

「人事評価の人材育成への活用に関する研究会」平成 29 年度報告書(概要)

平成 30 年 3 月

- 人事評価の給与への活用をテーマとして、活用の現状と課題について調査・研究を行い、活用促進に向けた今後の対応策等について検討。
- 地方公共団体が人事評価を人材育成に活用していくにあたり、工夫して取り組んでいる事例等についてもあわせて調査し、報告書としてとりまとめ。

I 人事評価の給与等への活用の現状

1 人事評価の活用の必要性

- 地方公共団体において、人事評価結果の任用、給与等への活用が義務付けられていることは、「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律」（平成 26 年法律第 34 号。）の趣旨・規定から明らかである。
- 人事評価を実施したものの、その評価結果を給与に活用せずに、勤勉手当・昇給の一律支給を行うことは違法と判断される可能性が相当程度あると考えられる。
- 人事評価の結果を未だ昇給・勤勉手当等に活用していない地方公共団体（以下、「未活用団体」という。）は、国の取組にも留意しながら、早急に評価結果を活用していく必要がある。

2 人事評価の給与等への活用の現状

- 都道府県、指定都市、市区町村のいずれの区分においても、勤勉手当よりも昇給への活用が、管理職員よりも一般職員における活用に遅れが生じている。
- 総務省では、これまでから人事評価結果を適切に活用するよう地方公共団体に対し助言してきているが、上記の状況を踏まえ、通知を出し、未活用団体については、早急にその活用に向けた取組を進めていくことを求めている。
- 平成 30 年度以降の人事評価の活用状況については、地方公共団体区分別の公表を検討する必要がある。

II 人事評価の人材育成への活用事例

○人事評価を人材育成に活用するため、様々な工夫を行っている地方公共団体の取組事例を紹介。

1 評価項目・評価内容の具体化による目指すべき職員像の明確化

- 人材育成基本方針で明示する「求める職員像の実現のために必要となる能力・姿勢」と人事評価における評価項目とを関連づける必要がある。

【鳥取県】

- 人材育成基本方針と人事評価項目の連動 ○職位ごとの人事評価項目の定義を具体的に明記

【横浜市】

- 評価の要素ごとにおける評価基準の明確化

【大野市（福井県）】

- 職層ごとの人事評価項目の定義を具体的に明記

【高鍋町（宮崎県）】

- 能力評価の評価要素、評価項目の明確化

2 組織目標に基づいた個人目標の設定

- 地方公共団体における総合計画等の組織目標に基づき個人目標を設定することで、組織の行政運営上求める行動に誘導することになり、結果として人材育成につながるものと考えられる。

【大野市（福井県）、多治見市（岐阜県）、瑞穂町（東京都）】

- 組織目標に基づいた業務目標の設定

【高鍋町（宮崎県）】

- 組織目標に基づく個人目標及びチャレンジ目標の設定

3 能力開発・スキルアップの促進に資する取組

- 人事評価における目標設定、面談、評価といった各段階を通じ、評価者が評価内容に応じた業務上の指導・助言を実施するだけでなく、個々の職員の能力開発やスキルアップを促す観点からの助言を行うことは、職員のモチベーションの向上につながると考えられる。

【東京都】

- 開示面談による評価結果の共有

【寝屋川市（大阪府）】

- 研修受講、資格取得におけるスキルアップ加点制度

【横浜市】

- 業務目標、能力開発等に関する目標を設定する「目標共有シート」の活用

4 キャリア意識の醸成等に資する自己分析・自己申告書の活用

- 目標設定時や達成度合いの確認時等における職員からの自己申告は、人材育成のための人事評価の実施にあたり、極めて重要な要素である。
- その際、職員自身が実務能力、実務経験等を確認し、十分に自己分析を行った上で、自身の目標・キャリア開発について自己申告をすることが必要である。

【東京都】

- 目的別の自己申告書の利用

【鳥取県】

- 業務管理・キャリア開発シートの活用

【横浜市】

- 自身の職務経験等を自己分析する「キャリア自己分析表」の活用

5 評価精度を向上させるための評価者訓練及び調整会議の実施

- 人事評価制度を有効に機能させるためには、「評価の公平・公正性の確保」が必要不可欠である。このため、全ての評価者に対し、定期的に人事評価制度の仕組みや評価方法、評価の目線合わせ等の評価者研修を実施する等、評価精度の向上に向けた不断の取組が求められる。
- 評価結果の偏りが生じる場合には、調整会議等の場を設けて、部局間の業務困難度・重要度を相対化させることも、評価精度を向上させるために有効であると考えられる。

【東京都】

- 評価者への人事評価制度に関する研修実施

【瑞穂町（東京都）】

- 各部局間の業務目標に関する調整会議の実施

6 下位評価者のモチベーション向上の取組

- 人事評価結果は任用、給与の他、分限処分にも活用することとされている。
- これは、評価の結果、下位であった職員を分限処分にすることを目的とするものではなく、下位評価者に対するモチベーションの向上や職務遂行能力の向上、改善を図り、人材育成につなげることに大きな意義がある。

【大阪市】

- 人事評価結果の分限制度への活用

7 臨時・非常勤職員の活躍に向けた人事評価の活用

- 臨時・非常勤職員や地方公務員法及び地方自治法の一部を改正する法律（平成 29 年法律第 29 号。以下、「平成 29 年改正法」という。）上の会計年度任用職員については、人事評価の対象となるものである。
- これらの職員は、行政運営上重要な役割を担うことから、人事評価を活用し、職員の能力の向上、モチベーションの向上等、人材育成に取り組むことが必要である。

【池田市（大阪府）】

- 臨時的任用職員の人事評価制度活用ガイド

8 柔軟な働き方を促進する人事評価の実施

○長時間労働の是正や業務改善、ワークライフバランスの実践等、働き方の見直しに関する取組を人事評価項目とすることで、管理職をはじめとした職員の意識改革、組織における働き方の見直しに関する共通理解の促進や人材の育成につながるものと考えられる。

【鳥取県】

○管理職の人事評価項目における「イクボス度」の項目化

【大野市（福井県）】

○管理職の評価シートにおいて働き方改革に関する目標を設定

【寝屋川市（大阪府）】

○長時間労働の是正を含む部局別目標への貢献度加点制度

9 多面評価の実施

○多面評価は、管理職と部下の信頼感の醸成、コミュニケーションの活性化等、期待できる面もある。

【鳥取県】

○管理職の執務姿勢自己診断援助制度

【大阪市】

○マネジメントサポート制度

【寝屋川市（大阪府）】

○理事・部長職における同格者評価制度

10 職員の理解促進に向けた取組

○職員の能力向上や人材育成といった人事評価制度の本来の目的を達成するためには、制度の信頼性と評価への納得度を高めることが何よりも重要である。

【大阪市】

○人事評価制度における相対評価手法等の職員周知

【多治見市（岐阜県）】

○評定者が陥りやすい錯誤等とその対策の一覧化

【池田市（大阪府）】

○人事評価制度に関するQ&A集 ○評価制度におけるスケジュール等の明示化

【寝屋川市（大阪府）】

○人事評価制度に関するQ&A集

Ⅲ 未活用団体における課題と今後の対応策

1 未活用団体における課題

○活用に当たっての課題を調査したところ、数多くの地方公共団体が、「公正な評価の確保」、「部局内・部局間での評価のバラツキ」等を課題として挙げている。

2 課題に対する今後の対応・検討の方向性

○人事評価結果の給与等への活用にあたって未活用団体が挙げた課題については、これまで総務省で開催された人事評価に係る研究会において取り上げられ、その対応方策等についてまとめられている。

○特に、平成26年度に開催された「地方公共団体における人事評価制度に関する研究会」報告書では、人事評価制度の導入・活用にあたっての実施規定や評価記録書等の参考例、評価結果の活用についての考え方等についてとりまとめている。

(1) 公平・公正な評価の実施

(2) 評価の偏りの是正

(3) 給与等への活用のための適正な相対評価の実施

(4) 苦情処理制度の構築

(5) 人材育成に向けた活用等

(6) 職員理解の促進

(7) 評価結果の給与等への活用に向けた具体的取組の推進

3 人事評価の給与等への活用に関する公表状況

- 総務省が示す統一の様式により、昇給・勤勉手当への勤務成績の活用状況をホームページに公表するよう求めている。
- 地方公務員の給与制度については住民の関心も非常に高いことから、人事評価結果の給与への活用の有無や具体的な活用状況について、地方公共団体において明確に公表し、住民への説明責任を果たす必要がある。

4 その他の諸課題

(1) 未活用団体の課題認識

- 活用が遅れている地方公共団体が少なからずある現状を踏まえ、今後はこうした未活用団体それぞれが課題認識を深め、意識改革が図られるよう、ヒアリングや助言等のさらなる取組を通し、早急に評価結果の活用につなげていくことが喫緊の課題である。

(2) 懲戒処分者等に対する昇給号給の調整

- 地方公共団体においては、速やかに人事評価結果を給与へ活用し、昇給は人事評価を根拠として行うことはもちろん、懲戒処分者等に対する昇給号給の調整についても、人事評価の結果として下位の昇給区分に決定した上で実施することが求められる。

(3) 今後の課題

- 平成29年改正法により会計年度任用職員制度が創設され、今後、会計年度任用職員への「勤勉手当」の支給を検討していくこととされている。また、国家公務員の定年の引上げについて、人事院に対し検討が要請された。
- こうした公務員を取り巻く環境の変化等も踏まえ、地方公共団体においては、評価の結果に基づく能力・実績主義の人事管理を徹底していく必要がある。

5 活用促進に向けた取組

(1) 評価結果の活用に関する公表状況の確認・是正

- 地方公共団体における人事評価の運用に関する公表状況・公表内容を確認し、運用の実態が不明確である、もしくは不適切な公表内容であることが認められる地方公共団体に対しては、速やかに是正を促し、住民に対する説明責任を果たすよう求める必要がある。

(2) 評価結果の活用状況の公表促進

- 総務省が示す統一様式を改正し、評価結果を活用している地方公共団体はその活用状況・実績を、未活用団体においてはその事実と活用に向けた検討状況等を明確に公表するよう、地方公共団体に対し促していくことが必要である。

(3) 人事委員会・都道府県市町村担当課の取組

- 都道府県市町村担当課においては、市町村の人事評価の運用・活用状況を確認し、未活用の市町村に対しては、早急に活用が図られるよう助言を行う必要がある。
- 人事委員会及び市町村担当課は、各々の役割、責務を改めて認識し、地方公共団体における活用促進を図っていくことが強く求められる。

(4) 人事評価に関する調査方法等の見直し

- 総務省が実施する人事評価に関連する各種調査の内容等を抜本的に見直し、地方公共団体における人事評価の運用状況をより詳細に把握することが重要である。

(5) 専門家派遣事業（人事評価）の見直し

- 今後の専門家派遣事業では、専門家による講義の他、地方公共団体間におけるグループワークを実施し、地方公共団体相互で活用にあたっての課題の認識とその解決策を検討する等、これまでの取組成果をさらに発展させた事業内容とすべきである。

IV 活用事例資料

- IIで取り上げた地方公共団体の取組について、具体的に記載。

※事務局（総務省自治行政局公務員部給与能率推進室）作成