

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3回）

検討資料

<人事評価の活用面での整理>

18次公務能率研究部会報告書における視点を出発点に、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、活用面における論点を整理する。

10. 人事評価結果の活用

【第18次公能研における整理】

- 人事評価システムは、①年功序列的・横並び的な人事管理から能力・業績を重視した人事制度への改革、②地方自治を担う多様な人材の確保・育成・活用の促進等を図るため、人事行政運営全般に当たってその根幹となることから、今後は任用管理のみならず、人材育成や給与上の処遇や分限処分までにいたるトータル人事管理システムに活用していくことが望ましい。
- これから初めて人事評価システムを導入する団体にあつては、導入しやすい任用管理の分野と併せて、今後特にその重要性が増す人材育成の分野における活用から検討することも考えられる。
- 人材育成との関連においては、求められる能力に達しない職員に対してきめ細かな指導プログラムを用意することが求められる。その上で、一定期間の後、その指導の成果を改めて測定し、従事可能と考えられる職への配置や再度の指導等が行われることが必要である。このような取組を行っても何らの成果も得られないようなときには、場合により地方公務員法に基づく分限処分の適用も視野に入れ、その際、人事評価結果もその判断の材料の一つとして活用することもあり得る。

【地方公共団体における現状、課題を踏まえた論点】

- 人事評価をトータルの人事管理システムとして人材育成方針に位置づけ、人材育成から任用管理、給与上の処遇や分限処分にいたるまでの各分野にしっかり活用していくべきではないか。
- これを公務能率の向上、広義の人材育成を図る観点からの「人材育成のための人事評価」と考えるべきではないか。
- その上で、各団体の熟度や実状に応じて、重点の置き方などの工夫を考えるものではないか。

[つくば市] 組織の担い手である職員の能力開発、有効活用と、公正な処遇

[久留米市] 職員のモチベーションの向上を念頭

[枚方市] 人材育成の基盤としての評価（特に能力評価）

→いずれも人材育成のための人事評価と位置づけた上で給与上の処遇等、各分野に活用

- 任用管理や給与上の処遇の観点ではどのような組み立てが考えられるか。
- 人材育成の観点からの取組として何が重要か。

[参考] 国家公務員の例

<公務員人事管理に関する報告（抄）>（平成20年8月 人事院）

2 能力及び実績に基づく人事管理の推進～新たな人事評価制度の導入～

(1) 人事評価制度の枠組み

人事評価は人事管理のツールであるとともに、これにより行政運営の改善の効果も期待されるものであることから、（中略）職員に自身の役割をよく理解させた上で、それを踏まえて職員の勤務実績を評価することが重要。

(2) 評価結果の活用

人事評価は、任用、給与、分限など人事管理の基礎とされている。改正国家公務員法の趣旨を踏まえ、人事評価制度の円滑な導入にも留意しつつ、評価結果の人事管理への活用の在り方について検討を進めてきた。（後略）

2 能力及び実績に基づく人事管理の推進～新たな人事評価制度の導入～

(4) 勤務実績の給与等への反映

イ 降給・降格の仕組みの整備

新たな人事評価制度の導入に伴い、公務の適性かつ能率的な運用を図るため、国家公務員法第75条第2項に基づく処分として、勤務実績が不良であり公務能率に支障を生じさせている場合に、職員を降給させ、又は降格させることができる仕組みを新たに設ける。（中略）能力評価又は業績評価の結果を処分の契機として活用する。

[データ]

【勤務評定結果の活用分野について】

勤務評定実施団体のうち 94.5%の団体が勤務評定を何らかの分野に活用している。
活用分野別にみると、任用管理の分野では比較的高いのに対し、給与上の処遇の分野では低くなっている。

[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)

勤務評定結果の活用分野		都道府県		指定都市		市区町村		合計	
		H14	H20	H14	H20	H14	H20	H14	H20
活用している		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	97.0%	94.1%	97.1%	94.5%
任用管理	昇任・昇格	92.7%	87.2%	90.9%	100.0%	70.0%	64.3%	71.1%	65.9%
	配置転換	92.7%	87.2%	100.0%	94.1%	66.9%	52.6%	68.2%	54.7%
	降任・免職	12.2%	29.8%	36.4%	35.3%	9.9%	7.3%	10.3%	8.8%
人材育成・能力開発等		56.1%	87.2%	72.7%	94.1%	40.0%	49.9%	40.9%	52.2%
給与上の処遇	査定昇給(H20)	—	85.1%	—	76.5%	—	47.5%	—	49.6%
	特別昇給(H14)	51.2%	—	54.5%	—	42.2%	—	42.7%	—
	普通昇給(H14)	39.0%	—	36.4%	—	26.0%	—	26.6%	—
	勤勉手当	29.3%	78.7%	45.5%	70.6%	28.7%	34.5%	28.9%	37.0%
その他	条件付き採用期間の勤務状況判定	34.1%	25.5%	63.6%	41.2%	26.2%	23.3%	26.8%	23.7%
	表彰	29.3%	19.1%	27.3%	5.9%	5.0%	2.6%	6.2%	3.4%
	その他	0.0%	2.1%	0.0%	0.0%	0.7%	2.6%	0.7%	2.6%
特に活用していない		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.0%	5.9%	2.9%	5.5%

【勤務評定の結果の反映について】

勤務評定結果を活用する各分野において、その結果の反映については、給与上の処遇の分野では「勤務評定結果は、当該分野の決定要素の大部分を占める」と回答した団体の割合が最も高くなっている。

また、任用管理及び人材育成・能力開発等の分野では「勤務評定結果と勤務評定結果以外の決定要素は、ほぼ半々である」と回答した団体の割合が最も高くなっている。

<勤務評定の結果の反映について>〔都道府県・指定都市・市区町村の合計〕

勤務評定結果の活用分野		ア 大部分		イ ほぼ半々		ウ かなり小さい		エ 影響なし		オ その他	
		H14	H20	H14	H20	H14	H20	H14	H20	H14	H20
任用 管理	昇任・昇格	18.5%	16.0%	35.7%	34.1%	14.4%	14.1%	2.8%	4.5%	1.6%	1.8%
	配置転換	5.6%	4.2%	36.9%	28.0%	21.3%	19.6%	4.9%	6.0%	1.5%	1.1%
	降任・免職	2.9%	2.6%	4.4%	4.0%	1.9%	2.3%	1.1%	2.1%	0.3%	0.7%
人材育成・能力開発等		5.0%	8.8%	17.3%	22.7%	12.8%	15.8%	5.6%	6.4%	1.5%	2.2%
給与上 の処遇	査定昇給(H20)	—	33.6%	—	10.8%	—	5.3%	—	3.9%	—	0.8%
	特別昇給(H14)	20.4%	—	14.2%	—	6.2%	—	2.2%	—	0.9%	—
	普通昇給(H14)	11.4%	—	6.8%	—	5.2%	—	3.2%	—	0.8%	—
	勤勉手当	17.7%	30.2%	7.6%	4.7%	3.0%	1.9%	1.0%	2.9%	0.6%	1.1%
その他	条件付き採用期間の勤務状況判定	17.2%	17.8%	6.0%	4.5%	2.2%	1.8%	1.2%	1.8%	1.0%	0.6%
	表彰	1.8%	1.0%	1.3%	1.8%	1.5%	1.0%	1.1%	1.9%	0.5%	0.5%
	その他	0.1%	0.5%	0.3%	0.2%	0.3%	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%	0.3%

(注) ア:勤務評定結果は、当該分野の決定要素の大部分を占める。

イ:勤務評定結果と勤務評定結果以外の決定要素は、ほぼ半々である。

ウ:勤務評定結果の与える影響は、勤務評定結果以外の決定要素と比べ、かなり小さい。

エ:勤務評定結果は当該分野を決定する際に参考とされるが事実上影響力を持たないことが多い。

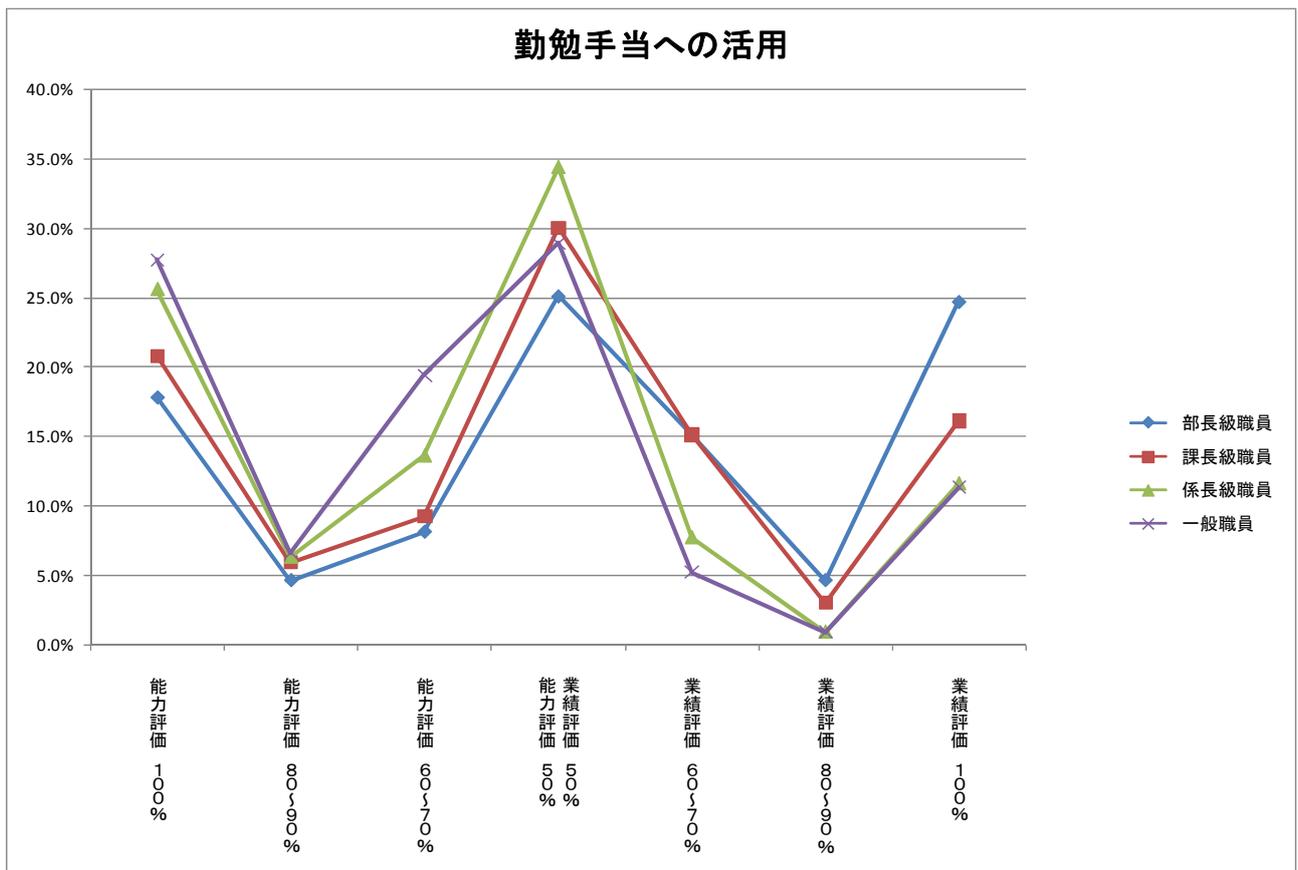
オ:その他

【能力評価と業績評価の比重について】

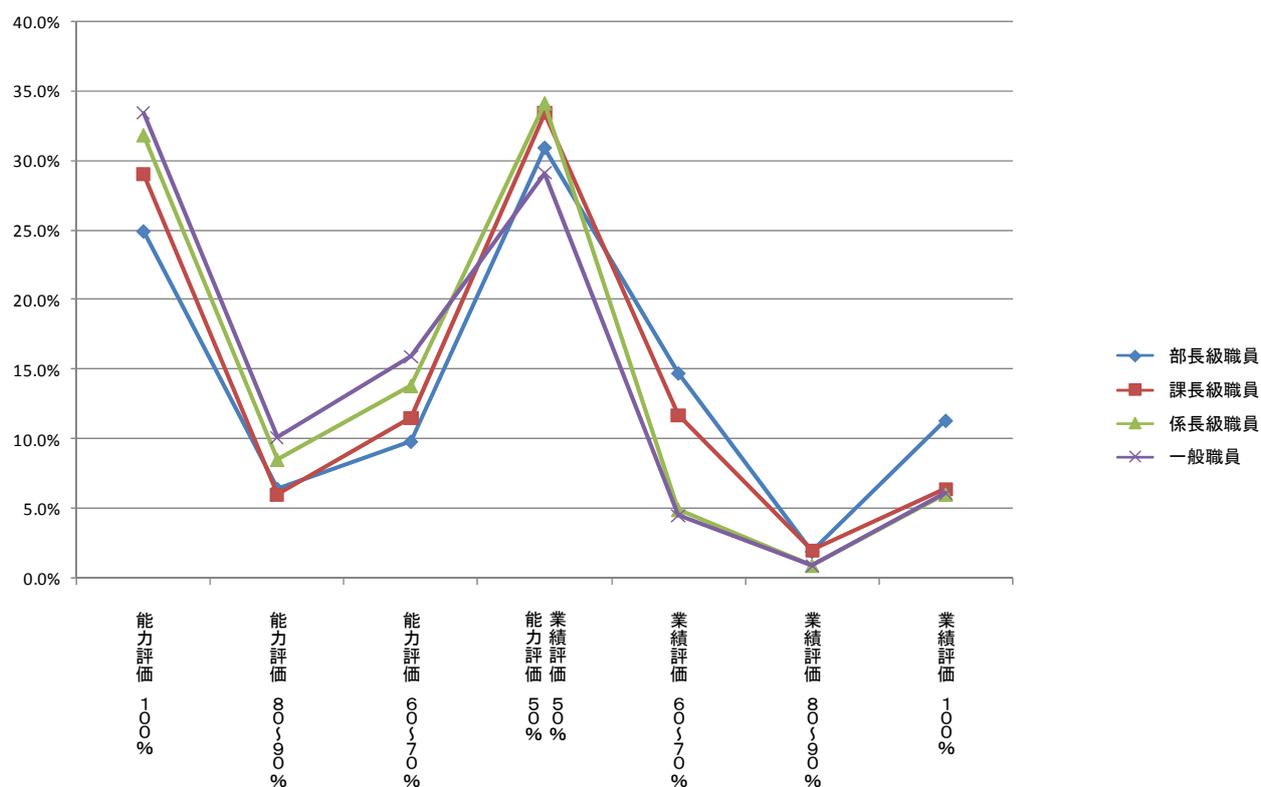
各分野への勤務評定結果の活用において、「能力評価」と「業績評価」の比重を見ると、上位の職位で「業績評価」の比重が高くなっている。

同じ職位でも、勤勉手当への活用に比べて、査定昇給や昇任・昇格への活用するには「能力評価」の比重が高くなっている。

各分野とも「能力評価50%、業績評価50%」と回答した団体が多い。



査定昇給への活用



昇任・昇格への活用

