

人事評価の活用に関する研究会

平成30年度報告書

平成31年2月

目次

はじめに	1
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	2
2 人事評価の給与等への活用の現状	3
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	6
2 評価の偏りの是正・評価者訓練の充実	7
3 人事評価制度の見直し・運用の改善等	8
4 職員の理解促進	10
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	11
III 先進事例紹介	
○ 池田市（大阪府）	15
○ 大津市（滋賀県）	25
IV 活用促進に向けた取組	
1 都道府縣市町村担当課に期待される役割	32
2 人材育成等専門家派遣事業（人事評価）の更なる活用	33
3 評価結果の活用状況の公表促進	35

V 活用事例参考資料	37
○ 埼玉県		
○ 芦北町（熊本県）		
○ 球磨村（熊本県）		
○ 大阪府		
○ 栃木県		
おわりに	48
開催要綱	49
構成員名簿	50
検討経緯	51
(参考資料編)		

はじめに

平成 28 年 4 月に施行された「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。以下「平成 26 年改正法」という。）により、各地方公共団体は、人事評価制度の導入が義務付けられ、能力・実績に基づく人事管理の徹底を図ることとなった。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する段階に入っている。

人事評価制度は、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ある。しかしながら、評価結果の給与等への活用に関しては、依然として、その取組に遅れが生じている地方公共団体も見受けられ、より一層の取組が求められている。

また、人事評価制度の導入・評価結果の活用後においても、その効果・課題を把握し、常に制度の改善を図りながら職員の理解促進、人材育成等につなげていくことが重要であると考えられる。

「人事評価の活用に関する研究会」では、平成 29 年度に開催された「人事評価の人材育成への活用に関する研究会」に引き続き、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・研究を行った。

また、新たに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、併せて調査を行った。

この度、研究会としての検討結果と地方公共団体の取組事例を整理し、ここにとりまとめを行うこととしたものである。

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

(1) 人事評価結果の活用義務

人事評価は、「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」（地方公務員法（以下「地公法」という。）第6条）と定義されている。

また、人事評価の根本基準として、「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」（地公法第23条第2項）こととされ、さらに「人事評価の結果に応じた措置を講じなければならない」（地公法第23条の3）ことが明記されている。

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公法の趣旨・規定から明らかであり、人事評価を実施したものの、その評価結果を給与等に活用せずに、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。

国においても、国家公務員法に基づく人事評価制度により、職員の任用、給与、人材育成等の人事管理のあらゆる側面で人事評価の結果が活用されている。地方公共団体は、地公法の趣旨・規定に基づき国の取組との均衡も十分に留意しながら評価結果を活用していく必要がある。

(2) 人事評価の活用の重要性

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）により、会計年度任用職員制度が創設され、2020年4月に施行される。

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かにかかわらず、人事評価の対象となる。会計年度任用職員についても、行政運営上重要な役割を担うため、人事評価を活用し、能力・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。また、再度の任用を行う場合の客観的な能力実証にあたり、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も想定される。（参考資料編 資料4「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））

また、フルタイムの会計年度任用職員については、期末手当等一定の手当が支給可能とされているが、「勤勉手当」については、地方公共団体の期末手当支給の定着状況等を踏まえた上での検討課題とすべきものとされている。

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にあたっては、当然に現在の職員について評価結果の勤勉手当への活用が行われることが前提となる。

さらに、平成 30 年 2 月に、「公務員の定年の引上げに関する検討会」においてとりまとめられた定年の引上げに関する論点整理では、「人事評価に基づく能力・実績主義の人事管理を徹底し、セレクションの厳格化や、優秀な人材については従来のペースにとられない昇任を進めていく必要があるのではないか」とされている。

平成 30 年 8 月には、人事院から、「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」が出され、その中で定年の引上げに関連する取組として、

①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こと、

②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ことについて言及されている。(参考資料編 資料 5 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))

このように公務員制度の見直し等、取り巻く環境の変化等に伴い、人事評価の重要性は益々高まっており、地方公共団体においては、人事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。

2 人事評価の給与等への活用の現状

人事評価制度の施行については、平成 28 年度末で経過措置期間が終了し、平成 29 年度からは評価結果を昇給、勤勉手当、昇任・昇格及び分限に本格的に活用する段階にある。

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おり、活用の取組が着実に進んではいるものの、依然として市町村での活用の取組が遅れている。(表 1)

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おり、上記の状況を踏まえ、平成 30 年 11 月 28 日付で地方公共団体に対し、

①「地方公共団体における人事評価結果の活用状況等調査」の結果によると、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、人事評価の結果を活用するための区分等の設定が、未だなされていない地方公共団体も数多く見受けられること、

②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、2020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こと、

③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ること、

④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をしていただきたいこと

等について通知している。（参考資料編 資料3 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（通知））

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。）においては、早急にその活用に向けた取組を進めていくことが引き続き求められる。

（表1）人事評価の給与への活用状況（平成30年4月1日現在）

（1）都道府県

（団体数）

活用時期		昇給への活用		勤勉手当への活用	
		管理職員	一般職員	管理職員	一般職員
活用済	活用済	46	44	46	41
	H30年度中	0	0	1	5
	小計	46 (97.9%)	44 (93.6%)	47 (100.0%)	46 (97.9%)
未活用	2019年度（H31年度）中	0	2	0	1
	未定（2020年度以降含む）	1	1	0	0
合計		47	47	47	47

(2) 指定都市

(団体数)

活用時期		昇給への活用		勤勉手当への活用	
		管理職員	一般職員	管理職員	一般職員
活用済	活用済	20	19	20	17
	H30年度中	0	1	0	1
	小計	20 (100.0%)	20 (100.0%)	20 (100.0%)	18 (90.0%)
未活用	2019年度 (H31年度) 中	0	0	0	1
	未定 (2020年度以降含む)	0	0	0	1
合計		20	20	20	20

(3) 市区町村

(団体数)

活用時期		昇給への活用		勤勉手当への活用	
		管理職員	一般職員	管理職員	一般職員
活用済	活用済	731	701	813	730
	H30年度中	133	132	185	184
	小計	864 (50.2%)	833 (48.4%)	998 (58.0%)	914 (53.1%)
未活用	2019年度 (H31年度) 中	221	225	248	250
	未定 (2020年度以降含む)	636	663	475	557
合計		1,721	1,721	1,721	1,721

出典：総務省「人事評価の給与への活用状況等調査（H30.4.1現在）」

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

地方公共団体が人事評価制度を導入・運用するにあたり、全く課題がない、改善の余地がない制度というものはないと考えられる。職員の意見等を踏まえ、人事行政等を取り巻く環境の変化や人事評価制度の課題等を把握し、随時、制度の見直し・改善を図っていくことで、職員の能力向上・人材育成といった人事評価の目的を達成していくことが重要である。

ここでは、人事評価の導入・評価結果の活用後において、人事評価の効果・課題を検証し、制度の見直しや職員の理解促進、人材育成等につなげるための取組を実施している地方公共団体の事例を紹介する。地方公共団体においては、様々な工夫を重ねながら人事評価の運用にあたっているところであるが、今回紹介する地方公共団体においても試行錯誤を繰り返しながら、より効果的な制度の運用に取り組んでいる。

各地方公共団体においては、それぞれの制度運用の実情に応じて、取組の参考としていただきたい。

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。

このため、職員アンケート等を実施し、人事評価により執務意欲が向上しているのか、低下しているのか、またその要因について調査・分析し、職員のモチベーションの向上につながる人事評価制度の構築に向けた見直しを行うことが必要である。

また、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。このときの個人目標は、組織目標に基づき設定することが必要不可欠となる。

なお、これら人事評価の活用による職員の執務意欲の変化や目標設定の難易度、達成度の分析・検証を毎年度、定期的の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。

<取組事例>

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	アンケート結果の職員への公表	・具体取組内容 ・制度の改善への活用内容等
職員の意欲調査・向上分析等に	埼玉県 【P39 参照】	○	○	○	<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。 目標設定の難易度、達成度結果の分析。
	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・評価者訓練の充実

総務省が実施した「地方公共団体における人事評価結果の活用状況等調査」の結果によれば、評価結果の活用が遅れている地方公共団体の多くは、「公正な評価の確保」や「評価のバラツキ、偏りの是正」を活用にあたっての課題として挙げている。

こうした団体の人事担当課等においては、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等職員に広く開示し、評価の偏りやバラツキの是正を促すとともに、評価に偏りがあると思われる部局等に対しては、人事担当課等が改善に向けた対応をとることや部局横断の調整会議を実施することも有効である。また、評価者研修において分析結果を示し、その改善に向けた評価者訓練を実施することで、評価者の評価目線の安定化や評価能力の向上により、評価の偏り等が是正されることが考えられる。^{*}

^{*}平成26年度「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、平成29年度「人事評価の人材育成への活用に関する研究会」報告書参照。

<取組事例>

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	アンケート結果の分析結果の公表	・具体取組内容 ・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。
	洪川市（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。
研修内容の充実、事例の共有等	東京都		○		<ul style="list-style-type: none"> ・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		○		<ul style="list-style-type: none"> ・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。

3 人事評価制度の見直し・運用の改善等

人事評価制度は導入すること自体が目的ではなく、職員の能力向上や人材育成といった制度本来の目的を達成するために、各団体の実情に応じて随時制度の見直し、改善を図っていくことが重要である。制度の見直しにあたっては、実際の評価者・被評価者である職員の意見を十分に把握することが必要不可欠であり、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。

<取組事例>

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	アンケート結果の分析結果	・具体取組内容 ・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	○		○	・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		○	○	・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	○	○	○	・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	○		○	・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		○		・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		○		・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。
	大津市（滋賀県）	○	○	○	・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と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。
	半田市（愛知県）	○	○		・平成28年度に実施した職員アンケートの意見をとりまとめて、平成29年度、平成30年度に人事評価表や目標管理シート等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。
	芦北町（熊本県） 【P40参照】		○		・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） 【P41～参照】		○	○	・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。	
等要の綱見・直規程	宮城県	○	○		・「職員の勤労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。）
評価制度プロセス等の改善	滋賀県	○		○	・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 【P43～参照】	○	○	○	・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	○			・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	○	○	○	・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

人事評価制度に対する職員アンケート等を実施した場合は、そ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。

また、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。

<取組事例>

分類	団体名	職員のアンケートの実施	評価結果・実績等の分析	のまたアンケートの職員への分析結果公表	・具体取組内容 ・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 【P46～参照】		○	○	・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	○		○	・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	○	○	○	・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	○		○	・職員アンケートの結果を庁内掲示版に掲載・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	○	○	○	・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)		○	○	・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。

<取組事例>

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	アンケート結果の分析結果	・具体取組内容 ・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	○	○		・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	○			・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	○	○		・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	○		○	・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)		○	○	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。 ・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)		○		・評価シート等での有効意見をとりまとめ、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 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、人事担当課等だけではなく、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、検証作業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。

こうした検討委員会を設置している地方公共団体においては、様々な役職・所属・職種等の職員により委員会を構成する団体のほか、職員団体にも参画を呼びかけて、制度の見直し等を行う団体もあり、職員の信頼度、納得度の高い制度構築に向けて様々な取組が行われている。

<取組事例>

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	アンケート結果の分析結果	<ul style="list-style-type: none"> ・具体取組内容 ・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)		○	○	<ul style="list-style-type: none"> ・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の簡素化を図っている。
	寝屋川市 (大阪府)		○		<ul style="list-style-type: none"> ・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)	○	○	○	<ul style="list-style-type: none"> ・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。

Ⅲ 先進事例紹介

○ 池田市（大阪府）	・ ・ ・ ・ ・	15
○ 大津市（滋賀県）	・ ・ ・ ・ ・	25

先進事例の参考資料は総務省ホームページにも掲載されています。
詳細の資料をご覧になりたい場合、以下 URL からご確認をお願いいたします。
http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/personnel_evaluation2018/index.html

いけだし 池田市

自治体データ

◆ 人口：103,556人 ◆ 面積：22.14 km²
◆ 総職員数：1,191人
〔 人口は、平成30年1月1日現在の住民基本台帳
総職員数は、平成30年4月1日現在の職員数 〕

1 制度説明

平成26年改正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等についてまとめた、「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、職員研修の場等で活用している。

<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。

業績評価における評価方法

“ここがポイント！” 制度の基礎知識⑥

達成度アップのための取組み（制度設計）

レベルより達成度に左右されるよう配点を設定

レベルB（標準）	の	T3（標準）	=	50点
レベルA（上位）	の	T3（標準）	=	60点
レベルB（標準）	の	T2（上位）	=	65点

レベルB（標準）の
T2（上位達成）
【65点】

>

レベルA（上位）の
T3（標準達成）
【60点】

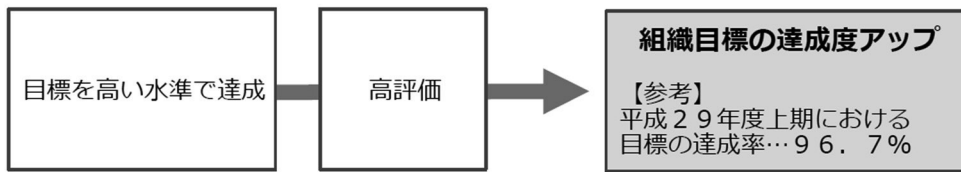
ルーティン業務でレベルBの目標でも高い水準（T2）で達成することで、レベルAの標準達成より評価が高くなる

レベルB（標準）の多い個人や職場が、より水準の高い達成や成果を目標にすることで、高評価になるように制度設計

担当業務や所属による不公平感をなくす

“ここがポイント！” 制度の基礎知識⑦

業績評価の整理（おさらい）



- ・ 所属目標と事務分担当表をにらみ、目標を設定（目標数は基本4つ）
- ・ **第3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（ウェイト）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（適切かどうか協議・確認）
- ・ 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⑨

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 下期 調整会議シートB(レベル・T2以上設定割合表)

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	上位達成度 設定割合
S	2	2	1.9%	0.0%
A	19	23	22.3%	52.2%
B	27	76	73.8%	31.6%
C	2	2	1.9%	50.0%
合計	27	103	100%	36%

平成30年度 下期 調整会議シートB（レベル・T2以上設定割合表）

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/〇〇 〇〇	4	A	有	B	無	B	無	B	無
2	主幹/〇〇 〇〇	4	S	無	B	無	B	無	B	有
3	主幹/〇〇 〇〇	4	A	有	B	有	B	無	B	無
4	副主幹/〇〇 〇〇	4	B	無	B	無	B	有	B	無
5	副主幹/〇〇 〇〇	4	A	有	A	無	C	有	B	無
6	副主幹/〇〇 〇〇	4	A	無	B	有	B	無	B	無
7	副主幹/〇〇 〇〇	4	B	無	B	有	B	有	B	無
8	主任/〇〇 〇〇	4	A	無	B	無	B	無	B	無
9	主任技師/〇〇 〇〇	4	A	有	B	有	B	無	B	無
10	主任主事/〇〇 〇〇	4	B	無	B	無	B	有	B	無
11	主任主事/〇〇 〇〇	4	A	有	B	無	B	無	B	無
12	主任技師/〇〇 〇〇	4	A	無	A	有	B	無	B	無
13	主事/〇〇 〇〇	4	A	有	A	無	B	有	B	無
14	主事/〇〇 〇〇	4	S	無	A	無	B	無	B	無
15	主事/〇〇 〇〇	4	A	有	B	有	B	有	B	無
16	主事/〇〇 〇〇	4	A	無	B	無	B	無	B	無
17	技師/〇〇 〇〇	4	B	有	B	無	B	無	B	有
18	技師/〇〇 〇〇	4	A	有	A	無	B	無	B	無
19	主事/〇〇 〇〇	4	A	有	B	無	B	無	B	無
20	技師/〇〇 〇〇	4	B	無	B	無	B	有	B	無
21	主事/〇〇 〇〇	4	A	有	B	有	B	無	B	無
22	技師/〇〇 〇〇	4	A	無	B	無	C	無	B	有
23	副主任/〇〇 〇〇	3	B	有	B	無	B	有		
24	班長/〇〇 〇〇	3	B	有	B	有	B	無		
25	副班長/〇〇 〇〇	3	A	有	B	有	B	有		
26	技能員/〇〇 〇〇	3	A	無	B	有	B	無		
27	技能員/〇〇 〇〇	3	A	無	B	有	B	無		

平成30年度 下期 調整会議シートC (達成度確認表) 部課名 ○○部 ○○課

目標 (事業/業務)	達成期限	レベル	優先度	評価者所属		補償/氏名		1次評価者 補償/氏名		2次評価者 補償/氏名		自己評価		1次評価		2次評価			
				主幹/○○	○○	1次評価者 補償/氏名	1次評価者 補償/氏名	1次評価者 補償/氏名	1次評価者 補償/氏名	2次評価者 補償/氏名	2次評価者 補償/氏名	主幹/○○	○○	T4	点数	12.5	達成度	T4	点数
1	9月	S	A	○○部	○○課	○○部	○○課	○○部	○○課	○○部	○○課	○○部	○○課	○○部	○○課	○○部	○○課	○○部	○○課
目標 (事業/業務)																			
達成理由																			
達成期限	9月	レベル	S																
調整会議 A	行政課		A																
調整会議 B																			
目標 (事業/業務)																			
達成理由																			
達成期限	9月	レベル	B																
調整会議 A			B																
調整会議 B																			
目標 (事業/業務)																			
達成理由																			
達成期限	9月	レベル	C																
調整会議 A			C																
調整会議 B																			
目標 (事業/業務)																			
達成理由																			
達成期限	9月	レベル	A																
調整会議 A			A																
調整会議 B																			

2 課題等把握の取組の経緯・きっかけ

平成 27 年度に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。

3 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) 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。また、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。

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いただきたい。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	作業負荷が大き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考えます。

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

全体で、達成率は向上

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%

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）

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
サービス規律	加点◎ 標準	98.4%	99.1%	
	減点A▲	1.6%	0.7%	
	減点B▲		0.2%	
知識・技術	加点◎ 標準	89.8%	89.7%	※減点10%以上
	減点A▲	10.2%	10.3%	
	減点B▲		0.0%	
事務処理	加点◎ 標準	87.3%	88.6%	※減点10%以上
	減点A▲	12.7%	11.2%	
	減点B▲		0.2%	
説明対応	加点◎ 標準	8.0%	10.1%	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
	減点A▲	89.1%	86.9%	
	減点B▲	2.9%	3.0%	
チームワーク	加点◎ 標準	13.2%	13.3%	※減点10%以上
	減点A▲	84.3%	85.1%	
	減点B▲	2.5%	1.4%	
課題解決・改善実行	加点◎ 標準	6.1%	3.4%	※減点10%以上
	減点A▲	90.9%	86.5%	
	減点B▲	3.0%	9.4%	
自己管理	加点◎ 標準		0.7%	
	減点A▲	93.9%	92.2%	
	減点B▲	6.1%	7.6%	
自己開発	加点◎ 標準		0.2%	
	減点A▲	5.0%	3.0%	
	減点B▲	91.1%	90.8%	

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。

人事評価制度Q&A集（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】

面談による摺合せで、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）」

4 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、職員団体役員等を勧誘し幅広い意見を収集している。

5 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 つ設定することにしてはいたが、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。

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（2021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、2018～2020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。

◆ 人口：342,460人 ◆ 面積：464.51km²
◆ 総職員数：2,343人
〔 人口は、平成30年1月1日現在の住民基本台帳
総職員数は、平成29年4月1日現在の職員数 〕

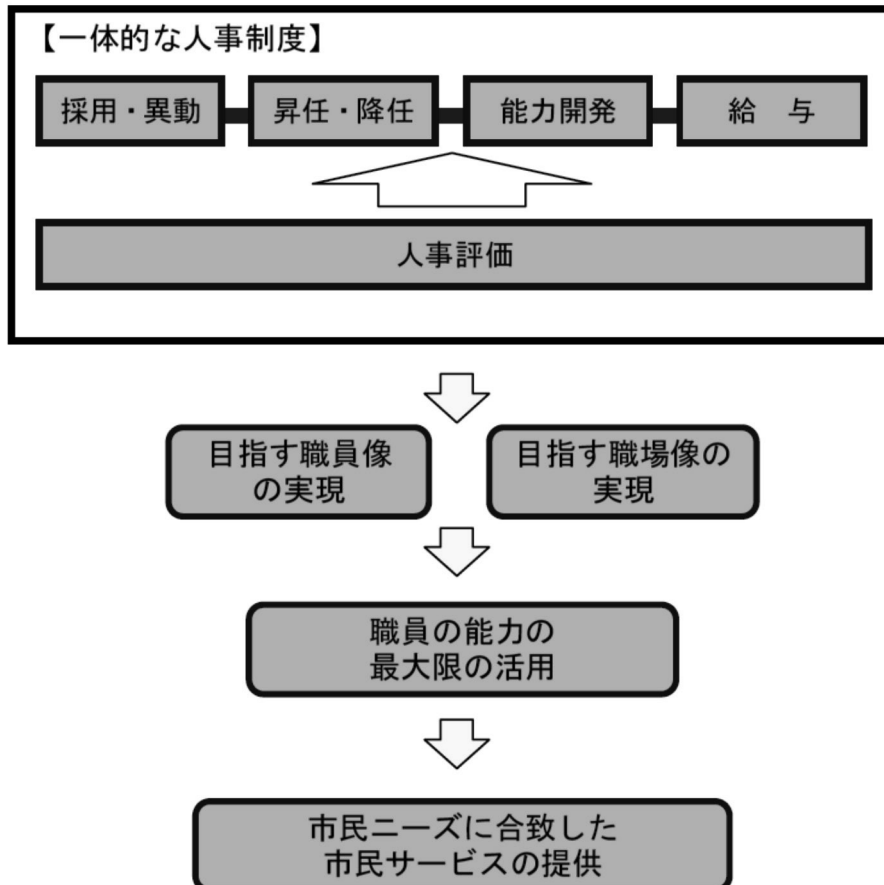
1 制度説明

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

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」の目標達成状況の評価
- ・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 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、制度の改善点等を把握するため、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。

3 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・目標達成を見える化）・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。

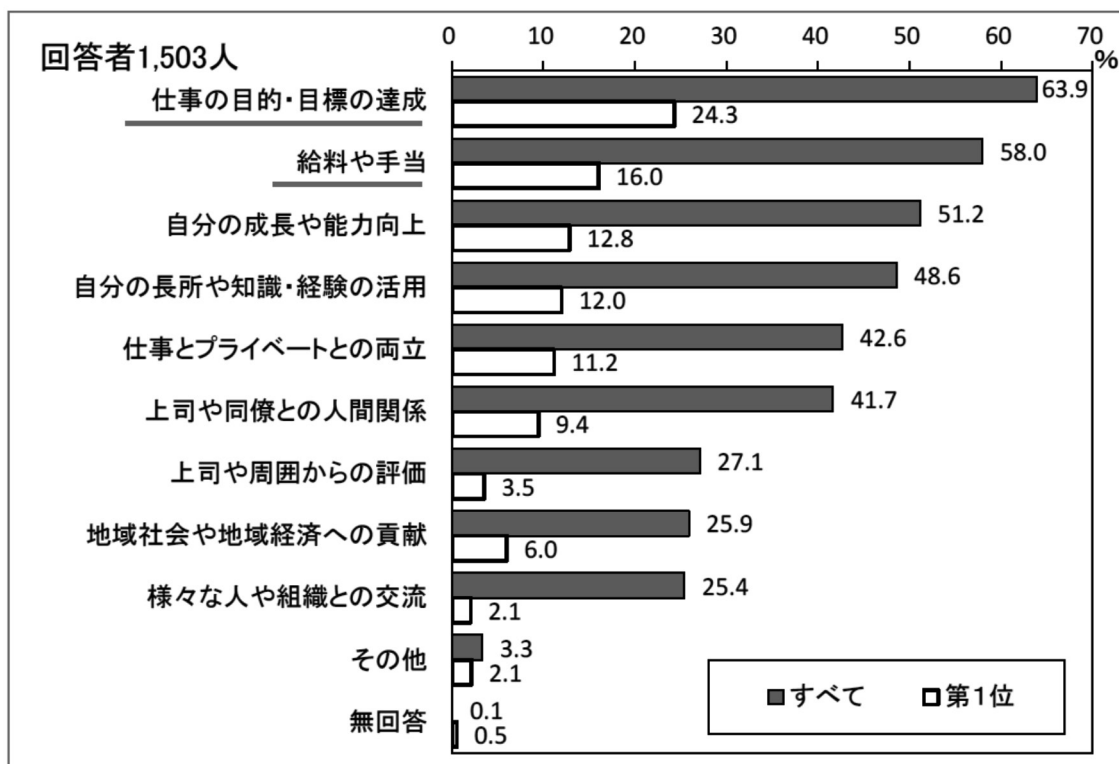
職員意識調査の結果を受け、平成27年度に施策方針を決定し、①頑張りを認める納得感ある評価②貢献意欲につながる目標設定③時間外勤務の削減等について、平成29年度から始めた働き方改革ワーキンググループにおける議論につなげている。

平成26年度職員意識調査結果概要（一部抜粋）

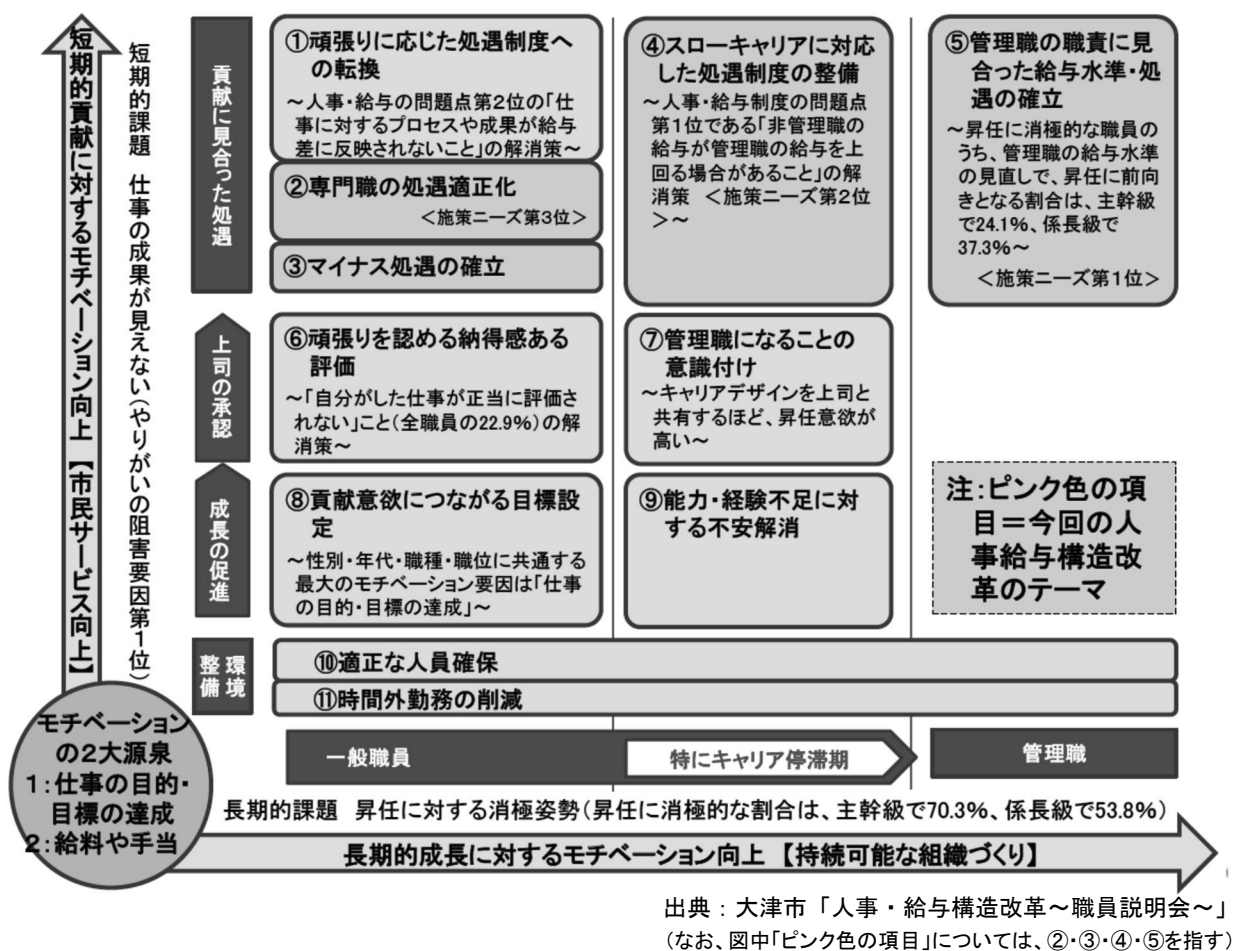
平成26年度職員意識調査結果

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



（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、部局による評価のバラツキ、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。

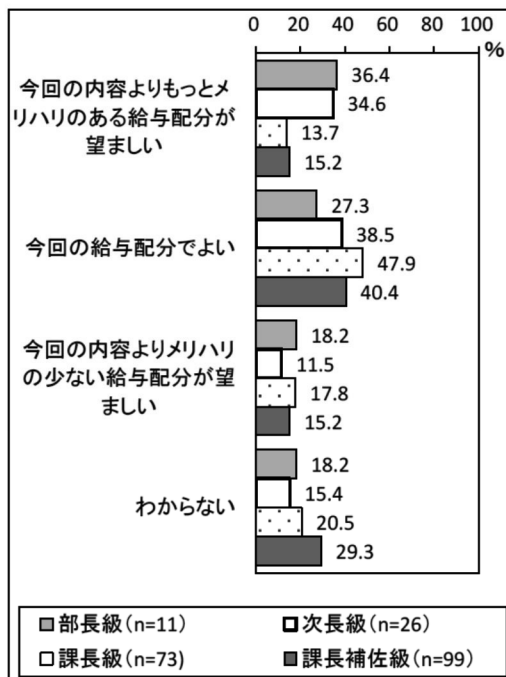
アンケート結果は、庁内イントラネットに掲示する等、フィードバックしており、人事評価制度の見直しにもつなげている。

4 課題等把握する上での工夫した点

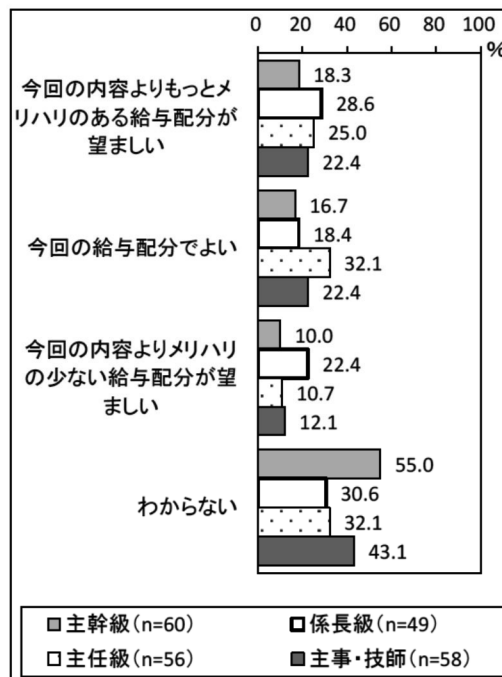
職員意識調査の結果について、職種、役職、年齢等により、どのような傾向があるかを分析している。また、働き方改革ワーキンググループについては、現に仕事と家庭を両立しているメンバーを加える等、人選を考慮している。

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)



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」

5 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従規律、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、理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」

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、国等をはじめとする、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、働き方改革等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、人材育成等を基本としながらも、働き方改革等と連携し、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。

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り、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。

<栃木県市町村課の取組>

1 市町の活用推進に向けた取組内容

○講演会・研修会の開催

- ・学識経験者及び総務省から制度の背景や意義・制度の運用等について説明を聞く機会を設けた。
- ・人事評価の活用が進んでいる他県の市町の実務者を招き、具体的な制度の運用方法について市町向けに説明した後、市町間におけるグループディスカッションを実施し、人事評価制度の運用について理解を深めた。

○市町への助言、ヒアリング等の実施

- ・各種調査のヒアリングに併せて、人事評価制度の活用への助言等を実施。
- ・人事給与担当課長会議で、担当課長に改めて人事評価制度の活用の必要性について説明。
- ・活用に前向きでない市町を中心に直接訪問し、助言等を実施。

※必要に応じて県の人事評価の活用状況について、県の人事担当課と連携し、市町に情報提供を行った。

2 活用推進に向けた今後の取組内容・方針

○未活用団体に対しては引き続き活用に向けた取組を早急に行うよう助言。

○活用済団体に対しては、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。

3 市町村担当課に求められる役割

上記の取組を進めるにあたっては、市町村担当課に求められる役割として、以下の点に留意した。

○県としての考えをしっかりと持つこと

・県の役割として、国の方針、背景、問題意識、危機感等を、市町ごとの個性に合わせる形で伝えることが必要である。なお、県の担当者の異動があったとしても、県としての考えをしっかりと持つことで、担当者によって助言のニュアンスが異ならないようにすることに留意する必要がある。

○機会を捉えて、切れ目なく助言等を行うこと

・新しい制度の導入・活用を推進するためには、継続して同じスタンスで機会を捉えて切れ目なく助言を続けることが重要。

○丁寧な説明・助言を行うこと

・市町、特に小規模な町の担当者は、1人で多岐にわたる業務を抱えている状況である。こうした担当者の事情等について十分に理解の上、敬意を持って対応することが必要。

○市町の意見にも耳を傾けること

・市町ごとの特徴や実情に耳を傾けつつ、市町が納得できるような取組案を提示する等、市町の背中を押すことが市町村担当課としての役割として期待されているものと考えている。

2 人材育成等専門家派遣事業（人事評価）の更なる活用

これまで、地方公共団体における人事評価制度の構築、活用の推進を図るため、地方公共団体の要望に応じて、人事評価の専門家を派遣する「人材育成等専門家派遣事業」を実施し、講演や質疑応答等による助言を行ってきた。

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。

グループワークの参加団体にアンケートを実施したところ、満足度については、「満足」・「やや満足」が85.6%を占め、参考度については、「参考になった」・「やや参考になった」が88.9%を占めている。主な意見としては、「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を築くことができた」と

いった肯定的な意見が挙げられた。その一方、「グループワークの時間が短く、他団体に詳細な点まで聞くことができなかった」等の意見も挙げられた。

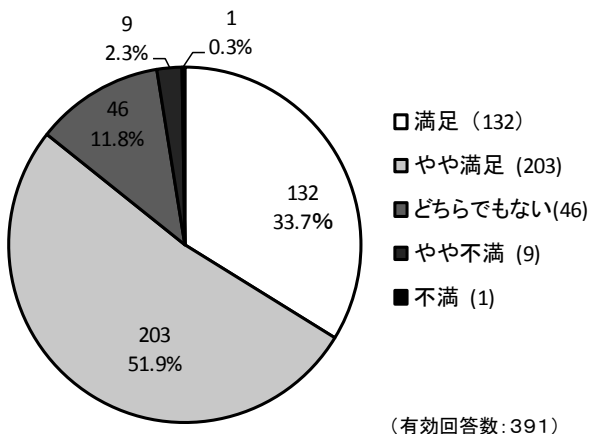
また、グループワークに参加した未活用団体の今後の活用時期について、約1割の団体が「想定していた活用予定時期よりも早期に対応する」と回答したのに対し、約5割の団体が「活用予定時期に変更はない」と回答している。（表2）

このことから、未活用団体の活用予定時期を早める等、速やかな活用に向けた具体的な取組につなげるといったグループワークの実施目的からはまだ十分ではないと言える。

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。

（表2）人材育成等専門家派遣事業参加団体のアンケート結果

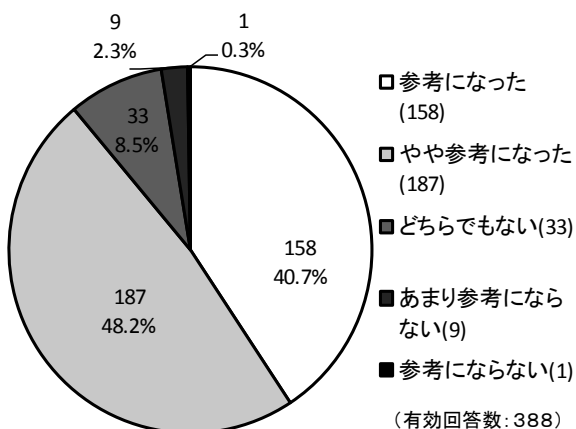
1. グループワークの満足度について



（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を築くことができた。
- ・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。

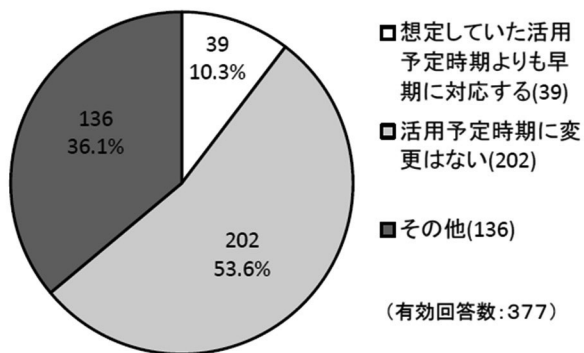
2. 今後の取組の参考度について



（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いだす手がかりになった。
- ・既に昇給などに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み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。
- ※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。

※アンケート結果は平成30年度にグループワークを実施した12道県(北海道、岩手県、秋田県、千葉県、静岡県、奈良県、島根県、佐賀県、長崎県、熊本県、宮崎県、沖縄県)によるもの

出典：総務省調査

3 評価結果の活用状況の公表促進

総務省が示す人事評価結果の給与への活用状況の公表に関する従前の統一様式については、評価結果の給与への活用の有無等が不明確な部分も認められた。このため、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行い、平成30年3月28日付で地方公共団体に対し、通知している(平成30年3月28日付総行給第17号公務員部長通知)。(表3)

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。

(表3) 総務省統一様式のうち昇給における「人事評価の給与等への活用」の改正内容

【改正前】

3 一般行政職の級別職員数等の状況

- (1) 略
- (2) 昇給への勤務成績の反映状況

平成28年4月2日から平成29年4月1日 までにおける運用	〇〇県		国	
	管理職員	一般職員	特定管理 職員	一般職員
イ 人事評価または勤務評定を実施			○	○
標準に加え、上位及び下位の区分も 適用			○	○
標準に加え、上位の区分も適用				
標準に加え、下位の区分も適用				
標準の区分のみ適用				
ロ 人事評価、勤務評定のいずれも未実施				

【改正後】

3 一般行政職の級別職員数等の状況

- (1) 略
- (2) 昇給への人事評価の活用状況 (〇〇県)

平成29年4月2日から平成30年4月1日 までにおける運用	管理職員		一般職員	
イ. 人事評価を活用している				
活用している昇給区分	昇給可能 な区分	昇給実績が ある区分	昇給可能 な区分	昇給実績が ある区分
上位、標準、下位の区分				
上位、標準の区分				
標準、下位の区分				
標準の区分のみ (一律)				
ロ. 人事評価を活用していない				
活用予定時期				

出典：総務省「平成30年3月28日付総行給第17号公務員部長通知 新旧対照表（様式・都道府県）」（抜粋）

V 活用事例参考資料

○職員の意欲の向上等に関する調査・分析

埼玉県 39

○評価要素・評価項目等の見直し

芦北町（熊本県） 40

球磨村（熊本県） 41

○評価プロセス等の制度運用の改善

大阪府 43

○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 46

問16 【主査級以下の職員の方のみお答えください】勤勉手当の成績区分について、部長が判定(部局ごとに判定)することについて、適当だと思いますか？

回答項目	回答数	割合(%)
そう思う	340	12.0
概ねそう思う	707	24.9
ある程度そう思う	973	34.3
あまりそう思わない	581	20.5
そう思わない	234	8.3
合計	2,835	

問17 主査級以下の職員の場合、人事評価の最終評価と、勤勉手当の成績区分や昇給区分の段階が異なる可能性があります。適当だと思いますか。

回答項目	回答数	割合(%)
そう思う	192	5.4
概ねそう思う	613	17.2
ある程度そう思う	1,363	38.3
あまりそう思わない	1,036	29.1
そう思わない	355	10.0
合計	3,559	

問18 勤勉手当や昇給に人事評価を反映させることにより、あなたの仕事に対する姿勢、意欲などが向上しましたか。

回答項目	回答数	割合(%)
向上した	192	4.8
概ね向上した	501	12.5
ある程度向上した	912	22.7
あまり変わらない	2,154	53.5
低下した	265	6.6
合計	4,024	

問19 勤勉手当や昇給に人事評価を反映させることにより、チームワークなど職場の雰囲気や、仕事の進め方に影響がありましたか。

回答項目	回答数	割合(%)
良い影響があった	89	2.2
概ね良い影響があった	260	6.5
ある程度良い影響があった	586	14.6
あまり変わらない	2,918	72.7
悪い影響があった	158	3.9
合計	4,011	

問20 人事評価と給与反映について、現行の苦情処理の流れは適切だと思いますか？

回答項目	回答数	割合(%)
そう思う	256	6.4
概ねそう思う	947	23.8
ある程度そう思う	2,068	52.0
あまりそう思わない	559	14.0
そう思わない	150	3.8
合計	3,980	

		氏 名													
分野	評価要素	ア		イ		ウ		エ		オ		カ		キ	
職務能力	知識・技能	B	3	A	4	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3
	理解力・判断力	A	4	B	3	B	3	B	3	B	3	A	4	B	3
	計画力・企画力	A	4	A	4	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3
	実行力	B	3	A	4	B	3	B	3	B	3	B	3	C	2
	指導力	B	3	B	3	B	3	C	2	C	2	B	3	C	2
	分野判定	B	17	A	18	B	15	B	14	B	14	B	16	B	13
職務態度	責任感	A	4	A	4	A	4	B	3	A	4	A	4	B	3
	積極性	A	4	B	3	B	3	B	3	A	4	B	3	C	2
	応対・町民意識	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3	A	4
	協調性	B	3	B	3	A	4	B	3	B	3	A	4	B	3
	規律性	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3	B	3
	分野判定	B	17	B	16	B	17	B	15	B	17	B	17	B	15
業績(成果)	仕事の質・量	A	4	B	3	B	3	B	3	C	2	B	3	B	3
	達成度	B	3	B	3	B	3	B	3	A	4	B	3	B	3
	分野判定	B	7	B	6	B	6	B	6	B	6	B	6	B	6
地域活動(社会貢献)		A	4	A	4	A	4	A	4	A	4	A	4	A	4
2次評価		B	41	B	40	B	38	B	35	B	37	B	39	B	34
最終評価		B	41	B	40	B	38	B	35	B	37	B	39	B	34
平成28年度評価		B		B		B		A		A		A		C	
平成27年度評価		B		B		B		B		A		B		B	
平成26年度評価		A		A		B		A		A		A		B	
平成25年度評価		B		B		B		A		A		B		B	
平成24年度評価		B		A				A		A		B		A	
平成23年度評価		B		B				B		A		B		B	
平成22年度評価		B		B				B		B		B		B	

能力評価結果表(個表)

2017/11/1 基準

※各項目の評価点は3次評価(確定評価)点となります。

対象者数	対象者	変革力	住民(顧客)満足志向	コミュニケーション	職務遂行力	自己能力開発	職場マナー・チーム貢献	情報収集・活用	
一般職全体	平均	53	3.2	3.5	3.5	3.7	3.2	3.6	3.1
球磨太郎	評価	3	4	5	4	3	4	3	
差		▲0.2	0.5	1.5	0.3	▲0.2	0.4	▲0.1	

評価者	評価点
球磨太郎	自己評価 3.3
〇〇 〇〇	2次評価 3.3
〇〇 〇〇	3次評価 3.6

情報システム・機器活用力	計画・管理力	対人関係力	セルフコントロール	人材育成力
3.2	3.4	3.7	3.8	3.2
3	4	4	4	3
▲0.2	0.6	0.3	0.2	▲0.2

2次評価者 多くの申請書等を分かりやすく整理し、適正な給付や事務の効率化へ繋げている努力が見受けられる。責任感が強く、期限までに職務を完了する見通しを立て、スケジュール管理を行いながら実行できる。来庁者に対しては、相手や状況に合わせたわかりやすい窓口対応に努めている。また、職場のメンバーと協力して職務にあたり、良好な人間関係を築き、明るい職場づくりに努めている。

3次評価者 担当業務については、計画的に確実に遂行しており、スケジュール管理も適切に出来ています。窓口対応や相談も多い業務ですが、住民に対して誠実に対応し、報告・相談も迅速に行っており、課内のコミュニケーションも上手く取れていると思います。

変革力
現状に満足せず、業務の改善・改革や創造を行い、新たな課題や困難な課題に挑戦している。

住民(顧客)満足志向
役所の論理を押し付けることなく、住民の立場に立って対応し職務を遂行している。

コミュニケーション
職場において必要とされるコミュニケーション(報告・連絡・相談)を積極的に行っている。

職務遂行力
仕事の目的や職員としての責務を自覚し、主体的に取り組み職務をやり遂げている。

自己能力開発
職務に関する新しい専門知識やスキルの習得など、自己啓発に積極的に取り組んでいる。

職場マナー・チーム貢献
組織の規則やルール・マナー守り、他のメンバーと信頼関係を構築し、チームに貢献している。

情報収集・活用
職務に必要な情報を積極的に収集・分析し、有効に活用している。

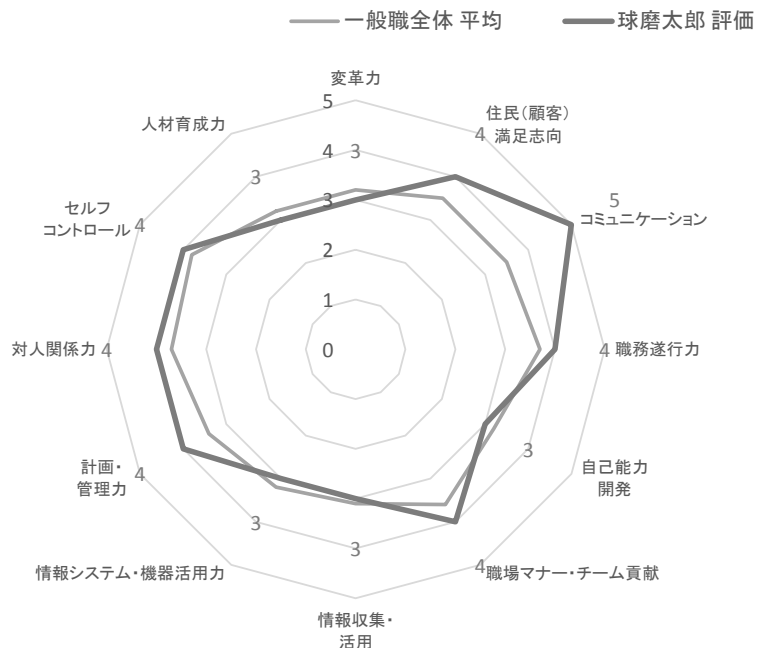
情報システム・機器活用力
情報システム・機器についての知識・技能を習得し、業務に活用している。

計画・管理力
柔軟な思考と分析力を発揮し、明確なコンセプトに基づいて効果的・効率的に計画を策定している。

対人関係力
相手の意図・感情に的確に対応しながら、相互の信頼関係を構築し、業務を円滑に遂行する。

セルフコントロール
困難な状況においても、自己を見失わず冷静に対応し、安定した態度で職務を遂行している。

人材育成力
良好な人間関係を築くとともに、的確な指導・助言を行い異動職員・後輩の育成に努めている。



各課評価分析表(評価確定)

2017/11/1 基準

所属	対象者数	評価点	変革力	住民(顧客)満足志向	コミュニケーション	職務遂行力	自己能力開発	職場マナー・チーム貢献
一般職全体	平均 53	3.4	3.2	3.5	3.5	3.7	3.2	3.6
〇〇〇課	平均 9	3.4	3	3.6	3.7	4	3.2	3.7
差	16.98%	0.0	▲0.2	0.1	0.2	0.3	0.0	0.1

変革力 住民(顧客)

現状に満足せず、業務の改善・改革や創造を行い、新たな課題や困難な課題に挑戦している。

満足志向

役所の論理を押し付けることなく、住民の立場に立って応対し職務を遂行している。

コミュニケーション

職場において必要とされるコミュニケーション(報告・連絡・相談)を積極的に行っている。

職務遂行力

仕事の目的や職員としての責務を自覚し、主体的に取り組み職務をやり遂げている。

自己能力開発

職務に関する新しい専門知識やスキルの習得など、自己啓発に積極的に取り組んでいる。

職場マナー・チーム貢献

組織の規則やルール・マナー守り、他のメンバーと信頼関係を構築し、チームに貢献している。

情報収集・活用

職務に必要な情報を積極的に収集・分析し、有効に活用している。

情報システム・機器活用力

情報システム・機器についての知識・技能を習得し、業務に活用している。

計画・管理力

柔軟な思考と分析力を発揮し、明確なコンセプトに基づいて効果的・効率的に計画を策定している。

対人関係力

相手の意図・感情に的確に対応しながら、相互の信頼関係を構築し、業務を円滑に遂行する。

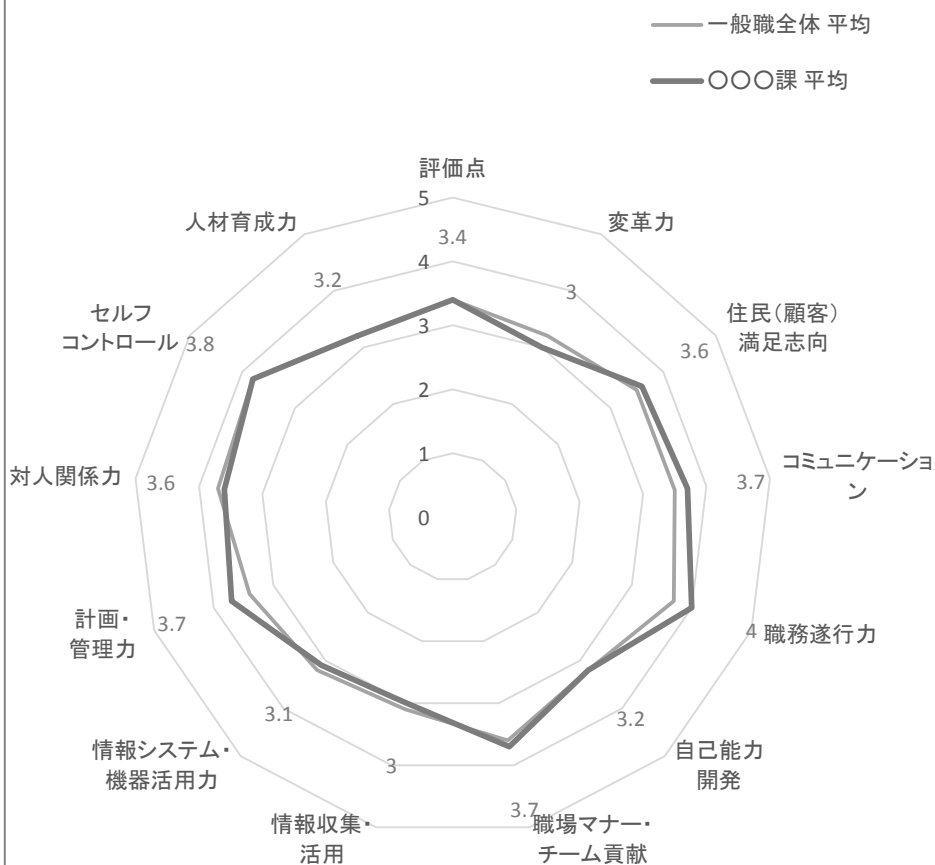
セルフコントロール

困難な状況においても、自己を見失わず冷静に対応し、安定した態度で職務を遂行している。

人材育成力

良好な人間関係を築くとともに、的確な指導・助言を行い異動職員・後輩の育成に努めている。

情報収集・活用	情報システム・機器活用力	計画・管理力	対人関係力	セルフコントロール	人材育成力
3.1	3.2	3.4	3.7	3.8	3.2
3	3.1	3.7	3.6	3.8	3.2
▲0.1	▲0.1	0.3	▲0.1	0.0	0.0



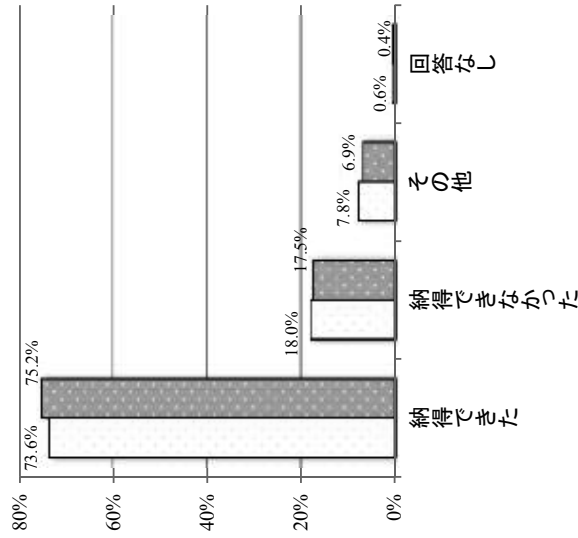
【注意】

この分析表は、職員の人員配置・人材育成の基礎資料として作成したものです。開示を目的とするものでもなく、各課の能力を比較するものでもありません。

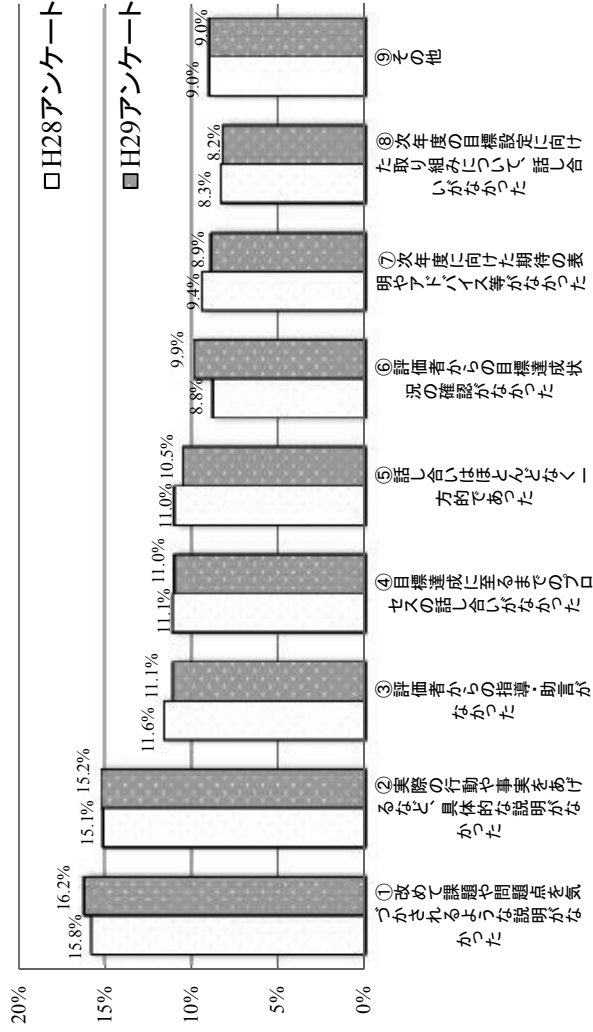
2-(2)-② 職員アンケート調査結果の状況・分析

① 面談（期初、期中、評価前、開示）の納得感について

■ 納得感
(H28・H29アンケートの比較)



■ 納得できなかった理由
(H28・H29アンケートの比較)



○ 昨年度のアンケート結果と概ね同様に、約75%が「納得できた」と回答。

○ 納得できなかった理由は、「改めて課題や問題点を気づかされるような説明がなかった」など「①②説明が不十分」とする回答が合わせて約31%。

➤ 昨年度に引き続き、納得感が高い水準で推移しており、多くの職員の理解が得られている。

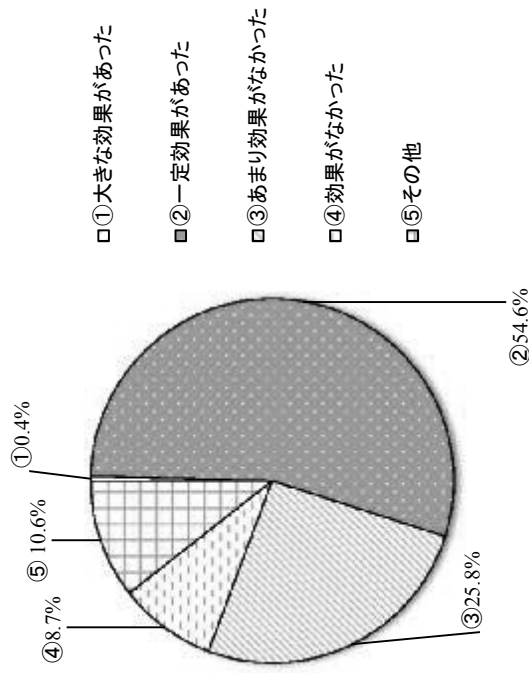
2-(2)-② 職員アンケート調査結果の状況・分析

⑦-1 H26実施の改善策について

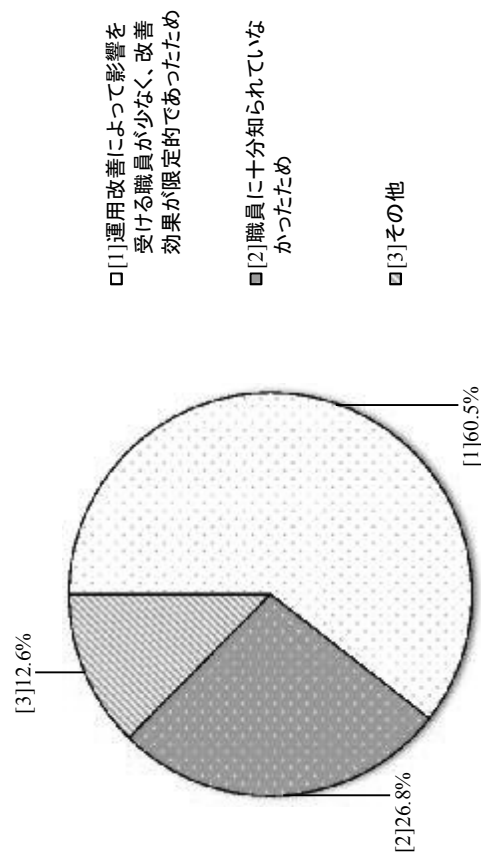
※相対評価にかかるルール改善（絶対（二次）評価結果が「S」の職員は、相対評価結果を「第一区分」とする等）

＜対象＞ 二次評価者・相対評価者

■ 改善策の効果について



■ 効果がなかった理由



○ 改善策の効果について、「①②効果があった」が約55%となった。
 ○ 効果がなかった理由としては、「影響を受ける職員が少なく、効果が限定的」が約61%を占めている。

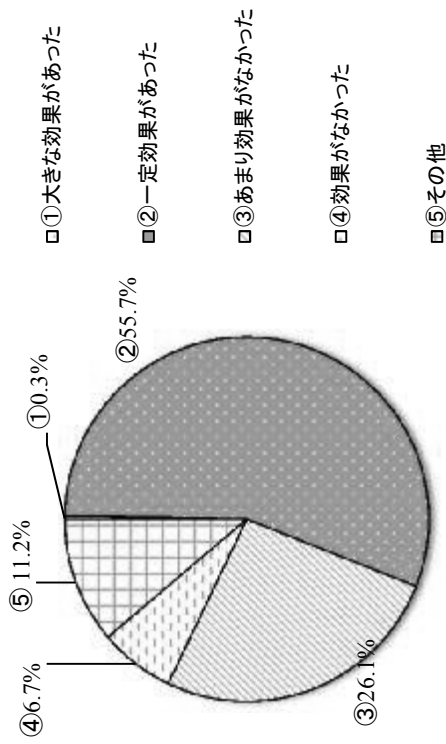
2-(2)-② 職員アンケート調査結果の状況・分析

⑦-2 H26実施の改善策について

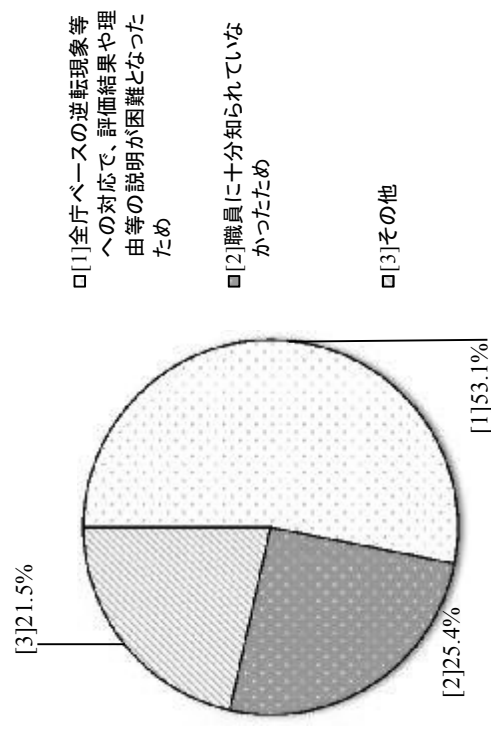
※相対評価手法における新たなルールの設定（補正係数等の手法の明示、全庁ベースでの逆転現象等への対応）

〈対象〉 二次評価者・相対評価者

■ 改善策の効果について



■ 効果がなかった理由



○改善策の効果について、「①②効果があった」が約56%となった。
○効果がなかった理由としては、「評価結果や理由等が説明が困難になった」が約53%を占めている。

➤ 昨年度に比べ、「効果がなかった」が増加しており、H26実施の改善策が定着しつつある。

平成 29 年度前期業績評価及び H29. 12 勤勉手当上乘せへの反映結果について

H30. 4 人事課

1 平成 29 年度前期業績評価結果

(1) 評価結果（一般職員）

	「5」及び「4」	「2」以下
人数(人)	2, 308	29
割合(%)	44.4	0.5
前年同期比(ポイント)	△0.1	+0.2
前期比(ポイント)	△2.2	+0.1

・各部局間の評価のばらつきは概ね前年同期・前期と同程度

(2) 開示件数

69 人(うち評語「2」以下による開示 27 人)

※前年同期：44 人(うち評語「2」以下による開示 19 人)

前期：40 人(うち評語「2」以下による開示 23 人)

(3) 苦情相談件数

1 件

※前年同期・前期：なし

2 H29. 12 勤勉手当上乘せへの反映状況について

・ H29 前期業績評価結果の総合評価評語が「4」以上の者から各部局内申を考慮の上
選考し、H29. 12 勤勉手当上乘せに反映した。

・ 上乘せ結果は次のとおり。

・ なお、財源執行率（支給額/財源）は 99.28%。

職位	評価者数 a	「4」以上評 価者数 b	「4」以上割合 b/a	上乘せ対象者 数 c	評価者数に占める上 乗せ対象者割合 c/a
課長級	355	215	60.6%	183	51.5%
補佐級	1,651	957	58.0%	747	45.2%
係長級	1,307	599	45.8%	502	38.4%
一般	1,970	676	34.3%	626	31.8%
合計	5,283	2,447	46.3%	2,058	39.0%

※ 評価者数について、勤勉手当上乘せへの反映は、産育休等代替職員や教育委員会事務局に在籍する教員等を含み、再任用職員や技能労務職職員を除くため、1の数字とは一致しない。

平成 29 年度能力・姿勢評価及び H30. 4 昇給上乘せへの反映結果について

H30. 4 人事課

1 平成 29 年度能力・姿勢評価

(1) 評価結果（一般職員）

	平均点「4」以上	平均点「3」未満
人数(人)	2, 185	16
割合(%)	69.4	0.5

(2) 評価結果（評語「2」以下の状況）

	知識	企画	判断	折衝	管理	積極	責任	協調
人数(人)	14	25	19	21	17	19	23	16
割合(%)	0.3	0.5	0.3	0.4	0.6	0.4	0.4	0.3
前年度比(ポイント)	0.1	0.1	0.0	△0.1	△0.1	0.0	+0.1	0.0

→「知識」、「企画」、「責任」で2以下の割合が増加し、「折衝」、「管理」で同割合が減少

(3) 開示件数

73人(うち評語「2」以下による開示46人)

※前年度：64人(うち評語「2」以下による開示46人)

(4) 苦情相談件数

なし

※前年度：なし

2 H30. 4 昇給上乘せへの反映状況について

- ・ H29 能力姿勢評価結果の各評語の平均点が上位の者から各部局推薦を参考に選考し、H30. 4 昇給上乘せに反映した。
- ・ 上乘せ結果は次のとおり。

職位	評価者数 a	平均点「4」以上評価者数 b	平均点「4」以上割合 b/a	上乘せ対象者数 c	評価者数に占める上乘せ対象者割合 c/a	号給換算(実績)
課長級	237	216	91.1%	88	37.1%	69
補佐級	1,503	1,148	76.4%	531	35.3%	457
係長級	1,174	723	61.6%	362	30.8%	361
技能労務	235	98	41.7%	82	34.9%	62
合計	3,149	2,185	69.4%	1,063	33.8%	949

※ 上乘せ対象者には最高号給に到達している者もいるため、号給換算(実績)と一致しない。

おわりに

平成 26 年改正法において、人事評価結果の活用が義務付けられ、既に本格的に活用する段階であるにもかかわらず、特に市町村において取組が遅れている。

未活用団体においては活用にあたり、「公正な評価の確保」、「部局内・部局間での評価のバラツキ」、「人事評価制度に対する信頼性の確保」などの課題を挙げている。

これらの課題に対しては、これまでの総務省の研究会においてまとめられた対応策や他の地方公共団体における取組事例等が相当蓄積されていることから、地方公共団体が各々の実情に応じて対応していくことは十分可能なものと考えられる。

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、2020 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。未活用団体においては、課題認識を深め、早急に評価結果の活用に取り組んでいただきたい。

本報告書では、人事評価の活用に関する現状等を明らかにし、評価結果の活用の必要性と活用促進に向けた取組方策についてとりまとめた。

さらに、人事評価制度の導入・評価結果の活用後における効果・課題等を把握し、制度の見直しにつなげている地方公共団体の取組事例を調査し、各団体の協力を得て取組の参考となる資料を多数紹介している。

未活用団体は、本報告書を踏まえ、速やかに活用に向けた具体的な取組を進めていただきたい。また、既に活用されている団体においても、本報告書で紹介する取組事例を参考にしながら、人材育成のためにより有効な制度の構築・運用に取り組まれることを期待するものである。

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

検討経緯

第1回 平成30年6月28日（木）

- ・ 人事評価結果の活用促進について
- ・ 人事評価の課題等把握・検証事例紹介について

第2回 平成30年12月6日（木）

- ・ 人材育成等専門家派遣事業（人事評価）の実施状況について
- ・ 人事評価結果の活用状況等調査結果について

第3回 平成31年2月18日（月）

- ・ 報告書（案）について

【参考資料編】

資料 1	人事評価の給与への活用状況等調査結果（都道府県・指定都市）	55
資料 2	人事評価の給与への活用状況等調査結果（市区町村）	57
資料 3	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（通知）	58
資料 4	「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）	68
資料 5	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）	70

○人事評価結果の活用状況(平成30年度調査) (平成30年4月1日現在) <都道府県>

団体名	昇給								勤勉手当							
	評価結果を反映する昇給区分の 設定				評価結果の昇給への 活用				評価結果を反映する勤勉手当の成績区分の 設定				評価結果の勤勉手当への 活用			
	管理職員		一般職員		管理職員		一般職員		管理職員		一般職員		管理職員		一般職員	
	設定状況	設定予定時期	設定状況	設定予定時期	活用状況	活用予定時期	活用状況	活用予定時期	設定状況	設定予定時期	設定状況	設定予定時期	活用状況	活用予定時期	活用状況	活用予定時期
1 北海道	○		○		○		○		○		○		○		○	
2 青森県	○		○		○		○		○		○		○		○	
3 岩手県	○		○		○		○		○		○		○		○	
4 宮城県	○		○		○		○		○		○		○		○	
5 秋田県	○		○		○		○		○		○		○		○	
6 山形県	○		○		○		○		○		○		○		○	
7 福島県	○		○		○		○		○		○		○		○	
8 茨城県	○		○		○		○		○		○		○		○	
9 栃木県	○		○		○		○		○		○		○		○	
10 群馬県	○		○		○		○		○		○		○		○	
11 埼玉県	○		○		○		○		○		○		○		○	
12 千葉県	○		○		○		○		○		○		○		○	30年度
13 東京都	○		○		○		○		○		○		○		○	
14 神奈川県	○		○		○		○		○		○		○		○	
15 新潟県	○		○		○		○		○		○		○		○	
16 富山県	○		○		○		○		○		○		○		○	
17 石川県	○		○		○		○		○		○		○		○	
18 福井県	○		○		○		○		○		○		○		○	
19 山梨県	○		○		○		○		○		○		○		○	
20 長野県	○		○		○		○		○		○		○		○	
21 岐阜県	○		○		○		○		○		○		○		○	
22 静岡県	○		○		○		○		○		○		○		○	
23 愛知県	○		○		○		○		○		○		○		○	
24 三重県	○		○		○		○		○		○		○		○	
25 滋賀県	○		○		○		○		○		○		○		○	
26 京都府	○		○		○		○		○		○		○		○	
27 大阪府	○		○		○		○		○		○		○		○	
28 兵庫県	○		○		○		○		○		○		○		○	
29 奈良県	○		○		○		○		○		○		○		○	
30 和歌山県	○		○		○		○		○		○		○		○	
31 鳥取県	○		○		○		○		○		○		○		○	
32 島根県	○		○		×	未定	×	未定	○		○		○	30年度	○	30年度
33 岡山県	○		○		○		○		○		○		○		○	
34 広島県	○		○		○		○		○		○		○		○	
35 山口県	○		○		○		○		○		○		○		○	
36 徳島県	○		○		○		○		○		○		○		○	
37 香川県	○		○		○		○		○		○		○		○	
38 愛媛県	○		○		○		○		○		○		○		○	
39 高知県	○		○		○		○		○		○		○		○	
40 福岡県	○		○		○		○		○		○		○		○	30年度
41 佐賀県	○		○		○		×	2019年度 (31年度)	○		○	30年度	○		○	30年度
42 長崎県	○		○	30年度	○		×	2019年度 (31年度)	○		○	30年度	○		×	2019年度 (31年度)
43 熊本県	○		○		○		○		○		○		○		○	
44 大分県	○		○		○		○		○		○		○		○	
45 宮崎県	○		○		○		○		○		○		○		○	30年度
46 鹿児島県	○		○		○		○		○		○		○		○	
47 沖縄県	○		○		○		○		○		○		○		○	

○人事評価結果の活用状況(平成30年度調査) (平成30年4月1日現在) <指定都市>

団体名	昇給								勤労手当							
	評価結果を反映する昇給区分の 設定				評価結果の昇給への 活用				評価結果を反映する勤労手当の成績区分の 設定				評価結果の勤労手当への 活用			
	管理職員		一般職員		管理職員		一般職員		管理職員		一般職員		管理職員		一般職員	
	設定状況	設定予定時期	設定状況	設定予定時期	活用状況	活用予定時期	活用状況	活用予定時期	設定状況	設定予定時期	設定状況	設定予定時期	活用状況	活用予定時期	活用状況	活用予定時期
1 札幌市	○		○		○		○		○		○		○		○	
2 仙台市	○		○		○		○	30年度	○		○	30年度	○		×	2019年度 (31年度)
3 さいたま市	○		○		○		○		○		○		○		○	
4 千葉市	○		○		○		○		○		○		○		○	
5 横浜市	○		○		○		○		○		○		○		○	
6 川崎市	○		○		○		○		○		○		○		○	
7 相模原市	○		○		○		○		○		○		○		○	
8 新潟市	○		○		○		○		○		○		○		○	
9 静岡市	○		○		○		○		○		○		○		○	
10 浜松市	○		○		○		○		○		○		○		○	
11 名古屋市	○		○		○		○		○		○		○		○	
12 京都市	○		○		○		○		○		○		○		○	
13 大阪市	○		○		○		○		○		○		○		○	
14 堺市	○		○		○		○		○		○		○		○	
15 神戸市	○		○		○		○		○		○		○		○	
16 岡山市	○		○		○		○		○		○		○		○	30年度
17 広島市	○		○		○		○		○		○		○		○	
18 北九州市	○		○		○		○		○		○		○		○	
19 福岡市	○		○		○		○		○		○		○		○	
20 熊本市	○		○		○		○		○		○		○		×	未定

※区分設定予定時期が平成30年度の場合は、設定状況を「○」と表示。

※活用予定時期が平成30年度の場合は、活用状況を「○」と表示。

○各都道府県内の市区町村における人事評価結果の活用状況(平成30年度調査)

平成30年4月1日現在

団体名 ()は団体数 ※指定都市除く	昇給				勤労手当			
	区分設定済み		昇給に活用済み		区分設定済み		勤労手当に活用済み	
	管理職員	一般職員	管理職員	一般職員	管理職員	一般職員	管理職員	一般職員
北海道(178)	42.7%	42.1%	21.3%	20.2%	38.8%	36.0%	24.2%	20.2%
青森県(40)	95.0%	95.0%	92.5%	92.5%	95.0%	95.0%	92.5%	92.5%
岩手県(33)	78.8%	75.8%	48.5%	45.5%	78.8%	75.8%	54.5%	51.5%
宮城県(34)	79.4%	79.4%	47.1%	47.1%	91.2%	91.2%	67.6%	67.6%
秋田県(25)	52.0%	52.0%	40.0%	40.0%	52.0%	48.0%	36.0%	36.0%
山形県(35)	60.0%	60.0%	37.1%	34.3%	51.4%	51.4%	25.7%	25.7%
福島県(59)	64.4%	64.4%	27.1%	27.1%	59.3%	59.3%	30.5%	30.5%
茨城県(44)	97.7%	97.7%	84.1%	84.1%	97.7%	97.7%	84.1%	84.1%
栃木県(25)	100.0%	100.0%	96.0%	84.0%	100.0%	100.0%	100.0%	92.0%
群馬県(35)	100.0%	100.0%	48.6%	48.6%	100.0%	100.0%	60.0%	57.1%
埼玉県(62)	66.1%	61.3%	46.8%	43.5%	74.2%	66.1%	59.7%	48.4%
千葉県(53)	69.8%	69.8%	41.5%	41.5%	77.4%	67.9%	56.6%	41.5%
東京都(区)(23)	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
東京都(市町村)(39)	97.4%	92.3%	97.4%	82.1%	92.3%	89.7%	92.3%	82.1%
神奈川県(30)	73.3%	73.3%	60.0%	60.0%	90.0%	76.7%	83.3%	63.3%
新潟県(29)	93.1%	93.1%	72.4%	72.4%	96.6%	96.6%	86.2%	86.2%
富山県(15)	100.0%	93.3%	73.3%	73.3%	86.7%	86.7%	86.7%	86.7%
石川県(19)	100.0%	100.0%	94.7%	94.7%	94.7%	94.7%	89.5%	89.5%
福井県(17)	94.1%	94.1%	94.1%	94.1%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
山梨県(27)	100.0%	100.0%	70.4%	70.4%	100.0%	100.0%	77.8%	77.8%
長野県(77)	98.7%	98.7%	59.7%	59.7%	97.4%	96.1%	63.6%	61.0%
岐阜県(42)	97.6%	97.6%	88.1%	88.1%	97.6%	97.6%	95.2%	95.2%
静岡県(33)	57.6%	57.6%	42.4%	39.4%	54.5%	51.5%	39.4%	30.3%
愛知県(53)	86.8%	84.9%	75.5%	75.5%	94.3%	92.5%	90.6%	84.9%
三重県(29)	37.9%	37.9%	31.0%	27.6%	62.1%	37.9%	55.2%	31.0%
滋賀県(19)	94.7%	94.7%	63.2%	63.2%	94.7%	94.7%	68.4%	57.9%
京都府(25)	80.0%	68.0%	44.0%	32.0%	80.0%	76.0%	56.0%	44.0%
大阪府(41)	51.2%	48.8%	43.9%	41.5%	75.6%	65.9%	65.9%	56.1%
兵庫県(40)	75.0%	70.0%	62.5%	50.0%	95.0%	92.5%	87.5%	80.0%
奈良県(39)	53.8%	53.8%	30.8%	30.8%	66.7%	61.5%	56.4%	46.2%
和歌山県(30)	80.0%	80.0%	66.7%	66.7%	83.3%	83.3%	76.7%	76.7%
鳥取県(19)	84.2%	84.2%	52.6%	47.4%	89.5%	89.5%	73.7%	73.7%
島根県(19)	47.4%	47.4%	21.1%	15.8%	57.9%	52.6%	26.3%	15.8%
岡山県(26)	50.0%	50.0%	42.3%	42.3%	69.2%	61.5%	57.7%	53.8%
広島県(22)	90.9%	81.8%	22.7%	18.2%	90.9%	90.9%	50.0%	40.9%
山口県(19)	78.9%	73.7%	68.4%	68.4%	68.4%	57.9%	57.9%	52.6%
徳島県(24)	100.0%	100.0%	33.3%	33.3%	95.8%	95.8%	20.8%	20.8%
香川県(17)	100.0%	100.0%	47.1%	47.1%	70.6%	64.7%	64.7%	58.8%
愛媛県(20)	80.0%	80.0%	70.0%	70.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%
高知県(34)	100.0%	100.0%	67.6%	67.6%	100.0%	100.0%	88.2%	88.2%
福岡県(58)	60.3%	60.3%	39.7%	39.7%	72.4%	70.7%	60.3%	51.7%
佐賀県(20)	40.0%	40.0%	20.0%	20.0%	40.0%	40.0%	25.0%	20.0%
長崎県(21)	42.9%	42.9%	23.8%	23.8%	52.4%	47.6%	38.1%	33.3%
熊本県(44)	56.8%	56.8%	34.1%	34.1%	50.0%	50.0%	22.7%	22.7%
大分県(18)	100.0%	94.4%	38.9%	33.3%	66.7%	61.1%	22.2%	16.7%
宮崎県(26)	34.6%	34.6%	19.2%	19.2%	23.1%	23.1%	15.4%	11.5%
鹿児島県(43)	95.3%	93.0%	41.9%	39.5%	93.0%	93.0%	44.2%	41.9%
沖縄県(41)	70.7%	65.9%	19.5%	19.5%	73.2%	70.7%	22.0%	22.0%
平均	73.9%	72.6%	50.2%	48.4%	75.9%	73.0%	58.0%	53.1%

※ 表中の「区分設定済み」「活用済み」は、H30年度中に設定・活用を予定している団体を含む

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。

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總監、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)

(平成30年2月16日)

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

- ① 60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

	年度	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	H30	47 (1)	20 (2)	1193 (199)	1260 (202)
	H29	46	18	994	1058
活用している	H30	46 (8)	20 (8)	718 (308)	784 (324)
	H29	38	12	410	460
今後活用予定	H30	0 (▲7)	0 (▲6)	352 (▲137)	352 (▲150)
	H29	7	6	489	502
活用時期未定	H30	1 (0)	0 (0)	123 (28)	124 (28)
	H29	1	0	95	96
設定していない	H30	0 (▲1)	0 (▲2)	528 (▲199)	528 (▲202)
	H29	1	2	727	730

(2) 勤勉手当への活用

	年度	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	H30	47 (0)	20 (0)	1201 (178)	1268 (178)
	H29	47	20	1023	1090
活用している	H30	46 (5)	20 (3)	798 (302)	864 (310)
	H29	41	17	496	554
今後活用予定	H30	1 (▲5)	0 (▲3)	339 (▲138)	340 (▲146)
	H29	6	3	477	486
活用時期未定	H30	0 (0)	0 (0)	64 (14)	64 (14)
	H29	0	0	50	50
設定していない	H30	0 (0)	0 (0)	520 (▲178)	520 (▲178)
	H29	0	0	698	698

(3) 昇任・昇格への活用

	年度	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	H30	35 (9)	17 (3)	814 (290)	866 (302)
	H29	26	14	524	564
活用している	H30	34 (11)	16 (2)	628 (322)	678 (335)
	H29	23	14	306	343
今後活用予定	H30	1 (▲2)	1 (1)	134 (▲59)	136 (▲60)
	H29	3	0	193	196
活用時期未定	H30	0 (0)	0 (0)	52 (27)	52 (27)
	H29	0	0	25	25
設定していない	H30	12 (▲9)	3 (▲3)	907 (▲290)	922 (▲302)
	H29	21	6	1197	1224
設定していないが活用はしている	H30	12	3	299	314

(4) 分限への活用

	年度	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	H30	35 (10)	15 (4)	540 (173)	590 (187)
	H29	25	11	367	403
活用している	H30	24 (9)	11 (6)	156 (86)	191 (101)
	H29	15	5	70	90
設定していない	H30	12 (▲10)	5 (▲4)	1181 (▲173)	1198 (▲187)
	H29	22	9	1354	1385
設定していないが活用はしている	H30	9	2	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を。

- 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

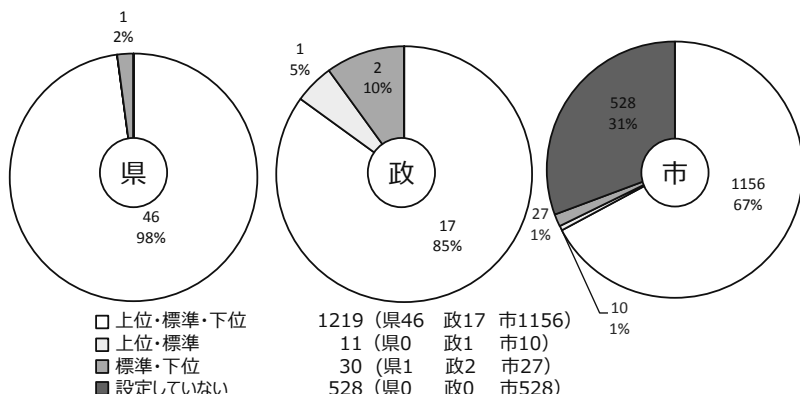
1,788団体
(都道府県(47団体)、政令指定都市(20団体)、市区町村(1,721団体))

○ 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】

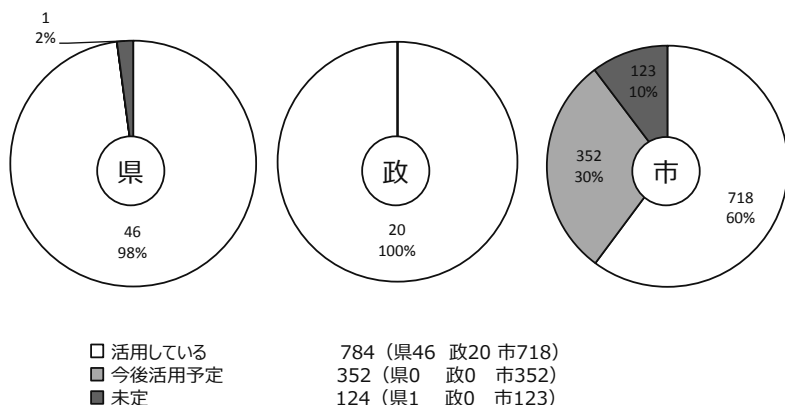
●昇給区分の設定状況



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）

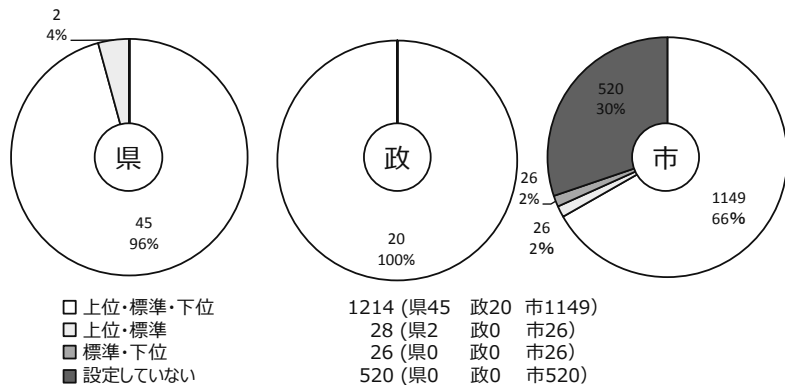
- 昇給区分が未設定のため、活用できる区分が存在しない 398 (県0 政0 市398)
- 昇給区分の設定以後、昇給時期が到来していない 65 (県0 政0 市65)
- これまでのところ、上位又は下位の昇給区分に振り分けられる評価結果が存在しない 196 (県0 政0 市196)
- その他 345 (県1 政0 市344)

※「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】

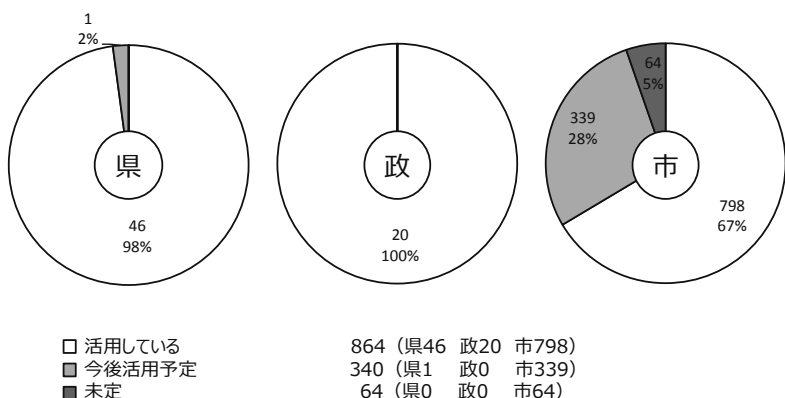
●勤勉手当の成績区分の設定状況



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）

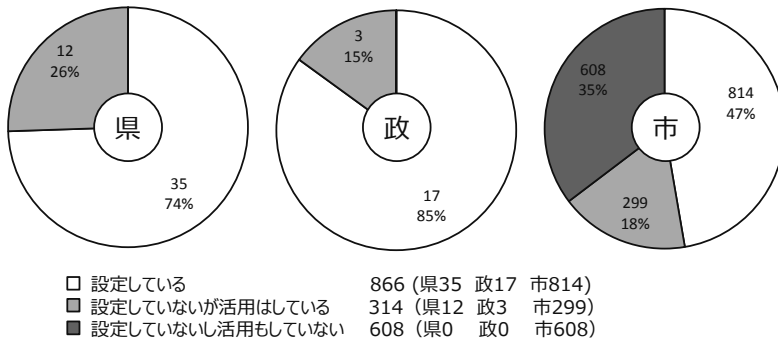
- 成績区分が未設定のため、活用できる区分が存在しない 386 (県0 政0 市386)
- 勤勉手当の成績区分の設定以後、支給時期が到来していない 92 (県1 政0 市91)
- これまでのところ、上位又は下位の成績区分に振り分けられる評価結果が存在しない 169 (県0 政0 市169)
- その他 280 (県0 政0 市280)

※「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】

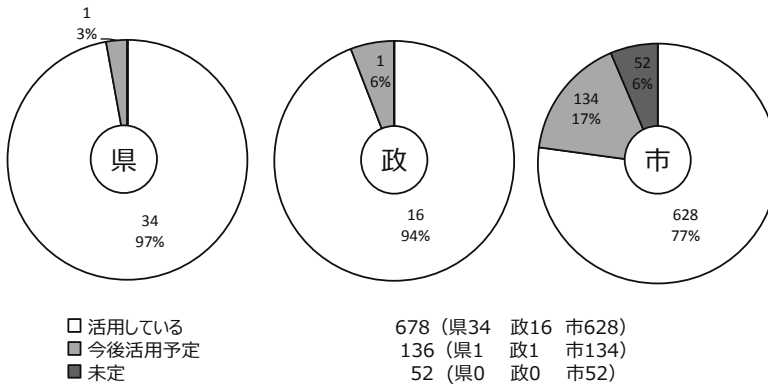
●昇任・昇格の要件の設定状況



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）】



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)

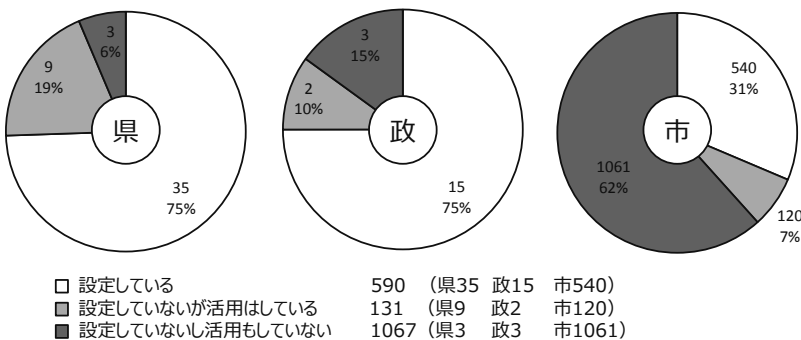
※「その他」の主なもの

- ・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

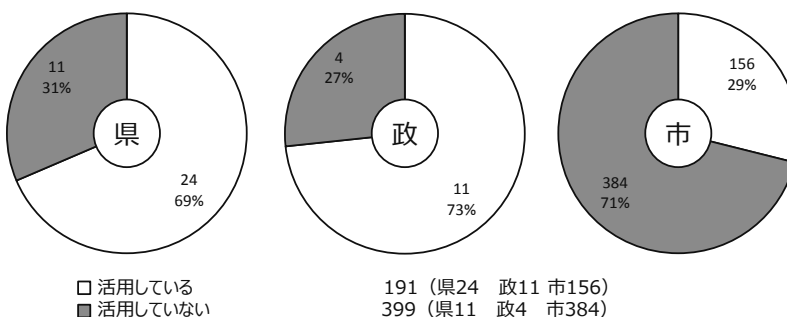
※人事院規則11-4（職員の身分保障）第7条第1項の規定内容に類するもの



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）】



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と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向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）

勤務評定未実施にかかる訴訟事件

【兵庫県宝塚市職員勤勉手当等返還請求事件】

宝塚市が勤務評定を行っていないにもかかわらず職員に勤勉手当を支給、普通昇給させたことは違法であるとし、宝塚市長に職員個人に勤勉手当の支給額及び普通昇給により増額した額についての不当利得返還請求を行使することの義務付けを求めた住民訴訟

○判決

神戸地裁（平成21年2月13日判決）

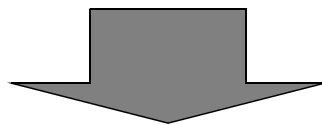
大阪高裁（平成21年8月5日判決）

⇒ ともに請求棄却

ただし・・・ 積極的な認容ではない。

神戸地裁においては、

「形式的にも実質的にも勤務評定を行ったということができないから、裁量権を逸脱しており、地公法第40条第1項の趣旨に反するものというほかない」と判断



今後も、勤務評定（人事評価）を行っていないことによる訴訟リスクは否定できない。

※ 宝塚市については、平成22年度から全職員に対して、人事評価実施、昇給・勤勉手当への反映を実施している。

「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かにかかわらず、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	所属	職名	氏名
期首面談	平成 年 月 日	1次評価者	所属	職名	氏名
期末面談	平成 年 月 日				評価記入日: 平成 年 月 日

(I 能力評価)

評価項目及び行動	自己申告 (全て該当する場合はチェック)		1次評価者 (所見・必要に応じ)	
	(コメント・必要に応じ)	(コメント・必要に応じ)	(全て該当する場合はチェック)	(所見・必要に応じ)
<倫理・知識・技能>				
服務規律を遵守し、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	1次評価者 (所見・必要に応じ)	
				(コメント・必要に応じ)	(コメント・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。

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り、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執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。