

地方公共団体における多様な人材の活躍と働き方改革

に関する研究会—報告書骨子（案）—

I 人事評価制度の人材育成への十分な活用

1 人事評価の必要性

- ・ 地方分権の一層の進展や地方創生の必要性により、地方公共団体の役割が増大していることに加え、住民ニーズが高度化・多様化しており、地方公共団体においては、自ら考え、企画・行動し、困難な課題を解決する能力と高い業績を挙げることができる職員を育成・確保していくことが必要となっている。
- ・ そのためには、地方公共団体における人事管理は、人事異動のみならず、モチベーション向上を目指した給与等の処遇や人材育成などについて、総合的に取り組んでいくことが不可欠である。
- ・ 人事評価制度は、評価基準の明示や評価結果の開示を行うこと等により、職員一人ひとりが発揮した能力及び挙げた業績を公正・客観的に評価し、その結果を人事管理の基礎とすることが想定されている。
- ・ 人事評価は導入しただけでは意味が無く、職員のモチベーションを高め、組織全体の士気高揚を促し、公務能率の向上につなげていくため、評価の結果を任用、給与、分限その他人事管理に十分に活用することを通じ、人材育成につなげていくことが重要である。
- ・ 給与等について差を付けること自体を忌避する組織文化（カルチャー）が根付いているために活用が困難とする団体にあっては、トップが人事評価制度の必要性や効果について理解し、強いリーダーシップを発揮して、組織文化を変革していく必要がある。

2 実効的な人事評価制度の構築

（1）人材育成基本方針と人事評価項目との連動

- ・ 人材育成基本方針と人事評価項目との連動を行うことにより、組織として求める行動等が評価につながることとなり、公正性・透明性が担保されるほか、被評価者にとっての目指すべき方向性と、評価者にとっての職員の育成ビジョンがより明確となる。

(2) 意義ある業務目標の設定

- ・「職位にふさわしい目標であるか」、「組織目標等と整合がとれているか」といった視点に立った上で、面談を通じて評価者と被評価者が根気よく話し合いながら、意義のある目標を立てることが重要である。
- ・個々の職員の能力を最大限引き出していくために、より高いレベルの目標（チャレンジ目標）に誘導していくことが、効果的な人材育成につながる。

(3) 能力及び業績を把握した上での公正な評価及び評価結果の管理

- ・被評価者の職務行動を通じて、顕在化した能力や職務遂行結果を把握した上で、客観的に評価することが求められる。
- ・定期的に制度の周知や評価者訓練を実施し、評価者となる管理・監督職に対して、評価をするに当たっての心構えや留意点について理解させることや、客観的な事実に基づいて公正な評価を行うために、被評価者の日々の職務上の行動を観察し、記録することが重要である。
- ・人事評価制度の公正性・透明性の確保と制度の信頼性・納得性を高めるためには、人事評価のプロセス、評価結果等に関する内容、その他制度全般において想定される苦情等に対し、適切に対応し効果的な解決を図ることも必要である。
- ・評価結果等は、評価者の評価傾向の分析や、評価結果を長期にわたって蓄積・活用していくため、電子データでの管理が有効である。

(4) 評価の偏りの是正

- ・人事当局があらかじめ上位、標準、下位それぞれの評価結果を受ける職員数の分布の目安を示すなどの工夫をして、一次評価者が職員が発揮した能力や挙げた業績を、下位評価も含めて的確に評価しやすくすることが重要と考えられる。
- ・調整会議や二次評価段階での評価の相対化等、高次の評価者が評価の偏りを是正するべきである。

3 能力及び実績に基づく昇任、昇格、昇給、勤勉手当の支給等の徹底

- ・職員のモチベーションを高め、組織全体の士気高揚を促し、公務能率の向上につなげていくためには、評価の結果明らかとなった能力及び業績に基づいた処遇を徹底していくことが必要である。こうした運用を通じて、制度を導入済みの団体にあっては、能力及び実績に基づく適切な給与等の差が生じるよう努めていくことが求められる。

4 能力及び業績に基づく人事配置と長期的な人材育成

- ・ 人事評価における面談や評価結果のフィードバックにおいては、人材育成の観点からきめ細やかな指導・助言を行うことが重要である。
- ・ 評価者は、職員の長期的なキャリア・イメージ構築に対する支援を行うことが重要である。
- ・ 部下に対する育成やマネジメントの取組を人事評価の項目に設定し、当該項目の中長期の評価結果を十分に踏まえつつ、評価者の人材育成能力の開発を図ることが必要である。
- ・ 人事評価制度を活用して、能力及び業績に基づく適材適所の配置や若手職員の抜てき・専門的な知見を有する職員の活用など、長期的な育成を意識した人事配置を行っていくべきである。

Ⅱ 公務を支える多様な職員の人材育成

1 ライフサイクルに即した人材育成方針のあり方

(1) 女性地方公務員の現況

- ・今後、組織に占める女性職員の割合は増加すると見込まれる一方、女性の昇任意欲は男性と比べて低い状況にある。
- ・したがって、各地方公共団体が高い能力を有する幹部・管理職を安定的に確保していくためには、昇任に向けた女性職員のモチベーションを高め、幹部・管理職員となり得る人材として育成していくことが不可欠である。

(2) 女性地方公務員の活躍に向けた取組

① キャリア意識を醸成させるための人事運用

ア 採用後間もない時期からの早期育成

- ・職員のキャリア意識の醸成は、採用直後から子育て等の時間的制約がある時期も含めて、業務に対する幅広い知識・経験や、やりがいと自信を身に付けるとともに、キャリア・デザインを自発的に考えられるよう、採用直後から様々なポストで数多くの経験ができる人事運用等を行うべきである。
- ・その際、これまで女性職員があまり配置されてこなかったポストに積極的に配置するなど、職域の拡大も併せて行うべきである。

イ 長期的育成を意識した人事配置

- ・採用直後から本人の能力・適性を見極めつつも、子育て等を経験した後の本人の勤務状況などを考慮して、将来の幹部候補としての育成を視野に入れた計画的な人事配置を行うことが重要である。
- ・育児休業から復帰した女性職員に対する人事配置上の過度な配慮が女性職員のキャリア形成につながらない側面もあることから、個々人の事情も踏まえつつ、活躍の機会を積極的に付与する人事配置を行うことも重要と考えられる。

ウ 昇任試験の受験率向上のための取組

- ・昇任へのインセンティブを高めるため、昇任試験の受験率の向上のための取組を行うべきである。（受験意識向上のための働きかけ、受験要件の見直し（年齢要件の引き下げ）など）

② キャリア・イメージ構築のための支援のあり方

ア 目指すべき女性職員像の提示と共有

- ・仕事と家庭を両立するというキャリア・イメージを描きやすいよう、ロ

ールモデル職員集の作成や、モデル職員による経験談・意見交換の場の提供などにより、「目指すべき女性職員像」を積極的に提示し、共有していくことが重要である。

- ・外部研修機関での研修や、政府各府省、他の地方公共団体、民間企業等に女性職員を積極的に派遣し、有意義な職務経験を得られる機会を付与することも考えられる。

イ 人事評価の面談等を通じたキャリア形成意識の醸成

- ・キャリア・イメージ構築のための具体的な助言の場として、人事評価の面談等を活用するべきである。

ウ より効果的なキャリア形成支援研修等の実施

- ・新規採用時、結婚・出産期前、育児休業からの復帰時など、ライフステージに応じた研修の実施や、メンター等の相談体制の整備など、組織としてきめ細やかな支援を行っていくことが必要である。これらの研修は本人の昇任時期を考慮し、その直前に実施するなどの工夫も求められる。

エ 上記を実現するための、人事担当課の関与のあり方や管理職の意識改革

- ・組織のトップ自らが、女性活躍の意義をしっかりと理解した上で、部下職員に様々な働きかけを行っていくことが重要である。
- ・人事担当課や管理職が女性職員に対する「後押し」を意識的に行っていくことが必要である。

③ 時間的制約を抱えていても業績を上げることができる働き方への改革

- ・子育て等により時間的制約を抱えていても成果を上げられる働き方を実現するため、管理職の業務マネジメント改革や職員の意識改革を行うほか、周囲の理解やサポートを得られる職場風土を醸成する必要がある。

2 職種・任用形態に応じた適切な人事管理の実施

(1) 再任用職員

- ・再任用職員に対し、新たな配属先での自身の立場と役割の再確認を図り、また、新たな心構えを醸成させるため、意識改革を目的とした説明会、研修を継続的に行うことが重要である。
- ・これまでの経歴や人事評価結果等に基づく適性を考慮した配置を行うことが重要である。また、勤務形態については、配置先との事前調整を行うべきである。
- ・人事評価の面談においては、目標設定や業務の遂行状況等について、評価者と被評価者がよく話し合い、今後の業務遂行について指導・助言を行うことにより、再任用職員のやる気を更に引き出していくことが重要である。

- ・再任用職員においても、高い業績を挙げた職員を適切に処遇し、士気高揚につなげることも重要である。勤勉手当の成績区分が「優秀」以上とされた職員には、その結果を支給額に反映させるなど、評価結果によるメリハリを付けることにより、再任用職員が能力を発揮し、意欲を持って勤務できるようにするべきである。
- ・今後も増加すると見込まれる再任用職員については、行政需要に応じた活用方法について、更に検討を深めていく必要がある。

(2) 任期付職員、臨時・非常勤職員

- ・採用段階で求められる能力の実証が十分に行われ、活躍のための取組を行っている団体もある。
- ・一方で、採用後に、期待していた業務内容と異なることや、業務分担の整理が不十分であること等を理由としたモチベーションの課題や、服務規律等の研修を受講する機会が不十分といった課題も見受けられる。
- ・任用形態ごとに求められる能力を明らかにし、人材育成基本方針へ位置づけることが重要。
- ・公務員として必要な服務規律等の研修は、人事当局が主導となり組織的に対応することが重要。
- ・非常勤職員については、十分に能力を発揮するためにも任用制度の整備（例：守秘義務、服務規律等）を行うほか、能力実証を客観的に行っていく（人事評価）ことが重要である。

Ⅲ 働き方の見直し

1 効率的な業務運営や業績を評価する職場環境の実現

- ・管理職を中心に、効率的な業務運営やワークライフバランスに資する取組を行った者を適切に評価し、処遇に反映するなど、長時間労働よりも業績や業務の改善・効率化を評価する職場環境を実現していくことが必要。
- ・長時間労働よりも業績や業務の改善・効率化を評価する職場環境を実現するメリットを発信し続けていくことにより、その意識が個々の職員や組織全体に広がり、また住民に対しても、その取組についての理解が進むものと考えられる。

2 より効率的かつ柔軟な働き方の推進

- ・フレックスタイム制やテレワーク、ゆう活といった取組は、家庭環境等に合せた業務遂行の実現、効率的な時間配分による超過勤務の縮減等が期待され、これからの職員のニーズに応じていくものと考えられる。
- ・職員に柔軟で多様な勤務形態の選択肢を用意することで職員がその能力を十分に発揮し、高い士気をもって効率的に勤務できることとなり、公務能率の一層の向上と人材の確保に資するものと考えられる。
- ・管理職が一人ひとりの職員に寄り添って、働き方に対する職員の意向を汲んでいくことで、職員が職場や家庭、社会の中で十分に活躍できる環境が醸成されるもの。

3 進捗状況・業績を管理する仕組みの確立

- ・業務の進捗状況や業績を管理する仕組みを確立し、個々の職員の有する能力を最大限発揮させ、業績を挙げさせることが重要。
- ・主担当となる職員以外であっても業務内容やその進捗状況を把握できるように、日頃からそれらの情報を周囲の職員に共有していく体制を構築することが重要。
- ・人事担当課においても、その実現に向けた仕組を構築し、構築後もその実績について把握し、必要な対策をするなど組織的に対応していくことも重要。