

「地方公共団体における人事評価のあり方に関する調査研究」
(第18次公務能率研究部会)の主な提言

人事評価のあり方

1. 絶対評価と相対評価

- 能力評価・業績評価とも人材育成の観点から絶対評価を基本として行うことが適切
- 一方、絶対評価には分布制限がないことから、寛大化傾向や中心化傾向の影響も懸念
- 任用や給与への活用の際には人事当局による部局間調整(=相対評価)を行うことが必要。ただし、絶対評価を行う際はあくまで評価基準に忠実であるべき。

2. 能力評価における評価基準

- 組織における行動基準を踏まえた、職務毎に求められる役割像の明確化
- 職務遂行能力の評価要素毎に調査・分析し、具体的な行動例を文章化して例示→評価基準の具体化、納得性の向上、人材育成への効果が期待
- 地方公共団体へのコンピタンスの導入にあたっては、人事評価が浸透していないことから、まずは職位から。
- 意欲態度評価については、意欲や態度も主事・主任といった職位の評価において考慮すべきだが、実際の行動や達成指向性を伴った行動過程であった否かという観点から評価すべき→能力評価

3. 業績評価としての目標管理

- 目標の具体的な設定や難易度設定がカギ
- マネジメントのためにトップによるビジョンの提示と定量化、詳細なブレイクダウンを行うべき。
- 主事、主任にはなじまないという意見もあるが、弾力的な取扱を認める方向で導入すべき。
- 行政評価と人事評価の本格的連携も。

4. 評価者訓練

- 管理職の使命でもあるが実施率は低い。(4割)
- 評価者訓練は、人事管理の基本理念や目的、評価の技法の他、観察記録の付け方、目標設定の仕方、面談の技法も十分に習得させることが必要
- 人事評価システム実施において、評価者訓練の実施がその成否を大きく

左右することから、評価者訓練には相当の時間と労力を投入すべき。共同研修や市町村アカデミーとの連携も検討すべき。

5. 評価基準等の公表

- 人事評価における透明性・公平性の確保や職員の人事評価に関する理解を深め、人材育成を促す観点からも実施要領等の公表を行うべき。

6. 評価結果の開示

- 評価に関するフィードバックを実施し、職員の指導や人材育成を行うことが望ましいが、①職員への開示趣旨の徹底と面談を通じた本人の納得の理解、②評価結果の開示範囲は人材育成と職員の納得性、団体の組織風土をも踏まえ個々に十分検討すべき、③係長以上など段階的な開示も視野に入れるなど留意すべき。

7. 苦情相談

- 評価に対する苦情相談の場を設け、人事評価システムの信頼性、納得性を高めることは重要。
- その際、苦情相談をした者が、不利益取扱をされないことを明示していくことが必要。

8. 人事評価システムを補完するシステム

- 多面評価、外部アセスメント→選択肢の一つとして検討すべき
- 自己申告→人材育成の観点から重要

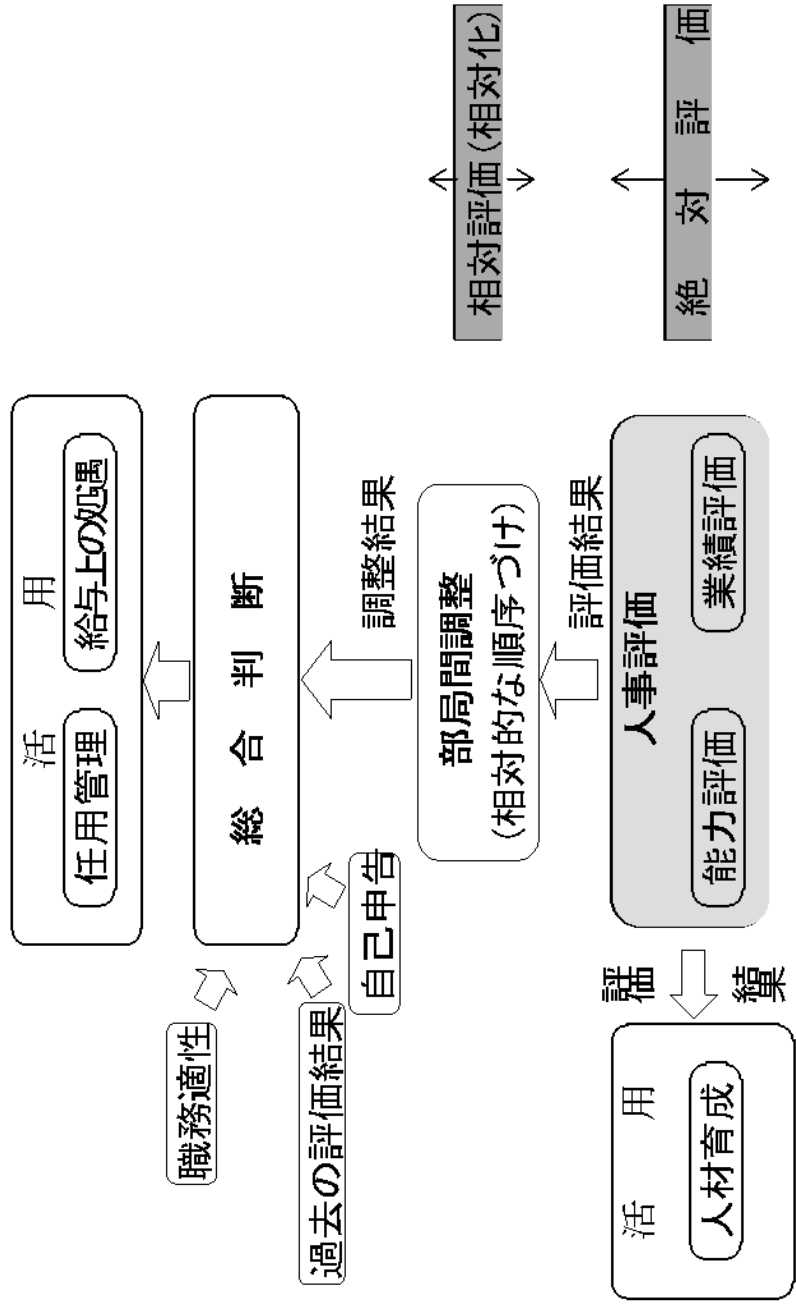
人事評価の活用

9. 人事評価結果の活用

- 人材育成、給与上の処遇や分限処分にいたるまでトータル的人事管理システムに活用していくことが望ましい。
- 評価結果が求められる水準に達しない職員への指導プログラムを実施し、成果が得られない場合は分限も視野に。

「地方公共団体における人事評価システム
のあり方に関する調査研究」報告書
(第18次公務能率研究部会)

<絶対・相対評価と活用との関係イメージ図>



「地方公共団体における人事評価システム
のあり方に関する調査研究」報告書
(第18次公務能率研究部会)

人事評価の活用イメージ

