

桐生市議会 総務委員会 行政視察報告書

視察都市	寝屋川市（人口 226,083 人：令和 5 年 10 月 1 日現在）
視察日時	令和 5 年 10 月 16 日（月） 午前 午後 2 時 00 分 ～ 午前 午後 3 時 30 分
視察項目	・人材育成・組織力強化のための人事評価制度

◎視察概要

視察項目 人事評価制度について

(1) 説明要旨

○司会：寝屋川市議会事務局 瀧本 佳代子 様

○寝屋川市議会 議長 村上 順一 様 より

【1】寝屋川市の概要

- 大阪府の北東部に位置し、昭和 26 年 5 月に人口約 3 万人の都市として誕生。
- 高度経済成長期に大阪市内のベッドタウンとして発展した。
- 昭和 45 年に大阪万博があり、そのころ人口 20 万人を超え、現在約 22 万 6 千人。最高は、平成 7 年に約 25 万 8 千人。
- 平成 31 年 4 月に中核市に。現在 4 年目。
- 本市の著名人には、豪ノ山関、豪栄道関、宇良関、女子プロゴルファー山下 美夢有さんがある。芥川賞作家の又吉直樹氏と直木賞作家の門井慶喜氏に市の PR 大使を担っていただいている。

○寝屋川市 総務部 人事室 室長兼課長 上之園 武則 様

○寝屋川市 総務部 人事室 係長 池田 隆之介 様

【2】桐生市議会 総務委員会 事前提出の質問事項への回答

※寝屋川市からの説明は、質疑応答に終始し、人事評価制度の説明がなかったため、以下に寝屋川市ホームページからの資料を付記する。

参考資料：寝屋川市ホームページより

寝屋川市では、人材育成を進め、組織力を強化するために、『人事評価制度』を実施しています。

理事～課長代理

理事から課長代理の職員を対象に「上司による評価」を実施し、部長以上の職員には、更に「同格者による評価」を実施しています。

また、評価結果は、定期人事異動（昇任・昇格を含む）、ボーナス（勤勉手当）及び定期昇給に反映します。

係長～一般職員

係長から一般職員の職員を対象に人材育成を目的として実施しています。年度当初に各職員が年度に取り組む目標を設定し、その達成度を実績として評価する「実績評価」と、職員の職種ごとに意識や能力について評価する「能力評価」を実施しています。

また、評価結果は、「分限処分の指針」に基づく指導対象職員の指定、昇任、ボーナス（勤勉手当）、定期昇給等に反映します。

◎事前提出質問：1

「人事評価に関する実施要項(係長～一般職員)」を拝見すると、「評価の差し戻し」という項目がある。その要件と、差し戻しの実際についての質問。

- (1) 「市民サービス向上のための顕著な取組」とは、具体的にどのようなものか？
- (2) 「その行動を考慮した上で能力評価に反映していただくよう」とあるが、それが適正に反映されているかどうかのチェック基準などはあるのか？
- (3) これまで実際に、評価の差し戻しになった事例はあるのか？

④寝屋川市 総務部 人事室 室長兼課長 上之園 武則 様

- (1) 「市民に伝わる文書」への見直しについて「セブンルール」なるものを設け、「市が伝えたいことではなく、相手が欲する情報を発信しているか？」などの視点から、言葉、言い回し、あるいは文書量を見直していくこととした。その視点でチラシ、通知書、パンフなどの見直しをすることとした。サービス向上につながる全庁的に横展開が可能な取組や、他市に先駆けた競争優位を持つ訴求力の高い取組を想定して評価している。
- (2) 評価結果全体について、各評価者の評価基準のずれや評価のバラつきを是正し、より適正な評価とするため、調整者(部長級)において、評価者の意見を聴取するなどして調整を行い、部局としての評価結果を確定している。
- (3) 人事評価は、各個人のパソコンから人事評価システムに入力している。まず、自身が評価を入力し、それを係長が1次評価者として評価する。更に2次評価を所属長が行う。例えば、1次評価者の評価に関して、2次評価者が「この人は、もっとこういうところで頑張っていたのでは？」ということがあった場合、あるいは同様に、本人評価に対して、1次評価者が適正な評価に不足を感じれば差し戻すとうことはあった。

◎事前提出質問：2

現在の人事評価制度に対する、管理職から一般職員にいたるまでの職員諸氏の評価や感想には、どのようなものがあるのか？

①寝屋川市 総務部 人事室 室長兼課長 上之園 武則 様

過去に職員団体などからは以下のような要望があった。

- ・評価者から、被評価者が自己の評価結果について十分に納得する説明と、被評価者の評価を高めるための明確な助言・指導をしてほしい。
- ・各評価者が制度を熟知できるように評価者研修を行ってほしい。

◎石渡委員長

「部下が上司を評価する」という評価制度も、おありだったと思うがいかがか？

①寝屋川市 総務部 人事室 室長兼課長 上之園 武則 様

確かに、かつては360度評価ということで、そのような評価も行っていた。

しかし、今は行っていません。

部下が上司を評価するとなると、部下の評価として最初は個人個人が評価していたが、やがて部下が皆で話し合いをして上司の評価をまとめるようになり、更に、「この評価は適正になされているものか？」の判断と評価制度の運用が難しくなり、今は上司から部下の評価のみにしている。

◎石渡委員長

どれくらいの期間360度評価は運用されたのか？

①寝屋川市 総務部 人事課 係長 池田 隆之介 様

平成28年度まで実施しており、平成29年度からは廃止になっている。

いつからだったかは、すぐに回答できない。

※質問に対して、以上の回答であったため、寝屋川市が360度評価を実施していた当時の参考資料として

『全国市町村国際文化研修所 国際文化研修2014年 冬 第82号

「事例報告 寝屋川市の人事評価制度～頑張れば報われる職場環境づくりと人材育成への活用～」』を以下に併記する。

事例報告

寝屋川市の人事評価制度

～頑張れば報われる職場環境づくりと 人材育成への活用～



大阪府寝屋川市総務部人事室 副係長
石峰 昌明

1. 制度導入の経緯

寝屋川市では、平成12年5月に「改革を通じて展望を切り開く」という基本理念のもと「簡素で効率的な行財政システムの構築」と「市民参画の推進と行政の公正・透明性の向上」を基本目標とする「行財政改革大綱」を策定した。その行財政改革の取り組みの一つとして、最小の経費で最大の効果をあげるべく、定員適正化計画に基づく少数精鋭組織の確立が急務として取り組みを進めてきた。

少数精鋭組織を確立するためには、職員数の適正化を図ると同時に職員の意欲や能力を最大限に引き出し、組織を活性化させる人事制度づくりが不可欠である。このような視点から、人材育成の推進と並行して「頑張れば報われる」人事制度の構築が必要となった。

また近年、人口減少や少子高齢化による人口構造の変化など、社会経済情勢の急速な変化に伴い市民ニーズは複雑多様化しており、地方分権改革の進展と相まって、地方自治体は自己決定・自己責任のもと地域の実情に即した行政運営を迅速かつ的確に実践していくことが求められている。このような情勢に対応できる職員を育てるためには、職員の能力開発と意識改革を促す能力・実績を重視した新たな人事制度の構築が不可欠となった。

こうした背景から、当市は人材育成基本方針（『職員のあり方と人事の改革』）の策定、課長・係長候補者試験制度や人事評価制度の

導入、「懲戒等処分の指針」、「分限処分の指針」の策定、さらには、研修の抜本的見直し、給与制度改革など様々な人事制度改革を進めてきた。

本稿では、この人事制度改革の取り組みの一つである当市の人事評価制度について、目的・概要・特徴とともに評価結果の活用等について紹介する。

2. 人事評価制度の目的・概要・特徴

当市の人事評価制度は対象（被評価者）により、大きく二つに分けて制度運用を行っている。

まずは管理職に能力実績主義を取り入れ意識改革を図るために、平成13年度に理事から課長代理までを対象（被評価者）とした人事評価制度（以下、「課長代理以上の人事評価制度」という。）を導入した。一方、係長から一般職員までを対象（被評価者）とした人事評価制度（以下、「係長以下の人事評価制度」という。）については平成18年度から平成21年度までの試行実施期間を経て平成22年度から本格実施に踏み切り、全職員への対象拡大に至った。

この二つの人事評価制度は、①「頑張れば報われる」職場環境づくり、②人事評価に対する公平・公正性の向上、③人材育成を共通の目的として運用を進めている。

寝屋川市の人事評価制度
～頑張れば報われる職場環境づくりと人材育成への活用～

特集 人事評価制度における評価結果の活用

表1 【寝屋川市の役職】

役職	級	役職	級
理事・部長	8級	係長・主任	4級
次長	7級	副係長・主査	3級
課長	6級	一般職員	2級
課長代理	5級		1級

(1)目的

①「頑張れば報われる」職場環境づくり

平成11年に就任した馬場好弘市長は、市民を原点とする自治経営を理念に掲げ、公務に能力実績主義を導入する必要性を当初より示していた。この考えを実現させるため、就任後いち早く人事評価制度を導入し、評価結果を勤勉手当に反映させるなど、「頑張れば報われる」職場環境づくりを推進させる制度づくりを進めてきた。

②人事評価に対する公平・公正性の向上

従来、職員の評価は年功序列的かつ感情的・主観的になされてきた面があったが、評価体系を制度化し、定められた基準を用いて個人を評価することで人事評価の透明性の向上を図り、公平・公正な評価に結びつけている。

③人材育成

課長代理以上の人事評価制度については管理監督者としての資質向上を図ること、一方、係長以下の人事評価制度は仕事の取り組み意識の向上を図ることを目指している。評価の際の面談などを通じて組織のコミュニケーションの活性化を図り、評価結果を被評価者にフィードバックすることで能力開発を促し、

人材育成につなげていくことが制度の最大の目的である。

(2)制度の概要

◆課長代理以上の人事評価制度

①評価の体系

①上司による評価（図1）

上司による評価は「能力・意欲評価」と「成果評価」から構成される。

評価は直近の上司（第1次評価者）とその上の上司（第2次評価者）が行う。

・「能力・意欲評価」

アピール（目標・方針が明確であり可視化できているか）、アクション（どのように行動しているか）、チャレンジ（前例にとらわれることなく、いかに困難な課題に挑戦しているか）の分野に基づき、本人の仕事に対する能力・意欲を評価するものである。

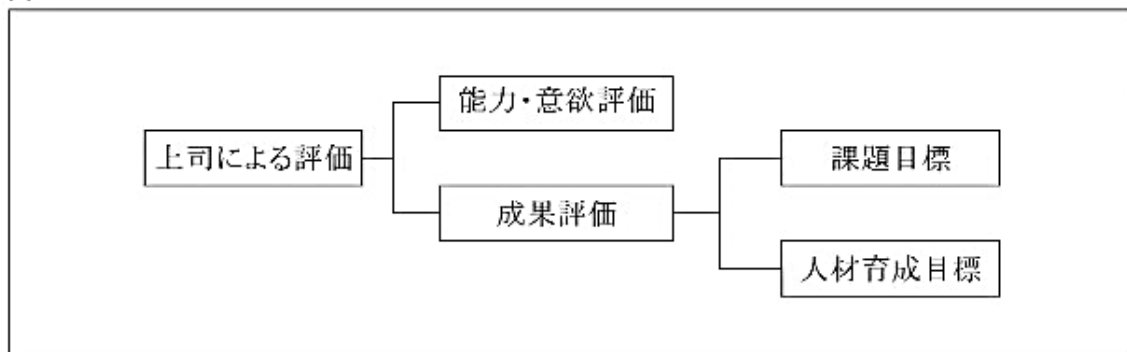
・「成果評価」

成果評価は「課題目標（市政運営方針や総合計画などから設定）」と「人材育成目標（コミュニケーションの向上、OJT等）」の二つから構成されており、何を、いつまでに、どのように行うかを年度当初に被評価者自身が設定し、年度末にその目標の達成度を評価するものである。

②部下による評価

アピール、アクション、チャレンジ（①上司による評価とほぼ同内容）の評価分野

図1



に基づき、被評価者の直近の部下2人が共同で上司の評価を行うものである。

②同格者による評価（理事・部長のみ）

アピール、アクション、チャレンジの評価分野に基づき、すべての理事・部長が互いに評価し合うものである。議会での答弁、会議での発言、組織運営方法に互いが関心をもつことで、従来希薄であった横断的コミュニケーションの充実を図ることを期待するものである。

④自治経営評価（理事・部長のみ）

経営企画部担当副市長が各理事・部長の行財政改革に対する実績・成果や経営感覚などについて評価するものである。

②評価結果

上司による評価、部下による評価（理事・部長のみ同格者による評価、自治経営評価）の各合計点を評価ランクの適用者割合に応じてS～Dの5段階にランク分けする。

表2

ランク	適用者割合
S	5%
A	20%
B	55%
C	15%
D	5%

◆ 係長以下の人事評価制度

①評価の体系

下記⑦⑧⑨は、上司（第1次、第2次評価者）による評価・加点、⑩については調整者（理事・部長）による加点を実施するものである。

⑦実績評価

被評価者が年度当初に自ら設定した目標の達成度を評価するものである。係長・副係長は、課題目標（部局別目標、所属の課題から設定）と人材育成目標の達成度を評価し、主任・主査・一般職員は、個人目標の達成度を評価するものである。

⑧能力評価

意識分野 [積極性、協調性、服務、責任感]、能力分野 [知識・技術力、企画・調整力、統率・育成・評価力、判断・実行力、成長力（成長促進力）、事務・業務改善力、部下（同僚）からの信頼] の各評価項目に基づき、評価するものである。

⑨スキルアップ加点

業務に支障がない範囲で自主的に職務のスキルアップにつながる研修に参加し、職務遂行に活用できている場合又は、加点対象となる資格を取得した場合に特別加点を行うものである。

⑩部局別目標への貢献度加点

部局別目標への貢献度が顕著に高い部署に所属する職員に対して、一律に特別加点を行うものである。

②評価結果

実績評価、能力評価、スキルアップ加点及び部局別目標への貢献度加点の合計点を適用者割合に応じてS～Dの5段階にランク分けする（表3）。

(3)制度の特徴

①人事評価に関する検証委員会の設置

人事評価に関する検証委員会（以下、「検証委員会」という。）は庁内公募などにより評価者・被評価者から委目を集め、事務・技術職、専門職、技能職（単純労務職）のグループによって構成されている。（平成24年度に職の統合を実施しているため、現在事務・技術等の区分は廃止している。）

検証委員会は、制度に関する課題の精査や解決策について検証を行い、その検証結果を報告書にまとめ、提言する役割を担っている。様々な視点による意見を制度に反映することで評価者・被評価者の納得性を高め、職員参加のもと職場の実態に即した“生きた”人事評価制度となるようにしている。

特集 人事評価制度における評価結果の活用

表 3

(平成 25 年 4 月現在)

評価の種類等	区分	係長 副係長	主任・主査・一般職員		任期付 (短)
			保育等に従事 する専門職	技能職	
実績 評価	課題目標	25	25	25	—
	人材育成目標	10	—	—	—
能力 評価	意識分野	20	20	20	20
	能力分野	30	30	25	15
	スキルアップ加点	3	3	3	3
組織への貢献度の加点		5	5	5	5
合 計		93	83	78	43

評価 ランク	適用者割合等
S	5%以内かつ■点以上
A	7～12%
B	80%
C	～8%
D	合計点数■点未満

係長 副係長	主任・主査・一般職員		任期付 (短)
	保育等に従事 する専門職	技能職	
84	74	69	34
—	—	—	—
—	—	—	—
—	—	—	—
28	24	22	14

左表の■に入る区分別点数

◆ 課長代理以上の人事評価制度

②360度(多面)評価システム

理事・部長である職員に対しては、「360度(多面)評価」を実施している。「360度(多面)評価」とは、人事評価として一般的な上司が部下を評価する「上司による評価」(上からの評価)のほかに、部下が上司を評価する「部下による評価」(下からの評価)、同僚者が互いに評価する「同僚者による評価」(横からの評価)、さらに経営企画部担当副市長が行財政改革の取り組み姿勢を評価する「自治経営評価」(斜めからの評価)、これら4方向からの評価を合わせて称したものである。このように立場の異なる評価者がそれぞれの視点から評価することで、公平・公正な評価となり、かつ、評価結果に対する納得性の向上が図られるようにしている。

③「行動・チャレンジ」を重視する評価項目の設定

評価項目の基本的な考え方として、職員が持っている能力のみを評価するのではなく、持っている能力をいかに発揮し、目標達成・課題解決のためにいかに行動し、努力がなさ

れたかという「行動・チャレンジ」を重視した評価項目となるようにしている。

④基幹計画・方針等をもとにした目標の設定

総合計画や市政運営方針などと目標を関連付けさせることで、各部・各課などの組織目標がより一層明確化され、計画や目的が組織に浸透するようにしている。

◆ 係長以下の人事評価制度

⑤職務に応じた評価シートの設定と標準具体行動例の提示

主任・主査・一般職員の人事評価では、「事務・技術職」「専門職(保育士等)」「技能職(学校の用務、給食調理、その他・清掃作業)」の区分に応じて評価項目及び評価基準を設定しており、求められる標準的な能力や行動などを具体的にシートに示している。この評価項目、評価基準及び標準具体行動例は検証委員会から提案されたものである。標準的な行動例などを提示することで評価基準の統一化を図るとともに、職員の意識改革につなげることを狙いとしている。

⑥評価補助者の設定

評価補助者とは、一定の所属やグループ内

他の被評価者の勤務状況及び勤務実績等を第一次評価者に報告する役割を担う者であり、評価者の申請により人事室長が認めた場合に置くことができる。

評価者が業務現場と離れている場合や一人の評価者に対して被評価者が多数設定されている場合に公平・公正な評価ができるのかという課題に対して、解決策として検証委員会から提案されたものである。

⑦スキルアップ加点

自主的に職務遂行に活用できる研修に参加した場合や対象となる資格を取得する等、新しい知識等の習得に努めた場合に特別加点を行う仕組みである。

これは自己研鑽に努めた職員に対してインセンティブを与え、能力開発へのモチベーションを向上させる目的で導入しているものである。

⑧部局別目標貢献度加点

部局別目標に対する顕著な貢献があり、市政運営を著しく推進させることに寄与した所属を部長が推薦したうえで、副市長が認めた場合に所属全員が加点される制度である。“事務事業は組織として対応し成果をあげるものである”との認識に基づき、該当所属全員を加点することで、チームワークの重要性を示し、組織力強化につなげることを目的として導入しているものである。

⑨分限処分の指針との連動

係長以下の人事評価制度においては、人事評価の結果を平成20年9月に策定した「分限

処分の指針」と連動させている。詳しくは後述の「3. 評価結果の活用」の章で触れることとする。

3. 評価結果の活用

(1)モチベーションの向上

勤勉手当・昇給への反映

◆ 課長代理以上の人事評価制度

評価ランクに応じて6月・12月の勤勉手当及び定期昇給へ反映する（表4）。

◆ 係長以下の人事評価制度

評価ランクに応じて6月・12月の勤勉手当へ反映する（表5）。

表5 (平成25年4月現在)

評価ランク	成績率（6月及び12月）
A	69.5 / 100
B	67.5 / 100
C	65.5 / 100

※「S」の評価ランクを取得した職員は、「A」の評価ランクで付された成績率に3/100加える。

※「D」の評価ランクを取得した職員は、「C」の評価ランクに付された成績率より8/100減ずる。

(2)人材育成

①指導対象職員の指定

係長以下の人事評価制度において評価結果が最低ランクの「D」と評価された職員を「分限処分の指針」の規定に基づく指導対象職員に指定し、勤務状況の改善に取り組むよう定めている。指導対象職員には6ヶ月間、所属での改善研修を実施し、その結果により指導対象職員の指定解除、又は、3ヶ月間の改善研修の延長を行う。勤務状況が改善されない

表4

(平成25年4月現在)

ランク	適用者割合	成績率（6月、12月）	昇給号給数	加算又は抑制する号給数
S	5%	83.0 / 100	5号給（4号給）	1号給加算
A	20%	73.5 / 100	4号給（3号給）	標準
B	55%	67.5 / 100	4号給（3号給）	標準
C	15%	63.5 / 100	4号給（3号給）	標準
D	5%	60.0 / 100	3号給（2号給）	1号給抑制

※ SランクとDランクの金額の差は、年間約29万円（参考：部長と課長の管理職手当の差額は、年間27.6万円）

※ 昇給号給数の（ ）内の号給数は、7級以上の職員

〓 頭張れば報われる職場環境づくりと人材育成への活用〓
徳島市の人事評価制度

特集 人事評価制度における評価結果の活用

場合は、降任、免職の分限処分を行う。分限処分の指針だけでなく、人事評価の結果をもって勤務実績不良の職員を指導対象職員に指定し、フォローアップを行うようにしている。

②能力開発の促進、期待・方向性の共有

評価結果から見えてくる自身の長所・短所や課題を客観的に見つめなおし、上司との面談を通じて、今後の方向性や期待されている役割等を共有し、自身の能力を伸ばすためのきっかけとする。

(3)人材活用

①人事異動への反映

人事評価により職員の能力・適性を把握し、職務や職場の配置の参考とする。短年度の評価結果のみで判断することなく、複数年の評価結果を判断材料として有効に活用する。

②昇任試験制度への反映

翌年度の昇任候補者試験及び主査・主任選考等において、評価ランクに応じて点数化して反映させている。

4. 今後の課題

人事評価制度の納得性をより高めるには、評価項目・基準の改善、評価者の評価技術の向上と評価レベルの均一化を図ることが欠かせないところである。それには、人事評価に関する研修を定期的かつ継続的に実施し、評価能力の向上に努めることが必要である。併せて面談を充実させることも人事評価の透明性を確保し、納得性を向上させるうえで必要不可欠である。

評価結果に応じた適正な処遇がなされるように、給与反映・人事異動・昇任昇格への活用など、人事評価制度を柱とした人事制度の一体化をさらに進めていかなければならない。

人事評価制度に完成形はなく、不断の見直しが必要であり、国の動向を注視しつつ時代に即して創意工夫を行い、適切な制度設計を行うことが求められている。

著者略歴

石峰 昌明 (いしみね・まさあき)

2003年4月豊屋川市入庁。2003年4月豊屋川市教育委員会社会教育部地域教育振興室かがやき教育課書記、2008年4月総務部人事室書記、2012年4月総務部人事室副係長

◎石渡委員長

360度評価がうまく機能しなかったのは、どのような理由だろうか？

①寝屋川市 総務部 人事室 室長兼課長 上之園 武則 様

360度評価を採用しようとしたのは、部下や同僚からの評価も含め、その人を総合的に評価しようとしたためであった。

しかし、実際は、部下からの評価に濃淡が出ないということがあり、実際にそのようであろうとは思いつつも、「評価として正しいのか？」の疑念がぬぐい切れず、現時点では行っていない。

今後、その課題が解決できる機会があれば、取り組みたい。

◎石渡委員長

360度評価は、互いに気付きを得て切磋琢磨していこうというのが一番の勘所だと思うが、それが機能していない今、その代わりになるような、互いに意欲が向上するような取り組みなどはされているのか？

①寝屋川市 総務部 人事室 室長兼課長 上之園 武則 様

人事評価制度も鮮度が大事かと考える。人事評価制度事態もトライアンドエラーを繰り返しながら、時代に即したものに更新し続けることが必要だと考える。

寝屋川市には24の小学校区があるが、360度評価をやっていた当時には、その学校区ごとに「地域担当職員」を配置していたこともあった。そのなかで地域市民と共同で施策に取り組む姿勢を評価していたこともあった。

昨年から「市民サービスの顕著な取り組み」という評価項目も新たに追加した。

モチベーションの向上という観点では、「スキルアップ加点」ということで、職員の検定、資格取得、講座受講の補助も行っており、評価の加点もしている。

参考資料：寝屋川市「人事評価制度に関する実施要領」より

スキルアップ加点

中核市にふさわしい人材を育成するため、スキルアップ加点の対象となる資格を取得する等、新しい知識等の習得に努めた場合には、特別加点を行う。

(1) 対象となる資格・免許

A	税理士	司法書士	社会福祉士
	精神保健福祉士	介護福祉士	社会保険労務士
	宅地建物取引士	建築士（1級・2級）	土木施工管理技士（1級・2級）
	技術士（建設部門）	技術士（上下水道部門）	技術士（総合技術監理部門）
	技術士（機械部門）	管理栄養士	メンタルヘルス・マネジメント検定（1種）
	エネルギー管理士	秘書技能検定（1級）	基本情報技術者試験
	手話通訳士	臨床心理士・公認心理師	簿記検定（1級・2級）
その他人事室長が認める資格			
B	秘書技能検定（2級・3級）	メンタルヘルス・マネジメント検定（Ⅱ種・Ⅲ種）	トレース技能検定
	ビジネス実務マナー技能検定（1級～3級）	簿記検定（3級）	ITパスポート試験
	情報セキュリティマネジメント試験	その他人事室長が認める資格	

※ その他人事室長が認める資格・免許の取得については、所属の業務に関連が全くない場合は、加点対象としない。

※ ここに示した資格と類似する資格については、「その他人事室長が認める資格」に位置付ける。ただし、対象となる資格は、国家資格のほか、都道府県、商工会議所、独立行政法人、社会福祉法人又は公益的法人が主催する資格とする。

(2) 加点基準（資格・免許等）

3点	対象となる資格・免許を取得した【上記Aの区分】。
2点	対象となる資格・免許を取得した【上記Bの区分】。

○ 対象となる資格を複数取得した場合には加点の対象とするが、3点を上限とする。

○ 令和5年度中に取得した資格・免許を対象とするが、前年度の評価基準日以降に取得し、前年度の評価対象にならなかった資格・免許についても、人事室長が認めた場合は対象とする。

◎石渡委員長

スキルアップ加点は、資料にある項目以外でも評価がプラスになることはあるのか？

④寝屋川市 総務部 人事室 室長兼課長 上之園 武則 様

そのとおり。人事室長が「これは業務にプラスになる」と認めてものは特別加点もあり得る。

現在「市民サービス改革」を今進めている。そのなかで、係長と副係長を「市民サービス向上マネージャー」と位置付けて、そこを主軸として改革を進めていこうとしている。

参考資料：寝屋川市「人事評価制度に関する実施要領」より

IV 市民サービス改革加点（係長・副係長のみ）

係長・副係長（サービス向上マネージャー）を主軸とした市民サービスの向上を推進するため、「みんなで考えるコミュニティ広場（みんコミ）」において、市の課題に関する提案を行った場合は、特別加点を行う。

※「みんコミ」とは、市民サービス・働き方改革本部長が指定した市民ニーズ等の課題に対し、サービス向上マネージャーが課題解決、サービス向上につながる提案を提出する場をいう。

(1) 対象となる提案

部局を問わず、市の課題解決や市民サービスの向上につながる提案又は各課における課題や懸案事項に関する提案で、理事者に報告された提案及び実現に至った提案

(2) 加点基準

3点	「みんコミ」における提案が実現に至った。
1点	「みんコミ」における提案が理事者に報告された。

- 対象となる提案を複数行った場合についても、3点を上限とする。
- 提案の時期に応じて、提案を行った年度又はその翌年度の人事評価に加点する。

自身の所属部局だけでなく、アイデアの提案してもらい、それが市長、副市長まで上がっていくような提案になった場合や、予算化した、実現したというような場合には加点することもできる。

◎辻委員

「スキルアップ加点」は、評価の加点だけではなく手当もつくのか？

④寝屋川市 総務部 人事室 室長兼課長 上之園 武則 様

手当はない。例えば、資格に合格した場合に、そのための講座受講の費用補助などはある。

◎石渡委員長

（職員が取得した資格などは）名刺にも書けないのか？

④寝屋川市 総務部 人事室 室長兼課長 上之園 武則 様

書いてはない。

◎関口委員

この人事評価制度を取り入れたことによる市民に評価は？

①寝屋川市 総務部 人事室 室長兼課長 上之園 武則 様

市民への還元という観点かと思うが、「市民サービス」というものは全職員から提供されているものと考えているが、直接的に市民と接する職員は限られている。

管理的な業務を担う職員も市民サービス提供に貢献してはいる。

ただ、この評価制度を取り入れたことに関する市民の声をいただくというのは難しいところがある。

◎河原井委員

寝屋川市というと、非常に職員数が少ないというイメージがある。

現在は 360 度評価をしていないとの説明のなかで、

「部下からの評価はだいたい同じものになってしまうので、現在はやっていない」という説明があったが、この部下からの評価というのは、記名式だったのか、匿名式だったのか？

①寝屋川市 総務部 人事室 室長兼課長 上之園 武則 様

匿名式ではあったが、当市の職員数も多くはなく、誰がどのように評価したかは特定できなくても、(人数が少ないが故に)おおよそ見当がついてしまいやすいという難しさがあった。

◎河原井委員

職員数が少ないのは、市民の目が厳しいからか？

①寝屋川市 総務部 人事室 室長兼課長 上之園 武則 様

当市が特例市になったときに、当時の市長が「行財政改革を断行していく」

「まずは職員数の削減から」とメスを入れたのと、「少数精鋭の組織を目指す」というところの結果である。

一方で、中核市に移行してからは、保健所業務など権限も増えていっている。

将来的には、当市も人口減少していくので、職員数もより少なくなっていくが、

今現在は、階段でいえば踊り場のところであり、業務量に応じて必要な職員数は確保していこうとしているところである。

◎歌代副委員長

これは会計年度任用職員などに適用されることかと思うが、「評価結果の反映」のところ

で、「Cランク評価を3年以上連続して取得している職員」について、一定要件に当て

はまった職員は「翌年度の任期更新を行わないこととする。」という

表記があるが、このような職員は評価だけでなく、任期更新自体が行われないということなのか？

参考資料：寝屋川市「人事評価制度に関する実施要領」より

【成績率等】

評価ランク	成績率 (6月、12月)	昇給号級数	加算又は抑制 する号級数
S	110.0/100	6号給	2号給加算
A	103.0/100	5号給	1号給加算
B	97.0/100	4号給	標準
C	88.0/100	3号給	1号給抑制
D	80.0/100	昇給なし	昇給なし

※成績率については、制度改正により変更する場合がある。

※再任用職員・任期付職員・会計年度任用職員については適用外とする。

14. 評価結果の反映

(1) 定期人事異動

(2) 昇任制度への反映

(3) 指導対象職員の指定

次の職員に対し、「分限処分の指針」の規定に基づく指導対象職員に指定する。

- ① 「D」の評価ランクの職員
- ② 「協調性」「服務・責任感」「判断・実行力」の評価項目のうち2項目で最低点を受けた職員
- ③ 「C」の評価ランクを、3年以上連続して取得している職員

※ ただし、以下の職員については、翌年度の任期更新を行わないこととする。

- ・ 再任用職員・特定任期付職員

「D」の評価ランク又は「協調性」「服務・責任感」「判断・実行力」の評価項目のうち2項目で最低点を受けた職員

- ・ 任期付職員

「C」の評価ランク又は「協調性」「服務・責任感」「判断・実行力」の評価項目のうち2項目で最低点を受けた職員

- ・ 会計年度任用職員

「C」の評価ランクを受けた職員

(4) 勤勉手当（6月及び12月）及び定期昇給

令和5年度の人事評価により、令和6年6月及び12月の勤勉手当及び定期昇給に反映する。

<反映方法>

ア 評価区分ごとの人数（令和6年1月1日現在の職員で、「2. 被評価者（評価の対象者）の範囲」で定められた者。）に評価ランク別適用者割合を乗じ、適用者数を決定する。

イ 「11. 評価点及び評価ランク」における評価点の結果に基づき、適用者及び成績率を決定し、勤勉手当及び定期昇給に反映させる。

④寝屋川市 総務部 人事室 室長兼課長 上之園 武則 様

そのとおりで、翌年度からの採用は非常に難しいということである。
市の(正規採用の)職員であっても、このような評価が3年以上続いている場合には、その職員特定の研修も行っており、評価が改善できるように努めている。

⑤辻委員

7月の日経新聞に、「市長が市民からの低評価を受けて給与をカットした」という記事があったように記憶している。

よりよい寝屋川市を目指してのことかと思うが、(市民の市長評価は)どのように行われているのか？

また、その評価が(市長給与に反映されるのは)いつからになるのか？

参考資料：寝屋川市ホームページより

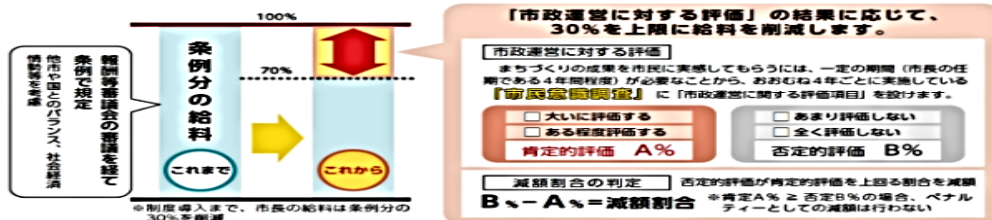
■ 「市民評価連動型給料」の導入～市民の評価を特別職の給料に反映～

ページID：21658

■ 導入の趣旨

特別職の「経営責任」を明確化するとともに、市民の「市政への関心と納得感」を高めることを目的に、市民の市政運営に対する評価の結果に応じて特別職（市長・副市長・教育長）の給料の減額幅を決定する『市民評価連動型給料』を導入しました。

■ 市民評価連動型給料の仕組み



■ 市民意識調査の結果

市民意識調査の速報結果（市民評価連動型給料に係る評価項目のみ）は、以下のとおりとなりました。

[市民意識調査の結果（市民評価連動型給料に係る部分のみ）]

【問】市長をはじめ、市の経営に責任を持つ特別職の市政運営を評価しますか

項目 (各設問ひとつだけ○をつける)	回答数	構成比	割合
大いに評価する	350件	22.4%	肯定評価率 88.7%
ある程度評価する	1,037件	66.3%	
あまり評価しない	147件	9.4%	否定評価率 11.3%
全く評価しない	29件	1.9%	
計	1,563件	100%	—

※ 令和5年度「市民意識調査」の実施

■ 特別職給料の削減割合の判定

肯定的評価 88.7% > 否定的評価 11.3%

市民意識調査における市政運営に対する評価について、肯定的評価が否定的評価を上回る結果となったため、経営上のペナルティーとしての給料削減は行われません。

■ 結果における特別職の給料（月額）

- 【市長】1,020,000円
- 【副市長】870,000円
- 【教育長】770,000円

※ 令和5年10月支給分から反映

④寝屋川市 総務部 人事室 室長兼課長 上之園 武則 様

民間企業では、株主総会があり、株主の意向を聞いたり、成果指標が給与に反映されている。

そこで、市民の納得感を得る指標として、(市長の給与を市民評価と)連動させるための「市民評価連動型給与」である。

現在2期目の市長であるが、任期の向こう4年間の期間で考えている。

「大いに満足している」「やや満足している」「あまり満足していない」「まったく満足していない」の4評価で、上位2項目を「肯定的評価」、下位2項目を「否定的評価」とし、肯定的評価が否定的評価を上回れば給与は下げない。

その結果、今回は下げないこととなった。

この評価は、当市の総合計画の最終年度、現在は市長任期と合わせているが、このときに「市民意識調査」を実施している。その調査の1項目に「市長をはじめとする特別職の市政運営についてどのように評価しますか?」という項目を設け、成果指標として扱っている。

⑤辻委員

(同じ制度は)市議会議員にはないのか?

④寝屋川市 総務部 人事室 室長兼課長 上之園 武則 様

市議会議員にはない。

市長、副市長、教育長に対してである。

⑥事前提出質問: 3

社会性や公益性の高い地域貢献を目的とした市職員の兼業・副業について今後、どのように考えているか?

④寝屋川市 総務部 人事室 室長兼課長 上之園 武則 様

報酬を得て非営利団体役員等に就任する場合や、消防団に入隊する場合などでは、「兼業許可申請書」の提出を求め、申請内容を確認の上で認めている。

⑦石渡委員長

実際に兼業しておられる職員はいるのか?

④寝屋川市 総務部 人事室 室長兼課長 上之園 武則 様

消防団に入っている者や、マンションなどを所有している者などで兼業・副業している職員がいる。

⑧石渡委員長

その職員の兼業などと本業である職務との時間的なすみわけなどはどのようになっているのか?

④寝屋川市 総務部 人事室 室長兼課長 上之園 武則 様

公務員には「職務専念義務」があるので、駐車場の貸し出しなどであれば職務に支障はないが、「第三者から見たときにどう見えるか」が大事である。

傍から見て「副業ばかりに熱心なのは?」などと市民から勘違いされてはいけないので、そういったところは気をつけるように、「業務に支障のない範囲で」というところをやっている。

◎石渡委員長

職員のスキルを一層伸ばすために、例えば、民間の企業などに飛び込んでいって仕事をし報酬を得ることを容認し、かつ、その職員のスキルが上がっていくことを後押しするような取り組みは？

①寝屋川市 総務部 人事室 室長兼課長 上之園 武則 様

(当市職員の現在の)兼業・副業というのは、どちらかといえば、所有する土地からの収入などだが、「民間に出てスキルアップする」という観点でいえば、当市には「再チャレンジ制度」というものがある。

これは、「一度退職しても復職できる」制度である。

◎関口委員

「スキルアップ加点」として対象となる資格や免許が明示されているが、これまでにこの対象となる資格・免許を取得して兼業していて、やがてそれに専業として従事することになった人はあったか？

また、あった場合、それはどのような部門だろうか？

①寝屋川市 総務部 人事室 室長兼課長 上之園 武則 様

私を知る限りない。

ただ、元々、保健士や一級建築士などであった人ならば、当市役所で働いた後に、民間が働いている人はあるかもしれないが、「市役所勤務のなかで得た資格・免許を糧に民間企業に勤めた」という人は、知る限りにおいてない。

◎石渡委員長

寝屋川市のように、人事評価制度に関する実施要領を、広く一般に公開している自治体は少ないと思う。

このことに対して、市民から批判なり評価なりの声はあるだろうか？

①寝屋川市 総務部 人事室 室長兼課長 上之園 武則 様

人事評価に対しての市民の反応というのは、なかなかない。

「市民サービス改革」で基本理念を掲げている。

その一つが、「市民の心を動かせ」というものがある。

これは、市民満足を超えた「市民感動」までもっていこうというもの。

そのなかで3つの行動指針を掲げている。

「スピード感を持って対応していこう」

「市民の事情>行政の都合」

「期待想像以上」

これに取り組む中で、「行政がここまでしてくれた」というお褒めの言葉をいただくことはある。

また、指摘も含めて、市民の声は全庁的に共有している。

(了)

◎視察成果による当局への提言または要望等

寝屋川市では、行財政改革の一環として、定員適正化計画に基づいた少数精鋭の組織確立のために、職員数の適正化を図るとともに、各職員の意欲、能力を最大限に引き出すための「組織を活性化する人事制度づくり」の観点から、

- ①「頑張れば報われる」職場環境づくり
- ②人事評価に対する公平・公正性の向上
- ③人材育成

以上3点を共通目的として人事評価制度が運用されている。

その独自の人事評価制度のなかでも特徴的な「スキルアップ加点」「市民サービス改革加点」は、職員のスキルアップに直結し、明確な基準はないものの異動や手当等にも反映される。これは、上記①の「頑張れば報われる」という組織力強化の好循環を目指すために採用されたものである。

また、「市民サービス改革」では、その基本理念として

- (1)「スピード感を持って対応していこう」
- (2)「市民の事情>行政の都合」
- (3)「期待想像以上」

という3つの行動指針がある。

その具体的な取り組みの一つに、「市民に伝わる文書」への見直しがある。

「市が伝えたいことではなく、相手が欲する情報を発信しているか？」等の視点から、言葉づかいや文書量を再検討して、チラシ、通知書、パンフ等の見直しを進めている。

また、社会性や公益性の高い地域貢献を目的とした職員の兼業は、申請書の提出をもって認めているものもあるという。

このような独自の人事評価制度を以て、中核市にふさわしい人材育成と、それに伴う組織力の強化を目指している寝屋川市であるが、意外なことに、全国に先駆けて導入された多面的人事評価である「360度評価」は、現在、その実行を見合わせているとのことであった。

その理由として、「部下から上司への評価が画一的になってしまったため」とのことであった。桐生市でこのような人事評価制度の検討をする際の検討事項として特筆すべき事項である。

しかし、臆することなく新たな人事評価制度に取り組み、かつ、イノベーションを重ねている同市の姿勢には大いに見習うべきところがある。

説明者の言にもあったが、「人が人を測る」という難しさを持った人事評価において、それをシステム化していくことは、一層の困難さを伴うということを学ぶことができた。

同時に、どのような人事評価制度を採用するとしても、その基本において人事担当部署が、一人ひとりの職員の性格・能力等をしっかりと把握すること。そして、その適性に応じた人事配置が必要であること、このことに変わりはないことも再確認できた。

人事担当者が労力を厭わず、常に役所を回り、不断に「人を知る」という取り組みを続けるなかで、人事評価制度や人材育成の施策が活きるように努めることが不可欠である。

寝屋川市の人事制度の根幹にある「市民サービス向上」の理念、また、それを具体化している職員を評価しようとする姿勢は、「地域に飛び出す市職員の育成」を目指す桐生市にあっては、鋭意参考としていただきたいところである。