

- 改正地方公務員法の成立をうけ、その趣旨にのっとった人事評価制度の円滑な導入や運用を研究。
- 人事評価制度の導入にかかる留意事項、人事評価の実施規程や評価記録書等の参考例、人事評価制度の活用についての考え方などを報告書としてとりまとめ。

I 人事評価制度の導入参考例

- 小規模団体をはじめ人事評価制度が未導入の団体での導入の参考となることを念頭に、人事評価の「実施規程」「評価記録書」「実施要領（運用の手引き）」の参考例を作成（平成26年10月に「中間報告」で示したもの）。

※既に人事評価制度を導入している団体においては、あくまで参考資料の一つとして提供。

1 人事評価実施規程例

- 人事評価の対象、方法、手続、基準、体制などの基本的な仕組みを条文化したもの。
- 一次評価者・二次評価者等の設定例、人事評価の期間例、自己申告や面談等の手続、苦情対応等の規定を例示。

2 人事評価記録書例

- 人事評価を実施する際の記入様式となるもの。
- 国の評価記録書をモデルにした「評語付与方式」と、先進団体の評価記録書をモデルにした「数値化方式」の二通りを示す。それぞれの方式の特徴を踏まえて各団体において選択。

A 評語付与方式

- ・国の人事評価制度と同様に、評価結果をS・A・B・C・Dの5段階の評語を付与することで評価を行う方式。
- ・能力評価は評価項目ごとに個別評語を付与し、これを踏まえて全体評語を付与。
- ・業績評価は設定した目標ごとの達成度等により個別評語を付与し、これを踏まえて全体評語を付与。

B 数値化方式

- ・評価結果を項目ごとに点数化した数値の合計によって評価する方式。
- ・能力評価は評価項目の着眼点ごとに点数を付与し、その合計を全体点数とする。
- ・業績評価は目標ごとの難易度等に基づくレベルとウェイトを設定した上で、達成状況等に応じた点数を算出し、その合計を全体点数とする。

3 人事評価実施要領（運用の手引き）例

- 評価者や被評価者が、実際の人事評価を行う際に手引きとして活用することを想定。
- 目標の設定方法や設定の具体例、面談時の留意点、評価記録書の記入要領や具体例などで構成。
- 評語付与方式、数値化方式それぞれを作成。

II 参考例を用いた制度導入に当たっての留意点

- Iで示した人事評価の「実施規程」「評価記録書」「実施要領（運用の手引き）」の各参考例の作成の考え方や、活用する際の留意点等について解説。

1 人事評価実施規程例

- 規程の形式、評価期間、評価者や評価補助者の活用などの留意点を解説。

2 人事評価記録書例

- 評語付与方式は、昇給や勤勉手当等に活用する際に、あらかじめ相対化するルールを定めておく必要。数値化方式は、着眼点や配点などに工夫が必要。相対化は容易等との指摘。

3 人事評価実施要領（運用の手引き）例

- 各団体の実情に応じて、適宜充実を図ることなどを指摘。

Ⅲ 人事評価制度の活用

- 現行制度においても、任命権者は勤務評定の結果に応じた措置を講じなければならないが、人事評価制度が導入された改正法施行後は、これまで以上に能力・実績に基づく人事評価が求められる。
- 人事評価制度の活用にあたって参考となるよう、国家公務員における取組、地方公共団体における基本的な考え方、地方公共団体の取組例を整理。

1 任用

- 国においては、昇任については過去複数年の人事評価の結果で要件を満たす職員のうち、人事評価の結果に基づき官職に係る能力及び適性などにより、最適任者を昇任。
- 地方公共団体においては、昇任等において、一定期間の能力・実績を評価した人事評価の結果を基本とした運用とすることが必要。

2 給与

(1) 昇給

- 国においては、直近の能力評価と2回の業績評価の結果に基づいて昇給区分を決定し、1月の昇給に反映。課長補佐以下はA（8号俸以上）は5%、B（6号俸）は20%の人員分布率。
- 地方公共団体においては、現行の勤務評定制度的下でも勤務実績に基づく昇給運用が求められてきたが、人事評価結果が得られれば、国の分布率の範囲内でメリハリをつけた昇給が必要。
 - ・絶対評価の場合には、人員分布率に適合させるため、評価内容の吟味などをして相対化が必要。
 - ・評価目線の統一化や、評価結果のバラツキ等を人事当局等において十分に調整することが必要。

(2) 勤勉手当

- 国においては、業績評価の結果に応じて、前年10月～3月の結果を6月期に、4月～9月の結果を12月期に反映。
- 地方公共団体においては、国の取組を参考に、評価結果に応じた勤勉手当の運用を図ることが必要。
 - ・勤勉手当は、一定期間における業績を反映させやすく、メリハリをつけた支給が可能。また、評価期間ごとの評価を反映させることで、広く職員のモチベーションを高めるツールとなり得る。
 - ・一律支給などの不適正な運用は、人事評価制度の有無にかかわらず、速やかに是正する必要。

3 分限

- 国においては、能力評価又は業績評価の全体評語が2回連続して最下位の職員に対し、マニュアルに従った改善措置等を行い、その直後の評価がなお最下位などの要件を満たす職員について、原則として分限処分を行うなどの対応方針が示されている。
- 地方公共団体においては、国の取組を踏まえて、適切に対応する必要。
 - ・下位区分となった職員については、根拠となった事実や要因などを、人事当局も含め十分に分析を行う必要。
 - ・評価結果が最下位の職員については、注意・指導を繰り返し行うほか、必要に応じて、担当職務の見直し、転任、集中的な特別研修などを行う等の改善するための措置を講じ、それでも改善されない場合に分限対象とする、といった一定の基準を設けることが運用の適正化・透明化に資する。

4 人材育成

- 国においては、人事評価における面談を通じて、職員の能力開発やスキルアップ、組織パフォーマンスの向上につながるよう指導、助言。また面談での対応方法など被評価者への指導に役立つ評価者訓練を実施。
- 地方公共団体においては、人事評価を人材育成に活用する観点から、
 - ・評価基準の明示により、各団体における期待する人材像を職員に明示。
 - ・評価の実施や評価者訓練を通じて、評価者となる管理職等のマネジメント能力を醸成。
 - ・自己申告、面談、結果の開示を通じて職員の振り返りが行われ、やる気の増進や主体的な能力開発などを考えていく必要。