

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4回）
議事要旨

1 日時

平成23年1月31日（月） 15:00～17:00

2 場所

総務省共用801会議室（合同庁舎2号館8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）事例発表及び質疑応答（鳥取県）

鳥取県の人事評価制度の運用状況等について伊澤勇人・鳥取県行財政改革局長から発表があり、続いて質疑応答が行われた。

- 平成12年に、それまで運用されてきた給与制度、人事制度、例えば一律の特別昇給やいわゆる「わたり」と呼ばれる一律の昇格制度等を抜本的に見直すべきという機運が高まり、また、議会からも能力・実績主義に基づく制度運用を求める声が上がった。
- その後、組合との幾多の交渉を経て、平成15年度から、最終的には処遇への反映を視野に入れた、新しい形の評価制度へ移行した。また、平成16年度からは、まず勤勉手当への反映を行った。
- この間、現業職員の給与水準の大幅な引下げや、いわゆる「わたり」の廃止、また、国での給与構造改革に伴う査定昇級の導入などにも対応しながら、平成21年度には新しい人材育成基本方針を策定し、人事評価制度をこれらと整合性の取れるものにしてきた。
- 評価期間として、1年を上期・下期に分け、半期ごとの評価及び通年の評価を実施している。また、全職員に対して期首（4・5月）・上期評定後（11月）・期末（2・3月）と3回の面談を義務付けている。なお、いわゆる目標管理制度は導入していないが、目標管理的な手法を取り入れている。
- 評価区分として、行動評価（プロセス）と実績評価（結果）の2つに大別している。また、それぞれの区分における評価項目は、人材育成基本方針とリンクするようにしている。
- 評価者研修は毎年、最終評価者たる管理職の職員、中間評価者たる課長補佐級又は係長級の職員に対して実施し、また、被評価者に対しても実施しているのが特徴である。

- 評価結果のばらつきを解消させるための工夫として、分布状況をすべて公開している。職員組合は、ばらつきがあることについて不満を持っているが、人事当局からみた場合、いわゆる優秀な職員を均等に配置していないため、程度の差こそあれ、ばらつきがあること自体は当然のことと受け止めている。
- 評価結果については、職員一人ひとりの強み・弱みを共有しながら能力開発の基礎とするとともに、分布状況などと併せて研修の企画・立案や人事配置に活用している。また、給与については、査定昇給やボーナスに活用している。
- 制度の導入については、職員組合と徹底的に話し合った。特に、評価結果を勤勉手当に反映させる際には、管理運営事項なのか勤務条件なのかということでもかなりの議論があり、結果としてはそのまま押し切って実施した形となったが、その後のことも考えて、常に話合いの姿勢を持つことを心掛けている。なお、組合交渉の様子については、ホームページで公開している。
- アンケート調査の結果によると、人事評価制度については、回答者のうち8割程度の職員がプラスの評価をしている。
- 平成16年度から、成績下位者に対する訓練教育プログラムを開始しており、業務に復帰した者、継続している者、最終的に退職した者などいるが、このプログラムを通じて自発的に退職した者も多い。
- 現在の査定昇給制度では“洗替え”が行われなかったために、結果としてプラスの効果が積み上がるだけで、同じ基準で評価を行っているにも関わらず、相当な差が生じてしまうことが問題ではないかと認識している。

(2) 事例発表及び質疑応答（広島県）

広島県の新たな人事評価制度について菊間委員から発表があり、続いて質疑応答が行われた。

- 広島県では、人件費のマネジメントを給与カットという方法によらず、人材マネジメントを通じて行っていくというテーマの下、平成22年12月に「行政経営刷新計画」を策定したが、その中で目標管理に基づく新たな人事評価システムを導入することとなった。
- 目標管理を組み込んだ人事評価制度を作り直すことと並行して、外部のコンサルタントの目から見て、現行制度がどのようになっているかを評価してもらうことにした。
- 目標管理については、従前、部長級、課長級に導入していたが、新たに局長級、また、一般職員に導入し、併せて、給与への反映についても一般職まで拡大することとなった。
- コンサルタントには職場風土についての評価を依頼したところ、「PDCAサイクルを回す意識が弱い」という結果が出てきたため、記入シート

などを上手く活用しながら“CA”の部分意識してもらい、職場風土を改善することにも力を入れた。

- 総合評価はA～Eの5段階であるが、実績の評価とプロセス評価については課長級と一般職とを分類し、課長級についてはプロセスよりも実績を重視し、一般職については実績とプロセスを同程度に評価することとした。
- 現在、国の俸給表と同じ給料表を用いているが、管理職の定期昇給の廃止、いわゆる年俸制の導入については、局長級、部長級、課長級についてそれぞれ、各級の一部の号給のみを使用することとし、新しい制度においてどのような評価がなされたかによって、昇任の可否が決まっていくことになる。

(3) 報告書の取りまとめに向けた論点整理

事務局から「報告書の取りまとめに向けた論点整理(案)」について説明がなされ、次のとおり意見交換が行われた。

- 人事評価結果を昇級に反映し、それが長年にわたると大きな差が付いてしまうが、これは制度が抱えている課題であり、致し方ない部分もある。しかし、能力評価ばかり行っていると、能力のある職員のみが常に評価されてしまうため、業績評価とのバランスについてどう考えるか。
- 最近管理職も大変忙しくなっており、それを見て昇任を希望しない若年層職員もまた、増えてきている。能力のある職員は結果として毎年、標準以上の評価を受けてしまうため、何らかの調整が必要であることも事実であるが、若年層職員のモチベーションを維持するためにも、特別昇給があった頃と比較して、ある程度差が付いてしまうのはやむを得ないのではないか。
- 人事評価制度を精緻に構築して、職員一人ひとりの能力を完全に評価するというよりは、人材育成と処遇改革を行っていく中で、人事評価というものがそのベースとなっていくという視点が必要ではないか。
- 処遇改善は組織の永続性につながるものでなければ意味がなく、人を育てる、組織を育てる、そしてパフォーマンスを上げるために何を行うべきかという視点が必要であり、そのためにもやはり、職員の働きぶりを何らかの物差しで測ることが求められるのではないか。
- 人事評価を実施しようとしても、なかなか一步を踏み出せない規模の小さな団体も多いので、彼らの背中を押してあげることで、取組の輪が広がっていくものと感じている。