

## 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2回）

### 議事要旨

#### 1 日時

平成22年11月29日（月） 10:00～12:00

#### 2 場所

総務省国地方係争処理委員会室（合同庁舎2号館8階）

#### 3 出席委員（敬称略、委員又は委員代理は五十音順）

辻琢也（座長）、大澤太郎、桜井勝広（菊間委員代理）、  
土山希美枝、古澤彰朗、三谷誠一（石川委員代理）、吉澤澄久

#### 4 議事経過

##### （1）事例発表及び質疑応答（豊田市）

豊田市の人事評価制度の運用状況等について古澤委員から発表があり、続いて質疑応答が行われた。

- 豊田市の人事評価制度は、平成11年度に課長級から導入し、一般職員まで拡大してきた。
- 係長以上の職員に対して、人事評価結果を給与へ反映している。
- 係長未満の職員については給与への反映を行っていないが、係長昇任試験の受験者については、評価結果が試験の得点に反映される。また、研修を通じて本人の強み・弱みを把握させつつ、評価結果を人事異動の中で活かしている。
- 人事評価は、目標管理による業績考課、能力考課、態度考課の3種類で構成され、職位が上がるにつれて業績考課の割合が高くなる仕組みになっている。
- 昇給については、3年間の評価結果の累積により反映する一方、勤勉手当については前年度の評価結果を次年度6月及び12月の支給率に反映している。
- 評価は、1次考課から3次考課までを絶対評価とし、1次調整考課において各部門における相対評価に置き換えた後、市長、副市長等による2次調整考課において全庁的な相対評価に置き換え、決定する。

- 評価対象期間は4月1日から3月31日まで、評価基準日は1月1日としている。
- 毎年度当初に組織（部門）の重点目標を設定し、そこから職員一人ひとりの目標へと展開していく。
- 評価結果については、3月後半にすべての被評価者に対して、1次評価者を通じてフィードバックしている。被評価者から開示請求があった場合に限り、考課者からのコメントについて公開している。
- 自己研さんの一つとして、幹部職員の役職ごとに設定したコンピテンシーに基づく、部下による上司の診断も並行して行っている。

## （2）事例発表及び質疑応答（川崎市）

川崎市の人事評価制度の運用状況等について大澤委員から発表があり、続いて質疑応答が行われた。

- すべての職員を対象に平成18年度から導入したものであるが、平成16年度から2年間の試行を行い、その間により公平で、客観性・納得性の高いものに改善するとともに、職員の評価スキルの向上、意識改革を行った。
- 評価結果は昇給及び勤勉手当に加え、昇任・昇格にも活用している。また、係長昇任や課長昇任の選考の加点項目としても活用している。
- 昇給及び勤勉手当への反映は、昇給日である4月1日の前1年度間における人事評価の最終結果を管理職については任命権者ごとに、課長補佐級以下の職員については部局ごとに相対化した結果に基づいて行われる。
- 評価は、能力評価及び業績評価で構成されている。能力評価は、職務遂行上求められる知識、業務及び人事等の管理能力、対人関係等の調整能力等の評価項目ごとに定める指標に基づき、職務遂行の過程において発揮された職員の能力等を具体的事実や行動等に基づいて評価する。
- 他方、業績評価は、目標管理の手法により、職員が自発性及び創造性を活かすことを促しつつ、組織の目標等に基づいて被評価者が業務上の目標を設定し、その目標の難易度及び達成度により一定期間内の業績を評価する。
- 能力評価及び業績評価ともに1次評価及び2次評価を絶対評価で行い、最終評価は、課長級以上の職員については任命権者ごとに、課長補佐級以下の職員については部局ごとに、それぞれ5段階に相対評価して決定する。

- 評価対象期間は4月1日から3月31日まで。4月に各部局の組織目標を設定し、それらを踏まえて被評価者が個々の業務上の目標を設定する。その後、1次評価者による面接を実施し、部局ごとの調整を経て業務目標が確定する。
- 10月には業務目標の進捗状況の確認等を行う中間フォローを実施した後、1月からは被評価者の自己申告を行い、再び1次評価者と被評価者との面談を実施する。その後、1次評価及び2次評価を決定し、2次評価を被評価者に伝達するとともに、3月末までに最終評価を決定の上、4月に当該結果を被評価者に通知する。
- 評価結果については、2次評価者が2次評価の結果を被評価者に通知し、評価内容について説明を行う。評価内容の説明に当たっては、個々の評価項目に関する説明のほか、人材育成の観点から次年度に向けた指導・助言を行うこととしている。なお、2次評価の結果については、苦情相談の対象として部局の人事担当課等が窓口となって受け付けている。

### (3) 事例発表及び質疑応答（長野県松川町）

長野県松川町の人事評価制度の運用状況等について吉澤委員から発表があり、続いて質疑応答が行われた。

- 平成18年度に1年間の試行を行った上で、すべての職員を対象に平成19年度から導入した。導入に当たり、制度設計の参考とした自治体と比較して職員数が少ない等の違いはあったが、運用を通じて一つずつ改善していくこととした。
- 人事評価は、業績評価及び能力評価で構成され、目標管理型の制度としている。
- 評価対象期間は4月1日から3月31日までとし、まず4月に、組織及び個人の目標を設定後、9月から中間フォロー面談を行い、1月以降に自己申告及び面談を経て最終的な評価を行う。
- 年度当初の目標設定時及び年度末の評価面談時に評価者研修を実施している。
- 評価結果については、評価者を通じて3月末にフィードバックするとともに、これに加えて、毎年アンケートを実施し、被評価者の声を吸い上げている。
- 昇給については、課長及び係長を対象に平成21年度から反映しており、

昇給日は7月1日となっている。また、勤勉手当については、平成20年度から課長を対象に、平成21年度から係長を対象に、それぞれ反映している。

- 制度導入の効果として、これまで上司と相對して話をする機会が少なかったが、評価の面談を通じて意思疎通を図ることができた、また、評価結果を参考に組織における業務量の偏在を把握することができ、業務分担の適正化に貢献しているという意見が聞かれるようになった。
- かつてに比べ、職員定数が厳しくなっている昨今、人事評価制度を通じて、適正な処遇を行いつつ人材育成を行っていくことが重要であると認識。