

令和3年度実施の相対評価による 人事評価制度の検証について

令和4年10月

大阪府

目次

1. 検証目的 P.2
2. 検証内容	
(1) 令和3年度人事評価結果の状況・分析 P.3
(2) 職員アンケート調査結果 P.5
① 実施概要	
② 調査結果の状況・分析	
③ 調査結果のクロス集計	
④ 調査結果のまとめ	
(3) 各部局意見 P.32
(4) 他府県・民間企業の動向 P.34
3. 総括 P.36

1 検証目的

- 人事評価制度は、職員の資質、能力及び執務意欲の向上を図ることを目的とし、その結果を異動・昇任・給与など人事給与制度全般に活用することとしており、本府では、平成12年度の試験実施以降、評価の活用範囲の拡大、評価指標の見直しなど、様々な改善を行ってきた。
- 平成25年度から本格導入した相対評価による人事評価制度については、これまで、実施状況等を基にした検証を行うとともに、職員の納得感をさらに向上させ、制度目的につなげるための改善策として「絶対（二次）評価結果と相対評価結果の逆転現象の解消」、「相対評価方法の明確化」、「懲戒処分等の明確な反映」、「職務従事期間の反映」、「評価対象者の拡大」を実施した。
- 今年度においても、令和3年度の人事評価結果の状況や職員アンケート調査等により、現在の人事評価制度が、制度の目的・ねらいに沿った仕組みとなっているかどうか、検証するものである。

<検証材料>

- (1) 令和3年度の人事評価結果
- (2) 職員アンケート調査結果
- (3) 各部局意見
- (4) 他府県・民間企業の動向

2-(1) 令和3年度の人事評価結果の状況

■ 令和3年度人事評価結果【絶対（二次）評価結果と相対評価結果の相関】

相対 絶対	第一区分	第二区分	第三区分	第四区分	第五区分	総計	割合
S	6					6	0.1%
A	480	1,415	485			2,380	27.7%
B		296	4,651	845	297	6,089	70.9%
C					44	44	0.5%
D					70	70	0.8%
総人数	486	1,711	5,136	845	411	8,589	100.0%
割合	5.7%	19.9%	59.8%	9.8%	4.8%	100.0%	

2-(1) 令和3年度の人事評価結果の状況

■ 令和3年度人事評価結果の給与反映

令和2年度以降の人事評価結果の給与反映について、職員の納得感を高め、モチベーションアップにつながるよう、単年度の給与反映のメリハリを強化し、併せて将来への影響を抑制する制度に見直しています。

評価区分		第一区分		第二区分		第三区分	第四区分	第五区分		
二次評価結果		S	A	A	B	—	—	B	C	D
昇給号数 (1年間)※		6	5	5	4	4	3	1	0	0
昇給号数 (1年後の調整)※		4	4	4	—	—	4	4	—	—
勤勉手当の成績率	部長・次長級	153.2/100		132.6/100		112.0/100	93.3/100	89.5/100	78.3/100	67.0/100
	課長級	141.5/100		127.5/100		113.5/100	94.8/100	91.0/100	79.8/100	68.5/100
	非管理職	120.3/100		106.9/100		93.5/100	87.3/100	86.0/100	82.3/100	78.5/100

※勤務成績が極めて、又は特に良好である職員で、二次評価結果がS又はAである者については、単年度に限り、標準の昇給幅である4号給を上回る昇給となります。翌年は前年が4号給昇給したものと、加算していきます。

◆昇給については令和5年1月から反映（部長・次長級を除く）、勤勉手当については令和4年6月から反映

◆ただし、懲戒処分を受けた職員、各級の最高号給に達した職員、55歳超えの職員等については、昇給号給の抑制措置等あり。

2-(1) 令和3年度の人事評価結果の分析

- 絶対（二次）評価結果と相対評価結果の相関をみると、「C」「D」の職員については、平成26年度以降、全員第五区分とするルール設定を行っているが、これら「C」「D」の職員の割合が、相対評価の第五区分の割合（5%）と比べ依然として乖離していることから、「B」の職員のうち、相当数（「B」の職員の約19%：1,142人／6,089人）が下位の相対評価区分（第四区分・第五区分）に分布することとなった。
- なお、平成26年度から運用改善を実施している「相対評価にかかる例外ルールの見直し」、「相対評価手法における甘辛補正等の新たなルールの設定」により、各相対評価の区分（職階等）ごとの逆転現象（「B：第二区分」と「A：第三区分」等）は、昨年度に引き続き解消することができた。
 - ※ P 3の「令和3年度人事評価結果」において逆転現象が生じているように見受けられるのは、全ての相対評価区分の結果を合わせたものであるため。

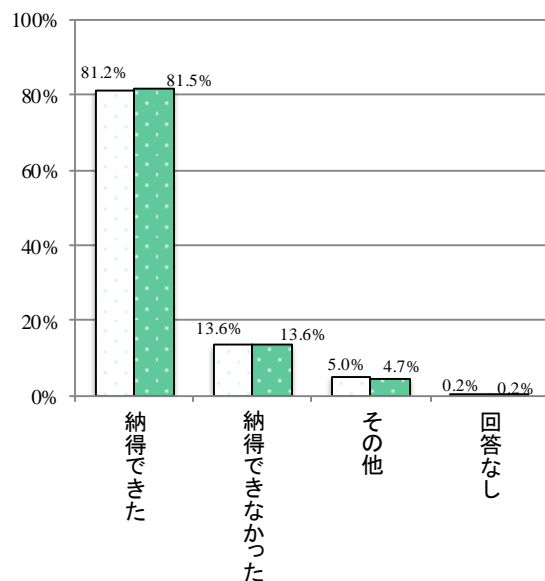
2-(2)-① 職員アンケート調査の実施概要

- ・実施期間：令和4年7月19日（火）～8月12日（金）
- ・対象者数：8,020人（令和3年度末で退職、令和4年度他団体へ派遣中の職員等は除く）
- ・回答数：6,921人／8,020人（約86%）

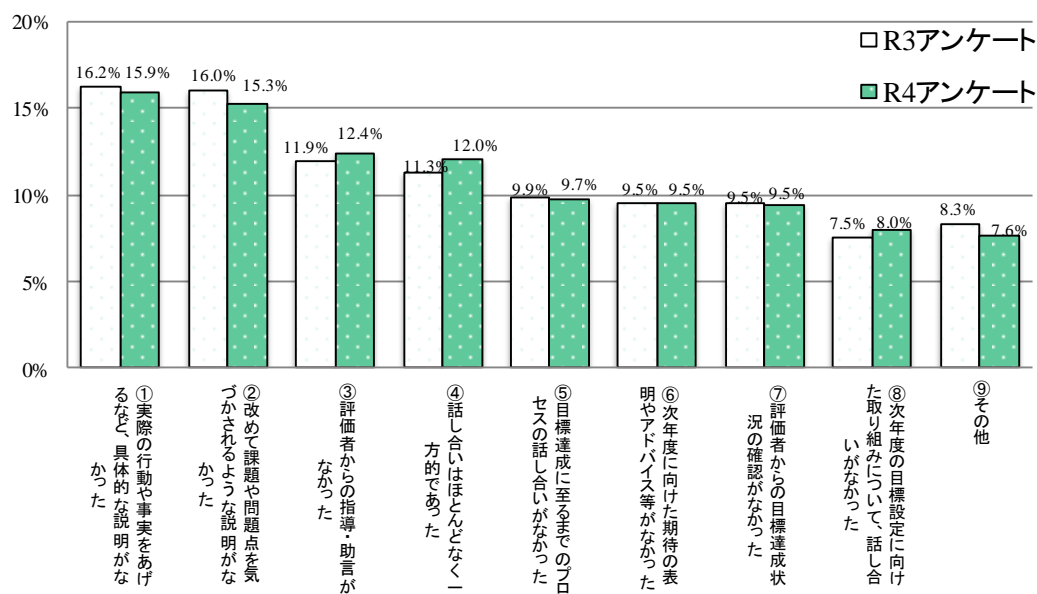
2-(2)-② 職員アンケート調査結果の状況・分析

① 面談（期初、期中、評価前、開示）の納得感について

■ 納得感 （R4・R3アンケートの比較）



■ 納得できなかった理由 （R4・R3アンケートの比較）



○昨年度のアンケート結果と概ね同様に、約82%が「納得できた」と回答。

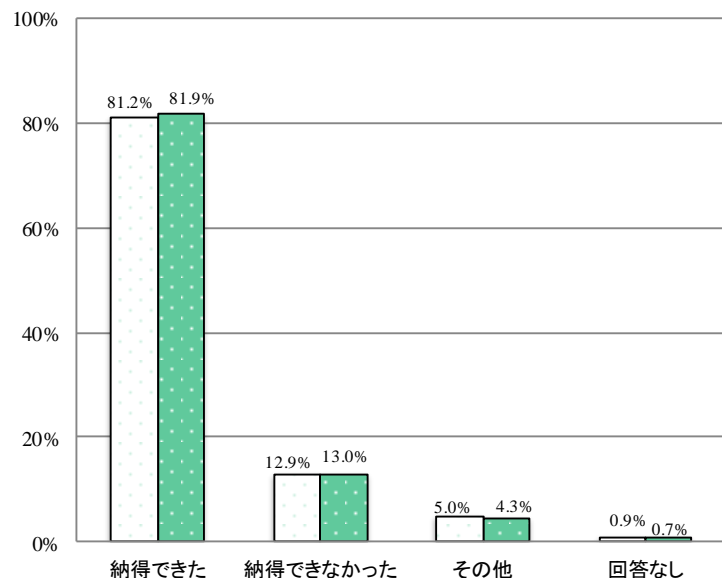
○納得できなかった理由は、「実際の行動や事実をあげるなど、具体的な説明がなかった」など「説明が不十分」とする回答が合わせて約31%。【①②】

➤ 面談の納得感は毎年増加傾向であり、多くの職員の理解が得られている。

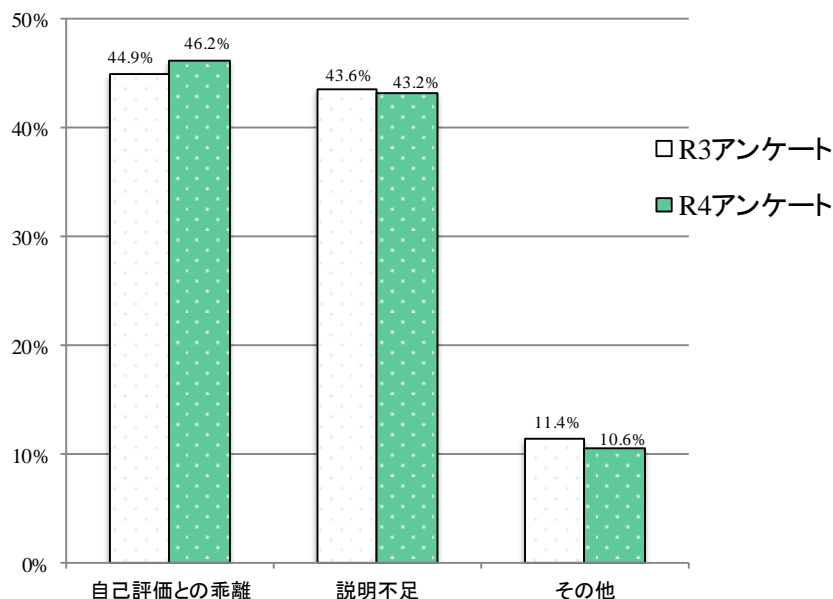
2-(2)-② 職員アンケート調査結果の状況・分析

② 絶対（二次）評価結果の納得感について

■ 納得感 (R4・R3アンケートの比較)



■ 納得できなかった理由 (R4・R3アンケートの比較)



○昨年度のアンケート結果と概ね同様に、約82%の職員が「納得できた」と回答。

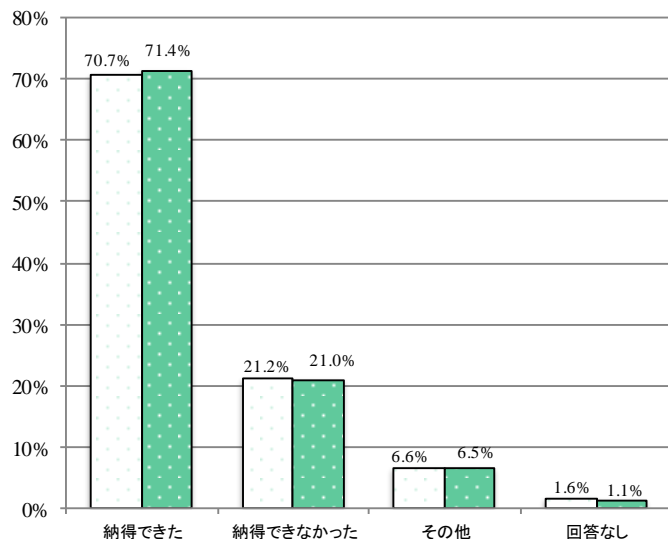
○納得できなかった理由は、概ね昨年度と同様の結果となった。

➤ 昨年度に引き続き、納得感の高い水準で推移しており、絶対評価に関して多くの職員の理解が得られている。

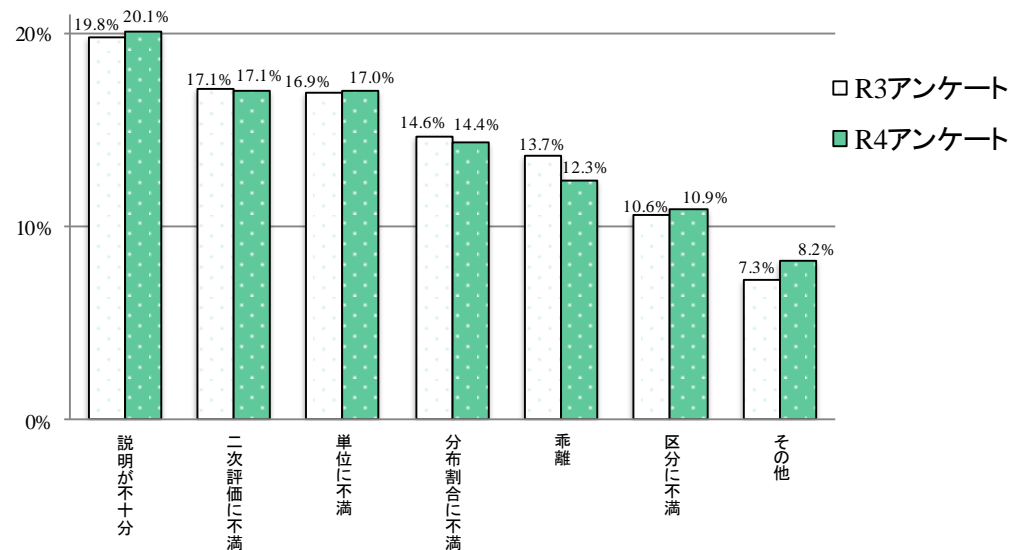
2-(2)-② 職員アンケート調査結果の状況・分析

③ 相対評価結果の納得感について

■ 納得感 (R4・R3アンケートの比較)



■ 納得できなかった理由 (R4・R3アンケートの比較)



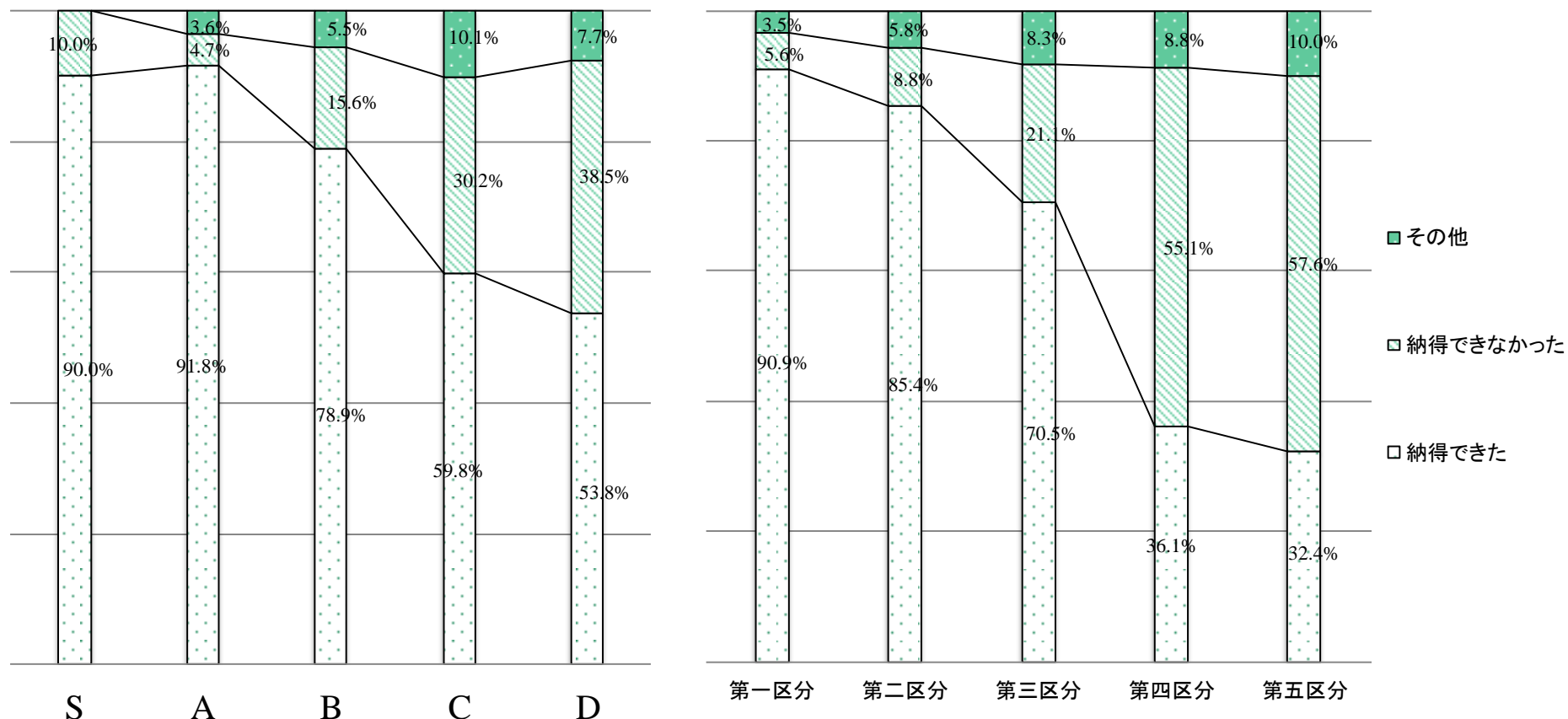
○昨年度のアンケート結果と概ね同様に、約71%の職員が「納得できた」と回答。

○納得できなかった理由は、「説明が不十分」が約20%、次いで「二次評価に不満」が約17%、「相対評価の単位に不満」が約17%で高く、「分布割合に不満」が約14%、「二次評価結果と相対評価結果との乖離」が約12%。

- 相対評価の納得感は年々増加しているものの、依然として約21%の職員は相対評価結果に納得しておらず、絶対（二次）評価結果に納得できなかった割合（約13%）を上回っている。
- 納得できなかった理由は、説明が不十分であることと現行の相対評価制度に関する不満が主な原因となっている。

2-(2)-② 職員アンケート調査結果の状況・分析

④ 「人事評価結果」と「人事評価結果の納得感」について



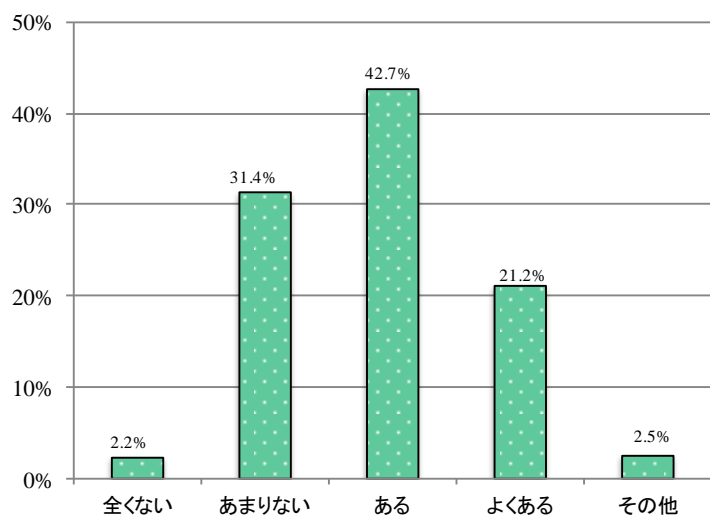
○絶対評価、相対評価ともに納得感が高いのは評価結果が高い職員であり、相対評価結果が低い職員は、特に納得できなかったと感じる職員の割合が高い。

2-(2)-② 職員アンケート調査結果の状況・分析

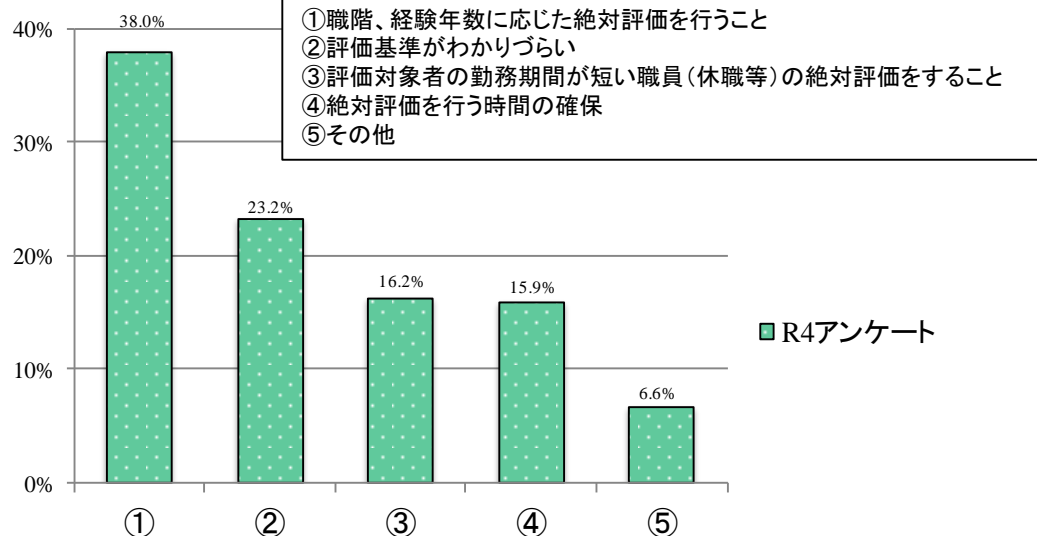
⑤-1 部下への評価について【絶対評価】

＜対象＞ 二次評価者・相対評価者

■ 絶対評価の苦労や困難さの状況



■ 苦労や困難の理由



○約64%の評価者が絶対評価を行う際に苦労や困難に感じることがある（「ある」、「よくある」）と回答。

○苦労や困難の理由として、「職階、経験年数に応じた絶対評価を行うこと」が約38%、次いで「評価基準がわかりづらい」が約23%となった。

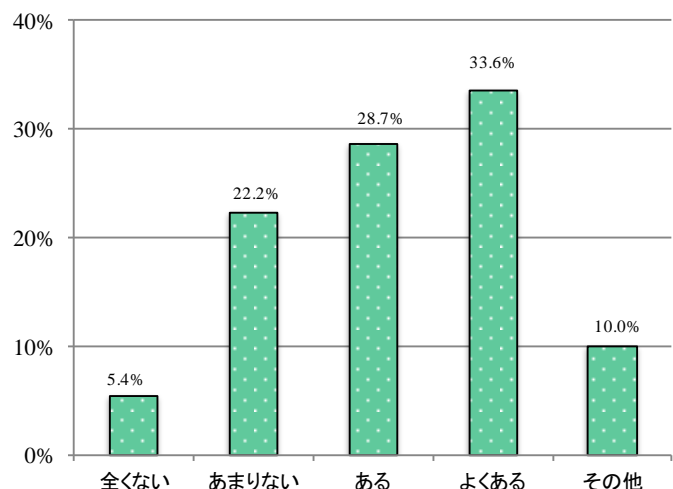
➤ 半数以上の評価者が絶対評価を行う際に苦労や困難を感じており、「職階、経験年数に応じた絶対評価を行うこと」や「評価基準がわかりづらい」ことが理由となっている。

2-(2)-② 職員アンケート調査結果の状況・分析

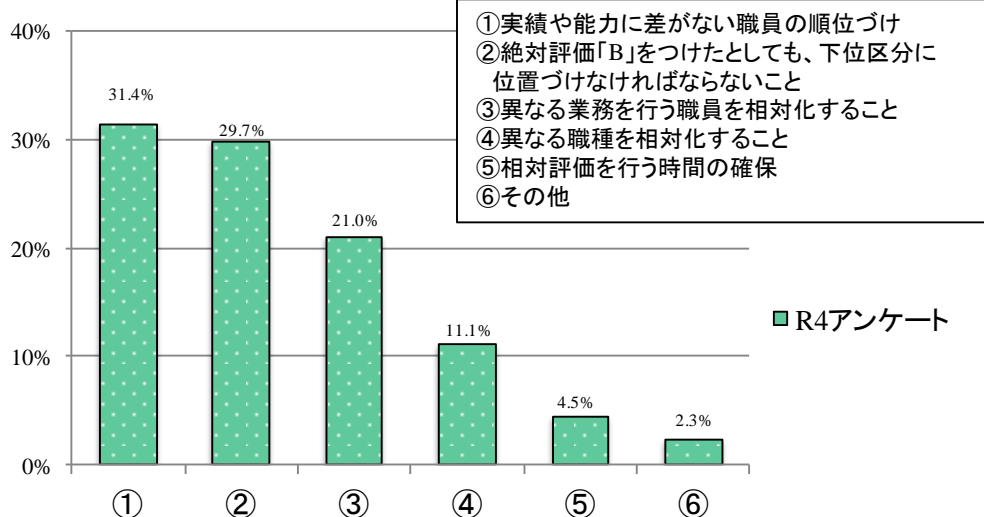
⑤-2 部下への評価について【相対評価】

＜対象＞ 相対評価者

■ 相対評価の苦労や困難さの状況



■ 苦労や困難の理由



○約62%の評価者が相対評価を行う際に苦労や困難に感じることがある（「ある」、「よくある」）と回答。

○苦労や困難の理由として、「実績や能力に差がない職員の順位づけ」が約31%、次いで「絶対評価「B」をつけたとしても、下位区分に位置づけなければならないこと」が約30%となった。

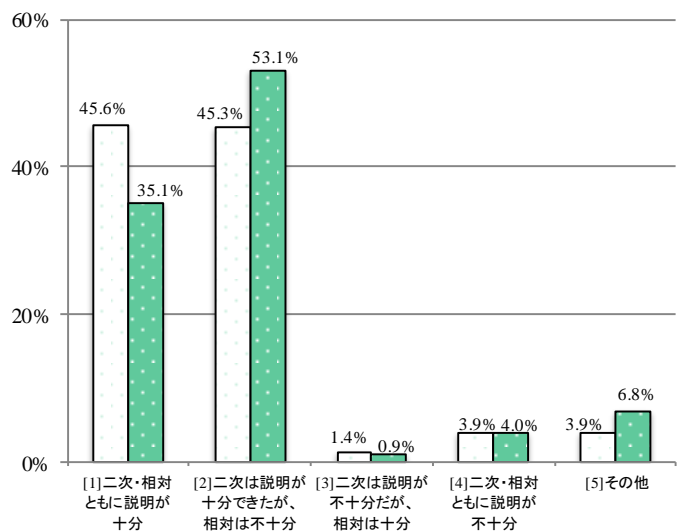
➤ 絶対評価同様、半数以上の評価者が相対評価を行う際に苦労や困難を感じており、「よくある」と回答した評価者は絶対評価約21%と比較し、相対評価では約34%と高かった。

2-(2)-② 職員アンケート調査結果の状況・分析

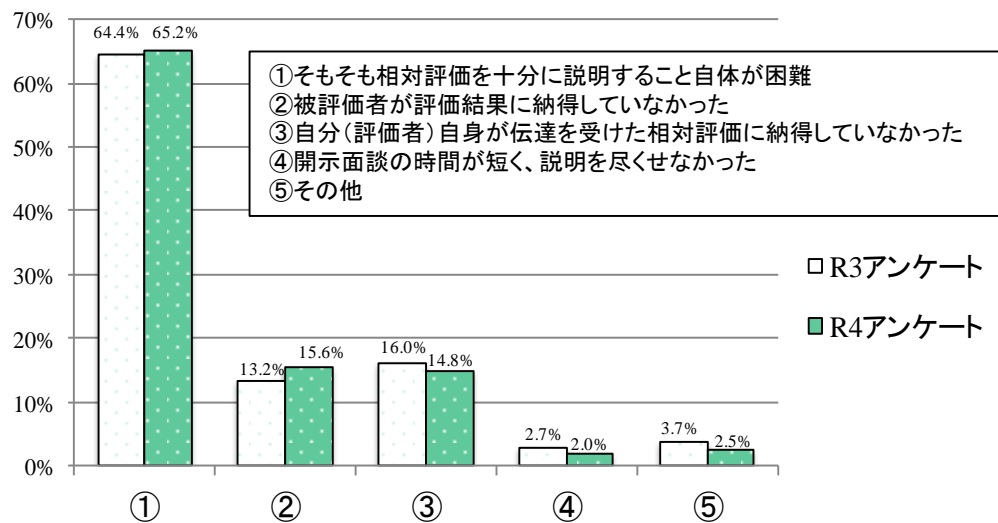
⑥ 開示面談の状況について

＜対象＞ 二次評価者・相対評価者

■ 開示にあたっての説明状況



■ 説明が不十分であった理由



- 約88%【[1][2]の合計】の評価者が「絶対（二次）評価結果については、十分な説明を行うことができた」と回答。
- 約57%【[2][4]の合計】の評価者が「相対評価結果については、十分な説明ができなかった」と回答。
- 説明が不十分であった理由は、「そもそも相対評価を十分に説明すること自体が困難」とする回答が約65%を占めている。

➤ 「相対評価結果は十分説明できなかった」とする評価者が約57%となっており、依然として高い。

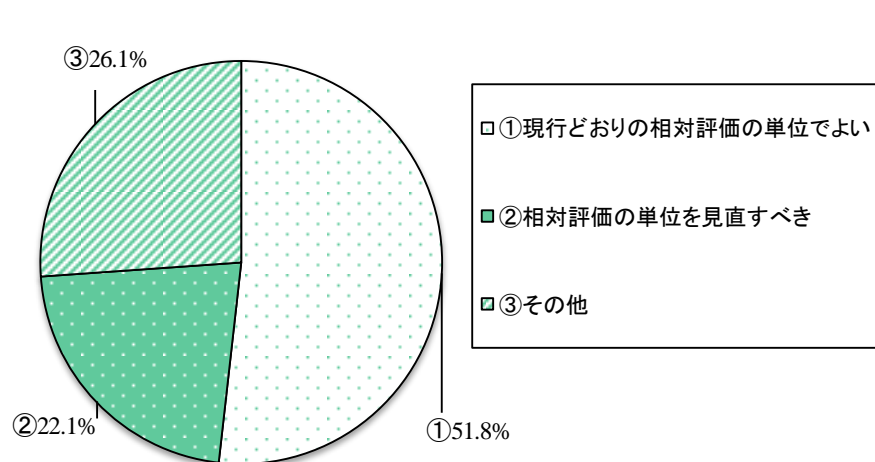
2-(2)-② 職員アンケート調査結果の状況・分析

⑦-1 相対評価の単位について <対象> 評価者

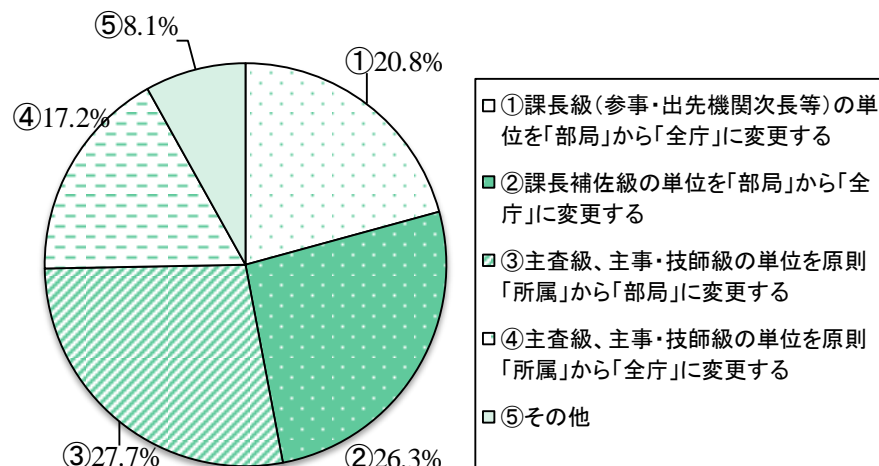
※相対評価の単位

- ・部局長、部長級、次長級、課長級（本庁課長・出先機関所長等） : 全庁（任命権者）
- ・課長級（参事・出先機関次長等）、課長補佐級 : 部局（部局長）
- ・主査級、主事・技師級 : 部局又は所属（部局長又は所属長） ※原則、所属

■ 相対評価の単位の見直しについて



■ 見直し内容（「相対評価の単位を見直すべき」の内訳）

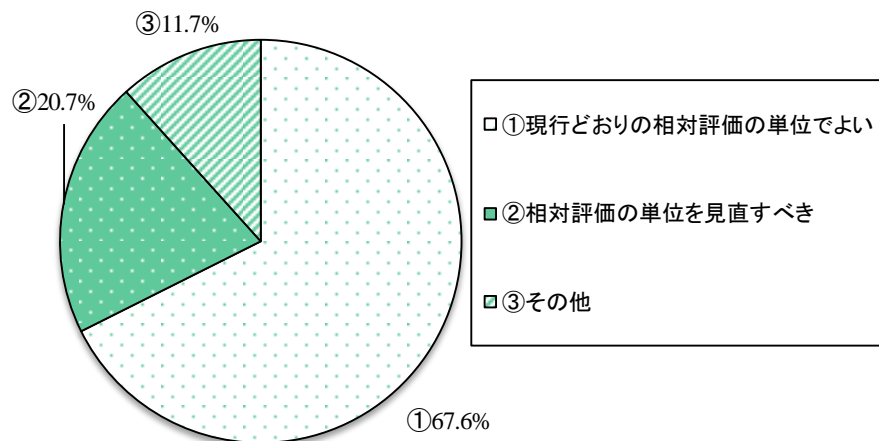


- 評価者の立場では、約52%が「現行どおりでよい」との回答であった。
- 見直し内容では、約45%【③④】が「主査級、主事・技師級の単位を原則「所属」から「部局」又は「全庁」に変更する」、約26%【②】が「課長補佐級の単位を「部局」から「全庁」に変更する」、約21%【①】が「課長級（参事・出先機関次長等）の単位を「部局」から「全庁」に変更する」との回答であった。

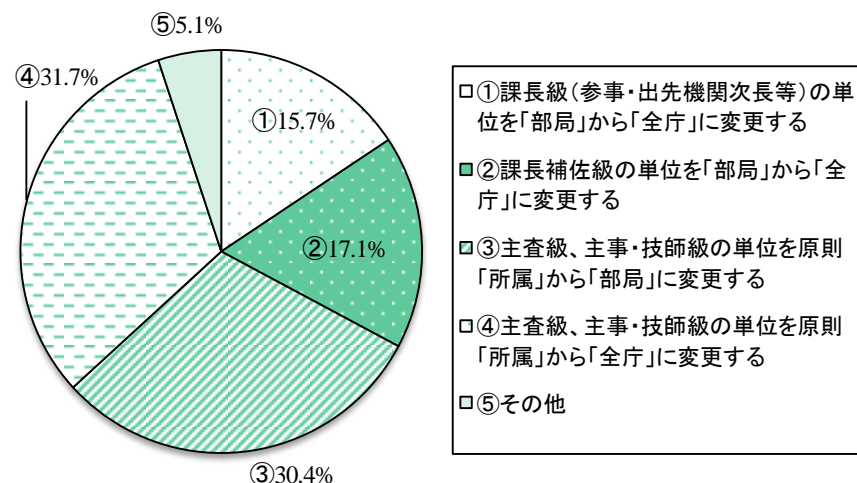
2-(2)-② 職員アンケート調査結果の状況・分析

⑦-2 相対評価の単位について <対象> 被評価者

■ 相対評価の単位の見直しについて



■ 見直し内容 (「相対評価の単位を見直すべき」の内訳)



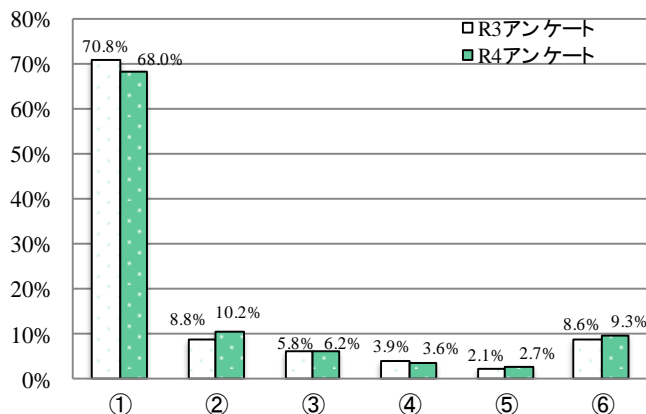
- 被評価者の立場では、約68%が「現行どおりでよい」との回答であった。
- 見直し内容では、約62%【③④】が「主査級、主事・技師級の単位を原則「所属」から「部局」又は「全庁」に変更する」、約17%【②】が「課長補佐級の単位を「部局」から「全庁」に変更する」、約16%【①】が「課長級(参事・出先機関次長等)の単位を「部局」から「全庁」に変更する」との回答であった。

➤ 相対評価の単位については、評価者及び被評価者ともに「現行どおりでよい」が過半数を占めており（評価者：約52%、被評価者：約68%）、相対評価の単位は一定定着しつつある。

2-(2)-② 職員アンケート調査結果の状況・分析

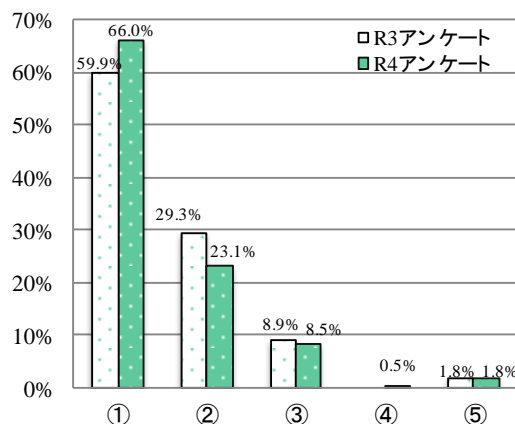
⑧-1 給与反映の状況について（令和2年度の人事評価を令和3年度の昇給、勤勉手当に反映）

■ 給与反映についてどのように感じたか



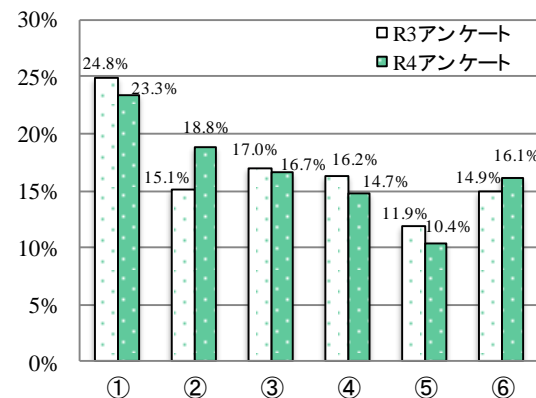
- ①昇給号数、勤勉手当ともに不満がなかった
- ②昇給号数、勤勉手当ともに不満があった
- ③勤勉手当にのみ不満があった
- ④昇給号数にのみ不満があった
- ⑤人事評価制度の対象外
- ⑥その他

■ 不満がなかった理由



- ①特に気にしていなかったため
- ②昇給号数が4号以上の昇給であったため
- ③勤勉手当のメリハリが適度であったため
- ④3号以下の昇給であったが、1年後には4号給として調整されるため【R4質問新設】
- ⑤その他

■ 不満があった理由



- ①二次評価（絶対評価）結果が「B」であったにもかかわらず、3号以下の昇給であったため
- ②勤勉手当のメリハリが小さいため
- ③勤勉手当のメリハリが大きいため
- ④相対評価結果が「第四区分」「第五区分」である場合の昇給号数が少な過ぎるため
- ⑤「第一区分S・A」、「第二区分A」のため、4号超の昇給となったが、その効果が1年に限定されるため【R3時の質問：「⑤相対評価結果が「第一区分」「第二区分」であったが、4号超の昇給が無い場合】
- ⑥その他

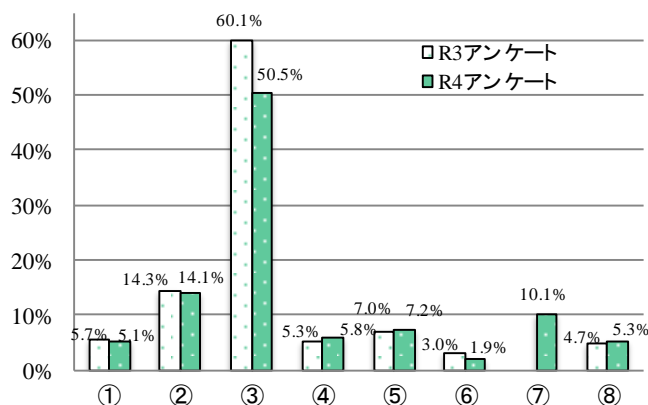
- 過半数を占める職員（約68%）が「昇給号数、勤勉手当ともに不満はなかった」と回答。
- 一方、約16%【②③】が「勤勉手当に不満があった」、約14%【②④】が「昇給号数に不満があった」と回答。
- 不満がなかった理由については、約66%が「特に気にしていなかったため」と回答。
- 不満があった理由については、約23%が「絶対評価結果がBであったにもかかわらず、3号以下の昇給であったため」と回答。

- 昇給号数、勤勉手当ともに不満がなかった職員は過半数を占めている。
- 不満があった理由については、①「絶対評価結果がBであったにもかかわらず、3号以下の昇給であったため」が約23%（336人）となっており、最も多い回答であった。これは、給与反映の基礎となった令和2年度の人事評価結果でB:第4区分、B:第5区分だった職員の約30%に相当する。

2-(2)-② 職員アンケート調査結果の状況・分析

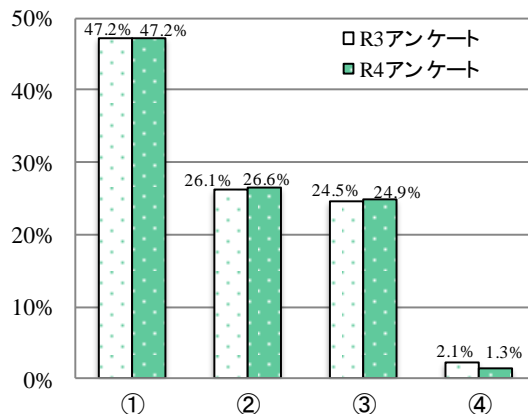
⑧-2 給与反映の見直しによる執務意欲の変化

■ 給与反映の見直しによる執務意欲の変化



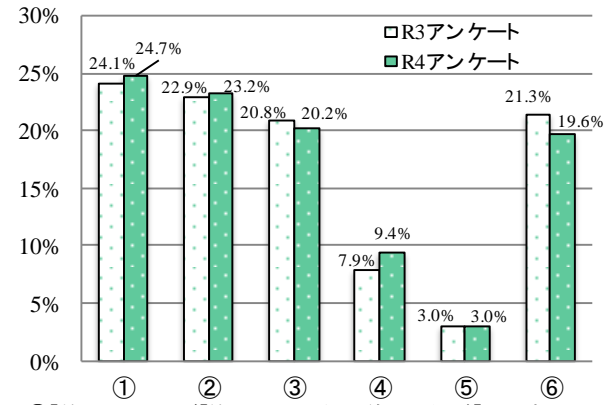
- ①向上した(と思う)
- ②どちらかと言えば向上した(と思う)
- ③変わらない(と思う)
- ④どちらかと言えば低下した(と思う)
- ⑤低下した(と思う)
- ⑥昇給号数の調整時期が未到来で、どちらともいえない
- ⑦見直しの内容を知らなかった【R4質問新設】
- ⑧その他

■ 向上した理由



- ①4号給を超える昇給が新設されたため
- ②二次評価(絶対評価)結果により、昇給号数が将来にわたって回復することがない状況が改善されたため
- ③勤勉手当のメリハリが大きくなったため
- ④その他

■ 低下した理由



- ①「第四区分」及び「第五区分」のうち、絶対評価が「B」であっても、1年間は3号給又は1号給の昇給となるため
- ②「第四区分」及び「第五区分」の職員について、勤勉手当の成績率が引下げられたため
- ③絶対評価が「C」及び「D」の職員について、昇給号数が将来にわたって回復しないため
- ④昇給号数の上乘せが1年間限りであるため
- ⑤昇給が6号給及び5号給にとどまったため
- ⑥その他

○半数の職員(約51%)が給与反映の見直しによる執務意欲は「変わらない」【③】と回答。

○一方、約19%【①②】が「向上した」、約13%【④⑤】が「低下した」と回答。

○向上した理由については、約47%が「4号給を超える昇給が新設されたため」と回答。

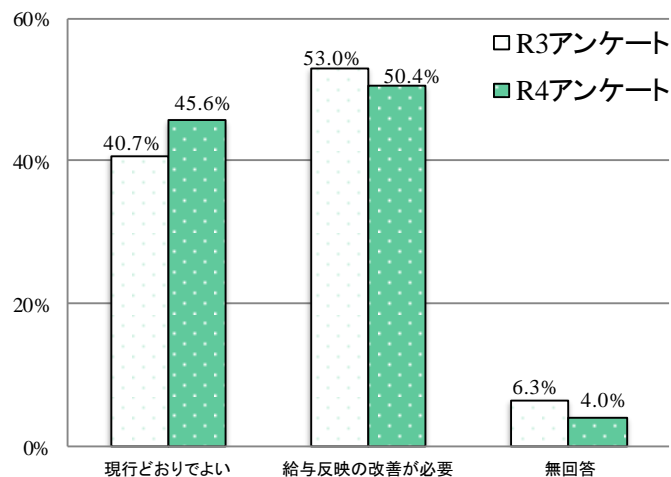
○低下した理由については、約25%が「第四区分及び第五区分のうち、絶対評価がBであっても、1年間は3号給又は1号給の昇給となるため」と回答。

➤ 見直しによる執務意欲の変化については、「変わらない」が半数以上となっているが、低下した理由として「第四区分及び第五区分のうち、絶対評価がBであっても、1年間は3号給又は1号給の昇給となるため」の割合が高くなっている。昇給号数の調整時期が令和5年1月と未到来のため、引き続き給与反映の執務意欲の変化は注視していくことが必要である。

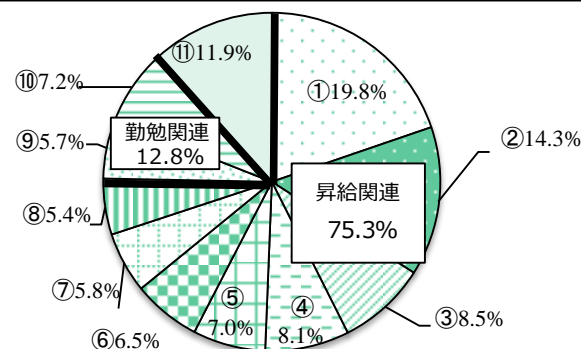
2-(2)-② 職員アンケート調査結果の状況・分析

⑧-3 給与反映（昇給・勤勉）の改善点について

■ 給与反映の改善について



■ 改善内容（「給与反映の改善が必要」の内訳）



- ①二次評価（絶対評価）結果が「B」以上の場合は、相対評価結果の区分に関わらず、昇給号数を4号とする
- ②相対評価結果が「第四区分」及び「第五区分」であっても、二次評価（絶対評価）結果が「B」の場合は、昇給号数を4号とする
- ③相対評価結果が「第一区分」及び「第二区分」については、昇給号数の上乗せ1年間に限定しない
- ④相対評価結果が「第一区分」及び「第二区分」への昇給号数の上乗せをする（例示：第一区分：8号、第二区分：6号など）
- ⑤昇給号数のメリハリを小さくする
- ⑥相対評価結果が「第五区分」のうち、二次評価（絶対評価）結果が「C」及び「D」となった場合、次年度の評価結果に応じて、挽回できる制度とする
- ⑦新規採用職員は、採用年度（1年目）の相対評価結果の区分に関わらず、昇給号数を4号とする
- ⑧相対評価結果が「第五区分」のうち、二次評価（絶対評価）結果が「C」及び「D」となった場合、評価結果による昇給号数の抑制効果は単年度に限定する
- ⑨勤勉手当のメリハリを更に大きくする
- ⑩ 勤勉手当のメリハリを小さくする
- ⑪その他

○給与反映については、約50%（3,488人/6,921人）が「給与反映の改善が必要」、約46%（3,159人/6,921人）が「現行どおりでよい」との回答であった。

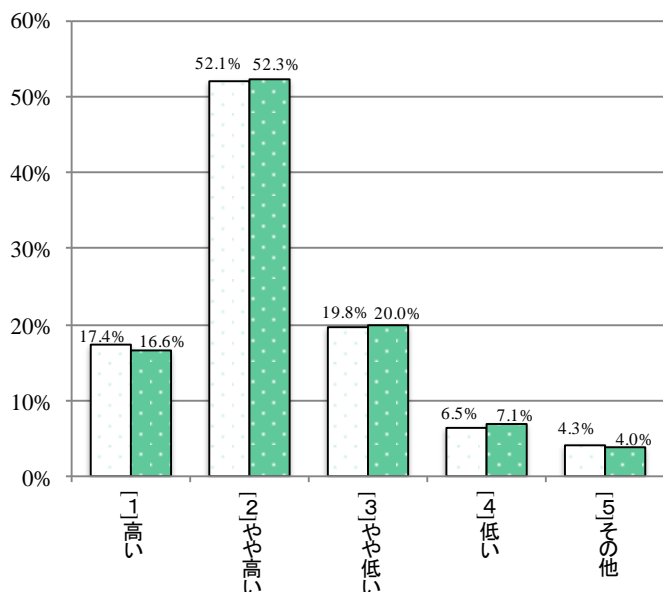
○改善内容では、約34%【①②】が「絶対評価結果が「B」の場合は、相対評価結果に関わらず、昇給号数を4号とする」、約12%【⑥⑧】が「絶対評価結果が「C」、「D」となった場合であっても、昇給効果を単年度に限定又は挽回できる制度とする」との回答であった。

➤ 「現行どおりでよい」との回答が昨年度より増加しているものの、「給与反映の改善が必要」との回答は、約50%と依然として高い状況である。改善内容では、昇給関連の改善を求める割合が、約75%と高い割合を占めている。給与改善に対する意識については、引き続き注視していく必要がある。

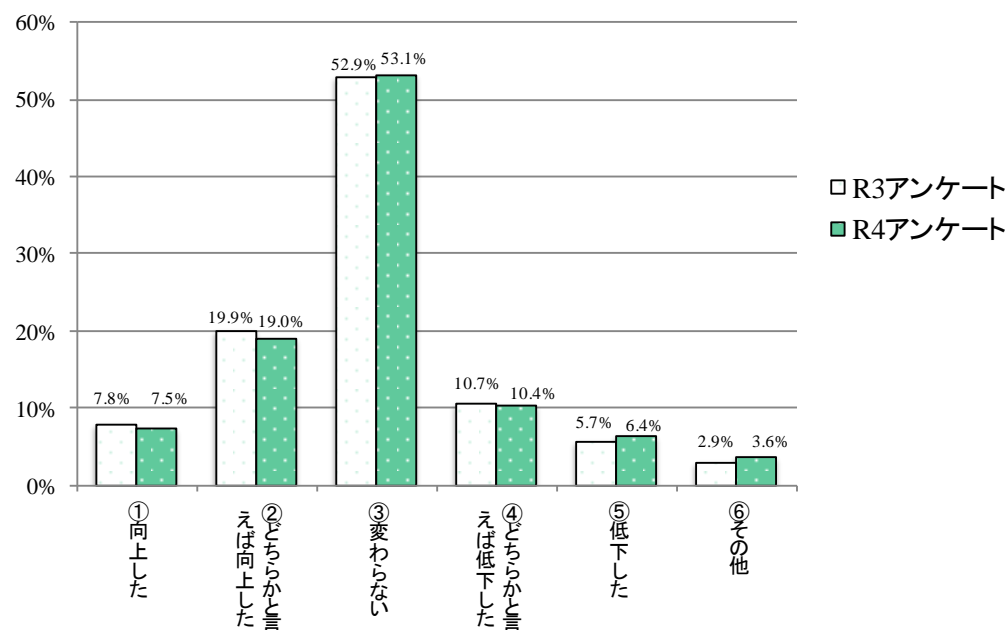
2-(2)-② 職員アンケート調査結果の状況・分析

⑨-1 執務意欲の状況について

■ 直近1年間の執務意欲について



■ 執務意欲の変化について (R2からR3)



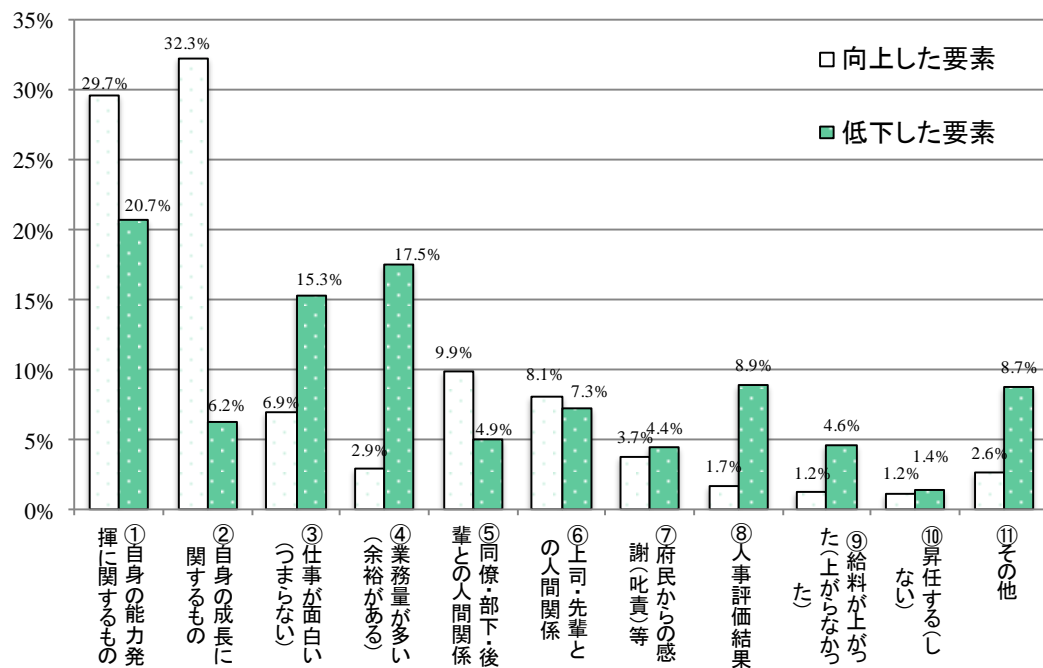
- 直近1年間の執務意欲について、約69%が「高い」または「やや高い」と回答。
- 令和2年度から令和3年度の執務意欲の変化については、「変わらない」との回答がほぼ半数となった。
- また、執務意欲については、「向上」傾向が約27%【①②】、「低下」傾向が約17%【④⑤】となっている。

➤ 職員の執務意欲は、総じて高い状況にあり、執務意欲の変化についても、「向上」傾向が「低下」傾向を上回っていることから、一定健全な状況であると考えられる。

2-(2)-② 職員アンケート調査結果の状況・分析

⑨-2 執務意欲の変化において影響した要素について

■ 執務意欲の「向上」「低下」に影響した主なもの ※主なものを3つまで選択



【参考】影響する要素

- ① 自身の能力発揮に関するもの
 - ・仕事が自分にあった(あつていなかった)
 - ・自分の知識・能力が発揮できた(発揮できなかった)
- ② 自身の成長に関するもの
 - ・新しい仕事にチャレンジできた
 - ・自分自身の成長・スキルアップになった(ならなかった)
- ⑤ 同僚・部下・後輩との人間関係
 - ・同僚から頼りにされた(頼りにされなかった)
 - ・部下の信頼を得た(得られなかった)
 - ・部下・後輩の成長を感じられた(感じられなかった)
- ⑦ 府民からの感謝(叱責)等
 - ・府民から感謝された(叱責された)
 - ・社会に貢献できた(できなかった)
- ⑪ その他
 - ・プライベートでのできごと
 - ・知事(部長)から表彰された
 - ・その他

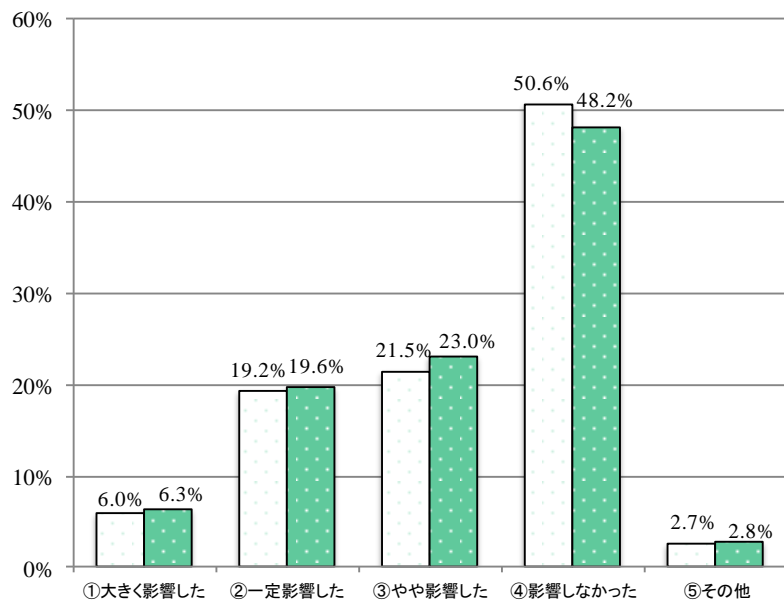
- 執務意欲が向上した主な要素として、「職員自身の成長に関するもの」を選択した職員が約32%を占めている。
- 執務意欲が低下した主な要素として、「職員自身の能力発揮に関するもの」を選択した職員が約21%を占めており、また、約33%【③④】が業務量や業務内容に起因して執務意欲が低下している。

➤ 昨年度と同様、「新しい仕事にチャレンジ」したり、「自分自身の成長、スキルアップ」につながる業務や自身の能力発揮ができる業務に従事することが、執務意欲の向上につながっている。

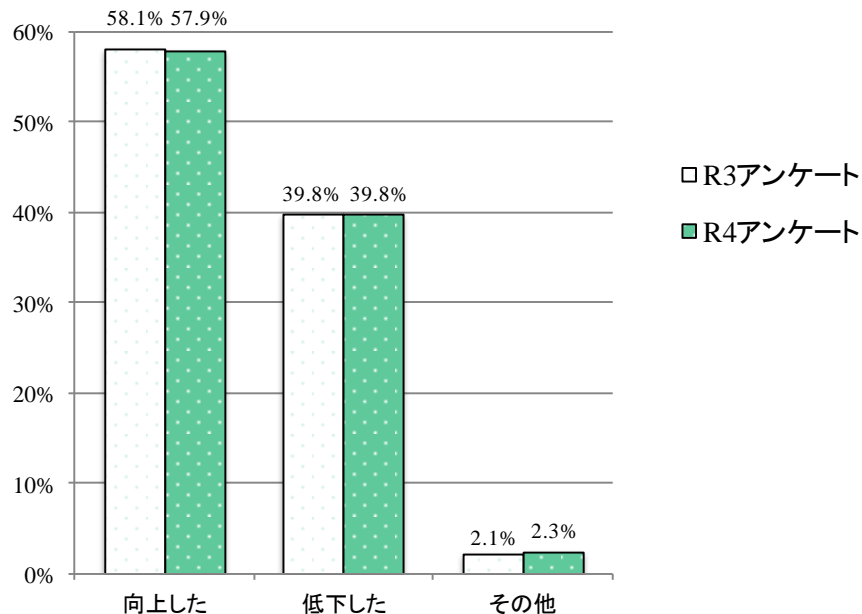
2-(2)-② 職員アンケート調査結果の状況・分析

⑩-1 人事評価制度と執務意欲との関係について

ア. 人事評価制度の執務意欲への影響



イ. アで①～③と回答した者のうち、人事評価制度によって執務意欲が向上したか否か



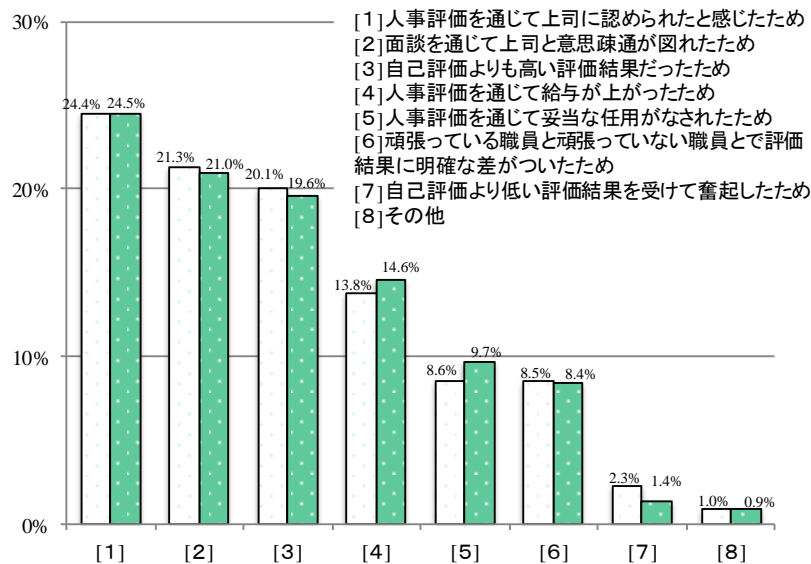
- 令和3年度の人事評価制度の執務意欲への影響については、約49% (3,391人) 【①～③】が「影響した」と回答。
- 3,391人のうち約58% (1,962人/回答全体の約28.3%) が「執務意欲が向上した」と回答したものの、約40% (1,350人/回答全体の約20%) が「執務意欲が低下した」と回答。

- ⑨-2のアンケート結果より、人事評価制度は職員の執務意欲に影響を与える上位の要因ではないものの、人事評価制度が約49% (3,291人) の執務意欲に影響を与えており、人事評価制度が組織活力に深く関係していると言える。
- 影響した者のうち、約40% (1,350人/回答全体の約20%) の職員が執務意欲を低下させていることから、現行の人事評価制度は、必ずしも組織活力の向上につながっているとは言い切れない。

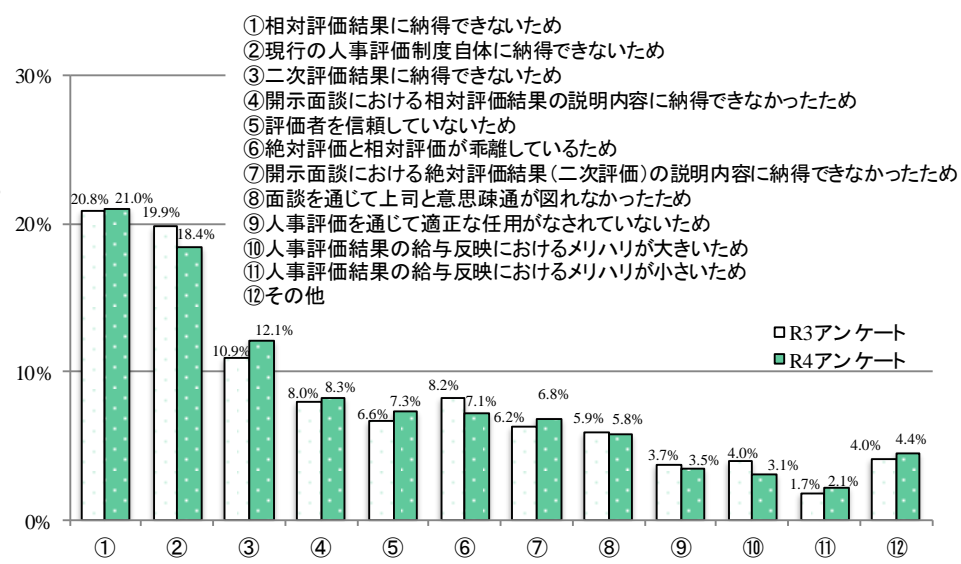
2-(2)-② 職員アンケート調査結果の状況・分析

⑩-2 人事評価制度と執務意欲との関係について

■ 向上した主な要因 ※主なものを3つまで選択



■ 低下した主な要因 ※主なものを3つまで選択



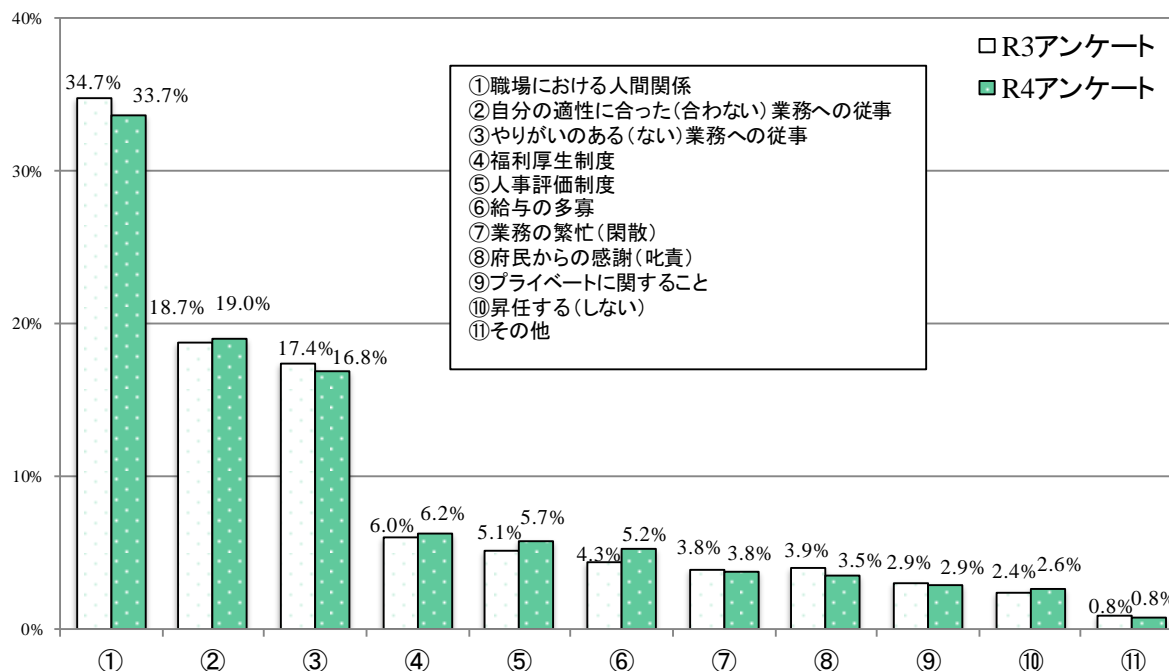
- 執務意欲が向上した職員（1,962人）では、向上した主な要因として、約46%が「[1]上司から認められたこと」「[2]上司との意思疎通が図れたこと」と回答。
- 執務意欲が低下した職員（1,350人）では、低下した主な要因として、「相対評価に関する不満」が約36%【①④⑥】、「②現行の人事評価制度自体に納得できないため」が約18%を占めている。

- 執務意欲が向上した要因は、「上司に認められたこと」、「面談を通じて上司と意思疎通を図れたこと」を挙げる職員が多いことから、上司との人間関係が深く関わっていることが認められる。
- 一方、低下した要因は、「相対評価」に関する不満が約36%、「現行の制度自体」に関する不満が約18%を占めていることから、制度の基本的な部分に関する改善を求める声がある。

2-(2)-② 職員アンケート調査結果の状況・分析

⑩-3 執務意欲に影響する要因について

■ 執務意欲の「向上」「低下」に影響する主なもの ※主なものを3つまで選択



【参考】影響する要素

- ① 職場における人間関係
 - ・上司、同僚、部下など
 - ・職場の上司や同僚から認められた(認められなかった)とき
 - ・業務上での職場の上司・先輩からの指導・助言
 - ・同僚からの刺激
- ④ 福利厚生制度
 - ・休暇休業制度の活用のしやすさ(しにくさ)
 - ・福利厚生制度が充実している(していない)
- ⑤ 人事評価制度
 - ・人事評価制度の評価結果
 - ・人事評価結果の給与・任用への反映
 - ・面談【期初、期中、評価前、開示】における上司との話し合い【激励、期待、叱咤】
- ⑨ プライベートに関すること
 - ・プライベートでの出来事
 - ・自己啓発【自主的な学習】
- ⑪ その他
 - ・表彰制度【知事、部長表彰など】
 - ・その他

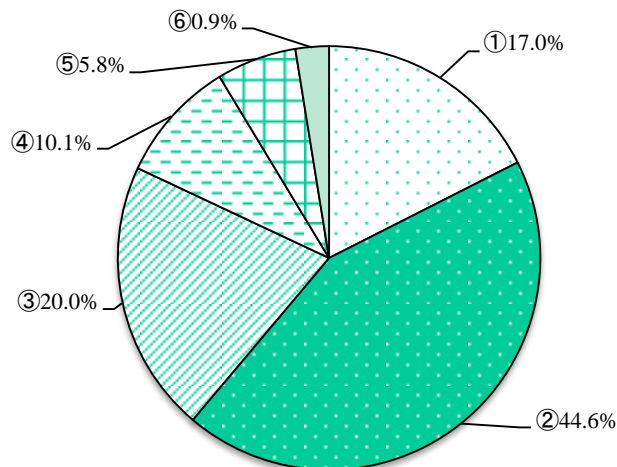
- 執務意欲に影響する主要素として、「職場における人間関係」を選択した職員が全体の約34%を占めている。
- また、同様に「業務内容に関するもの」が約36%【②③】で、「職場における人間関係」とほぼ同数になっている。
- 一方、人事評価制度に関する項目【⑤】は、全体の約6%程度であった。

➤ 昨年同様、人事評価制度が職員の執務意欲に与える影響は、必ずしも高くはない。

2-(2)-② 職員アンケート調査結果の状況・分析

⑪ 職場環境について

■ 令和3年度の職場環境



- ①非常に仕事のしやすい雰囲気であった
- ②どちらかと言えば仕事のしやすい雰囲気であった
- ③どちらとも言えない
- ④どちらかと言えば仕事のしにくい雰囲気であった
- ⑤非常に仕事のしにくい雰囲気であった
- ⑥その他

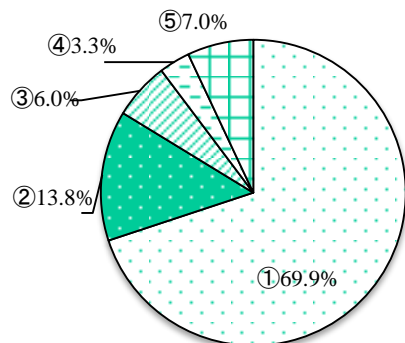
○職場環境について、「①②仕事のしやすい雰囲気であった」が約62%、「④⑤仕事のしにくい雰囲気であった」が約16%であった。

➤ 職員の職場環境に対する認識については、「仕事のしやすい雰囲気」が「仕事のしにくい雰囲気」を大きく上回っていることから、一定健全な職場環境であると考えられる。

2-(2)-② 職員アンケート調査結果の状況・分析

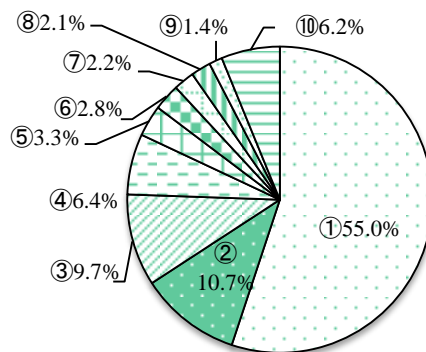
⑫ 改善すべき内容について

■ 面談の改善について



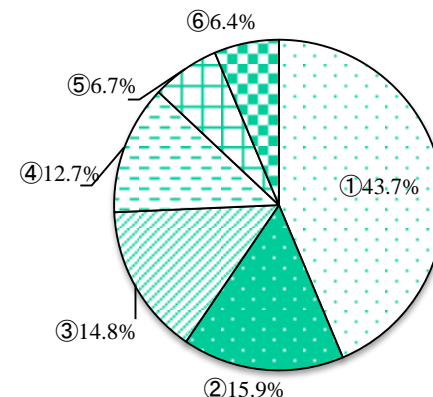
- ① 現行どおりでよい
- ② 評価者の面談技法のレベルアップ
- ③ 十分な面談時間の設定 (現在は概ね15分程度)
- ④ 面談回数の増加
- ⑤ その他

■ 絶対評価の改善について



- ① 現行どおりでよい
- ② 《総合評価基準の見直し》基準の緩和
- ③ 《評価基準の見直し》基準の緩和
- ④ 《評価基準の見直し》より多い段階の絶対評価にする(7段階、10段階など)
- ⑤ 《評価要素の見直し》評価要素を増やす
- ⑥ 《総合評価基準の見直し》基準の厳格
- ⑦ 《評価基準の見直し》基準の厳格
- ⑧ 《評価基準の見直し》より少ない段階の絶対評価にする(4段階、3段階など)
- ⑨ 《評価要素の見直し》評価要素を減らす
- ⑩ その他

■ 相対評価の改善について



- ① 現行どおりでよい
- ② 分布割合に幅
- ③ 第三区分以下は絶対評価結果をもって相対評価結果とする
- ④ 分布割合の変更
- ⑤ その他(制度自体を見直すべき)
- ⑥ その他

- 面談については、約70%が「現行どおりでよい」とし、改善点については、「面談技法のレベルアップが必要」が最多の回答（約14%）。
- 絶対評価については、約55%が「現行どおりでよい」とし、改善点については、「総合評価基準の緩和」が最多の回答（約11%）。
- 相対評価については、約44%が「現行どおりでよい」と回答した一方、約50%【②～⑤】の職員が何らかの改善を求めると回答。

- 面談・絶対評価に関しては、半数以上が「現行どおりでよい」としているが、相対評価に関しては半数の約50%の職員が改善を求めている。相対評価の改善点は、分布割合や下位区分の決定方法に関する改善を求める声が多い状況となっている。

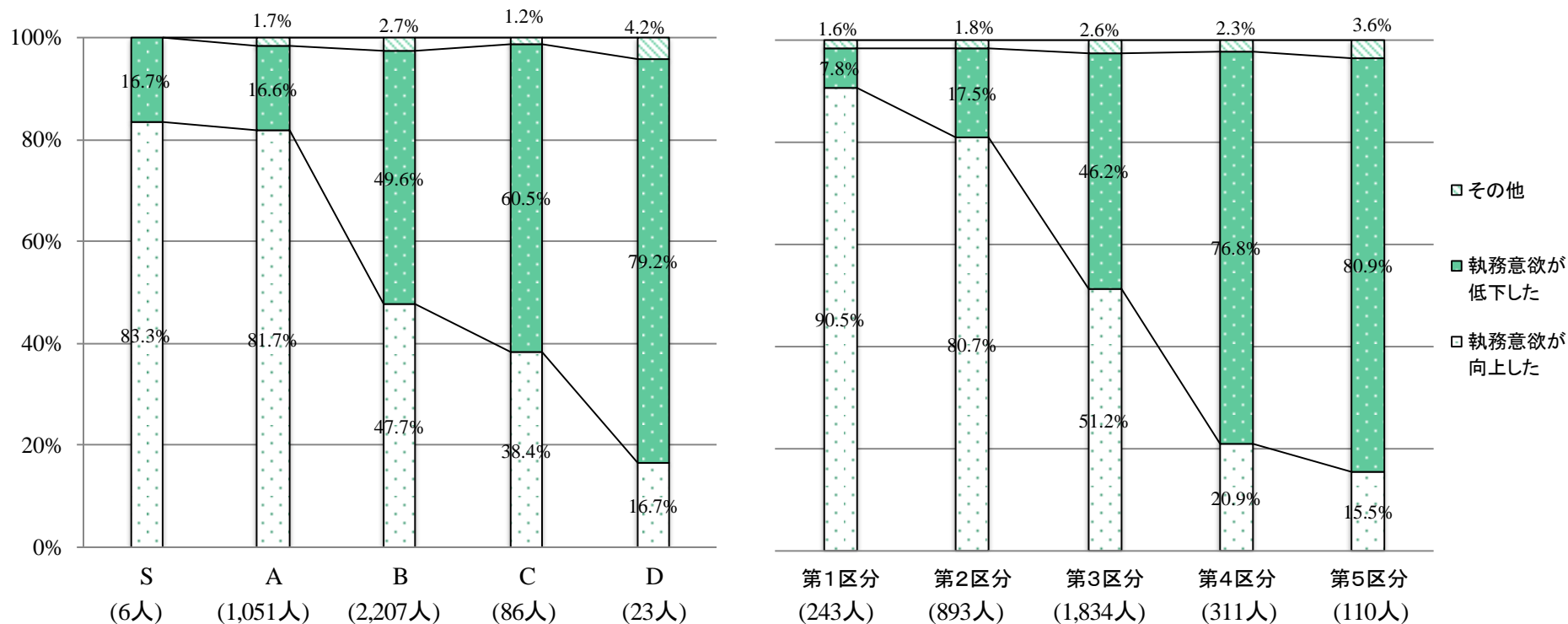
2-(2)-③ 職員アンケート調査結果のクロス集計

人事評価制度と執務意欲との関係や職場環境との関係をさらに明らかにするため、職員アンケート調査の関連項目について、クロス集計を行う。

- 「人事評価制度による執務意欲への影響」があった職員（3,391名）【P 20 イ】を対象に、以下の関係を分析。
 - ・ 「人事評価結果」と「執務意欲への影響」との関係 <①>
 - ・ 「絶対（二次）評価と相対評価が乖離した職員」と「執務意欲への影響」との関係 <②>
 - ・ 「人事評価の納得感」と「執務意欲への影響」との関係 <③>
 - ・ 「職場環境」と「執務意欲への影響」との関係 <④>

2-(2)-③ 職員アンケート調査結果のクロス集計

① 「人事評価結果」と「執務意欲への影響」について

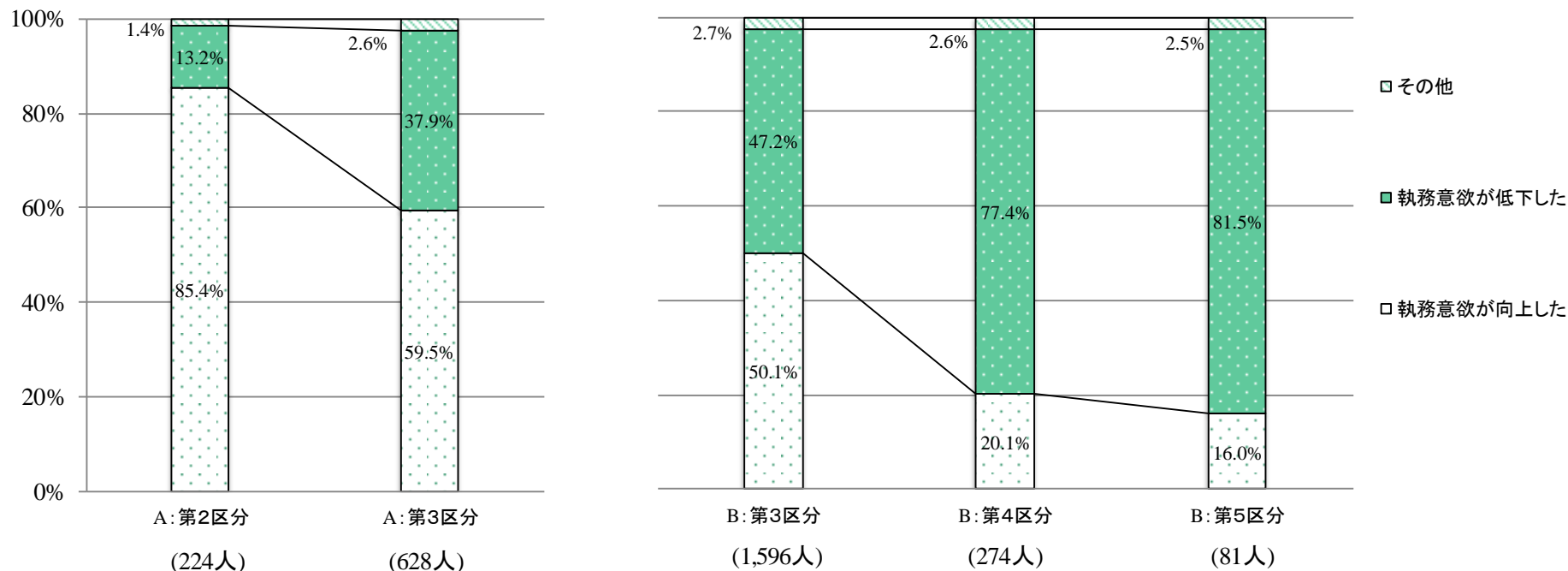


○評価結果が低い職員ほど、執務意欲が低下した職員の割合が高くなる傾向となっている。

- 「人事評価結果」と「人事評価制度による執務意欲への影響」には強い相関関係がある。
- 下位区分（第四区分・第五区分）においては、7割以上の職員が「執務意欲が低下した」と回答しており、これらの職員に対し、相対評価の導入趣旨である「奮起と切磋琢磨を促し、向上心をもって仕事に取り組む」ことができていない状況となっている。

2-(2)-③ 職員アンケート調査結果のクロス集計

② 「絶対（二次）評価と相対評価が乖離した職員」の「執務意欲への影響」について

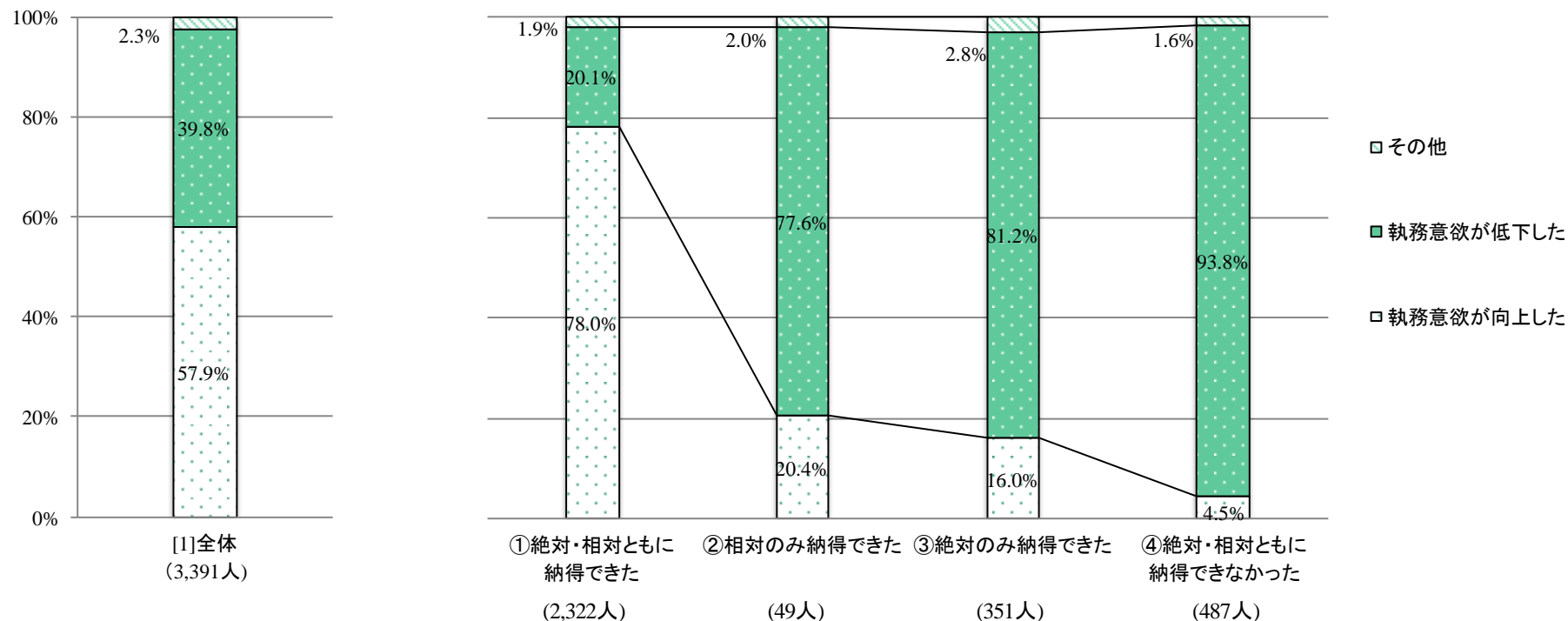


○絶対（二次）評価結果に対して、相対評価結果が下位区分に乖離（A:第三区分など）している者は、執務意欲が低下したとする者の割合が大幅に高くなっている。

➤ 下位区分に乖離している職員【B:第4区分、B:第5区分】のうち約8割が、人事評価制度によって執務意欲を低下させており、絶対（二次）評価と相対評価の乖離がその大きな要因となっている。

2-(2)-③ 職員アンケート調査結果のクロス集計

③ 「人事評価結果の納得感」と「執務意欲への影響」との関係について

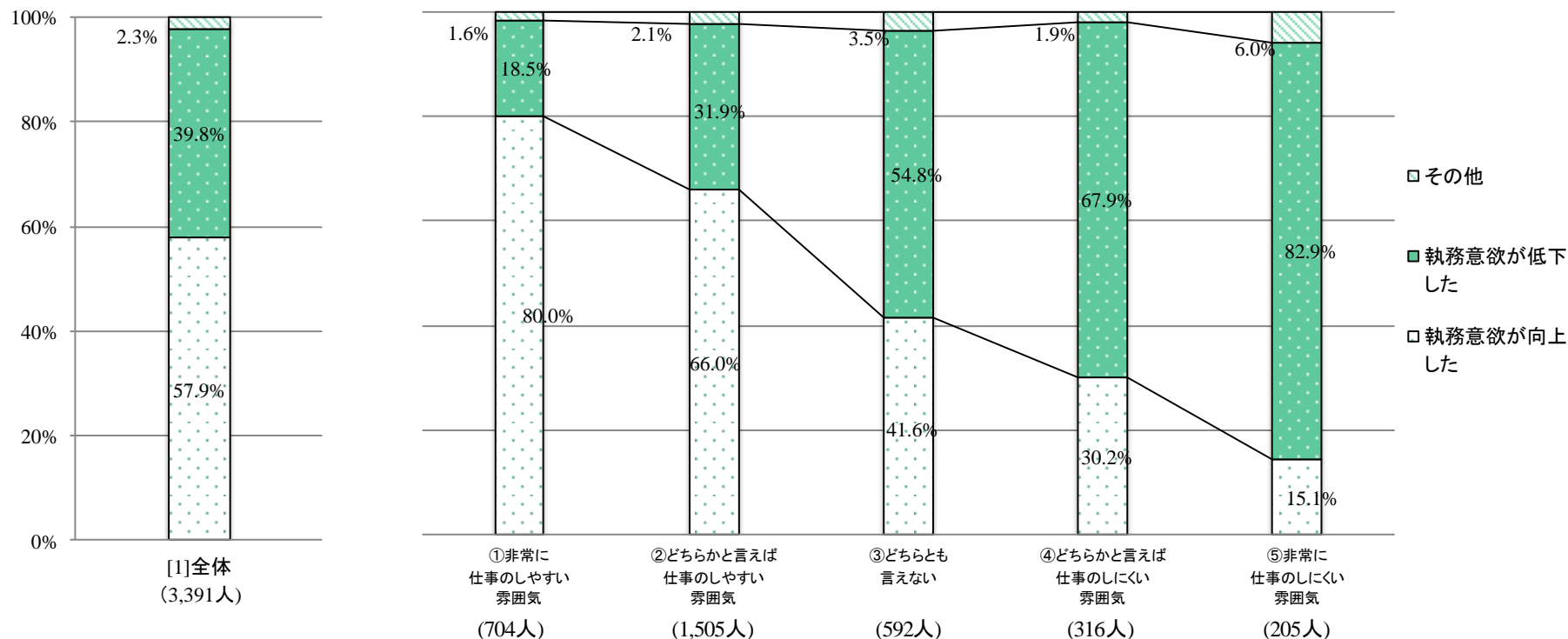


- 「①絶対・相対ともに納得できた」職員は、「[1]全体」に比べ、「執務意欲が向上した」とする割合が約20ポイント高い。
- 一方、「④絶対・相対ともに納得できなかった」職員は、「[1]全体」に比べ、「執務意欲が低下した」とする割合が約54ポイント高い。

➤ 執務意欲の向上には、絶対（二次）評価結果、相対評価結果ともに納得感を高めることが重要である。

2-(2)-③ 職員アンケート調査結果のクロス集計

④ 「職場環境」と「執務意欲への影響」との関係について



- 「仕事のしやすい雰囲気であった」職員は、全体に比べ、「執務意欲が向上した」とする割合が高い。【[1]と①、[1]と②】
- 一方、「④⑤仕事のしにくい雰囲気であった」職員は、全体に比べ「執務意欲が低下した」とする割合が高い。【[1]と④、[1]と⑤】

- 「職場環境」と「人事評価制度による執務意欲への影響」には相関関係が見られる。
- 職員が仕事のしやすい職場環境を維持することや人事評価制度は職員の執務意欲向上には重要である。

2-(2)-④ 職員アンケート調査結果のまとめ

【人事評価結果に対する納得感及び執務意欲の状況】

- 今回の人事評価制度に関する職員アンケートの結果は、概ね昨年度と同様の傾向となっている。具体的には、人事評価結果に対する納得感は、引き続き高い状況（絶対評価：約82%、相対評価：約71%）にあり、「納得できた」の割合が毎年少しずつ増加している。
- しかしながら、執務意欲との関係を見ると、アンケート回答者全体の約20%(1,350人)が人事評価制度によって執務意欲を低下させている。特に、評価結果が低い職員ほど執務意欲を低下させた割合が高く、第四・第五区分となった職員においては、7割以上の職員が執務意欲を低下させている。
- 執務意欲を低下させた理由としては、「相対評価結果に納得できないため」等の相対評価に関する不満が約36%や「現行の人事評価自体に納得できないため」が約18%であった。相対評価制度の改善点に関しても、「相対評価の分布割合」など、「現行制度自体」に関するものが約50%に上るなど、制度の基本的な部分に関する不満や改善に関する意見が多く見受けられた。
- 以上のことから、現行の人事評価制度は、試行実施から10年が経過し、人事評価結果に対する納得感は、引き続き高い状況にあり、制度として定着していることが見受けられるものの、制度の基本的な部分に関する不満等が依然として解消されておらず、制度目的である「執務意欲の向上」や「職員の奮起や切磋琢磨」に必ずしもつながっていない状況にある。

2-(2)-④ 職員アンケート調査結果のまとめ

【職場環境】

- 「職場環境」と「人事評価制度による執務意欲への影響」には相関関係が見られる。職員が仕事のしやすい職場環境を維持することや人事評価制度は職員の執務意欲向上には重要である。

【給与反映に対する意識】

- 令和2年度の人事評価結果の給与反映について、「昇給号数・勤勉手当ともに不満がなかった」とする職員が過半数を占めている。
- 給与反映の見直しによる執務意欲の変化については、「変わらない」を除いては、「向上」が「低下」をやや上回っており、給与反映の見直しは一定執務意欲の向上に寄与していると推測できるが、昇給号数の調整時期が令和5年1月で未到来のため、引き続き給与反映の執務意欲の変化は注視していくことが重要である。
- 給与反映の改善点については、「絶対評価結果が「B」の場合は、相対評価結果に関わらず、昇給号数を4号とする」等の昇給関連の改善を求める割合が高い。

2-(3) 各部局意見

■ 絶対（二次）評価結果と相対評価結果の乖離

- ・絶対（二次）評価結果が「B」（良好）であるにもかかわらず、相対評価で下位区分（第四・第五区分）に位置付けられた職員に対しては、依然として、開示面談における理由の説明が難しく、納得を得難いため、職員の執務意欲の維持・向上につなげることは困難である。

■ 相対評価の分布割合など

- ・相対評価の分布割合については、一定の幅を持たせるなど柔軟性を持たせた運用を可能とすべきである。特に「第四区分」、「第五区分」について、「10%」「5%」に固定するのではなく、一定の幅を持たせられるような措置を講じるべき。
- ・絶対評価「B」以上の職員は「第四区分」、「第五区分」に位置づけない。

2-(3) 各部局意見

■ 給与反映

- ・絶対（二次）評価結果が「B」である職員において、相対評価で第3区分の職員と下位区分に位置付けられた職員の能力、実績にほとんど差がない場合、下位区分に位置付けられた職員は、昇給や勤勉手当において影響を受けることになり、モチベーションの低下を招く。
- ・単年度であっても、絶対（二次）評価結果が「B」であるにもかかわらず、相対評価で下位区分に位置付けられた職員について、第四区分の職員は3号昇給、第五区分の職員は1号昇給となるが、2号給の昇給差を設けるほどの差異は感じられない。
- ・人事評価結果の給与反映（昇給）が一定見直されたことにより、単年度の評価による給与反映への影響は緩和されたが、絶対（二次）評価結果が「B」である職員において、昇給抑制をすべきではない。
- ・昇給号数は一律とし、評価区分による勤勉手当の差による反映を行う。

2-(4) 他府県・民間企業の動向

【他府県の動向】

- 平成28年4月の改正地方公務員法の施行により、地方自治体における人事評価の実施が義務付けられ、全ての都道府県で人事評価制度が導入されている。
- 本府において各都道府県における人事評価制度の実施状況について確認したところ、絶対評価による人事評価制度を導入している団体は30団体となっており、相対評価を導入している団体は、本府を除くと16団体となっている。この16団体のうち、4団体については、一部の職員に対する相対評価にとどまっている。また、相対評価の分布割合については、16団体全てにおいて、上位区分は設定しているが、下位区分の割合をそもそも設定していない、または、割合を設定していたとしても厳格な運用とはしていないといった状況であった。
- このように、都道府県における人事評価制度は、絶対評価が主流であり、本府のように下位区分の割合まで厳格に相対評価を運用している団体はなかった。

2-(4) 他府県・民間企業の動向

【民間企業の動向】

- 今年度も本府が企業規模や業種等を踏まえ、人事評価制度の状況に関する調査を実施したところ、昨年度回答を得た17社に加え、さらに2社の計19社から回答を得た。
- その結果、19社のうち5社が絶対評価を導入し、14社が相対評価を導入していた。
- 絶対評価を導入している5社は、「5段階」や「7段階」や「点数化」になっている。
また、相対評価を導入している14社は、相対評価の区分における分布割合を定めているが、割合は目安として緩やかに運用しているか、業績と連動し分布割合が変動する運用となっている。
- 調査の結果、相対評価を導入している企業においては、分布割合を目安として緩やかに運用しており、本府のような厳格な分布割合による相対評価を導入している企業はなかった。

3 総括

- 現行の人事評価制度は、試行実施から10年が経過したものの、職員の相対評価に対する納得感は、依然として、絶対評価より低い水準となっている。
- 職員アンケートにおいて、給与反映について昇給号数・勤勉手当とも不満がないという意見が多く出される一方で、昨年度に引き続き相対評価について、「分布割合」や「現行制度」の改善を求める意見が多く、相対評価制度に関する不満が解消されていない状況であった。
- 各部局意見においても、職員アンケートと同様に、相対評価の分布割合の改善を求めるものが多くみられた。併せて、給与反映の更なる改善を求めるものが多く見られた。
- また、相対評価の分布割合については、本府において実施している分布割合が厳格な相対評価は、他府県では導入例がなかった。

3 総括

- 本府が実施した民間企業に対する調査において、相対評価を導入している企業で本府のような厳格な分布割合による相対評価は導入されていない状況であった。
- 今後は、今般の検証結果を十分踏まえ、令和元年度に行った給与反映の見直し（令和2年度の人事評価結果に基づき、昇給については令和4年1月から反映、勤勉手当については令和3年6月から反映）による影響・意識の変化を見極めつつ、他府県・民間企業の動向等を注視しながら、引き続き人事評価制度のあり方を検討するとともに、さらに納得感を向上させ、執務意欲の向上につなげていく必要がある。