

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

平成２５年３月

目 次

I	研究の概要	1
1	研究の趣旨	
2	研究の対象とした団体について	
3	本報告書の構成	
II	制度の導入や運用にあたって留意すべき論点	
1	制度の導入について	3
2	運用上の工夫について	10
3	給与等への反映について	19
4	その他人事制度上の工夫	25
III	ケーススタディ	
1	民間企業の取組事例	
①	キャノン株式会社	27
②	株式会社 I H I	44
2	地方公共団体の取組事例	
①	松川町	61
②	豊田市	116
③	川崎市	144
④	愛媛県	168
⑤	静岡県	179
	おわりに	234
	開催要綱・構成員一覧	235
	検討経緯	237

I 研究の概要

1 研究の趣旨

人事評価制度について、国家公務員においては、能力・実績主義の人事管理の導入等を内容として平成19年7月に成立した国家公務員法に基づき、平成21年10月から人事評価が本格実施されている。

地方公務員については、地方公務員法第40条において勤務成績の評定の実施及びその結果に基づく措置が義務付けられており、現行法の下にあっても、一人ひとりの能力や業績を評価することが重要である。さらに、今後、国家公務員と同様に、能力・実績主義の人事管理を徹底するための人事評価制度等の導入を目指した地方公務員法改正の検討がなされると見込まれるところである。

このため、総務省では、各種会議等の場において、能力・実績に基づく人事評価制度の早期の導入、評価結果の活用について要請するとともに、個別の団体を対象に人材育成等専門家派遣事業を実施し、制度導入に向けた助言を行っているところである。

しかし、地方公共団体がそれぞれに抱えている事情もあり、勤務評価制度等の導入団体は増加しているものの、評価結果の十分な活用に至っていないという状況が多く見受けられるところである。

このような状況を踏まえ、今後、地方公共団体において、人事評価制度の導入はもちろんのこと、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組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広く研究を実施した。

なお、人事評価制度の運用に関して、制度の一般的な課題整理等については、『地方公共団体における人事評価の活用等に関する研究報告書』（平成21年3月）や『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』（平成23年3月）において取りまとめているので参照されたい。

2 研究の対象とした団体について

今回の研究にあたり、各地方公共団体が今後人事評価制度導入を検討する際に、参考となる様々な取組を行っている、以下の団体を取り上げた。

【民間企業】 キヤノン株式会社、株式会社 I H I

- ・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。

3 本報告書の構成

今回の報告書は、各団体からのヒアリング結果の紹介を中心に構成しており、ヒアリングにあたって非公開の情報が多といった制約の中で取りまとめを行っているが、各団体の状況をできるだけ紹介できるように努めている。

本報告書の構成は次のとおりである。

「Ⅰ 研究の概要」においては、本研究の趣旨と報告書の構成について概括を行う。

「Ⅱ 制度の導入や運用にあたっての留意すべき論点」においては、人事評価制度の導入や運用にあたって留意すべき論点について、項目毎に各団体の取組状況を整理する。論点としては、①制度導入の経緯、②導入の意義・目的、③制度上のインセンティブ、④導入後の見直し、⑤評価結果のフィードバック、⑥苦情相談、⑦評価における標準未満の対応、⑧査定昇給における支給額等の差、⑨勤勉手当・一時金の支給額等の差、⑩評価結果の相対化、⑪新規採用者の評価の差、⑫降格等の制度 の12項目について取り上げ、各団体の状況を紹介するとともに、項目毎に総括する。なお、できるだけ詳細な情報を紹介するため、団体名のかわりにA1、A2・・・と記載している

「Ⅲ ケーススタディ」においては、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する。

Ⅱ 制度の導入や運用にあたって留意すべき論点

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

どのような経緯で人事評価制度を導入したのか。

A 1：平成17年の人事委員会勧告では給与構造改革の一環として、給与の成績主義の拡充に向けた査定昇給制度の導入や勤勉手当の加点枠の拡充が打ち出されたが、すでに昇給、勤勉手当ともに成績反映の仕組みがあり、運用面の見直しにより直ちに導入することが可能であったことから、平成18年度から全職員を対象に他の団体に先駆けて実施してきた。

一方で、当時の人事考課制度には、下記の課題が顕在化していたことから、制度の見直しを行うこととした。

- ・絶対評価という性格上、評価が高止まりし、実際の能力や業績が十分に反映されていない。
- ・課長級から主事級まで、同一の評価項目や基準で評価しているため、職位レベルに応じた評価となっていない。
- ・評価項目に一部重複があるほか、評価項目が旧態依然で、今の県職員に求められる評価視点がない。
- ・各部局間で評価のバラツキが生じており、是正を図る必要がある。

見直しにおいては、実際の能力や実績をより忠実に反映する観点から制度改正を行った。

- ① 評価要素の見直し、職位レベルに応じた設定
- ② 評価内容の明確化
- ③ 部局間の格差是正

A 2：地方分権時代を迎えた現在では、地域に起きている課題解決は「自治体」自らが計画、実行、評価、見直しを行う時代となっている。そのため、職員には、高い事務処理能力に加え、自ら課題を発見し、考え、実践する能力が求められ、組織はそうした人材を育成する必要がある。

このような中、分権時代の自治体職員を育成していくため、人材育成基本方針（平成18年3月策定）において「人材（ひと）が活

きる人事管理」をひとつの柱とし、人事評価制度を、平成１８年より試行、１９年度より本格運用開始し、これまで、毎年制度の改善を行い、より公平性・客観性・透明性の高い運用に努めてきたところである。

A 3： 平成１１年度頃に人材育成基本方針を各地方公共団体で策定する動きがあり、同時並行で人事評価制度の導入を進めていた。

人材育成基本方針における公務員像について、どの団体も同じ公務員像というのはおかしいのではないかという議論があり、当団体なりの組織風土がある中で、評価を通じて、組織の風土なり文化なりを醸成できるものにしたいという議論があった。

その意味を込めて、組織が求める行動、振る舞いを評価例文として表現し、職員の行動を評価する基準を設けた。

A 4： 平成１０年度に人事評価制度をスタートさせたが、当時の人事の議論の中で、一番若手の課長と一般の職員の給与の逆転がある、もしくは、非常に近い給料になっており、責任と権限に応じたものと給与が合っていないというところから、人事考課を入れるべきだという議論があり、処遇に反映することは目的の一つであった。

また、人事異動、昇任等も含めて、人事のブラックボックスの中ですべて決まっており、一般の人事課以外の職員は、どういう形でこの人が昇任して、この人が昇格して、というのが不透明な中で行われてきたものを、一般の職員にもわかるように尺度を設けるべきだという考え方の中で、人事評価制度を導入した。

A 5： 平成１４年９月に策定した「行財政改革プラン」において、人事制度を能力・実績を重視した制度に改め、職員のやる気や働きがいを引き出し、職員の有する能力を最大限に活用することのできるシステムを導入することなどを定め、人事評価制度の構築に着手し、平成１６年度～１７年度の２年間の試行を経て、平成１８年度から本格運用を開始した。

A 6： 制度導入を行った平成１４年当時の労使の状況認識・意図は、次の３点であった。

① 日本経済の成長の鈍化、市場のグローバル化、IT技術の急速な進展により、経営環境は急速に変化している。

② この変化に対応し、事業継続と新たな飛躍をはかるためには、組織が変化に応じた戦略と目標を設定するとともに、従業員が

自らの能力に応じた成果を上げることによって、目標を達成していくことが不可欠である。

- ③ そのためには、目標管理制度と、成果を適切に処遇に反映する仕組みの導入、さらにはこれらの仕組みの中で従業員が成長できる上司との対話の場が重要である。

つまり、限られた経営資源（一人ひとりの貢献）を戦略に応じて、意図したところに集中させなければ、組織の体力は瞬く間に消耗してしまうとの危機感があり、労使合意に至った。

一方で、労使合意においては「制度趣旨は当然としても、それ以上に職場内のコミュニケーションや信頼関係こそが今後の事業継続の要である」との共通認識もあり、制度導入以降、労使フォローアップ委員会を適時開催していくこととなった。

労使フォローアップ委員会では、制度運用状況（特に面談実施などのプロセス）の確認、従業員アンケートの実施、納得度向上のための議論、などを尽くして、現在にいたっている。

A 7 : 2001年に、それまで30年以上実施してきた職能資格制度を新たな人事制度に変革した。

その理由は、①賃金総原資の配分が結果平等的になってきたこと、②「職能」と実際に担っている「役割」が一致しなくなってきたためである。

制度変更にあたっては、当団体の伝統である実力主義と人間尊重主義を生かし、従来以上に組織・個人の活性化を図ることを目的とした。その結果、「人」を基準とする職能資格制度から「仕事」を基準とし、さらに「成果」を重視した役割給制度へ転換することになった。

時代と環境の変化に応じて制度を変更したとしても、企業風土や社員の意識が変わらなければ、新しい人事制度がどれだけ優れていても意味がない。こうした認識から、制度導入後は管理職・組合員全員に対して研修を実施し、新制度の浸透を図った。数年間にわたり、合計で延べ4万人、実施回数は1,000回を超える。

【総括】

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あたり、制度の意義・目的をどのように位置づけているか。

A 1 : 職員の能力、執務態度、業績及び人物性格を的確に把握し、能力主義に基づく公正かつ合理的な人事管理を行うことを目的としており、査定昇給及び勤勉手当への反映をメインとして、昇任やスキルアップ支援等の必要な職員の認定などにも活用し、職員の意欲や能力に応じた人事管理を図っている。

A 2 : 人事評価制度は、職員一人ひとりの能力や実績を職員がその担当する業務において、目標管理の手法を用い、「遂行課程で発揮した能力」や「その達成状況や取組内容」を適正に評価することにより、①職員の主体的な職務遂行や自己啓発を促し、職員の人材育成と組織の活性化を図る。②適材適所の人事配置や給与等への反映など、能力実績に基づく人事管理を推進する。③これらを通して、分権時代の自治体職員を育成し、行政サービスの向上を図ることを目的としている。

A 3 : 経験や知識を含めた職員の能力、勤務の実績を適切に評価、把握することにより、①公平・公正な処遇を通じた職員のモラル維持、②職員の能力開発と人材の効果的な活用（適材適所）、③組織の政策展開に必要な人材の育成、を図る人事管理を実現するために行うもの。

また、評価制度を、勤勉手当や査定昇給など、原資を配分するツールとして構築するだけでは十分ではないと考え、人材育成基本方針などの「人事・人材育成」部門との連携を意識して、研修などを行っている。

A 4 : 人事評価制度は、単なる勤務評定ではなく、経営管理システムの側面を持っている。単に勤務評定という側面だけにとらわれるのではなく、組織の理念、ビジョンを確実に達成していくために、組織使命等の上司と部下の共通認識の下に職務目標を設定し、組織目標への参画感を持って、自らその達成のために創意工夫を凝らし、個々の職員が自らPDCAサイクルを回しながら考えて行動

(Self-Control) し、期ごとに改革改善をしていくというマネジメントシステムである。

職務目標の達成過程を通じて人材育成を行うとともに、チャレンジ精神を高揚し、業績をあげた職員には適切な処遇（いわゆる「がんばったものが報われる」）をし、かつ組織パフォーマンスの向上を図っていこうとするものである。

A 5： 目標管理の手法により、職員の主体的な職務遂行や意識改革など、人材育成の推進に効果がある。

また、人事評価制度における組織目標と総合計画の事業目標とが連携することにより、個人の目標達成が組織目標の達成につながり、さらに総合計画など市の施策が実現するという事業の評価と人事評価制度における業績評価が連携する仕組みになっている。したがって、自分の仕事が組織の施策に直接結びつくことにより、仕事を行う上で職員のモチベーションにつながる制度となっている。

A 6： 「組織の戦略達成（従業員の貢献を引き出す）」、「能力主義・成果主義の定着と実現」を狙いとして現在の制度を実施している。

「能力主義」は、いわゆる職能等級制度であり、「成果主義」は、目標・課題に対する成果を結果に至るまでの過程等数字に表れない貢献度までも合わせて評価を行い、処遇に反映することとしており、結果主義に陥らない評価制度を目指している。

また、制度構築にあたって下記のような団体の事業特性等を考慮に入れながら工夫をしている

- ① 長期プロジェクト等スパンが長い業務が多く、事業の正否は何年か先にしか分からないこと。
- ② 今は利益が出ていなくても将来に収益の可能性のある事業や開発案件をどう評価するのか。

A 7： 「企業理念は普遍」という考えのもと、①役割給制度、②自律した強い個人、③三自の精神をはじめとした企業理念の再浸透、を掲げ、企業風土、意識の変革を目指している。

人事評価は「役割達成度」と「行動」の組み合わせで評価している。「役割達成度」はアウトプットとプロセスで評価するものであり、「行動」はいくらかいいプロセスでいいアウトプットを残しても、コンプライアンスに違反したり、独善的な行動をとってはいは評価できないという発想である。

そもそも「自律した強い個人」をつくることが人事改革の目的であるが、言葉で「強い」ということを強調しすぎると、個人主義に走ってしまう恐れがあることから、チームの中でどう役割を果たすのか、チームワークを上げるために個人として何ができるのか、そのような問いかけを様々な場面で行っている。

【総括】

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

人事評価の制度設計にあたり、職員のモチベーションを高めたり、インセンティブを与えるような工夫をしているか。

- A 1 : 勤務成績が優秀な職員については、上位の昇給区分あるいは上位加点の連続適用を可能としている。また、成果をあげた職員や特に緊急・困難な業務に粘り強く取り組み、達成した職員を対象に、勤務成績の加点幅を大きくした。
- A 2 : もらえるお金で大きな差をつけて競争させるよりも、多少の差がついて、少し余分にもらえる心のインセンティブを与えることで、努力したものが報われ、組織の中で人材が育つことを目指している。
- A 3 : 希望する業務に就くことが出来ない状況で、厳しい評価を行うことは職員への納得性が低下するという考えから、職員がキャリアプラン、キャリアビジョンをつくる中で、今後何をやりたいのか、しっかりと考えることにより、希望するポストに就かせる制度を導入している。
- A 4 : 個人目標シートで、チャレンジ目標を任意に設定できるようにし、頑張っている職員、自分の役職を超えて、それ以上の仕事をしているような職員、もしくは、人材育成の中で、こういう課題を直したいという思いがある職員、改善をしたいという職員については、チャレンジ目標を任意に設定してもらって、それを加算するという形を取っている。100点の業績考課にチャレンジ目標分としてプラス30点分を設けている。
- A 5 : 上位の昇給区分の連続適用について特に制限は設けていない。
- A 6 : 基幹職の一時金として、職能ランク別の基本額（定額）に加え、組織業績加算と個人業績加算の要素を取り入れている。
- A 7 : 賞与を決める上で大きな要素である個人業績部分は、普通の評価と一番いい評価を比較すると約2倍の差がある。この評価を取れば2倍もらえるというインセンティブになっている。

【総括】

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後、効果的な制度運用を図るため、どのように制度の見直しや、職員への浸透を図る対応を行っているか。

A 1： 従来から個人の能力と実績に応じた適正な給与制度の運用に努めており、平成 18 年度には、査定昇給制度の導入と勤勉手当成績率の成績優秀者と成績不良者の幅の一層の拡大を実施し、勤務成績の給与への反映の拡充を図っている。

さらに、平成 23 年度からは、査定昇給と勤勉手当について、勤務成績の優秀な職員に対して、上位の昇給区分あるいは上位加点の連続適用を可能とするなど、より一層勤務実績を反映した制度とするよう見直しを行った。

A 2： 制度導入時は、職員から反対意見や不安の声も少なくなかったが、研修会や説明会等を重ねて開催することで職員の理解を得ることに努めた。

また、毎年度職員アンケートを実施しており、職員個人からの意見聴取の機会も確保している。導入当初は、人事評価制度を導入することに反対の意見が総じて多かったが、最近では、運用の仕方をこうした方がいい等、制度を前向きに捉えるようになってきている。

A 3： 制度導入時から、毎年度職員アンケートを実施している。また、評価者の評価スキルの能力向上を図るため、毎年評価者研修を実施している。

さらに、人事評価における職員からの苦情等の実態や対応状況について協議し、制度の公平・公正な運用の確保に資するため設置している「人事評価における苦情等に関する協議会」では職員団体の代表者も委員となっている。協議会は、毎年 1～2 回開催しており、前年度の人事評価に関する苦情相談の状況や制度の課題等について協議を行う場となっている。

A 4： 制度実施後、労使委員会を開催し制度の点検・見直しを実施している。最近では、評価に柔軟性をもたせるため、業績給・成績給テーブルの刻みを小さくした。

また、「チームワークと後輩育成がおろそかになっている」との労使の認識から、評価の着眼点に「チームワーク」と「後輩育成」

を明記した。同時に一時金成績加算評価の平均を「BとCの間」から「B」に是正した。

A 5 : 評価制度を制定すれば個人の意識が変わるというのではなく、やはり訓練が必要となる。訓練は繰り返し実施する必要がある、会社としては少しずつメッセージを変えながら浸透させている。最近では、2000年から2005年にかけて大規模に評価者研修、被評価者研修を実施した。

【総括】

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

被評価者への評価結果のフィードバックをどのように行っているか。また、何らかの工夫を行っているか。

A 1 : 査定昇給については、昇給上位区分適用の職員に対して、理由を示した上で、より一層の職務精励を促すこととし、昇給下位区分適用の職員に対しては、今後の改善を促す意味で、その理由、今後の改善点の説明を所属長から行っている。勤勉手当も同様である。

A 2 : 目標設定、業務遂行、評価の実施、結果の通知のすべての段階において被評価者と評価者の面談を行うことにより、職員の能力開発を促し、上司と部下のコミュニケーションの活性化を図っている。

また、評価の納得性・透明性を高めるとともに、職員の主体的な職務遂行と自己啓発への取組を促すため、評価項目、評価指標、配点点数などの評価基準を明示するとともに、評価結果は全て本人へフィードバックしている。

A 3 : 例えば、総合評価のCには、Bに近いCもあり、Cという評価結果を伝えられただけでは、職員の間には不満が生じる場合もある。

そこで、期末にフィードバック面談を行う際には、A、Bという評価結果に加えて、どのような行動が良かったか、どのような点を頑張ればいいのか、丁寧に話をするようにしている

不服申し立ては、評価以前の、日頃の上司と部下の人間関係やフィードバック面談に問題がある場合が多い。

A 4 : 能力・成果主義の徹底として、人事評価結果が良くない職員に対しては、個別のカウンセリングを行っている。

A 5 : 2次評価の結果が確定した段階で、2月末までに被評価者に評価結果を通知し、評価結果の内容について説明を行う。特に、評価で減点となる項目があった被評価者に対しては、評価の根拠となる客観的な事実を伝えるとともに、次年度に向け、人材育成のための指導・助言を行っている。

A 6 : 以前は、評価のフィードバックは行わず、上司と部下の評価に関する対話は年1回の賃金辞令交付の際のみであったが、現在は、目標設定においても、目標の達成度合いの確認においても、上司の指

導・援助や、職場での対話が生まれ、職場の目標が明瞭であるという意識が芽生えている。

A 7 : 人事評価の評語を検討した結果、「標準的」、「秀逸」、「努力が必要」などの言葉を一切排除した。評価結果は、パフォーマンスの良否ではなく、評価をしている集団の中での位置づけ、相対的な順位を示しているだけであるという考え方のもと、評語は言葉ではなく「E 1～2、A 1～3、B 1～2」としている。本人にも「あなたの位置はA 3です、A 2です。」といった返し方をしている。

評価の評語は、いわば記号であるということを繰り返し徹底していることが浸透してきており、育成の意識が高まっている。

【総括】

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

人事評価制度設計にあたり、被評価者からの苦情等に対応する仕組みを設けているか。

A 1 : 人事評価相談申出制度を整備し、評価に関する職員の相談や苦情等に適切に対応することとしている。

人事評価制度導入当初は、制度運用に対する苦情相談があり、総務課長が対応したが、現在ではほとんどない。

A 2 : 「部局相談窓口」を各部局に設け、各部局総務監・総務課長等が相談員として対応する。部局相談窓口の対応に納得しない場合等は、「全庁相談窓口」で人事課長が相談員として対応する。

苦情相談の申出を行ったことを理由とした不利益な取扱いを禁止している。

平成 22 年の後期から導入し、これまで 3 人苦情処理が出てきている。

苦情等は、被評価者と評価者のコミュニケーションが十分に図られていないことにより生じるものがあるため、まずは、当事者間で話し合いをして、相互理解による苦情等の解消に努めるべきである。

A 3 : 評価の客観性、公平性を高めるために苦情処理制度仕組みを整備している。対象とする事項は、業務目標の設定に関すること、2 次評価の結果に関すること、面談・評価結果通知等の手続に関するものと限定しており、最終評価は苦情相談の対象にしていない。

課長補佐以下の職員は、局の人事担当課が受付窓口となり、原則として人事担当課長が処理責任者となって対応する。管理職は人事評価制度所管部署が受付窓口となる。課長補佐以下の申出者は、局の人事担当課からの通知に納得できないときや、修正後の評価に納得できないときは、人事評価制度所管部署に改めて申し出ることができる。

苦情相談の申出を行ったことを理由とした不利益な取扱いは禁止している。

苦情相談の件数は、平成 23 年度 5 件、平成 22 年度 8 件、平成 21 年度 7 件となっている。

【総括】

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

ある地方団体では標準未満が2%ぐらいしかないが、これはどんなに優秀な人が多くいたとしてもかなり少ないと思われる。これを全体のモチベーションを下げずに適度な範囲の標準未満をつくるとすれば、民間企業においては、枠提示をしているのか、あるいは、あくまでも絶対評価を積み上げるような形でうまく位置づけているのか。どのような工夫をしているのか。

A1： かつては枠をはめていたが、今は原資を渡すという方式に変えて、部門によっては1人だけとても優秀な人がいる、あとは大したことないとか、全員まずまずやっているとか、予算を1人に寄せるあるいはならず、この自由度を与えた。

A2： 制度の中で標準という定義をあえてしていないが、役割、等級を担えないのであれば下に降格させるというものは制度上はある。実態は数としては少ない。

A3： 役所の仕事はできなければまずいという仕事が結構多い。もしできなければまずいというところできちんとやる、でも、原資をいじらないというのであれば、例えば全員の基準賃金を上げて、その分、できなかった人は大きく下げるといような、そういうやり方も、あくまで論理的な可能性だが、あるのではないか。例えばAで6号俸上がるのが4号俸ぐらいにして、5が3にしてという感じで、Dだったらゼロかマイナス1にするなど。

【総括】

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

人事評価において最上位区分の評価結果となった場合、標準区分や最下位区分である場合と比べて、昇給において、支給額や加算額にどの程度の差を設けているか。

A 1 : 管理職において最上位区分と標準区分の差は5号給である。また、最上位区分と最下位区分の差は8号給である。

A 2 : 40歳の係長クラスで、最上位区分と標準区分の差は2号給であり、年額で約5万円の差となる。また、最上位区分と最下位区分の差は6号給で、年額で約15万円となる。最上位区分の職員は係長級全体の3.4%である。

A 3 : 管理職において最上位区分と標準区分の差は5号給である。また、最上位区分と最下位区分の差は8号給である。

A 4 : 管理職において最上位区分と標準区分の差は5号給である。また、最上位区分と最下位区分の差は8号給である。

A 5 : 行政職平均で、昇給区分が最上位区分と標準区分との差は2号給であり、年額で約5万円の差となる。また、最上位区分と最下位区分との差は6号給で、年額約15万円となる。最上位区分の職員は全体の9.6%である。

A 6 : 課長代理クラスの場合、最上位区分であった場合、最大で約15万円の加算となり、平均加算額である4万と比べて約11万円の差となる。

A 7 : 課長補佐クラスで、最上位区分と標準区分を比較した場合、最大で約90%増の支給となる。

【総括】

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

人事評価において最上位区分の評価結果となった場合、標準区分や最下位区分である場合と比べて、勤勉手当や一時金の支給額や加算額にどの程度の差を設けているか。

- A 1 : 係長クラスで、最上位区分と標準区分の差は年額で約 14 万円、最上位区分と最下位区分の差は年額で約 22 万円となる。
- A 2 : 40 歳の係長クラス平均でみると、最上位区分と標準区分の支給率の差は 100 分の 6 で、年額約 4 万円の差となる。また、最上位区分と最下位区分の支給率の差は 100 分の 13 で、年額約 9 万円となる。最上位区分は係長級の 3.4 % である。
- A 3 : 管理職層で、最上位区分と標準区分の支給率の差は約 100 分の 25 で、最上位区分は約 6 % である。
- A 4 : 参事・副参事級で、最上位区分と標準区分の支給率の差は約 100 分の 12 で、最上位区分は約 7 % である。
- A 5 : 行政職平均で、最上位区分と標準区分の差は年額で約 12 万円の差となる。また、最上位区分と最下位区分の差は年額約 25 万円となる。最上位区分は全体の 8.4 % である。
- A 6 : 課長代理クラスの加算額をみると、最大で 24 万円の加算となり、平均加算額である 10 万円と比較して 14 万円の差となる。
- A 7 : 課長補佐クラスの加算額をみると、標準区分と比較した場合、最大で 130 % 増の額が加算される。

【総括】

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」だけではなく、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

評価結果を昇給や勤勉手当・ボーナスに反映する際、どのように評価結果を相対化しているか。

A 1 : 評価区分ごとに、分布率の標準を提示しており、各部局で標準内に収めることで評価のばらつきを調整している。最終的に人事課で、全体を集計した上で、部局間の調整を行っている。

A 2 : 勤勉手当成績率の反映に際しては、予め上位区分についてのみ分布率を定め、分布率は原資（2 % 差し引いた率を標準とすることで確保）内に収まるよう考慮している。

成績昇給の反映に際しては、予め上位区分についてのみ分布率を定め、15 % 特昇の枠内に収まるように考慮している。最後に相対的に分布できるように、当初ではなく、最終評価が決まった後に評価区分の基準点の公表を行う。

A 3 : 評価は絶対評価であるが、配分できる原資には限りがあり、どの程度の割合の職員が上位区分の率の適用を受けられるかの割合（分布率）を目安として提示している。

評価結果と給与への反映の齟齬は、可能な限り、ない方が望ましいと考えているが、上位区分（例えばBの評価）の評価を受ける職員が、この目安を大きく超えている場合には、たとえBの評価であっても、Bの勤勉率（加算率）が適用されない場合もある。その場合、職員本人には、「Bの評価ではあるが、予算の関係上B評価の勤勉率は適用されない」旨を伝えることとなる。

A 4 : 昇給及び勤勉手当について、予め上位区分についてのみ分布率を定め、最終評価において総務課で調整し、相対評価に置きかえている。

A 5 : 業績評価及び能力評価の2次評価までの評価については、基準に従い点数を算定し絶対評価により行っている。その後、課長級以上の管理職については任命権者ごとに、課長補佐以下の職員については局の単位ごとに、業績評価と能力評価の合計点を相対評価で区分し、最終評価を決定している。

A 6 : 職務遂行能力を着眼点とする人事考課は、対人比較による相対評価ではなく、職区分（E、S1、S2、S3）ごとに個人の発揮し

た能力を、職区分定義に照らして絶対評価している。これにより「当年度職能点」が付与され、累積職能点が一定水準に達すると昇進対象者となる。

ただし、対象者全員が昇進するわけではなく、昇進枠が設けられているため、昇進者を決定する際に相対化が図られるしくみとなっている。

A 7： 人事評価のプロセスをみると、まず、課長が部下の「役割達成度」「行動」を評価する。次に、部長が課長を集め「役割達成度」及び「行動」評価を個別に確認し、「人事評価マトリクス」上の位置を決定する。その後、センターまたは本部単位で、マトリクスに基づき相対分布を行い、評価ランクを決定している。これは原資管理である。

【総括】

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

若い時期は能力蓄積の時期だから、若い時期にはあまり差をつけないほうがいい、分布を散らさないほうがいいということをよく言われる。給与上、どのくらいの格差を設けるべきか、それは何歳ぐらいからか。

A 1 : 30歳を過ぎ、主任クラスに上がってから初めて差をつけるべき。

A 2 : 公務員というのは、あまりにも優劣をつけ過ぎると仕事をしなくなる。勝者・敗者とはっきりさせるのではなく、少しずつ、0.5歩とか0.3歩ぐらいずつ差をつけて競わせたほうがよい。若いころにあまり差をつけるのはどうか。

A 3 : 役所に入って1つ目の職場が終わるぐらい、大体5年ぐらいすると、能力的には変わらないが責任意識と達成意識は、かなり差が出てくる。

ただ、1回目に配属された所属の仕事の与え方と、上司とのかかわり方が相当影響するので、1回目だけで勝負をつけるのは酷なので、2つ目の課ぐらいのところ、30過ぎぐらいのところから差をつけるべき。役所だと、大勢で、人海戦術的にやるような窓口的なところと、部署で仕事の質だとか内容だとか、全く違うため、たまたまそこに配属されただけでということで、チャンスの芽をとることはしない方がよい。

A 4 : 制度としては、新規採用職員に、高い評価をつけることも可能になっている。ただ、最近の傾向として、民間経験者の採用も結構増えており、入ってすぐ即戦力になる方もそうでない方もいるので、一概にどちらの評価が適正なのかはなんとも言えない。ケース・バイ・ケースで見ていかざるを得ない。

A 5 : 大体30代前半、主査クラスになると給与に反映させる。若いときは約3年で職場を替わり、大体10年で約3カ所回るため、そこまでくればある程度差が見えてくるので、評価も差をつけている。

A 6 : 基本的に大卒で採用後3年間は同じ級の位置づけとしている。3年後には100%昇進させるが、その後は、昇進枠の関係で、90%、80%と下がってくる。

A 7： 育成期間としては例えば大学卒では2年9ヶ月を育成期間としているが、評価の差を設けている。ただし、育成期間終了後の評価分布と比較して中位を大きくとっている。3年で差をつけるのは、他の団体との比較では早い方である。

【総括】

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、およそ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

自己申告による降格制度について、どのような制度設計となっているか。

A 1 : 専門的知識、技術等が不足しているため、職務の遂行を適切に行うことができない職員や、心身の故障により、職務の遂行に支障が生じている職員など、実績評価または能力評価が良好でない職員について、スキルアップ支援等対象職員に認定している。

当該職員に対しては、1年間の研修計画を立てた上で職場研修等を実施し、その効果が現れなければ、分限処分を検討することとなる。

また、実績評価及び能力評価が良くない係長については、その職責が果たせていないと認められる場合には、職権によって係長の職を解くこととしている。さらに、職員自ら、降任又は解職を希望することができる制度も設けている。

A 2 : 連続して著しく評価結果が悪い職員の対応策として、分限処分に関する取扱要綱を整備した。

2年連続で1の評価、または、3年以上2以下の評価を受けている職員を対象に、分限指導（フォローアップ）を実施している。分限指導を行った結果、成績が悪ければ、分限処分が行われ、降任、降格を行う仕組みである。

職員の降格に対する希望を尊重することにより、職員の職務に対する意欲の向上を図り、もって組織の活性化を図ることを目的として職員本人の希望を考慮した降格制度を実施している。

勤務成績の悪い職員の背景には、本人の意思とは異なり、病気や家族の介護等の様々な個人的理由があり得るため、分限ではなく自ら降格するという選択肢として、分限処分制度と同時期に導入した。

分限指導対象職員になった職員について、希望降格で課長から係長、あるいは係長から主査に降格した職員、また、退職を選んだ職員がいる。

A 3 : 希望降任制度により、係長あるいは課長補佐から下位の役職に、自らの希望で降任する例がある。過去、平均すると年に3～4人降任があったが、最近は該当者がいない。

【総括】

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。