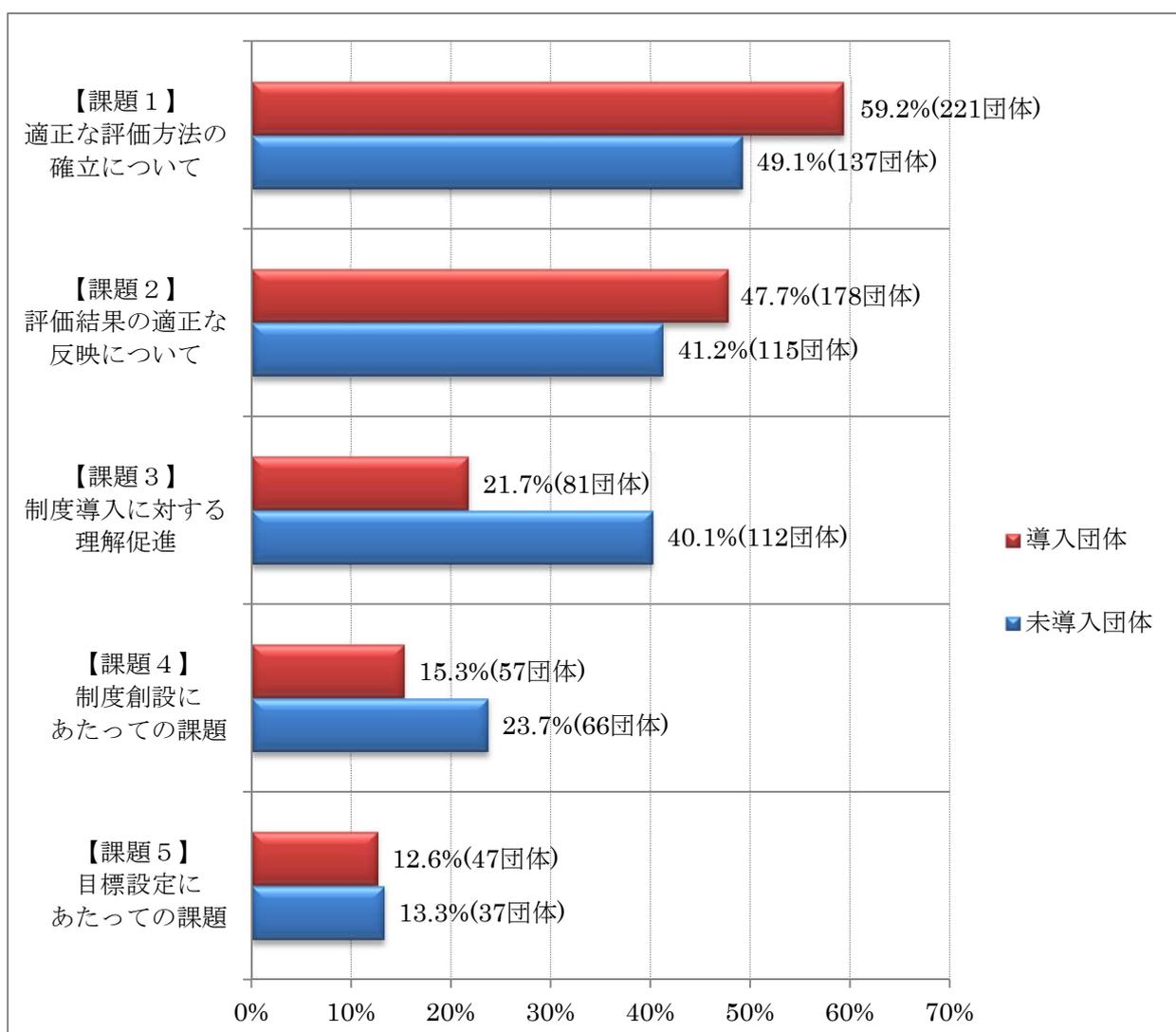


## 人事評価制度導入について地方公共団体が抱える課題点

平成 27 年 6 月 5 日

「地方公務員法改正に伴う人事評価制度の施行に向けた準備状況調査」により、人事評価制度導入について地方公共団体が抱える課題点を聴取した。課題点として多かった事項は以下の通り。

※ 課題ありと回答した団体 652 団体（導入済み：373 団体、未導入：279 団体）の結果をもとに作成





## 地方公共団体からの主な意見

## 課題1 適正な評価方法の確立について

～主な意見～

### (1) 評価結果の公平性の確保

#### 【評価のばらつき】

- 評価者によって、評価のばらつきがある（未導入の町）。
- 評価者の評価基準に対する目線が一定に合わせるのが難しく、各部間に評価のばらつきが発生する（導入済の市）。
- 評価者能力の格差が評価結果活用にかかる課題以前の壁として立ちふさがっているのが実感であり大きな課題である（導入済の市）。
- 評価者によって目標や達成度が変わってくるのはどうなのかという組合からの意見がある（未導入の町）。
- 小さな組織であり、さまざまな職務を兼務している自治体では評価の客観性、公平性、統一性の確保は難しい（未導入の村）。
- 平成26年度から人事評価制度を試行しており研修等を行っているが、評価者・被評価者とも評価にばらつきがあり公平な評価をするに至っていないため、今後も研修を重ねる必要があり本格導入には時間を要すると思われる（未導入の町）。
- 評価者の違いによる評価のばらつきがないように、公正・公平に評価できるかどうかは課題である（未導入の町）。

#### 【評価基準の統一化】

- 評価者によって評価基準の統一が必ずしも図られておらず、不公平感を生む原因の一つとなってしまう（導入済の町）。
- それぞれの所属長における評価の仕方については、一定の基準を元に行う必要があるが、基準の判断は、所属長の主観によるものであるため、評価基準の統一化をすすめる必要がある（導入済の町）。

#### 【評価者研修に係ること】

- 評価者のレベル向上が最大の課題である。評価者訓練を複数回実施しても、制度を理解できない評価者が相当数の割合で存在し、その対応に苦慮している（導入済の市）。
- 評価者向けの研修については知見がないので自前では厳しく、どこに委託するか、どうするかが現時点で課題（未導入の町）。
- 評価者研修を毎年実施する必要があると思うが、ノウハウがないので、自前で実施できるかが課題（未導入の町）。

## (2) 一般職以外の職員の評価

### 【評価基準の設定】

- 病院部門等の資格職や公営企業部門の職員について、職務遂行能力の設定および評価について、基準づくりが難しい（導入済の町）。
- 消防職員や病院職員の能力シートを提供いただけると大変参考となる（導入済の市）。
- 医療現場は特殊であり、評価シートなど案が示されないことから、独自の検討となるため、苦慮している（未導入の市）。
- 町立病院を抱えており、医師、医療技術職等様々な職種の職員がいる。階層、職種別に評価シートを作る場合、どのように、何種類作成していくのか、医師等の評価基準をどのように設定するのか、難しい（未導入の町）。
- 臨時・非常勤職員等に向けた目標設定及び自己評価スキル向上の研修等を実施することが課題である（導入済の市）。
- 病院部門については専門性が高いので、評価項目などについてより工夫が必要（未導入の町）。
- 消防や保育といった職種の評価項目についてどうするかについて課題（未導入の市）。

### 【一般職以外の職員の評価】

- 管理職のドクターは市長が評価者として設定しているが、評価をすることが非常に困難である。また、ドクターを評価することが他の職員ではできないと感じており、苦慮している（導入済の市）。
- 消防職員、保育士、幼稚園教諭など、個人の業績を評価することが困難な職種については、能力評価を中心とした評価での対応が困難（導入済の市）。
- 評価対象者について、地方公務員法上のすべての職員とされているが、臨時的任用職員に対しても一般職同様の制度により評価を行うことは難しい（導入済の市）。
- 医療職等の免許や資格を有する職員に対し、他の免許や資格を有する職員が評価することが困難な状況である（未導入の町）。

### 【現業等の超少人数部署の評価】

- 勤務所に1人で勤務する等被評価者と評価者の職務の場所が異なる場合などの評価の実施方法をどうするか（導入済の市）。
- 調理員は、職場に1人～2人しかおらず、事業所長は校長などと兼務していることから、現場を見られず、実態の把握が困難（未導入の町）。

## 課題2 評価結果の適正な反映について

～主な意見～

### 【任用・給与への反映】

- 休業・休職者および勤務軽減者等に対する評価の実施の有無、評価基準について、指針等の整理に苦慮している（導入済の町）。
- 所属や担当する業務で評価に極端な差が出た場合の、任用等及び給与等への活用について公平性を保つための工夫が必要である（未導入の市）。
- 業務内容、業務量、困難度、配置職員数等が各部局で異なる中において、人事評価結果の活用の仕方が不公平、不平等にならないための方策が必要である（未導入の市）。
- 評価結果による処遇反映についての各団体の統一した見解がないため、一定の基準や方向性を提示してほしい（導入済の町）。
- 評価数値化方式の場合、上位ランクと下位ランクのライン上に同点数の者が多くいた場合、どうやって線引きをするか（未導入の町）。
- 評価結果を踏まえ、適正に、昇任・昇格・昇給を行うための手法や分限処分を行えるかなど、具体的に明示することが困難（導入済の市）。
- 雇用期間が定められている臨時職員等への活用方針を定めて行くことが課題である（導入済の市）。

### 【人材育成への反映】

- 人材育成の行動計画を併せて整備しているが、人事評価制度導入にあたり、職員研修等による職員のスキルアップの手法の活用をどのように行うかが課題となっている（未導入の町）。
- 人事評価はその結果をフィードバックし、職員の育成、支援することも目的としているが、効果的、具体的な活用方法がみあたらない（導入済の町）。
- 人事評価実施により、見えてきた強みを伸ばすことや逆に弱みをカバーするための手法に苦慮している（導入済の市）。
- 本当に人材育成につながっているのか、また、職員の意欲向上につながっているのか、などが疑問としてあがっており、これは、活用上の課題であると考えております（導入済の市）。

### 【評価結果の固定化】

- 昇給により、最高号給に達した者のモチベーションの低下が懸念される（導入済の町）。
- 決まった職員だけがずっと伸びていく傾向に陥るのではないかと（未導入の市）。

### 課題3 制度導入に対する理解促進

～主な意見～

#### 【職員の理解が進まない団体】

- 人事評価に対して取り組もうとする意識が低い。意識の向上が喫緊の課題。意識が向上したところで、はじめて評価の差をどうするかなどの話となると思う（未導入の町）。
- これまで、制度構築を十分に行っていないため、27年度試行、28年度本格実施という日程となり、「評価者の研修」、「被評価者への説明」、「試行」が今年度に一斉に実施され、制度が十分に職員に定着していない状況での本格実施となり、職員の混乱が懸念される（未導入の市）。
- 導入時から現在も制度そのものに対する職員の抵抗感が強く、研修・説明会を通じて理解を求めている（導入済の市）。
- 当初の人事評価制度導入において、職員組合への説明、各職員への説明等はしているものの、各職員の理解度に格差が生じている（導入済の村）。
- 制度を導入するに当たり、職員個々のメンタル（デリケート）な部分に配慮し、職員研修等を実施するうえで、制度導入の十分な理解と最終目的を説明する必要がある（未導入の市）。
- 制度導入にあたっては、処遇に反映されるため、職員の制度理解が必要だが、実際の運用方法などを適切に説明、指導するための知識・スキルが不足している（未導入の市）。

#### 【職員団体との調整】

- 処遇に反映させるためには職員労働組合との調整が必要であり、かなりの難航が想定される（未導入の市）。
- 職員へ十分に周知し、理解を得なければ制度を導入した後、円滑な運用は困難であり、前提として職員団体との交渉または同程度の協議は不可欠。相応の時間と労力を要するとともに、抱えている案件との調整も生じることが懸念される（未導入の市）。
- 職員組合の合意が得られず、人事考課の結果を昇給や勤勉手当に反映できていない（導入済の市）。

#### 【人事当局の理解が低い団体】

- 導入までの期間が短く、28年度からの本格実施が難しい（未導入の町）。
- 人事評価記録書について、評語付与方式か数値化方式どちらにすべきか。評価者についての訓練はどのようにすべきか。（未導入の町）。
- 担当職員の熟知度が低い（未導入の村）。

## 課題4 制度創設にあたっての課題

～主な意見～

### 【簡素な制度づくり】

- 評価項目が多すぎて職員の負担が増加した（未導入の市）
- 簡素でありながら公平な人事評価制度を作っていく必要（未導入の村）。
- 制度を精緻化すれば複雑化し、かえって職員の負担が増すことが予想されるため、可能な限り簡素な制度にしたい（導入済の市）。
- 人事評価制度を継続的に運用していくためにも、簡素化した制度にしていく必要（未導入の町）。
- 実施と運用に要する、評価者、被評価者及び運用管理者の事務負担を考慮した場合に、シンプルな制度とすることが望ましいと考えるが、精度の確保等のバランスをどう取るべきか苦慮しており、また、導入と運用に伴うコスト増が課題（未導入の町）。

### 【公平な制度づくり】

- 人事評価結果を明確に人事に反映させることを前提として、単に待遇に差をつけることのみが目的となることがないように、面接や目標管理による職員の育成につなげる流れが、スムーズに構築できるかが課題（未導入の町）。
- 人事評価結果の処遇反映を前提としているが（管理職は実施済）、客観的かつ公平で信頼性の高い評価のあり方が検討課題である（導入済の市）。
- 小さな町では、隣の家の子供が部下であるなど、狭い社会が故に評価がしにくくなる環境にあるため、客観的に評価できるような工夫が必要（未導入の町）。
- 被評価者が不安を感じることをないように、分かりやすく透明性の高い制度とする必要（未導入の町）。

### 【マンパワー不足】

- 制度導入が新たな業務増となり、マンパワーの不足により対応が困難と思われる（未導入の村）。
- 小規模団体ならではの課題となろうが、少ない職員数で様々な仕事をこなしていかなければならない中で、人事評価制度導入に力を注ぐことができない（未導入の村）。
- 職員が足りず、担当も少ないため、人事評価導入に力を注げないし、判断もつかない（未導入の町）。

## 課題5 目標設定にあたっての課題

～主な意見～

### 【目標の設定】

- 目標設定について現在取り組んでいるが、部署により業務内容も多岐にわたり、一律の対応は大変困難であると感じている（未導入の市）。
- 事務の内容によっては目標設定が難しく、また事務が部署等によって異なるため、目標が適切か、どう評価していくか（導入済の町）。
- 総合計画等で課題として取り上げられている業務を所管する部署にとっては目標設定が容易であるが、目標設定が困難な部署もある（導入済の市）。
- 税や市民課など、決められた期間内に正確に成果を出す組織については、複数人での数値目標はあっても、個人で具体的な数値目標を立てにくい（導入済の市）。
- ルーティンワーク職場の職員、給食調理員等の現業職員、医師、看護師など、目標を設定しにくい職員の取り扱いに苦慮している。具体的な例をたくさん示していただきたい（導入済の市）。
- 個々の目標設定がばらばらであり、面談がうまく機能していない（未導入の町）。

### 【目標難易度のばらつき】

- 目標設定基準が曖昧であったために目標設定の難易度にばらつきが見られる（未導入の市）。
- 目標設定時におけるレベル合わせは研修を重ねてはいるが、非常に困難であると感じている（導入済の市）。
- 目標設定に際しての難易度の設定が、公平性を保てるのかが課題である（未導入の村）。
- 業績評価の目標設定、困難度の設定について部門間でのばらつきが見られる（導入済の市）。
- 評価者においては同職位の職員間（被評価者間）における難易度調整（難易度の横並び）に苦慮している（未導入の町）。

### 【小規模団体における目標設定】

- 小規模市町村のため、多くの職員が仕事を兼務しており、かつ、係内、課内で互いにカバーし合っていることなどから、個人それぞれの目標の設定、評価が難しい（未導入の村）。
- 年々煩雑化する一般行政事務を、少数職員で助け合いながらやり繰りする中での小規模自治体における個々の目標設定・評価は困難を極めるものと推測される（未導入の村）。