

「人事評価の活用に関する研究会」平成30年度報告書(概要)

平成31年2月

- 人事評価の給与等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・研究を実施。
- 地方公共団体が人事評価の導入・評価結果の活用後において効果・課題等を把握し、制度の改善等につなげている事例についても、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等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。

2 人事評価の給与等への活用の現状

- 平成30年4月1日時点で、都道府県、指定都市のほぼ全ての団体において、人事評価結果を昇給、勤勉手当に活用している一方で、市区町村においては、約5割の活用にとどまっている。
- 総務省では、従来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。

II 人事評価の効果・課題の検証、制度の見直し等の取組事例

1 活用効果の分析・検証

- 人事評価の活用による職員の意識・執務意欲に与える影響とその変化等を把握することは、人事評価を有効に活用していく上で重要な取組と言える。
- 業績評価において職員が設定する目標の難易度とその達成度を組織全体で分析することで、組織目標がどの程度達成されているのか、業績評価が組織のマネジメントツールとして機能しているのか等について検証することが可能である。
- これらの分析・検証を毎年度、定期的実施し経年比較することは、人事評価制度の職員への定着度合いや人事評価の活用効果等の把握・検証にあたって、極めて有効であると考えられる。

2 評価の偏りの是正・評価者訓練の充実

- 人事評価結果の活用にあたり、「評価のバラツキ、偏りの是正」等を課題に挙げている地方公共団体においては、まず、能力評価、業績評価のそれぞれについて、所属・部局別、職種別、階層別等で上位から下位の評価結果の分布状況を分析し、評価のバラツキ・偏りの現状とその要因を把握する必要がある。
- 分析結果については、評価者訓練での活用や、部局横断の調整会議等を実施することで、評価の偏り等が是正されることが考えられる。

3 人事評価制度の見直し・運用の改善等

- 人事評価の結果を活用しながら制度の改善に取り組んでいる地方公共団体においては、職員アンケートの実施や職員からの改善提案・意見の募集等により職員の意見・要望の把握に努めている。
- 把握した職員の意見や職員ニーズを踏まえ、評価要素・評価項目の見直しや制度の運用方法・評価プロセスの見直し等に随時取り組むことにより、職員の人事評価制度に対する理解・納得度が高まり、

より効果的な人材育成につながるものと期待される。

4 職員の理解促進

- 人事評価制度に対する職員アンケート等の結果をとりまとめ職員にフィードバックすることにより、制度への職員の理解が深まるとともに、信頼性と納得度も高まるものと考えられる。
- 職員アンケートの結果や制度に対する職員の提案・意見、疑問等については、人事評価のマニュアルやQ&A集に反映するとともに、評価者・被評価者研修において活用することも職員の制度への理解促進や信頼感の醸成のために重要な取組であると言える。

5 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

- 人事評価制度の課題・効果の検証や制度の見直し・改善にあたっては、人事担当課だけではなく、広く制度に関わる職員等で構成する検討委員会等を設置し、検証結果や見直し方策等の検討を行うことも有効であると考えられる。

Ⅲ 先進事例紹介

〔池田市〕

1 職員からの「改善提案・意見」の収集

- 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、職員から意見を収集しやすくしている。
- 庁内研究会を継続実施し、上期・下期に寄せられた改善提案・意見の内容を分析・検討し、次年度の改善案を策定している。

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。
- 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。

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

〔大津市〕

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の職員意識調査を実施。
- 調査結果を受け、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。

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。
- 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。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、部局による評価のバラツキ、評価者への負担等、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。

IV 活用促進に向けた取組

1 都道府県市町村担当課に期待される役割

- 都道府県市町村担当課は、人事評価の活用に遅れが生じている市町村の運用・活用状況を確認し、早急に活用が図られるよう助言を行う必要がある、市町村における活用促進に向けて、その果たす役割は極めて大きい。
- 市町村における人事評価結果の活用が進んでいる都道府県市町村担当課においては、市町村に対するヒアリング等を通じ、活用に向けた取組状況・課題等を把握し、機会を捉えて随時助言を行う等、丁寧で細やかな対応を行っている。
- 評価結果が未活用の市町村が多い都道府県の市町村担当課にあっては、こうした取組を参考に早急な活用促進に向けてより一層の取組が求められる。

2 人材育成等専門家派遣事業（人事評価）の更なる活用

- 平成30年度の人材育成等専門家派遣事業では、人事評価の活用をより一層促進させるため、新たに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の検討を行った。
- 人事評価結果を給与等にすでに活用している団体間において、グループディスカッションを実施することは、全国の最新の取組状況を知る機会となり、また各団体の取組状況についての情報交換の場として有効であると言える。
- 一方、未活用団体については、先行して活用に取り組んでいる同規模団体の課題解決に向けた具体的事例を学ぶ機会とする等、活用促進のために効果的な事業となるよう更なる工夫が求められる。

3 評価結果の活用状況の公表促進

- 総務省は、評価結果の活用状況を明確化するための統一様式の改正を実施。改正された統一様式により、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し、各地方公共団体において住民に対する説明責任を果たしていくことが必要である。