

地方公共団体における人事評価制度の運用に関する研究会（第1回）  
議事要旨

1 日時

平成22年7月22日（木） 10:30～12:30

2 場所

総務省共用会議室3（合同庁舎2号館1階）

3 出席委員（敬称略、委員は五十音順）

辻琢也（座長）、石川孝夫、大澤太郎、大杉覚、菊間秀樹、土山希美枝、  
古澤彰朗、吉澤澄久

4 議事経過

（1）総務省公務員部長挨拶

佐々木公務員部長より挨拶がなされた。

（2）委員紹介

委員の紹介がなされた。

（3）座長選出

辻委員が座長に選出された。

（4）会議の運営等について

事務局から研究会の概要、運営及び年間スケジュールについて説明がなされ、了承された。

（5）調査対象及び調査事項等について

事務局から「事例発表のポイント整理(案)」について説明がなされた。

（6）意見交換

次のとおり意見交換が行われた。

- 人事評価制度について、地方自治体の関係者から「うまくいっているところを教えてほしい」と聞かれることが多いが、「うまくいっている」をどのように捉えるか非常に難しい。
- 「うまくいく」とは、評価を受ける職員、評価者として責任を負う管理職、人事当局はもちろん、最終的には制度を導入することにより住民にプラスとなっているかということも含まれる。
- 時間をかけて評価者の訓練ができているか、面談等のフィードバックに時間をかけられているか、職員一人ひとりの評価とそれに基づく対応を人事当局がきちんと把握しているか、実態を知りたい。

- 制度の導入当初から本格的に稼働するまでの経緯の中で、どこまで評価結果の反映が行われてきているか、また、昇任や降任等、分限のあり方と人事評価のあり方を考えていきたい。
- 評価制度を導入する際の一番の問題は、制度に対する信頼がないということではないか。そして、その信頼というのは、ある評価は合理性・正当性があり、かつ、それが自分にとって不当に何かを侵害するものではないセーフティネットがあるか、ということではないか。
- 評価の背景として、自分はどの仕事をどれぐらいするのか、それは適正なボリュームなのかなどを把握することは、まだ難しいのではないか。それとも、「目標管理」の中で一定の了解を得ているのか。
- アンケートを実施するなど信頼性の確保に向けた取組や苦情処理システム、評価シートの活用状況について実態を把握したい。異議申立てなどを含めた評価制度を支える環境が大切だと考えている。
- 小規模の自治体では、評価者によって結果にばらつきが見られることがあるが、評価者研修はどのように行われているか。また、評価のばらつきをどの段階で調整しているか。
- 下位区分への割り振りをきちんと行わないとラスパイレス指数が上昇してしまうため、分布率をどのように設定するかが問題である。
- 職員すべてが能力を発揮すれば給与が上がり、ラスパイレス指数が上昇するかも知れないが、このことをどう考えるか。また、全体の士気を下げずに、どのように下位区分へ割り振るかについて議論していきたい。
- 評価制度に対する職員の信頼性や納得性を追求しすぎると、制度自体がとても精緻なものになってしまい、かえって運用できなくなるのではないか。
- 公務員のDNAの中に結果平等主義というのが長い間息づいているので、差を付けることに対する抵抗感は、人事担当者にも少なからずあるだろうし、一般職員であればなおさら。よって、評価者訓練も、それを補完するシステムを別にかませながらやらないと、結局のところ、給与に反映できないのではないか。
- 給与構造改革により給与のフラット化に取り組んだが、例えば5段階の人事評価で5が付いても3が付いても、結果として全体的にあまり給与に差がついていないため、モチベーションを保つという意味では、もう少し給与構造自体も変えていかなければいけない。
- 評価結果により6号給又は8号給上がるとしても、最高号給で止まっている年齢の高い職員については、あまり意味がないのではないかというのが実態としてある。

- 高齢職員に対するインセンティブづくりに工夫している点があれば教えてほしい。
- 人事評価の役割を増していこうとするならば、そして、人材育成の観点も踏まえれば、どうすれば信頼性の高い情報蓄積ができるのかを考える必要がある。
- 業績評価をするに当たり、上司と部下との間で目標と到達点、また、それに至る過程をどこまで押さえておくかが重要。これがしっかりできれば、最後の面談の際に何が達成できなかったのか、はっきりと表れるので、人材育成の面でも有効なツールとなる。
- 原資の確保について、勤勉手当と同様、昇給についても同様の議論が必要であり、一方で給与を上げれば、もう一方で下げ、トータルとして勘定が合うように説明しなければならない。かつての特別昇給に相当する分を原資とするならば、全体を引き上げるわけではないが、積むものは積みますよということをどのように説明するか工夫しなくてはならない。
- 一つの成績を基にして、昇給と勤勉手当に同じように反映させるのか、それぞれ異なるように反映させるのか。目標管理をすればするほど、昇給も勤勉手当も同じように結果を反映させるということになるが、果たしてそれは合理的か。
- 最終的に評価結果は相対化してしまうので、その反映という観点からは、細かい目標の達成度や難易度をどうするかということより、能力評価という非常に大きな項目をどう評価するか。また、業績評価に関して、目標管理部分をどのくらい精緻にやっていくべきなのか。
- かつて総務省が出した人事評価マニュアルにある事例を参考に、目標管理を進めたという地方自治体も多いので、それとの接合点や継続性なども考えながら論点をまとめたい。
- 地方公務員の人事評価は法律上の位置付けがはっきりしていないが、職員団体との関係において、管理運営事項と位置付ける部分と、勤務条件としての部分と、どのように運用しているのか。