

I. 「メリハリのある人事給与制度の構築」に向けた人事評価制度の具体的な取り組みについて

1. 趣旨について

行政ニーズが複雑高度化、多様化し、その変化のスピードも速くなっている中で市民ニーズに応え良質で効率的な行政サービスを提供し続けていくためには、職員のあり方、また、人材育成のあり方においても変革が求められている。

このような状況に対処していくためには、画一的な人事管理ではなく、職員個々の能力や実績等を的確に把握した適材適所の人事配置やメリハリのある給与処遇(勤勉手当成績率・昇給)を実現することにより業務遂行に対する意欲の向上に繋げ、公務能率の一層の増進を図っていく必要がある。

これらを踏まえ、本市においても人材育成の基幹ツールとして人事評価制度を活用し、制度運用にあたっては公平かつ公正に運用することにより、常に納得性の維持、向上を図ってきたところであるが、更なる効果的・効率的な制度の構築に向け、課題を検証し改善を図るものとする。

2. 本市における人事評価制度の位置づけ・仕組みについて

人事評価制度は、すべての職員が、本市の掲げる「めざすべき職員像」「求められる資質」を備えた職員となるよう、職員一人ひとりの仕事の成果や職務遂行能力及び業務に対する取り組み姿勢を的確に把握しながら、長期的、継続的な人材育成につなげるための基幹ツールと位置づけている。

また、評価制度は、給与処遇、人材育成等さらには組織力の向上を目的に活用するものであるため、他の職員との比較でなく、評価項目や設定した施策目標に照らして、職員一人ひとりの職務遂行能力や業績・勤務実績を客観的に把握し適切に評価する仕組みとする必要があると考えることから、絶対評価により評価を実施している。

3. 課題解決に向けての具体的な取組内容について【前回からの引き続きの課題】

- (1) 非管理職員への業績評価の導入について【変更案】
- (2) 下位評価を受けた職員に対する対応(給与処遇以外)について
- (3) 再任用制度における評価結果の活用について

※ それぞれの具体的な取組内容について、「課題検証シート」に基づき説明

課題検証シート										
課 題	(1) 非管理職員への業績評価の導入について【変更案】									
現状分析	<ul style="list-style-type: none"> 人事評価制度は、地方公務員法(以下「法」という。)第 23 条の 2 の規定に基づき実施しているものであり、「職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で評価を行い、それを任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とする。」こととされている。 そのような中、本市では、非管理職員にあっては平成 19 年度から試行的に人事評価を実施し 7 年間の試行期間を経て、平成 26 年度から給与(勤勉手当成績率)へ反映する本格実施としたところであるが、職制に鑑みると、具体的な実績・業績を見込むことが困難であることから能力評価のみで人事評価を実施しているところである。 しかし、法は、能力評価・業績評価を組み合わせるものとしており、その趣旨は、それぞれの職制に求められる能力がどのように発揮され、その結果として実際に行うべき業務がどの程度行うことができたか、達成できたかなど、両方の評価を適切に組み合わせることにより、一方の評価では測定しにくいものも含めて、それぞれの評価が正確に把握できるためとしている。 現状、記述のとおり非管理職員は、能力評価のみであるが、期首において「取組姿勢」欄を設けこの 1 年間どのような姿勢で業務に取り組むか、3～4 項目を記述するようにしている。具体的な記述内容は以下のとおり。 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: yellow;">内 容</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>●●制度にかかる課題事項について、積極的かつ意欲的に取り組む。</td> </tr> <tr> <td>システムの安定的な運用が行えるよう関係者と連携・調整を行う。</td> </tr> <tr> <td>●●委員会業務について、適切に進行管理を行いミスのないよう取り組む。</td> </tr> <tr> <td>後輩職員の育成のため、適切なアドバイスを行う。</td> </tr> <tr> <td>担当業務以外についても理解を深めるよう心がける。</td> </tr> <tr> <td>●●対策について積極的に取り組みを提案し、実施できるよう努める。</td> </tr> <tr> <td>昨年度から継続して担当する業務については、より理解を深め精度を高める。</td> </tr> <tr> <td>●●業務について、ミスが起こらないよう事前確認を行い適切に実施する。</td> </tr> </tbody> </table> あくまでも「取組姿勢」であることから、「何を」、「いつまでに」、「どのように(方法)」「どのくらいまで(水準)」といった具体的な内容になっていない場合が多い状況である。 	内 容	●●制度にかかる課題事項について、積極的かつ意欲的に取り組む。	システムの安定的な運用が行えるよう関係者と連携・調整を行う。	●●委員会業務について、適切に進行管理を行いミスのないよう取り組む。	後輩職員の育成のため、適切なアドバイスを行う。	担当業務以外についても理解を深めるよう心がける。	●●対策について積極的に取り組みを提案し、実施できるよう努める。	昨年度から継続して担当する業務については、より理解を深め精度を高める。	●●業務について、ミスが起こらないよう事前確認を行い適切に実施する。
内 容										
●●制度にかかる課題事項について、積極的かつ意欲的に取り組む。										
システムの安定的な運用が行えるよう関係者と連携・調整を行う。										
●●委員会業務について、適切に進行管理を行いミスのないよう取り組む。										
後輩職員の育成のため、適切なアドバイスを行う。										
担当業務以外についても理解を深めるよう心がける。										
●●対策について積極的に取り組みを提案し、実施できるよう努める。										
昨年度から継続して担当する業務については、より理解を深め精度を高める。										
●●業務について、ミスが起こらないよう事前確認を行い適切に実施する。										

具体的な
取組内容

○変更案の検討にあたって

前回の当審議会において、「非管理職員への業績評価の導入」に係る課題について、新たに「1つの目標を設定し、加点・減点方式での評価反映を行なう手法」をお示したところ、①加点・減点方式が妥当なのか、②設定目標数が少ないのではないかなどのご意見をいただいた。

一方、現行の本市の評価制度における「能力評価」は「勤務姿勢」と「職務遂行能力」の2つの評価要素での運用としているが、このうち「職務遂行能力」には業績評価的な要素が含まれていることを踏まえ、再検討を行なった。

○変更案の内容

- ・現在、非管理職員の総合評価シートに「勤務姿勢」欄を設けているが、これに加え当該年度における「目標」を新たに設定し、期末において「目標」への取組実績を考慮した「職務遂行能力」の評価を行なうことで、業績評価の要素を導入することとし、法の趣旨に沿った能力評価・業績評価の組み合わせによる評価の正確性の確保を図るものである。

なお、評価の配点については現行どおりとし、加点・減点方式は採らないこととする。

- ・目標設定の基本的な考え方は、①組織目標に整合しているか、②職制に相応しいものか、③事後に成否が判断できるかの3点であると考えられる。
- ・本市では総合計画などの施策をより具体化したものとして、年度ごとに、それぞれの部が具体的に取り組む内容を記載した「部の運営方針」を作成し、ホームページ等で組織目標として公表しており、管理職員はこの方針をもとに自らの業務に関連し重要度の高いものから「業績評価」となり得る施策目標を5項目設定している。
非管理職員についても、この方針を念頭に置きつつ、自らが携わる業務内容において、それぞれの職制を踏まえつつ、目標設定を行うものとする。
- ・なお、目標設定にあたっては、「何を」、「いつまでに」、「どのように(方法)」「どのくらいまで(水準)」を具体的に設定するとともに、安易に達成できるレベルでなく、ある程度の努力が必要となるレベルのものとする。また、目標数は、職制に応じ次のとおり設定するものとする。

職制	目標数
係長	3項目
主任・係員	2項目

- ・先に記述したとおり、本市の評価制度における「能力評価」の部分は「勤務姿勢」と「職務遂行能力」の2つを評価要素としているが、特に「職務遂行能力」については、業務を実践・遂行するにあたって、目標に対する取組実績と大きく連動してくる要素であり、目標が達成された場合には、「職務遂行能力」の評価項目である「企画・計画力」、「判断・決断力」「知識・技術力」などにおいて、評価結果が上位評価（S評価）となるものと考えられる。

課題検証シート

課題 (2) 下位評価を受けた職員に対する対応(給与処遇以外)について

現状分析

- 本市では、平成 26 年に法改正(平成 28 年 4 月から施行)が行われ、能力及び実績に基づく人事管理の徹底が求められていた中、法第 28 条に規定する分限処分についても判断基準の明確化などが求められるようになったことから、平成 28 年 2 月に「枚方市分限処分の指針」を策定したところである。
- 同指針の内容は、分限事由に該当する具体的事例や判断基準、また、職員に対する指導育成の手順などを定めたものであり、評価制度にかかる点については、「勤務実績不良及び適確性の欠如に該当する職員の具体的事例等(人事評価又は勤務の状況を示す事実)に照らして勤務実績がよくない場合と判断する際の具体的な基準」として、2年連続で「B評価」を受けた場合が該当するものとしている。
- そして、このような場合、「B評価」となった原因・問題点はこういった点なのかを把握しつつ、問題行動等の改善のための「指導・育成制度」の適用としているところである。
- 実際の「指導・育成制度」の運用方法は、
 - ① まず6か月間、問題点や改善目標の共有を図りつつ、指導・育成を実施
 - ② ①の期間では改善が不十分と判断せざるを得ない場合は、再度、目標等の再設定を行い、引き続き、3か月間の指導・育成を実施
 - ③ 計9か月間の指導・育成を経てもなお、改善が不十分な場合は「警告書」を交付し分限処分が行われる可能性があることを告知した上で、再度、3か月の指導・育成を実施
 - ④ 計12か月間の指導・育成を経てもなお、改善が不十分な場合は産業医の意見を聞くなど所要の措置を講じた上で分限処分について判断するとしている。

① 6か月	② 3か月	③ 3か月
-------	-------	-------

具体的な取組内容

- 今回、(3) 評価ランク (管理職員：4段階、非管理職員：3段階) の見直しの項目において、それぞれ下位の評価ランクを「2段階」にしたことに伴って、評価制度における評価結果の「枚方市分限処分の指針」との関連について整理する。
- 具体的には、下位評価ランクについて、(2) の評価基準 (個別記号：3段階) の見直しの「具体的な取組内容」の項目にあるように、これまでの個別記号「B」の行動頻度にかかる基準に比べ、個別記号「A」と【新：個別記号「B」】との間の判断基準の差を縮小としたことを踏まえ、次のとおり取り扱うものとする。
- 「指導・育成制度」の対象とするパターン

区分	現行	見直し後
2年連続：下位評価	B・B	C・B
		B・C
		C・C
3年連続：B評価	—	B・B・B

課題検証シート

課題 (3) 再任用制度における評価結果の活用について

現状分析

- 再任用制度にかかる評価制度の評価結果の活用としては、「枚方市分限処分の指針」に基づき再任用職員として任用する際の判断材料としているところである。
- 具体的な運用基準は、以下のとおりであり該当する場合は再任用しないものとしている。

区分	内容
新規	直近5年間に評価ランク「B」を2回以上受けた場合
	60歳(定年)年度に評価ランク「B」を受けた場合
更新	当該年度において、評価ランク「B」を受けた場合

- 再任用制度を運用するにあたって、無年金期間においては、再任用希望者が分限免職事由に該当する場合を除き、原則、再任用するものとしている。
 <総務副大臣通知(平成25年3月29日)>
- このような中、本市における再任用制度においてはモチベーションの維持・向上の点で課題があり、また、再任用職員による不祥事があったことから、無年金期間も含めて評価結果の厳格運用を行ってきたところである。

具体的な取組内容

- (5) 下位評価を受けた職員に対する対応内容も考慮し、以下に該当する場合は再任用しないものとする。
- <無年金期間>

区分	内容
新規	直近5年間に評価ランク「C」を2回以上受けた場合
	60歳(定年)年度に評価ランク「C」を受けた場合
更新	当該年度において、評価ランク「C」を受けた場合

- ※ 現状分析欄の具体的な運用基準において評価ランク「B」とあるのを、評価ランク「C」と読み替える。
- <年間通して公的年金の報酬比例部分が支給される期間>

区分	内容
更新	当該年度において、評価ランク「B」又は「C」を受けた場合

(参考) 出生年度と公的年金受給年齢の関係

年度 出生年度	平成30	平成31	平成32	平成33	平成34	平成35	平成36	平成37	平成38
昭和29年度	64	65							
昭和30年度	63	64	65						
昭和31年度	62	63	64	65					
昭和32年度	61	62	63	64	65				
昭和33年度		61	62	63	64	65			
昭和34年度			61	62	63	64	65		
昭和35年度				61	62	63	64	65	
昭和36年度					61	62	63	64	65

※ 表中における数字は、左欄の出生年度における職員の当該年度における年齢を表す。
 は、無年金期間を表す。
 の年齢(誕生日の翌月)から、公的年金の報酬比例部分の支給が開始される