

地方公共団体における  
人事評価制度の運用に関する研究会  
報 告 書

平成 2 3 年 3 月



# 目 次

はじめに	・ ・ ・	1
I 研究の趣旨	・ ・ ・	2
II 人事評価制度の導入		
1 導入の必要性	・ ・ ・	3
2 導入に当たっての留意点	・ ・ ・	5
III 人事評価制度に対する信頼の確保		
1 職員の信頼と制度趣旨	・ ・ ・	6
2 信頼確保のための措置	・ ・ ・	7
( 1 ) 目標管理制度		
( 2 ) 多面評価制度		
( 3 ) 評価者訓練制度		
( 4 ) 評価結果のフィードバックのための面談機会等の活用		
( 5 ) 苦情処理制度		
IV 人事評価結果の給与への反映		
1 管理運営事項	・ ・ ・	10
2 人事評価結果の適正な分布	・ ・ ・	10
( 1 ) 正規分布		
( 2 ) 部局間の評価結果の乖離への対処		
( 3 ) 上位区分の持回りの防止		
( 4 ) 下位区分への割振り		
①人件費との関係		
②共通認識の形成		
③職員の取扱い		
( 5 ) 評価結果の開示		

3 給与構造との関係 . . . 14

(1) 昇給による給与格差の縮小

(2) 昇給メリットと昇格メリット

(3) 現給保障措置や最高号給に位置する職員の取扱い

おわりに . . . 17

開催要綱

構成員名簿

検討経緯

資料編

## はじめに

今日、各地方公共団体が自らの判断と責任により、地域の実情に沿った行政を展開していくことが期待されている一方、地方公務員を取り巻く環境は厳しさを増している。このような状況の中、地方公共団体が国民・住民の期待に応える行政サービスを提供していくための人事行政のあり方が、今まで以上に問われている。公正・客観的な人事評価の実施は、評価結果を任用や給与等の処遇、人材育成等に活かすことにより、職員のモチベーションを高め、組織の士気や公務能率を向上させる効果があると考えられる。

地方公共団体においては、国における制度導入に先行する形で、あるいは平成21年度から本格実施された国の人事評価制度を参考にしながら、様々な人事評価の取組が行われているところであるが、団体によって取組姿勢や進展の度合に大きな差があり、特に、評価結果の給与等への反映に関しては、より一層の取組が求められている。

「地方公共団体における人事評価制度の運用に関する研究会」では、平成22年7月以来、5回の会合を重ね、人事評価に関する地方公共団体の今後の取組に資することを目的として、すでに人事評価に積極的に取り組んでいる、あるいはこれから精力的に取り組もうとしている団体の事例について、評価結果の給与等への反映のあり方を中心に、各団体がどのような点を課題と捉え、制度運営上の工夫を行っているか等の点を明らかにするべく研究を行った。

この度、研究会としての検討結果を整理し、ここにとりまとめを行うこととしたものである。

## I 研究の趣旨

人事評価は、地方公務員法第40条に基づく現行の勤務成績の評定（勤務評定）と法的な性格を異にするものではなく、また、任命権者が職員の勤務状況について定期的に評価を実施し、その結果に応じた措置を講じなければならないという基本的な性質にも相違はない。

ただし、従来の勤務評定と比較して、人事評価は、①能力、実績主義を実現するためのツールであること、②人事の公平性・公正性を担保するものであること、③人事システムの客観性・透明性を高めるものであること、④人材育成につながるものであること等の特徴が際立ったものと考えられている。

能力・実績主義の人事管理の徹底を図るため、人事評価制度の実施を義務付けることとしていた「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律案」（平成19年5月29日国会提出）においては、人事評価を「任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするために、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価をいう。」と定義していたところである。

当該法律案は、平成21年7月の衆議院の解散に伴い、審議未了廃案となったが、現行の地方公務員法においても、第40条に基づき、勤務評定及び評定結果に応じた措置の実施が義務付けられているところである。能力・実績主義に基づく人事管理を推進し、人材育成に活用する観点からは、従来の勤務評定にとどまらず、公正かつ客観的な人事評価を実施することが求められており、実際、人事評価制度の導入とその活用に取り組む地方公共団体の数は徐々に増えている<sup>1</sup>。

従前の勤務評定として実施している場合を含め、人事評価等の勤務成績の評定を実施している地方公共団体の数は1,094団体、全体の60.9%（平成21年度）である。都道府県、政令指定都市、中核市及び特別区の実施率が100%であるのに対し、一般市が72.4%、町が49.3%、村が30.4%と、団体規模が小さくなるにつれて実施率が低下する傾向がみられる。

なお、上記1,094団体のうち、能力の判定基準を明確にした「能力評価」を実施している団体は86.0%、目標管理的手法を取り入れた「業績評価」を実施している団体は43.1%、両方の評価を実施している団体は39.8%となっている。

人事評価等の勤務成績の評定を実施している地方公共団体のうち、評定結果を昇給に活用している団体は46.2%（平成21年度）、勤勉手当の成績率に活用し

---

<sup>1</sup> 資料4「勤務成績の評定の実施状況等調査の結果概要（平成21年度の状況）」参照。

ている団体は、平成21年12月期で35.0%にとどまり、人事評価等、勤務成績の評定結果の活用は依然として大きな課題となっている。

勤務成績の分布状況は団体によって異なるが、概して「標準」に集中する傾向にある<sup>2</sup>。特に、下位区分（「標準」未満）については、そもそも区分を設けている団体が少なく、また、設けている団体であっても、下位区分に該当する職員の割合は総じて低い水準にとどまっているのが実情である。しかし、本来は、人事評価を通じて、下位区分に該当する職員を確実に把握することが重要である。

当研究会では、このような地方公共団体の状況を踏まえ、人事評価制度を導入していない団体については、導入への取組に資するため、また、人事評価制度を導入しているものの、評価結果の給与への適切な反映が行われていない団体については、適切な反映の実施に向けた取組に資するため、人事評価に先進的に取り組んでいる団体の実情を参考にしつつ、論点となりうる事項について整理し、あるべき方向性について検討を行ったものである。

## Ⅱ 人事評価制度の導入

### 1 導入の必要性

人事評価のねらいとしては従来、①能力・実績に基づく人事管理の徹底を通じた人材育成、②人事評価の活用を通じた組織全体の士気及び公務能率の向上の2点が主に挙げられてきた。今日の地方行財政の状況や地方公共団体を取り巻く環境の変化に対応し、人事評価制度の導入及び評価結果の給与への反映の必要性や意義を改めて整理する。

#### （1）人材育成

平成22年4月1日現在、地方公共団体の総職員数は281万3,875人、対前年比で41,231人の減少となっており、平成6年をピークとして、平成7年から16年連続して減少し、この間、累積で46万8,617人減少している<sup>3</sup>。

現在、地方公共団体においては、厳しい財政状況や地域経済の状況等を背景に、簡素で効率的な行財政システムを構築することが求められている。地方公共団体が、限られた職員数で継続的に行政サービスを提供していくためには、職員一人

---

<sup>2</sup> 資料5「勤務成績の昇給への活用状況」及び「勤務成績の勤勉手当（平成21年12月期）への活用状況」参照。

<sup>3</sup> 平成22年地方公共団体定員管理調査結果（総務省）。

ひとりがその能力を十分に発揮することが不可欠である。

このため、職員が発揮した能力及び達成した業務実績を適切に評価するとともに、評価結果に基づき、職員の特性を踏まえた人材育成を行うことにより、効果的に職員のレベルアップを図る仕組みが必要となる。こうした人材育成面における人事評価制度の導入の意義は大きい。

本来、人材育成は、職員一人ひとりの在職期間を見通した長期的な視野で実施されることが望ましい。このような人材育成に資する人事評価制度とするため、長期にわたって評価結果を蓄積し、総合的に活用する仕組みが検討されるべきである。

この点、評価結果を給与に反映させることにより、査定昇給については勤務成績に基づく昇給の結果が年々積み重なっていくため、給与に過去の評価の蓄積が表れていると解釈することもできる。

## （２）職員の士気及び公務能率の向上

評価結果の給与への反映には、大きく分けて、勤務成績に基づく昇給制度を導入することにより年功的な給与制度を修正する効果と、給与面でのインセンティブを与えることにより、職員の士気を向上させる効果の２つがある。人事評価のねらいでもある職員の士気の向上については、評価結果を給与に反映させることによってはじめて十分に実現させることが可能になる。

人事評価制度について、職員一人ひとりが「自身の努力が正当な評価を受けるもの」と認識できるかどうかは、自らに対する評価結果に納得できるか否かにかかっている。特に、評価結果が給与という形で現実化することにより、職員の関心は最大限に高められることから、評価結果を給与に適切に反映させることが、職員の納得と士気向上のために極めて重要である。

さらに、公共サービスの質を維持・向上させていくためには、職員一人ひとりがその能力を発揮するとともに、組織全体として公務能率を向上させることが求められる。

組織が最高のパフォーマンスを発揮するためには、適材適所の人材配置が不可欠であり、公平・公正な人事管理は職員の士気の維持・向上にも資するものである。この点、人事評価という客観的な物差しを導入することにより、説得力をもって情実人事を排し、職員の能力や実績に基づく合理的な人事管理を行うことが可能になると考えられる。

## （３）今日的意義

近年の社会経済情勢にかんがみれば、地方公務員の総人件費抑制の要請が一層



強まる可能性が高く、給与水準についても、上昇を期待することが困難な時代を迎えている。さらに、今後、定年延長の導入に伴う総人件費の増加を抑制することを前提として、60歳以降の給与を相当程度引き下げるとともに、60歳に達する前の世代についても、そのあり方の見直しを行う必要が生じることが予想される。

職務・職責に大きな変更がないにもかかわらず、仮にこのような目的の下で給与の一律引下げが行われた場合、公務を支える職員の士気が低下するおそれがないとはいえない。人事評価の結果を給与に適切に反映させ、仕事の成果や能力に応じた処遇を行うことにより、メリハリのある人件費の配分を可能にすると同時に、職員一人ひとりが評価を通じて認められる喜び、働きがい、満足感・達成感等を実感できるようにすることがより重要になると考えられる。

現下の厳しい財政状況等を踏まえ、平成22年4月1日現在、全地方公共団体のうち約6割の団体（1,060団体）において、給料や手当に対する独自の削減措置が実施されている<sup>4</sup>。また、公務員の給与水準に対しては、依然として国民・住民の厳しい視線が向けられているのも事実である。さらに、「公務員は仕事をしてもしなくても給料が同じ」であるとの批判がなされることも少なくない。

行政や公務員に対する国民・住民の信頼を得るためには、給与制度及びその運用の適正化に加え、人事評価制度を導入し、評価結果を給与に適切に反映させることにより、「公務員は仕事をしてもしなくても給料が同じ」ではないことを明らかにすることが必要である。例えば、昇給制度については、人事評価結果に応じた厳格な昇給を行い、国民・住民が納得できる形で制度を運用することが重要であると考えられる。

## 2 導入に当たっての留意点

人事評価制度が導入されている地方公共団体の多くは、その規模の大小にかかわらず、多大なマンパワーを投入し、入念な準備を行っている。他方、導入について職員団体と協議中であることや、試行段階であることを理由に、なかなか本格実施へ移行できない団体も見受けられる。

この点、実際に評価結果の活用結びつかない試行段階では、評価の習熟面で限界があり、任用や給与等の人事管理への活用に耐える評価結果を出すレベルに達することは困難であると考えられる。したがって、早期に、評価結果を任用や給与等の人事管理に活用する本格実施に移行し、必要に応じて見直しを加え、運用熟度を高めていくことが、効率的・効果的な制度構築に資するものと思われる。

---

<sup>4</sup> 平成22年地方公務員給与実態調査結果（総務省）。

小規模の地方公共団体においては、職員数が少なく、日常業務を通じて職員同士が互いの職務内容や働きぶりを知っていることから、人事評価制度導入の必要性が認識されにくい傾向がある。そのため、導入や運用に多大なコストを要する人事評価制度をあえて導入するインセンティブに乏しく、導入を躊躇する事例も多い。

しかし、現実には、地方公共団体の規模が小さいほど、人事評価制度の導入コストは少なく済む。さらに、職員同士が互いの担当業務の困難度を理解しているため、業績評価が行いやすく、制度の円滑な運用が期待できる。したがって、小規模団体における制度導入に際してのハードルはむしろ低いと考えられる。

一般に、地方公共団体においては、最高執行機関である首長の権限が強く、人事行政についても人事制度の企画立案権及び任命権を併せ持つ。したがって、人事評価制度の導入に当たっては、首長の理解と強いリーダーシップの発揮が不可欠である。

翻って、運用段階においては、客観性・公平性の確保が肝要な人事評価制度の性質上、強い権限を有する首長の関与は極力控えられべきものである。特に、小規模な団体においては、首長の理解が不十分であることによって、制度の円滑な運用に支障を来し、あるいは、客観性を欠いた恣意的な運用に陥るリスクがあることに留意が必要である。

### Ⅲ 人事評価制度に対する信頼の確保

評価結果の納得性を高める上では、人事評価の制度及び運用に対する職員の信頼を確保することが不可欠である。他方、制度を安定的に運用していくためには、人事担当部局や職員にとって過重な負担とならない工夫や配慮が必要となる。そこで、運用コストとのバランスを取りながら、職員の信頼を確保するための取組について検討する。

#### 1 職員の信頼と制度趣旨

人事評価制度が職員からどの程度の信頼を得ているのかを把握するための一つの方法として、職員に対するアンケート調査の実施が考えられるが、その回答の経年変化をみることにより、制度の定着度合を知ることができる。

職員アンケートを実施している団体の調査結果によると、人事評価制度及び評価結果の活用に対する職員の理解が相当程度進み、概ね肯定的に受け止められている

ことがうかがえる<sup>5</sup>。このことから、人事評価を実施し、評価結果を実際に活用する中で経験を蓄積していくことこそが、職員の信頼醸成につながるものと考えられる。

なお、人事評価制度を運用する過程で、状況の変化等に応じ、制度の改善が求められる可能性もある。この点、目標管理や点数評価のあり方の見直し等は否定されないものの、基本的には、制度の定着・運用熟度の向上を図ることが優先されるべきである。

また、職位別のアンケート調査結果によれば、職位が上がるにつれて評価結果への満足度が高くなる傾向がみられるという意見もある。これは、一般的に、職位の高い職員は勤務意欲が高く、人事評価制度を好意的に受け止めているためであると推測される。すべての職員が受け入れやすい形での制度運用を目指すことが、人事評価制度の本来の趣旨を実現する上で、果たして適当といえるのか十分に考慮する必要がある。

例えば、職員の反発を少なくするため、絶対評価によって最終的な評価結果を導くことは、評価結果に差がつきにくくなる可能性が高く、制度導入目的の一つである職員の士気向上の観点からは、不十分な取組となるおそれがある。

いずれにせよ、人事評価制度の趣旨を没却しないように留意しながら、制度及び運用に対する職員の信頼を高める方策を検討することが重要である。

## 2 信頼確保のための措置

以下に取り上げる制度は、いずれも地方公共団体における人事評価の制度及び運用の信頼性確保に資する取組として評価できるものである。それぞれの制度をより効果的に導入し、運用する観点から、その取扱いに当たって特に留意すべき点を整理する。

### (1) 目標管理制度

人事評価のねらいである公務能率の向上や、評価結果の客観性や納得性を確保し、評価結果を人材育成に活用する観点からは、組織目標とのリンクを前提に、評価者と被評価者が期首に目標を確認し合い、明確な目標を設定した上で、その達成度を測る目標管理に基づく業績評価を行うことが望ましい。

業績評価の実施方法に関しては、しばしば民間企業における取組を先進事例として参考にする試みが行われており、特に目標管理のあり方を検討する上で、このような試みは有意義であると考えられる。なお、評価結果の給与への反映については、業績に応じて人件費が増減する可能性のある民間企業と、毎年度の予算

---

<sup>5</sup> 参考資料 102 頁「人事評価に関する職員アンケート（一般職集計）」参照。

によって人件費が制約される地方公共団体とでは、本質的な違いがあることに留意が必要である。

## （２）多面評価制度

人事評価の実施に当たっては、上司からの評価のみならず、部下からの評価も受けるべきであるとの指摘がなされることも少なくない。これは、上司からの評価には恣意的・感情的な要素が含まれているのではないかという人事評価制度の客観性に対する不安の表れであるといえる。

この点、通常の上司からの評価に加え、部下、同僚、他部局の関係職員等、多方面から人事評価を行ういわゆる「多面評価（３６０度評価）」には、できる限り多くの角度から評価を受け入れることで、人事評価が評価者やその職位に左右されるものでないことを証明し、評価制度の透明性・信頼性を高め、評価結果の説得力を増す効果が期待できる。

ただし、公務能率の向上という人事評価の目的にかんがみれば、人事評価の一義的な責任は直属の上司にあると考えることが適当であり、上司がその責任を適切に果たせるような仕組みの構築が優先的に検討されるべきである。したがって、人事評価の客観性を担保する仕組みとして、まずは、先に述べた目標管理制度を導入することが重要であり、その上で、人事評価のバリエーションの一つとして「多面評価」を取り入れるか否かの検討がなされるべきである。

## （３）評価者訓練制度

人が人を評価するものである以上、被評価者である職員から、評価者の訓練が十分になされているか、という点に対する懸念が示されることもある。

このような懸念を払拭するため、評価者訓練の機会を定期的に設けている団体も多い。特に、目標管理制度を導入している場合には、目標設定の際、その具体性や困難度等の設定のあり方を含め、１次評価者に重点を置いた訓練を繰り返し実施することが効果的である。

その一方で、実際に評価を行うこと自体が最も効果的な訓練となることも事実である。目標管理・評価実施・評価結果の活用を通じた経験を積み重ねる中で、評価者自身の管理・監督者としての自覚が一層高まり、組織における人事評価の運用熟度が増していくものと思われる。このことから、本格実施への移行の重要性を確認することができる。

ただし、目標管理制度を導入していない場合、必ずしも定期的な評価者訓練が求められるものではなく、制度の運用コストを適正化する観点から、新任の管理・監督者を対象に評価者訓練を実施することで十分ではないかと考えられる。

#### （４）評価結果のフィードバックのための面談機会等の活用

評価結果の納得性を高め、人事評価制度を人材育成に効果的に活かすためには、時機に応じた職員との面談等を通じ、丁寧に評価結果のフィードバックを行うことが重要である。フィードバックを行う際には、評価結果の理由を伝えるとともに、設定目標や評価の内容に応じた具体的な改善点を提案することにより、職員の不安を取り除き、やる気や動機付けをさらに引き出すことが求められる。特に、評価結果が下位区分に該当する場合には、改善に向けた助言・指導が不可欠である。

ただし、評価結果のフィードバックの実施は、原則として、目標管理制度が導入されていることが前提になるものと考えられる。目標管理を行わず、従来の勤務評定に近い形で人事評価がなされる場合には、評価結果の客観性や納得性の面から、フィードバックが有効に機能しないおそれがあるためである。

フィードバックの実施に当たっては、人事担当部局が各部局の評価者に一任することなく、人事評価制度を所管する当局として、責任を持って職員一人ひとりの評価結果とそれに基づく対応がどのように行われているかを把握することが必要と考えられる。

#### （５）苦情処理制度

人事評価制度を適切に運用するための取組の一環として、苦情処理制度等、いわゆるセーフティネットとして機能する仕組みを構築することも重要である。苦情処理制度については、制度運用上、いずれの部局で苦情処理を担当することが最も適切であるかが問題となる。

小規模団体においては、一般的に、苦情処理を人事担当部局で一括して担当することが可能であり、かつ、効率的でもある。他方、大規模な団体においては、実効性のある制度運用の観点から、職員に最も近い部局が一義的に担当することの実現可能性について検討すべきであると考えられる。

### Ⅳ 人事評価結果の給与への反映

「Ⅰ 研究の趣旨」において述べたとおり、人事評価の結果を任用や給与等の人事管理に十分に活用できていない団体が多く見受けられるところである。評価結果の給与への反映の重要性を踏まえ、評価結果の活用のうち、特に給与への反映を行う際に留意すべき点を整理する。

## 1 管理運営事項

人事評価の結果を給与へ反映させる場合、「果たしてそれは「管理運営事項」か「勤務条件（職員団体との交渉事項）」か」という点が、職員団体との関係を考える上で、重要な問題とされてきた。

現行の地方公務員法上、人事評価制度の実施は明文化されていないが、国においては、人事評価の実施を義務付けた国家公務員法の下、人事評価は管理運営事項に該当すると解されている。地方公共団体における人事評価は、地方公務員法第40条に基づく従来の勤務評定に代わるものであり、国における人事評価とその趣旨を同じくするものであることから、国と同様、管理運営事項に該当すると考えられる。

人事評価は、その結果を給与等の処遇や身分取扱いの上で活用することにより、公務能率を増進させることが最大の目的であり、そのための手段である。公務能率の増進は民主主義の確立と並ぶ地方公共団体の恒久的な課題である<sup>6</sup>ことにかんがみれば、人事評価結果を給与に反映させることもまた、管理運営事項に含まれるものと考えられる。

## 2 人事評価結果の適正な分布

業績に応じた給与上の弾力的な対応が可能な民間企業と異なり、地方公共団体の人件費には毎年度、予算上の制約がある。そのため、人事評価結果の給与への反映は予算の範囲内で行わざるを得ず、限られた原資をいかに適切に配分するかという問題が生じることとなる。

そこで、絶対評価で行った評価の結果を合理的に相対化した上で給与に反映させ、恣意性を排除する工夫が必要となる。また、原資が適切に配分されているといえるためには、個人単位で適切に人事評価が行われるだけでなく、組織全体で評価結果が適正に分布していることも重要である。これをどのように検証し、担保する仕組みを構築するかという観点から検討を行う。

### （1）正規分布

合理的・客観的に人事評価が行われれば、評価結果の分布状況は、平均が「標準」付近に位置し、平均から離れるにしたがって「標準」以上も「標準」未満も同程度に分布が少なくなる、いわゆる正規分布に近づくと考えられる。さらに、評価結果を給与に反映する際にも、評価者の恣意性を排除する観点、職員の納得を得る観点、後述の人件費との関係等から、正規分布となっていることが望ましい。

---

<sup>6</sup> 地方自治法（昭和22年法律第67号）第1条参照。

参考までに、全都道府県の特任職員等の勤務成績の昇給への活用状況を集計したところ、昇給号給数別の人数分布が極端に偏るものではないことが確認された<sup>7</sup>。なお、「Ⅰ 研究の趣旨」で述べたとおり、個々の地方公共団体においては、分布状況に関する課題を抱えている場合もある。

## （２）部局による評価結果の乖離への対処

本来、どの部局に配置された職員であっても、十分に能力を発揮すれば優秀な成績を収めることができるよう、職員配置や業務配分が適切に調整されていることが望ましい。人事評価制度は、目標管理や評価結果の任用への活用等を通じ、特定の部局や職員への業務負荷の集中を是正する機能を持つものである。

しかし、そうした機能が発揮されず、部局間で業務の困難度・重要度に差異が存在すること等により、評価結果の乖離が生じる場合には、その調整のあり方が問題となる。

例えば、「企画部門」や「事業部門」と「定型的な業務を担当する部門」、あるいは「本庁」と「出先機関」のように、業務の性質が異なる部局間で仮に業務目標の困難度・重要度に差異がある場合、目標の達成度が同程度の職員同士であっても、在籍する部局により、評価結果に乖離が生じることとなる。

この点、部局単位で評価結果の相対化を行う場合、部局間の評価結果の乖離が緩和される効果が期待できる。ただし、困難度・重要度の高い業務を担当する部局においては、業務遂行能力の高い職員が多く在籍する可能性があるため、相対処理を行った後の評価結果が低くなるおそれがある。

逆に、部局単位の相対化を行わない場合には、能力評価の成績向上が難しい職員でも、困難度・重要度の高い業務を担当する部局で成果を挙げることにより、業績評価を向上させるチャンスが生じる。他方、困難度・重要度が高くない業務を担当する部局に配属された職員については、高い評価結果を得ることが難しくなるため、士気が低下するおそれがある。

以上のとおり、いずれの場合も一長一短があることから、各団体の実情に応じた対応がなされるべきである。一般的傾向としては、小規模団体においては組織全体が見渡せるため、部局単位の調整を行うことなく、全体として正規分布に近い分布状況が実現する可能性がある。一方、中規模以上の団体においては、部局間の調整を行っている事例もある反面、出先機関を多く有する都道府県等は、部局間の調整に消極的であるように見受けられる。

---

<sup>7</sup> 資料５「昇給号給数別人数（都道府県合計）」参照。

### （３）上位区分の持回りの防止

能力評価には、潜在的な能力を加味して評価を行い、評価結果が甘くなる傾向（いわゆる寛大化傾向）や、評価を継続しているうちに「標準」レベルに評価が集中する傾向（いわゆる中心化傾向）が見受けられる。

また、人事評価一般についても、評価結果を給与に反映しようとするほど、これらの傾向が強まり、同時に上位区分（「標準」以上）への割振りも増加しがちである。さらに、年齢が上昇するほど評価結果が固定化し、職員間の給与水準に差が生じる傾向があることから、慣例的な横並び意識や結果の公平性を重視するあまり、持回りによる上位区分への割振りを行う懸念もある。

このような弊害は、人事評価制度の趣旨を没却するおそれがあるため、これを防止することは、人事評価を実施する地方公共団体の多くに共通する喫緊の課題である。特に、持回りによる上位区分への割振りは、人事評価のあり方として問題があるのみならず、職員の給与水準をいたずらに上昇させるおそれが強いことから、これを解消することは、給与制度の適正化の観点からも重要な課題であるといえる。

この点、勤勉手当への反映については、評価結果が累積することはないため、特段の措置は必要ないが、昇給については、制度設計段階で何らかの対策が必要になることも考えられる。例えば、最上位の昇給区分（「特に良好」・「極めて良好」）が８号給とされている場合には、２年連続で最上位に割り振られることを制限することはやむを得ないが、６号給とされている場合には制限は行わないこととする等、個別の事情に応じた慎重な検討が求められる。

### （４）下位区分への割振り

人事評価結果の適正な分布を担保するためには、下位区分への割振りを適正化することも必要である。以下、下位区分への割振りを行うに当たり留意すべき事項について整理する。

#### ①人件費との関係

人事評価結果の昇給への反映については、予算によって定められた人件費の枠内で昇給制度が運用されることを前提に実施することとなる。

現在、国においては、給与構造改革前の特別昇給制度と同等の原資を活用して昇給制度を運用しているが、地方公共団体においては、すでに特別昇給を廃止していた団体や、そもそも特別昇給を行っていなかった団体も少なくない。そのような団体においては、昇給原資をいかに確保するかが問題となる。

具体的には、勤務成績が「標準」である職員に対する昇給号給数を従前どおり



4号給とするのであれば、上位区分への割振りを行うためには、原資確保の観点から、一定数の職員を下位区分に割り振る必要が生じる。

この問題への対処方法としては、例えば、勤務成績が「標準」の職員に対する昇給号給数を3号給に抑制することにより、職員を下位区分に割り振ることなく、上位区分への割振りを行うための原資を捻出することが可能になると考えられる。

さらに、評価結果の分布が上位区分に偏り、下位区分の分布がない場合には、給与水準が全体として上昇する問題への対応も課題となる。

この点、人事委員会を設置している地方公共団体においては、給与改定時に公民較差に基づいて給料表の水準を引き下げればよく、適切な人事評価が行われている限り、合理的な説明をすることが可能との意見もある。

議会や住民との関係においては、このような制度運用上の工夫を行うとともに、その基本的な考え方について十分に説明し、理解を得ることが重要である。

## ②共通認識の形成

人事評価制度の趣旨や原資確保の観点から、一定数の職員が下位区分に割り振られることはやむを得ない。そこで、下位区分への割振りを特別なことではないと全職員が受け止められるようにし、また、下位区分に割り振られた職員に対する評価結果の納得性を高めるための方策を検討することが重要である。その際、職員の業務内容や勤務実態を踏まえるとともに、職員の士気を向上させる視点にも留意する必要がある。

この点、普通昇給と特別昇給とを統合し、勤務実績に基づく昇給制度が導入された給与構造改革以降は、「標準」未満の評価結果が必ずしも分限を意味するものではなくなっている。評価結果に関するこのような共通認識を職員の間に形成することが、下位区分への適切な割振りを行っていくために不可欠であると考えられる。

## ③職員の取扱い

下位区分への割振りを行うに当たっては、組織の生産性低下を防ぐため、「標準」未満の成績となった職員をその後、どのように取り扱うべきかを併せて検討しておく必要がある。

「標準」未満の成績となった職員については、むしろ積極的に他の職場に異動させて新たなチャンスを与えること等により、その士気を維持する工夫を行うことが重要である。

例えば、鳥取県においては、成績下位者を対象に業務改善を支援するための訓練教育プログラムを実施しており、当該プログラムによって、受講者の約3割が

改善を果たしている。さらに、プログラムの中で行う能力検査の過程で、自らの評価結果の納得性が高まる効果もあるとされている。他方、成績下位になった職員が自発的に退職する事例も生じている。

このような取組を行った上でも改善がみられない場合には、各団体において、最終的には地方公務員法に基づく分限処分を適用することも検討すべきである。その際には、例えば、2年連続で下位区分に該当した職員は異動の対象とし、3年連続の場合には上記の訓練教育プログラムのような業務改善支援の対象とし、4年連続の場合には分限処分の適用対象とする等、一定の基準を設けることが運用の適正化・透明化に資するものと思われる。

### (5) 評価結果の開示

下位区分への割振りを適切に行い、職員全体の評価結果の分布状況を公表することは、人事行政の透明化に資するとともに、行政や公務員に対する住民の信頼を高める効果がある。評価結果を給与に適正に反映する観点から、どのようにすれば、混乱を生じさせることなく、その中身を開示できるかという問題がある。

個別の職員の評価結果をその中身を含めて公表することについては、職員の間には混乱を招かない程度に人事評価の運用熟度が高まっているとは一般的にはいえないことから、慎重であるべきと考えられる。

他方、職員本人に対する評価結果の開示については、各団体の実情に応じ、適切に実施されるべきである。例えば、目標管理制度を導入している団体においては、評価結果の全体分布とともに、評価結果を職員本人に開示しつつ面談を行っている事例が多く、目標管理制度を導入していない団体であっても、管理職の職員に対する開示を行っている事例がある。

## 3 給与構造との関係

人事評価結果の給与への反映に関し、給料表の構造等、現在の給与構造のあり方との関係で問題となりうる点について、考え方を整理する。

### (1) 昇給による給与格差

平成18年度以降、給与構造改革によって号給の間差が縮小されたため、評価結果を昇給に反映させても、短期的には給与に差がつかず、昇給メリットが感じられにくくなっているという指摘がある。そこで、昇給制度を通じ、職員に対するインセンティブを付与するため、給与構造そのものを見直す必要があるかどうかを検討課題となる。

その一方で、能力評価については、年度ごとに成績が変動する可能性が一般的

に低いため、人事評価結果の成績上位者と成績下位者が固定化し、昇給号給数の差が年々累積して職員間の給与水準に大きな差がつくおそれがあることから、給与制度上、一定の配慮が必要であるとする意見もある。

勤務成績に基づく昇給による給与水準の差の拡大に歯止めをかける観点からは、給料表の構造上、各級内の号給の数を少なくし、同一級内での昇給に一定の制限を設けることが考えられる。

ただし、本来、給料表の各級内に号給の区別が設けられている趣旨は、生活給の要素を考慮し、同一職務における能率の向上に対応することにある。したがって、号給数を少なくする場合には、このような制度趣旨と整合性を保つ工夫を行うことも重要である。

## **（２）昇給メリットと昇格メリット**

給与構造に関しては、近年、職責の重さに比較して給与水準の上昇幅が小さく昇格メリットが感じられないとして、昇任を希望しない職員が増加し、昇任試験の受験率が低下する等の弊害が多く、地方公共団体で生じている。

そのため、給与制度のあり方として、昇給メリットよりも昇格メリットを重視することにより、職務給の原則をより徹底すべきであるとする考え方も有力である。組織の活性化、公務能率の向上の観点からは、給与構造を見直し、職位・職責に応じた形で給与水準に適度に差を設けることにより、職務に対する職員のモチベーションを高めることは重要である。ただし、このような措置を行うに当たっては、昇任試験の実施等により、厳格な昇格管理を行い、級別の職員数を適正なものとするのが前提となる。

具体的な手法としては、給料表の上位級の給料水準を引き上げることも考えられるが、それだけでは職員全体の給与水準の上昇を招くこととなる。そこで、各級の号給数を減らす、または最高額と最低額の幅を小さくすることにより、給与カーブをフラット化させ、級間の重なりを小さくして給料水準の差異を設けることも検討されるべきである。この措置は、勤務成績に基づく昇給の累積による給与水準の格差の拡大の抑制にも資することとなる。

## **（３）現給保障措置や最高号給に位置する職員の取扱い**

現給保障されている高齢層等の職員に対し、どのようにインセンティブを与えるべきか、また、ポスト数が限られているため、昇任・昇格できずに最高号給にとどまっている職員には評価結果に基づいて昇給する余地がないが、どのように対応すべきかといった点も課題となりうる。

この点、職務給の原則<sup>8</sup>との兼ね合いから、基本的に、評価結果の昇給への反映には一定の限界があると考えべきである。すなわち、職務給の原則は各給料表における級の区分によって実現されており、職務の内容と責任に変更がない限り、上位の級に格付けるに等しい給料額を支給することは適切ではなく、号給の伸長に一定の限度があることは明白である。

したがって、評価結果を昇給に反映させるためという理由のみをもって給料表の号給を延長することは、実質的に職務の級を区別している趣旨を損なうことにつながりかねず、職務給の原則に反するおそれがあるといわざるを得ない。

なお、現給保障されている職員や、最高号給にとどまっているため、さらなる昇給が困難な職員についても、評価結果を勤勉手当に反映させることによって、一定のインセンティブを付与することが可能であると考えられる。

また、評価結果を積み重ねて昇任に活用することも、こうした職員に対するインセンティブ付与に寄与すると考えられることから、昇任への活用についても併せて検討されるべきである。

---

<sup>8</sup> 職員の給与は、その職務と責任に応ずるものでなければならない。（地方公務員法第24条第1項）

## おわりに

総務省においては、人事評価制度の導入に関し、人材育成等アドバイザー派遣のほか、『地方公共団体における人事評価の活用等に関する研究報告書』（地方公共団体における人事評価の活用等に関する研究会、平成21年3月）や『人事評価事例集』（地方公務員制度研究会、平成22年3月）の提供等を通じ、これまでも地方公共団体の取組を支援してきたところである。

本報告書は、人事評価制度の導入から評価結果の給与への反映に至る過程における課題及び工夫等、現場の実態に即した留意点を明らかにすることを通して、地方公共団体におけるより円滑な制度の導入・運用や評価結果の給与への効果的な反映の実現に資することを目指した内容となっている。その意味で、本報告書は、制度の紹介を主な内容とする上記報告書等を補完するものとして位置付けられるものである。

本報告書で取り上げた項目は、いずれも各地方公共団体が人事評価制度を導入・運用する際に遭遇すると考えられる重要な論点であるが、一般的な解決策を容易に導くことができる性質のものではない。また、本報告書は、先進的な取組を行っている地方公共団体の経験から抽出したいわゆるノウハウを凝縮したものではなく、実務上の課題に対する解決のヒントをまとめたものである。さらに、本報告書においては、評価結果の給与への反映に重点が置かれているが、人事評価制度の趣旨にかんがみれば、人材育成のための研修・能力開発、任用等の人事管理への評価結果の有効な活用も求められることは言うまでもない。

もとより、人事評価制度の導入・運用に当たっては、各地方公共団体の実情に応じた創意工夫が発揮されるべきである。各地方公共団体においては、人事評価制度を導入していない団体はもちろんのこと、評価結果の給与等への十分な反映に至っていない団体においても、上記報告書等と併せ、本報告書の内容を今後の取組の参考として活用されることを期待するものである。



# 地方公共団体における人事評価制度の運用に関する研究会開催要綱

## 1 趣旨

地方公共団体における人事評価については、国家公務員における新たな人事評価制度を参考に様々な取組が行われている。

人事評価の結果は、人材育成をはじめ、任用や給与等の人事管理の基礎として活用されるものであるが、必ずしも十分に活用されているとは言えない状況である。

このような状況を踏まえ、地方公共団体の今後の取組に資するため、人事評価制度の運用について、個別団体の事例等を踏まえて研究する。

## 2 名称

本研究会の名称は、「地方公共団体における人事評価制度の運用に関する研究会」（以下「研究会」という。）とする。

## 3 研究項目

研究会は、地方公共団体における人事評価制度の運用に関して、以下の項目について研究する。

- (1) 人事評価制度の内容、実施方法等
- (2) 人事評価結果の給与への活用
- (3) その他

## 4 構成員

研究会の構成員は別紙のとおりとする。

## 5 座長

- (1) 研究会に、座長1人を置く。
- (2) 座長は、会務を総理する。
- (3) 座長に事故があるとき又は座長が欠けたときは、座長が指名する者が、その職務を代理する。

## 6 議事

- (1) 研究会の会議は、座長が招集する。
- (2) 座長は、必要があると認めるときは、必要な者に研究会への出席を求め、その意見を聴取することができる。
- (3) 座長は、必要があると認めるときは、研究会構成員等による実態調査やワーキングチームの編成による資料等の作成を行わせることができる。

## 7 雑則

- (1) 研究会の庶務は、総務省自治行政局公務員部給与能率推進室において処理する。
- (2) 本要綱に定めるもののほか、研究会に関し必要な事項は、座長が定める。





(別紙)

地方公共団体における人事評価制度の運用に関する研究会  
構成員名簿

(敬称略、委員は五十音順)

座 長     辻     琢 也  
(一橋大学大学院法学研究科教授)

委 員     石 川 孝 夫  
(愛媛県総務部管理局人事課長)

大 澤 太 郎  
(川崎市総務局人事部人事課長)

大 杉     寛  
(首都大学東京大学院社会科学研究科教授)

菊 間 秀 樹  
(広島県総務局総務管理部人事課長)

土 山 希 美 枝  
(龍谷大学法学部准教授)

古 澤 彰 朗  
(豊田市総務部人事課長)

吉 澤 澄 久  
(長野県松川町総務課長)



## 検討経緯

### 第１回 平成２２年７月２２日（木）

- ・研究会設置の背景、国における人事評価制度及びその活用状況等の説明
- ・事例発表に向けたポイント整理

### 第２回 平成２２年１１月２９日（月）

- ・事例発表（豊田市）
- ・     〃       （川崎市）
- ・     〃       （松川町）

### 第３回 平成２２年１１月２９日（月）

- ・事例発表（広島県）
- ・     〃       （愛媛県）

### 第４回 平成２３年１月３１日（月）

- ・事例発表（鳥取県）
- ・     〃       （広島県）
- ・「報告書（案）」の作成に向けた論点整理

### 第５回 平成２３年２月２８日（月）

- ・「報告書（案）」に関する意見交換



# 資 料 編



## 資料目次

資料 1	勤務評定との比較、人事評価の基本的な仕組み	・ ・ ・	1	
資料 2	人事評価のねらい、人事評価制度の構築	・ ・ ・	2	
資料 3	国の人事評価制度及び評価結果の活用の基本的枠組み	・ ・ ・	3	
資料 4	勤務成績の評定の実施状況等調査の結果概要 (平成 21 年度の状況)	・ ・ ・	4	
資料 5	「勤務成績の昇給への活用状況」及び「勤務成績の勤勉手当 (平成 21 年 6 月期及び 12 月期) への活用状況」について	・ ・ ・	6	
○勤務成績の昇給への活用状況 (平成 21 年度)				
	・ 都道府県一特定職員	・ ・ ・	7	
	・ 都道府県一特定職員以外の職員	・ ・ ・	10	
	・ 政令指定都市一特定職員	・ ・ ・	13	
	・ 政令指定都市一特定職員以外の職員	・ ・ ・	14	
○勤務成績の勤勉手当 (平成 21 年 6 月期) への活用状況				
	・ 都 道 府 県 (1) 特定管理職員	・ ・ ・	15	
	(2) 特定管理職員以外の職員	・ ・ ・	17	
	・ 政令指定都市 (1) 特定管理職員	・ ・ ・	19	
	(2) 特定管理職員以外の職員	・ ・ ・	19	
○勤務成績の勤勉手当 (平成 21 年 12 月期) への活用状況				
	・ 都 道 府 県 (1) 特定管理職員	・ ・ ・	20	
	(2) 特定管理職員以外の職員	・ ・ ・	22	
	・ 政令指定都市 (1) 特定管理職員	・ ・ ・	24	
	(2) 特定管理職員以外の職員	・ ・ ・	24	
○昇給号給数別人数 (都道府県合計)				・ ・ ・ 25





## 勤務評定との比較

### ○人事評価とは

任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするために、職員がその職務を遂行するに当たり、発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価

→ 職員の執務の状況を把握、記録するツールとしての性格は勤務評定と同様

※ 基本的な性質は変わるものではないが、定義・位置付けを明確化

### ＜勤務評定との比較で強調されるポイント＞

- 能力・実績主義を実現するためのツール
- 人事の公平性・公正さを担保するもの
- 人事システムの客観性・透明性を高めるもの
- 人材育成につなげるもの

### ＜具体的システム＞

- ①能力評価及び業績評価
- ②評価者訓練
- ③評価基準の明示
- ④自己申告、面談、フィードバック
- ⑤苦情処理 など

勤務評定と規定変更なし(既に同様規定あり)

- 職員の任用は、受験成績、人事評価(勤務評定)その他の能力の実証に基づいて行わなければならない
- 人事評価(勤務評定)は定期的に行わなければならない
- 任命権者は、人事評価(勤務評定)の結果に応じた措置を講じなければならない

※参照条文：地方公務員法第15条、第40条第1項

## 人事評価の基本的な仕組み

### ①評価の方法：能力評価及び業績評価の二本立て実施

- ・ **能力評価**：職務上とられた行動をもとに絶対評価
- ・ **業績評価**：目標の達成度合に加え目標以外の業績等も勘案し絶対評価

### ②評価者訓練：各評価者への研修等

### ③評価基準の明示：評価項目、基準、実施方法等の明示

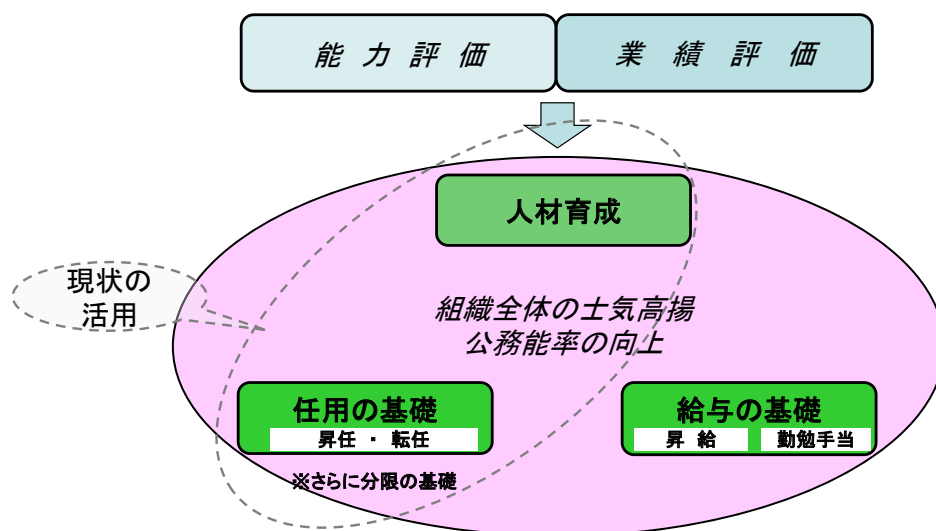
- ④自己申告：被評価者が自らの業務遂行状況を振り返り自己申告を実施
- 面談：評価者と被評価者が話し合い、目標設定やフィードバックを実施
- フィードバック：結果の開示、今後の業務遂行に当たっての指導・助言を実施

### ⑤苦情対応：評価に関する苦情に対応する仕組みを整備

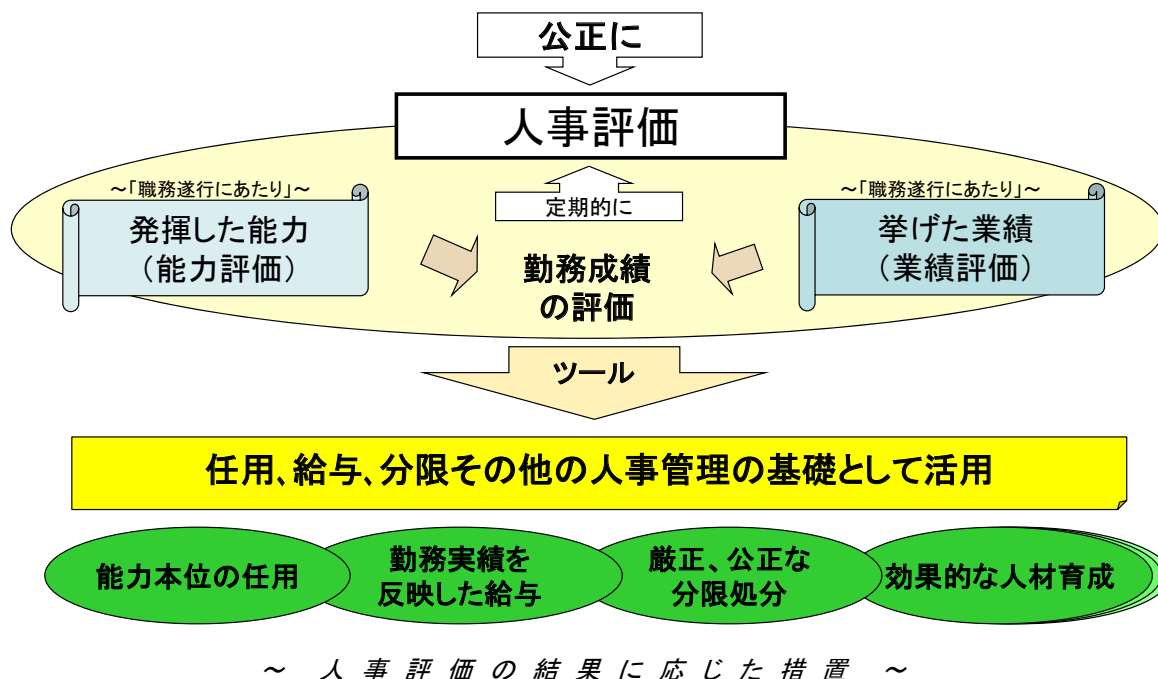
- ・ **苦情相談**：相談員による簡易迅速な処理
- ・ **苦情処理**：処理委員会による審査など厳格な手続での処理

## 人事評価のねらい

- 能力・実績に基づく人事管理の徹底 → より高い能力を持った公務員の育成
- 組織全体の士気高揚、公務能率の向上 → 住民サービス向上の土台をつくる



## 人事評価制度の構築



## 国の人事評価制度及び評価結果の活用の基本的枠組み

### 評価の方法

#### 能力評価

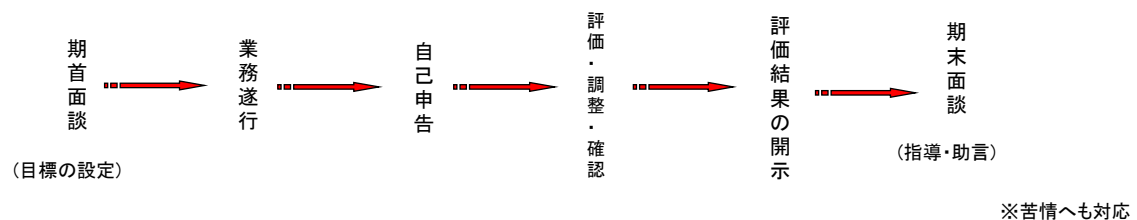
評価期間(10月～9月)において職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力を評価

#### 業績評価

評価期間(10月～3月・4月～9月)において職員がその職務を遂行するに当たり挙げた業績を評価

※原則として5段階(S、A、B(中位)、C、D)で評価

### 評価の流れ(基本)



### 評価結果の活用の基本的枠組み

#### 昇任

昇任日以前2年(本省課長級以上ポストへの昇任の場合は前3年)の能力評価及び直近(本省部長級以上ポストへの昇任の場合については、施行3年後からは前3年)の業績評価を活用

#### 昇格(昇任を伴わない場合)

昇格日以前2年の能力評価及び業績評価を活用

#### 昇給

昇給日(1月1日)以前における直近の能力評価及び直近の連続する2回の業績評価を活用

#### 免職・降任・降格・降号

能力評価又は業績評価の全体評価が最下位となった場合を処分の契機として活用

#### 勤勉手当

基準日(6月1日・12月1日)以前における直近の業績評価を活用

#### 人材育成

能力評価の項目、評価結果を研修の開発・実施、職員の自発的能力開発に活用

#### 上記に基づく活用の開始時期

本府省の職員は人事評価の実施に合わせて、本府省以外の職員は原則として本府省の職員の1年後から評価結果を活用  
なお、評価結果の活用を円滑に行うことが可能である場合には、本府省以外の職員についても人事評価の実施に合わせて評価結果を活用可能

## 勤務成績の評定の実施状況等調査の結果概要（平成２１年度の状況）

### １ 地方公務員法第４０条に基づく勤務成績の評定の実施団体数

#### 勤務成績の評定の実施団体数

		平成２１年度	平成２０年度
全地方公共団体	実施団体数	１，０９４団体	１，０８６団体
	実施率	６０．９％	５８．８％
市区町村 (指定都市を除く)	実施団体数	１，０２８団体	１，０２１団体
	実施率	５９．４％	５７．３％

※「勤務成績の評定」とは、地方公務員法第４０条に規定するものをいい、能力評価、業績評価又はその他簡易な評価であっても、同条を根拠とし、書面で行っているものすべてをいう。

※実施率は、各年度の翌年度当初の団体数に占める割合。

### ２ 勤務成績の評定の実施団体における評価の具体的内容

#### （１）能力の判断基準を明確にした「能力評価」の実施団体数

		平成２１年度	平成２０年度
全地方公共団体	実施団体数	９４１団体	９１０団体
	実施率	８６．０％	８３．８％
市区町村 (指定都市を除く)	実施団体数	８７６団体	８４６団体
	実施率	８５．２％	８２．９％

※実施率は、勤務成績の評定実施団体数に占める割合。

#### （２）目標管理的手法を取り入れた「業績評価」の実施団体数

		平成２１年度	平成２０年度
全地方公共団体	実施団体数	４７１団体	４２２団体
	実施率	４３．１％	３８．９％
市区町村 (指定都市を除く)	実施団体数	４２１団体	３７６団体
	実施率	４１．０％	３６．８％

※実施率は、勤務成績の評定実施団体数に占める割合。

### (3) (1) (2) とともに実施した団体数

		平成21年度	平成20年度
全地方公共団体	実施団体数	435団体	402団体
	実施率	39.8%	37.0%
市区町村 (指定都市を除く)	実施団体数	385団体	356団体
	実施率	37.5%	34.9%

※実施率は、勤務成績の評定実施団体数に占める割合。

### **3 勤務成績に応じた昇給・勤勉手当の運用状況**

※「勤務成績の評定」とは、地方公務員法第40条に規定するものをいい、能力評価、業績評価、また、その他簡易な評価であっても、同条文を根拠とし、書面で行っているもの全てをいう（1に同じ）。

### (1) 勤務成績に応じた昇給の実施団体数

		平成21年度	平成20年度
全地方公共団体	実施団体数	505団体	397団体
	実施率	46.2%	36.6%
市区町村 (指定都市を除く)	実施団体数	456団体	361団体
	実施率	44.4%	35.4%

※実施率は、勤務成績の評定実施団体数に占める割合。

### (2) 勤務成績に応じた勤勉手当の実施団体数（平成21年12月期）

		平成21年度	平成20年度
全地方公共団体	実施団体数	383団体	335団体
	実施率	35.0%	30.8%
市区町村 (指定都市を除く)	実施団体数	334団体	295団体
	実施率	32.5%	28.9%

※実施率は、勤務成績の評定実施団体数に占める割合。

**「勤務成績の昇給への活用状況」及び「勤務成績の勤勉手当  
（平成21年6月期及び12月期）への活用状況」について**

以下は、地方公共団体における勤務成績の評定の実施状況等を明らかにし、併せてこれらに係る基礎資料を得ることを目的として、「平成22年度勤務成績の評定の実施状況等調査（依頼）」（平成22年4月15日付け総行給第24号）により、都道府県（47団体）及び政令指定都市（19団体）の人事担当課に対し照会を行い、「勤務成績の昇給への活用状況」及び「勤務成績の勤勉手当（平成21年6月期及び12月期）への活用状況」について、結果を取りまとめたものである。

なお、それぞれの表の参照に当たって留意する事項は次のとおりである。

**○勤務成績の昇給への活用状況**

- ・ 昇給区分欄は、「極めて良好＝A」、「特に良好＝B」、「良好＝C」、「やや良好でない＝D」及び「良好でない＝E」とし、昇給区分を3つとして運用している場合には、「特に良好＝B」、「良好＝C」及び「良好であると認められない＝D」としている。
- ・ 昇給延伸や成績特昇等により勤務成績の反映を行っている市については未記載としている。

**○勤務成績の勤勉手当（平成21年6月期及び12月期）への活用状況**

**< 共通事項 >**

- ・ 都道府県又は政令指定都市からの報告に基づいて比較可能なように取りまとめたものであり、知事部局又は市長部局の一般行政職給料表適用者を対象としている。
- ・ 水色網掛けは「勤務成績に応じて支給している団体」を、黄色網掛けは「勤務成績に応じて支給している団体のうち、人員分布における上位区分の割合が特定管理職員は28%以上、それ以外の一般職員は30%以上の団体」を示している。

**< 6月期 >**

- ・ 「標準」については、特定管理職員にあっては「92.0～95.0（平成21年6月期国家公務員標準区分）」と、特定管理職員以外にあっては「72.0～75.0（同）」としているが、一部対応していない団体がある。また、対象職員等に若干の違いがある場合がある。

**< 12月期 >**

- ・ 「標準」については、特定管理職員にあっては「92.0～95.0（平成21年12月期国家公務員標準区分）」と、特定管理職員以外にあっては「67.0～70.0（同）」としているが、一部対応していない団体がある。また、対象職員等に若干の違いがある場合がある。

勤務成績の昇給への活用状況（平成21年度、都道府県—特定職員）

団体			9号給 以上	8号給	7号給	6号給	5号給	4号給	3号給	2号給	1号給	昇給 なし	良好未満の区分に決定 された者の割合（％）
1	55歳未満	昇給区分		A		B		C		D		E	0.99
		人員分布率（％）						99.0		1.0			
	55歳以上	昇給区分						A	B	C	D	E	1.14
		人員分布率（％）								98.9	1.1		
2	55歳未満	昇給区分		B				C					0.00
		人員分布率（％）		33.3				66.7					
	55歳以上	昇給区分				B		B		C			0.00
		人員分布率（％）				3.2		13.3		83.5			
3	55歳未満	昇給区分								C			0.00
		人員分布率（％）								100.0			
	55歳以上	昇給区分							A	B	C		0.00
		人員分布率（％）							12.2	1.2	86.6		
4	55歳未満	昇給区分					B	B	C				0.00
		人員分布率（％）					19.3	12.3	68.4				
	55歳以上	昇給区分						B		C			0.00
		人員分布率（％）						2.0		98.0			
5	55歳未満	昇給区分											
		人員分布率（％）											
	55歳以上	昇給区分											
		人員分布率（％）											
6	55歳未満	昇給区分				A・B			C	D		E	0.00
		人員分布率（％）				45.0			55.0				
	55歳以上	昇給区分					A・B			C	D	E	5.88
		人員分布率（％）					26.5			67.6	5.9		
7	55歳未満	昇給区分		A		B		C	C	D		E	0.00
		人員分布率（％）		11.3		22.5		18.3	47.9				
	55歳以上	昇給区分						A	B	C	D	E	0.00
		人員分布率（％）						7.6	30.3	61.1			
8	55歳未満	昇給区分				A	B	C	D	D		E	0.00
		人員分布率（％）				11.6	22.9	54.1	10.7	0.7		0.0	
	55歳以上	昇給区分							A	B	C	D	0.00
		人員分布率（％）							5.8	15.0	58.8	20.4	
9	55歳未満	昇給区分				B		C					0.00
		人員分布率（％）				42.1		57.9					
	55歳以上	昇給区分						B		C			0.00
		人員分布率（％）						24.5		75.5			
10	55歳未満	昇給区分								C			0.00
		人員分布率（％）								100.0			
	55歳以上	昇給区分									C		0.00
		人員分布率（％）									100.0		
11	55歳未満	昇給区分		A		B			C	D		E	0.00
		人員分布率（％）		9.5		42.9			47.6				
	55歳以上	昇給区分						A	B	C	D	E	0.00
		人員分布率（％）						13.0	21.7	65.2			
12	55歳未満	昇給区分					B	B	C				0.00
		人員分布率（％）					25.0	37.5	37.5				
	55歳以上	昇給区分				B	B	B	B	C	D		1.54
		人員分布率（％）				3.1	7.7	16.9	26.2	44.6	1.5		
13	55歳未満	昇給区分		A		B			C	D		E	0.00
		人員分布率（％）		10.4		36.1			53.5				
	55歳以上	昇給区分						A	B	C	D	E	0.00
		人員分布率（％）						7.9	26.6	65.5			
14	55歳未満	昇給区分		A		B			C	D		E	0.00
		人員分布率（％）		6.6		24.8			68.6				
	55歳以上	昇給区分						A	B	C	D	E	0.56
		人員分布率（％）						5.6	19.7	74.2	0.6		
15	55歳未満	昇給区分			A		B			C	D	E	0.00
		人員分布率（％）			25.0		32.1			42.9			
	55歳以上	昇給区分							A	B	C	D・E	0.00
		人員分布率（％）							8.6	22.4	69.0		
16	55歳未満	昇給区分											
		人員分布率（％）											
	55歳以上	昇給区分											
		人員分布率（％）											
17	55歳未満	昇給区分						B					0.00
		人員分布率（％）						100.0					
	55歳以上	昇給区分								B			0.00
		人員分布率（％）								100.0			
18	55歳未満	昇給区分		A		B			C	D		E	0.00
		人員分布率（％）		5.5					94.5				
	55歳以上	昇給区分						A	B	C	D	E	0.63
		人員分布率（％）						9.4		90.0	0.6		
19	55歳未満	昇給区分				C			C				0.00
		人員分布率（％）				31.3			68.8				
	55歳以上	昇給区分						C		C			0.00
		人員分布率（％）						2.7		97.3			
20	55歳未満	昇給区分			A		B			C			0.00
		人員分布率（％）			8.3		25.0			66.7			
	55歳以上	昇給区分							A	B	C		0.00
		人員分布率（％）							3.3	45.0	51.7		
21	55歳未満	昇給区分				A	B	C					0.00
		人員分布率（％）				2.3	44.9	52.8					
	55歳以上	昇給区分							A・B	C			0.00
		人員分布率（％）							50.4	49.6			

団体			9号給 以上	8号給	7号給	6号給	5号給	4号給	3号給	2号給	1号給	昇給 なし	良好未満の区分に決定 された者の割合（％）
22	55歳未満	昇給区分		A		B		A	B・C	B・C	B	B～D	0.65
		人員分布率（％）		0.6		18.7		2.6	44.5	25.8	1.9	5.8	
	55歳以上	昇給区分								A・B	B・C	B～E	2.96
		人員分布率（％）								38.5	37.0	24.4	
23	55歳未満	昇給区分		A		B			C				0.00
		人員分布率（％）		6.3		68.8			25.0				
	55歳以上	昇給区分						A	B	C			0.00
		人員分布率（％）						4.2	31.3	64.6			
24	55歳未満	昇給区分		A		B			C				0.00
		人員分布率（％）		3.8		13.6			82.6				
	55歳以上	昇給区分						A	B	C			0.00
		人員分布率（％）						3.8	19.2	76.9			
25	55歳未満	昇給区分							C	C	D	E	0.00
		人員分布率（％）							82.9	17.1			
	55歳以上	昇給区分								C	D	E	0.00
		人員分布率（％）								100.0			
26	55歳未満	昇給区分											
		人員分布率（％）											
	55歳以上	昇給区分											
		人員分布率（％）											
27	55歳未満	昇給区分						C					0.00
		人員分布率（％）						100.0					
	55歳以上	昇給区分								C			0.00
		人員分布率（％）				4.4		5.8	0.7	89.1			
28	55歳未満	昇給区分		A		B	B	A・B	C	C	B・C		0.00
		人員分布率（％）		6.6		20.8	0.9	51.3	18.1	0.9	1.3		
	55歳以上	昇給区分		A		B	B	A・B	B・C	B・C	B・C		0.00
		人員分布率（％）		0.5		3.8	0.5	2.2	33.0	51.1	8.8		
29	55歳未満	昇給区分											
		人員分布率（％）											
	55歳以上	昇給区分											
		人員分布率（％）											
30	55歳未満	昇給区分		A		B	B		C				0.00
		人員分布率（％）		10.3		19.8	17.5		52.4				
	55歳以上	昇給区分						A	B	C			0.00
		人員分布率（％）						12.2	24.3	63.5			
31	55歳未満	昇給区分					B	B	B	C	D	E	1.42
		人員分布率（％）					48.6	0.7	0.4	48.2	2.1		
	55歳以上	昇給区分								B	C	D	4.86
		人員分布率（％）								29.9	65.5	4.6	
32	55歳未満	昇給区分				A		B		C	D	E	0.00
		人員分布率（％）				25.0		18.8		56.2			
	55歳以上	昇給区分							A	B	C	D・E	0.00
		人員分布率（％）							5.4	27.9	66.7		
33	55歳未満	昇給区分		A		B			C				0.00
		人員分布率（％）		9.8		12.0			78.3				
	55歳以上	昇給区分						A	B	C			0.00
		人員分布率（％）						1.9	11.2	87.0			
34	55歳未満	昇給区分		A		B			C	D		E	0.00
		人員分布率（％）		21.7		52.2			26.1				
	55歳以上	昇給区分						A	B	C	D	E	6.14
		人員分布率（％）						10.5	23.7	59.6	6.1		
35	55歳未満	昇給区分				B			C				0.00
		人員分布率（％）				56.5			43.5				
	55歳以上	昇給区分						A	B	C			0.00
		人員分布率（％）						11.5	23.1	65.4			
36	55歳未満	昇給区分							A～C				0.00
		人員分布率（％）							100.0				
	55歳以上	昇給区分								A～C			0.00
		人員分布率（％）								100.0			
37	55歳未満	昇給区分		A		B			C	C・D			1.52
		人員分布率（％）		13.6		4.5			78.8	3.0			
	55歳以上	昇給区分							B	C		E	0.49
		人員分布率（％）							1.0	98.5		0.5	
38	55歳未満	昇給区分											
		人員分布率（％）											
	55歳以上	昇給区分											
		人員分布率（％）											
39	55歳未満	昇給区分				B	B	C					0.00
		人員分布率（％）				33.3	10.8	55.9					
	55歳以上	昇給区分						B		C		D	0.49
		人員分布率（％）						34.6		64.9		0.5	
40	55歳未満	昇給区分				B			C				0.00
		人員分布率（％）				28.6			71.4				
	55歳以上	昇給区分						A	B	C			0.00
		人員分布率（％）						5.1	30.8	64.1			
41	55歳未満	昇給区分				B				C			0.00
		人員分布率（％）				35.9				64.1			
	55歳以上	昇給区分					B				C	D	0.65
		人員分布率（％）					35.7				63.6	0.6	
42	55歳未満	昇給区分				A	B		C	D		E	0.00
		人員分布率（％）				0.4	42.8		56.8				
	55歳以上	昇給区分					A	B		C	D	E	0.00
		人員分布率（％）						44.6		55.4			



団体			9号給 以上	8号給	7号給	6号給	5号給	4号給	3号給	2号給	1号給	昇給 なし	良好未満の区分に決定 された者の割合（％）
43	55歳未満	昇給区分					A	B	C	D	D	E	0.00
		人員分布率（％）					1.6	46.6	51.8				
	55歳以上	昇給区分						A	B	C	D	E	0.00
		人員分布率（％）						0.4	27.4	72.2			
44	55歳未満	昇給区分											
		人員分布率（％）											
	55歳以上	昇給区分											
		人員分布率（％）											
45	55歳未満	昇給区分							C				0.00
		人員分布率（％）							100.0				
	55歳以上	昇給区分								C	D		1.49
		人員分布率（％）								98.5	1.5		
46	55歳未満	昇給区分											
		人員分布率（％）											
	55歳以上	昇給区分											
		人員分布率（％）											
47	55歳未満	昇給区分							C				0.00
		人員分布率（％）							100.0				
	55歳以上	昇給区分								C			0.00
		人員分布率（％）								100.0			

## 勤務成績の昇給への活用状況（平成21年度、都道府県－特定職員以外の職員）

団体			9号給 以上	8号給	7号給	6号給	5号給	4号給	3号給	2号給	1号給	昇給 なし	良好未満の区分に決定 された者の割合（％）
1	55歳未満	昇給区分						C					0.00
		人員分布率（％）						100.0					
	55歳以上	昇給区分								C			0.00
		人員分布率（％）								100.0			
2	55歳未満	昇給区分	B	B	B	B	B	C	D	D	D	D	1.17
		人員分布率（％）	1.4	7.8	0.9	15.3	2.7	70.8	0.5	0.4	0.1	0.1	
	55歳以上	昇給区分				B	B	B	B	C			0.00
		人員分布率（％）				2.0	2.0	3.5	2.5	90.1			
3	55歳未満	昇給区分			A		B		C		D	E	0.54
		人員分布率（％）			2.4		23.9		73.2		0.5		
	55歳以上	昇給区分							A	B	C	D	0.74
		人員分布率（％）							2.6	4.8	91.9	0.7	
4	55歳未満	昇給区分		B	B	B	B	C					0.00
		人員分布率（％）		8.5	7.1	9.3	10.2	64.9					
	55歳以上	昇給区分						B	B	C	D		2.13
		人員分布率（％）						4.3	8.5	85.1	2.1		
5	55歳未満	昇給区分				B	B	C	D				0.00
		人員分布率（％）				4.3	0.2	95.5					
	55歳以上	昇給区分						B	B	C			0.00
		人員分布率（％）						0.7		99.3			
6	55歳未満	昇給区分	A・B	A・B	A・B	A・B	A・B	C		D		E	2.64
		人員分布率（％）	0.1	8.0	1.8	0.1	0.9	81.6		0.7		2.0	
	55歳以上	昇給区分				A・B				C	D	E	0.99
		人員分布率（％）				9.9				89.1	1.0		
7	55歳未満	昇給区分		A		B		C		D		E	0.00
		人員分布率（％）		16.5		9.3		74.2					
	55歳以上	昇給区分						A	B	C	D	E	0.00
		人員分布率（％）								100.0			
8	55歳未満	昇給区分				A	B	C	D				0.21
		人員分布率（％）				7.5	24.0	68.2	0.2				
	55歳未満	昇給区分							A	B	C	D	0.35
		人員分布率（％）							3.1	13.3	83.2	0.3	
9	55歳未満	昇給区分		B	B	B		C				E	0.07
		人員分布率（％）		4.9	9.1	7.6		78.3				0.1	
	55歳以上	昇給区分						B		C			0.00
		人員分布率（％）						18.3		81.7			
10	55歳未満	昇給区分			B				C			D	0.78
		人員分布率（％）			8.2				91.0			0.8	
	55歳以上	昇給区分									C	D	3.33
		人員分布率（％）									96.7	3.3	
11	55歳未満	昇給区分		A		B		C		D		E	0.44
		人員分布率（％）		1.5		27.8		70.3		0.1		0.3	
	55歳以上	昇給区分						A	B	C	D	E	1.32
		人員分布率（％）								98.7	1.3		
12	55歳未満	昇給区分		B	B	B	B	C	D	D	D		2.31
		人員分布率（％）		0.4	0.4	5.8	2.5	88.6	1.2	1.0	0.1		
	55歳以上	昇給区分				B	B	B	B	C	D		1.74
		人員分布率（％）				1.7	4.3	9.6	10.4	72.2	1.7		
13	55歳未満	昇給区分		A		B		C		D		E	0.13
		人員分布率（％）		5.4		26.9		67.6		0.0		0.1	
	55歳以上	昇給区分						A	B	C	D	E	5.00
		人員分布率（％）							15.0	80.0		5.0	
14	55歳未満	昇給区分				B		C	D	D	D	D	0.49
		人員分布率（％）				15.2		84.3	0.1	0.1		0.3	
	55歳以上	昇給区分						B		C	D	D	1.52
		人員分布率（％）						26.4		72.1	0.5	1.0	
15	55歳未満	昇給区分			A	A	A・B	B	C	C	D	E	3.29
		人員分布率（％）			0.2	0.1	8.3	38.6	49.4	0.1	1.1	2.2	
	55歳以上	昇給区分							A	B	C	D・E	5.00
		人員分布率（％）							0.8	3.3	90.9	0.5	
16	55歳未満	昇給区分				A	B	C		D		E	1.33
		人員分布率（％）				5.6	36.5	56.6		1.3			
	55歳以上	昇給区分							A	B・C	D	E	2.19
		人員分布率（％）							2.9	35.9	59.0	0.2	
17	55歳未満	昇給区分		A	A	A	A	B	C	C	C	D	1.18
		人員分布率（％）			0.5	9.4	0.8	88.1	0.5	0.6			
	55歳以上	昇給区分								B	C		0.81
		人員分布率（％）								99.2	0.8		
18	55歳未満	昇給区分		A		B		C		D		E	3.18
		人員分布率（％）		10.2		8.0		78.7		1.8		1.4	
	55歳以上	昇給区分						A	B	C	D	E	2.94
		人員分布率（％）						3.8	0.4	92.9	1.7	1.3	
19	55歳未満	昇給区分	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	0.56
		人員分布率（％）	0.1	9.5		7.7	0.5	77.7	2.1	0.7	0.2	1.5	
	55歳以上	昇給区分						C	C	C	C	C	1.17
		人員分布率（％）						6.3	0.2	85.2	6.1	2.1	
20	55歳未満	昇給区分					B		C	C	C・D	E	0.92
		人員分布率（％）					18.5		78.3	2.1	0.7	0.4	
	55歳以上	昇給区分								B	C		0.00
		人員分布率（％）								3.7	96.3		

団体			9号給 以上	8号給	7号給	6号給	5号給	4号給	3号給	2号給	1号給	昇給 なし	良好未満の区分に決定 された者の割合（％）
21	55歳未満	昇給区分			B	B	B	C				D	0.11
		人員分布率（％）			0.4	9.6	42.3	47.7				0.1	
	55歳以上	昇給区分							B	C			0.00
		人員分布率（％）							44.7	55.3			
22	55歳未満	昇給区分		A	B	B	C	A・C	B・C	B～D	C・D	C～E	6.67
		人員分布率（％）		0.8	0.1	7.2	15.4	59.3	0.8	10.0	0.3	6.2	
	55歳以上	昇給区分								A・B	C	C・D	2.15
		人員分布率（％）								10.8	19.4	69.9	
23	55歳未満	昇給区分		A		B	B・C	B・C	B・C	B～D	B～D	E	2.52
		人員分布率（％）		0.8		28.0	0.2	66.5	0.6	2.1	0.9	0.9	
	55歳以上	昇給区分							B	C	B～D		1.35
		人員分布率（％）							20.3	75.7	4.1		
24	55歳未満	昇給区分						C					0.00
		人員分布率（％）						100.0					
	55歳以上	昇給区分								C			0.00
		人員分布率（％）								100.0			
25	55歳未満	昇給区分				B		C	C	C	C	E	0.00
		人員分布率（％）				4.6		88.5	3.0	2.8	1.1		
	55歳以上	昇給区分								C	C	E	0.00
		人員分布率（％）								93.0	7.0		
26	55歳未満	昇給区分			B	B	B	B	C			D	0.00
		人員分布率（％）			2.1		6.1	17.5	74.3				
	55歳以上	昇給区分								B	C	D	0.00
		人員分布率（％）								16.7	83.3		
27	55歳未満	昇給区分						C				D	0.59
		人員分布率（％）		7.3	0.5	10.0	5.2	73.7	0.8	1.3	0.9	0.3	
	55歳以上	昇給区分								C		D	1.46
		人員分布率（％）						3.4	11.7	64.1	19.4	1.5	
28	55歳未満	昇給区分				A	B・C	C	B～D	C		E	0.78
		人員分布率（％）				6.1	22.7	67.0	3.8			0.3	
	55歳以上	昇給区分				A	B	C	A～C	B・C	B～D	E	0.00
		人員分布率（％）				0.5	4.3	18.3	8.3	60.5	7.6	0.5	
29	55歳未満	昇給区分				A	B	B	C		D	E	0.21
		人員分布率（％）				4.1	3.3	0.7	91.7		0.1	0.1	
	55歳以上	昇給区分							A	B	C	D	0.78
		人員分布率（％）							0.0	0.0	99.2	0.8	
30	55歳未満	昇給区分	A	A	B	B	B	C		D		E	0.21
		人員分布率（％）	0.7	4.7	0.3	8.1	0.1	85.8		0.2			
	55歳以上	昇給区分							B	C	D		0.95
		人員分布率（％）							0.5	98.6	0.9		
31	55歳未満	昇給区分							C	D	D	E	0.03
		人員分布率（％）							93.9	3.4	0.6	2.1	
	55歳以上	昇給区分									C	D	0.00
		人員分布率（％）									98.2	1.8	
32	55歳未満	昇給区分				A		B	C		D	E	0.08
		人員分布率（％）				2.3		26.6	71.1				
	55歳以上	昇給区分							A	B	C	D・E	0.00
		人員分布率（％）							0.9	12.8	86.3		
33	55歳未満	昇給区分						A～E					0.36
		人員分布率（％）						100.0					
	55歳以上	昇給区分								A～E			0.61
		人員分布率（％）								100.0			
34	55歳未満	昇給区分		A		B		C		D	E	E	2.22
		人員分布率（％）		5.8		21.2		70.8		2.0		0.2	
	55歳以上	昇給区分						A	B	C	D	E	7.02
		人員分布率（％）						0.6	13.5	78.9	6.4	0.6	
35	55歳未満	昇給区分											0.00
		人員分布率（％）				10.5	29.2	60.3					
	55歳以上	昇給区分											0.00
		人員分布率（％）						16.7		83.3			
36	55歳未満	昇給区分						A～C		D		E	0.31
		人員分布率（％）						99.7		0.2		0.1	
	55歳以上	昇給区分								A～C	D		0.40
		人員分布率（％）								99.6	0.4		
37	55歳未満	昇給区分		A	A	B・C	B・C	C～E	C・D	C～E	C・E	E	4.13
		人員分布率（％）		5.2	0.1	19.0	0.5	67.7	2.4	2.3	1.4	1.4	
	55歳以上	昇給区分						A	B	C	C	E	1.10
		人員分布率（％）						0.1	2.8	90.1	5.5	1.1	
38	55歳未満	昇給区分							C				0.00
		人員分布率（％）	1.5	1.8	5.5	0.5	11.5	1.4	74.4	1.6	1.8		
	55歳以上	昇給区分									C		0.00
		人員分布率（％）			1.6		0.8		8.0	1.3	88.3		
39	55歳未満	昇給区分		B	B	B	B	C			D	D	0.28
		人員分布率（％）		0.2	3.6	13.8	6.9	75.2				0.3	
	55歳以上	昇給区分						B	B	C			0.00
		人員分布率（％）						1.0	1.3	97.7			
40	55歳未満	昇給区分		A	A	B	B	C	C	C・D	C	E	0.29
		人員分布率（％）		0.3	0.1	12.1	0.9	84.0	0.6	1.0	0.8	0.1	
	55歳以上	昇給区分							B	C	C		0.00
		人員分布率（％）							4.2	91.6	4.2		

団体			9号給 以上	8号給	7号給	6号給	5号給	4号給	3号給	2号給	1号給	昇給 なし	良好未満の区分に決定 された者の割合（％）
41	55歳未満	昇給区分			B		B		C			D	0.26
		人員分布率（％）			10.5		6.4		82.9			0.3	
	55歳以上	昇給区分							B		C		0.00
		人員分布率（％）							18.2		81.8		
42	55歳未満	昇給区分						C		D		E	1.02
		人員分布率（％）						99.0		1.0			
	55歳以上	昇給区分								C	D	E	1.59
		人員分布率（％）								98.4	1.6		
43	55歳未満	昇給区分				A	B	C	D	D	D	E	0.21
		人員分布率（％）				3.6	12.0	84.2	0.1	0.1			
	55歳以上	昇給区分						A	B	C	D	E	0.48
		人員分布率（％）						1.2	13.0	85.3	0.1	0.4	
44	55歳未満	昇給区分				B		C		D		E	0.00
		人員分布率（％）				2.7		96.5		0.8			
	55歳以上	昇給区分							B	C	D	E	0.00
		人員分布率（％）								100.0			
45	55歳未満	昇給区分		A				C		D		E	2.83
		人員分布率（％）		2.5				94.7		1.4		1.4	
	55歳以上	昇給区分								C	D	E	7.50
		人員分布率（％）								92.5	2.5	5.0	
46	55歳未満	昇給区分		B		B		C					0.00
		人員分布率（％）		6.8		3.0		90.2					
	55歳以上	昇給区分								C			0.00
		人員分布率（％）								100.0			
47	55歳未満	昇給区分						C	D	D		E	0.22
		人員分布率（％）						98.3	1.2	0.3		0.2	
	55歳以上	昇給区分								C	D		0.00
		人員分布率（％）								99.4	0.6		

## 勤務成績の昇給への活用状況（平成21年度、政令指定都市ー特定職員）

団体			9号給 以上	8号給	7号給	6号給	5号給	4号給	3号給	2号給	1号給	昇給 なし	良好未満の区分に決定 された者の割合（％）
1	55歳未満	昇給区分		A	A	B	B	C	C	C	C		0.00
		人員分布率（％）		1.0	2.8	11.7	1.0	4.8	16.9	61.4	0.3		
	55歳以上	昇給区分							A	B	C		0.00
		人員分布率（％）							10.0	3.3	86.6		
2	55歳未満	昇給区分				A	B	C		D		E	0.35
		人員分布率（％）				15.3	29.9	54.4		0.4			
	55歳以上	昇給区分						A	B	C	D	E	2.78
		人員分布率（％）						1.8	14.9	80.5	2.8		
3	55歳未満	昇給区分		A		B			C				0.00
		人員分布率（％）		17.8		33.3			48.9				
	55歳以上	昇給区分						A	B	C			0.00
		人員分布率（％）						4.2	22.0	73.8			
4	55歳未満	昇給区分						C					0.00
		人員分布率（％）						100.0					
	55歳以上	昇給区分								C	C		0.00
		人員分布率（％）								98.4	1.6		
5	55歳未満	昇給区分	B	B			B	C	D	C・D	D		1.72
		人員分布率（％）	3.2	11.5			16.9	66.5	0.3	1.2	0.6		
	55歳以上	昇給区分							B	C	D		2.82
		人員分布率（％）							12.5	83.9	2.8		
6	56歳未満	昇給区分		A		B		C	D	E			7.23
		人員分布率（％）		6.3		27.2		59.3	7.0	0.1			
	56歳以上	昇給区分						A	B	C	D	E	14.59
		人員分布率（％）						4.9	17.3	63.2	14.3		
7	55歳未満	昇給区分											
		人員分布率（％）											
	55歳以上	昇給区分											
		人員分布率（％）											
8	56歳未満	昇給区分		A		B		C		D		E	0.10
		人員分布率（％）		6.8		20.7		72.4		0.1			
	56歳以上	昇給区分						A	B	C	D	E	0.18
		人員分布率（％）						2.2	14.3	83.3	0.2		
9	55歳未満	昇給区分				B		C		D			0.00
		人員分布率（％）				17.2		82.8					
	55歳以上	昇給区分							B	C	D		0.00
		人員分布率（％）							15.9	84.1			
10	55歳未満	昇給区分			B			C					0.00
		人員分布率（％）			1.9			98.1					
	55歳以上	昇給区分								C			0.00
		人員分布率（％）								100.0			
11	55歳未満	昇給区分				B		C					0.00
		人員分布率（％）				53.1		46.9					
	55歳以上	昇給区分							B	C			0.00
		人員分布率（％）							7.5	92.5			
12	55歳未満	昇給区分				B		C					0.00
		人員分布率（％）				25.1		74.9					
	55歳以上	昇給区分				B		C					0.00
		人員分布率（％）				26.7		73.3					
13	55歳未満	昇給区分											
		人員分布率（％）											
	55歳以上	昇給区分											
		人員分布率（％）											
14	55歳未満	昇給区分	A	A	B	B	B	B	C				0.00
		人員分布率（％）	0.1	0.1	0.1	0.2	0.0	0.3	0.3				
	55歳以上	昇給区分	A		A	A	B		B	C			0.00
		人員分布率（％）	0.0		0.0	0.0	0.2		0.0	0.7			
15	55歳未満	昇給区分			A		B			C	D	E	1.18
		人員分布率（％）			0.0		12.9			85.9	1.2		
	55歳以上	昇給区分							A	B	C	D・E	1.03
		人員分布率（％）							0.0	3.1	95.9	1.0	
16	55歳未満	昇給区分		A		B		C	D			E	2.14
		人員分布率（％）		9.3		40.0		48.6	2.1				
	55歳以上	昇給区分						A	B	C	D	E	0.69
		人員分布率（％）						3.4	27.6	68.3	0.7		
17	55歳未満	昇給区分		A		B			C	D		E	0.00
		人員分布率（％）		13.4		27.1			59.5				
	55歳以上	昇給区分						A	B	C	D	E	0.25
		人員分布率（％）						7.0	26.9	65.8	0.3		
18	55歳未満	昇給区分						C					0.00
		人員分布率（％）						100.0					
	55歳以上	昇給区分								C			0.00
		人員分布率（％）								100.0			

## 勤務成績の昇給への活用状況（平成21年度、政令指定都市－特定職員以外の職員）

団体	区分		9号給 以上	8号給	7号給	6号給	5号給	4号給	3号給	2号給	1号給	昇給 なし	良好未満の区分に決定 された者の割合（％）
1	55歳未満	昇給区分	A	A	A	B	B	C	C	C	C		0.00
		人員分布率（％）	0.4	0.5	2.8	1.6	12.6	14.0	62.2	4.1	1.8		
	55歳以上	昇給区分								B	C		0.00
		人員分布率（％）								6.5	93.5		
2	55歳未満	昇給区分				A	B	C・D				E	0.91
		人員分布率（％）				9.6	18.9	71.1				0.4	
	55歳以上	昇給区分						A	B	C・D		E	2.71
		人員分布率（％）						6.8	12.7	80.1		0.5	
3	55歳未満	昇給区分						C					0.00
		人員分布率（％）						100.0					
	55歳以上	昇給区分								C			0.00
		人員分布率（％）								100.0			
4	55歳未満	昇給区分						C	C	C	C		0.00
		人員分布率（％）						98.4	0.9	0.2	0.5		
	55歳以上	昇給区分								C	C		0.00
		人員分布率（％）								73.3	26.7		
5	55歳未満	昇給区分	B	B	B	B	B	C	C・D	C・D	D	D	5.40
		人員分布率（％）		4.3	6.7	2.3	2.9	78.2	1.3	1.6	0.3	2.2	
	55歳以上	昇給区分				B		B		C	D	D	5.42
		人員分布率（％）				1.5		0.2		92.8	3.0	2.4	
6	56歳未満	昇給区分				A～C		C	D	E		E	1.54
		人員分布率（％）				31.5		67.0	1.4	0.1			
	56歳以上	昇給区分							A～C	C	D	E	2.84
		人員分布率（％）							27.6	69.6	2.1	0.7	
7	55歳未満	昇給区分		B	B	B	B	C					0.00
		人員分布率（％）		1.4		0.3	3.8	94.5					
	55歳以上	昇給区分				B		B	B	C			0.00
		人員分布率（％）				0.5		0.3	3.5	95.7			
8	56歳未満	昇給区分				B	B	C				D	0.04
		人員分布率（％）				19.0	13.4	67.6					
	56歳以上	昇給区分							B	B・C		D	0.24
		人員分布率（％）							17.9	81.8		0.2	
9	55歳未満	昇給区分				B		C		D			0.07
		人員分布率（％）				14.9		85.0		0.1			
	55歳以上	昇給区分							B	C	D		0.12
		人員分布率（％）							13.9	85.9	0.1		
10	55歳未満	昇給区分		B		B	B	C					0.00
		人員分布率（％）		2.7		11.6	0.5	85.2					
	55歳以上	昇給区分				B				C			0.00
		人員分布率（％）				0.8				99.2			
11	55歳未満	昇給区分				B		C					0.00
		人員分布率（％）				14.6		85.4					
	55歳以上	昇給区分							B	C			0.00
		人員分布率（％）							18.2	81.8			
12	55歳未満	昇給区分				B		C					0.00
		人員分布率（％）				22.6		77.4					
	55歳以上	昇給区分				B		C					0.00
		人員分布率（％）				28.1		71.9					
13	55歳未満	昇給区分		A		B		C					0.00
		人員分布率（％）		1.5		8.7		89.8					
	55歳以上	昇給区分								C			0.00
		人員分布率（％）								100.0			
14	55歳未満	昇給区分	A	A	B	B	B	C			D	E	0.04
		人員分布率（％）	0.0	0.1	0.0	0.2	0.1	0.6				0.0	
	55歳以上	昇給区分				A			B	C	D	E	0.60
		人員分布率（％）				0.0			0.0	1.0	0.0	0.0	
15	55歳未満	昇給区分			A		B		C		D	E	3.17
		人員分布率（％）			2.7		11.5		82.6		1.6	1.6	
	55歳以上	昇給区分							A	B	C	D・E	3.91
		人員分布率（％）							0.0	6.7	89.4	3.9	
16	55歳未満	昇給区分					B	C	D			E	0.62
		人員分布率（％）					47.7	51.7	0.6				
	55歳以上	昇給区分							B	C	D		1.98
		人員分布率（％）							66.3	31.7	2.0		
17	55歳未満	昇給区分						C		D		E	0.74
		人員分布率（％）						99.3		0.7		0.0	
	55歳以上	昇給区分								C	D	E	0.61
		人員分布率（％）								99.4	0.6		
18	55歳未満	昇給区分						C					0.00
		人員分布率（％）						100.0					
	55歳以上	昇給区分								C			0.00
		人員分布率（％）								100.0			



勤務成績の勤勉手当（平成21年6月期）への活用状況（都道府県）

（１）特定管理職員（※管理職の中で異なる取扱いをしている職位がある場合に回答を得たもの）

団体		成績率等の状況									
		標準より上位区分						標準			標準より下位区分
		106以上170以下	94以上106未満	94未満	85以上	82以上85未満	82未満				
1	成績率			97.0				82.0			
	人員分布率(%)			22.1				77.9			
2	成績率			95.0	90.0		85.0				
	人員分布率(%)			2.9	20.6		76.5				
3	成績率						85.0				
	人員分布率(%)						100.0				
4	成績率						91.0				
	人員分布率(%)						100.0				
5	成績率							82.0		76.0	
	人員分布率(%)							98.9		1.1	
6	成績率						85.0				
	人員分布率(%)						100.0				
7	成績率		106.0	94.0				82.0			
	人員分布率(%)		4.7	30.5				64.8			
8	成績率							82.5			
	人員分布率(%)							100.0			
9	成績率			97.0				82.0			
	人員分布率(%)			34.8				65.2			
10	成績率							82.0		78.9/75.7	63.5/45.5
	人員分布率(%)							93.9		2.5/0.7	2.3/0.7
11	成績率			97.91	91.91		85.91				
	人員分布率(%)			1.4	20.3		54.1				
12	成績率		108.5	97.0			87.5				
	人員分布率(%)		1.6	18.8			79.7				
13	成績率		119.0	105.5			92.0				
	人員分布率(%)		9.0	34.3			56.7				
14	成績率						95.0				
	人員分布率(%)						100.0				
15	成績率								75.0		
	人員分布率(%)								100.0		
16	成績率						95.0				
	人員分布率(%)						100.0				
17	成績率		112～97					82.0		76～71	
	人員分布率(%)		75.0					25.0		0.0	
18	成績率						86.4				
	人員分布率(%)						100.0				
19	成績率						92.5				
	人員分布率(%)						100.0				
20	成績率				93.5	88.5		83.5			
	人員分布率(%)				10.5	71.4		18.0			
21	成績率			99.0	90.0			81.0			
	人員分布率(%)			3.6	16.1			46.4			
22	成績率		105.0	100.0			95.0				
	人員分布率(%)		2.4	18.1			79.5				
23	成績率				67.84	57.67			47.5	45.0	0.0
	人員分布率(%)				9.5	19.9			56.2	14.2	0.1
24	成績率				93.5			83.5			
	人員分布率(%)				37.8			62.2			
25	成績率						85.0				
	人員分布率(%)						100.0				
26	成績率		103.1	95.8			88.5				
	人員分布率(%)		10.3	31.2			58.4				
27	成績率	108.0		94.0				82.0			
	人員分布率(%)	4.1		24.5				71.4			
28	成績率				82.0	82.0		82.0			
	人員分布率(%)				13.0	37.0		50.0			
29	成績率			101～93			92.0			0～91	
	人員分布率(%)			49.5			23.7			26.9	
30	成績率	119.0	105.5				92.0				
	人員分布率(%)	0.5	35.1				64.4				
31	成績率							82.5			
	人員分布率(%)							100.0			
32	成績率			94.0				83.5			
	人員分布率(%)			33.7				66.3			
33	成績率	106.0		94.0				82.0			
	人員分布率(%)	2.2		24.4				73.3			
34	成績率						85.0				
	人員分布率(%)						100.0				
35	成績率		103.5	93.5				83.5			
	人員分布率(%)		1.9	20.4				77.8			
36	成績率			96.0			91.0				
	人員分布率(%)			29.3			70.7				
37	成績率		105.5				92.0				
	人員分布率(%)		36.4				56.8				
38	成績率	113.5	98.5					83.5			
	人員分布率(%)	3.3	13.3					83.3			
39	成績率		102.0	96.5			91.0				
	人員分布率(%)		12.8	38.3			46.8				
40	成績率				91.0		85.0				
	人員分布率(%)				55.7		44.3				
41	成績率						85.0				
	人員分布率(%)						100.0				

団体		成績率等の状況										
		標準より上位区分						標準			標準より下位区分	
		106以上170以下		94以上106未満		94未満		85以上	82以上85未満	82未満		
42	成績率		106.0		94.0				82.0		76.0	
	人員分布率(%)		4.8		32.7				61.0		1.4	
43	成績率		109.4		95.9				82.4		73.8	
	人員分布率(%)		5.0		18.3				75.0		1.7	
44	成績率				95.0		88.75		82.5		72.5	62.5
	人員分布率(%)				6.5		17.4		69.3		0.0	0.0
45	成績率				99.0		90.0			81.0		
	人員分布率(%)				4.9		29.4			65.7		
46	成績率								82.5		74.0	
	人員分布率(%)								100.0		0.0	
47	成績率								82.5			
	人員分布率(%)								100.0			



勤務成績の勤勉手当（平成21年6月期）への活用状況（都道府県）

（2）特定管理職員以外の職員

団体		成績率等の状況									
		標準より上位区分					標準			標準より下位区分	
		87以上140以下		77以上87未満		77未満	70以上	67以上70未満	67未満		
1	成績率		97.0	82.0				67.0		53.0	
	人員分布率(%)		1.4	35.9				62.7		0.0	
2	成績率					75.0	70.0			65.0/53.5	45.0/35.0
	人員分布率(%)					0.6	98.9			0.1/0.1	0.1/0.1
3	成績率						70.0			65.0	45.0
	人員分布率(%)						99.9			0.1	0.1
4	成績率						71.0			64.0	
	人員分布率(%)						99.6			0.4	
5	成績率							67.0		61.0	
	人員分布率(%)							99.9		0.1	
6	成績率						70.0				
	人員分布率(%)						100.0				
7	成績率			82.5		75.5		68.5		63.5	
	人員分布率(%)			10.2		29.4		58.7		0.8	
8	成績率							67.5		61.5	
	人員分布率(%)							100.0		0.0	
9	成績率	102.0	92.0	82.0				67.0		57～	
	人員分布率(%)	1.7	7.6	25.1				64.2		1.4	
10	成績率						70.0				
	人員分布率(%)						100.0				
11	成績率			82.91		76.91	70.9				
	人員分布率(%)			0.1		0.6	3.4				
12	成績率			83.5		75.0		67.5			
	人員分布率(%)			0.3		1.2		98.4			
13	成績率		93.0	82.5			72.0			62.0	
	人員分布率(%)		0.5	1.8			4.0			0.0	
14	成績率						75.0				
	人員分布率(%)						100.0				
15	成績率								60.0		
	人員分布率(%)								100.0		
16	成績率						75.0				
	人員分布率(%)						100.0				
17	成績率	97～82					67～70			61～56	
	人員分布率(%)	3.0					96.9			0.1	
18	成績率	77.0～95.3					71.4				
	人員分布率(%)	0.0					100.0				
19	成績率						75.0				
	人員分布率(%)						100.0				
20	成績率					72.5	71.0			25.0	
	人員分布率(%)					41.9	48.1			0.2	
21	成績率			84.5		75.5			66.0		
	人員分布率(%)			0.1		1.2			3.1		
22	成績率				80.0		75.0			56.0	
	人員分布率(%)				0.4		99.6			0.0	
23	成績率					57.14	53.07		49.00		46.06
	人員分布率(%)					10.9	30.4		58.6		0.0
24	成績率		88.5		78.5			68.5			
	人員分布率(%)		0.9		3.2			9.7			
25	成績率						70.0			61.5	52.0
	人員分布率(%)						99.8			0.1	0.1
26	成績率		88.7		78.6			68.5		63.5	58.5
	人員分布率(%)		4.9		25.5			66.4		1.5	0.1
27	成績率		91.0	86.0	83.0	76.0		67.0		33.5	
	人員分布率(%)		1.9	7.9	2.2	25.6		62.1		0.3	
28	成績率					67.0	67.0	67.0		61.0	
	人員分布率(%)					1.1	4.5	8.7		0.0	
29	成績率	88～75					74.0			73～	
	人員分布率(%)	62.5					15.8			21.7	
30	成績率		93.0	82.5			72.0			66.0/61.0	56.0
	人員分布率(%)		4.4	29.9			65.4			0.2/0.0	0.1
31	成績率							67.5		52.0	33.5
	人員分布率(%)							99.6		0.1	0.1
32	成績率						70.0				
	人員分布率(%)						100.0				
33	成績率		87.0		77.0			67.0		57.0/47.0	43.0/37.0
	人員分布率(%)		5.2		24.2			69.9		0.4/0.2	0.1/0.0
34	成績率						70.0				
	人員分布率(%)						100.0				
35	成績率			83.5		76.0		68.5		55.0	41.0/40.0
	人員分布率(%)			3.5		20.8		75.4		0.1	0.0/0.1
36	成績率		90.0	80.0			71.0			55.0	40.0
	人員分布率(%)		0.4	15.5			82.1			1.9	0.1
37	成績率			82.5			72.0			62.5	37.5
	人員分布率(%)			1.0			1.8			0.0	0.0
38	成績率		93.5		78.5			68.5		58.5/53.5	48.5/43.5～
	人員分布率(%)		3.1		26.9			69.4		0.2/0.1	0.1/0.2
39	成績率			85.0	78.0		71.0			57.5	
	人員分布率(%)			0.8	2.1		5.3			0.1	
40	成績率					75.0	70.0				
	人員分布率(%)					5.1	94.9				
41	成績率						70.0				
	人員分布率(%)						100.0				

団体		成績率等の状況										
		標準より上位区分						標準			標準より下位区分	
		87以上140以下		77以上87未満		77未満		70以上	67以上70未満	67未満		
42	成績率				77.0				67.2		60.5	57.5
	人員分布率(%)				21.3				78.3		0.1	0.4
43	成績率		89.2		78.6				68.0			
	人員分布率(%)		0.2		1.2				2.5			
44	成績率							70.0			62.5	55.0
	人員分布率(%)							99.6			0.1	0.3
45	成績率				80.0	73.0				66.0	56.5/52.0	43.0/33.5
	人員分布率(%)				10.2	30.0				59.6	0.1/0.1	0.0/0.0
46	成績率								67.5		62.0	
	人員分布率(%)								99.5		0.5	
47	成績率							70.0				
	人員分布率(%)							100.0				

勤務成績の勤勉手当（平成21年6月期）への活用状況（政令指定都市）

（１）特定管理職員（※管理職の中で異なる取扱いをしている職位がある場合に回答を得たもの）

団体		成績率等の状況									
		標準より上位区分						標準			標準より下位区分
		106以上170以下	94以上106未満	94未満	85以上	82以上85未満	82未満				
1	成績率							95.0			
	人員分布率(%)							100.0			
2	成績率		101.0					94.0			89.0
	人員分布率(%)		20.0					80.0			0.0
3	成績率									81.0	
	人員分布率(%)									100.0	
4	成績率							85.0			
	人員分布率(%)							100.0			
5	成績率							85.0			
	人員分布率(%)							100.0			
6	成績率			90.0	87.5			85.0			83.0
	人員分布率(%)			5.0	15.0			44.3			35.7
7	成績率			90.0				85.0			
	人員分布率(%)			57.8				42.2			
8	成績率		101.2	91.6				82.0			
	人員分布率(%)		9.5	37.1				53.5			
9	成績率			95.5	89.6			83.0			74.7
	人員分布率(%)			5.8	17.1			59.5			17.3
10	成績率			91.0	87.0			83.0			
	人員分布率(%)			7.6	31.1			61.3			
11	成績率	(特定管理職の区分なし。成績率は管理職以外の職員と同一。)									
	人員分布率(%)	(特定管理職の区分なし。成績率は管理職以外の職員と同一。)									
12	成績率							82.5			
	人員分布率(%)							100.0			
13	成績率			90.0				85.0	82.5		
	人員分布率(%)			1.8				95.1	3.1		
14	成績率	(特定管理職の区分なし。成績率は管理職以外の職員と同一。)									
	人員分布率(%)	(特定管理職の区分なし。成績率は管理職以外の職員と同一。)									
15	成績率	(特定管理職の区分なし。成績率は管理職以外の職員と同一。)									
	人員分布率(%)	(特定管理職の区分なし。成績率は管理職以外の職員と同一。)									
16	成績率	(特定管理職の区分なし。成績率は管理職以外の職員と同一。)									
	人員分布率(%)	(特定管理職の区分なし。成績率は管理職以外の職員と同一。)									
17	成績率							95.0			
	人員分布率(%)							100.0			
18	成績率		106.0	94.0				82.0			77.0
	人員分布率(%)		5.2	8.3				86.5			0.0
19	成績率							85.0			
	人員分布率(%)							100.0			

（２）特定管理職員以外の職員

団体		成績率等の状況									
		標準より上位区分						標準			標準より下位区分
		106以上170以下	94以上106未満	94未満	85以上	82以上85未満	82未満				
1	成績率							75.0			
	人員分布率(%)							100.0			
2	成績率			81.0				75.0			69.0
	人員分布率(%)			13.5				80.6			0.2
3	成績率									61.0	
	人員分布率(%)									100.0	
4	成績率							70.0			
	人員分布率(%)							100.0			
5	成績率							70.0			
	人員分布率(%)							100.0			
6	成績率			75.6	73.5			70.0			63.0/56.0
	人員分布率(%)			2.2	4.9			92.6			0.2/0.0
7	成績率			75.0				70.0			65.0
	人員分布率(%)			3.0				96.9			0.1
8	成績率				72.2			68.5			65.0
	人員分布率(%)				38.9			61.0			0.1
9	成績率			73.5				70.0			66.5
	人員分布率(%)			4.7				94.5			0.8
10	成績率			76.0	72.0			68.0			64.0
	人員分布率(%)			6.9	28.9			63.7			0.5
11	成績率		87.0	77.0				67.0			
	人員分布率(%)		10.4	26.7				62.9			
12	成績率							67.5			
	人員分布率(%)							100.0			
13	成績率							70.0			59.5
	人員分布率(%)							99.3			0.3
14	成績率			83.5	76.0			68.5			60.5
	人員分布率(%)			8.7	15.9			73.5			1.7
15	成績率							70.0			
	人員分布率(%)							100.0			
16	成績率			75.5				67.0			
	人員分布率(%)			0.5				99.5			
17	成績率							75.0			
	人員分布率(%)							100.0			
18	成績率							70.0			
	人員分布率(%)							100.0			
19	成績率							70.0			
	人員分布率(%)							100.0			

勤務成績の勤勉手当（平成21年12月期）への活用状況（都道府県）

（１）特定管理職員（※管理職の中で異なる取扱いをしている職位がある場合に回答を得たもの）

団体		成績率等の状況										
		標準より上位区分					標準			標準より下位区分		
		119以上190以下	105.5以上119未満	105.5未満		95以上	92以上95未満	92未満				
1	成績率				107.0				92.0			
	人員分布率(%)				23.9				76.1			
2	成績率					94.0	89.5			85.0		
	人員分布率(%)					2.8	16.7			80.6		
3	成績率							95.0				
	人員分布率(%)							100.0				
4	成績率									86.0		
	人員分布率(%)									100.0		
5	成績率		119.0		105.5				92.0		85.0	
	人員分布率(%)		5.6		15.7				76.5		2.2	
6	成績率							95.0				
	人員分布率(%)							100.0				
7	成績率		119.0		105.5				92.0			
	人員分布率(%)		4.9		31.0				64.1			
8	成績率								92.5			
	人員分布率(%)								100.0			
9	成績率				107.0				92.0			
	人員分布率(%)				31.9				68.1			
10	成績率					102.5			92.0			
	人員分布率(%)					45.6			54.4			
11	成績率				107.87		101.87	95.9				
	人員分布率(%)				1.4		18.9	55.4				
12	成績率					101.5	91.5			82.5		
	人員分布率(%)					1.6	19.0			79.4		
13	成績率		119.0		105.5				92.0		81.0	
	人員分布率(%)		4.5		28.4				64.2		3.0	
14	成績率									85.0		
	人員分布率(%)									100.0		
15	成績率									90.0		
	人員分布率(%)									100.0		
16	成績率									85.0		
	人員分布率(%)									100.0		
17	成績率		107～122						92.0		81～86	
	人員分布率(%)		65.6						34.4		0.0	
18	成績率							96.6				
	人員分布率(%)							100.0				
19	成績率									87.5		
	人員分布率(%)									100.0		
20	成績率					103.5	98.5		93.5			
	人員分布率(%)					11.3	71.6		18.8			
21	成績率				111.0		101.0			91.0		
	人員分布率(%)				3.6		27.3			69.1		
22	成績率					95.0	90.0			85.0		
	人員分布率(%)					2.4	21.7			75.9		
23	成績率					68.64	58.07			47.5	45.0	0.0
	人員分布率(%)					9.2	19.7			57.8	13.2	0.1
24	成績率						103.5		93.5			
	人員分布率(%)						35.1		64.9			
25	成績率							95.0				
	人員分布率(%)							100.0				
26	成績率					103.1	95.8			88.5		
	人員分布率(%)					9.1	31.8			59.2		
27	成績率			118.0		104.0			92.0			
	人員分布率(%)			3.6		29.1			67.3			
28	成績率					92.0	92.0		92.0			
	人員分布率(%)					13.5	36.5		50.0			
29	成績率						91～102			90.0	65～89	
	人員分布率(%)						26.4			18.7	54.9	
30	成績率						94.0			82.0		
	人員分布率(%)						29.8			70.2		
31	成績率							97.5				
	人員分布率(%)							100.0				
32	成績率								93.5			
	人員分布率(%)								100.0			
33	成績率		119.0		105.5				92.0			
	人員分布率(%)		6.7		15.6				77.8			
34	成績率							95.0				
	人員分布率(%)							100.0				
35	成績率				113.5	103.5			93.5			
	人員分布率(%)				3.8	35.8			60.4			
36	成績率						96.0			91.0		
	人員分布率(%)						27.1			72.9		
37	成績率						94.0			82.0		
	人員分布率(%)						30.2			65.1		
38	成績率			115.0		102.5				88.5		
	人員分布率(%)			5.0		11.7				83.3		
39	成績率					91.0	86.0			81.0		
	人員分布率(%)					12.8	38.3			46.8		
40	成績率						101.0	95.0				
	人員分布率(%)						54.1	45.9				
41	成績率							95.0				
	人員分布率(%)							100.0				

団体		成績率等の状況										
		標準より上位区分						標準			標準より下位区分	
		119以上190以下		105.5以上119未満		105.5未満		95以上	92以上95未満	92未満		
42	成績率		119.0		105.5				92.0		85.0	
	人員分布率(%)		6.0		28.1				65.7		0.2	
43	成績率		120.6		106.3				92.0			
	人員分布率(%)		1.7		33.3				65.0			
44	成績率					105.00	98.35		92.5		82.5	72.5
	人員分布率(%)					6.5	17.4		68.9		0.0	0.0
45	成績率			117.0	106.5			96.0			85.5	75.0
	人員分布率(%)			4.9	31.5			62.9			0.6	0.2
46	成績率								92.5		83.0	
	人員分布率(%)								100.0		0.0	
47	成績率							97.5				
	人員分布率(%)							100.0				

勤務成績の勤勉手当（平成21年12月期）への活用状況（都道府県）

（2）特定管理職員以外の職員

団体		成績率等の状況									
		標準より上位区分					標準			標準より下位区分	
		87以上140以下		77以上87未満		77未満	70以上	67以上70未満	67未満		
1	成績率		97.0		82.0			67.0		53.0	
	人員分布率(%)		0.9		33.7			65.4		0.0	
2	成績率					64.0			60.0	46.0/38.0	35.0/25.0
	人員分布率(%)					0.6			99.0	0.1/0.0	0.1/0.1
3	成績率						70.0			65.0	
	人員分布率(%)						99.9			0.1	
4	成績率								66.0	59.5	
	人員分布率(%)								99.5	0.5	
5	成績率	97.0	87.0		77.0			67.0		61.0	
	人員分布率(%)	1.1	8.2		24.0			66.6		0.1	
6	成績率						70.0				
	人員分布率(%)						100.0				
7	成績率			82.5		75.5		68.5		63.5	
	人員分布率(%)			10.3		29.7		58.0		1.0	
8	成績率						72.5			66.0	
	人員分布率(%)						100.0			0.0	
9	成績率	102.0	92.0		82.0			67.0		57～0	
	人員分布率(%)	1.7	8.1		26.5			62.4		1.2	
10	成績率						70.0				
	人員分布率(%)						100.0				
11	成績率		82.9	76.87			70.9			60.9	
	人員分布率(%)		0.1	0.6			3.4			0.0	
12	成績率					76.5	69.5		62.5	42.5	33.5
	人員分布率(%)					0.3	1.3		98.4	0.0	0.0
13	成績率		93.0		82.5		72.0			62.0	
	人員分布率(%)		0.6		1.9		3.9			0.0	
14	成績率								65.0		
	人員分布率(%)								100.0		
15	成績率								65.0		
	人員分布率(%)								100.0		
16	成績率								65.0		
	人員分布率(%)								100.0		
17	成績率	82～97					67～70			56～61	
	人員分布率(%)	3.3					96.7			0.0	
18	成績率						71.5				
	人員分布率(%)						100.0				
19	成績率								65.0		
	人員分布率(%)								100.0		
20	成績率			79.0	74.0	72.5	71.0	69.0		25.0	
	人員分布率(%)			0.1	3.4	40.4	46.6	6.4		0.2	
21	成績率			84.5	75.5				66.0		
	人員分布率(%)			0.2	1.6				4.0		
22	成績率					70.0			65.0		48.5
	人員分布率(%)					0.5			99.5		0.0
23	成績率					57.3	53.1		49.0	46.1	
	人員分布率(%)					10.8	30.3		58.8	0.0	
24	成績率		88.5		78.5			68.5			
	人員分布率(%)		0.9		3.3			9.8			
25	成績率						70.0			61.5	52.0
	人員分布率(%)						99.8			0.1	0.1
26	成績率		88.7		78.6		70.0	68.5			
	人員分布率(%)		4.8		25.6		1.6	66.4			
27	成績率	96.0	91.0	86.0	83.0	76.0		67.0		33.5	
	人員分布率(%)	0.1	1.0	7.5	0.9	28.1		62.2		0.2	
28	成績率					67.0	67.0	70.0	67.0	61.0	
	人員分布率(%)					1.1	4.5	85.7	8.7	0.0	
29	成績率				70～83			69.0		0～68	
	人員分布率(%)				56.5			14.4		29.1	
30	成績率				81.0		71.5		62.0	57.0/53.0	48.0
	人員分布率(%)				4.3		29.7		65.8	0.1/0.1	0.1
31	成績率						72.5			66.0	56.0
	人員分布率(%)						99.5			0.2	0.1
32	成績率						70.0				
	人員分布率(%)						100.0				
33	成績率		87.0		77.0			67.0		57.0	47.0/37.0
	人員分布率(%)		4.9		24.3			70.2		0.4	0.1/0.1
34	成績率						70.0				
	人員分布率(%)						100.0				
35	成績率			83.5		76.0		68.5		55.0	41.0/40.0
	人員分布率(%)			3.7		23.4		72.4		0.0	0.0/0.0
36	成績率		90.0		80.0		71.0			55.0	40.0
	人員分布率(%)		0.2		16.6		81.7			1.4	0.1
37	成績率					71.0			62.0		41.0
	人員分布率(%)					1.3			2.7		0.0
38	成績率		88.5			73.5			63.5	58.5/53.5	5/43.51以下
	人員分布率(%)		2.9			26.5			70.0	0.1/0.0	0.0/0.1
39	成績率					73.0	67.0		61.0		
	人員分布率(%)					0.8	2.4		4.9		
40	成績率					76.0		70.0		61.5	
	人員分布率(%)					5.2		94.8		0.0	
41	成績率						70.0				
	人員分布率(%)						100.0				

団体		成績率等の状況										
		標準より上位区分						標準			標準より下位区分	
		87以上140以下		77以上87未満		77未満		70以上	67以上70未満	67未満		
42	成績率				77.0				67.0		61.0	57.0/52.0
	人員分布率(%)				24.7				74.7		0.1	0.4/0.0
43	成績率		91.3		80.3			72.6	69.3			
	人員分布率(%)		0.0		1.2			95.3	3.5			
44	成績率							70.0			62.5	55.0
	人員分布率(%)							99.7			0.0	0.3
45	成績率			86.0	78.5			71.0			61.0/56.0	46.0/36.0
	人員分布率(%)			10.3	30.1			59.4			0.1/0.1	0.0/0.0
46	成績率								67.5		62.0	
	人員分布率(%)								99.3		0.7	
47	成績率							70.0			52.0	
	人員分布率(%)							99.3			0.7	



勤務成績の勤勉手当（平成21年12月期）への活用状況（政令指定都市）

（１）特定管理職員（※管理職の中で異なる取扱いをしている職位がある場合に回答を得たもの）

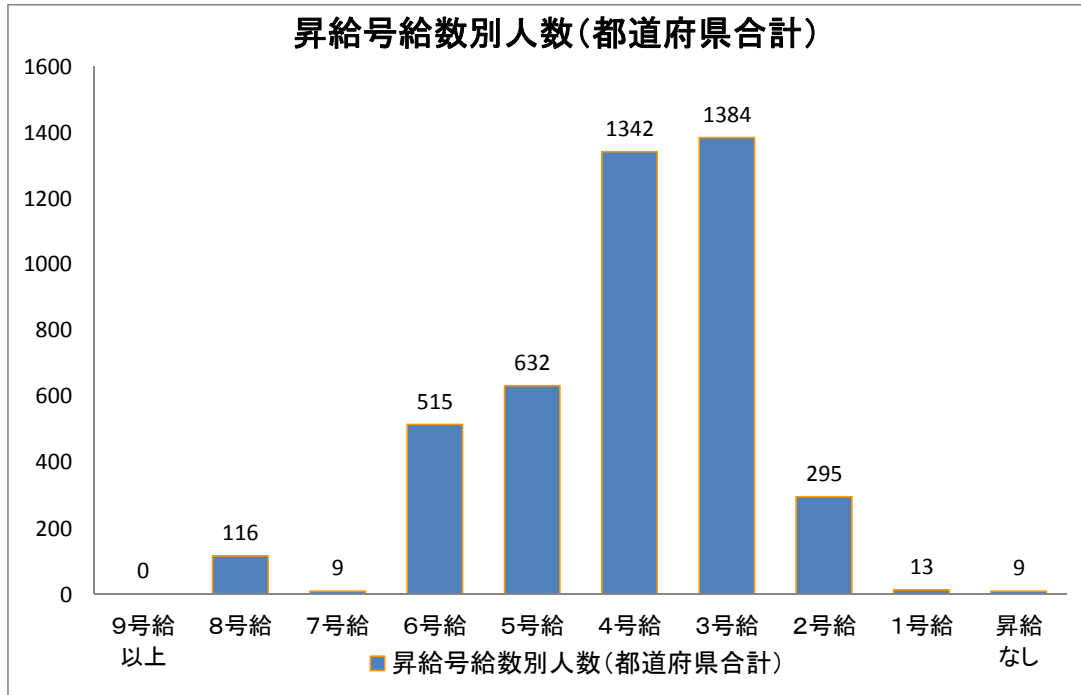
団体		成績率等の状況										
		標準より上位区分					標準			標準より下位区分		
		119以上190以下	105.5以上119未満	105.5未満	95以上	92以上95未満	92未満					
1	成績率									85.0		
	人員分布率(%)									100.0		
2	成績率					101.0			94.0		89.0	
	人員分布率(%)					7.9			92.1		0.0	
3	成績率					101.0					91.0	
	人員分布率(%)					25.0					75.0	
4	成績率							95.0				
	人員分布率(%)							100.0				
5	成績率							95.0				
	人員分布率(%)							100.0				
6	成績率					100.0	97.5	95.0			93.0	
	人員分布率(%)					5.0	15.0	44.3			35.7	
7	成績率					100.0		95.0				
	人員分布率(%)					53.4		46.6				
8	成績率			114.2		103.1			92.0		81.0	
	人員分布率(%)			10.9		29.8			59.1		0.1	
9	成績率				107.0	100.4			93.0		83.7	70.0
	人員分布率(%)				6.0	21.0			67.6		5.1	0.3
10	成績率									85.0		
	人員分布率(%)									100.0		
11	成績率	(特定管理職の区分なし。成績率は管理職以外の職員と同一。)										
	人員分布率(%)											
12	成績率				106.0	100.5		97.5/95.3				
	人員分布率(%)				8.7	20.9		4.8/65.6				
13	成績率					100.0		95.0	92.5			
	人員分布率(%)					1.8		95.2	3.1			
14	成績率	(特定管理職の区分なし。成績率は管理職以外の職員と同一。)										
	人員分布率(%)											
15	成績率					91.0	79.0			67.0	61.0	52.0
	人員分布率(%)					2.6	22.7			72.7	1.3	0.7
16	成績率	(特定管理職の区分なし。成績率は管理職以外の職員と同一。)										
	人員分布率(%)											
17	成績率							95.0				
	人員分布率(%)							100.0				
18	成績率		119.0		105.5				92.0		87.0	
	人員分布率(%)		5.2		8.4				86.4		0.0	
19	成績率								95.0			
	人員分布率(%)								100.0			

（２）特定管理職員以外の職員

団体		成績率等の状況										
		標準より上位区分					標準			標準より下位区分		
		119以上190以下	105.5以上119未満	105.5未満		95以上	92以上95未満	92未満				
1	成績率							65.0				
	人員分布率(%)							100.0				
2	成績率			81.0			75.0			69.0		
	人員分布率(%)			7.3			86.2			0.0		
3	成績率			78.5			71.0					
	人員分布率(%)			27.6			72.4					
4	成績率						70.0					
	人員分布率(%)						100.0					
5	成績率						70.0					
	人員分布率(%)						100.0					
6	成績率					75.6	73.5	70.0			63.0/56.0	49.0
	人員分布率(%)					2.2	4.8	92.7			0.2/0.0	0.1
7	成績率					75.0		70.0			65.0	
	人員分布率(%)					29.7		69.8			0.5	
8	成績率					72.2			68.5		65.0	61.5
	人員分布率(%)					40.3			59.5		0.1	0.0
9	成績率						73.5	70.0			66.5	
	人員分布率(%)						4.8	94.4			0.8	
10	成績率							70.0				
	人員分布率(%)							100.0				
11	成績率				80.0		71.0			62.0		
	人員分布率(%)				10.0		30.0			60.0		
12	成績率							72.5				
	人員分布率(%)							100.0				
13	成績率							70.0			59.5	52.5
	人員分布率(%)							99.4			0.3	0.3
14	成績率				83.5	76.0			68.5		60.5	52.0
	人員分布率(%)				8.6	15.8			73.7		1.7	0.2
15	成績率							70.0				
	人員分布率(%)							100.0				
16	成績率				77.5				67.0			
	人員分布率(%)				0.5				99.5			
17	成績率							75.0				
	人員分布率(%)							100.0				
18	成績率							70.0				
	人員分布率(%)							100.0				
19	成績率							70.0				
	人員分布率(%)							100.0				



特定職員等(55歳未満)



特定職員等(55歳以上)

