

地方公共団体における人事評価 システムのあり方に関する調査研究

- 新たな評価システムの導入に向けて -

平成 16 年 3 月

地方行政運営研究会
公務能率研究部会

はしがき

地方が元気になるには地方分権を推進する必要がある、そのためには事務権限や財源の移譲とともに、地域を担う人材の育成・確保が不可欠となります。今日、このような人材の育成・確保を図る観点から能力・実績を重視した人事管理、そして、その前提をなす人事評価システムの構築の必要性が指摘されております。

地方行政運営研究会第15次公務能率研究部会では地方公共団体・民間企業における人事評価システムの現状や取組事例などについて調査し、地方自治・新時代にふさわしい地方公務員の人事評価システムのあり方について検討を行い、平成12年2月に提言を行ったところです。

しかし、その後の人事評価に対する地方公共団体の取組状況が必ずしも十分とは言えない中、国・地方公共団体を通じた「公務員制度改革」が求められ、現在国において作業中ではありますが、その目指している方向性は民間や一部の先進的な地方公共団体において既に取り組まれているものであり、大きく異なるものではありません。

そこで本研究部会では、国に先駆けて、真の地方分権を担うことのできる人材の育成を主眼とした人事評価システムの必要性、論点等について改めて整理するとともに、これから人事評価システムを導入する、あるいは見直そうとしている地方公共団体の参考となるように「モデル例」をも本報告書に取りまとめたところです。本報告書が人事評価システムの整備充実とその実現を推進する上で参考となることを期待しています。

最後に、本報告書を取りまとめるに当たり、終始ご熱心なご議論をいただいた委員の方々、また、アンケート、ヒアリング、各種資料提供等にご協力いただきました地方公共団体や民間企業の方々に深く感謝申し上げます。

平成16年3月

地方行政運営研究会第18次公務能率研究部会

座長 吉田弘正

地方行政運営研究会第18次公務能率研究部会構成員等名簿

(敬称略)

委員

- ・ 吉田 弘正 ((学)自治医科大学理事長) <座長>
- ・ 稲継 裕昭 (大阪市立大学大学院法学研究科教授)
- ・ 柿島 喜重 (愛知県豊田市総務部人事課長)
(平成15年3月31日まで)
福嶋 兼光 (愛知県豊田市総務部人事課長)
(平成15年4月1日から)
- ・ 加藤 敏彦 (北海道札幌市総務局職員部人事課長)
(平成15年3月31日まで)
板垣 昭彦 (北海道札幌市総務局職員部人事課長)
(平成15年4月1日から)
- ・ 阪口 克己 (武田薬品工業(株)人事部シニアマネジャー)
- ・ 塚本 勇 (栃木県益子町助役)
- ・ 辻 琢也 (政策研究大学院大学政策研究科教授)
- ・ 中川原 米俊 (東京都総務局人事部制度企画課長)
- ・ 宮崎 正寿 (高崎経済大学地域政策学部教授)

座長以外は五十音順

幹 事

- 荒木 慶司 (総務省自治行政局公務員部長)
(平成15年1月16日まで)
- 森 清 (総務省自治行政局公務員部長)
(平成16年1月5日まで)
- 須田 和博 (総務省自治行政局公務員部長)
(平成16年1月6日から)

- 上田 紘士 (総務省自治行政局公務員部公務員課長)

- 田辺 義貴 (総務省自治行政局公務員部高齢対策室長)
(平成15年1月9日まで)
- 山本 徹弥 (総務省自治行政局公務員部高齢対策室長)
(平成15年1月10日から)

- 齊藤 信行 (総務省自治行政局公務員部給与能率推進室長)
(平成15年3月31日まで)
- 園田 健次 (総務省自治行政局公務員部給与能率推進室長)
(平成15年4月1日から)

事務局

- 相馬 清貴 (給与能率推進室定員給与調査官)
- 長谷川 淳二 (給与能率推進室課長補佐)
(平成15年8月31日まで)
- 植村 哲 (給与能率推進室課長補佐)
(平成15年10月11日から)
- 栃尾 隆 (給与能率推進室課長補佐)
(平成15年3月31日まで)
- 藪本 吉秀 (給与能率推進室課長補佐)
(平成15年4月1日から)
- 上田 哲史 (給与能率推進室能率係長)
- 工藤 勝紀 (給与能率推進室総務事務官)
(平成14年9月30日まで)
- 飯沼 大吾 (給与能率推進室総務事務官)
(平成15年9月30日まで)
- 葛西 真司 (給与能率推進室総務事務官)
(平成15年10月1日から)

第1章 調査研究の概要	1
1 調査研究の趣旨	1
2 本報告書の構成	2
第2章 人事評価システム導入の背景・必要性	4
1 分権型社会の構築	4
2 能力・業績を重視した人事管理の確立	5
3 システム化による客観性・透明性等の確保	6
(参考) 小規模団体における評価制度の必要性	8
第3章 人事評価システムの機能・目的	10
1 計画的な人材の育成	10
2 コミュニケーションによる組織の活性化	11
3 継続的な組織業績の達成	12
4 組織変革 ～挑戦する組織風土へ向けて～	13
第4章 人事評価システム導入に当たっての論点整理	
～人事評価システムのあり方に関する提言～	15
1 絶対評価と相対評価	15
2 能力評価における評価基準	17
3 業績評価としての目標管理	19
4 意欲態度評価の位置付け	22
5 評価者訓練	24
6 評価基準等の公表	25
7 評価結果の開示	25
8 苦情相談	27
9 人事評価システムを補完するシステム	28
(1) 多面評価	28
(2) 外部アセスメント	29
(3) 自己申告	30

10	人事評価結果の活用	31
第5章	人事評価システムのモデル例	33
1	人事評価モデルに係る考え方	33
2	人事評価モデルの概要	34
3	能力評価	38
(1)	「求められる職員像」	38
(2)	職位区分ごとの期待役割	39
(3)	能力の体系図及び職位別の評価項目	40
(4)	能力評価基準	43
ア	望ましい・望ましくない行動例型	44
イ	行動頻度着目型	49
ウ	項目絞込・水準達成型	54
(5)	合計評価点における評価区分	57
(6)	職務遂行の記録・能力評価シート	57
4	業績評価	63
(1)	業績評価の流れ	63
(2)	目標及び難易度の設定	63
ア	設定の手順	63
イ	業務目標の設定	65
ウ	難易度の設定	69
エ	個人目標の申告・面談・確定	72
(3)	期中における見直し	73
(4)	業績の評価	73
ア	評価の手順	73
イ	達成度の判断基準等	75
ウ	評価点及び総合評価点の算定	76
(5)	業績評価シート	80
5	人事評価モデルのフロー図	82
6	1次評価結果、2次評価結果及び調整結果の開示	90
7	苦情相談	91
8	事例研究	92
(1)	評価の留意事項	92

(2) 能力評価の想定事例	93
(3) 業績評価の目標設定例	105
(4) 評価結果の活用	126
(参考) 人事評価システムの導入スケジュール例	128
おわりに	129
検討の経緯	130

参 考 資 料

「地方公務員の人事評価システムのあり方に関するアンケート」 の調査結果	133
地方公共団体等における人事評価の取組事例	155

第1章 調査研究の概要

1 調査研究の趣旨

地方公共団体において新たな人事評価システム導入に向けた動きが広がっている。

公務員の人事評価システムのあり方に関する研究は、平成12年2月に地方行政運営研究会第15次公務能率研究部会が、地方公務員の人事評価に関する調査研究を実施し、その結果を「地方公務員の評価システムのあり方に関する調査研究 - 勤務評定の現状と課題 - 」としてとりまとめたのをそのきっかけとする。

これに引き続き、同年5月には、総務庁の「人事評価研究会」が、また翌年3月には、人事院の「能力、実績等の評価・活用に関する研究会」が、それぞれ国家公務員の人事評価のあり方についてその研究成果をとりまとめ、公務部門における人事評価の調査、研究がより深まった。

さらに、平成13年12月に閣議決定された「公務員制度改革大綱」では、「新たな人事制度の構築」の一環として「能力評価と業績評価からなる新評価制度の導入」が掲げられ、現在、国家公務員法や地方公務員法等の改正に向けて準備が進められている。

こうした状況を受け、公務部門における人事評価制度導入の機運は、改めて高まっており、先進的な人事評価制度の導入に取り組む地方公共団体の数も着実に増加してきている。

一方で、地方公共団体が人事評価システムの導入や制度化あるいは見直しの際に検討しておくべき課題も少なくなく、多くの課題を前にして人事評価の必要性については十分に理解しつつも、導入に向けた具体的な検討が進捗しない団体も相当数あるのではないかと考えられる。

そこで、本研究部会では、このような団体の参考に資するべく、第15次研究部会報告やその後の制度改革の動向を踏まえ、地方公務員の人事評価システムのあり方についていくつかの課題に分けて再度調査研究を行い、それぞれ考えられる方向性を簡潔に提示するとともに、参考になると考えられる情報を提供することとした。

2 本報告書の構成

本報告書の構成は次のとおりである。

「第1章 調査研究の概要」においては、本研究部会における調査研究の趣旨と報告書の構成について概括を行う。

「第2章 人事評価システム導入の背景・必要性」においては、人事評価システムを導入する背景や必要性について、分権型社会の構築の観点、年功序列を脱し能力・業績を重視した人事管理を確立する観点、さらにはシステムとして構築することによる客観性・透明性の確保等の観点から整理を行う。

「第3章 人事評価システムの機能・目的」においては、導入した人事評価システムの果たす機能や目的として、地方分権を担う計画的な人材の育成、人事評価の中で行われるコミュニケーションによる組織の活性化や組織としての継続的な業績の達成、さらには今後の地方分権の充実に向け挑戦する組織風土への変革について言及を行う。

「第4章 人事評価システム導入に当たっての論点整理」においては、人事評価システムの導入や見直しを検討している団体が、その検討に際して考慮すべき事項や課題となる点について、本研究部会として議論の整理を行い、人事評価システムのあり方について提言を行う。

「第5章 人事評価システムのモデル例」においては、人事評価システムの導

入や見直しに直接従事する担当者の参考となるよう、本研究部会で作成した人事評価システムのモデル例の提示を行うとともに、評価シート例や事例研究、評価結果の活用例についても例示する。

なお、参考資料として、平成14年9月1日現在の「地方公務員の人事評価システムのあり方に関するアンケートの調査」結果に基づき、現行制度下における地方公共団体の人事評価の取り組み状況について、第15次研究部会でのアンケート調査との比較も行いつつ整理する。

あわせて、従来から人事評価システムの改善に取り組んできた先進的な地方公共団体や民間企業に対して本研究部会で行ったヒアリング結果に基づき、そのシステムの現状、特色、成果、今後の課題などについて「地方公共団体等における人事評価システムの取組事例」として紹介する。

(注)「勤務成績の評定」と「人事評価」

地方公務員法第40条第1項において「勤務成績の評定」が定められ、一般的には「勤務評定」と称されてきた。本報告書においては上司・部下との双方向的、人材育成的な新しいイメージを打ち出す意図から、民間企業や先進地方公共団体において多く使われている「人事評価」という語を用いることとする。

第2章 人事評価システム導入の背景・必要性

1 分権型社会の構築

分権型社会において、地域における総合的な行政主体として高度化・多様化する住民の行政ニーズに対応し、住民に身近な行政サービスを提供するという地方公共団体の役割はますます増大してきており、地域における様々な課題を自らの判断と責任において自主的・主体的に解決し、成熟社会に対応した個性豊かな地域社会を形成していくことが求められている。

特に、国・地方を通じて悪化する財政状況の中、少子・高齢化社会の急速な進展により、各種行政サービスの供給システムについての再構築を求められており、ボランティア等の地域住民やNPOなどの参画や民間企業の参入など「公」の場において多元的な主体が参加・活動し、地域において行政と社会が協働するローカル・ガバナンスの組織へと地方公共団体の変容していくことも必要である。

このように地方公共団体を分権型社会にふさわしい組織に変容させていくためには、組織の担い手である地方公務員自身の意識改革と能力開発を効果的に推進する必要がある。そのためにも求められる「職員像」 - 例えば、政策形成能力があり、前例踏襲主義に陥ることなく創造性・柔軟性をもち、さらにはコスト意識や住民指向性をもつなど - を明確にした上で、そのような方向で能力と個性が十分に発揮できるよう人材を育成する必要がある。このような取組と併せて、従来の人事管理システムをも抜本的に見直していくことが必要であり、人事評価システムの導入は、その際の不可欠な要素であると考えられる。

2 能力・業績を重視した人事管理の確立

民間企業においては、最近、能力・業績を重視した人事管理制度へと移行する流れが強まっている。この人事管理制度の改革は、近年の社会経済情勢を踏まえ、主として企業の収益力や国際競争力を強化する方策の一環として取り組まれているものと考えられるが、既に企業の中には、実際にこの改革によって、大きな成果を上げているものがあると伝えられている。このような民間企業の成功事例は、公務における人事管理制度のあり方を考える際に有益な示唆を与えるものである。

民間企業との様々な違いはあるものの、地方公共団体も、社会経済情勢の変化の中、複雑多様化・高度化する住民の行政ニーズへの対応を厳しく迫られている一方、その事務を処理するに当たり、「最小の経費で最大の効果を挙げる」ことが改めて求められており、組織としての業績を強く問われるようになっている。このため、簡素で効率的な体制のもと、個々の職員については、困難な課題を解決する能力と高い業績を上げることが従来以上に必要となっており、ポストや給与の配分の仕方についても年功序列的なものから、能力・業績を重視した方向へ転換していくことはまさしく時代の潮流に沿ったものであると言える。

そして、このような能力・業績重視の人事管理を実現するために、個人の能力や業績を公正・公平に評価するツールとして不可欠なものが人事評価システムである。この点、先に述べた公務員制度改革大綱においても「能力や業績を適正に評価した上で、真に能力本位で適材適所の配置を推進する」旨、述べられている。

現行の地方公務員法では、職員が同法で定める事由による場合でなければ、意に反して降任若しくは免職されない等定められており、そのような規定自体は法の目的を達成するための当然の規定であると考えられる。しかし、これまでともすれば「職員の身分保障」という観点のみにとらわれ、真に「職業人としての地

方公務員」のやりがいや達成感さらには成長を視野に入れた人事管理であったのかについては議論がある。そのような意味では新しい人事評価システムを構築していく中で、職員の能力を伸ばしそれを発揮できる場を与えるとともに、求められる能力基準に達しない職員に対しては、きめ細かな指導プログラムを用意し一定期間経過後、再度評価を行うなどした上で、その能力に合った職に任用するようなやり方が、真に職員を大切にしたい人事管理であることを銘記すべきではないかと考える。

3 システム化による客観性・透明性等の確保

人事評価システムの導入に対する反対意見として、従来から、「職員間で恣意的な格差がつけられるのではないか」、「上司による管理が過度に強化されるのではないか」等の意見がある。

しかし、人間がつくる組織、集団においてはどのような形態のものであれ、他者の評価を伴わない組織、集団は考えられない。上記の前提に立つと、仮りにシステム化された人事評価を行わないこととした場合には、評価は上司や人事当局の日常の心証による評価（いわゆる「システム化されない人事評価」）によって行われ、それによって職員の任用や給与決定がなされることになってしまう。このシステム化されない人事評価では、システム化された評価に比し、恣意的な人事管理につながりやすいのは自明であろう。

また、これからの人事管理においては、組織としての業績の向上に向け、恣意や主観を排除し、個々の職員がどれだけの仕事をし、組織に貢献したかということ個人業績として客観的に捉え、そのデータを蓄積していくことが求められる。このような人事評価のシステム化は、2で述べた能力・業績を重視した人事管理を確立するための基礎をなすものである。

また、人事評価のシステム化は透明性や納得性を確保する上でも有効である。すなわち、評価の基準等を職員に公表したり、評価結果の被評価者へのフィードバックによる透明性や納得性の向上は、システム化によって初めて可能となるものである。以上を言い換えれば、人事評価はシステムとして体系化し整理していくことが必要であり、およそ近代的な組織管理においては、システムチックな人事評価は必要不可欠な人事管理上のツールであるとも言える。

このことは、小規模な町村においても例外ではない。特に、今後、市町村合併が進行していく中で、異なる組織文化が融合するときこそ、その効果的な融合や一体化のため共通のシステムとして人事評価制度を整備することの意義はより大きいものがあると言える。

なお、今後の地方行政の運営に当たっては、職員だけが中心となった従来型の運営方式から、パートナーとしての住民とともに考え、ともに決め、ともに進めていく「参画と協働」による運営方式も求められてくる。このことから、人事行政運営においても行政内部だけの客観性・透明性等の確保に留まらず、住民に対して制度内容やその運用状況について積極的に公表していき、使用者たる住民に明らかにし住民に対し説明責任を果たすとともに、場合によりパブリック・コメント等を活用し住民の意見をも取り入れた制度内容に変更するなど「住民参加」の観点も求められてくるものと考えられる。このためにも人事行政運営の中核となる人事評価を住民の判断に供することができるシステムとして構築しておく必要性は高まってくるものと考えられる。

(参考) 小規模団体における評価制度の必要性

現在の勤務評定の実施状況は、都道府県や指定都市においては約9割、市においては約6割の団体において実施しているのに比べ、町村においては概ね1/4程度と非常に低い状況となっている。このように町村などの小規模団体において人事評価システムの導入が進んでいない理由としては、職員数が少なく勤務実績の把握が容易であること、また、職員の異動が少なく毎年評価してもほとんど変化がない可能性が強いことなどから、あえて労力をかけて評価を行う必要性が低いと各団体において判断していること等が考えられる。

また、人事評価システムそれ自体が精巧で複雑なものという印象が強く、こうした印象が特に規模の小さい団体の導入阻害要因になっているとの意見もある。

しかしながら、次のような点を考えると、小規模団体にあっても、人事評価システムを導入する必要性は改めて高まっているものと考えられる。

人事評価が一般的な形で実施されていなくても、昇任、昇格や給与決定等においては何らかの評価が介在しているはずであり、小規模団体といえども、今後はこうした評価において恣意性の排除、公平性の確保、行政の説明責任の確保等が強く求められていること。

住民ニーズが高度化し多様化している中で、地方分権の推進に対応した行政体制整備の一環として、地方公共団体が政策形成能力の向上等を図るため人材育成に努めるよう求められており、これは職員数が少ない小規模な町村においても同様であること。そのため職員の能力と業績について公正で客観的なルールに基づく評価を継続的に行い、その評価結果を人材育成に活用する必要性が高まっていること。

一方で、小規模な団体における人事評価システムの運用に当たっては、規模の大きな団体に比べ、一人の職員が多様な業務をこなしているという実態を踏まえ

た評価基準づくりの工夫や、人事管理上過重な負担が生じないような工夫などが必要となることも考えられる。

また、相当規模の団体の場合と同じく人事評価制度設計の際には、各団体の創意工夫を凝らした手作りのものを設計し、それをまずは試行してみた上で必要な改良を加え、各団体の特性に適したものに仕上げていくことが適切であるが、小規模組織としての機動性を生かし人事担当課だけでなく全庁的なプロジェクトチームを作って検討してみることも一手法であると考えられる。

さらに、評価制度が機能するためには、評価実務を担当する職員の研鑽を欠くことができないが、このためには市町村アカデミーなどから継続的な支援を得られるような仕組みについても検討する必要がある。

第3章 人事評価システムの機能・目的

1 計画的な人材の育成

いわゆる地方分権一括推進法が平成12年4月から施行され、地方分権がセカンド・ステージに入ったと言われているが、真の地方分権の実現に当たっては一般的に重要な要素として次の三つが必要になると考えられる。まず一つには、市町村合併を推進し、地方分権を支える行政体制の整備、二つには、三位一体改革などの具体化による自主財源の確保、そして三つ目には、地方分権を担う自治体職員の意識改革と人材育成である。

市町村合併により行政体制が整備され、また税源移譲により自主財源の範囲が拡大したとしても、高度化・多様化する住民ニーズに応え地方分権を具現化するのは、結局、自治体職員の力量に負うところが大きいのは言うまでもない。

自治体の職員には、まず日々住民と接する中で豊かな関心をもって住民が何を求め望んでいるのかを把握し、それを解決するための施策を立案し、実行していき、次にその結果を住民とともに評価・検証し、次なる施策に循環させていくこと、などが今こそ求められている。このため各団体においては、新たな行政システムを担う人材の計画的な育成のあり方を「人材育成基本方針」として策定する必要が改めて高まっていると考えられる。

当該方針に基づき、人事当局はどのような人材を求め、そして育てていくかを新しい人事評価システムの基準として打ち出すとともに、職員に対してあるべき方向性を示すことが可能となり、また、職員はその方向に向け努力し、至らなかった点は反省し、他者から強制されるのではなく自律的に学び新たな課題に挑戦していくような「やる気」のある職員をめざすことができることとなる。このような人事評価を中心に据えた過程の中で、地方分権を住民とともに構築できるブ

ロフェッショナルな人材が計画的に育成されてくるものと考えられる。

2 コミュニケーションによる組織の活性化

人事評価システムの制度設計において、例えば個人目標として何を設定するのか、どのような方法で達成するのか、その難易度のレベル設定は適切かどうかなどについて上司と部下とが面談の中で決定していくようなしくみが考えられる。評価の途中においても、仕事の進行状況について両者が話し合いを行い、上司として目標の達成に向け適切な助言を行い、最終的には評価結果を職員にフィードバックしていく中で、なぜ目標が達成できなかったか、今後改めて伸ばしていかなければならない能力は何なのか、そのためにはどのようなことに心がけなければならないかなどについても対話を行うことが求められる。

このように、人事評価システムは評価プロセスの様々な局面で、評価者と被評価者のコミュニケーションを必須の要素とするため、これまで以上に組織内にコミュニケーションが交わされることをもたらす。これにより、被評価者たる職員の納得性が高まり、また自律的な職員へ向けてのモチベーション（動機付け）が向上していくこととなる。一方、評価者たる管理層の職員については、マネジメント能力そのものが厳しく試されることにもなり、その能力向上への強いインセンティブが働くこととなる。これらが相まって組織の活性化へとつながるものであると考えられる。

特に、地方行政の分野においては、直接住民と接する窓口業務や住民との折衝・交渉業務が多く、職員間の不断のコミュニケーションが存在する組織風土は、住民へのより整合性ある対応を可能とし、結果としてサービスの向上にもなる。また、公務の分野においては、チームワークの中で課題を達成していくものも多く、職員間の良好なコミュニケーションは、「職場全体の和」を保ち、課題達成

への可能性を高めることにもつながるものである。

3 継続的な組織業績の達成

組織の究極の存在意義は、民間公務を問わずパフォーマンス（成果・業績）を継続的にあげ、組織の目的を達成していくことにある。そのためには、短期的な視点のみならず中・長期的な視点からのビジョン・戦略というものを組織がもち、さらにそれを組織をなす個々の構成員である職員に浸透させ、組織全体として共有していく必要がある。

先に言及したように、住民の行政ニーズの高度化・多様化の中で、地方公共団体においてはそれに対応し、組織としてどのような業績を上げたのかが強く問われるようになってきている。人事評価システムはその組織としての業績を継続的に達成するため職員個人の持てる力を最大限に発揮させる機能を有する。

その際、特に留意すべきなのは業績に係る評価の基となる目標設定のあり方である。短期的な視点のみから安易な目標を設定するのではなく、困難な目標であっても中・長期的な視点から意欲的に取り組むことができるよう評価システムは設計されるべきであり、そうでなければ、組織は継続的に業績を達成し続けることができなくなる。特に、行政の分野において求められる住民福祉の向上という究極の目的は、短兵急に達成できるものではなく、継続的に取り組んでいくことが求められる。

このため人事評価システムの制度設計においては、短期的な業績評価に加えて、その業績を生み出すプロセスやその根底にある意欲・態度をも評価対象とすることが重要である。これにより、中・長期的な視点を持った人材を育成していくことが可能となり、ひいてはそのような人材が、2で述べたコミュニケーションによる組織の活性化と相まって、継続的に組織の業績を達成していく上で重要な役

割を果たすことになる。

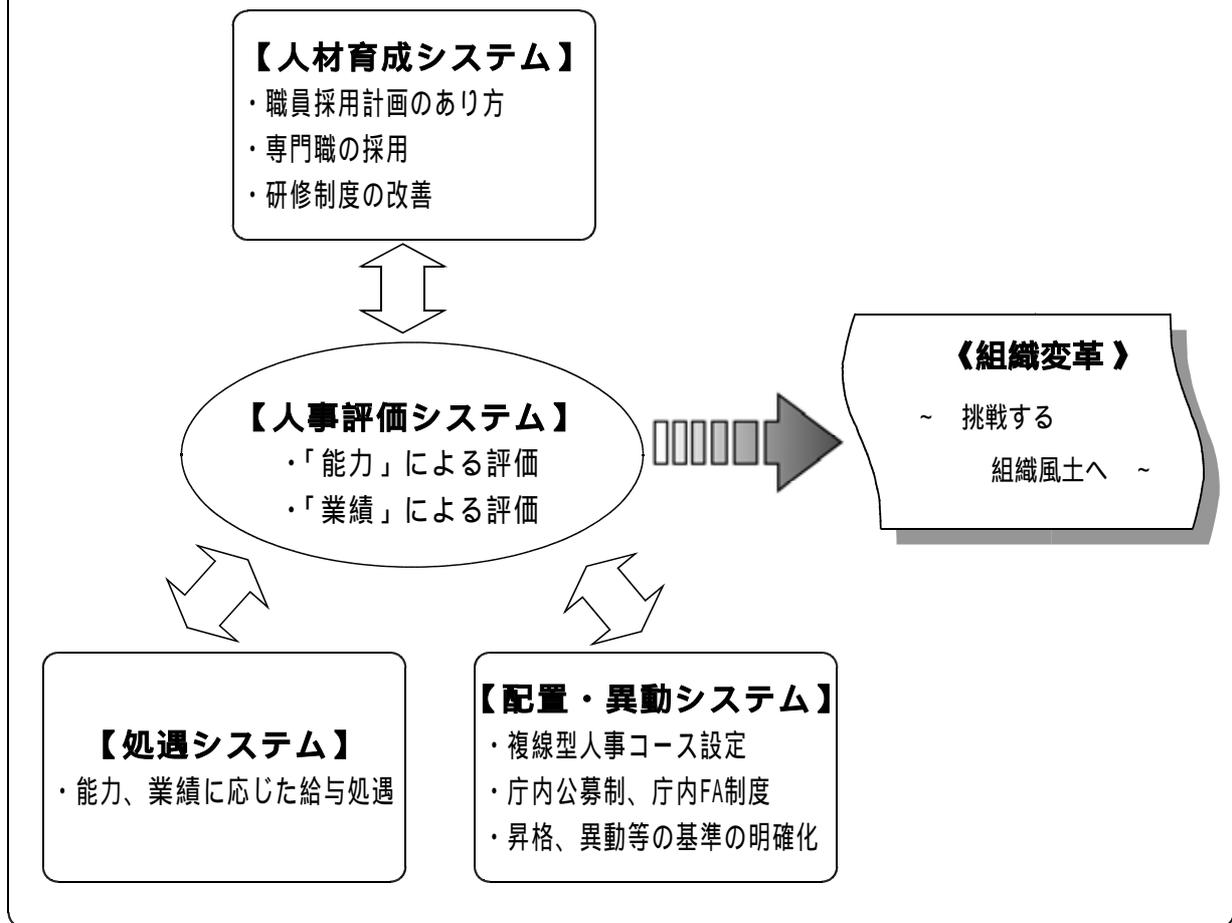
4 組織変革 ～挑戦する組織風土へ向けて～

人事評価システムは、その仕組み自体や評価の実施過程を通じて、職員にどのような役割が期待されているのか、遂行すべき仕事の内容は何なのか、さらには職務遂行上どのような行動をとるべきかなどを明らかにしていく機能を有する。そのことを通じて、おのこの職員はこれまでの職務遂行行動を自律的に変容させ、各組織の使命の達成に向けより効率的な業務運営を工夫し、地域の実情を踏まえた地方分権を担う人材へと成長していくことが期待される。

構成員が意識改革をし成長することにより、組織全体の文化・風土も変化し、組織自体も成長する。今後の地方分権の実現に向け、新たな課題にも積極果敢・意欲的に挑戦する組織風土を各自治体において醸成しなければならない。「すべての住民に100%満足してもらえる施策でなければならない」とか、「行政に失敗は許されない、完璧なものでなければならない」といった価値観から、「すべてではないが大半の住民が求めている施策を時宜を逃さずまずはやってみる。その上で見直さなければならない点については住民とともに真摯に検討を加える」、そして「失敗があればそれを失敗として恐れずに認め、場合によっては取りやめる勇気をも持つ」といった住民とともに歩む新しい価値観をもった自治体組織風土へと変革していく必要がある。

もとより、それは首長の姿勢により影響を受けることもさることながら、システムとしても、人事評価システムの導入だけで可能となるものではなく、人材の育成、昇任等の配置・異動そして給与への処遇などがあいまったトータル人事管理システムの中で実現していくものであるが、人事評価システムは、これらの根幹をなし、公務組織変革のカギとなるものである。

< トータル人事管理システムのイメージ図 >



第4章 人事評価システムの導入にあたっての論点整理

～人事評価システムのあり方に関する提言～

この章では、第2章の2節において述べた、能力・業績を重視した人事管理の確立に向けた新たな人事評価制度の基本的なシステム設計、すなわち職務遂行能力の発揮度を能力基準に照らして評価する「能力評価」と目標管理の手法を用いて業績を評価する「業績評価」を前提とし、地方公共団体において制度設計する際、主要な検討課題となる点について整理し、人事評価システムのあり方に関して提言を行った。

1 絶対評価と相対評価

(論点)

- ・ 現在の地方公共団体の勤務評定では、絶対評価が中心であるものの、相対評価あるいはそれらの併用も行われており、新しい人事評価システムにおける能力評価・業績評価においてはどのような形態が望ましいものと考えるか。

人事評価においては、まず能力評価では職務遂行能力基準、また業績評価では目標の達成状況をそれぞれの評価基準とし、他者との比較を介在させるのではなく、あくまで自己自身が評価基準を達成したかどうか、そしてその達成の状況は定められた基準との関係でどの水準にあるのかを評価するのが基本である。

人事評価によって、組織のパフォーマンス(成果・業績)を向上させることもさることながら、その過程において個人としてのモチベーション(動機付け)を自律的に高揚させていく必要もあると考えられる。この自律的なモチベーションの高まりが、意欲のある優秀な人材の育成につながり、育ってきた優秀な人材がさらなる組織のパフォーマンスの向上への原動力になると考えられる。

したがって、これらの観点や後述する評価結果の開示という観点をも考慮に入

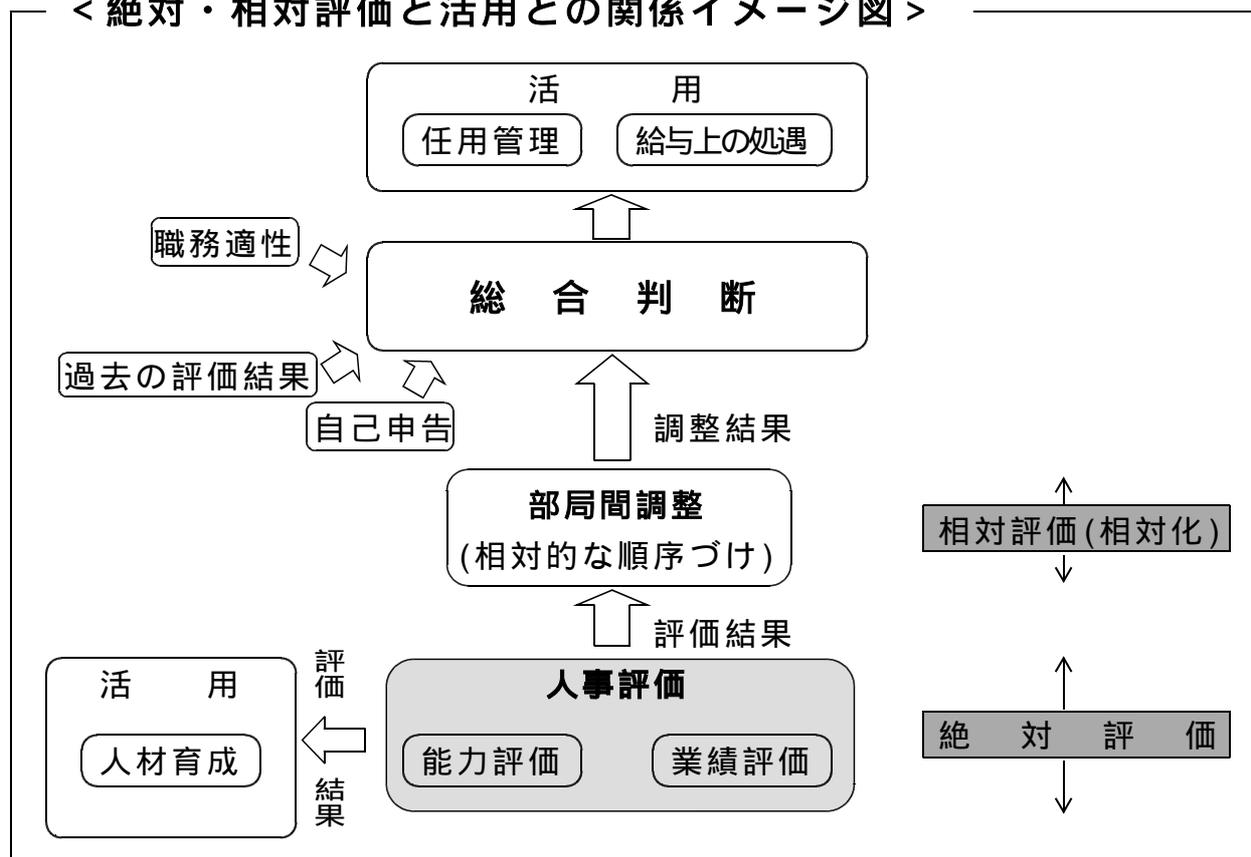
れると、能力評価、業績評価とも絶対評価を基本として行うことが適切である。しかし、絶対評価は分布制限を設けるものではないことから、評価基準の内容によっては、評価が全般的に甘くなりがち（いわゆる寛大化傾向）であり、またどちらを付けるか分からない場合、真ん中のレベルに評価が集中してしまう傾向（いわゆる中心化傾向）も見受けられる。したがって、評価者を複数にして客観性を高める工夫をしたり、またできる限り客観的な評価基準の設定に努めるとともに、評価者訓練を徹底して行う必要がある。

また、人事評価の結果の活用にあたっては、同一の職位であっても部局間で職務の複雑、困難度等も異なることを踏まえ、絶対評価で行った人事評価結果を基にして人事当局が部局間の相対的な調整を行うことが必要となる場合も考えられる。組織原資としての職や予算そのものには自ずと限りがあることから、例えば昇任においては、相対的な順序づけをした後、上位何割かを選考対象とし、その内から自己申告や職務適性、過去の評価結果などを総合的に勘案して判断したり、勤勉手当の成績率においては、予算枠の範囲で相対的な順序づけを基に決定するようなことは当然考えられるべきであろう。

なお、絶対評価を行う際は、あくまで評価基準との関係だけを視野に置くべきであって、相対的な分布規制を念頭には置かないよう留意すべきである。相対評価を前面に打ち出した絶対評価は固定化した評価の継続につながるおそれがあり、人材育成には適さないと考えられるからである。

以上のことを踏まえ、各自治体の組織風土等を考慮した上で、絶対評価と相対評価（相対化）の使い分けについては十分議論をし、人事評価システムの制度設計をすべきであると考えられる。

< 絶対・相対評価と活用との関係イメージ図 >



2 能力評価における評価基準

(論点)

- ・ 能力評価においては、どのようなものを評価基準として設定したらよいのか、その際の留意すべき点や具体的な手順についてはどうか。
- ・ 「コンピタンス」の導入についてどう考えるか。また、コンピタンスを導入する場合、解説書等では職務や職位に対応して非常に多くのコンピタンスモデルを作成する必要があるとされているが、地方公共団体では実務上どの程度作成したらよいか。

組織のパフォーマンス(成果・業績)の向上を安定的に図っていくためには、単に職員個人としての仕事の結果である「成果」を追いかけるだけでなく、何をしたので成果が上がった、または上がらなかったのかという成果を生み出す「過程」をも重視し、管理していく姿勢が重要とされている。

すなわち、職務遂行の過程における具体的な「行動」をよく観察し、職員に求

められる「能力」を評価基準として採り入れ、職員にフィードバックしていくことが、質的・量的にも高い成果を生み出す上で必要になるものと考えられる。

そこで、この能力の基準を具体的にどのように設定するのかが、業績評価における目標の設定と同様に、能力評価において一番の重要な点となる。

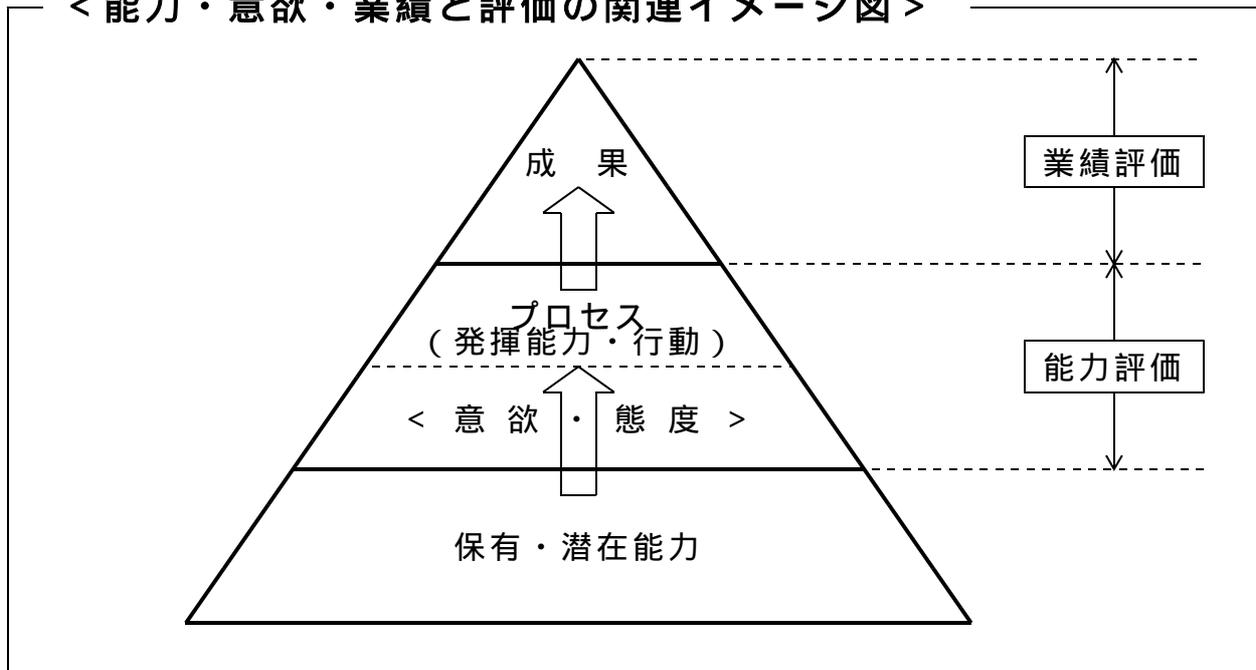
基準の設定に当たっては、まずは組織における行動規準などを踏まえ、その職に期待し求められる役割像の明確化を図る必要がある。職務遂行においてどのような役割を担うことが期待し求められるかは、職位ごとに異なるだけでなく、同じ職位であっても職場ないし職務の内容によって異なるものであるから、それらを踏まえて明確化を図る手法が考えられる。

次に、期待し求められる役割を果たすための職務遂行能力をそれぞれの評価要素ごとに調査・分析し、具体的な行動例 - 例えば、期待し求められる行動、反面の意味での望ましくない行動など - として文章化し例示していく必要がある。このようにすることによって、評価者は従来型の抽象的なものに比べより具体的に評価できること、被評価者の納得性が高められること、組織が求める望ましい職員像が具体的に見えること、から人材育成にもつながるものと考えられる。

このような考え方に基づく能力評価の基準づくりは、最近民間において、導入が増えてきている「コンピタンス（特定の職務において継続的に高い成果を上げている人材〔ハイパフォーマー〕が発揮している能力や行動の特性）」をモデル化して、成果をあげる過程をも人事評価にとり入れようとする動向と根本的には軌を一にするものである。

なお、能力評価の基準は、本来ならば職位だけでなく職務の内容ごとに作成することが望ましいが、現時点では多くの地方公共団体が人事評価の実施に着手していない状況に鑑み、一挙に完全な形での実施を求めることには困難なものがあるため、まずは組織横断的に職位の性格ごとに大括りにしたものから手がけていくのも有効な手法であると考えられる。

< 能力・意欲・業績と評価の関連イメージ図 >



3 業績評価としての目標管理

(論点)

- ・ 業績評価の方法としての目標管理制度に対しては、透明性・納得性が高い、職員の業務への参画意欲が高まる等の積極的意見がある一方、事務的負担が大きい、形骸化しやすい等の批判もある。しかし、業績評価としては現時点で最も確立した手法であることから、地方公共団体の業績評価としても導入する方向でよい。
- ・ 定型的業務を行う部門や技能労務職等において、業務目標の設定が困難であることから目標管理の導入が困難であるという意見がある一方、工夫によって十分可能だという意見もある。これについてどう考えるか。

組織には、民間・公務の部門を問わず、達成すべき「目標」が必ずあり、様々な手段を用いていかにその目標を具現化していくかがマネジメントの大きな課題となっている。この点に関しマネジメントの分野においては、従来からいわゆる「目標管理」の重要性が唱えられ、現在、民間においてはこの手法が広く用いられている。

先述したように、能力・実績主義に基づいた新人事管理システムの下、組織の

パフォーマンス（成果・業績）の向上が求められている現状を踏まえると、公務部門のマネジメントにおいても民間と同様、目標管理の手法を用いることが一番有効であるのではないかと考えられる。したがって、職員個人の業績評価においても、原則として目標管理の手法との連携を図ることが望ましいものと考えられる。

この目標管理の手法がうまくいくかどうかの「カギ」は、目標をいかにうまく具体的に設定できるかどうかという点にあるが、このためにも目標設定においては、短期目標だけでなく中長期的なものや、無駄な事務事業の廃止や効率化といった行政事務の改善に係るもの、あるいは安易な目標に陥りやすいことを避けるため、目標の難易度と達成度を組み合わせたもの（マトリクス）などについても、必要に応じ検討すべきである。なお、目標の難易度の設定に当たっては、部局間の業務の種類、複雑・困難度を全庁的な視野から調整し、公正性の確保に努めることも検討すべきである。

目標管理によるマネジメントが成功するためには、原則として、まずはトップが具体的な戦略・ビジョンを示し、それを定量化できるものはできるだけ数値目標として示した上で、その実現のために各階層の部下が果たすべき目標を詳細かつ具体的に設定し、ブレイクダウンしていく必要がある。しかるに、現実には、抽象的な総合計画を踏まえ、部下からトップへ組織目標を集約していくことが多いが、それが組織としての明確な目標設定にまで至らない場合には、職員は総括的・定性的な形で個人目標を設定し、単なる進行管理的になるケースも見受けられる。これでは、従来型の定性的な評価の抱える問題点が十分に克服されることとはならない。

したがって、トップがより積極的に目標設定に関与するとともに、中間の管理職層もよりマネジメント能力を高め、部下とのコミュニケーションを通じて、より具体的な目標（「何を」、「どの水準まで」など）を設定する必要があり、後述

する評価者訓練などにおいてその技法を高める必要がある。

ただし、人事評価システムとしての目標管理の手法が、すべての職務に万能であるかどうかについては議論が分かれる。特に、能力開発期に当たる主事・主任の行う比較的定型的な業務や現業部門などのような業務では、組織目標からブレイクダウンにより目標設定するような目標管理のスタイルになじまない場合もあるのではないかという意見もある。

しかし、いかなる組織にも達成すべき目標は存在し、目標設定の過程において自らの職務の「振り返り」を通じてマンネリ化を防止する必要性はあり、またこのような業務に従事する職員についても、人事評価システムに係る公平性・透明性等を確保していく必要性は同様である。したがって、これらの職員に対しても目標管理の要素も踏まえつつ、それを簡易にしたような弾力的な取扱いを認める方向で導入を図ること、例えば、効率性や住民等との接遇態度の向上といった目標を設定し、その状況を見つつ改善を加えていくことが望ましいものと考えられる。

なお、組織としての仕事の成果を問うマネジメントシステムとしては別に行政評価システムがあるわけであり、それと密接に関わりつつ組織に貢献した職員の人事評価もなされるべきことから、今後、行政評価システムと人事評価システムの本格的な連携も求められる。そのためにも、人事評価と併せ事務事業評価などをより充実させていくことも、目標管理を用いた業績評価を円滑に導入する上で前提となろう。

4 意欲態度評価の位置付け

(論点)

- ・ 近年、人事評価システムの見直しを行った地方公共団体では、評価項目として能力、業績に加え意欲・態度を掲げている団体が多いが、能力評価と業績評価からなる新人事評価システムの中で、これは能力評価として整理してよいか。
- ・ 現在、地方公共団体で行われている勤務評定では、執務に関連した性格及び能力として、「温和」、「率直」、「わがまま」、「きちょうめん」、「積極的」等の数十の項目の中から、評価者が該当するものにチェックする方法で、いわゆる性格評価が実施されている。こうした人柄を対象とした評価は従来から批判があることから、見直すべきだと考えるが、どうか。

人事評価の評価項目としては、業績評価・能力評価・意欲態度評価の3つの項目があるが、現在、勤務評定を実施している地方公共団体の約3/4がこれら3つの評価項目をすべて加味している状況にある。

このような中、新しい人事評価を能力評価と業績評価の2本立てにおいて行うこととした場合、従来別立てで行ってきた意欲・態度評価 - その中でも特に「意欲」 - をどのように取り扱うのかということが問題となる。

人事評価システムの目的の一つは、組織のパフォーマンス（成果・業績）の向上を図ることであることから、業績評価は、原則的には目標管理の手法を用い、仕事の結果としての「成果」のみで評価することとなる。

一方、組織のパフォーマンスは、個人としての職員の成長があって、より継続的に達成することが可能となることから、ただ単に「成果」だけに目を奪われずに、高次の課題への挑戦を尊重する組織風土を醸成する観点からも、業務遂行の過程における「意欲」も評価対象として勘案していくことが必要な場合もあるものと考えられる。このことは、先の論点でも触れた主事・主任といった職位や現業職などの評価において、より考慮すべき場合が想定される。

しかし、その場合においても、ただ単に「意欲」があるかないかということ自

体を評価するのではなく、実際にとった行動が適切であったのか、あるいは「達成指向性」を伴った行動過程であったのか否かという観点から評価していく必要があり、したがって、行動の過程を評価する能力評価において原則的には判断するものと考えられる。

なお、意欲態度評価を別段項目立てし、地方公共団体として創意工夫・多様性を図ることは特段支障があるものとは考えられないが、従来実施してきたような「性格評価」については厳に見直すべきである。

すなわち、執務に関連して見られた性格であっても、人柄を評価の対象としたり、数十もの対立的な性格概念を並べてチェックするようなものでは、職務とは関係ない職員個人の性格一般の評価となりかねず、また、客観性も低いことから、こうした性格評価は必要ないものと考えられる。今後の性格評価は、原則的に能力評価の中で、職務における行動を通じて発揮され、職務に密接に関連するものに限ってなされるべきものである。

なお、配置転換に当たって職務適性などを判断する際に、人事評価とは別に「人事（人材）情報」として性格を把握しておく限りにおいては意義あるものと考えられる。

5 評価者訓練

(論点)

- ・ 人事評価システムを公平かつ公正に運営していくためには、評価者によって人事評価の視点等が異なり、調査結果にバラツキが生じることがないことが何より重要であるが、そのための評価者訓練についてどう考えるか。

そもそも評価者としての管理・監督者の重要な能力の一つとして、部下を適正に評価するということがあり、管理・監督職全体のスキルアップの一つとして評価者訓練を位置づけ実施することが効果的であるが、現在、勤務評定を行っている地方公共団体でも約4割の団体しか評価者訓練を行っていない状況である。

新たに人事評価システムを導入するに当たっては、原則として評価者全員を対象として、組織における人事管理の基本的な考え方、人事評価を実施する意味、人事評価システムを運用する際における評価誤差を防止するための手法などを教育する評価者訓練を実施する必要がある、その後は、新任の管理・監督者など初めて評価を行う者を対象とした研修を実施していくことが適切である。

特に、新しい人事評価システムにおいては、能力評価における具体的な行動観察記録の付け方の要点、業績評価における具体的な目標設定の仕方、人材育成的な観点からの面談の技法などを十分修得させておくことが、制度の円滑な導入と運用のために必要となるものと考えられる。

新しく人事評価システムを導入しても、この評価者をいかに訓練していくかが、その成否を大きく左右すると考えられ、評価者訓練の実施に当たっては相当の時間・労力等を見込むべきであると考えられる。その際、教育をする「人的資源」をいかに確保するのかということが重要な課題となるが、広域的な複数の団体間での共同研修の実施、あるいは都道府県の研修機関や市町村アカデミーとの連携のさらなる推進などの方策を検討する必要があるものと考えられる。

6 評価基準等の公表

(論点)

- ・ これまでの人事行政運営は、秘密主義的な色彩が強く役所の中でもブラックボックス的な存在で、人事評価の基準すら公表してこなかった団体も多いが、そのことについてどう考えるか。

人事評価は人が人を評価するものであることから、評価される者がいかに納得して信頼性を置くことができるシステムであるかどうかはその導入の成否を決することとなる。

人事評価を実施する以上、その納得性・透明性を確保するため、評価基準や評価の実施方法の公表は、極めて重要なことである。職員の人事評価に対する理解を深めていくためにも、また、人材育成を促す観点からも、人事評価の基準及び実施方法に関する実施規定・実施要領（ルールを定めて文章化したもの）の公表を行うべきものと考えられる。

7 評価結果の開示

(論点)

- ・ 人材育成と職員の納得性という観点から、評価に関するフィードバックとして評価結果の一定部分を開示していく必要があるが、評価結果の開示は、人間関係の対立やモラル（志気）の低下、さらには開示を前提とすることにより評価が甘くなる等の問題も指摘されている。これについてどのように考えるか。
- ・ 人材育成の観点からは全員への開示が原則だと考えられるが、被評価者の納得性という観点からは必ずしも全員に開示する必要がないという意見がある。これについてどう考えるか。

評価結果の開示の目的には、職員が評価結果を知ることにより、自主的に欠点を克服したり長所を伸ばす契機となることや各種研修プログラムに目的意識を持って参加しやすくなるなどのことから人材育成に資するという観点と、評価の

結果の活用としての任用や給与処遇などに対する職員の納得性の向上を図るとい
う観点とがある。

このような観点を踏まえると、新しい人事評価システムの制度設計においては、
能力評価・業績評価とも評価に関する「フィードバック」を実施し、評価結果の
開示を通じて職員の指導や人材育成を行うことが本来は望ましいと考えられる。

ただし、開示を前提とすることにより評価が甘くなるという懸念、また開示に
よって人間関係の対立やモラルの低下等論点で挙げたような検討すべき課題も
考えられることから、以下のような点に留意して実施すべきである。

職員に対して開示の趣旨の徹底を図るとともに、開示方法については、面
接等により本人の納得と理解を得ること。

人事評価結果の開示範囲については、人材育成と職員の納得性の向上とい
う趣旨、さらにはそれぞれの団体の組織風土をも踏まえ個々に十分検討する
こと。

【例】評価項目毎のS～D等の評語については人材育成に役立てる観点か
ら開示するが、総合的な評価点についてはモラルダウン等を考慮
し、当面は開示しない など。

開示の対象者としては、人材育成という観点を踏まえると全員に開示する
のが望ましいが、例えば係長以上にまずは試行を行い、その結果を踏まえ、
一般職員については当面希望者のみからの実施とするなど、段階的な開示も
視野に入れて検討すること。

8 苦情相談

(論点)

- ・ 現在、人事評価の結果に対して不満や苦情が生じたとしても、その相談を取り扱う体制が整っていないのが実情であるが、今後新しい人事評価システムを構築していくに当たって、被評価者からの苦情相談についてどのように対処していけばよいと考えるか。

新人事評価システムの円滑な運用を図るためには、被評価者が自己に対する評価をいかに公正なものとして信頼し、納得した上で受け止められるかということが重要であるのは前述の通りであるが、そのために新人事評価システムは、被評価者の自己評価、面談による目標設定や評価結果の開示など、できうる限り公正で納得性の高いシステムとして構築するよう努力すべきである。

しかし、それでも評価に対してなお不満・苦情が生じた場合、被評価者からの意見表明の機会や評価者からの評価理由等の事実確認などの「場」としての苦情相談を人事評価システムに組み入れることによって、人事評価システムの信頼性をより高めることが必要となる。

このような観点から、国においても苦情相談に関するシステムが検討されており、また、一部の地方公共団体においては、既に導入されている。

苦情相談の体制の検討に当たっては、基本的には、相談する職員の利便上の観点と実情を一番把握している方が対応しやすいという観点から、まずは職員が属する部課で対応する仕組みを原則としつつ、相談案件の内容や職員または評価者の異動があったなどの場合は、人事担当課や職員相談員等への相談も可能とし、職員ができるだけ幅広く相談できる「場」を用意することが適切であると考えられる。

その際、苦情の相談をした者が、それを理由として不利益な取扱いをされてはならないことを明示しておくことが必要である。

なお、苦情相談によっても更に不服が残る場合、事案によっては、職員は現行の地方公務員法に基づいて勤務条件に関する措置要求等を人事委員会や公平委員会に行うことができるが、措置要求に至らない比較的軽易な苦情相談も扱えるようにするなど人事委員会等を機能強化する方向で、現在、地方公務員法改正案が国会に提出されている。

9 人事評価システムを補完するシステム

(論点)

- ・ 多面評価、外部アセスメント、自己申告を人事評価を補完するシステムとして整理したいと考えるが、どうか。
- ・ 他部門の上司や同僚・部下等による多面評価は、他部門との連携業務の増加、評価の客観性、透明性、納得性の必要性の増大等を背景に、民間企業や一部地方公共団体でも導入されているが、一方では、事務的負担が大きい、人気投票になりがち等の批判がある。これについてどう考えるか。
- ・ 外部民間機関のアセッサー（評価を担当する専門家）による外部アセスメントを、管理職等への登用の際に活用してはどうかという意見があるが、どう考えるべきか。

(1) 多面評価

現行の人事評価制度においては、評価は職員の上司が行うこととされており、直属の上司による評価以外に、関連部門の上司や同僚、部下等からの「多面評価」（いわゆる360度評価）は想定されていない。

近年、民間企業や一部の地方公共団体でこうした「多面評価」の手法を採用入れるところが現れはじめているが、その導入の理由として、上司や部下などの双方が相互に評価することにより公平・公正な評価となり、かつ評価結果に対する被評価者の納得性も高くなるという利点が挙げられている。

また、「多面評価」には同時に、人事当局にとって管理者の管理能力（人材育

成力を含む。)が適正に発揮されているかどうかを客観的にみる判断材料として有効であること、あるいは管理職層の職員も管理職としての自己認識が深まりその資質向上につなげることができるなどの利点もあると指摘されている。

しかし、論点にも整理したように、普遍的に実施するには事務的負担が大きいこと、恣意的な評価や人気投票的となる可能性もあることなどの問題点もあることから、まずは上司が行う評価の導入を行うとともに、それを補完するシステムの検討の中で、選択肢の一つとして検討すべきものと考えられる。

(2) 外部アセスメント

民間企業においては、管理職への登用などキャリアの特定の時点で専門の外部のアセッサーに委ねて実施する評価手法としていわゆる外部アセスメントを導入している例が増えてきており、国においても「外部アセスメント」の導入に向けての検討が進んできている。

外部アセスメントについては、国(総務省人事・恩給局)が行った民間企業等への調査結果によると、そのメリットとして「受講者自身の強み・弱みの認識を深められる」、「上司が把握しきれない部下の能力を把握できる」等が挙げられている一方、デメリットとしては、「短い期間での正確な人物評価に不安がある」等も指摘されており、外部アセスメントの方法論に対する不安が残されていることもうかがえる。

地方公共団体においては、従来外部アセスメントが実施されてこなかったことから、すぐにはなじみやすいという組織風土にはないこと、一般的にかなりの費用を要すると見込まれることなどから、その導入の推進は一般的に困難なものがあると考えられる。しかし、従来の内部のみによる人事評価では、評価が固定してしまい一面的になるおそれもあることから、潜在能力のある隠れた職員の

発掘や職務適性等の専門的な見地からの把握という観点から、例えば、管理職への登用時などに限って補完的に導入を検討してみることも選択肢の一つとして考えられる。ただし、導入を行う場合にあっては、評価の最終判断は地方公共団体自らが行うことが望ましいと考えられる。

また、外部のアセッサーによる評価を受けた職員を中心として、外部アセスメントの手法を用いた行政内部におけるアセッサーを育成していくことも効果的な一つの手法として考えられる。

(3) 自己申告

自己申告は、現行の人事評価制度下においても約半数の地方公共団体がすでに実施しており、人事評価システムを補完する手法としては広く定着している。

第15次公務能率研究部会においても、「勤務評価の実施を職員の能力開発にも活用することにより、自己の職務についてどのように取り組み、どのような実績をあげているかなどを申告することができる自己申告制度は今後より重要になってくる」としており、人材育成を主たる目的の一つとした新人事評価システムの下では、その活用の重要性は、今後ますます増えてくるものと考えられる。

そこで、例えば、目標による管理手法とリンクした中で自己申告制度を活用し、より高次の目標を自主的に設定し、それを成し得たときのみ加点的に取り扱うような制度を導入し、人材育成につなげていくことも考えられる。

また、配置転換に当たって、人事評価の結果のみならず、自己申告の内容を活用し、職務適性をも十分勘案のうえ、意欲ある職員を希望する職に配置・登用し、個人としてのモチベーション（動機付け）と組織のパフォーマンス（成果・業績）をともに向上させるような方策も可能となると考えられる。

なお、このような活用を効果的に図る観点から、人事権限についての庁内分権

を進める一方で、「人事情報」の一つである自己申告書については所属長だけでなく併せて人事当局へも提出させ、人事情報についての一元管理化を推進していくことが肝要である。

10 人事評価結果の活用

(論点)

- ・ 地方分権を支える人材育成を図る仕組みの整備が重要視されているが、そのためには人事評価を人材育成に活用することが必要であると考えますが、どうか。
- ・ また、人材育成以外の分野においては、どのような分野において活用すべきであるか。特に分限処分との関係については、どう考えるか。

アンケートの調査結果によれば、勤務評定実施団体のうちほぼすべての団体が、評価結果を何らかの分野にすでに活用している。活用分野ごとにみると、約7割の地方公共団体が配置転換や昇任・昇格といった任用管理の分野において活用しているのに対して、人材育成の分野においては約4割、特別昇給・勤勉手当といった給与上の処遇の分野においては約3～4割と低くなっている状況である。なお、第15次のアンケートと比べ、人材育成に活用するとした都道府県・指定都市がかなり増加してきているのが顕著な特徴となっている。

人事評価システムは、年功序列的・横並び的な人事管理から能力・業績を重視した人事制度への改革、地方自治を担う多様な人材の確保・育成・活用の促進等を図るため、人事行政運営全般に当たってその根幹となることから、今後は任用管理のみならず、人材育成や給与上の処遇や分限処分までにいたるトータル人事管理システムに活用していくことが望ましいものと考えられる。

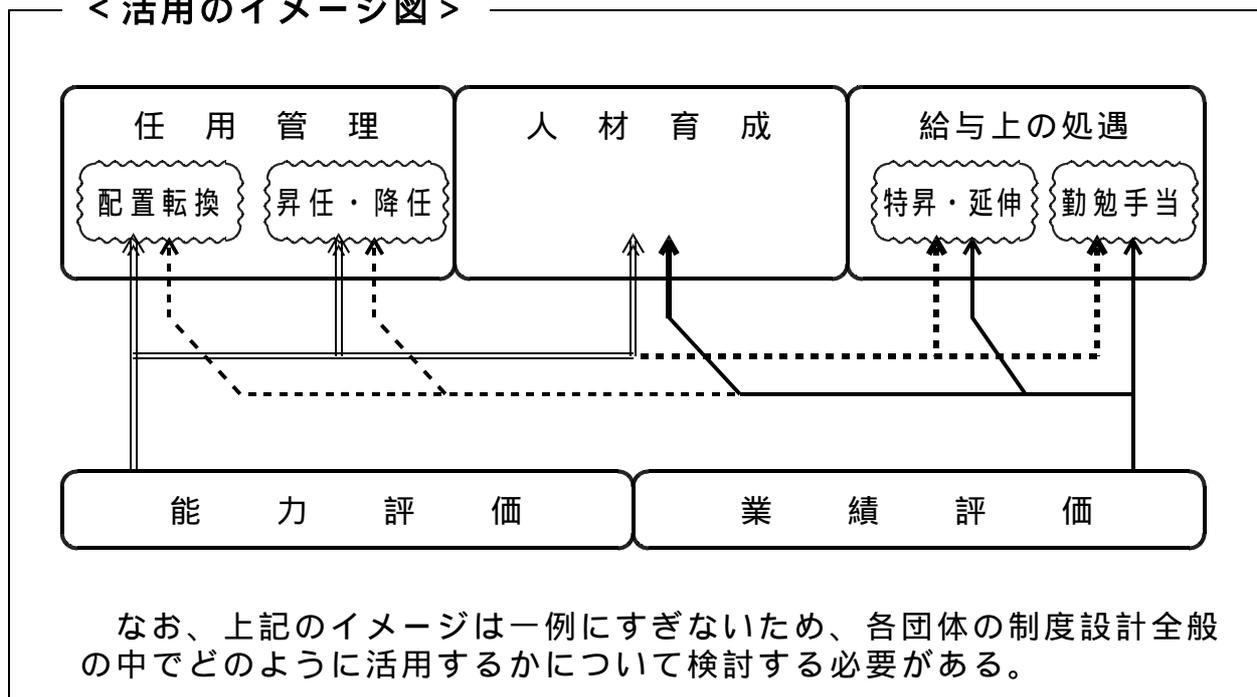
なお、これから初めて人事評価システムを導入する団体にとっては、導入しやすい任用管理の分野と併せて、今後特にその重要性が増す人材育成の分野におけ

る活用から検討することも考えられる。

さらに、人材育成との関連においては、求められる能力に達しない職員に対してきめ細かな指導プログラムを用意することが求められる。その上で、一定期間の後、その指導の成果を改めて測定し、従事可能と考えられる職への配置や再度の指導等が行われることが必要である。

なお、このような取組を行っても何らの成果も得られないようなときには、場合により地方公務員法に基づく分限処分の適用も視野に入れ、その際、人事評価結果もその判断の材料の一つとして活用することもあり得る。このことは、裁量権の濫用にわたる恣意的な処分を防ぎ、職員の権利保護に資する観点からも検討すべき意味のあることと考える。

< 活用のイメージ図 >



第5章 人事評価システムのモデル例

1 人事評価モデルに係る考え方

現段階における地方公共団体の人事評価に関する取組は、一部の先進的な都道府県・指定都市等と未だ何らの具体的な検討も行っていない団体とに大きく分かれている状況にある。

そこで、この章においては、前章で行った人事評価システムの導入に当たっての各論点の整理を踏まえて、未だ人事評価の導入が大幅に遅れている市町村が初めて同システムを導入する際の一つの参考となるべく、本研究部会として複数のモデル例を提案することとした。

もとより、一概に市町村といっても一様ではなく、団体の規模、財政力、組織風土、そして首長の姿勢などによっても組織のあり様は大きく異なってくるものであり、各団体がそれぞれの実情に合った制度を構築していくのが本来の姿である。またこのモデル例自体100%完成したものではなく導入に当たってのあくまで参考例であり、そのまま導入されることを意図したものではない。

したがって、各団体においては、このモデル例を一つの参考とし、どのような人材を育成し、どのように評価結果を活用していくのかも含め議論を積み重ねることにより、まずは簡素でも各団体の特性を踏まえたオリジナルなシステム設計に取り組み、試行をしていただきたい。その上で問題点を抽出し、改善を加え、よりよい制度へと着実に進めていただければと考える。

2 人事評価モデルの概要

- モデル例の全体像や団体規模等の想定について、まとめたものである。

当該モデル例の全体像

区 分	能力評価	業績評価																										
対象職員	一般行政職																											
評価者	直属上司及びその上司の2段階+調整(1次・2次評価結果の乖離の調整)																											
職位区分	職位の性格に応じて「一般職」、「監督職」、「管理職」に3区分																											
評価基準	<p>組織の行動規準を踏まえ職位の性格によって求められる能力を具体的な行動例-期待し求められる行動等-として例示したものを活用</p> <p>3類型を例示</p> <p>~ 望ましい・望ましくない行動例型</p> <p>~ 行動頻度着目型</p> <p>~ 項目絞込・水準達成型</p>	<p>目標管理を活用</p> <p>仕事の難易度(4段階)と達成度(5段階)の組み合わせ</p> <p>一般職・監督職については難易度設定を除外</p>																										
評価項目	<table border="1"> <thead> <tr> <th>類型区分</th> <th>評価項目等</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>望ましい・望ましくない行動例型</td> <td>「知識・技術」、「判断力」等14項目の中から職位別に10項目設定</td> </tr> <tr> <td>行動頻度着目型</td> <td></td> </tr> <tr> <td>項目絞込・水準達成型</td> <td>「知識・技術」、「思考力」等6項目の中から職位別に5項目設定</td> </tr> </tbody> </table>	類型区分	評価項目等	望ましい・望ましくない行動例型	「知識・技術」、「判断力」等14項目の中から職位別に10項目設定	行動頻度着目型		項目絞込・水準達成型	「知識・技術」、「思考力」等6項目の中から職位別に5項目設定	<p>目標に対する成果</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">区 分</th> <th rowspan="2">設定 目標 数</th> <th colspan="2">業務関係</th> </tr> <tr> <th>業務 関係</th> <th>人材 育成</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>一般職</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>監督職</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>管理職</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> <p>一般職・監督職はチャレンジ目標の設定も可能</p>	区 分	設定 目標 数	業務関係		業務 関係	人材 育成	一般職	3	3	-	監督職	4	3	1	管理職	5	4	1
類型区分	評価項目等																											
望ましい・望ましくない行動例型	「知識・技術」、「判断力」等14項目の中から職位別に10項目設定																											
行動頻度着目型																												
項目絞込・水準達成型	「知識・技術」、「思考力」等6項目の中から職位別に5項目設定																											
区 分	設定 目標 数	業務関係																										
		業務 関係	人材 育成																									
一般職	3	3	-																									
監督職	4	3	1																									
管理職	5	4	1																									
評価方法	5段階の絶対評価																											
評価結果の活用	人材育成、任用管理(配置転換、昇任・降任等)、給与上の処遇(特別昇給・昇給延伸、勤勉手当)に活用																											

地方公共団体の規模、被評価者と評価者等の想定

人口規模	人口10万人程度の市				
職員規模	一般行政で500人程度				
組織形態	係・課・部体制の三層構造を想定				
	区分	係・課・部数	係員・課員・部員数		
	係	1課に2～4係	1係に係員4～5人		
	課	1部に3～4課	1課に課員10～20人		
	部	6～8部	1部に部員50～80人		
被評価者と評価者	被評価者 評価者	一般職	監督職	管理職	
		主事・主任	係長	課長	部長
	1次評価者	係長	課長	部長	助役
	2次評価者	課長	部長	人事担当部長	-
	調整者	部長	人事担当部長	助役	市長

係長を1次評価者として位置付けるかどうかについて、各団体においてそれぞれの実情に応じて検討する必要がある。

上記はあくまでもモデル例における想定であり、各団体における人口規模や組織形態はそれぞれ異なることから、被評価者と評価者の設定の検討にあたっては、十分に検討する必要がある。

(例)人口や職員数の少ない団体においては、次のような例も考えられる。

被評価者 評価者	一般職	監督職	管理職
	主事・主任	係長	課長
評価者	課長	助役	助役
調整者	助役	町長	町長

評価者と調整者の役割

客観性、公平性を確保しながら職員の能力や業績を評価するには、複数の者による評価を行う必要があるため、モデル例では被評価者の業務内容や職務遂行状況等を熟知する立場である直近の上司を1次評価者、その上司を2次評価者の2段階とし、更に調整者を設定している。

区 分		評価者又は調整者の役割
評 価 者	1 次 評 価 者	<ul style="list-style-type: none"> 被評価者である部下職員（例：係長の場合は主事・主任、課長の場合は係長）について、当該部下職員の個人目標申告、自己評価や面談を通じてその目標の設定、期中面談時の助言、能力評価及び業績評価を行う。
	2 次 評 価 者	<ul style="list-style-type: none"> 被評価者である部下職員（例：課長の場合は主事・主任、部長の場合は係長）について、その目標の設定、能力評価及び業績評価を行う。 能力評価シート及び業績評価シートに基づき目標の設定や評価を行うが、その際に必要に応じて1次評価者又は被評価者と面談することもできる。
調 整 者		<ul style="list-style-type: none"> 被評価者である部下職員等（例：部長の場合は主事・主任、人事担当部長の場合は課長）について、個人目標を確定させるほか、1次評価結果と2次評価結果の著しい差異を調整して、評価結果を確定させる。 その場合、能力評価における評価項目毎の評語又は業績評価における達成度について、1次評価結果及び2次評価結果における5段階評価の一方の評価をもって評価を確定させるか、1次評価結果又は2次評価結果から1段階の範囲内で調整の上評価を確定させる。 能力評価シート及び業績評価シートに基づき目標の設定や評価の確定を行うが、その際に必要に応じて2次評価者又は1次評価者と面談することもできる。 人事評価システムの適正な運用は当該調整により担保されるものであり、調整者の役割が重要であることに留意する必要がある。

評価期間中の人事異動に伴う取扱い

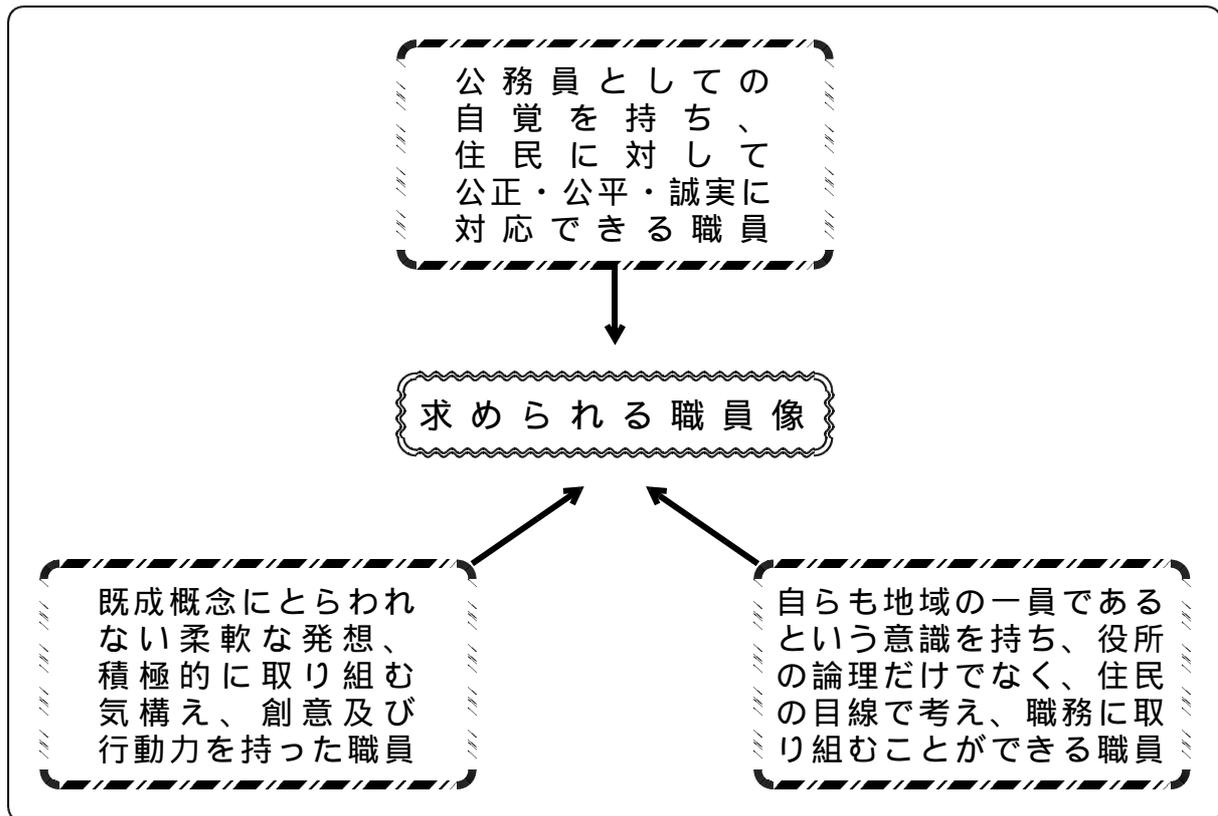
区 分	能 力 評 価	業 績 評 価
被評価者が評価者を異にして異動した場合	当該被評価者の異動後の評価者は、当該異動前の評価者から所感を聞くなどして異動前における被評価者の職務遂行行動について把握し、評価時に勘案する。	当該被評価者の異動後の評価者は、被評価者と話し合いの上、改めて業務目標を設定し、評価するが、その際には異動前の評価者から所感を聞くなどして、当該異動前における業務目標の達成状況を把握し、勘案する。
被評価者が評価期間中に昇任等をした場合	当該被評価者の昇任後等の職務遂行行動について評価する。	当該被評価者の昇任後の評価者は、被評価者と話し合いの上、改めて業務目標を設定し、評価するが、その際には昇任前の評価者から所感を聞くなどして、当該昇任前における業務目標の達成状況を把握し、勘案する。
評価者が異動した場合	後任の評価者は、当該異動後における被評価者の職務遂行行動について評価するが、その際には前任の評価者から所感を聞くなどして、当該異動前の被評価者の職務遂行行動を把握し、勘案する。	後任の評価者は、当該異動後における被評価者の業務目標の達成状況を評価するが、その際には前任の評価者から所感を聞くなどして、当該異動前の被評価者の達成過程を把握し、勘案する。

3 能力評価

- 被評価者が評価期間内に、どの程度、期待し求められる職務遂行能力を発揮することができたかについて、職位別の各評価項目毎に評価し、その評価点を合計することで能力評価を行うもの。

(1) 「求められる職員像」

次の職員像はモデル例を組み立てる上での想定である。



各団体においては人材育成基本方針を策定し、人材育成の目的及びこれからの時代に求められる職員像を明らかにしながら、時代の変化に対応する人材の育成を推進していくことが求められている。

人事評価システムについて検討を進める際には、人材育成の基本方針が既に定まっていることが必要であり、未策定の場合には同時に検討する必要がある。これは「求められる職員像」から職員に必要な能力を抽出し、その中で評価項目の検討を進めることが求められることによる。したがって、能力評価基準を設定する段階では「求められる職員像」を前提とした検討が欠かせない。

本モデル例では上記の「求められる職員像」を踏まえ、知識・技術、思考力、対人能力、意欲・態度に関する行動等を人事評価システムの中で評価することとしている。

(2) 職位区分ごとの期待役割

次の期待役割例は「求められる職員像」を基に、職位別に評価項目を設定していくにあたって、職位ごとに期待される役割を想定したものである。

区分	期待役割の例
一般職員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上司の指示・命令を的確に受け止め、実務担当者としての基礎的な実務知識を基に、業務改善・提案等に率先して取り組み、主体的かつ問題意識をもって正確・迅速に業務を処理する。 ・ 住民への対応を含め、他者への意思疎通を的確に行い、これらを通じて必要な情報を積極的に収集・活用する。 ・ 職務遂行に当たっては住民との協働の重要性を十分理解し、他の職員とは協調して仕事に取り組むとともに、規律遵守の姿勢や公務員としての十分な自覚を有する。
監督職	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高度な実務知識を基に、上司を補佐し、組織を管理するとともに、自己の所掌する業務の実行計画を作り、進行管理するほか、関係者との折衝を的確に行う。 ・ 必要な情報を積極的に収集・活用しながら、状況の変化に柔軟に対応し、住民との協働の重要性を踏まえ、困難・相当高度な事務の処理を責任者としての自覚をもって遂行する。 ・ 常に専門知識、技術の習得に努めるとともに、規律を遵守し、実務経験者として部下職員を育成・指導・監督し、能力開発を促す。
管理職	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織の責任者としての自覚を有し、良好な職場環境の整備に努めるとともに、目標の設定、目標が理解されるための調整、進行管理、事後評価、関係機関との調整、議会や住民等との調整・折衝を行う。 ・ 必要な情報を積極的に収集・活用するとともに、状況の変化を正確、迅速に把握し、常に安定した態度で的確な対応策の選択を行い、住民との協働の重要性を踏まえ、施策立案、政策形成を行う。 ・ 部下職員に適切に方向性を示し、その育成・指導・監督を行うとともに、規律を遵守し、組織の統括や改革を図る。

(3) 能力の体系図及び職位別の評価項目

次表は、職員に求められる能力であって、各職位別に能力評価上の評価項目として設定した能力の一覧である。

能力区分		評価項目	定義	職位区分別		
				一般職	監督職	管理職
知識・技術		知識・技術	職務に必要な知識、技術やIT関係及びその活用に係る能力			
思考力		判断力	状況を把握し、適切に対応する能力			
		企画・計画力	問題点を把握し、その解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立てる能力			
対人能力	リーダーシップ	統率力	所属の総合力を高め、目的達成に向けてまとめていく能力			
		人材育成力	部下の個性に合わせて方法を工夫し、その資質を向上させる能力			
対人関係力	対人関係力	折衝・調整力	自分の考えや意図を立場や意見の異なる相手に伝え、説得し、納得させる能力			
		情報収集・活用能力	職務に必要な情報を収集、分析、活用する能力			
		住民対応力	住民に対して誠実に対応する能力			
意欲・態度	意欲	ストレス耐性	困難な状況でも自己を見失わずに冷静に対応し、安定した態度で職務を遂行していきこうとする能力			
		柔軟性	時代や状況の変化に適切に対応していきこうとする能力			
		協働性	住民とともに目標の実現に取り組んでいきこうとする能力			

能力区分			評価項目	定義	職位区分別		
					一般職	監督職	管理職
意欲・態度	意欲	協調性	他の職員との協力により職務を円滑に遂行する能力				
	態度	規律性	社会規範や職場の規律を遵守する能力				
		勤務態度	公務員としての自覚を持って真摯に職務に臨む能力				
職位別評価項目数				10	10	10	

当該能力区分と評価項目については、地方公共団体の先進的な人事評価システムを参考にしながら組み立てたものであり、実際に試行等を行うことで検証したものではない。第5章の1でも述べているが、まずは各団体ごとに実情に応じた能力区分と評価項目の設定に取り組み、試行をし、その上で問題点を抽出し、改善を加える必要があり、本項目はそのための参考例である。

例えば管理職職員の評価項目について、当該事例においては「知識・技術」や「住民対応力」を評価項目としていないが、それは「知識・技術」や「住民対応力」といった能力が必要ではないということではなく、管理職職員である以上そういった能力は当然保持されるべきであって、あえて能力評価の対象とすべき能力ではないとの整理をしている。

したがって、各団体において、それぞれの特性に応じて定義や期待し求められる行動例を設定する際に、例えば「住民対応力」について管理職の能力評価項目として整理することを排除するものではない。

当該事例では管理職・監督職について「人材育成力」を評価項目としているが、組織規程上、「部下のいない」管理職・監督職もあり得る。その場合は、部下ではない一般職や同僚・後輩との対応等、日々の仕事ぶりの中で職務遂行行動を把握し「人材育成力」について評価する方法や、「人材育成力」については評価不能とし、当該評価点については他の評価項目の評価点の平均点とする、または、別途個別に評価項目を設定するなどの方法が考えられる。

評価項目と期待役割例との関係

区分	期待役割例
一般職	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>上司の指示・命令を的確に受け止め、実務担当者としての基礎的な</u> <i>判断力</i> <u>実務知識</u>を基に、<u>業務改善・提案等に率先して取り組み、主体的かつ</u> <i>知識・技術</i> <u>問題意識をもって正確・迅速に業務を処理する。</u> <i>企画・計画力</i> ・ <u>住民への対応</u>を含め、<u>他者への意思疎通を的確に行い、これらを通</u> <i>住民対応力</i> <u>じて必要な情報を積極的に収集・活用する。</u> <i>折衝・調整力</i> <i>情報収集・活用力</i> ・ <u>職務遂行に当たっては住民との協働の重要性を十分理解し、他の職</u> <i>協働性</i> <u>員とは協調して仕事に取り組むとともに、規律遵守の姿勢や公務員と</u> <i>協調性</i> <u>しての十分な自覚を有する。</u> <i>規律性</i> <i>勤務態度</i>
監督職	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>高度な実務知識</u>を基に、<u>上司を補佐し、組織を管理するとともに、</u> <i>知識・技術</i> <u>自己の所掌する業務の実行計画を作り、進行管理するほか、関係者と</u> <i>統率力</i> <u>の折衝を的確に行う。</u> <i>企画・計画力</i> <i>折衝・調整力</i> ・ <u>必要な情報を積極的に収集・活用しながら、状況の変化に柔軟に対</u> <i>情報収集・活用力</i> <u>応し、住民との協働の重要性を踏まえ、困難・相当高度な事務の処理</u> <i>柔軟性</i> <u>を責任者としての自覚をもって遂行する。</u> <i>協働性</i> <i>判断力</i> ・ <u>常に専門知識、技術の習得に努めるとともに、規律を遵守し、実務</u> <i>知識・技術</i> <u>経験者として部下職員を育成・指導・監督し、能力開発を促す。</u> <i>規律性</i> <i>人材育成力</i>
管理職	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>組織の責任者としての自覚を有し、良好な職場環境の整備に努める</u> <i>統率力</i> <u>とともに、目標の設定、目標が理解されるための調整、進行管理、事後</u> <i>統率力</i> <u>評価、関係機関との調整、議会や住民等との調整・折衝を行う。</u> <i>折衝・調整力</i> ・ <u>必要な情報を積極的に収集・活用するとともに、状況の変化を正確、</u> <i>情報収集・活用力</i> <u>迅速に把握し、常に安定した態度で的確な対応策の選択を行い、住民</u> <i>柔軟性</i> <u>との協働の重要性を踏まえ、施策立案、政策形成を行う。</u> <i>ストレス耐性</i> <i>判断力</i> <i>協働性</i> <i>企画・計画力</i> ・ <u>部下職員に適切に方向性を示し、その育成・指導・監督を行うとと</u> <i>人材育成力</i> <u>もに、規律を遵守し、組織の統括や改革を図る。</u> <i>規律性</i> <i>統率力</i>

(4) 能力評価基準

能力評価基準についての3種類の例示

- ・モデル例ではいずれかの類型が、各団体において能力評価基準を検討する際の参考資料となるよう「望ましい・望ましくない行動例型」、「行動頻度着目型」及び「項目絞込・水準達成型」の3類型を例示している。
- ・能力評価基準の検討にあたっては、類型毎の特徴や課題、各団体における特性等を十分に踏まえることが必要である。

能力評価基準の3種類の概要

類 型	特 徴	利 点	課 題
ア 望ましい・望ましくない行動例型	<ul style="list-style-type: none"> ・望ましい行動例と望ましくない行動例を踏まえながら評価 ・標準から優劣それぞれの方向に2段階の5段階評価 	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的な行動に着目して評価することができ、評価者が判断に迷う局面が比較的少ない ・望ましい、望ましくないの両面にわたる多面的な評価が可能 ・望ましい行動例が具体的に記載され、教育的機能大 	<ul style="list-style-type: none"> ・望ましい、望ましくない行動の両面を勘案するため、評価結果に中心化傾向が生じる可能性 ・評価者による被評価者の日常の行動観察が重要で、労力がある程度かかる
イ 行動頻度着目型	<ul style="list-style-type: none"> ・着眼点に掲げられた行動例の頻度に着目して評価 ・標準から優劣それぞれの方向に2段階の5段階評価 	<ul style="list-style-type: none"> ・仕組みが簡素で、導入にあたっての心理的抵抗が少ない ・個々の着眼点の評価の積み上げにより評価項目毎の評価を算出するため評価者の負担が少ない 	<ul style="list-style-type: none"> ・評価項目毎の着眼点が3つに限られているため、個々の着眼点が総花化・抽象化 ・評価者による被評価者の日常の行動観察が重要で、労力がある程度かかる
ウ 項目絞込・水準達成型	<ul style="list-style-type: none"> ・評価項目数を絞り、求められる水準を達成したか否かで評価 ・標準から優劣方向に1段階、劣方向に2段階の4段階評価 	<ul style="list-style-type: none"> ・一定水準に到達したか否かを主に判断するため、評価者の判断が容易 ・評価項目数が少なく、評価者の負担が少ない 	<ul style="list-style-type: none"> ・職員に対して期待し求められる行動例を幅広く示すことができない ・項目数が少なく、業績評価等と組み合わせる必要性大 ・低位の評価は比較的少数であると見込まれ、寛大化傾向が生じる可能性大

ア 望ましい・望ましくない行動例型

- 各評価項目について、望ましい・望ましくない行動例を踏まえながら、職務遂行過程における具体的な行動を通じ明らかになった能力を評価する型である。

評価における評語

- 各評価項目について、望ましい行動例及びそれに準じた行動、望ましくない行動例及びそれに準じた行動がそれぞれ観察される頻度を踏まえ、定義に基づきBを標準として次の5つの評語で評価する。
 なお、意欲・態度に区分される評価項目については、求められる水準を満たしているか否かが主として問題になることから、Bを標準(満点)としてB、C及びDの3つの評語で評価する。

区分	基 準
S	「望ましい行動例及びそれに準じた行動」がもっぱら見られる一方で、「望ましくない行動例及びそれに準じた行動」が全く見られず、 極めて優れている
A	「望ましい行動例及びそれに準じた行動」が多く見られるとともに、「望ましくない行動例及びそれに準じた行動」もわずかに見られるが、 基本的には優れている
B	「望ましい行動例及びそれに準じた行動」が、「望ましくない行動例及びそれに準じた行動」に比して多く、 標準的である
C	「望ましくない行動例及びそれに準じた行動」が、「望ましい行動例及びそれに準じた行動」に比して多く、 やや劣る
D	「望ましくない行動例及びそれに準じた行動」がもっぱら見られる一方で、「望ましい行動例及びそれに準じた行動」がほとんど見られず、 極めて劣る

- S（極めて優れている）又はD（極めて劣る）と評価する場合には、人事評価シートの所感欄に、そう判断した根拠等を具体的な被評価者の行動に即して記載する必要がある。

評価項目・評語別評価点

能力区分	評価項目	評語別評価点	
知識・技術	知識・技術	S : 10 A : 8 B : 6 C : 4 D : 2	
思考力	判断力		
	企画・計画力		
対人能力	リーダーシップ		統率力、人材育成力
	対人関係力	折衝・調整力、情報収集・活用力、住民対応力	
意欲態度	意欲	ストレス耐性、柔軟性、協働性、協調性	B : 10 C : 6 D : 2
	態度	規律性、勤務態度	

評価項目別望ましい・望ましくない行動例

評価項目	知識・技術	定義	職務に必要な知識、技術やIT関係及びその活用に係る能力
<p><望ましい行動例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・パソコンのワープロソフトと表計算ソフトを使いこなせる。 ・業務に関する研修会講師を依頼されるほどの業務知識を有している。 ・新規事例や困難事例の処理では、必ず関係法令や行政実例、過去の処理例などを調べている。 		<p><望ましくない行動例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・基本的な法令の知識がなく、必要な時に対応できない。 ・庁内LANを効率的に使った共同作業ができない。 ・生じた疑問を調べようともせず、放置する。 	

評価項目	判断力	定義	状況を把握し、適切に対応する能力
<p><望ましい行動例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・突発事故に対しても冷静に受け止め、適切な対応をしている。 ・今、何をすべきか、どれを優先すべきかを的確に判断している。 ・リスクのある意思決定でも、先送りをせずに決断している。 		<p><望ましくない行動例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・部下の話をもっと聞かないで、独断で決めてしまう。 ・状況を把握しようとはせず、深く考えずに安易な決断をしてしまう。 ・上司の指示の意図や背景を理解しておらず、期待した成果を得るには、一から十まで指示しなければならない。 	

評価項目	企画・計画力	定義	問題点を把握し、その解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立てる能力
<p><望ましい行動例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・常に次の一手を考え、法律の縛りの中でも工夫し、方向性を示している。 ・従来のやり方にとらわれない柔軟な発想を持っている。 ・前任者から引き継いだ業務に単純な前例踏襲で取り組まず、本当に必要なのか、もっと別のやり方がないか考えながら取り組んでいる。 		<p><望ましくない行動例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・腰が軽いだけで、じっくりと構想しない。 ・担当業務に対するコスト意識が欠如し、業務処理が遅く、正確さに欠ける。 ・行政需要や業務処理上の問題点を把握しようとする意欲に欠ける。 	

評価項目	統率力	定義	所属の総合力を高め、目的達成に向けてまとめていく能力
<p>< 望ましい行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・細かいところは部下に任せ、意見を聞く耳を持ち、最後には本当に責任を取っている。 ・期限をはっきりと言うなど、指示が明確で、その指示に対する反論も受け入れている。 ・部下の性格や能力を的確に把握し、それに応じた指示や助言を行っている。 		<p>< 望ましくない行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・部下の負担を考慮した事務の配分を行わず、特定の部下に集中させてしまう。 ・目的を言わないで作業をさせ、結果として無駄な作業を強いている。 ・自分の仕事だけで精一杯で、部下が相談しても「任した」とだけ言う。 	

評価項目	人材育成力	定義	部下の個性に合わせて方法を工夫し、その資質を向上させる能力
<p>< 望ましい行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・部下の個性や能力差に着目して、それぞれの能力開発を促している。 ・部下と普段から何気なく会話し、相談を受けたときは、適切に助言している。 ・部下の優れた行動に対し、適切な評価を与え、本人のやる気を引き出している。 		<p>< 望ましくない行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・部下を追い込み、つぶしている。 ・日常会話がない。 ・自分のやり方が一番と思いこみ、部下の話を聞く耳を持たない。 	

評価項目	折衝・調整力	定義	自分の考えや意図を立場や意見の異なる相手に伝え、説得し、納得させる能力
<p>< 望ましい行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・他課、他市町村や県にきちんと意見を伝え、話をつけてくる。 ・対立する意見を調整し、建設的な議論へ発展させている。 ・要点を押さえた、分かりやすい説明をしている。 		<p>< 望ましくない行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・自分の意見に固執し、不毛な議論にしてしまう。 ・組織外との交渉では、決裂したり、トラブルとなっている。 ・自分だけが分かっている、相手側に分かりやすく説明できない。 	

評価項目	情報収集・活用力	定義	職務に必要な情報を収集、分析、活用する能力
<p>< 望ましい行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経済事情に通じており、企業の人と対等に議論できる。 ・ 職場に影響する制度改正の動きを敏感に把握し、部下に的確な指示を出せる。 ・ 業務上関係する外部の組織と日頃から良好な関係を維持し、相互に情報交換している。 		<p>< 望ましくない行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自分の知っている情報を部下と共有しない。 ・ 自ら情報を収集しようとしていない。 ・ 出張や研修の成果を職場にフィードバックする意識がない。 	

評価項目	住民対応力	定義	住民に対して誠実に対応する能力
<p>< 望ましい行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 誰とでも、常に丁寧な言葉遣いで接している。 ・ 住民からの苦情に対し、相手の立場に立ち、非があれば素直に謝っている。 ・ 住民の無理な要請に対し、きちんと理由を説明した上で、丁寧かつ毅然とした対応をし、相手の理解を得ている。 		<p>< 望ましくない行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 住民が眼中になく、上司におもねることしか考えていない。 ・ 業者に対して横柄でけんか腰である。 ・ 好き嫌いがはっきり出た窓口対応をする。 	

評価項目	ストレス耐性	定義	困難な状況でも自己を見失わずに冷静に対応し、安定した態度で職務を遂行していこうとする能力
<p>< 望ましい行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 私的な感情に左右されず、安定した態度で職務を遂行している。 ・ 突発事項でも動じない。 ・ 気持ちの切り替えが早い。 		<p>< 望ましくない行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ きれる。 ・ パニックになる。 ・ 失敗をいつまでも引きずる。 	

評価項目	柔軟性	定義	時代や状況の変化に適切に対応していこうとする能力
<p>< 望ましい行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 民間の専門家と接触する機会を持ち、刺激を受けるようにしている。 ・ 事業の途中でも、事業そのものの意義を適宜見直している。 ・ 現状に満足せず、改善の方向性を提言している。 		<p>< 望ましくない行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 前例踏襲発想から抜け出せない。 ・ 臨機応変さが無い。 ・ いつも後手後手の対応しかできない。 	

評価項目	協働性	定義	住民とともに目標の実現に取り組んでいこうとする能力
<p>< 望ましい行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 行政情報の発信に積極的である。 ・ 役所の論理を押しつけない。 ・ 住民と一緒にになって議論することに積極的である。 		<p>< 望ましくない行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 情報管理についてはいつも閉鎖的そのもの。 ・ 役所の論理だけが最優先である。 ・ 業界団体としか付き合わない。 	

評価項目	協調性	定義	他の職員との協力により職務を円滑に遂行する能力
<p>< 望ましい行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自分の主張が通らない場合でも、協力している。 ・ 職場全体で取り組む場面では、自分の業務を犠牲にしても協力している。 ・ ただ協力するのではなく、最善の方法を議論しながら協力している。 		<p>< 望ましくない行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事を手伝ってもらっても、感謝の言葉ひとつない。 ・ 忙しくて職場全体で取り組んでいる時でも、その状況を一顧だにせず、勝手に帰る。 ・ 仕事があるのに事前の了解を取ろうともせずにその日の朝に突然休み、他の職員に迷惑をかけても何も言わない。 	

評価項目	規律性	定義	社会規範や職場の規律を遵守する能力
<p>< 望ましい行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 17時までには仕事を終わらせる。 ・ 与えられた仕事は期限までに確実に処理している。 ・ 報・連・相が身に付いている。 		<p>< 望ましくない行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 17時から仕事をする。 ・ 期限を守らず、全般的に責任感や熱意がそもそもない。 ・ 外部に情報をもらすなど、行政情報を目的外に使用している。 	

評価項目	勤務態度	定義	公務員としての自覚を持って真摯に職務に臨む能力
<p>< 望ましい行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 遅刻しない。 ・ 勤務時間中、いなくならない。 ・ 自分の役割を十分に認識し、真剣に取り組んでいる。 		<p>< 望ましくない行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 電話に出ようとせず、鳴りっぱなしにしている。 ・ 仕事を机の中にしまい込んでしまい、ためてしまう。 ・ 上司の具体的な指示に従わなかった場合でも、その上司に対して何も言わないで平気な顔をしている。 	

イ 行動頻度着目型

- 各評価項目について、着眼点に掲げられた行動例の頻度（このような行動がよく見られる、ほとんど見られない等）に着目して評価する型である。

評価における評語

- 各評価項目の3つの**着眼点のそれぞれについて**、次の3つの評語で評価する。

区分	基 準
A	このような行動がよく見られる。（このような傾向が強い。）
B	このような行動がたまに見られる。（このような傾向がある。）
C	このような行動がほとんど見られない。（このような傾向がない。）

A又はCと評価するのは、被評価者の自己評価や職務行動観察記録から行動や事実が明らかな場合に限られる。

着眼点にあるような行動や事実が観察されない場合は、「普通」とみなしてBとする。

- 着眼点に掲げられた行動例の評価結果から、評価項目毎に次の5つの評語で評価する。

区分	基 準	留 意 事 項
S	着眼点の評価がすべてA	着眼点の評価が左記の基準に当てはまらない「A・B・C」、「A・A・C」等の場合は、職場におけるそれぞれの着眼点の重要度なども考慮して総合判断し、A、B又はCのいずれかとする。
A	着眼点の評価がAとB	
B	着眼点の評価がすべてB	
C	着眼点の評価がBとC	
D	着眼点の評価がすべてC	

評価点

- S = 10、A = 8、B = 6、C = 4、D = 2 とする。

評価項目別着眼点

評価項目	知識・技術	定義	職務に必要な知識、技術やIT関係及びその活用に係る能力
<p>< 着眼点 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職務に関するセミナー・研修・研究会へ参加するなど、日頃から職務に関する新しい知識や必要な技術の習得に努めている。 ・ 職務に必要なパソコンの知識・技術を習得し、有効に活用し業務改善に努め、コストを抑えている。 ・ 高度なパソコンソフトの活用ができ、データの分析や分かりやすい資料を作成している。 			

評価項目	判断力	定義	状況を把握し、適切に対応する能力
<p>< 着眼点 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 問題の原因を発見し、迅速に対策を判断して、柔軟かつ滞らずに問題解決を図っている。 ・ 目先の利益や一時的な解決策にとらわれず、住民、組織全体や長期的な視点から総合的な判断している。 ・ 仕事の目的や要点を押さえ、優先順位を判断し、適切かつ迅速に業務を処理している。 			

評価項目	企画・計画力	定義	問題点を把握し、その解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立てる能力
<p>< 着眼点 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 行政需要や業務処理上の問題点を的確に発見、分析、把握している。 ・ 現状に満足せず積極的に改善、改革方策を打ち出し、他の職員や関係者から賛同を得ている。 ・ 方針や目標から前例や既成概念にとらわれずに新しい考え方を作り出し、困難な課題に取り組んでいる。 			

評価項目	統率力	定義	所属の総合力を高め、目的達成に向けてまとめていく能力
<p>< 着眼点 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織の方針・目標と連動した部門目標を設定し、分かりやすい言葉で部下に伝えている。 ・ 部下の話を良く聴き、自由に発言できる雰囲気づくりをしながら、職場を運営している。 ・ 部下の性格や能力、適性等に応じて業務を適正に配分している。 			

評価項目	人材育成力	定義	部下の個性に合わせて方法を工夫し、その資質を向上させる能力
<p>< 着眼点 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事上の助言や能力開発の働きかけを積極的に行い、部下の育成に努めている。 ・ 方針を明示した上で、部下の能力や業績に応じて業務分担・権限委譲を行い、人材育成に取り組んでいる。 ・ 部下に対して適切に評価結果のフィードバックを行い、能力開発につなげている。 			

評価項目	折衝・調整力	定義	自分の考えや意図を立場や意見の異なる相手に伝え、説得し、納得させる能力
<p>< 着眼点 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 住民や部下、同僚に対して感情的にならず誠実に対応し、説得力に富んだ話し方ができる。 ・ 自分の考えを簡潔明瞭かつ効果的に伝え、相手に迅速かつ正確に理解させている。 ・ 縄張り意識を避けながら内外との調整を行い、仕事の計画・基盤づくり等の前さばきをする。 			

評価項目	情報収集・活用力	定義	職務に必要な情報を収集、分析、活用する能力
<p>< 着眼点 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・職務に関する新しい情報に強い関心を持ち、全国的な自治体の動向などを常に把握している。 ・情報を業務の改善・改革や日常の職務の遂行に活用している。 ・組織外においても幅広い人間関係を持ち、時機を得て接触し必要な情報を迅速に収集、提供している。 			

評価項目	住民対応力	定義	住民に対して誠実に対応する能力
<p>< 着眼点 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・接遇技能を習得し、住民に対して好感の持てる礼儀・態度・身だしなみで対応している。 ・時間をかけて相手の話を聞くなど、対応に誠実さが感じられ、住民や関係者からの信頼を得ている。 ・常に住民サービスの向上を念頭に置きながら、制度・施設を運用し、職務を遂行している。 			

評価項目	ストレス耐性	定義	困難な状況でも自己を見失わずに冷静に対応し、安定した態度で職務を遂行していこうとする能力
<p>< 着眼点 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ストレスのかかる状況の中でも、感情的にならず職務を遂行している。 ・問題発生時や苦情対応時に、冷静かつ臨機応変に対応している。 ・仕事に前向きで、気持ちの切り替えを素早く行っている。 			

評価項目	柔軟性	定義	時代や状況の変化に適切に対応していこうとする能力
<p>< 着眼点 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・変化を予測し、対応策を事前に講じている。 ・失敗や困難な状況におかれても、柔軟に対応し、目標を最後まで成し遂げている。 ・公務外の人や情報から受けた刺激を、政策形成に活かしている。 			

評価項目	協働性	定義	住民とともに目標の実現に取り組んでいこうとする能力
<p>< 着眼点 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 情報発信に積極的で、様々な情報を住民と共有している。 ・ 役所の論理や縦割り発想を相手に押し付けず、住民の立場で考え、行動している。 ・ 職場内外の関係者との良好な関係を築き、戦略立案時の相談相手を数多く有している。 			

評価項目	協調性	定義	他の職員との協力により職務を円滑に遂行する能力
<p>< 着眼点 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 孤立せずに、他の職員と協力して職務にあたり、所属に貢献している。 ・ 必要に応じ他の職員の協力を求め、仕事を抱え込んで一人で残業したり、休日出勤したりしない。 ・ 自ら職場内の風通しを良くするような雰囲気づくりを行っている。 			

評価項目	規律性	定義	社会規範や職場の規律を遵守する能力
<p>< 着眼点 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 不正や違法・不当な圧力に対しては毅然とした態度を取り、厳正に対処している。 ・ 職員としての自覚を持ち、礼節のある行動をとっている。 ・ 組織の一員として行動し、他の職員に迷惑をかけていない。 			

評価項目	勤務態度	定義	公務員としての自覚を持って真摯に職務に臨む能力
<p>< 着眼点 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 責任感を持って期限までに職務を完結し、結果や自己の言動に対して責任回避・責任転嫁をしない。 ・ 上司への報告・連絡・相談を的確、確実にやっている。 ・ 他の職員からの相談に気軽に応じるなど、良好な人間関係を築いている。 			

ウ 項目絞込・水準達成型

- ・ 評価項目数を14項目から6項目に絞り込み、求められる水準を達成したか否かで評価する型である。
- ・ 一般職と監督職・管理職とでそれぞれ6項目の中から5項目を評価項目とし、評価基準は標準から優方向に1段階、劣方向に2段階の**4段階**で書き分けてある。

評価項目・評語・職位別評価点

項目	評語	職位別評価点	
		一般職	管理職 監督職
知識・ 技術	A	30	20
	B	26	18
	C	16	10
	D	0	0
思考力	A	10	10
	B	8	8
	C	4	4
	D	0	0
リーダー- シップ	A	/	30
	B		26
	C		16
	D		0

項目	評語	職位別評価点	
		一般職	管理職 監督職
対人 関係力	A	20	20
	B	18	18
	C	10	10
	D	0	0
意欲	A	20	/
	B	18	
	C	10	
	D	0	
態度	A	20	20
	B	18	18
	C	10	10
	D	0	0

評価項目別・評語別評価基準

項目	評語	評価基準
知識・ 技術	A	次に挙げるすべてを満たしている。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務に直接関連する研修の講師を行うなど、その分野のエキスパートといえる知識や技術を有していた。 ・ 業務に直接関連しないが、活用することにより職務遂行に資する知識や技術を有していた。 ・ 表計算やワープロソフトを操作し、職務を効率よく遂行した。 ・ 電子メールの送受信やインターネットの閲覧ソフトを操作し、職務を効率よく遂行した。
	B	上記の水準には達していないが、職務を遂行していく上で必要な知識や技術を有している。

項目	評語	評価基準
知識・技術	C	時々職務遂行に必要な知識や技術の不足が見られたが、職務に大きな支障が生じるほどではなかった。
	D	年間をとおして、職務遂行に必要な知識や技術及びその活用が十分でなく、職務に大きな支障が生じることがあった。
思考力	A	次に挙げるすべてを満たしている。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 状況を把握し、適切に対応した。 ・ 職務の内容や上司の指示を認識した。 ・ 問題点の把握、改善策や解決策の検討、実現方策の構築をした。
	B	上記の項目のうち、満たしていない点があるものの、標準的な能力を有している。
	C	<ul style="list-style-type: none"> ・ 時々意思決定を避けた。 ・ 時々上司から求められた企画立案ができないことがあった。
	D	<ul style="list-style-type: none"> ・ 年間を通して何ら意思決定をすることがなかった。 ・ 起案文書を作成して企画立案をすることがなかった。
リーダーシップ	A	次に挙げるすべてを満たしている。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織に課せられた課題や上司の意図を正確に把握し、組織として情報を共有した。 ・ 部下の士気の高揚、維持に努め、適性と能力に応じて業務を配分した。 ・ 組織内の意思疎通を図り、指導、助言をするなどして、組織をまとめて、組織に課せられた目標を達成することができた。 ・ 組織の業務を十分理解し、部下に不必要な資料の作成をさせることがなかった。 ・ 部下の人事評価を適正に行った。
	B	上記の項目のうち、満たしていない点があるものの、標準的な能力を有している。
	C	<ul style="list-style-type: none"> ・ 時々組織の課題や上司の指示を誤って把握し、業務配分に適正さを欠いた。 ・ 部下の士気が低下し、組織の生産性が低下し、又は部下の協力が得られず所属のまとまりに欠けることがあった。 ・ 時々不必要な資料の作成を部下に指示した。 ・ 時々恣意的な又は個人的な感情に基づく人事評価を行った。
	D	年間をとおして、業務の適正配分ができず、部下の士気が低下し、部下から不信感を抱かれ、所属のまとまりがなかった。

項目	評語	評 価 基 準
対 人 関 係 力	A	次に挙げるすべてを満たしている。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 利害が相反する相手や新たな事項を依頼する相手に、論理的かつ円滑に交渉を行い、相手の理解や承諾を得て、所期の目的を達成することができた。 ・ 住民に対して親切丁寧に対応することができ、良好な信頼関係を築いていた。 ・ 折衝や対応が困難な事柄や相手に対して、避けることなく臨み、冷静に対応することができた。 ・ 不必要な摩擦を引き起こすことがなかった。
	B	上記の項目のうち、満たしていない点があるものの、標準的な能力を有している。
	C	時々手法や時機を誤るなど、自らの非により交渉が円滑に進まない状況が見られたが、同僚や関係者の協力を得ながら、最終的には概ね期待される程度の成果を残すことができた。
	D	<ul style="list-style-type: none"> ・ 交渉等が円滑に進まず、不必要な摩擦を引き起こし、職務に支障を生じさせ、又は折衝を避けることがたまにあった。 ・ 住民に横柄な態度で対応し、苦情が寄せられることがたまにあった。
意 欲	A	次に挙げるすべてを満たしている。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 問題意識をもって職務に取り組んだ。 ・ 自発的に新しい問題に取り組んだ。 ・ その解決に至るまで、日常的に自己研さんに励んだ。
	B	上記の項目のうち、満たしていない点があるものの、標準的な能力を有している。
	C	時々現状に甘んじ、業務に対する改善意識が見られないことがあった。
	D	年間を通して、顕在化している問題から逃避した。
態 度	A	次に挙げるすべてを満たしている。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 服務上問題となる事実が一切なかった。 ・ 服務上、他の職員の模範となっていた。
	B	上記の項目のうち、満たしていない点があるものの、標準的な能力を有している。
	C	時々服務上問題となる事実があり、職場のモラルを低下させていた。
	D	<ul style="list-style-type: none"> ・ 服務上問題となる重大な事実があった。 ・ 自分自身を原因とする懲戒処分を受けた。

(5) 合計評価点における評価区分

合計評価点における評価区分

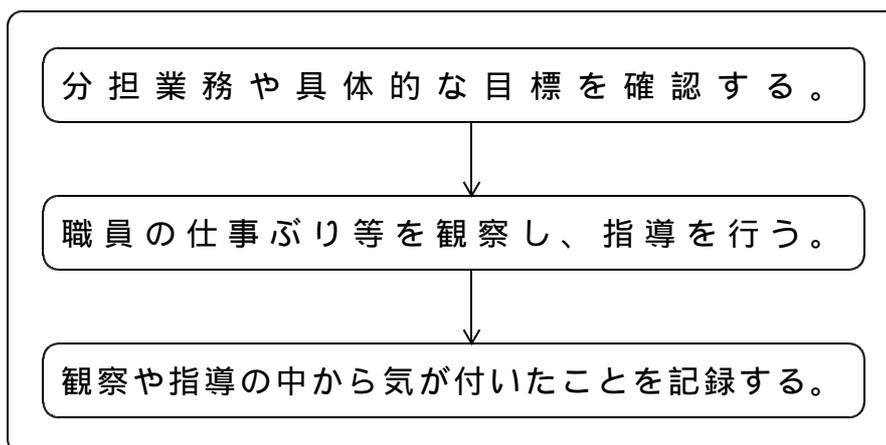
評価項目毎の評価点を合計し、その合計評価点によって5段階評価を行う。

合計評価点	評価	留意事項
～ 81	S	評価項目毎にひとつでも評語C又はDがある場合は、合計評価点がS評価に該当する場合でもA評価とする。
80～ 61	A	
60～ 41	B	
40～ 21	C	
20～	D	

(6) 職務遂行の記録・能力評価シート

職務遂行の記録

- ・ 評価者が評価基準日に被評価者に係る4月からの職務遂行の事実を思い出そうとしても、断片的かつ不正確な印象として残っている事実に基づいて評価してしまうおそれがある。
- ・ そのため、評価者は日頃から職員の仕事ぶり等をきちんと観察し、必要な指導を行うほか、職員の特徴的な行動等を簡潔に記録する必要がある。
- ・ 職務遂行の記録は評価結果を人材育成や任用管理に活用する際に重要な資料ともなることから、**可能な限り具体的に記載する必要がある。**



- ・ ただ、評価者は被評価者の職務遂行を勤務時間中100%把握することは当然不可能なことであるので、当該職務遂行記録にのみ依拠して評価するのではなく、被評価者の自己評価や面談も踏まえて評価していくことが重要である。

能力評価シート例

ア 望ましい・望ましくない行動例型

	対象期間	平成16年4月1日～平成17年3月31日			
職名	部 課 係 主事	氏名	職員番号	級	2 級

評価項目	自己評価	1 次 評 価		2 次 評 価		調 整
	評 語	評 語	所 感	評 語	所 感	評 語
	----- 評価点	----- 評価点		----- 評価点		----- 評価点
知識・技術	B	B		B		B
	----- 6	----- 6		----- 6		----- 6
判 断 力	A	A		A		A
	----- 8	----- 8		----- 8		----- 8
企 画 ・ 計 画 力	B	B		B		B
	----- 6	----- 6		----- 6		----- 6
折 衝 ・ 調 整 力	B	B		B		B
	----- 6	----- 6		----- 6		----- 6
情報収集・ 活 用 力	A	A		A		A
	----- 8	----- 8		----- 8		----- 8
住民対応力	B	B		B		B
	----- 6	----- 6		----- 6		----- 6
協 働 性	B	B		B		B
	----- 10	----- 10		----- 10		----- 10
協 調 性	C	B		C		C
	----- 6	----- 8		----- 6		----- 6
規 律 性	B	B		B		B
	----- 10	----- 10		----- 10		----- 10
勤 務 態 度	B	B		C		C
	----- 10	----- 10		----- 6		----- 6
合計評価点	76	78	-	72	-	72
評 価	A	A	-	A	-	A

区 分	1次評価者	2次評価者	調 整 者
職・氏名	課 係長 印	部 課長 印	部長 印

イ 行動頻度着目型

対象期間 平成16年4月1日～平成17年3月31日

職名	部	課	係	主事	氏名	職員番号	級	2級
----	---	---	---	----	----	------	---	----

区分	評価項目 定義 着眼点	自己評価		1次評価		2次評価		調整	
		評語	評価点 (評価)	評語	評価点 (評価)	評語	評価点 (評価)	評語	評価点
知識・技術	職務に必要な知識や技術及びその活用に係る能力	B	6	B	6	B	6	B	6
	<ul style="list-style-type: none"> 職務に関するセミナー・研修・研究会へ参加するなど、日頃から職務に関する新しい知識や必要な技術の習得に努めている。 職務に必要なパソコンの知識・技術を習得し、有効に活用し、業務改善に努め、コストを抑えている。 高度なパソコンソフトの活用ができ、データの分析や分かりやすい資料を作成している。 	B		B		B			
		B		B		B			
		B		B		B			
判断力	状況を把握し、適切に対応する能力	A	8	A	8	B	6	B	6
	<ul style="list-style-type: none"> 問題の原因を発見し、迅速に対策を判断して、柔軟かつ滞らずに問題解決を図っている。 目先の利益や一時的な解決策にとらわれず、住民、組織全体や長期的な視点から総合的な判断している。 仕事の目的や要点を押さえ、優先順位を判断し、適切かつ迅速に業務を処理している。 	A		A		B			
		B		B		B			
		B		B		B			
企画・計画力	問題点を把握し、その解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立てる能力	B	6	B	6	B	6	B	6
	<ul style="list-style-type: none"> 行政需要や業務処理上の問題点を的確に発見、分析、把握している。 現状に満足せず積極的に改善、改革方策を打ち出し、他の職員や関係者から賛同を得ている。 方針や目標から前例や既成概念にとらわれずに新しい考え方を作り出し、困難な課題に取り組んでいる。 	B		B		B			
		B		B		B			
		B		B		B			
折衝・調整力	自分の考えや意図を立場や意見の異なる相手に伝え、説得し、納得させる能力	A	8	A	8	A	8	A	8
	<ul style="list-style-type: none"> 住民や部下、同僚に対して感情的にならず誠実に対応し、説得力に富んだ話し方ができる。 自分の考えを簡潔明瞭かつ効果的に伝え、相手に迅速かつ正確に理解させている。 縄張り意識を避けながら内外との調整を行い、仕事の計画・基盤づくり等の前さばきをする。 	A		A		A			
		A		A		A			
		B		B		B			
情報収集	職務に必要な情報を収集、分析、活用する能力	B	6	B	6	B	6	B	6
	<ul style="list-style-type: none"> 職務に関する新しい情報に強い関心を持ち、全国的な自治体の動向などを常に把握している。 	B		B		B			

活 用 力	・情報を業務の改善・改革や日常の職務の遂行に活用している。 ・組織外においても幅広い人間関係を持ち、時機を得て接触し必要な情報を迅速に収集、提供している。	B B	B B		B B		
住 民 対 応 力	住民に対して誠実に対応する能力	B : 6	B : 6		B : 6		B : 6
	・接遇技能を習得し、住民に対して好感の持てる礼儀・態度・身だしなみで対応している。 ・時間をかけて相手の話を聞くなど、対応に誠実さが感じられ、住民や関係者からの信頼を得ている。 ・常に住民サービスの向上を念頭に置きながら、制度・施設を運用し、職務を遂行している。	B B B	B B B		B B B		
	住民とともに目標の実現に取り組んでいこうとする能力	A : 8	A : 8		A : 8		A : 8
協 働 性	・情報発信に積極的で、様々な情報を住民と共有している。 ・役所の論理や縦割り発想を相手に押し付けず、住民の立場で考え、行動している。 ・職場内外の関係者との良好な関係を築き、戦略立案時の相談相手を数多く有している。	B B A	B B A		B B A		
	他の職員へと協力により業務を円滑に遂行する能力	C : 4	B : 6		C : 4		C : 4
	・孤立せずに、他の職員と協力して職務にあたり、所属に貢献している。 ・必要に応じ他の職員の協力を求め、仕事を抱え込んで一人で残業したり、休日出勤したりしない。 ・自ら職場内の風通しを良くするような雰囲気づくりを行っている。	C B B	B B B		C B B		
規 律 性	社会規範や職場の規律を遵守する能力	A : 8	A : 8		B : 6		B : 6
	・不正や違法・不当な圧力に対しては毅然とした態度を取り、厳正に対処している。 ・職員としての自覚を持ち、礼節のある行動をとっている。 ・組織の一員として行動し、他の職員に迷惑をかけていない。	B B A	B B A		B B B		
	勤務員としての自覚を持って真摯に職務に臨む能力	B : 6	B : 6		B : 6		B : 6
勤 務 態 度	・責任感を持って期限までに職務を完結し、結果や自己の言動に対して責任回避・責任転嫁をしない。 ・上司への報告・連絡・相談を的確、確実に行っている。 ・他の職員からの相談に気軽に応じるなど、良好な人間関係を築いている。	B B B	B B B		B B B		
	合計評価点	66	68		62		62
	評 価	A	A	-	A	-	A

区 分	1 次 評 価 者	2 次 評 価 者	調 整 者
職・氏名	課 係長 印	部 課長 印	部長 印

ウ 項目絞込・達成水準型

対象期間	平成16年4月1日～平成17年3月31日
------	----------------------

職名	部 課 係 主事	氏名		職員番号		級	2 級
----	----------	----	--	------	--	---	-----

評価項目	自己評価	1 次 評 価		2 次 評 価		調 整
	評 語	評 語	所 感	評 語	所 感	
	評価点	評価点		評価点		
知識・技術	B	B		C		C
	26	26		16		16
思 考 力	A	A		A		A
	10	10		10		10
対人関係力	B	B		B		B
	18	18		18		18
意 欲	C	C		C		C
	10	10		10		10
態 度	B	B		B		B
	18	18		18		18
合計評価点	82	82	-	72	-	72
評 価	A	A	-	A	-	A

区 分	1 次評価者		2 次評価者		調 整 者	
職・氏名	課 係長	印	部 課長	印	部長	印

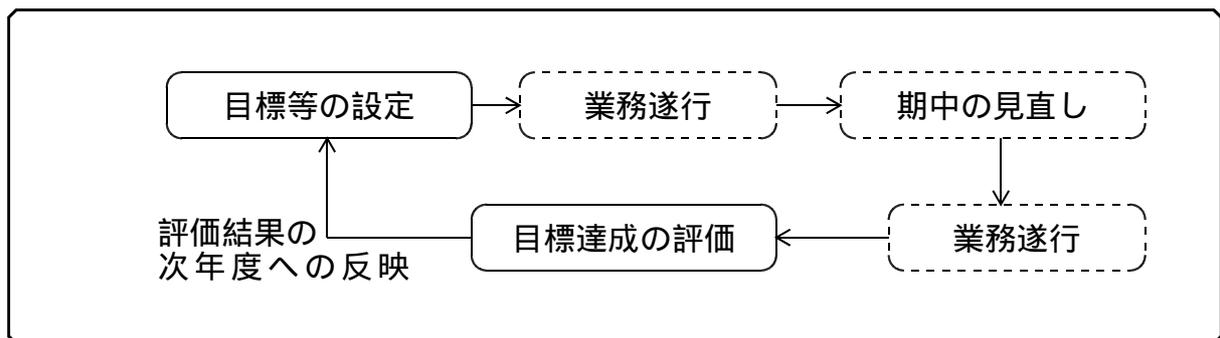
4 業績評価

- ・ 業績評価については、「目標による管理」の手法を踏まえ、**業務目標に対する達成度を評価**することを基本としている。
- ・ 業務目標及び難易度については、職員が組織目標等を明確に意識しつつ主体的に業務遂行に取り組むことを促すため、期首において、被評価者自身による設定をもとに、上司との面談により確定する。
- ・ 個人の業務目標は、期中において、目標を取り巻く環境の変化を踏まえ、変更を行う。
- ・ 個人の業績の評価は、業務目標の達成度及び難易度から評価点を算出し、行う。

(1) 業績評価の流れ

本モデル例における業績評価は、「目標による管理」の手法を踏まえた形での設計としていることから、「期首における業務目標等の設定」（業務遂行） 「期中における見直し」（業務遂行） 「期末における業務目標達成の評価」の流れとなる。

【業績評価の流れ】



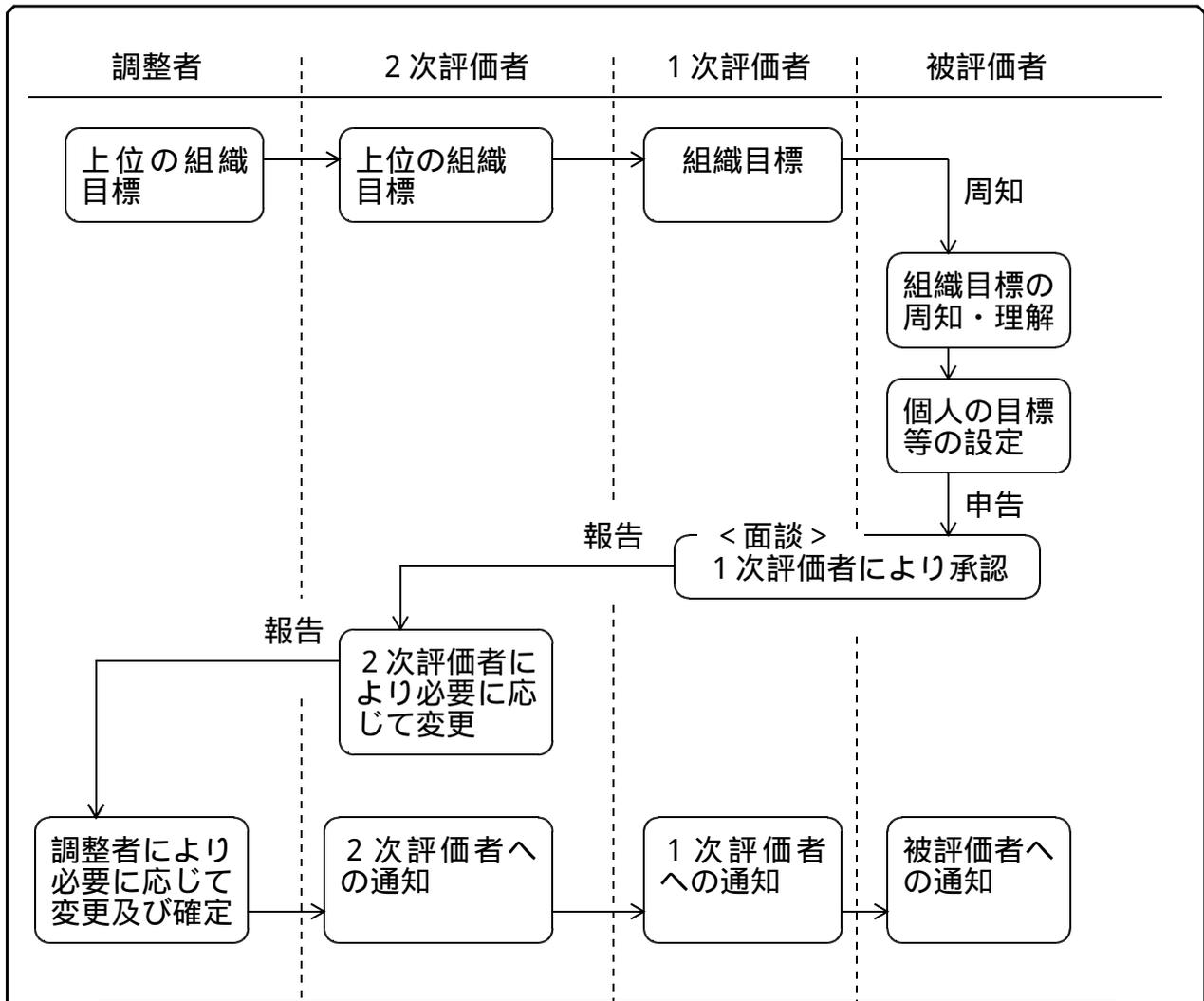
(2) 目標及び難易度の設定

ア 設定の手順

- ・ 業務目標の設定は、自己申告によることを基本とし、上司との面談を経て、確定する。
- ・ 各個人の業務目標は、原則として所属する組織目標等から設定される。
- ・ 下位職位の業務目標は、上位職位の目標等を踏まえて、設定する。

本モデル例における業務目標、難易度の設定は、「組織目標の周知」「**自己による業務目標等の設定**」、「1次評価者との**面談による変更**」「2次評価者による変更」を経て**調整者が確定**する。

< 目標等設定手順の例 >



組織目標の周知により、組織としての使命を明確化し、業務に対する理解度の向上を図る。

被評価者は組織目標を達成するための業務目標、目標達成に係る業務の難易度を自身で設定し、1次評価者に申告する。

被評価者からの申告内容について、1次評価者が確認の上、承認する。必要に応じて、被評価者は、1次評価者の助言、指導により、目標等の変更を行う。ただし、被評価者の目標等の変更によっても組織目標との整合性が図られない場合には、1次評価者は被評価者の目標等を変更することもできる。

2次評価者は1次評価者から報告された目標等について、全体のバランスから必要に応じて変更を行う。

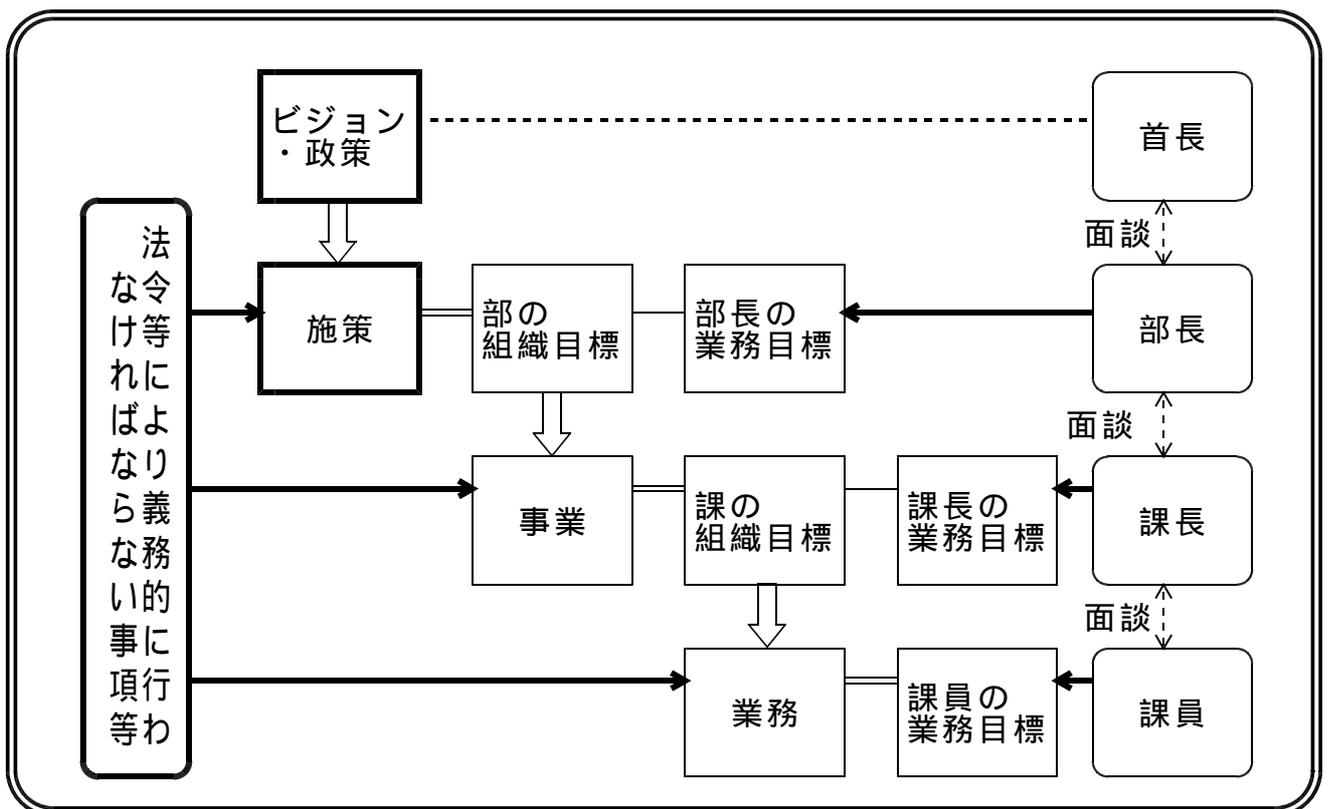
調整者は2次評価者から報告された目標等について、全体のバランスから必要に応じて変更及び確定を行う。

イ 業務目標の設定

業務目標

- ・ **業務目標とは、総合計画などの施策や事業等の体系から設定されるもののほか、法令等により義務的に行わなければならない事項等を考慮して設定されるもの。**
- ・ 業務目標として「何を」及び「どの水準まで」を具体的に設定する。
- ・ 目標達成に係る「どのような方法で」及び「いつまでに」は、業務目標に対する認識を共有しやすくするための補完的なものとして設定する。
- ・ **業務目標の設定は、安易に達成できるレベルではなく、あくまでも、ある程度の努力によって達成が可能となるレベルを設定する。**
- ・ また、「どの水準まで」は、結果のイメージを明確にするため、極力、定量的に測定できるように設定し、定性的な表現になる場合は、「～を努力する」や「～を支援する」などの曖昧な表現ではなく、具体的に「その結果どうなるのか」を設定する。

【目標設定のイメージ図】



上の図は、目標設定のイメージを提示しているが、目標の設定には、ブレイクダウンとして上位の目標を下位に展開していくものに、法令等により義務的に行わなければならない事項等を考慮する必要があることから、**庶務的業務を分掌する組織等においては、事務の維持管理や業務改善的な目標を設定することも可能である。**

業務目標は、「何を」、「どの水準まで（＝結果イメージとしての達成水準又は遂行後の状態）」を、それぞれの職位に応じて、どのような役割を果たすかを明確にし設定する。

目標達成に係る「どのような方法で（＝業務遂行の内容）」、「いつまでに（＝期限、スケジュール）」は、面談による議論を通して、目標に対する認識を共有しやすくするための補完的なものとし、業務目標の達成度は、「何を」、「どの水準まで」をもとに判断する。

本モデル例において業務目標は、所掌事務に係る「業務関係」と「人材育成関係（管理職・監督職に限る）」の2つからなるものとする。

業務関係の目標設定数については、各組織において個々の業務を重点化し、所掌事務の概ね7～8割程度の範囲をカバーするよう全職位で3～4を設定することが望ましいが、本モデル例においては管理職は4、監督職・一般職は3を設定することとする。

チャレンジ目標

本モデル例においては、与えられた仕事を単にこなすだけでなく、より主体的に考え、取り組もうとする人材の育成や、業務特性にかかわらずに目標に対して自ら進んで挑戦しようとする意欲を喚起し、組織活性化に資するためにチャレンジ目標を設定することも可とする。

チャレンジ目標については、自ら進んで挑戦しようとする意欲を喚起するために**一般職・監督職**を対象に設定可とし、管理職は一般職・監督職に意欲喚起を促す立場であることから設定不可とする。

チャレンジ目標は**業務目標の他に1だけ設定可とする。**

< チャレンジ目標の例 >

その職位に期待される役割等を1職位超えるような職務の実行

自分の業務に関し、調査・研究等を行う横断的な研究グループ等における活動

など

なお、**チャレンジ目標は、安易な目標設定とならないよう留意の上、十分な面談を経て設定する。**

< 参考 >

本モデル例における目標の設定数

区分	業務目標		チャレンジ 目標	計	チャレンジ目標を 設定した場合
	業務関係	人材育成 関係			
管理職	4	1	-	5	-
監督職	3	1	(1)	4	(5)
一般職	3	-	(1)	3	(4)

業務目標の設定において**使うべきではない表現**

- ・ 業務目標の設定において、「どの水準まで」は、極力、定量化するか、定性的なものにおいては、極力、具体的な表現において設定する必要がある。

このことから、目標をより具体的に設定し、明確性を維持するため、設定において**使うべきではない表現**と改善例を次に示す。

使うべきではない表現	改善例
<ul style="list-style-type: none"> ・ 努力する ・ 努める ・ 徹底する ・ 目指す 	<ul style="list-style-type: none"> ・ まで達成する ・ を実施する ・ または、実施した結果どうなるかを記述する
<ul style="list-style-type: none"> ・ 支援する ・ 助言する ・ 調整する ・ 管理する 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自分自身がそのために何を実施するのかを目標として設定する ・ または、それを実施した結果どのようになるのかを記述する
<ul style="list-style-type: none"> ・ 効率化する ・ 明確化する ・ 安定化する 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実施の結果どのようになったら、それが達成されたのかを具体的に記述する
<ul style="list-style-type: none"> ・ 等 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 具体的に列挙する
<ul style="list-style-type: none"> ・ 極力 ・ 可能な限り ・ できるだけ ・ 必要に応じて 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 具体的に、 を までに達成する
<ul style="list-style-type: none"> ・ 臨機応変に 	<ul style="list-style-type: none"> ・ の場合は、 する
<ul style="list-style-type: none"> ・ 協調して 	<ul style="list-style-type: none"> ・ (役割分担が不明確であることから、役割分担を明確にして)、その役割において を達成する

目標連鎖と業務目標の設定の具体例

・ 環境部長

組織目標等	自然環境の保護 生活環境の保全 ……	法的事務事項、分掌事務等	環境リサイクル法 環境基本条例 ……		
	項目	どの水準まで	どのような方法で	いつまでに	…
業務目標	省エネルギーの推進	処理場に搬入される一般廃棄物の総量を前年度比5%減にする	ゴミの減量化の推進	年度末	…
			有価資源のリサイクルの推進	年度末	
業務目標	環境保全の推進		環境基本計画の策定	年度末	…

・ 環境部清掃管理課長

組織目標	ゴミの減量化 ……	法的事務事項 ……	環境リサイクル法 ……		
	項目	どの水準まで	どのような方法で	いつまでに	…
業務目標	ゴミ減量化の推進	助成金の交付を年50件以上の交付を行う	ゴミ処理に係る助成制度の実施	年度末	…
			助成制度のPR	年度末	
業務目標	有価資源のリサイクルの推進	町内会の6割以上にリサイクル推進員を配置する	リサイクル推進員の配置に係る制度の創設	7月	…
				9月	

・ 環境部清掃管理課リサイクル推進係長

組織目標	有価資源のリサイクルの推進 ……	法的事務事項 ……	環境リサイクル法 ……		
	項目	どの水準まで	どのような方法で	いつまでに	…
業務目標	リサイクル推進員の配置に係る制度の創設	実施要項を策定し、制度化を行う	リサイクル推進員の役割等の整理	6月末	…
			リサイクル推進員に係る実施要綱の制定	7月末	
			説明会の開催・配置の依頼	9月末	

ウ 難易度の設定

- ・ 難易度は「より困難な目標を達成した人をより高く評価」するためのものであり、その業務に対する納得性や評価の公平性を高めるために設定する。

本モデル例においては、難易度を、業務目標の「高度・複雑性」や「効果の大・小」、「重要性」の観点から設定するものとし、安易に高い設定や逆に低い設定とならないように、3段階のチェックにより、s・a・b・cの4段階で設定する。

難易度は原則として全職位に設定することが望ましいが、本モデル例では段階的に導入することを念頭におきつつ、当面、管理職の業務目標についてのみ設定することとし、一般職・監督職の業務目標及びチャレンジ目標については難易度を設定しないこととする。

【難易度設定表】

		チェック項目	
		該当する	該当しない
チェック項目	該当する	a	b
	該当しない	b	c

左表では標準を「b」としている。

「a」の中で、【チェック項目】に該当するものについては、難易度を「s」として設定する。

難易度sに該当する目標については、人事又は企画等の担当部門においてこれを管理する。

【チェック項目 : "高度・複雑性"の観点】

目標について、次の「いずれかに該当する」か「いずれにも該当しない」か。

- ）新規の目標であり、既存のノウハウ等では解決できず、新たな手法等の確立が必要である。
- ）利害関係者との困難な調整が必要である。
- ）長期における懸案事項であり、多くの利害が新たに絡むなど、達成が困難である。
- ）実施において、高い専門知識・技術が必要とされる。
- ）その他、上記に準ずる程度である。

【チェック項目 : "効果の大・小"の観点】

目標達成後の状態において、次の「いずれかに該当する」か「いずれにも該当しない」か。

-) 目標達成により、住民満足度の大幅な向上が見られる。
-) 目標達成により、経費削減等の大幅な効果が見られる。
-) 目標達成により、新たな行政課題の解決に向けた大幅な寄与が見られる。
-) その他、上記に準ずる程度である

【チェック項目 : "重要性"の観点】

「a」に該当する中で、次のいずれかに該当する場合は「s」、いずれにも該当しない場合は「a」

-) 市長公約等の**特命事項**である。
-) 総合計画等上の**重要施策・重要事業**である。

< 難易度の設定の例 >

ゴミの減量化対策として、「生ゴミ処理容器等への購入助成事業の実施」との目標設定を想定すると

【チェック項目 : "高度・複雑性"の観点】

助成事業は制度として確立されており、定型的な業務として行われているものであり、「該当しない」

【チェック項目 : 効果の大・小"の観点】

この助成事業は、新たな行政課題としての環境問題の解決へ寄与することから「新たな行政課題の解決」であり、「該当する」

よって、難易度設定表から難易度は「b」と設定される。

導入時においては、難易度の設定を、チェック項目の観点である「高度・複雑性」のみで行う方法もある。

また、本モデル例のような難易度の設定方法のほか、業務目標毎に被評価者が属する能力評価の基準表の区分から、その役割期待に応じて設定する方法もある。

なお、難易度の設定に当たっては、各部局で構成する「調整会議」等を設置し、全庁的な立場で調整を行うことにより、納得性、公平性の確保を図る例や課あるいは部毎に分布規制を行い、人事主管課等でその内容を管理する方法もあるが、いずれにせよ、それぞれの組織において設定の方法を十分に検討する必要がある。

参考

目標を設定するに当たり、目標達成に係る業務の量等を勘案し、これを評価に反映させる方法として、“ウェイト”を設定する方法がある。

業務ウェイトの設定

- ・ 業務ウェイトとは、目標達成に係る個人の業務の割合を示すものであり、**業務量に応じて目標毎に設定する。**
- ・ 業務ウェイトの設定は、目標達成毎に必要なとされる業務量の割合を100分で設定する。
- ・ 一般的に、業務ウェイトの大きさは、特命事項などにより単独の業務を行う場合を除き、個人の業務が特定の目標に偏らないようにするため、各目標毎に**10～40%**（きざみ幅5%）の範囲で設定する。

業務ウェイトの設定イメージ

< 管理職の場合 >

	業務目標		業務ウェイト
項目	業務関係		30%
項目	業務関係	...	25%
項目	業務関係	...	10%
項目	業務関係		20%
項目	人材育成		15%

合計で100%

< 監督職の場合 >

	業務目標		業務ウェイト
項目	業務関係		30%
項目	業務関係	...	25%
項目	業務関係	...	20%
項目	人材育成		25%
項目	チャレンジ目標		-%

合計で100%

< 一般職の場合 >

	業務目標		業務ウェイト
項目	業務関係		40%
項目	業務関係	...	35%
項目	業務関係	...	25%
項目	チャレンジ目標		-%

合計で100%

ウェイトの設定については、単純にその業務における業務量だけでなく、その業務の優先度などによりウェイト付けを行う方法や個人がどの目標に重きをおいて取り組むかによって設定する方法もある。

エ 個人目標の申告・面談・確定

- ・ 被評価者の業務目標等は、それぞれの目標達成に対する責任と上位の目標達成に対する貢献を促すため、被評価者が設定する。
- ・ 業務目標は、上位の目標等を踏まえて設定されることから、その整合性が図られるように、面談で必要に応じて変更を行う。
- ・ 面談は、組織における目標等の共通認識を共有し、目標達成への動機付けを行うため、十分に行う必要がある。

被評価者の業務目標は、上位の目標等を明確に認識し、個人の目標達成を促すため、**被評価者自身において設定し、1次評価者へ申告する。**

1次評価者は、申告を受けた内容を確認し、**面談**を通してその目標等を承認する。

または、1次評価者は、必要に応じて組織目標との整合性が図られるように**指導、助言**を行い、これを受けて被評価者は、**目標等の変更**を行う。ただし、1次評価者は、被評価者の目標等の変更によっても組織目標等との整合性が図られなかったときは、被評価者の目標等を変更することもできる。

- 面談において確認する内容 -

組織目標、利害関係者等の意見等との整合性
設定された難易度のバランス
目標達成の基準、難易度等のレベル
取組方法等への助言・指導
など



目標達成への動機付けとなるように、十分な面談を行うこと。

2次評価者は、1次評価者から報告を受けた目標等を確認し、全体としてのバランス等を踏まえた変更を必要に応じて行い、調整者に報告する。

調整者は、2次評価者から報告を受けた目標等を確認し、全体としてのバランス等を踏まえた変更を必要に応じて行うとともに**被評価者の業務目標を確定**する。

面談は、上位の目標を認知させるほか、業務運営方針や業務分担、職責等を明確にし、共通認識とすることで、目標達成への動機付けとなるよう十分に行う必要がある。

また、目標設定は、「目標による管理」のメリットを十分に活かすためにも、**目標設定時の十分な意思疎通を通じて、主体的な目標を設定することが重要であることから、いわゆるノルマの押しつけにならないように留意する必要がある。**

(3) 期中における見直し

- ・ 期中において、個々の目標の達成状況等を確認し、目標達成に係る助言・指導や、業務目標の調整、変更などを行う。

「目標による管理」においては、「成果を出す」ことが重要であることから、期中において、1次評価者は目標の達成状況、業務の進捗状況等の検証を面談等により行い、**目標達成に対する助言、指導**を行う。

また、外的要因等により期首に設定した目標等に相当の変化が生じた場合は、必要に応じて、目標や達成手段等の見直し、追加を行うものとする。ただし、**安易な目標の変更にならないように、注意する必要がある。**

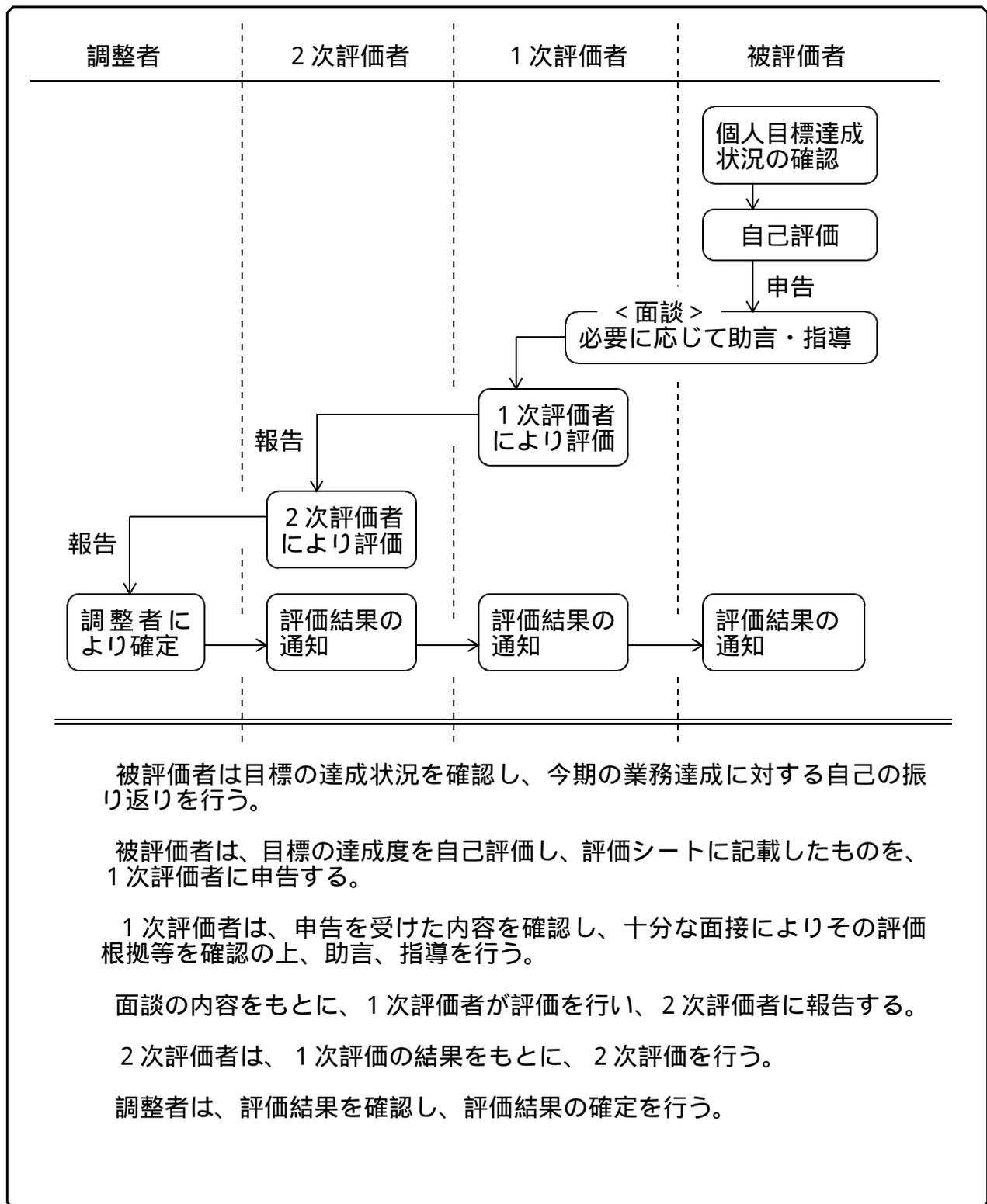
(4) 業績の評価

ア 評価の手順

- ・ 業績の評価は、被評価者による自己評価を踏まえ、評価者が被評価者と面談する等により行う。

本モデル例における業績の評価結果については、「業務目標達成の自己評価」「自己評価結果の申告」「1次評価者との面談」「1次評価者による評価」「2次評価者による評価」を経て**調整者が確定**する。

< 評価手順の例 >



イ 達成度の判断基準等

- ・ 達成度は、「業務目標が達成されたか」という観点から、判断基準表に基づき決定する。
- ・ 業務目標の評価は、達成度と難易度から、ポイントを算定し行う。

達成度は、業務目標において定めた「どの水準まで（達成水準又は遂行後の状態）」が「達成されたかどうか」により決定する。

本モデル例においては、業務目標の達成度は、T1・T2・T3・T4・T5の5段階で表すこととし、達成度の判断基準表により決定する。

【達成度の判断基準表】

区分	達成の度合	定量的な場合の判断基準	定性的な場合の判断基準
T1	目標を著しく上回る成果をもって達成	達成水準に対して150%以上の成果を挙げた	期待を大幅に上回る成果を挙げた
T2	目標を上回る達成	達成水準に対して100%以上の成果を挙げた	期待以上の成果を挙げた
T3	目標通りに達成	達成水準通り（100%）の成果を挙げた	ほぼ期待通りの成果を挙げた
T4	目標を未達成	達成水準に対して100%未満の場合	期待通りの成果に至らなかった
T5	目標を著しく未達成	達成水準に対して50%未満の場合	期待を大幅に下回る結果となった

達成度は、T3（＝ほぼ達成基準どおり達成した）を標準とした。

また、期中の見直し以降において、外的要因等により業務目標が達成できなかった場合は、当該目標を評価対象から除外する。

この場合、評価対象から「除外する」、「除外しない」の判断は、1次評価者及び2次評価者の意見を踏まえ、安易に評価対象から除外することがないように留意の上、調整者が決定する。例えば自然災害発生等、限定的な場合においてのみ評価対象から除外することとなる。

なお、上記のほか、外的要因等により目標達成に影響があった場合は、達成度の区分を変更するなどにより、評価対象として扱う方法もある。

ウ 評価点及び総合評価点の算定

業務目標の評価点

本モデル例では、業務目標の評価点は次の算定式により行う。

【業務目標の評価点の算定式】

$\text{評価点} = \text{ポイント} \times 50 \left(\times \text{業務ウェイト} \right)$ <p style="text-align: center;">業務ウェイトを設定している場合は、その率を乗じる。</p>

ポイントは、業務目標の達成度と難易度からなるポイント表により算定する。

難易度の設定を行っていない場合のポイントの算定に当たっては、難易度設定を行っていない場合のポイント表で行う。

【難易度設定を行っている場合】

区分		難 易 度			
		s	a	b	c
達成度	T 1	2 . 0	1 . 8	1 . 6	1 . 4
	T 2	1 . 8	1 . 6	1 . 3	1 . 1
	T 3	1 . 6	1 . 3	1 . 0	0 . 8
	T 4	1 . 0	0 . 8	0 . 6	0 . 4
	T 5	0 . 4	0 . 3	0 . 2	0 . 1

難易度 b における達成度 T 3 (= ほぼ達成基準どおり達成した) を標準として 1 . 0 に、目標未達成の場合は、標準以下の評価に、また、難易度の高い目標は、より高い評価となるように設定する。

【難易度設定を行っていない場合】

区分		ポイント
達成度	T 1	2 . 0
	T 2	1 . 6
	T 3	1 . 0
	T 4	0 . 4
	T 5	0 . 1

チャレンジ目標の評価点

チャレンジ目標の評価についても、業務目標と同様にチャレンジ目標の達成度と難易度からなるポイント表により算定することが望ましい。

また、チャレンジ目標の評価点については、チャレンジ目標の濫造による加点や本来業務がおろそかになることを防ぐため、**業績評価点の10%程度を上限に設定**することが望ましい。

したがって、本モデル例においては業績評価点が100点満点であることから、チャレンジ目標の評価点を10点満点とすることとする。

なお、本モデル例において一般職・監督職については、当面、難易度を設定していないことから、チャレンジ目標の評価点の算定に当たっては、次表により行うこととする。

【チャレンジ目標の評価点表】

区分		評価点
達成度	T 1	10
	T 2	8
	T 3	5
	T 4	2
	T 5	0

総合評価点の算出

- ・ 個人の業績の評価については、それぞれの業務目標に対する評価点から、総合的に評価を行う。

本モデル例においては、個人の業績に対する評価は、**個々の業務目標毎の評価点を合計**（管理職であれば5項目毎の評価点を合計、外的要因により達成ができなかった場合はその項目を除外）し、**その合計評価点の平均を総合評価点**として、評価表により**5段階の評価**を行う。

また、一般職・監督職においてチャレンジ目標による加点がある場合は、合計評価点の平均にチャレンジ目標の評価点を加点し、総合評価点とする。

【総合評価点の算定式】

$$\text{総合評価点} = \text{評価点の平均} + \text{チャレンジ目標の加点}$$

外的要因等により、達成できなかった業務目標については、当該業務目標を評価対象から除外し、残りの業務目標から評価点の平均を算出する。

【評価表】

合計評価点	評価	留意事項
～ 80.1	S	目標項目毎にひとつでも達成度C又はDがある場合は合計評価点がS評価に該当する場合でもA評価とする。 合計点の小数点第2位以下については、切り上げとする。
80.0 ～ 60.1	A	
60.0 ～ 40.1	B	
40.0 ～ 20.1	C	
20.0 ～	D	

< 評価点・総合評価点の算定例 >

項目	どの水準まで	どのような方法で	いつまでに	難易度
ゴミ処理に係る助成制度の実施	助成金の交付を年50件以上の交付を行う	生ゴミ処理容器購入に係る助成金の交付	年度末	b
		助成制度のPR	年度末	

上の例で、助成金の交付件数が56件だった場合

		難易度			
		s	a	b	c
達成度	T1				
	T2			1.3	
	T3				
	T4				
	T5				

達成度は、
 $(\text{実績 } 56\text{件} / \text{達成水準 } 50\text{件})\% = 112\%$

達成度の判断基準表より達成度 T 2

難易度は b であるから、

評価点 = $1.3 \times 50 = 65$

評価点は 65 点

調整者		
達成度		
評価点		
		T 2	65
	T 3	50
		T 3	40
		T 2	50
	T 2	80
総合評価点			57
評価			B

「総合評価点」: 各評価点の平均
 $= 65+50+40+50+80 / 5 = 285 / 5 = 57$

「評価」: 評価表より記入
 総合評価点 57 評価 B

外的要因により、項目の目標が達成できなかった場合は、この項目を除外し、

$65 + 50 + 40 + 80 / 4 = 58.8$ が総合評価点となる。

(5) 業績評価シート

目標設定

作成日 平成 年 月 日 / 改訂第 版 平成 年 月 日

施策・組織目標等			法的 事務 事項 ・ 分掌 事務 等			職員コード	
						所属	
						職氏名	
	項目 (業務目標 又は 事務の内容等)	どの水準まで (達成水準 又は 遂行後の状態等)	どのような方法で (目標等を達成するための 取組の内容等)	いつまでに (取組を行う期限 又は スケジュールの概要等)	難易度		
					-		
施策又は組織目標等 市長の公約等の特命事項等 法令等により義務的に行わなければならない事項等		1次評価者 確認印		2次評価者 確認印		調整者 確認印	
		年 月 日		年 月 日		年 月 日	

業績評価

調整日 平成 年 月 日

	期中				期末								
	被評価者		1次評価者		被評価者			1次評価者		2次評価者		調整者	
	自己による見直し、 課題 など		助言・指導の内容		目標達成に係る 自己の評価	達成度 評価点	次期への抱負	所感	達成度 評価点	所感	達成度 評価点	達成度 評価点	
						-----			-----		-----		
						-----			-----		-----		
						-----			-----		-----		
						-----			-----		-----		
						-----			-----		-----		
総合 評価点													
評価													
確認	年月日	印	年月日	印	年月日	印		年月日	印	年月日	印	印	

5 人事評価モデルのフロー図

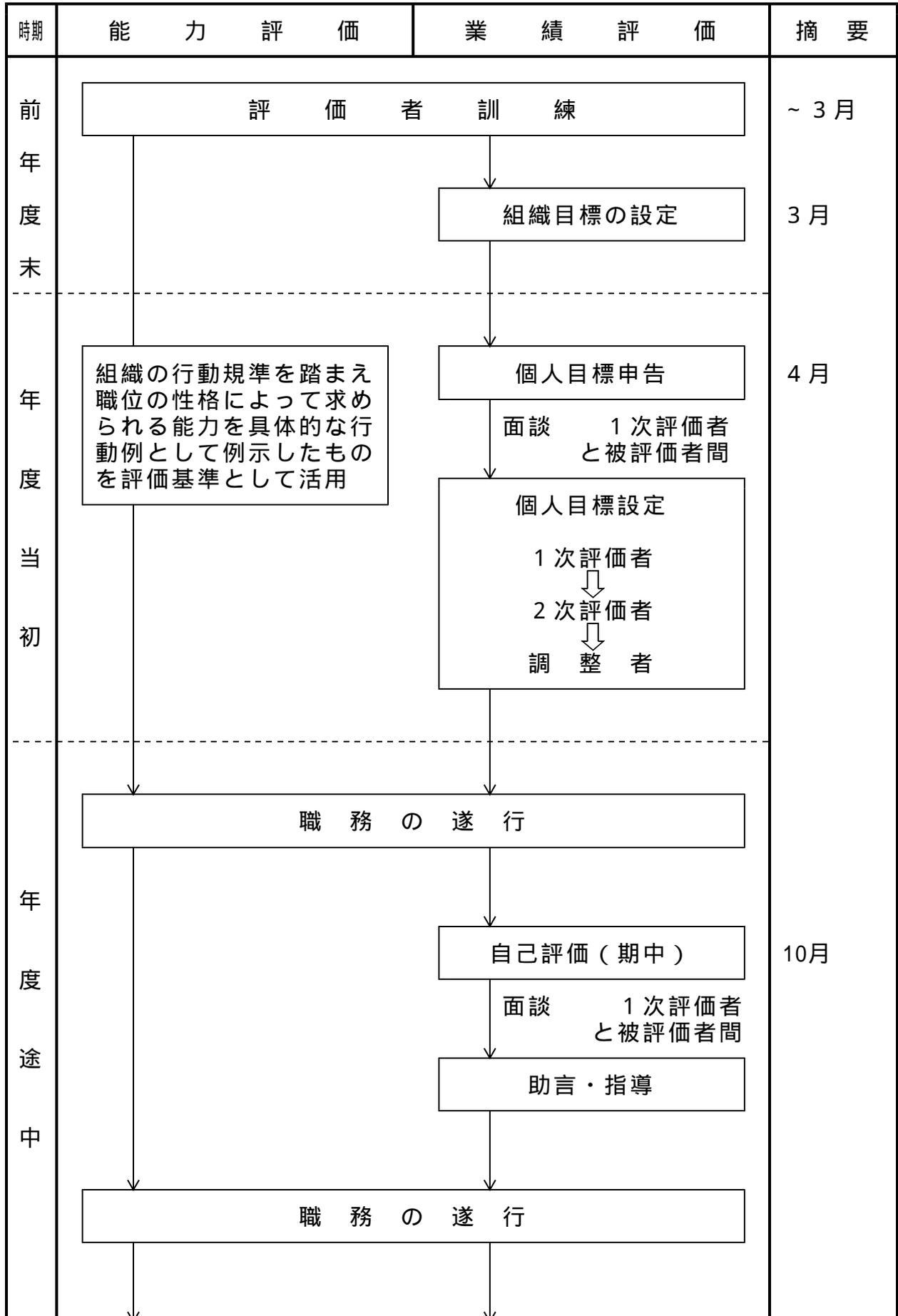
- ・ 人事異動時期を4月1日との前提を置き、人事評価システムの流れの概要について、例示するものである。
- ・ 評価日程の設定にあたっては、評価結果の活用時期や各部・課及び人事担当課での作業期間を考慮する必要がある。
- ・ 能力評価と業績評価を1年度に1回行う「事例1」と、能力評価を1回、業績評価を2回行う「事例2」に分けて例示している。

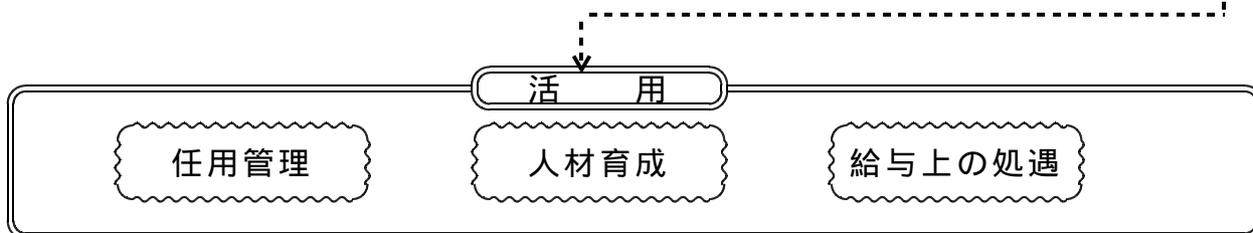
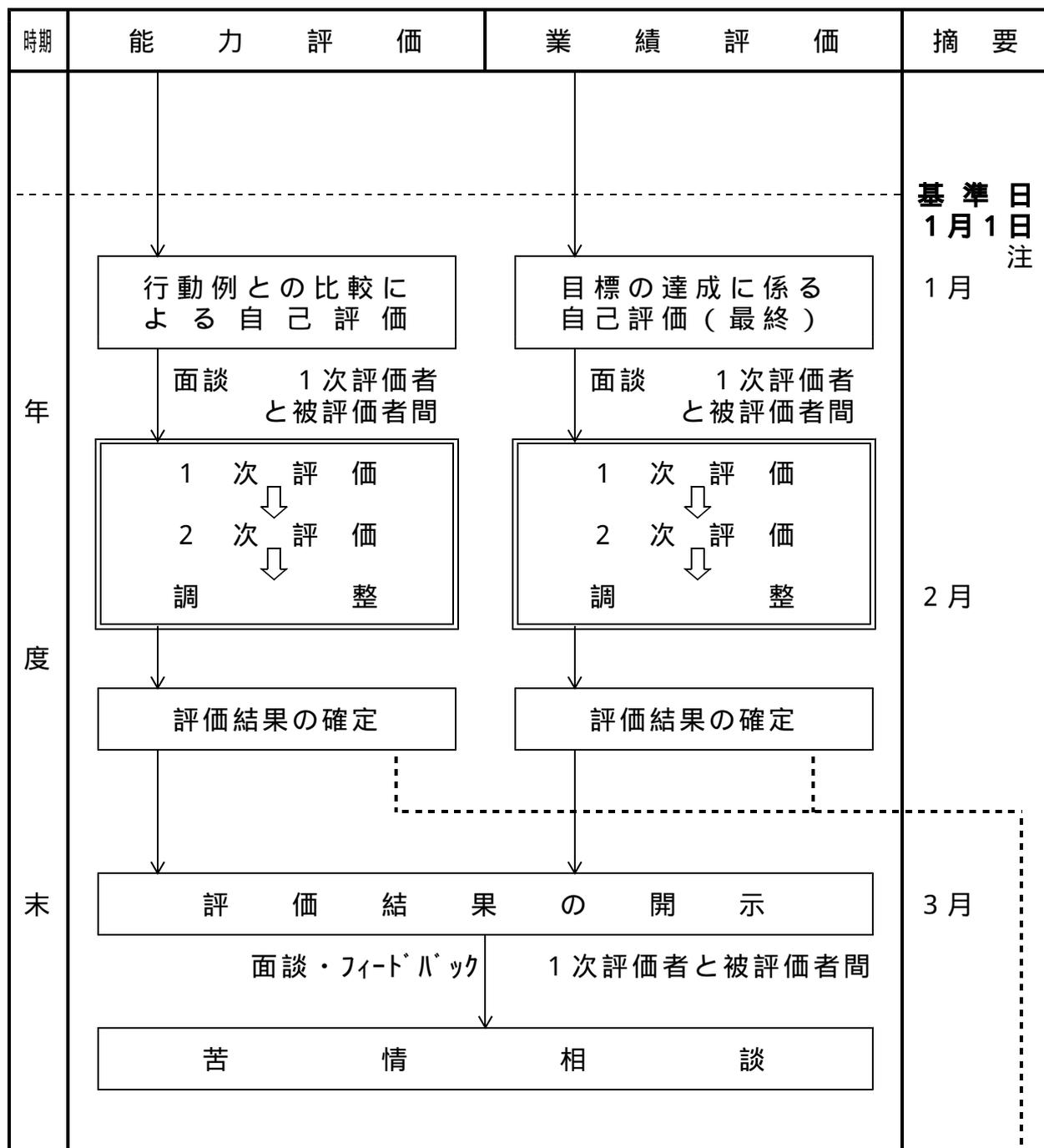
事例1及び事例2の概要、課題等

区 分		事例1	事例2
概 要	評価回数	・ 1年度で能力評価と業績評価を同時に1回行う	・ 1年度で能力評価を1回、業績評価を2回行う
	基準日及び評価対象期間	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1月1日 ・ 4月1日～次年3月31日 ただし、1月初から3月末までの達成度に係る著しい変動については、評価結果の確定後であっても調整者において評定結果の修正可能	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業績評価(2回) 5月1日 前年11月1日～当年4月30日 11月1日 5月1日～10月31日 ・ 能力評価(1回) 1月1日 4月1日～次年3月31日
課 題 等	評価に係る作業量	・ 評価を1回で行うため、ある程度抑えることができる	・ 評価を2回以上行う必要があり、ある程度の作業量が想定される
	評価結果の活用	・ 能力評価と業績評価の結果を同時期に総合して活用することができる	・ 能力評価と業績評価の結果を同時期に総合して活用することが難しい
	基準日の設定	<ul style="list-style-type: none"> ・ 基準日1月1日は例示であるが、基準日を年度末に設定し、その評価結果の確定・活用は次年度において行う例、能力評価と業績評価の基準日をそれぞれ個別に設定する例も想定される ・ 職員数が多い場合、来年度の人事異動に活用するために基準日を11月1日や12月1日とし、作業期間を確保する必 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業績評価の基準日を5月1日及び11月1日とし、それぞれ6月期、12月の勤勉手当に反映することとしているが、支給に間に合わせるためは5月又は11月の中旬までには評価作業を終える必要がある ・ 評価対象期間と年度が一致せず、評価者や被評価者の人事異動があることから、評価における人事異動に伴う取扱

区 分		事例 1	事例 2
課 題 等	基準日の設定 (続き)	<p>要があるが、特に業績評価について本来12ヶ月で達成度を見るべきであるにも関わらず、より少ない期間で達成度を評価せざるを得なくなることに留意する必要がある</p> <p>・その場合には、基準日から年度末に至る間における達成度に係る著しい変動について、評価結果の確定後であっても調整者等において評価結果を修正することができるような仕組みを設ける必要がある</p>	いに留意する必要がある。
	目標管理の対象期間と評価期間	<p>・ある程度一致させることができる</p>	<p>・一致しないため、目標設定時に6ヶ月毎の達成水準を定めておく必要がある</p>
	勤勉手当の成績率への反映時期	<p>・次年度の6月期・12月期となるため、業績を上げた年度ではなく次年度で処遇される結果となる</p> <p>・特例を設けないと新規採用者については反映材料がなくなる</p> <p>・退職者については退職の直前の業績に対する処遇ができなくなる</p>	<p>・直近の業績の結果を勤勉手当の成績率に反映することができる</p>
	勤勉手当の支給に係る給与条例の規定	<p>・一般職の職員の給与に関する法律第19条の7で「基準日以前六箇月以内の期間におけるその者の勤務成績に応じて」と規定されていることから、給与条例において類似の規定をしている場合には「基準日の前年度におけるその者の勤務成績に応じて」等の規定に改正する必要がある</p>	

事例 1

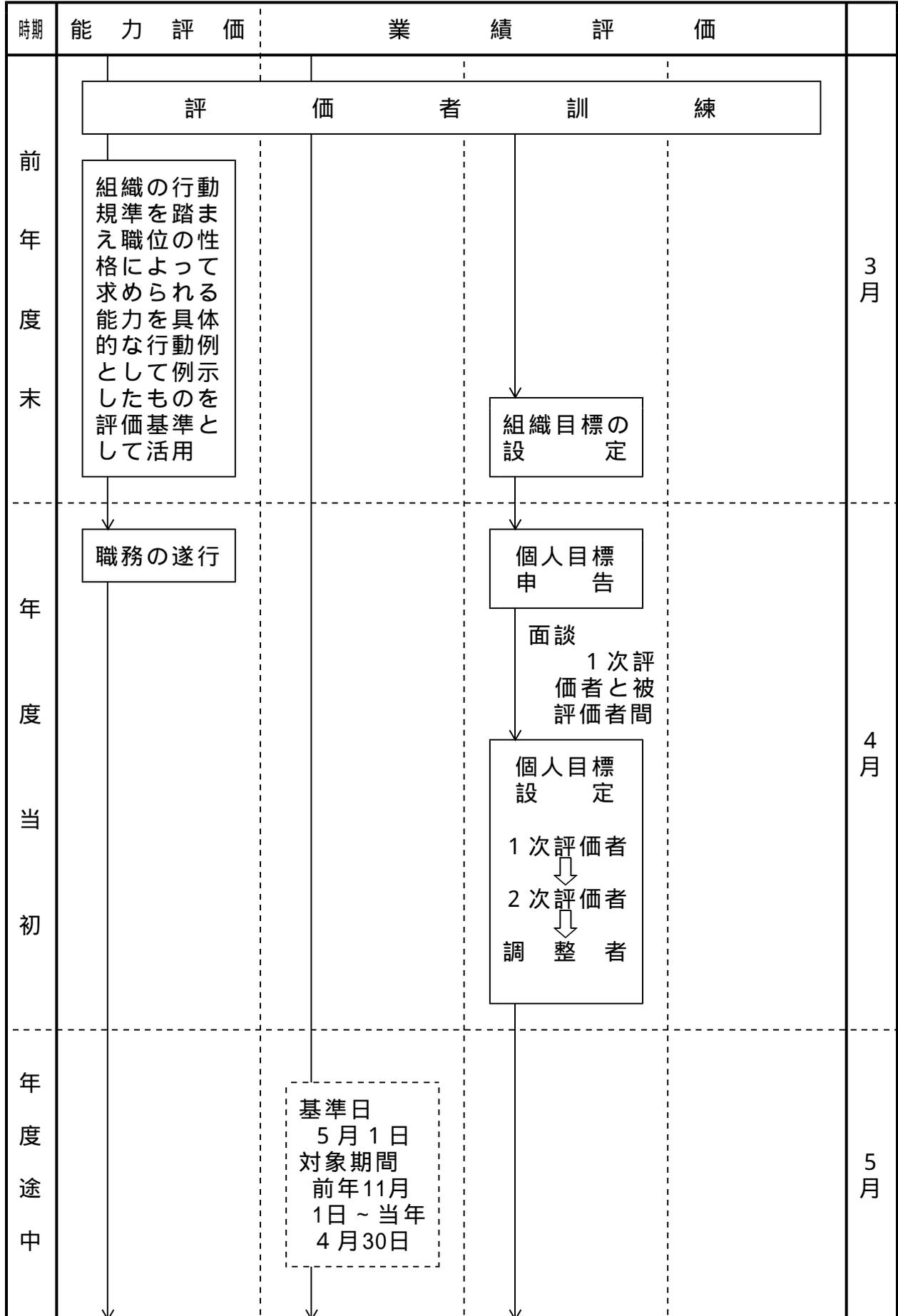


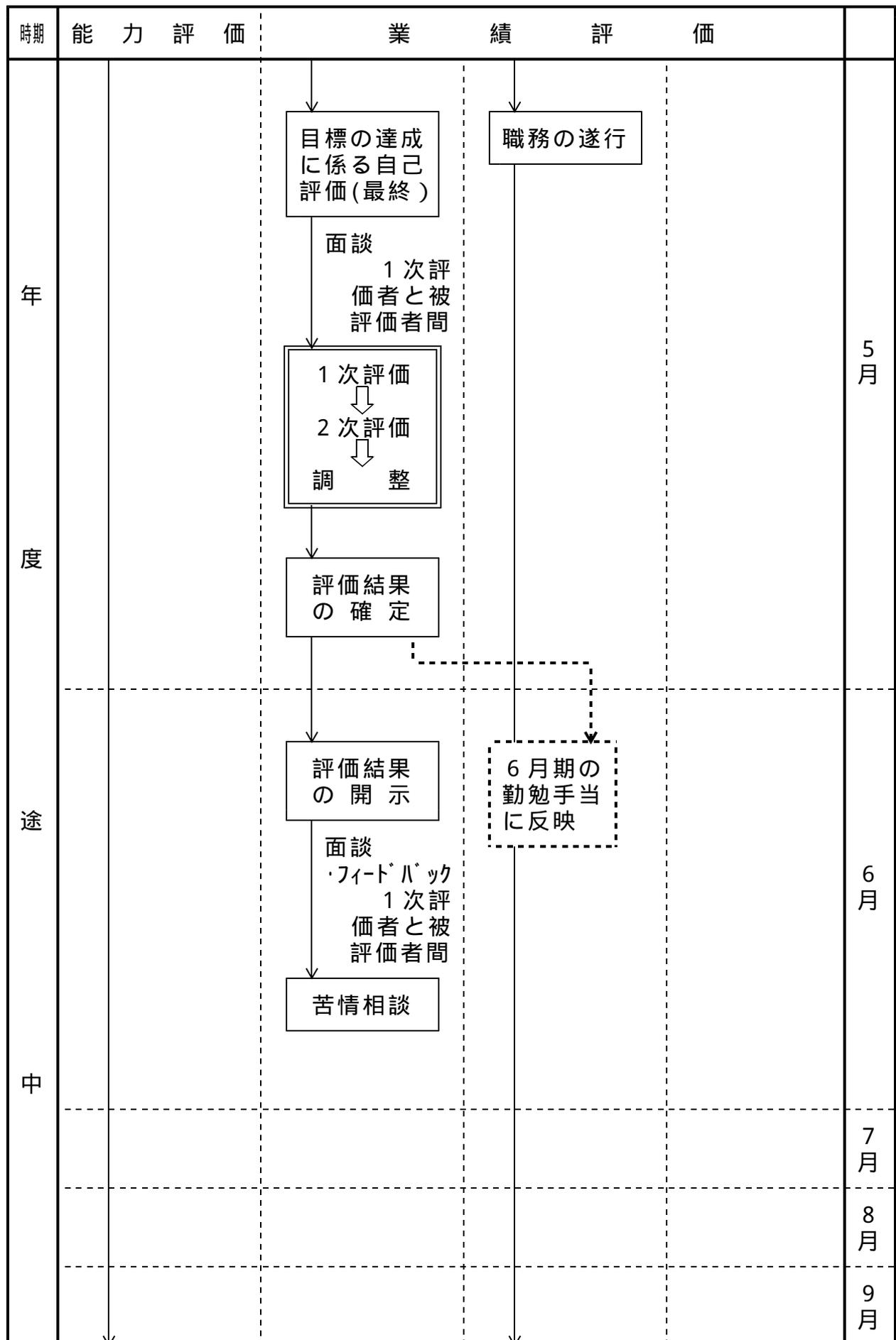


給与上の処遇の一部は次年度に活用(勤勉手当は次年度の6月・12月分に反映)

注 1月初から3月末までの達成度に係る著しい変動については、評価結果の確定後であっても調整者において評定結果を修正することができる。

事例 2





時期	能力評価	業績評価			
年度	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> 基準日 1月1日 対象期間 4月1日 ～ 次年 3月31日 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> 行動例との 比較による 自己評価 </div> <div style="margin-bottom: 10px;"> 面談 1次評価者 と被評価者間 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> 1次評価 ↓ 2次評価 ↓ 調整 </div>				1月
	度	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> 評価結果 の確定 </div>			
末	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> 評価結果 の開示 </div> <div style="margin-bottom: 10px;"> 面談 ・フィードバック 1次評価者 と被評価者間 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 苦情相談 </div>				3月

6 1次評価結果、2次評価結果及び調整結果の開示

- ・ 評価結果確定後の面談・フィードバック時に評価結果の開示を行うこととなるが、その際にどこまでを開示対象とするのかについての例示を行うものである。(第4章の7「評価結果の開示」も参照のこと。)

開示対象・非開示対象

区 分	開 示 対 象	非開示対象
能力評価	評価項目毎の評語、評価点、合計評価点及び評価	所感
業績評価	評価項目毎の難易度、達成度、評価点、総合評価点及び評価	助言・指導の内容及び所感

「5の人事評価モデルのフロー図」では調整者で評価結果が確定した後、1次評価者が確定後の評価結果を被評価者に開示することとしているが、それは被評価者(部下職員)の育成を主に担う**直属の上司が開示することが望ましい**との考え方からである。

一方、**評価結果に対する納得性を重視する立場から、開示を行う者を2次評価者又は調整者とする**ことも考えられることから、制度設計にあたっては留意する必要がある

開示の方法については、口頭、メモの手交、人事評価シートの写し(アドバイス欄・所感欄を塗りつぶしたもの)の手交等が考えられるが、どのような方法においても、人材育成につながるような助言・指導の観点に立つ必要がある。

7 苦情処理

- ・ 自己評価や評価結果の開示等で納得性を担保するとともに、評価に対する不満、苦情が生ずる場合に対応する「場」も設定しようとする場合について、例示するものである。(第4章の8「苦情処理」も参照のこと。)

職員の所属課等における対応にあたっては、次のような例が考えられる。

- ・ 開示を受けた被評価者は**2次評価者又は調整者に対し**、一定期間内に苦情を申し出ることができる。
- ・ 苦情の申し出を受けた2次評価者又は調整者は苦情申出者と面談し、十分に話し合う機会を設けなければならない。

全庁的な人事評価システム苦情相談窓口を設置することで、対応の場を幅広くし、人事評価システムの円滑な運用を図ることも考えられる。

< 苦情相談窓口の例 >

- ・ 設置場所
職員相談室、人事担当課、各部代表(人事主管)課
- ・ 対応内容
相談内容に応じて次のような対応を行う。
人事評価システムやトータル人事管理システムについての説明
評価者、調整者に対する指導
評価者に対する評価理由等の事実確認
相談者と評価者の話し合いの場の設定 等

8 事例研究

(1) 評価の留意事項

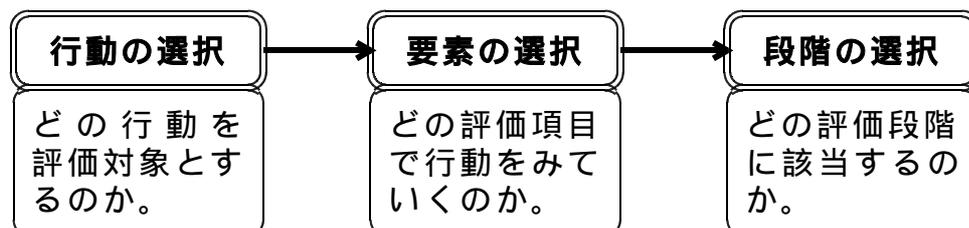
評価では次のような原則に留意する必要がある。

事実評価の原則	想像や推測ではなく、客観的な業績や職務遂行上の行動等の事実に基づく。
評価期間独立の原則	過去の業績や勤務時間外の行動等にとらわれることなく、評価対象期間の職務遂行の状況や結果に基づく。
独立評価の原則	第三者の言動によって評価に影響を受けることなく、自分自身の責任に基づく。
平等の原則	経歴、年齢、性別、信条などを考慮しない。

評価する際には次のような評価誤差に陥りやすいため、このような評価誤差が生じないように評価を行う必要がある。

ハロ－効果	被評定者がある1つの評価要素について非常に優れていたり、又は逆に劣っていると、その印象から他の評価要素も同様に覚えてしまう傾向。
対比誤差	2人以上の部下を評価するとき、評価の順番で評価が狂うこと。自分と専門が同じ部下に対し、部下の仕事をよく知っているため評価基準が普通より高くなって部下を厳しく評価したり、その反対に好ましい感情が生じ他の者よりも甘く評価すること。
論理的誤差	評価要素の相互間に論理的関係があると考えために生ずる誤差。(例：知識があれば企画力もあると判断すること。)
中心化傾向	評価結果が尺度上の中央点に集中してしまう傾向
寛大化傾向	公正な評価結果よりも、常にプラスの方向に片寄って(甘く)評価する傾向。

能力評価においては、次の順序で3つの選択を行う必要がある。



(2) 能力評価の想定事例

- ・ 架空の市役所の中で若手職員が通常業務に加えて取り組むこととなった新規事業立案を題材に、その約2ヶ月間の職務遂行上の行動を事例として想定して、職務行動と能力評価の関係を部分的ではあるが紹介しようとするものである。
- ・ 能力評価基準は3の(4)のア「望ましい・望ましくない行動例型」を用い、「一般職」及びその上司である「監督職」を被評価者とし、一般職は「折衝・調整力」及び「規律性」、監督職は「統率力」及び「折衝・調整力」の項目について事例研究を行っている。
- ・ 各団体で評価者訓練等の場面で事例研究を活用していく場合には、それぞれの事情を踏まえた事例を想定することが、評価者・被評価者の両者に対して人事評価制度の理解をより深めてもらうことにつながることに留意する必要がある。

主人公 ~ 26歳の若手事務職員、佐藤さん

- ・ 環境部廃棄物対策課管理調整係主事
- ・ 平成14年4月に新規採用され、現職場に配属、現在3年目

所属 **環境部** 鈴木部長の下に廃棄物対策課と生活環境課の2課
担当助役は中村助役

廃棄物対策課

本庁舎内に高橋課長、田中管理調整係長、渡辺業務係長ら13人
第二庁舎内にある清掃センター(伊藤所長以下15人)も所管

管理調整係

ごみの減量やリサイクルの推進及び課の庶務を所掌

業務係

ごみ処理の事業計画、廃棄物の不法投棄等の処理及び指導、
清掃センターとの連絡調整を所掌

佐藤さんの具体的な行動の想定

平成16年5月10日(月)

先週末の部内会議で若手職員のアイデアを積極的に来年度の施策展開に生かすことの重要性が議論され、高橋課長は自分の課でも早い段階から職員に投げかけてみようと考えた。

高橋課長は田中係長と佐藤主事のところに行き、丸いすに座りながらリサイクルの推進について来年度の新規事業を考えていかなければならないこと、部としては来年度の施策展開に活用できるような斬新なアイデアを積極的に採用していきたいとの方針であることを説明した。

その上で高橋課長は、通常業務も忙しいだろうが、是非企画的な仕事に挑戦させてみたいので佐藤主事に原案を作らせてはどうかと田中係長に提案した。

田中係長も同意し、佐藤主事に原案作成を指示した。
佐藤主事はその間、あいづち以外の発言はなかった。

平成16年5月17日(月)

田中係長は佐藤主事に先週の課長の指示について、その後の取組状況を聞いた。
佐藤主事は職場内の資料を見ているだけで、手を動かす段階ではなかった。

田中係長はまず簡単な1枚ものでいいので、アイデアをまとめてみるよう指示し、併せて予算のスケジュールを説明し、財政課への新規予算要望期限は8月だが、その前の6月中には企画課に新規項目を登録しなければならないことを伝えた。

佐藤主事はかなり先のことと思ひ込み、通常業務の片手間で資料を見ていただけだったため、驚いた表情を見せながら田中係長に対して、先週の段階で何故期限をはっきり言ってくれなかったのかと聞いた。

田中係長は明確に期限を言わなかったことを謝りながら、佐藤主事が去年1年間、下請けではあったが予算要求関連の仕事をしていたので当然知っているべきだった、そして、上からの作業指示の際に期限についての指示がない場合は、はっきりと期限を確認すべきだったと伝えた。

佐藤主事は不満げな表情のまま、1枚ものはいつまでにすべきかを田中係長に尋ねた。田中係長は来週月曜日までと指示をした。

午後、高橋課長は田中係長と庁内連絡会議に出席した。会議終了後、課に戻る途中、高橋課長は田中係長に対して、午前中の田中係長と佐藤主事のやりとりをちょうど通りかかって聞いていたが、佐藤主事は3年目ではあるが、まだ若い職員であるため、もう少し具体的な指示をした方がよいのではないかと助言した。

平成16年5月24日(月)

課内の定例会議から戻ってきた田中係長は佐藤主事に1枚ものができているか尋ねた。

佐藤主事はできていた資料を田中係長の机の上において、自席に戻ろうとしたが、田中係長に呼び止められ、説明を求められた。

資料は佐藤主事が思いつくままにワープロしたもので、読みづらく、内容もいろいろな方向に広がってポイントが分かりづらいものだった。

佐藤主事の説明もまた、資料と同じくいろいろな方向に議論を広げ、一番言いたいことを言うことができなかった。

田中係長は仕事をする場合にはまず一番大事なことを明確にして、それを資料づくりに反映し、説明することが大切であることを佐藤主事に軽い口調で伝えた。
そして、今週末までにもう一度説明して欲しい旨を伝えた。

平成16年5月28日(金)

午後、市内で開かれたの経済団体との打合せを終わって課に帰ってきた田中係

長に、佐藤主事はいま時間がとれるかを確認した。

田中係長はこれから隣の課に伝えなければならないことがあるので、15分後
でいいかと返事をした。

約束通り席に戻ってきた田中係長に佐藤主事は、1枚ものの資料を示し、ポイ
ントをつかんだ説明を行った。

内容は佐藤主事が学生時代から暖めていたアイデアであって、内容を詰めてい
けば新規事業にできそうなものであった。

田中係長は1枚ものをベースに企画書を来週、6月第1週までに仕上げてもら
い、係で一回議論をしようと伝え、佐藤主事も同意した。

平成16年6月2日(水)

佐藤主事は自分なりの企画書を仕上げた田中係長に説明した。

佐藤主事は企画書の中で、既存事業では連携先としては位置付けていなかった
NPOとの連携の切り口で新規事業を展開していた。

また、この企画では業務係との連携が重要になるが、まだ業務係とは何も話し
ていないことを佐藤主事は田中係長に伝えた。

田中係長からは今週4日(金)に係で打合せをすること、その後佐藤主事と自分
とで渡辺係長に相談しようと指示をした。

併せて金曜日の打合せ用資料作成にあたって、内容の補足と分かりやすい言い
回しとなるような文言修正の指示をした。

平成16年6月4日(金)

午後、打合せテーブルで佐藤主事が説明する形で係の打合せが開催された。

はじめて集団の前で説明したため、要領を得ない説明になってしまったが、4
年先輩の小林主任のフォローでなんとか終えることができた。

その場で出た意見や質問を踏まえた修正をしてから、来週、渡辺係長に相談す
ることとした。

平成16年6月8日(火)

佐藤主事と田中係長は新規事業について渡辺係長に相談を持ちかけた。

渡辺係長は清掃センターの業務増になる点にこだわり、難色を示した。

いったん係に戻った佐藤主事と田中係長は、係員筆頭の山本主任を加えて議論
し、現在、清掃センターで行われている業務の一部が来年度の法律改正でなくな
るのではないかという点に気付いた。

その点を含めて田中係長がもう一度渡辺係長と相談した。田中係長と渡辺係長
は清掃センターにいき、伊藤所長と協議し、法律改正が行われるとの前提で了解
をもらった。

業務係とある程度話がついたので、田中係長は6月末の企画課登録に間に合わ
すためには来週中に高橋課長に説明する必要がある点を佐藤主事と相談した。

佐藤主事は来週月曜日までに企画書を直しておくとして田中係長に伝え、田中係長は高橋課長の日程を確認して、高橋課長への説明の日を16日(水)に調整した旨を自分の係と渡辺係長に伝えた。

平成16年6月11日(金)

佐藤主事は午前中で企画書の直しを終了させ、午後一で田中係長に内容の確認を依頼した。

田中係長は企画書の内容を確認した際に、一箇所ずつ誤字と脱字に気付いたので、その点を佐藤主事に伝え、来週月曜日の約束だったのに、かなり早くできたねと話をつづけた。

佐藤主事は14日(月)に市民会館で開催される行事に若手職員として動員されているので、その前に仕上げておかないと間に合わなくなってしまう危険性がありましたからと答えた。

田中係長は、誤字脱字を直した企画書を係内に配り、渡辺係長と伊藤所長にも事前に渡しておくように指示をした。

平成16年6月16日(水)

当初予定していた13時からの課長説明は、高橋課長の住民グループとの打ち合わせが予想以上に長引き、13時45分からとなった。

高橋課長は15時からセミナー講師の予定があり、14時30分には庁舎を出ないといけないため、説明時間は予定の半分の45分しかなくなった。

田中係長は本人の勉強のためにもこの企画書をまとめた佐藤主事に説明させるべきだと判断し、佐藤主事に説明するよう促した。

佐藤主事は15分で簡潔明瞭に説明を終わらせることができた。

説明を聞いた高橋課長から質問が出たが、係の業務との関係については田中係長と渡辺係長が回答し、企画の内容自体については佐藤主事が手短かに分かりやすく回答した。

高橋課長から付属資料の収集と内容修正の指示が3点あったので、佐藤主事は田中係長と相談して来週始めで修正を終えるよう作業することとした。

平成16年6月18日(金)

修正を終えた企画書でもう一度説明した佐藤主事は、高橋課長から最終的な了解をもらうことができ、佐藤主事は企画課提出用の決裁の起案にこぎ着けた。

そして田中係長と生活環境課の関係係をまわり始めた。

平成16年6月25日(金)

提出期限内に部内決裁をもらった佐藤主事は、ようやく庁内LANの電子メールで企画課あて様式を送信したが、これからがますます忙しくなることをよく分かっていなかった……。

想定される評価時の態様 ~ 被評価者：佐藤主事の場合

評価者及び調整者

1次評価者：田中係長 2次評価者：高橋課長 調整者：鈴木部長

自己評価

折衝・調整力 佐藤主事は、自分はこの3ヶ月間「要点を押さえた、分かりやすい説明をしている」こともあったが、「自分だけが分かっている、相手側に分かりやすく説明することができなかった」こともあったと考え、「B」評価とした。

規律性 佐藤主事は、今回の新規事業の企画課提出作業の中では、ほぼ上司の指示どおり「与えられた仕事は期限までに確実に処理している」と考え、「B」評価とした。

<参考～評価項目別望ましい・望ましくない行動例～抜粋>

評価項目	折衝・調整力	定義	自分の考えや意図を立場や意見の異なる相手に伝え、説得し、納得させる能力
<望ましい行動例>	・他課、他市町村や県にきちんと意見を伝え、話を付けてくる。 ・対立する意見を調整し、建設的な議論へ発展させている。 ・ <u>要点を押さえた、分かりやすい説明をしている。</u>	<望ましくない行動例>	・自分の意見に固執し、不毛な議論にしてしまう。 ・組織外との交渉では、決裂したり、トラブルとなっている。 ・ <u>自分だけが分かっている、相手側に分かりやすく説明できない。</u>

評価項目	規律性	定義	社会規範や職場の規律を遵守する能力
<望ましい行動例>	・17時までに仕事を終わらせる。 ・ <u>与えられた仕事は期限までに確実に処理している。</u> ・報・連・相が身に付いている。	<望ましくない行動例>	・17時から仕事をする。 ・期限を守らず、全般的に責任感や熱意がそもそもない。 ・外部に情報をもらすなど、行政情報を目的外に使用している。

<参考～評価における評語～抜粋>

区分	基	準
A	「望ましい行動例及びそれに準じた行動」が多く見られるとともに、「望ましくない行動例及びそれに準じた行動」もわずかに見られるが、基本的には優れている	
B	「望ましい行動例及びそれに準じた行動」が、「望ましくない行動例及びそれに準じた行動」に比して多く、標準的であると評価されるもの	

1次評価

折衝・調整力 田中係長は佐藤主事が自己評価で「B」評価としていることが気になり、面談時に聞いてみると「自分の説明は自分だけが分かっている、相手側にとって分かりやすいものではなかったことがあったので」との回答であった。田中係長は「最初はそうだったかもしれないが、段々良くなってきている」と返した。田中係長は佐藤主事を評価するにあたって、「要点を押さえた、分かりやすい説明をしている」ことを重視して「A」評価とした。

規律性 田中係長は佐藤主事がほぼ期限を守って仕事をしてきたことから、求められる水準を満たしていると見ていたので、「B」評価とした。

田中係長が記録した佐藤主事の職務行動観察記録表～抜粋

行	動	対	応	摘	要
[06.11.金]	他の業務も念頭に置きながら、期限内に業務が終了するように処理していた	[06.11.金]	予算要求作業時には業務が今より重なるので、業務に優先順位を付けて期限を守っていく必要がでてくると助言した		規律性
[06.16.金]	課長説明時に短時間で要領よく、分かりやすく説明し、質問への回答も簡潔明瞭だった	[06.16.水]	説明終了後、いまの説明はとても良かった、次回もこの調子でよろしくと激励した		折衝・調整力

2次評価

折衝・調整力	高橋課長は人事評価シート上、佐藤主事の自己評価「B」に対して、田中係長が「A」評価としたことについては、佐藤主事が3年目にしては分かりやすい説明ができるようになってきたと見ていたので、その判断を是認し、「A」評価のままとした。
規律性	高橋課長は自己評価、1次評価がともに「B」評価だったこと、スケジュールを守って新規事業の企画課提出ができたことから、「B」評価とした。

調整

折衝・調整力	鈴木部長は1次評価、2次評価ともに「A」評価だったため、「A」評価で確定させた。
規律性	鈴木部長は1次評価、2次評価ともに「B」評価だったため、「B」評価で確定させた。

佐藤主事の人事評価シート～抜粋

評価項目	自己評価		1次評価		2次評価		調整
	評語	評価点	評語	所感	評語	所感	評語
折衝・調整力	B	6	A	要点を押さえた、分かりやすい説明をしている	A	3年目の職員としては分かりやすい説明ができる	A
規律性	B	10	B	期限を守って仕事をしている	B		B

想定される評価時の態様 ~ 被評価者：田中係長の場合

評価者等

1次評価者：高橋課長 2次評価者：鈴木部長 調整者：中村助役

自己評価

統率力 田中係長は、自分はこの3ヶ月間「部下の性格や能力を的確に把握し、それに応じた指示や助言を行っている」と考え、「A」評価とした。

折衝・調整力 田中係長は、「自分の考えや意図を立場や意見の異なる相手に伝え、説得し、納得させ」ており、標準的であると考え、「B」評価とした。

<参考～評価項目別望ましい・望ましくない行動例～抜粋>

評価項目	統率力	定義	所属の総合力を高め、目的達成に向けてまとめていく能力
<望ましい行動例>	・細かいところは部下に任せ、意見を聞く耳を持ち、最後には本当に責任を取っている。 ・期限をはっきりと言うなど、指示が明確で、その指示に対する反論も受け入れている。 ・部下の性格や能力を的確に把握し、それに応じた指示や助言を行っている。		<望ましくない行動例>
			・部下の負担を考慮した事務の配分を行わず、特定の部下に集中させてしまう。 ・目的を言わないで作業をさせ、結果として無駄な作業を強いている。 ・自分の仕事だけで精一杯で、部下が相談しても「任した」とだけ言う。

評価項目	折衝・調整力	定義	自分の考えや意図を立場や意見の異なる相手に伝え、説得し、納得させる能力
<望ましい行動例>	・他課、他市町村や県にきちんと意見を伝え、話を付けてくる。 ・対立する意見を調整し、建設的な議論へ発展させている。 ・要点を押さえた、分かりやすい説明をしている。		<望ましくない行動例>
			・自分の意見に固執し、不毛な議論にしてしまう。 ・組織外との交渉では、決裂したり、トラブルとなっている。 ・自分だけが分かっている、相手側に分かりやすく説明できない。

<参考～評価における評語～抜粋>

区分	基	準
A	「望ましい行動例及びそれに準じた行動」が多く見られるとともに、「望ましくない行動例及びそれに準じた行動」もわずかに見られるが、基本的には優れている	
B	「望ましい行動例及びそれに準じた行動」が、「望ましくない行動例及びそれに準じた行動」に比して多く、標準的であると評価されるもの	

1次評価

統率力 高橋課長は田中係長との面談時に「統率力：A」の部分について、佐藤主事への指示が不十分なことがあったことに触れながら、係員それぞれに応じて、個別、具体的な指示や助言を行っていくと期待される係長像に近づいていくのではないかと助言した。
田中係長は「確かに係長として行き届かなかった面があった。今後、係員に対する指示をもっと具体的にしなければならぬと考えている。」と答えた。
高橋課長は田中係長の「統率力」を評価するにあたって、「A」には該当しないが、標準的であることから「B」評価とした。

折衝・調整力 高橋課長は職務行動観察記録表上、「折衝・調整力：B」の部分について、特徴的な望ましい行動や望ましくない行動の記載がなかったこと、又、面談時における田中係長からの新規事業の立上げ時の渡辺係長や伊藤所長との調整経緯についての説明に十分納得できたことから、自己評価どおりの「B」評価とした。

高橋課長が記録した田中係長の職務行動観察記録表～抜粋

行	動	対	応	摘	要
[05.17.月]	佐藤主事に対して期限を明示せずに作業を指示し、行き違いがあった。	[05.17.月]	若い職員には、もっと具体的な指示をした方が良くないと助言した。		統率力
[06.16.水]	新規事業立案のため、佐藤主事を引っ張ってきた。	[06.16.水]	引き続き係員をまとめて行って欲しいと伝えた。		統率力

2次評価

統率力	鈴木部長は人事評価シート上、田中係長の自己評価「A」に対して、高橋課長が「B」評価としたことについては、1次評価の所感欄の記載も踏まえ、高橋課長の判断を是認し、「B」評価のままとした。
折衝・調整力	鈴木部長は人事評価シート上、田中係長の自己評価「B」に対して、高橋課長も「B」評価であったことから、「B」評価とした。

調整

統率力	中村助役は1次評価、2次評価ともに「B」評価だったため、「B」評価で確定させた。
折衝・調整力	中村助役は1次評価、2次評価ともに「B」評価だったため、「B」評価で確定させた。

田中係長の人事評価シート～抜粋

評価項目	自己評価		1次評価		2次評価		調整
	評語 評価点	評語 評価点	所感		評語 評価点	所感	評語 評価点
統率力	A 8	B 6	係長として、係員それぞれに応じて指示内容を使い分けるようになって欲しい。		B 6		B 6
折衝・調整力	B 6	B 6	課内の異なる意見は調整している。今後、庁内や外部と折衝力を伸ばして欲しい。		B 6		B 6

(注) 以上、佐藤主事と田中係長に係る評価時の態様について紹介しているが、あくまでも約2ヶ月間における、断片的な行動に対する、部分的な項目に基づいた事例研究である。

実際の評価時には、被評価者の1年間の評価期間における、全般的な職務遂行行動に対して、10項目の評価項目すべてに基づいた能力評価が行われることとなる。

(3) 業績評価の目標設定例

業務目標の設定例 ～ 20例 ～

企 画 部	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企画部企画調整課長 ・ 企画部企画調整課企画係長 ・ 企画部企画調整課企画係主事
総 務 部	<ul style="list-style-type: none"> ・ 総務部人事課長 ・ 総務部人事課人材育成係長 ・ 総務部人事課人材育成係主事
市民生活部	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市民生活部市民課長 ・ 市民生活部市民課戸籍係長 ・ 市民生活部市民課戸籍係主事
下水道部	<ul style="list-style-type: none"> ・ 下水道部下水道管理課長 ・ 下水道部下水道管理課管理係長 ・ 下水道部下水道管理課管理係技師
健康福祉部	<ul style="list-style-type: none"> ・ 健康福祉部児童福祉課 保育所長 ・ 健康福祉部児童福祉課 保育所保育士 ・ 健康福祉部児童福祉課 保育所技能主事(技能労務職)
一般廃棄物 収集部門	<ul style="list-style-type: none"> ・ 清掃事業所収集業務員(技能労務職)
そ の 他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 総務部収納課長 ・ 都市整備部道路課長 ・ 産業部観光課長 ・ 教育委員会事務局学校教育課長

【企画部の例】

・ 企画部企画調整課長

施策又は組織目標等
市長の公約等の特命事項等
法令等により義務的に行わなければならない事項等

施策・組織目標等	総合計画の推進 市民との協働によるまちづくりの推進 広域行政の推進 国際交流の推進		法的 事務 事項 ・ 分掌 事務 等	行政評価制度の導入に関する事項 課内の統制及び調整に関する事項 ……		職員コード	
				所属	企画部企画調整課	職氏名	課長
	項目 (業務目標 又は 事務の内容等)	どの水準まで (達成水準 又は 遂行後の状態等)	どのような方法で (目標等を達成するための 取組の内容・行うべき行動等)	いつまでに (取組を行う期限 又は スケジュールの概要等)	難易度		
						-	
	行政評価制度の導入	年度の本格実施に向けて、制度設計を完了し、試行について、審議会です承を得る。	プロジェクトチーム(PT)における作業の進捗管理を行う。 審議会において、審議を行う。 職員説明会で説明者となり、制度の周知を行う。	年度末まで 10月~ 2月~	s		
	総合計画の進行管理	総合計画の重点事業について、進捗状況等を明確化し、市長の確認を経た後、公表する。	各部局間における計画の進捗状況の確認を行い、必要に応じて見直し等を行う。	進捗状況確認 10月まで 見直し 11月 公表 12月中旬	b		
	広域交流圏の形成	を中心とした交流圏の形成に係る基本方針を策定し、公表する。	関係団体の連絡検討会議を組織し、事務局として進捗管理を行う。	2月末まで	a		
	(仮称)自治基本条例の策定	自治基本条例を策定する。	市民を交えた審議会等を組織し、条例案の骨子をまとめる。 庁議において、内容を説明し、議会提案の了承を得る。	素案作成 10月 庁議了承 11月 議会提案 12月議会	a		
	行政評価制度の導入に係る研修会の実施	プロジェクトチームのメンバーの行政評価等に対する知識等を向上させ、制度検討が行えるようにする。	人事課と共同で、外部講師等を活用した研修会を開催する。	8月末まで	b		

施策又は組織目標等
市長の公約等の特命事項等
法令等により義務的に行わなければならない事項等

・ 企画部企画調整課企画係長

施策・組織目標等	総合計画の進行管理 広域交流圏の形成		法的 事務 事項 ・ 分掌 事務 等	行政評価制度の導入に関する事項 市政の総合計画に関する事項 広域行政に関する事項 係に属する事務の総括に関する事項 ……	職員コード	
					所属	企画部企画調整課企画係
					職氏名	係長
	項目 (業務目標 又は 事務の内容等)	どの水準まで (達成水準 又は 遂行後の状態等)	どのような方法で (目標等を達成するための 取組の内容・行うべき行動等)	いつまでに (取組を行う期限 又は スケジュールの概要等)	-	
	行政評価制度の制度設計等	行政評価制度の原案を作成する。	PTを組織化し、リーダーとなってとりまとめを行う。 審議会における論点整理と議論のまとめを行う。 PT、審議会における議論を踏まえ、制度設計の原案を作成する。	5月末 ~ 年度末 骨子案の作成 6月末 原案作成 9月	- - -	
	総合計画における重点施策に係る事業の実施計画の作成	次年度の実施計画を策定し、公表する。	担当部署との調整を計り、実施計画の作成を行う。	3月	- -	
	交流圏の形成に係る基本方針の策定	基本方針に係る原案を作成する。	関係団体との連絡検討会議の組織化を行い、事務局として庶務を行う。 連絡検討会での検討をまとめ、原案を作成する。	連絡検討会議の立ち上げ 6月 検討会議の開催 6月～12月 基本方針の策定・公表 1月	- -	
	係内の業務に係る部下への指導・助言	A主事が、担当業務を計画期間に完了できるようにする。	A主事の業務遂行に対して、定期的にスケジュールと結果報告を求め、遅滞のないように、適宜、助言、指導を行う。	通年	- -	
					- -	

施策又は組織目標等
市長の公約等の特命事項等
法令等により義務的に行わなければならない事項等

・ 企画部企画調整課企画係主事

施策・組織目標等	総合計画の推進		法的 事務 事項 ・ 分掌 事務 等	行政評価制度の導入に関する事項 市政の総合計画に関する事項 広域行政に関する事項 ……	職員コード	
					所属	企画部企画調整課企画係
					職氏名	主事
	項目 (業務目標 又は 事務の内容等)	どの水準まで (達成水準 又は 遂行後の状態等)	どのような方法で (目標等を達成するための 取組の内容・行うべき行動等)	いつまでに (取組を行う期限 又は スケジュールの概要等)	-	
	行政評価制度の導入に係る調査・研究及び資料の作成	行政評価に係る調査・研究を行いPTにおいて必要とされる資料等を作成し、原案作成に寄与する。	行政評価制度関連の書籍から、ポイントの整理を行う。 先進地の調査を実施し、本市制度への反映点を整理する。 PT等で使用する資料を作成する。	9月まで	-	
	総合計画の進行管理に係る資料作成	総合計画の進捗状況に係る現状と問題点を整理し、問題解決への方策をまとめる。	関係部局とのヒアリングを行い、問題点整理及びその解決策となる事案の資料を作成する。	11月まで	-	
	資料作成に係る技術等の習得	見やすい資料作成のための技術を習得する。	企画書作成やプレゼンテーションの研修を受講し、スキルを研く。	6月まで	-	
					-	
					-	
					-	

【総務部の例】

・ 総務部人事課長

施策又は組織目標等
市長の公約等の特命事項等
法令等により義務的に行わなければならない事項等

施策 ・ 組織 目標 等	行政組織・事務改善・効率化 人事・定員管理の適正運用 職員の人材育成の推進		法的 事務 事項 ・ 分掌 事務 等	職員の勤務条件等に関する事項 職員の福利厚生に関する事項 職員の表彰に関する事項 …… 課内の統制及び調整に関する事項 ……		職員コード	
	市民の立場に立った、行政運営体制の確立			所属	総務部人事課	職氏名	課長
	項目 (業務目標 又は 事務の内容等)	どの水準まで (達成水準 又は 遂行後の状態等)	どのような方法で (目標等を達成するための 取組の内容等)	いつまでに (取組を行う期限 又は スケジュールの概要等)	難易度		
	課長級職員の人材育成能力の向上	職場内研修の実施率を % から % に上げる。	課長級職員の研修体制の見直しを行い、人材育成関連の研修会を実施する。 職場内研修実施計画書の提出を求め必要な指導・支援を行う。	6月まで	b		
					-		
	メンタルヘルスによる心のケアの充実	精神的な病気休職者の減少に向けた体制づくりを行い、運用を定着させる。	メンタルヘルスに係る相談窓口を設置し、早期発見に努め、必要な措置を講じる。	年度末まで	a		
					-		
	被服貸与制度の見直し	職員の被服貸与制度を見直す。	職員の意識調査を実施する。 職員団体との協議を行う。	意識調査 職員団体との協議 見直し 4月 5月まで 6月から	a		
					-		
	人材育成基本方針の見直し	基本方針の見直しを行い、市長の了承を受ける。	現在の基本方針に係る評価を行い、問題・課題の整理を行う。 連絡調整会議を開催し、今後の方向性を整理した上で、基本方針の見直しを行う。	12月まで	a		
					-		
	人事制度の課題に係る知識の共有	課内職員による自発的な課題解決への取組の実施する。	定期的な勉強会の開催を実施する。	年度末まで	b		
					-		

施策又は組織目標等
市長の公約等の特命事項等
法令等により義務的に行わなければならない事項等

・ 総務部人事課人材育成係長

施策・ 組織 目標 等	階層別職員研修の充実 事務能率の改善	法的 事務 事項 ・ 分掌 事務 等	職員の人材育成に関する事項 公務能率に関する事項 …… 係に属する事務の総括に関する事項 ……	職員コード	
				所属	総務部人事課人材育成係
				職氏名	主幹兼係長
	項目 (業務目標 又は 事務の内容等)	どの水準まで (達成水準 又は 遂行後の状態等)	どのような方法で (目標等を達成するための 取組の内容等)	いつまでに (取組を行う期限 又は スケジュールの概要等)	-
	自己啓発研修体系の見直し	新しく整理したコースメニューを作成し通信教育の受講者を募集する。	能力評価項目に対応する形に通信教育コースを整理し、自己啓発研修の体系化を行う。	6月まで	-
	事務改善に係る提案制度の改善	事務改善の提案件数を昨年度の 件から 件に上げる。	現在の提案制度の問題点を把握・改善を行う。 要綱の改正を行い、新たな内容、方法で提案を募集する。	9月まで	-
	人材育成基本方針の見直し素案の作成	人材育成基本方針の見直し素案を作成し、課長の了承を得る。	職員アンケートを実施し、現在の基本方針の問題点等を整理する。 有志による検討会を組織し、素案を作成する。	11月まで	-
	係内の業務に係る部下への指導・助言	B主事が、担当業務を計画期間に完了できるようにする。	B主事の業務遂行に対して、定期的にスケジュールと結果報告を求め、遅滞のないように、適宜、助言、指導を行う。	通年	-
	人事評価制度のモデルの作成 (チャレンジ目標)	人事評価制度のモデルを作成し、発表する。	近隣市町村の人事担当者の研究会を組織し、事例を検証しながら、モデル案を作成する。	2月まで	-

施策又は組織目標等
市長の公約等の特命事項等
法令等により義務的に行わなければならない事項等

・ 総務部人事課人材育成係主事

施策・ 組織 目標 等	階層別職員研修の充実 事務能率の改善		法的 事務 事項 ・ 分掌 事務 等	職員の人材育成に関する事項 公務能率に関する事項 ……	職員コード	
					所属	総務部人事課人材育成係
					職氏名	主事
	項目 (業務目標 又は 事務の内容等)	どの水準まで (達成水準 又は 遂行後の状態等)	どのような方法で (目標等を達成するための 取組の内容等)	いつまでに (取組を行う期限 又は スケジュールの概要等)	-	
	人材育成基本方針の見直しに係る課題整理	職員アンケートを実施し、その結果をまとめる。	アンケート案を作成し、係長の下承を受ける。 全職員を対象としたアンケートを実施し、内容を分析する。	アンケート実施 5月まで 実施結果の集計・分析 6月まで	-	
	研修会開催に係るマニュアルの作成	研修会の開催に係るマニュアル及びチェック表を作成し、係長の下承を受ける。	現在の事務の流れを整理、見直しを行う。 見直し内容をもとに、マニュアルを作成する。	年度末まで	-	
	事務改善提案制度に係る事例調査	事務改善提案制度に係る事例調査を行い、先進事例のレポートをまとめ、係長の下承を受ける。	類似団体への制度運用に係る調査を行い、運用状況をレポートとしてまとめる。	6月まで	-	
					-	
					-	
					-	
					-	

【市民生活部の例】

施策又は組織目標等
市長の公約等の特命事項等
法令等により義務的に行わなければならない事項等

・ 市民生活部市民課長

施策・組織目標等	民間サービス業に劣らない市民サービスの向上	法的 事務 事項 ・ 分掌 事務 等	住民基本台帳法に関する事項 印鑑の登録に関する事項 戸籍法に関する事項 外国人登録法に関する事項 …… 課内の統制及び調整に関する事項 ……	職員コード		
				所属	市民生活部市民課長	
				職員名	課長	
	項目 (業務目標 又は 事務の内容等)	どの水準まで (達成水準 又は 遂行後の状態等)	どのような方法で (目標等を達成するための 取組の内容・行うべき行動等)	いつまでに (取組を行う期限 又は スケジュールの概要等)		難易度
	戸籍関係の事務処理の効率化	戸籍関連事務の電算化を行い、処理時間を短縮する。 (継続事業のため、本年は、開発の着手を行う。)	戸籍事務の電算化に係る事業の進捗管理を行う。	仕様書作成 契約	6月 9月	a
				供用開始	年9月	-
	市民対応の向上	接遇アンケートの結果を前回の結果以上にする。	アンケート結果を分析し、問題点を明確にした上で、その改善を行う。	年度末まで		b
						-
	事務の処理方法の見直しによる効率化	課内職員全体の時間外勤務時間を年までに 時間以内に縮減することを目指し、昨年度実績から時間減らす。	繁忙期において、課内職員の流動配置を行い、過重労働の緩和するように、適正な事務配分を行う。	年度末まで		b
						-
	証明書発行時等における本人確認事務の実施	証明書の発行時等における本人確認の方法を検討し、市の方針を定める。	先進地事例の調査及び本市における対応策の作成を指示する。庁議において対応策の了承を受ける。	12月まで		b
						-
	接遇研修の実施	課内職員の接遇に係る技術を向上させる。	民間企業から講師を招聘し、研修会を開催する。	7月		b
						-

施策又は組織目標等
市長の公約等の特命事項等
法令等により義務的に行わなければならない事項等

・ 市民生活部市民課戸籍係長

施策・組織目標等	市民への接遇の向上		法的 事務 事項 ・ 分掌 事務 等	戸籍事務に関する事項 外国人登録に関する事項 …… 係に属する事務の総括に関する事項 ……	職員コード	
					所属	市民生活部市民課戸籍係
					職氏名	係長
	項目 (業務目標 又は 事務の内容等)	どの水準まで (達成水準 又は 遂行後の状態等)	どのような方法で (目標等を達成するための 取組の内容・行うべき行動等)	いつまでに (取組を行う期限 又は スケジュールの概要等)	-	
	戸籍事務の電算化による事務の効率化	戸籍事務の電算化に係る契約仕様書を作成し、契約事務を行う。	関係各課との調整により、仕様書を確定する。 契約事務を遅滞なく行う。	仕様書作成 6月 契約 9月	-	
	証明書発行時等における本人確認事務の実施に係る実施方法の素案の作成	本人確認事務に係る実施方法の素案を作成し、課長の了承を受ける。	先進地調査の内容をもとに、実施基準や実施マニュアルの作成を行う。	11月まで	-	
	戸籍記載後確認事務の効率化	確認事務の処理時間を短縮する。	確認事務のマニュアルを見直す。		-	
	係内の業務に係る部下への指導・助言	C主事が、担当業務を計画期間に完了できるようにする。	C主事の業務遂行に対して、定期的にスケジュールと結果報告を求め、遅滞のないように、適宜、助言、指導を行う。	通年	-	
					-	
					-	

施策又は組織目標等
市長の公約等の特命事項等
法令等により義務的に行わなければならない事項等

・ 市民生活部市民課戸籍係主事

施策・組織目標等	市民への接遇の向上		法的 事務 事項 ・ 分掌 事務 等	戸籍に関する届出書の受理に関する事項 戸籍簿及び除籍簿の記録及び整備並びに 保管に関する事項 戸籍の附票の記録及び整備並びに保管に 関する事項 戸籍に関する証明書等の交付に関する事 項	職員コード	
					所属	市民生活部市民課戸籍係
					職氏名	主事
	項目 (業務目標 又は 事務の内容等)	どの水準まで (達成水準 又は 遂行後の状態等)	どのような方法で (目標等を達成するための 取組の内容・行うべき行動等)	いつまでに (取組を行う期限 又は スケジュールの概要等)	-	
	戸籍事務に係る処理のミスの軽減	処理に係る 等のミスを年間5件以内に抑える。	処理に係る手順書・チェック表を作成し、申請内容等の確認を定型化する。	年度末	-	
	証明書発行時等における本人確認事務の実施に係る先進地調査	本人確認事務に係る先進地の調査を行い、資料としてまとめ、係長の下承を受ける。	調査票を作成し、本人確認を実施している団体に照会する。調査票の内容をもとに、実地調査を行い、資料としてまとめる。	9月まで	-	
	接遇技術の向上	接遇に係る技術を身につける。	接遇研修の受講し、スキルを研く。	6月	-	
	関連処理手続きの効率化 (チャレンジ目標)	関係事務の効率化に係るレポートをまとめ、事務改善提案として提出する。	係内職員の検討チームを立ち上げ、関連事務の効率化についてのレポートをまとめる。	12月まで	-	
					-	
					-	

【下水道部の例】

施策又は組織目標等
市長の公約等の特命事項等
法令等により義務的に行わなければならない事項等

- 下水道部下水道管理課長

施策・組織目標等	水環境の保全 公共下水道等の整備促進		法的 事務 事項・ 分掌 事務 等	下水道法及びこれに係る法令等に関する事項 水質汚濁防止法に関する事項 浄化槽法に関する事項 課内の統制及び調整に関する事項 ……		職員コード	
	快適で衛生的な住宅環境を提供するため、下水道事業を推進する。			所属	下水道部下水道管理課		
				職氏名	課長		
	項目 (業務目標 又は事務の内容等)	どの水準まで (達成水準 又は遂行後の状態等)	どのような方法で (目標等を達成するための 取組の内容・行うべき行動等)	いつまでに (取組を行う期限 又はスケジュールの概要等)	難易度		
	下水道設備の充実	下水道の人口カバー率を向上し、川の水質改善として の値を下げる。	下水道設備の整備状況を確認し、整備計画の見直しを指示する。 下水道整備計画の進捗管理を行う。	2月まで	a		
	下水道使用料の収納率向上	滞納者の割合を5%減らす。	滞納者リストの作成を指示し、これにより、自ら電話での督促を行う。	年度末まで	a		
	下水道施設の維持管理	施設管理に係る重大なミスを年一回以内に抑える。	運営マニュアルの訓練を行うとともに、不備な点について、見直しを指示する。	年度末まで	b		
	時間外勤務の縮減	時間外勤務時間を昨年度比5%削減する。	業務情報を共有させることにより、それぞれの業務の応援体制を確立する。	年度末まで	b		
	施設管理に関する研修会の実施	施設管理に関する知識を向上させる。	四半期に1度の研修会を実施する。	年度末まで	b		

施策又は組織目標等
市長の公約等の特命事項等
法令等により義務的に行わなければならない事項等

・ 下水道部下水道管理課管理係長

施策・組織目標等	公共下水道の整備促進		法的 事務 事項 ・ 分掌 事務 等	公共下水道及び都市下水道に関する事項 下水道の整備に関する事項 …… 係に属する事務の総括に関する事項 ……		職員コード	
				所属	下水道部下水道管理課管理係		
				職氏名	係長		
	項目 (業務目標 又は 事務の内容等)	どの水準まで (達成水準 又は 遂行後の状態等)	どのような方法で (目標等を達成するための 取組の内容・行うべき行動等)	いつまでに (取組を行う期限 又は スケジュールの概要等)	-		
	下水道整備計画の進捗管理	計画工区を予定通り完遂する。	工事発注等に係る事務の進捗を確認し、関係者との調整を行う。	12月まで	-		
	下水道使用料の見直し	審議会の答申を受け、議会に提案し、使用料の見直しを行う。	下水道使用料の見直しに係る庁内合意を経た後、審議会に諮問し、その答申を受けて、条例の改正案を作成する。	庁内合意 6月まで 審議会への諮問 8月 審議会からの答申 2月 議会提案 3月	-		
	入札事務の効率化	入札事務に係るマニュアルの作成を行い、その有効性を検証する。	現在の入札事務に係る流れを整理し、事務処理方法を見直した上で、マニュアルを作成する。	年度末まで	-		
	下水道会計に精通した職員の育成	関係法令の基礎知識を習得させる。	専門研修会への参加を促す。関係書類を常に回覧する。	年度末まで	-		
	懸案となっている用地買収に係る事務の実施 (チャレンジ目標)	懸案事項となっており、本来管理職が行うべき用地買収を完了させる。	進捗状況を確認し、懸案となっている事項について整理した上で、作業を行う。	2月まで	-		

・ 下水道部下水道管理課管理係技師

施策又は組織目標等
市長の公約等の特命事項等
法令等により義務的に行わなければならない事項等

施策・組織目標等	公共下水道の整備促進		法的 事務 事項 ・ 分掌 事務 等	公共下水道及び都市下水道に関する事項 下水道の整備に関する事項 ……	職員コード		
					所属	下水道部下水道管理課管理係	
					職氏名	技師	
	項目 (業務目標 又は 事務の内容等)	どの水準まで (達成水準 又は 遂行後の状態等)	どのような方法で (目標等を達成するための 取組の内容・行うべき行動等)	いつまでに (取組を行う期限 又は スケジュールの概要等)	-		
	宅内ポンプの低宅地への設置基準の整備	設置基準を明確にし、マニュアルを作成する。	前年度の資料を検討の上、部内調整し、整備手法を決定する。決定事項をもとに、マニュアルを作成する。	年度末まで	-		
	下水道整備に係る事務処理の効率化	設計に係る時間を 分間軽減する。	設計に係る積算基礎のデータをLANで共有できるように、データベースを作成する。	8月まで	-		
	下水道整備に係る関係知識・技術の習得	研修の結果を業務に反映し、事務の効率化を図るため、事務マニュアルを作成し、係長の下承を得る。	専門講習会を受講する。	9月	-		
					-		
					-		
					-		

【健康福祉部門の例】

施策又は組織目標等
市長の公約等の特命事項等
法令等により義務的に行わなければならない事項等

健康福祉部児童福祉課 保育所長

施策・組織目標等	保育サービスの充実 子育て支援体制の充実		法的 事務 事項 ・ 分掌 事務 等	児童福祉法に関する事項 …… 所内の事務等の総括に関する事項 ……	職員コード	
	未来を担う子供たちの健全な発育を支援する 女性の社会進出を支援する				所属	健康福祉部児童福祉課 保育所
					職氏名	所長
項目 (業務目標 又は 事務の内容等)	どの水準まで (達成水準 又は 遂行後の状態等)	どのような方法で (目標等を達成するための 取組の内容・行うべき行動等)	いつまでに (取組を行う期限 又は スケジュールの概要等)	-		
事故等のない安全な保育所の運営管理	園児が怪我をしないように、安全状態を維持する。	職員に対する安全管理の徹底を行い、危険箇所等の確認、修繕を行う。	年度末まで	-		
保護者相談の実施	保護者との意思疎通を図り、信頼を得る。	相談窓口の開設するとともに、年回の保護者との面談を実施し、意志の疎通を図る。	年度末まで	-		
保育計画、内容の改善・向上	保護者からのニーズを前計画策定時以上、反映する。	アンケート調査を行いニーズを把握し、保育計画の見直しを行う。	5月	-		
保育技術のスキルアップ	各職員の保育に係るスキルを向上させる。	専門研修への受講を促す。	年度末まで	-		
				-		
				-		

施策又は組織目標等
市長の公約等の特命事項等
法令等により義務的に行わなければならない事項等

・ 健康福祉部児童福祉課 保育所保育士

施策・組織目標等	保育サービスの充実		法的 事務 事項 ・ 分掌 事務 等	保育所の管理運営に関する事項 入所児童の保育に関する事項 ……	職員コード		
					所属	健康福祉部児童福祉課	保育所
					職氏名	保育士	
	項目 (業務目標 又は 事務の内容等)	どの水準まで (達成水準 又は 遂行後の状態等)	どのような方法で (目標等を達成するための 取組の内容・行うべき行動等)	いつまでに (取組を行う期限 又は スケジュールの概要等)	-		
	保育内容の調査・研究	研究内容の発表を行う。	先進事例等の研究を行い、地域にあった保育の企画をまとめる。	年度末まで	-		
	保護者との連絡表の定期的な実施	保護者との連絡票のやり取りを月1回から2週間に1回のペースにする。	事務処理の効率化を図り、連絡票の記入時間の確保を行う。	年度末まで	-		
	保育所の安全対策の充実	危機管理マニュアルの有効性を年間を通して担保する。	危機管理マニュアルに基づく、訓練を四半期毎に行う。	年度末まで	-		
					-		
					-		
					-		
					-		

施策又は組織目標等
市長の公約等の特命事項等
法令等により義務的に行わなければならない事項等

健康福祉部児童福祉課 保育所技能主事

施策・組織目標等	保育サービスの充実		法的 事務 事項 ・ 分掌 事務 等	施設内の環境整備に関する事項 防災、遊具、建物の安全に関する事項 事務連絡に関する事項	職員コード	
					所属	健康福祉部児童福祉課 保育所
					職氏名	技能主事
	項目 (業務目標 又は 事務の内容等)	どの水準まで (達成水準 又は 遂行後の状態等)	どのような方法で (目標等を達成するための 取組の内容・行うべき行動等)	いつまでに (取組を行う期限 又は スケジュールの概要等)	-	
	遊具・建物の安全性の向上	遊具、建物の瑕疵による事故の件数を昨年度以下にする。	施設内の見直しを 回から 回に増やし、危険箇所のチェックを行うとともに、必要に応じて修繕を行う。	年度末まで	-	
	消防設備の機能維持	消防設備を使用可能な状態に保つ。	勝負設備の点検を年1回から3ヶ月に1回に変更し、状況を確認するとともに、必要に応じて措置を行う。	年度末まで	-	
	衛生環境の維持	園内にひとつもゴミが落ちていない環境を維持する。	午前と午後に園内を巡回し、措置を行う。	年度末まで	-	
					-	
					-	
					-	
					-	

【一般廃棄物収集部門の例】

施策又は組織目標等
市長の公約等の特命事項等
法令等により義務的に行わなければならない事項等

- 清掃事業所収集業務員

施策・組織目標等	快適で、衛生的な生活環境の提供		法的 事務 事項・ 分掌 事務 等	一般廃棄物収集に関する事項 ……	職員コード	
					所属	清掃事業所
					職氏名	収集業務員
	項目 (業務目標 又は 事務の内容等)	どの水準まで (達成水準 又は 遂行後の状態等)	どのような方法で (目標等を達成するための 取組の内容・行うべき行動等)	いつまでに (取組を行う期限 又は スケジュールの概要等)	-	
	収集業務に係る事故の軽減	ゴミ収集における事故を昨年度発生件数(件)以内に抑える。	昨年度の事故の発生原因を分析し、改善を行う。	年度末まで	-	
	定期的な運行の確保	ゴミ収集車両を定期的に運行する。	ゴミ収集車両の整備を定期化し、収集車の故障等の早期発見に努め、必要な措置を講じる。	年度末まで	-	
	衛生環境の保全	ゴミ収集場所付近の住民からの苦情件数を前年度件数(件)以内に抑える。	ゴミの収集に際し、ゴミの散乱等を防ぎ、また、周辺の簡易な清掃を行う。	年度末まで	-	
					-	
					-	
					-	
					-	

【その他の例】

・ 総務部収納課長

施策又は組織目標等
市長の公約等の特命事項等
法令等により義務的に行わなければならない事項等

施策 ・ 組織 目標 等	計画的な財政運営の推進 市税の収納率の向上		法的 事項 ・ 分掌 事務 等	地方税法に関する事項 …… 課内の統制及び調整に関する事項 ……		職員コード	
						所属	財政部収納課
						職氏名	課長
	項目 (業務目標 又は 事務の内容等)	どの水準まで (達成水準 又は 遂行後の状態等)	どのような方法で (目標等を達成するための 取組の内容等)	いつまでに (取組を行う期限 又は スケジュールの概要等)	難易度		
	収納率の向上	滞納者数を5%削減する。	対応者への戸別訪問を実施する。 滞納者データベースを構築する。 滞納者資産状況を調査する。	年度末まで	a	-	
	事務処理時間の短縮化	税関係の証明書の発行時間を分 分に短縮する。	税務処理に係る情報システムの更新 を行う。	年度末まで	a	-	
	市民サービスの向上	接遇アンケートの評価結果を前回以 上にする。	接遇に関する研修を年4回実施す る。	年度末まで	b	-	
	高額滞納者の軽減に向けた徴 収体制の強化	500万円以上の高額滞納者の人数 を 人から 人に減らす。	担当者が納税指導、滞納処分等の徴 収活動をスムーズに行えるような支 援体制を確立する。	年度末まで	b	-	
	滞納整理に関する研修の実施	滞納整理に関する知識等を身につけ させる。	外部講師等の活用による研修会を開 催する。	年度末まで	b	-	

施策又は組織目標等
市長の公約等の特命事項等
法令等により義務的に行わなければならない事項等

・ 都市整備部道路課長

施策・組織目標等	道路網の整備促進 防災基盤の整備促進	法的 事務 事項 ・ 分掌 事務 等	道路整備に係る箇所付けの公表に関する 事項 道路法に関する事項 駐車場法に関する事項 …… 課内の統制及び調整に関する事項 ……	職員コード	
	所属			都市整備部道路課	
	職氏名			課長	
	項目 (業務目標 又は 事務の内容等)	どの水準まで (達成水準 又は 遂行後の状態等)	どのような方法で (目標等を達成するための 取組の内容等)	いつまでに (取組を行う期限 又は スケジュールの概要等)	難易度 -
	道路整備の充実	道路整備に係る箇所付けの理由を明確にし、公表する。	道路整備に係る優先付けの基準を作成し、庁議了承を受けるとともに、本年度の整備箇所について、公表を行う。	基準の作成 5月中旬 庁議了承 5月下旬 順位付・公表 7月	s -
	街路灯の維持管理の充実	街路灯の補修に係る市民からの電話等による苦情の件数を昨年度の 件から 件に減らす。	職員からの報告等による維持管理体制の整備を行い、早期発見により、必要な措置を行う。	年度末まで	b -
	道路維持に係る情報収集方法の確立	新たな道路維持に係る情報収集方法の試行を行い、情報収集体制として確立する。	前年度とりまとめた道路維持に係る情報収集のレポートをもとに、新たな情報収集方法の試行を行う。試行の結果をもとに、問題点を改善し、制度としての確立を行う。	年度末まで	b -
	駐車場の運営の見直し	所管する駐車場の運営方式について再検討し、維持に係る経費見直しを行う。	直営方式、委託方式のメリット、デメリットを整理し、有効な運営方式に変更を行う。	年度末まで	b -
	事務処理向上に係る研修会への受講促進	研修会への受講率を向上させる。	職務に必要な研修会等のリストを作成し、職員が参加するように周知徹底する。	年度末まで	b -

施策又は組織目標等
市長の公約等の特命事項等
法令等により義務的に行わなければならない事項等

・ 産業部観光課長

施策・組織目標等	観光資源の活用による産業の活性化 観光宣伝等の充実 地域間交流の促進		法的 事務 事項 ・ 分掌 事務 等	観光基本法に関する事項 …… 課内の統制及び調整に関する事項 ……		職員コード	
	観光資源を有効活用した地域活性化の推進			所属	産業部観光課		
				職氏名	課長		
	項目 (業務目標 又は 事務の内容等)	どの水準まで (達成水準 又は 遂行後の状態等)	どのような方法で (目標等を達成するための 取組の内容等)	いつまでに (取組を行う期限 又は スケジュールの概要等)	難易度		
	観光施設の維持管理の充実	観光施設における致命的な事故を防止する。	月1回以上のパトロールを実施し、危険箇所の把握と予防策の実施する。	年度末まで	b		
					-		
	観光客の誘致	年には、観光客数 人を目指し、本年度の観光客数を前年度比10%増加させる。	旅行代理店等とのタイアップにより、新規の観光ルートの設定を行う。	7月まで	a		
					-		
	経常経費の削減	経常経費を昨年度比5%削減する。	開催イベントや契約内容の見直しを行う。	年度末まで	a		
					-		
	観光施設の運営方法の見直し	所管する観光施設の運営方法を見直し、経費を削減する。	直営方式、委託方式等の運営形態の整理を行い、有効な運営方式に変更する。	年度末まで	b		
					-		
	新たな観光事業の企画立案	複数の企画案を作成させる。	観光事業に係る事例を研究するとともに、観光資源の有効活用方法等についての企画立案の訓練を行う。	年度末まで	b		
					-		

施策又は組織目標等
市長の公約等の特命事項等
法令等により義務的に行わなければならない事項等

・ 教育委員会事務局学校教育課長

施策・ 組織 目標 等	義務教育内容の充実 学校給食の充実 未来を担う子供たちの健全育成の支援		法的 事務 事項 ・ 分掌 事務 等	学校教育法に関する事項 私立学校法に関する事項 …… 教職員の人事及び福利厚生に関する事項 ……	職員コード	
	所属	教育委員会事務局学校教育課				
	職氏名	課長				
項目 (業務目標 又は 事務の内容等)	どの水準まで (達成水準 又は 遂行後の状態等)	どのような方法で (目標等を達成するための 取組の内容等)	いつまでに (取組を行う期限 又は スケジュールの概要等)	難易度		
通学区の見直し	教育環境の均一化及び地域に根ざした教育環境の整備のため、学区の見直し案を作成し、教育委員会に報告する。	住民の参画による見直しのための検討委員会及び、関係部局の連絡会議を設置する。 検討内容をもとに、見直し案を作成する。	年度末まで	a		
学校給食への地場産品の利用	地場産品の使用種類を10%から20%にする。	原材料の購入に係る契約の見直しを行う。	8月	a		
就学助成制度の見直し	運用基準を定めるとともに、関係規定類の整備を行う。	課内の検討会議を実施する。 検討結果から、新たな運用基準を定め、要綱の改正案を作成する。	年度末まで	b		
学校図書の実施	学校間で図書を共有できるように学校図書館のネットワーク化の計画を策定し、教育委員会の了承を受ける。	ネットワーク化のメリット・デメリットを整理し、ネットワーク化に係る基本計画を作成する。	年度末まで	b		
事務処理向上に係る講習会等の受講の促進	課内職員の講習会受講率を % 上げる。	課内職員のスケジュール管理を行い、講習会の受講に係る助言・指導を行う。	年度末まで	b		

(4) 評価結果の活用

- ・ 「人事評価結果の活用」は「人事評価」の範囲外であるが、実際の制度設計にあたっては各団体のそれぞれの実情に応じて検討する必要があることから、第4章の10「人事評価結果の活用」中の「活用のイメージ図」を基に、よりイメージしやすいように参考となる事項を示すものである。(第4章の1「絶対評価と相対評価」中の「絶対・相対評価と活用との関係イメージ図」も参照のこと。)

人事評価システムを導入するにあたっては、「評価結果の活用分野」、「職位区分」、「能力評価結果と業績評価結果の活用割合」の各要素について十分に検討する必要がある。

なお、能力と業績に係る評価を総合的に行い、その結果を活用する方法もある。

人事評価結果の活用分野の中で代表的な「昇任・降任」、「特別昇給・昇給延伸」、「勤勉手当の成績率」の3分野についてみると

- ・ 能力評価結果は「昇任・降任」、「特別昇給・昇給延伸」、「勤勉手当の成績率」の順番で重視していく
- ・ 業績評価の結果は「勤勉手当の成績率」、「特別昇給・昇給延伸」、「昇任・降任」の順番で重視していく

とする考え方が多い。

それぞれの活用分野において、更に職位区分別についてみると、管理職クラス、監督職クラス、一般職クラスの順番で業績評価の結果を重視していくとする考え方が多い。

参考：具体的な反映例

- ・ 特別昇給の適正な運営 評価結果の特に高い職員への特別昇給適用
- ・ 普通昇給の延伸 評価結果の特に低い職員への3～12月昇給延伸
- ・ 勤勉手当の成績率 評価結果に応じた支給額の増減 等

< 参 考 >

人事評価システムを導入し、評価結果に応じて勤勉手当の支給額を増減させている団体の例もあるが、参考までに50歳代の管理職クラスの職員を想定して、単純計算により勤勉手当支給額の増減額を試算してみた例は次のとおり。

- 想定 - 給与月額約50万円～年間約820万円
うち給与分約600万円・期末手当分約130万円・勤勉手当分約90万円

- ・ 成績率5%の差による増減額は年間約5万円
約50万円×5% (= 5/100 = 0.05月) × 2 = 約5万円
- ・ 年間で約15万円の増減額(1号俸程度の増減額)となるには
「良好:90/100」と「優秀:105/100」といった15%程度の成績率の差が必要
約50万円×15% (= 15/100 = 0.15月) × 2 = 約15万円

【特定幹部職員の勤勉手当の支給月数】

16年度	6月期	12月期	計
期末手当	1.2月	1.4月	2.6月
勤勉手当	0.9月	0.9月	1.8月
計	2.1月	2.3月	4.4月

【特定幹部職員の勤勉手当の成績率】

勤務成績	成績率
特に優秀	120/100以上 180/100以下
優秀	105/100以上 120/100未満
良好	90/100
上記以外	90/100未満

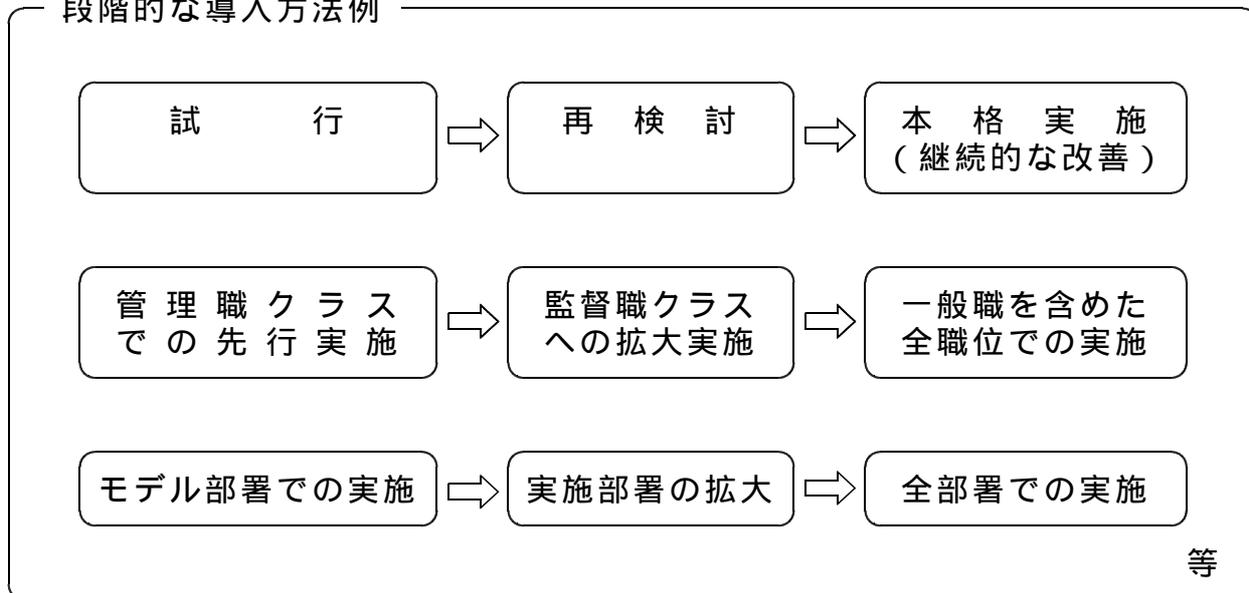
(注) 一般職の職員の給与に関する法律第19条の4・第19条の7
人事院規則9-40(期末手当、勤勉手当及び期末特別手当)第13条
給実甲第220号(期末手当、勤勉手当及び期末特別手当の支給について)第34項

勤勉手当の成績率への反映に当たっては、職員の意欲を引き出し、継続的な組織業績の達成につなげるため年間支給額にどの程度の増減額を設けることが適切なのか等について十分検討した上で、制度設計する必要がある。

(参考) 人事評価システムの導入スケジュール例

- 人事評価システムの導入スケジュールに当たっては、**段階的に導入していく方法も含めて**、各団体のそれぞれの実情に応じて検討する必要がある。

段階的な導入方法例



< 参 考 >

【具体的なスケジュール例】

区 分	第 1 年度目 (平成16年度)	第 2 年度目 (平成17年度)	第 3 年度目 (平成18年度)	第 4 年度目 (平成19年度)
管理職	検討・試行 ₁	実 施 ₂	見 直 し	→
監督職 一般職		検討・試行 ₁	実 施 ₂	見 直 し .. →

- 能力評価、業績評価のいずれかの評価を先行させることも考えられる。
- 評価結果については任用管理、人材育成、給与上の処遇等に反映することとするが、特に給与上の処遇への反映に当たっては、人事評価システムの試行後の結果を踏まえ、客観性をより高めるよう十分検討する必要がある。

おわりに

本研究部会は、地方公共団体が新しい人事評価システムを導入する背景・必要性や人事評価システムの果たす機能・目的についての検討から出発し、また導入に当たって留意しなければならない論点について整理を行う中で、人事評価システムのあり方の方向性について提言を行った。あわせて、地方公共団体（特に、市町村）が同システムを導入するに当たって参考となるべくモデル例についても提案を行い、地域の特性を踏まえた制度設計を呼びかけた。

そもそも地方公務員は、国家公務員に比べ職種も多種多様であり、また住民と直接接する業務が多いことなどから国家公務員とは違った能力も求められてくる。

したがって、地方公共団体においては国家公務員の人事評価制度の成立をまっとう対応すべきではなく、未導入の団体にあっては、国の動きに注視しつつも地方独自の人事評価システムの検討に向け、速やかに検討に着手すべきである。

公正・公平な人事評価システムの導入は、職業人としての地方公務員の満足度を向上させるとともに、組織としての地方公共団体をも成長させ、住民とともに築く真の地方分権の実現に向け前進していくための大きなきっかけとなることが期待できるのではないかと考える。

地方公共団体において、今回の調査研究の成果を十分ご活用いただき、具体的な人事評価システムの構築と試行に向けて早急に検討されることとなれば幸いである。

検討の経緯

区 分	開催時期等	内 容
第 1 回	14.07.29(月)	研究部会の概要説明 公務員制度改革の概要説明 各地方公共団体(委員)の取組状況 ・東京都・札幌市・愛知県豊田市・栃木県益子町
第 2 回	14.09.19(木)	目標管理制度 <ヒアリング>・山梨県・名古屋市・栃木県宇都宮市 ・武田薬品工業(株)(委員)
第 3 回	14.11.19(火)	評価基準、コンピテンシーの活用 <ヒアリング>・静岡県・(株)ハイコンサルティンググループ
第 4 回	15.01.24(金)	評価結果の開示 <ヒアリング>・神奈川県 町村における評価制度 <ヒアリング>・宮城県松山町・新潟県安塚町
第 5 回	15.03.13(木)	ヒアリング結果の整理 報告書作成に向けての検討課題 公務員制度改革の動向 15年度の研究日程(案)
第 6 回	15.05.30(金)	論点整理 報告書構成(案) アンケート調査結果
第 7 回	15.07.18(金)	モデルの検討
第 8 回	15.09.29(月)	報告書(案)の検討
第 9 回	16.01.23(金)	報告書(案)の検討
第10回	16.03.17(水)	報告書(最終案)の検討

参 考 資 料

地方公務員の人事評価システムのあり方に関するアンケート調査結果	133
1 実施状況	133
2 勤務評定制度の目的	135
3 活用分野	136
4 勤務評定の結果が与える影響	137
5 評価項目	138
6 対象職種・対象職位	140
7 勤務評定の評定者数	141
8 絶対評価と相対評価	142
9 評価要素	143
10 面接の実施	144

11	評価基準等の公表	145
12	評価結果の開示	146
13	評価者訓練	147
14	評価者訓練の1回当たりの時間	148
15	自己申告制度	149
16	勤務評定時に参考にする自己申告の内容	150
17	目標管理	151
18	勤務評定の公平性・納得性の担保方策	152
19	昇任・昇格に当たっての重要な要素	153
	地方公共団体等における人事評価システムの取組事例	155
1	地方公共団体における人事評価システムの取組事例	155
(1)	東京都	155
(2)	神奈川県	158
(3)	山梨県	159
(4)	静岡県	161
(5)	札幌市	162
(6)	名古屋市	164
(7)	栃木県宇都宮市	165
(8)	愛知県豊田市	169
(9)	宮城県松山町	171
(10)	栃木県益子町	172
(11)	新潟県安塚町	174
2	民間企業における人事評価システムの取組事例	176
	武田薬品工業(株)	176

【地方公務員の人事評価システムのあり方に関するアンケート調査結果】

～平成14年9月1日現在調べ～

1 実施状況

勤務評定の実施状況は不定期的実施を含めると、都道府県においては87.3%、指定都市においては91.7%とほとんどの団体において実施しているものの、市区では55.8%、町村では25.1%と実施状況が低いことから、地方公共団体全体では32.6%しか実施していないこととなっている。なお、第15次のアンケート結果と比較すると、都道府県では定期的実施・不定期的実施ともに増加しているが、指定都市では変化はなかった。

未実施団体について、その理由は「評定の客観性、公平性、統一性等の確保の面」とした団体の割合が最も高く82.4%、次いで「実施の方法や活用の仕方等、実施に当たってのノウハウ不足」が66.1%となっている。また、勤務評定の課題としては、実施団体及び未実施団体ともいずれも「客観的な勤務評定基準の設定」、「評価者研修」、「活用方法」を主なものとして挙げている。

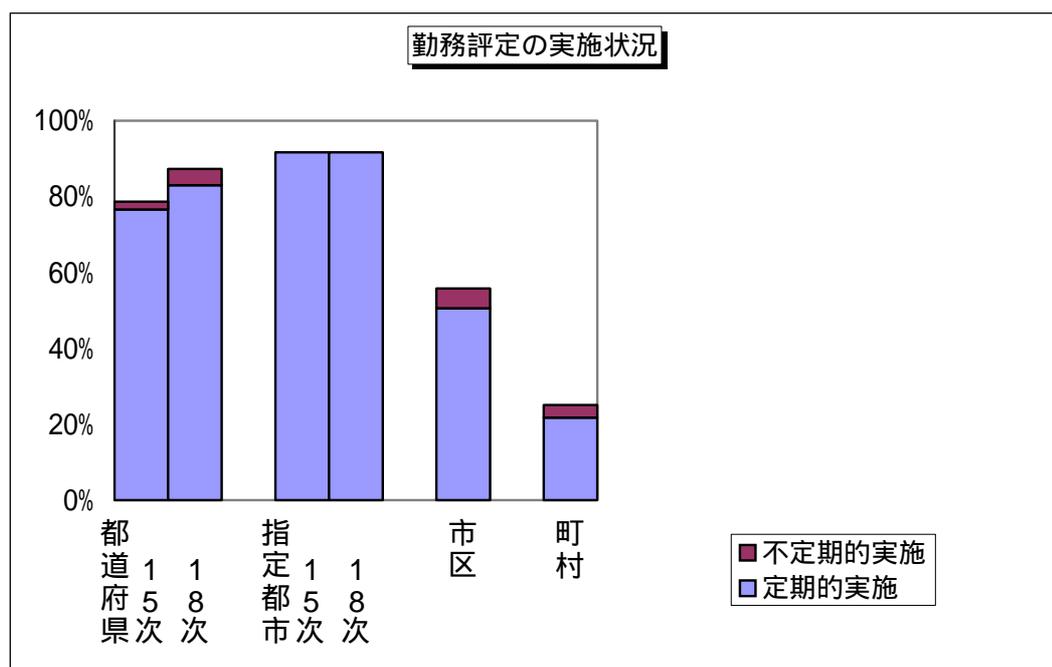
(単位：%、()内は団体数)

勤務評定実施の有無	都道府県		指定都市		小計		市区	町村	合計
	15次	18次	15次	18次	15次	18次			
実施	(37) 78.7	(41) 87.3	(11) 91.7	(11) 91.7	(48) 81.4	(52) 88.1	(383) 55.8	(638) 25.1	(1,073) 32.6
定期的実施	76.6	83.0	91.7	91.7	79.7	84.7	50.6	21.8	28.9
不定期的実施	2.1	4.3	0.0	0.0	1.7	3.4	5.2	3.3	3.7
未実施	21.3	12.8	8.3	8.3	18.6	11.9	44.2	74.9	67.4
計	100.0	100.1	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(注)・第15次のアンケートは平成10年8月1日現在の調査である。

なお第15次は都道府県と指定都市に限った調査のため、市区、町村、合計は第18次のみとなっている。

・少数点第2位で四捨五入している関係で、計が100%にならないところがある。以下同じ。



(参考1) 勤務評価を実施しない理由(18次)

(単位:%)

	都道府県	指定都市	市区町村	合計
評価の客観性、公平性、統一性等の確保の面で検討が必要なため	66.7	0.0	82.5	82.4
実施の方法や活用の仕方等、実施に当たってのノウハウが不足しているため	66.7	0.0	66.1	66.1
職員の意識改革、職場環境づくりなどの課題があるため	16.7	0.0	32.8	32.8
人事担当課が各階層別にヒアリングを実施するなど、他の手段を用いて人事管理を行っているため	66.7	100.0	9.6	9.8
その他(未回答を含む)	0.0	0.0	4.3	4.3

(参考2) 勤務評価に関わる課題(18次)

(単位:%)

	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	実施団体	未実施団体	実施団体	未実施団体	実施団体	未実施団体	実施団体	未実施団体
客観的な勤務評価基準の設定	78.0	100.0	63.6	100.0	71.2	81.4	71.4	81.4
評価者研修	75.6	100.0	63.6	100.0	60.8	61.5	61.4	61.6
勤務評価の結果の活用方法	68.3	100.0	63.6	0.0	56.6	41.3	57.1	41.4
業績を一層重視した勤務評価	46.3	83.3	72.7	0.0	22.2	16.6	23.7	16.8
勤務評価制度の一層の向上	48.8	-	63.6	-	34.6	-	35.4	-
勤務評価の結果の本人開示	56.1	83.3	63.6	0.0	32.5	26.1	33.7	26.2
その他(未回答を含む)	2.4	16.7	0.0	0.0	2.7	2.0	2.7	2.0

2 勤務評定制度の目的

勤務評定制度の目的については、「配置転換、昇任・昇格、昇給、勤勉手当などの人事管理のための情報を得ること」とした団体の割合が最も多く 89.6%、次いで「職員の知識や能力を把握し、職員の人材育成・能力開発等に活用すること」とした団体の割合が 69.3%、「職員の知識や能力、長所や短所などの人事情報を適切に把握すること」とした団体の割合が 53.3%となっている。

なお、第 15 次のアンケート結果と比較すると、都道府県・指定都市ともに「職員の知識や能力を把握し、職員の人材育成・能力開発等に活用すること」を勤務評定制度の目的に挙げた団体の割合が増加している。

	都道府県		指定都市		市区町村	合計
	15次	18次	15次	18次		
職員の知識や能力を把握し、職員の人材育成・能力開発等に活用すること	48.6	78.0	54.5	90.9	68.8	69.3
職員の能力を客観的に把握することにより、相互理解の推進や信頼関係を築くこと	13.5	14.6	27.3	27.3	29.4	28.8
配置転換、昇任・昇格、昇給、勤勉手当などの人事管理のための情報を得ること	97.3	97.6	100.0	100.0	89.1	89.6
職員の知識や能力、長所や短所などの人事情報を適切に把握すること	81.1	78.0	81.8	63.6	52.2	53.3
信頼性の高い人事管理により、職員のモラル・アップを図ること	40.5	36.6	36.4	36.4	22.5	23.2
その他（未回答を含む）	2.7	2.4	0.0	0.0	2.8	2.8

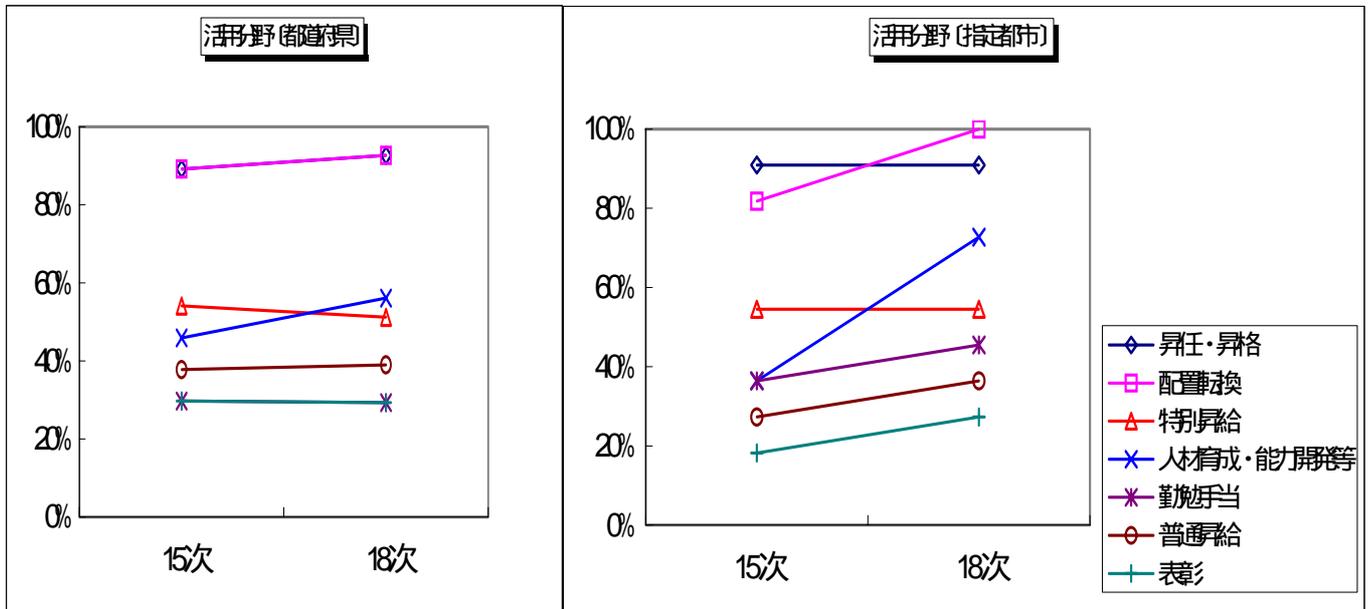
3 活用分野

勤務評定実施団体のうち 97.1%の団体が勤務評定を何らかの分野に活用している。活用分野ごとにみると、昇任・昇格 71.1%、配置転換 68.2%と任用管理の分野では比較的高くなっているのに対して、特別昇給 42.7%、勤勉手当 28.9%と給与上の処遇の分野では低くなっている。

人材育成・能力開発等の分野は 40.9%となっているが、都道府県で 56.1%、指定都市で 72.7%となっており、第 15 次のアンケート結果と比較すると増加している。

(単位：%)

勤務評定結果の活用分野		都道府県		指定都市		市区町村	合計
		15次	18次	15次	18次		
活用している		100.0	100.0	100.0	100.0	97.0	97.1
任用管理	昇任・昇格	89.2	92.7	90.9	90.9	70.0	71.1
	配置転換	89.2	92.7	81.8	100.0	66.9	68.2
	降任・免職	-	12.2	-	36.4	9.9	10.3
人材育成・能力開発等		45.9	56.1	36.4	72.7	40.0	40.9
給与上の処遇	特別昇給	54.1	51.2	54.5	54.5	42.2	42.7
	勤勉手当	29.7	29.3	36.4	45.5	28.7	28.9
	普通昇給	37.8	39.0	27.3	36.4	26.0	26.6
その他	条件付き採用期間の勤務状況判定	-	34.1	-	63.6	26.2	26.8
	表彰	29.7	29.3	18.2	27.3	5.0	6.2
	その他	0.0	0.0	0.0	0.0	0.7	0.7
特に活用していない		0.0	0.0	0.0	0.0	3.0	2.9



4 勤務評定の結果が与える影響

勤務評定結果を活用する各分野において、その結果が与える影響については、給与上の処遇の分野では「勤務評定結果は、当該分野の決定要素の大部分を占める。」と回答した団体の割合が最も高くなっている。(特別昇給 20.4%、勤勉手当 17.7%、普通昇給 11.4%)

また、任用管理の分野では「勤務評定結果と勤務評定結果以外の決定要素は、ほぼ半々である。」と回答した団体の割合が最も高くなっている。(昇任・昇格 35.7%、配置転換 36.9%、降任・免職 4.4%)

「人材育成・能力開発等」の分野も「勤務評定結果と勤務評定結果以外の決定要素は、ほぼ半々である。」と回答した団体の割合が 17.3%と最も高くなっている。

<勤務評定の結果が与える影響について(18次)>〔都道府県・指定都市・市区町村の合計〕 (単位:%)

勤務評定結果の活用分野		ア	イ	ウ	エ	オ
任用管理	昇任・昇格	18.5	35.7	14.4	2.8	1.6
	配置転換	5.6	36.9	21.3	4.9	1.5
	降任・免職	2.9	4.4	1.9	1.1	0.3
人材育成・能力開発等		5.0	17.3	12.8	5.6	1.5
給与上の処遇	特別昇給	20.4	14.2	6.2	2.2	0.9
	勤勉手当	17.7	7.6	3.0	1.0	0.6
	普通昇給	11.4	6.8	5.2	3.2	0.8
その他	条件付き採用期間の勤務状況判定	17.2	6.0	2.2	1.2	1.0
	表彰	1.8	1.3	1.5	1.1	0.5
	その他	0.1	0.3	0.3	0.0	0.0

<勤務評定の結果が与える影響について>〔都道府県・指定都市の合計〕 (単位:%)

勤務評定結果の活用分野		ア		イ		ウ		エ		オ	
		15次	18次	15次	18次	15次	18次	15次	18次	15次	18次
任用管理	昇任・昇格	37.2	25.0	34.9	36.5	14.0	17.3	2.3	0.0	11.6	9.6
	配置転換	19.0	11.5	47.6	34.6	19.0	34.6	2.4	0.0	11.9	13.5
	降任・免職	-	5.8	-	1.9	-	3.8	-	0.0	-	5.8
人材育成・能力開発等		19.0	9.6	47.6	17.3	14.3	23.1	4.8	0.0	9.5	9.6
給与上の処遇	特別昇給	46.2	15.4	34.6	19.2	3.8	5.8	0.0	1.9	15.4	9.6
	勤勉手当	53.3	15.4	20.0	7.7	13.3	3.8	0.0	0.0	13.3	5.8
	普通昇給	64.7	15.4	23.5	3.8	0.0	11.5	5.9	3.8	5.9	3.8
その他	条件付き採用期間の勤務状況判定	-	19.2	-	9.6	-	1.9	-	0.0	-	7.7
	表彰	23.1	1.9	30.8	7.7	38.5	7.7	0.0	1.9	7.7	7.7
	その他	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

(注)ア：勤務評定結果は、当該分野の決定要素の大部分を占める。

イ：勤務評定結果と勤務評定結果以外の決定要素は、ほぼ半々である。

ウ：勤務評定結果の与える影響は、勤務評定結果以外の決定要素と比べ、かなり小さい。

エ：勤務評定結果は当該分野を決定する際に参考とされるが事実上影響力を持たないことが多い。

オ：その他

5 評価項目

勤務評価実施団体のうち 72.9%の団体が、「実績（成績）評価」、「能力評価」及び「執務態度・意欲評価」のすべてを加味して勤務評価を実施している。しかし第 15 次のアンケート結果と比較すると、都道府県、指定都市においてはこれらすべてを加味している団体の割合は減少しており、代わりに一部のみを加味して実施している団体の割合が増加している。

なお、職位ごとに評価項目をみるとおおむね一般職員、係長級職員、課長級職員と職位が上がるにつれて、「実績評価」を考慮する割合が増加するのに対し、「執務態度・意欲評価」を考慮する割合は減少していく傾向にある。

課長級職員の評価の場合は、「実績評価」を考慮する割合が最も高いのに比べ、係長級職員、一般職員の場合は、「能力評価」を考慮する割合が最も高くなっている。特に一般職員の場合は「執務態度・意欲評価」の割合が他の職位に比べ高くなっている。

<実績(成績)評価、能力評価、執務態度・意欲評価の加味状況>

(単位：%)

	都道府県		指定都市		市区町村	合計
	15次	18次	15次	18次		
これらすべてを加味して勤務評価を実施している	83.8	75.6	90.9	81.8	72.7	72.9
これらのうちの一部のみを加味して勤務評価を実施している	8.1	14.6	9.1	18.2	21.6	21.3
これらを特に意識して加味して勤務評価を実施していない	8.1	4.9	0.0	0.0	4.8	4.8
その他（未回答を含む）	0.0	4.9	0.0	0.0	0.9	1.0
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

<勤務評価を行う際に 1 番目に考慮するもの> (18 次)

(単位：%)

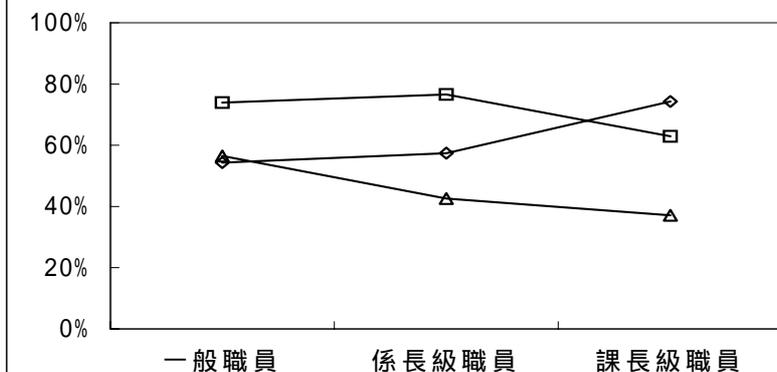
課長級職員の評価の場合	都道府県			指定都市			合計		
	一次	二次	三次	一次	二次	三次	一次	二次	三次
実績評価	76.0	73.7	100.0	70.0	66.7	50.0	74.3	71.4	80.0
能力評価	60.0	63.2	66.7	70.0	77.8	50.0	62.9	67.9	60.0
執務態度・意欲評価	36.0	42.1	66.7	40.0	44.4	0.0	37.1	42.9	40.0

係長級職員の評価の場合	都道府県			指定都市			合計		
	一次	二次	三次	一次	二次	三次	一次	二次	三次
実績評価	58.3	50.0	80.0	54.5	54.5	57.1	57.4	51.4	66.7
能力評価	77.8	87.5	100.0	72.7	72.7	85.7	76.6	82.9	91.7
執務態度・意欲評価	41.7	45.8	80.0	45.5	45.5	42.9	42.6	45.7	58.3

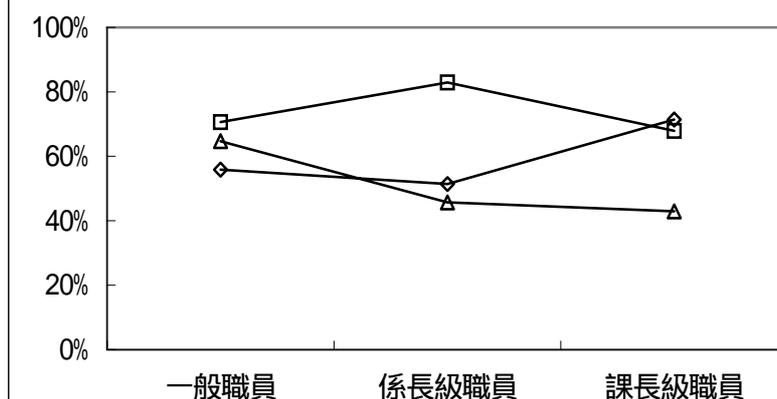
(単位：%)

一般職員の評定の場合	都道府県			指定都市				合計		
	一次	二次	三次	一次	二次	三次	四次	一次	二次	三次
実績評定	55.6	58.3	50.0	50.0	50.0	75.0	100.0	54.3	55.9	57.1
能力評定	72.2	66.7	40.0	80.0	80.0	100.0	100.0	73.9	70.6	57.1
執務態度・意欲評定	58.3	70.8	90.0	50.0	50.0	75.0	100.0	56.5	64.7	85.7

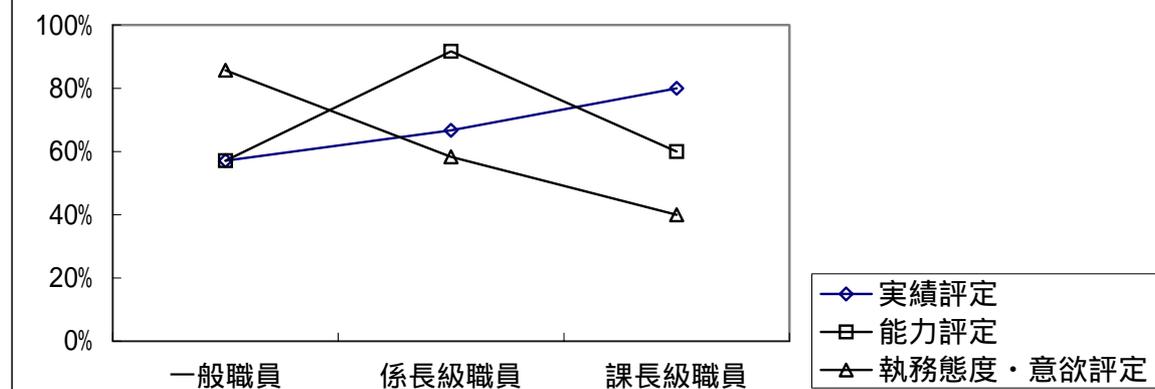
一次評価者が1番目に考慮する評価項目の割合（18次）



二次評価者が1番目に考慮する評価項目の割合（18次）



三次評価者が1番目に考慮する評価項目の割合（18次）



6 対象職種・対象職位

勤務評定実施団体のうち、すべての職種を対象に勤務評定を実施しているとした団体の割合は75.9%あり、一部の職種を除いて実施している団体は21.5%であった。

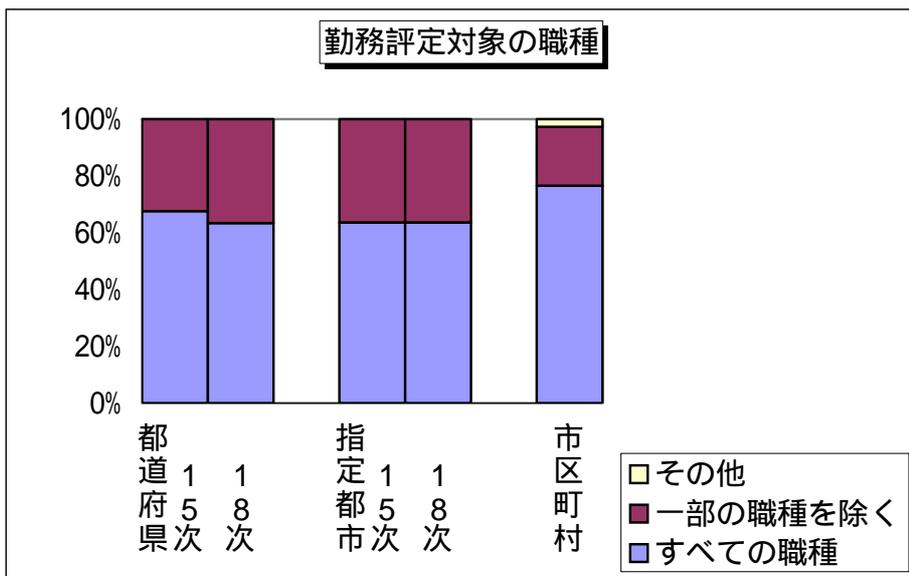
また、すべての職位を勤務評定の対象としている団体は、都道府県で12.2%、指定都市で18.2%であるが、市区町村では61.9%となっている。なお、都道府県、指定都市、市区町村とも全般的に職位が高くなるにつれ、勤務評定を実施している割合が低くなっている。

<勤務評定対象の職種>

(単位：%)

	都道府県		指定都市		市区町村	合計
	15次	18次	15次	18次		
すべての職種を勤務評定の対象にしている	67.6	63.4	63.6	63.6	76.5	75.9
一部の職種を除いて勤務評定の対象としている	32.4	36.6	36.4	36.4	20.8	21.5
その他(未回答を含む)	0.0	0.0	0.0	0.0	2.7	2.6
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(注) 勤務評定を実施している団体を100としている。(以下同じ)



<勤務評定対象の職務上の地位>

(単位：%)

	都道府県		指定都市		市区町村	合計
	15次	18次	15次	18次		
すべての職位	16.2	12.2	0.0	18.2	61.9	59.6
部次長級	29.7	34.1	36.4	36.4	67.2	65.6
課長級	54.1	61.0	90.9	90.9	79.3	78.8
課長補佐級	94.6	92.7	45.5	63.6	89.8	89.7
係長級	91.9	87.8	100.0	100.0	91.7	91.6
から まで以外の一般職位	94.6	87.8	81.8	90.9	90.9	90.8

(注) ~ の数値は、 を含めたものである。

7 勤務評定の評定者数

評定者数については、2人としている団体の割合が、「課長級職員」の評定では66.7%、「課長補佐級職員」の評定では52.4%、「係長級職員」の評定では50.0%、「一般職員」の評定では44.4%といずれの場合も最も高くなっている。

一方、評定者数を3人としている団体の割合は、課長級職員、課長補佐級職員、係長級職員、一般職員と職位が下がるにつれて増加している。また、評定者数を1人としている団体の割合は「課長補佐級職員」、「係長級職員」、「一般職員」の評定では26%程度であるが、「課長級職員」の評定では19.4%となっている。

<勤務評定の評定者数>

(単位：%)

課長級職員	都道府県		指定都市		合計	
	15次	18次	15次	18次	15次	18次
1人	40.0	24.0	10.0	9.1	30.0	19.4
2人	55.0	64.0	80.0	72.7	63.3	66.7
3人	5.0	12.0	10.0	18.2	6.7	13.9
4人以上	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
未回答	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

課長補佐級職員	都道府県		指定都市		合計	
	15次	18次	15次	18次	15次	18次
1人	25.7	29.7	0.0	0.0	22.5	26.2
2人	48.6	51.4	60.0	60.0	50.0	52.4
3人	22.9	18.9	40.0	40.0	25.0	21.4
4人以上	2.9	0.0	0.0	0.0	2.5	0.0
未回答	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
計	100.1	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

係長級職員	都道府県		指定都市		合計	
	15次	18次	15次	18次	15次	18次
1人	23.5	34.3	0.0	0.0	17.8	26.1
2人	44.1	54.3	54.5	36.4	46.7	50.0
3人	26.5	11.4	45.5	63.6	31.1	23.9
4人以上	2.9	0.0	0.0	0.0	2.2	0.0
未回答	2.9	0.0	0.0	0.0	2.2	0.0
計	99.9	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

一般職員	都道府県		指定都市		合計	
	15次	18次	15次	18次	15次	18次
1人	25.7	34.3	0.0	0.0	20.5	26.7
2人	37.1	40.0	66.7	60.0	43.2	44.4
3人	34.3	25.7	22.2	30.0	31.8	26.7
4人以上	0.0	0.0	11.1	10.0	2.3	2.2
未回答	2.9	0.0	0.0	0.0	2.3	0.0
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.1	100.0

8 絶対評価と相対評価

課長級職員、係長級職員、一般職員などの職位においても評定者数を2人としている割合が最も高くなっている。そして一次評価、二次評価ともに「絶対評価」の割合が最も高く、「相対評価」の割合は低くなっている。

三次評価においては、課長級職員の評定の場合は「絶対評価」の割合が最も高いが、係長級職員、一般職員の評定の場合は「相対評価」の割合が最も高くなっている。

(単位：%)

課長級職員の評定の場合	都道府県			指定都市			合計		
	一次	二次	三次	一次	二次	三次	一次	二次	三次
絶対評価	76.0	47.4	100.0	70.0	44.4	0.0	74.3	46.4	60.0
相対評価	8.0	26.3	0.0	0.0	44.4	50.0	5.7	32.1	20.0
絶対評価と相対評価の併用	16.0	26.3	0.0	30.0	11.1	50.0	20.0	21.4	20.0

係長級職員の評定の場合	都道府県			指定都市			合計		
	一次	二次	三次	一次	二次	三次	一次	二次	三次
絶対評価	58.3	33.3	0.0	72.7	63.6	14.3	61.7	42.9	8.3
相対評価	13.9	20.8	60.0	0.0	27.3	57.1	10.6	22.9	58.3
絶対評価と相対評価の併用	27.8	45.8	40.0	27.3	9.1	28.6	27.6	34.3	33.3

一般職員の評定の場合	都道府県			指定都市				合計		
	一次	二次	三次	一次	二次	三次	四次	一次	二次	三次
絶対評価	61.1	41.7	10.0	80.0	70.0	25.0	0.0	65.2	50.0	14.3
相対評価	13.9	16.7	50.0	10.0	20.0	75.0	100.0	13.0	17.6	57.1
絶対評価と相対評価の併用	25.0	41.6	40.0	10.0	10.0	0.0	0.0	21.8	32.4	28.6

(注) いずれも第18次アンケートのみの結果である。

(参考) 勤務評定の評定者数(18次)

(単位：%)

	都道府県			指定都市				合計			
	1人	2人	3人	1人	2人	3人	4人	1人	2人	3人	4人
課長級職員の評定の場合	24.0	64.0	12.0	10.0	70.0	20.0	-	20.0	65.7	14.3	-
係長級職員の評定の場合	33.3	52.8	13.9	0.0	36.4	63.6	-	25.5	49.0	25.5	-
一般職員の評定の場合	33.3	44.5	22.2	0.0	60.0	30.0	10.0	26.1	47.8	23.9	2.2

9 評価要素

勤務評定の場合に考慮される評価要素としては、課長級職員の評定の場合は「仕事の成果」が最も高く、「指導力」や「折衝・対応力」といったマネジメント能力も高くなっている。

係長級職員の場合も「仕事の成果」がおおむね高いが、一般職員に比べ「企画力」の割合が高くなっている。また「理解・判断力」や「責任感」といった要素も高い。

一方、一般職員の場合は「理解・判断力」が最も高く、係長級職員と同様に「責任感」も高いが、「積極性」も高くなっている。

<勤務評定を行う際に1番目に考慮するもの> (18次)

(単位：%)

課長級職員の評定		都道府県			指定都市			合計		
		一次	二次	三次	一次	二次	三次	一次	二次	三次
実績	仕事の成果	72.0	63.2	66.7	70.0	77.8	100.0	71.4	67.9	80.0
	折衝・対応力	48.0	42.1	66.7	50.0	44.4	0.0	48.6	42.9	40.0
能力	指導力	44.0	47.4	66.7	60.0	55.6	0.0	48.6	50.0	40.0
	理解・判断力	44.0	36.8	66.7	50.0	44.4	0.0	45.7	39.3	40.0
	企画力	40.0	42.1	66.7	40.0	44.4	0.0	40.0	42.9	40.0
	知識	36.0	31.6	66.7	40.0	33.3	0.0	37.1	32.1	40.0
	責任感	36.0	36.8	66.7	40.0	44.4	0.0	37.1	39.3	40.0
態度	積極性	32.0	31.6	66.7	40.0	33.3	0.0	34.3	32.1	40.0
	協調性	28.0	26.3	66.7	20.0	22.2	0.0	25.7	25.0	40.0

係長級職員の評定		都道府県			指定都市			合計		
		一次	二次	三次	一次	二次	三次	一次	二次	三次
実績	仕事の成果	61.1	50.0	60.0	63.6	63.6	57.1	61.7	54.3	58.3
	折衝・対応力	50.0	50.0	60.0	45.5	45.5	28.6	48.9	48.6	41.7
能力	指導力	44.4	45.8	60.0	63.6	63.6	57.1	48.9	51.4	58.3
	理解・判断力	55.6	54.2	80.0	54.5	54.5	42.9	55.3	54.3	58.3
	企画力	58.3	62.5	60.0	45.5	45.5	42.9	55.3	57.1	50.0
	知識	47.2	45.8	60.0	54.5	54.5	42.9	48.9	48.6	50.0
	責任感	50.0	50.0	80.0	54.5	54.5	57.1	51.1	51.4	66.7
態度	積極性	44.4	41.7	60.0	45.5	45.5	28.6	44.7	42.9	41.7
	協調性	41.7	37.5	40.0	36.4	36.4	28.6	40.4	37.1	33.3

一般職員の評定		都道府県			指定都市				合計		
		一次	二次	三次	一次	二次	三次	四次	一次	二次	三次
実績	仕事の成果	50.0	45.8	20.0	60.0	60.0	50.0	100.0	52.2	50.0	28.6
	折衝・対応力	36.1	37.5	30.0	40.0	40.0	50.0	100.0	37.0	38.2	35.7
能力	指導力	36.1	33.3	30.0	30.0	30.0	25.0	100.0	34.8	32.4	28.6
	理解・判断力	63.9	62.5	40.0	50.0	50.0	50.0	100.0	60.9	58.8	42.9
	企画力	44.4	41.7	30.0	30.0	30.0	25.0	100.0	41.3	38.2	28.6
	知識	50.0	45.8	40.0	60.0	60.0	75.0	100.0	52.2	50.0	50.0
	責任感	52.8	50.0	50.0	70.0	70.0	100.0	100.0	56.5	55.9	64.3
態度	積極性	55.6	50.0	50.0	60.0	60.0	50.0	100.0	56.5	52.9	50.0
	協調性	44.4	41.7	40.0	60.0	60.0	75.0	100.0	47.8	47.1	50.0

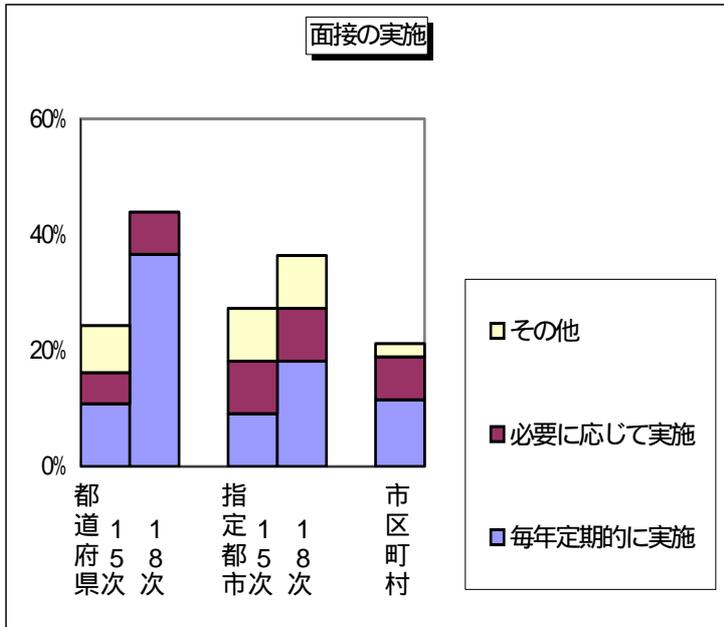
10 面接の実施

勤務評定実施団体のうち勤務評定において面接を実施している団体の割合は 22.2%であり、都道府県、指定都市、市区町村の順に減少している。

なお、第 15 次のアンケート結果と比較すると、都道府県、指定都市ともに被評定者に対して面接を実施する割合は増加している。

(単位：%)

面接の実施の有無	都道府県		指定都市		市区町村	合計
	15次	18次	15次	18次		
実施	24.3	43.9	27.3	36.4	21.2	22.2
毎年定期的に実施	10.8	36.6	9.1	18.2	11.5	12.5
必要に応じて実施	5.4	7.3	9.1	9.1	7.4	7.5
その他	8.1	0.0	9.1	9.1	2.3	2.2
未実施	75.7	56.1	72.7	63.6	78.8	77.8
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0



1.1 評価基準等の公表

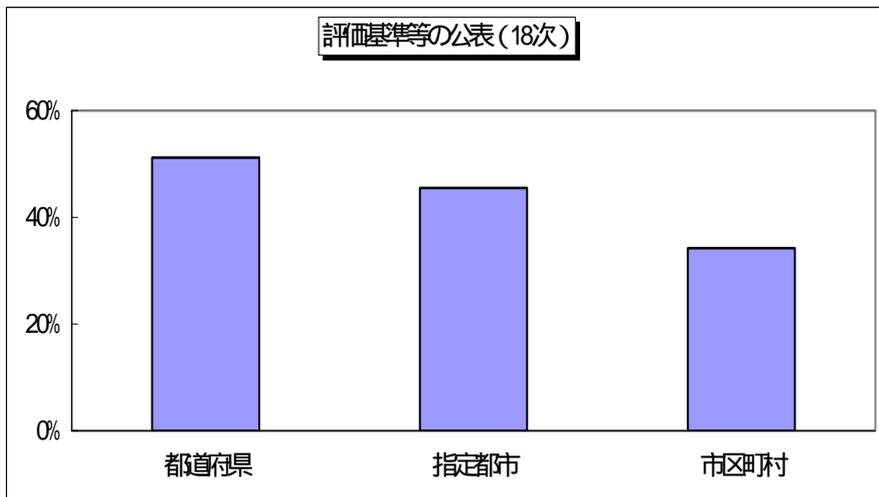
勤務評定実施団体のうち評価基準等を公表している団体の割合は 34.9%であり、都道府県、指定都市、市区町村の順に公表している団体の割合が減少している（都道府県では 51.2%、指定都市では 45.5%の団体が評価基準等を公表）。

<評価基準等の公表について>

(単位：%)

	都道府県	指定都市	市区町村	合計
公表している	51.2	45.5	34.2	34.9
公表していない	48.8	54.5	63.5	62.8
その他（未回答を含む）	0.0	0.0	2.4	2.2
計	100.0	100.0	100.1	99.9

(注) 第 18 次アンケートのみの結果である。



1.2 評価結果の開示

勤務評定実施団体のうち評価結果の開示を原則としているのは9.5%で、指定都市においては開示を原則としている団体は一団体もないなど、全般的には開示しない傾向が大勢を占めている。

しかし、第15次のアンケート結果と比較すると開示しないことを原則とする団体の割合が減少傾向にある。

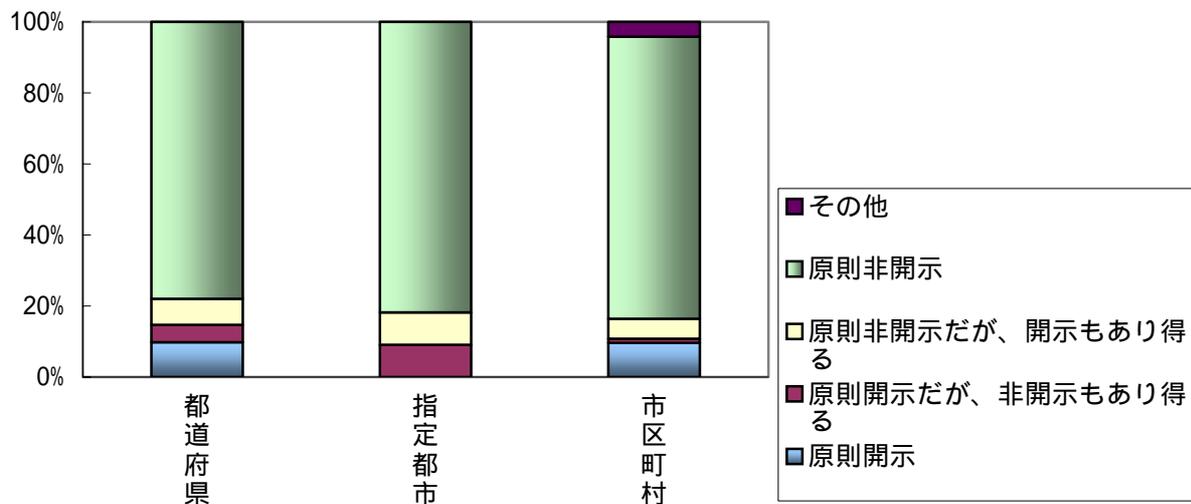
開示方法としては「上司による面談を行って開示する」団体が半数あり、最も多くなっている。

<評価結果の開示について>

(単位：%)

	都道府県 (18次)	指定都市 (18次)	小計		市区町村	合計
			15次	18次		
被評定者に開示することを原則としている	9.8	0.0	2.1	7.7	9.6	9.5
原則として被評定者に開示するが、開示しない場合があり得る	4.9	9.1	0.0	5.8	1.2	1.4
原則として被評定者に開示しないが、開示する場合があり得る	7.3	9.1	4.2	7.7	5.6	5.7
被評定者に開示しないことを原則としている	78.0	81.8	93.8	78.8	79.4	79.4
その他(未回答を含む)	0.0	0.0	0.0	0.0	4.2	4.0
計	100.0	100.0	100.1	100.0	100.0	100.0

評価結果の開示(18次)



<評価結果の開示方法について>

(単位：%)

	都道府県	指定都市	市区町村	合計
上司等による面談を行わずに開示する	11.1	0.0	16.2	15.7
上司による面談を行って開示する	66.7	50.0	49.1	50.0
上司以外の者(人事担当者等)による面談を行って開示する	0.0	0.0	25.1	23.6
その他(未回答を含む)	22.2	50.0	24.6	24.7

(注) 第18次アンケートのみの結果である。

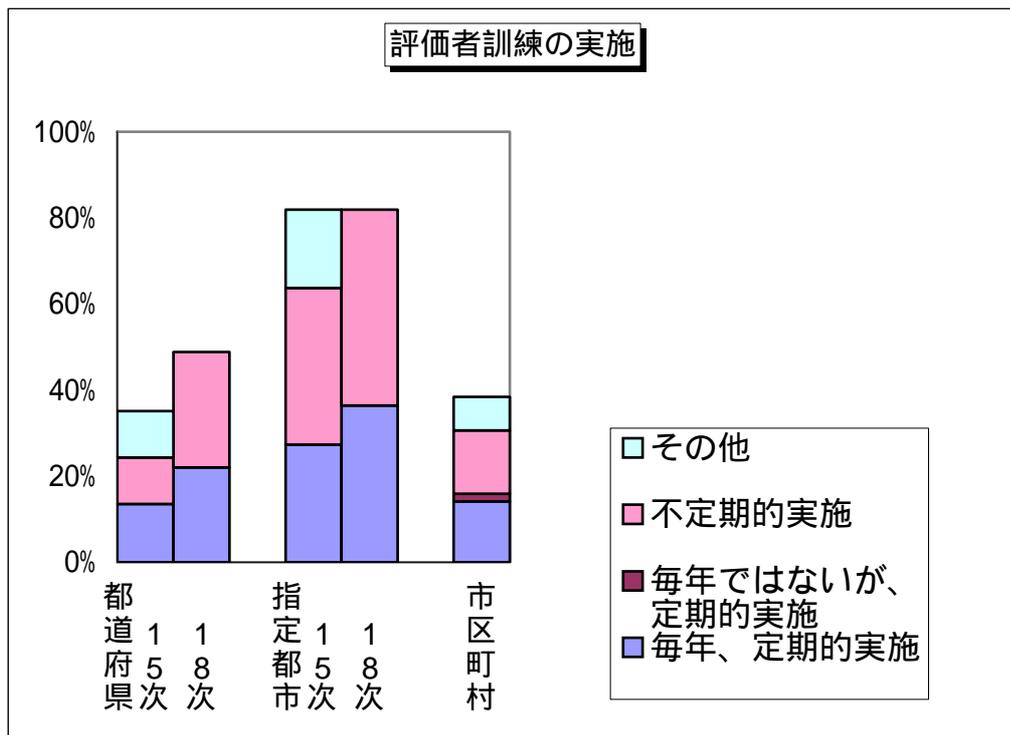
1.3 評価者訓練

勤務評定実施団体のうち評価者訓練を実施している団体の割合は39.3%であり、指定都市、都道府県、市区町村の順に減少している（指定都市は81.9%が実施）。

なお、第15次のアンケート結果と比較すると、都道府県・指定都市ともに毎年定期的に評価者訓練を実施している団体の割合が増加している。

（単位：％）

評価者訓練の実施の有無	都道府県		指定都市		市区町村	合計
	15次	18次	15次	18次		
実施	35.1	48.8	81.9	81.9	38.4	39.3
毎年定期的に実施	13.5	22.0	27.3	36.4	14.1	14.6
毎年ではないが、定期的に実施	0.0	0.0	0.0	0.0	1.8	1.7
定期的ではないが、管理職研修等の際に実施	10.8	26.8	36.4	45.5	14.7	15.5
その他	10.8	0.0	18.2	0.0	7.8	7.5
未実施	64.9	51.2	18.2	18.2	61.6	60.8
計	100.0	100.0	100.1	100.1	100.0	100.1



14 評価者訓練の1回当たりの時間

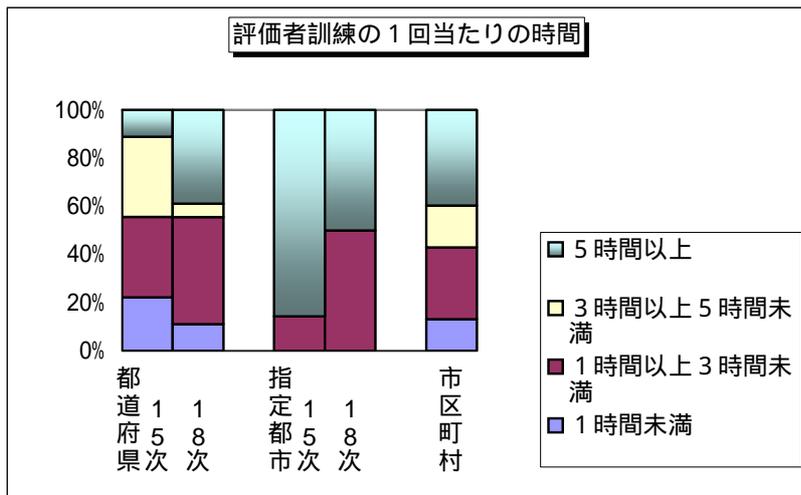
評価者訓練を実施している団体のうち、評価者訓練の1回当たりの時間は5時間以上とした団体の割合が39.9%と最も高くなっている。次いで1時間以上3時間未満とした団体の割合は31.0%となっている。

なお、第15次のアンケート結果と比較すると、1時間未満とした団体の割合は減少している一方、1時間以上3時間未満とした団体の割合は増加している。

<評価者訓練の1回当たりの時間>

(単位：%)

	都道府県		指定都市		市区町村	合計
	15次	18次	15次	18次		
1時間未満	22.2	11.1	0.0	0.0	13.1	12.8
1時間以上3時間未満	33.3	44.4	14.3	50.0	29.8	31.0
3時間以上5時間未満	33.3	5.6	0.0	0.0	17.3	16.4
5時間以上	11.1	38.9	85.7	50.0	39.7	39.9
計	99.9	100.0	100.0	100.0	99.9	100.1



1.5 自己申告制度

勤務評定実施団体のうち自己申告制度を導入している団体の割合は49.1%であり、これらの団体のうち48.5%が勤務評定との連携を図っている。

第15次のアンケート結果と比較すると、都道府県・指定都市ともに自己申告制度を導入した団体の割合は増加している。

<自己申告制度の導入状況>

(単位：%)

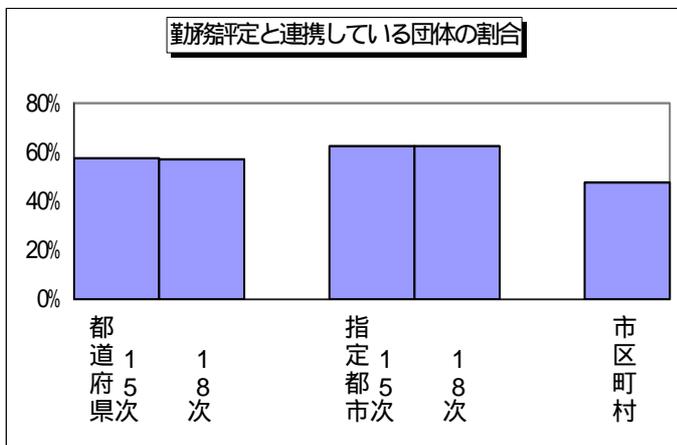
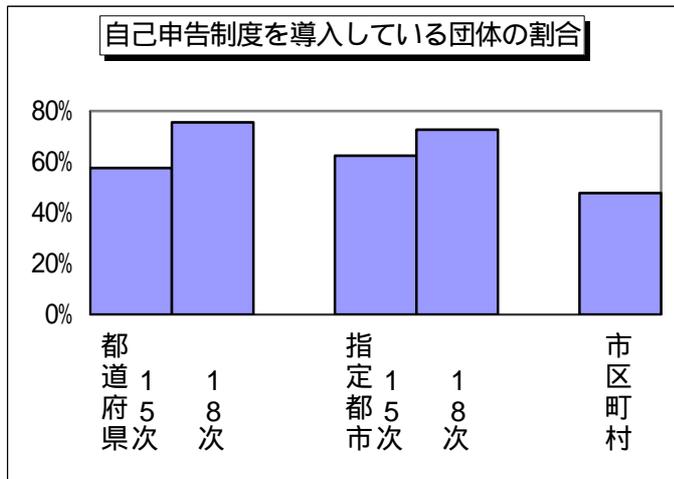
	都道府県		指定都市		市区町村	合計
	15次	18次	15次	18次		
導入している	57.6	75.6	62.5	72.7	47.8	49.1
導入していない	42.4	24.4	37.5	27.3	49.1	47.9
その他(未回答を含む)	0.0	0.0	0.0	0.0	3.1	3.0
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

<勤務評定との連携>

(単位：%)

	都道府県		指定都市		市区町村	合計
	15次	18次	15次	18次		
参考にしている	57.6	57.1	62.5	62.5	47.7	48.5
特に参考にしていない	42.4	42.9	37.5	37.5	49.8	49.2
その他(未回答を含む)	0.0	0.0	0.0	0.0	2.5	2.3
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(注) 自己申告制度を導入している団体を100としている。



16 勤務評定時に参考にする自己申告の内容

勤務評定を実施する際に参考にする自己申告の内容については、「現在の職務についての適性・仕事の量・質等についての本人の申告」とした団体の割合が81.5%で最も高く、次いで「異動希望の申告」とした団体の割合が78.7%、「自由意見欄での申告」とした団体の割合が56.3%となっている。

<勤務評定を実施する際に参考にする自己申告の内容>

(単位：%)

	都道府県		指定都市		市区町村	合計
	15次	18次	15次	18次		
現在の職務についての適性・仕事の量・質等についての本人の申告	89.5	93.8	80.0	100.0	80.3	81.5
異動希望の申告	84.2	81.3	100.0	100.0	78.1	78.7
能力・資格・免許等についての申告	63.2	68.8	100.0	80.0	48.5	50.4
自由意見欄での申告	68.4	81.3	80.0	80.0	54.1	56.3
本人の職務についての成果の申告	47.4	68.8	80.0	100.0	48.1	50.4
研修機関への要望についての申告	42.1	43.8	20.0	40.0	25.3	26.8
その他(未回答を含む)	5.3	6.3	20.0	0.0	8.6	8.3

1.7 目標管理

勤務評定実施団体のうち目標管理を導入している団体の割合は14.3%で、指定都市、都道府県、市区町村の順に減少している。なお、これらの団体のうち73.0%が勤務評定と目標管理の連携を図っている。

第15次のアンケート結果と比較すると、都道府県・指定都市ともに目標管理を導入した団体の割合が増加している。

<目標管理の導入状況>

(単位：%)

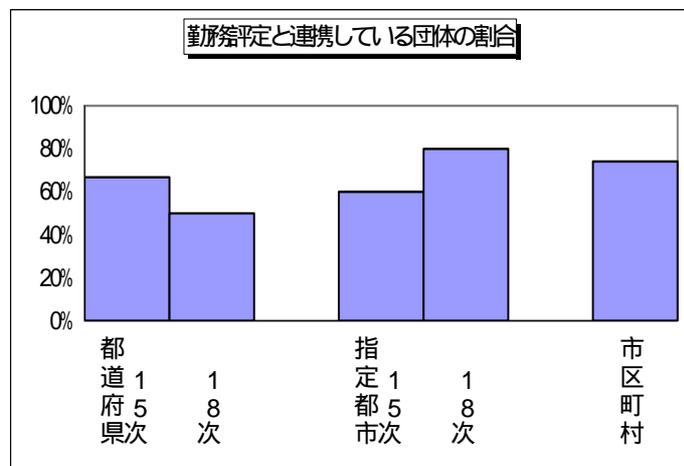
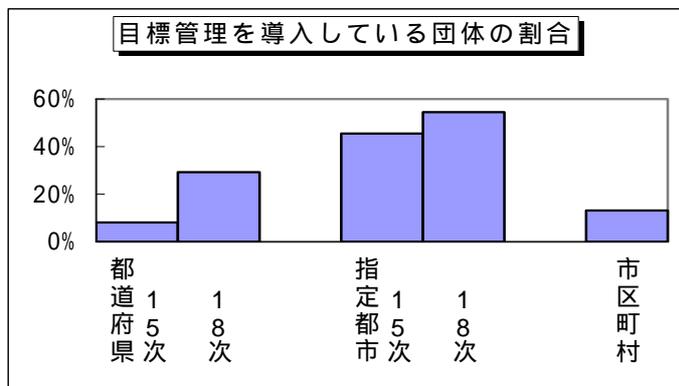
	都道府県		指定都市		市区町村	合計
	15次	18次	15次	18次		
導入している	8.1	29.3	45.5	54.5	13.2	14.3
導入していない	83.8	70.7	54.5	45.5	82.5	81.6
その他(未回答を含む)	8.1	0.0	0.0	0.0	4.3	4.1
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

<勤務評定との連携>

(単位：%)

	都道府県		指定都市		市区町村	合計
	15次	18次	15次	18次		
参考にしている	66.7	50.0	60.0	80.0	74.1	73.0
特に参考にしていない	0.0	50.0	20.0	20.0	19.3	20.9
その他(未回答を含む)	33.3	0.0	20.0	0.0	6.7	6.1
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.1	100.0

(注) 目標管理を導入している団体を100としている。



18 勤務評定の公平性・納得性の担保方策

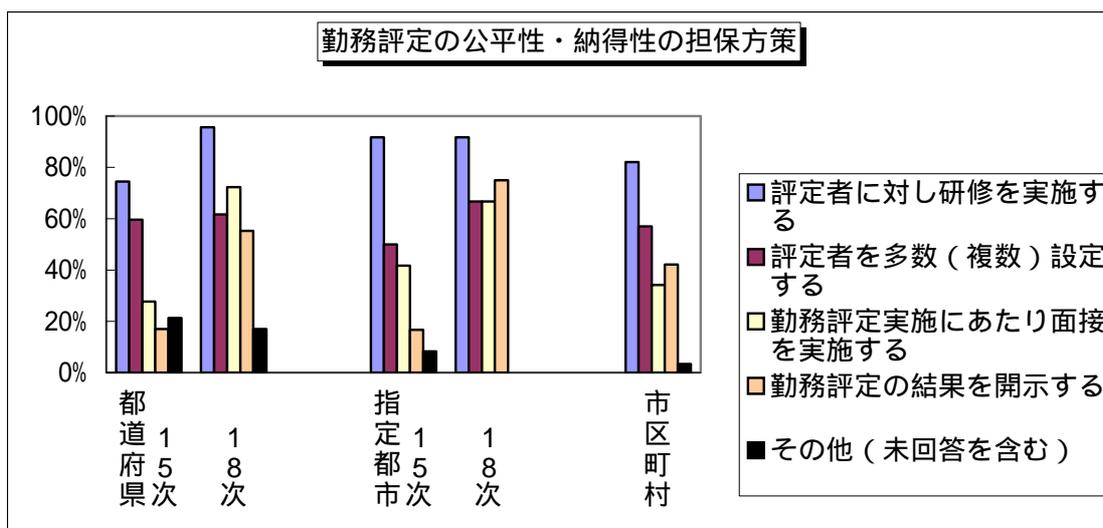
勤務評定の公平性・納得性を担保するために、実施した方がよいと考える方策については、「評価者に対し研修を実施する」とした団体の割合が82.3%で最も高く、次いで「評価者を多数（複数）設定する」とした団体の割合が57.1%、「勤務評定の結果を開示する」とした団体の割合が42.5%となっている。

なお、第15次のアンケート結果と比較すると、どの項目も割合は増加している。

<勤務評定の公平性・納得性の担保方策>

(単位:%)

	都道府県		指定都市		市区町村	合計
	15次	18次	15次	18次		
評価者に対し研修を実施する	74.5	95.7	91.7	91.7	82.1	82.3
評価者を多数（複数）設定する	59.6	61.7	50.0	66.7	57.0	57.1
勤務評定実施にあたり面接を実施する	27.7	72.3	41.7	66.7	34.2	34.9
勤務評定の結果を開示する	17.0	55.3	16.7	75.0	42.1	42.5
その他（未回答を含む）	21.3	17.0	8.3	0.0	3.4	3.6



19 昇任・昇格に当たっての重要な要素

昇任・昇格に当たっての重要な要素については、課長級職員の場合では「過去の業績」とした団体の割合が20.4%で最も高くなっている。次いで「勤務評定の結果」とした団体の割合が16.1%、「上司の推薦」とした団体の割合が15.5%、「勤続年数」とした団体の割合が14.8%、「年齢」とした団体の割合が14.6%となっている。

課長補佐級職員の場合では「年齢」とした団体の割合が19.8%で最も高くなっている。次いで「上司の推薦」とした団体の割合が16.3%、「勤務評定の結果」とした団体の割合が15.8%、「過去の業績」、「勤続年数」とした団体の割合が15.0%となっている。

係長級職員の場合では「勤続年数」とした団体の割合が18.6%で最も高くなっている。次いで「過去の業績」とした団体の割合が16.4%、「上司の推薦」とした団体の割合が16.0%、「勤務評定の結果」とした団体の割合が15.0%、「年齢」とした団体の割合が14.8%となっている。

昇任・昇格に当たっての重要な要素として「勤務評定の結果」を挙げる団体の割合が、係長級職員、課長補佐級職員、課長級職員と職位が上がるにつれて増加している。なお、第15次のアンケート結果と比較すると、課長級職員、課長補佐級職員、係長級職員のどの職位の場合でも、「過去の業績」、「勤務評定の結果」及び「面接考査の結果」については昇任・昇格に当たっての重要な要素とする団体の割合が増加しているのに対して、「勤続年数」についてはその割合が減少している。

<昇任・昇格に当たっての重要な要素>

(単位：%)

課長級職員	都道府県 (18次)	指定都市 (18次)	小計		市区町村	合計
			15次	18次		
過去の業績	20.0	21.4	19.3	20.3	20.4	20.4
上司の推薦	15.5	16.1	17.5	15.6	15.5	15.5
年齢	15.0	10.7	16.1	14.1	14.6	14.6
勤務評定の結果	17.7	19.6	15.7	18.1	16.1	16.1
勤続年数	12.3	12.5	14.3	12.3	14.8	14.8
合格した採用試験の区分	6.8	8.9	6.7	7.2	3.3	3.3
学歴	0.9	1.8	1.8	1.1	1.8	1.8
筆記考査の結果	0.9	1.8	1.3	1.1	4.0	4.0
面接考査の結果	2.3	1.8	1.3	2.2	6.4	6.3
その他(未回答を含む)	8.6	5.4	9.9	8.0	3.1	3.2

課長補佐級職員	都道府県 (18次)	指定都市 (18次)	小計		市区町村	合計
			15次	18次		
過去の業績	19.4	26.1	17.5	20.1	14.9	15.0
上司の推薦	16.7	21.7	17.5	17.2	16.3	16.3
年齢	14.8	4.3	17.0	13.8	19.9	19.8
勤務評定の結果	17.1	21.7	15.5	17.6	15.8	15.8
勤続年数	13.0	4.3	15.5	12.1	15.1	15.0
合格した採用試験の区分	7.4	8.7	7.8	7.5	2.9	3.0
学歴	0.9	0.0	1.5	0.8	1.8	1.8
筆記考査の結果	0.9	0.0	0.5	0.8	2.9	2.8
面接考査の結果	1.9	0.0	0.0	1.7	4.2	4.2
その他(未回答を含む)	7.9	13.0	10.7	8.4	6.4	6.4

係長級職員	都道府県 (18次)	指定都市 (18次)	小計		市区町村	合計
			15次	18次		
過去の業績	16.8	16.7	14.8	16.8	16.4	16.4
上司の推薦	16.4	13.3	15.7	15.7	16.0	16.0
年齢	15.5	10.0	13.6	14.3	14.8	14.8
勤務評定の結果	16.8	18.3	16.5	17.1	14.9	15.0
勤続年数	14.1	8.3	14.8	12.9	18.7	18.6
合格した採用試験の区分	8.6	8.3	11.0	8.6	2.1	2.2
学歴	0.9	1.7	0.8	1.1	2.7	2.6
筆記考査の結果	1.8	10.0	3.4	3.6	4.8	4.8
面接考査の結果	2.3	8.3	2.5	3.6	6.4	6.4
その他(未回答を含む)	6.8	5.0	9.3	6.4	3.1	3.1

【地方公共団体等における人事評価システムの取組事例】

ここでは、本研究部会で行ったヒアリングに基づき、従来から人事評価システムの改善に取り組んできた先進的地方公共団体や民間企業について、その評価システムの現状、特色、成果、今後の課題等を紹介する。

1 地方公共団体における評価システムの取組事例

(注)「コンピテンシー」以降の項目については、実施している場合には、“ ”を付している。

(注)総職員数については、平成15年4月1日現在で記載している。

(1) 東京都 (総職員数：178,284人)

一般職員の人事考課制度

評価システムの現状		
現行制度開始時期	平成14年4月	
対象職員	職種	全職種
	職位	課長補佐級以下(管理職候補者を除く)
基準日	1月1日	
複数考課	一次評定者 5段階絶対評価 二次評定者 5段階絶対評価 最終評定者 5段階相対評価	
評価項目	業績評定、プロセス評定	
コンピテンシー		
目標管理	職員が主体的に、担当する職務に関する目標と、育成又は自己啓発に関する目標を設定	
挑戦加点	当該職員の職級に期待されている目標より高い職務目標を掲げ、これに積極的に取り組んだ場合には、業績評価制度に反映(チャレンジ目標)	
多面評価		
自己評価申告	自らの仕事の成果及びそれに繋がるプロセスについて、業績評価制度の第一次評定と同じ評定要素ごとに自己採点	

評定研修	評定技法の解説や事例研究等を内容に、全管理職を対象に毎年度実施
評価基準の開示	評定要素、着眼点、具体的な行動を職員に対し公表・周知
評価結果の開示	係長級職以上で希望する職員に対して、第一次評定の要素別評定の結果を開示
面談	当初申告（４月１日基準日）及び中間申告（１２月１日基準日）後に所属課長との面接
苦情申立	
給与反映	特別昇給、表彰時特別昇給、勤勉手当等

幹部職員の人事考課制度

評価システムの現状	
現行制度開始時期	平成１４年度
対象職員	職種 全職種（警察、消防、教育職、教員系職員を除く）
	職位 部長級、統括課長級、課長級、管理職候補者
基準日	３月３１日
複数考課	一次評定者 絶対評価 最終評定者 相対評価
評価項目	能力評価（意欲評価を含む）、業績評価
コンピテンシー	行動規範としての評価基準の策定にあたってコンピテンシー的手法を活用
目標管理	
挑戦加点	目標の水準と達成度に応じた評価
多面評価	
自己評価申告	目標の達成状況、着眼点毎に自己評価
評定研修	各局の判断で実施
評価基準の開示	評価項目、着眼点等を周知

評価結果の開示	相対評価 全ての評語を開示 絶対評価 目標の達成状況、着眼点毎に 内容説明。総合評価は非開示
面談	毎年、定期的実施（人材育成、助言・指導のため）
苦情申立	
給与反映	特別昇給、勤勉手当、級格付

特色

〔一般職員の人事考課制度について〕

- ・業績評価制度、自己申告制度、人材情報の三つを一体とした運用を行っている。

・業績評価制度

…職員の勤務実績について、客観的かつ継続的に把握することにより、職員の能力開発、指導育成、任用・給与制度等に反映し、能力と実績に基づいた公正な人事管理を行う。

- ・業績とそれにつながるプロセスについて評定。
- ・「求められる行動」、「望ましくない行動」を示し、それを職員に公表。
- ・係長級職以上については業績重視の評定。
- ・希望する係長級職以上の職員に対して、第一次評定の要素別評定の結果を開示。

・自己申告制度

…職員一人ひとりの職務に対する主体的な取組により、効果的・効率的な職務遂行を図るとともに、職員と管理職のコミュニケーションを活性化させ、きめ細かな指導育成と職員の意欲の向上を図る。

- ・年間を通じた目標管理手法の徹底。
- ・組織方針を踏まえた職務目標の設定。
- ・チャレンジ目標の設定。
- ・自己採点の実施。
- ・業績評価との連動（職員が記入した目標・成果及び自己採点の結果は、管理職が業績評価を行う際の評定材料の一つとして位置付け）。

・人材情報

…人事異動に関する情報や職務上見られた優れた行動(行動特性)、昇任に関する意見を把握することにより、職員の配置管理や任用制度へ活用する。

成果

- ・業績評価制度について、職員の職務遂行過程における具体的な行動に着目して評価を行うため、「求められる行動」「望ましくない行動」を定めたことにより、より適正な評価が行えるようになった。
- ・自己申告制度について、業務サイクルに合わせて1年間を通じた目標の管理を行えるよう申告基準日を改めたことにより、目標管理手法の実効性を高めることができた。
- ・人材情報において、職員の職務上見られた優れた行動（行動特性）について把握することにより、配置管理に有効に活用することができた。

今後の課題等

- ・仕事を通じた職員の育成、また、評価結果を処遇に反映させることを踏まえると、今後、管理職が「評価要素の着眼点と具体的な行動」を職場実態に即して職員に示すことなどを一層徹底していくことが重要である。
- ・効果的かつ円滑な開示の実施に向け、本人開示の対象とする職員の範囲や本人開示する評価結果の範囲などを十分検討し、見極める必要がある。
- ・評価者研修のさらなる徹底など、管理職の評価能力をレベルアップさせるための取組を不断に行っていく必要がある。

(2) 神奈川県（総職員数：76,493人）

評価システムの現状		
現行制度開始時期	13年4月	
対象職員	職種	全職種
	職位	全職位
基準日	10月1日	
複数考課	2段階（一次評価、二次評価とも絶対評価）	
評価項目	能力評価、業績評価、意欲評価	
コンピテンシー		
目標管理		
挑戦加点		
多面評価		

自己評価申告	評価項目について「自己観察書」に記載して提出
評定研修	一次評価者に「評価者研修」、二次評価者に「面接OJT研修」を実施
評価基準の開示	要綱に定めて開示
評価結果の開示	能力開発期若しくは能力活用期の職員又は現業系の職員で、希望する者に対して開示
面談	能力開発期及び現業系の職員は全員、能力活用期の職員は希望する者及び必要がある場合に実施
苦情申立	
給与反映	特別昇給

特色

- ・能力開発期若しくは能力活用期の職員又は現業系の職員で、希望する者に対して、最終評価点及び最終評価の開示を行っている。
- ・観察指導者（最終評価者）による被評価者に対する面談を通して開示を行っている。 人材育成の観点からの助言・指導のため

成果

- ・日常的な助言指導や、人材育成への活用することができた。
- ・人事配置、昇任昇格、特別昇給などへの活用することができた。

今後の課題等

- ・開示希望者が約15%にとどまっている。
- ・状況の変化に応じた、評価項目の見直しが必要である。

(3) 山梨県（総職員数：15,271人）

業務執行計画の作成

評価システムの現状		
現行制度開始時期	11年4月	
対象職員	職種	全職種
	職位	全職位

基準日	
複数考課	
評価項目	能力評価、業績評価、意欲評価
コンピテンシー	
目標管理	職員 グループ 課の順で、業務目標を設定
挑戦加点	
多面評価	
自己評価申告	
評定研修	
評価基準の開示	
評価結果の開示	
面談	職員は四半期毎、グループは半年毎に協議・調整し、 計画の修正
苦情申立	
給与反映	

特色

- ・全職員を対象としている。
- ・個人、グループ、個人単位の業務執行計画の作成している。
- ・業務執行計画に職場研修（能力開発）の項目を追加している。
- ・所属長との面接による業務執行計画の定期的な進行管理と執行状況の検証を行っている。

成果

- ・組織と個人の業務目標についての認識の同一化が図られた。
- ・計画的・効率的な業務運営が行われるようになった。
- ・自己啓発や職場研修の実施等による能力開発が図られ、仕事を通じての人材育成の一助となった。

今後の課題等

- ・現在、業務執行計画は所属長のマネジメント資料として活用されているところであり、業績評価を目的としたものではない。具体的な評価基準を策定し、業績評価へ繋げていくことが今後の課題である。

(4) 静岡県 (総職員数 : 41,143 人)

評価システムの現状	
現行制度開始時期	平成 1 1 年 8 月
対象職員	職種 知事部局に属する職員のうち大学教員及び県立病院の医療職を除く全職種
	職位 本庁課長級以上
基準日	6 月 1 日及び 1 2 月 1 日
複数考課	一次評価 自己評価を参考に絶対評価で実施。 二次評価 一次評価者とのヒアリング等により絶対評価で実施
評価項目	行動評価
コンピテンシー	8 項目 × 1 0 評価例文
目標管理	評価対象期間における行動目標を評価例文ごとのウェイト付けにより設定
挑戦加点	
多面評価	
自己評価申告	評価対象期間中の自らの行動を振り返り自己評価
評定研修	手引きや Q & A を活用
評価基準の開示	8 0 の評価例文を基準として明示
評価結果の開示	最終の評価結果を一次評価者が面談等により被評価者にフィードバック。併せて次期のウェイト付け
面談	
苦情申立	
給与反映	勤勉手当の成績率に反映

特色

- ・ 評価基準を行動例文として示し、職員の具体的な管理行動等の評価を行っている。

管理者の行動を 8 つの行動側面に分類し、それぞれに 1 0 の具体的な行動

例を評価例文として記述し、これを基準に日常の行動を評価している。

- ・ 分布制限を設けない絶対評価を行っている。
- ・ 評価の出発点を被評価者自身が行う自己評価としている。
- ・ 評価結果を被評価者本人にフィードバックを行っている。
- ・ 評価結果を勤勉手当の成績率に反映している。

成果

- ・ 職員の日常行動の変革を促している。
- ・ 面談の実施により上司との意思疎通が図られている。
- ・ 評価結果が勤勉手当の成績率に反映されるため職務に対する意欲の向上につながっている。

今後の課題等

- ・ 評価対象職員の拡大。
- ・ 職務内容に応じた評価例文の工夫、見直し。
- ・ 評価結果の昇任、昇格、昇給等への有効活用。
- ・ 業績評価制度の導入。
- ・ 基準の運用マニュアルの作成

(5) 札幌市 (総職員数 : 16,562 人)

評価システムの現状	
現行制度開始時期	平成 8 年 4 月
対象職員	職種 ----- -----
	職位 ----- -----
基準日	1 0 月 1 日
複数考課	一次評定者 5 段階絶対評価 二次評定者 5 段階絶対評価 調整者 相対評価
評価項目	能力評価、業績評価、意欲評価
コンピテンシー	----- -----
目標管理	----- -----

挑戦加点	
多面評価	
自己評価申告	自己申告は自由提出が原則なので、勤務評定を行う際に、特には参考としていない。
評定研修	
評価基準の開示	
評価結果の開示	
面談	10月の評価時に実施
苦情申立	
給与反映	特別昇給、普通昇給、勤勉手当

特色

- ・業績評価、能力評価、意欲評価で構成している。
- ・業績評価、能力評価については5段階評価で、意欲評価については3段階評価を行っている。
- ・新任の課長に対しては、ケーススタディーを用いた評定者研修を実施している。
- ・最終局面での分布規制（1,2(20%)、3(50%)、4(20%)、5(10%)）を行っている。

成果

- ・絶対評価の導入により、適正な能力把握と人材発掘が図られた。
- ・評価時点の面接実施による上司、部下のコミュニケーションの増大が図られた。
- ・能力評価結果の反映による適材適所の人事配置が図られた。
- ・課長職については評価結果を勤勉手当の支給率への反映を行っている。

今後の課題等

- ・現在は評価結果の開示をしていないが、まずは課長職から開示していこうと検討している。
- ・業績評価の評価要素の定義があいまいな部分もあるので、具体的にしていこうと検討している。

(6) 名古屋市 (総職員数 : 30,679 人)

評価システムの現状	
現行制度開始時期	14年1月
対象職員	職種 全職種
	職位 係長級職員以上 (M B O は課長級のみ)
基準日	1月
複数考課	2段階 (評価者・調整者) MBO の場合、評価者は絶対評価による点数を付し、相対評価により S 候補者を決定 調整者は相対評価により S, A, C 評価を決定
評価項目	能力評価、業績評価、意欲評価
コンピテンシー	
目標管理	上司 (部長級職員) との連携及び部下 (係長級職員) との協議を前提に、目標を設定し、その目標の達成度について自己評価をし、最終的には上司が評価
挑戦加点	目標の難易度及び達成度のマトリックスにより点数が決定。難易度が高ければ達成度が低くてもある程度高得点になる設定
多面評価	
自己評価申告	被評価者が目標の達成度を 10 段階の絶対評価
評定研修	MBO 制度の評価者となる部長級職員を対象に研修を実施
評価基準の開示	目標の難易度及び達成度、行動評価、総合評定について基準を設定
評価結果の開示	絶対評価部分のみ 相対評価部分についても照会があれば告知
面談	目標設定、進捗状況の確認及び評価の場面で面接を実施
苦情申立	
給与反映	期末・勤勉手当

特色

- ・課長級に対して自己申告目標評価制度（MBO）を導入している。
- ・局長級・部長級、係長級に対しては業績評価制度を導入している。
- ・目標の難易度・達成度のマトリックスによる点数化（チャレンジ精神の喚起を図る。）を行っている。
- ・部内における目標の公表を行っている。
- ・行動評価の取り入れ（目標達成度に加えて、その過程についても評価する。）を行っている。
- ・絶対評価部分の開示を行っている。

成果

- ・評価による職員のモラルアップが図られた。
- ・組織目標の再確認が行われた。
- ・上司、部下とのコミュニケーションが増大した。

今後の課題等

- ・目標設定の困難性の解消が必要となっている。
- ・相対評価への不満の解消（現在は一次評価者段階でB評価になってしまう者にも、S評価・A評価が与えられる余地を残している。）が必要となっている。
- ・制度の確実な定着（職員の取り組む姿勢のばらつきをなくすため。）が必要となっている。

（ 7 ） 栃木県宇都宮市（総職員数：3,743人）

評価システムの現状	
現行制度開始時期	12年4月（管理職については14年4月）
対象職員	職種 全職種
	職位 全職位（ただし、課長補佐以下と課長以上でシステムが若干異なる）
基準日	1月1日
複数考課	一次評定者 絶対評価 二次評定者 絶対評価
評価項目	能力評価、業績評価

コンピテンシー	職位毎に必須で評価するベーシックコンピテンシー（BC）と担当業務ごとに異なるファンクショナルコンピテンシー（FC）で構成。FCは目標設定面接で設定
目標管理	被評価者と1次評価者（直属の係長）がそれぞれ被評価者の担当職務についての目標を設定し、目標設定面接ですり合わせを行い、当該年度の目標を決定 年度中途において必要に応じ中間面接により育成指導 12月の進捗確認面接で当該年度の評価のすり合わせを行い、第1次評定を決定 3月に指導育成面接を実施
挑戦加点	
多面評価	上司カルテ（ただし、評価の結果は、平均値を人事課で集計し、本人に通知することにより、自己啓発に活用してもらう。なお、処遇に影響のある評価としては活用していない。）
自己評価申告	進捗確認面接において、当該年度の自己評価を上司に伝え、上司の評価とすり合わせを行い、評価を決定
評定研修	毎年度末に評価者全員を対象とした研修を実施している。更に、新任の評価者に対しては、別途年度当初に評価者研修を実施
評価基準の開示	コンピテンシー辞書、勤務評定票の様式、目標管理による評価の流れ等については、庁内LAN等を通じて管理職から一般職員まで周知 更に、一般職員に対しても、評価についての研修を行い、評価者・被評価者双方が評価制度を十分理解することにより、更なる評価の精度向上や将来若手職員が評価者となるための訓練に寄与
評価結果の開示	目標面接を通じて評価を決定しており、被評価者は1次評価のみ自分の評価結果を知ることができる
面談	目標管理の項を参照
苦情申立	
給与反映	

特色

- ・ 目標面接制度（目標設定面接、進捗確認面接、指導育成面接の実施）の導入を行っている。

一般職員について

- ・ 昇任試験における勤務評定の結果の導入
...昇任試験の科目として過去5年間の勤務評定の結果を導入した。
- ・ 業績評価制度におけるマトリックス評価と貢献度評価の導入
...組織への貢献という視点を導入することにより、業務の難易度と職位毎の能力の差の整合性を図っている。（例えば、採用2年目の職員が、難易度の高い職務を担当し、期待以上の成果を収めたが、その業績に係る組織への貢献度は低いケース（マトリックス評価5、貢献度評価0）とベテラン職員が適正な難易度の職務を期待通りに遂行し、組織への貢献度が高いケース（マトリックス評価3、貢献度評価2）における業績比較は、共に「5点」の業績得点となる。）
- ・ コンピテンシー評価におけるBC及びFCの導入
...BCは全職種の職位毎に共通な項目として設定。本市職員として職位毎に必要な最低限のコンピテンシーを設定することにより、行政職員として全ての分野に対応できる基礎的な能力を育成し評価している。
FCは業務内容ごとに必要な項目として設定している。BC以外で職務遂行に必要なコンピテンシーを目標面接で設定し、日常の職員の育成管理に活用している。
- ・ コンピテンシーの導入による育成重視の人事制度
...コンピテンシーは評価の手法であると同時に、行動目標を表した育成のツールでもある。課長補佐以下の職員については、育成重視の観点から、コンピテンシーを重視して評価を行っている。

管理職について

- ・ 業績重視の評価制度とコンピテンシーの活用
...管理職については、業績を重視すべきであるとの考え方から、業績評価に重点をおいている。しかしながら、継続的に成果をあげさせるためには、結果のみならず、業績達成のプロセスも評価するとともに、組織経営とトップマネジメント（経営の視点）についてはコンピテンシー評価を行って

いる。

- ・ 上司カルテの導入

... 管理職のコンピテンシー項目を直属の部下が評価し、その平均値を本人に開示することにより、管理職の自己啓発に活用している。ただし、部下職員は評価者訓練を受けていないことから、上司カルテの結果は処遇に影響させていない。

成果

- ・ コンピテンシーの導入により、「どのようにすれば高い評価が得られるのか」が明らかにされたことから、日常の育成指導のツールとして活用できるようになった。
- ・ 昇任試験において勤務評定を重視することにより、昇任に対する納得性を得るツールが増えた。
- ・ 目標面接制度の導入により、部下と上司が業務について定期的に話し合える場が設定されたことにより、更に両者間のコミュニケーションが活発になった。

今後の課題等

- ・ 組織目標と個人目標の連鎖と業績評価の給与への反映
... 総合計画や行政評価等他の行政管理ツールと人事評価制度との連携ができていない。組織ミッション・目標の個人の目標への落とし込みについては、制度は確立されているものの運用上必ずしもうまくいっていない部分があることから、業績評価に基づく給与への反映ができていない状況にある。このため、本年度はこれについて見直しを行っているところである。
- ・ コンピテンシー辞書の見直し
... コンピテンシーの表現をブラッシュアップすることにより、より精度の高い評価を行い、適正な評価につなげる必要がある。
また、特に監督者においては、一般職と同じ辞書を使用しているが、育成重視のコンピテンシー辞書を監督職にそのまま適用することが適当かについて検討し、場合によっては一般職から分離することにより、多少業績重視にシフトすることも考えられる。
更に、特殊な資格職等、現行のコンピテンシー辞書の内容が必ずしも適当でないとの意見もあることから、このことについての対応を検討する必要がある。

(8) 愛知県豊田市 (総職員数 : 2,705 人)

評価システムの現状	
現行制度開始時期	平成 1 1 年 4 月
対象職員	職種 技能労務職を除く職種
	職位 係長級職員以上 (教育保育職を除く。)
基準日	1 月 1 日
複数考課	一次評定者、二次評定者 5 段階絶対評価 一次調整者、二次調整者 5 段階相対評価 係長級職員を評定する場合は、三次評定まで行う。
評価項目	能力評価、業績評価、意欲評価 特に成果主義を徹底するため「業績」を重視した考課体系
コンピテンシー	
目標管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織目標と個人目標をリンクさせ、いかに市民サービスの向上に繋げるかというマネジメントシステム ・ 目標難易度を決定する際は、本人と評定者が一致することが必要 ・ ノルマ管理ではなく、より難易度の高い目標へ誘導
挑戦加点	業績考課マトリックスにより、チャレンジ精神を奨励
多面評価	人事考課制度の補完システムとして部下による所属長診断を実施
自己評価申告	自己評定を元に、職務行動を検証し、一～三次考課者が絶対考課を実施
評定研修	春・秋の 2 回実施
評価基準の開示	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業績考課マトリックスにより得点を明示 ・ 能力態度考課の評価基準表、評価尺度等明示
評価結果の開示	<ul style="list-style-type: none"> ・ 目標管理シート、人事考課票ともに開示 ・ 考課理由を部下に説明することで育成指導の機会とする
面談	目標設定時 (5 月)、考課時 (2 月) に実施
苦情申立	
給与反映	特別昇給、勤勉手当

特色

- ・「目標管理」を活用した業績重視の人事考課
...成果主義を徹底するため「業績」を重視した考課体系とし、この「業績」を評価するために「目標管理」の手法を活用している。
- ・「組織目標（重点目標）」と「個人目標」のリンク
...年度当初における市長ヒアリングにより決定された当該年度の各所管の「組織目標（重点目標）」または各所管で定める組織目標に基づき、人事考課のための個人目標を設定する。
- ・考課結果を得点化し、賞与・昇任・昇給へ反映
...目標の難易度と達成度により個人の「業績」を得点化する。併せて「能力」・「態度」も得点化することにより、昇任のみならず昇給・賞与へもその結果を反映させる。
- ・チャレンジ精神を評価する「加点主義」
...困難な職務目標に失敗を恐れずチャレンジする職員に対し、高い評価を認め、仮に目標が未達成であっても減点しない、いわゆる「加点主義」を採る。
- ・面接重視のマネジメント
...目標を管理することにより、人事考課制度自体にOJTによる人材育成の機能を付与させる。
- ・公開が原則の業績考課
...業績考課は公開が原則であり、なぜこのような考課を行ったのかを被考課者に説明すると同時に、部下の指導・育成の機会とする。

成果

- ・業績考課マトリックスの採用により考課得点が見えるものとなり、チャレンジ目標を自主設定することで意欲の醸成に繋がる。
- ・考課結果を処遇反映させることで職員のインセンティブを高める。
- ・今まで不透明であった評価基準を明らかにすることで、がんばった者が報われる仕組みができ職員の納得感が高まる。

今後の課題等

- ・面接の内容が部局によってばらつきが見られるので、面接手法の向上が必要である。
- ・部局によって高い難易度に傾斜する場合があるので、難易度設定の分布状況に注意する必要がある。

- ・ 職員が漫然と持っていた自己評価が修正された。

今後の課題等

- ・ 職員同士お互い周知しているため、既定概念があり客観的評価がなされているか疑問
- ・ 評価結果による特別昇給・延伸の結果が、公表していることと事実上、同一状態
- ・ 評定者研修
- ・ 甘辛評価の修正が不十分
- ・ 評価されたくない職員（完全年功序列希望型）の意識改革
- ・ 保守的感覚が残っている任命権者の意識改革
- ・ 評価結果の勤勉手当、昇給に反映する為の運用基準の確立

(10) 栃木県益子町（総職員数：176人）

評価システムの現状	
現行制度開始時期	13年4月（試行）
対象職員	職種 ----- 職位
	全職種 ----- 全職位
基準日	12月1日
複数考課	一次評定者 5段階絶対評価 二次評定者 5段階絶対評価
評価項目	能力評価、業績評価、意欲評価
コンピテンシー	
目標管理	4月下旬 担当課長、目標編成表の作成 5月 担当課長、目標設定面接 職員は「個人目標シート」を作成し、担当課長に提出 12月 担当課長、進捗確認面接 12月末 一次評定 1月末 二次評定 2～3月 担当課長、指導育成面接

挑戦加点	
多面評価	
自己評価申告	
評価研修	
評価基準の開示	
評価結果の開示	
面談	目標設定面接(5月)、進捗確認面接(12月)、指導育成面接(2～3月)
苦情申立	
給与反映	

特色

- ・ 面接を重視した目標管理制度
- ・ 目標設定面接
...事前に係全員で話し合い、情報の共有化を図るとともに、係の課題、実施する業務等について共通の認識を持つようにする。
- ・ 進捗確認面接
...設定した目標が順調に進捗しているかどうかの確認にとどまらず、不十分な部分があればその原因は何か、どのようにすれば改善されるのかなど、問題解決に向けて話し合うことが重要。目標の達成状況については、「個人目標シート」に基づいて話し合い、評価等について共通認識を持つように努める。
- ・ 指導育成面接
...目標の達成度についてお互いに話し合うことで、共通理解を持つことが重要。上司は部下がさらに意欲を高められるように指導・助言する。

成果

- ・ 面接を行うことで、意図した情報共有や共通認識が得られ、仕事に対しても意欲を高めながら、目標とする成果を達成できるようになっている。

今後の課題等

- ・ まだ制度が試行段階ということもあり、評価者側の意思統一が不十分なところもあるので、評価者研修等を行っていく必要がある。
- ・ 職員全員がこの制度をしっかりと理解する必要がある。

(11) 新潟県安塚町 (総職員数：82人)

評価システムの現状		
現行制度開始時期	11年2月	
対象職員	職種	全職種
	職位	全職位
基準日	9月30日、2月1日	
複数考課	(1段階(一般職は直属の上司、管理職は四役))	
評価項目	能力評価、業績評価、意欲評価	
コンピテンシー		
目標管理	本人並びに上司	
挑戦加点		
多面評価		
自己評価申告	チャレンジシートに本人が成果と反省を記入(上司、四役もコメント)	
評定研修	今まで2年に1回 (本年度後期に実施予定)	
評価基準の開示		
評価結果の開示	すべて本人に開示	
面談	チャレンジシートに基づき面談	
苦情申立		
給与反映	勤勉手当の成績率に反映	

特色

- ・チャレンジシート(前・後期ごとに目標を設定し、その都度上司による面談を行う。期末に成果と反省を踏まえて面談を行う。)の記入を行っている。
- ・14項目38の内容を5段階基準で評定。その評価点数により勤勉手当を支給している。
- ・人事考課はすべて本人に開示している。

成果

- ・チャレンジシートの作成及び面談を通して上司と課員の合意による目標設定、評価ができることから業務連携や、仕事に対する意欲の向上につながり、住民

サービスの向上に寄与している。

- ・ 人事考課されることで自分がどの位置にいるのかを確認でき、次の仕事への挑戦意欲につながっている。
- ・ 評価結果を開示することで、上司と課員の意思疎通を図ることができた。

今後の課題等

- ・ 評定者のレベルアップによる評定結果のばらつきの解消が必要となっている。
評価基準の運用マニュアルの作成を行う。

2 民間企業における評価システムの取組事例

武田薬品工業(株) (従業員数：7,888人)

幹部社員の人事考課制度

評価システムの現状	
現行制度開始時期	平成9年4月
対象職員	職種 ----- 職位
	全職種 ----- 全職位
基準日	
複数考課	一次評定者 絶対評価
評価項目	能力評価、業績評価、意欲評価
コンピテンシー	行動評価 ...行動として顕在化した能力を評価
目標管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 行動評価制度/APS (Accountability & Performance System) ...目標の連鎖により、会社・部門方針を浸透 ・ マネジメントサイクル(計画 実行 評価) ...業務活動ではなく、結果イメージを設定 努力はここでは見ない。行動評価のところで見る。
挑戦加点	
多面評価	
自己評価申告	
評定研修	社内ビデオ、ケーススタディを用いた研修
評価基準の開示	完全な公開(ガラス張り)
評価結果の開示	上司と部下との話し合いを通して、評価結果をフィードバック
面談	
苦情申立	
給与反映	<ul style="list-style-type: none"> ・ 徹底した成果主義で、賞与に反映 ・ 月例賃金は職務等級別定額(シングルレート)

組合員の人事考課制度

評価システムの現状	
現行制度開始時期	平成 9 年 4 月
対象職員	職種 全職種
	職位 全職位
基準日	
複数考課	一次評定者 絶対評価
評価項目	能力評価、業績評価、意欲評価
コンピテンシー	ACE(Accountability&Competency Evaluation) 評価 ...評価項目 「仕事の内容・任せ方」、「職務（業務）知識」、「問題解決」、「折衝の内容・程度」、「仕事への取組姿勢」、「チームワーク・指導・育成」〔6項目〕 ...職務レベル〔6段階〕
目標管理	但し、現業職は目標管理せず
挑戦加点	
多面評価	
自己評価申告	「ACEシート」に自己評価。
評定研修	社内ビデオ、ケーススタディを用いた研修
評価基準の開示	完全な公開（ガラス張り）
評価結果の開示	上司と部下との話し合いを通して、評価結果をフィードバック
面談	
苦情申立	
給与反映	<ul style="list-style-type: none"> ・ 徹底した成果主義で、賞与に反映 ・ 月例賃金は範囲職務給 ・ 扶養手当、住宅手当等は廃止

特色

- ・職務等級制度(職務等級の進級は、ジョブサイズの拡大以外には有り得ない。)

幹部社員 HAY・ポイント

...HAY 社のシステムに基づいて、各職務のアカンタビリティ(役割)を明確にした上で、これに基づく HAY ガイドチャート毎にマトリックス方式で点数表示

組合員 ACE・ポイント

...「ACE シート」(縦軸に評価項目、横軸に職務レベル)に自己評価をし、それを上司が面談をした上で評価レベルを決定

成果

- ・役割(成果責任)の明確化
- ・仕事基準人事(ジョブサイズに応じた等級格付け処遇)
- ・人事制度の透明性を高め、能力開発目標を明確化
- ・ジョブサイズ別賃金を導入 職務と個人業績に応じた昇給額の格差の拡大

今後の課題等

- ・公正で納得感のある評価の追求
- ・各部門の成果を最大化させるための職種別管理の強化