

第2回分科会における委員ご意見について

第2回分科会における委員からのご発言（要旨）

【人事評価】

- 国の報告書でもタレントマネジメントシステムが課題として上がっているが、人事評価制度が整っていない自治体もあり、まずは、人事評価を含めた人事管理の仕組みを作っていく必要がある。
- 各市町村でどのような人事評価システムを持っていて、職員の満足度ややりがいなど、しっかりと機能しているかを見てみたい。

【各自治体の実態把握】

- 外からみる組織についての分析はこれまでもあるが、人事は組織内での奥義で外には出てこなかったのも、ノウハウを共有するなど、共に取り組む姿勢が必要である。そのためには、まずは、どのような人がどこに配置されているのかといった実態を把握していくということではないか。
- 各自治体が人材戦略のどのような所で悩んでいるかを検討し、自治体の悩みに応えるような報告書が出ると良い。

【管理職の確保・支援など】

- 自治体では、管理職の確保が課題となっている。昇任試験を実施している団体は約2割あるが、管理職試験を受ける人が少なくなっているという自治体もあり、管理職がやりがいがあるように見えない、ライフワークバランスがとれないというネガティブなイメージを持っているようである。管理職の確保、育成、管理職への支援体制が、今後検討していく上で大きな課題である。
- 管理職に焦点をあてた議論は必要である。親会の時に、職員のマネジメントに関するデータがあったかと思う。女性が管理職になりたくない理由は、昭和型の管理職をイメージしているためであり、管理職のアップデートが必要である。

地方公共団体における人事評価について（調査結果①）

別添

人事評価結果の活用状況等調査結果のポイント

（令和6年4月1日現在）

○ 人事評価結果の活用状況については、都道府県・指定都市は既に活用済。
市区町村においては、活用率が着実に増加しているものの、昇給、勤勉手当、昇任・昇格への活用は7～8割程度、分限への活用は7割にとどまっている。

<人事評価結果の活用状況一覧>

【調査団体数：都道府県（47団体）、指定都市（20団体）、市区町村（1,721団体）、計1,788団体】

	昇給		勤勉手当		昇任・昇格		分限
	管理職員	一般職員	管理職員	一般職員	管理職員	一般職員	
都道府県	47 (100.0%)	47 (100.0%)	47 (100.0%)	47 (100.0%)	47 (100.0%)	47 (100.0%)	47 (100.0%)
指定都市	20 (100.0%)	20 (100.0%)	20 (100.0%)	20 (100.0%)	20 (100.0%)	20 (100.0%)	20 (100.0%)
市区町村	1,335 (77.6%)	1,297 (75.4%)	1,453 (84.4%)	1,386 (80.5%)	1,415 (82.2%)	1,410 (81.9%)	1,211 (70.4%)
合計	1,402 (78.4%)	1,364 (76.3%)	1,520 (85.0%)	1,453 (81.3%)	1,482 (82.9%)	1,477 (82.6%)	1,278 (71.5%)

【参考】昨年度との比較

		昇給		勤勉手当		昇任・昇格		分限
		管理職員	一般職員	管理職員	一般職員	管理職員	一般職員	
都道府県 (47団体)	令和5年4月1日	47 (100.0%)	47 (100.0%)	47 (100.0%)	47 (100.0%)	47 (100.0%)	47 (100.0%)	47 (100.0%)
	令和6年4月1日	47 (100.0%)	47 (100.0%)	47 (100.0%)	47 (100.0%)	47 (100.0%)	47 (100.0%)	47 (100.0%)
指定都市 (20団体)	令和5年4月1日	20 (100.0%)	20 (100.0%)	20 (100.0%)	20 (100.0%)	20 (100.0%)	20 (100.0%)	20 (100.0%)
	令和6年4月1日	20 (100.0%)	20 (100.0%)	20 (100.0%)	20 (100.0%)	20 (100.0%)	20 (100.0%)	20 (100.0%)
市区町村 (1,721団体)	令和5年4月1日	1,272 (73.9%)	1,224 (71.1%)	1,395 (81.1%)	1,318 (76.6%)	1,359 (79.0%)	1,348 (78.3%)	1,139 (66.2%)
	令和6年4月1日	1,335 (77.6%)	1,297 (75.4%)	1,453 (84.4%)	1,386 (80.5%)	1,415 (82.2%)	1,410 (81.9%)	1,211 (70.4%)
合計 (1,788団体)	令和5年4月1日	1,339 (74.9%)	1,291 (72.2%)	1,462 (81.8%)	1,385 (77.5%)	1,426 (79.8%)	1,415 (79.1%)	1,206 (67.4%)
	令和6年4月1日	1,402 (78.4%)	1,364 (76.3%)	1,520 (85.0%)	1,453 (81.3%)	1,482 (82.9%)	1,477 (82.6%)	1,278 (71.5%)

※ 網掛け部分は昨年よりも改善したもの

地方公共団体における人事評価について（調査結果②）

＜1 項目別人事評価結果の活用状況＞

【活用済み団体：①、②、③のすべてを満たした団体】

○ 昇給

	活用済み		①反映済み		②区分設定済み		③根拠規程等整備済み	
	管理職員	一般職員	管理職員	一般職員	管理職員	一般職員	管理職員	一般職員
	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合
都道府県	47	(100.0%)	47	(100.0%)	47	(100.0%)	47	(100.0%)
指定都市	20	(100.0%)	20	(100.0%)	20	(100.0%)	20	(100.0%)
市区町村	1,335	(77.6%)	1,297	(75.4%)	1,358	(78.9%)	1,320	(76.7%)
合計	1,402	(78.4%)	1,364	(76.3%)	1,425	(79.7%)	1,387	(77.6%)

○ 勤勉手当

	活用済み		①反映済み		②区分設定済み		③根拠規程等整備済み	
	管理職員	一般職員	管理職員	一般職員	管理職員	一般職員	管理職員	一般職員
	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合
都道府県	47	(100.0%)	47	(100.0%)	47	(100.0%)	47	(100.0%)
指定都市	20	(100.0%)	20	(100.0%)	20	(100.0%)	20	(100.0%)
市区町村	1,453	(84.4%)	1,386	(80.5%)	1,468	(85.3%)	1,401	(81.4%)
合計	1,520	(85.0%)	1,453	(81.3%)	1,535	(85.9%)	1,468	(82.1%)

会計年度 任用職員※
40
(85.1%)
11
(55.0%)
774
(45.0%)
825
(46.1%)

※ 令和6年度中に活用予定を含む

○ 昇任・昇格

	活用済み		①参考資料として 反映済み		②要件設定済み		③根拠規程等 整備済み	
	管理職員	一般職員	管理職員	一般職員	管理職員	一般職員	管理職員	一般職員
	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合
都道府県	47	(100.0%)	47	(100.0%)	47	(100.0%)	47	(100.0%)
指定都市	20	(100.0%)	20	(100.0%)	20	(100.0%)	20	(100.0%)
市区町村	1,415	(82.2%)	1,410	(81.9%)	1,616	(93.9%)	1,607	(93.4%)
合計	1,482	(82.9%)	1,477	(82.6%)	1,683	(94.1%)	1,674	(93.6%)

○ 分限

	活用済み		①参考資料として 反映済み		②要件設定 済み		③根拠 規程等 整備済み	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合
	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合
都道府県	47	(100.0%)	47	(100.0%)	47	(100.0%)	47	(100.0%)
指定都市	20	(100.0%)	20	(100.0%)	20	(100.0%)	20	(100.0%)
市区町村	1,211	(70.4%)	1,519	(88.3%)	1,272	(73.9%)	1,369	(79.5%)
合計	1,278	(71.5%)	1,586	(88.7%)	1,339	(74.9%)	1,436	(80.3%)

1

＜2 都道府県別市区町村(指定都市を除く)の人事評価結果の活用状況＞

団体名	団体数	全ての 活用状況 の平均値 ※1	昇給		勤勉手当		昇任・昇格		分限	
			活用済み		活用済み		活用済み		活用済み	
			管理職員 人数 割合	一般職員 人数 割合	管理職員 人数 割合	一般職員 人数 割合	管理職員 人数 割合	一般職員 人数 割合	管理職員 人数 割合	一般職員 人数 割合
東京都(区)	23	100.0%	23 100.0%	23 100.0%	23 100.0%	23 100.0%	23 100.0%	23 100.0%	23 100.0%	23 100.0%
長野県	77	100.0%	77 100.0%	77 100.0%	77 100.0%	77 100.0%	77 100.0%	77 100.0%	77 100.0%	77 100.0%
高知県	34	99.6%	34 100.0%	34 100.0%	34 100.0%	34 100.0%	34 100.0%	34 100.0%	34 100.0%	33 97.1%
栃木県	25	99.4%	25 100.0%	25 100.0%	25 100.0%	25 100.0%	25 100.0%	25 100.0%	25 100.0%	24 96.0%
岐阜県	42	99.3%	42 100.0%	42 100.0%	41 97.6%	41 97.6%	42 100.0%	42 100.0%	42 100.0%	42 100.0%
山梨県	27	98.9%	26 96.3%	26 96.3%	27 100.0%	27 100.0%	27 100.0%	27 100.0%	27 100.0%	27 100.0%
石川県	19	96.2%	19 100.0%	19 100.0%	19 100.0%	19 100.0%	18 94.7%	18 94.7%	16 84.2%	16 84.2%
愛知県	53	96.2%	52 98.1%	51 96.2%	53 100.0%	53 100.0%	53 100.0%	53 100.0%	42 79.2%	42 79.2%
和歌山県	30	95.2%	30 100.0%	30 100.0%	29 96.7%	29 96.7%	27 90.0%	27 90.0%	28 93.3%	28 93.3%
青森県	40	95.0%	38 95.0%	38 95.0%	40 100.0%	40 100.0%	37 92.5%	37 92.5%	36 90.0%	36 90.0%
福井県	17	95.0%	17 100.0%	17 100.0%	17 100.0%	17 100.0%	17 100.0%	17 100.0%	11 64.7%	11 64.7%
茨城県	44	93.8%	44 100.0%	44 100.0%	43 97.7%	43 97.7%	38 86.4%	39 88.6%	38 86.4%	38 86.4%
愛媛県	20	92.9%	18 90.0%	18 90.0%	20 100.0%	20 100.0%	20 100.0%	20 100.0%	14 70.0%	14 70.0%
東京都(市町村)	39	92.3%	39 100.0%	39 100.0%	39 100.0%	39 100.0%	35 89.7%	35 89.7%	26 66.7%	26 66.7%
奈良県	39	91.9%	36 92.3%	33 84.6%	37 94.9%	36 92.3%	37 94.9%	36 92.3%	36 92.3%	36 92.3%
宮崎県	26	90.7%	22 84.6%	22 84.6%	25 96.2%	24 92.3%	25 96.2%	25 96.2%	22 84.6%	22 84.6%
新潟県	29	90.1%	27 93.1%	27 93.1%	27 93.1%	27 93.1%	27 93.1%	27 93.1%	21 72.4%	21 72.4%
群馬県	35	88.2%	30 85.7%	28 80.0%	30 85.7%	28 80.0%	32 91.4%	33 94.3%	35 100.0%	35 100.0%
岩手県	33	87.9%	29 87.9%	29 87.9%	30 90.9%	29 87.9%	29 87.9%	29 87.9%	28 84.8%	28 84.8%
埼玉県	62	86.2%	49 79.0%	46 74.2%	57 91.9%	53 85.5%	62 100.0%	62 100.0%	45 72.6%	45 72.6%
佐賀県	20	85.0%	17 85.0%	16 80.0%	14 70.0%	13 65.0%	20 100.0%	20 100.0%	19 95.0%	19 95.0%
富山県	15	84.8%	14 93.3%	14 93.3%	14 93.3%	14 93.3%	12 80.0%	12 80.0%	9 60.0%	9 60.0%
徳島県	24	84.5%	23 95.8%	23 95.8%	20 83.3%	20 83.3%	22 91.7%	22 91.7%	12 50.0%	12 50.0%
山口県	19	84.2%	16 84.2%	16 84.2%	19 100.0%	18 94.7%	15 78.9%	15 78.9%	13 68.4%	13 68.4%
秋田県	25	82.9%	22 88.0%	22 88.0%	22 88.0%	21 84.0%	20 80.0%	20 80.0%	18 72.0%	18 72.0%
兵庫県	40	82.9%	33 82.5%	28 70.0%	38 95.0%	36 90.0%	36 90.0%	36 90.0%	25 62.5%	25 62.5%
千葉県	53	80.9%	44 83.0%	42 79.2%	48 90.6%	42 79.2%	44 83.0%	44 83.0%	36 67.9%	36 67.9%
鳥取県	19	78.9%	16 84.2%	15 78.9%	18 94.7%	17 89.5%	14 73.7%	14 73.7%	11 57.9%	11 57.9%
宮城県	34	76.5%	25 73.5%	24 70.6%	29 85.3%	28 82.4%	27 79.4%	27 79.4%	22 64.7%	22 64.7%
鹿児島県	43	76.4%	35 81.4%	27 62.8%	32 74.4%	26 60.5%	40 93.0%	40 93.0%	30 69.8%	30 69.8%
香川県	17	73.1%	12 70.6%	12 70.6%	12 70.6%	12 70.6%	17 100.0%	17 100.0%	5 29.4%	5 29.4%
滋賀県	19	72.9%	13 68.4%	13 68.4%	15 78.9%	15 78.9%	15 78.9%	15 78.9%	11 57.9%	11 57.9%
岡山県	26	72.5%	19 73.1%	18 69.2%	22 84.6%	21 80.8%	18 69.2%	18 69.2%	16 61.5%	16 61.5%
長崎県	21	72.1%	13 61.9%	12 57.1%	17 81.0%	14 66.7%	19 90.5%	18 85.7%	13 61.9%	13 61.9%
神奈川県	30	71.4%	24 80.0%	22 73.3%	25 83.3%	21 70.0%	21 70.0%	21 70.0%	16 53.3%	16 53.3%
静岡県	33	70.1%	24 72.7%	23 69.7%	28 84.8%	26 78.8%	21 63.6%	21 63.6%	19 57.6%	19 57.6%
島根県	19	69.9%	14 73.7%	12 63.2%	15 78.9%	13 68.4%	14 73.7%	12 63.2%	13 68.4%	13 68.4%
大分県	18	69.8%	12 66.7%	13 72.2%	11 61.1%	10 55.6%	16 88.9%	16 88.9%	10 55.6%	10 55.6%
大阪府	41	69.7%	21 51.2%	20 48.8%	35 85.4%	30 73.2%	34 82.9%	34 82.9%	26 63.4%	26 63.4%
福岡県	58	68.5%	37 63.8%	37 63.8%	48 82.8%	45 77.6%	38 65.5%	37 63.8%	36 62.1%	36 62.1%
広島県	22	68.2%	10 45.5%	11 50.0%	15 68.2%	14 63.6%	22 100.0%	22 100.0%	11 50.0%	11 50.0%
熊本県	44	65.3%	29 65.9%	29 65.9%	29 65.9%	29 65.9%	29 65.9%	29 65.9%	27 61.4%	27 61.4%
京都府	25	65.1%	15 60.0%	12 48.0%	20 80.0%	18 72.0%	17 68.0%	17 68.0%	15 60.0%	15 60.0%
沖縄県	41	64.1%	24 58.5%	24 58.5%	27 65.9%	27 65.9%	27 65.9%	27 65.9%	28 68.3%	28 68.3%
三重県	29	63.5%	13 44.8%	13 44.8%	26 89.7%	19 65.5%	22 75.9%	22 75.9%	14 48.3%	14 48.3%
福島県	59	60.0%	34 57.6%	34 57.6%	42 71.2%	42 71.2%	35 59.3%	36 61.0%	25 42.4%	25 42.4%
北海道	178	51.7%	82 46.1%	80 44.9%	104 58.4%	96 53.9%	97 54.5%	94 52.8%	91 51.1%	91 51.1%
山形県	35	47.3%	17 48.6%	17 48.6%	15 42.9%	15 42.9%	18 51.4%	18 51.4%	16 45.7%	16 45.7%
全国※2	1,721	78.9%	1,335 77.6%	1,297 75.4%	1,453 84.4%	1,386 80.5%	1,415 81.9%	1,410 81.9%	1,211 70.4%	1,211 70.4%

※1 「昇給」、「勤勉手当」及び「昇任・昇格」(それぞれ管理職員、一般職員別)並びに「分限」に係る活用済みの団体の割合(合計7項目)について、平均値を算出したもの。
※2 団体数のみ合計値。

地方公共団体における人事評価について（通知）

各都道府県総務部長
（人事担当課、市町村担当課、区政課扱い）
各指定都市総務局長
（人事担当課扱い）

殿

総行給第107号
総行女第38号
令和6年12月26日

総務省自治行政局公務員部公務員課
給与能率推進室長
女性活躍・人材活用推進室長
（公印省略）

地方公共団体における人事評価結果の活用について

人事評価については、その実施が義務付けられており、任命権者は人事評価を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用するものとされております。

総務省としては、これまで、すべての地方公共団体で人事評価結果が適切に活用されるよう、各種会議の場を通じ、制度の適切な運用を周知しているところです。

各地方公共団体においては、特に下記事項にご留意の上、適切にご対応いただきますようお願いいたします。

また、人事評価は、導入すること自体が目的ではなく、職員のモチベーションを高め、組織全体の公務能率の向上につなげていくため、評価結果の活用を通じ、人材育成につなげていくことが重要です。

昨年発出した「人材育成基本方針策定指針の改正について」（令和5年12月22日付総行給第71号・総行公第130号・総行情第111号）では、各地方公共団体が人材育成の取組を具体化する際に検討する事項として、人事評価の活用についても言及していることから、人材育成の取組を推進する際の参考にしていただきますようお願いいたします。

各都道府県の市区町村担当課におかれましては、管内市区町村に対してこの旨周知いただきますようお願いいたします。なお、地域の元氣創造プラットフォームにおける調査・照会システムを通じて、各市区町村に対して、本通知についての情報提供を行っていること、並びに本通知は、地方公務員法（昭和25年法律第261号）第59条（技術的助言）及び地方自治法（昭和22年法律第67号）第245条の4（技術的助言）に基づくものであることを申し添えます。

記

1 人事評価結果の活用について

今年度実施した「地方公共団体における人事評価結果の活用状況等調査及び会計年度任用職員への勤勉手当支給に係る人事評価結果の活用状況調査」（以下「今年度調査」という。）の結果によれば、市区町村において、人事評価の結果を昇給、勤勉手当及び昇任・昇格に活用していない割合は約2割、分限処分に活用していない割合は約3割となっています（別添のとおり）。

今年度調査の結果を踏まえ、人事評価の結果を勤勉手当や昇給等に十分に反映できていない市町村にあっては、速やかに必要な措置を講じていただくようお願いいたします。

人事評価は、地方公務員制度において能力主義や成績主義を実現するための手段であり、例えば、その運用にあたって、勤勉手当の支給や昇給等において、人事評価の結果を反映させずに一律に行うことなどは、法の趣旨に反する場合があることから、速やかな是正を図る必要があります。

すべての地方公共団体で人事評価の結果が適切に活用されるよう、速やかに取り組んでいただくようお願いいたします。併せて、市区町村課に本年に作成いただいた人事評価の結果の活用推進に向けた方針に基づいた取組を、着実に進めていただきますようお願いいたします。

2 会計年度任用職員に対する人事評価の実施及びその結果の活用について

今年度調査の結果によれば、会計年度任用職員に対する勤勉手当の支給にあたり、成績率に人事評価の結果を適切に反映していない団体もあったところです。

人事評価については、地方公務員法上、任期の長短にかかわらず、あるいは、フルタイムかパートタイムかにかかわらず、会計年度任用職員も含めたすべての職員が対象であり、職員の職務について、定期的に人事評価を行わなければならないものとされています。

その結果の活用については、勤勉手当の支給において、常勤職員と同様に、人事評価の結果を適切に反映する必要があります。また、会計年度任用職員について、再度の任用を行う場合の客観的な能力実証に当たり、前の任期における人事評価結果を判断要素の一つとして活用することも考えられます。

このため、各地方公共団体におかれましては、「地方自治法の一部を改正する法律（会計年度任用職員に対する勤勉手当の支給関係）の運用について（通知）」（令和5年6月9日付総行給第29号・総行女第12号）や「会計年度任用職員制度の導入等に向けた事務処理マニュアル（第2版）」を踏まえ、適切な対応を行うようお願いいたします。

第2章 人材マネジメントに有効な人材育成の取組 ～取組手順と留意点～ 2. 人事評価制度を活用した人材育成



「組織目標と連鎖した個人目標設定」 ～目標設定を軸に据えた個人成長の実践～

福岡県飯塚市 職員数：872人

飯塚市では、組織のマネジメントは元より、職員個人の成長やエンゲージメント向上のためにも、組織目標と個人の業務目標を連鎖させることは非常に重要な取組だと捉えています。また、組織目標を達成するためには、職員個人の業務目標を適切に設定することが重要と考えており、研修等を通じた周知や人事課による目標の精査等を行っています。

取組の経緯

- 飯塚市の人事評価制度は、平成20年度に管理監督職から開始し、平成24年度より、全職員を対象とした制度が始まりました。職員個人の業務目標を適切に設定することを重視し、システムを活用して、人事担当部局が、職員の目標内容について精査を行っています。

取組内容とポイント

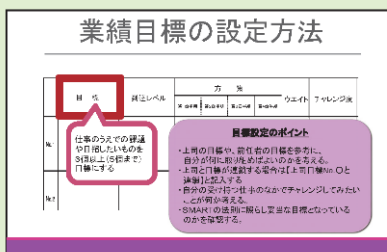
適切な目標の設定

- ▶ 組織の効果的な運営と、職員の能力開発を進める上で、人事評価は最も重要な取組であると考えており、その中でも「目標設定を適正に行うこと」に重点を置いて取り組んでいます。
- ▶ 目標の設定にあたっては、まず、市の方針や重点事業を踏まえ、部長級の職員が目標を設定します。その後、課長級、係長級と順番にブレックダウンをしながら全職員が目標設定を行います。
- ▶ 職員が設定した目標については、目標の内容や難易度等が適正かどうかについて、各部署任せにするのではなく、人事担当部局においても可能な限り個別精査を行っているのが特徴です。
- ▶ 具体的には、①組織目標と個人目標が正しく連鎖しているか、②職位に応じた目標設定がなされているか、③担当業務ではなく自己研鑽自体が目標となっていないか等、3～5項目程度の視点を設定した上で、個別精査を行っており、目標の修正が必要と判断した場合には、評価者に修正を依頼しています。
- ▶ 個人の目標設定後、上司・部下間の期首面談を1時間程度行うこととしています。システムで面談時間の記録を残すことで、面談が確実に行われているかどうかを人事課が確認しています。

工夫のポイント!

適正な目標設定のために被評価者向け動画を作成!!

- ・人事評価実施にあたり、これまで被評価者に対する研修は行っておらず、人事評価制度の趣旨や内容、どのように目標を設定するのがよいのか等について、主に若手職員をターゲットにした30分程度の音声付動画資料を令和4年4月に作成し、制度の内容や適正な目標設定の方法等について説明しました。
- ・なお、目標設定にあたっては、管理・監督職の役割が特に重要であることから、毎年期首面談の前に、新任の一次評価者を対象として、適正な目標設定等の方法について、事例演習等の研修を実施しています。



第2章 人材マネジメントに有効な人材育成の取組 ～取組手順と留意点～ 2. 人事評価制度を活用した人材育成

組織への貢献度の見える化

- ▶ 目標設定については、3つ以上5つ以内で設定するようにガイドラインで示しています。そして、「組織への貢献度の見える化」を実現するため、上司との連鎖項目（同一目標）を設定できることとしています。なお、目標設定時には、目標は一緒であっても、そのための具体的な方策は職位によって異なることを周知しています。
- ▶ 上司の目標との連鎖項目があることで、上司と部下が同じ目標に向かって行動できることや、自分の頑張りが上司や組織の業績と直接的に連鎖していることを実感できる点に効果があると考えています。

目標を達成するための工夫

- ▶ 目標設定から人事評価までの期間に、可能な限り上司と部下の面談を計5回実施するよう周知しています。
※目標設定面談（5月）、振り返り面談（7月、10月、1月）、フィードバック面談（2月）
- ▶ 振り返り面談では、目標に対する進捗確認と行動修正を行います。面談は、組織目標達成のために重要なマネジメントであると同時に、上司・部下とのコミュニケーションの場でもあり、部下の育成の場でもあると考えています。

取組の効果

- 目標設定に重きを置き、研修や目標内容の精査を行って職員一人ひとりが目標に正しく向き合う機会を提供していくことは、これからも重要と考えています。目標の達成に向け、上司とのコミュニケーションの機会が徐々にでも増加していけば、長期的に職員の働く意識の変化や、組織力向上にもつながっていくものと確信しています。今後は目標設定と表裏一体である評価についても、さらなる評価者の能力の平準化を目指していきたいと考えています。

（総務部人事課 0948-22-5500（内線1324）、jinji@city.iizuka.lg.jp）

人事評価制度を活用した人材育成の事例（岐阜県）

地方公共団体における
人材マネジメント推進のための
ガイドブック(令和5年3月)より

第2章 人材マネジメントに有効な人材育成の取組 ～取組手順と留意点～ 2. 人事評価制度を活用した人材育成



取組事例

「総合的な評価者サポート」 ～人材育成につながる人事評価制度の運用を目指して～

岐阜県 職員数：25,990人

岐阜県では人事評価を、自発的な能力開発等を促すことに結びつけるための重要な人材育成ツールと位置付けています。人事評価制度を人材育成に活用するためには、評価者と被評価者が積極的にコミュニケーションを図ることが重要との認識に立ち、評価者が人事評価面談等において、「人材育成を意識した助言・指導」や「評価理由の十分な説明」を行えるよう、人事評価研修や評価者ハンドブックの配布、評価者チェックシートの活用等により、評価者のスキルアップを総合的にサポートしています。

取組の経緯

- 岐阜県では、平成26年度から人材育成のために勤務評定結果の開示と指導助言を開始し、平成28年度から全職員を対象とした人事評価制度を導入しました。

取組内容とポイント

評価者の意識醸成とスキルアップ

- ▶ 岐阜県では、人事評価を人材育成に活用する上で、評価者の「人事評価の人材育成への活用に係る意識醸成」と「評価・説明スキルの向上」が重要と考えています。
- ▶ 新任係長・課長補佐級研修や新任課長級研修に人事評価についての科目を組み入れることによって、人事評価方法や面談に対するスキルアップを図っています。
- ▶ 研修内容については、人事評価の目的や目標設定のポイント、面談の目的や進め方等であり、外部講師による講義とグループワークで構成されています。

忙しい評価者のために評価者ハンドブックを作成

- ▶ 平成30年度から係長級以上の職員に対し、日常的に参照してもらえるよう、「評価者ハンドブック」を配布し、評価者となる職員が適正な人事評価とフィードバックを行えるようサポートしています。
- ▶ 評価者ハンドブックには、①評価者としての心構え、②評価にあたっての注意事項、③日頃の職務行動の観察記録、④評価面談の留意点、⑤結果開示の留意点について、要点を簡潔にまとめています。合わせて職務行動記録シートがついており、評価の裏付けとなる被評価者の様子を書き記すことができます。

工夫のポイント!

評価者ハンドブックはコンパクトかつ見やすさを重視

- ・ 評価者ハンドブックを作成したきっかけは、人事評価マニュアルが100ページを超えるボリュームのため、職務で忙しい職員は中々見ることができないという問題意識からでした。
- ・ そのため、サイズはA5サイズとし必要最低限の情報のみを記載し、見やすくしています。
- ・ また、よく聞かれるQ&Aを掲載するなど、評価者がより使いやすくなるように随時改定を行っており、評価者からも好評を得ています。



第2章 人材マネジメントに有効な人材育成の取組 ～取組手順と留意点～ 2. 人事評価制度を活用した人材育成



評価者チェックシートで要点復習

- ▶ 上半期と下半期の評価時期の前に、評価者に対して、庁内システム（評価者チェックシート）を活用したチェックテストを実施し、人事評価の精度向上に努めています。
- ▶ テストの内容は、人事評価の対象とする業務（例：公務外の行動は評価しない）や期間（例：前回の評価結果に影響されない）といった基礎的な問題や評価を行うにあたってのエラー（ハロー効果、寛大化・厳格化傾向）回避を目的とした問題など全部で5問程度です。ハンドブックを見れば正解できる簡易な内容としており、職員に負担感なく取り組んでもらえるよう工夫しています。

工夫のポイント!

評価者チェックシート

- ・ 人事評価の精度向上を目的として、評価者チェックシートを活用しています。
- ・ 係長以上の職員を対象に、5つの設問に○×で回答してもらい、その場で自己点検を行います。
- ・ システム上で回答した後、設問についての解説が表示されるようになっており、不正解だった場合には、評価者がその場で誤りに気づき、理解を深められるようにしています。
- ・ 評価者チェックシートの設問は毎回異なり、「テレワークの評価方法」などタイムリーな設問も出題します。

評価者チェックシートの設問例		選択肢 (○or×)
1	A 主事、B 主事、C 主事は、入庁3～4年目の職員で、強みや弱みはそれぞれあるが、いずれも与えられた仕事をきちんとこなす真面目なタイプの職員である。3人の中では、A 主事が仕事も速くミスも少ないので、より高い評価を付けることにした。	×
2	F 主事は在宅勤務が多く、仕事ぶりをオフィスで確認することが困難であったため、総合評価を低くつけた。	×
3	D 主任は、明るく人付き合いが良いとの評判であり、実際、そのような印象を与えるものであった。このような印象を与える職員の能力は高くはなかったため、個々の評価項目にとらわれることなく、総じて高い評価を付けることにした。	×
4	…	
5	…	

■設問を読み、記憶が正しいと思う場合には「○」を、間違っていると思う場合には「×」を選択してください。
(注：設問中の登場人物は架空の人物であり、実際の職務内容、職務行動とは全く関係ありません。)

取組の効果

- 岐阜県では「被評価者の納得度」が人事評価制度において最も重要と考えており、そのことを研修やハンドブックなどを通して評価者に伝えてきました。
- 人事評価制度の効果測定のために、平成30年から被評価者に対して面談や結果開示に着目したアンケートを実施しており、評価理由の納得度については、例年約90%の納得度が得られています。
- 評価者のスキルアップに資する様々なツールの提供が、アンケートの結果につながっていると考えています。

(総務部人事課 058-272-1111)