

○ 参考例を用いた制度導入に当たっての留意点（案）

人事評価の「規程」「記録書」「実施要領」の各参考例の作成の考え方や、活用する際に留意すべきこと等について解説する。

1 人事評価実施規程例

地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律（平成26年法律第34号。）による改正後の地方公務員法（以下「改正地方公務員法」という。）第23条の2第2項において、「人事評価の基準及び方法に関する事項その他人事評価に関し必要な事項は、任命権者が定める」と規定され、また自治行政局長通知「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律の運用について」（平成26年8月15日付け総行公第67号、総行経第41号。以下「運用通知」という。）において、「各地方公共団体の任命権者においては、改正法の趣旨を踏まえ、（中略）評価の基準及び方法などの人事評価制度に関する規程等の整備を行うことが適当」とされていることから、任命権者は人事評価の実施に当たって基礎となる規程を定める必要がある。

先行して人事評価を実施している団体においては、「訓令」「規則」「要綱」など、その形式は様々であり、任命権者が定めるものであれば形式は問わないものであるが、人事評価制度の基礎として、職員に明示することに留意しなければならない。本研究会においては、一例として「規程」の形式で参考例を示したところである。

この「規程」は、首長部局の長、議会の議長、教育委員会など、任命権者ごとに定めることが基本となるが、参考例では市（町村）長部局の長が定めた実施規程を示している。改正地方公務員法においては、各任命権者が人事評価に関し必要な事項を定める場合、あらかじめ地方公共団体の長に協議しなければならないとされているが、各任命権者で同内容の規程となる場合に、例えば各任命権者が共同や連名で規程を設けるという方法で事務処理の簡素化を図るなどの工夫も可能であろう。

その他、規程の主な項目については以下のとおりである。

（1）被評価者の範囲（第3条関係）

改正地方公務員法第23条の2第1項において「職員の執務については、その任命権者は、定期的に人事評価を行わなければならない」とされており、人事評価は特別職を除く、一般職に属する職員が対象となる。

このため参考例では被評価者の範囲について「市（町村）長部局の一般職の職員」としている。

但し書きについては、

- ・ 他団体等への派遣職員については、派遣形態等、実態に応じて評価を派遣先で行う場合と派遣元で行う場合のいずれも考えられるが、派遣先の人事評価制度に基づき、派遣先で人事評価を行う場合、派遣元の規程に基づいた評価を実施しないことから、派遣先・派遣元の間での協定等により、任命権者が別に定めることとしている。
- ・ 研修や留学など、通常の業務に従事していないために、規程に基づく人事評価を実施することが実態にそぐわない場合についても、任命権者が別に定めることとしているが、この場合、実態に応じた簡易な方法での実施とすることも可能であろう。

（２）評価者の指定（第４条関係）

- ・ 運用通知においては、「評価の客観性を確保するため、一次評価者、二次評価者等の重層的な評価体制を設けることが適当」「評価者の設定においては、所属長（課室長）等を基本」とされている。

このため参考例では「一次評価者、二次評価者、確認者」という三段階の評価体制を示しており、別表第二において、市、町村の本庁における具体的な評価者の例示として所属長（課室長）等管理職が評価することを基本としている。

- ・ また、教育委員会等、異なる任命権者においては、それぞれで設定する必要があり、前述のように首長部局の長と共同や連名で規程を設ける場合においても、任命権者間で組織構成が異なることを踏まえて設定する必要がある。

（３）評価者研修の実施（第５条関係）

運用通知においては、「人事評価制度の円滑かつ適切な運用のため、評価者が人事評価制度の意義や評価方法、評価の実例等についての評価者訓練等の受講経験を得られるよう努めること」とされている。

このため参考例では、総務部長（総務課長）が評価能力の向上のために必要な研修を適宜実施することを明記している。

（４）人事評価の期間（第６条関係）

運用通知においては、「国の能力評価については、当該職位に求められる職務行動が安定的にとられているかどうかを評価するための観察期間や任用・昇給への活用を念頭に年１回（１０月から翌年９月）、業績評価につい

ては、勤勉手当への活用を念頭に年2回（10月から翌年3月、4月から9月）としているところ。各地方公共団体においては、このような国の取扱いを参考にしつつ、各団体の実情に応じて評価期間を設定すること」とされている。

参考例では、能力評価の評価期間として4月から翌年3月の年1回、業績評価については、4月から9月まで及び10月から翌年3月までの年2回、あるいは4月から翌年3月の年1回の二つを例示しているが、現行の勤務評定の評価期間との整合や人事評価制度の運用実態など、各団体の実情に応じて評価期間を定める必要がある。

業績評価の評価期間については、翌年度の任用・給与等への活用を念頭に置き、事務の負担等も考慮して、年1回に設定することもあり得ると考えられる。

（5）人事評価における評語（点数）の付与等（第7条関係）

後述の「人事評価記録書例」を「評語付与方式」と「数値化方式」の二通り示していることから、本条についてはそれぞれの方式に沿った形で書き分けているので、各団体において、いずれかの方式を選択する場合は、留意いただきたい。

（6）業務目標の設定（第8条関係）

- ・ 運用通知において、「公務能率の向上や評価結果の客観性、納得性を確保するとともに、評価結果を人材育成に活用する観点から、評価者と被評価者とであらかじめ目標設定した上でその達成度を評価する目標管理に基づくものが適当」とされていることから、参考例では、目標管理型の業績評価を前提とした規定としている。
- ・ また、業務目標を設定する主体は一次評価者としている。実務上は、まず被評価者が業務目標を評価記録書に記入し、一次評価者との期首面談の中で目標設定が行われるという手続きが想定されているが、目標設定の主体はあくまで評価者であることから、一次評価者が面談を通して、目標設定に責任をもって主体的に関与することを明記したところである。

（7）評価の実施、面談、結果の開示（第10条関係）

（5）同様に、後述の「人事評価記録書例」を「評語付与方式」と「数値化方式」の二通り示していることから、本条第1項、第2項についてはそれぞれの方式に沿った形で書き分けているので、各団体において、いずれかの方式を選択する場合は、留意いただきたい。

(8) 人事評価の結果の活用（第13条関係）

- ・ 改正地方公務員法第23条第2項で「任命権者は、人事評価を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用するものとする」、また第23条の3で「任命権者は、前条第1項の人事評価の結果に応じた措置を講じなければならない」と規定されており、人事評価の結果を活用することが義務づけられている。

このため参考例では、人事評価の結果を、任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用すること、職員の人材育成に積極的に活用するよう努めることを明記している。

- ・ なお、活用に当たっての基準等については、それぞれの制度に応じて、別に定めることとなることに留意いただきたい。

(9) 苦情への対応（第14条関係）

運用通知においては、「人事評価制度の公正性・透明性の確保と制度の信頼性を高めるため、国においては、人事評価に関する苦情を幅広く受け付ける「苦情相談」と、苦情相談で解決されなかった苦情等を受け付ける「苦情処理」の仕組みが設けられ（中略）ているところ。各地方公共団体においても、これを参考に、各団体の規模等に応じて必要な仕組みを設けること」「苦情相談、苦情処理を申し出たこと等に起因して、申出者が不利益な取扱いを被ることのないよう人事評価制度に関する規程等において明確にしておくことが適当であること」とされている。

このため参考例では、国の苦情対応の仕組みを参考に、苦情相談、苦情処理の仕組みを規定しており、苦情相談は各部局主管課長、苦情処理は人事課長（総務課長）としているが、各団体の組織構成に応じて、適宜設定する必要がある。

また、苦情対応の実効性を担保する観点から、職員が苦情の申出をしたことを理由に、当該職員に対して不利益な取扱いをしてはならないことを明記している。

(10) 連絡調整会議の設置（第15条関係）

- ・ 人事評価制度の円滑な運用や公務能率の向上を図るため、人事評価制度の構築や運用などについて幅広く連絡調整する場として、関係部長（課室長）等から構成する連絡調整会議を設けることとしている。
- ・ また、この会議において、設定された目標の難易度や評価結果の妥当性を審議することも想定されるが、その場合の実際の運用に当たっては、集

合形式の会議で行うことが基本としつつ、組織規模や制度運用の成熟度に
応じて、構成メンバーが個別に調整を行うことも考えられる。

2 人事評価記録書例

「人事評価記録書例」は、前述の「人事評価実施規程例」の別表第一に該
当するもので、人事評価を実施する際の様式となるものである。

国においては、原則5段階の評語を付与する方式が採られているが、地方
において先行して人事評価を実施している団体の中には、評価を数値化する
方式を採っている団体も多い。

このため参考例では、国の評価記録書をモデルにした「評語付与方式」と、
先進団体の評価記録書をモデルにした「数値化方式」の二通り示し、それぞ
れの方式の特徴を踏まえて各団体において選択できるようにしている。

以下それぞれの方式について解説する。

(1) 評語付与方式

① 評語付与方式の概要

- 「評語付与方式」とは、能力評価においては評価項目及び行動ごとの
着眼点として示した事項を参考に、評価項目及び行動に示された職務行
動を安定してとることができていたかどうかについて、5段階（s・a・
b（通常）・c・d）の個別評語を付与するとともに、評価項目及び行
動ごとの評価を踏まえ、5段階（S・A・B（通常）・C・D）の全体
評語を付与するものである。

また、業績評価においては期首に設定した目標ごとに、職務活動の成
果としてどの程度達成できたか、貢献できたかについて、5段階（s・
a・b（通常）・c・d）の個別評語を付与するとともに、目標ごとの
評価を踏まえ、5段階（S・A・B（通常）・C・D）の全体評語を付
与するものである。

- この方式を絶対評価で行う場合、全体評語が5段階であるため、後述
の「数値化方式」に比べて評価結果に差が生じにくいことから、昇給や
勤勉手当等に活用する際、相対化するルールをきちんと定めておくこ
とが必要である。
- また、「数値化方式」に比べて、評語の付与は評価者が抽象的な着眼
点を基に定性的な判断となる傾向にあり、評価結果の甘辛や部局間のバ
ランスを調整することがより重要となる。加えて、「数値化方式」に比

べて評価結果が特定の評語に偏る傾向が出やすいため、評価結果の分布をチェックして、分布に偏りがある場合はその内容をよく分析し、実態と乖離している場合には適切な人事評価となるよう改善を図っていく必要がある。

② 提示モデル

参考例では、代表例として一般行政職の課長・係長・係員、技能労務職の係員の4パターンの能力評価の記録書と、各階層共通の業績評価の記録書を示している。

③ 能力評価

能力評価が、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力を把握した上で行われる評価であることから、評価項目は、改正地方公務員法において職制上の段階の標準的な職の職務を遂行する上で発揮することが求められる能力として任命権者が定めることとされた「標準職務遂行能力」と連携するものである。

参考例では、運用通知で示された標準職務遂行能力の例を基に評価項目及び行動を設定するとともに、国の評価記録書の着眼点を参考に設定している。各団体においては、任命権者が定める標準職務遂行能力を有するかどうかを判断できる評価項目等とするとともに、その評価に資するよう、具体的な行動類型を着眼点として設ける必要がある。

④ 業績評価

業績評価の記録書は、期首に設定する目標を記述し、その達成状況を評価する様式に加えて、期首に設定した目標以外の取組事項、突発事態への対応等があった場合に、その業務遂行状況について記載する様式も提示している。

(2) 数値化方式

① 数値化方式の概要

「数値化方式」とは、能力評価においては評価項目の着眼点として示した事項ごとに、職務行動に基づいて点数を付与し、業績評価においては期首に設定した目標ごとにレベル・ウェイトを設定した上で、その達成状況等から点数を付与し、評価結果を数値化するものである。

この方式の場合、評価結果が数値化されるため、「評語付与方式」に比べて評価結果が客観的に明確になり、

- ・評価者が判断しやすい
- ・被評価者の納得が得られやすい

といった特徴がある。

結果として、昇給や勤勉手当等に活用する際の相対化も容易であると考えられる。

② 提示モデル

「評語付与方式」と同様に、代表例として一般行政職の課長・係長・係員、技能労務職の係員の4パターンの能力評価の記録書と、各階層共通の業績評価の記録書を示している。

③ 能力評価

能力評価の評価項目について、運用通知で示された標準職務遂行能力の例を基に設定しているのは「評語付与方式」と同様である。各団体においては、任命権者が定める標準職務遂行能力を有するかどうかを判断できる評価項目等とするとともに、その評価に資するよう、具体的な行動類型を着眼点として設ける必要がある。

配点については、標準で50点となるよう、評価項目ごとに配点している。原則として、求められる能力を通常どおり発揮していれば標準点（記録書の網掛け部分）となり、発揮できない程度によって減点する点数設定となっているが、項目によっては、通常を超えた能力の発揮状況を反映して標準点に加点できる設定となっている。

導入当初で、評価者の評価スキルが十分でない団体においては、加点項目を設けず、減点方式から始めることも考えられる。参考例で示した配点は一例であり、各団体において制度を運用していく中で、実態に応じて調整していくことが必要である。そのために、実際にどの項目で差が生じ、どの項目で標準点に評価が集中したかを分析するなど、人事評価の運用状況を適宜点検していくことが重要である。

④ 業績評価

業績評価の記録書は、「評語付与方式」と同様に、期首に設定する目標を記述し、その達成状況を評価する様式に加えて、期首に設定した目標以外の取組事項、突発事態への対応等があった場合に、その業務遂行状況について記載する様式も提示している。

3 人事評価実施要領（運用の手引き）例

「人事評価実施要領（運用の手引き）例」は、被評価者・評価者ともに活用することを想定しており、人事評価制度の目的、評価手続きの流れ、被評価者・評価者の留意点、評価者の心構えや苦情対応の仕組み、さらには評価記録書の記入要領で構成している。国家公務員の「人事評価マニュアル」を

ベースに、必要最小限の内容を記載しているので、各団体の実情に応じて、適宜充実を図るなど、より職員が活用しやすいように工夫していただきたい。

(1) 両方式共通

① 人事評価制度の目的

人事評価制度は、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を公正に把握することで、職員の主体的な職務の遂行及びより高い能力を持った公務員の育成を行うとともに、能力・実績に基づく人事管理を行うことにより、組織全体の士気高揚を促し、公務能率の向上につなげ、最終的には住民サービス向上の土台をつくることを目的としているものである。職員への説明会や評価者研修などを通じて、人事評価制度の目的を周知することは重要であるが、被評価者・評価者ともに保有することを想定している手引きにおいて、このことを改めて明記しておくことは有益であろう。

② 評価手続き

「目標の設定」から「評価期間中の業務遂行」、「自己申告」、「評価」、「評価結果の開示・期末面談」まで、評価手続きの流れに沿って記載している。また、それぞれの手続きにおける被評価者・評価者の留意点においては、業務目標の設定例、面談の進め方の参考例を記載するなど、被評価者・評価者が人事評価を実施する際の参考となる内容を盛り込んでいるが、各団体において、実際の例を反映しながら充実を図っていくことが望ましい。

③ 評価者訓練

参考として、「評価者の心構え」を記載しているので、評価者訓練の際の資料としても活用するなど、評価者への周知を徹底する必要がある。

④ 苦情への対応

苦情対応の仕組みを整備するとともに、職員に周知を図ることが重要であるので、「苦情相談」「苦情処理」の仕組みと手続きについて記載している。参考例では町における体制を想定しているので、組織規模に応じて、規程例で示したように、苦情相談の窓口を各部局主管課長、苦情処理の窓口を人事課長（総務課長）とするなど、適宜実態に合わせるよう留意いただきたい。

(2) 評語付与方式

● ページに「評語等の解説」として、能力評価、業績評価の全体評語・個別評語それぞれの基準を記載している。絶対評価で行う場合、評価結果

の分布が過度に標準評価に集中するなど、実態との乖離が著しいと思われるような場合には、各評語の基準の表現や着眼点の見直しを行うなどの工夫をするとともに、評価者訓練の充実を図ることも有効であると考えられる。

(3) 数値化方式

① 目標レベル設定基準表

業績評価においては期首に設定した目標ごとにレベル・ウェイトを設定することとしており、その基準となるのが、●ページに（別紙1）として記載している「目標レベル設定基準表」である。

レベル設定にあたっては、「困難度」「貢献度」「優先度」の三つの視点で測ることとしている。例えば「困難度」は「課題（懸案事項）の解決等」「調整」「創意工夫」の観点からその困難度に応じて「s・a・b」とランクを判定する。同様に判定した「貢献度」「優先度」の三つの視点を総合してS～Bまでの目標レベルを設定することとなる。

これは、業務の量や財政効果、緊急性など、業務の困難性以外の視点も含めて業務のレベルを設定することによって、職員がどのような職務に就いていても高いレベルの目標が設定できるように考慮したものである。例えば、窓口業務のようなルーティン業務や内部管理的な業務で、困難度の高い目標が設定しにくい場合でも、業務量が多いことや、業務改善による経費節減に貢献することなどにより、高いレベルの目標が設定できるものと考えられる。

② 個別目標のレベル・ウェイトの設定

参考例では、●ページに目標設定時の個別目標のレベル・ウェイトの設定にあたり、「一つの目標のウェイトは40%を上限とし、レベルA以上のウェイトが20%以上 30%以下となることを基本」と記載しているが、これは、一つの業務のウェイトが過度に高くなることによる評価への影響を考慮するとともに、高いレベルの目標が安易に設定されないよう配慮したものである。

参考例で示した数値はあくまで標準的なものであるので、例えば目標数の設定数を多くする（概ね6項目以上）団体においては一つの目標のウェイトの上限を30%としたり、高いレベルの目標設定が少なくなる傾向にある団体においてはレベルA以上のウェイトを20%以上 40%以下とするなど、各団体の状況に応じて適宜設定するよう留意いただきたい。

③ 達成度基準表

業績評価においては期首に設定した目標ごとにその達成度を評価する

こととしており、その基準となるのが、●ページに（別紙２）として記載している「達成度基準表」である。

「評語付与方式」と同様に、絶対評価で行う場合、達成度の分布が過度に標準評価に集中するなど、実態との乖離が著しいと思われるような場合には、各達成度の内容例の表現を工夫したり、目標設定時に達成基準をできる限り明確にするなどして的確に上位評価を行えるようにするとともに、評価者訓練の充実を図ることも有効であると考えられる。

④ 業績評価の点数化

●ページの（別紙２）に、目標ごとに設定したレベルとその達成度によって、業績評価の結果を点数化する対応表を記載しており、参考例では、目標レベルが「B」で達成度が「T3」の場合を標準配点の50点としている。

また、目標レベルが標準を上回る「A」で達成度が標準を下回る「T4」の場合を標準配点より低い40点としているが、これは高いレベルの目標を安易に設定して、評価点数が過度に高くないよう配慮したためである。ただし、団体によっては、これによって「高い目標を設定しても、達成度が低ければ標準より減点されるのであれば、最初から目標を標準レベルにした方がいい」という職員の心理が働き、標準レベルの目標に過度に集中する状況となるようであれば、高いレベルの目標を設定するインセンティブとするため、「A」で「T4」の配点を50点以上に設定するなど、S、Aレベルの配点を高くすることも考えられる。

このように、各団体の実情に応じて、適宜対応表の点数設定を調整することも可能であろう。