



# 箕面市の 人事・給与構造改革の概要

これまで、多くの都道府県・市町村において、「公務員制度の象徴たる“年功序列”の打破」「能力に応じた職員登用」と称して、同期でも昇格に差をつけることや、若手職員の抜擢などが進められてきた。本市においても、もはや「年下の上司」というケースは珍しくなく、この点については定着して久しいといえる。

しかしながら、給与「制度」における根本的な“年功序列構造”については、実はこれまで赤裸々に顧みられたことはなく、現在においても、あくまで「**年齢と処遇の一致(=年功序列)**」という古い公務員制度が温存された仕組みとなっている。

その結果、多くの都道府県・市町村において、「同期の役職差異」「若い上司の存在」により、一見、年功序列が打破されているように映るものの、その実態は、**早期に昇格した人材に責任と仕事だけが押しつけられて体裁が保たれている**という歪なものとなっている。この点、本市も例外ではない。

すなわち、現在は、**頑張って昇格した職員には責任だけが重くなり続けて仕事に集中し、その一方で、漫然と過ごす職員も給与だけは平等に上がっていく**という不均衡な状況にあり、このことが多くの有望な職員たちのモチベーションを下げ、ときに「昇格したら損」という空気までうみだしかねない構造的要因となっている。

今回の箕面市の人事・給与構造改革は、給与制度において「**年齢と処遇の一致**」から「**責任と処遇の一致**」へ“**給料表**”を大きく転換し、かつ、人事制度において客観性・納得性を上げる評価制度を導入することにより、**真に頑張る職員が報われる公務員制度**の構築をめざす。

# もくじ

## 1. 新制度のコンセプト ……p.1

### 給与制度

- 2. 現行制度の課題「年齢×処遇の一致」（責任×処遇の不均衡） ……p.2
- 3. 責任と処遇の一致する給料表の導入 ……p.3
- 4. 管理職手当の見直し 5. 特勤手当の廃止/成績加算の運用開始 ……p.4
- 6. 住居手当の見直し 7. 退職手当の見直し ……p.5

### 人事制度

- 8. 多面評価の導入 ……p.6
- 9. 評価調整プロセスと最終評定 ……p.7
- 10. 最終評定の処遇への反映 ……p.8

### まとめ

- 11. 人件費の投資と抑制 ……p.9
- 12. 改革の経過と今後のスケジュール ……p.10
- 13. 経過措置 ……p.11
- 【参考】各種給料表 ……p.12



# 1. 新制度のコンセプト

年齢 × 処遇 の一致から

**責任 × 処遇** が一致する制度へ！

## 給与 制度の改革ポイント

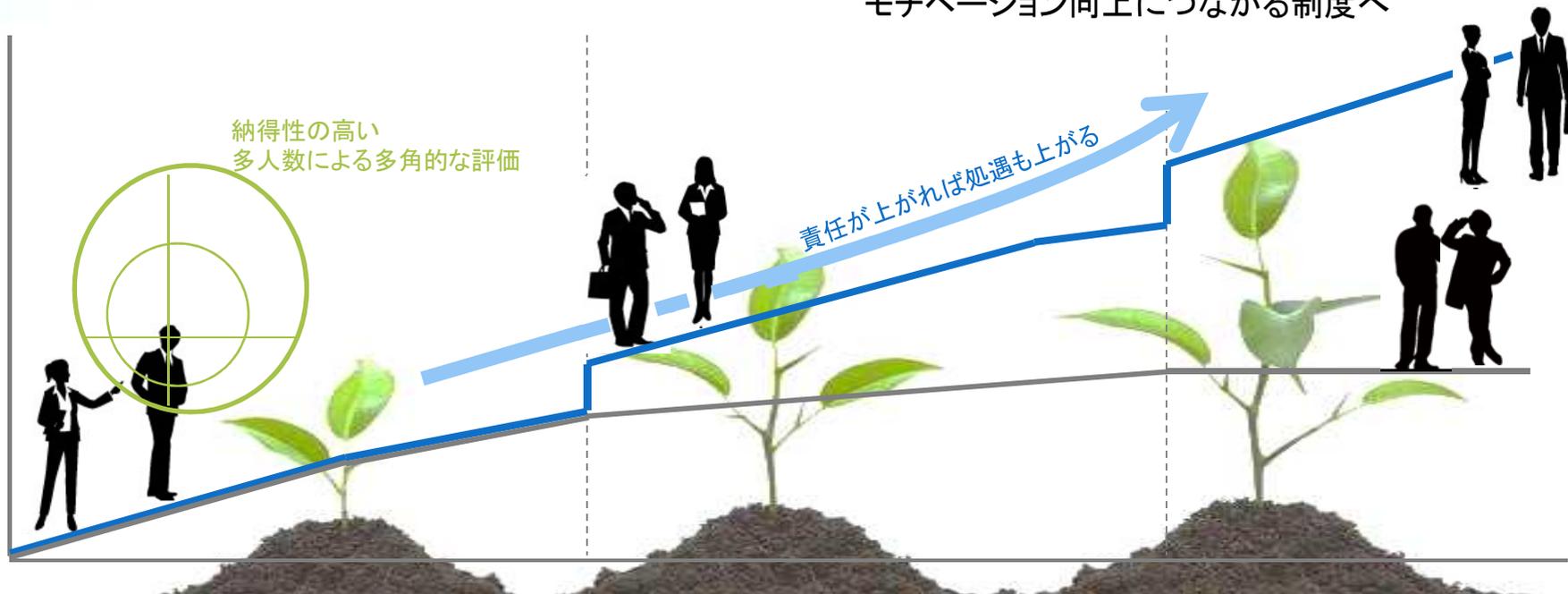
改革前 ▶ 年功序列型の給与体系で、「役職を問わず同期の給与は同じ」、「上司・部下の給与の“逆転現象”」等の不公平感

年功序列による弊害を解消し、**責任に応じた処遇**を得られ、頑張る職員が報われる制度へ

## 人事 制度の改革ポイント

改革前 ▶ 所属長1人の評価による客観性の欠如、周囲の評価との“ズレ”等の不信感

多くの職員が評価する「**多面評価**」と客観的な評価調整プロセスにより、**納得性を高め**、職員の成長やモチベーション向上につながる制度へ



## 2. 現行制度の課題「年齢×処遇の一致」(責任×処遇の不均衡)

給与制度

現行制度では、・上下の職階どうして給料月額に大幅な重複があり、

・「昇格」は“次の職階の同額\*にスライドする”だけの取扱い

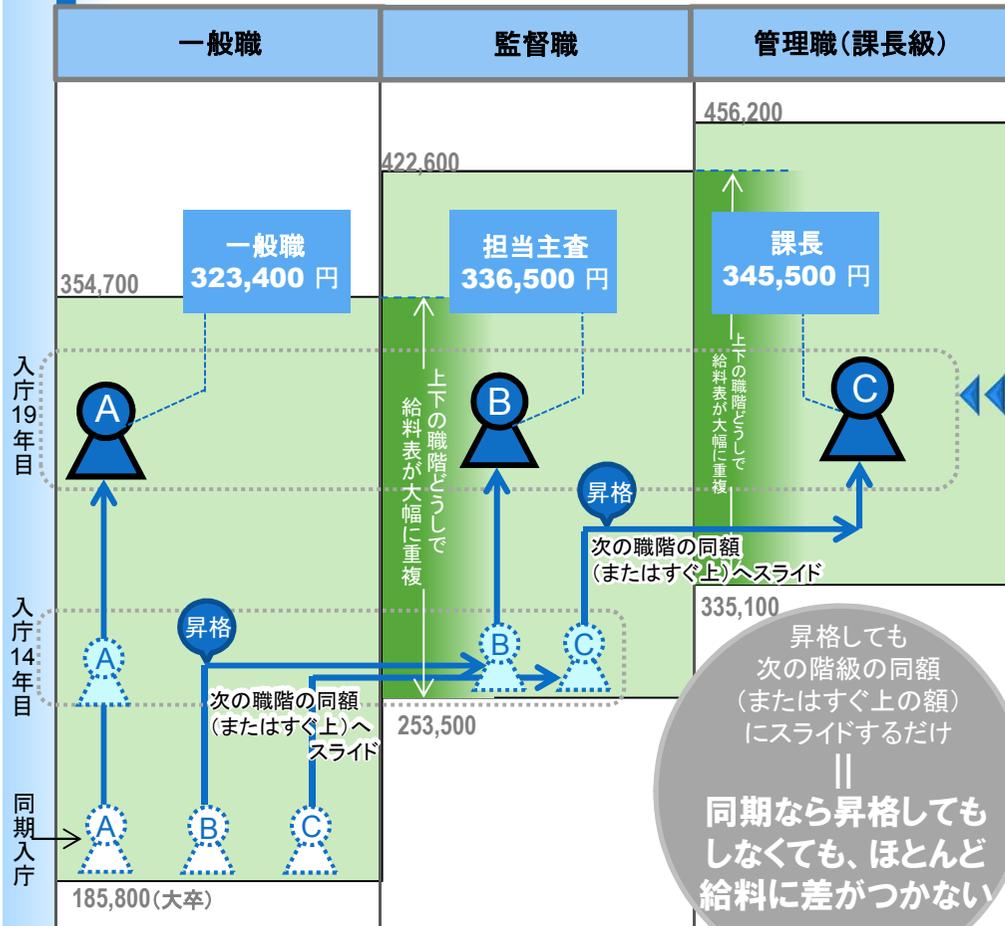
(\*昇格後の給料表に同額がなければすぐ上の額)

のため、昇格しても給料にはほとんど差がつかない

(「昇格」とは、「年齢が上がった時に達する“給料の上限値”が上がる」だけの意味にすぎず、あくまで完全年功序列の給料表)

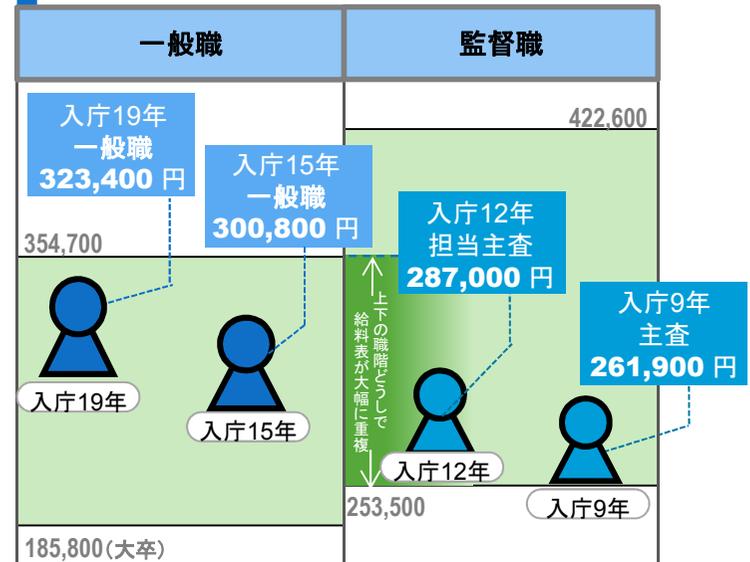
### 現行の給料表における昇給のしかた

- ・上下の職階どうして給料月額に大幅な重複があり、
- ・「昇格」は“次の職階の同額 にスライドする”だけの取扱い



上限値は上がっても...実際の給料は上がらない

### 逆転現象の発生



- ・昇格してもしなくても、年功序列の給料になる
- ・勤続年数が長いのに部下にとどまっている人材のほうが給料が高い

「昇格しても責任が増えるだけ」  
 「昇格したほうが損」という空気の蔓延、  
 モチベーションの低下

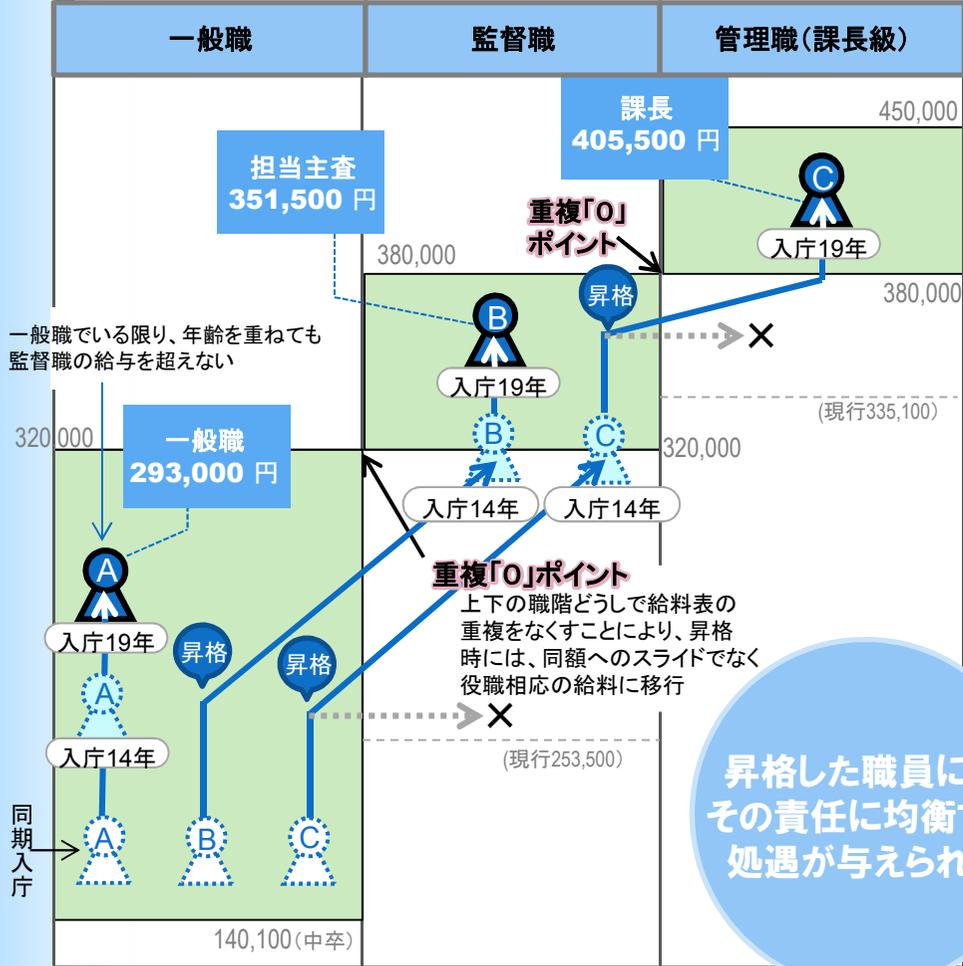
# 3. 責任と処遇の一致する給料表の導入

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、①上位の役職階級との給料の逆転現象を発生させない(責任と処遇の一致する)給料表を導入すると同時に、②職種に応じた給料表に分離する

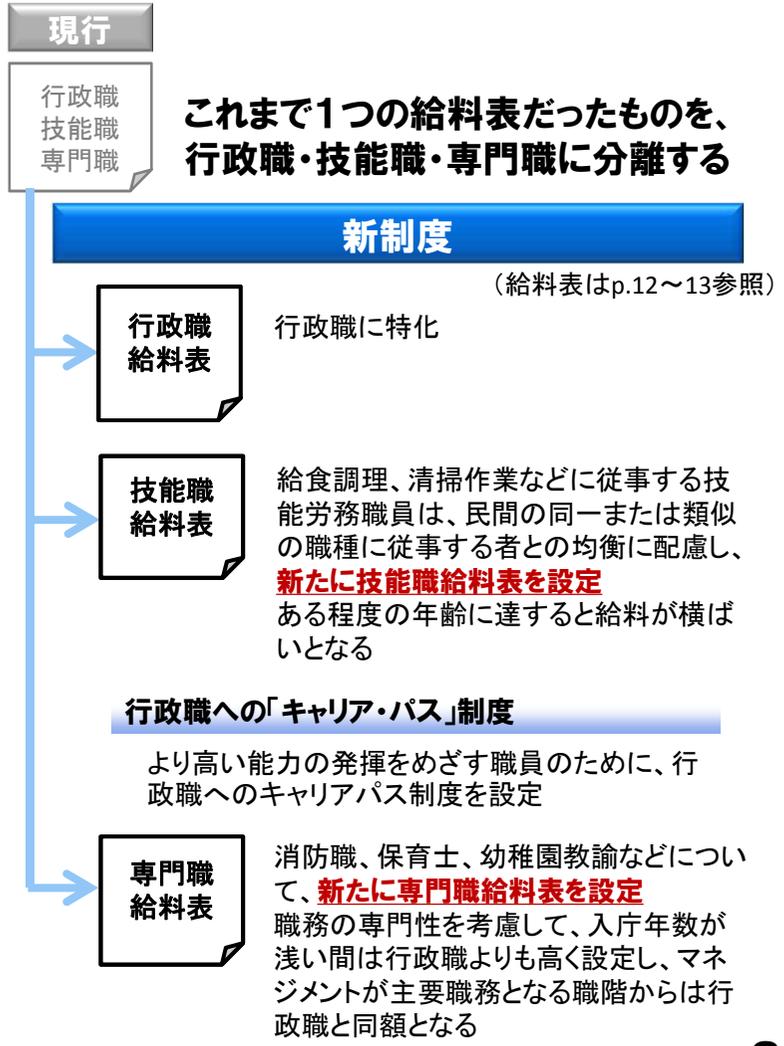
## 1 責任と処遇の一致する給料表の導入

一般職/監督職/管理職など職階の境目に給料月額“重複「0」”のポイントを作り、責任と処遇の不均衡を解消

新給料表における昇給のしかた 【行政職給料表】



## 2 職種に応じた給料表の分離



## 4. 管理職手当の見直し

給与制度

責任と処遇を一致させるため、**役職間で差を設けた管理職手当**に改定

現行

| 役職       | 手当額      |
|----------|----------|
| 部長       | 78,000 円 |
| 次長       | 67,000円  |
| 課長       | 60,000円  |
| 参事       | 55,000円  |
| 課長補佐     | 53,000円  |
| 主幹       | 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    | 125,000 円 |
| 副部長   | 110,000円  |
| 3等級課長 | 100,000 円 |
| 4等級課長 | 85,000円   |
| 5等級参事 | 60,000円   |
| 6等級参事 | 45,000 円  |

最大  
80,000円の  
差額

## 5. 特勤手当の廃止/成績加算の運用開始

給与制度

- ・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、“**特別な頑張り**”に応じて**勤勉手当で報いる成績加算の運用を開始** <sup>(※)</sup>

(※勤勉手当について、これまで本市は全職員に一律の同じ係数を適用しており、加算運用は実施していなかったもの)

~~特殊勤務手当 (基本的に“通常業務”とみなして**全廃**)~~

~~清掃作業手当(480円/日) 徴収業務手当(150円/日)  
野猿管理業務手当(200円/日) 年末年始業務手当(1,000円/時)  
社会福祉業務手当(150円/日) 深夜業務手当(780円/回) ...等~~

成績加算 (例)

- \* 加算額は成績に応じて変動
- \* 勤勉手当で支給

| 種類            | 内容   |
|---------------|--|
| 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     |
| 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 |
| モーターボート競走業務   | 単年度収益などを考慮した成績に応じて加算                             |
| 債権回収業務        | 単年度回収額などを考慮した成績に応じて加算                            |

## 6. 住居手当の見直し

給与制度

災害など緊急時の迅速な対応や、平時におけるきめ細かな市内の状況把握のため、**職員の市内居住を促進する住居手当**の見直し(市内居住への資源シフト)

現行

市内・市外居住にかかわらず、賃貸居住者に上限27,000円を無期限に支給

新制度

市外居住者

住居手当  
(上限27,000円)  
を廃止

市内居住へ  
資源をシフト

市内居住者

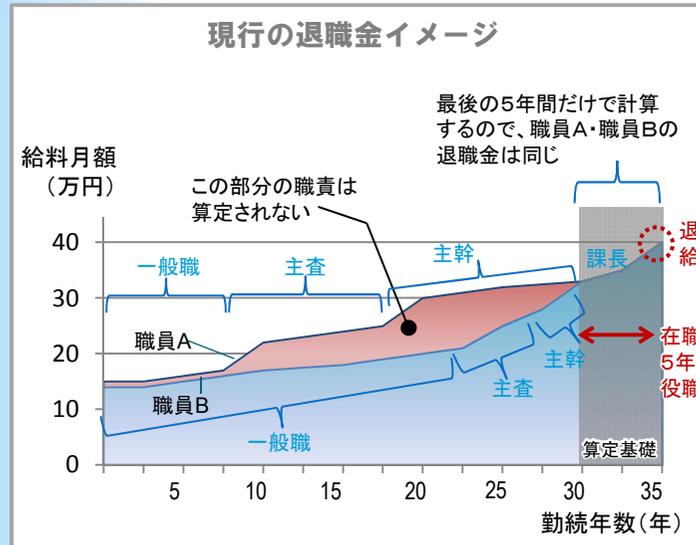
・賃貸/持家にかかわらず、  
世帯主に限り  
一律 9,000円を支給

入庁後10年目までの若手職員で、  
箕面市内の賃貸住宅居住者には  
加算措置あり

## 7. 退職手当の見直し

給与制度

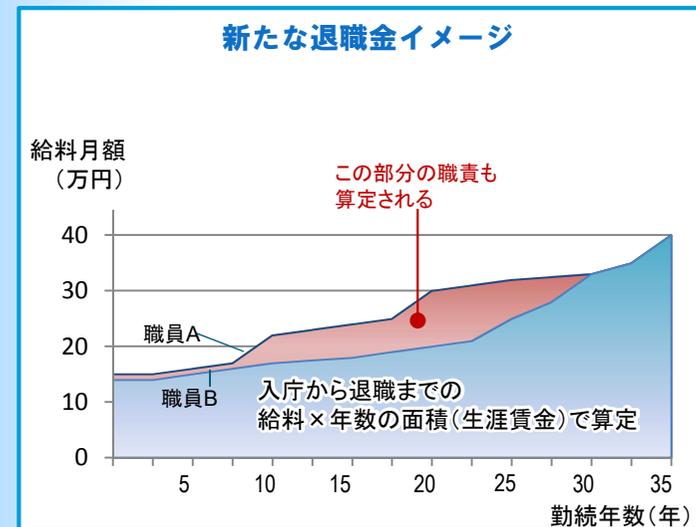
民間企業の一般的な退職金の考え方に倣って、生涯賃金に応じた退職手当に見直し、**入庁から退職まですべての期間の職責を換算する計算方式に変更**  
(※現行の資源を再配分するため、退職金総額は増えない)



現行

退職時の給料月額と在職中5年間の役職しか考慮されない

早くに昇格して長期間重い職責を担ってきた職員(A)と、後年になって昇格してきた職員(B)は同じ退職金



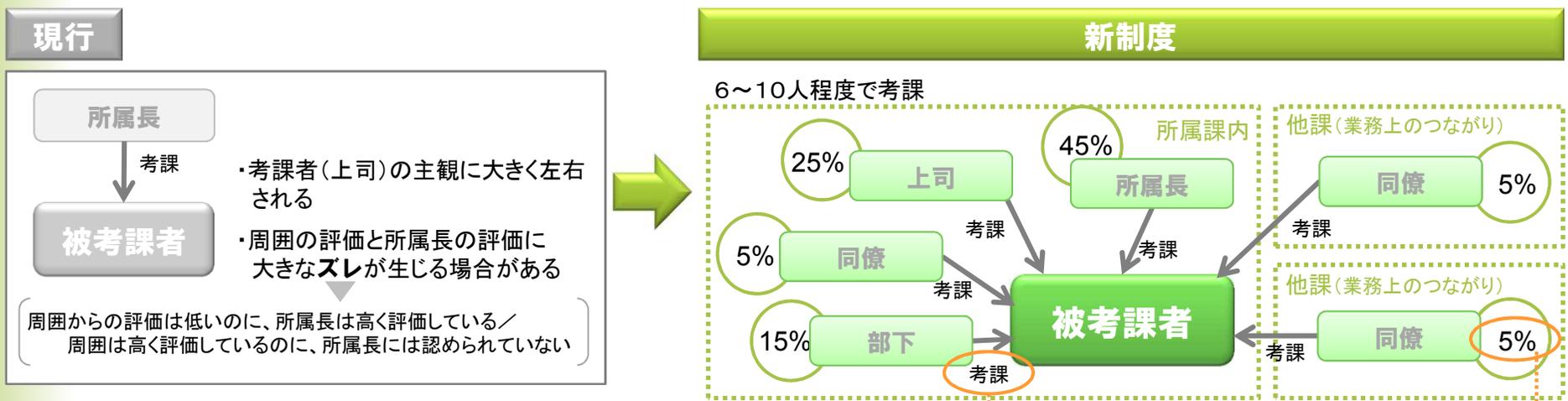
新制度

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ことにより、**在職期間に果たしたすべての職責に応じた手当を支給する**

※民間企業における退職金の考え方を参考に計算式を変更  
(経団連からの聞き取り調査による)

# 8. 多面評価の導入

これまで、所属長だけが人事考課を行っていたが、新制度では、同僚や部下、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**多面評価を行うことにより、被考課者にも、その周囲の職員にも納得性の高い評価とする**



○ 内の数字は、考課者区分ごとの得点換算ウェイト (被考課者の職階によって異なる)

## 評価基準

**目指すべき職員像**

**【意識】**

- 高い倫理観と強い使命感
- 顧客志向と協働重視
- 問題意識やコスト意識 など

**【能力】**

- 業務遂行能力
- 政策立案・実施・評価能力
- 組織管理能力 など

**組織への貢献度(功績・業績)**

- 仕事の成果・進行管理
- 仕事の完成度
- 市政・市民サービスへの貢献

## 評価

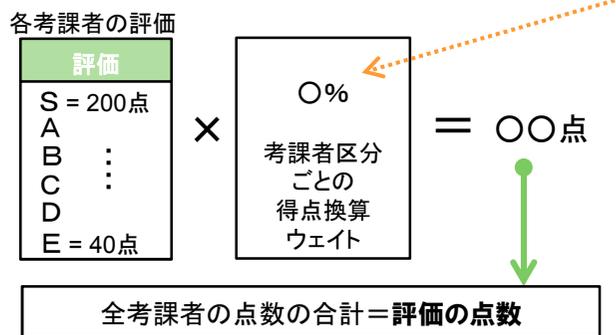
評価基準に照らし、考課者1人ひとりがそれぞれ次の6段階から1つを選択して評価する

| 考課の一般的基準      | 評価 |
|---------------|----|
| 標準よりかなり上回っている | S  |
| 標準より上回っている    | A  |
| 標準よりやや上回っている  | B  |
| 標準よりやや下回っている  | C  |
| 標準より下回っている    | D  |
| 標準よりかなり下回っている | E  |

ここが「標準的」

## 点数化

各考課者の評価を点数(S=200点~E=40点)に置き換え、考課者区分ごとの得点換算ウェイトを掛けて、評価を点数化し、合算する



# 9. 評価調整プロセスと最終評定

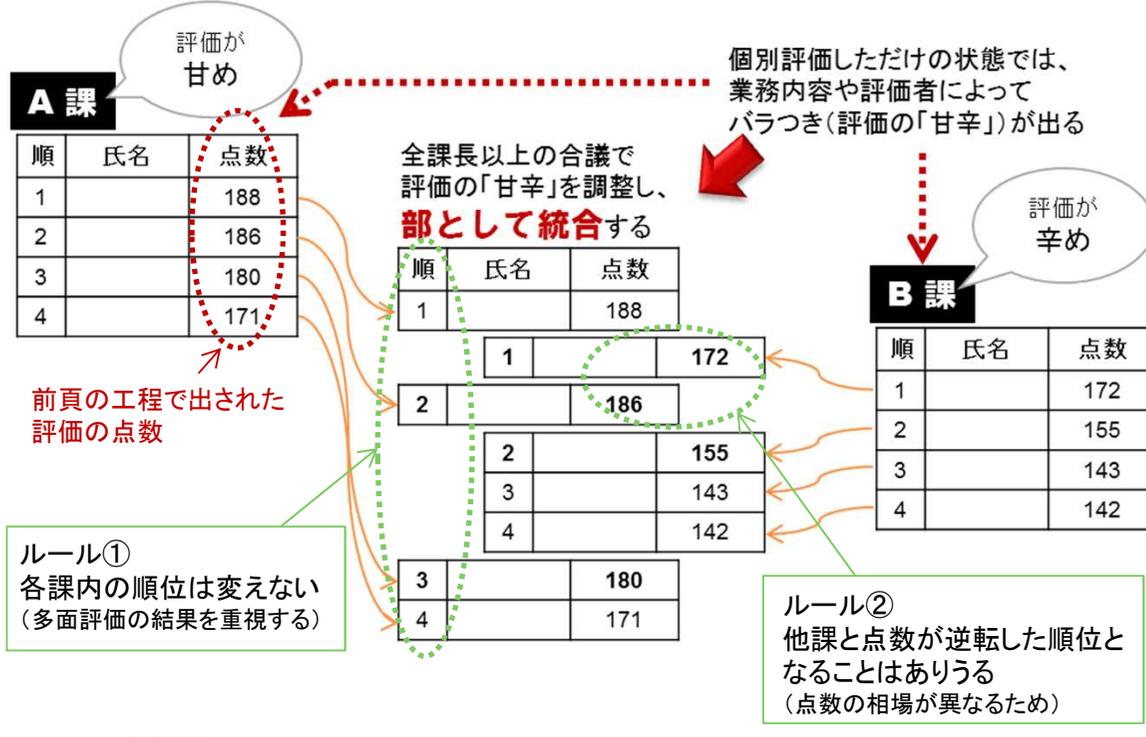
各所属、各部署間での評価のバラつきを調整するため、所属長で構成する調整会議により「**評価調整**」を行い、**より公平さを確保する（多くの職員の合意による評価の確定へ）**

## 1 2回の調整会議(部単位・全庁)により「評価調整」を行う

所属長で構成する調整会議により、バラつき(評価の「甘辛」)を調整し、全職員の評価を統合していく

### ● 部内調整会議(部として評価を統合)

\* 部内の課長級以上の職員で構成



### ● 全庁調整会議(全庁で評価を統合)

\* 部長級以上の職員～副市長で構成

- ・部内調整会議と同じ手法で、全庁で評価を統合する
- ・全職員について、同じ職階グループごとに、**評価順位が確定**

## 2 最終評定の決定

- 1 で確定した順位を下表の割合で振り分け、I～Vの最終評定が決定する

| 割合  | 最終評定 |
|-----|------|
| 5%  | I    |
| 20% | II   |
| 60% | III  |
| 10% | IV   |
| 5%  | V    |

確定した順位

# 10. 最終評定の処遇への反映

最終評定の結果は、① 毎年の給料(昇給の幅)と、② 昇格・降格(候補者リスト)に反映する

| 現行 |          | 新制度             |      |
|----|----------|-----------------|------|
| 区分 | 昇給号数     | 最終評定            | 昇給号数 |
| S  | 4号昇給     | I<br>(全体の5%)    | 6号昇給 |
| A  |          | II<br>(全体の20%)  | 5号昇給 |
| B  |          | III<br>(全体の60%) | 4号昇給 |
| C  | 一部昇給抑制あり | IV<br>(全体の10%)  | 2号昇給 |
| D  |          | V<br>(全体の5%)    | 昇給なし |

→ 割合の決まりなし

## ① 毎年の給料(昇給の幅)への反映

最終評定「I」～「V」は、翌年度の昇給号数(昇給の幅)に反映させる

## ② 昇格/降格(候補者リスト)への反映

### → 昇格基準

- 2年連続「I」または「II」を獲得した職員は、自動的に昇格候補者リストに載る(配置人員数などの支障がない限り、3年目には昇格)
- 1年目に「I」または「II」を獲得した職員は、昇格候補者リストへの掲載を自薦することができる

### → 降格基準

- 2年連続「V」の職員は、自動的に降格候補者リストに載る

### 昇給号数 \* 1号給=おおむね1,500円

| 等級  | 号級 | 金額      |
|-----|----|---------|
| 4等級 | 9  | 392,000 |
|     | 8  | 390,500 |
|     | 7  | 389,000 |
|     | 6  | 387,500 |
|     | 5  | 386,000 |
|     | 4  | 384,500 |
|     | 3  | 383,000 |
|     | 2  | 381,500 |
|     | 1  | 380,000 |

(円)

↑ 2号昇給 (+3,000円)  
↑ 4号昇給 (+6,000円)  
↑ 6号昇給 (+9,000円)

### 再チャレンジ制度

- 降格後1年目に「I」を獲得すれば、再び昇格候補者リストに載る
- 降格後1・2年目に連続「III」以上の評価を獲得すれば、再び昇格候補者リストに載る

# 1.1. 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、人件費を抑制する効果も上がる  
経過措置を加味しても、本格実施から7年間で、約16.7億円の投資、約17.9億円の抑制効果となり、  
差し引き1.2億円の人件費抑制効果が得られる

(単位:千円、百円以下切り上げ)

| 投資 | H27               | H28     | H29     | H30     | H31     | H32     | H33     | 7年間計             |           |
|----|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------------------|-----------|
|    | 役割と責任に応じた給与制度の導入  | 54,185  | 106,575 | 158,383 | 192,755 | 183,281 | 177,893 | 159,625          | 1,032,697 |
|    | 管理職手当の改定          | 67,044  | 63,048  | 60,564  | 57,756  | 52,860  | 50,208  | 49,058           | 400,538   |
|    | 市への貢献や頑張りに応じた成績加算 | 33,843  | 33,843  | 33,843  | 33,843  | 33,843  | 33,843  | 33,843           | 236,901   |
| 小計 | 155,072           | 203,466 | 252,790 | 284,354 | 269,984 | 261,944 | 242,526 | <b>1,670,136</b> |           |

【7年間】 人件費抑制効果額 1.2億円

| 抑制 | H27           | H28      | H29      | H30      | H31      | H32      | H33      | 7年間計              |            |
|----|---------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------------|------------|
|    | 給料表・役職者数等の見直し | ▲103,997 | ▲141,704 | ▲167,618 | ▲200,138 | ▲223,202 | ▲239,427 | ▲269,401          | ▲1,345,487 |
|    | 特殊勤務手当の全廃     | ▲20,641  | ▲24,641  | ▲28,641  | ▲28,641  | ▲28,641  | ▲28,641  | ▲28,641           | ▲188,487   |
|    | 住居手当の見直し      | 0        | ▲18,402  | ▲34,518  | ▲50,812  | ▲50,390  | ▲50,623  | ▲52,623           | ▲257,368   |
| 小計 | ▲124,638      | ▲184,747 | ▲230,777 | ▲279,591 | ▲302,233 | ▲318,691 | ▲350,665 | <b>▲1,791,342</b> |            |

以後、毎年度1.1億円水準の抑制効果を出し続ける

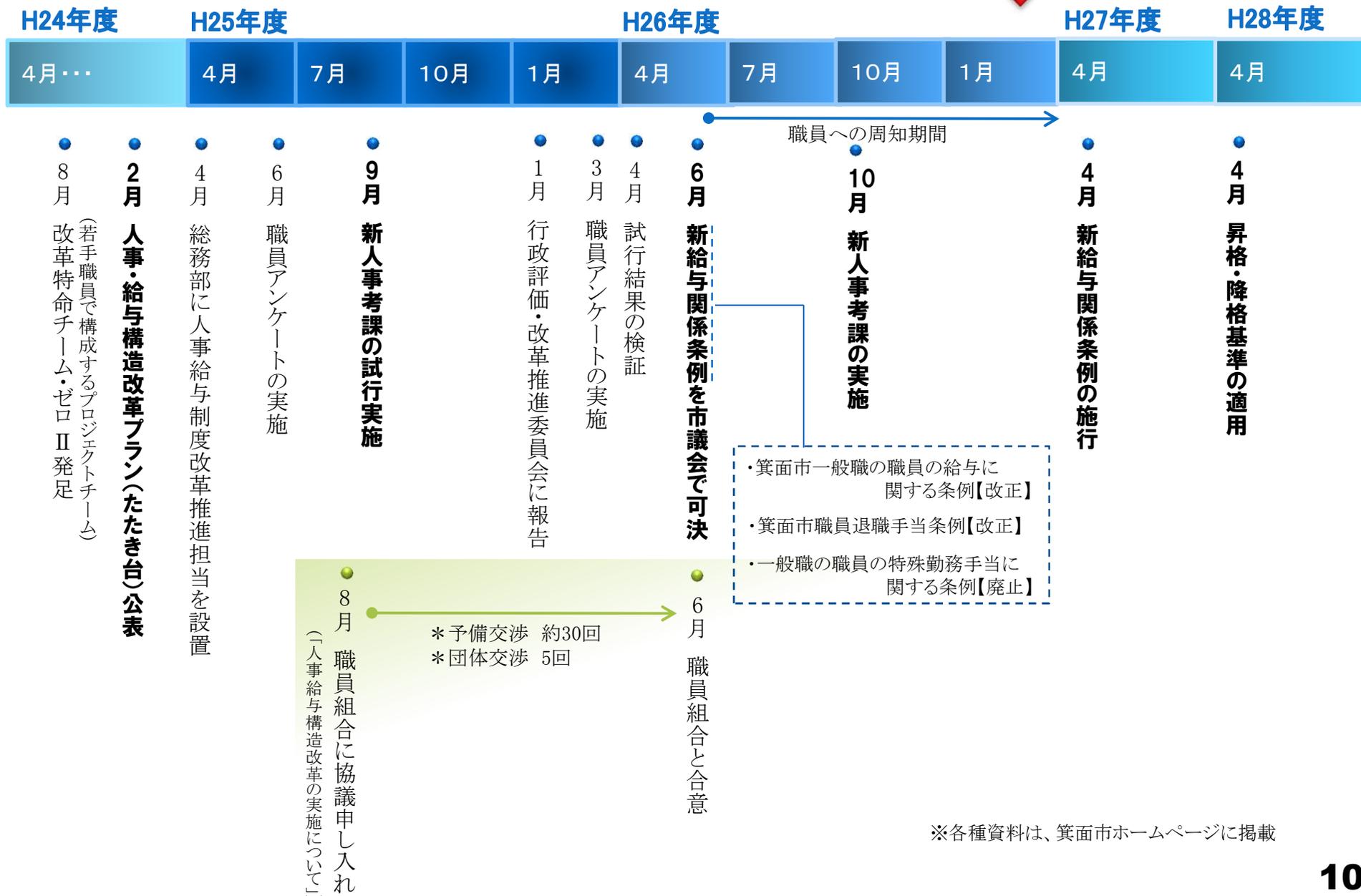
## 人件費抑制による効果

|                     | H27    | H28    | H29    | H30    | H31    | H32    | H33    |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 人件費削減率<br>(対:一般会計比) | +0.18% | +0.04% | +0.09% | +0.08% | ▲0.53% | ▲0.96% | ▲1.31% |

# 12. 改革の経過と今後のスケジュール

まとめ

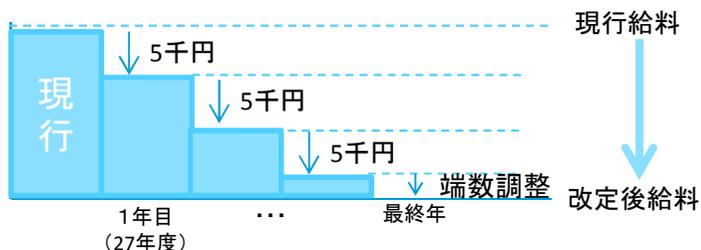
現在



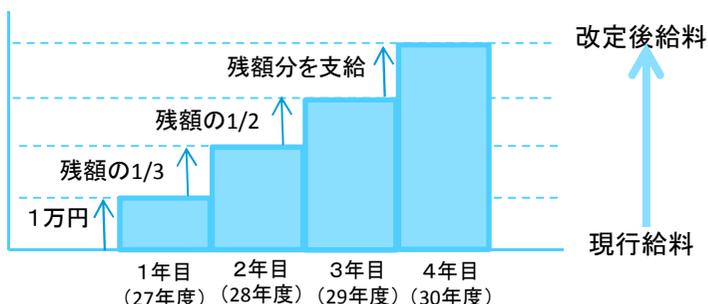
# 1 3. 経過措置

## 1 給料月額経過措置

**減額の場合** 毎年、最大5千円を減額する



**増額の場合** 1年目に最大1万円を増額し、  
2年目に残額の1/3、3年目に残額の1/2、  
4年目に残額分を支給する



※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 特殊勤務手当の経過措置

**清掃作業手当支給対象者** 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 | 480円/日<br>(現行) | 480円/日 | 240円/日 | 0円   |

## 3 住居手当の経過措置

**施行時期** 現行制度を1年間据置き、平成28年度から実施

**賃貸住宅居住者の場合** 平成28年度から3か年かけて減額する

| 年度          | 26年度            | 27年度    | 28年度    | 29年度   | 30年度 |
|-------------|-----------------|---------|---------|--------|------|
| 支給額<br>(上限) | 27,000円<br>(現行) | 27,000円 | 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

## 4 退職手当の経過措置

**減額の場合** 7か年かけて減額する

| 年度  | 27年度       | 28年度       | 29年度       | 30年度       | 31年度       | 32年度       | 33年度       |
|-----|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 減額率 | 差額の<br>1/7 | 差額の<br>2/7 | 差額の<br>3/7 | 差額の<br>4/7 | 差額の<br>5/7 | 差額の<br>6/7 | 差額の<br>7/7 |

※平成33年度退職者から新制度に基づく退職手当額を支給

**増額の場合** 5か年かけて増額する

| 年度  | 27年度       | 28年度       | 29年度       | 30年度       | 31年度       |
|-----|------------|------------|------------|------------|------------|
| 増額率 | 差額の<br>1/5 | 差額の<br>2/5 | 差額の<br>3/5 | 差額の<br>4/5 | 差額の<br>5/5 |

※平成31年度退職者から新制度に基づく退職手当額を支給

## 5 昇格/降格基準の適用

平成28年4月1日分から適用



## ■ 技能職給料表

現行  
区分

| 一般・総括主事 |         | 担当主査等   |         |           |    |
|---------|---------|---------|---------|-----------|----|
| 新区分     | (一般技能職) |         |         |           | 主任 |
|         | 4等級     | 3等級     | 2等級     | 1等級       |    |
|         |         |         | 354,700 | 400,600   |    |
|         |         | 302,600 | 320,000 | 320,000   |    |
| 223,000 | 243,700 | 250,000 | 222,900 | 253,500   |    |
|         | 210,000 | 185,800 | 220,000 | 重複「O」ポイント |    |
|         | 155,700 | 180,000 |         |           |    |
| 140,100 | 140,100 |         |         |           |    |

|   |                |
|---|----------------|
|  | 現行の行政職給料表の給料月額 |
|  | 新給料表の給料月額      |

## ■ 専門職給料表

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<br>技官・主事 | 6等級<br>技官・主事 | 5等級<br>参事 | 4等級<br>参事 | 課長        | 副部長       | 部長          |    |
|         | 7等級          | 6等級          | 5等級       | 4等級       | 3等級       | 2等級       | 1等級         |    |
|         |              |              |           |           |           |           | 513,800     |    |
|         |              |              |           |           | 456,200   | 450,000   | 490,000     |    |
|         |              | 302,600      | 370,000   | 410,000   | 410,000   | 478,200   | 505,000(定額) |    |
| 223,000 | 243,700      | 354,700      | 330,000   | 360,000   | 450,000   | 450,000   | 423,400     |    |
|         |              | 270,000      | 253,500   | 330,000   | 335,100   | 360,800   | 重複「O」ポイント   |    |
|         |              | 222,900      | 230,000   | 289,200   | 重複「O」ポイント | 重複「O」ポイント |             |    |
|         | 155,700      | 185,800(大卒)  |           |           | 重複「O」ポイント |           |             |    |
| 140,100 | 140,100      |              |           |           |           |           |             |    |

※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