

報道機関各位

『自治体における人事評価制度の現状に関するアンケート調査』結果概要

改革が進む地方公務員の人事評価制度

県の 5 割・市の 2 割が見直し、3 年以内にさらに 3 割が続く

～ 人事評価による処遇格差、「メリハリつけるのは当然」県約 7 割、市約 8 割 ～

産業界労使、学識経験者等で構成する財団法人社会経済生産性本部(会長 牛尾治朗)では、今後改革が進むと思われる各地方自治体の人事評価制度の実態把握のために全国の県・市を対象に本年 8 月上旬から下旬にかけて『自治体における人事評価制度の現状に関するアンケート調査』を実施した。結果概要は以下の通りである。

調査概要

- 1) 調査名称:『自治体における人事評価制度の現状に関するアンケート調査』
- 2) 調査時期:平成 15 年 8 月 1 日(金)～8 月 22 日(金)
- 3) 調査対象:県 22 都道府県(調査配布 47 都道府県 回答率 46.8%)
市 280 市(調査配布 698 市(23 区含む) 回答率 40.1%) (詳細は 15 頁参照)

調査結果概要

＜人事評価の実施状況および改定動向＞

- 人事評価(勤務評定)の実施状況＝全職員に実施しているのは県・市共に約 4 割、市の 3 割強(32.5%)は「行っていない」
- 人事評価制度改定を具体的にしている＝県の 5 割、市の 2 割が改定、一方、市では模様眺めが目立つ

＜改定の方向および処遇への反映＞

- 管理職人事制度の今後の方針＝「年功主義を最小限として能力主義・成果主義中心に」県約 6 割(59.1%)、市 4 割近く(36.8%)と最も多い
- 一般職人事制度の今後の方針＝県と市で意見が分れ、県では「年功主義を最小限にして能力主義・成果主義を中心とする」約 4 割(40.9%)、市では「年功主義と能力主義・成果主義を半々程度にする」4 割近くを占める(37.5%)
- 評価結果の処遇への反映＝県「現在改定の方向で検討している」約 4 割(40.9%)とやや前向き、市では「過去 3 年間で人事評価制度の改定を行った」ところでは 4 割が評価結果を処遇に反映
- 評価による処遇の格差＝「つけるのは当然」、県約 7 割(68.2%)、市約 8 割(76.8%)
- 評価結果の処遇への反映について「すでに改定」「改定の方向で検討中」の市では「勤勉手当」への反映意向が約 9 割(管理職層)

＜運用の状況および今後の方向＞

- 被評価者の自己評価＝県「すでに取り入れている」約 3 割(31.8%)など前向きな姿勢
- 勤務評価のフィードバック＝全職員に評価を行っている市では約 3 割(28.2%)、同じく管理職のみ対象に人事評価を行っている市では半数(50.0%)が実施
- 定昇制度の存続＝「存続すべきである」は市約 4 割(37.5%)
- 退職金に「在職中の貢献度を反映させるべき」＝市約 5 割(46.8%)
- 庁内異動公募制度＝県で「すでに導入している」約 9 割(86.4%)
- 若手職員の早期選抜・抜擢＝県「現在すでに導入している」約 3 割(27.3%)

人事評価(勤務評定)の実施状況について

全職員に実施しているのは県・市共に約 4 割、また、市の 3 割強(32.5%)は「行っていない」

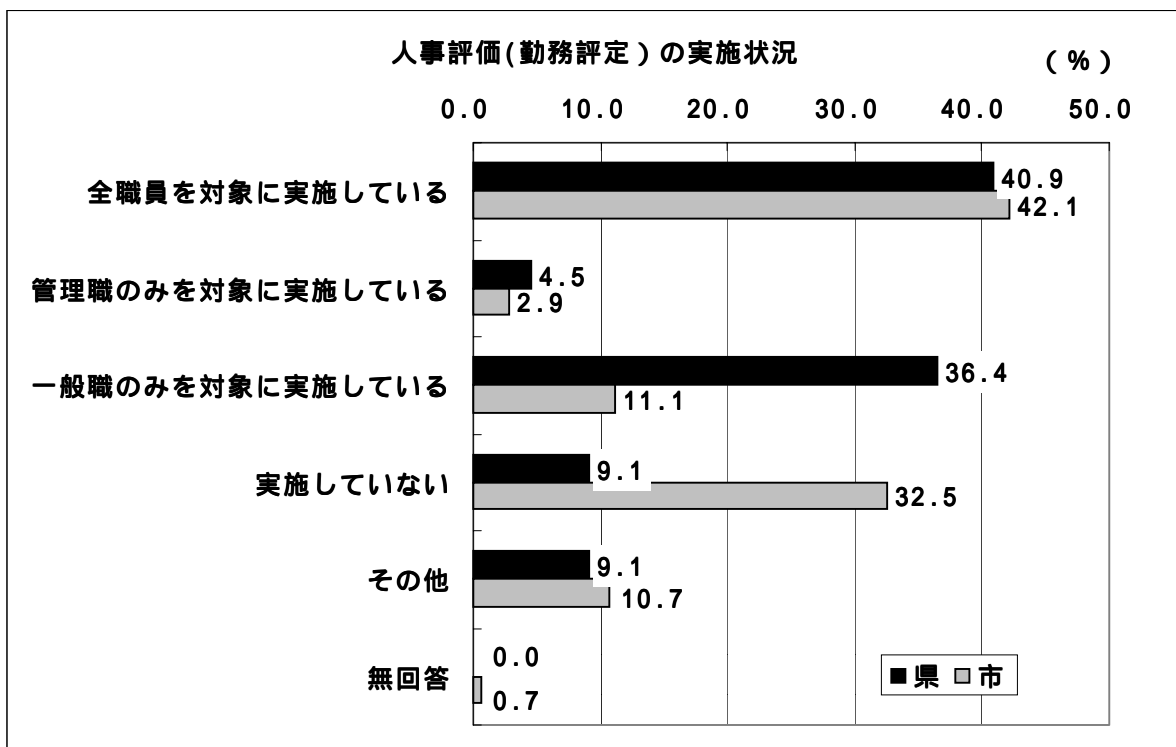
自治体における人事評価(勤務評定)の実施状況を見ると、「全職員を対象に実施している」のは県で 40.9%、市で 42.1%と共に約 4 割となっている。

次いで、県では「一般職のみを対象に実施」が 36.4%と高くなっている。また、「実施していない」という県も約 1 割(9.1%)となっている。

一方、市では「(勤務評定を)実施していない」が約 3 割(32.5%)と高くなっているのが目を引く。次いで「一般職のみを実施している」が 11.1%となっている。

こういった状況から伺われるのは、県・市で人事評価(勤務評定)が十分に実施されていない実態である。特に、市においては約 3 割で実施していない。また、県においても 4 割近くが一般職にしか人事評価(勤務評定)が行われておらず、管理職層においては人事評価(勤務評定)がおこなわれていないという実態である。

その他としては、「本庁部長及び同相当職教育職給料表適用職員を対象外として実施している」(県)、「医療職給料表適用職員のうち、専ら医療業務に従事する職員、課長級以下の職員に実施している」(市)「主査、係長、課長昇任時(市) 保育士、消防職、技能労務職、医療職を除く全職員(部長を除く)ただし、現在全職種への導入に向けて制度化を検討中」(市)などの意見があげられている。



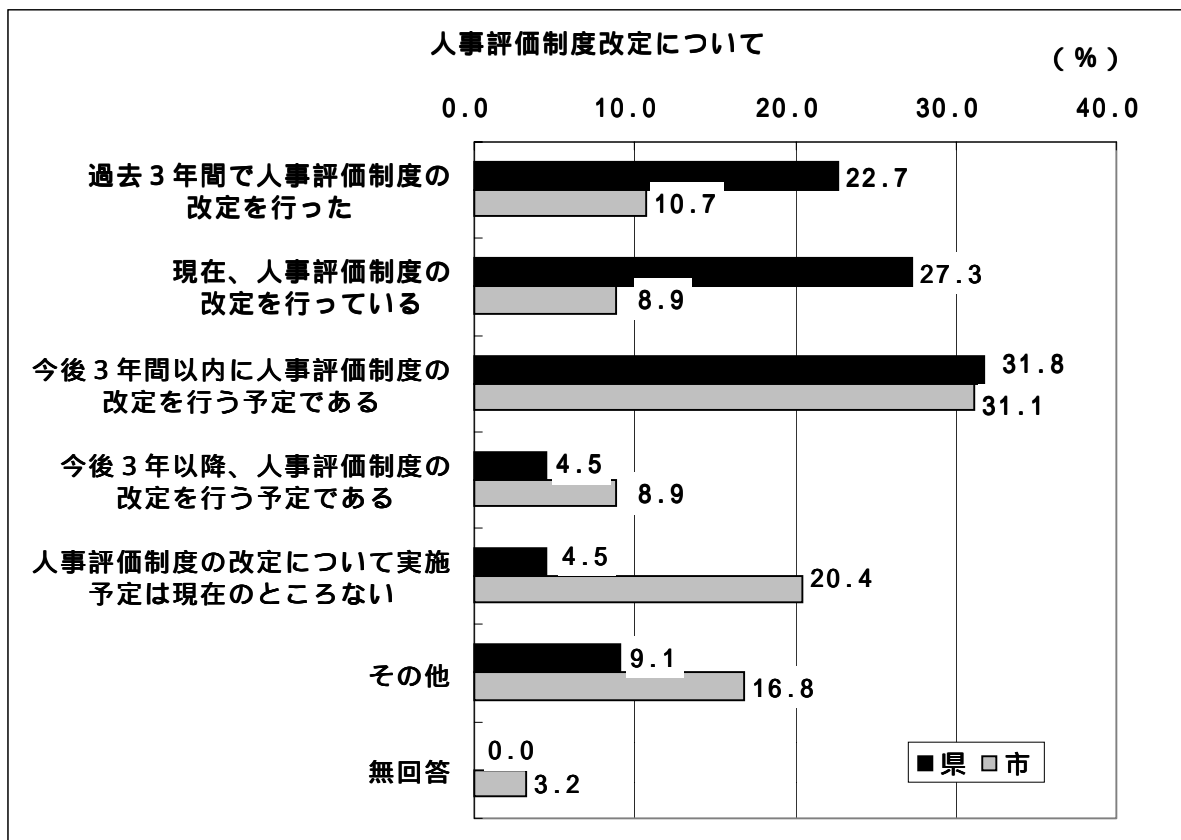
人事評価制度の改定状況について

県の5割、市の2割が改定具体化、県・市の3割がさらに続く、一方で模様眺めの市が3割

人事評価制度の改定状況を見ると、県では「過去3年間で人事評価制度の改定を行った」22.7%、「現在、人事評価制度の改定を行っている」27.3%となっており、併せると50.0%が人事評価制度の改定について具体的に取り組んでいる。また、「今後3年以内に人事評価制度の改定を行う予定」という県も31.8%あり、全体的に県では人事評価制度改定が積極的に進められている状況が伺われる。

一方、市は「過去3年間で人事評価制度の改定を行った」(10.7%)、「現在、人事評価制度の改定を行っている」(8.9%)となっており、人事評価制度の改定に具体的に取り組んでいるところは約2割となっている。むしろ、「今後3年以内に人事評価制度の改定を行う予定である」が31.1%と最も多く、次いで「人事評価制度の改定について実施予定は現在のところない」20.4%となっている。

市の回答で目立ったのは、3年後以降(2006年以降)公務員制度改革の詳細が定まってから、それに併せて制度改定をしていくつもりの市が多いようである。その他でもそういった意見が多く出されており「公務員制度改革のスケジュールに合わせる」(県)、「公務員制度改革に沿って考えたい」(市)など記されている。また市では、「合併に併せて改定を行う」、「合併時に検討」といった市町村合併の状況にあわせて対応していく様子が伺われる。



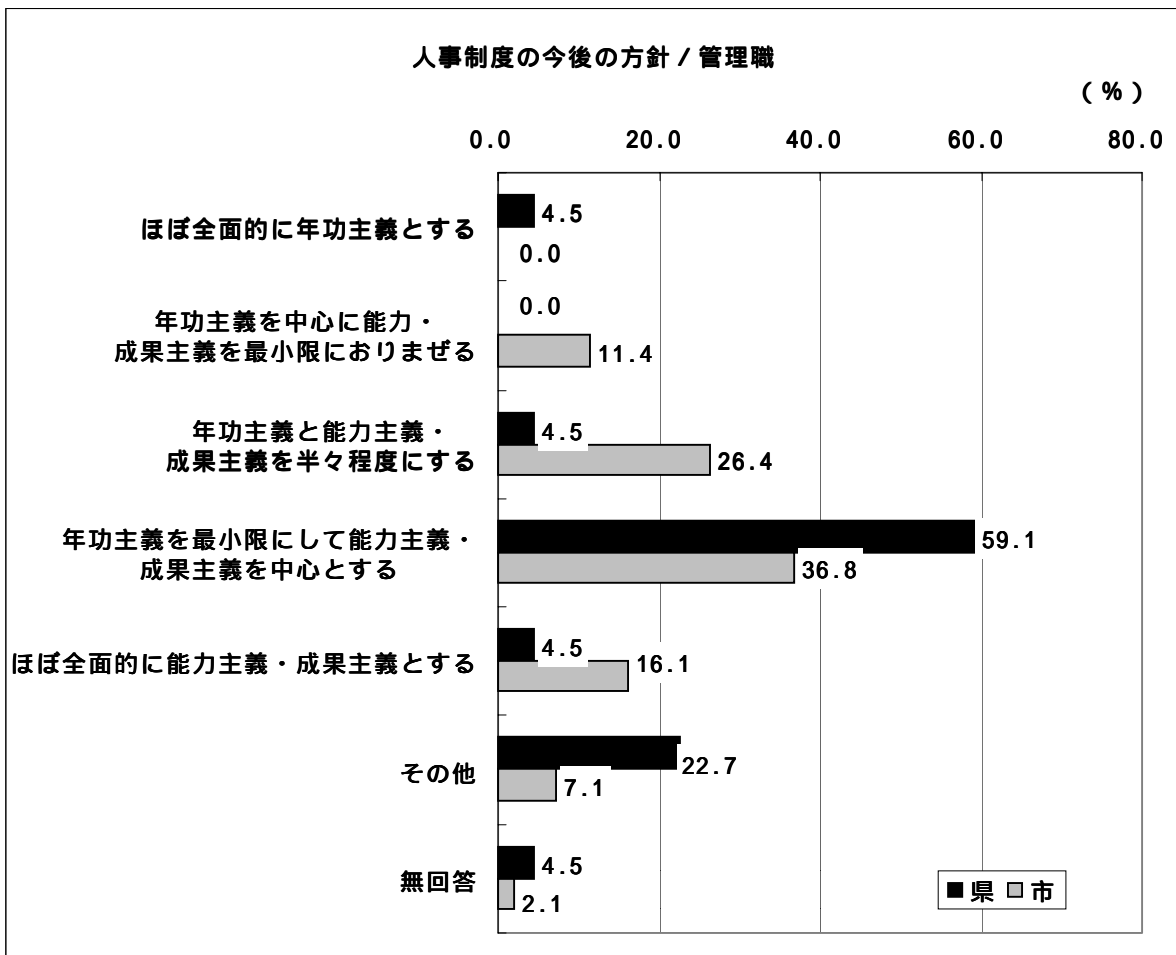
管理職人事制度の今後の方針について

「年功主義を最小限として能力主義・成果主義中心に」が県約6割、市4割近くと最も多い

今後の人事制度の方針を尋ねたところ、管理職については「年功主義を最小限にして能力主義・成果主義を中心とする」との回答が、県と市共に高かった。特に県では約6割（59.1%）となっている。一方、市では意見がやや分散しており、「年功主義を最小限にして能力主義・成果主義を中心とする」との回答が4割近い（36.8%）ものの「年功主義と能力主義・成果主義を半々程度とする」26.4%、「ほぼ全面的に能力主義・成果主義とする」16.1%などとなっている。

総じて県と市も「ほぼ全面的に年功主義とする」あるいは「年功主義を中心に能力・成果主義を最小限におりませる」など年功主義を維持する考えは少数で、むしろ今後は能力主義・成果主義で評価していきたいと考えているようだ。

その他の意見としては、「能力成果主義の導入は考えているが、導入のあり方については、給与制度との関係から国や他の自治体との均衡を図る必要がある。」「能力や実績をより重視した任用を進める方向で検討中」（県）などとなっている。



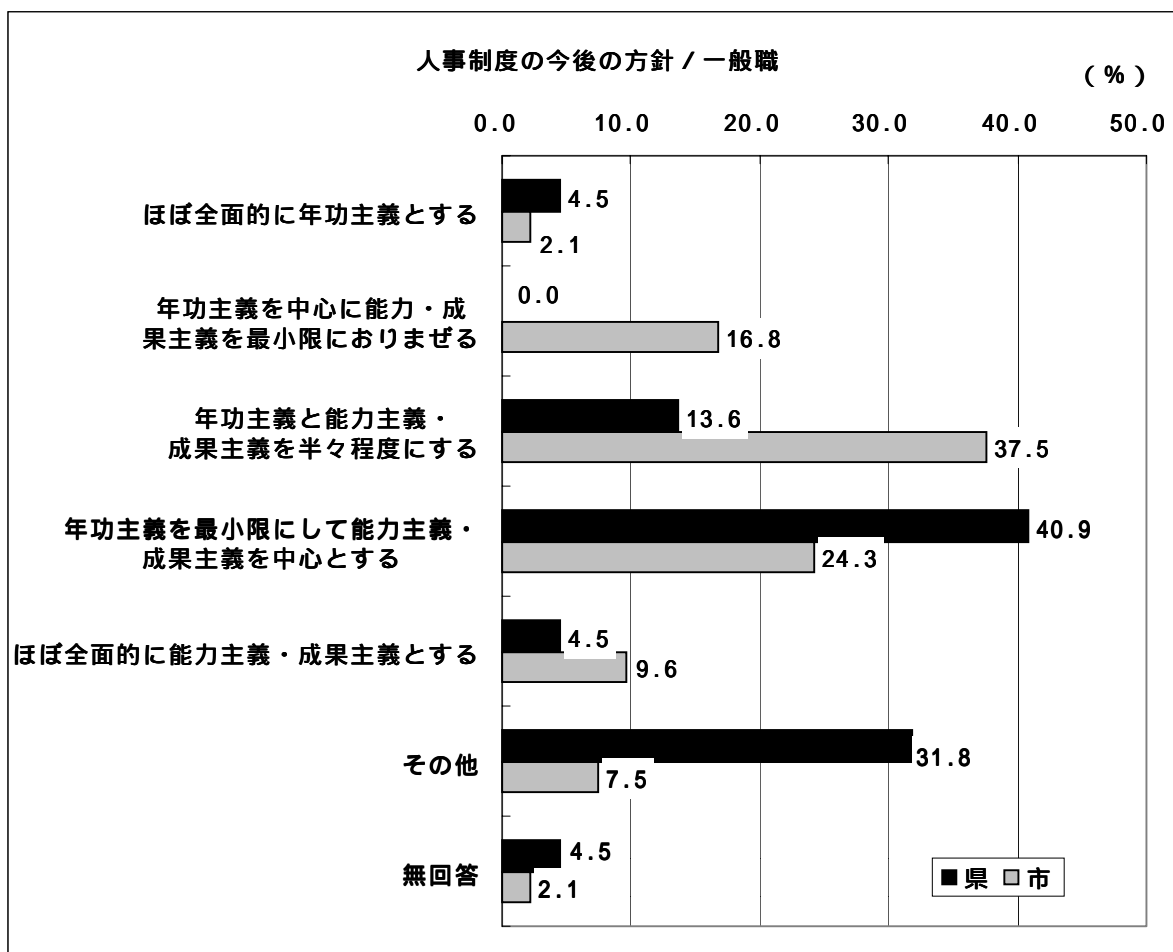
一般職人事制度の今後の方針について

県では「年功主義を最小限にして能力主義・成果主義を中心とする」が約4割
市では「年功主義と能力主義・成果主義を半々程度にする」が4割近い

次に一般職について見ると、県では管理職と同様に「年功主義を最小限として能力主義・成果主義を中心とする」が最も多い(40.9%)。次いで、その他の回答が31.8%を占めているが、その他の意見としては「人材育成に重点を置いた人事制度にしたい」、「能力主義・成果主義の比率を高めるが、年功主義との比率はこれから検討していく」、「公務員制度改革の動向にそった対応を考えている」などがあげられている。

一方、市では「年功主義と能力主義・成果主義を半々程度にする」という意見が37.5%と最も多くなっており、次いで「年功主義を最小限として能力主義・成果主義を中心とする」が24.3%となっている。

このようにしてみると、県は管理職、一般職共に能力主義・成果主義を強めていこうという意向が感じられるのに対して、市はどちらかという一般職については年功主義と能力主義・成果主義を折衷したやや穏当な人事制度を志向している様子が伺われる。

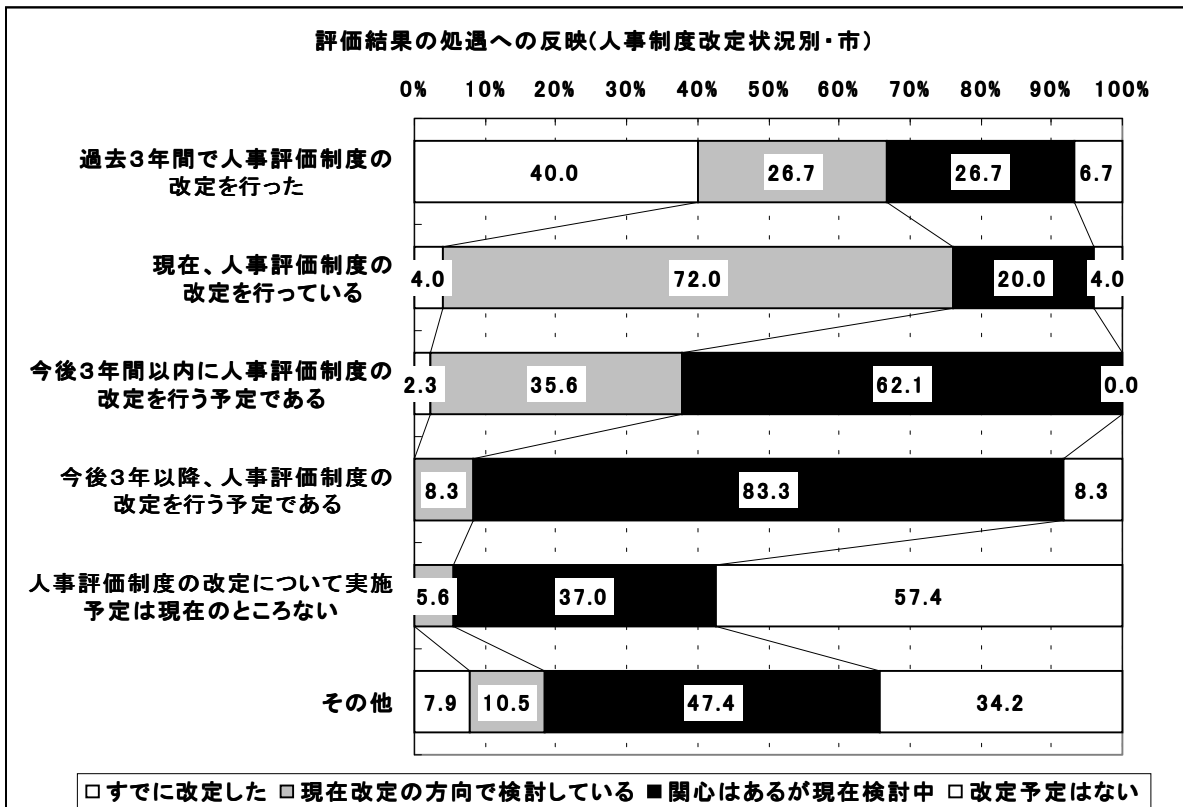
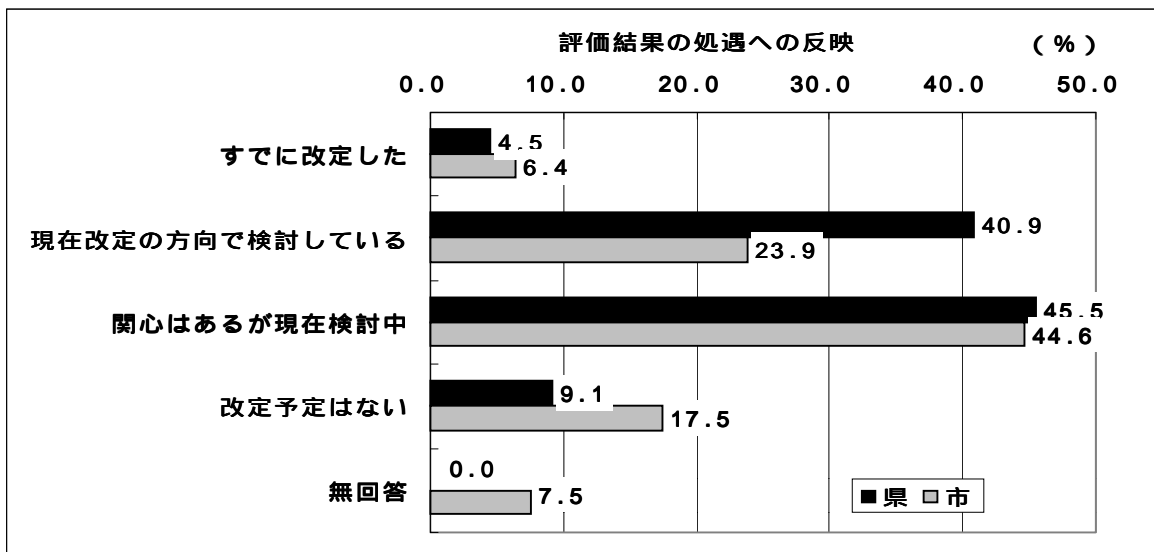


評価結果の処遇への反映について

県が市に先行して取組み中、「改定した」「現在改定の方向で検討」県が4割強、市が3割
また、「過去3年間で人事評価制度の改定を行った」市の4割が評価結果を処遇に反映

全体的には県も市も「関心はあるが現在検討中」がほぼ半数近くを占める(県45.5%、市44.6%)。但し、県では「現在改定の方向で検討している」が約4割(40.9%)を占めており、県の方がやや評価結果の処遇への反映に前向きに取り組んでいるといえる。

人事評価制度の改定状況別に見ると、市では「過去3年間で人事評価制度の改定を行った」と回答した市のうち40.0%が評価結果を処遇に反映するよう改定したと回答している。また、「現在、人事評価制度の改定を行っている」というところでは、評価結果を処遇に反映する方向で検討しているという市が72.0%と大多数を占めている。つまり、市では人事評価制度改定に向けて具体的に動き出しているところでは、評価結果の処遇への反映が改定のポイントの一つになっているといえる。

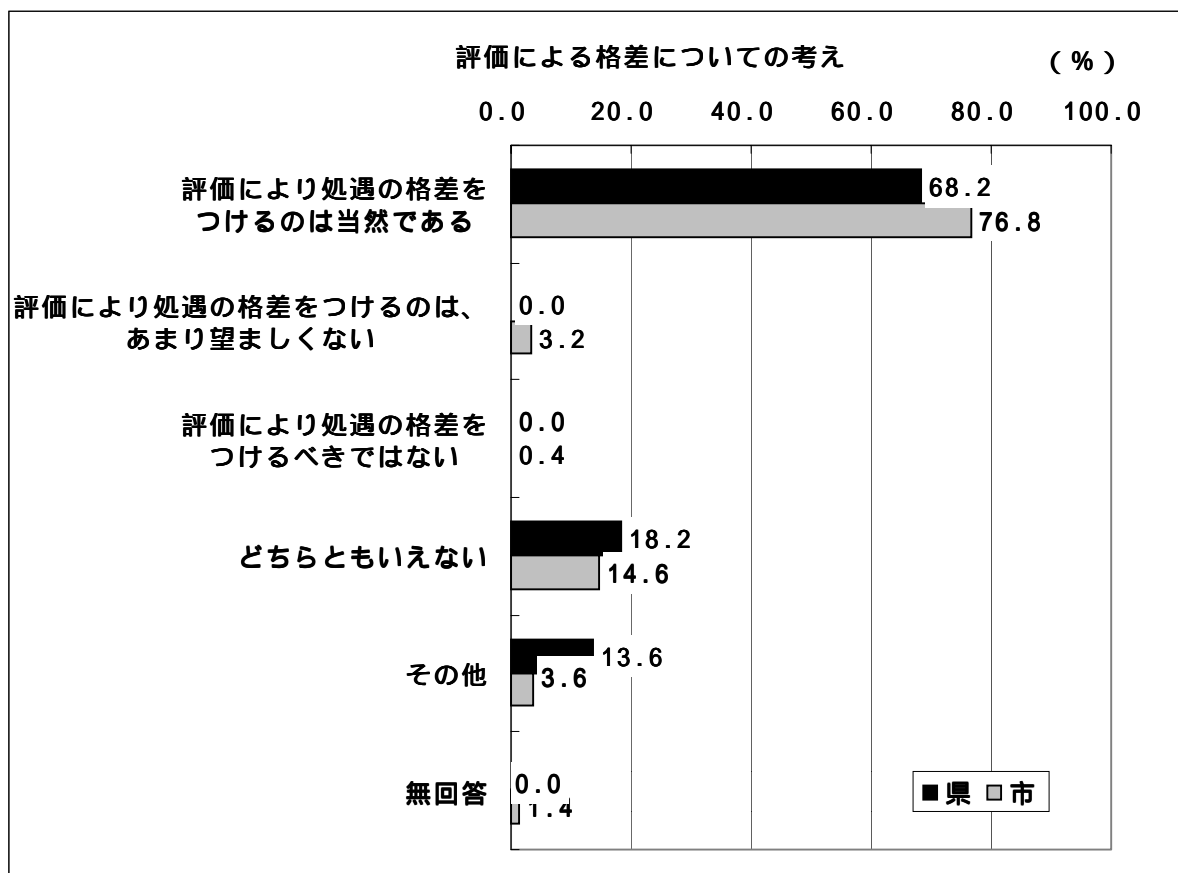


評価による処遇の格差について

「つけるのは当然」、県約 7 割(68.2%)、市約 8 割(76.8%)

評価により処遇(特別昇給や勤勉手当)に差をつけることについては、県で 68.2%、市で 76.8%と大多数が「評価により処遇の格差をつけるのは当然である」と回答している。

その他の意見としては、「評価制度の公平・客観性をどれだけ確保できるかによる」(県)、「格差は必要であるが、公務という特性から一定の限度はある」(市)、「格差をつけるための評価とは考えないが、結果的に格差がつくものと思う」(市)、「評価内容が概ね納得が得られるのであれば、処遇の格差をつけるべきであろう」(市)、「適正で納得性がある評価ができれば格差をつけるべきである」(市)などの意見があげられている。



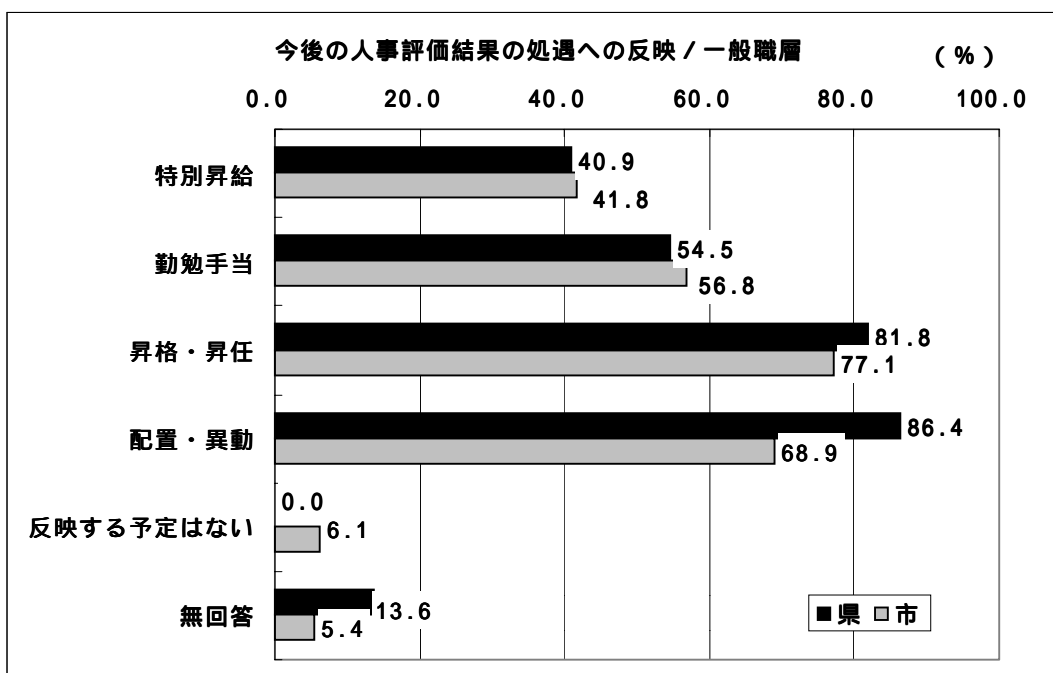
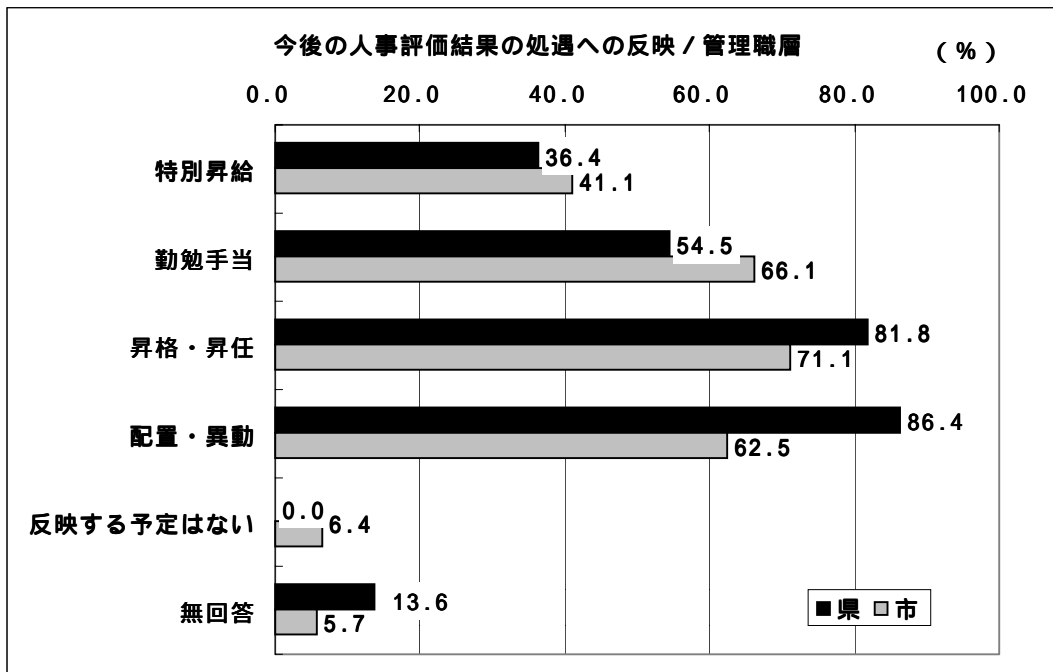
反映させる処遇内容について

県は管理職・一般職共に「配置・異動」、「昇格・昇任」が高く8割を超える

市は「昇格・昇任」が1位で、管理職は「勤勉手当」、一般職は「配置・異動」がそれに続く

人事評価結果を今後処遇の何に反映していくかを尋ねたところ、管理職については、県では「配置・異動」86.4%、「昇格・昇任」81.8%が最も高く、「特別昇給」(36.4%、優秀な職員を対象に、昇給時期を数カ月～1年程度繰り上げて1段階上の給与水準に引き上げる制度。国家公務員を対象にした人事院規則では、職員定員の10%以内を対象に、最大1年繰り上げられるとしている。地方公共団体の特別昇給制度も国の制度を準用しているが、対象者の比率や運用方法はばらばら。かつては民間企業より給与水準が低かった公務員給与の事実上の補てんに使われていたケースも多い)、「勤勉手当」(54.5%、民間企業でいうところの賞与)など賃金処遇に対してはやや低い結果となっている。この傾向は、一般職でも同様といえる。

一方、市では管理職は「昇格・昇任」(71.1%)、「勤勉手当」(66.1%)、「配置・異動」(62.5%)などへ反映する意向であることが分かる。また、一般職については「昇格・昇任」(77.1%)、「配置・異動」(68.9%)に反映するという意見が目立つ。



「すでに改定」「改定の方角で検討中」の市では、管理職は、「勤勉手当」へ、一般職は、「昇格・昇任」への反映意向が高い

管理職

市で評価結果の処遇への反映状況別に、今後どういった処遇に反映していくつもりなのか尋ねたが、処遇への反映を「すでに改定」したところでは、「勤勉手当」(88.9%)、「昇格・昇任」(88.9%)となっており、全体平均より高いのが目立つ。また、「現在改定方向で検討中」のところでも「勤勉手当」が89.4%と高くなっており、具体的に評価結果を処遇へ反映させようとしているところでは、民間企業のように賞与など賃金部分への反映をしようという動きが見られる(例えば、「特別昇給」についてもそれぞれ66.7%、53.0%と全体平均より高くなっている)。

一般職

一方、一般職では総じて全体平均と似かよった傾向が見られる。すなわち、評価結果の処遇への反映を「すでに改定」したところでは、「昇格・昇任」(94.4%)、「現在改定方向で検討中」のところでは「昇格・昇任」(89.2%)と同じく高くなっている。但し、「すでに改定」したところでは、その他の「特別昇給」、「勤勉手当」、「配置・異動」についても比較的高い比率(全て72.2%)となっている。

管理職

	特別昇給	勤勉手当	昇格・昇任	配置・異動	反映する予定はない
評価結果の処遇への反映↓					
すでに改定した	66.7	88.9	88.9	66.7	0.0
現在改定の方角で検討している	53.0	89.4	84.8	69.7	1.5
関心はあるが現在検討中	42.0	69.7	76.5	68.1	5.9
改定予定はない	25.5	38.3	55.3	57.4	19.1
その他	43.6	70.4	75.6	66.4	6.8

一般職

	特別昇給	勤勉手当	昇格・昇任	配置・異動	反映する予定はない
評価結果の処遇への反映↓					
すでに改定した	72.2	72.2	94.4	72.2	1.0
現在改定の方角で検討している	55.4	78.5	89.2	78.5	1.5
関心はあるが現在検討中	41.3	57.9	83.5	74.4	5.0
改定予定はない	23.4	34.0	61.7	63.8	19.1
その他	43.8	59.8	81.7	73.3	6.4

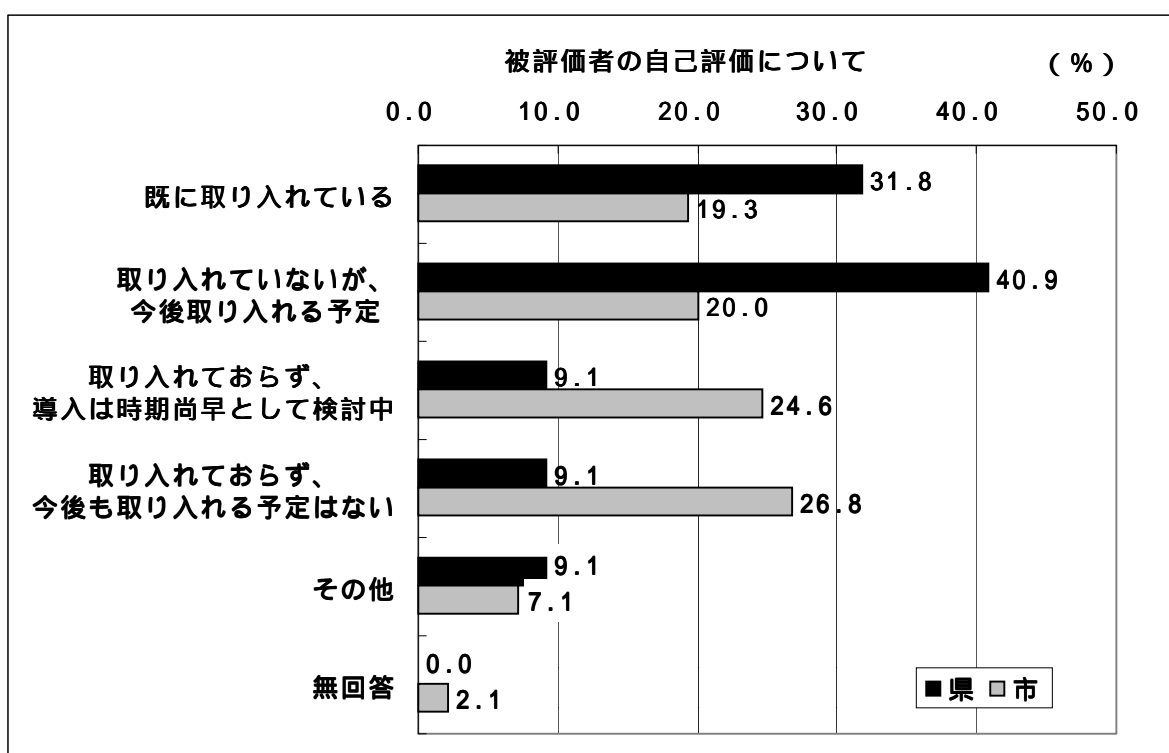
被評価者の自己評価について

県は「すでに取り入れている」「今後取り入れる予定」7割(72.7%)で前向きな姿勢

評価の納得性を高めるうえで欠かせないのが「自己評価」であるが、被評価者の自己評価を既に取り入れているのは、県で約3割(31.8%)、市で約2割(19.3%)となっている。今後の意向を見ると、県では比較的前向きで、「取り入れていないが今後取り入れる予定」40.9%となっている。

人事評価の実施状況別に見ると、市では管理職のみを対象に人事評価を行っているところでは75.0%、全職員に対して人事評価(勤務評定)を行っているところの34.2%が被評価者の自己評価を実施している。その一方で、一般職員のみ人事評価を行っているところでの自己評価実施率は6.9%にとどまっている(県では明確な傾向は見られなかった)。

その他では、「目標管理制度の導入にあたっては、本人評価を取り入れる予定」(市)という意見があげられている。



人事評価実施状況別の被評価者の自己評価について(市)

	既に取り入れている	取り入れていないが、今後取り入れる予定	取り入れておらず、導入は時期尚早として検討中	取り入れておらず、今後も取り入れる予定はない	その他	合計
全職員を対象に実施している	34.2	15.4	19.7	24.8	6.0	100.0
管理職のみを対象に実施している	75.0	0.0	12.5	0.0	12.5	100.0
一般職のみを対象に実施している	6.9	27.6	37.9	24.1	3.4	100.0
実施していない	2.2	20.2	31.5	37.1	9.0	100.0
その他	13.8	37.9	17.2	20.7	10.3	100.0

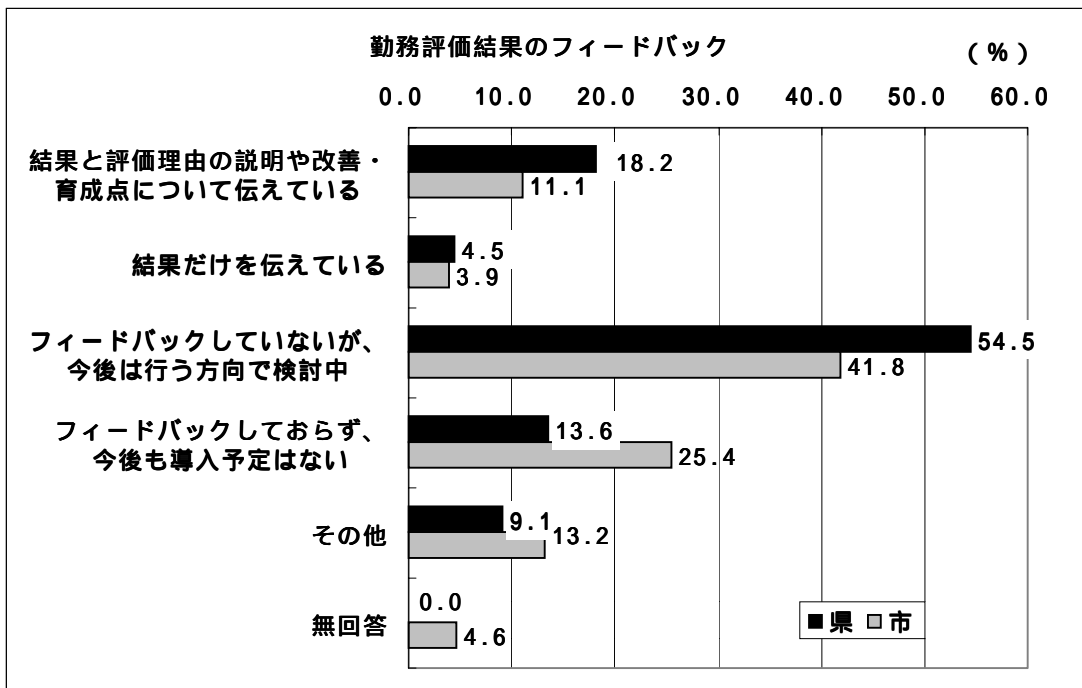
勤務評価のフィードバックについて

今後、導入を「検討中」が県で5割強(54.5%)、市で4割(41.8%)と多数を占める

勤務評価結果のフィードバック(本人への通知)を行っているという県は18.2%、市は11.1%。また、結果だけを伝えているという県は4.5%、市は3.9%となっている。つまり、なんらかの形でフィードバックしているのは、県では22.7%、市では15.0%となっている。一方、今後行う方向で検討中は県で54.5%、市で41.8%と多数を占めている。

管理職のみを対象に人事評価を行っている市では、勤務評価のフィードバックとして「結果と評価理由の説明や改善・育成点について伝えている」および「結果だけを伝えている」はそれぞれ25.0%で併せると半数(50.0%)を占めている。また、人事評価(勤務評定)を全職員に対して行っている市では、22.2%が「結果と評価理由の説明や改善・育成点について伝えている」、また「結果だけを伝えている」は6.0%で、併せると約3割(28.2%)が何らかの形でフィードバックを行っていることになる。一方、一般職のみを対象に人事評価をしているところでは、「結果と評価理由の説明や改善・育成点について伝えている」は3.3%、また「結果だけを伝えている」は0.0%となっている。

その他としては、「本人との面談の中で必要に応じて結果を説明している」(県)、「評価の悪い者だけヒアリングする」、「業務評価のみ、本人から求められれば個別評価項目についてフィードバックしている」、「最終的な結果は伝えていないが、面接の中で出来る限りフィードバックをするようにしている」、「評価の点数は、告知していないが、その内容を管理者が部下に指導という形でフィードバックしている」、「評価者との面談の中で必要があれば伝えている」(いずれも市)などとなっている。



人事評価実施状況別の勤務評価結果のフィードバック状況(市)

	結果と評価理由の説明や改善・育成点について伝えている	結果だけを伝えている	フィードバックしていないが、今後は行う方向で検討中	フィードバックしておらず、今後も導入予定はない	その他	合計
全職員を対象に実施している	22.2	6.0	41.9	17.1	12.8	100.0
管理職のみを対象に実施している	25.0	25.0	37.5	0.0	12.5	100.0
一般職のみを対象に実施している	3.3	0.0	60.0	30.0	6.7	100.0
実施していない	1.2	0.0	38.6	42.2	18.1	100.0
その他	3.6	7.1	50.0	25.0	14.3	100.0

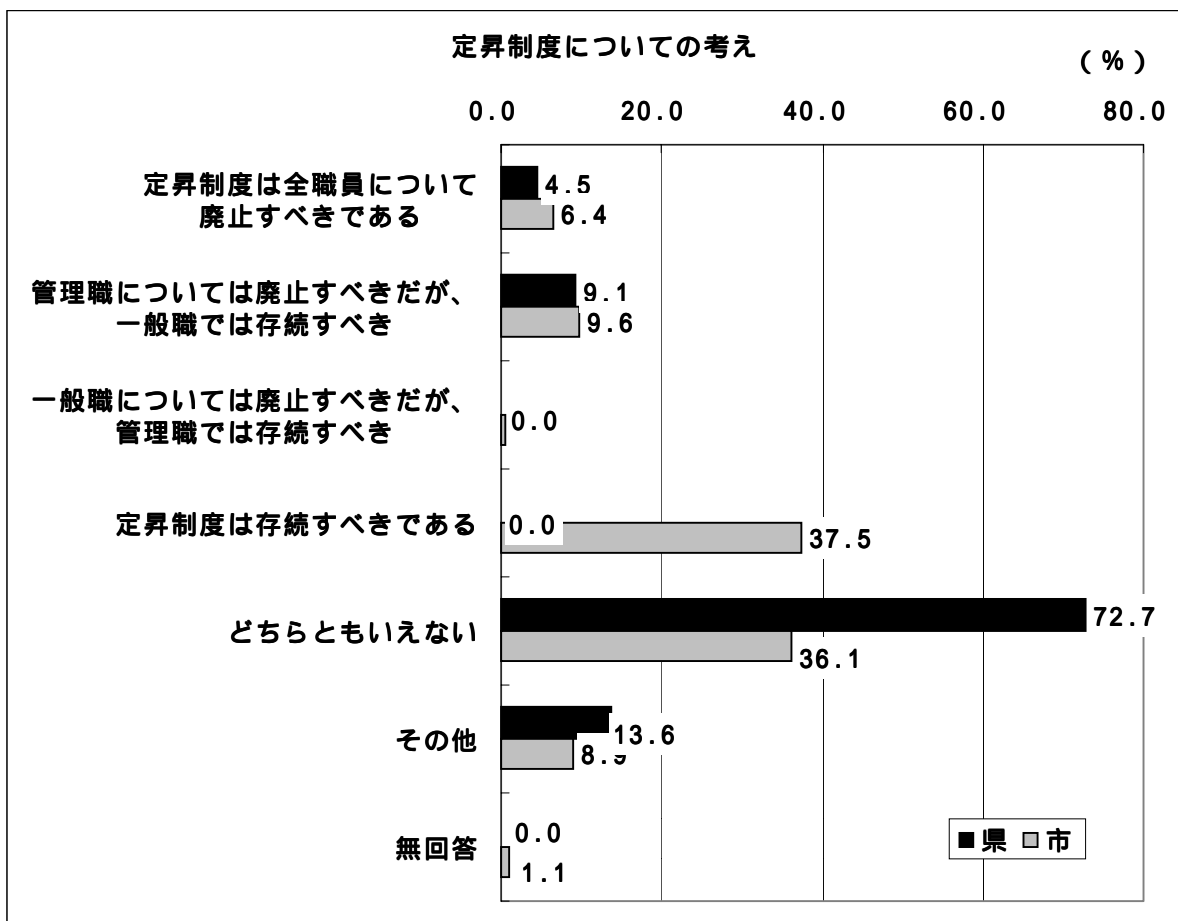
定昇制度について

市の約4割が「存続すべきである」、県の7割が「どちらともいえない」

民間企業では定昇制度の見直しが議論されている。ここでいう定昇制度とは能力・成果など関係なく毎年一定額ずつ自働昇給する制度を指すが、県では「どちらともいえない」という意見が72.1%と大多数を占めた。次いで多いのはその他(13.6%)で、主な意見としては、「当面は定昇制度は存続すべきであるが、社会情勢の変化によっては、将来的に見直すことも考えられる。」「成果・実績に応じた昇給制度を導入すべきと考えるが、定昇制度との併存も考えられる。」などいずれにしてもやや定昇制度の存続を支持するなどの考えがあげられている。

一方、市では「定昇制度は存続すべきである」が37.5%と最も多い。次いで「どちらともいえない」が36.1%となっている。その他の回答(8.9%)としては、「管理職については廃止すべきだが、一般職の一定の年齢まで存続する」、「一定水準までは定昇も必要。その後成果実績重視へ移行させる」、「定昇制度と成果や実績に応じた昇給を組み合わせるべきである」、「先ず適正な成果、実績に応じた昇給が可能となるシステムの構築が必要と考える」、「定昇制度は存続してよいが、成果や実績に応じて昇給をストップさせたりして格差をつけるべきである」、「定期昇給制度自体は否定しないが、より成果主義、実績主義的な運用がなされるべきである。現行の公務員制度も人勤により民間準拠しており、今後の民間の動きも反映されるべきではないか。(例えば給料表の改定率で反映できる)」など多数の意見があげられているが、要約するとひとつには、一般職=若年層については一定の賃金水準に達するまでは定昇が必要という考えであり、もうひとつは適正な評価にもとづいて査定昇給されるのであれば定昇はそれに代替してよいという考えのようである。

なお、県・市ともに「全職員」あるいは「管理職層について定昇制度を廃止すべき」という意見はそれぞれ合わせて13.6%、16.0%と共に1割強を占めている。



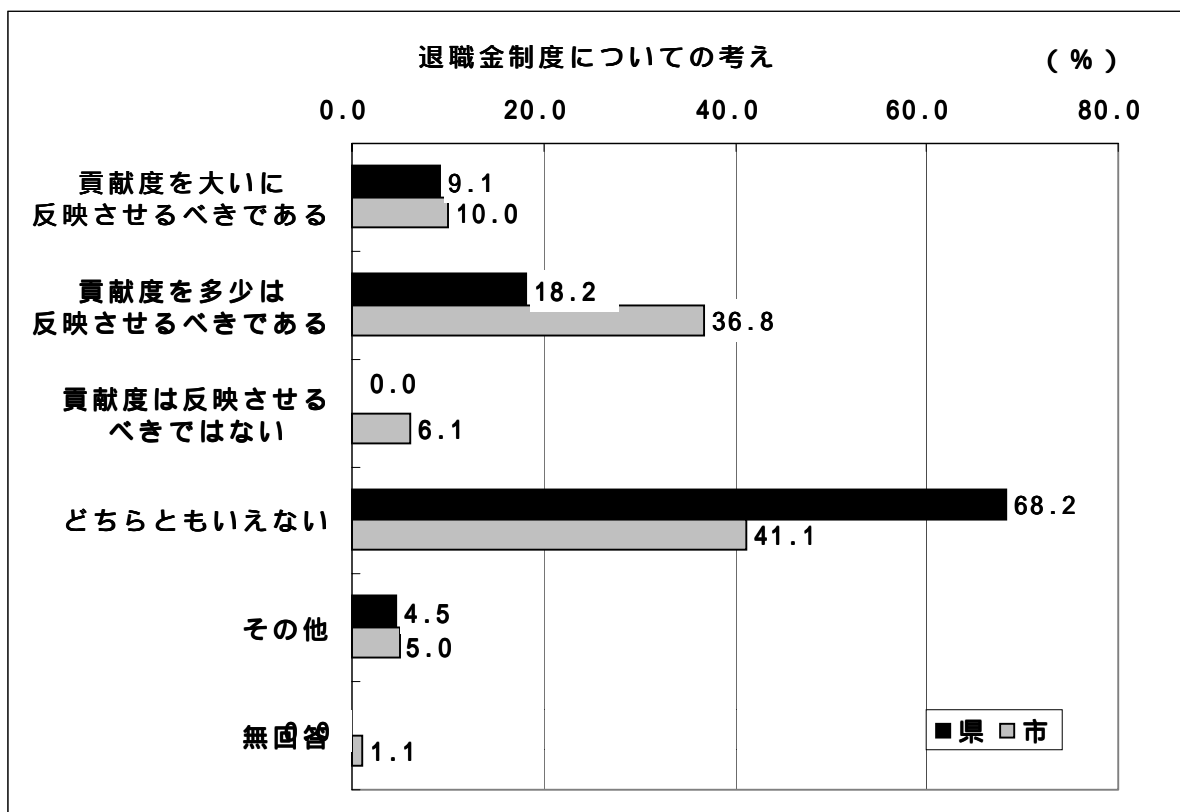
退職金制度について

「在職中の貢献度を反映させるべき」市は約5割（46.8%）、県は約3割（27.3%）

民間企業では退職金制度の改革が進んでおり、従来のような年功主義的な基本給に連動する制度から、基本給と切り離して在職中の役割や成果を反映できる制度（例えばポイント制退職金）へと急速に転換が進んでいる。

調査結果を見ると、県では「どちらともいえない」が68.2%と大多数を占めている。退職金に在職中の役職や実績など貢献度の違いを反映させることについては、3割近く（27.3% = 「大いに反映させるべき」9.1% + 「多少反映させるべき」18.2%）となっている。

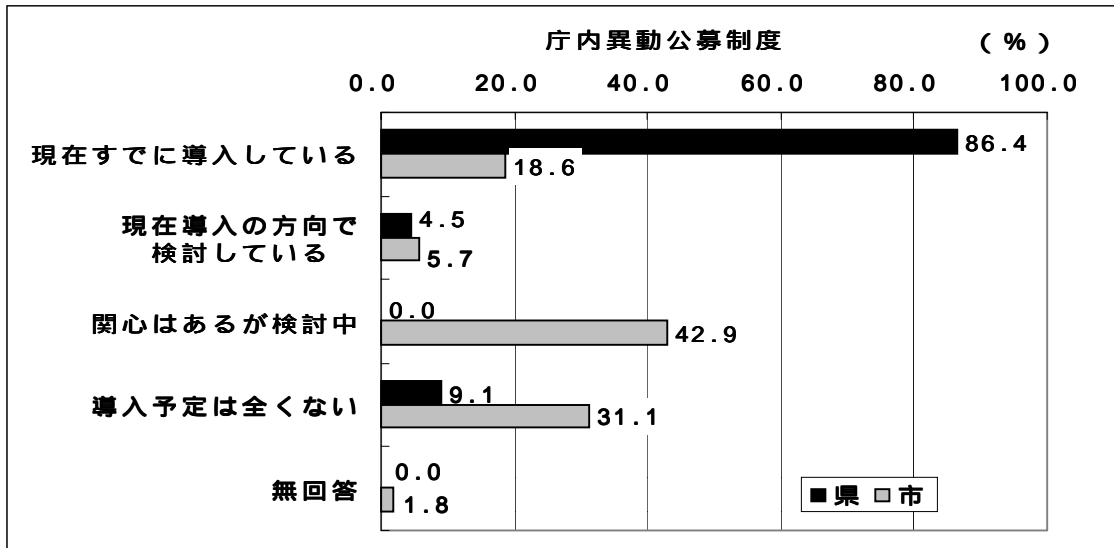
市では、「貢献度を多少は反映させるべき」が36.8%、また「貢献度を大いに反映させるべき」10.0%となっており、程度の差はあれ退職金に貢献度を反映させるべきという意見は約5割（46.8%）を占めている。その他の意見も多くあげられており、「そもそも貢献度は在職中の給与に反映させるべき、貢献度に基づいた給料体系を創設すれば、それに基づいた給料月額を基礎に退職手当を算定すればよい」、「貢献度を反映させるべきであると考えますが、貢献度の尺度の設定が難しい」、「評価に関する過去の情報の蓄積がないため、導入には慎重にならざるを得ない」、「評価の納得性が高まれば、大いに反映させるべきである」などとなっている。



庁内異動公募制度について

県の約9割(86.4%)が「すでに導入している」

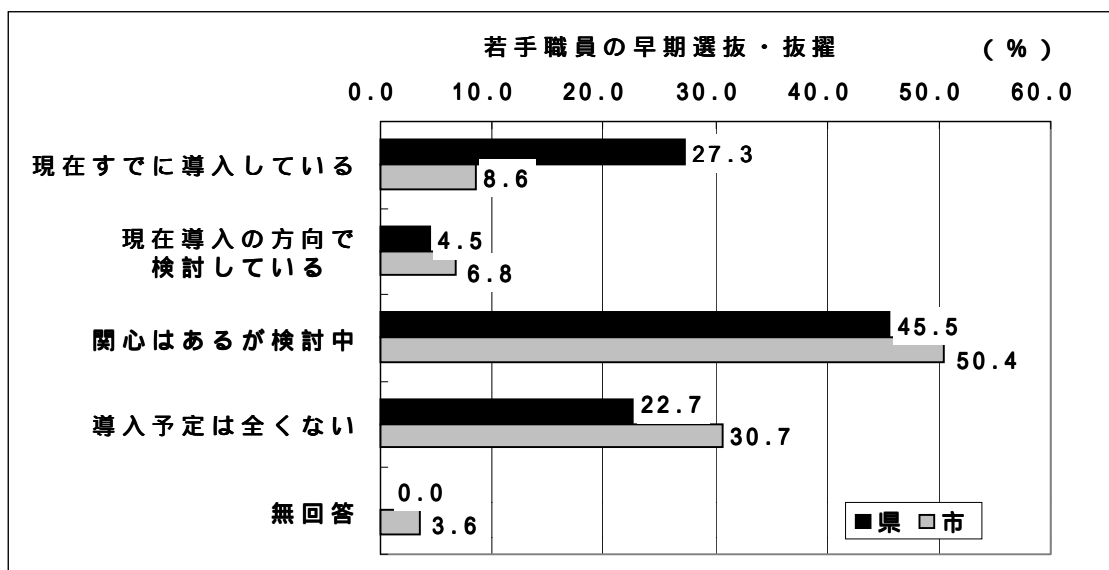
民間企業では成果主義人事制度が広がる中で、成果を問われる一方で仕事を選べる機会を担保するため、社内公募制の導入や検討が進められている。公的機関でも同様の制度として「庁内異動公募制度」の導入状況を見たが、県では86.4%と大多数が「現在すでに導入している」と回答している。一方、市では「関心はあるが検討中」というところが最も多く42.9%、次いで「導入予定は全くない」が31.1%となっている。



若手職員の早期選抜・抜擢について

県の約3割(27.3%)が「現在すでに導入している」

若手職員の早期選抜・抜擢について見ると、県はやや積極的で27.3%が「現在すでに導入している」と回答している。ただ全体的に見ると、市の50.4%、県の45.5%と共に約半数は「関心はあるが検討中」と回答している。入職年次による昇進管理となっている公的機関だけあって、なかなかできる若手を早期に選抜や抜擢しにくい様子が伺われる。



回答者属性

1) 県

住民規模	回答数	構成比(%)
100万人未満	6	27.3
100万～200万人未満	8	36.4
200万以上	7	31.8
無回答	1	4.5
合計	22	100.0

職員数	回答数	構成比(%)
5000人未満	6	27.3
500人～6000人未満	6	27.3
6000人～1万人未満	5	22.7
1万人以上	4	18.2
無回答	1	4.5
合計	22	100.0

管理職数	回答数	構成比(%)
500人未満	6	27.3
500人～1000人未満	8	36.4
1000人～2000人未満	3	13.6
2000人以上	3	13.6
無回答	2	9.1
合計	22	100.0

2) 市

住民規模	回答数	構成比(%)
3万人未満	25	8.9
3万～4万人未満	29	10.4
4万～5万人未満	23	8.2
5万～6万人未満	31	11.1
6万～7万人未満	27	9.6
7万～8万人未満	17	6.1
8万～9万人未満	13	4.6
9万～10万人未満	8	2.9
10万～20万人未満	48	17.1
20万～50万人未満	38	13.6
50万人以上	16	5.7
無回答	5	1.8
合計	280	100.0

職員数	回答数	構成比(%)
200人未満	12	4.3
200人～300人未満	33	11.8
300人～400人未満	32	11.4
400人～500人未満	33	11.8
500人～600人未満	23	8.2
600人～700人未満	22	7.9
700人～800人未満	12	4.3
800人～900人未満	9	3.2
900人～1000人未満	48	17.1
1000人～2000人未満	20	7.1
2000人～5000人未満	20	7.1
5000人以上	12	4.3
無回答	4	1.4
合計	280	100.0

管理職数	回答数	構成比(%)
100人未満	53	18.9
100人～200人未満	89	31.8
200人～300人未満	73	26.1
300人～400人未満	21	7.5
400人～500人未満	21	7.5
500人～1000人未満	14	5
1000人以上	5	1.8
無回答	4	1.4
合計	280	100.0