

人事評価の活用に 関する研究会（第2回）資料

平成30年12月6日(木)

総務省公務員部給与能率推進室

人事評価の活用に関する研究会による現地ヒアリング報告書（池田市）

日時：平成 30 年 9 月 28 日 9：30～11：00
場所：池田市役所 3 階議会会議室

1 制度説明

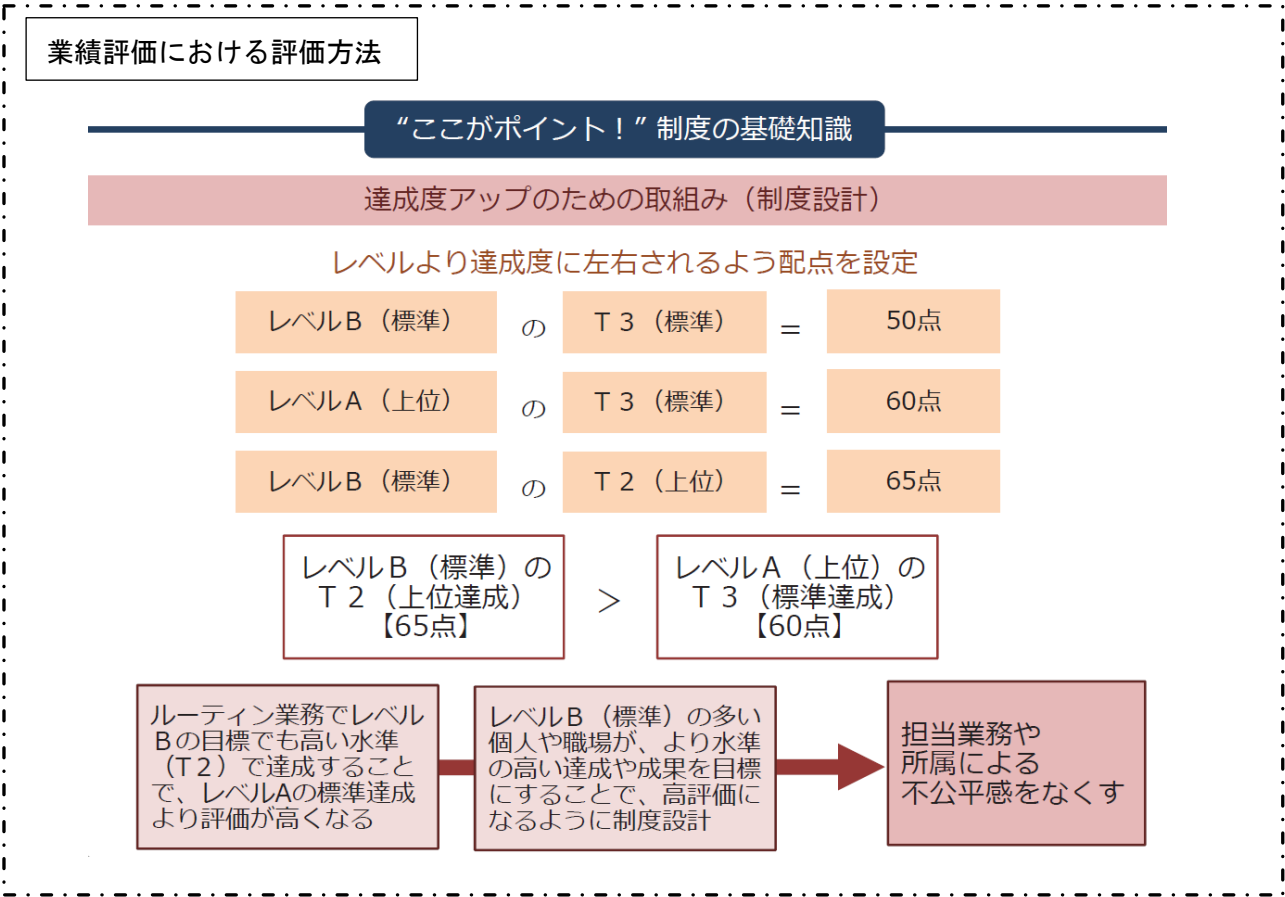
改正地公法が施行された平成 28 年度より技能職員・臨時的任用職員を含めたすべての職員に人事評価制度を実施している。実施にあたっては、数値化方式を簡素に改良（ウエイトの廃止、ルーティンワークへの配慮等）した「池田市モデル」を用いている。

また、職員全体への人事評価制度に関する理解促進を図るために、人事評価制度の目的、評価者及び被評価者の役割や意識・留意点、評価結果の活用手法などについてまとめた、「平成 30 年度版人事評価制度活用ガイド」や「池田市人事評価制度 Q&A 集」等を作成し、職員研修の場などで活用している。

<制度の特徴>

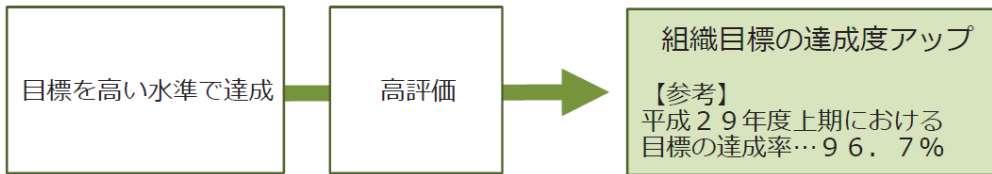
（1）設定した目標を高い水準で達成することで高評価

目標のレベルより目標の達成度に左右されるよう配点を調整し、設定した目標を高い水準で達成することで高評価となるようにした。その結果、組織目標の達成度がアップし、平成 29 年度上期における目標達成率は 96.7%になった。



“ここがポイント！” 制度の基礎知識

業績評価の整理（おさらい）



- ・ 所属目標と事務分担表をにらみ、目標を設定（目標数は基本4つ）
- ・ 第三者が見ても、適正に評価できるように表現
- ・ 平成29年度から、時間配分（ウエイト）を廃止
- ・ 評価点は、レベルより達成度に左右される
- ・ T2以上の達成度判定基準欄を設け、達成に向け努力を促しモチベーションアップ

調整会議シートにおいて

- ・ 各所属のレベルA以上を共有
- ・ 各所属の目標レベル設定割合表を共有
- ・ T2以上基準設定占有率を共有し、高い水準の達成を誘導

出典：池田市「池田市人事評価制度の概要」

（2）能力評価で組織の求める行動に誘導

評価項目を人材育成基本方針における各段階の特に求める行動と連動させ、各職員の行動を組織の求める行動に誘導している。また、面談により各個人のキャリアデザインを支援している。

能力評価の評価項目

“ここがポイント！” 制度の基礎知識

能力評価の役割と効果

- ・ 評価項目は、求める行動に誘導するもの
【人材育成基本方針との連動が必要】
- ・ 人材育成基本方針にある「求める行動」を「評価項目」に設定

管理職	マネジメント力 （正しく評価できないものは、マネジメント能力を減点）
一般職	自己開発意欲に加点項目
再任用	伝承に加点項目
臨時的任用職員	簡易な様式による「業務上必要な知識や技能」と「業務内容」の確認で、能率向上
臨時的任用保育士	従前の「行動チェックリスト」を評価シートに活用

出典：池田市「池田市人事評価制度の概要」

(3) 可能な限りオープン化

評価誤差の軽減を図り、公正な運用を確保するため、目標設定時に部内調整会議及び連絡調整会議を、評価確定時に部内調整会議を開催し、個人の目標やレベル、判定基準、達成度を部内でオープンにして、それが適切かどうか協議している。オープンにすることで、互いの目標設定における指導力や自身の評価傾向に気づき、評価スキルを向上させることを目指している。

また、部内調整会議の協議により、それぞれの評価者に緊張感を与え、真剣に人事評価に取り組むことが可能になり、制度の信頼性の高まりが期待される。

なお、調整会議シートも公表しており、レベル設定等の情報を共有している。

調査会議シート（一部抜粋）

平成30年度 上期 調整会議シートB（レベル・T2設定割合）

部課名 ○○部 ○○課

目標レベル設定割合表

レベル	設定者数 (実数)	目標 設定数	目標 設定割合
S	2	2	1.9%
A	19	23	22.3%
B	27	76	73.8%
C	2	2	1.9%
合計	27	103	100%

上位達成度判定基準設定割合表

レベル	該当者数	該当割合	上位達成度 設定割合※
A以上2つ	5	18.5%	20.0%
A以上1つ	15	55.6%	28.6%
A以上無	7	25.9%	42.3%
合計	27	100%	
C有 (内数)	2	7%	50%

※上位達成度設定割合は、分母を有効目標数とレベルA以上を設定した目標数の差、分子を分母のうち上位達成度（T1・T2）の判定基準を設定した目標数とし割合を算出したもの。

レベルAの人数が無いまたは少ないからといって、むやみにAを勘出ししないこと。そのような状況においては、上位達成度を設定せず、高いレベルでの目標達成を促すこと。

評価シート内「調整会議シート転記」シートからデータをコピーし、下欄に「値と数値の貼り付け」をする

	被評価者 補職/氏名	有効 目標数	目標1		目標2		目標3		目標4	
			レベル	T2設定	レベル	T2設定	レベル	T2設定	レベル	T2設定
1	課長/○○ ○○	4	A	有	B	無	B	無	B	無
2	主幹/○○ ○○	4	S	無	B	無	B	無	B	有
3	主幹/○○ ○○	4	A	有	B	有	B	無	B	無
4	副主幹/○○ ○○	4	B	無	B	無	B	有	B	無
5	副主幹/○○ ○○	4	A	有	A	無	C	有	B	無
6	副主幹/○○ ○○	4	A	無	B	有	B	無	B	無
7	副主幹/○○ ○○	4	B	無	B	有	B	有	B	無
8	主任/○○ ○○	4	A	無	B	無	B	無	B	無
9	主任技師/○○ ○○	4	A	有	B	有	B	無	B	無
10	主任主事/○○ ○○	4	B	無	B	無	B	有	B	無
11	主任主事/○○ ○○	4	A	有	B	無	B	無	B	無
12	主任技師/○○ ○○	4	A	無	A	有	B	無	B	無
13	主事/○○ ○○	4	A	有	A	無	B	有	B	無
14	主事/○○ ○○	4	S	無	A	無	B	無	B	無
15	主事/○○ ○○	4	A	有	B	有	B	有	B	無
16	主事/○○ ○○	4	A	無	B	無	B	無	B	無
17	技師/○○ ○○	4	B	有	B	無	B	無	B	有
18	技師/○○ ○○	4	A	有	A	無	B	無	B	無
19	主事/○○ ○○	4	A	有	B	無	B	無	B	無
20	技師/○○ ○○	4	B	無	B	無	B	有	B	無
21	主事/○○ ○○	4	A	有	B	有	B	無	B	無
22	技師/○○ ○○	4	A	無	B	無	C	無	B	有
23	副主任/○○ ○○	3	B	有	B	無	B	有		
24	班長/○○ ○○	3	B	有	B	有	B	無		
25	副班長/○○ ○○	3	A	有	B	有	B	有		
26	技能員/○○ ○○	3	A	無	B	有	B	無		
27	技能員/○○ ○○	3	A	無	B	有	B	無		
28										
29										
30										
31										
32										
33										
34										
35										
36										
37										
38										
39										
40										
41										
42										
43										
44										
45										
46										
47										
48										
49										
50										

出典：池田市「平成30年度版人事評価制度活用ガイド本編」

(1) 職員からの「改善提案・意見」の収集

4

「人事評価制度への改善提案・意見」欄を設定した評価シート

発揮能力確認シート 事務・技術 一般職		被評価者所属	職員番号	職階／氏名	1次評価者 職階／氏名	2次評価者 職階／氏名
平成30年04月01日 ～ 平成30年09月30日						
項目	内容・程度（①加点 ②標準（継続） ③減点A ④減点B） （人材育成基本方針等により、職種・職階に依り、特に必要能力が加減項目になっています）	配点	点数	自己評価 必須 自己評価に関するアピール 日頃感じていること	1次評価 点数	2次評価 点数
職務規律	① 下記のいずれにも該当しない場合。 ② 職業の士気を低下させるような振舞い等に就する行為が見られる。 ③ ②の事項について、改善されない。	6 4 2				
知識・技能	① 職務遂行に必要な知識・技能を有しており、それを用いて業務を正確かつ円滑に処理している。 ② 知識・技能の不足により、他からのサポートがないと対応できない状態を呈する。又は職務遂行に軽微な支障をきたしている事実がある。 ③ ②の事項について、改善されない。	6 4 2				
事務処理	① 次の(A)・(B)のいずれにも該当する。(A) 他の職員に依存しなくても事務を正確、円滑に処理している。(B) セキュリティ確保にも支障をきたすことがない。 ② ①の(A)・(B)について、いずれかが該当しない。 ③ ①の(A)・(B)について、いずれも該当しない。	6 4 2				
協調性	① 適切な言葉遣いや円滑な関係による対応は、意思の疎通となるレベルである。 ② 適切な言葉遣いや、相手の理解度に合わせて説明により、苦情、トラブルを招くことがない。※説明対応は①が標準です。 ③ 不適切な言葉遣いや説明不足により、相手を不快にさせている事実がある。 ④ ③の事項について、改善されない。	6 4 2	任意	チャレンジしていること		必須 コメント（自己評価と異なる項目について重点的に記述）
チームワーク	① 自身の業務に支障をきたすことなく、担当外の業務に対して意図して進んで協力している。 ② 意図や依頼がなければ協力し、課全体の業務遂行やチームワークに支障をきたすことがない。※チームワークは①が標準です。 ③ チームワークに支障をきたす非協力的な行為が見られる。 ④ ③の事項について、改善されない。	9 7 5 3				
課題解決・改善実行	① 次の(A)・(B)のいずれにも該当する。(A) 積極的に日常業務の中から新たな課題を発見している。(B) 課題の解決や改善につながる具体的な考えや意見を述べている。※課題解決・改善実行は①が標準です。 ② ①の(A)・(B)について、いずれかが該当しない。 ③ ①の(A)・(B)について、いずれも該当しない。	9 7 5 3	任意	人事評価制度への改善提案・意見		2次評価者 職階
自己管理	① 自身の担当業務の量や期限を理解できている。又は進行管理ができていないことで、應當たりの時間外勤務をすることがある。 ② ①の事項について、改善されない。	6 2				
自己開発	① 次の(A)・(B)のいずれにも該当する。(A) 自らに要求されている知識・技能や能力を自己学習し、専門知識を高める努力やキャリアアップを図る意図がある。(B) 提供された研修機会に対し、積極的に参加している。※自己開発は①が標準です。 ② ①の(A)・(B)について、いずれかが該当しない。 ③ ①の(A)・(B)について、いずれも該当しない。	6 4 2				
合計点						

【キャリアアップスキル（任意、自由記述）】～「これから3年」で望むキャリアアップスキル（その場）に望むキャリアアップスキル～

池田市の人事評価制度は、毎年見直すことを前提としています。みなさまのご意見により改善して参ります。

【評価者への注意事項】
面談を部下育成の重要な機会と捉え、組織力アップや育成ツールとしてご活用ください。また、正しく評価・評価できない評価者は、自身の評価が高くなることに留意してください。

【「キャリアアップスキル」欄】
池田市の人事評価制度は、チームづくりの促進により、自治体力高め、市民のキャリアデザインの促進によって組織力を高めることと、「真の強い行政サービスの提供」の実現を目的としています。人事評価を、自らを振り返る機会と捉え、今後の目指すキャリアや、実現したい目標・取得したい資格等についてご記入ください。
また、評価者は年次及び研修受講履歴を基に、被評価者のキャリアアップ・実務能力アップへの支援・アドバイスをさせていただきます。

改善提案・意見一覧表（一部抜粋）

職種	職階	改善提案・意見の内容
事務・技術	監督職	目標設定を個人単位で行い、各目標について個人に対して評価を行うことが、いわゆる担当制の復権とならないか懸念される。主担当として行政課題にあたることを否定するわけではないが、目標としている行政課題以外が蔑ろにされる懸念や、職員のチームワークが軽視される懸念も考慮いただきたい。例えば目標設定は課単位で全員で話し合いながら行い、個人の目標に対する評価は所属長で行うなど、チームワークも評価されるような仕組みを検討いただきたい。 また、入力シートについては、より単純にし、作成方のチェックの負担の軽減に努めるべきである。人事評価のシステムへの対応は相応の時間を要することについては、正当な評価と職員の指導のために必要と理解するが、毎回のようにシートの差し替えを行い、全職員の事務負担を増している現状にもっと向き合っていたほしい。心無い意見と思われるも書かずにはいられなかった。
事務・技術	監督職	作業負担が大きいいため簡略化を求めます。
事務・技術	監督職	①日々の業務の中で、部下の『こんなところが良かった』『ここは直したほうが良い』と言う、『気づき』を、記録して、面談のときにフィードバックすることを義務化すれば良いと思う。部下からすると、上司がしっかり見てくれて、それをアウトプットしてくれることは、確実にモチベーションの向上につながると思う。 ②業務時間外や休日に完全ボランティアで参加している、『地域分権サポーター』について、缶バッジでサポーターであることを『見える化』したり、労災適用などが実施されたが、その上で、公平感を図るため、確実に人事評価上、プラス配点となるようなスキームを構築すべきだと思う。
事務・技術	監督職	全庁的に役職と業務内容がミスマッチしているケースが散見される。人事評価がその是正の唯一の手段であるとする。

出典：池田市「補足資料」

(2) 組織目標の達成度の確認

職種・階層ごとに「目標レベルと達成率」表を作成し、組織目標の達成度を確認している。また、職種・階層ごとに「能力評価の評価項目点数割合表」を作成し、減点の多い項目については、翌年の職員研修に反映している。

池田市の人事評価制度（業績評価）における目標のレベルと達成率（一部抜粋）

平成28年度下期

全体		95.3%					4.7%
達成度 レベル		T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	未達成
S		0.0%	0.1%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%
A		0.1%	3.9%	15.3%	0.6%	0.0%	0.1%
B		0.1%	6.3%	68.7%	3.7%	0.0%	0.3%
C		0.0%	0.1%	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%

平成29年度上期

全体		96.7%					3.3%
達成度 レベル		T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	未達成
S		0.0%	0.2%	1.3%	0.1%	0.0%	0.0%
A		0.1%	3.6%	21.9%	1.2%	0.0%	0.0%
B		0.0%	5.3%	63.6%	1.9%	0.1%	0.0%
C		0.0%	0.0%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%

全体で、達成率は向上

職員の区分別

一般職員		94.8%					5.2%
達成度 レベル		T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	未達成
S		0.0%	0.1%	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%
A		0.1%	3.7%	15.2%	0.5%	0.0%	0.1%
B		0.2%	6.9%	68.0%	4.3%	0.1%	0.1%
C		0.0%	0.1%	0.7%	0.1%	0.0%	0.0%

一般職員		92.6%					3.7%
達成度 レベル		T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	未達成
S		0.0%	0.1%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%
A		0.2%	3.2%	22.3%	1.2%	0.0%	0.0%
B		0.1%	5.2%	64.1%	2.4%	0.1%	0.0%
C		0.0%	0.0%	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%

再任用		98.6%					1.4%
達成度 レベル		T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	未達成
S		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
A		0.0%	0.6%	13.7%	0.0%	0.0%	0.0%
B		0.3%	1.7%	81.8%	1.4%	0.0%	0.0%
C		0.0%	0.0%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%

再任用		99.9%					0.1%
達成度 レベル		T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	未達成
S		0.0%	0.0%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%
A		0.0%	1.0%	15.4%	0.0%	0.0%	0.0%
B		0.0%	2.3%	77.9%	1.0%	0.0%	0.0%
C		0.0%	0.0%	2.0%	0.0%	0.0%	0.0%

監督職		94.7%					5.3%
達成度 レベル		T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	未達成
S		0.0%	0.3%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%
A		0.0%	5.3%	15.8%	0.9%	0.0%	0.1%
B		0.0%	5.9%	67.1%	3.5%	0.0%	0.8%
C		0.0%	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%

監督職		97.1%					2.9%
達成度 レベル		T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	未達成
S		0.0%	0.4%	2.4%	0.0%	0.0%	0.0%
A		0.0%	5.0%	21.8%	1.8%	0.1%	0.0%
B		0.0%	5.3%	61.2%	0.8%	0.1%	0.0%
C		0.0%	0.0%	0.8%	0.1%	0.0%	0.0%

管理職		95.6%					4.4%
達成度 レベル		T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	未達成
S		0.0%	0.3%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%
A		0.3%	5.4%	16.5%	1.1%	0.0%	0.0%
B		0.0%	9.2%	62.7%	3.0%	0.0%	0.3%
C		0.0%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

管理職		95.3%					4.7%
達成度 レベル		T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	未達成
S		0.0%	0.2%	2.2%	0.5%	0.0%	0.0%
A		0.0%	4.4%	25.0%	1.5%	0.0%	0.0%
B		0.0%	7.6%	55.9%	2.7%	0.0%	0.0%
C		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

業績評価は、組織目標と連鎖した個人目標を立て、組織目標を必達させるもの。（マネジメントツール）
標準以上達成率は、全体で向上しており、マネジメントツールとして着実に機能してきていると思われる。

出典：池田市「平成30年度版人事評価制度活用ガイド別冊参考資料（その1）」

池田市の人事評価制度（能力評価）における目標のレベルと達成率（一部抜粋）

各項目の点数割合

一般職員				
区分	基準	平成28年度下期割合	平成29年度上期割合	備考
服務規律	加点○			
	標準	98.4%	99.1%	
	減点A▲	1.6%	0.7%	
知識・技術	減点B▲		0.2%	
	加点○			
	標準	89.8%	89.7%	
事務処理	減点A▲	10.2%	10.3%	※減点10%以上
	減点B▲		0.0%	
	加点○			
説明応対	標準	87.3%	88.8%	
	減点A▲	12.7%	11.2%	※減点10%以上
	減点B▲		0.2%	
チームワーク	加点○			
	標準	8.0%	10.1%	
	減点A▲	89.1%	86.9%	
課題解決・改善実行	減点B▲	2.9%	3.0%	
	加点○			
	標準	13.2%	13.3%	
自己管理	減点A▲	84.3%	85.1%	
	減点B▲	2.5%	1.4%	
	加点○			
自己開発	標準	6.1%	3.4%	
	減点A▲	90.9%	86.5%	
	減点B▲	3.0%	9.4%	※減点10%以上
自己開発	加点○			
	標準	93.9%	92.2%	
	減点A▲	6.1%	7.6%	
自己開発	減点B▲		0.2%	
	加点○			
	標準	5.0%	3.0%	
自己開発	減点A▲	91.1%	90.8%	
	減点B▲	3.9%	6.2%	
	加点○		0.0%	

減点が多い項目
は翌年度の研修
計画に反映

OJTセミナーなど

出典：池田市「池田市人事評価制度の概要」

(3) Q&A 集への反映・ヒアリングの実施

課題等の把握後は、庁内研究会で把握した内容や評価シートに寄せられた疑問をQ&A 集に反映し、庁内ネットワークで発信している。

また、各部の課長会の際、人事課職員が出前講座を実施。併せて人事評価に関する悩み等のヒアリングを実施している。

人事評価制度Q & A（一部抜粋）

Q24. 新制度導入後のプラス効果は。どのように変わったか。

①【コミュニケーションによる組織の活性化】

- ・面談による招合せで、無駄な仕事がへった。方向性の誤解がとけた。
- ・面談により、業務量の正確な把握につながり、事務分担を見直した。
- ・上司のもとめている方向や力点がわかった。
- ・上司の求めている完成イメージが共有できた。
- ・普段の報告・連絡・相談が増え、上司との距離が近くなった。
- ・時間を要したが、面談以降コミュニケーションがよくなった。
- ・面談以降、気くばりできるようになった。信頼感が高まった。
- ・面談により、私生活の悩みなども聞く機会がふえた。
- ・面談により、日頃感じていること、チャレンジしていることがわかった。

②【組織目標の達成の実現】

- ・目標の連鎖により、組織目標の達成が早まった。
- ・所属目標が、あいまに終わらず確実に達成された。

③【人材育成・能力開発の推進】

- ・面談により、資格試験にチャレンジしていることがわかりアドバイスしやすくなった。
(行政書士・簿記・秘書検定・地方公会計 3 級・1 級建築士・公害防止管理者など)
- ・日々の行動をよく観察してコーチングして評価することが、人材育成に有効だと思った。
- ・面談により、将来、やりたい仕事が変わり、支援できた。
- ・進行管理などプロセスにより「マネジメント能力・コーチング能力」が向上した。
- ・上司の働きかけで、「意欲」「向上心」が高まった。

④【組織改革・業務改善の実現】

- ・マニュアルの整備につながった。
- ・作業手順の見直しにつながった。
- ・作業手順の重要事項を目標に掲げたので、事故が減った。
- ・効率的・効果的に業務を行える体制づくりにつながった。
- ・面談によって、部下の業務量の把握、進捗管理につながった。
- ・目標設定面談で、事務分担のみなおしに、つながった。
- ・無駄な仕事が減った。
- ・事務改善につながった。
- ・マネジメントしやすくなった。

出典：池田市「平成 30 年度版人事評価制度活用ガイド別冊参考資料（その 1）」

3 制度の見直し

(1) 制度導入から 1 年経過後（平成 28 年→平成 29 年）

被評価者は、所属の年度目標、事務分担や評価者から指示された内容、現場の課題等、担当する全ての業務を対象に当初の個人目標を 4 つ設定することになっていたが、ルーティンワークの多い技能職員については、目標設定数を 3 または 4 とした。

また、各目標に対する時間配分（ウエイト）の廃止や、ルーティンワークに配慮し業績評価の評価点を目標設定レベルよりも達成度に左右されるような配点調整を行うよう見直しを行った。

その他、評価シートに上位達成度の判定基準欄の設定の追加、能力評価の項目配点の見直し、人材育成基本方針と連動強化といった見直しを実施した。

(2) 制度導入から 2 年経過後（平成 29 年→平成 30 年）

期末面談の実施時期を 1 次評価確定後から最終評価結果確定後に変更し、フィードバックの充実を図った。

4 課題等把握の取組の経緯・きっかけ

平成 27 年度、庁内研究会にて制度設計し、平成 28 年度から新制度をスタートした。「100%納得のいく制度はない」という認識のもと、制度設計当初から毎年見直すことを前提にしており、継続して開催する研究会において、問題点の把握及び改善の検討を行うこととしている。

5 課題等把握する上での工夫した点

評価シートに「人事評価制度への改善提案・意見」欄を設定し、各職員から人事評価制度に対する意見を収集している。

また、公平・公正かつ職員が適応しやすい制度となるよう、人事評価制度研究会を開催し、問題点の把握及び改善の検討を行っている。

なお、研究会構成員には、制度に理解のある職員、不満をもつ職員、職員組合役員等を勧誘し幅広い意見を収集している。

6 課題等把握に向けた今後の取組・方向性等について

引き続き、評価シートの「改善提案・意見」欄により、職員からの意見を収集するとともに、新制度開始 5 年経過後（平成 33 年度）の制度改正にむけて、人事評価制度研究会を継続して実施し、次の項目について検討していく。

なお、制度改正が頻発することによる職員の負担を考慮し、平成 30～32 年度は、軽微な改正にとどめることとしている。

- a.能力評価の項目検討
- b.昇給区分の拡大検討
- c.総合評価の最低基準点（85 点）の見直し検討
- d.チャレンジ目標の設定検討
- e.人事評価制度のサブシステムとして、一次評価者以外の個人面談を検討（コンプライアンス強化）
- f.人事評価制度のサブシステムとして、部下による課長の評価を検討（指名された 2～3 人が、課長級のマネジメント能力を評価し、部長よりフィードバック）

7 取組内容についてのアピールポイント

「100%納得のいく制度はない」の認識のもと、不具合がでると制度を見直すことを前提にスタートした。当初は反対意見が多いが、実施してみると改善提案が出てくる。職員の意見を踏まえ、より納得感の高い制度に育てていくことが重要である。評価シートに「人事評価制度への改善提案・意見」欄を設定したことにより、評価するたびに、意見が集ま

り、制度の微調整の参考となった。

やらされ感の払拭、制度の理解浸透には、制度実施の目的を明確にし、職員に周知することが重要である。特に一次的な目的が「組織目標の達成」にあることを強調したことが効果的であった。

人事評価の活用に関する研究会による現地ヒアリング報告書（大津市）

日時：平成 30 年 9 月 28 日 14：30～16：00

場所：大津市役所小会議室 B

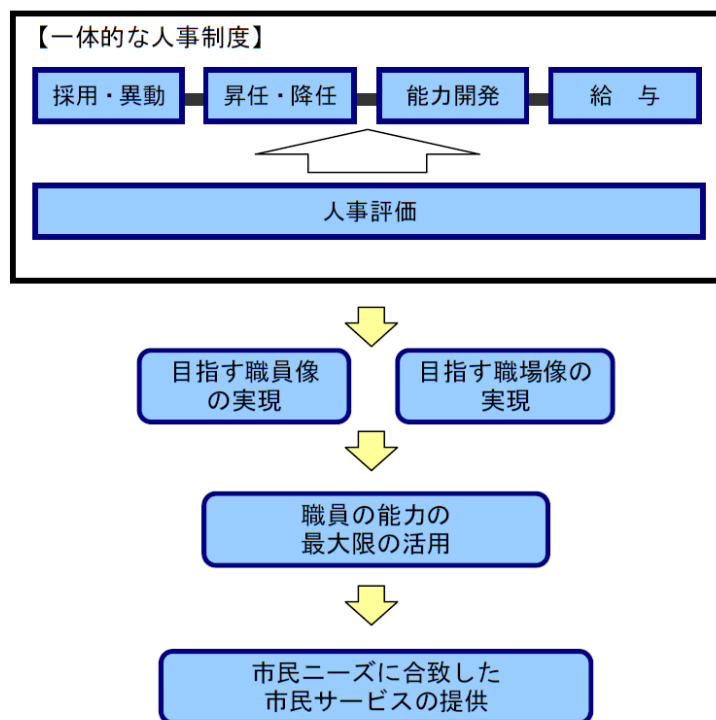
1 制度説明

人材育成基本方針に掲げた「人材育成のための課題解決に向けての方策」の一層の推進を図るため、人事評価制度の活用を軸として、採用・異動、昇任・降任、能力開発、給与の各制度が連動した一体的な人事制度の構築を目指し、「人事制度の再構築にかかる方針」を策定した。

人事評価制度については、平成 18 年度から試行を重ね、平成 22 年度から本格導入を行っており、評価結果を任用・給与・能力開発等人事管理に活用している。

大津市の人材育成基本方針概要

本市が目指す職員像、職場像の実現に向け、職位に求められる役割を明確にした上で、「採用・異動」「昇任・降任」「能力開発」「給与」「人事評価」の人事システムを連動させ、一体的な人事制度の確立を目指す。



出典：大津市「人事制度の再構築にかかる方針～人事評価制度との一体的運用に向けて～」

<評価方法>

【能力評価】

- ・能力評価は、職員の職務遂行にあたっての姿勢や態度、職務遂行上発揮した能力、身につけている知識・技術を評価
- ・能力評価は、職位別に求められる役割に応じた「姿勢」・「能力」・「成果」の3側面からそれぞれ設定された「評価要素」と「評価の着眼点(行動規範)」をもとに評価

【業績評価】

- ・業績評価は、年度当初等期首に職員自身が設定した「重点目標」の目標達成状況を評価
- ・具体的には、個人が設定した重点目標の「重点度」と「難易度」、それに「達成度」を勘案して評価

<これまでの取組>

- 平成 18 年度 人事評価制度の試行
- 平成 22 年度 人事評価制度の本格導入
- 平成 24 年度 人事制度の再構築にかかる方針の策定及び評価制度の見直し
- 平成 26 年度 人事・給与構造改革にかかる職員意識調査
- 平成 27 年度 人事・給与構造改革にかかる施策の決定
- 平成 29 年度 働き方改革ワーキンググループによる提案

2 人事評価の活用後における効果・課題等を把握するための取組

(1) 人事・給与構造改革における職員意識調査（平成 26 年度）

平成 26 年度に職員ニーズに合った人事・給与構造改革を実現するため、職員意識調査を実施したところ、モチベーション向上のための人事評価制度の運用（仕事の目的・目標達成が見える化）・メリハリのある処遇反映が課題であるということが分かった。

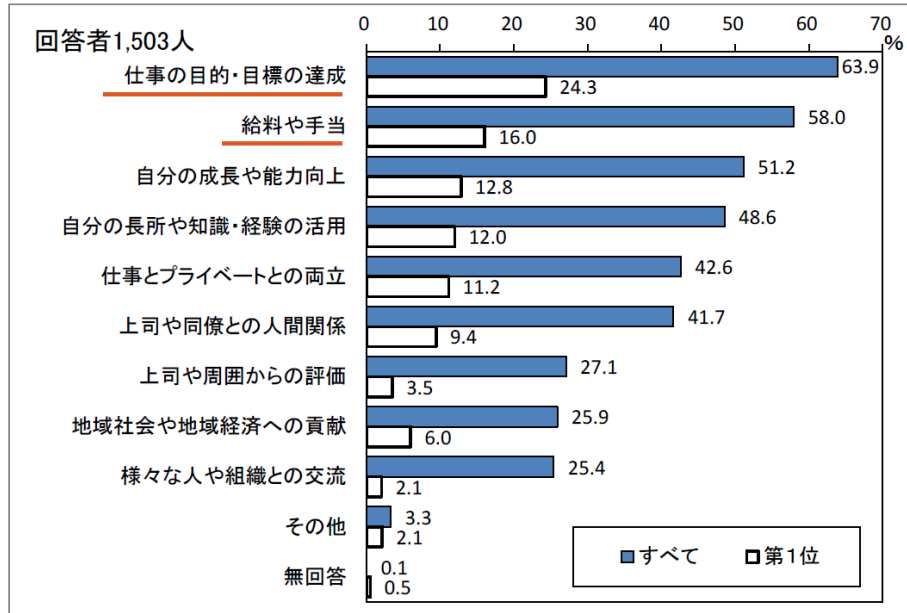
職員意識調査の結果を受け、平成 27 年度に施策方針を決定し、①頑張りを認める納得感ある評価②貢献意欲につながる目標設定③時間外勤務の削減等について、平成 29 年度から始めた働き方改革ワーキンググループにおける議論につなげている。

平成 26 年度職員意識調査結果概要（一部抜粋）

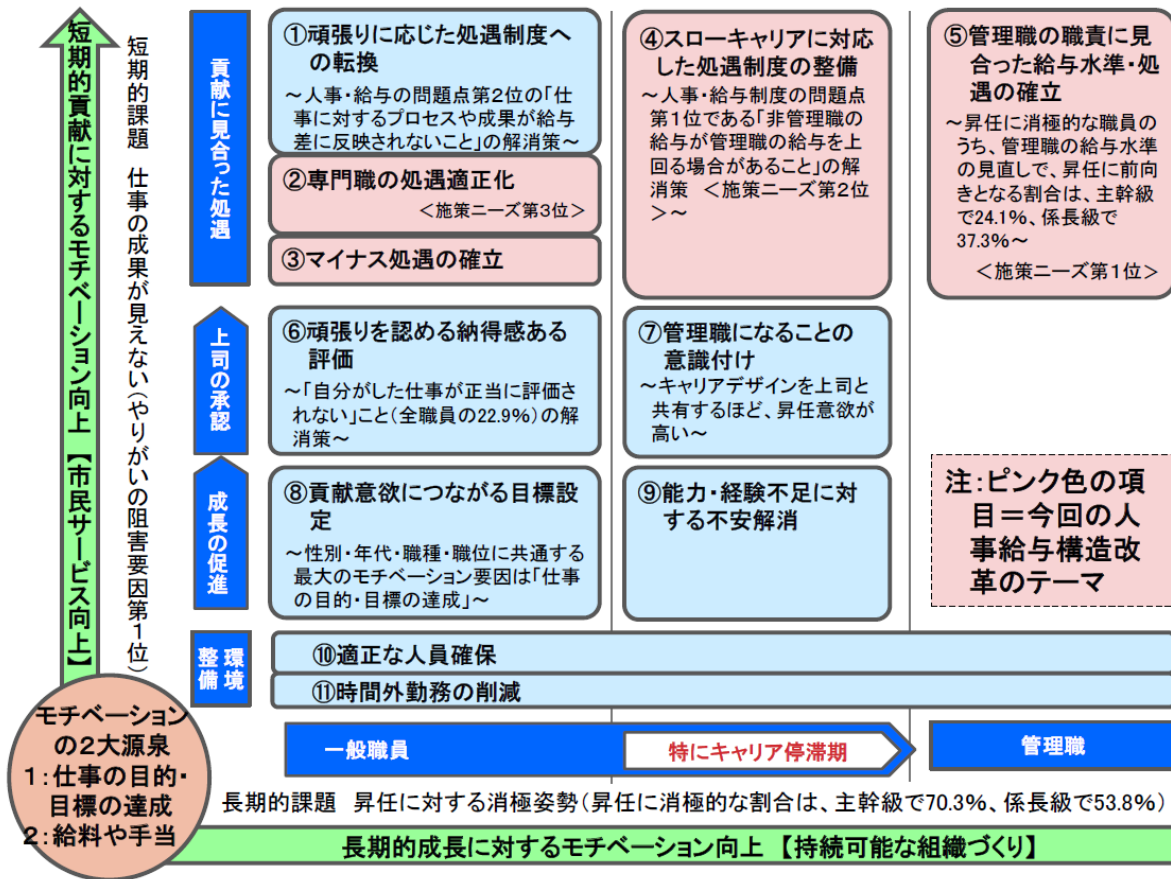
平成26年度職員意識調査結果

働くモチベーションの源泉

職員にとって、仕事の目的・
目標の達成と給料や手当が
モチベーションの二大源泉に



職員意識調査から導かれた人事・給与構造改革の施策イメージ



出典：大津市「人事・給与構造改革～職員説明会～」

（２）働き方改革ワーキンググループによる議論（平成 29 年度）

平成 29 年度に、「職員自らが考え、納得して実行できる取組み」について、働き方ワーキンググループによる議論を実施した。平成 26 年度の職員意識調査結果についての議論に加えて、人事評価制度について、①頑張りが報われる評価制度の構築（処遇反映の拡大）②ワークライフバランスを意識した評価（生産性の評価・時間外の削減）、③評価の基準（目線）を揃えるといった課題について検証し、能力評価の評価要素の見直し（職員の生産性、働き方改革への対応）を実施した。現在は処遇反映の拡大について検討している。

（３）庁内アンケートの実施

適宜、全職員アンケートを実施し、部局による評価のばらつき、評価者への負担、能力評価の評価要素が役職に応じていないなど、人事評価制度の課題や様々な意見を把握し、改善につなげている。

アンケート結果は、庁内イントラネットに掲示する等、フィードバックしており、人事評価制度の見直しにもつなげている。

3 制度の見直し

能力評価の評価要素のうち、「姿勢」の評価要素に生産性の向上、働き方改革の観点から、「積極性」、「改革性」、「効率性（コスト意識、経営感覚）」を全職位にわたって追加した。また、「成果」の評価要素として、仕事の結果、効率性を重視する見直しを行った。

評価要素ごとの定義

「姿勢」の評価要素

職場規律性	市職員として必要な服務規律、公私の区別、職場マナー等を遵守している水準
責任性	与えられた職務に対して、自己の役割を十分に認識し、責任回避せず粘り強く最後まで職務を成し遂げようとした水準
協力性	常に組織の一員として、与えられた職務以外のことでも進んで協力する姿勢を持ち、他の部署とも連携・協調して公務全般の円滑な遂行に心掛けた水準
積極性 改革性	意欲をもって職務に取り組み、自己研鑽に努めるとともに、前例踏襲に陥らず、従来の仕事を見直し、やめるべきものをやめ、常に改革意識を持ち、時代に応じた改革を成し遂げる水準
効率性 (コスト意識)	常に費用対効果に配慮するとともに、勤務時間中において効率的な業務遂行を行い、生産性の向上に努めた水準
効率性 (経営感覚)	事業や施策の趣旨・目的を的確に理解し、費用対効果及び経営資源の有効活用に配慮するとともに、勤務時間中において効率的な業務遂行や、部下に時間外勤務をさせない効率的な業務管理を行い、生産性の向上に努めた水準

市民志向	全体の奉仕者として常に住民の福祉向上を目指し、公平かつ公正な職務行動を心掛けた水準
------	---

「能力」の評価要素

知識・技術	与えられた業務遂行に必要な知識・技術、職位に応じて求められる知識・技術を十分に身につけ、かつ、それらの知識・技術を有効に職務に活かしている水準
企画力	職務遂行にあたって、広い視野に立って具体的かつ効果的、実現性の高い企画や計画が立案できる水準
理解力	職務の目的やその内容、あるいは上司の指示等が正確に理解でき、現状分析や状況把握ができる水準
判断力	どのような状況下でも職務を的確に遂行するために必要な判断が適切なタイミングで的確にできる水準
実行力	職務遂行にあたって素早く行動が起こせ、そのための事前準備が適切にできている水準
決断力	周囲の期待に応え、不安を抱かせることや混乱を招くことなく、総合的な見地で大局を掴んで適切かつ迅速に重要な判断を下すことができる水準
対応力	常に相手方の立場や状況に配慮し、冷静さを失わず誠実かつ丁寧にわかり易い表現や雰囲気に対応できる水準
折衝力	折衝・交渉の目的をはっきりと認識し、常に冷静さを失わず、要領よく誠実かつ丁寧にわかり易い説明ができ、相手方からは十分な納得を得ることができる水準
渉外力	揺るぎない信念の下で、自らの主張や考えを立場の違う相手方に対しても論理的かつ冷静に説明でき、説得し、了解を取り付けることができる水準
指導力	個性や希望にも配慮しながら部下や後輩職員の指導・助言ができ、その可能性や資質を伸ばそうと取り組んだ水準
管理統率力	組織の管理・監督者として職務遂行上の方針や指示を組織全体の浸透させることができ、組織としての総合力を最大限に引き出し、目的達成に向けて人材等の経営資源を有効に活用できる水準

「成果」の評価要素

仕事の結果	与えられた職務を正確かつ的確に遂行することで得られた仕事の出来映え、改善・工夫の結果
仕事の効率性	評価期間中に処理した仕事の量と与えられた職務における仕事の量との比較。仕事の結果を得るのに要した時間を考慮し、迅速かつ効率的に仕事を行える水準

人材育成の成果

組織・機構上の部下のあるなしに関わらず、その職位から管理・監督者として部下や後進・後輩の指導・育成に努め、それらの者の知識・技術の向上や職務遂行のための動機付け、意欲向上を図ったかどうかの行動の水準

出典：大津市「人事評価実施要領」

4 課題等把握の取組の経緯・きっかけ

人事評価制度を本格導入した直後に、制度の改善点などを把握するため、職員アンケートを実施した。

また、仕事に対するモチベーション向上に向け、職員ニーズにあった人事・給与構造改革を実現するために職員意識調査を実施した。

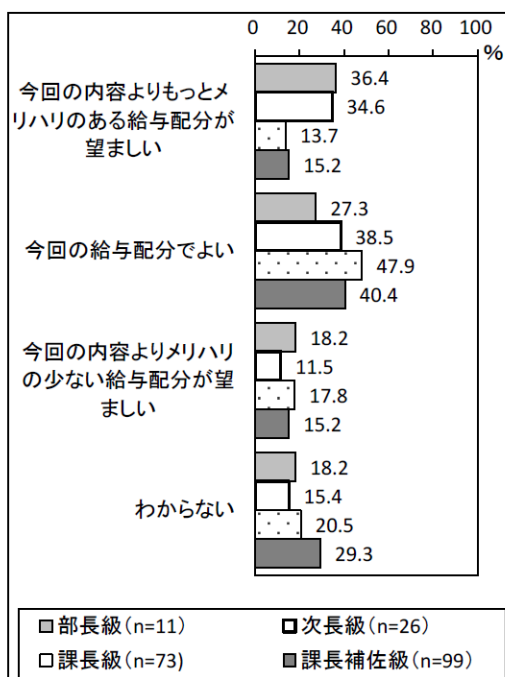
さらに、働きやすい職場の実現に向け、職員自らが考え、納得して実行できる取組となるよう、職員主体のワーキングチームにおいて人事評価制度の課題を含めた議論を実施している。

5 課題等把握する上での工夫した点

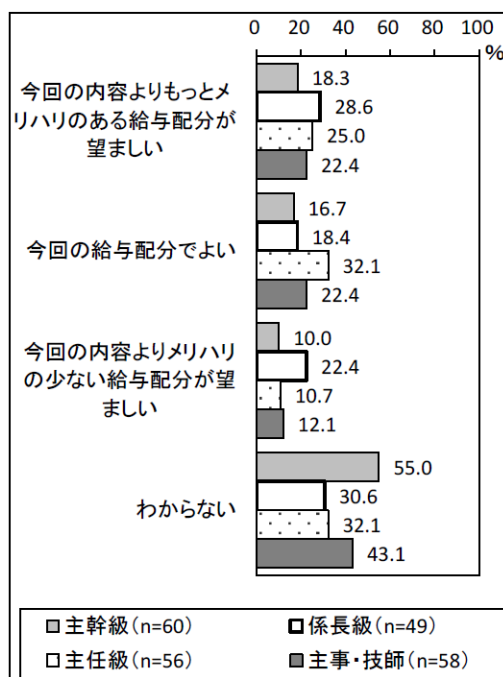
職員意識調査の結果について、職種、職員、年齢などにより、どのような傾向があるかを分析している。また、働き方改革ワーキンググループについては、現に仕事と家庭を両立しているメンバーを加えるなど、人選を考慮している。

職員意識調査概要（一部抜粋）

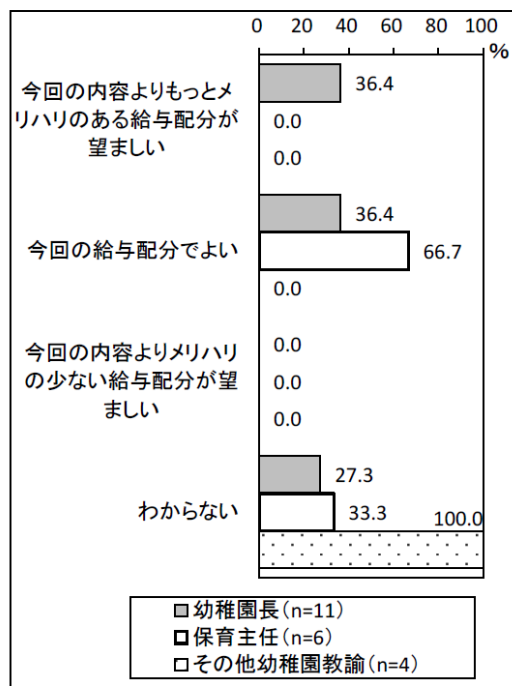
図表 今後の管理職の処遇に対する考え
（部長級～課長補佐級）



図表 今後の管理職の処遇に対する考え
（主幹級～主事・技師）



図表 今後の管理職の処遇に対する考え（教育系）



出典：大津市「人事・給与構造改革に係る職員意識調査報告書」

6 課題等把握に向けた今後の取組・方向性等について

働き方改革ワーキンググループにおける人事評価制度の見直し等の議論も踏まえつつ、制度の改善について検討するとともに、今後、国などをはじめとする、人事制度の動向を把握し、課題の解決を図っていきたいと考えている。

7 取組内容についてのアピールポイント

人事評価制度については、人材育成ツールとして、また、働き方改革などと連携することにより、上手く活用できれば、一石何鳥にもなるものと考えている。

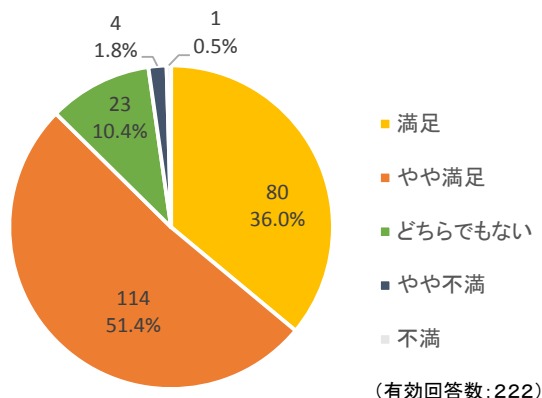
今後も、人材育成などを基本としながらも、働き方改革などと連携し、職員の貢献に見合った処遇制度とし、職員のモチベーション向上へつなげていくとともに、職場環境の改善に活用していきたい。

人事評価のグループワークに関するアンケート結果(専門家派遣事業)

(平成30年10月1日時点)

- 満足度については、「満足」・「やや満足」が87.4%を占めている。
 ○参考度については、「参考になった」・「やや参考になった」が87.8%を占めている。
 ○「他団体の取組状況を聞くことができ、参考になった」「情報交換をするためのネットワークを築くことができた」との意見が多い。
 ○一方で、「グループワークの時間が短く、詳細な取組状況を聞くことができなかった」との意見もあった。
 ○なお、今後もグループワークの開催を望む声が多い。

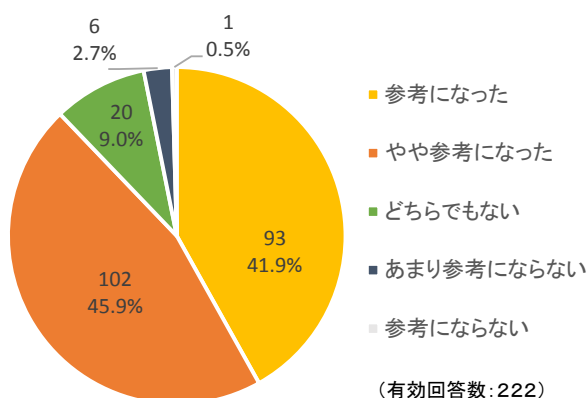
1. グループワークの満足度について



(主な意見)

- ・他団体の取組状況を直接聞くことができ、参考になった。
- ・今後、情報交換するためのネットワークも築くことができた。
- ・他市町村の人事評価制度の状況を知る機会がないので、参考になった。
- ・先進団体から、今後、人事評価を進める際に想定される課題について、あらかじめ聞くことができた。
- ・他団体に詳細な点まで聞くことが出来なかった。
(時間が短い、人数が多い。)
- ・団体間の取組状況が分からない中で、短時間での議論は内容を理解するのが難しかった。

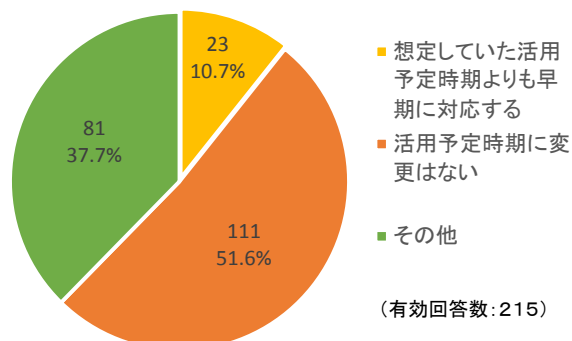
2. 今後の取組の参考度について



(主な意見)

- ・同じような課題を抱えている団体が多く、グループワークを通じて、課題解決の方策を見出す手がかりになった。
- ・既に昇給などの反映を行っている自治体の話を聞くことで、どう取組むべきか方向性が見えた。
- ・評価のバラツキへの対応として、評価者の研修や評価自体を調整する会議の実施等給与に反映していく上で必要な取組について自覚できた。
- ・規模が近い自治体が同じ悩みを抱えていると思われるので、規模や構成人員を踏まえてグループを作って欲しい。
- ・人事評価の運用について、もっと具体的な話を聞きたかった。

3. 今後の活用予定時期について



(主な意見)

- ・早期に評価結果を処遇に活用できるよう検討したい。
- ・人事評価が人材育成に結び付くような形で活用の検討を進めていきたい。
- ・法的リスクについての危機感を組織内で共有していきたい。

〔「その他」の主な意見〕

- ・制度設計および組合交渉の進行状況により活用時期は前後する。
- ・予定時期については進行状況を見ながら可能であれば前倒しで進めたい。
- ・今後とも他自治体の例や有識者の意見も参考に制度の改善を模索していきたい。

4. その他

- ・人事評価を活用している先進自治体の担当者の講話を聞きたい。
 - ・県内の他自治体の事情や制度の進捗等、意見交換ができ、有意義なことから定期的な開催を望む。
 - ・グループワークについて、「ワールドカフェ」方式※を用いるのもいいのではないかと。
- ※少人数のグループを複数作り、グループ間の入替え制で議論を行う方式。

※アンケート結果は10月1日時点でグループワークを実施済みの8県(岩手県、秋田県、静岡県、奈良県、島根県、佐賀県、熊本県、沖縄県)によるもの

総行女第 20 号
平成 30 年 11 月 28 日

各都道府県総務部長
(人事担当課・市区町村担当課扱い)
各指定都市総務局長
(人事担当課扱い)

} 殿

総務省自治行政局公務員部公務員課
女性活躍・人材活用推進室長

地方公共団体における人事評価結果の活用状況等について

平成 28 年 4 月に施行された改正地方公務員法において、各地方公共団体は、「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」こと、「人事評価の結果に応じた措置を講じなければならない」ことが明記されました（同法第 23 条第 2 項及び第 23 条の 3）。そして、平成 28 年度末で経過措置期間は終了し、昨年度からは人事評価の結果を本格的に活用していく段階に入っています。

人事評価は、導入すること自体が目的ではなく、職員のモチベーションを高め、組織全体の公務能率の向上につなげていくため、評価結果の活用を通じ、人材育成につなげていくことが重要ですが、先般、平成 30 年 4 月 13 日付け総行女第 6 号により実施した「地方公共団体における人事評価結果の活用状況等調査」の結果（別添）によれば、昇給、勤勉手当、昇任・昇格及び分限処分への活用はもとより、要件の設定が未だなされていない団体も数多く見受けられました。

人事評価については、公務員の定年の引上げに関する検討会の論点整理において「能力及び実績に基づいた人事管理の徹底」について言及されているとともに、平成 32 年 4 月施行の会計年度任用職員制度においても活用が想定されるなど、その重要性は益々高まっていると考えます。

人事評価結果を昇給、勤勉手当、昇任・昇格及び分限処分へ活用せずに、昇給・勤勉手当の一律支給を行うこと、昇任・昇格及び分限処分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ます。勤務評定未実施にかかる訴訟事件（別紙）にも十分ご留意いただき、全ての地方公共団体で人事評価結果が適切に活用されるよう、現在、要件が未設定あるいは評価結果が未活用の団体においては、早急に活用に向けた取組みをお願いいたします。なお、人事評価制度未導入の団体においては、早急な導入と活用に向けた取組みをお願いいたします。

また、各都道府県の市区町村担当課におかれましては、当該調査結果を管内市区町村に情報提供のうえ、未活用等の団体に対しては、一層のご助言をお願いいたします。

本通知は、地方公務員法第 59 条（技術的助言）及び地方自治法第 245 条の 4（技術的助言）に基づくものです。

【担当】

総務省自治行政局公務員部公務員課
女性活躍・人材活用推進室

濱口、村松、佐渡 ^{さわたり} 電 話：03-5253-5546

人事評価の規定

地方公務員法 （昭和二十五年十二月十三日法律第二百六十一号） （抄）

（任命権者）

第六条 地方公共団体の長、議会の議長、選挙管理委員会、代表監査委員、教育委員会、人事委員会及び公平委員会並びに警視総監、道府県警察本部長、市町村の消防長（特別区が連合して維持する消防の消防長を含む。）その他法令又は条例に基づく任命権者は、法律に特別の定めがある場合を除くほか、この法律並びにこれに基づく条例、地方公共団体の規則及び地方公共団体の機関の定める規程に従い、それぞれ職員の任命、人事評価（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当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をいう。以下同じ。）、休職、免職及び懲戒等を行う権限を有するものとする。

2 （略）

（人事評価の根本基準）

第二十三条 職員の人事評価は、公正に行われなければならない。

2 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ものとする。

（人事評価の実施）

第二十三条の二 職員の執務については、その任命権者は、定期的に人事評価を行わなければならない。

2 人事評価の基準及び方法に関する事項その他人事評価に関し必要な事項は、任命権者が定める。

3 前項の場合において、任命権者が地方公共団体の長及び議会の議長以外の者であるときは、同項に規定する事項について、あらかじめ、地方公共団体の長に協議しなければならない。

（人事評価に基づく措置）

第二十三条の三 任命権者は、前条第一項の人事評価の結果に応じた措置を講じなければならない。

（人事評価に関する勧告）

第二十三条の四 人事委員会は、人事評価の実施に関し、任命権者に勧告することができる。

附 則 （平成二十六年五月十四日法律第三十四号）（抄）

（地方公務員法の一部改正に伴う経過措置）

第三条 第一条の規定による改正前の地方公務員法（以下この条において「旧法」という。）第四十条第一項の規定により施行日前の直近の勤務成績の評定が行われた日から起算して一年を経過する日までの間は、新法第三章第三節の規定にかかわらず、任命権者は、なお従前の例により、勤務成績の評定を行うことができる。

2～5 （略）

公務員の定年の引上げに関する検討会 論点整理 (概要)

I 基本認識と検討の方向性

- ①平均寿命の伸長、少子高齢化の進展、②複雑高度化する行政課題への的確な対応
⇒ 定年を段階的に 65 歳に引き上げる方向で検討

その際、民間企業における高齢者雇用の状況、組織活力の維持の必要性、総人件費の増加の抑制の要請等を踏まえ、国民の理解を得ることが必要

※ 段階的な定年引上げの過程においては、フルタイム再任用を一層活用

【定年の引上げの意義】

高齢期までを見据えた計画的な人材育成や高齢期の職員の知識・技術・経験等の積極的活用に向け道筋をつけ、能力・実績主義の徹底等、若手・中堅職員も含めた人事管理全体をより適切な方向に見直す契機

II 定年を 65 歳に引き上げるに当たっての論点についての検討

(1) 定年の引き上げ方

一定の準備期間を置いた上で、新規採用や職員の年齢構成への影響を勘案し、段階的に引上げ

(2) 長期的な視野に立った計画的な人材育成・能力開発

高齢期における活躍機会の創出にも資するよう、専門能力を涵養し、複線型キャリアパスを確立

(3) 組織活力の維持のための施策の在り方

- ①能力及び実績に基づいた人事管理の徹底（セレクションの厳格化等）
- ②本府省・地方機関の管理職以上の職員を対象に役職定年制を導入
- ③真に必要な規模の新規採用の継続

(4) 総人件費管理と人件費の価値の向上

- ①民間給与水準との均衡の確保及び総人件費の増加の抑制の必要性を踏まえ、60 歳以上の職員の給与水準を一定程度引き下げ
- ②人手を掛けない業務体制への転換（業務改革）や働き方改革による生産性向上への取組（人件費の生み出す価値の向上）

(5) 高齢期における多様な職業生活設計の支援

- ①60 歳以降定年年齢前までの職員を短時間勤務で再任用する仕組みの導入
- ②自主的な選択としての早期退職の支援（官民人材交流センターの一層の活用等）

(6) その他

加齢困難職種への取扱い、自衛官等特別職の国家公務員・地方公務員の取扱い

⇒ 人事院における検討を踏まえた上で、具体的な制度設計を行い、結論を得ていく必要

公務員の定年の引上げに関する検討会の開催について

平成 29 年 6 月 28 日
関係省庁申合せ

- 1 「経済財政運営と改革の基本方針 2017」(平成 29 年 6 月 9 日閣議決定)を踏まえ、公務員の定年の引上げについて具体的な検討を進めるため、公務員の定年の引上げに関する検討会(以下「検討会」という。)を開催する。
- 2 検討会の構成は、次のとおりとする。ただし、座長は、必要があると認めるときは、関係者の出席を求めることができる。

座 長	内閣官房副長官補(内政)
構成員	内閣官房内閣審議官(内閣官房副長官補付)
	内閣官房内閣人事局人事政策統括官(人事行政担当)
	内閣官房内閣人事局人事政策統括官(行政組織担当)
	総務省自治行政局公務員部長
	財務省主計局次長
	厚生労働省職業安定局雇用開発部長
	防衛省人事教育局長
オブザーバー	人事院事務総局給与局長
- 3 検討会は必要に応じ、幹事会を開催することができる。幹事会の構成員は、関係行政機関の職員で座長の指定する官職にある者とする。
- 4 検討会の庶務は、内閣官房内閣人事局の協力を得て、内閣官房副長官補において処理する。
- 5 前各項に定めるもののほか、検討会の運営に関する事項その他必要な事項は、座長が定める。

人事評価結果の活用状況等調査結果

1 調査の概要

【調査時点：平成30年4月1日現在】

【調査団体数：都道府県（47団体）、政令指定都市（20団体）、市区町村（1,721団体）】

※(3)昇任・昇格への活用及び(4)分限への活用における項目「設定していないが活用はしている」は平成30年度調査での新設項目です。

2 調査結果

(1) 昇給への活用

		都道府県	政令指定都市	市区町村	合計
		団体数	団体数	団体数	団体数
昇給区分の設定あり	年度				
	H30	47 (1)	20 (2)	1193 (199)	1260 (202)
	H29	46	18	994	1058
	活用している	H30	46 (8)	718 (308)	784 (324)
		H29	38	410	460
	今後活用予定	H30	0 (▲7)	352 (▲137)	352 (▲150)
		H29	7	489	502
	活用時期未定	H30	1 (0)	123 (28)	124 (28)
		H29	1	95	96
設定していない		H30	0 (▲1)	528 (▲199)	528 (▲202)
		H29	1	727	730

(2) 勤勉手当への活用

		都道府県	政令指定都市	市区町村	合計
		団体数	団体数	団体数	団体数
成績区分の設定あり	年度				
	H30	47 (0)	20 (0)	1201 (178)	1268 (178)
	H29	47	20	1023	1090
	活用している	H30	46 (5)	798 (302)	864 (310)
		H29	41	496	554
	今後活用予定	H30	1 (▲5)	339 (▲138)	340 (▲146)
		H29	6	477	486
	活用時期未定	H30	0 (0)	64 (14)	64 (14)
		H29	0	50	50
設定していない		H30	0 (0)	520 (▲178)	520 (▲178)
		H29	0	698	698

(3) 昇任・昇格への活用

		都道府県	政令指定都市	市区町村	合計
		団体数	団体数	団体数	団体数
昇任・昇格要件の設定あり	年度				
	H30	35 (9)	17 (3)	814 (290)	866 (302)
	H29	26	14	524	564
	活用している	H30	34 (11)	628 (322)	678 (335)
		H29	23	306	343
	今後活用予定	H30	1 (▲2)	134 (▲59)	136 (▲60)
		H29	3	193	196
	活用時期未定	H30	0 (0)	52 (27)	52 (27)
		H29	0	25	25
設定していない		H30	12 (▲9)	907 (▲290)	922 (▲302)
		H29	21	1197	1224
設定していないが活用はしている		H30	12	299	314

(4) 分限への活用

		都道府県	政令指定都市	市区町村	合計
		団体数	団体数	団体数	団体数
分限要件の設定あり	年度				
	H30	35 (10)	15 (4)	540 (173)	590 (187)
	H29	25	11	367	403
	活用している	H30	24 (9)	156 (86)	191 (101)
		H29	15	70	90
設定していない		H30	12 (▲10)	1181 (▲173)	1198 (▲187)
		H29	22	1354	1385
設定していないが活用はしている		H30	9	120	131

※ カッコ内は対前年度の増減数

人事評価結果の活用状況等調査結果 (概 要)

平成30年11月

○ 調査の概要

都道府県、政令指定都市、市、特別区、町及び村の首長部局における人事評価結果の活用状況等について、下記1～4までの事項を調査したもの。

- 1 昇給への活用状況等
- 2 勤勉手当への活用状況等
- 3 昇任・昇格への活用状況等
- 4 分限への活用状況等

○ 調査時点

平成30年4月1日現在

○ 調査団体数

1,788団体

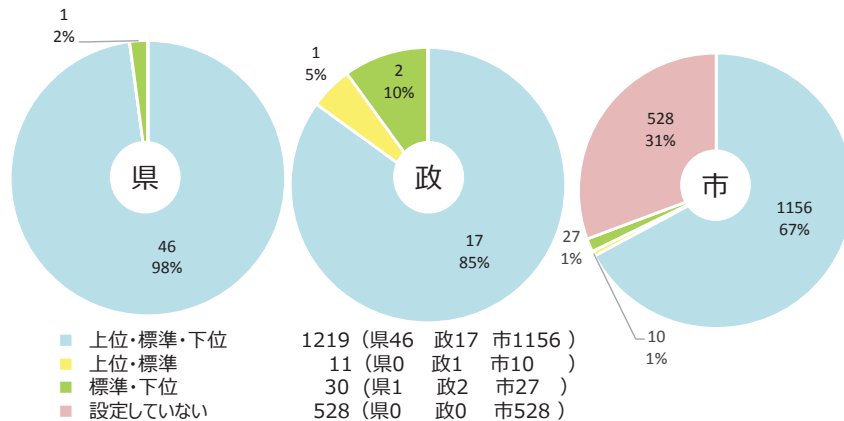
(都道府県(47団体)、政令指定都市(20団体)、市区町村(1,721団体))

○ その他

調査結果中の団体数における「県」、「政」、「市」の表記は、それぞれ都道府県、政令指定都市、市区町村を指す。

1 人事評価結果の活用状況等調査結果【昇給】

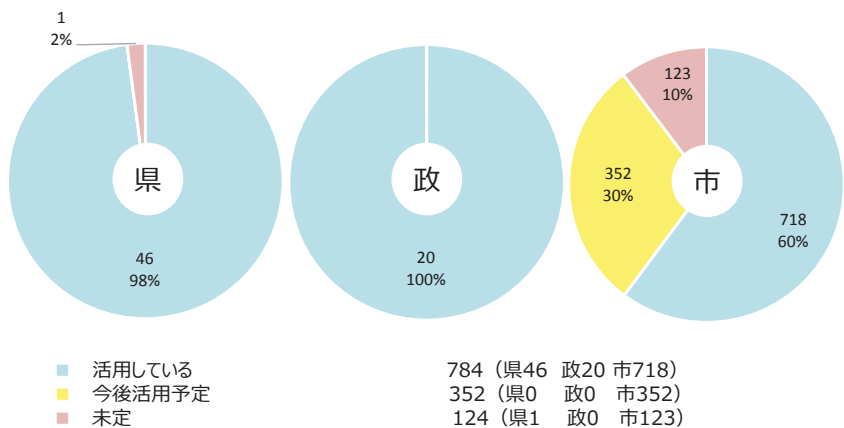
●昇給区分の設定状況



設定していない主な理由

- 評価の公正性や評価者の恣意性の排除を担保する仕組みが十分ではない
- 職員の間で昇給に差をつけるほどの能力等格差がない
- 評価結果を昇給に活用することについて職員の抵抗感が強い
- 組織風土に合わない
- 評価結果の反映方法が決まっていない
- 職員団体との協議が整っていない
- 制度の試験的運用期間としている
- 財源を確保できない

●昇給への活用状況【対象：昇給区分を設定していると回答した1260団体（県47 政20 市1193）】



現時点で活用していない理由（複数回答）

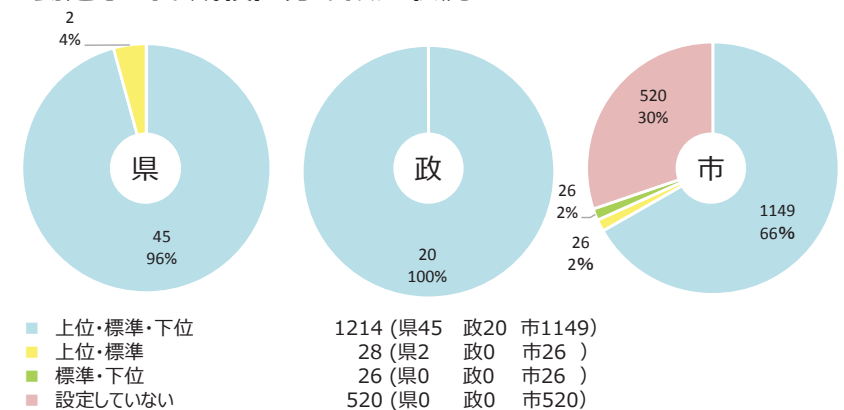
- 昇給区分が未設定のため、活用できる区分が存在しない
398 (県0 政0 市398)
- 昇給区分の設定以後、昇給時期が到来していない
65 (県0 政0 市65)
- これまでのところ、上位又は下位の昇給区分に振り分けられる評価結果が存在しない
196 (県0 政0 市196)
- その他
345 (県1 政0 市344)

※「その他」の主なもの

- ・評価の公平性が十分でない
- ・評価者の主観を完全に排除することは困難であり、特に標準より上位区分の判定は不公平感が否めない

2 人事評価結果の活用状況等調査結果【勤勉手当】

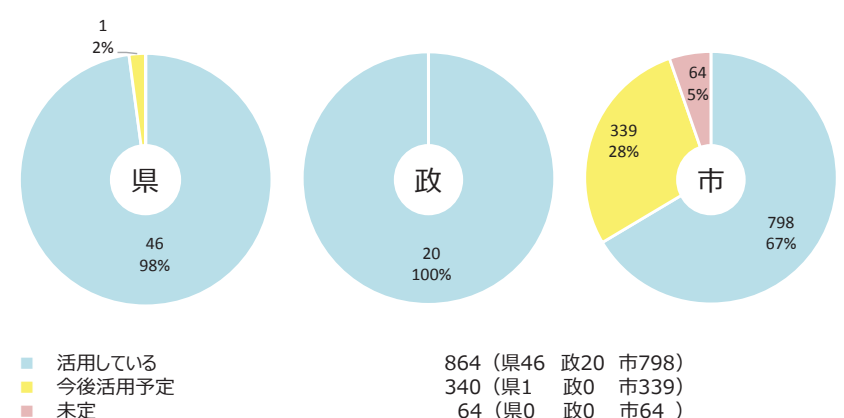
●勤勉手当の成績区分の設定状況



設定していない主な理由

- 評価の公正性や評価者の恣意性の排除を担保する仕組みが十分ではない
- 職員の間で勤勉手当に差をつけるほどの能力等格差がない
- 評価結果を勤勉手当に活用することについて職員の抵抗感が強い
- 組織風土に合わない
- 評価結果の反映方法が決まっていない
- 職員団体との協議が整っていない
- 財源を確保できない

●勤勉手当への活用状況【対象：勤勉手当の成績区分を設定していると回答した1268団体（県47 政20 市1201）】



現時点で活用していない理由（複数回答）

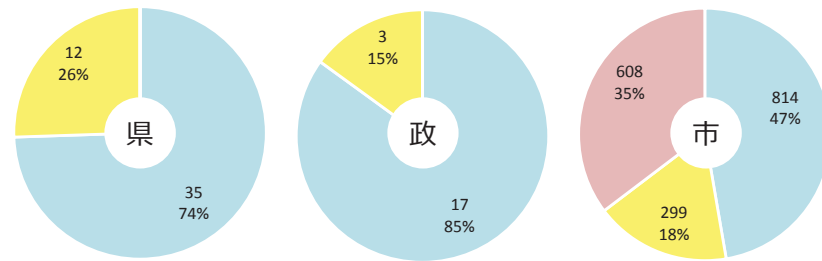
- 成績区分が未設定のため、活用できる区分が存在しない
386 (県0 政0 市386)
- 勤勉手当の成績区分の設定以後、支給時期が到来していない
92 (県1 政0 市91)
- これまでのところ、上位又は下位の成績区分に振り分けられる評価結果が存在しない
169 (県0 政0 市169)
- その他
280 (県0 政0 市280)

※「その他」の主なもの

- ・現時点で、評価者によって評価結果に隔たりが大きく、苦情処理など救済措置の制度もないことから、職員間の公平性を担保できない。
- ・財源の確保が困難なため

3 人事評価結果の活用状況等調査結果【昇任・昇格】

●昇任・昇格の要件の設定状況

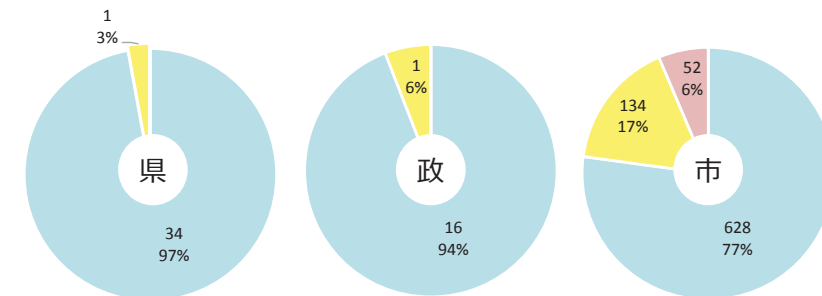


■ 設定している 866 (県35 政17 市814)
 ■ 設定していないが活用はしている 314 (県12 政3 市299)
 ■ 設定していないし活用もしていない 608 (県0 政0 市608)

設定していない主な理由

- 評価の公正性や評価者の恣意性の排除を担保する仕組みづくりが十分ではない
- 職員の間で昇任・昇格に差をつけるほどの能力等格差がない
- 評価結果を昇任・昇格に活用することについて職員の抵抗感が強い
- 昇任・昇格には、評価結果以外の要素の影響が大きい
- 昇任試験合格者を昇任している
- 組織風土に合わない
- 昇任・昇格の決定に当たって評価結果を活用しているが、要件の設定まで行っていない

●昇任・昇格への活用状況【対象：昇任・昇格の要件を設定していると回答した866団体（県35 政17 市814）】



■ 活用している 678 (県34 政16 市628)
 ■ 今後活用予定 136 (県1 政1 市134)
 ■ 未定 52 (県0 政0 市52)

現時点で活用していない主な理由

- 評価結果を活用した昇任・昇格の要件設定以後、昇任・昇格時期が到来していない 61 (県1 政0 市60)
- その他 143 (県0 政1 市142)

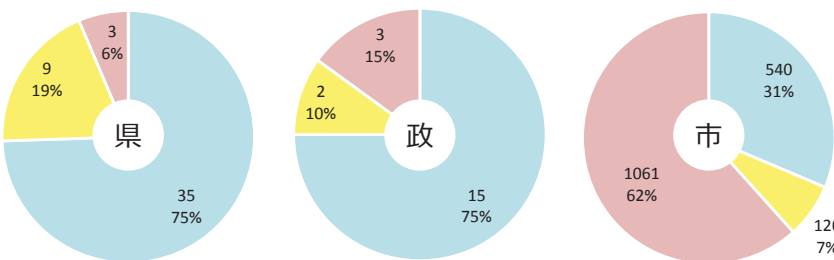
※「その他」の主なもの

- ・これまでのところ昇任昇格に反映される評価結果が存在しない
- ・評価結果の不均衡が生じないよう研修等を行っている段階
- ・職員団体との協議が整っていない
- ・評価の公正性や評価者の恣意性の排除を担保する仕組みづくりが十分ではない

4 人事評価結果の活用状況等調査結果【分限処分】

●分限処分の要件※の設定状況

※人事院規則11-4（職員の身分保障）第7条第1項の規定内容に類するもの

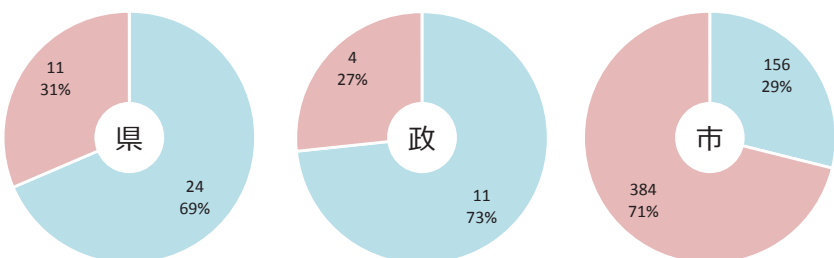


■ 設定している 590 (県35 政15 市540)
 ■ 設定していないが活用はしている 131 (県9 政2 市120)
 ■ 設定していないし活用もしていない 1067 (県3 政3 市1061)

設定していない主な理由

- 評価の公正性や評価者の恣意性の排除を担保する仕組みが十分ではない
- 評価結果を分限処分に活用することについて職員の抵抗感が強い
- 分限処分に当たっては当該職員の日ごろの行動、態度、勤務実績や意欲等を総合的に考慮して判断する必要がある
- 参考となる分限処分の事例が少ない
- 成績不良者に対する改善措置等が制度化できておらず、また、評価者により評価結果にバラツキがあるため

●分限処分への活用状況【対象：分限処分の要件を設定していると回答した590団体（県35 政15 市540）】



■ 活用している 191 (県24 政11 市156)
 ■ 活用していない 399 (県11 政4 市384)

現時点で活用していない理由（複数回答）

- これまでのところ、分限処分に反映される評価結果が存在しない 366 (県9 政3 市354)
- その他 79 (県2 政1 市76)

※「その他」の主なもの

- ・現在、改善措置の内容を含め、活用する際の要件が明確でないため
- ・分限処分に及ぶ評価結果がないこと、評価精度がまだ一定でないこと等で活用に至っていない

【兵庫県宝塚市職員勤勉手当等返還請求事件】

<概 要>

宝塚市の住民である原告が、宝塚市が勤務評定を行っていないにもかかわらず同市職員に勤勉手当を支給したこと及び同市職員を普通昇給させたことは違法であるとして、地方自治法 242 条の 2 第 1 項 4 号に基づき、同市に、勤勉手当の支給を受けた職員個人(1,639 名)及び普通昇給した職員個人(1,465 名)に対し、同市が平成 17 年度に支給した勤勉手当(総額 969,989,270 円)及び同年度に支給した給与中同年度中の普通昇給により増額した額(総額 86,876,699 円)についての不当利得返還請求権を行使することの義務付けを求めた住民訴訟。

神戸地方裁判所 平成 21 年 02 月 13 日判決

事 件 名：職員勤勉手当等返還請求事件

事件番号：平成 18 年（行ウ）第 52 号

結 果：棄 却

<判決要旨>

- 1 宝塚市においては、形式的にも実質的にも個々の職員について勤務評定を行ったということではできないから、宝塚市が平成 17 年度に実施した勤勉手当の支給及び普通昇給は、地公法第 40 条第 1 項の趣旨に反した違法なものである。
- 2 勤務評定を行っていないにもかかわらず勤勉手当を支給したこと及び普通昇給させたことが違法となる以上、これらに基づいて勤勉手当を支給したこと及び普通昇給させたことは違法な公金の支出であるから、違法に支出した金額相当額が宝塚市に生じた損失となる。
- 3 宝塚市の職員は、勤務評定を行っていないにもかかわらず違法に支出された勤勉手当等の支給を受ける法律上の原因を有しておらず、支給を受けた勤勉手当等は法律上の原因がないものとして不当利得となる。
- 4 しかしながら、宝塚市が上記不当利得返還請求権を行使することは、信義則に反し許されないと解する。主な理由は下記のとおりである。
 - (1) 宝塚市においても、平成 15 年度以降、職員団体と協議しつつ、能力主義・成果主義的な人事評価システムを段階的に導入しようとしており、将来、この人事評価の結果が勤勉手当や普通昇給における成績評価に反映されることが期待できる状況にある。
 - (2) 宝塚市が、現時点で、職員に対し、不当利得返還請求権を行使することは、従前の市の態度を急変させるものであり、定期評定を実施してこなかったという歴代の宝塚市長の責任に目を瞑り、従前の違法状態の蓄積の結果ともいえるべき特定年度の違法状態がもたらした市の損失を、すべて違法状態の作出に直接責任があるとはいえない現在の個別職員に填補させようとするものであるとの非難を受けるおそれがある。
 - (3) 違法状態を是正すべく職員団体との間で数年間にわたり行ってきた新たな人事評価制度の導入に関する協議を一方的に反故にするに等しいものであって、職員との間の信頼関係を著しく損なう。
 - (4) 宝塚市がそのような態度をとることとなれば、多数の職員に多大な混乱と衝撃をもたらし、円滑な行政に支障を来し、ひいては市民の生活にも多大な影響を及ぼすおそれがある。

<参考文献>

- ・季刊 地方公務員研究No. 97（地方公務員制度研究会）
- ・「住民監査請求」に係る監査結果について（宝塚市監査委員会）
- ・公務員関係主要判例 2009年版（公務員関係判例研究会編）

定年を段階的に 65 歳に引き上げるための国家公務員法等の改正についての意見の申出(抜粋)

第3 定年の引上げに関連する取組

1 能力・実績に基づく人事管理の徹底等

定年を段階的に65歳に引き上げる中、組織活力を維持し行政サービスの質を高く保つため、年次順送りの人事を改め、職員の在職期間を通じて能力・実績に基づく人事管理を徹底するなど、若年・中堅層職員も含めた人事管理全体を見直す必要がある。このため、各府省の能力・実績に基づく人事管理が徹底されるよう、人事評価に基づく昇進管理の厳格化など所要の取組を進める必要がある、本院としても必要な検討を行う。

また、勤務実績が良くない職員や適性を欠く職員については、降任や免職等の分限処分が適時厳正に行われるよう、人事評価の適正な運用の徹底が図られる必要がある。本院としても、分限について必要な見直しを行うほか、各府省に対し、近年の分限処分に係る手続整備等の内容の周知徹底等の必要な支援を行う。

定年の引上げによって、職員の職業生活が段階的に延びることとなるが、高齢層職員の能力及び経験をいかしていくためには、採用時から計画的に職務や研修を通じて職員の能力を伸ばし、多様な職務経験を付与するよう努めるとともに、30歳台、40歳台を含め節目節目で職員の将来のキャリアプランに関する意向を把握するなど、人事当局と職員間のコミュニケーションの充実を図ることが肝要である。同時に、個々の職員が、職業生活全体を通じて積極的かつ持続的に行政サービスの質の向上に向けた能力開発に取り組むとともに、高齢期においても引き続き国家公務員としての使命感と誇りを持って職務に精励するとの責務を自覚することが必要である。

さらに、定年の引上げに伴い、60歳を超える職員も能力及び経験をいかして勤務することが求められることや、役職定年制の導入等により従来とは異なる人事配置や人事運用が行われることに鑑みれば、高齢層をはじめとして職員全体がこうした新たな環境の下でも士気を高く維持して職務に取り組めるよう、意識を改めていくことも重要である。

「会計年度任用職員制度の導入等に向けた事務処理マニュアル
(第2版) 平成30年10月」(抜粋)

3 会計年度任用職員制度の準備

(1) 会計年度任用職員制度の設計に当たっての留意事項

◆P60～61より抜粋

④ 人事評価

新地方公務員法上、会計年度任用職員は、常勤職員と同様、任期の長短にかかわらず、あるいは、フルタイムかパートタイムにかかわらず、人事評価の対象となります。

会計年度任用職員については、任期ごとに客観的な能力の実証を行った上で任用することが求められます(下記⑤ア(イ)参照)。再度の任用を行う場合の客観的な能力実証に当たり、前の任期における人事評価結果を判断要素の一つとして活用することが考えられます。このほか、人事評価結果を研修などの人材育成に活用することも想定されます。

また、任期の定めのない常勤職員として採用する場合の能力実証に際し、会計年度任用の職に就いていた者が会計年度任用職員であった時の人事評価による勤務実績を、必要に応じて一定程度考慮することは可能です。ただし、その任用に際して、いかなる優先権をも与えるものではないことに留意ください。

具体的な人事評価の実施方法等については、新地方公務員法上、各任命権者に委ねられているため、職務内容や勤務実態等に応じて柔軟な形で人事評価を実施することも可能です。その際、平成27年度「地方公共団体における人事評価に関する研究会」で示されている「人事評価記録書例(非常勤(事務補助)職員)」(【参考資料5】)も参照ください。

人事評価記録書(非常勤(事務補助)職員)例

評価期間	平成	年	月	日	～	平成	年	月	日
------	----	---	---	---	---	----	---	---	---

被評価者	所屬	職名	氏名
------	----	----	----

1次評価者	所屬・職名	氏名	評価記入日	年	月	日
-------	-------	----	-------	---	---	---

期首面談	平成	年	月	日
期末面談	平成	年	月	日

(I 能力評価)

評価項目及び行動	自己申告		1次評価者	
	(全て該当する場合にチェック)	(コメント:必要に応じ)	(全て該当する場合にチェック)	(所見:必要に応じ)
<倫理・知識・技能> サービス規律を遵守し、業務に取り組んでいる 業務に必要な知識・技術を有しており、職務遂行にあたって特に留意すべき問題がない				

(II 業績評価)

番号	業務内容	目標	達成状況	自己申告		1次評価者	
				(※に該当する場合にチェック)	(コメント:必要に応じ)	(※に該当する場合にチェック)	(所見:必要に応じ)
1	〇〇課における事務補助	上司や職員の指示に従い、課内の事務補助を行う	左記の内容について、特に留意すべき問題がない(※)				

【全体講評】

1次評価者
(所見)

※本記録書の様式及び記載内容はあくまで例示です。