

## 第4章 人事評価システムの導入にあたっての論点整理

### ～人事評価システムのあり方に関する提言～

この章では、第2章の2節において述べた、能力・業績を重視した人事管理の確立に向けた新たな人事評価制度の基本的なシステム設計、すなわち職務遂行能力の発揮度を能力基準に照らして評価する「能力評価」と目標管理の手法を用いて業績を評価する「業績評価」を前提とし、地方公共団体において制度設計する際、主要な検討課題となる点について整理し、人事評価システムのあり方に関して提言を行った。

#### 1 絶対評価と相対評価

(論点)

- ・ 現在の地方公共団体の勤務評定では、絶対評価が中心であるものの、相対評価あるいはそれらの併用も行われており、新しい人事評価システムにおける能力評価・業績評価においてはどのような形態が望ましいものと考えるか。

人事評価においては、まず能力評価では職務遂行能力基準、また業績評価では目標の達成状況をそれぞれの評価基準とし、他者との比較を介在させるのではなく、あくまで自己自身が評価基準を達成したかどうか、そしてその達成の状況は定められた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である。

人事評価によって、組織のパフォーマンス(成果・業績)を向上させることもさることながら、その過程において個人としてのモチベーション(動機付け)を自律的に高揚させていく必要もあると考えられる。この自律的なモチベーションの高まりが、意欲のある優秀な人材の育成につながり、育ってきた優秀な人材がさらなる組織のパフォーマンスの向上への原動力になると考えられる。

したがって、これらの観点や後述する評価結果の開示という観点をも考慮に入

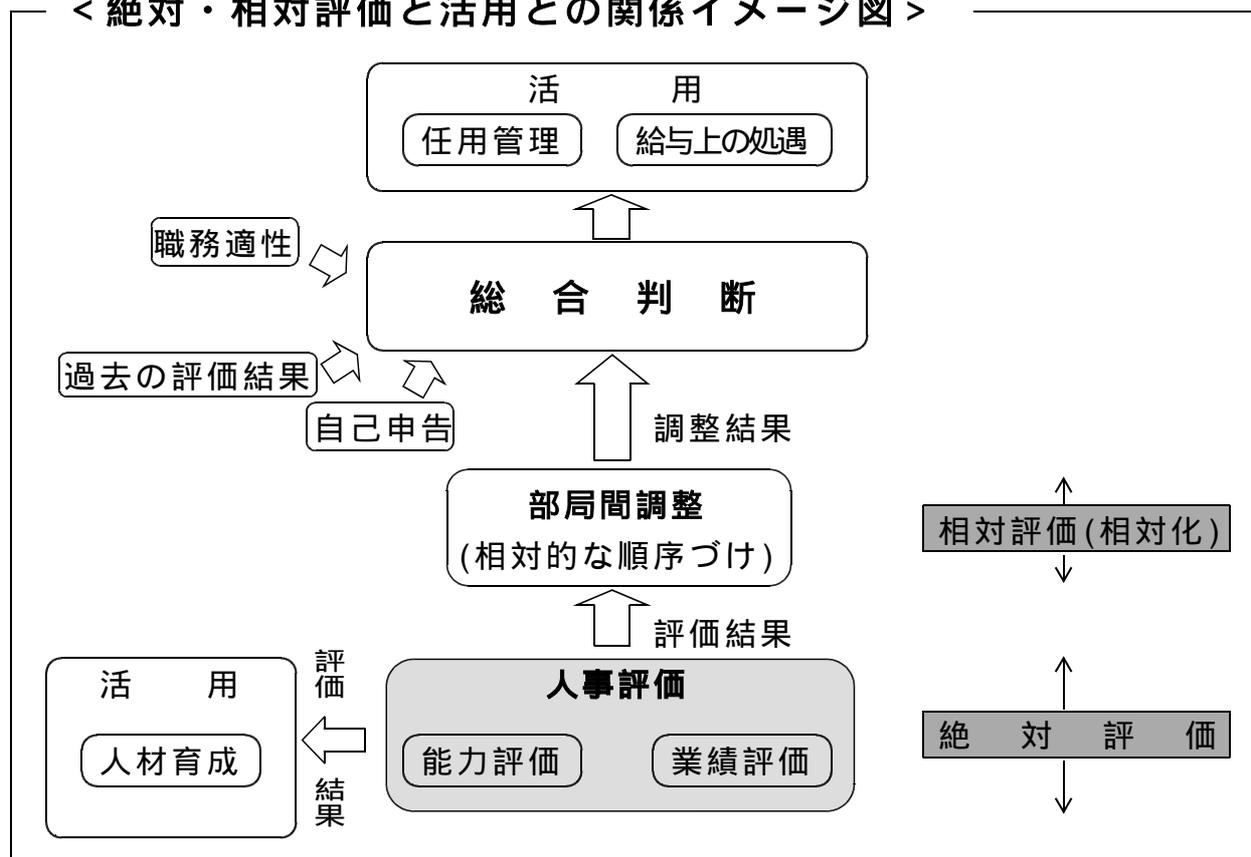
れると、能力評価、業績評価とも絶対評価を基本として行うことが適切である。しかし、絶対評価は分布制限を設けるものではないことから、評価基準の内容によっては、評価が全般的に甘くなりがち（いわゆる寛大化傾向）であり、またどちらを付けるか分からない場合、真ん中のレベルに評価が集中してしまう傾向（いわゆる中心化傾向）も見受けられる。したがって、評価者を複数にして客観性を高める工夫をしたり、またできる限り客観的な評価基準の設定に努めるとともに、評価者訓練を徹底して行う必要がある。

また、人事評価の結果の活用にあたっては、同一の職位であっても部局間で職務の複雑、困難度等も異なることを踏まえ、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が必要となる場合も考えられる。組織原資としての職や予算そのものには自ずと限りがあることから、例えば昇任においては、相対的な順序づけをした後、上位何割かを選考対象とし、その内から自己申告や職務適性、過去の評価結果などを総合的に勘案して判断したり、勤勉手当の成績率においては、予算枠の範囲で相対的な順序づけを基に決定するようなことは当然考えられるべきであろう。

なお、絶対評価を行う際は、あくまで評価基準との関係だけを視野に置くべきであって、相対的な分布規制を念頭には置かないよう留意すべきである。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があり、人材育成には適さないと考えられるからである。

以上のことを踏まえ、各自治体の組織風土等を考慮した上で、絶対評価と相対評価（相対化）の使い分けについては十分議論をし、人事評価システムの制度設計をすべきであると考えられる。

< 絶対・相対評価と活用との関係イメージ図 >



## 2 能力評価における評価基準

(論点)

- ・ 能力評価においては、どのようなものを評価基準として設定したらよいのか、その際の留意すべき点や具体的な手順についてはどうか。
- ・ 「コンピタンス」の導入についてどう考えるか。また、コンピタンスを導入する場合、解説書等では職務や職位に対応して非常に多くのコンピタンスモデルを作成する必要があるとされているが、地方公共団体では実務上どの程度作成したらよいか。

組織のパフォーマンス(成果・業績)の向上を安定的に図っていくためには、単に職員個人としての仕事の結果である「成果」を追いかけるだけでなく、何をしたので成果が上がった、または上がらなかったのかという成果を生み出す「過程」をも重視し、管理していく姿勢が重要とされている。

すなわち、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、質的・量的にも高い成果を生み出す上で必要になるものと考えられる。

そこで、この能力の基準を具体的にどのように設定するのかが、業績評価における目標の設定と同様に、能力評価において一番の重要な点となる。

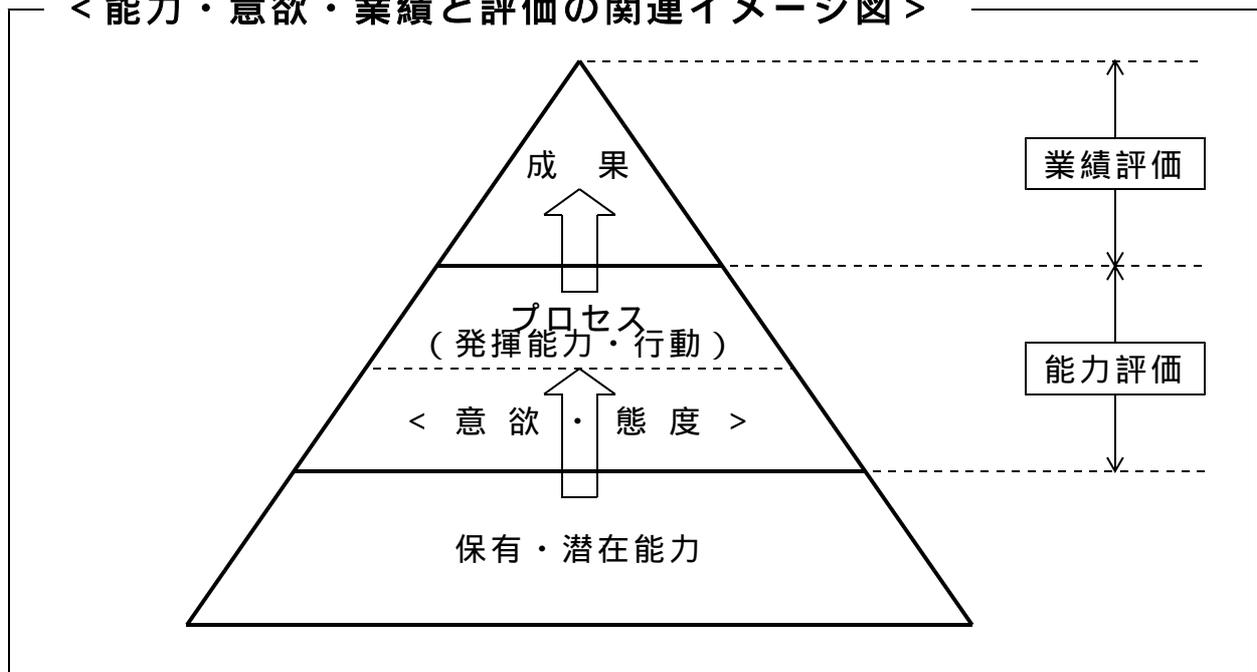
基準の設定に当たっては、まずは組織における行動規準などを踏まえ、その職に期待し求められる役割像の明確化を図る必要がある。職務遂行においてどのような役割を担うことが期待し求められるかは、職位ごとに異なるだけでなく、同じ職位であっても職場ないし職務の内容によって異なるものであるから、それらを踏まえて明確化を図る手法が考えられる。

次に、期待し求められる役割を果たすための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 - 例えば、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 - として文章化し例示していく必要がある。このようにすることによって、評価者は従来型の抽象的なものに比べより具体的に評価できること、被評価者の納得性が高められること、組織が求める望ましい職員像が具体的に見えること、から人材育成にもつながるものと考えられる。

このような考え方に基づく能力評価の基準づくりは、最近民間において、導入が増えてきている「コンピタンス（特定の職務において継続的に高い成果を上げている人材〔ハイパフォーマー〕が発揮している能力や行動の特性）」をモデル化して、成果をあげる過程をも人事評価にとり入れようとする動向と根本的には軌を一にするものである。

なお、能力評価の基準は、本来ならば職位だけでなく職務の内容ごとに作成することが望ましいが、現時点では多くの地方公共団体が人事評価の実施に着手していない状況に鑑み、一挙に完全な形での実施を求めることには困難なものがあるため、まずは組織横断的に職位の性格ごとに大括りにしたものから手がけていくのも有効な手法であると考えられる。

### < 能力・意欲・業績と評価の関連イメージ図 >



### 3 業績評価としての目標管理

(論点)

- ・ 業績評価の方法としての目標管理制度に対しては、透明性・納得性が高い、職員の業務への参画意欲が高まる等の積極的意見がある一方、事務的負担が大きい、形骸化しやすい等の批判もある。しかし、業績評価としては現時点で最も確立した手法であることから、地方公共団体の業績評価としても導入する方向でよい。
- ・ 定型的業務を行う部門や技能労務職等において、業務目標の設定が困難であることから目標管理の導入が困難であるという意見がある一方、工夫によって十分可能だという意見もある。これについてどう考えるか。

組織には、民間・公務の部門を問わず、達成すべき「目標」が必ずあり、様々な手段を用いていかにその目標を具現化していくかがマネジメントの大きな課題となっている。この点に関しマネジメントの分野においては、従来からいわゆる「目標管理」の重要性が唱えられ、現在、民間においてはこの手法が広く用いられている。

先述したように、能力・実績主義に基づいた新人事管理システムの下、組織の

パフォーマンス（成果・業績）の向上が求められている現状を踏まえると、公務部門のマネジメントにおいても民間と同様、目標管理の手法を用いることが一番有効であるのではないかと考えられる。したがって、職員個人の業績評価においても、原則として目標管理の手法との連携を図ることが望ましいものと考えられる。

この目標管理の手法がうまくいくかどうかの「カギ」は、目標をいかにうまく具体的に設定できるかどうかという点にあるが、このためにも目標設定においては、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、あるいは安易な目標に陥りやすいことを避けるため、目標の難易度と達成度を組み合わせたもの（マトリクス）などについても、必要に応じ検討すべきである。なお、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ことも検討すべきである。

目標管理によるマネジメントが成功するためには、原則として、まずはトップが具体的な戦略・ビジョンを示し、それを定量化できるものはできるだけ数値目標として示した上で、その実現のために各階層の部下が果たすべき目標を詳細かつ具体的に設定し、ブレイクダウンしていく必要がある。しかるに、現実には、抽象的な総合計画を踏まえ、部下からトップへ組織目標を集約していくことが多いが、それが組織としての明確な目標設定にまで至らない場合には、職員は総括的・定性的な形で個人目標を設定し、単なる進行管理的になるケースも見受けられる。これでは、従来型の定性的な評価の抱える問題点が十分に克服されることとはならない。

したがって、トップがより積極的に目標設定に関与するとともに、中間の管理職層もよりマネジメント能力を高め、部下とのコミュニケーションを通じて、より具体的な目標（「何を」、「どの水準まで」など）を設定する必要があり、後述

する評価者訓練などにおいてその技法を高める必要がある。

ただし、人事評価システムとしての目標管理の手法が、すべての職務に万能であるかどうかについては議論が分かれる。特に、能力開発期に当たる主事・主任の行う比較的定型的な業務や現業部門などのような業務では、組織目標からブレイクダウンにより目標設定するような目標管理のスタイルになじまない場合もあるのではないかという意見もある。

しかし、いかなる組織にも達成すべき目標は存在し、目標設定の過程において自らの職務の「振り返り」を通じてマンネリ化を防止する必要性はあり、またこのような業務に従事する職員についても、人事評価システムに係る公平性・透明性等を確保していく必要性は同様である。したがって、これらの職員に対しても目標管理の要素も踏まえつつ、それを簡易にしたような弾力的な取扱いを認める方向で導入を図ること、例えば、効率性や住民等との接遇態度の向上といった目標を設定し、その状況を見つつ改善を加えていくことが望ましいものと考えられる。

なお、組織としての仕事の成果を問うマネジメントシステムとしては別に行政評価システムがあるわけであり、それと密接に関わりつつ組織に貢献した職員の人事評価もなされるべきことから、今後、行政評価システムと人事評価システムの本格的な連携も求められる。そのためにも、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を円滑に導入する上で前提となろう。

## 4 意欲態度評価の位置付け

(論点)

- ・ 近年、人事評価システムの見直しを行った地方公共団体では、評価項目として能力、業績に加え意欲・態度を掲げている団体が多いが、能力評価と業績評価からなる新人事評価システムの中で、これは能力評価として整理してよいか。
- ・ 現在、地方公共団体で行われている勤務評定では、執務に関連した性格及び能力として、「温和」、「率直」、「わがまま」、「きちょうめん」、「積極的」等の数十の項目の中から、評価者が該当するものにチェックする方法で、いわゆる性格評価が実施されている。こうした人柄を対象とした評価は従来から批判があることから、見直すべきだと考えるが、どうか。

人事評価の評価項目としては、業績評価・能力評価・意欲態度評価の3つの項目があるが、現在、勤務評定を実施している地方公共団体の約3/4がこれら3つの評価項目をすべて加味している状況にある。

このような中、新しい人事評価を能力評価と業績評価の2本立てにおいて行うこととした場合、従来別立てで行ってきた意欲・態度評価 - その中でも特に「意欲」 - をどのように取り扱うのかということが問題となる。

人事評価システムの目的の一つは、組織のパフォーマンス(成果・業績)の向上を図ることであることから、業績評価は、原則的には目標管理の手法を用い、仕事の結果としての「成果」のみで評価することとなる。

一方、組織のパフォーマンスは、個人としての職員の成長があって、より継続的に達成することが可能となることから、ただ単に「成果」だけに目を奪われずに、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も、業務遂行の過程における「意欲」も評価対象として勘案していくことが必要な場合もあるものと考えられる。このことは、先の論点でも触れた主事・主任といった職位や現業職などの評価において、より考慮すべき場合が想定される。

しかし、その場合においても、ただ単に「意欲」があるかないかということ自

体を評価するのではなく、実際にとった行動が適切であったのか、あるいは「達成指向性」を伴った行動過程であったのか否かという観点から評価していく必要があり、したがって、行動の過程を評価する能力評価において原則的には判断するものと考えられる。

なお、意欲態度評価を別段項目立てし、地方公共団体として創意工夫・多様性を図ることは特段支障があるものとは考えられないが、従来実施してきたような「性格評価」については厳に見直すべきである。

すなわち、執務に関連して見られた性格であっても、人柄を評価の対象としたり、数十もの対立的な性格概念を並べてチェックするようなものでは、職務とは関係ない職員個人の性格一般の評価となりかねず、また、客観性も低いことから、こうした性格評価は必要ないものと考えられる。今後の性格評価は、原則的に能力評価の中で、職務における行動を通じて発揮され、職務に密接に関連するものに限ってなされるべきものである。

なお、配置転換に当たって職務適性などを判断する際に、人事評価とは別に「人事（人材）情報」として性格を把握しておく限りにおいては意義あるものと考えられる。

## 5 評価者訓練

(論点)

- ・ 人事評価システムを公平かつ公正に運営していくためには、評価者によって人事評価の視点等が異なり、調査結果にバラツキが生じることがないことが何より重要であるが、そのための評価者訓練についてどう考えるか。

そもそも評価者としての管理・監督者の重要な能力の一つとして、部下を適正に評価するということがあり、管理・監督職全体のスキルアップの一つとして評価者訓練を位置づけ実施することが効果的であるが、現在、勤務評定を行っている地方公共団体でも約4割の団体しか評価者訓練を行っていない状況である。

新たに人事評価システムを導入するに当たっては、原則として評価者全員を対象として、組織における人事管理の基本的な考え方、人事評価を実施する意味、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る必要がある、その後は、新任の管理・監督者など初めて評価を行う者を対象とした研修を実施していくことが適切である。

特に、新しい人事評価システムにおいては、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、業績評価における具体的な目標設定の仕方、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ことが、制度の円滑な導入と運用のために必要となるものと考えられる。

新しく人事評価システムを導入しても、この評価者をいかに訓練していくかが、その成否を大きく左右すると考えられ、評価者訓練の実施に当たっては相当の時間・労力等を見込むべきであると考えられる。その際、教育をする「人的資源」をいかに確保するのかということが重要な課題となるが、広域的な複数の団体間での共同研修の実施、あるいは都道府県の研修機関や市町村アカデミーとの連携のさらなる推進などの方策を検討する必要があるものと考えられる。

## 6 評価基準等の公表

(論点)

- ・ これまでの人事行政運営は、秘密主義的な色彩が強く役所の中でもブラックボックス的な存在で、人事評価の基準すら公表してこなかった団体も多いが、そのことについてどう考えるか。

人事評価は人が人を評価するものであることから、評価される者がいかに納得して信頼性を置くことができるシステムであるかどうかはその導入の成否を決することとなる。

人事評価を実施する以上、その納得性・透明性を確保するため、評価基準や評価の実施方法の公表は、極めて重要なことである。職員の人事評価に対する理解を深めていくためにも、また、人材育成を促す観点からも、人事評価の基準及び実施方法に関する実施規定・実施要領（ルールを定めて文章化したもの）の公表を行うべきものと考えられる。

## 7 評価結果の開示

(論点)

- ・ 人材育成と職員の納得性という観点から、評価に関するフィードバックとして評価結果の一定部分を開示していく必要があるが、評価結果の開示は、人間関係の対立やモラル（志気）の低下、さらには開示を前提とすることにより評価が甘くなる等の問題も指摘されている。これについてどのように考えるか。
- ・ 人材育成の観点からは全員への開示が原則だと考えられるが、被評価者の納得性という観点からは必ずしも全員に開示する必要がないという意見がある。これについてどう考えるか。

評価結果の開示の目的には、職員が評価結果を知ることにより、自主的に欠点を克服したり長所を伸ばす契機となることや各種研修プログラムに目的意識を持って参加しやすくなるなどのことから人材育成に資するという観点と、評価の

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を図るとい  
う観点とがある。

このような観点を踏まえると、新しい人事評価システムの制度設計においては、  
能力評価・業績評価とも評価に関する「フィードバック」を実施し、評価結果の  
開示を通じて職員の指導や人材育成を行うことが本来は望ましいと考えられる。

ただし、開示を前提とすることにより評価が甘くなるという懸念、また開示に  
よって人間関係の対立やモラルの低下等論点で挙げたような検討すべき課題も  
考えられることから、以下のような点に留意して実施すべきである。

職員に対して開示の趣旨の徹底を図るとともに、開示方法については、面  
接等により本人の納得と理解を得ること。

人事評価結果の開示範囲については、人材育成と職員の納得性の向上とい  
う趣旨、さらにはそれぞれの団体の組織風土をも踏まえ個々に十分検討する  
こと。

【例】評価項目毎のS～D等の評語については人材育成に役立てる観点か  
ら開示するが、総合的な評価点についてはモラルダウン等を考慮  
し、当面は開示しない など。

開示の対象者としては、人材育成という観点を踏まえると全員に開示する  
のが望ましいが、例えば係長以上にまずは試行を行い、その結果を踏まえ、  
一般職員については当面希望者のみからの実施とするなど、段階的な開示も  
視野に入れて検討すること。

## 8 苦情相談

(論点)

- ・ 現在、人事評価の結果に対して不満や苦情が生じたとしても、その相談を取り扱う体制が整っていないのが実情であるが、今後新しい人事評価システムを構築していくに当たって、被評価者からの苦情相談についてどのように対処していけばよいと考えるか。

新人事評価システムの円滑な運用を図るためには、被評価者が自己に対する評価をいかに公正なものとして信頼し、納得した上で受け止められるかということが重要であるのは前述の通りであるが、そのために新人事評価システムは、被評価者の自己評価、面談による目標設定や評価結果の開示など、できうる限り公正で納得性の高いシステムとして構築するよう努力すべきである。

しかし、それでも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ることによって、人事評価システムの信頼性をより高めることが必要となる。

このような観点から、国においても苦情相談に関するシステムが検討されており、また、一部の地方公共団体においては、既に導入されている。

苦情相談の体制の検討に当たっては、基本的には、相談する職員の利便上の観点と実情を一番把握している方が対応しやすいという観点から、まずは職員が属する部課で対応する仕組みを原則としつつ、相談案件の内容や職員または評価者の異動があったなどの場合は、人事担当課や職員相談員等への相談も可能とし、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であると考えられる。

その際、苦情の相談をした者が、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しておくことが必要である。

なお、苦情相談によっても更に不服が残る場合、事案によっては、職員は現行の地方公務員法に基づいて勤務条件に関する措置要求等を人事委員会や公平委員会に行うことができるが、措置要求に至らない比較的軽易な苦情相談も扱えるようにするなど人事委員会等を機能強化する方向で、現在、地方公務員法改正案が国会に提出されている。

## 9 人事評価システムを補完するシステム

(論点)

- ・ 多面評価、外部アセスメント、自己申告を人事評価を補完するシステムとして整理したいと考えるが、どうか。
- ・ 他部門の上司や同僚・部下等による多面評価は、他部門との連携業務の増加、評価の客観性、透明性、納得性の必要性の増大等を背景に、民間企業や一部地方公共団体でも導入されているが、一方では、事務的負担が大きい、人気投票になりがち等の批判がある。これについてどう考えるか。
- ・ 外部民間機関のアセッサー（評価を担当する専門家）による外部アセスメントを、管理職等への登用の際に活用してはどうかという意見があるが、どう考えるべきか。

### (1) 多面評価

現行の人事評価制度においては、評価は職員の上司が行うこととされており、直属の上司による評価以外に、関連部門の上司や同僚、部下等からの「多面評価」（いわゆる360度評価）は想定されていない。

近年、民間企業や一部の地方公共団体でこうした「多面評価」の手法を採用入れるところが現れはじめているが、その導入の理由として、上司や部下などの双方が相互に評価することにより公平・公正な評価となり、かつ評価結果に対する被評価者の納得性も高くなるという利点が挙げられている。

また、「多面評価」には同時に、人事当局にとって管理者の管理能力（人材育

成力を含む。)が適正に発揮されているかどうかを客観的にみる判断材料として有効であること、あるいは管理職層の職員も管理職としての自己認識が深まりその資質向上につなげることができるなどの利点もあると指摘されている。

しかし、論点にも整理したように、普遍的に実施するには事務的負担が大きいこと、恣意的な評価や人気投票的となる可能性もあることなどの問題点もあることから、まずは上司が行う評価の導入を行うとともに、それを補完するシステムの検討の中で、選択肢の一つとして検討すべきものと考えられる。

## (2) 外部アセスメント

民間企業においては、管理職への登用などキャリアの特定の時点で専門の外部のアセッサーに委ねて実施する評価手法としていわゆる外部アセスメントを導入している例が増えてきており、国においても「外部アセスメント」の導入に向けての検討が進んできている。

外部アセスメントについては、国(総務省人事・恩給局)が行った民間企業等への調査結果によると、そのメリットとして「受講者自身の強み・弱みの認識を深められる」、「上司が把握しきれない部下の能力を把握できる」等が挙げられている一方、デメリットとしては、「短い期間での正確な人物評価に不安がある」等も指摘されており、外部アセスメントの方法論に対する不安が残されていることもうかがえる。

地方公共団体においては、従来外部アセスメントが実施されてこなかったことから、すぐにはなじみやすいという組織風土にはないこと、一般的にかなりの費用を要すると見込まれることなどから、その導入の推進は一般的に困難なものがあると考えられる。しかし、従来の内部のみによる人事評価では、評価が固定してしまい一面的になるおそれもあることから、潜在能力のある隠れた職員の

発掘や職務適性等の専門的な見地からの把握という観点から、例えば、管理職への登用時などに限って補完的に導入を検討してみることも選択肢の一つとして考えられる。ただし、導入を行う場合にあっては、評価の最終判断は地方公共団体自らが行うことが望ましいと考えられる。

また、外部のアセッサーによる評価を受けた職員を中心として、外部アセスメントの手法を用いた行政内部におけるアセッサーを育成していくことも効果的な一つの手法として考えられる。

### (3) 自己申告

自己申告は、現行の人事評価制度下においても約半数の地方公共団体がすでに実施しており、人事評価システムを補完する手法としては広く定着している。

第15次公務能率研究部会においても、「勤務評価の実施を職員の能力開発にも活用することにより、自己の職務についてどのように取り組み、どのような実績をあげているかなどを申告することができる自己申告制度は今後より重要になってくる」としており、人材育成を主たる目的の一つとした新人事評価システムの下では、その活用の重要性は、今後ますます増えてくるものと考えられる。

そこで、例えば、目標による管理手法とリンクした中で自己申告制度を活用し、より高次の目標を自主的に設定し、それを成し得たときのみ加点的に取り扱うような制度を導入し、人材育成につなげていくことも考えられる。

また、配置転換に当たって、人事評価の結果のみならず、自己申告の内容を活用し、職務適性をも十分勘案のうえ、意欲ある職員を希望する職に配置・登用し、個人としてのモチベーション（動機付け）と組織のパフォーマンス（成果・業績）をともに向上させるような方策も可能となると考えられる。

なお、このような活用を効果的に図る観点から、人事権限についての庁内分権

を進める一方で、「人事情報」の一つである自己申告書については所属長だけでなく併せて人事当局へも提出させ、人事情報についての一元管理化を推進していくことが肝要である。

## 10 人事評価結果の活用

(論点)

- ・ 地方分権を支える人材育成を図る仕組みの整備が重要視されているが、そのためには人事評価を人材育成に活用することが必要であると考えますが、どうか。
- ・ また、人材育成以外の分野においては、どのような分野において活用すべきであるか。特に分限処分との関係については、どう考えるか。

アンケートの調査結果によれば、勤務評定実施団体のうちほぼすべての団体が、評価結果を何らかの分野にすでに活用している。活用分野ごとにみると、約7割の地方公共団体が配置転換や昇任・昇格といった任用管理の分野において活用しているのに対して、人材育成の分野においては約4割、特別昇給・勤勉手当といった給与上の処遇の分野においては約3～4割と低くなっている状況である。なお、第15次のアンケートと比べ、人材育成に活用するとした都道府県・指定都市がかなり増加してきているのが顕著な特徴となっている。

人事評価システムは、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、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ものと考えられる。

なお、これから初めて人事評価システムを導入する団体にとっては、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。

さらに、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。

なお、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。このことは、裁量権の濫用にわたる恣意的な処分を防ぎ、職員の権利保護に資する観点からも検討すべき意味のあることと考える。

< 活用のイメージ図 >

