

過去の研究会報告書での主な言及内容

項目	地方行政運営研究会第18次公務能率研究部会 (H14～15年度)	地方公共団体における人事評価の活用等に関する 研究会(H20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(H22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(H24年度)
人事評価の 意義・目的	<p>・能力・実績主義の人事管理を実現するために、個人の能力や業績を公正・公平に評価するツールとして不可欠なのが人事評価システムである。</p> <p>・人事評価システムは評価プロセスの様々な局面で、評価者と被評価者のコミュニケーションを必須の要素とするため、これまで以上に組織内にコミュニケーションが交わされることをもたらす。これにより、被評価者たる職員の納得性が高まり、また自律的な職員へ向けてのモチベーション(動機付け)が向上していくこととなる。一方、評価者たる管理層の職員については、マネジメント能力そのものが厳しく試されることにもなり、その能力向上への強いインセンティブが働くこととなる。これらが相まって組織の活性化へとつながるものであると考えられる。</p> <p>・人事評価システムは、その仕組み自体や評価の実施過程を通じて、職員にどのような役割が期待されているのか、遂行すべき仕事の内容は何なのか、さらには職務遂行上どのような行動をとるべきかなどを明らかにしていく機能を有する。そのことを通じて、おのおのの職員はこれまでの職務遂行行動を自律的に変容させ、各組織の使命の達成に向けより効率的な業務運営を工夫し、地域の実情を踏まえた地方分権を担う人材へと成長していくことが期待される。</p>	<p>・人事評価のねらいは、国、地方公共団体を通じた公務員制度改革が進む中で、公正かつ客観的な人事評価を人事管理の基礎とすることにより、年功序列にとらわれない、能力・実績に基づく人事管理の徹底を図ろうとする点にある。</p> <p>・各地方公共団体において、人事評価制度を運用するにあたっては、公正かつ客観的な人事評価を実施し、その評価結果を人事管理の基礎として十分に活用していくことが最も重要である。これまで取組が遅れていた給与への活用をはじめ、任用、人材育成の各分野にしっかりと活用することを通じて、組織全体の士気高揚を促すとともに、個々の職員のやる気・動機付けの増進、分権時代を担う地方公共団体職員の広い意味での人材育成や公務能率の向上につなげることが、すなわち住民サービスの向上の土台をつくるのが人事評価の基本的な視点である。</p>	<p>・職員が発揮した能力及び達成した業務実績を適切に評価するとともに、評価結果に基づき、職員の特性を踏まえた人材育成を行うことにより、効果的に職員のレベルアップを図る仕組みが必要となる。こうした人材育成面における人事評価制度の導入の意義は大きい。</p> <p>・組織が再考のパフォーマンスを発揮するためには、適材適所の人材配置が不可欠であり、公平・公正な人事管理は職員の士気の維持・向上にも資するものである。この点、人事評価という客観的な物差しを導入することにより、説得力をもって情実を排し、職員の能力や実績に基づく合理的な人事管理を行うことが可能になると考えられる。</p>	<p>・人事評価制度の導入については、大きく分けて“組織・企業風土の変革”といった組織活性化の面、また、“職員の人材育成、意識改革”などの個人の能力向上などを目的とし、「能力評価」及び「目標管理の手法による業績評価」が行われている。</p>
能力評価	<p>・基準の設定にあたっては、まずは組織における行動規程などを踏まえ、その職に期待し求められる役割像の明確化を図る必要がある。職務遂行においてどのような役割を担うことが期待し求められるかは、職位ごとに異なるだけでなく、同じ職位であっても職場ないし職務の内容によって異なるものであるから、それらを踏まえて明確化を図る手法が考えられる。</p>	<p>・従来型の勤務評定に見られた「指導力」「計画性」といった抽象的な評価内容では勤務成績の的確な把握は期待できない。他の地方公共団体の取組事例を参考にしつつも、それぞれの団体が「期待する人材像」に則して、評価項目に沿った具体的な職務行動例を職位や職務内容ごとに具体化、明示することが人材育成や職員の納得性の面からも重要である。</p> <p>・人事評価(能力評価)の評価項目は、「期待する人材像」を基に、任命権者が定める標準職務遂行能力を具体化したものとなるはずであり、職制上の段階及び職務の種類に応じて設定することが基本である。従って、「期待する人材像」→標準職務遂行能力→能力評価の評価項目の順で、職員に期待する職務行動がより具体的に明示されていくことになる。</p>		

過去の研究会報告書での主な言及内容

項目	地方行政運営研究会第18次公務能率研究部会 (H14～15年度)	地方公共団体における人事評価の活用等に関する研究会 (H20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 (H22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 (H24年度)
業績評価	<p>・能力・実績主義に基づいた新人事管理システムの下、組織のパフォーマンス(成果・業績)の向上が求められている現状を踏まえると、公務部門のマネジメントにおいても民間と同様、目標管理の手法を用いることが一番有効であるのではないかと考えられる。</p> <p>・この目標管理の手法がうまくいくかどうかの「カギ」は、目標をいかにうまく具体的に設定できるかどうかという点にあるが、このためにも目標設定においては、短期目標だけでなく中長期的なものや、無駄な事務事業の廃止や効率化といった行政事務の改善に係るもの、あるいは安易な目標に陥りやすいことを避けるため、目標の難易度と達成度を組み合わせたもの(マトリックス)などについても、必要に応じ検討すべきである。なお、目標の難易度の設定にあたっては、部局間の業務の種類、複雑・困難度を全庁的な視野から調整し、公正性の確保に努めることも検討すべきである。</p> <p>・目標管理によるマネジメントが成功するためには、原則として、まずはトップが具体的な戦略・ビジョンを示し、それを定量化できるものはできるだけ数値目標として示した上で、その実現のために各階層の部下が果たすべき目標を詳細かつ具体的に設定し、ブレイクダウンしていく必要がある。</p> <p>・トップがより積極的に目標設定に関与するとともに、中間の管理職層もよりマネジメント能力を高め、部下とのコミュニケーションを通じて、より具体的な目標(「何を」「どの水準まで」など)を設定する必要があり、評価者訓練などにおいてその技法を高める必要がある。</p> <p>・いかなる組織にも達成すべき目標は存在し、目標設定の過程において自らの職務の「振り返り」を通じてマンネリ化を防止する必要はあり、またこのような業務に従事する職員についても、人事評価システムに係る公平性・透明性等を確保していく必要性は同様である。したがって、これらの職員に対しても目標管理の要素も踏まえつつ、それを簡易にしたような弾力的な取扱いを認める方向で導入を図ること、例えば、効率性や住民等との接遇態度の向上といった目標を設定し、その状況を見つつ改善を加えていくことが望ましいものと考えられる。</p>	<p>・人事評価のねらいは公務能率の向上であり、また、客観性や納得性の面から、組織目標とのリンクを前提に、評価者と被評価者が期首に目標を認識し合い、明確な目標を設定した上で、その達成度を測る業績評価が基本と考えられる。その上で、必要に応じて設定目標以外のその他の実績も併せて評価することが望ましい。</p> <p>・まずは、所属する組織において達成すべき業務の目標又はその上位の組織目標を踏まえた目標の設定を第一とすべきである。その上で、組織目標に併せて自己啓発目標等を含める際には、組織目標に係る目標の設定数を多くしたり、ウェイト配分を高くすること等によりメリハリをつける工夫も考えられる。</p> <p>・目標設定にあたっては、被評価者案を基に期首面談を通じて内容確認のチェックや意見交換を行い、評価者・被評価者間で認識共有する中で、必要に応じて加筆修正し、最終的には評価者が確定させることになる。また、職位を勘案した難易度や重要度の設定も同様である。目標自体が容易すぎる又は困難すぎる場合の修正等も含め、評価者は被評価者の意欲を尊重しながら面談を行うことが肝要である。</p> <p>・被評価者にとって、何を達成すべきかが具体的に認識できる目標であるとともに、評価者にとっても、その達成度合いを的確に判定できる目標であることが最も重要なポイントである。</p> <p>・特に、係員級職員の担当業務や、窓口業務、現場作業が主となる職員の業務について、「定型的な業務が多く、目標が立てにくい」との声があるが、定型的かどうかにかかわらず、各組織における基礎的な業務の着実な遂行が目標設定の前提となる点を再認識すべきである。さらに、定型的な業務といえども、当該業務の期限、多寡、効率性、業務改善に関する点など、業務遂行の状況を測る目安はあるはずで、業務の態様を可能な限り分解した上で目標を具体化するよう、職員に繰り返し周知徹底していくことが肝要である。</p>	<p>・人事評価のねらいである公務能率の向上や、評価結果の客観性や納得性を確保し、評価結果を人材育成に活用する観点からは、組織目標とのリンクを前提に、評価者と被評価者が期首に目標を確認し合い、明確な目標を設定した上で、その達成度を測る目標管理に基づく業績評価を行うことが望ましい。</p> <p>・業績評価の実施方法に関しては、しばしば民間企業における取組を先進事例として参考にする試みが行われており、特に目標管理のあり方を検討する上で、このような試みは有意義であると考えられる。</p>	
絶対評価	<p>・他者との比較を介在させるのではなく、あくまで自己自身が評価基準を達成したかどうか、そしてその達成状況は定められた基準との関係でどの水準にあるのかを評価するのが基本。</p> <p>・絶対評価は、評価基準の内容によっては、寛大化傾向や中心化傾向も見受けられる。したがって、評価者を複数にして客観性を高める工夫をしたり、またできる限り客観的な評価基準の設定に努めるとともに、評価者訓練を徹底して行う必要がある。</p>	<p>・評価結果の開示を受ける各被評価者のやる気・動機付けの観点から、他者との比較よりも評価基準に照らした達成度合いを測る絶対評価が適切とされるが、一方で、給与や任用には一定の昇給枠やポスト枠があり、これらの枠と評価結果が当然に合致するものではない。評価結果を確実に活用していく観点からは、絶対評価を基本としつつ、現実的な対応として何らかの相対化が欠かせない。</p> <p>・相対化にあたっては、特に部局間(課室間)で職務内容や困難度等が異なることを踏まえ、評価者間の不均衡を修正し、相対的な調整を行うことがポイントになる。従って、絶対評価を基本に、部局間(課室間)調整を通じた相対処理を行うことが適当である。</p>		

過去の研究会報告書での主な言及内容

項目	地方行政運営研究会第18次公務能率研究部会 (H14～15年度)	地方公共団体における人事評価の活用等に関する研究会 (H20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 (H22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 (H24年度)
評価基準の明示	<p>・人事評価を実施する以上、その納得性・透明性を確保するため、評価基準や評価の実施方法の公表は、極めて重要なことである。職員の人事評価に対する理解を深めていくためにも、また、人材育成を促す観点からも、人事評価の基準及び実施方法に関する実施規定・実施要領(ルールを定めて文章化したもの)の公表を行うべきものと考えられる。</p>	<p>・人事評価の基準、方法を職員に明示するのは、人事評価の客観性・職員の納得性を確保する観点から当然であるが、それに加えて期待する人材像、人材育成基本方針等も含めた人事行政の取組を住民に積極的に公表・発信することが、地方公共団体の人事行政に対する住民の信頼を高めることにつながる。</p>		
評価者訓練	<p>・新たに人事評価システムを導入するにあたっては、原則として評価者全員を対象として、①組織における人事管理の基本的な考え方、②人事評価を実施する意味、③人事評価システムを運用する際における評価誤差を防止するための手法などを教育する評価者訓練を実施する必要があり、その後は、新任の管理・監督者など初めて評価を行う者を対象とした研修を実施していくことが適切である。</p> <p>・特に、新しい人事評価システムにおいては、①能力評価における具体的な行動観察記録の付け方の要点、②業績評価における具体的な目標設定の仕方、③人材育成的な観点からの面談の技法などを十分修得させておくことが、制度の円滑な導入と運用のために必要となるものと考えられる。</p>	<p>・特に、人事評価導入時は、評価者に対して、人事評価制度や評価方法、評価の実例等についての教育機会を十分に提供することが不可欠である。具体的には、各団体での新任の管理・監督者向け階層別研修等の実施を基本とする一方、広域的な共同研修や都道府県単位の研修等により評価リーダーや評価者研修の講師養成を図ることが望ましい。市町村アカデミー・国際文化アカデミー、人材育成等アドバイザー制度(総務省)等の活用も有効である。</p> <p>・評価者訓練にあたっては、人事評価制度の仕組みや評価方法についての技術的事項とともに、評価者が常に求められる以下のような取組姿勢についても徹底しておくことが肝要である。</p> <ol style="list-style-type: none"> ①人事評価は、公務能率の向上のためのマネジメントの一環であり、管理・監督者等にとって、本来の責務の一つとして自覚する。 ②評価者は、自らの管理能力が問われているものとして自己点検する。 ③職員の人格ではなく職務行動や成果を評価するものである点を徹底する。 ④日頃から被評価者の職務行動の観察・把握や被評価者とのコミュニケーションに努める。 ⑤日頃から能力評価項目を意識して、職員に助言・指導を行う。 ⑥定められた評価手続きを省略せず、忠実に履行する。 ⑦個人情報等、評価に関する情報管理に細心の注意を払う等。 <p>・人事評価を行ってみることも自体が最も効果的な訓練である。その意味からも試行を行うべきである。評価者のみならず、職員全体に評価制度の趣旨や内容についての周知を図る観点からも試行は重要である。併せて、評価結果がどのような形で昇給や勤勉手当の成績率などに反映される想定なのかといった人事評価の活用について、評価者が十分理解を深めておくことにより、より実践的な評価者訓練になるものと考えられる。</p> <p>・人事評価を本実施し、これを積み重ねていく中で、評価者自身の管理・監督者としての自覚が一層高まり、ひいてはそれぞれの地方公共団体における人事評価の運用熟度が増していくものと考えられる。また、評価結果の状況、給与等への活用実績などについて、人事担当課から各評価者に周知を図り、人事評価の結果が実際にどのように活用されているかについて理解を深めることも、評価の一層の習熟のために有効であろう。</p>	<p>・人が人を評価するものである以上、被評価者である職員から、評価者の訓練が十分になされているか、という点に対する懸念が示されることもある。</p> <p>・このような懸念を払拭するため、評価者訓練の機会を定期的に設けている団体も多い。特に、目標管理制度を導入している場合には、目標設定の際、その具体性や困難度等の設定のあり方を含め、1次評価者に重点を置いた訓練を繰り返し実施することが効果的である。</p> <p>・その一方で、実際に評価を行うこと自体が最も効果的な訓練となることも事実である。目標管理・評価実施・評価結果の活用を通じた経験を積み重ねる中で、評価者自身の管理・監督者としての自覚が一層高まり、組織における人事評価の運用熟度が増していくものと思われる。このことから、本格実施への移行の重要性を確認することができる。</p>	

過去の研究会報告書での主な言及内容

項目	地方行政運営研究会第18次公務能率研究部会 (H14～15年度)	地方公共団体における人事評価の活用等に関する研究会 (H20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 (H22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 (H24年度)
自己申告 面談等	<p>・人材育成を主たる目的の一つとした新人事評価システムの下では、その活用の重要性は、今後ますます増えてくるものと考えられる。</p> <p>・例えば、目標による管理手法とリンクした中で自己申告制度を活用し、より高次の目標を自主的に設定し、それを成し得たときのみ加点的に取り扱うような制度を導入し、人材育成につなげていくことも考えられる。</p> <p>・配置転換にあたって、人事評価の結果のみならず、自己申告の内容を活用し、職務適性をも十分勘案の上、意欲ある職員を希望する職に配置・登用し、個人としてのモチベーション(動機付け)と組織のパフォーマンス(成果・業績)をともに向上させるような方策も可能となると考えられる。</p> <p>・評価結果の開示の目的には、職員が評価結果を知ることにより、自主的に欠点を克服したり長所を伸ばす契機となることや各種研修プログラムに目的意識を持って参加しやすくなるなどのことから人材育成に資するという観点と、評価結果の活用としての任用や給与処遇などに対する職員の納得性の向上を図るという観点とがある。</p> <p>・このような観点を踏まえると、新しい人事評価システムの制度設計においては、能力評価・業績評価とも評価に関する「フィードバック」を実施し、評価結果の開示を通じて職員の指導や人材育成を行うことが本来は望ましいと考えられる。</p> <p>・ただし、開示を前提とすることにより評価が甘くなるという懸念、また開示によって人間関係の対立やモラルの低下等、検討すべき課題も考えられることから、以下のような点に留意して実施すべきである。</p> <p>①職員に対して開示の趣旨の徹底を図るとともに、開示方法については、面接等により本人の納得と理解を得ること。</p> <p>②人事評価結果の開示範囲については、人材育成と職員の納得性の向上という趣旨、さらにはそれぞれの団体の組織風土をも踏まえ個々に十分検討すること。</p> <p>③開示の対象者としては、人材育成という観点を踏まえると全員に開示するのが望ましいが、例えば係長以上にまずは試行を行い、その結果を踏まえ、一般職員については当面希望者のみからの実施とするなど、段階的な開示も視野に入れて検討すること。</p>	<p>・自己申告や面談の実施、評価結果の開示は、人事評価の公正・客観性、透明性、職員の納得性を、人事評価のプロセス面から支える極めて重要な要素であり、評価者及び被評価者双方の人材育成に大きな効果がある。</p> <p>・評価結果の開示を行うと評価が甘くなりやすいといった懸念も指摘されているが、被評価者自身が希望しない場合を除き、面談を通じて評価結果のフィードバックを行うことが基本と考えられる。</p> <p>・フィードバックは、単に評価結果自体を被評価者に開示するのみならず、自己申告や設定目標、評価内容に応じたきめ細かな面談を通じて、具体的な改善点を助言・指導しながら、被評価者のやる気・動機付けをさらに引き出すことが大きな目的である。特に評価結果が標準未満の場合は、面談を通じて評価結果をフィードバックし、改善に向けた助言・指導を行うべきと考えられる。</p> <p>・自己申告を含め、評価者とのコミュニケーションの仕組みを通じ、職員自身の振り返りが職員の士気を高め、主体的な能力開発を促すという意味で、こうしたプロセス自体が人材育成上の大きな効果を有するものである。評価者にとっても、マネジメント能力を問われる点と同様である。</p> <p>・国家公務員においては、評価結果の開示について、能力評価・業績評価それぞれの全体評価を含むものでなければならぬものとしている。また、開示を希望しない職員に対しては、「全体評語」の開示を行わないことができるが、下位評価の場合は開示を行わなければならないとしている。</p>	<p>・評価結果の納得性を高め、人事評価制度を人材育成に効果的に活かすためには、時機に応じた職員との面談等を通じ、丁寧に評価結果のフィードバックを行うことも重要である。</p> <p>フィードバックを行う際には、評価結果の理由を伝えるとともに、設定目標や評価の内容に応じた具体的な改善点を提案することにより、職員の不安を取り除き、やる気や動機付けをさらに引き出すことが求められる。特に、評価結果が下位区分に該当する場合には、改善に向けた助言・指導が不可欠である。</p> <p>・ただし、評価結果のフィードバックの実施は、原則として、目標管理制度が導入されていることが前提になるものと考えられる。目標管理を行わず、従来の勤務評定に近い形で人事評価がなされる場合には、評価結果の客観性や納得性の面から、フィードバックが有効に機能しないおそれがあるためである。</p> <p>・フィードバックの実施にあたっては、人事担当部局が各部局の評価者に一任することなく、人事評価制度を所管する当局として、責任を持って職員一人ひとりの評価結果とそれに基づく対応がどのように行われているかを把握することが必要と考えられる。</p> <p>・下位区分への割り振りを適切に行い、職員全体の評価結果の分布状況を公表することは、人事行政の透明化に資するとともに、行政や公務員に対する住民の信頼を高める効果がある。評価結果を給与に適正に反映する観点から、どのようにすれば、混乱を生じさせることなく、その中身を開示できるかという問題がある。</p> <p>・個別の職員の評価結果をその中身を含めて公表することについては、職員の間で混乱を招かない程度に人事評価の運用熟度が高まっているとは一般的にはいえないことから、慎重であるべきと考えられる。</p> <p>・他方、職員本人に対する評価結果の開示については、各団体の実情に応じ、適切に実施されるべきである。例えば、目標管理制度を導入している団体においては、評価結果の全体分布とともに、評価結果を職員本人に開示しつつ面談を行っている事例が多く、目標管理制度を導入していない団体であっても、管理職の職員に対する開示を行っている事例がある。</p>	<p>・評価結果の納得性を高め、人事評価制度を人材育成に効果的に活かすため、時機に応じた職員との面談を通じ、丁寧に評価結果のフィードバックを行うことが重要であるとの認識のもと実施されている。</p> <p>・フィードバックを行う際には、評価結果の理由を伝えるとともに、設定目標や評価の内容に応じた具体的な改善点を提案することにより、職員の不安を取り除き、やる気や動機付けをさらに引き出すための工夫が行われており、特に評価結果が下位区分に該当する場合には、改善に向けた助言・指導がなされている。</p> <p>・特に民間企業においては、賃金に大きな差をつけ、評価の高い社員に大きなモチベーションを与えるしくみとなっている反面、成績の良くなかった社員に対しては、次回以降に能力発揮してもらうため、丁寧に面談、評価のフィードバックが行われている。</p>

過去の研究会報告書での主な言及内容

項目	地方行政運営研究会第18次公務能率研究部会 (H14～15年度)	地方公共団体における人事評価の活用等に関する研究会 (H20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 (H22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 (H24年度)
<p>評価結果の活用</p>	<p>・人事評価システムは、①年功序列的・横並び的な人事管理から能力・業績を重視した人事制度への改革、②地方自治を担う多様な人材の確保・育成・活用の促進等を図るため、人事行政運営全般にあたってその根幹となることから、今後は任用管理のみならず、人材育成や給与上の処遇や分限処分までにいたるトータル人事管理システムに活用していくことが望ましいものと考えられる。</p>	<p>・評価結果の活用にあたっては、国家公務員において想定されている仕組みも踏まえつつ、具体的にどのような評価結果をどのように活用していくことが適当なのかについて、それぞれの地方公共団体で十分な議論がなされることが肝要である。</p> <p>・能力評価及び業績評価の二つの評価結果をバランスよく活用することを基本に、活用分野や職位に応じた両評価のウェイト配分の設定を考慮することが有効である。</p> <p>能力評価は、能力の伸長度合いを測る中で一定の傾向を見ることになるのに対し、業績評価はいわば一定期間の成果そのものに着目するものであり、それぞれ活用の局面(昇給や任用、勤勉手当)との対応を考慮することが適当である。</p> <p>・各地方公共団体における人事評価制度が円滑に運用されるよう、導入初期段階では、例えば昇給の上位区分の号給数や勤勉手当の優秀等の区分の成績率を比較的小幅に設定するなど、熟度に応じたメリハリを拡大していくことも有効と考えられる。ただし、いたずらに給与等への活用を回避したり、その活用が低水準のままになることのないよう、計画的に取り組むことが前提である。</p> <p>(給与への活用)</p> <p>・人事評価結果の給与への活用にあたっては、給与構造改革の趣旨を十分踏まえるとともに、<u>評価結果の反映に必要となる給与原資の確保を図りながら、メリハリのある昇給区分や勤勉手当の成績率・成績区分、適用されるべき人員分布率等を設定するなど、いたずらにトータルの人性費増を招かないよう留意すべきである。</u></p> <p>(任用への活用)</p> <p>・例えば昇任にあたっては、人事評価の評価結果から直ちに昇任が決定されるのではなく、地方公共団体によっては昇任試験の受験成績等の結果も踏まえ、想定される職位における職務遂行能力、適性を有すると認められる者が昇任候補者となる。その上で、各地方公共団体における人事管理の考え方、計画的な人事異動を含めた人材育成上の考え方、当該職員の将来性など直接関連する事情を考慮し、最終的に最適任の昇任候補者を昇任させることになる。</p> <p>・ただし、人事評価を任用の基礎として活用すべきものである以上、その趣旨に則った運用が求められる。</p> <p>(分限処分について)</p> <p>・人事評価の評価結果が最下位の職員に対しては、分限処分を考慮していく必要がある。しかし、評価結果が最下位であることをもちに直ちに分限処分を行うのではなく、当該職員に対し、注意・指導を繰り返すほか、必要に応じて、担当職務の見直し、配置換え、集中的な特別研修などを行うことによって改善を図っても、勤務実績の不良の状態又は適格性に疑いを抱かせる状態が継続する場合には、分限処分を行う可能性がある旨の警告書を交付する等の措置を講ずる必要がある。その上で、一定期間経過後もこれらの状態が改善されていない場合、最終的には過去の評価結果を含めて判断し、処分を行うものである。</p>	<p>・評価結果の給与への反映には、大きく分けて、勤務成績に基づく昇給制度を修正する効果と、給与面でのインセンティブを与えることにより、職員の士気を向上させる効果の2つがある。<u>人事評価のねらいでもある職員の士気の向上については、評価結果を給与に反映させることによってはじめて十分に実現させることが可能になる。</u></p> <p>・人事評価制度について、職員一人ひとりが「自身の努力が正当な評価を受けるもの」と認識できるかどうかは、自らに対する評価結果に納得できるか否かにかかっている。特に、<u>評価結果が給与という形で現実化することにより、職員の関心は最大限に高められることから、評価結果を給与に適切に反映させることが、職員の納得と士気向上のために極めて重要である。</u></p> <p>・行政や公務員に対する国民・住民の信頼を得るためには、給与制度及びその運用の適正化に加え、人事評価制度を導入し、評価結果を給与に適切に反映させることにより、「公務員は仕事をしてもしなくても給料が同じ」ではないことを明らかにすることが必要である。例えば、昇給制度については、人事評価結果に応じた厳格な昇給を行い、国民・住民が納得できる形で制度を運用することが重要であると考えられる。</p>	<p>・人事評価制度の実施にあたり、給与面、賞与面での差をつけることにより、職員にインセンティブを与える制度設計となっている。特に民間企業においては、評価結果による給与への反映後の格差が大きく、さらに個人の業績評価のみならず、組織全体の業績が個人の給与に反映するといった工夫もみられるところである。反面、職員・社員のモチベーションを高めるためには、被評価者が「自身の努力が正当な評価を受けている」という納得性が重要になってくる。</p> <p>・評価結果の給与等への反映にあたっては、評価の相対化が必要であるが、多くの団体では分布率を定め、部局などに示している。ただし、部局間の最終的な調整は、人事当局が行っている場合が多い。</p> <p>・民間企業においては、課長職が絶対評価し、その結果に基づいて部長職が相対評価を行うといった2段階評価を行っている例がある。</p>

過去の研究会報告書での主な言及内容

項目	地方行政運営研究会第18次公務能率研究部会 (H14～15年度)	地方公共団体における人事評価の活用等に関する研究会 (H20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 (H22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 (H24年度)
評価結果の活用		<p>(人材育成への活用)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人材育成への活用については、給与や任用への活用を通じた組織の士気高揚、職員のやる気の増進など人材育成上の効果が期待される一方、評価結果を直接研修実施等に活かす場合や、人事評価のプロセス自体にも人材育成の側面がある。こうした点を踏まえ、人事評価を人材育成基本方針等に明確に位置づけ、体系的な能力開発を行うべきである。 ①評価結果の活用を通じた人材育成 <ul style="list-style-type: none"> ・職員的能力開発への取組として、能力評価の評価項目や評価結果を研修開発・実施に活用するとともに、評価結果に基づき各職員の得意分野の能力向上や弱点克服のための研修受講を促すといった活用方法が考えられる。 ・さらには、研修受講の成果を評価に活かす観点から、例えば階層別研修のシステムが整っている場合であれば、適宜、受講成績を評価の参考情報としたり、評価に反映させるといった工夫も考えられる。 ・また、段階的な能力開発に適した計画的な人事異動などに積極的に取り組むべきである。このため、評価担当部門(人事課等)と研修担当部門(研修所等)は、評価者訓練の企画実施のみならず、人材育成の観点からこれまで以上に緊密に連携していくことが求められる。 ②評価のプロセスを通じた人材育成 <ul style="list-style-type: none"> ・被評価者たる職員にとっては、人事評価を通じて、期待する人材像が明らかになるとともに、自己申告、目標設定、面談や評価結果のフィードバック等のプロセスを通じて、自らの職務行動を振り返ることが、効果的、主体的な能力開発につながる。 ・また、評価者たる管理・監督者にとっても、評価者訓練が能力開発の機会であるのはもとより、評価者としての責任を担って評価を行うこと自体がマネジメント能力を向上させる人材育成である。いわばOJTの一つとして体系的に取り組む姿勢が求められる。 		
苦情対応	<ul style="list-style-type: none"> ・評価に対して不満・苦情が生じた場合、被評価者からの意見表明の機会や評価者からの評価理由等の事実確認などの「場」としての苦情相談を人事評価システムに組み入れることによって、人事評価システムの信頼性をより高めることが必要である。 ・苦情相談体制の検討にあたっては、基本的には、相談する職員の利便上の観点と実情を一番把握している方が対応しやすいという観点から、まずは職員が属する部課で対応する仕組みを原則としつつ、相談案件の内容や職員または評価者の異動はあったなどの場合は、人事担当課や職員相談員等への相談も可能とし、職員ができるだけ幅広く相談できる「場」を用意することが適切であると考えられる。 ・その際、苦情の相談をした者が、それを理由として不利益な取扱いをされてはならないことを明示しておくことが必要である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・人事評価の公平性を確保し、信頼性、納得性を高める上で、苦情対応のシステムは不可欠である。 ・まず、手続き面を含め人事評価に関する全般的な苦情について、できるだけ幅広く職員が「苦情相談」できる体制として、基本的に迅速、的確な対応が可能な人事担当課が窓口の中心と考えられる。規模の大きい団体では、各部局単位で総務課職員や上位評価者等による相談員を配置することも考えられる。 ・苦情相談は、口頭の申出など簡便なものが一般的である。また評価結果の当否に関するものも含め、申出者が相談結果に納得できない場合は、苦情処理への移行を教示することとなる。 ・苦情相談に続く第二段階として、本人の申出に基づき、任命権者側であらためて評価結果の当否等を点検、調査、審査する「苦情処理」を組み合わせたことが基本である。 ・先行的に取り組んでいる地方公共団体では、開示された評価結果に関するもの又は苦情相談によっても更に不服が残るものを対象とし、人事担当課又は苦情処理委員会のような合議組織のもとで審査等を行っている。その基本的な手順としては、申出者本人(被評価者)やその評価者、関係する上司や同僚等からの聴取を含め、事実調査等を行った上で、評価結果の当否を審査するのが一般的である。評価結果が妥当でないと判断された事案については、評価者に対して再評価が指示されることになる。苦情処理の申出は書面によるものが一般的で、申出が可能な期間を設定するなど、一定の形式要件を明確にしておくべきである。なお、苦情相談、苦情処理の対象は人事評価自体に関するものに限っている場合が多い。 ・苦情相談及び苦情処理は任命権者の立場から行うものであるが、被評価者にとっては、第三者期間である人事委員会又は公平委員会における職員の苦情処理も有効と考えられる。人事委員会等における苦情処理は人事評価の苦情処理に限定したものではなく、人事評価の苦情相談も含めた幅広い対応が想定されているが、特に公平委員会は複数団体の共同設置の場合も多いなど、必ずしも身近な存在とは言えないことも考慮しつつ、各団体における実状に合わせて組み合わせることが適当である。 ・苦情対応の仕組みにつき、職員が苦情相談、苦情処理を申し出たこと等に起因して、申出者が不利益な取扱いを被ることがないように配慮するとともに、苦情申出の事実や内容についての秘密保持を関係職員に徹底しておく必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・人事評価制度を適切に運用するための取組の一環として、苦情処理制度等、いわゆるセーフティネットとして機能する仕組みを構築することも重要である。苦情処理制度については、制度運用上、いずれの部局で苦情処理を担当することが最も適切であるかが問題となる。 ・小規模団体においては、一般的に、苦情処理を人事担当部局で一括して担当することが可能であり、かつ、効率的でもある。他方、大規模な団体においては、実効性のある制度運用の観点から、職員に最も近い部局が一義的に担当することの実現可能性について検討すべきであると考えられる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・人事評価制度の公平性・透明性の確保、信頼性の向上のための取組の一環として、苦情処理制度等、いわゆるセーフティネットとして機能する仕組みが設けられている。 ・ケーススタディでは、民間企業よりも地方公共団体において、具体的な制度設計されている事例がみられ、実際に苦情の申し出があり、運用されている例がみられる。また、苦情相談の申し出により、不利益な取扱いを禁止するなど、職員に対する安心感を与える工夫もなされている。