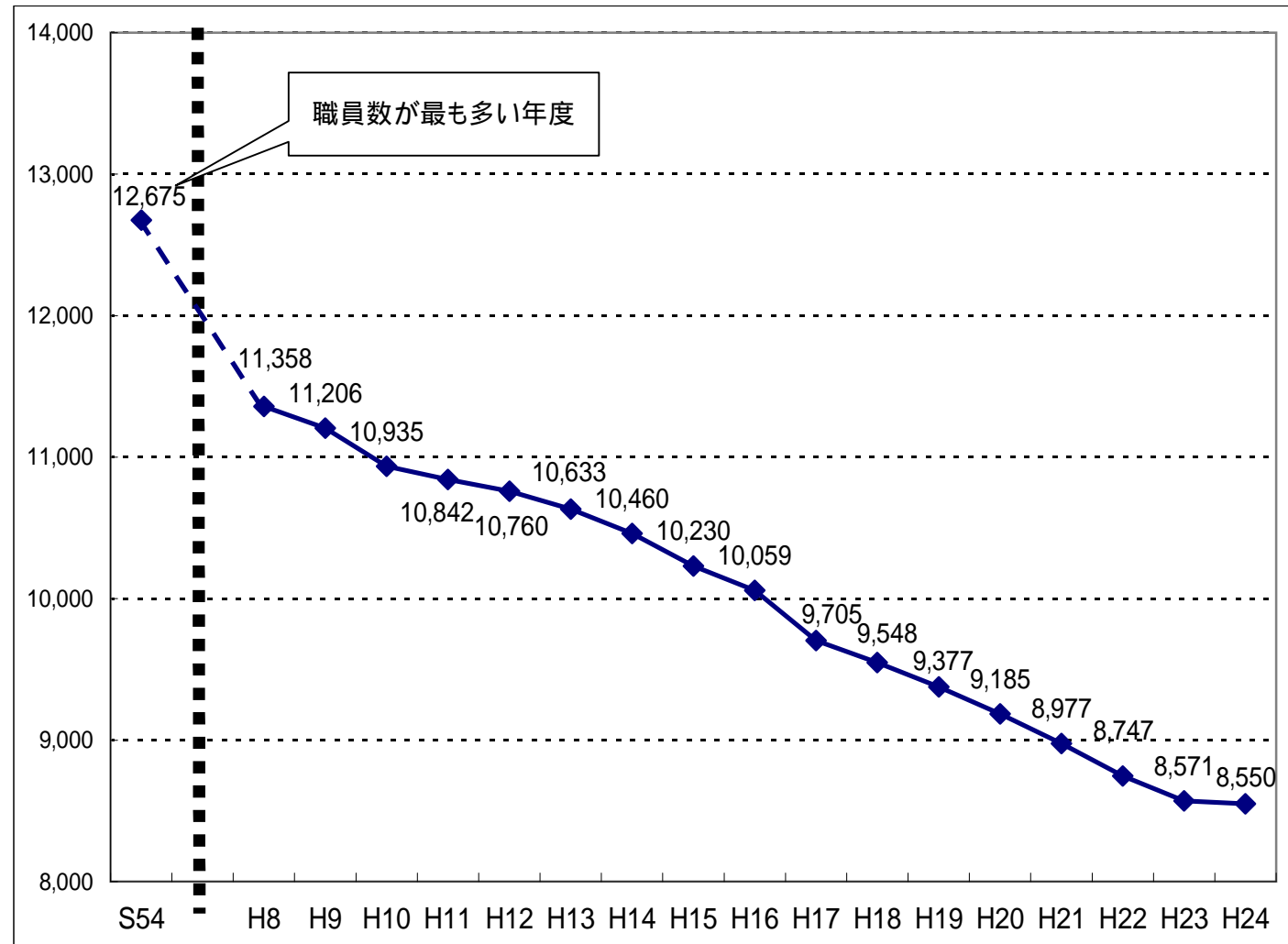


## 「簡素で活力ある市役所の構築について」論点の整理

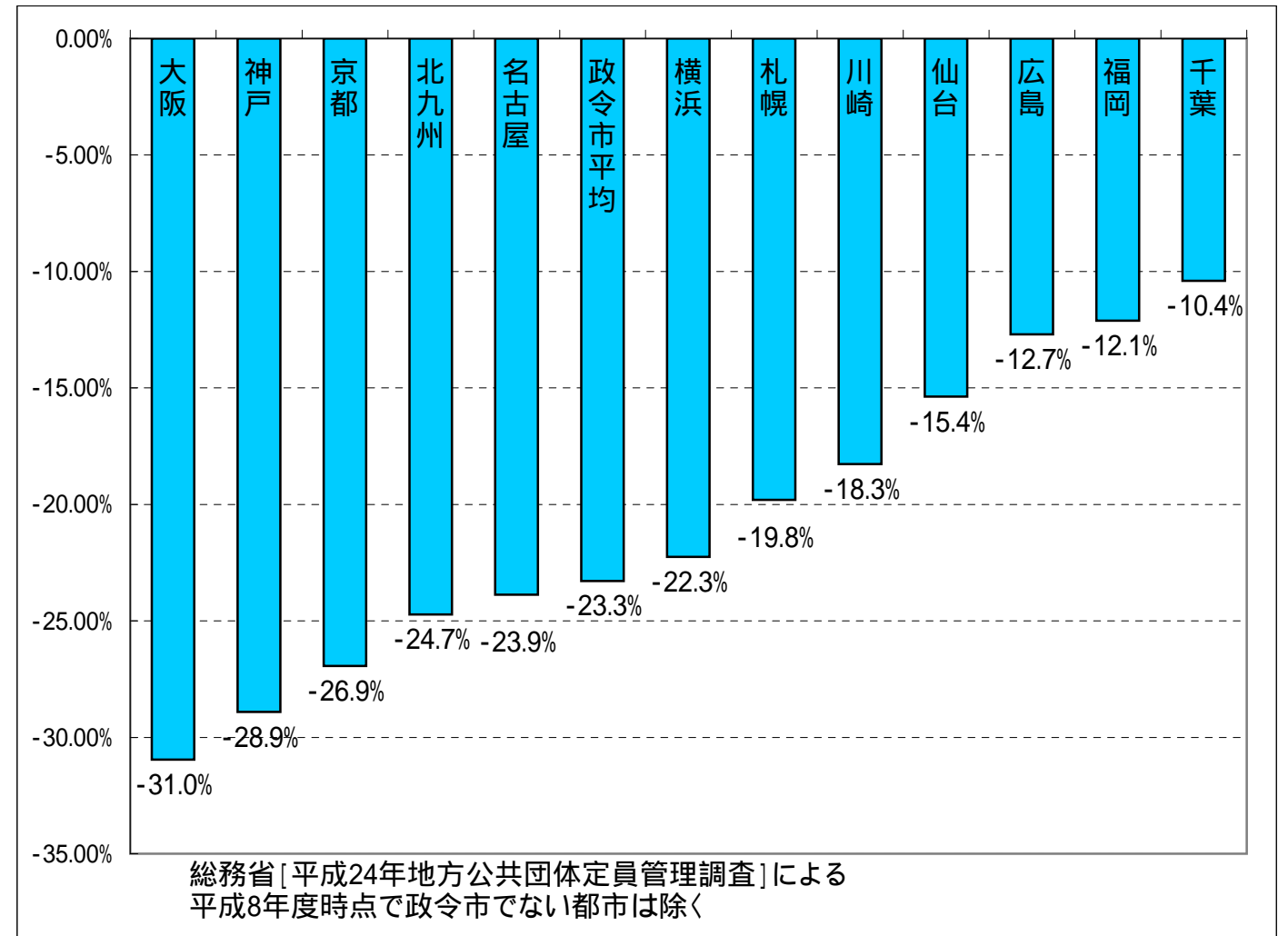
区 分	事前に方向性を確認した項目	本日さらに議論する項目
<b>1 選択と集中及び責任ある執行体制の構築</b>		
(1) 組織マネジメント		今後の行政運営に当たって、組織目標を明確にし、その達成に向けたマネジメント機能の充実を図る「組織マネジメント」のあり方。
(2) 組織・人員体制	<p>事業執行におけるトップである局長級の理事職については責任と権限が不明確であり、真に必要な職については権限を付与するとともに、それ以外の職については削減する方向で検討すべきである。管理職について、他都市と比較してやや多い状況となっており、スタッフ職を中心に削減し、職員全体の人員体制に見合った数とする必要がある。</p> <p>主任についてその組織上の役割について明確にするとともに、それに沿った任用を行うべきである。技能労務職等民間委託可能な業務は積極的に民間活力を導入する。</p> <p>上記現場部門や窓口業務等の民間活力導入だけでなく、量から質へ、成果を見据えた業務遂行を徹底することにより、事務の効率化を図る。</p> <p>特に、他都市と比較して人員配置が手厚い部門についてはその原因を分析し、効率化が図れる分野については効率化を図る。</p> <p>一方では、成長戦略や市民要望が高い分野等については、充実強化を図る。</p>	<p>現在、8000人体制を目指した取組みを進めているが、何らかの目標数値を持って取り組むべきか否か。</p> <p>〔                      ・これまでの議論では、数字ありきではなく、見直すべきものは見直した上で強化すべき分野について人員配置すべきである                      ・地方分権の進展の中での、国・県からの事務移管など、変動要因がある                      〕</p> <p>変化に迅速に対応できるプロジェクト型組織のあり方</p>
(3) 総人件費の抑制	本市の財政状況等に鑑み、国及び他都市との均衡がとれていないものについては、市民の理解という面でその適正化を図る。	<p>職員数については上記のとおり</p> <p>給与水準については、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・基本的には人事委員会勧告により、市内民間企業との均衡が図られている。</li> <li>・勧告対象外で民間企業との均衡がとれていないものについて、市民の理解が得られるかという視点での適正化。</li> </ul> <p>(人事委員会勧告における官民比較対象外)</p> <p>技能労務職の給料、特殊勤務手当、通勤手当</p>
<b>2 職員の能力・モチベーション等の向上</b>		
(1) 優秀な人材の確保及び職員構成の高齢化への対応のあり方	<p>優秀な若手人材を確保するため、就職活動時期の見直し等の動向を踏まえながら、採用試験の改善に引き続き取り組む必要があるとともに、平成24年度で終了した早期希望退職制度について、より効果的な新たな制度の導入を研究する必要がある。</p> <p>簡素で効率的な組織体制を保持しつつ多様化・高度化する行政ニーズに的確に対応するため、一般任期付職員について制度を導入する必要がある。</p>	
(2) 人材育成	<p>採用後10年間の育成方針として採用区分・入職年齢等に応じたきめ細かな育成モデルを作成・提示し、主体的な能力開発に向けた職員の意識を高めるとともに、能力ある若手のキャリアアップに向けた積極的なチャレンジを促していくことが重要である。</p> <p>おおむね在課3年を目安に行っている人事異動について、早期育成のための短期間異動や、スペシャリスト育成のための特定分野への3年間を超える期間の配置、キャリアプランの策定、複線型人事制度など、多様化・高度化する行政ニーズを踏まえ、柔軟な運用に改める必要がある。</p>	
(3) 職責・実績の処遇への反映及び人事評価制度の再構築		<p>組織目標と個人目標のリンク、それに基づく実績評価の仕組み</p> <p>評価結果をより処遇に反映する仕組み(定期昇給、勤勉手当)</p> <p>職務・職責をより明確に反映した給与制度</p>
(4) 女性活躍推進、ワークライフバランス	<p>女性職員の活躍を更に進めるため、若手職員の育成強化や上司の指導育成力の向上を図るなど、性別に関わらず職員の成長を積極的に支援する必要がある。また、女性係長試験受験率向上に向けた決め細やかな対応が必要である。</p> <p>職員一人ひとりが職場で意欲や能力を十分発揮するとともに、家庭や地域で充実した生活を実現するため、全職員のワーク・ライフ・バランスの推進をさらに図る必要がある。併せて、量から質へ、成果を見据えた業務遂行を徹底することにより、事務の効率化を図り、時間外勤務を縮減する必要がある。</p>	

# 選択と集中及び責任ある執行体制の構築

○職員数の推移



○職員数の削減率（政令市比較）（H8年からの職員数の削減状況）



	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16
職員数	11,358	11,206	10,935	10,842	10,760	10,633	10,460	10,230	10,059

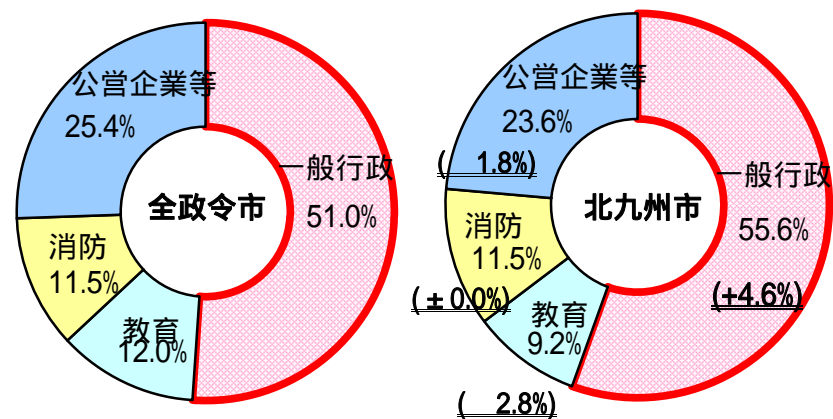
	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	差 H24 - H8
職員数	9,705	9,548	9,377	9,185	8,977	8,747	8,571	8,550	2,808

	大阪	神戸	京都	北九州	名古屋	政令市平均	横浜	札幌	川崎	仙台	広島	福岡	千葉
H8年度	53,422	21,445	19,007	11,358	33,136	20,885	34,473	17,798	16,500	11,268	13,243	10,862	8,111
H24年度	36,885	15,247	13,888	8,550	25,223	16,022	26,802	14,273	13,485	9,536	11,562	9,546	7,267
差	16,537	6,198	5,119	2,808	7,913	4,863	7,671	3,525	3,015	1,732	1,681	1,316	844

# ○本市の人員体制の現状分析（政令市比較）

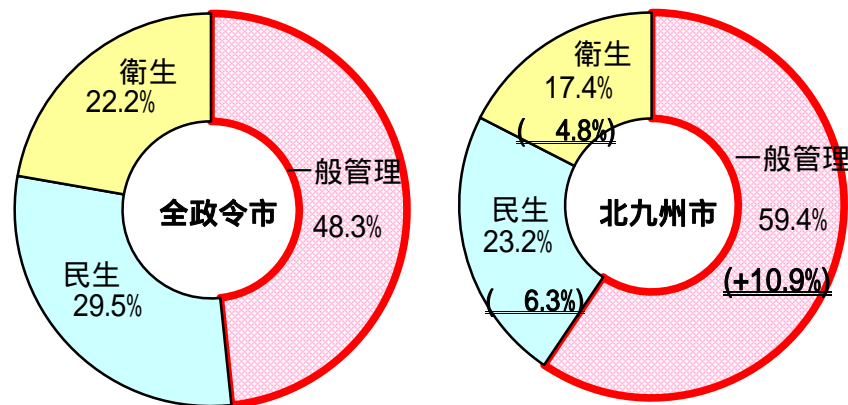
## 1. 総務省定員管理調査結果

### (1) 総職員数



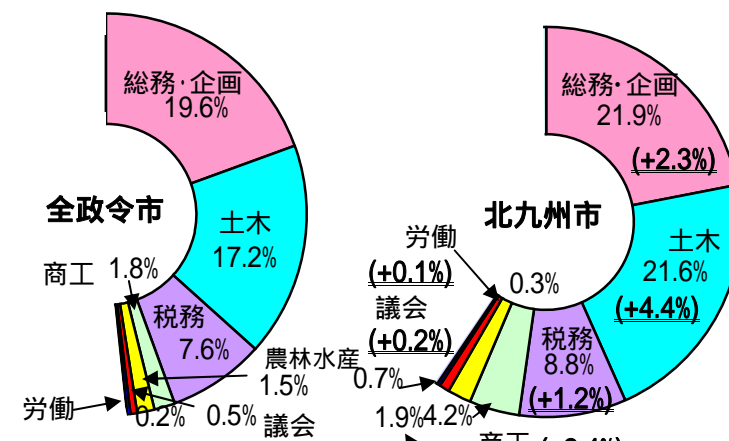
一般行政部門 4.6%多い  
 (部門名: 総務・企画、土木、税務、商工、農林水産、議会、労働、衛生、民生)

### (2) 一般行政部門



一般管理部門 10.9%多い  
 (部門名: 総務・企画、土木、税務、商工、農林水産、議会、労働)

### (3) 一般管理部門



総務企画部門 2.3%多い  
 土木部門 4.4%多い  
 税務部門 1.2%多い  
 商工部門 2.4%多い  
 農林水産部門 0.4%多い

## 2. 人口1万人あたりの職員数

都市名	職員数	人口	人口1万人当りの職員数
相模原	4,536	700,923	64.7
堺	5,562	838,675	66.3
福岡	9,546	1,422,831	67.1
浜松	5,645	791,710	71.3
さいたま	8,945	1,223,954	73.1
横浜	26,802	3,629,257	73.8
札幌	14,273	1,904,319	75.0
千葉	7,267	937,146	77.5
岡山	5,786	691,955	83.6
<b>北九州</b>	<b>8,550</b>	<b>974,691</b>	<b>87.7</b>
静岡	6,337	713,640	88.8
熊本	6,455	722,417	89.4
新潟	7,420	802,778	92.4
仙台	9,536	1,020,241	93.5
川崎	13,485	1,388,481	97.1
広島	11,562	1,164,654	99.3
京都	13,888	1,382,113	100.5
神戸	15,247	1,510,216	101.0
名古屋	25,223	2,177,003	115.9
大阪	36,885	2,540,873	145.2
政令市平均	242,950	26,537,877	91.5

都市名	職員数	人口	人口1万人当りの職員数
札幌	7,129	1,904,319	37.4
横浜	13,747	3,629,257	37.9
福岡	5,506	1,422,831	38.7
堺	3,338	838,675	39.8
さいたま	4,963	1,223,954	40.5
浜松	3,223	791,710	40.7
仙台	4,319	1,020,241	42.3
静岡	3,104	713,640	43.5
千葉	4,081	937,146	43.5
相模原	3,107	700,923	44.3
岡山	3,194	691,955	46.2
広島	5,428	1,164,654	46.6
新潟	3,805	802,778	47.4
<b>北九州</b>	<b>4,756</b>	<b>974,691</b>	<b>48.8</b>
熊本	3,606	722,417	49.9
名古屋	11,416	2,177,003	52.4
神戸	7,925	1,510,216	52.5
川崎	7,371	1,388,481	53.1
京都	7,466	1,382,113	54.0
大阪	16,443	2,540,873	64.7
政令市平均	123,927	26,537,877	46.7

都市名	職員数	人口	人口1万人当りの職員数
横浜	6,427	3,629,257	17.7
札幌	3,557	1,904,319	18.7
さいたま	2,298	1,223,954	18.8
堺	1,711	838,675	20.4
岡山	1,418	691,955	20.5
仙台	2,114	1,020,241	20.7
千葉	1,961	937,146	20.9
相模原	1,484	700,923	21.2
川崎	3,075	1,388,481	22.1
広島	2,603	1,164,654	22.3
静岡	1,619	713,640	22.7
名古屋	5,041	2,177,003	23.2
浜松	1,840	791,710	23.2
神戸	3,579	1,510,216	23.7
福岡	3,394	1,422,831	23.9
新潟	1,961	802,778	24.4
京都	3,492	1,382,113	25.3
大阪	7,333	2,540,873	28.9
<b>北九州</b>	<b>2,823</b>	<b>974,691</b>	<b>29.0</b>
熊本	2,115	722,417	29.3
政令市平均	59,845	26,537,877	22.6

# 本市の給与制度の概要

## 1 給与の体系

職員の給与は、給料とこれを補完する諸手当とから成る。

### (1) 給料

本市では、職種に応じて7種10表の給料表を定めている。各給料表は「職務の級」と「号給」により成り立っている。

給料表の区分	適用となる職員
1 行政職給料表	一般行政事務職員等
2 消防職給料表	消防吏員
3 教育職給料表 (1)、(2)	(1) 高等学校、高等専修学校の教諭等 (2) 幼稚園の教諭等
4 研究職給料表	学芸員
5 医療職給料表 (1)~(3)	(1) 医師、歯科医師 (2) 医療技術職(薬剤師、獣医師、栄養士等) (3) 保健師、助産師、看護師等
6 技能労務職給料表	技能労務職員(環境業務員、学校給食調理士等)
7 特定任期付職員給料表	特定任期付職員

### (2) 諸手当

手当の種類		
公民較差の対象	例月給与	扶養手当、地域手当、管理職手当、住居手当
公民較差の対象外	例月給与	初任給調整手当、通勤手当、単身赴任手当、特殊勤務手当( )、時間外勤務手当、休日勤務手当、夜間勤務手当、管理職員特別勤務手当、宿日直手当、義務教育等教員特別手当
	特別給	期末手当、勤勉手当、特定任期付職員業績手当 退職手当

#### ( ) 特殊勤務手当の種類

- 危険な勤務に対して支給・・・公害立入検査手当、高所作業等手当、災害作業手当
- 不快な勤務に対して支給・・・食肉センター業務手当、火葬業務手当、環境センター作業手当、動物死体収集手当
- 不健康な勤務に対して支給・・・保健指導手当、放射線取扱手当
- その他特殊な勤務に対して支給・・・折衝手当、福祉業務手当、税務従事手当、潜水手当 など

## [給料表の例]

行政職給料表 (人員は平成24年4月1日現在)

職務の区分	1 級		2 級		3 級		4 級		5 級		6 級		7 級	
	号給	人員	号給	人員	号給	人員	号給	人員	号給	人員	号給	人員	号給	人員
再任用職員以外の職員	1	6	1	6	1	6	1	6	1	6	1	6	1	6
	144,300	6	215,100	10	249,000	10	258,200	10	307,200	10	346,900	10	415,400	10
	148,800	9	223,200	10	258,200	11	267,800	3	316,900	3	358,300	3	426,600	3
	153,800	7	231,300	10	267,600	11	277,500	3	326,800	3	369,900	3	439,500	3
	160,700	6	239,000	10	277,100	2	287,100	2	336,700	2	380,800	2	453,000	2
	167,800	10	246,900	22	286,500	7	296,900	3	345,800	3	392,300	3	466,500	3
	175,300	44	255,000	41	296,200	10	306,700	3	355,600	3	403,900	3	480,200	3
	183,000	29	263,300	53	305,300	14	316,300	3	365,600	1	414,500	1	494,000	1
	190,700	46	271,600	72	313,900	2	325,700	4	375,000	4	424,800	4	507,900	4
	198,400	50	279,900	90	322,400	16	335,200	3	384,800	1	434,800	1	522,100	1
	206,100	32	288,300	64	330,800	23	343,900	11	394,300	11	444,800	11	535,600	11
	213,900	47	296,800	87	338,400	19	353,300	15	403,700	15	454,900	15	545,900	15
	221,700	45	305,300	105	345,900	34	362,500	21	412,100	21	463,900	21	552,500	21
	229,500	30	313,800	99	353,200	17	371,500	30	420,300	1	471,400	1	558,900	1
	236,900	21	321,300	83	359,900	23	379,500	14	427,300	1	478,700	1	565,100	1
	243,600	22	328,500	79	366,000	47	386,900	38	434,000	6	486,000	24	569,300	1
	250,300	14	334,200	72	371,500	67	393,500	62	440,100	42	493,200	21	573,300	1
	257,000	12	339,500	78	376,500	63	398,500	96	444,400	47	499,300	24	577,300	1
	263,700	9	344,600	130	380,400	67	402,700	58	448,400	54	503,300	13	581,300	1
	269,300	14	349,900	74	384,000	68	406,300	42	452,400	56	507,300	13	585,300	1
	274,700	8	355,000	56	387,400	45	409,800	74	456,200	52	511,300	4	589,300	1
	279,700	4	358,800	52	390,400	51	413,300	91	460,000	48	515,200	1	593,300	1
	284,100	5	362,400	36	393,400	131	416,800	194	463,800	28	519,200	1	597,300	1
	288,300	5	365,700	21	396,300	102	420,300	61	467,600	14	523,200	1	601,300	1
	290,600	1	368,700	9	399,000	185	423,700	59	471,400	15	527,200	1	605,300	1
	292,900	2	371,700	2	401,600	87	427,100	63	475,100	5	531,200	1	609,300	1
	295,100	2	374,600	2	404,300	70	430,400	42	478,700	1	535,200	1	613,300	1
	297,300	1	377,400	3	407,000	14	433,700	42	482,400	1	539,200	1	617,300	1
	300,000	1	380,100	3	409,700	1	436,900	59	486,200	1	543,200	1	621,300	1
	302,700	1	382,800	2	412,400	2	440,100	21	490,000	1	547,200	1	625,300	1
305,400	1	385,500	1	415,100	2	443,300	23	493,800	1	551,200	1	629,300	1	
再任用職員														
計	477	1,349	1,171	1,123	375	99	31							
再任用職員	225,400	-	242,600	12	274,600	4	301,200	10	302,000	13	343,300	10	393,100	-

職務の級  
職務の複雑、困難及び責任の度に応じて区分するもの

行政職給料表の場合  
1級 係員  
2級 上位の係員  
3級 主任  
4級 係長  
5級 課長  
6級 部長  
7級 局長

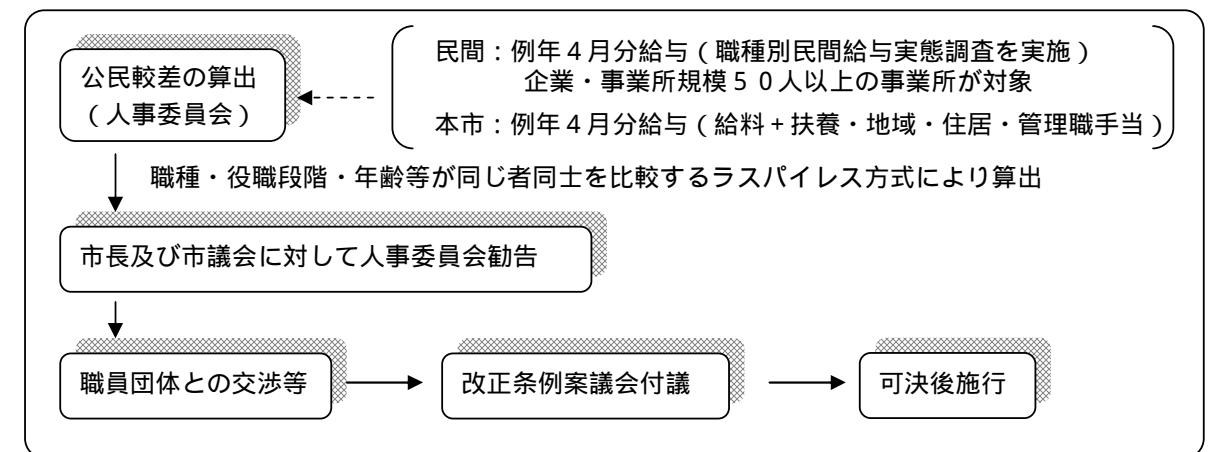
号給  
同じ級の中で、職務の習熟を給与に反映させるもの  
通常、1年で1号給昇給する

## 2 給与改定の仕組み

本市職員の給与について、人事委員会が市内民間の賃金との適正な均衡を確保することを基本として、同じ条件にある者同士の公・民の給与を比較した上で毎年、所要の勧告を行う。

その勧告に基づき、下記の手順により改定する。

ただし、技能労務職の給与は、人事委員会勧告制度の対象外



### 本市人事委員会勧告における民間給与との較差(直近5ヶ年分)

年 度	民間給与	本市職員給与	較 差	
平成20年度	419,451円	417,734円	1,717円	0.41%
平成21年度	420,393円	421,464円	1,071円	0.25%
平成22年度	420,789円	421,693円	904円	0.21%
平成23年度	420,387円	420,938円	551円	0.13%
平成24年度	420,651円	420,627円	24円	0.01%

「民間給与」は、市内民間事業所の事務・技術関係従業員(企業規模・事業所規模50人以上)の各年4月分給与の額

「本市職員給与」は、行政職給料表適用者の各年4月分給与の額

それぞれ該当年度の新規学卒の採用者は含まれていない。

### 本市人事委員会勧告における民間特別給(ボーナス)との比較(直近5ヶ年分)

年 度	民間	本市
平成20年度	4.49月分	4.50月分
平成21年度	4.16月分	4.15月分
平成22年度	3.94月分	3.95月分
平成23年度	3.97月分	3.95月分
平成24年度	3.96月分	3.95月分

「民間」は、該当年度の前年8月から該当年7月までの1年間において、民間事業所で支払われた賞与等の特別給の支給状況を調査したもの

「本市」は、該当年度1年間の期末・勤勉手当の支給月数

### 民間との給与比較(技能労務職)

(平成24年4月1日現在)

区 分	公 務 員		民 間		
	平均年齢	平均給与月額	対応する類似職種	平均年齢	平均給与月額
北九州市	50.1歳	428,671円			
うち清掃職員	45.0歳	450,073円	廃棄物処理業従業員	44.7歳	288,200円
うち学校給食調理士	55.2歳	404,163円	調理士	44.0歳	225,000円
うち用務員	53.5歳	395,415円	用務員	53.5歳	206,600円
うち守衛	47.8歳	459,323円	守衛	61.1歳	200,400円
うち自動車運転手	52.4歳	473,380円	自家用乗用自動車運転者	61.5歳	204,100円

- (注) 1 公務員の「平均給与月額」は、給料月額、扶養手当、地域手当、住居手当、時間外勤務手当等の諸手当の額を合計したものです。  
 2 民間データは、厚生労働省の賃金構造基本統計調査(平成21年~23年の3ヶ年平均)のデータを使用しています。  
 3 技能労務職の職種と民間の職種等の比較にあたり、年齢、業務内容、雇用形態等の点において完全に一致しているものではなく、「公務員」は正規職員のみが対象で、「民間」はアルバイトなどの非正規従業員が対象に含まれています。  
 4 「清掃職員」とは、環境センターに勤務する環境業務員や運転手等のことをいいます。  
 5 「用務員」とは、小・中学校に勤務する職員(教員、学校給食調理士等を除く)等のことをいいます。  
 6 「自動車運転手」とは、環境センター以外の職場に勤務する運転手のことをいいます。

### 国との給与比較(技能労務職)

(平成24年4月1日現在)

本 市		国	
平均年齢	平均給与月額	平均年齢	平均給与月額
50.1歳	393,473円	49.7歳	323,181円

(注) 国との比較における「平均給与月額」は、国家公務員給与実態調査において明らかにされている、給料月額、扶養手当、地域手当、住居手当、管理職手当、単身赴任手当の額のみを合計したものです。

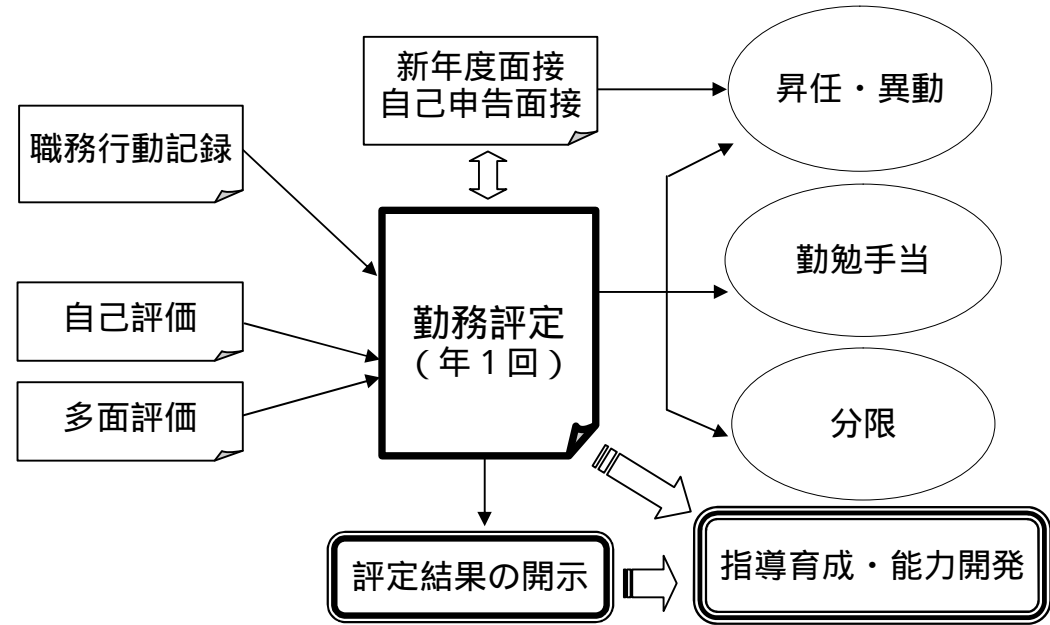


# 職員のモチベーション等の向上

## ○人事評価制度の概要

### 1. 本市の人事評価（勤務評定）制度

能力・実績に基づいた公平・公正な昇任・異動や給与上の処遇を行うため、勤務評定を実施（局長級については業績目標管理を実施）。

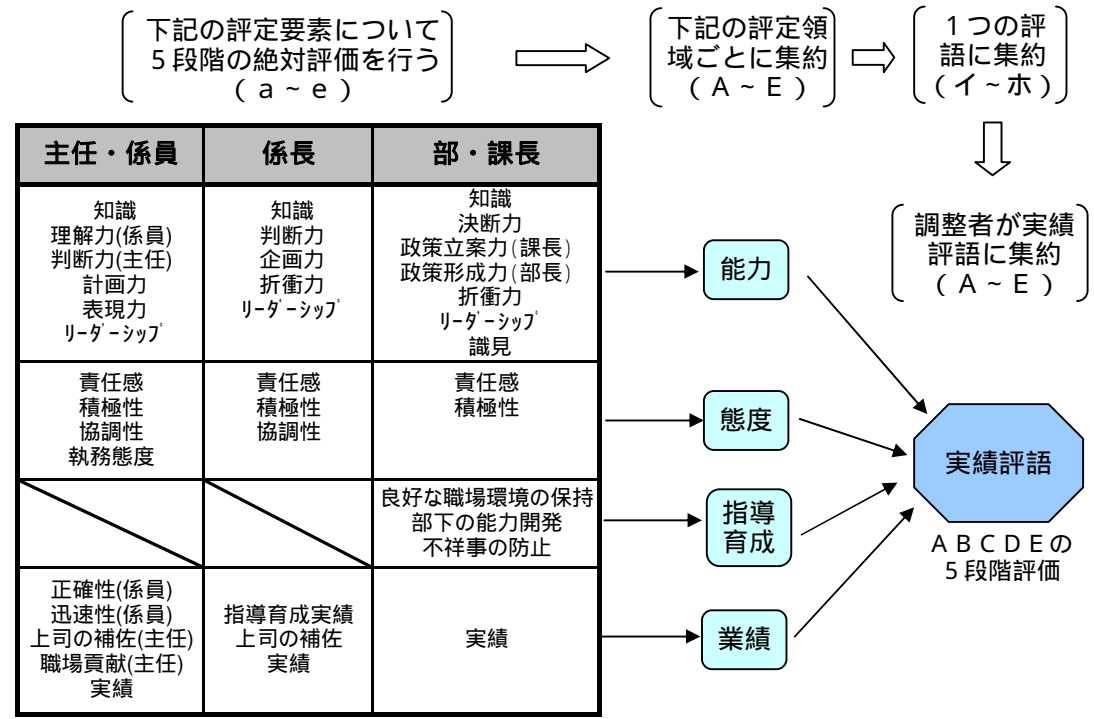


### 各制度の概要

		対象	用途・目的等
勤務評定（定期評定）		部長以下	1年間の職務遂行実績（1/1～12/31）を評価
補完ツール	職務行動記録	部長以下	職員の職務行動や上司が行った指導育成の事跡を記録し、評定の資料とする
	自己評価	部長以下	勤務評定の評価項目に従い、職員が自分自身を評価し、上司に提出
	多面評価	部長・課長	管理職が組織運営上求められる行動・取組姿勢について、部下・同僚の3人が評価
面接制度	新年度面接	主任以下	前年度を振り返り、新年度の組織目標・個人目標を共有するとともに、キャリアプラン等について上司・部下で話し合う
	自己申告面接	係長以下	部下から次年度の異動希望等を申告するとともに、自己評価等に基づき、上司が能力開発のポイント等をアドバイス
評価結果の開示		部長以下	希望者に対し、勤務評定の結果を開示

### 2. 勤務評定の実施方法

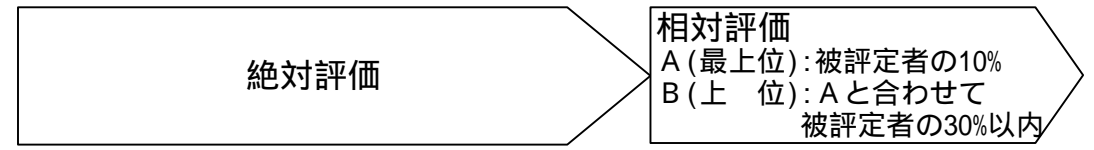
#### 評定の流れ



主任・係員	係長	部・課長
知識 理解力(係員) 判断力(主任) 計画力 表現力 リーダーシップ	知識 判断力 企画力 折衝力 リーダーシップ	知識 決断力 政策立案力(課長) 政策形成力(部長) 折衝力 リーダーシップ 識見
責任感 積極性 協調性 執務態度	責任感 積極性 協調性	責任感 積極性
		良好な職場環境の保持 部下の能力開発 不祥事の防止
正確性(係員) 迅速性(係員) 上司の補佐(主任) 職場貢献(主任) 実績	指導育成実績 上司の補佐 実績	実績

#### 評定者

被評定者	第1次評定者	第2次評定者	第1次調整者	第2次調整者
主任・係員	係長	課長	部長	局長
係長	課長	部長	局長	-
課長	部長	-	局長	-
部長	局長	-	副市長	-



#### 評定要素の内容（例）

評定要素	内容
理解力	業務遂行上の問題点や上司の指示・命令に対する理解は的確であるか。また、困難な事案であっても、臨機応変に対応することができるか。
責任感	困難や失敗に際し責任を回避することなく、自分の担当する業務を十分自覚して、最後まで責任をもってやり遂げたか。
実績	正確かつ能率よく仕事を処理し、業務上の目標を達成したか。また自ら進んで業務の改善を行い、処理時間の短縮など一定の成果をあげたか。

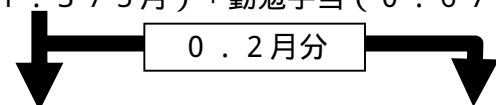
## ○人事評価の給与への反映

### 1. 賞与（勤勉手当）への反映

管理職（局長級～課長級）

期末手当の0.2月分を拠出し、評価結果により勤勉手当に再配分（0.25～0.18月）。

通常（係長級以下）：期末手当（1.375月）+勤勉手当（0.675月）



課長級以上：期末手当（1.175月）+勤勉手当（0.675+月）

モデルケース	評価結果					
	A	B	C		D	
加算支給月数	0.250月	0.225月	0.200月	0.180月	0.150月	
加算額 (円)	局長	205,654	185,089	164,523	148,071	123,392
	部長	167,279	150,551	133,823	120,441	100,367
	課長	143,614	129,253	114,891	103,402	86,168

係長級

成績優良者は勤勉手当を8%又は5%増額。成績不良者は70/100～90/100に減額。

モデルケース	評価結果					
	A	B	C	C未満		
成績率	108%	105%	100%	90%	80%	70%
加算額(円)	25,922	16,201	0	-32,403	-64,806	-97,209

( 勤勉手当支給月数 0.675 月 )

主任～係員級

成績不良者は勤勉手当を70/100～90/100に減額。

モデルケース	評価結果			
	標準	標準未満		
成績率	100%	90%	80%	70%
加算額(円)	0	-24,177	-48,354	-72,531

### 2. 職務評価の実施

管理職のポストを職務の困難度に応じ分類し、管理職手当等に反映。

	管理職手当 (例月)	管理職加算 (期末・勤勉手当の加算)
局長	群 139,900円	群 25 /100
	群 134,300円	群 24.5/100
	群 128,700円	群 24 /100
部長	群 114,700円	群 16 /100
	群 109,700円	群 15 /100
	群 104,700円	群 14 /100
課長	群 86,800円	群 11 /100
	群 82,200円	群 10 /100
	群 77,700円	群 9 /100
	群 64,000円	群 8 /100

## 勤務実績に応じた昇給の実施（国家公務員）

国では平成18年4月から給料表を見直し、勤務実績（人事評価）をきめ細かく昇給幅に反映する査定昇給制度を実施している。

### < 昇給イメージ（管理職） >

改正前

号 俸	差 額	昇 給 幅
6-1 320,600	-	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">1号 9,200</div>
6-2 329,800	9,200	←
6-3 338,600	8,800	←

1年に1回、良好な成績で勤務すれば  
1号昇給

懲戒処分、勤務日数不足等を除き、  
ほとんどの職員が昇給

国家公務員の俸給表を元に本市作成

改正後（平成18年4月～）

号 俸	差 額	昇 給 幅				
		A	B	C	D	E
6-1 320,600	-	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">8号 18,000</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">6号 13,500</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">3号 6,900</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">2号 4,600</div>	なし
6-2 322,900	2,300					←
6-3 325,200	2,300					←
6-4 327,500	2,300					←
6-5 329,800	2,300					←
6-6 331,900	2,100					←
6-7 334,100	2,200					←
6-8 336,300	2,200					←
6-9 338,600	2,300					←

俸給表の号俸を4  
段階に細分化

勤務実績に応じた  
査定昇給

勤務実績（人事評価）にしたがい、昇給に幅を設ける。

昇給区分		A	B	C	D	E
		極めて良好	特に良好	良好	やや良好でない	良好でない
昇給幅	管理職	8号以上 10%	6号以上 30%	3号	2号	なし
	管理職以外	8号以上 5%	6号以上 15～20%	4号	2号	なし
		（絶対評価）				
		（絶対評価）				