

平成24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報告書 概要

I 研究の概要

○ 地方公共団体において、人事評価制度の導入や、特に、評価結果の給与等への反映等、能力・実績主義に基づく人事評価システムを構築する際の参考とするため、人事評価制度の運用に関して積極的な取組を行っている地方公共団体の他、今回は特に先進的な取り組みを行っている民間企業の人事評価制度の実態等について研究を実施した。

○ 研究の対象とした団体は以下のとおり。

【民間企業】キヤノン株式会社、株式会社IHI

- ・ 人事評価制度の導入及び運用について、しっかりとした考え方のもと組織として丁寧な対応を行っており、また、給与への反映を行いながら制度上の様々な工夫や、制度導入後のフォローアップも充実した対応を行っている2社を取り上げた。

【地方公共団体】長野県松川町、豊田市、川崎市、愛媛県、静岡県

- ・ 他団体に先駆けて人事評価制度を導入している団体、評価結果について給与への反映を行っている団体、今後制度を拡充しようとしている団体など、5団体を取り上げた。

II 制度の導入や運用にあたって留意すべき論点

以下の項目毎に各団体の取組状況を整理している。

1 制度の導入について

① 人事評価制度の導入の経緯について

地方公共団体においては、厳しい行財政環境に対応するための行政改革を推進するにあたり、人材育成基本方針の作成や給与構造改革が求められたことが人事評価制度を推進する大きなきっかけになっている。その中で、職員の最大限の能力発揮を目指し、公平性・客観性等の高い評価制度の検討がなされている。

一方、民間企業においては、2000年当初の経済成長の鈍化などの影響による経営環境の悪化に適切に対応するため、自らの経営戦略に基づき、企業風土の変革、社員の意識改革が必要であるとの認識のもと制度構築が検討されている。また、制度の変更にあたっては、企業の伝統や、職場内のコミュニケーションも考慮に入れながら、限られた経営資源を集中させるため、成果を重視した制度が構築されている。さらに、制度導入後のフォローアップ体制も充実しており、委員会による制度運用状況の確認や社員に新たな制度を浸透させるための徹底した研修が実施されている。

② 人事評価制度の導入の意義・目的について

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。

民間企業においては、「実力主義」、「能力主義」が徹底しており、評価結果についても給与等の大きな格差になって反映されているが、制度設計上、過度の結果主義に陥らないよう、個人のアウトプットだけでなく、プロセスやチームの中での行動（チームワーク）についても評価することが強調されている。

2 運用上の工夫について

① 人事評価制度上のインセンティブを与える工夫について

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。

② 人事評価制度の導入後の見直し等について

人事評価制度の導入により制度が完成するのではなく、各団体においては、効果的・継続的な運用を図るため、制度の不断の見直しが行われている。

具体的には、「職員アンケートの実施」、「労使委員会の開催」等により広く意見を求め、制度の見直しの参考とするとともに、意識改革のための研修・訓練が繰り返し実施されている。

③ 被評価者への評価結果のフィードバックについて

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。

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。

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、丁寧な面談、評価のフィードバックが行われている。

④ 人事評価制度の苦情相談について

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、具体的に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、不利益な取り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。

⑤ 民間企業において評価における標準未満の対応について

地方公共団体においては、人事評価制度を実施する団体が増加する中で、一律昇給を行う団体が減ってきているものの、標準未満の評価を受ける職員が少ないという状況にある。このような状況はラスパイレス指数にも影響が及ぶ可能性があり、運用上の課題であると考えられる。

民間企業においては、一定の枠はめを行ったり、原資管理を部に委譲して自由度を与えるなどの工夫を行っているところである。

3 給与等への反映について

① 査定昇給における、支給額・加算額の差について

民間企業においては最上位区分と標準の差がかなり大きくなっているが、地方公共団体においても職員のインセンティブを高めるため、勤務成績の加点幅を大きくすることにより、加算額に差をつけている例が見られる。

また、民間企業においては、賃金の算定にあたり、「本給」の他に勤務成績を反映する「業績給」が設定されている例もみられる。

② 勤勉手当・一時金における、支給額・加算額の差について

民間企業においては最上位区分と標準の差が大きくなっているが、地方団体においても職員、勤務成績の加点幅を大きくすることにより、加算額に差をつけている例が見られる。

また、民間企業においては一時金の算定にあたり、「個人業績加算」だけでなく、会社の業績を評価する「組織業績加算」の枠があり、組織目標達成のインセンティブとなっている。

③ 評価結果の昇給等への反映における相対化について

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。

民間企業においては、課長職が絶対評価をし、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。

④ 新規採用職員における評価の差について

新規採用後、何年くらいから差をつけるかに関して、地方公共団体では、おおそ 30 歳をめどに差をつけ始めている。

また、民間企業においては今回のケースでは採用後 3 年が目安となっているが、これは他の企業と比べても比較的早いとのことである。

若年層にどのような差をつけていくかについては、さらに検討が必要である。

4 その他人事制度上の工夫

① 地方公共団体における降格等の制度について

民間企業ではあまりみられない制度として、地方公共団体における「自己申告による降格制度」がある。

人事制度の一環として実施されているが、勤務成績不良の背景として、病気や家族の介護など、本人の努力とは別の理由がある場合などに、本人の申告に基づき降格を行う制度である。

役職に就いたものの十分な能力発揮ができていない職員について、役職を解くことにより幅広く人材活用をしようとするものである。

Ⅲ ケーススタディ

団体毎のヒアリング結果を、人事評価制度の様式等とともに紹介している。

1 民間企業の取組事例

キヤノン株式会社、株式会社 I H I

2 地方公共団体の取組事例

松川町、豊田市、川崎市、愛媛県、静岡県

おわりに

本報告書は、民間企業や地方公共団体における人事評価制度の取り組み事例を示すとともに、制度を運用する上でどのような工夫をしているか、等を明らかにすることを通して、地方公共団体における円滑な制度の導入や、評価結果の活用の実現に資することを目指した内容となっている。

特に民間企業の下記のような取り組みについては、地方公共団体にとっても大変参考になる。

- ・経済のグローバル化など経営環境の変化や厳しい企業間競争がある中で、人事評価制度をツールとしながら、企業風土、社員の意識の変革等を目的として制度の構築をしていること。
- ・過度な成果主義に陥らないよう、制度上様々な工夫をしていること。
- ・公務員と比較して賃金に大きな差をつけることにより、評価の高い職員のモチベーションを高める一方で、成績の良くなかった職員と十分なコミュニケーションをとることにより組織全体の底上げを図っていること。
- ・時代の変化にあわせて、絶えず制度の点検・見直しを行っていること。
- ・制度の趣旨を社員に浸透させるため、制度導入後も徹底的に研修・訓練を実施していること。

各地方公共団体の人事評価制度の導入・運用に当たっては、各地方公共団体の実情に応じた創意工夫が発揮されるべきであることは言うまでもない。

今後、人事評価制度を導入していない団体だけでなく、評価結果の十分な活用に至っていない団体においても、本報告書の内容を今後の取組の参考として活用されることを期待するものである。