

人事評価の活用に関する研究会開催要綱

1 趣旨

人事評価制度の施行については、平成 28 年度末に経過措置期間が終了し、各地方公共団体は、評価結果を給与等の人事管理に本格的に活用していく段階にある。

しかしながら、評価結果の活用に遅れが生じている地方公共団体も少なからずあることから、活用にあたっての課題への対応、活用促進に向けた方策等についての検討を行う。

また、人事評価の導入・評価結果の活用後において、その課題等を把握し、制度の改善や職員の理解促進、人材育成等につなげるための取組等に関する事例について調査・研究を行う。

2 名称

本研究会の名称は、「人事評価の活用に関する研究会」（以下「研究会」という。）とする。

3 研究項目

研究会は、地方公共団体における人事評価の人材育成への活用に関して、以下の項目について研究する。

- (1) 人事評価の活用状況調査・未活用団体の事例研究
- (2) 人事評価の導入・評価結果の活用後における課題等把握の取組に関する調査・研究

4 構成員

研究会の構成員は別紙のとおりとする。

5 座長

- (1) 研究会に、座長 1 人を置く。
- (2) 座長は、会務を総理する。
- (3) 座長に事故があるとき又は座長が欠けたときは、座長が指名する者が、その職務を代理する。

6 議事

- (1) 研究会の会議は、座長が招集する。
- (2) 座長は、必要があると認めるときは、必要な者に研究会への出席を求め、その意見を聴取することができる。

7 雑則

- (1) 研究会の庶務は、総務省自治行政局公務員部給与能率推進室において処理する。
- (2) 本要綱に定めるもののほか、研究会に関し必要な事項は、座長が定める。
- (3) 研究会の会議は、原則として公開しないが、会議の終了後、配布資料を公表するとともに、議事概要を作成し、これを公表するものとする。
ただし、座長が必要があると認めるときは、配布資料の一部を非公開とすることができる。

(別紙)

人事評価の活用に関する研究会構成員名簿

(敬称略 五十音順)

- 荒田 すみ子 鳥取県総務部行財政改革局職員支援課長
- 市川 靖之 総務省自治行政局公務員部給与能率推進室長
- 稲継 裕昭 早稲田大学政治経済学術院教授
- 上浦 善信 大阪府池田市人材育成推進参与
- 辻 琢也 一橋大学副学長・大学院法学研究科教授
- 藤田 由紀子 学習院大学法学部教授
- 前浦 穂高 (独)労働政策研究・研修機構働き方と雇用環境部門副主任研究員

人事評価の 活用推進について

平成30(2018)年6月28日
栃木県総合政策部市町村課

1. 市町村担当課として活用推進に向け これまでに取り組んだ内容①

講演会・研修会の開催

平成26(2014)年9月 「人材育成等専門家による講演会」
・・・ 東海大学政治経済学部政治学科 出雲明子 准教授による講演

平成28(2016)年4月 「人事評価制度運用研修会」
・・・ 総務省・大阪府寝屋川市・長野県松川町を講師とした研修会

1. 市町村担当課として活用推進に向け これまでに取り組んだ内容②

市町への助言、ヒアリング等の実施

平成26(2014)～28(2016)年度

各市町ヒアリング（6～7月頃）

- ・・・各種調査のヒアリングに併せて、人事評価制度導入への助言等

人事給与担当課長会議（10月頃）

- ・・・担当課長に改めて人事評価制度導入について説明

市町訪問（総合的助言）（11～3月頃）

- ・・・導入に前向きでない市町を中心に訪問し、助言等

2. 活用推進に向けた 今後の取組内容・方針

- ・ 未活用の団体に対しては、引き続き助言を行う。
- ・ 活用済の団体に対しては、活用後の運用状況から、必要があれば実態に沿った見直し等を行うよう助言を行う。

3. 市町村担当課の求められる役割

- 県としての考えをしっかりと持つこと。
- 機会を捉えて、切れ目なく助言等を行うこと。
- 丁寧な説明・助言を行うこと。
- 市町の意見にも耳を傾けること。

職員アンケートの実施、評価結果・活用実績の分析等による 人事評価の効果・課題の検証、制度の見直し等の取組事例

※複数の取組事項に該当する団体は主な取組で分類

1 活用効果の分析・検証

分類	団体名	職員アンケートの実施	評価結果・活用実績等の分析	アンケート結果または分析結果の職員への公表	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的取組内容 ・制度の改善への活用内容等
職員の意欲の向上等に 関する調査・分析	埼玉県	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> ・平成28年度に実施した職員アンケートの集計結果をとりまとめ、人事評価規程等を改正するための参考資料として活用。 ・規定等の改正は、人事評価制度をよりわかりやすく、職員の負担を軽減し、納得性が高められるものとなること等を目的として実施。 ・人事評価の実施による意欲、やる気の向上等について調査・分析。
	岡山県	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> ・毎年度、職員アンケートを実施し、結果をもとに経年での効果を検証。 ・評価結果、活用実績等を分析。 ・制度・運用見直しに向け、年数回、職員組合とのワーキンググループを開催し、課題の共有と意見交換を実施。
目標設定の難易度、 目標達成度の分析	千葉市		○	○	<ul style="list-style-type: none"> ・分析結果(評価の分布(偏り)状況等)を管理職を対象とした評価者研修で提供し、組織全体の評価の均一化に活用。 ・<u>目標設定の難易度、達成度結果の分析。</u>
	堺市	○	○		<ul style="list-style-type: none"> ・平成28年度に実施した職員アンケートの結果を受けて、職員の能力開発の促進や人材育成への活用を図るため、人事評価のプロセス(目標設定・評価など)を細分化したきめ細かな研修を実施。 ・評価項目ごとの評価結果や目標設定度と達成度の状況を分析。

2 評価の偏りの是正

分類	団体名	職員アンケートの実施	評価結果・活用実績等の分析	アンケート結果または分析結果の職員への公表	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的取組内容 ・制度の改善への活用内容等
評価項目・評価段階・部局別の評価結果の分析による評価の偏りの是正	群馬県	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> ・各部局担当者等との意見交換や人事評価研修の受講者からの意見聴取等により、評価制度の課題点等を分析。 ・研修の内容改善等を行い、達成水準の明確化や事例の共有等を図った。 ・各部局間の評価の偏りが無いよう部局別評価結果を分析。
	高知県	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> ・評価結果を分析したところ、評価点数が高止まりする傾向が見られたことから、より適切な評価を行うため従来の5段階評価から7段階評価へ改善。 ・フィードバック実施報告書においてフィードバックを実施した所属長から意見収集。
	大分県		○	○	<ul style="list-style-type: none"> ・人事課職場訪問による意見聴取。 ・被評価者区分の細分化。「課長補佐級職員及び班総括」を「班総括等(課長級職員を除く)」及び「課長補佐級職員(班総括等を除く)」に分割するとともに、「主任主事級職員」を「主任級職員」及び「主事・技師級職員」に分割) ・Q&Aの作成。 ・評価結果を部局毎に集計し、各一次調整者(部局長)宛てフィードバック。
	渋川市(群馬県)	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> ・職員アンケートの結果や提出された能力評価・業績評価の結果を検証し、評価精度を維持した上での制度の簡素化や、評価の安易な上振れを抑制するためのレベル設定方法の変更等を実施。
	砺波市(富山県)		○	○	<ul style="list-style-type: none"> ・評価者へ評価結果の得点分布や平均点等の分析結果を開示し、評価点のばらつきの解消を図っている。 ・評価シートへの改善の意見について有用と思われるものを評価シートの改良に反映。
	大津市(滋賀県)	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> ・能力評価及び業績評価の評価結果を部局毎、職位毎に集計、分析し、その結果を全庁掲示板(イントラネット)に公開。 ・調整者を対象に、評価時期などポイントなるタイミングで研修を実施し、制度への理解を深め目線の安定化を図るとともに、直近の評価結果を示し評価のばらつきの解消を図っている。 ・アンケート結果を参考に、職員のモチベーション向上につながるように、評価項目の見直しを実施。

3 人事評価制度の見直し・運用の改善等

分類	団体名	職員アンケートの実施	評価結果・活用実績等の分析	アンケート結果または分析結果の職員への公表	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的取組内容 ・制度の改善への活用内容等
評価要素・評価項目等の見直し	神奈川県	○		○	<ul style="list-style-type: none"> ・平成27年度に人事制度等に関するアンケート(人事評価に関する設問を含む)を実施し、その結果を評価手法等に適宜反映。
	山梨県		○	○	<ul style="list-style-type: none"> ・実情を踏まえつつ、国の取扱へ近づける改正の実施。 ・働き方改革への組織の取組を加速化するため、評価項目の見直しを実施。(「業務効率化」の新設)
	鳥取県	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> ・アンケート結果や評価結果分析も参考にしながら、評価項目の見直し等を検討。 ・評価者訓練のための研修について、評価結果分析も踏まえた内容で実施。
	広島県	○		○	<ul style="list-style-type: none"> ・H24職員理解度調査の結果に基づき、人材育成の推進のため、より具体的な職務遂行能力(コンピテンシー)を作成(H25)。 ・評価項目をコンピテンシーに沿った内容に見直し(H28)。
	熊本県		○		<ul style="list-style-type: none"> ・給与への活用を踏まえ、評価に対する客観性・納得性を一層高めるため、被評価者の職位等に照らし適切な目標設定を行うことが適正な評価実施の基礎となること、評価者と被評価者との間で十分な意見交換を行うことを改めて全庁的に通知。(相談事例等を踏まえて分析)
	北九州市		○		<ul style="list-style-type: none"> ・人事評価制度に対する客観性・納得性を高めるため、幹部職員へのインタビュー等を踏まえ、抽出されたコンピテンシーを新たな評価要素として整理するとともに、評価者が評価しやすいよう望ましい具体的な行動を「期待する行動レベル」として明示するなどの人事評価制度の見直しを実施。
	半田市(愛知県)	○	○		<ul style="list-style-type: none"> ・平成28年度に実施した職員アンケートの意見を取りまとめて、平成29年度及び平成30年度に人事評価表や目標管理シートなどの様式の見直しを実施。 ・平成31年度に人事評価システムの導入を予定しており、その際にもアンケートの意見を活用予定。

分類	団体名	職員アンケートの実施	評価結果・活用実績等の分析	アンケート結果または分析結果の職員への公表	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的取組内容 ・制度の改善への活用内容等
評価要素・評価項目等の見直し「つづき」	芦北町 (熊本県)		○		<ul style="list-style-type: none"> ・平成29年度の人事評価のヒアリング時に、従来の評語方式では、同一区分に評価された者の評価結果の差が分かりづらいと最終評価者から意見があったため、各評価結果を点数化し、その差がより分かりやすくなるように見直しを実施。
	球磨村 (熊本県)		○	○	<ul style="list-style-type: none"> ・評価結果が活用されているのかという疑問の声があったため、各課・個人の人材育成用の能力評価結果分析シートなどの記載項目・記載方法等について改善を実施。 ・課・個人として伸ばす能力を明確にし、各課長及び職員に開示を行い、人材育成や適材適所の人員配置に活用。
要綱・規程等の見直し	宮城県	○	○		<ul style="list-style-type: none"> ・「職員の勤勉手当の成績率の適用等に関する取扱要領」を一部改正し、人事評価結果により決定することのできる成績率の区分を緩和。（これまではA評価の場合「優秀」の成績率区分としていたが、「特に優秀」「優秀」「良好」のいずれかの成績率を適用できることとした。）
評価プロセス等の制度運用の改善	滋賀県	○		○	<ul style="list-style-type: none"> ・平成29年度に実施した職員アンケートの結果を受けて、職員の能力開発の促進や人材育成への活用を図るため、研修等の受講について上司と部下が共有する場を人事評価のプロセスに追加。
	大阪府	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> ・職員アンケートや人事当局での検証を踏まえて、表彰・懲戒処分等の明確な反映、職務従事期間の反映、評価者研修の充実、評価対象者の拡大等の改善を実施。 ・職員アンケートでは、執務意欲や給与への反映状況等を幅広く聴取。
	香川県	○			<ul style="list-style-type: none"> ・制度の改善に向けた検討を行う際の資料として活用。
	大阪市	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> ・毎年夏に実施している職員向けアンケートの内容を集約・分析し、制度運用の改善に努めている。

4 職員の理解促進

分類	団体名	職員アンケートの実施	評価結果・活用実績等の分析	アンケート結果または分析結果の職員への公表	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的取組内容 ・制度の改善への活用内容等
アンケート結果のフィードバック等による職員の理解促進	栃木県		○	○	<ul style="list-style-type: none"> ・評価項目ごとの評価結果、昇給・勤勉手当上乘せの反映状況等を分析。 ・分析結果について広く庁内に周知するとともに、定期的に職員労働組合と意見交換を実施。
	三重県	○		○	<ul style="list-style-type: none"> ・人事評価制度に対する職員の理解を深め、制度運用の公平・公正性を向上させることを目的に毎年、職員アンケートを実施。 ・集計結果はとりまとめの上、職員にフィードバック。
	新潟県	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> ・管理・監督層の職員を対象とした研修の際に、アンケート結果をフィードバックし、所属における手続きなど制度運用に対する理解促進を図っている。
	福岡県	○		○	<ul style="list-style-type: none"> ・職員アンケートの結果を庁内掲示板に掲載・公表。 ・評価者研修の充実。(研修でアンケート結果を紹介) ・マニュアル記載内容の充実。
	神戸市	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> ・全職員を対象に、平成28年度の人事評価の実施状況について職員アンケートを実施し、人事評価制度や評価結果の活用に対する意見を集約し分析を行い制度の改善に努めている。 ・アンケート結果については、職員専用HP(イントラネット)にて公表しているほか、例年実施している評価者研修(課長級および係長級職員対象)における研修資料としても活用。 ・人事当局でも、例年前年度の評価結果および勤勉手当への反映状況について集約、分析を行うことで、今後の制度改善の検討材料としている。
	呉市 (広島県)		○	○	<ul style="list-style-type: none"> ・人事考課実施要領に前年度評価分布等を記載し、参考資料として提示。

分類	団体名	職員アンケートの実施	評価結果・活用実績等の分析	アンケート結果または分析結果の職員への公表	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的取組内容 ・制度の改善への活用内容等
マニュアル・質疑応答集等の作成・充実	山形県	○	○		<ul style="list-style-type: none"> ・制度に対する職員の理解を深めるため、質疑応答集を作成。 ・職員アンケートの結果等を基に質疑応答集を随時更新・充実。
	岐阜県	○			<ul style="list-style-type: none"> ・アンケート結果より、評価者の育成が課題として挙げられたため、①人事評価者向けの研修を、従前からの課長級に加え、課長補佐・係長級を追加、②全ての評価者が日頃から確認できるよう手帳サイズの評価者ハンドブックを作成し配布。
	札幌市	○	○		<ul style="list-style-type: none"> ・人事評価結果の信頼性向上が課題として挙げられたため、①職位別の評価者研修②評価者アンケートの実施③具体的な評価基準の例示④自己申告・人事評価制度ハンドブックの改定を実施。
	名古屋市	○		○	<ul style="list-style-type: none"> ・職員アンケートの集計結果をとりまとめたところ、評価者の半数以上が面接や評価結果の開示について負担を感じていることが分かったため、面接の心構えやテクニックについて紹介するチラシを作成。
	池田市 (大阪府)		○	○	<p>平成28年度、平成29年度における評価シートに記載された職員からの意見を元に、庁内研究会において改善点を検討した上で、それぞれ平成29年度、平成30年度の人事評価制度を改定。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・意見の中にある制度への疑問点等に対しては、Q&A集を作成し周知。 ・平成29年度における能力評価の結果を分析し、平成30年度における職員研修のメニューに反映。
	長浜市 (滋賀県)		○		<ul style="list-style-type: none"> ・評価シート等での有効意見を取りまとめ、次年度の実施マニュアルを適宜改正。 ・評価結果のバラツキや特徴を毎年度分析し、評価結果反映時に不公平感の生じないように調整。

5 評価者研修等の充実

分類	団体名	職員アンケートの実施	評価結果・活用実績等の分析	アンケート結果または分析結果の職員への公表	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的取組内容 ・制度の改善への活用内容等
充実、事例の共有等	東京都		○		・毎年度実施している評定者研修の講義内容や演習事例等に反映。
	徳島県		○		・評価にあたって職員が作成している自己申告書に記載された職員からの意見や評価結果の分析結果等について職員との意見交換を実施。 ・評価者研修の内容に反映させ(評価者エラーの提示)、制度運用の改善を図っている。

6 検討委員会による人事評価に関する制度の課題の検証等

分類	団体名	職員アンケートの実施	評価結果・活用実績等の分析	アンケート結果または分析結果の職員への公表	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的取組内容 ・制度の改善への活用内容等
検討委員会での課題の検証・見直し	茂木町(栃木県)		○	○	・職員組合のメンバー等からなる人事評価制度検討委員会を設置し、制度全般について適宜検討。 ・人事評価制度検討委員会での意見や人事評価研修時のアンケートの結果等を踏まえ、人事評価シートの評価項目等の見直しや職員の人事評価シート入力 of 簡素化を図っている。
	寝屋川市(大阪府)		○		・各部局・職種から構成される「人事評価に関する検証委員会」による制度の課題の検証。 ・特別加点(部局別目標への貢献度加点)の加点要素を追加、評価の反映における成績率の改定、懲戒等処分を受けた被評価者の評価ランクの調整等の見直しを実施。
	北栄町(鳥取県)	○	○	○	・アンケート結果をもとに検討委員会で協議を行い、検討委員会の協議結果を職員へ周知し、職員からの意見聴取を実施。 ・その結果を踏まえ、評価基準等の見直しを行い、制度の公平・公正性の向上を図っている。