

2020年度 地域経営をリードするための
人材マネジメント部会
自治体における
「人事評価 運用状況調査」
結果報告

2021.3



早稲田大学マニフェスト研究所
一般社団法人 地域経営推進センター

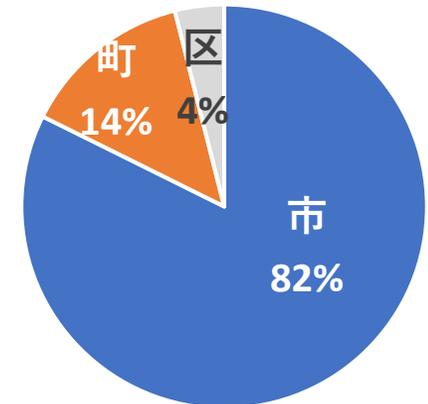
自治体における「人事評価 運用状況調査」

- 平成26年に地方公務員法が改正され、人事評価制度が自治体で導入されました。
- ほぼすべての自治体に導入された一方で、
「導入の狙いや目的が十分果たされていない自治体が一定数あるのでは」
という問題意識にたち、現状や実態についてお伺いしています。
- 調査対象：部会 2020年度参加 85団体 + 過去参加と関係自治体 約100団体
- 調査期間：2020年9月11日～25日 / 回答数 51団体

■ 調査項目

- Q4-5 人事評価制度の目的と実現している項目
- Q5-7 「成果給、キャリア選択」などの制度 有無
- Q9-10 「制度上」「運用」上の課題
- Q11 運用がうまくいっていると考える自治体

Q1.回答団体の種別



ご参考：「人的資源管理」と「人事評価」（概要）

【これまで】

人事労務管理

- ① ヒトの“管理”の役割：
人事専門スタッフだけ
- ② 場当たりの 問題解決
- ③ 労働者の「統制と服従」

【これから】

人的資源管理

（ヒト・モノ・カネ・情報・時間）

ラインの管理者へ広げる

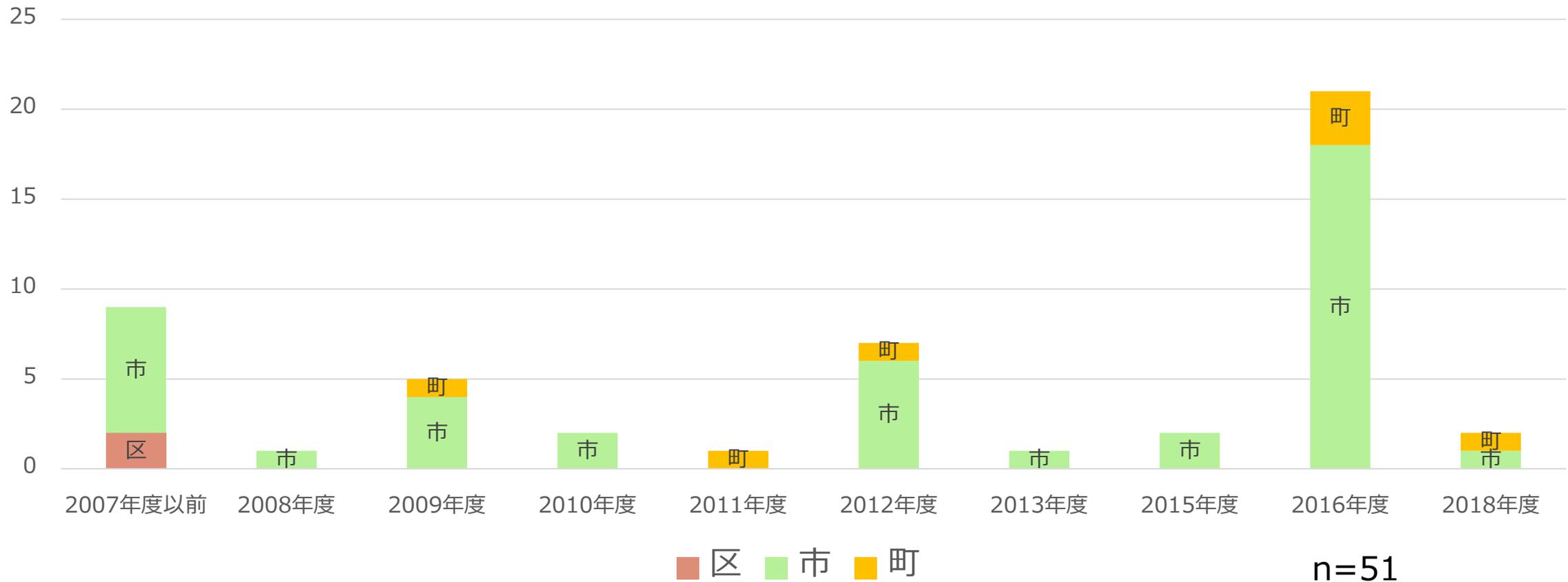
計画的・戦略的 問題解決へ

関与と信頼にもとづく「経営」へ

人事評価をつうじて、
採用・配置・昇進 & 従業員の効果性の評価 & 教育へつなげる

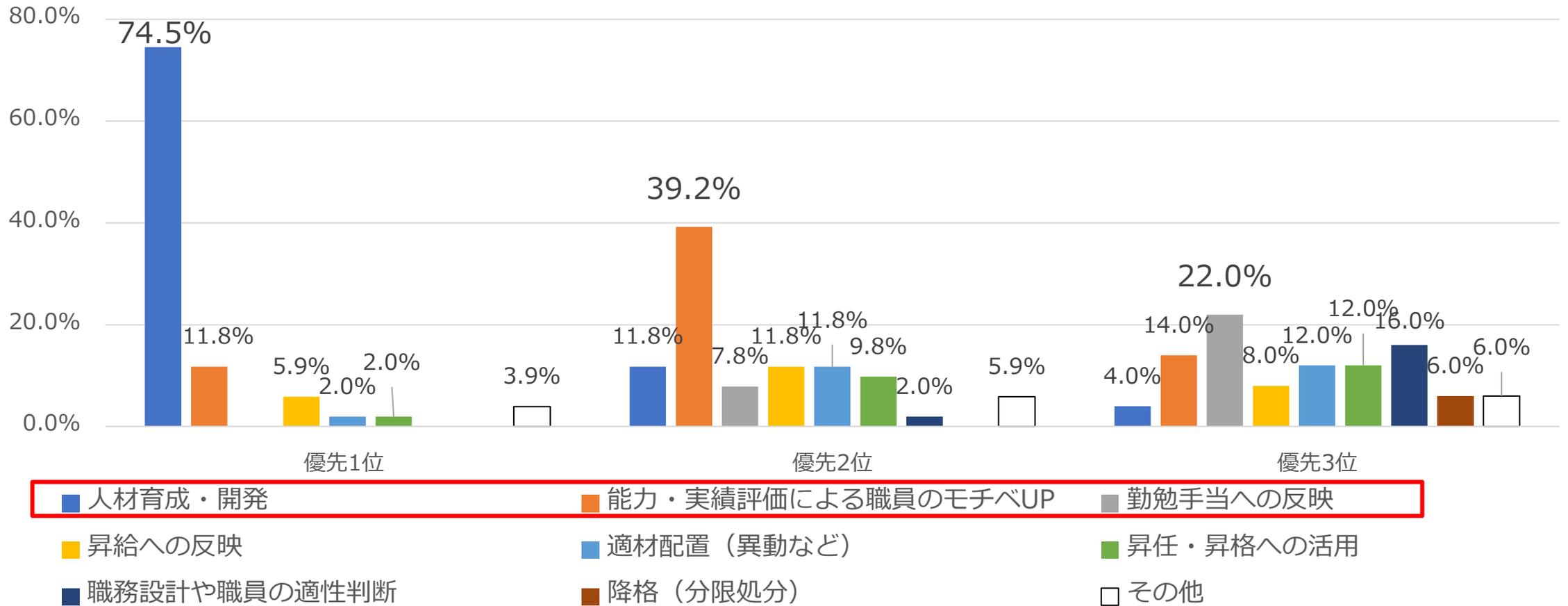
Q2 人事評価制度 導入時期×自治体

- 自治体種別による傾向はみられず。
- 人事評価と人事考課の解釈ゆれが発生している可能性があり参考値。



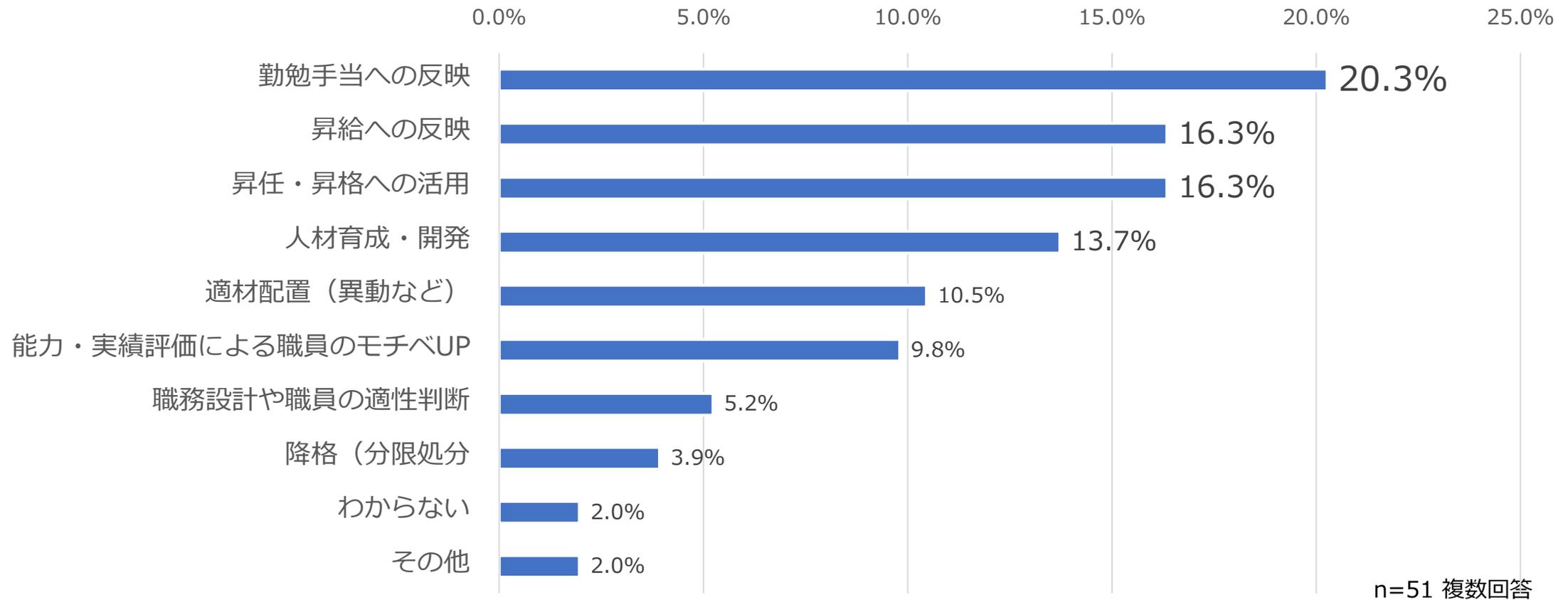
Q3.人事評価の目的（優先順位 1～3位）

- 優先順位1位は「人材育成・開発」が74.5%と他を引き離して最多。次に「能力・実績評価による職員のモチベUP」、「勤勉手当への反映」が続いた。



Q4.人事評価の目的のなかで実現しているもの（複数回答）

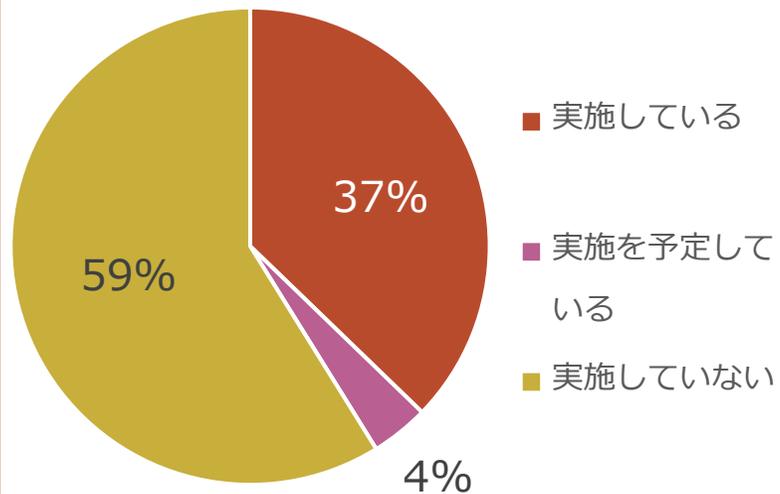
- 「勤勉手当への反映」が最も多く、「昇給」「昇任・昇格」が続いた。
- 「人材育成・開発」が13%程度と少数。この実現方法を考えることが肝要。



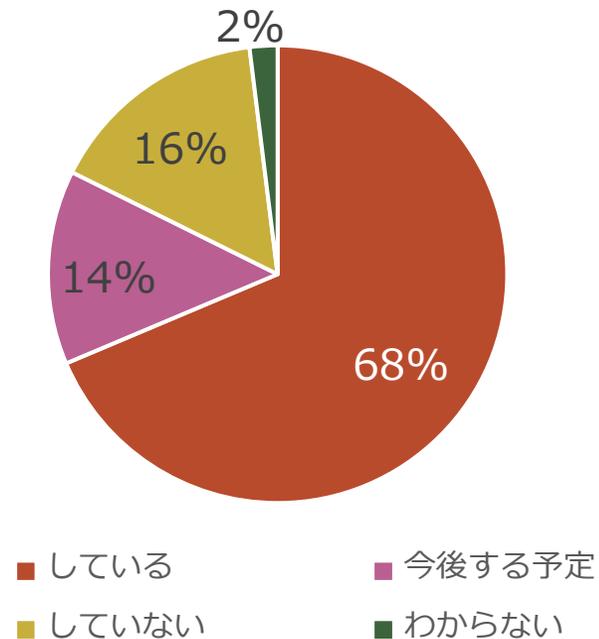
Q5～7.人材育成や動機づけを促す制度

- Q5「成果給」は約4割が実施。Q6「目指すべき職員像と人事評価の連動」は、約7割が実施済。Q7「キャリア選択」は12%で導入している。

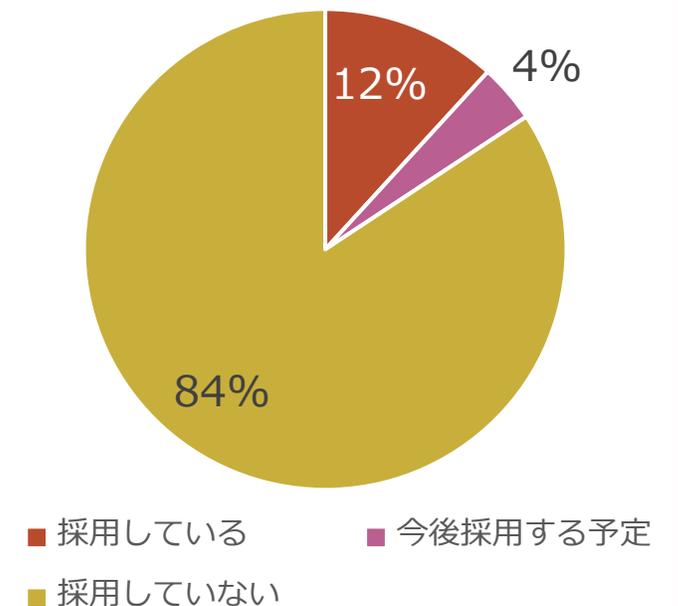
Q5.「成果給」制度の実施



Q6. 目指すべき職員像と
人事評価の連動

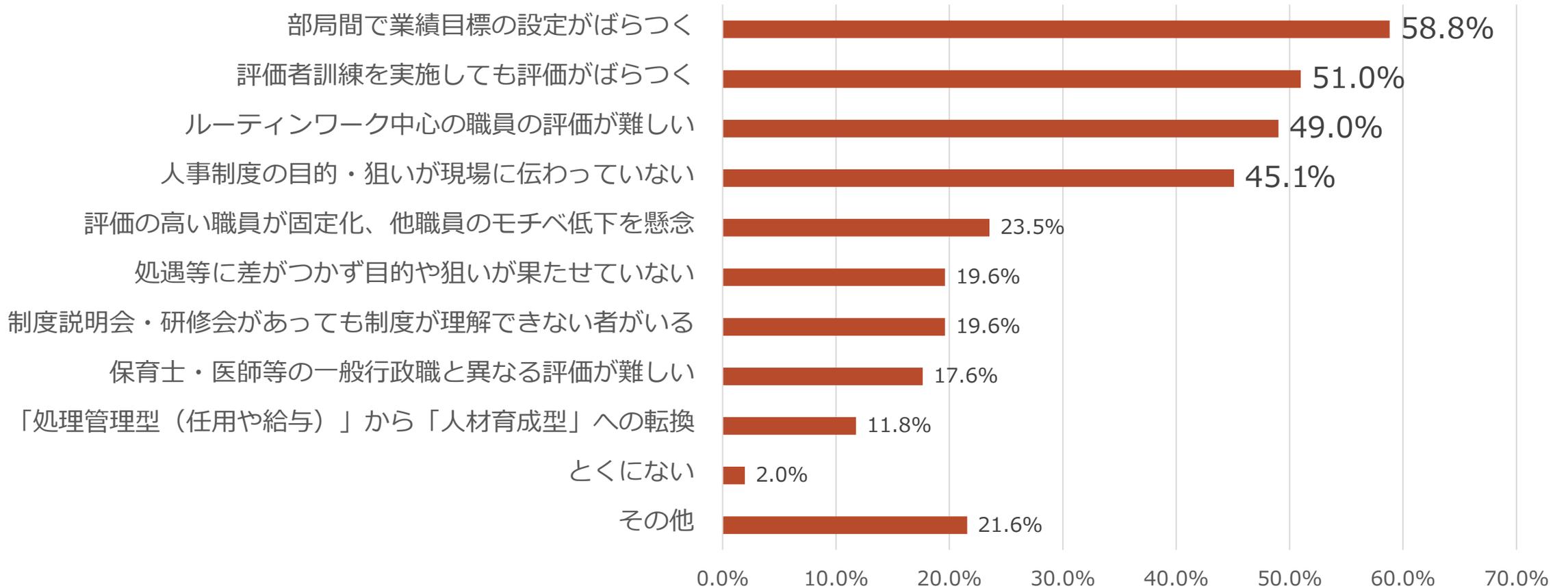


Q7.キャリアのコース
選択



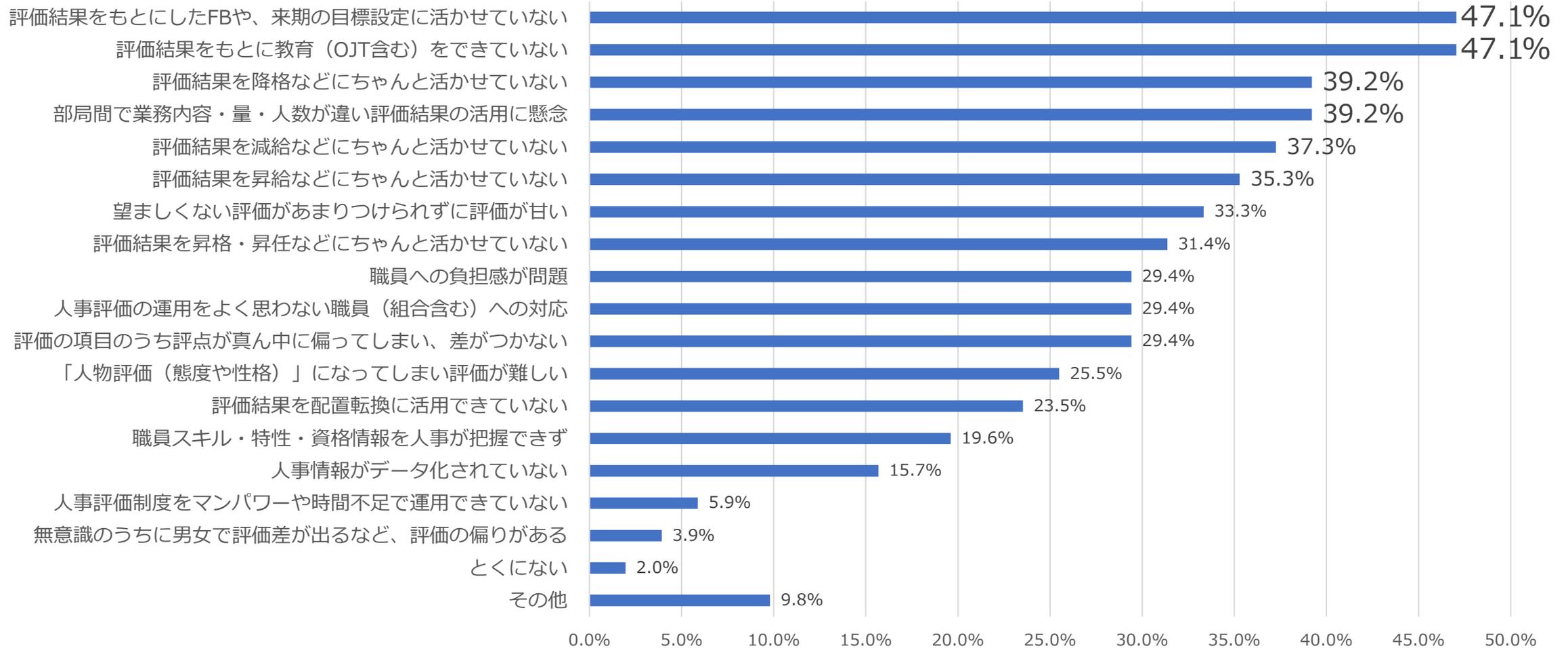
Q9. 「制度」に関して課題

- 「部局間での業績目標設定」と「評価」のバラつきに課題感。その他、「ルーティン中心の職員の評価」や「目的・狙いが現場に伝わっていない」が続いた。



Q10. 「運用・活用」に関して課題（複数回答）

- 「フィードバックや目標設定」「教育」への活用ができていない現状。



Q11. 課題「その他」詳細（一部紹介）

- 個人的に人評の仕組みを使って、一部経営層に「指示のあり方」を変える機会として活用いただくようお願いしていますがイマイチ。人評の仕組みを使って評価以外の何かにトライしている事例があれば伺いたいです。
- 障害者枠で採用された一部の職員については、通常の職員用として構築された人事評価制度の枠で評価を行うことが難しく感じている面があります。
- 人事評価の開示について：一次評価のみの開示か、最終評価まですべて開示しているか。
- 人事評価の時期と回数について：年に何回行っているか、何月に行っているか
- 数値実績が出ない業務での評価方法、評価者のバラツキの是正方法
- 長年運用していることによる形骸化
- 当市では、8月に人事評価に関わるアンケートを実施しました。様々な意見や課題が得られたため、精度の習熟度をさらに高めていく必要があると感じています。他団体さん「評価のバラつき」をどのように抑制しているのか、ご教示ください。
- 働き方改革など、時代のニーズに合わせた評価基準の設定が難しい。（一度基準を決めてしまうとなかなか変えづらい）
- 評価者による評価の甘辛の改善の為、毎年評価者研修を実施しているものの、改善の効果が十分に出ているとは言いがたい。どのような対策が効果的なのでしょうか。

Q12.良事例

「設問」人事評価の運用がうまくいっている自治体があれば教えてください。

【事務局注】

全体で51回答いただきましたが、の記入はなし

⇒運用がうまくいっている自治体は知られていないもしくは、極少数？

※唯一の回答

- 埼玉県嵐山町：
先進地訪問をさせていただいた時に、職員が生き生きと働いており、風通しの良い職場感に溢れていた。事務室内も整理整頓されており、市民サービスの質の高さを感じた。

「人事評価 運用状況調査」結果から

- 【制度の目的】 「人材育成・開発」を第一目的としてるのが7割
- 【実現項目】 「勤勉手当への反映」が最も多く「昇給」「昇任・昇格」が続いた。「人材育成・開発」は13%程度と少数
- 【制度導入】 「成果給」が4割、「目指す職員像と人事評価の連動」は7割、「キャリア選択（複線型人事など）」は12%と少数
- 【制度的な課題】 「部局間での業績目標設定」と「評価」のバラつきが多数ほか「目的・狙いが現場に伝わっていない」が続いた。
- 【運用上の課題】 「フィードバックや目標設定」「教育」へ活用ができず。

人事評価の「目的」を達成するために…評価のバラつきは本質ではなく
目標設定や育成への活用が本筋。実現には経営層や管理職層の協力が必須
⇒ **管理職の目標管理／職層毎の役割定義・評価軸への導入が必要**

◆ご参考：管理職部会での取り組み

- 2020年度の人材マネジメント「管理職部会」では**多くの自治体で職員の人材育成・評価**が課題として提示され、解決施策として「**人事評価制度運用の見直し**」が提案されています
- それを受けて、出馬部会長が**人事評価制度運用のあり方**を変革するための知識提供として、以下の動画を公開しています。ぜひご参照ください。



◆出馬部会長 特別動画
「人事評価制度運用改善についての考察」
<https://youtu.be/KnXo0v25PaE>

調査結果のお問い合わせ、
本ページにご関心のお持ちの方は以下まで
» 事務局：青木、松本 mani@maniken.jp
TEL：03-6214-1315