

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3回）

議事要旨

1 日時

平成22年11月29日（月） 13:00～15:00

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（愛媛県）

愛媛県の人事評価制度の運用状況等について三谷委員代理から発表があり、続いて質疑応答が行われた。

- 昭和53年から人事考課制度を導入するとともに、職員の勤務意欲を向上させ、少数精鋭の人員配置による効率的な県政運営のため、成績主義に基づいた給与の処遇についても積極的に運用してきたところ。
- 昇給については、特別昇給の15%を十分に活用するとともに、他方、勤務成績が一定水準以下の者に対する昇給延伸についても取り組んできた。また、勤勉手当については、5%、10%の加点、逆に最大で25%の減点などを行ってきた。
- 平成17年の人事院勧告により成績主義の拡充が打ち出されたが、すでに成績反映の仕組みを調べていたため、運用上の改善を行うことにより、平成18年度から直ちに対応することとした。
- しかし、目標設定、被評価者への結果の開示及び苦情処理については、整備されていないため、今後の課題として認識している。
- 人事評価は、課長級以下の職員に対して能力評価及び業績評価を実施しており、業務態度、業績及び能力に区分される各評価要素に基づき5点満点による点数評価を行っている（部長級、次長級は評価対象から外れている）。
- 勤務成績不良職員の認定制度を導入しており、心身故障の者については医師への受診を促して経過を観察する一方、職務遂行能力に起因して勤務成績が不良である者については、分限懲戒委員会等の審議を経て勤務成績不良等職員に認定し、研修等を実施の上、最終的に分限処分を行っている。

- 制度としての目標管理は行っていないが、年度ごとに各部局において事業計画を立て、その進め方については、管理職が所属職員と面談を行い、成果につなげている。
- 評価対象期間は、12月1日から11月30日までの1年間とし、1月1日の昇給に反映させるようにしている。
- 適材適所の人事配置及び管理職の自己啓発に資するため、管理職の評価については、「部下職員からの声の反映」を実施し、部下職員による評価を加味している。
- 評価者研修については、大幅な制度見直しを行った平成18年度には全管理職に対して、また、それ以後は新たに管理職に昇任した者に対して、人事考課制度の必要性、評価に当たっての心構え、実施上の留意点等について研修を行っている。
- 評価のばらつきの調整は、あらかじめ評価区分ごとに分布率の標準を示し、部局単位でそれぞれ標準以内に収めることで、結果として評価のばらつきを調整している。
- 職員の士気の確保については、昇給の上位区分の適用又は勤勉手当の成績率の加点をした場合は、理由を示した上でより一層の職務精励を促す一方、下位区分の適用又は減点をした場合は、理由を示した上で具体的な改善点を説明し、勤務成績の改善を促すことで確保に努めている。

(2) 事例発表及び質疑応答（広島県）

広島県の人事評価制度の運用状況等について桜井委員代理から発表があり、続いて質疑応答が行われた。

- 昭和29年度から一般職員を含めて定期勤務評定制度を導入しており、平成13年度には人材育成基本方針の策定に併せて、管理職員を対象とした目標申告制度や自己評価等を組み合わせた新たな制度を構築した。
- また、職員の勤務実績をより適切に給与へ反映させるため、平成18年度からは、「勤務実績調査」（本庁部長級対象）及び勤務実績を勤勉手当の成績率に対応させるための「勤務実績調査」の実施、勤務評定の公正性を高めるための基礎資料とするための「職員育成記録」の作成、「育成面談」の実施、苦情相談窓口の設置を行った。
- 評定対象期間は4月1日から3月31日まで、評定基準日は3月31日としているが、1月1日の時点で仮評定を実施している。
- 勤務実績は「分析評定」及び「総合評定」により評定し、そのうち「分析評定」については、担当職務の達成度合いを評定する「実績」、遂行過程において発揮されている能力を評定する「能力」及び取組姿勢を評定する「態度」の3つの要素に基づいて勤務実績を評定する。

- 勤務実績の評定は、職員の能力・適正等の把握を目的としていることから、5段階の絶対評価で評定する。
- 勤務成績の評定結果は開示していないが、管理職が被評定者の場合に限り、「育成面談」の場において評定者が作成した調査票を示すこととしている。
- 勤勉手当の成績率については、定期勤務評定に代えて「勤務実績調査」を実施し、勤務実績に対応して決定している。なお、12月期の手当は4月1日から9月30日までを評定期間、9月30日を評定基準日とし、また、6月期は10月1日から3月31日までを評定期間、3月31日を評定基準日としている（3月1日現在で仮評定を実施）。
- 毎年4月1日から11月30日までの間における勤務実績を自ら評価したうえで、上司との面談を通じて職員の能力開発や実績向上に活かすとともに、勤務評定の一つの判断材料として活用することにより、勤務評定の納得性を高めることとしている。
- 課題処理、事務改善、部下の育成・指導及び組織管理等、自己の担当職務に係る課題や目標を明確にし、職務を主体的・計画的に遂行する意識を醸成すること等に資するために目標申告制度を設け、年に3回の目標設定及び面談を行っている。
- 昇給及び勤勉手当に係る新しい制度を導入したことに併せて、職員に見られた行動やそれに対する指導内容を記録するための「職員育成記録」の作成及び被評定者の能力開発を進めるとともに、評定者の部下育成能力を高める観点から「育成面談」を実施している。
- 勤務評定制度に関する正しい理解と評価技術の向上を図り、評定者ごとのぶれをなくすため、2種類3回の研修を実施している。
- 一般職員に対する評定結果を非開示としているため、人材育成の機能を十分に発揮していないことが課題であると認識している。
- 目標申告制度については、対象者が管理職のみであることから、組織全体として目標の共有ができておらず、個人レベルの取組にとどまっていること、また、目標の達成度と評価が関連していないため、インセンティブが働きにくいことが課題であると認識している。

(3) 意見交換

次のとおり意見交換が行われた。

- 民間分野においては、評価結果を反映させるための原資を営業成績に応じて増減させることができる一方、公共分野においては、あらかじめ人件費の総枠が決まっている中で評価結果を相対化させる必要があり、両者は本質的に異なるもの。

- 今後、人事評価制度を導入するに当たっては、評価を行ってそれを給与などに反映させていくことに対する信頼をどのように獲得していくか、また、評価結果がどのような影響を及ぼすかという相場観を共有することが、重要なことではないか。
- 制度が安定的に運営されていることを測る一つのバロメーターとして、職員に対するアンケート調査について、その経年変化を観察することが有効であると考ええる。
- 継続的に制度を見直し、より良いものに変えていくこともまた、信頼を担保することにつながっていく。
- 例えば部局間、管理職と一般職との間などにおける成績分布を見ることによって、どの程度評価が安定しているか、相場観が生まれているかを確認することができるのではないか。そのためには、全体として適正な成績分布になっていると同時に、個々のレベルにおいては然るべき評価が行われていることが重要である。
- 職員を評価結果の優劣で分類した場合、上司に対する期待感や組織に求めるものなど、職員の意識に差があることを窺い知ることができ、組織を現状維持ではなく常に変えていこうと考えるのであれば、照準を合わせるかが重要である。
- 目標管理の観点からすると、企画部門と事業部門との間では、現実問題として評価結果に差が付いてしまうことが多いが、これらをどのように調整するか、その方向性を示すことができると良いのではないか。
- 評価結果を給与へ反映させることが果たして勤務条件であるのか、あくまで管理運営事項であるのか、人事評価制度の導入・運用に当たり苦労している点の一つであると考ええる。
- 評価制度に関して苦情相談が少ないということは、そのあり方に納得しているのではなく、逆に、競争原理が働かない組織になっているのではないかという危惧もある。
- 部下から上司に対する、いわゆる360度評価の実施についても検討を要するものと感じる。また、今後の課題として、評価結果を分限処分にもつながるような形を整えていく必要があると認識している。
- 今後、評価を続けていくことで、勤務成績不良者が明らかになることは必至であるが、分限処分に直結するような者はともかく、組織の生産性を高めるために、これらの者をどのように扱うか検討が必要ではないか。
- 人事評価と給与への反映がセットになっていると、現給保障されている者に対してはインセンティブが働きにくく、逆に制度運営の妨げになるおそれもあるのではないか。
- 規模の小さい地方公共団体における評価制度の導入について、必要性は

認識される一方、実際の導入には抵抗感が強いというギャップをどのように埋めていくかを考える必要がある。

- 規模の小さい地方公共団体の方が導入コストは少なく済むし、複雑な制度でなくても運用の効果が上がると考えられるが、その反面、首長の意向により十分に機能するか否かが左右される政治的リスクを抱えることになる。
- 規模の小さい地方公共団体ほど職員1人当たりの責任が今後大きくなっていくことを考えれば、評価制度の導入はやはり避けて通ることができないと考えられる。
- 例えば本庁と出先機関など、一つの組織において役割が異なる部署がある場合でも、いかに適切に評価を実施していくか検討する必要がある。
- 評価制度がすべての者にとって必ずしも最良の結果をもたらすわけではないが、頑張れば頑張ったなりに、頑張らなければ頑張らなかったなりに評価されるというツールになることが信頼の獲得につながると考える。
- 採用や研修などの部分とも併せて、評価制度がどのように活用されるかということを職員一人ひとりが体験として理解できることが相場観を得ることになると考える。
- 評価結果を適切に給与へ反映させるに当たり、制度設計はもちろんのこと、現実問題として、その中身をどのように開示していくかを検討する必要があると考える。
- 給与が減っていくような厳しい時代にあっても、適切に差を付けつつ、組織の士気を高め、信頼される制度を構築することの重要性を改めて感じる。