

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（第4回） ～整理の方向（案）～

能力・実績主義を徹底する人事評価の実施を盛り込んだ国家公務員法が成立（平成19年7月）し、同様の内容の地方公務員法改正が想定されている。ここでは、人事評価は能力評価及び業績評価の二つからなること、人事評価が人事管理の基礎となることが明文化されている。

一方、地方公共団体において、勤務評定ないしは人事評価を実施している団体は平成20年4月1日現在で全体の58.4%と約半数を超えたが、旧態依然としたままの勤務評定にとどまるケース、給与等への活用が行われていないケースがなおも多い。

このような状況を踏まえ、「地方公共団体における人事評価システムのあり方に関する調査研究」（地方行政運営研究会第18次公務能率研究部会〔16年3月〕）の報告を基礎にしつつ、十分な活用が図られるような人事評価システムの構築を主眼に、さらに調査研究を行うもの。

（ なお、国家公務員においても、具体的な仕組みや運用に関わる部分については検討段階にあるものも多いことから、現時点で明らかになっている点を参考にしつつ整理を行う。 ）

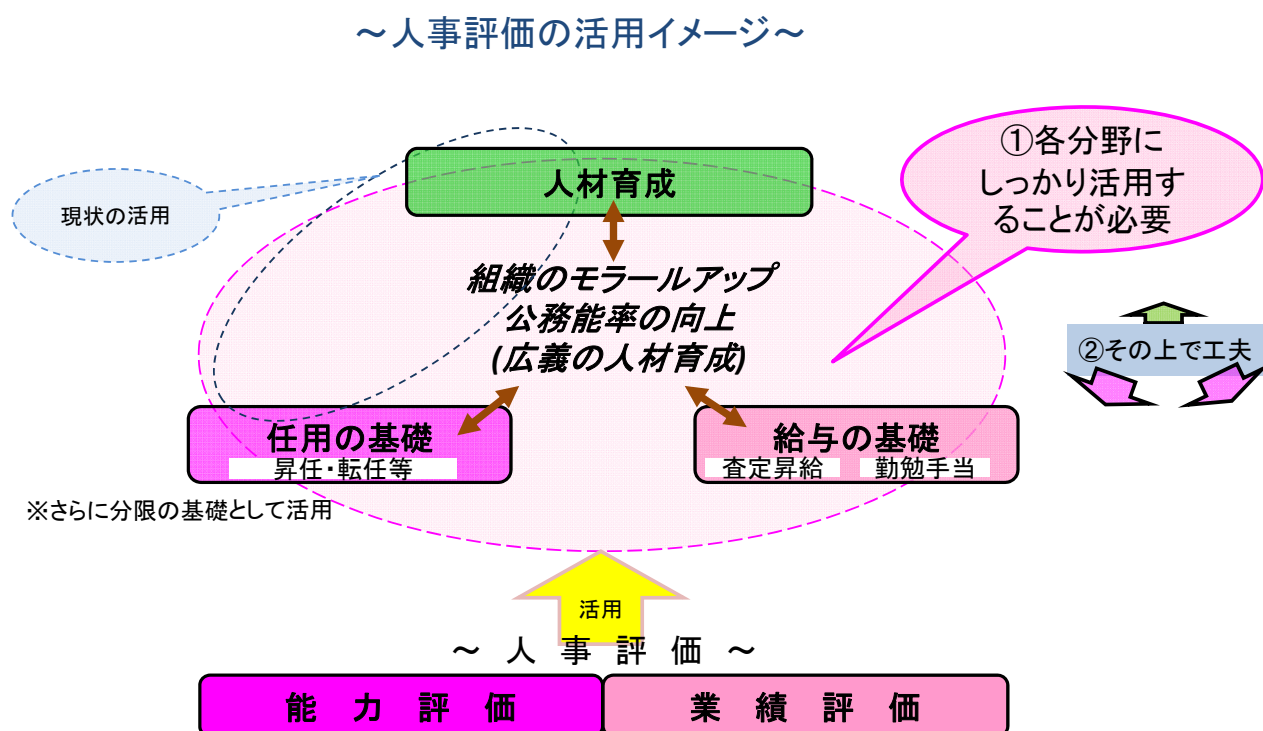
I 人事評価のねらいと活用

○ 能力・実績に基づく人事管理の徹底

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し、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るもの。

○ 人事評価の活用を通じた組織全体のモラルアップ、公務能率の向上

人事評価の結果を人事管理の基礎として十分に活用することが、何より重要。これまで取組が遅れていた給与への反映をはじめ、任用、人材育成の各分野にしっかり評価結果を活用することを通じて、組織全体のモラルアップを促すとともに、公務能率の向上、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モチベーションアップにつなげるもの。



※ 改正国家公務員法(地公法改正案も同様)

第18条の2第1項 「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、(中略)行われる勤務成績の評価をいう。(中略))」
第70条の4 「所轄庁の長は、(中略)人事評価の結果に応じた措置を講じなければならない。」

Ⅱ 人事評価制度の構築に向けて

これまで整理されてきた人事評価のあり方を出発点に、国家公務員における人事評価制度や関連規定を考慮しつつ、評価結果の活用を前提とした論点の追加・補足等を行う。

1. 相対化（絶対評価と相対評価）

基本的な考え方

- 他者との比較ではなく、評価基準との関係での達成水準を絶対評価するのが基本。
- 評価者の複数化、できる限り客観的な評価基準の設定、徹底した評価者訓練が必要。
- 評価結果の活用に当たっては、部局間の相対的な調整を行うことも必要。
- 各自治体の組織風土等を考慮した上で、十分議論し制度設計すべき。

（第18次公能研報告書より）

○ 評価結果の相対化の必要性について

評価基準との関係に忠実な絶対評価が望ましいことは言うまでもなく、多くの団体が絶対評価を基本としている。

一方、遅れている給与等への結果活用を確実にを行う観点からは、現実的な対応として、何らかの相対化が不可欠。すなわち、優秀な成績を挙げた者とそうでない者に対する評価とその反映をあいまいにしない仕組みが重要。

○ 相対化のプロセスについて

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のが適当。

その際の、相対処理としての部局間調整については、

- ・ 評価間の不均衡を修正するための甘辛調整を前提に、
- ・ 活用枠との整合を図るための評価時の相対処理、活用時の相対処理をどのように行うか各団体が十分に検討すべき。（第Ⅲ章参照）

2. 能力評価、業績評価について

基本的な考え方

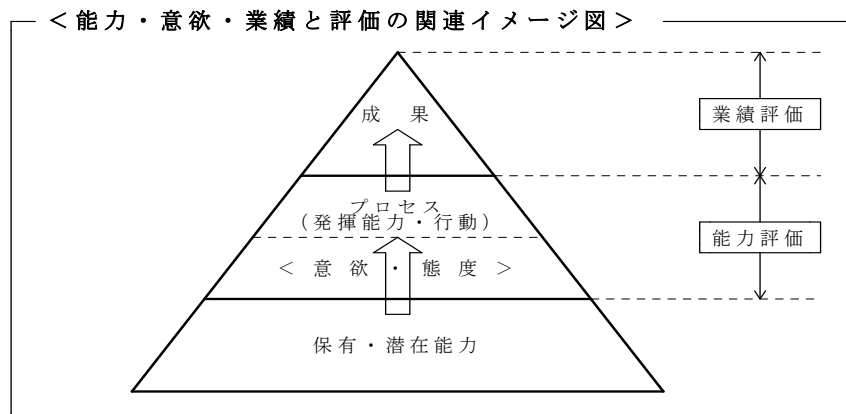
(能力評価)

- 職務遂行過程における具体的な「行動」を観察し、職員に求められる「能力」を評価基準に。
- 組織の行動規準、職位、職場、職務に応じ、期待される役割像を明確化する必要。
- 期待される職務遂行能力を評価要素ごとに具体的な行動例を示すことが必要。
- 「意欲」は、実際の行動が「達成指向性」を伴っていたのかどうかの観点から、能力評価において判断すべきもの。「性格評価」は厳に慎むべき。

(業績評価)

- 業績評価は原則として目標管理の手法との連携が望ましい。
- 中長期の目標、行政事務改善に係る目標や、目標の難易度と達成度の組み合わせも要検討。
- 目標の難易度の設定は、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すべき。
- 目標管理は、まずトップが具体的な戦略等を示し、できるだけ数値目標として示すべき。その上で、各階層の部下が目標を詳細かつ具体的にブレイクダウンすべき。
- いかなる組織や階層にも達成すべき目標は存在。定型部門では目標管理の弾力的取り扱いも。
- 事務事業評価などを充実させていくことも、目標管理を用いた業績評価の円滑な導入の前提。

(第18次公能研報告書より)



(全体)

○ 能力評価と業績評価からなる人事評価

改正国家公務員法（地方公務員法改正案も同様）において、人事評価が能力評価及び業績評価からなることとされた。

現在、地方公共団体では、勤務評定・人事評価を問わず、何らかの形で評価を行っている団体は全体の58.4%であるが、能力評価要素のみの実施団体も市町村を中心に多いほか、能力評価要素と業績評価要素が渾然となっているケースもある。公正かつ客観的な人事評価システムの大前提として、まずは明確に区分しうる能力評価及び業績評価の二本立ての実施が不可欠。

また、人事評価に先行的に取り組んでいる団体においても、「幹部職員に対して業績評価のみの実施」としているケース、「一般係員級職員について能力評価のみの実施」と職位における職責や能力育成段階における状況への認識の違い等から極端な運用をしているケースも見られる。

幹部職員から係員級職員までの職位や職責を勘案して、能力評価・業績評価に一定のウェイト差を設けること自体は合理性があるが、特定職位の職員について、能力評価又は業績評価が全く行われなかった場合を設定するのは、職責に応じた能力又は期待される役割の達成度を把握することなく人事管理の基礎とすることになり、適当ではない。

あくまで、能力評価及び業績評価による総合的な評価が基本と考えるべき。

なお、特定の活用分野において、それぞれ把握・考慮すべき成績の内容を勘案し、能力評価と業績評価の活用ウェイト差を設けることは、当然あり得べきもの。（第Ⅲ章参照）

〔国家公務員〕 勤勉手当について、直近の業績評価のみの反映（100%のウェイト）

○ 人材育成方針への位置づけ

人事評価はトータルの人事管理の基礎として活用するためには、評価項目の設定等を通じて、まず期待される職員像を職員に対して明示し、誘導していくことが出発点であるが、これを含めた人事評価の実施、活用を人材育成基本方針の中で明確に位置づけ、各団体あがての持続的な取組とすることが重要

○ 公務員制度改革の観点からの点検

国家公務員制度改革基本法において規定された事項には、人事評価自体に関わる点が含まれている。地方公共団体においても、今後の具体化の状況も参考にしながら、それぞれの団体で人事評価のブラッシュアップを図っていく姿勢が重要。

<国家公務員制度改革基本法（抄）>

（多様な人材の登用等）

第6条第2項 政府は、職員の職務能力の向上を図るため、研修その他の能力によって得られた成果を人事評価に確実に反映させるとともに、自発的な能力開発を支援するための措置を講ずるものとする。

（職員の倫理の確立及び信賞必罰の徹底）

第9条 政府は、職員の倫理の確立及び信賞必罰の徹底のため、次に掲げる措置を講ずるものとする。

一 人事評価について、次に定めるところにより行うものとすること。

イ 国民の立場に立ち職務を遂行する態度その他の職業倫理を評価の基準に加えること。

ロ 業績評価に係る目標の設定は、所属する組織の目標を踏まえて行わなければならないものとする。

(能力評価に関して)

○ 具体的な評価項目設定

「積極性」「計画性」といった従来型の抽象的な評価項目のみでは勤務成績の的確な把握は期待できない。評価項目に沿った行動例などを、主体的に検討し、具体的に設定することが、納得性の面からも不可欠。

[岸和田市の例]

「個性ある職員集団」の育成のため、中堅職員に対するコンピテンシー項目へのアンケート調査を実施してコンピテンシー能力評価を開発。

○ 標準職務遂行能力の判定

改正国家公務員法等において、任用にあたっては、人事評価に基づき、標準的な職務遂行能力を有すると認められるかどうか問われるものと想定されている。したがって、任命権者が定める各職位の標準的な職務遂行能力と評価項目設定は連動するべきもの。

<改正国家公務員法（第 58 条第 1 項）>

職員の昇任及び転任は、任命権者が、職員の人事評価に基づき、任命しようとする官職の属する職制上の段階の標準的な官職に係る標準職務遂行能力及び当該任命しようとする官職についての適性を有すると認められる者の中から行うものとする。

※標準職務遂行能力（改正国家公務員法第 34 条第 1 項第 5 号）

職制上の段階の標準的な官職の職務を遂行する上で発揮することが求められる能力

※昇任のほか、降任及び転任も同様

※地方公務員法改正案も同様

(業績評価に関して)

○ 目標管理手法による業績評価

単純に評価期間内における業務上の結果としての実績をもって業績評価的な位置づけを行っている団体も多いのが実状であるが、組織目標とのリンクを明確にし、効果的な公務能率の向上を図るため、目標管理の手法による業績評価を基本とすべき。

その上で、必要に応じ、設定目標以外の成果も勘案して評価することが望ましい。

○ 組織目標の優先

人材育成等の観点から、自己啓発目標（チャレンジ目標）や部下育成目標など組織目標以外の項目についての目標を積極的に設定している団体も多いが、まず、所属する組織において達成すべき目標又はその上位の目標を踏まえた目標の設定を第一とすべき。目標設定数やウェイト設定等での工夫も考えられる。

また、各団体のビジョンや政策、総合計画や行政評価等を体系的に関連づけ、何より職員が組織目標を共有しやすくすることで目標管理としての効率があがり、ひいては組織自体の効率にもつながる。

[川崎市の例]

新総合計画（政策体系を規定）や行財政改革プラン、施政方針などを踏まえ、組織目標設定会議（局長級）で各局の組織目標を決定し、それを踏まえ、部、課ごとに目標の連鎖を持った組織目標を設定し、当該組織目標にリンクさせる形で人事評価制度における職員個人の業務目標を設定。

[豊田市の例]

トップとのヒアリングで決めた組織目標や、各所管で定める組織目標をブレイクダウンし、個人目標を設定。その上で、業績評価に係る目標を次の二つで難易度設定

- ・ 役割期待度（職員の資格等級に対し「期待以上」「期待どおり」「期待以下」）
- ・ 組織期待度（部門方針への貢献度として「躍進」「前進」「維持」）

○ 具体的な目標設定

具体的な目標設定（何を、いつまでに、どのように、どの水準まで）であるほど、達成度の評価にブレがなくなる。正確さ（ミスの少なさ）、迅速さ（こなす業務量）、期限などを数値化することが考えられる。

○ 定型的な業務

特に係員クラスの職員や現業職員の業務について、「定型的な業務が多く、目標を立てにくい」との声があるが、定型的な業務といえども、当該業務の期限、多寡など業務遂行を測る目安はあるはず。業務の態様を具体的に分解することが目標設定の一步である。

3 評価者訓練について

基本的な考え方

- 部下を適正に評価することは管理・監督者の重要な能力。
- 評価者訓練の実施が人事評価の成否を左右することから、相当の時間と労力を投入すべき。
- 人事評価の導入時は原則として評価者全員を対象に実施すべき。
- 基礎教育としては、人事管理の基本的考え方、人事評価の意味、評価誤差の防止手法など。
- 訓練内容としては、①能力評価における具体的な行動観察記録の付け方、②実績評価における具体的な目標設定の仕方、③人材育成的な面談の技法など。
- 広域的な共同研修や市町村アカデミーとの連携も検討すべき。

(第18次公能研報告書より)

○ 人事評価の試行を通じた評価者訓練

評価者訓練の実施率は漸次向上しているが、なおも評価実施団体の35.8%は評価者訓練を行っていないのが実状。

特に人事評価導入初期は評価者への教育機会を十分に与えることが不可欠で、とりわけ、実際に評価を行うこと自体が最も効果的な訓練である。その意味からも人事評価の試行を行うべき。評価者のみならず、被評価者を含めた職員全体に、評価制度の趣旨や内容についての周知、理解を進める観点から試行は重要。

○ 本実施を通じた評価の習熟

試行段階では、評価結果を活用しないのが通例であるため訓練効果に限界がある。速やかに評価を本実施し、これを積み重ねながら、評価者自身が管理・監督者としての責任をいっそう自覚するよう促していくことが、最も重要なポイント。

あわせて、評価結果の集計データ、評価結果の活用度合い、設定している活用枠やその活用実績など、評価結果の活用状況を、各評価者に十分に周知、フィードバックしていくことが、実践的な評価者訓練ではないか。

[現行の各団体における評価者訓練の例]

(評価者訓練の取扱)

- ・ 新任課長に対する昇任時研修など他の研修と併せて評価者訓練を実施。
- ・ 人事評価の実施のための単独の研修項目として位置づけ、毎年実施。

(評価者訓練の内容)

- ・ 新任課長は制度概要や面談の進め方、部下の育成方法など。
- ・ 新任課長以外はケーススタディ中心など、評価者の経験に応じたメニューを設定。

(評価者訓練の方法)

- ・ 人事課職員による講義と教材（ビデオ）を用いた訓練を実施。
- ・ 外部講師により庁内の講師養成を行い、評価者訓練自体は内部職員が実施。

4. 評価基準等の公表（人事評価の基準及び方法等）

基本的な考え方

- 透明性・公平性の確保や職員の人事評価に関する理解を深め、人材育成を促す観点からも、人事評価の基準及び方法に関する実施規定・実施要領の公表を行うべき。

（第18次公能研報告書より）

○ 職員にとっての客観性、納得性と、住民からの信頼を高める観点

人事評価の実施に関わる基準、方法を被評価者たる職員に明示するのは当然のこととして、期待される人材像や人材育成基本方針等と合わせ、人事行政全体の姿を住民に積極的に公表・発信することが、住民の信頼につながる。

○ 人事評価の基準及び方法の規定方法

現行の勤務評定の仕組みについては、各任命権者が定めることになるが、各団体で規定方法が様々であるが、規則・規程により根本規定を定めている団体が33.7%、要綱（要領・マニュアル含む。）により定めている団体が45.8%となっている。

人事評価の基準及び方法は各任命権者が定めることとされており、組織としての統一性確保や、よりオープンな形で明定すべき。

<改正国家公務員法（第70条の3第2項）>

人事評価の基準及び方法に関する事項その他人事評価に関し必要な事項は、人事院の意見を聴いて、政令で定める。

※地方公務員法改正案も同様

- ・「任命権者が定める」
- ・「人事委員会は、人事評価の実施に関し、任命権者に勧告することができる」

[参考] ～国家公務員の人事評価制度骨子（抄）～

- ・ 人事評価の対象者（実施権者、被評価者、評価者、調整者、補助者）
- ・ 人事評価の方法等
 - ・ 定期評価と特別評価
 - ・ 人事評価の方法（能力評価・業績評価、評語の基準）
 - ・ 幹部職員の評価
 - ・ 大学校等の学生、留学中の職員、休職中の職員及び条件付任用職員の評価
- ・ 人事評価の評価期間
- ・ 人事評価（定期評価）のフロー
- ・ 評価結果のフィードバック（評価結果の開示）
- ・ 苦情への対応（苦情相談と苦情処理）
- ・ その他（異動への対応、併任の取扱い）

※ 人事評価制度骨子（平成 20 年 7 月 3 日内閣官房・総務省）の内容は、政令で大枠（その他府令・通知事項もあり得る）を、具体的取扱は各府省の訓令で定めるものとされている。

5. 自己申告、面談、評価結果のフィードバックについて

基本的な考え方

- 自己申告は、目標管理や配置転換における活用など人材育成の点からも一層重要。
- 評価結果の開示にあたっては、面接等により、本人の納得と理解を得ること。
- 評価結果の開示は、人材育成の観点と、任用や給与処遇などへの職員の納得性の向上の観点。
- 評価のフィードバックを通じて、職員の指導や人材育成を行うことが望ましい。
- 一方、評価が甘くなるという懸念、人間関係の対立やモラルの低下等の課題も考えられる。
- 開示にあたっては、開示趣旨の徹底と、面談等による本人の納得と理解を得ること。

(第18次公能研報告書より)

○ 人事評価を実施する上で根幹をなすプロセス

面談や評価結果のフィードバックは、人事評価の公正・客観性、透明性、被評価者（職員）の納得性などを、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る。

自己申告と合わせ、職員とのコミュニケーション、職員自身の振り返りが、職員のモチベーションを高め、自立的な能力開発を促す点で、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。

特に評価結果のフィードバックについては、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、積極的に位置づけることが基本であり、面談を通じて行うことが望ましい。とくに、評価結果が下位区分の場合は、面談を通じて評価結果をフィードバックし、改善に向けた助言を行うべき。

[団体における面談の取組例]

- ・ 期首 業績評価における目標設定（目標内容や難易度設定）の確認
- ・ 期中 目標の進捗状況等の聴取（目標修正や新規目標の設定）、指導育成
- ・ 期末 自己評価の理由の確認、希望等の聴取、指導育成
- ・ 結果開示時 評価結果の開示、給与反映区分の開示

[各団体における評価結果開示の例]

(開示の内容)

- ・人材育成の観点から、評語のみでなく評価シートを含めた開示を面談の中で実施。
- ・評価者の負担を考慮し、全職位には原則評語のみを開示し、希望者に評価シートを含め全開示。
- ・評語そのものの直接的開示は行わず、評価結果を踏まえ今後改善すべき点に関する適切なコメントと助言を実施。

(開示方法等)

- ・面談時又は通知で全職員に開示。
- ・希望者が人事課まで申請後、開示。
- ・総合評価結果がD又はEの職員に対して開示を実施。

<国家公務員制度改革基本法第9条(抄) (再掲)>

政府は、職員の倫理の確立及び信賞必罰の徹底のため、次に掲げる措置を講ずるものとする。

一 イ～ロ(略)

ハ 職員に対する評価結果の開示その他の職員の職務に対する主体的な取組を促すための措置を講ずること。

<人事評価マニュアル～基本編～(平成20年7月総務省・人事院)より整理>

期首面談

- ・目標等の内容について被評価者とよく話し合っ、(業績目標における)目標等を確定

期末面談・フィードバック

- ・評価が確定した後に実施し、評価結果の開示及び指導・助言を行う。
- ・指導・助言については、被評価者の主体的な能力開発や業務遂行等の取組を促す観点から、個別の目標や評価項目等に即して、きめ細かく行うことを心がける。

6. 苦情対応について

基本的な考え方

- 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」が必要。
- 人事担当課や職員相談員等、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。
- 相談者が、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の明示が必要。

(第18次公能研報告書より)

○ 職員が幅広く苦情相談できる体制

職員への十分な周知と理解が人事評価の基礎になることから、まず、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」できる体制を整えるべき。各部局単位で上位の評価者や総務課職員による相談員を配置することが考えられる。

○ 苦情処理について

先行する地方団体では、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場合に、人事担当部局のほか、委員会的な合議組織のもとで「苦情処理」機能を担っているケースが多い。本人の申し出に基づき、任命権者の立場から、評価結果の当・不当などを審査するもの。

いずれにせよ、苦情相談や苦情処理の対象は人事評価自体に係るものとしているケースが多い。

○ 人事委員会・公平委員会の苦情処理機能（地方公務員法第8条）

前述の「苦情相談」及び「苦情処理」は任命権者が行うもので、被評価者にとっては第三者機関である人事委員会・公平委員会における「職員の苦情処理」も有効である。各団体における実状に合わせ、人事委員会・公平委員会の機能も活用することが望ましい。

なお、評価制度や評価結果自体は、措置要求等（地方公務員法第46条、第49条の2ほか）の対象とはされていない。

○ 不利益取扱いの禁止

これらの苦情対応の仕組みにつき、職員が苦情相談、処理を申し出たこと等に起因して、不利益な取扱いを被ることがないことが大前提となる。

[荒川区の例]

- ・ 苦情相談 基本的に職員課で対応
評価結果に係るものについては、一次評定者に連絡した上で対応
- ・ 苦情処理 管理部長等で構成する苦情処理検討委員会で対応
評価結果に関する苦情のみ（基準を下回った者に限る。）
- ・ その他 特別区の人事委員会では人事評価に関する対応は特になし。
苦情処理検討委員会設置要綱

[国家公務員の例]

<人事評価マニュアル～解説編～（平成20年7月総務省・人事院）より整理>

<苦情相談>

- ・ 被評価者により身近なところで、人事評価に係る苦情全般を対象に、簡易・迅速な処理を行う。
- ・ 必要に応じて人事院に苦情相談・審査請求等ができることを紹介するなど、苦情の仕分け的な役割も。

<苦情処理>

- ・ 開示された評価結果に関する苦情、苦情相談で解決されなかった苦情のみを対象に手続に則り処理

<当事者による解決>

- ・ 苦情相談、苦情処理以外に、まずは評価者と被評価者がよく話し合うことが苦情対応の基本
- ・ 日常の業務上のコミュニケーションの中で、また、必要に応じて個別に面談を行うなどにより、よく話し合っていくことが、結果として苦情を減らす。

Ⅲ 人事評価の活用を念頭に置いた検討

1 適切な評価結果を導くことが活用の前提

○ 評価の積み重ねを通じた目線合わせ

評価者訓練と合わせ、評価実施を積み重ねていくことで、相乗的に評価結果の分布を収れんさせていくことが絶対評価の基本。

評価者訓練等と併せて、実際の評価結果の分布状況や給与等の活用枠に関する情報を評価者間で十分共有しながら、評価実施を積み重ねることで、評価者の目線合わせにつながる。

○ 評価が甘く偏らないこと

絶対評価は評価基準に忠実な評価を加えるものであるが、実際の評価結果は、甘く偏りがち、中心に偏りがちとの指摘が常にある。評価者の意識付けはもとより、具体的な職務行動を判定するための仕組みや運用を組み合わせておくことで、上位層・下位層の者への判定が評価者の経験や優劣に左右されにくい評価結果を導くことが、評価結果を十分に活用していくためのステップである。

[適確に上位層・下位層の判定を行うために]

- ・能力評価の各評価項目に対応する能力行動を具体化
- ・業績評価における設定目標を定量化（業務の期限、多寡等により具体的に）
（さらに事前の難易度設定を入念に行うとともに、難易度の高低バランスを確保）
- ・評価分布が上位に、又は標準に偏る評価者からの説明聴取、助言
- ・各評価者の評価結果の経年比較に基づく助言

2 評価の相対化

○ 絶対評価の相対化

具体的な絶対評価の仕組みを通じて、評価結果を上位層・下位層に適確に収れんさせることが重要であるが、その上で、活用枠をにらんだ評価の相対化が実務上、不可欠。

○ 実際の相対処理

絶対評価は、評価結果を給与等に反映させる活用時に、活用枠に沿った相対処理(評価と相対化イメージ①図のA)を行うのが基本となる。

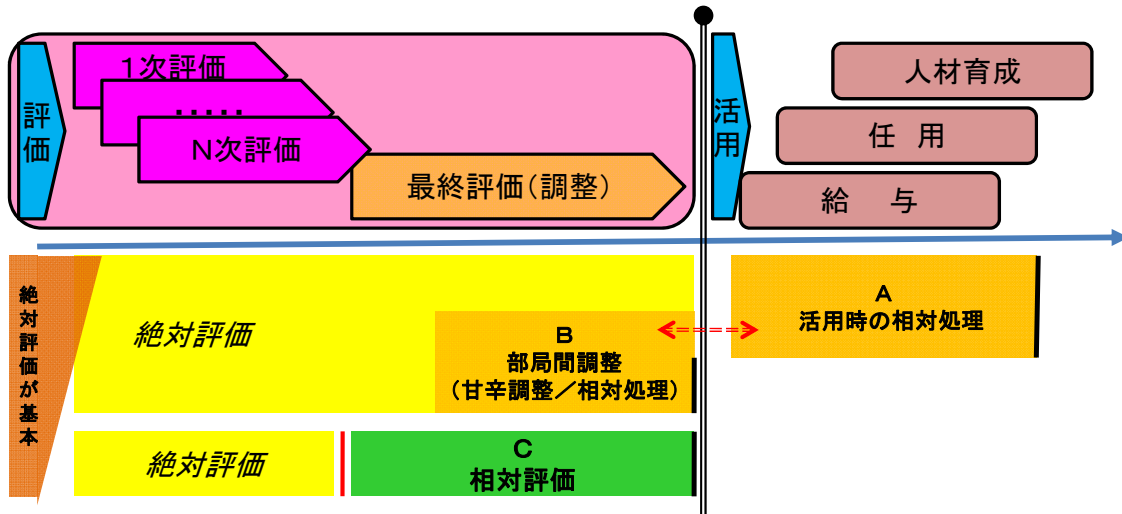
また、評価時に、給与等への反映を想定した調整(部局間調整)として、活用枠への一定の相対処理(同B)を行うこととすれば、活用枠との連動性が高まり、評価から活用までのスムーズな流れも期待できる。

なお、最終評価段階に相対評価を明確に位置づけ(同C)、活用枠に沿った分布規制で、評価と活用を直結させている地方公共団体もある。

○ 点数制の採用

相対処理の効率化を図る観点から、点数方式の採用も有用であり、人事評価を先行的に実施している地方公共団体においても、職位に応じた能力評価・業績評価のウェイト設定と併用して活用されているケースが見られる。

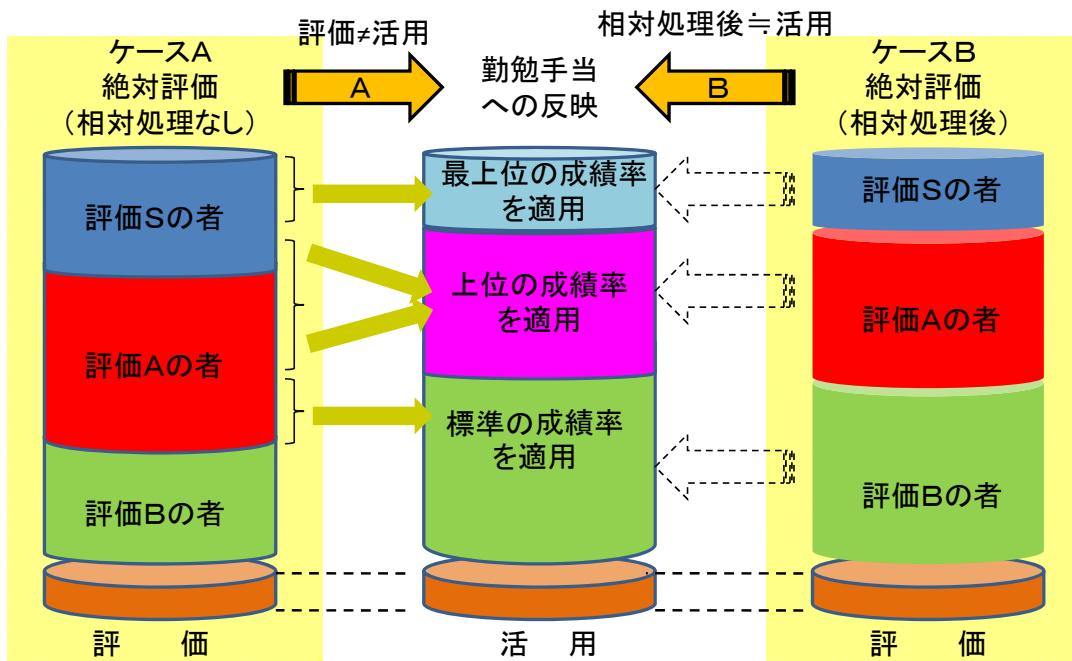
～評価と相対化イメージ①～



| | (～N次評価) | (調整) | (評価後の活用時) |
|---|---------|--------------|-------------|
| A | 絶対評価 | 絶対評価 | 活用枠に沿った相対処理 |
| B | " | 絶対評価→一定の相対処理 | : |
| C | " | 相対分布による相対評価 | (活用枠と評価が連動) |

*実際には、上記のとおり厳密に区分できるものではなく、必要に応じ上記を組み合わせた運用となる。

～評価と相対化イメージ②～



○ 下位評価について

人事評価を実施している団体でも、下位評価について相対化が想定されているのは稀である。一方、結果的に下位評価を受けた者は全体の数%程度にとどまるのが実状。

いずれにせよ、本来的に下位評価となるべき職員が確実に抽出されることが重要で、相対化の如何によらず、いたずらに下位評価を回避しないよう、評価者の意識付けは不可欠。

こうした点を徹底する場合は、部分的に、標準以上・下位・最下位の3区分での評価方法を採り入れる考え方もある。

3. 評価結果の活用に向けた仕組み

各地方公共団体における人事評価の具体的取組方法や考え方はそもそも多様であり、勤務実績の反映にあたって、各団体で何に主眼におくか十分議論し、国家公務員における仕組みも参考にしながら、合理的な人事評価制度の構築とその運用が求められている。

○ 能力評価、業績評価の活用

人事評価を実施している地方公共団体では、業績評価より能力評価を重視する考え方が多いのが実状。特に市町村においてその傾向が強い。これは、国に比較して、住民に直接サービスを提供する部門、定型部門が多いことに起因しているものと思われる。

とはいえ、業務の成果はどんな定型業務にもあり、地方公共団体において、一義的に業績評価が困難と考えるのではなく、二つの評価を総合的に活用することを基本としつつ、活用場面に応じた考え方を必要に応じて加えていくことがふさわしい。

国家公務員においては、能力評価、業績評価を合わせて反映するものの、分野別には多少の使い分けが想定されている。なお、勤勉手当は、一定期間の中で挙げた成果に対する評価で見べきものであるとの考えから、業績評価のみの反映を行うものとなっている。

〔勤勉手当〕 業績評価のみ

〔昇給〕 能力評価＋業績評価

〔任用〕 能力評価（複数年分）＋業績評価

（〔人材育成〕 能力評価の活用を想定）

～ウェイト配分の事例～

<越生町>

| | 能力等 | 業績 |
|------|-----|----|
| 勤勉手当 | 80 | 20 |
| 昇給 | 80 | 20 |
| 昇任 | 25 | 25 |

(他に試験50)
※昇任試験の対象職員への適用

<豊田市>

| | 能力等 | 業績 |
|------|-------|-------|
| 勤勉手当 | 40-60 | 60-40 |
| 昇給 | 60-80 | 40-20 |
| 昇任 | 60-80 | 40-20 |

<多治見市>

| | 能力等 | 業績 |
|------|-------|-------|
| 勤勉手当 | 40-60 | 60-40 |
| 昇給 | 40-60 | 60-40 |
| 昇任 | 10-15 | 15-10 |

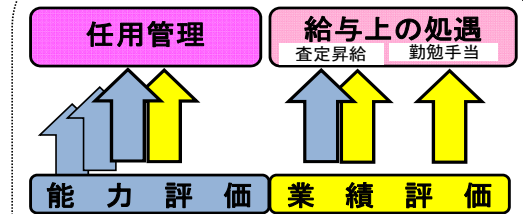
(他に試験等75)
※昇任試験の対象職員への適用

勤勉手当・昇給



能力評価 : 業績評価

<国公イメージ>



※任用は複数年の能力評価を活用

<国公>

| | 能力等 | 業績 |
|------|-----|----|
| 勤勉手当 | — | ○ |
| 昇給 | ○ | ○ |
| 昇任 | ○ | △ |

<神奈川県>

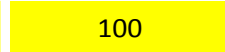
| | 能力等 | 業績 |
|------|-------|-------|
| 勤勉手当 | — | 100 |
| 昇給 | 50-60 | 50-40 |
| 昇任 | 70 | 30 |

昇給



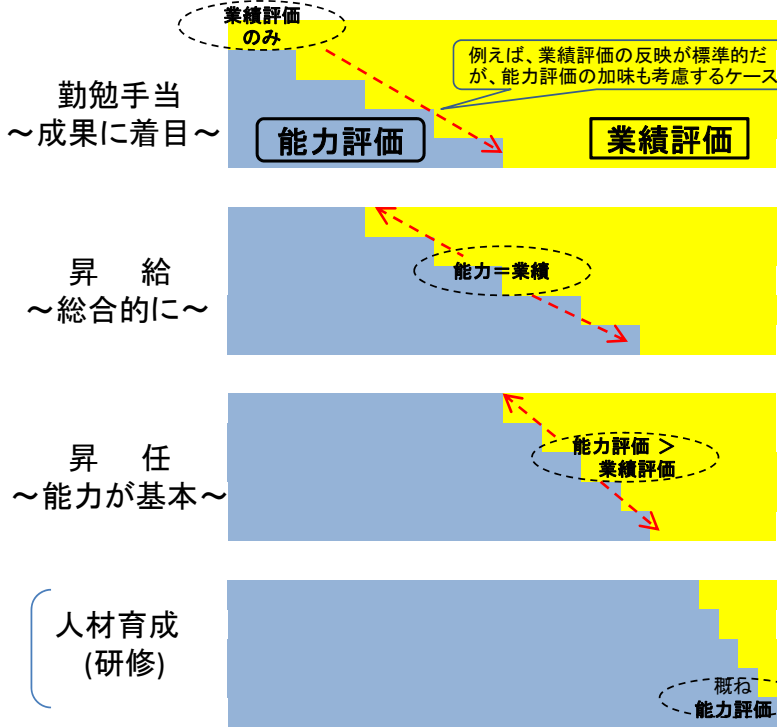
能力評価 : 業績評価

勤勉手当



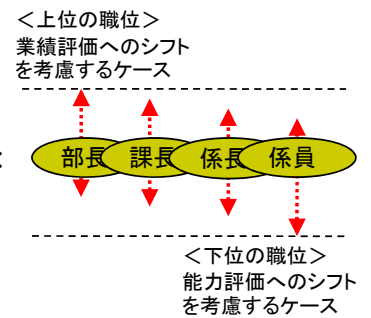
～活用分野や職位に応じたウェイト配分の検討イメージ

～活用分野別のウェイト～



例えば、業績評価の反映が標準的だが、能力評価の加味も考慮するケース

～職位別のウェイト～



国家公務員におけるイメージ

[参考] 国家公務員の人事評価の活用の仕組み

＜人事評価マニュアル～解説編～より＞（平成 20 年 7 月総務省・人事院）

- ・ 評価期間中の職務行動や業務の達成状況を評価基準に照らして絶対評価
- ・ 評価の活用にあたっては、一定の基準に照らした後、
 - （昇給）
原則として評価結果が上位の者から順に高い昇給区分となるよう昇給決定。
 - （勤勉手当）
「特に優秀」「優秀」区分は、原則として評価結果が上位の者から順に高い成績率及び成績区分となるよう決定
 - （昇任）
昇任候補者の要件として評価結果を活用
（評価結果を活用し、昇任後の官職における標準職務遂行能力及び適性を有すると認められる昇任候補者の中から最適任の者を適正な手続きにより昇任）

○ 評価制度の熟度に合わせた取組

人事評価制度が円滑に稼働していくよう、初期段階では、例えば昇給幅や勤勉手当の成績率を小幅に設定し、熟度に合わせてメリハリを拡大していくことも有効ではないか。

ただし、いたずらに、活用を回避したり、活用レベルを下げたりすることにならないよう、計画的に取り組むことが前提。

○ 給与への反映

基本的な給与構造改革の趣旨を十分踏まえておくことが前提。

区分設定、分布割合等の制度設計上、トータルの人件費増につながらないように留意すべき。

（参考）国家公務員における仕組み

昇給：特別昇給制度（昇給定数枠 15%）と同等の原資活用

勤勉手当：良好（標準）の成績率引き下げで原資拡大（75→72/100、95→92/100）

～給与への反映のメリハリ～

<国公>

| 昇給区分 | E | D | C | B | A |
|------------|--------------|-----|-----|-----|-------|
| 昇給幅 | 昇給なし | 2号俸 | 4号俸 | 6号俸 | 8号俸以上 |
| 初任層(2級以下) | 20%(「A」5%以内) | | | | |
| 中間層(3～6級) | | | | 20% | 5% |
| 昇給幅 | 昇給なし | 2号俸 | 3号俸 | 6号俸 | 8号俸以上 |
| 管理職層(7級以上) | | | | 30% | 10% |

抑制

| 勤勉手当 | 特定幹部職員以外の職員 | | 特定幹部職員 | |
|----------|--------------------|--------------|----------------------|--------------|
| | 成績率 | 人員分布 | 成績率 | 人員分布 |
| 特に優秀 | 93/100以上150/100以下 | 5%以上(10%程度) | 119/100以上190/100以下 | 3%以上(5%程度) |
| 優秀 | 82.5/100以上93/100未満 | 25%以上(30%程度) | 105.5/100以上119/100未満 | 25%以上(30%程度) |
| 良好(標準) | 72/100 | | 92/100 | |
| 良好(標準)未満 | 72/100未満 | | 92/100未満 | |

75(95)/100→72(92)/100
原資の確保

○ 任用への反映

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、想定す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もの。

その上で、各団体における人事管理の考え方、ジョブローテーション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。

ただし、人事評価を任用の基礎として活用することが要請されている趣旨に則った運用が前提である。すなわち、現行の勤務評定においても、データ上、任用への活用は人材育成と並んで比較的浸透しているとの結果が得られるが、実態としては、別途作成される内申書の類をベースに、評価結果を参考程度に参照して任用を行うケースも実は多かったと思われるため、そうした団体は発想を切り替えていく必要がある。

○ 分限処分にあって

人事評価は分限の基礎ともなるべきものであり、人事評価の評価結果が悪い者に対しては、分限処分を考慮していく必要がある。

しかし、直ちに分限処分となるのではなく、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、当該職員に対し、そうした状態が続くならば分限処分を行うことになる旨の警告書を発し、最終的には過去の評価結果も含めて判断し、処分を行うことになる。

こうした段階的な過程を十分に尽くすのは、任命権者の恣意性の排除、職員の権利保護の観点に立つものでもあり、こうしたことを前提として評価結果を活用しようとするものであるにもかかわらず、なおも評価者が本来なされるべき評価を回避し、処分対象となる可能性のある不適格職員等を把握しようとしなければ、能力・実績主義に立つ人事評価制度自体の信頼性が得られなくなるものと知るべきであろう。

なお、国家公務員において、分限処分の中で降給・降格の仕組みが設けられることとなっている。勤務実績の給与等への反映の観点に立つものであり、国と同様の仕組みや、反映にあたっての基準を整備する必要がある。

<平成 20 年人事院勧告 別紙第 1 職員の給与等に関する報告（抄）>

第 2 職員の給与

3 給与構造改革

(4) 勤務実績の給与への反映の推進

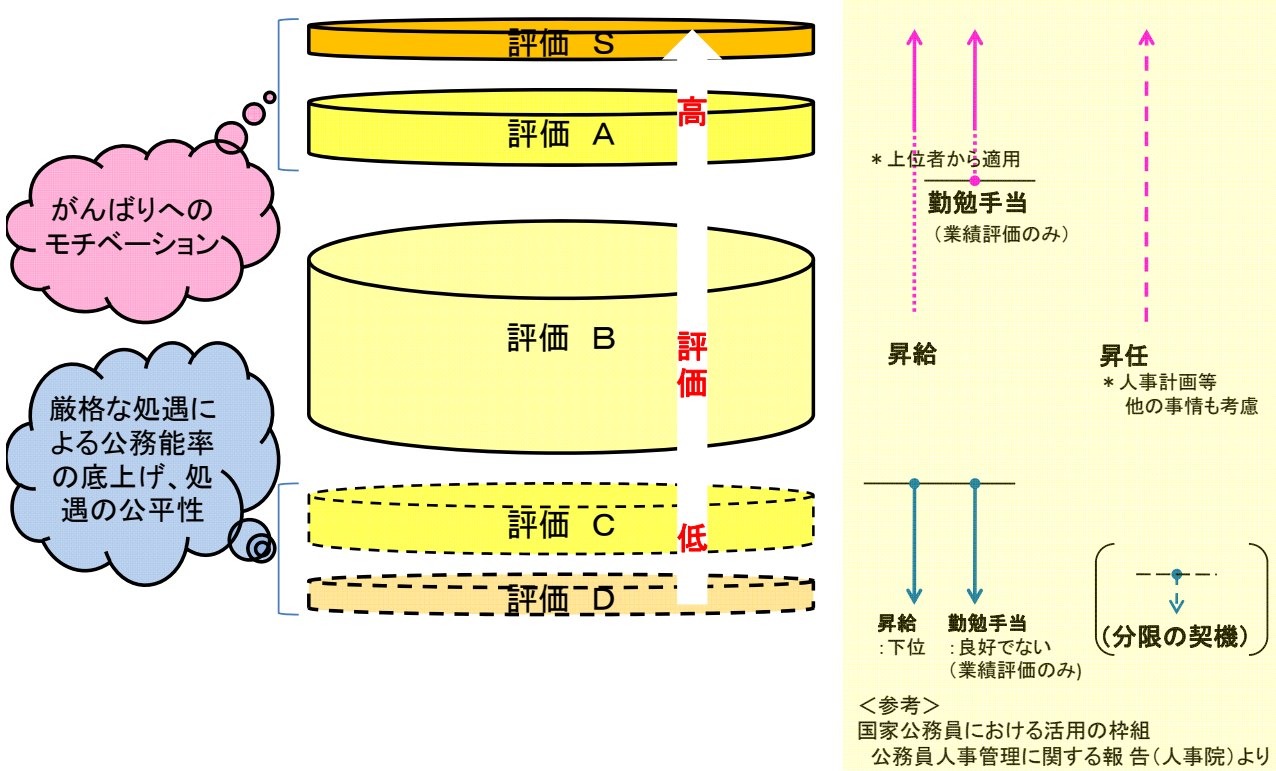
イ 降給・降格の仕組みの整備

新たな人事評価制度の導入に伴い、公務の適正かつ能率的な運用を図るため、国家公務員法第 75 条第 2 項に基づく処分として、勤務実績が不良であり公務能率に支障を生じさせている場合に、職員を降給させ、又は降格させることができる仕組みを新たに設けることとする。（中略）能力評価又は業績評価の結果を処分の契機として活用するものとする。

○ 給与、任用等への反映のための基準づくり

国家公務員において、反映のための基準づくりが鋭意検討されている。地方公共団体においても、これを参考にしながら、評価の重点をどこにおくか等を踏まえた基準づくりが必要であり、評価運用の熟度に応じた点検・見直しにも留意すべき。

～評価の視点イメージ～



国家公務員における評価結果の活用の基本的枠組

参 考

○5段階の全体評価：（上位：S、A）→（標準：B）→（下位：C、D）

| 区分 | | | 要件 []内は評価実施3年後から適用 | | 備考 |
|----------------------------|-------------------|----------|---|-------------------------|--|
| | | | 能力評価（年1回） | 業績評価（年2回） | |
| 任 | 昇任 | 本府省課長級以上 | 前3年 C、Dなし [+平均が標準(B)超] 直近 S、A | 直近 C、Dでない | ○昇任前の官職におけるそれまでの複数年の評価結果を活用して、昇任後の官職における標準職務遂行能力及び適性を有すると認められる昇任候補者の中から、人事計画、人材育成、将来性その他の事情も考慮して最適任の者を適正な手続により昇任させる。 |
| | | 上記以外 | 前2年 C、Dなし [+平均が標準(B)超] | | |
| 用 | 昇格 (昇任を伴わない場合) | | 直近 C、Dなし [前2年 全体評価の平均が標準(B)超*] <small>*行(→)1級→2級昇格は標準以上</small> | 直近 C、Dでない | ○原則として前2年の能力評価及び業績評価の結果を活用しつつ昇格させようとする日までの勤務実績等も考慮し、総合的に判断して決定する。 |
| 給 与 上 の 処 遇 | 昇給 | 上位区分 | 直近 S、A、B | 直近2回 各S、A、B いずれかがS、A | ○原則として評価結果が高い者から順に高い昇給区分となるよう決定。公務に対する貢献も考慮可。（昇給日の前日までに懲戒処分の場合等は下位区分） 〈反映〉○10月～9月の能力評価 →直後の昇給日 ○10月～3月・4月～9月の業績評価 (1月1日) |
| | | (下位区分) | 双方がC、又はいずれかがD (評価内容や所見項目別の評価結果等を踏まえつつ決定できる) | | |
| 分 限 | 勤 勉 手 当 | 上位区分 | — | 直近 S、A | ○原則として評価結果が上位の者から順に高い成績率及び成績区分となるよう決定。 (基準日以前6カ月内の懲戒処分の場合等は下位区分) 〈反映〉○4月～9月評価 →12月期 ○10月～3月評価 →6月期 |
| | | (下位区分) | — | 直近 C、D | |
| 分 限 | 免職・降任・降格・降給 | | いずれかがD | | ○必要に応じて、担当職務の見直し、配置換又は研修などを行うことにより、勤務実績不良の状態又は適格性に疑いを抱かせる状態が改善されるよう努める。 ○状態が継続する場合には警告書を交付し、最終的には、過去の評価結果も含めて判断。評価結果を処分の契機として活用 |

人材育成

研修の開発・実施や職員自身による自発的な能力開発に、能力評価の評価項目・着眼点及びその評価結果を活用。

※「公務員人事管理に関する報告」（H20 人事院勧告 別紙第4）及び人事評価マニュアル（H20.7 総務省・人事院）をもとに作成

(2) 人材育成への活用

人事評価の人材育成への活用の観点には、評価結果を研修等に活用する側面のほか、人事評価のプロセスそのものの中に、評価者、被評価者に能力向上を促す側面の二つがある。そうした面を含め人事評価を人材育成基本方針に明確に位置づけ、体系的な能力開発を行うことが基本。

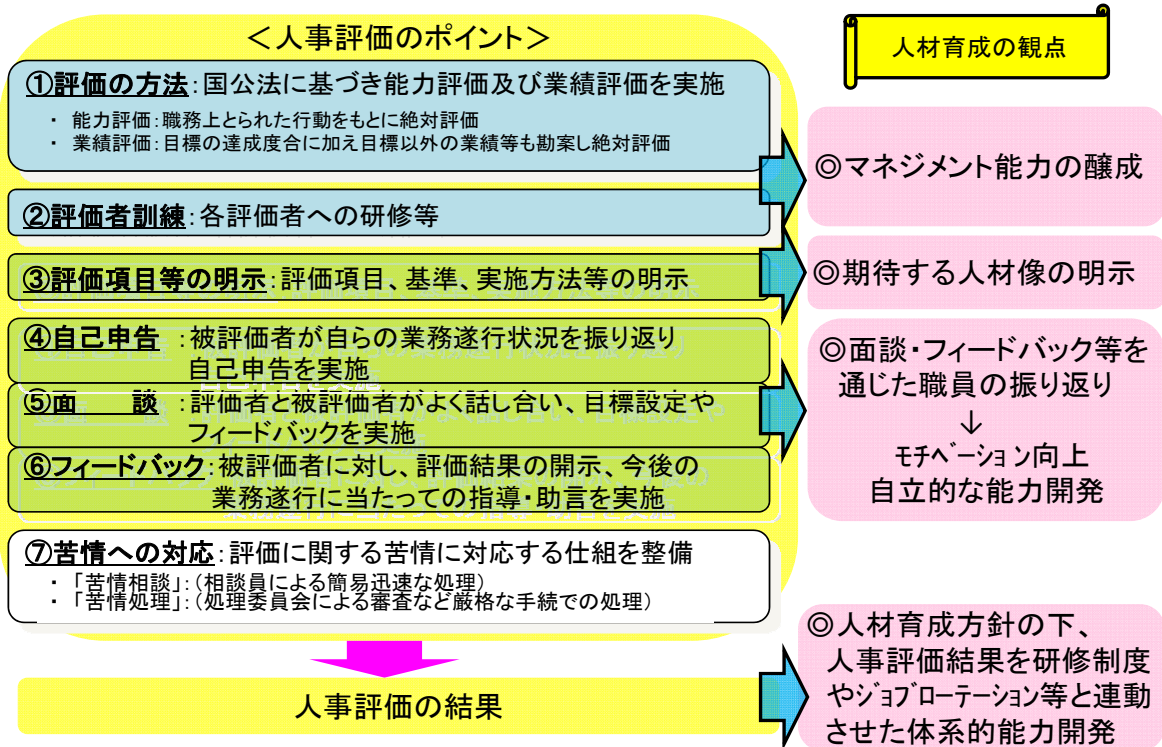
○ 評価結果の活用

給与や任用への反映そのものが職員のモラールアップ、モチベーションアップにつながるものであることは前述のとおりであるが、職員に対する研修開発やジョブローテーション開発、実施に積極的に取り組むべき。

○ 評価プロセス

評価者として評価の責任を担うこと自体が、管理監督者のマネジメント能力の醸成である。また、評価を通じて人材像の明示、評価者訓練、面談・フィードバック等の評価プロセスの実行そのものが、被評価者たる職員も含めた人材育成プロセスであり、研修やジョブローテーションと合わせた体系的な能力開発として取り組むべき。

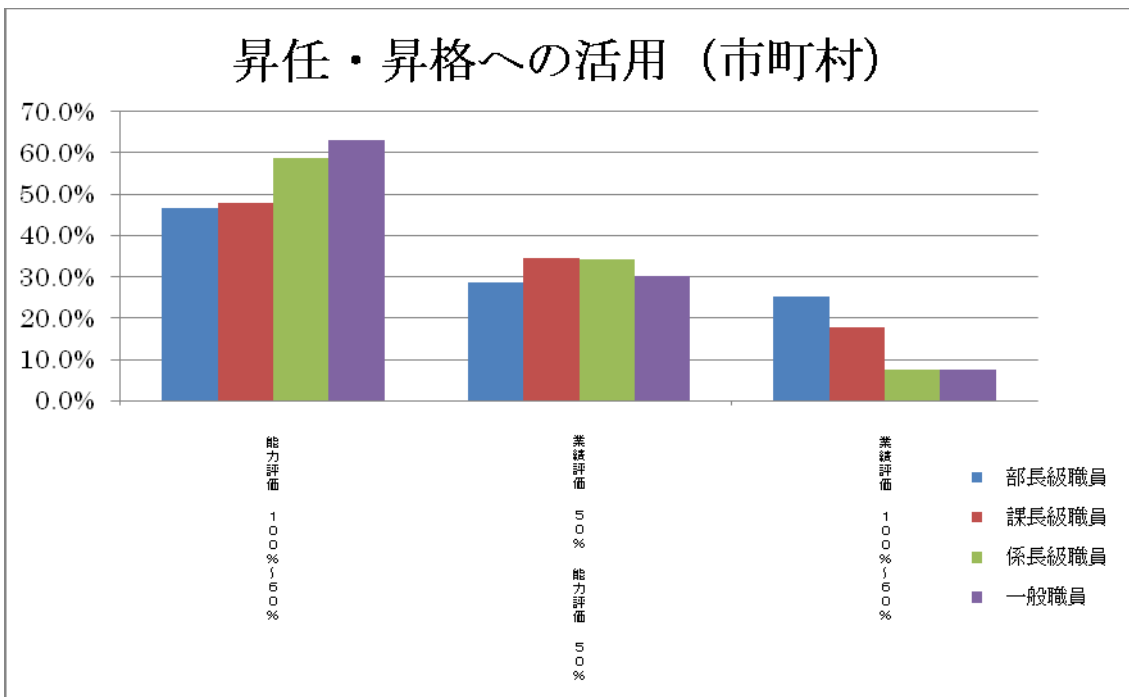
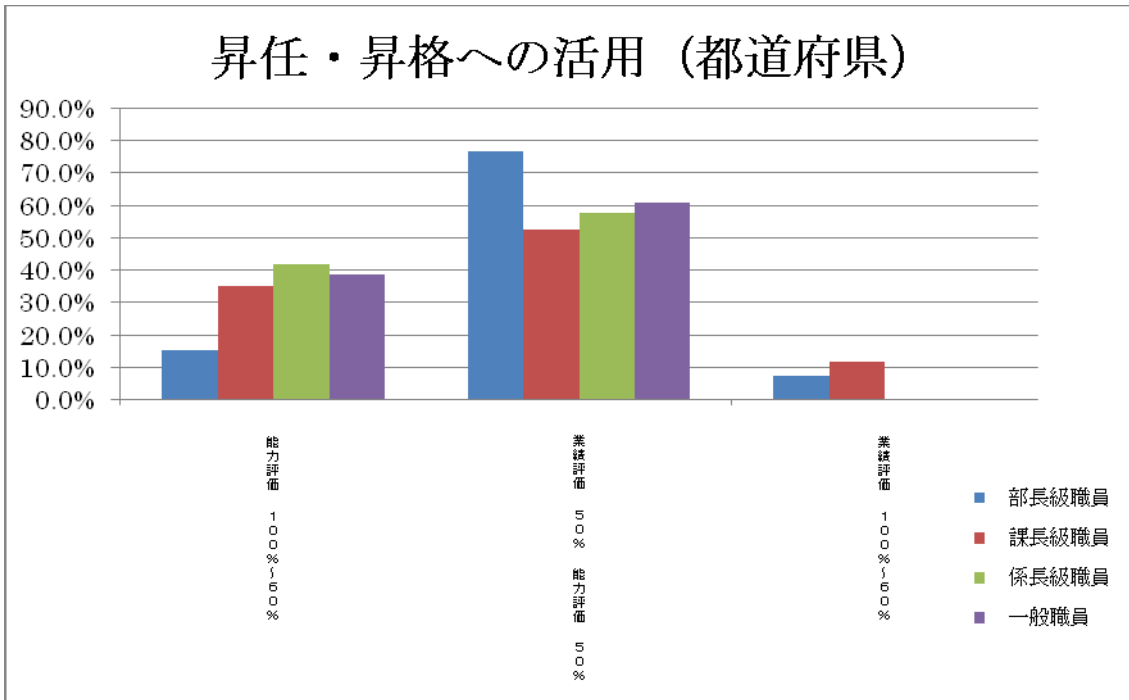
～人材育成の分野への活用～



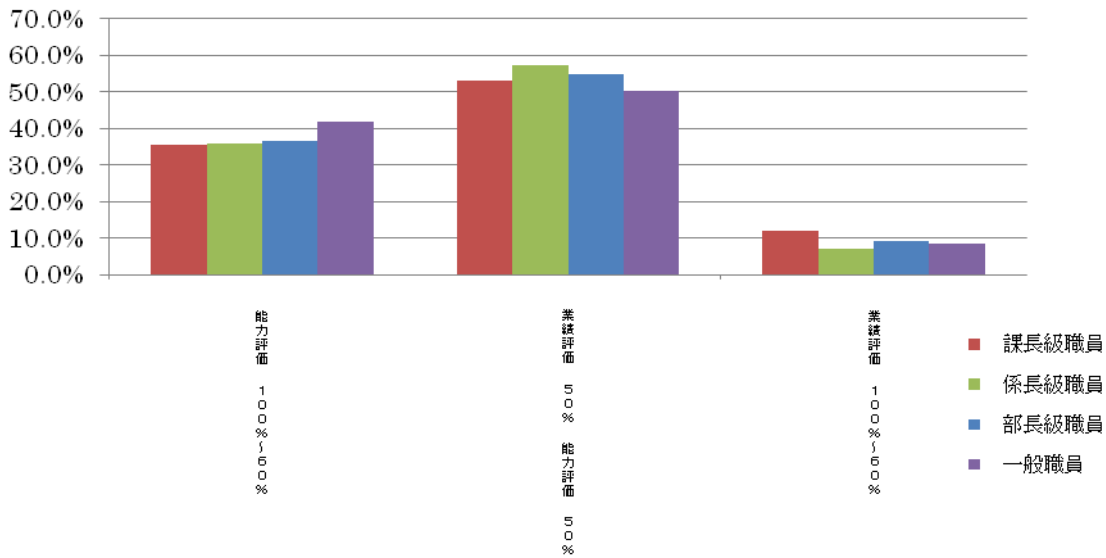
IV おわりに

人事評価制度が効用を発揮するためには、職員の理解と納得が得られるよう努めることが必要であり、制度の趣旨や内容について、職員への十分な周知、意思疎通を図ることが重要である。

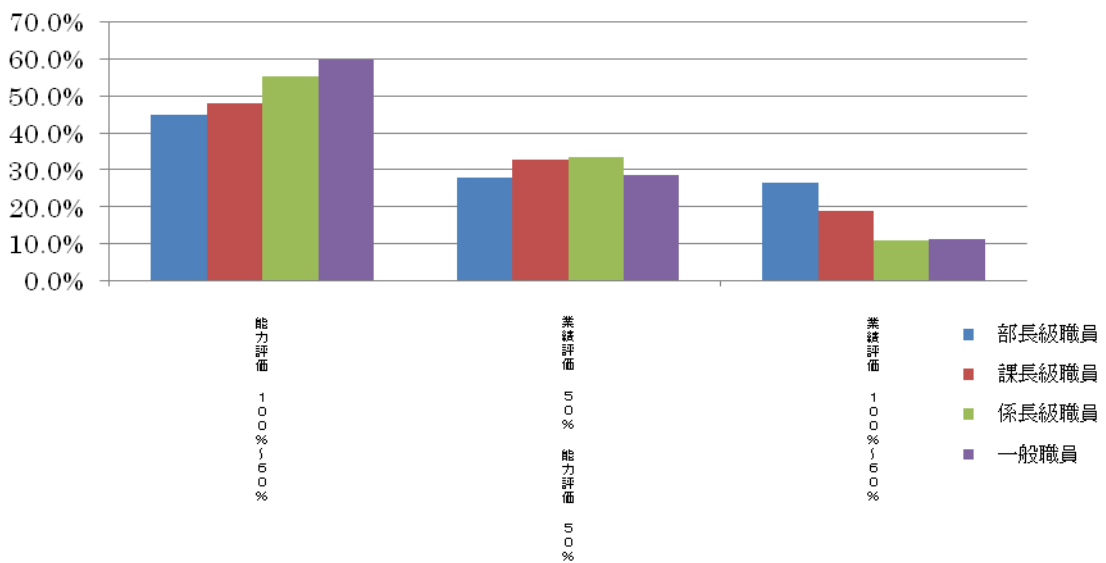
【参考】



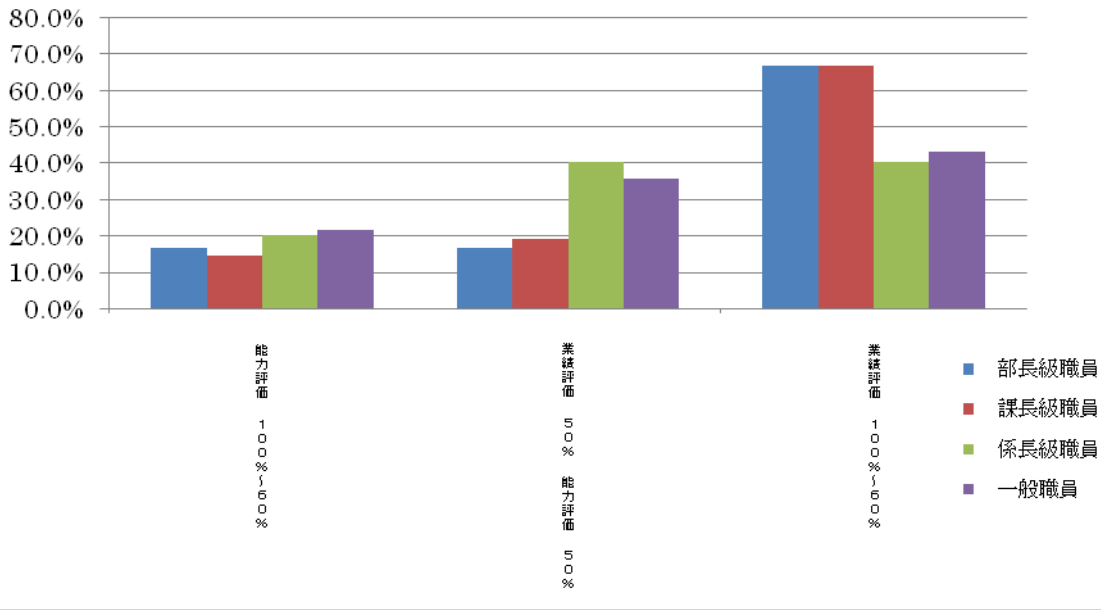
昇給への活用（都道府県）



昇給への活用（市町村）



勤勉手当への活用（都道府県）



勤勉手当への活用（市町村）

