

相対評価の全庁試行実施結果について（概要）

○全庁試行の実施目的

職員基本条例において、平成 25 年度から相対評価による新たな人事考課制度を導入することとあわせ、今年度は試行のための年度と位置付けており、その一環として今回、全庁（市長部局）を対象とした試行実施を行った。

先に実施した部分的試行実施や今回の試行実施で相対評価の実施単位や評価結果の分析等を行い、課題等を整理した上で本格実施に向け、最終的な制度設計を行う。

○実施期間

所属での試行実施 平成 24 年 12 月 14 日(金)～平成 25 年 1 月 10 日(木)
実施所属へのアンケート 平成 25 年 1 月 16 日(水)～25 日(金)

○実施所属

市長部局内の全所属（対象者：19,148 名）
（他の任命権者においては、市長部局の例を参考にそれぞれの判断で実施）

○実施手法

既に実施した「平成 23-24 年度人事考課結果（2 次評価点）」をもとに、原則、所属を単位として相対評価を実施。なお、課長代理級以上の職位については、全庁単位での相対評価もあわせて実施。

実施単位	部長級以上：全庁単位 （なお、課長級及び課長代理級についても全庁単位の試行を並行して実施） 課長級以下：所属単位
相対評価の単位が 20 名未満の取扱い	人数に応じて、各区分（S～D）の人数をあらかじめ設定。 例. 10 名の場合 S：1 名、A：2 名、B：5 名、C：1 名、D：1 名 5 名の場合 SもしくはA：1 名、B：3 名、CもしくはD：1 名 〔 SとAが跨る場合 4.0 点以上をS、4.0 点未満をA 〕 〔 CとDが跨る場合 2.0 点以上をC、2.0 点未満をD 〕
同点の場合の取扱い	次の方法で順位付けを実施 ①業績項目の 2 次評価点、②能力区分の 2 次評価点の合計、③組織運営区分の 2 次評価点合計、④各評価項目の点数、⑤各所属長の認める客観的な基準

○全庁試行実施の結果

I 条例上の分布割合について

結 果	・試行実施の対象者 19,148 人の相対評価結果は、次のとおりであり、条例で定める割合がほぼ実現できていた。					
	区分	S	A	B	C	D
	割合	4.9%	19.8%	60.3%	10.2%	4.9%
課 題	・特になし。					

II 実施単位について

①部長級以上の相対評価について（全庁単位）

結 果	<p>【区長、局長級】</p> <p>・現行の給与反映（勤勉手当の査定）においても、市長、副市長が相対区分（上位のみ）を決定しており、今回の試行でも特に問題なく、対象者について直接、相対評価していただいた。</p> <p>【部長級】</p> <p>・部長級についても、基本的には問題なく相対評価していただいた。</p>
課 題	・部長級職員については、所属長が実施した絶対評価結果をもとに、副市長の所管範囲を単位として実施したが、所属によって絶対評価点に若干のバラつきがあり、一部、点数の補正が必要であった。

②課長級及び課長代理級の相対評価について（全庁単位）

結 果	・所管副市長単位毎に配下の課長級及び課長代理級職員の人数に応じて、所属毎の相対評価区分の割合を算出。副市長において、評価対象期間における所属の課題成果等をもとに所属間で相対評価区分の割合（人数）を変更する手法として実施したが、所属単位で実施するよりも、副市長の所管範囲が一つのグループとなり、より幅広い範囲を対象にした相対評価が可能であり、より納得性が高まるものと考えられる結果であった。
課 題	・本来、個人の絶対評価点を相対化するのが望ましいが、対象者数の問題もあり、絶対評価点を調整する方式は困難。そのため、所属毎の相対評価区分の割合（人数）を変更する方式とした。（実施手法については、次頁参照）

③同一グループとしての取扱いについて

結 果	<p>・「1級と2級」、「技能労務職員と事業担当主事補」、「再任用職員と現役職員」を、今回の試行では同一のグループとして相対評価したが、所属アンケートでは次のような意見があった。</p> <p>【1級と2級】</p> <p>・「特に問題はなかった」という意見が多くを占めたが、「人事評価制度での職務要件が異なるため、同一区分とするには違和感がある。」との意見もあった。</p> <p>【技能労務職員と事業担当主事補】</p>
-----	--

	<ul style="list-style-type: none"> ・「特に問題はなかった」という意見が多くを占めたが、「職務内容が違うので、同一区分とするには、給料表の括りよりも職務内容で判断した方がよい」との意見もあった。 <p>【再任用職員と現役職員】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「再任用職員と現役職員が同じグループで相対評価することに違和感はない」とする答えがあった一方、「勤務条件の異なる職員を同じ区分とするのは非常に違和感がある」、「再任用職員は、退職時よりも低い級で評価されることから、結果として高得点となり、現役職員が下位区分となるため、モチベーションの面から問題」との意見があった。
課 題	<ul style="list-style-type: none"> ・「1級と2級」、「再任用職員と現役職員」、「技能労務職と事業担当主事補」などを同一区分として相対評価すべきか、引き続き検討が必要。

Ⅲ 結果に対する全体としての納得感について

結 果	<ul style="list-style-type: none"> ・実施後の所属アンケートでは、「全体として納得感が得られる」と回答のあった所属は半数程度であり、納得性の向上を図る必要がある。
課 題	<ul style="list-style-type: none"> ・絶対評価点が高い場合でも、実施単位によっては相対評価のCやDとなった。 ・少数職種区分では、同一所属内の他の区分と比較すると、相対評価結果のSやD区分に該当しづらいケースが見られた。

参考）課長級及び課長代理級の相対評価手法（全庁単位）

相対評価区分（所属別分布一覧）							〇〇副市長				
【課長級】		*調整前					*調整後				
所属名	対象者数 (人)	S	A	B	C	D	S	A	B	C	D
		分 布 人 数 (人)					分 布 人 数 (人)				
A局	22	1	4	14	2	1	0	3	14	3	2
B局	3	1			2		1	1	1	0	0
C局	12	1	2	7	1	1	0	2	7	2	1
D局	9	2		6	1		1	2	5	1	0
E局	10	1	2	5	1	1	1	3	6	0	0
計	56	3	11	34	5	3	3	11	33	6	3
全体から割戻	56	3	11	33	6	3					

※ 「S・A」に跨る人数については、A区分の人数として計上。
「C・D」に跨る人数については、C区分の人数として計上。
「B・C・D」に跨る人数については、B区分の人数として計上。

○所属アンケートの結果について（概要）

試行実施後、所属人事担当に実施したアンケート結果は、以下のとおりであった。

（回答所属数：47、一部の設問に対し複数回答している場合があります。）

①相対評価のための事務

1) 実務を進める上で困難だった点がありましたか。
・特に困難な点はなかった。(29) [同点の取扱い] ・全評価項目の絶対評価点が3点になる等、同点となった場合に差をつけること。(8) [実務的な観点] ・事務作業や調整に時間を要するなどの業務量が膨大となった。本格実施の際には、2、3月の人事異動の作業時期と重なり、時間的制約があるため、困難が予想される。(6)
2) 報告書等の様式で改善すべき点がありますか。
・特になし。(39) ・事務処理を効率的に行うため、報告様式間でのデータが連動する形としてほしい。(3)

②相対評価の実施単位

1) 原則、所属単位で実施していただきましたが、問題はありませんでしたか。 (本格導入後も所属単位での相対評価は、実施可能でしょうか。)
・特に問題はなかった。作業としては実施可能。(30) [少数区分の取扱い] ・保育士や医療職等の区分で対象者が少なく、相対評価と言えない状況。これらの区分は、所属単位での実施ではなく、全庁もしくは局・室単位と区役所単位で実施する方が、相対評価の目的に添った形となるのでは。(3) [評価結果のバラつき等] ・所属ごとで全体的な絶対評価水準にばらつきがある中で、所属内での相対的な順位だけで個々の職員の評価が決まるため、全庁での相対評価を行う場合には基準等の統一が必要。(5) [その他] ・所属部署によって業務内容が相違する中、所属全体で相対評価することに違和感がある。(2)
2) 今回の試行では、課長級と課長代理級については、給料表の区分にかかわらず、所属全体で相対評価していただきましたが、問題はありませんでしたか。
・特に問題はなかった。(41) ・課長級や課長代理級では、人数が少ないことから実態と乖離した分布となった(人事考課の点数は高いがC、D区分となるなど)。(3)
3) 係長級以下は給料表の区分毎で実施しましたが、問題はありませんでしたか。
・特に問題はなかった。今回の方法が望ましい。(30) [少数区分の取扱い] ・対象者の少ない区分は絶対評価点で判断したが、相対評価という点では違和感があり、相対評価結果を開示しても自己の位置づけが分かりにくい。少人数の場合はポストレベルでまとめる等の検討が必要。(14) [その他] ・技術、専門職は、所属の相対評価にこだわらず、各補職区分において、職種毎のブロック単位などで相対化するなど、職種内での相対化も必要では。

4) 行政職の「2級」と「1級」、「技能労務職の一般職員」と「事業担当主事補」をそれぞれ1つの区分として実施しましたが、問題はありませんでしたか。

- ・特に問題はなかった。(22)
- ・「2級」と「1級」では、人事評価制度での職務要件が異なるため、同一区分とするには違和感がある。(16)
- ・「技能労務職の一般職員」と「事業担当主事補」では、職務内容が違うので、同一区分とするには、給料表の括りよりも職務内容で判断した方がよい。(7)

③相対評価の対象者

1) 再任用職員を含めて相対評価しましたが、結果に違和感はありませんでしたか。

- ・違和感はない。(13)
- ・勤務条件の異なる職員を同じ区分で相対評価することに非常に違和感がある。(18)
- ・所属内に、該当者がいない。(5)

2) 府市交流等の派遣職員を対象外としましたが、対象とする場合、相対評価が可能ですか。

- ・評価可能と考える。(11)
- ・対象者がいないので、判断しかねる。(20)
- ・事実確認シートによる情報の提供を受けるものの、日頃の仕事を直接見る事の出来ない職員と、実際に目の当たりにしている職員とを同列に比較することには違和感があるため、対象とする場合には工夫が必要。(5)

④相対評価結果

1) 今回の所属の相対評価結果を見た場合、全体として納得感が得られますか。

- ・全体としての納得感は得られる。(19)
[高い点数で下位区分に該当等]
- ・所属内で相対評価を実施することで、高い点数でも、C、Dに区分される職員が出るため、納得感は得られにくい。(8)
[実施単位の課題]
- ・被評価者にとっては、区分毎の人数の違いにより、同じ絶対評価点であっても相対評価結果区分が異なることもあり、納得感が得られないことも考えられる。(4)
[その他]
- ・試行の前提となった絶対評価は、相対評価を前提としていないため、納得性は低いと思う。
- ・相対評価結果の順位については、本人に納得のいく説明ができるか心配である。

2) S～Dの区分にそれぞれ該当した職員は、実際の能力や実績から見て、概ね相応といえますか。

- ・概ね相応な結果と考える。(18)
[概ね相応と言えない理由]
- ・実施区分の全員が高い点数でも、C、D区分となる。特に、高い点数で最低区分であるD区分に位置づけられた場合、相応とは言い難いと考えられる。(13)

3) 同点で区分がまたがる場合の対応は問題ありませんでしたか。

- ・特に問題はなかった。(29)
- ・全評価項目の二次評価点が3点の場合や、同点である場合の対応が困難。(6)
- ・「各所属長の認める客観的な基準」の設定が難しい。この基準によらず、全庁で同一基準のもとに判断すべき。(5)

4) 同点の場合、あらかじめ人事室が定めた基準では判断がつかず、「所属長の定める客観的な基準により順位付け」された場合、所属でどのような基準を設けられましたか。

- ・人事室で定めた基準で判断できた。(所属で基準を設ける必要はなかった。)(16)
- ・所属で設定した基準(複数回答あり)
 - 経験年数[採用年次、在職年数、配属年数](24)
 - 現級格付期間[昇任年次、補職在職年数](13)

⑤改善すべき点など

1) 本格実施に向け、制度そのものや相対評価手法で改善が必要な点がありますか。

- ・特になし。(6)
[実施単位]
- ・区分の設定の方法(再任用職員を区分、人数の少ない場合はある程度統合)の改善。(9)
[評価基準、研修等]
- ・人事考課制度そのものとしては、評価者間のバラつきをいかになくすかが重要。評価基準の考え方のさらなる共有が必要なため、少なくとも新任の係長級や課長等に対しては、引き続き全所属共通の評価者研修が必要。(13)
[職員のモチベーション]
- ・絶対評価点が高いにもかかわらず、C、D区分となっており、何らかの措置が必要。(5)
[評価結果の開示]
- ・順位の開示などに伴い、評価点数が全体的に高くなることが考えられることから、より一層、正確な評価を行うためには、順位は非開示とすべき。(4)
[制度運用、実務等]
- ・相対評価を実施するとなれば、調整にかなりの労力を要するため、人事考課の実施期間に、余裕を持たせてほしい。(4)
- ・不祥事を起こした職員・懲戒処分等された職員・勤怠不良職員の評価については、評価にバラツキが生じないように、明確なルール作りを検討してほしい。

2) 25年度から人事評価結果については、全員開示となりますが、開示を行う上で工夫すべき点がありましたら、ご記入ください。

- ・特になし。(20)
[開示手法]
- ・相対評価のC・D職員のモチベーションを下げる場合が多いと思われるので、特にC・D評価の職員への納得のいく丁寧な説明等、開示方法に工夫が必要。(4)
- [開示の内容]
- ・全体の中での順位まで開示する必要性を感じない。順位の開示を希望しない職員については、S～Dの区分のみの開示も可とすべき。(9)
- [その他]
- ・相対評価とはいえ、Dなど下位区分に適用された職員のモチベーションの維持・向上が困難。D区分には、本当に研修を実施すべき職員もいれば、そうでない職員もいる。

○本格実施に向けての方向性

二度の試行実施から考えられる今後の方向性や、試行結果や所属アンケートで明らかになった課題をもとに、平成25年4月からの本格導入までにさらなる検討を加え、最終的な制度設計を行っていく。

【資料編】

◎実施区分別の分布割合（全所属）

* 上段：人数

* 下段：割合

				S (5%)	A (20%)	B (60%)	C (10%)	D (5%)	計
	区長	—		1 4.2%	5 20.8%	14 58.3%	3 12.5%	1 4.2%	24
	局長級	—		3 5.2%	11 19.0%	36 62.1%	6 10.3%	2 3.4%	58
	部長級	—		10 5.4%	37 20.0%	110 59.5%	18 9.7%	10 5.4%	185
	課長級	区分01		30 4.2%	137 19.0%	450 62.4%	77 10.7%	27 3.7%	721
	課長代理級	区分02		51 5.6%	180 19.9%	535 59.1%	90 9.9%	49 5.4%	905
（保育士除く） 行政職	係長級	(4級)	区分03	157 5.0%	623 19.9%	1870 59.9%	316 10.1%	157 5.0%	3,123
	係員	(3級)	区分04	126 4.9%	517 20.1%	1539 59.9%	262 10.2%	126 4.9%	2,570
	係員	(1,2級)	区分05	152 5.2%	591 20.1%	1756 59.6%	295 10.0%	151 5.1%	2,945
（保育士） 行政職	係長級	(4級)	区分06	5 3.9%	24 18.9%	83 65.4%	10 7.9%	5 3.9%	127
	係員	(3級)	区分07	39 4.8%	158 19.6%	491 61.0%	78 9.7%	39 4.8%	805
	係員	(1,2級)	区分08	13 5.2%	50 19.9%	150 59.8%	25 10.0%	13 5.2%	251
(1) 医療職	係長級	(2級)	区分09		1 20.0%	3 60.0%	1 20.0%		5
	係員	(1級)	区分10		2 33.3%	3 50.0%	1 16.7%		6
(2) 医療職	係長級	(3級)	区分11	4 2.8%	24 17.0%	97 68.8%	12 8.5%	4 2.8%	141
	係員	(2級)	区分12	4 3.5%	23 20.0%	72 62.6%	12 10.4%	4 3.5%	115
	係員	(1級)	区分13	6 4.3%	27 19.3%	87 62.1%	14 10.0%	6 4.3%	140
(3) 医療職	係長級	(4級)	区分14	4 2.6%	28 18.4%	101 66.4%	15 9.9%	4 2.6%	152
	係員	(3級)	区分15	13 3.8%	61 17.7%	217 63.1%	40 11.6%	13 3.8%	344
	係員	(1,2級)	区分16		9 8.2%	84 76.4%	17 15.5%		110
研究職	係長級	(2級)	区分17	1 4.8%	4 19.0%	13 61.9%	2 9.5%	1 4.8%	21
	係員	(1級)	区分18	1 4.8%	5 23.8%	12 57.1%	2 9.5%	1 4.8%	21
（技術作業員除く） 技能労務職	技能統括主任 部門監理主任	(3級)	区分19	36 4.6%	159 20.4%	473 60.6%	77 9.9%	36 4.6%	781
	業務主任	(2級)	区分20	62 4.7%	259 19.5%	801 60.3%	144 10.8%	62 4.7%	1,328
	一般職員	(1級)	区分21	216 5.1%	839 19.9%	2514 59.7%	423 10.1%	216 5.1%	4,208
（技術作業員） 技能労務職	作業長 副作業長	(3級)	区分22		1 33.3%	2 66.7%			3
	業務主任	(2級)	区分23	1 8.3%	2 16.7%	7 58.3%	1 8.3%	1 8.3%	12
	一般職員	(1級)	区分24	2 4.4%	9 20.0%	27 60.0%	5 11.1%	2 4.4%	45
職 消防	消防司令	(4級)	区分25		1 50.0%	1 50.0%			2
				937 4.9%	3,787 19.8%	11,548 60.3%	1,946 10.2%	930 4.9%	19,148

◎相対評価区分別・分布数及び平均点（部長級以下）

◇部長級（全庁〔所管副市長〕単位で相対評価）

*人数

	S	A	B	C	D	計
部長級（全体）	10	37	110	18	10	185

*平均点

S	A	B	C	D	全体
3.878	3.685	3.315	3.008	2.880	3.366

◇課長級以下（所属単位で相対評価）

*人数

	S	A	B	C	D	計
01 都市制度改革室	1	8	17	2	1	29
02 市政改革室	2	7	32	5	2	48
03 人事室	7	27	80	14	6	134
04 政策企画室	7	24	80	13	7	131
05 危機管理室	2	5	15	3		25
06 総務局	5	23	72	12	5	117
06-1 市立大学	14	58	189	32	14	307
07 市民局	9	38	108	18	9	182
08 財政局	54	216	647	109	54	1,080
09 契約管財局	9	31	92	16	9	157
10 計画調整局	12	45	133	24	11	225
11 福祉局	33	141	422	73	33	702
12 健康局	32	131	384	69	32	648
13 こども青少年局	88	349	1,056	177	88	1,758
14 ゆとりとみどり振興局	35	144	422	71	35	707
15 経済局	7	25	72	12	7	123
15-1 中央卸売市場	8	38	109	19	8	182
16 環境局	155	619	1,853	309	155	3,091
17 都市整備局	30	118	351	59	30	588
18 建設局	139	557	1,667	279	139	2,781
19 港湾局	32	124	376	64	32	628
20 会計室	1	8	18	3	1	31
21 教育委員会事務局	18	84	248	42	18	410
22 行政委員会事務局	4	13	35	7	3	62
23 市会事務局	3	7	22	3	2	37
51 北区役所	7	29	97	17	7	157
52 都島区役所	6	33	93	16	6	154
53 福島区役所	6	20	80	13	6	125
54 此花区役所	6	26	87	13	6	138
55 中央区役所	6	30	93	15	6	150
56 西区役所	7	27	77	13	7	131
57 港区役所	7	32	96	16	7	158
58 大正区役所	7	26	97	15	7	152
59 天王寺区役所	6	24	79	14	6	129
61 浪速区役所	8	33	99	16	8	164
63 西淀川区役所	7	31	100	18	7	163
64 淀川区役所	10	44	141	25	10	230
65 東淀川区役所	14	52	179	31	14	290
66 東成区役所	7	30	99	16	7	159
67 生野区役所	13	51	157	26	13	260
68 旭区役所	8	27	104	16	8	163
69 城東区役所	10	43	132	21	10	216
70 鶴見区役所	7	25	104	16	7	159
71 阿倍野区役所	7	31	101	16	7	162
72 住之江区役所	10	42	130	22	10	214
73 住吉区役所	12	51	149	25	12	249
74 東住吉区役所	12	43	150	26	12	243
75 平野区役所	15	65	216	37	15	348
76 西成区役所	18	79	228	41	18	384
課長級以下 計	923	3,734	11,388	1,919	917	18,881

*平均点

S	A	B	C	D	全体
	3.522	3.187	2.763		3.259
3.713	3.571	3.255	2.975	2.713	3.268
3.886	3.556	3.356	3.055	2.888	3.371
3.732	3.552	3.252	2.973	2.861	3.284
4.588	3.585	3.363	3.125	-	3.477
3.815	3.576	3.302	3.081	2.950	3.340
3.441	3.235	3.025	2.779	2.609	3.039
3.839	3.556	3.229	2.957	2.794	3.279
3.587	3.384	3.113	2.815	2.484	3.129
3.692	3.564	3.309	3.041	2.869	3.329
3.608	3.466	3.168	2.855	2.511	3.186
3.676	3.467	3.193	2.922	2.541	3.212
3.694	3.503	3.254	3.012	2.782	3.277
3.478	3.289	3.079	2.873	2.575	3.095
3.604	3.420	3.173	2.992	2.701	3.203
3.611	3.491	3.279	2.917	2.686	3.272
3.497	3.359	3.096	2.888	2.606	3.125
3.534	3.375	3.135	2.768	2.087	3.114
3.751	3.557	3.292	2.983	2.611	3.303
3.729	3.545	3.279	3.008	2.733	3.300
3.687	3.483	3.215	2.886	2.566	3.226
	3.494	3.319	3.108		3.344
3.604	3.462	3.228	2.958	2.667	3.240
3.819	3.554	3.328	3.082	2.800	3.354
3.667	3.489	3.213	2.983	2.838	3.263
3.757	3.624	3.284	2.947	2.646	3.303
3.663	3.518	3.246	2.964	2.767	3.272
3.567	3.425	3.154	2.915	2.721	3.171
3.575	3.416	3.155	2.887	2.671	3.176
3.642	3.479	3.234	2.957	2.496	3.242
3.850	3.611	3.332	3.046	2.707	3.356
3.682	3.512	3.214	2.909	2.639	3.238
3.671	3.427	3.161	2.883	2.682	3.181
3.658	3.367	3.087	2.900	2.675	3.126
3.603	3.514	3.288	2.988	2.638	3.288
3.586	3.468	3.126	2.904	2.489	3.159
3.508	3.386	3.126	2.832	2.408	3.129
3.357	3.130	2.948	2.636	2.198	2.931
3.571	3.460	3.195	2.944	2.836	3.221
3.627	3.444	3.199	2.993	2.740	3.225
3.759	3.431	3.131	2.895	2.738	3.169
3.610	3.510	3.301	3.044	2.708	3.304
3.393	3.311	3.136	2.942	2.772	3.139
3.768	3.600	3.276	2.995	2.879	3.315
3.668	3.492	3.239	3.003	2.595	3.254
3.740	3.556	3.291	2.974	2.752	3.309
3.783	3.583	3.213	2.838	2.363	3.224
3.700	3.489	3.210	2.991	2.813	3.243
3.829	3.623	3.280	2.966	2.678	3.315
3.631	3.448	3.190	2.909	2.554	3.203

※環境局の一部は、部門別で相対評価を実施。

※分布数が1名の平均点については、非表示としています。

全体（部長級以下）計	S	A	B	C	D	計
	933	3,771	11,498	1,937	927	19,066

S	A	B	C	D	全体
3.633	3.450	3.191	2.910	2.558	3.204