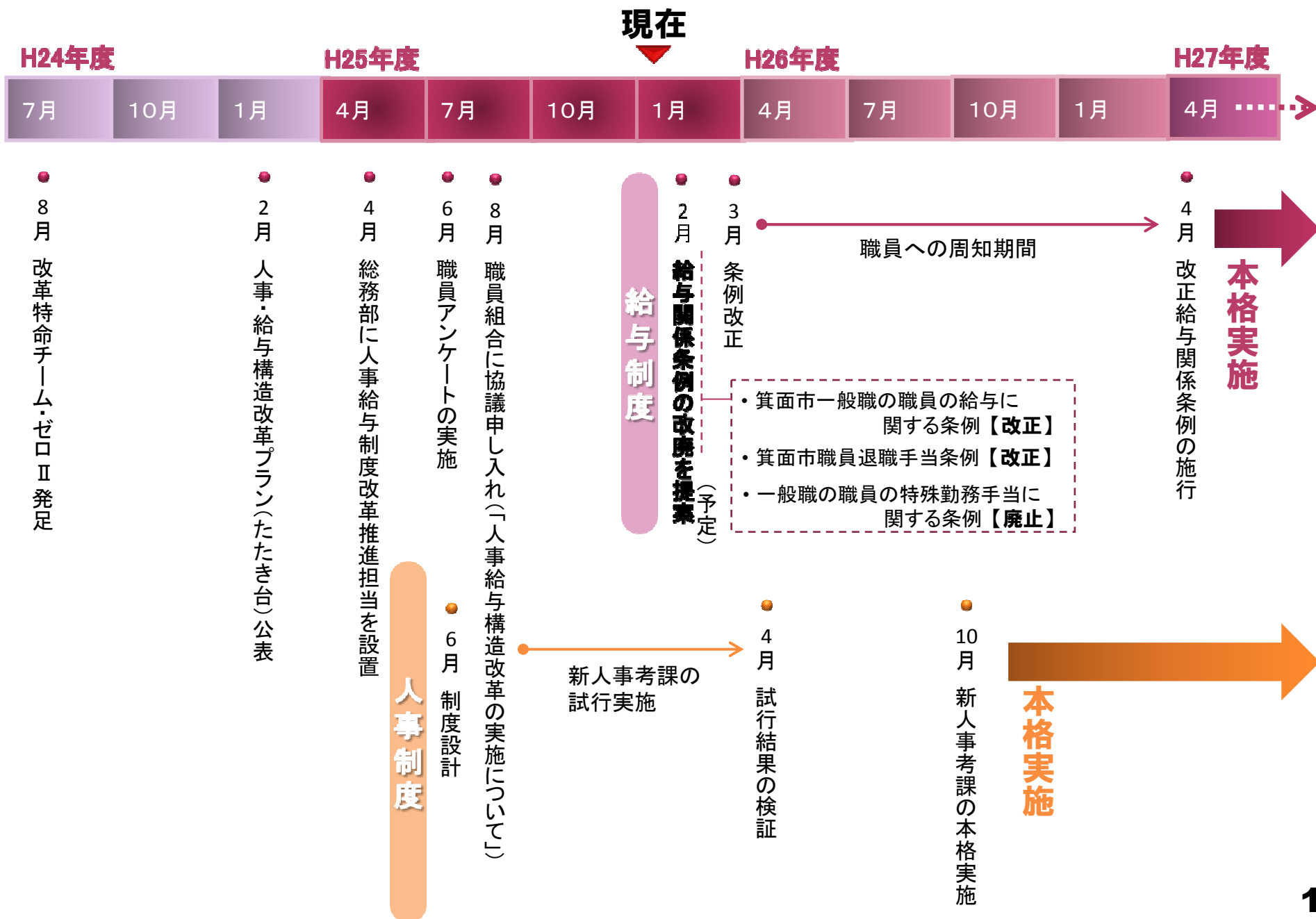


# 人事・給与構造改革の概要(案)

- 改革の経過と今後のスケジュール・・・p.1
- 新制度の概要・・・p.2～
- 給与制度・・・p.4～
- 人事制度・・・p.16～

平成26年1月 総務部人事給与制度改革推進担当

# 改革の経過と今後のスケジュール



# 新制度の概要①

## 給与制度

### 給料表の改定／新設

#### 1 行政職給料表の改定

現行の年功序列型の給料体系を排除し、「頑張って昇格した職員」に報いるため、上位の役職階級との給料の逆転現象を発生させない給料表を導入

#### 2 技能労務職給料表の新設

民間の同一または類似の職種に従事する者との均衡に配慮し、新たに技能労務職給料表を設定  
ある程度の年齢に達すると給料が横ばいとなる一方、より高い能力の発揮をめざす職員には、行政職への「キャリアチャレンジ」制度を設定

#### 3 専門職給料表の新設

国制度に倣い、消防職、保育士、幼稚園教諭などについて、新たに専門職給料表を設定

### 管理職手当の見直し

「頑張って昇格した職員」に報いるため、役職間で差を設けた管理職手当に改定

### 特殊勤務手当の廃止 ／業績資格加算制度の創設

- ・特殊勤務手当は、基本的に“通常業務”とみなして全廃
- ・改めて、“市に対する功績や特別な頑張り”に報いる「業績資格加算制度」を創設

### 市内居住促進のための手当の見直し

災害などの緊急時に素早い対応ができるよう、職員の市内居住を促進するため、市内居住者に資源をシフト（地域手当と住居手当を見直し）

### 退職手当の見直し

資源を再配分し、民間企業の一般的な退職金の考え方に倣って、生涯賃金に応じた退職手当に見直し  
これにより、入庁から退職まですべての期間の職責に応じた手当の支給が可能に

平成27年度から施行予定

# 新制度の概要②

## 人事制度

### 多面評価の導入

評価の偏りを防ぎ、より公正さを担保すると同時に、被考課者本人にとってもその周囲の職員にとっても納得性の高い評価を得るため、複数の上司・同僚・部下による「多面評価」を実施

### 評価調整プロセスの導入

- 合議制の調整会議を開催し、各所属や各部署間での評価のバラつきを調整
- 確定した順位を、あらかじめ決められた割合の評定(S~Eの6段階)に当てはめて、最終評定を決定

### 考課基準と考課方法

シンプルな評価方法となるよう、箕面市の「目指すべき職員像」を基準に、被考課者の職務遂行状況を総合的に勘案して総合評定

#### 【目指すべき職員像】

全体の奉仕者としての高い倫理観や強い使命感、市民の視点からのコスト意識や問題意識を常に持ち、豊かな市民感覚を備え、顧客志向、協働重視の姿勢で市民と協働して、あらゆる課題に積極的にチャレンジする職員や、それを実践できる政策形成能力や課題発見・解決能力、プロデュース能力、コーディネート能力などを備え、行政の高度化・専門化・多様化に対応できる「分権時代のプロ人財」と呼べるような職員

“標準より上回っているか下回っているか”を  
6段階で評価

### 処遇・昇格/降格への反映

最終評定は、昇給に反映させるとともに、昇格/降格リストへの自動登載に活用  
(降格されても「再チャレンジ制度」で再昇格が可能)

平成25年度に試行実施中



試行結果を検証後、  
平成26年度から本格実施



平成27年度から処遇等に反映

# 給 与 制 度

# 給与制度に関する「たたき台」からの主な変更点

制度設計にあたっては、特命改革チーム・ゼロIIが出した「たたき台」のスピリットを大切にしながら、職員アンケートや国制度との均衡なども考慮し、以下の変更を行っています。

区分	たたき台案	変更点	変更理由
給料	国家公務員の給与減額支給措置(平均▲7.8%)を勘案して大幅カット	行政職給料表と技能労務職給料表の等号級の上限額・下限額を一部引き上げ	国家公務員の給与減額支給措置(平均▲7.8%)がH26年3月で終了するため、削減率を緩和
	(提案なし)	専門職給料表を新設	国家公務員に倣い、専門職(消防職、幼稚園教諭、保育士、医療技術職など)について給料表を新設
賞与加算	給料加算・業績加算・特別加算を創設	給料加算・業績加算・特別加算を「業績資格加算」に一本化	“市に対する功績や頑張り”に対して加算する制度として整理
地域手当	現行12%を9%にカット	現行の支給率を維持	国家公務員の給与減額支給措置(平均▲7.8%)がH26年3月で終了するため、削減を見送り
	(提案なし)	市内居住者に限り、月9,000円を支給(現行1,000円)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員の市内居住を誘導するとともに、持家・賃貸居住者の不公平感を解消</li> <li>・最高支給額は地域手当の市内居住加算と合計で現行の27,000円を維持</li> <li>・現受給者については激変緩和策として経過措置を設定</li> </ul>
住居手当(箕面に住む手当)	現行の住居手当を廃止し、市内の賃貸居住者のみに入庁後5年間支給	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市内居住者に限り入庁後10年間まで支給(6年目以降段階的に減額)</li> <li>・最高支給額を18,000円に(現行27,000円)</li> <li>・3年間の経過措置を設け段階的に減額</li> </ul>	
経過措置	(提案なし)	給料表の移行に伴う給料月額を増減及び住居手当の改定に対し、経過措置を設ける	減額される者に対する激変緩和策と、増額について人件費の急激な増加を抑えるとともに減額者との均衡に配慮
退職手当	職責を担った年数に応じた退職金制度への変更(具体制度の提案なし)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・在職中の役職に応じた調整額の金額及び算定期間の見直し</li> <li>・退職手当の算定基礎額及び調整率の見直し</li> </ul>	「職責を担った年数に応じた退職金制度」を具体化
施行時期	(提案なし)	平成27年4月	十分な周知期間を設けるとともに、新人事考課の本格実施(平成26年度)と整合を確保

# 給与制度① 行政職給料表の改定

「頑張っても昇格してもほとんど給料は上がらず、先輩である部下のほうが給料が高い」という現行の年功序列型の給料体系を排除し、「頑張っても昇格した職員」に報いるため、上位の役職階級との給料の逆転現象を発生させない、「重なり幅ゼロ」の給料表を導入します。

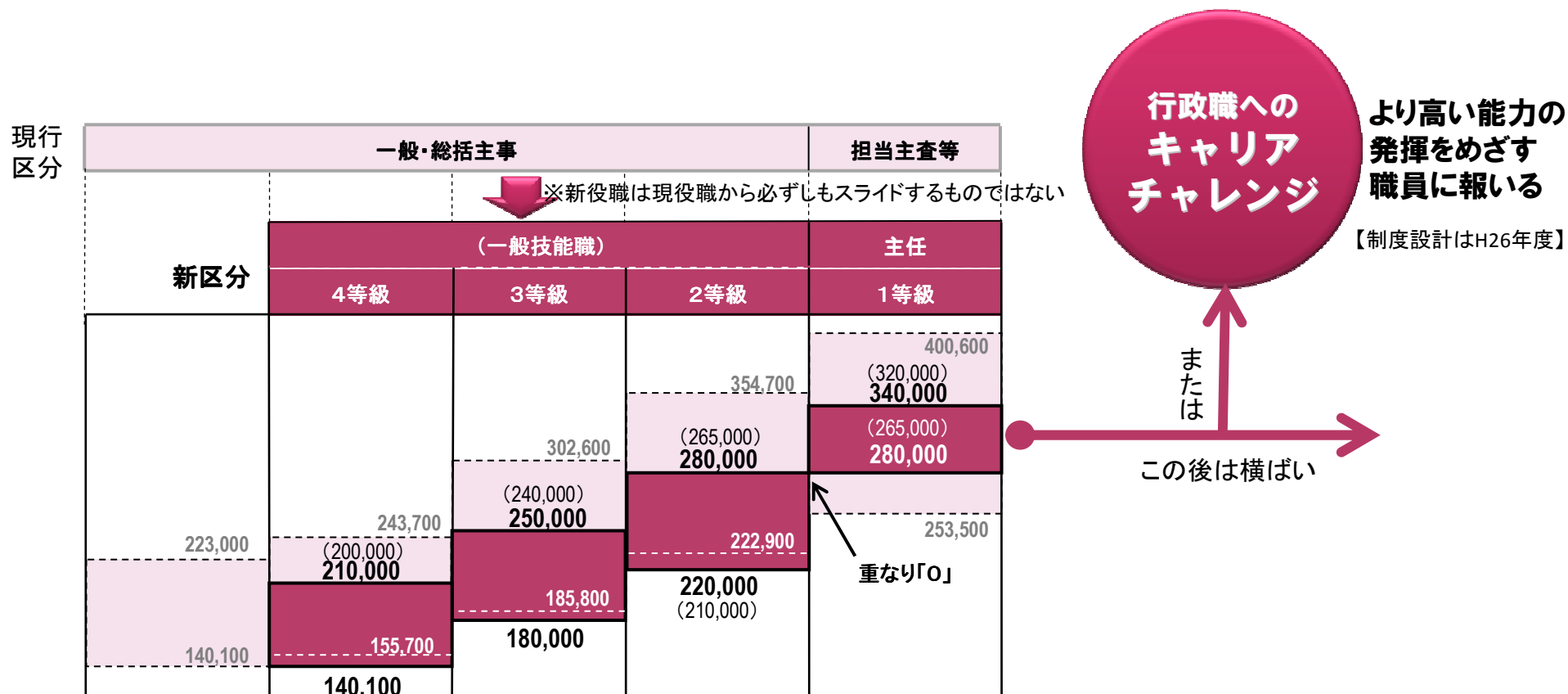
現行区分	一般・総括主事		担当主査・課長補佐		課長・次長		部長	
	※新役職は現役職から必ずしもスライドするものではない							
	新区分 (一般職)		6等級参事	5等級参事	4等級課長	3等級課長	副部长	部長
	8等級	7等級	6等級	5等級	4等級	3等級	2等級	1等級
							(490,000) 500,000	515,000(定額)
			400,600	422,600	440,000 (420,000)	460,000 (450,000)	478,200	513,800
		354,700	(330,000) 350,000	(360,000) 380,000	440,000 (420,000)	460,000 (450,000)	460,000 (450,000)	423,400
		302,600	(275,000) 300,000	(300,000) 320,000	380,000 (360,000)	410,000 (390,000)	360,800	重なり「O」
		(220,000) 230,000	(275,000) 300,000	(300,000) 320,000	380,000 (360,000)	410,000 (390,000)	360,800	重なり「O」
		243,700	222,900	289,200	335,100	335,100	360,800	重なり「O」
		185,800(大卒)	200,000	253,500	289,200	335,100	360,800	重なり「O」
		140,100(中卒) (155,700(高卒))	200,000	253,500	289,200	335,100	360,800	重なり「O」
	223,000	230,000	300,000	320,000	380,000	410,000	460,000	515,000
	140,100	155,700	200,000	253,500	289,200	335,100	360,800	423,400



現行の給料月額  
 新給料表の給料月額  
 ( )内は「たたき台」案

## 給与制度② 技能労務職給料表の新設

現在、技能労務職は行政職給料表が適用されていますが、民間の同一または類似の職種に従事する者との均衡に配慮するため、新たに技能労務職給料表を新設します。

技能労務職給料表は、ある程度までは経験年数によって技量が上がることに鑑み、年数の浅い間は年功序列的な要素を反映して緩やかな右肩上がりとなりますが、その後は横ばいとなります。



	現行の行政職給料表の給料月額
	新給料表の給料月額 ( )内は「たたき台」案



# 給与制度③ 専門職給料表の新設

現在は、医療職以外の職員はすべて行政職給料表が適用されていますが、国家公務員は警察官等の専門職員は別に公安職給料表が適用されていることから、これに倣い、消防職、幼稚園教諭、保育士など、特殊な業務を遂行する専門職の職員について、専門職給料表を新設します。

現行区分	一般・総括主事			担当主査・課長補佐			課長・次長		部長
	新区分			7等級 技官・主事	6等級 技官・主事	5等級 参事	4等級 参事	課長	副部長
			7等級	6等級	5等級	4等級	3等級	2等級	1等級
									515,000(定額)
								500,000	513,800
							456,200	460,000	478,200
							410,000	460,000	423,400
								410,000	重なり「O」
								360,000	360,800
								335,100	重なり「O」
								289,200	重なり「O」
								253,500	重なり「O」
								222,900	重なり「O」
								223,000	重なり「O」
								243,700	重なり「O」
								185,800(大卒)	重なり「O」
								155,700	重なり「O」
								140,100	重なり「O」

  現行の行政職給料表の給料月額  
 新給料表の給料月額



※新役職は現役職から必ずしもスライドするものではない

マネジメントが主要職務となるため行政職給料表と同額を設定

## 給与制度④ 管理職手当の見直し

現在の管理職手当は、最上位職（部長）と下位職（下限：主査）との差額が4万円にも満たないことから、「頑張って昇格した職員」に報いることをめざし、役職の役割と責任に応じた手当とするため、各役職間で差を設けた管理職手当に見直します。

### 現行

役職	手当額
部長	78,000 円
理事	67,000 円
次長	67,000 円
副理事	60,000 円
課長	60,000 円
参事	55,000 円
課長補佐	53,000 円
主幹	45,000 円
担当主査	45,000 円
主査・主任・班長	41,000 円



最大でも  
37,000円の  
差額

### 新制度

役職	手当額
部長	128,000 円
副部長	110,000 円
【行政職】3等級課長 【専門職】課長	100,000 円
【行政職】4等級課長	85,000 円
【行政職】5等級参事 【専門職】4等級参事	60,000 円
【行政職】6等級参事 【専門職】5等級参事 【技能労務職】主任	45,000 円

最大  
83,000円の  
差額

# 給与制度⑤ 特殊勤務手当の廃止／業績資格加算制度の創設

現在の特殊勤務手当の対象業務は、市役所の“通常業務”とみなすべきものが多くあるため、基本的にすべて通常業務とみなして手当を廃止し、改めて、“市に対する功績や頑張り”に対して加算する「業績資格加算」制度を創設、勤勉手当に加算して支給します。

## 現在の特殊勤務手当

基本的に“通常業務”とみなし全廃

名称		金額
消防業務	消防深夜業務手当	780円/回
	火災等現場出動手当	300円/回
	救急業務手当	200円/回
深夜業務手当		780円/回
モーターボート競走開催業務手当		2,000円/日
感染症防疫等作業手当		400円/日
清掃業務	清掃作業手当	480円/日
	死獣処理作業手当	280円/日
行旅死亡人収容護送作業手当		1,000円/日
社会福祉業務手当		150円/日
建築主事業務手当		5,000円/月
野猿管理業務手当		200円/日
宿日直業務手当		6,000円/日
徴収業務手当		150円/日
年末年始業務手当		1,000円/時
深夜緊急出動手当		500円/回
地区防災スタッフ業務手当 (スタッフリーダーは1,000円加算)		3,000円/月 (4,000円/月)

## 業績資格加算制度

## 創設

勤勉手当に加算して支給

種類	内容	加算額
モーターボート競走業績	単年度収益の1%を競艇事業部に支給 *各職員への配分決定は企業管理者・部長権限 *社会情勢等により「1%」は変動の場合あり	業績に応じて変動
債権回収業績	利益(回収額－人件費含む経費)4.2億円を固定ベース値とし、固定ベース値との利益差に対し、債権管理機構(仮称)に加算の場合は7.5%を支給、減算の場合は2.5%を減額 *各職員への配分決定は部長・(仮称)機構長権限	
災害派遣・パンデミック業務	被災地短期派遣職員やパンデミック(強毒性伝染病等)対応等(市長が認めたもの)に従事した者に支給	3,000円/日
プロジェクトチーム業務	短期集中型のプロジェクトチーム(市長が認めたもの。主に自らの業務に関連性のないもの)に従事した者に支給	2,000円/月
消防業務	①消防深夜業務、②火災等現場出動、③救急業務に従事した実績に応じて支給	①780円/回 ②300円/回 ③200円/回
地区防災スタッフ業務	地区防災スタッフに任命されている者に支給(スタッフリーダーは1,000円加算)	3,000円/月 4,000円/月
国家・公的等資格	別に定める資格の取得者に対して、資格取得の難易度ごとに異なる金額を支給 *資格の内容は業務に直接関係なくても可	500円～ 3,000円/月

…等

## 給与制度⑥ 市内居住促進のための手当の見直し

地域手当は、現行の12%を維持します。

また、市職員は災害を始め緊急時の素早い対応が求められること等から市内居住を促進することが望ましいことに鑑み、「箕面に住む」ことに対するモチベーションとなるよう地域手当と住居手当を見直します。

現行	地域手当	<ul style="list-style-type: none"> <li>居住地にかかわらず、一律12%を支給</li> <li>市内居住者に限り、一律1,000円を無期限に支給</li> </ul>
	住居手当	<ul style="list-style-type: none"> <li>居住地にかかわらず、賃貸住宅居住者に対し、上限27,000円を無期限に支給</li> </ul>



### 新制度

箕面市内に居住する職員

箕面市外に居住する職員

地域手当

12%+9,000円/月を支給

地域手当

12%を支給

住居手当

住居手当

すべて廃止

・賃貸住宅居住者に対する手当を以下のとおり見直し

入庁後 年数	1~5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
支給額 (上限)	18,000円	15,000円	12,000円	9,000円	6,000円	3,000円

※地域手当加算9,000円と併せて  
現行の27,000円と同額になる

11年目以降は支給なし

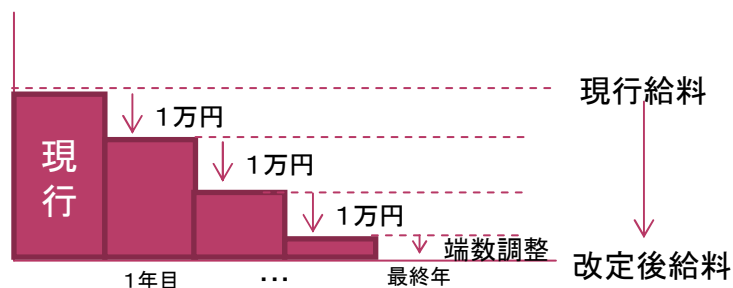
# 給与制度⑦ 激変緩和のための経過措置

給料月額や住居手当の見直しによる急激な変化を緩和するため、経過措置を設けます。

## 1. 給料月額の経過措置

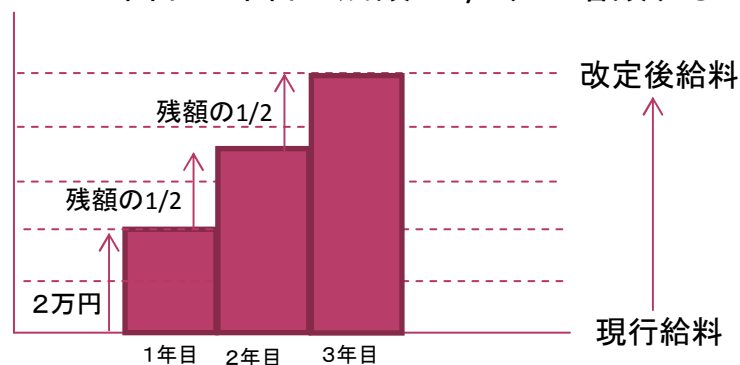
### 1 減額の場合

毎年、最大1万円を減額する



### 2 増額の場合

1年目に最大2万円を増額し、  
2年目・3年目に残額の1/2ずつ増額する



※増額の場合の経過措置は、主に人件費の急激な増加を抑制することを目的とする

## 2. 住居手当の経過措置

### ● 賃貸住宅居住者の場合

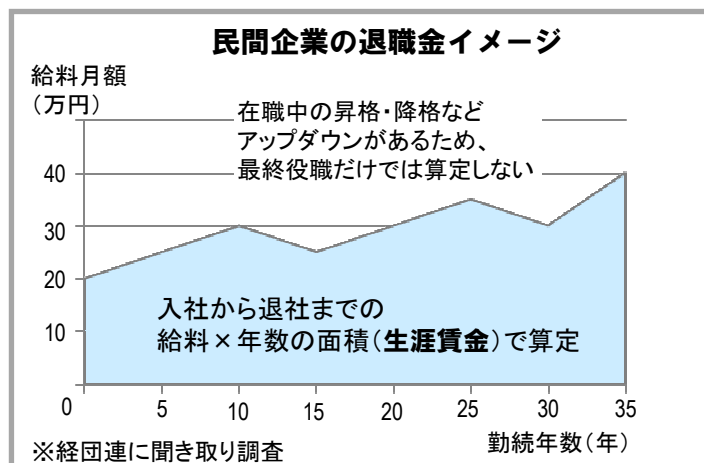
3か年かけて減額する

年度	26年度	27年度	28年度	29年度
支給額 (上限)	27,000円 (現行)	18,000円	9,000円	0円

※市内居住の場合は、採用年次に応じた経過措置を実施

# 給与制度⑧ 退職手当の見直しの考え方

退職手当の見直しにあたり、民間企業の一般的な考え方を取り入れて、入庁から退職までの功績（職責）に応じた手当とすることをめざしました。なお、資源については、パイを増やすのではなく再配分を行います。



箕面市の生涯賃金(新制度)から算定した退職金のあるべき比率

退職時の役職	生涯賃金(新制度)	比率(対一般職)
部長	268.9百万円	1.73
副部長	254.9百万円	1.64
3等級課長	233.0百万円	1.50
4等級課長	216.4百万円	1.40
5等級参事	195.3百万円	1.26
6等級参事	178.2百万円	1.15
一般職	155.0百万円	1.00

今後5年間の退職手当総額(=資源のパイ)  
(現行制度・H25~29の定年退職者)

退職時の職階	人数	平均退職手当/人
理事級	9人	27,463,265円
副理事級	20人	25,875,469円
参事級	30人	24,170,834円
主幹級	31人	22,832,060円
主査級	37人	20,287,652円
一般職	50人	17,995,343円
5年間の退職手当総額		3,848,007,916円

退職時の役職ごとに各役職の経験年数モデルを作り、新・給料表に当てはめて生涯賃金を算定

一般職の生涯賃金を「1」とした場合の比率

総額を比率に従って配分(割り戻す)

## 民間企業の平均退職金と比較すると…

- ・民間企業の平均生涯賃金 191.5百万円…①
- ・民間企業の平均退職金 20,949千円…②

退職時の役職	箕面市の生涯賃金③(新制度)	民間企業平均レベル退職金③/①×②
部長	268.9百万円	29,416千円
副部長	254.9百万円	27,885千円
3等級課長	233.0百万円	25,489千円
4等級課長	216.4百万円	23,673千円
5等級参事	195.3百万円	21,365千円
6等級参事	178.2百万円	19,494千円
一般職	155.0百万円	16,956千円

新・退職手当とほぼ同レベル

退職時の役職	新・退職手当
部長	29,933千円
副部長	28,374千円
3等級課長	25,937千円
4等級課長	24,089千円
5等級参事	21,740千円
6等級参事	19,836千円
一般職	17,254千円

# 給与制度⑨ 退職手当の見直し

前頁の「新・退職手当」の額となるよう、退職手当の基礎額や調整額を逆算しました。  
現在の退職手当は、在職期間を通しての功績や貢献が反映できていませんでしたが、今後は、入庁から退職まですべての期間の職責に応じた退職手当制度になります。

現行

(定年退職者)

計算式	1～10年	基礎額 × 150/100 × 10 × 調整率 + 調整額
	11～25年	基礎額 × 165/100 × 15 × 調整率 + 調整額
	26～34年	基礎額 × 180/100 × 9 × 調整率 + 調整額
	35年～	基礎額 × 105/100 × 1 × 調整率 + 調整額

● 基礎額

退職時の給料月額

● 調整額

在職中60か月の役職に応じた金額が支給される。

● 調整率

退職時期	調整率
H25.7.1.～	98/100
H26.4.1.～	92/100
H27.4.1.～	87/100

(民間レベルに合わせるための調整)

● 退職時の給与と在職中5年間の役職しか考慮されていない

● 早くに昇格して長期間重い職責を担ってきた職員と、後年になって昇格してきた職員との差が出ない

新制度

※計算式は現行と同じ

## 1 調整額の金額と算定期間の見直し

在職期間すべての職責に応じた手当を支給するため、算定期間を在職中のすべての役職期間とし、かつ職階間の金額差を大きく設定する。

【調整額(月額)】

職階	現行	新制度
部長	50,000円	60,000円
副部長	45,850円	50,000円
3等級課長	41,700円	45,000円
4等級課長	41,700円	35,000円
5等級参事	33,350円	25,000円
6等級参事	25,000円	15,000円

※支給される額は、  
←(左表の額×その職階にいた月数)

## 2 基礎額の見直し

退職手当の財源を、職責に応じた支給にシフトするため、基礎額に上限を設ける。

基礎額の上限 … 300,000円(一般職の給料月額の上限)

## 3 調整率の再調整

上記①②の見直しを行った上で、現行と同じ調整率を掛けると、民間レベルよりも低水準となるため、調整率を100/100に復元する。

# 給与制度⑪ 人件費の投資と抑制

改革では、“頑張った職員に報いる”ための投資を行うと同時に、給料表や職員数、各種手当の見直しなどにより、人件費を抑制する効果も上がります。抑制については、激変緩和のための経過措置を行うためすぐに大きな効果が出るわけではありませんが、本格実施から**5年間で、約10億円の投資、約16億円の抑制効果**となり、差し引き6億円の人件費抑制効果が得られます。

(単位:千円、百円以下切り上げ)

投資		H27	H28	H29	H30	H31	5年間計
	役割と責任に応じた給与制度の導入		89,548	96,218	114,412	98,143	98,937
管理職手当の改定		72,684	69,396	66,408	65,064	59,748	333,300
市への貢献や頑張りに応じた業績資格加算の創設		33,843	33,843	33,843	33,843	33,843	169,215
小計		196,075	199,457	214,663	197,050	192,528	<b>999,773</b>

抑制		H27	H28	H29	H30	H31	5年間計
	給料表・役職者数の見直し		▲126,687	▲215,141	▲279,388	▲309,287	▲325,825
特殊勤務手当の全廃		▲28,673	▲28,673	▲28,673	▲28,673	▲28,673	▲143,365
住居手当の見直し		▲17,725	▲33,691	▲49,148	▲48,503	▲47,483	▲196,550
小計		▲173,085	▲277,505	▲357,209	▲386,463	▲401,981	<b>▲1,596,243</b>

【5年間】  
人件費抑制  
効果額  
6億円

## 人件費抑制による効果

		H27	H28	H29	H30	H31
人件費削減率(対:一般会計比)		+0.3%	▲1.1%	▲2.0%	▲2.8%	▲3.3%
ラスパイレス指数	現行	97.8	96.5	96.8	96.0	95.4
	新制度	<b>97.5</b>	<b>95.3</b>	<b>95.2</b>	<b>93.3</b>	<b>91.9</b>

※ラスパイレス指数は、国家公務員の平成24年4月1日現在の給料をベースに試算



# 人事制度

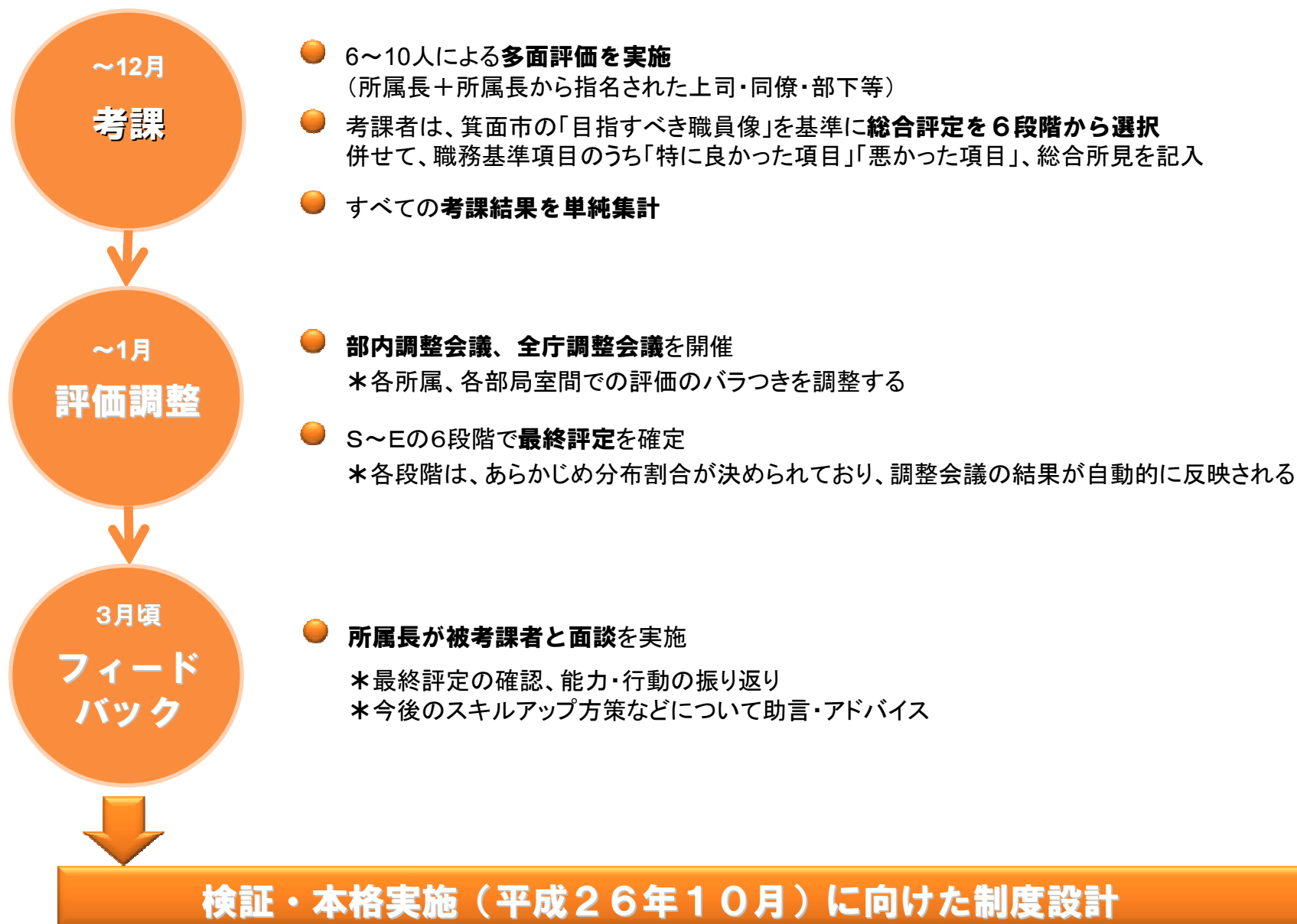
# 人事制度に関する「たたき台」からの主な変更点

制度設計にあたっては、特命改革チーム・ゼロIIが出した「たたき台」の提案を基礎に、職員アンケート結果などを加味して、主に公平性の担保の観点などから以下のような変更を行っています。

区分	たたき台案	変更点（試行実施中）	変更理由
実施時期	(提案なし)	平成25年度は試行実施とし、平成26年度からの本格実施をめざす	試行結果を検証し、本格実施に向けて制度設計を実施するため
評価	(提案なし)	評価調整の導入(部内調整会議・全庁調整会議の開催)	各所属部局間での評価結果のバラつきを調整会議(合議制)において調整することにより評価の公正性を担保するため
	評価得点に倍率(×2他)を乗じる	評点を具体化し、考課者区分別の評価ウェイトを具体的に設定	評点は、考課の一般的基準を表現するにあたり相応しいものとし、評価ウェイトは、被考課者に関わりの深い立場の考課者のウェイトを重くしたもの
	評定ランク割合 D12%、E8%	評定ランク割合 D15%、E5%	最高評定「S」と最低評定「E」を同割合に設定し、「E」の調整分をDに乗せたもの
	多面評価を行う人数 ・副理事級 20人 ・参事級 12人	多面評価を行う人数 ・副理事級 10人 ・参事級 10人	被考課者の業務を把握している考課者の確保が困難な場合があるため
その他	(提案なし)	苦情処理委員会の設置	人事評価にかかる職員の苦情を適切に解決する必要があるため
	(提案なし)	職員研修の実施	考課者のスキルアップと、低評価の者の職務能力向上を図る必要があるため

# 人事制度① 新人事考課（試行実施中）の概要

新人事考課は、平成26年度からの本格実施をめざし、現在、以下の内容で試行実施を行っています。

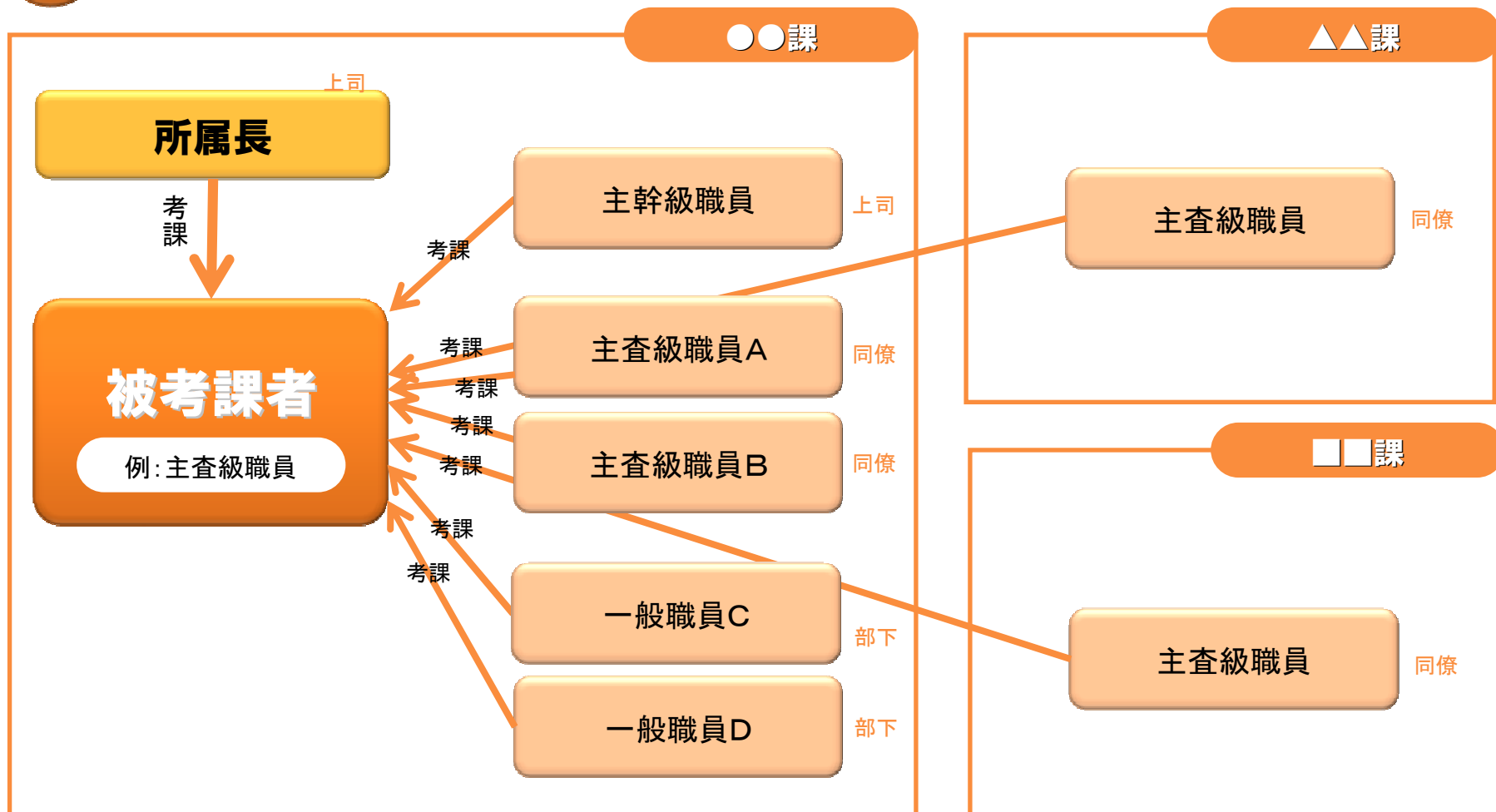


## 人事制度② 多面評価の導入

これまでは、所属長だけが人事考課を行っていましたが、新制度では、同僚や部下、または同じ課だけではなく連携して仕事をしている他課の職員など、様々な角度から評価を行います。これにより、評価の偏りを防ぎ、より公正さを担保できると同時に、被考課者にもその周囲の職員にも納得性の高い評価をすることができます。

### 例 主査級職員の場合

所属長、所属長以外の上司(1名)、課内の同僚(2名)、課内の部下(2名)、他課の同僚(2名)の計8名が考課する(所属長以外の考課者は、所属長が指名する)



## 人事制度③ 考課基準

多くの職員による評価を行うため、シンプルな評価方法となるよう、これまで行っていた“要素ごとの考課”ではなく、箕面市の「目指すべき職員像」を基準に、被考課者の職務遂行状況を総合的に勘案して総合評価を行います。

### 目指すべき職員像

全体の奉仕者としての高い倫理観や強い使命感、市民の視点からのコスト意識や問題意識を常に持ち、豊かな市民感覚を備え、顧客志向、協働重視の姿勢で市民と協働して、あらゆる課題に積極的にチャレンジする職員や、それを実践できる政策形成能力や課題発見・解決能力、プロデュース能力、コーディネート能力などを備え、行政の高度化・専門化・多様化に対応できる「分権時代のプロ人財」と呼べるような職員

#### 【意識】

##### ①高い倫理観と強い使命感

全体の奉仕者としての高い倫理観と強い使命感を持ち、常に自らの責務を自覚して、判断、行動できる職員

##### ②顧客志向と協働重視

顧客志向の意識を持ち、常に市民の視点に立って判断、行動するとともに、市民と協働して施策の立案や推進ができる職員

##### ③自己啓発意欲とチャレンジ精神

職業人として、常に自己啓発に取り組み、困難な課題に対しても失敗を恐れずに果敢にチャレンジする職員

##### ④問題意識やコスト意識

常に問題意識と長期的かつ幅広い視野をもって課題発見に努めるとともに、費用対効果を考え、効果的、効率的な施策の運営に努める職員

##### ⑤人権意識

あらゆる差別を許さず、常に相手を思いやることのできる人権感覚豊かな職員

#### 【能力】

##### ①業務遂行能力

業務を遂行する上での基礎的・専門的知識や技術を確実に習得し、法令に従い、期限を守り、担当する業務を正確かつ迅速に処理する能力

##### ②政策立案・実施・評価能力

外部環境の変化や市民ニーズを的確に把握し、課題を発見して、その解決のための政策を立案し、実施し、その結果を評価する能力

##### ③対人折衝・交渉・コーディネート能力

市民や他の職員の理解・協力が得られるよう折衝・交渉し、あらゆる人的資源を調整する能力

##### ④リーダーシップ能力

市民や他の職員に影響を与え、共感を得て、行動させる能力及び良好なコミュニケーションを保ち、常に組織の力を最大限に発揮させる能力

##### ⑤組織管理能力

組織目的達成のため、人的、財政的資源を効率的に配分・活用し、部下を指導、育成、管理して、組織力を最大限に引き出す能力

# 人事制度③ 考課方法

考課は、人事考課シートを使用し、「総合評定」「職務基準項目の選択」「総合所見」の3つで行います。

↓人事考課シートの「被考課者の評定」欄

総合評定	
業務処理能力	
状況判断力・対応力	
部下後輩育成指導・統率能力	
コミュニケーション力	
一般・業務関連知識・技能	
労務管理能力	
規律性	
責任性	
協調性	
積極性	
総合所見	

職務基準項目

特に良かった項目に「○」  
悪かった項目に「×」  
(空欄でもよい)

「目指すべき職員像」に照らして、被考課者を総合的に判断し、次の6段階から1つを選択する

区分	得点	考課の一般的基準
I	100点	標準よりかなり上回っている
II	80点	標準より上回っている
III	70点	標準よりやや上回っている
IV	50点	標準よりやや下回っている
V	40点	標準より下回っている
VI	20点	標準よりかなり下回っている

ここが「標準的」

各考課者の合計得点を下表のウェイトで200点満点に換算

考課者区分	被考課者			
	副理事級	参事級	主幹級 主査級	一般職員
所属長による評価	45%	45%	45%	45%
所属長以外の上司による評価	20%	20%	25%	35%
部下による評価	20%	20%	15%	
課内の同僚による評価	15%	15%	15%	20%
他課の同僚による評価				

次に掲げる事項を簡潔に記入(自由記述)

- ①被考課者の能力、態度について、総合的な所見及び【特に良かった項目】  
【悪かった項目】その他について特筆すべき事項
- ②具体的指導内容、指導結果、今後重点的に指導を要する点またはさらに伸ばしたい点
- ③その他、職務遂行上支障があると思われる点

\*所属長の考課シートには、「評定」欄のほかに、

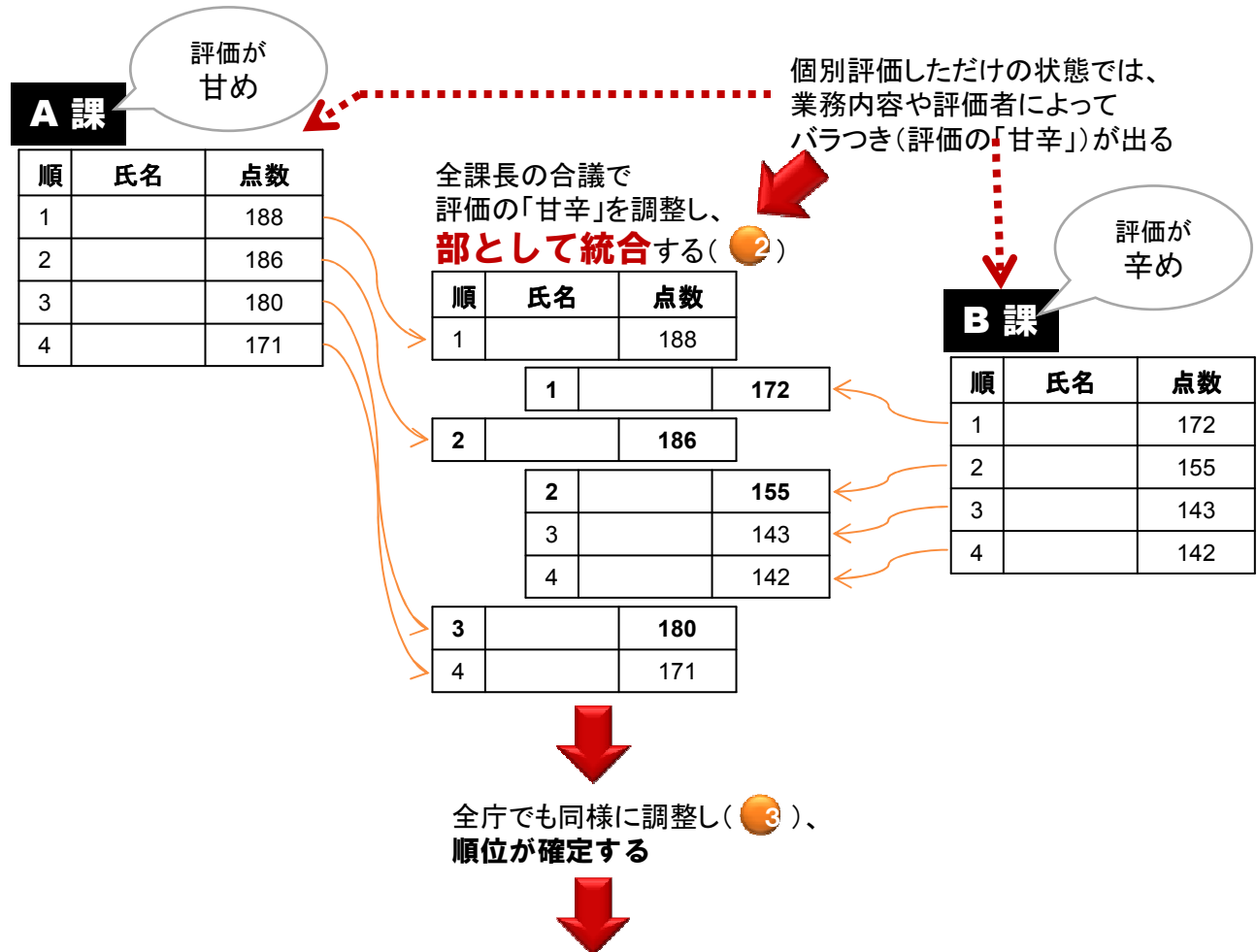
- ・現在の仕事に対する職務適性
- ・適性があると思われる部門
- ・人事異動に関する意見 の記載欄がある

# 人事制度③ 評価調整プロセスの導入

各所属、各部署間での評価のバラつきを合議制の調整会議において調整し、より公平さを確保する仕組みを作ります。

## 評価調整プロセス

- 1 個別評価**  
 各考課者が被考課者を評価する
- 2 部内調整会議**  
 【部内の参事級以上の職員】  
 課間の評価のバラつきなどを考慮して、部として統合する
- 3 全庁調整会議**  
 【副市長、教育長、公営企業管理者、消防長、各部署室長、その他理事級職員】  
 部署間での評価のバラつきなどを考慮して、全庁で統合する



確定した順位を下表の割合で振り分けて、最終評定が決定する

区分	S	A	B	C	D	E
割合	5%	25%	35%	15%	15%	5%

# 人事制度④ 処遇、昇格/降格と再チャレンジ制度

評価結果は、給料への処遇（本格実施から）と、昇格・降格の候補者抽出に活用します。また、降格された職員については、昇格に“再チャレンジ”できる仕組みを作ります。

## 1. 給料への処遇

評価「S」～「E」に応じて、昇給号数を変動させる

区分	S	A	B	C	D	E
昇給号数	8号給	6号給	4号給	2号給	1号給	昇給なし

【現行】

区分	S	A	B	C	D
昇給号数	4号給			一部 昇給抑制あり	

## 2. 昇格/降格基準と再チャレンジ制度

【詳細の制度設計は平成26年度以降】

【昇格・降格基準は、平成28年4月1日分から適用】

### 1 昇格基準

- 2年連続「S」または「A」を獲得した職員は、自動的に昇格候補者リストに載る
- 1年目に「S」または「A」を獲得した職員は、自薦することができる（自薦した場合は、積極性・やる気を加点点評価）

### 2 降格基準

- 2年連続「E」の職員は、自動的に降格候補者リストに載る

### 再チャレンジ制度

【詳細の制度設計は平成26年度以降】

- 降格後1年目に「S」を獲得すれば、昇格候補者リストに載る
- 降格後1・2年目に連続「B」以上の評価を獲得すれば、昇格候補者リストに載る
- 降格後1年目に「C」以下を獲得した場合は、通常の昇格基準を適用する



# 人事制度⑤ その他の項目

## 職員研修の充実

### ①考課者研修

考課の留意点、フィードバック・面談等の内容について、考課者研修を実施する

### ②個別能力向上研修

1年目に「E」評価を受けた職員に対し、職員の資質、能力、職務意欲の向上を図るため、個別能力向上研修を実施する

【詳細の制度設計は平成26年度以降】

## 苦情処理委員会の設置

新人事考課の本格実施に向け、平成27年度から苦情処理委員会を設置する

【詳細の制度設計は平成26年度以降】

## 総括主事の廃止

平成25年度は総括主事への登用を見送っている



平成26年度も総括主事への登用を見送る



平成27年4月1日から総括主事を廃止する

## 組織・機構

組織規模や職階配置の考え方など条件を示した上で各部局室に調査依頼（H26年4月以降）



各部局室とのヒアリングなどを経て、平成26年秋ごろに新組織案を作成



平成27年4月1日から組織・機構再編を実施

※条例改正が必要な場合は、平成27年2月議会に提案