員：既に業績評価を導入されている他の自治体は、これと同じようにS、A、B、Cにして、プラス1点、プラスマイナス0点、マイナス0.5点、マイナス1点とし、しかも目標設定は1つというやり方をされているんですか。

事務局：確認が取れていないのですが、このような方法でやっている市はおそらくないと思っております。

機谷委員：ポイントが3点あるんですよ。まず、新たに導入しようとしている業績評価の目標設定は1つなんですかと。それから、区分がS、A、B、Cの4段階なんですかと。それから、この加点減点方式かつプラスマイナス1点の幅なんですかということですか。どのようにこのやり方を考えられたのか。既にやっておられるところがあるんだから、それを踏まえて自分の市に相応しいかどうかと考えるのが普通だと思うんですね。少しもうひとつじゃないのかなと思うんですね。でも今ももっといいアイデアもないですから、他都市はどうしているのかをお聞きしているわけですか。

事務局：業績目標の設定が1つか、区分が4段階かといったあたりは、中核市の電話聞き取りでは目標管理に特化して確認できていない部分でございまして、把握できていない状況でございます。3点目のプラスマイナス1点の幅なのかということにおきましては、プラスマイナス1点の幅でやっているところは調べていないのですが、すごく特殊なやり方だと思いますので、ないのかなと思っております。他市におきましては、業績評価と能力評価について国に近いような制度運用を図られているところで、本市においては、平成19年、20年あたりに現行の枚方市独自の組み合わせた総合評価の形をとったので、他市とは比較しにくい業績評価の導入の仕方を検討しないといけないという状況があるのかなと思っております。

種村副会長：今のお話ですと、平成10年までは非管理職についても業績評価をしていたんですか。

事務局：していませんでした。平成12年から目標管理制度を部長クラスから導入しまして、管理職までは広げた状況で平成18年あたりまで進めておりまして、平成19年度と20年度に制度改変して、目標管理制度をなくして勤務評価と合わせた総合評価という制度運用を図ってきました。非管理職は、業績評価の実施前に今の状況に至ったというところでございます。

種村副会長：当時どういう議論があつて非管理職には導入しなかったのかというあたりは、掘り起こしはされているんですか。何か積み残した理由があるわけですよね。

新川会長：一般的には、目標による管理が管理職に適した業績評価の手法であることは間違いないので、当然そうだろうとは思いますが、その事情は御確認いただければと思います。この課題検証につきましては、他市の事情やこれまでの経緯の確認をしていただいて、中身をもう一度精査していただきますようお願いいたします。

事務局：一点だけすみません、手引きの5ページを御覧いただければと。例えば係員とか係長のところを見ていただいたら、一番左に評価要素として勤務姿勢と職務遂行能力とあり、一番下に実績とあります。一般的に、能力評価は勤務姿勢の部分にほとんどウエイトがあるのかなと。一方で、職務遂行能力には、業務処理力が長けているとか、専門分野の知識・技術を有しているとか、また判断・決断力があるといった要素がありますが、業績的な要素は職務遂行能力に含まれているのかなというところもあります。

機谷委員：かぶるんですよ。

事務局：非管理職においても業績評価の要素は入れているという認識を持っていたところで、冒頭申し上げましたような法改正も踏まえて、業績と能力の評価を組み合わせる方が適切であるといった要素も含めまして、切り出した形で業績評価をやることによって法の趣旨に適ったような運用ができないかと考えたところが今回提出させていただいた案です。1つの設定がいいのか、2つの設定がいいのかといったところと、他市の状況など、調べきれてないところもありますので、次回までに再考させていただきます。

新川会長：今の点も重要で、これまで能力評価の中で実は実績評価がされていたところがあるとすれば、今回、目標による管理だけの評価で実績評価とするというところの無理がやはりあるので、そこはもう一度検討して次回提出していただければと思います。続きまして、課題検証シートの2の評価基準（個別記号：3段階）の見直しについて、事務局から御説明をお願いします。

事務局：（説明）

機谷委員：評価項目ごとの点数にSSAやSAAというのがありますが、最終評価の時にこれを付けるんですか。項目ごとにはS、A、Bで付けて、どこでSSSとかAABを付けるんですか。

事務局：参考資料(2)①総合評価シート・監督職の勤務姿勢の、例えば倫理性・規律性というところを御確認いただきますと、着眼点として3点あり、1点目は服務規律の遵守です。

機谷委員：これを単純に並べただけの話ですか。

事務局：そういうことでございます。着眼点ごとの二次評価がAAAとなっていれば、倫理性・規律性は3点に得点化するという組み合わせでございます。

機谷委員：全部の組合せは書いていないですね。ABBはBABでも同じということですか。

事務局：そうです。代表的な部分で書かせてもらっています。

機谷委員：民間企業では100%達成したらBなんです。このシートでいうと、求められている行動が日常的にとられていたらBで、それよりもとられていたらAで、かなりとられていたらSと。だからS、A、B、C、Dという5段階なんです。S、A、Bから4段階にされるのはいいと思うんです。現行のAとBの間の方がたくさんいるのに、どちらに入れていいか分からないので結局Aにするというのを解消すると意味では、4段階の方がいいのですけれども、普通、真ん中があつて、上下一緒ということで5段階にするんじゃないんですかね。これも他都市はどうなっているんですか。3段階だったらA、B、Cなんですよ、民間的には。S、A、Bとしている時点で、いい人が3分の2というように見えてしまう。その辺はいかがですか。今の3段階も違和感があるんですけれども、4段階にするというのも。

種村副会長：ただ、Aが3つでも3点で中庸になるから、それでバランスが取れている。

機谷委員：点数があるからいいのか。

事務局：S、A、Bという使い方は10年来続いているような状況でございまして、他市に聞いても、ずれたり、本市と同じような使い方をされているところもあるんで

すけれども。今回、良い、普通、悪いの普通と悪いの間に、やや悪いを作るというイメージです。言われたとおり、やや良いというところもあるかと。

機谷委員：気にしないでいきましょうか、S、A、B、Cは。

新川会長：確かに、点数分布でもう一度組み立て直せば5点法でやっていますから、それはそれでいいのですが、元になる自己評価、一次評価、二次評価の付け方がS、A、B、Cの4段階になり、今度はSとAの間の区別がしにくいかもしれない。そうするとどちらかに集まってしまうかもしれないということはあるかもしれません。そこはよく分かります。

種村副会長：ただ、元々の発想は、下位に付けづらいというところですよ。

事務局：上位評価は評価者がきちんとしてくれるというところはあるんですけど。

新川会長：同じ問題がSとAの間にないかということですね。

種村副会長：刻まない。でもSはなかなか付けられないという発想でやっているとすればそこはね。

機谷委員：Sは3分の1いますよ。

新川会長：35%いるんですよ。だから少し刻んだほうがいい。どうなんですか、現場的には。

事務局：個別の評価項目ごとに付ける要素をS、A、Bとしておきまして、最終の評価ランクもS、A、Bという言い方をしているので、少し混同しそうな説明にはなっているんですけども、個別記号の3段階の評価を付けていくところについては、SとAについては、評価者としては目線をしっかり持って付けていただけているという思いは持っております。一方で、AかBかで迷ったときにどうしてもBは付けにくいというような思いを持っている評価者は多々あるのかなというのがこれまでの最終評価にも現れているような状況がある中で、AとBの間になる評価基準を加えることによって、人材育成という観念からも、頑張ってもらいたいからこそBでありますとかCでありますとかに付けたいけれども、付けると後々の影響もと考えながらAにしているというところが多いのかなと感じるところが多かったので、今回の御提案とさせていただきます。

機谷委員：S、A、B、Cの4段階にした場合に、評価分布はどのように想定されているんですか。Aがばらけて、BがCになるわけですね、おそらく。今のBの人が新たな4段階にすると多分Cになるわけでしょう。求められる行動がほとんどとられていないのと同じですよ。それで、Aの人がAとBに分かれるというイメージですか。

事務局：次の(3)の評価ランクの見直しにも絡んでくる課題になるかなと思います。今御議論いただいていたのは、評価項目ごとの着眼点に基づいた行動ができたかどうかというところでのS、A、BまたCを加えた形でみていくのかどうかで、それを得点化した最終の評価ランクとしてS、A、Bという3段階でやっているところを見直していきたいというのが次の(3)の評価ランクの見直しについてということなんです。

機谷委員：評価ランクは誰が付けるんですか。

事務局：評価ランクも絶対評価で付いてまいりまして、例えば個別の評価項目でSSSと

付いて5点になって、8項目の合計得点で、非管理職でしたら28点以上に到達した場合にS評価に到達すると。

機谷委員：そうなんですけど、今の私の質問にはすぐ答えられるのではないですか。想定は。

事務局：個別記号の3段階を4段階に見直すことによって、総合評価ランクのAの下位の人がBになる可能性が若干出てくるのかなと。

機谷委員：ですよね。現行のSとBの人はさほど変わらず、Aの下位の人がBになると。

事務局：感覚として、今までAとBで付けにくいところを、S、A、B、Cとすることによって、新たにできるB評価は付けやすくなるのではないかと。

機谷委員：付けやすいかどうかを聞いているのではなくて、分布を聞いているんであってね。

種村副会長：付けやすいから分布がばらけるんでしょう。

機谷委員：4段階にしたときに今のSはあまり変わりません、今のBも変わりません、今のAの下位の人がワンランク落ちて、4段階のAとBの人数を足したら今のAの人数くらいになるという想定ですねという質問です。

事務局：その通りでございます。

新川会長：そのとき新しいAとBはどのくらいの割合で分かりますか。よく分からないですね。それぞれの着眼点の評価基準をS、A、BからS、A、B、Cという4段階にしてはどうか、5段階でもいいのではないかという話もありましたが。そもそも自己評価、一次評価、二次評価を足し合わせるという考え方も本当にこれでもいいのかどうかという議論がありますが、それは置いておいて。

機谷委員：今よりはいいとしか言いようがないですね。

新川会長：現行よりは適正な制度になりそうであるということで、評価基準の見直しにつきましては、御提案の内容でまずは良いのではないかと。ただ、5段階というやり方もあるし、そもそもS、A、B、Cの出し合わせで点数を与えるということ自体の合理性もありますかという意見はあったということで。

機谷委員：これもやはり他市を視察してください。これまでやってきた色々な見直しでほとんど比較をされていたでしょう。他を見習うのが良いということではなく、何かいいヒントがあるかもしれないということを言いたいのです。

種村副会長：こういうのって結構難しいんでね、ヒアリングするようなことではないだろうと思うんです。マニュアルを頂戴したりするのが必要ではないですかね。先ほどの、他の制度と絡みそうな業績評価の1点が、どのような意味を持つのかも違うでしょうし。

新川会長：今日の段階では、課題検証シート(2)の評価基準の3段階の見直しについては、原案で結構ですけれども、関連する情報も踏まえて、後日必要があればさらに修正を行うこともあり得るということで、情報収集をよろしくお願いいたします。

新川会長：続きまして、課題検証シートの(3)評価ランク（管理職員：4段階、非管理職員：3段階）の見直し等について、事務局から御説明をお願いします。

事務局：（説明）

新川会長：委員から御質問、御意見がありましたらお願いします。

種村副会長：2点ございます。メリハリということからいくと、頑張った人の昇給が8号給から6号給に落ちるとというのが、なぜ縮小しなければいけないのかを説明していた

だきたいなと思っております。それから、非管理職でB評価を受けて次年度がA評価以上の場合には復元する制度があるということですが、今の制度は敗者復活ができるという、1回少し失敗しても頑張ったら元に戻してあげるといことで、非管理職について人材育成を重視するならば、ある意味合理的な制度のような気もするんですけど、なぜその説明がつきづらいとお考えになったのかを教えてくださいたいのですが。

事務局：現行の制度におきましては、A評価になった場合の昇給号給数は4号給としているところ、B評価になった翌年度だけ5号給としていますが、なかなかその部分だけ5号給に置き換えるというのは。ただ、B評価をとれば、通常よりも1号給下の号給で1年間処遇される形になりますので、復元措置をとらないと、それが生涯ついていくということにはなりませんので、人材育成に主眼を置いて、そうしているといった説明もできるのかなとは少し思うところがございます。管理職の処遇への反映の見直しにつきましては、通常のA評価ランクが3号給でSS評価ランクが8号給の昇給となりますと、3倍近い差が出て、メリハリといえどもあまりにも大きな差になっているのが現状なので、少し是正を図るべきと思っております。

機谷委員：分布は1割か。

事務局：S評価ランクになった者のうちから33%以内で特別職の副市長等で構成する調整協議会の中でSS評価に選出することができるという運用を図っております。平成29年度でしたら、S評価以上の割合が32%少なくなっておりますので、最終的には、SS評価が10%程度、S評価が20%強となっております。絶対評価でS評価になった168人のうち、51人が調整協議会でSS評価を受けたと。

機谷委員：管理職の最終評価者は、S、A、Bの3段階で現行は評価をしているんですか。

事務局：項目ごとに、S、A、Bの3段階で評価をして、それを得点化します。

機谷委員：S、A、Bで評価して、そのSの中からSSにすると。

事務局：点数順に上からSSを入れていくということではなく、管理職ですので、業績に重きを置いて評価すべきということで、そのような運用にさせていただいています。

機谷委員：評価会議みたいになっているんですね。その部局だけで決めるんじゃなくて、全体のバランスもみられるということですね。

種村副会長：平成28年度に管理職のS評価のパーセンテージが大きく減っていますね。平成27年度までが33%で、平成28年度と29年度は20%の下の方になっている。これは理由があるんですか。

事務局：検証課題シート(3)の具体的な取組内容の管理職員のところで評価ランクがSSでしたらプラス12万6千円と金額が入っていると思います。平成27年度まではSS評価の金額的な差が小さかったんですけども、平成28年度の評価から大きく変えたんです。

種村副会長：ルールが変わったのですか、事実上変えたのですか。

事務局：S評価となる絶対評価の点数を若干上にあげたんです。S評価以上の割合が平成

27年度は約44%であるのが、平成28年度には31%になっています。上位評価の割合を減らす一方で、メリハリの観点から、1人当たりの給与への処遇を上げたということです。

機谷委員：そうしたんだけどやりすぎたから少し縮小するということですか、昇給面で。

事務局：昇給面につきましては、昨年御議論いただいた、給料表の職務の級の重なりを減らすといった手法によってメリハリを付けたというところで、昇給の号給数につきましては、一定縮小するという事です。

種村副会長：それやるとプラスマイナス0みたい。

機谷委員：これまで何をしてきて、これからどうしようとされているのかがもうひとつ伝わってこないのですが。

種村副会長：S評価の人数を減らしたのはいいですが、SS評価の人数は減っていないですね。優秀なコアな人がいつも優秀で評価されているということだろうと思うんですけど。

事務局：平成27年度までは、S評価ランクになった者のうち5%をSS評価ランクとすることができるという運用を図っていたので、その割合になっております。

機谷委員：昇給幅を8号給から6号給にするのはなぜですか。

種村副会長：メリハリでいくと、頑張った人にたくさんあげたらいいので、縮小する方向にはなかなか。

機谷委員：メリハリを付けようとしてやってきて、それをやり過ぎたから戻すと。でもメリハリを付けようとしてやってきたのは勤勉手当の話ですね。今戻しているのは昇給幅を減らそうとしているわけですね。そこがよく分からないのですよ。

事務局：S評価の6号給でもA評価の2倍というように、昇給幅があまりにも大きいのではないかとこのところで御提案をさせていただいている状況です。

種村副会長：昇給幅はなぜ問題なのですか。頑張った人はたくさん昇給させてあげたらいいわけですよ。

事務局：給料表を昨年見直して職務の級の重なりを少なくする中で、各級の中での昇給幅は少なくなってきたと思うんですよ。そこで昇格メリットが今まで以上に出てきているんですね。評価の方で昇格メリットを出し過ぎますと、最高号給にたまってきます。

機谷委員：給料表が短くなったから、8号給ずつ上がっていったら、すぐに。

種村副会長：頂点にいつてしまうと。

事務局：昇格メリットを付けていくのもいいですけど、あまり最高号給にたまるというのも悪影響、デメリットになると考えたんです。

機谷委員：給料表の重なりを少なくしたことの弊害的なことが少しあったので、それもあって修正したと。

事務局：この反映は少ないですけど、昇格することで折り合いはつくと思いますので。ここは一定抑制をしたほうがいいかなという判断です。

新川会長：早く上がる人はどんどん格上げをしてもらおうというのが本来のインセンティブの付け方だと思うんですけど。最高号給にたまるからいけないというのは少し議論が逆転しているような気がします、分かりました。いかがでしょうか。

機谷委員：民間的にはポストが決まっていないので、頂点にいった人は自動的に昇格するので、たまらない。課があつて、課長がいて、課長代理が3人いましたと。そのうちの1人の課長代理が昇給して天井までいきましたら、処遇のための課長となります。役所はポストが厳格に決められていますから、そのポストが空かないとたまってしまいます。民間は、優秀な人は給料を上げることで処遇してあげようということはやるんですよね。そこが違うと思います。

種村副会長：管理職の方は先ほどの御説明でよく分かったんですけど、非管理職の方は、敗者復活があつていいんではないかと思ひますけど。

機谷委員：B評価がついたら、3号給しか昇給しませんと。その次の年にA評価がついたら、普通は4号給ですがその前年の分を取り戻すと。取り戻したら、退職金などで復活するということですか。それはそうんですけど、そのときB評価だったから、それは仕方がないと思うんですけど。

新川会長：復活させるのであれば、Sなどの評価を受けたときにプラスができるような仕組みにするとかの方が、合理的な気がします。

機谷委員：その年の評価を復活させるというのは、考え方としてはないと思うんですよね。

種村副会長：暦年でやっていくとすればね。

新川会長：暦年ごとに業績を積み重ねていくわけですから、その中で良いときには増え、悪いときには留まりという、そのトータルで出てくるという考え方はあるような気がしますけど、どのようなインセンティブの付け方が最適かは議論があるかもしれません。

機谷委員：現行では、3年連続B評価で、次にA評価だったら、3年分復活するんですか。

事務局：前年度分だけしか取り返しはできません。

新川会長：B評価もほとんどないですから。

種村副会長：撤回します。

新川会長：それでは、評価ランクそれから給与処遇への反映方法の見直しについては、色々御意見はございましたけれども、御提案のとおりでまずはよろしいのではないかとということでございます。ただ、メリハリあるいは頑張っていたところをどう反映させるかといった観点で色々御意見がございましたので、今後の御参考にしていただければと思います。もう時間が来てしまいましたので、色々充実した御意見、御議論をいただきましたが、今日のところは以上にして、次回、残ったところを審議させていただきたいと思ひます。それでは、事務局から予定日程等について御連絡があればお願いします。

事務局：（日程調整）

新川会長：それでは、これをもちまして平成30年度第1回枚方市人事行政制度調査審議会を終了します。ありがとうございました。