

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（案）

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等		
(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	・ ・ ・	9
2 人事評価結果の適正な分布	・ ・ ・	9
(1) 正規分布		
(2) 部局間の評価結果の隔たりへの対処		
(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 . . . 13

(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 . . . 16

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を期待されている一方で、地方公務員を取り巻く環境は厳しさを増している。そうした状況の中、国民・住民の期待に応える行政サービスを地方公共団体が提供していくための人事行政のあり方が、これまで以上に問われており、公正・客観的な人事評価は、任用や給与等の処遇、人材育成等に十分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の向上を図ることを可能にすると考えられる。

地方公共団体においては、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、あるいは国における制度導入に先行する形で、様々な人事評価の取組みが行われているところであるが、団体によって取組み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、より一層の取組みが求められている。

「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、地方公共団体の取組みに資するため、平成22年7月以来、5回の会合を重ね、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）と法的な性格が異なるものではなく、また、任命権者が職員の執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、人事評価は、従来の勤務評定と比較して、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人材育成につなげるものであること、など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の下でも人事評価を実施することは可能であり、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が徐々に増えている<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、上記の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、概して標準に分布が集中す

---

<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。

る傾向にある<sup>2</sup>。特に、下位区分については、区分を設けている団体が少なく、設けている団体でも、下位区分に該当する職員の割合は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、未だ人事評価制度を導入していない団体については、導入の検討に資するため、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みに資するため、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、論点となり得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

人事評価制度の趣旨については既述のとおりであるが、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即した形で、その導入及び活用の必要性を改めて整理する。

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って、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非常に大きい。

なお、人材育成は、本来、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、長期にわたって人事評価結果を蓄積し、総合的に活用する仕

---

<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）。

組みを検討する必要がある。

この点、人事評価結果を給与に反映することで、勤勉手当については1回限りの反映であり、基本的にその効果が持続することはないが、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、そこ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と考えられる。

また、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十分に発揮することに加え、組織全体としての公務能率を向上させることが求められる。

組織が常に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を行うことが不可欠であり、公平・公正な人事管理は職員全体の士気の維持・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ものと考えられる。

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、仮にこうした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受ける仕組みとすることにより、メリハリのある人件費の配分を可能にするとともに、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一層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

---

<sup>4</sup> 平成22年地方公務員給与実態調査結果（総務省）

いことを明らかにすることが必要である。例えば、昇給制度についていえば、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。

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、職員の士気をより一層向上させる効果の2つがある。特に、職員の士気を向上させる観点からは、評価結果を給与に反映させることによって、人事評価制度は、はじめてその趣旨を十分に実現させることが可能になるということができる。

また、人事評価制度について、職員一人ひとりが「各人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することができるか否かにかかっており、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となる。したがって、評価結果をいかに適切に給与に反映させるかが、人事評価制度の最大の課題であるといっても過言ではない。

## 2 導入に当たっての留意点

地方公共団体においては、その規模の大小にかかわらず、相当のマンパワーを投入し、周到な準備を行った上で人事評価制度が導入されている。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多く見受けられるところである。

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堪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、準備段階にいたずらに時間をかけるよりも、速やかに本格実施に移行した上で、必要に応じて見直しを加え、運用熟度を高めていく方が、効率的・効果的な制度構築に資するものと思われる。

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ため、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、導入準備や導入後の運用に多大なマンパワーを投入し、コストをかけて人事評価制度を導入するインセンティブに乏しく、導入を躊躇している事例も多い。

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難易度を理解しているため、業績評価が行いやすいと考えられることなどから、制度の円滑な運用が期待でき、制度導入に際してのハードルはむしろ低いといえるのではないかとと思われる。

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ことから、人事評価制度の導入に関する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・公平性が最重視される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、小規模の団体においては、首長の理解が不十分であることによって、制度の円滑な実施に支障を来す可能性や、客観性を欠いた恣意的な運用に陥るリスクを抱えるおそれがあることなどから、制度の導入及び運用に当たっては、留意が必要である。

### Ⅲ 人事評価制度に対する信頼の確保

人事評価制度を安定的・継続的に運用していくためには、その制度・運用に対する職員の信頼を確保するとともに、人事担当部局や職員にとって過重な負担とならない範囲で運用できるような配慮・工夫が必要である。運用コストとのバランスを図りながら職員の信頼を確保する上で、どのような取組みが求められるのか、また、どのような課題があるのかという点に関し、整理を行う。

#### 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上では、職員に対するアンケート調査を実施し、その回答の経年変化をみることにより、人事評価制度の定着度合いを測ることができるものと考えられる。

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、人事評価を実施している団体においては、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のではないかと考えられる。

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例もある。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ことによるものと推測される。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、職員の反発が少ない絶対評価のままで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、制度導入目的のひとつ

---

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

である職員の士気向上の観点からは、不十分な取組みとなるおそれがある。

したがって、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・運用に対する職員の信頼を高めるための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

### (1) 目標管理制度

業績評価のあり方については、人事評価のねらいは公務能率の向上であり、また、客観性や納得性の面から、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、その達成度を測る業績評価が基本と考えられる<sup>6</sup>。

人事評価制度の仕組み、特に業績評価の実施方法に関し、しばしば民間企業における取組みを先進事例として参考にする試みも行われている。ただし、評価結果の給与への反映という観点からは、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、毎年度の予算によって人件費が固定されている地方公共団体では区別して考えるべきであり、民間企業の取組みを参考にする際には留意が必要である。

### (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いう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、人事評価制度の客観性に対する自然な疑問によるものといえる。

この点、部下からの評価を含め、通常の上司からの評価に加えて同僚や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、人事評価結果に対する説得力を増す効果が期待される面もある。

しかし、公務能率の向上という人事評価本来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べきであり、上司がその役割を適切に果たせるような仕組みの構築を優先的に検討すべきである。したがって、まずは、既述の目標管理制度の導入等によって人事評価の客観性を担保する取組みを行った上で、人事評価のバリエーションの一つとして「多面評価」の導入が検討されるべきである。

---

<sup>6</sup> 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「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」（平成21年3月）、11頁。

### (3) 評価者訓練制度

人が人を評価するものである以上、被評価者たる職員からは、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、あるいは複数回設けるという選択肢もある。しかし、現実には、実際に評価を行うこと自体が最も効果的な訓練となる。目標管理・評価実施・評価結果の活用を繰り返し、経験を積み重ねて行く中で、評価者自身の管理・監督者としての自覚が一層高まり、組織全体としても、人事評価の運用熟度が増していくものと思われる。よって、制度の運用コストを適正化する観点から、評価者訓練は役職新任時に行うこととすれば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等

評価結果に対する職員の納得性を高め、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。

ただし、評価結果のフィードバックを行うに当たっては、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。すなわち、目標管理を行わず、従来の勤務評定に近い形で人事評価を行う場合には、客観性や納得性の面から、評価結果のフィードバックが有効に機能しないおそれがある。

いずれにせよ、このような取組みについては、人事担当部局が他部局の評価権者に一任するだけでなく、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十分に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みの一環として、苦情処理制度等、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、人事評価制度の信頼性を高める上で有効である。苦情処理制度については、制度運営上、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りうる。

小規模な地方公共団体においては、一般的に、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。一方、大規模な地方公共団体においては、実効性のある制度運営の観点から、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

人事評価制度を導入しても、評価結果を任用や給与など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でも、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

「人事評価結果を給与へ反映させることは「管理運営事項」か「勤務条件（職員団体との交渉事項）」か。」という問いは、評価結果を給与へ反映させようとする地方公共団体にとって、職員団体との関係を考える上で、大き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、人事評価の実施が義務付けられている国家公務員法の下、国では人事評価制度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制度は、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、また、国における人事評価制度とその趣旨を同じくするものであることにかんがみれば、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>7</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といえるのではないかと考えられる。

### 2 人事評価結果の適正な分布

業績に応じて給与上の弾力的な対応をすることが可能な民間企業とは異なり、地方公共団体の人件費には、毎年度の予算上の制約がある。

人事評価結果の給与への反映は定められた人件費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の問題であるといえる。したがって、絶対評価で行った評価の結果をいかに合理的に相対化し、給与に反映させていくか、その過程で恣意性を排除するためにどのような工夫が可能かといった点が課題となる。

また、給与への反映が人件費原資の適切な配分としての意義を持つべきものである以上、人事評価は、個人単位で適切に評価が行われることに加え、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。

---

<sup>7</sup> 地方自治法（昭和22年法律第67号）第1条参照。

## (1) 正規分布

本来、合理的・客観的に人事評価が行われれば、最終的に評価結果は正規分布となることが自然である。さらに、評価結果を給与に反映する際にも、評価権者の恣意性を排除する観点、職員の納得性を高める観点、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。

なお、参考までに、全都道府県の特定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は正規分布に比較的近い形となっていることが確認された<sup>8</sup>。

## (2) 部局間の評価結果の隔たりへの対処

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、特定の部局や人材への業務負荷の集中を是正することに役立てられるべきである。すなわち、人事評価の公平性・公正性確保の観点からは、職員配置や職員の担当業務を検討する際に、各職員が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適切な配慮がなされるべきである。また、現実には、評価結果の分布を適正化させるため、目標管理における難易度設定の段階で一定の調整がなされている場合が多い。

それでもなお、担当業務の性質が異なることに起因する評価結果の隔たりが部局間に生じた場合、それをどのように調整するか、あるいは調整すべきでないかという点が問題となりうる。

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」との間で、業務の性質上、業務目標の困難度・重要度に隔たりがある場合、困難度・重要度の高い業務を担当する部局で目標を達成した職員と、困難度・重要度が低くはない業務を担当する部局で目標を達成した職員の評価結果には、差が生じることとなる。

この点、部局単位で評価結果の相対処理を行って分布状況を調整する仕組みを導入している地方公共団体においては、その差が一定程度緩和される可能性がある。ただし、この場合、困難度・重要度の高い業務を担当する部局には業務遂行能力の高い職員が多く在籍している可能性が高く、仮に困難度・重要度が低くはない業務を担当する部局の職員と同程度の目標達成度であったとしても、評価結果が相対的に低くなるおそれがある。

逆に、部局間で生じる評価結果の差を調整しないこととした場合には、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、業績評価の向上が可能になるものと考えられる。

一般的傾向としては、既述のとおり、小規模団体においては組織全体が見渡せるため、全体として正規分布に近い分布が自然に実現される可能性がある。中規模以上の団体においては、そのような前提条件が当てはまら

---

<sup>8</sup> 資料5「昇給号給数別人数（都道府県）」参照。

ず、部局間の調整が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においては、部局間調整に消極的であるように見受けられる。

### (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り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強いことから、その解消は、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手当て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は制限することもやむを得ないが、6号給とされている場合には、その種の制限は行わないこととするなど、個別の事例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、上位区分の割振りの適正化と同時に、下位区分（標準未満）への割り振りを適正化することも必要となる。下位区分への割り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、昇給制度が予算によって定められた人件費の枠内で運用されることを前提に実施することとなる。

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いるが、地方公共団体においては、既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。そうした団体においては、昇給原資をいかに確保するか、あるいは、評価結果が正規分布

とならず、上位区分に偏り、下位区分の分布がない場合、給与水準が全体として上昇することになるが、そのような問題にどう対処するかが課題となる。

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、その原資確保の観点から、一定数の職員を下位区分に割振る必要がある。

この点、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。

また、給与水準が全体として上昇する問題については、人事委員会勧告が出され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給与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ではないかとの意見もある。

いずれにせよ、こうした制度運営上の工夫を行うとともに、その基本的な考え方について、議会や住民に対して丁寧に説明し、理解を得ることが重要であると考えられる。

## ② 共通認識の形成

人事評価制度の趣旨及び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と考えられる。

これを前提とした上で、どのようにすれば、下位区分への割振りを職員全体が自然なこととして受け止め、下位区分に割り振られた職員の納得性を高めることができるかについて検討することが重要である。その際には、職員の業務内容や勤務実態を踏まえるとともに、職員全体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うした共通認識を職員の間形成することが、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、組織の生産性を高めるために、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などにより、士気を維持する工夫を行うことが重要であると考えられる。

例えば、鳥取県においては、成績下位者を対象に職務復帰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割が従事可能な職務への復帰を果たしている。さらに、当該プログラムでは能力検査も行っており、その過程で自らの評価結果への納得性が高まる効果もあるとされる。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。

このような取組みを行った上でも改善がみられない場合には、各地方公共団体において、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と考えられる。その際には、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年連続した場合には訓練教育プログラムの受講対象とし、4年連続した場合には分限処分の適用対象とするなど、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

評価結果の給与への反映において、下位区分への割振りを適切に行い、反映結果の職員全体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、混乱を引き起こすことなくその中身を開示していくことが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開示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。職員本人から請求があったときに限り、開示することが適当である。

## 3 給与構造との関係

給料表の構造等、現在の給与制度上の要因により、人事評価結果の給与への反映が十分な効果を発揮できていない場合がある。そのような事態についてどう考えるか、どのような対処方法があるかに関し、検討を行う。

### (1) 昇給による給与格差の縮小

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意見がある。このため、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、給与構造を見直す必要があるかどうかを検討課題となる。

他方、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く、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ため、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。

その例としては、広島県において課長級以上の職員への導入が検討されている一級三号制の給料表が挙げられる。さらに、定期昇給が存在しない、いわゆるシングルレート制の給料表は、その究極の姿であるといえる。

ただし、このような措置を検討する際には、現在の公務員の給与制度において給料表の各級内に号給の区別が設けられている趣旨が、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ためのものであることにも十分留意する必要がある。

## (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などの弊害が多く、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むしろ、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、公務能率の増進の観点からは、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が適当である。

具体的な手法としては、厳格な昇格管理を前提に、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又は最高額と最低額の幅を小さくすることなどにより、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級間の差異を設けることも検討すべきである。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、ポスト数が制約されているため、昇任・昇格できずに最高号給に位置し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>9</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当でなく、号給の伸長に一定の限度があることは自ずと明らかである。

---

<sup>9</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)

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、最高号給に位置しているため、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ものと考えられる。

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。

## 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等への反映に至る過程における課題及び工夫等、運用の実態に即した留意点を明らかにすることにより、地方公共団体におけるより円滑な制度の導入・運用や評価結果の効果的な活用の実現に資することを旨と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べきものである。

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・運用する際に必ず遭遇すると考えられる重要な論点であるが、容易に一般的な解決策を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というべきである。

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 覚  
(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（金）

- ・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

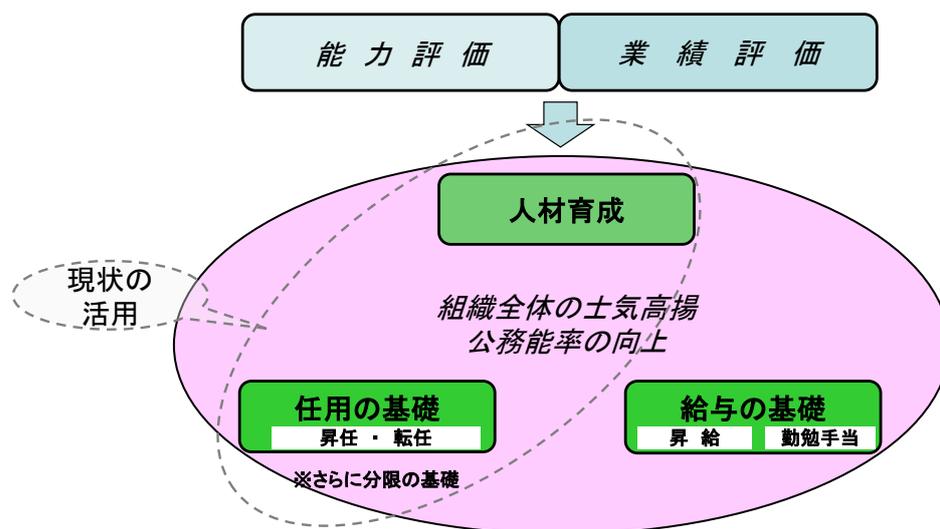
- ④**自己申告**：被評価者が自らの業務遂行状況を振り返り自己申告を実施
- 面談**：評価者と被評価者が話し合い、目標設定やフィードバックを実施
- フィードバック**：結果の開示、今後の業務遂行に当たっての指導・助言を実施

### ⑤苦情対応：評価に関する苦情に対応する仕組みを整備

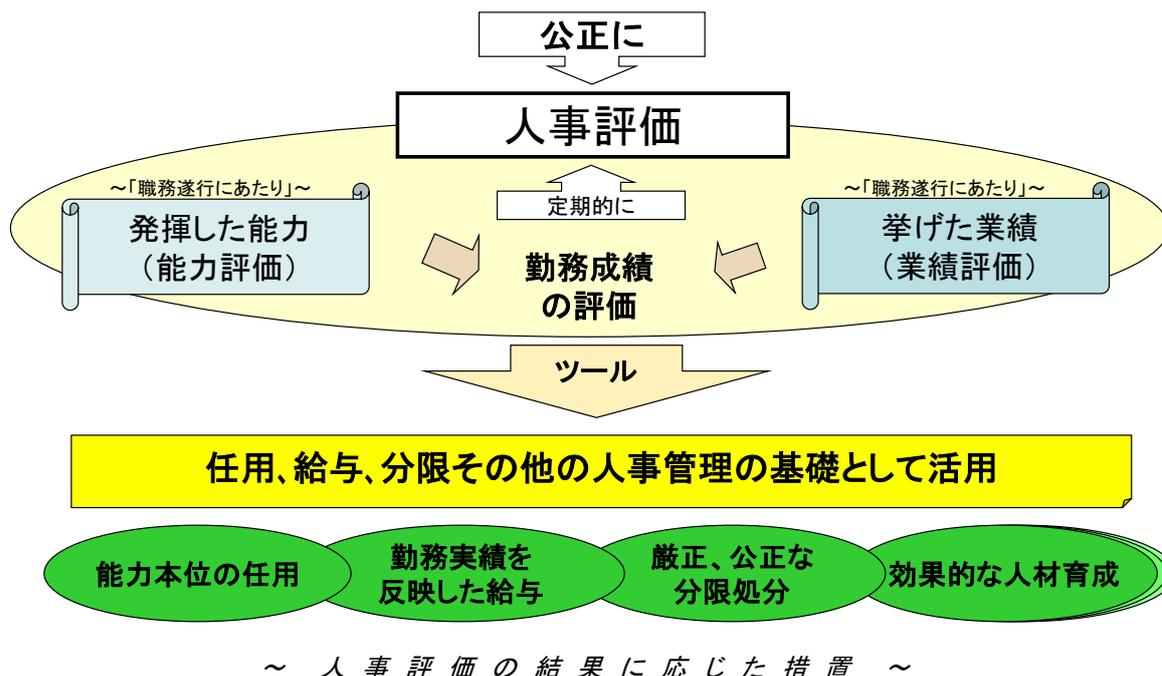
- ・ **苦情相談**：相談員による簡易迅速な処理
- ・ **苦情処理**：処理委員会による審査など厳格な手続での処理

## 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



～ 人事評価の結果に応じた措置 ～

## 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

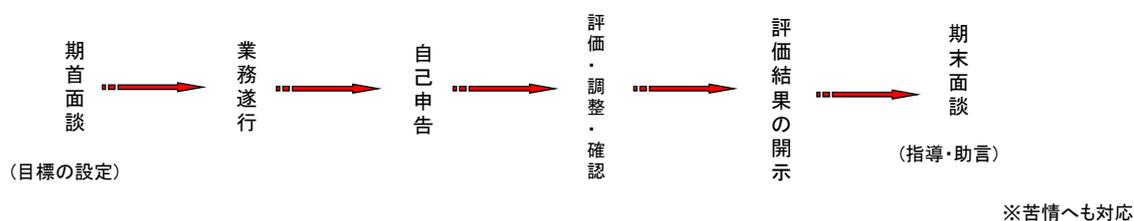
評価期間(10月～9月)において職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力を評価

#### 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=E」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、特定管理職員にあつては「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つては「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、特定管理職員にあつては「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つては「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			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				
43	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 (%)											
44	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				
45	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 (%)											
46	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				
47	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	
41	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			
42	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			
43	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			
44	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	
45	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					
46	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	
47	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—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	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							標準より下位区分	
		標準より上位区分			標準					
		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	
	人員分布率(%)			9.5	19.9			56.2	14.2	
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							標準より下位区分		
		標準より上位区分			標準						
		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	62.3
	人員分布率(%)			5.8	17.1				59.5	17.3	0.3
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							標準より下位区分		
		標準より上位区分			標準						
		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	49.0
	人員分布率(%)			2.2	4.9		92.6			0.2/0.0	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	52.5
	人員分布率(%)						99.3			0.3	0.4
14	成績率			83.5	76.0				68.5	60.5	52.0
	人員分布率(%)			8.7	15.9				73.5	1.7	0.1
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							標準より下位区分	
		標準より上位区分			標準					
		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）

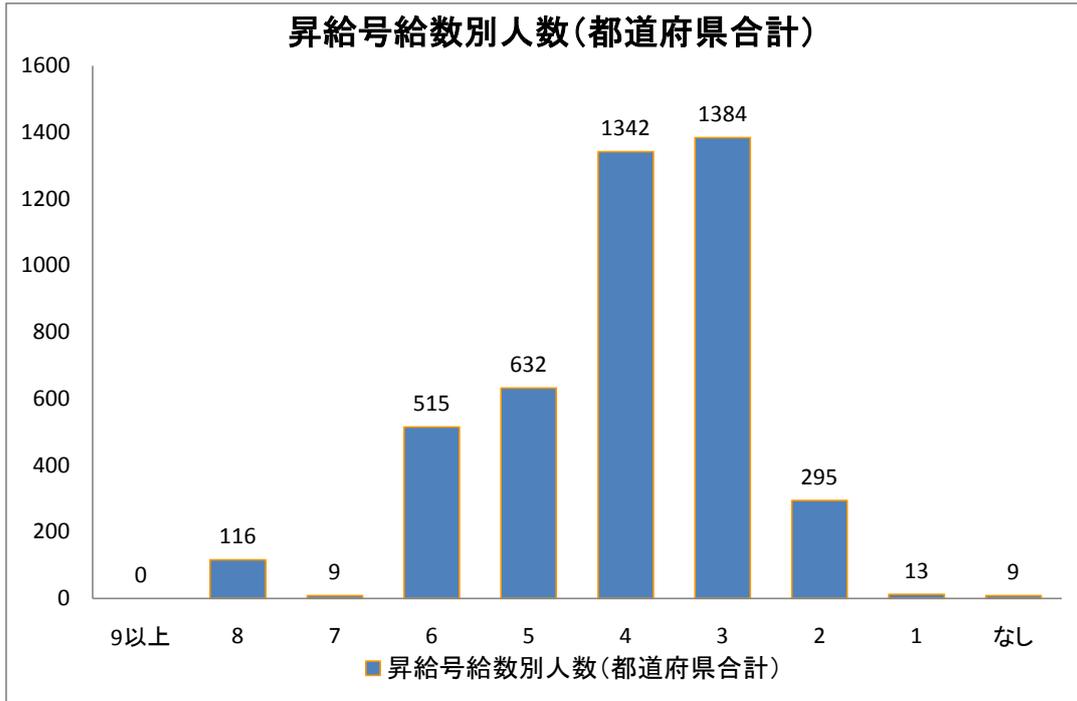
(1) 特定管理職員（※管理職の中で異なる取扱いをしている職位がある場合に回答を得たもの）

団体		成績率等の状況							標準より四位区分	
		標準より上位区分			標準					
		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
	人員分布率(%)				6.0	21.0		67.6		5.1
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。)								
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。)								
15	成績率					91.0	79.0			67.0
	人員分布率(%)					2.6	22.7			72.7
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(%)	(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		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							標準より四位区分	
		標準より上位区分			標準					
		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
	人員分布率(%)				2.2	4.8	92.7			0.2/0.0
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
	人員分布率(%)				40.3			59.5		0.1
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
	人員分布率(%)						99.4			0.3
14	成績率				83.5	76.0		68.5		60.5
	人員分布率(%)				8.6	15.8		73.7		1.7
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)

