

報告書の取りまとめに向けた論点整理（案）

Ⅱ 人事評価制度の導入に当たって

<人事評価制度導入の必要性・期待される効果>

- イ) 今後、定年延長の導入や給与水準の伸びが期待できないことなどにより、職員の士気が低下していくおそれがある。職員全体のモラルアップを図るためには、評価結果を給与に適切に反映させることにより、職員に働きがいと達成感を与えることが大切ではないか。
- ロ) 厳しい財政状況や限られた定員の下で継続的に行政サービスを提供するためには、すべての職員がその能力を十分に発揮することが不可欠であり、個々の職員のレベルアップとそれを適切に評価する仕組みが必要となる。
- ハ) 人事評価という客観的な物差しの導入により、説得力をもって情実人事を排し、能力や実績に基づく適切な人事を行うことが可能になる。

<人事評価制度導入に当たっての留意点>

- ニ) 小規模団体においては、人事評価制度の有無にかかわらず、職員がお互いの働きぶりを知っているため、多大なマンパワーを投入して制度導入に踏み切ることができないという例も多い。
- ホ) 団体規模が小さいほど、導入コストは少なくて済む。また、職員同士がお互いの業務の難易度を理解しているために業績評価が行いやすいと考えられることから、制度の導入はむしろ容易ではないか。
- ヘ) 特に小規模団体においては、首長の制度に対する理解が不十分であったり、客観性を欠いた恣意的な運用に陥ったりするなどのリスクを抱えてしまうおそれが強い。そういった点への留意が必要ではないか。
- ・人事評価の導入・運用については、首長の強いリーダーシップの発揮が不可欠。
 - ・給与カットや公務員バッシングよりも、人事評価を導入し、その結果を反映させて給与に差をつけることの方が、はるかに行政や公務員に対する住民の信頼を高める効果を持つということが理解されるべき。

＜人事評価制度の課題＞

ト) 営業成績に応じて人件費も増減する可能性のある民間企業における「目標管理」と、人件費の枠が予算で決められている地方公共団体におけるそれは本質的に異なり、同じ目標管理制度でも、民間企業と自治体ではその運用方法は大きく異なるのではないか。

チ) 上司も部下から評価を受けるべきだという声があるが、「多面評価」(いわゆる360度評価)は、人事評価の責任者である一次評価者や二次評価者、調整者等の参考資料にとどめるべきではないか。部下に甘い上司の居る職場ほど評価が高くなるという課題がある。

- ・ 360度評価の意義は、人事評価が評価者やその職位に左右されるものでないことを示すことにあり、評価制度の透明性・信頼性を高める効果を生む。
- ・ 人事評価の一義的な責任が直属の上司にあることは、再確認されるべき。

Ⅲ 人事評価制度の安定的な運営

＜人事評価制度に対する信頼性の確保＞

リ) アンケート調査を実施し、その回答の経年変化をみることにより、制度の運用に対する信頼感を測ることができるのではないか。

- ・ 職員の反発が少ない従来の絶対評価では、評価結果に差がつかない可能性が高く、職員のモチベーション向上の観点から不十分ではないか。

ヌ) 「各人の努力が正当な評価を受ける」ことを職員に認識させることができれば、評価に対する信頼感が生まれるのではないか。

- ・ 職員の関心はどのような評価結果が与えられるか、給与が上がるか下がるかに尽きるのではないか。よって、評価結果をいかに適切に給与に反映させるかが最大の課題。
- ・ 業績に応じて弾力的に対応できる民間企業と異なり、行政には人件費の枠がある。人事評価結果の給与への反映はその枠内で行わざるを得ず、それをいかに適切に配分するかの問題。
- ・ 絶対評価の結果をいかに相対評価に落とし込むか。恣意的に行わせないためにどのような工夫が可能か。

ル) 人材育成の観点から、どうすれば長期にわたって人事評価結果を正確に蓄積し、総体として活用していくことができるか。

- ・ 勤勉手当は1回限りの反映だが、査定昇給については、昇給の結果が積み重なっていくため、そこに過去の評価の蓄積が表れると考えることもできる。
- ・ 業績評価に比較して、能力評価は年度毎に成績が変動する可能性が低いため、上位者と下位者が固定化し、昇給結果がそのまま累積すると差がつき過ぎるおそれがある。このことに対する一定の配慮が必要ではないか。

ヲ) 苦情処理制度など、セーフティネットとして評価制度を支える仕組みも大切である。

- ・ 苦情処理はどこの部局で担当すべきか。小規模な地方公共団体は人事担当課で担当するとして、大規模な地方公共団体は各原課が一次責任を負うこととすべきか。

ワ) 評価者の訓練が十分にできているか、面談等評価結果のフィードバックを丁寧に行っているか、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しっかり把握しているか。

- ・ 評価者訓練を複数回実施しても、その効果は限られるため、役職新任時に行えば十分ではないか。

< 人事評価結果の成績分布 >

カ) 制度の安定的な運用のためには、評価結果が組織全体として適正に分布するとともに、個人単位で適切な評価が行われることが不可欠である。それをどのように検証し、担保していくか。

- ・ 持ち回りで上位区分に割り振ることをどのようにして回避するか。持ち回りをすると、全体として給与水準が上昇してしまう。

コ) 「企画部門」や「事業部門」と「ルーチン業務の担当部門」、あるいは「本庁」と「出先機関」の間で、業務目標の困難度・重要度の違いに起因する評価結果の偏りは調整されるべきか。

- ・ 能力評価の成績向上が難しい職員でも、困難な業務を行っている部署で成果を挙げることにより、業績評価の向上が可能になるのではないか。

< 人事評価結果の下位区分への割振り >

(人件費との関係)

タ) 昇給への反映に関し、原資の確保の観点からは、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しなければならないが、議会や住民に対してどのように説明するか。

- ・勤務成績が標準の場合の昇給の号俸数を従来どおり4に据え置くのであれば、上位区分への割振りに併せ、原資確保のために下位区分に割り振る必要がある。
- ・例えば、勤務成績が標準の場合の昇給の号俸数を3に抑えることにより、下位区分に割り振ることなく、上位区分への割振りを行うことが可能になるのではないか。

レ) 下位区分（標準未満）への割振りを行わない限り、人件費を押し上げる（ラスパイレス指数が上昇する）ことになるため、特に下位区分の分布率をどのように設定するかが課題ではないか。

（組織のモラル・生産性の向上）

ソ) どのようにすれば、職員全体のモラルを上げる方向性を与えながら、業務内容や勤務実態を踏まえつつ、自然な形で成績下位者を出すことができるか。

- ・普通昇給と特別昇給を統合した給与構造改革以降は特に、標準未満の成績が必ずしも分限を意味するものではなくなっているという共通認識を形成することが、下位区分への適切な割振りには不可欠。

ツ) 人事評価の実施により、標準レベルに達しない職員が発生することとなるが、組織の生産性を高めるために、これらの者をどのように取り扱うべきか。

- ・標準未満の成績となった職員については、むしろ積極的に他の職場に異動させて新たなチャンスを与えることなどによってモチベーションを保つ工夫が必要ではないか。

IV 人事評価結果の給与への反映

＜人事評価結果の給与への反映のあり方＞

ネ) 評価結果の給与への反映には、評価に基づかなければ昇給できないという年功賃金を修正する効果と、インセンティブを与えて職員のモラルを向上させる効果の2つの効果があるのではないか。

ナ) 評価結果を給与へ反映することは「管理運営事項」か「勤務条件（職員団体との交渉事項）」か。人事評価制度は地方公務員法上の位置付けが明確でないが、人事評価が管理運営事項であるならば、その延長線上にある評価結果の給与への反映も管理運営事項ではないか。

- ・ 職員団体と協議を行うことは、制度の円滑な導入及び運用に資する可能性がある一方、(職員団体が強く反対する)下位区分への割振りを困難にするおそれがある。

ラ) 混乱を避けながら、評価結果を給与に適正に反映するためには、その中身をどのように開示していくべきか。

- ・ 下位区分への割振りを適切に行うことは、住民の公務に対する信頼を高める効果を持つが、個別の評価結果を開示することには慎重であるべき。職員本人から請求があったときに限り、開示することとすべきか。

ム) 評価結果の昇任や降任、分限処分への活用等についても幅広く検討する必要があるのではないか。

＜人事評価結果の給与への反映と給与構造＞

ウ) 給与構造改革によって号給の間差が縮小されたため、評価結果を反映させても給与に差がつかない場合がある。職員に対するインセンティブ付与のために、給与構造を見直す必要があるか。

キ) 現給保障されている(高齢層)職員に対してはどのようにインセンティブを与えるべきか。また、最高号給に位置している職員については、高い評価結果を反映する余地がないが、どのように対応すべきか。

- ・ 職務給の原則との兼ね合いから、昇給への反映には一定の限界があることは自明。勤勉手当への反映によって、インセンティブ付与の要請は満たされる。
- ・ 評価結果を積み重ねて昇任に活用することも、インセンティブ付与に寄与するのではないか。