

## II 人事評価と職員研修の連携について

人事評価における人材育成関連要素（能力評価や自己申告制度など）の状況、人事評価結果の人材育成への活用状況などについて調査を行った。その結果は、次の（１）～（９）のとおりである。なお、「人事評価」という用語に関する留意事項について、前章「VII 留意事項」を参照されたい。

### （１）人事評価の実施状況（図表３）

階層３区分別（管理職・監督職・その他一般職）の人事評価の実施状況は、それぞれの区分において「全職員を対象に実施している」と回答した団体の割合（以下「全職員実施率」という。）が全団体の６０％以上となっている。

団体種類別の内訳をみると、特別区はすべての階層区分において全職員実施率が１００％となっているが、特例市では５０％前後に留まっている。また、都道府県においては、管理職の全職員実施率が、他の２つの階層区分よりも低くなっているが、政令指定都市においては、逆に管理職の全職員実施率が他の２つの階層区分を上回るなど、団体種類によって、階層別の人事評価の実施状況の傾向に差がみられる。

図表３ 人事評価の実施状況

(単位:団体数, %)

| 区分               | 合計          | 都道府県       | 政令指定都市     | 中核市        | 特例市        | 特別区        |
|------------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 調査団体対象数          | 166 (100.0) | 47 (100.0) | 17 (100.0) | 35 (100.0) | 44 (100.0) | 23 (100.0) |
| 管理職              |             |            |            |            |            |            |
| 全職員を対象に実施している    | 106 (63.9)  | 26 (55.3)  | 13 (76.5)  | 21 (60.0)  | 23 (52.3)  | 23 (100.0) |
| 一部の職員を対象に実施している  | 27 (16.3)   | 12 (25.5)  | 3 (17.6)   | 4 (11.4)   | 8 (18.2)   | 0 (0.0)    |
| 人事評価を実施していない     | 31 (18.7)   | 8 (17.0)   | 1 (5.9)    | 9 (25.7)   | 13 (29.5)  | 0 (0.0)    |
| 無回答              | 2 (1.2)     | 1 (2.1)    | 0 (0.0)    | 1 (2.9)    | 0 (0.0)    | 0 (0.0)    |
| 監督職              |             |            |            |            |            |            |
| ①全職員を対象に実施している   | 109 (65.7)  | 32 (68.1)  | 11 (64.7)  | 21 (60.0)  | 22 (50.0)  | 23 (100.0) |
| ②一部の職員を対象に実施している | 13 (7.8)    | 2 (4.3)    | 2 (11.8)   | 1 (2.9)    | 8 (18.2)   | 0 (0.0)    |
| ③人事評価を実施していない    | 42 (25.3)   | 12 (25.5)  | 4 (23.5)   | 12 (34.3)  | 14 (31.8)  | 0 (0.0)    |
| 無回答              | 2 (1.2)     | 1 (2.1)    | 0 (0.0)    | 1 (2.9)    | 0 (0.0)    | 0 (0.0)    |
| 一般職              |             |            |            |            |            |            |
| ①全職員を対象に実施している   | 100 (60.2)  | 30 (63.8)  | 11 (64.7)  | 18 (51.4)  | 18 (40.9)  | 23 (100.0) |
| ②一部の職員を対象に実施している | 18 (10.8)   | 3 (6.4)    | 1 (5.9)    | 3 (8.6)    | 11 (25.0)  | 0 (0.0)    |
| ③人事評価を実施していない    | 46 (27.7)   | 13 (27.7)  | 5 (29.4)   | 13 (37.1)  | 15 (34.1)  | 0 (0.0)    |
| 無回答              | 2 (1.2)     | 1 (2.1)    | 0 (0.0)    | 1 (2.9)    | 0 (0.0)    | 0 (0.0)    |

(2) 人事評価における能力評価の位置づけ (図表4-1, 4-2)

人事評価における能力評価の位置づけについて質問したところ、「能力評価とその他の評価をそれぞれ所定の計算式により合算し、総合評価を行っている」「能力評価とその他の評価をもとに総合評価を行っているが、決まった計算式はない」「能力評価とその他の評価をあわせた総合評価は行っていない」の各区分の割合が、階層3区分のそれぞれにおいて、いずれも20%台となっている。

図表4-1 人事評価の実施状況

| 区分                                      | (単位:団体数, %) |            |            |            |            |            |
|---|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|   | 合計          | 都道府県       | 政令指定都市     | 中核市        | 特例市        | 特別区        |
| 調査団体対象数                                 | 166 (100.0) | 47 (100.0) | 17 (100.0) | 35 (100.0) | 44 (100.0) | 23 (100.0) |
| 管理職                                     |             |            |            |            |            |            |
| 能力評価とその他の評価をそれぞれ所定の計算式により合算し、総合評価を行っている | 48 (28.9)   | 8 (17.0)   | 9 (52.9)   | 9 (25.7)   | 19 (43.2)  | 3 (13.0)   |
| 能力評価とその他の評価をもとに総合評価を行っているが、決まった計算式はない   | 45 (27.1)   | 11 (23.4)  | 5 (29.4)   | 8 (22.9)   | 4 (9.1)    | 17 (73.9)  |
| 能力評価とその他の評価をあわせた総合評価は行っていない             | 38 (22.9)   | 17 (36.2)  | 2 (11.8)   | 8 (22.9)   | 9 (20.5)   | 2 (8.7)    |
| 人事評価を実施していない                            | 31 (18.7)   | 10 (21.3)  | 1 (5.9)    | 9 (25.7)   | 11 (25.0)  | 0 (0.0)    |
| 無回答                                     | 4 (2.4)     | 1 (2.1)    | 0 (0.0)    | 1 (2.9)    | 1 (2.3)    | 1 (4.3)    |
| 監督職                                     |             |            |            |            |            |            |
| 能力評価とその他の評価をそれぞれ所定の計算式により合算し、総合評価を行っている | 42 (25.3)   | 7 (14.9)   | 9 (52.9)   | 9 (25.7)   | 13 (29.5)  | 4 (17.4)   |
| 能力評価とその他の評価をもとに総合評価を行っているが、決まった計算式はない   | 47 (28.3)   | 11 (23.4)  | 3 (17.6)   | 8 (22.9)   | 9 (20.5)   | 16 (69.6)  |
| 能力評価とその他の評価をあわせた総合評価は行っていない             | 35 (21.1)   | 16 (34.0)  | 2 (11.8)   | 7 (20.0)   | 8 (18.2)   | 2 (8.7)    |
| 人事評価を実施していない                            | 38 (22.9)   | 12 (25.5)  | 3 (17.6)   | 10 (28.6)  | 13 (29.5)  | 0 (0.0)    |
| 無回答                                     | 4 (2.4)     | 1 (2.1)    | 0 (0.0)    | 1 (2.9)    | 1 (2.3)    | 1 (4.3)    |
| 一般職                                     |             |            |            |            |            |            |
| 能力評価とその他の評価をそれぞれ所定の計算式により合算し、総合評価を行っている | 36 (21.7)   | 7 (14.9)   | 7 (41.2)   | 7 (20.0)   | 11 (25.0)  | 4 (17.4)   |
| 能力評価とその他の評価をもとに総合評価を行っているが、決まった計算式はない   | 47 (28.3)   | 11 (23.4)  | 3 (17.6)   | 9 (25.7)   | 8 (18.2)   | 16 (69.6)  |
| 能力評価とその他の評価をあわせた総合評価は行っていない             | 36 (21.7)   | 14 (29.8)  | 2 (11.8)   | 7 (20.0)   | 11 (25.0)  | 2 (8.7)    |
| 人事評価を実施していない                            | 43 (25.9)   | 14 (29.8)  | 5 (29.4)   | 11 (31.4)  | 13 (29.5)  | 0 (0.0)    |
| 無回答                                     | 4 (2.4)     | 1 (2.1)    | 0 (0.0)    | 1 (2.9)    | 1 (2.3)    | 1 (4.3)    |

また、所定の算定式により総合評価を行っている団体について、総合評価に占める能力評価のウエイトについては、図表4-2（集計にあたっては、管理職のうちで級によってウエイトが異なる場合は課長級を標準とし、0%及び100%を外れ値として扱った。また、ウエイト非公表団体は除外した。）のとおりである。

**図表4-2 総合評価に占める能力評価のウエイト**

（単位：団体数、%）

| 区分        | 管理職  | 監督職  | 一般職  |
|-----------|------|------|------|
| 集計対象団体    | 42   | 35   | 29   |
| ウエイトの平均   | 44.1 | 51.9 | 52.5 |
| メジアン(中央値) | 40.0 | 50.0 | 50.0 |
| 最小ウエイト    | 20.0 | 30.0 | 30.0 |
| 最大ウエイト    | 91.7 | 92.3 | 92.3 |

管理職のうち級（職）によって異なるウエイトを採用している団体においては、一般職ほど能力評価のウエイトが高いという傾向があり、逆に部長級については能力評価のウエイトが0%という団体も複数みられる。また、昇任昇格と昇給とで異なるウエイトにより総合評価を行っている団体においては、昇給よりも昇任昇格に係る評価において、能力評価をより重視している。

なお、職位・目的に応じてきめ細かくウエイトを使い分けている団体（中核市）の例を参考として掲げる。

**（参考）職位別・目的別の能力評価のウエイトの例（中核市）**

| 階層     | 職位       | 評価領域 | 勤勉手当 | 査定昇給 | 昇任昇格 |
|--------|----------|------|------|------|------|
| 経営管理職  | 部長級      | 業績評価 | 60   | 60   | —    |
|        |          | 能力評価 | 40   | 40   | —    |
|        | 次長・課長級   | 業績評価 | 60   | 50   | 40   |
|        |          | 能力評価 | 40   | 50   | 60   |
| 監督職    | 主幹・副主幹級  | 業績評価 | 50   | 40   | 30   |
|        |          | 能力評価 | 50   | 60   | 70   |
| 一般職（Ⅱ） | 主任主査・主査級 | 業績評価 | 20   | 20   | 20   |
|        |          | 能力評価 | 80   | 80   | 80   |
| 一般職（Ⅰ） | 主事・技師級以下 | 業績評価 | 10   | 10   | 10   |
|        |          | 能力評価 | 90   | 90   | 90   |

(3) 人事評価における業績評価（目標管理）の実施状況（図表5-1, 5-2）

人事評価における業績評価（目標管理）において、人材育成の観点から2つの質問を行った。1つ目は、業績評価（目標管理）において設定される業績目標のうちに、職員研修受講目標など、職員個人の能力向上に関する項目を含めることとしているかどうかを問うもので、2つ目は業績評価（目標管理）における自己申告制度の導入状況を問うものである。

前者の集計結果は図表5-1のとおりである。各階層区分において業績評価（目標管理）における業績目標のうちに、能力向上に関する項目を「含めることとする予定はない」と回答した団体が最も多く、ほぼ半数を占めている。

団体種類別にみると、都道府県・政令指定都市では、「含めることとする予定はない」と回答した団体が60%以上と高率であるが、中核市・特例市では「既に含めることとしている」及び「時期未定であるが含めることとすることを検討している」が比較的多くなっている。また、特別区においては、各階層区分において「含めることとしている」が60%を超えており、都道府県・政令指定都市と逆の傾向を示している。

図表5-1 業績評価(目標管理)における能力向上に関する項目の導入状況

(単位:団体数,%)

| 区分                        | 合計          | 都道府県       | 政令指定都市     | 中核市        | 特例市        | 特別区        |
|---------------------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 調査団体対象数                   | 166 (100.0) | 47 (100.0) | 17 (100.0) | 35 (100.0) | 44 (100.0) | 23 (100.0) |
| 管理職                       |             |            |            |            |            |            |
| 既に含めることとしている              | 51 (30.7)   | 10 (21.3)  | 5 (29.4)   | 9 (25.7)   | 12 (27.3)  | 15 (65.2)  |
| 概ね2年以内に含めることとする予定である      | 3 (1.8)     | 1 (2.1)    | 0 (0.0)    | 1 (2.9)    | 1 (2.3)    | (0.0)      |
| 時期未定であるが含めることとすることを検討している | 28 (16.9)   | 2 (4.3)    | 1 (5.9)    | 7 (20.0)   | 16 (36.4)  | 2 (8.7)    |
| 含めることとする予定はない             | 80 (48.2)   | 32 (68.1)  | 11 (64.7)  | 17 (48.6)  | 14 (31.8)  | 6 (26.1)   |
| 無回答                       | 4 (2.4)     | 2 (4.3)    | 0 (0.0)    | 1 (2.9)    | 1 (2.3)    | (0.0)      |
| 監督職                       |             |            |            |            |            |            |
| 既に含めることとしている              | 42 (25.3)   | 6 (12.8)   | 4 (23.5)   | 9 (25.7)   | 8 (18.2)   | 15 (65.2)  |
| 概ね2年以内に含めることとする予定である      | 6 (3.6)     | 1 (2.1)    | 1 (5.9)    | 1 (2.9)    | 2 (4.5)    | 1 (4.3)    |
| 時期未定であるが含めることとすることを検討している | 35 (21.1)   | 6 (12.8)   | 1 (5.9)    | 9 (25.7)   | 16 (36.4)  | 3 (13.0)   |
| 含めることとする予定はない             | 77 (46.4)   | 32 (68.1)  | 11 (64.7)  | 14 (40.0)  | 16 (36.4)  | 4 (17.4)   |
| 無回答                       | 6 (3.6)     | 2 (4.3)    | 0 (0.0)    | 2 (5.7)    | 2 (4.5)    | 0 (0.0)    |
| 一般職                       |             |            |            |            |            |            |
| 既に含めることとしている              | 37 (22.3)   | 6 (12.8)   | 3 (17.6)   | 8 (22.9)   | 6 (13.6)   | 14 (60.9)  |
| 概ね2年以内に含めることとする予定である      | 7 (4.2)     | 2 (4.3)    | 2 (11.8)   | 1 (2.9)    | 1 (2.3)    | 1 (4.3)    |
| 時期未定であるが含めることとすることを検討している | 32 (19.3)   | 5 (10.6)   | 1 (5.9)    | 7 (20.0)   | 16 (36.4)  | 3 (13.0)   |
| 含めることとする予定はない             | 82 (49.4)   | 32 (68.1)  | 11 (64.7)  | 16 (45.7)  | 18 (40.9)  | 5 (21.7)   |
| 無回答                       | 8 (4.8)     | 2 (4.3)    | 0 (0.0)    | 3 (8.6)    | 3 (6.8)    | 0 (0.0)    |

次に、業績評価（目標管理）における自己申告制度の導入状況をみると、「目標設定および達成度評価の双方について自己申告制度を導入している」と回答した団体が、各階層区分とも最も多い。ただし、各階層区分ごとにみると、管理職については、62.0%を占めるのに対して、監督職、その他一般職ではそれぞれ45.2%、38.6%となっており、導入割合には相当な開きがみられる。次いで、「自己申告制度を導入していない」と回答した団体が多くなっており、目標設定または達成度評価のいずれか一方のみに自己申告制度を導入している団体もごく少数に留まっている。

なお、本調査項目は基本的に人事評価制度を前提としたものであるが、自己申告制度の諸相を把握するため、人事評価と直接連携せず別目的で自己申告制度を導入している場合も「その他」として回答を求めたため、相当数の団体が「その他」を回答している。その中で、職務や異動等、人事管理の参考資料とする目的を挙げた団体ももっとも多く、直接人事評価制度と連動していないとはいえ、趣旨目的に重なる部分があるのがみてとれる。また、職員の能力開発や自己啓発な

ど、人材育成に資する目的で自己申告制度を導入している団体や、職員の意欲向上、職場の人間関係の改善などを目的とする団体もあった。

図表5-2 業績評価(目標管理)における自己申告制度の導入状況

(単位:団体数,%)

| 区分                               | 合計          | 都道府県       | 政令指定都市     | 中核市        | 特例市        | 特別区        |
|----------------------------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 調査団体対象数                          | 166 (100.0) | 47 (100.0) | 17 (100.0) | 35 (100.0) | 44 (100.0) | 23 (100.0) |
| 管理職                              |             |            |            |            |            |            |
| 目標設定および達成度評価の双方について自己申告制度を導入している | 103 (62.0)  | 28 (59.6)  | 13 (76.5)  | 19 (54.3)  | 21 (47.7)  | 22 (95.7)  |
| 目標設定のみについて自己申告制度を導入している          | 6 (3.6)     | 2 (4.3)    | 0 (0.0)    | 2 (5.7)    | 1 (2.3)    | 1 (4.3)    |
| 達成度評価のみについて自己申告制度を導入している         | 4 (2.4)     | 2 (4.3)    | 0 (0.0)    | 1 (2.9)    | 1 (2.3)    | 0 (0.0)    |
| その他                              | 16 (9.6)    | 3 (6.4)    | 2 (11.8)   | 6 (17.1)   | 5 (11.4)   | 0 (0.0)    |
| 自己申告制度を導入していない                   | 33 (19.9)   | 10 (21.3)  | 2 (11.8)   | 6 (17.1)   | 15 (34.1)  | 0 (0.0)    |
| 無回答                              | 4 (2.4)     | 2 (4.3)    | 0 (0.0)    | 1 (2.9)    | 1 (2.3)    | (0.0)      |
| 監督職                              |             |            |            |            |            |            |
| 目標設定および達成度評価の双方について自己申告制度を導入している | 75 (45.2)   | 18 (38.3)  | 7 (41.2)   | 18 (51.4)  | 14 (31.8)  | 18 (78.3)  |
| 目標設定のみについて自己申告制度を導入している          | 3 (1.8)     | 1 (2.1)    | 0 (0.0)    | 1 (2.9)    | 1 (2.3)    | 0 (0.0)    |
| 達成度評価のみについて自己申告制度を導入している         | 2 (1.2)     | 1 (2.1)    | 0 (0.0)    | 1 (2.9)    | 0 (0.0)    | 0 (0.0)    |
| その他                              | 29 (17.5)   | 7 (14.9)   | 5 (29.4)   | 7 (20.0)   | 9 (20.5)   | 1 (4.3)    |
| 自己申告制度を導入していない                   | 51 (30.7)   | 18 (38.3)  | 5 (29.4)   | 6 (17.1)   | 18 (40.9)  | 4 (17.4)   |
| 無回答                              | 6 (3.6)     | 2 (4.3)    | 0 (0.0)    | 2 (5.7)    | 2 (4.5)    | 0 (0.0)    |
| 一般職                              |             |            |            |            |            |            |
| 目標設定および達成度評価の双方について自己申告制度を導入している | 64 (38.6)   | 17 (36.2)  | 5 (29.4)   | 14 (40.0)  | 11 (25.0)  | 17 (73.9)  |
| 目標設定のみについて自己申告制度を導入している          | 3 (1.8)     | 1 (2.1)    | 0 (0.0)    | 1 (2.9)    | 1 (2.3)    | 0 (0.0)    |
| 達成度評価のみについて自己申告制度を導入している         | 3 (1.8)     | 1 (2.1)    | 0 (0.0)    | 1 (2.9)    | 1 (2.3)    | 0 (0.0)    |
| その他                              | 33 (19.9)   | 7 (14.9)   | 5 (29.4)   | 9 (25.7)   | 10 (22.7)  | 2 (8.7)    |
| 自己申告制度を導入していない                   | 55 (33.1)   | 19 (40.4)  | 7 (41.2)   | 7 (20.0)   | 18 (40.9)  | 4 (17.4)   |
| 無回答                              | 8 (4.8)     | 2 (4.3)    | 0 (0.0)    | 3 (8.6)    | 3 (6.8)    | 0 (0.0)    |

(4) 個人目標と組織目標の関係 (図表6-1, 6-2, 6-3)

自治体の内部組織において、それぞれの分掌事務に応じて設定される組織目標の導入状況を見ると、既に導入している団体は166団体で全団体の68.1%を占め、今後導入予定または導入を検討している団体を含めると88.6%に達する。

図表6-1 組織目標の導入状況

| 区分                | (単位:団体数, %) |            |            |            |            |            |
|-------------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                   | 合計          | 都道府県       | 政令指定都市     | 中核市        | 特例市        | 特別区        |
| 合計                | 166 (100.0) | 47 (100.0) | 17 (100.0) | 35 (100.0) | 44 (100.0) | 23 (100.0) |
| 既に導入している          | 113 (68.1)  | 31 (66.0)  | 16 (94.1)  | 22 (62.9)  | 25 (56.8)  | 19 (82.6)  |
| 概ね2年以内に導入予定である    | 9 (5.4)     | 2 (4.3)    | 0 (0.0)    | 3 (8.6)    | 3 (6.8)    | 1 (4.3)    |
| 時期未定であるが導入を検討している | 25 (15.1)   | 5 (10.6)   | 1 (5.9)    | 5 (14.3)   | 12 (27.3)  | 2 (8.7)    |
| 導入予定はない           | 14 (8.4)    | 7 (14.9)   | 0 (0.0)    | 3 (8.6)    | 3 (6.8)    | 1 (4.3)    |
| 無回答               | 5 (3.0)     | 2 (4.3)    | 0 (0.0)    | 2 (5.7)    | 1 (2.3)    | 0 (0.0)    |

また、組織目標を既に導入しているか、今後の導入方針が定まっている団体124団体のうち、組織目標を設定する最小単位としてもっとも回答数が多かったものは「課室またはそれに相当する組織」で68団体となっている。

図表6-2 組織目標を設定する最小単位

| 区分             | (単位:団体数, %) |            |            |            |            |            |
|----------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                | 合計          | 都道府県       | 政令指定都市     | 中核市        | 特例市        | 特別区        |
| 合計             | 166 (100.0) | 47 (100.0) | 17 (100.0) | 35 (100.0) | 44 (100.0) | 23 (100.0) |
| 部局またはそれに相当する組織 | 16 (9.6)    | 5 (10.6)   | 7 (41.2)   | 4 (11.4)   | 0 (0.0)    | 0 (0.0)    |
| 課室またはそれに相当する組織 | 68 (41.0)   | 17 (36.2)  | 9 (52.9)   | 16 (45.7)  | 21 (47.7)  | 5 (21.7)   |
| 係・班・グループなど     | 40 (24.1)   | 11 (23.4)  | 0 (0.0)    | 6 (17.1)   | 7 (15.9)   | 16 (69.6)  |
| 組織目標を設定していない   | 36 (21.7)   | 12 (25.5)  | 1 (5.9)    | 7 (20.0)   | 14 (31.8)  | 2 (8.7)    |
| 無回答            | 6 (3.6)     | 2 (4.3)    | 0 (0.0)    | 2 (5.7)    | 2 (4.5)    | 0 (0.0)    |

次に、組織目標、個人目標の双方を導入している団体において、それぞれの制度の連携状況を見ると、各階層区分とも個人目標に「組織目標と関連づけられた項目を含むこととしている」が、管理職については100団体、監督職については70団体、その他一般職については60団体となっている。上位の職ほど職務内容と組織目標との関係が密接になると考えられる。

図表6-3 組織目標と個人目標との関連付けの導入状況

(単位:団体数,%)

| 区分                            | 合計          | 都道府県       | 政令指定都市     | 中核市        | 特例市        | 特別区        |
|-------------------------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 調査団体対象数                       | 166 (100.0) | 47 (100.0) | 17 (100.0) | 35 (100.0) | 44 (100.0) | 23 (100.0) |
| 管理職                           |             |            |            |            |            |            |
| 組織目標と関連づけられた項目を含むこととしている      | 100 (60.2)  | 26 (55.3)  | 14 (82.4)  | 22 (62.9)  | 21 (47.7)  | 17 (73.9)  |
| 組織目標と関連づけられた項目を含むこととしていない     | 13 (7.8)    | 3 (6.4)    | 2 (11.8)   | 2 (5.7)    | 5 (11.4)   | 1 (4.3)    |
| 組織目標を設定していない<br>／人事評価を実施していない | 48 (28.9)   | 16 (34.0)  | 1 (5.9)    | 10 (28.6)  | 17 (38.6)  | 4 (17.4)   |
| 無回答                           | 5 (3.0)     | 2 (4.3)    | 0 (0.0)    | 1 (2.9)    | 1 (2.3)    | 1 (4.3)    |
| 監督職                           |             |            |            |            |            |            |
| 組織目標と関連づけられた項目を含むこととしている      | 70 (42.2)   | 14 (29.8)  | 7 (41.2)   | 17 (48.6)  | 15 (34.1)  | 17 (73.9)  |
| 組織目標と関連づけられた項目を含むこととしていない     | 15 (9.0)    | 4 (8.5)    | 2 (11.8)   | 5 (14.3)   | 4 (9.1)    | 0 (0.0)    |
| 組織目標を設定していない<br>／人事評価を実施していない | 72 (43.4)   | 27 (57.4)  | 8 (47.1)   | 11 (31.4)  | 21 (47.7)  | 5 (21.7)   |
| 無回答                           | 9 (5.4)     | 2 (4.3)    | 0 (0.0)    | 2 (5.7)    | 4 (9.1)    | 1 (4.3)    |
| 一般職                           |             |            |            |            |            |            |
| 組織目標と関連づけられた項目を含むこととしている      | 60 (36.1)   | 13 (27.7)  | 5 (29.4)   | 14 (40.0)  | 12 (27.3)  | 16 (69.6)  |
| 組織目標と関連づけられた項目を含むこととしていない     | 15 (9.0)    | 4 (8.5)    | 2 (11.8)   | 5 (14.3)   | 4 (9.1)    | 0 (0.0)    |
| 組織目標を設定していない<br>／人事評価を実施していない | 79 (47.6)   | 28 (59.6)  | 10 (58.8)  | 13 (37.1)  | 23 (52.3)  | 5 (21.7)   |
| 無回答                           | 12 (7.2)    | 2 (4.3)    | 0 (0.0)    | 3 (8.6)    | 5 (11.4)   | 2 (8.7)    |



(5) 業績評価(目標管理)を実施する際の課題(図表7)

業績評価(目標管理)を実施する際に課題となると思われる要素を5点挙げて、重大なものから順に2つまで選択式で回答を求めたところ、第1順位(最も重大)として「個人目標を設定する際に準拠すべて基準を客観化・明確化することが困難である」を挙げた団体が最も多く、166団体のうち68団体(41.0%)となっている。ついで、「目標の難易度の数値化が困難である」、「目標達成度の評価が困難である」の順で多く、業績評価(目標管理)を定量的に行う作業の難しさが浮き彫りとなった。

一方、「目的設定時と評価時で外的条件が変化し、評価する意義が失われることがある」を第1順位に挙げた団体はなく、第2順位をみても166団体中14団体が挙げているのみである。また、「目標設定や目標達成度評価のための事務が煩雑である」を挙げた団体も、第1順位、第2順位あわせて11団体に留まっている。

その他の課題としては、制度の形骸化を懸念する意見が複数みられたほか、部局間の評価結果のばらつき、評価者の評価能力の問題も挙げられている。また、期初に設定した目標を評価基準とした場合における硬直性等のデメリットを問題点として挙げた団体もある。

図表7 業績評価(目標管理)を実施する際の課題

(単位:団体数, %)

| 区分                                   | 合計          |      | 都道府県 | 政令指定都市     | 中核市        | 特例市        | 特別区        |            |
|--------------------------------------|-------------|------|------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                                      | 団体数         | 順位別  |      |            |            |            |            |            |
|                                      |             | 第1順位 | 第2順位 |            |            |            |            |            |
| 団体数                                  | 166 (100.0) |      |      | 47 (100.0) | 17 (100.0) | 35 (100.0) | 44 (100.0) | 23 (100.0) |
| 個人目標を設定する際に準拠すべき基準を客観化・明確化することが困難である | 87 (52.4)   | 68   | 19   | 24 (51.1)  | 11 (64.7)  | 17 (48.6)  | 21 (47.7)  | 14 (60.9)  |
| 目標の難易度の数値化が困難である                     | 85 (51.2)   | 43   | 42   | 18 (38.3)  | 11 (64.7)  | 21 (60.0)  | 23 (52.3)  | 12 (52.2)  |
| 目標達成度の評価が困難である                       | 59 (35.5)   | 20   | 39   | 19 (40.4)  | 5 (29.4)   | 11 (31.4)  | 19 (43.2)  | 5 (21.7)   |
| 目標設定時と評価時で外的条件が変化し、評価する意義が失われることがある  | 14 (8.4)    | 0    | 14   | 0 (0.0)    | 2 (11.8)   | 5 (14.3)   | 6 (13.6)   | 1 (4.4)    |
| 目標設定や目標達成度評価のための事務が煩雑である             | 21 (12.7)   | 8    | 13   | 8 (17.0)   | 1 (5.9)    | 6 (17.1)   | 3 (6.8)    | 3 (13.0)   |
| その他                                  | 26 (15.7)   | 17   | 9    | 11 (23.4)  | 1 (5.9)    | 5 (14.3)   | 5 (11.4)   | 4 (17.4)   |
| 無回答                                  | - (-)       | 10   | 30   | - (-)      | - (-)      | - (-)      | - (-)      | - (-)      |

(6) 職員研修実績データの人事評価への活用(図表8-1, 8-2, 8-3)

人材育成の要とも言うべき職員研修の結果に係るデータが人事評価の場においてどのように活用されているかについて調査したところ、能力評価の一部として人事評価に反映させるなど、人事評価システムに明確に位置づけている団体が4団体みられるほかは、中核市、特例市、特別区においては、職員研修実績データを人事評価システムに反映させる仕組みをもつ団体は0となっている。また、「明確なシステムはないが、適宜職員研修実績データを参照している」と回答した団体をあわせても、166団体中45団体(27.1%)に留まっている。

図表8-1 職員研修実績データの人事評価への活用状況

(単位:団体数, %)

| 区分  | 合計          | 都道府県       | 政令指定都市     | 中核市        | 特例市        | 特別区        |
|---|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 合計  | 166 (100.0) | 47 (100.0) | 17 (100.0) | 35 (100.0) | 44 (100.0) | 23 (100.0) |
| 総合評価を行う際に、能力評価や業績評価から独立した評価指標として用いている       | 3 (1.8)     | 3 (6.4)    | 0 (0.0)    | 0 (0.0)    | 0 (0.0)    | 0 (0.0)    |
| 職員の能力の状況を表すものとして能力評価を行う際に用いている              | 1 (0.6)     | 0 (0.0)    | 1 (5.9)    | 0 (0.0)    | 0 (0.0)    | 0 (0.0)    |
| 予め設定した業務目標の達成度を表すものとして、業績評価(目標管理)を行う際に用いている | 0 (0.0)     | 0 (0.0)    | 0 (0.0)    | 0 (0.0)    | 0 (0.0)    | 0 (0.0)    |
| 職員の仕事の成果・実績の一部として、業績評価(成果・実績)を行う際に用いている     | 0 (0.0)     | 0 (0.0)    | 0 (0.0)    | 0 (0.0)    | 0 (0.0)    | 0 (0.0)    |
| 明確なシステムはないが、適宜職員研修実績データを参照している              | 41 (24.7)   | 9 (19.2)   | 3 (17.7)   | 10 (28.6)  | 10 (22.7)  | 9 (39.1)   |
| 職員研修実績データを参照していない/人事評価を実施していない              | 117 (70.5)  | 34 (72.3)  | 13 (76.5)  | 23 (65.7)  | 34 (77.3)  | 13 (56.5)  |
| 無回答   | 4 (2.4)     | 1 (2.1)    | 0 (0.0)    | 2 (5.7)    | 0 (0.0)    | 1 (4.4)    |

職員研修の類型別に職員研修結果の人事評価への活用の有無（複数回答）をみると、もともと職員研修実績データを人事評価の中で参考として活用している団体そのものが少数であるが、その中では職員研修所などで行われる自治体内研修を人事評価の際に考慮している団体が最も多い。なお、一般職については、人事評価の際に考慮される研修として「国の省庁や他の自治体への派遣研修」を挙げた団体が24団体あり、自治体内研修を挙げた団体と同数であった。

図表 8-2 人事評価において考慮する研修受講実績

|                        |             | (単位:団体数, %) |            |            |            |            |  |
|------------------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|------------|--|
| 区分                     | 合計          | 都道府県        | 政令指定都市     | 中核市        | 特例市        | 特別区        |  |
| 調査団体対象数                | 166 (100.0) | 47 (100.0)  | 17 (100.0) | 35 (100.0) | 44 (100.0) | 23 (100.0) |  |
| <b>管理職</b>             |             |             |            |            |            |            |  |
| 自治体内研修(共同研修等を含む)       | 22 (13.3)   | 7 (14.9)    | 3 (17.6)   | 5 (14.3)   | 5 (11.4)   | 2 (8.7)    |  |
| 自己研修                   | 17 (10.2)   | 5 (10.6)    | 3 (17.6)   | 3 (8.6)    | 3 (6.8)    | 3 (13.0)   |  |
| 自治大学校等または専門職大学院等への派遣研修 | 17 (10.2)   | 4 (8.5)     | 3 (17.6)   | 5 (14.3)   | 4 (9.1)    | 1 (4.3)    |  |
| 国の省庁や他の自治体への派遣研修       | 17 (10.2)   | 3 (6.4)     | 2 (11.8)   | 6 (17.1)   | 4 (9.1)    | 2 (8.7)    |  |
| 民間企業等への派遣研修            | 9 (5.4)     | 3 (6.4)     | 1 (5.9)    | 3 (8.6)    | 2 (4.5)    | 0 (0.0)    |  |
| その他の研修                 | 4 (2.4)     | 0 (0.0)     | 0 (0.0)    | 1 (2.9)    | 0 (0.0)    | 3 (13.0)   |  |
| <b>監督職</b>             |             |             |            |            |            |            |  |
| 自治体内研修(共同研修等を含む)       | 21 (12.7)   | 6 (12.8)    | 3 (17.6)   | 4 (11.4)   | 5 (11.4)   | 3 (13.0)   |  |
| 自己研修                   | 15 (9.0)    | 3 (6.4)     | 3 (17.6)   | 3 (8.6)    | 3 (6.8)    | 3 (13.0)   |  |
| 自治大学校等または専門職大学院等への派遣研修 | 18 (10.8)   | 5 (10.6)    | 3 (17.6)   | 6 (17.1)   | 4 (9.1)    | 0 (0.0)    |  |
| 国の省庁や他の自治体への派遣研修       | 18 (10.8)   | 4 (8.5)     | 2 (11.8)   | 6 (17.1)   | 4 (9.1)    | 2 (8.7)    |  |
| 民間企業等への派遣研修            | 14 (8.4)    | 5 (10.6)    | 2 (11.8)   | 4 (11.4)   | 2 (4.5)    | 1 (4.3)    |  |
| その他の研修                 | 4 (2.4)     | 0 (0.0)     | 0 (0.0)    | 1 (2.9)    | 0 (0.0)    | 3 (13.0)   |  |
| <b>一般職</b>             |             |             |            |            |            |            |  |
| 自治体内研修(共同研修等を含む)       | 24 (14.5)   | 6 (12.8)    | 3 (17.6)   | 5 (14.3)   | 5 (11.4)   | 5 (21.7)   |  |
| 自己研修                   | 20 (12.0)   | 6 (12.8)    | 3 (17.6)   | 5 (14.3)   | 3 (6.8)    | 3 (13.0)   |  |
| 自治大学校等または専門職大学院等への派遣研修 | 22 (13.3)   | 7 (14.9)    | 3 (17.6)   | 7 (20.0)   | 4 (9.1)    | 1 (4.3)    |  |
| 国の省庁や他の自治体への派遣研修       | 24 (14.5)   | 8 (17.0)    | 2 (11.8)   | 6 (17.1)   | 5 (11.4)   | 3 (13.0)   |  |
| 民間企業等への派遣研修            | 16 (9.6)    | 8 (17.0)    | 2 (11.8)   | 4 (11.4)   | 2 (4.5)    | 0 (0.0)    |  |
| その他の研修                 | 6 (3.6)     | 1 (2.1)     | 0 (0.0)    | 2 (5.7)    | 0 (0.0)    | 3 (13.0)   |  |

職員研修実績データを人事評価に反映させる際の課題については、89団体（53.6%）が「研修結果を客観的に評価できず、課目数や時数等の外形的なデータしかない」を選択している。また、「その他」を選択した団体の中にも「研修受講が必ずしも知識の保有・向上につながらない場合、研修を受講しただけで評価に反映することは正確な評価とは言えない」という問題点を指摘している団体もある。

また、「職場環境や勤務実態などの事情により研修が困難な職員に対して不公平・不利益になる」及び「職員研修実績データの収集管理または人事評価の評定者へのデータ提供体制が整っていない」という実務上の問題点を挙げた団体がそれぞれ全団体の10%強ある。

対して、「人事評価の評点を上げるために研修を受講するなど、本来の研修目的から外れた研修受講者が増える」を挙げた団体は1団体に過ぎないが、この団体は現に職員研修実績データを人事評価における評価指標として用いている3団体のうちの1つであり、実際に制度を運営する中で浮上した課題であることがわかる。

なお、「その他」を選択した団体の中には「研修の結果は仕事で評価する」「研修結果については、業務遂行上具体的に表れた能力や業績として評価しており、研修実績を独自に評価する意味は少ない」「職務上の発揮能力のみを評価する」など、職員研修実績データと能力評価との関係について踏み込んだ意見を持つ団体は少ないが、他方で現在人事評価を試行または見直し中で、今後の検討課題として捉えている団体も複数あった。

**図表 8-3 職員研修実績データを人事評価に反映させる際の課題**

(単位:団体数, %)

| 区分  | 合計          | 都道府県       | 政令指定都市     | 中核市        | 特例市        | 特別区        |
|---|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 合計  | 166 (100.0) | 47 (100.0) | 17 (100.0) | 35 (100.0) | 44 (100.0) | 23 (100.0) |
| 職場環境や勤務実態などの事情により研修が困難な職員に対して不公平・不利益になる       | 23 (13.9)   | 7 (14.9)   | 0 (0.0)    | 8 (22.9)   | 7 (15.9)   | 1 (4.4)    |
| 人事評価の評点を上げるために研修を受講するなど、本来の研修目的から外れた研修受講者が増える | 1 (0.6)     | 1 (2.1)    | 0 (0.0)    | 0 (0.0)    | 0 (0.0)    | 0 (0.0)    |
| 研修成果を客観的に評価できず、課目数や時数等の外形的なデータしかない            | 89 (53.6)   | 23 (48.9)  | 10 (58.8)  | 18 (51.4)  | 22 (50.0)  | 16 (69.6)  |
| 職員研修実績データの収集管理または人事評価の評定者へのデータ提供体制が整っていない     | 18 (10.8)   | 3 (6.4)    | 3 (17.7)   | 4 (11.4)   | 6 (13.6)   | 2 (8.7)    |
| その他   | 27 (16.3)   | 11 (23.4)  | 4 (23.5)   | 3 (8.6)    | 6 (13.6)   | 3 (13.0)   |
| 無回答   | 8 (4.8)     | 2 (4.3)    | 0 (0.0)    | 2 (5.7)    | 3 (6.8)    | 1 (4.4)    |

(7) 人事評価の結果を受けた職員研修の状況(図表9-1, 9-2)

(6) とは逆に、人事評価の結果をその後の職員研修にどのように反映させていくかという点について調査を行った。

人事評価と職員研修との現在の連携状況及び今後の連携予定についての質問は階層3区分別に行ったが、各階層ともに、「人事評価と職員研修の間に連携はなく、2年以内に連携させる予定もない」が概ね全体の半数程度を占めている。その次に多いのが「現在は人事評価と職員研修の間に連携はないが、概ね2年以内に連携させる予定がある」で20%前後となっている。一方、「既に人事評価の評価結果と職員研修を連携させる制度を設けている」を選択した団体は、全体の5%に満たなかった。ただし、現在人事評価の評価結果と職員研修との間に連携がないという回答をした団体の中にも、派遣研修の派遣者の選抜において人事評価の評価結果を考慮すると答えた団体がみられるため、事実上の連携態勢をとっている団体数は統計数値を上回るものと思われる。

図表9-1 人事評価の評価結果と職員研修の連携状況

| 区分      |   | (単位:団体数, %) |            |            |            |            |            |
|---------|---|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|         |   | 合計          | 都道府県       | 政令指定都市     | 中核市        | 特例市        | 特別区        |
| 調査団体対象数 |   | 166 (100.0) | 47 (100.0) | 17 (100.0) | 35 (100.0) | 44 (100.0) | 23 (100.0) |
| 管理職     |   |             |            |            |            |            |            |
|         | 既に人事評価の評価結果と職員研修を連携させる制度を設けている          | 7 (4.2)     | 1 (2.1)    | 2 (11.8)   | 3 (8.6)    | 1 (2.3)    | 0 (0.0)    |
|         | 特に制度は設けていないが、評価結果を配慮して職員研修を実施することがある    | 31 (18.7)   | 11 (23.4)  | 2 (11.8)   | 6 (17.1)   | 8 (18.2)   | 4 (17.4)   |
|         | 現在は人事評価と職員研修の間に連携はないが、概ね2年以内に連携させる予定がある | 32 (19.3)   | 9 (19.1)   | 1 (5.9)    | 10 (28.6)  | 9 (20.5)   | 3 (13.0)   |
|         | 人事評価と職員研修の間に連携はなく、2年以内に連携させる予定もない       | 87 (52.4)   | 22 (46.8)  | 12 (70.6)  | 14 (40.0)  | 25 (56.8)  | 14 (60.9)  |
|         | 無回答                                     | 9 (5.4)     | 4 (8.5)    | 0 (0.0)    | 2 (5.7)    | 1 (2.3)    | 2 (8.7)    |
| 監督職     |   |             |            |            |            |            |            |
|         | 既に人事評価の評価結果と職員研修を連携させる制度を設けている          | 7 (4.2)     | 1 (2.1)    | 2 (11.8)   | 3 (8.6)    | 1 (2.3)    | 0 (0.0)    |
|         | 特に制度は設けていないが、評価結果を配慮して職員研修を実施することがある    | 32 (19.3)   | 10 (21.3)  | 3 (17.6)   | 8 (22.9)   | 8 (18.2)   | 3 (13.0)   |
|         | 現在は人事評価と職員研修の間に連携はないが、概ね2年以内に連携させる予定がある | 35 (21.1)   | 11 (23.4)  | 1 (5.9)    | 10 (28.6)  | 9 (20.5)   | 4 (17.4)   |
|         | 人事評価と職員研修の間に連携はなく、2年以内に連携させる予定もない       | 83 (50.0)   | 22 (46.8)  | 11 (64.7)  | 12 (34.3)  | 24 (54.5)  | 14 (60.9)  |
|         | 無回答                                     | 9 (5.4)     | 3 (6.4)    | 0 (0.0)    | 2 (5.7)    | 2 (4.5)    | 2 (8.7)    |
| 一般職     |   |             |            |            |            |            |            |
|         | 既に人事評価の評価結果と職員研修を連携させる制度を設けている          | 8 (4.8)     | 2 (4.3)    | 2 (11.8)   | 3 (8.6)    | 1 (2.3)    | 0 (0.0)    |
|         | 特に制度は設けていないが、評価結果を配慮して職員研修を実施することがある    | 33 (19.9)   | 10 (21.3)  | 3 (17.6)   | 9 (25.7)   | 8 (18.2)   | 3 (13.0)   |
|         | 現在は人事評価と職員研修の間に連携はないが、概ね2年以内に連携させる予定がある | 36 (21.7)   | 11 (23.4)  | 1 (5.9)    | 10 (28.6)  | 9 (20.5)   | 5 (21.7)   |
|         | 人事評価と職員研修の間に連携はなく、2年以内に連携させる予定もない       | 80 (48.2)   | 21 (44.7)  | 11 (64.7)  | 11 (31.4)  | 24 (54.5)  | 13 (56.5)  |
|         | 無回答                                     | 9 (5.4)     | 3 (6.4)    | 0 (0.0)    | 2 (5.7)    | 2 (4.5)    | 2 (8.7)    |

人事評価の評価結果をどのように連携させているかについては、「派遣研修の派遣者の選抜」が最も多く47団体、ついで「評価結果に基づく特別研修」が19団体となっている。また、「その他」の連携状況としては「必要な能力の向上に向けて、自己研修の支援（通信講座の提供）を行っている」「評価結果を日常の部下指導に活用するよう所属長に依頼しており、所属長の判断で必要に応じ研修に参加させることがある」などの回答がみられた。

**図表9-2 人事評価の評価結果の職員研修への反映状況**

(単位:団体数, %)

| 区分                        | 合計          | 都道府県       | 政令指定都市     | 中核市        | 特例市        | 特別区        |
|---------------------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 合計                        | 166 (100.0) | 47 (100.0) | 17 (100.0) | 35 (100.0) | 44 (100.0) | 23 (100.0) |
| 派遣研修の派遣者の選抜               | 47 (28.3)   | 17 (36.2)  | 5 (29.4)   | 12 (34.3)  | 10 (22.7)  | 3 (13.0)   |
| 自治体内研修等で定員以上の希望者があった場合の選抜 | 7 (4.2)     | 2 (4.3)    | 1 (5.9)    | 2 (5.7)    | 1 (2.3)    | 1 (4.4)    |
| 評価結果に基づく特別研修              | 19 (11.5)   | 11 (23.4)  | 2 (11.8)   | 4 (11.4)   | 1 (2.3)    | 1 (4.4)    |
| その他                       | 9 (5.4)     | 4 (8.5)    | 0 (0.0)    | 2 (5.7)    | 3 (6.8)    | 0 (0.0)    |

(8) 評価結果の芳しくない職員へのフォローアップ研修の状況(図表10)

人事評価の評価結果に基づく特別研修のうち、特に評価結果の芳しくない職員へのフォローアップ研修の課程や期間などの状況について自由記述式で回答を求めたところ、166団体のうち42団体が何らかの形で評価結果の芳しくない職員へのフォローを行っていることがわかった。ただし、「個別対応」「職場でのOJT」など、特に制度的にフォローアップ研修を行っていない団体が多い。

その中で、具体的な指針を示しているものや、研修期間や研修内容、研修支援担当者などを明示しているものを中心に、回答内容の一部を抜粋して掲げる。

また、ある団体(団体側の意向により、団体名は秘匿)の「勤務成績不良者に対する厳正な人事管理の実施について(平成19年度)」及び「鳥取県訓練・教育プログラム実施要領」を参考資料2として収録したので、ご参照いただきたい。

図表10 評価結果の芳しくない職員へのフォローアップ研修

| 団体種類  | 回答内容  |
|---|---|
| 都道府県  | <p>○ 各部局から職務遂行能力を十分に発揮できない職員と考えられる職員を、人事課長あてに申請し、職務遂行能力審査会で審査し、認定を受ける。</p> <p>○ 認定された職員に対して、職務遂行能力を改善するための指導・研修を行うことを説明し、4月から1月までの期間を対象に指導計画書を作成する。</p> <p>○ 所属では計画に基づき指導・指導を実施するとともに、毎日の取り組み状況を記録する。</p> <p>○ 主管課と人事課の職員が、毎月1回程度所属に行き状況を確認する。</p> <p>○ 所属では、必要に応じて指導計画の見直しを行いながら、1月まで指導・研修を続け、その効果等を判定調書にまとめる。</p> <p>○ 1月に職務遂行能力審査会を開催し、判定調書などをもとに職員の職務遂行能力を判定し、改善された職員は認定を解除する。</p> <p>○ 効果が認められない職員は、引き続き指導を行ったり、又は退職勧告を行う。また、退職勧告に応じない場合には、分限処分を行う方向で検討する。</p> |
|   | <p>勤務実績不良等職員として指定された職員については、所属長が研修指導計画を策定し、当該計画に基づき研修指導を行う。(概ね6ヶ月以内)</p>  |
|   | <p>仕事の成果の上がらない職員のうち、日常的に指導観察を要する職員を対象に自治能力開発センターにおいて「公務能力向上特別研修」を実施。</p> <p>[期間]3ヶ月程度</p> <p>[課程]一太郎・エクセルの習得、キャリア・デザイン、通信教育講座、課題作文、ビデオ研修、ミニスピーチ、グループミーティング、面談等</p>  |
|   | <p>本県が実施している「勤務評定」において一定水準以下の評定結果であった職員に対しては、「特別支援プログラム実施要綱」に基づき「状況の把握」「原因の分析」等を行った上で、特別研修や職場研修を行い、職務遂行能力の向上を図っている。</p>   |
|   | <p>仕事に対する意欲や職務遂行能力の不足等により事務執行に支障が生じている職員に対して「自治研修所における研修」、「職場内研修」を1クール6ヶ月を基本として実施している。</p>  |
|   | <p>職務遂行に支障のある職員について、職場において1年間の特別研修(OJT)を実施する。</p>   |
|   | <p>人事評価が特に良好でない職員について、勤務成績不良等職員に認定したうえで、原則1年間の研修(所属でのオンザジョブ研修)を実施し、研修結果に基づき認定解除・研修継続・分限処分(降任・免職)の判定を行っている。</p>  |
|   | <p>特に成績が不良な職員に対して、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・公務員倫理の習得及び確認</li> <li>・起案や文章作成力、テープ起こし等事務能力の習得及び確認</li> <li>・エクセル、ワード、一太郎等の利活用、インターネット情報の利活用能力等職務能力の習得及び確認</li> <li>・職場における対人関係能力等の習得及び確認 を原則6ヶ月実施</li> </ul>  |
| <p>特別研修として、概ね3日間の職場外研修を実施した後、所属における特別指導を実施する。特別研修では、公務員として必要な基礎知識及び基本的な心構え等の習得を目的とした科目を内容とする。</p> |   |



| 団体種類   | 回答内容   |
|--------|--|
| 都道府県   | <p>能力再開発プログラム実施要綱を定め、職員としての基本的な能力・資質に欠けると思われる職員について、能力再開発プログラムを実施することとしているが、同プログラムの対象となる職員の要件の一つとして、人事評価制度に基づく能力評価の評点を掲げている。なお、能力再開発プログラムでは、5日間程度の集合研修と6ヶ月間の職場研修を実施している。</p> <p>評価結果の芳しくない職員（勤務実績不良等の職員）については、所属長が当該職員の勤務状況を観察し、必要に応じて勤務状況等記録簿に特記事項を記録しつつ、適切な指導を行う。これによっても改善が見られない場合は、総務部長に報告することとし、報告を受けた総務部長は、当該職員の勤務状況の調査等を行い、当該職員の措置について審議する熊本県職員適性審査会に対して処遇の在り方を諮り、研修・指導の必要性の有無等を審査する。同審査会において研修・指導の必要性が認められた場合は、所属長及び当該職員の上司が策定する研修・指導計画に従って原則3ヶ月間、最長12ヶ月の間の研修・指導を行う。その結果を同審査会に諮ったうえで、当該職員の処遇を決定する。</p>  |
| 政令指定都市 | <p>勤務実績がよくないという理由で継続的な指導を要する職員には、継続的な指導を要する職員への対応に関する要綱に基づき、指導を行う。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 所属する局室区における指導</li> <li>2. 継続的な指導を要する職員の指定（指導対象職員）と個別指導の実施（職員人材開発センターにおいて導入研修（2日程度）。所属長等による個別指導：原則3か月程度。）</li> <li>3. 行財政局による事実・現況確認と個別研修の実施（週1～3回程度の個別研修を概ね1か月間実施）</li> </ol> <p>人事考課等の中で明らかになった職員の「弱み」を補完するために、日常の指導育成を充実させるとともに、「課題別研修」において、人事考課項目をはじめ、各能力を補完する研修カリキュラムメニューを充実し、本人の希望だけでなく、上司からの働きかけにより受講する仕組みとしている。</p> <p>平成18年9月に「勤務実績が良くない職員等の分限処分に関する要綱」を策定。この要綱に基づき、勤務評定の評定結果により勤務実績が良くないと認められる職員に対し能力向上研修（OJT6箇月。成績により3箇月延長）を実施。当該研修によってもなお勤務実績の改善が見られない者については分限処分とする。</p> |
| 中核市    | <p>制度としては、自分自身や上司による評価で明らかになった自分の弱みを克服するための手段として研修を活用することとしている。</p> <p>職員の能力期を「能力育成期＝主事クラス」「能力拡充期＝主査、主任主査クラス」「能力発揮期＝副主幹、主幹クラス」「経営能力発揮期＝課長、次長、部長クラス」に分類し、それぞれの能力期に必要とされる能力開発を目的とした研修の受講を必須にするとともに、昇任条件と連携した研修ポイント制の導入も検討している。</p>   |

| 団体種類 | 回答内容  |
|------|---|
| 中核市  | <p>【研修目的】<br/>職務遂行能力や勤務態度がその職位に期待されている水準に達していない職員について、適性検査や面談を通じて自己の適性や強み・弱みを把握しながら、今後の自己の職務キャリアについて考え、能力発揮および向上を目指す。</p> <p>【プログラム】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 事前課題(事務適性検査・事務処理能力検査・キャリアシート作成)・・・研修開始</li> <li>2 上司ヒアリング(指導観察記録・能力診断・ヒアリング)・・・2週間程度後</li> <li>3 個別カウンセリング・・・1週間程度後</li> <li>4 能力発揮に対する支援策、指導プログラム作成・・・2週間程度後</li> <li>5 上司へのフィードバック(今後の指導方針について)・・・1カ月程度後</li> <li>6 職場指導(フィードバックに基づく業務指導、指導観察)・・・2カ月間程度</li> <li>7 フォロー指導(本人レポート、上司コメント)・・・5から2カ月程度後</li> </ol> |
|      | <p>各職場にOJTを推進するための研修指導主任を設け、個別指導等を行っているが、集合研修としてのフォローアップ研修は実施していない。</p>   |
|      | <p>現在、実施している勤務評定制度において、特に評定結果の劣る職員のうち、勤務成績の不良、適格性の欠如等公務の遂行の上で著しく問題がある職員を対象に「職務遂行能力向上特別支援プログラム」を適用し、職務遂行能力の向上のための継続的な研修(6か月のOJT)、指導を行うなどの必要な措置を講じている。</p>  |
|      | <p>職務遂行の能力又は熱意の欠如、職務命令への不服従、独善的及び常軌を逸した行動、暴力的又は反抗的言動、その他公務員として相応しくない言動が顕著であり日常的な注意又は指導を行っても改善が見込まれないときに、6ヶ月の個別指導計画をしながら、当該行動が改善しない場合は、さらに6ヶ月の個別指導をし最終的には分限免職とするような規定を設けている。</p>   |
|      | <p>人事考課結果の開示制度(評価要素ごとに7段階で開示)により、職員は自分自身の不足する能力や優れた能力を把握することができることから、自己研修として必要な能力の向上に向けて、通信教育講座での受講を支援している。(受講料の7割、3万円を限度として市が負担している。)</p> <p>このため、それぞれの評価要素ごとに関連する「通信教育講座」を複数提供し、職員自ら選択できることとしている。</p>   |
|      | <p>評価結果が著しく良くない職員を審査会で選考し、1週間の人事課研修(レポート作成、外部講師による研修、地公法や市政等の講義、適性検査、カウンセラーによる面接等)を経て、3ヶ月の職場特別研修(職責より低度の業務からスタートし、毎日実績を記録する)を実施し、その結果を再度審査会で検証したうえで、降任、免職などの分限処分を決定することとしている。</p>   |

| 団体種類 | 回答内容   |
|------|--|
| 特例市  | <p>勤務実績不良の職員又は職に必要な適格性に疑いを抱かせるような問題行動を起こしている職員に対する「職員指導観察制度」を設けている。<br/>具体的な研修等については、人事課と所属長と協議し、対象となった職員に応じた個別OJTを実施している。</p> |
|      | <p>現在、職員研修実績と人事評価は、正式に連携をしていないが、評価結果の芳しくない項目があれば、評価をよくするための研修を受講するように指導する。(たとえば、接客なら接客研修やCS研修の受講をすすめる)</p>                     |
|      | <p>自治体内で実施する特別研修や民間の研修機関等への派遣研修の対象者に入れる等の配慮をする。</p>  |
| 特別区  | <p>勤務成績が良好でない職員について、フォローアップ研修等は現在実施していないが、目標管理サイクルにおける管理職との面談(年3回)及び職務遂行過程における重点的な指導・助言を行っている。</p>                             |
|      | <p>所属課長が翌年度の人材育成計画を作成し、育成していく。</p>   |
|      | <p>所属長が育成上必要と認める者については、評価結果(第一次評価(絶対評価))を書面により開示するとともに、面接を通じて個別に指導している。</p>  |

(9) 人事評価の結果を職員研修に反映させる際の課題 (図表 11)

人事評価の結果を職員研修に反映させる際に課題となると思われる点を5点挙げて、重大なものから順に3つまで選択式で回答を求めたところ、第1順位(最も重大)として「研修担当部署の予算・人員に限界があり、人事評価結果を受けたきめ細かな研修計画の策定まで手が回りにくい」を挙げた団体が最も多く、166団体のうち34団体(20.5%)となっている。第3順位までの総合集計でもこの項目を挙げた団体が最も多く、調査対象団体の過半数を占めている。次いで、「人事評価に見合った効果的な研修メニューの作成ノウハウがない」を挙げた団体が多い。

その他の個別の回答内容をみると、「人事評価を行っていない」「試行中」「評価結果を本人にフィードバックしていない」などを挙げた団体が相当数みられた。また、個々の職員に対して行われる人事評価は職員研修担当部署が行う職場外の集合研修にはなじまず、評価結果はそれぞれの職場でOJTなどを通じて活用されるべきだという趣旨の意見も複数あった。そのほか、「レッテル貼りになる」「評価結果が他の職員に知られる」などの難点を挙げた団体もあった。

図表 11 人事評価の結果を職員研修へ反映させる際の課題

| 区分   | 合計          |      |      |     |           | 都道府県       | 政令指定都市     | 中核市        | (単位:団体数,%) |            |
|--|-------------|------|------|-----|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
|  | 順位別         |      |      | 特別市 | 特別区       |            |            |            |            |            |
|  | 第1順位        | 第2順位 | 第3順位 |     |           |            |            |            |            |            |
| 団体数  | 166 (100.0) |      |      |     |           | 47 (100.0) | 17 (100.0) | 35 (100.0) | 44 (100.0) | 23 (100.0) |
| 人事評価に見合った効果的な研修メニューの作成ノウハウがない                          | 78 (47.0)   | 32   | 31   | 15  | 18 (38.3) | 9 (52.9)   | 17 (48.6)  | 25 (56.8)  | 9 (39.1)   |            |
| 人事担当部署と研修担当部署が分かれており、人事評価データの取扱上、連携が困難である              | 49 (29.5)   | 29   | 16   | 4   | 13 (27.7) | 9 (52.9)   | 11 (31.4)  | 9 (20.5)   | 7 (30.4)   |            |
| 研修担当部署の予算・人材に限界があり、人事評価結果を受けたきめ細かな研修計画の策定まで手が回りにくい     | 84 (50.6)   | 34   | 35   | 15  | 20 (42.6) | 8 (47.1)   | 20 (57.1)  | 27 (61.4)  | 9 (39.1)   |            |
| 研修を外部委託したため、機動的・柔軟な研修を行うことができない                        | 3 (1.8)     | 1    | 0    | 2   | 3 (6.4)   | 0 (0.0)    | 0 (0.0)    | 0 (0.0)    | 0 (0.0)    |            |
| 人事評価の評価結果に基づいて研修課題や内容を決めると職員本人の自主的な研修への取組意欲を阻害するおそれがある | 47 (28.3)   | 19   | 9    | 19  | 15 (31.9) | 3 (17.7)   | 10 (28.6)  | 14 (31.8)  | 5 (21.7)   |            |
| その他  | 60 (36.1)   | 39   | 9    | 12  | 17 (36.2) | 9 (52.9)   | 7 (20.0)   | 19 (43.2)  | 8 (34.8)   |            |
| 無回答  | - (-)       | 12   | 66   | 99  | - (-)     | - (-)      | - (-)      | - (-)      | - (-)      |            |