

人事・給与制度構造改革プラン (たたき台)

2013.2.7

箕面市改革特命チーム

“ゼロII(人事給与構造改革プロジェクトチーム)”





第1章

はじめに





**頑張った職員には報い、
頑張らない職員には“一切”報いない**

- 年功序列を廃し、頑張った職員が報われる制度へ！
- 絶対評価を廃し、相対評価導入へ！





新しい制度の全体像

総人件費の削減

総額6億9,000万円(▲10.1%)

- 「これまでの制度の見直し」と「頑張りにちゃんと報いるための取組」により人件費を大幅削減
- 「つりがね型」組織から「ピラミッド型」組織へ。役職数、役職者を見直し、あるべき組織モデルを構築

給与制度の抜本的改革

年功序列を廃し、能力に応じたあるべき給与体系へ

- **役割と責任に応じた給与制度の導入**
 - ・各役職間で給与の逆転を発生させない行政職給料表に改定
 - ・各役職間に大幅な差を設けた管理職手当に改定
 - ・技能労務職給料表の新設とキャリアチャレンジの導入
- **各種手当の見直し**
 - ・特殊勤務手当の全廃
 - ・市内外問わず賃貸住宅に対して無期限に支給されている住居手当を廃止し、市内居住かつ入庁後5年に限った「箕面市内居住を促す制度」の新設

人事・評価制度の抜本的改革

絶対評価を廃し、相対評価の導入へ

- **評価の「確からしさ」を担保する人事・評価手法の導入**
 - ・「多面評価」の導入
 - ・「職務基準書」の新設
- **相対評価の高い「頑張る職員」に責任と報酬を与える昇格制度の導入**
 - ・各役職階級で相対評価の高い職員がより上位階級へ昇格する
- **行政では稀な降格制度の導入**
 - ・各役職階級で相対評価の低い職員が下位階級へ降格する



1-1 総人件費の削減

※平成25年度当初予算比

常勤職員の総人件費 【効果額】年間**6億9,000万円(▲10.1%)**

- 役職数を見直し、人員構成をつりがね型からピラミッド型に再構築
- 年功序列を徹底排除し、役割と責任に応じた給与制度の導入
- 特殊勤務手当を全廃し、業績・功績に応じた特別賞与を創設

※国家公務員人件費削減(7.8%)と地方交付税の削減を勘案して、大幅カットを検討した。

(国の削減が暫定的なものとなった場合には再検討)

①これまでの制度の見直し

取組の概要	削減される額
①-1 給料表および役職数を見直し、人員構成をスマートなピラミッド型に再構築。さらに地域手当を3.0%削減	▲7億1,200万円
①-2 特殊勤務手当の全廃	▲2,800万円
①-3 住居手当の見直し	▲4,500万円
計	▲7億8,500万円

②頑張りにちゃんと報いるための取組

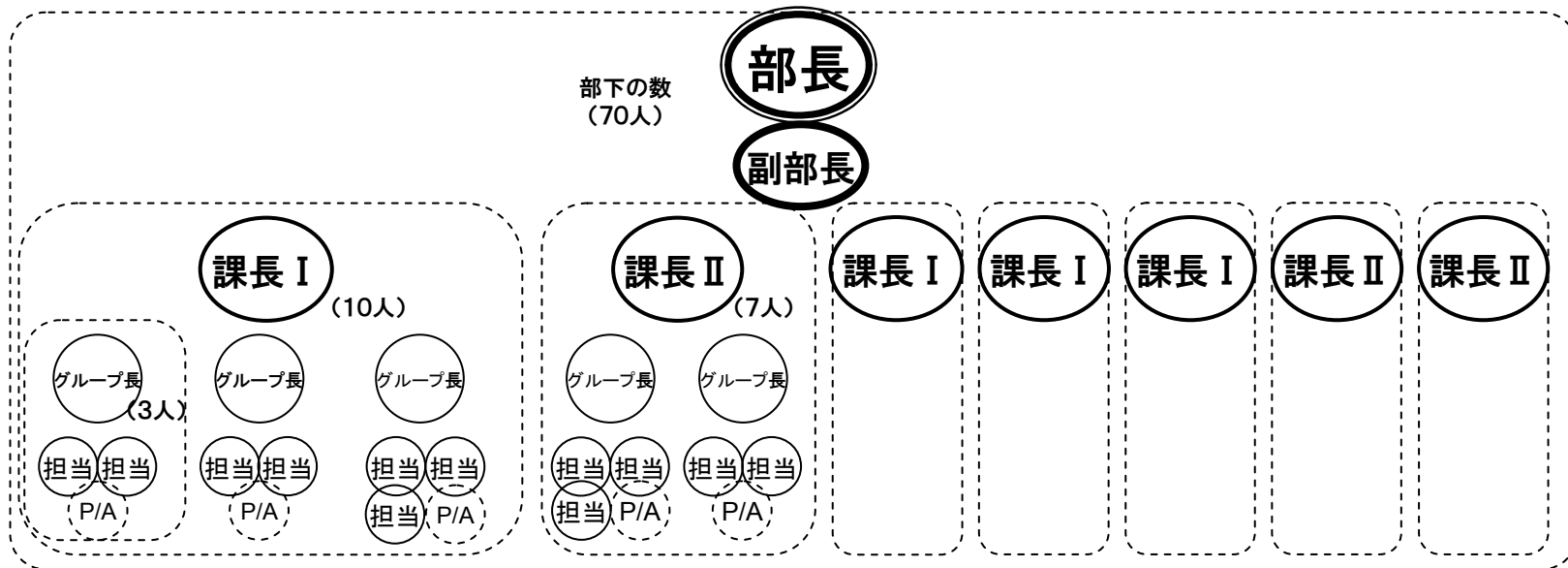
取組の概要	必要な額
②-1 年功制を排除し、役割と責任に応じた給与制度の導入	2,000万円
②-2 有能な職員を積極的に管理職に登用するとともに、ダイナミックな管理職手当を創設	6,500万円
②-3 売上達成や被災地派遣など業績功績に応じた特別賞与の創設	1,000万円
計	9,500万円

効果額 年間6億9,000万円



1-2 新モデル組織

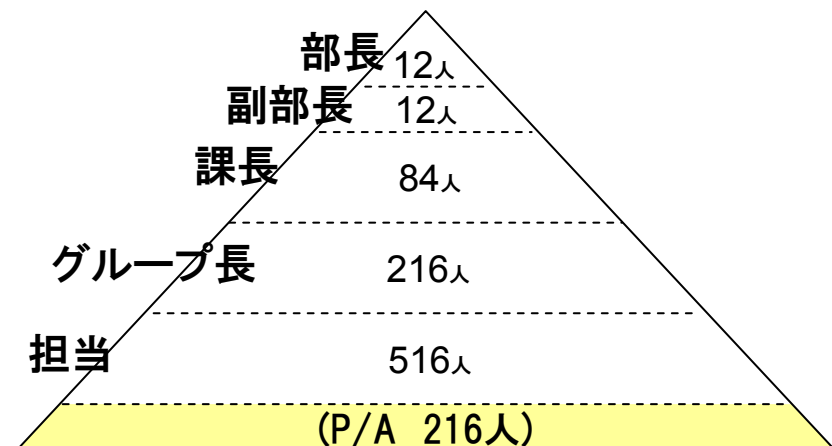
～理想のピラミッド型組織の想定と役職整理～



主な現役職	新役職	部あたりの人数	全体数
部長・理事	部長	1	12
副部長・次長・副理事	副部長	1	12
課長・専任参事	課長 I	7	84
	課長 II		
課長補佐・主幹	グループ長 I	18	216
担当主査・主査	グループ長 II		
総括主事・一般職	一般職 I	43	516
	一般職 II		
合計		70	840

全体数約840人

〔市立病院、消防、少数課を除いた概ねの常勤職員数(技能労務職を含む)〕



※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

※ P/A: パート・アルバイト



第2章

給与制度の抜本的改革





2-1 行政職給料表の改定

～年功序列の廃止と職責に応じた
給与の支給～

一般・総括主事	担当主査・課長補佐	課長・次長	部長
---------	-----------	-------	----



		一般職Ⅱ	一般職Ⅰ	グループ長Ⅱ	グループ長Ⅰ	課長Ⅱ	課長Ⅰ	副部長	部長
		8級	7級	6級	5級	4級	3級	2級	1級
									515,000
								490,000	513,800
							456,200	478,200	
					422,600	420,000	450,000	450,000	423,400
				400,600	360,000		390,000	360,800	重なり「O」
			354,700	330,000	300,000	360,000	335,100	重なり「O」	
		302,600	275,000	275,000	289,200				
		243,700	222,900	253,500	重なり「O」				
		220,000	200,000						
		185,800(大卒)							
		155,700	155,700(高卒)						

現在の給料月額
 新給料表の給料月額

[現状の問題点] 年功序列型の給与制度であり、モチベーションの低下につながる。

[新制度案] ①年功序列を排除し、各役職間で給与の逆転を発生させない行政職給料表に改定

⇒「重なり幅ゼロ」の導入

②総括主事制度の廃止

※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

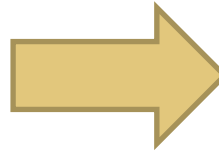


2-2 管理職手当の改定

～年功序列の廃止と職責に応じた
管理職手当の支給～

現 行

主な役職	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	41,000円



新制度

役職	額
部長	128,000円
副部長	110,000円
課長Ⅰ	100,000円
課長Ⅱ	85,000円
グループ長Ⅰ	60,000円
グループ長Ⅱ	45,000円

[現状の問題点] 管理職手当の上限(部長級)と下限(主査級)の差額が
37,000円しかなく、モチベーションの低下を招いている。

[新制度案] 各役職間に大幅な差を設けた管理職手当に改定
【※国家公務員給与体系(給料月額の25%を超えない)に準拠】



2-3 技能労務職給料表の新設1

～行政職給料表とは区別した技能労務職給料表を新設～

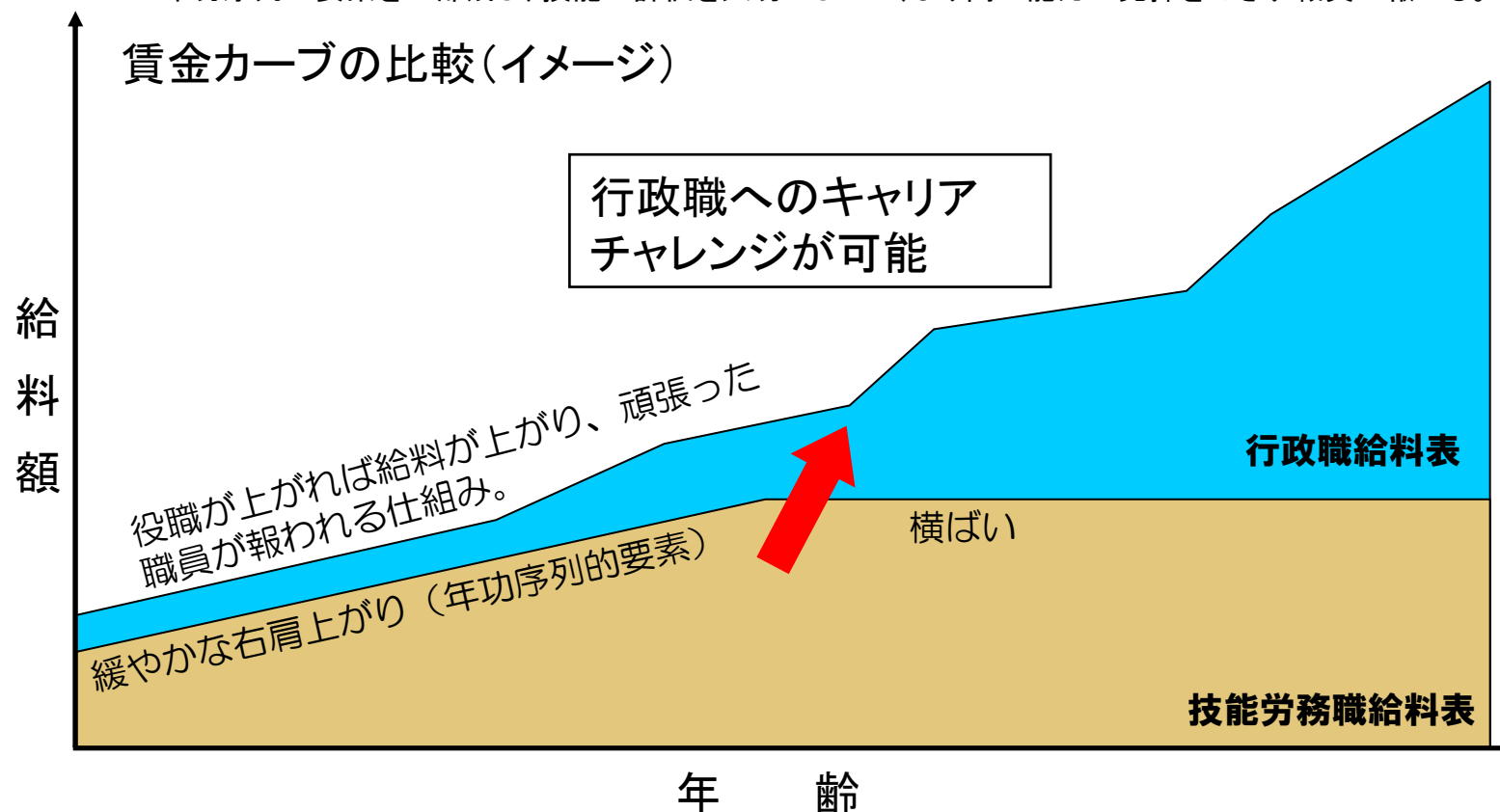
- 技能労務職の技量は、“ある程度までは、経験(年数)に比例する”といえ、賃金カーブは途中までは右肩上がりとなり、その後、横ばいとなる。

～より高い能力の発揮をめざす技能労務職員に報いる～

- “ある程度”を超えた職員は、給料が横ばいになることから、行政職にキャリアチャレンジが可能な仕組みを構築する。

⇒ 年功序列の要素を一部残し、技能の評価を大切にしつつ、より高い能力の発揮をめざす職員に報いる。

賃金カーブの比較(イメージ)





2ー3 技能労務職給料表の新設2

行政職給料表				
一般・総括主事				担当主査等

↓

	技能Ⅲ	技能Ⅱ	技能Ⅰ	主任
	4等級	3等級	2等級	1等級
				400,600
			354,700	
			265,000	320,000
		302,600	265,000	265,000
	243,700	240,000	222,900	
223,000	200,000	185,800		253,500
	155,700	180,000	210,000	
140,100	140,100			

現在の給料月額（行政職給料表を使用）

新給料表の給料月額

重なり「0」

※行政職へのキャリアチャレンジが可能

※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



2-4 特殊勤務手当の全廃

現在支給されている特殊勤務手当

名称		支給の目的
消防業務 手当	消防深夜業務手当	正規の勤務時間が深夜に割り振られ、当該深夜の全時間を勤務した場合 (780円/回)
	火災等現場出動手当	火災消火等のため現場に出動した場合(300円/回)
	救急業務手当	救急患者の搬送に従事した場合(200円/回)
深夜業務手当		正規の勤務時間が深夜に割り振られ、当該深夜の全時間を勤務した場合 (780円/回)
モーターボート競走開催業務手当		競走場等においてモーターボート競走開催業務に従事した場合(2,000円/日)
感染症防疫等作業手当		感染症防疫作業または危険害虫の防除作業に従事した場合(400円/日)
清掃 作業 手当	清掃作業手当	じんあい処理、ふん尿処理、しゅんせつ処理に従事した職員(480円/日)
	死獣処理作業手当	死獣処理に従事した場合(280円/件)
行旅死亡人収容護送作業手当		行旅死亡人の収容護送作業に従事した場合(1,000円/件)
社会福祉業務手当		公の保護等のため家庭訪問又は指導業務に従事した場合(150円/日)
建築主事業務手当		建築確認に関する業務に従事した建築主事(5,000円/月額)
野猿管理業務手当		天然記念物箕面山の野猿等の管理業務に従事した場合(200円/日)
宿日直業務手当		宿日直業務に従事した場合(6,000円/回)
徴収業務手当		納入督励による実地徴収業務に従事した場合(150円/日)
年末年始業務手当		年末年始(12/29~1/3)に勤務した場合(1,000円/勤務1時間につき)
深夜緊急出動手当		深夜に緊急呼び出しを受け勤務した場合(消防、災害時を除く)(500円/回)
地区防災スタッフ業務手当		地区防災スタッフ業務に従事している職員(3,000円/月額) ※リーダーは1,000円を加算

すべて
廃止



2-5 加算制度と「箕面に住む手当」の創設

加算制度

支給方法	①給料加算 (基本給に加算)	②業績加算 (賞与に加算)	③特別加算 (賞与に加算)
対象業務	・地区防災スタッフ など	・モーターボート競走業績 ・債権回収業績 など	・感染症防疫等の業務 ・災害派遣 ・プロジェクトチーム など

「箕面に住む手当」の創設 →

～職員の市内居住を促進～

現在の住宅手当を廃止し、市内居住を促す新しい
「箕面に住む手当」を創設

廃止

現行の[住居手当]

市内外問わず、賃貸住宅に居住している職員に対し、
永続的に支給



新制度 [箕面に住む手当]

・市内の賃貸住宅者に限定
・入庁後5年間まで(ただし、満40歳に達した年度末まで)



2-6 退職金制度の改定

～中途採用者にも公平な
退職金ポイント制の導入～

これまでの退職金制度の課題

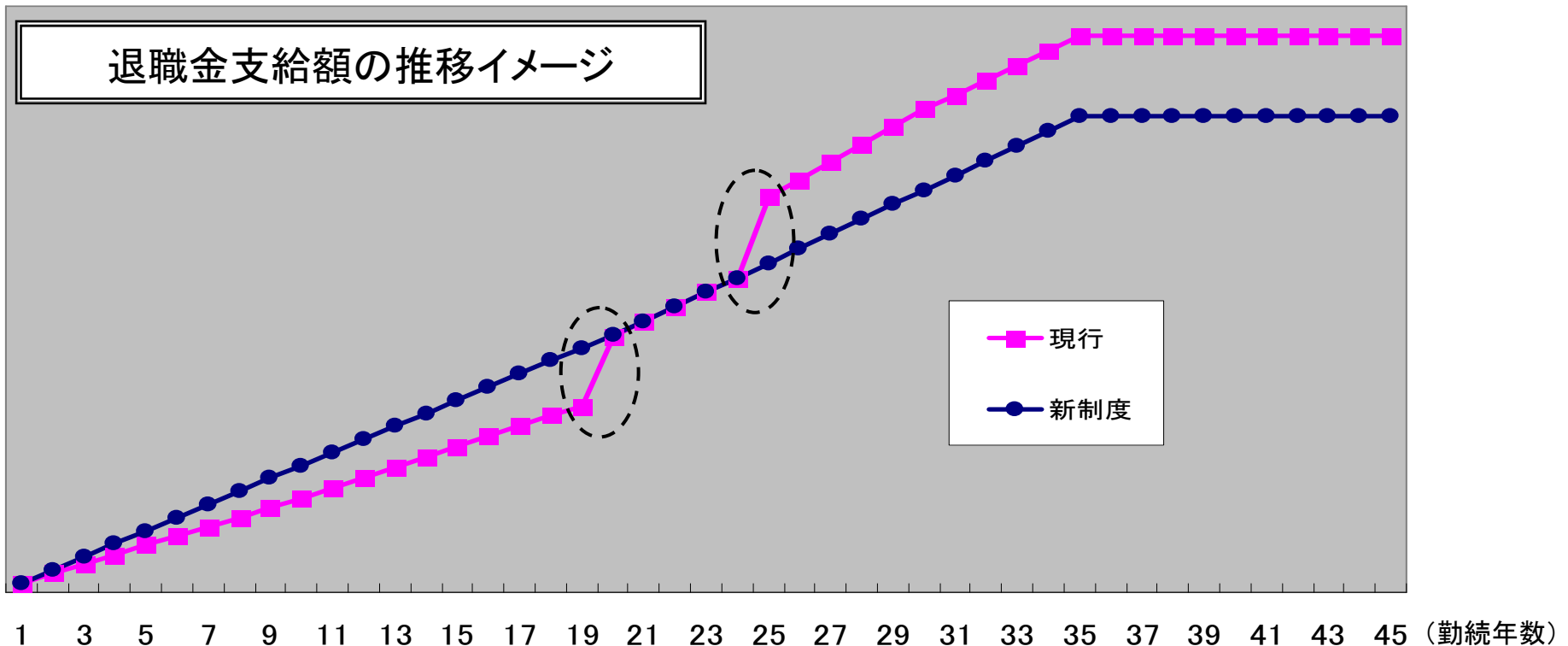
- ・退職金の算定基礎額は、退職時の給料月額と在職期間に応じた支給率のみとなっており、在職期間通年の功績、貢献を反映できていない。
- ・現行では在職20年目、25年目で一気に支給率が上がる制度となっており、中途採用や有能な人材登用に対応していない。例えば、36歳で市役所に採用されると、35歳で採用された職員に比べ、退職金の額が著しく少なくなる。(60歳で退職した場合)

新・退職金制度の概要

- ・入庁から退職までのすべての期間の給料月額と役職手当をポイント化して累積。
- ・累積したポイントに支給率を乗じて退職金を算定。

⇒職責を担った年数に応じた退職金制度とする

退職金支給額の推移イメージ





第3章

人事・評価制度の抜本的改革

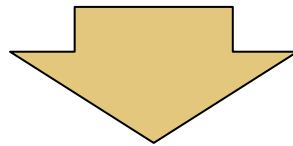




3-1 人事評価

現状の問題点

- 職務基準書が存在しないため、客観的な評価ができない
- フィードバックがないので、モチベーションが上がらない
- 上司の点数のみが反映されるため、評価に偏りが生じている恐れがある



新制度

- 職務基準書の新設
- 多面評価・相対評価の導入
- 昇格基準の策定
- 降格基準の策定
- 再チャレンジ制度の導入
- 評価結果を上司からフィードバック
- 異動する際に「動機づけ」を必ず実施
- 毎年研修を実施、評価者の自覚・能力を養成



3-2 相対評価の導入

- ① 各評価者は「職務基準書」に基づいて評価をおこない、下記区分のいずれかを選択し、評点の合計を被評価者の暫定持ち点とする。

区分	I	II	III	IV	V	VI
評点	100	80	60	40	20	0

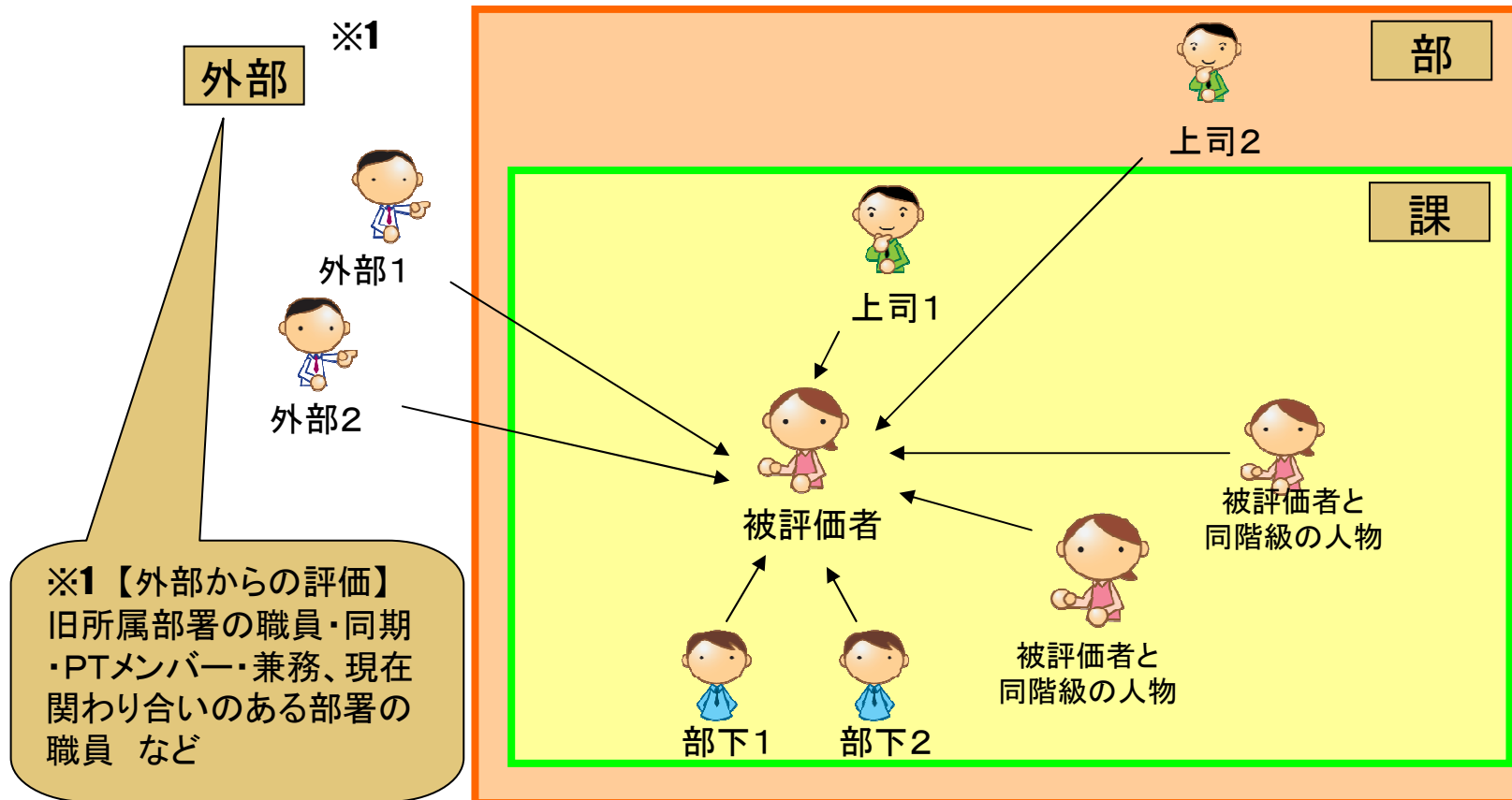
- ② 各部の平均点が60点になるように、調整を課単位でおこない、個々の持ち点を再び暫定で確定させる。(調整者:副部長)
- ・ 調整者は100ポイントの調整点を所持し、個人レベルへの調整を可能とする。
- ③ 特別職が部局室ごとに調整率を乗じ、持ち点を確定する。
- ④ 役職階級ごとに全庁職員を序列化(相対評価)し、ランクを確定する。
- ⑤ 評価結果を上司から本人へフィードバックする。

ランク	S	A	B	C	D	E
昇給号数	8	6	4	2	1	0
割合	5%	25%	35%	15%	12%	8%



3-3 多面評価の導入1

●評価イメージ (例)グループ長 I の場合



- ❁ 評価者は8人(上司2人、課内同階級者2人、部下2人、外部2人)
- ❁ 多面評価にて確からしさを担保する。
- ❁ 毎年、研修を実施して評価者の自覚・能力を養成する。



3-3 多面評価の導入2

		被評価者			
		副部長	課長	グループ長	担当
評価人数		20人	12人	8人	6人
評価者(倍率)	上司 (×2)	副市長・ 部長(3)	部長・ 副部長(2)	副部長・ 課長(2)	課長・ 課内のグループ 長(2)
	部下 (×1.6)	課長・グループ長 (7)	グループ長・ 担当(4)	担当(2)	
	同僚 (×0.625)	他部副部長(7)	部内課長(4)	課内もしくは部 内グループ長 (2)	課内担当(2)
	外部 (×0.5)	3人	2人	2人	2人

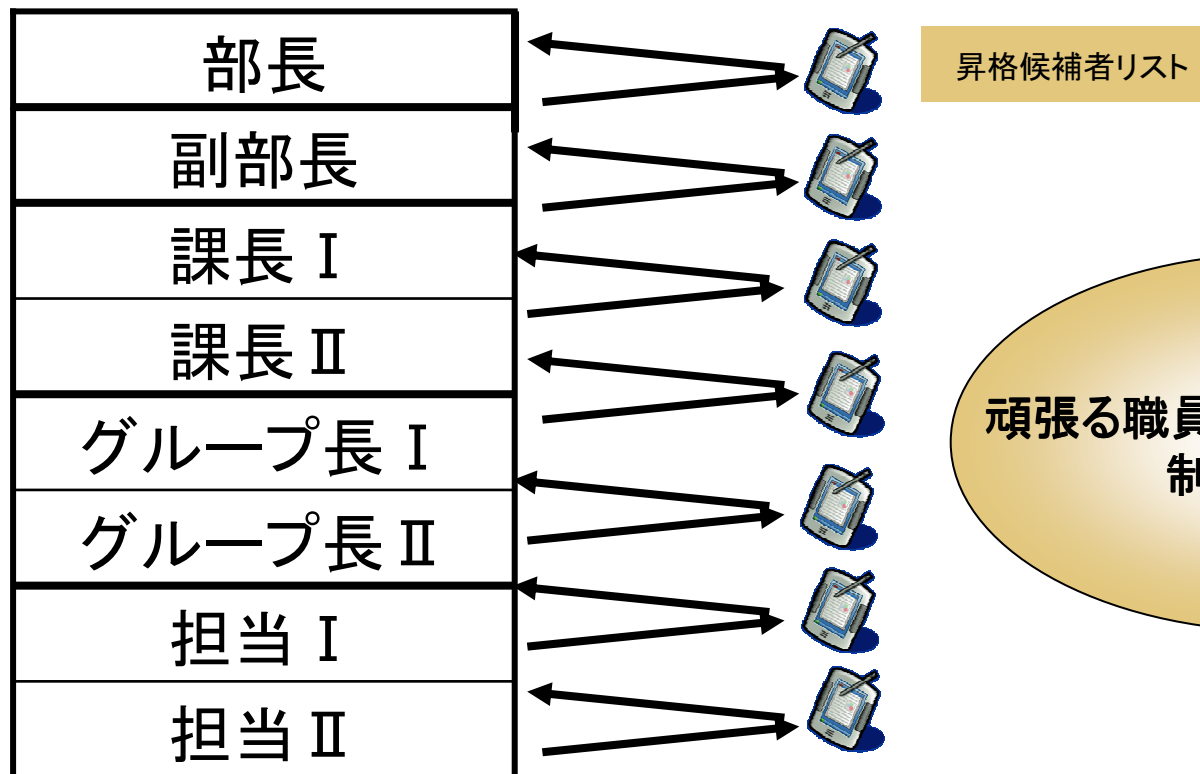
- ・評価者の人数は役職階級に応じ異なる
- ・部長は被評価者対象外とする
- ・評価得点に倍率(×2 他)を乗じる
- ・評価の合計を評価得点とする



3-4 昇格基準

昇格基準

- 2年連続「A」ランク以上を獲得した者が、自薦もしくは他薦により、昇格候補者リストに載る。



頑張る職員を適正に評価する
制度に！！



3—5 降格基準

降格基準

- 2年連続「E」ランク評価を獲得した場合、降格候補者リストに載る。
 - ・ 対象：部長以外のすべての職員。
 - ・ 頑張った職員は評価するが、そうでない職員には報いない制度を構築。
 - ・ 長期的視野で評価するため、1年目で「E」獲得→即「降格」ではなく、2年連続で「E」評価を獲得した場合に対象とする。



3-6 再チャレンジ制度

再チャレンジ制度

- 降格した職員が再度上位の職階に挑戦できる制度
 - ・ 降格後1年目で、「S」評価を獲得すれば、昇格候補者リストに載れる。
 - ・ 降格後1・2年目で、連続「B」以上の評価を獲得すれば、昇格候補者リストに載れる。
 - ・ 降格後1年目で、「C」以下を獲得した場合、通常の昇格基準を適用する。



提言

新制度を運用するにあたって

- **業務量に応じた適正な人員配置や、誰もがさらに上の役職を目指したくなる組織風土づくりが必要**
 - 一部の職員による「過剰な頑張り」に支えられるのではなく、適正な業務量の振り分けや人員の配置により、「全員が頑張る」組織を再構築する。
 - 業務内容を精査し、職員以外の従事も可能な庶務等の業務はパート・アルバイトといった補助員を各課に1人以上配置して対応する等、仕事の効率化により、さらなる時間外労働削減を目指す。
 - 男女を問わず、各種制度を利用し、各職員が能力に見合った役職に就き、最大限のポテンシャルを発揮できる組織風土づくりを積極的に行う。