

# 【地方公務員の人事評価システムのあり方に関するアンケート調査結果】

～平成14年9月1日現在調べ～

## 1 実施状況

勤務評定の実施状況は不定期的実施を含めると、都道府県においては87.3%、指定都市においては91.7%とほとんどの団体において実施しているものの、市区では55.8%、町村では25.1%と実施状況が低いことから、地方公共団体全体では32.6%しか実施していないこととなっている。なお、第15次のアンケート結果と比較すると、都道府県では定期的実施・不定期的実施ともに増加しているが、指定都市では変化はなかった。

未実施団体について、その理由は「評定の客観性、公平性、統一性等の確保の面」とした団体の割合が最も高く82.4%、次いで「実施の方法や活用の仕方等、実施に当たってのノウハウ不足」が66.1%となっている。また、勤務評定の課題としては、実施団体及び未実施団体ともいずれも「客観的な勤務評定基準の設定」、「評価者研修」、「活用方法」を主なものとして挙げている。

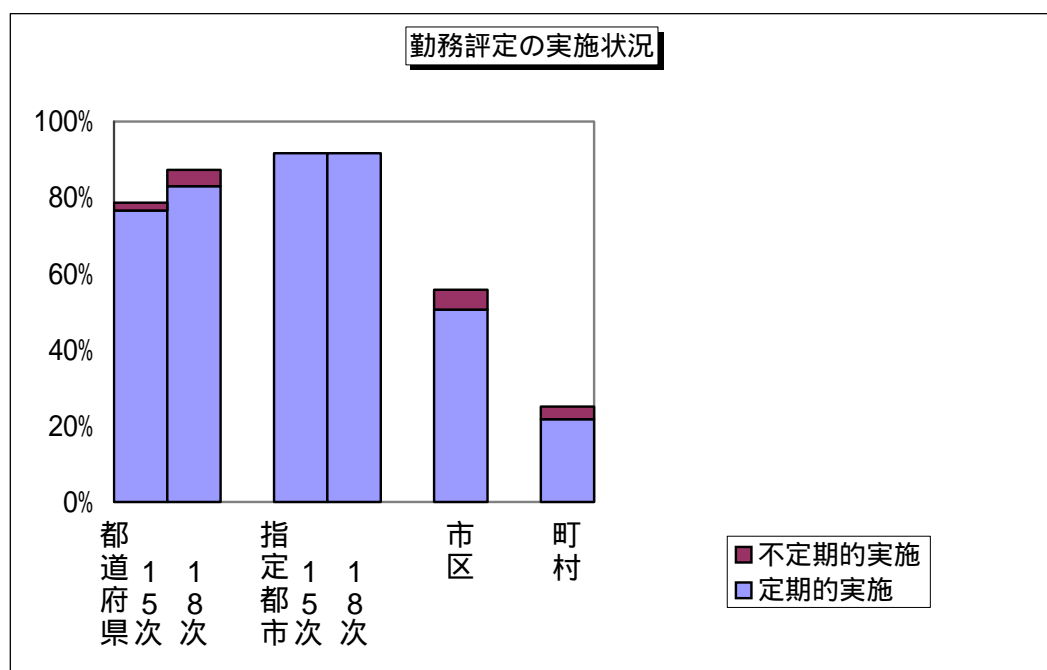
(単位：%、( )内は団体数)

勤務評定実施の有無	都道府県		指定都市		小計		市区	町村	合計
	15次	18次	15次	18次	15次	18次			
実施	(37) 78.7	(41) 87.3	(11) 91.7	(11) 91.7	(48) 81.4	(52) 88.1	(383) 55.8	(638) 25.1	(1,073) 32.6
定期的実施	76.6	83.0	91.7	91.7	79.7	84.7	50.6	21.8	28.9
不定期的実施	2.1	4.3	0.0	0.0	1.7	3.4	5.2	3.3	3.7
未実施	21.3	12.8	8.3	8.3	18.6	11.9	44.2	74.9	67.4
計	100.0	100.1	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(注)・第15次のアンケートは平成10年8月1日現在の調査である。

なお第15次は都道府県と指定都市に限った調査のため、市区、町村、合計は第18次のみとなっている。

・少数点第2位で四捨五入している関係で、計が100%にならないところがある。以下同じ。



## (参考1) 勤務評価を実施しない理由(18次)

(単位:%)

	都道府県	指定都市	市区町村	合計
評価の客観性、公平性、統一性等の確保の面で検討が必要なため	66.7	0.0	82.5	82.4
実施の方法や活用の仕方等、実施に当たってのノウハウが不足しているため	66.7	0.0	66.1	66.1
職員の意識改革、職場環境づくりなどの課題があるため	16.7	0.0	32.8	32.8
人事担当課が各階層別にヒアリングを実施するなど、他の手段を用いて人事管理を行っているため	66.7	100.0	9.6	9.8
その他(未回答を含む)	0.0	0.0	4.3	4.3

## (参考2) 勤務評価に関わる課題(18次)

(単位:%)

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	実施団体	未実施団体	実施団体	未実施団体	実施団体	未実施団体	実施団体	未実施団体
客観的な勤務評価基準の設定	78.0	100.0	63.6	100.0	71.2	81.4	71.4	81.4
評価者研修	75.6	100.0	63.6	100.0	60.8	61.5	61.4	61.6
勤務評価の結果の活用方法	68.3	100.0	63.6	0.0	56.6	41.3	57.1	41.4
業績を一層重視した勤務評価	46.3	83.3	72.7	0.0	22.2	16.6	23.7	16.8
勤務評価制度の一層の向上	48.8	-	63.6	-	34.6	-	35.4	-
勤務評価の結果の本人開示	56.1	83.3	63.6	0.0	32.5	26.1	33.7	26.2
その他(未回答を含む)	2.4	16.7	0.0	0.0	2.7	2.0	2.7	2.0

## 2 勤務評定制度の目的

勤務評定制度の目的については、「配置転換、昇任・昇格、昇給、勤勉手当などの人事管理のための情報を得ること」とした団体の割合が最も多く 89.6%、次いで「職員の知識や能力を把握し、職員の人材育成・能力開発等に活用すること」とした団体の割合が 69.3%、「職員の知識や能力、長所や短所などの人事情報を適切に把握すること」とした団体の割合が 53.3%となっている。

なお、第 15 次のアンケート結果と比較すると、都道府県・指定都市ともに「職員の知識や能力を把握し、職員の人材育成・能力開発等に活用すること」を勤務評定制度の目的に挙げた団体の割合が増加している。

	都道府県		指定都市		市区町村	合計
	15次	18次	15次	18次		
職員の知識や能力を把握し、職員の人材育成・能力開発等に活用すること	48.6	78.0	54.5	90.9	68.8	69.3
職員の能力を客観的に把握することにより、相互理解の推進や信頼関係を築くこと	13.5	14.6	27.3	27.3	29.4	28.8
配置転換、昇任・昇格、昇給、勤勉手当などの人事管理のための情報を得ること	97.3	97.6	100.0	100.0	89.1	89.6
職員の知識や能力、長所や短所などの人事情報を適切に把握すること	81.1	78.0	81.8	63.6	52.2	53.3
信頼性の高い人事管理により、職員のモラル・アップを図ること	40.5	36.6	36.4	36.4	22.5	23.2
その他（未回答を含む）	2.7	2.4	0.0	0.0	2.8	2.8

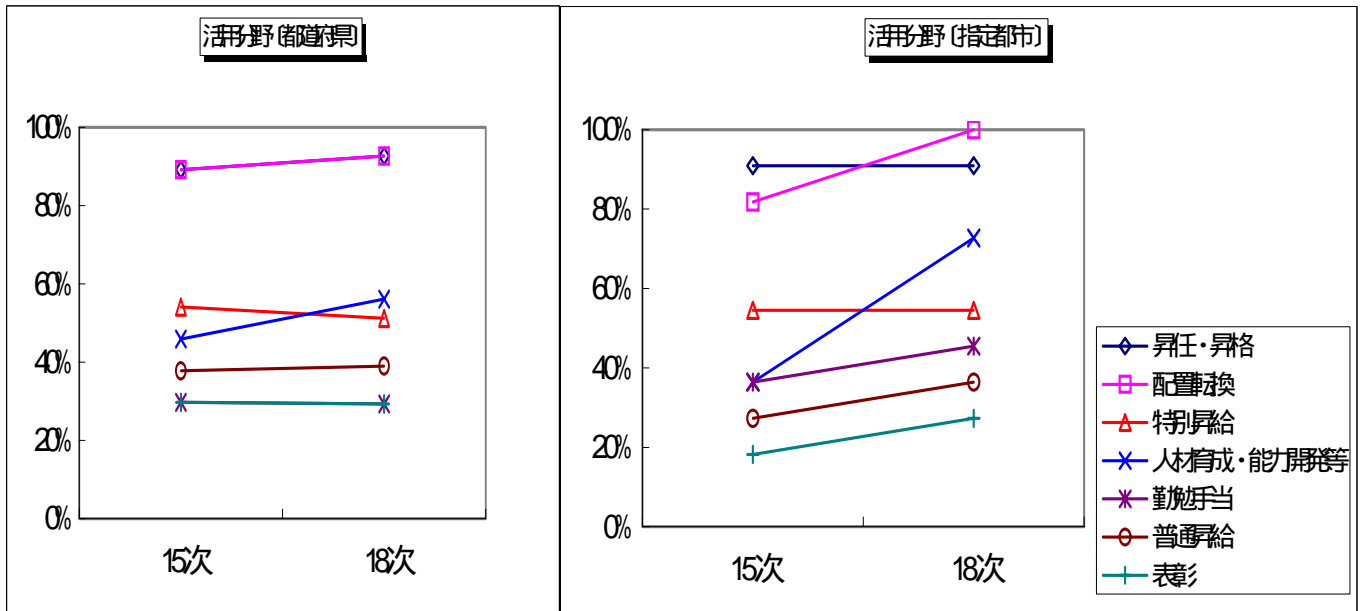
### 3 活用分野

勤務評定実施団体のうち 97.1%の団体が勤務評定を何らかの分野に活用している。活用分野ごとにみると、昇任・昇格 71.1%、配置転換 68.2%と任用管理の分野では比較的高くなっているのに対して、特別昇給 42.7%、勤勉手当 28.9%と給与上の処遇の分野では低くなっている。

人材育成・能力開発等の分野は 40.9%となっているが、都道府県で 56.1%、指定都市で 72.7%となっており、第 15 次のアンケート結果と比較すると増加している。

(単位：%)

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
		15次	18次	15次	18次		
活用している		100.0	100.0	100.0	100.0	97.0	97.1
任用管理	昇任・昇格	89.2	92.7	90.9	90.9	70.0	71.1
	配置転換	89.2	92.7	81.8	100.0	66.9	68.2
	降任・免職	-	12.2	-	36.4	9.9	10.3
人材育成・能力開発等		45.9	56.1	36.4	72.7	40.0	40.9
給与上の処遇	特別昇給	54.1	51.2	54.5	54.5	42.2	42.7
	勤勉手当	29.7	29.3	36.4	45.5	28.7	28.9
	普通昇給	37.8	39.0	27.3	36.4	26.0	26.6
その他	条件付き採用期間の勤務状況判定	-	34.1	-	63.6	26.2	26.8
	表彰	29.7	29.3	18.2	27.3	5.0	6.2
	その他	0.0	0.0	0.0	0.0	0.7	0.7
特に活用していない		0.0	0.0	0.0	0.0	3.0	2.9



#### 4 勤務評定の結果が与える影響

勤務評定結果を活用する各分野において、その結果が与える影響については、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。(特別昇給 20.4%、勤勉手当 17.7%、普通昇給 11.4%)

また、任用管理の分野では「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。(昇任・昇格 35.7%、配置転換 36.9%、降任・免職 4.4%)

「人材育成・能力開発等」の分野も「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 17.3%と最も高くなっている。

<勤務評定の結果が与える影響について(18次)>〔都道府県・指定都市・市区町村の合計〕 (単位:%)

勤務評定結果の活用分野		ア	イ	ウ	エ	オ
任用管理	昇任・昇格	18.5	35.7	14.4	2.8	1.6
	配置転換	5.6	36.9	21.3	4.9	1.5
	降任・免職	2.9	4.4	1.9	1.1	0.3
人材育成・能力開発等		5.0	17.3	12.8	5.6	1.5
給与上の処遇	特別昇給	20.4	14.2	6.2	2.2	0.9
	勤勉手当	17.7	7.6	3.0	1.0	0.6
	普通昇給	11.4	6.8	5.2	3.2	0.8
その他	条件付き採用期間の勤務状況判定	17.2	6.0	2.2	1.2	1.0
	表彰	1.8	1.3	1.5	1.1	0.5
	その他	0.1	0.3	0.3	0.0	0.0

<勤務評定の結果が与える影響について>〔都道府県・指定都市の合計〕 (単位:%)

勤務評定結果の活用分野		ア		イ		ウ		エ		オ	
		15次	18次	15次	18次	15次	18次	15次	18次	15次	18次
任用管理	昇任・昇格	37.2	25.0	34.9	36.5	14.0	17.3	2.3	0.0	11.6	9.6
	配置転換	19.0	11.5	47.6	34.6	19.0	34.6	2.4	0.0	11.9	13.5
	降任・免職	-	5.8	-	1.9	-	3.8	-	0.0	-	5.8
人材育成・能力開発等		19.0	9.6	47.6	17.3	14.3	23.1	4.8	0.0	9.5	9.6
給与上の処遇	特別昇給	46.2	15.4	34.6	19.2	3.8	5.8	0.0	1.9	15.4	9.6
	勤勉手当	53.3	15.4	20.0	7.7	13.3	3.8	0.0	0.0	13.3	5.8
	普通昇給	64.7	15.4	23.5	3.8	0.0	11.5	5.9	3.8	5.9	3.8
その他	条件付き採用期間の勤務状況判定	-	19.2	-	9.6	-	1.9	-	0.0	-	7.7
	表彰	23.1	1.9	30.8	7.7	38.5	7.7	0.0	1.9	7.7	7.7
	その他	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

(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

## 5 評価項目

勤務評定実施団体のうち 72.9%の団体が、「実績（成績）評定」、「能力評定」及び「執務態度・意欲評定」のすべてを加味して勤務評定を実施している。しかし第 15 次のアンケート結果と比較すると、都道府県、指定都市においてはこれらすべてを加味している団体の割合は減少しており、代わりに一部のみを加味して実施している団体の割合が増加している。

なお、職位ごとに評価項目をみるとおおむね一般職員、係長級職員、課長級職員と職位が上がるにつれて、「実績評定」を考慮する割合が増加するのに対し、「執務態度・意欲評定」を考慮する割合は減少していく傾向にある。

課長級職員の評定の場合は、「実績評定」を考慮する割合が最も高いのに比べ、係長級職員、一般職員の場合は、「能力評定」を考慮する割合が最も高くなっている。特に一般職員の場合は「執務態度・意欲評定」の割合が他の職位に比べ高くなっている。

<実績(成績)評定、能力評定、執務態度・意欲評定の加味状況>

(単位：%)

	都道府県		指定都市		市区町村	合計
	15次	18次	15次	18次		
これらすべてを加味して勤務評定を実施している	83.8	75.6	90.9	81.8	72.7	72.9
これらのうちの一部のみを加味して勤務評定を実施している	8.1	14.6	9.1	18.2	21.6	21.3
これらを特に意識して加味して勤務評定を実施していない	8.1	4.9	0.0	0.0	4.8	4.8
その他（未回答を含む）	0.0	4.9	0.0	0.0	0.9	1.0
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

<勤務評定を行う際に1番目に考慮するもの> (18次)

(単位：%)

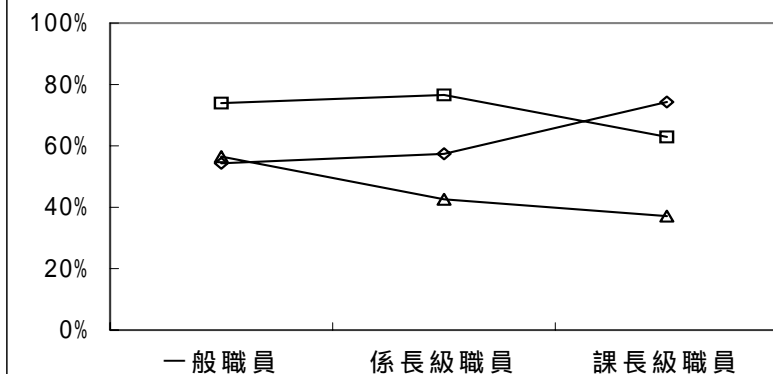
課長級職員の評定の場合	都道府県			指定都市			合計		
	一次	二次	三次	一次	二次	三次	一次	二次	三次
実績評定	76.0	73.7	100.0	70.0	66.7	50.0	74.3	71.4	80.0
能力評定	60.0	63.2	66.7	70.0	77.8	50.0	62.9	67.9	60.0
執務態度・意欲評定	36.0	42.1	66.7	40.0	44.4	0.0	37.1	42.9	40.0

係長級職員の評定の場合	都道府県			指定都市			合計		
	一次	二次	三次	一次	二次	三次	一次	二次	三次
実績評定	58.3	50.0	80.0	54.5	54.5	57.1	57.4	51.4	66.7
能力評定	77.8	87.5	100.0	72.7	72.7	85.7	76.6	82.9	91.7
執務態度・意欲評定	41.7	45.8	80.0	45.5	45.5	42.9	42.6	45.7	58.3

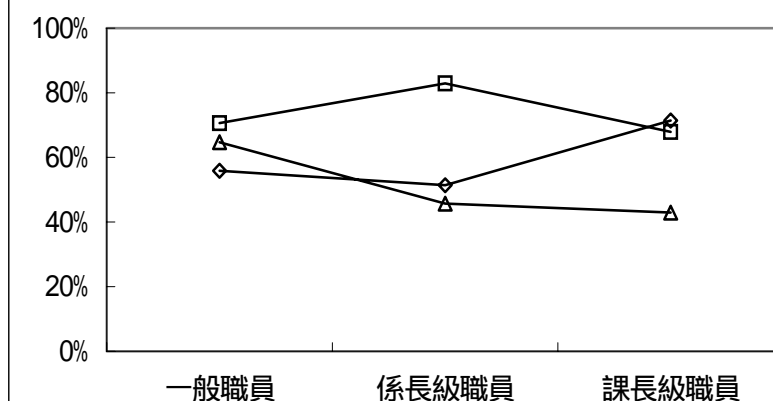
(単位：%)

一般職員の評定の場合	都道府県			指定都市				合計		
	一次	二次	三次	一次	二次	三次	四次	一次	二次	三次
実績評定	55.6	58.3	50.0	50.0	50.0	75.0	100.0	54.3	55.9	57.1
能力評定	72.2	66.7	40.0	80.0	80.0	100.0	100.0	73.9	70.6	57.1
執務態度・意欲評定	58.3	70.8	90.0	50.0	50.0	75.0	100.0	56.5	64.7	85.7

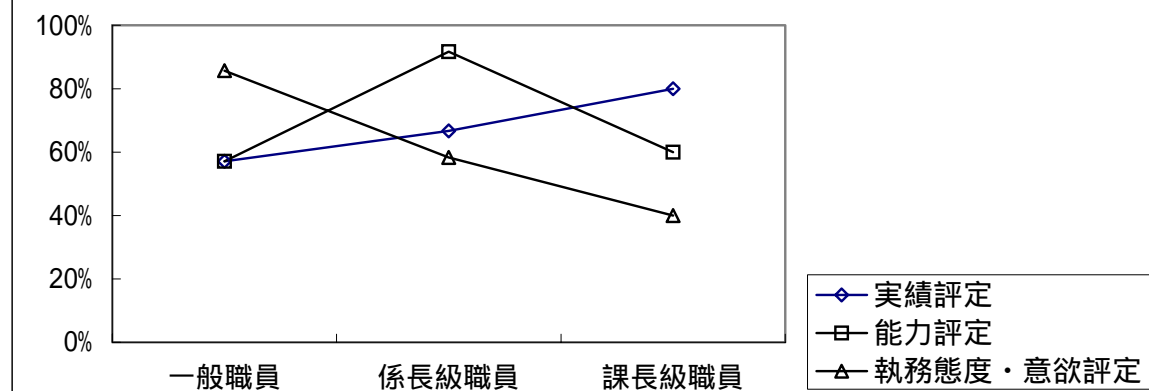
一次評価者が1番目に考慮する評価項目の割合（18次）



二次評価者が1番目に考慮する評価項目の割合（18次）



三次評価者が1番目に考慮する評価項目の割合（18次）



## 6 対象職種・対象職位

勤務評定実施団体のうち、すべての職種を対象に勤務評定を実施しているとした団体の割合は75.9%あり、一部の職種を除いて実施している団体は21.5%であった。

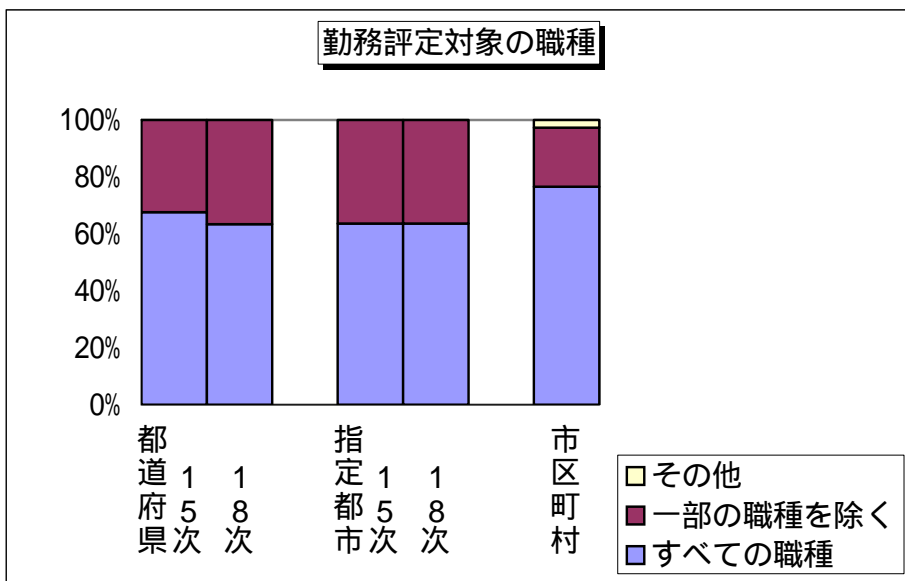
また、すべての職位を勤務評定の対象としている団体は、都道府県で12.2%、指定都市で18.2%であるが、市区町村では61.9%となっている。なお、都道府県、指定都市、市区町村とも全般的に職位が高くなるにつれ、勤務評定を実施している割合が低くなっている。

### <勤務評定対象の職種>

(単位：%)

	都道府県		指定都市		市区町村	合計
	15次	18次	15次	18次		
すべての職種を勤務評定の対象にしている	67.6	63.4	63.6	63.6	76.5	75.9
一部の職種を除いて勤務評定の対象としている	32.4	36.6	36.4	36.4	20.8	21.5
その他(未回答を含む)	0.0	0.0	0.0	0.0	2.7	2.6
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(注) 勤務評定を実施している団体を100としている。(以下同じ)



### <勤務評定対象の職務上の地位>

(単位：%)

	都道府県		指定都市		市区町村	合計
	15次	18次	15次	18次		
すべての職位	16.2	12.2	0.0	18.2	61.9	59.6
部次長級	29.7	34.1	36.4	36.4	67.2	65.6
課長級	54.1	61.0	90.9	90.9	79.3	78.8
課長補佐級	94.6	92.7	45.5	63.6	89.8	89.7
係長級	91.9	87.8	100.0	100.0	91.7	91.6
から まで以外の一般職位	94.6	87.8	81.8	90.9	90.9	90.8

(注) ~ の数値は、 を含めたものである。



## 7 勤務評定の評定者数

評定者数については、2人としている団体の割合が、「課長級職員」の評定では66.7%、「課長補佐級職員」の評定では52.4%、「係長級職員」の評定では50.0%、「一般職員」の評定では44.4%といずれの場合も最も高くなっている。

一方、評定者数を3人としている団体の割合は、課長級職員、課長補佐級職員、係長級職員、一般職員と職位が下がるにつれて増加している。また、評定者数を1人としている団体の割合は「課長補佐級職員」、「係長級職員」、「一般職員」の評定では26%程度であるが、「課長級職員」の評定では19.4%となっている。

<勤務評定の評定者数>

(単位：%)

課長級職員	都道府県		指定都市		合計	
	15次	18次	15次	18次	15次	18次
1人	40.0	24.0	10.0	9.1	30.0	19.4
2人	55.0	64.0	80.0	72.7	63.3	66.7
3人	5.0	12.0	10.0	18.2	6.7	13.9
4人以上	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
未回答	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

課長補佐級職員	都道府県		指定都市		合計	
	15次	18次	15次	18次	15次	18次
1人	25.7	29.7	0.0	0.0	22.5	26.2
2人	48.6	51.4	60.0	60.0	50.0	52.4
3人	22.9	18.9	40.0	40.0	25.0	21.4
4人以上	2.9	0.0	0.0	0.0	2.5	0.0
未回答	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
計	100.1	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

係長級職員	都道府県		指定都市		合計	
	15次	18次	15次	18次	15次	18次
1人	23.5	34.3	0.0	0.0	17.8	26.1
2人	44.1	54.3	54.5	36.4	46.7	50.0
3人	26.5	11.4	45.5	63.6	31.1	23.9
4人以上	2.9	0.0	0.0	0.0	2.2	0.0
未回答	2.9	0.0	0.0	0.0	2.2	0.0
計	99.9	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

一般職員	都道府県		指定都市		合計	
	15次	18次	15次	18次	15次	18次
1人	25.7	34.3	0.0	0.0	20.5	26.7
2人	37.1	40.0	66.7	60.0	43.2	44.4
3人	34.3	25.7	22.2	30.0	31.8	26.7
4人以上	0.0	0.0	11.1	10.0	2.3	2.2
未回答	2.9	0.0	0.0	0.0	2.3	0.0
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.1	100.0

## 8 絶対評価と相対評価

課長級職員、係長級職員、一般職員などの職位においても評定者数を2人としている割合が最も高くなっている。そして一次評価、二次評価ともに「絶対評価」の割合が最も高く、「相対評価」の割合は低くなっている。

三次評価においては、課長級職員の評定の場合は「絶対評価」の割合が最も高いが、係長級職員、一般職員の評定の場合は「相対評価」の割合が最も高くなっている。

(単位：%)

課長級職員の評定の場合	都道府県			指定都市			合計		
	一次	二次	三次	一次	二次	三次	一次	二次	三次
絶対評価	76.0	47.4	100.0	70.0	44.4	0.0	74.3	46.4	60.0
相対評価	8.0	26.3	0.0	0.0	44.4	50.0	5.7	32.1	20.0
絶対評価と相対評価の併用	16.0	26.3	0.0	30.0	11.1	50.0	20.0	21.4	20.0

係長級職員の評定の場合	都道府県			指定都市			合計		
	一次	二次	三次	一次	二次	三次	一次	二次	三次
絶対評価	58.3	33.3	0.0	72.7	63.6	14.3	61.7	42.9	8.3
相対評価	13.9	20.8	60.0	0.0	27.3	57.1	10.6	22.9	58.3
絶対評価と相対評価の併用	27.8	45.8	40.0	27.3	9.1	28.6	27.6	34.3	33.3

一般職員の評定の場合	都道府県			指定都市				合計		
	一次	二次	三次	一次	二次	三次	四次	一次	二次	三次
絶対評価	61.1	41.7	10.0	80.0	70.0	25.0	0.0	65.2	50.0	14.3
相対評価	13.9	16.7	50.0	10.0	20.0	75.0	100.0	13.0	17.6	57.1
絶対評価と相対評価の併用	25.0	41.6	40.0	10.0	10.0	0.0	0.0	21.8	32.4	28.6

(注) いずれも第18次アンケートのみの結果である。

(参考) 勤務評定の評定者数(18次)

(単位：%)

	都道府県			指定都市				合計			
	1人	2人	3人	1人	2人	3人	4人	1人	2人	3人	4人
課長級職員の評定の場合	24.0	64.0	12.0	10.0	70.0	20.0	-	20.0	65.7	14.3	-
係長級職員の評定の場合	33.3	52.8	13.9	0.0	36.4	63.6	-	25.5	49.0	25.5	-
一般職員の評定の場合	33.3	44.5	22.2	0.0	60.0	30.0	10.0	26.1	47.8	23.9	2.2

## 9 評価要素

勤務評定の場合に考慮される評価要素としては、課長級職員の評定の場合は「仕事の成果」が最も高く、「指導力」や「折衝・対応力」といったマネジメント能力も高くなっている。

係長級職員の場合も「仕事の成果」がおおむね高いが、一般職員に比べ「企画力」の割合が高くなっている。また「理解・判断力」や「責任感」といった要素も高い。

一方、一般職員の場合は「理解・判断力」が最も高く、係長級職員と同様に「責任感」も高いが、「積極性」も高くなっている。

<勤務評定を行う際に1番目に考慮するもの> (18次) (単位：%)

課長級職員の評定		都道府県			指定都市			合計		
		一次	二次	三次	一次	二次	三次	一次	二次	三次
実績	仕事の成果	72.0	63.2	66.7	70.0	77.8	100.0	71.4	67.9	80.0
	折衝・対応力	48.0	42.1	66.7	50.0	44.4	0.0	48.6	42.9	40.0
能力	指導力	44.0	47.4	66.7	60.0	55.6	0.0	48.6	50.0	40.0
	理解・判断力	44.0	36.8	66.7	50.0	44.4	0.0	45.7	39.3	40.0
	企画力	40.0	42.1	66.7	40.0	44.4	0.0	40.0	42.9	40.0
	知識	36.0	31.6	66.7	40.0	33.3	0.0	37.1	32.1	40.0
	責任感	36.0	36.8	66.7	40.0	44.4	0.0	37.1	39.3	40.0
態度	積極性	32.0	31.6	66.7	40.0	33.3	0.0	34.3	32.1	40.0
	協調性	28.0	26.3	66.7	20.0	22.2	0.0	25.7	25.0	40.0

係長級職員の評定		都道府県			指定都市			合計		
		一次	二次	三次	一次	二次	三次	一次	二次	三次
実績	仕事の成果	61.1	50.0	60.0	63.6	63.6	57.1	61.7	54.3	58.3
	折衝・対応力	50.0	50.0	60.0	45.5	45.5	28.6	48.9	48.6	41.7
能力	指導力	44.4	45.8	60.0	63.6	63.6	57.1	48.9	51.4	58.3
	理解・判断力	55.6	54.2	80.0	54.5	54.5	42.9	55.3	54.3	58.3
	企画力	58.3	62.5	60.0	45.5	45.5	42.9	55.3	57.1	50.0
	知識	47.2	45.8	60.0	54.5	54.5	42.9	48.9	48.6	50.0
	責任感	50.0	50.0	80.0	54.5	54.5	57.1	51.1	51.4	66.7
態度	積極性	44.4	41.7	60.0	45.5	45.5	28.6	44.7	42.9	41.7
	協調性	41.7	37.5	40.0	36.4	36.4	28.6	40.4	37.1	33.3

一般職員の評定		都道府県			指定都市				合計		
		一次	二次	三次	一次	二次	三次	四次	一次	二次	三次
実績	仕事の成果	50.0	45.8	20.0	60.0	60.0	50.0	100.0	52.2	50.0	28.6
	折衝・対応力	36.1	37.5	30.0	40.0	40.0	50.0	100.0	37.0	38.2	35.7
能力	指導力	36.1	33.3	30.0	30.0	30.0	25.0	100.0	34.8	32.4	28.6
	理解・判断力	63.9	62.5	40.0	50.0	50.0	50.0	100.0	60.9	58.8	42.9
	企画力	44.4	41.7	30.0	30.0	30.0	25.0	100.0	41.3	38.2	28.6
	知識	50.0	45.8	40.0	60.0	60.0	75.0	100.0	52.2	50.0	50.0
	責任感	52.8	50.0	50.0	70.0	70.0	100.0	100.0	56.5	55.9	64.3
態度	積極性	55.6	50.0	50.0	60.0	60.0	50.0	100.0	56.5	52.9	50.0
	協調性	44.4	41.7	40.0	60.0	60.0	75.0	100.0	47.8	47.1	50.0

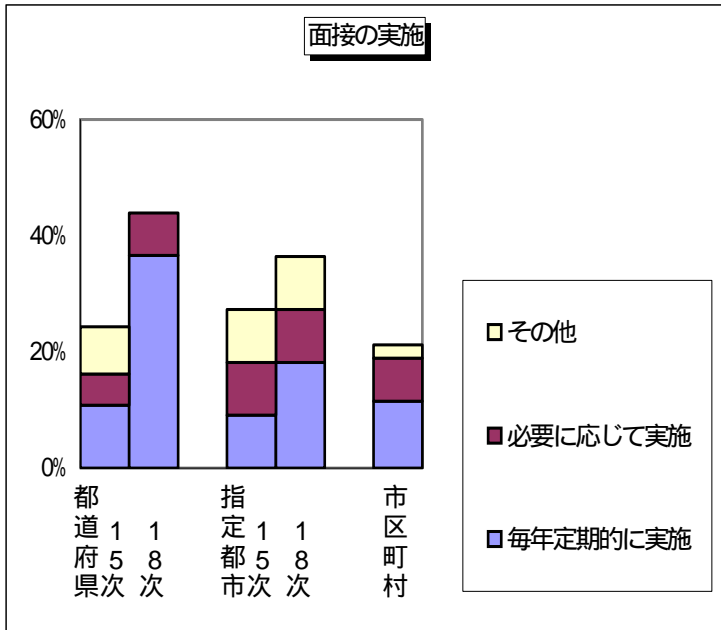
## 10 面接の実施

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団体の割合は 22.2%であり、都道府県、指定都市、市区町村の順に減少している。

なお、第 15 次のアンケート結果と比較すると、都道府県、指定都市ともに被評定者に対して面接を実施する割合は増加している。

(単位：%)

面接の実施の有無	都道府県		指定都市		市区町村	合計
	15次	18次	15次	18次		
実施	24.3	43.9	27.3	36.4	21.2	22.2
毎年定期的に実施	10.8	36.6	9.1	18.2	11.5	12.5
必要に応じて実施	5.4	7.3	9.1	9.1	7.4	7.5
その他	8.1	0.0	9.1	9.1	2.3	2.2
未実施	75.7	56.1	72.7	63.6	78.8	77.8
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0



## 1.1 評価基準等の公表

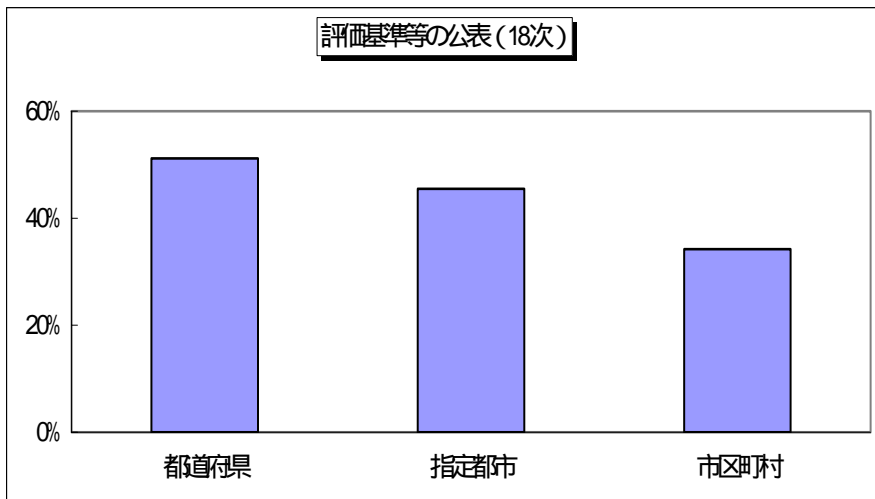
勤務評定実施団体のうち評価基準等を公表している団体の割合は 34.9%であり、都道府県、指定都市、市区町村の順に公表している団体の割合が減少している（都道府県では 51.2%、指定都市では 45.5%の団体が評価基準等を公表）。

<評価基準等の公表について>

(単位：%)

	都道府県	指定都市	市区町村	合計
公表している	51.2	45.5	34.2	34.9
公表していない	48.8	54.5	63.5	62.8
その他（未回答を含む）	0.0	0.0	2.4	2.2
計	100.0	100.0	100.1	99.9

(注) 第 18 次アンケートのみの結果である。



## 1.2 評価結果の開示

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9.5%で、指定都市においては開示を原則としている団体は一団体もないなど、全般的には開示しない傾向が大勢を占めている。

しかし、第15次のアンケート結果と比較すると開示しないことを原則とする団体の割合が減少傾向にある。

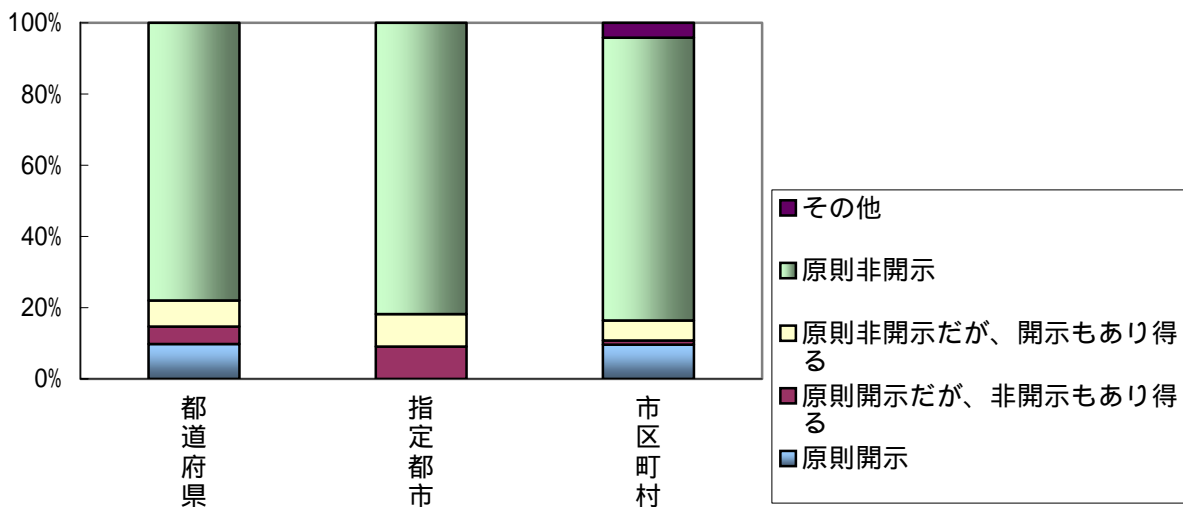
開示方法としては「上司による面談を行って開示する」団体が半数あり、最も多くなっている。

<評価結果の開示について>

(単位：%)

	都道府県 (18次)	指定都市 (18次)	小計		市区町村	合計
			15次	18次		
被評定者に開示することを原則としている	9.8	0.0	2.1	7.7	9.6	9.5
原則として被評定者に開示するが、開示しない場合があり得る	4.9	9.1	0.0	5.8	1.2	1.4
原則として被評定者に開示しないが、開示する場合があり得る	7.3	9.1	4.2	7.7	5.6	5.7
被評定者に開示しないことを原則としている	78.0	81.8	93.8	78.8	79.4	79.4
その他(未回答を含む)	0.0	0.0	0.0	0.0	4.2	4.0
計	100.0	100.0	100.1	100.0	100.0	100.0

評価結果の開示(18次)



<評価結果の開示方法について>

(単位：%)

	都道府県	指定都市	市区町村	合計
上司等による面談を行わずに開示する	11.1	0.0	16.2	15.7
上司による面談を行って開示する	66.7	50.0	49.1	50.0
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	0.0	25.1	23.6
その他(未回答を含む)	22.2	50.0	24.6	24.7

(注) 第18次アンケートのみの結果である。

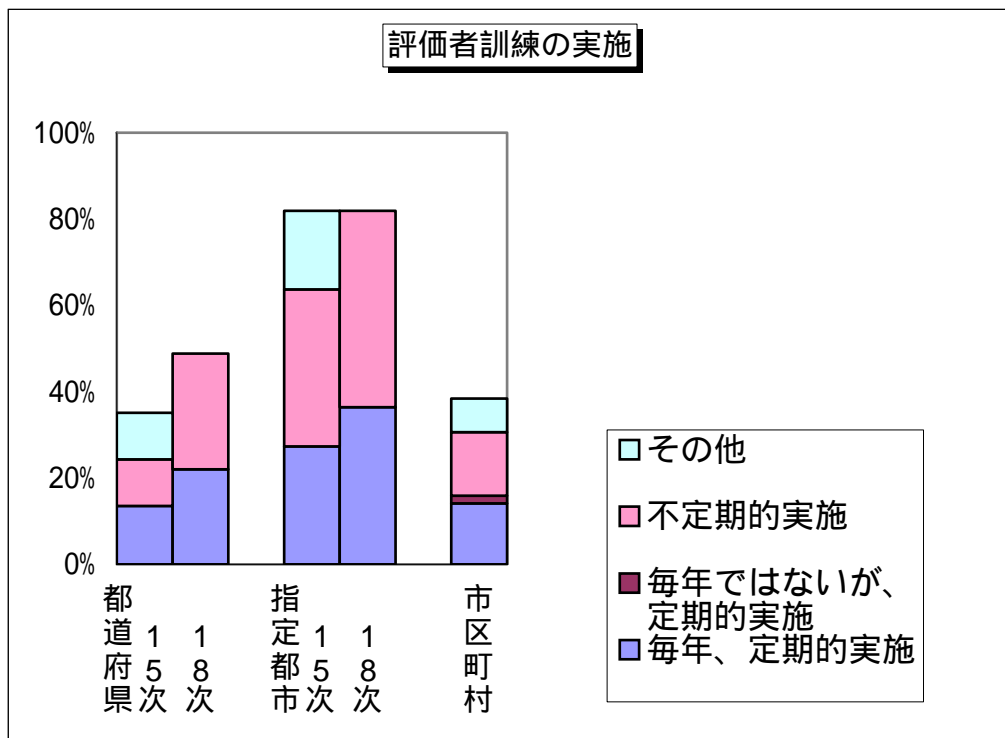
### 1.3 評価者訓練

勤務評定実施団体のうち評価者訓練を実施している団体の割合は39.3%であり、指定都市、都道府県、市区町村の順に減少している（指定都市は81.9%が実施）。

なお、第15次のアンケート結果と比較すると、都道府県・指定都市ともに毎年定期的に評価者訓練を実施している団体の割合が増加している。

（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
	15次	18次	15次	18次		
実施	35.1	48.8	81.9	81.9	38.4	39.3
毎年定期的に実施	13.5	22.0	27.3	36.4	14.1	14.6
毎年ではないが、定期的に実施	0.0	0.0	0.0	0.0	1.8	1.7
定期的ではないが、管理職研修等の際に実施	10.8	26.8	36.4	45.5	14.7	15.5
その他	10.8	0.0	18.2	0.0	7.8	7.5
未実施	64.9	51.2	18.2	18.2	61.6	60.8
計	100.0	100.0	100.1	100.1	100.0	100.1



## 14 評価者訓練の1回当たりの時間

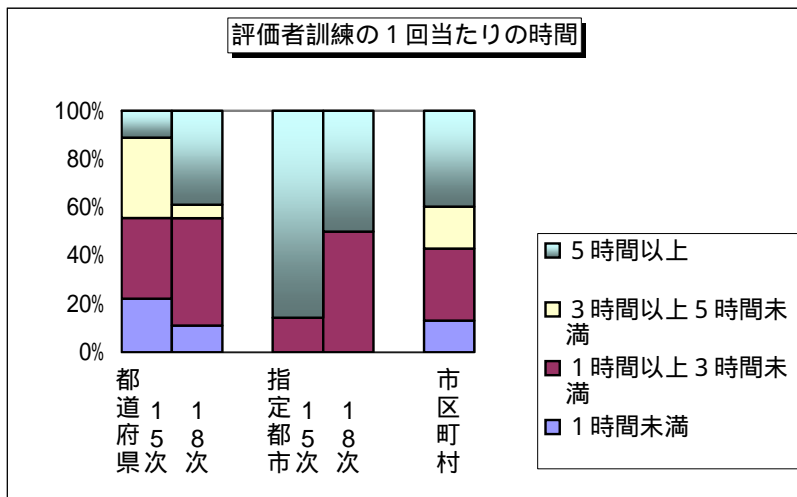
評価者訓練を実施している団体のうち、評価者訓練の1回当たりの時間は5時間以上とした団体の割合が39.9%と最も高くなっている。次いで1時間以上3時間未満とした団体の割合は31.0%となっている。

なお、第15次のアンケート結果と比較すると、1時間未満とした団体の割合は減少している一方、1時間以上3時間未満とした団体の割合は増加している。

<評価者訓練の1回当たりの時間>

(単位：%)

	都道府県		指定都市		市区町村	合計
	15次	18次	15次	18次		
1時間未満	22.2	11.1	0.0	0.0	13.1	12.8
1時間以上3時間未満	33.3	44.4	14.3	50.0	29.8	31.0
3時間以上5時間未満	33.3	5.6	0.0	0.0	17.3	16.4
5時間以上	11.1	38.9	85.7	50.0	39.7	39.9
計	99.9	100.0	100.0	100.0	99.9	100.1





## 1.5 自己申告制度

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49.1%であり、これらの団体のうち48.5%が勤務評定との連携を図っている。

第15次のアンケート結果と比較すると、都道府県・指定都市ともに自己申告制度を導入した団体の割合は増加している。

### <自己申告制度の導入状況>

(単位：%)

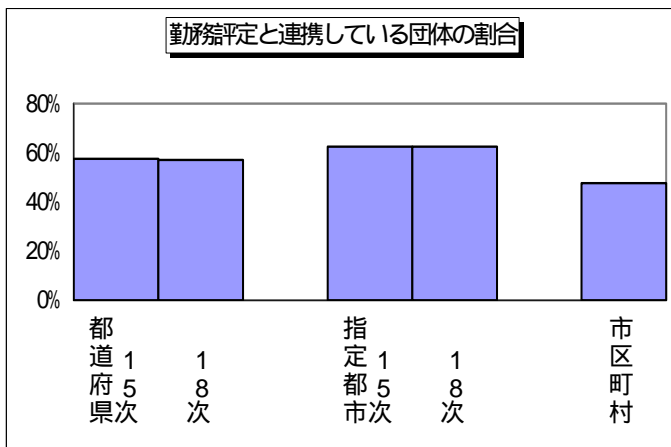
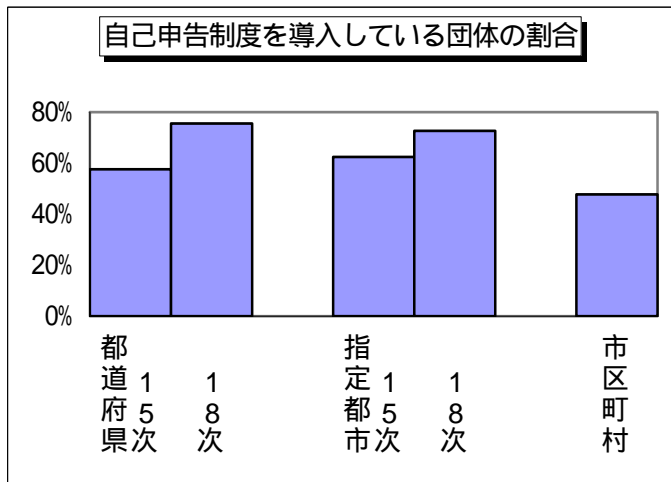
	都道府県		指定都市		市区町村	合計
	15次	18次	15次	18次		
導入している	57.6	75.6	62.5	72.7	47.8	49.1
導入していない	42.4	24.4	37.5	27.3	49.1	47.9
その他(未回答を含む)	0.0	0.0	0.0	0.0	3.1	3.0
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

### <勤務評定との連携>

(単位：%)

	都道府県		指定都市		市区町村	合計
	15次	18次	15次	18次		
参考にしている	57.6	57.1	62.5	62.5	47.7	48.5
特に参考にしていない	42.4	42.9	37.5	37.5	49.8	49.2
その他(未回答を含む)	0.0	0.0	0.0	0.0	2.5	2.3
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(注) 自己申告制度を導入している団体を100としている。



## 16 勤務評定時に参考にする自己申告の内容

勤務評定を実施する際に参考にする自己申告の内容については、「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」とした団体の割合が81.5%で最も高く、次いで「異動希望の申告」とした団体の割合が78.7%、「自由意見欄での申告」とした団体の割合が56.3%となっている。

<勤務評定を実施する際に参考にする自己申告の内容>

(単位：%)

	都道府県		指定都市		市区町村	合計
	15次	18次	15次	18次		
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	89.5	93.8	80.0	100.0	80.3	81.5
異動希望の申告	84.2	81.3	100.0	100.0	78.1	78.7
能力・資格・免許等についての申告	63.2	68.8	100.0	80.0	48.5	50.4
自由意見欄での申告	68.4	81.3	80.0	80.0	54.1	56.3
本人の職務についての成果の申告	47.4	68.8	80.0	100.0	48.1	50.4
研修機関への要望についての申告	42.1	43.8	20.0	40.0	25.3	26.8
その他(未回答を含む)	5.3	6.3	20.0	0.0	8.6	8.3

## 1.7 目標管理

勤務評定実施団体のうち目標管理を導入している団体の割合は14.3%で、指定都市、都道府県、市区町村の順に減少している。なお、これらの団体のうち73.0%が勤務評定と目標管理の連携を図っている。

第15次のアンケート結果と比較すると、都道府県・指定都市ともに目標管理を導入した団体の割合が増加している。

### <目標管理の導入状況>

(単位：%)

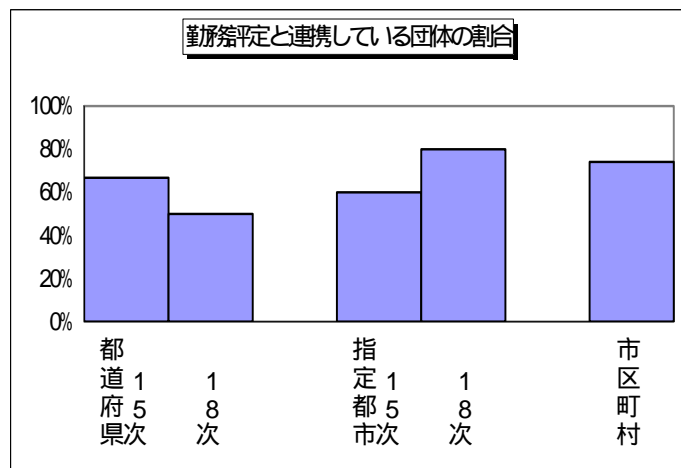
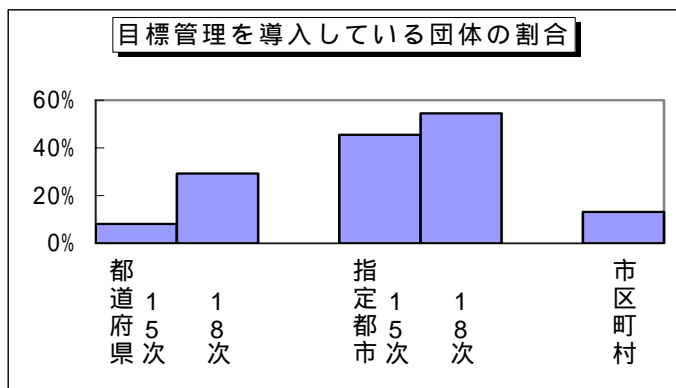
	都道府県		指定都市		市区町村	合計
	15次	18次	15次	18次		
導入している	8.1	29.3	45.5	54.5	13.2	14.3
導入していない	83.8	70.7	54.5	45.5	82.5	81.6
その他(未回答を含む)	8.1	0.0	0.0	0.0	4.3	4.1
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

### <勤務評定との連携>

(単位：%)

	都道府県		指定都市		市区町村	合計
	15次	18次	15次	18次		
参考にしている	66.7	50.0	60.0	80.0	74.1	73.0
特に参考にしていない	0.0	50.0	20.0	20.0	19.3	20.9
その他(未回答を含む)	33.3	0.0	20.0	0.0	6.7	6.1
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.1	100.0

(注) 目標管理を導入している団体を100としている。



## 18 勤務評定の公平性・納得性の担保方策

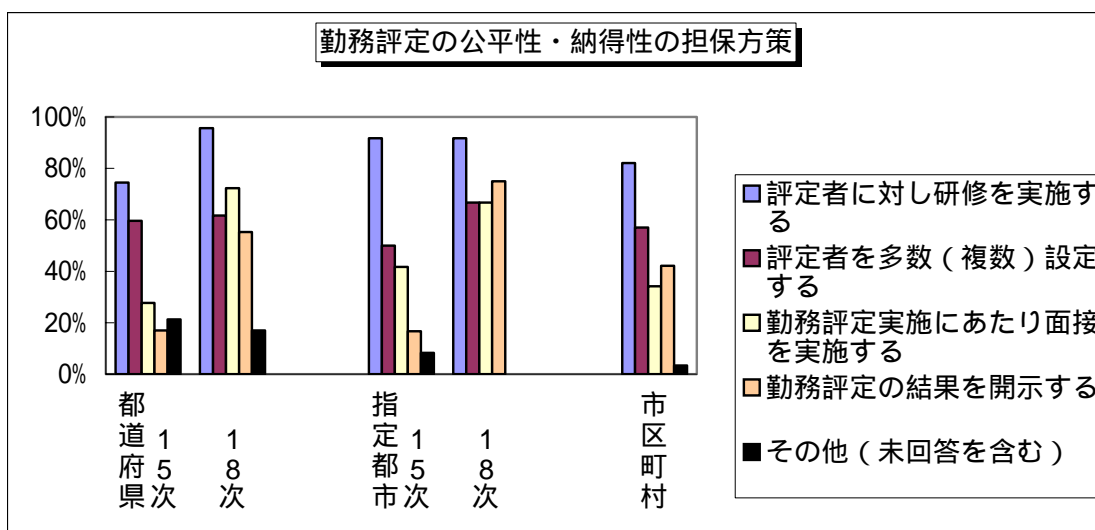
勤務評定の公平性・納得性を担保するために、実施した方がよいと考える方策については、「評価者に対し研修を実施する」とした団体の割合が82.3%で最も高く、次いで「評価者を多数（複数）設定する」とした団体の割合が57.1%、「勤務評定の結果を開示する」とした団体の割合が42.5%となっている。

なお、第15次のアンケート結果と比較すると、どの項目も割合は増加している。

### <勤務評定の公平性・納得性の担保方策>

(単位:%)

	都道府県		指定都市		市区町村	合計
	15次	18次	15次	18次		
評価者に対し研修を実施する	74.5	95.7	91.7	91.7	82.1	82.3
評価者を多数（複数）設定する	59.6	61.7	50.0	66.7	57.0	57.1
勤務評定実施にあたり面接を実施する	27.7	72.3	41.7	66.7	34.2	34.9
勤務評定の結果を開示する	17.0	55.3	16.7	75.0	42.1	42.5
その他（未回答を含む）	21.3	17.0	8.3	0.0	3.4	3.6



## 19 昇任・昇格に当たっての重要な要素

昇任・昇格に当たっての重要な要素については、課長級職員の場合では「過去の業績」とした団体の割合が20.4%で最も高くなっている。次いで「勤務評定の結果」とした団体の割合が16.1%、「上司の推薦」とした団体の割合が15.5%、「勤続年数」とした団体の割合が14.8%、「年齢」とした団体の割合が14.6%となっている。

課長補佐級職員の場合では「年齢」とした団体の割合が19.8%で最も高くなっている。次いで「上司の推薦」とした団体の割合が16.3%、「勤務評定の結果」とした団体の割合が15.8%、「過去の業績」、「勤続年数」とした団体の割合が15.0%となっている。

係長級職員の場合では「勤続年数」とした団体の割合が18.6%で最も高くなっている。次いで「過去の業績」とした団体の割合が16.4%、「上司の推薦」とした団体の割合が16.0%、「勤務評定の結果」とした団体の割合が15.0%、「年齢」とした団体の割合が14.8%となっている。

昇任・昇格に当たっての重要な要素として「勤務評定の結果」を挙げる団体の割合が、係長級職員、課長補佐級職員、課長級職員と職位が上がるにつれて増加している。なお、第15次のアンケート結果と比較すると、課長級職員、課長補佐級職員、係長級職員のどの職位の場合でも、「過去の業績」、「勤務評定の結果」及び「面接考査の結果」については昇任・昇格に当たっての重要な要素とする団体の割合が増加しているのに対して、「勤続年数」についてはその割合が減少している。

<昇任・昇格に当たっての重要な要素>

(単位：%)

課長級職員	都道府県 (18次)	指定都市 (18次)	小計		市区町村	合計
			15次	18次		
過去の業績	20.0	21.4	19.3	20.3	20.4	20.4
上司の推薦	15.5	16.1	17.5	15.6	15.5	15.5
年齢	15.0	10.7	16.1	14.1	14.6	14.6
勤務評定の結果	17.7	19.6	15.7	18.1	16.1	16.1
勤続年数	12.3	12.5	14.3	12.3	14.8	14.8
合格した採用試験の区分	6.8	8.9	6.7	7.2	3.3	3.3
学歴	0.9	1.8	1.8	1.1	1.8	1.8
筆記考査の結果	0.9	1.8	1.3	1.1	4.0	4.0
面接考査の結果	2.3	1.8	1.3	2.2	6.4	6.3
その他(未回答を含む)	8.6	5.4	9.9	8.0	3.1	3.2

課長補佐級職員	都道府県 (18次)	指定都市 (18次)	小計		市区町村	合計
			15次	18次		
過去の業績	19.4	26.1	17.5	20.1	14.9	15.0
上司の推薦	16.7	21.7	17.5	17.2	16.3	16.3
年齢	14.8	4.3	17.0	13.8	19.9	19.8
勤務評定の結果	17.1	21.7	15.5	17.6	15.8	15.8
勤続年数	13.0	4.3	15.5	12.1	15.1	15.0
合格した採用試験の区分	7.4	8.7	7.8	7.5	2.9	3.0
学歴	0.9	0.0	1.5	0.8	1.8	1.8
筆記考査の結果	0.9	0.0	0.5	0.8	2.9	2.8
面接考査の結果	1.9	0.0	0.0	1.7	4.2	4.2
その他(未回答を含む)	7.9	13.0	10.7	8.4	6.4	6.4

係長級職員	都道府県 (18次)	指定都市 (18次)	小計		市区町村	合計
			15次	18次		
過去の業績	16.8	16.7	14.8	16.8	16.4	16.4
上司の推薦	16.4	13.3	15.7	15.7	16.0	16.0
年齢	15.5	10.0	13.6	14.3	14.8	14.8
勤務評定の結果	16.8	18.3	16.5	17.1	14.9	15.0
勤続年数	14.1	8.3	14.8	12.9	18.7	18.6
合格した採用試験の区分	8.6	8.3	11.0	8.6	2.1	2.2
学歴	0.9	1.7	0.8	1.1	2.7	2.6
筆記考査の結果	1.8	10.0	3.4	3.6	4.8	4.8
面接考査の結果	2.3	8.3	2.5	3.6	6.4	6.4
その他(未回答を含む)	6.8	5.0	9.3	6.4	3.1	3.1