

## 平成24年度 総合評価書

### 「適切な人事評価と適材適所の人事の推進」について

平成24年9月

大臣官房人事課(小川 誠課長) [主担当]

## 1. 政策体系上の位置づけ

評価対象事業は以下の政策体系に位置付けられる。

### 【政策体系】

基本目標：国民に信頼されるとともに、職員一人一人がやりがいをもって働くことができる体制を確立すること

施策大目標：職員の育成と職場環境の改善を図ること

施策目標：次代の厚生労働行政を担う人物像に照らした適切な人事評価と前例にとらわれない適材適所の人事を推進すること（施策目標XⅢ－2－1）

## 2. 現状分析

平成19年に成立した改正国家公務員法に基づき、能力・実績主義の人事管理のための人事評価制度が平成21年10月から実施されている。

厚生労働省においては、新しい人事システムの一環である人事評価制度の円滑かつ適切な運用に努めるとともに、人事評価制度の運用状況等について外部有識者を中心に検証するため、平成21年度から平成22年度にかけて「厚生労働省人事評価検討プロジェクトチーム」を設置し、約1年間にわたり、人事評価制度の運用や人材育成の在り方等について議論を行った。

これらの議論において、人事評価制度の運用上の課題や人材育成の在り方について課題が明らかになるとともに、その改善に向けた提言を受けて、以下の取組を平成22年度から行っている。

### 【組織目標の策定】

1. 個々の職員が業績評価の目標設定を行う際に、その前提となる組織目標を省、局、課室の単位で新たに策定した。省の組織目標は、厚生労働省の使命とその使命を踏まえた具体的な施策目標とともに、組織力強化の取組として人材育成等が目標とされた。人材育成等の具体的な目標としては、次代の厚生労働行政を担う人物像に照らした適切な人事評価と前例にとらわれない適材適所の人事を行うことができるよう取組を進めることや省に不足する7つの能力（実態把握、コスト意識・ムダ排除、コミュニケ

ーション、情報公開、制度・業務改善、政策マーケティング・検証、新政策立案)の向上を図ることとされている。

また、各局各課の組織目標は、省の組織目標を踏まえ、局や課室における重要課題について基本的な方向性と目標を設定することとしており、かつ、それぞれの業務の性質に留意しつつ、可能なかぎり数値目標を盛り込むこととしている。さらに、人材育成及び7つの能力向上のための取組についても記載している。

これらの組織目標については、策定のプロセスを含めて、組織内において共有化を図ることが重要であり、平成22年4月、平成22年9月に通知を発出し、職員個人の目標を設定する際は、組織目標と整合性のある目標を設定するよう周知するとともに、省及び局の組織目標を各局へ配布し、共有を図った。こうした組織目標の共有化を通じて、組織の活性化、組織のパフォーマンス向上を図ることができるよう職員の意識改革を進めてきた。

#### 【個人の業績評価の目標設定】

2. 職員に対して、業績評価の目標設定に当たっての考え方及び留意事項について通知を発出し（平成22年4月、同年9月）、周知を行った。その主な内容は、組織目標と整合性のある目標を設定すること、できる限り数値目標を設定すること、組織目標達成のために「7つの能力」の向上に留意した目標を設定すること等からなるものである。

また、平成23年9月に総務省より「コスト意識を持った効率的な業務運営に向けてとられた行動等に係る人事評価について(依頼)」という通知が発出されたことに伴い、同通知を職員に周知した。

組織としてより高いパフォーマンスが発揮されることを目的として、個々の職員が、組織として達成すべき目標を踏まえて、個々の果たすべき役割を認識した上で目標を設定することとした。

#### 【人事評価の面談時の留意事項】

3. 面談を行い、目標の内容や業務遂行状況等について、評価者と被評価者がよく話し合うことにより、認識の共有化が図られることや、評価者が人材育成の観点から面談を有効的に活用することにより、職員のモチベーション向上や組織パフォーマンスの向上に寄与することを視野に入れて、人事評価の運用改善の方策として、人事評価制度における評価者と被評価者の面談の機会を重視し、面談に当たって評価者に意識して欲しいポイントをまとめ、職員に周知（平成22年9月）するとともに、評価者が人事評価の面談時の参考とするよう面談時のポイントをまとめた「人事評価における面談の手引き」を作成し、配布した（平成23年10月）。

#### 【評価者研修の実施】

4. 適切に人事評価を実施するためには、評価者の評価能力の向上を図ることも必要であることから、総務省において行われている評価者講座を職員に受講させるとともに、厚生労働省独自でも評価者研修を実施した（平成24年1月）。

人事評価制度が円滑かつ適切に運用されることを目的として、評価能力の底上げを図るために、より多くの評価者に研修を受講させた。

### 3. 評価結果等

---

これまでの取組により、省及び各部局課の組織目標は一定程度浸透させることができた。さらに人事評価の目標を設定する際に面談を行い、組織目標に留意した目標を設定させるなど現在の取組を継続的に行い、職員すべてに浸透させていくことが必要である。

本府省課長相当職を対象とした平成23年度の総務省主催の評価者講座には、42名が受講した。また、厚生労働省で平成23年度行った評価者講座には、116名が受講した。厚生労働省で行った評価者講座の受講者からは、「困難度・重要度について、勘違いしていた点が分かって良かった。」「困難度・重要度を付与していた場合の個別評語・全体評語の付与の方法がよかった」等のコメントが寄せられた。また、講座全体の有益度を見ると、「大いに有益」と「有益」を合わせ、88.3%の参加者（アンケート回答者）が有益であったと回答しており、受講者に対し、大きな効果があったといえる。評価者に人事評価の付け方や面談に当たってのポイントについて理解させるために、総務省主催の評価者講座や厚生労働省で行う評価者講座を受講させるなどの取組が今後も引き続き必要である。

### 4. 今後の課題と取組の方向性

---

今後は、これらの取組を定着させることが課題であり、こうした取組により、職員の資質を高め、組織の活性化や組織パフォーマンスの向上につながることを期待される。

そのため、人事評価制度が円滑かつ適切に実施されるよう、総務省、厚生労働省で行われている研修を継続して実施するとともに、人事評価に関する説明を職員に対して実施する他、引き続き、組織目標に留意した目標を設定しているか、面談時に面談の手引きが有効に使われているか等、制度の運用状況の把握に努め、必要な改善を行っていくとともに、次代の厚生労働行政を担う人物像に照らして、前例にとらわれない適材適所の人事を推進していくこととしている。

### 5. 参考

---

○ 厚生労働省の省及び局の組織目標

<http://www.mhlw.go.jp/kouseiroudoushou/soshikimokuhyou/>