

地方公共団体における
人事評価の活用等に関する研究報告書（案）

平成21年 月

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

(目次)

I	調査研究の趣旨	1
II	人事評価のねらい	2
III	人事評価制度の構築に向けて	3
1	絶対評価と相対評価	5
	(1)絶対評価の相対化の必要性	
	(2)相対化のプロセスについて	
2	能力評価、業績評価	6
	(1)全般的事項	
	①能力評価及び業績評価からなる人事評価	
	②人材育成方針等への位置づけ	
	③日頃からの助言・指導等	
	④公務員制度改革の観点	
	(2)能力評価について	
	①具体的な評価項目設定	
	②標準職務遂行能力との関係	
	(3)業績評価について	
	①目標管理の手法による業績評価	
	②組織目標の優先	
	③目標設定	
	④定型的な業務に対する評価	
3	評価者訓練	13
	(1)評価者訓練のための研修実施	
	(2)人事評価制度の試行を通じた評価者訓練	
	(3)人事評価制度の本実施の積み重ねを通じた習熟	
4	評価基準等の明示(人事評価の基準及び方法)	15
	(1)住民の信頼を高める観点	
	(2)人事評価の基準及び方法	
5	自己申告、面談、評価結果のフィードバック	17

(1) 人事評価を実施する上で根幹をなすプロセス	
(2) 面談を通じた評価結果のフィードバック	
(3) 評価結果の開示内容	
6 苦情対応	20
(1) 職員が幅広く苦情相談できる体制	
(2) 苦情処理	
(3) 人事委員会・公平委員会におけるでの苦情処理	
(4) 不利益取り扱いの禁止と秘密の保持	
IV 人事評価の活用を念頭に置いた仕組みの検討	23
1 適切な評価結果を導くために	23
(1) 評価の積み重ねを通じた目線合わせ	
(2) 評価が甘く偏らないこと	
2 絶対評価の相対化	24
(1) 相対化の流れ	
(2) 点数制の採用	
(3) 下位評価について	
3 評価結果の活用に向けたポイント	27
(1) 能力評価、業績評価の活用	
(2) 人事評価の運用熟度に応じた活用	
(3) 給与への活用	
(4) 任用への活用	
(5) 分限処分について	
(6) 給与、任用等への活用のための基準	
(7) 人材育成への活用	
① 評価結果の活用を通じた人材育成	
② 評価のプロセスを通じた人材育成	
V 終わりに	34

(参考資料編)

I 調査研究の趣旨

能力・実績主義を徹底する人事評価の実施を盛り込んだ「国家公務員法等の一部を改正する法律」が成立(平成19年7月、以下「改正国家公務員法」という。※)し、同様の内容を含む「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律案」(以下「地方公務員法改正案」という。)が国会において継続審議中である。同法等においては、人事評価が能力評価及び業績評価の二つからなること、人事管理の基礎となること等が明文化されている。

また、平成20年人事院勧告時の公務員人事管理に関する報告(平成20年8月人事院)において、国家公務員の評価結果の活用についての基本的な枠組みが示されたところであり、現在、必要な制度整備が図られつつある。

地方公共団体においては、既に新たな人事評価に取り組んでいる団体もあり、その数は増加しつつある。その一方で、勤務評定として実施している場合を含め勤務成績の評価を実施している地方公共団体(以下、「人事評価等を実施している地方公共団体」という。)は、全体の58.4%(平成20年4月1日現在、以下同じ。)にとどまり、未実施の市町村も多いのが実状である。(データは巻末参考資料編I-1を参照。以下「資I-1」とする。)

さらに、人事評価等の結果を昇給に活用しているのは、人事評価等を実施している地方公共団体(全体の58.4%)のうち49.6%、勤勉手当の成績率に活用しているのは、同37.0%にとどまり、人事評価等の結果の活用は今後の大きな課題となっている。(資I-13)

当研究会としては、こうした状況を踏まえ、これまでの研究成果である「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」(地方行政運営研究会第18次公務能率研究部会[16年3月]、以下「18次報告書」という。)を基礎にしつつ、地方公共団体における人事評価の取組向上と十分な活用を主眼に、さらに調査研究を行ったものである。

なお、国家公務員における人事評価については、改正国家公務員法に基づき、平成21年度から実施されることになっているが、具体的な仕組みや運用に関わる部分について、本調査研究の時点ではなおも検討中の要素もあり、既に明らかになっている点を参考にしつつ整理を行っている。

※ 改正国家公務員法における該当部分の施行日は平成21年〇月〇日

II 人事評価のねらい

○ 能力・実績に基づく人事管理の徹底

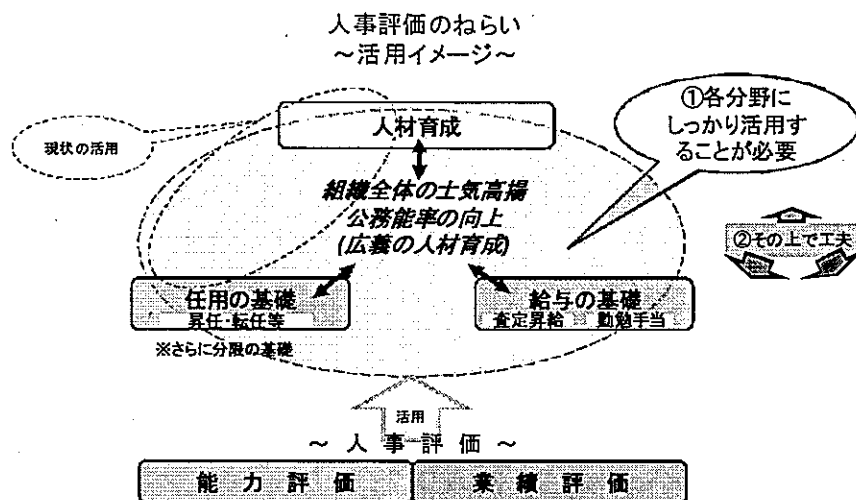
人事評価のねらいは、国、地方公共団体を通じた公務員制度改革が進む中で、公正かつ客観的な人事評価を人事管理の基礎とすることにより、年功序列にとらわれない、能力・実績に基づく人事管理の徹底を図ろうとする点にある。

能力・実績主義の徹底を通じ、より高い能力を持った公務員を生み育てていくとともに、国民・住民から一層信頼される人事行政システムを創っていくことが求められているものである。

○ 人事評価の活用を通じた組織全体の士気高揚、公務能率の向上

各地方公共団体において、人事評価制度を運用するにあたっては、公正かつ客観的な人事評価を実施し、その評価結果を人事管理の基礎として十分に活用していくことが最も重要である。

これまで取組が遅れていた給与への活用をはじめ、任用、人材育成の各分野にしっかり活用することを通じて、組織全体の士気高揚を促すとともに、個々の職員のやる気・動機付けの増進、分権時代を担う地方公共団体職員の広い意味での人材育成や公務能率の向上につなげることで、すなわち住民サービス向上の土台をつくるのが人事評価の基本的な視点である。



[改正国家公務員法

第18条の2第1項 (前略)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、職員がその能力を発揮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価をいう。(後略)

第70条の4第2項 所轄庁の長は、(中略)人事評価の結果に応じた措置を講じなければならない。

※地方公務員法改正案も同様

Ⅲ 人事評価制度の構築に向けて

これまで整理されてきた人事評価のあり方を基礎として、国家公務員における人事評価制度等を念頭に置きつつ、地方公共団体における人事評価制度の構築と活用に向けた整理を行う。（以下、改正国家公務員法[地方公務員法改正案も同様]において想定されている制度を「人事評価制度」とする。）

この場合、人事評価の基本的な仕組みについては、次のように理解することができる。

- ①能力評価及び業績評価の二本立て実施
- ②評価者訓練
- ③評価基準の明示
- ④自己申告、面談、評価結果のフィードバック
- ⑤苦情対応

なお、整理の流れとしては、18次報告書を参考に人事評価導入の検討を行った、あるいは検討中の地方公共団体も多いと考えられることから、その提言を出発点としつつ、以下においてその後の状況に照らして追加・補足すべき点に触れることとする。

<現行の「勤務成績の評定(勤務評定)」と「人事評価」について>

18次報告書における「人事評価」は、現行の「勤務成績の評定(勤務評定)」(地方公務員法第40条)を法制度として前提に置いた上で、いわゆる従来型の勤務評定に対して新しい評価システムを指す用語として用いられているが、ここではさらに、新たな法制度として想定されている人事評価を念頭に置いているものである。

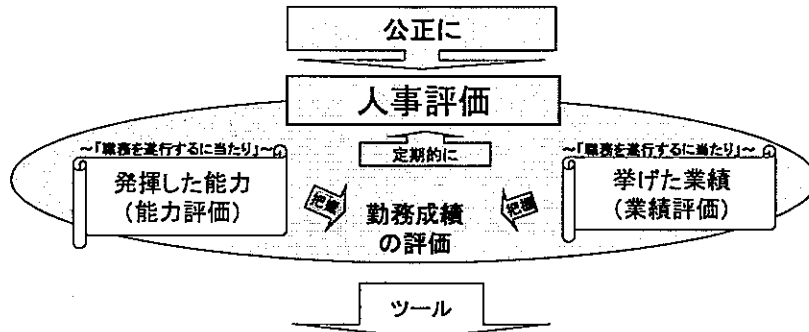
この人事評価は勤務評定と法的な性格が異なるものではないと考えられるものの、「任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするために、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価」とされ、勤務評定に比べて位置づけが明確になっている。

すなわち、人事評価は勤務評定に比べ、能力・実績主義を徹底するためのツール、人事の公平性・公正性を担保するもの、人事行政の客観性・透明性を高めるもの、人材育成につなげるもの、などの役割がより明確なものである。

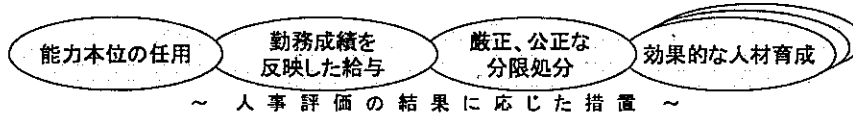
具体的には、①能力評価及び業績評価の二本立て実施を基本要件とするほか、②評価者訓練、③評価基準の明示、④自己申告、面談、評価結果のフィードバック、⑤苦情対応などの仕組みを具える点が人事評価の特長と考えられる。

人事評価の根本基準

参考



任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用



～勤務評定との比較～

参考

法的性格は変わるものではないが定義、位置づけを明確化 (新たに明文化)

- 人事評価とは(能力評価と業績評価の二つの要素)
職務遂行上、発揮した能力と挙げた業績を把握して行われる勤務成績の評価
- 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
(職員の執務の状況を把握、記録するツールとしての性格は勤務評定と同様)
- 公正に行われなければならない

<勤務評定との比較で強調されるポイント>

- 能力・実績主義を実現するためのツール
- 人事の公平性・公正さを担保するもの
- 人事システムの客観性・透明性を高めるもの
- 人材育成につなげるもの

<具体的システム>

- ①能力評価及び業績評価
- ②評価者訓練
- ③評価基準の明示
- ④自己申告、面談、フィードバック
- ⑤苦情対応

勤務評定と規定変更なし(既に同様規定あり)

- 職員の任用は、受験成績、人事評価(勤務評定)その他の能力の実証に基づいて行われなければならない
- 人事評価(勤務評定)は定期的に行われなければならない
- 任命権者は、人事評価(勤務評定)の結果に応じた措置を講じなければならない

※改正国家公務員法、地方公務員法改正案によりイメージを整理

1 絶対評価と相対評価

基本的な考え方

- 他者との比較ではなく、評価基準との関係での達成水準を絶対評価するのが基本。
- 一方、絶対評価は分布制限がないため、寛大化傾向、中心化傾向も見受けられる。
- 評価者の複数化、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。
- また、評価結果の活用にあたっては、部局間の相対的な調整を行うことも必要。
- 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。

(第18次報告書より)

(1) 絶対評価の相対化の必要性について

人事評価等を実施している多くの地方公共団体で絶対評価を基本としている。例えば、課長級が評価対象となっている場合では、74.0%の地方公共団体が絶対評価によっている。

(資I-5)

評価結果の開示を受ける各被評価者のやる気・動機付けの観点から、他者との比較よりも評価基準に照らした達成度合いを測る絶対評価が適切とされるが、一方で、給与や任用には一定の昇給枠やポスト枠があり、これらの枠と評価結果が当然に合致するものではない。評価結果を確実に活用していく観点からは、絶対評価を基本としつつ、現実的な対応として何らかの相対化が欠かせない。

(2) 相対化のプロセスについて

相対化に当たっては、特に部局間（課空間）で職務内容や困難度等が異なることを踏まえ、評価者間の不均衡を修正し、相対的な調整を行うことがポイントになる。従って、絶対評価を基本に、部局間（課空間）調整を通じた相対処理を行うことが適当である。

すなわち、部局間調整としては、前処理として評価者間の不均衡を修正する観点からのいわゆる甘辛調整が行われた後の評価結果に対し、活用枠との整合を図るための調整として、評価段階で相対処理を行う仕組みと活用段階で相対処理を行う仕組みの二つがあると考えられる。この一連のプロセスは、実務上、必ずしも明確に区分して運用されるものではないが、こうしたことを踏まえ、各地方公共団体において、どのように評価手順を構築・運用するかを選択することとなる。

評価者及び被評価者にとって、評価結果及び給与等の処遇結果の連動関係がわかりやすくなるよう、各団体の評価方法に応じた相対処理の仕組みにすべきと考えられる。

(第IV章参照)

2 能力評価、業績評価

基本的な考え方

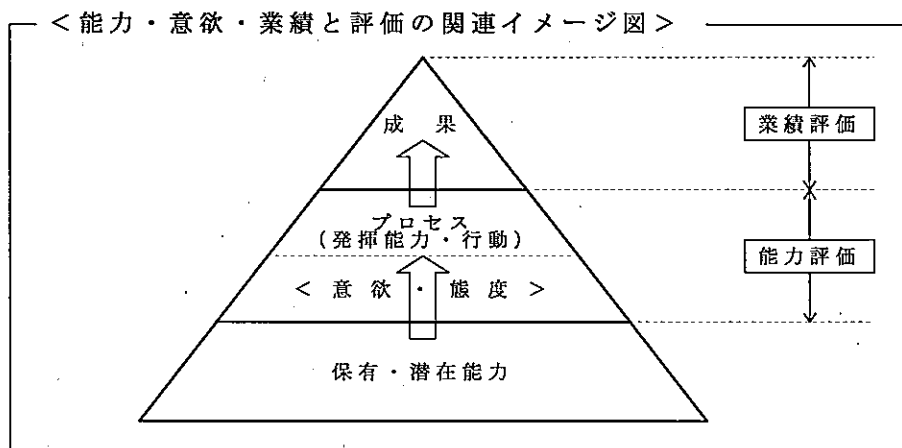
(能力評価)

- 職務遂行過程での具体的な「行動」を観察し、職員に求められる「能力」を評価基準に。
- 組織の行動規準、職位、職場、職務に応じ、期待される役割像の明確化が必要。
- 期待される職務遂行能力を評価要素ごとに具体的な行動例として示すことが必要。
- 「意欲」を評価する場合は、実際の行動が「達成指向性」を伴っていたのかどうかの観点から、能力評価において判断すべきもの。
- 「性格評価」は厳に慎むべき。

(業績評価)

- 業績評価は原則として目標管理の手法との連携が望ましい。
- 中長期目標、事務改善に係る目標、目標の難易度・達成度の組み合わせも検討すべき。
- 目標の難易度設定は、部局間の業務の種類、複雑・困難度を全庁的視野から調整すべき。
- 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した上で、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。
- どんな組織や階層にも達成すべき目標は存在する。定型的な業務部門でも目標管理の弾力的取り扱いを含め目標管理の導入が望ましい。
- 事務事業評価などの充実も、目標管理を用いた業績評価の円滑な導入の前提。

(第18次報告書より)



(1) 全般的事項

① 能力評価及び業績評価からなる人事評価

人事評価制度においては、人事評価は「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価をいう(改正国家公務員法)」とされ、能力評価及び業績評価の二つの評価からなることが明確化されている。もとより両評価は全くの別物ではないが、能力評価は、日常の業務遂行や目標達成へのプロセスの中で評価項目に挙げる期待行動が持続的に取られているかどうかを通じ、発揮した能力の有無や度合いを評価するものであり、業績評価は、そうした期待行動(能力)を通じ、目標等に応じて挙げた業績の有無や度合いを評価するものである。

国や地方公共団体においては、高度化する行政ニーズへの対応にあたり、最小費用で最大効果をあげるために、職員が困難な課題を解決するための能力と高い業績を挙げることが求められており、二つの評価を組み合わせることにより、いずれか一方の評価だけでは測定しにくいものも含めて、各職員の勤務成績を的確に評価しようとするものである。

しかしながら、能力評価に比して業績評価の未実施団体が多く(資Ⅰ-6)、また、そもそも能力評価及び業績評価の各要素が明確に意識されず、その区分が渾然一体となって運用されている場合もある。

人事評価制度の大前提として、まずは明確に区分しうる能力評価及び業績評価の二本立ての実施が不可欠である。

また、人事評価に当っては、能力評価及び業績評価による総合的な評価が基本と考えるべきである。両評価の二本立て実施の場合であっても、例えば、部長級職員について業績評価のみの実施としている場合や、逆に係員級職員について能力評価のみの実施としている場合など、極端な運用も見られる。確かに、部長級職員から係員級職員まで、その職責や能力育成段階における状況等を勘案して、能力評価・業績評価にウエイト差を設けることには一定の合理性があると考えられるものの、特定職位の職員について、能力評価又は業績評価のいずれかを実施しないこととするのは、職責に応じた能力及び期待される役割の達成度のいずれかを把握しないまま、人事管理の基礎とすることになるため、適当ではないと考えられる。

全職員に能力評価及び業績評価を実施することとした上で、それぞれの活用分野に応じて、把握・考慮すべき勤務成績の内容から能力又は役割達成度のいずれを重視すべきかを考慮して、必要に応じ、能力評価・業績評価のウエイト配分を設定することが適当である。

(第Ⅳ章参照)

②人材育成方針等への位置づけ

人事評価を人事管理の基礎として活用するためには、評価項目の設定等を通じて、まず期待する人材像を職員に対して明示し、職員を誘導する指針とすることが出発点である。これと併せて人事評価の実施、活用を人材育成基本方針や研修に関する基本方針の中であらためて明確に位置づけ、各地方公共団体の持続的な取組とすることが重要である。(※1)

なお、人材育成基本方針を策定している地方公共団体は、全体の78.8%で、未策定団体が残っているほか、策定後に見直しを行っていない団体も多い。(※2)

既に策定している地方公共団体においても、人事評価の実施を契機として、また、人事評価を人材育成のツールとして活用する観点から、改めて人材育成基本方針等を点検し、内容の見直しを行うべきである。

③日頃からの助言・指導等

評価は期末の評価時期になって初めて行うものではなく、評価者は日頃から各被評価者の職務行動を観察・把握しておくことが肝要で、これに応じた助言・指導を適時に行うことを含め、全体として人事評価と捉えておくべきである。

また、こうした観察や助言等の積み重ね結果が期末時点であいまいにならないように、それぞれの行動記録メモを適宜作成しておくことも有効である。このことにより、評価者は、各評価項目への当てはめ作業の際に、「なぜこの評語（点）をつけるのか」を自己点検しながら評価作業をスムーズに進めることができるとともに、評価結果のフィードバック時の面談でも、被評価者とのコミュニケーションが図りやすくなると考えられる。

※1 地方公共団体における人事評価、人材育成基本方針の策定等の取組事例として、「人事評価シート集」(平成18年2月総務省)、「人材育成基本方針事例集」(平成19年3月総務省)がある。

※2 平成20年度人材育成の実施状況等調査結果(総務省)

④公務員制度改革の観点

国家公務員制度改革基本法には、職務能力の向上や職員の倫理の確立の観点から、人事評価自体に関わる規定が含まれている。これらは地方公務員に直接適用されるものではないが、特に倫理の確立など、国家公務員、地方公務員を問わず、国民・住民の関心が高いものも含まれている。国における今後の具体化の状況に留意しておく必要がある。

[国家公務員制度改革基本法（平成20年6月）]（抄）

（多様な人材の登用等）

第6条第2項 政府は、職員の職務能力の向上を図るため、研修その他の能力開発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。

（職員の倫理の確立及び信賞必罰の徹底）

第9条 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に加えること。
 - 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。
 - 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。

（能力及び実績に応じた処遇の徹底等）

第10条 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効率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。

(2) 能力評価について

① 具体的な評価項目設定

従来型の勤務評定に見られた「指導力」「計画性」といった抽象的な評価内容では勤務成績の的確な把握は期待できない。他の地方公共団体の取組事例を参考にしつつも、それぞれの団体が「期待する人材像」に則して、評価項目に沿った具体的な職務行動例を職位や職務内容ごとに具体化、明示することが人材育成や職員の納得性の面からも重要である。

[参考] 地方公共団体における能力評価の内容検討の例

- ・「個性ある職員集団」の育成のため、中堅職員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

② 標準職務遂行能力との関係

任用にあたっては、人事評価の評価結果から直ちに決定されるものではなく、人事評価に基づき、職制上の段階及び職務の種類に応じた標準的な職務遂行能力及び適性を有すると認められるかどうか問われることとされている。人事評価（能力評価）の評価項目は、「期待する人材像」を基に、任命権者が定める標準職務遂行能力を具体化したものとなるはずであり、職制上の段階及び職務の種類に応じて設定することが基本である。従って、「期待する人材像」→標準職務遂行能力→能力評価の評価項目の順で、職員に期待する職務行動がより具体的に明示されていくことになる。

[改正国家公務員法]

第 58 条第 1 項 職員の昇任及び転任は、任命権者が、職員の人事評価に基づき、任命しようとする官職の属する職制上の段階の標準的な官職に係る標準職務遂行能力及び当該任命しようとする官職についての適性を有すると認められる者の中から行うものとする。

※標準職務遂行能力（改正国家公務員法第 34 条第 1 項第 5 号）

職制上の段階の標準的な官職の職務を遂行する上で発揮することが求められる能力として内閣総理大臣が定めるもの

※降任も同様（同法同条第 2 項）

※地方公務員法改正案も同様

(3) 業績評価について

① 目標管理の手法による業績評価

業績評価は、目標管理の手法のみが前提となるものではない。また、個人目標の設定が困難であるとの固定観念もあり、評価期間内において結果的に達成された実績に対する評価をもって業績評価としての位置づけを行っている地方公共団体が多いのも実状である。

(資 I-6)

しかし、人事評価のねらいは公務能率の向上であり、また、客観性や納得性の面から、組織目標とのリンクを前提に、評価者と被評価者が期首に目標を認識し合い、明確な目標を設定した上で、その達成度を測る業績評価が基本と考えられる。

その上で、必要に応じて設定目標以外のその他の実績も併せて評価することが望ましい。

② 組織目標の優先

人材育成等の観点から、組織目標と直接関わりなく、例えば自己啓発目標（いわゆるチャレンジ目標）や部下育成目標といった形での目標設定を積極的に推奨している地方公共団体もあるが、まずは、所属する組織において達成すべき目標又はその上位の組織目標を踏まえた目標の設定を第一とすべきである。上記の自己啓発目標を含める際には、組織目標に係る目標について、その他の目標より設定数を多くしたり、ウェイト配分を高くすることによりメリハリをつける等の工夫も考えられる。いずれにしても、業績評価は単に各職員の個人プレーを評価するものではなく、組織目標を達成する上で、各職員が果たすべき役割の達成度を評価することが基本である。

総合計画やビジョン、行政評価等を体系的に関連づけ、何より各職員がそれぞれの組織において達成すべき目標を共有しやすくしておくことにより、各職員の組織目標に沿った職務行動への意識付けが明確になるとともに、組織全体の効率化にもつながる。

ただし、総合計画やビジョン等は新規施策や重点施策のみに焦点を当てて作成されている場合もあるが、定型的な業務も含め、地方公共団体の各組織が果たすべき基礎的な役割や業務の着実な遂行がここでいう組織目標の前提である点に留意する必要がある。

[参考] 地方公共団体における取組の例

- ・ 総合計画や行財政改革プラン、施政方針等を踏まえつつ、基本的な業務に係るものも含めて、各局、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個人の業務目標を設定
- ・ トップとのヒアリングで決めた組織目標や、各部局で定める組織目標をブレイクダ

ウンして個人目標を設定。その上で、職員の資格等級に対する期待度と部門方針への貢献度で難易度を設定

③目標設定

目標設定にあたっては、被評価者案を基に期首面談を通じて内容確認のチェックや意見交換を行い、評価者・被評価者間で認識共有する中で、必要に応じて加筆修正し、最終的には評価者が確定させることになる。また、職位を勘案した難易度や重要度（以下、「難易度等」という。）の設定も同様である。目標自体が容易すぎる又は困難すぎる場合の修正等も含め、評価者は被評価者の意欲を尊重しながら面談を行うことが肝要である。

チェックポイントとしては、前述のとおり組織目標を踏まえたものであるかどうかのほか、当該職員の職位にふさわしい目標かどうか、担当業務の主たる要素をいくつかに分解した目標になっているか、といった点がまず挙げられる。

その上で、それぞれの設定目標が具体的（何を、いつまでに、どのように、どの水準まで等）なものとなっているかどうかのチェックが不可欠である。目標の具体性に関しては、正確さ（ミスの少なさ）、迅速さ（こなす業務量）などの数値化も考えられる。

また、難易度等の設定のブレをチェックするため、全庁的あるいは部局単位で調整の場を設けるなど、レベル合わせを丁寧に行うことが望ましい。

すなわち、被評価者にとって、何を達成すべきかが具体的に認識できる目標であるとともに、評価者にとっても、その達成度合いを的確に判定できる目標であることが最も重要なポイントである。

④定型的な業務に対する評価

特に、係員級職員の担当業務や、窓口業務、現場作業が主となる職員の業務について、「定型的な業務が多く、目標を立てにくい」との声があるが、定型的かどうかにかかわらず、各組織における基礎的な業務の着実な遂行が目標設定の前提となる点を再認識すべきである。

さらに、定型的な業務といえども、当該業務の期限、多寡、効率性、業務改善に関する点など、業務遂行の状況を測る目安があるはずで、業務の態様を可能な限り分解した上で目標を具体化するよう、職員に繰り返し周知徹底していくことが肝要である。

3 評価者訓練

基本的な考え方

- 部下を適正に評価することは管理・監督者の重要な能力。
- 評価者訓練の実施が人事評価の成否を左右する。相当の時間と労力を投入すべき。
- 人事評価の導入時は原則として評価者全員を対象に、その後は新任の管理・監督者を対象に研修を実施すべき。
- 基礎教育として、人事管理の基本的考え方、人事評価の意味、評価誤差の防止手法等。
- 訓練内容として、①能力評価における具体的な行動観察記録の付け方、②実績評価における具体的な目標設定の仕方、③人材育成的な面談の技法等。
- 広域的な共同研修の実施、都道府県の研修機関等との連携も推進すべき。

(第18次報告書より)

(1) 評価者訓練のための研修実施

評価者訓練の実施率は漸次向上しているが、人事評価等を実施している地方公共団体の35.8%が評価者訓練を行っていないのが実状である。(資I-7)

特に、人事評価導入時は、評価者に対して、人事評価制度や評価方法、評価の実例等についての教育機会を十分に提供することが不可欠である。具体的には、各団体での新任の管理・監督者向け階層別研修等の実施を基本とする一方、広域的な共同研修や都道府県単位の研修等により評価リーダーや評価者研修の講師養成を図ることが望ましい。市町村アカデミー・国際文化アカデミー、人材育成等アドバイザー制度(総務省)等の活用も有効である。

[参考] 地方公共団体における評価者訓練の例

(評価者訓練の設定)

- ・ 新任課長等に対する職位ごとの昇任時研修の一環とし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)

- ・ 人事評価制度に係る基本研修、業績評価に係る目標設定や面談の技法研修、評価シートへの記入方法・注意事項についての実務研修等を組み合わせ
- ・ 新任課長に対しては制度概要や面談の進め方、部下の育成方法等
- ・ 新任課長以外は実例演習中心など、評価者の経験に応じたメニューを設定

(評価者訓練の方法)

- ・ 人事課職員により講義と実例演習を中心に評価者訓練を実施

- ・外部研修等によりリーダー養成を行い、当該職員が講師となり評価者訓練を実施

また、評価者訓練に当っては、こうした人事評価制度の仕組みや評価方法についての技術的事項とともに、評価者が常に求められる以下のような取組姿勢についても徹底しておくことが肝要である。

- ・人事評価は、公務能率の向上のためのマネジメントの一環であり、管理・監督者等にとって、本来の責務の一つとして自覚する。
- ・評価者は、自らの管理能力が問われているものとして自己点検する。
- ・職員の人格ではなく職務行動や成果を評価するものである点を徹底する。
- ・日頃から被評価者の職務行動の観察・把握や被評価者とのコミュニケーションに努める。
- ・日頃から能力評価項目を意識して、職員に助言・指導を行う。
- ・定められた評価手続きを省略せず、忠実に履行する。
- ・個人情報等、評価に関する情報管理に細心の注意を払う等。

(2) 人事評価制度の試行を通じた評価者訓練

さらに、実際に評価を行ってみること自体が最も効果的な訓練である。その意味からも試行を行うべきである。評価者のみならず、職員全体に評価制度の趣旨や内容についての周知を図る観点からも試行は重要である。

併せて、評価結果がどのような形で昇給や勤勉手当の成績率などに反映される想定なのかといった人事評価の活用について、評価者が十分理解を深めておくことにより、より実践的な評価者訓練になるものと考えられる。

(3) 人事評価制度の本実施の積み重ねを通じた習熟

もとより、実際に評価結果の活用に結びつかない試行段階では、人事評価の流れが職員に把握できるようになるものの、評価の習熟面では限界がある。

人事評価制度を本実施し、これを積み重ねていく中で、評価者自身の管理・監督者としての自覚が一層高まり、ひいてはそれぞれの地方公共団体における人事評価の運用熟度が増していくものと考えられる。このことから速やかな本実施が求められる。

また、評価結果の状況、給与等への活用実績などについて、人事担当課から各評価者に周知を図り、人事評価の結果が実際にどのように活用されているかについて理解を深めることも、評価の一層の習熟のために有効であろう。

4 評価基準等の明示（人事評価の基準及び方法）

基本的な考え方

- 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等の公表を行うべき。

（第18次報告書より）

(1) 住民の信頼を高める観点

人事評価の基準、方法を職員に明示するのは、人事評価の客観性・職員の納得性を確保する観点から当然であるが、それに加えて期待する人材像、人材育成基本方針等も含めた人事行政の取組を住民に積極的に公表・発信することが、地方公共団体の人事行政に対する住民の信頼を高めることにつながる。

(2) 人事評価の基準及び方法

現行の勤務評定の仕組みについては、各地方公共団体で規定方法が様々であり、人事評価等を実施している地方公共団体のうち、規則・規程により根本規定を定めている団体が35.4%、要綱等（要領・マニュアル含む。）により定めている団体が45.3%となっている。

（資I-3）

人事評価制度においては、人事評価の基準及び方法に関する事項等について、任命権者が定めるものとして位置づけの明確化が想定されているが、基本的な考え方はこれまでと異なるわけではないと考えられる。地方公共団体としての一体性確保にも十分留意しつつ、よりオープンな形で人事評価の基準及び方法等を明定すべきである。

[改正国家公務員法]

第70条の3第2項 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、人事院の意見を聴いて、政令で定める。

(P) 人事評価の基準、方法等に関する政令（平成21年 月）

[参考] 国家公務員における人事評価制度骨子（平成20年7月内閣官房・総務省）（抄）

- ・ 人事評価の対象者（実施権者、被評価者、評価者、調整者、補助者）
- ・ 人事評価の方法等
 - ・ 定期評価と特別評価
 - ・ 人事評価の方法（能力評価・業績評価、評語の基準）
 - ・ 幹部職員の評価
 - ・ 大学校等の学生、留学中の職員、退職中の職員及び条件付任用職員の評価
- ・ 人事評価の評価期間
- ・ 人事評価（定期評価）のフロー
- ・ 評価結果のフィードバック（結果の開示）
- ・ 苦情対応（苦情相談と苦情処理）
- ・ その他（異動への対応、併任の取扱い、記録の作成等）

5 自己申告、面談、評価結果のフィードバック

基本的な考え方

- 自己申告は、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。
- 評価結果の開示にあたっては、面接等により、本人の納得と理解を得ること。
- 評価結果の開示には、人材育成、任用や給与処遇への職員の納得性向上の観点がある。
- こうした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。
- 一方、評価が甘くなる懸念、人間関係の対立や動機付け低下等の課題も考えられる。
- 開示にあたっては、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。

(第18次報告書より)

(1) 人事評価を実施する上で根幹をなすプロセス

人事評価等を実施している地方公共団体のうち、何らかの形で毎年定期的に面談を行っている団体は40.7%、評価結果の開示を原則としている団体は33.8%となっている。(資I-9、10)

自己申告や面談の実施、評価結果の開示は、人事評価の公正・客観性、透明性、職員の納得性を、人事評価のプロセス面から支える極めて重要な要素であり、評価者及び被評価者双方の人材育成に大きな効果がある。

(2) 面談を通じた評価結果のフィードバック

評価結果の開示を行うと評価が甘くなりやすいといった懸念も指摘されているが、被評価者自身が希望しない場合を除き、面談を通じて評価結果のフィードバックを行うことが基本と考えられる。なお、評価結果を開示している地方公共団体のうち、77.1%が面談によっている。(資I-10)

フィードバックは、単に評価結果自体を被評価者に開示するのみならず、自己申告や設定目標、評価内容に応じたきめ細かな面談を通じて、具体的な改善点を助言・指導しながら、被評価者のやる気・動機付けをさらに引き出すことが大きな目的である。特に、評価結果が標準未満の場合(下位区分又は最下位区分。以下、「下位評価」という。)は、面談を通じて評価結果をフィードバックし、改善に向けた助言・指導を行うべきと考えられる。

自己申告を含め、評価者とのコミュニケーションの仕組みを通じ、職員自身の振り返りが職員の士気を高め、主体的な能力開発を促すという意味で、こうしたプロセス自体が人材育成上の大きな効果を有するものである。評価者にとっても、マネジメント能力を問われる点で同様である。

(3) 評価結果の開示内容

評価結果を開示している団体のうち、能力評価及び業績評価を合わせた総合評価の結果を開示する団体（37.3%、複数回答あり。）、能力評価・業績評価等のそれぞれの全体評価の結果を開示する団体（同 20.9%）、さらに各評価項目別の評価結果を開示する団体（同 54.1%）がある。（資 I-10）

国家公務員においては、評価結果の開示について、能力評価・業績評価それぞれの全体評価（確定した結果を総括的に表示する「全体評語」）を含むものでなければならないものとされている。また、開示を希望しない職員に対しては「全体評語」の開示を行わないことができるが、下位評価の場合は開示を行わなければならないとしている。

[地方公共団体における面談の例]

- ・ 期首 目標設定（目標内容や難易度設定）の確認（修正、確定）、助言
- （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）
- ・ 期末 自己申告等の理由の確認、希望等の聴取、指導・助言
- ・ 結果開示時 評価結果の開示、給与活用区分の開示、指導・助言

[地方公共団体における評価結果開示の例]

（開示内容）

- ・ 人材育成の観点から、評語のみでなく評価シートを含めて開示
- ・ 評価者の負担を考慮し、原則評語のみを開示し、希望者には全開示
- ・ 評語そのものの直接的開示は行わず、評価結果の概況と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）

- ・ 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
- ・ 評価結果が下位評価の職員に対して開示

[国家公務員制度改革基本法] (抄) <再掲>

第9条 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 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。

(P) 人事評価の基準、方法等に関する政令(平成21年 月) (抄)

(評価結果の開示)

第10条 実施権者は、(中略)被評価者の定期評価における能力評価の結果を、内閣府令で定めるところにより、当該被評価者に開示するものとする。 ※業績評価も同様

(評価者による指導及び助言)

第11条 評価者は、前条の開示が行われた後に、被評価者と面談を行い、(中略)能力評価の結果及びその根拠となる事実に基づき指導及び助言を行うものとする。 ※業績評価も同様

(果たすべき役割の確定を行うための面談)

第12条 評価者は、(中略)業績評価の評価期間の開始に際し、被評価者と面談を行い、業務に関する目標を定めることその他の方法により当該被評価者が当該評価期間において果たすべき役割を確定するものとする。

(被評価者による自己申告)

第13条 評価者は、(中略)業績評価を行うに際し、その参考とするため、被評価者に対し、あらかじめ、(中略)当該被評価者の挙げた業績に関する被評価者の自らの認識その他評価者による評価の参考となるべき事項について申告を行わせるものとする。

[国家公務員における「人事評価制度骨子」及び「人事評価マニュアル」(共に平成20年7月総務省・人事院)]

<フィードバック>

- ・ 評価結果の開示は、能力評価・業績評価のそれぞれについて確定した評価結果を概括的に表示する評語(全体評語)を含むものでなければならない。ただし、全体評語の開示を希望しない者、警察職員等についてはこの限りでない。なお、能力評価又は業績評価の全体評語が標準を下回る(下位評価)者については、その全体評語を開示しなければならない。
- ・ 開示時期は期末面談時(評価確定後に面談を行う場合に限り)又は面談と別途の機会のいずれも可
- ・ 評価者は、被評価者に対して、面談等の機会を通じ、評価結果の根拠となる事実に基づき、指導及び助言を行う。
- ・ 開示方法は、書面、口頭のいずれでも可能

6 苦情対応

基本的な考え方

- 被評価者からの意見表明機会や評価者からの評価理由の事実確認等の「場」が必要。
- 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。
- 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の明示が必要。

(第18次報告書より)

(1) 職員が幅広く苦情相談できる体制

人事評価の公正性を確保し、信頼性、納得性を高める上で、苦情対応のシステムは不可欠である。

まず、手続き面を含め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」できる体制として、基本的に迅速、的確な対応が可能な人事担当課が窓口の中心と考えられる。規模の大きい団体では、各部局単位で総務課職員や上位評価者等による相談員を配置することも考えられる。

苦情相談は、口頭の申出など簡便なものが一般的である。また評価結果の当否に関するものも含め、申出者が相談結果に納得できない場合は、次の苦情処理への移行を教示することとなる。

(2) 苦情処理

苦情相談に続く第二段階として、本人の申出に基づき、任命権者側であらためて評価結果の当否等を点検、調査、審査する「苦情処理」を組み合わせることが基本である。

先行的に取り組んでいる地方公共団体では、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ものを対象とし、人事担当課又は苦情処理委員会のような合議組織のもとで審査等を行っている。その基本的な手順としては、申出者本人（被評価者）やその評価者、関係する上司や同僚等からの聴取を含め、事実調査等を行った上で、評価結果の当否を審査するのが一般的である。評価結果が妥当でないと判断された事案については、評価者に対して再評価が指示されることになる。苦情処理の申出は書面によるとするのが一般的で、申出が可能な期間を設定するなど、一定の形式要件を明確にしておくべきである。

なお、苦情相談、苦情処理の対象は人事評価自体に関するものに限っている場合が多い。

(3) 人事委員会・公平委員会における苦情処理

苦情相談及び苦情処理は任命権者の立場から行うものであるが、被評価者にとっては第三者機関である人事委員会又は公平委員会における職員の苦情処理(地方公務員法第8条)も有効と考えられる。人事委員会等における苦情処理は、上記(2)の苦情処理に限定したのではなく、上記(1)の苦情相談も含めた幅広い対応が想定されているが、特に公平委員会は複数団体の共同設置の場合も多いなど、必ずしも身近な存在とは言えないことも考慮しつつ、各団体における実状に合わせて上記(1)、(2)と組み合わせることが適当である。

なお、評価結果に基づき決定された昇給や勤勉手当の成績率等に関しては、勤務条件の措置要求(地方公務員法第46条)が可能であるが、評価制度や評価結果自体はその対象とされていない。

(4) 不利益取扱いの禁止と秘密の保持

これらの苦情対応の仕組みにつき、職員が苦情相談、苦情処理を申出たこと等に起因して、申出者が不利益な取扱いを被ることがないように配慮するとともに、苦情申出の事実や内容についての秘密保持を関係職員に徹底しておく必要がある。

(P) 人事評価の基準、方法等に関する政令（平成 21 年 月）（抄）

（苦情への対応）

第 20 条 実施権者は、（中略）職員に開示された定期評価における能力評価若しくは業績評価の結果（中略）に関する職員の苦情その他人事評価に関する職員の苦情について、内閣府令で定めるところにより、適切に対応するものとする。

2 職員は、前項の苦情の申出をしたことを理由として、不利益な取扱いを受けない。

[国家公務員における「人事評価制度骨子」（平成 20 年 7 月内閣官房・総務省）より整理]

<苦情相談>

- ・各部局単位等に、苦情相談員（評価者の上位者や各部局総括課職員等）を設け、口頭等による申出に基づき、簡易・迅速な処理を行う。

<苦情処理>

- ・人事当局等に担当部署を設けること又は実施権者が指名する者で構成する苦情処理委員会のような合議体を設けることにより、苦情処理の仕組みを設ける。
- ・開示された評価結果に関するもの及び苦情相談で解決されなかったもののみ受け付ける。
- ・申出期間は限定する。
- ・書面による申出に基づき、ヒアリング・調査等により事実関係を確認の上、評価結果については当・不当を審査するなどし、審査結果を実施権者に報告する。実施権者は、必要に応じ、評価者又は調整者に必要な対応を指示する。

<留意事項>

- ・評価結果に基づき決定された任用・給与等については、評価に関する苦情処理の対象としない。

IV 人事評価の活用を念頭に置いた仕組みの検討

1 適正な評価結果を導くために

(1) 評価の積み重ねを通じた目線合わせ

絶対評価を基本とする中で、評価者訓練と併せ、評価基準に沿って評価の試行や本実施を積み重ねていく中で、評価のブレを少なくし、その分布を収れんさせていくことが重要である。

評価者訓練等と併せて、評価結果の状況を点検確認しながら、想定されている給与等の活用枠やその活用実績に関する情報を各評価者間で十分共有しつつ、評価基準に沿って評価を積み重ねることで、各評価者の目線合わせ（評価基準の当てはめ方を同等レベルにそろえること）につなげていくことが必要である。

(2) 評価が甘く偏らないこと

絶対評価は評価基準に忠実な評価を行うものであるが、評価が甘く偏りがち、中心に偏りがちとの指摘が常になされる。

適正な評価結果を導くためには、厳正な評価への評価者の意識付けと併せ、上位～標準～下位評価の判定が各評価者の見方や経験に左右されにくくなるような仕組みを工夫していくことも重要である。前述のとおり能力評価の各評価項目、業績評価における設定目標の具体化、定量化等が前提であるが、加えて次のような工夫も考えられる。

- ・ 評価分布が上位又は標準に偏る評価者からの説明聴取や指導
- ・ 同一の被評価者に対する評価結果を評価者別に比較点検し、評価のブレの有無や傾向について個別に助言・指導
- ・ 各評価者が積み重ねた評価結果を比較し、評価が偏る場合に個別に助言・指導
- ・ 業績評価における設定目標の難易度等の高低バランスが各被評価者間で概ね一定となるよう調整

2 絶対評価の相対化

(1) 相対化の流れ

具体的な評価の仕組みや評価の積み重ねを通じた目線合わせなどにより、適正な評価結果を導くことが基本であるが、その上で、活用枠にあてはめるための評価の相対化が必要となる。

絶対評価を行った上で、給与等への活用時に、評価結果の順位付け等を整理し、これを基にあらためて活用枠にあてはめる相対処理（「評価と相対化イメージ①」及び「評価と相対化イメージ②」図中のA参照）を行うことが基本である。

また、評価時に、給与等への活用を想定した部局間調整として一定の相対処理（同①、②図中のB参照）を行い、活用枠との整合を図ることも考えられる。評価結果と活用枠との連動が高まれば、評価結果の意味が明確になるとともに、評価から活用までのスムーズな流れが期待できる。

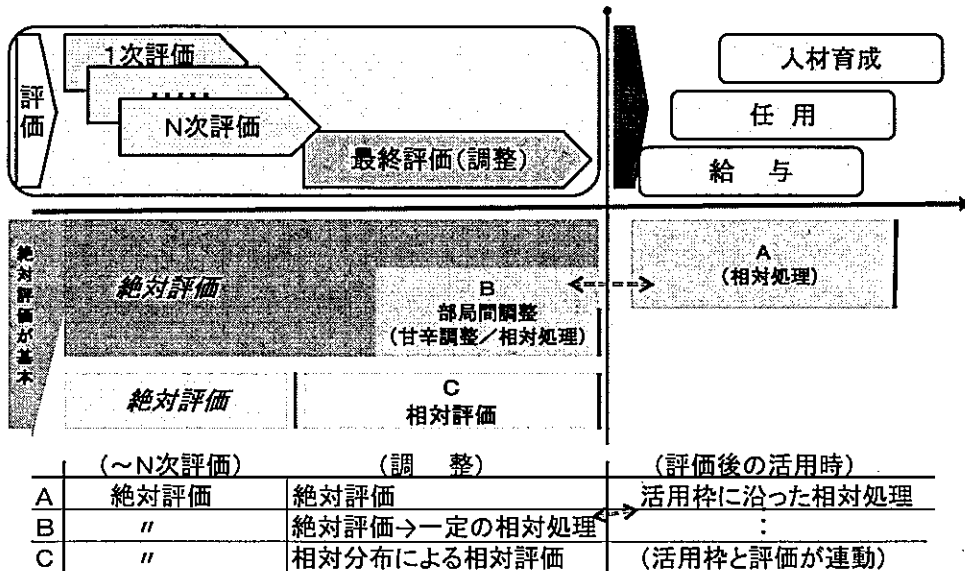
なお、評価の最終段階に相対評価を明確に位置づけ（同①図中のC参照）、活用枠に沿った分布規制により評価結果と活用を直結させている地方公共団体もある。

(2) 点数制の採用

相対処理の効率化を図る観点からは、評価結果の順位付けが容易で、活用枠との関係を整理しやすいという特長を持つ点数制の採用も有効である。評価結果を点数化する仕組みを評語と併用している地方公共団体も多い。点数制においては、職位等に応じた能力評価・業績評価のウェイト配分などの調整、人事評価の運用熟度に応じたそのウェイト配分の見直しが容易である。

参考

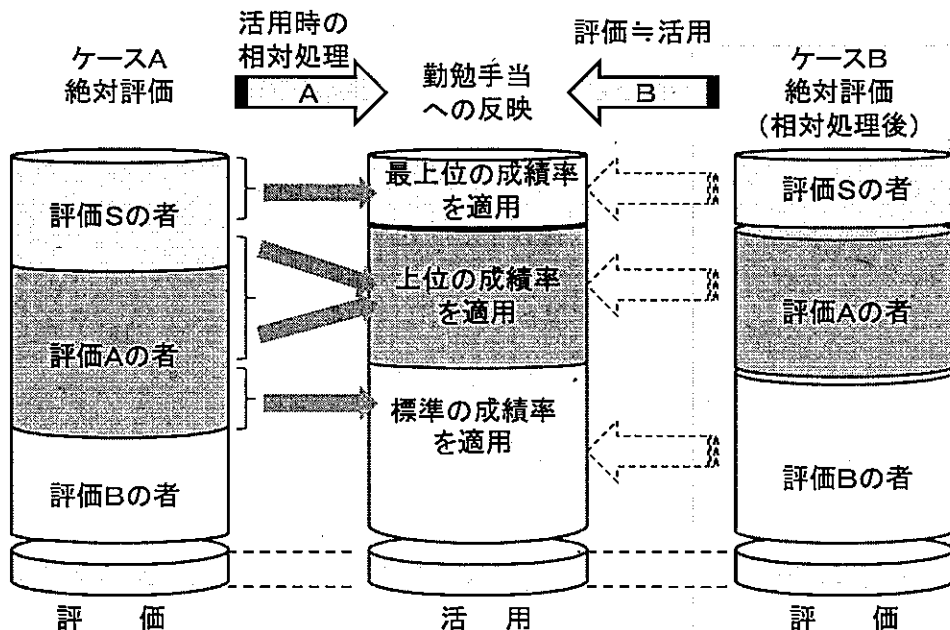
～評価と相対化イメージ①～



*実際には、上記のとおり厳密に区分できるものではなく、必要に応じ上記を組み合わせた運用となる。

参考

～評価と相対化イメージ②～



[平成 20 年人事院勧告 別紙第 4 公務員人事管理に関する報告(別記 人事評価制度及び評価結果の活用
の基本的枠組み)](平成 20 年 8 月人事院)より整理]

<評価結果の活用>

(昇給) 上位の昇給区分は、能力評価及び業績評価の双方の全体評価が標準以上で、かつ、いずれかが上位である者につき、原則として評価結果が上位の者から順に高い昇給区分となるよう決定。

(勤勉手当) 「特に優秀」又は「優秀」の成績区分は、業績評価の全体評価が上位である者について、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。

(P) 人事院規則

(3) 下位評価について

人事評価等を実施している地方公共団体のうち、下位評価についてまで相対化を想定している団体は稀であり、結果的に下位評価の職員割合は低い水準にとどまっているのが実状である。

いずれにせよ、本来的に下位評価となるべき職員を確実に把握することは重要であり、いたずらに下位評価を回避しないよう、評価者の意識付けが不可欠であることは言うまでもない。

なお、このような観点から、標準以上を1区分としてこれに下位・最下位区分を組み合わせる評価方法(いわゆる減点方式)を必要に応じて採用して、下位以下に該当するかどうかをより明確にする方法もある。

3 評価結果の活用に向けたポイント

評価結果の活用にあたっては、国家公務員において想定されている仕組みも踏まえつつ、具体的にどのような評価結果をどのように活用していくことが適当なのかについて、それぞれの地方公共団体で十分な議論がなされることが肝要である。

(1) 能力評価、業績評価の活用

人事評価等を実施している地方公共団体では、総じて業績評価より能力評価を重視する考え方が強いのが実状であり、特に市町村においてその傾向が強い。これは、業績評価の取組自体が遅れていることに加え、住民サービスの窓口や現業部門など定型的な業務が多いことも要因と考えられるが、このような定型的な業務にも把握すべき業績はあり、業績評価の活用を一義的に回避すべきではない。また、職位別にみた場合、部長級職員（上位の職位）は係員級職員（下位の職位）に比して、業績評価のウェイトが高くなる傾向にあるのは、その責任の度合いから考えて納得しやすい。

いずれにしても、能力評価及び業績評価の二つの評価結果をバランスよく活用することを基本に、活用分野や職位に応じた両評価のウェイト配分の設定を考慮することが有効である。（「活用分野に応じたウェイト配分の検討イメージ」図参照）

能力評価は、能力の伸長度合いを測る中で一定の傾向を見ることになるのに対し、業績評価はいわば一定期間の成果そのものに着目するものであり、それぞれ活用の局面（昇給や任用、勤勉手当）との対応を考慮することが適当である。

国家公務員においても、能力評価及び業績評価を合わせて活用するものの、活用分野別に使い分けが想定されており、特に勤勉手当は一定期間の中で挙げた成果に対する評価で見べきものであるとの考え方から、業績評価のみを反映することとなっている。なお、国家公務員においては、職位に応じた両評価のウェイト配分の設定は想定されていない。

[国家公務員における活用分野別の反映方法の想定]

- ・ 勤勉手当 業績評価のみを反映
- ・ 昇 給 能力評価及び業績評価を反映
- ・ 任 用 能力評価（複数年分）及び業績評価を反映
- （・ 人材育成 主として能力評価を活用）

参考

～ウェイト配分の例～

<越生町>

	能力等	業績
勤勉手当	80	20
昇給	80	20
昇任	50	50

※昇任試験の対象職員には、能力等25、業績25、試験50で適用

<豊田市>

	能力等	業績
勤勉手当	40-60	60-40
昇給	60-80	40-20
昇任	60-80	40-20

※昇任試験の対象職員には、能力等21-40、業績9-10、試験50-70で適用

<多治見市>

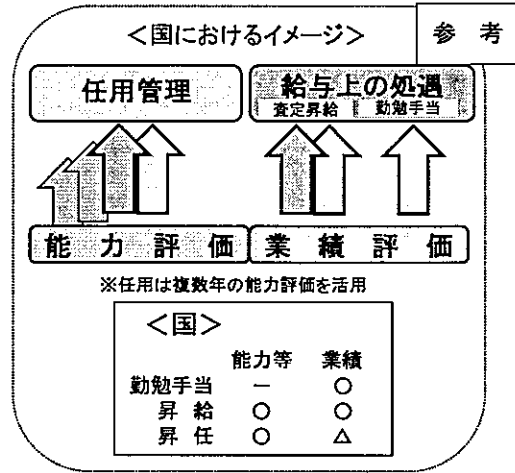
	能力等	業績
勤勉手当	40-60	60-40
昇給	40-60	60-40
昇任	40-60	60-40

※昇任試験の対象職員には、能力等10-15、業績15-10、試験等75で適用

昇給・勤勉手当

～50～	～50～
------	------

能力評価：業績評価



<神奈川県>

	能力等	業績
勤勉手当	—	100
昇給	50-60	50-40
昇任	70	30

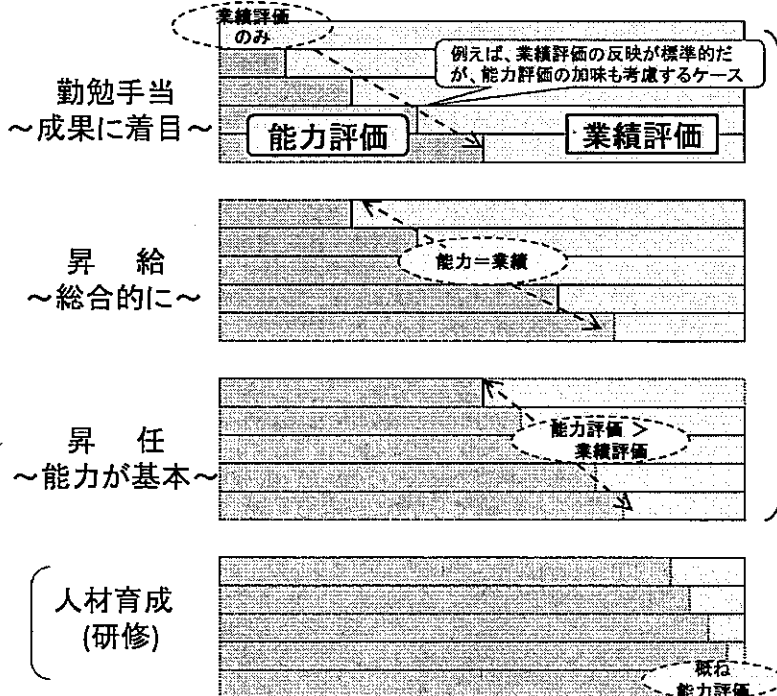
昇給 勤勉手当

～50～	～50～	100
------	------	-----

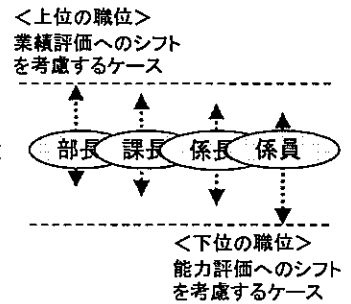
能力評価：業績評価

～職位や活用分野に応じたウェイト配分の検討イメージ～

～活用分野別のウェイト～



～職位別のウェイト～



国家公務員におけるイメージ

(2) 人事評価の運用熟度に応じた活用

各地方公共団体における人事評価制度が円滑に運用されるよう、導入初期段階では、例えば昇給の上位区分の号俸数や勤勉手当の優秀等の区分の成績率を比較的小幅に設定するなど、熟度に応じてメリハリを拡大していくことも有効と考えられる。

ただし、いたずらに給与等への活用を回避したり、その活用が低水準のままになることのないよう、計画的に取り組むことが前提である。

(3) 給与への活用

人事評価結果の給与への活用にあたっては、給与構造改革の趣旨を十分踏まえるとともに、評価結果の反映に必要な給与原資の確保を図りながら、メリハリのある昇給区分や勤勉手当の成績率・成績区分、適用されるべき人員分布率等を設定するなど、いたずらに一タルの人件費増を招かないよう留意すべきである。

[参考] 国家公務員における原資の考え方

- ・ 昇給 従前の特別昇給制度と同等の原資活用
- ・ 勤勉手当 良好(標準)の成績率を総額計算上の率より低く設定して原資確保

～勤務成績の反映のメリハリ～

昇給区分	E (良好でない)	D (やや良好でない)	C (良好)	B (特に良好 ¹⁾ 以外)	A (特に良好 ² 極めて良好)
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)			(抑制)	30%	10%

※制度完成時

勤勉手当	特定幹部職員以外の職員		特定幹部職員	
	成績率	人員分布	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	
良好でない	72/100未満		92/100未満	

75(95)/100→72(92)/100
原資の確保

※平成20年12月期

(4) 任用への活用

例えば昇任にあたっては、人事評価の評価結果から直ちに昇任が決定されるのではなく、地方公共団体によっては昇任試験の受験成績等の結果も踏まえ、想定される職位における職務遂行能力、適性を有すると認められる者が昇任候補者となる。その上で、各地方公共団体における人事管理の考え方、計画的な人事異動を含めた人材育成上の考え方、当該職員の将来性など直接関連する事情を考慮し、最終的に最適任の昇任候補者を昇任させることになる。

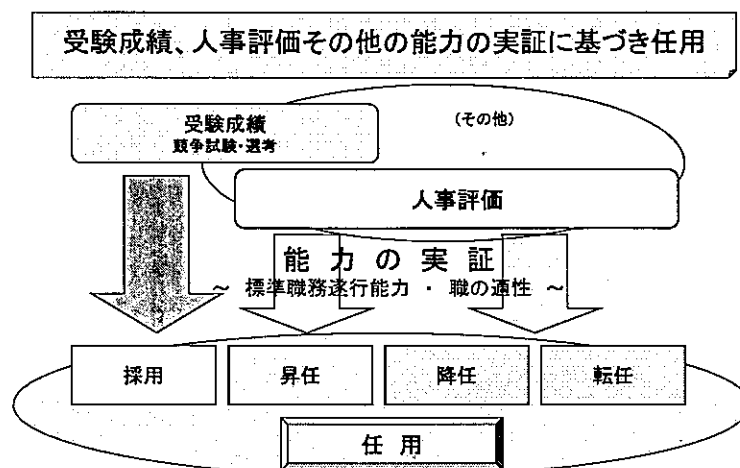
ただし、人事評価を任用の基礎として活用すべきものである以上、その趣旨に則った運用が求められる。すなわち、人事評価等を実施している地方公共団体においては、任用への活用（例：昇任昇格への活用団体：65.9%、配置転換への活用団体：54.7%）が給与への活用（例：勤勉手当の成績率への活用団体：37.0%）よりも相当進んでいるように見える。

しかし、上記の昇任昇格等への活用団体であっても、人事評価等の評価結果は決定要素としての影響がかなり小さいとする団体が見られ（資 I-13）、実態としては、評価結果を参照する程度として運用している団体も多いと考えられる。

こうした団体は、必要に応じて実施する試験の受験成績等によるほか、人事評価に基づく任用を基本として運用の見直しを行っていく必要がある。

参 考

任用の根本基準と人事評価



※改正国家公務員法、地方公務員法改正案によりイメージを整理

(5) 分限処分について

人事評価の評価結果が最下位の職員に対しては、分限処分を考慮していく必要がある。

しかし、評価結果が最下位であることをもって直ちに分限処分を行うのではなく、当該職員に対し、注意・指導を繰り返し行うほか、必要に応じて、担当職務の見直し、配置換え、集中的な特別研修などを行うことによって改善を図っても、勤務実績の不良の状態又は適格性に疑いを抱かせる状態が継続する場合には、分限処分を行う可能性がある旨の警告書を交付する等の措置を講ずる必要がある。その上で、一定期間経過後もこれらの状態が改善されていない場合、最終的には過去の評価結果を含めて判断し、処分を行うものである。(※)

いずれにしても、人事評価は分限の基礎ともされるものであり、評価者が本来なされるべき評価を行わず、適格性の欠如等が認められる職員を把握しようとしないのであれば、能力・実績主義に立つ人事評価制度自体に信頼性が得られなくなるものと考えられる。

なお、平成 20 年人事院勧告において、新たな人事評価制度の導入に伴い、公務の適正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こととされたことから、少なくとも国と同様の仕組みを整備する必要がある。

(P)

[平成 20 年人事院勧告 別紙第 1 職員の給与等に関する報告](平成 20 年 8 月人事院)(抄)

第 2 職員の給与

3 給与構造改革

(4) 勤務実績の給与への反映の推進

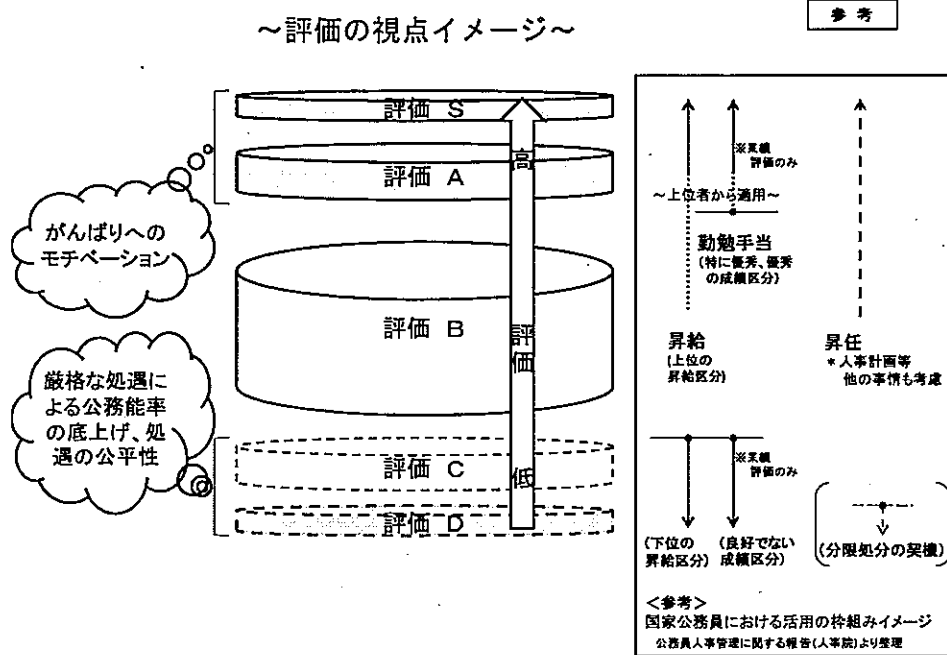
イ 降給・降格の仕組みの整備

新たな人事評価制度の導入に伴い、公務の適正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こととする。(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ものとする。

※ 分限処分に関しては、「職員が分限事由に該当する可能性のある場合の対応措置について」(平成 18 年 10 月 13 日付人企-1626)を参照

(6)給与、任用等への活用のための基準

国家公務員において、給与、任用等への活用のために、例えば昇給を決定するに当たって、どのような評価結果を要件とするかといった基準が検討されている。地方公共団体においてもこうした基準の明確化が必要であり、人事評価の方法や運用熟度に応じた基準の整理に努める必要がある。



(7) 人材育成への活用

人材育成への活用については、前述のとおり、給与や任用への活用を通じた組織の士気高揚、職員のやる気の増進など人材育成上の効果が期待される一方、評価結果を直接研修実施等に活かす場合や、人事評価のプロセス自体にも人材育成の側面がある。こうした点を踏まえ、人事評価を人材育成基本方針等に明確に位置づけ、体系的な能力開発を行うべきである。

① 評価結果の活用を通じた人材育成

職員の能力開発への取組をさらに促していく取組として、能力評価の評価項目や評価結果を研修開発・実施に活用するとともに、評価結果に基づき各職員の得意分野の能力向上や弱点克服のための研修受講を促すといった活用方法が考えられる。なお、自発的な能力開発を促す観点から、職員が専門性の高い研修受講を志望し、当該過程を修了した場合に、加点要素として評価している地方公共団体がある。研修受講の成果を評価に活かす観点からは、例えば階層別研修の受講成績を評価に反映させるといった工夫も考えられる。

また、段階的な能力開発に適した計画的な人事異動などに積極的に取り組むべきである。

このため、評価担当部門（人事課等）と研修担当部門（研修所等）は、評価者訓練の企画実施のみならず、人材育成の観点からこれまで以上に緊密に連携していくことが求められる。（「人材育成の分野への活用」図参照）

② 評価のプロセスを通じた人材育成

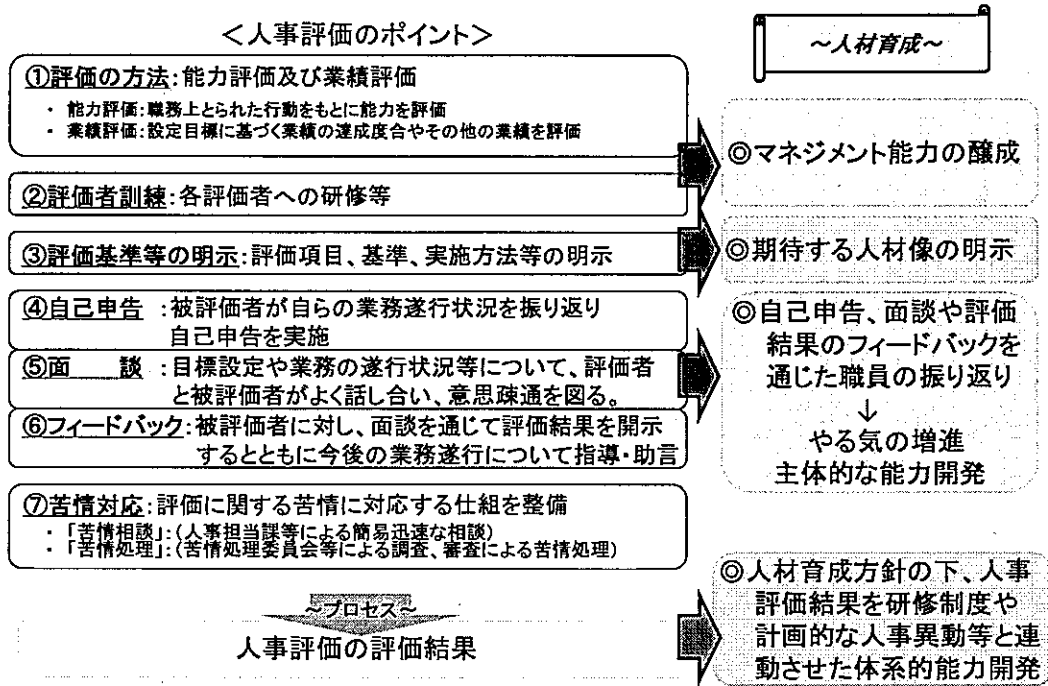
被評価者たる各職員にとっては、人事評価を通じて、期待する人材像が明らかになるとともに、自己申告、目標設定、面談や評価結果のフィードバック等のプロセスを通じて、自らの職務行動を振り返ることが、効果的、主体的な能力開発につながる。

また評価者たる管理・監督者にとっても、評価者訓練が能力開発の機会であるのほもとより、評価者としての責任を担って評価を行うこと自体がマネジメント能力を向上させる人材育成である。

いわばOJTの一つとして体系的に取り組む姿勢が求められる。

～人材育成の分野への活用～

参考



V おわりに

各地方公共団体において、公正かつ客観的、透明性の高い人事評価制度が円滑に運用され、その効用を発揮するためには、職員の理解と納得が得られるよう努めることが必要であり、制度の趣旨や内容について、職員への十分な周知、意思疎通を図ることが重要である。

また、人事評価制度が硬直化しないよう、試行、本実施の各段階で生じた問題点などについて検証を行い、適宜、改善を図りながら完成度を高めていくことが求められる。

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構成員

五十音順 敬称略

- (座長) 高部 正男 (地方職員共済組合理事長)
- (構成員) 稲継 裕昭 (早稲田大学政治経済学術院教授)
- 〃 大谷 哲也 (豊田市総務部人事課長)
- 〃 河田 祥則 (多治見市企画部人事課長)
- 〃 清野 良一 (埼玉県越生町副町長)
- 〃 阪口 克己 (武田薬品工業(株)総務人事センター所長兼研修所長)
- 佐々木 敦朗 (総務省自治行政局公務員部公務員課長)
- (平成20年7月14日まで)
- 〃 高尾 和彦 (総務省自治行政局公務員部公務員課長)
- (平成20年7月15日から)
- 〃 辻 琢也 (一橋大学大学院法学研究科教授)
- 〃 西村 美香 (成蹊大学法学部教授)
- 〃 二見 研一 (神奈川県総務部人事課長)

【事務局】

- ・前田 一浩 (総務省自治行政局公務員部給与能率推進室長) (平成20年7月10日まで)
- ・小池 裕昭 (総務省自治行政局公務員部給与能率推進室長) (平成20年7月11日から)
- ・鶴巻 郁夫 (総務省自治行政局公務員部給与能率推進室定員給与調査官)
- ・田中 基康 (総務省自治行政局公務員部給与能率推進室課長補佐)
- ・久芳 猛志 (総務省自治行政局公務員部給与能率推進室能率係長)
- ・境 賢 (総務省自治行政局公務員部給与能率推進室総務事務官) (平成20年9月30日まで)
- ・和田 康裕 (総務省自治行政局公務員部給与能率推進室総務事務官) (平成20年10月1日から)