

# 人事評価制度の運用に関する調査報告書

2022 年 11～12 月実施

全日本自治団体労働組合

(表紙 2)

# 目 次

総括報告 .....	1
調査実施の概要.....	3
第1章 人事評価制度の有無と内容 .....	6
1. 人事評価制度実施の有無 .....	6
2. 人事評価制度の実施対象 .....	7
3. 評価手法と評価方針.....	8
4. 能力評価の評価期間.....	9
5. 業績評価の評価期間.....	10
6. 人事処遇への活用 .....	11
7. 評価結果による分限処分が実際に行われたことの有無 .....	16
第2章 昇給への反映.....	17
1. 4号以上の昇給号数の設定.....	17
2. 組合としての各昇給号数への制度上の割り当ての把握.....	18
3. 各昇給号数への割り当てが定められた比率どおりか.....	19
4. 極端な号級差を是正するための対応の有無 .....	20
5. 55歳以上の昇給を抑制する措置 .....	21
第3章 勤勉手当への反映 .....	22
1. 成績率の区分.....	22
2. 組合としての各区分の成績率の把握.....	23
3. 組合としての各成績率への制度上の割り当ての把握.....	24
4. 各成績率への割り当てが定められた比率どおりか .....	25
5. 2023年6月期以降の勤勉手当の成績率改定における上位成績区分への配分.....	26
6. 勤勉手当の支給額計算の基礎額での「扶養手当」の扱い .....	27
第4章 適正な運用のための取り組み .....	28
1. 評価結果の人員分布の開示.....	28
2. より高次の評価者による結果の相対化・点検.....	31
3. 評価者を対象とした研修の定期的な実施.....	32
4. 職員対象の人事評価制度についての説明会 .....	33
5. 人事評価制度についての資料配付.....	34
6. 目標設定や評価結果のフィードバックのための面談の実施.....	35
7. 評価結果の開示と方法 .....	36
8. 職員アンケートによる制度運用のチェック .....	38
9. 「下位」への振り分けについての労使による要件等の確認.....	39
10. 制度の内容や運用について労使協議の有無.....	40
11. 人事評価制度についての苦情解決機関.....	41

# 総括報告

自治労加盟自治体単組 1,461 組織を対象に 2022 年 11 月から 12 月にかけて実施した。有効回答 1,102 票（都道府県・市区町村 1,028 票、一部事務組合・広域連合 74 票）、有効回答率は 75.4%であった。

## 第 1 章 人事評価制度の有無と内容

- ・人事評価制度実施の有無は「実施されている」が 95.7%、「実施されていない」が 4.3%である。
- ・人事評価制度の実施対象は、[管理職]、[常勤職員（管理職以外）] は「全員が対象」がほとんど（それぞれ 92.4%、92.1%）、[会計年度任用職員] は「全員が対象」が 50.0%、「対象ではない」が 33.4%である。
- ・評価方法は「絶対評価」が 68.0%、「相対評価」が 13.6%である。評価方針は「評語付与」が 36.6%、「数値化」が 44.7%である。
- ・能力評価の評価期間、業績評価の評価期間はいずれも「年 1 回（4 月 1 日～）」（それぞれ 63.4%、53.9%）が最も多い。
- ・人事評価制度の活用で「すべての常勤職員に活用されている」は、[勤勉手当] が 54.8%、[昇給] が 44.1%、[昇任・昇格] が 38.6%、[分限] が 30.0%である。
- ・評価結果による分限処分が実際に行われたことの有無（[分限] に活用されている単組）は、「降任・降給が行われた」が 8.8%、「免職が行われた」が 1.2%で、あわせて 10.1%である。

## 第 2 章 昇給への反映

- ・4 号以上の昇給号数の設定として該当するものは、「8 号・6 号・4 号（国と同一）」（42.2%）が「6 号・4 号がある」（11.4%）を上回る。
- ・組合としての各昇給号数への制度上の割り当ての把握は、「組合として把握していない」（58.5%）が「組合として把握している」（35.9%）を上回る。
- ・各昇給号数への割り当てが定められた比率どおりかは、「制度どおりの比率になっている」（40.1%）が「制度どおりにはなっていない」（20.4%）を上回る。ただし、「わからない」が 35.9%ある。
- ・極端な号級差を是正するための対応の有無は、「是正する制度がある」（3.9%）、「制度はないが運用で対応している」（10.5%）といった＜制度や対応がある＞（14.4%）は一部である。
- ・55 歳以上の昇給を抑制する措置は、「国と同様の抑制措置」が 45.9%、「国とは異なる抑制措置」が 22.0%で、これらをあわせると＜抑制措置がある＞67.9%を占める。

## 第 3 章 勤勉手当への反映

- ・成績率の区分は、「特に優秀・優秀・良好・良好でない」が 56.4%であり、「優秀・良好・良好でない」（7.6%）は少ない。
- ・組合としての各区分の成績率の把握は、「組合として把握している」は 53.8%にとどまり、「組合として把握していない」が 42.9%を占める。
- ・組合としての各成績率への制度上の割り当ての把握は、「組合として把握していない」（57.4%）が「組合として把握している」（36.5%）を上回る。
- ・各成績率への割り当てが定められた比率どおりかは、「制度どおりの比率になっている」（41.7%）が「制度どおりにはなっていない」（14.2%）を上回る。ただし、「わからない」が 39.8%ある。

- ・2023年6月期以降の勤勉手当の成績率改定における上位成績区分への配分は、「行われた」が20.1%である。ただし、「行われていない」は37.2%で、「わからない」が38.8%ある。
- ・勤勉手当の支給額計算の基礎額での「扶養手当」の扱いは、「扶養手当が基礎額に含まれている」が35.3%である。ただし、「扶養手当は基礎額に含まれていない」は36.5%で、「わからない」も22.1%ある。

#### 第4章 適正な運用のための取り組み

- ・評価結果の人員分布の開示について、「開示されている」は、[A. 全体の人員分布の状況]でも21.1%である。[B. 「職種」による偏りが無いことを示すデータ] (6.0%)、[C. 「性別」による偏りが無いことを示すデータ] (3.2%) が開示されているところはほとんどない。
- ・より高次の評価者による結果の相対化・点検は、「行われている」が43.1%で半数を下回る。ただし、「行われていない」は18.0%で、「わからない」が27.1%ある
- ・評価者を対象とした研修の定期的な実施は、「実施されている」が64.9%にとどまる。
- ・職員対象の人事評価制度についての説明会は、「すべての職員を対象に定期的に実施されている」が32.6%、「一部の職員（新規採用者や異動職員等）を対象に実施されている」が26.4%である。「説明会はない」が31.2%ある。
- ・人事評価制度についての資料配付は、「配布されている（閲覧できる）」が75.1%である。「配布されていない（閲覧できない）」も14.9%ある。
- ・目標設定や評価結果のフィードバックのための面談の実施は、「全員に実施されている」が76.5%であるが、一方、「評価者の判断に任されている」(8.9%) など<全員には実施されていない>が12.3%ある。
- ・評価結果の開示は、「全員に開示されている」が58.8%である。「希望者には開示されている」(10.7%)、「開示はない」(12.2%) もそれぞれ1割ある。
- ・開示の方法は、「文書による開示」が67.1%、「口頭で説明」が26.9%である。
- ・職員アンケートによる制度運用のチェックは、「組合も当局も実施している」が7.2%、「組合のみ実施している」が10.4%、「当局のみ実施している」が6.4%である。組合、当局の実施をあわせても<組合・当局のいずれかが実施>は24.1%しかない。
- ・「下位」への振り分けについての労使による要件等の確認は、「労使で確認している」は27.8%と少数である。人事評価制度についての労使協議をしている単組でも「労使で確認している」は37.5%にとどまる。
- ・制度の内容や運用について労使協議の有無は、「協議している」は70.8%で、「協議していない」が19.4%ある。
- ・人事評価制度についての苦情解決機関は、「ある」が50.6%である。「ある」場合に、委員に「労働組合の役員が入っている」(31.3%)、「推薦者は入っている（組合役員は入っていない）」(2.2%) 単組は半数を大きく下回る。

## 調査実施の概要

### (1) 目的

人事評価については、地方公務員法の改正により 2016 年 4 月から本格実施がはじまり、現在ではすべての自治体において導入されている。この間、総務省は人事評価結果の給与・処遇への活用を推し進めており、圧力はさらに強まることが想定される。本調査は給与への反映を行う自治体が増える中、人事評価制度の内容、昇給・勤勉手当への反映状況、労働組合の関与について把握し、今後の取り組みに役立てていくことを目的に実施した。

### (2) 調査対象

自治労加盟自治体単組（都道府県、県都・政令市・特別区、一般市、町村、一部事務組合・広域連合）を対象に実施している。なお、ひとつの自治体に複数の自治労単組がある場合、各職種について事前に回答単組を 1 つに定めて調査への回答を依頼した。

### (3) 調査期間

2022 年 11 月～12 月

### (4) 調査方法

単組による Web アンケートへの回答

### (5) 調査票の回収状況

調査対象 1,461 に対し、有効回答数 1,102 票（内訳 都道府県・市区町村 1,028 票、一部事務組合・広域連合 74 票）の回収があった。有効回答率は 75.4%となる（第 1 表）。

調査対象は「賃金等制度調査」と同じである。2022 年に実施した「賃金等制度調査」と比べると、有効回答数は 122 件少ない。

第 1 表 配布と回答の状況

	対象数	有効回答数	有効回答率 (%)	2022年賃金等制度調査
自治体計	1,461	1,102	75.4%	1,224
都道府県	44	42	95.5%	44
県都・政令市・特別区	63	50	79.4%	53
一般市	578	456	78.9%	508
町村	635	480	75.6%	527
一部事務組合・広域連合	141	74	52.5%	92

(6) 回答組合の構成

① 団体区分

団体区分の構成は「都道府県」が3.8%、「県都・政令市・特別区」が4.5%、「一般市」が41.4%、「町村」が43.6%、「一部事務組合・広域連合」が6.7%である（第1図）。

第1図 団体区分

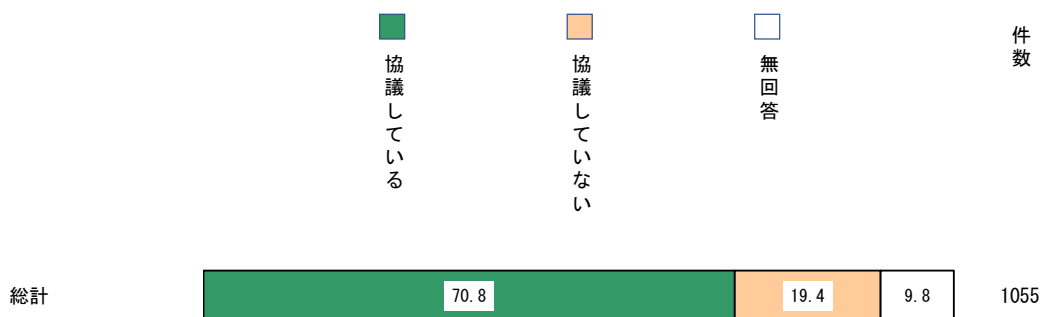


② 人事評価制度の内容や運用についての労使協議の有無

本報告書では項目によって人事評価制度の内容や運用についての労使協議の有無別にみた結果を取り上げている。人事評価制度が実施されている組合（1,055 組合）のうち、「協議している」は70.8%で、「協議していない」も19.4%を占める（第2図）。

なお、「協議している」、「協議していない」に分けた集計では、「協議している」では「一般市」(47.3%)、「協議していない」では「町村」(52.7%) が総計に比べて多く含まれることになる。団体区分の相違による影響が表れる可能性があることに留意する必要がある（第2表）。

第2図 制度の内容や運用についての労使協議（人事評価制度が実施されている場合）



第2表 制度の内容や運用についての労使協議（人事評価制度が実施されている場合）

	都道府県	特別都区・政令市・	一般市	町村	広域一部事務組合・	無回答	件数	
総計	4.0	4.7	42.0	43.9	5.4	...	1055	
労使協議の有無別	協議している	4.8	5.8	<u>47.3</u>	<u>37.5</u>	4.7	...	747
	協議していない	2.4	3.4	<u>31.2</u>	<u>52.7</u>	10.2	...	205

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す

※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す

#### (7) 調査の協力

調査票の設計ならびに集計、分析にあたっては労働調査協議会（略称：労調協）の協力を得た。

#### (8) 分析上の留意点

第3章 昇給への反映、第4章 勤勉手当への反映はそれぞれ反映されている単組が集計の対象となるが、一部事務組合・広域連合では該当する単組が少ない（それぞれ15単組、18単組）。そのため一部事務組合・広域連合の結果は図表への掲載にとどめ、本文には取り上げていない。



## 第1章 人事評価制度の有無と内容

人事評価制度の実施の有無を確認した後に、実施されている単組を対象に、実施の対象、評価手法、評価方法、人事処遇への活用など、人事評価制度の内容について取り上げる。

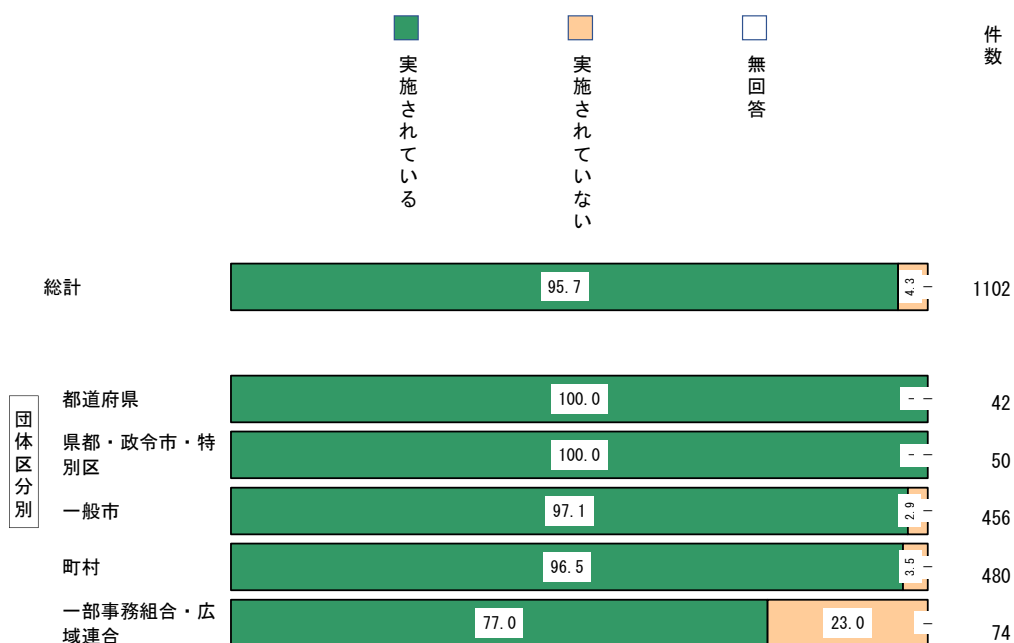
### 1. 人事評価制度実施の有無

— 「実施されている」が95.7%—

人事評価制度は「実施されている」が95.7%、「実施されていない」が4.3%である（第1-1図）。

都道府県、県都・政令市・特別区ではすべての単組で「実施されている」。一般市、町村もほぼすべての単組で「実施されている」（それぞれ97.1%、96.5%）。一部事務組合・広域連合では「実施されている」は77.0%であり、未実施の組織も一部にみられる。

第1-1図 人事評価制度実施の有無



## 2. 人事評価制度の実施対象

—管理職、常勤職員（管理職以外）はほとんどが「全員が対象」

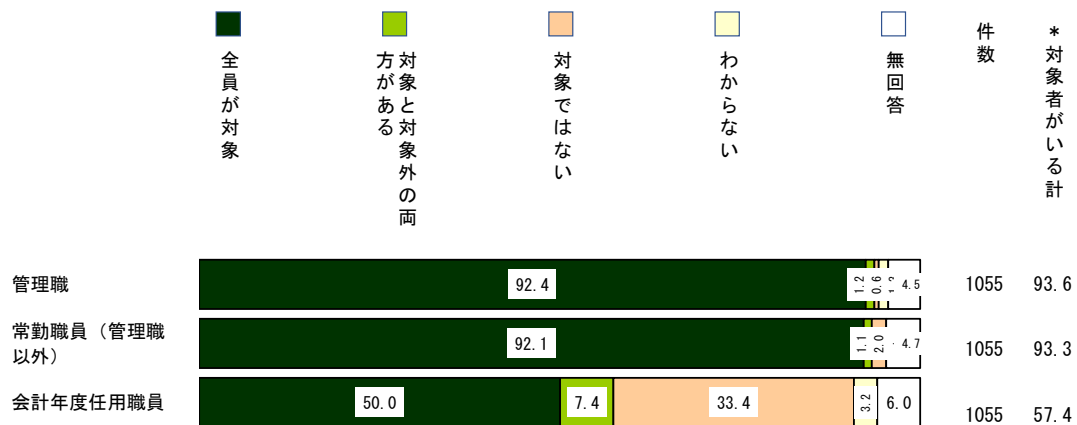
会計年度任用職員は取り扱いが分かれる—

人事評価制度が実施されている 1,055 の単組に実施対象をたずねている。

[管理職]、[常勤職員（管理職以外）] はほとんどが「全員が対象」である（それぞれ 92.4%、92.1%）。  
[会計年度任用職員] の場合には、「全員が対象」が 50.0%、「対象ではない」が 33.4%となっていて、自治体によって対応が分かれている（第 1-2 図）。

団体区別にみても、[管理職]、[常勤職員（管理職以外）] はいずれもほとんどが「全員が対象」である。[会計年度任用職員] は団体区分によって取り扱いが分かれており、「全員が対象」は都道府県（71.4%）、県都・政令市・特別区（66.0%）では多数となっているが、一般市（53.0%）、町村（43.2%）、一部事務組合・広域連合（52.6%）は半数前後である（第 1-1 表）。

第 1-2 図 人事評価制度の実施対象（人事評価制度が実施されている場合）



第 1-1 表 人事評価制度の実施対象（人事評価制度実施が実施されている場合）

	管理職						常勤職員（管理職以外）						会計年度任用職員						件数	
	*対象者がいる計	全員が対象	対象と対象外の両方	対象ではない	わからない	無回答	*対象者がいる計	全員が対象	対象と対象外の両方	対象ではない	わからない	無回答	*対象者がいる計	全員が対象	対象と対象外の両方	対象ではない	わからない	無回答		
総計	93.6	92.4	1.2	0.6	1.3	4.5	93.3	92.1	1.1	2.0	...	4.7	57.4	50.0	7.4	33.4	3.2	6.0	1055	
団体区分別	都道府県	100.0	100.0	...	...	...	100.0	100.0	...	...	...	...	71.4	71.4	...	21.4	2.4	4.8	42	
	県都・政令市・特別区	92.0	92.0	...	6.0	2.0	...	92.0	90.0	2.0	8.0	...	74.0	66.0	8.0	24.0	...	2.0	50	
	一般市	97.1	95.5	1.6	...	1.1	1.8	95.0	93.5	1.6	2.3	...	2.7	62.8	53.0	9.7	30.9	2.7	3.6	443
	町村	90.5	89.4	1.1	0.6	0.9	8.0	90.7	90.1	0.6	1.3	...	8.0	49.9	43.2	6.7	38.7	2.4	9.1	463
	一部事務組合・広域連合	89.5	87.7	1.8	...	7.0	3.5	96.5	94.7	1.8	1.8	...	1.8	52.6	52.6	...	26.3	17.5	3.5	57

※下線数字は「総計」より5ポイント以上少ないことを示す  
 ※薄い網かけ数字は「総計」より5ポイント以上多いことを示す  
 ※濃い網かけ数字は「総計」より15ポイント以上多いことを示す

### 3. 評価手法と評価方針

—評価方法は「絶対評価」(68.0%)が多い—

—評価方針は「評語付与」(36.6%)、「数値化」(44.7%)とも4割前後—

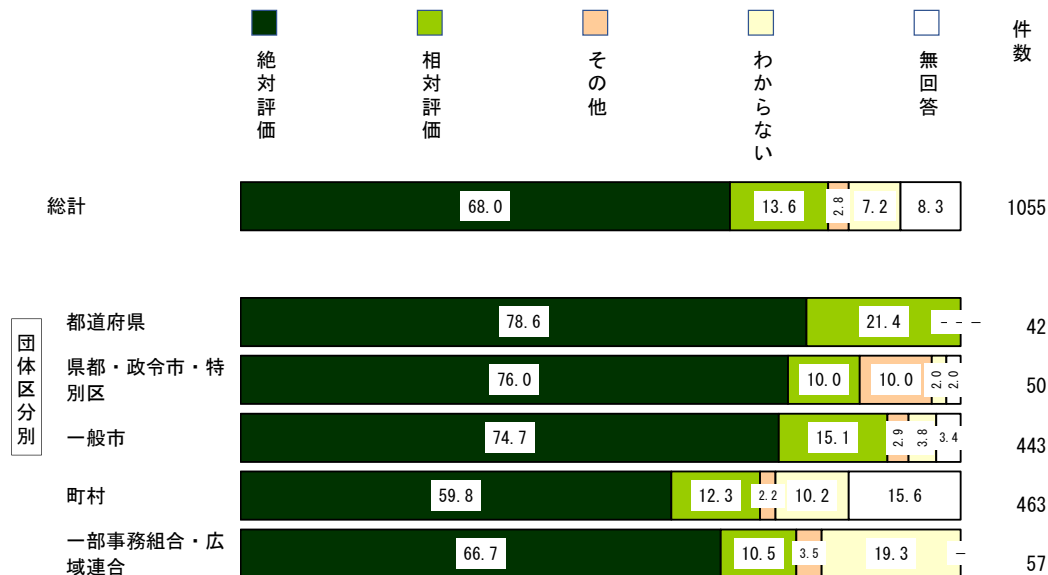
#### (1) 評価手法

用いられている評価方法としては「絶対評価」(68.0%)が多く、「相対評価」(13.6%)は少ない。団体区分別にみても同様である(第1-3図)。

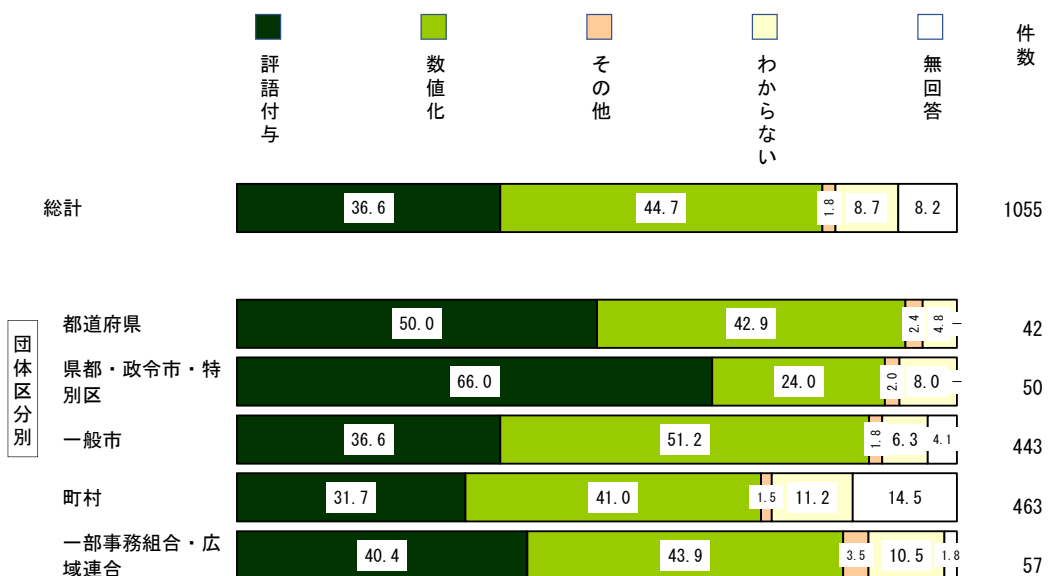
#### (2) 評価方針

評価方針は「評語付与」(36.6%)、「数値化」(44.7%)とも4割前後である(第1-4図)。団体区分別にみると、県都・政令市・特別区は「評語付与」(66.0%)が多数となっている。

第1-3図 人事評価制度で用いられている評価手法(人事評価制度が実施されている場合)



第1-4図 人事評価制度で用いられている評価方針(人事評価制度が実施されている場合)



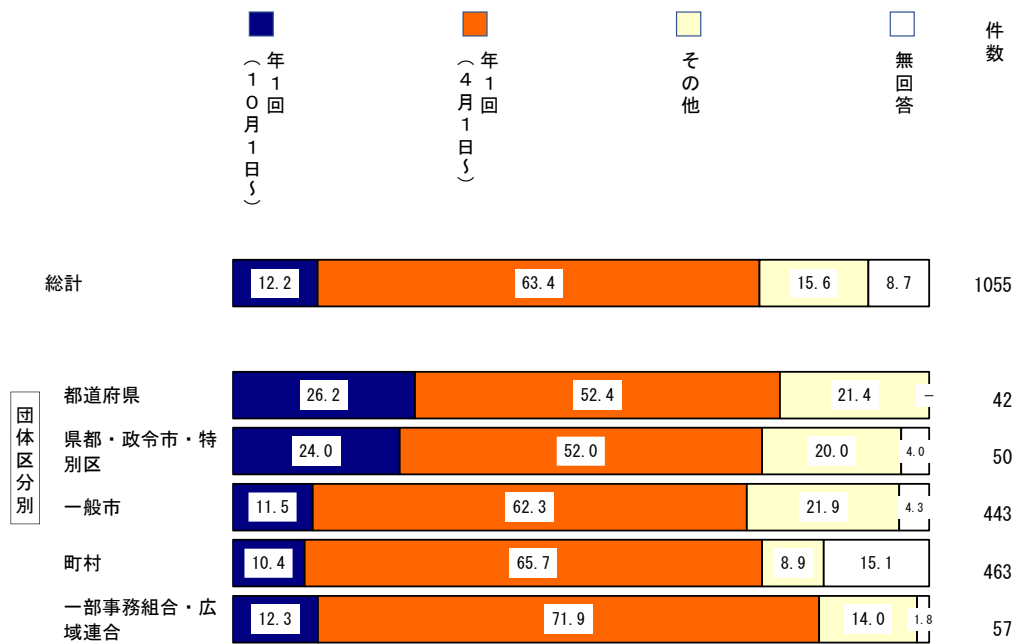
#### 4. 能力評価の評価期間

－「年1回（4月1日～）」（63.4%）が最も多い－

「年1回（4月1日～）」（63.4%）が最も多く、「年1回（10月1日～）」（12.2%）は少ない。他に、いずれにも当てはまらない「その他」も15.6%ある（第1-5図）。

団体区分別にみても「年1回（4月1日～）」がいずれも最も多いが、都道府県、県都・政令市・特別区では「年1回（10月1日～）」（それぞれ26.2%、24.0%）も2割台となっている。

第1-5図 能力評価の評価期間（人事評価制度が実施されている場合）



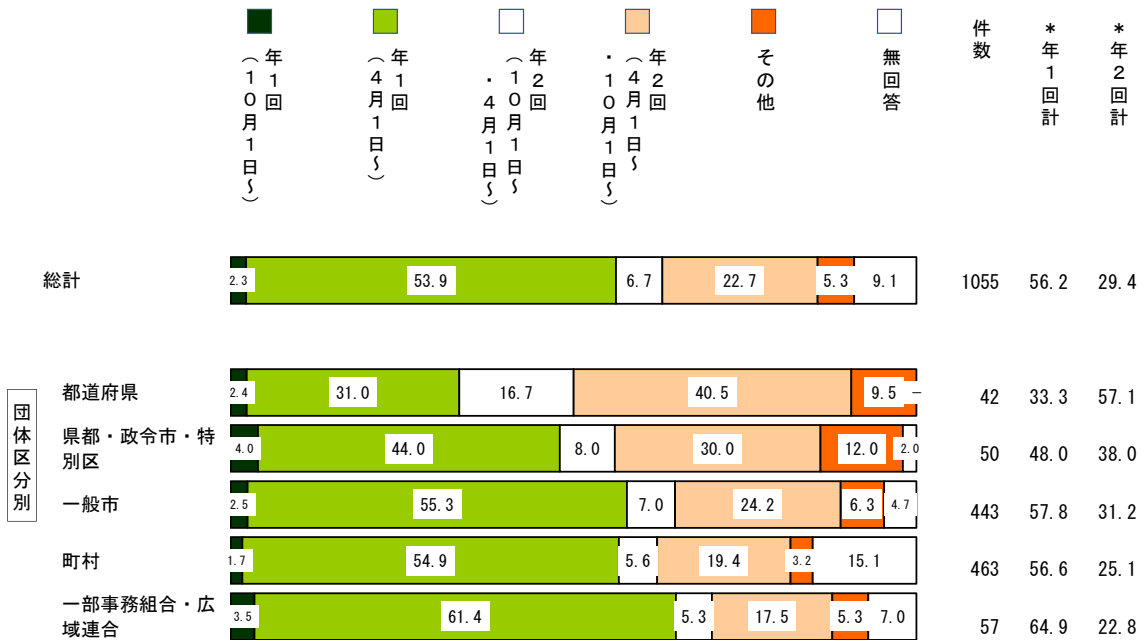
## 5. 業績評価の評価期間

— <年1回>が56.2%、<年2回>が29.4%—

業績評価と同様に「年1回（4月1日～）」（53.9%）が最も多く、「年2回（4月1日～・10月1日～）」（22.7%）が続いている。大きく<年1回>と<年2回>に分けると、それぞれ56.2%、29.4%である（第1-6図）。

団体区別に<年1回>、<年2回>の比率をみると、都道府県では<年2回>（57.1%）のほうが多い。他方、都道府県以外の団体区分では<年1回>のほうが多い（県都・政令市・特別区48.0%、一般市57.8%、町村56.6%、一部事務組合・広域連合64.9%）。

第1-6図 業績評価の評価期間（人事評価制度が実施されている場合）



## 6. 人事処遇への活用

－「すべての常勤職員に活用」は

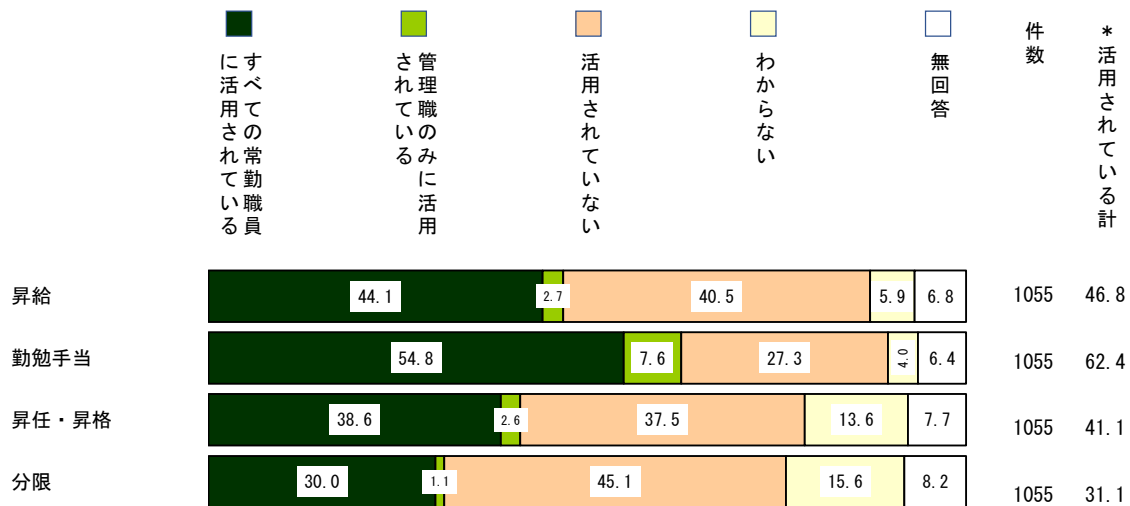
〔勤勉手当〕が54.8%、〔昇給〕が44.1%、〔昇任・昇格〕が38.6%、〔分限〕が30.0%－

人事評価制度の人事処遇の活用で「すべての常勤職員に活用されている」は、〔勤勉手当〕（54.8%）が最も多く半数を超え、他は〔昇給〕が44.1%、〔昇任・昇格〕が38.6%、〔分限〕が30.0%で、いずれも半数を下回る（第1-7図）。

なお、いずれも「管理職のみに活用されている」という単組は1割未満で多くない。

〔昇任・昇格〕、〔分限〕については「わからない」（それぞれ13.6%、15.6%）が1割あり、現状を把握できていない単組も少なくない。

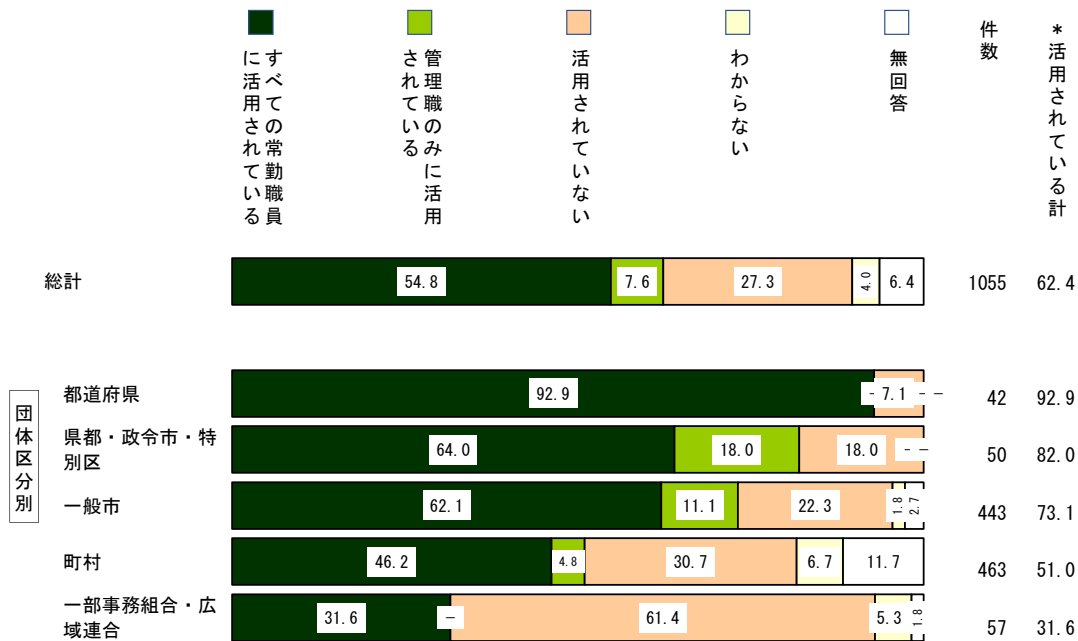
第1-7図 人事処遇への活用の有無（人事評価制度が実施されている場合）



「すべての常勤職員に活用されている」の比率は団体区分による差が大きい。最も「すべての常勤職員に活用されている」が多い〔勤勉手当〕をみると、都道府県（92.9%）はほとんどで活用されているが、〔県都・政令市・特別区〕（64.0%）、〔一般市〕（62.1%）は6割、〔町村〕（46.2%）は5割、〔一部事務組合・広域連合〕（31.6%）は3割である。自治体の規模が大きいほど「活用されている」は多い傾向にあり、他の〔昇給〕、〔昇任・昇格〕、〔分限〕でも同様である（第1-8図）。

以下では団体区分ごとに活用の状況を取り上げていく。

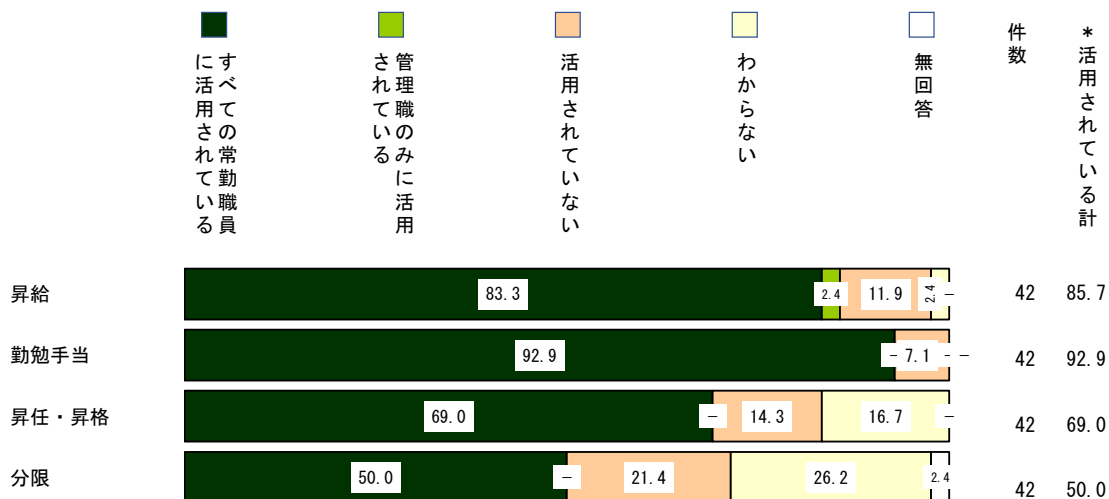
第1-8図 人事処遇への活用の有無（人事評価制度実施が実施されている場合） 勤勉手当への活用



### ①都道府県

都道府県ではいずれも「すべての常勤職員に活用されている」が総計を上回り、〔昇給〕（83.3%）、〔勤勉手当〕（92.9%）はほとんどで活用されている。〔昇任・昇格〕（69.0%）も半数を上回り、〔分限〕（50.0%）も半数で活用されている（第1-9図）。

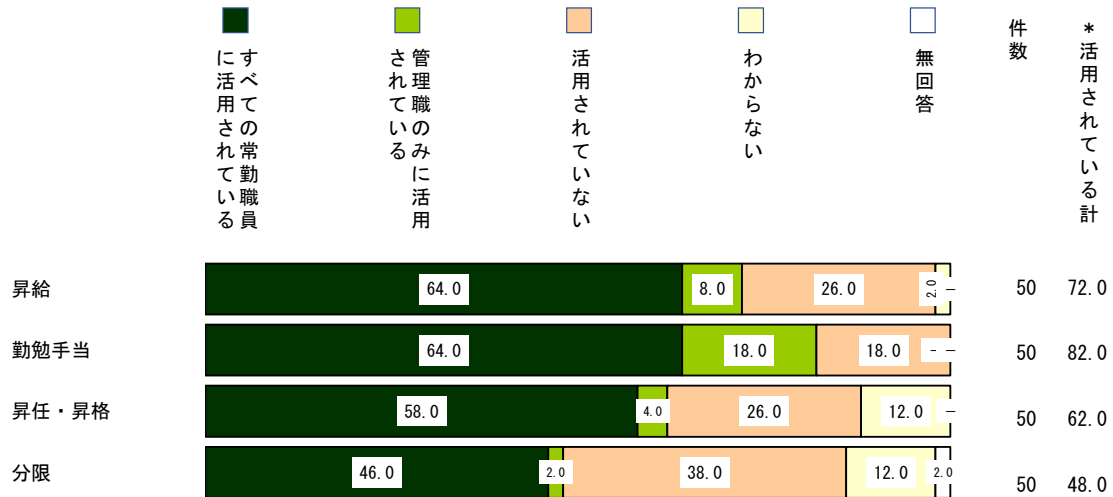
第1-9図 人事処遇への活用の有無（人事評価制度実施が実施されている場合） 【都道府県】



② 県都・政令市・特別区

県都・政令市・特別区での「すべての常勤職員に活用されている」は、[昇給] (64.0%)、[勤勉手当] (64.0%)、[昇任・昇格] (58.0%) がいずれも 6 割前後、[分限] (46.0%) が 5 割である。いずれも「活用されている」は都道府県を下回り、一般市を上回る (第 1-10 図)。

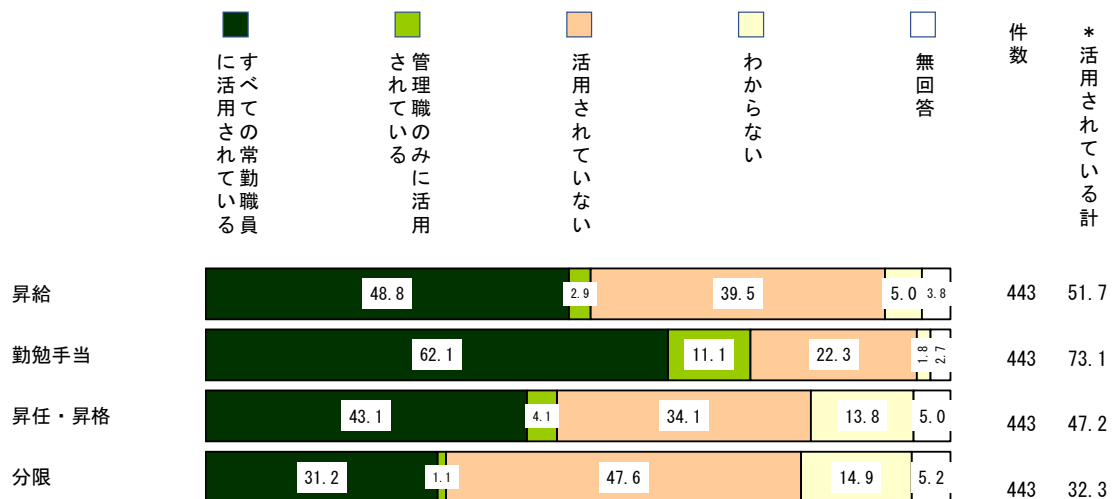
第 1-10 図 人事処遇への活用の有無 (人事評価制度が実施されている場合) 【県都・政令市・特別区】



③ 一般市

一般市での「すべての常勤職員に活用されている」は、[勤勉手当] (62.1%) への活用が 6 割と最も多く、[昇給] (48.8%)、[昇任・昇格] (43.1%) は半数前後、[分限] (31.2%) は 3 割で活用されている。いずれも「活用されている」は県都・政令市・特別区を下回り、町村を上回る (第 1-11 図)。

第 1-11 図 人事処遇への活用の有無 (人事評価制度が実施されている場合) 【一般市】

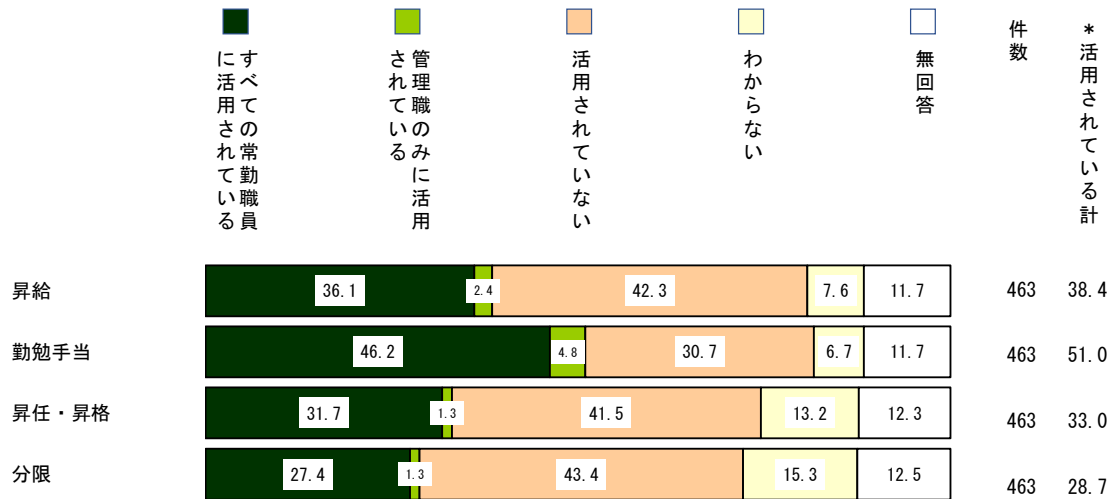




④ 町村

町村での「すべての常勤職員に活用されている」は、[勤勉手当] (46.2%) への活用が半数近くを占め、他の [昇給] (36.1%)、[昇任・昇格] (31.7%)、[分限] (27.4%) への活用は3割前後である。いずれも一般市に比べると「活用されている」は少ない (第1-12図)。

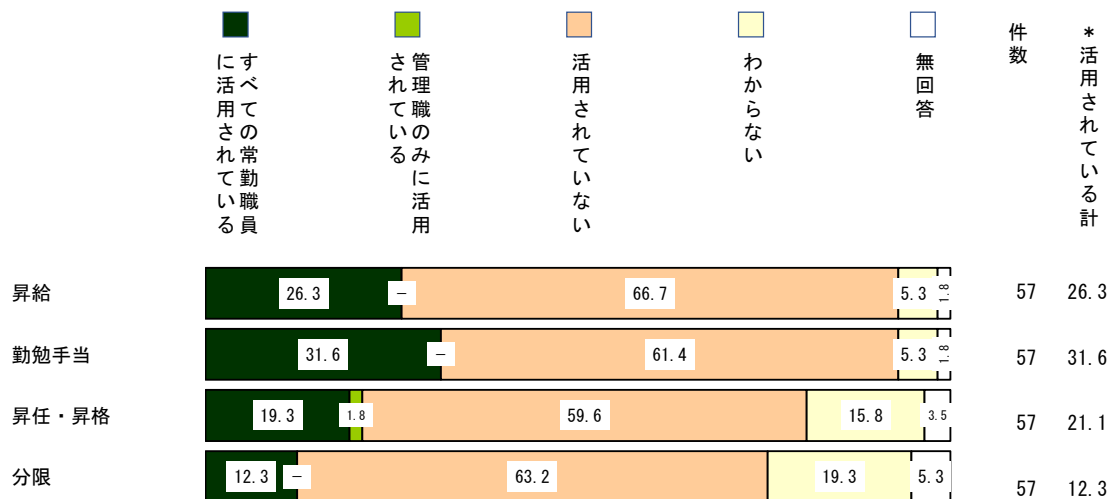
第1-12図 人事処遇への活用の有無 (人事評価制度が実施されている場合) 【町村】



⑤ 一部事務組合・広域連合

一部事務組合・広域連合での「すべての常勤職員に活用されている」は現状ではいずれも半数を下回り、[昇給] (26.3%)、[勤勉手当] (31.6%) は3割前後、[昇任・昇格] (19.3%)、[分限] (12.3%) は1~2割で活用されている (第1-13図)。

第1-13図 人事処遇への活用の有無 (人事評価制度が実施されている場合) 【一部事務組合・広域連合】

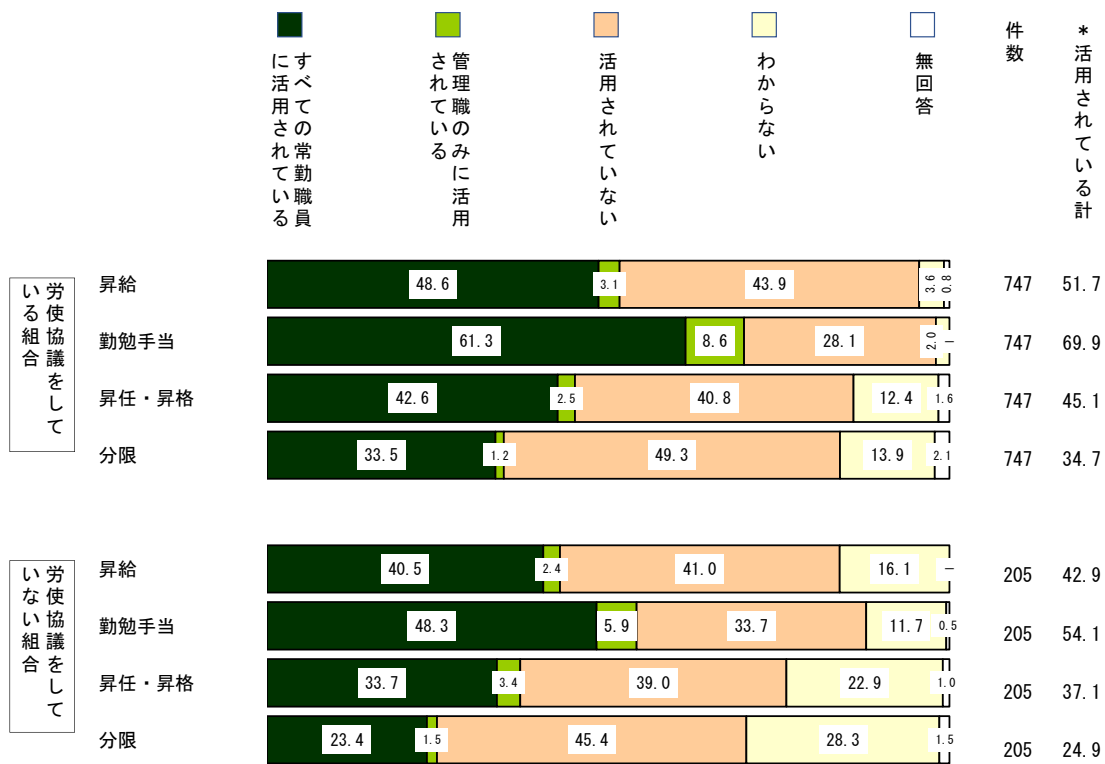


第1-14図では、人事評価制度の内容や運用についての労使協議の有無別に活用状況をみている。

労使協議をしていない単組であっても、[昇給] (40.5%) や [勤勉手当] (48.3%) について「すべての常勤職員に活用されている」単組が4～5割ある。労使協議がないままに、活用が進んでいる単組が一定数を占めている。

労使協議のない単組の場合には「わからない」が多いことも課題である。労使協議があれば、[昇給]、[勤勉手当] への活用が「わからない」(3.6%、2.0%) という単組はほとんどないが、労使協議がないと活用されているかどうか把握できていない単組が [昇給] (16.1%)、[勤勉手当] (11.7%) とともに1割台を占めている。

第1-14図 人事処遇への活用の有無 (人事評価制度が実施されている場合)



## 7. 評価結果による分限処分が実際に行われたことの有無

一分限に活用されている単組のうち<降任・降格・免職が行われた>が10.1%—

人事評価制度が[分限]に活用されている単組(「すべての常勤職員に活用されている」、もしくは「管理職のみに活用されている」328の単組)には、実際に評価結果にもとづいた分限処分が行われたことの有無をたずねている。

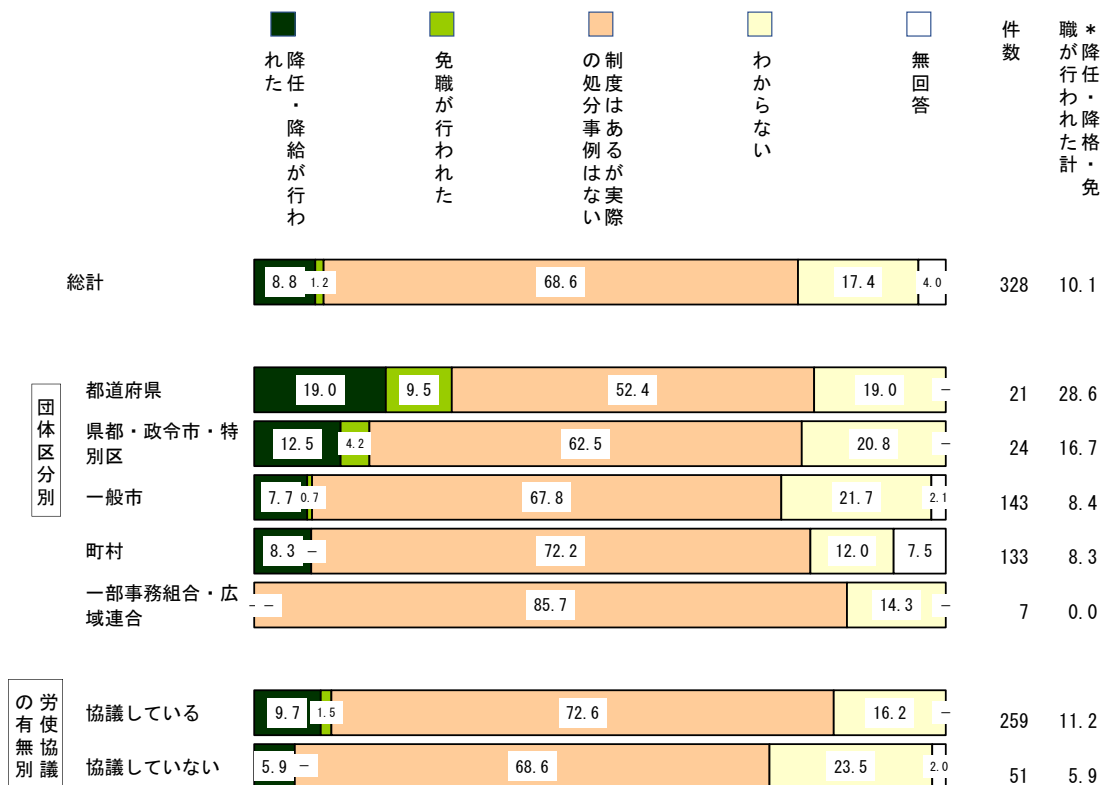
総計をみると、「降任・降給が行われた」が8.8%、「免職が行われた」が1.2%で、これらをあわせた<降任・降格・免職が行われた>は10.1%である。[分限]に活用されている単組では、既に1割の単組で評価結果にもとづく処分が実際に実施されている(第1-15図)。

なお、分限は職員の身分にとって重大な決定であるにもかかわらず、処分が行われたか「わからない」(17.4%)という単組も2割を占めている。

団体区分別に<降任・降格・免職が行われた>をみると、自治体の規模が大きい[都道府県](28.6%)や[県都・政令市・特別区](16.7%)では2~3割で実際に処分が行われている。

また、人事評価制度の内容や運用についての労使協議の有無別にみると、協議のない単組で<降任・降格・免職が行われた>ところが5.9%(3単組)ある。

第1-15図 評価結果による分限処分が実際に行われたことの有無(分限に活用されている場合)



## 第2章 昇給への反映

評価結果がすべての常勤職員の昇給に反映されている単組（465単組）を対象に反映の内容についてたずねた。なお、5. 55歳以上の昇給を抑制する措置については評価結果の反映とは関係なく、すべての単組を対象に設問している。

### 1. 4号以上の昇給号数の設定

—「8号・6号・4号（国と同一）」が42.2%、「6号・4号がある」が11.4%—

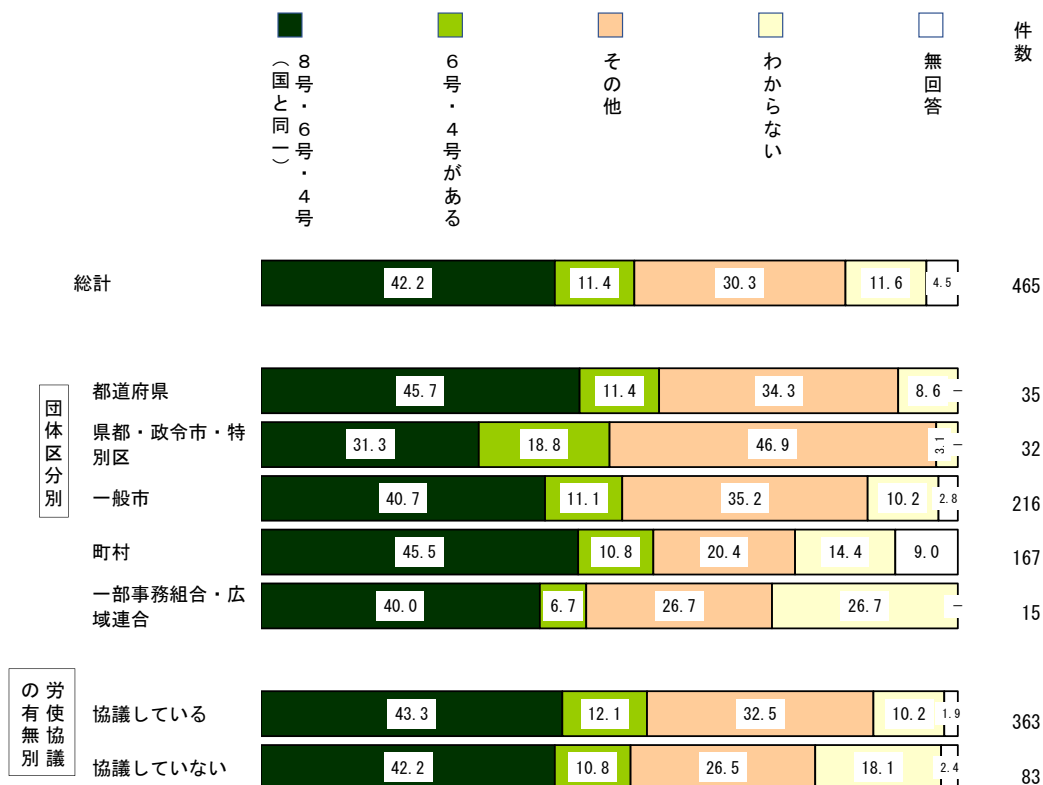
4号以上の昇給号数の設定として該当するものをたずねると、「8号・6号・4号（国と同一）」（42.2%）が最も多く、「6号・4号がある」（11.4%）を上回る。ただし、いずれにも該当しない「その他」（30.3%）が少なくない（第2-1図）。

「その他」には144単組からの記入があったが、そのうち最も多いのが「6号・5号・4号」（65単組）で、これに「5号・4号」（27単組）が続いている。

なお、昇給号数についても「わからない」（11.6%）という単組が1割ある。「わからない」は労使協議をしていない単組（18.1%）で目立つが、労使協議をしている単組でも10.2%ある。

昇給号数を団体区分別にみると、県都・政令市・特別区では「6・4号がある」（18.8%）と「その他」（46.9%）が総計に比べて多い。

第2-1図 4号以上の昇給号数の設定として該当するもの（すべての常勤職員の昇給に活用されている場合）



## 2. 組合としての各昇給号数への制度上の割り当ての把握

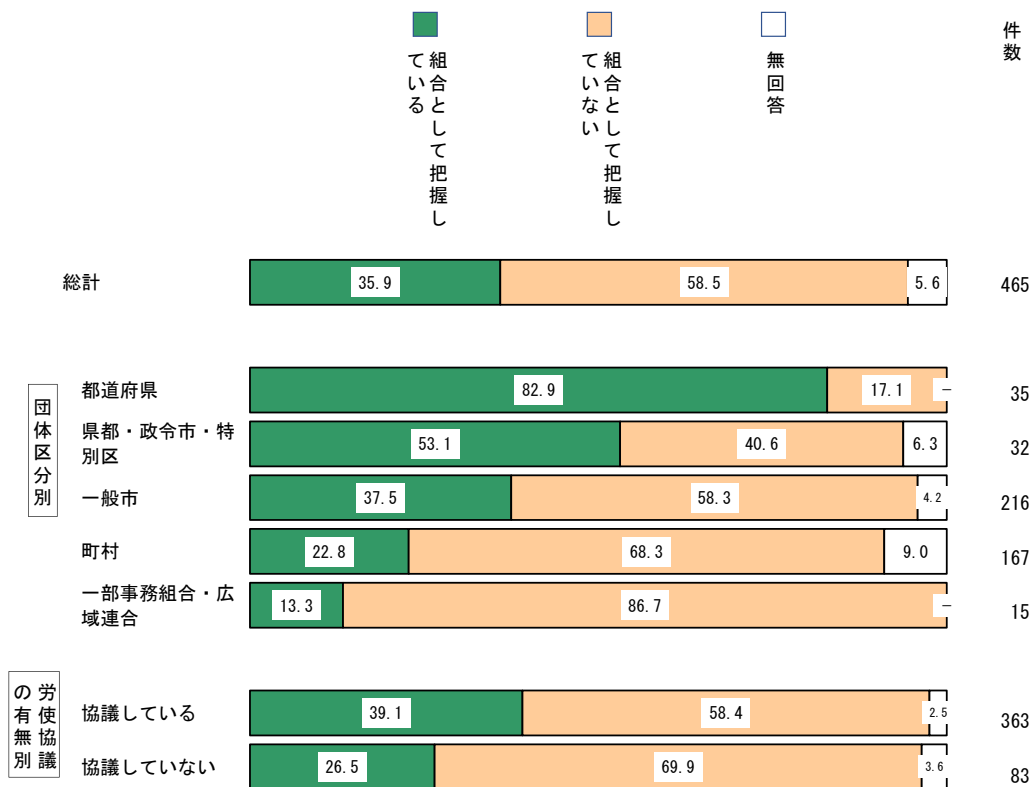
－「組合として把握していない」が58.5%－

“それぞれの昇給号数に、制度上では、何%ずつ割り当てられているか、組合として把握していますか”と組合による制度の把握状況をたずねると、「組合として把握していない」(58.5%)が「組合として把握している」(35.9%)を上回る(第2-2図)。

団体区別にみると、都道府県ではほとんどが「組合として把握している」(82.9%)が、県都・政令市・特別区(53.1%)は半数にとどまり、一般市(37.5%)、町村(22.8%)、一部事務組合・広域連合(13.3%)では把握している単組は半数を下回る。

人事評価制度の内容や運用についての労使協議の有無別にみると、協議のない単組で「組合として把握していない」(69.9%)が多いが、協議をしている単組であっても「組合として把握していない」(58.4%)単組のほうが多い。

第2-2図 各昇給号数への制度上の割り当てについての把握（すべての常勤職員の昇給に活用されている場合）



### 3. 各昇給号数への割り当てが定められた比率どおりか

— 「制度どおり」が40.1%、「制度どおりにはなっていない」(20.4%)を上回る

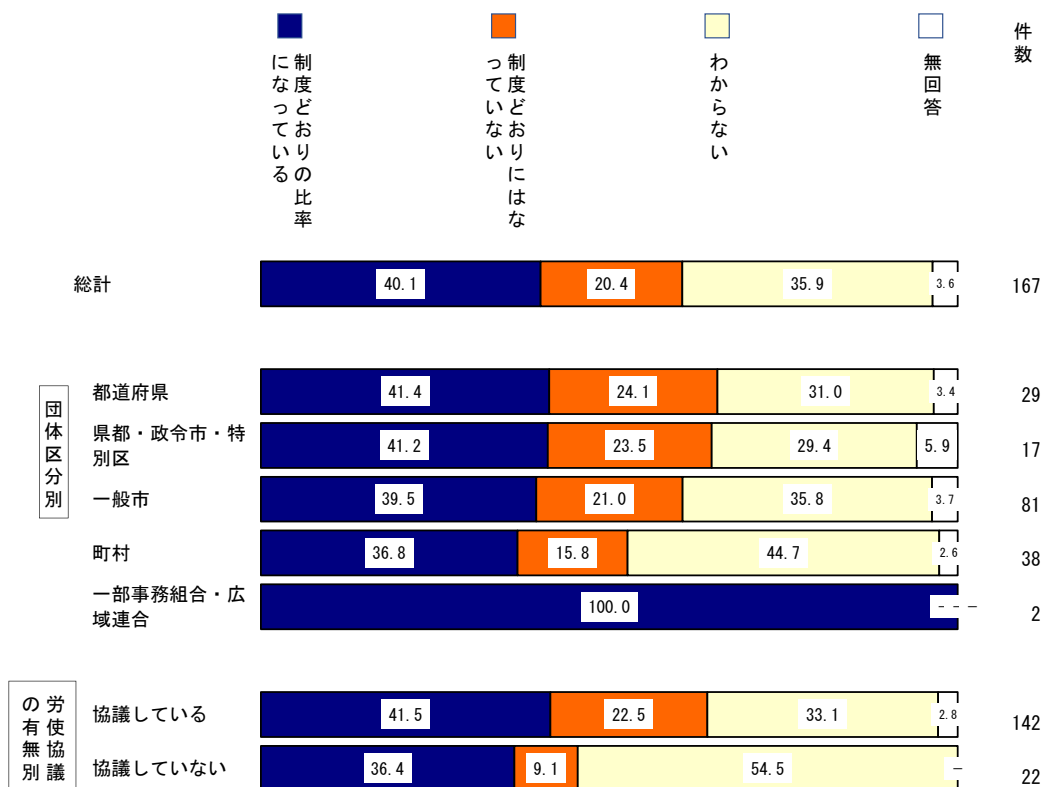
ただし「わからない」が35.9%を占める—

組合として制度上の割り当てを把握している単組(167単組)には、実際の昇給号数の割り当て(運用)が、制度上、定められた比率どおりになっているかたずねている。

「制度どおりの比率になっている」(40.1%)が「制度どおりにはなっていない」(20.4%)を上回る。ただし、「わからない」も35.9%を占めている(第2-3図)。

図には、団体区分別、労使協議の有無別にみた結果も掲載しているが、いずれも層によっては該当する単組数が少ないことに注意する必要がある。

第2-3図 各昇給号数への割り当てが定められた比率どおりになっているかどうか  
(各昇給号数への制度上の割り当てを組合として把握している場合)



#### 4. 極端な号級差を是正するための対応の有無

— <制度や対応がある>のは 14.4%と一部—

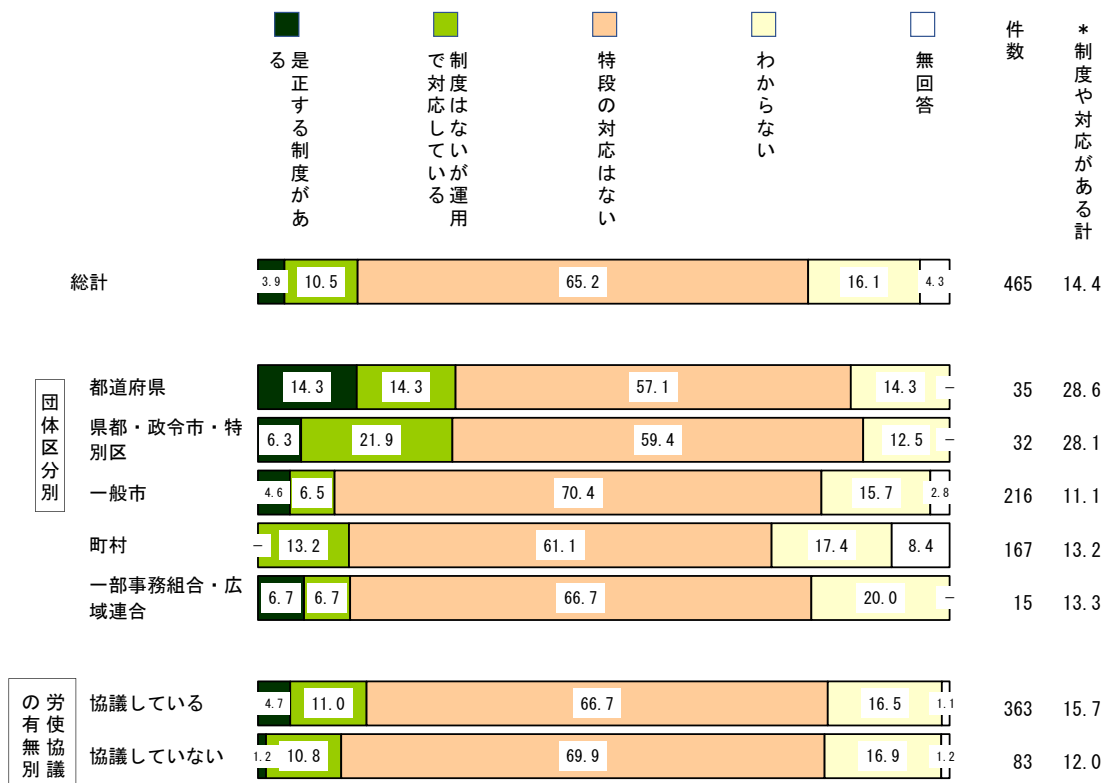
評価結果の毎年の昇給への反映が積み重なっていくと、同年に入職した職員の間にも、極端な号級差が生じる可能性もある。評価結果がすべての常勤職員の昇給に反映されている単組（465 単組）を対象に極端な号級差を是正するための制度や対応の有無をたずねた。

「是正する制度がある」が 3.9%、「制度はないが運用で対応している」が 10.5%で、これらをあわせたと制度や対応がある（14.4%）は 1 割台と一部にとどまる。ほとんどの単組では「特段の対応はない」（65.2%）（第 2-4 図）。

団体区分別に<制度や対応がある>をみると、都道府県（28.6%）、県都・政令市・特別区（28.1%）であれば 3 割では是正の対応があり、一般市（11.1%）、町村（13.2%）に比べれば多い。

人事評価制度の内容や運用についての労使協議の有無別ではほとんど違いがみられない。

第 2-4 図 極端な号級差を是正するための対応の有無（すべての常勤職員の昇給に活用されている場合）



## 5. 55歳以上の昇給を抑制する措置

— <抑制措置がある>が67.9%、

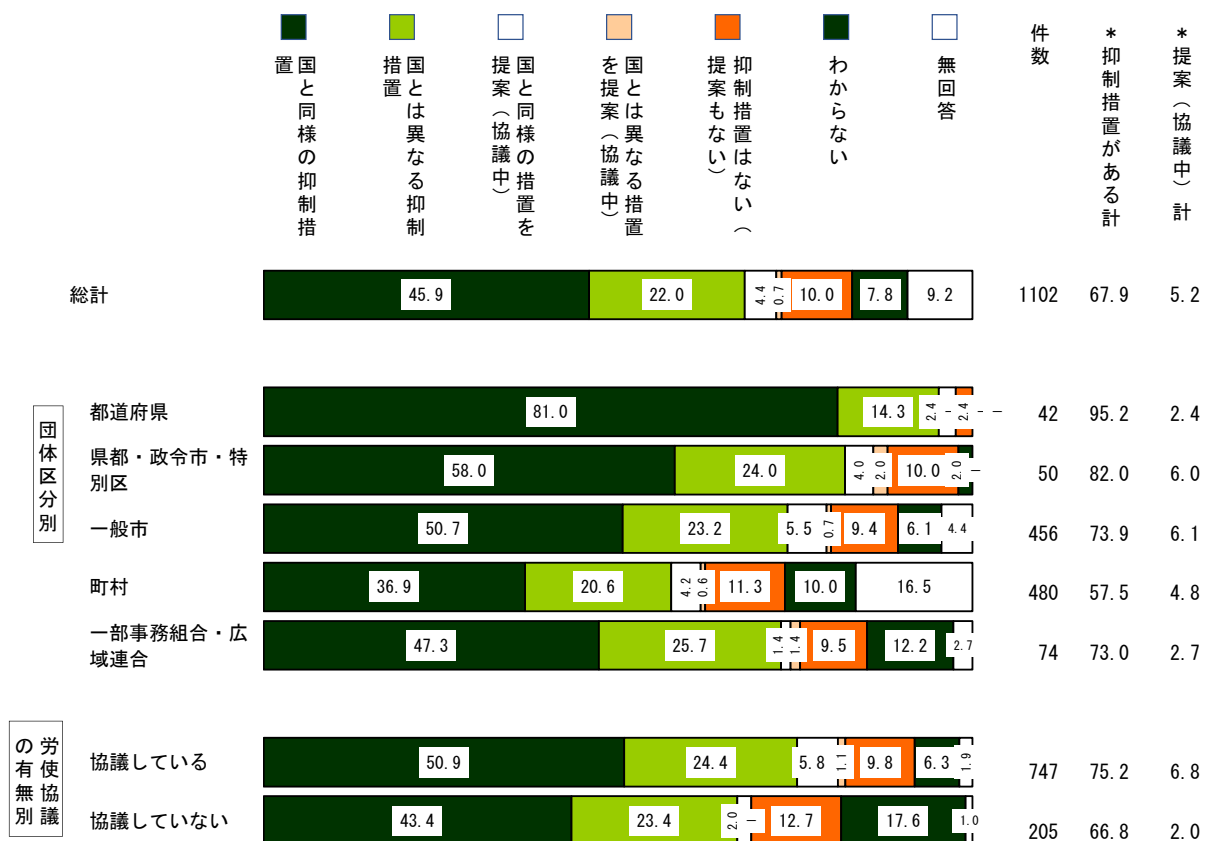
「抑制措置はない（提案もない）」（10.0%）は少ない—

人事評価制度の活用とは関係なく、すべての単組を対象に55歳以上の昇給を抑制する措置の有無をたずねている。なお、国では「良好」は昇給なし、「優秀」は1号、「特に優秀」は2号の昇給となっている。

総計をみると、「国と同様の抑制措置」（45.9%）、「国とは異なる抑制措置」（22.0%）などの<抑制措置がある>（67.9%）が7割を占める。また、この他に、「国と同様の措置を提案（協議中）」（4.4%）、「国とは異なる措置を提案（協議中）」（0.7%）といった<提案（協議中）>も5.2%ある。「抑制措置はない（提案もない）」（10.0%）は少ない（第2-5図）。

団体区別に<抑制措置がある>をみると、比率に差があるが、これは団体区分によって「わからない」、無回答の比率が異なるからである。「抑制措置はない（提案もない）」は多い団体区分でも1割前後であり、団体区分に関係なく多くの単組で抑制措置の導入が進められている。

第2-5図 55歳以上の昇給を抑制する措置の有無





### 第3章 勤勉手当への反映

評価結果がすべての常勤職員の勤勉手当に活用されている単組（578単組）を対象に反映の内容についてたずねた。

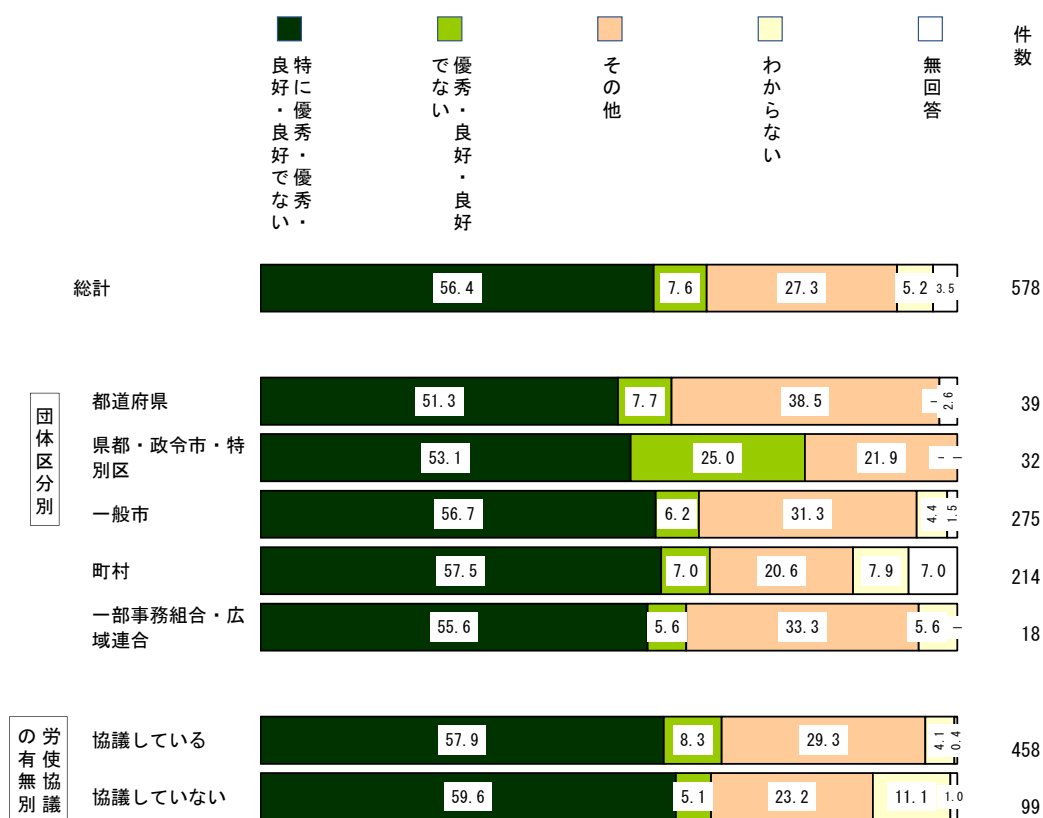
#### 1. 成績率の区分

— 「特に優秀・優秀・良好・良好でない」（56.4%）が半数強—

成績率の区分（「矯正措置」、「戒告」、「減給」、「停職」は除く）として該当するものをたずねると、「特に優秀・優秀・良好・良好でない」（56.4%）が半数強を占め、「優秀・良好・良好でない」（7.6%）は少ない。なお、これ以外に「その他」が27.3%ある（第3-1図）。

団体区分別にみても「特に優秀・優秀・良好・良好でない」はいずれも5割台である。これ以外では県都・政令市・特別区で「優秀・良好・良好でない」（25.0%）が総計に比べると多い。

第3-1図 成績率の区分（すべての常勤職員の勤勉手当に活用されている場合）



## 2. 組合としての各区分の成績率の把握

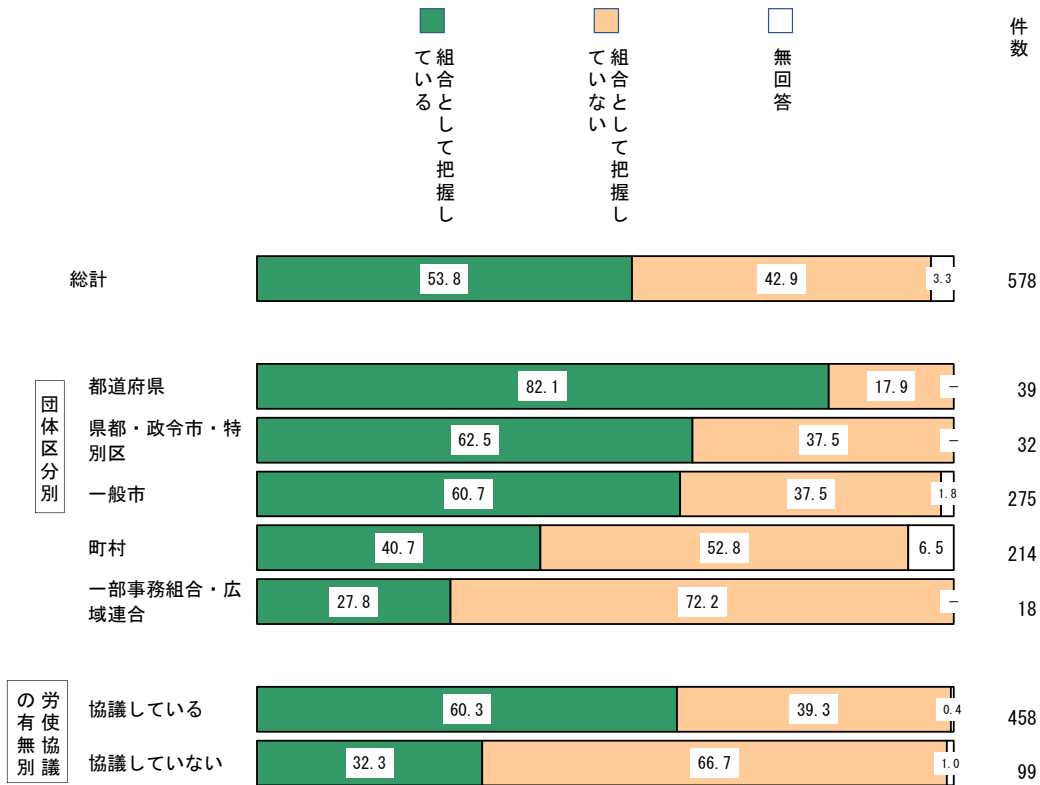
－「組合として把握している」(53.8%)は5割にとどまる－

それぞれの区分の成績率について、組合としての把握状況をたずねると、「組合として把握している」(53.8%)は5割にとどまり、「組合として把握していない」(42.9%)が4割を占める。把握していない単組が半数近くを占めている(第3-2図)。

団体区分別に「組合として把握していない」をみると、都道府県でも17.9%みられるが、県都・政令市・特別区(37.5%)、一般市(37.5%)は4割、町村(52.8%)は5割が把握していない。

人事評価制度の内容や運用についての労使協議の有無別にみると、協議していない単組で「組合として把握していない」(66.7%)が特に多いが、協議している単組であっても「組合として把握していない」(39.3%)は4割を占めている。

第3-2図 各区分の成績率についての把握の有無(すべての常勤職員の勤勉手当に活用されている場合)



### 3. 組合としての各成績率への制度上の割り当ての把握

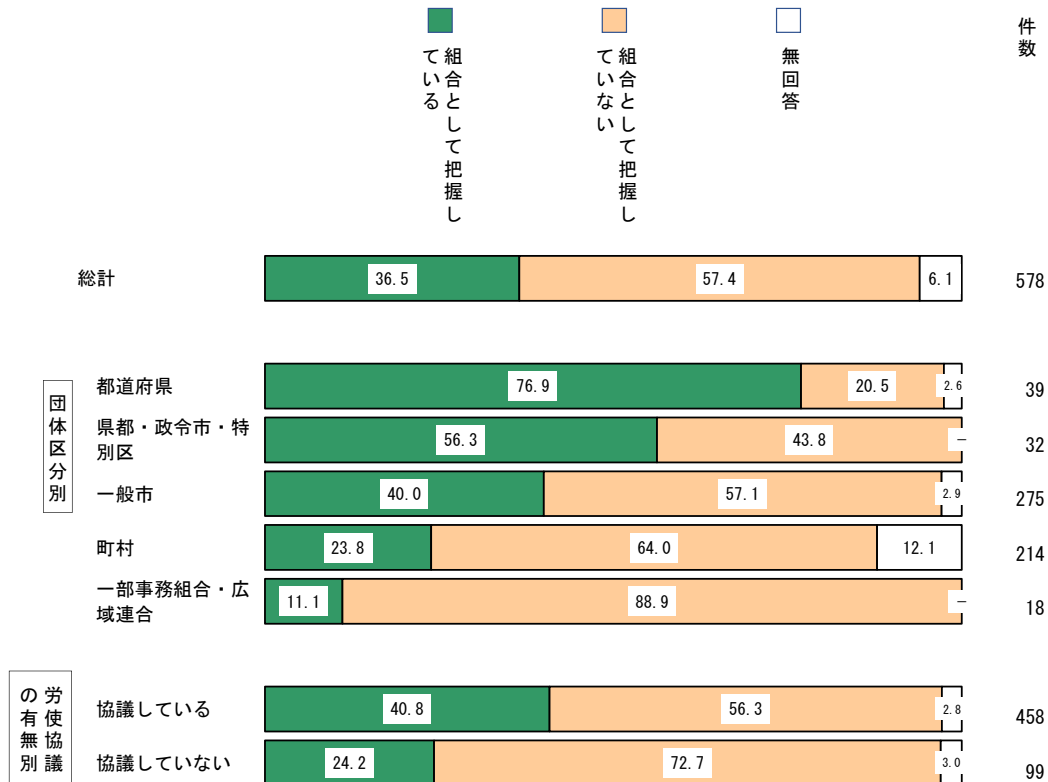
－「組合として把握していない」が57.4%－

“それぞれの成績率の区分に、制度上では、何%ずつ割り当てることになっているか、組合として把握していますか”と組合による制度の把握状況をたずねると、「組合として把握していない」(57.4%)が「組合として把握している」(36.5%)を上回る(第3-3図)。昇給における割り当ての把握状況と同様の結果となっている。

団体区別にみると、都道府県でも「組合として把握している」は76.9%だが、県都・政令市・特別区(56.3%)は半数にとどまり、一般市(40.0%)、町村(23.8%)、一部事務組合・広域連合(11.1%)では把握している単組は、団体規模が小さくなるほど下回る。

人事評価制度の内容や運用についての労使協議の有無別にみると、協議していない単組で「組合として把握していない」(72.7%)が多いが、協議をしている単組であっても「組合として把握していない」(56.3%)単組のほうが多い。

第3-3図 各成績率への制度上の割り当てについての把握（すべての常勤職員の勤勉手当に活用されている場合）



#### 4. 各成績率への割り当てが定められた比率どおりか

— 「制度どおりの」が41.7%、「制度どおりにはなっていない」が14.2%

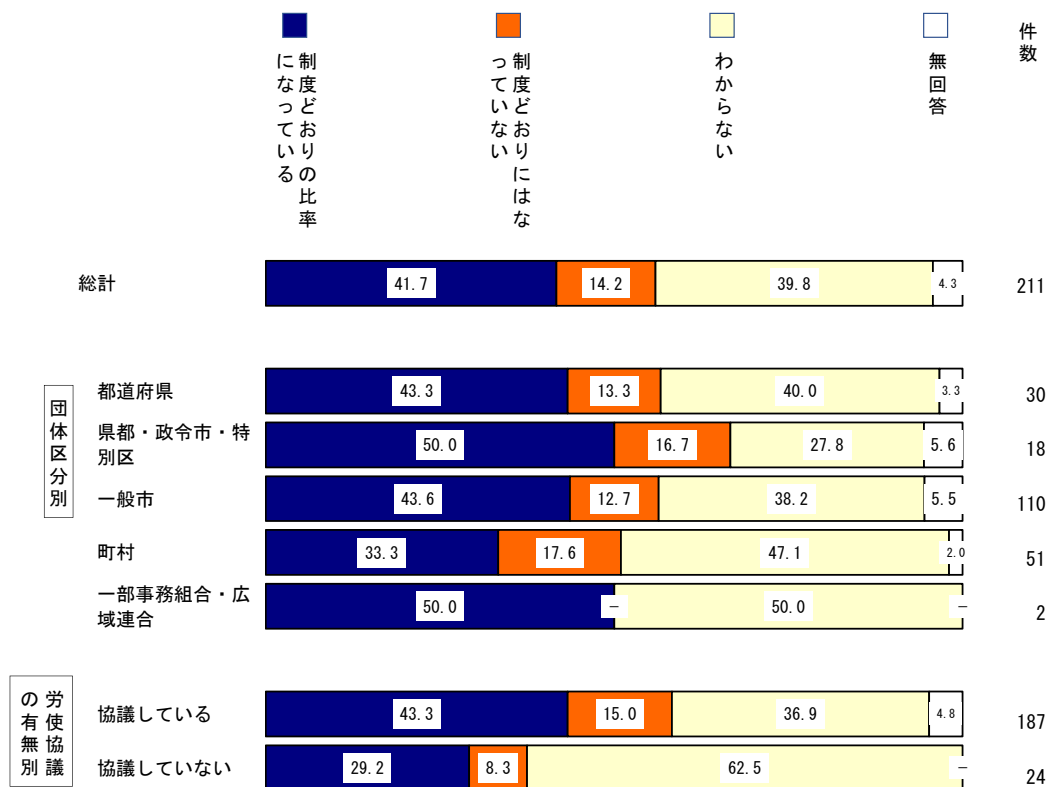
ただし「わからない」が39.8%を占める—

組合として制度上の割り当てを把握している単組（211単組）には、それぞれの成績率への割り当てが、制度上、定められた比率どおりになっているかたずねている。

「制度どおりの比率になっている」は41.7%である。ただし、「制度どおりにはなっていない」は14.2%で、「わからない」も39.8%ある（第3-4図）。

図には、団体区分別、労使協議の有無別にみた結果も掲載しているが、いずれも層によっては該当する単組数が少ないことに注意する必要がある。

第3-4図 成績率の区分への割り当てが制度上、定められた比率どおりになっているかどうか  
（各成績率への制度上の割り当てを組合として把握している場合）



## 5. 2023年6月期以降の勤勉手当の成績率改定における上位成績区分への配分

—上位成績区分への配分が「行われた」が20.1%、

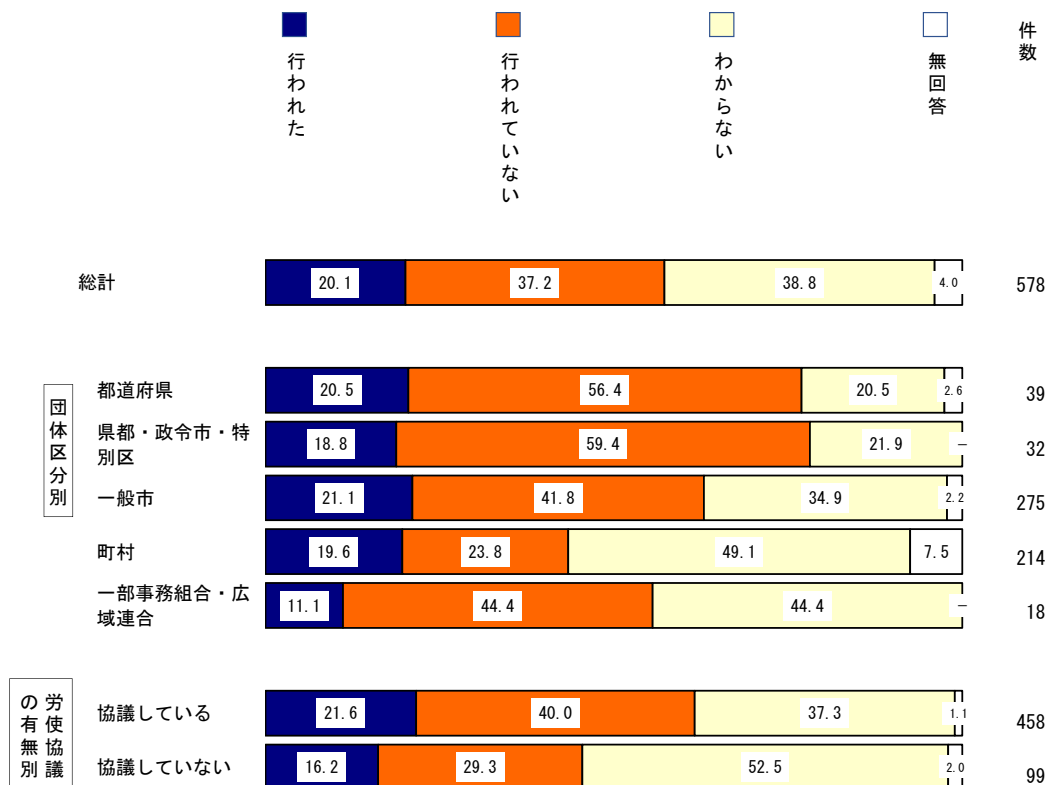
ただし、「行われていない」37.2%、「わからない」も38.8%—

2023年6月期以降の勤勉手当の成績率の改定における上位成績区分への配分の実施有無をたずねると「行われた」は20.1%である。ただし、「行われていない」は37.2%であり、「わからない」も38.8%ある（第3-5図）。

団体区別にみると、団体区分にかかわらず「行われた」は2割前後を占めている。「行われた」以外では、一般市、町村で「わからない」（それぞれ34.9%、49.1%）という現状把握をできていない単組が3～5割と多い。

人事評価制度の内容や運用についての労使協議の有無別にみると、協議の有無にかかわらず「行われた」は2割前後を占める。それ以外では協議のない単組で「わからない」（52.5%）が多いが、協議をしている単組であっても「わからない」は37.3%を占めている。

第3-5図 2023年6月期以降の勤勉手当の成績率の改定における上位成績区分への配分  
(すべての常勤職員の勤勉手当に活用されている場合)



## 6. 勤勉手当の支給額計算の基礎額での「扶養手当」の扱い

－「扶養手当が基礎額に含まれている」が35.3%、

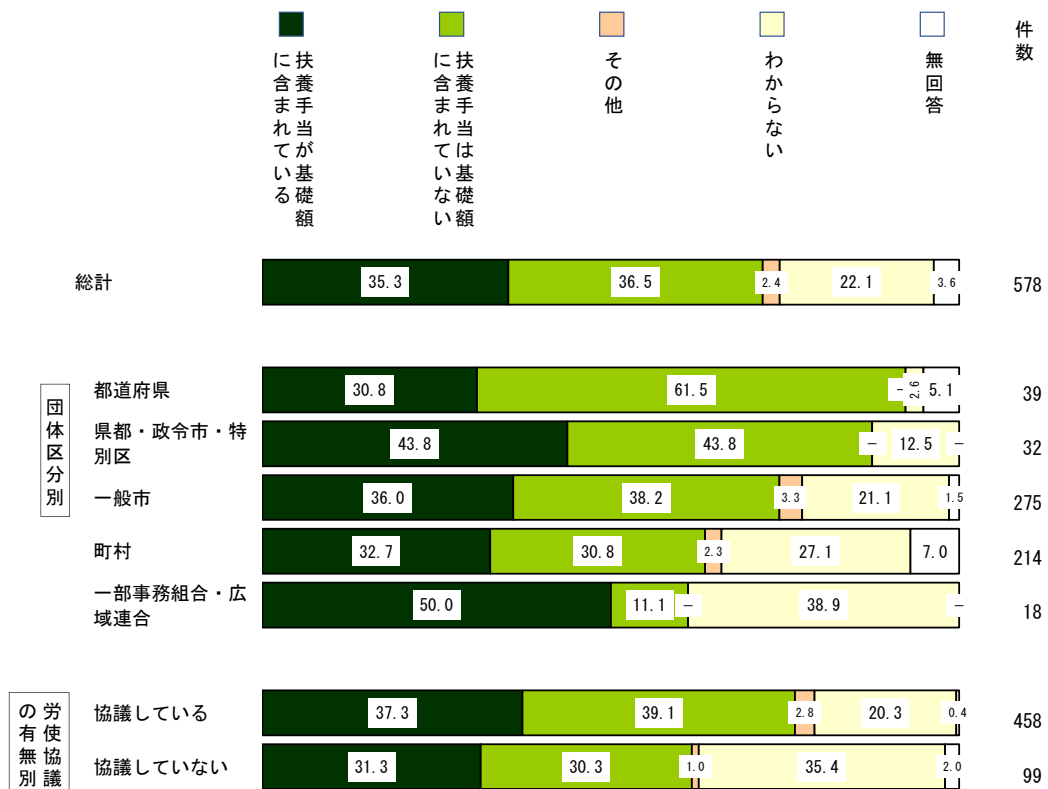
ただし、「扶養手当は基礎額に含まれていない」は36.5%、「わからない」が22.1%－

勤勉手当の支給額を計算するための個々の基礎額に「扶養手当」が含まれているかたずねると、「扶養手当が基礎額に含まれている」は35.3%である。ただし、「扶養手当は基礎額に含まれていない」は36.5%で、「わからない」も22.1%ある（第3-6図）。

団体区分別にみると、団体区分にかかわらず「扶養手当が基礎額に含まれている」は3～4割を占めている。「含まれている」以外では、一般市、町村で「わからない」（それぞれ21.1%、27.1%）という把握をできていない単組が2～3割ある。

人事評価制度の内容や運用についての労使協議の有無別にみると、協議の有無にかかわらず「扶養手当が基礎額に含まれている」は3～4割を占める。それ以外では協議のない単組で「わからない」（35.4%）が多いが、協議をしている単組であっても「わからない」は20.3%を占めている。

第3-6図 支給額計算の基礎額での「扶養手当」の扱い（すべての常勤職員の勤勉手当に活用されている場合）



## 第4章 適正な運用のための取り組み

人事評価制度の適正な運用のためには、評価における公平性を担保するための研修や制度が不可欠である。また、情報の開示、目標設定や評価結果のフィードバックのための面談の実施も、制度への納得性を高めていくうえで有効な対応といえる。本章では、人事評価制度が実施されている単組（1,055 単組）を対象に、適正な運用のための取り組みについてたずねた結果を取り上げる。

### 1. 評価結果の人員分布の開示

— [全体の人員分布の状況] が「開示されている」は 21.1%、

[職種]、[性別] による偏りがないことを示すデータの開示はいずれも 1 割未満—

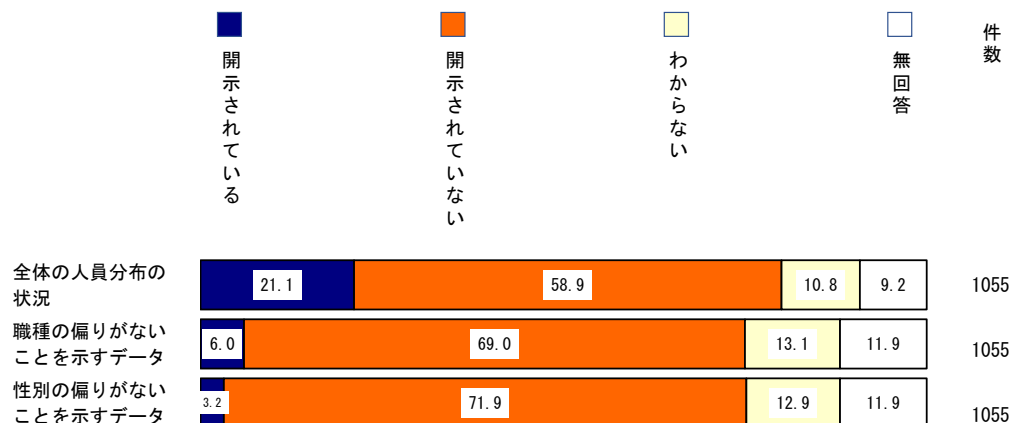
評価結果の人員分布状況の開示は、制度の透明性を確保するうえで必要な対応である。[A. 全体の人員分布の状況]、[B. 「職種」による偏りがないことを示すデータ]、[C. 「性別」による偏りがないことを示すデータ] の 3 つをあげ、それぞれの開示状況をたずねた。なお、回答にあたっては「昇給号数の人員分布ではなく、人事評価の結果の開示についてお答えください」という注をつけて設問している。

[A. 全体の人員分布の状況] は、「開示されている」が 21.1%、「開示されていない」が 58.9%、「わからない」が 10.8%である。「開示されている」は一部にとどまる（第 4-1 図）。

[B. 「職種」による偏りがないことを示すデータ]、[C. 「性別」による偏りがないことを示すデータ] についての「開示されている」（それぞれ 6.0%、3.2%）は 1 割未満とさらに少ない。

第 4-1 図 評価結果の人員分布の開示

(人事評価制度が実施されている場合)



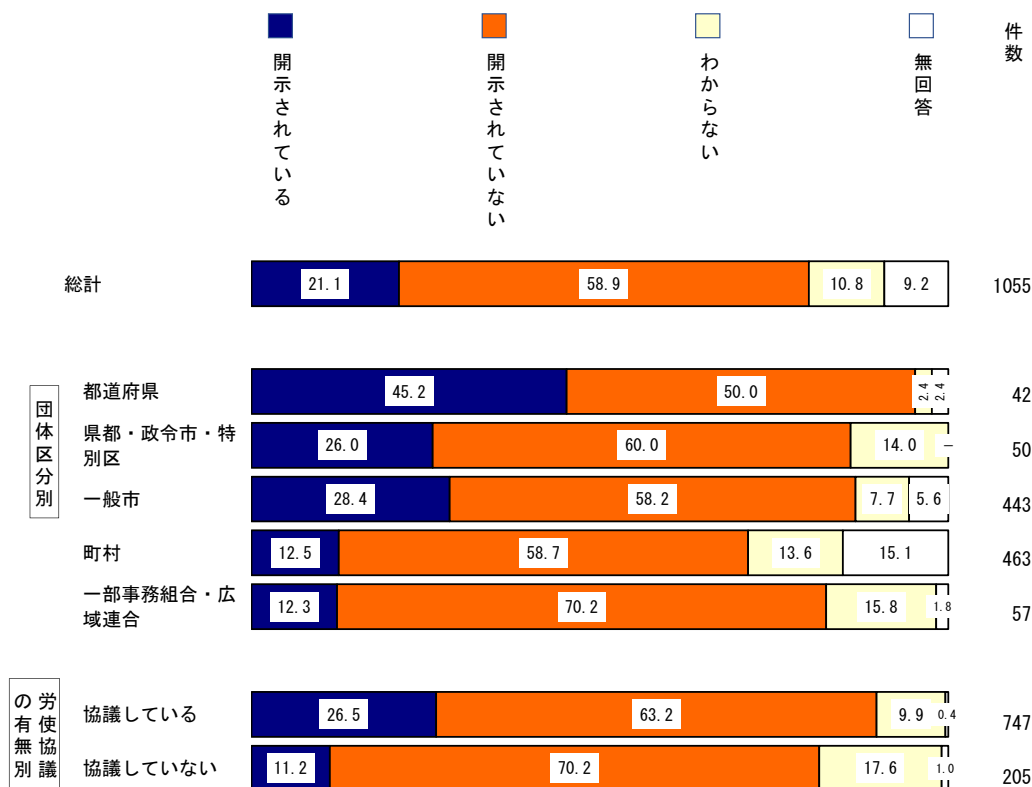
[A. 全体の人員分布の状況]について団体区別にみると、「開示されている」は都道府県(45.2%)が総計を上回るが、それでも半数を下回る。他は、県都・政令市・特別区(26.0%)、一般市(28.4%)での開示が3割弱、町村(12.5%)、一部事務組合・広域連合(12.3%)での開示は1割とかなり少ない(第4-2図)。

なお適正な運用のための取り組みは、ここで取り上げた開示を含め、町村や一部事務組合・広域連合での対応が全体的に遅れている。

人事評価制度の内容や運用についての労使協議の有無別にみると、協議している単組では「開示されている」が26.5%であるが、それでも一部にとどまることに変わりはない。協議していない単組では「開示されていない」(70.2%)ばかりでなく、開示されているかどうか「わからない」(17.6%)も2割ある。

第4-2図 評価結果の人員分布の開示 [A. 全体の人員分布の状況]

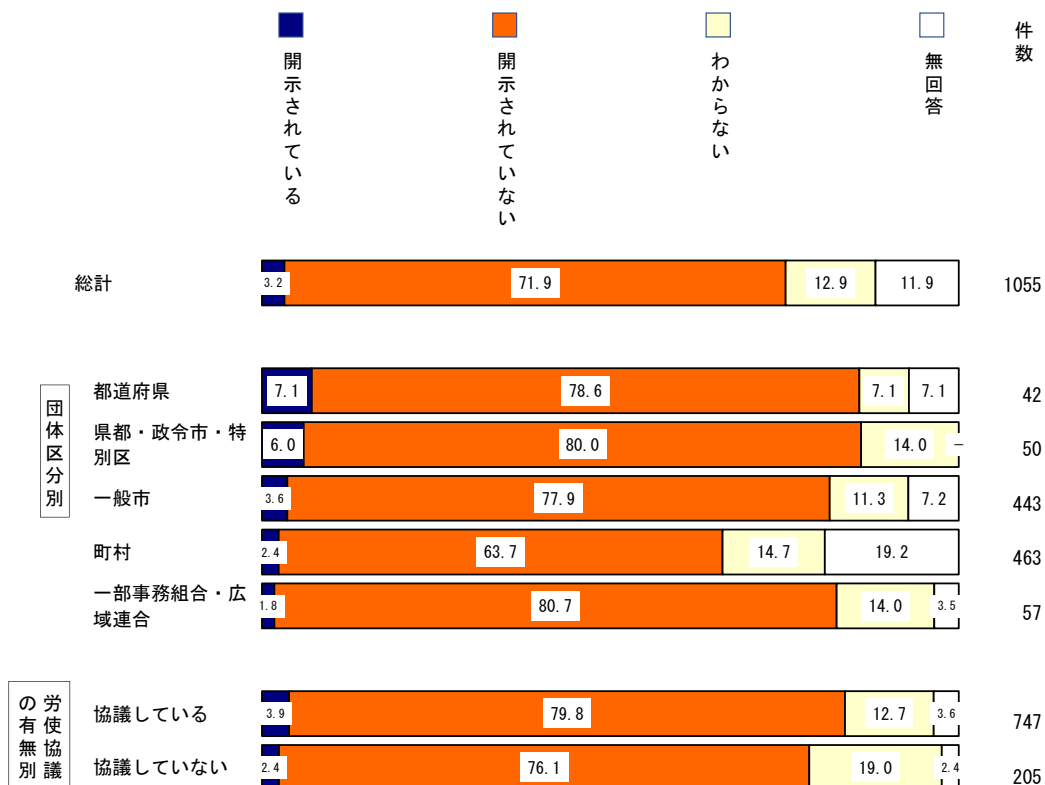
(人事評価制度が実施されている場合)



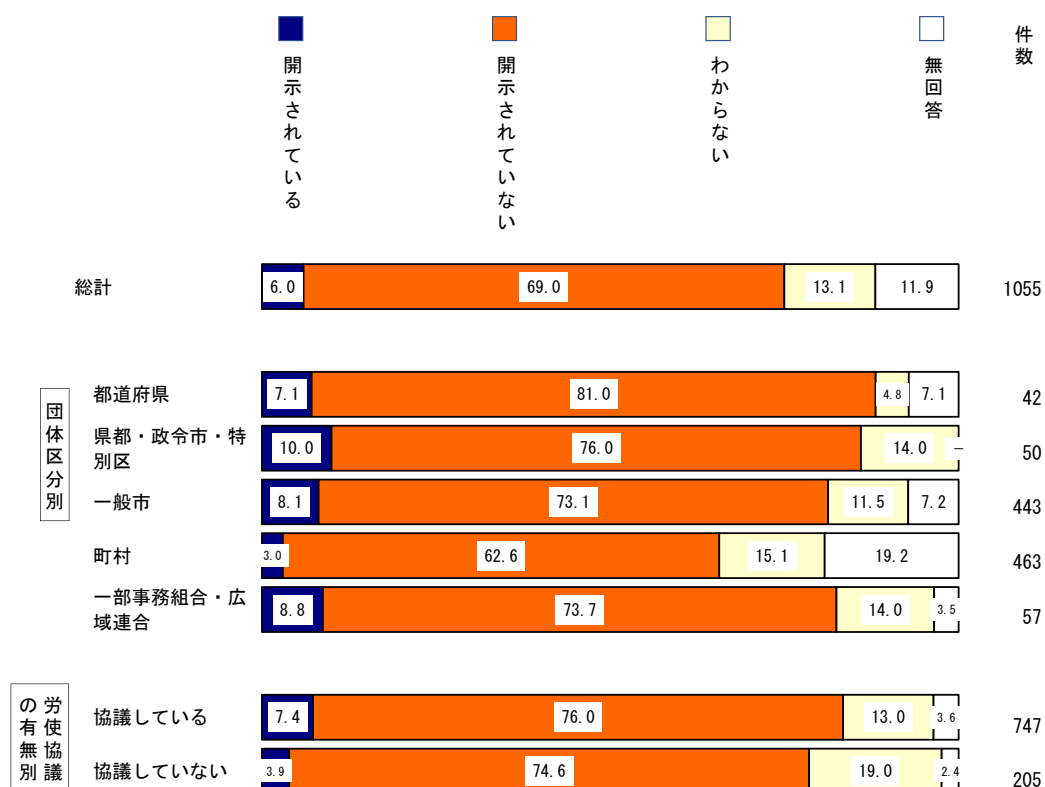


[B. 「職種」による偏りが無いことを示すデータ]、[C. 「性別」による偏りが無いことを示すデータ]については、団体区分や労使協議の有無にかかわらず「開示されている」はほとんどみられない（第4-3図、第4-4図）。

第4-3図 評価結果の人員分布の開示 [B. 「性別」による偏りが無いことを示すデータ]  
(人事評価制度が実施されている場合)



第4-4図 評価結果の人員分布の開示 [C. 「職種」による偏りが無いことを示すデータ]  
(人事評価制度が実施されている場合)



## 2. より高次の評価者による結果の相対化・点検

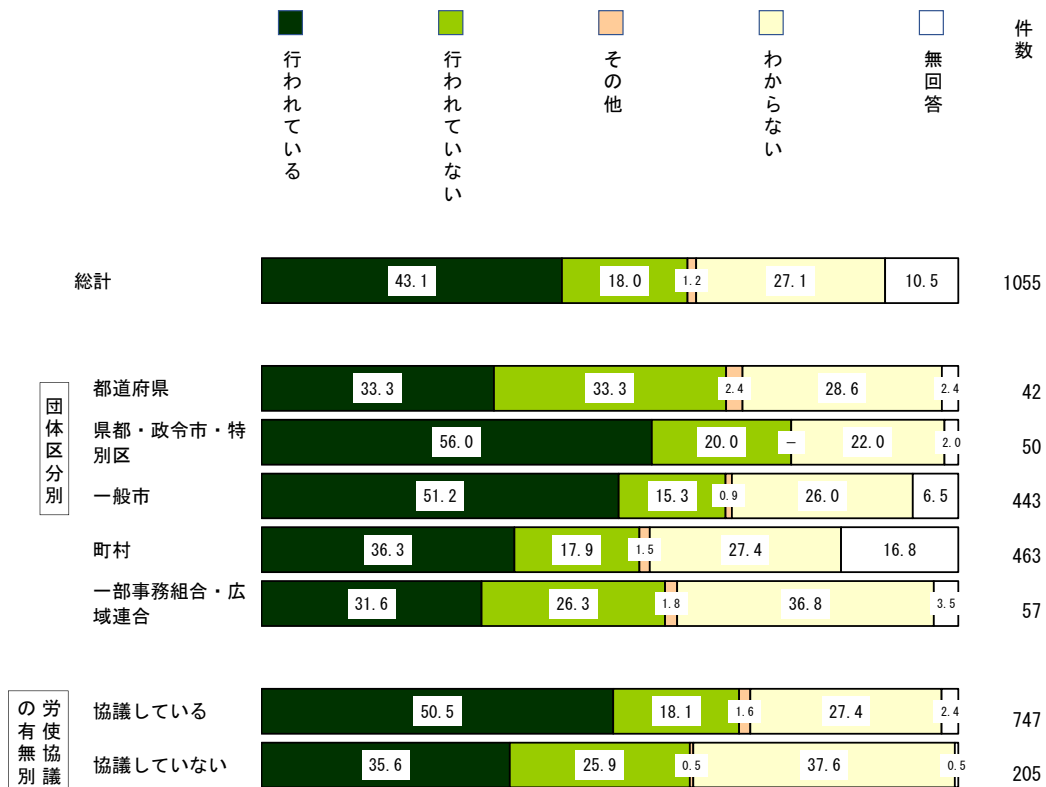
－「行われている」は43.1%－

評価結果の公平性を担保するための方法の1つとして、より高次の評価者による結果の相対化・点検がある。しかし、「行われている」は43.1%で半数を下回る。他は、「行われていない」(18.0%)のほか、「わからない」(27.1%)も3割ある(第4-5図)。

団体区別に「行われている」をみると、県都・政令市・特別区(56.0%)、一般市(51.2%)では5割となっていて、他の団体区分に比べれば実施されている。ただし、いずれの団体区分でも「わからない」が2~4割を占めている。

人事評価制度の内容や運用についての労使協議の有無別にみると、「行われている」は協議している単組(50.5%)のほうが協議していない単組(35.6%)よりも多い。しかし、労使協議をしている単組であっても27.4%は「わからない」と回答していることは課題である。

第4-5図 より高次の評価者による結果の相対化・点検などの実施(人事評価制度が実施されている場合)



### 3. 評価者を対象とした研修の定期的な実施

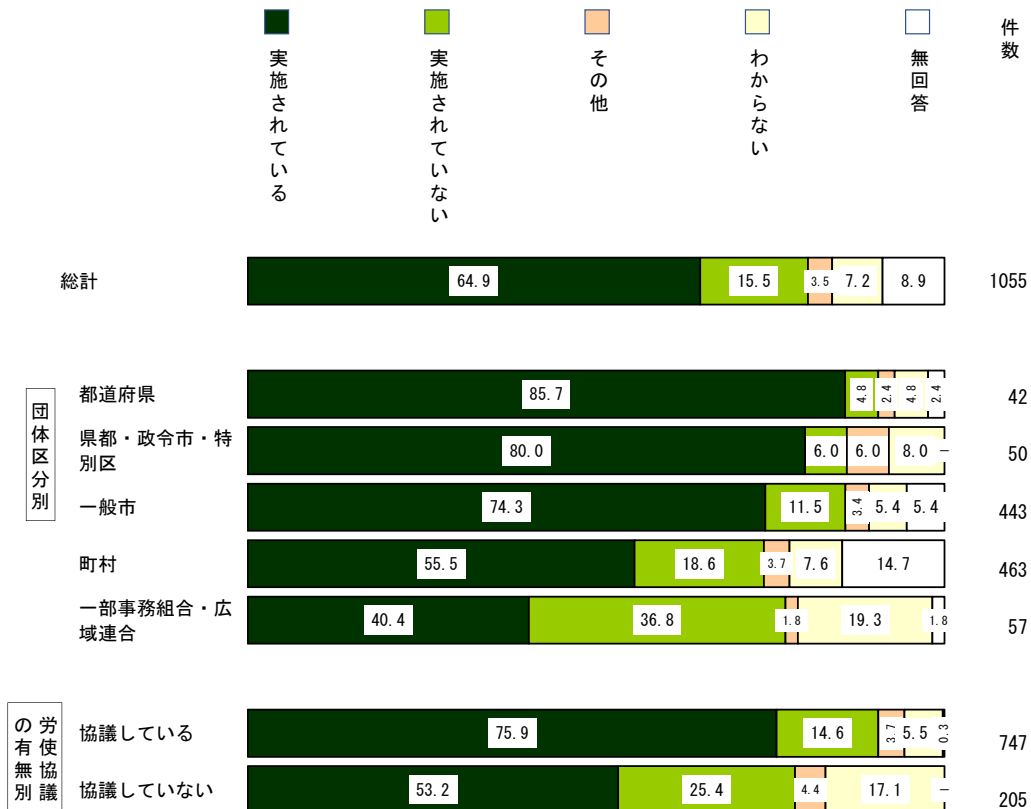
－「実施されている」は64.9%－

評価者の評価スキルが不足していたり、評価の基準にバラつきがある場合には、被評価者の間での不公平が生じる危険性がある。評価者を対象とした定期的な研修は「実施されている」が64.9%にとどまる。1割強では「実施されていない」(15.5%)し、また、「わからない」(7.2%)も1割ある(第4-6図)。

研修の実施は団体区分による相違が大きい。「実施されている」は、都道府県(85.7%)、県都・政令市・特別区(80.0%)であれば多数を占めるが、一般市(74.3%)は7割台、町村(55.5%)、一部事務組合・広域連合(40.4%)は半数前後である。

人事評価制度の内容や運用についての労使協議の有無別にみると、「実施されている」は協議している単組(75.9%)では7割台と多いが、協議していない単組(53.2%)では5割しかない。

第4-6図 評価者を対象とした研修の定期的な実施(人事評価制度が実施されている場合)



#### 4. 職員対象の人事評価制度についての説明会

－「すべての職員を対象に定期的実施」は 32.6%、

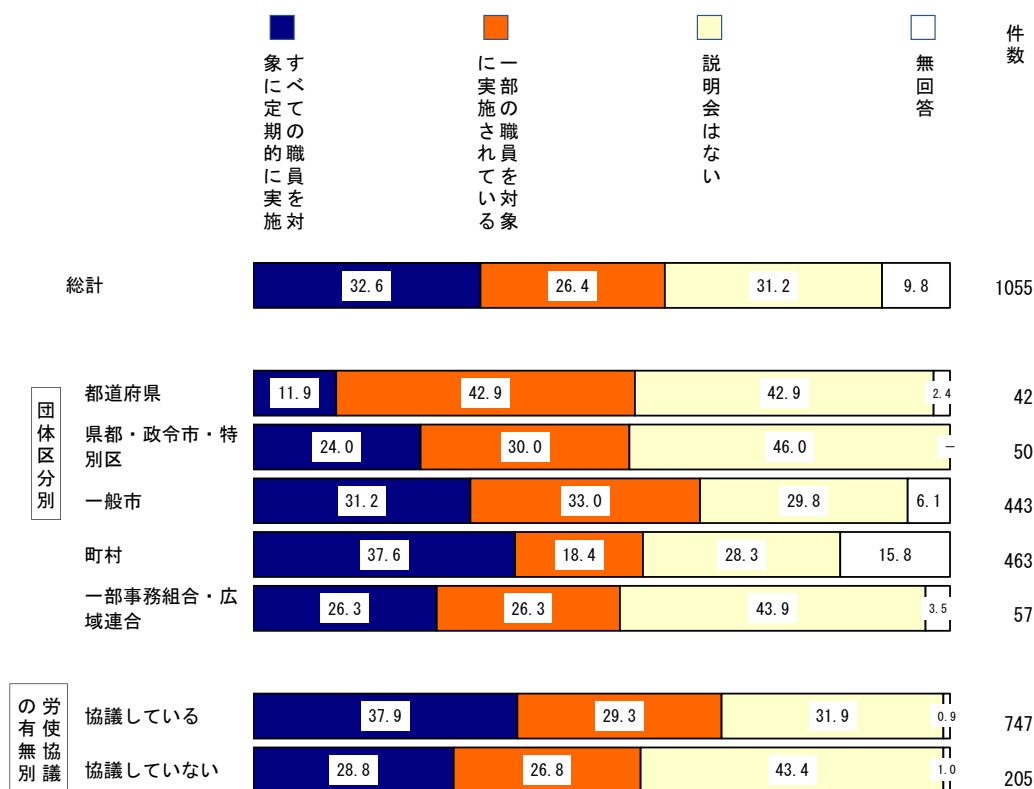
「一部の職員を対象に実施されている」は 26.4%、他方、「説明会はない」も 31.2%－

職員対象の説明会については「すべての職員を対象に定期的実施されている」(32.6%)、「一部の職員(新規採用者や異動職員等)を対象に実施されている」(26.4%)とも3割前後である。全体の6割では何らかの説明会が実施されているが、他方、3割は「説明会はない」(31.2%)となっている(第4-7図)。

団体区別にみると都道府県で「一部の職員を対象に実施されている」(42.9%)、町村で「すべての職員を対象に定期的実施」(37.6%)が多いなどの違いはあるが、「説明会はない」はすべての団体区分で3~4割を占めている。

人事評価制度の内容や運用についての労使協議の有無別にみると、協議している単組では「すべての職員を対象に定期的実施」(37.9%)が協議していない単組(28.8%)に比べて多いが、他方、協議している単組であっても「説明会はない」が31.9%ある。

第4-7図 職員対象の人事評価制度についての説明会(人事評価制度が実施されている場合)



## 5. 人事評価制度についての資料配付

— 「配布されている（閲覧できる）」が75.1%、

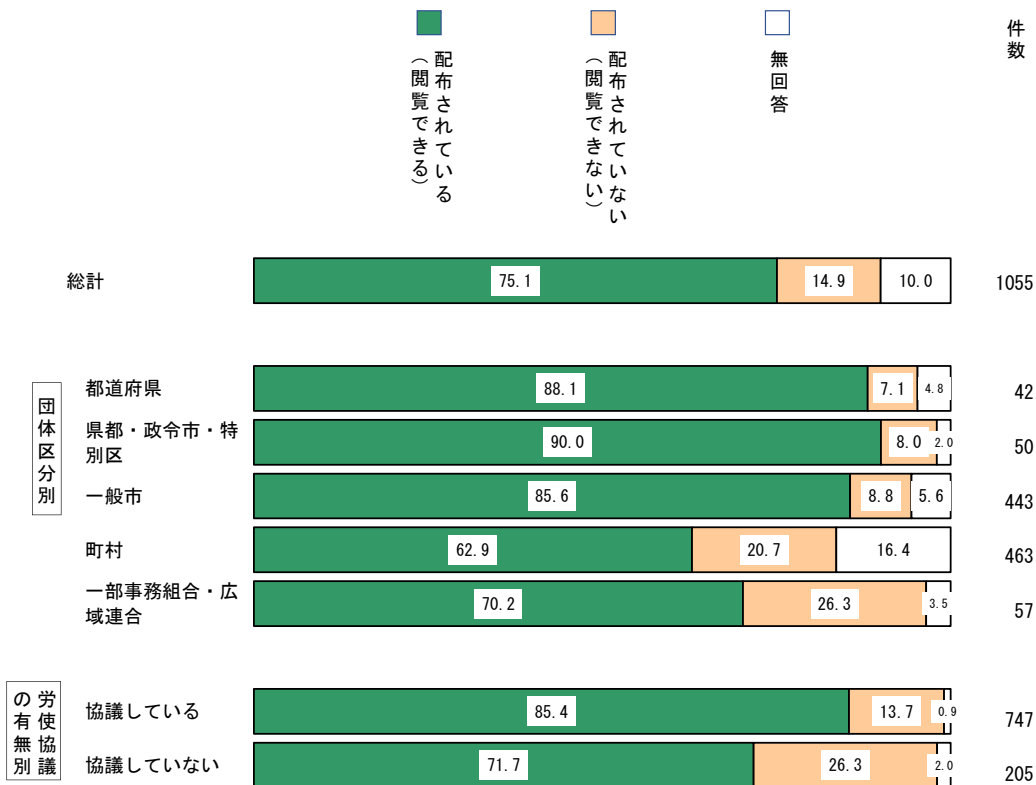
「配布されていない（閲覧できない）」が14.9%—

人事評価制度についての資料の配付については「配布されている（閲覧できる）」が75.1%である。「配布されていない（閲覧できない）」も14.9%ある（第4-8図）。

団体区分別に「配布されていない（閲覧できない）」をみると、町村（20.7%）、一部事務組合・広域連合（26.3%）で2割台とやや多い。

人事評価制度の内容や運用についての労使協議の有無別にみると、協議している単組でも「配布されていない（閲覧できない）」が13.7%あるが、協議していない単組の場合にはさらに「配布されていない（閲覧できない）」（26.3%）ところが多い。

第4-8図 人事評価制度についての資料配付（職場のイントラネット等を含む）  
（人事評価制度が実施されている場合）



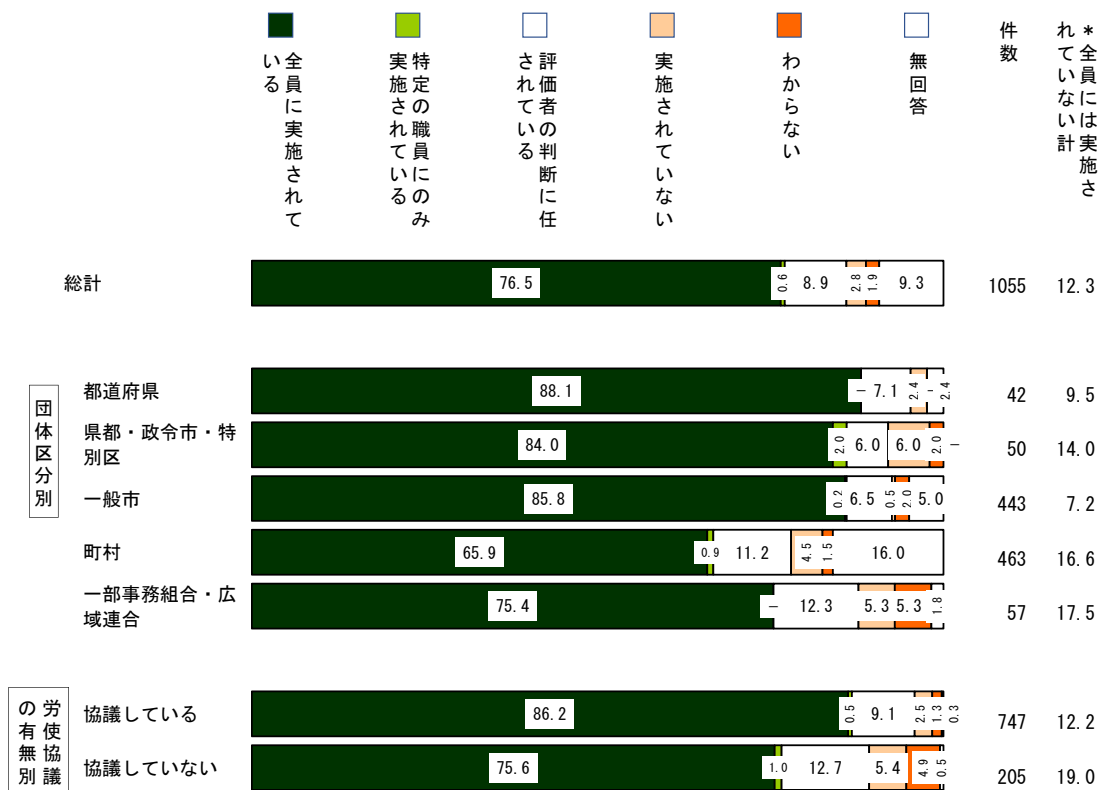
## 6. 目標設定や評価結果のフィードバックのための面談の実施

—「全員に実施」が76.5%、＜全員には実施されていない＞が12.3%—

人事評価での目標設定や評価結果のフィードバックのための面談の実施については、「全員に実施されている」(76.5%)が8割近くを占める。一方、「評価者の判断に任されている」(8.9%)、「特定の職員にのみ実施されている」(0.6%)、「実施されていない」(2.8%)をあわせて＜全員には実施されていない＞(12.3%)は1割である(第4-9図)。

団体区分別、もしくは、人事評価制度の内容や運用についての労使協議の有無別にみても、＜全員には実施されていない＞はいずれも1～2割ある。

第4-9図 目標設定や評価結果のフィードバックのための面談の実施(人事評価制度が実施されている場合)



## 7. 評価結果の開示と方法

－「全員に開示されている」は58.8%、

開示の方法は「文書」が67.1%、「口頭」が26.9%－

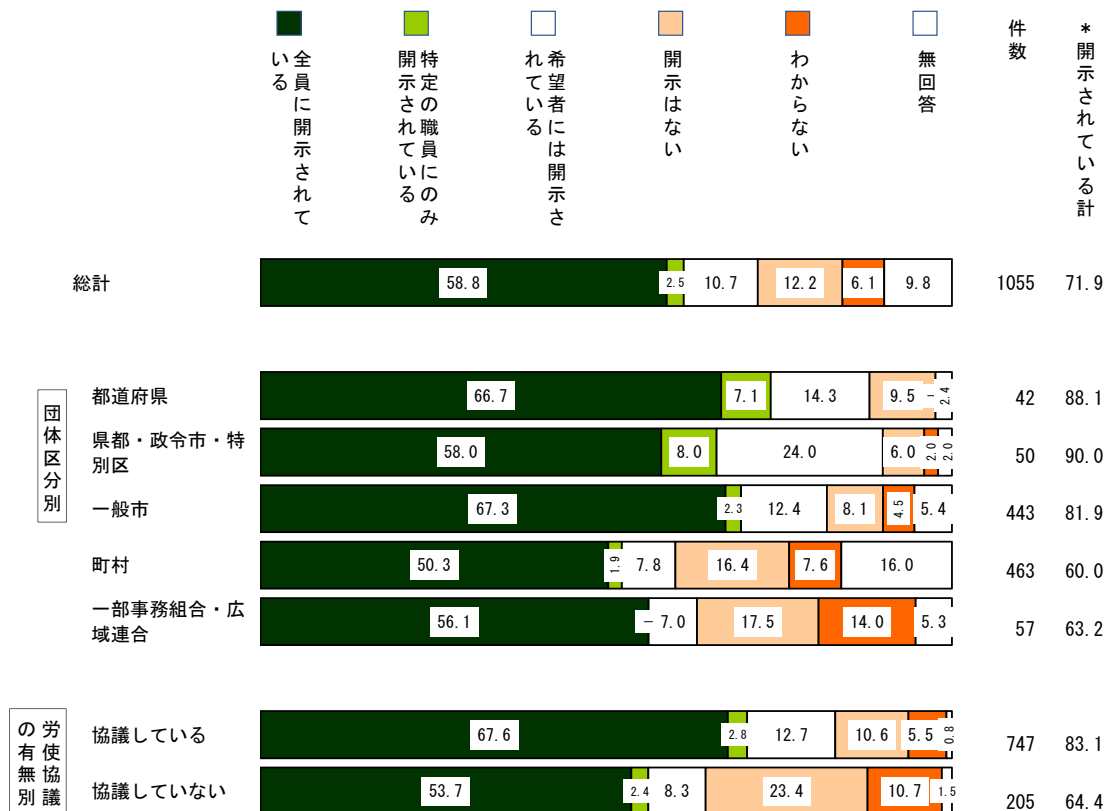
### (1) 開示の対象

評価結果の開示については、「全員に開示されている」は58.8%である。「希望者には開示されている」(10.7%)や「開示はない」(12.2%)もそれぞれ1割ある(第4-10図)。

団体区別にみると「全員に開示」は県都・政令市・特別区(58.0%)、町村(50.3%)、一部事務組合・広域連合(56.1%)で5割台と少なめである。このうち県都・政令市・特別区では「希望者には開示されている」(24.0%)、町村、一部事務組合・広域連合では「開示はない」(それぞれ16.4%、17.5%)が総計に比べると多い(第4-10図)。

人事評価制度の内容や運用についての労使協議の有無別にみると、協議していない場合には「全員に開示されている」(53.7%)が少なく、「開示はない」(23.4%)が総計に比べると多い。

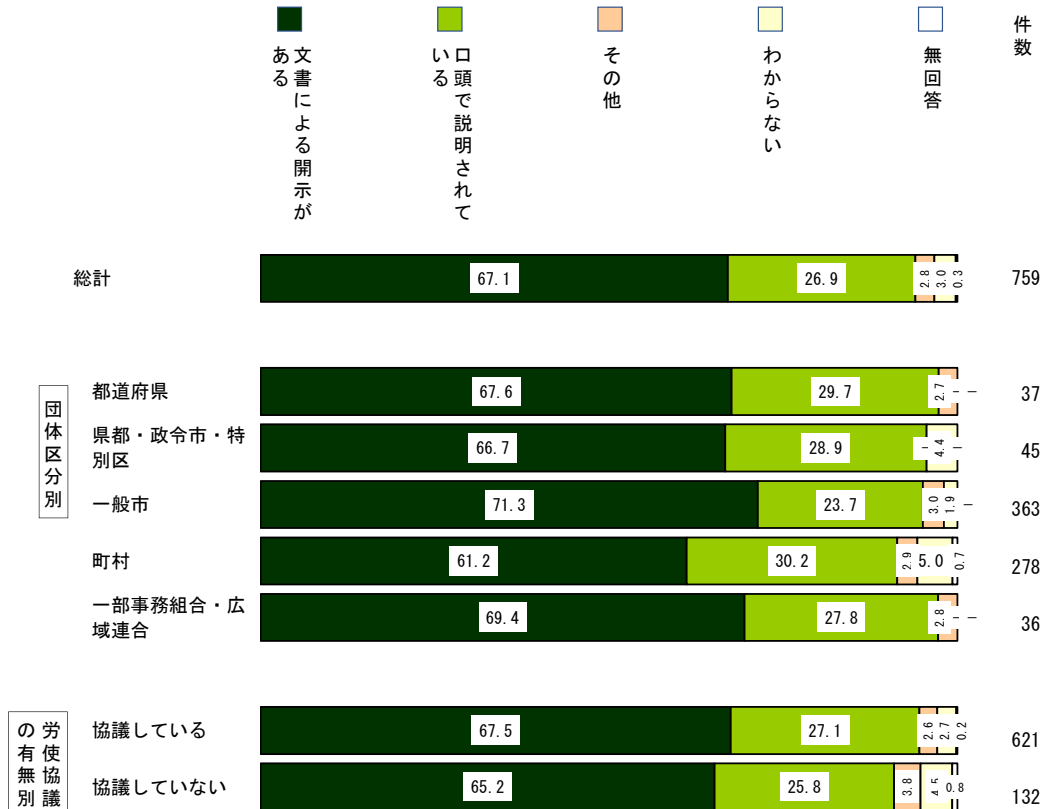
第4-10図 評価結果の開示の対象(人事評価制度が実施されている場合)



## (2) 開示の方法

評価結果の開示がある 759 の単組には開示の方法をたずねている。方法は「文書による開示がある」が 67.1%、「口頭で説明されている」が 26.9%である。「文書による開示がある」は、団体区分別、人事評価制度の内容や運用についての労使協議の有無別にみても、いずれも 6～7 割である(第 4-11 図)。

第 4-11 図 開示の方法 (評価結果の開示がある場合)





## 8. 職員アンケートによる制度運用のチェック

— <組合・当局のいずれかが実施>でも 24.1%、

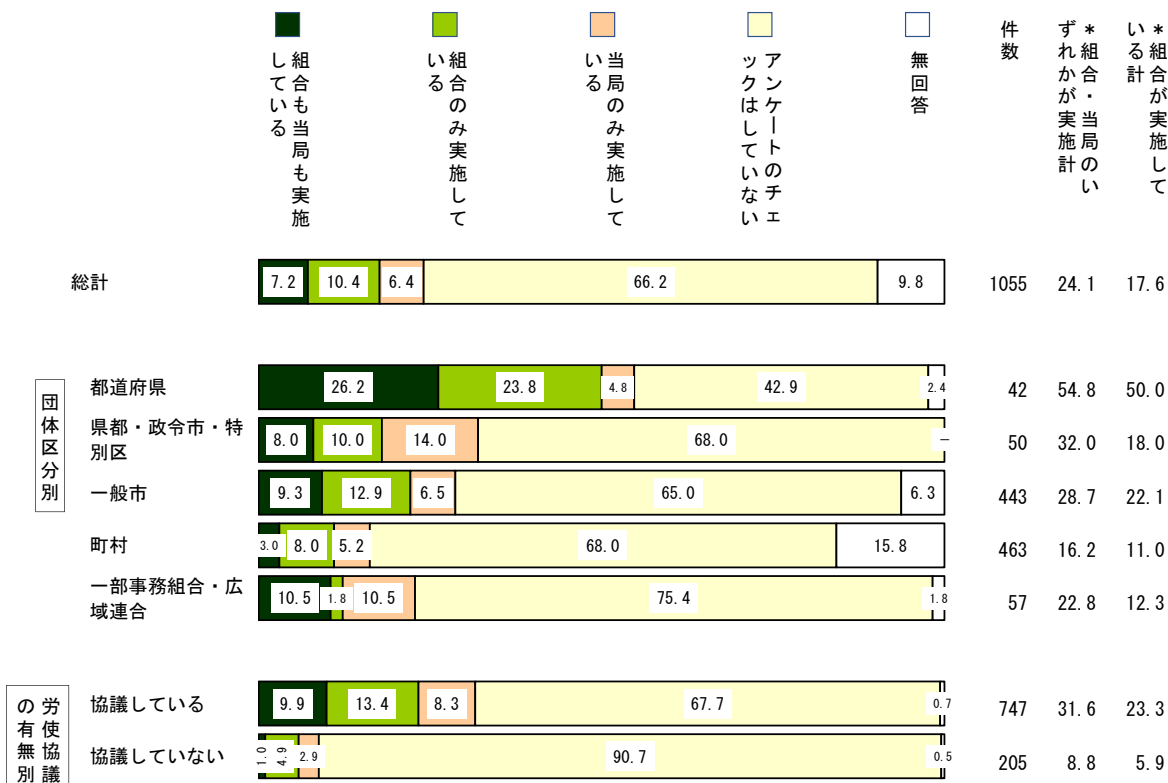
アンケートによるチェックは一部でしか行われていない—

職員（組合員）対象のアンケートによる制度運用のチェックの有無については、「組合も当局も実施している」が 7.2%、「組合のみ実施している」が 10.4%、「当局のみ実施している」が 6.4%である。前者 2つをあわせた<組合が実施している>は 17.6%であり、組合、当局の実施をあわせた<組合・当局のいずれかが実施>でも 24.1%である。現状では、組合のみならず当局による実施を含めても、職員（組合員）アンケートによる制度運用のチェックは一部でしか行われていない（第 4-12 図）。

ただ、実施の有無は団体区分による違いが大きい。<組合・当局のいずれかが実施>であれば都道府県では半数の 54.8%でチェックのためのアンケートが実施されている。内訳をみると、「組合も当局も実施している」が 26.2%、「組合のみ実施している」が 23.8%であり、ほとんどが組合による実施を含んでいる。一方、町村や一部事務組合・広域連合での<組合・当局のいずれかが実施>（それぞれ 16.2%、22.8%）は 2 割であり、実施は限定的である。

人事評価制度の内容や運用についての労使協議の有無別では、協議している単組での<組合・当局のいずれかが実施>（31.6%）は、協議していない単組（8.8%）に比べれば多いものの、実施は一部にとどまっている（第 4-12 図）。

第 4-12 図 職員アンケートによる制度運用のチェック（人事評価制度が実施されている場合）



## 9. 「下位」への振り分けについての労使による要件等の確認

－「労使で確認している」は27.8%、労使協議をしても37.5%－

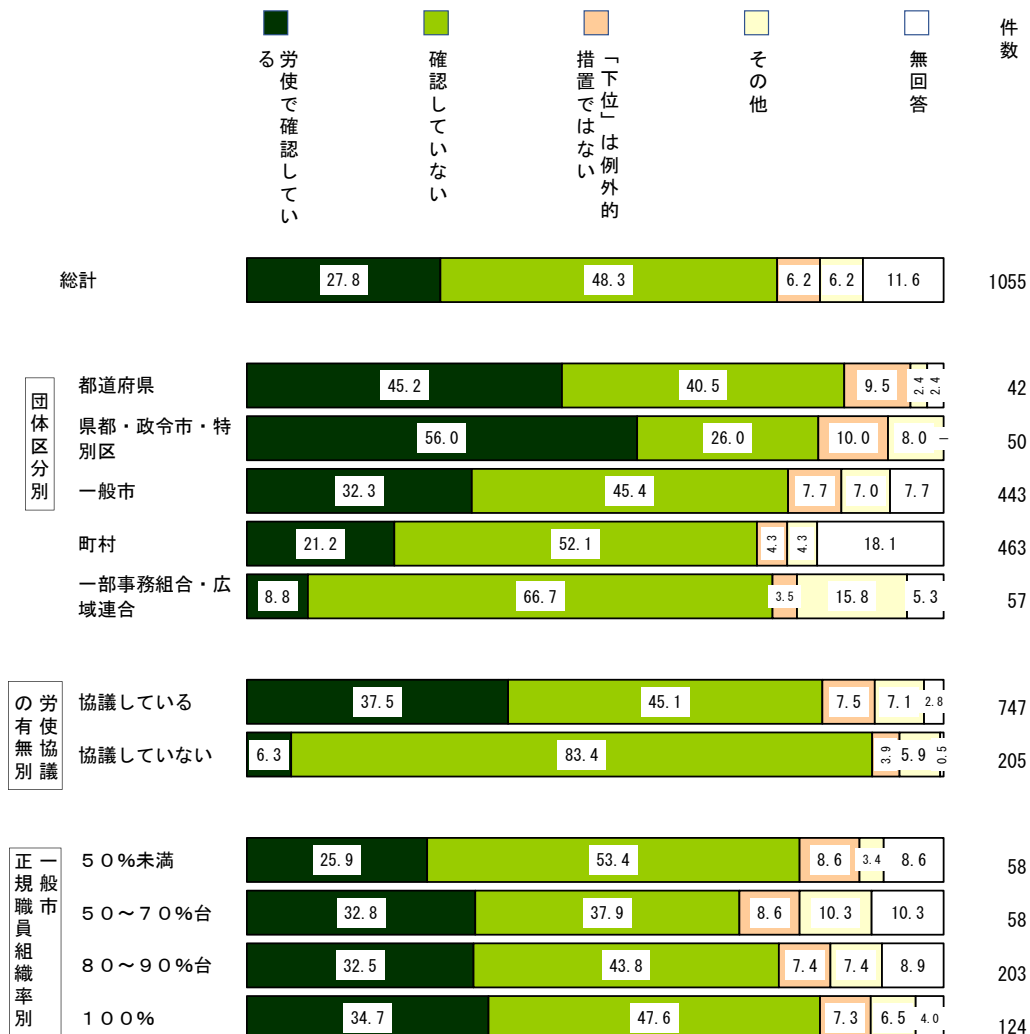
昇給や勤勉手当の「下位」への振り分けには、より慎重な対応が求められる。厳格に運用されるための要件等についての労使の確認の有無をたずねると、「労使で確認している」は27.8%で、「確認していない」(48.3%)のほうが多い(第4-13図)。

ただし、団体区分による違いが大きい。県都・政令市・特別区では「労使で確認している」(56.0%)が半数を占め、「確認していない」(26.0%)よりも多い。他の団体区分ではいずれも「労使で確認している」は半数を下回り、なかでも町村(21.2%)、一部事務組合・広域連合(8.8%)は1～2割と特に少ない。

人事評価制度の内容や運用についての労使協議の有無別では、協議していない単組では、当然だが「労使で確認している」(6.3%)は少ないが、協議している単組であっても「労使で確認している」は37.5%にとどまる。協議すべき内容について認識を共有化していく必要がある。

図には一般市について正規職員の組織率別にみた結果を掲載しているが、組合の組織率による極端な差はみられない。正規職員を100%組織している単組であっても「労使で確認している」は34.7%である。

第4-13図 昇給や勤勉手当の「下位」への振り分けが厳格に運用されるための労使で要件等の確認  
(人事評価制度が実施されている場合)



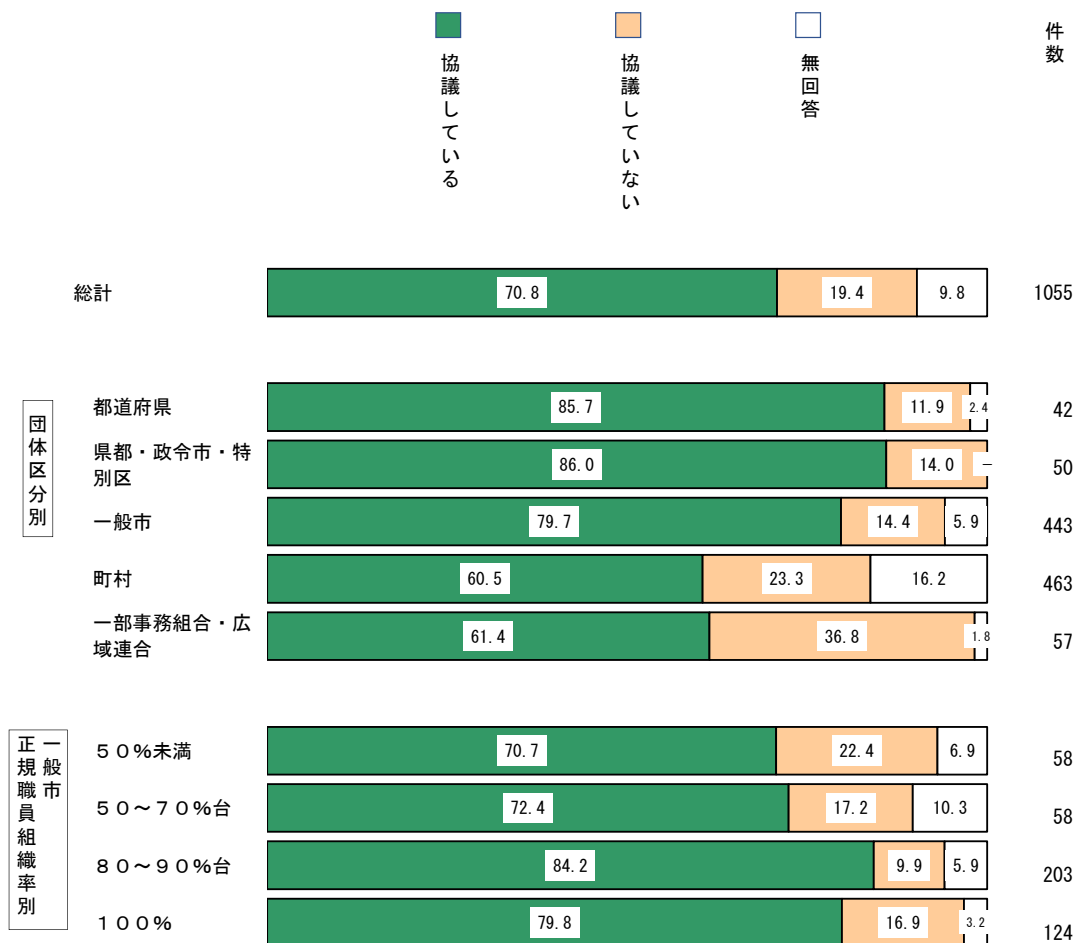
## 10. 制度の内容や運用について労使協議の有無

— 「協議している」は70.8%、「協議していない」が19.4%ある—

人事評価制度の内容や運用についての労使協議の有無については、「協議している」は70.8%で、「協議していない」も19.4%ある。団体区分別にみると、「協議していない」は町村（23.3%）、一部事務組合・広域連合（36.8%）で、一般市（14.4%）などに比べて多い（第4-1411図）。

一般市について正規職員の組織率別にみた結果を掲載しているが、正規職員を100%組織している単組であっても「協議していない」が16.9%ある。

第4-14図 制度の内容や運用についての労使協議（人事評価制度が実施されている場合）



## 1 1. 人事評価制度についての苦情解決機関

— 苦情解決機関は「ある」が 50.6%、町村では 34.8%と特に少ない、

苦情解決機関があっても委員に「労働組合の役員が入っている」は 31.3%—

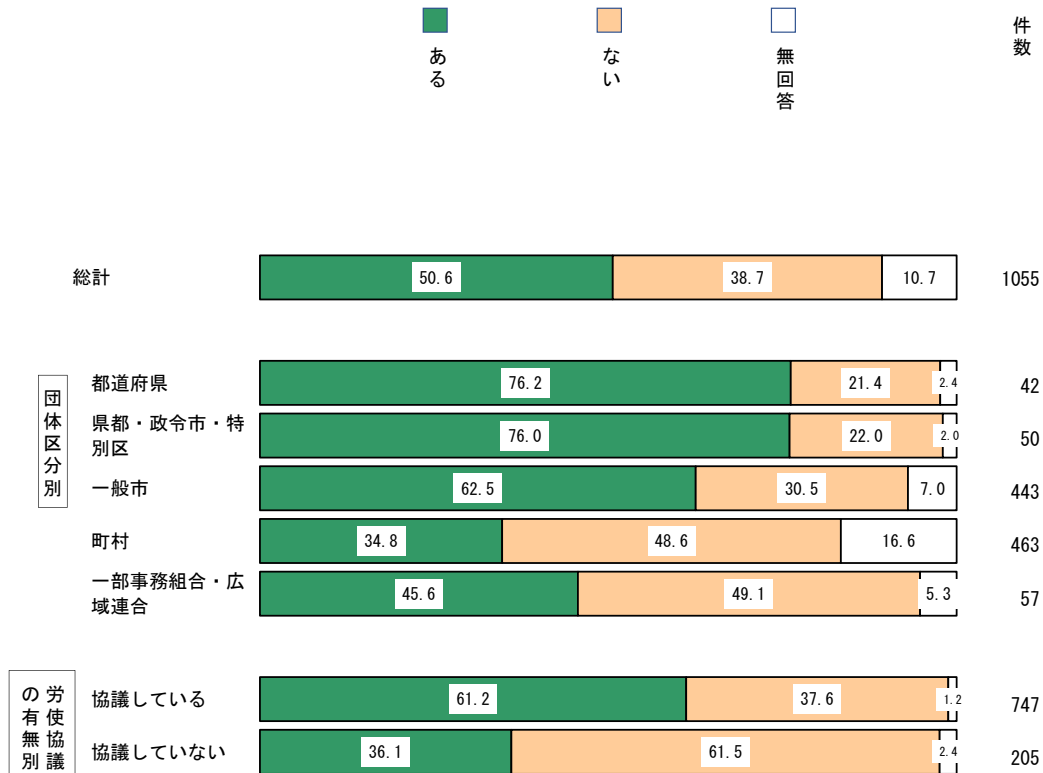
### (1) 苦情解決機関の有無

人事評価制度についての苦情解決機関は「ある」が 50.6%、「ない」が 38.7%である。「ない」ところが少なくない (第 4-15 図)。

団体区分別に「ある」をみると、都道府県 (76.2%)、県都・政令市・特別区 (76.0%) で 7 割台、一般市 (62.5%) で 6 割にあるが、町村 (34.8%)、一部事務組合・広域連合 (45.6%) になると「ある」は半数を下回る。

人事評価制度の内容や運用についての労使協議の有無別では、協議している単組でも「ある」は 61.2% であるが、協議していない単組での「ある」は 36.1% しかない。

第 4-15 図 人事評価制度についての苦情解決機関の有無 (人事評価制度が実施されている場合)



(2) 苦情解決機関の委員に労働組合の役員や推薦者が入っているか

苦情処理機関があると回答している単組（534 単組）を対象に、苦情解決機関の委員に、労働組合の役員、もしくは、推薦者が入っているかたずねると、「労働組合の役員が入っている」（31.3%）や「推薦者は入っている（組合役員は入っていない）」（2.2%）という単組は半数を大きく下回る。多くの単組では「組合の役員も推薦者も入っていない」（65.2%）（第4-16 図）。

団体区分別にみると、「労働組合の役員が入っている」は都道府県（6.3%）であり特に少ない。

「労働組合の役員が入っている」は、人事評価制度の内容や運用についての労使協議がある単組（33.7%）であっても、また、一般市のうち正規職員を100%組織している単組（32.5%）であっても、半数を大きく下回る。

第4-16 図 苦情解決機関の委員に、労働組合の役員、もしくは、推薦者が入っているかどうか  
（苦情解決機関の有無がある場合）

