

人事評価に関する検討会（第2回）

2013年8月23日

出雲 明子（東海大学）

国家公務員の人事評価制度の意義と課題

1. 国家公務員制度改革での人事評価制度の位置付け

（1）論点

①幹部公務員の一元管理

内閣人事局の設置、内閣の人事管理機能強化、適格性審査、省庁横断的人材育成（人的資源の把握）、公募制の導入

②採用試験改革

「キャリアシステム」（インフォーマルな特権的取扱）の廃止

③自律的労使関係制度

労働基本権の保障、コスト意識醸成（以上、①～③について H20 基本法）

④人事評価制度

能力・実績主義による人事管理の基礎（H19 国公法改正）

倫理、組織目標と個人目標のリンク、結果の開示と主体的取り組みの促進（H20 基本法）

（2）人事評価制度の、他論点への影響

①人事評価制度を基礎とした適格性審査、説明責任、公募制での指針（要求される能力の提示）にもなりえる

②「入口選抜方式」による「二重の駒形モデル」（稲継裕昭『日本の官僚人事システム』東洋経済新報社、1996年）から、人事評価を基礎としたキャリア形成、インセンティブ付与

③信賞必罰の徹底による、労働基本権保障への理解、コスト意識醸成

→人事評価制度を通じて、能力・実績主義を実現することが、国家公務員制度改革全体の促進につながる

2. 人事評価の目的

（1）人事管理：成果の把握、職務行動の評価、処遇への反映、選抜

年功的人事制度から能力・実績主義の人事制度へ

人材配置（異動）には、（インフォーマルな）能力・実績主義が見られたが、昇格、昇給は一律（または持回りの）に行われていた。

→人材配置をフォーマルに説明責任を伴って、昇格、昇給、分限処分を能力・実績主義で行う。インセンティブを付与すると同時に、信賞必罰を徹底する。

- (2) 人材育成：評価を通じて、行動（職務行動、能力開発）を変化させる
職務上の個人目標設定・管理、そのために必要な能力開発を提示する（または自分で考えさせる）。コミュニケーションの促進
個人の公務員としてのキャリア形成を明確化する
個人と組織の成長を生み出すマネジメントツール、評価者（管理者）の育成

3. 人事評価制度の課題

(1) 運用の把握

組織の成長、各省庁独自の評価制度⇔縦割り行政
評価制度の評価（メタ評価）を行うかどうか
調整の意義、役割
評価者（管理者）研修

(2) 能力評価と実績評価の関係、ウェイト

一般の職員（裁量性低）：能力評価重視
幹部職員（裁量性高）：実績評価重視、または実績評価のみとするか
* 適格性審査やマニフェストとの関係
先進国での幹部公務員に対する業績給の導入

(3) 「必罰」の強化

少ない C 又は D 被評価者

参考資料：「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 23 年 3 月）（資料 5）

ある政令指定都市で良好未満の区分に決定された者を 14.59%（特定管理職、56 歳以上）、ある都道府県で同上の者を 7.02%（特定管理職以外、55 歳以上）出しているが、例外的であり、多くの団体で同上の者は 0%である。

(4) 職場外の行動への評価の是非

例 1：育児休暇の取得、分担（消費者庁）（『日経新聞』2013 年 6 月 12 日付）

例 2：地域活動、社会貢献活動

「地域に飛び出す公務員を応援する首長連合」（代表：古川康佐賀県知事）（『日経新聞』2012 年 2 月 27 日付）

住民意向の把握、評価軸を行政の外部に（大田肇『公務員革命』ちくま新書、2011 年）

「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				
	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 (%)										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	
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 (%)									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	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			