

人事評価の活用について①

論点メモ

～活用の重点について～

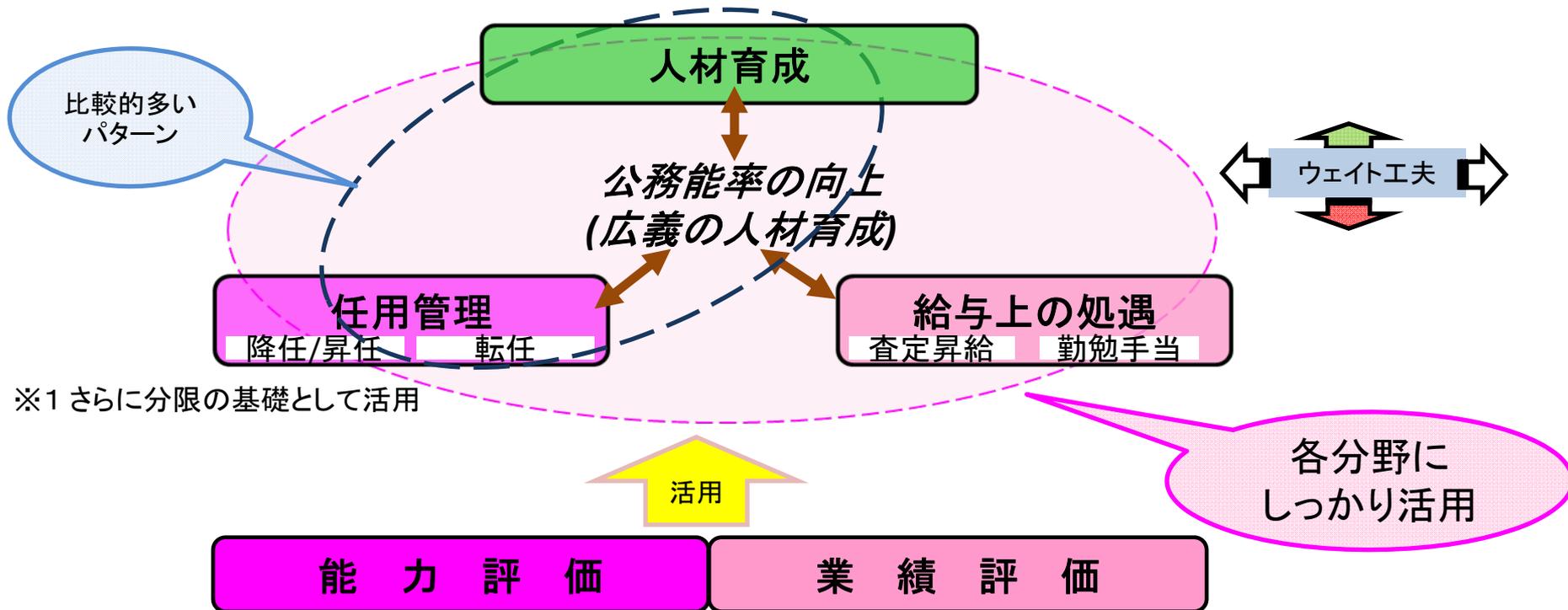
(基本的な考え方)

○人事評価の目的は公務能率の向上(=広い意味での人材育成)が主眼

(論点)

○任用管理、給与上の処遇、人材育成の3分野への活用を通じて、トータルの人材育成が図られるものと考えられるべきではないか。(cf:「人材育成のための人事評価」)(※1、2)

○その上で、各地方公共団体においてウェイト等を工夫するものではないか。



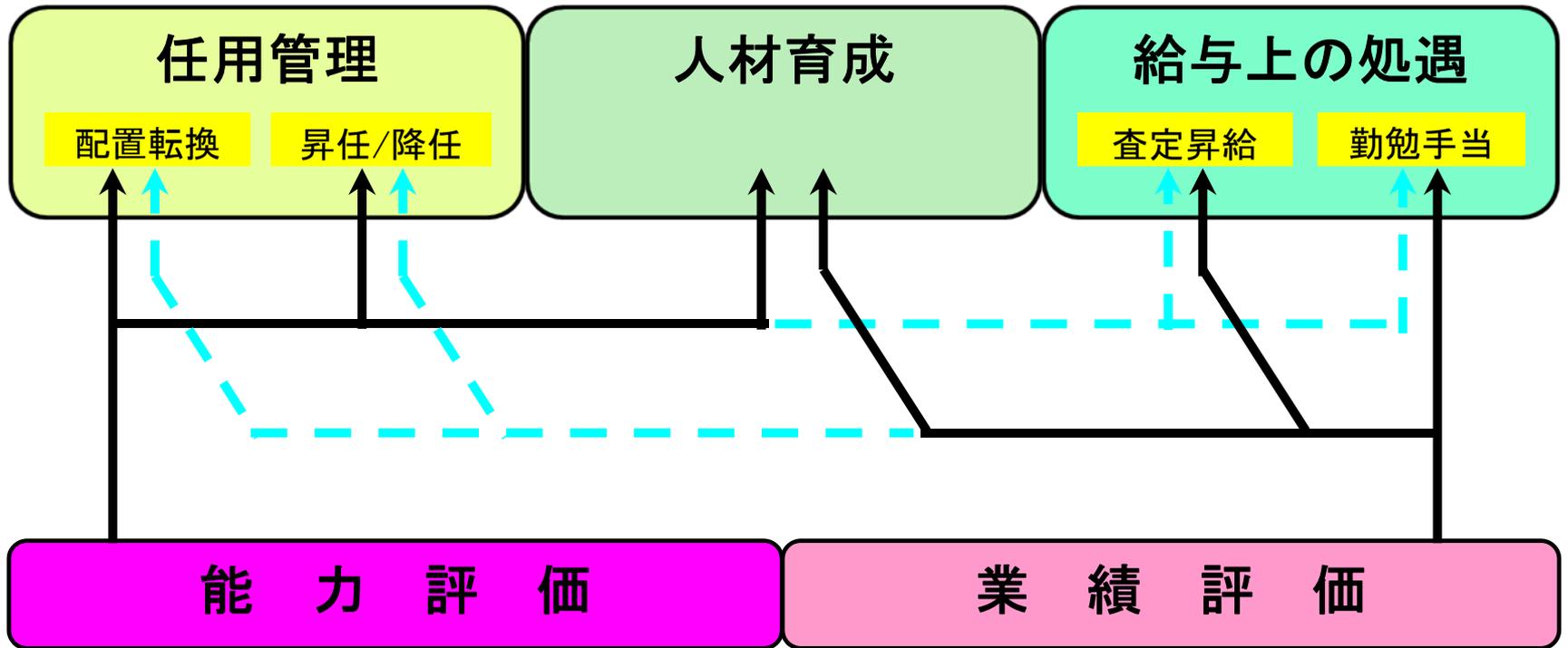
※1 さらに分限の基礎として活用

※2 地公法改正案

第23条第2項「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。」

第23条の3 「任命権者は、…人事評価の結果に応じた措置を講じなければならない。」

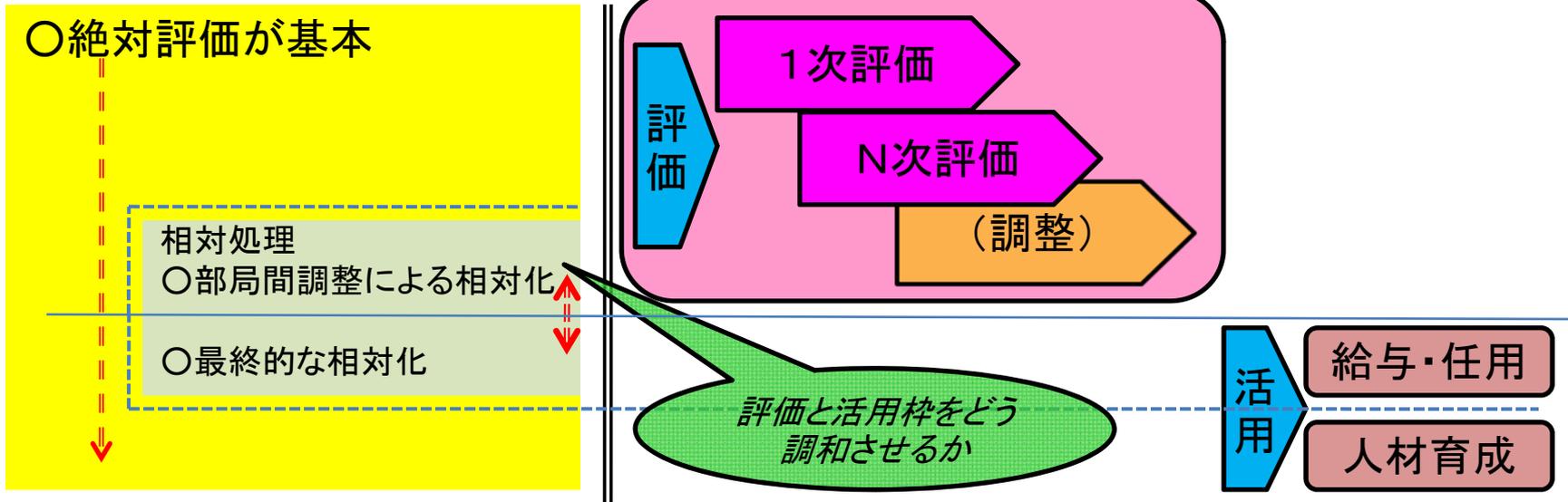
人事評価の活用イメージ



人事評価の活用について②

～絶対評価と相対化～

論点メモ



(基本的な考え方)

○絶対評価が基本。その上で、給与・任用の活用枠に合わせた相対処理が不可欠。

(論点)

○評価と活用枠をどう調和させるか。相対処理をどう考えるか。

(cf: 18次報告書 人事評価後の活用のための「相対評価(相対化)」)

	(～N次評価)	(調 整)	(評価後の活用時)
A	絶対評価	絶対評価	活用枠に沿った相対化(大)
B	〃	絶対評価→一定の相対処理	〃 (小)
C	〃	相対分布による相対評価	(活用枠と評価が連動)

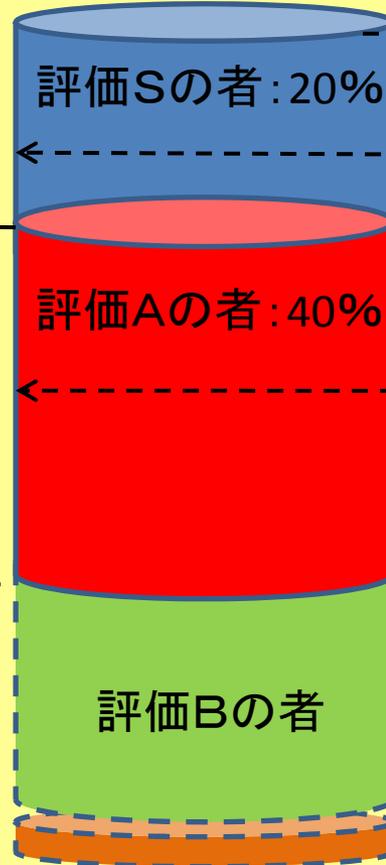
— 評価と活用枠との関係 —

(cf) ケーススタディ
(民間事例)

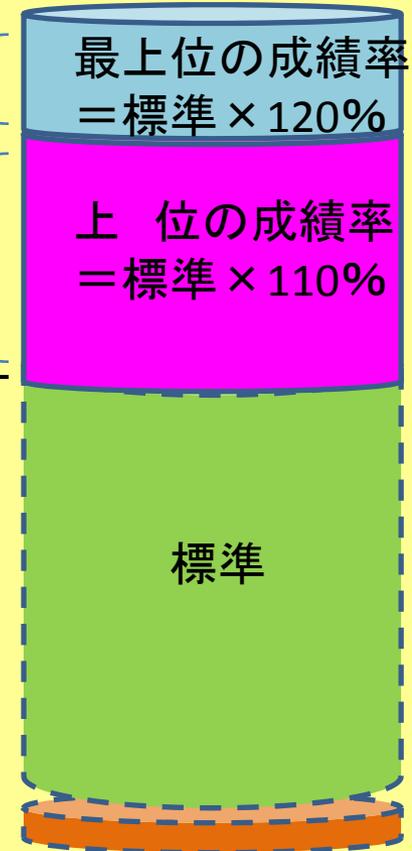
総原資を固定



(例) 評価の結果
= 絶対評価



(例) 勤勉手当への反映
相対化



人数枠・個々の配分率を固定 ↓ 原資を固定

～ 想定原資の総枠内で運用～

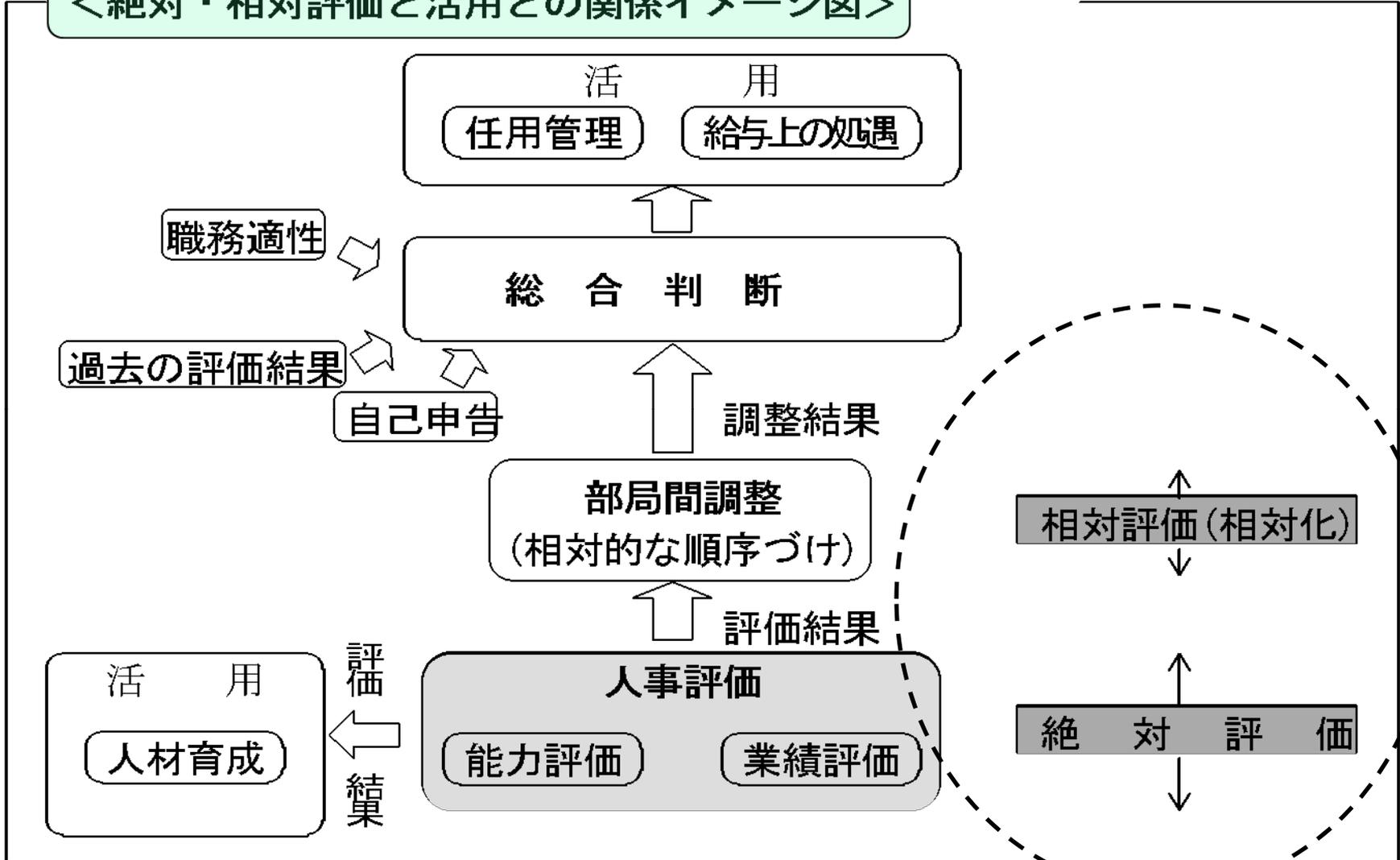
* 上記の例は右例の原資枠内の配分例
 $(20\% \times 10\%) + (10\% \times 30\%)$
 $= (10\% \times 20\%) + (7.5\% \times 40\%)$

* 評価ポイントで原資を按分するケースも。

成績率の分布設定に合わせ、評価S、Aの内容に応じ相対化
(又は評価そのものの調整による)

「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>



人事評価の活用について③

～人材育成の分野への活用～

論点メモ

(基本的な考え方)

○職員の自立的な能力開発を促す。人材育成方針のもと体系的に取り組むことが重要。

(論点)

○人材育成の観点からのポイントは何か。

～国公における人事評価のポイント～ (現在検討中)

①**評価の方法**: 国公法に基づき能力評価及び業績評価を実施

- ・ 能力評価: 職務上とられた行動をもとに絶対評価
- ・ 業績評価: 目標の達成度合に加え目標以外の業績等も勘案し絶対評価

②**評価者訓練**: 各評価者への研修等

③**評価項目等の明示**: 評価項目、基準、実施方法等の明示

④**自己申告**: 被評価者が自らの業務遂行状況を振り返り自己申告を実施

⑤**面談**: 評価者と被評価者がよく話し合い、目標設定やフィードバックを実施

⑥**フィードバック**: 被評価者に対し、評価結果の開示、今後の業務遂行に当たっての指導・助言を実施

⑦**苦情への対応**: 評価に関する苦情に対応する仕組みを整備

- ・ 「苦情相談」:(相談員による簡易迅速な処理)
- ・ 「苦情処理」:(処理委員会による審査など厳格な手続での処理)

人材育成の観点から特に重要なポイント

○マネジメント能力の醸成

◎期待する人材像の明示

◎面談・フィードバック等を通じた職員の振り返り

↓
モチベーション向上
自立的な能力開発

◎さらに、人材育成方針の下で、評価結果を研修制度やジョブローテーション等との連動させた体系的な能力開発

(整理図)

人材育成のための人事評価のポイント

項目	取組	考え方
評価プロセス	○求められる人材像・あるべき職員行動の提示 ○人材育成基本方針と連動した評価項目の設定	・人材育成に関する考え方や関連する人事制度、スケジュール等に明確に位置づけることによるトータルの人材育成
能力評価	○期待する人材像、行動規範（コンピテンシー）等を示した評価項目の設定	・職員に対し、住民サービス向上のために今求められる人物像を示し、方向付ける。 ・人材育成基本方針との連携（各段階で求められる職員像や研修プランの明示など）により主体的な能力開発を促す。
	・コンピテンシーによる評価項目の設定 ・部下の人材育成に関する評価項目の設定 ・職位、育成段階に応じた評価項目の設定	・管理職・監督職の能力評価に人材育成に関する項目を設けることにより、的確な指示や助言を通じた人材（部下）育成が行われるようにする。 ・職員に対し、各職位に必要とされる能力基準や、自身のキャリアプランをわかりやすく中長期的に意識させる。
業績評価	○各職員の能力に応じた適切な目標の設定 ・組織目標と連鎖した目標 ・各職員の自主的なチャレンジ目標の設定	・組織の中で求められる役割を明確にし、組織の一員としての主体的な取り組みと能力開発の伸長を図る。 ・職員の能力レベルや経験に配慮した難易度の目標を設定し、モチベーションの向上を図る。 ・職員に対し、業務遂行に対するインセンティブを付与する。
評価基準の公表	○評価項目、基準、実施方法等の十分な周知	・求められる人材像、あるべき職員行動を明示し、これを促すとともに、評価に対する透明性を確保し職員のモチベーション向上に繋げる。
評価のあり方	○絶対評価を基本	・他者との相对比较を介在させるのではなく、評価基準に則して、職員の能力、目標の達成度を評価する。
評価結果の活用	(自己申告) ・自身の現状、意欲、不足している点や目標未達成の場合の原因等の自己申告	・自己申告の実施や評価結果の開示を通じ、職員が「ふり返り」を行うことにより、自らの優れた点や不足している能力、目標を達成するために必要な点について現状分析をさせ、反省や気づきを次期の業務遂行に反映させる。 ・面談を通じた被評価者と評価者とのコミュニケーションの中で、評価結果や個々の能力、求められているものなどについて共通の認識を持ち、職員それぞれの人材育成に繋がるよう、評価者から助言を実施する。 ・目標の達成感や能力向上の実感により、モチベーションの主体的な高揚を促す。
	(面談実施) ・職員のアピールポイントの聞き取り ・自己分析結果の聞き取り ・評価結果について自己申告等を踏まえた説明 ・自己申告と最終結果の差異等、ふり返り材料の伝達 ・求める人材像と、職員の考えについての意見交換 ・評価結果を踏まえ、個々の職員の特性に応じた助言 ・モチベーションの向上、能力開発（研修）を促す助言	
フィードバック (結果の開示)	○面接により、評価結果の開示（評語・評点）に加えて 職員の優れた点、改善すべき点等、振り返り材料を伝達	

評価結果の活用	研修制度、ジョブローテーション、指導プログラム等との連動によるトータル的人事管理による人材育成
	任用への活用による中長期の人材育成・公務能率の向上

人事評価の活用について④

～評価のねらい～

論点メモ

(基本的な考え方)

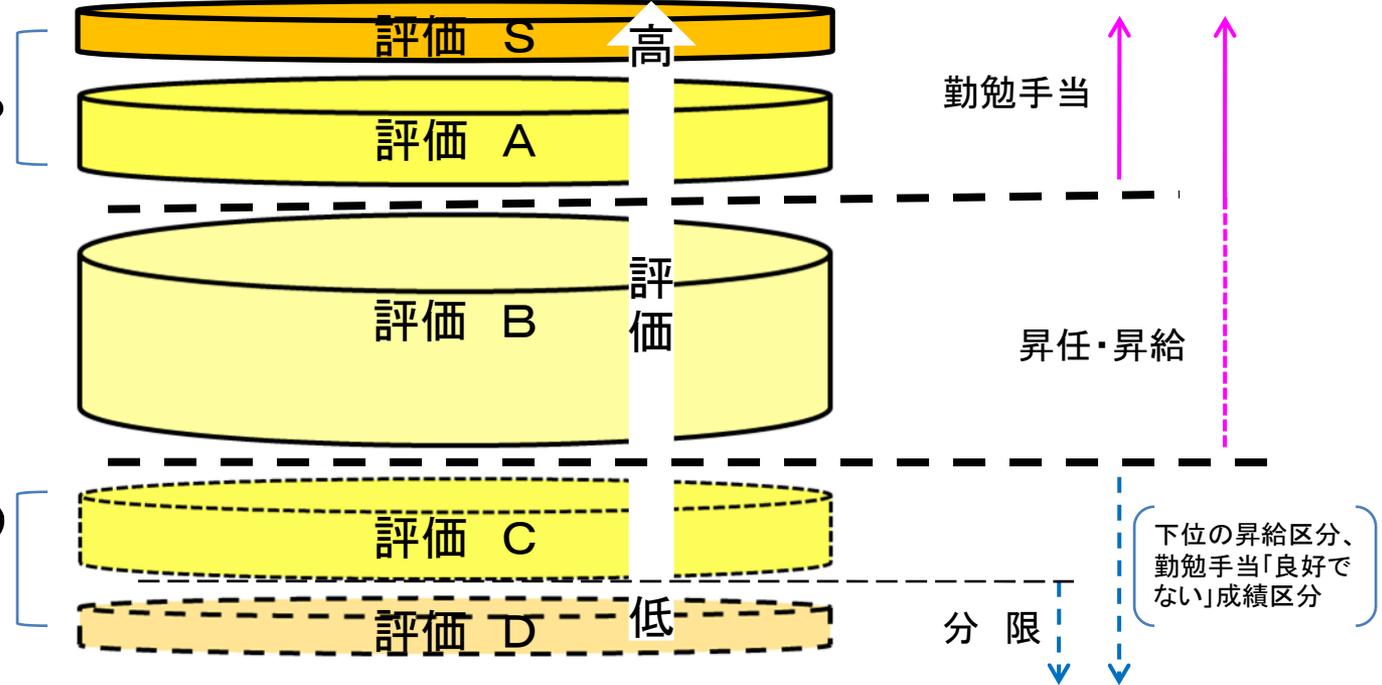
- 下位層に適正な処遇を確実に行う視点
- 上位層にメリハリをつけて報いる視点、それぞれポイント

(論点)

- 下位層の位置づけやウェイトをどう考えるか。(cf: 分限処分の契機)
- 上位層、標準層の位置づけやウェイトをどう考えるか。→処遇の範囲

がんばりのモチベーション

厳格な処遇による公務能率の底上げ、処遇の公平性



※国公における活用の評価要件のイメージ
公務員人事管理に関する報告(人事院)より

国家公務員における評価結果の活用の基本的枠組み

参 考

○5段階の全体評価：(上位：S、A) → (標準：B) → (下位：C、D)

区 分			要 件 []内は評価実施3年後から適用		備 考
			能力評価 (年1回)	業績評価 (年2回)	
任	昇任	本府省課長級以上	前3年 C、Dなし [+平均が標準(B)超] 直近 S、A	直近 C、Dでない	○昇任前の官職におけるそれまでの複数年の評価結果を活用して、昇任後の官職における標準職務遂行能力及び適性を有すると認められる昇任候補者の中から、人事計画、人材育成、将来性その他の事情も考慮して最適任の者を適正な手続により昇任させる。
		上記以外	前2年 C、Dなし [+平均が標準(B)超]		
用	昇格 (昇任を伴わない場合)		直近 C、Dなし [前2年 全体評価の平均が標準(B)超*] <small>*行(一)1級→2級昇格は標準以上</small>	直近 C、Dでない	○原則として前2年の能力評価及び業績評価の結果を活用しつつ昇格させようとする日までの勤務実績等も考慮し、総合的に判断して決定する。
給 与 の 処 遇	昇給	上位区分	直近 S、A、B いずれかがS、A	直近2回 各S、A、B	○原則として評価結果が高い者から順に高い昇給区分となるよう決定。公務に対する貢献も考慮可。 (昇給日の前日までに懲戒処分の場合等は下位区分) 〈反映〉○10月～9月の能力評価 →直後の昇給日 ○10月～3月・4月～9月の業績評価 (1月1日)
		(下位区分)	双方がC、又はいずれかがD (評価内容や所見項目別の評価結果等を踏まえて決定できる)		
分 限	勤 勉 手 当	上位区分	—	直近 S、A	○原則として評価結果が上位の者から順に高い成績率及び成績区分となるよう決定。 (基準日以前6カ月内の懲戒処分の場合等は下位区分) 〈反映〉○4月～9月評価 →12月期 ○10月～3月評価 →6月期
		(下位区分)	—	直近 C、D	
分 限	免職・降任・降格・降給		いずれかがD		○必要に応じて、担当職務の見直し、配置換又は研修などを行うことにより、勤務実績不良の状態又は適格性に疑いを抱かせる状態が改善されるよう努める。 ○状態が継続する場合には警告書を交付し、最終的には、過去の評価結果も含めて判断。評価結果を処分の契機として活用

人材育成	研修の開発・実施や職員自身による自発的な能力開発に、能力評価の評価項目・着眼点及びその評価結果を活用。
------	---

※「公務員人事管理に関する報告」(H20人事院勧告 別紙第4)及び人事評価マニュアル(H20.7 総務省・人事院)をもとに作成

人事評価の活用について⑤

～活用分野に応じたウェイト配分～

論点メモ

(基本的な考え方)

○能力評価及び業績評価の双方を活用することが基本。

(論点)

○活用分野別に、能力評価・業績評価のウェイト配分をどう考えるか。

(18次報告書) 任用(能力評価↑・業績評価↓) <中長期的視点>

～昇給

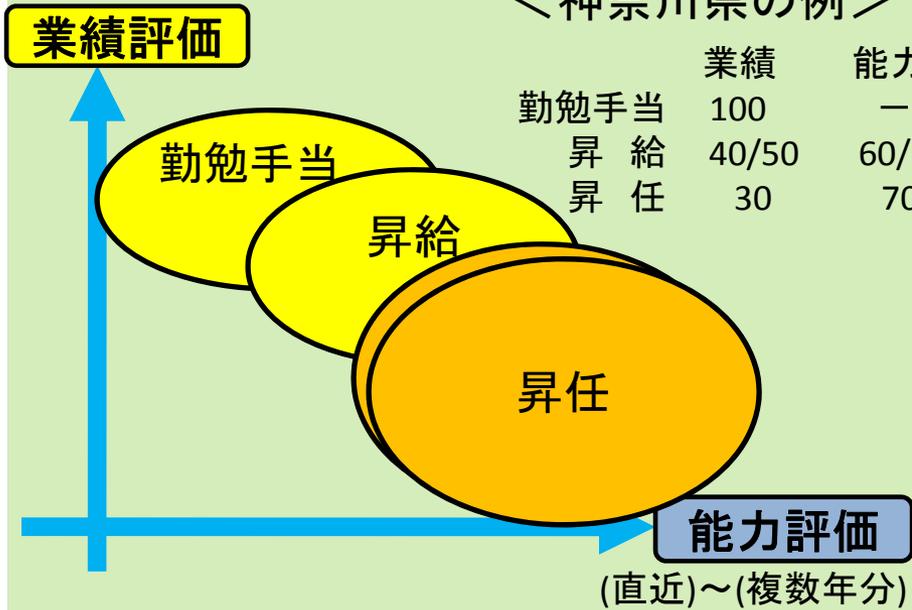
～勤勉手当(能力評価↓・業績評価↑) <短期的視点>

(cf: 国公)

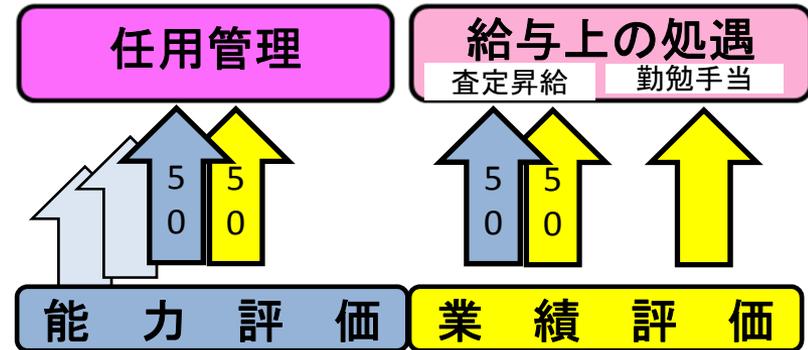
勤勉手当は業績評価のみ

昇給、任用は能力評価・業績評価(ウェイトなし)

<神奈川県の場合>



<国公の場合>



※任用は複数年の能力評価を活用

人事評価の活用について⑥

～職位に応じたウェイト配分～

論点メモ

(基本的な考え方)

○能力評価及び業績評価の双方を活用することが基本

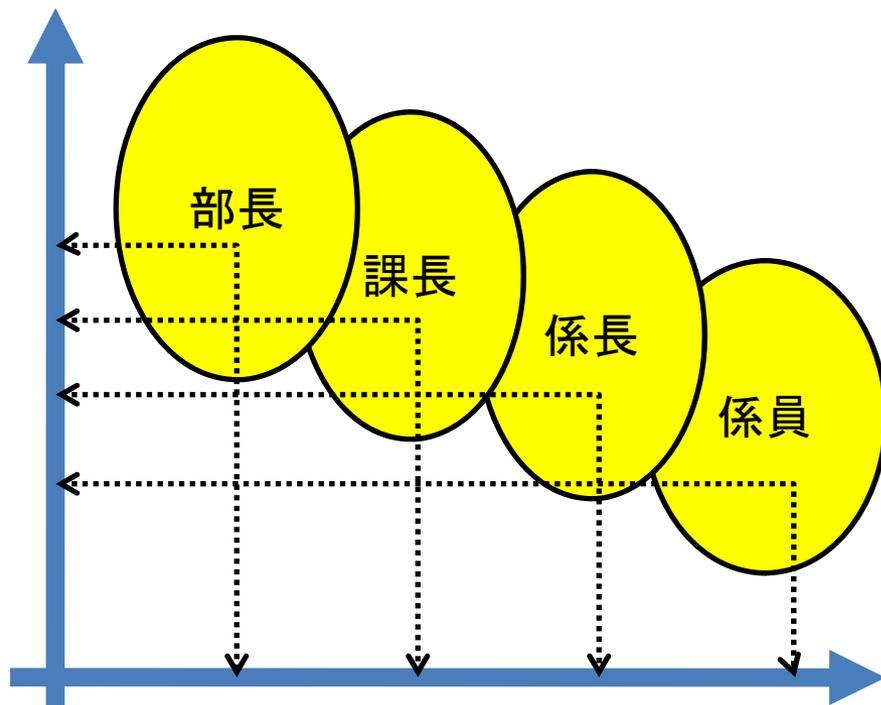
(論点)

○職員階層別に、能力・業評価のウェイト配分を行っている団体もあるがどう考えるか。

(18次報告書) 管理職(業績評価↑)～監督職～一般職クラス(業績評価↓)

(国公) ウェイト差なし(cf:昇任における能力評価要件の差あり)

業績評価



<枚方市の例>(給与)

	部長	課長	補佐	係員
業績評価	100%	60	40	—
能力評価	—	40	60	100%

<豊田市の例>(任用)

	部長	課長	係長	係員
業績評価	40%	30	20	20
能力評価等	60	70	80	80

能力評価

cf:18次報告書のイメージ

人事評価の活用について⑦

～給与への反映のメリハリ～

論点メモ

(基本的な考え方)

○給与構造改革の趣旨を十分踏まえておくことが前提。

○区分設定、分布割合等の制度設計上、トータルの人件費増につながらないように留意すべき。

(論点)

○評価制度の熟度に合わせて昇給幅や成績率を拡大していくことも有効ではないか。

(ex:円滑な導入のため、スタート時にメリハリを小幅に設定)

○分布設定しない下位区分について、厳格に適用することが重要ではないか。

(国公)昇給:特別昇給制度(昇給定数枠15%)と同等の原資活用

勤勉手当:良好(標準)の成績率引き下げで原資拡大(75→72/100、95→92/100)

<国公>

昇給区分	E	D	C	B	A
昇給幅	昇給なし	2号俸	4号俸	6号俸	8号俸以上
初任層(2級以下)				20%(「A」5%以内)	
中間層(3~6級)				20%	5%
昇給幅	昇給なし	2号俸	3号俸	6号俸	8号俸以上
管理職層(7級以上)				30%	10%

勤勉手当	特定幹部職員以外の職員		特定幹部職員	
	成績区分	成績率	成績率	人員分布
特に優秀	93/100以上150/100以下	5%以上(10%程度)	119/100以上190/100以下	3%以上(5%程度)
優秀	82.5/100以上93/100未満	25%以上(30%程度)	105.5/100以上119/100未満	25%以上(30%程度)
良好(標準)	72/100		92/100	
良好(標準)未満	72/100未満		92/100未満	