

社会保険新組織の実現に向けた有識者会議(第10回)

平成18年4月24日(月)
18時00分 ~ 20時00分
厚生労働省 専用第18~20会議室

議 事 次 第

1. 開会

2. 議事

新人事評価制度について

システム改革の在り方について

地方組織の改革の在り方について

業務改革のフォローアップ(第2回)について

3. 閉会

一定職以上の職員の試行結果について

1. 試行の概要

(1) 試行対象者

本庁内部部局（総務部・運営部）、社会保険大学校、社会保険業務センター、地方社会保険事務局及び社会保険事務所の7級以上の全職員並びに社会保険事務所の7級未満の課長を対象に実施。

部 署	被評価者	評 価 者
本庁内部部局	90人	10人
社会保険大学校	7人	2人
社会保険業務センター	117人	27人
地方社会保険事務局	1,284人	257人
社会保険事務所	3,150人	350人
合 計	4,648人	646人

※ 全職員数に占める被評価者の割合：27%

(2) 試行期間

17年10月～18年3月

(3) 研 修

① ブロック別研修の開催

ア. 開催時期：17年10月17日～27日

イ. 開催場所：8ブロックで開催（札幌、仙台、東京（2回）、名古屋、大阪、広島、福岡）

ウ. 受講者数：805名

- ② 試行対象者全員を対象とした伝達研修（各部署単位）
- ③ 社会保険大学校の職務階層別研修に組み入れた研修の実施
 - ア. 実施時期：17年12月～18年3月
 - イ. 受講者数：342名

（4）アンケート調査等の実施

- ① 試行対象者全員に対するアンケート調査の実施（2回）
 - ア. 目標設定を終えた時点でのアンケート
 - イ. 評価を終えた時点でのアンケート
- ② 社会保険庁LANを活用した職員からの意見・要望の聴取

（5）人事評価制度運営会議の開催

本庁幹部職員及びブロック担当事務局長をメンバーとする「人事評価制度運営会議」を開催。（18年3月）

2. アンケート調査における意見等と課題

(1) 目標管理

項 目	アンケート調査における意見等と課題
① 目標設定について	<ul style="list-style-type: none"> ○ 試行にあたり実施した研修により <ul style="list-style-type: none"> ・「人事評価制度について理解できた」(81%) (注) ・「目標達成シートの記入方法を理解できた」(82%) との回答であった。 ○ 被評価者の81%が「目標は設定できた」との回答であった。
② 目標管理についての理解度	<ul style="list-style-type: none"> ○ 研修及び試行評価を終えて、 <ul style="list-style-type: none"> ・「人事評価制度の概要を理解できた」(85%) ・「目標達成シートの達成度の自己評価の記入方法は理解できた」(84%) との回答であった。
③ 面談の実施状況	<ul style="list-style-type: none"> ○ 面談の進め方については、ほぼ90%の被評価者が面談は適正に実施されたとの回答であった。 <ul style="list-style-type: none"> ・「面談は他の職員の聞こえない場所で行われた」 (目標設定時：95%、成果確認時：96%) ・「評価者は私の話をよく聞いてくれた」 (目標設定時：94%、成果確認時：95%) ・「目標（又は成果や取組み内容）について評価者と認識の共有が図れた」 (目標設定時：89%、成果確認時：90%)

(注) アンケートは質問に対し、「そのとおり」「どちらかと言えばそのとおり」「どちらとも言えない」「どちらかと言えばその反対」「その反対」の5段階で回答。
%は、「そのとおり」「どちらかと言えばそのとおり」を合計した割合。 以下同様

項 目	アンケート調査における意見等と課題
④ 効 果	<ul style="list-style-type: none"> ○ 目標管理の導入により、以下のような効果があった <ul style="list-style-type: none"> ・「目標を意識して業務を遂行するようになった」(77%) ・「目標が達成できるように評価者から指導・助言があった」(70%) ・「評価者とのコミュニケーションの機会が以前より増えた」(57%)
⑤ 課 題	<ul style="list-style-type: none"> ○ 定性的な目標は設定が難しい。 ○ 部下の多い評価者は面談の負担が大きい。 ○ 4月は業務繁忙や人事異動を理由に、4月中に目標設定面談を完了することが難しい。

(2) 実績評価

項 目	アンケート調査における意見等と課題
① 実績評価についての理解度	<p>○ 被評価者は、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「実績評価の一次評価の方法は理解できた」(77%) ・「実績評価の二次評価の方法は理解できた」(59%) <p>との回答であった。</p>
② 評価の実施状況	<p>○ 一次評価者の70%が「実績評価は成果や取り組みを踏まえ、適正に評価できた」との回答であった。</p> <p>○ 二次評価者の86%が「一次評価者が実施した実績評価は、成果や取り組みを踏まえ、適正に評価されていた」と回答しているが、一部に改善の必要な点が見られた。</p> <p>(改善が必要な例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一次評価において、項目別評価が全て「3(役職階層に期待される水準をあげた)」以上なのに、全体的評価が「C(役職階層に期待される水準を下回った)」等の矛盾している場合が見られた。 ・項目別評価の基準が厳しい(または甘い)など、評価者による個人差が見られた。 <p>○ 2次評価者における相対評価の構成比は遵守されていた。</p>
③ 課 題	<p>○ 今回の試行対象者の多くが今後評価者になることを考慮すると、実績評価について、より一層研修を充実することが必要である。</p> <p>○ 実績評価に関し、良い例/悪い例など具体的な事例を引用した実践的な研修を実施し、より適正な評価が実施されるようにする必要がある。</p>

(3) 能力評価

項 目	アンケート調査における意見等と課題
① 能力評価についての理解度	<p>○ 被評価者の「人事評価制度の概要は理解できた」と回答した者は85%であるが、能力評価方法については、</p> <ul style="list-style-type: none">・「能力評価の一次評価の方法は理解できた」(64%)・「能力評価の二次評価の方法は理解できた」(55%) <p>との回答であった。</p>
② 評価の実施状況	<p>○ 一次評価者の66%が「能力評価は職務遂行能力に着目し、適正に評価できた」との回答であった。</p> <p>○ 二次評価者の79%が「一次評価者が実施した能力評価は、職務遂行能力を踏まえ、適正に評価されていた」との回答であった。</p> <p>○ 2次評価者における相対評価の構成比は遵守されていた。</p> <p>○ 実績評価同様、評価者により評価のバラツキが見られた。</p>
③ 課 題	<p>○ 実績評価と同様に、今回の試行対象者の多くが今後一次評価者になることを考慮すると、能力評価について、より一層研修を充実することが必要である。</p>

(4) 共通事項

項 目	アンケート調査における意見等と課題
① 評価グループ	<ul style="list-style-type: none">○ 実績評価と能力評価の相対評価の単位となる評価グループが異なることから、二次評価者、最終評価者が行う評価が複雑となっている。○ 本格実施では、実績評価と能力評価の評価グループを統一させることが必要である。
② 面談・評価の実施人数	<ul style="list-style-type: none">○ 部下の多い一次評価者は、目標設定・成果確認の面談の負担が極めて大きくなっている。○ 部下が多い場合は、評価者の負担を軽減し、適正な目標設定、面談、評価が行われるような体制を検討する必要がある。
③ 面談・評価の実施時期	<ul style="list-style-type: none">○ 業務多忙等により、面談や評価が当初予定されていた期間内に実施できない場合が見られた。○ 年度単位で事業計画を設定していることから、保険料収納関係の評価にあっては、翌年度4月も評価期間に含めて欲しいとの意見も多い。
④ 研修の実施	<ul style="list-style-type: none">○ 人事評価制度に関する研修を今後も充実して欲しいとの意見・要望が多く評価に関する、より実践的な研修を実施する必要がある。

人事評価制度に関するアンケートの結果

	頁
1. 人事評価制度に関するアンケートについて	【 1 】
2. 目標設定に関するアンケート結果	
○ 被評価者用アンケート	【 2～10 】
○ 評価者用アンケート	【 11～14 】
3. 評価に関するアンケート結果	
○ 被評価者用アンケート	【 15～22 】
○ 評価者用アンケート	【 23～29 】
《参考資料》	
○ アンケート集計表	【 30～38 】

1. 人事評価制度に関するアンケートについて

1. アンケートの目的

人事評価制度の仕組みを検証するとともに、職員からの意見・要望を踏まえ、より良い制度の構築を図ること、又、職員への制度に対する理解度を把握し、今後の研修等に活用していくことを目的として、アンケート調査を実施。

2. アンケートの実施方法

(1) 17年10月より実施した試行対象者に対し、目標設定を終えた時点及び評価を終えた時点の2回にわたり、被評価者又は評価者の立場からアンケート調査を実施。

(2) 回収結果

アンケートの区分	実施時期	試行対象者		回収人数	回収率
目標設定に関するアンケート	1月上旬	被評価者	4,648人	4,534人	97.5%
		評価者	646人	638人	98.8%
評価に関するアンケート	2月下旬	被評価者	4,648人	4,544人	97.8%
		評価者	646人	629人	97.4%

2. 目標設定に関するアンケート結果

(被評価者用アンケート／目標設定)

目標設定について

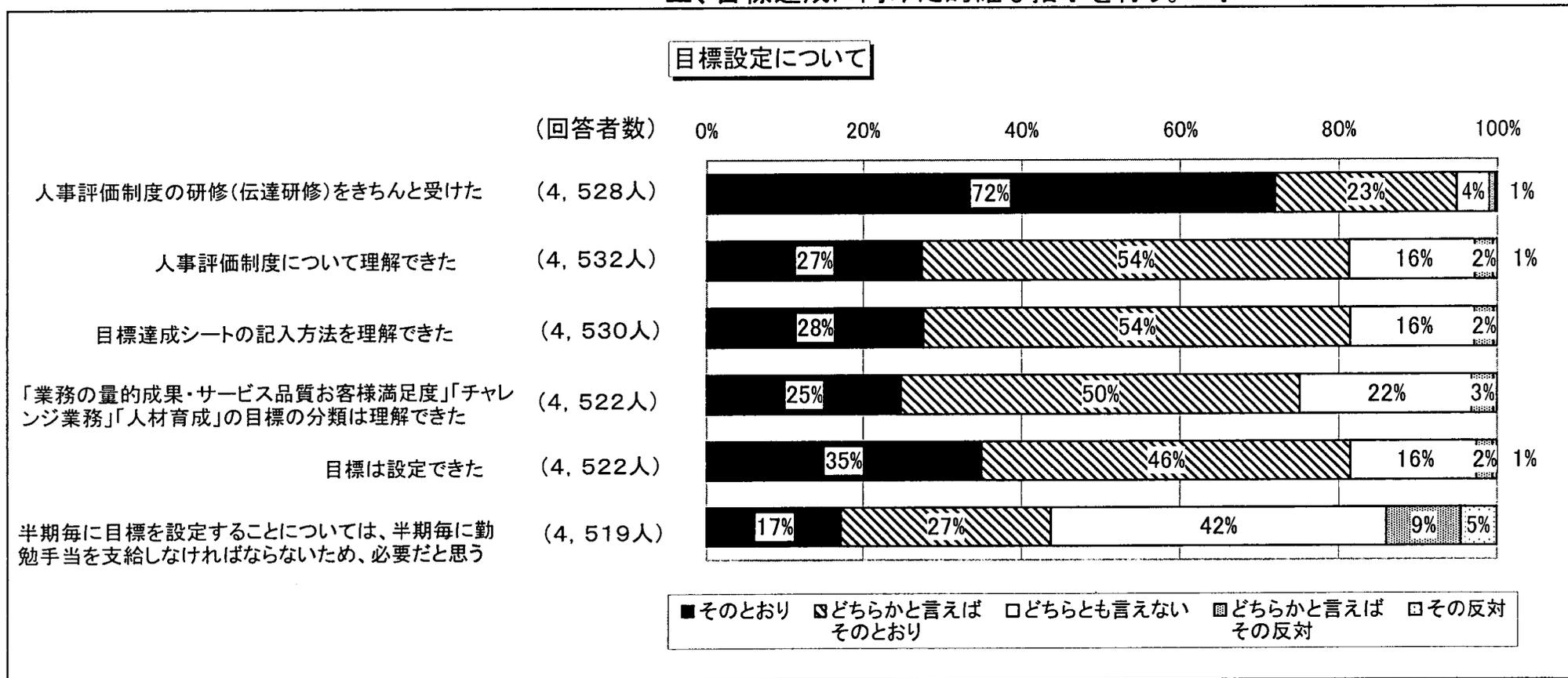
・「人事評価制度について理解できた」と回答した者は、「そのとおり」「どちらかと言えばそのとおり」を合計して、81%であった。

また、「目標は設定できた」と回答した者は、81%であった。

〈事務所徴収課長の目標の例〉

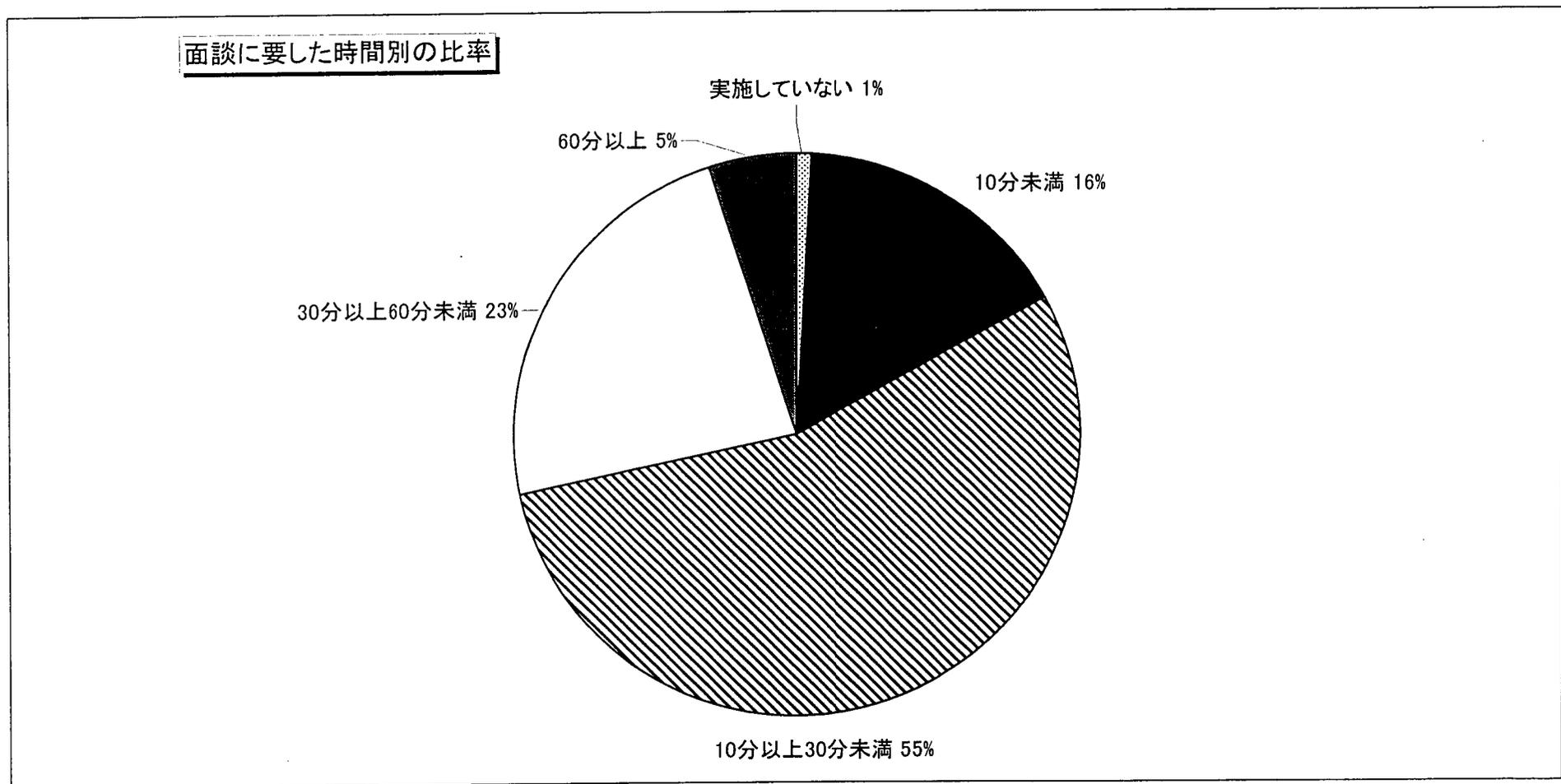
○健康保険料収納率 ○○%以上

○課員の滞納処分の進捗状況の把握 毎月10日に課員の業務の進捗状況等について話し合い、状況を把握の上、目標達成に向けた的確な指示を行う。等



面談時間について

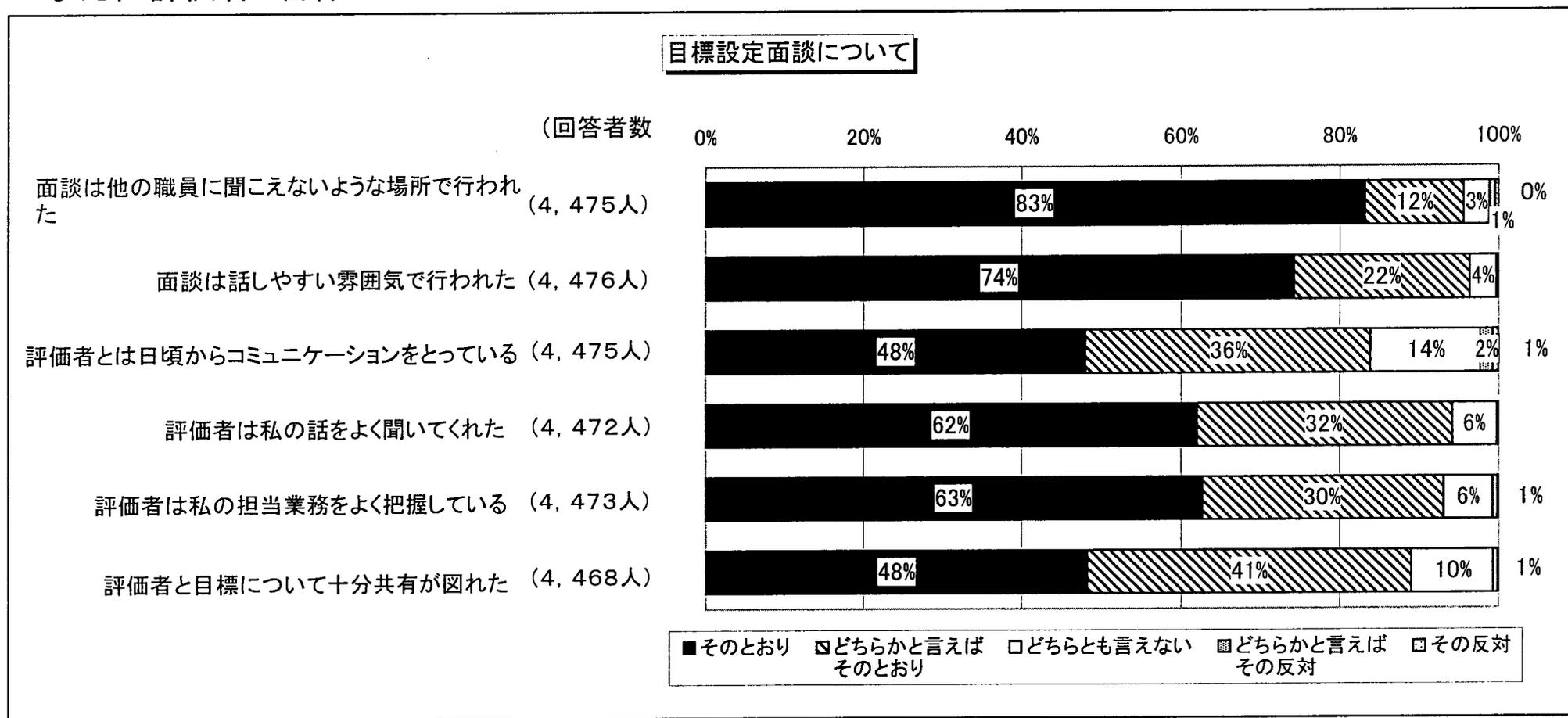
- ・ 面談時間については、「10分以上30分未満」と回答した者が最も多く55%であった。
- ・ 面談時間は、被評価者が事務局長、事務局次長、事務所長などの幹部職員である場合及び業務分野別では国民年金関係業務、健康保険・厚生年金保険料徴収関係業務において、長くなる傾向が見られた。



目標設定面談について

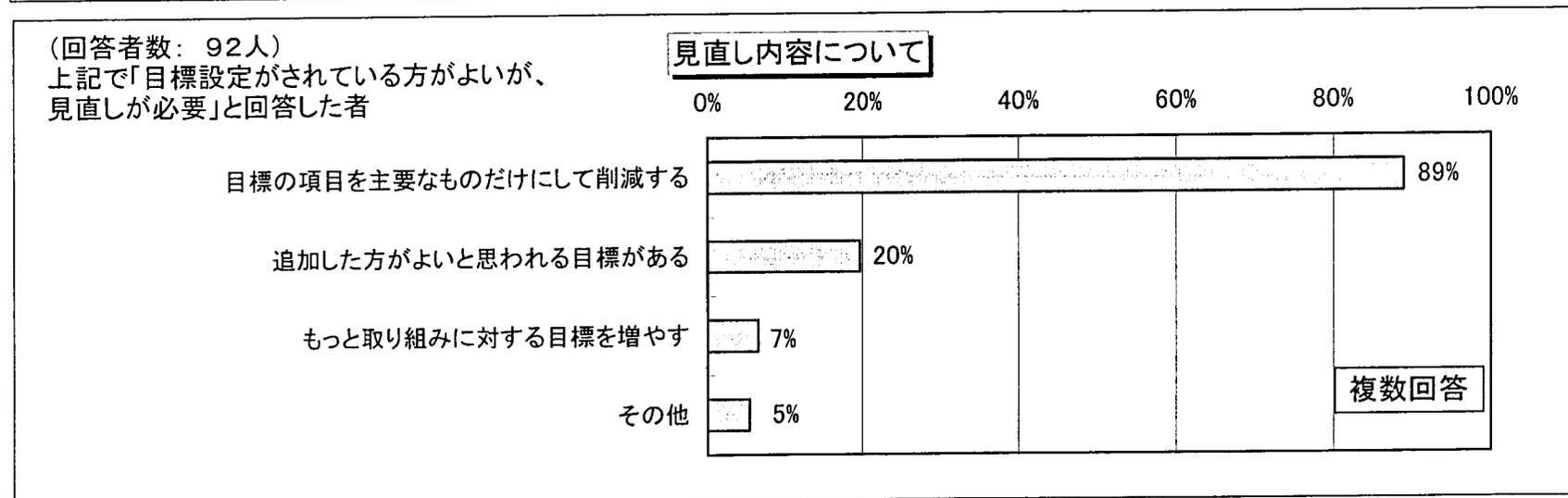
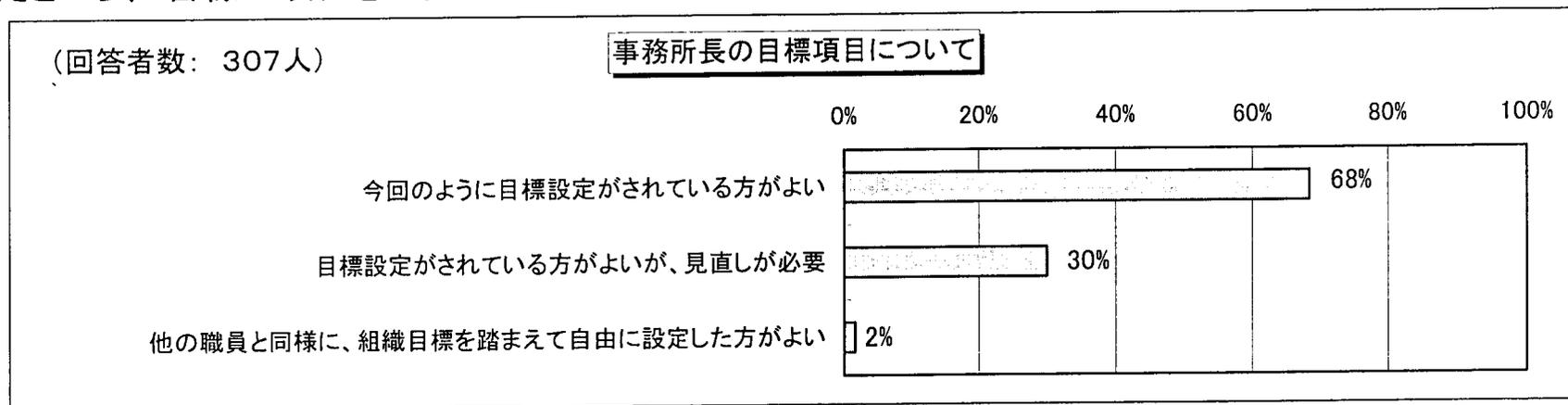
- ・「面談は他の職員に聞こえないような場所で行われた」と回答した者は、「そのとおり」「どちらかと言えばそのとおり」を合計して、95%であった。

また、「評価者と目標について十分共有が図れた」と回答した者は、89%であった。



社会保険事務所長の目標項目について

- ・ 事務所長の目標については、見直しが必要と回答した者も含め、98%の者が、今回のように目標設定がされている方がよいとの回答であった。
- ・ このうち、「目標設定がされている方がよいが、見直しが必要」と回答した30%(92人)の者に見直しの内容を聞いたところ、「目標の項目を主要なものだけにして削減する」と回答した者が、89%であった。



社会保険事務局の上位役職者の目標項目について

- ・ 事務局上位役職者の目標については、見直しが必要と回答した者も含め、97%の者が、今回のように目標設定がされている方がよいとの回答であった。
- ・ このうち、「目標設定がされている方がよいが、見直しが必要」と回答した27%(100人)の者に見直しの内容を聞いたところ、「目標の項目を主要なものだけにして削減する」と回答した者が、72%であった。

