

# 地方公共団体における人事評価の活用等に関する研究会（第2回）

## 検討資料

### <人事評価の実施面での整理>

18次公務能率研究部会報告書をベースに、地方公共団体の現状や課題、国公の動向、地公法の改正案を踏まえ、先ずは、人事評価自体における新たな論点、追加すべき論点を整理する。

#### 1. 絶対評価と相対評価

##### 【第18次公能研における整理】

- 能力評価では職務遂行能力基準、業績評価では目標の達成状況を評価基準とし、他者との比較を介在させるのではなく、自己自身が評価基準を達成したかどうか、その達成状況は評価基準との関係でどの水準にあるのかを評価するのが基本。
- 個人のモチベーションの自律的な高揚が必要なこと、評価結果の開示の観点も考慮すると、絶対評価を基本とすることが適切。
- そのためには、評価者を複数にして客観性を高める工夫、できる限り客観的な評価基準の設定、徹底した評価者訓練が必要。
- 評価結果の活用に当たっては、絶対評価で行った人事評価結果を基にして人事当局が部局間の相対的な調整を行うことも必要。  
(ex: 勤勉手当の成績率において、予算枠の範囲で相対的な順序づけを基に決定)
- 絶対評価を行う際は、相対的な分布規制を念頭には置かないよう留意すべき。相対評価を前面に打ち出した絶対評価は固定化した評価の継続につながるおそれ。
- 各自治体の組織風土等を考慮した上で、十分議論し制度設計すべき。

## 【地方公共団体における現状、課題を踏まえた新論点】

### ○ 絶対評価を基本とすべきではないか。

ほとんどの団体が絶対評価を基本としているが、二次評価では、相対評価を採る団体の割合がやや増加している。絶対評価を基本とすべきことにかわりはないか。また絶対評価は評価の段階にかかわらず徹底すべきものか。

### ○ 相対分布を念頭におくことも必要ではないか。

- ・ 現実問題として、相対的な分布割合等について全く情報がないと、各評価者はとまどうのではないか。（部局単位での相対分布を示している団体あり。）
- ・ 分布規制に至らない緩やかな目安として運用したり、最終的な活用に当たっての昇任枠や給与上の処遇分布を情報として周知するといった柔軟な運用が必要ではないか。

### [A市の例]

全庁完結による甘辛調整を行ってきたが、各部局完結に見直した。課間の調整は部局長が行い、評価の最終権限を部局長に持たせて評価結果の説明責任を明確化。

### [B県の例]

各所属間で各所属長による評価点のバラツキ（甘辛）の恐れがあることから、調整を行わない。各所属内で、定められた割合に従い評価点の高い者からA、Bを決定。

### [参考] 国家公務員の例

#### <新たな人事評価の第2次試行について>

（平成18年11月人事管理運営協議会幹事会申合せ（抄））

#### 4. 試行内容等

##### ①職務行動評価部分と役割達成度評価部分

いずれの評価部分についても、職務行動や達成状況を、あらかじめ示す評価基準に照らして、絶対評価で評価する。また、評価の公正性を確保することを目的として、評価者の上位者が評価者の評価の調整を行うことを基本とする。

[地方公共団体の現状]

- ・各段階とも「絶対評価」の割合が高いが、「相対評価」との併用もあり。

[地方公務員の評価システムに関するアンケート調査結果](速報値)

(単位: %)

部長級職員の評価の場合	都道府県				指定都市				合計			
	一次	二次	三次	四次	一次	二次	三次	四次	一次	二次	三次	四次
絶対評価	73.1%	81.8%	100.0%	-	94.1%	37.5%	100.0%	-	81.4%	63.2%	100.0%	-
相対評価	3.8%	0.0%	0.0%	-	0.0%	62.5%	0.0%	-	2.3%	26.3%	0.0%	-
絶対評価と相対評価の併用	23.1%	18.2%	0.0%	-	5.9%	0.0%	0.0%	-	16.3%	10.5%	0.0%	-

(単位: %)

課長級職員の評価の場合	都道府県				指定都市				合計			
	一次	二次	三次	四次	一次	二次	三次	四次	一次	二次	三次	四次
絶対評価	82.9%	72.2%	71.4%	0.0%	94.1%	53.3%	75.0%	100.0%	86.2%	66.7%	72.2%	50.0%
相対評価	4.9%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	25.0%	0.0%	3.4%	17.6%	5.6%	0.0%
絶対評価と相対評価の併用	12.2%	16.7%	28.6%	100.0%	5.9%	13.3%	0.0%	0.0%	10.3%	15.7%	22.2%	50.0%

(単位: %)

係長級職員の評価の場合	都道府県				指定都市				合計			
	一次	二次	三次	四次	一次	二次	三次	四次	一次	二次	三次	四次
絶対評価	75.6%	65.6%	42.9%	-	93.3%	78.6%	50.0%	100.0%	80.4%	69.6%	47.1%	100.0%
相対評価	2.4%	6.3%	28.6%	-	0.0%	21.4%	50.0%	0.0%	1.8%	10.9%	41.2%	0.0%
絶対評価と相対評価の併用	22.0%	28.1%	28.6%	-	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%	17.9%	19.6%	11.8%	0.0%

(単位: %)

一般職員の評価の場合	都道府県				指定都市				合計			
	一次	二次	三次	四次	一次	二次	三次	四次	一次	二次	三次	四次
絶対評価	75.6%	65.6%	44.4%	-	93.3%	85.7%	45.5%	66.7%	80.4%	71.7%	45.0%	66.7%
相対評価	2.4%	6.3%	22.2%	-	0.0%	14.3%	54.5%	33.3%	1.8%	8.7%	40.0%	33.3%
絶対評価と相対評価の併用	22.0%	28.1%	33.3%	-	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%	17.9%	19.6%	15.0%	0.0%

(参考) <勤務評定の評定者数>

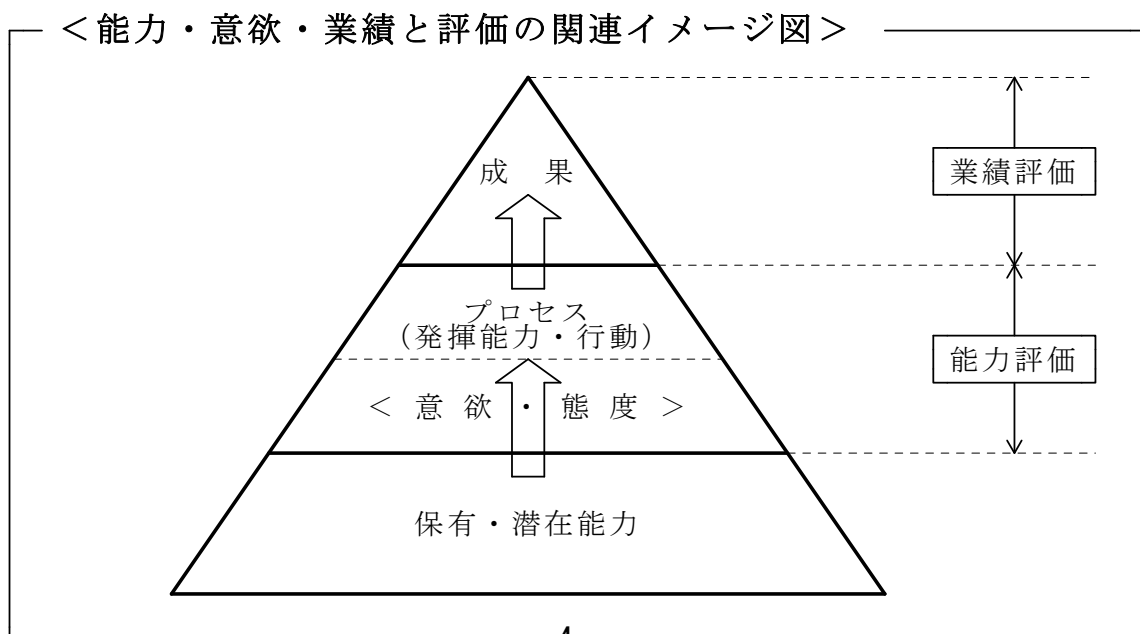
(単位: %)

	都道府県				指定都市				合計			
	1人	2人	3人	4人	1人	2人	3人	4人	1人	2人	3人	4人
部長級職員の評価の場合	57.7%	30.8%	11.5%	-	52.9%	41.2%	5.9%	-	55.8%	34.9%	9.3%	-
課長級職員の評価の場合	12.2%	53.7%	31.7%	2.4%	11.8%	64.7%	17.6%	5.9%	12.1%	56.9%	27.6%	3.4%
係長級職員の評価の場合	22.0%	61.0%	17.1%	-	6.7%	26.7%	46.7%	20.0%	17.9%	51.8%	25.0%	5.4%
一般職員の評価の場合	22.0%	56.1%	22.0%	-	6.7%	20.0%	53.3%	20.0%	17.9%	46.4%	30.4%	5.4%

## 2. 能力評価について

### 【第18次公能研における整理】

- 組織のパフォーマンスの向上のためには、職員個人としての仕事の「成果」だけでなく、成果を生み出す「過程」をも重視し、管理していく姿勢が重要。
- 職務遂行の過程における具体的な「行動」をよく観察し、職員に求められる「能力」を評価基準として採り入れ、職員にフィードバックしていくことが必要。
- まずは組織における行動規準などを踏まえ、その職に期待される役割像の明確化を図る必要。職務遂行において求められる役割は、職位、職場、職務の内容によって異なり、それらを踏まえた明確化が必要。まずは職位ごとの大括りから。
- 次に、職務遂行能力をそれぞれの評価要素ごとに調査・分析し、具体的な行動例（期待し求められる行動、反面の意味での望ましくない行動など）を例示していくことで、①より具体的な評価、②納得性の向上、③組織が求める職員像の具体化の面から人材育成への効果も。（c f 「コンピタンス評価」）
- 高次の課題への挑戦を尊重する組織風土を醸成する観点から業務遂行過程の「意欲を」評価対象とする場合は、単なる「意欲」の有無ではなく、実際にとった行動が適切であったのか、「達成指向性」を伴った行動過程であったのかどうかの観点から、原則的に能力評価において判断すべきもの。



【地方公共団体における現状、課題を踏まえた新論点】

○ コンピテンシー評価を行うべきか。

具体性、納得性、求められる職員像の観点から、いわゆるコンピテンシー評価を積極的に行うべきか。

[C市の例]

「個性ある職員集団」の育成のため、中堅職員に対するコンピテンシー項目へのアンケート調査を実施してコンピテンシー能力評価を開発。

【国公の動向等を踏まえた新論点】

○ 倫理に関する評価項目の設定についてどう考えるか。

- ・ 倫理の確立等の視点は国家公務員と同様と考えるべきか。また、職務遂行における意欲態度の観点から能力評価として位置づけるべきか。

なお、倫理を含め、意欲態度に関する評価を、能力・業績評価とは別の3番目の評価として実施している地方公共団体もあるがどうか。

<国家公務員制度改革基本法第9条（抄）>

政府は、職員の倫理の確立及び信賞必罰の徹底のため、次に掲げる措置を講ずるものとする。

一 人事評価について、次に定めるところにより行うものとする。

イ 国民の立場に立ち職務を遂行する態度その他の職業倫理を評価の基準として定める

- 研修や職員の超過勤務の状況の評価への反映についてどう考えるか。

<国家公務員制度改革基本法第6条(抄)>

2 政府は、職員の職務能力の向上を図るため、研修その他の能力によって得られた成果を人事評価に確実に反映させるとともに、自発的な能力開発を支援するための措置を講ずるものとする。

<国家公務員制度改革基本法第10条(抄)>

政府は、職員が意欲と誇りを持って働くことを可能とするため、次に掲げる措置を講ずるものとする。

- 一 各部局において業務の簡素化のための計画を策定するとともに、職員の超過勤務の状況を管理者の人事評価に反映させるための措置を講ずること。

### 3. 業績評価について

#### 【第18次公能研における整理】

- 能力・実績主義に基づいた新人事管理システムの下、民間と同様、目標管理の手法が一番有効。業績評価も原則として目標管理の手法との連携が望ましい。
- 短期目標だけでなく中長期的なものや、無駄な事務事業の廃止や効率化といった行政事務の改善に係るもの、目標の難易度と達成度の組み合わせなども検討すべき。
- 目標の難易度の設定に当たっては、部局間の業務の種類、複雑・困難度を全庁的な視野から調整し、公正性の確保に努めるべき。
- 目標管理は、まずトップが具体的な戦略等を示し、できるだけ数値目標として示すべき。その上で、各階層の部下が目標を詳細かつ具体的にブレイクダウンすべき。
- いかなる組織や階層にも達成すべき目標は存在。比較的定型的な業務等を行う職員に対しても、目標管理の要素を踏まえつつ、簡易な弾力的取り扱いが望ましい。
- 人事評価と併せ事務事業評価などをより充実させていくことも、目標管理を用いた業績評価の円滑な導入の前提。

#### 【国公の動向等を踏まえた新論点】

- 組織目標を体系的に関連づけるべきではないか。
  - ・ 倫理の確立等の視点は国家公務員と同様であることから、所属する組織の目標（組織目標）を十分踏まえて目標設定すべきもの。
  - ・ 個人目標設定にあたっては、上位目標である組織目標が職員に十分、周知理解され、業務遂行にあたっての優先性が明確になるよう、各所属単位で、総合計画や行政評価等を体系的に目標化すべきではないか。

<国家公務員制度改革基本法第9条（抄）>

政府は、職員の倫理の確立及び信賞必罰の徹底のため、次に掲げる措置を講ずるものとする。

一 人事評価について、次に定めるところにより行うものとする。

ロ 業績評価に係る目標の設定は、所属する組織の目標を踏まえて行わなければならないものとする。

<経済財政運営の基本方針 2008（平成 20 年 6 月 27 日）>

第4章 国民本位の行財政改革

1. 国民本位の行財政への転換（3）政府機能見直しプログラム～ムダゼロの実現～

【具体的手段】

(3)「ムダ・ゼロ政府」を目指して

①民間経営ベストプラクティスの導入

（前略）成果による職員評価（21年度試行）、（中略）目標による組織管理（21年度試行）、

【地方公共団体における現状、課題を踏まえた新論点】

○ 組織目標に係る個人目標の優先を明確にすべきではないか。

人材育成等の観点から、自己啓発目標や部下育成目標など組織目標以外の項目についての目標を設定している団体も多いが、組織目標の優先性が明確になるよう、目標設定数やウェイト設定等も工夫すべきではないか。

○ 目標管理の手法を前提とした業績評価とするべきか。

目標管理によらず、単純に業務上の結果としての実績をもって業績評価を行っている団体も多いのが実状であるが、組織目標との関連づけを強め、効果的に公務能率を向上させるためにも、目標管理の手法を前提とすべきでないか。



[D市の例]

新総合計画（政策体系を規定）や行財政改革プラン、施政方針などを踏まえ、組織目標設定会議（局長級）で各局の組織目標を決定し、それを踏まえ、部、課ごとに目標の連鎖を持った組織目標を設定し、当該組織目標にリンクさせる形で人事評価制度における職員個人の業務目標を設定。

[E市の例]

トップとのヒアリングで決めた組織目標や、各所管で定める組織目標をブレイクダウンし、個人目標を設定。その上で、目標の

○役割期待度（職員の資格等級に対し「期待以上」「期待どおり」「期待以下」）

○組織期待度（部門方針への貢献度として「躍進」「前進」「維持」）

により難易度設定。特に、組織期待度の設定は、各所属及び人事課で厳格に確認

○ 能力評価と業績評価を二本立て実施の認識醸成が必要ではないか。

・ 能力評価のみの実施団体も多い反面、幹部職員に対して業績評価のみ実施としている団体や、係員級職員について業績評価を行っていない団体が見られる。両評価ともに必要との認識醸成が必要

・ また、組織目標に関する責務が重い管理職について、職位に応じて段階的に業績評価のウェイトを高く設定する地方公共団体が多い。ウェイトづけは、評価後の活用が前提となるものだが、評価自体としてどう考えるか。能力評価及び業績評価による総合評価を全職員に実施するもの、との基本認識でよいか。

<地公法改正案（第6条）抄>

※国家公務員法も同様

（前略）任命権者は、・・・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定をいう。）・・・を行う権限を有するものとする。

○ 係員クラスの職員における円滑な目標設定のためにどうすべきか。

係員クラスの職員から「目標を立てにくい」との声が聞かれる場合があるが、どのような対応が考えられるか。幹部職員に対するのと同様の視点で業績を測るのではなく、実務的レベルを勘案した目標設定とする工夫も必要ではないか。

[データ]

「能力評価」の実施割合79.3%に対し、目標管理的手法を取り入れた「業績評価」の実施割合は35.0%と約半分の割合。

「能力評価」と「業績評価」が同じ評価ウェイトなのは3割程度。管理職について「業績評価」のウェイトがやや高いが、総じて「能力評価」のウェイトが高め。

[平成20年度勤務成績の評定に係る調査](速報値)

実施した評価方法について(平成19年度の実施状況)

(単位: %)

	都道府県	指定都市	市区町村	合計
能力の判断基準を明確にした「能力評価」	100.0%	94.1%	78.0%	79.3%
目標管理的手法を取り入れた「業績評価」	63.8%	82.4%	32.8%	35.0%
仕事の成果・実績を評価項目に取り入れた「業績評価」	59.6%	70.6%	42.4%	43.6%
「能力評価」と目標管理的手法を取り入れた「業績評価」の両方を実施	63.8%	82.4%	30.4%	32.7%

(総務省自治行政局公務員部資料)

[地方公務員の評価システムに関するアンケート調査結果](速報値)

<評価方法のウェイト>

(単位: %)

部長級職員の評定の場合	都道府県	指定都市	市区町村	合計
「業績評価」のみを考慮	23.1%	35.3%	9.9%	11.4%
「能力評価」のみを考慮	3.8%	0.0%	20.2%	18.7%
「業績評価」及び「能力評価」を考慮するが、どちらかと言えば「業績評価」を重視	26.9%	5.9%	25.2%	24.6%
「業績評価」及び「能力評価」を考慮するが、どちらも同じウエイト	26.9%	35.3%	22.8%	23.4%
「業績評価」及び「能力評価」を考慮するが、どちらかと言えば「能力評価」を重視	3.8%	11.8%	16.8%	15.9%
その他	15.4%	11.8%	5.2%	5.9%

(単位：％)

課長級職員の評定の場合	都道府県	指定都市	市区町村	合計
「業績評価」のみを考慮	9.8%	0.0%	5.7%	5.8%
「能力評価」のみを考慮	12.2%	0.0%	24.7%	23.8%
「業績評価」及び「能力評価」を考慮するが、どちらかと言えば「業績評価」を重視	14.6%	17.6%	19.8%	19.6%
「業績評価」及び「能力評価」を考慮するが、どちらも同じウエイト	36.6%	23.5%	27.8%	28.1%
「業績評価」及び「能力評価」を考慮するが、どちらかと言えば「能力評価」を重視	9.8%	47.1%	18.3%	18.4%
その他	17.1%	11.8%	3.7%	4.4%

(単位：％)

係長級職員の評定の場合	都道府県	指定都市	市区町村	合計
「業績評価」のみを考慮	2.4%	0.0%	4.9%	4.7%
「能力評価」のみを考慮	23.8%	13.3%	30.0%	29.5%
「業績評価」及び「能力評価」を考慮するが、どちらかと言えば「業績評価」を重視	2.4%	6.7%	8.0%	7.8%
「業績評価」及び「能力評価」を考慮するが、どちらも同じウエイト	40.5%	13.3%	28.7%	29.0%
「業績評価」及び「能力評価」を考慮するが、どちらかと言えば「能力評価」を重視	21.4%	60.0%	24.1%	24.5%
その他	9.5%	6.7%	4.2%	4.5%

(単位：％)

一般職員の評定の場合	都道府県	指定都市	市区町村	合計
「業績評価」のみを考慮	2.4%	0.0%	4.7%	4.5%
「能力評価」のみを考慮	23.8%	13.3%	30.9%	30.4%
「業績評価」及び「能力評価」を考慮するが、どちらかと言えば「業績評価」を重視	2.4%	6.7%	6.3%	6.1%
「業績評価」及び「能力評価」を考慮するが、どちらも同じウエイト	38.1%	13.3%	25.3%	25.7%
「業績評価」及び「能力評価」を考慮するが、どちらかと言えば「能力評価」を重視	23.8%	53.3%	28.8%	28.9%
その他	9.5%	13.3%	4.0%	4.4%

#### 4. 評価者訓練について

##### 【第18次公能研における整理】

- 部下を適正に評価することは管理・監督者の重要な能力である。
- 人事評価の導入時は原則として評価者全員を対象に、①組織における人事管理の基本的な考え方、②人事評価を実施する意味、③人事評価システムを運用する際における評価誤差を防止するための手法などを教育する評価者訓練を実施すべき。
- 内容としては、①能力評価における具体的な行動観察記録の付け方の要点、②実績評価における具体的な目標設定の仕方、③人材育成的な観点からの面談の技法などを十分修得させておくべき。
- 人事評価の実施において、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、相当の時間と労力を投入すべき。その際、広域的な複数の団体間での共同研修や市町村アカデミーとの連携も検討すべき。

##### 【地方公共団体における現状、課題を踏まえた新論点】

- 評価者訓練の重要性の認識醸成が必要ではないか。

評価者訓練の実施率はまだ十分とは言えず、公平性の確保、納得性を高めるためにも、最も重要なポイントとなるとの認識の醸成が必要ではないか。

##### [各団体における評価者訓練の例]

###### (評価者訓練の取扱)

- ・ 新任課長に対する昇任時研修など他の研修と併せて評価者訓練を実施。
- ・ 人事評価の実施のための単独の研修項目として位置づけ、毎年実施。

###### (評価者訓練の内容)

- ・ 新任課長は制度概要や面談の進め方、部下の育成方法など。
- ・ 新任課長以外はケーススタディ中心など、評価者の経験に応じたメニュー設定。

(評価者訓練の方法)

- ・ 人事課職員による講義と教材（ビデオ）を用いた訓練を実施。
- ・ 外部講師により庁内の講師養成を行い、評価者訓練自体は内部職員が実施。

[データ]

勤務評定実施団体のうち評価者訓練を実施しているのは 64.1%で、都道府県、指定都市においては9割以上の団体で実施される反面、その他の市区町村で未実施が多い。

[地方公務員の評価システムに関するアンケート調査結果](速報値)

(単位: %)

評価者訓練の実施の有無	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	H14	H20	H14	H20	H14	H20	H14	H20
実施	48.8%	91.4%	81.9%	94.1%	38.4%	62.4%	39.3%	64.1%
毎年定期的に実施	22.0%	72.3%	36.4%	76.5%	14.1%	35.1%	14.6%	37.4%
毎年ではないが、定期的に実施	0.0%	2.1%	0.0%	0.0%	1.8%	4.6%	1.7%	4.4%
定期的ではないが、管理職研修等の際に実施	26.8%	14.9%	45.5%	17.6%	14.7%	16.8%	15.5%	16.7%
その他	0.0%	2.1%	0.0%	0.0%	7.8%	5.9%	7.5%	5.6%
未実施	51.2%	8.5%	18.2%	5.9%	61.6%	37.6%	60.8%	35.9%
計	100.0%	99.9%	100.1%	100.0%	100.0%	100.0%	100.1%	100.0%

(単位: %)

評価者訓練1回あたりの時間	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	H14	H20	H14	H20	H14	H20	H14	H20
1時間未満	11.1%	4.8%	0.0%	12.5%	13.1%	6.9%	12.8%	6.9%
1時間以上3時間未満	44.4%	26.2%	50.0%	25.0%	29.8%	41.1%	31.0%	39.7%
3時間以上5時間未満	5.6%	19.0%	0.0%	12.5%	17.3%	24.8%	16.4%	24.1%
5時間以上	38.9%	50.0%	50.0%	50.0%	39.7%	27.3%	39.9%	29.3%
計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	99.9%	100.1%	100.1%	100.0%

(単位: %)

評価者訓練の対象者	都道府県	指定都市	市区町村	合計
	H20	H20	H20	H20
全ての評価者に対して実施	26.2%	25.0%	62.7%	59.3%
新しく評価者になった職員のみを実施	64.3%	56.3%	21.4%	25.1%
特定の階層の評価者に対して実施	7.1%	12.5%	10.2%	10.1%
その他	2.4%	6.3%	5.6%	5.4%
計	100.0%	100.1%	99.9%	99.9%

5. 評価基準等の公表（人事評価の基準及び方法等）

【第18次公能研における整理】

- 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、人事評価の基準及び方法に関する実施規定・実施要領の公表を行うべき。

【地方公共団体における現状、課題を踏まえた新論点】

- 透明性向上のためにどのように取り組むべきか。
- ・ 職員にとっての客観性、納得性に加え、住民からの信頼を高める観点から、評価基準等の公表は不可欠。人事評価自体だけでなく、求める人材像や人材育成基本方針等と合わせた人事行政全体の姿を積極的に発信する姿勢が必要ではないか。
  - ・ また、人事評価の基準及び方法は、組織として統一性が発揮されるよう、よりオープンな形で明定すべきではないか。

<地公法改正案（第23条の2第2項）>

※国家公務員法も同様

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。

（定めるべき事項の例）

- |                     |                          |
|---------------------|--------------------------|
| ◎実施権者               | ○人事評価の方法（能力評価、業績評価）      |
| ◎人事評価の種類（定期評価、特別評価） |                          |
| ◎人事評価の評価期間          | ○人事評価の手続（サイクル）           |
| ◎人事評価の手続（評定者、調整者）   | ○その他（評価結果のフィードバック、苦情処理等） |
| ◎記録の作成              |                          |

※ ◎は国家公務員における、勤務成績の評定に関する手続及び記録に関する政令上の規定事項

[データ]

勤務評定実施団体のうち評価基準等を公表しているのは 60.5%で、指定都市では全団体が評価基準等を公表するも、その他の市区町村では半数強である。

[地方公務員の評価システムに関するアンケート調査結果](速報値)

(単位: %)

評価基準等の公表について	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	H14	H20	H14	H20	H14	H20	H14	H20
公表している	51.2%	89.4%	45.5%	100.0%	34.2%	58.5%	34.9%	60.5%
公表していない	48.8%	10.6%	54.5%	0.0%	63.5%	39.5%	62.8%	37.7%
その他(未回答を含む)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.4%	2.0%	2.2%	1.8%
計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.1%	100.0%	99.9%	100.0%

## 6. 評価結果の開示について

### 【第18次公能研における整理】

- 評価結果の開示には、職員の自学の意識が高まるなどの人材育成の観点と、評価結果の活用としての任用や給与処遇などに対する職員の納得性の向上という観点がある。
- 評価のフィードバックを通じて、職員の指導や人材育成を行うことが望ましいが、評価が甘くなるという懸念、人間関係の対立やモラルの低下等の課題も考えられる。
- 開示にあたっては①開示趣旨の徹底と、面談等による本人の納得と理解を得ること、②開示範囲は、人材育成と職員の納得性、各団体の組織風土を踏まえ個々に十分検討すべき、③開示対象職位は、段階的な開示の実施も視野に入れて検討すべき。

### 【国公の動向等を踏まえた新論点】

- 評価結果の開示にどのように取り組むべきか。

評価結果の開示については、職員の主体的な取組を促す観点から、積極的な取組が必要ではないか。



## [各団体における評価結果開示の例]

### (開示の内容)

- ・人材育成の観点から、評語のみでなく評価シートを含めた開示を面談の中で実施。
- ・評価者の負担を考慮し、全職位には原則評語のみを開示し、希望者に評価シートを含め全開示。
- ・評語そのものの直接的開示は行わず、評価結果を踏まえ今後改善すべき点に関する適切なコメントと助言を実施。

### (開示方法等)

- ・面談時又は通知で全職員に開示。
- ・希望者が人事課まで申請後、開示。
- ・総合評価結果がD又はEの職員に対して開示を実施。

## <国家公務員制度改革基本法第9条(抄)>

政府は、職員の倫理の確立及び信賞必罰の徹底のため、次に掲げる措置を講ずるものとする。

- ハ 職員に対する評価結果の開示その他の職員の職務に対する主体的な取組を促すための措置を講ずること。

## <新たな人事評価の第2次試行について>

(平成18年11月人事管理運営協議会幹事会申し合わせ) (抄)

### 4. 試行内容等

#### ③ 評価内容のフィードバック

被評価者が自らの職務遂行能力及び勤務実績を客観的に捉え、主体的な能力開発、業務遂行に取り組むことを促す等の観点から、フィードバック(各府省の状況に応じ、評価結果の開示、評価内容に即したコメント、あるいは、指導・助言など適切な態様により実施)を行う。その際、個別の項目・目標等に即した指導・助言を行うなどきめ細かく行うよう努めるものとする。

[データ]

勤務評定実施団体のうち評価結果の開示を原則としているのは 30.4%で大幅に増加しているが、非開示を原則とする団体の割合が 50.2%と半数を占めている。

上司による面談を行って開示する割合が 66.2%と最も高く、開示する評価結果の内容については各評価項目別の個別評価結果とする割合が 54.1%と最も高い。

[地方公務員の評価システムに関するアンケート調査結果](速報値)

(単位: %)

評価結果の開示について	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	H14	H20	H14	H20	H14	H20	H14	H20
被評価者に開示することを原則としている	9.8%	48.9%	0.0%	52.9%	9.6%	29.1%	9.5%	30.4%
原則として被評価者に開示するが、開示しない場合 があり得る	4.9%	6.4%	9.1%	5.9%	1.2%	3.3%	1.4%	3.4%
原則として被評価者に開示しないが、開示する場合 があり得る	7.3%	8.5%	9.1%	23.5%	5.6%	11.5%	5.7%	11.5%
被評価者に開示しないことを原則としている	78.0%	36.2%	81.8%	17.6%	79.4%	51.4%	79.4%	50.2%
その他(未回答を含む)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.2%	4.7%	4.0%	4.5%
計	100.0%	100.0%	100.0%	99.9%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(単位: %)

評価結果の開示方法について	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	H14	H20	H14	H20	H14	H20	H14	H20
上司等による面談を行わずに開示する	11.1%	10.0%	0.0%	7.1%	16.2%	15.1%	15.7%	14.5%
上司による面談を行って開示する	66.7%	83.3%	50.0%	78.6%	49.1%	64.6%	50.0%	66.2%
上司以外の者(人事担当者等)による面談を行って 開示する	0.0%	3.3%	0.0%	14.3%	25.1%	15.3%	23.6%	14.5%
その他(未回答を含む)	22.2%	10.0%	50.0%	0.0%	24.6%	8.6%	24.7%	8.4%

(単位: %)

開示する評価結果の内容について	都道府県	指定都市	市区町村	合計
	H20	H20	H20	H20
総合評価結果の評語	33.3%	50.0%	37.2%	37.3%
各評価方法別の評価結果の評語	46.7%	71.4%	17.6%	20.9%
各評価項目別の個別評価結果	63.3%	57.1%	53.4%	54.1%
包括的に伝える	16.7%	0.0%	28.4%	26.8%
その他	10.0%	0.0%	6.3%	6.4%

## 7. 面談の実施について

### 【第18次公能研における整理】

(評価結果の開示にあたって)

- 面接等により、本人の納得と理解を得ること。

### 【国公の動向等を踏まえた新論点】

- 面談実施についてどう考えるか。

人事評価の透明性、納得性の確保や人材育成の観点、効果的な目標管理の観点から、面談実施をどう考えるか。

また、実施する場合、いたずらに機会を増やすのではなく、面談のテーマを十分吟味して取り組むべきではないか。

### [団体における面談の取組例]

- ・ 期首 業績評価における目標設定（目標内容や難易度設定）の確認
- ・ 期中 目標の進捗状況等の聴取（目標修正や新規目標の設定）、指導育成
- ・ 期末 自己評価の理由の確認、希望等の聴取、指導育成
- ・ 結果開示時 評価結果の開示、給与反映区分の開示

### [国家公務員の例]

<新たな人事評価の第2次試行について>（平成18年11月人事管理運営協議会）（抄）

#### 4. 試行内容等

##### ② 自己評価及び面談

評価システムの信頼性を高め、実効あるものとするため、被評価者に自己評価させるとともに、評価者と被評価者との面談等を実施し、業務上の目標等の明確化、業務遂行状況の振り返り、人材育成の観点からの指導・助言等を行う。

勤務評定実施団体のうち勤務評定において面接を実施しているのは51.6%で、指定都市では全団体で実施されているほか、その他の市区町村では未実施が多い。

[地方公務員の評価システムに関するアンケート調査結果](速報値)

(単位：%)

面接実施の有無	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	H14	H20	H14	H20	H14	H20	H14	H20
実施	43.9%	80.8%	36.4%	100.0%	21.2%	49.6%	22.2%	51.6%
毎年定期的に実施	36.6%	78.7%	18.2%	94.1%	11.5%	38.0%	12.5%	40.6%
必要に応じて実施	7.3%	2.1%	9.1%	5.9%	7.4%	9.6%	7.5%	9.2%
その他	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%	2.3%	2.0%	2.2%	1.8%
未実施	56.1%	19.1%	63.6%	0.0%	78.8%	50.4%	77.8%	48.3%
計	100.0%	99.9%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	99.9%

## 8. 苦情対応について

### 【第18次公能研における整理】

- 評価に対してなお不満・苦情が生じた場合、被評価者からの意見表明の機会や評価者からの評価理由等の事実確認などの「場」としての苦情相談を人事評価システムに組み入れ、その信頼性を高めることが必要。
- 先ずは、職員が所属する部課で対応する仕組みを原則としつつ、人事担当課や職員相談員等、職員ができるだけ幅広く相談できる「場」を用意することが適切。その際、相談者が、それを理由として不利益な取扱いをされてはならないことを明示することが必要。

### 【国公の動向等を踏まえた新論点】

- 職員が幅広く苦情相談できる体制を整えるべきではないか。

先ずは、人事評価に関する全般的な苦情について、できるだけ幅広く職員が「苦情相談」できる体制を整えるべきではないか。

- 苦情処理とどのように役割分担すればよいか。

一般的に、開示された評価結果に関するもの又は苦情相談によっても更に不服が残る場合に、「苦情処理」として、窓口を人事担当部局のほか第三者的な機関として設けていることも多い。また、職員からの申出に基づき、関係者へのヒアリングを含め、事実関係を確認の上、評価結果の客観性を調査し、当該結果について任命権者に報告、意見具申する役割が考えられる。苦情相談との役割分担をどう考えればよいか。

- 〔 ・ 当該報告、意見具申を踏まえ、任命権者が措置を講ずるもの 〕
- 〔 ・ 苦情相談や苦情処理の対象は人事評価自体に係るもの 〕

- 人事委員会・公平委員会における苦情処理機能とどのように役割分担すればよいか。
- 前述の「苦情相談」及び「苦情処理」と、人事委員会・公平委員会における苦情処理との役割分担をどう考えればよいか。

[国家公務員の試行例]

<新たな人事評価の第2次試行について>

(平成18年11月人事管理運営協議会幹事会申し合わせ) (抄)

#### 4. 試行内容等

##### ⑤ 苦情等への対応

- ・ 試行の実施過程において発生したトラブル、職員からの苦情等については、評価者が被評価者と十分にコミュニケーションを図る中で適切に把握・対応する。(後略)
- ・ 各府省の人事担当部局等に窓口等を設置し、被評価者等が評価の手法、結果等に関する疑問、不満等を申し出ることができることとし(後略)。
- ・ 人事院における既存の苦情相談制度においても、試行に係る苦情について対応する。

[データ]

勤務評定実施団体のうち苦情処理制度を導入しているのは 26.3%で、うち 65.6%が人事課を窓口とした苦情相談を実施。評価結果に関する苦情割合が 23.5%と最も高い。

[地方公務員の評価システムに関するアンケート調査結果] (速報値)

(単位: %)

苦情処理制度について	都道府県	指定都市	市区町村	合計
導入している	63.8%	70.6%	23.8%	26.3%
今後導入する	6.4%	11.8%	6.5%	6.5%
導入していない	29.8%	17.6%	68.0%	65.6%
その他	0.0%	0.0%	1.7%	1.6%
計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(単位: %)

苦情処理制度の内容	都道府県	指定都市	市区町村	合計
人事課を窓口とした苦情相談の実施	83.3%	66.7%	63.4%	65.6%
各部局単位で苦情相談の窓口を設置	26.7%	58.3%	7.4%	11.6%
人事課に調整者等で構成される苦情処理委員会を設置	10.0%	8.3%	37.0%	33.0%
各部局単位で調整者等で苦情処理委員会を設置	3.3%	8.3%	1.2%	1.8%
(職員以外の)第三者を委員に含む苦情処理委員会を設置	3.3%	0.0%	3.7%	3.5%
その他	20.0%	8.3%	11.5%	12.3%

(単位: %)

寄せられた苦情処理(苦情相談)の内容	都道府県	指定都市	市区町村	合計
評価結果に関する苦情	30.0%	33.3%	22.2%	23.5%
評価者に対する苦情	13.3%	16.7%	11.1%	11.6%
その他評価制度全般に関する苦情	13.3%	25.0%	9.1%	10.2%
これまで実例がない	66.7%	58.3%	70.0%	69.1%

## 9. 人事評価システムを補完するシステム（自己申告等）

### 【第18次公能研における整理】

- 自己申告は、現行制度下においても広く定着しているが、人事評価の実施にあたり、目標管理や配置転換における活用など人材育成の点からも一層重要となる。

### 【国公の動向等を踏まえた新論点】

- 自己申告を効果的活用をどのように考えるか。

職員の納得性を高める観点からも、面談との組合せ等、自己申告の要素を効果的に取り入れるべきではないか。

### [参考] 国家公務員の例

#### <新たな人事評価の第2次試行について>

（平成18年11月人事管理運営協議会幹事会申合せ）（抄）

#### 4. 試行内容等

##### ②自己評価及び面談

評価システムの客観性を高め、実効性あるものとするため、被評価者に自己評価させるとともに、評価者と被評価者との面談を実施し、業務上の目標等の明確化、業務遂行状況の振り返り、人材育成の観点からの指導・助言等を行う。



[データ]

勤務評定実施団体のうち自己申告制度を導入している団体の割合は62.5%であり、これらの団体のうち58.1%が勤務評定との連携を図っている。

都道府県、指定都市での導入率はそれほど変化がないが、市区町村で導入している団体が増加している。

[地方公務員の評価システムに関するアンケート調査結果](速報値)

(単位: %)

自己申告制度の導入状況	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	H14	H20	H14	H20	H14	H20	H14	H20
導入している	75.6%	78.7%	72.7%	76.5%	47.8%	61.5%	49.1%	62.5%
導入していない	24.4%	21.3%	27.3%	23.5%	49.1%	35.9%	47.9%	35.1%
その他(未回答を含む)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.1%	2.6%	3.0%	2.5%
計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.1%

(単位: %)

勤務評定との連携	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	H14	H20	H14	H20	H14	H20	H14	H20
参考にしている	57.1%	81.1%	62.5%	53.8%	47.7%	56.8%	48.5%	58.1%
特に参考にしていない	42.9%	18.9%	37.5%	46.2%	49.8%	41.9%	49.2%	40.8%
その他(未回答を含む)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.5%	1.6%	2.3%	1.5%
計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.3%	100.0%	100.4%

(単位: %)

勤務評定を実施する際に参考にする自己申告の内容	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	H14	H20	H14	H20	H14	H20	H14	H20
現在の職務についての適性・仕事の量・質等についての本人の申告	93.8%	66.7%	100.0%	71.4%	80.3%	77.5%	81.5%	76.6%
異動希望の申告	81.3%	46.7%	100.0%	28.6%	78.1%	55.3%	78.7%	54.2%
能力・資格・免許等についての申告	68.8%	56.7%	80.0%	57.1%	48.5%	39.6%	50.4%	41.2%
自由意見欄での申告	81.3%	53.3%	80.0%	71.4%	54.1%	48.3%	56.3%	49.1%
本人の職務についての成果の申告	68.8%	83.3%	100.0%	100.0%	48.1%	62.1%	50.4%	64.4%
研修機関への要望についての申告	43.8%	26.7%	40.0%	0.0%	25.3%	13.8%	26.8%	14.5%
その他(未回答を含む)	6.3%	13.3%	0.0%	14.3%	8.6%	7.3%	8.3%	7.9%