

(別紙 3)

地方公共団体における
人事評価制度に関する研究会
平成 26 年度報告書

平成 27 年 3 月

目 次

はじめに	1
I 人事評価制度の導入参考例	
1 人事評価実施規程例	3
市（町村）長部局職員の人事評価実施規程例	
2 人事評価記録書例	6
A 評語付与方式	
B 数値化方式	
3 人事評価実施要領（運用の手引き）例	20
A 評語付与方式	
B 数値化方式	
II 参考例を用いた制度導入に当たっての留意点	
1 人事評価実施規程例	48
（1）被評価者の範囲（第3条関係）	
（2）評価者の指定（第4条関係）	
（3）評価者研修の実施（第5条関係）	
（4）人事評価の期間（第6条関係）	
（5）人事評価における評語（点数）の付与等（第7条関係）	
（6）業務目標の設定（第8条関係）	
（7）評価の実施、面談、結果の開示（第10条関係）	
（8）人事評価の結果の活用（第13条関係）	
（9）苦情への対応（第14条関係）	
（10）連絡調整会議の設置（第15条関係）	
2 人事評価記録書例	52
（1）評語付与方式	
（2）数値化方式	

3	人事評価実施要領（運用の手引き）例	55
	（1）両方式共通	
	（2）評語付与方式	
	（3）数値化方式	
Ⅲ	人事評価制度の活用	
1	任用	58
2	給与	60
	（1）昇給	
	（2）勤勉手当	
3	分限	65
4	人材育成	67
	おわりに	69
	開催要綱、構成員名簿	70
	検討経緯	72
	参考資料	73
	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（抄）	
	（平成26年8月15日付総務省自治行政局長通知）	

はじめに

地方公共団体における人事評価制度の導入を行うための改正地方公務員法が、第 186 回通常国会で成立し、公布された。地方公共団体においては、改正前の地方公務員法に基づく勤務評定制度の運用として、国と同様の人事評価制度を導入・運用している団体がある一方、改正法の施行とともに今後導入を予定している団体も多いと考えられる。

「地方公共団体における人事評価制度に関する研究会」では、平成 26 年 6 月以来、5 回の会合を重ね、改正法の趣旨にのっとった人事評価制度の円滑な導入や運用に資することを目的に、地方公共団体において留意すべき事項や規程例などの参考例、さらには人事評価制度の活用にあたっての基本的な考え方などについて研究を行った。

研究会における議論を踏まえ、留意事項については、「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 号総務省自治行政局長通知）が総務省から地方公共団体に向けて発出された。

また、人事評価制度の導入にかかる規程、評価記録書、実施要領（運用の手引き）の参考例については、研究会の「中間報告」として平成 26 年 10 月にとりまとめ、地方公共団体に情報提供した。

さらに、「中間報告」で示した参考例を用いた制度導入に当たっての留意点や、人事評価制度の任用や給与等への活用について検討を行い、この度、「平成 26 年度 報告書」としてとりまとめたものである。

なお、本研究会では、地方公共団体における人事評価制度の導入・運用にかかる課題について、平成 27 年度も引き続き検討を行う予定としている。

I 人事評価制度の導入参考例

ここでは、平成 26 年 10 月に本研究会の「中間報告」で示した人事評価の「規程」「記録書」「実施要領」の参考例を再掲する。

参考例作成の基本的な考え方は、以下のとおり。

- 小規模団体をはじめ人事評価制度が未導入の団体での導入の参考となることを念頭に置いたもの。
- 既に人事評価制度を導入している団体においては、あくまで参考資料の一つとして提供するもの。

なお、「記録書」に関しては、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」の二通りを示している。

また、各参考例の Word、Excel の電子ファイルを総務省のホームページに掲載しているので、活用いただきたい。

※総務省のホームページ

http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/chihoujichi_jinji/index.html

1 人事評価実施規程例

○市（町村）長部局職員の人事評価実施規程例

（総則）

第1条 市（町村）長部局職員（以下「職員」という。）の人事評価は、地方公務員法（昭和25年法律第261号）に定めるもののほか、この規程の定めるところにより実施する。

（定義）

第2条 この規程において、次の各号に掲げる用語の意義は、それぞれ当該各号に定めるところによる。

- 一 人事評価 能力評価及び業績評価を、人事評価記録書を用いて行うことをいう。
- 二 能力評価 評価項目ごとに定める着眼点に基づき、職務遂行の過程において発揮された職員の能力を客観的に評価することをいう。
- 三 業績評価 職員があらかじめ設定した業務目標の達成度その他設定目標以外の取組により、その業務上の業績を客観的に評価することをいう。
- 四 人事評価記録書 人事評価の対象となる期間（以下「評価期間」という。）における職員の勤務成績を示すものとして、職位及び職種に応じて別表第一に定める様式をいう。

（被評価者の範囲）

第3条 本規程による人事評価の対象となる職員（以下「被評価者」という。）は、市（町村）部局の一般職の職員とする。ただし、他の地方公共団体等への派遣、研修、留学その他の事情により本規程による人事評価の実施が困難である職員の評価については、市（町村）長が別に定める。

（一次評価者、二次評価者、確認者）

第4条 人事評価の一次評価者、二次評価者及び確認者は、別表第二のとおりとする。

（評価者研修の実施）

第5条 総務部長（総務課長）は、評価者に対して、評価能力の向上のために必要な研修を適宜実施するものとする。

（人事評価の期間）

第6条 評価期間は、次の各号に掲げる評価の区分に応じ、当該各号に定める期間によるものとする。 **※以下はあくまで例示であり、各団体の実情に応じて設定すること。**

- 一 能力評価 毎年4月1日から翌年3月31日まで
- 二 業績評価 毎年4月1日から9月30日まで及び10月1日から翌年3月31日まで
あるいは 毎年4月1日から翌年3月31日まで

（人事評価における評語の付与等） **※人事評価記録書（評語付与方式）**

第7条 能力評価に当たっては評価項目ごとに、業績評価に当たっては第2条第3号に規定する目標ごとに、それぞれ評価の結果を表示する記号（以下「個別評語」という。）を付すほか、当該能力評価又は当該業績評価の結果をそれぞれ総括的に表示する記号（以下「全体評語」という。）を付すものとする。

- 2 個別評語及び全体評語は、五段階とする。
- 3 個別評語及び全体評語を付す場合において、能力評価にあつては第2条第2号の発揮した能力の程度が、業績評価にあつては同条第3号の目標を達成した程度が、それぞれ通常のものとするときは、中位の段階を付すものとする。
- 4 能力評価及び業績評価に当たっては、個別評語及び全体評語を付した理由その他参考となるべき事項を記載するように努めるものとする。

（人事評価における点数の付与等） **※人事評価記録書（数値化方式）**

第7条 能力評価に当たっては評価項目の着眼点ごとに、業績評価に当たっては第2条第3号に規定する目標ごとに、それぞれ評価の結果に応じた点数を付すものとする。

- 2 能力評価及び業績評価に当たっては、点数を付した理由その他参考となるべき事項を記

載するように努めるものとする。

(業務目標の設定)

第 8 条 一次評価者は、業績評価の評価期間の開始に際し、被評価者と面談を行い、業務に関する目標を定めることその他の方法により当該被評価者が当該評価期間において果たすべき役割を確定するものとする。

(自己申告)

第 9 条 一次評価者は、人事評価を行うに際し、その参考とするため、被評価者に対し、あらかじめ、当該人事評価に係る評価期間において当該被評価者の発揮した能力及び挙げた業績に関する被評価者の自らの認識その他評価者による評価の参考となるべき事項について、申告を行わせるものとする。

(評価の実施、面談、結果の開示) **※人事評価記録書(評語付与方式)**

第 10 条 一次評価者は、被評価者について、個別評語及び一次評価者としての全体評語を付すことにより評価(次項に規定する再評価を含む。)を行うものとする。

2 二次評価者は、一次評価者による評価について、不均衡があるかどうかという観点から審査を行い、二次評価者としての全体評語を付すことにより調整(次項に規定する再調整を含む。)を行うものとする。この場合において、二次評価者は、当該全体評語を付す前に、一次評価者に再評価を行わせることができる。

(評価の実施、面談、結果の開示) **※人事評価記録書(数値化方式)**

第 10 条 一次評価者は、被評価者について、点数を付すことにより評価(次項に規定する再評価を含む。)を行うものとする。

2 二次評価者は、一次評価者による評価について、不均衡があるかどうかという観点から審査を行い、二次評価者としての点数を付すことにより調整(次項に規定する再調整を含む。)を行うものとする。この場合において、二次評価者は、当該点数を付す前に、一次評価者に再評価を行わせることができる。

※第 3～6 項は評語付与方式・数値化方式共通

3 確認者は、二次評価者による調整について審査を行い、適当でないと認める場合には二次評価者に再調整を行わせた上で、能力評価及び業績評価が適当である旨の確認を行うものとする。

4 一次評価者は、前項の確認を行った後に、被評価者の能力評価及び業績評価の結果を、当該被評価者に開示するものとする。

5 一次評価者は、前項の開示が行われた後に、被評価者と面談を行い、能力評価及び業績評価の結果及びその根拠となる事実に基づき指導及び助言を行うものとする。

6 一次評価者は、被評価者が遠隔の地に勤務していることにより前項の面談により難しい場合には、電話その他の通信手段による交信を行うことにより、同項の面談に代えることができる。

(職員の異動又は併任への対応)

第 11 条 人事評価の実施に際し、職員が異動した場合又は職員が併任の場合については、評価の引継その他適切な措置を講じることにより対応するものとする。

(人事評価記録書の保管)

第 12 条 人事評価記録書は、第 10 条第 3 項の確認を実施した日の翌日から起算して五年間総務部人事課(総務課)において保管するものとする。

(人事評価の結果の活用)

第 13 条 人事評価の結果は、被評価者の任用、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。

2 評価者は、人事評価の結果を職員の人材育成に積極的に活用するよう努めるものとする。

(苦情への対応)

第 14 条 第 10 条第 4 項の規定に基づき開示された能力評価及び業績評価の結果に関する

職員の苦情へ対応するため、苦情相談及び苦情処理の手続を設けるものとする。

- 2 苦情相談は、職員の申出に基づき、各部局主管課長が対応する。
- 3 苦情処理は、書面による申告に基づき、人事課長（総務課長）が行う。
- 4 開示された評価結果に関する苦情処理は、当該評価の評価期間につき、一回に限り受け付けるものとする。
- 5 苦情処理の申出は、能力評価及び業績評価の結果が開示された日若しくは第2項の苦情相談にかかる結果の教示を受けた日の翌日から起算して1週間以内に限り申し出ることができる。
- 6 市（町村）長は、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。
- 7 苦情相談又は苦情処理に関わった職員は、苦情の申出のあった事実及び当該内容その他苦情相談又は苦情処理に関し職務上知ることができた秘密を保持しなければならない。

（連絡調整会議の設置）

第15条 人事評価制度の円滑な運用や公務能率の向上のために必要な連絡調整を行うため、市（町村）長が指名する部長（課室長）等から構成する連絡調整会議を設けるものとする。

（委任）

第16条 この規程に定めるもののほか、人事評価の実施に関し必要な事項は、市（町村）長が別に定める。

附 則

（施行期日）

この規程は、平成28年4月1日から施行する。

別表第一（第2条関係）（※別紙の通り）

別表第二（第4条関係）

※以下の対応関係はあくまで例示であり、各団体の規模・組織構成等に応じて設定すること。

市の場合

区 分	被評価者	一次評価者	二次評価者	確認者
本 庁	係員・係長 ・課長補佐	課 長	部 長	副市長
	課 長	部 長	副市長	市 長
	部 長	副市長	市 長	市 長
〇〇センター	・・・	・・・	・・・	・・・
	・・・	・・・	・・・	・・・
	・・・	・・・	・・・	・・・

・
・
・

町村の場合

区 分	被評価者	一次評価者	二次評価者	確認者
本 庁	係員・係長 ・課長補佐	課 長	副町長	町 長
	課 長	副町長	町 長	町 長
〇〇施設	・・・	・・・	・・・	・・・
	・・・	・・・	・・・	・・・
	・・・	・・・	・・・	・・・

・
・
・

評語付与方式

人事評価記録書（一般行政職・課長）例

2 人事評価記録書例
A 評語付与方式

評価期間 平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日	被評価者 所属: 職名:	氏名:
期末面談 平成 年 月 日	1次評価者 所属: 職名: 氏名: 1次評価記入日: 平成 年 月 日	2次評価者 所属: 職名: 氏名: 2次評価記入日: 平成 年 月 日
	確認者 所属: 職名: 氏名:	確認日: 平成 年 月 日

(I 能力評価)

評価項目及び行動/着眼点	自己申告 (コメント・必要に依り)	1次評価者 (所見)	2次評価者 (任意)
<p><倫理> 全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。</p> <p>① 責任感 全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組む。</p> <p>② 公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。</p>			
<p><構想> 2 所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、住民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示す。</p> <p>① 状況の構造的把握 複雑な因果関係、錯綜した利害関係など業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。</p> <p>② 基本方針の明示 市(町村)や住民の利益を第一に、内外の変化を読み取り、課としての基本的な方針を示す。</p>			
<p><判断> 3 課の責任者として、適切な判断を行う。</p> <p>① 最適な選択 採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。</p> <p>② 適時の判断 事案の優先順位や全体に与える影響を考慮し、適切なタイミングで判断を行う。</p> <p>③ リスク対応 状況の変化や問題が生じた場合の早期対応を適切に行う。</p>			
<p><説明・調整> 4 所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成する。</p> <p>① 信頼関係の構築 円滑な合意形成に資するよう、日頃から対外的な信頼関係を構築する。</p> <p>② 折衝・調整 組織方針を実現できるよう関係者と折衝・調整を行う。</p> <p>③ 適切な説明 所管行政について適切な説明を行う。</p>			
<p><業務運営> 5 コスト意識を持って効率的に業務を進める。</p> <p>① 先見性 先々で起り得る事態や自分が打つ手の及ばず影響を予測して対策を想定するなど、先を読みながらものごとを進める。</p> <p>② 効率的な業務運営 業務の目的と求められる成果水準を踏まえ、超過勤務の縮減、経費の節減等時間や労力の面から効率的に業務を進める。</p>			
<p><組織統率・人材育成> 6 適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う。</p> <p>① 業務配分 課題の重要性や部下の役割・能力を踏まえて、組織の中で適切に業務を配分する。</p> <p>② 進捗管理 情報の共有や部下の仕事の進捗状況の把握を行い、的確な指示を行うことにより業務を完遂に導く。</p> <p>③ 能力開発 部下のコンディショニングに配慮するとともに、適切な指導を行い能力開発を促すなど、部下の力を引き出す。</p>			

【全体評語等】

(所見)	1次評価者 (全体評語)	2次評価者 (全体評語)
------	-----------------	-----------------

評語付与方式

人事評価記録書（一般行政職・係長）例

評価期間	平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日	被評価者	所属	職名	氏名
期末面談	平成 年 月 日	1次評価者	所属・職名	氏名	1次評価記入日：平成 年 月 日
		2次評価者	所属・職名	氏名	2次評価記入日：平成 年 月 日
		確認者	所属・職名	氏名	確認日：平成 年 月 日

(I 能力評価)

評価項目及び行動／着眼点	自己申告 (コメント:必要に応じ)		1次評価者 (所見)		2次評価者 (任意)	
<倫理> 1 全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。 ① 責任感 全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。 ② 公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。						
<課題対応> 2 担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、問題点を的確に把握し、課題に対応する。 ① 知識・情報収集 担当業務における専門的知識・技術の習得・情報収集を行う。 ② 問題点の把握 新しい課題に対して問題点を的確に把握する。 ③ 対応策の検討 問題の原因を探索して、対応策を考える。						
<協調性> 3 上司・部下等と協力的な関係を構築する。 ① 協調性 上司・部下や他部署等の担当者との協力的な関係を構築する。 ② 指示・指導の理解 上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。						
<説明> 4 担当する事案について分かりやすい説明を行う。 ① 説明 ポイントを整理し、筋道を立てて分かりやすく住民や関係者に説明する。 ② 相手の話の理解 住民や関係者の意見・要望等を正しく理解して説明を行う。						
<業務遂行> 5 計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行する。 ① 計画性 最終期限を意識し、進捗状況を部下や同僚と共有しながら計画的に業務を進める。 ② 正確性 ミスや抜け落ちを生じさせないよう担当業務全体のチェックを行う。 ③ 粘り強さ 困難な状況においても粘り強く仕事を進める。 ④ 部下の育成 部下の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは適切に指導する。						

【全体評語等】

1次評価者		2次評価者	
(所見)	(全体評語)	(所見)	(全体評語)

評語付与方式

人事評価記録書（一般行政職・係員）例

評価期間	平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日	被評価者	所属	職名	氏名
------	---------------------	------	----	----	----

期末面談	平成 年 月 日	1次評価者	所属・職名	氏名	1次評価記入日	平成 年 月 日
		2次評価者	所属・職名	氏名	2次評価記入日	平成 年 月 日
		確認者	所属・職名	氏名	確認日	平成 年 月 日

(I 能力評価)

評価項目及び行動／着眼点	自己申告	1次評価者	2次評価者
	(コメント:必要に応じ)	(所見)	(評語)
<倫理> 1 全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組みとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。 ① 責任感 全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。 ② 公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。			
<知識・技術> 2 業務に必要な知識・技術を習得する。 ① 情報の整理 情報や資料を分かりやすく分類・整理する。 ② 知識習得 業務に必要な知識を身に付ける。			
<コミュニケーション> 3 上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとる。 ① 指示・指導の理解 上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。 ② 情報の伝達・上司への報告 情報を正確に伝達し、問題が生じたときには速やかに上司に報告をする。 ③ 誠実な対応 相手に対し誠実な対応をする。 ④ 住民への対応 住民に対し、親切・適切な対応をする。			
<業務遂行> 4 意欲的に業務に取り組む。 ① 積極性 自分の仕事の範囲を限定することなく、未経験の業務に積極的に取り組む。 ② 正確性 ミスや抜け落ちが生じないよう作業のチェックを行う。 ③ 迅速な作業 迅速な作業を行う。 ④ 粘り強さ 失敗や困難にめげずに仕事を進める。			

【全体評語等】

(所見)	1次評価者	2次評価者
(全体評語)	(所見)	(全体評語)

評語付与方式

人事評価記録書(技能労務職・係員)例

評価期間 平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日

被評価者 所属 職名: 氏名:

期末面談 平成 年 月 日

1次評価者 所属 職名: 氏名: 1次評価記入日: 平成 年 月 日
 2次評価者 所属 職名: 氏名: 2次評価記入日: 平成 年 月 日
 確認者 所属 職名: 氏名: 確認日: 平成 年 月 日

(I 能力評価)

評価項目及び行動/着眼点	自己申告 (コメント:必要に依り)	1次評価者 (所見)		2次評価者 (任意)	
		(評語)	(評語)	(評語)	(評語)
<倫理> 1 全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。 ① 責任感 全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。 ② 公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。					
<知識・技能> 2 業務に必要な知識・技能を習得する。 ① 知識・技能の向上 業務を通じ、知識・技能を向上させる。 ② 情報収集 業務に関係する情報を収集・整理する。					
<コミュニケーション> 3 上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとる。 ① 指示・指導の理解 上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。 ② 誠実な対応 相手に対し誠実な対応をする。					
<業務遂行> 4 意欲的に業務に取り組む。 ① 正確さ 正確に業務を行う。 ② 迅速さ 迅速に業務を行う。 ③ 期限遵守 指示され又は定められた期限を遵守する。 ④ 積極性 自分の仕事の範囲に限定することなく、未経験の業務に積極的に取り組む。					

【全体評語等】

1次評価者		2次評価者	
(所見)	(全体評語)	(所見)	(全体評語)

評価期間	平成	年	月	日	～	平成	年	月	日
------	----	---	---	---	---	----	---	---	---

被評価者	所属	職名	氏名
------	----	----	----

期首面談	平成	年	月	日
期末面談	平成	年	月	日

1次評価者所属	職名	氏名	1次評価記入日	平成	年	月	日	
2次評価者所属	職名	氏名	2次評価記入日	平成	年	月	日	
確認者	所属	職名	氏名	確認日	平成	年	月	日

(Ⅱ 業績評価)

【1 目標】

番号	業務内容	目標 (いつまでに、何を、どの水準まで)	困難	重要	自己申告 (達成状況、状況変化その他の特筆すべき事情)	1次評価者 (所見)	2次評価者 (評語)	2次評価者 (任意)
1								
2								
3								
4								

被評価者	所屬	職名	氏名
------	----	----	----

【2 目標以外の業務への取組状況等】

番号	業務内容	自己申告 (目標以外の取組事項、突発事態への対応等)	1次評価者
			(所見)

【3 全体評語等】

1次評価者	2次評価者
(所見) (全体評語)	(所見) (全体評語)

B 数値化方式

数値化方式

人事評価記録書(一般行政職・課長)例

評価期間	平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日	被評価者	所属	職名
期末面談	平成 年 月 日	1次評価者	所属・職名	氏名
		2次評価者	所属・職名	氏名
		確認者	所属・職名	氏名

(I 能力評価) ※ 部分が標準配点の行動。

評価項目及び行動/着眼点	配点	自己申告		1次評価者		2次評価者	
		点数	(コメント:必要に応じ)	(所見)	点数	点数	
<p><倫理> 全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、服務規律を遵守して公正に職務を遂行する。</p> <p>イ) 下記のいずれにも該当しない場合。 ロ) 職場の士気を低下させるような服務規律に反する行為が複数回ある。 ハ) 職場の士気を低下させるような服務規律に反する行為が度々ある。</p>	5 2 0						
<p><構想> 主体的に課題を見出し、住民の視点に立って、課題に対応するための方針を示す。</p> <p>イ) 通常の範囲を大きく超え、主体的に課題を見出し、調査分析等により解決策を考え、適合する方法により実施している。 ロ) イ、ハに該当しない場合。 ハ) 組織目標や上司の指示に対して、適合する方法により円滑な事務の執行を図ることができないことが複数回ある。</p>	7 5 3						
<p><説明・調整> 所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成する。</p> <p>イ) 親切、適切な応対や十分な説明により、苦情、トラブルを招くことがない。 ロ) 不適切な応対又は説明不足により、苦情やトラブルを招いている事実が複数回ある。 ハ) ロの事項について、改善されない。 イ) 説明や調整を十分行い、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招くことがない。 ロ) 説明不足や調整が不十分であることにより、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招いている事実が複数回ある。 ハ) ロの事項について、改善されない。</p>	5 3 1 5 3 1						

<p><業務運営・判断> 業務遂行に必要な知識を有し、IT等を活用して効率的に業務を進めるとともに、自らの役割を認識し、適切な判断を行う。</p>							
業務知識	イ) 業務の遂行に必要な知識を有しており、それを活用して業務を正確かつ円滑に処理している。	8					
	ロ) 業務知識の不足により、他からのサポートがないと軽微なミスをしたり、職務遂行に軽度の支障をきたしている事実がある。	6					
	ハ) ロの事項について、改善されない。	3					
IT技能	イ) ITの利用にあたって、他の職員に依存しなくても業務を正確、円滑に処理し、業務遂行及びセキュリティ確保に支障をきたすことがない。	2					
	ロ) ITの利用にあたって、業務遂行及びセキュリティ確保に支障をきたしている事実がある。	0					
役割意識	イ) 面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりせず、自己の役割を果たしている。	3					
	ロ) 面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりして、自己の役割を果たしていない事実がある。	1					
<p><組織統率・人材育成> チームワークを発揮するとともに、部下の指導・育成を行う。</p>							
チームワーク	イ) 自らの担当業務を超えて、他部署や他職員の業務に対し、自ら進んで支援し、組織全体の業務遂行に取り組んでいる。	6					
	ロ) 自ら進んで又は要請や依頼があれば協力し、全体の業務遂行やチームワークに支障を来すことがない。	5					
	ハ) 業務遂行の過程でチームワークに支障をきたす非協力的な行為が複数回ある。	3					
	ニ) ハの事項について、改善されない。	1					
	イ) 通常の範囲を大きく超え、部下の指導監督を行っている。	8					
	ロ) 部下の業務内容等を十分把握し、職位に応じた業務分担や能力適正に応じた指導監督を適正に行っている。	7					
指導・監督	ハ) 部下の活用・育成が十分でなく、組織としての成果を上げていない事実が複数回ある。	5					
	ニ) ハの事項について、改善を行わない。	3					
人事評価	イ) 部下の業績や能力について、客観的事実を基に公平な観点から適正な評価を行っている。	5					
	ロ) 被評価者の業績や能力について、適正な評価を行っていないと判断できる事実が複数回ある。	3					
	ハ) ロの事項について、改善する努力を行わない。	1					

【合計点数等】

1次評価者		2次評価者	
(所見)	(合計点数)	(所見)	(合計点数)
	0		0

数値化方式

人事評価記録書(一般行政職・係長)例

評価期間 平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日	被評価者 所属: 氏名:
期末面談 平成 年 月 日	1次評価者 所属・職名: 氏名: 1次評価記入日: 平成 年 月 日
	2次評価者 所属・職名: 氏名: 2次評価記入日: 平成 年 月 日
	確認者 所属・職名: 氏名: 確認日: 平成 年 月 日

(I 能力評価) ※ 部分が標準記点の行動。

評価項目及び行動／着眼点	配点	自己申告		1次評価者		2次評価者	
		点数	(コメント:必要に応じ)	(所見)	点数	点数	
<p><倫理> 全体の奉仕者として、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。</p> <p>イ) 下記のいずれにも該当しない場合。</p> <p>ロ) 職場の士気を低下させるような服務規律に反する行為が複数回ある。</p> <p>ハ) 職場の士気を低下させるような服務規律に反する行為が度々ある。</p>	5						
<p><課題対応> 担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、IT等を活用して効率的に課題に対応する。</p> <p>イ) 業務の遂行に必要な知識を有しており、それを活用して業務を正確かつ円滑に処理している。</p> <p>ロ) 業務知識の不足により、他からのサポートがないと軽微なミスをしたり、職務遂行に軽度の支障をきたしている事実がある。</p> <p>ハ) ロの事項について、改善されない。</p>	8						
<p>業務知識</p> <p>イ) ITの利用にあたって、他の職員に依存しなくても業務を正確、円滑に処理し、業務遂行及びセキュリティ確保に支障をきたすことがない。</p> <p>ロ) ITの利用にあたって、業務遂行及びセキュリティ確保に支障をきたしている事実がある。</p>	6						
<p>IT技能</p>	3						
<p><協調性> 上司・部下等と協力的な関係を構築する。</p> <p>イ) 自らの担当業務を超えて、他部署や他職員の業務に対し、自ら進んで支援し、組織全体の業務遂行に取り組んでいる。</p> <p>ロ) 自ら進んで又は要請や依頼があれば協力し、全体の業務遂行やチームワークに支障を来すことがない。</p> <p>ハ) 業務遂行の過程でチームワークに支障をきたす非協力的な行為が複数回ある。</p> <p>ニ) ハの事項について、改善されない。</p>	8						
<p>チームワーク</p>	7						
	5						
	3						

説明対応	イ) 親切、適切な応対や十分な説明により、苦情、トラブルを招くことがない。	6				
	ロ) 不適切な応対又は説明不足により、苦情やトラブルを招いている事実が複数回ある。	4				
	ハ) ロの事項について、改善されない。	2				
折衝	イ) 説明や調整を十分行い、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招くことがない。	6				
	ロ) 説明不足や調整が不十分であることにより、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招いている事実が複数回ある。	4				
	ハ) ロの事項について、改善されない。	2				
<業務遂行> 主体的に課題を見出し、自己の役割を果たすとともに、部下の指導を行う。						
企画実行力	イ) 通常の範囲を大きく超え、主体的に課題を見出し、調査分析等により解決策を考え、適合する方法により実施している。	7				
	ロ) イ、ハに該当しない場合。	5				
	ハ) 組織目標や上司の指示に対して、適合する方法により円滑な事務の執行を図ることができないことが複数回ある。	3				
役割意識	イ) 面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりせず、自己の役割を果たしている。	4				
	ロ) 面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりして、自己の役割を果たしていない事実がある。	2				
指導・監督	イ) 通常の範囲を大きく超え、部下の指導監督を行っている。	8				
	ロ) 部下の業務内容等を十分把握し、職位に応じた業務分担や能力適正に応じた指導監督を適正に行っている。	7				
	ハ) 部下の活用・育成が十分でなく、組織としての成果を上げていない事実が複数回ある。	5				
	ニ) ハの事項について、改善を行わない。	3				

【合計点数等】

1次評価者		2次評価者	
(所見)	(合計点数)	(所見)	(合計点数)
	0		0

数値化方式

人事評価記録書(一般行政職・係員)例

評価期間	平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日	被評価者	所属	職名	氏名
期末面談	平成 年 月 日	1次評価者	所属・職名	氏名	平成 年 月 日
		2次評価者	所属・職名	氏名	平成 年 月 日
		確認者	所属・職名	氏名	平成 年 月 日

(I 能力評価) ※ 部分が標準配点の行動。

評価項目	評価項目及び行動／着眼点	配点	自己申告		1次評価者		2次評価者	
			点数	(コメント、必要に応じて)	点数	(所見)	点数	
倫理	全体の奉仕者として、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。 イ) 下記のいずれにも該当しない場合。 ロ) 職場の士気を低下させるような服務規律に反する行為が複数回ある。 ハ) 職場の士気を低下させるような服務規律に反する行為が度々ある。	8 4 0						
知識・技術	業務に必要な知識・技術を習得する。 イ) 業務の遂行に必要な知識を有しており、それを活用して業務を正確かつ円滑に処理している。 ロ) 業務知識の不足により、他からのサポートがないと軽微なミスをしたり、職務遂行に軽度の支障をきたしている事実がある。 ハ) ロの事項について、改善されない。	10 8 5						
IT技能	ITの利用にあたって、他の職員に依存しなくても業務を正確、円滑に処理し、業務遂行及びセキュリティ確保に支障をきたすことがない。 ロ) ITの利用にあたって、業務遂行及びセキュリティ確保に支障をきたしている事実がある。	3 0						
コミュニケーション	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとる。 イ) 親切、適切な応対や十分な説明により、苦情、トラブルを招くことがない。 ロ) 不適切な応対又は説明不足により、苦情やトラブルを招いている事実が複数回ある。 ハ) ロの事項について、改善されない。	8 6 3						
チームワーク	自らの担当業務を超えて、他部署や他職員の業務に対し、自ら進んで支援し、組織全体の業務遂行に取り組んでいる。 ロ) 自ら進んで又は要請や依頼があれば協力し、全体の業務遂行やチームワークに支障を来すことがない。 ハ) 業務遂行の過程でチームワークに支障をきたす非協力的な行為が複数回ある。 二) 業務遂行の過程でチームワークに支障をきたす非協力的な行為が度々ある。	9 8 6 3						
業務遂行	意欲的に業務に取り組む。 イ) 通常の範囲を大きく超え、主体的に課題を見出し、調査分析等により解決策を考え、適合する方法により実施している。 ロ) イ、ハに該当しない場合。 ハ) 組織目標や上司の指示に対して、適合する方法により円滑な事務の執行を図ることができないことが複数回ある。	10 8 6						
企画実行力	面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりせず、自己の役割を果たしている。	5						
役割意識	面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりせず、自己の役割を果たしている事実がある。	3						

【合計点数等】

(所見)	(合計点数)	(所見)	(合計点数)
	0		0
1次評価者		2次評価者	

数値化方式

人事評価記録書(技能労務職・係員)例

評価期間 平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日	被評価者 所属:	氏名:
期末面談 平成 年 月 日	1次評価者 所属・職名:	氏名:
	2次評価者 所属・職名:	氏名:
	確認者 所属・職名:	氏名:
	1次評価記入日: 平成 年 月 日	
	2次評価記入日: 平成 年 月 日	
	確認日: 平成 年 月 日	

(I 能力評価) ※ 部分が標準配点の行動。

評価項目	評価項目及び行動/着眼点	配点	自己申告		1次評価者		2次評価者	
			点数	(コメント・必要に応じ)	点数	(所見)	点数	点数
<倫理>	全体の奉仕者として、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。							
服務規律	イ) 下記のいずれにも該当しない場合。 ロ) 職場の士気を低下させるような服務規律に反する行為が複数回ある。 ハ) ロの事項について、改善されない。	8 4 0						
<知識・技術>	業務に必要なる知識・技術を習得する。							
専門技術	イ) 業務の遂行に必要な知識を有しており、それを活用して業務を正確かつ円滑に処理している。 ロ) 業務知識の不足により、他からのサポートが必要と怪癖がミスをしたり、職務遂行に軽度の支障をきたしている事実がある。 ハ) ロの事項について、改善されない。	7 5 3						
安全管理能力	イ) 安全管理、衛生管理など、事故防止のための知識と業務の手順を意識しており、事故を未然に防いでいる。 ロ) 事故防止のため定められた業務手順を、遵守しないことが複数回ある。 ハ) ロの事項が、改善されない。	7 4 0						
<コミュニケーション>	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとる。							
説明・心対	イ) 親切、適切な心対や十分な説明により、苦情、トラブルを招くことがない。 ロ) 不適切な心対又は説明不足により、苦情やトラブルを招いている事実が複数回ある。 ハ) ロの事項について、改善されない。	8 6 3						
チームワーク	イ) 自らの担当業務を超えて、他部署や他職員の業務に対し、自ら進んで支援し、組織全体の業務遂行に取り組んでいる。 ロ) 自ら進んで又は要請や依頼があれば協力し、全体の業務遂行やチームワークに支障を来すことがない。 ハ) 業務遂行の過程でチームワークに支障をきたす非協力的な行為が複数回ある。 ニ) ハの事項について、改善の努力を行わない。	9 8 6 3						
<業務遂行>	意欲的に業務に取り組む。							
企画実行力	イ) 通常の範囲を大きく超え、主体的に課題を見出し、目標を設定、適合する方法により計画的に実施している。 ロ) イ、ハ、ニに該当しない場合。 ハ) 担当業務に対する段取り手順等の適切な計画をたてて業務を遂行していないことが複数回ある。 ニ) ②の事項について、改善されない。	9 7 5 3						
役割意識	イ) 面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりせず、自己の役割を果たしている。 ロ) 面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりして、自己の役割を果たしていない事実がある。	5 3						

<合計点数等>

(所見)	(合計点数)	(合計点数)	(合計点数)
(所見)	0	0	0

評価期間	平成	年	月	日	～	平成	年	月	日	被評価者	所属	氏名		
期首面談	平成	年	月	日		1次評価者	所属	職名	氏名	1次評価記入日	平成	年	月	日
期末面談	平成	年	月	日		2次評価者	所属	職名	氏名	2次評価記入日	平成	年	月	日
						確認者	所属	職名	氏名	確認日	平成	年	月	日

(Ⅱ 業績評価)

【1 目標】

番号	業務内容	目標 (いつまでに、何を、どの水準まで)	レベル	ウェイト	自己申告 (達成状況、状況変化その他の特筆すべき事情)	1次評価者			2次評価者			
						選成度	評価	点数	選成度	評価	点数	
1							0	0.0			0	0.0
2							0	0.0			0	0.0
3							0	0.0			0	0.0
4							0	0.0			0	0.0

被評価者 所属: 職名: 氏名:

【2 目標以外の業務への取組状況等】

番号	業務内容	レベル	ウエイト	自己申告 (目標以外の取組事項、突発事態への対応等)	1次評価者		2次評価者		
					達成度	評価点数	達成度	評価点数	
						0	0	0	0
						0	0	0	0
						0	0	0	0

【3 合計点数等】

1次評価者		2次評価者	
(所見)	(合計点数)	(所見)	(合計点数)
	0.0		0.0

総括表		2次評価		合計	
能力評価	0	0	0		
業績評価	0.0	0.0	0.0		0.0

3 人事評価実施要領（運用の手引き）例

A 評語付与方式

序 人事評価制度の目的

地方分権の一層の進展により、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してきている。また、厳しい財政状況や行政の効率化を背景に職員数は減少を続けており、個々の職員に、困難な課題を解決する能力と高い業績を挙げることが従来以上に求められる状況となっている。

このような中、地方公務員法の改正により、従来の勤務評定に替え、より客観性、透明性の高い人事評価制度が法律上の制度として導入された。

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。

第1 評価手続

1 目標の設定

(1) 業務目標の設定

業績評価は、評価期間における業務の実施結果を評価するものであり、期首において、被評価者の担当する業務内容に即して、その課題、目標、進め方等を明確にして行うこと。

【被評価者の留意点】

- ・ 組織目標と整合がとれているか（組織目標が設定されていない場合、基本構想や総合計画、施政方針、あるいは行政組織規則や関係法令などを参照）
- ・ 職位にふさわしい目標か
- ・ 事後に成否が判断できるか

「いつまでに」「何を」「どの水準まで」行うか、などを具体的に

※業務内容、職位、職務従事期間により、以下のような目標も設定可能。

- ・ 短期で成果が出せない業務
 - … 中長期的な成果を意識した評価期間における到達水準の目標を設定
 - 例) 来年度に〇〇事業の見直しができるよう、〇月末までに現行〇〇事業の評価資料を作成し課題を洗い出す。
 - ・ 来年度の〇〇条例改正のために、〇月までに検討会を開催し、条例改正にあたっての諸課題（～～、～～等）について整理した上で、〇月までに条例の骨子を作成する。
- ・ ルーティン業務
 - … 効率化や業務改善など当期の重点事項、留意事項に着目した目標を設定
 - 例) 適正な予算執行となるよう、〇月までに平成〇〇年度の執行内容について把握・分析し、問題点の抽出を行った上で、必要に応じて積算の見直しを行い、平成〇〇年度の予算要求に反映させる。
 - ・ 給与等の支給について、毎月の締日までにミス無く迅速に処理する。特に異動・昇任のある〇月分については支給額に間違いが生じないようにチェックした上で支給額を確定し、ミス防止に万全を期する。
 - ・ 申請情報の記載内容について誤入力〇%以下を達成するため、二重の目検による確認を怠らず徹底する。また、〇〇票との突合を徹底して受付情報の単純な入力ミスを防止する。

【1次評価者の留意点】

イ チェック等のポイント

- ・ 職位にふさわしい目標か
- ・ 組織目標との整合性がとれているか

ロ 困難度・重要度の設定

複数の目標を立てた場合、それぞれの内容により、困難な目標、容易な目標、業務上に占めるウェイトの高い目標など様々なものがあり得るが、それらについて、評価をつける際に考慮することができるよう、必要に応じ、困難度、重要度を設定することができる。

困難度・重要度は、期首において目標等を確定する際に、評価者においてその要否も含め判断し、設定することを基本とする。その際、面談等を通じ、評価者と被評価者の困難度等に関する認識を共有するよう努めること。

なお、困難度等は、状況の変化により変わり得るものであるため、期中又は期末にあらためて設定又は変更することも可能。

(2) 期首面談

期首面談は、1次評価者と被評価者との間で行い、評価期間中の被評価者の業務上の目標等を明確にして、認識の共有化を図ることを目的としている。

【被評価者の留意点】

- ・ 目標等の内容や困難度・重要度について1次評価者と認識を共有すること。

【1次評価者の留意点】

○面談の留意点

- ・ 素直に話し合える雰囲気を作るよう心掛けること。
- ・ 被評価者の話をよく聞き、不用意に中断しないこと。
- ・ 双方で意見等が異なる場合には、十分・丁寧な意見交換を行うよう努めること。

※ 能力評価の評価項目について、評価書を示すことにより被評価者に明示すること。

※ 日頃から組織目標等について組織的に共有され、1次評価者と被評価者との間で共通認識が得られているのであれば、期首面談の時間を短縮すること等は可能。また、職務従事期間が極めて短い場合、具体的な目標を定めず、当該期の業務遂行に当たっての重点事項、特に留意すべき事項等を口頭で明確にすることも可能。

○面談の進め方（参考例）

- ① 面談の冒頭で、期首面談の目的について説明する。（面談が定着してくれば、省略も可）
- ② 被評価者の職務の状況を確認するとともに、人事評価記録書に記載された内容について、1次評価者が特に確認しておきたい点や説明を聴取する必要があると考える点などについて、被評価者に説明を求める。
- ③ 被評価者からの説明を聞いた上で、目標等の内容について両者で話し合う。
- ④ 双方の認識等が一致した段階で目標等を確定させる。
必要に応じ、目標の困難度、重要度について設定する。（目標設定における認識の共有化）
- ⑤ その他業務遂行に際しての双方の要望や意見等について話し合う。
- ⑥ 面談終了

(3) 連絡調整会議

目標管理型の業績評価をより公正に行えるよう、目標設定時に関係部長（課室長）等から構成する連絡調整会議を開催し、設定された目標や困難度・重要度について必要な調整を行う。目標の内容や困難度・重要度に修正があった場合は、1次評価者から被評価者に修正内容を伝える。

2 業務遂行（評価期間中）

評価期間中、被評価者は、求められる行動がとれるよう、また、果たすべき役割が達成できるよう組織の一員として職務を遂行すること。また、1次評価者は、日常の業務管理を通じ、被評価者の行動等を把握し、評価事実を収集するよう努めるとともに、被評価者の業務遂行に関心を持ち、人材育成の観点からステップ毎に褒めるなどコミュニケーションを図るほか、適宜、必要な助言・指導を行うこと。

3 自己申告

被評価者は、評価期間を振り返り、目標の達成状況やその過程での職務の取組状況・取組姿勢を中心に自己分析して、人事評価記録書に記入すること。目標以外の業務でも、特記すべき事項があれば人事評価記録書に記入すること。

【被評価者の留意点】

[能力評価]

自らの評価期間中の行動等について、評価項目及び行動に記載された行動等を安定的にとることができていたかどうかの観点から振り返り、自己申告する。

[業績評価]

期首に設定した目標等について、「どこまでできたか」「どのような役割を果たしたか（どのような貢献をしたか）」等を記載するとともに、状況変化があった場合やその他特筆すべき事情があればそれを記載する。

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。

【1次評価者の留意点】

- ・ 被評価者が記載した自己申告の内容について、自ら収集した被評価者の評価期間中における職務の行動等に照らし、適宜被評価者に確認を求める。
- ・ 評価補助者を置いている場合は、被評価者からの自己申告の内容について意見を求める。

4 評価

【1次評価者の留意点】

[能力評価]

① 評価項目及び行動ごとの評価（個別評語の付与）

評価項目及び行動ごとに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、s、a、b(通常)、c、dの5段階で評価する。

② 全体評語の付与

評価項目及び行動ごとの評価を踏まえ、S、A、B(通常)、C、Dの5段階で評価する。

[業績評価]

① 目標ごとの評価（個別評語の付与）

1次評価者と被評価者との間で設定したそれぞれの目標等について、職務活動の結果として、期首に設定した目標を達成するためのプロセスやどの程度達成できたか、貢献できたかを判断し、さらに、業務遂行に当たっての重点事項や留意事項を明らかにしていた場合には、それらも踏まえて、s、a、b(通常)、c、dの5段階で評価する。

また、目標ごとの評語を付すに当たっては、必要に応じて困難度を考慮する。

※ 職務従事期間が極めて短いため、具体的な目標を定めず、当該期の業務遂行に当たっての重点事項、特に留意すべき事項等を口頭等で明確にすることで役割を確定した場合には、個別評語を付与することなく、自己申告内容を参考に、全体評語を付与することも考えられる。

② 目標以外の業務への取組状況等

目標として掲げた業務以外に、突発的な事案への対応や業務上の研修等の達成状況及び取組状況等、評価を行うに当たり特記すべき事項などがあった場合には、被評価者の自己申告の内容も参考にして、所見欄に記載するとともに、業績評価の全体評語を付与する際に必要に応じてその状況等を勘案する。

なお、この欄には、被評価者からの申告の有無にかかわらず、1次評価者において全体評語に反映すべきと考えられる事項についての所見を記載することができる。

③ 全体評語の付与

目標ごとの評価（必要に応じ、目標ごとの重要度（ウエイト付け）の差も考慮）及び「目標以外の業務への取組状況等」も加味し、総合的に、当該期に当該ポストにある者に求められた役割を果たしたかどうかの観点からS、A、B(通常)、C、Dの5段階で評価する。

また、全体評語を付すに当たっては、必要に応じて重要度を考慮する。

[所見欄の記入（両評価共通）]

① 評価根拠となる事実等のうち顕著なものや特記すべき事項等については、当該評価に関する所見として人事評価記録書の該当欄に記載する。

上位評価を付与する場合は、「通常」の状況に加えて何らかの優秀な能力発揮状況であることや求められた以上の役割を果たしていることが必要。所見欄には、それらの上位評価を付与した理由を記載する。

下位評価を付与する場合は、「通常」期待されるレベルに達していない状況、あるいは「通常」の水準にはるかに及ばないレベルにある状態。所見欄には、それらの下位評価を付与した理由を記載する。

② 両評価部分の全体評価の所見欄には、今後、被評価者が開発すべき能力等や改善を期待する事項等についても記載する。上位評価であっても、一層の向上を図るべき点について可能な限り記載するよう努めること。

下位評価を付与する場合、期中における指導状況等を記載することにより、職員の能力・意欲向上のために必要な情報をより充実させるよう努めること。また、改善が期待される点や評価できる点についても可能な限り情報を充実させることが望ましい。

※ 所見に関しては、2次評価者が調整を行う際や、評価結果の開示に基づく被評価者への指導・助言の際にも所見欄への記載情報は、必要な事項であると考えられるので、できるだけ記載するように努めること。

◎ 職員の異動又は併任への対応について

- ・ 職員が評価期間の途中で異動した場合には、異動前の評価期間中の職務遂行状況や業務の達成状況などを異動先に申し送りする。その上で、異動先において評価を行う。
- ・ 職員が併任の場合には、併任先から本務の所属へ職務遂行状況や業務の達成状況などを伝達する。

【2次評価者の留意点】

○調整の実施

① 調整の観点

- ・ 自己の把握する事実と評価者の評価とが大きく食い違っていないか
- ・ 特定の部分に重きを置き過ぎたバランスを欠く評価になっていないか
- ・ 全体的な水準から見た評価の甘辛などの偏りがいないか

② 調整内容

具体的には、能力評価及び業績評価それぞれの全体評語について、次のいずれかにより調整を行う。また、調整に当たっては、必要に応じ、調整補助者や1次評価者から情報収集を行う。

- ・ 特に不均衡等が見られなければ、1次評価者と同じ全体評語を2次評価者欄に記載するとともに、氏名・2次評価記入の日付を記載する。(個別評語は任意)
- ・ 不均衡等がある場合には、
自ら事実等を把握している場合等は、2次評価者欄に自ら評語を付すとともに、氏名・2次評価記入の日付を記載する。

1次評価者の評価結果に甘辛などの偏りがある場合等は、1次評価者に再評価を命ずる。

○1次評価者への説明等

1次評価者の付けた評語を修正する場合及び再評価を命ずる場合については、1次評価者に対し、十分その理由を説明する。被評価者に対し評価結果の開示に基づく指導・助言を行うのは1次評価者であり、有効かつ円滑な指導・助言を行うためには、1次評価者がその理由を十分説明できることが必要。また、所見欄に理由を記載するという方法もあり得る。

【確認者の留意点】

2次評価者による調整が終了した人事評価記録書を受領した後、評価の公正性の確保の観点から踏まえつつ、調整結果について

- ・ 2次評価者が行った調整は、不均衡があるかどうかという観点等から妥当に行われたか
 - ・ 1次評価者が行った評価は、定められた手続や基準に則って公正かつ的確に行われたか
- といった観点から調整結果を審査し、必要に応じて再調整（又は再評価）を指示する。

確認者の確認の結果、再調整（又は再評価）を行う必要がない場合には、確認者欄に氏名・確認の日付を記載し、評価が確定。

5 評価結果の開示・期末面談

開示された評価結果を基に、1次評価者と被評価者の面談によるコミュニケーションを通じて、組織内の意識の共有化や業務改善に結び付け、職員個々の自発的な能力開発を促すなど、人材育成の観点からきめ細かな指導・助言を行うこと。

(注) 本実施要領例では、期末面談において評価結果の開示を行う場合を想定しているが、評価結果を開示した上で、別途期末面談を行うことも考えられる。

〈参考：評価者の心構え〉

① 評価は担当業務の一つであることを認識すること

評価者は、「仕事が忙しくて、人事評価に割く時間がない」、「人事評価は面倒なものだ」という受け止め方をせず、日頃から人事評価は管理者（及び業務管理を補助する者）としての担当業務の一つであるという認識を持つことが必要。

② 主観的な判断基準で評価しないこと

評価者が評価を行うに当たって、評価基準に対する理解が不十分であったり、認識にバラツキがあったりすると、自分の価値判断・経験などにより評価要素を自分なりに理解し評価することとなり、更には、評価者の思惑や個人的な感情が入りやすくなる。

この場合、一般的に、評価そのものは甘くなりがちで、寛大化傾向（評価者が実際よりも寛大な甘い評価をする傾向）を示したり、また、評価に自信がない場合には、中心化傾向（優劣の差が付きにくい状態）を示すこととなり、このことが結果的に、被評価者に評価者の評価能力、評価態度及び評価結果について、疑問や不満を抱かせることにつながる。

人事評価においては、評価基準等を統一的に理解・運用することが重要であり、各評価者が主観的な判断基準等で行うものではないということを認識することが必要。

③ 人間性や人格を評価するのではなく、職務における行動や結果を評価するという視点を持つこと

人事評価は、評価者が部下の人間性や人格を評価するものではなく、保有している能力のうち、職務行動を通じて顕在化した能力及び職務遂行結果を客観的に把握することが重要。

人事評価は、あくまで職務遂行における行動及び結果に基づき、能力や業績を評価するものであることを意識して、評価を行うこと。

④ 被評価者の日頃の職務行動を把握すること

評価者は、評価者が日頃行っている業務管理の中で、被評価者の職務行動のうちの顕著な行動等について評価項目及び行動や着眼点を通して把握し、評価の材料として収集すること。必要に応じて、記録に留めておくことも有益。

⑤ 人材育成の観点からの適切な指導・助言

人事評価は、能力・実績主義の人事管理の基礎となるツールであるとともに、個々の職員の側からみれば、自らの強み・弱みを把握して自発的な能力開発等を促すことにもつながるなど人材育成の意義も有している。

このようなことから、評価結果のみならず、きめ細かな指導・助言は、被評価者の今後の業務遂行に当たり具体的な改善点等を示すことなどにより、公務能率の向上に大きく寄与するものなので、適切な指導・助言を行うことによって、人材育成につなげること。

第3 苦情への対応

1 苦情対応の必要性

評価制度を円滑に運用するためには、評価者と被評価者（当事者）が制度内容をよく理解し、適切に評価を行う必要がある。また、日頃から当事者同士がよく話し合い、コミュニケーションを通じて双方の疑問点や不満等を解消するよう心がけることも大切。

人事評価の公正性・透明性の確保、制度そのものに対する信頼性の確保の観点から、人事評価のプロセス、評価結果等に関する内容、その他制度全般において想定される苦情等に対し、適切に対応し効果的な解決を図ること。

2 苦情相談と苦情処理

(注) 本実施要領例では、町における体制を想定し、苦情相談窓口を総務課長、苦情処理窓口を副町長で設定している。

《苦情相談》

(1) 相談の対象

開示された評価結果に関するものを含むほか、人事評価に係る手続その他人事評価に関する苦情全般について幅広く対象とする。(評価手続に関すること、制度に関すること、評価結果に関することなど)

(2) 手続

① 申出方式

苦情等のある者は、口頭、電話、メール等により、苦情相談窓口（総務課長）に申出・相談を行う。

② 対応

総務課長は、口頭等により申出のあった相談内容を聞き、内容に応じ、制度の説明のほか、相談内容が評価手続に関するもので改善が必要と判断される場合には、申出人の意向を確認の上、評価者に伝達し、改善を促すなどの対応を行う。

《苦情処理》

(1) 処理の対象

開示された評価結果に関する苦情及び苦情相談で解決されなかった苦情のみを受け付ける。

(2) 手続

① 申出方式

書面により、苦情処理窓口（副町長）に申し出ることにより行う。

なお、申出は、申し出る職員の意思に基づき、必ず職員本人名義で行う必要がある。

また、評価結果の早期確定の観点から、申出期間には制限を設けている（評価結果の開示を受けた日、苦情相談で苦情処理手続の教示を受けた日から、1週間）。

さらに、評価結果に関する苦情については、当該評価期間につき、1回受け付けるものとする。(苦情処理の結果として再評価された評価結果について、再度、苦情処理の申出を行うことはできない。)

② 対応

・ 受理の通知

苦情処理窓口は、申出を受理する場合には申し出た職員及び必要に応じ評価者に通知し、却下する場合には申し出た職員にのみ通知する。

・ 事実関係の確認

苦情処理窓口は、申出の事実確認のため、苦情を申し出た職員のほか、その申し出た職員の評価者その他必要があると認める者（職場関係者など）からの聴き取り、必要な証拠書類収集等により事実調査を行う。

・ 調書の作成

苦情処理窓口は、聴き取りの結果のほか、必要な書類等の収集・取りまとめを行い、事実調査に係る調書（書面）を作成して町長に提出する。

・ 審理

町長は、評価結果の当・不当等を調書に基づき、審理を行う。

- ・ 決定

町長の審理結果を踏まえ、確認者は、苦情を申し出た職員及び必要に応じ関係者に通知する等、必要な措置をとる。

※ 評価手続等に疑問、苦情等がある場合には、まずは評価者とよく話し合うこと。

なお、苦情相談、苦情処理以外に、人事委員会（公平委員会）の苦情相談窓口に対しても申し出ることができること。

評語等の解説

【能力評価】

○全体評語

中位より上	S	特に優秀	求められる行動が全て確実にとられており、当該職位として特に優秀な能力発揮状況である。
	A	通常より優秀	求められる行動が十分にとられており、当該職位として優秀な能力発揮状況である。
中 位	B	通常	求められる行動が概ねとられており、当該職位として求められる能力が概ね発揮されている状況である。(通常)
中位より下	C	通常より物足りない	求められる行動がとられないことがやや多く、当該職位として十分な能力発揮状況とはいえない。(当該職位の職務を遂行するために求められる能力を発揮していないとまではいえない。)
	D	はるかに及ばない	求められる行動がほとんどとられておらず、当該職位に必要な能力発揮状況でない。(当該職位の職務を遂行するために求められる能力の発揮の程度に達していない。)

○個別評語（評価項目及び行動ごとの評語）

s	求められる行動が全て確実にとられており、付加価値を生む、他の職員の模範となるなどの職務遂行状況である。
a	求められる行動が確実にとられていた。
b	求められる行動が概ねとられていた。(通常)
c	求められる行動が最低限はとられていた。(できた場合もあったが、できなかったことの方が多など、総じて判断すれば、とられていた行動が物足りなかった。)
d	求められる行動が全くとられていなかった。

【業績評価】

○全体評語

中位より上	S	特に優秀	今期当該ポストに求められた水準をはるかに上回る役割を果たした。
	A	通常より優秀	今期当該ポストに求められた以上の役割を果たした。
中 位	B	通常	今期当該ポストに求められた役割を概ね果たした。(通常)
中位より下	C	通常より物足りない	今期当該ポストに求められた水準を下回る役割しか果たしていなかった。
	D	はるかに及ばない	今期当該ポストに求められた役割をほとんど果たしていなかった。

○困難度・重要度

◎	当該職位にある者全てには期待することが困難と思われる目標、又は重要度が特に高いと思われる目標。
△	当該職位にある者であれば、達成することが容易と思われる目標、又は重要度が低いと思われる目標。
無印	上記のいずれにも該当しないもの。

注)「困難度」は主として目標ごとの評価において、「重要度」は主として全体評価において考慮するものとする。

○個別評語（業務目標ごとの評語）

s	問題なく目標を達成し、期待をはるかに上回る成果をあげた。
a	問題なく目標を達成し、期待された以上の成果をあげた。
b	以下（※）に掲げるようなマイナス要因がほとんどなく目標を達成し、期待された成果をあげた。（通常）
c	以下（※）に掲げるようなマイナス要因が見られるなど、目標の達成が不十分であり、期待された成果水準に及ばなかった。
d	本人の責任により、期限・水準とも目標を達成できず、通常努力によって得られるはずの成果水準にはるかに及ばなかった。

（※）・上司又は同僚によるカバーを要したため他の業務に影響が及んだ。

・必要な手順を踏まず又は誠実な対応を欠いたため、関係者との間でしこりを残した。

評価付与方式

人事評価記録書（一般行政職・係長）例

人事評価記録書記入要領（参考例）

評価期間	平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日	被評価者	所属	氏名
期末面談	平成 年 月 日	1次評価者	所属・職名	氏名
		2次評価者	所属・職名	氏名
		確認者	所属・職名	氏名

(I 能力評価)

評価項目及び行動/着眼点	自己申告 (コメント・必要に応じ)	1次評価者 (所見)	2次評価者 (任意)
<倫理> 1 全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組み、業務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。 ① 責任感 全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。 ② 公正性 業務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	期末：被評価者 ・評価項目及び行動に示された職務行動をとることができていたかどうかについて、s~dの5段階評価または文章による自由記述(評価の根拠となる行動事実等) ※どちらからかは両方か又は各団体が定める。	b	b
<課題対応> 2 担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、問題点を的確に把握し、担当業務における専門的知識・技術の習得・情報収集を行う。 ① 知識・情報収集 担当業務における専門的知識・技術の習得・情報収集を行う。 ② 問題点の把握 新しい課題に対して問題点を的確に把握する。 ③ 対応策の検討 問題の原因を探索して、対応策を考える。		b	b
<協調性> 3 上司・部下等と協力的な関係を構築する。 ① 協調性 上司・部下や他部署等の担当者と協力的な関係を構築する。 ② 指示・指導の理解 上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。		b	b
<説明> 4 担当する事案について分かりやすい説明を行う。 ① 説明 ポイントを整理し、筋道を立てて分かりやすく住民や関係者に説明する。 ② 相手の話の理解 住民や関係者の意見・要望等を正しく理解して説明を行う。		b	期末：2次評価者 ・調整時に必要に応じ、s~dの5段階評価を記載(任意)
<業務遂行> 5 計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行する。 ① 計画性 業務計画を定め、進捗状況を確認し、必要に応じて調整を進める。 ② 正確性 業務全体のチェックを行う。 ③ 粘り強さ 困難な状況でも粘り強く業務を遂行する。 ④ 部下の育成 部下の育成に努める。	期末：1次評価者 ・全体評価を付すに当たっての補足説明(評価の決定理由等)や、今後改善を期待する事項等を記載		期末：2次評価者 ・評価者の評価に特に不均衡がなければ同じ評価を記載 ・不均衡があれば、評価を変更して記載又は再評価を指示
【全体評価等】	(所見)	(全体評価)(所見)	(再評価)

評価期間	平成	年	月	日	氏名
期首面談	平成	年	月	日	1次評価記入日
期末面談	平成	年	月	日	2次評価記入日
					確認日

期首：被評価者※
 ・「何を」「いつまでに」「どの水準まで」「どのよう」にできるかを具体的に、事後にその成否を判断しやすい形で記載
 ・抽象的な記載とせざるを得ない場合、当該期における重要事項や留意事項など評価させるポイントを明確に
 ・チームの共通目標に対する自分の果たす役割を記載する方法も
 ・職位にふさわしい目標であるかどうか
 ※期首に被評価者が記載し、面談等を経て確定。期間中に評価者と面談等の上、追加・変更することも可能

(II 業績評価)

【1 目標】

番号	業務内容	目標 (いつまでに、何を、どの水準まで)	重要 ◎	困難 ◎	自己申告 (達成状況、状況変化その他の特筆すべき事情)	1次評価者 (所見) (評価)	2次評価者 (任意)
1	△△会議における ■とりまとめ	△△会議の委員を○月までに選定し、○月までに会議を5回開催し、各回に●●の課題点や課題などを明確にした会議資料を提出するとともに、各委員の様々な意見を踏まえ、◆◆のたたき台となる取りまとめを○月までに打出してもらおう。	◎	◎	○月までにとりまとめ作業を終え、課長への了解をとる予定であったが、調整に難航し現時点でようやくまとまった状況であり、とりまとめに遅れが生じた。	a 当初予定した期限にはとりまとめられなかったものの、委員の都合による日程調整に困難を伴ったなかで行われたものであり、期待された成果をあげたと言える。	
2	適正な予算執行	○月中に平成○○年度予算の出納整理処理を完結するとともに△月中に行費に係る全体的な執行計画及び物品管理計画を作成し、計画的な予算執行を行う。			調整に当初見込みよりやや期間を要したが、期限内に執行することができた。	b 若干の作業の遅れはあったが、大きなマヨナス要因はなく目標を達成しており、期待された成果をあげたと言える。	
3	○○業務の見直し	局の所管する○○業務を検証し、業務遂行の見直しを指導することにより、○月までに事務処理要領を改正し、併せて、○○業務に係る各府省からの要請・指導を行い必要に応じてアレンジを行う。			今まで複雑な処理を行っていた事務の見直しを行い、効率的な作業が行えるよう事務処理要領を改正した。	b 改正された事務処理要領を徹底したこと、これまで時間がかかっていた複雑な作業負担が減り、事務の合理化が図られた。	
4							

期末：1次評価者
 ・s～dの5段階で評価
 ・「困難度」の高い
 (◎) 目標や低い
 (△) 目標を個別
 評価を決定するに
 当たり考慮

期末：1次評価者
 ・自らが把握した具体的事実等に基づき、評価の根拠や特記すべき事項等を記載

期末：2次評価者
 ・調整時に必要に応じて、s～dの個別評価を記載(任意)

期末：被評価者
 ・当期の業務遂行を振り返り、達成状況、目標設定時からの状況変化その他特筆すべき事情、共通目標に対する自らの取り組み内容等を記載

期首：被評価者
 ・業務内容を端的に表す見出し的なものを記載

期首：1次評価者※
 ・目標の困難度や重要度に応じ、「◎」や「△」(どちらでもなければ無印)を設定
 ・いずれの場合においても、面談等により被評価者と認識を共有
 ※期首に評価者が設定することが原則だが、期末に変更又は追記することも可能

被評価者 所属: 職名: 氏名:

【2 目標以外の業務への取組状況等】

番号	業務内容	自己申告 (目標以外の取組事項、突発事態への対応等)	1次評価者
1	〇〇の検討	〇〇についての事件をきっかけに、早急な対応を迫られた〇〇について、関係事業者・団体等へのヒアリング、関係機関との協議等を行った上で対応を検討し、スケジュールや実施方針について方向性を打ち出した。	(所見) 〇〇への対応については、ポイントをしぼった効率的な実態把握、必要な課題・論点の整理と関係各方面への報告、関係機関との協議等を短期間のうちにこなすなど、急な対応を迫られた難しい課題であったにもかかわらず、重要な成果をあげている。
2	〇〇への対応	課内の事務分掌変更により担当することになった〇〇業務について、〇月に△△をし、□月までに■■を実施した。	〇〇は、事務分掌変更により新規に付加された業務であるが、従来業務に支障を及ぼすことなく、一定の成果をあげた。
3	〇〇業務の適正な対応	<p>期末(期首):被評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・期首に予想していなかった突発的な課題への対応 ・目標として掲げた主要な業務ではない業務があった場合に、日常業務の遂行状況、周囲への協力など、当該業務の達成状況等を記載 ・なお、期首において課題の認識はあるものの具体的な対応が定まっていない事項などについてもあらかじめ期首に記載することも可 	<p>〇〇業務は、係のルーチン業務であるが、その膨大な事務量を支障なくこなしたことは、期中における重要な成果であったと言える。</p> <p>期末:1次評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自己申告欄に記載のあった業務について、評価者所見を記載 ・自己申告欄に記載がなくても、評価者において、評価に当たり考慮することが適当と認められるものがある場合には、当該業務の業務内容及び所見を追加記載(下線部分)

【3 全体評語等】

1次評価者	2次評価者
<p>期末:1次評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・S~Dの5段階で評価 ・「重要度」の高い(◎)目標や低い(△)目標については全体評価を決定するに当たり考慮 	<p>期末:2次評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・評語を変更した場合は、1次評価者が被評価者に説明を行うため、変更した理由を必ず記載(評語を変更しない場合は任意)
(全体評語)	(全体評語)
(所見)	(所見)
A	A

期末:2次評価者

- ・1次評価者の評価に特に不均衡がなければ同じ評語を記載
- ・不均衡があれば、評語を変更して記載又は再評価を指示

期末:2次評価者

- ・評語を変更した場合は、1次評価者が被評価者に説明を行うため、変更した理由を必ず記載(評語を変更しない場合は任意)

期末:1次評価者

- ・S~Dの5段階で評価
- ・「重要度」の高い(◎)目標や低い(△)目標については全体評価を決定するに当たり考慮

期末(期首):被評価者

- ・期首に予想していなかった突発的な課題への対応
- ・目標として掲げた主要な業務ではない業務があった場合に、日常業務の遂行状況、周囲への協力など、当該業務の達成状況等を記載
- ・なお、期首において課題の認識はあるものの具体的な対応が定まっていない事項などについてもあらかじめ期首に記載することも可

期末:1次評価者

- ・自己申告欄に記載のあった業務について、評価者所見を記載
- ・自己申告欄に記載がなくても、評価者において、評価に当たり考慮することが適当と認められるものがある場合には、当該業務の業務内容及び所見を追加記載(下線部分)

B 数値化方式

序 人事評価制度の目的

地方分権の一層の進展により、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してきている。また、厳しい財政状況や行政の効率化を背景に職員数は減少を続けており、個々の職員に、困難な課題を解決する能力と高い業績を挙げることが従来以上に求められる状況となっている。

このような中、地方公務員法の改正により、従来の勤務評定に替え、より客観性、透明性の高い人事評価制度が法律上の制度として導入された。

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。

第1 評価手続

1 目標の設定

(1) 業務目標の設定

業績評価は、評価期間における業務の実施結果を評価するものであり、期首において、被評価者の担当する業務内容に即して、その課題、目標、進め方等を明確にして行うこと。

【被評価者の留意点】

イ 個別目標の設定

- ・ 組織目標と整合がとれているか(組織目標が設定されていない場合、基本構想や総合計画、施政方針、あるいは行政組織規則や関係法令などを参照)
- ・ 職位にふさわしい目標か
- ・ 事後に成否が判断できるか

「いつまでに」「何を」「どの水準まで」行うか、などを具体的に

※業務内容、職位、職務従事期間により、以下のような目標も設定可能。

・ 短期で成果が出せない業務

… 中長期的な成果を意識した評価期間における到達水準の目標を設定

例)・ 来年度に〇〇事業の見直しができるよう、〇月末までに現行〇〇事業の評価資料を作成し課題を洗い出す。

・ 来年度の〇〇条例改正のために、〇月までに検討会を開催し、条例改正にあたっての諸課題(～、～等)について整理した上で、〇月までに条例の骨子を作成する。

・ ルーティン業務

… 効率化や業務改善など当期の重点事項、留意事項に着目した目標を設定

例)・ 適正な予算執行となるよう、〇月までに平成〇〇年度の執行内容について把握・分析し、問題点の抽出を行った上で、必要に応じて積算の見直しを行い、平成〇〇年度の予算要求に反映させる。

・ 給与等の支給について、毎月の締日までにミス無く迅速に処理する。特に異動・昇任のある〇月分については支給額に間違いが生じないようにチェックした上で支給額を確定し、ミス防止に万全を期する。

・ 申請情報の記載内容について誤入力〇%以下を達成するため、二重の目検による確認を怠らず徹底

する。また、〇〇票との突合を徹底して受付情報の単純な入力ミスを防止する。

ロ 個別目標のレベル・ウェイトの設定

設定した業務目標を（別紙1）の「目標レベル設定基準表」に照らし合わせ、「S」「A」「B」「C」に分類する。その際、レベルA以上とした目標について、被評価者はその理由を目標欄に付記する。

また、業務目標ごとのウェイトを設定する。その際、業務の重要性に関係なく、業務時間に応じたウェイトとする。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に、5%刻みで設定し、合計が100%となるようにする。

ただし、業務の状況等から上記のウェイト設定を変更する場合には、連絡調整会議で審議を行った上で決定するものとする。

（注）本実施要領例で示した数値（下線部）は標準的なものであり、各団体の状況に応じて適宜設定するものとする。

【1次評価者の留意点】

○チェック等のポイント

- ・ 職位にふさわしい目標か
- ・ 組織目標との整合性がとれているか

（2）期首面談

期首面談は、1次評価者と被評価者との間で行い、評価期間中の被評価者の業務上の目標等を明確にして、認識の共有化を図ることを目的としている。

【被評価者の留意点】

- ・ 目標等の内容やレベル・ウェイトについて1次評価者と認識を共有すること。

【1次評価者の留意点】

○面談の留意点

- ・ 素直に話し合える雰囲気を作るよう心掛けること。
- ・ 被評価者の話をよく聞き、不用意に中断しないこと。
- ・ 双方で意見等が異なる場合には、十分・丁寧な意見交換を行うよう努めること。
- ※ 能力評価の評価項目について、評価書を示すことにより被評価者に明示すること。
- ※ 日頃から組織目標等について組織的に共有され、1次評価者と被評価者との間で共通認識が得られているのであれば、期首面談の時間を短縮すること等は可能。また、職務従事期間が極めて短い場合、具体的な目標を定めず、当該期の業務遂行に当たっての重点事項、特に留意すべき事項等を口頭で明確にすることも可能。

○面談の進め方（参考例）

- ① 面談の冒頭で、期首面談の目的について説明する。（面談が定着してくれば、省略も可）
- ② 被評価者の職務の状況を確認するとともに、人事評価記録書に記載された内容について、1次評価者が特に確認しておきたい点や説明を聴取する必要があると考える点などについて、被評価者に説明を求める。
- ③ 被評価者からの説明を聞いた上で、目標等の内容について両者で話し合う。
- ④ 双方の認識等が一致した段階で目標等を確定させる。
目標のレベル・ウェイトについて確認し、認識の共有化を図る。

- ⑤ その他業務遂行に際しての双方の要望や意見等について話し合う。
- ⑥ 面談終了

(3) 連絡調整会議

目標管理型の業績評価をより公正に行えるよう、目標設定時に関係部長（課室長）等から構成する連絡調整会議を開催し、設定された目標やレベル・ウェイトについて必要な調整を行う。目標の内容やレベル・ウェイトに変更があった場合は、1次評価者から被評価者に修正内容を伝える。

2 業務遂行（評価期間中）

評価期間中、被評価者は、求められる行動がとれるよう、また、果たすべき役割が達成できるよう組織の一員として職務を遂行すること。また、1次評価者は、日常の業務管理を通じ、被評価者の行動等を把握し、評価事実を収集するよう努めるとともに、被評価者の業務遂行に関心を持ち、人材育成の観点からステップ毎に褒めるなどコミュニケーションを図るほか、適宜、必要な助言・指導を行うこと。

3 自己申告

被評価者は、評価期間を振り返り、目標の達成状況やその過程での職務の取組状況・取組姿勢を中心に自己分析して、人事評価記録書に記入すること。目標以外の業務でも、特記すべき事項があれば人事評価記録書に記入すること。

【被評価者の留意点】

[能力評価]

自らの評価期間中の行動等について、評価項目及び行動に記載された行動等を安定的にとることができていたかどうかの観点から振り返り、自己申告する。

[業績評価]

期首に設定した目標等について、「どこまでできたか」「どのような役割を果たしたか（どのような貢献をしたか）」等を記載するとともに、状況変化があった場合やその他特筆すべき事情があればそれを記載する。

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。その際、レベル・ウェイトを設定し、期首に設定した目標と合わせて100%となるよう、期首に設定したウェイトを調整する。

【1次評価者の留意点】

- ・ 被評価者が記載した自己申告の内容について、自ら収集した被評価者の評価期間中における職務の行動等に照らし、適宜被評価者に確認を求める。
- ・ 評価補助者を置いている場合は、被評価者からの自己申告の内容について意見を求める。

4 評価

【1次評価者の留意点】

[能力評価]

- ① 評価項目の着眼点ごとの評価

評価項目ごとに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する。

② 合計点数

全ての事項の点数を合計し、合計点を算出する。(50点が標準)

[業績評価]

① 目標ごとの評価

1次評価者と被評価者との間で設定したそれぞれの目標ごとに、(別紙2)の「達成度基準表」に従って、職務活動の結果として、期首に設定した目標を達成するためのプロセスやどの程度達成できたか、貢献できたかを判断して、T1からT5の達成度(未着手の場合はN)を記載する。

② 目標以外の業務への取組状況等

目標として掲げた業務以外に、突発的な事案への対応や業務上の研修等の達成状況及び取組状況等、評価を行うに当たり特記すべき事項などがあつた場合には、被評価者の自己申告の内容も参考にして、レベル・ウェイトを確認し、所見欄に記載するとともに、達成度を記載する。また、設定し直した各業務のレベル・ウェイトを連絡調整会議に報告する。

③ 合計点数

目標ごとのレベルと達成度から決定する評価点に、ウェイトをかけて点数を付与し、すべての事項の点数を合計して、合計点を算出する。(50点が標準)

[所見欄の記入(両評価共通)]

① 評価根拠となる事実等のうち顕著なものや特記すべき事項等については、当該評価に関する所見として人事評価記録書の該当欄に記載する。

特に能力評価で標準以外の点数を付与する場合、及び業績評価でT3以外に評価する場合は、それぞれ評価にあつての客観的な状況が必要。所見欄には、それらの理由を記載する。

② 両評価部分の合計点数の所見欄には、今後、被評価者が開発すべき能力等や改善を期待する事項等についても記載する。標準の点数を上回っている場合であっても、一層の向上を図るべき点について可能な限り記載するよう努めること。

標準の点数を下回っている場合、期中における指導状況等を記載することにより、職員的能力・意欲向上のために必要な情報をより充実させるよう努めること。また、改善が期待される点や評価できる点についても可能な限り情報を充実させることが望ましい。

※ 所見に関しては、2次評価者が調整を行う際や、評価結果の開示に基づく被評価者への指導・助言の際にも所見欄への記載情報は、必要な事項であると考えられるので、できるだけ記載するように努めること。

◎ 職員の異動又は併任への対応について

- ・ 職員が評価期間の途中で異動した場合には、異動までの評価を通常の手続に沿って異動前に実施し、異動後の職場では、新たに業務目標を設定し、期末に評価を行う。その上で、評価結果の活用においては、それぞれの合計点数を按分した点数を用いる。
- ・ 職員が併任の場合には、併任先から本務の所属へ職務遂行状況や業務の達成状況などを伝達する。

【2次評価者の留意点】

○調整の実施

① 調整の観点

- ・ 自己の把握する事実と評価者の評価とが大きく食い違っていないか
- ・ 特定の部分に重きを置き過ぎたバランスを欠く評価になっていないか

- ・ 全体的な水準から見た評価の甘辛などの偏りがないか

② 調整内容

具体的には、能力評価の点数及び業績評価の達成度・点数について、次のいずれかにより調整を行う。また、調整に当たっては、必要に応じ、調整補助者や1次評価者から情報収集を行う。

- ・ 特に不均衡等が見られなければ、1次評価者と同じ達成度・点数を2次評価者欄に記載するとともに、氏名・2次評価記入の日付を記載する。
- ・ 不均衡等がある場合には、
自ら事実等を把握している場合等は、2次評価者欄に自ら達成度・点数を付すとともに、氏名・2次評価記入の日付を記載する。

1次評価者の評価結果に甘辛などの偏りがある場合等は、1次評価者に再評価を命ずる。

○1次評価者への説明等

1次評価者の付けた点数を修正する場合及び再評価を命ずる場合については、1次評価者に対し、十分その理由を説明する。被評価者に対し評価結果の開示に基づく指導・助言を行うのは1次評価者であり、有効かつ円滑な指導・助言を行うためには、1次評価者がその理由を十分説明できることが必要。また、所見欄に理由を記載するという方法もあり得る。

【確認者の留意点】

2次評価者による調整が終了した人事評価記録書を受領した後、評価の公正性の確保の観点から踏まえつつ、調整結果について

- ・ 2次評価者が行った調整は、不均衡があるかどうかという観点等から妥当に行われたか
 - ・ 1次評価者が行った評価は、定められた手続や基準に則って公正かつ的確に行われたか
- といった観点から調整結果を審査し、必要に応じて再調整（又は再評価）を指示する。

確認者の確認の結果、再調整（又は再評価）を行う必要がない場合には、確認者欄に氏名・確認の日付を記載し、評価が確定。

5 評価結果の開示・期末面談

開示された評価結果を基に、1次評価者と被評価者の面談によるコミュニケーションを通じて、組織内の意識の共有化や業務改善に結び付け、職員個々の自発的な能力開発を促すなど、人材育成の観点からきめ細かな指導・助言を行うこと。

(注) 本実施要領例では、期末面談において評価結果の開示を行う場合を想定しているが、評価結果を開示した上で、別途期末面談を行うことも考えられる。

【被評価者の留意点】

- ・ 期末面談において評価結果の開示が行われる場合には、開示を希望しないかどうかの意思確認を求められる場合があること。
※ なお、合計点数は、原則開示なので、「開示を希望しない」旨の意思表示をしなければ、開示されることとなる。
- ・ 1次評価者の指導内容等については、今後の業務遂行等に活用するための材料として、前向きにとらえるよう心掛けること。

【1次評価者の留意点】

○期末面談の留意点

な甘い評価をする傾向)を示したり、また、評価に自信がない場合には、中心化傾向(優劣の差が付きにくい状態)を示すこととなり、このことが結果的に、被評価者に評価者の評価能力、評価態度及び評価結果について、疑問や不満を抱かせることにつながる。

人事評価においては、評価基準等を統一的に理解・運用することが重要であり、各評価者が主観的な判断基準等で行うものではないということを認識することが必要。

③ 人間性や人格を評価するのではなく、職務における行動や結果を評価するという視点を持つこと

人事評価は、評価者が部下の人間性や人格を評価するものではなく、保有している能力のうち、職務行動を通じて顕在化した能力及び職務遂行結果を客観的に把握することが重要。

人事評価は、あくまで職務遂行における行動及び結果に基づき、能力や業績を評価するものであることを意識して、評価を行うこと。

④ 被評価者の日頃の職務行動を把握すること

評価者は、評価者が日頃行っている業務管理の中で、被評価者の職務行動のうちの顕著な行動等について評価項目及び行動や着眼点を通して把握し、評価の材料として収集すること。必要に応じて、記録に留めておくことも有益。

⑤ 人材育成の観点からの適切な指導・助言

人事評価は、能力・実績主義の人事管理の基礎となるツールであるとともに、個々の職員の側からみれば、自らの強み・弱みを把握して自発的な能力開発等を促すことにもつながるなど人材育成の意義も有している。

このようなことから、評価結果のみならず、きめ細かな指導・助言は、被評価者の今後の業務遂行に当たり具体的な改善点等を示すことなどにより、公務能率の向上に大きく寄与するものなので、適切な指導・助言を行うことによって、人材育成につなげること。

第3 苦情への対応

1 苦情対応の必要性

評価制度を円滑に運用するためには、評価者と被評価者(当事者)が制度内容をよく理解し、適切に評価を行う必要がある。また、日頃から当事者同士がよく話し合い、コミュニケーションを通じて双方の疑問点や不満等を解消するよう心がけることも大切。

人事評価の公正性・透明性の確保、制度そのものに対する信頼性の確保の観点から、人事評価のプロセス、評価結果等に関する内容、その他制度全般において想定される苦情等に対し、適切に対応し効果的な解決を図ること。

2 苦情相談と苦情処理

(注) 本実施要領例では、町における体制を想定し、苦情相談窓口を総務課長、苦情処理窓口を副町長で設定している。

《苦情相談》

(1) 相談の対象

開示された評価結果に関するものを含むほか、人事評価に係る手続その他人事評価に関する苦情全般について幅広く対象とする。(評価手続に関する事、制度に関する事、評価結果に関する事など)

(2) 手続

① 申出方式

苦情等のある者は、口頭、電話、メール等により、苦情相談窓口（総務課長）に申出・相談を行う。

② 対応

総務課長は、口頭等により申出のあった相談内容を聞き、内容に応じ、制度の説明のほか、相談内容が評価手続に関するもので改善が必要と判断される場合には、申出人の意向を確認の上、評価者に伝達し、改善を促すなどの対応を行う。

《苦情処理》

(1) 処理の対象

開示された評価結果に関する苦情及び苦情相談で解決されなかった苦情のみを受け付ける。

(2) 手続

① 申出方式

書面により、苦情処理窓口（副町長）に申し出ることにより行う。

なお、申出は、申し出る職員的意思に基づき、必ず職員本人名義で行う必要がある。

また、評価結果の早期確定の観点から、申出期間には制限を設けている（評価結果の開示を受けた日、苦情相談で苦情処理手続の教示を受けた日から、1週間）。

さらに、評価結果に関する苦情については、当該評価期間につき、1回受け付けるものとする。（苦情処理の結果として再評価された評価結果について、再度、苦情処理の申出を行うことはできない。）

② 対応

・ 受理の通知

苦情処理窓口は、申出を受理する場合には申し出た職員及び必要に応じ評価者に通知し、却下する場合には申し出た職員にのみ通知する。

・ 事実関係の確認

苦情処理窓口は、申出の事実確認のため、苦情を申し出た職員のほか、その申し出た職員の評価者その他必要があると認める者（職場関係者など）からの聴き取り、必要な証拠書類収集等により事実調査を行う。

・ 調書の作成

苦情処理窓口は、聴き取りの結果のほか、必要な書類等の収集・取りまとめを行い、事実調査に係る調書（書面）を作成して町長に提出する。

・ 審理

町長は、評価結果の当・不当等を調書に基づき、審理を行う。

・ 決定

町長の審理結果を踏まえ、確認者は、苦情を申し出た職員及び必要に応じ関係者に通知する等、必要な措置をとる。

※ 評価手続等に疑問、苦情等がある場合には、まずは評価者とよく話し合うこと。

なお、苦情相談、苦情処理以外に、人事委員会（公平委員会）の苦情相談窓口に対しても申し出ることができること。

(別紙1) 目標レベル設定基準表

○困難度

分類	s	a	b
課題(懸案事項)の解決等	○困難な課題や大幅な制度の見直しに関する目標 ○長年の懸案事項を解決する目標	○制度の見直しに関する目標 ○懸案事項を解決する目標	
調整	○調整が必要な庁外の関係機関が多く、調整に極めて多くの時間や知識労力が必要な目標	○調整が必要な庁内外の関係機関が比較的多く、調整に多くの時間や知識労力が必要な目標	○調整が必要な庁内外の関係機関があり、調整の時間や労力がある程度必要な目標
創意工夫	○目標達成に向けて高度の創意工夫や極めて多くの努力が必要とされる目標	○目標達成に向けて新たな創意工夫や多くの努力が必要とされる目標	○目標達成に向けて創意工夫や努力がある程度必要とされる目標

○貢献度

分類	s	a	b
行政課題	○総合計画、施政方針等に関連し、行政課題として重要度が極めて高い目標	○行政課題として重要度が高い目標	○組織目標に貢献する目標
財政効果	○極めて大きな経費節減・事務改善が見込まれる目標 ○収入確保に極めて大きく貢献することが見込まれる目標	○大きな経費節減・事務改善が見込まれる目標 ○収入確保に大きく貢献することが見込まれる目標	○ある程度の経費節減・事務改善が見込まれる目標 貢献度 ○着実な収入の確保が見込まれる目標
業務量	○極めて多大な業務量が見込まれる目標	○多大な業務量が見込まれる目標	○通常の範囲の業務量が見込まれる目標
市(町村)民サービス	○大きな市(町村)民サービスの改善が見込まれる目標	○市(町村)民サービスの改善が見込まれる目標	○着実な市(町村)民サービスを提供する目標

○優先度

分類	s	a	b
時間的制約	○組織目標の達成に対する時間的制約が極めて強く緊急性を要する目標	○組織目標の達成に対する時間的制約が強い目標	

●目標レベルの設定

レベル	目標レベル設定基準表との関係
S	「困難度」が「s」であり、かつ「貢献度」「優先度」のいずれも「a」以上
A	・「困難度」「貢献度」「優先度」のいずれかの視点が「s」で、レベル「S」以外 ・すべての視点が「a」 ・その他、上記にあてはまらないが、総合的に勘案してレベル「A」とすることが相当である場合
B	視点のいずれかが「b」以上で、レベル「S」「A」以外
C	視点のいずれにも該当しない

(別紙2) 達成度基準表

区分	程度	内容例
T1	目標を大きく上回って達成	<ul style="list-style-type: none"> ・目標に明記した期日より相当早く達成し、そのことによりコスト面や町民サービスに大きく貢献した ・目標に明記した内容より相当高い水準であった ・目標に明記した数値を大きく上回った
T2	目標を上回って達成	<ul style="list-style-type: none"> ・目標に明記した期日より早めに達成し、そのことによりコスト面や町民サービスに貢献した ・目標に明記した期日どおりに達成し、明記した内容より高い水準であった ・目標に明記した数値を上回った
T3	目標をほぼ達成	<ul style="list-style-type: none"> ・目標に明記した期日、内容どおりに達成した ・途中多少の遅れはあったものの、最終期限には間に合う形で、目標に明記した内容どおりに達成した ・目標に明記した数値とほぼ同じであった ・おおむね適正に処理し、業務遂行に支障がなかった
T4	目標を下回った	<ul style="list-style-type: none"> ・目標に明記した内容は達成したが期日が遅れた ・目標に明記した期日どおりであったが、明記した内容に満たない水準であった ・目標に明記した数値を下回った ・所定の期日に間に合わないなど、業務を適正に処理できなかった
T5	目標を大きく下回った	<ul style="list-style-type: none"> ・目標に明記した期日より遅れ、明記した内容に満たない水準であった ・目標に明記した数値を大きく下回った
N	未着手	

●業績評価の点数化

達成度 レベル	T1	T2	T3	T4	T5	N
S	100	90	80	50	20	0
A	90	80	65	40	15	0
B	80	65	50	30	10	0
C	70	55	40	20	5	0

⇒ この評価にウェイトをかけて評価点を算出。

数値化方式

人事評価記録書(一般行政職・係長)例

人事評価記録書記入要領 (参考例)

評価期間	平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日	被評価者	所属	職名	氏名
期末面談	平成 年 月 日	1次評価者	所属・職名	氏名	1次評価記入日: 平成 年 月 日
		2次評価者	所属・職名	氏名	2次評価記入日: 平成 年 月 日
		確認者	所属・職名	氏名	確認日: 平成 年 月 日

(I 能力評価) ※ 部分が標準配点の行動。

評価項目及び行動/着眼点	配点	自己申告 (コメント:必要に応じ)		1次評価者 (所見)		2次評価者 点数
		点数		点数		
<p><倫理> 全体の奉仕者として、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。</p> <p>イ) 下記のいずれにも該当しない場合。</p> <p>ロ) 職場の士気を低下させるような服務規律に反する行為</p> <p>ハ) 職場の士気を低下させるような服務規律に反する行為</p>	5					5
<p><課題対応> 担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、IT等を活用し</p> <p>イ) 業務の遂行に必要な知識を有しており、それを活用して業務を正確かつ円滑に処理している。</p> <p>ロ) 業務知識の不足により、他からのサポートがないと軽微なミスをしたり、職務遂行に軽度の支障をきたしている事実がある。</p> <p>ハ) ロの事項について、改善されない。</p>	8		事業全般に必要な資料については日頃から専門誌等チェックしている。また、本年度は〇〇研修会へ参加し業務知識の向上に努めた。	常に書籍等に目を通し他の自治体等の情報を収集している。また、業務を調整し積極的に研修等へ参加し知識の習得に努力している。		8
<p>IT技能</p> <p>イ) ITの利用にあたって、他の職員に依存しなくても業務を正確、円滑に処理に支障をきたすことがない。</p> <p>ロ) ITの利用にあたって、業務遂行及びセキュリティ確保に支障をきたしていない。</p>	0					2
<p><協調性> 上司・部下等と協力的な関係を構築する。</p> <p>イ) 自らの担当業務を超えて、他部署や他職員の業務に対し、自ら進んで取り組んでいる。</p> <p>ロ) 自ら進んで又は要請や依頼があれば協力し、全体の業務遂行やチームワークに支障を来すことがない。</p> <p>ハ) 業務遂行の過程でチームワークに支障をきたす非協力的な行為が複数回ある。</p> <p>ニ) ハの事項について、改善されない。</p>	8		配属年数が長い業務の進め方について相談を受けたりすることが多かったが、本年度は業務に追われあまり対応することができなかった。	当課でもっとも勤続年数が長く、皆に頼りにされている。また、若手職員へのOJTや業務の補助なども率先して行っていた。		7
<p>チームワーク</p>	7					7
	5					
	3					

期末:被評価者
・評価項目及び行動に示された職務行動をとることができていたかどうかについて、点数の付与、必要に応じて文章による自由記述(評価の根拠となる行動事実等)

期末:1次評価者
・評価項目及び行動に示された職務行動を被評価者がとることができていたかどうかについて点数を付与
・所見欄には評価根拠となる事実等のうち顕著なものや特記すべき事項など行動事実等を記載

＜説明＞ 担当する事案について分かりやすく説明を行うとともに、調整を行う。		期末：2次評価者		期末：2次評価者	
説明応対	イ) 親切、適切な応対や十分な説明により、苦情、トラブルを招くことがない。	6	6	期末：2次評価者 ・1次評価者の評価に特に不均衡がなければ同じ点数を記載 ・不均衡があれば、点数を変更して記載又は再評価を指示	6
	ロ) 不適切な応対又は説明不足により、苦情やトラブルを招いている事実が複数回ある。	4			
	ハ) ロの事項について、改善されない。	2			
折衝	イ) 説明や調整を十分行い、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招くことがない。	6	6	事業の調整において相手方の主張に対し、相当方の主張を行わなかったため、その後の交渉に齟齬をきたし時間を要した。	4
	ロ) 説明不足や調整が不十分であることにより、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招いている事実が複数回ある。	4			
	ハ) ロの事項について、改善されない。	2			
＜業務遂行＞ 主体的に課題を見出し、自己の役割を果たすとともに、部下の指導を行う。					
企画実行力	イ) 通常の範囲を大きく超え、主体的に課題を見出し、調査分析等により解決策を考え、適合する方法により実施している。	7		課題抽出と新しい提案の提案が常に行われており、複数の課題に対する提案実施項目があった。特に、○制度は他自治体に先駆けた対応でありその精度も高いものであった。	7
	ロ) イ、ハに該当しない場合。	5	5		
	ハ) 組織目標や上司の指示に対して、適合する方法により円滑な事務の執行を図ることができないことが複数回ある。	3			
役割意識	イ) 面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりせず、自己の役割を果たしている。	4	4	期末：2次評価者 ・点数を変更した場合は、評価者が被評価者に説明を行うため、変更した理由を必ず記載(点数を変更しない場合は任意)	4
	ロ) 面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりして、自己の役割を果たしていない事実がある。	2			
	イ) 通常の範囲を大きく超え、部下の指導監督を行っている。	8			
指導・監督	ロ) 部下の業務内容等を十分把握し、職位に応じた業務分担や能力適正に応じた指導監督を適正に行っている。	7	7	期末：2次評価者 ・1次評価者の評価に特に不均衡がなければ同じ点数を記載 ・不均衡があれば、点数を変更して記載又は再評価を指示	7
	ハ) 部下の活用・育成が十分でなく、組織としての成果を上げていない事実が複数回ある。	5			
	ニ) ハの事項について、改善を行わない。	3			
【合計点数等】		期末：1次評価者 ・今後改善を期待する事項等も記載		2次評価者	
(所見)	(合計点数)	(所見)	(合計点数)		
	50		50		

期首：被評価者※
 「何をいつまでに」「どの水準まで」「どのように」をできるだけ具体的に、最後にその成否を判断しやすい形で記載
 ・抽象的な記載とせざるを得ない場合、当該期における重要事項や留意事項など評価させるポイントを明確に
 ・チームの共通目標に対する自分の果たす役割を記載する方法も
 ・職位にふさわしい目標であるかどうか
 ※期首に被評価者が記載し、面談等を経て確定。期間中に評価者と面談等の上、追加・変更することも可能

(II) 業績評価

【1 目標】

番号	業務内容	目標 (いつまでに、何を、どの水準まで)	レベル	ウェイト	自己申告 (達成状況、状況変化その他の特筆すべき事情)	1次評価者 (所見)	2次評価者
						達成度 評価 点数	達成度 評価 点数
1	〇〇事業の実施と〇〇検討審議会の運営	<ul style="list-style-type: none"> 〇〇事業について、課題とされている利用率向上を図る。(〇〇%) 効果的な事業方法を検討し経費の節減を図る。 利用地域別懇談会を開催する。(〇〇箇所) 利用者アンケート調査を実施し分析を行い、〇〇検討審議会において改善策を決定し、〇月までに直しを行う。 利用率向上に向けたHPサイトを構築運営する。(レベルA以上の理由) 〇〇事業は10年を経過し、利用者の減少と経費増大が課題とされており、内容を早急に精査する必要があるため。 	A	30%	<p>調査が2か月遅れたが、審議会における今後の方針は×月までにまとめた。</p> <ul style="list-style-type: none"> 調査結果を分析し利用率が低い△について改善方法を立案、経費を〇円削減した。 利用率は現状維持に止まるが、HPのPRIにより利用率向上につなげたい。 	T2 80	T3 65
2	〇〇税課税事務の適正処理	<ul style="list-style-type: none"> 年間平均700件ほどある課税基礎データを適正かつ迅速に処理し、課税すべき案件については〇月まで電算入力を行う。 年度途中で判明した課税案件についても、把握の翌月には課税できるようにする。 担当する〇〇地区の〇〇件分について毎月のチェックリスト照合や入力後のチェックを確実に行う。 チェックリストを新たにデータ化する。 課税案件の点検を〇月と〇月に実施し、翌月までに課税処理を行う。 	B	40%	<ul style="list-style-type: none"> 結果的に課税基礎データが600件弱であった。 概ね課税処理は適正に処理された。 課題であったチェックリストのデータ化が図られた。 	T3 50	T3 50
3	窓口での適切な住民対応	<ul style="list-style-type: none"> 〇〇事務窓口について住民を長時間待たせないよう問い合わせや提出書類の対応を行う。 〇〇税の免除の処理は、概ね10日を目途に行う。 〇〇事務の窓口としての確かな説明対応を行う。 窓口担当として対応マニュアルを作成し、課内職員研修を実施する。 課税免除の相談に対し制度について簡潔に説明を行い、必要書類を的確に指示する。 	B	30%	<ul style="list-style-type: none"> 窓口主担当として正確な対応を実施することができた。 対応マニュアルは〇月までに作成したが、課内職員研修は〇業務を優先させたため未実施となった。 課税免除の相談についてはトラブルとなることもあったが、説明は適切に行った。 	T4 30	T3 50
4	期首：被評価者 ・業務内容を端的に表す見出し的なものを記載	<p>期首：被評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> 設定した業務目標を(別紙1)の「目標レベル設定基準表」に照らし合わせ、「S」「A」「B」「C」に分類する。その際、レベルA以上とした目標について、被評価者はその理由を目標欄に付記する。 業務目標ごとのウェイトを設定する。その際、業務の重要性に關係なく、業務時間に応じたウェイトとする。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に、5%刻みで設定し、合計が100%となるようにする。 			<p>期首：被評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> 1次評価者の評価に特に不均衡がなければ同じ達成度・点数を記載 不均衡があれば、達成度・点数を変更して記載又は再評価を指示 	T3 9.0	T3 50

職名：
 氏名：
 1次評価記入日：平
 2次評価記入日：平

期首：被評価者
 ・当期の業務遂行を振り返り、達成状況、目標設定時からの状況変化その他特筆すべき事情、共通目標に対する自らの取り組み内容等を記載

期末：1次評価者
 ・目標ごとに、職務活動の結果として、期首に設定した目標を達成するためのプロセスやどの程度達成できたか、貢献できたかを判断して、T1からT5の達成度(未着手の場合はN)を記載

期末：1次評価者
 ・自らが把握した具体的事実等に基づき、評価の根拠や特記すべき事項等を記載

期末：1次評価者
 ・目標ごとのレベルと達成度から決定する評価点に、ウェイトをかけて点数を付与

期末：2次評価者
 ・1次評価者の評価に特に不均衡がなければ同じ達成度・点数を記載
 ・不均衡があれば、達成度・点数を変更して記載又は再評価を指示

被評価者 所属: 職名: 氏名:

【2 目標以外の業務への取組状況等】

番号	業務内容	レベル	ウェイト	自己申告 (目標以外の取組事項、突発事態への対応等)	1次評価者 (所見)		2次評価者		
					達成度	評価	達成度	評価	点数
				<p>期末(期首):被評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・期首に予想していなかった突発的な課題への対応 ・目標として掲げた主要な業務ではない業務があった場合に、日常業務の遂行状況、周囲への協力など、当該業務の達成状況等を記載 ・なお、期首において課題の認識はあるものの具体的な対応が定まっていない事項などについてもあらかじめ期首に記載すること可 		0	0	0	0
				<p>期末:被評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・レベル・ウェイトを設定し、期首に設定した目標と合わせて100%となるよう、期首に設定したウェイトを調整 					
				<p>期末:1次評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・点数を変更した場合は、1次評価者が被評価者に説明を行うため、変更した理由を必ず記載(点数を変更しない場合は任意) 					
				<p>期末:2次評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自己申告欄に記載のあった業務について、評価者所見を記載 ・自己申告欄に記載がなくても、評価者において、評価に当たり考慮することが適当と認められるものがある場合には、当該業務の業務内容及び所見を追加記載 		0	0	0	0

【3 合計点数等】

(所見)	1次評価者		2次評価者	
	(合計点数)	(所見)	(合計点数)	(所見)
.....	53.0	54.5

総括表	1次評価	2次評価	合計
能力評価	50	50	104.5
業績評価	53.0	54.5	

Ⅱ 参考例を用いた制度導入に当たっての留意点

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であり、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。他方で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ところであり、例えば各任命権者で同内容の規程となる場合に、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の簡素化を図るなどの工夫も可能である。

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。

このため規程例の第3条では、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。

同条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、例えば派遣先・派遣元の間での協定等により、その取扱いを任命権者が別に定めることが考えられる。
- ・ 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。
- ・ 臨時・非常勤職員の人事評価に関しても本条の但し書きに位置づけ、評価方法については、一般行政職を参考にしつつ、臨時・非常勤職員の勤務実態に応じて、柔軟な形で人事評価を実施することなどの工夫が考えられる。

(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例示しており、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。

- ・ 運用通知においては、「組織規模や業務の実態などの実情に応じ、評価を補助する者を置くなどの方法を工夫することが望ましい」とされている。参考例においては評価補助者に関する規定を設けていないが、例えば組織規模が大きくて所属職員が多い場合や、職員が遠隔地にいるなど、所属長などの管理職が常時管理することが困難な実態がある場合などの実情に応じて、評価補助者を置くこととし、その旨本条に規定することも考えられる。
- ・ また、任命権者が異なっている場合においては、それぞれで被評価者と一次評価者、二次評価者等の対応関係を設定する必要があるが、前述のように首長部局の長と教育委員会などが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被評価者と評価者等の対応関係を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。
- ・ 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運用が想定されるが、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、具体の人事評価結果の活用の基準や運用方法等については、任用、給与、分限それぞれの制度において、整備又は適用され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。
- ・ 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。その場合、実際の運用に当たっては、集合形式の会議で行うことを基本としつつ、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S・A・B・C・Dの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、評価結果を国と同様に5段階の評語を付与することで、評価を行う方式である。

具体的には、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。

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。

- ・ 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」に比べて個々人の評価結果の差が分かりにくいという点が指摘される。したがって、昇給や勤勉手当等に活用する際、あらかじめ相対化するルールを定めておくことが必要である。
- ・ また、「評語付与方式」は「数値化方式」と異なり、評価者が抽象的な着眼点を基に評語を付与することから、定性的な判断となる傾向にあり、評価結果のバラツキ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 参考例で示したモデル

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

能力評価は、「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」とされている。そのため、その評価項目は、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」と連携するものとなる。

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、評価結果を項目ごとに点数化した数値の合計によって評価する方式である。

具体的には、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あらかじめ設けられた配点と採点基準に従って点数を付与し、その合計をもって全体点数とする。

業績評価においては期首に設定した目標ごとに当該目標の難易度、貢献度等に基づいて設定された目標のレベルと、その目標にかける業務時間の割合を示したウェイトを設定した上で、その達成状況等に応じた点数を算出することで全体点数を付与し、評価結果を数値化するものである。

この方式は先進的に人事評価制度を導入した地方公共団体において、その運用経験を経て開発・改良されてきた方式であり、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と指摘されている。

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 参考例で示したモデル

「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。但し項目によっては、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

「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、評価手続の流れに沿って記載している。また、それぞれの手続における被評価者・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

29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、42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～C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、35ページに「業務目標ごとのウェイトを設定する。その際、業務の重要性に関係なく、業務時間に応じたウェイトとする」と記載しており、業務時間に応じたウェイトとすることを原則としている。これは、業務の重要性は目標レベルの設定において考慮されているから

である。但し、業務の重要性も考慮してウェイトを決定する方が実態に合うという場合には、これも加味することも考えられる。

また、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、人材育成の観点から、高いレベルの目標をある程度設定する必要がある一方、それがあまり過大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などの工夫が考えられる。

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、43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

43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。

Ⅲ 人事評価制度の活用

現行の勤務評定制度においても、「任命権者は、職員の執務について定期的に勤務成績の評定を行い、その評定の結果に応じた措置を講じなければならない」（地方公務員法第40条）とされており、勤務成績を任用や昇給、勤勉手当といった給与等に反映させる必要があるが、今回の地方公務員法の改正により、法施行後は地方公共団体において人事評価制度を導入することが義務づけられることとなることから、各地方公共団体においては、これまで以上に能力・実績に基づく人事管理が求められることとなる。

人事評価は人事管理を行うためのツールであり、任用や給与、人材育成等に活用することによってはじめて、導入の目的である公務能率の向上、さらには住民サービスの向上につながるものである。したがって、人事評価の活用について、改正地方公務員法の趣旨に沿って、制度として適切に構築・運用することが重要である。

以下、人事評価制度の活用にあたって参考となるよう、国家公務員における取組、地方公共団体における基本的な考え方等を整理する。

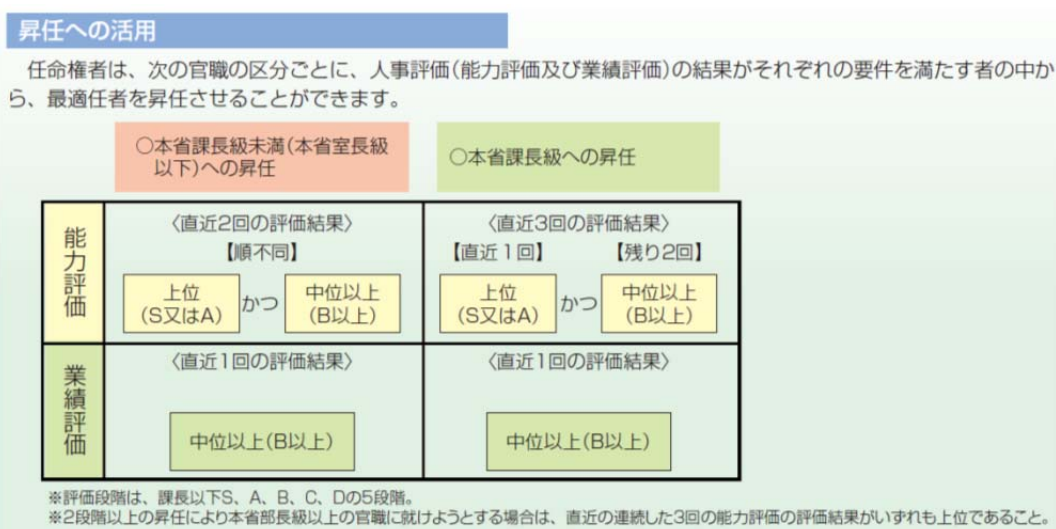
1 任用

① 国家公務員の取組

昇任については、人事院規則8-12（職員の任免）第25条の規定に基づき、過去複数年の人事評価の結果が所定の要件を満たす職員のうち、人事評価の結果に基づき官職に係る能力及び適性を有すると認められる者の中から、人事の計画その他の事情を考慮した上で、最適任者を昇任させることができることとされている。

例えば本省課長級への昇任の場合、能力評価の直近3回の評価結果のうち直近1回が上位（S又はA）で残り2回が中位以上（B以上）、かつ業績評価の直近1回の評価結果が中位以上（B以上）が要件とされている。

また、本省課長級未満（本省室長級以下）への昇任の場合、能力評価の直近2回の評価結果のうち1回が上位（S又はA）で1回が中位以上（B以上）、かつ業績評価の直近1回の評価結果が中位以上（B以上）が要件とされている。



転任については、人事院規則 8-12 第 26 条の規定に基づき、人事評価の結果に基づき官職に係る能力及び適性を有すると認められる者の中から、人事の計画その他の事情を考慮した上で、最適任者を転任させることができることとされている。

降任については、人事院規則 8-12 第 29 条の規定に基づき、職員の人事評価の結果又は勤務の状況に基づき官職に係る能力及び適性を有すると認められる官職に、当該職員についての人事の計画への影響等を考慮して、行うものとされている。

なお、職員の意に反する降任については、分限の一態様であるので、後述の「3 分限」の項を参照されたい。

② 地方公共団体における基本的な考え方

改正地方公務員法においては、「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」と規定されており、任用の根本基準として、職員の任用は「受験成績、人事評価その他の能力の実証に基づいて行わなければならない」とされている。また、昇任については「受験成績、人事評価その他の能力の実証に基づき」、転任及び降任については「人事評価その他の能力の実証に基づき」、任命しようとする職の属する職制上の段階の標準的な職に係る標準職務遂行能力及び当該任命しようとする職についての適性を有すると認められる者の中から行うものと規定されている。

このように、人事評価により把握、記録された職員の執務の状況を基礎として、任命しようとする職の職務遂行能力及び当該職についての適性の有無を判断することにより、能力本位の任用が行われることが想定されている。これにより、能力・実績に基づいた公平な任用が行われることが期待されている。

具体的には、昇任を行うにあたって昇任試験を行っている場合には、受験成績等を考慮しつつ、一定期間の能力・実績を評価した人事評価の結果を基本とした運用とすることが、昇任試験を行っていない場合には、人事評価の結果に基づいた運用とすることが必要である。また、転任及び降任においても、人事評価を基本としながら、その他の能力の実証に基づいて運用することが必要である。

③ 地方公共団体の取組例

[広島県]

人事評価の結果を、能力の活用と人材の育成を視点とした適材適所の人事配置と任用管理に反映している。

[大阪府寝屋川市]

課長級、係長級の昇任候補者試験の面接試験・筆記試験の点数に、人事評価の評価ランク（S～Dの5段階）に応じて加算した点数を、昇任の判断に活用している。

[長野県松川町]

課長級、係長級の昇任試験において、論文・面接（口述）に加え、直近3

年の人事評価結果を選考基準として、昇任の判断に活用している。

[鳥取県若桜町]

人事評価の結果を踏まえ、職員の能力・業績、将来性などを考慮しながら運用している。

2 給与

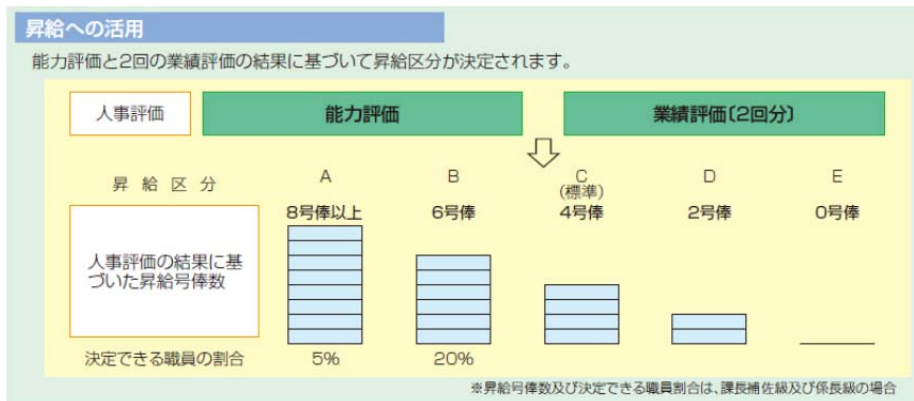
(1) 昇給

① 国家公務員の取組

人事院規則 9-8 (初任給、昇格、昇給等の基準) 第 37 条の規定に基づき、能力評価 (10 月～翌年 9 月) と 2 回の業績評価 (10 月～翌年 3 月、4 月～9 月) の結果に基づいて昇給区分を決定し、1 月の昇給に反映することとされている。

例えば課長補佐級及び係長級の場合、昇給区分 A は 8 号俸以上、B は 6 号俸、C (標準) は 4 号俸、D は 2 号俸、E は昇給なしで、人員分布率については、昇給区分 A は 5%、昇給区分 B は 20% となっている。

また課長級及び室長級の場合、昇給区分 A は 8 号俸以上、B は 6 号俸、C (標準) は 3 号俸、D は 2 号俸、E は昇給なしで、人員分布率については、昇給区分 A は 10%、昇給区分 B は 30% となっている。



また、上位の昇給区分の決定においては、3 回の人事評価 (能力評価 1 回、業績評価 2 回) の評語が上位又は中位である者 (いずれも中位の評語及び一の業績評価が上位の評語で他が中位の評語の者は、公務に対する貢献が顕著である者に限る。) を、その評語の組み合わせにより順位グループに分類し、上位グループの者から順に人員分布率の枠内で決定する仕組みとなっている。

国の昇給区分決定の運用基準

能力評価 \ 業績評価	SS	SA/AS	AA	SB/BS	AB/BA	BB
	S	1位グループ				
A						
B	2位グループ					

※「公務に対する貢献が顕著である場合」は、人事評価の評語の組み合わせにより分類された順位グループよりも上位の順位グループに分類することができる。

② 地方公共団体における基本的な考え方

平成 18 年以降の給与構造見直しにより、地方公共団体においても、従前の給料表の号給を 4 分割することにより、弾力的な昇給幅を確保した上で、勤務実績に基づく昇給制度が導入されている。地方公共団体においては、現行の勤務評定制度の下でも、この趣旨にのっとった運用が求められてきたところであり、人事評価制度が導入され、その評価結果が得られれば、それを昇給に反映することとなる。

上位の昇給区分となる職員の分布率は、国においては、例えば課長補佐級及び係長級の場合、8 号俸以上の昇給は 5 %、6 号俸の昇給は 20%とされているところであり、この分布率の範囲内でメリハリをつけた昇給を行うことが必要となろう。

その際、例えば「評語付与方式」でかつ絶対評価で行った人事評価の結果については、昇給区分ごとの分布率に適合させるために、その結果を相対化する必要がある。具体的方法としては、分布率に従って上位評価者から当てはめていくこととなるが、同一評価の職員の中で、どの職員に上位の昇給区分を適用するかの判断が必要となる場合には、その材料として、具体的評価内容を吟味するなどの対応が必要となる。ただし、いずれにしても、例えば低い評価結果の職員がより高い評価結果の職員より高い昇給区分となることはないなど、評価結果と昇給区分が逆転することはないことに留意する必要がある。

なお、「数値化方式」で行った人事評価の結果については、全体点数として結果が表れるので、その点数の上位者から分布率に従って適用していくこととなる。

人事評価の結果を昇給に反映することについては、上位の評価を受ける職員が固定化し、昇給効果の累積により生涯賃金で大きな格差が生じることを懸念して、これを行っていない地方公共団体がある。しかしながら、能力・実績に基づく人事管理により公務能率の向上を図るという改正地方公務員法の趣旨からも、人事評価制度を導入しながら昇給に反映せず、一律昇給を続けることは避けなければならない。勤務実績のより適確な処遇への反映という観点から、高い能力を発揮し、高い業績を挙げている職員が適切に処遇されず、士気を落とすことは問題であろう。他方で、導入段階では、上位の昇給区分の分布率を比較的小幅に設定したり、最上位の昇給効果を国並みの 8 号給ではなく 6 号給として（ただし、分布率は維持）運用するなどの方策はあり得るものと考えられる。

なお、上位評価を持ち回りで行うことは、能力・業績の高い職員の士気高揚を阻害することとなる。むしろ、人事評価における適切な業務目標の設定や面談での助言・指導などを通じて、標準の職員のやる気を引き出し、職員の能力向上を図って上位評価へとつなげていくよう、人事評価を活用していくことが重要である。

また、職員の能力・業績の実態を適確に昇給に反映するためには、評価の

目線の統一化や評価結果のバラツキ、部局間のバランスを十分に調整することが特に重要であり、人事当局や、連絡調整会議等で評価結果の調整を行っている団体においては当該会議等で全体をよく調整することが必要である。

③ 地方公共団体の取組例

[広島県]

前年度の勤務成績評定（能力評価）の評価結果（評価期間 4月～翌年3月）に基づいて昇給区分を決定し、4月の昇給に反映している。勤務成績評定は絶対評価で行っているため、昇給区分の決定にあたっては、人事当局が各部局の職員数に応じて上位昇給区分適用者の推薦枠を設定し、その枠内で各部局からの推薦をもらい、それをベースに全体で調整を行うことで相対化している。例えば一般職員（非管理職）の場合、「極めて良好」が8号昇給（分布率1%）、「特に良好」が6号（分布率3%）、良好（標準）が4号、「やや良好でない」が2号、「良好でない」が昇給なしとなっている。

[大阪府寝屋川市]

課長代理以上について、前年度の評価結果（評価期間 4月～翌年3月）に基づいて昇給区分を決定し、1月の昇給に反映している。5段階評価の最上位の評価（Sランク）が5号昇給（分布率5%）、最下位の評価（Dランク）が3号（分布率5%）、その他は標準で4号となっている。

[長野県松川町]

前年度の評価結果（評価期間 4月～翌年3月）に基づいて昇給区分を決定し、7月の昇給に反映している。5段階の最終評価区分で「5」は6号昇給、「4」は5号、「3」（標準）は4号、「2」は2号、「1」は昇給なしとなっている。また職員割合については、「5」は職位別に上位10%以内、「4」は「5」と合わせて上位30%以内で、それぞれ定められた基準点以上であることが要件となっている。

[鳥取県若桜町]

前年度の人事考課の評価結果（評価期間 4月～翌年3月）を考慮して、1月の昇給時に、良好（標準）4号昇給、特に良好6号、やや良好でない2号の措置をしている。

（2）勤勉手当

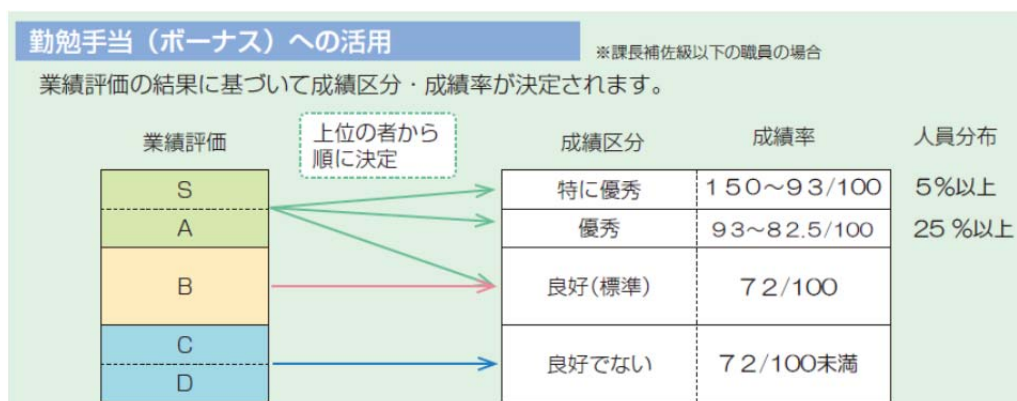
① 国家公務員の取組

人事院規則9-40（期末手当及び勤勉手当）第13条の規定に基づき、業績評価の結果に応じて、前年10月～3月の結果を6月期に、4月～9月の結果を12月期に反映することとされている。

例えば、課長補佐級以下の場合、成績率は「特に優秀」が93～150/100、「優秀」が82.5～93/100未満、「良好」（標準）が72/100、「良好でない」が72/100未満で、分布率は、「特に優秀」が5%以上、「優秀」が25%以上となっている。

また課長級及び室長級の場合、「特に優秀」が 119～190/100、「優秀」が 105.5～119/100 未満、「良好」（標準）が 92/100、「良好でない」が 92/100 未満で、分布率は、「特に優秀」が 3%以上、「優秀」が 25%以上となっている。（成績率は平成 27 年 6 月期以降のもの）

上位区分適用者に係る査定原資については、勤勉手当の支給総額の上限の算定に扶養手当を算入するとともに、「良好」（標準）の成績率を給与法に定める支給月数から一律下げて（75/100→72/100、95/100→92/100）原資を生み出す取組が行われている。



② 地方公共団体における基本的な考え方

勤勉手当は、その手当の性格として、功績報償的なものであることから、地方公共団体においては、現行の勤務評定制度的下でも、この趣旨にのっとった運用が求められてきたところである。平成 18 年以降の給与構造見直しでも、地方公共団体においても、勤務実績が支給額により反映されるよう、「特に優秀」など上位の成績区分の人員分布を拡大することが求められている。また、平成 26 年の国の給与改定においては、民間給与との比較に基づく特別給（ボーナス）の支給月数の引き上げが、勤勉手当の支給月数の引き上げにより行われている。

勤勉手当は、一定期間における業績を反映させやすく、メリハリをつけた支給が可能であることから、高い業績を挙げている職員が適切に処遇され、当該職員の士気高揚につながられる。また、効果が後年度に累積していく昇給と異なり、当該評価期間における評価をより直接に反映するとともに、その期限りの効果となることから、評価期間ごとに、広く職員のモチベーションを高めるツールとなり得る。

地方公共団体においても、国の取組を参考に、評価結果に応じた勤勉手当の運用を図ることが必要であり、人事評価制度が導入され、その評価結果が得られれば、それを勤勉手当に反映する必要がある。これに関し、地方公共団体の中には、勤務評定の結果を反映させず、一律支給などの不適正な運用を行っている団体があるが、これまでも勤勉手当に成績率を反映させない一律支給などの不適正な運用がある場合には、速やかな是正を図るよう、総務省から助言が行われているところであり、このような運用は、人事評価制度の導入の有無にかかわらず、速やかに是正される必要がある。

なお、例えば「評語付与方式」でかつ絶対評価で行った人事評価の結果については、その結果を相対化する必要があるのは「昇給」の場合と同様である。

③ 地方公共団体の取組例

[広島県]

上半期（4月～9月）の目標申告（業績評価）の評価結果を12月期の勤勉手当に、下半期（10月～翌年3月）の目標申告の評価結果を翌年度の6月期の勤勉手当に反映している。目標申告は絶対評価で行っているため、昇給と同様に人事当局が各部局の職員数に応じて上位区分成績率の適用者の推薦枠を設定し、その枠内で各部局からの推薦をもらい、それをベースに全体で調整を行うことで相対化している。例えば一般職員（非管理職）の場合、「特に優秀」が83.5/100（分布率5%）、「優秀」が74/100（分布率15%）、「良好」（標準）が67.5/100、「良好でない」が67.5/100未満となっている。（成績率は平成26年6月期に適用したもの）

[大阪府寝屋川市]

前年度の評価結果（評価期間4月～翌年3月）に基づいて成績率を決定し、6月及び12月の勤勉手当に反映している。人事評価は絶対評価で点数化し、その合計点の上位から適用者割合に応じてランク付けしている。例えば係長以下の場合、最上位の評価（Sランク）が72.5/100（適用者割合5%かつ一定点数以上）、Aランクが69.5/100（同7～12%）、Bランク（標準）が67.5/100（同80%）、Cランクが65.5/100（同8%以内）、最下位の評価（Dランク）が57.5/100（一定点数未満）となっている。（成績率は平成26年6月期に適用したもの）

[長野県松川町]

前年度の評価結果（評価期間4月～翌年3月）に基づいて成績率を決定し、6月及び12月の勤勉手当に反映している。人事評価は「数値化方式」により絶対評価で行っていることから、評価基準点を定め、総合評価点をその基準に照らして相対化し、5段階の最終評価を決定した上で、最終評価区分で「5」は72.7/100、「4」は69.4/100、「3」（標準）は66.1/100、「2」は62.7/100、「1」は59.4/100の成績率を適用している。職員割合については、「5」は職位別に上位10%以内、「4」は「5」と合わせて上位30%以内で、それぞれ定められた基準点以上であることが要件となっている。また、上位者の原資は、勤勉手当の支給総額の上限の算定に扶養手当を算入するとともに、全体から2%を差し引いた率を標準とすることで確保している。（成績率は平成25年度に適用したもの）

[鳥取県若桜町]

前年度の評価結果（評価期間4月～翌年3月）に基づいて成績率を決定し、6月及び12月の勤勉手当に反映している。人事考課の総合得点を基に、「特に優秀」は標準に10/100加算（分布率5%以内）、「優秀」は標準に5/100加算（分布率10%以内）し、「やや成績の劣る」は標準に5/100

減算（分布率 10%以内）、「成績の劣る」は標準に 10/100 減算（分布率 5%以内）して支給している。

3 分限

① 国家公務員の取組

人事院規則 1 1 - 4（職員の身分保障）及び人事院通知（「人事院規則 1 1 - 4（職員の身分保障）の運用について」（昭和 54 年 12 月 28 日任企—548）等）により、法律の規定により職員を降任させ、又は免職することができる場合の要件や手続が規定されている。具体的には、同規則第 7 条は、能力評価又は業績評価の全体評語が最下位の段階である場合等であって、指導その他の人事院が定める措置を行ったにもかかわらず、勤務実績が不良なことが明らかな場合には、職員を降任させ、又は免職することができる」とされている。

この場合、「降任」は、現に任命されている官職より下位の職制上の段階に属する官職の職務を遂行することが期待できると認められる場合に行われ、「免職」は、現に任命されている官職より下位の職制上の段階に属する官職の職務を遂行することが期待できないと認められる場合に行われることとされている。

なお、当該分限基準の枠組みの中で、具体的な対応方針を示したものとして、総務省人事・恩給局長通知（平成 26 年 4 月 25 日総人恩第 335 号）が発出されており、

- ・ 能力評価又は業績評価の全体評語が 2 回連続して最下位の段階（D 評価）となった職員に対し、勤務成績の著しく不良な者に対する矯正方法に関する事項として平成 26 年 4 月に作成された「成績不良者の能力・意欲向上マニュアル」を参考として、職員の勤務成績に係る改善措置等を行う。
- ・ 当該措置を講じた直後の能力評価又は業績評価の全体評語がなお最下位（3 回連続して最下位）となり、かつ直近の能力評価の全体評語が最下位の段階である職員については、原則として、分限処分を行う。
- ・ このほか、能力評価又は業績評価の全体評語が最下位の評価を 1 回受けた場合等、当該職員の置かれている状況に応じて、必要が認められる場合は、改善措置を講ずることができる。

とされている。

【改善措置の標準的な実施内容の流れ】

○改善措置の実施の判断

・対象者

人事評価の結果、改善措置の対象とすることが必要と認められる者

（例：人事評価の能力評価又は業績評価の全体評語が 2 回連続最下位の段階の場合 等）



○OJT の実施（期間：半年以内を基本）

・対象者への伝達

所属長等による対象者への OJT 実施の伝達

指導者と対象者の面談による改善措置の趣旨・目的の確認・共有

・目標の設定

目標を達成した場合と、達成できなかった場合の扱いについて、対象者との間で期首に

- あらかじめ認識を共有
 - ・実施計画の作成
 - 目標の達成に向け、1週間、1か月、3か月といった単位で具体的な到達点を設定。
 - 進捗状況に応じて、適宜、計画の見直しを実施
 - ・指導・振り返り
 - 指導者による実施計画に基づく指導の実施
 - 指導者と対象者の面談等による進捗状況等の振り返り

↓
- 成果の確認、人事評価への反映
 - ・成果の確認
 - 指導者、所属長、人事当局等が協議して達成の程度を確認する。
 - ・人事評価への反映
 - OJTの成果を人事評価に反映させる。
 - ・対象者への通知
 - OJTの成果を所属長等から対象者へ伝達する。必要に応じて指導者、人事当局等も同席する。

↓
- 改善措置の成果に応じた措置
 - ・改善が見られた場合：状況に応じた指導等を実施。
 - ・不十分な場合：厳しい人事管理上の措置や改善措置を継続。

② 地方公共団体における基本的な考え方

人事評価制度を導入することと併せ、改正地方公務員法第28条において、「勤務実績が良くない場合」の判断について「人事評価及び勤務の状況を示す事実」に照らして行うことが明確化された。地方公共団体においても、国の取組を踏まえて、適切に対応する必要がある。

まず、評価結果が下位の区分となった職員については、その評価となった具体の項目や着眼点、根拠となった事実や要因などを、人事当局も含め十分に分析を行う必要がある。その際、例えば、当該職員の仕事の内容や困難度、一時的なものか否か、健康状態や人間関係などの特殊事情があるのかなどについても分析される必要があるだろう。

その上で、評価結果が最下位の職員については、直ちに分限処分を行うのではなく、まず当該職員が「標準」の職務を遂行することができるよう、注意・指導を繰り返し行うほか、必要に応じて、担当職務の見直し、転任、集中的な特別研修などを行う等の改善するための措置を講じることが必要である。

具体的には、能力評価又は業績評価の結果が2回連続して最下位の段階となった職員を、職員の勤務成績の改善のための措置（職場内もしくは職場外での指導）の対象とし、それでも改善が見られず、当該措置を講じた直後の能力評価又は業績評価の結果がなお最下位（3回連続して最下位）の段階である職員については分限処分の適用対象とする、といった一定の基準を設けることが運用の適正化・透明化に資するものとなろう。また、地方公共団体によっては、評価結果が下位区分になった職員を異動の対象とし、新たな職場でチャンスを与えるという手順を取り入れることも考えられる。

なお、国においては、平成19年の国公法等の一部改正に伴い新たに人事院規則11-10（職員の降給）が制定されたことを踏まえ、運用通知において、「職員の降給に関する条例（例）」が示されているので、各地方公共団体においては、これを参考に条例整備を行う必要がある。

③ 地方公共団体の取組例

[大阪府寝屋川市]

係長以下の人事評価において、最下位の評価（D評価）を受けた職員並びに「協調性」や「責任感」など特定の4つの評価項目のうち2項目で最低点を受けた職員を指導対象職員に指定。指導対象職員に改善目標を設定させた上で個別指導を行う「改善研修」を6ヶ月間実施して、改善傾向がない場合は警告書を交付して3ヶ月の指定の延長を行う。その後、延長した期間における勤務状況について職員人事審査委員会で審査し、改善が見られない場合には分限処分の対象とする。

[長野県松川町]

2年連続して下位（5段階の下位2段階）の評価を受けた職員を対象に、3か月の改善指導（フォローアップ）を実施し、その結果改善されなければ、引き続き3か月の改善指導を実施し、それでも改善されなければ、警告書を交付してさらに3か月の改善指導を行い、職員懲戒審査委員会で審査した上で分限処分の判断を行う。

4 人材育成

① 国家公務員の取組

人事評価における面談を通じて、職員の能力開発やスキルアップ、さらには組織パフォーマンスの向上につながるよう指導、助言を行っている。また、面談での対応方法など被評価者への指導に役立つ評価者訓練が行われている。

このほか、人事評価を通じた仕事の割り振り、日常的業務指導を通じたOJT及び適切な研修機会の付与などに活用されている。

② 地方公共団体における基本的な考え方

人事評価を人材育成に活用する観点からは、以下の点を考えていく必要がある。

ア 評価基準の明示により、各団体における期待する人材像を職員に明示する。

イ 評価の実施や評価者訓練を通じて、評価者となる管理職等のマネジメント能力の醸成につなげる。

ウ 自己申告、面談、結果の開示を通じて、職員の振り返りが行われ、やる気の増進や主体的な能力開発につなげる。

エ 目標管理による業績評価を行うことにより、目標達成のために上司と部下がコミュニケーションを図りながら協力して業務を行い、部下の育成につなげる。

オ 評価結果に基づき各職員の得意分野の能力向上や弱点克服のための研修受講を促す。

カ 能力評価の評価項目や評価結果については、職員の能力開発への取組として、研修プログラムの設定、改善などに活用する。

このほか、人事評価制度を各地方公共団体の人材育成に関する基本方針に位

置付け、体系的な能力開発を行っていくことも検討すべきである。

③ 地方公共団体の取組例

[広島県]

期首に行う「目標設定面談」、評価期間終了時に振り返りを行う「総括面談」、評価結果の開示を行い、評価すべき点、改善すべき点を伝えて話し合う「育成面談」の3回を年度の上半期に、同様に下半期に3回、上半期の「育成面談」と下半期の「目標設定面談」を同時に行うことにより、年間5回の面談を行い、人材育成につなげている。

[大阪府寝屋川市]

係長以上の職員については、成果評価（業績評価）の目標設定において、人材育成目標を設定し、評価の取組の一つとして人材育成を進めるように制度設計している。また、特定の研修の受講、資格を取得したものに対し人事評価の点数に特別加点をすることで、資質向上へのモチベーションとするとともに、所属部局の目標の達成に顕著に貢献した所属職員全員に一律加点し、個人ではなく所属職員全員に加点することで、チームワークの向上、コミュニケーションの向上を図っている。

また、年間3回（期首・中間・期末）の面談を実施し、目標設定、業務の進捗状況、成果等について話し合い、取り組むべき課題やその優先順位の明確化、進捗状況の把握、取組成果や弱点等について共有し、職員のやる気や能力向上につなげている。

[長野県松川町]

「職員の人材育成」を人事評価制度の目的の一つとして位置づけ、制度を導入した。目標管理では、上司と部下による年4回の面談を実施し、適正な評価と人材育成につなげている。

制度導入と同時に、職員研修制度の充実にも取り組み、「地方分権時代の自治体職員」への育成を目指している。

[鳥取県若桜町]

評価結果により職員の弱点を把握し、能力開発（※）の研修への参加を割り当てる。

※ 例えば、情報収集・活用力向上研修、仕事の段取り向上研修、クレーム対応・交渉力向上研修など。

おわりに

総務省においては、これまで地方公共団体における人事評価制度の導入に関し、地方公務員法の改正前から、通知等により助言を行うとともに、人材育成等専門家派遣による説明会や講演会の開催のほか、「地方公共団体における人事評価制度の運用に関する研究会報告書」などの提供を通じ、さまざまな形で地方公共団体の取組を支援してきた。

しかしながら、地方公共団体、とりわけ市町村においては、人事評価制度の普及が4割程度にとどまっている。これは、これまで地方公務員法に人事評価が位置付けられていなかったことも一因であろうが、「何から手を付けたらいいのか分からない」「他の業務で手一杯で、人事評価の導入まで手が回らない」という自治体現場の実情も少なからずあったと考えられる。

本研究会においては、こうした実情も踏まえ、小規模団体をはじめ人事評価制度が未導入の団体において、改正地方公務員法施行に向けた準備の参考となるよう、より具体的な情報提供を心がけた。未導入の団体においては、本報告書で示した規程例などの参考例を活用することが、導入を進める有効な方法であろう。そして平成27年度は人事評価の試行を行い、各団体の実情に合わせて調整を行った上で、平成28年度からの改正地方公務員法の施行（本格実施）に備えていただきたい。

また、人事評価制度の任用や給与等への活用について、基本的な考え方を示したが、各団体においては本格実施に向けて、適切な活用を行うよう検討を進めていただきたい。

人事評価制度は実施すること自体が目的ではなく、人事評価制度を通じて、より高い能力を持った人材の育成と、組織全体の士気高揚や公務能率の向上を図り、住民サービスの向上につなげることが目的である。そのためには、人事評価制度の導入・運用に当たり、各地方公共団体の実情に応じた創意工夫が発揮されるべきである。本報告書がそのための一助となれば幸いである。

地方公共団体における人事評価制度に関する研究会開催要綱

1 趣旨

地方公共団体における人事評価制度の導入を行うための改正地方公務員法が第 186 回通常国会で成立し、公布された。

地方公共団体においては、改正前の地方公務員法に基づく勤務評定制の運用として、国と同様の人事評価制度を導入・運用している団体がある一方、改正法の施行とともに今後導入を予定している団体も多いと考えられる。

ついては、法の趣旨に則った人事評価制度の円滑な導入や運用に向け、地方公共団体において留意すべき事項や参考となる規程例などについて研究を行うため、本研究会を開催する。

2 名称

本研究会の名称は、「地方公共団体における人事評価制度に関する研究会」（以下「研究会」という。）とする。

3 研究項目

研究会は、地方公共団体における人事評価制度に関して、以下の項目について研究する。

- (1) 人事評価制度の導入・運用にあたっての留意事項
- (2) 人事評価制度の導入にかかる規程、評価記録書、実施要領等の参考例
- (3) その他

4 構成員

研究会の構成員は別紙のとおりとする。

5 座長

- (1) 研究会に、座長 1 人を置く。
- (2) 座長は、会務を総理する。
- (3) 座長に事故があるとき又は座長が欠けたときは、座長が指名する者が、その職務を代理する。

6 議事

- (1) 研究会の会議は、座長が招集する。
- (2) 座長は、必要があると認めるときは、必要な者に研究会への出席を求め、その意見を聴取することができる。

7 雑則

- (1) 研究会の庶務は、総務省自治行政局公務員部給与能率推進室において処理する。
- (2) 本要綱に定めるもののほか、研究会に関し必要な事項は、座長が定める。

地方公共団体における人事評価制度に関する研究会構成員名簿

(敬称略 座長以外は五十音順)

- 座長 辻 琢也 一橋大学大学院法学研究科教授
- 出雲 明子 東海大学政治経済学部政治学科准教授
- 上浦 善信 大阪府池田市市長公室人事課人材育成推進参与
(前おおさか市町村職員研修研究センター一副所長)
- 大杉 覚 首都大学東京大学院社会科学部研究科教授
- 海田 智浩 広島県総務局人事課長
- 川戸 伸二 鳥取県若桜町総務課長
- 高坂 竜夫 長野県松川町総務課長
- 前田 憲司 大阪府寝屋川市総務部人事室長

検討経緯

第1回 平成26年6月19日（木）

改正地方公務員法について

地方公共団体における人事評価制度について

第2回 平成26年7月24日（木）

人事評価制度の構築及び運用に関して留意されるべき事項（素案）について

人事評価実施規程例（案）、人事評価実施要領（運用の手引き）例（案）について

第3回 平成26年9月26日（金）

中間報告（案）について

（参考例：人事評価実施規程例（案）、人事評価記録書例（案）、

人事評価実施要領（運用の手引き）例（案））

中間報告とりまとめ（10月10日）

第4回 平成27年1月8日（木）

参考例を用いた制度導入に当たっての留意点（案）について

事例発表

（広島県、大阪府寝屋川市、長野県松川町、鳥取県若桜町、上浦委員）

報告書の構成案について

第5回 平成27年2月24日（火）

報告書（案）について

参考資料

総行公第67号
総行経第41号
平成26年8月15日

(抄)

各都道府県知事
各政令指定都市市長
各人事委員会委員長

殿

総務省自治行政局長

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（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（平成26年法律第34号。以下「改正法」という。）の公布については、平成26年5月14日付け総行公第42号総務大臣通知によりお知らせしたところですが、改正法の運用に当たり、同通知により通知した事項のほか、下記事項に留意の上、その施行に遺漏のないよう格別の配慮を願います。

各都道府県知事におかれては、貴都道府県内の市区町村等に対してもこの旨周知いただきますようお願いいたします。なお、地域の元気創造プラットフォームにおける調査・照会システムを通じて、各市町村に対して、本通知についての情報提供を行っていることを申し添えます。

本通知は、地方公務員法第59条（技術的助言）及び地方自治法第245条の4（技術的な助言）に基づくものです。

記

I 地方公務員法の一部改正

第1 能力及び実績に基づく人事管理

1 人事評価制度に関する規程等の整備

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、以下の点に留意しつつ、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であること。既に現行の勤務評定の運用として人事評価を実施している団体においても、改正法及び本通知に照らして必要な場合には、所要の充実や改善を行うこと。

- ① 人事評価制度に関する規程等においては、国の人事評価制度などを参考に、評価基準等の明示、自己申告、面談、評価結果の開示、苦情対応、評価者訓練などについて、必要な規定等を設けておくことが適当であること。

- ② 規程等の整備に当たっては、職員への十分な周知と理解を踏まえながら進めていくことが重要であること。また、規程等を制定又は変更した場合には、職員への周知に努めること。
- ③ 人事評価制度を円滑に導入するためには、簡易かつ実効性の高い制度を構築することが必要であること。また、試行や実際の運用を通じ、必要に応じて改善していくことが重要であること。

2 人事評価の定義、評価手法（第6条関係）

（1）能力評価と業績評価

人事評価は、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勤務成績の評価である「能力評価」と、職員がその職務を遂行するに当たり挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価である「業績評価」の両面から行うものとされており、以下の点に留意して行われるべきものであること。

- ① 能力評価は、潜在的能力や業務に関係のない能力、人格等を評価するものではなく、当該能力評価に係る評価期間において職員が職務を遂行する中で、標準職務遂行能力の類型として、各任命権者が定める項目ごとに、当該職員が発揮した能力の程度を評価するものであること。
- ② 能力評価の評価項目等を定めるに当たっては、評価対象となる職員について、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などの取組が適当であること。
- ③ 業績評価は、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を設定した上でその達成度を評価する目標管理に基づくことが適当であること。その上で、必要に応じて設定目標以外のその他の業務実績も併せて評価できることとすることが望ましいこと。なお、目標設定においては、業務の実態に応じ、必ずしも数値目標のみならず、定性的な目標や効率化、業務改善などに着目した目標を設定するなどの必要な工夫を行うこと。

（2）評価手法

評価手法には、評価の分布制限を設けず、評価基準の達成度を客観的に評価する絶対評価と、あらかじめ評価の分布率を定め、分布率に沿って相対的に評価する相対評価があるが、国においては、「能力評価」「業績評価」とも、他の職員との比較ではなく、評価項目や設定された目標に照らして、職員一人ひとりの職務遂行能力や勤務実績をできる限り客観的に把握し、適切に評価する趣旨から、絶対評価による評価を行っているところ。各地方公共団体においては、それぞれの地方公共団体の実情に応じた評価手法により評価を実施すること。

なお、絶対評価の手法で評価を実施する場合であっても、評価結果の任用や給与への反映に当たっては、職や昇給・勤勉手当の成績率の制約上、評価結果を基にした部局相互間の調整や優先度の判断は必要となるものであること。

3 標準職務遂行能力（第15条の2関係）

標準職務遂行能力については、業務の特性等を踏まえて、適切に定めるべきこと。その際、国の取扱い（「標準的な官職を定める政令」（平成21年政令第30号）及び「標準職務遂行能力について」（平成21年3月6日内閣総理大臣決定））を踏まえ、一般行政職に属する職員についての標準職務遂行能力の例を示せば、別紙1のとおりであること。

また、標準職務遂行能力及び標準的な職を定める際の地方公共団体の長への協議は、任命権者間における人事管理の均衡を図る観点から行われるものであること。

4 人事評価の実施等（第23条第1項、第23条の2第1項及び第2項関係）

（1）評価対象者

評価の対象は、地方公務員法（昭和25年法律第261号。以下「地公法」という。）上のすべての職員であり、任命権者は、職員の執務について、定期的に人事評価を行わなければならないものとされていること。

（2）評価者

評価の実施に当たっては、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であること。また、評価者の設定においては、所属長（課室長）等を基本としつつ、組織規模や業務の実態などの実情に応じ、評価を補助する者を置くなどの方法を工夫することが望ましいこと。

（3）評価期間

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。

（4）自己申告、面談等

人事評価に当たっては、人事評価制度の納得性を確保するため、被評価者自らの認識その他評価者による評価の参考となるべき事項について自己申告を行わせ、また、業績評価の目標内容の明確化や認識の共有を行うための期首面談や、原則として評価結果を開示して、被評価者に対して指導・助言を行うための期末面談などを行うことが適当であること。特に、評価結果が下位区分に該当する場合には、人材育成の観点からも、面談により改善に向けた助言・指導をすることが重要であることに留意すること。

（5）評価者訓練

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。

(6) 苦情相談・苦情処理

ア 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、苦情相談に当たっては、簡便な手続きとなるよう配慮するとともに、苦情処理に当たっては、本人の書面による申出に基づき、あらためて評価結果の当否等を点検、調査、審査することとされているところ。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。なお、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。

イ 苦情相談及び苦情処理は任命権者の立場から行うものであり、第三者機関である人事委員会又は公平委員会における苦情処理（地公法第8条第1項第11号、同条第2項第3号）とは別途のものであること。

5 人事評価の結果の活用（第23条第2項、第23条の3及び第28条関係）

(1) 任用

能力及び実績に基づく人事管理を徹底する観点から、人事評価を任用その他の人事管理の基礎として活用することが法律上明記されたことを踏まえ、職員の昇任をはじめとする任用の際の能力実証の手段として、人事評価を積極的に活用することが必要であること。なお、国においては、人事院規則8-12（職員の任免）により、能力評価・業績評価の結果を任用に活用しているところであること。

(2) 給与

昇給制度、勤勉手当の適正な運用の観点から、以下の点に留意して、人事評価の結果を給与に反映することが必要であること。

- ① 国においては、昇給について、過去1年間の能力評価・業績評価の結果に基づき、「勤務成績が極めて良好である職員」から「勤務成績が良好でない職員」まで、原則として5段階の区分で昇給を行っているところ。地方公共団体においても、国の取組を参考に、評価結果を反映した昇給の運用を図ること。
- ② 国においては、勤勉手当の支給総額の上限の算定に扶養手当を算入するとともに、標準の支給率を一律抑えた上で、勤勉手当の上位の成績率の支給原資として、直近の業績評価の結果に基づき、成績区分・成績率に応じた勤勉手当を支給しているところ。地方公共団体においても、国の取組を参考に、評価結果に応じた勤勉手当の運用を図ること。また、勤勉手当において、扶養手当の支給基礎額への算入や成績率を反映させない一律の支給などの不適正な運用がある場合には、速やかに是正を図ること。

(3) 免職・降任

今般人事評価制度を導入することと併せ、地公法第28条において、「勤務実績が良くない場合」の判断について「人事評価及び勤務の状況を示す事実」に照らして行うことを明確にし、国家公務員法（昭和22年法律第120号。以下「国公法」とい

う。)と同様に、要件の一層の明確化を図ることとしたこと。その際、「勤務の状況を示す事実」としては、出勤状況を示す出勤簿、勤務状況に関する現認書等が考えられるところであること。

また、国においては、平成19年の国公法等の一部改正に伴う人事院規則11-4(職員の身分保障)の改正及び人事院通知(「人事院規則11-4(職員の身分保障)の運用について」(昭和54年12月28日任企-548)等)により、法律の規定により職員を降任させ、又は免職することができる場合の要件や手続の明確化が図られたところであること。各地方公共団体においては、こうした国における取組の内容を踏まえ、適切に対応されたいこと。

なお、本年4月に発出された「勤務成績の著しく不良な職員に対する改善措置等について」(平成26年4月25日付け総人恩総第335号総務省人事・恩給局長通知)等についても、併せて参考にされたいこと。

(4) 人材育成

ア 人事評価制度を通じて、職員に期待する人材像を明らかにするように努めるとともに、自己申告、目標設定、面談や評価結果の開示などの過程を通じて、職員が自らの職務行動を振り返ることにより、効果的、主体的な能力開発につながるように努めること。

イ 管理・監督職たる評価者にとっては、評価者訓練が能力開発の機会となるとともに、評価者としての責任を担って評価を行うこと自体がマネジメント能力を向上させることとなることを、十分認識させるよう努めること。

ウ 能力評価の評価項目や評価結果については、職員の能力開発への取組として、研修プログラムの設定、改善などに活用するとともに、評価結果に基づき各職員の得意分野の能力向上や弱点克服のための研修受講を促すなどの活用を努めること。

エ 人事評価制度を各地方公共団体の人材育成に関する基本方針に位置付け、体系的な能力開発に努めることが望ましいこと。

6 人事評価に係る地方公共団体の長への協議(第23条の2第3項関係)

人事評価に関し必要な事項を定める際の地方公共団体の長への協議は、各任命権者における人事管理の均衡を図る観点から行われるものであり、協議事項としては、人事評価の項目や評価基準、評価期間、評価の手続き、記録の作成・保管などが想定されていること。

7 人事評価の実施に関する人事委員会の勧告(第23条の4関係)

人事委員会を設置する団体においては、長の協議による任命権者相互間の調整とは別に、人事行政に関する専門的行政機関として人事管理全般について専門的、技術的知見を有する人事委員会に人事評価についての勧告権を付与しているが、これは人事評価の公正な実施と人事管理の基礎として活用する趣旨の徹底を図ろうとするものであること。

8 等級別基準職務表及び等級等ごとの職員の数の公表(第25条及び第58条の3関係)
等級別基準職務表及び等級等ごとの職員の数の公表に係る運用については、別途通知することを予定しているので、留意されたいこと。

9 降給(第27条第2項、第28条第3項関係)

地公法第15条の2において、「降任」を「職員をその職員が現に任命されている職より下位の職制上の段階に属する職員の職に任命すること」と定義したことに伴い、従来、解釈上降任に該当すると解されてきた「降任」を伴わない「降格」(職員の意に反して、当該職員の職務の級を同一の給料表の下位の職務の級に変更すること。例えば、5級の課長補佐から4級の課長補佐に変更することをいう。以下同じ。)については、「降給」(地公法第27条第2項に規定する降給をいう。以下同じ。)に該当することとなること。また、「降号」(職員の意に反して、当該職員の号給を同一の職務の級の下位の号給に変更することをいう。以下同じ。)については、従前どおり「降給」に該当するものであること。

なお、国においては、平成19年の国公法等の一部改正に伴い新たに人事院規則11-10(職員の降給)が制定されたことを踏まえ、降給に関する条例を定めるに当たっては、別紙2を参考にされたいこと。

(中 略)

II 地方独立行政法人法の一部改正

第1 能力及び実績に基づく人事管理

特定地方独立行政法人の職員については、地公法の任用、人事評価等に関する規定が適用されることとなるため、各特定地方独立行政法人の設立団体及び任命権者においては、改正法の趣旨を踏まえ、前述Iの該当部分に記載の点に留意しつつ、適切に対応されたいこと。特に、地公法第15条の2及び第23条の2の規定において、各特定地方独立行政法人の任命権者が定めることとされている、標準職務遂行能力及び人事評価制度に関する規程等について、適切に整備されたいこと。

(中 略)

(別紙1)

標準職務遂行能力について

(一般行政職)

部長	一 倫理	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、部の重要課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	二 構想	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、住民の視点に立って、部の重要課題について基本的な方針を示すことができる。
	三 判断	部の責任者として、その重要課題について、豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速な判断を行うことができる。
	四 説明・調整	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、上司を助け、困難な調整を行い、合意を形成することができる。
	五 業務運営	住民の視点に立ち、不断の業務見直しに率先して取り組むことができる。
	六 組織統率	指導力を発揮し、部下の統率を行い、成果を挙げることができる。
課長	一 倫理	全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	二 構想	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、住民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示すことができる。
	三 判断	課の責任者として、適切な判断を行うことができる。
	四 説明・調整	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。
	五 業務運営	コスト意識を持って効率的に業務を進めることができる。
	六 組織統率・人材育成	適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。
室長	一 倫理	全体の奉仕者として、担当業務の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	二 企画・立案	組織方針に基づき、行政ニーズを踏まえ、課題を的確に把握し、施策の企画・立案を行うことができる。
	三 判断	担当業務の責任者として、適切な判断を行うことができる。
	四 説明・調整	担当する事案について適切な説明を行うとともに、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。
	五 業務運営	コスト意識を持って効率的に業務を進めることができる。
	六 組織統率・人材育成	適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。

課長補佐	一 倫理	全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って課題に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	二 企画・立案、事務事業の実施	組織や上司の方針に基づいて、施策の企画・立案や事務事業の実施の実務の中核を担うことができる。
	三 判断	自ら処理すべき事案について、適切な判断を行うことができる。
	四 説明・調整	担当する事案について論理的な説明を行うとともに、関係者と粘り強く調整を行うことができる。
	五 業務遂行	段取りや手順を整え、効率的に業務を進めることができる。
	六 部下の育成・活用	部下の指導、育成及び活用を行うことができる。
係長	一 倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	二 課題対応	担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、問題点を的確に把握し、課題に対応することができる。
	三 協調性	上司・部下等と協力的な関係を構築することができる。
	四 説明	担当する事案について分かりやすい説明を行うことができる。
	五 業務遂行	計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行することができる。
係員	一 倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	二 知識・技術	業務に必要な知識・技術を習得することができる。
	三 コミュニケーション	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。
	四 業務遂行	意欲的に業務に取り組むことができる。

【以下略】