

早稲田大学マニフェスト研究所 組織人材マネジメント調査2024

テーマ分析 「人事評価」



早稲田大学マニフェスト研究所

調査概要

調査方法等

全国1788自治体（都道府県・市区町村）の人事・総務担当に対し、①人事・総務担当1039自治体へメール、②全自治体へはがきにて依頼文を送付。ウェブフォームにより回答を収集。

調査期間

2024年8月5日(月)～9月20日(金)

有効回答数

652回答（回答率 36%、都道府県：55%、政令市：85%、一般市：49%など）

調査項目

人事施策のうち、①採用・人材確保、②人事異動、③研修・人材育成、④人事評価、⑤首長経営層の関わり、⑥HR-Tech、⑦その他（問題・課題）、について全47問を聞いている。

調査監修

獨協大学法学部長 大谷 基道教授（地域総合研究所 所長）

早稲田大学マニフェスト研究所からの問題提起

- 上位自治体は、人事評価を「人材育成」のツールの1つとして運用している。制度の工夫のうえで「人材育成に活用」していると回答しており、さらに多面評価など、被評価者や、評価者自身の意識や行動を振り返ることができる制度の導入も多い。面談目的ではなく、キャリア成長のための1on1を導入する自治体もある。
- どのような制度なら職員のモチベーションを高め、業務の効果性・効率性を高められるかを検討してほしい。
- 評価制度を工夫することで組織風土への良い影響が期待される一方、評価者の業務が増え、給与・処遇の法知識や評価運用・管理の手間など多くの影響範囲が想定される。
- 適切な運用と成果創出に向けて、システム化など手間軽減も含めて他自治体の事例、民間企業にも視野を広げて真似してほしい。

【キーワード】 処遇反映と人材育成、1on1（ワン・オン・ワン）
評価結果のフィードバック、業務のシステム化



「人事評価は人材育成の出発点」



人事評価は処遇への反映のほか、人材育成にも活用すべきものである。

職員の能力の現在地を把握し、足りない部分を研修等で補う。
現在地が不明では、どんな研修を受けるべきかも判断できない。
それにもかかわらず、人材育成に活用している自治体は半数程度にとどまっている。

今どきの若者は「自分が成長できる職場」を望んでおり、「人材育成に注力していない」と思われると採用が極めて困難になる。

まずは**人事評価を人材育成に可及的速やかに活用すること**が期待される。

人事評価ランキングTOP5 設問34～37

- 早稲田大学マニフェスト研究所独自の採点方法でランキング化したもの
- ランキング上位の特徴を取り上げ、全国自治体での底上げをすることを目指しており、上位団体のみを公表

自治体名	得点率	特徴
1位 熊本市	76.90%	目標設定に重きを置き、面談実施は期首・期中・期末に加えて1on1*も実施。
2位 筑後市	74.40%	R4年度より課長級対象の多面評価*を導入。現在は部長級へ拡大し実施中。
3位 塩尻市	71.80%	「頑張りが認められた職員が報われる」制度を目指し人事評価改革をR4に実施。
4位 愛媛県	66.70%	適材適所、管理職の自己啓発や風通りの良い職場づくりを目指し多面評価*を導入。
千代田区	同	評価結果を昇任・昇格、昇級のほか多様に活用。過去に分限への活用もあり。
東秩父村	同	面談は1on1も実施。「直属の所属長以外に同僚や部下で評価者がいる」と回答。

※多面評価…上司から部下の評価だけでなく、部下・同僚・他部署など複数人で評価を行う手法。360度評価とも呼ばれる。

※1on1（ワン・オン・ワン…定期的に部下と上司が1対1で行う面談・対話。主に部下の成長やキャリアアップを支援する目的で行われる。

人事評価ランキングTOP5 分析

- ランキング上位の多くで「1on1など多様な面談」や「多面評価の導入」「人材育成に評価結果を活用」が共通項。
- 従来の「上司から部下」の人事評価では、上司の属人的・恣意的な評価が懸念される。上司に限らず、同僚や部下など多様な評価を受けることで、評価の信頼性や納得感を高めることができる。
- なお、この言葉には「部下から上司への評価」との側面もあり、管理職のマネジメントについて、部下からの評価を気づきのきっかけとして受取り、意識や行動の変容も期待されている。
- 一方、部下からの評価が「人気投票」になってはいけない。処遇に反映されると上司が部下の指導をしづらくなるなど、どの評価でも評価の質が問われる。
- また、多面評価によって運用管理、作業が煩雑になるし、小規模組織だと職員が数名だと機能せず、部下は本音が言えなくなる。一般的な人事評価の質を高めるという道もあるので、自身の組織規模や人員・風土にあった評価と活用が検討されるべき。

事例紹介①：熊本市



【今年度の目標設定を旧年度から実施】

- 従来の目標設定は新年度4月から行われることが通例。ただ、新任課長や担当者が精度の高い目標を設定することは難しく、期首面談における課題の1つといえる。
- 熊本市では、部長が課長のマネジメントを支援し、俯瞰的な視点や中期的・広範囲の人材マネジメントの機能発揮と業務の円滑化を目的として、各部長を中心に「次年度の局・部・課の組織目標」を「旧年度中」に設定している。旧年度に業務を推進し課題や進捗を熟知した職員が次年度目標を設定することで、精度の高い目標設定とスピード感をもった業務推進を図っている。
- 人材育成基本方針の改訂後、管理職への意識づけとして事務決裁訓令に「人材マネジメント」に関する役割分担を明示、研修も提供。部長層が組織づくりにコミットできる権限を徐々に拡大している。

管理職は職によって給与水準があり、「役職者が誰でも、同じ目標を設定する」という、本来の公務員制度上の考え方に合致する取組であると評価できる。

人事評価の目的について①

「人事評価は、導入すること自体が目的ではなく、
職員のモチベーションを高め、組織全体の公務能率
の向上につなげていくため、評価結果の活用を通
じ、人材育成につなげていくことが重要です」

総務省R6/12/26通知より

総行給第107号
総行女第38号
令和6年12月26日

各都道府県総務部長
(人事担当、市町村担当、IC政策担当)
各指定都市総務局長
(人事担当等)

総務省自治行政局公務員部公務員課
給与能率推進室長
女性活躍・人材活用推進室長
(公印省略)

地方公共団体における人事評価結果の活用について

人事評価については、その実施が義務付けられており、任命権者は人事評価を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用するものとされております。総務省としては、これまで、すべての地方公共団体で人事評価結果が適切に活用されるよう、各種会議の場を通じ、制度の適切な運用を周知しているところです。各地方公共団体においては、特に下記事項にご留意の上、適切にご対応いただきますようお願いいたします。

また、人事評価は、導入すること自体が目的ではなく、職員のモチベーションを高め、組織全体の公務能率の向上につなげていくため、評価結果の活用を通じ、人材育成につなげていくことが重要です。

昨年発出した「人材育成基本方針策定指針の改訂について」(令和5年12月22日付総行給第71号・総行公第130号・総行指第111号)では、各地方公共団体が人材育成の取組を具体化する際に検討する事項として、人事評価の活用についても言

処遇への反映はおこなわれているが、上記のように指摘が入る現状
→制度導入時点で以下4つが説明されていた(大谷教授提供資料より)

【制度の目的としての想定】

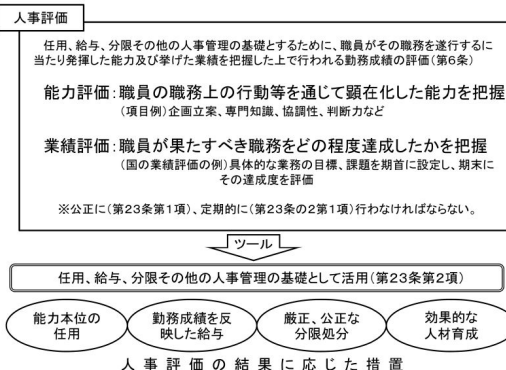
1. 能力本位の任用
2. 勤務成績を反映した給与
3. 厳正、公正な分限処分

→能力・実績に基づく人事管理の徹底

4. 効果的な人材育成

→職員の能力向上、効率的な業務遂行

人事評価制度の概要



出所: 総務省「地方公務員法等の一部を改正する法律に関する説明会 (H26.6.9) 資料5」

人事評価の目的について②

人事評価の目的

さらに...

⑤コミュニケーション・ツールとしての活用

評価プロセスを通じて上司・部下のコミュニケーションが活発化
→ 組織の活性化

⑥継続的な組織業績の達成

個人目標の設定を通じて組織目標を共有
→ 個人目標の達成が組織目標の達成につながる

⑦組織の変革

職員の成長、組織の活性化
→ 次のステージへ

⑧人事政策立案の基礎データの蓄積（主に人事担当課）

人事政策の効果の把握（例：研修効果の把握、採用試験の見直しと職員の能力の変化の把握、など）

さらに以下の活用も

- コミュニケーション・ツール
- 継続的な組織業績の達成
- 組織の変革
- 人事政策立案の基礎データの蓄積

（大谷教授提供資料より）

現在の人事評価に関連した施策はどんなことが行われているか？
評価導入や人事管理のみならず、どのような工夫があるか？

【調査項目】

1. 面談実施時期（期首・期中・期末）
2. 現在の人事評価の活用／今後活用したい内容
3. 人事評価に関連する取組の詳細
4. 工夫された取組や事例の自由回答

Q37 人事評価でどのようなことを実現できているか？

- 設問37「人事評価の取組」でもっとも多かったのは「評価結果により昇任・昇給に差がつくことで職員のモチベーション向上」が32.7%で1位だった。
- 従来の評価手法を改めて「多面評価（360度評価）」を導入しているのは6.0%（37件）。
- 一方、「取組みはない」との回答は22.2%。少なくとも上記のような対応をしていない団体が一定数ある。

設問37 人事評価に関する取組【複数選択可】	実数	割合（グラフ）
評価結果により昇給・昇進に差がつくことで職員のモチベーション向上につながっている	202	32.7%
人事評価の目標設定を課内で共有している	162	26.2%
なにより目標設定に重きを置いている（期首面談を重要視している）	138	22.3%
とくに取組みはない	137	22.2%
被評価者から評価者へ面談の申し出ができる仕組みがある	57	9.2%
2023年度（令和6年度）に限らず過去に評価結果を分限（免職、降任等の処分）へ活用したことがある	51	8.3%
人事評価の目標設定を庁内で共有している	46	7.4%
多面評価（360度評価）を導入	37	6.0%
わからない	27	4.4%
多面評価は未導入だが、直属の所属長以外に同僚や部下などの評価者がいる	20	3.2%
その他（次の設問に記入してください）	33	5.3%

個別の人事評価施策分野 の分析

設問34～36







Q34 人事評価の個別面談の頻度







- 総務省「人事評価実施要領（運用の手引き）」で示されているとおり、人事評価制度を導入している以上、少なくとも目標設定の「期首面談」と、結果開示の「期末面談」の実施が想定されるが、いずれも9割程度にとどまっている。
- 期間中に意識合わせや調整をする「期中面談」の実施は60.0%だった。
- さらにキャリア支援を主な目的として随時実施される「1on1」も7.7%（48件）と一定数あった。評価を目的とせず1対1のコミュニケーションを狙いとする「1on1」が広がることは望ましいといえる。
- 期の途中で前提が変わったり、達成度合いの調整が必要なこともあり期中面談は効果的といえる。また、期中面談をやらずに、12月の勤勉手当にどう反映しているのか？という疑問は残る。

設問34 人事評価の個別面談頻度【複数選択可】	実数	割合（グラフ）
期首面談	544	87.7%
期中面談	372	60.0%
期末面談	570	91.9%
上記以外随時実施（1on1など）	48	7.7%
その他	25	4.0%

Q35-36 「現在」と「今後」人事評価の活用

- Q35「現在の人事評価の活用」では、「勤勉手当への活用」は8割超えで多数。なお、令和6年度から会計年度任用職員へ勤勉手当の支給が開始され、人事評価結果の反映も求められている。
- Q36「今後」と設問35「現在」の差に着目すると、「人材育成」「分限への活用」のニーズは一定程度ある。
- 一方、「活用したいものはない」という回答も5%程度あるが、すでに活用しているため「これ以上活用したいものはない」という意味合いで選択している可能性がある。

設問35 人事評価の活用【複数選択可】	実数	割合（グラフ）	
勤勉手当へ活用	508		82.1%
昇給へ活用	420		67.9%
昇任・昇格へ活用	416		67.2%
人材育成へ活用	322		52.0%
分限（免職、降任等の処分）へ活用	254		41.0%
特に活用できていない	28		4.5%

設問36 今後の人事評価【複数選択可】	実数	割合（グラフ）	
勤勉手当へ活用	452		73.3%
昇給へ活用	437		70.8%
昇任・昇格へ活用	435		70.5%
人材育成へ活用	425		68.9%
分限（免職、降任等の処分）へ活用	371		60.1%
活用したいものはない	29		4.7%

工夫された取組の紹介

設問38

Q38 工夫された取組の紹介と自由回答の抽出

- 大きく分けて「**多面評価**」「**成長や気づきを促すフィードバックの場の設定**」「**目標設定や項目の工夫**」「**その他**」、さらに運用のシステム化についても事例が集まった。
- 評価結果の評価検証に、外部人材が関わってもらう事例があった。さらに評価面の強調より、人材育成やコミュニケーションの場として位置付ける自治体も多くあり、目標設定やフィードバックなどの面談を重視する団体や、評価者、被評価者の自己理解・相互理解に役立てる取り組みもあった。
- 一方、評価の活用が進んでないとする回答も一定数あった。
- 具体的には「活用が進んでおらず、職員組合と協議中」「令和5年度より本格スタートしているが評価者、被評価者それぞれの理解、定着がまだ足りていない。活用できるまでまだ時間がかかる」「評価者の評価が甘くなりがちであり、正当な評価に繋がっているか非常に疑問」「人事評価は、形骸化しているが、どうせやるならきちんと人材育成に繋がるものとしたいため、工夫をしていきたい」といった現場の生の声もみられた。

自治体名:取組の特徴1 (自由回答を要約・抜粋)

【多面評価の導入】

東京都品川区:令和5年度より360度評価を一部部署にて試験導入。ポジティブな意見を上司を含めた同僚より集め、自身の長所に気づきを与えることを実現(令和6年度は被評価者を管理職全体とし部下により管理職への評価を実施予定)

滋賀県:上司が自らの強みや弱みについての「気づき」を得て、強みを伸ばすとともに、弱みを克服することによりマネジメント能力の向上に寄与することを目的として、マネジメント・フィードバック(多面的評価)を実施

(ほか導入自治体例)北海道千歳市/東京都多摩市/岐阜県美濃加茂市/島根県/愛媛県/愛媛県松山市/福岡県/大分県大分市など

【多面的な評価の実施】 ※多面評価と記載はないが同様の記載が認められるもの

神奈川県相模原市:管理監督者に自覚と気づきを与え、意識改革の促進やマネジメント力の向上を図るため、部下が所属の上司を評価するマネジメントサポート制度(双方向評価)を導入

大阪府:上司部下間のコミュニケーション円滑化と上司の意識改革促進のため、部下が匿名で上司を評価する制度を年2回(8月及び12月)実施。期中評価後に期中面談を実施することで、評価される部下へのフィードバック機会を創出

香川県高松市:マネジメント能力の発揮状況への気付きを促し能力向上を図るとともに、人事評価をより公正かつ妥当なものとするために部下から上司に対する観察評価(多面観察)を実施

(ほか自治体例)秋田県潟上市/茨城県水戸市/新潟県長岡市など

自治体名:取組の特徴2 (自由回答を要約・抜粋)

【面談の重視、フィードバックの実施】

青森県三沢市:各職員へ評価のフィードバックを行っている

長野県伊那市:期末面談後に、フィードバック面談を実施

【目標設定・項目の工夫】

岩手県葛巻町:課内で共通の業務目標を設定し、課業務方針に基づいた職員個人の目標設定

神奈川県茅ヶ崎市:業績評価において、管理監督職員が取り組むべきマネジメント上の問題について「人財マネジメント目標」の設定を義務付け、設定した目標等を全職員に公開。公開した目標等を踏まえ、担当者が管理監督職のマネジメント能力を評価する「マネジメント点検」を年2回実施しており、その結果を人事評価の参考資料とすることで、人事評価制度を通じた管理監督職のマネジメント能力の向上を促している

富山県富山県:働き方改革や職員としてあるべき姿など、業務の内容以外の部分についても目標を設定し、評価を行っている

愛知県岡崎市:職員がいきいきと働きがいをもって働くことができる職場づくりを推進するため、令和4年度以降イクボス度を項目化し、試験的に導入

大阪府摂津市:職員育成・行動基本計画に示した市として求める人物像に向けての人材育成となるよう評価項目を計画に規定する能力と統一を行っている

福岡県北九州市: (略) 自主的・意欲的に活躍する職員が評価される組織風土を醸成することを目的とし、R6年度は以下の取組みを実施。①管理職の業績目標に「新ビジョン・変革推進プラン」に沿った目標の設定や所属職員への変革マインドの浸透にかかる取組みを明確に位置づけ、②能力評価の要素に「変革マインド」等を取り入れ、職員の自発的な変革を促す

事例紹介②：町田市



【目標設定を前年度から実施／部下の評価結果を上司が見ることができる】

- 人事評価を「庶務事務システム」というイントラネットに挙げて、公表している。
- これは、職員自身の評価が見られるようになっていると共に、上司が部下の評価を管理するシステムとなっており、期初、期末の1対1面談に役立てている。
- 上司に異動があった場合、申し送り以外に、このシステムの引継ぎもあり、自分の部下が前年度どのようなパフォーマンスをしてきたか見ることができる。
- この情報を元に部下の強み、改善点を探り、次年度の目標設定に活用する。期末面談では目標と業務を振り返り、その情報を元に職員の育成に役立つようにしている。

事例紹介③：深谷市



【業績評価をチーム（係）評価で運用】

- 「業務はチームで行うもの」という考え方のもと、業績評価をチーム（係）評価により運用。
- 市では係制（係単位）を採用しているが、係長が係員との意思疎通、上司と課題感を共有し、期首設定時に協議のうえで目標を設定。
- 際立った業績を上げた人は、行動面から人材評価（能力評価）のほうでも評価に反映。業績評価において、内容によっては係員で関与が異なる場合にも一律に評価に反映される、といった課題はたしかにある。
- 近隣にも同様の例がないと把握。大谷教授によると、アメリカの自治体で同様の事例を見たとのことで、むしろ「大部屋主義」の日本のほうが「チーム評価」運用は馴染むのでは、とのコメントあり。

自治体名:取組の特徴3（自由回答を要約・抜粋）

【その他評価方法の工夫】

千葉県: (略)職員一人ひとりがキャリアビジョンを意識しながら、強みを伸ばし、弱さを克服するために、日々の職務遂行や研修等を通じて、能力開発にどのように取り組むかを計画できるよう、評価様式とは別に「能力開発の取組」様式を策定し、職員の能力開発に取り組んでいる

千葉県八街市: 令和6年度より、高レベルの業務目標について、所属長間で事前に情報を共有しレベルの調整を行うとともに庁内イントラでの公表を行っている。

長野県塩尻市: 「みんなから頑張りを認められた職員が報われる制度」を目指して、評価項目の見直し(各職層に求められる役割の見直し)、評価基準の可視化、全庁調整機能の設置などの人事評価制度改革をR4年度に実施。あわせて、タレントマネジメントシステムを導入し、人事評価の結果をデータとして蓄積し、人材配置や昇任昇給に活用できる仕組みを構築

山口県下関市: 人事評価結果の被評価者への適切なフィードバックを図るため、面談を行う評価者を対象とした「面談」に特化した研修の実施

事例紹介④：富士宮市



【評価の妥当性を検証する会議の開催】

- 職責に見合った目標を立てているか、客観的に見て評価者が行った評価が妥当かの検証、部署ごとでの評価のばらつきをなくするため、外部講師による会議を年度の始めと終わりの2回実施。
- 人事評価制度導入当初（平成29年）からこのような仕組みを導入。当初から大学の専門家を招いて年2回継続して実施している。1週間程度の期間で日程を分けて実施。
- 人事課でピックアップしたものを中心に検証対象としている。年度初めでは評価のあり方についてのレクチャーを受け、年度終わりでの会議で講師から評価の妥当性や部署を俯瞰して見た時の評価のばらつき（全体感）等について協議する。
- 職責にあった目標設定のあり方や業績評価シートの書き方（曖昧な表現になっていないか？）などを踏まえ検証する。
- 会議の出席者は、一次評価者（課長級）、二次評価者（部長級）、人事課担当者。

その他取組の特徴4（自由回答を要約・抜粋）

【面談の工夫】

岩手県・一関市・進捗面談を行うことにより、評価者から被評価者へ改善点などを伝え、被評価者の育成に繋げている

群馬県・渋川市・期首・期中・期末・育成の4つの面談を重視し、人材育成のための人事評価であることを職員へ周知

兵庫県・南あわじ市・1次評価者の評価を重視する方針を共有している。（被評価者にとって最も身近な存在からの評価であるため）

香川県・宇多津町・人事評価は人材育成に重きを置いているため、面談に重きを置いている。また、評価を点数化し、勤勉手当、昇給などに反映する場合に細かく設定することにより、前年度との比較についても納得しやすい状況になっていると思われる。

宮崎県・都城市・評価者と被評価者が、仕事の成果やそのプロセスについて、十分なコミュニケーションを図り、継続的に業績を達成するために、面談に重きを置いている。面談を通して評価の納得性を高めるとともに能力開発の課題を検討し、人材育成に役立てている。

【コミュニケーションの場】

岩手県・岩手町・業務の面ではもちろんのこと、個人的な部分（家庭のことや自身の体調のこと等）に関しても、所属長と情報を共有するためのコミュニケーションの場として活用

福島県・田村市・賞罰や処遇反映よりも「人材育成のためのコミュニケーションツール」としての機能に重きを置き、期首・期末の面談とフィードバックを最も重視

静岡県・裾野市・面談の場を、上司・部下のコミュニケーションツールとして捉えている

兵庫県・川西市・年3回の面談を重視し、職員同士のコミュニケーションツールの1つとしている

福井県・坂井市・コミュニケーションの向上のため中間面談を実施

大分県・杵築市・上司と部下のコミュニケーションツールの一つとして面談を重視

長崎県・南島原市・課内のコミュニケーションを大切にしており、期首、期末、フィードバックの面談の機会を大切にするように管理職に伝えている。必要に応じて中間面談も行われており、課内のコミュニケーションの手段として活用

長崎県・新上五島町・フィードバックを行うことにより人材育成に繋げている

その他取組の特徴5（自由回答を要約・抜粋）

【評価期間】

北海道・芽室町・評価期間を上期・下期に分けて、目標設定及び自己評価、第1次並びに第2次考課者評価を実施している。行動目標・業務目標の振り返りや期待する目標達成度について、考課者・被考課者間で共有する。

茨城県・茨城県・技能労務職員、派遣職員を除き年2回の評価を実施しており、期首期末の面談を通じて人材育成に活用するとともに、勤勉手当に反映することで職員のモチベーション向上に繋げている。

佐賀県・玄海町・職員のモチベーション向上に寄与するため、人事評価を年2回に分けて実施している。

【面談の義務化】

神奈川県・藤沢市・2024年度（令和6年度）から評価者・被評価者間の期首・期中・期末の面談を義務化した。義務化により、評価者の負担の増大が懸念されたことから、各面談の流れや確認すべき事項、時間配分や面談時に使用できる手元メモ用のフォーマットをまとめたガイドラインを作成

【システム化／新たなシステム化】

東京都・三鷹市・（令和6年4月より）新しい人事考課システムを利用し、効率的な人事評価の実施を目指している。・より適正な人事評価を実施するため、評価要素及び評価段階の見直しを図った。

奈良県・奈良市・人事考課をシステム化（タレントマネジメント）・「目標設定みんなでやろうデー」「おたすけシート」などを設定、人事評価への理解に努めている・制度改正（成績率をゆるやかに、考課ランク6段階など）

山口県・周防大島町・令和6年度で人事評価システムを構築し、令和7年度から運用する予定。これにより、自分の評価がフィードバックされる仕組みができる。佐賀県・武雄市・目標の共有及び面談の記録を引き継げるようシステムを導入。

【評価の工夫】

鹿児島県・鹿児島市・管理監督職の業務マネジメント向上のため、係長以上の職員は「マネジメントチェック表」を作成し、面談を行い、それをもとに1次評価者（課長以上）は人事評価に反映

ご案内

【今後の予定】テーマ別分析を月1回公開

≫ 次回2月「人事異動・適材適所」 3月「都道府県別の傾向」

内調査結果については、下記ウェブサイトで随時更新します。
お気づきの点がございましたら、下記までご連絡ください。

早稲田大学マニフェスト研究所 組織人材マネジメント調査 結果公表ページ

<https://maniken.online/jinji/>

調査結果の活用の際は、下記のように引用元を明記ください。
「早稲田大学マニフェスト研究所 組織人材マネジメント調査2024」
また、お手数ですが下記までご一報ください。

【取材のお申込み・問合わせ先】

早稲田大学マニフェスト研究所 担当：青木、山内、松本

正確にお答えするため、お手数ですが、下記のウェブサイトお問い合わせフォームよりご連絡ください。

<https://maniken.online/jinji/contactus/> 電話：03-6709-6739