

自治労賃金資料

2025年 2 月 10 日 No. 227

人事評価制度の運用に関するヒアリング調査報告書 — 2023年12月～2024年 7 月実施 —

目 次

調査結果の要約	1
調査の実施概要	4
第 1 章 評価制度の仕組み	6
第 2 章 評価結果の反映	24
第 3 章 公平性・公正性を担保するための運用	45
第 4 章 制度設計・運用に関わる今後の検討課題	58
資料 ケースレポート	67

目 次

調査結果の要約	1
調査の実施概要	4
第1章 評価制度の仕組み	6
1. 人事評価制度の内容	6
2. 絶対評価から昇給・勤勉手当の上位区分への相対化	13
3. 絶対評価から昇給・勤勉手当の下位区分への相対化	15
4. 賃金反映時の相対化の単位	19
5. 評価者	21
第2章 評価結果の反映	24
1. 昇給への反映	24
2. 勤勉手当への反映	36
3. 昇任・昇格への反映	38
4. 下位評価の運用と分限	40
5. 定年後の再任用職員、会計年度任用職員への反映	44
第3章 公平性・公正性を担保するための運用	45
1. 公平性・公正性についての見方	45
2. 評価結果の分布の開示	46
3. 面談の実施	48
4. 360度評価	50
5. 苦情解決機関	52
6. 見直しのためのワーキンググループ（委員会）	55
第4章 制度設計・運用に関わる今後の検討課題	58
1. 人事評価制度のための業務負荷	58
2. 4原則2要件	61
3. 制度の形骸化	62
資料 ケースレポート	67
県都・政令市（A市）（2023年12月18日）	68
都道府県（B県）（2024年7月12日）	79
県都・政令市（C市）（2023年12月20日）	84
県都・政令市（D市）（2024年7月4日）	93
県都・政令市（E市）（2024年1月24日）	103
都道府県（F県）（2024年7月13日）	113
都道府県（G県）（2024年7月5日）	124
一般市（H市）（2024年1月23日）	135
都道府県（I県）（2024年7月4日）	142
一般市（J市）（2024年1月24日）	151

調査結果の要約

第1章 評価制度の仕組み

- ・能力評価、業績評価の実施形式は、それぞれを完全に独立させて実施する形式（評価結果は2つ）と、一体化させて実施する形式（評価結果は1つ）の2つの類型に分かれている。
- ・評価方式は一般的には「評語付与」と「数値化」に大別される。これに加えて、中間的な手法といえる「数値化」したものを「評語」へと割り当てる評価方式がある（併用方式）。
- ・評価手法は「絶対評価」と「相対評価」に大別されるが、昇給への反映と勤勉手当への反映とで評価方式を分ける運用もある。また、「絶対評価」の運用では、評価点、評語は「絶対評価」とし、昇給、勤勉手当への反映では相対化する運用がある。
- ・絶対評価から昇給・勤勉手当の上位区分への相対化の仕組みには、絶対評価の上位評価を分布率まで反映する方法と、絶対評価の結果に関わらず相対化する方法の2つがある。
- ・絶対評価から昇給・勤勉手当の下位区分への相対化も一部の組合で実施されていた。しかし、「絶対評価」の段階では標準がほとんどであり、定められた分布率にあわせるために、標準がわずかな点数の差により、上位昇給から標準未満の昇給へと振り分ける運用となっていた。標準であるにも関わらず、標準未満の昇給となった場合、被評価者の制度への納得度は低く、また、評価者も説明が困難となっていた。
- ・賃金反映時の相対化の単位としては、職場（局や部）と級（職層ごと）、職場（局や部）のみ、区分けしないの3つがあった。公平性・公正性を確保する観点から相対化の単位のあり方を検討する必要がある。
- ・評価者は、一次評価者を組合員（係長級）が務めるケースと、一次評価者は管理職とするケースとがある。組合員が務める場合には組合員同士の評価となる問題のほか、評価者としての業務負荷が組合にとっての課題となる。他方、一次評価者を管理職とする場合、一次評価者が被評価者の業務を十分に把握できない、間にいる係長級の職員が部下の目標や評価を把握できないという問題が発生しうる。

第2章 評価結果の反映

- ・昇給への反映について、本調査は「極端な号給差を是正するための対応」がある組合を対象に話を聞いている。是正する対応には以下の7つがあった。

①骨抜き型	人事評価制度は実施するが昇給には反映させずに従来の特別昇給を維持
②ポイント型	上位から標準までポイントを付与し、標準評価にも上位昇給を適用
③期間限定型	評価結果を上位昇給に反映するが、反映期間を1年に限定
④上限型	職層にいる間の上位昇給の号数に上限を設定。達した職員は対象外となり、結果として幅広く（≒全員）上位昇給を適用（特別昇給相当の昇給を維持）
⑤上位・下位抑制型	上位昇給者をほぼ出さず、かつ上位評価者は翌年評価で上位評価の対象外。下位評価も最終調整で標準評価
⑥部分導入型	上位職層に限定して上位昇給を適用（主任・主事級、技能労務職を除外）
⑦新旧折衷型	上位昇給の昇給幅を半分にし、残りの原資で特別昇給の一部を維持

- ・勤勉手当への反映について、①特異なケース＋順番で上乗せ、②上位評価者に上乗せの2つのケースがあった。また、反映の仕方としては、評価が年1回の場合、上位評価者の上半分を6月期、下半分

を12月期に上乘せの対象とする運用がある。

- ・昇任・昇格への反映は、①昇任・昇格の条件となっている、②評価結果を昇任・昇格を判断するさいの参考資料としているの2つがある。しかし、①であっても条件を「直近2回の評価でD評価がなく、かつ直近の評価がB評価以上」とするなど、実質的な反映を回避する方法もある。②の場合には、参考資料なので、反映に活用されているのか確認することは困難である。それゆえ、昇任・昇格への反映については、“活用されている／されていない”の二区分では意味のある現状把握はできない。
- ・下位評価については、絶対評価の場合、①事故を起こしたり、処分があった職員、②業務の遂行に支障がある職員のいずれかが対象となっている。
- ・下位評価の厳格運用のためのチェック体制としては、事前のチェック（事前に当局に提示させ組合が確認）、事後チェック（定期開催のワーキンググループ（委員会）で件数、理由を確認）がある。
- ・下位評価の改善のための取り組みも、労使の協議事項となっている。下位評価者の他の職場への異動、当局による人材育成の徹底といった対応がとられている。
- ・分限への反映については、「活用」の場合であっても、必ずしも、下位評価を分限に直結させているわけではない。3回連続で検討のテーブルにのる、研修の対象として研修で改善しなければ分限といったように、下位評価と分限とを直結させない運用がある。
- ・定年後の再任用職員、会計年度任用職員への反映も進んでいる。評価結果を人事処遇に反映する場合、既存の原資がないことが課題となっている。結果的に下位評価のみを対象に、勤勉手当の切り下げ、次年度の任用打ち切りといった反映をしているケースがあった。

第3章 公平性・公正性を担保するための運用

- ・公平性・公正性についての見方については、組合員は周囲の職員の評価結果が分からないため、多数は想像によるものになりがちで、偶発的に周囲の組合員の評価結果を知り、組合員が“公平、公正でない”と感じたときに組合に意見が寄せられることになる。組合には俯瞰的な立場で制度の運用状況をチェックする役割が求められている。
- ・評価結果の分布の開示については、当局からまったく開示のない組合、ワーキンググループ（委員会）等で開示されている組合があった。下位評価の該当者数が限られる場合、開示が個人の特定につながることも当局が開示を拒む理由の1つとなっている。組合への限定的な開示であっても、自治体内における制度の透明性を高めるための1つの方策となる。開示の内容としては、全体、部・局、職層のほか、所属組合別に開示させている組合や、上位評価者の超過勤務、年休取得の実態を開示させている組合もあった。
- ・面談の実施については実施が徹底されていない組合もあった。実施を徹底させるための方策としては、システムによる可視化、実施期間や予定の設定がある。また、実施の有無について、評価者と被評価者との認識の相違が発生するケースもあり、対応として、面談の開始前に、評価者が人事評価の面談を実施することを伝える仕組みを取り入れているところもあった。
- ・360度評価を試行、限定導入している組合もある。組合員からの意見があって導入されている組合もあるが、実施してみると、管理職への結果開示には課題があることも明らかになっている。管理職には個別の結果を開示せず、「制度の大枠を改善するためのもの」として割り切って実施することも1つの運用スタイルとなっている。導入にあたっては活用の仕方を含めて検討しておく必要がある。
- ・苦情解決機関に組合が委員として入ることについては、委員として入っていない場合、当局の拒否のために入っていないケースと、組合として入らないことを選択したケースとがある。後者の理由には、苦情解決機関では非組合員の申し立ても取り上げる必要があること、苦情解決の責任は当局が負うべ

きであること、がある。組合が委員として入り、苦情解決の責任の一端を担う場合、組合が決定に対して異議を唱えることが難しくなるなど、組合の動きが制約されることも懸念されている。また、労使でのワーキンググループ（委員会）がある場合には、組合員からの苦情には苦情解決機関を介さずとも対応可能という判断もある。

- ・見直しのためのワーキンググループ（委員会）を通常の労使協議とは別に設けている組合があった。ワーキンググループ（委員会）の役割としては、情報共有と運用のチェック、制度の改善、制度が妥当であることを示す、といったことがある。組合はワーキンググループ（委員会）に入ることによって制度の適正運用に永続的に関与することができる。他方、当局は制度の導入や、改善を図る場合、制度が妥当であることを職場に示さなければならないが、これは簡単なことではない。ワーキンググループ（委員会）への組合による関与は、制度が妥当なものであることを示す機会になり得るし、また、組合にとっても妥当性の判断者として存在意義を示しうる場ともなり得る。

第4章 制度設計・運用に関わる今後の検討課題

- ・人事評価制度のための業務負荷を軽減させることも組合にとっての検討課題となっている。記述事項の絞り込み、目標管理制度の運用の仕方といった点で軽減を実現している組合がある。また、人事評価制度の運用にあたっては公平性・公正性の確保が不可欠であるが、公平性・公正性を高めようとすると、評価者、被評価者の業務量の増加につながる、という指摘もあった。職場では要員の不足が慢性化し、長時間労働となっている組合員も少なくないなかで、組合として、自治体として、制度の精緻化と業務量のバランスをどのように図っていくのか検討していく必要がある。
- ・4原則2要件についてこれを担保できる指標をつくることは困難という指摘があった。県職の組合からの指摘であったが、県など規模の大きい組織では多様な職場、職種があるために、制度の公平性・公正性を担保することがより難しくなると考えられる。ただ、困難であることから、4原則2要件は、評価結果の昇給等への反映を回避するための根拠となりうる。しかし、反映が不可避となった場合には、4原則2要件を担保できる制度づくりを追求し始めると、泥沼にはまりかねない。4原則2要件への向き合い方についての整理・検討が必要である。
- ・制度の形骸化を指摘する組合が複数あった。絶対評価における結果の分布が標準に集まっていく傾向である。形骸化により、評価制度は実質的な機能を失い、組合員の関心も低下していく。さらに、形骸化とともに人事評価制度はその目的とする人材育成の機能をまったく果たさなくなっていく。形骸化に組合はどのように向き合うべきか、今後の検討課題となっている。若年層組合員の間では評価結果の反映の強化を求める組合員も一定数存在している。組合が形骸化に肯定的な態度、もしくは無関心を示せば、若年層組合員の組合離れが進行していく可能性もある。若年層組合員を対象に人事評価制度がもつ問題点について対話的な説明を深めるとともに、人事評価制度、賃金反映と人材育成との結びつきを解きほぐし、職場の活性化や人材育成について、評価結果による賃金反映というアプローチとは違ったあり方を示し、実現していくことも必要である。

調査の実施概要

1. 目的

自治労では 2022 年に「人事評価制度の運用に関する調査」を加盟するすべての自治体単組（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（有効回答数 1,102 組合。以下 2022 年調査と記載）。

2022 年調査では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調べているが、制度の運用実態をはじめ、量的なアンケート調査では捉えきれない部分も多い。なかでも、調査では昇給への反映について“極端な号給差を是正するための対応”を取り上げているが、調査票の検討時点では、どのような対応が行われているのか、全体像を整理したような調査、データは存在していなかった。2022 年調査では、[極端な号給差を是正するための対応の有無]（Q12）をたずね、「是正する制度がある」、「制度はないが運用で対応している」と回答した組合を対象に、[制度や運用の内容]（Q13）について自由記載で回答を求めている。本ヒアリング調査では、この自由記載に回答があった組合を中心に 10 の自治体の組合を選定し、極端な号給差を是正するための対応の具体的な内容のほか、組合として取り組みの要点や課題について調査している。本ヒアリング調査は、先進的な取り組みを進める組合の経験について自治労全体で共有化を図るとともに、人事評価制度の設計、運用に関する検討課題を明らかにするために実施した。

2. 調査対象

2022 年調査において、[極端な号給差を是正するための対応の有無]（Q12）について「是正する制度がある」、「制度はないが運用で対応している」のいずれかに回答し、かつ [制度の内容や運用について労使で協議していますか]（Q31）に「協議している」と回答している 43 組合を選定候補とした。これらの組合の自由記載をもとに [極端な号給差を是正するための対応] を分類し、7 組合を選定した。

また、上記の対象には含まれていなかったが、ポイント制を導入している組合（2 組合）、先進的な交渉を取り組んできた組合（1 組合）も対象とした。

これらをあわせて全体で 10 の自治体の組合に調査を実施している（第 1 表）。

第 1 表 対象組合

類型	該当組合	団体区分
①骨抜き型	A 市	県都・政令市
	B 県	都道府県
②ポイント型	C 市	県都・政令市
	D 市	県都・政令市
③期間限定型	E 市	県都・政令市
	F 県	都道府県
④上限型	G 県	都道府県
⑤上位・下位抑制型	H 市	一般市
⑥部分導入型（上位・職層）	I 県	都道府県
⑦新旧折衷型	J 市	一般市

3. 調査期間

2023 年 12 月から 2024 年 7 月

4. 調査方法

各組合を訪ね、それぞれ 2 時間程度のヒアリングをしている。対象組合には事前にヒアリング項目を示して、話を伺っている。ヒアリング項目は以下のとおりである。

【ヒアリング項目】

- ①制度運用に至る労使協議（議論経過、考え方の相違、制度設計に至る道筋）
- ②制度の内容
- ③制度の運用状況（職場での面談等の実施状況、評価結果の適正さなど）
- ④職場や組合員の見方（公平性・公正性、納得性への評価、人材育成への寄与）
- ⑤組合による運用開始後の取り組み（運用チェック、相談受付、制度見直しの労使協議）
- ⑥組合による関わりを強化するために必要なこと
- ⑦単組からみたこれからの課題

ヒアリング調査では上記の項目について話を聞いているが、組合によってはそれぞれの現状に応じて①～⑦以外についても取り上げている。また、当初、項目にはあげていなかったが、ヒアリング調査を進めるなかで、途中から項目に入れるようになった項目もある（例、組合員が評価者となっているか、等）。ヒアリング調査などの質的調査の特長は、アンケートなどの量的調査とは異なる全体像の把握が可能などところにある。量的調査では全体に占める比率など（例、「」が多数である）の全体像を把握できる。しかし、その全体像は調査者の既存の認識の枠内における全体像である。それに対し、質的調査を進めるプロセスは“絶えざる全体化”と表現されることがあるが、調査者の既存の認識の枠組みを超えて存在するケース、事例に着目することで見えてくる全体像を把握していく調査である。それゆえ、本報告書は事例をもとに人事評価制度の現状をまとめていくが、項目によってすべての組合のケースを取り上げていないところがある。また、本報告書のなかで取り上げるケース数のなかで、多い、少ないという差にも意味はない。本報告書ではアンケートなどの量的調査とは違った全体像を取り上げており、人事評価制度をめぐり、どのような運用の選択肢がありうるのか、どのような課題があるのか、といった検討の幅を拡げるための報告書として取りまとめている。

5. 調査の協力

ヒアリング調査の実施、取りまとめにあたっては労働調査協議会（略称：労調協）の協力を得た。

第 1 章 評価制度の仕組み

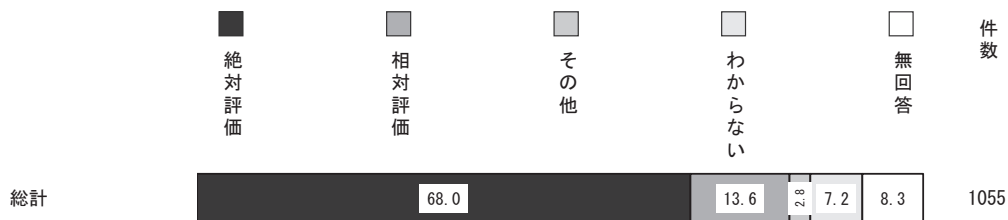
1. 人事評価制度の内容

人事評価制度における評価は能力評価と業績評価の2つにより成り立っている。この枠組みはヒアリング調査を実施した組合でも概ね共通しているが、その運用の仕方については自治体による違いがある。2022 年調査では人事評価制度の内容について、[評価手法]（絶対評価、相対評価、その他、わからない）、[評価方式]（評語付与、数値化、その他、わからない）を確認した後に、能力評価、実績評価、それぞれの[評価期間]を設問していた。

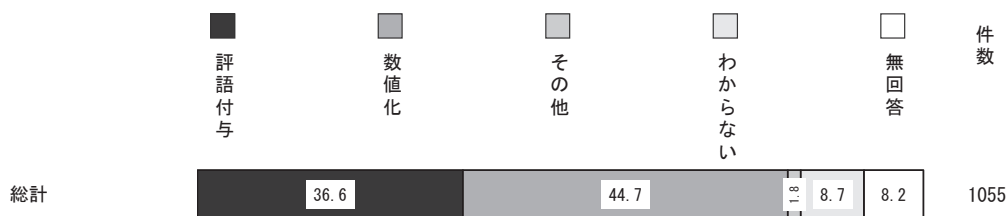
2022 年調査では、[評価手法]は「絶対評価」（68.0%）が多数であり（第 1-1 図）、[評価方式]は「評語付与」（36.6%）と「数値化」（44.7%）がほぼ同数であった（第 1-2 図）。[評価期間]については能力評価、業績評価ともに「年 1 回（4 月 1 日～）」（それぞれ 63.4%、53.9%）が最も多かった（第 1-3 図、第 1-4 図）。

これらの区分は総務省が作成する実施要領などを参考にしたものであるが、ヒアリング調査ではこれらの区分では把握できない運用があることもわかった。

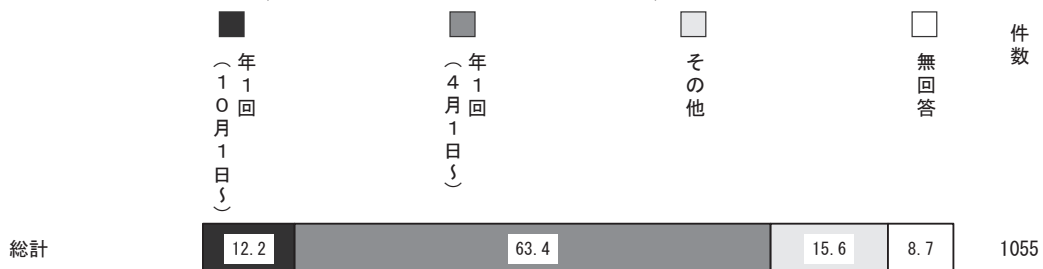
第 1-1 図 人事評価制度で用いられている評価手法（人事評価制度が実施されている場合）



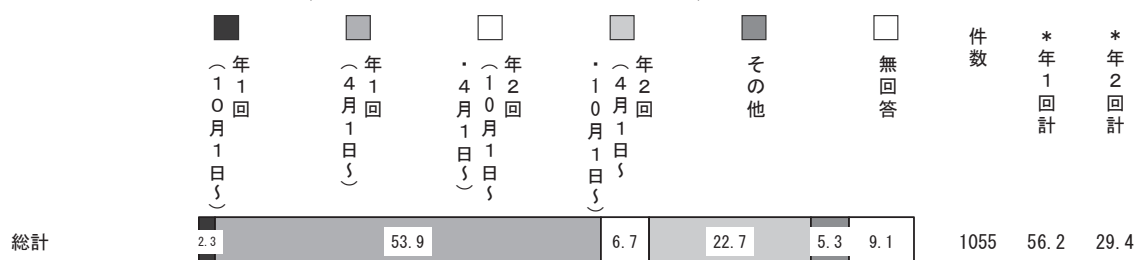
第 1-2 図 人事評価制度で用いられている評価方式（人事評価制度が実施されている場合）



第 1-3 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）



第 1-4 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）



（１）能力評価と業績評価

能力評価、業績評価の実施形式は、それぞれを完全に独立させて実施する形式（評価結果は２つ）と、一体化させて実施する形式（評価結果は１つ）の２つの類型に分かれている（第１－１表）。

①能力評価と業績評価で完全に独立させて実施

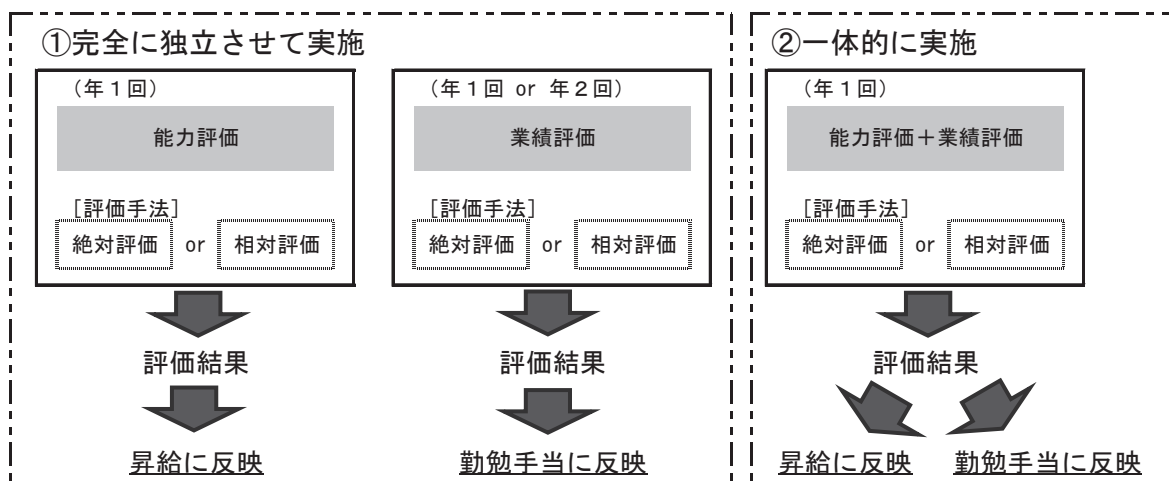
能力評価と業績評価を独立させて実施する形式は、ヒアリング調査の対象組合では、Ｂ県、Ｃ市、Ｄ市、Ｉ県が該当する。このように独立させている場合、〔評価手法〕（絶対評価、相対評価、その他、わからない）が能力評価と業績評価とで異なるケースもある。対象組合のうち昇給への反映にポイント制を導入しているＣ市、Ｄ市では、能力評価は絶対評価となっているが、業績評価は相対評価（上位評価のみ相対化）として運用している。２０２２年調査では〔評価手法〕について能力評価と業績評価をわけずに設問していたが、能力評価と業績評価とで別々の〔評価手法〕を採用する形式もあり得る。

②能力評価と業績評価を一体的に実施

能力評価と業績評価とを一体的に実施する形式は、ヒアリング調査の対象組合では、Ａ市、Ｅ市、Ｆ県、Ｇ県、Ｈ市、Ｊ市が該当する。評価項目のなかに能力評価、業績評価の両方が含まれており、評価結果は１つである。能力評価の要素、業績評価の要素、いずれもが昇給、勤勉手当の両方に反映される。

評価結果は１つであるが、相対化のプロセスについては、昇給と勤勉手当への反映を同一としているところ（例、昇給がＡ評価であれば、勤勉手当もＡ評価）、昇給と勤勉手当への反映を別個としているところ（例、昇給はＢ評価だが、勤勉手当はＡ評価）がある。昇給と勤勉手当の分布率を異なるものとしている場合には、後者の取扱いとなる。

第１－１表 能力評価と業績評価の実施形式



（２）評価方式（〔評語付与〕、〔数値化〕）

評価方式は一般的には〔評語付与〕と〔数値化〕に大別される。しかし、ヒアリング調査の対象組合のなかでは、その中間的な手法といえるが、〔数値化〕したものを、〔評語〕へと割り当てる評価方式としているところがある。

C市（2022年調査では〔数値化〕と回答）は10の評価項目（各5点）の点数を合計し、数値を基準にS評価～D評価に割振っている。ただし、合計点以外にも、例えば、A評価とするためには各項目が「全て3以上」などといった基準も設けられている（第1-2表）。

D市（2022年調査では〔評語付与〕と回答）は10の評価項目（各5点）での点数を合計し、これを能力評価点としている。そして、この能力評価点を基準に、S評価からD評価への振分をしている（第1-3表）。

G県（2022年調査では〔評語付与〕と回答）も4の評価項目（各5点）の評点を合計し、これを基準にS評価からD評価への振分をしている（第1-4表）。

第1-2表 C市における評点から評語への変換（2022年調査では〔数値化〕と回答）

評点		評語	
44点以上	→	S評価	各項目・要素の評価が全て4以上かつ5が半数程度
37～43点	→	A評価	各項目・要素の評価が概ね4（全て3以上）
28～36点	→	B評価	各項目・要素の評価が概ね3以上（2は2つまで、1は1つもない）
20～27点	→	C評価	各項目・要素の評価が概ね2又は3
20点未満	→	D評価	各項目・要素の評価がほぼ全て1又は2

10項目×
1～5点
により点数

第1-3表 D市における能力評価点から評語への変換（2022年調査では〔評語付与〕と回答）

能力評価点	
50～43点	S評価
～36点	A評価
～26点	B評価（標準）
～16点	C評価
15～0点	D評価

10の評価項目×5点満点
（絶対評価）

第1-4表 G県における評点から評語への変換（2022年調査では〔評語付与〕と回答）

評点		総合評価	
18点以上	→	S評価	
15～17点	→	A評価	
11～14点	→	B評価	
7～10点	→	C評価	
6点以下	→	D評価	

4項目×
1～5点
により点数化

F 県（2022 年調査では「数値化」と回答）は7の評価項目（各5点、「勤務態度・コンプライアンス」のみ3点）の点数を合計し、これを評価点としている。この評価点をもとに総合評価（S～D）と昇給、勤勉手当への反映区分（第一区分～第五区分）への振分をしている（第1～5表）。E 市（2022 年調査では「数値化」と回答）も F 県と同様の評価手法となっている。

第1～5表 F 県における絶対評価点から評語への変換（2022 年調査では「数値化」と回答）

○評価要素（絶対評価）

（評価要素とウェイトは主査、主事、技能労務職の場合）

実績	成果	5～1点	※ウェイト2倍
	目標達成志向	5～1点	
	チームワーク	5～1点	※ウェイト2倍
	業務改善・改革・経費削減	5～1点	
能力	専門性・知識・情報収集	5～1点	
	折衝・調整力、コミュニケーション力	5～1点	
	勤務態度・コンプライアンス	3～1点	
		評価点	43～9点

○一次評価、二次評価（総合評価）

S	際立って優れている 「勤務態度・コンプライアンス」が「3」+それ以外が「4」以上かつ「5」が3分の2以上
A	非常に優れている 「勤務態度・コンプライアンス」が「3」+それ以外が「3」以上かつ「4」が4分の3以上
B	良好 S、A、C、D以外
C	やや劣る 「2」以下が半分以上または「1」が1つ
D	劣る 「2」以下が4分の3以上または「1」が複数

相対化のさいには
①二次評価（S～D）、②評価点
の順で並び替え

C 市、D 市、G 県、E 市、F 県はいずれも評価項目ごとの点数を合計し、これをもとにして評価結果（S 評価～D 評価、第一区分～第五区分）を出していることは共通している。しかし、2022 年調査では、D 市、G 県は評価結果を評語に変換していることを重視して「評語方式」と回答し、C 市、E 市、F 県は評語に至る途中に数値があることを重視して「数値化」と回答している。

「評語付与」であったとしても、昇給、勤勉手当への反映において相対化を実施するさいには、実質的には数値が反映されており、「数値化」と同様の内容のものがある。評価方式の区分けは、実際の内容というよりも、評価のどの部分を見て回答したのかという回答者の主観によって分かれている。

ヒアリング調査の内容からすると評価方式は以下のように大別すべきといえる（第 1-6 表）。

第 1-6 表 評価方式の種類

① [評語付与]（合計点とリンクしない）
② [評語付与]（合計点とリンク）
③ [数値化]のみ（評語なし）

① [評語付与]（合計点とリンクしない）

ヒアリング調査で明確にこの区分に該当するものは B 県である。

一般能力評価の項目は「基礎的能力」の 2 項目（知識・技能、理解・判断力）、「業務遂行能力」の 4 項目（情報収集・活用力、企画・立案力、折衝・調整力、指導・統率力）、「勤務態度」の 4 項目（責任感、積極性、コスト意識、規律性）のあわせて 10 項目がある。

（中略）

評価者による能力評価シートは、同じ 10 項目について、9 段階（A1～C3）でそれぞれについて評価し、総合評価も同じ 9 段階で付けるシートとなっている。評価は絶対評価であり、B2 標準であり、A は「上位の職位の仕事についても」できる、C は「現在の職位に必要な水準を充たしていない」評価である。1 次評価者が 10 項目と総合評価をつけ、その後、2 次評価者が 1 次評価を踏まえて 2 次評価をつける（一般職は 2 次評価まで）。総合評価は 10 項目を点数化してつけるものではなく、10 項目を総合的にみて判断することになっている（B 県）。

「総合評価は 10 項目を点数化してつけるものではなく、10 項目を総合的にみて判断することになっている。」とあるように評語は点数と切り離されて付けられている。

② [評語付与]（合計点とリンク）

C 市、D 市、G 県、E 市、F 県は、2022 年調査の回答では「評語付与」と「数値化」にわかれているが、いずれも評価項目のそれぞれの点数を合計し、これを評語、もしくは、相対化における評価区分の振り分けに用いている。これらはまとめて「評語付与」（合計点とリンク）と区分できる。

③ [数値化]のみ（評語なし）

ヒアリング調査では該当するものがなかったが、評語がなく、「数値化」のみが存在する区分である。

（３）評価手法（〔絶対評価〕、〔相対評価〕）

評価手法は〔絶対評価〕と〔相対評価〕に大別され、2022 年調査の結果では〔絶対評価〕（68.0％）が「相対評価」（13.6％）を上回っていた。しかし、ヒアリング調査の結果によれば、〔絶対評価〕と回答している組合でも評価結果にもとづく相対化を実施しているところがある。2022 年調査における〔絶対評価〕の回答のなかには、評価結果、昇給への反映のすべてを〔絶対評価〕としている組合と、評価結果は〔絶対評価〕だが昇給への反映では相対化しているところが混在している（第 1－7 表）。

第 1－7 表 絶対評価と相対評価

	評価の実施形式 (能力評価と業績評価を)	評価手法		2022年調査 での回答	ヒアリングを 踏まえた区分
		昇給への反映	勤奨手当への反映		
A 市	一体的に実施	絶対評価を相対化（上位のみ）		その他	②絶対→相対化
B 県	独立させて実施	絶対評価（目安あり）	上位のみ相対評価 (上位評価は順番付与もあり)	絶対評価	①絶対のみ
C 市	独立させて実施	絶対評価	上位のみ相対評価 (上位評価は順番付与もあり)	絶対評価	①絶対のみ
D 市	独立させて実施	絶対評価	絶対評価を相対化（上位のみ）	絶対評価	①絶対のみ
E 市	一体的に実施	絶対評価を相対化（上位から下位のすべて） ※見直しで、相対化による下位割当を廃止		絶対評価	②絶対→相対化
F 県	一体的に実施	絶対評価を相対化（上位から下位のすべて） ※見直しで、相対化による下位割当を縮小		相対評価	②絶対→相対化
G 県	一体的に実施	絶対評価を相対化（上位のみ）		絶対評価	②絶対→相対化
H 市	一体的に実施	絶対評価を相対化（上位のみ）		絶対評価	②絶対→相対化
I 県	独立させて実施	絶対評価を相対化（上位のみ）	絶対評価を相対化（上位のみ）	絶対評価	②絶対→相対化
J 市	一体的に実施	絶対評価（「相対評価に限りなく近い絶対評価」）		絶対評価	①絶対のみ

評価手法は〔①評価結果は〔絶対評価〕、反映も絶対評価をそのまま反映〕、〔②評価結果は〔絶対評価〕、反映では相対化〕、〔③評価結果は〔相対評価〕、そのまま反映〕の 3 つに大別できる。

①評価結果は〔絶対評価〕、反映も絶対評価をそのまま反映（※昇給への反映）

ヒアリング調査の対象組合では、B 県、C 市、D 市、J 市が該当する（反映は昇給への反映）。それぞれ以下のような特徴がある。

B 県の評価結果は絶対評価によるものである。ただし以下にあるように分布の目安は示されている。

総合評価は上位のほうについては分布の目安があるが、下位については目安がないので、だいたいの職員が B の標準に収まっている。上位の分布の目安は A1 から A3 までで 10%以内、A1 から B1 までで 40%以内とされている（B 県）。

J 市も絶対評価であるが、“相対評価に限りなく近い”という運用が適用されている。

評価は絶対評価であるが、総務課長は議会で「相対評価に限りなく近い絶対評価」と説明している。基準点以上が秀になるが、秀の人数が多くなると優に落ちてくる、優の人数が多くなると良に落ちてくる、という説明である。ただ、その仕組みについては開示されていない（J 市）。

C市、D市は昇給にポイント制を導入している組合である。両組合とも、上位評価のS評価で4ポイント、A評価で2ポイント、標準評価のB評価で1ポイントが付与され、累計8ポイントで上位昇給となる。昇給への反映において、上位評価と標準評価との差があまりないことも絶対評価をそのまま反映しやすい背景にあると考えられる。

これら4つの組合のうち、B県、J市は絶対評価であるが、その評価結果を決めるさいの分布の目安があったり、開示されていない調整が存在している。その点では、③評価結果は[相対評価]、そのまま反映に近い要素もある。

②評価結果は[絶対評価]、反映では相対化（※昇給への反映）

ヒアリング調査の対象組合では、A市、E市、F県、G県、H市、I県が該当する（昇給への反映）。これらの組合ではいずれも評価結果は絶対評価であり、これを昇給に反映するさいに相対化が実施されている。ヒアリングの内容を引用すると以下のようなものである。

最初に絶対評価があって、相対化によりS評価5%、A評価30%の分布率に変換される。絶対評価でS評価の職員が多くいても、全員をS評価にすることはできない。S評価からこぼれ落ちる人がいる。絶対評価から相対評価への変換が必要になり、部長が調整している。

ある部ではS評価が1人足りなかったため、足りなかった場合はA評価の職員を引き上げる話だったのではと指摘した（A市）。

絶対評価での評価者の甘辛にかかわらず、各局でS評価、A評価が同じ割合で分布している（H市）。

被評価者に開示される評価結果は絶対評価によるものであり、これを昇給（もしくは勤勉手当）に反映するさいに、相対化が実施されている。2022年調査では、この類型に該当する組合のうち、E市、G県、H市、I県は組合員に開示される評価が絶対評価である点のみを[評価手法]を[絶対評価]と回答し、F県は絶対評価を昇給（勤勉手当）への反映のときに相対化している点のみを[相対評価]と回答している。しかし、これらは同質のものである。

③評価結果は[相対評価]、そのまま反映

ヒアリング調査の対象組合ではこの類型に該当する組合はなかったが類型としては考えられるものである。また、①評価結果は[絶対評価]、反映も絶対評価をそのまま反映（※昇給への反映）のなかで触れているが、絶対評価であっても評価者に分布の目安が示されているケースがある。この目安のもつ拘束力は様々であるが、この拘束力が強い場合には、[絶対評価]として実施しているものであっても、内実は[相対評価]であるようなケースも考えられる。

2. 絶対評価から昇給・勤勉手当の上位区分への相対化

被評価者に開示される評価結果が絶対評価であり、これを相対化して、昇給、勤勉手当に反映する仕組みが複数の組合で取り入れられているが、この相対化の仕組みには、①絶対評価の上位評価を分布率まで反映、②絶対評価の結果に関わらず相対化の2つがある。また、相対化の仕組みについて労使交渉を通じた改善も取り組まれている（第1-8表）。

第1-8表 絶対評価から昇給・勤勉手当の上位区分への相対化の仕組み

昇給、勤勉手当での上位区分への反映

①絶対評価の上位評価を分布率まで反映	・絶対評価が上位でなければ、相対化時に上位区分としない (絶対評価が上位であっても、相対化で標準になることがある)
②絶対評価の結果に関わらず相対化	・絶対評価で標準であっても、相対化時に上位区分となることがある

①絶対評価の上位評価を分布率まで反映

絶対評価の結果をもとに相対化するが、絶対評価が上位評価でなければ、相対化後の上位区分とはしない取扱いである。絶対評価での上位評価が分布率を上回る場合には相対化によって上位評価から標準区分に下がる職員も出てくる。ヒアリングの対象組合ではI県が該当する。

I県における相対化の仕組みは第1-9表のとおりである。I県では係長級以上の昇給に評価結果が反映されている（主任・主事級、技能労務職は対象外）。査定昇給の区分の分布率はA評価が「概ね5%」、B評価が「概ね25%」と定められているが、絶対評価の時点でA評価でなければ、査定昇給の区分でA評価とはならない。そのため査定昇給におけるA評価は「概ね5%」と定められているが、絶対評価のA評価が5%なければ、査定昇給におけるA評価は定められた分布率を下回ることになる。

I県では絶対評価で上位評価であっても、相対化により標準区分になるケースがあることも課題として捉えてきた。

相対化によりB評価からあぶれるケースがあることは問題であり、当局も「それはそうだ」と問題があることは認めている。組合としてはこのような場合にもB評価とするように求めている（I県）。

現状では交渉を経て、絶対評価のA評価が分布率を下回っていた場合に、B評価の分布率を拡大させる運用となっている。

第1-9表 I県における相対化の仕組み

○絶対評価におけるA評価が分布率を下回り、B評価が分布率を上回る場合（2023年の制度見直し）
査定昇給の区分（相対化）

		A 評価	B 評価	C 評価	D 評価	E 評価
絶対評価	A 評価					
	B 評価					
	C 評価					
	D 評価					
	E 評価					

絶対評価のAが分布率を下回り、Bが分布率を上回る場合、Bの分布率が拡大するようになった。

②絶対評価の結果に関わらず相対化

絶対評価の結果をもとに相対化するが、絶対評価での評価結果に関わらず、点数の上位から相対化後の上位区分に割振っていく取扱いである。この場合、絶対評価での評価結果が標準であっても、相対化後の評価で上位区分になることがある。ヒアリングの対象組合ではA市、E市、G県が該当する。

G県では評点（絶対評価）があり、これが総合評価（絶対評価）に点数によって振り分けられている。ただ、総合評価（絶対評価）の区分は昇給、勤勉手当への反映には直結していない。昇給、勤勉手当に反映する区分（第1区分～第4区分）は評点を相対化することで作られており、評点の上位5%が第1区分、続く25%が第2区分となる（第1-10表）。

昇給や勤勉手当への反映に用いる成績区分（第1区分～第4区分）は、S～Dの総合評価に用いる評点を点数順に並び替え、上から5%が第1区分、次の25%が第2区分とすることになった。総合評価で全員がB評価であっても、第1区分、第2区分の職員を必ず30%適用する制度とした（G県）。

第1-10表 G県における相対化の仕組み

評点		総合評価	概ねの分布 (実績)		評点順に上から並び替え (上限到達者を除く)	昇給への 反映	勤勉手当 への反映	
18点以上	→	S 評価	5 %未満	⇒ 相 対 化	5%	第 1 区分	標準 + 2 号給	標準 + 5 %
15～17点	→	A 評価	10%程度		25%	第 2 区分	標準 + 1 号給	標準 + 2.5%
11～14点	→	B 評価	80%程度		第 1～2 区分、 第 4 区分 以外の職員	第 3 区分	標準	標準 (85 + α %)
7～10点	→	C 評価	5 %程度					
6 点以下	→	D 評価	0～2 人 程度	⇒ 直結	総合評価が D 評価の職員	第 4 区分	2 号給	80%

絶対評価

ただ、G県においても、当初の当局の提案は、絶対評価の上位評価を相対化後の上位の条件とするものであった。

当初、導入が検討されていたのは、人事評価でS評価の職員を、昇給、勤勉手当反映の成績区分における第1区分に直結させる提案であった。しかし、評価と賃金反映を直結させると、上位評価であるS評価、A評価を出さなければ、成績区分の上位を出さなくて済むことになり、人件費の抑制も可能になる（G県）。

組合として「人事評価による評価結果と昇給、勤勉手当への反映を少し切り離すこと」を重視し、絶対評価の結果に関わらず、相対化後の分布率を定めどおりとする運用としている。

3. 絶対評価から昇給・勤勉手当の下位区分への相対化

相対化における分布率の定めについては、上位区分のみの分布率が定められている組合と、上位から下位まですべての分布率が定められている組合がある。

前者の場合、下位区分は相対化の対象外となっており、絶対評価における下位評価がそのまま昇給、勤勉手当における下位区分と対応している。上位区分のみの相対化である。

後者の場合には上位のみならず、下位にも分布率が定められており、絶対評価で標準評価であっても、相対化によって下位区分となることがある。ヒアリングの対象組合では、E市、F県のほか制度見直し前のC市の勤勉手当が該当する。

E市の事例

E市における相対化の仕組みは以下のように説明されている。E市では絶対評価による絶対評価点によって評語（S評価～D評価）が出され、この絶対評価点によって昇給、勤勉手当に反映する区分（第1区分～第5区分）に振り分けられる。上位である第1区分（分布率5%）から下位である第5区分（分布率5%）まですべて分布率が定められている。しかし、絶対評価の評語の時点では99%以上がB評価（標準）となっており、結果として、絶対評価が同じB評価（標準）である職員が、昇給や勤勉手当への反映では第1区分から第5区分へと振り分けられることになった。運用の実態について以下のような話があった（第1-11表）。

下位昇給にも分布率が定められた相対評価が導入された。

相対化するとき、絶対評価点が3.0点以上の職員、つまり、ちゃんと仕事をしたと評価されている職員であっても標準の昇給をもらえていない職員がでている。

評語がB評価での絶対評価点は3.0点から3.5点に集中している。

相対化の結果、下位昇給となる職員が1割以上出てくることから、当初から当局側も含め、問題のある制度と捉えられていた（E市）。

結果として、全職員のおよそ1割が絶対評価がB評価（標準）であるにも関わらず、4号未満の昇給が適用されていた。

第1-11表 E市における絶対評価の相対化

		相対評価				
		第1区分	第2区分	第3区分	第4区分	第5区分
分布率		5%	20%	60%	10%	5%
昇給		6号	5号	4号	3号	2～0号
評語と分布	S評価	0%				
	A評価	1%未満				
	B評価	99%以上				
	C評価	1%未満				
	D評価	1%未満				

※網掛のある部分が該当する職員のいる区分

※絶対評価は項目ごとの評価結果を踏まえた総合評価。割合は実際の人数の大きさに記載。

※昇給は制度の導入当初のもの。

（第1区分は2019年に5号昇給となっている）

B評価であってもおよそ2,000人弱、
全体の1割の職員が4号未満の昇給に

このような下位区分への相対化は被評価者の納得を得られるものではなく、また、評価者の側も対応に困るものとなっていた。

絶対評価点が3.0点以上であっても下位区分に落ちる職員がいることについて、組合としてもっとも問題としてきた。ただ、下位区分に落ちる職員は15%なので全体でみれば少ない人たちである。85%の人たちは基本的には4号給上がることになるので、アンケートでも「概ね、理解、納得している」という人が多い。85%の人が4号給以上を受けているので、当たり前になそのような結果になる。不満は絶対評価点で3.0点以上であったにも関わらず下位区分に落ちた人に集中している。面談を実施して評価者は評価結果について説明しているが、特に下位区分に落ちた人は納得しない。評価する側も「納得させられません。どうかしてください」「制度なので自分たちの力ではどうしようもない」と言わざるを得ない状況だった。当局が実施した所属長へのアンケートでも、「納得が得られなかった」「説明できない」という回答がある（E市）。

E市では現在も下位区分の分布率は定められているが、制度見直しにより絶対評価点が3.0点以上であれば、下位の第4区分、第5区分への振り分けは実施しないことになった。しかし、現在も、これまでに第4区分、第5区分に振り分けられたことのある組合員の回復措置を実現させることが組合にとっての取り組み課題となっている。

F 県の事例

F県においてもE市と類似した制度が運用されている。相対評価における分布率は、上位評価である第一区分（分布率5%）から下位評価である第五区分（分布率5%）まで割振られている。結果として、絶対評価で二次評価であるB評価である職員が、相対評価では第二区分から第五区分にまで振分られる運用となっており、1,000人以上がB評価でありながら4号未満の昇給となっている（第1-12表）。

第1-12表 F県における二次評価（絶対評価）の相対化

		相対評価				
		第一区分	第二区分	第三区分	第四区分	第五区分
条例上の分布率→		5%	20%	60%	10%	5%
絶対評価の分布↓		5%	20%	60%	10%	5%
二次評価	S 0.1%	6号				
	A 30%	5号	5号			
	B 70%		4号	4号	3号	1号
	C 1%未満					昇給なし
	D 1%未満					昇給なし

6,000人のB評価のうち1,000人が相対化により下位の第四区分、第五区分に

※網掛のある部分が該当する職員のいる区分

※絶対評価は項目ごとの評価結果を踏まえた総合評価。割合や人数は概数を記載

※評価区分、昇給の号数は2024年時点のもの

相対評価の分布率は、第一区分が 5 %、第二区分が 20%、第三区分が 60%、第四区分が 10%、第五区分が 5 %と決められている。相対化には二次評価（絶対評価）と各評価要素の評価点が使われる。まず、二次評価（絶対評価）の S～D の順があり、それぞれの評価区分のなかで各評価要素の評価点により順位づけしていく。この順位づけで上から 5 %の職員が第一区分、続く 20%の職員が第二区分と振分けられていく。ただし、C（やや劣る）、D（劣る）は第五区分に位置づけることになっている（F 県）。

このような制度に弊害があることも E 市と同様である。

相対化について組合として問題と考えているのは、二次評価（絶対評価）で B（良好）の職員、つまり真ん中の職員であっても相対化によって 1,000 人以上が無理矢理に下位区分に落とされていることである。当初は、二次評価（絶対評価）が S、A であっても相対化により下位区分に位置づけることもあり得る制度だった。

相対化により下位の区分となり、やる気をなくす職員をなくしていこう、というのが、組合にとっての最大の課題であり、当局には相対評価をやめるように求めてきた。当局が実施するアンケートをみても、B の職員が相対化により第四区分、第五区分となっている場合にモチベーションが下がっていると分析している。厳格に下位区分の分布を定めて割り当てることは、当局も無理があることは分かっている。人事委員会もこの制度が職員のモチベーションの向上に役立っていないと指摘している（F 県）。

職場や組合員の見方は当局の実施するアンケートに表れているとおりだが、第四区分、第五区分となった職員のうち 8 割が「執務意欲が低下した」と回答している。二次評価（絶対評価）で B であっても、相対化により第四区分、第五区分となりうるものが要因となっている（F 県）。

職員や組合員の納得を得られない相対化の仕組みは、職員、組合員のモチベーションを引き下げ、人事評価制度が本来目的としていたところの人材育成やモチベーションの向上とはまったく逆の効果を引き起こすこととなった。

このような制度は人事委員会も問題とするものとなっており、相対評価の区分の見直し（5 段階から 6 段階に）とあわせて下位評価の分布率が縮小されることになった（第 1－13 表）。

第 1－13 表 F 県における分布率の見直し

第一区分	第二区分	第三区分（標準）	第四区分	第五区分	
5%	20%	60%	10%	5%	
特区分	一区分	二区分	三区分（標準）	四区分	五区分
5%	10%	20%	60%	4%	1%

標準を下回る区分を15%から5%に縮小
⇒Bで四区分、五区分となる職員が減ることになった

F 県は制度の見直しが困難であった背景について以下のように説明している。

第四区分、第五区分をあわせた比率について 15%から 5 %に下げることになった（第四区分が 4 %、第五区分が 1 %）。新しい比率は当局内の会議で決められ、議会に示されてから、組合に提示された。ここまで変えるのに 10 年かかっている。今後も二次評価（絶対評価）が B であるにも関わらず第四区分以下となる職員が出ることに変わりはないが、人数はかなり減ることになる。当局も問題点があるのは分かっているが、第四区分、第五区分の分布を 0 %にすることはできなかった。賃金反映の制度は議員提案によりできた制度であり、分布の見直しに対してどこまで議員の反発があるか不透明なところがあった。政治力によって決まってしまう（F 県）。

下位への相対化を含む制度が議員提案により議会で決められていることが、労使での現実に対応を難しくしている。

C 市の事例

C 市では現在の制度となる前に勤勉手当のみ、上位、下位、両方の分布率が定められていた。しかし、このような制度は問題をはらむものとなっていた（第 1－14 表）。

（2016 年の見直しの前までは、上位、下位ともに相対評価で、上位の A 評価が 5%、下位の C 評価も 5%となっていたが）組合としては C 評価を絶対評価とするように特に求めていたわけではなく、話し合いのなかで、結果として絶対評価になった。ただ、考え方について組合と当局にブレがあったわけではなく、当局も C 評価を出したくて出しているわけではなかった。C 評価を出すのには考課者にとっても勇気が必要であり、C 評価を出せば考課者も「監督不行き届き」と見なされる可能性もある。

最初のころの話になるが、考課者が新たに職場に入ってきた職員に「順番だから C 評価をつけた。2 年目からは C 評価をつけないから、1 年目は我慢してくれ」と C 評価を付けた職場があった。その職場は、全員が非組合員であったため、組合も後から知ることになった。労使で「そんなことさせるんじゃない」というやり取りもあった。労使の研究会では「相対評価でなく、絶対評価のほうが気持ちが楽になるんじゃないの？」という議論もあり、結果的に絶対評価とすることで収まっている（C 市）。

第 1－14 表 C 市における勤勉手当への反映における相対化と見直し

【勤勉手当への反映】

●見直し前

上位	A 評価	成績率 5 %	相対評価（5 %）
標準	B 評価	成績率 0 %	－
下位	C 評価	成績率－ 5 %	相対評価（5 %）

●見直し後

上位	A 評価	成績率 10 %	相対評価（20 %）
標準	B 評価	成績率 0 %	－
下位	C 評価	成績率－ 5 %	絶対評価

下位への相対化を実施する場合、どうしても、絶対評価で標準である職員の下位区分への振り分けが発生する。これは被評価者からの納得を得られないだけでなく、評価者も現実と制度の挟間に生じる矛盾に悩み、公平や平等な制度運用が困難になることが示されている。

4. 賃金反映時の相対化の単位

絶対評価から賃金反映時の相対化を実施する場合、相対化の単位が労使の交渉テーマとなっていたところがある。業務の内容によって評価されやすい職場、されにくい職場、目標を立てやすい職場、立てにくい職場はある。また、職層によって評価において重視すべき側面、すなわち評価基準が異なる場合もある。

ヒアリングの対象組合における相対化の単位をまとめたものが第1-15表である。相対化の単位については、大きく、①職場（局や部）と級（職層ごと）、②職場（局や部）のみ、③区分けしないの3つに分けられる。

①職場（局や部）と級（職層ごと）で相対化

C市、D市、E市、F県、G県、I県である。これらの組合では評価シートを級（職層）によって変えているところがある。以下のようなケースである。

第1-15表 賃金反映時の相対化の単位

	相対化の単位
A市 県都・政令市	部ごと
B県 都道府県	なし（相対化なし）
C市 県都・政令市	局・職場（勤勉）
D市 県都・政令市	部・職層（勤勉）
E市 県都・政令市	局（区）＋級
F県 都道府県	部局＋職層
G県 都道府県	部局＋職層
H市 一般市	局のみ
I県 都道府県	部局＋級
J市 一般市	なし（相対化なし）

職種、級ごとに評価シートがあり、それぞれで評価される項目に違いがある。級によって、例えば、課長級であったら管理監督のところに重きがあります、係員のところであれば事務的なところに重きがあります、のように、項目は一緒であっても、点数化するときのウェイトが違っている（E市）。

職級によって求められる能力に違いがあるため、評価基準では上位の職級ほどリーダー的な要素が強くなっている。職種については非現業と現業で区別されており、現業はより簡易なものになっている（I県）。

ただし、単位を細かくしていくことは、公平な評価を難しくしたり、評価に必要な業務量を肥大化させるリスクもある。

被評価者による目標設定表（チャレンジシート）と評価者による評価シートがある。（中略）シートは職層ごとに異なるが、職種については、技能労務職とそれ以外の二区分である。職種によってシートを分けると、部局や所属での相対化が難しくなる。職種によっては人数の少ないものもあり運用が難しい（F県）。

評価シートは基本的に共通で、現業だけは分けている。組合員からは研究職のシートを分けるように求める意見もあったが、当局側も分けることによる事務作業を増やしたくなかったのだと思う。ライン職とそれ以外、現業と非現業の区分しかない（G県）。

職種を分けることについてはメリット、デメリットの両面があり、デメリットのほうが大きいという判断から、部局と職層のみによる相対化となっている。

②職場（局・部）のみの相対化

ヒアリング調査の対象組合ではA市、H市が該当する。

A市の場合、当局側の当初の提案は全庁を単位とする相対化であった。しかし、労使交渉を通じて、組合から職場により評価結果に偏りがあることを指摘し、部ごとの相対化を導入している。

市長公室のような組織の心臓部にあたる部門はS評価やA評価が出やすく、それ以外の部署では特にB評価やC評価が出やすくなっているのではと考えていた。そこで、当局に課ごとの評価結果を出すように求めたところ、やはり政策関係の部門はS評価・A評価が多く、ルーティンワークの割合が多い部署や住民サービスの部門は、S評価・A評価が極端に少ない傾向がみられた。その結果をみて評価は全体ではなく、部ごとに評価するように求めた。政策関係の部門は良い業績であっても、それは、その職務に就いていたから評価されたという部分もある。課によって仕事は全然異なり、〇〇課に行ったらS評価やA評価がつかなくなる、というようなことになれば、誰もその課に行きたくなる。それぞれの職場で困難な仕事に取り組んでいることを重視すべきと考えた。

部ごとで評価を分けることについて、当初、当局側は「平等な評価ができない」とだいぶ抵抗した。ただ、試行の結果、部ごとに分布率に差が出ることがわかり、これを受けて、交渉では、分布率の差がでないように意識して評価するように、再度、部長等に指導することになったが、それでも再び分布率を出すと同じような結果になった。管理職にとっては「うちの部には優秀な人材がいる」というのを見せたい思いもあるために、分布率の結果に差が出やすい。県で部ごとの評価を取り入れていたこともあり、当局も最終的には組合の要求を受け入れることになった（A市）。

A市において指摘されているように、職場によって評価されやすい、されにくいといった違いが出てくると、人事異動の運用における問題が発生する可能性もある。

③区分けしない

ヒアリング調査の対象組合ではJ市のみが該当する。J市はヒアリングを実施した組合のなかで最も規模の小さい自治体であり、正規職員は400人弱である。評価手法は絶対評価となっているが、実際の運用は“限りなく相対評価に近い絶対評価”という説明となっている。職場（部・局）、級（職層）による相対化をしていないが制度の運用は以下のようなものになっている。

部長級など管理職での秀、優の比率が高く、組合員のなかでは係長での秀、優が多い。それ以外の一般職は秀、優の比率が少し低くなっている。全体で5%、20%の枠となっているが、実際には5%、20%の枠には収まっていないと思う。（中略）部長も職場のプレイヤーにもなっているので仕方のない部分もある。また、管理職は55歳で昇給停止になるので、人事評価制度の上位昇給を適用しないと賃金が上がらないという事情もある。55歳以上であっても秀であれば2号昇給にすることができる。秀、優の偏りについて組合として是正を求めれば、結局は、組合員自身の首を絞めることになる（J市）。

部、課ごとに5%、20%とするような調整はしていない。部によっては、課長があげてくる評価結果を部長が上げ下げして調整するところもあるし、課長があげてきた評価結果をそのまま人事課にあげているところもある。庁内全体で分布率が決められているので人事課は調整に苦労していると思う。結果として、人事課でも調整できず、秀は5%を超えているのではないかと思う。（部署による差はあるが評価者による甘辛の差を抑制するための指導も）はつきりとは実施されていない（J市）。

高年層への上位昇給の適用が高年層の昇給停止への対応策の1つとして位置づけられている。職場（局・部）間での調整に関しては、当局にとっても対応の難しい課題となっている。

5. 評価者

人事評価制度では被評価者による自己評価ののち、一次評価、二次評価があり、最終評価に至るものが一般的なプロセスである。2022年調査では取り上げていないが、組合によって、組合員が一次評価者になるケースと、ならないケースがある。

①組合員が一次評価者となる

組合員が一次評価者となる運用としているのは、C市、E市、F県、G県、H市、I県である。

組合員が一次評価者となることについてプラス、マイナスの両面が意識されている。

プラスの面としては評価者が日常の業務をよく把握しているという点である。一次評価者が上位の役職になればなるほど、日頃の被評価者と評価者との関係が薄くなる可能性がある。ただし、以下のE市の話にあるように、「組合員が組合員を評価するのは嫌だ」という捉え方とは相容れない。

組合員である係長が一次評価者となっていた。組合がこれを受け入れているか、と言われれば、それに答えるのは難しい。「組合員が組合員を評価するのは嫌だ」という声もある。しかし、その反面、一次評価者が組合員であれば仲間内での評価、日常の業務を分かっている人同士の評価になるので、そんなに変な評価もしないだろう、という考えもある（E市）。

マイナスの側面としては一次評価者となることによる組合員の業務の増加がある。

面談は現状では係長が実施している。（中略）正規職員以上に会計年度任用職員もいる。考課対象の職員一人一人に目が届く状態になっていない。しかも係長自身にもかなりの仕事を割り振られている。考課者と被考課者が相互に話をしにくい難しさがある。係長の負荷を軽くしていくような取り組みも特にない（C市）。

評価者である組合員の係長からは、研修の内容というよりも、人事評価は賃金に結びついているので、変な評価をしたら迷惑をかけることになるので責任もあり、負担の軽減を求める声が多かった。

ただ、評価者にとってはどちらかといえば手間が増える方向に変化している。職場、被評価者側からは「面談をちゃんとしてくれなかった」という苦情は結構あがってくる。面談の徹底が度々周知されているが、結局は1次評価者の負担の増加になる。面談のために時間をとっていけばいくほど、手間がかかることになる（G県）。

組合には評価者の業務負荷を過重なものにしない、という観点からの交渉も求められる。

なお、係長級の職員が一次評価者となる組合においても全員が一次評価者とはならない組合もあった。

1次評価者である班総括の職級は様々であり、管理職層の班総括もいるが、係長で班総括となっている人もいる。これまでの行革による人員削減により中堅職員が相対的に少なく、これまでであれば班総括になるべきでない職級の職員が班総括になるケースが増えている（I県）。

部下持ちの係長と部下のいない係長とで負担が違うことへの不満がある。部下持ちの場合、多い場合には 30 人から 50 人の部下がいる。「一人の係長が 30 人から 50 人を評価するのか」という不満がある（H 市）。

係長級の職員のなかでも、班総括やグループリーダーとなっている職員のみが一次評価者となる運用である。しかし、この場合、H 市のように同一職層内での業務量の差という問題も生じる。

また、組合員が一次評価者となる場合でも、目標設定と評価結果の説明とで役割を分けることで対応している組合もあった。

面談は所属長が実施している。目標設定には仕事内容を近くで理解している班総括が関わっているが、班総括が面談で評価結果を説明すると組合員同士の話になるので所属長が面談をすることになっている（I 県）。

被評価者の業務の内容をよく把握していなければ評価者は目標設定に適切なアドバイスをすることは難しい。そこで、目標設定には一次評価者として組合員を含む班総括が関わるが、結果の説明責任については管理職に課すという考え方である。

②組合員は一次評価者とはならない

組合員が一次評価者とはならない運用をしているのは、ヒアリング調査の対象組合では、B 県、D 市、J 市である。これらの組合においては、組合員が評価に責任を負ったり、また、一次評価者となることによる負担を回避できている。しかし、J 市のヒアリングによれば係長級の職員が一次評価者とならないことによる課題もある。

組合員が評価者になることはない。課長が係長以下全員を面談している。ただ、係長は課員がどのような目標を立てているのか知らない状況になっている。課長と係長との関係性によっては、「あの職員はこんなことを困っている」「こういうことを目標に頑張ってくる」という認識の共有ができるが、そうでなければ、係長は下の職員がどのような評価をされているか、課長がどのような指導をしているか、といったことも分からない。組合としては人事課に、係長には課員の初期の目標設定ぐらいは伝えるべきではないか、と話をしている（J 市）。

係長級の職員を一次評価者とはしないまま、制度の仕組みに組み込む工夫をしている組合もある。D 市では、評価者は管理職が務めるものの、目標設定には組合員を含むグループリーダーが携わる仕組みとしている。

評価者は、1 次評価が課長、2 次評価が部長で、調整者が総務部長となっている。調整者の総務部長が第三者的なチェックをして公平性を保つ仕組みになっている。（中略）業績評価における目標設定にはグループリーダー（4～5 級の参事補、主幹、主査。組合員層も管理職層もいる）が関与することになっているが、グループリーダーは評価者にはなっていない。課長よりもグループリーダーのほうが被評価者の仕事ぶりをよく見ているかもしれないが、グループリーダーが評価者となると仕事が増えることになるので、一長一短がある。

班員はグループリーダーの確認をもらってから目標設定することになっている。課長よりもグループリーダーのほうが被評価者の仕事を見ているので、まずは、グループリーダーに目標を見てもらい、手直しした上で、課長に提出する（D 市）。

組合員が一次評価者となること、ならないことには一長一短がある。評価者とする場合には、評価者としての業務負荷に関する対応が必要であり、評価者としない場合には、グループリーダー、班総括クラスの職員との情報共有のための工夫も必要となっている。

第2章 評価結果の反映

1. 昇給への反映

本ヒアリング調査は2022年調査の結果を土台としつつ人事評価制度の運用についての実態、現場での労使の工夫についてより具体的に把握するために実施している。本節では、ヒアリング調査において中心的なテーマとしていた“極端な号給差を是正するための対応”について取り上げる。はじめに2022年調査の結果にもとづき対応の全体像を確認し、次にヒアリング調査の内容にもとづきながら是正するための対応を分類するとともに、それぞれの分類の特徴について取り上げる。

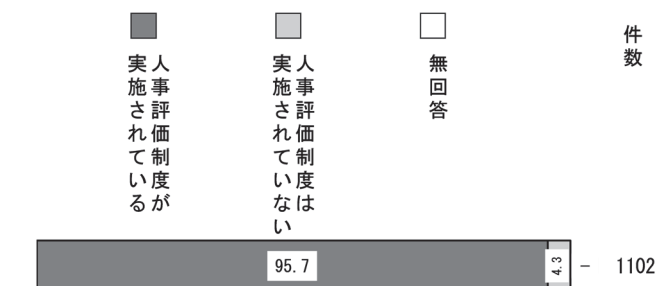
(1) 昇給において極端な号給差を是正するための対応の実施状況（2022年調査から）

是正するための対応の具体的な事例について取り上げるのに先立って、是正する対応がどの程度の自治体で実施されているのか、はじめに全体像を確認しておこう。

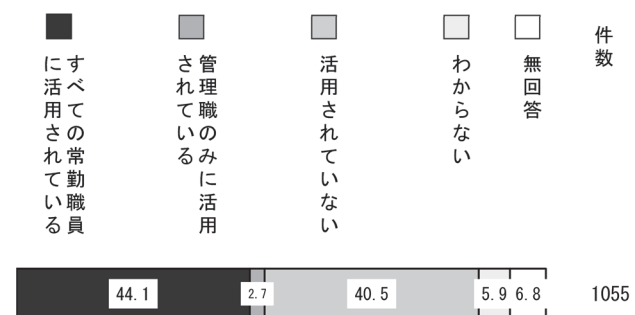
①人事評価制度の実施

すべての回答組合（1,102 組合）のうち、人事評価制度の実施状況は「実施されている」が95.7%（1,055 組合）である（第2-1図）。

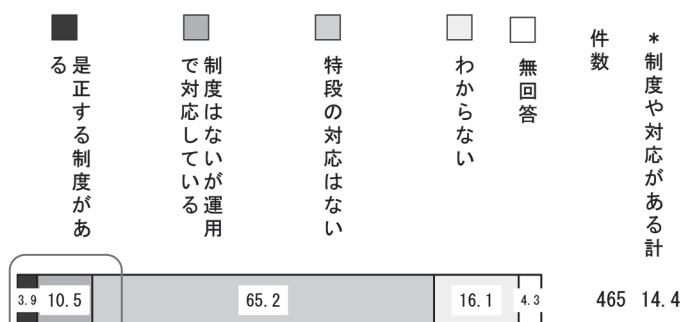
第2-1図 極端な号給差を是正するための対応の実施状況



「実施されている」のうち昇給への反映は



「すべての常勤職員」のうち極端な号給差を是正する制度は



是正する制度、運用があると回答したのは67組合
昇給への反映が導入されているなかでも一部

③極端な号給差を是正する制度・運用

「すべての常勤職員に活用されている」組合を対象に、極端な号給差を是正するための対応の有無を設問しているが、「是正する制度がある」は3.9%（18 組合）、「制度はないが運用で対応している」は10.5%（49 組合）である。これらをあわせると制度や運用があるのは14.4%である。

2022年調査の時点では、昇給への反映が半数を下回っていたが、反映が導入されている場合、是正する制度、運用を入れているところは限定的という状態にある。

（２）ヒアリングを踏まえた分類

2022 年調査で「是正する制度がある」、「制度はないが運用で対応している」と回答している組合に制度や運用の具体的な内容について自由記載で回答を求めているが、本ヒアリング調査ではこの自由記載をもとに制度や運用を分類し、それぞれの分類ごとに 1～2 組合に調査を実施している。ヒアリング調査の内容から、再度、制度や運用の特徴点を整理し、本報告書では是正するための制度・運用を以下の 7 つに分類した。

【極端な号給差を是正するための対応】

- | | |
|-----------|--|
| ①骨抜き型 | 人事評価制度は実施するが昇給には反映させずに従来の特別昇給を維持 |
| ②ポイント型 | 上位から標準までポイントを付与し、標準評価にも上位昇給を適用 |
| ③期間限定型 | 評価結果を上位昇給に反映するが、反映期間を 1 年に限定 |
| ④上限型 | 職層にいる間の上位昇給に上限を設定。達した職員を対象外とすることで、結果として幅広く（≒全員）上位昇給を適用（特別昇給相当の昇給を維持） |
| ⑤上位・下位抑制型 | 上位昇給者をほぼ出さず、かつ上位評価者は翌年評価で上位評価の対象外。
下位評価も最終調整で標準評価 |
| ⑥部分導入型 | 上位職層に限定して上位昇給を適用（主任・主事級、技能労務職を除外） |
| ⑦新旧折衷型 | 上位昇給の昇給幅を半分にし、残りの原資で特別昇給の一部を維持 |

それぞれの制度・運用は以下のようなものである。

①骨抜き型

人事評価制度は実施するが昇給には反映させずに従来の特別昇給を維持

ケースレポートのA市、B県の事例であり、いずれも従来の特別昇給を維持する運用としている。

A市の事例

A市における当局からの当初の提案は、従来の特別昇給（＋2号の昇給を7回）を廃止して、人事評価制度の結果を昇給、勤勉手当、昇任・昇格に反映する、というものであった。昇給について組合として、従来の特別昇給のある昇給ラインを「最低の妥結ライン」とし、B評価（標準）をとり続けた場合にそれまでの生涯賃金を確保できるかどうかを交渉で重視してきた。特別昇給を廃止して職員全員で上位昇給の対象となるS評価、A評価を割振った場合、結果的に高年層が若年層への配分を食ってしまうことになるからである（高年層は特別昇給が反映された賃金のラインにのっているのに対し、若年層は特別昇給の廃止により賃金のラインが下がる）。

当局からの回答は「生涯賃金の確保は困難」というものであり、最終的には当局から「昇給については、現行制度を運用」という回答を引き出している。

評価制度は運用し、分布率も定められているが（上位のS評価は5%以内、A評価は30%以内）、管理職以外の職員については標準のB評価以上（S評価、A評価、B評価）であれば区別せずに4号の昇給とし、従来の特別昇給は維持されることになった（第2-1表）。

上位評価であっても上位昇給とならないが、若年層の組合員に対しては「700万円問題を止めた」（特別昇給の廃止による生涯賃金700万円低下の阻止）こと、そして、「賃金アップのためには、人事評価制度の反映よりも、（特別昇給による）ロケットダッシュの方がいい」といった説明をしており理解を得ている。また、高年層の組合員にとっては上位昇給がないことはマイナスであるが、定年延長の導入があることも含めて理解を求めてきた。

S評価、A評価の場合の上位昇給はないが、同じ評価が反映される勤勉手当では成績率の上乗せの対象になる（成績率はB評価100に対し、S評価110、A評価105）。“3年連続A評価”のような上位評価の連続取得をどのように調整するか当局との交渉でも取り上げているが、当局からは「コントロールできない」という回答で、連続取得の状況も明らかにされていない。ただ、基本給に反映されるものではないので、組合としても連続取得をそこまで大きな問題としては捉えていない。

第2-1表 A市における人事評価制度の昇給への反映

B評価（標準）以上はいずれも4号昇給とし、それまでの特別昇給は維持

上位	S評価	4号給	部・課ごとに5%以内
	A評価	4号給	部・課ごとに30%以内（当初は25%）
標準	B評価	4号給	—
下位	C評価	2号給	絶対評価
	D評価	昇給なし	絶対評価

B 県の事例

組合としては組合員の間に格差をつくらないことを重視してきた。当局も差をつけることを良しとはしておらず、自治労が掲げていた 4 原則 2 要件を担保できるような明確な指標を出せるか労使で協議した結果、「当然、無理でしょう」という結論に至り、なるべく公平に、平等に分配することになった。

55 歳未満は総合評価（9 段階：A1、A2、A3、B1、B2、B3、C1、C2、C3）で A2 以上であれば 5 号以上、A3～B3 は標準の 4 号、C1 は 3 号以下の昇給となり、C2 以下は昇給しないことになっている。総合評価は絶対評価であるが、上位については分布の目安が示されており、A1 から A3 までで 10% 以内、A1 から B1 までで 40% 以内とされている。

ただし、交渉では、これまで特別昇給として 5 号給以上の昇給を幅広い職員に適用してきたので、それを引き続き、運用するように求め、「昇給区分が B となる者のうち、評価結果や職員間の均衡等を考慮して、総務部長が特に必要と認める職員について、所属長の内申を得て、当該昇給区分より上位の昇給区分に決定することができる」という但し書きが入り、現在でも、従来の特別昇給のときを中心とした昇給となっている。A2 以上に該当すれば 5 号以上あがることになっているが、これは表向きのもので、上がるときもあれば、上がらないときもある（A1、A2、C1、C2、C3 の評価をする場合には、事前に総務部長との協議が必要となっている）。

評価結果をみても、B2 以上が 99% であり、そのうち B2 が 6 割となっている。賃金の差については、当局も昇任・昇格時で差をつけていく、という考えをもっている（第 2-2 表）。

第 2-2 表 B 県における一般能力評価と昇給への反映

	総合評価 (絶対)	分布の目安	実際の 分布	昇給への反映	総務部長との 事前協議
上位	A1 A2 A3	10% 以内	40% 以内	5 号以上 5 号以上	必要
標準	B1 B2 B3	目安なし	99%	4 号 4 号 4 号	不要
下位	C1 C2 C3		6 割	3 号以下 昇給なし 昇給なし	必要

昇給への反映に関する但し書き

昇給区分が B となる者のうち、評価結果や職員間の均衡等を考慮して、総務部長が特に必要と認める職員について、所属長の内申を得て、当該昇給区分より上位の昇給区分に決定することができる

骨抜き型のまとめ

A 市、B 県ともに、人事評価制度を導入し、昇給への反映についてルール化している。しかし、A 市では上位評価も標準の 4 号給とし、B 県では上位評価を設けるものの上位昇給の対象となる評価区分を上位評価のなかで限定し、かつ、総務部長との事前協議というハードルを設けることで実質的に機能させていない。いずれも昇給への反映を実質的に機能させず、従来の特別昇給を維持することができている。

このような労使合意までに至るまで組合が交渉を通じて強調してきたことは、A 市は反映により従来の生涯賃金を維持できないこと、B 県は自治労が掲げる 4 原則 2 要件を担保できないことである。

②ポイント型

上位から標準までポイントを付与し、標準評価にも上位昇給を適用

ケースレポートのC市、D市の事例である。

C市の事例

ポイント制の導入前は上司におべっか使っている人には上位昇給をあげるよ、という部分があり、本当にできる人が上位昇給をもらえる制度であればいいが、できない人ももらえる制度になっていた。また、ポイント制の前の上位昇給は1級の職員について考課を昇給に反映していなかったため、若年層から「何とかしてくれ」という声が出てきた。

制度見直しのための労使研究会を開催することになり、ここでポイント制の導入が検討されることになった。従来、上位昇給の対象外となっていた入職10年未満の職員も対象とし、B評価（標準）で1ポイント、A評価で2ポイント、S評価で4ポイント付与とし、累計8ポイントで翌年に2号昇給となる制度となった（行政職1級、技能職1級で入職10年未満は1号昇給）。標準評価が続いても8年間で8ポイントとなり、9年目に上位昇給の対象となる（下位評価の場合はポイントの付与がなく、2号昇給、もしくは昇給なし）（第2-3表）。

組合はポイント制の導入にあたり主に技能職のことを考えて検討してきた。能力が高くても、昇給に反映されない職員がいることが問題であり、何らかの加点方式を検討するなかでポイント制の導入に至っている。ポイント制であれば、偏らないで、全員が公平に、普通に仕事をしていれば上位昇給の対象となる。

ポイント制について組合員の見方は「見えやすい」、「今まで見えにくかったのが、少しは見えやすくなった」というものが多い。当局には「少しでも見えるような制度にしてくれ」と求めてきたので、毎年、6月の給与明細に「現在何ポイントです」と表示されている。S評価、A評価をもらっていない、大多数の人たち、B評価をもらっている人たちにとっての透明性、つまり、わかりやすさが向上したことについて組合として肯定的にみている。

第2-3表 C市におけるポイント制の運用

●ポイント制導入前		上位昇給は2級・3級の上位評価（30%）のみ	
上位	A評価	6号給	2級・3級職員の30%以内
標準	B評価	4号給	—
下位	C評価	3号給	絶対評価
	D評価	2号給	絶対評価
●ポイント制導入後		ポイント制により標準（B評価）に上位昇給の機会	
上位	S評価	4号給＋4ポイント	1級を含む職員を対象に絶対評価 （基準に達した職員は上位昇給）
	A評価	4号給＋2ポイント	
標準	B評価	4号給＋1ポイント	
下位	C評価	2号給	絶対評価
	D評価	昇給なし	絶対評価

⇒累計8ポイントとなった翌年に＋2号給

（行政職の1級、技能職の1級で10年未満は＋1号給）

D市の事例

賃金反映についての当局からの具体的な提案は、能力評価結果の反映を4級及び5級（主幹まで）の一般職員とするもので、このとき、当局側からC市の事例を参考にして、ポイント制の導入を提案してきた。標準の評価を取ればメリットがある制度であることから、組合として当局が対象外としていた1級～3級の職員から反映したほうが良いと判断し、2回目の交渉では全職員（採用1年目の職員を除く）を対象に導入することを合意している（このとき同時に特別昇給は廃止となっているが、その代わりに賃金カットの廃止を勝ち取っている）。

主幹以下で55歳以下の場合、昇給区分でAからC（標準）であれば通常の4号昇給のほかに、Cは1ポイント、Bは2ポイント、Aは4ポイントが付与される。これが累計で8ポイントになると翌年度の昇給期に通常の4号に加えて1号昇給する。上位の区分であればポイントが早く貯まり、早く1号昇給することができる。ただ、標準でも1ポイント付与されるので、Aで2ポイントとなるメリットもそれほど大きいものではない。下位の区分の場合はポイントの付与がなく、通常4号の昇給も2号昇給や昇給なしとなる（第2-4表）。

第2-4表 D市におけるポイント制の運用

10の評価項目
× 5点満点
(絶対評価)

能力評価点	総合評価	昇給区分	
50～43点	S	A	4号給 + 4ポイント
～36点	A	B	4号給 + 2ポイント
～26点	B	C (標準)	4号給 + 1ポイント
～16点	C	D	2号給
15～0点	D	E	昇給なし

Sは1人いるかどうか。
Aは20%程度
→ 年々Bが増える傾向（形骸化）

C、Dはほとんど出ていない。
(毎年、人数など当局と確認)

⇒ 累計8ポイントとなった次の昇給時期に + 1号給
(55歳超は累積4ポイントで + 1号給)

ポイント型のまとめ

C市において技能職への制度適用を検討するなかでポイント制が検討、導入されることになった。もう1つの事例であるD市は当局がC市の事例を参考にし、導入に至っている。ポイント制により“普通に仕事をする”（標準評価）が昇給において評価される対象となり、昇給幅においては、上位評価（S評価、A評価）と、標準評価（B評価）との間にある段差をなだらかなものにすることができている。

ポイント制は多数の職員を制度に巻き込むことができるという点も特徴といえる。他組合のヒアリングのなかでは標準評価を受ける職員の制度への関心の低下、制度自体の形骸化といった話も聞かれた。上位評価のみを上位昇給の対象とする制度は、一部の上位評価者のモチベーションを引き上げるかもしれないが、多数を占める標準評価者（なかでも標準評価をとり続ける職員）の無関心を生み出しやすい制度でもある。C市における「組合員の見方は「見えやすい」」という言葉に象徴的であるが、ポイント制は多数の組合員が人事評価制度のことを自分事として考えやすくなる制度ともいえる。

③期間限定型

評価結果を上位昇給に反映するが、反映期間を1年に限定

ケースレポートのE市、F県の事例であり、上位昇給への反映を1年限りとしている。いずれも昇給・勤勉手当の下位区分への相対化が実施されている組合であり、その見直しも進められている。

E市の事例

従来の制度では、相対評価により第1区分6号、第2区分5号、第3区分4号、第4区分3号、第5区分2～0号の昇給となっていた。しかし、ある年に5号昇給となった職員は、翌年度以降、4号昇給であっても、ずっと差がついていくことになる。人事委員会は評価による差が継続するために生涯賃金に影響することを指摘していた。これについて評価の翌年度には4号給調整することになった（第2-5表）。

昇給への影響は単年度とし、評価結果が出た翌年度だけは昇給に差がつくが、その次の年には、上位昇給でも下位昇給でも、4号昇給だったとして扱うことになった（評語が下位のC、Dで、2～0号昇給であった場合を除く）。上位昇給分がなくなるが人事委員会勧告がある自治体なので民間比較による補正機能が働くという側面がある。

ただし4号給調整を導入する前に蓄積されてきた差はそのままであり、これまでに付いた差の回復が組合での課題となっている。

第2-5表 E市における期間限定型の運用

			相対評価				
			第1区分	第2区分	第3区分	第4区分	第5区分
分布率			5%	20%	60%	10%	5%
昇給			5号	5号	4号	3号	2～0号
翌年リセット			4号	4号	4号	3号	2～0号
評語と分布	S評価	0%					
	A評価	1%未満					
	B評価	99%以上					
	C評価	1%未満					
	D評価	1%未満					

5号昇給により19号から24号に上がった場合も、その翌年度には23号だったものとして扱う

相対評価の第4区分、第5区分も分布率があるが、B評価であれば第3区分となるように見直しへ

F 県の事例

相対評価の結果が昇給に反映された当初は、上位昇給への反映はなく、相対評価での下位である第四区分（分布率 10%）、第五区分（同 5%）のみ標準より少ない 3～0 号の昇給となっていた。

制度見直しにより上位昇給への反映を導入するさい、二次評価（絶対評価）で S の 6 号、A の 5 号、B の 3 号、1 号の昇給は 1 年限りとし、翌年にはリセットする制度が導入されている。リセットがない場合、退職金にも影響が出ることから、組合として賃金への影響を少なくすることを求め、当局から運用の変更が示されることになった。当局も生涯にわたり賃金に影響が出るのは良くないという考えをもっていた（ただし、二次評価（絶対評価）が C、D（昇給なし）であった場合はリセットの対象外）（第 2-6 表）。

リセットはするものの賃金の原資を失うわけではない。人事委員会があるので、給料表は官民比較で決まっている。リセットにより全体が低くなっても水準を補正する機能が働く。人事委員会がない市や町村とは事情が異なるところがある。

第 2-6 表 F 県における期間限定型の運用

		相対評価					
		第一区分	第二区分	第三区分	第四区分	第五区分	
条例上の分布率→		5%	20%	60%	10%	5%	下位区分を 4 %、 1 %に見直しへ
絶対評価の分布↓							
二次 評 価	S 0.1%	6号					S、A、Bの号数は 1年後にすべて4号に リセット
	A 30%	5号	5号				
	B 70%		4号	4号	3号	1号	
	C 1%未満					昇給なし	C、Dはリセットなし
	D 1%未満					昇給なし	

※網掛のある部分が該当する職員のいる区分

※絶対評価は項目ごとの評価結果を踏まえた総合評価。割合や人数は概数を記載

※評価区分、昇給の号数は2024年時点のもの

期間限定型のまとめ

E 市、F 県ともに昇給への反映が単年の評価によるものであるにも関わらず、その反映の効果は次年度以降にも引き継がれ、退職金などにも影響してくることが問題視されていた。そのような問題意識のもと、絶対評価が下位評価であるケースを除き、昇給への反映を 1 年間に限定する制度が導入されることになった。

このような制度を導入できた背景には、E 市、F 県とも人事委員会のある自治体であるという事情がある。給料表が官民比較により決まるため、上位昇給をリセットすることになっても、水準を補正する仕組みが働くことにより、全体としての賃金水準の維持が可能になっている。

④上限型

職層にいる間の上位昇給の号数に上限を設定。達した職員を対象外とすることで、結果として幅広く（≒全員）上位昇給を適用（特別昇給相当の昇給を維持）

ヒアリング調査ではG県のみ事例である。当局からの当初の提案は人事評価でS評価の職員を、昇給、勤勉手当反映の成績区分における第1区分に直結させる提案であった。しかし、評価と賃金反映を直結させると、上位評価であるS評価、A評価を出さなければ、成績区分の上位を出さなくて済むことになり、人件費の抑制も可能になる。また、評価結果自体も組合員が納得できるような公平性、客観性を担保できるような状況になかったため、評価結果と処遇とを少し切り離した制度を検討している。

上限型は、上位昇給の号数に上限を設ける制度であり、評価結果をある程度は反映するが、生涯賃金では大きな差がつかない仕組みである。昇給については累計で+4号の上位昇給となると、その職層にいる限りは上位昇給の対象外になる（総合評価でS評価やA評価であっても第3区分になる）。上位昇給となった職員から、順次、上位昇給の対象から外れていき、上位昇給のなかった職員が上位昇給の対象になっていく（上昇昇給のなかった職員も、昇任時に4号分のメリットをもって昇任）。従来の特別昇給は主任になるときに4号、主査になるときに4号、係長になるときに2号となっていた。上位昇給の適用を職層ごとに4号までとすることで、従来の特別昇給が職層ごとの上位昇給に対応する形になっている。評価によって上位昇給のタイミングが早い、遅いの違いはあるが生涯賃金では大きな差はでない制度となっている。下位評価の昇給への反映についても2年連続下位であることを条件とし、当局には、次の年には必ずC評価に上げさせるように努力させることで、これまで2号給となった職員はいない（第2-7表）。

第2-7表 G県における上限型の運用

現在の職層になってから累計で+4号給（ライン係長、課長補佐は+2号給）の上位昇給を受けている職員は第3区分

評点		総合評価	概ねの分布 (実績)		評点順に上から並び替え (上限到達者を除く)	昇給への 反映	勤勉手当 への反映	
18点以上	→	S 評価	5 %未満	⇒ 相 対 化	5%	第 1 区分	標準 + 2 号給	標準 + 5 %
15～17点	→	A 評価	10%程度		25%	第 2 区分	標準 + 1 号給	標準 + 2.5 %
11～14点	→	B 評価	80%程度		第 1 ～ 2 区分、 第 4 区分 以外の職員	第 3 区分	標準	標準 (85 + α %)
7 ～10点	→	C 評価	5 %程度	⇒ 直 結	総合評価が D 評価の職員	第 4 区分	2 号給	80%
6 点以下	→	D 評価	0 ～ 2 人 程度					

絶対評価

2 年連続 D 評価の場合に適用

絶対評価

2年連続D評価の場合に適用

上限型のまとめ

評価と処遇を“少し”切り離すところがポイントとなっている。上位評価を受ければ早い時期に上位昇給となる点では反映されているが、上位の職層にあがるまでは、+4号給より大きな差は拡がらず、上位の職層への昇任時には差がリセットされる点では反映されていない。特別昇給はなくなっているが、特別昇給と同様の昇給を組み込むことができています。

⑤上位・下位抑制型

上位昇給者をほぼ出さず、かつ上位評価者は翌年評価で上位評価の対象外。

下位評価も最終調整で標準評価

ヒアリング調査ではH市のみの事例である。制度導入以前から労使共通して人事制度に課題観をもっており、具体的には係長への昇格を希望しない若年層が多いことが課題となっていた。そのような背景から人材育成型の人事評価制度のあり方を労使で検討している。

最大の特徴は、絶対評価からの相対化のさいに下位評価を出さないように調整するという労使合意である。絶対評価はA～Eの5段階の評価であるが、経過観察処分者以外は真ん中のC良好以上とすることにした。これを相対評価のS～Dに変換する際には、評価指標（それぞれ＋2点～－2点）のなかでマイナス評価が2～3項目あったとしても、トータルの点数が±ゼロであれば、B良好とすることになっている。絶対評価の段階では人材育成につながるの「マイナスはつけてもいい」という合意である。絶対評価の時点でマイナス項目があるのであれば評価者が指導することになる（第2－8表）。

当局側が合意した背景には、トータルでマイナスの評価をつけた場合、職場内で育成指導のための業務が増えるという事情がある。職員の業務負担を軽減しつつ、職員のモチベーションを上げていくのであれば、マイナスのいたちごっこをするよりも、褒めて伸ばそうという議論から経過観察処分者以外は下位評価を出さない、という労使合意に至っている。

ただ、相対評価でマイナスは出さないものの、組合としては、絶対評価でマイナスの部分は評価結果で指摘するように求めている。相対評価でマイナスにならないように調整するため、絶対評価の段階ではマイナスの指摘もしやすくなっている。

上位評価についても労使で偏りの抑制が必要なことは共通認識となっており、上位評価を受けた場合、その翌年には上位評価の対象外とする運用となっている。また、原資の制約から昇給におけるS評価、A評価はあわせて5%以内となっている。

第2－8表 H市における上位・下位抑制型の運用

絶対評価		相対評価		昇給	(昇給)	勤勉手当	(成績率)
上位 A 評価		上位 S 評価	S と A で	8 号	S と A で	110	
B 評価		A 評価	5 % 以内	6 号	40 % 以内	105	
標準 C 評価	総得点0以上	標準 B 評価	75 % 以上	4 号		100	
下位 D 評価	総得点がマイナス	下位 C 評価	分布率	2 号	分布率	90	
E 評価		D 評価	なし	なし	なし	80	

(各評価指標を＋2～－2点で評価。点数を合計)

総得点がマイナスになる場合は調整

上位・下位抑制型のまとめ

上位評価を限定すると同時に、下位評価についても抑制のための労使合意を入れている。ヒアリング調査では、絶対評価での下位評価を、そのまま昇給における下位評価に直結させている単組が多くみられた。この場合、評価者として被評価者に改善を求めたい点があったとしても、下位評価は昇給に直結するために避けられ、結果的に下位評価については例外的な運用となっている組合が多い。しかし、H市では最終的に0点以上とする調整機能を入れることで、人材育成のために下位評価を実質的に運用可能なものとしている。

⑥部分導入型（上位・職層）

上位職層に限定して上位昇給を適用（主任・主事級、技能労務職を除外）

ヒアリング調査ではI県のみ事例である。制度は国公準拠とはしているが、当面の間、主任・主事級、技能労務職の職員を制度の対象から外している。上位昇給の対象となるのは、組合員では55歳以下の課長補佐級、係長級のみとしている（第2-9表）。

i) 主任・主事級、技能労務職を対象から除外

組合として人事評価制度は公務職場には馴染まないという立場で導入反対を強く訴え、“人が人を評価する上で完璧なものはない”ことから、交渉では「若い世代を対象に制度を運用するのはどうなのか？」という投げかけをし、当面の間、主任・主事級、技能労務職の職員には運用しないこととなった。なお、上位昇給はないが特別昇給もない。

ただ、若年層の組合員からは「なぜ、昇給に適用されないんですか」という意見もあり、組合としては、一度、議論の整理が必要とも考えている。

ii) 課長補佐級、係長級の昇給幅を抑制

当局の当初の提案から昇給幅を抑制し、A評価を6号、B評価を5号の昇給としている。

第2-9表 I県における部分導入型の運用

	A評価 6号	B評価 5号	C評価 4号	D評価 2号	E評価 0号
課長補佐級 係長級	概ね5%	概ね25%			
主任・主事級 技能労務職	当分の間 原則として運用せず				

※昇給区分は55歳以下の場合

部分導入型（上位・職層）のまとめ

昇給への反映による生涯賃金への影響は世代により異なり、若い世代への反映は、上位昇給による賃金差が相対的に大きいこと、反映の効果が退職まで続くことから、とりわけ影響が大きい。一方で、評価制度の公平性、公正性、納得性の担保には課題があり、偏りへの対策も難しいところがある。上位職層に限定した反映について、影響が大きい若い世代を上位昇給の対象外とすることで、極端な差を抑制する制度である。

ただし、係長級以上の職員には反映されていることから、若い世代の組合員からは“評価してくれ”という意見も強くなってきている。組合としては、「組合員が要望しているものを止めておく必要はない」という考えもあり、今後のあり方が検討課題となっている。

⑦新旧折衷型

上位昇給の昇給幅を半分にし、残りの原資で特別昇給の一部を維持

ヒアリング調査ではＪ市のみ事例である。当局は当初、昇給への反映について、秀が８号、優が６号、良が４号として提案している。しかし、市長も“優や秀になる職員は偏っている”という認識をもち、自己肯定感の強い職員の自己評価が高くなることへの危惧もあった。自己評価の高い職員（例えば９０点をつける職員）に対し、管理職が６０点に下げることには難しさがあり、上位評価者である部長も、課長、次長が上げてきた評価を落とすことには難しさがある。労使交渉において、完全な評価制度は作りきれないという議論に至り、上位昇給を８号、６号とすると差が開きすぎることから、優を６号、秀を５号としてスタートすることになった（第２－１０表）。

その結果、人事評価制度は完全な運用とならず、残りの原資を使い、特別昇給を残すことができている（２級→３級、主査→係長、３級→４級のときに適用）。当局は「特別昇給はない」としているが、昇格時の特別昇給とすることで、“優秀な人材を上に登用している”と説明できている。

係長への昇任時について、組合がアンケートをとると「管理職になりたくない」という意見が多い。係長が一番大変であるので、係長になるモチベーションを上げていかなければいけない。その点においても特別昇給を維持することに積極的な意義があると組合として考えている。

第２－１０表 Ｊ市における新旧折衷型の運用

		(昇給への反映)		(勤勉手当への反映)
		当局提案	導入制度	成績率
上位	秀	絶対評価（５％以内） ８号給	６号給	１００分の１０５以上１９０以下
	優	絶対評価（２０％以内） ６号給	５号給	１００分の１００以上１０５未満
標準	良	４号給	４号給	１００分の９５
下位	可	絶対評価 ２号給	２号給	１００分の９５未満
	劣	絶対評価 昇給なし	昇給なし	

役職、部署による区分
を設けない、全体での
分布率

完全運用としないことで、
昇任、昇格時の特別昇給を維持

※同じ評価結果が、昇給、勤勉手当の両方に反映される。

新旧折衷型のまとめ

評価制度の公正性を担保することの難しさから上位昇給の昇給号数の抑制に至り、結果としてできた残りの原資を活かし、特別昇給を維持できている。評価結果の昇給への反映か、特別昇給かの二者択一とするのではなく、両立させる制度となっている。

2. 勤勉手当への反映

2022 年調査によれば人事評価制度を導入している組合のうち、[勤勉手当] について「すべての常勤職員に活用」している組合は 54.8%であった。[昇給] (44.1%) よりも多くの組合で反映されている。

勤勉手当への反映の仕方に関しては、ヒアリング調査の対象組合のなかで、①特異なケース+順番で上乘せ、②上位評価者に上乘せの 2 つの形式があった。

①特異なケース+順番で上乘せ

ヒアリング調査の対象組合のなかでは、B 県、C 市が該当する。B 県では“本当に優秀な職員” (3000 人のうち 10 人程度)、C 市では、例えば、ごみの収集中の人命救助をした職員が上乘せの対象になり、これ以外は職場内で順番に上乘せの対象としている。

B 県の事例

勤勉手当の反映のもとになる実績評価は評価シートのようなものではなく結果だけが評価者から示されている。S 評価 (110) が 5 %以内、A 評価 (105) が S 評価とあわせて 40%以内で、他は分布率がなく、B 評価 (100)、C 評価 (95)、D 評価 (90) となっている。S 評価、A 評価の分布率は原資によって決まってくるが、交渉で確認しており、だいたい 37%や 38%になる。S 評価は 5 %以内だが実際には 10 人程度しかいない。下位の C 評価、D 評価も運用されているが、直近では D 評価は 1 人もおらず、C 評価も数人しかいない。上位評価のうち S 評価は対象となる職員がかなり少ないが、本当に優秀な職員につけられている。A 評価は順番であり、3～4 年に 1 回は A 評価となる運用としている (第 2-11 表)。

第 2-11 表 B 県における勤勉手当への反映

実績評価の結果を反映 (一般能力評価は反映しない。実績評価には評価シートなし)

相対評価		成績率	分布率	直近の分布	運用の仕方
上位	S 評価	110	5 %以内	10人程度	優秀な職員に付与
	A 評価	105	40%以内	37～38%	順番で付与 (3～4 年に 1 回)
標準	B 評価	100			
下位	C 評価	95		数人	
	D 評価	90		該当なし	

C市の事例

昇給とは別の評価が反映されており、例えば、ごみの収集中の人命救助がA評価となる。分布率は上位のA評価（成績率10%）が20%、下位のC評価は絶対評価である。上位評価は、局ごと、職場ごとでも20%となるように評価されている。C評価となっている職員は限りなく少ない。

非常に真面目な職員、優秀な職員で、連続してA評価をもらっている職員もいるが、だいたいはすべての職員に満遍なくA評価が出されている。所属長は人事異動で交替していくが、交替時の申し送り事項には、優秀な職員に関するもののほか、勤勉手当の評価でA評価をもらっていない職員のことが含まれている。技能職の職場だけでなく、すべての職場でそのような申し送りが実施されている（第2-12表）。

第2-12表 C市における勤勉手当への反映

成績率				対象者
上位	A評価	10%	相対評価（20%）	人命救助など特殊ケース＋順番
標準	B評価	0%	－	
下位	C評価	-5%	絶対評価	休職者など

↑ 昇給に反映する人事考課とは別の評価を反映

②上位評価者に上乘せ

B県、C市以外は上位評価者が上乘せの対象となっている。昇給には実質的に反映させていない組合においても、勤勉手当への反映は一過性であることから受け入れている組合もある。

勤勉手当は若年層にも反映している。勤勉手当は一過性のものであり、一回ついた差を取り戻すことが難しい昇給とは異なる。そのような理由から昇給と勤勉手当の扱いを分けている（I県）。

これらの上位評価者を上乘せとしている組合での年間の評価の回数は、I県が年2回、それ以外は年1回（もしくは能力評価と一体）である。

年2回の実施となっているI県では、前期の評価結果が12月期勤勉手当、後期の評価結果が6月期勤勉手当に反映されている。

年1回の実施の場合には、上位評価者を半分に分け、最初の半分为6月期、残りの半分为12月期の上乘せの対象とするような運用もみられた（D市）。

3. 昇任・昇格への反映

2022 年調査では人事評価制度を導入している組合のうち、[昇任・昇格]について「すべての常勤職員に活用」している組合は 38.6%となっている。ただし、ヒアリング調査からは、何をもって“反映”とするのか、判断の難しさがあることがわかった。反映の仕方は大別すると、①昇任・昇格の条件となっている、②評価結果を昇任・昇格を判断するさいの参考資料としているの 2 つに分けられる。しかし、①であっても必ずしも実質的な運用になっているわけではない。

①昇任・昇格の条件となっている

昇任・昇格の条件となっているのは、A 市、F 県、I 県である。しかし、いずれも実質的な条件とならないように運用されている。

A 市では、管理職とならない場合でも 57 歳で 5 級とする運用をしてきた。当局の当初提案は 5 級昇格の条件を人事評価で「勤務成績が特に良好でなければいけない」（＝A 評価以上）とするものであった。S 評価、A 評価をあわせて 3 割であるため、この条件では 7 割の職員が 5 級になれないことになる。職種によっては A 評価をとりにくいところ（幼稚園職場など）もあること、また、A 評価ばかりとするような職員はこのような制度がなくとも管理職になっていることから、組合は“そんなに厳しい運用をすることはしないのではないか”という立場で交渉に臨んでいる。結果的には「勤務成績が特に良好でなければいけない」の内容を「直近 2 回の評価で D 評価が無く、かつ直近の評価が B 評価以上であること」とすることで処分等を受けていない職員であれば 5 級昇格の対象となる制度となっている。

F 県の場合には、「直近 3 年間の人事評価結果において、相対評価結果が『第三区分』以上の者、又は、二次評価（絶対評価）結果が『B』以上の者を昇任の対象」とすることが定められている。これにより相対評価の結果にかかわらず絶対評価が標準の B 評価以上であれば昇任の対象となる。

I 県でも昇任・昇格の条件となっているものの「国（評価結果を昇任の条件とする）のようなガチガチの制度はない」と説明している。

A 市、F 県では、評価結果は昇任・昇格の条件として明示されているものの、標準以上の評価であれば対象となる運用である。いずれも実質的には反映させていない。

②評価結果を昇任・昇格を判断するさいの参考資料としている

参考資料として活用されているのは、B 県、G 県、J 市である。ただし、ヒアリング調査のなかでは以下のような説明となっている。

能力評価の結果をうまく反映していると考えている。昇任・昇格への反映の仕方がルール化されているわけではないが、能力評価は参考にはされており、昇任・昇格をした職員が就いている役職を見ても、適切に評価されていることを見てとれる（B 県）。

昇任・昇格への反映は、評価結果は参考資料として活用されているとなっているが、仕組みはブラックボックスになっている。これまでも昇任がどのような基準で行われているのかはわからない。ただ、組織運営上ポストは必ず埋めなくてはいけないので、評価が悪くても、不適切と思えるような職員であっても、ライン職に登用せざるを得ない（G 県）。

昇任・昇格への反映は人事課が裏で運用していて、係長から管理職に上がる時の1つの検討材料として使われていると思う。ただ、明確な基準は存在せず、組合としても反映の仕方は把握できていない（J市）。

参考資料としての活用であるために、組合として“活用されている”、“活用されていない”を判断することは難しい。これら以外の組合では以下のように“わからない”という説明もあった。

頑張ってS評価をもらって、出世欲が強く、すぐに係長になっているような人もいれば、一般職員のままずっとS評価をもらっている人もいる。昇任・昇格に反映していることになっているが、組合から見ると、反映しているのかどうか、さっぱり分からない。当局に「具体的には（どのように反映している）？」と聞いても、明確な回答はない。ただ、S評価をとるような人は、当局にとっては貴重な人材であり、（考課の反映とは関係なく）すぐに昇格させていると思う（C市）。

評価結果は職員の能力開発・人材育成、人事管理（人事異動、昇任）、給与の3つに活用することになっている。昇任・昇格への反映について、具体的にどのように運用しているのかは分からないが、いつも上位に評価されている職員は、それなりの部署に異動しているのだと思う。管理職の参事以上への昇任は試験があり、人事評価の結果が加味はされるかもしれないが、実際のところは分からない（D市）。

評価結果を昇任・昇格の“参考資料としている”ケースであっても、これは“わからない”というケースと決定的に異なるわけではない。

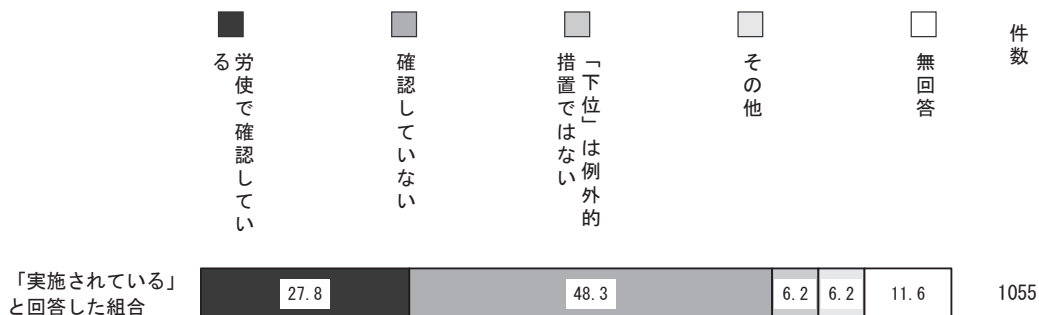
昇任・昇格への反映に関しては、“活用されている／されていない”の二区分では意味のある現状把握はできない。A市における当初の当局提案にあったような、上位評価を昇任・昇格の条件とするような運用の有無を把握することが必要となっている。

4. 下位評価の運用と分限

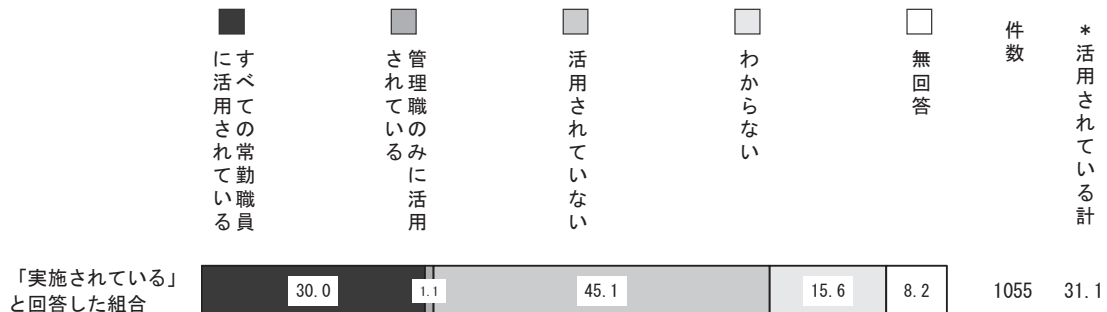
ヒアリングの対象組合では当初の評価はすべて絶対評価により実施されている。また、昇給、勤勉手当への反映のための相対化がある場合にも、E市、F県以外は昇給・勤勉手当の上位区分のみへの相対化であり、下位区分への反映は絶対評価のままとしている。

2022年調査では下位評価について「[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」、[分限への反映の有無]を設問している。このうち要件等の確認に関しては「確認していない」(48.3%)が半数を占め(第2-2図)、分限への反映は「すべての常勤職員に活用」が30.0%であった(第2-3図)。これらのことを踏まえながら、下位評価の運用に関するヒアリング調査の結果をみていく。

第2-2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)



第2-3図 評価結果の分限への活用の有無 (人事評価制度が実施されている場合)



(1) 下位評価の運用

下位評価の運用については2022年調査では「確認していない」(48.3%)が半数を占めていたが、ヒアリング調査の対象組合のなかには「確認していない」という組合はなかった。これらの組合における下位評価の対象となる職員の位置づけ方には以下のようなものがある。

①事故を起こしたり、処分があった職員

ヒアリング調査の対象組合ではA市、F県、I県で以下のような話があった。事故を起こしたこと、処分の対象となったことが下位評価の対象となっている。

C評価、D評価はまったくないわけではなく、事故を起こして戒告となった場合などはC評価となっている。(中略)誰が見てもC評価、D評価というケースで、このことで組合に相談が入ったこともない(A市)。

絶対評価における下位評価のC、Dに100人以上の職員がいる（全体の1～2％）。公表、非公表も含め、何らかの処分があった職員がいるのだと思う（F県）。

当局からは処分の対象となるなど何らかのことがない限りはD評価、E評価とはならないと説明を受けている。D評価、E評価を出すことについて、当局から組合に連絡があるわけではないが、そこは当局と組合の信頼関係になる（I県）。

②業務の遂行に支障がある職員

ヒアリング調査の対象組合ではB県、G県、C市では業務の遂行に支障がある職員が下位評価の対象となっている。“支障がある”は事故や処分と違い明確な基準ではない。しかし、以下のような説明となっており、限定的な運用が行われている。

下位評価は1％程度だが、それぞれの事例について組合としては確認していない。ただ、仕事をみていけば理由が分かるくらいの職員が対象となっている（B県）。

D評価は業務遂行に問題のある職員で、特別な支援プログラムなどの対象となるような職員と位置付けられている（G県）。

下位評価のC評価はメンタル不調などで休職している人、何らかの理由で通常の仕事をできない人たちである（C市）。

（2）下位評価を厳格運用するためのチェック体制

ヒアリング調査の対象組合のなかには下位評価を出す場合のチェック体制を取り入れているところがあった。チェックには事前、事後のそれぞれがある。

事前のチェックとしている事例としてはH市がある。

組合員については個別に確認している。経過観察処分者が出る場合には、当局から組合員、非組合員に関係なく、組合に確認がある。組合員の場合には、本人同意のもと評価結果を開示させ、本人と一緒に状況確認をしている。そして、評価者の甘辛がないか、周りの職員へのヒアリングなども踏まえ、不当な評価をしていないか、確認している（H市）。

事後のチェックとしている事例としてはA市、D市がある。

C評価とする場合にも、まず、課長補佐が評価し、次に課長、そして、部長と確認していくことになる。人事評価制度のワーキンググループではC評価となった人が何人いるのか確認している。C評価は2人くらいしかおらず、C評価があった場合、「何があったの？」と聞ける範囲で確認している（A市）。

人事評価制度検討委員会で、毎回、能力評価と業績評価の結果を確認し、下位の人数についても確認している。また、苦情処理の件数も聞き、当局側が話せる範囲内でその内容についての説明も受けている。ただ、当局側の話を聞く限り、当局側には落ち度がなく、事情があって下位評価となっているものだった（D市）。

事後のチェックを実施している組合では、労使での人事評価制度のワーキンググループ、人事評価制度検討委員会が運用を検証する機会として機能している。

（３）下位評価の改善のための取り組み

下位評価については厳格運用のみならず、下位評価が出た場合に事後の対応を当局に求めている組合もあった。具体的には他の職場への異動、当局による人材育成の徹底がある。

他の職場への異動を取り入れているのはＤ市、Ｊ市である。

下位評価となっている職員は、毎年、同じ職員ではなく、異動したばかりの職員であったり、病気がちな職員だったりとして事情があって下位の評価となっている。そのような職員も異動するなどして、毎年、下位にならないようにしている（Ｄ市）。

下位区分は育成の観点から、所属の評価者だけでなく、人事課も第三者として関与して、教育するような運用を求めてきた。現在の運用では、下位評価者は、最初は、他の課に異動させることで改善が可能かどうかみるが、改善が難しい場合には、大体は人事課への配属になっている（Ｊ市）。

当局による人材育成の徹底を取り入れているのはＧ県である。

総合評価のうちＤ評価のみが賃金反映と結びついている。Ｄ評価は業務遂行に問題のある職員で、特別な支援プログラムなどの対象となるような職員と位置付けられている。ただ、昇給に反映するのは２年連続でＤ評価となったケースとしており、これまでに２年連続でＤ評価となった職員はいない。１年目のＤ評価は昇給には反映されず、勤勉手当しか下がらない。Ｄ評価となった場合は当局に責任を課していて、“これは人材育成制度なのだから”と、能力向上対策を実施することを労使で確認している。次の年には必ずＣ評価に上げさせるように努力させている（Ｇ県）。

（４）分限への反映

分限への反映については、「活用」しているという場合でも、必ずしも、下位評価を分限に直結させているわけではない。例えば、Ａ市では、分限対象の評価が３年連続となった場合が対象であり、さらにその場合も“検討のテーブルにのる”という位置づけにしている。

３年連続で分限対象の評価を取ったときに、初めて分限の検討のテーブルにのることになっている。人事課はやろうと思えば通告書を出すと言っているが、実際はそこまでの職員がいらない。該当するような職員がいれば、制度に基づいて処分が出されると思う（Ａ市）。

Ａ市以外では分限対象の評価となった場合に、研修の対象となり、研修による改善が困難な場合に分限とするケースがある。Ｂ県、Ｇ県、Ｅ市、Ｆ県のようなケースである。

Ｃ２以下の場合には、分限にはつながらないが、職員研修の対象となる（Ｂ県）。

2年連続して第5区分かつ2.0点未満となると特別研修の対象になる。そして、特別研修で改善がみられないと分限の手続きが進んでいくことになる。分限は、免職、降格の2パターンがある。絶対評価で2.0点未満というのは勤怠に問題があるケースになる。(中略) 特別研修の対象となった職員は、スタート時点では年間20人くらいいたが、最近は単年でも第5区分かつ2.0点未満の職員は20人もいないので、2年連続であればもっと少なくなっていると思う。当局も職員から裁判を起こされるのは面倒なので2年連続とならないようにしていると思う(E市)。

下位評価のなかでも二次評価(絶対評価)が2年以上連続でDとなった場合には個別能力向上研修の対象になる。この研修で改善できない場合には、降任や免職、降給が検討されることになる。この制度により分限となった職員はいないと当局から聞いているが、分限となる前に論旨免職など別の理由で免職になっている可能性もある(F県)。

分限につながるとすれば、総合評価で2年連続でD評価になると特別な支援プログラムの対象になり、そのプログラムを受けても改善しない場合は制度上、分限にすることになっている。ただ、分限のルールは人事評価制度とは別であり、プログラムで改善しなければ分限となる制度である。D評価が分限に直結しているわけではないので、人事評価制度は分限とリンクしていない(G県)。

いずれも下位評価と分限との間に研修のプロセスが入っている制度であるが、このうちG県は「人事評価制度は分限とリンクしていない」と話しており、2022年調査についても分限への活用について「わからない」と回答している。分限への反映についても、昇任・昇格への反映と同様に、「活用されている／されていない」の二区分では意味のある現状把握はできない。活用されている場合であっても、下位評価から分限に直結しないような仕組み作りがされている。

なお、ヒアリング調査の対象組合のなかでは、分限への反映を止めていると明確に話している組合はJ市のみであった。ただ、現実には、「どうしても“適正ではないだろう”といえる職員」もあり、「組合としての判断は難しく」という話もあった。

当局は分限処分の導入を提案していたが、組合は制度化に反対した。(中略) 制度化されてしまうと明確な基準ができてしまい、管理職が恣意的にその評価にもっていき、処分や退職させることが可能になる。ただ、組織のなかにはどうしても“適正ではないだろう”といえる職員もいる。そのような職員が1人いることで、その周りにいる10人、20人の職員、また、組合にも迷惑がかかることもある。組合としての判断は難しく、今後、組合のなかで「1人のために300人を捨てるのか」というような議論も絶対に出てくる。しかし、当時は当局が人事評価制度のもとで分限を適用しようとした若手職員が2人いることがわかっていたこともあり、それは守らないといけないと判断した。これまで“適正ではない”職員についての案件は、苦情処理委員会や公平委員会で取り扱ってきたものであるのだから、そこで議論してもらわないと困るとも言ってきた。そのような議論を経て、分限への反映については現在まで導入されていない(J市)。

分限への反映を止めるためには、当局との交渉のみならず、組合員との合意形成もハードルとなりうる。取り組みを進めるうえでは、この両面を見据えた運動の展開が必要である。

5. 定年後の再任用職員、会計年度任用職員への反映

定年後の再任用職員、会計年度任用職員への反映については一部の組合で話を聞いている。

(1) 定年後の再任用職員への反映

定年後の再任用職員への反映については、D市、F県へのヒアリング調査で取り上げている。

D市では勤勉手当への反映において、標準評価の成績率を下げることになっている。

再任用職員は組合として組織化していないので提示ではなく通知として示された。再任用職員については能力評価、業績評価をまとめて勤勉手当に給与反映することとなった。ただ、再任用職員の場合には上位評価のための財源が確保されておらず、標準評価の場合の成績率を下げることになったので課題となっている（D市）。

F県では、再任用職員が最低の区分となった場合に任用しない運用となっている。

再任用の職員については、相対評価で第五区分、かつ二次評価（絶対評価）でDの場合に任用しないことになっている。年によるが任用されない職員は1～2人おり、定年を迎えた職員のなかにも再任用されなかった職員がいる（F県）。

(2) 会計年度任用職員への反映

会計年度任用職員への反映については、F県、J市へのヒアリング調査で雇用の打ち切りに関わる話があった。

会計年度任用職員の評価は3段階（A、B、C）の絶対評価であり、Cになると次年度に任用しないことになっている。評価結果を給料反映することになっているが、その前提として、下位の評価を入れることが必要であった。ただ、下位の職員については任用が更新されないだけなので、これにより賃金の原資が生まれるわけではない。結果的には原資がないので、勤勉手当には差を付けられていない（F県）。

会計年度任用職員には正規職員とは別の制度が適用されている。現状では、所属長、つまり課長が会計年度任用職員の面談をして、次年度、そのまま契約を延長するかどうか判断する資料として活用する程度である。ただ、来年度からは見直され、正規職員の制度に限りなく近づいたものになり、“評価結果が何点以下であったら次年度は任用しない”ということも明確になる。現時点では、評価結果を賃金や手当に反映する話はない（J市）。

2022年調査では定年後の再任用職員については取り上げておらず、会計年度任用職員についても人事評価制度の対象としているかどうかの把握に留まっている（会計年度任用職員の「全員が対象」50.0%）。運用の実態把握が必要となっている。

第3章 公平性・公正性を担保するための運用

1. 公平性・公正性についての見方

運用している人事評価制度の公平性・公正性について話を聞くと、組合員の見え方は大きく2つがある。

1つは、組合員の見え方は周りの職員の評価結果は分からないため、人事評価制度の公平性・公正性が担保されているかを組合員が判断することには難しさがあるという実態である。

おそらく、例えば、企画部門だけ良い評価が多いとかであったら、「この評価の偏りはおかしい」となる。しかし、どこの市町村もそうだと思うが、誰が、S評価をもらった、A評価をもらった、D評価をもらったというのはわからないので、（部署による評価の偏りがあっても）不公平感に気付かないと思う（A市）。

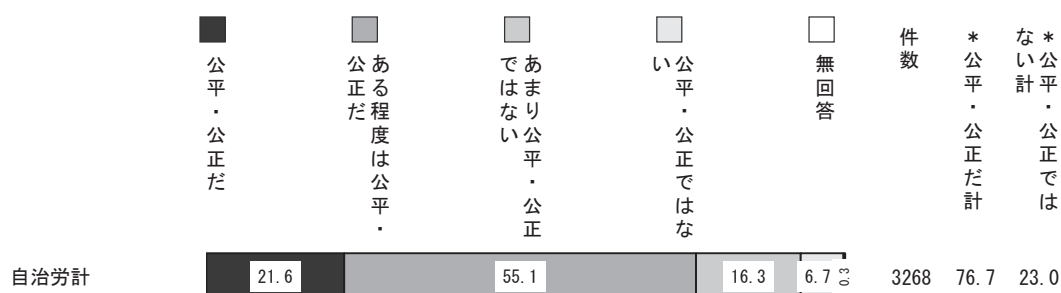
公平性に関しては、個々の職員が「自分は毎年A評価をもらっている」と言わない限りは周りは分からないので、組合員は「本当に公平性があるのか？」という疑問すら持っていないと思う（C市）。

もう1つは、組合員から公平性・公正性についての意見が組合に寄せられているという実態である。

組合員からは同じことをしていても評価者によって評価結果が異なることについての意見を聞く。また、同じ仕事をする他の職員と評価結果が異なることについての意見を聞くこともある。（中略）偏りへの対策が難しく、当局の回答はいつも「研修をやります」となる。研修の充実を求めていくしかない。引き続き、意見交換会や交渉の場で改善を求めていく必要がある（I県）。

これらの2つの見方はいずれも職場の実態を反映したものであり“正しい”ものである。すなわち、組合員の公平性・公正性に対する見方は、多数は想像によるものであり、偶発的に周囲の組合員の評価結果を知り、組合員が“公平、公正でない”と感じたときに組合への意見が寄せられることになる。人事評価制度について組合員を対象としたアンケートでも公平性・公正性への見方をたずねることがある。直近では2024年度に公務労協が実施した「仕事と生活に関する調査」において制度の公平・公正度についての見方を設問している。結果は＜公平・公正だ＞が76.7%、＜公平・公正ではない＞が23.0%であった。ただ、以上の組合による見方を踏まえれば、組合員による＜公平・公正だ＞という見方は、組合員の見える範囲での回答、ということに留意する必要がある（第3-1図）。

第3-1図 公務労協「仕事と生活に関する調査」 人事評価の公平・公正度【2024年9～10月実施】
（人事評価制度が実施されている場合）



組合員からの意見に対する向き合い方については以下のような見方もある。

面談については、組合員から相談があがってきているが、制度の問題というより、人間関係だったり、その職場の固有の問題だったりすることがほとんどである。(中略) 組合が現場の問題を拾うときも、制度の問題であるなら改善をさせないといけないが、そうでないなら、うまくいっているところにさらに負荷をかけることになる。もう少し現場段階での対応も必要で、その見極めをしていくことが大事になっている (G 県)。

アンケートによる人事評価制度の現状把握の難しさについては以下のような見方もあった。

所属長個人の好き、嫌いによって評価に人的偏りが生じることへの問題意識のほうが強い。このような人的偏りはアンケートを実施しても数字に出てこない (E 市)。

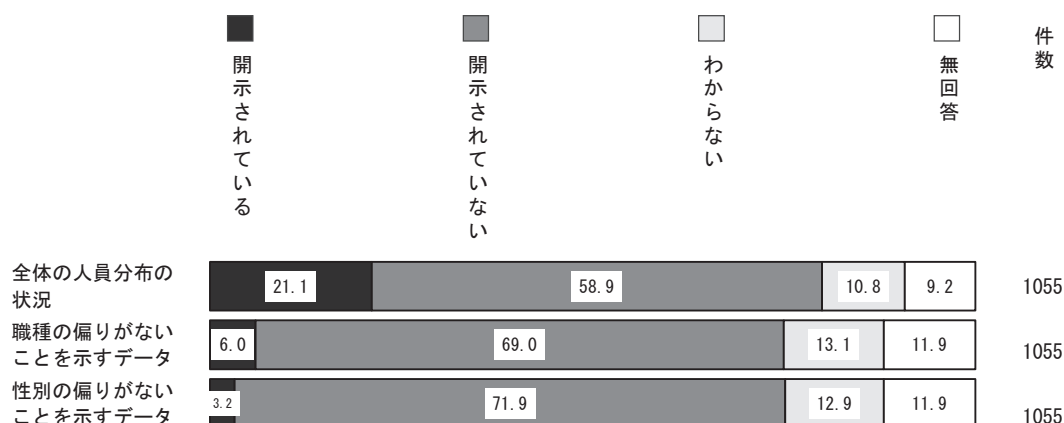
人事評価制度において何らかの問題が発生した場合、その要因は必ずしも“制度の問題”とは言い切れず、“運用の問題”であったり、“評価者・被評価者の個別の問題”であったりもする。

組合には俯瞰的な立場で制度の運用状況をチェックする役割が求められているが、同時に、G 県の指摘にあるように、労使にはアンケートにより実態を把握するだけでなく、問題の要因を見極める力が必要となっている。

2. 評価結果の分布の開示

制度運用が適切なものとなっているか、判断するためには、評価結果の分布とその偏り具合について確認することが不可欠である。しかし、現状では人員分布の状況開示が実施されているところは一部にとどまる。2022 年調査での「開示されている」の比率は、[全体の人員分布の状況] でも 21.1%であり、[職種の偏りがないことを示すデータ] は 6.0%、[性別の偏りがないことを示すデータ] は 3.2%である (第 3-2 図)。

第 3-2 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)



ヒアリング調査の対象組合のなかでも開示されていない組合があった。この組合では当局に開示を求めているものの、当局は何も理由を説明することなく開示しておらず、取り組みの課題となっている。

労使検討会の場合でも、評価結果の分布率は開示されていない。分布率は決まっているが、実際の分布率は示されていない。組合としては実際の分布率が制度どおりとなっているか確認したい。当初から当局に開示を求めているが、出させることができていない (I 県)。

他方、開示されている組合では、職員全体への開示ではなく、労使の研究会等で組合のみに開示される運用としている組合があった。

絶対評価の結果の分布は人事評価制度検討委員会では示されているが、組合員には開示されていない。開示されないのは個人が特定される恐れがあるためである。下位評価は少ないために、職場で特定される可能性がある。組合の機関会議のなかでは傾向について報告している（D市）。

職層ごとの結果の分布については組合に開示されている。職種については、技能労務職とそれ以外の区分のみ開示されている（F県）。

成績区分は第1区分、第2区分が30%と決まっており、総合評価のS～D評価の分布も労使協議会で組合に提示されている。労使協議会のあと、組合員に結果を公開している。開示については、導入前の交渉の時点で組合から「分布状況を示すこと」と求めており、部局や職層ごとの分布も開示されている（G県）。

D市のヒアリングにあるように、評価結果のなかでも下位については、限定的な運用となっておりが多く、当局としての開示が難しいところもある。しかし、開示がなければ当局の内部のみで公平性・公正性を評価することになり、透明性のある制度運用とはならない。組合への開示と公平性・公正性への評価は、制度の透明性を高めるための1つの方策となる。

組合に開示されているところでは、2022年調査で取り上げた[全体]、[職種]、[性別]での分布以外に当局に開示させ、制度の公平性・公正性を検証しているところがあった。

C市は競合組合のある組合であるが、組合別にみた評価結果の分布も確認している。

勤勉手当の上位評価は金額が大きいので、組合としては、満遍なく対象とすることを求めてきた。当局からの情報提供では、A評価の職員が全体で何人、自組合の組合員で何人、競合組合の組合員で何人といったデータをもたらしている。2回連続、A評価をもたらした人数も把握している。下位のC評価についても、どのような人がC評価となっているのか情報提供を受けている（C市）。

H市では上位評価者の超過勤務や年休取得のデータを確認している。

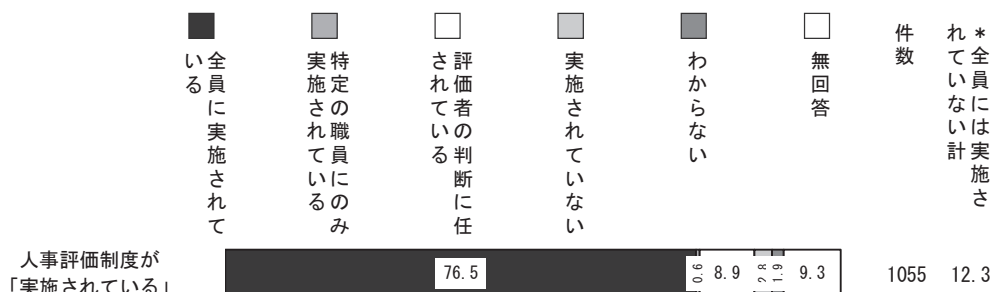
S評価、A評価をとっている人について、当局には級別にみた超過勤務や年休取得のデータを出させている。S評価やA評価の人のほうが超過勤務が多い（年休取得はあまり変わらない）。「評価者が超過勤務をしている人を評価しているのではないか」、「偏りがあるのではないか」といった点について、会議で指摘している（H市）。

評価結果の分布については、全体、職場（部、局）、職層が基本的なものとなっている（ヒアリング調査では性別について開示させている組合はなかった）。これらの項目を基本としつつも、職場や組織事情に応じた開示項目の検討も必要である。

3. 面談の実施

人事評価制度の運用において面談の実施は欠かすことができない。2022 年調査では「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」について取り上げているが、「全員に実施されている」は 76.5%で、＜全員には実施されていない＞も 12.3%あった（第 3-3 図）。

第 3-3 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）



ヒアリング調査の対象組合はいずれも制度上は「全員に実施されている」組合であるが、運用状況をたずねると、全員に実施されているケースと、実施が徹底されていないケースの両方があった。

①面談の実施が徹底されているケース

面談の実施が徹底されているケースは以下のような事例である。

面談は年 1 回の実施で、しっかり実施されている。確認はとっていないが、自分たちも職場にいたのでわかるが、どの職場でも実施されている。面談は何日か期間を決めて、その間に手の空いている職員が順番に入れ替わって実施するような形で進められている（B 県）。

職場をみても、全員が予定を決めて実施されているので、実施できているのだと思う。（中略）組合員からも面談についての苦情は特に出していない（D 市）。

面談は基本は全員に実施されている。評価者は面談実施の報告をしなければいけない。ただ、苦情相談にくる案件やアンケートをみると「面談をされていない」というのはある。面談の内容が濃い、薄い之差があって、その差が「面談をされていない」という苦情、意見になっているのだと思う（E 市）。

全員に実施されている。手引きには、期首、期中、期末の年 3 回実施することになっている。知事部局では面談を実施していないことはあり得ない。当局によるアンケートでも面談の実施状況について確認しているので、実施については担保されている（F 県）。

面談は確実に実施されている。当局はチェックはしていないが、年度当初には「面談をするように」と通知を出している。面談を実施する流れはしっかりとできている（I 県）。

これらの組合のうち、E市、F県、I県では面談を実施できている理由というものは特になく、面談を実施することが職場の規範となっている。また、B県では「何日か期間を決めて」、D市では「全員が予定を決めて」という進め方が面談の確実な実施につながっている。面談の期間、時間を業務として位置づけ、可視化していくことは有効な対応といえる。

②面談の実施が徹底されていないケース

面談の実施が徹底されていないケースは以下のような事例である。

人事課から管理職に事ある毎に庁舎メールで「面談をしろ」と連絡が入るので、面談はほぼ実施されているはずである。(中略)ただ、管理職に対し面談を「やりましたか」という当局によるチェックは実施されていない。管理職によっては面談を軽く見ている人もいる。人事評価制度以外のことで組合員から相談があったときに、「面談をやっていますか」と聞くと「やっていない」ということがある(A市)。

当局はシステムを使って面談の実施状況を把握し、全員実施していることになっている。ただ、当局が毎年、全職員を対象に実施するアンケートでは多くはないが「実施されていない」という声もあがってくる。管理職と被評価者の間で齟齬が出ているので、今は管理職に対し、『人事評価の面談をしますよ』と言ってから始めてください」というような指導する工夫も入れている(G県)。

不満として最も多いのは人材育成面談のことである。面談をすることになっているが面談をしないところがある。システムで評価者が面談を「した」とクリックすれば、面談したことになっている。人材育成面談をしている職場のほうが職員の満足度は高い。面談が実施されていないのは、全体で100人、1割を切るくらいのところである。実施の有無は局というよりも、係長個人によるところが大きい(H市)。

面談が実施されていない職場があつて、人事課に話をしても、人事課長が他の部署の部長に「面談をしてください」と求めることは難しい。その部長から(面談を)「やっているよ」と言われれば、それで終わってしまう。(中略)去年のアンケートでは、ほぼ面談を受けている、という結果になった。以前は人事課による管理職への面談の実施有無の確認が紙形式で集約されていたが、昨年度からシステムで進捗状況がわかるようになった。それから管理職の間に「面談をやらなければならない」という意識が出てくるようになった(J市)。

面談の実施が徹底できない要因としては、「係長個人によるところ」など評価者の認識不足があげられている。また、「管理職と被評価者の間で齟齬」があることも面談の実施状況において問題が生じる一因となっている。ただ、これらの組合においても、「システムで進捗状況がわかるようになった」のような見える化、『人事評価の面談をしますよ』と言ってから始めてください」のような明示化といった仕組みづくりによる対応が進められている。

4. 360 度評価

ヒアリング調査のなかでは人事評価制度の公平性・公正性を担保するための方策として 360 度評価の実施（試行）について、いくつかの組合で話を聞いている。360 度評価にはメリットもあるが、同時に課題もあることが実施（試行）から見えてきている。

360 度評価を試験的に実施している組合では、以下のような課題が生じている。

試行で人事課が 180 度評価を導入した。組合としても統一要求のなかで実施を求めてきた。ただ、実施には問題があって、下が上を評価するさいに、人数が極端に少ない職場では、誰が書いたか分かってしまう。これを上司に公表できるか、という公表できない。人事課は把握しているが管理職本人には伝えられない、という問題点があった。そのため、今のところは部下が書いたものは上司には公表していない。人事課が「全体の意見としてこういうのがありました」というフィードバックを全体の説明会などでうまく活用すれば良いと考えている（A 市）。

組合のアンケートで「下から上の評価をさせてくれ」という意見も多かった。試験的に総務課と税務課で実施した。しかし、実施してみると一般職が管理職の悪口を書くことはできず、難しかった（J 市）。

A 市では試行で実施したものの、部下による評価を上司には公表しない、という判断に至っている。また、J 市では組合員からの意見反映により試行実施したものの、評価者となる部下側が率直な評価を書けないという問題が生じている。

また、試行ではなく本格運用している H 市では、職員全員が 360 度評価の評価者になるのではなく、評価者となる職員を限定している。それは評価実施にともなう業務量が小さくないからである。360 度評価の実施は組合員の業務量の増加を伴うことになる。

多面アンケートは組合の意見が反映されて実現している。評価者の甘辛が出る可能性があるなかで、所属員が評価者に対して、言っていることと、やっていることが違うということがないか、など分かるようなアンケートを実施し、その結果を局から出てきた評価結果を調整するさいの資料として確認できるようにしている。具体的には、毎年、所属から 3 名、順不同に順繰りに選抜し、評価者（課長クラスが対象）に対するアンケートを匿名で回答してもらっている。3 名としているのは、職員があまり評価をしたがらない（面倒など）ためである。選抜された職員のなかには、はじめは面白がって評価をする人もいるが、一度、回答を終えてみると、「もうやりたくない」と言う人が多い。ただ、被評価者側に評価者側にも苦労があることを知ってもらう機会になっている。そのような評価者側の苦労を知ること、制度への満足度につながっていると考えている（H 市）。

また、試行実施を終えた D 市では、本格実施に入ったものの、実施範囲を試行の段階から広げず限定的な運用を続けている。

部長・次長級の職員 1 人について部局内の参事以上の職員 5 人が評価している。評価者は人事課が選んでおり、部長・次長級の職員は誰から評価されているかわからない形になっている。3 年間の検証を経て、現在は本格実施となっている。今のところ 360 度評価の対象を部長・次長級から広げる話はない（D 市）。

組合としても 360 度評価の実施は人事評価制度の公平な運用を阻害するものとして、導入に反対している。

管理職を対象に 360 度評価を実施するべきだという意見もある。ただ、管理職を対象とした人気投票になってしまい、管理職が公平な評価ができなくなってしまうので、組合としては導入するべきではないと考えている（D 市）。

人事評価制度の公平性・公正性の向上のために 360 度評価の実施が試行されたり、本格実施されている。また、組合員からの意見を背景に試行しているところもある。しかし、ヒアリング調査からは 360 度評価を実施する場合、結果の活用までを見据えた検討が必要であることが示されている。

本格実施に至っている H 市では以下のような話もあった。

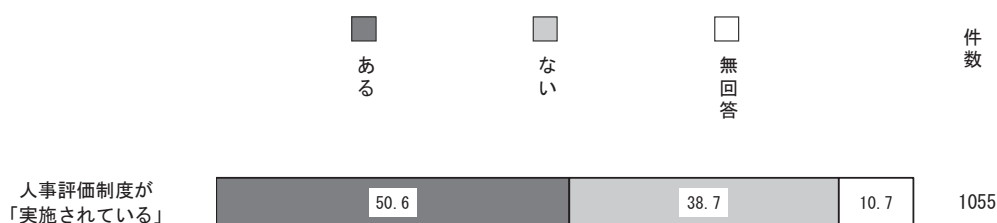
多面アンケートの結果は課長よりも上の役職しか確認できない。組合にとっても結果はブラックボックスになっている。結果を知りたいという思いもあるが、知らなくてもいいとも思っている。（労使共同での）アンケートは制度の大枠を改善するために実施しているものであるのに対し、多面アンケートは評価結果の平準化を図るためのもので、性質が異なる（H 市）。

360 度評価について上司の個々人にそれぞれの部下による評価を開示することには難しさがある。それゆえ、活用については「制度の大枠を改善するためのもの」として割り切って実施している。これは 360 度評価の運用スタイルの 1 つのあり方といえる。

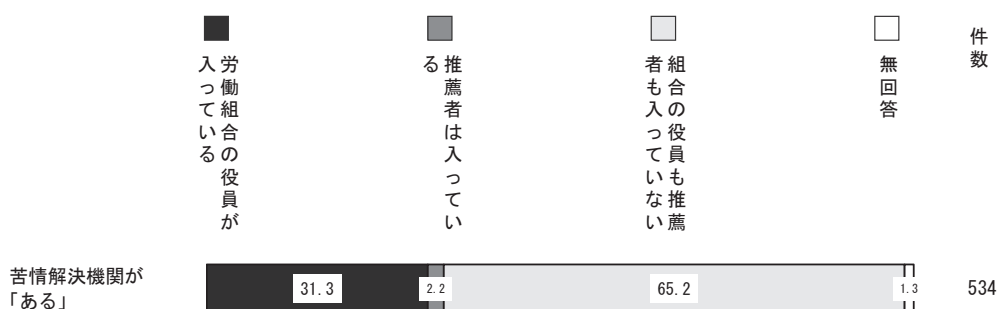
5. 苦情解決機関

2022 年調査では苦情解決機関の有無、また、ある場合には委員として組合の役員や推薦者が入っているか設問している。このうち苦情解決機関の有無に関しては「ある」が 50.6%（第 3-4 図）、そして、この「ある」の組合のうち、組合の委員に「労働組合の役員が入っている」が 31.3%であった（第 3-5 図）。現状では苦情解決機関があっても、その委員に労働組合の役員が入っているところは一部である。

第 3-4 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）



第 3-5 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（苦情解決機関がある場合）



ヒアリング調査でも苦情解決機関についてとりあげている。対象組合のうち、組合役員が委員として入っていたのは J 市のみであった。そして、委員として入っていない場合には、組合からの要求を当局が受け入れていないケース（A 市、F 県）があるが、この他に組合の判断として委員に入っていないケース（B 県、G 県、H 市、I 県）がある。

①委員として入っているケース

J 市は組合役員が苦情解決機関の委員として入っている。しかし、現状に対する評価としては、「組合からの委員が過半数を超えてしまうと（中略）組合としても苦しくなる。」という見方もしている。

苦情処理委員会の委員には組合から 2 人、男性 1 人、女性 1 人が入っている。制度導入時の交渉で組合として求め、委員 5 人の過半数以下になるように委員に入らせてもらっている。組合からの委員が過半数を超えてしまうと、委員会での決定への組合の影響が強くなり、組合としても苦しくなる。止むなしというところもあって委員を引き受けている（J 市）。

②組合からの要求を当局が受け入れていないケース

F 県は組合の要求に対して当局は管理運営事項として拒否している。

組合は委員として入っていない。最初の協議では組合から委員を入れるように求めていた。しかし、当局は管理運営事項という理由で組合を委員に入れていない（F 県）。

A 市も当局が組合の要求を受け入れていないことはF 県と同様である。しかし、A 市では組合が委員としての役割を果たすことの難しさについて、ハラスメント委員会での経験を踏まえて話している。人事評価制度においても係長級の職員が一次評価者となっていることから、苦情処理委員会において組合員が被評価者、評価者に分かれ、組合が対応に苦心することになる可能性もある。

組合は苦情処理の委員会には入っていないが、当局には入れるように要求している。現在の委員の構成は副市長を含めた管理職となっている。

他の委員会に関しては、ハラスメント委員会には委員として入っているが、審査には入っていない。組合としては組合員同士、係長と課員のケースが多いが、揉め事になったときに、「どっちにつくの？」と言われると困るところがある。どちらかの味方をする、もう一方から、組合を辞めるというカードを切られるかもしれない。ユニオンショップだったらよいが、オープンショップの辛さがある（A 市）。

③組合の判断として委員に入っていないケース

組合として委員に入らないという判断をした理由は大きく2つある。

1つは、非組合員からの苦情にも組合として対応せざるを得なくなる、という事情である。非組合員への対応が生じることについて、B 県は「ややこしくなってくる」、H 市は「組合としてモチベーションを持つことが難しくなってくる」と話している。

組合として苦情処理解決機関に委員として入ることを求めてこなかった。委員として入ると非組合員も対象になるのでややこしくなってくる。苦情がある人は組合に相談に来るので、制度のなかに入らなくとも、組合としての相談機能があるので対応できる（B 県）。

苦情解決機関への関与については、当局から「どうします？組合も立場的に直接的に関わったらしんどくなるんじゃないですか？」という持ちかけがあった。第三者機関の場合、非組合員の評価にも関わっていくことになり、組合としてはそこに抵抗感があった。非現業の職場で非組合員がここまで増えてくると、第三者機関への関与について、組合としてモチベーションを持つことが難しくなってくる。第三者機関に組合として入るというのも一つの方法だが、労使で人事制度小委員会を別に持っており、制度の検証、改善が可能であり、個別ケースについても、その都度、対応すればよいと判断した（H 市）。

両組合とも、苦情解決機関を介さずとも、組合としての相談機能や、労使の小委員会での対応が可能という考えをもっている。

もう1つは、苦情解決の責任は当局が負うべきという考え方である。

I県は「苦情の発生は当局責任」として委員に入らない判断をしている。

苦情処理委員会の委員について、組合はあえて「入れないで」といっている。苦情の発生は当局責任である。組合に相談が入れば当局に対応を求めるが、苦情の処理には組合は関わらない（I県）。

G県では組合が委員として入ると、結果として、組合の動きが制約されることから、委員に入らない判断をしている。

制度導入時には苦情処理解決機関の位置付けについて労使協議をした。ただ、話し合っていく過程で、苦情処理解決機関に組合が参画すると組合もその結果に責任を持たなくてはいけないことが分かってきた。苦情処理解決機関に入ると、委員となるので、何かあったときに組合として動きにくくなってしまう。当局側は管理運営事項なので、できれば組合には入ってほしくないという考えもあった。組合としては、最終的に、苦情処理解決機関の結果についての責任は当局に負わせ、何かあったときには裁判を起こしたり行動を取れるようにしないといけないと考え、委員として入らないことを決めた（G県）。

ところで、組合として苦情への対応としてできることは苦情解決機関の委員に入ることだけでもない。F県では苦情相談の申し出に役員を含む第三者が同席可能となる制度を認めさせている。

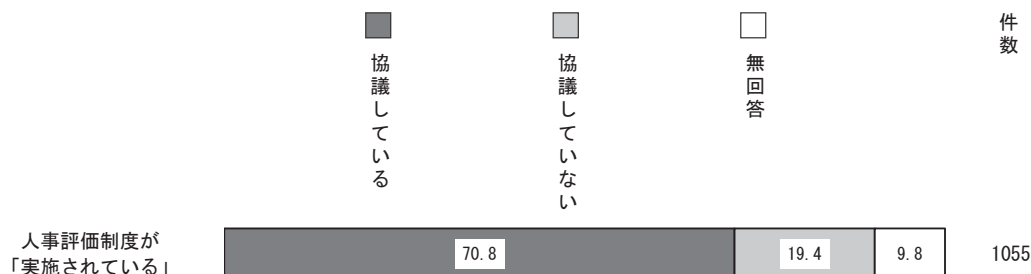
苦情相談の申出時に1回に限り組合役員の同席が認められている。組合役員でない第三者でも同席は可能である。これらのことは人事評価制度の手引きに書かれている。実際に組合役員が同席したこともある（F県）。

苦情解決機関の委員に組合が入ることについては、プラスの部分とマイナスの部分の両方が存在している。委員として入らないと判断した組合には、苦情解決機関でなくとも、対応は可能であると考えたり、もしくは、入らないほうが組合としての対応の自由度が高まるという見方もある。苦情解決機関への対応については課題の整理が必要となっている。

6. 見直しのためのワーキンググループ（委員会）

2022 年調査では制度の内容や運用についての労使協議の有無を設問していた。「協議している」は 70.8%であり、人事評価制度を運用していても、労使協議を実施していない組合も少なくなかった（第 3-6 図）。

第 3-6 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）



ヒアリング調査においても労使協議について取り上げているが、人事評価制度の運用の適正化を図るために、通常の労使協議とは別に、労使でつくるワーキンググループ（委員会）を設けているところがあった。ヒアリング調査の対象組合では、A 市、C 市、D 市、G 県、H 市、I 県、J 市で設けられている。

ワーキンググループ（委員会）の設置の経緯について、設置している組合の 1 つである I 県では以下のような話があった。

当局から「制度として 100%のものではない」という確約を取っており、「今後も問題点があれば、各種交渉の場、人事評価制度についての労使検討会で議論は引き続きやってください」というところも含めて妥結している。年に 1 回、もしくは 2 回程度、意見交換会も持っており、賃金確定交渉のなかでも人事評価制度について取り上げている（I 県）。

I 県における労使の確約にあるように、人事評価制度は完全なものではなく、制度の継続的な検証、運用状況のチェックは不可欠である。I 県では制度導入を妥結する条件の 1 つとしてワーキンググループ（委員会）の設置をあげ、制度の運用開始時から会議体をもっている。組合はワーキンググループ（委員会）に入ることによって制度の適正運用に永続的に関与することができる。

以下ではワーキンググループ（委員会）の目的、ワーキンググループ（委員会）を通じて組合が実現できること、また、果たしうる役割について取り上げる。

（1）ワーキンググループ（委員会）の目的 ～情報共有と運用のチェック

労使によるワーキンググループ（委員会）に組合として関与する目的の第一は当局との情報共有である。

「組合も制度の見直しには関与させてもらわないと困る」と当局に求め、人事評価制度の見直しのためのワーキンググループに出させてもらっている。ワーキンググループでは評価結果の全体的な資料が出されており情報を得ている（A 市）。

そして、共有した情報をもとに、組合の立場からの運用のチェックが取り組まれている。
チェックの対象としては評価結果、下位評価の厳格運用の確認がある。

2月、5月に人事評価制度検討委員会を開催して、その前の年の評価結果をチェックしている。

毎回、能力評価と業績評価の結果を確認し、下位の人数についても確認している。また、苦情処理の件数も聞き、当局側が話せる範囲内でその内容についての説明も受けている。(中略) 下位評価となっている職員は、毎年、同じ職員ではなく、異動したばかりの職員であったり、病気がちな職員だったり事情があって下位の評価となっている。そのような職員も異動するなどして、毎年、下位にならないようにしている。

組合として深入りをするのは難しいが、定期的にチェックをすることが大切だと考えている。年2回開催されている人事評価制度検討委員会のなかでしっかり確認しなければいけないし、春闘要求のなかにも、毎年、人事評価制度についての要求項目を入れている(D市)。

また、当局が提案する制度見直しについてもチェックする機会となっている。

最初の頃は年に5回くらいプロジェクト会議を開催してきた。マニュアルの改正、アンケートの結果、相対化の仕組みについて、情報提供を受けるタイミングごとにチェックをしている。

最近はマニュアルの改正もうほとんどなく、「今年はこの部分の文章を変えました」といったぐらひの話であれば、プロジェクト会議は持たずに、資料の提供を受けている。最近では年に3回、アンケートの結果、苦情処理への対応について取り上げている(G県)。

(2) ワーキンググループ(委員会)を通じて組合が実現できること ～制度の改善

ワーキンググループ(委員会)は、制度の改善に組合の考えを反映する場としても機能しうる。

J市では評価項目について組合の立場から当局に変更を求めている。

組合員を対象とした評価項目についてはそこまで組合として意見をすることはなかった。ただ、管理職の評価項目については、人材育成やマネジメントが評価軸となっていない項目が多かったのも、そういった項目はだいたい書き換えさせている(J市)。

H市では、評価指標について、組合側の目線、すなわちボトムアップで、分かりやすいものとなるように改善させている。

いわゆる評価指標については、ボトムアップで周知を進めることで明確化させ、組合の意見も入れて、より具体的に、分かりやすくするように、毎年、バージョンアップしている。例えば、評価指標での「やる気がある」のやる気とは何か、具体化していった、マニュアルに落とし込んでいった。“コンピテンシー”についてもシステムでクリックすると説明が出るように改善していった(H市)。

H市は制度の分かりやすさを改善するだけでなく、評価項目の見直しを通じて、組合が重視する勤務時間の遵守、地域貢献活動などが評価される職場づくりの試みが取り組まれている。

労働時間について、上限が決まっているなかで、勤務時間を遵守しているかどうかという項目も加えるように提案してきた。

地域のなかでの地域貢献活動に尽力していることも評価のなかに加えていこうという話もしてきた(H市)。

組合は組合員の目線から制度をより職場実態に即したものとしていける立場にある。

（３）ワーキンググループ（委員会）が果たしうる役割 ～制度が妥当であることを示す

当局は制度の導入や、改善を図る場合には、制度が妥当であることを職場に示さなければならない。しかし、人事評価制度は唯一の正しい制度が存在するわけではないために、制度が妥当であることを示すことは簡単ではない。そして、制度が妥当なものであると職場に認知されなければ、制度の実効性は失われる。

ヒアリング調査によると、ワーキンググループ（委員会）への組合による関与は、制度が妥当なものであることを示すものとなり得る。

毎年、労使による研究会、実態は報告会に近いものを開いており、人事考課制度の結果について検証している。

（中略）

当局としても組合と交渉して決めていくというのは、使い勝手が良いからなのだと思う。昔の市長のやり方はトップダウンで「こうします」だったが、内外からの反感があった。現在は、「きちんと、話し合いしましょうね」と進めている。当局も職員に対して「話し合いで決めたんですよ」と説明すれば、非組合員にも（当局が一方的に決めたのではなく）「話し合いで決めたんだ」と捉えてもらえる（Ｃ市）。

人事評価制度の導入から５年が経過したときに、“自己評価の項目についてそろそろ見直す時期だ”という議論があり、労使でプロジェクトチームをつくった。プロジェクトチームには、人事課の他、組合からは執行委員長、他に一般の職員も入り、職員へのアンケートもとりながら検討を進めた。

人事評価制度の導入当初は、当局側は管理運営事項として交渉しようとしなかったが、見直しではプロジェクトチームでの検討となったのは、当局側としても組合の意見を聞く方が進めやすい、ということがあったのだと思う。組合員は人事課には表だって苦情を言わないので、人事課は組合から話を聞かないと、何が運用できていて、何が運用できていないか分からない（Ｊ市）。

Ｃ市のケースでは競合組合があるが、自治労、競合組合のいずれにも入らない職員が多数派となりつつある。ワーキンググループ（委員会）は、組合の存在意義を示しうる会議体として活用できる可能性もある。

第4章 制度設計・運用に関わる今後の検討課題

ヒアリング調査では人事評価制度について組合からみた課題について取り上げている。ここでは今後の人事評価制度の制度設計・運用に関わる今後の検討課題として、人事評価制度のための業務負担、4原則2要件、制度の形骸化を取り上げる。

1. 人事評価制度のための業務負担

人事評価制度の導入、運用によって、組合員には目標作成、自己評価、評価者との面談といった業務が発生する。また、組合員も一次評価者となる運用をしている場合、自身の自己評価に加えて、部下の評価という業務も発生する。目標作成は職場によっては立てることが難しいところもある。また、自己評価、一次評価については、たいていは点数、評点だけでなく、その評価を出した説明の記載が求められる。人事評価制度のためにそれなりの業務量が発生している。

(1) 業務負担

この業務量についてヒアリング調査では複数の組合で話にあがっていた。一例として、I県では以下のような話があった。

組合員からは面談についての不満は聞かない。面談と言うよりも、そもそもの評価制度自体、目標を立てるための労力についての不満が中心となっている（I県）。

1次評価者の負担が問題になっている。当局には班員と一番近いところで仕事をしている職員が1次評価をするべきという考えがあり、班総括が1次評価をしているが、そこには組合員も含まれる。班総括は多い場合は7～8人、少ない場合は2～3人の職員の評価を担当している。組合としては班総括が1次評価者になることについて制度導入時から「負担になりますよね」と訴えてきた。また、班総括だけでなく、評価される側の組合員にとっても負担となっている。評価の時期になると、評価される側の組合員も半日、もしくは、1日ずっとパソコンを打ちっぱなしになる。本末転倒であり、「何のための評価なのか」という声も組合員から上がっている。

また、事務職には「毎年、同じような仕事しかないのに、どのように目標をたてれば良いのか」と悩む組合員もいる（I県）。

I県のケースでは、被評価者である組合員でも書類作成に半日から1日を要し、班総括として一次評価に携わる組合員はさらに多くの日数を制度のために費やすことになる。しかも、目標管理制度をめぐっては、定型的な業務の多い職種の場合、目標を立てること自体が難しいことがある。これも制度のために目標を無理にでも作ることが求められる。

業務量の軽減は組合員が求める事項の1つである。また、制度の運用が目的化し、“本末転倒”と捉えられるようになれば、それは組合員のモチベーションの低下につながりかねない。

(2) 書類作成の作業量軽減

ヒアリング調査の対象組合では、人事評価制度のための業務量を軽減するための取り組みについても話があった。軽減策としては、記述の絞り込み、目標管理制度の運用の仕方がある。

①記述の絞り込み

自己評価、一次評価では、シートに評価理由を記述する欄が設けられていることが多い。

I 県では、それまで評価項目ごとに設けられていた記述欄を1つに集約することで、書類作成のための負荷の軽減を図っている。

各項目について、評価者も被評価者も必ず一言のコメント、例えば、評価をつけた理由を書かなければならなかった。これを1つの欄に集約するようにした。組合から「とにかく事務の負担を減らしてくれ」と求めてきた結果、当局から提案された。これは組合員にも好評だった（I 県）。

D 市では、標準の評価であれば、理由の記述を不要とすることで負荷を軽減している。

5段階評価となっており、10の評価項目について、それぞれ1～5点の点数を自己評価でつける。（中略）3点以外とした場合には自己評価理由記載欄にその評価区分とした理由を書くことになっている（D 市）。

A 市では記述欄の削減ではなく、記述を求める文量の削減を図っている。

評価シートは試行の段階からだいぶ改修され、詳細になっている。当局の当初案では目標の立て方がすごく細かいものだった。「他の市町村ではこんなふうに書いています」と示してきた。長文のもので「ここまで書かなければダメなんですか」と聞いたら、「これはあくまでも一例で、ここまでは書かなくていい」という回答だった（A 市）。

②目標管理制度の運用の仕方

目標管理制度の運用の仕方により業務負荷の軽減を図っている事例としては、G 県、F 県がある。

G 県では、目標管理制度の対象を係長以上とし、係長より下の職員は簡便なものにすることで目標設定のための業務量を軽減させている。

評価項目における目標管理制度は係長以上、つまりラインにいる職員だけを対象にしている。係長よりも下の職層には、目標を立て、それに到達できたか、という評価はしていない。当初、当局はラインでない職員についても目標管理を導入しようとしていた。しかし、目標があるような仕事に就いている職員はいいが、そうでない職員もいる。労使でさまざまな職種の問題点を検討し、係長より下には目標管理は導入しないことになった。

当局側も、職種ごとの問題点を検討するなかで、「この職種はこうします」などのように細分化して、管理することは難しいという判断に至っている。導入当初は国からの指導を気にしてか、当局が目標管理の導入を取り上げることもあったが、最近は議論になっていない。

ただ、国からの指導があり、係長より下の職員についても業績評価は入れている。しかし、簡便なものにし、誰でも目標を書けるようなものにした（G 県）。

F県では目標設定表（チャレンジシート）を評価シートと切り離している。これにより、組合員は目標設定表を評価に直結するものと意識せずに、記載することが可能となっている。

自己評価は実施されておらず、評価者による評価だけが実施されている。組合から求めたわけではなく、元から自己評価はなかった。被評価者は目標設定表（チャレンジシート）を先に提出するがこれは目標を書き、中間、期末に、何を実施したか書き込むだけの抽象的なものである。

（中略）

目標設定表（チャレンジシート）を参考にすることになっているが、評価シート自体は目標設定表（チャレンジシート）とは連動していない。目標設定表（チャレンジシート）の内容は、面談を実施するさいの話のネタぐらいにしかになっていない（F県）。

（３）賃金反映と業務負荷

G県でのヒアリング調査では以下のような話があった。

現在はだいぶ落ち着いているが人事評価のための評価事務はかなり負担になっている。評価者側の負担軽減の視点ももって協議に臨んできた。“評価自体を正しくやろう”とか、“複雑にしよう”というよりは、コミュニケーションツールとして制度は設けるとしても、あまり評価結果についてはシビアにしない。評価される側にとっても、評価する側にとっても、そういう意識で定着させてきた。

当初は“評価制度の精度をもっと高めるべき”、“正しい評価がされてない”という声ももっと多かった。組合員から制度の複雑化を求める意見も多かった。“正しい評価をされたい”という声に対し、組合としてどのように向き合っていくのが大変だった。組合員に対しては、「人事評価は９年くらい試行してきたが、これだけやってきても、人事評価制度は正しい評価にはならなかった。人事評価制度は人が人を評価する限りどこまで行っても確立する制度はありません。」と切々と唱えてきた。精度を高めようとしてゴールがないところに突っ走っていくようなもので、制度を複雑化し、客観性を高めようとしても、結局、人が介在する以上は事務が増えるだけで何の得にもならない。だから、組合としてはできるだけこの評価事務の負担を軽くしたい。結果が信用できない以上、賃金反映とはある程度切り離した制度設計にすることが必要と考えて、組合員に説明して評価制度を入れてきた（G県）。

組合員からは評価制度の精度を高めていくことを求める意見があったが、これに対応していこうとすると、制度は複雑なものになり、結果的に組合員に求められる業務量は膨らんでいく。しかも、複雑で、多大な時間を費やす制度になっても、完全な制度にはなり得ない。このような考え方から、G県は評価結果と賃金反映とをある程度切り離す制度設計へと舵を切っていくことになる。

職場では要員の不足が慢性化し、長時間労働となっている組合員も少なくない。人事評価制度の制度設計・運用の検討にあたっては、公平性・公正性ととともに、業務量という視点ももって臨んでいく必要がある。公平性・公正性を高めることは、業務量の増加を生み出しかねない。このことに組合として、自治体として、どのように向き合っていくのか、制度設計・運用にあたって検討していく必要がある。

2. 4原則2要件

自治労は人事評価制度の導入にあたって4原則2要件を担保する制度とすることを求めてきた。4原則2要件について、ヒアリング調査ではB県、G県で話にあがっている。いずれも4原則2要件を担保できる指標をつくることは困難とみている。県職の組合であり、組織規模が大きく、多様な職場、職種があるために、制度の公平性・公正性を担保することの難易度がより高いと考えられる。

B県では以下のような話があった。

4原則2要件を担保できるような明確な指標がなかなかない。そのため運用が難しい制度だと考えている。組合員によって、仕事も考え方も違うので、どう評価するのかが本当に難しいと思う。

やはり4原則2要件というのであれば、明確なものを示してほしい。絶対、示してほしいというわけでもなく、できるものであれば示してほしい（B県）。

B県では、労使協議においても4原則2要件を満たす制度運用を求め、労使で協議した結果、「当然、無理でしょう」という結論に至る。その結果、人事評価制度の結果を実質的には昇給に反映させない制度となった。4原則2要件の実現が難しいことを使い、評価結果の昇給への反映を回避している。

F県では、4原則2要件を担保できる制度はどのようなものか、かなりの労力をかけて悩んできた。そして、最終的には「完全な人事評価制度は存在しないという前提にたって考えたほうがよい。」という結論に至っている。

導入当時、学習会に出て、どのような制度にすれば良いのか、しつこく質問してきた。どうすればいいのか、4原則2要件とは何なのか、当時、悩んでいた。組合内での検討を通じて、自分たちなりの結論に至ってきた。4原則2要件のことを追及すると出口はみえなくなる。人事評価制度はそもそも人が評価をするものだから、完全な人事評価制度は存在しないという前提にたって考えたほうがよい。自分たちはそこに行き着くまでに相当の労力を要した。経験してみて分かったことが多かった（G県）。

人事評価制度は“こう作ればいい”という答えがないので、4原則2要件を追求することになれば、どんどん複雑な制度になっていく。自治労方針を掲げて取り組んできたものの、公平性、客観性を担保できるか考えて行くと、だんだんと制度は複雑になっていく。行き着いた結論としては、地公法をクリアしつつ、できるだけ簡易な評価制度とし、賃金水準を維持した上で賃金反映するしくみというところにたどり着く。4原則2要件という方針は問題があるし、賃金反映の仕組みまで考えた上で、負担とならないような人事評価制度にしたほうがいい（G県）。

4原則2要件という方針は、その実現が困難であることから、評価結果の賃金反映を阻止する運動には効力を発揮する。しかし、賃金反映が不可避となり、そこで4原則2要件を担保できる制度づくりを追求し始めると、泥沼にはまりかねない。4原則2要件への向き合い方についての整理・検討が必要である。

3. 制度の形骸化

人事評価制度の現状についてはH市のような肯定的な見方をしているところもある。

組合員からの不満はない。当初は上司に対する不満が出ると予想していたが、意外と出てきていない。かつて勤評の場合は、すべてブラックボックスになっており、結果の開示がなかったので不満が募っていた。しかし、人事評価制度となってからは、結果が出され、職員の気づき、次に活かせるような議論をできる余地ができた（H市）。

（1）制度の形骸化

しかし、一方で、D市、F県、I県のように制度の形骸化が進みつつあるという話が複数の組合から聞かれた。

制度が形骸化してきており、総合評価のSからDの分布をみると、業績評価も能力評価も、毎回、だんだん標準評価のBに寄ってきている。（中略）業績評価では組合員が目標設定であまり冒険をしないようになっている。（中略）当局側はだんだん標準の評価が増えている（制度が機能しなくなっている）ことについて危惧している（D市）。

チャレンジシートが形骸化し、仕事のための仕事になっているのではないか、という思いはある。また、本当はもっと長期スパンで取り組むべき仕事もあるが、1年で結果を出さなければいけない弊害もあると思う（F県）。

実際の評価をみると、評価者は標準であるC評価に概ねおさまるように評価しているように感じる。そうなると、ある意味、クレームもなくなっていく。組合員の自己評価でも目立ちたくない職員はC評価をつける傾向がある（I県）。

（2）人材育成に寄与しない制度

人事評価制度は人材育成を目的の1つとしている。しかし、人材育成にはつながっていないという話も複数の組合から聞かれた。具体的には以下のようなものである。

A評価をとって勤勉手当にプラスがついた職員にとっては、「この働き方で間違いないんだ」という自信につながっていると思う。そのような部分では仕事のモチベーションにつながった職員もいると思う。しかし、B評価の人は「どうやればAをとれるんだ？」と思っていると思う。管理職もどうすればA評価をとることができるか分からないので、アドバイスはできていないと思う。ただ、人事評価制度が導入される前は、そういったコミュニケーション、会話がなかったところもあるので、そういった点では良い部分があったと思う（A市）。

人材育成につながっているようには見えない。考課者からはアドバイスがあるかもしれないが、それを実際にできるかどうかは分からない。（中略）人材育成には根気が必要だが、先輩・後輩の間柄であっても、ちょっと言えば「パワハラだ」と言われることもある。管理職と部下との関係ではもっと難しいと思う。たいていの管理職は、当たらず障らずの態度で、「頑張れよ」としか言えない（C市）。

目標を立てること、それを評価することに重きが置かれていて、その評価を踏まえたフォローが少ないという印象をもっている。「もっと、こうすれば良かったんじゃないの？」などのフォローがあれば、被評価者も「じゃあ、次、頑張ろう」という話になるかもしれない。しかし、異動により、評価者も被評価者も替わるために、次年度の評価者が「去年こうだったから、それなら、これを加味して、こういう改善があったのね」というような評価をできるような引き継ぎがない。一過性で終わってしまっており、評価することが目的になっている（I県）。

本当に人材育成につなげようとする、適切な指導、係長のアドバイスがないといけない。しかし、行きたい職場、得意な分野の仕事に配属されている職員ばかりではない。行きたくない部署で仕事をしている職員もいるなかで、評価制度だけで人材育成を図るというのには無理がある。（中略）人事評価制度は、上司と部下のコミュニケーションを促進するためのツールとして活用する程度が望ましい（G県）。

人事評価制度は人材育成を目的としているが、人事課も「このプロジェクト大変だけど、この職員が伸びていないから、ここで頑張らせてみよう」というような冒険はできない。

公務職場の悪いところであるが、総務省が「これを作りなさい」と計画をたてると、自治体は作るだけで絵に描いた餅になっている。作ること、国に報告することに必死で、それで補助金がもらえたらそれでいい、というだけであって、制度を本当に実行しようとはならない。こなしているだけであって、当局側も本当は対応したくないのだと思う。制度をバージョンアップしていくということにもなかなかならない（J市）。

（３）制度の形骸化にどのように向き合うべきか

人事評価制度は職場内のコミュニケーションの機会としては役立つ。しかし、人材育成にはつながりにくく、評価結果も標準に集まっていくような形骸化が進む。このような現状に対して、組合はどのようなスタンスをとるべきなのか。D市では以下のような話があった。

制度が形骸化していることについて、組合としてそれで良しとするのか、ということが課題である。ただ、組合として「改善しろ」というのも当初のスタンスとは違う。形骸化しないようにすると組合員の間で差がつくことになる。市の職員として考えれば、もっと良くしていこう、と思うのもわかるが、組合としてはすべての組合員が同じ恩恵を受けられなければいけない。そこが難しいと考えている。制度を導入して長い期間経っているところはどこも同じだと思う。中央本部もどのように考えているのか知りたい（D市）。

組合としては人事評価制度の導入に反対してきた。しかし、形骸化、すなわち「組合員が目標設定であまり冒険をしないようになっていく」という実態が拡がれば、人事評価制度はその目的とする人材育成の機能をまったく果たさなくなっていく。また、制度が形骸化したとしても、制度運用のための組合員の業務がなくなるわけでもない。むしろ、制度の形骸化とともに、目標設定、自己評価、一次評価といった評価の業務は“仕事のための仕事”の様相を深めていくことになる。

（４）若年層組合員の制度の見方

制度については特に若年層組合員の間で多様な見方があることにも留意する必要がある。

A市、D市では若年層組合員の考え方について以下のように話している。組合の説明を理解し、賃金への反映についても組合と親和的な考え方をもつ若年層組合員像である。

「賃金アップのためには、人事評価制度の反映よりも、（特別昇給による）ロケットダッシュの方がいい」といった話をしている。そのような説明をなるべく尽くしていくことに努めている。

（組合員が特別昇給のことを組合の成果として認識しているかといえば）甘受しているだけの組合員が多い。ただ、ちゃんと説明して、「12年目までにS評価を6回取ってみな」と問いかけると、「あ、そういうことか」と理解してくれる（A市）。

若年層の組合員からは頑張りをもっと昇給に反映してほしいというような話は聞かない。むしろ、管理職に不満を持っていることが多い（D市）。

一方で、I県、G県では以下のような話があった。現在の組合の方針とは相容れない評価結果の反映の強化を求める若年層組合員像である。

上位昇給について若年層には、当面の間、運用しないことになっているが、“評価してくれ”という意見も強くなってきている。

組合員が課題を理解したうえで運用してほしいというのであれば、組合としてゴーサインを出すべきだと思う。しかし、考え方が半分半分であれば「ちょっと待て」という話をしなくてはいけない。実際の割合はわからないが、組合員が要望しているものを止めておく必要はない。現在は全員が標準の4号昇給だが、制度導入後、ずっとA評価であった人にとってはマイナス面もあるのだと思う。組合員がどのように考えているか分らないが、若い人たちが考えていることを尊重していきたい（I県）。

組合員のなかには総合評価でずっとS評価やA評価をとっている人もいる。高い評価をとる職員はずっと高い評価をとる傾向にある。そのような職員も4号給の上位昇給を受けると上位昇給の対象から外れることになるので、組合員が「がんばっているのに賃金に反映されないのはおかしい」と意見してくることもある。

定期大会でもユースの組合員から「評価制度で賃金によるインセンティブをもっと付けてほしい」という意見もあった。ユース部も思いつきで発言しているのではなく、グループワークなども経て、意見反映している。そのような経過があつての意見であることを踏まえると、ユースのなかには少なからずそのような思いをもった組合員もいるのだと思う。今の若手の意見として捉えるべきで、今の制度を否定するわけではないが、その声の背景に何があるのか考えて対応していく必要がある（G県）。

2024 年度に公務労協が実施した「仕事と生活に関する調査」では人事評価制度の見方をたずねている。

第 4-1 表は、[評価基準は明確になっている]、[キャリアやスキル習得を考える機会]、[仕事のモチベーションにつながる]の各項目について、性別、年齢別にみた<そう思う>、<そう思わない>の比率を示している。

第 4-2 表は、[現在の人事評価制度による評価結果は、昇進・昇給を判断する材料として適切なものになっているかどうか]という問いに対する回答を性別、年齢別に示している。

両方の設問に共通しているが、20 代では現在の評価制度に対する肯定的な見方が 30 代以上に比べて多く、昇進・昇給への反映についても、「全く問題ない」という見方が 3～4 割ある。

組合が評価制度の形骸化を良しとするスタンス、もしくは、無関心なスタンスをとる場合、これらの若年層組合員の組合離れが進む危険性もある。

第 4-1 表 公務労協「仕事と生活に関する調査」
現在の評価制度について【2024 年 9～10 月実施】
(人事評価制度が実施されている場合)

		評価基準は明確になっている		キャリアやスキル習得を考える機会		仕事のモチベーションにつながる		件数
		そう思う	そう思わない	そう思う	そう思わない	そう思う	そう思わない	
自治労計		43.4	24.2	35.3	27.7	26.6	37.1	3268
男性計		41.7	26.7	32.1	29.9	24.7	38.6	1989
男性 年齢別	24歳以下	61.9	7.6	50.0	12.7	42.4	19.5	118
	25～29歳	53.3	21.1	40.9	24.0	31.4	30.6	242
	30～34歳	44.6	32.2	30.0	39.4	22.8	45.6	307
	35～39歳	35.6	30.5	28.7	36.4	20.0	42.9	275
	40～44歳	38.9	28.2	32.9	30.1	22.9	39.5	319
	45～49歳	39.4	28.9	28.5	31.4	20.9	38.3	277
	50～54歳	32.7	31.9	32.3	29.2	27.0	46.0	226
	55～59歳	30.4	21.7	20.0	27.8	15.7	43.5	115
	60歳以上	45.8	19.6	26.2	17.8	27.1	24.3	107
女性計		46.5	19.4	40.8	23.8	29.7	34.6	1246
女性 年齢別	24歳以下	66.4	9.3	56.4	15.0	42.1	24.3	140
	25～29歳	52.7	15.6	49.5	19.4	33.3	29.6	186
	30～34歳	48.6	17.8	39.7	29.5	28.1	43.2	146
	35～39歳	44.5	20.4	42.3	26.3	27.7	38.7	137
	40～44歳	39.3	22.9	31.4	27.9	25.7	37.9	140
	45～49歳	42.5	23.1	34.4	29.6	29.6	36.6	186
	50～54歳	43.9	19.4	36.1	21.3	25.8	32.3	155
	55～59歳	36.0	24.0	38.0	17.0	25.0	39.0	100
	60歳以上	33.3	31.5	35.2	27.8	25.9	27.8	54

※下線数字は「自治労計」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「自治労計」より5ポイント以上多いことを示す
※濃い網かけ数字は「自治労計」より15ポイント以上多いことを示す

第 4-2 表 公務労協「仕事と生活に関する調査」
現在の人事評価制度による評価結果は、昇進・昇給を判断する材料として適切か
【2024 年 9～10 月実施】
(人事評価制度が実施されている場合)

		も適切で問題ない 反映して	映は切程と 言にす切 れず反	映す切 べきで ないの で反	無回答	件数
自治労計		21.5	62.9	14.4	1.3	3268
男性計		19.3	63.4	16.3	1.0	1989
男性 年齢別	24 歳以下	31.4	60.2	7.6	0.8	118
	25～29 歳	32.2	56.2	10.3	1.2	242
	30～34 歳	19.9	64.2	15.0	1.0	307
	35～39 歳	22.2	58.9	18.5	0.4	275
	40～44 歳	20.1	65.8	13.5	0.6	319
	45～49 歳	11.6	67.5	19.5	1.4	277
	50～54 歳	11.5	67.7	19.9	0.9	226
	55～59 歳	8.7	65.2	24.3	1.7	115
	60 歳以上	13.1	63.6	22.4	0.9	107
女性計		25.0	62.4	11.0	1.7	1246
女性 年齢別	24 歳以下	37.9	58.6	3.6	...	140
	25～29 歳	37.6	53.2	5.9	3.2	186
	30～34 歳	21.9	67.1	9.6	1.4	146
	35～39 歳	29.9	59.9	10.2	...	137
	40～44 歳	20.0	63.6	13.6	2.9	140
	45～49 歳	14.0	68.3	15.6	2.2	186
	50～54 歳	20.6	65.2	11.0	3.2	155
	55～59 歳	17.0	65.0	18.0	...	100
	60 歳以上	22.2	63.0	14.8	...	54

※下線数字は「自治労計」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「自治労計」より5ポイント以上多いことを示す
※濃い網かけ数字は「自治労計」より15ポイント以上多いことを示す

人事評価制度は評価結果、賃金反映、人材育成を結びつける制度として導入された。しかし、評価の実施と賃金反映だけが人材育成を促進するものではないし、また、現状では人事評価制度が人材育成に結びついているとも言い切れない。G県では以下のような話があった。

最近、当局とは、給与制度よりは仕事の質、公務員の魅力を感じられるようなことを考えようということを話している。そうしないと、若手職員の退職は増えており、優秀な職員が抜けていく。若手が流動化しているところにいかに歯止めをかけるか、ということを考えないといけない（G県）。

人事評価制度と人材育成との結びつきを解きほぐし、組合として、違ったあり方を提示していくことも、形骸化への対応のなかでは必要である。

資料 ケースレポート

①骨抜き型	
県都・政令市（A市）	68
都道府県（B県）	79
②ポイント型	
県都・政令市（C市）	84
県都・政令市（D市）	93
③期間限定型	
県都・政令市（E市）	103
都道府県（F県）	113
④上限型	
都道府県（G県）	124
⑤上位・下位抑制型	
一般市（H市）	135
⑥部分導入型	
都道府県（I県）	142
⑦新旧折衷型	
一般市（J市）	151

【極端な号給差を是正するための対応】

①骨抜き型	人事評価制度は実施するが昇給には反映させずに従来の特別昇給を維持
②ポイント型	上位から標準までポイントを付与し、標準評価にも上位昇給を適用
③期間限定型	評価結果を上位昇給に反映するが、反映期間を1年に限定
④上限型	職層にいる間の上位昇給の号数に上限を設定。達した職員は対象外となり、結果として幅広く（≒全員）上位昇給を適用（特別昇給相当の昇給を維持）
⑤上位・下位抑制型	上位昇給者をほぼ出さず、かつ上位評価者は翌年評価で上位評価の対象外。下位評価も最終調整で標準評価
⑥部分導入型	上位職層に限定して上位昇給を適用（主任・主事級、技能労務職を除外）
⑦新旧折衷型	上位昇給の昇給幅を半分にし、残りの原資で特別昇給の一部を維持

組織対象となる正規職員が約1,000人で、ほぼ全員を組織している県都・政令市の組合である。

【ヒアリングのポイント】

- ・先進的な取り組みが進められている組合としてヒアリングをした。
- ・2014年から試行的に制度が導入されていたが、2020年に定年引き上げとの関係で、当局側から昇給、昇任・昇格、勤勉手当への反映について正式提案を受けている。
- ・昇給への反映は、それまでの特別昇給（7回）の廃止を含むものであった。組合としては生涯賃金の維持を重視し、B評価であっても、現行の賃金のラインが維持されることを求めた。試算により生涯賃金の維持は困難であることが分かり、特別昇給が維持されることとなった。
- ・昇任・昇格への反映は、従来、組合員はモデルでは57歳で5級にあがることができたが、昇任の条件として直近2年以上の評価でA評価以上をとることが条件として示された。それでは組合員の7割は昇格できず、また、業務内容によってはA評価を取りにくいところもあるため、組合として反対した。結果として、直近の評価でB評価を2回とることで、それまでの条件を事実上、維持することができた。
- ・勤勉手当への反映は、S評価5%、A評価25%とし、職員全体での分布とするのが当局側の提案であった。しかし、試行実施では政策関係の部門で高い評価、市民サービスに関係した部門で低い評価が出やすい傾向が出ていたため、組合として部ごとの分布とすることを求め、県でも部ごとであることから、最終的には組合の要求が受け入れられた。
- ・勤勉手当の上乗せの原資としては、下位のC評価、D評価はあえてつくらず、それまで算入していた扶養手当分を充てることになった。組合は原資論を重視し、原資と配分を結びつけた交渉を進めた。当初の分布率は、S評価5%、A評価25%であったが、1年目の結果をみると、扶養手当分の原資を使い切っていないことが明らかになった。2年目からはS評価5%、A評価30%となった。
- ・評価のための管理職による面談は、組合の要求もあり、人事課による管理職への働きかけが強化され、実施率は上がっているとみている。ただし、面談の時間の長さ、内容は、様々であると予想しているが、実施率を含め、現状では実施状況の把握はしていない。
- ・同一職員によるS評価、A評価の連続取得の是非について当局と交渉しているが、現状は課長に一任となっている。ただ、勤勉手当のみへの反映であるので、組合としてはあまり問題とはしていない。
- ・人事評価制度に対する組合員の不満はあまり聞かれない（超過勤務手当の不払いに対する不満は多い）。特別昇給を維持し、評価を昇給に反映していないことについても、特別昇給のほうが生涯賃金にプラスであることを説明し、理解を得ることができている。昇給への反映を求める職員であっても管理職になれば反映される。
- ・人事評価制度の人材育成への寄与については、制度の運用がはじまったばかりで分からない。現状ではA評価の職員は現在のやり方に自信をもつことができるが、B評価の人はどうすればA評価を取れるか、管理職を含めて分からないと思う。
- ・組合として人事評価制度の見直しのためのワーキンググループに入り、実施状況などの情報を得ている。苦情処理委員会には委員として入れることを求めているが、現在は入っていない。
- ・周辺市町村の自治体には、組合役員、人事課職員がともに頻繁に交替しているところがあり、賃金制度についての理解が不十分なところもある。当局との交渉では、これまでは県準拠での議論をできたが、最近は当局側が周辺市町村について言及するようになっており、課題となっている。

1. 制度運用に至る労使協議（議論経過等）

（1）制度の導入経緯

2014年に国から人事評価制度の実施を求められたときに、試行として導入し、管理職試行からはじめて、係員試行まで実施してきたが、処遇には反映させないこととしてきた。その間、組合としては当局に、人事評価制度について提案されれば案を検討するので、制度の運用の仕方について考えてください、と交渉時の要求書で求めてきた。

しかし、当局側の動きがないまま、2020年に突如、当局が正式提案として「人事評価制度を入れたい」と言ってきた。定年延長が法制化され、はじまることが決まり、当局側は人事評価制度を実施していないというのは「非常に違法行為に近い」という認識をもっていた。定年延長で60歳超にもボーナスが出る制度設計に変わるので、「人事評価制度を何かなんでもやらなければいけない」というのが当局側の提案だった。当時、人事評価制度を担当していた副参事が、市長から組合と合意を取るようという特命を受けて動き出した。当局は2年で決める予定であったが、それから数年にわたり交渉してきた。組合はずっと反対してきた。

（当局の提案が2020年までなかったのは当局側が）どうやっていいか分からなかったのだと思う。当局側の提案内容は簡単で、特別昇給をすべて廃止して、職員の5%を2号、25%を1号アップするというものだった。ただ、組合としては「労使合意は必要だね」と言い続け、当局側の窓口である副参事も踏み込んでこなかった。2006年の給与構造改革のときに組合は「こんな減額は受け入れられない」と合意を1年間蹴っていたこともあり、当局側は慎重な対応をとってきたのだと思う。

（2）当局からの提案内容と労使協議

2020年の当局からの提案内容は、昇給、昇任・昇格、勤勉手当のすべてに反映する制度を導入させてくれ、というものだった。組合としては「こんな短期間、1年、2年ではできない」と押し返した。しかし、当局から「とりあえず、2020年度は勤勉だけでも反映していないとどうしても浮いてしまう」、「国からの圧力に耐えられない」という説明もあり、勤勉手当への反映のみ労使交渉のテーブルに載せることになった。当局には「勤勉手当だけでも人事評価の結果を反映しているという国への言い訳になるのか」と確認したら、「なります。やらせてほしい」という回答だった。

当局からの提案内容と労使協議の内容は以下のようなものである。

①昇給

それまでのモデル賃金表ではプラス2号の昇給（特別昇給）を7回つける制度としてきた。2006年の制度改定で1号を4号に見直したとき、それまでの特別昇給を何歳時に割り当てるか、当局にモデル賃金表を出してもらって合意している。その改定では生涯賃金で損をすることがないことを確認している。これが現在の賃金制度の大元であり、（人事評価制度の導入にあたって）組合としては先輩たちが獲得してきたものをどう守り続けるかの一点張りで取り組んできた。この特別昇給について廃止することが当局提案であった。

特別昇給を廃止して、職員全員にS評価とA評価を割振った場合、結果的に高年層が若手への配分を食ってしまうことになる。高年層の給料は既に特別昇給が反映されたラインにのっているので、特別昇給のカットは、ラインをさらに上げるものではなく、下げるものになる。しかも、若手にとって特別昇給の2号は月6000円ぐらいに相当するが、高年層はS評価でプラス2号となっても月1000円ぐらいにしかならない。特別昇給を維持した場合、高年層にはS評価、A評価による恩恵はないが、これから定年延長もあるので、「ここはちょっと我慢しようよ」という話をしてきた。

組合としては現在のラインを「最低の妥結ラインはこうだ」とずっと言ってきた。B 評価をとり続けた場合に、現行制度で得られる生涯賃金が確保できるかどうかを重視してきた。

当局からは「生涯賃金の確保は困難」という回答であったが、組合からは「生涯賃金をなるべく維持できるような案を示してもらいたい」と求めた。当局からは「困難であるが調整案を作成するので、組合でも妥協点を検討してもらいたい」、「組合から代案をもらえないか」といった提案もあり、組合としても生涯賃金維持を前提とした昇給モデルの代案を提出した。最終的には当局側から「昇給については、現行制度を運用」という回答があり、B 評価をとり続けられれば、今までどおりの昇給ラインが守られることとなった（管理職以外の職員については、S 評価、A 評価、B 評価は、いずれも 4 号昇給となり、差をつけない制度となった）。

人事評価制度の反映

【当局提案】

人事評価制度の昇給、昇任・昇格、勤勉手当への反映

分布率は全体で設定

57歳時の 5 級への昇格は「勤務成績が特に良好であること」を条件とする

（「特に良好」 直近の人事評価結果が A 評価）

【組合としての要求】

昇給は B 評価（標準）であっても、現行制度の生涯賃金が確保されること

部・課ごとに分布率を適用

5 級には普通に勤務していれば昇格できること

【導入された制度】

（昇給）

B 評価（標準）以上はいずれも 4 号昇給とし、それまでの特別昇給は維持

上位	S 評価	4 号給	部・課ごとに 5 %以内
	A 評価	4 号給	部・課ごとに 25 %以内（現在は 30 %）
標準	B 評価	4 号給	絶対評価
下位	C 評価	2 号給	絶対評価
	D 評価	昇給なし	絶対評価

（勤勉手当）

上位	S 評価	成績率 110	部・課ごとに 5 %以内
	A 評価	成績率 105	部・課ごとに 25 %以内（現在は 30 %）
標準	B 評価	成績率 100	絶対評価
下位	C 評価	成績率 90	絶対評価
	D 評価		絶対評価

（昇格）

57歳時の 5 級への昇格は「勤務成績が特に良好であること」を条件とする

（「特に良好」 直近 2 回の人事評価結果が B 評価以上）

②昇任・昇格

給料表は8級制で、5級の課長補佐から管理職になる。課長が6級、副部長・参事が7級、部長が8級になる。ただ、(管理職とならない場合にも)57歳で5級に昇格する運用としてきた。5級への昇格について、当局の提案は、5級に昇格させるが、人事評価制度の結果で「勤務成績が特に良好でなければいけない」、つまり、A評価を条件とするものだった。

4級までの昇格の条件は「勤務成績が良好でなければいけない」、つまり、処分を受けなければB評価(良好)となるので、普通に勤務していれば昇格できる。しかし、4級から5級への昇格は、これまでであれば普通に勤務していれば全員が5級になれたにも関わらず、S評価、A評価をあわせて3割なので、7割の職員が5級に行けないことになる。組合としては「のめない」と返答した。

そもそも、(皆がほぼ同一内容の業務を行っている場合の評価の仕方等)例えば、幼稚園職場でどうすればA評価を取れるのか、ということもある。SやA評価ばかりとる職員というのは、このような制度でなくとも自然に管理職になり、5級にあがっていく。

人事評価制度の結果を昇格に反映するとしても、組合としては最悪の場合、多くの自治体で実施されているS評価、A評価を順番に割り当てるという方法も考えた。ただ、今までであれば普通に勤務していれば5級にあがることができたのだから、そんなに厳しい運用をすることはしないのではないかという立場で交渉に臨んできた。最終的には交渉を通じて、5級への昇格の条件は、直近2回の評価でD評価が無く、かつ直近の評価がB評価以上であることとなった。

結果として昇格に反映する評価では、A評価をとる必要がなく、B評価を取りつづければ良いので、分布率に意味はなくなっている。ただ、そもそも労使間で昇格人数の分布率の設定は行っていない。当局がどのように取り扱っているのかまでは確認していない。勤勉手当に適用する評価とは、完全に分けて、取り扱っている。

③勤勉手当

勤勉手当については人事評価制度の結果を反映することになった(成績率はS評価110、A評価105、B評価100)。S評価、A評価の上乗せ分の原資をつくる際、相対評価としてC評価やD評価を作る運用にはしなかった。制度導入前は、勤勉手当に扶養手当分を算入しており、扶養手当分が支給されていたのはほぼ男性だった。その扶養手当分をS評価とA評価の上乗せ分の原資とすることにした。

分布率はS評価が5%、A評価が25%でスタートした。しかし、勤勉手当への反映をはじめた翌年、当局に原資を使い切ったのか?、S評価が5%、A評価が25%いたのかという人数も出させると、(相対評価において)ある部ではS評価が1人足りなかったため、足りなかった場合はA評価の職員を引き上げる話だったのではと指摘した。また、原資についても使い切っていないことが明らかになり、当局からA評価を25%から30%に増やし、全体でS評価とあわせて35%に上乗せすることになった。

④部・課ごとの相対評価

人事評価制度が勤勉手当などに反映される前は、制度が形だけ導入されていた。管理職がシステムに入力し、評価が出て、個々の職員に「あなたはA評価」などと結果がくるだけだった。絶対評価のようなもので、S評価やA評価が多く出やすかった。ただ、職場ごとにみると、市長公室のような組織の心臓部にあたる部門はS評価やA評価が出やすく、それ以外の部署では特にB評価やC評価が出やすくなっているのではと考えていた。そこで、当局に課ごとの評価結果を出すように求めたところ、やはり政策関係の部門はS評価・A評価が多く、ルーティンワークの割合が多い部署や住民サービスの部門は、S評価・A評価が極端に少ない傾向がみられた。その結果をみて評価は全体ではなく、部ごとに評価す

るように求めた。政策関係の部門は良い業績であっても、それは、その職務に就いていたから評価されたという部分もある。課によって仕事は全然異なり、〇〇課に行ったら S 評価や A 評価がつかなくなる、というようなことになれば、誰もその課に行きたくなくなる。それぞれの職場で困難な仕事に取り組んでいることを重視すべきと考えた。

部ごとで評価を分けることについて、当初、当局側は「平等な評価ができない」とだいたい抵抗した。ただ、試行の結果、部ごとに分布率に差が出るのがわかり、これを受けて、交渉では、分布率の差がでないように意識して評価するように、再度、部長等に指導することになったが、それでも再び分布率を出すと同じような結果になった。管理職にとっては「うちの部には優秀な人材がいる」というのを見せたい思いもあるために、分布率の結果に差が出やすい。県で部ごとの評価を取り入れていたこともあり、当局も最終的には組合の要求を受け入れることになった。

なお、管理職については組合としても全庁的に評価したらどうか、と話をしてきた。

(3) 組合としての重視点

組合としての重視点は 2 つある。1 つは、組合員の生涯賃金を維持すること、もう 1 つが賃金の原資を重視する原資論である。

このうちの原資論は、S 評価 (+2 号) が 5 %、A 評価 (+1 号) が 20% の制度であれば、およそ 3 割の人がお宝をもっていることになる。上乗せの号数と人数をかけ合わせ、これが、例えば 5000 号であるなら、それを原資として捉え、その 5000 号を誰に貼り付けるか、というように考える。S 評価、A 評価であわせて 25% なので、職員が管理職になるまで、4 年に 1 回は上位評価がまわるように順番に割り当てることによって 5000 号を使いきるとするのが常套手段で、これまで組合の取り組み事例としても共有されてきた。自治体によっては、特別昇給だけが剥がされ、誰が上乗せ分をもらっているか分からないという自治体もあった。そうならないように県本部の学習会でも「原資論でやっていきましょう」という話がされてきた。自分たちも原資論を大切にしたいと考えてきた。

2. 制度の内容

人事評価制度は以下のような内容となった。

(1) 絶対評価から相対評価への変換

最初に絶対評価があって、相対化により S 評価 5 %、A 評価 30% の分布率に変換される。絶対評価で S 評価の職員が多くいても、全員を S 評価にすることはできない。S 評価からこぼれ落ちる人がいる。絶対評価から相対評価への変換が必要になり、部長が調整している。

50 人の職員がいる部であれば、5 % と 30% の掛け算をすると、何人あてることができるかがわかる。これをさらに課に割り振っている。誰を S 評価、A 評価にするかは、その割当の範囲内で課長が決める。組織化されている職場はそうようにしているようだ。

(2) 評価時期

人事評価を翌年度の勤勉手当の決定に反映させるようになったので、(年度内に相対評価まで完了するには) 1 月までに評価を決定しないと、システム上、勤勉手当の支給に間に合わない。1 月末までに組合員が自己評価をし、評価者の評価が入り、絶対評価を決めている。そのときに組合員は自分の評価を把握できる。その後、分布率により相対評価を行い、その評価がそのまま勤勉手当に反映される。

(3) 目標管理制度

目標の到達度の自己評価をもとに評価されている(目標管理制度)。目標をいっぱい出すと A 評価は取りにくく、難しい目標を 1 つたてて、その目標を実現するために必死に取り組むと点数が上がる仕組みになっている。良い評価をとるためのテクニックを知っている人は、ちょっと高い目標を 1 つだけたてて、ルーティンの目標は立てないひともいるかも知れない。ただ、職場によっては目標を 3 つ以上書くように求められたり、その 3 つも、ルーティンのもの 2 つ、難しいもの 1 つであったり、難しいものを 3 つと言われたり、様々となっている。B ランクの仕事をいくら必死に取り組んでも S 評価は出ない。A ランクの目標 1 つ、B ランクの目標 2 つとすると、合計点数を 3 で割ることになるので、結局は B 評価しかとれなくなる。このような目標設定と評価のあり方があるので、絶対評価の段階での A 評価は 30% に届かない可能性もあり、相対評価で B 評価から引き上げることもあると思う。

(目標の立て方によって評価が変わってくるが B 評価であっても勤勉手当が) 減るわけではない(から組合員には不満はないと思う)。おそらく、例えば、企画部門だけ良い評価が多いとかであったら、「この評価の偏りはおかしい」となる。しかし、どこの市町村もそうだと思うが、誰が、S 評価をもらった、A 評価をもらった、D 評価をもらったというのはわからないので、(部署による評価の偏りがあったとしても) 不公平感に気付かないと思う。

また、評価全体に(目標設定にもとづく)業績評価が影響するのは 2～3 割で、残りは勤務評定(人物評価)で、勤務評定(人物評価)のほうがウェイトが大きい。当局も最初の頃から、そのように説明していた。ただ、勤務評価(人物評価)だけでは A 評価をとることはできない。

(4) 評価シート

評価シートは試行の段階からだいぶ改修され、詳細になっている。当局の当初案では目標の立て方がすごく細かいものだった。「他の市町村ではこんなふうに書いています」と示してきた。長文のもので「ここまで書かなければダメなんですか」と聞いたら、「これはあくまでも一例で、ここまでは書かなくていい」という回答だった。

組合としては、部ごとに S 評価 5%、A 評価 30%とする運用の実施を重視しており、シートについては今は問題にしていない。

3. 制度の運用状況

(1) 管理職研修

去年はコロナのために、真っ先に管理職研修が中止になっていた。今年は管理職研修を開催している。制度が始まるのだから、意識あわせをするように求めてきた。

(2) 管理職によるフィードバック面談

①当局から管理職への働きかけ

(自治労本部のアンケートには実施について管理職に一任されていると回答していたが)今は人事課から管理職に事ある毎に庁舎メールで「面談をしろ」と連絡が入るので、面談はほぼ実施されているはずである。去年、交渉で一人の組合役員が「面談をやっているといっているけど、やっていないぞ」と怒ることがあったが、その後からは、面談の実施時期になると管理職へのインフォメーションに「面談をやってください」というメッセージが赤字で入るようになった。

ただ、管理職に対し面談を「やりましたか」という当局によるチェックは実施されていない。管理職によっては面談を軽く見ている人もいる。人事評価制度以外のことで組合員から相談があったときに、

「面談をやっていますか」と聞くと「やっていない」ということがある。本来は、面談の時に管理職に言えるタイミングがあるはずなのに、管理職と話す機会がないというケースがある。そういうときには当局に「面談をやってもらわないと、全然意見も反映できないし、本人も話す機会がない。どんどんやってほしい」とその都度、話をしている。

②組合としての実態把握

組合として面談の実施状況についての調査は実施していない。組合員に面談について「やっているか？」と聞けば、「やっている」と答えるけれど、「内容は？」という、3分程度から30分程度まで幅がある。「何を聞かれましたか？」とか中身まで把握しようとする、それだけで何ページものアンケートになってしまう。なかなか実態把握は難しい。統一したアンケートがあってもいいかもしれない。

面談の長さについては、特に人事課から示されているものはない。面談が一言、二言だけで、組合員からすれば「まだ、設定されていない」とみられることもある。また、面談については「私はこの人が苦手」というものもある。部屋に2人入って話をするのはやりにくい場合もある。この場合、人事課はオープンなところでもよいので話をするように言っている。本当はそれではダメだと思うが、実施しないよりは良いとなっている。

現状では職員は自分の言いたいことは面談よりも異動の申告書に書いていると思う。

(3) 見直しのためのワーキンググループ

「組合も制度の見直しには関与させてもらわないと困る」と当局に求め、人事評価制度の見直しのためのワーキンググループに出させてもらっている。ワーキンググループでは評価結果の全体的な資料が出されており情報を得ている。

(4) 上位評価の連続取得

上位評価であるA評価の連続取得、例えば、3年連続A評価というようなケースを、どのように調整するのか、ということは当局と話している。当局は評価は課長に任せており、コントロールできないと回答している。ただ、評価が基本給に反映されるのであれば、完全に管理しなければいけないが、勤勉手当は時世によって、上がったり、下がったりするものでもあるので、組合としても、そこまで厳しくはみていない。勤勉手当も生涯賃金の一部ではあるが、月例給のほうが大きい。

現状では、組合としてA評価を連続取得している組合員を把握していないが、当局に求めても「それは、さすがに出せない」という話になると考えている。

(5) 下位評価の運用

現状でもC評価、D評価はまったくないわけではなく、事故を起こして戒告となった場合などはC評価となっている。それ以外では、あえてC評価、D評価を出す仕組みにはしていない。C評価、D評価となっているケースは、議論の余地なく、誰が見てもC評価、D評価というケースで、このことで組合に相談が入ったこともない。

管理職は人事課から「SとAは作れ」と言われるが、「Cを作れ」とは言われない。S評価やA評価を作るために、C評価やD評価を作る必要がない。C評価とする場合にも、まず、課長補佐が評価し、次に課長、そして、部長と確認していくことになる。人事評価制度のワーキンググループではC評価となった人が何人いるのか確認している。C評価は2人くらいしかおらず、C評価があった場合、「何があったの？」と聞ける範囲で確認している。

（６）評価制度に基づく分限処分

2022 年度に法律に則った人事評価の基本の制度が導入されている。3 年連続で分限対象の評価を取ったときに、初めて分限の検討のテーブルにのることになっている。人事課はやろうと思えば通告書を出すと言っているが、実際はそこまでの職員がいない。該当するような職員がいれば、制度に基づいて処分が出されると思う。

（分限処分を出す場合に当局が組合に通知することについて）組合として、まだ、特に求めている。

「2 年目で、後がないですよ」という警告が来たり、面談があったり、というのを挟んで、手続きが進められるが、組合は交渉のなかで、「今の仕事はどうしても合わない仕事である可能性も考慮して、別の職場への異動も検討できないのか」、「本人のやる気があって、『この仕事が良い』というのであれば、柔軟性を持たせてほしい」ということを求めてきた。当局側は難色を示しており、まだ、明確な答えは出していない。実際に分限処分が出るときにならないと分らない。

（７）人事評価制度による人材育成への寄与

人事評価制度がまだ始まったばかりで何ともいえない。ただ、A 評価をとって勤勉手当にプラスがついた職員にとっては、「この働き方で間違いはないんだ」という自信につながっていると思う。そのような部分では仕事のモチベーションにつながった職員もいると思う。しかし、B 評価の人は「どうやれば A をとれるんだ？」と思っていると思う。管理職もどうすれば A 評価をとることができるか分からないので、アドバイスはできていないと思う。ただ、人事評価制度が導入される前は、そういったコミュニケーション、会話がなかったところもあるので、そういった点では良い部分があったと思う。それまでは職員と管理職が 1 年間一緒に働いていたとしても、全然、話さないということもあったかもしれない。

なお、面談が制度化されるようになってからメンタルの不調者が減ったということはない。むしろ増えているが、人事評価制度とは関係がないと考えている。面談では、職員から「ちょっときついです」という話があれば、管理職が異動に反映するくらいの対応はしているかもしれない。

組合員からは、職場で上位成績の人が公表されて、「この人をめざせ」というような目標設定がされるのではないかと、という懸念があがっていた。組合としては組合員同士を競争させるのは良しとしていないし、上位成績の職員も、たまたまそのような評価をとりやすいポジションにただけで、異動しても上位成績をとれるかどうかは分からない。むしろ、そのような公表が実施されると上位成績をとった職員も困ると思う。

4. 職場や組合員の見方

一般組合員の場合、A 評価をとることの恩恵は勤勉手当だけになるので、「なんか、ボーナス上がった」くらいで終わっている。そこまで真剣に見ていない。組合としても、まだ、制度を導入して日が浅いので、問題点についてまだ把握はしていない。

組合では大会の前に中央委員会を開催しているが、出席する中央委員は入職 2 年目くらいの職員が多く選出されている。25～26 歳の職員が中心で、年間 2 回、大会の前の 6 月と、確定闘争前の 11 月に集まってもらっている。そこでは人事評価制度について「700 万円問題を止めたんですよ」（特別昇給の廃止による生涯賃金 700 万円低下の阻止）、「現在は特別昇給で S 評価に相当する昇給が 10 数年で 6 回入っている。S 評価は職員の 5 % だけだから、10 数年で S 評価を 6 回もとることはできない」、「採用 2 年目に 2 号の特別昇給が入っているが、普通の公務員の場合、初年度は人事評価制度の対象にならないので、2 年目に 2 号上がることで自体がありえない。これだけで生涯賃金が 100 万円、200 万円違ってくる」、「賃金アップのためには、人事評価制度の反映よりも、（特別昇給による）ロケットダッシュの方がいい

い」といった話をしている。そのような説明をなるべく尽くしていくことに努めている。

（組合員が特別昇給のことを組合の成果として認識しているかといえ）甘受しているだけの組合員が多い。ただ、ちゃんと説明して、「12 年目までに S 評価を 6 回取ってみな」と問いかけると、「あ、そういうことか」と理解してくれる。

中途採用の職員についても、賃金を新卒採用と近いものにするので、40 歳であれば、40 歳までにある特別昇給を反映した賃金としている。そうしないと賃金に差がついてしまう。組合の中央委員には「採用 2 年目だけど 35 歳です」という人もいるが、そのような人にも、「あなたの格付けも特別昇給込みになっているから、別に損する話じゃないよ」と説明している。中途採用の入職者も、民間企業で相当苦労してきたようで、組合に入ったほうが良いという考えをもっている人が多い。

（評価による昇給を求める職員も）管理職にあがれば組合員の賃金ラインより上に行くことになり、そこからは S 評価と A 評価によって昇給することができる。

5. 組合による運用開始後の取り組み

（1）組合としての運用チェック

（組合として人事課とのワーキンググループに参加してデータを得ているが、組合独自の現状把握としては）春闘のときに自治労として実施しているアンケート、労働実態調査のみで、組合としては実施していない。そのような調査で項目として入れてくれれば、組合としては取り組みやすくなる。ただ、現在の労働実態調査をみる限りでは、人事評価制度に関連した自由記述は少ない。目立つのは不払い残業、サービス残業についての書き込みで、「予算がないからつけられない」というのが目立っている。人事評価制度についてはあえていえば、「360 度評価を導入しろ」という書き込みはある。

（2）360 度評価

昨年、試行で人事課が 180 度評価を導入した。組合としても統一要求のなかで実施を求めてきた。ただ、実施には問題があって、下が上を評価するさいに、人数が極端に少ない職場では、誰が書いたか分かってしまう。これを上司に公表できるか、という公表できない。人事課は把握しているが管理職本人には伝えられない、という問題点があった。そのため、今のところは部下が書いたものは上司には公表していない。人事課が「全体の意見としてこういうのがありました」というフィードバックを全体の説明会などでうまく活用すれば良いと考えている。人事課には試行実施した結果がどのようなものであったか、組合として開示を求めても良いかもしれない。

（3）苦情処理の委員会

組合は苦情処理の委員会には入っていないが、当局には入れるように要求している。現在の委員の構成は副市長を含めた管理職となっている。

他の委員会に関しては、ハラスメント委員会には委員として入っているが、審査には入っていない。組合としては組合員同士、係長と課員のケースが多いが、揉め事になったときに、「どっちにつくの？」と言われると困るところがある。どちらかの味方をする、もう一方から、組合を辞めるというカードを切られるかもしれない。ユニオンショップだったらよいが、オープンショップの辛さがある。

組合員からの相談について人事課に対応を求めるところもあるが、組合としては相談してきた組合員の話はしっかり聞き、結果も説明している。組合の機関紙では、組合への相談について、必ず携帯などの自分のメールで、自分の時間に書くように求めている。そのように求めるようになってから、匿名で「こういうことをされてます」という投げ込みがなくなった。匿名では相談者へのフィードバックもで

きない。常日頃、組合に相談してくれ、と新聞に書いている。相談受付のフォームには、相談内容を人事課と共有して良いか、どうかを記入する欄を設けて、必ず確認するようにしている。しかし、名前をオープンにしない場合には、解決しない可能性が高いが良いか、ということも確認して、それでも良ければオープンにしないで扱う。

6. 労働組合が関与するために必要なこと

(1) 組織化と人事評価制度への取り組み

自分たちの組合はほぼ 100%の組織率、会計年度も 100 人を組織している。組合費は 1000 分の 15 だが、反発があって 5000 円で頭打ちにしている。ただ、給料があがっていくと 5000 円の価値というのが相対的に少なくなってくる。そのときに「組合費をあげますよ」という話になったとき、「その前に、県全体で未加入組合があるじゃないか」、「自分たちの組合は 100%組織で全力でやっている」と言わざるをえないところがある。中央本部や県本部には、組織化をちゃんとやってくれ、ということがまずある。

人事評価制度については、当局に「要求交渉というテーブルにのってください」と取り組んでいる組合がある一方で、「いや、今までやったことないから」と交渉を求めている組合もある。取り組まない組合が増えていくと、人事評価制度が大多数の方の制度にまとめられていく可能性がある。要求交渉と組織化というのは、全部、一緒だと思う。

自分たちの組合は組織率が高く、市町村としての人口もそれなりに多いことから、県が取り組んだ後、自分たちの単相が取り組まなければ、制度は他の市町村に浸透していかない。そういう部分があるので、県本部のいうことは、極力、取り組んでいる。自分たちの組合では県の制度をみながら交渉してきたが、最近、当局側は周辺市町村の状況も言い始めるようになった。子の看護休暇について今は子どもが中学生までが対象となっているが、県と同様に年齢の撤廃を求めてきた。しかし、当局のほうは周辺市町村という表現をするようになってきている。また、組合として以前から求めてきた生理休暇の健康維持休暇への名称変更についても、今後、県で制度化されるが、それについても、周辺市町村の状況を言っている。

(2) 周辺市町村の人事評価制度の取り組みに必要なこと

周辺市町村も組織率は高い。しかし、要求するところが少ない。自分たちの組合の場合、組合役員はコアな人と毎年替わる人がいる。自分たちも、15 年、16 年、組合役員を務めている。町役場の組合は、ほぼ毎年、組合役員が替わっている。(そのような組合では人事評価制度の交渉は)できないと思う。組合側も、当局側も“今のままでいいんじゃない”と思ってしまう。自分たちの自治体では、人事課でも長い人は 5 年、10 年、在籍している。他の自治体では当局側の人事課の職員も 3 年くらいで異動していて、組合役員のほうも 1 年、せいぜい副委員長、委員長をやって 2 年で降りるような状況になっている。波風立たないように、組合の役員をつつがなく降りたい、という風潮を感じる。そのような状況は、組合にとっても、当局にとってもメリットがないと思う。毎年、10 月になると確定期だからと、他の組合と「要求書を出しましょう」と、みんなで要求書のモデル案を確認して、県本部で確認して、「組合で委員長の名前を書いて、日付を書いて、判子を押せば要求できるんですよ」と取り組みを進めても、当局に持って行って、当局から「これ何？」と聞かれると組合役員が答えられない。『県本部が出せというから持ってきました』でもいい」といっても提出しない組合がある。

一方、自分たちの組合は特別昇給を維持できているが、周辺自治体の組合には「それは〇〇市職だからできている」という捉え方をするとところもある。どうしても、頭に「それは」という頭文字をつけて捉えている。組合によっては、人事評価制度がはじまる前に、自分たちの自治体のシステムを分かって

いないところもある。組合の役員が頻繁に替わってしまうために、何歳のときに3級にあがるか分からないような人が組合役員になっている。毎年、秋の確定闘争のときに、県本部の同じブロックの組合で集まって、何歳の時に昇級するか、表を作って突き合わせをしましょう、という取り組みをしているが、組合の役員が作れない。「人事課に聞いてきてもいいから」と促してはじめて自分の自治体の給与の標準ラインについて知る人もいる。また、県本部のブロック内の集まりで、自分の自治体の昇級年齢が遅いことに参加した役員が気が付いても、次の年には役員が替わってしまう。

（３）他組合との情報交換

今は実施できてないが近県の県庁所在地の組合と勉強会を開催している。参加自治体で会場を毎年替えて、主催組合がテーマを決めて、資料を準備して実施している。給料制度について9級制をどうしたら作ることができるか議論したり、在職専従から復職したときの戻し方、新規採用者の組合加入などについて取り上げてきた。

7. これからの課題

組合としては現状以上の要求ができないという状態にある。

今後でいえば、まだ議論していないが、国が6段階評価を導入することについて、当局からは「まだ、はじまったばかりで定着もしていないので、市に導入する予定はない」という返事はもらっている。今後、導入の圧力をかけられても、6段階は真ん中がなくなってしまうので、それは阻止しないとはいけなと考えている。

制度の運用という点では、現状は若手に厚くできているので、周辺の市町村と比べても給与の底上げができています。改悪をさせないことが大切だと考えている。

また、今は勤勉手当の扶養手当分を原資として、これを固定の金額として、S評価とA評価に割っているが、今後、その原資がなくなっていく可能性がある。初任給が1万円あがると、それなりに原資を食うことになる。来年は現在の分布率が維持されることが決まっているが、その次は決まっていない。当局は「下げる可能性はあります」とも言っている。そのようなことは考えずに、原資論のことはすつとばして、「Aは30%と決めたのだから30%でしょ」ということもありえる。ただ、当初のS評価が5%、A評価が25%という線は絶対に割ってくれるな、とは考えている。

組合員数約 3,000 人を組織する都道府県の組合である。

【ヒアリングのポイント】

- ・極端な号給差を是正するための対応として、中央本部のアンケートに「昇給区分が B（良好）となる者のうち、評価の結果及び部内の他の職員との均衡等を考慮して、総務部長が特に必要と認める職員については、所属長の内申を得て、当該昇給区分より上位の昇給区分に決定することができる。」と記載があり、①骨抜き型の事例としてヒアリングをした。上記の但し書きにもとづき、従来の特別昇給のときの形態を中心とした昇給を実施している。能力評価にもとづく昇給区分を定めているが、上位昇給の対象となる A1、A2、標準を下回る昇給や昇給なしとなる C1、C2、C3 の評価をする場合には、事前に総務部長との協議が必要となっている。
- ・昇給への反映についての労使交渉を始める時点で、組合としては組合員の間に格差をつくらないことを重視してきた。当局の提案も差を付けるようなトーンのものではなかった。本部が掲げていた 4 原則 2 要件についても当局との協議で取り上げているが、「当然、無理でしょう」という話になっている。結果として、なるべく公平に、平等に分配しましょう、ということになった。
- ・能力評価は、本人による自己評価シートの作成の後、評価者が能力評価シートを作成し、総合評価は 9 段階（A1、A2、A3、B1、B2、B3、C1、C2、C3）の絶対評価によりつけられている。絶対評価であるが、分布の目安が示されており、上から A3 までで 10% 以内、B1 までで 40% 以内が目安となっている。ただ、評価結果は昇給に実質的には反映されていないので、組合として分布率について当局に何かを求めたことはなく、運用後も分布率の確認をしていない。
- ・評価者は管理職であり、本庁であれば、1 次評価者が課長補佐級職員、2 次評価者が課長である。評価者は多い場合には 100 人を評価しており、土木職場のように職場が点在している場合には、評価者から「評価などできるわけがない」という意見も出ている。
- ・勤勉手当への反映は実績評価に基づくが、評価のシートがあるわけではなく、結果のみ評価者から示されている。S、A、B（標準）、C、D の 5 段階で、分布率は S が 5 % 以内、S と A をあわせて 40 % 以内と定められている。S は本当に優秀な職員に出されているが、A は実質的には順番に出されており、3 ～ 4 年に 1 回は A となる。実際の直近の分布でも、S は 10 人程度しかおらず、C は数人、D は皆無となっている。
- ・能力評価で C2 以下の評価となった場合、分限にはつながらないが、職員研修の対象となる。下位評価は 1 % 程度であるが、個々の事例について組合では確認していない。仕事の様子をみれば分かるくらいの職員が下位評価の対象となっている。
- ・面談は年 1 回あるがしっかり実施されている。組合として確認しているわけではないが、たいていの職場では、面談実施の期間を決めて、その間に順次実施するような形で進められており、職場のなかで実施されていることが見えている。組合員から面談がないという苦情も受けた記憶がない。
- ・制度の運用の仕方について特に組合員からの苦情はないが、あるとすれば若手からの苦情で、勤勉手当について「なぜ、頑張っているのに順番なのか」という声はある。それ以外、強いてあげるとすれば、昇任・昇格についての苦情がある。能力評価シートには所属長があまり厳しいことは書いておらず、優しく書いている。そのために“自分はできている”と勘違いしてしまっている職員もいる。
- ・県本部、中央本部は、4 原則 2 要件というのであれば、明確なものを示してほしい。絶対、示してほしいというわけでもなく、できるものであれば示してほしい。

1. 制度運用に至る労使協議（議論経過等）

人事評価制度は 2008 年から導入されていて、交渉に基づき現在の形を導入したのは 2018 年である。2018 年より前も実績評価は実施されており、勤勉手当に反映されていた。2017 年の交渉から一般能力評価の実施と昇給への反映が検討されるようになった。一般能力評価は 2018 年から開始し、2019 年 1 月から適用が始まっている。勤勉手当は実績評価のみに反映し、昇給は一般能力評価のみを反映している。

組合としては組合員の間に格差をつくらないことを重視してきた。当局の提案も差を付けるようなトーンのものではなかった。それまでのやり方となるべく乖離しないような制度を提案していた。当局も差をつけることを良しとはしていなかった。本部が掲げていた 4 原則 2 要件を担保できるような明確な指標を出せるかという、当局との間でも、「当然、無理でしょう」という話になった。公務を測る指標などはないので、なるべく公平に、平等に分配しましょう、ということになった。

2. 制度の内容

（1）評価の仕組み

①評価シートと評価の区分

本人が自己評価シートを提出し、その後、管理者側が能力評価シートを作成する。

一般能力評価の項目は「基礎的能力」の 2 項目（知識・技能、理解・判断力）、「業務遂行能力」の 4 項目（情報収集・活用力、企画・立案力、折衝・調整力、指導・統率力）、「勤務態度」の 4 項目（責任感、積極性、コスト意識、規律性）のあわせて 10 項目がある。

自己評価シートは、それぞれについて自己評価を 5 段階（優、やや優、標準、やや劣、劣）でつけて、それぞれについて評価の理由を書くシートとなっている。

評価者による能力評価シートは、同じ 10 項目について、9 段階（A1～C3）でそれぞれについて評価し、総合評価も同じ 9 段階で付けるシートとなっている。評価は絶対評価であり、B2 が標準であり、A は「上位の職位の仕事についても」できる、C は「現在の職位に必要な水準を充たしていない」評価である。1 次評価者が 10 項目と総合評価をつけ、その後、2 次評価者が 1 次評価を踏まえて 2 次評価をつける（一般職は 2 次評価まで）。総合評価は 10 項目を点数化してつけるものではなく、10 項目を総合的にみて判断することになっている。

なお、評価者が作成する能力評価シートには評価の理由を記載する特記事項の欄があるが、A3 以上、C1 以下の評価としたさいに必ず記載する欄という位置づけとなっている。

評価者による総合評価は上位のほうについては分布の目安があるが、下位については目安がないので、だいたいの職員が B の標準に収まっている。上位の分布の目安は A1 から A3 までで 10% 以内、A1 から B1 までで 40% 以内とされている。組合としてはこの分布について、特に何もいっていないし、確認もしていない。A を極端に多くするという評価はないと思うが、A が少ないという運用はあると思う。

②評価者

評価者は管理職であり、所属長、所属長補佐級職員が評価者となっている。本庁であれば、課長補佐級職員が一次評価者、課長が二次評価者である。組合員が評価者となることはありえない。所属長は多い場合には 100 人くらいの被評価者を抱えている。そのため土木のような点在している職場では、管理職から「評価などできるわけがない」「顔と名前が一致しない」という意見があがることもある。ただ、そのことについて組合員から苦情があがっていることもない。

（２）昇給への反映

①昇給への反映

55歳未満は総合評価でA2以上であれば5号以上、A3～B3は標準の4号、C1は3号以下の昇給となり、C2以下は昇給しないことになっている。これらの昇給区分は当局の提案どおりで、労使では特に議論をしていない。

交渉では、これまで特別昇給として5号給以上の昇給を幅広い職員に適用してきたので、それを引き続き、運用するように求めてきた。その結果、「昇給区分がBとなる者のうち、評価結果や職員間の均衡等を考慮して、総務部長が特に必要と認める職員について、所属長の内申を得て、当該昇給区分より上位の昇給区分に決定することができる」という但し書きが入り、現在でも、従来の特別昇給のときを中心とした昇給となっている。A2以上に該当すれば5号以上あがることになっているが、これは表向きのことで、上がるときもあれば、上がらないときもある（A1、A2、C1、C2、C3の評価をする場合には、事前に総務部長との協議が必要となっている）。評価結果をみても、B2以上が99%であり、そのうちB2が6割となっている。賃金の差については、当局も昇任・昇格時で差をつけていく、という考えをもっている。

このような運用をしていることから、勤勉手当に反映する実績評価については組合として分布率を確認しているが、能力評価については特に確認をしていない。

②下位評価の運用

C1は3号給以下、C2、C3は昇給なしとなっているが、これは運用されている。C2以下の場合には、分限にはつながらないが、職員研修の対象となる。下位評価は1%程度だが、それぞれの事例について組合としては確認していない。ただ、仕事をみていれば理由が分かるくらいの職員が対象となっている。

（３）勤勉手当への反映

勤勉手当はS評価（110）が5%以内、A評価（105）がS評価とあわせて40%以内で、他は、B評価（100）、C評価（95）、D評価（90）となっている。S評価、A評価の分布率は原資によって決まってくるが、交渉で確認しており、だいたい37%や38%になる。S評価は5%以内だが実際には10人程度しかいない。下位のC評価、D評価も運用されているが、直近ではD評価は1人もおらず、C評価も数人しかいない。

勤勉手当の反映のもとになる実績評価は評価シートのようなものではなく結果だけが評価者から示されている。上位評価は順番であり、副課長との面談でも「前回Aだったので、今回はBで」という言われ方もする。3～4年に1回はA評価となる。S評価については対象となる職員がかなり少ないが、本当に優秀な職員につけられている。

A評価を5年ももらっていないという組合員がいれば組合として確認するが、そのようなことは例外的にしか起こっていない。

（４）昇任・昇格への反映

能力評価の結果をうまく反映していると考えている。昇任・昇格への反映の仕方がルール化されているわけではないが、能力評価は参考にはされており、昇任・昇格をした職員が就いている役職を見ても、適切に評価されていることを見てとれる。

3. 制度の運用状況

(1) 面談の実施

面談は年1回の実施で、しっかり実施されている。確認はとっていないが、自分たちも職場にいたの
でわかるが、どの職場でも実施されている。面談は何日か期間を決めて、その間に手の空いている職員
が順番に入れ替わって実施するような形で進められている。職場のなかでも見えるので実施されている
ことはわかる。組合員から面談をされていないという苦情を受けた記憶もない。

4. 職場や組合員の見方

評価シートについては組合員にとって、良いところも悪いところも細かく分析するものになっている
ので、組合員本人にとっては、ある程度、納得できるものとなっている。運用の仕方については特に組
合員からの苦情はない。あるとすれば若手からの苦情で、勤勉手当について「なぜ、頑張っているのに
順番なのか」という声はある。上位昇給については特に不満はあがっていない。

これ以外に苦情があるとすれば、昇任・昇格についての苦情である。能力評価シートは面談もあるので、所属長はあまり厳しいことは書かず、優しく書いている。「シートには『仕事ができます』と書いて
あるのに、なぜ、上に上がれないのか」という苦情はある。少し問題のある職員であっても標準の評価
となっている。そのために“自分はできている”と勘違いしてしまっている職員もいる。

5. 組合による運用開始後の取り組み

(1) 交渉での取り上げ

勤勉手当の分布率が交渉で確認した分布率となっているか確認するくらいである。

(2) アンケートによる実態把握

組合も当局もアンケートによる実態把握はしていない。ただ、問題があれば組合員本人が組合に言っ
てくるので、対応はできる。

(3) 苦情処理解決機関

特に組合として苦情処理解決機関に委員として入ることを求めてこなかった。委員として入ると非組
合員も対象になるのでややこしくなってくる。苦情がある人は組合に相談に来るので、制度のなかに入
らなくとも、組合としての相談機能があるので対応できる。

苦情処理解決機関の運用状況についても当局から組合への報告はない。

6. 組合による関わりを強化するために必要なこと

特に思いつかない。

7. 単組からみたこれからの課題

(1) 評価制度への見方

制度自体は上手に運用できれば職員のモチベーションにもつながるので良いものだと思う。ただ、
それを運用する段階になると、4原則2要件を担保できるような明確な指標がなかなかない。そのため
運用が難しい制度だと考えている。組合員によって、仕事も考え方も違うので、どう評価するのが本
当に難しいと思う。

(2) 県本部・中央本部に求めること

やはり4原則2要件というのであれば、明確なものを示してほしい。絶対、示してほしいというわけでもなく、できるものであれば示してほしい。

組織対象となる正規職員が20,000人弱で、2,000人強を組織している県都・政令市の組合である。組合員の大部分を技能職が占めている。

【ヒアリングのポイント】

- ・上位昇給にポイント制が導入されている②ポイント型の事例としてヒアリングをした。
- ・人事考課制度が導入されたのは2007年である。組合としては、公平性、公正性や、恣意による考課となることへの懸念から導入に反対していた。しかし、導入後、労使による研究会で当局側が運用状況を報告すること、問題があれば労使で意見交換して確認していくことを条件に大綱妥結した。
- ・昇給に関しては、2級、3級の職員を対象とした上位昇給（プラス2号）が導入され、30%が対象となった（下位評価は分布率なし）。勤勉手当に関しては、一般職員全体に対し、上位評価（成績率5%）と下位評価（成績率－5%）が導入され、上位、下位とも5%の分布率が定められた。
- ・2007年に導入された制度では、1級の職員（行政職は入職後10年程度、技能職は入職後20年程度）は「能力開発期」と位置づけられ、人事考課は実施されるものの、上位昇給の対象となっていなかった。制度導入時、技能職の採用が停止されていたため問題にはならなかったが、2010年に採用再開に向けて動き出し、採用が再開されると、若手職員から「何とかしてくれ」という声があがるようになった。また、職場によっては公平・公正とはいえない考課もあった。そのような経緯から見直しに向けた議論を労使でスタートし、2016年に新しい制度に移行した。
- ・見直しにあたり、組合としては、職員全員が満遍なく上位昇給できること、“何らかの加点方式”であることを重視し、昇給に関してはポイント制が全職員に導入されることになった。ポイント制では、S評価で4ポイント、A評価で2ポイント、B評価（標準）で1ポイントが付与され、累計で8ポイント貯まった年の翌年に2号（行政職の1級、技能職の勤続10年未満は1号）の上位昇給をする。
- ・2016年の見直しにより、B評価（標準）でも積み重ねれば上位昇給できるようになった。評価は絶対評価であり、上位昇給の上限枠は廃止され、基準に達した職員は全員が上位昇給することになった。評価の分布率は労使による研究会で組合に示されているが、毎年、同じような分布となっている。
- ・勤勉手当に関しては、成績率は上位評価が10%、下位評価が－5%となり、分布率は上位が20%で、下位は絶対評価となった。下位評価の分布率の廃止について、労使の研究会では「絶対評価のほうが（考課者も）気持ちが楽になるのでは？」という議論があった。
- ・勤勉手当の評価は通年の昇給の評価とは別であり、上位評価は災害派遣や人命救助などの「何かした」職員のほか、職場内で順番に対象になるようにしている。災害派遣や人命救助などは勤勉手当での評価対象とするのみで、通年の昇給での評価の対象とはしていない。
- ・昇任・昇格に関しては、当局は反映しているというが、組合から見ると反映しているかどうか分からない。ただ、S評価をとるような職員は制度がなくても昇格させていると思う。
- ・現行の制度について職員は大方賛成しており、ポイント制については「今まで見えにくかったのが、少しは見えやすくなった」という肯定的な見方がある。なお、公平性については、そもそも他の職員の評価が分からないので、個々の職員は「公平性があるのか？」という疑問はもたない。
- ・考課者にとっては考課対象の職員が多く、また、異動もあり、職員一人一人に目が届く状態になっていない。人材育成につながっているようにもみえない。
- ・組合としては、面談実施状況などのアンケートは実施していないが、問題があれば、組合員から連絡が入ってくる。相談には即時対応し、組合が頼れる存在となることを意識している。

1. 制度運用に至る労使協議（議論経過等）

（1）2007 年の制度導入

人事考課制度は 2007 年に導入されている。導入以前は、採用月が 4 月のみではなく、7 月、10 月、1 月など個々人で違うために、昇給の月もそれぞれだった。上位昇給も「4 月に上げましょう」、「何年か経ったら何号給あげましょう」、「何か月間か短縮してあげましょう」といった対応がされていた。

2007 年に人事考課制度が導入されることになるが、そのときにあわせて採用は 4 月のみとし、毎年、4 月に 4 号俸ずつ上げる制度となった。考課制度はこれから国で決めるという前提があったので、組合としても、賃金を上げる、初任給を改善する、といったことに加え、昇給についても「職員全員が満遍なく上位昇給できるように改善してくれ」と求めてきた。当局からは、「国が決めるというなら、市も、この際、変えよう」という提案があった。ただ、組合の思いは、考課制度の導入ではなく、全員が昇給する制度を導入しろということにあったので、考課制度の導入には反対してきた。人事考課制度には公平性、公正性、恣意による考課への懸念があった。ただ、上部団体の市労連での交渉を通じて、最終的には考課制度については、毎年、労使による研究会を開き、問題があれば意見交換をして確認していくことを条件に大綱妥結した。

このときの変更で、10 級までであった給料表は 8 級に減り、技能職も 5 級までであったものが 3 級まで減らされた。また、従来の 1 号俸は 4 号俸に細分化され、上位評価の場合にはプラス 2 号の昇給となった。

（2）制度導入前における上位昇給の課題

変更までの上位昇給は、今もあるが、上司におべっか使っている人には上位昇給をあげるよ、という部分があった。行政職であれば、職員の近くで課長、係長が仕事をしているので、職員の日頃の様子を見ることができる。清掃の職場でも、所属長が職員の後ろについていき、ごみの収集や、市民への対応の様子を見て、1 人 1 人の良い悪いを見ることができれば、公平な評価をつけられるかもしれないが、そんなことは全くない。そのため、所属長は、普通にちゃんと出勤しているか、ポカ休というが当日に電話で欠勤するようなことがないか、事務所が頼んだことに率先して対応しているか、とか、そういったことでしか評価できない。職員のなかには「旅行に行ってきたのでお土産を買ってきました」と上司にだけ渡すような人が今でもいる。このような職員は所属長から見ると「こいつはいいやつだ」と見えてしまう。しかも、所属長は 2 年、3 年、早い場合には 1 年で異動する。それでは、職員の人となりなどは分かるわけがない。所属長は自分の目で見たことしか分からないので、結局は、おべっかを使っている職員がよく見えてしまう。組合は所属長に「なぜ、この人が(上位昇給)?」と聞いてきたが、上位昇給は所属長が決めることであり、仕方のないところがあった。本当にできる人が上位昇給をもらえる制度であればいいが、できない人ももらえる制度になっていた。

これについて、何年かに一度、全員が最終的には上がっていけるように、と訴えてきた。最初は 5 年ごとなど、順番に良い評価を出していきましょう、という議論をしていた。当局からは「そのようにします」という方向の回答はもらっていたが、全部が全部は実現しなかった。当局側は「透明感のある考課制度にします」と言っていたが、使えない職員には上位昇給はあげたくない、というのが本音だった。組合、当局がお互いに言いっぱなしだったところがある。

（3）組合による評価結果の実態把握

上位昇給は本人が周囲に言わなければ他の人には分からない。支部によっては、毎年 4 月の昇給にあわせて、組合員に「給料が上がっているかどうか、きちんと把握したいので」と、一年前に申告しても

らった号数を紙に書き込んだものを渡し、新しい号数を空白のところに書いてもらっていた。集めると6号上がった職員だけでなく、上がるはずだったのに上がっていない職員もいた。そういったケースには即座に対応し、当局は「大変申し訳ありませんでした。次の月の給料で差分を計算して支給します」とすぐに対応することがあった。

組合がそういった取り組みをしていればこのような誤支給も防げるが、非組合員がほとんどの職場が多く、また、組合があっても取り組めていない支部もあるので、課題として残っている。学校の用務員など組合員が分散しているところは特に分からないし、本庁の組合員についてはさらに分からない。人事異動の一覧をもらい支部ごとに点検してもらっているが、組合役員も業務で忙しく、組合員の異動を追いかけること自体が難しくなっている。

（４）2016年の制度見直し

見直しの2～3年前から議論を始めていたが、行政職の場合には、30歳ぐらいで係長に、1級から2級に上がる。高卒採用で10年、大卒採用は8年ぐらいで上がることになる。しかし、技能職は2級にあがるのに約20年かかる。39歳でやっと2級になって、それから44歳ぐらいに3級に上がる。

人事考課制度を導入した当初、1級の職員は考課をしても、その結果を昇給に反映していなかった。「あなたはS評価ですよ」と言われても、言われるだけで、上位昇給はなかった。高校卒の行政職の場合、入職してから10年間（技能職は20年間）は上位昇給が全くなく、10年目以降（技能職は20年目以降）になって上位評価の場合に2号昇給が入るようになっていた。上位昇給の対象となっていなかったのは、1級の間は見習いという位置づけ（当局資料では「能力開発期」）であったためである。ただ、実際には清掃の現場でも、3か月で一通り働けるようになる人もいれば、5年経っても働けない人もいる。

①技能職の採用再開と若手の上位昇給の問題化

前の前の市長のときに、約8年で2000人ぐらいの職員が削減された。そのとき「技能職は採用しません」と言って、10年間、採用がストップされていた。2010年に次の市長になったとき、技能職の採用再開に向けた話し合いの協定を結び、新たな採用職員が入ってくるようになった。いざ、職場に採用職員が入ってきて、人事考課制度が適用されると、若手職員から「給料が上がっていないんだけど、どうということなの？」「何とかしてくれ」という声が出てきた。そこで、はじめて（若手職員に上位昇給がないことに問題があることが）分かってきて、組合として当局に要求することになった。これが2016年の見直しにつながっている。2007年の制度化から9年経っているが、分かってから対応しているために見直しは2016年になった。

②見直しの内容

若手の上位昇給がないことについて2～3年の交渉を続け、ようやく当局側も重い腰を上げて、見直しのための研究会を開くことになった。その結果、技能職も、行政職にあわせて、入職10年目以降に（1級のままでも）2号昇給を入れることになった。また、（行政職、技能職とも）入職10年未満の職員（ほぼ1級の職員）を含め、ポイント制によって、B評価で1ポイント、A評価で2ポイント、S評価で4ポイント付与し、累計8ポイント貯まったら、次の年に上位昇給を入れることにした。普通に働いても8年間で8ポイント貯まるので、9年目には上位昇給することになる（2号昇給、ただし、行政職の1級、技能職の1級で入職10年未満は1号昇給）。

組合としては、ポイント制について、主に技能職のことを考えて導入に向けて取り組んできた。能力

が高くても、昇給に反映されない職員がいることを問題と捉えていた。これを「どうやって上げていこうか?」と考えたときに、何らかの加点方式でやれば良いのではないかと、それぞれにポイントを持たせて、普通に働いていても 8 年に 1 回は昇給できるポイント制が良いのではないかと考え、最終的にポイント制の導入となった。ポイント制であれば、偏らないで、全員が公平に、普通に仕事をしていけば上がる制度になる。決して、能力給、能力主義ではない。普通に働くのが当たり前のことであり、「普通に働けば、何年かに 1 度、上がりますよ」というのがポイント制である。

人事考課制度の昇給への反映

●見直し前

上位昇給は 2 級・3 級の上位評価 (30%) のみ

上位	A 評価	6 号給	2 級・3 級職員の 30% 以内
標準	B 評価	4 号給	—
下位	C 評価	3 号給	絶対評価
	D 評価	2 号給	絶対評価

●見直し後

ポイント制により標準 (B 評価) に上位昇給の機会

上位	S 評価	4 号給 + 4 ポイント	1 級を含む職員を対象に絶対評価 (基準に達した職員は上位昇給)
	A 評価	4 号給 + 2 ポイント	
標準	B 評価	4 号給 + 1 ポイント	
下位	C 評価	2 号給	絶対評価
	D 評価	昇給なし	絶対評価

⇒累計 8 ポイントとなった翌年に + 2 号給

(行政職の 1 級、技能職の 1 級で 10 年未満は + 1 号給)

③見直し制度への移行時に生じた問題

見直しが決まったときには「よかった、よかった」となっていたが、別の問題が起こることになった。行政職の場合、1 級から 2 級にあがるときに、残っているポイントについて 5 割を持ち越すこととした (1 級の上位昇給が 1 号であるのに対し、2 級の上位昇給は 2 号であるため)。技能職の場合にも、行政職にあわせて 10 年目以降の上位昇給を 2 号昇給とし、行政職と同様に残っているポイントの 5 割を持ち越すことにした。無理矢理、技能職の制度を行政職にあわせた。ただし、行政職の場合には 2 級に上がると給料が上がるのに対し、技能職は 10 年経っても 1 級のままで、給料はあまり変わらない。しかし、10 年目にポイントが半分になってしまう。2016 年は採用再開から 3~4 年目であったが、再開当初に入ってきた入職 3~4 年目の職員は、2016 年に 0 ポイントからスタートし、上位昇給をもらう前に 10 年目を迎え、ポイントだけ減らされてしまうことになった (2016 年から標準の B 評価をとり続けた場合、入職 10 年目でも 6~7 ポイントにしかならず、1 号昇給となる前に、10 年を境に、半分の 3~4 ポイントに減らされた)。若手からは「減った 3 ポイントはどうなったの?」と言われることになった。採用再開から見直しまでに入職した 200~300 人の若手職員は「おかしい」といつていた。ただ、当局に改善を要求していくと「それでは、ポイント制をやめますか?」となりかねない状況になってしまった。当局は、「ポイント制などなくして、その年、その年で、1 回 1 回やっていきませんか?」という立場だった。組合としてはポイント制の廃止は損だと考え、若手職員には「そういうものだから」、「毎年、頑張っ、早く昇給するしかないよ」という話をするしかなかった。

④ポイント制の導入に対する組合員の受けとめ

ポイント制については「見えやすい」、「今まで見えにくかったのが、少しは見えやすくなった」という評価であった。

それまでの人事考課では上位昇給をもらった本人が周りに言わなければ、誰がいつ上がっているのか全くわからない制度だった。当局から示されるデータも「全体でこれだけ上げています」、「このくらいの人たちが下げられています」という全体像だけで、数字しか分からなかった。公平性、平等性の観点からかけ離れていた。当局には「少しでも見えるような制度にしてくれ」と求めてきたので、毎年、6月の給与明細に「現在何ポイントです」というものが表示されている。それが、給与明細に「8ポイント」と記載されていれば、「自分が次の年に上がるんだ」ということが分かるようになり、職員にとって見えやすくなった。(何に対しての透明性かといえば) S 評価、A 評価をもらっていない、大多数の人たち、B 評価をもらっている人たちにとっての透明性、つまり、わかりやすさが向上した。

2. 制度の内容

(1) 評価のプロセス

①目標共有シート

目標共有シートがあり、毎年5月頃に、職員が自分で、今年、何をやるのか、具体的な取り組みを書き、その内容について上司による面談で確認している。シートの一番右側は空白になっていて、12月に振り返りをするときに書き込むことになる。振り返りでは、目標について、できたか、できなかったかを書き込む。レーダーチャートの記入欄があって、協調性などそれぞれについて5段階で自分で評価をつけていく。自己評価では全項目に4(期待を上回った)を書かないと標準のB評価はもらえない。「本人に自信があれば良い評価を書いて良いですよ」と言われているが、良い評価を書くと面談では考課者から「本当にそうなんですか」と聞かれることになる。面談でのやり取りを通じて、自分のことを自分で評価できるシートにしている。この自己評価に考課者による評価を加えて、1月の終わりくらいに、考課者から「あなたはA評価です」などのように結果が示される。

②考課者との認識合わせ

振り返りの時に職員が出した自己評価について、考課者が「ここは違うんじゃないの?」と言うかどうかは、考課する側の力量によるところがある。職員も、上司も、長年同じ職場で働いていて、お互いのことが分かっているならばスムーズに進む。しかし、上司が他から入ってきて、しかも、最近は上司になる係長がどんどん若くなっている。30歳くらいの上司に、40代の職員が考課されることになると、コミュニケーションが図れるところと、図れないところがある。

ただ、評価結果をめぐり揉めるケースはほとんどなく、考課者も職員の自己評価とよっぽどかけ離れた評価を出すことはほぼない。

③不服申し立て

考課者による評価が本人の評価と違う場合には不服申し立てをすることができる。清掃の職場であれば、所属長に申し立てをすることになる。申し立てをすると、客観的に見ることでできる上司の係長が同席して、改めて所属長から本人に評価結果を通知することになる。ただ、不服申し立てになるケースはほぼない。その面談でまとまらない場合には、第三者機関のような別の組織による審査に諮ることになるが、そこまでいった不服申し立ては今のところは発生していない。

これまでに組合に相談があったケースでは、協調性について本人は4と書いたが、考課者に3と評価

されたことについての不服申し立てがあった。組合員には「考課者に対して『不服申し立てをする』と言ってください。組合からも連絡をしておきます」と伝え、総務課には「組合員で不服申し立てをする方がいますので準備をお願いします」と連絡を入れた。後日、組合員からは「問題になってたんだけど、（協調性についての評価は）変えてもらって、納得しました」というやり取りをしている。

組合として、評価が4であるべきか、どうかの判断はできない。組合役員が個人的に知っている組合員であれば判断できるかもしれないが、そうでなければ判断できない。そのため組合では、相談の内容は聞いた後に、「申し立てをした方がいいですよ」と伝え、「手続きは本人がしなくてはいけない」と、「組合からも連絡を入れて、ちゃんと対応するように口添えします」と伝える対応をしている。

（２）人事考課での分布率

①分布率

絶対評価となっているが、S評価、A評価の比率は、毎年、ほとんど変わっていない。分布率は労使による研究会で労働組合には開示されている。絶対評価であるものの考課者はS評価を多く出すわけでもない。考課者は「今までこんな感じのパーセンテージでやってきたから、闇雲にS評価をつけるんじゃない」というようなこと言われているかもしれない。（累計8ポイントで上位昇給となるが）上位昇給をした人数を組合としては把握していない。

下位評価のC評価はメンタル不調などで休職している人、何らかの理由で通常の仕事をできない人たちである。

②上位昇給の枠を使い切っているかどうか

（上位昇給枠（6号：20%、8号：5%）については）限りなく近いところで（使い切るような運用となっている）。

（３）勤勉手当への反映

①成績率と分布率

勤勉手当は昇給とは別の評価である。事例をあげると、自分の業務以上の仕事を率先して行ったり、自分の担当した業務が市にとって良好な業績を残したというような人がA評価となっている。A評価の場合の成績率は10%で、月給が40万円の人であれば4万円になる。

分布率は上位のA評価は相対評価で20%と決まっており、下位のC評価は絶対評価となっている。上位評価はピッタリ20%にはならないが、職員全体でも20%、局ごとでも20%、職場ごとでも20%となるように評価されている。C評価となっている職員は限りなく少ない。

（2016年の見直しの前までは、上位、下位ともに相対評価で、上位のA評価が5%、下位のC評価も5%となっていたが）組合としてはC評価を絶対評価とするように特に求めていたわけではなく、話し合いのなかで、結果として絶対評価になった。ただ、考え方について組合と当局にブレがあったわけではなく、当局もC評価を出したくて出しているわけではなかった。C評価を出すことは考課者にとっても勇気が必要であり、C評価を出せば考課者も「監督不行き届き」と見なされる可能性もある。

最初の頃の話になるが、考課者が新たに職場に入ってきた職員に「順番だからC評価をつけた。2年目からはC評価をつけないから、1年目は我慢してくれ」とC評価を付けた職場があった。その職場は、全員が非組合員であったため、組合も後から知ることになった。労使で「そんなことさせるんじゃない」というやり取りもあった。労使の研究会では「相対評価でなく、絶対評価のほうが気持ちが楽になるんじゃないの？」という議論もあり、結果的に絶対評価とすることで収まっている。

②上位評価の決まり方

勤勉手当の上位評価は金額が大きいので、組合としては、満遍なく対象とすることを求めてきた。当局からの情報提供では、A 評価の職員が全体で何人、自組合の組合員で何人、競合組合の組合員で何人といったデータをもっている。2 回連続、A 評価をもらった人数も把握している。下位の C 評価についても、どのような人が C 評価となっているのか情報提供を受けている。C 評価となっているのはメンタル不調などで休職している人、何らかの理由で通常の仕事をできない人たちである。

勤勉手当の評価基準は昇給の人事考課制度とは別のものである。勤勉手当は半年間での評価であるので、その期間に何かをした、何かがあったということの評価するが、今まで A 評価をもらっていない、といったことも基準としている。組合としては A 評価を順番に出すように求めている。

災害派遣で派遣されたケースでも A 評価をもらえるが、派遣を送り出した職場の他の職員も、欠員があるなかで頑張っている。送り出した側の職員には「自分達は評価されないのか」という声もある。このようなケースは勤勉手当に反映するのは良いが、通年には反映するべきではない、という立場を組合としてはとっている。

非常に真面目な職員、優秀な職員で、連続して A 評価をもらっている職員もいるが、だいたいすべての職員に満遍なく A 評価が出されている。所属長は人事異動で交替していくが、交替時の申し送り事項には、優秀な職員に関するもののほか、勤勉手当の評価で A 評価をもらっていない職員のことが含まれている。技能職の職場だけでなく、すべての職場でそのような申し送りが実施されている。

このような評価の決め方について組合員から不満は出ていない。「なぜ、あいつがもらっているんだ？」と聞かれば、「今までももらっていなかったから」と答えられるし、「引き続き、頑張れば、また A 評価をもらえる」と言えば納得してもらえる。

人事考課制度の勤勉手当への反映

●見直し前

上位	A 評価	成績率 5 %	相対評価 (5 %)
標準	B 評価	成績率 0 %	—
下位	C 評価	成績率 - 5 %	相対評価 (5 %)

●見直し後

上位	A 評価	成績率 10 %	相対評価 (20 %)
標準	B 評価	成績率 0 %	—
下位	C 評価	成績率 - 5 %	絶対評価

(4) 昇任・昇格への反映

頑張っても S 評価をもらって、出世欲が強く、すぐに係長になっているような人もいれば、一般職員のままだと S 評価をもらっている人もいる。昇任・昇格に反映していることになっているが、組合から見ると、反映しているのかどうか、さっぱり分からない。当局に「具体的には（どのように反映している）？」と聞いても、明確な回答はない。ただ、S 評価をとるような人は、当局にとっては貴重な人材であり、(考課の反映とは関係なく) すぐに昇格させていると思う。

3. 制度の運用状況

(1) 考課者による面談

面談は現状では係長が実施している。考課者にとって面談の対象となる職員数が少なければ目が届くが、職員数はそんなに少なくはない。正規職員以上に会計年度任用職員もいる。考課対象の職員一人一人に目が届く状態になっていない。しかも係長自身にもかなりの仕事を割り振られている。考課者と被考課者が相互に話をしにくい難しさがある。係長の負荷を軽くしていくような取り組みも特にない。

(2) 人事評価制度による人材育成への寄与

人材育成につながっているようには見えない。考課者からはアドバイスがあるかもしれないが、それを実際にできるかどうかは分からない。忠実にアドバイスを実践できる人は、上司に気に入られて、昇格していくと思う。ただ、結局、人や年齢によるところがある。1つのことには真面目に取り組むことができるが、同時に違う仕事をしようとするとう崩れる人もいれば、深くはできないが全部の仕事をこなすことができる要領のいい人もいる。要領のいい人にアドバイスをすれば伸びるが、1つのことを集中して取り組むタイプの人にはアドバイスをしても難しい。人材育成には根気が必要だが、先輩・後輩の間柄であっても、ちょっと言えば「パワハラだ」と言われることもある。管理職と部下との関係ではもっと難しいと思う。たいていの管理職は、当たらず障らずの態度で、「頑張れよ」としか言えない。

4. 職場や組合員の見方

職員や組合員の見方については、いわゆる能力給としては大方賛成となっている。頑張れば上位評価がもらえるという点では、職員のモチベーションが上がるはずだと考えている。

公平性に関しては、個々の職員が「自分は毎年A評価をもらっている」と言わない限りは周りは分からないので、組合員は「本当に公平性があるのか？」という疑問すら持っていないと思う。

5. 組合による運用開始後の取り組み

(1) 労使による研究会

毎年、労使による研究会、実態は報告会に近いものを開いており、人事考課制度の結果について検証している。

(2) 職員を対象としたアンケート等による実態把握

当局は職員満足度調査を実施しており、人事考課については「上司から正しく評価されていますか」という項目があるが、8割程度は満足と答えているので、組合としても問題はないだろう、という認識をもっている。

組合では春闘のアンケートを実施しているが、そのなかで「一番取り組んでほしいものは何ですか」という設問の選択肢に「人事考課制度」を入れたり、「国の変更を入れないようにしているけれど、どう思いますか？」といった質問を入れている。

アンケートで面談の実施状況などの把握はしていないが、問題があれば組合員から直接に連絡が入ってくる。

6. 労働組合が関与するために必要なこと

(1) 組合としての基本的な考え

大前提として、人事考課制度について反対の姿勢は持ちつつ、引き続き公平・公正な運用をはかること、評価結果の十分な説明を行うとともに、連続下位評価となった職員に対しての対策を講ずることを毎年の要求項目としてあげている。

また、職場や組合員からの相談にのるとともに、即時対応し、組合が頼れる存在となることを意識している。

(2) 制度の検討に労働組合が関与する意義

当局としても組合と交渉して決めていくというのは、使い勝手が良いからなのだと思う。昔の市長のやり方はトップダウンで「こうします」だったが、内外からの反感があった。現在は、「きちんと、話し合いましょうね」と進めている。当局も職員に対して「話し合いで決めたんですよ」と説明すれば、非組合員にも（当局が一方的に決めたのではなく）「話し合いで決めたんだ」と捉えてもらえる。

(3) 自治労の中央本部、県本部に求められる役割

人事考課制度については難しい。（国から示される制度について）良い制度であっても、職員同士で原資を奪いあうべきではない。原資は違うところから持ってきて、上乘せをするのなら良いが、人件費のなかで決めないようにしてほしい。

(4) 他自治体を参考にすること

いままでは東京の特別区を参考にしてきたが、今は、独自路線になっている。他の自治体の良いところ取りというのは難しい。県本部のなかでは情報交換はしているが、制度について細かく話したことはない。他の組合にどうやって決めたのか説明することはできるが、他の組合が同じように決められるかどうかは、また別の問題がある。

7. これからの課題

致し方ないとはいえ、職員が反対していない考課制度は、このままの制度であつたら良いのだと考えている。毎年、組合として「上位評価を満遍なく廻してね」と言っているのに対しても、ある程度はできている。ただ、国で実施されている6段階の考課制度のように、大多数のB評価からかすめ取って、SS評価に付けられるのはどうかと思う。現在よりも偏ってしまう。現状はバランスが取れているので、自治体独自の制度で良いと考えている。

組織対象となる正規職員が2,000人弱で、ほぼ全員を組織している県都・政令市の組合である。ヒアリングには県本部役員が同席しており、県本部役員による話は[県本部]・・・のように記載している。

【ヒアリングのポイント】

- ・上位昇給にポイント制が導入されている②ポイント型の事例としてヒアリングをした。
- ・組合は以前から導入反対の姿勢で臨み、地公法により導入が義務化された後も、「賃金抑制を目的とせず、労働組合と十分に協議していく」ことを当局と確認してきた。当局は制度導入にあたり、人事評価制度検討委員会を設置して協議を進めることを組合に提案し、現在に至るまで、検討委員会は年2回開催され、運用状況の確認、また、制度変更を行う場合の協議が行われている。
- ・組合員を対象とした人事評価制度の導入は2016年に導入され、2018年4月1日から賃金反映するための制度を開始し、実際の賃金反映は2019年1月1日の昇給期から実施されている。昇給への反映について、当局側の提案は組合員層のなかでも4級、5級を対象とするものであった。しかし、当局の提案してきたポイント制は、標準の評価でも組合員にメリットがある制度であったため、全職員（採用1年目の職員を除く）を対象に導入することを合意した。
- ・昇給への反映の元になる能力評価は10の評価項目のそれぞれに5点満点で点数を付けるもので、自己評価、1次評価、2次評価、最終調整を経て決められた点数の合計により、総合評価（S、A、B、C、D）に区分けされる。この点数はすべて絶対評価であり、分布率は定められていない。Sで4ポイント、Aで2ポイント、標準のBで1ポイントが付与され、8ポイント貯まると1号昇給となる（2025年1月1日の賃金反映から、55歳超の場合は4ポイントで1号昇給。参事補以上の管理職層はポイント制ではなく、分布率も設定されている）。
- ・勤勉手当への反映の元になる業績評価は、組合員の場合、大抵は2つの目標をたて、それぞれの目標についてa～cで難易度が設定される（cが標準）。目標の難易度（3段階）と達成度（5点満点）を掛け合わせて点数化し（50点満点）、目標ごとのウェイトをかけて、業績評価点とする（50点満点）。業績評価点により総合評価（S、A、B、C、D）に区分けされ、S、A、Bのうち上位30%が勤勉手当の上乗せの対象となり、上位15%に6月期、下位15%に12月期に支給される。上位30%は各部署ごと・被評価者区分ごとの相対化である。
- ・目標設定にはグループリーダー（組合員層を含む）の関与があるが、1次評価はすべて管理職層が担当している。
- ・組合として、組合員のなかに競争・分断を招かない、下位評価をつくらないことを重視してきた。下位評価の場合、Cが2号昇給、Dが昇給なしとなるが、該当者はほとんどいない。人事評価制度検討委員会では当局と人数を確認し、下位となった理由を確認している。また、下位評価となる人が固定化していないことも確認している。
- ・上位のほうは、組合員層の場合、Sは1人いるかどうかでほぼ該当者はいない。Aの比率については職種によるバラツキがあるが、Aは2ポイントであり、標準のBの1ポイントとほとんど変わらない。また、上位評価となる人についても固定化していないことを確認している。
- ・評価の分布率は全職員には開示されていない。下位評価者が特定されるリスクがあるためである。
- ・苦情処理の申し出はほとんど発生しておらず、組合への相談もほとんどない。能力評価、業績評価ともに標準の評価が増えてきており、組合員内の差が広がるというよりも、むしろ制度として形骸化してきている。業績評価では難易度の高い目標をたてる組合員が少なくなっている。当局は形骸化を課題としているが、組合としては“それで良し”として良いのか、難しい問題となっている。

1. 制度運用に至る労使協議（議論経過等）

（１）地公法の改正と当局からの協議依頼

組合としてはずっと導入反対という姿勢で臨んできたが、2014 年 5 月の地公法の改正により義務付けられ導入不可避となったことから、節々の交渉において当局の姿勢を質してきた。2015 賃金確定交渉でも制度導入にあたって「賃金抑制を目的とせず、労働組合と十分に協議していく」ことを確認してきた。

その後、2016 年に総務部長から「人事評価制度の導入に関する協議について」が示され、初めての協議依頼を受ける。依頼の内容は「人事評価制度の導入に際し、公平・公正な評価制度を確立するとともに、新たな制度の円滑な導入に向けた検討を行うため、協議の場を設定してもらいたい」とするもので、人事評価制度の導入のための検討委員会を労使でつくりたいというものであった。これは自治労本部や県本部方針に沿ったものであるのを了承し、その後、すぐに人事評価制度検討委員会が開催されることになった。

（２）人事評価制度検討委員会の開催

①管理職層での運用

人事評価制度検討委員会で当局から示されたのは、管理職（５級の参事補以上）から実施し、組合員（５級の主幹以下）、再任用職員については「これから検討します」ということだった。給与反映についてもまずは参事以上からスタートさせ、その後、参事補、そして、主幹以下について検討ということであった。当局側も他都市での運用状況をみながら判断していきたい、という姿勢だった。

②組合員層を対象とした運用の提案

2016 年 6 月の人事評価制度検討委員会において、当局から主幹以下の職員についても同年 9 月から賃金反映はしないが人事評価（業績評価、能力評価）は実施したいという考えが示された。

組合としては初めて導入する制度であるため確認が必要あると考え、「人事評価制度の導入に関する要求書」を提出した。要求書の内容としては、「職員間に競争や格差をもたらすことを目的とせず、人材育成・能力発揮を促すことを目的」とすること、「評価結果が良くない職員に対して、研修などの適切なフォロー施策を行うとともに、フォロー施策の実施にあたっては退職強要を疑われることのないようにすること」、「人事評価制度の信頼性が確立しない限り、賃金への反映は行わないこと」、そして、4 原則 2 要件に関する要求として、「公平・公正の確立」、「透明性の確保」、「客観性の確保」、「納得性の確保」、「苦情解決制度の構築」を求めた。

この要求を踏まえた労使協議では、賃金への反映については改めて組合と協議すること、4 原則 2 要件については評価者に対する研修を通じて運用の統一化をはかること、評価結果に納得できなかった場合は不服申し立てを行えること、制度全般に関わる相談に応じられる体制を整備すること、等級別基準職務表および等級等ごとの職員数の公表による賃金合理化は行わないことを確認事項とした。

③導入 1 年後の当局からの見直し提案

2017 年 4 月の人事評価制度検討委員会では、当局側から制度の対象外としていた国（省庁）派遣職員や県外等への災害派遣職員等についても対象とすること、参事補以上に適用していた勤勉手当の成績率について標準評価の場合の支給月数を減から通常に戻すなどの考え方が示された。

また、導入から 1 年が経過したので、当局が全職員を対象とした人事評価制度についてのアンケートを実施することになった。

（３）給与への反映に関する提示

①当局からの提示と受け入れ

2017 年 11 月に市長から「人事評価結果の給与への反映の実施について」が提示された。全職員を対象に給与反映をしたいという提示であった。これを受けた 2017 年 12 月の 1 回目の交渉では次の事項について確認した。

能力評価結果の反映は 4 級及び 5 級（主幹まで）の一般職員とする提案であった。しかし、標準の評価を取ればメリットがある制度となったので、昇給機会を多くできるのであれば 1 級の職員から反映したほうが良いと判断し、2 回目の交渉では全職員（採用 1 年目の職員を除く）を対象に導入することを合意し、2018 年から運用することになった。

昇給への反映は、能力評価の総合評価に応じてポイントを付与することとなった。ポイント制の導入は当局側からの提案であった。当局側が他都市の制度を調べていくなかで、C 市で導入されていたポイント制が良いと考えて、提案してきたのだと思う。

昇給の原資についての確認はしていない。導入にあたっては、特別昇給の廃止、賃金カットの廃止などと一緒に議論していたが、ポイント制の導入にともない必要となる原資はそれほど大きなものではない（特別昇給を廃止するかわりに、十数年続いてきた賃金カットの廃止を勝ち取っている）。

②勤勉手当への反映

勤勉手当についても 5 級（主幹）以下の全職員を対象に反映することとなった。月数は成績区分 C（標準）であれば通常の数（当時は 0.75）とし、標準より上であれば月数を増やし、下であれば減ることになる。反映は 2019 年に導入されることになった。

（４）再任用職員での運用

2018 年 3 月になって当局から再任用職員にも運用するという通知があった。再任用職員は組合として組織化していないので提示ではなく通知として示された。再任用職員については能力評価、業績評価をまとめて勤勉手当に給与反映することとなった。ただ、再任用職員の場合には上位評価のための財源が確保されておらず、標準評価の場合の成績率を下げることになったので課題となっている。

（５）会計年度任用職員での運用

会計年度任用職員の制度が導入されることをうけて、2020 年に会計年度任用職員にも人事評価を導入する考えが当局から示された。会計年度任用職員についても組合は組織化していないので、当局からは報告として示されている。

当初は評価結果を給与に反映するのではなく、再度の任用や分限といった人事管理の基礎資料として活用するというものであった。しかし、2024 年から会計年度任用職員にも職員と同じ月数の勤勉手当が支給されることとなり、会計年度任用職員についても給与反映することになった。しかし、上位、標準の場合は標準の月数で、下位評価は減らされる。会計年度任用職員について上位評価への上乗せがない理由について当局から詳細な内容までは聞かされていないが、原資がないためだと考えられる。

（６）360 度評価の試行

2021 年 3 月の人事評価制度検討委員会で、部長・次長級の管理職を対象に多面評価（360 度評価）制度を試行実施する考えが当局から示された。部長・次長級の職員 1 人について部局内の参事以上の職員 5 人が評価している。評価者は人事課が選んでおり、部長・次長級の職員は誰から評価されているかわ

からない形になっている。3年間の検証を経て、現在は本格実施となっている。今のところ 360 度評価の対象を部長・次長級から広げる話はない。

2. 制度の内容

(1) 制度の対象

特別職を除く全職員が対象となっている（評価者がいない海外への派遣職員は除外）。

(2) 評価者

市長事務部局の一般職員の場合、評価者は、1次評価が課長、2次評価が部長で、調整者が総務部長となっている。調整者の総務部長が第三者的なチェックをして公平性を保つ仕組みになっている。自己評価と1次評価が異なることはあると思うが、1次評価から2次評価は上位や下位の人数がよほど多いことなどがなければ、それほど変わることはないと思う。調整者の総務部長もよほど評価がはみ出したものでなければ、何も言わないと思う。

業績評価における目標設定にはグループリーダー（4～5級の参事補、主幹、主査。組合員層も管理職層もいる）が関与することになっているが、グループリーダーは評価者にはなっていない。課長よりもグループリーダーのほうが被評価者の仕事をよく見ているかもしれないが、グループリーダーが評価者となると仕事が増えることになるので、一長一短がある。

(3) 昇給への反映

①能力評価の仕組み

10月1日を基準日として9月くらいから被評価者が自己評価をし、10月、11月に課長等の評価者が評価、指導・助言をして、これが翌年の1月の昇給に反映される。

能力評価は「姿勢」、「能力」、「成果」が評価対象となっており、全部で10項目の評価項目がある。被評価者の区分によって「姿勢」、「能力」で評価する内容が異なっており、組合員層では係長級職員、一般職員、技能労務職員でわかれている。管理職であれば改革などが重視されるが、一般職員は創意工夫や自主性などが評価の対象となる。

評価シートの内容について組合として意見をしたことはない。当初は組合員から「面倒くさい」という話もあったが、その後は組合員も慣れてきており、分かりにくいという話も出ていない。

評価基準は5段階評価となっており、10の評価項目について、それぞれ1～5点の点数を自己評価でつける。3点が標準で「求められる行動が概ねとられ、当該職級において、良好であり、標準的な水準に達している」、数字的には8割以上はできているところに相当する。3点以外とした場合には自己評価理由記載欄にその評価区分とした理由を書くことになっている。

この自己評価が1次、2次の評価で修正されていくが、これは絶対評価でつけられる。

能力評価の総合評価は10項目の点数をすべて合計して、合計点によって43点以上がS、36点以上がA、26点以上がB、16点以上がC、15点以下がDに割り当てられる。このSからDが昇給区分のAからEに置き換えられる（S→A、…、D→E）。総合評価の分布率は設定されていないので極端に言えば全員がSでもよいという制度である。

②ポイント制による昇給への反映

主幹以下で 55 歳以下の場合、昇給区分で A 評価から C 評価であれば通常の 4 号昇給のほかに、C 評価は 1 ポイント、B 評価は 2 ポイント、A 評価は 4 ポイントが付与される。標準の評価でも 1 ポイントとなり、これが 8 ポイントとなった翌年度の昇給期に通常の 4 号に加えて 1 号昇給することになる。育児休業等で評価対象とならない職員についても総合評価は B となり 1 ポイント付与される。評価が S や A であれば、その分、ポイントが早く貯まることになり、早く 1 号昇給することができる。一方、下位の C、D の場合にはポイントの付与がなく、通常 4 号の昇給は 2 号昇給や昇給なしとなる。

主幹以下で 55 歳超の場合は昇給停止になっている（0 号昇給）が 55 歳以下と同様にポイントが付与される。最初は 55 歳超も 8 ポイントで 1 号昇給であったが、この間の交渉で、中高年層が厳しい状況にあり、何か対応できないかと議論した結果、昨年の確定交渉において 4 ポイントで 1 号上がることにした。つまり、55 歳超でも標準の評価をとっていれば 1 回は 1 号あがることになる。

ポイント制による昇給への反映

10 の評価項目
× 5 点満点
(絶対評価)

能力評価点 総合評価 昇給区分

50～43点	S	A	4 号給 + 4 ポイント
～36点	A	B	4 号給 + 2 ポイント
～26点	B	C (標準)	4 号給 + 1 ポイント
～16点	C	D	2 号給
15～0 点	D	E	昇給なし

S は 1 人いるかどうか。
A は 20% 程度
→ 年々 B が増える傾向（形骸化）

C、D はほとんど出ていない。
(毎年、人数など当局と確認)

⇒ 累計 8 ポイントとなった次の昇給時期に + 1 号給
(55 歳超は累積 4 ポイントで + 1 号給)

③管理職における昇給

ただ、一般事務職の場合、55 歳超になるとほとんどが管理職になっているので恩恵を受ける組合員は少ない。参事補以上の管理職の場合、ポイント制ではなく、毎年の評価で、55 歳以下は A 評価 6 号昇給、B 評価 5 号昇給、C 評価 4 号昇給、55 歳超は A 評価 2 号昇給、B 評価 1 号昇給、C 評価は昇給なしとなる。分布率があり、総合評価で S のうち上位 5 % 程度が A 評価、総合評価で S、A のうち 10 % 程度が B 評価となる。

(4) 勤勉手当への反映

①業績評価の仕組み

業績評価では組織目標を踏まえた個人目標を設定してそれを評価する。

年度当初（4 月）に目標を設定し、期首面談で評価者・被評価者の認識を共有化させ、9 月から 10 月の期中面談で 1 次評価者が進捗状況を確認し、最終的に 12 月から翌 2 月の期末面談で評価結果が決まる。

業績評価における目標設定は、課長級以上は 3～4 項目、参事級は 2～3 項目、それより下は 2 項目をたてる。組合員はだいたい 2 項目の目標をたてている。班員はグループリーダーの確認をもらってか

ら目標設定することになっている。課長よりもグループリーダーのほうが被評価者の仕事が見えるので、まずは、グループリーダーに目標を見てもらい、手直しした上で、課長に提出する。

評価の仕方は、まず仕事のレベルを a、b、c で設定する。c が標準で、a、b はより困難な仕事となる。はじめに自分で設定するときは b か c で設定し、所属長との面談のなかで「これは a」と認められたときに a になる。2 つ出す目標の 2 つとも c でも構わない。ただ、最近は無難な目標をたててしまい、c が増える傾向にある。それぞれの目標が自分の業務に占める割合（どれだけその仕事に拘束されるか）をウェイトとして合計 100% になるようにつける。

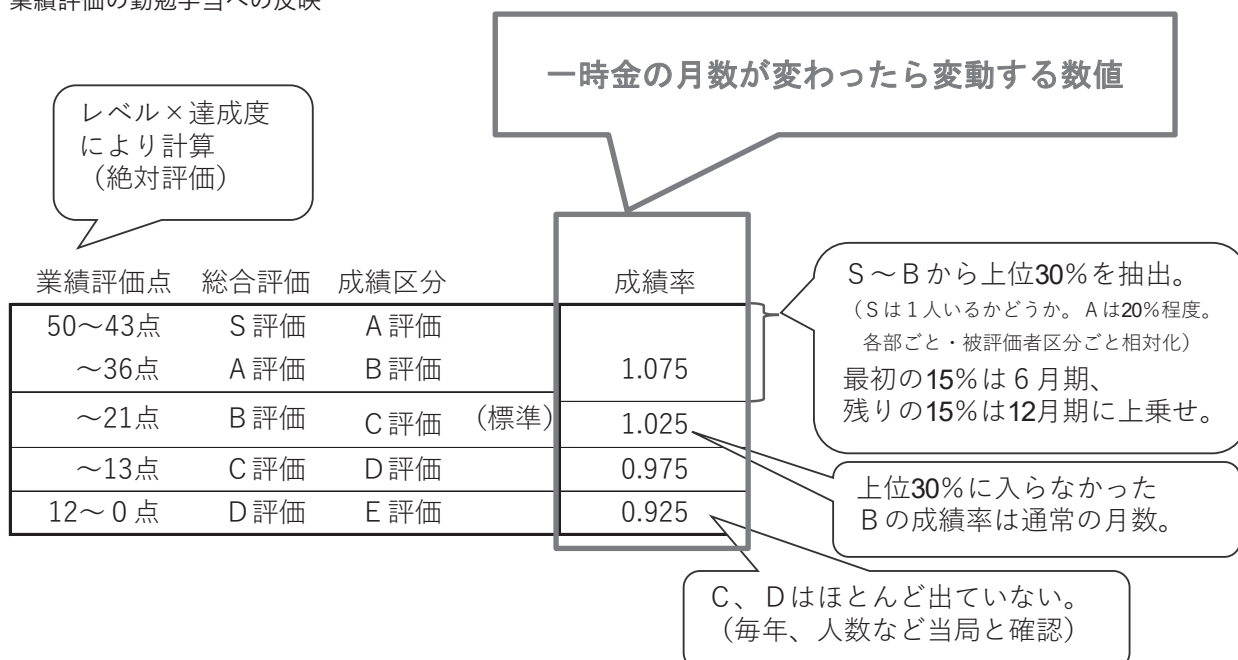
それぞれの目標に対する達成度は 5～1 でつけるが、標準は 3 で、概ね 8 割以上できていれば 3 になる。この達成度とそれぞれの目標の難易度とを組み合わせで評価基準点が決まる。レベル c で達成度 3 が 25 点であり、これが基準となる。目標のレベルが a であれば、達成度 2 であっても、標準以上の評価になる。

②総合評価の勤勉手当への反映

総合評価を決める業績評価点は、評価基準点にそれぞれの目標のウェイト（%）をかけたものを合計して計算する。業績評価点の総合評価への当てはめは、43 点以上が S、36 点以上が A、21 点以上が B、13 点以上が C、12 点以下である。給与反映は総合評価の S から D が成績区分の A から E に置き換えられ（S→A、…、D→E）、成績区分が C であれば通常の数（直近では 1.025）となる。

勤勉手当の原資が限られているので分布率を設定し、総合評価で S、A、B の職員のうち、上位 30% を抽出し、最初の 15% の職員に 6 月期、残りの 15% の職員に 12 月期に上乗せして支給することになった。この相対化については、公平性を保つ観点から、各部ごと・被評価者区分（主幹～係長級、主任以下）ごととし、主任以下については採用職種ごと（事務職・技術職等、技能労務職）に実施されている。

業績評価の勤勉手当への反映



③再任用職員の勤勉手当

再任用職員はCの月数が 0.4825 となっているが、これは通常の数である 0.4875 より小さい。標準の評価でもマイナスになっている。

一時金の月数が変わったら変動する数値

（５）人事評価制度の相談体制

人事評価の結果に関することについては、開示の翌日から２週間以内に相談することになっており、人事評価制度そのものについては期間の定めなく相談することができる。相談窓口は部局によって異なり、市長部局であれば人事課が窓口になる。

相談の手順は、被評価者がまずは窓口相談をし、窓口は１次評価者、もしくは２次評価者に被評価者への説明をするように求める。その説明に被評価者が納得できない場合には、総務部長などで構成される人事評価協議会に申し立てをして協議することになる。ただ、人事評価協議会での協議になったことは一度もない。被評価者からの相談受付と、評価者による説明となるケースは、毎年あるかないか、くらいの頻度である。

（６）評価結果の活用（昇任・昇格への反映）

評価結果は職員の能力開発・人材育成、人事管理（人事異動、昇任）、給与の３つに活用することになっている。昇任・昇格への反映について、具体的にどのように運用しているのかは分からないが、いつも上位に評価されている職員は、それなりの部署に異動しているのだと思う。管理職の参事以上への昇任は試験があり、人事評価の結果が加味はされるかもしれないが、実際のところは分からない。

（７）分限への反映

自治労中央本部のアンケートには評価結果は分限に活用されている、実際の運用があったか分からないと回答している。そもそも下位評価がほとんどなく、また、固定化もされていない。分限となるようなケースはほぼなく、分限となるようなケースも分限になる前に退職するケースが多いと思う。もし、分限を適用する場合には、事前に当局から話があると思う。これまで当局から分限についての話はないので、適用されたケースはないのだと思う。

３．制度の運用状況

（１）職員間の差

組合としては差を付けすぎない、組合員のなかに競争・分断を招かないということを重視してきた。

まず、「下位評価をつくらない」ということをずっと言ってきた。これまで下位評価は年に数人程度となっていて、毎回、同じ職員が下位評価になることがない。

上位については組合としてはあまり強くはいえない。職員のモチベーションを高めていくうえでは上位はあったほうがいいかもしれないが、組合としては差を付けるのはあまりよしとしていないので、言及していない。組合員からは「もっと上位評価を」「もっと差を付けて」という声も聞く。また、できていない職員を攻撃するような話も聞く。

ただ、上位となる職員はあまり出ていない。制度が形骸化してきており、総合評価のＳからＤの分布をみると、業績評価も能力評価も、毎回、だんだん標準評価のＢに寄ってきている。組合員の直近の業績評価では、Ｓがおらず、Ａが２５％となっている。能力評価でもＳはおらず、Ａが２０％、Ｂが８０％となっている（前年はＳが１人）。Ａとなる職員も固定化しない傾向にあると当局から聞いている。異動して１年目はＡをとることは難しく、２年目、３年目と習熟してからでないのとれないからだと思う。

業績評価では組合員が目標設定であり冒険をしないようになっている。能力評価の自己評価では、標準の３であれば理由を書かなくて済むことが影響しているかもしれない。また、能力評価では標準でも１ポイント付与されるので、Ａで２ポイントとなるメリットもそれほど大きいものではない。当局側はだんだん標準の評価が増えている（制度が機能しなくなっている）ことについて危惧している。部局

別にみると職員に業務の違いがあまりない技能労務職が標準に寄っている。管理職を含めた職種別にみると、Bは、一般職が65%、教育職が76%、技能労務職が86%となっている（一般職のなかでの部署による評価の違いについてはデータを持っていない。性別や年齢による分布は出ていない）。

（２）下位評価の厳格運用

人事評価制度検討委員会で、毎回、能力評価と業績評価の結果を確認し、下位の人数についても確認している。また、苦情処理の件数も聞き、当局側が話せる範囲内でその内容についての説明も受けている。ただ、当局側の話を聞く限り、当局側には落ち度がなく、事情があって下位評価となっているものだった。

下位評価については、対象となった組合員からの相談もないので、下位評価になったことが不満になっているわけでもないと見ている。また、下位評価となっている職員は、毎年、同じ職員ではなく、異動したばかりの職員であったり、病気がちな職員だったりと事情があって下位の評価となっている。そのような職員も異動するなどして、毎年、下位にならないようにしている。

（３）評価結果の分布の開示

絶対評価の結果の分布は人事評価制度検討委員会では示されているが、組合員には開示されていない。開示されないのは個人が特定される恐れがあるためである。下位評価は少ないために、職場で特定される可能性がある。組合の機関会議のなかでは傾向について報告している。

（４）評価者研修

評価結果の統一化ができるように、誰が評価してもしっかり評価できるように、と求めているが、研修の内容について組合から求めたことはない。

（５）面談の実施

面談を実施しているかチェックをしているとは聞いていないが、職場をみても、全員が予定を決めて実施されているので、実施できているのだと思う。

面談にかかる時間の長さについての決まりは特にはない。ただ、立ち話で終わらせるようなことはなく、時間をとってできていると思う。組合員からも面談についての苦情は特に出していない。

（６）人材育成への寄与

コミュニケーションをとる機会となっていることは評価できる。しかし、制度が形骸化している。個人的な印象になるが、人材育成という観点ではあまり機能していないと思う。

組合員が難易度の高い目標をたてずに制度が形骸化していることは、組合としては問題ないと思っている。ただ、人材育成を目標として入れているのに、その結果はどうなのか、と思うところはある。

（７）当局による実態把握のアンケート

当局によるアンケートは記憶にある限り２回だけである。直近のアンケートは2019年に全職員を対象に実施されたものだが、当初のアンケートと比べると、制度が浸透し、課題も少なくなっていた。評価の仕方、例えば、評価者で統一されていないところが最初はあるが、研修を重ねることで少しずつ統一化されていった。

組合として人事評価制度についてのアンケートなどは実施していない。当局のみ実施している。組合でのアンケートは、今は賃金の関係やワークライフバランスを取り上げている。現在の人事評価制度に

課題が見当たらないので、人事評価制度のところに組合として重きを置いていない。

4. 職場や組合員の見方

(1) 評価にともなう業務負荷

最初は大変だったかもしれないが、組合員も慣れてきている。管理職のほうも評価のこれまでの記録があり、「これくらいだったら A」などと評価をしやすくなっている。

(2) 組合員の意識

人事評価制度については苦情処理にもあまり申し出はなく、組合への相談もほとんどない。

若年層の組合員からは頑張りをもっと昇給に反映してほしいというような話は聞かない。むしろ、管理職に不満を持っていることが多い。管理職のなかにもあまり仕事ができない人がいるのだと思う。管理職を対象に 360 度評価を実施するべきだという意見もある。ただ、管理職を対象とした人気投票になってしまい、管理職が公平な評価をできなくなってしまうので、組合としては慎重に対応するべきと考えている。

【県本部】 人事評価制度については自分たちの賃金を上げろ、という意見よりも、職場であまり仕事をしていないような人のせいで自分たちの負担が重くなっている、そのような人の評価を下げるべき、という意見のほうが多いという実感がある。

D 市でもそのような話を聞く。ただ、組合としてはそんなことはしてはいけない。ただ、若年層は賃金が上がってきているので、単組でアンケートをとっても、そこまで賃金への不満は出てこない。若年層よりも中高年層のほうが上がらないので不満が大きい。

5. 組合による運用開始後の取り組み

(1) 人事評価制度検討委員会の定期的な開催

2019 年以降は、2 月、5 月に人事評価制度検討委員会を開催して、その前の年の評価結果をチェックしている。個人の結果ではなく全体的な分布率などを確認している。

6. 労働組合が関与するために必要なこと

(1) 人事評価制度検討委員会や春闘要求でのチェック

組合として深入りをするのは難しいが、定期的にチェックをすることが大切だと考えている。年 2 回開催されている人事評価制度検討委員会のなかでしっかり確認しなければいけないし、春闘要求のなかにも、毎年、人事評価制度についての要求項目を入れている。課題があれば随時チェックしていくことが大切だと考えている。

評価結果の分布率、また、制度変更があればチェックをする。最近の制度変更としては会計年度任用職員の給与への反映、360 度評価の導入があった。

(2) 組合役員、当局担当者の交替

組合役員は 1 年任期だが、長く役員を続ける人はおり、今の委員長は 17 年間役員をしている。当局側は組合ほど長くないが、長い人で 5 年くらい担当している。ただ、当局側も基本は 2 年、3 年で替わっている。交替はあるが、当局とは確認書、覚え書きを交わして記録しているので、それを辿って交渉している。

（３）県本部、中央本部が果たすべき役割

いろいろな単組がバラバラなやり方で対応していると思う。良い、悪い、という評価が難しい。４原則のような基本的なところだけチェックすれば良いのだと思う。また、まだ、未導入の単組が変な方向にいかないようにチェックすることも必要だと思う。

７．これからの課題

（１）制度の形骸化

制度が形骸化していることについて、組合としてそれで良しとするのか、ということが課題である。ただ、組合として「改善しろ」というのも当初のスタンスとは違う。形骸化しないようにすると組合員の間で差がつくことになる。市の職員として考えれば、もっと良くしていこう、と思うのもわかるが、組合としてはすべての組合員が同じ恩恵を受けられなければいけない。そこが難しいと考えている。制度を導入して長い期間経っているところはどこも同じだと思う。中央本部もどのように考えているのか知りたい。

（２）再任用職員の賃金への反映

勤勉手当について標準評価であっても支給月数が少なくなっていることが課題である。

定年延長もはじまっているが、定年延長を選ぶ職員は３割くらいにとどまる。半分くらいは選ぶと予想していたが再任用職員を選ぶ人のほうが多かった（フルタイムの再任用はない）。お金よりも責任を軽くしたい人のほうが多い。

組織対象となる正規職員が約1万5千人、組合員が1万人強の政令市の組合である。

【ヒアリングのポイント】

- ・極端な号給差を是正するための対応での③期間限定型の事例としてヒアリングをした。
- ・2006年に人事評価制度が導入されているが、絶対評価にもとづくもので、勤勉手当のみに反映する制度であった。2013年に5段階の相対評価が導入され、昇給が4号を下回る第4区分（3号）、第5区分（2号～昇給なし）にも分布率（それぞれ10%、5%）が設定された。ただ、絶対評価の段階では職員の99%以上がB評価（良好）であるため、絶対評価のB評価が相対化の段階で絶対評価点をもとに一番上の第1区分から一番下の第5区分まで割振られることとなった。直近の評価では1割の職員がB評価であっても、第4区分、第5区分となっている。
- ・職員対象のアンケートでは「概ね、理解、納得している」が85%を占めていた。「納得できない」はB評価でありながら、第4区分、第5区分となった15%の職員に集中していた。下位区分となった職員は評価者による説明に納得できず、当局が所属長を対象に実施したアンケートでも「納得が得られなかった」「説明できない」という回答があがっていた。
- ・相対化の導入から時間が経過すると、絶対評価点が3.0点未満（標準より下）の職員が減ってきた。評価者への被評価者からの苦情が多く、評価者は極端な職員でなければ、極端な点数をつけないようになってきた。評価者は説明責任を求められるため全体的に安パイの評価をつけるようになってきた。結果として3.0点以上であっても第4区分、第5区分となる職員が増えてきた。
- ・非現業の職場では絶対評価点が3.0点未満の下位の職員は固定化する傾向にあった。上司が異動で替わるさい、新しい上司が過去の評価結果を参照して評価を決める傾向があるためだと考えられる。
- ・制度に問題があるという認識は、労使、また、人事委員会にも共有されていた。しかし、見直しには首長の所属政党への説得が必要であり、見直しには10年を要することになった。
- ・問題の1つが昇給への反映による生涯賃金への影響である。2019年に第1区分の6号昇給が5号昇給に見直された。2022年には4号給調整が導入された。評価の翌年度の昇給には差を付けるものの、翌年度に限定し、以降は4号昇給だったものとして取り扱うこととなった。
- ・もう1つの問題が下位区分への15%の割振りであるが、分布率を変えないまま、絶対評価点が3.0点以上であれば、下位区分とはしない運用になった。
- ・勤勉手当にも反映されており、扶養手当の反映分、第4区分、第5区分での減額分が第1区分、第2区分への上乗せ原資となっている。第4区分、第5区分の縮小により、勤勉手当における差も小さくなる見通しである。
- ・これらの見直しについて組合員は必ずしも賛成ではなかったが、声をあげて反対する組合員もいなかった。高い評価を受けている職員は従来から他の職員より早い時期に昇格しており、もともと生涯賃金に差がついていた。
- ・評価結果の職種や性別による偏りの有無について当局から開示されていない。ただ、現状では組合としても大きな問題意識をもっていない。組合としては評価者個人の好き、嫌いによる評価の偏りについては、データ化ができないものの、人間がやる以上あるものとしてどう修正できるのか、はある。
- ・職種によっては昇格のポストが少ない。給料表のなかで頭打ちになっている職員も多い。人事評価で高い評価を得ても、滞留している職員のモチベーションには結びつかない。人事評価制度よりも大きな構造的な解消しがたい問題がある。
- ・これまでの制度運用により生じた昇給の差を取り戻していくことも、これからの課題となっている。

1. 制度運用に至る労使協議（議論経過等）

人事評価制度は 2006 年に導入されている。当初は絶対評価によるもので勤勉手当だけに反映されていた。

しかし、2013 年に職員基本条例が制定され、評価区分ごとの分布率が定められた相対評価によるものとなった。組合は合意していないが強行的に導入された。当局は管理運営事項として組合には説明はするが、組合が求めたことはまったく取り入れていない。当局側は市長や議会との関係で、組合からの話を聞く余地がまったくなかった。結果として下位昇給にも分布率が定められた相対評価が導入された。ただ、絶対評価の段階で標準評価だった職員であっても、相対化の結果、下位昇給となる職員が 1 割以上出てくることから、当初から当局側も含め、問題のある制度と捉えられていた。

その後、制度の見直しが進められ、2022 年度に昇給への反映を原則 1 年間とする 4 号給調整が導入され、また、2024 年には相対化の運用の見直しが図られることになった。

2. 制度の内容

市のすべての職種に制度が導入されており、市長部局は同じ制度が適用されている（独立行政法人の病院、大学、また、学校等の教員にも制度は導入されているが内容は異なる）。

（1）評価の仕組み

①絶対評価

絶対評価点は評価シートを使って出している。職種、級ごとに評価シートがあり、それぞれで評価される項目に違いがある。級によって、例えば、課長級であったら管理監督のところに重きがあります、係員のところであれば事務的なところに重きがあります、のように、項目は一緒であっても、点数化するときのウェイトが違っている。

「仕事の成果」など 13 の評価項目のそれぞれについて、シートに自己評価、一次評価者評価、二次評価者評価の欄があり、それぞれ 0.5 点刻みで 1～5 点をつけて、それぞれのウェイトをかけて、絶対評価点を出していく（「勤務態度・規律性」のみ 1～3 点）。この絶対評価点は 3.0 点が標準点、当局側の言葉でいえば、「期待通りの仕事をしました」ということになる。プラスもマイナスもない、期待値どおりの点数である。絶対評価点は 3.0 点から 3.5 点に集中している。

項目ごとの 1～5 点の点数をもとに S、A、B、C、D の評語が決められる。

各評価項目の点数と評語

評語	S	「勤務態度・規律性」の評価が「3.0」 + それ以外のすべての評価項目が「4.0」以上かつ「5.0」が 3 分の 2 以上
	A	「勤務態度・規律性」の評価が「3.0」 + それ以外のすべての評価項目が「3.0」以上かつ「4.0」以上が 5 分の 4 以上（S 除く）
	B	S、A、C、D 以外
	C	「2.5」以下が半数以上（D 除く）又は「2.0」以下が 1 つ
	D	「2.5」以下が 4 分の 3 以上、「2.0」以下が複数又は「1.0」が 1 つ

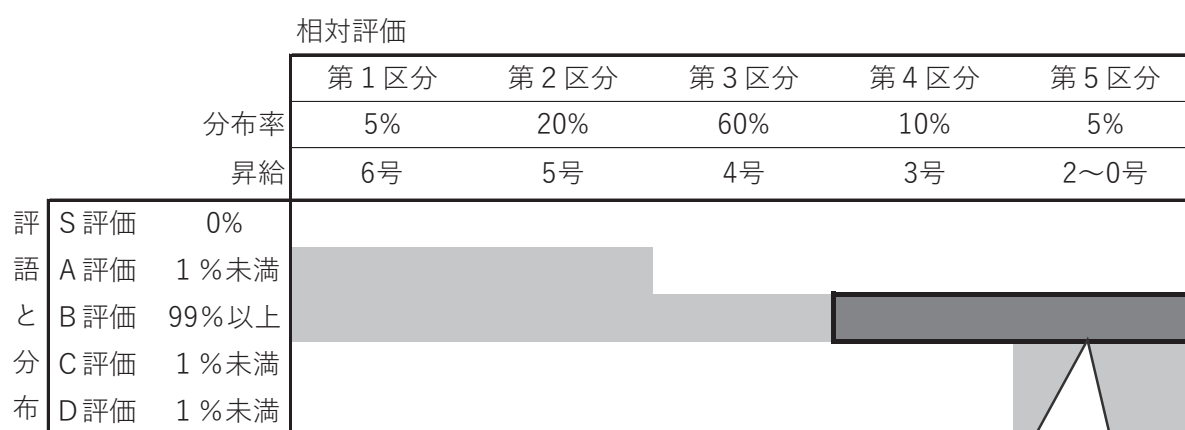
②絶対評価の相対化

相対評価における区分は、上から第1区分から第5区分の5区分で、第4区分、第5区分が標準より下の昇給区分になる。同一局（区）の同一級のなかで相対化していく。相対化するとき、絶対評価点が3.0点以上の職員、つまり、ちゃんと仕事をしたと評価されている職員であっても標準の昇給をもらえていない職員がでてくる。直近では、2,000人弱、1割の職員が、絶対評価で“ちゃんと仕事をした”と評価されていても、標準の昇給をもらえていない。

評語がB評価での絶対評価点は3.0点から3.5点に集中している。同じ局（区）、級のなかで、0.5点のなかに複数の職員が並ぶため、そのなかで「市民志向」、「仕事の成果」など、優先して反映する項目にもとづいて機械的に割振られていく。相対化の対象となる人数が少ないところでは、点数が少し低くても上の区分に行くこともあれば、点数が少し高くても下の区分に行くこともある。

絶対評価点は局（区）によるバラツキもある。直近の評価では、絶対評価点が3.5点以上の職員が半分近くを占めた局があった。その場合、他の局（区）であれば第1区分に割振られる点数であっても、高い点数の職員が多いために第3区分に割振られることもある。また、局（区）によっては局（区）全体の絶対評価点がかかなり厳しく付けられるところもある。

絶対評価結果の相対化のイメージ（昇給は相対化の導入当初）



※網掛けのある部分が該当する職員のいる区分

※絶対評価は項目ごとの評価結果を踏まえた総合評価。割合は実際の人数の大きさに記載。

※昇給は制度の導入当初のもの。

（第1区分は2019年に5号昇給となっている）

B評価であってもおよそ2,000人弱、
全体の1割の職員が4号未満の昇給に

③絶対評価点の平準化の難しさ

当局は平準化するように努力しているが限界がある。評価は人間がやることなので無理がある。局（区）の人事担当は、それぞれ部長、課長に話をしているが、部長、課長には「うちの職員は頑張っているから全員4.0点を付けます」というような人もいる。しかし、局（区）のなかで相対化をするので、評価の厳しさに差があっても他の局（区）には影響しない。しかし、局（区）のなかでは部による評価の取り合いとなる。局（区）でのバラツキがあるのであれば、部、課でもバラツキがあるはずであり、組合としては「それはおかしいだろ」と言っている。局（区）の人事担当者は組合から言われているので部長、課長に対し、バラツキが出ないようにネジを巻こうとするが平準化するのは不可能だと思う。人事担当も困っていると思う。

④運用開始後の絶対評価の分布の変化

当初は絶対評価点で3.0点を下回る職員もそれなりにいたが減ってきている。制度がはじまったときには2.0点をつけてみたり、4.0点をつけてみたり、評価者もまだ慣れていなかった。局（区）ごとに、何点に何人いるかまとめられているが、点数の分布が広がっていた。これが評価者は安パイをつけるようになってきた。評価をつける側は理屈を考えなくてはいけない（例えば、被評価者が自己評価で全部5点をつけてきた場合には、下げる理屈を考えなくてはいけない）。説明責任を果たさなくてはいけないこともあり、評価結果が真ん中に寄ってきている。係長が一次評価者となるが、被評価者からの苦情も多く、心理的なところになるが、極端な職員でなければ、極端な点数はつけないようになってきた。被評価者が付けてきた点数を1点動かすことはあるが、2点動かすことはほぼなくなっている。評価者側が点数を上げる場合は良いが、下げる場合には被評価者から「頑張っていないところはどこですか」と聞かれれば、評価者はその質問に答えなくてはならない。

被評価者が自己評価を決める前に、評価者面談のようなオフィシャルな場以外で、調整の前の事前調整も行われるようになってきた。評価者側から「これは4点にしたらどうか」、「この点数は書きすぎじゃないか」といった投げかけをすることもある。このような事前調整をしないまま絶対評価点が極端なものになると、評価者は局（区）の人事担当者から「ちゃんと言ってください。それを言うのが上司の仕事です」という指導が入るようになっていく。

その結果、標準より上の評価はもともと少なかったが、下の評価が減ってきている。絶対評価点で3.0点以上の職員が増えてきたことで、B評価であっても第4区分、第5区分に割当てられる職員が増えてきた。

当局側の理屈としては「制度を入れて、3.0点以上をとる職員が増えてきた。優秀になってきた」と説明している。組合としては「制度には昔から問題があった」と言ってきたが、制度の見直しにあたって、当局は制度自体については決して否定しておらず、間違った制度ではなかったと言っている。

（2）昇給への反映の見直し

①第1区分の昇給の見直し

第1区分の6号昇給について2019年に5号昇給とすることになった（第2区分と同じ昇給）。生涯賃金への影響が大きいことを踏まえ、差を緩和するために、昇給幅を縮めることになった。

②4号給調整の導入

ある年に5号昇給となった職員は、翌年度以降、4号昇給であっても、ずっと差がついていくことになる。人事委員会は評価による差が継続するために生涯賃金に影響することを指摘していた。これについて、2022年に、評価の翌年度には4号給調整することになった。

昇給への影響は単年度とし、評価結果が出た翌年度だけは昇給に差がつくが、その次の年には、上位昇給でも下位昇給でも、4号昇給だったとして扱うことになった（ある年に5号昇給により19号から24号に上がったとしても、その翌年度には23号だったものとして取扱う。ただし、評語がC、Dであった場合を除く）。当局からは賃金の原資は変わらないと聞いている。賃金が全体として下がることになっても人事委員会勧告があるので民間比較による補正機能も働くという側面もある。

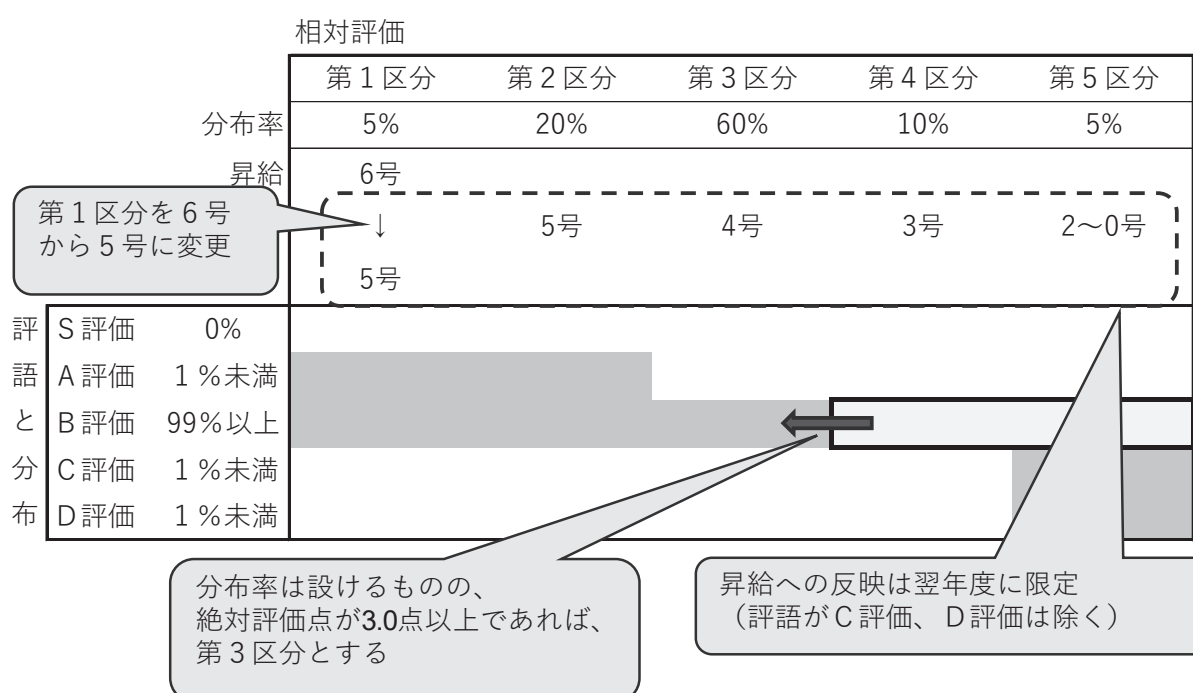
4号給調整を導入する前に蓄積されてきた差はそのままであり、これをどうするのか、今、取り組んでいるところになる。同期でずっと第1区分をとっていた職員と、第3区分をとっている職員がいたら10年間で10号の差がついていくことになる。これまでに付いた差を回復できないか検討している。

③相対化での第4区分、第5区分への割振り見直し

絶対評価点が3.0点以上であっても下位区分に落ちる職員がいることについて、組合としてもっとも問題としてきた。ただ、下位区分に落ちる職員は15%なので全体でみれば少ない人たちである。85%の人たちは基本的には4号給上がることになるので、アンケートでも「概ね、理解、納得している」という人が多い。85%の人が4号給以上を受けているので、当たり前になそのような結果になる。不満は絶対評価点で3.0点以上であったにも関わらず下位区分に落ちた人に集中している。面談を実施して評価者は評価結果について説明しているが、特に下位区分に落ちた人は納得しない。評価する側も「納得させられません。どうかしてください」「制度なので自分たちの力ではどうしようもない」と言わざるを得ない状況だった。当局が実施した所属長へのアンケートでも、「納得が得られなかった」「説明できない」という回答がある。直近の評価でもこのような意見があるが、制度がはじまった当初のアンケートでも同じだった。この状態が10年続いた。

今回の見直しで3.0点以上であれば標準の4号昇給となった。これについては当局側の持ち出しが増えるのだと思う。今年の評価から変えて、来年の昇給に影響させることになる。これが一番大きな変化である。

昇給への反映の見直し



④見直しについての組合員の見方

上位の5号昇給を翌年度に4号給調整することについて、組合員は必ずしも賛成ではなかった。5号昇給した職員にとっては、翌年は標準の評価を受けても3号しか上がらないようにみえる。第1区分、第2区分に該当する25%の職員からみたら「美味しいところがなくなった」という印象もあると思う。ただ、組合員はそもそもの制度が思想として間違っていたことも分かっていると思う。組合のなかで声をあげてまで反対する組合員はいなかった。

以前から、高い評価を受けている職員は、他の職員よりも早い時期に係長、課長に上がっていたので、

昇格での差がついており、生涯賃金にも差がついていた。人事政策で差を付けている上に、人事評価制度による昇給の差もつけようとしていた。昇格に必要な最短の年数は課長代理までは9年、課長代理から課長は3年か4年だが、実際はそれより短い年数であがっている職員もいる。大卒は早ければ50代で10級の局長などになっている。しかし、高卒は全然上がらず、“永遠の係長”となっている職員もいる。係長が10人の職場と100人の職場との昇格のしやすさの違いもある。

以前の採用は大卒20人、高卒200人くらいだった。大卒の幹部候補生は幹部として育てられ、高卒は上がれないと言われていた。今の採用は、大卒が400人、高卒が10人程度にひっくり返っている。これからは上がれない大卒が出てくるので、「やってられない」と退職する職員も出てくるかもしれない。

⑤昇給への反映の見直しに10年を要した理由

相対化の導入から見直しまで10年かかっているが、それは首長の所属政党を説得するのに時間がかかったからである。自分で決められる市長であれば決められる。首長の性格、力量、理解力などによるところもある。

人事評価制度については悪くなるときに、E市は先陣をきっていたので、結局、長い年月をかけて、人事委員会もようやく動いた。当初から問題意識はあったし、問題もあったので、もっと早くに動いても良かったのかもしれないが、人事委員会などが動かない限り、E市の当局もあげた拳を下げられなかった。

(3) 勤勉手当への反映

昇給での第1区分から第5区分と同じ区分が勤勉手当にも反映されている。第4区分、第5区分から吸い上げた原資を第1区分に $+2\alpha$ 、第2区分に $+\alpha$ で割当て、従来の扶養手当を原資としたものを、第1区分に $+6f$ 、第2区分に $+4f$ 、第3区分に $+f$ で積んでいく。このような割振り方は当初からそれほど変わっていない。

なお、非現業に比べると技能労務職のほうが勤勉手当の月数が少し多い。技能労務職は男性が多いので扶養家族数が多いので原資が多い。同じ自治体ではあるが、原資は分けて考えて、越境しないようにしている。

下位区分からの吸い上げ分が上位区分への割当ての原資の一部となっているが、評価制度の見直しによって、第4区分、第5区分が少なくなる。吸い上げる原資が小さくなるので、勤勉手当の差は小さくなっていくと思う。

勤勉手当の成績率

	第1区分	第2区分	第3区分	第4区分	第5区分
分布率	5%	20%	60%	10%	5%
成績率	$0.950 + 2\alpha + 6f$	$0.950 + \alpha + 4f$	$0.950 + f$	0.938	0.925~0.850

※ α は第4区分、第5区分からの吸い上げ分を原資とするもの、 f は扶養手当分を原資とするもの。

（４）昇任・昇格への反映

昇任・昇格に「反映している」と明記されているわけではないが、運用をみると、例えば、「彼はそろそろ係長だよね」という職員であっても、絶対評価点で 2.5 点であれば昇格していないので反映している。昇任にあたって評価結果は条件となっていないが無視はできないものになっている。逆に、人事当局からしたら「なんでこの職員を上げたのか？」と言われないように評価をつけている。

技能労務職の場合には、１級から２級にあがるときに、絶対評価で所属の平均点以上をとっていないと昇格試験を受けることができない。3.0 点が標準であるが、最近は平均点が 3.2 点や 3.3 点にあがってきている。組合としては理屈でいえば 3.0 点であれば昇格試験を受けさせるべきだ、とは言っているが、なかなか変えられていない。

（５）分限への反映

２年連続して第５区分かつ 2.0 点未満となると特別研修の対象になる。そして、特別研修で改善がみられないと分限の手続きが進んでいくことになる。分限は、免職、降格の２パターンがある。絶対評価で 2.0 点未満というのは勤怠に問題があるケースになる。

分限で免職となったのは、スタート時点では、複数の不正行為及び勤務態度、本人の事務処理能力に課題があるとされたケースの２件があった。事務処理能力が問題とされたケースについては、毎日、まじめに出勤している職員だったので、組合の支部としては免職に反対していた。免職はこの翌年にも１件あった。しかし、それ以降は分限免職を発動したケースはないはずである。ただ、特別研修の対象となった時点で自主退職していったケースは何件かある。

（分限について当局から組合に通知するような制度はないが）もし分限免職となれば、組合員本人が組合に助けを求めてくるし、また、職場では年度途中の欠員が生じることになるので、労働組合と所属長との間で「免職にしたらしいけど、どういうつもりだ」という話になる。また、特別研修の対象となった職員については、その職員が組合に相談に来れば「ちゃんとレポートを出すように」「勤務態度を改めるように」という話もできるが、ただ、そういった職員はあまり組合に相談に来ない。

特別研修の対象となった職員は、スタート時点では年間 20 人くらいいたが、最近は単年でも第５区分かつ 2.0 点未満の職員は 20 人もいないので、２年連続であればもっと少なくなっていると思う。当局も職員から裁判を起こされるのは面倒なので２年連続とならないようにしていると思う。

他の自治体と同様に E 市にもスムーズな職務遂行ということからするとなんらかの課題をもつ職員はいる。ただ、分限を発動するというのは当局にとって最終手段であって、あったとしても放置すると公務の妨げになるなど、究極なところで発動する趣旨のものである。どこの組織にも問題を抱える職員はいるが、労働組合はそのような職員を守れなければ存在意義はない。仮に昇給させないことはやむを得ないことがあったとしても、分限免職の発動はどの観点からやり過ぎであるし、分限免職を発動しなくても、他にも手はあるはずである。

（６）一次評価者としての係長

最初から組合員である係長が一次評価者となっていた。組合がこれを受け入れているか、と言われれば、それに答えるのは難しい。「組合員が組合員を評価するのは嫌だ」という声もある。しかし、その反面、一次評価者が組合員であれば仲間内での評価、日常の業務を分かっている人同士の評価になるので、そんなに変な評価もしないだろう、という考えもある。

3. 制度の運用状況

(1) 評価の固定化

①非現業の職場

評価結果は身近なところをみると固定化している。どちらかといったら 3.0 点未満の下位となる評価が固定していて、上位のほうは固定化されていない。上位の評価は基準の厳しい職場にいるかどうかの結果でしかないので、上位の評価を取れなかったとしても、それは運が悪かったとしかいえない。

局（区）のバラツキもあるので、良い評価をとる人、悪い評価をとる人というのも、別の局（区）に行けば、おそらくは評価が変わる。同じ局（区）にいと上司が替わっても過去の評価をみるので、急に評価を変えることは多分できないと思う。「僕は彼のことを、今年、はじめてみるけど、去年までの係長の評価はこうだったんだね」、「僕から見たら物足りないけど、前からこういう評価だから、多分、それでいいのか」などのように考えるのではないか。これが別の局（区）に異動となれば、仕事も変わるので、評価は踏襲されない。

②現業などの異動のない職場

職場によっては上位評価を順番にしているところもある。異動がない職域では上位評価の職員が固定化してしまうと、ずっと差がついていってしまう。組合とは関係なく、職場内での暗黙の了解として、知恵を絞った対応となっている。一方、下の評価は定年退職する職員につけることが多い。定年後、再任用になっても評価は最初からのスタートになるので、下位の評価となっても、昇給や勤勉手当に影響することがない。

(2) 評価の偏り

①職種の偏り

職種については非現業と現業は完全に分かれているので評価の偏りはない。しかし、非現業のなかでは、局のなかで土木職と事務職との評価の差、保健師と事務職との評価の差があるかどうかは分からない。ただ、運用では局長の下で部長が集まって調整会議をしているので偏りはないと思う。しかし、職種代表が部長にはならない職種、例えば、保育士などは職種の意見反映をしきれていない可能性もある。

②性別の偏り

性別ごとの評価差についてはまったく分からない。

(3) 面談の実施状況

面談は基本的に全員に実施されている。評価者は面談実施の報告をしなければいけない。ただ、苦情相談にくる案件やアンケートをみると「面談をされていない」というのはある。面談の内容が濃い、薄い差があって、その差が「面談をされていない」という苦情、意見になっているのだと思う。

4. 職場や組合員の見方

(1) 組合員からみた公平性・公正性

制度の導入から 10 年経っているので絶対評価についての不満は減ってきたのだと思う。ただし、相対評価については 3.0 点以上で第 4 区分、第 5 区分になるケースが増えていたので、不満が増えていたと思う。

(2) 人材育成への寄与

人事評価制度は人材育成にはつながっていないと思う。多くの職員は自己評価について真面目に考えずに、“いつも通り”と短い時間で自己評価を付けていると思う。今後の自分に活かしていこうという職員はほとんどいないと思う。「出せ」と言われるから出しているだけであって、それで人材が育っているとは思えない。

このような評価、面談であるが、それでも面談は実施したほうが良いと考えている。面談がなければ苦情が増えることになる。特に絶対評価に対する組合員の苦情に対しては「一次評価者の係長ともう一度話をしてください」としか言うことができない。

また、異動基準があるので非現業では長くても 7 年経ったら異動がある。他の職場に行ってしまうので、あまり人材を育てようとしめない傾向もある。個人的には育てようという職員はいるが、ただ、E 市全体として、“人事評価制度を使って人材を育成しよう”とはなっていない。

(3) 制度についての見方

制度の内容以前に組合としては「制度に反対」「廃止を」と言ってきた。そのため、制度をもっとこうしたら良い、といったものはあまりない。公務の仕事は数字で争ったり、競ったりとかできるものではないので、“人事評価制度を入れて、給料に反映しましょう”というのは、「ちょっと違うよね」ということが入口になる。

ただ、若い職員については分からない部分もある。すぐく自己主張する若手職員もいる。入職 1 年で上司に食ってかかる職員もいれば、逆に、「私はこれでもやっています」「これ以上はできません」というような職員もいる。差をつけて然るべきという考えの職員も一定数はいると思う。ただ、これは制度そのものへの不満ではなく、評価者に対する「もっと良い点数を付けてほしい」という不満になっていると思う。

5. 組合による運用開始後の取り組み

(1) 運用のアンケートによるチェック

組合では制度がはじまった当初、まだ相対化が始まる前の時点で、大学の研究者に依頼して、全組合員にアンケートを配って実施した。それ以降は実施していない。

当局は基本的には毎年アンケートを実施している。回答率は当初は 27% だったが、直近では 46% になっている。アンケートの結果は職員が閲覧できるようになっている。E 市では組合と合意していないので、制度について何か言われれば「ちゃんと検証します」と言わざるをえないので、当局はアンケートを実施するしかない。

6. 労働組合が関与するために必要なこと

(ヒアリングで取り上げていない)

7. これからの課題

(1) アンケートの結果に表れない評価結果の人的偏り

現在の制度に 75%が満足していて、残りの 25%は不満である。ただ、不満は下位評価によるものである。“仕事ができる職員が良い評価を得ている”という受けとめが多く、性別や職種による評価の偏りといった問題意識がないので、組合でも偏りを検証する動きが起こっていない。そもそも制度の運用というよりも、制度設計の部分に大きな問題があり、評価の偏りについては問題にしていなかった。

今後は、性別や学歴による偏りを問題にすることもなくはないかもしれない。所属長個人の好き、嫌いによって評価に人的偏りが生じることへの問題意識のほうが強い。このような人的偏りはアンケートを実施しても数字に出てこない。

(2) 人事評価制度よりも給料表の頭打ちが問題

評価の偏り以前に、例えば、保健師であれば昇格のポストが少なく、ほとんどが係長止まりになる。保育士も係長までであり、課長代理が 1 人いるかどうかぐらいである。技能労務職も 3 級までしかなく、8 割が給料表のなかで頭打ちになってしまっている。モチベーションという点では、人事評価制度よりも大きな構造的な解消しがたい問題がある。たとえ良い評価をもらったとしてもポストがないので滞留してしまうことが組合員にとって課題となっている。そのため人事評価制度については労使ともにそれほど労力をかけるつもりもなく、また、制度の内容もマイルドになったから良い、という考えもある。

(3) これまでに生じた差への対応

制度のこれまでの運用によって生じた差を取り戻していくには特別昇給しかないと思う。一気に無理でも、徐々に追いつくようにしたい。ただ、まだ、この差を埋めようという議論にすらなっていないので難しいとも考えている。

組織対象となる正規職員が約 1 万 2 千人、組合員が 1,000 人強の都道府県の組合である。

【ヒアリングのポイント】

- ・ 極端な号給差を是正するための対応での③期間限定型の事例としてヒアリングをした。
- ・ 2012 年の職員基本条例の成立を受けて、人事評価制度に相対評価が導入され、昇給、勤勉手当等に反映がされることになった。条例自体は議員提案によって提出されたもので、労使協議の期間は提出から 2 週間くらいしかなく、労使合意のないまま交渉は決裂し、2013 年に導入されることになった。
- ・ 相対評価が導入される前は絶対評価のみの評価で、上位昇給と標準を下回る昇給があった。ただ、単年度で評価したものが、ずっと退職まで続くことで良いのか、という議論があった。
- ・ 評価は年に 1 回である。相対評価は 5 段階で、標準以下の昇給となる第四区分（3 号）、第五区分（1 号～昇給なし）にも、それぞれ 10%、5 % が割り当てられている。二次評価（5 段階の絶対評価：S、A、B、C、D）と評価点によって相対化されるが、二次評価では B（良好）を下回る C（やや劣る）、D（劣る）はいずれも 1 % 未満であるため、B（良好）の約 6,000 人のうち約 1,000 人が第四区分、第五区分に振り分けられる。第四区分、第五区分に振り分けられた職員の不満は大きく、当局が実施するアンケートでも「職員のモチベーションが下がっている」と分析され、また、人事委員会も「制度が職員のモチベーション向上に役立っていない」と指摘していた。組合にとって相対化を下位評価にも厳格に運用する仕組みを変えていくことが解決すべき最大の課題となってきた。
- ・ 相対評価が導入された当初は相対評価で上位（第一区分、第二区分）となっても、第三区分と同じ 4 号の昇給であった。第一区分、第二区分の職員は勤勉手当のみ成績率が上乘せされていた。
- ・ 2020 年の制度見直しで、上位昇給の導入とともに、昇給を単年度限りとし、1 年後にはリセットする制度が導入された。第一区分で二次評価が S は 6 号、第一区分、第二区分で A は 5 号、第四区分は 3 号、第五区分で B は 1 号の昇給であるが、これらはいずれも翌年にリセットされて、4 号昇給であったものとされる。リセットはされるが人事委員会のある自治体であるので、これにより賃金の原資を失うことはない。ただし、第五区分で C、D の場合は昇給がなく、これはリセットされない。B 以上の評価であれば、昇給への反映は生涯にわたり影響を及ぼすものでなくなった。
- ・ 次年度から適用される見直しでは、二次評価（絶対評価）、相対評価ともに 6 段階になり、相対評価では標準を下回る区分の分布がこれまでの 15%（第四区分、第五区分）から 5 %（四区分、五区分）へと少なくなる。組合としては下位の分布を 0 % とすることを求めてきたが、それでも B で第四区分、第五区分となる職員を大幅に減らせることになる。ここまで変えるのに 10 年かかった。
- ・ 勤勉手当への反映は、第一区分から第四区分までは相対評価がそのまま適用され、第五区分だけが二次評価（絶対評価）との組合せで成績率が決まる。
- ・ 第四区分、第五区分となると研修の対象となる。B であっても相対化により第四区分、第五区分となると、所属長の勧奨、推薦によって対象となり、組合にも相談が寄せられている。さらに、D の評価が 2 年続くと個別能力向上研修の対象となり、研修で改善がない場合は、降任や免職等が検討されることになる。
- ・ 評価制度は再任用職員、会計年度任用職員にも運用されている。再任用職員は第五区分で D の評価になると再任用されない。年に 1～2 人の職員が任用されていない。会計年度任用職員は A、B、C の三段階の評価で C になると任用が更新されない。更新されず揉めたケースもある。
- ・ 苦情相談の申出には 1 回に限り組合役員が同席することも可能となっている（同僚なども可能）。

1. 制度運用に至る労使協議（議論経過等）

（1）導入の経緯

2012 年 3 月に職員基本条例が成立している。この条例に相対評価による人事評価結果の給与反映や懲戒・分限の基準などが盛り込まれており（評価結果を昇給、勤勉、分限、懲戒のすべてに反映）、労使交渉事項があることから条例の成立前の 2 月に当局と協議を実施している。条例自体は議員提案によって提出されたもので、この提案が当局内で検討され、最終的に知事案として議会に出されるが、労使協議をできる期間が 2 週間程度しかなく非常に短かったため、「議会に間に合わないから」という事情で、労使合意なく決裂し、議会で条例が成立している。条例附則によって施行期日が 2013 年 4 月 1 日と決められた。

議会で成立した後、2012 年 7 月に制度導入のための試行を実施するということになった。対象期間は 2013 年 4 月から 9 月とされ、9 月に一次評価、二次評価をし、10 月に相対評価、11 月に個人面談で本人に結果を開示され、12 月に結果についての職員アンケートが実施されている。アンケートの実施後、本格実施に向けた検討案の策定と、給与反映などの中身について組合に提示があった。労使での協議では組合から「当面は試行で続けるべきだ」などの要求をし、いくつか当局に譲歩させる部分もあったが、労使協議だけでは解決できない課題もあり、条例では 4 月から実施することも決められていたので、2013 年 4 月から本格実施されることになった。

試行の段階でもいろいろと問題があったが、当時は、人事評価制度以外にも、労使関係に関すること、政治活動に関することなど、いろいろな条例の施行があり、人事評価制度のことだけに注力することもできない状態だった。

制度の運用がスタートしてから、毎年、当局に職員アンケートを実施させている。制度についても改善を重ねて現在に至っている。

（2）相対評価の導入と昇給への反映

相対評価が導入される前は絶対評価であり、上位昇給と標準を下回る昇給があった。しかし、単年度で評価したものが、ずっと退職まで影響するのは良いことなのか、という議論があった。特に新規採用の頃に上位昇給が適用されると生涯賃金や退職金にかなり影響してくる。

相対評価が導入されるとき、昇給への反映は標準を下回る昇給のみとなった。上位評価であっても標準と同じ 4 号の昇給となった。職員の頑張りや勤勉手当には反映するが、生涯続く昇給には反映しない制度である。

相対評価の導入と同時期に独自給料表の導入も実施している。わたりはすべて外され、中間層（40 歳以上）の職員を含め、下位の給料表に貼り付けられた職員が出ていた。当時は相対評価の導入よりも独自給料表の導入のほうが大きな問題であった。下位の給料表に貼り付けられた職員は給料表のなかで頭打ちとなり、昇給自体がない職員がかなりのボリュームで出ていた。そのため上位評価を受けても意味のない職員が相当数となっていた。

独自給料表の導入から 20 年近くが経過し、頭打ちとなった職員は退職しつつある。しかし、現在も管理職のポストがどんどん絞られており、給料表で頭打ちになる職員が出る問題は解消していない。

2. 制度の内容

（1）評価の仕組み

被評価者による目標設定表（チャレンジシート）と評価者による評価シートがある。非管理職（組合員）である課長補佐が一次評価者となる。シートは職層ごとに異なるが、職種については、技能労務職

とそれ以外の二区分である。職種によってシートを分けると、部局や所属での相対化が難しくなる。職種によっては人数の少ないものもあり運用が難しい。

①被評価者による目標設定表（チャレンジシート）

自己評価は実施されておらず、評価者による評価だけが実施されている。組合から求めたわけではなく、元から自己評価はなかった。被評価者は目標設定表（チャレンジシート）を先に提出するがこれは目標を書き、中間、期末に、何を実施したか書き込むだけの抽象的なものである。

数値化できるものは数値化する、期限があるものは期限を書くなどの条件はあるが、それ以外は何を書いてもよいことになっている。目標も評価者と話をすれば途中で変えることができる。目標の難易度も被評価者自身で決めることができる。

②評価者による評価

評価者による評価は、被評価者による目標設定表（チャレンジシート）を参考にすることになっているが、評価シート自体は目標設定表（チャレンジシート）とは連動していない。目標設定表（チャレンジシート）の内容は、面談を実施するさいの話のネタぐらいにしかなっていない。

人事評価の評価シートでは評価項目ごとに○をいれていくと、自動的に絶対評価の結果が出るようになっている。そのため、絶対評価は恣意的につけようとしても面倒で、評価者は項目ごとに、これはできている、これはできていない、と○をつけているだけである。

評価要素と一次評価、二次評価（総合評価）

（評価要素とウェイトは主査、主事、技能労務職の場合）

○評価要素（絶対評価）

実績	成果	5～1点	※ウェイト2倍
	目標達成志向	5～1点	
	チームワーク	5～1点	※ウェイト2倍
	業務改善・改革・経費削減	5～1点	
能力	専門性・知識・情報収集	5～1点	
	折衝・調整力、コミュニケーション力	5～1点	
	勤務態度・コンプライアンス	3～1点	
		評価点	43～9点

○一次評価、二次評価（総合評価）

S	際立って優れている 「勤務態度・コンプライアンス」が「3」+それ以外が「4」以上かつ「5」が3分の2以上
A	非常に優れている 「勤務態度・コンプライアンス」が「3」+それ以外が「3」以上かつ「4」が4分の3以上
B	良好 S、A、C、D以外
C	やや劣る 「2」以下が半分以上または「1」が1つ
D	劣る 「2」以下が4分の3以上または「1」が複数

相対化のさいには①二次評価（S～D）、②評価点の順で並び替える

評価項目は職層ごとに異なり、主査、主事、技能労務職の場合は、実績の「成果」（ウェイト2倍）、「目標達成志向」、「チームワーク」（ウェイト2倍）、「業務改善・改革・経費削減」、能力の「専門性・知識・情報収集」、「折衝・調整力、コミュニケーション力」、「勤務態度・コンプライアンス」で構成されている。それぞれの項目について、5～1の評価（3が「概ねできていた」、能力の「勤務態度・コンプライアンス」のみ3～1で、3が「概ねできていた」）をつけていく。これらの各項目での評価結果を元に総合評価が5段階（S、A、B、C、D）で決まっていく（例えば、Sの場合は、「勤務態度・コンプライアンス」が「3」で、他の項目がすべて「4」以上かつ「5」が3分の2以上）。

同じ仕事をしている人で、違う評価の結果が出たら困ることになる。例えば、税の事務所は10箇所あり、それぞれで評価者が異なるが、違う基準で評価されると困る。そのため、客観的な指標を使って数値化することがこのシートの目的である。現在のシートに至るまでには、かなり試行錯誤をしている。点数の2が「あまりできなかった」、1が「できなかった」であるが、この判別も二次評価者によって補正されていると思う。

③評価シート、評価者に関する組合の考え

制度自体は労使での交渉の対象となっておらず、組合は意見は求められるが、あくまで交渉事項ではない、という位置づけになっている。

評価シートの内容について組合から要求したことはない。

評価者については、被評価者の身近な人にするのは良くない、ということも、組合から求めてきた。部局長は主任・主事からすると話したこともない遠い存在であるが、身近な次長や課長になると、気安い関係になりやすいので、“悪い評価はつけない”というようなことになるかもしれない。職場の空気をギクシャクしたものにするかもしれない。ただ、結果的には一次評価者は直属の課長補佐になっている。現在、課長補佐が筆頭となるグループ制が導入されており、だいたい1グループに7～10人の職員が配置されている。

組合員が評価者になることについては、最初は議論があった。ただ、先に賃金に反映しない人事評価制度が運用されており、そのときの制度が続いているので、大きな議論とはなっていない。

（2）評価結果の偏り、相対化における問題点

①絶対評価における評価の偏り

組合には、本庁と出先、現業と非現業にわけた二次評価（絶対評価）の分布が示されている。

本庁と出先とで二次評価（絶対評価）の分布に偏りがあり、本庁のほうがAが多い。ただ、以前はもっと差が大きかったが、今は差がだいぶ埋まってきている。最近はお出先自体が減ってきていることが影響している。以前は、出先だけで異動している職員がいたが、出先の縮小とともにそのような異動が難しくなり、本庁と出先の間での異動が増えている。その効果によって差が埋まってきたのだと思う。

評価結果の分布には職階による違いもある。部長、次長など、上位の役職のほうがAが多くなっている。これは仕事上で求められる役割、評価シートの違いも要因になっていると思う。ただ、職階ごとの二次評価（絶対評価）の偏りについては、特に問題とはしていない。

②相対化の単位と方法

相対評価は職層ごとに実施されており、主査や主事の場合は、さらに部局または所属ごとの相対化となる（部局の規模が大きい場合には所属が単位となる）。

相対評価の分布率は、第一区分が5%、第二区分が20%、第三区分が60%、第四区分が10%、第五

区分が5%と決められている。相対化には二次評価（絶対評価）と各評価要素の評価点が使われる。まず、二次評価（絶対評価）のS～Dの順があり、それぞれの評価区分のなかで各評価要素の評価点により順位づけしていく。この順位づけで上から5%の職員が第一区分、続く20%の職員が第二区分と振分けられていく。ただし、C（やや劣る）、D（劣る）は第五区分に位置づけることになっている。

③相対化における問題点と組合の要求

相対化について組合として問題と考えているのは、二次評価（絶対評価）でB（良好）の職員、つまり真ん中の職員であっても相対化によって1,000人以上が無理矢理に下位区分に落とされていることである。当初は、二次評価（絶対評価）がS、Aであっても相対化により下位区分に位置づけることもあり得る制度だった。

相対化により下位の区分となり、やる気をなくす職員をなくしていこう、というのが、組合にとっての最大の課題であり、当局には相対評価をやめるように求めてきた。当局が実施するアンケートをみても、Bの職員が相対化により第四区分、第五区分となっている場合にモチベーションが下がっていると分析している。厳格に下位区分の分布を定めて割り当てることは、当局も無理があることは分かっている。人事委員会もこの制度が職員のモチベーションの向上に役立っていないと指摘している。

（3）昇給への反映

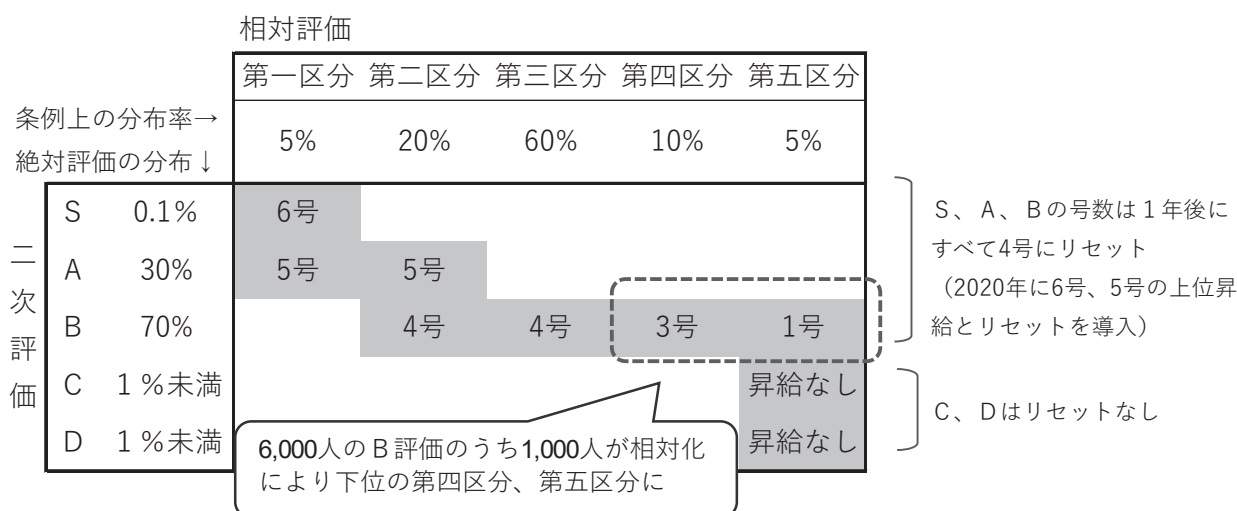
人事評価の結果の反映は昇給と勤勉手当ともに同じ二次評価（絶対評価）と評価区分を用いるが、反映の仕方が異なっている。2020年に昇給、勤勉手当ともに、反映方法の見直しが行われている

①下位の反映、上位の反映

昇給は二次評価（絶対評価）の結果（S～D）、相対評価による評価区分（第一区分～第五区分）の両方によって区分けされている。

相対化導入時の昇給への反映は下位の第四区分（3号）、第五区分（1～0号）への反映のみで、第一区分から第三区分はすべて4号の昇給であった。2020年の見直しで上位昇給への反映が導入された。

絶対評価結果の相対化のイメージ



※網掛のある部分が該当する職員のいる区分

※絶対評価は項目ごとの評価結果を踏まえた総合評価。割合や人数は概数を記載

※評価区分、昇給の号数は2024年時点のもの

二次評価（絶対評価）と評価点による順位付けにより第一区分から第五区分に区分けされるが、昇給への反映は、第一区分のうち二次評価（絶対評価）がSの職員が6号、Aの職員が5号、第二区分のうち二次評価（絶対評価）がAの職員が5号、Bの職員が4号（標準）の昇給となっている。なお、二次評価（絶対評価）でSとなっている職員は全体で数人しかいないので、6号昇給となる職員はほぼいない。二次評価（絶対評価）がAで、第一区分、第二区分に入り、5号の昇給となる職員は約2,000人、全体の25%くらいである。

二次評価（絶対評価）はBがもっとも多く約6,000人（全体の約70%）いるが、このうち第二区分、第三区分に収まっているのは約5,000人である。残りの約1,000人は相対化により約800人が第四区分（3号昇給）、約300人が第五区分（1号昇給）となっている。

二次評価（絶対評価）がC、Dの職員はいずれも40～100人ぐらいいる。C、Dは第五区分となる。

②昇給への反映の1年後のリセット

上位昇給を2020年に導入するとき、二次評価（絶対評価）でSの6号、Aの5号、Bの3号、2号の昇給は1年限りとし、翌年にはリセットする制度が導入された。現在の制度が導入される前にも、優秀な職員を表彰し、上位昇給を出す制度があったが、そのときにも1年後にはリセットしており、それに倣っているのだと思う。リセットがない場合、退職金にも影響が出ることから、組合として賃金への影響を少なくすることを求めてきた。そのやりとりから、当局から運用の変更が示されることになった。当局も生涯にわたり賃金に影響が出るのは良くないと考えていた。

ただし、二次評価（絶対評価）がC、D（昇給なし）であった場合はリセットの対象外である。

なお、リセットはするものの賃金の原資を失うわけではない。人事委員会があるので、給料表は官民比較で決まっている。リセットにより全体が低くなっても水準を補正する機能が働く。人事委員会がない市や町村とは事情が異なる。

（4）勤勉手当への反映

勤勉手当は第一区分から第四区分までは相対評価がそのまま適用され、第五区分だけが二次評価（絶対評価）との組合せで成績率が決まる。

勤勉手当への反映（成績率、非管理職の場合）

		相対評価				
		第一区分	第二区分	第三区分	第四区分	第五区分
条例上の分布率→ 絶対評価の分布↓		5%	20%	60%	10%	5%
二次 評価	S 0.1%	120.3/100				
	A 30%		106.9/100			
	B 70%			93.5/100	87.3/100	86.0/100
	C 1%未満					82.3/100
	D 1%未満					78.5/100

6,000人のB評価のうち1,000人が相対化により標準より低い成績率になる（第四区分、第五区分）

※網掛のある部分が該当する職員のいる区分

※絶対評価は項目ごとの評価結果を踏まえた総合評価。割合や人数は概数を記載

※評価区分は2024年時点のもの

非管理職の場合、第一区分（120.3／100）、第二区分（106.9／100）に上乘せがあり、第三区分（93.5／100）は標準、そして、第四区分（87.3／100）は標準を下回り、第五区分は、二次評価（絶対評価）のB（86.0／100）、C（82.3／100）、D（78.5／100）で成績率が異なる。第一区分、第二区分は二次評価（絶対評価）に関わらず同じ成績率が適用される点が昇給への反映と異なる。

（５）昇任・昇格への反映

中央本部のアンケートには「わからない」と回答している。反映はしているが、人事評価の結果だけで決められているわけでもないからである。行政職の主査級については別に昇任の試験も実施されている。評価結果の反映については「直近３年間の人事評価結果において、相対評価結果が『第三区分』以上の者、又は、二次評価（絶対評価）結果が『B』以上の者を昇任の対象」とすることが定められているが、対象となるだけである。この条件により、Bで、第四区分となっている職員であっても昇任の対象にはなる。

副主査への昇任については、人事評価における相対評価の結果による配点がある（第一区分 10 点、第二区分 8 点、第三区分 5 点など）。ただし、30 点が必要であり、他にも、資格、研修の点数、技能労務職であれば在職期間の長さによる経歴点もあるので、これも人事評価だけで決まっているとはいえない。

（６）下位評価と研修・分限

絶対評価における下位評価のC、Dに 100 人以上の職員がいる（全体の 1～2 %）。公表、非公表も含め、何らかの処分があった職員がいるのだと思う。下位評価の人数は制度運用の開始時点よりも増えているが理由はわからない。評価者研修のなかで寛大化傾向についての指導が強まっているのかもしれない。

第五区分（下位の 5%、400 人程度）になると人事評価結果に基づく研修の対象になる。第五区分の職員のうち二次評価（絶対評価）がC、Dの職員は受講が必須であり、Bであっても、「所属長等が受講勧奨し推薦する職員」は対象となる。二次評価（絶対評価）がBで第5区分となる職員は 300 人くらいいるが、理屈の上では、標準であっても“ギリギリのBであるから”という理屈で研修の対象となっている。Bの職員のうちどの程度が研修を受けているか組合では把握していない。ただ、組合への相談はある。

この研修に加え、下位評価のなかでも二次評価（絶対評価）が2年以上連続でDとなった場合には個別能力向上研修の対象になる。この研修で改善できない場合には、降任や免職、降給が検討されることになる。この制度により分限となった職員はいないと当局から聞いているが、分限となる前に論旨免職など別の理由で免職になっている可能性もある。

（７）再任用職員の任用への反映

再任用の職員については、相対評価で第五区分、かつ二次評価（絶対評価）でDの場合に任用しないことになっている。年によるが任用されない職員は 1～2 人おり、定年を迎えた職員のなかにも再任用されなかった職員がいる。評価者にとってもDで、第五区分の評価はつけにくいと思うが、それでもつける評価者がいる。組合員にも再任用されなかった職員がいる。組合としては当局にこの制度の運用をやめて、希望者全員を再任用するように求めている。

（８）会計年度任用職員への反映

会計年度任用職員についても再任用職員と同じような運用がある。会計年度任用職員の評価は３段階（Ａ、Ｂ、Ｃ）の絶対評価であり、Ｃになると次年度に任用しないことになっている。評価結果を給料反映することになっているが、その前提として、下位の評価を入れることが必要であった。ただ、下位の職員については任用が更新されないだけなので、これにより賃金の原資が生まれるわけではない。結果的には原資がないので、勤勉手当には差を付けられていない。“制度としては差を付けている制度があります。しかし、原資がないので差が付けられません”という説明となっている。

この制度により任用されなかった会計年度任用職員はほとんどいないが、任用されなかったケースではだいぶ揉めていたと聞いている。

（９）次年度からの制度見直し

①下位区分の分布の縮小

直近の見直しにより、第四区分、第五区分をあわせた比率について 15% から 5 % に下げることになった（新たな区分の四区分が 4 %、五区分が 1 %）。新しい比率は当局内の会議で決められ、議会に示されてから、組合に提示された。ここまで変えるのに 10 年かかっている。

今後も二次評価（絶対評価）がＢであるにも関わらず四区分以下となる職員が出ることに変わりはないが、人数はかなり減ることになる。当局も問題点があるのは分かっているが、四区分、五区分の分布を 0 % にすることはできなかった。賃金反映の制度は議員提案によりできた制度であり、分布の見直しに対してどこまで議員の反発があるか不透明なところがあった。政治力によって決まってしまうている。

②二次評価の５段階から６段階への変更

二次評価（絶対評価）の区分も変更となる。現在の５段階（Ｓ、Ａ、Ｂ、Ｃ、Ｄ）から６段階（Ｓ、ＡＡ、Ａ、Ｂ、Ｃ、Ｄ）に変更される。相対評価の区分も現在の５段階から６段階（特区分、一区分、二区分、三区分、四区分、五区分）に変更となる。

相対化の上位区分はこれまでの 25%（第一区分＝5 %、第二区分＝20%）から 35%（特区分＝5 %、一区分＝10%、二区分＝20%）に増える。ただし、勤勉手当で加算する成績率にも見直しが入り、原資は変わらないようになっている（二区分の成績率を従来の第二区分よりも下げることで原資を確保している）。

相対評価の区分と分布の見直し

第一区分	第二区分	第三区分	第四区分	第五区分
5%	20%	60%	10%	5%



特区分	一区分	二区分	三区分	四区分	五区分
5%	10%	20%	60%	4%	1%

標準を下回る区分を15%から5%に縮小
⇒Ｂで四区分、五区分となる職員が減る

これらの変更は組合として求めたわけではなく、当局から提示されたものである。

制度が反映されるのは次年度であり、組合員も制度の変更について十分に理解しているとはいえない。組合としては当局に、見直しについてしっかり周知すること、制度の変更を踏まえてアンケートを実施すること、そして、制度の見直しを検証することを求めている。

3. 制度の運用状況

(1) 分布の開示

職層ごとの結果の分布については組合に開示されている。職種については、技能労務職とそれ以外の区分のみ開示されている。

性別の分布は開示されていないが、組合としても特に求めてはいない。当局で、性別での数字を取っているのか、どうかも分からない。

(2) 評価者を対象とした研修

評価者への研修は毎年、年に何回も実施されており、新任の評価者だけでなく、全員が対象となっている。評価者のなかにも二次評価（絶対評価）がDの職員もいるので、きちんと研修を実施してもらう必要がある。

(3) 面談の実施

全員に実施されている。手引きには、期首、期中、期末の年3回実施することになっている。知事部局では面談を実施していないことはあり得ない。当局によるアンケートでも面談の実施状況について確認しているので、実施については担保されている。

ただし、教育のエリアについては確実に実施できているか、わからない状況にある。これまで事務作業の関係でアンケートの実施が難しかった。しかし、コロナ禍のときにタブレットが配布されたこともあり、アンケートの実施に踏み切ることができた。

なお、面談については人事評価とは別に、次年度に1 on 1 ミーティングの毎月実施の導入が決まっている。コロナ禍ではオンライン研修が多かったために横の繋がりができていない。コミュニケーションが円滑に回っていないことを改善しようとしている。課長補佐クラスの仕事が多くなるが、これも管理運営事項であり、労使での協議事項とはなっていない。

(4) 人材育成への寄与

チャレンジシートが形骸化し、仕事のための仕事になっているのではないか、という思いはある。また、本当はもっと長期スパンで取り組むべき仕事もあるが、1年で結果を出さなければいけない弊害もあると思う。

4. 職場や組合員の見方

① 相対化を下位評価にも厳格に適用すること

職場や組合員の見方は当局の実施するアンケートに表れているとおりだが、第四区分、第五区分となった職員のうち8割が「執務意欲が低下した」と回答している。二次評価（絶対評価）でBであっても、相対化により第四区分、第五区分となりうるものが要因となっている。

②差を付けることへの見方

以前は同期で同じ学歴で働きはじめて、昇任が同じであれば、ずっと同じ賃金であった。しかし、賃金反映の制度が入ったことによって、新規採用の2年目であっても勤勉手当に差がつくことになっている。多くの職員は公務員は同一年齢であれば同一の賃金だろうと思って職場に入ってきている。勤勉手当をプラスでもらっている職員にも、「そんなに差をつけなくてもいいだろう」とショックを受けている人がある。

5. 運用開始後の取り組み

(1) アンケートの実施

当局によるアンケートが実施されている。組合ではアンケートを実施していない。

(2) 苦情相談申出時の同席

苦情相談の申出時に1回に限り組合役員の同席が認められている。組合役員でない第三者でも同席は可能である。これらのことは人事評価制度の手引きに書かれている。実際に組合役員が同席したこともある。

当初、当局は組合役員の同席を認めていなかったが、労使でのやりとりを通じて、1回の同席だけは可能になった。ただ、相談者は職免になるが、組合役員は年休を取得して同席することになる。当局は、組合活動として同席しているのであって、労使交渉ではないのだから、職務専念義務を免除できないものとして位置づけている。

相談者は相談を受け付ける担当者の変更を求めることもできる。通常は部局の人事課の職員が相談に対応するが、弁護士などを苦情相談員として選ぶことができる。

相談内容としては、自身の評価と評価者による評価とが異なるというケースがある。ただ、組合としては、どちらの見方が正しいか判断することはできない。業務や仕事と関係ないことで評価されているのであれば「おかしい」と言えるが、業務や仕事のことになると分からない。ただ、組合役員が申出に同席することで、当局に丸め込まれるかもしれない、という組合員の不安を軽減できたり、組合としても“しっかり説明をするように”とすることができる。

なお、苦情相談の件数は当局から聞いていないが、組合員の範囲ではほとんど発生していない。

(3) 苦情処理解決機関への関わり

組合は委員として入っていない。最初の協議では組合から委員に入れるように求めていた。しかし、当局は管理運営事項という理由で組合を委員に入れていない。

6. 労働組合が関与するために必要なこと

当局にアンケートを毎年きっちり実施させる、アンケートで問題がみられれば改善させる、ということだと思う。制度の検証を続けていかないといけない。

7. これからの課題

(1) 相対化の緩和

現在は制度の過渡期なので、見直しが本当に良かったのか、検証していく必要がある。また、相対評価における下位区分は0%にはできないにしても、四区分の4%を何とかしていくことが必要だと考えている。当局も「ここまで厳密に相対化をしているのは民間にもない」といつている。相対化をどこまで緩やかにできるか、引き続き取り組んでいく必要がある。

(2) 県本部や中央本部が果たすべき役割

県本部や中央本部に求めることはあまりない。自分たちの状況が一番最悪であり、これより悪い制度はないと思っている。自分たちのケースが事例となって、他の自治体に悪影響が出なければ良いと思っている。

組織対象となる正規職員が6000人強で、8割を組織している都道府県の組合である。

【ヒアリングのポイント】

- ・極端な号給差を是正するための対応として、中央本部のアンケートに「上限の設定、昇給時の調整」と記載があり、④上限型の事例としてヒアリングをした。賃金反映における特徴点は、①人事評価による評価結果と昇給、勤勉手当への反映を少し切り離すこと、②上位昇給に上限を設けることで生涯賃金に大きな差が出ないようにしていることである。
- ・交渉で最後まで残ったのが評価結果と賃金反映を直結させない仕組みづくりであった。当局側は「法律上、賃金に反映させないことはできない」という立場であったが、当局と協議し、工夫した。
- ・①の切り離しに関しては、当局の当初の提案は、絶対評価による総合評価（S～D評価）を賃金の成績区分（第1区分～第4区分）に直結させるものであった。しかし、直結させると、S評価、A評価を少なくすることで賃金の抑制が可能になる。また、評価に人が介在する以上、制度の公平性、客観性の確保には限界があり直結には問題がある。総合評価の元になる評点で相対化することとし、総合評価のS評価からC評価までの職員を対象に、上位5%を第1区分（+2号給）、続く25%を第2区分（+1号給）とすることとし、これ以外を第3区分（標準）とした。
- ・②の上位昇給の上限は、同じ職層にいる間の上位昇給は+4号給までとすることにした（ライン係長以上は+2号給）。4号給の上位昇給を得た職員は、それ以降は総合評価がS評価、A評価であっても、上位昇給の対象からはずれ、それまでに対象となっていない職員（標準のB評価、標準以下のC評価を含む）も上位30%の枠に入り、上位昇給の対象となる。上限を設けることで、ほぼすべての職員が上位昇給の対象となることをシミュレーションで確認しているが、上位昇給の対象とならなかった場合も、昇任時のメリットなどにより号俸の差はなくなる。
- ・制度導入以前は、主任、主査になるときに4号、係長になるときに2号の特別昇給があった。従来の特別昇給が職層ごとの上位昇給に対応する形になっており、評価によって上位昇給のタイミングが早い、遅いの違いは出るものの生涯賃金では大きな差はでない。
- ・総合評価のD評価のみ賃金反映に直結するが、昇給への反映はD評価が2回連続した場合に限ることとした。ただ、D評価について、当局は、特別な支援プログラムの対象になるような職員と説明したので、これによりD評価はほとんどでないことを組合としても確認できた。これまで2回連続でD評価となった職員は出ていない。
- ・当初は“評価制度の精度をもっと高めるべき”、“正しい評価がされてない”という組合員も多かった。しかし、精度を高めようとしてもゴールはなく、制度が複雑になり、評価事務が増えるだけである。組合としてはできるだけ評価事務の負担を軽くする、完全な制度とできない以上は賃金反映とある程度切り離した制度設計にすることが必要と考え、組合員に説明してきた。
- ・制度の定着とともに組合員から意見はあまり出なくなってきたが、ユースの組合員からは「評価制度で賃金によるインセンティブをもっと付けてほしい」という意見が定期大会でも出ている。今の若手の意見として捉えるべきで、その声の背景に何があるのか考えて対応していく必要がある。
- ・中央本部は「4原則2要件で人事評価制度をやりなさい」と言っているが、それが足かせになっている部分もある。4原則2要件を言い出すと制度はどんどん複雑なものになっていく。自分たちは組合内での検討で、地公法をクリアしつつ、できるだけ簡易な評価制度とし、賃金水準を維持した上で賃金反映するしくみ、というところにたどり着いた。人事評価制度はそもそも人が評価をするものだから、完全な人事評価制度は存在しないという前提にたって考えたほうが良い。

1. 制度運用に至る労使協議（議論経過等）

（1）制度の導入経緯

処遇には反映されていなかったが従来から a、b、c の三段階の評価制度が運用されてきた。処遇への反映についての当局からの提案は、管理職から先行して導入し、その後、すべての職員に反映するというものだった。

当初、導入が検討されていたのは、人事評価で S 評価の職員を、昇給、勤勉手当反映の成績区分における第 1 区分に直結させる提案であった。しかし、評価と賃金反映を直結させると、上位評価である S 評価、A 評価を出さなければ、成績区分の上位を出さなくて済むことになり、人件費の抑制も可能になる。他にも人事評価を処遇反映に直結させることには弊害がある。また、評価結果自体も組合員が納得できるような公平性、客観性を確保できるように何年も試行してきたが、担保できるような状況になかった。

そのようなことに問題意識をもって取り組み、結果的に、評価結果と処遇とを少し切り離れた制度へと落ち着いていくことになった。当局との間で「賃金に差を付けるものではない」という共通認識にたつまでにかなりのエネルギーを要した。

また、賃金については、以前から、昇任・昇格による差がついており、人事評価制度で昇給にまで差を付ける必要はない、昇給ではほとんど差がつかないようにすべき、という主張をしてきた。当局から「人事評価制度の賃金反映は、職員間に過度な賃金格差を持ち込むものではありません」という言質をとってきた。このような経緯を経ることで、当局側の提案内容が変わってきた。ここまでにとどり着くまでが一大闘争となった。

（2）賃金反映のあり方

昇給の差がつかないようにするために、賃金反映の相対化は職層ごととし、また、昇給に上限を設ける制度とした。人事評価の結果をある程度は反映するが、生涯賃金では大きな差がつかない仕組みとなっている。

（3）組合としての重視点

現在はだいぶ落ち着いているが人事評価のための評価事務はかなり負担になっている。評価者側の負担軽減の視点ももって協議に臨んできた。“評価自体を正しくやろう”とか、“複雑にしよう”というよりは、コミュニケーションツールとして制度は設けるとしても、あまり評価結果についてはシビアにしない。評価される側にとっても、評価する側にとっても、そういう意識で定着させてきた。

当初は“評価制度の精度をもっと高めるべき”、“正しい評価がされてない”という声ももっと多かった。組合員から制度の複雑化を求める意見も多かった。“正しい評価をされたい”という声に対し、組合としてどのように向き合っていくのが大変だった。組合員に対しては、「人事評価は 9 年くらい試行してきたが、これだけやってきても、人事評価制度は正しい評価にはならなかった。人事評価制度は人が人を評価する限りどこまで行っても確立する制度はありません。」と切々と唱えてきた。精度を高めようとしてゴールがないところに突っ走っていくようなもので、制度を複雑化し、客観性を高めようとしても、結局、人が介在する以上は事務が増えるだけで何の得にもならない。だから、組合としてはできるだけこの評価事務の負担を軽くしたい。結果が信用できない以上、賃金反映とはある程度切り離れた制度設計にすることが必要と考えて、組合員に説明して評価制度を入れてきた。

2. 制度の内容

(1) 評価の仕組み

人事評価は年1回であり、昇給、勤勉手当ともに同じ成績区分を反映している。

①評価シート

評価シートは基本的に共通で、現業だけは分けている。組合員からは研究職のシートを分けるように求める意見もあったが、当局側も分けることによる事務作業を増やしたくなかったのだと思う。ライン職とそれ以外、現業と非現業の区分しかない。

②自己評価と評価者による評価・評点

人事評価制度のシートでは、使命感・責任感、チームワークなど5つの評価項目があり、最初に職員自身が自己評価をし、最終的に所属長が評価をつける。

自己評価はそれぞれの評価項目ごとに◎、○で評価し、それぞれについて良かった点や課題を具体的に記載する。

評価者による評価は絶対評価であり、1次評価者が係長であり、課長補佐、課長の順に評価していく。評価は、5つの項目のそれぞれについてA、B上、B中、B下、Cの5区分でつけて、それぞれ5～1点の点数となる。以前の評価では、A、B、Cの3区分であったものを5区分とするためにBを3つに分けている。

5つの項目のうち業務実績を除く4項目（使命感・責任感、チームワーク、折衝力、事務処理能力）の合計点数（4～20点）にもとづいて、総合評価はS（18点～）、A（15～17点）、B（11～14点）、C（7～10点）、D（～6点）に振り分けられる（4項目すべてがB中であれば12点でB評価となり、C評価、D評価は標準より低い評価となる）。この点数化は賃金反映をはじめるときに導入した。それまでは評価者の主観で総合評価が付けられていたが、点数をつけることにより順位付けが可能となっている。

③業績評価

評価項目における目標管理制度は係長以上、つまりラインにいる職員だけを対象にしている。係長よりも下の職層には、目標を立て、それに到達できたか、という評価はしていない。当初、当局はラインでない職員についても目標管理を導入しようとしていた。しかし、目標があるような仕事に就いている職員はいいが、そうでない職員もいる。労使でさまざまな職種の問題点を検討し、係長より下には目標管理は導入しないことになった。

当局側も、職種ごとの問題点を検討するなかで、「この職種はこうします」などのように細分化して、管理することは難しいという判断に至っている。導入当初は国からの指導を気にしてか、当局が目標管理の導入を取り上げることもあったが、最近は議論になっていない。

ただ、国からの指導があり、係長より下の職員についても業績評価は入れている。しかし、簡便なものにし、誰でも目標を書けるようなものにした。「間違いなく業務を完了することができた」、「段取りよく業務を実施できた」、「礼儀正しい接遇ができた」などの『評価の視点』を示し、誰でも自己評価できるようにし、目標の難易度に応じて評価を変えるようなこともしていない。目標管理型をまったく実施していないということでもなく、業績評価というものをこのように定義づけることにした。

（２）昇給への反映

①評点にもとづく相対化

昇給や勤勉手当への反映に用いる成績区分（第１区分～第４区分）は、Ｓ～Ｄの総合評価に用いる評点を点数順に並び替え、上から５％が第１区分、次の２５％が第２区分とすることになった。総合評価で全員がＢ評価であっても、第１区分、第２区分の職員を必ず３０％適用する制度とした。

②上位昇給の上限設定

賃金にできるだけ差がつかないようにするには、全員がＢ評価、あるいは全員がＳ評価やＡ評価になるような点数に差がつかないような状態が望ましい。しかし、上位昇給は３０％の職員にしか適用されないで、特定の職員が上位昇給をずっともらい続けることになると賃金格差が広がることとなる。そこで上位昇給の適用回数に上限をつけることにした。昇給については＋４号の上位昇給となると、その職層にいる限りは上位昇給の対象外になる（総合評価でＳ評価やＡ評価であっても第３区分になる）。上位昇給となった職員から、順次、上位昇給の対象から外れていき、上位昇給のなかった職員が上位昇給の対象になっていく仕組みとしている。

賃金反映の検討を進めるとき、同時に給料表の独自表への移行、昇給時期の４月から１月への変更など、いろいろなことを見直している。財源についても、これまでの財源を活用できるように、上位昇給には特別昇給の財源を活用し、勤勉手当は扶養手当の財源だけを活用している。Ｄ評価とはならない限り、賃金水準は下がらないようにしてきた。いろいろなことをかけ合わせることで課題をクリアしている。

従来の特別昇給は主任になるときに４号、主査になるときに４号、係長になるときに２号としていた。これを人事評価に反映したときに、どのようにもらうのか。当時、組合では、各年齢でもらう特別昇給を人事評価によって前倒しできればプラスになると試算をしていた。当時のシミュレーションでは、若いときには少し上がり、主任のとき、主査のときは少し下がり、しかし係長、課長補佐では上がるので、生涯賃金ベースでは下がらないという試算になっている。職層ごとに４号までの上位昇給とすることで、それぞれの職層にいる間にプラスをもらえるようにした。

ただ、あくまでシミュレーションであり、実際にはいつ上位昇給がもらえるかはわからない。上位昇給の対象は上位３０％の職員なので、その職層に１０年くらいいないと全員に上位区分が適用されない。制度導入後、１人１人の上位昇給の状況を追い切れてはいないが、上位昇給をもらわないまま主任にあがっている職員がいる可能性は否定できない。ただ、上位昇給のなかった職員も、昇任時に４号分のメリットをもって昇任できることにしている。上位昇給をもらう、もらわない、というのは色々だが、最終的に昇任時にはリセットされるようなしくみとしている。

昇任までに上位昇給をもらえているかどうかは、個人を追う必要があり、確認作業が膨大で、当局側ともどのようにすれば把握できるか悩んでいる。組合も独自に組合員の賃金を調べているが、それを追っていくのも膨大な作業になる。ただ、上位昇給をもらって対象から外れている職員の総数は確認できており、だいたい職員は１回か２回は上位昇給をもらって、次の職層にあがっていることを確認している。

人事評価にもとづく評点の昇給、勤勉手当への反映

評点をもとに相対化して第1～3区分に分け
 ・部局、職層ごとの相対化
 ・現在の職層になってから既に+4号給（ライン係長、課長補佐は+2号給）の上位昇給を受けている職員は自動的に第3区分

⇒既に+4号級（+2号給）の上位昇給を受けた職員は第1～2区分の対象とならないので、B評価、C評価も、第1～2区分の対象になる

評点		総合評価	概ねの分布 (実績)		評点順に上から並び替え (上限到達者を除く)		昇給への 反映	勤勉手当 への反映
18点以上	→	S 評価	5 %未満	⇒ 相 対 化	5%	第 1 区分	標準 + 2 号給	標準 + 5 %
15～17点	→	A 評価	10%程度		25%	第 2 区分	標準 + 1 号給	標準 +2.5%
11～14点	→	B 評価	80%程度		第 1～2 区分、 第 4 区分 以外の職員	第 3 区分	標準	標準 (85 + α %)
7～10点	→	C 評価	5 %程度					
6 点以下	→	D 評価	0～2 人 程度	⇒ 直結	総合評価が D 評価の職員	第 4 区分	2 号給	80%

4 項目 ×
1～5 点
により点数化

絶対評価

2 年連続 D 評価
の場合に適用

上位昇給の適用の制限

	上位昇給の上限		従来の特別昇給（廃止）
主事	+4号給まで (到達後は標準)	+4号昇給のなかった場合、主任昇任時に4号給分のメリットを持って昇格	
主任主事	+4号給まで (到達後は標準)	+4号昇給のなかった場合、主査昇任時に4号給分のメリットを持って昇格	主任主事になる ときに+4号給
主査	+4号給まで (到達後は標準)	ライン係長任用時はプラス昇給分を差し引いて昇格	主査になる ときに+4号給
ライン係長 課長補佐級	職位ごとに +2号給まで (到達後は標準)	各職位で受けたプラス昇給分を差し引いて昇格	ライン係長になる ときに+2号給

③下位評価の運用

総合評価におけるC評価は低評価、つまり悪い評価になる。しかし、C評価であっても総合評価は賃金反映とは切り離されているので昇給には影響しない。S評価からC評価の職員は必ず標準の4号以上の昇給となる。ただ、C評価の場合には上位昇給の上位30%に入る順番が最後の方になる。

総合評価のうちD評価のみが賃金反映と結びついている。D評価は業務遂行に問題のある職員で、特別な支援プログラムなどの対象となるような職員と位置付けられている。ただ、昇給に反映するのは2年連続でD評価となったケースとしており、これまでに2年連続でD評価となった職員はいない。1年目のD評価は昇給には反映されず、勤勉手当しか下がらない。D評価となった場合は当局に責任を課していて、“これは人材育成制度なのだから”と、能力向上対策を実施することを労使で確認している。次の年には必ずC評価に上げさせるように努力させている。

交渉の経過のなかで最後まで残ったのが、絶対評価である総合評価と賃金への反映を直結させない仕組みをどう埋め込むかという点であった。当局側は「法律上、賃金に反映させないことはできない」という立場であったが、かなり当局と協議し、工夫している。

(3) 勤勉手当への反映

昇給と同じ成績区分が勤勉手当に反映されている。前期、後期などと分けずに1年間の評価をもとに反映している。昇給と勤勉手当を分けることについては踏み込んだ議論はしていない。

(4) 昇任・昇格への反映

昇任・昇格への反映は、評価結果は参考資料として活用されているとなっているが、仕組みはブラックボックスになっている。これまでも昇任がどのような基準で行われているのかはわからない。

ただ、組織運営上ポストは必ず埋めなくてはいけないので、評価が悪くても、不適切と思えるような職員であっても、ライン職に登用せざるを得ない。評価結果が悪いからこの職員は係長にはできない、というような運用は、現実問題としてできなくなっているのではないか。

(5) 分限への反映

中央本部によるアンケートには反映しているか「わからない」と回答している。分限につながるとすれば、総合評価で2年連続でD評価になると特別な支援プログラムの対象になり、そのプログラムを受けても改善しない場合は制度上、分限にすることになっている。ただ、分限のルールは人事評価制度とは別であり、プログラムで改善しなければ分限となる制度である。D評価が分限に直結しているわけではないので。人事評価制度は分限とリンクしていない。

人事評価制度とは関係なく特別な支援プログラムの対象になる職員もいるが、近年はあまり出ていない。県民に暴言を吐く、他の職員とケンカをする、仕事の重大なミスを頻繁に起こして県の信頼を失墜させる、といったケースがプログラムの対象になる。過去にプログラムを経て分限となった職員はいると思うがかなりレアなケースである。

当局は特別な支援プログラムの対象になるくらいの職員でなければD評価とはならない、と説明している。組合の受けとめとしても、これまで特別な支援プログラムの対象になった職員はほとんどいないことを踏まえると、D評価はほとんどないと理解できる。D評価はそう簡単に出るものではないことを確認したかったため、当局からの、D評価は「特別な支援プログラムにのるような職員」との説明で納得するに至った。

3. 制度の運用状況

(1) 評価結果の開示

成績区分は第1区分、第2区分が30%と決まっており、総合評価のS～D評価の分布も労使協議会で組合に提示されている。労使協議会のあと、組合員に結果を公開している。現状ではS評価は5%もなく、A評価が10%、C評価が5%くらいで、大部分がB評価となっている。

開示については、導入前の交渉の時点で組合から「分布状況を示すこと」を求めており、部局や職層ごとの分布も開示されている。性別については開示されていない。ただ、当局としては女性管理職を増やすことを目標としており、女性幹部を育てるためには、課長職、係長職の女性を増やしたいと考えているようだ。

(2) 絶対評価における偏りの確認・是正

①高次の評価者による調整

1次評価者である係長があまり評価していなくても最終評価者が上に上げたり、係長が良く評価していても最終評価者が下げることもあるようだ。1次評価者、2次評価者による評価はブレも出てくるため、全体をみている所属長が調整するしくみとなっている。

所属長は多くの職員がいる場合にも100人くらいであり、所属長とまったく会わない職員がいることはまずない。本庁であれば、課長が最終評価者になるので、被評価者は20～30人くらいで同じフロアで働いており、評価者も仕事ぶりをみることができる。ただ、現業の職場では評価者が現場をみることができないという課題はある。

②評価の偏りの是正

総合評価については上位の評価を出したがる傾向のみられる部局もある。しかし、昇給の上位区分は部局単位で上位30%を出すので、総合評価の上ブレ、下ブレがあってもそれほど問題にはならない。

昇給に差がつきにくい制度にはなっている。しかし、以前、職員の半分くらいをS評価とした所属長がいたことがあるが、そのような場合、部局の中ではその所属長の下にいる職員だけが上位30%に入る可能性が高くなる。上位昇給となるタイミングに1～3年の差は出てくるので、そのような恣意的な運用があると問題になる。現在は、人事課も職員の5割をS評価として上げてくるような所属長がいれば評価をやり直すように指導している。また、総合評価の分布に偏りがあると評価の信頼度を損なうとも考えている。

③派遣職員の評価

通常の職場では1次評価は直属の係長がつけるが、派遣中の期間も県の人事評価制度を適用しており、仕事ぶりを日常的に見ていない派遣元所属の上司が評価することになるため、そこでの被評価者の不信感というのはどうしても拭えない。ただ、派遣職員だけを抜き出した評価の分布も確認しているが、通常の職員とほとんど変わらない。S評価の職員が極端に多いわけでもない。派遣職員が不当な評価をされているわけではなく、派遣職員にも上位区分はしっかり出ており、適切な評価がされていると判断している。

(3) 面談の実施状況

当局はシステムを使って面談の実施状況を把握し、全員実施していることになっている。ただ、当局が毎年、全職員を対象に実施するアンケートでは多くはないが「実施されていない」という声もあがっ

てくる。管理職と被評価者の間で齟齬が出ているので、今は管理職に対し、『人事評価の面談をしますよ』と言ってから始めてください』というような指導する工夫も入れている。

面談が立ち話で終わるなど、時間の長さについての意見もあるが、組合としてはあまり問題として取り上げていない。改善しようとする評価者の負担につながる可能性があり、負担感とのバランスをとることが重要だと考えている。

（４）評価者の研修と負担軽減

新任係長や新任所属長を対象とした研修が毎年実施されている。研修の内容についても、労使の検討会にのせて、いろいろと改善を入れてきた。評価者である組合員の係長からは、研修の内容というよりも、人事評価は賃金に結びついているので、変な評価をしたら迷惑をかけることになるので責任もあり、負担の軽減を求める声が多かった。

ただ、評価者にとってはどちらかといえば手間が増える方向に変化している。職場、被評価者側からは「面談をちゃんとしてくれなかった」という苦情が結構あがってくる。面談の徹底が度々周知されているが、結局は１次評価者の負担の増加になる。面談のために時間をとっていけばいくほど、手間がかかることになる。

面談については、組合員から相談があがってきているが、制度の問題というより、人間関係だったり、その職場の固有の問題だったりすることがほとんどである。上司との折り合いが悪かったり、上司に資質の問題があつたりすることの方が多い。組合が現場の問題を拾うときも、制度の問題であるなら改善をさせないといけないが、そうでないなら、うまくいっているところにさらに負荷をかけることになる。もう少し現場段階での対応も必要で、その見極めをしていくことが大事になっている。

（５）人材育成への寄与

本当に人材育成につなげようすると、適切な指導、係長のアドバイスがないといけない。しかし、行きたい職場、得意な分野の仕事に配属されている職員ばかりではない。行きたくない部署で仕事をしている職員もいるなかで、評価制度だけで人材育成を図るというのには無理がある。制度上は、評価者はどうすれば評価があがるかアドバイスをしなければいけないことになっている。しかし、それは評価者と被評価者とにちゃんと人間関係があつて、被評価者もモチベーションをもって働いている職場で、係長にも経験があればアドバイスも成り立つかもしれない。しかし、常にそのような関係性にあることはない。係長も経験のある人もいれば、新任で経験のない部署に配属される人もいる。経験がない場合、部下の職員から仕事の中身を教えてもらうこともある。人事評価制度は、上司と部下のコミュニケーションを促進するためのツールとして活用する程度が望ましい。

４．職場や組合員の見方

（１）組合員の反応と組合の対応

制度運用前は下位評価であるＣ評価を受けた職員から「納得いかない」という意見が出ることを想像していた。しかし、制度を運用してみるとＡ評価の職員から「自分はＳ評価のはずだ」というような苦情、つまり、上位区分の職員から「もっと自分は評価されるべきだ」というような苦情が出ていた。組合からみると“この人は救わなければいけない問題なのか？”と思うような苦情もあり、反映前にもっていたイメージとは違っていた。

現在も評価の時点では組合は関与できていないが、当局には前年度の評価結果について職員から苦情が申し立てられたものの報告は受けるようになっている。ただ、最初は苦情が多かったが最近は減って

きている。職員の理解が進んだのか、それとも諦めたのかは分からない。ただ、評価結果が賃金反映に直結していないので、良い評価をとっても上位区分をとれば、次からは対象から外されるだけなので、結局は、上位区分を早くにもらえるか、ちょっと何年か遅れるかの差でしかない。もっとも早く上位昇給となるケースと標準のケースを比べても、生涯賃金では大きな差がつかない。最初の頃に第1区分、第2区分に入れば、あとは上位評価をもらっても褒めてもらえるだけで、それ以外のメリットはない。あんまり評価結果に意識がいかなかったのではないかと、いう気もしている。むしろ、いかに早くラインにつくか、課長補佐につくかという差のほうが生涯賃金への影響は圧倒的に大きい。

（２）若手の組合員からの反映を求める声

組合員のなかには総合評価でずっとS評価やA評価をとっている人もいる。高い評価をとる職員はずっと高い評価をとる傾向にある。そのような職員も4号給の上位昇給を受けると上位昇給の対象から外れることになるので、組合員が「がんばっているのに賃金に反映されないのはおかしい」と意見してくることもある。

定期大会でもユースの組合員から「評価制度で賃金によるインセンティブをもっと付けてほしい」という意見もあった。ユース部も思いつきで発言しているのではなく、グループワークなども経て、意見反映している。そのような経過があつての意見であることを踏まえると、ユースのなかには少なからずそのような思いをもった組合員もいるのだと思う。今の若手の意見として捉えるべきで、今の制度を否定するわけではないが、その声の背景に何があるのか考えて対応していく必要がある。

5. 組合による制度運用開始後の取り組み

（１）労使によるプロジェクト会議

最初の頃は年に5回くらいプロジェクト会議を開催してきた。マニュアルの改正、アンケートの結果、相対化の仕組みについて、情報提供を受けるタイミングごとにチェックをしている。

最近はマニュアルの改正もうほとんどなく、「今年はこの部分の文章を変えました」といったぐらひの話であれば、プロジェクト会議は持たずに、資料の提供を受けている。最近では年に3回、アンケートの結果、苦情処理への対応について取り上げている。

（２）人事評価のマニュアルの改善

マニュアルについては、改正の度に、毎回、いらないことを書いていないか、組合からの要望を踏まえて書き加えているかなど、チェックしている。ただ、最近はマニュアルがあまりにも厚くなりすぎているため、新任係長から「こんなの厚すぎて読めません」という苦情があり、1～2年前にダイジェスト版を作ることになった。

（３）アンケートの実施

アンケートは組合も、当局も実施している。

当局は、毎年、全職員を対象にアンケートを実施しているが、5割くらいの回答率になっている。当局のアンケートは、「面談はちゃんと受けましたか」、「対応に問題はなかったか」や、評価項目についての質問もある。

組合は最初の頃は毎年アンケートを実施していたが、最近は実施していない。最近は当局の実施したアンケートについて当局が分析をし、その結果をベースに労使協議している。

（４）苦情処理解決機関

自治労としての方針があったので、制度導入時には苦情処理解決機関の位置付けについて労使協議をした。ただ、話し合っていく過程で、苦情処理解決機関に組合が参画すると組合もその結果に責任を持たなくてはならないことが分かってきた。苦情処理解決機関に入ると、委員となるので、何かあったときに組合として動きにくくなってしまう。当局側は管理運営事項なので、できれば組合には入ってほしくないという考えもあった。組合としては、最終的に、苦情処理解決機関の結果についての責任は当局に負わせ、何かあったときには裁判を起こしたり行動を取れるようにしないとダメと考え、委員として入らないことを決めた。

組合としては苦情処理した結果を当局に情報提供するように求めている。毎年の協議で当局に対処状況を確認し内容をチェックしている。毎年、２～３件、少ない年も１件はある。ただ、これまでの報告をみると、原因が人間関係にあるものがほとんどで、制度の仕組みが原因で苦情となっているものはほぼなかった。

６．組合が関与するために必要なこと

制度の導入当時は大反対闘争という感じで入っていった。しかし、当時も組合員の間で意見は割れていた。当時から若手の組合員からは「もっと評価すべき」、「仕事をできない人になんでそんな付度する必要があるんですか」というような意見もあった。組合からは、職員同士で競争していい仕事できるのか、チームワークを発揮するためには、評価結果の信用性が得られない中での賃金反映は問題がある、といったメッセージを出してきた。

結果として、地公法をクリアしつつ、できるだけ簡易な評価制度とし、賃金水準を維持した上で賃金反映するしくみを確立してきた。それが組織として生産性の向上につながる、という論調で組合員の理解を求めてきた。

７．これからの課題

（１）給与制度より仕事の質、公務員の魅力

制度導入時に比べると若手組合員からの「もっと反映すべき」という意見も落ち着いてきたが、最近、また出てきている。

現在、国の方でキャリアの制度を色々工夫しようとしている。確かに本庁でも政策に携わる職員など、限られた部署においては、評価しやすいところもあるかもしれない。しかし、それでもチームワークは必要である。本庁は一人一役で、余計に評価を求める傾向が強くなるのもわかる。評価制度を考える上では、組織全体を考えていく必要がある。

最近、当局とは、給与制度よりは仕事の質、公務員の魅力を感じられるようなことを考えようということ話をしている。そうしないと、若手職員の退職は増えており、優秀な職員が抜けていく。若手が流動化しているところにいかに歯止めをかけるか、ということを考えないといけない。

若手は組合に入らなくなっており、近年の新規採用者の加入率は７割程度になっている。今の世代の意識をいかに組合が汲み取れるか。相手を知るために積極的にアプローチするしかない。労働組合の重要性や魅力を高めていきながら、私たちの思いをいかに伝えるか頑張ろう、という話をしている。脱退する人もいるが、何の悪気もなくやめていく。「みんなで助けあえば、たくさんの人も救える」というような話をしても、なかなか伝わらない。組合は組織的にも正念場にあると考えており、存在感をどうやって出していくのかという視点から、日常的な運動のあり方を工夫する必要がある。

（２）中央本部・県本部に求めること

導入当時から気になっていたが、中央本部は「４原則２要件で人事評価制度をやりなさい」というようなことを言っているが、人事評価制度の完成型が示されていない。

人事評価制度は“こう作ればいい”という答えがないので、４原則２要件を追求することになれば、どんどん複雑な制度になっていく。自治労方針を掲げて取り組んできたものの、公平性、客観性を担保できるか考えて行くと、だんだんと制度は複雑になっていく。行き着いた結論としては、地公法をクリアしつつ、できるだけ簡易な評価制度とし、賃金水準を維持した上で賃金反映するしくみというところにたどり着く。４原則２要件という方針は問題があるし、賃金反映の仕組みまで考えた上で、負担とならないような人事評価制度にしたほうがいい。そもそも昇任、昇格で賃金に大きな格差が付けられているのだから、昇給では差を付けずに、賃金水準を維持できるような仕組みをつくっていくことを考えるべきだ。これまでの財源をちゃんと置き換えて、前倒しでもらえるようにしていく。生涯賃金ベースで絶対に減らないようにチェックをかけていく。そのような方針化をした方が良いのではないかと思う。

導入当時、学習会に出て、どのような制度にすれば良いのか、しつこく質問してきた。どうすればいいのか、４原則２要件とは何なのか、当時、悩んでいた。組合内での検討を通じて、自分たちなりの結論に至ってきた。４原則２要件のことを追求すると出口は見えなくなる。人事評価制度はそもそも人が評価をするものだから、完全な人事評価制度は存在しないという前提にたって考えたほうがよい。自分たちはそこに行き着くまでに相当の労力を要した。経験してみて分かったことが多かった。

組合の組織対象となる正規職員が650人前後の市職である。競合組合はないものの、正規職員採用者の組織化が困難な状態が続いており、組織率は2割台となっている。

【ヒアリングのポイント】

- ・上位昇給を連続させない事例の自治体としてヒアリングをした。偏りの抑制が必要なことについては、当初から労使に考えの隔たりはなく、「それなら、1年ごとにしようか」といったくらいの感覚で決められている。
- ・2015年の制度導入以前から労使共通して人事制度に課題観をもっていた。具体的には係長への昇格を希望しない若年層が多いことが課題となっていた。人材育成という検討課題があり、人事評価制度については国での議論が始まった頃に、労使で人材育成型の人事評価制度のあり方を検討することになった。
- ・国により制度が義務化されるとどうしても国公準拠を求められる。他の組合が合意していないなかで、先行して合意することには悩みもあったが、独自の制度とするために先行して合意した。
- ・制度の最大の特徴は、絶対評価からの相対化のさいに下位評価を出さないように調整するという労使合意である。職員負荷を軽減しつつ、職員のモチベーションを上げるために、マイナスを出すよりも、褒めて伸ばすことを重視した（下位評価は経過観察処分者のみとしている。下位評価の場合、3ヶ月評価の対象となり、評価者にとっても業務量が増大する）。
- ・相対評価でマイナスは出さないものの、組合としては、絶対評価でマイナスの部分はしっかり評価結果で指摘するように求めてきた（相対評価でマイナスにならないように調整するため、絶対評価の段階ではマイナスの指摘もしやすくなる）。
- ・組合は苦情解決機関には入っていない。非組合員から機関に申し入れがあった場合への対応が、組合にとって負担になるためである。人事制度小委員会という労使で制度を検討する場もあり、また、経過観察処分者（下位評価）が出る場合には、当局から組合に対象者の提示もあるので、組合によるチェックが可能となっている。
- ・労使の人事制度小委員会を通じ、組合が求めることも反映されている。例えば、評価項目には、労働時間の運用、地域貢献活動への関わりといったものが加えられている。また、組合の求めにより、多面アンケート（被評価者による評価者への評価）も導入されている（人事制度小委員会が組合の要求事項を実現する場にもなっている）。
- ・制度改善のために、他組合の先進的な取り組みがあれば知りたい。

1. 制度運用に至る労使協議（議論経過等）

（1）制度の導入経緯

2010年から労使で導入が話題となってきた。当初は、人事評価が議論の対象ではなく、係長職を希望しない職員が増えた状況に対し、どのように昇格モチベーションを上げていくか、労使でつくる人事制度小委員会において議論することからスタートしている。

その後、2013年に国家公務員制度改革のなかで人事評価制度を強化していくという話があり、そのときから人事評価制度が議論のキーワードとなるようになった。

組合、当局ともアンケートをとっていたが、中間管理職となったときの業務上の負担感が圧倒的に高いことが分かっていた。課長級、部長級、局長級のストレス負荷は低い、係長が非常に高かった。職

員分母から見ると 40 代層が必然的に管理職をやっていかなければならない状況にはあったが、管理職の業務上の過密度をみたときに係長には「なりたくない」という人が出ていた。

以前は、主任試験制度があり昇任を希望しなければ試験を受けなければ良かった。しかし、制度がなくなり、試験を受けなくても任命されるようになり、そこから不満が大きくなっていった。

（２）制度導入にあたっての検討内容

組合員には実務者が多かったので、それぞれの業務実態に即した職場ごとの評価指標を示した上で、人事評価を入れるのは当然だと考えていた。しかし、当局からは、「職場ごとの細かい評価指標は定められない」、「煩雑、業務量が多くなるために作れない」という回答であったため、議論は平行線になった。それであれば「人事評価はどういう形で作っていくのか」という議論からスタートさせることとし、「人材育成型の人事評価制度にしたい」ということで労使で一致し、検討していくことになった。

人材育成型の人事評価制度を議論するなかで、相対評価化したときにマイナスは基本は作らないことにした。従前から経過観察処分者（メンタルなどで休みが多く、ほとんどは労働を提供できない職員）があるので、そこについてのみマイナスをつけることとした（年 5～6 人程度、従来から昇給抑制を受けていた）。「経過観察処分者以外は良好以上の評価にしよう」というところから議論をスタートさせた。

（３）制度導入にあたっての組合としての判断

国の制度ではマイナスの評価で生まれた原資を上位評価者につける仕組みであるが、そうではなく「S 評価、A 評価は純粋に原資をプラスで乗せましょう」ということにした。制度導入時期が早く、本格実施は 2015 年度、処遇反映は 2016 年度である。ほとんどの組合は越年して導入しているが、制度が義務化されると、どうしても国公準拠となる。一方、市ではこれまで労使で人材育成型の制度を議論し、プラス財源の根拠もある。他の組合が合意していないところを合意して良いのか、という悩みもあったが、最終的には「先行的にやろう」という判断をした。

2. 制度の内容

（１）下位評価を出さない調整の労使合意

絶対評価は A～E の 5 段階の評価である。経過観察処分者以外は真ん中の C 良好以上とすることにした。これを相対評価の S～D に変換する際には、評価指標（それぞれ＋2 点～－2 点）のなかでマイナス評価が 2～3 項目あったとしても、トータルの点数が±ゼロであれば、B 良好とすることにした。絶対評価の段階では人材育成につながるので「マイナスはつけてもいい」と合意した。絶対評価の時点でマイナス項目があるのであれば評価者が指導することになる。

ただ、経過観察処分者以外は、相対評価で C 評価、D 評価にならないようにするために、絶対評価の時点でトータルの点数が±ゼロになるように、最終的な評価をする総務的などで得点の調整をかけることにした。絶対評価のトータルの点数でマイナスが出てきた場合には、「なぜマイナスなの？」と当局内で調整することになる。そこで評価者ごとにある評価の甘辛の差を調整する機能を入れている。

（２）絶対評価におけるマイナス評価の現状

絶対評価の段階でマイナス評価はあまりでていない。マイナスとなった時点で、経過観察処分という別スキームの人材育成につっていくことになる。3 ヶ月定期評価の対象となり、評価した側は 3 ヶ月ごとの評価を実施しなければならず、業務量が増えていくことになる。3 ヶ月定期評価のもとで指導していく覚悟がなければ所属としてはマイナスをつけられない。

絶対評価

相対評価

昇給

(昇給)

勤勉手当

(成績率)

上位 A 評価			上位 S 評価	S と A で	8 号	S と A で	110
B 評価			A 評価	5 % 以内	6 号	40 % 以内	105
標準 C 評価	総得点0以上		標準 B 評価	75 % 以上	4 号		100
下位 D 評価	総得点がマイナス		下位 C 評価	分布率	2 号	分布率	90
E 評価			D 評価	なし	なし	なし	80

(各評価指標を +2 ~ -2 点で評価。点数を合計)

総得点がマイナスになる場合は調整

(3) マイナスをつけない制度を当局と合意できた理由

マイナスの評価をつけた場合、職場内で育成指導のための業務が増えることになり、その場合、業務量と職員構成のマッチングを取れるのか、という議論になった。当局側も「できませんよね」ということを認めていた。職員の業務負担を軽減しつつ、職員のモチベーションを上げていくのであれば、マイナスのいちごっこをするよりも、褒めて伸ばそうという話をしてきた。

(4) マイナスをつけないが制度にマイナスを設けた理由

仕事ができない、能力、個人の判断といった事情でチームに影響を及ぼすような職員がいるのも事実であり、組合としてもスキーム的に改善のために注意できる場が必要と考えていた。絶対評価の時点で注意できるスキームを入れることも必要と考え、マイナス評価とすることも OK とした。絶対評価で一部にマイナスがあったとしても、その一部の部分について注意をすれば良い。評価者にとっても絶対評価を開示する時点での指導負担があるだけで、相対評価でマイナス評価となったときに発生する 3 ヶ月評価のための業務を発生させずにすむ。「これマイナスだよ。次の評価に向けては気を付けて」という話をするだけで、評価者の負担もそこまで生じさせずに、改善を促すことができる。

(5) 極端な号給差を生じさせないための対応 (S 評価や A 評価を連続させない制度)

S 評価、A 評価を連続して出すことはない。S 評価、A 評価となったら翌年は標準評価となる。当局も組合も「偏りができるのはどうするのか」という問題意識があり、「それなら、1 年ごとにしようか」というぐらいの感覚で決めてきた。

(6) 昇給、勤勉手当での上位評価の割合

昇給は S 評価と A 評価をあわせて 5 % 以内、勤勉手当は 40 % 以内としている。

① 昇給の分布率について S 評価と A 評価をあわせて 5 % 以内とした理由 (国公準拠では 25 %)

給与財源を上積みし、原資を割り戻すと 5 % 程度になる、というのが当時の議論だった。また、当時はラスパイレス指数が高めだったので、当局には 100 を越えたくないという考えがあった。

② 昇給の分布率で B 評価を「75 % 以上」としている理由 (実際は S 評価と A 評価以外の 95 %)

マイナス評価はつけない、という運用をばかすために「75 % 以上」としている。

③勤勉手当での上位評価の分布率を 40%以内とできた理由

勤勉手当への扶養手当の不算入の話があったとき、その原資を勤勉手当の上位評価分に入れさせた。当時、扶養手当の不算入と勤勉手当への上位評価の反映について並行して議論しており、マッチングさせることにした。組合として組合員にアンケートをとると、一時金、支給率についての意見が圧倒的に多かった。このままいくと扶養手当の算入分の原資は不算定となり、取られてしまうので、扶養者、扶養していない者によって差はあるが、扶養手当の算入分の部分をできるだけ広くわたるようにした。

当初、上位評価の分布率は 30%ぐらいになる見通しだった。しかし、委員長、書記長、副市長での折衝で、副市長から「昇給のところはなかなか手を入れられないけど、勤勉のところはちょっと汗かくから、うんと言ってくれ」という話があった。昇給の分布率について、当局側は、マイナスを作ることによる原資を作らずに、S 評価、A 評価を入れると市長に目立ちすぎると考え、組合の要求を受け入れなかった部分があった。一時金は突発的に出てきた議論でもあったので、市長の目についておらず、当局としては譲歩しやすかった。副市長から「組合として何%の上乗せだったらいいのか」という問いかけがあり、組合から「10%ぐらいのせてくれ」と回答し、勤勉手当の分布率は 40%となった。

勤勉手当での S 評価、A 評価の選定は、扶養手当の算入分が原資であったので、1 年目のみは子どもがいるなど扶養者のいる職員が優先して S 評価、A 評価となるようにした。

3. 制度の運用状況

(1) 評価者ごとの甘辛の調整

所属のなかでランク付けをして、そのなかで上位にある人のリストが総務に集められて、そこで S 評価、A 評価へと振分られていく。組合として局ごとに 5%以内の人数割りになっていることをチェックしている。

絶対評価での評価者の甘辛にかかわらず、各局で S 評価、A 評価が同じ割合で分布している。部、課ごとの分布率は出ていないが、組合としてはどこの課に S 評価や A 評価が集中しているのか把握したい。他にも、技術職、現業職など職種によるばらつきも知りたい。しかし、当局からは開示されていない。

(2) 運用チェックのアンケート

労使の人事制度小委員会の合意に基づいて、内容も労使で決めて、当局がアンケートを実施している。アンケートと会議結果とのマッチングをみて、矛盾点がないかを確認している。実態とアンケートに乖離がある場合には、当局が原局に対して指導監督することになる。

組合によるアンケートは春闘アンケートを実施しているが、そこでは評価制度は取り上げていない。組合で実施すると組合員の範囲になってしまい全体像にはならない。評価制度の実態把握では全体を知る必要がある。

(3) 働き方と評価結果

S 評価、A 評価をとっている人について、当局には級別にみた超過勤務や年休取得のデータを出させている。S 評価や A 評価の人のほうが超過勤務が多い（年休取得はあまり変わらない）。「評価者が超過勤務をしている人を評価しているのではないか」、「偏りがあるのではないか」といった点について、会議で指摘している。

組合としては級別以外にも、職種別、部・課別にみた、評価別のデータも開示して欲しいが、個人が特定されるという理由で開示されていない。男女別のデータも開示されていない。

ただ、必然的に仕事できる人は仕事が多くなり、超過勤務が増えるということもあり得るとは考えている。

（４）年齢の偏り

年齢ごとの評価結果の分布は分からないが、開示させていきたい。ただ、組合として、特に若手に上位昇給を割り振るという考えはない。むしろ、高年齢層のほうが昇給停止の問題への不満が大きい。また、組合としては組合加入者のことを考えた対応をしたい。「若手（が組合に）入らないんだったら知らないぞ」ぐらいの感覚はもっている。ただ、人材確保のために初任給の引き上げであったり、昇給カーブの対応があるので、結果的、間接的には、若年層も取り組みの結果を享受できる制度を作っている。

4. 職場や組合員の見方

（１）全体的にみた見方

案外、組合員からの不満はない。当初は上司に対する不満が出ると予想していたが、意外と出てきていない。かつて勤評の場合は、すべてブラックボックスになっており、結果の開示がなかったので不満が募っていた。しかし、人事評価制度となってからは、結果が出され、職員の気づき、次に活かせるような議論をできる余地ができた。

（２）現在の最も多い不満は面談の未実施

不満として最も多いのは人材育成面談のことである。面談をすることになっているが面談をしないところがある。システムで評価者が面談を「した」とクリックすれば、面談したことになっている。人材育成面談をしている職場のほうが職員の満足度は高い。面談が実施されていないのは、全体で 100 人、1 割を切るくらいのところである。

実施の有無は局というよりも、係長個人によるところが大きい。係長級が説明をしていないケースが多い。30 代には非組合員のまま管理職になった人たちがいて、その人たちのコミュニケーション能力が低い。組合員であれば、制度を作って、周知してきているので、「面談をしなければならない」と言える。非組合員は当局が指導しなければならないが、その層にいい加減なことをしている人が多い。

（３）評価者である係長クラス的不满

部下持ちの係長と部下のいない係長とで負担が違うことへの不満がある。部下持ちの場合、多い場合には 30 人から 50 人の部下がいる。「一人の係長が 30 人から 50 人を評価するのか」という不満がある。

5. 組合による運用開始後の取り組み

（１）評価者の負担を減らす施策

いわゆる評価指標については、ボトムアップで周知を進めることで明確化させ、組合の意見も入れて、より具体的に、分かりやすくするように、毎年、バージョンアップしている。例えば、評価指標での「やる気がある」のやる気とは何か、具体化していった、マニュアルに落とし込んでいった。「コンピテンシー」についてもシステムでクリックすると説明が出るように改善していった。

（２）人事評価制度の仕組みを使った評価視点の豊富化

①評価項目への労働時間の盛り込み

労働時間について、上限が決まっているなかで、勤務時間を遵守しているかどうかという項目も加え

るように提案してきた。

②地域貢献活動の評価

地域のなかでの地域貢献活動に尽力していることも評価のなかに加えていこうという話もしてきた。

③多面アンケート

多面アンケートは組合の意見が反映されて実現している。評価者の甘辛が出る可能性があるなかで、所属員が評価者に対して、言っていることと、やっていることが違うということがないか、など分かるようなアンケートを実施し、その結果を局から出てきた評価結果を調整するさいの資料として確認できるようにしている。

具体的には、毎年、所属から3名、順不同に順繰りに選抜し、評価者（課長クラスが対象）に対するアンケートを匿名で回答してもらっている。3名としているのは、職員があまり評価をしたがらない（面倒など）ためである。選抜された職員のなかには、はじめは面白がって評価をする人もいるが、一度、回答を終えてみると、「もうやりたくない」と言う人が多い。ただ、被評価者側に評価者側にも苦労があることを知ってもらう機会になっている。そのような評価者側の苦労を知ること、制度への満足度につながっていると考えている。

多面アンケートの結果は課長よりも上の役職しか確認できない。組合にとっても結果はブラックボックスになっている。結果を知りたいという思いもあるが、知らなくてもいいとも思っている。（労使共同での）アンケートは制度の大枠を改善するために実施しているものであるのに対し、多面アンケートは評価結果の平準化を図るためのもので、性質が異なる。

（3）苦情解決機関に組合が入っていないこと

人事評価制度の結果について組合員からの相談があれば、経過観察処分者と同様に、個別に対応している（非組合員からの相談もあるが、自身で当局に申請するように求めている）。

苦情解決機関への関与については、当局から「どうします？組合も立場的に直接的に関わったらしんどくなるんじゃないですか？」という持ちかけがあった。第三者機関の場合、非組合員の評価にも関わっていくことになり、組合としてはそこに抵抗感があった。非現業の職場で非組合員がここまで増えてくると、第三者機関への関与について、組合としてモチベーションを持つことが難しくなってくる。第三者機関に組合として入るというのも一つの方法だが、労使で人事制度小委員会を別に持っており、制度の検証、改善が可能であり、個別ケースについても、その都度、対応すればよいと判断した。

（4）下位区分の厳格運用

組合員については個別に確認している。経過観察処分者が出る場合には、当局から組合員、非組合員に関係なく、組合に確認がある。組合員の場合には、本人同意のもと評価結果を開示させ、本人と一緒に状況確認をしている。そして、評価者の甘辛がないか、周りの職員へのヒアリングなども踏まえ、不当な評価をしていないか、確認している。

6. 労働組合が関与するために必要なこと

一言でいえば、これまでの先輩達が自律的な労使関係を築いてきたから、また、当局もまだまともなほうだから組合が関与できている。

市職労では書記長は22年にわたり組合役員を務めている。県本部も役員のある程度の定着化と循環が大事だと言っている。ただ、組合役員が、毎年、もしくは、2年毎に変わっているような組合は弱い、

という印象をもっている。当局と会話ができない。どうしても、敵対関係になる、距離感のある関係になる。自分自身もはじめは当局から嫌がらせをされたが、今は割と良好になっている。

7. これからの課題

(1) 組合としての課題

組合としての最大の課題は技能労務職の給料表のことである。かつては技能労務職は行政職と同じ給料表を使っていたが、2009年くらいに分けることになった。そのときは技能労務職を採用していくことを条件に労使合意した。それから、数人の採用はあったが、その後の組織改編、交通局の解体があり、また、下水道部門の全面委託もあり、それらの職場からの職員の受け入れにより、技能労務職の採用枠がなくなってしまった。労使合意違反になっている。

給料構造上のことでも、給料表のアップのところに滞留する人が出てきた。当初は4級に昇格していく制度設計となっていたが、年齢構成のバランスが崩れてしまったため、4級昇格の制度が破綻してしまった。これが一番の課題となっている。

(2) 県本部の関わり

他の組合と議論しても、「S評価とA評価をぐるぐる廻す」という工夫を聞くくらいで、それ以外に特徴的な組合の事例を聞いたことがない。人事評価制度について他組合と議論したいと思っても、議論にならない。自分たちの自治体運用が他自治体から見て特徴的な制度運用を行っている点もあってか、他組合から聞かれることのほうが多い。

よって、当組合として他の組合の特徴的な内容を教えてもらいたいという気持ちになれないでいる。それが自分たちの組合にとっては厳しいところである。もっと案があれば、ボトムアップしていきたい。参考になる先進例があればもっと知りたい。

組織対象となる正規職員が 4000 人弱で、9 割を組織している都道府県の組合である。

【ヒアリングのポイント】

- ・極端な号給差を是正するための対応として、中央本部のアンケートに「非役付職員（概ね 35 歳以下）については、極端な差がつかない運用となっている」と記載があり、⑥部分導入型の事例としてヒアリングをした。評価結果の公平性、公正性が担保されていないことから、主任・主事級、技能労務職の昇給への反映は「当面の間 原則として運用せず」の取扱いとなっている（勤勉手当には反映）。
- ・2009 年の国家公務員への導入時点から交渉がスタートし、導入を先延ばしにしてきたが、2014 年の地公法の改正による義務化が潮目となって妥結に至っている。
- ・妥結にあたっては、導入を 1 年後ろ倒しにすること、上位昇給の昇給幅を国公よりも小さくすること、若い世代には当面の間は昇給についての制度を運用しないことを交渉により勝ち取っている。
- ・交渉にあたって組合が重視してきたのは“人が人を評価する上で完璧なものはない”という考え方である。組合員からは、同じ仕事をしていても評価者が変わると評価結果が変わる、同じような仕事をしている職員でも評価結果が異なるといった声があった。異動が多いため評価者、被評価者が替わることは頻繁にあり、また、評価の偏りは評価者研修によっても是正できていない。現在も組合としては公平性、公正性、納得性の担保には課題があるとみている。
- ・導入による組合員の負担増加が課題となっている。目標設定や自己評価の記載のためにかなりの時間を要しており、組合員から「何のための評価なのか」という声もあがっている。組合として負担軽減を求めてきた結果、評価結果の説明欄の削減を実現している。
- ・当局は人材育成ツールとしての活用を制度導入の目的の一つとしているが、評価は一過性で終わることが多く、評価することのみが目的になっている。評価者、被評価者の異動により、前年度の評価結果を踏まえた評価者によるフォローができていない。
- ・主任・主事級の職員の 1 次評価は班総括が担当しており、組合員である課長補佐級、係長級の一部も 1 次評価者として被評価者の個人目標の設定や評価に携わっている。ただし、評価者面談については管理職層の所属長が担当している。
- ・評価は絶対評価であるが、定められた分布率に従い相対化が行われている。相対化は部局・職級ごとに実施されている。絶対評価での上位評価（A、B）が分布率を超える場合、点数が下位の職員が下の評価に割り当てられる。相対化に課題があることは当局と共通認識になっている。
- ・下位評価の D、E については分布率は定められておらず、当局からは処分の対象となるなど何らかのことがない限りは D、E とはならないと説明を受けている。
- ・昇給への反映、勤勉手当への反映ともに評価結果の分布は開示されていない。制度導入当初から開示を求めているが実現できていない。下位評価の D、E の運用についても組合では適用された人数、比率を把握できておらず、当局の説明を信じるほかない状態となっている。
- ・制度導入後も当局との「制度として 100%のものではない」という認識のもと、交渉や人事評価制度についての労使検討会で議論を続けている。評価の偏りが改善されず、組合員の仕事が大変ななかでの実施となっているので、組合としては「評価制度自体をやめませんか」と言い続けている。
- ・苦情処理解決機関の委員に組合役員は入っていない。苦情発生の責任は当局にあると考えている。
- ・若年層組合員からは昇給への反映を求める声もある。反映を求める若年層が多数であるのならば、その声を尊重していきたい。
- ・他の都道府県の情報を集めて、優良事例を取り入れることも検討する必要がある。

1. 制度運用に至る労使協議（議論経過等）

（1）導入の経緯

2009 年の国家公務員への導入の時点から交渉がスタートしている。その後、妥結を先延ばしにしてきたが、2014 年の地公法改正により潮目が変わり、「県が法律を守らないのはおかしい」という議論もあり、2016 年度からの導入で妥結することになった。

（2）組合側の立場と妥結の判断

人事評価制度は公務職場には馴染まないという立場で導入反対を強く訴えてきた。最終的には法律準拠というところで 2014 年に妥結しているが、導入は 1 年後ろ倒しとし、制度設計の点では国公準拠とはしているが上位昇給の A、B の昇給幅を減らしている（A は 6 号、B は 5 号）。また、“人が人を評価する上で完璧なものはない”ことから、「そのような制度である以上、若い世代から差をつけるのはどうなのか？」という議論をし、当面の間、若い世代を対象には運用しないこととなった。そういった総合的なところを含めたなかで妥結している。

2. 制度の内容

（1）年間のスケジュール

業績評価と能力評価があり、業績評価は前期、後期に分かれている。

①業績評価

前期は、4 月に異動した時点で、組織としての目標・方針の明示、これを踏まえた個人目標の策定があり、期首の所属長面談などでの修正等を経て個人目標を決定する。9 月に進捗状況申告、自己評価、1 次評価の後、期中の所属長面談を経て、10 月に最終評価が決定される。これが 12 月の期末の勤勉手当に反映される。

後期は、前期の 1 次評価、進捗も考慮し、前期に設定した個人目標を 1 回だけ修正できる。大幅な修正はできないが、評価者によっては修正を助言をする人もいる。期中の所属長面談で個人目標が決定され、2 月の進捗状況申告、自己評価、1 次評価の後、期末の所属長面談を経て、3 月に最終評価が決定される。これが翌年 6 月の勤勉手当に反映される。

②能力評価

能力評価も期首に所属長面談（業績評価の面談を兼ねる）があり、9 月に自己評価、1 次評価の後、期中の所属長面談（業績評価の面談を兼ねる）を経て、10 月に最終評価が決定される。これが翌年 1 月の定期昇給に反映される。

（2）評価者

1 次評価者である班総括の職級は様々であり、管理職層の班総括もいるが、係長で班総括となっている人もいる。これまでの行革による人員削減により中堅職員が相対的に少なく、これまでであれば班総括になるべきでない職級の職員が班総括になるケースが増えている。出先機関の場合には、1 次評価をする班総括は係長がいれば係長が担い、2 次評価は事務所長が実施する。1 次評価、2 次評価の両方を組合員が担当することはない。

（３）目標と評価

①業績評価における個人目標

個人目標は大項目が２つあり、１つは個人的な目標、もう１つは職場共通で立てる目標となっている。

個人目標の立て方は班総括によるところがある。被評価者の意図を読み取り、「これだけあれば、ある程度いけるよね」というようなイメージで進める班総括もあれば、目標をしっかりと立て、事業を進めるためにどうしたらいいのか厳密に詰めて目標を立てさせる班総括もいる。また、制度のことを理解し、被評価者のことも分かっている班総括であれば、「人に影響される目標（自分自身では何ともできない目標）は、評価を下げられるからやめた方がいい」というアドバイスをすることもある（土木職場であれば、工事進捗や業者によって左右されるような目標はやめたほうがいい、というアドバイス）。

個人目標の難易度は“極高”など３段階で振り分けられるが、難しい目標を立てる職員がいなくなっているという感覚をもっている。多くの組合員は、少しハードルの高めの目標、ちょっと簡単な目標と、バランスを考えて３つくらいの目標をたてている。また、数値で示せるなど判断しやすい目標を設定するケースが増えている。

個人目標の評価では組織目標との合致度もみられている。４月の会議で局長が考え方を示しており、この考え方に個人目標が合致、達成すれば高い評価を受ける可能性が高くなる。

②能力評価

職級によって求められる能力に違いがあるため、評価基準では上位の職級ほどリーダー的な要素が強くなっている。職種については非現業と現業で区別されており、現業はより簡易なものになっている。これらの評価基準について当局に見直しを求めたことはない。

③自己評価と評価結果

自己評価と班総括による１次評価の違いについて「解離がある」、「自分はこう思っていたのに（違う）」という声もある。しかし、これが組合への相談に至っているケースはない。むしろ、問題になっているのは評価者による評価の偏りである。

（４）昇給への反映

①絶対結果の相対化

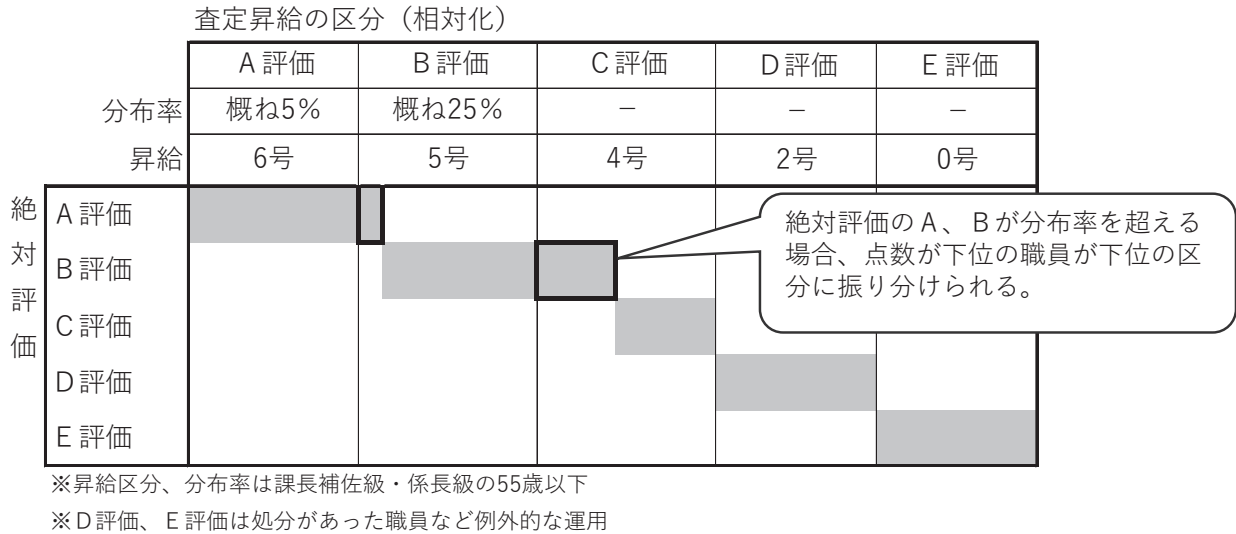
分布率は課長補佐級・係長級の場合、Ａ評価が「概ね５％」、Ｂ評価が「概ね２５％」と定められている。絶対評価からの相対化が実施されており、絶対評価におけるＡ評価、Ｂ評価が分布率を上回っている場合、Ｂ評価のなかでも下位の点数の職員は、相対化により評価が下がることになる。逆に、Ａ評価が分布率を下回っていても、Ｂ評価からＡ評価に上がることはない。

相対化は部局、職級ごとに実施されている。職級は、管理職、課長補佐級・係長級の２つである。なお、総務部には技術職も多いが、職種での分けをしているかどうかは分からない。

相対化によりＢ評価からあぶれるケースがあることは問題であり、当局も「それはそうだ」と問題があることは認めている。組合としてはこのような場合にもＢ評価とするように求めている。

ただ、実際の評価をみると、評価者は標準であるＣ評価に概ねおさまるように評価しているように感じる。そうすると、ある意味、クレームもなくなっていく。組合員の自己評価でも目立ちたくない職員はＣ評価をつける傾向がある。

絶対評価の相対化

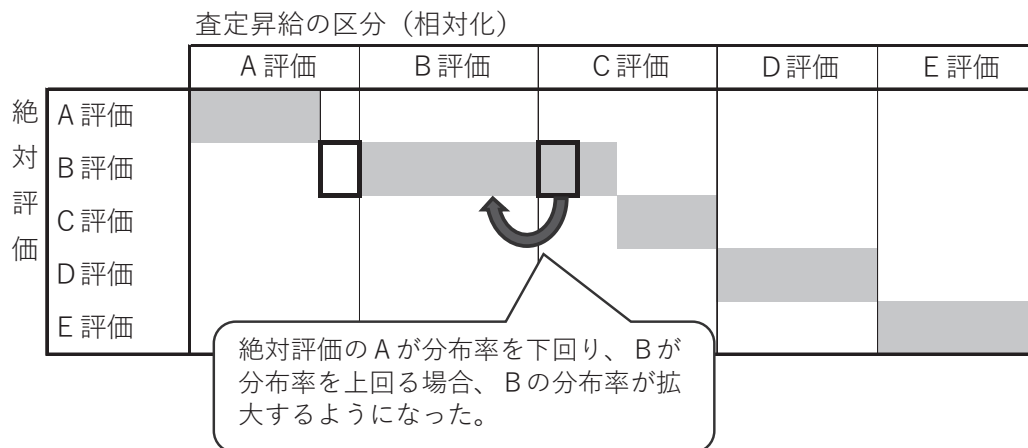


②分布率の運用の見直し

相対化するときA評価の職員が分布率より少なかった場合にも、B評価の職員が分布率よりも多ければ、相対化によりB評価からC評価に落ちる職員がいた。このようなケースについて、（A評価の職員が分布率よりも少なかった部分について）C評価に落ちる職員を少なくする改善が昨年あった。

絶対評価の相対化における見直し

○絶対評価におけるA評価が分布率を下回り、B評価が分布率を上回る場合（2023年の制度見直し）



③昇給区分・分布率と対象

55歳以下の課長補佐級、係長級（いずれも組合員）での査定昇給は、A評価が6号、B評価が5号、C評価が4号となっている。昇給については「あまり差をつけない」と求めている。

主任・主事級、技能労務職は「当分の間、原則として運用せず」としている。当初、当局はすべての職級での運用を考えていたが、「制度にはいろいろと課題があり、それをみながら判断しても良いのではないか」という意見もあり、当分の間は運用しないことになった。ただ、当局は公式的にはすべての職員を対象に実施ということにしている。

人事評価制度の昇給への反映（昇給区分と分布率）

	A 評価 6号	B 評価 5号	C 評価 4号	D 評価 2号	E 評価 0号
課長補佐級 係長級	概ね5%	概ね25%			
主任・主事級 技能労務職	当分の間 原則として運用せず				

※昇給区分は55歳以下の場合

※評価は業績評価の点数にもとづく

（主任・主事級、技能労務職には運用されていないが）特別昇給はない。主任に上がる年齢になっても主任となっていない場合には昇給があるが、対象となる組合員がほぼいなくなっている。

ただ、若年層の組合員からは「なぜ、昇給に適用されないんですか」という意見も出てきている。組合は「こういった課題があって適用していないんですよ」という説明をしているが、最近の若年層にはなかなか納得しない組合員もいる。一度、議論の整理が必要とも考えている。

④下位評価

A評価、B評価以外はほぼC評価となっている。当局からは処分の対象となるなど何らかのことがない限りはD評価、E評価とはならないと説明を受けている。D評価、E評価を出すことについて、当局から組合に連絡があるわけではないが、そこは当局と組合の信頼関係になる。D評価、E評価となった組合員からの相談を受けたこともない。

（5）勤勉手当への反映

①勤務成績区分・分布率と対象

勤勉手当の分布率は、主任・主事級、技能労務職の場合、A評価、B評価あわせて概ね30%となっている（うちA評価は5%以内）。絶対評価からの相対化は上位昇給と同じで、部局、職級ごとの相対化であり、絶対評価でA評価、B評価が30%を超えると、点数が下位の職員はC評価となる。

勤勉手当は若年層にも反映している。勤勉手当は一過性のものであり、一回ついた差を取り戻すことが難しい昇給とは異なる。そのような理由から昇給と勤勉手当の扱いを分けている。

②下位区分

下位区分のD評価、E評価は昇給への反映と同様にほとんど出ていないと認識している。

人事評価制度の勤勉手当への反映（成績率と分布率）

		A 評価	B 評価	C 評価	D 評価	E 評価
課長補佐級 係長級	成績率	1.14	1.08	1.02	0.7	0.6
	分布率	5%以上	25%以上			
主任・主事級 技能労務職	成績率	1.125	1.075	1.025	0.7	0.6
	分布率	概ね30% (Aは5%以内)				

※評価は業績評価の点数にもとづく

（６）昇任・昇格への反映

国（評価結果を昇任の条件とする）のようなガチガチの制度はない。

（７）分限への反映

分限がある場合には事前に組合に通知がある。これまで１件だけあったが、犯罪に関わることなので、仕方のないものだった。

３．制度の運用状況

（１）評価結果の偏り

①評価者による評価の偏り

組合員からは同じことをしていても評価者によって評価結果が異なることについての意見を聞く。また、同じ仕事をする他の職員と評価結果が異なることについての意見を聞くこともある。評価結果のＡ、Ｂ、Ｃが給料表に記載されるようになり、組合員が個人間で「今年はＡ評価をもらった」などと話題にすることがあり、職場で「え、あなたが？」というような話になることもある。同じ職種、業務の組合員の場合、評価結果の比較になりやすい。

評価者による偏りがあるので当局にはいつも「評価制度自体をやめませんか」といっている。やめることが無理であることは分かっているが、組合員の仕事が大変になっているなかで、「１回やめてみて、それで比較してみたらどうか」といっている。

偏りへの対策が難しく、当局の回答はいつも「研修をやります」となる。研修の充実を求めていくしかない。引き続き、意見交換会や交渉の場で改善を求めていく必要がある。

②性別などの属性による偏りの有無

評価結果の性別などでの偏りはわからない。当局は任用には性別で差をつけないといっているので、それを信じるしかない。

（２）面談の実施

面談は確実に実施されている。当局はチェックはしていないが、年度当初には「面談をするように」と通知を出している。面談を実施する流れはしっかりとできている。

面談は所属長が実施している。目標設定には仕事内容を近くで理解している班総括が関わっているが、班総括が面談で評価結果を説明すると組合員同士の話になるので所属長が面談をすることになっている。職場によっては所属長が担当する職員数は１００人を超えるところがあり、何日もかけて面談を実施している。１人の面談にかけられる時間は短くなると思う。

組合員からは面談についての不満は聞かない。面談と言うよりも、そもそもの評価制度自体、目標を立てるための労力についての不満が中心となっている。

４．職場や組合員の見方

（１）組合員の負担の増加

１次評価者の負担が問題になっている。当局には班員と一番近いところで仕事をしている職員が１次評価をするべきという考えがあり、班総括が１次評価をしているが、そこには組合員も含まれる。班総括は多い場合は７～８人、少ない場合は２～３人の職員の評価を担当している。組合としては班総括が１次評価者になることについて制度導入時から「負担になりますよね」と訴えてきた。また、班総括だ

けでなく、評価される側の組合員にとっても負担となっている。評価の時期になると、評価される側の組合員も半日、もしくは、1日ずっとパソコンを打ちっぱなしになる。本末転倒であり、「何のための評価なのか」という声も組合員から上がっている。

また、事務職には「毎年、同じような仕事しかないのに、どのように目標をたてれば良いのか」と悩む組合員もいる。当局にも対応を求めているが解決策がなく、モデルケースを示すように求めている。毎年、同じ個人目標とすることも可能だが、だんだんと“できて当然”という扱いになるので、難易度の評価が下がり、点数も下がっていく。毎年、同じ個人目標とするようなあり方は違うと思うが、同じ個人目標にするしかないこともあると思う。

（２）公平性、公正性、納得性の担保

公平性、公正性、納得性の担保ができていない。当局は評価者研修を年に1回実施しており、そこでは模擬評価が実施されている。班に分けて、課題が出されて、それぞれグループワーキングのような形で進められている。研修に参加した班総括から「グループのなかでもなかなか統一的なものはないよね」という感想を聞いたこともある。人が人を評価するためになかなか100%のものはないのだと考えている。

（３）人材育成ツールとなっていない

当局は人材育成ツールのために導入すると説明してきた。しかし、目標を立てること、それを評価することに重きが置かれていて、その評価を踏まえたフォローが少ないという印象をもっている。「もっと、こうすれば良かったんじゃないの？」などのフォローがあれば、被評価者も「じゃあ、次、頑張ろう」という話になるかもしれない。しかし、異動により、評価者も被評価者も替わるために、次年度の評価者が「去年こうだったから、それなら、これを加味して、こういう改善があったのね」というような評価をできるような引き継ぎがない。一過性で終わってしまっており、評価することが目的になっている。

（４）組合員アンケートをみても変わらない課題

制度が始まった時に実施した組合員アンケートと比べても、書かれている内容自体があまり変わっておらず、「評価者によってブレがある」という意見も変わっていない。

5. 組合による運用開始後の取り組み

（１）制度導入後の交渉

当局から「制度として100%のものではない」という確約を取っており、「今後も問題点があれば、各種交渉の場、人事評価制度についての労使検討会で議論は引き続きやってください」というところも含めて妥結している。年に1回、もしくは2回程度、意見交換会も持っており、賃金確定交渉のなかでも人事評価制度について取り上げている。

①評価結果の分布の開示

ただ、各種交渉、人事評価制度についての労使検討会の場でも、評価結果の分布率は開示されていない。分布率は決まっているが、実際の分布率は示されていない。組合としては実際の分布率が制度どおりとなっているか確認したい。当初から当局に開示を求めているが、出させることができていない。

②評価実施のための負担の軽減

以前は評価の各項目について、評価者も被評価者も必ず一言のコメント、例えば、評価をつけた理由を書かなければならなかった。これを1つの欄に集約するようにした。組合から「とにかく事務の負担を減らしてくれ」と求めてきた結果、当局から提案された。これは組合員にも好評だった。

(2) 組合としての相談窓口

以前から設けている相談窓口で人事評価制度についての相談も受け付けている。

(3) 苦情解決処理機関

苦情処理委員会の委員について、組合はあえて「入れないで」といっている。苦情の発生は当局責任である。組合に相談が入れば当局に対応を求めるが、苦情の処理には組合は関わらない。

(4) アンケートによる現状把握

組合としてアンケートを実施して、現状を言葉として集めている。結果は当局にも渡している。

当局は運用実態の把握のためのアンケートは実施していない。しかし、年に1回、すべての職場ではないが職場をまわり、話を聞いている。

6. 労働組合が関与するために必要なこと

引き続き、交渉や労使検討会などの場を活用し、問題点を指摘していくことである。

組合員との関係では、本年度、若年層を対象としたアンケートを新たに実施する予定である。上位昇給について若年層には、当面の間、運用しないことになっているが、“評価してくれ”という意見も強くなってきている。

組合員が課題を理解したうえで運用してほしいというのであれば、組合としてゴーサインを出すべきだと思う。しかし、考え方が半分半分であれば「ちょっと待て」という話をしなくてはいけない。実際の割合はわからないが、組合員が要望しているものを止めておく必要はない。現在は全員が標準の4号昇給だが、制度導入後、ずっとA評価であった人にとってはマイナス面もあるのだと思う。組合員がどのように考えているか分からないが、若い人たちが考えていることを尊重していきたい。

7. これからの課題

(1) 他県の情報等の収集、優良事例の取り入れ

ポイント制を導入している〇〇市の制度は良い制度だと個人的には思っている。そういった事例について、他の県も含めて情報が得られれば良いと考えている。(県職共闘などの会議体はあるが) 日程が詰まっている関係上、深掘りして話をする時間をとることができない。〇〇県の事例も良いかな、というイメージは持っているが、表に出ていない部分もあるのではないかと、とも思う。

(2) 最高号給到達者への対応

最高号給に到達している組合員がおり、特に課長級にならない組合員のいる5級に多い。この場合、組合員が上位評価を受けたとしてもそれが昇給に反映されない。最高号給到達者は数十人おり、ポストが限られている技術職などに多い。最高号給到達者が上位評価となった場合、上位昇給分はポイントとして貯まり、昇格したときに、そのポイント分も含めて積み上げることはなっているが、号給の継ぎ足しを人事委員会に求めている。

(3) 評価によるばらつきの解消

(〔3. 制度の運用状況 (1) 評価結果の偏り ①評価者による評価の偏り〕の項に記載)

(4) 事務全般にかかる負担軽減

(〔4. 職場や組合員の見方 (1) 組合員の負担の増加〕の項に記載)

(5) 給与制度のアップデートにかかる成績率の拡大

給与制度のアップデートにかかる成績率の拡大が課題である。組合として、成績率にそんなに差を付けるべきではない、というスタンスをとっている。

組織対象となる正規職員が400人弱で、ほぼ全員を組織している一般市の組合である。ヒアリングには県本部役員が同席しており、県本部役員による話は「[県本部]・・・」のように記載している。

【ヒアリングのポイント】

- ・極端な号給差を是正するための対応として、中央本部のアンケートに「秀、優の5号昇給を活用し、全体的に引き上がるように調整」と記載があり、⑦新旧折衷型の事例としてヒアリングをした。
- ・2006年に導入されていた育成的人事制度では、業務遂行に課題がある職員を対象に、人事課、所属長が面談、指導する制度が含まれていた。運用では、一方的に評価され、突然、人事課での面談が始まるものとなっていた。年1～2人が対象となっていたが、管理職による恣意的な評価も多かった。組合員を守るために、この制度をやめさせ、現在の制度に至っている。
- ・人事評価制度は2016年に導入されている。J市は都会ではなく、町役場的な役割も果たさなければいけないことから、評価はすべきだが、極端な評価は必要ないという考えで交渉に臨んでいた。
- ・当局の提案には分限への反映が含まれていた。しかし、明確な基準ができれば管理職による恣意的な評価による処分も可能になることを危惧した。これまで苦情処理委員会、公平委員会で扱ってきたものであり、その継続を求め、現在に至るまで、分限への反映は制度化されていない。
- ・昇給への反映は、秀6号以上、優5号以上、良4号であるが、当初は8号、6号、4号の提案だった。ただ、当局も“優や秀になる職員は偏っている”という認識があり、また、自己肯定感の強い職員の自己評価が高くなる傾向もある。完全な評価制度は作りきれないという結論に至り、8号、6号では差が開きすぎることから、6号、5号でスタートすることになった（現在も6号、5号での運用）。
- ・6号、5号となったことで特別昇給を残すことが可能になった。当局は「特別昇給はない」としているが、昇任、昇格時の特別昇給であり“優秀な人材を登用”と対外的に説明できるものになっている。中央本部のアンケートに記載している「調整」は特別昇給をさしている。
- ・評価は絶対評価であるが、議会では「相対評価に限りなく近い絶対評価」と説明されている。
- ・分布率は秀5%以内、優20%以内であるが、管理職、係長で多く、一般職で少ない。管理職はプレイヤーでもあり55歳昇給停止もあり、係長は困難な仕事が多いので、比率の差は妥当と考えている。
- ・最終評価者は部長であるが評価結果を調整する人もいない人もいる。課長、次長があげてきた評価を下げるのが難しいという事情もある。人事課も調整は難しく、職種や部署によって評価結果に偏りがある可能性もあるが、是正を求めると相対評価的になっていくことを懸念している。
- ・一次評価者は管理職である課長であり、組合員である係長は評価者となっていない。しかし、職場によっては係長が部下の目標や評価を把握できていない事態も生じている。
- ・システムでの管理となってから、管理職に面談をやらなければいけないという意識が出てきた。
- ・組合員の多くは人事評価制度に関心がない。市外の職員が多くなり、市をより良くしたいという思いをもつ職員が減っている。上位評価をめざす職員は少なく、人事評価制度もあまり機能しない。
- ・苦情処理委員会に委員を出しているが、過半数を下回る5人中2人としている。過半数を超えると委員会での決定への組合の影響が強くなるため、組合としても苦しくなる。
- ・人事評価制度の導入時、当局は管理運営事項として交渉を拒もうとしたが、見直し時には、労使のプロジェクトチームが作られた。当局も組合の意見を聞く方が進めやすいのだと思う。
- ・現在の制度で満足しているが、当局は、分限のこと、特別昇給のことを、度々、話に出している。組合役員が経緯を把握していないと、当局の提案をそのまま受け入れてしまう可能性がある。
- ・中央本部、県本部には、単組による特筆的な事例を紹介してほしい。

1. 制度運用に至る労使協議（議論経過等）

（1）導入の経緯

人事評価制度は地公法により始まった 2016 年に導入されている。当時は全国的に反対であり、J 市でも、組合として反対の立場であった。J 市では現行の人事評価制度の前段として育成的人事制度の導入があった。

（2）育成的人事制度

人事評価制度の議論が始まる前、2006 年に育成的人事制度の導入があった。当時の問題意識として、上位の役職を希望する職員がいない、希望していないのに上位の役職に上げる、といったことがあった。現在でも、能力もやる気もなくとも課長に上げる年齢になったら課長にする運用が問題になっている。労使で職場環境を良くしていかなければいけない、という議論があり、その一環として育成的人事制度は導入された。

当初は、職員を総合職と一般職にわけ（採用は一本にしても、その後、やる気のある職員だけを総合職にして上げていく）というような極端な制度も検討されていた（検討のみ）。

育成的人事制度としては、所属長から目標掲示を受けて、仕事の進め方について話し合いをもつ制度が導入された。ただ、これは、不可、つまり、ランクの劣る職員が、人事課、所属長と面談をして、「今後しっかりしなさいよ」という話をする場を設定することを意図した制度であった。ただ、当時は管理職による恣意的な評価が多いという問題があった。管理職による面談などがないまま、一方的に評価され、ある日、人事課に呼ばれ、そこには所属長もいて、突然に面談が始まる制度だった。対象となったのは年に 1 人、2 人で、庁内でも問題があると見られている職員が対象となっていた。

しかし、そのような制度では落ちこぼれのような職員が出てきてしまう。落ちこぼれはどのような組織にもいるもので、組合には落ちこぼれを守っていかなければいけない役割もある。組合としてはそのような制度は良くないと考え、当時の執行委員長などが導入を止め、今の人事評価制度に至っている。

組織を活性化させていくためには、上に上がりたい職員を上げて活性化させていく、発展させていくというのが本来の姿かもしれない。しかし、自分たち公務員にそれは必要なのか、どちらかといえば田舎の公務員であり、町役場的な意味合いももたないといけな。そうであるならば、評価はすべきと考えているが、極端な評価は必要ないという考えをもって、人事評価制度の導入についての検討に臨んできた。

（3）分限への反映に対する反対

人事評価制度の検討時、当局は分限処分の導入を提案していたが、組合は制度化に反対した。全国、また、県内でも分限が導入されている自治体があり、当局からは「人事評価制度に分限免職を入れなければならない」と言われていた。しかし、制度化されてしまうと明確な基準ができてしまい、管理職が恣意的にその評価にもっていき、処分や退職させることが可能になる。組合は組合員を守らないといけない立場であり、自分自身もいつその立場になるか分からない、という考えもあった。

ただ、組織のなかにはどうしても“適正ではないだろう”といえる職員もいる。そのような職員が 1 人いることで、その周りにいる 10 人、20 人の職員、また、組合にも迷惑がかかることもある。組合としての判断は難しく、今後、組合のなかで「1 人のために 300 人を捨てるのか」というような議論も絶対に出てくる。しかし、当時は当局が人事評価制度のもとで分限を適用しようとした若手職員が 2 人いることがわかっていたこともあり、それは守らないといけなと判断した。

また、これまで“適正ではない”職員についての案件は、苦情処理委員会や公平委員会で取り扱ってき

たものであるのだから、そこで議論してもらわないと困るとも言ってきた。

そのような議論を経て、分限への反映については現在まで導入されていない。

（４）分限以外についての労使交渉

当初、当局は管理運営事項にあたるとして、労使交渉で取り上げることを突っぱねていた。しかし、昇給、勤勉手当に関わることなので、評価制度の内容、評価の項目について組合の意見を聞いてもらうことになった。

①制度導入への評価と不安

人事評価制度への移行によって育成的人事制度では表に出ていなかった評価項目がしっかり決まるようになった。職員が目標を立てて、それに対して評価するものになった。目標設定の段階から、管理職から目標設定の軸を掲示され、自分で目標を作る。面談も、初期の面談、中間面談、最終の面談が制度化されるようになった。

このような動きについて組合として異論はなかった。しかし、管理職が本当に面談をしっかりとやるのか、という懸念はあった。

また、企画系の部署は目標を立てやすい、などの職場による差への懸念もあった。例えば、税務課であれば何を目標にするのか、どういったことが評価されるのか、という議論をしてきた。組合員からも、「企画など事業系にいる職員だけが評価されるのではないか」という不安の声があった。今でも組合員にアンケートとると「目標を立てにくい」という意見は出てくる。

運用が開始された後の見直しで、人事課から定期的に「事務系の目標というのはこういうものが該当します」と目標のたてかたについての案内が出されるようになっている。

②昇給への反映

評価結果は勤勉手当のみに反映し、時間が経過したあとで昇給にも反映することになった。昇給への反映は、秀が6号以上、優が5号以上、良が4号となっているが、交渉では、8号、6号、4号がスタート時の議論であった。

ただ、当局側の市長も“優や秀になる職員は偏っている”という認識をもっていた。人事評価制度では自己肯定感の強い職員の自己評価が高くなる傾向にある。自身に90点をつける職員に対し、管理職が

人事評価制度の昇給、勤勉手当への反映

分布率		(昇給への反映)		(勤勉手当への反映)
		当局提案	導入制度	成績率
上位	秀	絶対評価（5%以内） 8号給	6号給	100分の105以上190以下
	優	絶対評価（20%以内） 6号給	5号給	100分の100以上105未満
標準	良	4号給	4号給	100分の95
下位	可	絶対評価 2号給	2号給	100分の95未満
	劣	絶対評価 昇給なし	昇給なし	

役職、部署による区分を設けない、全体での分布率

完全運用としないことで、昇任、昇格時の特別昇給を維持

※同じ評価結果が、昇給、勤勉手当の両方に反映される。

60 点に下げることが難しい。管理職が下げられなければ、自己評価の 90 点のままになる。そして、上位評価者である部長も、課長、次長が上げてきた評価を落とすことは難しい。部長が評価を落とした事例では苦情処理委員会に申し立てをされたこともある。高い自己評価が出てきた場合には、これを下げるのにそれなりの理由が必要になる。

そのため、制度設計についての労使交渉のなかでも、完全な評価制度は作りきれないという議論をしていた。上位を 8 号、6 号とするとあまりにも差が開きすぎる可能性があることから、6 号、5 号でスタートすることになった。

その結果、人事評価制度は完全に運用することにはならなかったもので、特別昇給を残すことができた。2 級から 3 級にあげるとき、主査から係長になるとき、また、係長は 3 級、4 級が混在であるが、3 級から 4 級にあがるときに特別昇給を適用している。自治労本部のアンケートには「優、秀の 5 号昇給を活用し、全体的に引き上がるように調整」と記載しているが、これは特別昇給のことを書いている。当局は「特別昇給はない」としているが、残っていることは残っている。人事課にとっては、昇格時の特別昇給とすることで、“優秀な人材を上に登用している”と説明できている。この運用は、開示される秀の比率には入っておらず、組合にも開示されていないが、対外的に考え方を説明することができる。

係長への昇任時に特別昇給を入れているが、係長はプレーヤーに加えて管理もしなければならない。ただ、組合がアンケートをとると「管理職になりたくない」という意見が多い。係長が一番大変であるので、係長になるモチベーションを上げていかなければいけない。特別昇給にはそのような意味もある。ただ、組合員は特別昇給のことをあまりわかっておらず、「何でこんなに上がるんだろう」といった感覚しかないと思う。

③その他の組合からの意見反映

組合員を対象とした評価項目についてはそこまで組合として意見をすることはなかった。ただ、管理職の評価項目については、人材育成やマネジメントが評価軸となっていない項目が多かったので、そういった項目はだいたい書き換えさせている。

2. 制度の内容

評価は絶対評価であり、秀、優、良、可、劣の 5 段階となっていて、良が普通の人である。昇給であれば、秀が 6 号、優が 5 号で、良が通常の 4 号昇給である。

分布率は秀が 5 %以内、優が 20%以内で、可、劣については定められていない。

(1) 絶対評価の仕組み

評価は絶対評価であるが、総務課長は議会で「相対評価に限りなく近い絶対評価」と説明している。基準点以上が秀になるが、秀の人数が多くなると優に落ちてくる、優の人数が多くなると良に落ちてくる、という説明である。ただ、その仕組みについては開示されていない。

(2) 勤勉手当への反映

勤勉手当は昇給と同じ評価結果が反映される。勤勉手当はそれなりの差がついている。係長であれば、秀と良の間で 7 万 8000 円ぐらい、優と良の間でも 5 万円ぐらい差がある。年 2 回の支給なので、評価による支給額の差は大きい。

（３）昇任・昇格への反映

昇任・昇格への反映は人事課が裏で運用していて、係長から管理職に上がるときの１つの検討材料として使われていると思う。ただ、明確な基準は存在せず、組合としても反映の仕方は把握できていない。

〔県本部〕人事評価制度は実施している以上、昇任・昇格に反映はしていると思う。しかし、反映していることを前面に出すと、昇任・昇格を希望しない職員は「人事評価制度で高く評価してもらわなくていい」と考えてしまい、逆にモチベーションが下がるかもしれない。

３．制度の運用状況

（１）分布率の偏りの有無

①役職間の偏り

分布率は管理職、係長級、一般職の三区分別のみ開示されている。三区分別の間で秀の比率はあまり変わらないが、優については最近の結果では、管理職 27%、係長 36%、一般職 18%となっている。部長級など管理職での秀、優の比率が高く、組合員のなかでは係長での秀、優が多い。それ以外の一般職は秀、優の比率が少し低くなっている。全体で 5 %、20%の枠となっているが、実際には 5 %、20%の枠には収まっていないと思う。

管理職で秀、優の比率が高くなっているが、人事課には“部長となっている職員は優秀だろう”という見方もある。部長も職場のプレイヤーにもなっているので仕方のない部分もある。また、管理職は 55 歳で昇給停止になるので、人事評価制度の上位昇給を適用しないと賃金が上がらないという事情もある。55 歳以上であっても秀であれば 2 号昇給にすることができる。秀、優の偏りについて組合としては是正を求めれば、結局は、組合員自身の首を絞めることになる。

係長についても、係長になるぐらいの年齢の職員が難しい仕事をこなしている傾向にあるので、係長での優が多くなっているのだと思う。

②職場、職種間の結果の偏り

部、課ごとに 5 %、20%とするような調整はしていない。部によっては、課長があげてくる評価結果を部長が上げ下げして調整するところもあるし、課長があげてきた評価結果をそのまま人事課にあげているところもある。庁内全体で分布率が決められているので人事課は調整に苦労していると思う。結果として、人事課でも調整できず、秀は 5 %を超えているのではないかと思う。（部署による差はあるが評価者による甘辛の差を抑制するための指導も）はつきりとは実施されていない。

職種や男女に分けた評価結果は開示されていない。ただ、開示させていくと相対評価的になっていく可能性があることを懸念している。現在のような開示となっていることで、絶対評価を続けられているのかもしれない。

（２）組合員が評価者とならないこと

組合員が評価者になることはない。課長が係長以下全員を面談している。ただ、係長は課員がどのような目標を立てているのか知らない状況になっている。課長と係長との関係性によっては、「あの職員はこんなことを困っている」「こういうことを目標に頑張っている」という認識の共有ができるが、そうでなければ、係長は下の職員がどのような評価をされているか、課長がどのような指導をしているか、といったことも分からない。組合としては人事課に、係長には課員の初期の目標設定ぐらいは伝えるべきではないか、と話をしている。

また、幼保職場になると、園長が一次評価者、本庁の課長が二次評価者、部長が三次評価者になる。

そのため部長は顔を見たこともない職員を評価する必要がある、結果として、園長の評価がそのまま最終評価になりやすい。本庁の市民課や税務課であっても、三次評価者の部長ではそれぞれの職員が何をしているのか、分からなくなってくる。

適切ではない評価となる可能性も考えてきたが、組合員のアンケートでは「正しく評価されている」という回答が50%を超え、他も「どちらともいえない」が30%くらいで、「正しく評価されていると感じない」は20%と少ない。組合員は適正に評価されていると感じている。

[県本部] (組合員を評価者としていないが)「組合員が組合員を評価するのはどうなのか?」という議論をしてきた。「この評価はおかしい」という話があるときに、組合員が組合員を攻撃するのはおかしい。それは管理職がやるべきという考えで対応を進めてきた。県内では管理職である課長補佐が一次評価者となる仕組みが一定の自治体で導入されている。課長補佐が組合員である自治体もあるが、その場合は課長が一次評価者になり、部長が二次評価者になる。

(3) 下位評価(可、劣)

下位の評価は出ており、劣は一般職で0.3%、1人いるかどうかぐらいである。可も、一般職2.0%、係長1.6%、管理職1.6%となっており、それぞれ1人ぐらいである。毎年、可、劣が0人になることはない。可や劣になる人について組合としての確認はしておらず、当局から情報提供があるわけでもない。想像がつく職員が可、劣となっており、毎年、だいたい同じ職員である。

(4) 評価結果の被評価者への開示

去年までは可、劣の場合を含め、本人に最終評価の結果が開示されないことがあった。紙ベースで評価が進められていて、最終の評価も紙で作られていた。管理職は人事課から出てきた書類をコピーして、最終面談の後に、被評価者に渡して、話さなければならなかったが、職場によって評価結果が配られている職場と配られていない職場があった。管理職からの通知がないと、6月の勤勉手当の支給のさいに成績率をみて、自身の評価を知ることになる。評価結果の通知時期は人事異動の時期に重なり、課長級の職員にとっては、15人いる課であれば通知のために何日も使わなければならなくなる。通知のための時間を確保するのが難しい事情もあった。しかし、今年になってから評価結果をシステムで管理するようになり、最終評価の結果が必ず本人にもわかるようになった。

(5) 会計年度任用職員への適用

会計年度任用職員には正規職員とは別の制度が適用されている。現状では、所属長、つまり課長が会計年度任用職員の面談をして、次年度、そのまま契約を延長するかどうか判断する資料として活用する程度である。ただ、来年度からは見直され、正規職員の制度に限りなく近づいたものになり、“評価結果が何点以下であったら次年度は任用しない”ということも明確になる。現時点では、評価結果を賃金や手当に反映する話はない。

会計年度任用職員の制度が導入されて5年がたつが、これまで「辞めてくれ」となるケースでは、管理職にかなりの負担がかかっている。民間の派遣社員のように契約を打ち切ることができず、管理職が本人に直接話をしなければならない。管理職は契約の打ち切りの話をすることをかなり嫌がる。しかも、会計年度任用職員はほぼ課での雇用であるため、人事課が介入することもなく、課長が対応する必要がある。

4. 職場や組合員の見方

(1) 職員のサラリーマン化と関心の低下

組合員の間に公平性や透明性について考えている人はいないように思う。多数の組合員は「良かったらいいかな」くらいにしか考えていない。“より良い仕事をしたい”という職員は多くない。漠然と仕事をし、たまたま優の評価をもらったときには「評価された」と喜ぶかもしれないが、その評価をめざそう、または、民間企業のように部長になりたいから、役員になりたいから、と成績を上げて頑張っているという職員は皆無だと思う。

そもそも職員の間で市を良くしたいという思いが少なくなっている。以前は8割、9割の職員が市民であったが、今は4割ぐらいになっている。サラリーマンとして働いているだけの職員が増えている。大都市は以前から市外の職員が多いかもしれないが、J市のような田舎町がそのようになったら市が良くなるわけがない。そのために首長からのトップダウンも発生して、おかしいことも起こっている。組合員のアンケートでも管理職に「上がりたくない」という意見が多くなっている。多くの職員は庁内では公務員だが、自宅に帰ったら一般市民になっている。去年の大雪が降ったときも道路を維持管理する課の職員は電車が止まる前に早々と帰宅してしまった。結局、市長、副市長も軽トラックや除雪車に乗って、駅前で雪かきをしていた。翌朝6時には、自分たちJ市に住む職員が呼ばれ、雪かきをして、避難所の運営もした。市外の職員は誰も来ないし、来られない。市への思いがなければ人事評価制度でも秀、優の評価を取ろうとは思わないし、取ることもできない。

市内に住む職員を採用して、自分の住んでいる市を良くしていく、地域の担い手にもなってもらうのであれば、人事評価制度との相乗効果も出てくるかもしれないが、サラリーマンの気持ちで働く職員が多い状態では、人事評価制度を運用してもあまり機能しない。

(2) 評価における男女差

(男女での評価結果の差も開示されていないが) 女性も、係長、参事になっており、大概是普通に働いていれば、普通に上がっている。逆に女性の場合には昇格すると困るという職員もいる。話は外れるが、管理職における男女比率が注目されているので、女性の場合、能力が不足していても管理職にあげられている職員もいる。また、女性管理職を増やすために、部長に早くして上げたものの、10年以上、部長をすることになった職員もいる。通常、部長は5年程度であり気の毒だった。通常の職員よりかなり早く昇進していく女性があり、見かけの上では昇進が早いかもしれない。

5. 組合による運用開始後の取り組み

(1) アンケートによる現状把握

組合では、毎年、要求書を作成する前に組合員にアンケートをとっていて、人事評価制度については必ず項目に加えている。結果は個人名を出さないようにして当局にも提供している。最近のアンケートでは110人、3分の1くらいの組合員から回答があった。組合としては、みんなの意見を集めて、それを要求書につなげることを大切にしている。自由記載にも(人事評価制度に限らず)多くの書き込みがある。

当局は制度導入時にはアンケートを実施していた。面談が実施されているか、人事評価制度についてどう思うか、といったことを調べていた。これ以外には3年前の制度の見直しのとき、職員から意見を募集したくらいである。他にも目安箱のような制度があるが、課長を通さずに、直接、人事課に伝えることのできる通報制度的である。

（２）面談実施の徹底

面談の実施、最終評価の結果の組合員への開示を求めてきた。ただ、面談が実施されていない職場があって、人事課に話をしても、人事課長が他の部署の部長に「面談をしてください」と求めることは難しい。その部長から（面談を）「やっているよ」と言われれば、それで終わってしまう。そのため交渉で市長と話をするとき、組合員からのヒアリングをもとに「あの部署は面談をしっかりとできていないのに評価されているのはおかしい」といったことを言い続けている。

去年のアンケートでは、ほぼ面談を受けている、という結果になった。以前は人事課による管理職への面談の実施有無の確認が紙形式で集約されていたが、昨年度からシステムで進捗状況がわかるようになった。それから管理職の間に「面談をやらなければならない」という意識が出てくるようになった。

（３）評価者研修

しっかりとした評価のためには、管理職のマネジメント能力が必要であるので、年に１回はマネジメントの研修をするように求めてきた。現在も外部から講師を招いたマネジメント研修が実施されている。

また、人事評価の実施の前には、人事課は評価者を対象とした説明会を必ず実施している。しかし、出席率は１００％にはなっていない。管理職のなかには恣意的な評価をしそうな人、パワハラまがいのことをどこの職場でもする人もいる。そのような管理職にもしっかりと研修を受けさせるように人事課に度々話している。

（４）評価者アンケートの試行

組合のアンケートで「下から上の評価をさせてくれ」という意見も多かった。試験的に総務課と税務課で実施した。しかし、実施してみると一般職が管理職の悪口を書くことはできず、難しかった。

（５）制度見直しへの関与

人事評価制度の導入から５年が経過したときに、“自己評価の項目についてそろそろ見直す時期だ”という議論があり、労使でプロジェクトチームをつくった。プロジェクトチームには、人事課の他、組合からは執行委員長、他に一般の職員も入り、職員へのアンケートもとりながら検討を進めた。

人事評価制度の導入当初は、当局側は管理運営事項として交渉しようとしなかったが、見直しではプロジェクトチームでの検討となったのは、当局側としても組合の意見を聞く方が進めやすい、ということがあったのだと思う。組合員は人事課には表だって苦情を言わないので、人事課は組合から話を聞かないと、何が運用できていて、何が運用できていないか分からない。交渉でも組合から「こういうことがあるだろ」というと、人事課は逆に「問題のある課はどこですか」「できてない課はどこですか」ということを聞いてくる。期首面談、中間面談、最終面談についても、組合は実施の有無を把握しているが、当局は把握してないところがあった。

（６）苦情処理委員会と下位評価の運用

①苦情処理委員会への関与

苦情処理委員会の委員には組合から２人、男性１人、女性１人が入っている。制度導入時の交渉で組合として求め、委員５人の過半数以下になるように委員に入らせてもらっている。組合からの委員が過半数を超えてしまうと、委員会での決定への組合の影響が強くなり、組合としても苦しくなる。止むなしというところもあって委員を引き受けている。

②下位評価の厳格運用

下位評価の可や劣となっている職員について、組合として評価が適切かどうかの確認はしていない。当局からの情報提供もない。しかし、組合からみても想像がつく職員が可、劣となっている。下位評価を受けた職員が苦情処理委員会に申し立てをしてきたら、「面談の中でしっかりやっているか」など評価が適切かどうか確認するようにしている。

③下位評価者の育成

下位区分は育成の観点から、所属の評価者だけでなく、人事課も第三者として関与して、教育するような運用を求めてきた。現在の運用では、下位評価者は、最初は、他の課に異動させることで改善が可能かどうかみるが、改善が難しい場合には、大体は人事課への配属になっている。人事課では庶務のような仕事を担当することになる。

6. 労働組合が関与するために必要なこと

(1) 市長・市議会議員との関係

市長や市議会議員との良好な関係が最も重要である。市長や市議会議員とは政策協定を結んでいるので、当局との交渉も協定の紙1枚で深まる部分もある。これが大阪の維新のような状態になると、制度導入も当局からの一方的なものになり、労使交渉などできなくなる。

(2) 組合員の関心

組合員の関心が大切である。関心があれば、いざというとき、組合員も当局の示した提案に対して批判的になってくれる。また、組合員の関心があるから、人事課から「組合さんのほうが情報をもっているから教えてくれ」と持ちかけられるような交渉ができています。

(3) 組合役員の継続

J市でも組合役員が頻繁に替わる時期があった。しかし、現在の三役は、長い人は10年以上にわたって組合役員をしている。自分たちが組合役員となったときには、当時の執行委員長が40歳で、自分たちとの間に10年くらいの空白があった。この10年の間に無関心な組合員の多い世代があり、当時の執行部は、若手を10年間育成して、底上げによって組織強化しなければいけない、という考えをもっていた。結果的に現在の三役は30歳ぐらいから、書記長、副委員長を10年間ぐらい担ってきた。人事評価制度についても作ってきたという気持ちがあり、今の当局の管理職よりも制度への思いをもっている。

しかし、組合役員経験1年、2年で交替するようになると、組合活動の“いろはのい”を覚えて終わってしまう。隣の自治体では組合役員になる年齢が決まっていて、1年ごとに替わっている。そうすると組合は弱体化していく。組合役員をやる意義を知ったときには辞めてしまい継続ができなくなる。現在のJ市にはそのような状況がない。J市での労使のやり取りをみても、苦情処理委員会だけでなく、安全委員会、また、事故を起こした職員の処分を検討するさいに、管理職から「この職員だから、もう少し処分を強くできないか」という会話も出てくる。管理職に押されずに話をできるようになるためには、継続して組合役員をやる必要がある。

ただ、自分たちも管理職になる年齢となっているので、今は、30歳ぐらいの組合員に「次の世代は任せる」と言って育てている。ただ、任せられるような組合員は当局側でも欲しい人材である。組合でいろいろと活動している職員は、企画系、人事課、財政などの職場に配属されてしまう。配属されてしまった職員を組合に戻そうとしても、どうしても戻ってきにくくなる。当局との人材の取り扱いとなって

いる。

7. これからの課題

(1) 単組としての課題

人事評価制度については今の制度である程度は組合としても満足している。ただ、分限への反映、制度完成させて特別昇給をなくす、という話が出てくる可能性があることが今後の課題だと考えている。人事課はタイミングがあれば、それらの話を必ず出そうとしている。そのとき、組合役員が今までの経緯を知っていないと、「あー、そうですか」とそのまま受け入れてしまう。組合役員の育成が上手いかなかったときに課題になってくる可能性がある。

(2) 人事評価制度と人材育成

人事評価制度は人材育成を目的としているが、人事課も「このプロジェクト大変だけど、この職員が伸びていないから、ここで頑張らせてみよう」というような冒険はできない。

公務職場の悪いところであるが、総務省が「これを作りなさい」と計画をたてると、自治体は作るだけで絵に描いた餅になっている。作ること、国に報告することに必死で、それで補助金がもらえたらそれでいい、というだけであって、制度を本当に実行しようとはならない。こなしているだけであって、当局側も本当は対応したくないのだと思う。制度をバージョンアップしていくということにもなかなかならない。

[県本部] 県内でもどこの市町にもだいたい前から人事評価制度は入っており、今は過渡期となっている。今のやり方が本当に良いのか、検討する時期にきている。

(3) 中央本部や県本部に求めること

中央や県本部に求めることとしては、特筆的な事例を紹介してほしい。例えば、他県本部の単組から下からの評価、同僚同士の評価の実施について聞いたことがある。制度を導入するとき、他の市町で勝ち取れていること、普通の制度と違う方法でやっていること、そういったものを展開してほしい。当局との交渉でも、「近隣市町はどうか?」、「全国の事例はどうなっているのか?」といった話を聞かれる。制度の概要についての話はそこそこにして、そういったところの議論を深めてほしい。

