

第 1 回研究会の議論を踏まえた論点整理（案）

【論点 1】人事評価制度の人材育成への十分な活用の視点

<主な意見>

- 上司と部下は、面談で徹底的に話し合い、意義のある目標を立てている。また、部下がそれを達成できるよう、上司は部下を育成、指導することを徹底している。
- 人材育成基本方針と人事評価の評価項目を連動させた上で、人事評価制度の一連の取組（評価、評価結果の活用、評価に基づく指導・助言等）を行うことが、個々の職員にとっては、組織に求められる能力の向上につながる。
- 長時間労働よりも業績を重視する職場風土を構築するためには、業績を評価する仕組みが担保されていることが絶対条件であり、その点ではやはり人事評価は重要と考える。
- 人事評価制度は、職員が目標を達成するために考え、工夫し、努力していくことで能力や意欲を高めることができ、また、上司による面談を通じてキャリアデザインが形成されていくもの。
- 法律で義務づけられたから導入するということではなく、組織にとって必要なものだという認識にたち、真剣に取り組んでいかないとそれを人材育成につなげるというのは困難ではないか。

<検討の視点>

（1）実効的な人事評価制度の構築

低い目標や甘い評価が乱発されれば人事評価制度は有効に機能しない。職員が最大限、能力を発揮し業績を上げられるよう、高いレベルの目標を設定することを前提とし、その達成に向けた取り組みを的確に評価することを徹底することが必要ではないか。

- ・ 目標管理において職員の能力を引き出す方法（例：チャレンジ目標設定）
- ・ 評価の偏りの是正方法（例：2次評価者等による相対化、定期的な評価者研修）
- ・ 面談や評価結果の開示等の効果的な運用
- ・ 人材育成基本方針と評価項目との連動のあり方 など

（2）能力及び業績に基づく昇任、昇格、勤勉手当の支給等の徹底

昇任、昇格、勤勉手当の支給等について「一律」、「持ち回り」等が温存されれば、高い能力・業績を上げている職員のモチベーションの低下を招くこととなる。昇任、昇格、勤勉手当の支給等を能力及び業績に基づいて行うことを徹底することが必要ではないか。

- ・ 公正で納得感のある評価のあり方（例：重層的な評価の実施、評価を調整する会議の実施）
- ・ 処遇への反映方法（例：昇給区分・成績区分の分布率の事前設定） など

（3）能力及び業績に基づく人事配置と長期的な人材育成

人事配置についても、人事評価制度を活用して、年功序列を排し、能力、業績に基づく適材適所の実現が必要ではないか。また、能力及び業績に基づく若手職員の抜てきなど、長期的な育成を意識した人事配置を行っていく必要もあるのではないか。これに併せ、職員自らの長期的なキャリア・イメージ構築に対して面談、評価結果のフィードバックを通じて支援する必要もあるのではないか。

- ・ 面談・フィードバックを通じた上司による支援のあり方
- ・ 長期的な視点に立った育成のあり方（例：若手職員の抜てき）
- ・ トップを含めた組織全体での意識の醸成 など

【論点2】公務を支える多様な職員の人材育成の視点

<主な意見>

- 女性職員に対しても、若手職員の時代から多くの職場を経験させるなど、自らの職業適性やキャリアデザインについて考えることができるような人事配置を行っている。
- 女性職員を困難度の高い折衝等が必要な部署に積極的に配置し、職域を拡大してきたことにより、女性の管理職登用を行いやすい土壌がつけられた。
- ロール・モデルとなる女性職員を招いたインタビューを実施するなど、キャリア・デザインを考える機会の場を提供している。
- 子育て中の時期など時間的制約のある女性職員が、十分能力を発揮できるよう、勤務時間の弾力的な運用を推進している。

<検討の視点>

ライフサイクルに応じた人材育成方針

男性職員、女性職員にかかわらず、将来的な出産、子育て、介護などによる時間的な制約を意識し、若手職員の時期から長期的な視点で育成する必要があるのではないか。特に女性職員については、重点的な支援が必要ではないか。

- ・長期的な育成を意識した人事配置のあり方（例：若手職員の時期から企画立案業務や内外の調整業務に配置）
- ・キャリア・イメージ構築のための支援のあり方（例：研修の実施、ロール・モデルの情報発信、メンター制度）
- ・子育て期等、時間的制約を抱える時期を含め業績を上げることができる働き方 など

<主な意見>

- 再任用職員や任期付職員、臨時・非常勤職員といった様々な任用形態の職員が急速に入ってきている中で、それらの任用形態の職員に対しては、人材育成の観点からは対応仕切れていないのが実態ではないか。
- 再任用職員が在職中に培った知識や技術、地域の特性や住民の気質・文化について、周りの職員に伝え、アドバイスをする役回りを期待し、人事評価の評価項目にも設定している。

<検討の視点>

職種・任用形態に応じた適切な人事管理の実施

働き方の多様化を踏まえ、任期の定めのない常勤職員、任期付職員、再任用職員、臨時・非常勤職員それぞれについて、職種や任用形態に応じて求められる能力や達成すべき業績を明確にし、人事評価を適切に実施していく必要があるのではないか。

- 職種・任用形態に応じて、以下の取組を実施。
 - ・求められる能力の明確化（例：人材育成基本方針への位置づけ、評価項目の設定）
 - ・達成すべき業績の明確化（例：面談による業務目標の設定、部署内での共有） など

【論点3】働き方の見直しの視点

<主な意見>

- 長時間労働よりも業績を重視する職場風土を構築するためには、業績を評価する仕組みが担保されていることが絶対条件であり、その点からも人事評価は重要な取組である。
- 人事評価を実施することで、一人一人の仕事の中身や量が明確化することにより、長時間労働を抑制することにつながるのではないかと。
- 人事評価は、管理職が職員の業務の進捗を管理していくためのコミュニケーションツールとして非常に有用である。
- 勤務実態を正確に把握し、全庁でその実態や課題を共有して、対策を講じている。
- テレワークやフレックスタイム制など、多様な働き方が用意されてきているため、管理職が一人一人の職員に寄り添ってその意向を汲んでいくことで、職員が職場や家庭、社会の中で活躍できるのではないかと。
- テレワークは在宅で集中して行うことにより生産性が上がる業務内容であるときに限り、利用を許可している。

<検討の視点>

幅広い職員が能力を十分に発揮し、高い士気を持って勤務できるよう、同一の時間帯に長時間労働するような働き方を排し、より効率的かつ柔軟な働き方に転換していく必要があるのではないかと。また、そのためには進捗状況や業績を管理する仕組みを構築することが必要ではないかと。

(1) 長時間労働よりも業績を評価する職場環境の実現

- ・長時間労働ではなく、業績を評価する人事評価制度の実施
(例：「ワークライフバランスの推進」、「超過勤務縮減に向けた取組」等を評価項目に設定)
- ・時間外勤務縮減の取組 (例：職員への意識啓発、業務の改善・効率化、実態や課題の共有)

(2) より効率的かつ柔軟な働き方（フレックスタイム制、テレワーク等）の推進

- ・フレックスタイム制、テレワーク等の取組事例及び効果の検証
- ・テレワークの効果的な利用方法 (例：業務内容を事前に上司と相談し、生産性が上がる業務の場合のみ利用可能とすること)
- ・管理職の意識改革

(3) (1)(2)の実施と同時に、進捗状況や業績を管理する仕組みの確立

- ・人事評価による進捗状況や業績管理のあり方
(例：中間フォロー面談の実施、定期的な会議や日常の報告・連絡・相談により進捗状況の把握)
- ・効率的かつ柔軟な働き方（フレックスタイム制、テレワーク等）を実施するにあたっての進捗状況や業績管理のあり方
(例：実施前における業務内容のすりあわせ、実施後における業務報告)