

「地方公務員法等の一部を改正する法律に関する説明会」(H26.6.9)

# 地方公共団体における 人事評価制度の導入等について

総務省自治行政局公務員部  
給与能率推進室



## <目次>

人事評価のねらい、人事評価制度の構築	1
勤務評定と人事評価の比較、人事評価の基本的な仕組み	2
国の人事評価制度及び評価結果の活用の基本的枠組み	3
人事評価と人材育成、勤務評定実施状況	4
小規模団体における人事評価の実施例、導入の効果例	5
地方公共団体における人事評価制度の導入スケジュール（イメージ）	6
勤務評定未実施にかかる訴訟事件	7
等級別基準職務表と職務給の原則の徹底について	8
（参考）国の「級別標準職務表」	9



# 人事評価のねらい

## 背景

- 地方分権の一層の進展により地方公共団体の役割が増大
- 住民ニーズの高度化・多様化
- 厳しい財政状況や集中改革プランなどにより、職員数は減少



個々の職員に困難な課題を解決する能力と高い業績を挙げることが従来以上に求められている。



能力・実績に基づく人事管理の徹底

⇒ より高い能力を持った公務員の育成

組織全体の士気高揚、公務能率の向上

⇒ 住民サービス向上の土台をつくる

※ 国家公務員の人事評価制度は、平成19年の国家公務員法改正により導入、平成21年から実施。

※ 地方公務員については、助言等により人事評価制度の導入を促進。

# 人事評価制度の構築

## 人事評価

任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするために、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価(第6条)

**能力評価:** 職員の職務上の行動等を通じて顕在化した能力を把握  
(項目例) 企画立案、専門知識、協調性、判断力など

**業績評価:** 職員が果たすべき職務をどの程度達成したかを把握  
(国の業績評価の例) 具体的な業務の目標、課題を期首に設定し、期末にその達成度を評価

※公正に(第23条第1項)、定期的に(第23条の2第1項)行わなければならない。

## ツール

任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用(第23条第2項)

能力本位の任用

勤務成績を反映した給与

厳正、公正な分限処分

効果的な人材育成

人事評価の結果に応じた措置

# 勤務評定と人事評価の比較

## 勤務評定の問題点

- 評価項目が不明瞭であり、あらかじめ明示されていない
- 上司から一方的に評価されるのみで、評価結果は部下に知らされない
- 人事管理に十分活用されていない 等

(人事評価研究会報告書(総務庁長官主催、平成12年5月31日)において指摘)



## 人事評価

- 評価の観点として「能力評価」と「業績評価」の両面から評価して人事管理の基礎とすることを規定
- 評価基準の明示や評価結果の本人への開示などの仕組みを想定

- ➡ 職員の執務の状況を把握、記録するものとしての性格は勤務評定と同様であるが、定義・位置づけを明確化したもの
- ➡ 従来の勤務評定と比べて、能力・実績主義を実現するための手段として、客観性・透明性を高めるもの

(参考)

勤務評定に関する改正前の規定

- 職員の任用は、(中略)受験成績、勤務成績その他の能力の実証に基づいて行わなければならない(第15条)
- 任命権者は、職員の執務について定期的に勤務成績の評定を行い、その評定の結果に応じた措置を講じなければならない。(第40条)

# 人事評価の基本的な仕組み

①評価の方法: 能力評価及び業績評価の二本立てで実施

②評価基準の明示: 評価項目、基準、実施方法等の明示

③評価者訓練: 各評価者への研修等

④自己申告: 被評価者が自らの業務遂行状況を振り返り自己申告を実施  
面談: 評価者と被評価者が話し合い、目標設定やフィードバックを実施  
結果の開示: 結果を被評価者に示し、今後の業務遂行にあたっての指導・助言を実施

⑤苦情対応: 評価に関する苦情に対応する仕組みを整備

# 国の人事評価制度及び評価結果の活用の基本的枠組み

## 評価の方法

### 能力評価

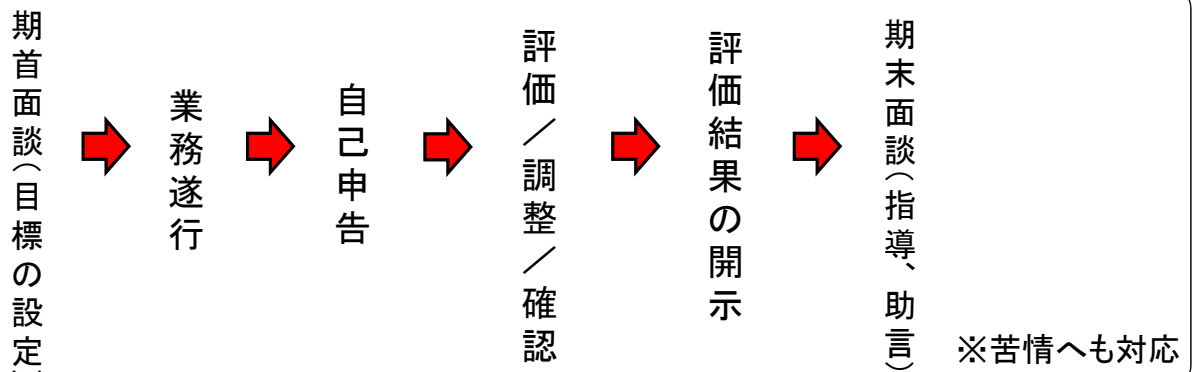
評価期間(10月～9月)において職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力を評価

### 業績評価

評価期間(10月～3月・4月～9月)において職員がその職務を遂行するに当たり挙げた業績を評価

※原則として5段階(S、A、B(中位)、C、D)で評価

## 評価の流れ(基本)



## 評価結果の活用の基本的枠組み

### 昇任

昇任日以前2年(本省課長級以上ポストへの昇任の場合は前3年)の能力評価及び直近(本省部長級以上ポストへの昇任の場合については、施行3年後からは前3年)の業績評価を活用

### 昇格

(昇任を伴わない場合)

昇格日以前2年の能力評価及び業績評価を活用

### 昇給

昇給日(1月1日)以前における直近の能力評価及び直近の連続する2回の業績評価を活用

### 免職・降任・降格・降号

能力評価又は業績評価の全体評語が最下位となった場合を処分の契機として活用

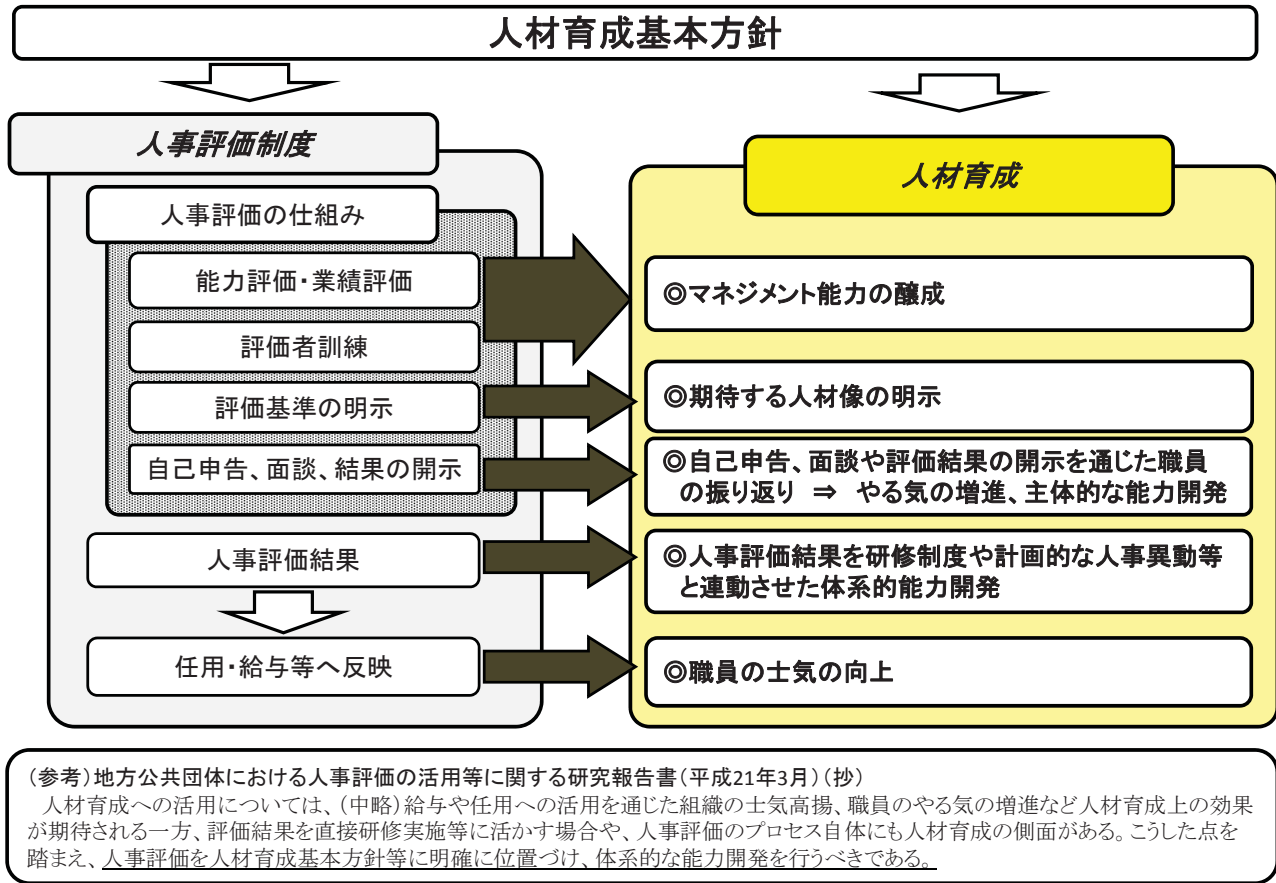
### 勤勉手当

基準日(6月1日・12月1日)以前における直近の業績評価を活用

### 人材育成

能力評価の項目、評価結果を研修の開発・実施、職員の自発的能力開発に活用

# 人事評価と人材育成



## 平成25年度勤務成績の評定の実施状況等調査結果 (平成24年度の状況)

- 勤務評定の制度の運用として、国の人事評価制度と同様の取組  
(能力評価及び業績評価(目標管理))を行っている団体数

※ 一部の職位で導入している団体を含む。

- 都道府県 37 / 47 団体 (実施率: 78.7%)
- 指定都市 19 / 20 団体 (実施率: 95.0%)
- 市区町村 563 / 1,722 団体 (実施率: 32.7%)
- 合計 619 / 1,789 団体 (実施率: 34.6%)

※ 実施率は、各区分の団体数(平成25年4月1日現在)に占める割合。

※ 対象は、知事部局・市町村長部局の一般行政職。



# 小規模団体における人事評価の実施例

団体名 (導入時期)	人口 (H25.3.31現在)	職員数 (H25.4.1現在)	具体的な取組内容
福井県美浜町 (平成21年度)	10,385	192	<ul style="list-style-type: none"> <li>・能力評価と目標管理型の業績評価を管理職及び一般職で実施。</li> <li>・評価基準等の明示、評価者訓練、自己申告、面談、結果開示、苦情対応を実施。</li> <li>・評価結果を昇給・勤勉手当、昇任・昇格、配置転換へ反映。</li> </ul>
長野県松川町 (平成19年度)	13,919	106	<ul style="list-style-type: none"> <li>・能力評価と目標管理型の業績評価を管理職及び一般職で実施。</li> <li>・評価基準等の明示、評価者訓練、自己申告、面談、結果開示、苦情対応を実施。</li> <li>・評価結果を昇給・勤勉手当、昇任・昇格、降任・降格へ反映。</li> <li>・毎年度職員アンケートを実施し、意見聴取の機会を確保。</li> </ul>
岐阜県輪之内町 (平成18年度)	9,972	89	<ul style="list-style-type: none"> <li>・能力評価と目標管理型の業績評価を管理職及び一般職で実施。</li> <li>・評価基準等の明示、自己申告、結果開示を実施。</li> <li>・評価結果を昇給・勤勉手当、昇任・昇格、配置転換へ反映。</li> </ul>
鳥取県若桜町 (平成20年度)	3,776	72	<ul style="list-style-type: none"> <li>・能力評価と目標管理型の業績評価を管理職及び一般職で実施。</li> <li>・評価基準等の明示、評価者訓練、自己申告、面談、結果開示を実施。</li> <li>・評価結果を昇給・勤勉手当、昇任・昇格、配置転換へ反映。</li> <li>・管理職(課長等)の能力評価については、部下(課長補佐又は係長)が行う。(最終評価は町長又は副町長)</li> </ul>

# 小規模団体における人事評価導入の効果例

【長野県松川町の例】

### ①人材育成と職員の士気高揚

○「努力したものは報われる」という当り前の論理が、組織内にいきわたることで職員の士気は高まる。

○特に若い職員にとっては、人事評価は既に当り前の業務ツールとなっており、目標管理型人事評価制度を続けていくことで人材育成が図られると感じる。

### ②行政サービスの向上

○職員(人材)は、良質な行政サービスを提供する上で最も重要な要素の一つであり、職員の人材育成と士気高揚は、行政サービスの向上に対し大きな影響を与えるものと思われる。

○職員個人の目標管理が的確に行われることで、個人目標<組織目標の連鎖により、長期的な総合計画の目標達成につながる。

### ③コミュニケーション

○上司と部下のコミュニケーションについては、導入当初「人事評価により人間関係がギクシャクするのではないかと」危惧する意見もあったが、これまで一度も行われていなかった上司と部下との面談が年4回も行われるようになったことで、「これまで以上に意思の疎通が図られるようになった」という声が部署を問わず総じて多いというアンケート結果になっている。

### ④人事配置

○組織が、職員(上司が部下)の業務内容を詳細に把握できるようになったことで、人員配置や業務分担の適正化が図られるようになった。

○また、職員個々の能力や業務への適格性を把握することで、職員の個性や特徴を尊重した適材適所への人材活用につなげられるのではないかと考えられる。

(平成24年度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報告書より抜粋)

地方公共団体における人事評価制度の導入スケジュール(イメージ)

		平成26年度					平成27年度			平成28年度					
		5/14	6/9	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	9月	4月～
総務省の対応	地公法改正 公布通知	<p>・法律概要、今後のスケジュールの説明</p> <p>運用通知 発出予定</p> <p>・人事評価制度の仕組み及び整備・運用に係る留意事項</p> <p>ブロック会議(6箇所)</p> <p>ブロック会議(6箇所)</p> <p>関連政令の制定</p>													
		<p>第1回</p> <p>第2回</p> <p>第3回</p> <p>中間報告 (相定される内容) ・規程案、評価シート例、記載例、記入要領などの導入のための参考例</p> <p>第4回</p> <p>第5回</p> <p>最終とりまとめ</p> <p>人事評価制度に関する研究会</p>													
		<p>人材育成等専門家派遣</p> <p>・主に市区町村を対象とした、人事評価制度に関する専門家の講演と、総務省の説明会を実施(23箇所)</p> <p>人材育成等専門家派遣</p>													
		<p>制度施行(本格実施)</p> <p>(試行を踏まえて適宜調整)</p> <p>(試行を踏まえて適宜実施)</p> <p>適宜実施</p>													
規程等整備	評価者研修	試行	<p>地方公共団体の対応例</p> <p>職員等への説明・協議・周知</p> <p>具体的仕組み、運用方法等について</p> <p>人事評価制度の意義等について</p> <p>試行内容について</p>												

## 勤務評定未実施にかかる訴訟事件

### 【兵庫県宝塚市職員勤勉手当等返還請求事件】

宝塚市が勤務評定を行っていないにもかかわらず職員に勤勉手当を支給、普通昇給させたことは違法であるとし、宝塚市長に職員個人に勤勉手当の支給額及び普通昇給により増額した額についての不当利得返還請求を行使することの義務付けを求めた住民訴訟

### ○判決

神戸地裁（平成21年2月13日判決）

大阪高裁（平成21年8月5日判決）

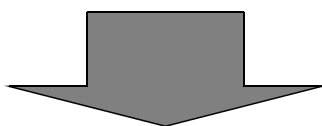


ともに請求棄却

ただし・・・ 積極的な認容ではない。

神戸地裁においては、

「形式的にも実質的にも勤務評定を行ったということができないから、裁量権を逸脱しており、地公法第40条第1項の趣旨に反するものというほかない」と判断



今後も、勤務評定（人事評価）を行っていないことによる訴訟リスクは否定できない。

※ 宝塚市については、平成22年度から全職員に対して、人事評価実施、昇給・勤勉手当への反映を実施している。

## 等級別基準職務表と職務給の徹底について

- 職員の給与はその職務と責任に応ずるものでなければならない。(改正法第24条第1項)
- 給料表には、職員の職務の複雑、困難及び責任の度に基づく等級ごとに明確な給料の幅を定めていなければならない。(改正法第25条第4項)
- 等級別基準職務表には、職員の職務の等級への分類の基準となるべき職務の内容を定めていなければならない。(改正法第25条第5項)

等級別基準職務表のイメージ(改正法第25条第3項第2号)

等級	職務 (例)
9級	本庁の困難な業務を行う部長の職務
8級	本庁の部長の職務 本庁の困難な業務を行う部の次長の職務
7級	本庁の次長の職務 本庁の困難な業務を行う課長の職務 困難な業務を行う出先機関の長の職務
6級	本庁の課長の職務 出先機関の長の職務
5級	本庁の困難な業務を行う課長補佐の職務 出先機関の次長又は困難な業務を行う出先機関の課長の職務
4級	本庁の課長補佐又は主幹の職務 出先機関の課長の職務
3級	本庁の係長又は主査の職務
2級	主任の職務 高度な知識又は経験を必要とする業務を行う職務
1級	定型的な業務を行う職務

等級別・職名別の職員数の公表のイメージ(改正法第58条の3)

等級	合計			内訳					
	人数	(%)		職名	人数	職名	人数	職名	人数
9級	10	0.2%		部長	...				
8級	27	0.6%		部長	...	次長			
7級	54	1.3%		次長	...	課長	...	支庁長	...
6級	260	6.1%		課長	...	総合事務所長	...		
5級	871	20.4%		課長補佐	...	総合事務所次長	...	支庁の課長	
4級	1044	24.4%		課長補佐	...	主幹	...	総合事務所の課長	
3級	1392	32.6%		係長	...	主査			
2級	339	7.9%		主任	...	主事			
1級	277	6.5%		主事	...				

民主的チェックの強化

**(参考) 国の「級別標準職務表」**

○人事院規則 9－8 (初任給、昇格、昇給等の基準)

(級別標準職務)

第三条 給与法第六条第三項に規定する職務の級の分類の基準となるべき標準的な職務の内容は、別表第一に定める級別標準職務表に定めるとおりとし、同表に掲げる職務とその複雑、困難及び責任の度が同程度の職務は、それぞれの職務の級に分類されるものとする。

別表第一 級別標準職務表 (第三条関係)

イ 行政職俸給表 (一) 級別標準職務表

職務の級	標準的な職務
1 級	定型的な業務を行う職務
2 級	1 主任の職務 2 特に高度の知識又は経験を必要とする業務を行う職務
3 級	1 本省、管区機関又は府県単位機関の係長又は困難な業務を処理する主任の職務 2 地方出先機関の相当困難な業務を分掌する係の長又は困難な業務を処理する主任の職務 3 特定の分野についての特に高度の専門的な知識又は経験を必要とする業務を独立して行う専門官の職務
4 級	1 本省の困難な業務を分掌する係の長の職務 2 管区機関の課長補佐又は困難な業務を分掌する係の長の職務 3 府県単位機関の特に困難な業務を分掌する係の長の職務 4 地方出先機関の課長の職務
5 級	1 本省の課長補佐の職務 2 管区機関の困難な業務を処理する課長補佐の職務 3 府県単位機関の課長の職務 4 地方出先機関の長又は地方出先機関の困難な業務を所掌する課の長の職務
6 級	1 本省の困難な業務を処理する課長補佐の職務 2 管区機関の課長の職務 3 府県単位機関の困難な業務を所掌する課の長の職務 4 困難な業務を所掌する地方出先機関の長の職務
7 級	1 本省の室長の職務 2 管区機関の特に困難な業務を所掌する課の長の職務 3 府県単位機関の長の職務
8 級	1 本省の困難な業務を所掌する室の長の職務 2 管区機関の重要な業務を所掌する部の長の職務 3 困難な業務を所掌する府県単位機関の長の職務
9 級	1 本省の重要な業務を所掌する課の長の職務 2 管区機関の長又は管区機関の特に重要な業務を所掌する部の長の職務
10 級	1 本省の特に重要な業務を所掌する課の長の職務 2 重要な業務を所掌する管区機関の長の職務
備考	
1 この表において「本省」とは、府、省又は外局として置かれる庁の内部部局をいう。	
2 この表において「管区機関」とは、数府県の地域を管轄区域とする相当の規模を有する地方支分部局をいう。	
3 この表において「府県単位機関」とは、1 府県の地域を管轄区域とする相当の規模を有する機関をいう。	
4 この表において「地方出先機関」とは、1 府県の一部の地域を管轄区域とする相当の規模を有する機関をいう。	
5 この表において「室」とは、課に置かれる相当の規模を有する室をいう。	