

大阪府における新人事評価制度について

大阪府総務部人事室企画厚生課

はじめに（背景）

複雑高度化する行政課題に、限られた財源・人員で迅速かつ適切に対応し、府民サービスを向上させていくためには、職員の勤務実績並びに職務に関連して見られた職員の適正、能力等を記録して、これらを職員の指導指針とし、職員の資質、能力及び勤務意欲を高めていくことが重要です。

このため、本府においては、それまで人事異動などの必要に応じて、各所属・各部局からのヒアリング等により実施していた人事評価を見直し、新人事評価制度として平成12年度から試験的实施に着手し、平成13年度の試行実施を経て、平成14年度から本格実施を開始しています。

また、平成17年度には、国の人事院や本府人事委員会から、給与に、より勤務成績を反映することをはじめとする給与構造改革の実施が勧告され、人事評価の果たす役割はより重要なものとなっています。

制度の概要

1. 目的

本府の新人事評価制度は、職員の勤務実績並びに職務に関連して見られた職員の適性、能力等を記録して、これらを職員の指導指針とし、職員の資質、能力及び勤務意欲の向上を図ることを目的としており、評価結果は、人材育成、人事制度、表彰制度及び給与制度に活用しています。

2. 対象者

新人事評価制度による評価の対象は、部局長、臨時的任用職員及び派遣職員等を除くすべての一般職員です。ただし、警察職員や公立学校教職員などは、独自で評価制度を制定しているため、対象外となっ

ています。

3. 評価の種類

評価の種類としては、定期評価と期末評価があります。

定期評価は、10月31日を基準日として、4月1日から基準日までの評価を基準日時点の評価者が行うものであり、期末評価は、翌年3月31日を基準日として、4月1日から基準日までの評価を基準日時点の評価者が行うものです。

4. 評価の方法

評価の方法は、実績、能力、取組姿勢の3つの観点から、A～Eの五段階絶対評価を実施し、それらの評価結果を踏まえて「総合評価」を行います（資料1 総合評価の基準）。

資料1 総合評価の基準

A	非常に優れている	担当業務に要求される水準を大きく超えており、優秀さが際立っている。
B	優れている	担当業務に要求される水準を超えており、業務を円滑に遂行することができる。
C	良好（標準）	担当業務に要求される水準に達しており、業務を支障なく遂行することができる。
D	やや劣る	担当業務を遂行するために求められる水準に達していない部分があり、業務に支障が生じることがある。
E	劣る	担当業務を遂行するために求められる水準には遠く及ばず、業務に支障が生じている。

実績の評価にあたっては、年度当初に部局運営方針や職場チャレンジシートなどにおける組織の目標・方針を参考に、職員個人が自らの事務分担に基づき1年間の個人の目標を設定し、面談における評価者との話し合いを通じて、その年度の目標を目標設定票（チャレンジシート）として、確定します。評価者は、その目標の達成状況について、職員からの進捗状況の報告や自己評価を参考に、日頃の仕事ぶり等を踏まえ、評価基準に照らし、評価を行います。

能力、取組姿勢の評価にあたっては、職種、職階などで分類された評価要素群について、評価基準に照らして評価を行います（資料2 評価要素群分類表）。

なお、評価に客観性を持たせるため、直属の上司を一次評価者、所属長等を二次評価者として、原則として複数の評価者が評価を行うこととしています。

5. 目標設定票（チャレンジシート）

平成18年度より、目標設定票（チャレンジシート）を評価要素の一つである「実績（仕事の成果）」の評価に活用することとしています。

目標設定票（チャレンジシート）は、職員が当該年度一年間の組織における自分の役割を整理・確認するとともに、評価者と被評価者が目標を共有する

ことで、仕事に対するやる気の向上、業務の効率化、業務改善、職員の育成・指導などに役立てることを目的としています。

目標設定票（チャレンジシート）は、上司が部下の目標を一方向的に設定することや、いわゆる「ノルマ管理」を行うことを目的としたものではなく、あくまで、職員自らが組織内の果たすべき役割を認識して、組織目標の達成のために自ら目標を設定し、上司と部下が協力して、その目標に向けて業務を効果的に進めていくことを基本的な目的としたものです。

6. 面談

面談は、評価者が前年度の評価結果等の開示を行い、その評価理由等について十分に説明するとともに、職員の日頃の仕事ぶりなどについて話し合いを行い、その職員の資質・能力の向上などが図れるよ

資料2 評価要素群分類表

評価要素	課長級以上	補佐級以下役付	主事・技師級	医師			医療技術職			研究職		現業職	
				医務局長以上	科部長	その他	看護部長・薬局長	補佐級・主査級	その他	総括研究員級等	その他		
実績	仕事の成果	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
能力	実行力 ※1	○			○			○			○		
	知識・技能 ※2		○	○		○	○		○	○	○	○	
	企画力・計画性 ※3	○	○	○	○	○		○	○		○	○	
	折衝力・調整力	○	○	○	○	○		○	○		○	○	
	判断力・決断力	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	研究心 ※2		○	○		○	○		○	○	○	○	
	説得力	○			○			○					
	統率力・指導力	○	○		○	○		○	○		○		
	説明能力 ※4				○	○	○						
注意力・安全観念 ※5				○	○	○		○	○		○		
取組姿勢	積極性	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	責任感	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	勤務態度 ※6		○	○		○	○		○	○	○	○	
	協調性 ※6		○	○		○	○		○	○	○	○	
	評価要素数	9	11	10	11	13	10	9	12	9	12	10	10

※1「実行力」：管理職としての部下への指示も含めた業務過程において生じる課題への対応力について評価。

※2「知識・技能」、「研究心」：補佐級以下役付及び主事・技師級等における職務を遂行する上で必要な知識・技能の習得や調査・研究の実施と、その業務への反映について評価。

※3「企画力・計画性」：現業職員においては職務を遂行する上で事前準備等を行い計画的に仕事を進めているか等を「計画性」として評価。

※4「説明能力」：臨床業務に従事する医師における患者に対する説明能力について評価。
 なお、臨床業務に従事する医師以外の職員については、交渉・調整を行う際に説明能力が必要となることから、「折衝力・調整力」の評価要素の中で説明能力を評価。

※5「注意力・安全観念」：臨床業務に従事する医師・医療技術職における職務を遂行する上で必要なニアミス・インシデントの再発防止・報告について評価。また、現業職においては職務を遂行する上で必要な、事故や各種トラブルの未然防止について評価。

※6「勤務態度」、「協調性」：補佐級以下役付及び主事・技師級等における公務員としての自覚や他の職員と協力した業務の遂行について評価。

う指導・助言を行い、また、被評価者の希望や意向の把握などを行う場です。さらに、職員が事前に提出した目標設定票（チャレンジシート）に基づき、その達成に向けた方法等を評価者と職員との間で十分に話し合い、一年間の個人の目標を確定するための中場でもあります。

なお、平成18年度までは、前年度の総合評価結果の絶対評価だけを開示していましたが、給与反映がなされる平成19年度からは、この総合評価結果に加え、各評価要素の二次評価結果についても開示することとしています。

7. 苦情相談制度

評価結果に納得がいかない場合など、新人事評価制度に係る苦情相談を受け付ける窓口を整備し、事案に応じて適切な対応を簡易迅速に行うことにより、新人事評価制度の円滑な運用を図ることを目的としています。

苦情相談員として、人事室や各部局人事事務主管課の課長、課長補佐、主査などを指名しています。

8. マネジメントサポート制度（部下からの評価）

上司の意識改革の促進及び上司と部下のコミュニケーションの円滑化を図るとともに、多面的な評価を行うという観点から、部下が上司のマネジメントについて意見を記入し、上司の評価者が上司の評価を行う際の参考資料とするものとして、マネジメントサポート制度を導入しています。

対象は、本庁の課長や出先機関の長や次長等で、記入者は対象者の直接監督下にあり、日頃の仕事を観察できる参事や課長補佐などで原則として最低5名は確保することとしています。

制度開始時からの経過

本府の新人事評価制度は、平成12年度に、評価要素、評価基準に基づく評価、チャレンジシートの作成、面談の実施など現在の新人事評価制度の基本的な枠組みを試験的実施として行いました。平成13年度には、試験的実施の検証結果を踏まえ、評価結果

を人事制度、表彰制度など可能なものから反映させる「試行実施」の位置付けで実施しました。この年度には、評価要素に補足評価やマネジメント評価を追加したり、マネジメントサポート制度（部下からの評価）を所属を限定して実施するなどしています。平成14年度からは、前年度の評価結果の本人開示、苦情相談制度の実施、マネジメントサポート制度の全庁実施などを行うとともに、評価結果の特別昇給への反映について検討を進め、平成14年度から平成16年度までの評価結果を、それぞれ翌年度の特別昇給へ反映させたところです。

平成16年度には、それまではOCR用紙を利用していた評価事務を、電子化し、オンライン上（総務事務システム）で入力することとしています。

また、平成18年度の評価結果からは、給与構造改革の流れを受け、翌年度の昇給及び勤勉手当の成績率に反映させることとしています。

給与への反映方法

前述のとおり、平成18年度の評価結果から、翌年度の給与（昇給及び勤勉手当の成績率）に反映することとなっています。人事評価制度自体は、絶対評価で行われていますが、この給与への反映にあたり、予算の範囲内で行う必要があることから、「良好（標準）」を上回る昇給区分・勤勉手当の成績率区分について、管理職・非管理職ごとに人員分布率（10%を最上位区分、40%を第2上位区分）を設定することとしました。10%と40%の上位区分者の決定にあたっては、全庁の評価結果の分布状況に応じて、必要な範囲で相対化を行い、上位区分者を決定します（資料3 相対化イメージ）。

1. 昇給への反映

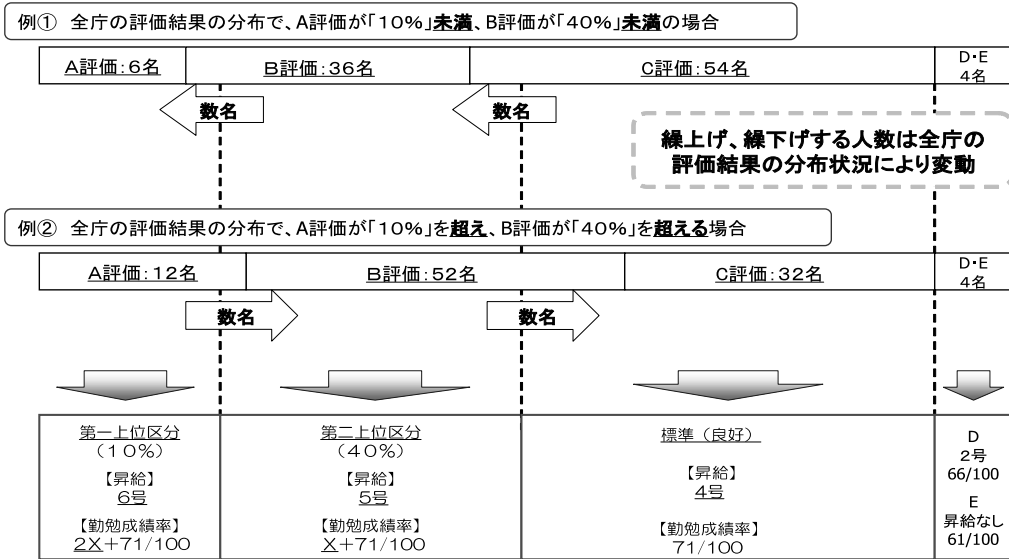
平成18年度から従前の1号給を4分割し、特別昇給と普通昇給を統合した昇給制度（いわゆる査定昇給制度）を導入しています（人事評価の昇給号給数への反映は、平成19年度からです）。

良好（標準）な区分の昇給号給数を4号給とし、上位区分者のうち最上位区分者（10%）については

資料3 相対化イメージ

相対化イメージ

(例) ○○事務所の所長が二次評価をする被評価者が100名の場合



資料4 昇給への反映について

資料5 勤労手当の成績率への反映

- (i) 前年度の総合評価結果を活用し、必要な範囲内で相対化した上で、当該年度の昇給に反映させます。
- (ii) 昇給幅については、以下のとおりとなります。

区分	人員分布率	昇給幅	対象者
極めて良好 (最上位区分)	10%	6号給(3号給)昇給	A評価 但し、全庁の評価結果の分布状況で、絶対評価の「A評価」が10%を超えた場合は、「A評価」の方が必ずしも最上位区分(10%)になるとは限りません。 逆に全庁の評価結果の分布状況で、絶対評価の「A評価」が10%未満の場合は、絶対評価で「B評価」を受けた被評価者であっても、最上位区分(10%)に入る場合があります。
特に良好 (第二上位区分)	40%	5号給(2号給)昇給	B評価 但し、全庁の評価結果の分布状況で、絶対評価の「B評価」が40%を超えた場合は、「B評価」を受けた被評価者が必ずしも第二上位区分(40%)になるとは限りません。 逆に全庁の評価結果の分布状況で、絶対評価「B評価」が40%未満の場合は、絶対評価で「C評価」を受けた被評価者であっても、第二上位区分(40%)に入る場合があります。
良好(標準)	分布率を 定めない	4号給(2号給)昇給	C評価 但し、全庁の評価結果の分布状況で、絶対評価の「B評価」が40%を超えた場合は、「B評価」を受けた被評価者がこの区分となる場合があります。
やや良好でない		2号給(1号給)昇給	D評価
良好でない		昇給なし	E評価

()内は55歳以上の昇給抑制措置該当者

- (i) 前年度の総合評価結果を活用し、必要な範囲内で相対化した上で、当該年度の勤労手当(6月及び12月)の成績率に反映します。なお、6月及び12月の成績率は同じ率になります。
- (ii) 成績率については以下のとおりとなります。

区分	人員分布率	成績率	対象者
特に優秀 (最上位区分)	10%	$2X+71/100$ $[2Y+91/100]$	A評価 但し、全庁の評価結果の分布状況で、絶対評価の「A評価」が10%を超えた場合は、「A評価」の方が必ずしも最上位区分(10%)になるとは限りません。 逆に全庁の評価結果の分布状況で、絶対評価の「A評価」が10%未満の場合は、絶対評価で「B評価」を受けた被評価者であっても、最上位区分(10%)に入る場合があります。
優秀 (第二上位区分)	40%	$X+71/100$ $[Y+91/100]$	B評価 但し、全庁の評価結果の分布状況で、絶対評価の「B評価」が40%を超えた場合は、「B評価」を受けた被評価者が必ずしも第二上位区分(40%)になるとは限りません。 逆に全庁の評価結果の分布状況で、絶対評価「B評価」が40%未満の場合は、絶対評価で「C評価」を受けた被評価者であっても、第二上位区分(40%)に入る場合があります。
良好(標準)	分布率を 定めない	$71/100$ $[91/100]$	C評価 但し、全庁の評価結果の分布状況で、絶対評価の「B評価」が40%を超えた場合は、「B評価」を受けた被評価者がこの区分となる場合があります。
やや良好でない (標準未満)		$66/100$ $[86/100]$	D評価
良好でない (標準未満)		$61/100$ $[81/100]$	E評価

※()内は特定幹部職員(管理職手当18%以上の課長級以上の職員)の成績率とします。
 ※X及びYについては、成績上位区分該当者の分布状況に応じて毎年度変わります。
 ※成績上位区分の成績率の設定にあたっては、人員分布率10%の成績区分と標準者の成績区分との成績率の差が人員分布率40%の成績区分と標準者の成績区分との成績率の差の2倍とします。

6号給、第2上位区分者(40%)については5号給としています。

また、良好よりも低い区分では、D評価(やや良

好でない)の昇給号給数は2号給で、E評価(良好でない)の者は昇給しません(資料4 昇給への反映について)。

2. 勤勉手当の成績率への反映

良好（標準）な区分の成績率を71/100（特定幹部職員については91/100）とし、上位区分者（最上位区分者10%、第2上位区分者40%）の成績率は、勤勉手当の総額の成績率（72.5/100、特定幹部職員については92.5/100）と標準者の成績率（71/100、特定幹部職員は91/100）の差を原資として、決定します。このため、上位区分者の勤勉手当基礎額に応じて毎年度変わることとなります。最上位区分者と標準者の成績率の差が、第2上位区分者と標準者の成績率の差の2倍となるよう設定することとしています。

標準未満の区分では、D評価（やや良好でない）の成績率が66/100（特定幹部職員は86/100）、E評価（良好でない）の成績率が61/100（特定幹部職員は81/100）としています（資料5 勤勉手当の成績率への反映）。

今後の課題

平成12年度に試験的实施が開始されて以降、AとBの評価が増加し、標準であるCの評価が減少するという現象が年々見られます。

絶対評価を行っているため、年々、職員の資質が向上しているとの見方もありますが、この傾向が続くならば、評価基準の見直しも必要になってくると思われま

す。また、人事評価結果を平成19年度から給与に反映していくこととしていますが、予算上の制約などがあり、給与反映にあたっては、どうしても一定の枠（上位区分者）を設定する必要がありました。絶対評価を行ったあと、給与反映にあたって、相対化を行うこととなりますが、全庁の分布状況が10%及び40%を超える場合には、二次評価者ごとに相対化作業を行い、一つ下の給与反映区分に振り分ける職員を決定しなければなりません。人事評価による絶対評価と給与の反映区分に差が生じることとなるため、職員の納得性をより高めるような方策を考えていく必要があります。

さらに、今までは、評価結果について、特別昇給

には一部反映していたとはいえ、大部分の職員にとっては、実感のないようなものでした。しかし、平成19年度からは、評価結果により昇給や勤勉手当に差が生じるため、職員にとって、非常に関心が高まることとなり、苦情相談などの増加が予想されます。苦情相談体制のあり方も今後、検討していく必要があります。

おわりに

人事評価への取組は、公務員制度改革や給与構造改革等の流れを受け、国や他の地方公共団体においても既に始まっており、まさに時代の要請といえるものであります。本府においては評価制度を平成12年度より試験的实施するなど、時代を先取りした取組を行ってきたものの、こうした流れの中で勤務実績をより給与に反映させるなどさらなる取組が求められています。

また、公務を推進する上で、職員一人ひとりの資質、能力を向上させていくことは、特に厳しさを増している公務員に対する府民の視線に応え、府民サービスの向上を図るためにも必要不可欠なものです。

このように評価制度への期待や役割が大きくなる中、今後とも評価制度の適切な運用を行うとともに、検証・検討・見直しを重ね、より良い人事評価制度となるよう努めていく必要があると考えています。

<問い合わせ>

大阪府総務部人事室企画厚生課

TEL：06-6944-6848