

(参考資料)

人事評価制度等

<目次>

勤務成績の評定の実施状況等調査結果（平成24年度の状況）	1
地方公共団体における人事評価に関する通知等	8
これまでの人事評価制度に係る研究会の概要	9
人材育成等専門家派遣制度	11
国家公務員の人事評価について	13
人事評価記録書 記入要領（参考例）	18
標準職務遂行能力と人事評価の関係	20
人事評価に関する検討会報告書<概要>	21
人事評価に関する検討会報告書を踏まえた改善策	22
国会における主な質疑等の状況（人事評価、等級別基準職務表）	23

平成25年度勤務成績の評定の実施状況等調査結果のポイント (平成24年度の状況)

- 勤務評定の制度の運用として、国の人事評価制度と同様の取組
(能力評価及び業績評価(目標管理))を行っている団体数

※ 一部の職位で導入している団体を含む。

➤ 都道府県	37 / 47 団体	(実施率: 78.7%)
➤ 指定都市	19 / 20 団体	(実施率: 95.0%)
➤ 市区町村	563 / 1,722 団体	(実施率: 32.7%)
➤ 合計	619 / 1,789 団体	(実施率: 34.6%)

※ 実施率は、各区分の団体数(平成25年4月1日現在)に占める割合。

(参考) 勤務評定を書面により行っている団体数

都道府県	47 団体 (実施率: 100.0%)
指定都市	20 団体 (実施率: 100.0%)
市区町村	1,166 団体 (実施率: 67.7%)
合計	1,233 団体 (実施率: 68.9%)

- 本調査において、「勤務評定」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としている。
- 地方公務員法第40条第1項
任命権者は、職員の執務について定期的に勤務成績の評定を行い、その評定の結果に応じた措置を講じなければならない。

勤務成績の評定の実施状況等調査結果 (平成24年度の状況)

1. 勤務成績の評定を実施している団体数

区分	団体数 (平成25年4月1日現在)	実施団体数	実施率
都道府県	47	47	100.0%
指定都市	20	20	100.0%
市区町村	1,722	1,166	67.7%
合計	1,789	1,233	68.9%

※「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。
※一部の職位で導入している団体を含む。

国と同様の
人事評価制度に相当

2. 能力評価または業績評価(目標管理)を実施している団体数

区分	能力評価			業績評価(目標管理)			能力評価+業績評価 (目標管理)		
	実施団体数	実施率※1	実施率※2	実施団体数	実施率※1	実施率※2	実施団体数	実施率※1	実施率※2
都道府県	47	100.0%	100.0%	38	80.9%	80.9%	37	78.7%	78.7%
指定都市	20	100.0%	100.0%	19	95.0%	95.0%	19	95.0%	95.0%
市区町村	1,033	88.6%	60.0%	591	50.7%	34.3%	563	48.3%	32.7%
合計	1,100	89.2%	61.5%	648	52.6%	36.2%	619	50.2%	34.6%

※一部の職位で導入している団体を含む。
※「実施率※1」は、1「勤務成績の評定の実施団体」に占める割合。
※「実施率※2」は、団体数(平成25年4月1日現在)に占める割合。

(参考)全職位(管理職及び一般職)で能力評価及び業績評価(目標管理)を実施している団体数

区分	能力評価+業績評価(目標管理)		
	実施団体数	実施率※1	実施率※2
都道府県	21	44.7%	44.7%
指定都市	11	55.0%	55.0%
市区町村	420	36.0%	24.4%
合計	452	36.7%	25.3%

※「実施率※1」は、1「勤務成績の評定の実施団体」に占める割合。
※「実施率※2」は、団体数(平成25年4月1日現在)に占める割合。

3. 手続き等の運用状況

(1) 勤務評定を実施している団体の状況

区分	評価者訓練			評価基準等の公表			自己申告		
	実施団体数	実施率※1	実施率※2	実施団体数	実施率※1	実施率※2	実施団体数	実施率※1	実施率※2
都道府県	44	93.6%	93.6%	41	87.2%	87.2%	39	83.0%	83.0%
指定都市	19	95.0%	95.0%	20	100.0%	100.0%	19	95.0%	95.0%
市区町村	821	70.4%	47.7%	823	70.6%	47.8%	788	67.6%	45.8%
合計	884	71.7%	49.4%	884	71.7%	49.4%	846	68.6%	47.3%

区分	面談の実施			評価結果の開示			苦情への対応		
	実施団体数	実施率※1	実施率※2	実施団体数	実施率※1	実施率※2	実施団体数	実施率※1	実施率※2
都道府県	45	95.7%	95.7%	32	68.1%	68.1%	35	74.5%	74.5%
指定都市	20	100.0%	100.0%	16	80.0%	80.0%	17	85.0%	85.0%
市区町村	796	68.3%	46.2%	485	41.6%	28.2%	406	34.8%	23.6%
合計	861	69.8%	48.1%	533	43.2%	29.8%	458	37.1%	25.6%

※一部の職位で導入している団体を含む。

※「実施率※1」は、1「勤務成績の評定の実施団体」に占める割合。

※「実施率※2」は、団体数(平成25年4月1日現在)に占める割合。

(2) 「能力評価及び業績評価(目標管理)」を実施している団体の状況

区分	評価者訓練			評価基準等の公表			自己申告		
	実施団体数	実施率※1	実施率※2	実施団体数	実施率※1	実施率※2	実施団体数	実施率※1	実施率※2
都道府県	35	94.6%	74.5%	34	91.9%	72.3%	33	89.2%	70.2%
指定都市	18	94.7%	90.0%	19	100.0%	95.0%	19	100.0%	95.0%
市区町村	483	85.8%	28.0%	495	87.9%	28.7%	487	86.5%	28.3%
合計	536	86.6%	30.0%	548	88.5%	30.6%	539	87.1%	30.1%

区分	面談の実施			評価結果の開示			苦情への対応		
	実施団体数	実施率※1	実施率※2	実施団体数	実施率※1	実施率※2	実施団体数	実施率※1	実施率※2
都道府県	37	100.0%	78.7%	27	73.0%	57.4%	30	81.1%	63.8%
指定都市	19	100.0%	95.0%	16	84.2%	80.0%	17	89.5%	85.0%
市区町村	513	91.1%	29.8%	332	59.0%	19.3%	284	50.4%	16.5%
合計	569	91.9%	31.8%	375	60.6%	21.0%	331	53.5%	18.5%

※一部の職位で導入している団体を含む。

※「実施率※1」は、2「能力評価＋業績評価(目標管理)実施団体」に占める割合。

※「実施率※2」は、団体数(平成25年4月1日現在)に占める割合。

4. 任用等への活用状況

(1) 勤務評定を実施している団体の状況

区分	昇任・昇格への活用			配置転換への活用		
	活用団体数	活用率※1	活用率※2	活用団体数	活用率※1	活用率※2
都道府県	44	93.6%	93.6%	45	95.7%	95.7%
指定都市	16	80.0%	80.0%	16	80.0%	80.0%
市区町村	759	65.1%	44.1%	651	55.8%	37.8%
合計	819	66.4%	45.8%	712	57.7%	39.8%

区分	降任・免職への活用			人材育成への活用		
	活用団体数	活用率※1	活用率※2	活用団体数	活用率※1	活用率※2
都道府県	10	21.3%	21.3%	42	89.4%	89.4%
指定都市	2	10.0%	10.0%	19	95.0%	95.0%
市区町村	69	5.9%	4.0%	684	58.7%	39.7%
合計	81	6.6%	4.5%	745	60.4%	41.6%

※一部の職位で導入している団体を含む。

※「活用率※1」は、1「勤務成績の評定の実施団体」に占める割合。

※「活用率※2」は、団体数(平成25年4月1日現在)に占める割合。

(2) 「能力評価及び業績評価(目標管理)」を実施している団体の状況

区分	昇任・昇格への活用			配置転換への活用		
	活用団体数	活用率※1	活用率※2	活用団体数	活用率※1	活用率※2
都道府県	36	97.3%	76.6%	36	97.3%	76.6%
指定都市	15	78.9%	75.0%	15	78.9%	75.0%
市区町村	384	68.2%	22.3%	339	60.2%	19.7%
合計	435	70.3%	24.3%	390	63.0%	21.8%

区分	降任・免職への活用			人材育成への活用		
	活用団体数	活用率※1	活用率※2	活用団体数	活用率※1	活用率※2
都道府県	10	27.0%	21.3%	34	91.9%	72.3%
指定都市	2	10.5%	10.0%	18	94.7%	90.0%
市区町村	37	6.6%	2.1%	416	73.9%	24.2%
合計	49	7.9%	2.7%	468	75.6%	26.2%

※一部の職位で導入している団体を含む。

※「活用率※1」は、2「能力評価＋業績評価(目標管理)実施団体」に占める割合。

※「活用率※2」は、団体数(平成25年4月1日現在)に占める割合。

5. 昇給・勤勉手当への反映状況

(1) 勤務評定を実施している団体のうち、勤務評定結果を昇給・勤勉手当に反映している団体

区分	昇給への反映			勤勉手当への反映		
	実施団体数	実施率※1	実施率※2	実施団体数	実施率※1	実施率※2
都道府県	36	76.6%	76.6%	37	78.7%	78.7%
指定都市	13	65.0%	65.0%	13	65.0%	65.0%
市区町村	561	48.1%	32.6%	468	40.1%	27.2%
合計	610	49.5%	34.1%	518	42.0%	29.0%

※一部の職位で導入している団体を含む。

※「実施率※1」は、1「勤務成績の評定の実施団体」に占める割合。

※「実施率※2」は、団体数(平成25年4月1日現在)に占める割合。

(2) 「能力評価及び業績評価(目標管理)」を実施している団体のうち、能力評価及び業績評価(目標管理)を昇給へ反映、業績評価(目標管理)を勤勉手当に反映している団体

区分	昇給への反映			勤勉手当への反映		
	実施団体数	実施率※1	実施率※2	実施団体数	実施率※1	実施率※2
都道府県	19	51.4%	40.4%	28	75.7%	59.6%
指定都市	8	42.1%	40.0%	12	63.2%	60.0%
市区町村	220	39.1%	12.8%	254	45.1%	14.8%
合計	247	39.9%	13.8%	294	47.5%	16.4%

※一部の職位で導入している団体を含む。

※「実施率※1」は、2「能力評価＋業績評価(目標管理)実施団体」に占める割合。

※「実施率※2」は、団体数(平成25年4月1日現在)に占める割合。

勤務成績の評定の実施状況（平成24年度）

団体数（平成25年4月1日現在）

区分	団体数	実施団体数	実施率
都道府県	47	47	100.0%
指定都市	20	20	100.0%
市区町村	1,722	1,166	67.7%
合計	1,789	1,233	68.9%

都道府県別状況（市区町村）

区分	団体数	実施団体数	実施率
北海道	178	57	32.0%
青森県	40	18	45.0%
岩手県	33	20	60.6%
宮城県	34	17	50.0%
秋田県	25	15	60.0%
山形県	35	21	60.0%
福島県	59	24	40.7%
茨城県	44	34	77.3%
栃木県	26	24	92.3%
群馬県	35	20	57.1%
埼玉県	62	57	91.9%
千葉県	53	44	83.0%
東京都(市町村)	39	37	94.9%
東京都(特別区)	23	23	100.0%
神奈川県	30	28	93.3%
新潟県	29	23	79.3%
富山県	15	12	80.0%
石川県	19	19	100.0%
福井県	17	17	100.0%
山梨県	27	16	59.3%
長野県	77	50	64.9%
岐阜県	42	40	95.2%
静岡県	33	23	69.7%
愛知県	53	52	98.1%
三重県	29	22	75.9%
滋賀県	19	12	63.2%
京都府	25	14	56.0%
大阪府	41	31	75.6%
兵庫県	40	40	100.0%
奈良県	39	19	48.7%
和歌山県	30	22	73.3%
鳥取県	19	14	73.7%
島根県	19	11	57.9%
岡山県	26	22	84.6%
広島県	22	14	63.6%
山口県	19	16	84.2%
徳島県	24	12	50.0%
香川県	17	13	76.5%
愛媛県	20	18	90.0%
高知県	34	22	64.7%
福岡県	58	45	77.6%
佐賀県	20	16	80.0%
長崎県	21	12	57.1%
熊本県	44	31	70.5%
大分県	18	15	83.3%
宮崎県	26	16	61.5%
鹿児島県	43	29	67.4%
沖縄県	41	9	22.0%
合計	1,722	1,166	67.7%

※勤務評定を書面により行っている団体。

○能力評価及び業績評価(目標管理)の実施状況(都道府県、指定都市)

都道府県	能力評価	業績評価 (目標管理)	能力+業績 (目標管理)	【参考】全職位 (管理職+一般職)で 能力+業績(目標管理)
北海道	○	○	○	○
青森県	○	○	○	○
岩手県	○	○	○	○
宮城県	○	×	×	×
秋田県	○	○	○	○
山形県	○	○	○	○
福島県	○	×	×	×
茨城県	○	○	○	×
栃木県	○	○	○	×
群馬県	○	○	○	×
埼玉県	○	○	○	○
千葉県	○	○	○	○
東京都	○	○	○	○
神奈川県	○	×	×	×
新潟県	○	×	×	×
富山県	○	○	○	×
石川県	○	○	○	○
福井県	○	○	○	○
山梨県	○	○	○	○
長野県	○	○	○	○
岐阜県	○	○	○	×
静岡県	○	×	×	×
愛知県	○	○	○	○
三重県	○	○	○	×
滋賀県	○	○	○	×
京都府	○	○	○	○
大阪府	○	○	○	○
兵庫県	○	○	○	×
奈良県	○	×	×	×
和歌山県	○	○	○	○
鳥取県	○	×	×	×
島根県	○	○	○	○
岡山県	○	○	○	×
広島県	○	○	○	○
山口県	○	○	○	×
徳島県	○	○	○	○
香川県	○	○	○	×
愛媛県	○	×	×	×
高知県	○	○	○	×
福岡県	○	○	○	○
佐賀県	○	×	×	×
長崎県	○	○	○	×
熊本県	○	○	○	×
大分県	○	○	○	×
宮崎県	○	○	○	×
鹿児島県	○	○	×	×
沖縄県	○	○	○	○
合計	47	38	37	21

※一部の職位で導入している団体含む。

指定都市	能力評価	業績評価 (目標管理)	能力+業績 (目標管理)	【参考】全職位 (管理職+一般職)で 能力+業績(目標管理)
札幌市	○	○	○	×
仙台市	○	○	○	×
さいたま市	○	○	○	○
千葉市	○	○	○	×
横浜市	○	○	○	○
川崎市	○	○	○	○
相模原市	○	○	○	○
新潟市	○	○	○	○
静岡市	○	○	○	○
浜松市	○	×	×	×
名古屋市	○	○	○	×
京都市	○	○	○	○
大阪市	○	○	○	○
堺市	○	○	○	○
神戸市	○	○	○	×
岡山市	○	○	○	×
広島市	○	○	○	○
北九州市	○	○	○	×
福岡市	○	○	○	○
熊本市	○	○	○	×
合計	20	19	19	11

※一部の職位で導入している団体含む。

地方公共団体における人事評価に関する通知等

今後の行政改革の方針（平成 16 年 12 月 24 日 閣議決定）（抄）

8 地方分権の推進

（2）地方行革の推進

イ 地方公務員の人事制度については、地方分権の進展、住民の行政に対するニーズの高度化・複雑化等に対応して、公務の能率的かつ適正な運営を確保するため、より客観的な評価制度の導入を通じた能力・実績重視の人事制度の確立や職員の任用・勤務形態の多様化の取組を支援するなど、地方公共団体における改革を推進する。

地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針

（平成 17 年 3 月 29 日付 総行整第 11 号 総務事務次官通知）（抄）

第 2 行政改革推進上の主要事項について

4 人材育成の推進

分権型社会の担い手にふさわしい人材を育成することが重要な課題であり、平成 16 年 6 月の地方公務員法の改正により「研修に関する基本的な方針」を定めることについて法律上の責務とされたことを踏まえ、人材育成に関する基本方針を策定し、人材育成の観点に立った人事管理、職場風土や仕事の推進プロセスの改善等を行うことにより、総合的な人材育成に努めること。また、能力・実績を重視した新しい人事評価システムの導入が求められており、「今後の行政改革の方針」の趣旨も踏まえ、公正かつ客観的な人事評価システムの構築に引き続き積極的に取り組むこと。

地方公務員の給与改定に関する取扱い等について

（平成 17 年 9 月 28 日付 総行給第 119 号 総務事務次官通知）（抄）

第 2 給与制度の改正等について

3 勤務実績の反映

(5) 勤務成績を適切に評価するためには、公正かつ客観的な人事評価システムを活用すること。また、これが未整備の地方公共団体にあつては、その構築に早急に取り組むとともに、それまでの間は、国においても新たな人事評価制度が導入されるまでの間は、昇給、勤勉手当の成績率等の決定のための勤務成績の判定は、当面、現行制度の枠内における判定手続や判定の尺度・基準の明確化などの運用改善により実施することとされているので、地方公共団体においても、少なくとも国と同様の勤務実績の反映に努めること。

地方公務員の給与改定等に関する取扱いについて

（平成 25 年 11 月 15 日付 総行給第 79 号 総務副大臣通知）（抄）

第 3 その他の事項

3 能力・実績に基づく人事管理を推進する観点から、勤務実績の給与への反映については、公正かつ客観的な人事評価システムを活用すること。また、これが未整備の地方公共団体にあつては、国の人事評価制度・運用も参考としつつ、公正かつ客観的な人事評価システムの構築に早急に取り組むこと。

なお、今後、人事評価制度の導入を行うための地方公務員法の改正を予定しているので留意すること。

これまでの人事評価制度に係る研究会の概要(1/2)

平成14～15年度「地方行政運営研究会第18次公務能率研究部会」 (地方公共団体における人事評価システムのあり方に関する調査研究)

【概要】

平成13年12月に閣議決定された「公務員制度改革大綱」において「能力評価と業績評価からなる新評価制度の導入」が掲げられたことを踏まえ、地方公共団体において人事評価システムを導入する必要性の整理や、制度設計する際の検討課題の整理。

【座長】 吉田 弘正((学)自治医科大学理事長)

【報告書の主な内容】

- 人事評価システム導入の背景・必要性
- 人事評価システム導入に当たっての論点整理
 - ・絶対評価と相対評価
 - ・能力評価
 - ・業績評価としての目標管理
 - ・評価者訓練
 - ・評価基準等の公表
 - ・評価結果の開示
 - ・苦情相談
 - ・評価結果の活用
 - 等
- 人事評価システムのモデル例(導入が大幅に遅れている市町村が導入する際の参考)
- (参考資料)地方公務員の人事評価システムのあり方に関するアンケート調査結果

【事例紹介】

地方公共団体:東京都、札幌市、栃木県宇都宮市、宮城県松山町 他7団体
民間企業:武田薬品工業(株)

平成20年度「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」

【概要】

平成19年に人事評価の実施を盛り込んだ改正国家公務員法が成立し、同様の内容を含む地公法改正案が継続審議の中、地方公共団体における人事評価の取組向上と十分な活用に向けた調査研究。

【座長】 高部 正男(地方職員共済組合理事長)

【報告書の主な内容】(第18次部会の報告書の追加・補足的な内容)

- 人事評価制度の構築に向けて
 - ・絶対評価と相対評価
 - ・能力評価、業績評価
 - ・評価者訓練
 - ・評価基準等の明示
 - ・自己申告、面談、評価結果のフィードバック
 - ・苦情対応
- 人事評価の活用
 - ・給与、任用、分限、人材育成への活用
- (参考資料)地方公務員の人事評価システムのあり方に関するアンケート調査結果、地方公共団体等における人事評価の取組事例

【事例紹介】

地方公共団体:神奈川県、愛知県豊田市、岐阜県多治見市、埼玉県越生町
民間企業:(株)ハウス食品、(株)ホテルオークラ東京

これまでの人事評価制度に係る研究会の概要(2/2)

平成22年度「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」

【概要】

地方公共団体の人事評価制度の導入及び給与への適切な反映に向けた取組に資するため、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を整理。

【座長】 辻 琢也(一橋大学大学院法学研究科教授)

【報告書の内容】

- 人事評価制度に対する信頼の確保
 - ・目標管理に基づく業績評価、多面評価、評価者訓練、面談、苦情処理
- 人事評価結果の給与への反映
 - ・管理運営事項
 - ・評価結果の適正な分布
 - ・給与構造との関係
- (資料編)勤務成績の昇給・勤勉手当への活用状況を紹介。

【事例紹介】

地方公共団体:広島県、愛媛県、鳥取県、川崎市、愛知県豊田市、長野県松川町

平成24年度「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」

【概要】

人事評価制度の運用に関して積極的な取組を行っている地方公共団体や、先進的な取組を行っている民間企業の人事評価制度の実態について研究を実施し、地方公共団体が人事評価制度を導入・運用する上での課題等について調査研究。

【座長】 辻 琢也(一橋大学大学院法学研究科教授)

【報告書の内容】

- 制度の導入や運用にあたって留意すべき論点
 - ・評価制度導入の経緯
 - ・導入の意義、目的
 - ・インセンティブを与える工夫
 - ・評価制度導入後の見直し
 - ・評価結果のフィードバック
 - ・苦情相談
 - ・昇給への反映
 - ・勤勉手当への反映
 - ・昇給等への反映における相対化
 - ・新規採用職員における評価の差
 - ・降格制度
- ケーススタディ(各団体の事例紹介)

【事例紹介】

地方公共団体:静岡県、愛媛県、川崎市、愛知県豊田市、長野県松川町
民間企業:キヤノン(株)、(株)IHI

人材育成等専門家派遣制度

目的

地方分権の進展に伴い、地方行政に必要とされる能力を有した意欲ある人材の育成が重要な課題となっている。

また、能力・実績を重視した人事管理を推進する観点から、公正かつ客観的な人事評価システムの構築に積極的に取り組むことが求められる。

そのような課題に取り組む地方公共団体を支援するため、要望に基づき「人材育成等専門家」を派遣し、専門的な立場から助言、情報提供を行うもの（平成10年度から実施）。

各地方公共団体

各地方公共団体の課題

- 分権型社会にふさわしい人材の育成
 - 今いる職員を、求められる職員像に育成
 - 「人材育成基本方針」の策定、見直し
- 能力・実績主義に基づく人事管理の確立
 - 人事評価システムの構築と運用

専門的な助言

○助言の例

- ・人事評価システムの導入
- ・人事評価システムの運用支援
- ・人材育成基本方針の見直し

人材育成等専門家

【平成26年度の実施内容】

○派遣対象

管内の市区町村を集めた人材育成・人事評価の説明会等を実施し、また当該説明会への参加を近隣の都道府県にも呼びかける団体（都道府県市区町村担当課）

○実施内容について

- ・総務省から説明（人事評価制度の内容、地方公共団体における人事評価に関する研究会（6月下旬～開催）等に関する情報提供）
- ・専門家による講演（人材育成の意義、人事評価制度の導入・運用支援等）
- ・質疑応答

平成26年度人材育成等専門家派遣先一覧

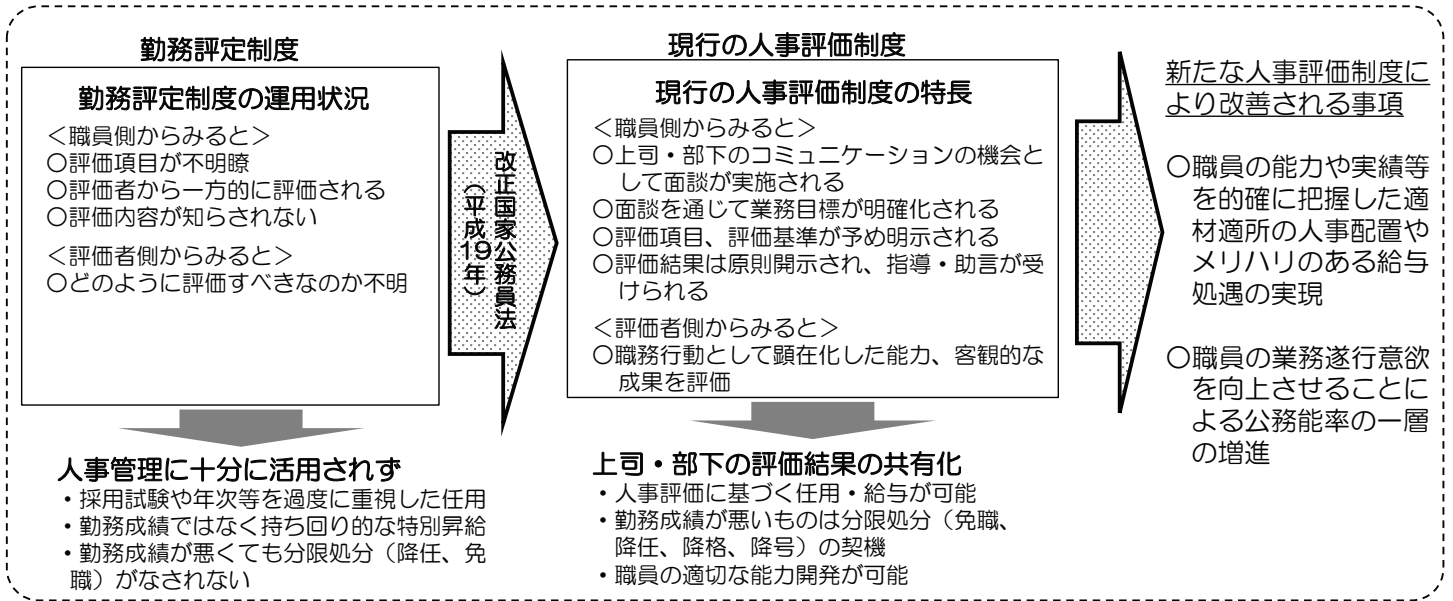
ブロック	都道府県
北海道	北海道
東北	青森県
	宮城県
	福島県
関東	栃木県
	群馬県
	千葉県
北陸	新潟県
	石川県
中部	山梨県
	静岡県
	三重県
近畿	滋賀県
	兵庫県
	奈良県
中国	鳥取県
	岡山県
四国	徳島県
	愛媛県
九州	長崎県
	熊本県
	鹿児島県
沖縄	沖縄県
合計	23団体

1 勤務評価制度から新たな人事評価制度へ

○ 従前、職員の執務状況の評価として「勤務評価」が行われていたが、以下のような問題点が指摘されていた。

- ・ 必要な能力の基準等が必ずしも明確ではなかった
- ・ 評価項目や評価結果が開示されず、何をすれば評価されるのかを認識することが困難であった
- ・ 制度上、評価結果と昇進・処遇が必ずしも結びつかず、評価結果が活用されていなかった

➡ 職員個々の能力や実績等を的確に把握して適材適所の人材配置やメリハリのある給与処遇を実現し、公務能率の一層の増進を図るため、平成19年の国家公務員法改正により新たな人事評価制度を導入。



2 現行の人事評価制度(平成19年国家公務員法改正)

- 平成19年改正国家公務員法において、現行人事評価制度に関する基本的な考え方を規定(平成21年4月施行)。
- 人事評価は、任用、給与、人材育成等、人事管理のあらゆる側面で活用する能力・実績主義の人事管理を行う基礎と位置付けられた。

(1) 人事管理の原則

職員の任用、給与その他の人事管理について、職員の採用年次や採用試験の種類にとらわれず、人事評価に基づいて適切に行わなければならない。

(2) 能力本位の任用制度の確立

- ① 係員、係長、課長補佐、課長等の職制上の段階の標準的な官職の職務を遂行する上で発揮することが求められる能力として、標準職務遂行能力を定め、
- ② 職員の昇任等の際には、任命しようとする官職に必要な標準職務遂行能力及び適性を有するかどうかを人事評価に基づいて判断。

(3) 採用昇任等基本方針

能力・実績主義の人事管理を内閣として徹底するため、採用昇任等基本方針を策定。各任命権者は、本基本方針に沿って職員の任用を行わなければならない。

3 人事評価制度の概要

- 人事評価においては、「能力評価」と「業績評価」の2つを実施(絶対評価(※)により実施)。
- 従前の勤務評定と異なり、評価基準を明確化し、民間と同様の目標管理の仕組みを導入したことに加え、期首・期末には評価者・被評価者間で面談を行ってコミュニケーションの機会を持ち、評価結果の開示とともに指導・助言を行うこととしている。

能力評価

職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力の評価【年1回】

- ・職制上の段階及び職務の種類に応じて定められた「職務上発揮することが求められる能力(標準職務遂行能力)」に照らし、職員が実際に職務上とった行動がこれに該当するかどうかを評価。
- ・一般の職員は5段階評価(S・A・B・C・D)、局部長級は3段階評価、事務次官級は2段階評価。
- ・評価期間は、毎年10月1日～翌年9月30日。

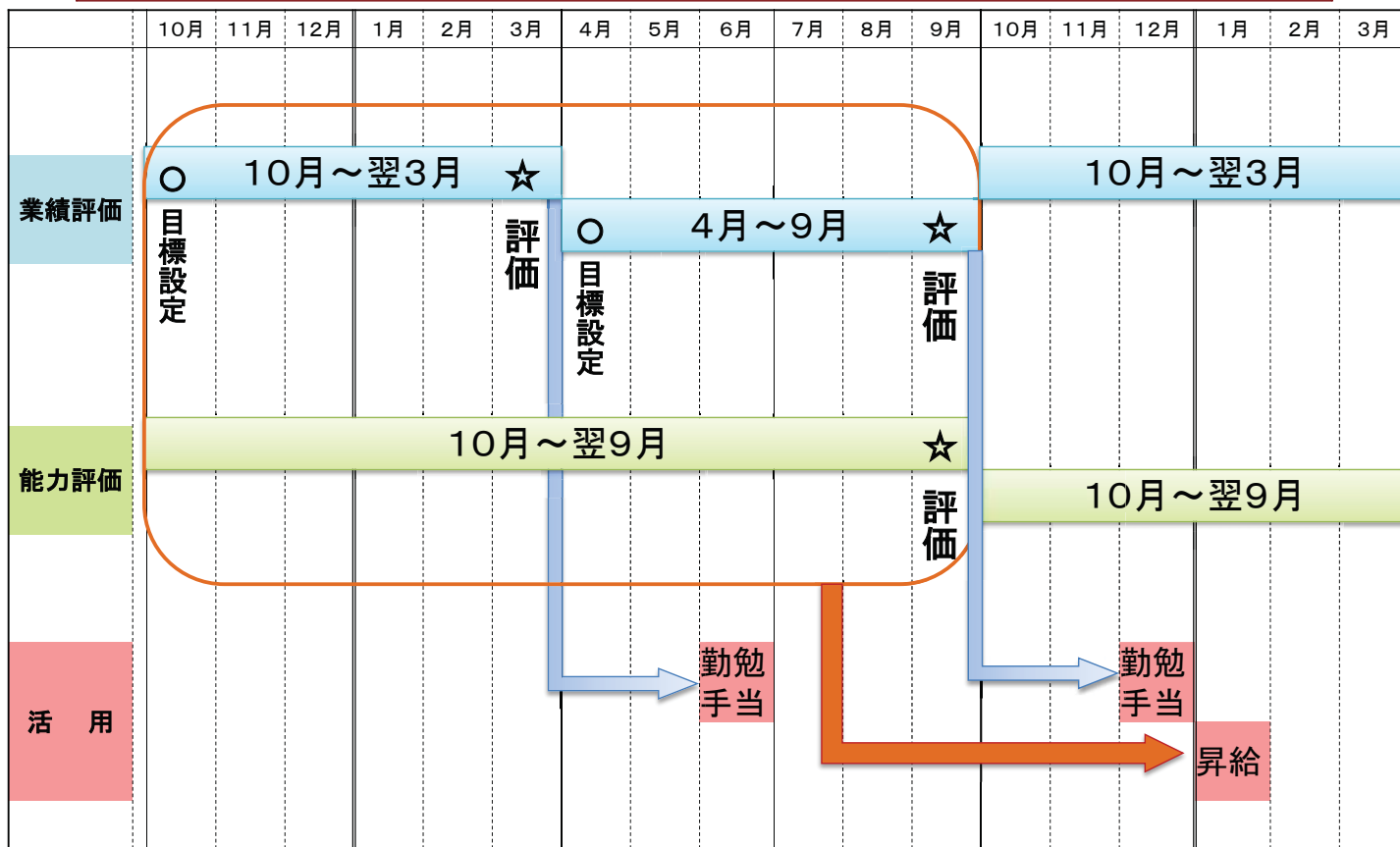
業績評価

職員がその職務を遂行するに当たり挙げた業績の評価【年2回】

- ・職員が果たすべき役割を「目標」として期首に設定した上で、その果たした程度を評価。
- ・一般の職員は5段階評価(S・A・B・C・D)、局部長級は3段階評価、事務次官級は2段階評価。
- ・評価期間は、毎年10月1日～翌年3月31日及び翌4月1日～9月30日。

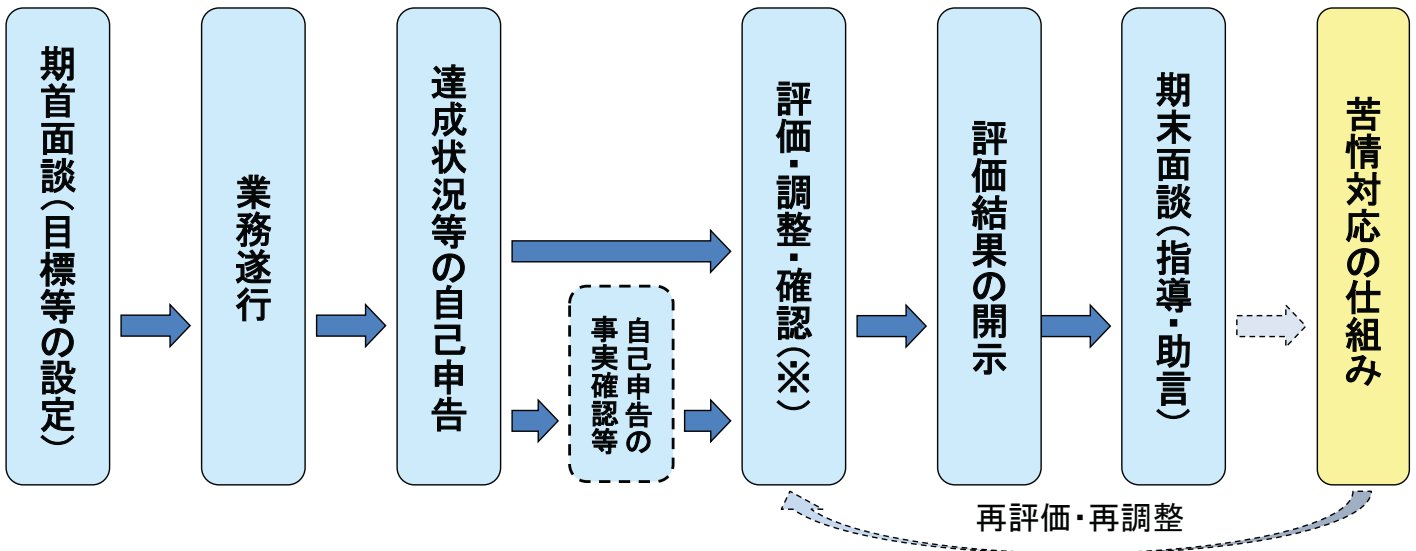
(※)絶対評価: 人事評価は、適材適所の人材配置、人材育成、業務改善等に活用するため、他の職員との比較ではなく、評価項目や設定された目標に照らして、職員一人一人の職務遂行能力や勤務実績をできる限り客観的に把握し、適切に評価する仕組みとする必要があることから、「絶対評価」により行うものとしている。

【参考】人事評価の実施と評価結果の活用のサイクル (人事院公表資料)



※ 定期的に行われる活用のみを記載。他に活用される事項として、任用(昇任、降任等)、昇格等がある。

【参考】人事評価の流れ



(※) 評価・調整・確認

- **評価**
評価者が、被評価者の目標等の達成状況や実際にとられた具体的な職務上の行動を踏まえて実施
- **調整**
調整者が、評価者の評価に不均衡があるかどうかの観点から実施
- **確認**
実施権者が、公正性の確保の観点等から評価結果を確認し、評価を確定

(例) 人事・恩給局における評価者等の設定

課長補佐(被評価者)→課長(評価者)→次長(調整者)→局長(実施権者)

【参考】 人事評価結果の活用(1)

- 能力・実績主義の人事管理を実現するため、人事評価の結果は任免(昇任等)、給与(勤勉手当、昇給、昇格等)、人材育成において活用されている。

任免

- ・過去複数年の人事評価の結果が所定の要件を満たす者の中から、最適任者を昇任
- ・能力評価又は業績評価の全体評語が最下位の段階の場合を分限(降任・免職)処分の契機として活用

給与

- ・直近の業績評価の結果を勤勉手当に活用
- ・過去1年間の人事評価の結果を昇給に活用 / 過去2年間の人事評価の結果を昇格に活用
- ・能力評価又は業績評価の全体評語が最下位の段階の場合を降給(降格・降号)処分の契機として活用

人材育成

- ・人事評価を通じた仕事の割り振り、日常的業務指導を通じたOJT及び適切な研修機会の付与

【参考】 人事評価結果の活用(2)

昇任への活用

任命権者は、次の官職の区分ごとに、人事評価(能力評価及び業績評価)の結果がそれぞれの要件を満たす者の中から、最適任者を昇任させることができます。

	○本省課長級未満(本省室長級以下)への昇任	○本省課長級への昇任	○事務次官、本省局長級又は本省部長級への昇任
能力評価	〈直近2回の評価結果〉 【順不同】 上位(S又はA) かつ 中位以上(B以上)	〈直近3回の評価結果〉 【直近1回】 【残り2回】 上位(S又はA) かつ 中位以上(B以上)	〈直近3回の評価結果〉 【直近2回】 【残り1回】 上位(S又はA) かつ 中位以上(B以上)
業績評価	〈直近1回の評価結果〉 中位以上(B以上)	〈直近1回の評価結果〉 中位以上(B以上)	〈直近6回の評価結果〉 【直近4回のうち1回】 【残り5回】 上位(S又はA) かつ 中位以上(B以上)

※評価段階は、課長以下S、A、B、C、Dの5段階、部長級以上A、B、Cの3段階。

※2段階以上の昇任により本省部長級以上の官職に就けようとする場合は、直近の連続した3回の能力評価の評価結果がいずれも上位であること。

降任・免職への活用

職員の能力評価又は業績評価の全体評語が最下位の段階の場合を、分限(降任・免職)処分の契機として活用し、矯正されなかった場合には、分限処分が行われます。

※分限には、勤務実績不良によるもののほか、心身の故障、適格性欠如等に該当する場合、職員本人の意に反して行う降任・免職があります。

(人事院『平成25年度 人事院の進める人事行政について～国家公務員プロフィール～』より抜粋)

【参考】 人事評価結果の活用(3)

昇給への活用

※一般の職員の例

能力評価と2回の業績評価の結果に基づいて昇給区分が決定されます。

業績評価(2回分、順不同)

能力評価	業績評価(2回分、順不同)																			
	S・S	S・A	S・B	A・A	A・B	B・B	S・C	A・C	B・C	C・C	S・D	A・D	B・D	C・D	D・D					
S	1位グループ				2位グループ		いずれかの評価がCの場合 [いずれかの評価がDの場合、] [全ての評価がCの場合を除く]													
A	2位グループ			3位グループ																
B	2位グループ		3位グループ																	
C																				
D																				
		上位グループの者から順に決定						A (8号俸以上) 5%					B (6号俸) 20%		C (標準) (4号俸)		D (2号俸)		E (昇給なし)	

勤勉手当(ボーナス)への活用

※一般の職員の例

業績評価の結果に基づいて成績区分・成績率が決定されます。

業績評価	成績区分	成績率	決定できる職員の割合
S又はA	特に優秀	135～83.5/100	5%以上 25%以上
	優秀	83.5～74/100	
B	良好(標準)	64.5/100	
C又はD	良好でない	64.5/100未満	

上位の者から順に決定

(人事院『平成25年度 人事院の進める人事行政について～国家公務員プロフィール～』より抜粋)

4 人事評価制度の検討経緯

- H18 1～6月 **第1次試行** 本府省課長・課長補佐級(被評価者約2,000人、評価者約500人を抽出)
※ 「行政改革の重要方針」(17年12月閣議決定)に基づき実施
※※ 職員へのインタビュー・アンケート調査等に基づき、本府省課長級・課長補佐級の評価シート(試行版)作成
- H19 1～6月 **第2次試行** 本府省課長・課長補佐・係長・係員級(被評価者約9,000人、評価者約2,000人を抽出)
※ 職員へのインタビュー・アンケート調査等に基づき、本府省係長級・係員級の評価シート(試行版)作成
- H19 7月 **「国家公務員法等の一部を改正する法律」公布**
・ 従来の勤務成績の評定に代えて、新たな人事評価制度を構築
・ 人事評価に基づき、職員の任用、給与その他の人事管理を行う
- H19 10月～
H20 3月 **第3次試行** 地方支分部局職員、専門職種職員等(被評価者約70,000人、評価者約19,000人を抽出)
※ 職員へのインタビュー・アンケート調査等に基づき、地方支分部局職員の評価シート3種、専門職種職員等の評価シート8種(試行版)作成
- H20 6月 **「国家公務員制度改革基本法」公布・施行**
・ 職業倫理を評価の基準として定める
・ 業績目標は、所属する組織の目標を踏まえて設定する
・ 超過勤務の状況を管理者の人事評価に反映する
- H20 9～12月 **リハーサル試行** 本府省、地方支分部局職員(原則全職員)(被評価者約265,000人、評価者約44,000人)
- H21 4月 **「国家公務員法等の一部を改正する法律」施行**
- H21 10月～ **全府省で新たな人事評価を実施**
・ H22 6月 本府省で勤勉手当に人事評価(H21.10～H22.3業績評価)を活用
・ H23 1月 本府省で昇給に人事評価(H21.10～H22.9業績評価(2回分)、能力評価)を活用
・ H23 6月 地方機関等も含め、勤勉手当に人事評価(H22.10～H23.3業績評価)を活用
・ H24 1月 地方機関等も含め、昇給に人事評価(H22.10～H23.9業績評価(2回分)、能力評価)を活用

5 人事評価に関する評価者訓練(評価者講座)について

(1) 趣旨

人事評価は人事管理の基礎となるものであり、その運用にあたっては、公平性、公正性、透明性、納得性の確保が求められる。特に評価者においては、人事評価に関する基準、方法等を正しく理解することが求められるため、「評価者の目線合わせ」を目的とした評価者訓練(評価者講座)を平成21年度より実施。

(2) 内容

① 方法

外部講師によるセミナー形式。事前に与えられたケーススタディについて検討した上で、講義を受けた後に、参加者同士の実習(グループ討議)を行い、人事評価の手法、評価にあたって踏まえるべき観点を身につける。

(ねらい)

事前にケーススタディを検討した上でグループ討議を行うことにより、個人の評価とグループの評価との違いに気づき、自分自身の評価傾向(甘く/厳しく評価する傾向がないか、全体的な「印象」から評価する傾向がないか等)を知るとともに、人事評価の方法等を正しく理解することで、「評価者の目線合わせ」に資する。

② 対象者

本府省の課室長級、課長補佐級(※)、地方機関等の管理職員

③ 開催実績

【平成21年度】 717名受講、20日開催

【平成22年度】 1,035名受講、43日開催

【平成23年度】 1,823名受講、57日(延べ67回)開催

【平成24年度】 2,643名受講、69日(延べ91回)開催

※ 地方開催は6時間コース、霞が関開催は短時間(2.5時間)コースを1日2回実施。

※ 平成24年度の霞が関開催分については、従前対象としてきた課室長クラスの職員に加え、課長補佐クラスの職員も対象に実施。

人事院においても、評価者に評価や面談に関する実践的な知識や技能を習得させることを目的として、平成20年度より、評価能力向上研修(応用編)及び評価能力向上研修(ロールプレイ編)を本院及び各地方事務局で実施している。

人事評価記録書 記入要領 (参考例) 【係長級】

人事評価記録書

(出典：人事評価マニュアル)

評価期間 平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日	被評価者 所属: _____ 職名: _____ 氏名: _____
期末面談 平成 年 月 日	評価者 所属・職名: _____ 氏名: _____ 評価記入日: 平成 年 月 日 調整者 所属・職名: _____ 氏名: _____ 調整記入日: 平成 年 月 日 実施権者 所属・職名: _____ 氏名: _____ 確認日: 平成 年 月 日

(I 能力評価 一般行政 部等設置広域管轄機関 係長)

評価項目及び行動／着眼点		自己申告 (コメント:必要に応じ)	評価者 (所見) (評語)	調整者 (任意)
<倫理> 1 国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服従の精神を以て業務に専念し、公正に職務を遂行する。 ① 責任感 国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。 ② 公正性 服従規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		期末: 被評価者 ・評価項目及び行動に示された職務行動をとることができていたかどうかについて、s~dの5段階評語または文章による自由記述(評価の根拠となる行動事実等) ※どちらか又は両方かは各府省が定める	期末: 評価者 ・評価項目及び行動に示された職務行動を被評価者がとることができていたかどうかについてs~dの5段階で評価 ・所見欄には評価根拠となる事実等のうち顕著なものや特記すべき事項など行動事実等を記載	期末: 調整者 ・調整時に必要に応じ、s~dの5段階評語を記載(任意)
<課題対応> 2 担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、課題に対応する。 ① 知識・情報収集 担当業務における専門的知識・技術の習得・情報収集を行う。 ② 対応策の検討 担当する業務の課題に対して対応策を考える。				
<協調性> 3 上司・部下等と協力的な関係を構築する。 ① 協調性 上司・部下や他部局等の担当者と協力的な関係を構築する。 ② 指示・指導の理解 上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。		期末: 調整者 ・評価を変更した場合は、評価者が被評価者に説明を行うため、変更した理由を必ず記載(評語を変更しない場合は任意)	期末: 調整者 ・評価者の評価に特に不均衡がなければ同じ評語を記載 ・不均衡があれば、評語を変更して記載又は再評価を指示	調整者 (任意)
<説明> 4 担当する事案について分かりやすい説明を行う。 ① 説明 ポイントを整理し、筋道を立てて分かりやすく説明する。 ② 相手の話の理解 相手の意見・要望等を正しく理解して説明を行う。				
<業務遂行> 5 計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行する。 ① 計画性 最終期限を意識し、進捗状況を部下や同僚と共有しながら計画的に業務を進める。 ② 正確性 ミスや抜けを発生させないよう担当業務全体のチェックを行う。 ③ 粘り強さ ④ 部下の育成		期末: 調整者 ・全体評語を付すに当たっての補足説明(評語の決定理由等)や、今後改善を期待する事項等を記載	期末: 評価者 ・評価項目ごとの評価に基づき、S~Dの5段階評語を記載	(所見) (全体評語) (所見) (評語)

評価期間 平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日	被評価者 所属: _____ 職名: _____ 氏名: _____
期首面談 平成 年 月 日	評価者 所属・職名: _____ 氏名: _____ 評価記入日: 平成 年 月 日 調整者 所属・職名: _____ 氏名: _____ 調整記入日: 平成 年 月 日 実施権者 所属・職名: _____ 氏名: _____ 確認日: 平成 年 月 日

(II 業績評価: 共通)

[1 目標]

番号	業務内容	目標 (いつまでに、何を、どの水準まで)	困難重要	自己申告 (達成状況、状況変化その他の特筆すべき事情)	評価者 (所見) (評語)	調整者 (任意)
1	△△会議における◆◆取りまとめ	△△会議の委員を○月までに選定し、○月までに会議を5回開催し、各回に●●の問題点や課題などを明確にした会議資料を提出するとともに、各委員の様々な意見を踏まえ、◆◆のたたき台となる取りまとめを○月までに打出してもらう。	◎	○月までにとりまとめ作業を終え、局幹部への了解をとる予定であったが、調整に難航し現時点でようやくまとまった状況であり、とりまとめに遅れが生じた。	当初予定した期限にはとりまとめられなかったものの、委員の都合による日程調整に困難を伴ったなかで行われたものであり、期待された成果をあげたと言える。	a
2	適正な予算執行	●●の業務において、●●の目標を達成し、●●の業務を円滑に遂行する。	◎	●●措置に機関との方向性を踏まえ、●●の業務を円滑に遂行することができた。	期末: 評価者 ・自らが把握した具体的事実等に基づき、評価の根拠や特記すべき事項等を記載	b
3	○○業務の見直し	●●の業務において、●●の目標を達成し、●●の業務を円滑に遂行する。	◎	●●措置に機関との方向性を踏まえ、●●の業務を円滑に遂行することができた。	期末: 評価者 ・s~dの5段階で評価 ・「困難度」の高い(◎)目標や低い(△)目標を個別評語を決定するに当たり考慮	b
4	●●業務の見直し	●●の業務において、●●の目標を達成し、●●の業務を円滑に遂行する。	◎	●●措置に機関との方向性を踏まえ、●●の業務を円滑に遂行することができた。	改正された事務処理要領を徹底したこと、これまで時間が分かっていた複雑な作業負担が減り、事務の合理化が図られた。	b

【2 目標以外の業務への取組状況等】

番号	業務内容	自己申告 (目標以外の取組事項、突発事態への対応等)	評価者
1	〇〇の検討	〇〇についての事件をきっかけに、早急な対応を迫られた〇〇について、関係事業者・団体等へのヒアリング、本省や関係機関との協議等を行った上で対応を検討し、スケジュールや実施方針について方向性を打ち出した。	〇〇への対応については、ポイントをしぼった効率的な実態把握、必要な課題・論点の整理と関係各方面への報告、本省等との協議等を短期間のうちにこなすなど、急な対応を迫られた難しい課題であったにもかかわらず、重要な成果をあげている。
2	〇〇への対応	課内の事務分掌変更により担当することになった〇〇業務について、〇月に△△をし、□月までに■■を実施した。	〇〇は、事務分掌変更により新規に付加された業務であるが、従来業務に支障を及ぼすことなく、一定の成果をあげた。
3	〇〇業務の適正な対応		〇〇業務は、系のルーチン業務であるが、その膨大な事務量を支障なくこなしたことは、期中における重要な成果であったと言える。

期末（期首）：被評価者

- ・期首に予想していなかった突発的な課題への対応
- ・目標として掲げた主要な業務ではない業務があった場合に、日常業務の遂行状況、周囲への協力など、当該業務の達成状況等を記載
- ・なお、期首において課題の認識はあるものの具体的な対応が定まっていない事項などについてもあらかじめ期首に記載することも可

期末：評価者

- ・自己申告欄に記載のあった業務について、評価者所見を記載
- ・自己申告欄に記載がなくても、評価者において、評価に当たり考慮することが適当と認められるものがある場合には、当該業務の業務内容及び所見を追加記載（赤字部分）

期末：調整者

- ・評価者の評価に特に不均衡がなければ同じ評語を記載。
- ・不均衡があれば、評語を変更して記載又は再評価を指示

期末：評価者

業務目標ごとの評価及び目標以外の業務の達成状況を総合的に勘案し、全体評語を付すに当たっての補足説明（全体評価の評語決定の論拠等）を記載

期末：評価者※

- ・S～Dの5段階で評価
- ※「重要度」の高い（◎）目標や低い（△）目標については全体評語を決定するに当たり考慮

期末：調整者※

評語を変更した場合は、評価者が被評価者に説明を行うため、変更した理由を必ず記載（評語を変更しない場合は任意）

【3 全体評語等】

(所見)	評価者	調整者	(所見)
	(全体評語)		(全体評語)

標準職務遂行能力と人事評価の関係

(出典：人事評価に関する検討会資料)

標準的な官職

職制上の段階・職務の種類(一般行政、公安、税務等)に応じ、政令で規定

標準職務遂行能力

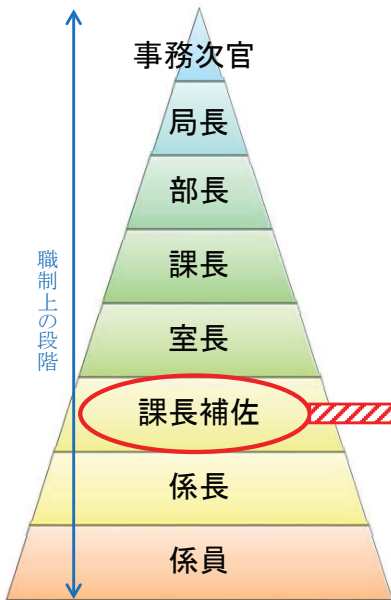
標準的な官職ごとに、その職務を遂行する上で発揮することが求められる能力(内閣総理大臣決定)

人事評価(能力評価)

各府省庁は、内閣総理大臣との協議を経て人事評価実施規程を定め、標準職務遂行能力を踏まえた能力評価の評価項目を設定。

※「人事評価マニュアル」(平成21年12月総務省・人事院)において、評価項目例を示している。

一般行政・本省内部部局等の例



課長補佐の例

[倫理] 国民全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って課題に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
[企画・立案、事務事業の実施] 組織や上司の方針に基づいて、施策の企画・立案や事務事業の実施の実務の中核を担うことができる。
[判断] 自ら処理すべき事案について、適切な判断を行うことができる。
[説明・調整] 担当する事案について論理的な説明を行うとともに、関係者と粘り強く調整を行うことができる。
[業務遂行] 段取りや手順を整え、効率的に業務を進めることができる。
[部下の育成・活用] 部下の指導、育成及び活用を行うことができる。

総務省の例

評価項目及び行動/着眼点	
<倫理>	
1 国民全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って課題に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	① 責任感 国民全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って課題に取り組む。
② 公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	
<企画・立案、事務事業の実施>	
2 組織や上司の方針に基づいて、施策の企画・立案や事務事業の実施の実務の中核を担う。	① 知識・情報収集 業務に関連する知識の習得・情報収集を幅広く行う。
② 事務事業の実施 事案における課題を的確に把握し、実務担当者の中核となって、施策の企画・立案や事務事業の実施を行う。	③ 成果認識 成果のイメージを明確に持ち、複数の選択肢を吟味して最適な企画や方策を立案する。
<判断>	
3 自ら処理すべき事案について、適切な判断を行う。	① 役割認識 自ら処理すべきこと、上司の判断にゆだねることの区分けなど、自分の果たすべき役割を的確に押さえながら業務に取り組む。
② 適切な判断 担当する事案について適切な判断を行う。	
<説明・調整>	
4 担当する事案について論理的な説明を行うとともに、関係者と粘り強く調整を行う。	① 信頼関係の構築 他部局や他府省庁のカウンターパートと信頼関係を構築する。
② 説明 論点やポイントを明確にすることにより、論理的で簡潔な説明をする。	③ 交渉 相手の意見を理解・尊重する一方、主張すべき点は十分に主張し、粘り強く対応する。
<業務遂行>	
5 段取りや手順を整え、効率的に業務を進める。	① 段取り 業務の展開を見通し、前もって段取りや手順を整えて仕事を進める。
② 柔軟性 緊急時、見通しに変化した時などの状況に応じて、打つ手を柔軟に変える。	③ 業務改善 作業の取捨選択や担当業務のやり方の見直しなど業務の改善に取り組む。
<部下の育成・活用>	
6 部下の指導、育成及び活用を行う。	① 作業の割り振り 部下の一人ずつの仕事の状況や負荷を的確に把握し、適切に作業を割り振る。
② 部下の育成 部下の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは適切に指導する。	

標準的な官職及び標準職務遂行能力(一般行政)

標準的な官職	事務次官	局長	部長	課長	室長	課長補佐	係長	係員
本省内部部局等	[倫理] ① 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、部局を横断する課題や府省の重要課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	[倫理] ① 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、局の重要課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	[倫理] ① 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、担当分野の重要課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	[倫理] ① 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	[倫理] ① 国民全体の奉仕者として、責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	[倫理] ① 国民全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って課題に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	[倫理] ① 国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	[倫理] ① 国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	[構想] ② 大局的な視野と将来的な展望に立って、所管行政を推進することができる。	[構想] ② 所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、国民の視点に立って、局の重要課題について基本的な方向性を示すことができる。	[構想] ② 所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、国民の視点に立って、担当分野の重要課題について基本的な方針を示すことができる。	[構想] ② 所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、国民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示すことができる。	[企画・立案] ② 組織方針に基づき、行政ニーズを踏まえ、課題を的確に把握し、施策の企画・立案を行うことができる。	[企画・立案、事務事業の実施] ② 組織や上司の方針に基づいて、施策の企画・立案や事務事業の実施の実務の中核を担うことができる。	[課題対応] ② 担当業務に必要な専門知識、技術を習得し、問題点を的確に把握し、課題に対応することができる。	[知識・技術] ② 業務に必要な知識、技術を習得することができる。
	[判断] ③ 部局を横断する課題や府省の重要課題について、豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速な判断を行うことができる。	[判断] ③ 局の責任者として、その重要課題について、豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速な判断を行うことができる。	[判断] ③ 担当分野の責任者として、その重要課題について、豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速な判断を行うことができる。	[判断] ③ 課の責任者として、適切な判断を行うことができる。	[判断] ③ 担当業務の責任者として、適切な判断を行うことができる。	[判断] ③ 自ら処理すべき事案について、適切な判断を行うことができる。	[協調性] ③ 上司・部下等と協力的な関係を構築することができる。	[コミュニケーション] ③ 上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。
	[説明・調整] ④ 所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、特に重要な課題について、高次元の調整を行い、合意を形成することができる。	[説明・調整] ④ 所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、困難な調整を行い、合意を形成することができる。	[説明・調整] ④ 所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、局長を助け、困難な調整を行い、合意を形成することができる。	[説明・調整] ④ 所管行政について適切な説明を行うとともに、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。	[説明・調整] ④ 担当する事案について適切な説明を行うとともに、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。	[説明・調整] ④ 担当する事案について論理的な説明を行うとともに、関係者と粘り強く調整を行うことができる。	[説明] ④ 担当する事案について分かりやすい説明を行うことができる。	
	[業務運営] ⑤ 国民の視点に立ち、不断の業務見直しを府省に徹底することができる。	[業務運営] ⑤ 国民の視点に立ち、不断の業務見直しに率先して取り組むことができる。	[業務運営] ⑤ 国民の視点に立ち、不断の業務見直しに率先して取り組むことができる。	[業務運営] ⑤ コスト意識を持って効率的に業務を進めることができる。	[業務運営] ⑤ コスト意識を持って効率的に業務を進めることができる。	[業務遂行] ⑤ 段取りや手順を整え、効率的に業務を進めることができる。	[業務遂行] ⑤ 計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行することができる。	[業務遂行] ④ 意欲的に業務に取り組むことができる。
	[組織統率] ⑥ 強い指導力を発揮し、部局及び機関の統率を行い、成果を挙げることができる。	[組織統率] ⑥ 指導力を発揮し、部下の志気を高め、組織を牽引し、成果を挙げることができる。	[組織統率] ⑥ 強い指導力を発揮し、部下の統率を行い、成果を挙げることができる。	[組織統率・人材育成] ⑥ 適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導、育成を行うことができる。	[組織統率・人材育成] ⑥ 適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導、育成を行うことができる。	[部下の育成・活用] ⑥ 部下の指導、育成及び活用を行うことができる。		

人事評価に関する検討会報告書 <概要>

- 国家公務員の人事評価制度は、平成25年10月に実施5年目を迎えたところ。
- 人事評価制度については、一定期間経過ごとに運用状況を検証した上で、その改善を図ることが必要。
- ⇒ 「人事評価に関する検討会」(座長:守島基博一橋大学大学院教授)において、制度・運用の改善のための方策等を検討。

人事評価制度

- 人事評価は、職員個々の能力や実績を的確に把握して、任用、給与、分限等あらゆる人事管理の基礎とするもの。
- 同時に、個々の職員の強み・弱みを把握して能力開発の促進につなげるなど、人材育成の意義も有し、さらには組織パフォーマンスの向上にも寄与している。
- 上記の目的実現のため、現行の人事評価制度は、以下を基本として設計されている。
 - ・ 上司・部下のコミュニケーションを重視した期首・期末面談の実施。
 - ・ 評価基準及び評価結果の職員への開示。
 - ・ 客観的な基準に基づく絶対評価による職員の発揮した能力と業績の把握。

人事評価制度全体の運用状況と提言に当たっての基本的考え方

- 評語分布調査、人事当局向けアンケート・ヒアリング及び職員向けアンケートを実施し、運用状況を把握。現状と課題の整理を行うとともに、制度官庁及び各府省が取り組むべき対応の方向性を提言。
 - ・ 人事評価制度については、被評価者・評価者ともにおおむね肯定的に受け止めており、人事評価制度は、当初の目的に沿って円滑に実施されている状況。
 - ・ 一方、評語区分や評語の趣旨の理解について、「A」と「B」の区別など評価の境目の見極め・判断に苦慮している、「B」に事実上ネガティブなイメージがないとは言えない等の意見があり、また下位評価については付与した後の対応策が不明確等いくつか課題が見られた。加えて、面談において上司から特にアドバイスがなく有益ではなかった等の意見もある。
- ⇒ **人事管理の基礎としての観点からは、改めて評語区分の趣旨を徹底すること**
人材育成等の観点からは、評価結果の一層の活用が必要。

具体的な対応の方向性

1 人事管理の基礎となるツールとしての役割

【現状と課題】

(1) 通常(「B」)・上位(「S」「A」)評価について

- 調査結果において、評語区分中「A」が最も多くを占めている。
 - ※絶対評価であり、あらかじめ適当な分布が決まっているわけではない。
 - ※人事評価結果の活用にあたっては、例えば昇給区分や勤勉手当の成績率の上位区分については、上位評価を得た者の中で、所定の分布率に従い決定する仕組みとなっている。
- アンケート結果において、評価者の約5割がA評価とB評価の区別など評価の境界の見極め・判断に苦慮、「B」にネガティブなイメージがないとは言えない等の回答。

⇒ 評語区分の理解へのばらつきがあり、また、現行「B」(通常)の趣旨が正確に理解されておらず、優秀な職員を識別する機能が不十分となる可能性。

(2) 下位評価(「C」「D」)について

- 調査結果において、「C」と「D」の割合が少ない。
 - ※絶対評価であり、多数の者が下位評価に該当する状況は、そもそもあってはならないもの。
 - 現場の評価者のみで下位評価の付与を決定することは困難、「通常」よりも劣っていれば「C」という趣旨が「B」との関係でやや明確でない、「C」と「D」の違いが分かりにくい。
 - アンケート結果において、付与後の対応が十分に見通せないため下位評価の付与に消極的なところがあった等の回答。
- ⇒ 本来受けるべき厳しい評価を受けていない職員がいた場合、指導が適切になされず、公務の能率的な遂行に支障。

【対応の方向性(提言)】

- ◆ 人事評価が人事管理の基礎として機能を果たすためには、評語区分の趣旨を十分周知し、信頼感を得ることが重要。
- ◆ 下位評価の付与については、評価者と人事当局等との連携、対応策の明確化等が必要。

<具体的内容>

- 絶対評価の下、評語のレベル感を整理・徹底。
 - ・ 「B」(通常)は、当該職位/役職にふさわしい能力を発揮している/業績を挙げている状態であるという理解の促進。
 - ・ 上位評価(S、A)及び下位評価(C、D)を付与する場合には、その理由を所見欄に明記。
 - ・ Cの表現を、「求められる行動が一部しかとられておらず」から、「求められる行動がとられないことがやや多く」へ修正。
 - ・ 評語記号を、例えば「S、A、B、C、D」から「S、AA、A、B、C」へ変更。
- 評価者講座等の受講義務付け等による目線合わせの徹底。
 - ・ 評価者が少なくとも一度は評価者講座等を受講。
- 下位評価を付与した後の対応策の明確化。
 - ・ 能力・意欲向上に係る取組の参考となるマニュアルを作成。
 - ・ 改善が見られない者は厳正な処分が必要。
- 下位評価の付与を想定した評価者訓練の充実。
 - ・ 下位評価付与時の面談、その後の対応に係る評価者訓練実施。

2 人材育成等に資するツールとしての役割

【現状と課題】

- アンケート結果において、期首・期末面談について、認識共有の観点から有益とする回答が6～7割を占めるなど、上司・部下のコミュニケーションを重視した評価の仕組みが定着しつつあることは成果。
 - 被評価者の約1割から、面談において上司から特にアドバイスがなく有益ではなかったとする回答。指導・助言の有無に係る評価者・被評価者の認識にも1～2割の差が見られた。
- ⇒ 人事評価の人材育成等に資する役割を十分に引き出すための一層の取組が必要。

【対応の方向性（提言）】

- ◆ 限られた資源で行政機能や政策効果を最大限向上させることが求められる中、人材育成や組織パフォーマンス向上につながる、人事評価のさらなる活用が必要。

<具体的内容>

- 期首・期末面談の充実・一層の活用、先進的事例の収集・周知。
- 人材育成に活用するための評価者訓練の充実。
 - ・ コーチングの技法など、面談等での指導等に役立つ評価者訓練を実施。
- その他人材育成に有効な手法の調査研究。

3 その他

- 柔軟な働き方への対応。
 - ・ ワーク・ライフ・バランス推進に資する効率的な業務運営等について人事評価への適切な反映。
- 国家公務員制度改革への対応。
 - ・ 幹部職の人事評価について、国家公務員法改正案において導入される予定の適格性審査に資するような措置を講じていく必要。
- 改善措置の効果を検証し、改善を図っていくため、運用実態を把握していくことが必要。

「人事評価に関する検討会」報告書を踏まえた改善策

1. 人事評価マニュアルの改正

① 評語区分の趣旨の徹底

○ 評語のレベル感の整理・徹底

- ・ 「B」（通常）は、当該職位／役職にふさわしい能力を発揮している／業績を挙げている状態であることを明記する。
- ・ 「C」の表現を、「求められる行動が一部しかとられておらず」から、「求められる行動がとられないことがやや多く」へ修正する。

○ 所見欄の充実

- ・ 上位評価「S」「A」、下位評価「C」「D」を付与する際には、その理由等を所見欄に明記するようにする。

② 人材育成等への一層の活用

○ 面談の充実

- ・ 評価者は、職員の能力開発やスキルアップ、さらには組織パフォーマンスの向上につながるように指導・助言を行う。

③ 効率的な業務運営やワーク・ライフ・バランスに資する行動等の適切な評価

- コスト意識を持った効率的な業務運営、ワーク・ライフ・バランス推進に資するような効率的な業務運営や良好な職場環境づくり等について、目標設定にあたって留意するとともに、評価にあたって適切に勘案する。

2. 評価者訓練の充実

○ 目線合わせのための評価者訓練

- ・ eラーニングも活用し、全評価者が少なくとも一度は受講するよう徹底。

○ 人事評価を人材育成等に活用するための評価者訓練

- ・ 上記に加え、面談での対応の仕方など被評価者への指導に役立つ評価者訓練を新たに実施。

国会における主な質疑等の状況（人事評価、等級別基準職務表）

- 1 人事評価制度とは
- 2 地方に人事評価制度の導入を求める理由について
- 3 勤務評定と人事評価の相違について
- 4 人事評価の具体的内容について
- 5 人事評価制度導入で期待される効果について
- 6 小規模団体における人事評価制度の導入について
- 7 目標管理に基づく業績評価について
- 8 評価の客観性の担保について
- 9 評価者研修について
- 10 絶対評価と相対評価について
- 11 人事評価結果の活用について
- 12 人事評価結果の給与への活用について
- 13 非常勤職員の人事評価について
- 14 自治体・職員への周知について
- 15 制度・運用の不断の見直しについて
- 16 等級別基準職務表の概要について
- 17 等級別基準職務表を条例で定める意図について
- 18 施行日について

※ 本資料は国会での審議をもとに総務省において作成したものであり、「国会会議録」として取りまとめられたものではありません。

平成26年4月10日(木) 衆・総務委 議事録

質問者

今回の法改正は現行の勤務評定を廃止して人事評価制度の導入を図るものがあります。最初に大臣に伺いますが、この人事評価制度とはいかなるものなのか、この点についてご説明をいただけますか。

総務大臣

この人事評価とは改正案の第6条において、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あたり発揮した能力、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、このように定義をさせていただいているわけであります。いわゆる、能力評価と業績評価の両面から人事評価を行うものとしているわけであります。能力評価につきましては、職員の職務上の行動等を通じて、顕在化した能力を把握して行うということでありまして、国においては、企画立案や専門知識、協調性、判断力、こういった求められる能力を十分に発揮しているかどうか、などの評価を行うことしております。

また、業績評価につきましては、職員が果たすべき職務をどの程度達成したかを把握して、挙げた業績を評価するものでありまして、国においては担当する職務に関し、具体的な業務の目標、課題を設定し、それを当初に設定したものが、期末において、どのように達成したか、こういったもので評価する仕組み、これを実施しているところでございます。

平成26年4月10日(木) 衆・総務委 議事録

質問者

国公法改正が平成19年ですが、それに先立って平成16年12月の閣議決定を踏まえ、平成17年3月の新行革指針で、能力、実績を重視した新しい人事評価制度の導入を求められるとした訳です。2005年以降、毎年自治体に通知を発出して人事評価制度の導入を働きかけてきたわけです。大臣にお尋ねしますが、国が人事評価制度の導入を地方に求めてきたその理由ってというのはどういうものなんでしょうか。

総務大臣

地方公共団体におきましては、地方分権の一層の進展によりその役割が増大する一方で、厳しい財政状況の中、高度化、多様化する住民ニーズに的確に対応していくための、個々の職員について困難な課題を解決する能力と高い業績を上げることが従来以上に求められているものと、私はそのように思っております。

そしてそういった能力や業績に基づく人事管理の必要性が高まってきているんだと承知しております。

これに関しまして、これまでの勤務評定においては、先ほども申しましたけれども、評価項目が不明瞭であったり、あらかじめ明示をされていない、また、評価結果が部下に知らされない、人事管理に十分活用されていない、こういった課題も指摘されておりました。そうしたものに対しての人事評価は能力と業績を両面から評価することによって、人事管理の基礎とすることを規定するとともに、評価基準の明示、また、評価結果への本人への開示などの仕組み、こういったこれまでのですね、課題に対応するようなものになっているわけがあります。従来の勤務評定に比べまして、能力・実績主義を実現するためのツールとして客観性、透明性を高めるものであると、それが、この今、地方自治に求められている、より能力本位の人事管理、また、それぞれの公務員の特性を引き出せるものではないか、このように期待しているところでございます。

平成26年4月10日(木) 衆・総務委 議事録

質問者

人事管理制度の導入であります。これまでの勤務評定と今般の人事評価制度を比較しまして、その相違点やあるいはまた新たな意義についてお尋ねいたします。

総務大臣

人事評価と勤務評定につきまして、任命権者が職員の執務の状況について定期的に評価を実施する等の基本的な性質は同様である。従前の勤務評定につきましては、評価項目が不明瞭である、あらかじめ明示をされていない、さらには上司から一方的に評価されるのみで、評価結果は部下に知らされない、また人事管理に十分活用されていないのではないかと、こういう問題点が指摘されておりました。また、透明性の確保等において課題があると認識しているところでもあります。

これに対し、今般導入いたします人事評価は評価の観点としての能力評価と業績評価の両面から評価し、人事管理の基礎とすることを規定いたします。また、評価基準の明示や評価結果の本人への開示などの仕組みを想定しているところでございます。

人事評価は従来の勤務評定と比べまして、能力・実績主義を実現するためのツールとして、客観性・透明性をより高めたものになっている。こうした人事評価制度の導入によりまして、能力本位の人事管理が行われ、一層の公務能率の向上が図られると考えております。

平成26年4月10日(木) 衆・総務委 議事録

質問者

さらに、円滑な導入といえるためには、具体的な対応をもう少しお尋ねしたいと思います。特に、職員の具体的な措置について、お尋ねいたします。

総務大臣

今回の改正法案につきまして、人事評価は「能力評価」と「業績評価」の両面から行うこととされており、その具体的な基準や方法などは各任命権者が定めることとしていますが、国においては、評価項目・評価基準の明示や、職員自らの達成状況等の申告、面談の実施、評価者訓練、評価に関する苦情相談・苦情処理などの仕組みが取り入れられております。地方公共団体においても、このような国の仕組みを参考にさせていただきながら、それぞれの団体の実情に沿った人事評価制度を整備していただきたい。

そしてこれは、通常、いろいろな連絡会議がございます。例えば、県や政令市であれば全国人事担当課長会議がございますし、市町村における担当課長会議もございます。それから、ブロックで、それぞれ会議がございますから、そういった場合に私どもがそれぞれの地域に出向いて説明をすることにより内容の周知徹底又は運用の適切化を図ってまいりたい。

平成26年4月10日(木) 衆・総務委 議事録

質問者

各自治体の財源を勘案しながら、いかに適材適所で働いていただくかということが大切でありまして、今回の人事評価制度、頑張れば昇進できるんだ、昇任できるんだという仕組みを作るひとつの要因でもあると考えております。こういった観点から一言いただきたいわけではありますが、今回の人事評価、その頑張りを公平に測定して給与等に反映させる仕組みのひとつである、そしてひいては公務能率をあげていくひとつの方策であるということを一言だけいただけますでしょうか。

公務員部長

ご指摘のように今回の人事評価制度の導入といいますのは、その能力・実績主義というものを徹底すると、それによって公務能率の向上を図るということが大きな目的でございますけれども、あわせて、ひとりひとりの職員の方に対しましては、そういう公平な、あるいは客観的な透明性をもった人事評価制度によりまして、自分の仕事ぶりというものがしっかりと評価されると、またそういうことを通じまして、仕事に対するモチベーションの向上が図られると、こういったこともご指摘のように、大変大きな効果であろうと思っております。

そういう意味で、この人事評価制度の導入というものが地方公務員職員のおひとりおひとりの働き方に対しましても、大変大きな意味を持つものになるように、私どもとしても、その制度の趣旨に沿った運用が各地方団体においてなされますように、しっかりと助言等を行ってまいりたいと、こういうふうに思っております。

平成26年4月10日(木) 衆・総務委 議事録

質問者

目標管理を伴う業績評価を賃金に反映させるっていうのが、いわば小規模団体には非常に馴染まない。それは小規模団体、だいたい100人規模の町村などの自治体職場でいえば、人事異動を行う場合、2～3年で異動しますけれども、そういった時に一つの職場に習熟していれば、それなりに業績には繋がるけれども、新しい職場では一からやりますから、それが適切に業績として反映されなくなってしまうと。だったら異動したくないと。こういうことにもなりかねない訳で、そういう意味でも私一律にこういった目標管理を伴うような人事評価制度っていうのは、人事異動そのものの障害にもなるし、小規模団体には馴染まないと思うんですが、この点についてはいかがですか。

総務大臣

私はですね、規模が小さいからそれでは違うレベルでやっていいのかってこと、全然考えられないんですよ。委員も市の職員でありました。私も市の職員で経験したことがあります。それは町の規模だとか、そんなものに関わらず、自分は目的意識と使命感を持ってね、その組織にいる訳なんですから、その規模、その地域に応じて必要な目標というのは、自ずと町によって目標設定自体が変わってくることはあります。

しかし、いずれにしても、自分がいる職場において、目標を設定してそれを達成するための努力をしていく、これは国民に対する全体の奉仕者として当たり前のことであって、それが規模によって変わるということは、私はあってほしくないし、また、全国の自治体の職員はそういう気持ちでやっていないと、このように思っております。

平成26年4月24日(木) 参・総務委 議事録

質問者

今回の法律改正に先立ちまして、国とですね、同様の人事評価制度を導入している、いわゆる先進自治体って言うんでしょうか、地方自治体にですね、都道府県が今8割、政令市が9割強、全自治体としては3割強となっているというふうに理解していますが、特に先進的な取組を行っている地方自治体のですね、運用の実績と課題について、まずお尋ねいたします。

あわせて、小規模自治体ではですね、評価する側とされる側の顔が見えてしまう、数十人、百人単位が省庁内で毎日顔を合わせているわけですから、もう、わかってしまうと。そういう中で特に小規模自治体が円滑に人事評価制度を導入するために、いろいろとですね、工夫が必要だと思うんです。その2点についてお伺いいたします。

総務大臣

現行の勤務評定制度の運用については、国と同様に能力評価と目標管理型の業績評価を行っている団体、そういったところが、ご指摘のようにあるわけでございます。そういった団体においては、この導入が管理職層への一部に留まっていると、それから、任用や給与への反映が不十分であるという課題があるという意見がございます。

また、評価者の評価能力が十分とは言えない場合もあるなどという指摘が出ているというふうにも聞いております。今回の法改正によりまして、人事評価制度が法律に基づくものとして制度化をされるとするならば、これは、小規模な市町村も含めて、適切な人事評価制度が整備・活用されるように、国の人事評価制度に関する情報提供、そして必要な助言をさらに丁寧に行って行きたいと、このように思うわけであります。

具体的には、各地域での説明会、人事評価に係る専門家を派遣する、また、研修機関での研修内容の充実、こういったものを考えておりますし、折々ですね、地方への会議において、こういった説明をさせていただいております。

人事評価制度の円滑な導入や運用が実効性を挙げていくように我々も取り組んで参りたいと、このように考えております。

平成26年4月24日(木) 参・総務委 議事録

質問者

小さな町村はですね、今回の人事評価制度を運用していけるのか、ちょっと心配してるんですよ。数十人しかいない組織で能力主義の人事評価制度っていうのが適正であるかと。その見解を重複しますが、もう一度お伺いしたいと思います。

公務員部長

小規模団体における評価制度でありますけれども、地方分権の推進に対応して、政策形成能力の向上を図る必要がある、そのための人材をしっかりと育成をする必要がある、こういったことは小規模団体においても全く同様のことでございまして、また小規模団体と言いましても、評価における恣意性の排除、公平性の確保等々につきまして強く求められているということございまして、そういった議論が、あるいはそういったことを含めた必要性というものが、これまで人事評価に関する色んな研究会等々でも議論がされてきたところでございます。そういった中には、小規模団体にも実際にお入りをいただきまして、それぞれの取組の紹介等もしていただきました。

また私どもが直接、小さな小規模の団体と話し合いをしたり、意見交換をした中で、全体の職員が60名程度、本庁の職員ですと50名程度で、1つの課が5人にも満たないというようなですね、そういった団体の首長さんとも色々とお話をさせていただいた中で、大変工夫をした中で、人事評価制度を先進的に取り組んでいらっしゃる、こういう実態もございまして、私どもとしてはそういった所も十分参考にしながら、しっかりと今後取り組んでいただけるような、きめ細かい助言等をしていきたいとこのように考えております。

平成26年4月10日(木) 衆・総務委 議事録

質問者

そこで、人事評価制度についてですけれども、業績評価の点ですが、先ほども目標管理型の業績評価というふうにご説明がありましたけれども、業績評価において、目標管理ってというのはどのように位置づけられているのでしょうか。

公務員部長

業績評価でございますけれども、これは職員の属する組織において、職員が果たすべき職務を、どの程度達成したかということ把握をして、挙げた業績というものを評価すると、そういうものでございます。

例えば、国におきましては、担当する職務に関しまして、具体的な業務の目標、あるいは課題というものを期首に設定をいたしまして、期末にその達成度について評価をすると、こういった仕組みで実施をしているところでございます。

今回の改正案におきましては、人事評価の基準や方法などにつきましては、これは各地方公共団体のそれぞれの任命権者で定めると、いうことにいたしているところでございますけれども、ご指摘の目標管理という点に関しましては、これは、以前の有識者による研究会の報告などでもいただいたご意見でございますけれども、「人事評価のねらいである公務能率の向上や、評価結果の客観性や納得性を確保し、評価結果を人材育成に活用する観点からは、評価者と被評価者が、期首に目標を確認しあい、明確な目標を設定したうえで、その達成度を測る目標管理に基づく業績評価を行うことが望ましい」と、こういったようなご意見もいただいておりますのでありまして、私どもといたしましては、こういった、目標管理に基づく業績評価を行うということが望ましいのではないかと、このように考えているところでございます。

平成26年4月24日(木) 参・総務委 議事録

質問者

国としてですね、地方公共団体に導入を義務づけるにあたり、それぞれの地方公共団体における人事評価制度の制度設計や運用にかかる裁量を確保することによって、志の高い首長のリーダーシップが発揮できる仕組みでなければならないと思います。と同時にですね、首長の恣意的な人事を抑制する制度でもなければならないと思うわけであります。つまり、自主性を尊重しつつも、客観性の確保が求められると思いますが、これをどう担保していくのか伺いたいと思います。

総務副大臣

今回の改正法案においては、人事評価の具体的な基準や方法などは各任命権者が定めるということにしておりまして、地方公共団体においては、当該団体の実情に沿って、評価項目の設定など人事評価の仕組みを整備することが適切であると考えておりまして、地方の自主性もしっかり尊重させていただいております。

また、国の人事評価制度においては、人事評価の客観性を担保するために、評価者、調整者、実施権者による重層的な評価の仕組みをとるとともに、評価者訓練の実施や評価基準等の公表、評価結果の開示、苦情処理体制の整備などの取組が行われているところでありまして、地方公共団体においても、このような取組を参考にしていただきながら、法の趣旨に則り、人事評価の客観性を担保するための措置が講じられるように総務省としても適切に指導してまいりたいと思います。

平成26年4月10日(木) 衆・総務委 議事録

質問者

都道府県とかですね、指定都市はかなり進んでおるわけでありましてけれども、小規模自治体といいますかね、そういう中の底上げをしていかないといけないと思っておりますけれども、その中で、人事の評価でありますけれども、評価者が客観的に公正公平な評価をするためにもその育成とか研修、特に小規模自治体にとっては大事であると思っておりますけれども、その対応策についてお尋ねいたします。

総務副大臣

人事評価においては、その客観性を担保するために評価者を育成、さらに訓練することは非常に重要であると認識しております。

評価者の訓練は、それぞれの団体における人事評価制度の内容に沿って、基本的には各団体において行っていただくことになっておりますけれども、総務省としては、国や小規模団体を含めた先行事例などの取組の情報提供、例えば長野県松川町においては年2回研修会を行っており、こうした事例を情報提供したり、人事評価に係る地方公共団体への専門家の派遣で幹部の方々と意見交換を行っている、こうしたこと、さらには地方公務員の研修機関の活用促進。これは、全国市町村国際文化研究所（JIAM）ここで研修を行っております。こうしたことについて、いろいろ取り組んでおるわけですが、議員ご指摘の小規模団体においてもですね、適切な人事評価が行えるようにしっかり取り組んで参りたいと思っております。

平成26年4月24日(木) 参・総務委 議事録

質問者

的確な人事評価を実施するためにはですね、人事評価をする側の研修が必要であります。これ本当に難しいことだというふうに思います。

まず国ではどうやっているのかということ。また先程来、いろいろご質問がありましたけれども、地方公共団体には本当に規模の小さいところもあるわけですが、ここに対しても国と同様の対応を求めようと考えているのか、伺いたいと思います。

総務大臣

各府省の評価者を対象といたしまして、人事評価の手法等を身に付けてもらうための評価者講座っていうものを実施しております。これで事前に与えられたケーススタディについて検討した上で、グループ討議を行って、評価者自身の評価傾向を知ってもらうですとか、そういう適切な評価ができるように、評価側の訓練、そういった講座を設けているわけであります。

それから、「eラーニング」といいまして、ビデオを作りまして、そういったものでご覧いただいていると、こういうようなものもあります。

地方公務員につきましては、評価者を育成・訓練すること、これは国と同じように重要だと思います。これからいろいろな工夫をしていただくわけでありまして、かつ、それは基本的に各団体でやっていただくこととなりますけれども、我々としても、国や小規模団体を含めた先進事例、そういった取組の紹介をするですとか、情報提供を行う、さらには、地方公共団体へ人事評価に係る専門家の派遣をするですとか、また地方公務員の研修機関の活用促進、こういった様々な工夫をしながら、各団体においての適切な人事評価が実施されるように、努めて参りたいとこのように考えております。

平成26年4月10日(木) 衆・総務委 議事録

質問者

そこで今回の人事評価制度なんですけれども、実は絶対評価で行うということなんですけれども、国家公務員の絶対評価を見ますとね、どうも評価のいい人がたくさんおすぎくらい、おるんですよ。変な話が。そうするとそちらにがばっと集まっている。ある意味では仕事をしっかりされているという評価だとは思いますが、これが例えば地方にまたそういう結果が出てくるとですね、地方にはやっぱり財源というものがあるわけですよ。定数管理もあるわけですよ。そうするとその評価にあわせて、例えば給与面でも待遇をすれば、非常にある意味悩ましいところも出てきようかと思えます。その辺について、例えば財源も含めてですね、地方とどのような話し合いというか、ご指摘をされているのか、ご答弁願いたいと思えます。

総務大臣

いずれにしても地方公共団体において、実情に沿った適切な人事評価制度を導入してもらうということが前提となります。

国においてはご指摘のように、絶対評価を行うわけでありましてけれども、それは結局相対評価がいいのではないかというご意見もかつていただいておりますけれども、結局のところそれはいる部局において、そのレベルであるとか、それから職員数だとか、そういったものがですね、まちまちである状態で、これを相対的に評価する場合にはその人が異動した場合にまた評価が違ってしまふということにもなりかねません。ですからやはりこれは適切にやるためには、絶対評価にするんだと。そのうえで能力と業績、それをしっかり見ようではないかという仕組みになっているわけでありまして。

今ご指摘のですね、任用や給与への反映、これはやはりそれなりの定数を設けなければいけません。ですからそれはルールを決めます。でも評価の低い人が評価の高い人を超えて高い報酬体系に入るということは想定していませんし、ランクと言っても、Aランク、Bランクの中でもですから、Aランクの中でも序列と言いますか、順番があるわけですから、そういったものを勘案しながらですね、これは最終的には適切な運用の中の範囲に定められるべきだと思いますし、その範囲の中でこういった運用がなされていくと考えております。

平成26年4月24日(木) 参・総務委 議事録

質問者

相対評価のようなやり方、このような人事評価制度を地方に無理矢理押しつけることは、やはり破綻しているし、反対です。

下位評価落ちとなるような分布率の設定などは押しつけるべきではないと思いますし、何よりも、地方公務員の評価や処遇については各地方自治体はその規模や実情に応じて柔軟に運営すべきであり、その自主性を尊重すべきと思いますが、その点についての大臣の見解を最後にお伺いして終わります。

総務大臣

国家公務員におきましては絶対評価で行っております。それから地方自治体においては、それぞれの団体のお考えがあると思いますから、それは適切に自らがお決めになればいいというふうに思いますが、いずれにしても、この人事評価がよりよい地方自治行政に、そして住民サービスに繋がるようなものにならないといけないし、そのことを我々は期待しておりますし、助言をしたいと思います。

平成26年4月10日(木) 衆・総務委 議事録

質問者

これまでですべての自治体で勤務評定や人事評価をしているわけではない。その中にあっても、今般の政府改正案によりまして、自治体の人事評価と勤務成績の評価の結果を活かすことが大事でありますけれども、この活用した人事管理は大きく前進するのか所見をお尋ねしたい。

総務大臣

まず、国は平成19年に法制化しました。そして、地方においては、法制化がまだなされていない。が、国に準じて人事評価を取り入れている自治体もございます。ですから、それぞれが自治体の判断によって勤務評定もしくは人事評価が行われているわけであります。

しかし、今回は法制化をして、そして自治体において決めてくださいと、このようにするわけでありまして、この人事評価がきちんと根付いていくものだと思っております。国においては、この人事評価の結果が人事管理の基礎として、任免、給与、人材育成に活用しております。したがって、今回の地方公務員法の改正案につきましても、そのようなところを明確に規定したところであります。

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というものが設けられ、報告書が平成23年3月に出されております。「公正・客観的な人事評価の実施は、評価結果を任用や給与等の処遇、人材育成等に活かすことにより、職員のモチベーションを高め、組織の士気や公務能率を向上させる効果があると考えられる。」、このように指摘されているわけでありまして、私どもとしては人事評価制度の適切な活用に向けて必要な助言等を行ってまいりたいと考えております。

平成26年4月10日(木) 衆・総務委 議事録

質問者

この人事評価制度とは賃金とリンクするものだと思いますが、その点はいかがでしょうか。

公務員部長

お答え申し上げます。今回の改正法案の第23条第2項におきましては、「任命権者は人事評価を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用する」と。このようにしているところでございます。

したがって、給与につきましては、人事評価というものが、給与についての基礎として活用されると、人事管理の基礎として活用されると、このようになります、そういう仕組みでございます。

平成26年4月24日(木) 参・総務委 議事録

質問者

現在60万人の方が非常勤職員ということで、稼働されているということで、大変重要な戦力になっていると思います。この方々をですね、さらに能力を最大限引き出すという観点からですね、この非常勤職員の方々に対しても、人事評価の対象としてですね、そういう能力を引き出すという工夫をすべきだと思いますが、いかがでしょうか。

公務員部長

公務能率の向上のためには、職員一人一人のモチベーションの維持・向上、そして人事育成、人材育成というものが大変重要でございます。今回導入いたします人事評価は職員の能力や業績を的確に評価するというもので、こういった課題に取り組もうとするものであります。

このことは、臨時・非常勤職員にもあてはまるものでありまして、今回の法案におきまして、臨時・非常勤職員を人事評価の対象から除外するというとはしていないところでございます。

平成26年4月24日(木) 参・総務委 議事録

質問者

国においてもですね、職員団体との協議を相当やっています。本当に私もその立場にいましたので、よく分かりますけれども本当にいろいろやって、試行をやって、今の段階に行き着いている。そしてなおかつ問題があるというこういう状況にあります。そこでですね、人事評価に関する検討会報告書（平成26年2月7日）においては、「人事評価は、評価する側だけではなくて、評価される側も、制度の趣旨・目的を理解し、相互に協力しながら適切な運用に努めるべきものであることは言うまでもない」と指摘しています。当然ではありますが、重要なことです。

そこで評価される側の代表者でもある職員団体に対しても適切な運用のため協力が求められる。これは国がしたように地方においてもこれは同じような立場で考えていかなければならない。私はそう考えますけれども、大臣のお考えをお聞きします。

総務大臣

この人事評価制度の導入に当たりましては、各地方公共団体において、評価の透明性・それから客観性ですね、納得性を確保するための枠組み、これを適切に構築されたいとこのように考えております。もとより、それはそれぞれの地方公共団体の任命権者が構築・実施すべきものであります。

したがって、その際に、職員への十分な周知と相互の理解を踏まえながらこういったものを進めていただきたいと考えております。

平成26年4月24日(木) 参・総務委 議事録

質問者

人事評価に関する検討会の報告書においてですね、注目すべき指摘としてですが、「人事評価制度については運用実態を適切に把握した上で活用面への影響も視野に入れて不断の見直しを図っていく必要がある」という記述があります。人事評価制度についてはですね、これは人が人を評価するわけですから非常に難しい。先ほどおっしゃったようにBという表現だけでもいろんな思いがある世界ですからこれで完璧というわけではありません。国家公務員法改正案も含めて、国家公務員の場合も言葉を変えれば常に欠点を有するというわけですが、関係者が完璧というものはないということを前提にしてですね、大臣も含めて関係者が対応すべきと考えますけれども、見解をお伺いします。

総務大臣

国の人事評価制度においては、「評価者」それから「調整者」そして「実施権者」と、こういう重層的な評価の仕組みをとることにしているわけでありませう。そしてあわせて評価者訓練の実施、更には評価基準表等の公表、評価結果の開示そして苦情処理体制、こういう制度を整えて参りました。

ご指摘のように、これらはやはり運用していったまは円滑に導入をする。そしてその運用実績を見ながら、その様々なご意見が出てくると思います。こういうものを踏まえてこの見直しというものは必要だろうと、まずは一定期間の実績を積むことが、重要でありまして、国においてもこの導入後5年を経て今この包括的なそういった見直しをしているということでもあります。今後も適宜適切にですね、そういったまは運用の充実を求めながら、必要に応じての検討は当然図られてくる、このように考えております。

平成26年4月10日(木) 衆・総務委 議事録

質問者

等級別基準職務表について、具体的にどのような設計を想定しておるのか。例えば、国の級別基準職務表のようなものをイメージしているのか、この件をより具体的にお願いします。

公務員部長

お答え申し上げます。等級別基準職務表でありますけれども、これは個々の職務を給料表の各等級へ分類する際の具体的な基準として、等級別の職務内容を明確にするものでございます。この等級別基準職務表の内容につきましては、国におきまして同様の趣旨で人事院が整備をいたしております「級別標準職務表」、これに準じたものを想定しているところでございます。例えば、国の級別標準職務表におきましては、1級は定型的な業務を行う職務、2級は主任の職務等、3級は本省の係長の職務等、等々ということで、さらに10級にいきますと、本省の特に重要な業務を所管する課の長の職務等と、こういった分類になっており、そういうイメージになります。

平成26年4月10日(木) 衆・総務委 議事録

質問者

政府改正案で等級別基準職務表を規則ではなく条例化したようですが、この意図は何でしょうか。

総務大臣

等級別基準職務表は、個々の職務を給料表の各等級へ分類する際の具体的な基準となるものであります。このような等級別の職務分類は、これまでは勤務評定制度においてもあったわけであり、給料表とあいまって職員の給与を決定するための基本事項でありまして、条例で定めることが適当である旨を総務省としても助言してきたわけがございます。

今般の法改正におきましては、人事評価制度導入にあたりまして、能力・実績に基づく人事管理を徹底するという観点から、等級別基準職務表は各地方公共団体が給与条例に規定することを制度化したものでございまして、議会審議等を通じて、民主的チェックや住民への説明責任を強化し、地方公務員給与における職務給原則を一層の徹底を図る、このように考えております。

平成26年4月24日(木) 参・総務委 議事録

質問者

等級別基準職務表の条例化という問題があります。専門的な話で申し訳ないのですが、国家公務員については同じような趣旨で級別標準職務表っていうのがあるんですが、これ実は人事院規則なんですね。人事院規則で定められておりますので、法令ではありません。地方自治体においても本来ならば条例ではなくて規則で定めることが適切ではないかと私は常々そう思っております。

なぜ規則ではなくて条例とする必要があったのか。内容に関しても各自治体の自主性を尊重し国から細部にわたる指導、助言を行うべきではないと考えますけれども、大臣のお考えをお聞きします。

総務大臣

委員が言っていただきましたように、国における級別標準職務表は、人事院規則で定められております。

この人事院規則はきわめて広範な所管を国家公務員法のものであり、体系においても持っているわけでありまして、国において人事院規則で定められているものでも、地方では条例で定められるべき、そういった事項が他にもございます。

またですね、等級別基準職務表は、個々の職務を給料表の各等級へ分類する際の具体的な基準となるものだと、こういうことであります。

ですから、給料表とあいまって職員の給与を決定するための基本的事項であることから、総務省としては、これまでも条例で定めることが適当であるという旨は助言して参りました。能力・実績に基づく人事管理を徹底するという今回の法改正の趣旨からも地方公共団体は給与条例に規定することを制度化したと、こういうことであります。

結果としてですね、これによって、議会審議等を通じて、民主的なチェックや住民への説明責任、これが強化され、地方公務員給与における職務給原則は一層徹底されるのではないかとこういう効果もできるというふうに思います。さらに等級別の基準職務表の内容に関する助言ということでもありますけれどもこれにつきましては、ご指摘のように地方公共団体の規模それから組織構造等に依りて、異なってくるのは当然のことだと思います。

従いまして、この地方公共団体においては、それぞれのそういった特性を踏まえて、地方公務員法の趣旨に則った適切な等級別基準職務表を自ら整備すべきものであって、総務省としては、このような観点に立って、必要な助言等を行っていかうとこのように考えているわけでありまして。

平成26年4月24日(木) 参・総務委 議事録

質問者

是非ですね、先ほど言ったように、職員の側からすると労働基本権が帰ってこない中で的人事評価制度っていうことですから、非常にセンシティブになっていると思いますから是非その辺の指導を含めて議論していただいて、よりよい状況にさせていただきたいと思うんですけど。

さて、問題なところなんですけど、試行期間の問題です。国はですね、3年間試行期間が設けられたと承知をしております。私はこういう立場になる前に、再三、公務員部長と話をしたことがありますけれども、自治体も少なくとも国と同等あるいはそれ以上の試行期間を設けるべきだということは、私の持論としてすでにずっと以前から話をしておりました。その点に関して、考え方をお聞きします。

総務大臣

国家公務員の人事評価制度は平成19年に導入される以前、平成18年から試行を実施したと。そして21年の10月から全府省で実施をされているところであります。今般ですね、5年目を迎えましたから、それについての運用状況を検証して改善を図っていこうと、こういう状況になっているわけでありまして。

地方公共団体に対しましても、平成17年以降に総務省より毎年人事評価制度の導入については助言をしているわけでありまして。そして、私どもの国側の人事評価制度の情報提供、それから専門家の自治体派遣、そして研修機関における自治体職員の研修、そういったものを取り組んで参りました。ですから人事評価制度の理解と普及については、一定程度のものが進んだのではないかと、このように思っておりますし、地方においてもすでに人事評価と同様の取組を導入している自治体もございます。

ですから、そういうですね、着実な取組にもとづいて、今回の改正案につきましては、施行日を「公布の日から起算して2年を超えない範囲において政令で定める日」と、このようにしているところでありまして、国、地方の積み重ねを踏まえながら必要な助言、情報提供等を総務省として行いまして、人事評価制度の円滑な導入が、また運用ができるように取り組んで参りたいと、このように考えております。