

人事評価の人材育成への活用に関する研究会  
平成29年度報告書

平成30年3月



# 目次

はじめに	1
I 人事評価の給与等への活用の現状	
1 人事評価の活用の必要性	2
2 人事評価の給与等への活用の現状	2
II 人事評価の人材育成への活用事例	
1 評価項目・評価内容の具体化による目指すべき職員像の明確化	5
2 組織目標に基づいた個人目標の設定	7
3 能力開発・スキルアップの促進に資する取組	8
4 キャリア意識の醸成等に資する自己分析・自己申告書の活用	9
5 評価精度を向上させるための評価者訓練及び調整会議の実施	10
6 下位評価者のモチベーション向上の取組	11
7 臨時・非常勤職員の活躍に向けた人事評価の活用	11
8 柔軟な働き方を促進する人事評価の実施	12
9 多面評価の実施	13
10 職員の理解促進に向けた取組	14
III 未活用団体における課題と今後の対応策	
1 未活用団体における課題	15

2	課題に対する今後の対応・検討の方向性	.....	16
	(1) 公平・公正な評価の実施		
	(2) 評価の偏りの是正		
	(3) 給与等への活用のための適正な相対評価の実施		
	(4) 苦情処理制度の構築		
	(5) 人材育成に向けた活用等		
	(6) 職員理解の促進		
	(7) 評価結果の給与等への活用に向けた具体的取組の推進		
3	人事評価の給与等への活用に関する公表状況	.....	18
4	その他の諸課題	.....	20
	(1) 未活用団体の課題認識		
	(2) 懲戒処分者等に対する昇給号給の調整		
	(3) 今後の課題		
5	活用促進に向けた取組	.....	23
	(1) 評価結果の活用に関する公表状況の確認・是正		
	(2) 評価結果の活用状況の公表促進		
	(3) 人事委員会・都道府縣市町村担当課の取組		
	(4) 人事評価に関する調査方法等の見直し		
	(5) 専門家派遣事業（人事評価）の見直し		



IV 活用事例資料 . . . . . 27

- 東京都
- 鳥取県
- 横浜市
- 大阪市
- 大野市（福井県）
- 多治見市（岐阜県）
- 寝屋川市（大阪府）
- 池田市（大阪府）
- 瑞穂町（東京都）
- 高鍋町（宮崎県）

おわりに . . . . . 133

開催要綱 . . . . . 134

構成員名簿 . . . . . 135

検討経緯 . . . . . 136

（参考資料編）



## はじめに

地方公務員の人事評価については、「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」（平成 26 年法律第 34 号。以下、「平成 26 年改正法」という。）が平成 28 年 4 月に施行されたことにより、人事評価制度の導入が義務付けられ、能力・実績に基づく人事管理の徹底を図ることとなった。平成 28 年度末で経過措置期間も終了し、平成 29 年度からは人事評価の結果を本格的に活用する段階に入っている。

地方公共団体においては、国や他の地方公共団体の人事評価制度を参考にしながら、それぞれの地方公共団体の実情に沿って様々な人事評価の取組が行われている。しかしながら、特に評価結果の給与への活用に関しては、その取組に遅れが生じている地方公共団体も少なからず見受けられ、より一層の取組が求められている。

一方で、人事評価は人材育成のための重要なツールである。そのため、多くの地方公共団体において、人材育成に活用していくための様々な取組が評価プロセスを通じて行われ、制度の趣旨に基づいた積極的な活用が図られている。

「人事評価の人材育成への活用に関する研究会」では、特に人事評価の給与への活用をテーマとして、活用の現状と課題について調査・研究を行い、活用促進に向けた今後の対応策等について検討を行った。

また、地方公共団体が人事評価を人材育成に活用していくにあたり、工夫して取り組んでいる事例等についても、あわせて調査を行った。

この度、研究会としての検討結果と地方公共団体の活用事例を整理し、ここにとりまとめを行うこととしたものである。

## I 人事評価の給与等への活用の現状

### 1 人事評価の活用の必要性

平成 28 年 4 月に施行された平成 26 年改正法により、全ての地方公共団体において、能力・業績に基づく人事管理の徹底を図る人事評価制度の導入と評価結果の活用が義務付けられた。

人事評価は、「任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするために、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把握した上で行われる勤務成績の評価」（地方公務員法（以下、「地公法」という。）第 6 条）と定義されている。

また、人事評価の根本基準として、「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」（地公法第 23 条第 2 項）こととされ、さらに「人事評価の結果に応じた措置を講じなければならない」（地公法第 23 条の 3）ことが明記されており、任命権者がそれぞれの人事行政の運営において、人事評価の活用に積極的に取り組むことが求められている。

このように、地方公共団体において、人事評価結果の任用、給与等への活用が義務付けられていることは平成 26 年改正法の趣旨・規定から明らかである。そのため、人事評価を実施したものの、その評価結果を給与に活用せずに、勤勉手当・昇給の一律支給を行うことは違法と判断される可能性が相当程度あると考えられる。

国においては、平成 19 年の国家公務員法等の一部を改正する法律（平成 19 年法第 108 号。）により、能力評価及び業績評価による人事評価制度が導入され、職員の任用、給与、人材育成等の人事管理のあらゆる側面で人事評価の結果が活用されている。地方公共団体は、国の取組との均衡も十分に留意しながらその取組を進めていく必要がある。

人事評価の結果を未だ昇給、勤勉手当等に活用していない地方公共団体（以下、「未活用団体」という。）においては、地公法の趣旨・規定に基づき、国の取組にも留意しながら、早急に評価結果を活用していく必要がある。

### 2 人事評価の給与等への活用の現状

人事評価制度の施行については、平成 28 年度末で経過措置期間が終了し、評価結果を昇給、勤勉手当、昇任・昇格及び分限に本格的に活用する段階にある。

平成 29 年 10 月 1 日時点で、都道府県で約 9 割、指定都市では約 8 割が評価結果を昇給、勤勉手当に活用している。一方で、市区町村においては、約 4 割の活用にとどまっており、

特に市町村での活用の取組が遅れている。

この活用状況を昇給・勤勉手当の別、また管理職員・一般職員の別で見ると、都道府県、指定都市、市区町村のいずれの団体区分においても、勤勉手当よりも昇給への活用が、管理職員よりも一般職員における活用に遅れが生じていることが分かる。（表1）

総務省では、これまでから人事評価結果を適切に活用するよう地方公共団体に対し助言してきているが、上記の状況を踏まえ、平成29年10月31日付で地方公共団体に対し、

- ①人事評価の結果を本格的に活用していく段階に入っているため、未活用の地方公共団体においては早急に活用に向けた取組を行うこと、
- ②「地方公共団体における人事評価結果の活用状況等調査」の結果によると、昇給、勤勉手当、昇任・昇格及び分限処分への活用はもとより、人事評価の結果を活用するための区分等の設定が、未だなされていない地方公共団体も数多く見受けられること、
- ③平成30年度以降の同調査については、調査結果を地方公共団体区分別の活用状況も含めて広く公表することを検討していること

について通知している。

未活用団体においては、早急にその活用に向けた取組を進めていくことが求められる。

（表1）人事評価の給与への活用状況（平成29年10月1日現在）

活用時期		昇給への活用		勤勉手当への活用	
		管理職員	一般職員	管理職員	一般職員
活用済	活用済	40	34	46	41
	H29年度中	6	8	0	0
	小計	46 (97.9%)	42 (89.4%)	46 (97.9%)	41 (87.2%)
未活用	H30年度中	0	3	1	6
	H31年度以降（未定含む）	1	2	0	0
合計		47	47	47	47

## (2) 指定都市

(団体数)

活用時期		昇給への活用		勤勉手当への活用	
		管理職員	一般職員	管理職員	一般職員
活用済	活用済	16	15	20	17
	H29年度中	2	1	0	0
	小計	18 (90.0%)	16 (80.0%)	20 (100.0%)	17 (85.0%)
未活用	H30年度中	0	2	0	0
	H31年度以降 (未定含む)	2	2	0	3
合計		20	20	20	20

## (3) 市区町村

(団体数)

活用時期		昇給への活用		勤勉手当への活用	
		管理職員	一般職員	管理職員	一般職員
活用済	活用済	444	415	721	635
	H29年度中	222	217	88	86
	小計	666 (38.7%)	632 (36.7%)	809 (47.0%)	721 (41.9%)
未活用	H30年度中	314	322	344	352
	H31年度以降 (未定含む)	741	767	568	648
合計		1,721	1,721	1,721	1,721

出典：総務省「地方公務員法第23条第2項に基づく人事評価結果の給与への活用に係る進捗状況調査（H29.10.1現在）」

## II 人事評価の人材育成への活用事例

人事評価制度は、職員一人ひとりの発揮した能力及び挙げた業績を公正・客観的に評価し、その結果を人事管理の基礎とすることが想定されている。

このため、人事評価は導入しただけでは意味がなく、職員のモチベーションを高め、組織全体の公務能率の向上につなげていくため、評価結果を任用、給与、分限、その他人事管理に十分活用することを通じ、人材育成につなげていくことが重要である。

ここでは、人事評価を人材育成に活用するため、様々な工夫を行っている地方公共団体の取組事例を紹介している。今回紹介する地方公共団体においても、試行錯誤を繰り返しながら、より効果的な制度の運用に取り組んでおり、地方公共団体においては、それぞれの制度運用の実情に応じて、活用の参考としていただきたい。

### 1 評価項目・評価内容の具体化による目指すべき職員像の明確化

人事評価の評価項目、評価基準、評語区分を職員に具体的に明示することは、制度の透明性・公平性を確保するとともに、職員の理解を深める観点から重要である。さらに、評価項目・基準等を職位・職種ごとに定義することは人材育成を促す観点から効果的であると考えられる。

また、地方公共団体が策定している「人材育成基本方針」は、人材育成の目的や方策等を明確に位置付けているものである。そのため、基本方針で明示する「求める職員像の実現のために必要となる能力・姿勢」と人事評価における評価項目とを関連付ける必要がある。このことにより、組織として求める行動等が評価につながり、さらに、被評価者にとっての目指すべき方向性と、評価者にとっての職員に対する育成ビジョンがより明確となる。結果として、組織内の共通理解が高まり、効果的に人材育成が可能となるものと考えられる。

#### <活用事例>

##### 【鳥取県】

#### ○ 人材育成基本方針と人事評価項目の連動 (P42)

- ・ 人材育成基本方針と人事評価項目を連動することで、組織として求める職員像及び業務態度への誘導が可能になっている。

○ 職位ごとの人事評価項目の定義を具体的に明記 (P47)

- ・職位ごとの人事評価項目の定義を具体的に明記することで、評価内容に対する組織内での共通理解の推進を図っている。

【横浜市】

○ 評価の要素ごとにおける評価基準の明確化 (P59)

- ・評価要素ごとにおける評価基準の明確化により、評価内容に対する組織内の共通理解の推進を図っている。

【大野市（福井県）】

○ 職層ごとの人事評価項目の定義を具体的に明記 (P77)

- ・職層ごとの人事評価項目の定義を具体的に明記することで、人事評価を通して目指すべき職員像を明確化している。

【高鍋町（宮崎県）】

○ 能力評価の評価要素、評価項目の明確化 (P124)

- ・能力評価の評価要素、評価項目の明確化により、評価内容に対する組織内での共通理解が進み、職員に求める行動について実行するよう誘導可能となる。



## 2 組織目標に基づいた個人目標の設定

人事評価は「能力評価」及び「業績評価」により実施する必要があるが、「業績評価」については、評価者と被評価者が十分に話し合い、明確な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基本となる。

目標の設定にあたっては、面談を通じて、設定が「職位にふさわしい目標か」、「職員の成長につながる目標か」、「組織目標を踏まえた目標か」といった視点を踏まえて設定することが重要である。

人事評価のねらいである公務能率の向上や人材育成の観点からは、特に組織目標に基づいた個人目標を設定することが不可欠である。

地方公共団体における総合計画等の組織目標に基づき個人目標を設定することで、組織の行政運営上求める行動に誘導することになり、結果として人材育成につながるものと考えられる。

### <活用事例>

#### 【大野市（福井県）】

##### ○ 組織目標に基づいた個人目標の設定 （P74）

- ・ 総合計画の成果指標、施策方針等を踏まえた組織目標に基づき、個人目標を設定することで、職員の目標達成がそのまま組織の行政運営上求める行動・人材育成につながる。

#### 【多治見市（岐阜県）】

##### ○ 組織目標に基づいた個人目標の設定 （P88）

- ・ 総合計画や行政改革等を基に設定された組織目標に沿った行政課題または業務改善目標を、個人目標として設定するため、職員の目標達成がそのまま組織の行政運営上求める行動・人材育成につながる。

#### 【瑞穂町（東京都）】

##### ○ 組織目標に基づいた業務目標の設定 （P118）

- ・ 総合計画、行政改革大綱、施政方針等を踏まえた組織目標に沿った目標を個人が業務目標として設定し、その目標達成に取り組むことで、組織の行政運営上求める行動・人材育成にもつながる。

#### 【高鍋町（宮崎県）】

##### ○ 組織目標に基づく個人目標及びチャレンジ目標の設定 （P131）

- ・ 組織目標に基づいた個人目標の設定や、自己の職務以外の行政課題に対する姿勢も評価するチャレンジ目標を評価することで、より組織の求める人材の育成、より高いレベルの個人目標設定に誘導可能となる。

### 3 能力開発・スキルアップの促進に資する取組

人事評価における目標設定、面談、評価といった各段階を通じ、評価者が評価内容に応じた業務上の指導・助言を実施するだけでなく、個々の職員の能力開発やスキルアップを促す観点からの助言を行うことは、職員のモチベーションの向上につながると考えられる。

例えば、目標設定時の面談において、能力開発等の目標を評価者と被評価者が共有することで、評価者が研修の受講を促す等の指導・助言することが可能となる。また、評価結果の開示面談で振り返り、今後のスキルアップ等の助言を行うといった取組は職員の人材育成の観点からも有意義な取組であると考えられる。

#### <活用事例>

##### 【東京都】

###### ○ 開示面談による評価結果の共有 (P33)

- ・評価結果を開示面談で伝える際、総合的な評価結果を示すだけでなく、評定要素ごとの内訳もそれぞれ開示することで、管理職と十分な意見交換を行い、共通理解を深めている。

##### 【寝屋川市（大阪府）】

###### ○ 研修受講、資格取得におけるスキルアップ加点制度 (P98)

- ・研修受講・資格取得により加点される「スキルアップ加点制度」により、職員の研修への参加や資格の取得・新しい知識の習得によるスキルアップの促進につなげている。

##### 【横浜市】

###### ○ 業務目標、能力開発等に関する目標を設定する「目標共有シート」の活用 (P56)

- ・当該年度の業務目標、能力開発・能力活用等に関する目標を設定する「目標共有シート」を活用し、上司との面談時に目標を共有することで、研修の受講を促す等、目標達成に向けてスキルアップを図ることが可能になっている。

## 4 キャリア意識の醸成等に資する自己分析・自己申告書の活用

目標設定時や達成度合の確認時等における職員からの自己申告は、人材育成のための人事評価の実施にあたり、極めて重要な要素である。

その際、職員自身が実務能力、実務経験等を確認し、十分に自己分析を行った上で、自身の目標・キャリア開発について自己申告をすることが必要である。

こうした取組を通じ、職員のキャリア意識の醸成や能力開発の目標設定、ひいては職員のモチベーションの向上につながっていくものと考えられる。

なお、自己分析は、あくまでも職員自身が目標設定等を行うにあたってのツールであり、自己分析の結果そのものを評価の対象とするべきものではない。

### <活用事例>

#### 【東京都】

##### ○ 目的別の自己申告書の利用 (P30)

- ・「目標・成果シート」や「自己採点シート」等を作成することで、職員自らが仕事の成果やそれにつながるプロセスにおける課題を発見する等、主体的な取組を通して効果的・効率的な職務遂行を図っている。また、面談時に活用することで、管理職とのコミュニケーションを活性化させ、きめ細やかな人材育成と意欲の向上につなげている。

#### 【鳥取県】

##### ○ 業務管理・キャリア開発シートの活用 (P53)

- ・「業務管理・キャリア開発シート」を活用することで、上司から指導・助言を受けることが可能になり、能力開発・キャリア開発につなげている。

#### 【横浜市】

##### ○ 自身の職務経験等を自己分析する「キャリア自己分析表」の活用 (P58)

- ・自身の職務経験について、身に付けた実務能力・実務知識や経験した業務分野等を確認し、自己分析する「キャリア自己分析表」の活用により、業務知識・実務能力の開発が可能になっている。

## 5 評価精度を向上させるための評価者訓練及び調整会議の実施

人事評価の結果について、被評価者の納得性が低いと、制度そのものの信頼を失い、人材育成といった制度の目的を達成することはできない。

制度を有効に機能させるためには、「評価の公平・公正性の確保」が必要不可欠である。このため、全ての評価者に対し、定期的に人事評価制度の仕組みや評価方法、評価の目線合わせ等の評価者研修を実施する等、評価精度の向上に向けた不断の取組が求められる。

また、評価結果の偏りが生じる場合には、調整会議等の場を設けて、部局間の業務困難度・重要度を相対化させることも、評価精度を向上させるために有効であると考えられる。

### <活用事例>

#### 【東京都】

##### ○ 評価者への人事評価制度に関する研修実施 (P35)

- ・ 全ての評価者への研修を毎年度実施し、事例演習を繰り返し行う等、評価者が制度自体の理解を深めるとともに、評価精度向上を図ることで、公平・公正な人事評価の実現を通じた職員の意欲向上につながる。

#### 【瑞穂町（東京都）】

##### ○ 各部局間の業務目標に関する調整会議の実施 (P121)

- ・ 各部局間の目標設定の難易度、ウエイト等について審査・調整する会議を実施することにより、評価の偏りの是正につながり、人事評価結果の公平・公正性の確保につながる。

## 6 下位評価者のモチベーション向上の取組

人事評価結果は任用、給与の他、分限処分にも活用することとされている。これは、評価の結果、下位であった職員を分限処分にすることを目的とするものではなく、下位評価者に対するモチベーションの向上や職務遂行能力の向上、改善を図り、人材育成につなげることに大きな意義がある。こうした制度の趣旨・目的や下位評価者に対する研修の実施等を全職員に十分に周知し、職員の理解を深めることは、人材育成の観点からも極めて重要である。

### <活用事例>

#### 【大阪市】

##### ○ 人事評価結果の分限制度への活用 (P67)

- ・人事評価結果と分限制度の関連と制度の意義・目的を全職員に周知することにより、制度の理解を深め、職務態度の改善、意欲の回復につなげる。

## 7 臨時・非常勤職員の活躍に向けた人事評価の活用

臨時・非常勤職員や地方公務員法及び地方自治法の一部を改正する法律（平成 29 年法律第 29 号。以下、「平成 29 年改正法」という。）上の会計年度任用職員については、人事評価の対象となるものである。これらの職員は、行政運営上重要な役割を担うことから、人事評価を活用し、職員の能力の向上、モチベーションの向上等、人材育成に取り組むことが必要である。

なお、人事評価の実施にあたっては、職務内容や勤務実態等に応じて、柔軟な形で実施することも可能であると考えられる。

### <活用事例>

#### 【池田市（大阪府）】

##### ○ 臨時的任用職員の人事評価制度活用ガイド (P109)

- ・臨時的任用職員の人事評価制度の運用について、評価プロセスや評価結果によって得られる知識や能力を明示することで、職員の意欲向上につなげている。

## 8 柔軟な働き方を促進する人事評価の実施

近年、地方公共団体において、公務を支える職員が多様化する中、多種多様な行政サービスや柔軟な働き方へのニーズに対応していくため、女性活躍、働き方改革及びワークライフバランスへの取組に対する要請が高まっている。

このため、長時間労働の是正や業務改善、ワークライフバランスの実践等、働き方の見直しに関する取組を人事評価項目とすることで、管理職をはじめとした職員の意識改革、組織における働き方の見直しに関する共通理解の促進や人材の育成につながるものと考えられる。

### <活用事例>

#### 【鳥取県】

##### ○ 管理職の人事評価項目における「イクボス度」の項目化 (P50)

- ・管理職の人事評価項目にワークライフバランスを考慮した「イクボス度」を項目化することで、管理職の働き方の見直しにかかる意識向上を目指している。

#### 【大野市（福井県）】

##### ○ 管理職の評価シートにおいて働き方改革に関する目標を設定 (P75)

- ・管理職が働き改革の目標を評価シートに記載することで、管理職を中心とした組織内での働き方改革の推進につなげている。

#### 【寝屋川市（大阪府）】

##### ○ 長時間労働の是正を含む部局別目標への貢献度加点制度 (P101)

- ・長時間労働の是正や年次休暇の取得促進の取組について評価することで、職員が働き方を見直す体制の構築につなげている。

## 9 多面評価の実施

上司が部下や同僚職員から評価を受ける「多面評価制度」に取り組む地方公共団体もある。この多面評価は、管理職と部下の信頼感の醸成、コミュニケーションの活性化等に効果が期待できる面もあることから、地方公共団体の実情に沿って、導入の是非について検討がなされるべきものと考えられる。

### <活用事例>

#### 【鳥取県】

##### ○ 管理職の執務姿勢自己診断援助制度 (P51)

- ・ 部下が管理職の執務姿勢を診断する「執務姿勢自己診断援助制度」を導入し、管理職の自己啓発等への援助や所属の運営方針改善に活用することで職場の活性化につながっている。

#### 【大阪市】

##### ○ マネジメントサポート制度 (P69)

- ・ 部下が上司を評価する多面評価により、上司の意識改革の促進や上司と部下のコミュニケーションの円滑化を図るとともに、人事評価制度の客観性を確保する。

#### 【寝屋川市（大阪府）】

##### ○ 理事・部長職における同格者評価制度 (P102)

- ・ 理事・部長における同格者評価を設けることにより、人事評価の公正性を担保するとともに、職員間の課題意識の共有や業務への意識向上につなげている。



## 10 職員の理解促進に向けた取組

職員の能力向上や人材育成といった人事評価制度の本来の目的を達成するためには、制度の信頼性と評価への納得度を高めることが何よりも重要である。

このため、人事評価の趣旨・目的や制度の仕組みを分かりやすく解説したQ&A集等を作成し、研修や所属単位の会議等、あらゆる場を活用して全職員に周知することも効果的であると考えられる。

また、前述したように評価基準・内容を明示するとともに、評価手法や評価にあたっての留意点、その対策等についても全職員に明示することが、公平・公正な評価について職員の理解促進や制度への信頼感の醸成のために極めて重要である。

### <活用事例>

#### 【大阪市】

##### ○ 人事評価制度における相対評価手法等の職員周知 (P64)

- ・相対評価手法や評価結果の給与反映等の制度を全職員に周知することにより、制度の納得度を高め、職員の意欲向上につなげている。

#### 【多治見市（岐阜県）】

##### ○ 評定者が陥りやすい錯誤等とその対策の一覧化 (P94)

- ・評価における注意点とその対策を職員に明示することで、公平公正な評価の実施と、処遇反映を図ることにより職員の意欲向上につなげている。

#### 【池田市（大阪府）】

##### ○ 人事評価制度に関するQ&A集 (P113)

- ・人事評価制度導入の経緯や制度への疑問等の職員の声をとりまとめ、質疑応答形式で分かりやすく周知し、信頼度の高い公正な人事評価の実施と処遇反映を図ることにより、職員の意欲向上につなげている。

##### ○ 評価制度におけるスケジュール等の明示化 (P106)

- ・制度全体の流れを通年のスケジュールで、面談の流れを面談時のポイントと合わせて職員に明示することにより、制度の理解を深め、職員の意欲向上につなげている。

#### 【寝屋川市（大阪府）】

##### ○ 人事評価制度に関するQ&A集 (P103)

- ・人事評価制度における目標設定や各項目での評価の考え方等を質疑応答形式で分かりやすく周知することで、信頼度の高い公正な人事評価の実施と処遇反映を図ることにより、職員の意欲向上につなげている。



### Ⅲ 未活用団体における課題と今後の対応策

#### 1 未活用団体における課題

人事評価結果の給与等への活用が遅れている県、指定都市及び中核市に対し、活用にあたっての課題を調査したところ、数多くの地方公共団体が、「公正な評価の確保」、「部局内・部局間での評価のバラツキ」、「人事評価制度に対する信頼性の確保」を課題として挙げている。また、これらの地方公共団体における職員団体からは、「人事評価制度の公平・公正性、透明性、客観性、納得性等が確保されるまで、給与等への活用を実施しないこと」といった意見も出されている。

なお、活用が遅れている地方公共団体間においても、既に昇給区分等を設定しており今後の活用時期を決定している地方公共団体がある一方、未だ人事当局内で評価結果の活用に係る制度設計について検討している地方公共団体がある等、その取組の程度に差が生じている。

#### 【未活用団体における課題の例（県・指定都市・中核市）】

##### 制度・仕組に関する課題

- 職員アンケートの結果、8割超の職員が「人事評価に対する理解がもう少し深まってから活用すべき」と回答
- 成果主義に基づく人事評価導入による職場環境（上司・部下及び同所属内の人間関係やチームワーク等）への影響を考慮
- 公平・公正な評価結果が得られる仕組の確立
- 人事評価制度に対する納得度・信頼性の確保
- 評価者によって点数のつけ方が大きく異なる場合があるため、評価結果の平準化や相対的な調整について検討が必要

##### 職員団体の意見

- 最下位区分（昇給なし）の影響は退職までの給与に影響し、著しい不利益を受けるため、昇給への活用は実施しないこと
- 制度の公正性・公平性を確保、職員の納得できる仕組を構築すること
- 業績目標の設定等について、被評価者の制度理解が進んでいないことや、部署によって目標の立て方や評価内容について評価のバラツキの懸念があること等から、勤勉手当への活用は慎重に行うこと
- 法律で義務付けられた以上、人事評価の実施は仕方がないが、給与・分限への活用は制度の信頼性・透明性等を担保した上で実施すること

※総務省聞き取り調査による

## 2 課題に対する今後の対応・検討の方向性

人事評価結果の給与等への活用にあたって、未活用団体が挙げた「公平・公正な評価の実施」や「評価の偏りの是正」等の課題については、これまで、総務省で開催された人事評価に係る研究会※において取り上げられ、その対応方策等についてまとめられている。

未活用団体における諸々の課題に対しては、これまでの研究会でまとめられた以下のような対応策や他の地方公共団体における取組等を参考として、地方公共団体の実情に応じた取組を進めることで、対応していくことは十分可能なものと考えられる。

特に、平成 26 年度に開催された「地方公共団体における人事評価制度に関する研究会」報告書では、人事評価制度の導入・活用にあたっての実施規定や評価記録書等の参考例、評価結果の活用についての考え方等についてとりまとめている。未活用団体においては、改めて参考にしていただきたい。

※ 平成 15 年度「地方行政運営研究会第 18 次公務能率研究部会」、平成 20 年度「地方公共団体における人事評価の活用等に関する研究会」、平成 22 年度・24 年度「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」、平成 26 年度「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 28 年度「地方公共団体における多様な人材の活躍と働き方改革に関する研究会」

### (1) 公平・公正な評価の実施

人事評価を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎となるツールとして有効に機能させるためには、公正な評価が行われることが原則である。

そのために、全ての評価者が人事評価の実施において等しい認識に立つことができるよう、定期的に制度の周知や評価者訓練を実施し、評価の際の心構えや留意点について理解させることが重要である。

ただし、公平性・公正性を追求するあまり評価者の負担が増大し過ぎると、その負担を抑制するために、結果的に無難な評価（標準）に落ち着いてしまうことも懸念される。

このため、評価における責任の所在は評価者にあることを前提に、地方公共団体の組織規模に応じて、例えば、実際の業務遂行状況をよりの確に把握している係長等に事実確認を行うといった工夫も考えられる。

### (2) 評価の偏りの是正

集合形式の会議において、評価の偏りを是正することも重要である。こうした会議は、評価者同士のフォローアップの場、実践的な評価者訓練の場ともなるだけでなく、評価者の緊張感を高めることとなるため、評価精度の向上に有効であると考えられる。

また、評価者の評価傾向を分析することは、評価の偏りの是正に資すると考えられる。

評価結果を電子データで管理する等により、人事担当課等が各評価者の評価傾向を分析可能な状態とし、的確な評価が出来ていないと思われる評価者（例：評価結果が他の評価者と比較して極端な乖離が生じている場合等）に対して、個別にその評価方法等を確認した上で、改善に向けて必要な対応をしていくことも有効である。

### （３）給与等への活用のための適正な相対評価の実施

昇任、昇格、給与等への人事評価結果の活用にあたり、「一律」や「持ち回り」等が温存されれば、高い能力・業績を上げている職員のモチベーションの低下を招くこととなり、人事評価制度の趣旨を没却することとなる。

これを防ぐために、評価結果については、一次評価者が的確に評価することが何よりも肝要である。また、より高次の評価者が評価結果の相対化を行う等、評価の偏りを是正することや、人事当局において評価者によるバラツキを点検調整する会議を実施する等の取組が考えられる。

人事評価結果の給与への活用については、予算によって定められた人件費の枠内で運用されなければならない。職員のモチベーションを高め、組織全体の公務能率向上につなげていくためには、評価の結果明らかとなった能力及び業績に基づいた処遇を徹底していく必要があり、給与等について適切に差が生じるよう努めていくことが求められる。

### （４）苦情処理制度の構築

人事評価制度の公正性・透明性の確保と制度の信頼性・納得性を高めるためには、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や説明を求める申出等に対して適切に対応する仕組みを構築することが必要である。

小規模団体においては、一般的に、苦情処理を人事担当部局で一括して担当することが可能であり、かつ効率的であると考えられる。他方、大規模団体においては、実効性のある制度運用の観点から、職員に最も近い部局が一義的に担当することの実現可能性について検討する必要がある。

### （５）人材育成に向けた活用等

組織として一貫した人材育成を行っていくためには、人材育成基本方針において求める人材像や必要な能力を明確にし、それを人事評価の評価項目と結び付けていくことが

重要である。

また、人事評価制度を人材育成に効果的に活かすためには、時機に応じた職員との面談等を通じ、丁寧に評価結果のフィードバックを行うことが重要である。フィードバックを行う際には、評価結果の理由を伝えるとともに、設定目標や評価の内容に応じた具体的な改善点の提案や研修の受講を勧めることにより、職員の不安を取り除き、やる気や動機付けをさらに引き出すことが求められる。特に評価結果が下位区分に該当する場合には、改善に向けた助言・指導が不可欠である。

## (6) 職員理解の促進

職員研修の実施や職員アンケートの実施等を通じ、制度の趣旨・目的、評価結果の活用意義等を周知徹底し、職員理解の促進を図ることが制度の信頼性・納得性を高めることとなる。

また、職員アンケートの結果の経年変化を確認することにより、制度の定着度合いを知ることが可能となる。

なお、制度を安定的に運用していくためには、人事担当課や職員にとって過重な負担とならない工夫や配慮が必要となる。運用コストとのバランスを取りながら、職員の信頼を確保するための、取組を実施することが重要であると考えられる。

## (7) 評価結果の給与等への活用に向けた具体的取組の推進

地方公共団体は、類似の地方公共団体等の取組例を参考に、それぞれの実情に応じた活用の実施や昇給号給をまずは小幅に実施する等、段階的に人事評価を給与等へ活用するといった円滑な導入を図るよう工夫することも可能だと考えられる。

職員団体と協議中であること等を理由に、給与等への活用が遅れている地方公共団体もあるが、実施していく中で、必要に応じて見直しを加え、運用熟度を高めていくことが、効率的・効果的な活用の促進につながると考えられる。

## 3 人事評価の給与等への活用に関する公表状況

人事評価制度の運用状況については、地方公共団体において、職員の任用、給与、勤務条件等と同様、地公法上、公表が義務付けられている。(地公法第58条の2)

総務省では、平成17年度から、地方公務員の給与・定員管理等について全国の地方公共団体相互間の比較分析を可能とする「給与情報等公表システム」を構築している。

その中で、「人事評価の給与等への活用」の状況についても、地方公共団体に対し、総務省が示す統一の様式により、昇給・勤勉手当への勤務成績の活用状況をホームページに公表するよう求めている。（表2）

しかしながら、現時点においては「人事評価の給与等への活用」に関して、公表していない地方公共団体も少なからずあり、また運用の実態と異なる内容で公表をしている地方公共団体も見受けられた。

地方公務員の給与制度については、住民の関心も非常に高いことから、人事評価結果の給与への活用の有無や具体的な活用状況等について、地方公共団体において明確に公表し、住民への説明責任を果たす必要がある。

（表2）総務省統一様式のうち「人事評価の給与等への活用」の記載例

### 3 一般行政職の級別職員数等の状況

#### (2) 昇給への勤務成績の反映状況

平成 28 年 4 月 2 日から平成 29 年 4 月 1 日 までにおける運用	〇〇市		国	
	管理職員	一般職員	特定管理 職員	一般職員
イ 人事評価を実施した			○	○
標準に加え、上位及び下位の区分も適用			○	○
標準に加え、上位の区分も適用				
標準に加え、下位の区分も適用				
標準の区分のみ適用				
ロ 人事評価を実施していない				

### 4 職員の手当の状況

#### (1) 期末手当・勤勉手当

○勤勉手当への勤務成績の反映状況（一般行政職）

平成 28 年度中における運用	〇〇市		国	
	管理職員	一般職員	特定管理 職員	一般職員
イ 人事評価を実施した			○	○
標準に加え、上位及び下位の成績率も適用			○	○
標準に加え、上位の成績率も適用				
標準に加え、下位の成績率も適用				
標準の成績率のみ適用				
ロ 人事評価を実施していない				



## 4 その他の諸課題

### (1) 未活用団体の課題認識

平成 26 年改正法において、人事評価結果の活用については、「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」（地公法第 23 条第 2 項）との評価の根本基準が規定され、「人事評価の結果に応じた措置を講じなければならない」（地公法第 23 条の 3）ことが規定されている。

人事評価結果に応じ、どのような措置をとるべきかについては、地公法上、必ずしも明らかではないが、給与への活用に関しては、昇給、勤勉手当の査定の資料として評価結果を用いることは義務付けられているものと考えられる。こうした地公法の趣旨から、人事評価を実施したものの、その評価結果を給与に活用せずに、勤勉手当・昇給の一律支給を行うことは違法と判断される可能性が相当程度あると考えられる。

未活用団体においては、活用にあたって前述のような制度構築上の課題があるとしている。しかし、まず、評価結果を活用していない現状について違法と判断される可能性が相当程度あることから、訴訟リスクがあることを人事当局において十分に認識する必要がある。こうした人事当局の課題認識が低いことも活用が進んでいない要因の一つではないかと考えられる。（参考：勤務評定未実施にかかる訴訟事件）

これまでの研究会では、人事評価結果の給与等への活用にあたって、その課題について検討し、対応策を提示してきた。しかしながら、活用が遅れている地方公共団体が少なからずある現状を踏まえ、今後はこうした未活用団体それぞれが課題認識を深め、意識改革が図られるよう、ヒアリングや助言等のさらなる取組を通し、早急に評価結果の活用につなげていくことが喫緊の課題である。

(参考) 勤務評定未実施にかかる訴訟事件概要

勤務評定未実施にかかる訴訟事件

【兵庫県宝塚市職員勤勉手当等返還請求事件】

宝塚市が勤務評定を行っていないにもかかわらず職員に勤勉手当を支給、普通昇給させたことは違法であるとし、宝塚市長に職員個人に勤勉手当の支給額及び普通昇給により増額した額についての不当利得返還請求を行使することの義務付けを求めた住民訴訟

○判決

神戸地裁（平成21年2月13日判決）

大阪高裁（平成21年8月5日判決）

⇒ ともに請求棄却

ただし・・・ 積極的な認容ではない。

神戸地裁においては、

「形式的にも実質的にも勤務評定を行ったということができないから、裁量権を逸脱しており、地公法第40条第1項の趣旨に反するものというほかない」と判断



今後も、勤務評定（人事評価）を行っていないことによる訴訟リスクは否定できない。

※ 宝塚市については、平成22年度から全職員に対して、人事評価実施、昇給・勤勉手当への反映を実施している。

## (2) 懲戒処分者等に対する昇給号給の調整

平成 26 年改正法に基づく人事評価制度の施行後においては、前述のとおり人事評価の結果を昇給・勤勉手当の支給に活用することが義務付けられている。

こうした中、人事評価結果を給与等に未だ活用せず、一律に「標準」の号給による昇給を行っている一方で、懲戒・分限処分者に対する昇給の号給を人事評価によることなく「標準」の昇給区分よりも下位の区分として支給している地方公共団体が見受けられた。

こうした地方公共団体は、地方公共団体の給与等に関する条例・規則における従前の規定をその根拠としている。しかしながら、こうした懲戒・分限処分者に対する昇給号給の調整を含めてそもそも人事評価結果を活用せずに行う昇給等は法的根拠がなく、昇給を行っていること自体が違法と判断される可能性が相当程度あることを十分に認識する必要がある。

地方公共団体においては、速やかに人事評価結果を給与へ活用し、昇給は人事評価を根拠として行うことはもちろん、懲戒処分者等に対する昇給号給の調整についても、人事評価の結果として下位の昇給区分に決定した上で実施することが求められる。

## (3) 今後の課題

平成 29 年改正法により、一般職の非常勤職員である会計年度任用職員制度が創設された。フルタイムの会計年度任用職員については、期末手当等一定の手当が支給可能とされているが、「勤勉手当」については、地方公共団体の期末手当支給の定着状況等を踏まえた上での検討課題とすべきものとされている。

(参考：会計年度任用職員制度の導入等に向けた事務処理マニュアル(第1版) Q&A)

会計年度任用職員は、平成 29 年改正法に基づく人事評価の対象となっており、今後、会計年度任用職員への「勤勉手当」の支給を検討していくにあたっては、当然に評価結果の勤勉手当への活用が行われることが前提となる。

また、平成 30 年 2 月に、「公務員の定年の引上げに関する検討会」においてとりまとめられた定年の引上げに関する主要な論点が「公務員の定年の引上げに関する関係閣僚会議」で了承され、国家公務員の定年引上げについて人事院に対し検討が要請された。

同会議における論点の中で、定年を引き上げることにより、高齢期までを見据えた計画的な人材育成や高齢期の職員の知識・経験等の積極的活用に向け道筋をつけ、能力・実績主義の徹底等、若手・中堅職員も含めた人事管理全体をより適切な方向に見直す契



機となるといった意義を有するとされている。

その上で、人事評価に基づく能力・実績主義の人事管理を徹底し、セレクションの厳格化や、優秀な人材については従来のペースにとらわれない昇任を進めていく必要があるのではないかとといった論点が示されている。

こうした公務員を取り巻く環境の変化等も踏まえ、地方公共団体においては、評価の結果に基づく能力・実績主義の人事管理を徹底していく必要がある。

(参考) 会計年度任用職員制度の導入等に向けた事務処理マニュアル(第1版) Q & A (抜粋)

◆ III Q & A より抜粋 (P63)

【その他の手当】

問15-1 フルタイムの会計年度任用職員の手当に係る「上記以外の手当については、支給しないことを基本とすること」について、勤労手当等については支給しないことを基本とすべきとする趣旨は何か。

- 「上記以外の手当」(勤労手当を除く。)については、総務省有識者研究会報告書の提言において「今後の検討課題とすべき」とされていること、会計年度任用職員については長期継続雇用を前提としていないこと、管理職手当や単身赴任手当などはそもそも会計年度任用職員への支給が想定されないこと等から、支給しないことを基本とすることが適当と考えられるものである。

なお、特に「勤労手当」については、各地方公共団体における「期末手当」の定着状況等を踏まえた上での検討課題とすべきものと考えている。

## 5 活用促進に向けた取組

### (1) 評価結果の活用に関する公表状況の確認・是正

地方公共団体における人事評価の運用に関する公表状況・公表内容を確認し、運用の実態が不明確である、もしくは不適切な公表内容であることが認められる地方公共団体に対しては、速やかに是正を促し、住民に対する説明責任を果たすよう求める必要がある。

## (2) 評価結果の活用状況の公表促進

総務省が示す現行の人事評価結果の給与への活用状況の公表に関する統一様式については、評価結果の給与への活用の有無等が不明確な部分も認められた。このため、この統一様式を改正し、評価結果を活用している地方公共団体はその活用状況・実績を、未活用団体においてはその事実と活用に向けた検討状況等を明確に公表するよう、地方公共団体に対し促していくことが必要である。

## (3) 人事委員会・都道府県市町村担当課の取組

人事委員会は、「人事評価の実施に関し、任命権者に勧告することができる」（地公法第23条の4）こととされている。これは、人事評価の実施について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。評価結果を未だ活用していない都道府県・指定都市における人事委員会は、未活用の状態について違法と判断される可能性が相当程度あることを当該地方公共団体に対し、明確に指摘する必要がある。

また、都道府県市町村担当課においては、市町村の人事評価の運用・活用状況を確認し、未活用の市町村に対しては、早急に活用が図られるよう助言を行う必要がある。

人事委員会及び市町村担当課は、各々の役割、責務を改めて認識し、地方公共団体における活用促進を図っていくことが強く求められる。

総務省においては、これまで人事委員会、市町村担当課に対し、人事評価の実施と評価結果の活用の必要性等について説明等を行ってきたが、今後さらに上記の観点からもより一層、丁寧な説明・助言等を行う必要がある。

## (4) 人事評価に関する調査方法等の見直し

総務省が実施する人事評価に関連する各種調査の内容等を抜本的に見直し、地方公共団体における人事評価の運用状況をより詳細に把握することが重要である。

具体的には、「地方公共団体における人事評価活用状況等調査」において、管理職・一般職ごとの活用状況、未活用団体における今後の活用スケジュールや、活用に関する公表状況等についても調査対象とするべきである。さらには、「給与実態調査」、「分限処分者数、懲戒処分者数及び刑事処分者数等に関する調」等においても、人事評価と関連付けた調査を追加することを検討する必要がある。

## (5) 専門家派遣事業（人事評価）の見直し

これまで、地方公共団体における人事評価制度の構築、活用の推進を図るため、地方公共団体の要望に応じて、人事評価の専門家を派遣する「専門家派遣事業」を実施し、講演や質疑応答等による助言を行ってきた。

今後の専門家派遣事業では、専門家による講義の他、地方公共団体間におけるグループワークを実施し、地方公共団体相互で活用にあたっての課題の認識とその解決策を検討する等、これまでの取組成果をさらに発展させた事業内容とすべきである。特に、主に活用が遅れている市町村等が多い都道府県に専門家を派遣し、地方公共団体の人事担当課長の間でグループワークを実施する等、評価結果の活用促進に向け、より実効性の高い事業内容への見直しを図る必要がある。



## IV 活用事例資料

○ 東京都	・ ・ ・ ・ ・	29
○ 鳥取県	・ ・ ・ ・ ・	41
○ 横浜市	・ ・ ・ ・ ・	55
○ 大阪市	・ ・ ・ ・ ・	63
○ 大野市（福井県）	・ ・ ・ ・ ・	73
○ 多治見市（岐阜県）	・ ・ ・ ・ ・	87
○ 寝屋川市（大阪府）	・ ・ ・ ・ ・	97
○ 池田市（大阪府）	・ ・ ・ ・ ・	105
○ 瑞穂町（東京都）	・ ・ ・ ・ ・	117
○ 高鍋町（宮崎県）	・ ・ ・ ・ ・	123

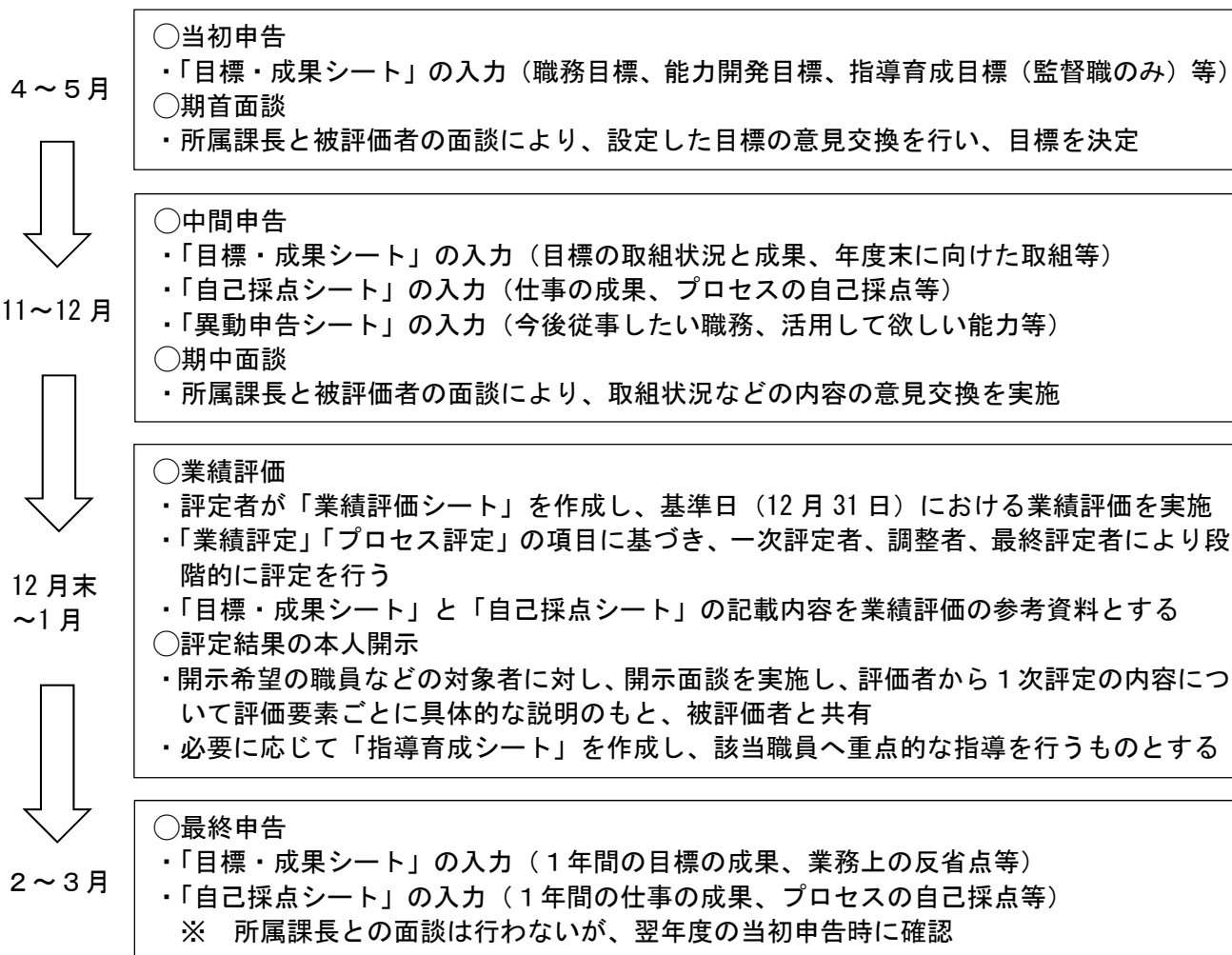


## 1. 人事評価制度のポイント

- (1) 目的別の自己申告書の利用
- (2) 開示面談による評価結果の共有
- (3) 評価者への人事評価制度に関する研修実施

## 2. 人事評価制度の全体の主な流れ

評価項目	内 容
業績評価 プロセス評価	・ 職級において果たすべき仕事の成果を遂行したかを評価 ・ 職務遂行上見られた能力等について、各職場や職務内容ごとに、 着眼点ごとの重みを考慮して評価



### 3. 概要

#### (1) 目的別の自己申告書の利用

職員が自らの担当職務における課題を発見し、主体的な取組を行うことにより、効果的・効率的な職務遂行を図るとともに、管理職のコミュニケーションを活性化させ、きめ細かな人材育成と意欲の向上を図ることを目的として、「自己申告書」として「目標・成果シート」「自己採点シート」などを作成することとしている。

「目標・成果シート」は、担当職務、能力開発及び部下の指導育成に関する1年間の目標とその成果について記入することを主な内容とするものである。「自己採点シート」は、仕事の成果とそれにつながるプロセスについて、それぞれの職級に応じて求められる能力を踏まえながら、自ら振り返ることで、職務の改善と能力の向上につなげるとともに、所属課長との共通理解を促進することを目的としている。

この他「異動申告シート」に、家庭の事情や通勤条件、健康状況といった異動に当たって配慮して欲しい事項、今後従事したい職務、活用して欲しい能力など、自らのキャリアデザインを申告している。

上記の自己申告書については、管理職が業績評価を実施する際の評定材料の一つとして位置付けられ、記入内容を評価者との面談で共有し、意見交換に活用されることで人材育成や職員の意欲向上を図る目的に役立てられている。

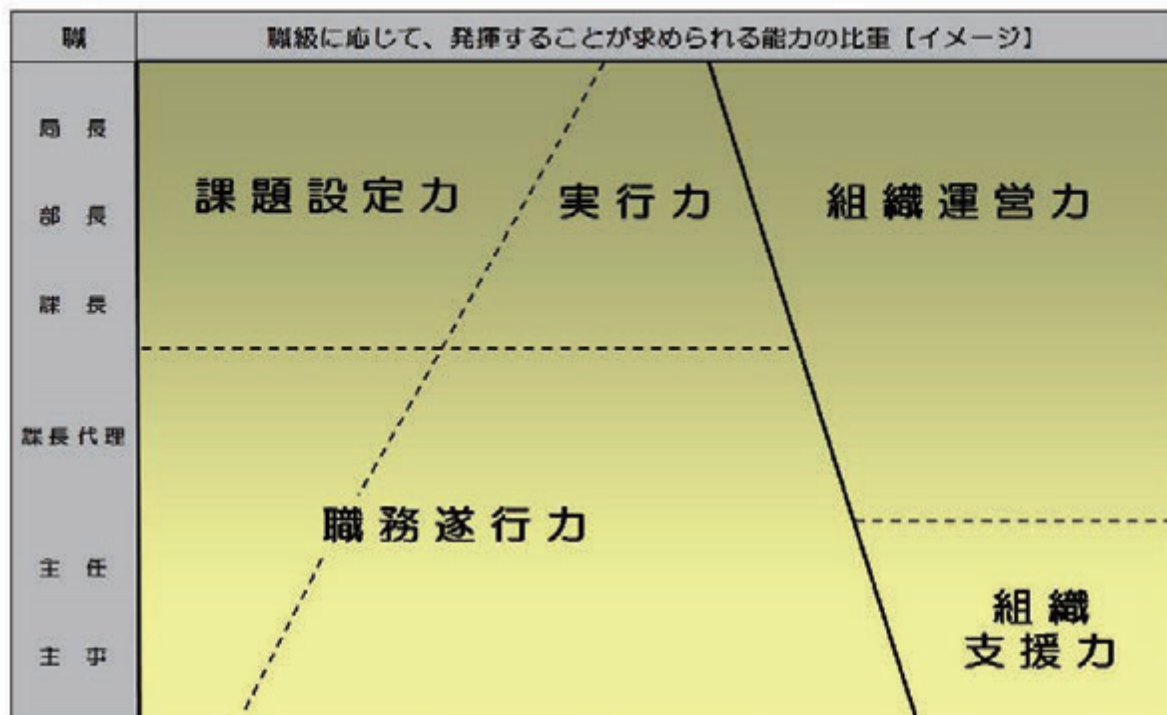
#### 目標・成果シートの記入例（区分Ⅰ 一般職）

目標・成果シートの記入例 【区分Ⅰ 一般職】		所属	年度	職級	所属課長名
氏名	男/女	職階番号	年度	職級	所属課長名
職務目標	① 制度の改定	△△年度法改正に向けた見直しを完了させた。局内に周知を図る。	△△年度の業務等により、現行の制度を改善する必要がある。△△年度にリーフレットを作成するなど体系的な周知方法を講ずる。	△△年度に△△システムや、△△システム、△△システムの導入を完了させた。△△年度の業務等に関する改善を完了させた。	△△年度に△△システムや、△△システム、△△システムの導入を完了させた。△△年度の業務等に関する改善を完了させた。
	② 作業の執行	作業を適切に執行し、事業費の削減を図る。特に△△作業については、△△の削減を目指す。	作業執行に際し、作業費の削減を図る。特に△△作業については、△△の削減を目指す。	△△年度の業務等により、△△年度の業務等に関する改善を完了させた。	△△年度の業務等により、△△年度の業務等に関する改善を完了させた。
	③ △△業務の△△の作成	△△について△△システムを導入することにより、△△の削減を図る。	△△の業務の△△を△△システムを導入することにより、△△の削減を図る。	△△年度の業務等により、△△年度の業務等に関する改善を完了させた。	△△年度の業務等により、△△年度の業務等に関する改善を完了させた。
	④ △△業務の△△の作成	△△について△△システムを導入することにより、△△の削減を図る。	△△の業務の△△を△△システムを導入することにより、△△の削減を図る。	△△年度の業務等により、△△年度の業務等に関する改善を完了させた。	△△年度の業務等により、△△年度の業務等に関する改善を完了させた。
⑤ 目標・成果シートの記入例	「△△年度目標の達成」を「目標・成果シート」の「△△年度目標」に記入する。	「△△年度目標の達成」を「目標・成果シート」の「△△年度目標」に記入する。	「△△年度目標の達成」を「目標・成果シート」の「△△年度目標」に記入する。	「△△年度目標の達成」を「目標・成果シート」の「△△年度目標」に記入する。	「△△年度目標の達成」を「目標・成果シート」の「△△年度目標」に記入する。
能力開発目標	① 知識・技能の向上	△△年度に△△の知識・技能を向上させる。	△△年度の業務等により、△△年度の業務等に関する改善を完了させた。	△△年度の業務等により、△△年度の業務等に関する改善を完了させた。	△△年度の業務等により、△△年度の業務等に関する改善を完了させた。
	② 目標・成果シートの記入例	△△年度に△△の知識・技能を向上させる。	△△年度の業務等により、△△年度の業務等に関する改善を完了させた。	△△年度の業務等により、△△年度の業務等に関する改善を完了させた。	△△年度の業務等により、△△年度の業務等に関する改善を完了させた。
自由記入	△△年度に△△の知識・技能を向上させる。△△年度の業務等により、△△年度の業務等に関する改善を完了させた。				

出典：東京都「自己申告実施要領」平成29年度



職級に応じて変化する職員に求められる能力の比重（イメージ図）



- ※ 職場により、職級に求められる役割、能力の比重は異なるが、上表には一般的なイメージを示した。
- 一般職員においては、自らの職務に精通し、問題意識を持って事務の改善を行うことが主として求められる。主任においては、組織運営を支援する能力も重要になる。
  - 監督職においては、職務に精通することに加えて、事務処理単位の長としてリーダーシップを発揮し、部下の指導・育成を行う等の組織運営力も求められる。
  - 管理職においては、職級が上がるにつれ、組織の向かうべき方針を立てる課題設定力が強く求められる。また、課題の実現に当たっては、組織を挙げて対応する場面が多くなることから、組織運営力がより求められる。

出典：東京都「自己申告実施要領」平成 29 年度

自己採点シート作成における着眼点と設定の意図、行動例一覧（区分Ⅰ 主事）

【着眼点と設定の意図、行動例】（区分Ⅰ 主事）

評価項目	着眼点	設定の意図	行動例
業務内容	業務に対する意識	○正業の取組を定めて理解している。	業務の取組に責任を持って取り組んでいる。業務の取組に責任を持って取り組んでいる。業務の取組に責任を持って取り組んでいる。
	業務及び業務の進展	○業務の進捗状況を把握し、業務の取組を適切に行い、進捗している。	業務の進捗状況を把握し、業務の取組を適切に行い、進捗している。
	業務の改善	○業務の進捗状況を把握し、業務の取組を適切に行い、進捗している。	業務の進捗状況を把握し、業務の取組を適切に行い、進捗している。
	業務の効率	○業務の進捗状況を把握し、業務の取組を適切に行い、進捗している。	業務の進捗状況を把握し、業務の取組を適切に行い、進捗している。
業務効率	業務の効率	○業務の進捗状況を把握し、業務の取組を適切に行い、進捗している。	業務の進捗状況を把握し、業務の取組を適切に行い、進捗している。
	業務の効率	○業務の進捗状況を把握し、業務の取組を適切に行い、進捗している。	業務の進捗状況を把握し、業務の取組を適切に行い、進捗している。
	業務の効率	○業務の進捗状況を把握し、業務の取組を適切に行い、進捗している。	業務の進捗状況を把握し、業務の取組を適切に行い、進捗している。
業務の質	業務の質	○業務の進捗状況を把握し、業務の取組を適切に行い、進捗している。	業務の進捗状況を把握し、業務の取組を適切に行い、進捗している。
	業務の質	○業務の進捗状況を把握し、業務の取組を適切に行い、進捗している。	業務の進捗状況を把握し、業務の取組を適切に行い、進捗している。

## 自己採点シートの記入例（区分Ⅰ 主事）

自己採点シートの記入例 【区分Ⅰ 主事】

氏名	性別 男・女	職員番号	所属			現所属異動日	
			年度末	歳	階級		
課 業	要 求 点	自己採点(12月31日)		自己採点(3月31日)			
		【評価】	【採点のポイント】	【評価】	【採点のポイント】		
仕事の成果	○自らの職務において、果たすべき仕事を遂行している。 【設定目標の成果だけでなく、それ以外の成果も含めて総合的に判断してください。】	B	・○○制度の改正など、担当職務を計画的に遂行した。	B	・○○制度の改正や××についてのマニュアル作成を達成することができた。		
職務遂行力	職務に対する理解	B	・○○制度の見直しに当たっては、各所属のヒアリングを行うほか、先述自治体や民間企業に積極的に問い合わせを行うなど、十分な情報収集を行った。	B	・○○制度の見直しでは、各所属の意見を十分に踏まえた上で、既行の不具合を解消するための見直し案を企画することができた。		
	知識及び情報の活用	A		A			
	解決策の企画	B	・課内会議に担当員として出席しているが、意見を正確に伝えられないことがあった。	B	・年度を通じて、作成した執行計画表に基づき、計画的に予算を執行することができた。		
	適切な説明	C		C	・毎朝、××業務に係る作業予定表を作成することで、仕事の優先順位を考えて効率的に業務を進めることができた。		
	的確な判断	C		B			
組織文化	指導、育成及び助言	C	・自分の職務に手一杯で、同僚や後輩職員に対して助言をすべきところを、行っていないことがあった。	B	・同僚や後輩への助言を、常に自ら心掛けることによって増やすことができた。		
	チームワーク	B		B			
取組姿勢	責任感	B		B			
	チャレンジ精神	B	・課内において、数年先の将来であった××業務マニュアルの作成を自ら提案し、取り組んだ。	B	・契約業者との対応時には、弊社の信頼を損ねることのないよう、先をつけて働いている。		
	規律性	B		B			
自由意見【今後の望みたい項目や、今後の取組などについて記入してください。】							
			○適切な説明・調整 課内会議における説明が上手くできないことがあるため、事前に発言メモを用意するなど工夫したい。	○適切な説明・調整 今後も、計画や調整の実感経験を積むことで、自分の意見を明確に伝えられるようにしたい。			

出典：東京都「自己申告実施要領」平成29年度

## (2) 開示面談による評価結果の共有

業績評価制度における定期評定の結果について、管理職と職員とが、面談を通して十分な意見交換を行い、共通理解を深めることで、開示された評価結果に基づいた継続的な人材育成・能力開発に資するよう本人開示を実施している。

開示の対象者は、「開示を希望する職員」と「評価結果を踏まえて、所属課長が指導育成の観点から特に開示を行う必要があると判断した職員」としている。なお、評価結果を継続的に人材育成に活用していく観点から、後者の職員に対しては「評定結果を踏まえた指導育成」を、本人開示と合わせて実施している。

また、開示にあたり、評価者である管理職に対しては、評価の結果のみを伝えるのではなく、職員の勤務実績や具体的な行動等に基づき、評価の考え方を説明することを求めている。

本人開示については、業績とそれにつながるプロセスの評定結果を職員が認識することで、優れている点についてはさらに伸ばし、十分でない点については今後改善していく契機となるとともに、管理職が職員の人材育成を進めていく基礎となるものと位置づけている。

定期評定本人開示通知書（区分Ⅰ 主事）

平成29年度 定期評定本人開示通知書  
【区分Ⅰ 主事】

所 属	氏 名	職員番号

評定要素		着 眼 点		評 定
業績 評定	仕事の 成果		○当該職員の職級において、果たすべき仕事を遂行している。	
プロセス 評定	職務 遂行 力	職務に対する理解	○上司の指示を正しく理解している。	
		知識及び情報の活用	○担当職務に必要な知識及び技術の習得、情報の収集等を行い、活用している。	
		解決策の企画	○課題を把握及び分析し、コスト、効果等を踏まえた解決策を企画している。	
		適切な説明	○自分の考え、組織の方針等を分かりやすく説明し、折衝及び調整を行っている。 ○相手の考え、行動等を理解し、好感を与える親切かつ丁寧な対応を行っている。	
		的確な判断	○担当職務の状況を把握し、計画的かつ迅速に遂行している。 ○不測の事態には上司に相談しながら問題解決を図っている。	
	組織 支 援 力	指導、育成及び助言	○同僚、後輩職員等に対し、適時適切な指導、助言等を行っている。	
		チームワーク	○自らの課、他の部署等への協力をを行っている。 ○上司、同僚等への報告、連絡及び相談を行っている。	
	取 組 姿 勢	責任感	○最後までやり遂げる意思を持って職務に取り組んでいる。	
		チャレンジ精神	○一歩進んだ仕事の実現に向けてチャレンジしている。	
		規律性	○服務規律及び職場のルールを遵守して行動している。	

第一次評定総合	
---------	--

【コメント】

【開示日】 平成 年 月 日

【開示者 職・氏名】 印



指導育成の対象となった職員における育成シート（区分Ⅰ）

平成30年度 育成シート《区分Ⅰ》

氏名	職員番号		職種	職級	
所属	①		② (平成 年 月 日付異動)		
所属課長 職・氏名	①		② (平成 年 月 日付異動)		
平成 年度 第一次評定結果	仕事の成果	職務遂行力	組織運営力 組織支援力	取組姿勢	総合評定
面接実施日	(開示日) 平成 年 月 日 [実施できない場合の理由: ]				
問題点			今後の取組		
意見等					

出典：東京都「定期評定本人開示実施要領」平成29年度

(3) 人事評価制度に関する職員研修

毎年、全管理職員を対象に、人事評価制度の理解を深めるために評価者研修である「人事考課基礎研修」を実施している。

本研修においては、平成28年4月1日施行の地方公務員法の改正に関するポイント、面談における留意点などと合わせて、能力・業績主義の徹底、人材育成への活用といった観点から、人事考課制度の適切な運用が不可欠である旨の周知を徹底している。

また、事例演習を通じて、各評定者が適正な評定レベルを体得するとともに、組織全体としての評定水準の均一化に取り組んでいる。

こうした研修を定期的に行うことで、人事評価制度の公正性を担保し、管理職員ひいては全職員からの制度への信頼を確保するとともに、適切な評価のもとに処遇反映されることにより職員の意欲向上につなげている。

# 人事考課基礎研修

- 1 人事考課について
- 2 業績評価制度の仕組み
- 3 自己申告面接
- 4 業績評価の実施
- 5 評定結果の本人開示
- 6 業績評価結果を踏まえた指導育成
- 7 人材情報
- 8 人事考課制度を取り巻く状況

総務局人事部制度企画課

## 1 人事考課について

### ① 人事考課制度の意義と目的

地方公務員法及び都の「人事考課規程」により実施

- 地方公務員法 第23条の2第1項  
「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。」
- 地方公務員法 第23条の3  
「任命権者は、前条第一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。」
- 東京都職員の人事考課に関する規程 第1条  
「職員の業績、意欲、適性等について、客観的かつ継続的に把握し、これを職員の能力開発、任用・給与制度、配置管理等へ反映させることにより、職員一人一人の資質の向上と組織全体の生産性の向上を図ることを目的とする」

#### 管理職が行うべき日常の管理行動そのもの

人事考課は、管理職が、職員の職務上の成果やそのプロセス等を評価するものであり、適切な人事考課を実施しているかどうか管理職自身の管理能力についての業績評価の対象

### ③ 地方公務員法の改正のポイント(人事考課関連)

平成28年4月1日施行

#### 人事評価

- 能力評価と業績評価の両面から行うもの
  - ・ 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」
  - ・ 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」
- 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

#### 都の人事考課制度

改正法が求める人事評価の仕組みに概ね対応済みだが、一部規定整備が必要

- 東京都の標準的な職を定める規程(平成28年東京都訓令第61号)を新設
- 東京都職員の標準職務遂行能力を定める規程(平成28年東京都訓令第59号)を新設
- 標準的な職ごとに設定した標準職務遂行能力を評価項目として人事考課(自己申告、業績評価等)を実施

### 地方公務員法改正に伴う具体的な変更点

- 自己申告、業績評価における「評定要素・着眼点」を標準職務遂行能力に合わせて見直し(=職ごとに細分化)

(例)区分1

評定要素	着眼点		標準的な職	
職務遂行力	・	・	<b>標準職務遂行能力と一致</b> 担当職務に必要な高度で専門的な知識及び技術の習得、幅広い情報の収集等を行い、活用している。 担当職務に必要な高度の知識及び技術の習得、情報の収集等を行い、活用している。 担当職務に必要な知識及び技術の習得、情報の収集等を行い、活用している。	
	知識及び情報の活用	担当職務に必要な知識、技術の習得や情報の収集を行い、活用している。		(課長代理) (主任) (主事)
	・	・		

- 自己申告・・・新たな「評定要素・着眼点」(=標準職務遂行能力)に基づき、各職員が目標を設定
  - 業績評価・・・新たな「評定要素・着眼点」(=標準職務遂行能力)に基づき、評定者が評定を実施
- ⇒ これまでも職級ごとに求められる能力を踏まえて人事考課を実施してきており、「評定要素・着眼点」を細分化したところで、その取扱いには変更なし

出典：東京都「人事考課基礎研修」平成28年度

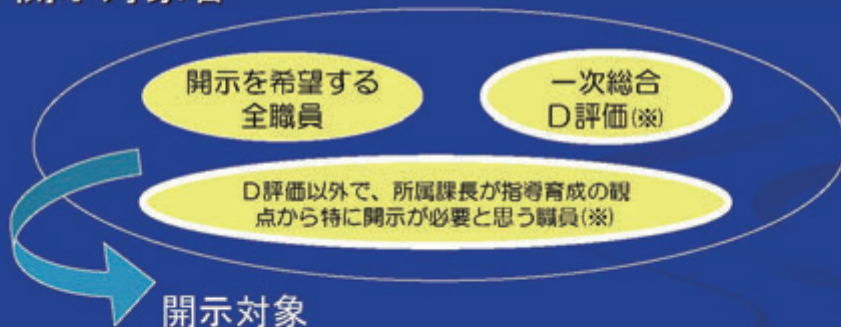


## 5 評価結果の本人開示

### ① 本人開示の目的

評語への納得性の向上や職員の人材育成、能力開発に資すること

### ② 開示対象者



※ 希望によらずに開示対象となった職員が、本人開示の面接を拒否した場合…  
書面など、何らかの形で必ず告知をしてください。併せて、本人開示の面接を行わない限り、苦情を申し出ることできない旨を伝えるなどにより、面接に応じるよう誘導してください。

### ③ 開示面接上の留意点

#### (1) 制度の趣旨の説明

人材育成 能力開発 に資するという本人開示の趣旨・目的を十分に説明

#### (2) 勤務実績に基づいた評価内容の説明

所属長自らが把握している被開示者の勤務実績や具体的な行動等に基づき、

評価結果 優れている点 十分でない点 を説明

#### (3) 今後の具体的な取組に関する指導等

十分でない点 → 改善するための方法

優れている点 → よりレベルアップを図るための方法

具体的なアドバイス・指導を実施



## 6 業績評価結果を踏まえた指導育成

### <当初(評定年度)面接時の留意点>

#### ① 職員への適切な説明

着眼点及び具体的な行動に基づく職員への勤務実績の説明は極めて重要

#### ② 日常の指導及び勤務実績の把握

職員の納得を得る説明をするために、日頃から職員に対する指導及び勤務実績等の記録を取ることが重要

#### ③ 欠勤や年休、職免等の扱い

欠勤や年休、職免そのものにより、業績評価の結果が影響を受けたという説明だけでは不十分。そのことにより、具体的にどのように職務の遂行に支障が生じたかについて説明することが必要

#### ④ 面接の時期

面接は所定の期間内に実施

#### ⑤ プライバシーの確保

職員のプライバシー確保の点から、面接は不特定多数の職員が目につく場所ではなく、庁舎内の会議室など適切な場所で行う

出典：東京都「人事考課基礎研修」平成28年度

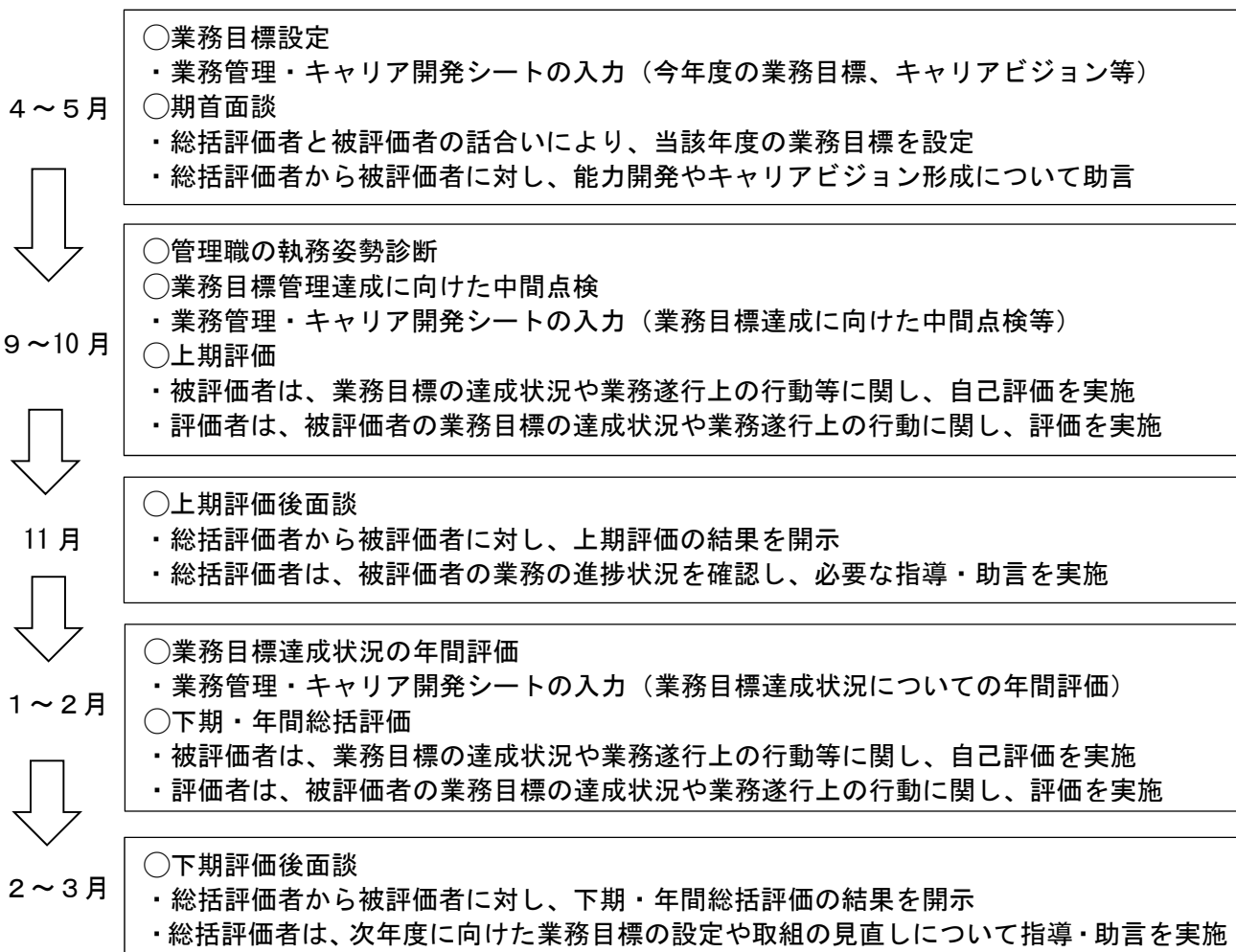


## 1. 人事評価制度のポイント

- (1) 人材育成基本方針と人事評価項目との連動
- (2) 職位ごとの人事評価項目の定義を具体的に明記
- (3) 管理職の人事評価項目にワークライフバランスを考慮した「イクボス度」を項目化
- (4) 管理職の執務姿勢自己診断援助制度の導入
- (5) 業務管理・キャリア開発シートの活用

## 2. 人事評価制度の全体の主な流れ

評価項目	内 容
行動評価	・職務遂行上の行動を評価する
実績評価	・業務の実績及び達成状況を評価する



### 3. 概要

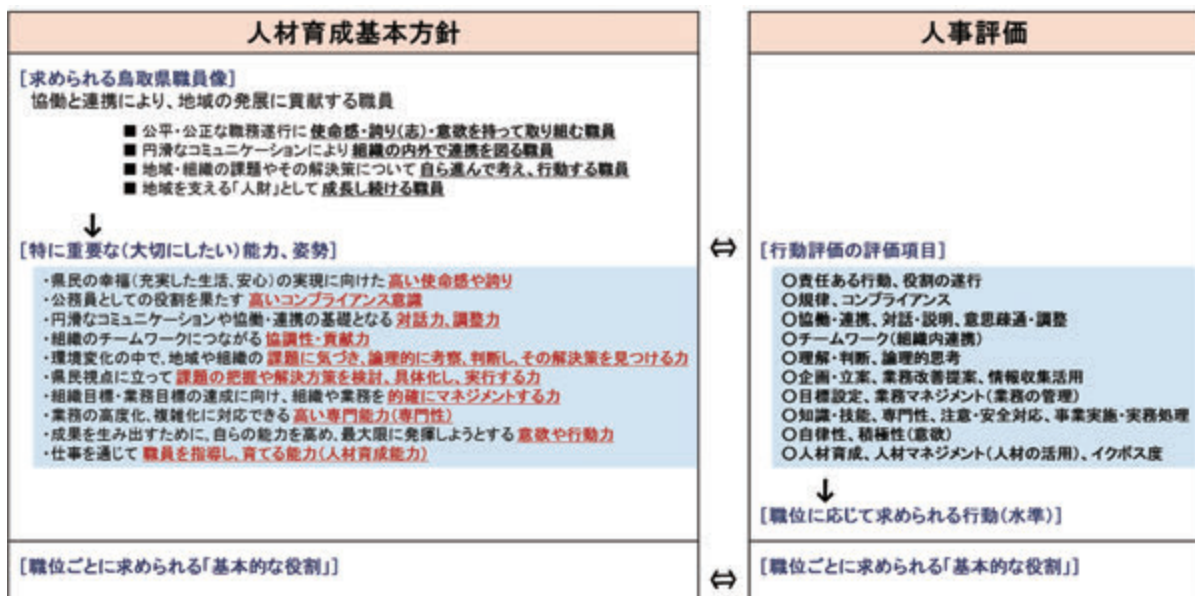
#### (1) 人材育成基本方針と人事評価項目との連動

「人材育成基本方針」において、求められる鳥取県の職員像とともに特に重要・大切にしたい10の能力、姿勢を提示し、これらを人事評価の評価項目、定義等に対応させて設定している。組織として求める行動等を人事評価項目に連動させることにより、人材育成、職員の資質・能力の向上を図っている。

さらに、人事評価の評価項目の定義や関連するキーワードを明示化することで、職員の見線合わせの徹底を図っている。

なお、人事評価シート自体にもキーワードが書かれており、自己評価する際の参考にもなっている。

人材育成基本方針と人事評価の評価項目との関係性



出典：総務省「地方公共団体における多様な人材の活躍と働き方改革に関する研究会報告書」鳥取県発表資料

評価項目の定義、キーワード一覧

評価項目の定義、キーワード

【行動評価】

評価項目	定義	キーワード
責任ある行動 役割の遂行	担当業務を最後まで完遂するとともに、 自己の職責を認識し、役割を果たした。	○担当業務・役割の誠実な遂行 ○責任転嫁・回避のない対応 ○適時・適切な報告・連絡・相談
規律 コンプライアンス	公務員として自覚を持った態度・行動を とり、服務規律・法令等を遵守した。	○公務員としての自覚 ○礼節ある態度・行動 ○服務規律・マナーの遵守 ○法令の遵守 ○上司の指示・命令・方針の遵守
協働・連携 対話・説明 意思疎通・調整	他者の意見を傾聴し、受け止め、施策に つなげるために、対話や説明により相手か ら納得や協力を導き出すとともに、関係者 の合意に向けた調整を行った。	○外部及び他所との協働・連携・協力 ○県民視点 ○傾聴 ○わかりやすい説明 ○意思疎通・調整 ○コミュニケーション ○不当要求、困難事案対応
チームワーク (所属内連携)	所属の一員として適応し、所属の組織目 標の達成や働きやすい職場環境・人間関係 づくりに向け、協力・貢献した。	○他の職員への協力 ○所属内での貢献 ○チームワーク
理解・判断 論理的思考	状況を的確に理解し、論理的に考察した 上で、状況に応じた的確な判断・意思決定 を行った。	○状況把握、現状認識 ○課題・目的・目標・指示の理解 ○論理的な考察 ○仕事の重点・優先順位づけ ○的確な判断・指示・助言 ○迅速な意思決定
企画・立案 業務改善提案 情報収集活用	情報を集め、自らの考えとともに整理し、 課題解決策や新たな施策の企画、業務改善 の提案を行った。	○施策等の企画・立案 ○業務の改善・工夫 ○わかりやすい資料づくり ○情報の収集・分析・活用
目標設定 業務マネジメント (業務の管理)	業務の目標を立て、計画的に遂行する とともに、実施状況を的確に評価し、改善・ 見直しにつなげた。	○目標設定・管理 ○計画的な業務遂行 ○業務の進行管理 ○P D C Aサイクルの実践 ○コスト意識・業務の効率化・時間外削減
知識・技能 専門性 注意・安全対応 事業実施・実務処理	業務遂行に必要な専門知識・技能を保 有・活用するとともに、事故や危険を未然 に防ぐよう配慮した上で、事業・事務の確 実な処理、マニュアル化された業務の的確 な遂行を行った。	○業務における知識・技能の活用 ○専門性の向上 ○注意・安全対応 ○確実な事業実施 ○マニュアル等に基づく的確な業務遂行
自律性 積極性(意欲)	自律的に物事に進んで取り組むととも に、新しい業務や課題、自らの能力向上(社 会貢献活動によるものを含む)について、 意欲・熱意を持って取り組んだ。	○自律的な行動 ○率先行動、前向きな取組 ○新しい業務・課題への挑戦 ○自己啓発・自己研さん ○知識・技術の習得に向けた取組 ○社会貢献活動への積極的取組
人材育成 人材マネジメント (人材の活用)	部下の能力・適性を的確に把握し、適切 な指導・助言を行ったり、やる気を高める 動機づけを行ったりするとともに、安全で 働きやすい職場環境づくりを進めた。	○部下の能力・適性の把握 ○適正な人事評価 ○部下への指導・助言・動機づけ ○組織力の発揮 ○適切な業務配分 ○職場環境の改善 ○安全衛生への配慮



イクボス度	「イクボス」として、育児、介護、家庭・地域活動など幅広い視点から、ワークライフバランスを自ら実践し、部下の仕事と家庭・地域生活の両立を進めた。	<input type="checkbox"/> 部下の家庭生活、地域活動等への配慮 <input type="checkbox"/> 育児休業制度等の利用の助言・推奨 <input type="checkbox"/> コミュニケーションの活性化等の職場づくりの実践 <input type="checkbox"/> 自らのワークライフバランスの実践
-------	---	--

【実績評価】

職位	評価項目	定義	キーワード
管理職 (ライン職) (特命職)	業務の成果	職務遂行において実際にあげた成果(実績) ※職位に応じた果たすべき役割又は業務目標の達成度を基に評価するもの	<input type="checkbox"/> 役割の達成(「イクボスとしての役割を含む。」) <input type="checkbox"/> 業務目標の達成  ※業務の困難度、重要度、進捗を踏まえて評価
課長補佐級 係長級 主事・技師級 一般専門職 現業	業務の成果	職務遂行において実際にあげた成果(実績) ※職位に応じた果たすべき役割又は業務目標の達成度を基に評価するもの  ※量的、質的な側面を的確に評価すること ・膨大な量の業務を迅速に処理した。 ・業務の処理時間の短縮を図った。 (時間外勤務の削減を図った) ・困難な案件を円滑に処理した。 ・期限内に正確に処理した。	<input type="checkbox"/> 役割の達成 <input type="checkbox"/> 業務目標の達成 <input type="checkbox"/> 達成(処理)した業務の量 <input type="checkbox"/> 期限内の処理 <input type="checkbox"/> 達成(処理)した業務の質(内容、方向性)  ※業務の困難度、重要度、進捗を踏まえて評価
	創意工夫・業務改善の成果	職務遂行において創意工夫・業務改善を実現することによりあげた成果(コスト削減や業務の効率化につなげた実績)	<input type="checkbox"/> 創意工夫・業務改善の実現  ※成果を評価(取組姿勢は行動評価の「業務改善提案」で評価)

※業務負担軽減を行った場合には、軽減の程度を踏まえて評価

人事評価表の例①（主事・技術職、一般専門職用）

人事評価表											
（主事・技術職、一般専門職用）											
評価日	平成 年 月 日	配置年月日	平成 年 月 日	評価者	指定評価者	職名	氏名				
所属	内務組			評価者1							
職名		年齢(年度末時点)		評価者2							
氏名		職員コード		総括評価者							
評価項目	キーワード	自己評価			評価者による評価						
		評価	評価	評価	評価者1	評価者2	総括評価者	評価	評価		
人事評価	行動評価	責任ある行動	○担当業務・役割の誠実な遂行 ○責任転嫁・回避のない対応 ○連絡・適切な報告・連絡・相談	<上期評価>	<上期評価>	<上期評価>	<上期評価>	<上期評価>	<上期評価>	<上期評価>	
		役割の遂行	○公務員としての自覚 ○礼節ある態度・行動 ○職務規律・マナーの遵守 ○法令の遵守 ○上司の指示・命令・方針の遵守	<下期評価>	<下期評価>	<下期評価>	<下期評価>	<下期評価>	<下期評価>	<下期評価>	
		コンプライアンス	○外部及び他所属との協働・連携・協力 ○風気視点 ○傾聴 ○わかりやすい説明 ○意思疎通・調整 ○コミュニケーション ○新技術・最新機器対応	<年間総合評価>	<年間総合評価>	<年間総合評価>	<年間総合評価>	<年間総合評価>	<年間総合評価>	<年間総合評価>	
		協働・連携	○外部及び他所属との協働・連携・協力 ○風気視点 ○傾聴 ○わかりやすい説明 ○意思疎通・調整 ○コミュニケーション ○新技術・最新機器対応								
		対話・説明	○外部及び他所属との協働・連携・協力 ○風気視点 ○傾聴 ○わかりやすい説明 ○意思疎通・調整 ○コミュニケーション ○新技術・最新機器対応								
		意思疎通・調整	○外部及び他所属との協働・連携・協力 ○風気視点 ○傾聴 ○わかりやすい説明 ○意思疎通・調整 ○コミュニケーション ○新技術・最新機器対応								
		コミュニケーション	○外部及び他所属との協働・連携・協力 ○風気視点 ○傾聴 ○わかりやすい説明 ○意思疎通・調整 ○コミュニケーション ○新技術・最新機器対応								
		新技術・最新機器対応	○外部及び他所属との協働・連携・協力 ○風気視点 ○傾聴 ○わかりやすい説明 ○意思疎通・調整 ○コミュニケーション ○新技術・最新機器対応								
		チームワーク	○所属内での貢献 ○チームワーク								
		所属内での貢献	○所属内での貢献 ○チームワーク								
人事評価	実務評価	チームワーク	○所属内での貢献 ○チームワーク								
		所属内での貢献	○所属内での貢献 ○チームワーク								
		判断・判断	○状況把握・状況認識 ○課題・目的・目標・指示の理解 ○論理的な思考 ○仕事の重点・優先順位づけ ○的確な判断・指示・助言 ○迅速な意思決定								
		論理的思考	○状況把握・状況認識 ○課題・目的・目標・指示の理解 ○論理的な思考 ○仕事の重点・優先順位づけ ○的確な判断・指示・助言 ○迅速な意思決定								
		企画・立案	○施策等の企画・立案 ○業務の改善・工夫 ○わかりやすい資料づくり ○情報の収集・分析・活用								
		業務改善提案	○施策等の企画・立案 ○業務の改善・工夫 ○わかりやすい資料づくり ○情報の収集・分析・活用								
		情報収集活用	○施策等の企画・立案 ○業務の改善・工夫 ○わかりやすい資料づくり ○情報の収集・分析・活用								
		目標設定	○目標設定・管理 ○計画的な業務遂行 ○業務の進捗管理 ○PDCAサイクルの実践 ○コスト意識・業務の効率化・時間短縮								
		業務マネジメント	○目標設定・管理 ○計画的な業務遂行 ○業務の進捗管理 ○PDCAサイクルの実践 ○コスト意識・業務の効率化・時間短縮								
		業務の管理	○目標設定・管理 ○計画的な業務遂行 ○業務の進捗管理 ○PDCAサイクルの実践 ○コスト意識・業務の効率化・時間短縮								
人事評価	実務評価	知識・技能	○業務における知識・技能の活用 ○専門性の向上 ○注意・安全対応 ○確実な事務実施 ○マニュアル等に基づく的確な業務遂行								
		専門性	○業務における知識・技能の活用 ○専門性の向上 ○注意・安全対応 ○確実な事務実施 ○マニュアル等に基づく的確な業務遂行								
		注意・安全対応	○業務における知識・技能の活用 ○専門性の向上 ○注意・安全対応 ○確実な事務実施 ○マニュアル等に基づく的確な業務遂行								
		確実な事務実施	○業務における知識・技能の活用 ○専門性の向上 ○注意・安全対応 ○確実な事務実施 ○マニュアル等に基づく的確な業務遂行								
		マニュアル等に基づく的確な業務遂行	○業務における知識・技能の活用 ○専門性の向上 ○注意・安全対応 ○確実な事務実施 ○マニュアル等に基づく的確な業務遂行								
		自律性	○自律的な行動 ○率先行動・前向きな取組 ○新しい業務・課題への挑戦 ○自己啓発・自己研さん ○知識・技能の習得に向けた取組 ○社会貢献活動への積極的取組								
		積極性(意欲)	○自律的な行動 ○率先行動・前向きな取組 ○新しい業務・課題への挑戦 ○自己啓発・自己研さん ○知識・技能の習得に向けた取組 ○社会貢献活動への積極的取組								
		率先行動	○自律的な行動 ○率先行動・前向きな取組 ○新しい業務・課題への挑戦 ○自己啓発・自己研さん ○知識・技能の習得に向けた取組 ○社会貢献活動への積極的取組								
		新しい業務・課題への挑戦	○自律的な行動 ○率先行動・前向きな取組 ○新しい業務・課題への挑戦 ○自己啓発・自己研さん ○知識・技能の習得に向けた取組 ○社会貢献活動への積極的取組								
		自己啓発・自己研さん	○自律的な行動 ○率先行動・前向きな取組 ○新しい業務・課題への挑戦 ○自己啓発・自己研さん ○知識・技能の習得に向けた取組 ○社会貢献活動への積極的取組								
行動評価の全体評価（ア）											
人事評価	実務評価	業務の成果	○役割の達成 ○業務目標の達成 ○達成(処理)した業務の量 ○期内的な処理 ○達成(処理)した業務の質(内容、力加性)	<上期評価>	<上期評価>	<上期評価>	<上期評価>	<上期評価>			
		役割の達成	○役割の達成 ○業務目標の達成 ○達成(処理)した業務の量 ○期内的な処理 ○達成(処理)した業務の質(内容、力加性)	<下期評価>	<下期評価>	<下期評価>	<下期評価>	<下期評価>			
		業務目標の達成	○役割の達成 ○業務目標の達成 ○達成(処理)した業務の量 ○期内的な処理 ○達成(処理)した業務の質(内容、力加性)	<年間総合評価>	<年間総合評価>	<年間総合評価>	<年間総合評価>	<年間総合評価>			
		達成(処理)した業務の量	○役割の達成 ○業務目標の達成 ○達成(処理)した業務の量 ○期内的な処理 ○達成(処理)した業務の質(内容、力加性)								
		達成(処理)した業務の質(内容、力加性)	○役割の達成 ○業務目標の達成 ○達成(処理)した業務の量 ○期内的な処理 ○達成(処理)した業務の質(内容、力加性)								
		期内的な処理	○役割の達成 ○業務目標の達成 ○達成(処理)した業務の量 ○期内的な処理 ○達成(処理)した業務の質(内容、力加性)								
		達成(処理)した業務の質(内容、力加性)	○役割の達成 ○業務目標の達成 ○達成(処理)した業務の量 ○期内的な処理 ○達成(処理)した業務の質(内容、力加性)								
		業務の改善・工夫	○業務の改善・工夫 ○わかりやすい資料づくり ○情報の収集・分析・活用								
		業務改善の成果	○業務の改善・工夫 ○わかりやすい資料づくり ○情報の収集・分析・活用								
		わかりやすい資料づくり	○業務の改善・工夫 ○わかりやすい資料づくり ○情報の収集・分析・活用								
実務評価の全体評価（イ）											
集計点=(ア)×0.7+(イ)×0.3											
総合評価											
		<総合評価>集計点1.0以上1.5未満…〔S〕、集計点1.5以上2.5未満…〔A〕、集計点2.5以上3.5未満…〔B〕、集計点3.5以上4.5未満…〔C〕、集計点4.5以上5.0以下…〔D〕									
指導・加害の記録	業務の適性・能力事項等	上位職位への適性	項目			評価者1		評価者2		総括評価者	
			項目	評価者1	評価者2	総括評価者	項目	評価者1	評価者2	総括評価者	
本人の職務上の指導に關し配慮してきた点及び職員の能力開発・研修の成果等 ・具体的な育成指導事項 ・業務のアドバイス ・キャリアビジョンの形成 ・奨励を齎めた研修・研修を受けたことによる成果等	現在の業務の適性と管理点、職員に向く業務 ア 非常に適している イ 適している ウ 普通 エ やや適していない オ 全く適していない ※適性を示した理由や留意した事項、今後継続させたい業務等を具体的に記載してください	現在より上位の職位に對しての現時点での適性・能力の状況、更に必要と考えられる能力等	項目	評価者1	評価者2	総括評価者	項目	評価者1	評価者2	総括評価者	
			項目	評価者1	評価者2	総括評価者	項目	評価者1	評価者2	総括評価者	
評価結果と業務の適性等を総合的に判断し、総合的意見を記入してください。 また、以下の3点について留意事項があれば記入してください。 ①今後、指導を行う上において留意が必要と思われる点 ②健康状態、家庭事情及び出勤状況等で留意すべき点 ③その他特記事項											

出典：鳥取県「平成29年度人材の育成及び人事評価等に関する実施要領」

人事評価表の例②（管理職（ライン職）用）

### 人事評価表 （管理職（ライン職）用）

様式第1号

評価日	平成 年 月 日	配属年月日	平成 年 月 日	評価者	指定評価者	職名	氏名
部署		内勤/外勤		評価者1			
職名		年齢(年度末時点)		評価者2			
氏名		職員コード		総括評価者			

評価項目	キーワード	自己評価		評価者による評価						
		評価	評価概要	評価者1		評価者2		総括評価者		
				上	下	上	下	上	下	
行動評価	実行ある行動 役割の履行		<上期評価>		<上期評価>		<上期評価>		<上期評価>	
	規律 コンプライアンス		<下期評価>		<下期評価>		<下期評価>		<下期評価>	
	総括・連携 対話・説明 意思疎通・調整		<年間総括評価>		<年間総括評価>		<年間総括評価>		<年間総括評価>	
	理解・判断 論理的思考									
	企画・立案 業務改善提案 情報収集活用									
	知識・技能 専門性 注意・安全対応 專業実務・実務処理									
	自律性 積極性(貢献)									
	行動評価の全体評価（ア）									
	マネジメント評価	目標設定 業務マネジメント (業務の管理)		<上期評価>		<上期評価>		<上期評価>		<上期評価>
		人材育成 人材マネジメント (人材の活用)		<下期評価>		<下期評価>		<下期評価>		<下期評価>
イクボス度			<年間総括評価>		<年間総括評価>		<年間総括評価>		<年間総括評価>	
マネジメント評価の全体評価（イ）										
実績評価	業務の成果		<上期評価>		<上期評価>		<上期評価>		<上期評価>	
	実績評価の全体評価（ウ）									
総合評価										

指導・助言の育成記録・業務の適性・職業事項等	本人の職務上の指導に関し配慮してきた点及び職員の能力開発・研修の成果等 ・具体的な育成指導事項 ・業務のアドバイス ・キャリアビジョンの形成 ・受講を勧めた研修・研修を受けたことによる成果 等	評価者1	評価者2	総括評価者
	現在の業務の適性と管理点、職員に向く業務 ア 非常に適している イ 適している ウ 普通 エ やや適していない オ 全く適していない ※適性を示した理由や留意した事項、今後経験させたい業務等を具体的に記載してください			
上位職位への適性	現在より上位の職位に対しての現時点での適性・能力の状況、更に必要と考えられる能力等			
総評	評価結果と業務の適性等を総合的に判断し、総合的所見を記入してください。 また、以下の3点について留意事項があれば記入してください。 ①今後、指導を行う上において留意が必要と思われる点 ②健康状態、家庭事情及び出勤状況等で留意すべき点 ③その他特記事項			

行動特性 (該当項目にチェックすること)	評価者1		評価者2		総括評価者	
	評価	評価概要	評価	評価概要	評価	評価概要
積極性						
協調性						
責任感						
決断力						
柔軟性						
学習意欲						
創造力						
計画性						
向上心						
誠実さ						
礼儀正しさ						
責任感						

出典：鳥取県「平成29年度人材の育成及び人事評価等に関する実施要領」



## (2) 職位ごとの人事評価項目の定義を具体的に明記

職位ごとに求められる行動や評価基準について明確に示すとともに、評語区分の趣旨の明確化を図っている。これにより、公平・公正な評価の実施と組織内での求められる行動や評語区分についての共通理解の促進を図っている。

### 職位ごとの評価基準の例①（主事・技術職、一般職、現業）

区分	項目	定義 (キーワード)	主事・技術職、一般専門職、現業の水準 (求められる行動)	評価基準
行動評価	責任ある行動 役割の遂行	担当業務を責任をもって遂行するとともに、自己の業務を把握し、突進し進めた。 ○担当業務・役割の確実な遂行 ○責任範囲・担当の広い対応 ○適時・適切な報告・連絡・相談	・業務知識・技能等としての発展を促すために、最後まで事柄に集中することができた。 ・上司への適時・適切な報告・連絡・相談を行いながら業務を遂行することができた。	左のような主事職の水準の「 <b>責任ある役割を果たす行動</b> 」が、 S：常に確実にとられ(定着し)、さらに係長級の水準にも十分達していた。 A：常にとられ、さらに期待(水準)を超える係長級の水準の行動(明らかに優秀な行動)もしばしば見られた。 B：概ねとられていた。(時に不十分な場合もあったが、8割以上はとられていた。) C：とられていないことが多くあった。(とられていた場合が8割に満たない。) D：殆どとられなかった。(とられていた場合が8割に満たない。)
	規律 コンプライアンス	公務員としての自覚を持った態度・行動をとり、服務規律・法令等を遵守した。 ○公務員としての自覚 ○礼節ある態度・行動 ○服務規律・マナーの遵守 ○法令の遵守 ○上司の指示・命令・方針の遵守	・公務員としての自覚を持ち、礼節ある態度・行動をとることができた。 ・服務規律等とともに、公務外・業務時以外であっても、法令や社会生活・公共のルール・マナーを守ることであった。 ・組織の決定に賛同し、全体の利益を重んじて、常に誠実で公正・公平な態度を遂行することができた。	左のような主事職の水準の「 <b>規律ある行動</b> 」が、 S：常に確実にとられ(定着し)、他者の模範となる水準にも十分達していた。 A：常にとられ、他者に良い影響を与えた。 B：概ねとられていた。(時に不十分な場合もあったが、8割以上はとられていた。) C：とられていないことが多くあった。(とられていた場合が8割に満たない。) D：殆どとられなかった。(とられていた場合が8割に満たない。)
	協働・連携 対話・説明 意思疎通・調整	進捗の意見を積極的に受け止め、協働につながるために、対話や報告により相手を納得や協力を得ることに努め、関係者の企業に向けた調整を行った。 ○外部及び他部署との協業・連携・協力 ○意見提供 ○調整 ○わかりやすい説明 ○意思疎通・調整 ○コミュニケーション ○不協和な、困難事案対応	・協働の一員としての自覚を持ち、自分の担当業務以外の業務についても協力することができた。 ・適切な「丁寧」に対応することができた。	左のような主事職の水準の「 <b>協働に対する取り組み行動</b> 」が、 S：常に確実にとられ(定着し)、さらに係長級の水準にも十分達していた。 A：常にとられ、さらに期待(水準)を超える係長級の水準の行動(明らかに優秀な行動)もしばしば見られた。 B：概ねとられていた。(時に不十分な場合もあったが、8割以上はとられていた。) C：とられていないことが多くあった。(とられていた場合が8割に満たない。) D：殆どとられなかった。(とられていた場合が8割に満たない。)
	チームワーク (所属内連携)	所属の一員として協同し、業務目標の達成や働きやすさ・職場環境・人間関係づくりに向け、協力・貢献した。 ○他の職員への協力 ○所属内での貢献 ○チームワーク	・所属の一員としての自覚を持ち、自分の担当業務以外の業務についても協力することができた。	左のような主事職の水準の「 <b>チームワーク</b> 」による「 <b>自覚ある行動</b> 」が、 S：常に確実にとられ(定着し)、さらに係長級の水準にも十分達していた。 A：常にとられ、さらに期待(水準)を超える係長級の水準の行動(明らかに優秀な行動)もしばしば見られた。 B：概ねとられていた。(時に不十分な場合もあったが、8割以上はとられていた。) C：とられていないことが多くあった。(とられていた場合が8割に満たない。) D：殆どとられなかった。(とられていた場合が8割に満たない。)
	課題・判断 論理的思考	社会的問題を把握し、論理的に考察した上で、状況に応じた適切な判断・意思決定を行った。 ○状況把握、現状認識 ○課題・目的・目標・指示の理解 ○論理的な考察 ○仕事の重点・優先順位づけ ○的確な判断・指示・助言 ○迅速な意思決定	・組織目標、自分の職務の達成・習熟、上司の指示などをよく理解することができた。 ・論理的に物事を分析・検討することができた。 ・自分の担当業務の課題について、即ちマニュアル・上司の指示などに基いて、優先順位づけを自ら判断することができた。	左のような主事職の水準の「 <b>課題を把握し、適切に判断する行動</b> 」が、 S：常に確実にとられ(定着し)、さらに係長級の水準にも十分達していた。 A：常にとられ、さらに期待(水準)を超える係長級の水準の行動(明らかに優秀な行動)もしばしば見られた。 B：概ねとられていた。(時に不十分な場合もあったが、8割以上はとられていた。) C：とられていないことが多くあった。(とられていた場合が8割に満たない。) D：殆どとられなかった。(とられていた場合が8割に満たない。)

区分	項目	定義 (キーワード)	主事・技術職、一般専門職、現業の水準 (求められる行動)	評価基準
行動評価	企画・立案 業務改善提案 情報収集活用	課題を把握し、自らの考えと見識に基づき、課題解決策や新たな取組の立案、業務改善の提案を行った。 ○業務等の企画・立案 ○業務の改善・工夫 ○わかりやすい資料づくり ○情報の収集・分析・活用	・自らの考えや見識・分析・検討した結果をわかりやすく資料にまとめることができた。 ・自らの担当業務において、改善のための工夫ができた。	左のような主事職の水準の「 <b>課題を把握し、活用する行動</b> 」が、 S：常に確実にとられ(定着し)、さらに係長級の水準にも十分達していた。 A：常にとられ、さらに期待(水準)を超える係長級の水準の行動(明らかに優秀な行動)もしばしば見られた。 B：概ねとられていた。(時に不十分な場合もあったが、8割以上はとられていた。) C：とられていないことが多くあった。(とられていた場合が8割に満たない。) D：殆どとられなかった。(とられていた場合が8割に満たない。)
	目標設定 業務マネジメント (業務の管理)	業務の目標を定めて、計画的に遂行するとともに、実施状況を的確に把握し、改善・見直しにつなげた。 ○目標設定・管理 ○計画的な業務遂行 ○業務の遂行管理 ○PDCAサイクルの実践 ○コスト削減・業務の効率化・時間外稼働	・組織目標や上司の指示を踏まえ、自らの担当業務の目標を設定することができた。 ・自らの担当業務の進捗状況を管理することができた。 ・自らの担当業務の業務状況を把握し、改善することができた。	左のような主事職の水準の「 <b>業務を管理する行動</b> 」が、 S：常に確実にとられ(定着し)、さらに係長級の水準にも十分達していた。 A：常にとられ、さらに期待(水準)を超える係長級の水準の行動(明らかに優秀な行動)もしばしば見られた。 B：概ねとられていた。(時に不十分な場合もあったが、8割以上はとられていた。) C：とられていないことが多くあった。(とられていた場合が8割に満たない。) D：殆どとられなかった。(とられていた場合が8割に満たない。)
	知識・技能 専門性 注意・安全対応 事業実施・業務 処理	業務遂行に必要な専門知識・技能を修得・活用するとともに、事業や活動を大勢に与える影響を踏まえて、事業・事務の確実な処理、マニュアル化された業務の的確な遂行を行った。 ○業務における知識・技能の活用 ○専門性の向上 ○注意・安全対応 ○確実な事業実施 ○マニュアル等に基づく確実な業務遂行	・自らの担当業務に必要な知識・技能を習得し、業務の処理などにおいて活用することができた。 ・事故や失敗を招くようなリスクを認識し、毎にリスクを減らすための取組を行うことができた。 ・定められたマニュアル等に基づき、常に安全・衛生面に配慮した業務を遂行することができた。 ・自らの担当業務における専門性を高め、高度化・複雑化に対応することができた。 ・自らの担当業務において、事業・事務を的確に処理したり、マニュアル化された業務を的確に遂行したりできた。	左のような主事職の水準の「 <b>知識や技能を高め、活用する行動</b> 」が、 S：常に確実にとられ(定着し)、さらに係長級の水準にも十分達していた。 A：常にとられ、さらに期待(水準)を超える係長級の水準の行動(明らかに優秀な行動)もしばしば見られた。 B：概ねとられていた。(時に不十分な場合もあったが、8割以上はとられていた。) C：とられていないことが多くあった。(とられていた場合が8割に満たない。) D：殆どとられなかった。(とられていた場合が8割に満たない。)
	自律性 積極性(意欲)	自発的に仕事に取り組んで取り組むことと、高い意欲や情熱、自らの能力向上(社会貢献活動)によるものを意識し、現状・熟意を持って取り組んだ。 ○自発的な行動 ○率先行動、前向きな取組 ○新しい業務・課題への挑戦 ○自己啓発・自己研鑽 ○知識・技術の習得に向けた取組 ○社会貢献活動への積極的な取組	・自ら首肯をもち、自己の能力向上に取り組むことができた。 ・地域活動やNPO活動などの社会貢献活動へ積極的に参加した。	左のような主事職の水準の「 <b>自発的な行動</b> 」が、 S：常に確実にとられ(定着し)、さらに係長級の水準にも十分達していた。 A：常にとられ、さらに期待(水準)を超える係長級の水準の行動(明らかに優秀な行動)もしばしば見られた。 B：概ねとられていた。(時に不十分な場合もあったが、8割以上はとられていた。) C：とられていないことが多くあった。(とられていた場合が8割に満たない。) D：殆どとられなかった。(とられていた場合が8割に満たない。)

**行動評価の全体評価の評価基準** 業務評価者の職務遂行(行動)の全体を総合的に見て評価する

S：発揮された能力、意欲のレベルが主事職の水準を超え、「係長級の水準の成果につながるほどの行動」がとられた。  
(評価項目の大部分が「S」となるなど、水準を大きく上回る能力発揮状況)

A：主事職として必要な能力、意欲が期待以上に発揮され、「主事職に求められる成果につながる行動」が十分にとられた。  
(評価項目の大部分が「A」となるなど、水準を上回る能力発揮状況)

B(標準)：主事職として必要な能力、意欲が概ね発揮され、「主事職に求められる成果につながる行動」が概ねとられた。  
(評価項目の大部分が「B」となるなど、標準的な能力発揮状況)

C：主事職として必要な能力、意欲の一部が不足し、「主事職に求められる成果につながる行動」が不十分だった。  
(評価項目の大部分が「C」となるなど、全体として水準を下回る能力発揮状況)

D：主事職として必要な能力、意欲の大部分が不足し、「主事職に求められる成果につながる行動」が極めて不十分だった。  
(評価項目の大部分が「D」となるなど、全体として水準を大きく下回る能力発揮状況)



区分	項目	定義 (キーワード)	主事・技術職、一般専門職、既業の水準 (基本的な役割)	評価基準
実績評価	業務の成果	<p>組織運営において実際にあげた成果(実績)</p> <p>革新的、質的な面を的確に評価すること (組織度、重要度、進捗を踏まえて評価)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・多大な量を自ら率先的に処理した。</li> <li>・業務の処理時限の短縮を図った。</li> <li>・(担当外業務の)削減を図った。</li> <li>・革新的な発想を自ら創出した。</li> <li>・短期間に正確に処理した。</li> </ul> <p>○役割の達成 ○業務目標の達成 ○達成(処理)した業務の量 ○期間内の処理 ○達成(処理)した業務の質 (内容、方向性)</p>	<p>業務知識担当者として、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・的確に自らの業務を処理すること。</li> <li>・的確に自らの業務の進捗を管理すること。</li> <li>・業務知識における進歩の調査、整理、説明を行うこと。</li> </ul> <p>※この役割を果たした結果(成果、実績)や、業務目標の達成度を評価する。</p> <p>※主事職は、平均的な1人1役程度の量で困難性の低い内容の業務を予知した範囲まで処理することが求められている。(期待されている。)</p> <p>↓</p> <p>主事職の水準これを達成した場合は「B」</p>	<p>担当業として果たした役割、あげた成果(実績)、目標の達成度について、</p> <p>S: 期待した業績は、量・質・難易度等の面を踏まえ、主事職に求められる水準を大きく超える実績をあげ、特に顕著な貢献をした。(係長級に達するレベル)</p> <p>A: 期待した業績は、量・質・難易度等の面を踏まえ、主事職に求められる水準を踏まえる実績をあげ、期待以上の顕著な貢献をしたと認められる。(主事職に求められる水準、業務量の120%以上の実績をあげた。)</p> <p>※「水準を一定以上超える量、難易度の業務を処理した」場合に「A」</p> <p>B: 期待した業績は、量・質・難易度等の面を踏まえ、概ね主事職として求められる水準の実績をあげたと認められる。(主事職に求められる水準、業務量の120%～80%程度の実績をあげた。)</p> <p>※「目標を達成した」「期待した(予定の)実績をあげた」というレベルは「B」</p> <p>C: 期待した業績は、量・質・難易度等の面を踏まえ、主事職として求められる水準の実績をあげたとは認められない。(主事職に求められる水準、業務量の80%～50%程度の不十分な実績しかあげていない。)</p> <p>D: 期待した業績は、量・質・難易度等の面を踏まえ、主事職として求められる水準の実績が殆ど認められない。(主事職に求められる水準、業務量の50%程度以下の極めて不十分な実績しかあげていない。)</p>
	新工夫・業務改善の成果	<p>組織運営において新工夫・業務改善を実施することによりあげた成果(コスト削減や業務の効率化につなげた実績)</p> <p>※成果を評価すること (他社改善は行動評価の「業務改善提案」で評価)</p> <p>○新工夫・業務改善の実績</p>	<p>業務知識担当者として、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務の効率化、改善に向けて取り組むこと。</li> </ul> <p>※この役割を果たした結果(成果、実績)や、業務目標(業務改善)に関する具体的な目標があった場合)の達成度を評価する。</p> <p>※主事職は、担当業務における工夫や、コスト及び業務効率の面で改善の成果を出すことが求められている。</p> <p>↓</p> <p>主事職の水準これを達成した場合は「B」</p>	<p>主事職に期待したコスト削減、業務の効率化等の成果について、</p> <p>S: 主事職に期待する水準を大きく超える時に顕著な成果をあげた。</p> <p>A: 主事職に期待する水準を踏まえる顕著な成果をあげた。</p> <p>B: 主事職に期待する水準の一定の成果をあげた。</p> <p>C: 主事職に期待する水準の成果が不十分だった。</p> <p>D: 主事職に期待する水準の成果が殆ど認められず、コスト削減や業務の効率化の面で状況を悪化させた。</p>
<p>実績評価の全体評価の評価基準 別紙評価者が組織運営において実際にあげた成果の全体を総合的に踏まえて評価する</p> <p>S : 与えられた業務や目標の達成、業務改善等において、主事職の水準を大きく超える成果をあげ、特に顕著な貢献をした。(係長級の水準に達するレベル)</p> <p>A : 与えられた業務や目標の達成、業務改善等において、主事職の水準を超える成果をあげ、顕著な貢献をした。(主事職の水準を大きく超える(水準の120%程度以上)成果)</p> <p>B (標準) : 与えられた業務や目標の達成、業務改善等において、期待された主事職の水準の成果をあげた。(主事職として標準的な(水準の120%～80%程度)成果)</p> <p>C : 与えられた業務や目標の達成、業務改善等において、期待された主事職の水準の成果が不十分だった。(主事職の水準の80%～50%程度)の成果)</p> <p>D : 与えられた業務や目標の達成、業務改善等において、期待された主事職の水準の成果が殆ど認められなかった。(主事職の50%程度以下の成果)</p>				

職位ごとの評価基準の例② (管理職 (ライン職))

区分	項目	定義 (キーワード)	管理職の水準 (求められる行動)	評価基準
行動評価	責任ある行動 役割の遂行	<p>担当業務を最後まで完成させるために、自己の職責を認識し、役割を果たした。</p> <p>○担当業務・役割の誠実な遂行 ○責任範囲・役割の適切な対応 ○適時・適切な報告・連絡・相談</p>	<p>・管理職としての責任と誠意を認識し、組織における総括責任者としての役割を果たすために、責任を他へ転嫁したり回避したりすることなく、率先して最後まで業務に打ちあがることができた。</p> <p>・総務事項などの重要課題、困難の事態には自らの判断を示しつつ、必要に応じて上司に相談しながら最終解決を図ることができた。</p>	<p>左のような管理職の水準の「責任ある、役割を果たす行動」が、</p> <p>S: 常に臨実にとられ(定着し)、突出した時に優秀な行動も多く見られた。</p> <p>A: 常にとられ、さらに期待(水準)を超える明らかに優秀な行動もしばしば見られた。</p> <p>B: 概ねとられていた。(時に不十分な場合もあったが、8割以上はとられていた。)</p> <p>C: とられていないことが多かった。(とられていた場合が8割に満たない。)</p> <p>D: 殆どとられなかった。(とられていた場合が8割に満たない。)</p>
	規律 コンプライアンス	<p>公務員として自らを持った態度・行動をとる。組織規律・法令等を遵守した。</p> <p>○公務員としての態度 ○礼儀ある態度・行動 ○服務規律・マナーの遵守 ○法令の遵守 ○上司の指示・命令・方針の遵守</p>	<p>・公務員としての自らを持ち、礼儀ある態度・行動をとることができた。</p> <p>・組織規律を守るとともに、公務外・勤務時間外であっても、法令や社会生活・公共のルール・マナーを守ることができた。</p> <p>・組織的・法的・倫理的に、全体の奉仕者として、常に誠実で公正・公平に職務を遂行することができた。</p>	<p>左のような管理職の水準の「規律ある行動」が、</p> <p>S: 常に臨実にとられ(定着し)、突出した時に優秀な行動も多く見られた。</p> <p>A: 常にとられ、他者に良い影響を与えた。</p> <p>B: 概ねとられていた。(時に不十分な場合もあったが、8割以上はとられていた。)</p> <p>C: とられていないことが多かった。(とられていた場合が8割に満たない。)</p> <p>D: 殆どとられなかった。(とられていた場合が8割に満たない。)</p>
	協働・連携 対話・説明 意思疎通・調整	<p>他者の意見を傾聴し、受け止め、協働につなげるために、対話や説明により相手から納得や協力を導き出すとともに、関係者の合意に向けた調整を行った。</p> <p>○外部及び他部署との協働・連携・協力 ○傾聴 ○わかりやすい説明 ○意思疎通・調整 ○コミュニケーション ○不協和、困難事項対応</p>	<p>・組織の総括責任者として対外的に信頼・協力を獲得するとともに、相手の主張・意見を丁寧に聞き、協力的で理解な役割を行うことにより、重要事項について関係者の納得・協力を導き出すことができた。</p> <p>・総務事項などの重要課題の解決、組織目標の達成のために、関係者の合意に向けた外部及び他部署との高度又は複雑な調整を行うことができた。</p>	<p>左のような管理職の水準の「対話・説明・調整に基づく行動」が、</p> <p>S: 常に臨実にとられ(定着し)、突出した時に優秀な行動も多く見られた。</p> <p>A: 常にとられ、さらに期待(水準)を超える明らかに優秀な行動もしばしば見られた。</p> <p>B: 概ねとられていた。(時に不十分な場合もあったが、8割以上はとられていた。)</p> <p>C: とられていないことが多かった。(とられていた場合が8割に満たない。)</p> <p>D: 殆どとられなかった。(とられていた場合が8割に満たない。)</p>
	理解・判断 論理的思考	<p>状況を的確に把握し、論理的に考察した上で、状況に応じた的確な判断・意思決定を行った。</p> <p>○状況把握、現状認識 ○課題・目的・目標・指示の理解 ○論理的な考察 ○仕事の優先・優先順位づけ ○的確な判断・指示・助言 ○迅速な意思決定</p>	<p>・系の基本方針、表を取り巻く状況などを立止り把握し、所管業務や組織上の取り組むべき課題を認識することができた。</p> <p>・大体的・中長期的な業務全体の広い視点から、論理的に物事を分析、検討することができた。</p> <p>・既習業務や組織運営において、あらゆる事態を想定しながら、重要度・緊急度を踏まえ、的確な判断により迅速に意思決定することができた。</p>	<p>左のような管理職の水準の「的確な理解・判断に基づく行動」が、</p> <p>S: 常に臨実にとられ(定着し)、突出した時に優秀な行動も多く見られた。</p> <p>A: 常にとられ、さらに期待(水準)を超える明らかに優秀な行動もしばしば見られた。</p> <p>B: 概ねとられていた。(時に不十分な場合もあったが、8割以上はとられていた。)</p> <p>C: とられていないことが多かった。(とられていた場合が8割に満たない。)</p> <p>D: 殆どとられなかった。(とられていた場合が8割に満たない。)</p>
	企画・立案 業務改善提案 情報収集活用	<p>情報を集め、自らの考えと対し整理し、課題解決策や新たな施策の企画、業務改善の提案を行った。</p> <p>○業務等の企画・立案 ○業務の改善・工夫 ○わかりやすい資料づくり ○情報の収集・分析・活用</p>	<p>・様々な分野の情報を幅広く収集するとともに、コストや効果などが考慮すべき事項を十分に踏まえ、大体的・中長期的な業務全体の広い視点から、重要な企画や方針を企画・立案することができた。</p>	<p>左のような管理職の水準の「情報収集・活用」が、</p> <p>S: 常に臨実にとられ(定着し)、突出した時に優秀な行動も多く見られた。</p> <p>A: 常にとられ、さらに期待(水準)を超える明らかに優秀な行動もしばしば見られた。</p> <p>B: 概ねとられていた。(時に不十分な場合もあったが、8割以上はとられていた。)</p> <p>C: とられていないことが多かった。(とられていた場合が8割に満たない。)</p> <p>D: 殆どとられなかった。(とられていた場合が8割に満たない。)</p>

区分	項目	定義 (キーワード)	管理職の水準 (求められる行動)	評価基準
行動評価	知識・技能 専門性 注意・安全対応 事業実施・業務 処理	業務遂行に必要な専門知識・技能を修得・活用するとともに、事故や危機発生時に適切に処置した上で、業務・事務の効率的な実施、マニュアル化された業務の的確な遂行を行った。 ○業務における知識・技能の活用 ○専門性の向上 ○注意・安全対応 ○確実な事業実施 ○マニュアル等に基づく確かな業務遂行	・幅広い視野、豊富な知識、所管業務に関する高度な専門性を備え、業務の重要課題の解決や組織目標の達成、重要施策の企画・立案、組織・人事管理などにおいて活用することができた。 ・自らの担当業務における専門性を高め、高度化・複雑化に対応することができた。 ・自らの担当業務において、事業・事務を的確に処理したり、マニュアル化された業務を的確に遂行したりできた。	左のような管理職の水準の「知識や技能を基盤、活用する行動」が、 S：常に結果にとられ(定着し)、突出した時に優秀な行動も多く見られた。 A：常にとられ、さらに期待(水準)を超える明らかに優秀な行動もしばしば見られた。 B：概ねとられていた。(時に不十分な場合もあったが、8割以上はとられていた。) C：とられていないことが多かった。(とられていた場合が8割に満たない。) D：殆どとられなかった。(とられていた場合が8割にも満たない。)
	自律性 積極性(意欲)	自発的に仕事に臨んで取り組むとともに、新しい業務や課題、自らの能力向上(社会貢献活動)によるものを含む)について、意欲・熱意を持って取り組んだ。 ○自律的な行動 ○率先行動・前向きな取組 ○新しい業務・課題への挑戦 ○自己啓発・自己研鑽 ○知識・技術の習得に向けた取組 ○社会貢献活動への積極的取組	・他部署事項などの重要課題の解決、組織目標の達成に向け、職員の先頭で率先して行動することができた。 ・自らの能力・素性を認識し、更なる能力の向上や自律性に向けて自己研鑽に取り組むことができた。 ・地域活動やNPO活動などの社会貢献活動へ積極的に参加した。	左のような管理職の水準の「自律的な行動」が、 S：常に結果にとられ(定着し)、突出した時に優秀な行動も多く見られた。 A：常にとられ、さらに期待(水準)を超える明らかに優秀な行動もしばしば見られた。 B：概ねとられていた。(時に不十分な場合もあったが、8割以上はとられていた。) C：とられていないことが多かった。(とられていた場合が8割に満たない。) D：殆どとられなかった。(とられていた場合が8割にも満たない。)

**行動評価の全体評価の評価基準** ※各評価者の職務遂行(行動)の全体を総合的に捉えて評価する

S：管理職として必要な能力、意欲がいかに発揮され、【管理職に求められる成果につながる行動】が確実にとられた。(定着していた。)  
(評価項目の大部分が「S」となるなど、水準を大きく上回る能力発揮状況)

A：管理職として必要な能力、意欲が期待以上に発揮され、【管理職に求められる成果につながる行動】が十分にとられた。  
(評価項目の大部分が「A」となるなど、水準を上回る能力発揮状況)

B(標準)：管理職として必要な能力、意欲が概ね発揮され、【管理職に求められる成果につながる行動】が概ねとられた。  
(評価項目の大部分が「B」となるなど、標準的な能力発揮状況)

C：管理職として必要な能力、意欲の一部が不足し、【管理職に求められる成果につながる行動】が不十分だった。  
(評価項目の幾つかが「C」となるなど、全体として水準を下回る能力発揮状況)

D：管理職として必要な能力、意欲の大部分が不足し、【管理職に求められる成果につながる行動】が極めて不十分だった。  
(評価項目の大部分が「C」以下となるなど、全体として水準を大きく下回る能力発揮状況)

区分	項目	定義 (キーワード)	管理職の水準 (求められる行動)	評価基準
マネジメント評価	目標設定 業務マネジメント (業務の管理)	業務の目標を立て、計画通りに遂行するとともに、実施状況を的確に評価し、改善・見直しにつなげた。 ○目標設定・管理 ○計画の業務遂行 ○業務の適時管理 ○PODCAサイクルの実施 ○コスト意識・業務の効率化・時間外削減	・高い基本方針、真を打ち響く状況などを踏まえ、中長期的な視点に立った所管業務の方向性や組織目標を示すことができた。 ・組織目標の達成に向け、懸念事項などの重要課題の進捗状況を把握し、適切に業務を指揮することができた。 ・コストを強く意識し、行政改革の視点から、浪費・事業、業務プロセス、組織・執行体制の見直しや時間外削減などに取り組むことができた。 ・組織目標の達成に向け、PODCAサイクルの実践により、自律的な業務の適時管理・業務改善を行うことができた。 (所管業務の実施状況を的確に評価し、改善・見直しを行うことができた。)	左のような管理職の水準の「業務を管理する行動」が、 S：常に結果にとられ(定着し)、突出した時に優秀な行動も多く見られた。 A：常にとられ、さらに期待(水準)を超える明らかに優秀な行動もしばしば見られた。 B：概ねとられていた。(時に不十分な場合もあったが、8割以上はとられていた。) C：とられていないことが多かった。(とられていた場合が8割に満たない。) D：殆どとられなかった。(とられていた場合が8割にも満たない。)
	人材育成 人材マネジメント (人材の活用)	部下の能力・素性を的確に把握し、適切な指導・助言を行ったり、やる気を高める働きかけを行ったりするとともに、安全・健康をやすき職場環境づくりを進めた。 ○部下の能力・素性の把握 ○適正な人事評価 ○部下への指導・助言・励みづけ ○組織力の育成 ○適切な業務配分 ○職場環境の改善 ○安全衛生への配慮	・適時に人事評価を実施し、部下の能力・素性を的確に把握できた。 ・適切な指導・助言により職員的能力・意欲を高めるとともに、職員に成長する機会を与えることができた。 ・組織力が最大限発揮されるよう、職員的能力・素性・経験・勤務状況・健康面などを踏まえて適切な業務配分を行い、人材の有効活用を図ることができた。 ・職場環境を改善し、健康を活性化することができた。 ・職場の安全衛生に配慮し、必要な研修・教育を行うことができた。	左のような管理職の水準の「部下を指導し、やる気を促す行動」が、 S：常に結果にとられ(定着し)、突出した時に優秀な行動も多く見られた。 A：常にとられ、さらに期待(水準)を超える明らかに優秀な行動もしばしば見られた。 B：概ねとられていた。(時に不十分な場合もあったが、8割以上はとられていた。) C：とられていないことが多かった。(とられていた場合が8割に満たない。) D：殆どとられなかった。(とられていた場合が8割にも満たない。)
	イクオス度	イクオスとして、賞罰、評価、褒賞・地域活動など幅広い視点から、ワークライフバランスを自ら実践し、部下の仕事と家庭・地域生活の両立を進めた。 ○部下の家庭生活、地域活動等への配慮 ○育児休業制度等の利用の助言・理解 ○コミュニケーションの活性化等の組織づくりの支援 ○自らのワークライフバランスの実践	・マネジメントの徹底などにより、部下の家庭生活や地域活動、リフレッシュの時間の確保に配慮することができた。 ・特出出勤、短時間勤務、育児休業制度等の適用を踏まえ、適切な利用を部下に助言・指導することができた。 ・組織内のコミュニケーションの活性化、相談しやすい雰囲気づくりに努めるとともに、部下の個人的な事情を理解し、部下の健康に留意することができた。 ・職員全員が互いに支え合う雰囲気を持つ職場づくりを進めることができた。 ・ワークライフバランスを自ら率先して実践することができた。	左のような管理職の水準の「イクオス度に関する行動」が、 S：常に結果にとられ(定着し)、突出した時に優秀な行動も多く見られた。 A：常にとられ、さらに期待(水準)を超える明らかに優秀な行動もしばしば見られた。 B：概ねとられていた。(部下に賞罰等数回者が少ない)場合を含む。)不十分な場合が多かった。 C：概ねとられていた。(部下に賞罰等数回者が少ない)場合を含む。)不十分な場合が多かった。 D：殆どとられなかった。(とられていた場合が8割にも満たない。)

**マネジメント評価の全体評価の評価基準** ※各評価者の職務遂行(マネジメント)の全体を総合的に捉えて評価する

S：管理職として必要な能力、意欲がいかに発揮され、【管理職に求められる成果につながる行動】が確実にとられた。(定着していた。)  
(評価項目の大部分が「S」となるなど、水準を大きく上回る能力発揮状況)

A：管理職として必要な能力、意欲が期待以上に発揮され、【管理職に求められる成果につながる行動】が十分にとられた。  
(評価項目の大部分が「A」となるなど、水準を上回る能力発揮状況)

B(標準)：管理職として必要な能力、意欲が概ね発揮され、【管理職に求められる成果につながる行動】が概ねとられた。  
(評価項目の大部分が「B」となるなど、標準的な能力発揮状況)

C：管理職として必要な能力、意欲の一部が不足し、【管理職に求められる成果につながる行動】が不十分だった。  
(評価項目の幾つかが「C」となるなど、全体として水準を下回る能力発揮状況)

D：管理職として必要な能力、意欲の大部分が不足し、【管理職に求められる成果につながる行動】が極めて不十分だった。  
(評価項目の大部分が「C」以下となるなど、全体として水準を大きく下回る能力発揮状況)



区分	項目	定義 (キーワード)	管理職の水準 (基本的な役割)	評価基準
業績評価	業務の成果	<p>高層実行において実際にあげた成果(実績)</p> <p>体系的、質的な側面を的確に評価すること (正確度、重要度、活動の質を踏まえて評価)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 多大な量の業務を迅速に処理した。</li> <li>• 発案の処理時間の短縮を図った。</li> <li>• (時間外勤務の領域を図った。)</li> <li>• 困難な案件を円滑に処理した。</li> <li>• 期限内に正確に処理した。</li> </ul> <p>○役割の達成 (「イクボス」としての役割を遊ぶ。)</p> <p>○業務目標の達成</p> <p>○顧客(経理)した業務の量</p> <p>○顧客内の処理</p> <p>○達成(経理)した業務の質 (内容、方向性)</p>	<p>組織の総括責任者として、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 責任者として判断、決定を行うこと。</li> <li>• 高次の基本方針を踏まえて組織目標を数値化すること。</li> <li>• 組織目標の達成に向け、職員への業務配分や業務指揮を行うこと。</li> <li>• 部下職員の業務量や進捗の把握に基づき、業務の効率化や時間外業務推進を図ること。</li> <li>• 安全で働きやすい職場環境を整えること。</li> <li>• 適正な人事評価を実施し、その結果を活用するなどして部下職員の人材育成を行うこと。</li> <li>• 部下職員の意欲を高める施策を整えること。</li> </ul> <p>「イクボス」として、ワークライフバランスを自ら実践するとともに、部下職員の仕事と家庭生活の両立を支援すること。</p> <p>• 高次レベルの広い視点に立った重要な施策や方針の企画立案、実施実行を行うこと。</p> <p>• 対外的なことを含め、特に重要な調整、連携、説明を行うこと。</p> <p>※この役割を果たした結果(成果、実績)や、業務目標の達成度を評価する。</p> <p>※管理職には、組織の総括責任者として、円滑な組織運営、業務管理を行うとともに、ワークライフバランスを支援しながら、部下職員を適切に指導、育成することが求められている。</p>	<p>評価の「仕事を完了し、高層実行した」として「(A)」「(B)」「(C)」「(D)」について、</p> <p>S: 処理した業務は、量・質・顧客度等の面を踏まえると、管理職に求められる水準を大きく超える実績をあげ、特に顕著な貢献をしたと認められる。</p> <p>A: 処理した業務は、量・質・顧客度等の面を踏まえると、管理職に求められる水準を超える実績をあげ、期待以上の顕著な貢献をしたと認められる。(管理職に求められる水準、業務量の120%以上の実績をあげた。)</p> <p>※「水準を大きく超える量、顧客度の業務を処理した」場合に「A」</p> <p>B: 処理した業務は、量・質・顧客度等の面を踏まえると、概ね管理職として求められる水準の実績をあげたと認められる。(管理職に求められる水準、業務量の120%～80%程度の実績をあげた。)</p> <p>※「目標を達成した」「期待した(予定の)実績をあげた」というレベルは「B」</p> <p>C: 処理した業務は、量・質・顧客度等の面を踏まえると、管理職として求められる水準の実績をあげたとは認められない。(管理職に求められる水準、業務量の80%～50%程度の不足な実績しかあげていない。)</p> <p>D: 処理した業務は、量・質・顧客度等の面を踏まえると、管理職として求められる水準の実績がほとんど認められない。(管理職に求められる水準、業務量の50%程度以下の極めて不十分な実績しかあげていない。)</p>
			<p><b>業績評価の全体評価の評価基準</b> ※業務評価者が高層実行において実際にあげた成果の全体を総合的に踏まえて評価する</p> <p>S : 与えられた業務や目標の達成、業務改善等において、<b>管理職の水準を大きく超える成果をあげ、特に顕著な貢献をした。</b></p> <p>A : 与えられた業務や目標の達成、業務改善等において、<b>管理職の水準を超える成果をあげ、顕著な貢献をした。</b>(管理職の水準を大きく超える(水準の120%程度以上)成果)</p> <p>B (標準) : 与えられた業務や目標の達成、業務改善等において、<b>期待された管理職の水準の成果をあげた。</b>(管理職として標準的な(水準の120%～80%程度)成果)</p> <p>C : 与えられた業務や目標の達成、業務改善等において、<b>期待された管理職の水準の成果が不十分だった。</b>(管理職の水準の80%～50%程度の成果)</p> <p>D : 与えられた業務や目標の達成、業務改善等において、<b>期待された管理職の水準の成果がほとんど認められなかった。</b>(管理職の50%程度以下の成果)</p> <p>※「イクボス」とは、職場で共に働く部下職員の仕事と家庭生活の両立を考え、そのキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も結果を出しつつ、自らも仕事と家庭生活との両立を楽しむことができる上司のこと。</p>	

出典：鳥取県「平成 29 年度人材の育成及び人事評価等に関する実施要領」

### (3) 管理職の人事評価項目にワークライフバランスを考慮した「イクボス度」を項目化

課長級以上の管理職員が育児、介護、家庭、地域活動などの幅広い観点から部下職員の仕事と家庭生活の両立に配慮し、自らも実践する「イクボス」としての顕著な好ましい行動や成果を積極的にプラス評価するため、人事評価項目に「イクボス度」を追加している。

また、人事評価項目に追加するだけでなく、管理職員を対象に、具体的に取り組みを進めてもらうため、イクボスの実践術、イクボスの考え方や行動などについて学ぶ「イクボスの研修」を実施している。

「イクボス度」を項目化することは、ワークライフバランスに対する管理職の意識向上につながるだけでなく、男性の育児休業取得率の増加など、職員全体に対して、波及効果があると考えられる。なお、人事評価の具体的な取扱いについては以下のとおりである。

## 人事評価の具体的な取扱い

### (ア) 行動評価又はマネジメント評価

- ・「イクボス度」の評価は、基本的に以下に示すような行動がとられた場合にプラス評価とする。

#### <「イクボス度」の評価例>

部下職員のワークライフバランスの視点から取られた次のような行動

- ・マネジメントの徹底などにより、部下の家庭生活や地域活動、リフレッシュの時間の確保に配慮することができた。
- ・時差出勤、短時間勤務、育児休業制度等の趣旨を踏まえ、適切な利用を部下に助言・推奨することができた。
- ・職場内のコミュニケーションの活性化、相談しやすい雰囲気づくりに努めるとともに、部下の個人的な事情を理解し、部下の相談に親身に対応することができた。
- ・職場全員が互いに支え合う意識を持った職場づくりを進めることができた。
- ・ワークライフバランスを自らが率先して実践することができた。

- ・「イクボス度」の評価は、プラス評価を基本とし、部下に育児等該当者がいないなど、具体的な行動を取れないこと等に対してマイナス評価としない。  
※ただし、明らかに行動が不十分である場合は、「C」評価とする。

### (イ) 実績評価

- ・「イクボス」に関する組織の総括責任者としての役割（「イクボス」として、ワークライフバランスを自ら実践するとともに、部下職員の仕事と家庭・地域生活の両立を支援すること）を果たした結果（成果・実績）についても加味して評価すること。

出典：鳥取県「平成27年度人材の育成及び人事評価等に関する実施要領の一部改正について（通知）」

## (4) 管理職の執務姿勢自己診断援助制度の導入

管理職の職員とその部下職員が、相互に信頼し合い、納得して業務遂行ができる職場づくりに資するため、管理職の執務姿勢自己診断援助制度を導入している。

なお、本制度は、職場の活性化を図ることを目的としている。そのため、診断結果は被診断者の人事評価等には使用せず、各部次長等が面談等において、診断結果に対する指導・助言に活用している。これらの取組により、管理職の自己啓発等への援助や所属の運営方針改善に活用することで、本制度は職場環境の活性化につながるものと考えられる。

## 実施方法

診断者は、被診断者の執務姿勢等について、診断項目ごとに診断する。

(庁内LANの「鳥取県職員イントラネット」に入力)



被診断者は、自動的に集計される診断結果を閲覧する。

(診断した職員が2人以下の場合は、診断結果を閲覧することができない。)



被診断者は、制度の趣旨及び診断結果を踏まえて、必要に応じて部下職員との話し合いの機会を持ち、部下職員との意思疎通を積極的に図る。

また、所属全体の業務を円滑に進めるために、改善すべき点があると思慮される場合はその方策を検討する。

出典：鳥取県「平成29年度人材の育成及び人事評価等に関する実施要領」

# 執務姿勢診断表様式

様式第12号

## 執 務 姿 勢 診 断 表

所 属	被 診 断 者
-----	---------

**<診断書の記入に当たっての注意事項>**  
 この診断制度は、皆さんの所属長(あるいは部・次長等)に、管理者、監督者として求められる執務姿勢などについて部下職員が感じていることを整理して伝え、また、この結果をもとにして所属長等と職員の意見交換を行うなどして、自身の自己啓発に資するとともに、所属長等と部下職員が双方納得しあえる形で職務が進行できる手助けとなるよう実施するものです。  
 したがって、日頃、所属長(あるいは部・次長等)に対して感じていることや意見、希望を下記事項に注意して、平直に記入してください。

**1 診断に当たっての注意事項**  
 ① 診断の対象者の公務について診断すること(私的な部分を含めて診断することがないようにすること。)  
 ② 業務に関係のない縁故関係、友人関係、好き嫌い、親情等を診断に含めないこと。  
 ③ 診断の対象者又は第三者の干渉によって診断を左右することがないようにすること。

**2 診断書の記入に当たっての注意事項**  
 ① 診断表は無記名で記入すること。(庁内LANにより入力)  
 ② 「I 診断内容」欄については、診断項目について該当するものに○印をつけてください。  
 ③ 「II 性格・志向」欄は複数表記を可とします。  
 ④ どうしても判断できない診断項目は、空欄にしてください。

I 診断内容  
 それぞれ該当すると思われる項目に○印をつけてください。

診断項目	内 容	全くあてはまらない	あまりあてはまらない	平均的	ほぼあてはまる	非常によくあてはまる
対人能力	執務姿勢	<ul style="list-style-type: none"> <li>国民本位で物事を判断し、権力的、一方的ではなく、相手に納得や満足感を与え姿勢で対応している。</li> <li>職員の前で不満を言わず、どなったりせず感情をコントロールし、冷静に事務を行っている。</li> <li>他人の評価や発言を素直に受け入れている。</li> <li>男女共同参画や人権の意識、観点をもち、その推進等に積極的に取り組んでいる。</li> </ul>				
	説明責任	<ul style="list-style-type: none"> <li>勤務時間などの勤務規律を遵守し、また、出勤動向のあいさつに努めるなど執務態度も良好で、所属の長としての職務に専念している。</li> <li>関係機関や住民等に対して必要な調整や説明を行い、こちらの主張や見解を相手に伝え、理解、納得させることができている。</li> </ul>				
組織等管理能力	組織・人事管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員に対し、両面で押しつけたような態度をとったり、空に遠慮したり混合することなく、積極的に行動している。</li> <li>職員の健康管理や勤務の状況、心配事に關心を払い、声をかけるなど気配りしている。</li> <li>業務の優先度を手立て、所属内の事務分担、人員配置にとらわれず弾力的に運用するなど、組織の力を最大限に発揮している。</li> <li>組織内の連絡や職員間の和気、あいさつ運動の励行によるコミュニケーションの活性化など、活気があり仕事やりやすい職場となるよう工夫している。</li> <li>「鳥取県庁イクボス推進」に当たった取組を自ら実践している。</li> </ul>				
	責任感	<ul style="list-style-type: none"> <li>責任を回避したり、部下や他に転嫁したりしないで、自ら解決している。</li> </ul>				
人材育成能力		<ul style="list-style-type: none"> <li>新しい案件や新たな課題の処理に当たって、職員の能力に応じた基本的な方向やポイントを押しつけた明確な指針を行っている。</li> <li>自由裁量の余地を与えたり、改善の必要性を気付かせるなど、意欲を刺激するような指導を行っている。</li> <li>職員の業務遂行状況や仕事の成果等に注意を払い、評価(ほめる)と指導、アドバイスを行って行っている。</li> <li>相談などを有効に活用し、部下職員の能力開発などのアドバイスをを行うなど、人材育成に努めている。</li> </ul>				
		<ul style="list-style-type: none"> <li>難しい案件や新たな課題の処理に当たって、職員の能力に応じた基本的な方向やポイントを押しつけた明確な指針を行っている。</li> <li>自由裁量の余地を与えたり、改善の必要性を気付かせるなど、意欲を刺激するような指導を行っている。</li> <li>職員の業務遂行状況や仕事の成果等に注意を払い、評価(ほめる)と指導、アドバイスを行って行っている。</li> <li>相談などを有効に活用し、部下職員の能力開発などのアドバイスをを行うなど、人材育成に努めている。</li> </ul>				
政策立案・目標管理能力等	政策発力	<ul style="list-style-type: none"> <li>所管事項に関する情報等を収集、分析し、所属として取り組むべき課題を見つけることができる。</li> </ul>				
	構想力	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織の施策方針における自らの組織の使命を理解し、「情報公開」、「現場主義」、「業務改善」などを踏まえて業務を進め、政策立案している。</li> <li>課題や行政ニーズに対応する効果的な政策を企画立案することができる。</li> </ul>				
	情報管理能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>タイミングをとらえて、情報や自らの分析、判断を上司に報告したり、部下に伝えている。</li> <li>必要な情報やデータを内外から収集することに努め、職員に必要な情報を提供し、問題解決に向けて活用する方法を指導している。</li> </ul>				
	意思決定・判断力	<ul style="list-style-type: none"> <li>適切な状況判断(重要度、緊急度、効果等)のもと、積極的・適切な意思決定ができている。</li> <li>上司や部下の判断に全面的に頼ることなく、時宜に即した正しい判断ができている。</li> </ul>				
進行管理能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>所属の業務目標を明確にし、業務の進捗スケジュール等を的確に部下に指示し、必要に応じて督促を行うなど、進捗状況の把握に努めている。</li> <li>準備、取組時間等の協働、無駄な資料づくりをさせないなど事務の簡潔・効率化に努め、時間外勤務の削減に努めている。</li> <li>部下(あるいは上司)からの報告・協議・相談・指示を待つことなく、自ら主要な業務の進捗を管理し、適切に判断している。</li> </ul>					

上記の記載項目以外で、提言等があれば記載してください。

{ 評価できる点 } ( ) { 改善してほしい点 } ( )

{ その他提言等 } ( )

II 行動特性  
 下記の中から、被評価者の行動特性にあてはまるものに○印をつけてください。(複数回答可)

属性	社交的	協力的	溫和	冷静	几帳面	現実	忍耐強い
気風	慎重	柔軟	楽観的	執着	革新的	保守的	リスクリスク
態度	内向的	冷淡	感情的	高圧的	場面	混合的	機転不測
短期	計画	経験派	直観的				
口下平	その他						



(5) 業務管理・キャリア開発シートの活用

自己の能力開発・キャリア開発に役立てることを目的として、「業務管理・キャリア開発シート」を作成し、面談時等で活用している。シートを活用することで、面談時だけではなく、日常業務の中においても、上司から指導・助言を受けることが可能になっている。

業務管理・キャリア開発シート様式

**平成29年度 業務管理・キャリア開発シート** (係長級以上用)

様式第9号

氏名	所属	内部組織
職名	氏名	ふりがな

**1 今年度の業務について**

(1) 工程上で定めた組織の果たすべき役割・使命などの所属のミッション(又は政策内容、課、担当において設定した業務目標)【4月記入】

所属のミッション (又は政策内容、課、担当において設定した業務目標)	
---------------------------------------	--

(2) 工程上で定めた所属のミッション等達成に向けた今年度の主要な業務目標(所属長との面談で確定させてください。)  
業務目標達成のための具体的取組(どのような方法で・どこまで)【4月記入】

目標(何を)	業務目標達成のための具体的取組(どのような方法で・どこまで)	期限(いつまでに)
①		
②		
③		

(3) (2)の業務目標の中間点検【9月記入】

進捗状況	取組状況・成果	上期までの状況をふまえた上での下期に向けた具体的取組
① ( ) 計画以上 ( ) 概ね計画どおり ( ) 遅れている		
② ( ) 計画以上 ( ) 概ね計画どおり ( ) 遅れている		
③ ( ) 計画以上 ( ) 概ね計画どおり ( ) 遅れている		

(4) (2)の業務目標に対する年間を通じた取組成果等の自己評価【1月記入】

進捗状況	年間を通じた自己評価	来年度に向けた目標や取組、課題
① ( ) 計画以上 ( ) 概ね計画どおり ( ) 遅れている		
② ( ) 計画以上 ( ) 概ね計画どおり ( ) 遅れている		
③ ( ) 計画以上 ( ) 概ね計画どおり ( ) 遅れている		

(5) 担当業務等において改善すべき点と考える事項とその改善策等【4月記入】

改善すべき事項	その改善方法(概要等)

(6) 担当業務を進めるうえで困っていること等(課長補位級以下の職員のみ)【9月、1月記入】

9月	内容
1月	

(7) 期首面談・上期評価後面談で受けたアドバイス、面談を受けた感想等【期首面談終了後、上期評価後面談終了後に記入】

期首面談(異動後面談)	上期評価後面談

(8) 今年度の担当業務に対する認識【4月、9月記入】

業務認識	4月	9月
難易度	( ) 難しすぎる ( ) 難しい ( ) 適当である ( ) 易しい ( ) 易しすぎる	( ) 難しすぎる ( ) 難しい ( ) 適当である ( ) 易しい ( ) 易しすぎる
量	( ) 多すぎる ( ) 多い ( ) 適当である ( ) 少ない ( ) 少なすぎる	( ) 多すぎる ( ) 多い ( ) 適当である ( ) 少ない ( ) 少なすぎる
関心度	( ) 興味がある ( ) やや興味がある ( ) 普通である ( ) あまり興味がない ( ) 興味がない	( ) 興味がある ( ) やや興味がある ( ) 普通である ( ) あまり興味がない ( ) 興味がない
能力	( ) 発揮できる ( ) やや発揮できる ( ) 普通である ( ) あまり発揮できない ( ) 発揮できない	( ) 発揮できる ( ) やや発揮できる ( ) 普通である ( ) あまり発揮できない ( ) 発揮できない
今後	( ) ぜひ続けたい ( ) まあ続けたい ( ) どちらでもよい ( ) あまり続けたくない ( ) もう続けたくない	( ) ぜひ続けたい ( ) まあ続けたい ( ) どちらでもよい ( ) あまり続けたくない ( ) もう続けたくない

**2 自己のキャリアビジョン及び経歴**

(1) 今後の自分の能力開発の方向性として、次のどれが近いですか。一つ選びその理由等を記入してください。【4月、9月記入】

( ) ①専門分野か得意分野のスペシャリストとして能力を高めたい。  
 ( ) ②いろいろな職務を幅広く経験し、どんな仕事でもできる能力を高めたい。  
 ( ) ③大域的な見地から組織を管理し、意思決定を行う能力を高めたい。  
 ( ) ④その他  
 <その他の内容、理由等>

(2) 現在の担当業務を除き、直前に担当していた業務をはじめとして過去の担当業務と、それに対する自己評価による適性を記入してください。業務分類は別紙により選択してください。(所属内での担当替の場合も別区分として記入してください。)【4月記入】

区分	期間	所属・担当名	(1) 主な担当業務 (業務分類) ( ) (具体的内容)	(2) 担当業務に対し感じた適性 ( ) 1. 非常に適していた ( ) 2. 適していた ( ) 3. 普通 ( ) 4. やや適していなかった ( ) 5. 全く適していなかった	(3) (2)の理由(100字以内)
直前	平成 年 月 ～平成 年 月	(所属名) (係・担当名)	(業務分類) ( ) (具体的内容)	( ) 1. 非常に適していた ( ) 2. 適していた ( ) 3. 普通 ( ) 4. やや適していなかった ( ) 5. 全く適していなかった	
その前	平成 年 月 ～平成 年 月	(所属名) (係・担当名)	(業務分類) ( ) (具体的内容)	( ) 1. 非常に適していた ( ) 2. 適していた ( ) 3. 普通 ( ) 4. やや適していなかった ( ) 5. 全く適していなかった	
更にその前	平成 年 月 ～平成 年 月	(所属名) (係・担当名)	(業務分類) ( ) (具体的内容)	( ) 1. 非常に適していた ( ) 2. 適していた ( ) 3. 普通 ( ) 4. やや適していなかった ( ) 5. 全く適していなかった	

上記以外で過去に一歩適していたと思われる業務があれば、記入してください。

期間	所属・担当名	(業務分類) ( ) (具体的内容)	( ) 1. 非常に適していた ( ) 2. 適していた ( ) 3. 普通 ( ) 4. やや適していなかった ( ) 5. 全く適していなかった
平成 年 月 ～平成 年 月	(所属名) (係・担当名)	(業務分類) ( ) (具体的内容)	( ) 1. 非常に適していた ( ) 2. 適していた ( ) 3. 普通 ( ) 4. やや適していなかった ( ) 5. 全く適していなかった

(3) 自己の能力開発・向上に活かすため、あなたが特に希望する研修、派遣があれば以下から選択してください。【4月、9月記入】  
 (長尺補佐級以下の職員のみ)

( ) 国の教育研修機関(自治大学校等) ( ) 国の省庁への派遣 ( ) 他県への派遣 ( ) 市町村への派遣  
 ( ) 民間企業派遣 ( ) 海外派遣研修 ( ) 試験研究機関への派遣 ( ) 大学院への派遣  
 ( ) その他( )  
 派遣可能期間: ( ) 数年 ( ) 1年 ( ) 6か月 ( ) 3か月 ( ) 1か月 ( ) 1か月未満  
 研修派遣意向: ( ) 必ず行きたい ( ) できれば行きたい  
 理由、特記事項:

(4) 自己の能力や姿勢について、前年度の人事評価等を踏まえた自己の強みや弱みを記入し、その強みを伸ばすためあるいは弱みを克服するための自己の能力開発目標を記入してください。  
 また、目標を達成するために今年度受講したい研修を具体的に記入し、その研修の受講実績や能力開発の達成状況を記入してください。  
 【4月、9月、1月記入】

4月	9月	1月
① 前年度の人事評価等を踏まえた自己の強み、弱み	研修受講の中間実績	今年度の研修受講実績及び能力開発目標に対する成果
② ①の強みを伸ばすあるいは弱みを克服するための自己の能力開発目標		
③ 目標を達成するために今年度受講したい研修		

**3 部下職員の能力開発について**  
 年度当初における部下職員の育成指導の方針や課題、並びにその後の状況について記入してください。【4月、9月、1月記入】  
 (直属の部下のいない職員の場合は後輩職員への指導について記入してください。)

4月(育成指導の方針や課題)	9月(取組状況等)	1月(取組状況等)

**4 職場環境について**

(1) 職場における人間関係や雰囲気について、どのように考えていますか。【4月、9月記入】

4月	9月
( ) とても良い ( ) 良い ( ) 普通である ( ) あまり良くない ( ) 悪い	( ) とても良い ( ) 良い ( ) 普通である ( ) あまり良くない ( ) 悪い

(2) 現在の職場環境について日ごろ感じていることや改善に取り組んでいる事項を記入してください。【4月、9月記入】

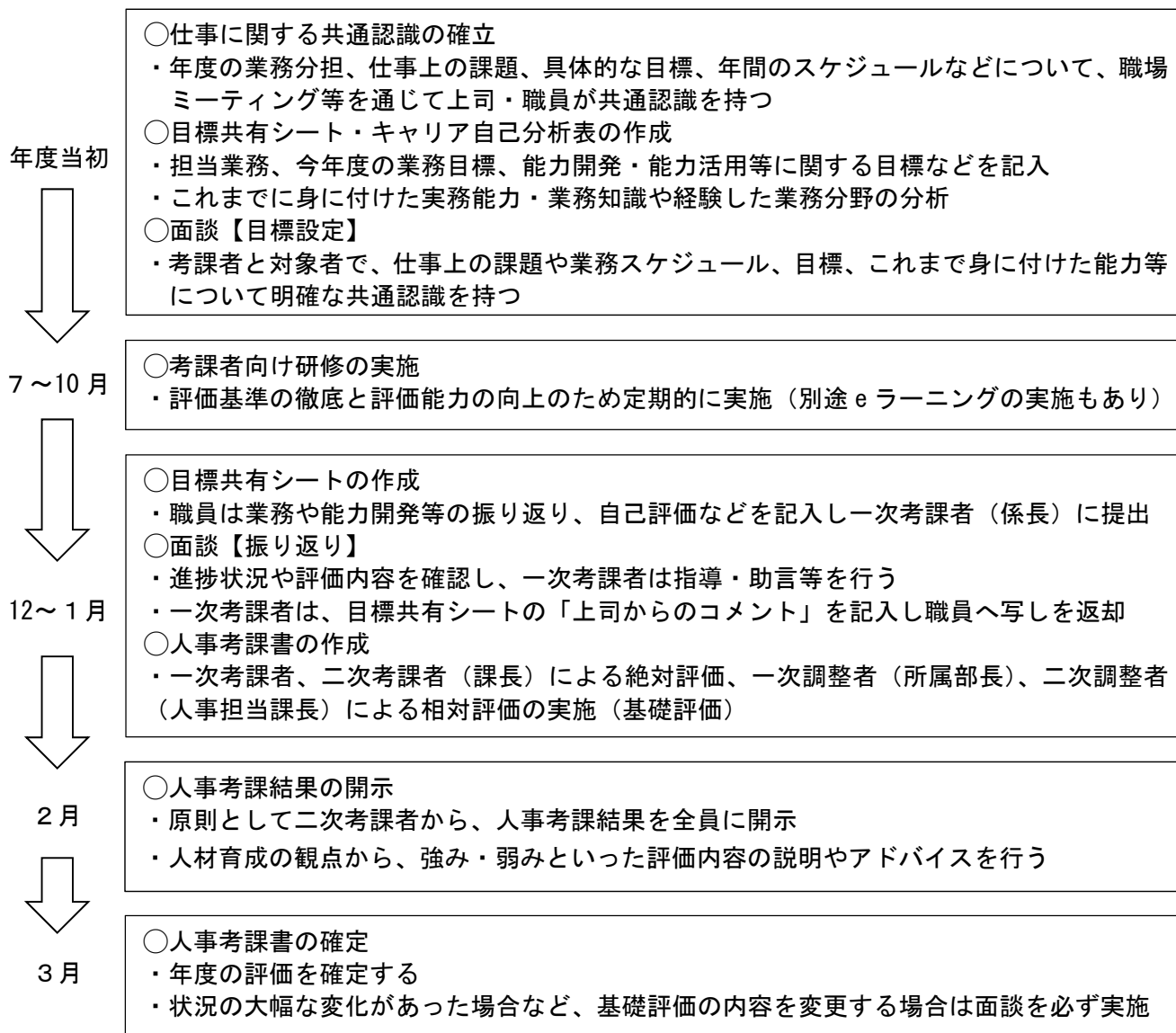
4月	9月



## 1. 人事評価制度のポイント

- (1) 職員が職務を遂行するにあたり、当該年度の業務目標、能力開発・能力活用等に関する目標を設定する「目標共有シート」の活用
- (2) 自身の職場経験について、身に付けた実務能力・実務知識や経験した業務分野などを確認し自己分析する「キャリア自己分析表」の活用
- (3) 評価の要素ごとにおける評価基準の明確化

## 2. 人事評価制度の全体の主な流れ



### 3. 概要

#### (1) 「目標共有シート」の活用

職員は、自身が職務を遂行するにあたり、当該年度の業務目標、能力開発・能力活用等に関する目標を設定する「目標共有シート」を作成することとしている。

目標共有シートは、

- ①業務への主体性や意欲、能力の向上を図る
- ②今後の仕事の進め方、取り組むべき課題や自らの将来に向けた能力開発プランを一人ひとりが考え、自ら向上していく機会とする
- ③一次考課者との面談をとおして、相互の意思疎通を図る

ことを目的としている。

業務目標だけでなく、能力開発・能力活用等に関する目標を設定することによって、自らが業務を通じた能力開発や能力活用等を意識し主体的に取り組むことで、強みを伸ばし、将来に向かって「自信」と「やりがい」を持って業務に取り組むことが可能となる。

また、目標共有シートを活用し、上司との面談時に目標を共有することで、必要に応じて上司は研修の受講を促し、研修受講後は業務での実践や、職場内の共有化等を通じ、目標達成に向けてスキルアップを図ることが可能になっている。

加えて、業務の振り返り時に、自己評価を行い、その結果を目標共有シートに記入し、一次考課者と面談を通じて、今後活かしていくべき知識・能力や、伸ばしていくべき知識・能力、キャリア形成の方向性等について上司からの意見を聞き、自身の能力開発につなげていくこととしている。

目標共有シート内では、自己評価のレーダーチャートも必ず作成することとしており、全体のバランスを視覚的にとらえ、自らが感じている強みや弱みを客観的に把握することが可能となっている。

#### 【参考】研修の内容

- \* 基本的な実務知識を身に付けることを目的とした「ベーシック・カレッジ」の受講  
→「文書制度基礎」「会計経理基礎」「法務基礎Ⅰ～Ⅲ」
- \* 必要なスキルの習得を目的としたステップアップ・カレッジの受講  
→テクニカルスキル（実務能力遂行）向上を目的とした講座  
「資料作成力」「タイムマネジメント」「段取り力向上」など  
→ヒューマンスキル（対人関係能力）向上を目的とした講座  
「アサーション」「プレゼンテーション入門」「ファシリテーション」など

出典：横浜市「職員人事考課実施要領」平成 29 年度版

目標共有シート様式例（行政職員、医療職員）

目標共有シート（平成 年度）				様式2-1【行政職員、医療職員】			
職員番号	氏名	性別	生年月日	S・H	年	月	日生
所属	区・局	部	課	係	職種	配属	S・H 年 月
担当業務						職位	職員 <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> II <input type="checkbox"/> III <input type="checkbox"/> 再
性格特徴							
業務目標	目標	具体的取組事項・達成時期				振り返り	
能力開発・能力活用等に關する目標							
現在の職務について	適性 <input type="checkbox"/>	適している <input type="checkbox"/>	やや適している <input type="checkbox"/>	普通 <input type="checkbox"/>	やや不適 <input type="checkbox"/>	不適 <input type="checkbox"/>	
	やりがい <input type="checkbox"/>	ある <input type="checkbox"/>	ややある <input type="checkbox"/>	普通 <input type="checkbox"/>	あまりない <input type="checkbox"/>	ない <input type="checkbox"/>	
	難易度 <input type="checkbox"/>	難しい <input type="checkbox"/>	やや難しい <input type="checkbox"/>	普通 <input type="checkbox"/>	やや易しい <input type="checkbox"/>	易しい <input type="checkbox"/>	
担当業務に関する自己評価	内容	自己評価 (5~1)	レーダーチャート			コメント記入・自由記入欄	
	業務の質						
	業務の量						
	積極性						
	協働性						
	規律性						
責任性							
知識・技術							
理解力							
表現力							
市民対応・市民協働・コスト意識							
チャレンジ	<input type="checkbox"/>						
総合評価							
上司からのコメント							
記入者(補職)		(氏名)		( 月 日記入)			

出典：横浜市「職員人事考課実施要領」平成29年度版





### (3) 評価の要素（考課要素）ごとにおける評価基準の明確化

考課要素ごとに評価基準を明示し、記入の手引きを職員に周知することで、考課者が公正に評価を行うことが可能となるだけでなく、評価内容に対する組織内の共通理解の推進を図っている。

#### 考課要素評価基準【記入の手引き】

評価にあたっては、一つの事例のみで評価せず、年間を通じて見られた行動等に基づき評価してください。また、“職務を通じて発揮された”業務実績、取組姿勢、能力等を評価するよう注意してください。

#### 例：「積極性」について評価を行う場合の基準の見方

●取組姿勢：職務を遂行していくうえでの態度

基準	5	4	3	2	1
定義	他の職員の模範となり、良い影響を与えている	良好である	問題はない	時として注意・指導が必要である	かなり問題があり、常に注意・指導が必要である
着眼点	担当業務に関して指示をこなすだけでなく、自ら進んで改善などを図る意欲 ・業務の質的向上・効率化に向けて意欲的に取り組んでいるか。 ・業務に対する知識・技術を向上させるよう努力しているか。 ・担当業務について、新しい方法、改善、提案を行うよう努力しているか。				
具体例	【5の例】 より困難な問題、課題の解決に向け、常に自ら積極的に取り組む	【4の例】 ・問題、課題の解決に向け、常に自ら取り組む ・担当業務を遂行しながらも、突発的な案件にも積極的に自ら対応する	【3の例】 状況により、自ら問題、課題に取り組む	【2の例】 与えられた仕事をこなすのみであり、必要以上の課題への取組は行わない	【1の例】 最低限求められる取組も行わない

③評価にあたり、5段階の「基準」を確認する。

①「積極性」とはどのようなことを指しているのか確認する。

②評価にあたり、どのようなことに着目すればよいのかを確認する。

④「基準」の具体的なイメージをつかむための参考例を列挙した欄。例えば、評価「4」の欄の「良好である」とは、「担当業務に関して、問題、課題の解決に向け、常に自ら取り組んでいる」場合を示している「①積極性」の「②着眼点」に基づいて職員を観察した場合に、「良好である」と判断できるような実績があれば、この例にあてはまらなくとも、評価は「4」となる。

例だけを参考にして評価を行わないように注意してください。

考課基準の例（行政職員・医療職員）

●業務実績：業務の達成度

基準		5	4	3	2	1
業務の質		期待を大きく上回った。	期待を上回った。	期待に相当する程度だった。	期待を下回った。	期待を大きく下回った。
業務の質	定義	業務を遂行した結果の質				
	着眼点	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕事は正確で誤りがなかったか。</li> <li>調整・殺取などは信頼できる内容であったか。</li> <li>効率よく仕事を行ったか。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>スケジュール管理はうまく行えたか。</li> <li>業務量の削減につながる業務改善を行ったか。</li> </ul>		
	具体例	【5の例】 すべての業務において正確かつ効率よく結果を出した ・業務量の大幅な削減につながる業務改善を行った	【4の例】 ほぼすべての業務において正確かつ効率よく結果を出した ・業務量の削減につながる業務改善を行った	【3の例】 すべての業務において、ほとんどミスなく安定して結果を出した	【2の例】 時としてミスがあり、業務に支障が生じることがあった ・周囲のフォローが必要であり、主に簡単な業務を遂行するにとどまった	【1の例】 日ごろからミスが目立ち、何度も業務に大きな支障が生じた ・一人で業務を遂行することができず、常に周囲のフォローが必要だった
業務の量		業務を遂行した結果の量				
業務の量	定義	業務を遂行した結果の量				
	着眼点	<ul style="list-style-type: none"> <li>迅速に業務を処理することができたか。</li> <li>期間内に業務を処理することができたか。</li> <li>業務目標の達成度合いはどうだったか。</li> </ul>				
	具体例	【5の例】 ほぼすべての業務について目標を大きく上回る達成度合い（結果の量）だった	【4の例】 ほぼすべての業務について目標を上回る達成度合い（結果の量）だった	【3の例】 ほとんどの業務を期限内に遅れることなくこなし、概ね業務目標を達成することができた	【2の例】 時に期限内に業務を遂行できないことがあり、業務に支障が生じることがあった	【1の例】 ほとんど期限内に業務を遂行することができず、業務に大きな支障が生じた ・業務処理量が著しく少なかった

●取組姿勢：職務を遂行していくうえでの態度や意欲

基準		5	4	3	2	1
積極性		他の職員の模範となり、良い影響を与えている。	良好である。	問題はない。	時として注意・指導が必要である。	かなり問題があり、常に注意・指導が必要である。
積極性	定義	担当業務に関して指示をこなすだけでなく、自ら進んで改善などを図る意欲				
	着眼点	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務の質的向上・効率化に向けて意欲的に取り組んでいるか。</li> <li>業務に対する知識・技術を向上させるよう努力しているか。</li> <li>担当業務について、新しい方法、改善、提案を行うよう努力しているか。</li> </ul>				
	具体例	【5の例】 より困難な問題、課題の解決に向け、常に自ら積極的に取り組む	【4の例】 問題、課題の解決に向け、常に自ら取り組む ・担当業務を遂行しながらも、突発的な案件にも積極的に自ら対応する	【3の例】 状況により、自ら問題、課題に取り組む	【2の例】 与えられた仕事をこなすのみであり、必要以上の課題への取組は行わない	【1の例】 最低限求められる取組も行わない
協調性		職場の一員として他の職員の業務に協力をする姿勢				
協調性	定義	職場の一員として他の職員の業務に協力をする姿勢				
	着眼点	<ul style="list-style-type: none"> <li>周囲の状況を把握しながら、柔軟性をもって協力支援しているか。</li> <li>異なった意見を持っていても、組織として決定されたことは進んで協力しているか。</li> <li>人間関係を円滑に保ち、トラブルを起こさないよう努めているか。</li> <li>チームワークを重視し、業務に取り組んでいるか。</li> </ul>				
	具体例	【5の例】 常に職場全体に気を配り、助言、指摘を行い、チームワークの向上に努め、自ら協力するだけでなく周囲の職員にも声をかけ、職場全体が協力する体制を作った	【4の例】 職場の状況により、必要に応じて助言、指摘を行い、チームワークの向上に努め、自ら積極的に協力している	【3の例】 上司や他の職員に積極的に協力している ・適切なコミュニケーションが取れている	【2の例】 上司や他の職員に何度か頼まれると協力する ・上司や他の職員とのコミュニケーションが不足している ・上司に報告、連絡、相談などを行うことが少ない	【1の例】 上司や他の職員にほとんど協力することはない ・上司や他の職員と円滑な人間関係が保てず、たびたびトラブルを起こす ・上司に報告、連絡、相談などを行うことがほとんどない



規律性	定義	服従規律や上司の命令を遵守する姿勢				
	着眼点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ルールを遵守し、誠実に行動しているか。</li> <li>・職場の秩序を乱すようなことはないか。</li> <li>・自分勝手な行動で他人に迷惑をかけることはないか。</li> </ul>				
	具体例	【5の例】 公務員としての責任を深く自覚し、服従規律・業務態度が模範的であり、職場や周囲にも良い影響を与えている。	【4の例】 公務員としての責任を深く自覚して服従規律を遵守し、業務態度も非常に良い。	【3の例】 公務員としての責任を深く自覚して日々の職務に取り組み、服従規律・職場ルールを遵守している。	【2の例】 ・公務員としての責任を十分に意識せず、服従規律・職場ルールを軽視し、時として、遅刻をしたり、仕事を怠けている。 ・上司の命令に従わない。	【1の例】 ・公務員としての責任をまったく自覚していない。 ・遅刻や仕事を怠けることなどが頻繁である。 ・上司の命令に従わず、反抗することがある。 ・独断で行動し、周りに迷惑をかけている。
責任性	定義	担当業務に関して最後までやり遂げようとする姿勢				
	着眼点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の行為の結果に対して責任を負う姿勢をもっているか。</li> <li>・安易に上司や同僚に頼ろうとすることはないか。</li> <li>・人材育成ビジョンにある職位ごとの「果たすべき役割」を理解し、果たしているか。</li> </ul>				
	具体例	【5の例】 ・すべての業務に対し自分の責任を自覚し、困難な業務でも全力でやり遂げる。 ・職位ごとの果たすべき役割を理解し、全うしており、今より上位の職位でも活躍できる。	【4の例】 ・すべての業務に対し自分の責任を自覚し、助けを受けることなく、業務を適切にやり遂げる。 ・職位ごとの果たすべき役割を理解し、全うしている。	【3の例】 ・多少の助けが必要とすることはあるが、安易に人任せにせず、業務をやり遂げる。 ・職位ごとの果たすべき役割を理解し、概ね果たしている。	【2の例】 ・時として助けを受けたり、業務を上司や同僚に任せてしまったり、やり遂げないことがある。 ・時として職位ごとの果たすべき役割が果たせていないことがある。	【1の例】 ・目ごころから担当業務の自覚に欠けている。 ・職位ごとの果たすべき役割をほとんど果たしていない。 ・担当業務を投げ出し、周りに迷惑をかける。

●能力：職務を通じて発揮された職務遂行能力

基準	5	4	3	2	1	
	属する職位において卓越した能力を有しており、おおいに発揮している。	属する職位において求められる以上の能力を所持し、十分に発揮している。	属する職位において求められる能力を所持し、発揮している。	属する職位において求められる能力をあまり所持していない、又は発揮できていない。	属する職位において求められる能力を所持していない。	
知識・技術	定義	担当業務、職位、職種として必要とされる知識・技術の体得度（指導力の視点を含む）				
	着眼点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法令、規程等の内容を正しく理解し、日々の業務に活用しているか。</li> <li>・仕事をする上で必要な基礎知識・技術を身に付けているか。</li> </ul>				
	具体例	【5の例】 担当業務、職位、職種に求められる知識・技術を十分身に付けて業務上相当有効に活用しており、同僚にも適切な指導・アドバイスを行っている。	【4の例】 担当業務、職位、職種に求められる知識・技術は十分身に付けており、業務上発揮できている。	【3の例】 担当業務、職位、職種に求められる知識・技術はある程度身に付けており、発揮している。	【2の例】 担当業務、職位、職種に求められる知識・技術がやや欠けており、時として業務に支障が生じることがある。	【1の例】 担当業務、職位、職種に求められる知識・技術が欠けており、業務に大きな支障が生じる。
理解力	定義	仕事の状況や上司の指示等を正確に把握する能力				
	着眼点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事の状況を、正しく、かつ速やかに理解しているか。</li> <li>・上司の指示内容、市民の要望等を正しく理解できているか。</li> <li>・新しいことについて、のみこみは早い。</li> </ul>				
	具体例	【5の例】 複雑・高度な内容であっても的確・迅速に理解し状況に応じた判断をすることができる。	【4の例】 複雑・高度な内容であっても的確に理解することができる。	【3の例】 日常的な仕事の内容や上司の指示を理解できる。	【2の例】 仕事の内容や上司の指示について、時として誤った理解をする。	【1の例】 仕事の内容や上司の指示について、理解を誤ることが多い。
表現力	定義	口頭又は文書により伝達しようとする事項を明確に表現できる能力				
	着眼点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の考えを文章や言葉で分かりやすく表現できるか。</li> <li>・報告や依頼内容を正確に伝えることができるか。</li> <li>・的確、簡潔に表現できるか。</li> <li>・わかりやすい資料の作成ができるか。</li> </ul>				
	具体例	【5の例】 複雑・困難な内容や考えを、市民・職員を問わず分かりやすく正確に説明することができる。	【4の例】 ・口頭から正確な説明により、相手を理解させることができる。 ・わかりやすい資料の作成ができています。	【3の例】 ・口頭からほぼ正確に相手に説明することができる。 ・わかりやすい資料の作成ができています。	【2の例】 時として説明をした相手に誤解され、業務に支障が生じることがある。	【1の例】 誤解を招く表現や分かりにくい説明が多く、業務に大きな支障が生じる。

●市民視点

市民対応・市民協働 ・コスト意識	定義	サービスを受ける市民の満足度の向上に努める姿勢				
	着眼点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民・企業・団体との協働の視点を持ち、市民の立場に寄り添って業務に取り組んでいるか。</li> <li>・事業費や人件費のコスト意識を持って職務を遂行しているか。</li> <li>・来庁者対応、電話対応を進んで行っているか。</li> </ul>				
	具体例	【5の例】	【4の例】	【3の例】	【2の例】	【1の例】
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・対応が極めて模範的であり、職場全体のモラルが引き上げられている</li> <li>・コスト意識や市民の視点に立った発言や行動が常にできている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民から好意を持たれる対応ができ、内容的確である</li> <li>・コスト意識や市民の視点に立った発言や行動が概ねできている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・適正な市民対応ができ、不快感を与えるようなことはない</li> <li>・コスト意識や市民の視点に立った発言や行動を心掛けている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時として市民に威圧的な言動をしたり、苦情がきたりする</li> <li>・コスト意識や市民の視点に立った発言や行動がやや欠けている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・苦情やトラブルに発展するため、市民対応を任せることができない</li> <li>・コスト意識や市民の視点に立った発言や行動ができていない</li> </ul>

●チャレンジ

チャレンジ	定義	課題の解決、業務の向上にあたり、取り組む姿勢		
	着眼点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新しい手段、方法、方向に取り組んだか。</li> <li>・自ら困難な問題や未経験のことなどに取り組んだか。</li> <li>・担当業務を問題なく遂行し、担当業務以外でも活躍したか。 など</li> </ul>		
	基準	◎	○	空欄
		<p>詳細的に達成困難とされる課題（組織の改革事項など）に自ら取り組み解決にまで至った。</p>	<p>自ら困難な問題や未経験のことなどに取り組んだ。</p>	<p>困難な課題などへの取り組みを行わなかった。</p>

総合評価基準

評語	評価基準	説明	目安
S	極めて優れている	<ul style="list-style-type: none"> <li>・求められる期待の水準を相当上回っている。</li> <li>・着眼点に示す行動が十分かつ的確にとられ、申し分ない。</li> <li>・職務を効率的、効果的に遂行し、組織目標の達成に多大な貢献をした。</li> <li>・他の職員の模範となっている。</li> </ul>	各考課項目・考課要素の評価が全て4以上かつ5が半数程度 (各考課要素計44以上)
A	優れている	<ul style="list-style-type: none"> <li>・求められる期待の水準を上回っている。</li> <li>・着眼点に示す行動が平均レベル以上にとられている。</li> <li>・職務を円滑に遂行しており、安心して任せられる。</li> <li>・指導・助言の必要がない。</li> </ul>	各考課項目・考課要素の評価が概ね4(全て3以上) (各考課要素計37~43)
B	標準以上である	<ul style="list-style-type: none"> <li>・求められる期待の水準を満たしている。</li> <li>・着眼点に示す行動がとられている。</li> <li>・職務を滞りなく遂行しており、支障をきたすことはない。</li> <li>・日常の指導・助言で十分足りる。</li> <li>・上司や他の職員の援助をほとんど必要としない。</li> </ul>	各考課項目・考課要素の評価が概ね3以上 (2は2つまで、1は1つもないこと) (各考課要素計28~36)
C	標準を下回っている	<ul style="list-style-type: none"> <li>・求められる期待の水準を下回っている。</li> <li>・着眼点に示す行動がとられないことがやや多く、努力が必要である。</li> <li>・職務を遂行する上で、時には支障をきたしている。</li> <li>・日常の指導・助言では不十分なきがある。</li> <li>・上司や他の職員の援助がないと、職務を遂行できないときがある。</li> </ul>	各考課項目・考課要素の評価が概ね2又は3 (各考課要素計20~27)
D	標準を大幅に下回っている	<ul style="list-style-type: none"> <li>・求められる期待の水準を大きく下回っている。</li> <li>・着眼点に示す行動がほとんどとられておらず、かなりの努力が必要である。</li> <li>・職務を遂行する上で、たびたび支障をきたしている。</li> <li>・常に指導・助言が必要である。</li> <li>・上司や他の職員の目配りや援助が絶えず必要である。</li> </ul>	各考課項目・考課要素の評価がほぼ全て1又は2 (各考課要素計20未満)

出典：横浜市「職員人事考課実施要領」平成29年度版

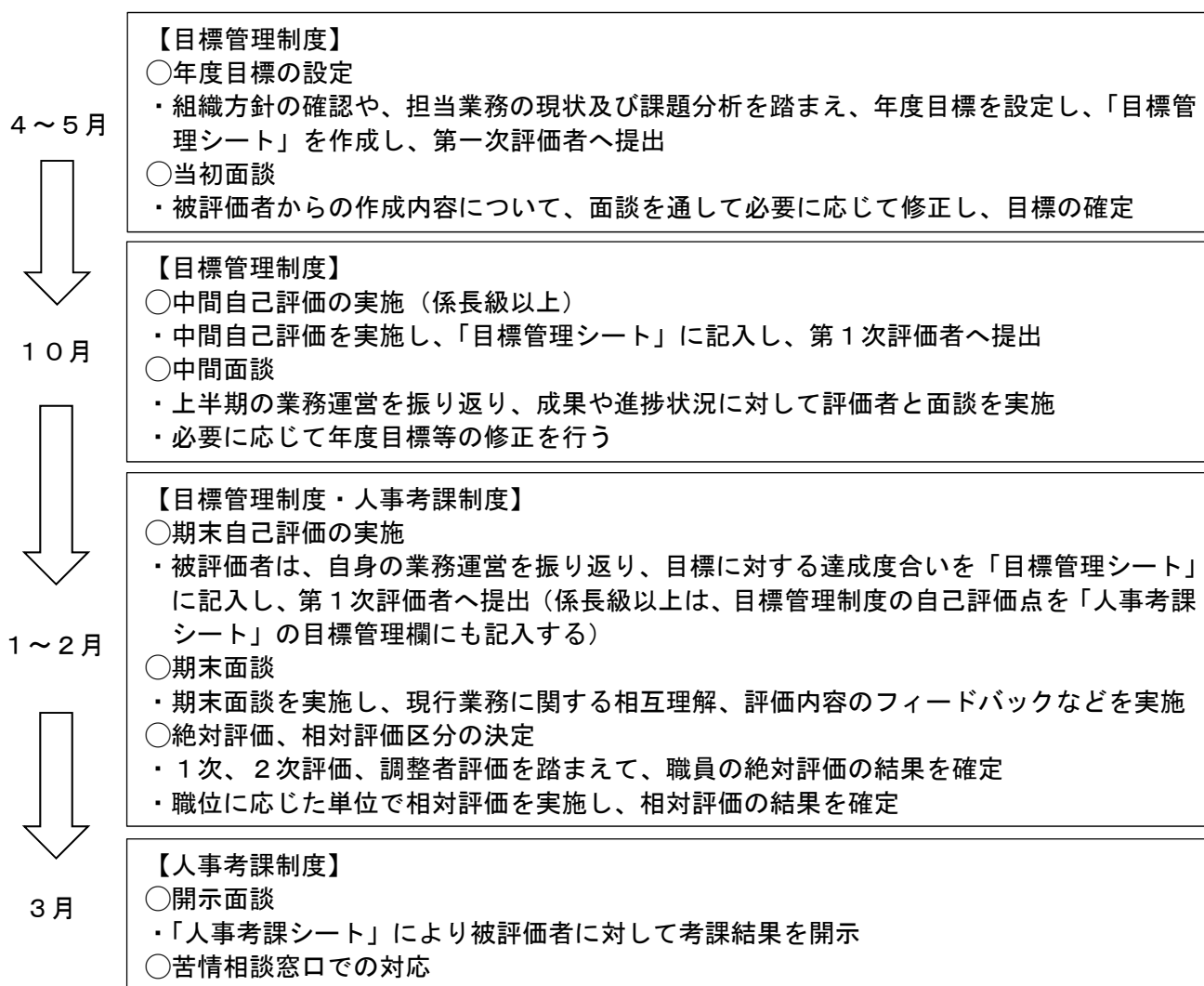


## 1. 人事評価制度のポイント

- (1) 人事評価制度における相対評価手法等の職員周知
- (2) マネジメントサポート制度（多面評価）
- (3) 人事評価結果の分限制度への活用

## 2. 人事評価制度の全体の主な流れ

評価項目	内容
人事考課制度 目標管理制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 役職別に必要とされる能力等を評価</li> <li>・ 組織別目標に沿って定めた職務遂行上の目標に対する達成状況を測定</li> </ul>



### 3. 概要

#### (1) 人事評価制度における相対評価手法等の職員周知

人事評価制度の運用にあたり、職種や職位毎に設定した評価項目の着眼点による「絶対評価」を基礎として「相対評価」を実施し、公務能率の向上や執務意欲の向上に向け、能力と実績に応じた、適正でより厳格な評価と処遇の徹底を図っている。相対評価手法や評価結果の給与反映等の制度について全職員に対し、十分に周知することで制度の納得度を高め、職員の意欲向上につなげている。

#### 相対評価の実施における所属単位及びその手法

絶対評価結果をもとに相対評価を以下の手順で行います。

##### (1) 相対評価の実施単位及び方法

		実施単位	手法	相対評価者
・ 研究職・教育職・保育士・医療職 給料表適用者	区長・局長級	全庁	評価対象期間の業績等をもとに相対評価を実施	市長
	部長級	全庁 (副市長単位)	各所属長が実施した絶対評価点をもとに副市長が相対評価を実施	副市長
	課長級 課長代理級	全庁 (副市長単位)	副市長が所管所属の相対評価区分の割合(人数)を査定して相対評価を実施	副市長
	係長級	所属 給料表・級	絶対評価結果(2次評価点)をもとに所属単位で相対評価を実施	所属長
	係員	所属 給料表・級	同上	所属長
給料表適用者 技能労務職	技能統括等	所属 給料表・級	同上	所属長
	業務主任	所属 給料表・級	同上	所属長
	一般職員	所属 給料表・級	同上	所属長

※保育士3級係員 区役所に在籍する者は、職務の特性から、行政職3級係員と同一の実施単位とします。

※再任用職員 課長代理級以上は、現役職員と同一区分とします。

係長級以下は、再任用職員のみ区分とします。

※事業担当主事補 職務の特性から、行政職1級係員と同一の実施単位とします。

※育休代替任期付職員及び4条任期付職員(ケソオ等) 任期付職員のみ区分とします。

出典：大阪市「人事考課制度運用の手引き」平成28年度

① 区長・局長級

評価対象年度の目標管理シートなどを参考として、相対評価の前段階となる絶対評価を行わず、評価着眼点をもとに、直接、相対評価を実施します。

② 部長級

各所属長が実施した絶対評価点をもとに、所管の副市長を単位として、相対評価を実施します。副市長は相対評価実施時に、必要に応じ、絶対評価点の調整を行います。

③ 課長級・課長代理級

副市長が所管所属の相対評価区分の割合(人数)を査定して相対評価を実施します。所属長は、査定結果をもとに所属内の対象職員の相対評価区分の決定を行います。

④ 係長級以下

所属長(調整者)による調整の終わった絶対評価点をもとに、所属毎の給料表の級毎に相対評価を実施します。

また、1つの事業所等で職員数が概ね100名を超える場合等は、人事室と協議の上、例外として部や事業所等を単位とすることを認めます。

なお、実施区分内の人数が10名未満の場合、給料表毎の区分(職種)に関係なく、所属内の同一職位を1つのグループに統合して相対評価を行います。

(※技能労務職給料表適用の職員は、行政職等給料表適用の職員と統合しません。

[但し、事業担当主事補を除く。])

	行政職	保育士	医(1)	医(2)	医(3)	研究職	事業担当主事補	指導主事
係長級	A5	B5	C5	D5	E5	F5		J5
係員 (保育士3級)		B6-3③(※1)						
係員 (行政3級相当)	A6③	B6-3②(※2) B6②	C6①	D6②	E6③	F6①		
係員 (行政2級相当)	A7②	B7①		D7①	E7②			
係員 (行政1級相当)	A8①				E8①		18	

◆ 表中の丸数字は、当該給料表の級

※1 区役所に在籍する者を除く。

※2 区役所に在籍する者は、行政3級相当のグループに統合する。

例) ある所属で医療職給料表(3)の2級職員[区分E7]が10名未満の場合の相対評価のグループの考え方

⇒行政2級相当の区分を一括りにして相対評価します。

⇒この場合、「A7」「B7」「D7」「E7」を1つのグループとします。



(2) 部長級の相対評価手法

- ①所属長（第2次評価者）の評価後の絶対評価点一覧（リスト）を人事室に提出。
- ②副市長（調整者）が、絶対評価点を調整のうえ、相対評価区分を決定。

(3) 課長級及び課長代理級の相対評価手法

- ①所属長（調整者）が調整した絶対評価点一覧（リスト）を人事室に提出。
- ②副市長（相対評価者）が、所管所属の相対評価区分（人数）の割合を査定。

相対評価区分（所属別分布一覧）

〇〇副市長

【課長級】 所属名	対象者数 (人)	*調整前					*調整後				
		第1	第2	第3	第4	第5	第1	第2	第3	第4	第5
		分布人数(人)					分布人数(人)				
A局	22	1	4	14	2	1	0	3	14	3	2
B局	3	1			2		1	1	1	0	0
C局	12	1	2	7	1	1	0	2	7	2	1
D局	9	2		6	1		1	2	5	1	0
E局	10	1	2	5	1	1	1	3	6	0	0
計	56	3	11	34	5	3	3	11	33	6	3
全庁から割戻	56	3	11	33	6	3					

※「第1・第2」に跨る人数については、第2区分の人数として計上。  
 「第4・第5」に跨る人数については、第4区分の人数として計上。  
 「第3・第4・第5」に跨る人数については、第3区分の人数として計上。

- ③人事室から各所属あてに、副市長の査定結果を通知。
- ④所属長は、査定結果に基づき、高点数者から相対評価区分の上位区分に決定。  
 ※相対評価区分をまたがって絶対評価点が同点の場合の順位付けは次のとおりです。  
 ①業績区分の合計点、 ②組織運営区分の合計点、 ③能力区分の合計点、  
 ④各評価項目 を数値的指標に展開した場合の差(\*)によって判断します。

(4) 係長級以下の相対評価手法

- ①所属内の実施区分毎の対象者を確定し、相対評価区分の人数を確定。
- ②所属長（調整者）が調整した絶対評価点をもとに、高点数者から相対評価区分の上位区分に決定。  
 ※相対評価区分をまたがって、絶対評価点が同点の場合の順位付けは次のとおりです。  
 ①能力区分の合計点、 ②組織運営区分の合計点、 ③業績区分の合計点、  
 ④各評価項目 を数値的指標に展開した場合の差(\*)によって判断します。

(\*)「各評価項目を数値的指標に展開した場合の差」については、40頁を参照。

## (2) 人事評価結果の分限制度への活用

「分限処分等に関する手引き」により、人事評価結果により勤務実績が良くないと認められた職員が、分限処分に至るまでに講じられる措置など制度全体の流れが、明確に職員に周知されている。

本制度は、職員が抱える問題や課題の解決を図るとともに、組織に貢献できる人材へ転換する機会を提供することにより、職員の能力向上を促進し、活力溢れる組織を作ることが目的として、適正化指導や特別研修の措置を講じることとしている。

人事評価結果が下位評価となり、分限処分の対象となり得る職員に対し、処分が目的ではなく、指導及び研修の実施によりモチベーションの向上や職務態度の改善を図るという制度の趣旨・目的を十分に周知し、その達成に向けて取り組むことが人材育成の観点からも極めて重要である。

### 分限処分制度における勤務実績が良くない職員の位置づけ

#### 1 分限処分とは

分限処分とは、公務能率の維持及び適正な運営の確保という観点から行われる処分であり、その種類として、免職・降任・休職があります。

##### (1) 免職・降任

分限免職処分や分限降任処分は、地方公務員法上、以下の場合に行うことができます。

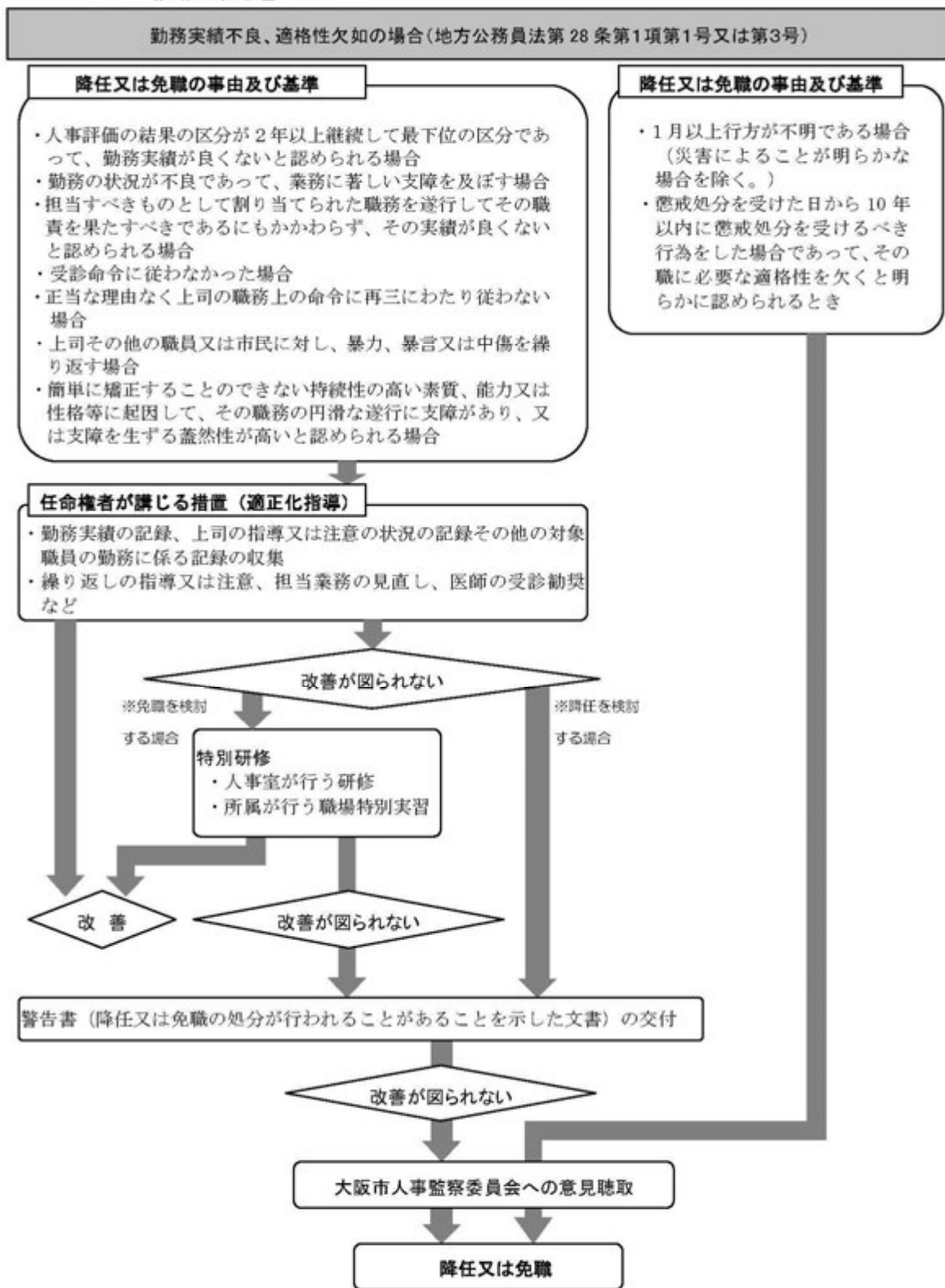
処分を行うにあたっては、当該職員が現に就いている職に求められる役割を果たすことが困難で、下位の職であれば良好な職務遂行が期待できるときは、職務遂行能力等に応じた職に降任させるものとし、下位の職でもそれが期待できないとき、又は公務員として通常要求される勤務実績や適格性が欠けているときは、免職とします。

- ① 勤務実績が良くない場合（同法第 28 条第 1 項第 1 号）
- ② 心身の故障のため、職務の遂行に支障があり、又はこれに堪えない場合（同項第 2 号）
- ③ その職に必要な適格性を欠く場合（同項第 3 号）
- ④ 職制若しくは定数の改廃又は予算の減少により廃職又は過員を生じた場合（同項第 4 号）

出典：大阪市「分限処分等に関する手引き」平成 25 年 4 月

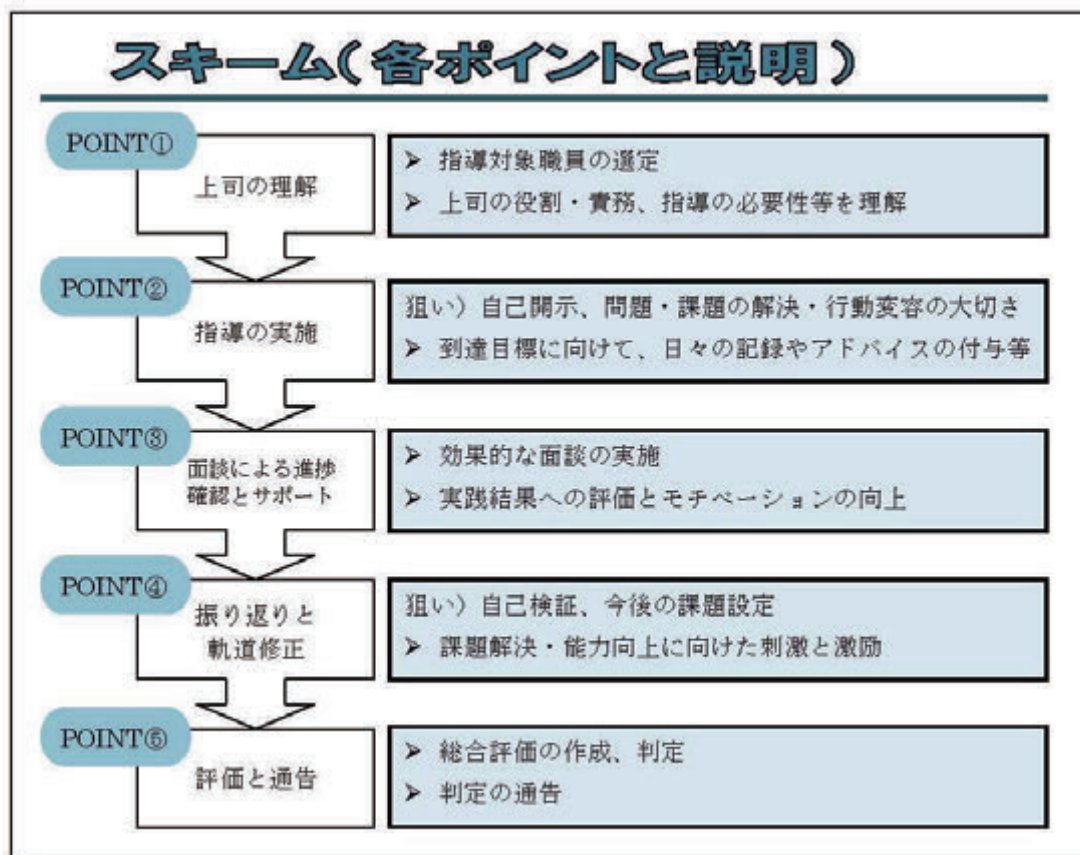


分限処分に至るフロー図（地方公務員法第 28 条第 1 項第 1 号又は第 3 号）



出典：大阪市「分限処分等に関する手引き」平成 25 年 4 月

## 分限処分制度における指導対象職員への指導にかかるポイント



出典：大阪市「分限処分等に関する手引き」平成25年4月

### (3) マネジメントサポート制度（多面評価）

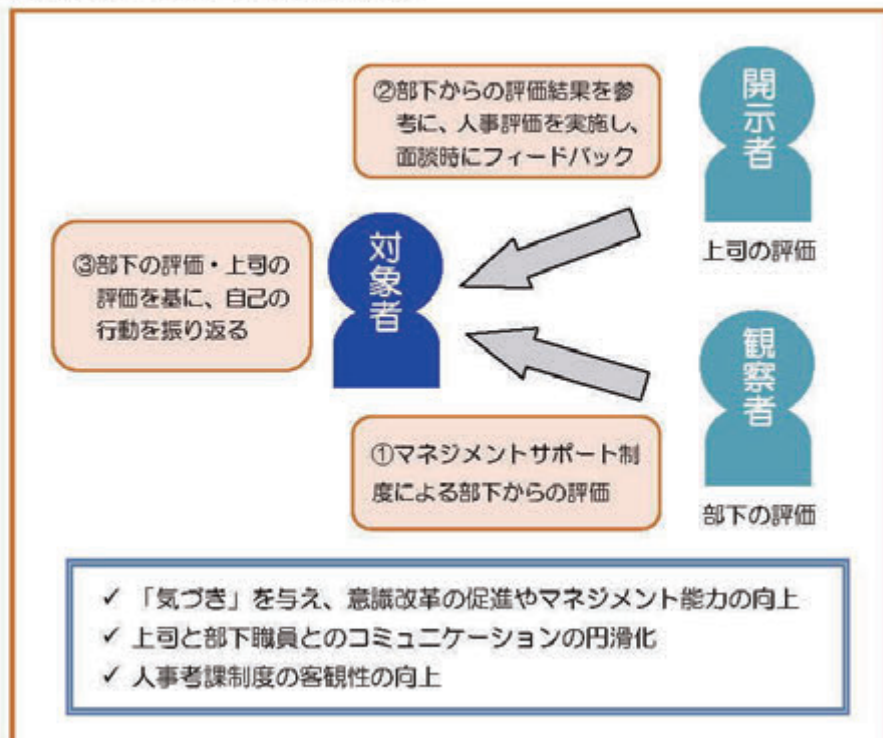
管理監督者の組織マネジメント及び人材の育成に関する能力を評価するにあたって、部下職員からの評価を行い、これを考慮するものとして「マネジメントサポート制度」を導入している。

本制度は、評価の「対象者」となる課長及び課長代理級の職員に対して、基本的には対象者の直接の監督下にあり、対象者の日頃の仕事を身近で観察できる行政職等の職員（下位2職位までの部下職員）が「観察者」として複数人設定され、「開示者」である対象者の上司と、三者の間で活用することとしている。

多面的な評価の実施を通して、人事評価制度の客観性をより確保するとともに、対象者の意識改革の促進や部下職員とのコミュニケーションの円滑化を図り、もって公務の円滑な運営の確保と市民サービスの一層の向上につなげることとしている。

## マネジメントサポート制度の概略図

<マネジメントサポート制度の仕組み>



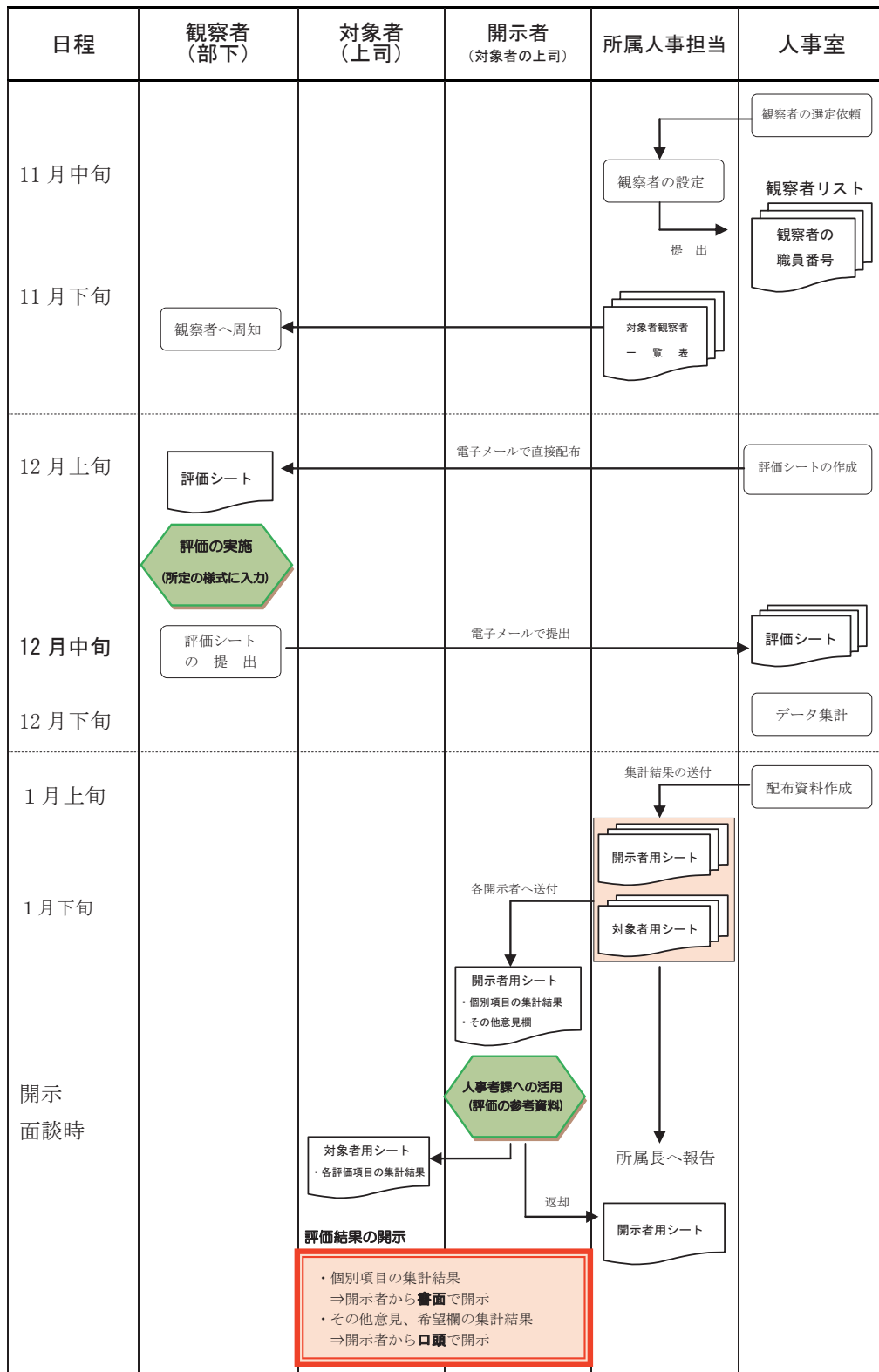
## 「対象者」に求める人物像及び必要とされる職務要件（例）

【参考】対象者の職務要件（「人事考課制度運用の手引き」より抜粋）

	求める人物像	必要とされる職務要件（例）
課長級	<ul style="list-style-type: none"> <li>本市の方針に沿った施策の実現に向けて、職場の責任者として管理統率力をもって行動できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全市的な観点から適切な合意点を見出せる施策の判断ができる。</li> <li>職場の責任者として、関係先と適切な調整及び交渉を行うことができる。</li> <li>円滑な業務遂行に向けて所管職員を統率し、課長代理以下の職員に対して適切な指導助言を行うことができる。</li> </ul>
課長代理級	<ul style="list-style-type: none"> <li>本市の方針に沿った施策の実現に向けて、課長の補佐的役割を担うとともに管理統率力をもって行動できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課長の補佐として、全市的な観点から適切な合意点を見出せる施策の判断ができる。</li> <li>課長の補佐として、関係先と適切な調整及び交渉を行うことができる。</li> <li>円滑な業務遂行に向けて、課長の補佐として所管職員を統率し、係長以下の職員に対して適切な指導助言を行うことができる。</li> </ul>

出典：大阪市「マネジメントサポート制度運用の手引き」平成28年度

マネジメントサポート制度運用フロー図



出典：大阪市「マネジメントサポート制度運用の手引き」平成28年度



マネジメントサポート制度における評価シート【観察者用】

評価シート

観察者用

●評価される上司(対象者)

所属	
職種	
職員番号	
氏名	

●観察する部下(観察者)

所属	
職種	
職員番号	
氏名	

○評価基準

期待レベル	5
はるかに上回った	5
上回った	4
満たされた	3
満たなかった	2
全く満たなかった	1
わからない	0

質問項目	着 眼 点	評価
市民志向	役所や組織の論理を押し通すことなく、市民目線で仕事を進めていたか。	
コンプライアンス	法令を遵守するとともに、自ら模範となり職場の規律確保やその周知徹底に努めながら業務進行していたか。	
知識・情報の活用	業務に関する最新知識の習得や必要な情報収集を行い、仕事に活用していたか。	
先進性	斬新な手法を試みるなど、前例に固執することなく、チャレンジする姿勢で業務に取り組んでいたか。	
責任感	部下に責任を転嫁することなく、困難な仕事であっても自ら率先して立ち向かっていたか。	
公平性	どの部下職員に対しても、分け隔てなく同じスタンスで公平に接していたか。	
組織マネジメント	業務の進捗管理や的確な指示を出すなど、組織目標の達成に向けたマネジメントを行っていたか。	
指導育成力	部下職員の能力・適正に応じた指導、助言等を行うなど、人材を育てる職場づくりに取り組んでいたか。	
職場の活性化	職場内で十分なコミュニケーションを図り、働きやすい職場づくりを行っていたか。	

○その他の事項・感想等(記入後は、必ず「提出」ボタンを押してください)

提出

観察者入力用

マネジメントサポート制度における評価シート(集計結果)【対象者・開示者用】

マネジメントサポート制度(部下からの評価)開示用シート

●評価される上司(対象者)

所属	〇〇局
職種	〇〇課長
職員番号	0000000
氏名	〇〇 〇〇

質問項目	着 眼 点(案)	期待レベルを(に)					わからない
		はるかに上回った	上回った	満たされた	満たなかった	全く満たなかった	
市民志向	役所や組織の論理を押し通すことなく、市民目線で仕事を進めていたか。	0	1	3	1	0	0
コンプライアンス	法令を遵守するとともに、自ら模範となり職場の規律確保やその周知徹底に努めながら業務進行していたか。	1	2	2	0	0	0
知識・情報の活用	業務に関する最新知識の習得や必要な情報収集を行い、仕事に活用していたか。	0	2	2	0	0	1
先進性	斬新な手法を試みるなど、前例に固執することなく、チャレンジする姿勢で業務に取り組んでいたか。	0	1	4	0	0	0
責任感	部下に責任を転嫁することなく、困難な仕事であっても自ら率先して立ち向かっていたか。	0	0	4	1	0	0
公平性	どの部下職員に対しても、分け隔てなく同じスタンスで公平に接していたか。	0	1	2	1	1	0
組織マネジメント	業務の進捗管理や的確な指示を出すなど、組織目標の達成に向けたマネジメントを行っていたか。	0	2	3	0	0	0
指導育成力	部下職員の能力・適正に応じた指導、助言等を行うなど、人材を育てる職場づくりに取り組んでいたか。	0	3	2	0	0	0
職場の活性化	職場内で十分なコミュニケーションを図り、働きやすい職場づくりを行っていたか。	0	1	3	0	0	1

対象者及び開示者用

出典：大阪市「マネジメントサポート制度運用の手引き」平成28年度

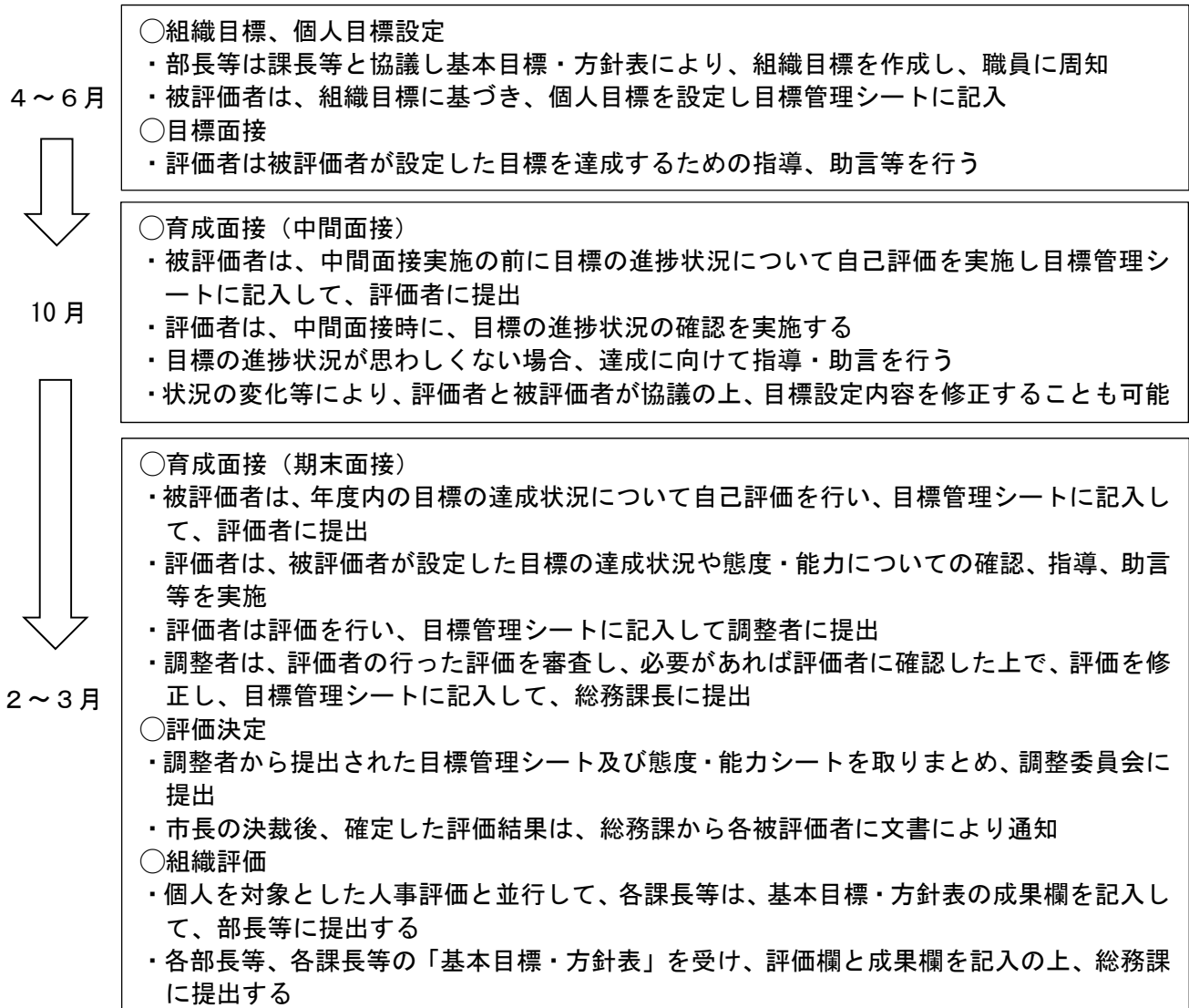


## 1. 人事評価制度のポイント

- (1) 組織目標に基づいた個人目標の設定
- (2) 管理職の評価シートにおいて働き方改革に関する目標を設定
- (3) 職層ごとの人事評価項目の定義を具体的に明記

## 2. 人事評価制度の全体の主な流れ

評価項目	内 容
業績評価	・ 被評価者が自ら掲げた目標の達成状況の評価
態度・能力評価	・ 日常の業務に対する取組意欲及び取組姿勢並びに職務の遂行において発揮した能力、知識、技能等の評価



### 3. 概要

#### (1) 組織目標に基づいた個人目標の設定（業績評価）

部長級の職員は、市の総合計画の成果指標、施策方針、個別行政計画などを踏まえ、課長等と協議し、その年度に重点的に取り組むべき施策を設定する。その上で、市長の決裁を受けて決定した組織目標を、職員に対して周知している。被評価者は、決定された組織目標に基づき、個人目標を設定する。こうして設定された個人目標を達成することで、組織の行政運営上求める行動・人材育成につながっていくものと考えられる。

なお、組織目標自体も、個人を対象とした人事評価と並行して、最終的に部長級の職員が評価をすることになっている。組織評価の結果についても、その功績に関わった職員（調整委員会で決定）に対して、直後の6月期の個人の勤勉手当の成績率に1区分上位の成績率を反映することとしている。

#### 組織目標設定時に用いる様式

様式2

#### 平成29年度 基本目標・方針表

部署等名

基本目標	方針	目標水準	成果 (部長提出時に記入：2月下旬)

- ① 「目標水準」の項目には、第五次大野市総合計画及別基本計画の成果指標を必ず盛り込んでください。  
 ② この基本目標・方針表に基づいて、個人の「目標管理シート」を作成してください。

※評価（S～Dの5段階評価）	
※成果	

※欄は、部長等が記入すること。

### 組織目標に基づいて個人目標を設定するにあたっての主な視点

- ・業務改善、技術革新、制度改革
- ・経費削減、業務の効率化
- ・市民サービスの向上
- ・事務事業評価の向上、効果の向上
- ・システムの構築、マニュアル整備
- ・新企画の立案実施、新しい分野へのチャレンジ
- ・仕事のスピード、質（正確性）の向上、期間・期限短縮

出典：大野市「人事評価制度実施要領（運用の手引き）」平成29年4月

## （2）管理職の評価シートにおいて働き方改革に関する目標を設定

課長補佐級以上の職員、グループリーダー及びサブグループリーダーの職員は、目標設定の際に、部下等の職員の育成・指導など、リーダーシップの面からの啓発目標と人材育成等の目標も評価シートに記載することとなっている。

さらに管理職員については、働き方改革に関する目標についても評価シートに設定することとしており、一般職員についても、目標設定にあたり、「コスト意識を持った効率的な業務運営」、「ワークライフバランスの推進に資するような効率的な業務運営や良好な職場環境づくり」についても留意するよう求めている。こうした取組により、組織全体で効果的に働き方改革に対する共通理解の推進を図っている。



### (3) 職層ごとの人事評価項目の定義を具体的に明記

職層ごとの人事評価項目の定義を具体的に明記することで、人事評価を通して目指すべき職員像を明確化している。また、評価要素ごとにおける評価基準を明示し、手引きを職員に周知することで、評価者が公正に評価を行うことが可能となるだけでなく、評価内容に対する組織内の共通理解の推進を図っている。

#### 職層ごとに求められる水準

##### 【部長級・課長級】

評価要素	求められる水準
規律性	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 公務員としての服務規律を十分に自覚し、遵守している。</li> <li>2 誠実で礼儀正しい態度で仕事に取り組んでいる。</li> </ol>
責任性	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 自己の職責を十分自覚し、強い使命感を持って仕事に当たっている。</li> <li>2 自己の判断や決定に基づく結果に対する責任を他に転嫁したり回避することなく、自らの責任において率先して事態に対処している。</li> </ol>
協調性	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 所管するセクションの立場を踏まえた上で、上司や関係セクションとの意思疎通や連携を図っている。</li> <li>2 職員同士あるいは上司を交えて活発に議論やアイデアの提案が行える職場環境づくりに取り組むなど、参加意識の向上に努めている。</li> </ol>
積極性	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 所管事務の懸案事項等について、率先して目標を設定し、解決に向けて指示し、自らも努力している。</li> <li>2 新たな視点や斬新な発想で率先して取り組んでいる。</li> <li>3 開かれた市政の実現を目指し、市民、団体、業界等へ効果的に情報を発信・発表し、PRに努めている。</li> </ol>
知識・技能	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 職務に関する全般的な知識、技術を十分に有している。</li> <li>2 行政運営に関する十分な知識やノウハウを有している。</li> <li>3 市政全般、社会全般に関する幅広い知識を有している。</li> </ol>
理解力	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 上司の意向や行政需用を迅速かつ正確に理解でき、業務に応用できる。</li> <li>2 新しい仕事でもその目的や手順を迅速かつ正確に理解でき、業務に応用できる。</li> <li>3 複雑高度な物事でもその内容を迅速かつ正確に理解でき、業務に応用できる。</li> </ol>
企画力	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 広い視野と洞察力を持ち、住民ニーズ等の行政需用や問題の本質、全体像を解明できる。</li> <li>2 社会全般の変化や市の将来像を踏まえ、創造的、体系的な方針を構築できる。</li> <li>3 斬新で独創的な発想に優れており、様々なアイデアを提案できる。</li> <li>4 常に物事を多角的視野からバランス良く考えている。</li> </ol>
判断力	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 所管業務について、タイミングを逃さず、迅速かつ的確に判断できる</li> <li>2 市の施策動向や社会情勢を踏まえ、将来を見据えた適切な判断ができる。</li> <li>3 切迫した状況や不測の事態が発生した場合にも、臨機応変、冷静沈着に的確な決断ができる。</li> </ol>
折衝・応対力	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 関係部局や団体等と日頃から十分な意思疎通に努めるなど信頼関係を築いている。</li> <li>2 いくつかの選択肢を持ちながら、状況に応じたバランスの良い調整ができる。</li> <li>3 相手の話を良く聞き、真摯な態度、自信ある態度で臨むため、相手から信頼されている。</li> <li>4 困難な状況に陥っても、粘り強い対応ができる。</li> </ol>
指導・統率力	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 所管する部門の仕事について、幅広い視野と責任を持って、迅速かつ的確に点検し、適切な指示を出している。</li> <li>2 所管業務のスケジュールや繁閑の状況を把握し、必要に応じて指導し、あるいは</li> </ol>



	<p>は事務分担の見直しなどを行っている。</p> <p>3 同僚職員や関係セクションだけでなく、対外的な関係でも、的確に調整を図っている。</p> <p>4 懸案事項などの課題等の進捗状況を確認し、解決に向けて支援指導している。</p> <p>5 不測の事態に対しても、組織全体で力を合わせ乗り切るための確・迅速な指示、命令を行うなど、強力なリーダーシップを発揮している。</p> <p>6 組織の将来方向や取り組むべき課題を見据えた明確なビジョンを持っている。</p> <p>7 職員の個性や能力を的確に把握し、円滑な組織運営に努め、信頼を得ている。</p>
健康管理 (消防職のみ)	<p>1 常に健康管理に注意し、現場活動や訓練等に必要な基礎体力を有している。</p>

### 【課長補佐級（園長・教頭含む）】

評価要素	求められる水準
規律性	<p>1 公務員としての服務規律を十分に自覚し、遵守している。</p> <p>2 誠実で礼儀正しい態度で仕事に取り組んでいる。</p>
責任性	<p>1 自己の役割や職責を十分自覚し、所管・担当業務の進行状況や、職員の業務遂行状況などに常に気を配り、必要な支援、指導を行い、また的確に上司を補佐している。</p> <p>2 自己の判断や決定に基づく結果に対する責任を他に転嫁したり回避することなく、自らの責任において率先して事態に対処している。</p>
協調性	<p>1 自己のセクションの立場を踏まえた上で、上司や関係セクションとの意思疎通や連携を図っている。</p> <p>2 上司の指示を正しく理解し、職員のやる気を引き出すような仕事の任せ方をするなどチームワークの向上に努めている。</p> <p>3 職務に誠実に取り組み、職員や同僚あるいは上司から信頼を得ている。</p>
積極性	<p>1 所管・担当事務の遂行にあたり、進んで周囲の協力を取り付けたり、関係者を説得するなど、行動力にあふれる取り組みをしている。</p> <p>2 新たな視点や斬新な発想で率先して取り組んでいる。</p> <p>3 開かれた市政の実現を目指し、市民、団体、業界等へ効果的に情報を発信・発表し、PRに努めている。</p>
知識・技能	<p>1 職務を進める上で必要な専門的な知識、技術や関連部門に関する広範な知識、技術を有している。</p> <p>2 行政運営に関する基本的な知識やノウハウを有している。</p> <p>3 市政全般、社会全般に関する知識を有している。</p>
理解力	<p>1 上司の方針や行政需用を迅速かつ正確に理解でき、業務に応用できる。</p> <p>2 新しい仕事でもその目的や手順を迅速かつ正確に理解でき、業務に応用できる。</p> <p>3 複雑高度な物事でもその内容を迅速かつ正確に理解でき、業務に応用できる。</p>
企画力	<p>1 広い視野と洞察力を持ち、住民ニーズ等の行政需用や問題の本質、全体像を解明できる。</p> <p>2 組織の方針を踏まえ、様々なアイデアを現実的かつ有効な施策として立案していくことができる。</p>
判断力	<p>1 職務に関して、タイミングを逃さず、迅速かつ的確に判断できる。</p> <p>2 状況の変化に応じた冷静沈着で柔軟な対応ができる。</p> <p>3 市の施策方針や置かれている状況などを、多角的な視点から論理的に物事を検討し、適切な判断ができる。</p> <p>4 切迫した状況や不測の事態が発生した場合にも、臨機応変、冷静沈着に的確な決断ができる。</p>
折衝・応対力	<p>1 関係部局や団体等と日頃から十分な意思疎通に努めるなど信頼関係を築いている。</p> <p>2 いくつかの選択肢を持ちながら、状況に応じたバランスの良い調整ができる。</p>

	3 相手の話を良く聞き、真摯な態度、自信ある態度で臨むため、相手から信頼されている。
指導・統率力	1 職員の仕事内容について、手続、方法、目標等の視点から、迅速かつ的確に点検し、適切な指示を出している。 2 効率性や時間の観念を持って、仕事のスケジュールや進行状況を管理し、指導している。 3 職員の仕事内容を熟知し、その難易度、重要度、優先度等を考慮して、適切な業務配分を行っている。 4 同僚職員や関係セクションとの間でも、的確に調整を図っている。 5 懸案事項などの課題等の進捗状況を確認し、解決に向けて支援、指導している。 6 不測の事態に対しても、力を合わせ乗り切るためきちんと説明し、理解を求めるとともに、適切な指示を出すなどリーダーシップを発揮している。 7 職員の個性や能力を的確に把握し、円滑な組織運営に努め、信頼を得ている。
健康管理 (消防職のみ)	1 常に健康管理に注意し、現場活動や訓練等に必要な基礎体力を有している。

#### 【企画主査級（園長・教頭含む）】

評価要素	求められる水準
規律性	1 公務員としての服務規律を十分に自覚し、遵守している。 2 誠実で礼儀正しい態度で仕事に取り組んでいる。
責任性	1 自己の役割や職責を十分自覚し、所管・担当業務の進行状況や、職員の業務遂行状況などに常に気を配り、必要な支援、指導を行い、また的確に上司を補佐している。 2 自己の判断や決定に基づく結果に対する責任を他に転嫁したり回避することなく、自らの責任において事態に対処している。
協調性	1 自己のセクションの立場を踏まえた上で、上司や関係セクションとの意思疎通や連携を図っている。 2 上司の指示を正しく理解し、職員のやる気を引き出すような仕事の任せ方をするなどチームワークの向上に努めている。 3 職務に誠実に取り組み、職員や同僚あるいは上司から信頼を得ている。
積極性	1 所管・担当事務の遂行にあたり、進んで周囲の協力を取り付けたり、関係者を説得するなど、行動力にあふれる取り組みをしている。 2 新たな視点や斬新な発想で率先して取り組んでいる。 3 開かれた市政の実現を目指し、市民、団体、業界等へ効果的に情報を発信・発表し、PRに努めている。
知識・技能	1 職務を進める上で必要な専門的な知識、技術を有している。 2 行政運営に関する基本的な知識やノウハウを有している。 3 市政全般、社会全般に関する知識を有している。
理解力	1 上司の方針や行政需用を迅速かつ正確に理解でき、業務に応用できる。 2 新しい仕事でもその目的や手順を迅速かつ正確に理解でき、業務に応用できる。 3 複雑高度な物事でもその内容を迅速かつ正確に理解できる。
企画力	1 広い視野と洞察力を持ち、住民ニーズ等の行政需用や問題の本質、全体像を解明できる。 2 上司の統括的な指示の下、課題を設定し、又は具体的な解決方を立案できる。 3 組織の方針を踏まえ、様々なアイデアを提案できる。
判断力	1 職務に関して、タイミングを逃さず、適切に判断できる。 2 上司や同僚に対する報告・連絡・相談を適切に行うことができる。 3 状況の変化に応じた冷静沈着で柔軟な対応ができる。 4 市の施策方針や置かれている状況などを、多角的な視点から論理的に物事を検討

	し、適切な判断ができる。
説明・応対力	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 自分の主張や論点を適切な理由、事例等をあげて効果的に、また状況に応じて臨機応変に説明や指導、発表ができる。</li> <li>2 理論的かつ一貫性のある説明や指導、発表ができる。</li> <li>3 相手方の立場を考えたきめの細かい親切的な説明、指導、発表ができる。</li> <li>4 調整目的や範囲等を明確にし、また必要な情報を交換した上で話し合うことができ、信頼されている。</li> </ol>
健康管理 (消防職)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 常に健康管理に注意し、現場活動や訓練等に必要な基礎体力を有している。</li> </ol>

### 【主査級】

評価要素	求められる水準
規律性	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 公務員としての服務規律を十分に自覚し、遵守している。</li> <li>2 誠実で礼儀正しい態度で仕事に取り組んでいる。</li> <li>3 礼儀正しい接遇態度で、相手方から好感を持たれ、信頼されていた。</li> </ol>
責任性	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 仕事の意義や自己の役割を十分自覚して仕事に取り組んでいる。</li> <li>2 困難な課題や状況の変化に直面しても、結果を出すために全力を傾注している。</li> <li>3 困難や失敗に際しても、その責任を転嫁したり、回避することなく常に最後までまじめに取り組んでいる。</li> <li>4 親切で分かりやすい説明をし、理解や納得が得られた。</li> </ol>
協調性	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 自己の主体性を保持しながら、同僚、上司、周囲の職員や関係セクションとの意思疎通、連携を図っている。</li> <li>2 周囲が求めていることや、困っていることなどに反応し、協力している。</li> <li>3 職務に誠実に取り組み、職員や同僚あるいは上司から信頼を得ている。</li> <li>4 相手方の立場も考えて、きめの細かい心のこもった対応をしていた。</li> </ol>
積極性	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 自己の考えを過信せず、他人の意見にも耳を傾けるなどの姿勢で仕事に取り組んでいる。</li> <li>2 どのような仕事に対しても、疑問や問題意識を持って前向きに取り組んでいる。</li> <li>3 指示を待つことなく主体的、自発的に仕事に取り組んでいる。</li> <li>4 実現可能性を踏まえた建設的な意見表明、提案をしている。</li> <li>5 関連する周辺業務にも自発的に取り組み、業務の幅や範囲を広げている。</li> </ol>
知識・技能	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 職務を進める上で必要な専門的な知識、技能を有している。</li> <li>2 常に自己啓発、自己研さんに取り組んでおり、自己の能力、資質の向上が見られる。</li> </ol>
理解力	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 職務の目的や内容、定められた手続きや上司の統括的な指示等を迅速かつ正確に理解できる。</li> <li>2 新しい仕事でもその目的や手順を迅速かつ正確に理解できる。</li> </ol>
企画力	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 過去の事例や現状を正確に検証し、問題や課題を抽出し、整理できる。</li> <li>2 上司の統括的な指示の下、課題を設定し、又は具体的な解決策を立案できる。</li> <li>3 課せられた期限内に処理できるよう、適切な段取り、手順等を計画できる。</li> </ol>
判断力	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 職務に関して、タイミングを逃さず、適切に判断できる。</li> <li>2 上司や同僚に対する報告・連絡・相談を適切に行うことができる。</li> <li>3 状況に応じた冷静沈着で柔軟な対応ができる。</li> <li>4 論理的に物事を検討し、適切な判断ができる。</li> </ol>
説明・応対力	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 自分の主張や論点を適切な理由、事例等をあげて効果的に、また状況に応じて臨機応変に説明や指導、発表ができる。</li> <li>2 理論的かつ一貫性のある説明や指導、発表ができる。</li> <li>3 相手方の立場を考えたきめの細かい親切的な説明、指導、発表ができる。</li> </ol>



	4 調整目的や範囲等を明確にし、また必要な情報を交換した上で話し合うことができる。
注意力 (保育士・教諭のみ)	1 細かい点や周囲の状況に絶えず気を配り、良く観察し、対応している。 2 常に安全面や衛生面等に気を使い、細かな点まで良く確認し、点検している。
健康管理 (消防職)	1 常に健康管理に注意し、現場活動や訓練等に必要な基礎体力を有している。

### 【主事級】

評価要素	求められる水準
規律性	1 公務員としての服務規律を十分に自覚し、遵守している。 2 誠実で礼儀正しい態度で仕事に取り組んでいる。 3 礼儀正しい接遇態度で、相手方から好感を持たれ、信頼されていた。
責任性	1 公務員としての基本的な職責や義務（法令遵守や秘密の保持等）を十分に自覚して仕事に取り組んでいる。 2 担当業務について、途中で投げ出すことなく常に最後までやり遂げようと、一生懸命努力している。 3 親切で分かりやすい説明をし、理解や納得が得られた。
協調性	1 組織の一員としての自覚を持ち、仕事の円滑な遂行のため、同僚、上司との意思疎通を図り、連携している。 2 周囲が求めていることや、困っていることなどに反応し、協力している。 3 相手方の立場も考えて、きめの細かい心のこもった対応をしていた。
積極性	1 担当業務の目的を良く認識し、疑問や問題意識を持って前向きに取り組んでいる。 2 指示を待つことなく主体的、自発的に仕事に取り組んでいる。 3 関連する周辺業務にも自発的に取り組み、業務の幅や範囲を広げている。
知識・技能	1 職務を進める上で必要な基礎的な知識、技能を有している。 2 常に自己啓発、自己研さんに取り組んでおり、自己の能力、資質向上の跡が見られる。
理解力	1 職務の目的や内容、定められた手続きや上司の指示等を正確に理解できる。 2 新しい仕事でもその目的や手順を正確に理解できる。
企画力	1 過去の事例や現状を正確に検証し、問題や課題を抽出できる。 2 上司の指導を仰ぎつつ、課題を設定し、又は具体的な解決策を立案できる。 3 課せられた期限内に処理できるよう、適切な段取り、手順等を計画できる。
判断力	1 職務に関して、タイミングを逃さず、適切に判断できる。 2 上司や同僚に対する報告・連絡・相談を適切に行うことができる。 3 状況に応じた冷静沈着で柔軟な対応ができる。
説明・応対力	1 相手が理解できるよう分かりやすく、かつ正確に、また状況に応じて臨機応変に説明や指導、発表ができる。 2 理論的かつ一貫性のある説明や指導、発表ができる。 3 相手方の立場を考えたきめの細かい親切的な説明、指導、発表ができる。
注意力 (保育士・教諭のみ)	1 細かい点や周囲の状況に絶えず気を配り、良く観察し、対応している。 2 常に安全面や衛生面等に気を使い、細かな点まで良く確認し、点検している。
健康管理 (消防職)	1 常に健康管理に注意し、現場活動や訓練等に必要な基礎体力を有している。

【業務職員】

評価要素	求められる水準
規律性	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 公務員としての服務規律を十分に自覚し、遵守している。</li> <li>2 誠実で礼儀正しい態度で仕事に取り組んでいる。</li> </ol>
責任性	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 仕事の意義や自己の役割を十分に自覚しており、安心して仕事が任せられる。</li> <li>2 困難な課題や状況の変化に直面しても、結果を出すために全力を傾注している。</li> <li>3 困難や失敗に際しても、その責任を転嫁したり、回避することなく常に最後までまじめに取り組んでいる。</li> <li>4 常に自己啓発、自己研さんに取り組んでおり、自己の能力、資質の向上の跡が見られる。</li> </ol>
協調性	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 自己の主体性を保持しながら、同僚、上司、周囲の職員や関係セクションとの意思疎通、連携を図っている。</li> <li>2 協調性の向上に向けて、周囲と協力している。</li> </ol>
積極性	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 自己の考えを通信せず、他人の意見にも耳を傾けるなどの姿勢で仕事に取り組んでいる。</li> <li>2 どのような仕事に対しても疑問や問題意識を持って前向きに取り組んでいる。</li> <li>3 指示を待つことなく主体的、自発的に仕事に取り組んでいる。</li> <li>4 実現可能性を踏まえた建設的な意見表明、提案をしている。</li> <li>5 困難や失敗を恐れず、より適切な方策を考え、積極的に上司に提案した。</li> </ol>
知識・技能	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 職務を進める上で必要な知識、技術、技能を有している。</li> </ol>
理解力	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 職務の目的や内容、定められた手続きや上司の指示等を迅速かつ正確に理解できる。</li> <li>2 新しい仕事でもその目的や手順を迅速かつ正確に理解できる。</li> </ol>
企画力	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 ただ漫然と仕事をするだけでなく、常に問題意識を持ち、新しい発想や方法を取り入れるなど、簡素で効果的に進められるよう工夫し改善を図った。</li> </ol>
判断力	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 担当職務の範囲内で、タイミングを逃さず、適切に判断できる。</li> <li>2 上司や同僚に対する報告・連絡・相談を適切に行うことができる。</li> <li>3 状況に応じた冷静沈着で柔軟な対応ができる。</li> <li>4 論理的に物事を検討し、適切な判断ができる。</li> </ol>
注意力	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 細かい点や周囲の状況に絶えず気を配り、良く観察し、対応している。</li> <li>2 常に安全面や衛生面等に気を使い、細かな点まで良く確認し、点検している。</li> </ol>

出典：大野市「人事評価制度実施要領（運用の手引き）」平成 29 年 4 月



## 評価方法について

評価は、S、A、B、C及びDの5段階で行う。

### (1) 業績評価

#### ① 評価基準

評価	評価基準
S	目標水準を大きく上回った。期待を大きく上回る成果を挙げた。
A	目標水準をやや上回った。期待を上回る成果を挙げた。
B	目標水準を達成した。期待された成果を挙げた。(※)に掲げるようなマイナス要因がほとんどなかった。(通常)
C	目標水準をやや下回った。期待された成果水準にやや及ばなかった。(※)に掲げるようなマイナス要因が見られた。
D	目標水準を大きく下回った。通常の実力によって得られるはずの成果水準に大きく及ばなかった。(※)に掲げるようなマイナス要因が顕著に見られた。

(※)・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。

#### ② 目標（その他業務及び人材育成等目標を含む）ごとの評価

それぞれの目標について、どの程度目標を達成したか、そのプロセス（意欲・姿勢、他者の支援の有無、外部要因等）も踏まえて、S、A、B、C及びDの5段階で評価を行う。

#### ③ 特記事項への記載

目標として掲げた業務以外に、突発的な事案への対応や同僚へのサポート、研修への取組みなど、評価を行うに当たり特記すべき事項を記載し評価する。被評価者からの自己申告が無い場合においても、評価者は評価に反映すべきと考えられる事項についてのコメントを記載し、評価する。評価はプラス評価だけでなく、マイナス要因が顕著に見られた場合のマイナス評価を含む。

## (2) 態度・能力評価

### ① 評価基準

評価	評価基準
S	求められる水準に示された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職務遂行状況である。
A	求められる水準に示された行動が確実にとられている。
B	求められる水準に示された行動が概ねとられている。(通常)
C	求められる水準に示された行動がやや不足している。(できた場合もあったが、できなかったことの方が多いなど、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	求められる水準に示す行動が全くとられていなかった。

### ② 評価要素ごとの評価

評価要素ごとに、当人の階層に応じて求められる水準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、C及びDの5段階で評価を行う。

ただし、規律性・責任性・協調性・積極性にS評価は存在しない。

## (3) 評価点の付与

業績評価と態度・能力評価は給与等に反映するため点数化する。

### ① 業績評価

目標管理シートにおいて、目標とS～Dの評価ごとに、次のとおり評価点を付与する。

評価	評価点		
	個人目標 その他業務	人材育成等目標 加点	特記事項 加減点
S	70	15	15
A	50	10	10
B	40	5	5
C	30	0	-5
D	20	0	-10

- ・個人目標ごとの評価点は、評価ごとの点数にウェイトを乗じて算出する。
- ・全ての事項の点数を合計し、合計点を算出する。(40点が標準)

### ② 態度・能力評価

- ・評価要素とS～Dの評価ごとに、階層ごとに定めた評価点を付与する。
- ・評価点は態度・能力評価シート記載のとおりとする。
- ・全ての事項の点数を合計し、合計点を算出する。(60点が標準)

③ 評価点の配分

各階層別、評価項目、評価要素ごとの評価点の配分を次のとおりとする。

<業績評価> (標準の評価の場合)

評価要素	部課長級	課長補佐級	企画主査級	主査級	主事級	業務職員
個人目標	30	30	30	30	30	30
人材育成等目標	5	5	(5)	(5)	—	—
その他	10	10	10	10	10	10
合計	45	45	40 (45)	40 (45)	40	40

※ ( ) はグループ(サブ)リーダー、館長

<態度・能力評価> (標準の評価の場合)

評価要素	部課長級	課長補佐級	企画主査級	主査級	主事級	業務職員
規律性	3	3	3 (5)	5 [3]	5 [3]	5
責任性	5	5	5	5	8	8
協調性	5	5	5	5	8	5
積極性	8	8	8	8	8	8
知識・ 技能	5	5	8	8	5	8
理解力	5	5	7 (8)	8	8	5
企画力	5	5	8 (5)	8 {5} [5]	8 {5} [5]	8
判断力	8	8	8	8	5	5
折衝(説明) ・応対力	8 (5)	8 (5)	8 (5)	5	5	—
指導・ 統率力	8	8	—	—	—	—
注意力	—	—	—	[5]	[5]	8
健康管理	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	—
合計	60	60	60	60	60	60

※ ( ) は消防職

[ ] は保育士・教諭

出典：大野市「人事評価制度実施要領(運用の手引き)」平成29年4月





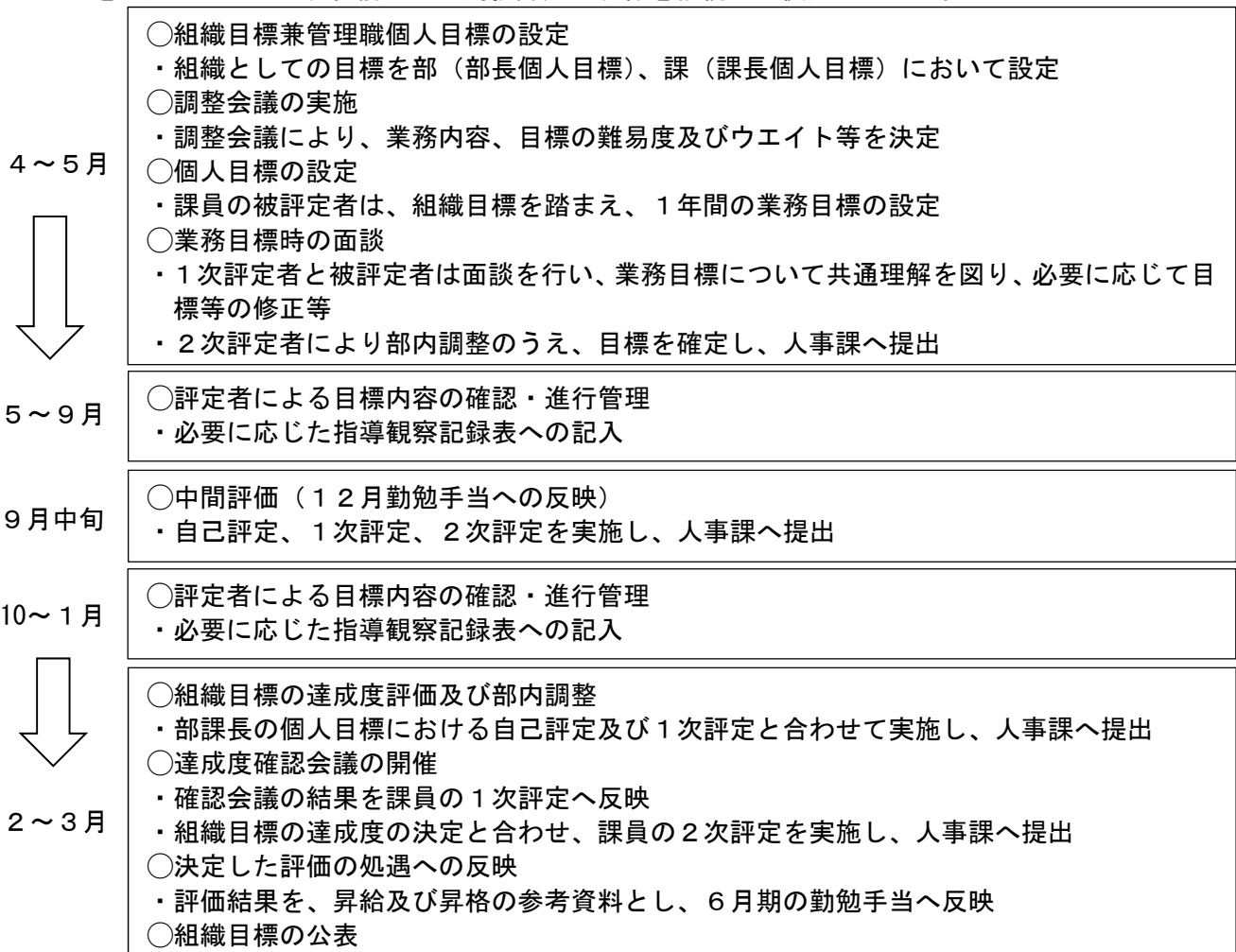
## 1. 人事評価制度のポイント

- (1) 組織目標と個人目標のリンク
- (2) 「評定者が陥りやすい錯誤等とその対策」の一覧化

## 2. 人事評価制度の全体の主な流れ

評価項目	内 容
実績評定	・職務課題から設定した職務目標について、難易度と達成状況を組合せて評価
能力・態度評定	・目標を達成する過程において発揮された能力・態度について、職責・業務内容等を考慮し評価する

※多治見市においては、上記の評価項目による評定により、職員の実績・能力を評価する人事評価制度を運用しているが、従前からの勤務評定の名称を継続して使用している。



### 3. 概要

#### (1) 組織目標と個人目標のリンク

年度当初における組織目標調整会議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）」に基づき、個人目標を設定する。

市の施策課題一覧（総合計画、行政改革大綱、市長指示事項等）や、組織の基本使命等を基に設定された組織目標に対して、管理職は同一の内容とする個人目標に、その他の職員は組織目標に沿った内容（または業務改善目標）を個人目標に設定する。このように組織目標と個人目標をリンクさせることで、職員が職務における目標を達成することが、そのまま組織の行政運営上求める行動・人材育成へとつながっていくものと考えられる。

また、職員一人ひとりが自己の目標を設定、達成する過程を通じて、これまで認識されなかったマネジメント上の様々な問題点や課題が顕在化されるとともに、これらの組織的解決を行うことで組織全体のマネジメント体質の強化を図っている。

#### 制度における補足事項（目標の取扱い）

##### 制度運用の確認！

組織目標達成に向けて課員をフォローした、長期不在となった職員が担当していた事務事業をカバーした等の職員の個人目標については、その内容が事務量、困難性等において、当初予定していた担当事務事業のウエイトにも大きく影響する場合は、年度途中の目標の変更で対応する。また、そうした職員については、能力・態度評定の評定項目「責任感」、「積極性・熱意」、「協調性」で高く評定する。

#### (9) 組織目標及び個人目標の公開

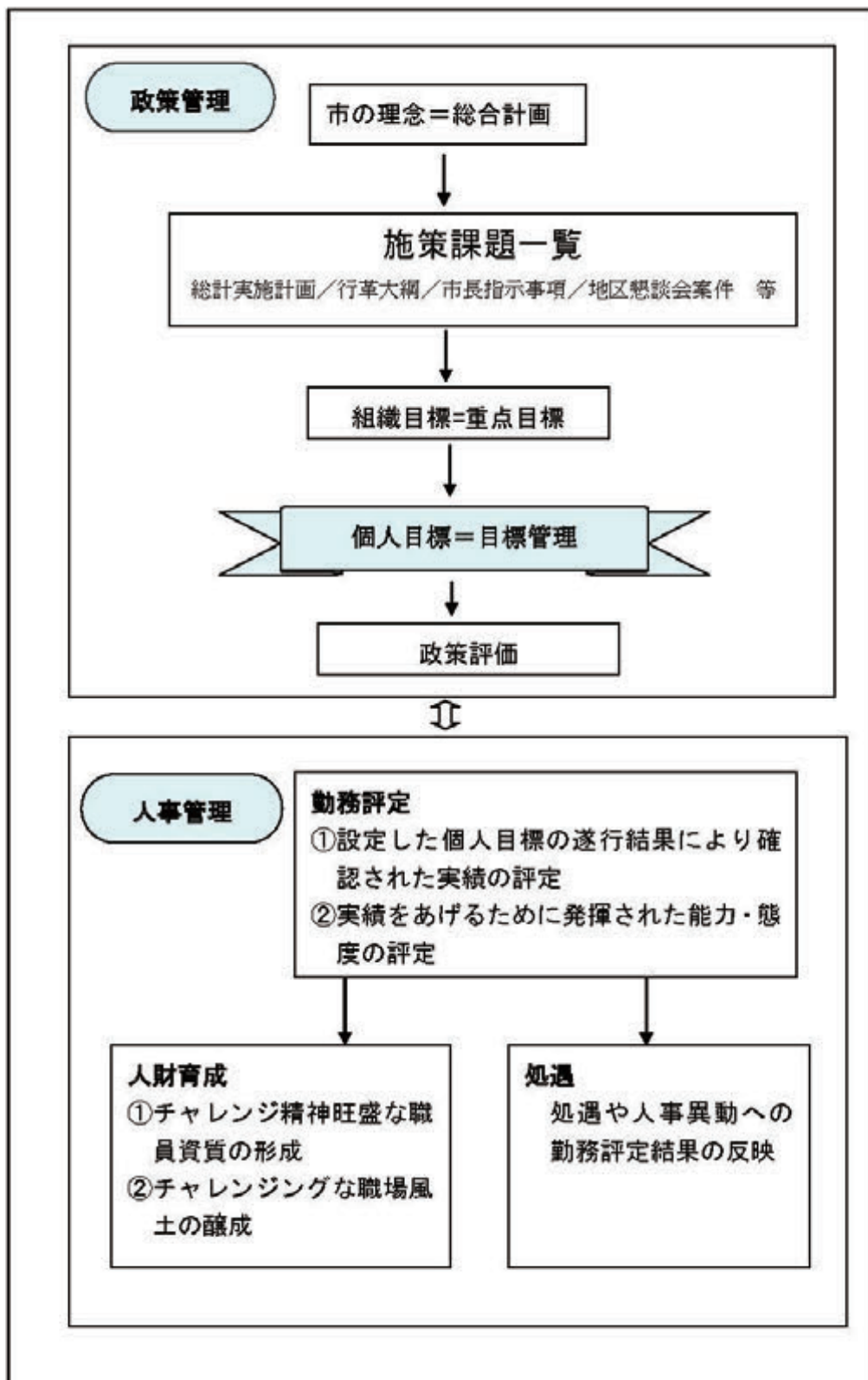
決定した組織目標は、ホームページで公表し情報を共有する。

設定した個人目標についても、透明性を高めるため、職場において常に供覧できるようにファイリングをする。また、他部署の職員の個人目標についても供覧することができるものとする。

評定状況を知らせるために、各部における2次評定の平均点及び最高点を公表する。

出典：多治見市「目標管理による勤務評定制度マニュアル」H29.4

目標管理による制度の基本的な枠組み



出典：多治見市「目標管理による勤務評定制度マニュアル」H29. 4

組織目標兼管理職個人目標管理シート【管理職用】

<兼務比率記載欄>			目標設定：平成 29 年 4 月 1 日		
			評 価：平成 年 月 日		
			組織名称		
			補職名・氏名		
平成29年度組織目標兼管理職個人目標管理シート					
組織目標兼管理職個人目標			実績評定		
標題	実施する業務の内容	成果（評定時に記入）	難易度/ウエイト/達成度	自己評定	
目標1			難易度	自己評定	
				個人目標達成度	
			ウエイト	1次評定	
				2次評定	
			組織目標達成度		
目標2			難易度	自己評定	
				個人目標達成度	
			ウエイト	1次評定	
				2次評定	
			組織目標達成度		
目標3			難易度	自己評定	
				個人目標達成度	
			ウエイト	1次評定	
				2次評定	
			組織目標達成度		
目標4			難易度	自己評定	
				個人目標達成度	
			ウエイト	1次評定	
				2次評定	
			組織目標達成度		
目標5			難易度	自己評定	
				個人目標達成度	
			ウエイト	1次評定	
				2次評定	
			組織目標達成度		
b. 独自目標加算 （任意設定） 例：自主研究グループ活動などの自己研鑽、職員提案活動、商 販の紹介・普及活動 等		（目標設定）	（成果）	加算点数	自己 1次 2次

出典：多治見市「目標管理による勤務評定制度マニュアル」H29. 4



■実績評価

	① 難易度	② ウエイト	自己評価			1次評価			2次評価		
			③達成度	④点数	⑤=③×④	③達成度	④点数	⑤=③×④	③達成度	④点数	⑤=③×④
目標1											
目標2											
目標3											
目標4											
目標5											
⑥合計点	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
■実績評価(⑥×0.6)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

■能力・態度評価(8評価項目)

評価項目	自己評価									1次評価									2次評価											
政策形成	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
管理・統率	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
経営観念	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
指導・育成	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
決断力	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
折衝・調整	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
知識・技能	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
責任感	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
⑦合計得点	点									点									点											
能力・態度評価(⑦×5/9)	点									点									点											

区分	a 実績評価	b 独自目標加算	c 能力・態度評価	合計点(a+b+c)
自己評価	点	点	点	点
1次評価	点	点	点	点
2次評価	点	点	点	点

<自己アピール欄(任意記載)>

※ 特にアピールしたい点等があれば、記載する。

■評価時コメント欄

- ① 9月期評価:1次評価者のコメントは、秀でた点、注意すべき点などを必要に応じて記入する。2次評価者も同様
- ② 2月期評価:1次評価者のコメントは、必ず記入する。2次評価者のコメントは、秀でた点、注意すべき点などを必要に応じて記入する。

1次評価者

コメント

2次評価者

コメント

平成 年 月 日
氏名 印

平成 年 月 日
氏名 印

個人目標管理シート兼勤務評定報告書【管理職以外の一般職用】

平成29年度個人目標管理シート兼勤務評定報告書  
(一般職用)

( 目標設定期 ) ←

シート作成時に応じた  
内容としてください。

所属	職位	一般職	職種	行政職等	補職名	
氏名	評定期間 平成 年 月 日～平成 年 月 日					
面談日(目標設定) 平成 年 月 日 : ~ :		面談日(評定) 平成 年 月 日 : ~ :				
実績 目 録	目標の設定 (この欄は目標設定時に記入する)		成果(評定時に記入)			
	目標1	課題	①ウエイト	自己評定	1次評定	2次評定
		内容 期日 指標 業務内容		③達成度	③達成度	③達成度
				④点数	④点数	④点数
				⑤=④×①	⑤=④×①	⑤=④×①
	目標2	課題	⑥ウエイト	⑧達成度	⑧達成度	⑧達成度
		内容 期日 指標 業務内容		⑨点数	⑨点数	⑨点数
				⑩=⑨×⑥	⑩=⑨×⑥	⑩=⑨×⑥
	目標3	課題	⑪ウエイト	⑬達成度	⑬達成度	⑬達成度
		内容 期日 指標 業務内容		⑭点数	⑭点数	⑭点数
				⑮=⑭×⑪	⑮=⑭×⑪	⑮=⑭×⑪
	目標4	課題 通常の担当業務の遂行/通常の組織運営等	⑫ウエイト	⑯達成度	⑯達成度	⑯達成度
		内容		⑰点数	⑰点数	⑰点数
				⑱=⑰×⑫	⑱=⑰×⑫	⑱=⑰×⑫
a 実績得点 ※ 職位に応じて係数を乗じる。 (監督者=0.5、一般=0.4)		合計点 ⑮+⑱+⑲				
		a 実績得点=合計点×左の率				
b 独自目標加算 (任意設定) 例: 自主研究グループ活動などの自己研鑽、職員提案活動、施策の紹介・普及活動等		(目標設定)	(成果)	加算点数	加算点数	
目標設定期	1次評定者 補職名・氏名			2次評定者 補職名・氏名		
	印			印		

※監督者(4・5級、技能労働5級)／一般(3級以下、技能労働4級以下)  
※小数点以下の端数は四捨五入する。

c 能力・態度評定

評定項目	自己評定									1次評定									2次評定											
企画・改善	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
業務推進・処理	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
規律	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
市民対応	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
知識・技能	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
責任感	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
積極性・熱意	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
協調性	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
合計点	点									点									点											
c 能力・態度評定	点									点									点											

能力・態度評定点の算出については、合計点に下記の数値を乗じる。

■ 監督者……25/36(=50/72)

■ 一般職……5/6(=60/72)

区分	a 実績評定	b 独自目標加算	c 能力・態度評定	合計点(a+b+c)
自己評定	点	点	点	点
1次評定	点	点	点	点
2次評定	点	点	点	点

<自己アピール欄(任意記載)>

※ 特にアピールしたい点等があれば、記載する。

■ 評定時コメント欄

- 9月期評定: 1次評定者のコメントは、秀でた点、注意すべき点などを必要に応じて記入する。2次評定者も同
- 2月期評定: 1次評定者のコメントは、必ず記入する。2次評定者のコメントは、秀でた点、注意すべき点などを必要に応じて記入する。

1次評定者

コメント

2次評定者

コメント

平成 年 月 日
1次評定者 氏 名
印

平成 年 月 日
2次評定者 氏 名
印

## (2) 「評定者が陥りやすい錯誤等とその対策」の一覧化

公正な評価にあたり注意すべき点として、評定者が陥りやすい錯誤等について、その主要な原因と対策を具体的に一覧化している。人事評価の実施にあたっては、こうした対策が職員に周知され、組織における制度の運用熟度が増すことは不可欠であり、公平公正に行われた処遇反映が担保されることは職員の意欲向上につながると考えられる。

### 分限処分制度における勤務実績がよくない職員の位置づけ

資料2 評定者が陥りやすい錯誤等とその対策

種類	主要な原因	主要な対応策
1 ハロー効果 (威光効果)  被評定者がある1つの項目について非常に優れていた、または逆に劣っていると、その特殊な印象から他の評定項目も同様に覚えてしまう傾向	① 被評定者に対し、特別の感情や先入観、偏見を持っている場合 ② 考課項目の定義や基準等についての理解不足の場合 ③ 部下の評定情報についての事実の確認・収集が行われていない場合	① 被評定者に対して抱いている偏見や先入観、感情を除去して評定すること。 ② 評定項目の定義・基準や期待水準について十分に理解・認識しておくこと。 ③ 被評定者に関する事実の確認による評定情報に基づいた考課を行うこと。 ④ 横断的評定を行うこと。 ⑤ 評定者が反省し、かつ自覚して評定を行うこと。
2 中心化傾向  評定結果が「普通」ないし尺度上の中央点に集中してしまう傾向	① 評定者が格差をつけることを好まないという意識が働く場合 ② 自己の評定能力・技術に自信が乏しい場合 ③ 評定者が、部下である被評定者を知らない場合 ④ 平均点規正法による評定方法をとっている場合 ⑤ 計画的に事実の確認による評定情報を収集していない場合	① 評定者が管理者意識に目覚め、自信を深めて評定を行うこと ② 評定者が、自らの評定能力及び職務遂行能力を開発・向上させ、自信を高めて評定を行うこと ③ 部下の評定情報についての客観的事実を「評定者メモ」に記録し、これに基づいた分析評定を行うこと。
3 寛大化傾向  公平な評定結果よりも、常にプラスの方向に片寄って(甘く)評定してしまう傾向	① 特によく知っている部下や親しい部下に対し評定上の義理や人情が働く場合 ② 人事管理上、部門のメンツ等の他部門に対する競争意識が働く場合 ③ 部下に対し、厳しく評定することをためらう気持ちが働く場合 ④ 他部門よりもよく評定してやりたいという気持ちが働く場合	① 評定能力や技術を開発・向上させ、自信をもって評定すること ② 部下との間に、公私のケジメをつけて評定を行うこと ③ 職能開発への活用を主目的とした評定を行うこと ④ 評定段階の基準に対して、十分な理解・認識を行うこと ⑤ 特に対応が難しい場合は、各部門に対し分布制限による方向づけを行い、バラツキをなくすこと

出典：多治見市「目標管理による勤務評定制度マニュアル」H29.4



	<ul style="list-style-type: none"> <li>⑤ 評定能力・技術に自信がない場合</li> <li>⑥ 評定情報を収集していない場合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⑥ 計画的に評定情報の収集を行うこと</li> </ul>
<p>4 論理誤差</p> <p>評定者が評定要素の相互間に論理的関係があると思うために生ずる誤差。例えば、知識が優れていれば企画力があると判断してしまう。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 評定者自身が必要以上に考えすぎる場合</li> <li>② 評定項目に対し、論理的に飛躍させて評定する場合</li> <li>③ 評定基準が抽象的表現で設計されている場合</li> <li>④ 評定者の短絡的な考え方により評定が行われている場合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 評定者が、自分の頭だけで考えすぎたり、論理的に飛躍させたりした評価をしないこと。</li> <li>② 評定者は、指示・指導・観察・確認行動を通じて得た客観的データ主義に徹すること。</li> <li>③ 横断的評定を行うこと。</li> </ul>
<p>5 対比誤差</p> <p>① 2人以上の部下を評定する時に、評定の順番で評定が狂う事がある。</p> <p>② 評定者は、自分と専門が同じである部下に対し、部下の仕事をよく知っているため、評定基準が普通より高くなり、部下を厳しく評定する事、又、その反対に、好ましい感情が生じ他の人よりも甘く評定する事など。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 評定者が、自己中心的な考え方に基づいて評定を行う場合</li> <li>② 自分の能力水準、行動水準、価値基準、固定観念を中心として、これとの対比で評定を行う場合</li> <li>③ 評定者が自分の立場と部下の立場とを混同し、誤った認識をしている場合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 自分と被評定者とは異なる立場の人間であることを十分に認識して評定にあたること</li> <li>② 被評定者に、立場上期待し要求する職能基準以上のものを不当に求めないこと</li> <li>③ 評定者が自己分析し、再認識した上で評定にあたること</li> <li>④ 被評定者を公正に評定する習慣を身につけること</li> </ul>
<p>6 近接誤差</p> <p>2つの評定要素が、空間的・時間的に近接して評定すると考課結果が一致する傾向。「仕事</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 空間的・時間的に近接するものに対し、類似の傾向にみえるという錯覚が働く場合</li> <li>② 評定者が、被評定者の評定情報に関する事実を収集していない場合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 被評定者の職能特性及び評定項目の特性は異なるものであることを認識し評定を行うこと</li> <li>② 対象期間にわたって計画的に評定情報を収集し、客観的事実に基づいた評定を行うこと。</li> </ul>

出典：多治見市「目標管理による勤務評定制度マニュアル」H29. 4



<p>の正確性」と「仕事の迅速性」は、評定要素に類似性が高いので、続けて評定すると、同じ評定結果になりやすい結果がある。</p>	<p>③ 被評定者の特性、評定基準の違いについて十分に理解・認識していない場合</p>	<p>③ 評定者が、評定基準及び評定階級の定義を十分に理解・認識した上で、評定にあたること</p>
<p>7 厳格化傾向</p>	<p>① 自分と被評定者とを混同して評定する場合          ② 自らの主観に基づいた自己中心的な評定を行う場合。          ③ 部下の能力は低いという先入観をもって評定する場合          ④ 部下に期待し要求する職能基準を理解していない場合</p>	<p>① 被評定者に期待し要求する職能要件期待水準を十分理解・認識して評定を行うこと          ② 評定者は、自己中心的・主観的な判断基準を修正すること          ③ 自己の職責を認識し、評定すること          ④ 部下に対する先入観や固定観念を捨てて、客観的事実に基づいて評定すること</p>

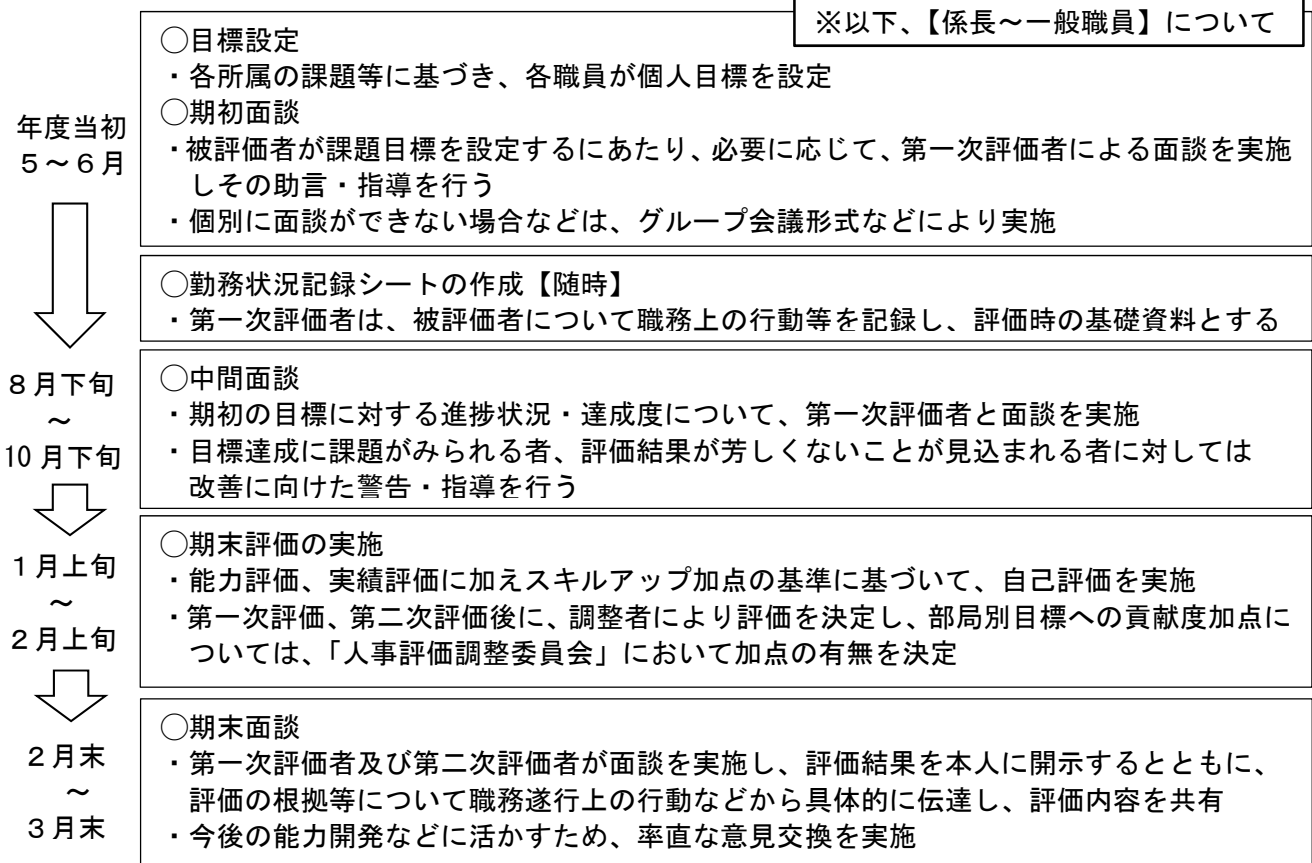
出典：多治見市「目標管理による勤務評定制度マニュアル」H29. 4

## 1. 人事評価制度のポイント

- (1) スキルアップ加点制度（研修受講・資格取得）
- (2) 部局別目標への貢献度加点制度（長時間労働の是正含む）
- (3) 理事・部長における同格者評価
- (4) 人事評価制度に関するQ & A集

## 2. 人事評価制度の全体の主な流れ

評価項目	内 容
(係長～一般職員) 実績評価 能力評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 課題目標に対して、目標達成に向けた実績を評価</li> <li>・ 意識分野、能力分野について、職責・経験等を踏まえ、評価項目ごとの標準点に照らして評価</li> </ul>
(理事～課長代理) 成果評価 能力・意欲評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 課題目標、人材育成目標について、達成度を成果として評価</li> <li>・ 職責、経験等を踏まえ、評価項目ごとの着眼点に照らして評価</li> </ul>



### 3. 概要

#### (1) スキルアップ加点制度（研修受講・資格取得）

業務に支障がない範囲内で自主的に職務のスキルアップにつながる研修に参加し、職務遂行に活用できている又は、対象となる資格を取得する等、新しい知識等の習得に努めた場合には、通常的能力評価・実績評価とは別に特別加点を実施している。

対象となる研修や資格等を明示し評価項目を設けることで、職員のモチベーションを向上させ、職員自身の積極的なスキルアップにつなげている。

#### スキルアップ加点制度の対象及び基準

##### (1) 対象となる研修

対象となる研修等	対象外の研修
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 長期派遣研修（大阪府等）</li> <li>○ 自治大学校</li> <li>○ 全国市町村国際文化研究所（J I AM）・市町村アカデミー（J AM P）の研修</li> <li>○ 国土交通大学校</li> <li>○ マッセおおさかの研究会等</li> <li>○ 摂南大学行政法聴講生</li> <li>○ その他人事室長が認める研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 人事室主催の研修</li> <li>○ 1日で終了する研修</li> <li>○ 指定された研修（新任コース研修等）</li> <li>○ 職務と関連性のない研修</li> <li>○ パソコン研修</li> <li>○ 行政視察研修</li> <li>○ マッセおおさかの研修等</li> </ul>

##### (2) 対象となる資格・免許

税理士	司法書士	社会福祉士
精神保健福祉士	介護福祉士	社会保険労務士
宅地建物取引士	建築士（1級・2級）	土木施工管理技士（1級・2級）
技術士（建設部門）	技術士（上下水道部門）	技術士（総合技術監理部門）
その他人事室長が認める資格		

※ その他人事室長が認める資格・免許の取得については、所属の業務に関連が全くない場合には、加点対象としない。

##### (3) 加点基準（研修、資格・免許等）

3点	対象となる資格・免許を取得した。
2点	対象となる研修に参加し、本人のスキルアップが所属の業務の進捗・発展に顕著に貢献した。
1点	対象となる研修に参加し、本人のスキルアップが明確である。

○ 対象となる研修・資格を複数参加（取得）した場合には加点の対象とするが、3点を上限とする。

○ 平成29年度中に参加した研修、取得した資格・免許を対象とするが、前年度の評価基準日以降に参加又は取得し、前年度の評価対象にならなかった研修又は資格・免許についても、人事室長が認めた場合は対象とする。

出典：寝屋川市「人事評価制度に関する実施要領（係長～一般職員）」平成29年度

人事評価シート

主査・一般職員（保育等に従事する専門職及び技能職除く）

【被評価者】

所属部署等・職階	職員番号	氏名
----------	------	----

【実績評価】

評価項目	評価目標1			評価目標2		
	当初に記入 PLAN(計画・目標) (何をいつまでにどの ようにか)	期末に記入 DOO(実施)CHECK(評価) (どれだけできたか・効果 があったか)	INNOVATION(改善・改革) (次年度にどう活かすか)	当初に記入 PLAN(計画・目標) (何をいつまでにどのよう にか)	期末に記入 DOO(実施)CHECK(評価) (どれだけできたか・効果 があったか)	INNOVATION(改善・改革) (次年度にどう活かすか)
(第一次評価者の 評価目標)						

個人の  
評価

個人の 評価	目標	【第一次評価者の評価目標への貢献のため、何をいつまでにどのように行か/具体的な目標を記載してください。】	評価	自己評価 (コメント)	1次評価 (コメント)	2次評価 (コメント)	調整
		観点	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
		達成度	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1		
		評価点	/25	/25	/25		
		コメント				/25	

【観望度】

評 価	点 数
非常に素晴らしい	5
やや素晴らしい	4
普通	3
標準である	2
非常に標準である	1

【達成度】

評 価	点 数
申し分なくできた	5
よくできた	4
できた	3
あまりできなかった	2
できなかった	1

【能力評価】 人事評価シート

主査・一般職員（保育等に従事する専門職及び技能職除く）

【得意分野】

評価項目	標準点及び標準点の具体行動例	自己評価 (コメント)	1次評価 (コメント)	2次評価 (コメント)	調整者
積極性	担当業務を意欲的にこなす、課題に対して前向きに取り組んでいる。	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
	① 電話については率先して取っており、来客については自ら声をかけている。				
	② 苦情対応等を率先して行っている。				
	③ 自らの業務だけでなく他部署の業務も進んで応援・援助している。				
協調性	④ 主査においては、担当業務を意欲的にこなす、業務上の課題に対して、解決するための調査・分析を行い、とりまとめ、上司に報告している。	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
	① 市民・他の職員に自主的に挨拶している。				
	② 業務の報告を含め上司・同僚とコミュニケーションを取っている。				
	③ 同僚職員と連携して業務を行う場合には、自主的に協力している。				
地域協働及び 責任感	④ 情報の共有化に前向きに取り組む、周りの業務にも気を配り協力的な体制を築いている。	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
	⑤ 主査においては、上司・同僚等に報告・連絡・相談を行い、上司を補佐するものとして所属するグループのチームワーク向上に努め、協力的な関係を築いている。自主的なアイデアや、適切な提案を行っている。				
	① 法令を遵守し、市民や関係の職員に不快な印象を与えない身だしなみ・言葉づかいができ、市民の視点に立って考えるとともに、地域協働を意欲した行動に努めている。また、件例の取得や手続等の方法が適正である。	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
	② それぞれの職務・職階に直し、市民が不快に思わない身だしなみ・適切な言葉づかいをしており、常に市職員としてのイメージアップにつながる態度・対応ができている。				
責任感	③ 名刺や制服を常に適正に着用し、電話を取るとき、かけるときに必ず所属・氏名を相手に告げている。	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
	④ 休暇の取得や手続きの方法が適正である。				
	⑤ 常に市民の視点に立って考え、コスト意識をもって、業務を遂行している。				
	⑥ 市内地域の活動・行事に関心をもち、地域協働を意欲した取組推進に意欲を示している。				
⑦ 主査においては、地域協働に取り組み、駅前清掃、基金活動、音楽活動及び市民主催のイベント等に自発的かつ積極的に参加している。	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1		
⑧ 組織内における自分の職務を理解し、担当業務に取り組んでいる。	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1		
① 仕事の期限を把握し、理由なく遅れずに完了させている。					
② 市民等への対応については、最後まで適切・誠実にやっている。					
③ 業務の進捗状況、結果等について報告・連絡・相談を行っている。					
④ 主査においては、苦情対応の主担当者等、組織内における自分の職務及び職務を理解し、上司の指揮のもと同僚に助言・指導しながら業務に取り組んでいる。					
《業績分野》 合計		/20	/20	/20	/20

【観望度】

評 価	点 数
非常に素晴らしい	5
やや素晴らしい	4
普通	3

【達成度】

評 価	点 数
申し分なくできた	5
よくできた	4
できた	3



【能力評価】 人事評価シート		主査・一般職員（保育等に従事する専門職及び技能職除く）				
評価項目	標準点及び標準点の具体行動例	自己評価 (コ・シ)	1次評価 (コ・シ)	2次評価 (コ・シ)	調整者	
知識・技術力	在任年数に依り、担当する業務について基幹的(必専守)知識・技術を身に付け、実務に活用できている。	5	4	3	2	1
	① ワード・エクセル等、パソコンの扱いについて、業務を円滑に進められるよう使いこなせている。					
	② 会計事務について、所属の予算等を理解し、業務に活用している。					
	③ わかりやすい文章を作成することができ、適正に配属を行うことができる。					
	④ 法律・条例・規則等の内容を正しく把握している。					
⑤ 主査においては、所属するグループの業務、制度等について基本的な(必専守)知識・技術を身に付け、業務に活用できている。						
立案・調整力	担当する業務について、課題に対して具体的な対応策を提案し、関係者との調整に努めている。	5	4	3	2	1
	① 課題解決のための方策を、上明に提示している。					
	② 関係者との調整に努めている。					
③ 主査においては、所属するグループの課題に対して具体的な対応策を提案し、関係者との調整に努めている。						
判断・実行力	業務の優先順位等に関して適切な判断をし、業務遂行の範囲を守り、業務を円滑させている。	5	4	3	2	1
	① 担当業務の範囲について、理由なく遅れることがないように努めている。					
	② 上明に相談したうえで、業務の優先順位を正しくつけている。					
	③ 必要な資料を作成することができる。					
	④ 同じミス繰り返すことなく、業務を遂行することができる。					
⑤ タイムスケジュールを把握し、効率よく業務を遂行することができる。						
⑥ 主査においては、業務の優先順位等に関して適切な判断をし、主査としてやるべき業務を把握し、業務を円滑させていない。						
事務改善力	業務改善を提案するとともに、職員提案制度等を活用するなどし、事務改善を進めている。	5	4	3	2	1
	① 様々な改善策を提案(提出)し、職員提案制度の活用を努めている。					
	② 前年度の業務の方法にこだわらず、より効率的な方法を考えている。					
③ 主査においては、自ら職場の事務改善を進め、職員提案制度等を活用するなどし、所属するグループ内の職員にも改善意識をもって業務に取り組むよう指導している。						
成長力・成長促進力	《成長力》上司・同僚職員から聞いた助言・ノウハウ等を自分のものにし、自らも知識を得ようとしている。	5	4	3	2	1
	① 業務の遂行に当たって不明な点がある場合には、そのままにしないで聞いている。					
	② どんな仕事にも積極的に意気込みしている。					
	《成長促進力》業務における助言・ノウハウの伝授、業務マニュアルの作成などに努めている。					
	① 自身の担当業務のノウハウをマニュアル化するとともにオープンにし、OJTにも積極的である。					
② 主査においては、上司を模範とし、新規採用職員や異動直後の職員がいる場合は「OJT」にかかる主要者の役割を担うとともに、一般職員や同僚に対して、業務の助言・支援・指導に努め、所属するグループのリーダー的役割を果たしている。						
③ 第一次評価者となった主査においては、人材育成の視点を持って、その部下に対する評価を適正に行っている。						
周知からの信頼	業務遂行するうえで、同僚職員から信頼を得ている。	5	4	3	2	1
	① 同僚職員からの相談にも真摯に対応し、的確なアドバイスをしている。					
	② 同僚職員とのコミュニケーションも円滑である。					
③ 主査においては、業務遂行するうえで、一般職員の信頼として、同僚職員から信頼を得ている。						
《能力分野》 合計		/30	/30	/30	/30	

人事評価シート		主査・一般職員（保育等に従事する専門職及び技能職除く）			
【スキルアップ加算点】		1次評価	2次評価	調整	
年月	参加した研修名または取得資格(免許)名 研修または資格の効果	3	2	1	/3

	実績評価	能力評価			スキルアップ 加算点	職員別目標への 貢献度の加算点	合計
		業務分野	能力分野	小計			
自己評価	/25	/30	/30	/50	/3	/5	/78
第1次評価	/25	/30	/30	/50	/3	/5	/78
第2次評価	/25	/30	/30	/50	/3	/5	/78
調整者	/25	/30	/30	/50	/3	/5	/85

【評価者コメント】(行動に関する特記事項及び育成に関する所見)	
第一次評価者	第二次評価者
所属部隊等・補職	所属部隊等・補職
氏名	氏名

## (2) 部局別目標への貢献度加点制度（長時間労働の是正含む）

課（室）単位の実績を評価し、部局別目標への貢献度や長時間労働の是正の取組への貢献度が顕著に高く、市政運営を著しく推進させることに寄与した場合に、各部局において特別加点を実施している。

評価の視点として、長時間労働の是正や年次休暇の取得促進の取組が含まれており、職員が働き方を見直す意識の醸成や体制の構築につながることを期待される。

### 部局別目標への貢献度加点の流れ



- ・部局の長は、加点要因・貢献の状況等について申請する。
- ・『人事評価（部局別目標貢献度）調整委員会』において、各部長の申請内容をもとに、両副市長が加点する所属及びその点数を決定する。

### 部局別目標への貢献度加点についての考え方、視点

- ① 部局別目標・事業に関するもの
  - ・「部局別目標に掲げた内容通りに達成できた」、「スケジュールに遅れがなく進捗できた」等の場合は、加点対象ではないこと。
  - ・部局別目標に掲げた事業について、当初の目標より著しく進捗した（スケジュールの短縮、前倒し など）のかどうか。
  - ・部局別目標に掲げた事業について、工夫や努力により想定以上の成果が上がった場合、相乗効果により予定外のことまで効果があったのかどうか。
- ② 部局別目標・組織力強化に関するもの
  - ・「人員が厳しい中で事業推進した」、「連携協力して取り組んだ」等の場合は、加点対象ではないこと。
  - ・係等の統廃合などによる体制の見直しや、事業推進のための新たな手法の導入など、組織力の強化につながり、組織としてアピールできるものであるかどうか。
  - ・例えば、OJTのモデルになるような取り組みをして組織力強化につながったのかどうか。
- ③ 長時間労働の是正に関するもの
  - ・職場の適切なマネジメントがなされ、長時間労働の是正のための、具体的な取組を行い、成果をあげているのかどうか。
  - ・長時間労働が一部の職員に偏っている職場、長時間労働が恒常化している職場について、見直しがされているかどうか。
  - ・年次休暇の取得促進の取組があわせてされているかどうか。

出典：寝屋川市「人事評価制度に関する実施要領（係長～一般職員）」平成29年度

### (3) 理事・部長における同格者評価

理事・部長級の職員において、上司だけでなく同格の役職者が相互に評価を行う「同格者評価」を実施している。

同格者評価を行うことで、上位の役職が少ない部長級以上の職員における人事評価の公平性、客観性を担保するとともに、職員同士が互いの役割・職務に関心を持つようになり、横断的なコミュニケーションの充実を図ることが期待される。本制度は、職員間の課題意識の共有や業務への意識向上に資するものと考えられる。

#### 同格者評価の実施内容

##### ① 評価事項

アピール、アクション、チャレンジについて評価する。

評 価 項 目 及 び 着 眼 点	
アピール	<ul style="list-style-type: none"><li>・議会での答弁、会議での発言が積極的であり、的確である。</li><li>・態度、言動に自信と安定感を感じさせ、意見や考え方が前向きである。</li></ul>
アクション	<ul style="list-style-type: none"><li>・積極的な組織運営をしている。</li><li>・組織全体の運営、部局を超えた協調性を持っている。</li></ul>
チャレンジ	<ul style="list-style-type: none"><li>・何事にも積極的で、常にプラスアルファの結果を出そうと努めている。</li><li>・スピードとタイミングを重視した施策の遂行に努めている。</li></ul>

##### ② 被評価者

理事、部長とする。

##### ③ 評価者

被評価者以外のすべての理事、部長とする。

##### ④ 評価方法

評価項目について10段階の「絶対評価」を行う。

出典：寝屋川市「人事評価制度に関する実施要領（理事～課長代理）」平成29年度

#### (4) 人事評価制度に関するQ & A集

人事評価制度における目標設定や各評価項目の趣旨、面談の取扱いなどの運用上の疑問点について、具体的な例示を用いたQ & A集を作成している。職員に対して制度の内容をわかりやすく周知することで、評価者・被評価者の納得性を高めながら、制度への理解促進と職員の意欲向上に資することが期待される。

#### 人事評価制度に関するQ & A集（抜粋）

##### 1 目標設定等について

Q1. 一般職員の目標については、第一次評価者の目標を参考に設定することとしていますが、第一次評価者の目標と直接的には関係ない内容を目標にしてはいけないのですか。

A1. 自分のできる範囲で設定したい目標があれば、独自に目標設定しても構いませんが、目標の設定にあたっては、期初面談を活用するなど、第一次評価者と十分協議を重ねた上で双方が合意したものとしなければなりません。

Q2. 技能職の職員、窓口担当職員など、1日ごとに完了する業務を担当している場合には、目標設定が困難です。どうすればよいでしょうか。

A2. どのような職務の職員であっても、職務において必ず改善すべき点等はあると考えています。単純な業務であっても、現在していないこと等があれば、それを目標にすればいいのではないのでしょうか。

---

##### 2 評価項目等について

Q15. 「成長力」について、何をもって成長したと判断すればよいのですか。

A15. 「成長力」の対象となるのは、新規採用職員及び異動1年目の職員のみです（その他の職員の評価項目は、「成長促進力」です）。所属の業務について全く知らない状態から、期末には担当業務の知識を十分得たり、調整の仕方を覚えたり、社会人としての自覚をもってその所属に順応していると判断される場合には、成長力「3」となります。

Q16. 「事務・業務改善力」について、事務を改めたことでトラブルが発生した場合でも、その改めようとする意欲を評価するべきなのですか。

A16. 事務を改めた結果、それが円滑な業務の運営につながらない場合には、「改善した」とは言えません。意欲を持っている職員なら、その意欲を活かすため、改善方法について上司や周囲の職員に相談してから実行するよう指導しましょう。

出典：寝屋川市「人事評価制度に関するQ & A」



## 5 期初・中間面談について

Q28. 期初面談は、どのような位置づけで行われているものですか。

A28. 原則として第一次評価者が、必要に応じて実施し、被評価者の目標設定にあたって、その助言・指導を行うものです。対象の被評価者が多く、個別に面談ができない場合には、グループ会議形式などにより、目標設定の考え方を伝えるものとします。

Q29. 中間面談は、どのような位置づけで行われているものですか。

A29. 日頃から職場内のコミュニケーションを充実させ、評価者・被評価者の意識の共有化を図っておくことが必要ですが、特に中間面談において、目標達成に課題がみられる者、評価結果が芳しくないことが見込まれる者への改善に向けた警告・指導を行うものとします。評価点の入力等はいりません。

---

## 6 期末面談について（係長～一般職員）

Q30. 最終評価者は第二次評価者であり、第一次評価者は最終評価結果を知りません。第一次評価者が面談に同席した場合、被評価者に何を言えばよいのですか。

A30. 面談の趣旨は、被評価者が今年度の実績をとおして自身の「伸ばす点」、「見直す点」について振り返り、次年度に活かすことにあります。評価者として、その職員の良かった点、悪かった点を話してください。

また、期末面談の準備の1つとして、第一次評価者と第二次評価者が事前に情報共有を図っておくことも重要です。評価項目が標準点である「3」以外の場合

---

## 9 その他

Q36. 部下がいますが、業務が忙しくて、人事評価に要する時間がありません。

A36. 部下の人事管理は、組織運営に欠かせない重要な管理職としての「業務」です。他の業務に比べ何ら後回しにするものではありません。人事評価は、通常すべき部下の人事管理を制度化したものです。評価制度がなくても、人事管理は管理職員が必ず行うべき業務であることを十分意識してください。

Q37. 年度途中に、課題目標や人材育成目標を変更することはできますか。

A37. 基本的に、成果(実績)評価は、年度当初に設定した目標の達成度等を期末に評価するものであり、そのため、期初に面談を活用する等、第一次評価者と十分協議を重ねた上で双方合意した目標を設定する必要があります。ただし、人事異動等により、当該目標が現状に合致しないものとなった場合は、人事室まで連絡してください。

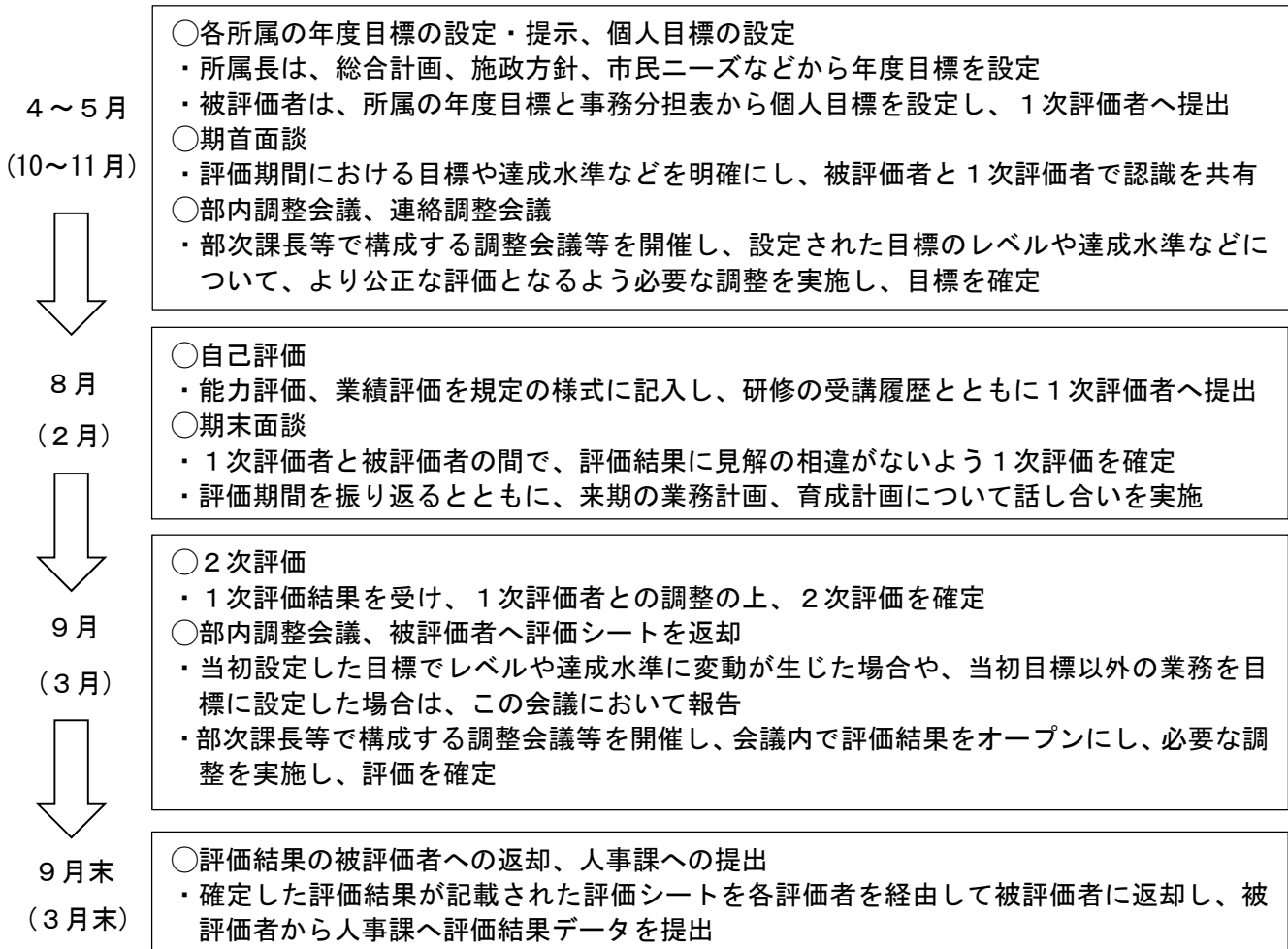
## 1. 人事評価制度のポイント

- (1) 評価制度におけるスケジュール等の明示化
- (2) 臨時的任用職員の人事評価制度活用ガイド
- (3) 人事評価制度に関するQ & A集

## 2. 人事評価制度の全体の主な流れ

評価項目	内 容
業績評価 能力評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職務目標に対して、職務遂行に基づく「挙げた業績」を評価</li> <li>・ 職務の遂行において発揮された「能力や職務への取組姿勢・態度」を評価</li> </ul>

※ 評価期間は、上期(4～9月)と下期(10～3月)に分けて実施。どちらも制度の流れは同様



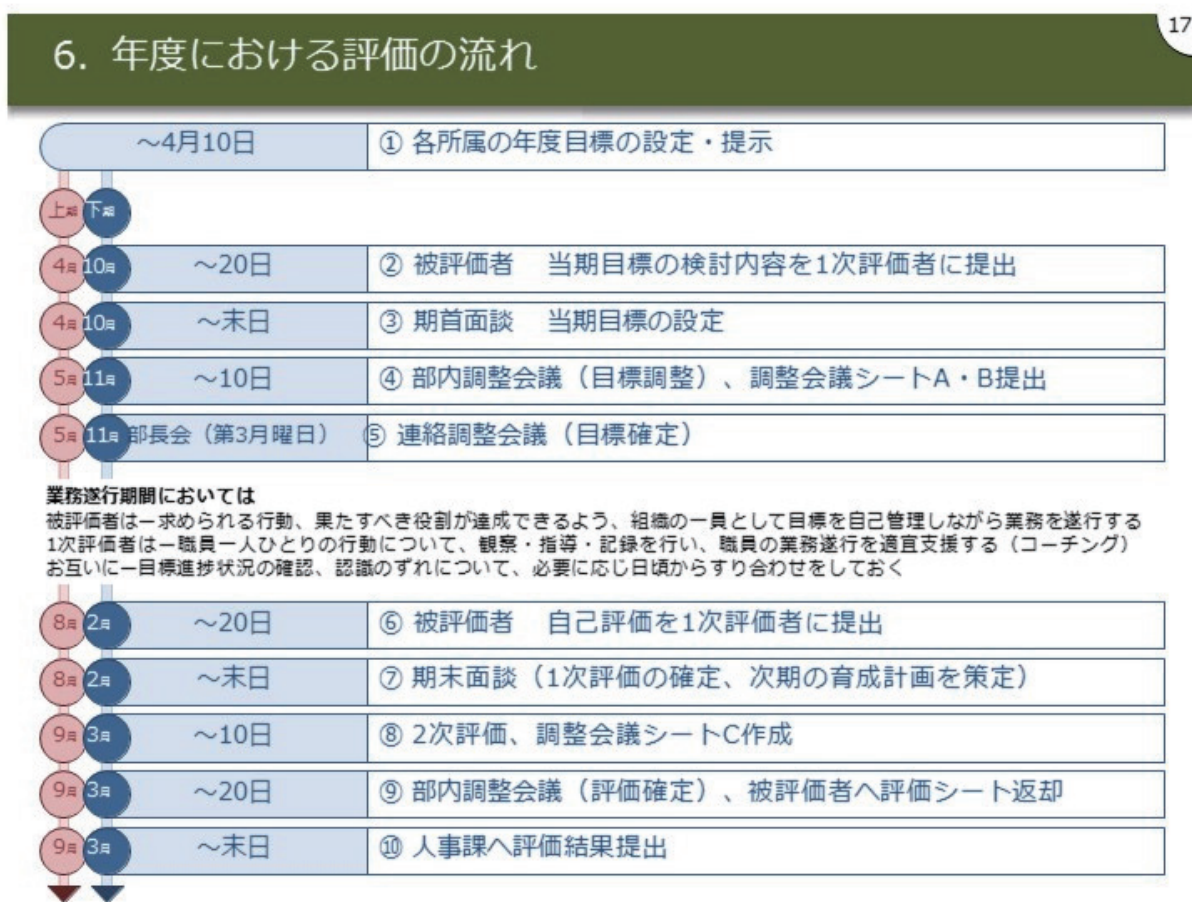
### 3. 概要

#### (1) 評価制度におけるスケジュール等の明示化

職員全体への人事評価制度に関する理解促進を図るために、人事評価制度の目的、評価者及び被評価者の役割や意識・留意点、評価結果の活用手法などについてまとめた、「平成29年度版人事評価制度活用ガイド本編」を作成し、職員研修の場などで活用している。

この中で、年度単位の人事評価制度運用にかかるスケジュールと合わせ、期首・期末のそれぞれにおける面談の流れが、一般の職員にもわかるよう明示化されている。これにより、1次評価者と被評価者の間で、「目的」「重要性」「進行手順」などが共有された上で、目標設定や評価結果の開示を実施することが可能となる。その結果として、職員間の人事評価制度の理解の促進と、制度を通じた職員の意欲向上が期待される。

#### 人事評価制度運用にかかるスケジュール

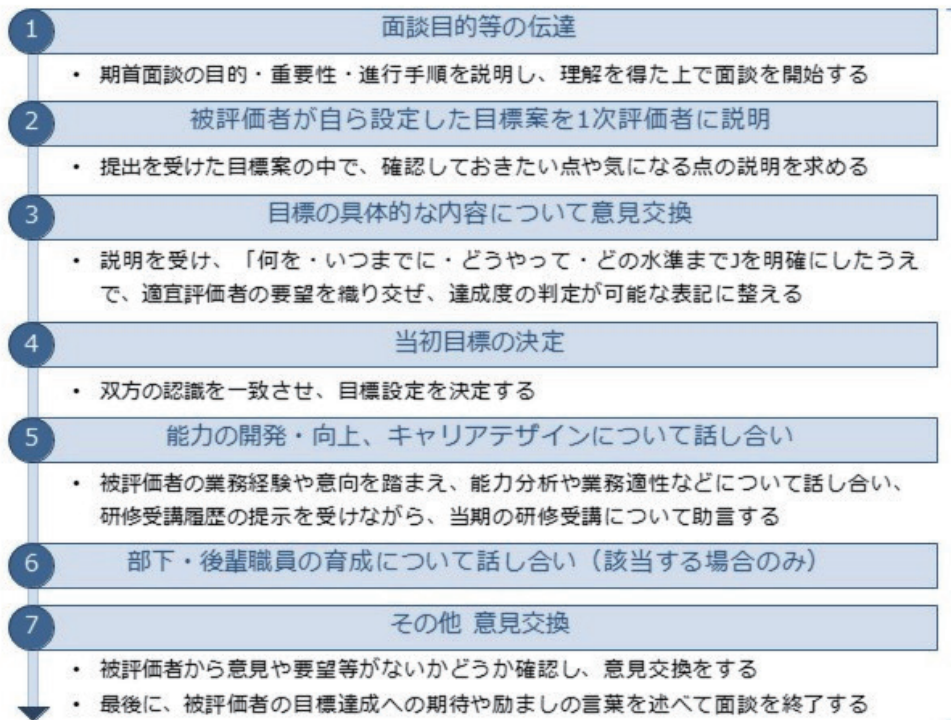


出典：池田市「人事評価制度活用ガイド 本編」平成29年度版



## 「期首面談」における流れとポイント

### 期首面談の流れ



1次評価者と被評価者の間で認識を共有

### 期首面談の事前準備

- ・ 面談を円滑に進めるため、被評価者と話し合う内容について、事前に考え準備しておく
- ・ 提出された目標達成確認シート及び研修受講履歴に目を通す。
- ・ 「目標の設定」、「能力開発・向上やキャリアデザイン」、「部下・後輩職員の育成（該当者のみ）」、「その他、被評価者と話し合いたいこと」について記録しておく

### 期首面談の進め方

- ・ 面談の場所、時間は職場の状況に応じて設定する（静かな場所で1人20分程度が目安）
- ・ 素直に話し合える雰囲気を作る
- ・ 被評価者の話をよく聴き、不用意に中断しない
- ・ 被評価者から質問があればそれに対応する（評価者がその場で対応できない部分については、人事課等に問い合わせるなどにより対応する）
- ・ 双方で見解が異なる場合には、十分・丁寧な意見交換を行う
- ・ 被評価者に対して、面談の目的をはっきりと示す
- ・ 面談時の印象で人事評価を行わない
- ・ 日頃から被評価者とコミュニケーションをとり、信頼関係を築きあげておく

### 面談時に勤務していない職員の取扱い

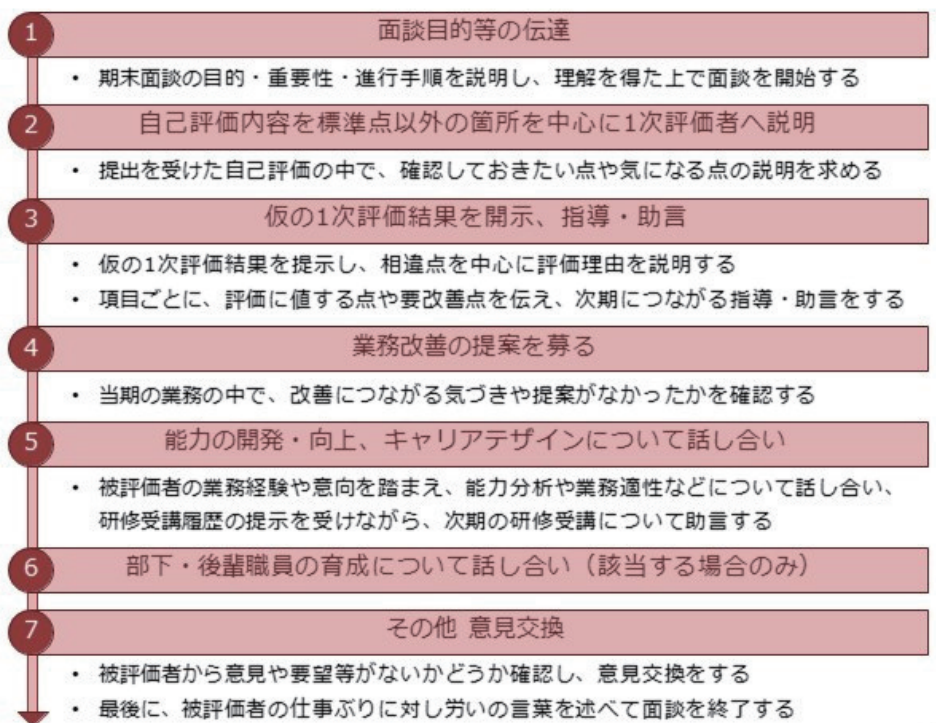
- ・ 育児休業等のために定期面談（期首・期末面談）時に勤務していない職員に対しては、職員が職場に来る機会を利用するなどして、時期にとらわれず可能な時期に面談の機会を提供する
- ・ また、職員が職場に復帰する場合などは、定期面談の実施時期以外で面談を実施する

出典：池田市「人事評価制度活用ガイド 本編」平成29年度版



## 「期末面談」における流れとポイント

### 期末面談の流れ



1次評価者と被評価者の間で認識を共有

### 期末面談の事前準備

- ・ 面談を円滑に進めるため、被評価者と話し合う内容について、事前に考え準備しておく
- ・ 提出された目標達成／発揮能力確認シート及び研修受講履歴に目を通す。
- ・ 「評価理由」、「能力開発・向上やキャリアデザイン」、「部下・後輩職員の育成（該当者のみ）」、「その他、被評価者と話し合いたいこと」について記録しておく

### 期末面談の進め方

- ・ 面談の場所、時間は職場の状況に応じて設定する（静かな場所で1人20分程度が目安）
- ・ 素直に話し合える雰囲気を作る
- ・ 被評価者の話をよく聴き、不用意に中断しない
- ・ 被評価者から質問があればそれに対応する（評価者がその場で対応できない部分については、人事課等に問い合わせるなどにより対応する）
- ・ 双方で見解が異なる場合には、十分・丁寧な意見交換を行う
- ・ 被評価者に対して、面談の目的をはっきりと示す
- ・ 面談時の印象で人事評価を行わない
- ・ 日頃から被評価者とコミュニケーションをとり、信頼関係を築きあげておく

### 面談時に勤務していない職員の取扱い

- ・ 育児休業等のために定期面談（期首・期末面談）時に勤務していない職員に対しては、職員が職場に来る機会を利用するなどして、時期にとらわれず可能な時期に面談の機会を提供する
- ・ また、職員が職場に復帰する場合などは、定期面談の実施時期以外で当面談を実施する

出典：池田市「人事評価制度活用ガイド 本編」平成29年度版

## (2) 臨時的任用職員の人事評価制度活用ガイド

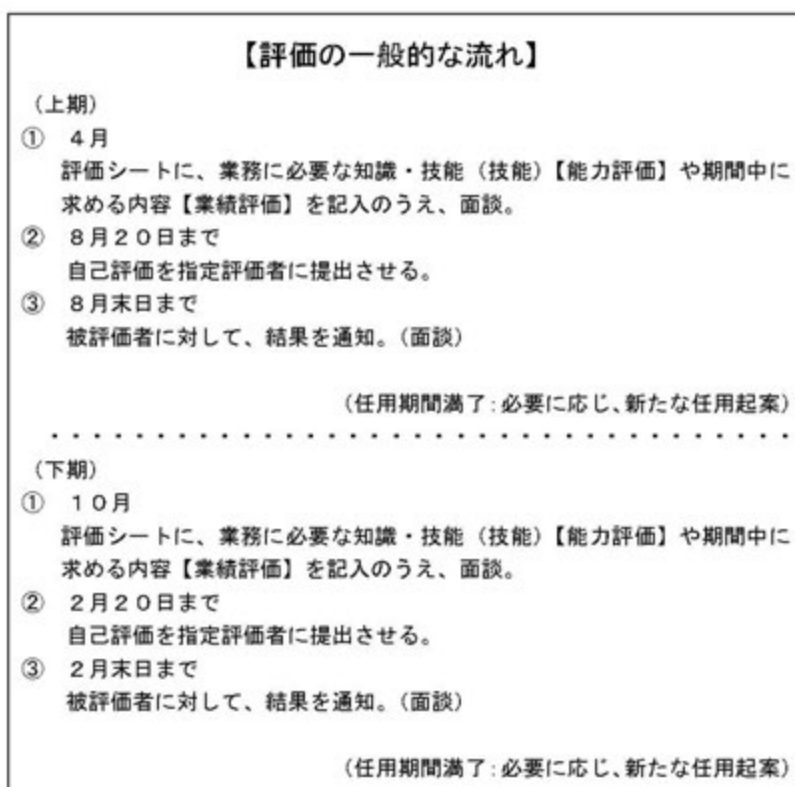
臨時的任用職員に対する人事評価を実施する上で、「臨時的任用職員の人事評価制度活用ガイド」を作成している。活用ガイドの中では、人事評価結果を①新たな任用の可否、②「業務上必要な知識や技能」及び「任用期間中に達成すべき業務内容」の明確化による、公務能率の向上、③被評価者と評価者間のコミュニケーションツール、に活用することを明記しており、制度を運用していく上での目的意識を共有している。

また、臨時的任用職員の評価にあたっては、専用の評価シートを用い、将来監督職となる者のマネジメント能力を早期に醸成するために評価者を“所属長が指定する監督職及び主任主事等”としている。

こうした取組により、被評価者においては、人事評価による育成を通じ、業務上必要な知識や技術を得ることにより、任用期間が満了し、異なる所属や民間企業等で就労することとなった場合でも活躍の機会拡大がもたらされることが期待される。

また、保育所に勤務する臨時的任用職員に対しては、統一的に「評価チェックノート」を活用し、職員自らや上司などと業務の再点検を行う中で、課題の発見や、保育所保育の質の向上につなげている。

### 臨時的任用職員の人事評価の流れ



出典：池田市「臨時的任用職員の人事評価制度活用ガイド」平成29年度版

### 臨時的任用職員の評価シートにおける事例（その1）

臨時的任用職員用評価シート		被評価者所属	職員番号	職種	氏名	指定評価者 補職/氏名
平成28年4月1日 ~ 平成28年9月30日		環境政策課		行政職（事務補助）		
能力評価						
評価項目	自己評価		指定評価者の評価			
	該当なら○	講評	該当なら○	講評		
勤務規律を遵守し、業務に取り組んでいる	<input type="radio"/>	採用後もない頃は、指定袋製実施事業や池田市のごみ出し方法の知識も不十分でしたが、日々学ぶ知識をノートにまとめることで自己の知識を蓄えた。	<input type="radio"/>	担当業務以外のことでも、積極的に覚えようとする姿勢に好感が持てる。		
業務に必要な知識・技術（技能）*を有しており、職務遂行にあたって、特に留意すべき問題はない *業務に必要な知識・技術（技能）とは…（指定袋製及びエネルギー施設の新設受付及び入力業務）をさします。	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>			
業績評価						
目標	目標の具体的な内容（期限・手法を交えて）	達成水準	自己評価		指定評価者の評価	
			達成なら○	講評	達成なら○	講評
減量推進事業及び、エネルギー施設の知識及び入力作業を向上させる。 自身が保つる業務手順を明確にし、課内業務が円滑に進められるようにする。	電話や窓口対応を率先して行う。 各担当職員の書類入力及び準備作業を行う。 各担当課での指定袋配布に必要な在庫管理及び各課への補充を迅速に行う。	一日あたり5件程度のエネルギー申請書類を受け取り次期入力して担当職員に回付する。 各課から依頼を受ければ、即時対応する。	<input type="radio"/>	企業への報告データの送信、取分店への文書送付や督促の連絡など期日を守って処理できている。 市民からの問い合わせに対して、担当課と連携を取り対応できている。	<input type="radio"/>	業務全般について、自分なりにノートにまとめていたり、担当以外でも分かるように工夫したりしており、職員の補助として十分に活躍している。
所属長による全体講評	所属長氏名	新たな任用の可否		被評価者記入日	平成28年8月31日	
窓口対応や電話での対応合わせ、業者対応など特にトラブルもなく迅速に業務をこなしている。担当外の業務でも対応できるものについては職員に確認を取りながら進めており、人員不足の当課としては大きな戦力となっている。			可	指定評価者記入日	平成28年9月8日	
				所属長記入日	平成28年9月8日	

### 臨時的任用職員の評価シートにおける事例（その2）

臨時的任用職員用評価シート		被評価者所属	職員番号	職種	氏名	指定評価者 補職/氏名
平成28年4月1日 ~ 平成28年9月30日		クリーンセンター		技能補助		
能力評価						
評価項目	自己評価		指定評価者の評価			
	該当なら○	講評	該当なら○	講評		
勤務規律を遵守し、業務に取り組んでいる	<input type="radio"/>	勤務については、あまり休職を取停することもなく、日々着実に業務に取り組んだ。	<input type="radio"/>	本施設の職場環境の維持・向上に、日々努めていただいている。今後も体調に留意されながら、勤務いただきたい。		
業務に必要な知識・技術（技能）*を有しており、職務遂行にあたって、特に留意すべき問題はない *業務に必要な知識・技術（技能）とは…（施設の状況を把握し、必要な作業を行うこと）をさします。	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>			
業績評価						
目標	目標の具体的な内容（期限・手法を交えて）	達成水準	自己評価		指定評価者の評価	
			達成なら○	講評	達成なら○	講評
施設における清潔な環境の保持	定期的な施設の清掃等を行い、清潔な環境を保持する。 ・施設内清掃 ・トイレ、水周りの清掃	期限内における一定の清掃等により、清潔を保持するとともに職員が心地よく勤務できる。	<input type="radio"/>	定期的かつ着実に清掃等を行い、清潔な職場環境の保持に努めた。	<input type="radio"/>	定期的かつ着実に清掃等を行い、清潔な職場環境の保持に努めている。職員も日々、心地よく勤務できている。
所属長による全体講評	所属長氏名	新たな任用の可否		被評価者記入日	平成28年8月15日	
本施設の状況を的確に把握し、職場環境の維持・向上に、日々努めていただいております。勤務する以上のレベルで達成されている。今後も体調に留意されながら、勤務いただきたい。			可	指定評価者記入日	平成28年8月17日	
				所属長記入日	平成28年8月19日	

出典：池田市「臨時的任用職員の人事評価制度活用ガイド」平成29年度版

# 評価チェックノート

【臨時的任用職員用】



平成 年度

池田市立\_\_\_\_\_保育所・園

氏名\_\_\_\_\_



保育所勤務の臨時的任用職員における評価チェックノート（一部抜粋）

1. 子どもの人権

	項 目	8月	2月
1	子どもを一人の人間として尊重していますか。		
2	子どもの前で傷つくようなことを言っていないですか。(評価しない、話題にしない)		
3	子どもの前で親の噂話や批判したようなことを言っていないですか。		
4	体罰(たたく・ける・押す・閉じ込める)はしていませんか。		
5	いきなり引っ張ったり強制的に移動させたりしていませんか。		
6	子どもを呼び捨てやニックネームで呼んでいませんか。		
7	親のことや、家庭のことなどを興味本位に聞きだしていませんか。		

2. 保護者対応について

1	挨拶をし、日々の子どもの様子を伝え、保護者との信頼関係を作るように努力していますか。		
2	必要に応じて保護者の思いを聞く機会を設け、共に考えていますか。		
3	保育に批判的な保護者に対して、意見を聞く姿勢をもっていますか。		
4	保護者との情報交換の内容を、必要に応じて記録していますか。		
5	保護者に対して馴れ馴れしい言葉を使っていませんか。		

3. 個人情報について

1	保育所(園)で知り得た情報の守秘義務を遵守していますか。		
2	子どもの個人記録を、個人情報保護法に基づき管理していますか。		
3	子どもの個人情報を職員間で必要に応じて共有していますか。		

4. 障がい児保育

1	一人ひとりの子ども達が、互いの個性を大切にしながら生活できるよう配慮していますか。		
2	専門機関から、必要に応じて助言を受けて保育に活かしていますか。		
3	子どもの就学などについて保護者からの相談に応じ、情報を提供していますか。		
4	保育所・園での生活・遊びに於いて、個別の計画を立てて保育を行っていますか。		

5. 子どもの発達援助

(1) 養護

1	子どもの気持ちを受け止め、一人ひとりにやさしく話しかけていますか。		
2	子どもを追い込む(脅かす)ような言葉を使っていませんか。		
3	「だめ」「いけません」「はやくしなさい」等の言葉を不必要に使っていませんか。		

(2) 乳児保育

1	一人ひとりの子どもの育ちや健康状態などを把握し、職員(担任・看護師)で確認していますか。		
2	一人ひとりの生活リズムを大切にする為に、保護者との連携を密にしていますか。		
3	特定の大人との関係を大切にしながら、常にやさしく対応し安心できるようにしていますか。		
4	授乳は、抱いて目を合わせたり、微笑みかけたりしながらしていますか。		
5	離乳食は、家庭や関係者(看護師・調理師)と連携をとり、一人ひとりの育ちや体調に合わせて進めていますか。		
6	一人ひとりのおむつの交換をする時手洗いの習慣がついていますか。また、やさしく声をかけながら行っていますか。		

### (3) 人事評価制度のQ & A集

平成 28 年 4 月に人事評価制度を改正したことに合わせ、職員から寄せられた感想・疑問・提案などを元に Q & A 集を作成している。質疑応答の項目として、制度の趣旨・目的に関するものから運用上の疑問点まで、幅広く具体的に掲載されている。

職員の生の声を取りまとめることで、評価者・被評価者の納得性を高めながら、今後の人事評価制度の運用の改善・見直し等につなげることが可能になるものと考えられる。

#### 人事評価制度 Q & A 集

この Q & A 集は、平成 28 年 4 月に改定した人事評価制度について、評価シートに記入された感想・疑問・提案や、電話等で個別にあった問い合わせについてまとめたものです。今後の取組み・運営・改善提案の参考になれば幸いです。

- Q1. 臨時的任用職員にも人事評価を実施する必要があるのか。また、いかに活用するのか。
- Q2. 再任用職員に人事評価を実施する必要があるのか。
- Q3. 地方公務員法改正の理由はどういったものか。(経緯・効果)
- Q4. 目標管理は、何のために導入するのか。
- Q5. 当初に予想していなかった突発的な重要な課題が発生し、新たな目標設定が必要となった場合の取扱いは。
- Q6. 当初に予想していなかった困難な状況が起きた場合は、いかに評価するのか。
- Q7. 達成度の見込み評価や未着手の目標の評価は、いかにするのか。
- Q8. なぜ所属目標を庁内イントラで公表するのか。
- Q9. なぜ個人の目標を庁内イントラで公表するのか。
- Q10. ルーティンワークの多い職場では、困難度の高い目標が少ない。業務内容、業務量、困難度などは、所属ごとにそれぞれ異なるため、目標設定や結果において、不公平、不平等にならないか。
- Q11. 高い評価の職員が、一部の職員に限定されるなど固定化につながり、他の職員のモチベーション低下につながらないか。(総務省：研究会資料より)
- Q12. 出先など離れた職場で働く職員やケースワーカーなど日常の接点が少ない。評価しにくい。(総務省：質疑応答集より)
- Q13. 部下の大部分が専門職で、業務の内容について判断できない。(総務省：質疑応答集より)
- Q14. 人事評価制度の導入により大多数(75%)の職員の勤動手当が減るのはなぜか。標準なのに勤動手当が減るのはおかしい。
- Q15. 相対評価で実施している団体もあると聞かすが、なぜ絶対評価で評価するのか。
- Q16. なぜ「能力評価」と「業績評価」の両面から評価する必要があるのか。(総務省：質疑応答集より)
- Q17. 国において、業績評価が年 2 回(半年ごと)行うこととなっている理由は。(総務省：質疑応答集より)
- Q18. 心が不健康な状態にあるなど、人事管理上の配慮が必要と考えられる職員の人事評価はどのような点に留意すればよいか。(総務省：質疑応答集より)
- Q19. 能力評価の項目は、どのように定められているのか。国のとおりか。
- Q20. 自己評価は何のためにするのか。
- Q21. 標準以下の下位評価者や問題職員は、どのように対処するのか。
- Q22. 評価者には、どのような評価エラーが想定されるか。
- Q23. 評価の基本原則とは何か。
- Q24. 新制度導入後のプラス効果は、どのように変わったか。(H28.12)

出典：池田市「人事評価制度活用ガイド 別冊参考資料」平成 29 年度版

## 人事評価制度Q & A集（一部抜粋その1）

Q1. 臨時的任用職員にも人事評価を実施する必要があるのか。また、いかに活用するのか。

### 【地方公務員法の適用】

平成26年4月に改正された地方公務員法では、能力評価と業績評価の2本立てで実施する人事評価を臨時的任用職員、技能職員を含む一般職の全職員を対象に実施することが、義務づけられました。

池田市では、業績評価と能力評価を1枚の用紙で、評価できるよう簡易にしたものを臨時的任用職員用シートとして活用しています。また、保育所に勤務する保育士は、自己評価チェックシートとして活用としていたものを人事評価シートとして代用しています。

なお、池田市における非常勤職員は、特別職に該当することから制度の対象外となります。

### 【活用法】

- ① 新たな任用の可否に活用
- ② 「業務上必要な知識や技能」及び「任用期間中に達成すべき業務内容」を明確し、公務能率の向上を図るために活用
- ③ コミュニケーションツールとして活用（自己評価のコメント欄に対し、必ずコミュニケーションをとりモチベーションの向上を図ること。）

※このシートは、人事課への提出は、不要で、所属において、2年間保存してください。

### <人事評価シートに記載された感想・疑問・提案より>

- ・勤手当や昇給がないのに、評価する必要はないのではないか。（監督職）
- ・再任用や臨時的任用職員には、評価は不要だとおもう。必要なら簡易にしてほしい。
- ・非正規職員が多く、評価に時間がかかるが、何に活用するのか。（監督職）
- ・制度導入により、コミュニケーションが、よくなった。（一般職）
- ・新たな任用の際、不採用がしやすくなった。（管理職）
- ・達成すべき業務内容の確認になった。（臨時的任用職員）
- ・業務上必要な知識や技能を示されることで、自己の能力開発につながった。（一般職）

### （参考）国会における主な質疑等の状況より

#### 「非常勤職員の人事評価について」

平成26年4月 参・総務委 議事録

#### 質問者

現在60万人の方が非常勤職員ということで、稼働されているということで、大変重要な戦力になっていると思います。この方々をですね、さらに能力を最大限引き出すという観点からですね、この非常勤職員の方々に対しても、人事評価の対象としてですね、そういう能力を引き出すという工夫をすべきだと思いますが、いかがでしょうか。

#### 公務員部長

公務能率の向上のためには、職員一人一人のモチベーションの維持・向上、そして人事育成、人材育成というものが大変重要でございます。今回導入いたします人事評価は職員の能力や業績を的確に評価するというところで、こういった課題に取り組もうとするものであります。このことは、臨時・非常勤職員にもあてはまるものでありまして、今回の法案におきまして、臨時・非常勤職員を人事評価の対象から除外することとはしていませんのでございます。

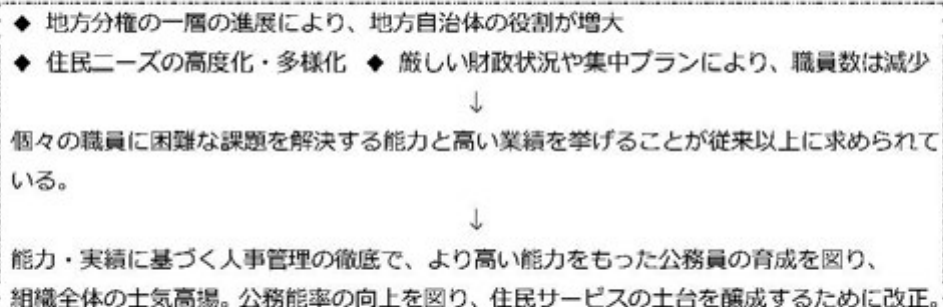
出典：池田市「人事評価制度活用ガイド 別冊参考資料」平成29年度版



## 人事評価制度 Q & A 集（一部抜粋その 2）

### Q3. 地方公務員法改正の理由はどういったものか。（経緯・効果）

先進自治体が、マネジメントツールとして人事評価制度を導入し、平成 19 年の国家公務員法の改正を促し、今回、平成 26 年の地方公務員法の改正となりました。



従来の年功序列的な考えを基礎とした横並び的な人事管理を改め、恣意的で、不適切な人事を防ぎ、職員の意欲や能力を発揮させ、「有能な職員集団」をつくるのが期待されています。また、周りの士気に影響を及ぼすような問題職員に対して、厳正な対応を可能となりました。

#### <人事評価シートに記載された感想・疑問・提案より>

- ・昨年までの評価方法と変化し、大変手間取り嫌気がさす。(監督職)
- ・評価に時間がかかるため、時間外に実施している。(監督職)
- ・人事異動後の 4 月に目標を設定するのは、困難(監督職)
- ・数値化、明文化せねば自身の仕事を把握できないほど幼稚ではないので、この作業は、足かせとしか感じない。(任期付職員)
- ・意欲をもって仕事をする人には、仕事がどんどんふえ、今、ぎりぎりのところへきている。仕事のできない人には、仕事がまわってこないの、あえて頑張らない人もいる。同じ評価では、やってもらえない。公平公正な評価に期待する。(監督職)
- ・自分が優秀な区分にはいらなくても評価制度がないとモチベーションがあがらない。
- ・自分の働きぶりをきちっと評価してほしい。(一般職)
- ・昨年、民間企業から転職したが、比較すると評価の差が少なすぎるように感じる。(一般職)
- ・問題職員をほうっておかれると職員の士気大きく影響します。今後、厳正な対応をしてほしい。(監督職)

### Q13. 部下の大部分が専門職で、業務の内容について判断できない。

(総務省：質疑応答集より)

部下の専門性については、判断することは、難解であることを承知したうえで、

その業務が、組織の目標にどのように貢献するのか。業務の質を向上させるには、どのような工夫がひつようなのかに焦点をあてて、それを明確にするという方向で話し合う。

注意点として、わかるまで説明させる。第三者や市民が聞いても理解できる程度まで、説明させることが必要。

出典：池田市「人事評価制度活用ガイド 別冊参考資料」平成 29 年度版



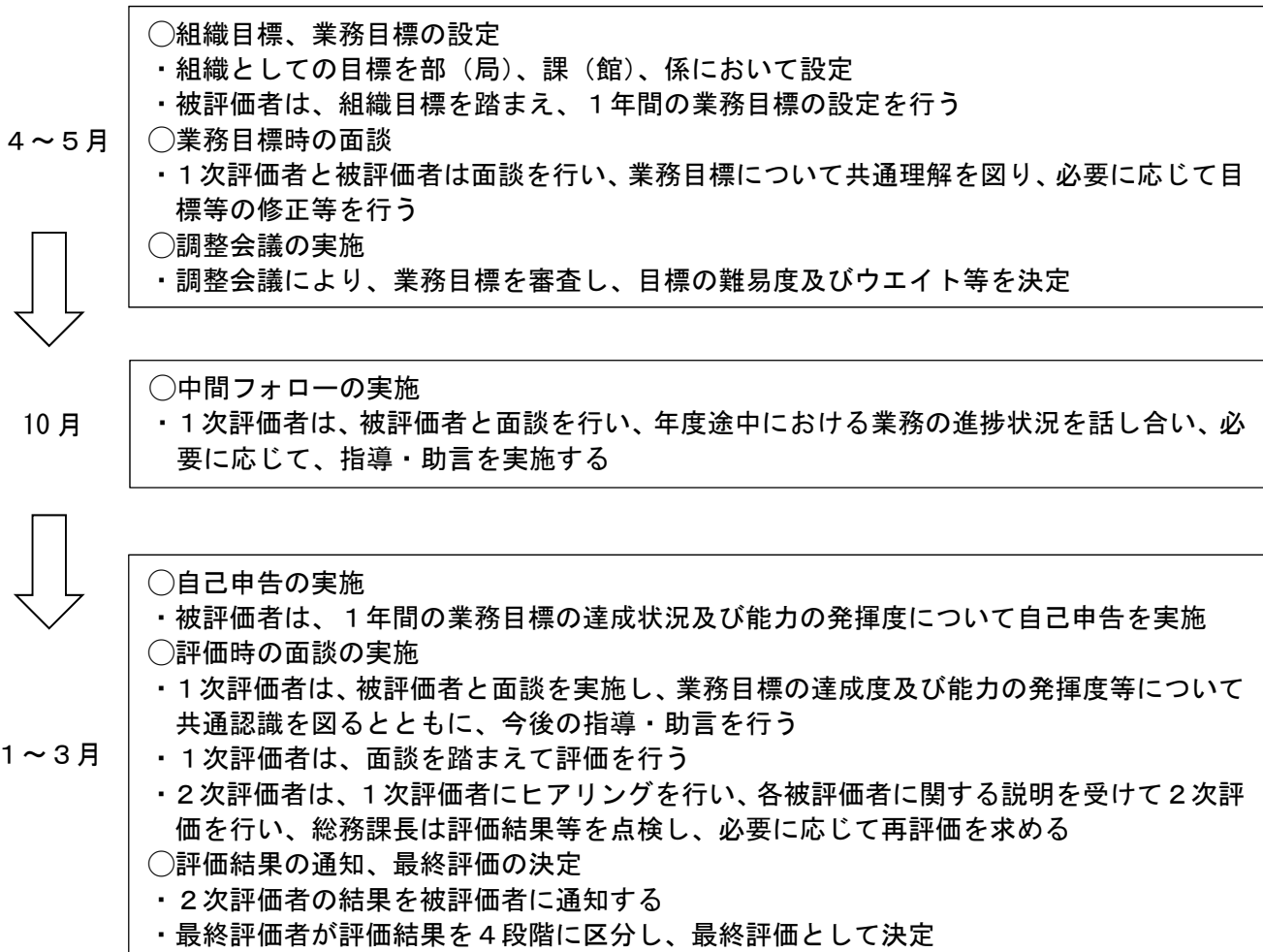


## 1. 人事評価制度のポイント

- (1) 組織目標に基づいた業務目標の設定
- (2) 各部局間の業務目標に関する調整会議の実施

## 2. 人事評価制度の全体の主な流れ

評価項目	内 容
業績評価	・ 目標による管理の手法を用いて、職員の業務目標の難易度、達成度に基づき、一定の期間の業績を評価するもの
能力評価	・ 具体的な評価指標に基づき、一定期間において発揮された能力や職務への取組姿勢・態度等を評価するもの



### 3. 概要

#### (1) 組織目標に基づいた業務目標の設定

部課長等は、長期総合計画、行政改革大綱、施政方針等や未解決課題等を踏まえて、部・課等の組織目標を設定・提示する。職員は設定された組織目標を踏まえて、目標達成に結びつく効果的な業務目標を設定することとしている。

業務目標を設定する際は、業務目標相互間の重要性、業務量等を比較考慮し、ウエイトや難易度を設定することにしており、設定方法については、表などにより具体的に明示されている。

職員全員が業務目標を設定し、個々の業務目標の達成に取り組むことで、組織目標も達成することにつながり、組織の行政運営上求める行動・人材育成にもつながっていくものと考えられる。

#### 組織目標設定の流れ

##### 部の組織目標



- ・ 部長は長期総合計画、行政改革大綱、施政方針等や未解決課題等を踏まえて、部の組織目標を設定し、各課長に提示します。

##### 課の組織目標



- ・ 課長は部の組織目標や課の未解決課題等を踏まえて、部長と協議の上、課の組織目標を設定し、各係長に提示します。
- ・ 課の組織目標の設定については、行政評価の事務事業評価シートと記載内容が整合するように作成します。

##### 係の組織目標

- ・ 係長は課の組織目標を踏まえて、課長と協議の上、係の組織目標を設定し、係員に提示します。

出典：瑞穂町「平成 29 年度 人事考課 組織目標及び業務目標の設定について資料②」

#### 業務目標設定の仕方

##### ①係長以上の業務目標設定の仕方

ア. 業務目標数 4 とします。

自分の担当業務をすべてカバーするように設定することは難しいので、組織目標を踏まえた目標を選び出し、その中から優先順位の高い目標を4つ設定するものとします。

イ. ウェイト

業務目標相互間の重要性、業務量等を比較考慮して、合計が100%になるよう業務ごとのウェイトを設定します。各業務目標のウェイトは40%を上限として5%きざみで設定します。ただし、難易度A・Bの目標についてのウェイトは30%を上限とします。

## ②係員の業務目標設定の仕方

### ア. 業務目標数 3～4とします。

係員の場合、「上司の指示や定められた手続に従い、担当者として業務を迅速かつ正確に処理することが求められる」ことなどを考慮し、割り振られた業務全体をなるべく業務目標として設定するよう、業務単位で目標を設定します。

### イ. ウェイト

1つの業務目標のウェイトは45%を上限とします。ただし、「経常業務の適正処理」を担当し、その担当業務を目標に設定する場合で、業務量等を考慮するウェイトの上限（45%）を超えて設定せざるを得ない場合は、70%を上限に設定できるものとします。また、難易度A・Bの目標についてのウェイトは30%を上限とします。

出典：瑞穂町「人事考課制度」H29.4版

## 難易度の設定基準

- 業務目標の難易度は、「A」「B」「C」「D」に分類し、「難易度マトリックス表」に照らし合わせ、総合的に判断して設定します。

### 難易度の設定基準

#### ○難易度「A」となる目標

「視点」の困難度の区分が「A」に該当し、かつ貢献度、優先度の区分が「A」又は「B」に該当する場合に比重を勘案して判断する。

#### ○難易度「D」となる目標

「視点」の困難度、貢献度、優先度の項目のどの区分にも該当しない場合は難易度「D」とする。

#### ○難易度「B」「C」となる目標

該当する区分の比重で総合的に勘案して判断する。

出典：瑞穂町「人事考課制度」H29.4版



難易度マトリックス表

区分 視点	分類	A	B	C
困難度	○制度創設等	○新しい制度の創設や未知の課題に関する目標 ○大幅な制度の見直しに関する目標	○制度の見直しに関する目標	
	○懸案事項	○長年解決に向けて取り組んできた課題を解決する目標		
	○調整	○調整が必要な庁内外の関係機関が多く、調整に極めて多くの時間や労力が必要な目標	○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 ※1	○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 ※1	○目標達成に向けて創意工夫や労力がある程度必要とされる目標 ※1
貢献度	○住民サービス	○大きな住民サービスの改善が見込まれる目標 ※2	○住民サービスの改善が見込まれる目標 ※2	○着実な住民サービスを提供する目標 ※3
	○財政効果・事務改善	○極めて大きな経費節減・事務改善が見込まれる目標 ○収入の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 ○収入の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 ○着実な収入の確保が見込まれる目標
	○行政課題	○総合計画、行政改革大綱実施細目、施政方針に関連し、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
優先度	○時間的制約 ※4	○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	

※1 努力とは

自己努力ではなく、業務を遂行するために一般的に必要な努力

※2 住民サービスの改善とは

住民ニーズを捉え、住民の視点からサービスの質の改善を図る取り組み

※3 着実な住民サービスとは

ミスやトラブルなく、直接的・間接的に提供される住民サービス

※4 時間的制約とは

①達成の期限が決められていて、時間的な余裕がないこと

②目標達成までの段取りが決まっていて、そのとおりに業務を遂行しなければならないもの

## (2) 各部署間の業務目標に関する調整会議の実施

人事評価結果の公平・公正性の確保を図るため、各部署間の目標設定の難易度、ウエイト等について審査・調整する会議を実施している。

調整会議に参加するメンバーの求められる役割、会議の目的や調整の方法についても具体的に示すことで、職員の共通理解と制度の透明性の確保を図っている。

### 調整会議の実施方法について

#### 1 目的

- ① 業務目標の内容のチェック
- ② 業務目標の難易度の多面的な評価
- ③ 業務目標のウエイトの多面的な評価
- ④ 難易度A・Bの30%制限に係る調整

#### 2 メンバー

被評価者 出席者	部長職	課長職 (部長相当職で開催)	係長職 (原則、部ごとで開催)	係員 (原則、部ごとで開催)
副町長・教育長	開催なし	◎2次評価者		
部長		○1次評価者	◎2次評価者	◎2次評価者
課長			○1次評価者	○1次評価者
人事担当		○補助者	○補助者	○補助者

※1 ◎は座長、○はその他の出席者を指します。

※2 係長以下については、部ごとで開催しますが、議会事務局、会計課は企画部に含めます。

#### 3 役割分担

- ① 1次評価者（説明者）  
1次評価者は、部下である被評価者の業務目標に関する理解が求められます。会議への参加に当たっては、公正な審査ができるよう被評価者の業務内容全般について正確な情報を提供できるように準備してください。
- ② 2次評価者（調整者）  
2次評価者は、1次評価者とは異なり、座長として総合的な見地から調整を図ることが求められます。会議への参加に当たっては、全業務目標について、その内容、難易度及びウエイトについて、特に公正となるように最終的な調整を図るようにしてください。
- ③ 人事担当の課長及び係長  
会議の運営に関して適切な助言を行い、会議の公正な運営を補助します。

#### 4 調整会議の実施

##### ① 業務目標の内容の審査

業務目標の内容をチェックします。

チェックポイント

- (1) 業務目標は1人つき3又は4設定されているか。
- (2) 組織目標にリンクしているか。
- (3) 目標設定の4要素「何を」「いつまでに」「どこまで」「どのような方法で」が具体的にになっているかどうか。

特に達成すべき水準が明確であるかどうかを厳正にチェックしてください。

##### ② 難易度の審査

各業務目標に係る難易度の妥当性をチェックします。

特に難易度A又は難易度Bの業務目標については、考課シートの『難易度A・Bの理由』欄に記入された理由を参考に、『難易度マトリックス表』を適用し、適切な難易度が設定されているか、厳密に審査してください。

##### ③ 難易度A・Bの目標数の調整

すべての業務目標の審査が終了したら、難易度A・Bとして設定する業務目標については、1つの業務目標につき、そのウエイトの上限について30%以内となるように調整を行い、調整対象となった目標に係る被評価者には、難易度を修正させます。

##### ④ ウエイトの審査

業務量をベースに、重要性を加味してウエイトが設定されているかチェックします。

ウエイトのチェックポイント

- (1) 他の職員との比較で明らかにウエイト大きすぎたり小さすぎたりしないか。
- (2) 上限の原則45%以内（係長以上の場合の原則は40%以内）に収まっているか。（A・B目標については30%以内）

【被評価者が係員の場合は次の項目もチェックします。】

- (3) 経常業務の適正処理に係るもので難易度C以下のものについては、70%以内に収まっているか。

#### 5 調整会議終了後の事務処理

調整会議終了後、決定された業務目標については、その結果を被評価者あてに1次評価者から伝えてください。

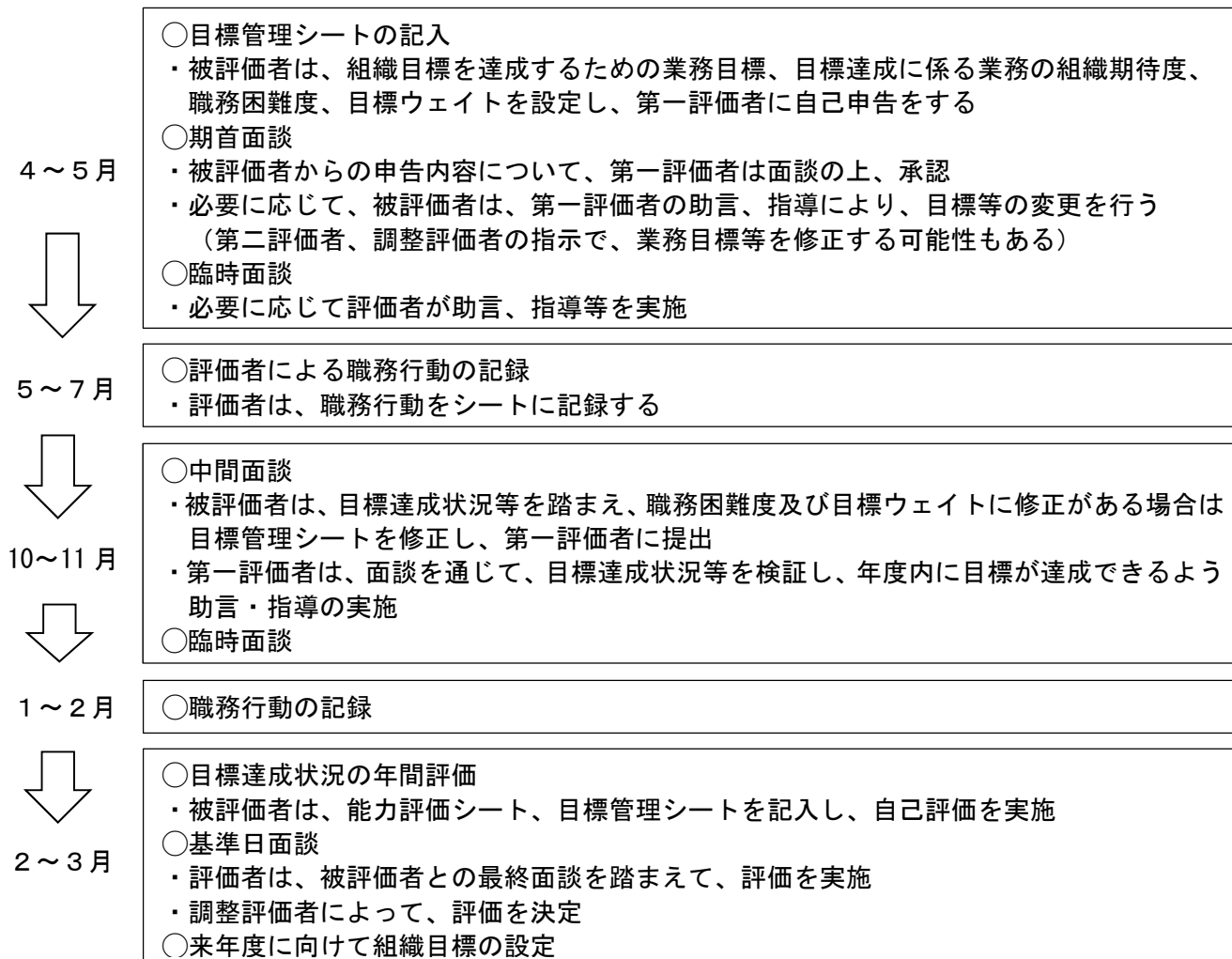
目標の内容、難易度及びウエイト等に修正があった場合には、被評価者自身に修正させ、被評価者は再度修正内容について確認を行ってください。

## 1. 人事評価制度のポイント

- (1) 能力評価の評価要素、評価項目の明確化
- (2) 組織目標に基づく個人目標及びチャレンジ目標の設定

## 2. 人事評価制度の全体の主な流れ

評価項目	内 容
能力評価	・ 職員の発揮する能力や職務への取組姿勢・態度について評価するもの
業績評価 特別業績評価	・ あらかじめ設定した目標に対する成果を評価するもの ・ 目標を設定して行う業務とは別に町行政の発展に貢献したことなどを評価するもの





### 3. 概要

#### (1) 能力評価の評価要素、評価項目の明確化

職員の発揮する能力や職務への取組姿勢・態度については、求められる知識、能力等の標準となる具体的な指標及び「内容・程度」と、水準に満たない場合の具体的な事例（本来発揮すべき行動特性等）があらかじめ具体的に明示されている。

能力の評定要素や各評価項目のウェイトは、職位、職種によって異なるため、それぞれを明示することにより、組織内での評価要素等への共通理解が進むことが期待される。これにより、職員に求める行動について実行するよう誘導することが可能となっている。

#### 評価要素・評価項目表

(1)一般事務・技術職の評価要素・評価項目表

評定要素	評価項目	配分(標準)点 [加点]	
		係員	係長以上
知識	業務知識	20	16
	IT技能	6	4
対人能力	説明・対応	16	10
	折衝	—	10
姿勢・態度	企画実行力	16[+4]	10[+4]
	役割意識	10	6
	チームワーク	16[+2]	10[+2]
	服務規律	16	10
管理能力	指導・監督	—	14[+2]
	人事評価	—	10
総計		100[+6]	100[+8]

(2)保育職・技能労務職の評価要素・評価項目表

評定要素	評価項目	配分(標準)点 [加点]	
		保育士・技術員	園長・主任
業務遂行能力	専門技術	14	10
	企画実行力	14[+4]	10[+4]
	安全管理能力	14	12
対人能力	説明・対応	16	10
	折衝	—	10
姿勢・態度	チームワーク	16[+2]	10[+2]
	役割意識	10	6
	服務規律	16	10
管理能力	指導・監督	—	12[+2]
	人事評価	—	10
総計		100[+6]	100[+8]

※全ての項目で標準的な能力が発揮された場合に合計 100 点となる

※評価項目の「企画実行力」「チームワーク」「指導監督」においては標準以上の能力を発揮した場合に加点可能

出典：高鍋町「人事評価制度マニュアル」平成 29 年度版

## 評価項目・評価要素の基本的な考え方

### ・一般事務技術職(係員)

係員については、職場の一員としての行動や自分の業務分担を着実に遂行する姿勢を評価する「姿勢・態度」のウェイトを大きくしています。

### ・「保育士」

業務遂行のうえで、「安心・安全」が大きく求められることから、「安全管理能力」を評価要素として加え、配点を行っています。

### ・「園長及び主任保育士」

業務管理・人事管理を行う割合が高くなるため、「保育士」の各評価項目に加え、「対人能力」の「折衝」の要素及び「管理能力」に配点を行っています。

### ・「係長以上」

業務管理・人事管理を行うため、「係員」の各評価項目に加え、「対人能力」の「折衝」の要素及び「管理能力」に配点を行っています。

出典：高鍋町「人事評価制度マニュアル」平成 29 年度版

能力評価指標の例（一般事務・技術職）

※求められる知識、能力等の標準となる具体的な指標及び「内容・程度」と、水準に満たない場合の具体的な事例（本来発揮すべき行動特性等）をあらかじめ具体的に明示

一般事務・技術職の能力評価指標

項目	定義(着眼点)	基準	点数		内容及び程度
			係員	係長以上	
業務知識	<p>○業務の遂行に必要となる知識の習熟度</p> <p>・知識技能の程度の判断にあたっては、被評価者の職位等を十分に考慮する必要があります。</p> <p>・業務の遂行に求められる知識、技能などを高める努力をしているか。</p> <p>・書籍、インターネット等を用いて、仕事に必要な情報を絶えず入手するなど、業務の遂行に求められる知識、技能などにどのようなものがあるか把握しているか。</p> <p>・新聞、報道等、社会全体の動向や当地域のおかれた状況に広く関心を持ち、第5次総合計画や各種計画、施政方針等、町政の方向をきちんと理解しようとしているか。</p>	①	20	16	<p>○業務の遂行に必要となる知識を有しており、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>※業務処理上の通常のチームワークや上司からの指示等の援助を受けることは「他からのサポート」とはみなしません。</p>
	<p>○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>・通常1人で処理可能な業務について、知識不足によるミスが度々見受けられる。</p> <p>・知識不足により、自ら判断を下せない場合や間違った判断を複数回している。(係長以上)</p> <p>・職員の業務知識の不足を前提に事務分担を行っていれば、そのこと自体を「他からのサポート」といえます。</p>	②	16	12	<p>○他からのサポートが無いと修復困難なミスを繰り返したり、他のサポートを受けても軽微なミスを繰り返したり業務の遂行に重度の支障をきたしている。</p> <p>・②の事項について、改善されない。</p>
	<p>○業務遂行に必要となるIT技能、操作、知識の習熟度</p> <p>・検索エンジンで目的とするホームページを単一語により検索できるか。</p> <p>・OSの更新ファイルを適正にアップデートすることができるか。導入されている対策ソフトにより、ウイルス検索及び駆除を行うことができるか。</p> <p>・業務システムを運用する場合は、取扱要領等に従い、必要な操作ができるか。</p>	①	6	4	<p>○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、業務遂及びセキュリティ確保に支障をきたすことがない。</p> <p>・②の事項に該当しない。</p>
IT技能	<p>○ワード、エクセルなどのOAソフトやグループウェア、財務会計その他の業務システムの基礎的な操作、知識について、他の職員に依存し、業務遂行に支障をきたしている事実がある。</p> <p>・高鍋町情報セキュリティポリシーに反するなどにより、情報セキュリティに支障をきたした。</p> <p>・通常のフォローは「他の職員に依存」とはみなしません。ただし、同じ操作に関して繰り返しフォローを受けている場合は該当します。</p>	②	0	0	

一般事務・技術職の能力評価指標

項目	定義(着眼点)	基準	点数		内容及び程度
			係員	係長以上	
評定要素 対人能力 ・業務目標の達成や課題等の解決のために必要な説明・応対、折衝など対人関係を調整する能力					
説明・応対	○相手(町民、関係部署、関係機関)の理解を得られる効果的な説明、適切な応対をする能力の内容及び程度  ・町民の意見を幅広く聞く一方で、分かりやすい文章や資料の作成と説明を行い、住民との間に信頼関係を築くことができるか。 ・町民に満足していただけるような接客、電話応対ができていないか。 ・口頭及び文書により、目的・意図や報告事項が的確に表現、伝達できているか。	①	16	10	○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。 ・②、③の事項に該当しない。
		②	12	6	○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。 ・町民応対において、ぶっきらぼうな対応やその場しのぎの対応など、それにより相手方に不快な印象を与えたり、誤解を与える等の事実が複数回ある。 ・町役場内部の連絡を密にすべき部署に対し、説明不足であったため、混乱を招き事務の停滞を来すことが複数回ある。
		③	6	2	○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度々ある。 ・②の事項について、改善されない。
折衝	○利害関係や立場の異なる相手に対し説得や働きかけを行い、自らの意図、目的を相手に理解させ納得させ受け入れさせる、又は協力支援を得られるよう調整する能力の内容及び程度  ・相手の立場に立った見方考え方に配慮しつつ、主張すべきことはきちんと主張し、それが相手に理解されているか。 ・相互理解を得て信頼や協力をとりつけ、次の展開へと進めていくことができるか。	①		10	○説明や調整を十分に行い、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。 ・②、③の事項に該当しない。
		②		6	○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。 ・町役場内部の部署間や外部機関と意見調整が不十分であることにより、事務事業や施策の実行に支障をきたした。 ・利害関係者へ自ら責任者として行った説明が不十分であったため納得が得られず、事業に遅れが生じた。 ・相手方の主張に耳を貸さず一方的な主張を繰り返したり、主張が不十分で相手の言いなりの交渉をするなどし、事業が停滞した。
		③		2	○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度々ある。 ・②の事項について、改善されない。



一般事務・技術職の能力評価指標

項目	定義(着眼点)	基準	点数		内容及び程度
			係員	係長以上	
評価要素 姿勢・態度(1/2) ・分権時代の自治体職員として求められる主体的な行動及び役割意識					
企画実行力	○自ら主体的に、課題を見出し、調査分析し実行に結びつける能力の内容と程度  ・自ら、課題を見出し、実際の業務の遂行のうえで、解決方法を考え実行しているか。 ・組織目標に対し、的確な施策の実施や円滑な事務の執行を図ることができるか。 ・年間の業務の繁閑や個々の業務の期限を踏まえ、スケジュールをたてて計画的に業務を遂行している。 ・自発的にまちづくり活動に取り組んでいるか。	①	20	14	○通常の範囲を大きく超え、自ら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。 ・「通常の範囲を大きく超え」の判断にあたっては、被評価者の職位等を十分に考慮する必要があります。 ・前例踏襲にとらわれない新しい発想により、様々な角度から問題を発見、分析し、業務に結び付けた。 ・通常の範囲を超えるような突発的な業務や、予期せぬ事態に、自ら主体的に対応し、適切かつ効果的なマネジメントによって業務を遂行した。 ・自発的かつ主体的に、地域の活性化や課題解決等につながるまちづくり活動に取り組んだ。
		②	16	10	○基準①、③に該当しない場合。 ・企画実行力は、②が標準です。
		③	12	6	○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。 ・計画性に乏しく業務を進めたために期限に間に合わないことがある。 ・前例にとられる事務の遂行にとどまり、問題を発見する努力を怠っている。 ・経常業務において、問題点が指摘されているにもかかわらず同じことを繰り返している。
役割意識	○組織における自己の役割を認識し、与えられた業務について誠実かつ確実にやり遂げようとしているか。  ・誠実に責任を持って業務に専念しているか。 ・困難な課題に対しても意欲的に進んで取り組んでいるか。 ・期限などを守り業務遂行の流れに迷惑をかけていないか。 ・問題に直面したとき、人任せにすることなく主体的に解決しようとしているか。	①	10	6	○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。 ・②の事項に該当しない。
		②	6	2	○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。 【例】失敗を恐れ、いつも難しそうな仕事から逃避している。 【例】自分で判断すべき案件について上司に判断を仰いでいる。逆に上司に判断を仰ぐべき重要案件について独断で進めている。 【例】困難な状況に陥ったときに、自ら対応策を検討もせず上司や周囲に判断を求めた。 【例】懸案事項について、上司が指示するまで検討に着手せず放置した。

一般事務・技術職の能力評価指標

項目	定義(着眼点)	基準	点数		内容及び程度
			係員	係長以上	
評定 要素 姿勢・態度(2/2) ・分権時代の自治体職員として求められる主体的な行動及び役割意識					
チームワーク	○部署内におけるチームワークや、他部署と連携し、業務遂行する能力の内容と程度	①	18	12	○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。
	・自らの担当業務を超えて上司や同僚、他部署の職員等と自発的に協力しているか。	②	16	10	○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。 ・チームワークは、②が標準です。
	・担当範囲でなくても自らのノウハウを積極的に提供しているか。	③	12	6	○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。(このような行為があれば特別な事情がない限り業務に支障が出るので、それらの事実の頻度で判断します。) 【例】他の職員からの協力要請や依頼を理由なく断る・渋る。 【例】他の職員からの照会などに対する回答の期限が超過する。 【例】相手の状況を把握せず、自らの都合のみで業務を行う。 【例】業務上得た情報を関係課局に提供しない。
	・他者の仕事に気を配り、自発的に手伝うなどしているか。				
・他部門との良好な協力関係を図ることができるか。	④	6	2	○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。 ・③の事項について、改善の努力を行わない。	
服務規律	○全体の奉仕者である公務員として町民の疑惑を招くことのない公正な職務執行と厳正な服務規律の確保に努めているか。	①	16	10	○基準②、③に該当しない場合。
	・公務員の職務上の義務(法令に従う義務、職務に専念する義務など)を遂行しているか。	②	8	4	○職場の士気を低下させるような行為が複数回ある。 【例】始業時間など勤務時間を守らない。無断欠勤がある。 【例】勤務時間中に無断で離席する。 【例】町民の信頼に応えるような品位を欠く行為がある。 【例】守秘義務違反がある。
	・公務員として職務外(身分上)の義務(公務に対する信用の保持、秘密を守る義務など)を遂行しているか。				
・公務員として、服装、身だしなみ、あいさつ、礼儀など品位が保ち、高い倫理観や豊かな人間性を持って、職務を遂行できているか。	③	0	0	○職場の士気を低下させるような行為が度々ある。 ・②の事項について、改善されない。	

一般事務・技術職の能力評価指標

項目	定義(着眼点)	基準	点数		内容及び程度
			係員	係長以上	
<b>管理能力</b> ・部下の管理監督や人事評価を適切に行い、人材育成等にも留意しながら所管業務を推進する能力					
指導・監督	○部下に対する指示・指導等や、次世代の人材の育成を適切に行う能力の内容と程度  ・部下あるいは下位者にわかりやすく的確な指導、助言を行うとともに、職員として良き模範を示しているか。 ・部下をよく掌握し、尊敬、信頼されるとともに、組織の効果的な部門運営にあたっているか。	①		16	○通常の範囲を大きく超え、部下の指導監督を行っている。
				14	○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。 ・指導監督は、②が標準です。 ・①、③、④の事項に該当しない。
				10	○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。 ・特定の職員に過重な負担をかけるような業務分担、人事配置をしている。 ・部下に対し、適切な指示やアドバイス、フォローを怠った事実が複数回ある。 ・部下とのコミュニケーションを積極的にとろうとせず、部下に不信感を植え付けた。
				6	○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度々ある。 ・②の事項について、改善を行わない。
人事評価	○被評価者の目標設定の指導や、業績評価、能力評価を適切に行う能力の内容と程度  ・人事評価制度マニュアルが適切に運用できているか。 ・目標管理(PDCA サイクル)が適切に指導できているか。 ・被評価者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か。	①		10	○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。 ・②、③の事項に該当しない。
				6	○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。 【例】人事評価相談申出書が提出された。 【例】面談が適切に実施できない。 【例】部下の目標設定の精度が著しく劣る。 【例】中間フォローが適切に行われない。 【例】達成度評価の精度が著しく劣る。 【例】その他人事評価制度マニュアルのルール違反が多数ある。
				2	○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多々ある。 ・②の事項について、改善する努力を行わない。

出典：高鍋町「人事評価制度マニュアル」平成29年度版

## (2) 組織目標に基づく個人目標及びチャレンジ目標の設定

職員は、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組織期待度、職務困難度、目標ウェイトを設定し、期首面談で第一評価者の確認を受け、目標達成に向けて職務活動を実施する。

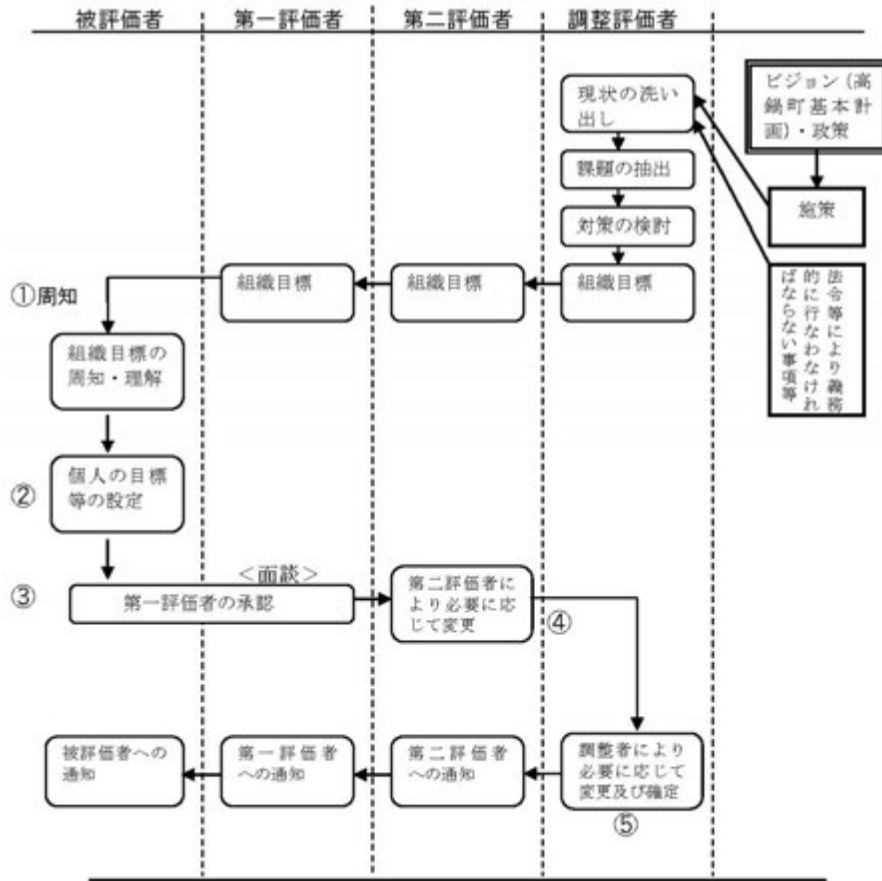
その他に、課長職を除く職員は、自己の職務以外の行政課題を積極的に取り組むこと(チャレンジ目標)についても、設定できるようになっている。

なお、組織目標については、所属長が組織使命を明確化することによって設定し、所属職員に周知することとしている。また、庁内の掲示板で公表することで共有化が図られており、町全体で抱える課題を認識し、目標を達成するために主体的に取り組むことが可能となっている。

このように、組織全体における業務目標達成に結び付くよう、より高いレベルの個人目標設定に誘導可能となっており、組織の求める人材の育成につなげている。

また、上記の目標を設定して行う業務とは別に、町行政の発展に貢献したことなどを評価する特別業績評価がある。本評価においては、職員が挑戦意欲を持って業務の向上を図ろうとする意欲及び実績と幅広い視点からの町行政への貢献度合いの評価を実施している。

### 目標設定の流れ



出典：高鍋町「人事評価制度マニュアル」平成29年度版



業績評価シートの記載例

様式3 業績評価シート(兼目標管理シート) その1

年度	期別	期首面談日	評価面談日	所属	職名	職種	職員番号	級 号	在課年月	氏 名	
29	全 期	4月1日	10月1日	〇〇課	係長		1111		3年 6月	〇〇 〇〇	
地域・地域目標等	所屬長が設定し、職員に通知すること。 ※職員が独自に設定するものではありません。				第1評価者 職名氏名	第2評価者 職名氏名	調整評価者 職名氏名				
	分掌事務等										
目標設定の内容(期首に自主申告)				自己評価				第1評価	第2評価	調整評価	
目標項目(何を)	目標水準(どこまで、どのように、いつまでに)	ウェイト	OK	目標達成状況(評価理由)			評価点				
優先目標	被評価者が設定し、期首面談で、第1評価者の確認を受けること。 組織期待度を「標準」、職務困難度を「困難」とする場合は、客観的資料等をもとに設定理由を整理しておくこと。	40		目標の達成状況及び自己評価の理由を記入すること。							
優先目標		20									
目標1		20									
業務1		20									
業務2											
チャレンジ目標											
業績評価コメント	第1評価者		第2評価者		調整評価者		業績評価点	審査会権			
	評価者として、評価のコメントを記入すること		評価者として、評価のコメントを記入すること		評価者として、評価のコメントを記入すること						
	〇〇課		1111		係長		〇〇 〇〇				

様式3 -2 業績評価シート(特別業績評価評価申告書)

年度	期別	期首面談日	評価面談日	所属	職名	職種	職員番号	級 号	在課年月	氏 名
29	全 期	4月1日	10月1日	〇〇課	係長		1111		3年 6月	〇〇 〇〇
特別業績申告欄	自己申告する特別な業績があれば、記入してください。				第1評価者 職名氏名	第2評価者 職名氏名	調整評価者 職名氏名			
	第1評価者 特記事項	評価者として、評価のコメントを記入すること。	第1評価	第2評価者 特記事項	評価者として、評価のコメントを記入すること。	第2評価				
	調整評価者 特記事項	評価者として、評価のコメントを記入すること。	調整評価	特別評価点	審査会権	絶大 15				

画面印刷する場合は、  
画面一上へひらくを選択してください。



被評価者が記入する欄  
第1評価者が記入する欄  
第2評価者が記入する欄  
調整評価者が記入する欄  
シートをロックしている場合は、記入欄しかセルを選択できません。

出典：高鍋町「人事評価制度マニュアル」平成29年度版

## おわりに

総務省においては、これまで地方公共団体の人事評価制度の導入・活用に関し、通知等により助言を行うとともに、人材育成等の専門家派遣による説明・講演のほか、人事評価に関する各種研究会の報告書や事例集等の提供を行うなど、様々なかたちで地方公共団体の取組を支援してきた。

しかしながら、人事評価制度は導入したものの、評価結果の活用に関しては、地方公共団体によって取組の度合に大きな差があり、特に市町村において、活用に向けての取組が遅れている。

既に平成 26 年改正法の経過措置期間も終了し、人事評価結果を本格的に活用する段階に入っていることから、未活用団体にあっては、早急に活用に向けた具体的な取組を進める必要がある。

本報告書では、人事評価の給与への活用に関しての現状と課題を明らかにし、改めて評価結果の活用の必要性を整理するとともに、活用促進に向けた取組方策に関する検討の結果を取りまとめた。

また、人事評価制度の重要な目的である人材育成への活用に関して、地方公共団体における取組事例を調査し、地方公共団体の協力を得て、制度概要・評価シート等の紹介を行っている。

未活用団体においては、本報告書の内容を踏まえ、速やかに活用に向けた取組を進めていただきたいと考えている。また、地方公共団体において人事評価を人材育成につなげていくにあたり、報告書で紹介する活用事例を参考にしていただきながら、地方公共団体の実情に応じた取組が促進されることを期待するものである。

## 人事評価の人材育成への活用に関する研究会開催要綱

### 1 趣旨

能力・業績に基づく人事管理の徹底を図る人事評価制度の導入により、各地方公共団体は、人事評価を活用した人材育成等に取り組む必要がある。

このような状況を踏まえ、本研究会では、人事評価の活用状況調査を実施し、活用促進にあたっての課題等について研究するとともに、人事評価制度の人材育成への活用にあたって、先進的な取組や工夫している取組等を事例集としてとりまとめるため、本研究会を開催する。

### 2 名称

本研究会の名称は、「人事評価の人材育成への活用に関する研究会」(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の人材育成への活用に関して、以下の項目について研究する。

- (1) 人事評価の活用状況調査・未活用団体の事例研究
- (2) 先進事例の調査・事例集のとりまとめ

### 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。
- (3) 研究会の会議は、原則として公開しないが、会議の終了後、配布資料を公表するとともに、議事概要を作成し、これを公表するものとする。  
ただし、座長が必要があると認めるときは、配布資料の一部を非公開とすることができる。

## 人事評価の人材育成への活用に関する研究会構成員名簿

(敬称略 五十音順)

座長	辻 琢也	一橋大学副学長・大学院法学研究科教授
委員	荒田 すみ子	鳥取県総務部行財政改革局職員人材開発センター所長
	稲継 裕昭	早稲田大学政治経済学術院教授
	上浦 善信	大阪府池田市人材育成推進参与
	笹野 健	総務省自治行政局公務員部給与能率推進室長
	藤田 由紀子	学習院大学法学部教授
	前浦 穂高	(独)労働政策研究・研修機構働き方と雇用環境部門副主任研究員



## 検討経緯

第1回 平成29年12月21日（木）

- ・ 人事評価結果の活用状況等調査結果について
- ・ 地方公共団体における人事評価結果の活用促進について

第2回 平成30年1月18日（木）

- ・ 第1回研究会を踏まえた論点整理について
- ・ 人事評価の人材育成への活用事例について
- ・ 人事評価結果の活用促進に向けた対応・検討について

第3回 平成30年3月1日（木）

- ・ 報告書（案）について

## 【参考資料編】

資料 1	人事評価結果の給与への活用状況調査結果（H29.10.1 現在）	1
資料 2	地方公共団体における人事評価結果の活用状況等について（通知）	3
資料 3	会計年度任用職員における勤勉手当の支給について	13
資料 4	公務員の定年の引上げに関する論点整理	22



## ○人事評価結果の活用状況(平成29年度調査) (平成29年10月1日現在) &lt;都道府県&gt;

団体名	昇給								勤労手当							
	評価結果を反映する昇給区分の <b>設定</b>				評価結果の昇給への <b>活用</b>				評価結果を反映する勤労手当の成績区分の <b>設定</b>				評価結果の勤労手当への <b>活用</b>			
	管理職員		一般職員		管理職員		一般職員		管理職員		一般職員		管理職員		一般職員	
	設定状況	設定予定時期	設定状況	設定予定時期	活用状況	活用予定時期	活用状況	活用予定時期	設定状況	設定予定時期	設定状況	設定予定時期	活用状況	活用予定時期	活用状況	活用予定時期
1 北海道	○		○		○		○		○		○		○		○	
2 青森県	○		○		○		○		○		○		○		○	
3 岩手県	○		○		○		○		○		○		○		○	
4 宮城県	○		○		○	29年度中	○	29年度中	○		○		○		○	
5 秋田県	○		○		○		○		○		○		○		○	
6 山形県	○		○		○	29年度中	○	29年度中	○		○		○		○	
7 福島県	○		○		○	29年度中	○	29年度中	○		○		○		○	
8 茨城県	○		○		○		○		○		○		○		○	
9 栃木県	○		○		○		○		○		○		○		○	
10 群馬県	○		○		○		○		○		○		○		○	
11 埼玉県	○		○		○		○		○		○		○		○	
12 千葉県	○		○		○		○		○		○		○		×	30年度中
13 東京都	○		○		○		○		○		○		○		○	
14 神奈川県	○		○		○		○		○		○		○		○	
15 新潟県	○		○		○	29年度中	○	29年度中	○		○		○		○	
16 富山県	○		○		○		○		○		○		○		○	
17 石川県	○		○		○		○		○		○		○		○	
18 福井県	○		○		○		○		○		○		○		○	
19 山梨県	○		○		○		○		○		○		○		○	
20 長野県	○		○		○		○		○		○		○		○	
21 岐阜県	○		○		○		○		○		○		○		○	
22 静岡県	○		○		○	29年度中	○	29年度中	○		○		○		○	
23 愛知県	○		○		○		○		○		○		○		○	
24 三重県	○		○		○		○		○		○		○		○	
25 滋賀県	○		○		○		○	29年度中	○		○		○		○	
26 京都府	○		○		○		○		○		○		○		○	
27 大阪府	○		○		○		○		○		○		○		○	
28 兵庫県	○		○		○		○		○		○		○		○	
29 奈良県	○		○		○		○		○		○		○		○	
30 和歌山県	○		○		○		○		○		○		○		○	
31 鳥取県	○		○		○		○		○		○		○		○	
32 島根県	○		○		×	未定	×	未定	○		○		×	30年度中	×	30年度中
33 岡山県	○		○		○		○		○		○		○		○	
34 広島県	○		○		○		○		○		○		○		○	
35 山口県	○		○		○		○	29年度中	○		○		○		○	
36 徳島県	○		○		○		○		○		○		○		○	
37 香川県	○		○		○		○		○		○		○		○	
38 愛媛県	○		○		○		○		○		○		○		○	
39 高知県	○		○		○		○		○		○		○		○	
40 福岡県	○		○		○		×	30年度中	○		○		○		×	30年度中
41 佐賀県	○		○		○	29年度中	×	未定	○		×	30年度中	○		×	30年度中
42 長崎県	○		×	30年度中	○		×	30年度中	○		×	30年度中	○		×	30年度中
43 熊本県	○		○		○		○		○		○		○		○	
44 大分県	○		○		○		○	29年度中	○		○		○		○	
45 宮崎県	○		×	30年度中	○		×	30年度中	○		×	30年度中	○		×	30年度中
46 鹿児島県	○		○		○		○		○		○		○		○	
47 沖縄県	○		○		○		○		○		○		○		○	



○人事評価結果の活用状況(平成29年度調査) (平成29年10月1日現在) <指定都市>

団体名	昇給								勤労手当							
	評価結果を反映する昇給区分の <b>設定</b>				評価結果の昇給への <b>活用</b>				評価結果を反映する勤労手当の成績区分の <b>設定</b>				評価結果の勤労手当への <b>活用</b>			
	管理職員		一般職員		管理職員		一般職員		管理職員		一般職員		管理職員		一般職員	
	設定状況	設定予定時期	設定状況	設定予定時期	活用状況	活用予定時期	活用状況	活用予定時期	設定状況	設定予定時期	設定状況	設定予定時期	活用状況	活用予定時期	活用状況	活用予定時期
1 札幌市	○		○		○		○		○		○		○		○	
2 仙台市	○		○		○	29年度中	×	30年度中	○		×	30年度中	○		×	31年度中
3 さいたま市	○		○		○		○		○		○		○		○	
4 千葉市	○		○		○		○		○		○		○		○	
5 横浜市	○		○		○		○		○		○		○		○	
6 川崎市	○		○		○		○		○		○		○		○	
7 相模原市	○		○		○		○		○		○		○		○	
8 新潟市	○		○		○	29年度中	○	29年度中	○		○		○		○	
9 静岡市	○	29年度中	○	29年度中	×	未定	×	未定	○		○		○		○	
10 浜松市	○		○		○		○		○		○		○		○	
11 名古屋市	○		○		○		○		○		○		○		○	
12 京都市	○		○		○		×	30年度中	○		○		○		○	
13 大阪市	○		○		○		○		○		○		○		○	
14 堺市	×	未定	×	未定	×	未定	×	未定	○		○		○		○	
15 神戸市	○		○		○		○		○		○		○		○	
16 岡山市	○		○		○		○		○		○		○		×	未定
17 広島市	○		○		○		○		○		○		○		○	
18 北九州市	○		○		○		○		○		○		○		○	
19 福岡市	○		○		○		○		○		○		○		○	
20 熊本市	○		○		○		○		○		○		○		×	未定

総行給第 43 号  
総行女第 27 号  
平成 29 年 10 月 31 日

各都道府県総務部長  
(人事担当課・市区町村担当課扱い)  
各指定都市総務局長  
(人事担当課扱い) } 殿

総務省自治行政局公務員部公務員課  
給与能率推進室長  
女性活躍・人材活用推進室長

### 地方公共団体における人事評価結果の活用状況等について

平成 28 年 4 月に施行された改正地方公務員法において、各地方公共団体は、「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」こと、「人事評価の結果に応じた措置を講じなければならない」ことが明記されました(同法第 23 条第 2 項及び第 23 条の 3)。そして、平成 28 年度末で経過措置期間は終了し、今年度からは人事評価の結果を本格的に活用していく段階に入っています。

人事評価は、導入すること自体が目的ではなく、職員のモチベーションを高め、組織全体の公務能率の向上につなげていくため、評価結果の活用を通じ、人材育成につなげていくことが重要ですが、先般、平成 29 年 5 月 22 日付け総行女第 9 号により実施した「地方公共団体における人事評価結果の活用状況等調査」の結果(別添)によれば、昇給、勤勉手当、昇任・昇格及び分限処分への活用はもとより、要件の設定が、未だなされていない団体も数多く見受けられました。

来年度以降の同調査については、調査結果を各団体別の活用状況も含めて広く公表することを検討しております。勤務評定未実施にかかる訴訟事件(別紙)にも十分ご留意いただき、全ての地方公共団体で人事評価結果が適切に活用されるよう、現在、要件が未設定あるいは評価結果が未活用の団体においては、早急に活用に向けた取り組みをお願いいたします。

また、各都道府県の市区町村担当課におかれましては、当該調査結果を管内市区町村に情報提供のうえ、未活用等の団体に対しては、一層のご助言をお願いいたします。

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(技術的助言)に基づくものです。

## 人事評価の規定

地方公務員法（昭和二十五年十二月十三日法律第二百六十一号）（抄）

（任命権者）

**第六条** 地方公共団体の長、議会の議長、選挙管理委員会、代表監査委員、教育委員会、人事委員会及び公平委員会並びに警視総監、道府県警察本部長、市町村の消防長（特別区が連合して維持する消防の消防長を含む。）その他法令又は条例に基づく任命権者は、法律に特別の定めがある場合を除くほか、この法律並びにこれに基づく条例、地方公共団体の規則及び地方公共団体の機関の定める規程に従い、それぞれ職員の任命、人事評価（任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするために、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把握した上で行われる勤務成績の評価をいう。以下同じ。）、休職、免職及び懲戒等を行う権限を有するものとする。

2 （略）

（人事評価の根本基準）

**第二十三条** 職員の人事評価は、公正に行われなければならない。

2 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。

（人事評価の実施）

**第二十三条の二** 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。

2 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。

3 前項の場合において、任命権者が地方公共団体の長及び議会の議長以外の者であるときは、同項に規定する事項について、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。

（人事評価に基づく措置）

**第二十三条の三** 任命権者は、前条第一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。

（人事評価に関する勧告）

**第二十三条の四** 人事委員会は、人事評価の実施に関し、任命権者に勧告することができる。

**附 則**（平成二十六年五月十四日法律第三十四号）（抄）

（地方公務員法の一部改正に伴う経過措置）

**第三条** 第一条の規定による改正前の地方公務員法（以下この条において「旧法」という。）第四十条第一項の規定により施行日前の直近の勤務成績の評定が行われた日から起算して一年を経過する日までの間は、新法第三章第三節の規定にかかわらず、任命権者は、なお従前の例により、勤務成績の評定を行うことができる。

2～5 （略）

# 人事評価結果の活用状況等調査結果

## 1 調査の概要

【調査時点：平成29年4月1日現在】

【調査団体数：都道府県（47団体）、政令指定都市（20団体）、市区町村（1,721団体※）】

※H28年度の回答は1,718団体（熊本地震対応により3市町村が対応困難であったため）

## 2 調査結果

### （1）昇給への活用

	年度	都道府県	政令指定都市	市区町村	合計
		団体数	団体数	団体数	団体数
昇給区分の設定あり	H29	46 (3)	18 (1)	994 (127)	1058 (131)
	H28	43	17	867	927
活用している	H29	38 (11)	12 (0)	410 (91)	460 (102)
	H28	27	12	319	358
今後活用予定	H29	7 (▲8)	6 (1)	489 (4)	502 (▲3)
	H28	15	5	485	505
活用見込みなし	H29	1 (0)	0 (0)	95 (32)	96 (32)
	H28	1	0	63	64
設定していない	H29	1 (▲3)	2 (▲1)	727 (▲124)	730 (▲128)
	H28	4	3	851	858

### （2）勤勉手当への活用

	年度	都道府県	政令指定都市	市区町村	合計
		団体数	団体数	団体数	団体数
成績区分の設定あり	H29	47 (2)	20 (1)	1023 (115)	1090 (118)
	H28	45	19	908	972
活用している	H29	41 (8)	17 (2)	496 (105)	554 (115)
	H28	33	15	391	439
今後活用予定	H29	6 (▲6)	3 (▲1)	477 (3)	486 (▲4)
	H28	12	4	474	490
活用見込みなし	H29	0 (0)	0 (0)	50 (7)	50 (7)
	H28	0	0	43	43
設定していない	H29	0 (▲2)	0 (▲1)	698 (▲112)	698 (▲115)
	H28	2	1	810	813

### （3）昇任・昇格への活用

	年度	都道府県	政令指定都市	市区町村	合計
		団体数	団体数	団体数	団体数
昇任・昇格要件の設定あり	H29	26 (4)	14 (0)	524 (39)	564 (43)
	H28	22	14	485	521
活用している	H29	23 (8)	14 (1)	306 (60)	343 (69)
	H28	15	13	246	274
今後活用予定	H29	3 (▲4)	0 (▲1)	193 (▲17)	196 (▲22)
	H28	7	1	210	218
活用見込みなし	H29	0 (0)	0 (0)	25 (▲4)	25 (▲4)
	H28	0	0	29	29
設定していない	H29	21 (▲4)	6 (0)	1197 (▲36)	1224 (▲40)
	H28	25	6	1233	1264

### （4）分限への活用

	年度	都道府県	政令指定都市	市区町村	合計
		団体数	団体数	団体数	団体数
分限要件の設定あり	H29	25 (0)	11 (2)	367 (55)	403 (57)
	H28	25	9	312	346
活用している	H29	15 (1)	5 (1)	70 (11)	90 (13)
	H28	14	4	59	77
今後活用予定	H29	5 (▲2)	4 (0)	206 (6)	215 (4)
	H28	7	4	200	211
活用見込みなし	H29	5 (1)	2 (1)	91 (38)	98 (40)
	H28	4	1	53	58
設定していない	H29	22 (0)	9 (▲2)	1354 (▲52)	1385 (▲54)
	H28	22	11	1406	1439

（注）カッコ内は対前年度比の増減を表す。



# 人事評価結果の活用状況等調査結果 (概要)

平成29年10月

## ○ 調査の概要

都道府県、政令指定都市、市、特別区、町及び村の首長部局における人事評価結果の活用状況等について、下記1～6までの事項を調査したもの。

- 1 評価精度
- 2 昇給への活用状況等
- 3 勤勉手当への活用状況等
- 4 昇任・昇格への活用状況等
- 5 分限への活用状況等
- 6 人材育成への活用状況等

## ○ 調査時点

平成29年4月1日現在

## ○ 調査団体数

1,788団体

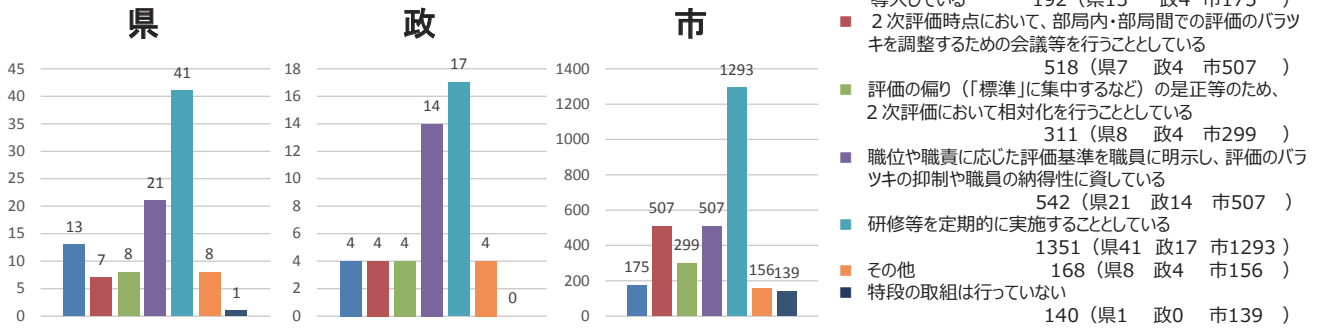
(都道府県(47団体)、政令指定都市(20団体)、市区町村(1,721団体))

## ○ その他

調査結果中の団体数における「県」、「政」、「市」の表記は、それぞれ都道府県、政令指定都市、市区町村を指す。

# 1 人事評価結果の活用状況等調査結果【評価精度】

## ● 評価精度向上のための取組【※複数回答】

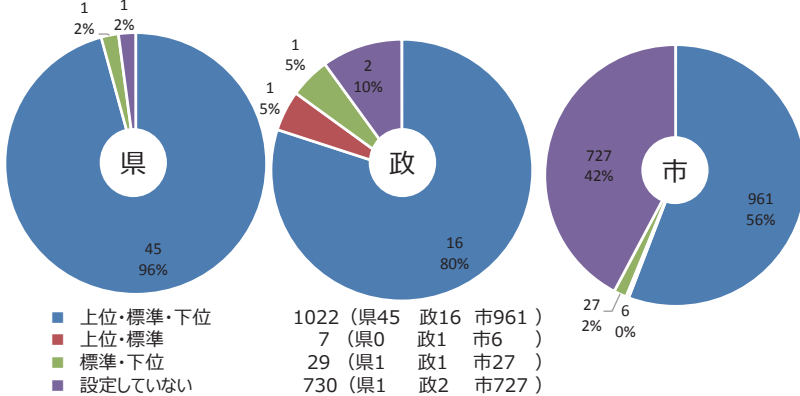


### ※「その他」の主なもの

- 兼務職員等で複数の所属の業務を処理する職員については、主たる所属長が兼務先等の所属長の意見を聴取して評価を行う
- 2次評価後において、所属長等の調整者が評価のばらつきを調整することとしている
- 最終評価者が、必要と認める者を評価補助者として指定し、参考意見を求めるなど評価に参画させることができることとしている
- 新任課長、初めて部下を持つ係長等に対して、評価者研修を実施している
- 点数評価を実施しており、できる限り評価の客観性の確保（ブラックボックス化の排除）に努める中で、二次評価決定後、評価者会議において、著しく高い評価結果等について事実確認の実施や、評価基準の平準化に向けての意見交換を行っている。
- 目標設定後、部長級職員による困難度設定の調整を行う会合を開催している
- 評価点数の分布をグラフ化した資料を配布し、2次評価者に調整意識を持つよう促している
- 評価審査委員会による調整を行っている
- 事業管理カードを被評価者が作成し、1次評価者へ提出、評価判断のツールとしている
- 部局間での評価のバラツキは是正のため、部局ごとの評価結果を部長級の会議で報告することとしている
- 被評価者に対しても、制度理解を向上させるため、期初取組の際に、「職場研修」として、1次評価者による研修を実施している

# 2-1 人事評価結果の活用状況等調査結果【昇給①】

## ● 昇給区分の設定状況



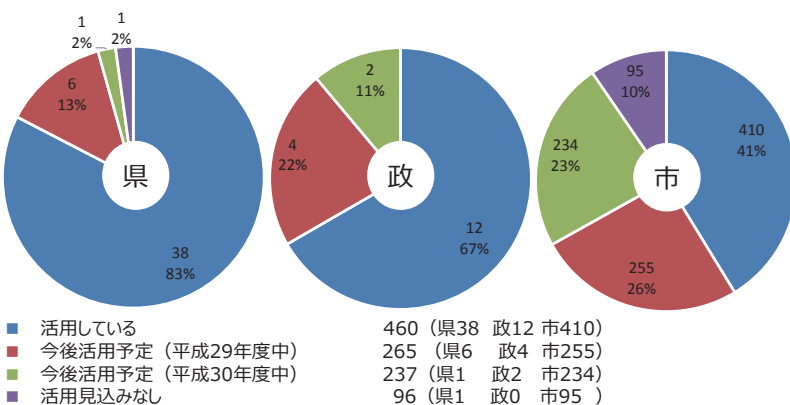
### 設定していない理由【複数回答】

- 評価の公正性や評価者の恣意性の排除を担保する仕組みが十分ではない 561 (県0 政0 市561)
- 職員の間で昇給に差をつけるほどの能力等の差がない 44 (県0 政0 市44)
- 評価結果を昇給に活用することについて職員の抵抗感が強い 223 (県1 政1 市221)
- 組織風土に合わない 99 (県0 政0 市99)
- その他 134 (県1 政1 市132)

### ※「その他」の主なもの

- 評価結果の反映方法が決まっていない
- 評価結果を活用した仕組みに移行するに当たって、各年齢層でどの程度の差をつけることが適当かなど、バランスのとれた昇給を実現するための検討が必要

## ● 昇給への活用状況【対象：昇給区分を設定していると回答した1058団体（県46 政18 市994）】



### 現時点で活用していない理由【複数回答】

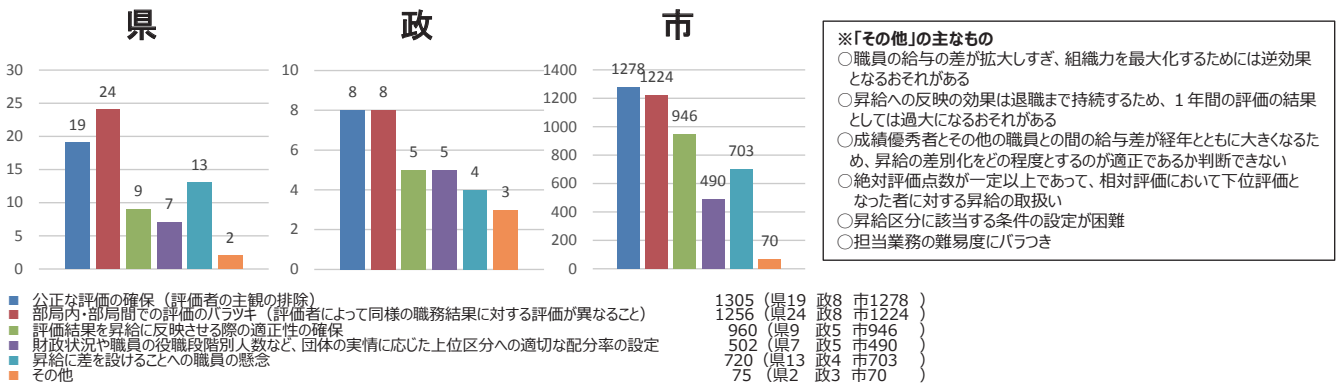
- 昇給区分の設定以後、昇給時期が到来していない 203 (県5 政3 市195)
- これまでのところ、上位又は下位の昇給区分に振り分けられる評価結果が存在しない 197 (県1 政2 市194)
- 財源を確保できない 41 (県0 政0 市41)
- その他 209 (県3 政3 市203)

### ※「その他」の主なもの

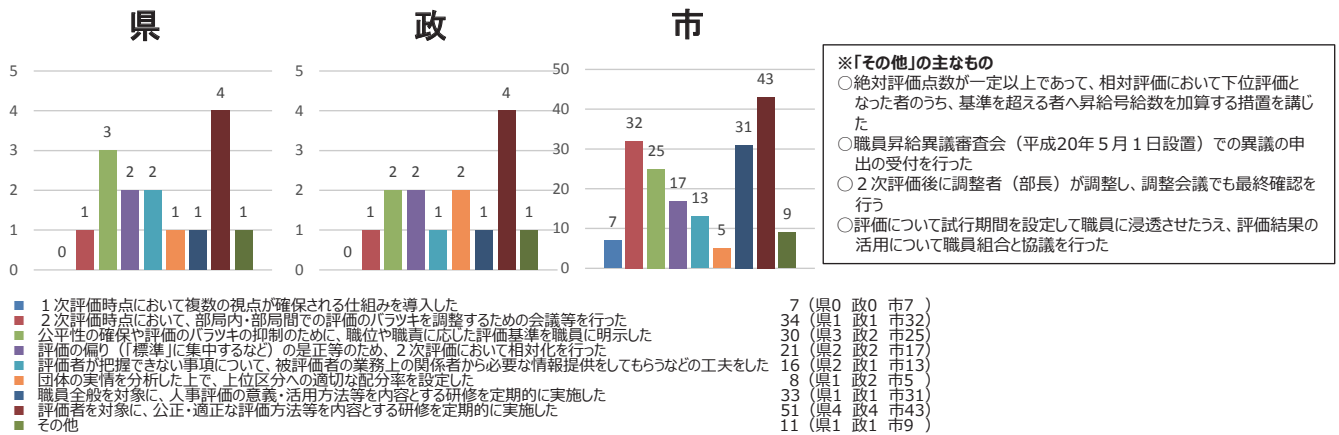
- 具体的な昇給幅や配分率が決まっていない
- 評価者の評価の精度を高めるための評価者研修などが不足している
- 評価者の主観を完全に排除することは困難であり、特に標準より上位区分の判定は不公平感が否めない

## 2-2 人事評価結果の活用状況等調査結果【昇給②】

●昇給に活用するに当たっての課題【対象：課題がある又はあったが解決したと回答した1608団体（県29 政15 市1564）※複数回答】

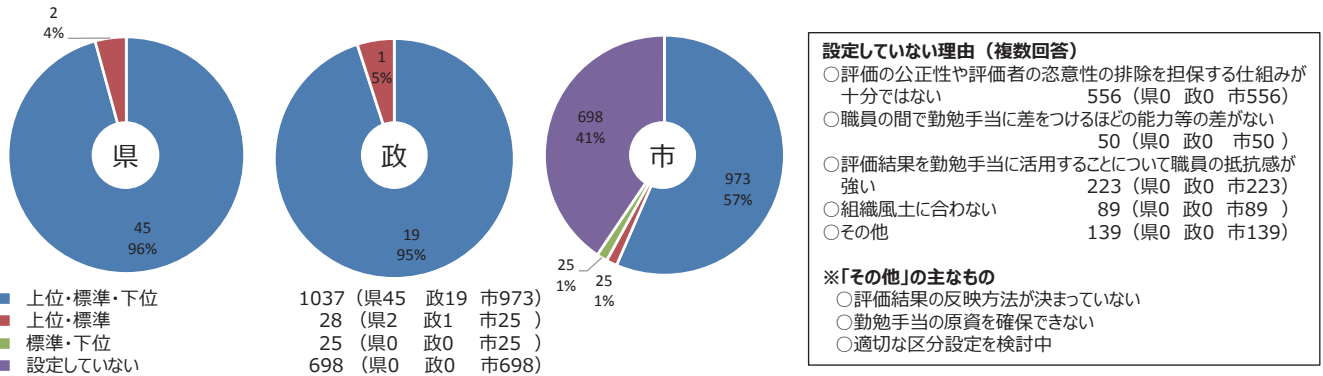


●課題の解決のために講じた方法【対象：課題を解決したと回答した73団体（県4 政7 市62）※複数回答】

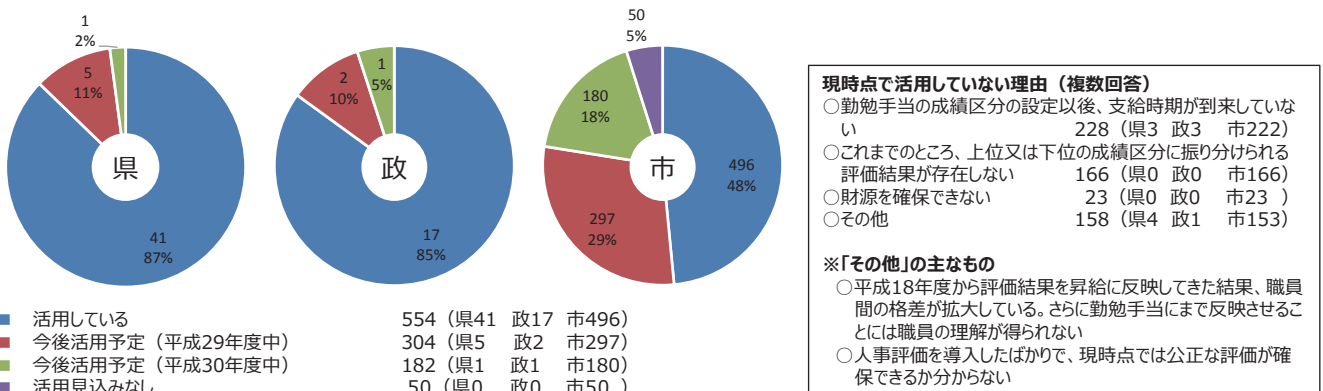


## 3-1 人事評価結果の活用状況等調査結果【勤勉手当①】

●勤勉手当の成績区分の設定状況

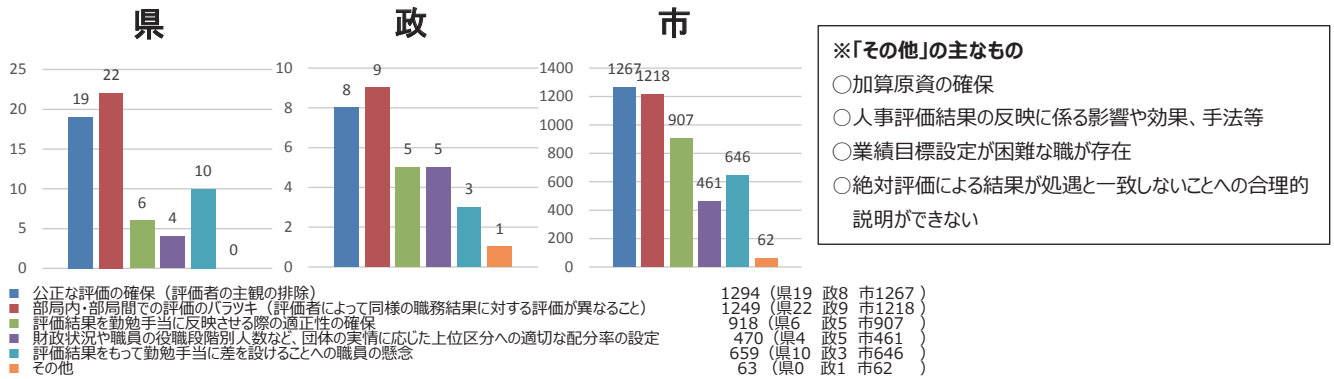


●勤勉手当への活用状況【対象：勤勉手当の成績区分を設定していると回答した1090団体（県47 政20 市1023）】

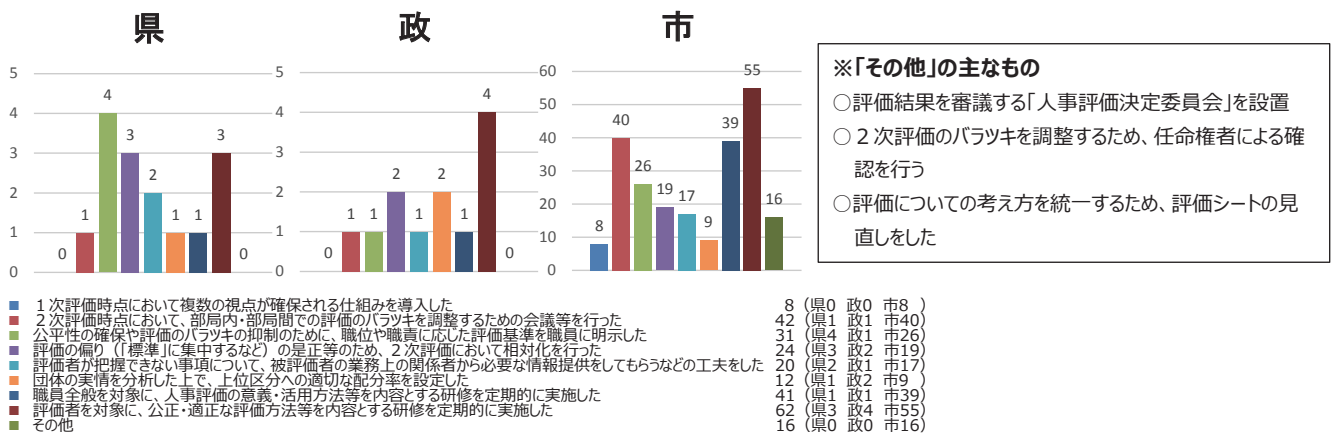


## 3-2 人事評価結果の活用状況等調査結果【勤勉手当②】

● 勤勉手当に活用するに当たっての課題【対象：課題がある又はあったが解決したと回答した1580団体（県26 政14 市1540）※複数回答】

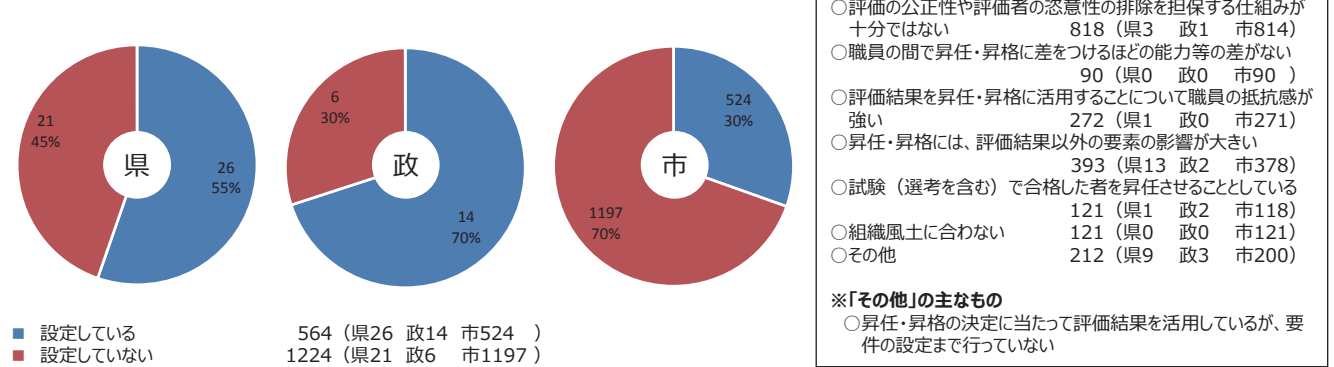


● 課題の解決のために講じた方法【対象：課題を解決したと回答した92団体（県4 政6 市82）※複数回答】

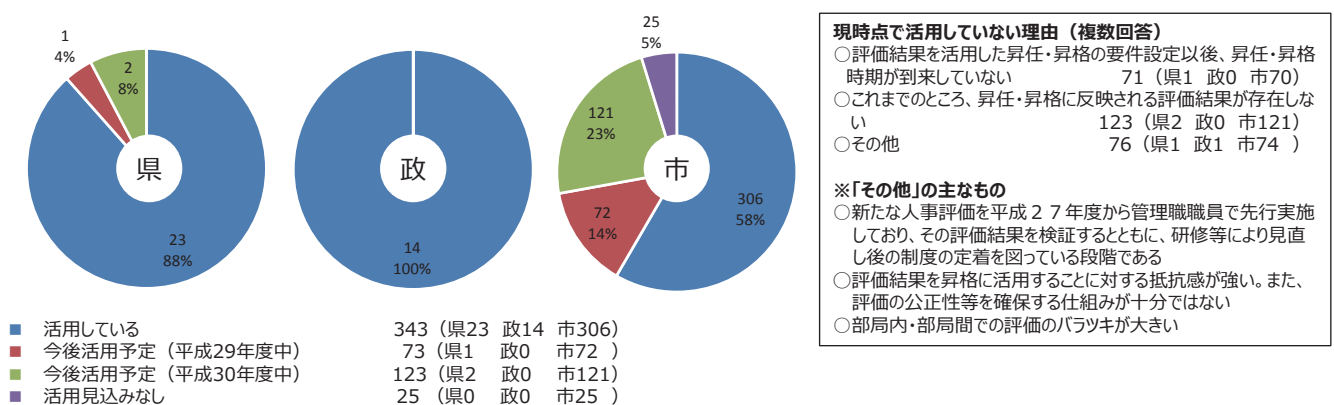


## 4-1 人事評価結果の活用状況等調査結果【昇任・昇格①】

● 昇任・昇格の要件の設定状況



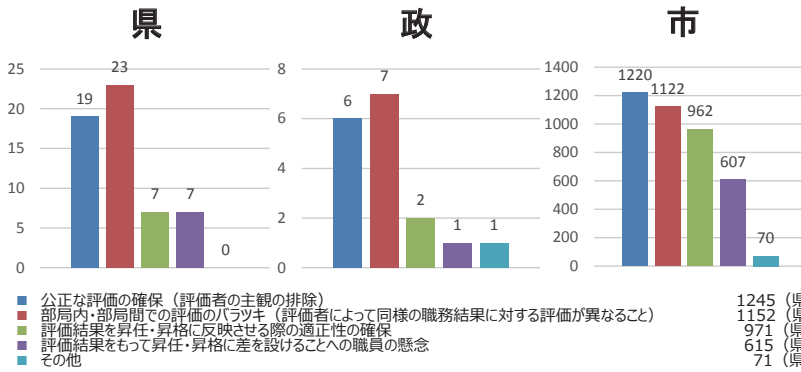
● 昇任・昇格への活用状況【対象：昇任・昇格の要件を設定していると回答した564団体（県26 政14 市524）】





## 4-2 人事評価結果の活用状況等調査結果【昇任・昇格②】

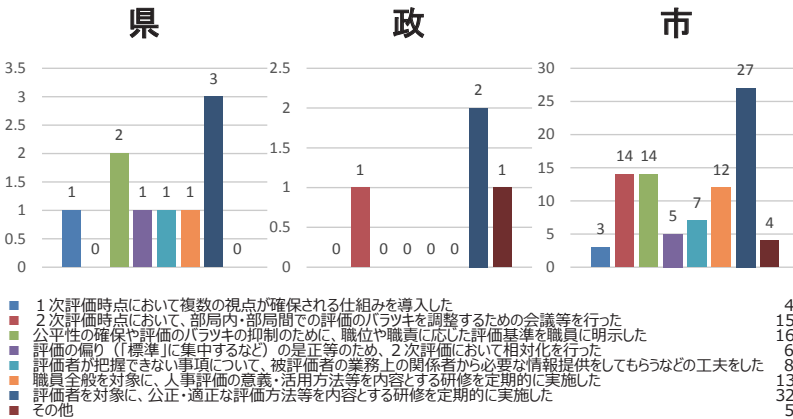
### ●昇任・昇格に活用するに当たっての課題【対象：課題がある又はあったが解決したと回答した1550団体（県25 政9 市1516）※複数回答】



#### ※「その他」の主なもの

- 一期（半年間）の評価期間における評価結果をもって、将来にわたり影響が及ぶ昇任・昇格反映を行うこと等について、コンセンサスが得られていない
- 組織の運営上、管理職等の所謂ポストの数は限られており、人事評価の結果が良い＝昇格に直結することは課題がある

### ●課題の解決のために講じた方法【対象：課題を解決したと回答した38団体（県3 政2 市33）※複数回答】



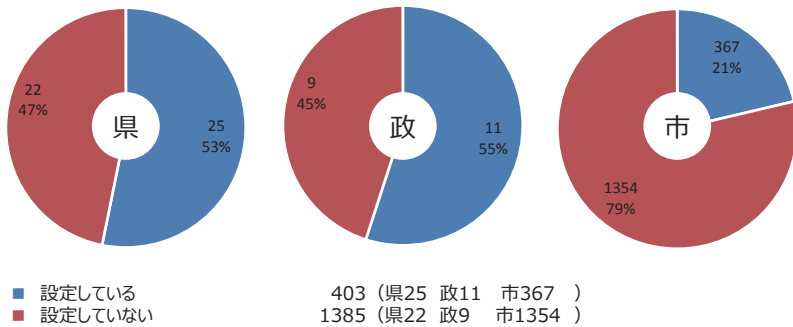
#### ※「その他」の主なもの

- 2次評価後に調整者（部長）が調整し、調整会議でも最終確認を行う。
- 評価結果について調整者が評価者にヒアリング
- 評価者訓練の実施
- 評価審査員が評価の結果を最終的に審査し、必要がある場合は調整する。

## 5-1 人事評価結果の活用状況等調査結果【分限処分①】

### ●分限処分の要件※の設定状況

※人事院規則11-4（職員の身分保障）第7条第1項の規定内容に類するもの



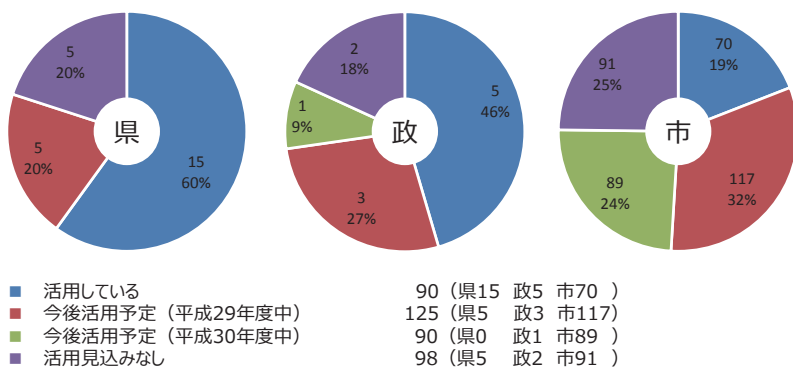
#### 設定していない理由（複数回答）

- 評価の公正性や評価者の恣意性の排除を担保する仕組みが十分ではない 1084（県5 政1 市1078）
- 評価結果を分限処分に活用することについて職員の抵抗感が強い 429（県1 政2 市426）
- その他 238（県17 政7 市214）

#### ※「その他」の主なもの

- 分限処分に当たっては、当該職員の日ごろの行動、態度、勤務実績や意欲等を総合的に考慮して判断する必要がある
- 分限処分の事例が少なく、要件の設定にはある程度の事例の積み重ねが必要
- 成績不良者に対するサポートプログラム（研修制度）を実施し、分限の適否を判断している

### ●分限処分への活用状況【対象：分限処分の要件を設定していると回答した403団体（県25 政11 市367）】



#### 現時点で活用していない理由（複数回答）

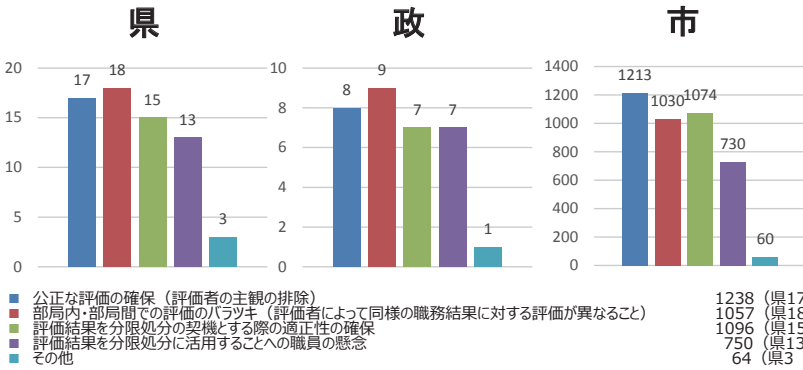
- これまでのところ、分限処分に反映される評価結果が存在しない 315（県6 政3 市306）
- その他 61（県6 政3 市52）

#### ※「その他」の主なもの

- 評価の公正性や評価者の恣意性の排除を担保する仕組みが十分ではない
- 職員組合との協議が整っていない
- 資格等級別の評価基準の作成等、制度の設計・運用について改善が必要となったため

## 5-2 人事評価結果の活用状況等調査結果【分限処分②】

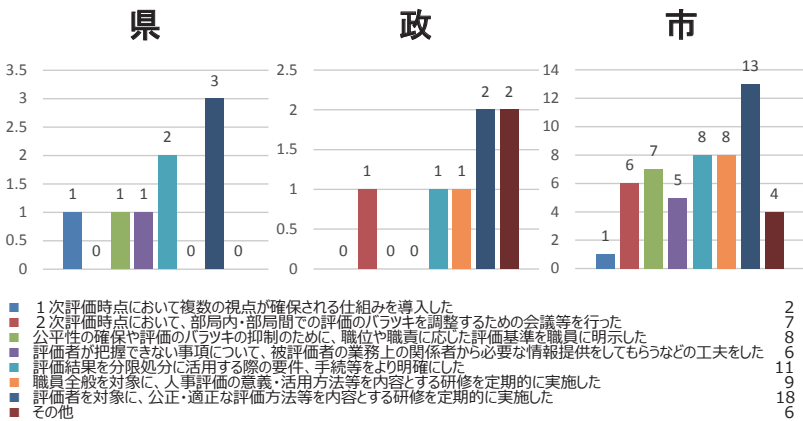
●分限処分に活用するに当たっての課題【対象：課題がある又はあったが解決したと回答した1584団体（県30 政15 市1539）※複数回答】



※「その他」の主なもの

- 評価結果を分限処分に活用する際の適切な要件、手続等の設定
- 分限処分の前に実施すべき教育プログラムの確立
- 評価者の過度な負担を避け、本人への改善措置を講じた後、処分に移行する流れの確立

●課題の解決のために講じた方法【対象：課題を解決したと回答した24団体（県4 政2 市18）※複数回答】

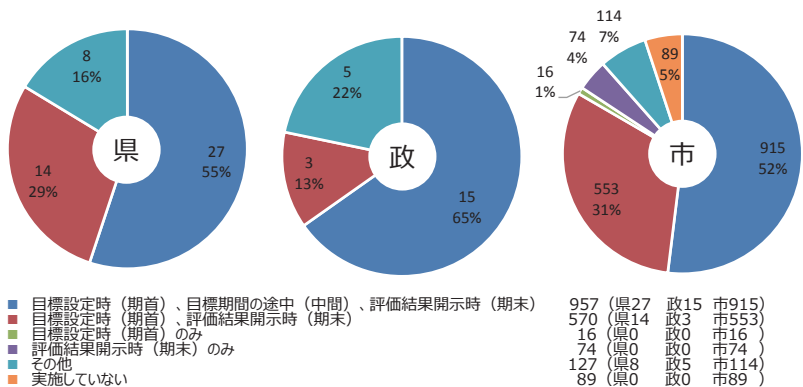


※「その他」の主なもの

- 2次評価後に調整者（部長）が調整し、調整会議でも最終確認を行う
- 評価結果について調整者が評価者にヒアリング
- 評価者訓練の実施
- 評価審査員が評価の結果を最終的に審査し、必要がある場合は調整する。

## 6 人事評価結果の活用状況等調査結果【人材育成】

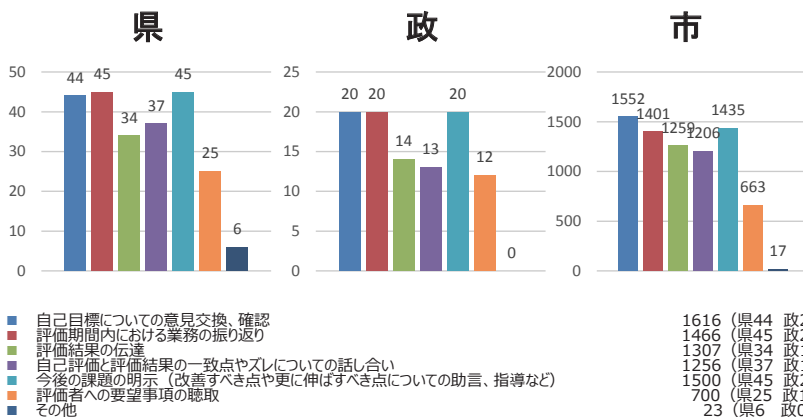
●人材育成の観点からの期首面談、期末面談等の実施状況【※複数回答】



※「その他」の主なもの

- 目標設定時（期首）、自己評価後（期末）、評価結果開示（評価後）
- 評価実施時（期末）、評価結果開示時（期末）、評価結果を給与へ反映した結果の開示時
- 10月上旬に提出する自己評価シートを基に面談を行い、12月までに結果を本人に手交して開示する（評価期間暦年）
- 目標設定時（期首）、目標期間の途中（中間）、最終評価時（最終）、評価結果開示時（期末）
- 期首（目標設定）、期中（評価）、期中（開示）、期末（評価）、期末（開示）の計5回
- 上半期目標設定（期首）、上半期振り返り・下半期目標設定（中間）、上半期結果開示、下半期振り返り（期末）、下半期結果開示

●面談において実施すべき事項として評価者に示しているもの【対象：面談を実施していると回答した1699団体（県47 政20 市1632）※複数回答】



※「その他」の主なもの

- 被評価者のキャリアビジョンの共有
- 業務の進捗状況の確認
- 評価結果を踏まえた指導又は助言
- 自己評価の説明（被評価者）、面談目的の伝達、部下の育成に係る指導、健康状態の把握
- 業務以外での悩み事などの聴取

## 【兵庫県宝塚市職員勤勉手当等返還請求事件】

### <概要>

宝塚市の住民である原告が、宝塚市が勤務評定を行っていないにもかかわらず同市職員に勤勉手当を支給したこと及び同市職員を普通昇給させたことは違法であるとして、地方自治法 242 条の 2 第 1 項 4 号に基づき、同市に、勤勉手当の支給を受けた職員個人(1,639名)及び普通昇給した職員個人(1,465名)に対し、同市が平成 17 年度に支給した勤勉手当(総額 969,989,270 円)及び同年度に支給した給与中同年度中の普通昇給により増額した額(総額 86,876,699 円)についての不当利得返還請求権を行使することの義務付けを求めた住民訴訟。

神戸地方裁判所 平成 21 年 02 月 13 日判決

事件名：職員勤勉手当等返還請求事件

事件番号：平成 18 年(行ウ)第 52 号

結果：棄却

### <判決要旨>

- 1 宝塚市においては、形式的にも実質的にも個々の職員について勤務評定を行ったということではできないから、宝塚市が平成 17 年度に実施した勤勉手当の支給及び普通昇給は、地公法第 40 条第 1 項の趣旨に反した違法なものである。
- 2 勤務評定を行っていないにもかかわらず勤勉手当を支給したこと及び普通昇給させたことが違法となる以上、これらに基づいて勤勉手当を支給したこと及び普通昇給させたことは違法な公金の支出であるから、違法に支出した金額相当額が宝塚市に生じた損失となる。
- 3 宝塚市の職員は、勤務評定を行っていないにもかかわらず違法に支出された勤勉手当等の支給を受ける法律上の原因を有しておらず、支給を受けた勤勉手当等は法律上の原因がないものとして不当利得となる。
- 4 しかしながら、宝塚市が上記不当利得返還請求権を行使することは、信義則に反し許されないと解する。主な理由は下記のとおりである。
  - (1) 宝塚市においても、平成 15 年度以降、職員団体と協議しつつ、能力主義・成果主義的な人事評価システムを段階的に導入しようとしており、将来、この人事評価の結果が勤勉手当や普通昇給における成績評価に反映されることが期待できる状況にある。
  - (2) 宝塚市が、現時点で、職員に対し、不当利得返還請求権を行使することは、従前の市の態度を急変させるものであり、定期評定を実施してこなかったという歴代の宝塚市長の責任に目を瞑り、従前の違法状態の蓄積の結果ともいえるべき特定年度の違法状態がもたらした市の損失を、すべて違法状態の作出に直接責任があるとはいえない現在の個別職員に填補させようとするものであるとの非難を受けるおそれがある。
  - (3) 違法状態を是正べく職員団体との間で数年間にわたり行ってきた新たな人事評価制度の導入に関する協議を一方的に反故にするに等しいものであって、職員との間の信頼関係を著しく損なう。
  - (4) 宝塚市がそのような態度をとることとなれば、多数の職員に多大な混乱と衝撃をもたらし、円滑な行政に支障を来し、ひいては市民の生活にも多大な影響を及ぼすおそれがある。

### <参考文献>

- ・季刊 地方公務員研究 No. 97 (地方公務員制度研究会)
- ・「住民監査請求」に係る監査結果について (宝塚市監査委員会)
- ・公務員関係主要判例 2009 年版 (公務員関係判例研究会編)

○ 地方公務員法（昭和二十五年法律第二百六十一号）（第一条関係）

（傍線部分は今回改正部分）

改正案	現行
<p>目次</p> <p>第一章 総則（第一条―第五条）</p> <p>第二章 人事機関（第六条―第十二条）</p> <p>第三章 職員に適用される基準</p> <p>第一節 通則（第十三条・第十四条）</p> <p>第二節 任用（第十五条―第二十二條）</p> <p>第三節 人事評価（第二十三条―第二十三条の四）</p> <p>第四節 給与、勤務時間その他の勤務条件（第二十四条―第二十六条の三）</p> <p>第四節の二 休業（第二十六条の四―第二十六条の六）</p> <p>第五節 分限及び懲戒（第二十七条―第二十九条の二）</p> <p>第六節 服務（第三十条―第三十八条）</p> <p>第六節の二 退職管理（第三十八条の二―第三十八条の七）</p> <p>第七節 研修（第三十九条・第四十条）</p> <p>第八節 福祉及び利益の保護（第四十一条―第五十一条の二）</p> <p>第一款 厚生福利制度（第四十二条―第四十四条）</p> <p>第二款 公務災害補償（第四十五条）</p> <p>第三款 勤務条件に関する措置の要求（第四十六条―第四十八条）</p> <p>第四款 不利益処分に関する審査請求（第四十九条―第五十一条の二）</p> <p>第九節 職員団体（第五十二条―第五十六条）</p>	<p>目次</p> <p>第一章 総則（第一条―第五条）</p> <p>第二章 人事機関（第六条―第十二条）</p> <p>第三章 職員に適用される基準</p> <p>第一節 通則（第十三条・第十四条）</p> <p>第二節 任用（第十五条―第二十二條）</p> <p>第三節 人事評価（第二十三条―第二十三条の四）</p> <p>第四節 給与、勤務時間その他の勤務条件（第二十四条―第二十六条の三）</p> <p>第四節の二 休業（第二十六条の四―第二十六条の六）</p> <p>第五節 分限及び懲戒（第二十七条―第二十九条の二）</p> <p>第六節 服務（第三十条―第三十八条）</p> <p>第六節の二 退職管理（第三十八条の二―第三十八条の七）</p> <p>第七節 研修（第三十九条・第四十条）</p> <p>第八節 福祉及び利益の保護（第四十一条―第五十一条の二）</p> <p>第一款 厚生福利制度（第四十二条―第四十四条）</p> <p>第二款 公務災害補償（第四十五条）</p> <p>第三款 勤務条件に関する措置の要求（第四十六条―第四十八条）</p> <p>第四款 不利益処分に関する審査請求（第四十九条―第五十一条の二）</p> <p>第九節 職員団体（第五十二条―第五十六条）</p>



第四章 補則（第五十七条―第五十九条）  
第五章 罰則（第六十条―第六十五条）  
附則

（一般職に属する地方公務員及び特別職に属する地方公務員）

第三条 地方公務員（地方公共団体及び特定地方独立行政法人（地方独立行政法人法（平成十五年法律第百十八号）））  
（第二条第二項に規定する特定地方独立行政法人をいう。以下同じ。）  
の職は、一般職と特別職とに分ける。

3 2  
（略）

一 二の二 （略）

三 臨時又は非常勤の顧問、参与、調査員、嘱託員及びこれらの者に準ずる者の職（専門的な知識経験又は識見を有する者が就く職であつて、当該知識経験又は識見に基づき、助言、調査、診断その他総務省令で定める事務を行うものに限る。）

三の二 投票管理者、開票管理者、選挙長、選挙分会会長、審査分会会長、国民投票分会会長、投票立会人、開票立会人、選挙立会人、審査分会立会人、国民投票分会立会人その他総務省令で定める者の職  
四 六 （略）

（条件付採用）

第二十二條 職員の採用は、全て条件付のものとし、当該職員がその職において六月を勤務し、その間その職務を良好な成績で遂行したときに正式採用になるものとする。この場合において、人事委員会等は、人事委員会規則（人事委員会を置かない地方公共団体においては、地方

第四章 補則（第五十七条―第五十九条）  
第五章 罰則（第六十条―第六十五条）  
附則

（一般職に属する地方公務員及び特別職に属する地方公務員）

第三条 地方公務員（地方公共団体及び特定地方独立行政法人（地方独立行政法人法（平成十五年法律第百十八号）））  
（第二条第二項に規定する特定地方独立行政法人をいう。以下同じ。）  
の職は、一般職と特別職とに分ける。

3 2  
（略）

一 二の二 （略）

三 臨時又は非常勤の顧問、参与、調査員、嘱託員及びこれらの者に準ずる者の職  
（新設）

四 六 （略）

（条件付採用及び臨時的任用）

第二十二條 臨時的任用又は非常勤職員の任用の場合を除き、職員の採用は、全て条件付のものとし、その職員がその職において六月を勤務し、その間その職務を良好な成績で遂行したときに正式採用になるものとする。この場合において、人事委員会等は、条件付採用の期間を一

公共団体の規則)で定めるところにより、条件付採用の期間を一年に至るまで延長することができる。  
(削除)

(削除)

(削除)

(削除)

(削除)

(削除)

(会計年度任用職員の方法等)  
第二十二條の二 次に掲げる職員(以下この条において「会計年度任用職員」という。)の採用は、第十七條の二第一項及び第二項の規定にかかわらず、競争試験又は選

年に至るまで延長することができる。

2| 人事委員会を置く地方公共団体においては、任命権者は、人事委員会規則で定めるところにより、緊急の場合、臨時の職に関する場合又は採用候補者名簿(第二十一条の四第四項において読み替えて準用する第二十一条第一項に規定する昇任候補者名簿を含む。)がない場合において、人事委員会の承認を得て、六月を超えない期間で臨時的任用を行うことができる。この場合において、その任用は、人事委員会の承認を得て、六月を超えない期間で更新することができるが、再度更新することはできない。

3| 前項の場合において、人事委員会は、臨時的任用につき、任用される者の資格要件を定めることができる。

4| 人事委員会は、前二項の規定に違反する臨時的任用を取り消すことができる。

5| 人事委員会を置かない地方公共団体においては、任命権者は、緊急の場合又は臨時の職に関する場合においては、六月をこえない期間で臨時的任用を行うことができる。この場合において、任命権者は、その任用を六月をこえない期間で更新することができるが、再度更新することはできない。

6| 臨時的任用は、正式任用に際して、いかなる優先権をも与えるものではない。

7| 前五項に定めるものの外、臨時的に任用された者に対しては、この法律を適用する。

(新設)

- 考によるものとする。
- 一 会計年度を超えない範囲内で置かれる非常勤の職  
 (第二十八条の五第一項に規定する短時間勤務の職を  
 除く。) (次号において「会計年度任用の職」という  
 )を占める職員であつて、その一週間当たりの通常  
 の勤務時間が常時勤務を要する職を占める職員の一週  
 間当たりの通常の勤務時間に比し短い時間であるもの  
 二 会計年度任用の職を占める職員であつて、その一週  
 間当たりの通常の勤務時間が常時勤務を要する職を占  
 める職員の一週間当たりの通常の勤務時間と同一の時  
 間であるもの
- 2 会計年度任用職員の任期は、その採用の日から同日の  
 属する会計年度の末日までの期間の範囲内で任命権者が  
 定める。
- 3 任命権者は、前二項の規定により会計年度任用職員を  
 採用する場合には、当該会計年度任用職員にその任期を  
 明示しなければならない。
- 4 任命権者は、会計年度任用職員の任期が第二項に規定  
 する期間に満たない場合には、当該会計年度任用職員の  
 勤務実績を考慮した上で、当該期間の範囲内において、  
 その任期を更新することができる。
- 5 第三項の規定は、前項の規定により任期を更新する場  
 合について準用する。
- 6 任命権者は、会計年度任用職員の採用又は任期の更新  
 に当たつては、職務の遂行に必要な十分な任期を定め  
 るものとし、必要以上に短い任期を定めることにより、  
 採用又は任期の更新を反復して行うことのないよう配慮  
 しなければならない。
- 7 会計年度任用職員に対する前条の規定の適用について  
 は、同条中「六月」とあるのは、「一月」とする。

(臨時的任用)

第二十二條の三

人事委員会を置く地方公共団体において

は、任命権者は、人事委員会規則で定めるところにより、常時勤務を要する職に欠員を生じた場合において、緊急のとき、臨時の職に関するとき、又は採用候補者名簿(第二十一条の四第四項において読み替えて準用する第二十一条第一項に規定する昇任候補者名簿を含む。)がないときは、人事委員会の承認を得て、六月を超えない期間で臨時的任用を行うことができる。この場合において、任命権者は、人事委員会の承認を得て、当該臨時的任用を六月を超えない期間で更新することができるが、再度更新することはできない。

2 | 前項の場合において、人事委員会は、臨時的に任用される者の資格要件を定めることができる。

3 | 人事委員会は、前二項の規定に違反する臨時的任用を取り消すことができる。

4 | 人事委員会を置かない地方公共団体においては、任命権者は、地方公共団体の規則で定めるところにより、常時勤務を要する職に欠員を生じた場合において、緊急のとき、又は臨時の職に関するときは、六月を超えない期間で臨時的任用を行うことができる。この場合において、任命権者は、当該臨時的任用を六月を超えない期間で更新することができるが、再度更新することはできない。

5 | 臨時的任用は、正式任用に際して、いかなる優先権をも与えるものではない。

6 | 前各項に定めるもののほか、臨時的に任用された職員に対しては、この法律を適用する。

第二十五條 (給与に関する条例及び給与の支給)  
(略)

(新設)

第二十五條 (給与に関する条例及び給与の支給)  
(略)



（傍線部分は今回改正部分）

改 正 案

<p>第二百三条の二 普通地方公共団体は、その委員会の非常勤の委員、非常勤の監査委員、自治紛争処理委員、審査会、審議会及び調査会等の委員その他の構成員、専門委員、監査専門委員、投票管理者、開票管理者、選挙長、投票立会人、開票立会人及び選挙立会人その他普通地方公共団体の非常勤の職員（短時間勤務職員及び地方公務員法第二十二條の二第一項第二号に掲げる職員を除く。）に対し、報酬を支給しなければならない。</p> <p>② 前項の者に対する報酬は、その勤務日数に応じてこれを支給する。ただし、条例で特別の定めをした場合は、この限りでない。</p> <p>③ 第一項の者は、職務を行うため要する費用の弁償を受けることができる。</p> <p>④ 普通地方公共団体は、条例で、第一項の者のうち地方公務員法第二十二條の二第一項第一号に掲げる職員に対し、期末手当を支給することができる。</p> <p>⑤ 報酬、費用弁償及び期末手当の額並びにその支給方法は、条例でこれを定めなければならない。</p> <p>第二百四条 普通地方公共団体は、普通地方公共団体の長及びその補助機関たる常勤の職員、委員会の常勤の委員（教育委員会にあつては、教育長）、常勤の監査委員、議会の事務局長又は書記長、書記その他の常勤の職員、委員会の事務局長若しくは書記長、委員の事務局長又は</p>	<p>地方自治法等の一部を改正する法律（平成二十九年法律第号）による改正後の規定 （平成三十年四月一日施行）</p> <p>第二百三条の二 普通地方公共団体は、その委員会の委員、非常勤の監査委員その他の委員、自治紛争処理委員、審査会、審議会及び調査会等の委員その他の構成員、専門委員、監査専門委員、投票管理者、開票管理者、選挙長、投票立会人、開票立会人及び選挙立会人その他普通地方公共団体の非常勤の職員（短時間勤務職員を除く。）に対し、報酬を支給しなければならない。</p> <p>② 前項の職員に対する報酬は、その勤務日数に応じてこれを支給する。ただし、条例で特別の定めをした場合は、この限りでない。</p> <p>③ 第一項の職員は、職務を行うため要する費用の弁償を受けることができる。 （新設）</p> <p>④ 報酬及び費用弁償の額並びにその支給方法は、条例でこれを定めなければならない。</p> <p>第二百四条 普通地方公共団体は、普通地方公共団体の長及びその補助機関たる常勤の職員、委員会の常勤の委員（教育委員会にあつては、教育長）、常勤の監査委員、議会の事務局長又は書記長、書記その他の常勤の職員、委員会の事務局長若しくは書記長、委員の事務局長又は</p>
---	--

委員会若しくは委員の事務を補助する書記その他の常勤の職員その他普通地方公共団体の常勤の職員並びに短時間勤務職員及び地方公務員法第二十二條の二第一項第二号に掲げる職員に対し、給料及び旅費を支給しなければならない。

② 普通地方公共団体は、条例で、前項の者に対し、扶養手当、地域手当、住居手当、初任給調整手当、通勤手当、単身赴任手当、特殊勤務手当、特地勤務手当（これに準ずる手当を含む。）、へき地手当（これに準ずる手当を含む。）、時間外勤務手当、宿日直手当、管理職員特別勤務手当、夜間勤務手当、休日勤務手当、管理職員特別勤務手当、勤勉手当、寒冷地手当、特定任期付職員業績手当、期末手当、勤勉手当、寒冷地手当、特定任期付職員業績手当、任期付研究員業績手当、義務教育等教員特別手当、定時制通信教育手当、産業教育手当、農林漁業普及指導手当、災害派遣手当（武力攻撃災害等派遣手当及び新型インフルエンザ等緊急事態派遣手当を含む。）又は退職手当を支給することができる。

③ (略)

第二百四條の二 普通地方公共団体は、いかなる給与その他の給付も法律又はこれに基づく条例に基づかずには、これをその議会の議員、第二百三條の二第一項の者及び前条第一項の者に支給することができない。

第二百五條 第二百四條第一項の者は、退職年金又は退職一時金を受けることができる。

委員会若しくは委員の事務を補助する書記その他の常勤の職員その他普通地方公共団体の常勤の職員並びに短時間勤務職員に対し、給料及び旅費を支給しなければならない。

② 普通地方公共団体は、条例で、前項の職員に対し、扶養手当、地域手当、住居手当、初任給調整手当、通勤手当、単身赴任手当、特殊勤務手当、特地勤務手当（これに準ずる手当を含む。）、へき地手当（これに準ずる手当を含む。）、時間外勤務手当、宿日直手当、管理職員特別勤務手当、夜間勤務手当、休日勤務手当、管理職員特別勤務手当、勤勉手当、寒冷地手当、特定任期付職員業績手当、期末手当、勤勉手当、寒冷地手当、特定任期付職員業績手当、任期付研究員業績手当、義務教育等教員特別手当、定時制通信教育手当、産業教育手当、農林漁業普及指導手当、災害派遣手当（武力攻撃災害等派遣手当及び新型インフルエンザ等緊急事態派遣手当を含む。）又は退職手当を支給することができる。

③ (略)

第二百四條の二 普通地方公共団体は、いかなる給与その他の給付も法律又はこれに基づく条例に基づかずには、これをその議会の議員、第二百三條の二第一項の職員及び前条第一項の職員に支給することができない。

第二百五條 第二百四條第一項の職員は、退職年金又は退職一時金を受けることができる。

「会計年度任用職員制度の導入等に向けた事務処理マニュアル  
(第1版)」(抜粋)

◆ II 各論 より抜粋 (P22~25)

3 会計年度任用職員制度の整備

(1) 会計年度任用職員制度の設計に当たっての留意事項

- ① 任用等 (略)
- ② 服務及び懲戒 (略)
- ③ 勤務条件等

ア 給付

(ア) 改正法の趣旨

改正法により、フルタイムの会計年度任用職員については、給料、旅費及び一定の手当の支給対象とし(新地方自治法第204条)、パートタイムの会計年度任用職員については、報酬、費用弁償及び期末手当の支給対象とするものです(新地方自治法第203条の2)。

また、新地方自治法第203条の2及び第204条においては、報酬及び費用弁償の額並びにその支給方法、給料及び手当の額並びにその支給方法は、条例で定めなければならないこととされています。

改正法により、会計年度任用職員が一般職の地方公務員として明確に整理されたことから、新地方公務員法第24条が適用になります。このため、各地方公共団体の条例やその委任に基づく規則等において会計年度任用職員の具体の給料又は報酬等の制度や水準を定める際には、新地方公務員法第24条に規定する職務給の原則、均衡の原則等に基づき、従事する職務の内容や責任の程度、在勤する地域、地域の民間企業において同一又は類似の職種がある場合には、その労働者の給与水準の状況等に十分留意しつつ、地域の実情等を踏まえ適切に決定することが必要です。

(イ) フルタイムの会計年度任用職員

i) 給料水準の考え方

給料水準については、フルタイムの会計年度任用職員の職務と類似する職務に従事する常勤職員の属する職務の級の初号給の給料月額を基礎として、職務の内容や責任、職務遂行上必要となる知識、技術及び職務経験等の要素を考慮して定めるべきものです。

ii) 一定の手当の支給

手当については、新地方公務員法第24条に規定する職務給の原則、均衡の原則等に基づき、以下のとおり取り扱うべきものです。

- 時間外勤務手当、祝日直手当、休日出勤手当、夜間勤務手当、通勤手当、期末手当、退職手当、特殊勤務手当等の職務給的な手当、地域手当、特地勤務手当（これに準ずる手当を含む。）及びへき地手当（これに準ずる手当を含む。）

（略）

- 上記以外の手当  
上記以外の手当については、支給しないことを基本とすること。  
ただし、地方自治法に加え個別の法令等に定めのある手当については、当該法令等及び所管府省の示す取扱いに留意すること。

◆ III Q & A より抜粋（P63）

【その他の手当】

問15-1 フルタイムの会計年度任用職員の手当に係る「上記以外の手当については、支給しないことを基本とすること」について、勤勉手当等については支給しないことを基本とすべきとする趣旨は何か。

- 「上記以外の手当」（勤勉手当を除く。）については、総務省有識者研究会報告書の提言において「今後の検討課題とすべき」とされていること、会計年度任用職員については長期継続雇用を前提としていないこと、管理職手当や単身赴任手当などはそもそも会計年度任用職員への支給が想定されないこと等から、支給しないことを基本とすることが適当と考えられるものである。

なお、特に「勤勉手当」については、各地方公共団体における「期末手当」の定着状況等を踏まえた上での検討課題とすべきものと考えている。

(平成30年2月16日)

## 公務員の定年の引上げに関する検討会 論点整理 (概要)

## I 基本認識と検討の方向性

①平均寿命の伸長、少子高齢化の進展、②複雑高度化する行政課題への的確な対応  
⇒ 定年を段階的に65歳に引き上げる方向で検討

その際、民間企業における高齢者雇用の状況、組織活力の維持の必要性、総人件費の増加の抑制の要請等を踏まえ、国民の理解を得ることが必要

※ 段階的な定年引上げの過程においては、フルタイム再任用を一層活用

## 【定年の引上げの意義】

高齢期までを見据えた計画的な人材育成や高齢期の職員の知識・技術・経験等の積極的活用に向け道筋をつけ、能力・実績主義の徹底等、若手・中堅職員も含めた人事管理全体をより適切な方向に見直す契機

## II 定年を65歳に引き上げるに当たっての論点についての検討

## (1) 定年の引き上げ方

一定の準備期間を置いた上で、新規採用や職員の年齢構成への影響を勘案し、段階的に引上げ

## (2) 長期的な視野に立った計画的な人材育成・能力開発

高齢期における活躍機会の創出にも資するよう、専門能力を涵養し、複線型キャリアパスを確立

## (3) 組織活力の維持のための施策の在り方

①能力及び実績に基づいた人事管理の徹底 (セレクションの厳格化等)

②本府省・地方機関の管理職以上の職員を対象に役職定年制を導入

③真に必要な規模の新規採用の継続

## (4) 総人件費管理と人件費の価値の向上

①民間給与水準との均衡の確保及び総人件費の増加の抑制の必要性を踏まえ、60歳以上の職員の給与水準を一定程度引き下げ

②人手を掛けない業務体制への転換 (業務改革) や働き方改革による生産性向上への取組 (人件費の生み出す価値の向上)

## (5) 高齢期における多様な職業生活設計の支援

①60歳以降定年年齢前までの職員を短時間勤務で再任用する仕組みの導入

②自主的な選択としての早期退職の支援 (官民人材交流センターの一層の活用等)

## (6) その他

加齢困難職種への取扱い、自衛官等特別職の国家公務員・地方公務員の取扱い

⇒ 人事院における検討を踏まえた上で、具体的な制度設計を行い、結論を得ていく必要



## ※一部抜粋

これまでの検討を踏まえた論点の整理

平成 30 年 2 月 16 日

公務員の定年の引上げに関する検討会

### II 基本認識

(1) 我が国は、過去 30 年間で平均寿命が 6 歳程度伸び、健康寿命が世界一の長寿社会を迎えている。高齢期の経済活動は拡大・長期化してきており、高齢者の就労意欲も高い。少子高齢化が進み、生産年齢人口が減少する我が国において、人生 100 年時代を見据え、経験豊富な高齢者がいきいきと活躍できる場を作ることは、高齢者にとっても、社会全体にとっても有益であり、時代の要請となっている。

(2) 社会経済情勢や行政を取り巻く環境は刻々と変化し、国際関係の複雑化や国際的なヒト・モノの移動の増加への対応、情報セキュリティ対策等の新たな行政課題が発生するなど、国の行政需要は人口減少により当然に減少するものではない。また、政策立案・行政サービスの質の向上や行政の公正性・透明性の向上の要請など、行政課題は年々複雑高度化している。

その一方で、少子化により生産年齢人口が今後とも減少し続けることが見込まれ、行政運営の担い手である人的資源の確保への影響も懸念される。加えて、現下の職員の年齢構成を見ると、年齢構成の山となる世代の職員が今後 20 年弱の間に 60 歳に達し、定年退職により第一線から退いていくことになる。このような状況の中、行政がその役割を十全に果たしていくためには、業務の効率化の推進や限られた人的資源の有効活用などの人事管理上の取組が重要となる。

(3) このため、新たな技術の活用等を含む業務プロセスの見直しを通じた人手を掛けない業務体制への転換（業務改革）や、育児・介護等の事情により働き方に制約のある職員を含む全ての職員についての働き方改革を通じた生産性の向上を一層推進していく必要がある。

さらに、行政課題の複雑高度化により、対応する職員にもより高い専門性や経験が求められるようになってきていることに鑑みると、一定の社会経験を積んだ者や高齢期の職員も含めた多様な人材を確保・活用していくことが必要となってきている。

- (4) 特に、高齢者がいきいきと活躍できる場を作っていくことが時代の要請となっている中、公務において培った知識、技術、経験等が豊富な高齢期の職員の最大限の活用を目指すことは、限られた人的資源の有効活用、複雑高度化する行政課題への的確な対応などの観点から合理的であり、重要な意義を有すると考えられる。
- (5) なお、民間企業の高齢者雇用の状況を見ても、65歳以上に定年を引き上げている企業の割合は、現状では2割弱であるものの、近時、少子高齢化が進展していくことが見込まれること等も踏まえ、組織活力の維持や人件費の増加を抑制するための取組（役職定年制や60歳以降の従業員の給与水準を一定程度引下げ等）を併せて実施しながら65歳まで定年を引き上げて高齢期の従業員の活躍を推進する企業もみられる。
- (6) 「国家公務員の総人件費に関する基本方針」（平成26年7月25日閣議決定）においては、厳しい財政事情に鑑み、職員構成の高齢化や雇用と年金の接続に伴う構造的な人件費の増加を抑制すること、また、組織活力の向上や人材の確保・育成、公務能率の向上に取り組み、コストパフォーマンスの高い政府の組織体制を確立することで、人件費の生み出す価値を一層高めることとされている。
- (7) 高齢期の職員の最大限の活用を目指すに当たっては、こうした民間企業における高齢者雇用の状況や厳しい財政事情を踏まえた上で、若手・中堅職員を含めた組織全体としての活力の維持、総人件費の増加の抑制などの課題に的確に対応し、国民の理解が得られるようにしていく必要があると考えられる。

### Ⅲ 基本認識を踏まえた検討の方向性

- (1) 高齢期の職員を活用するためには、現行の再任用制度を一層活用することが考えられるが、再任用は、定年退職後の付加的な勤務との認識になりやすく、また、職員のモチベーションの維持や、従事する職員の職務や配置部局・官署に偏りが生じがちなことなど、一定の課題がある。

他方、定年を引き上げることによって、高齢期を含めて人事管理の一体性・連続性が一定程度確保され、高齢期までを見据えた計画的な人材育成や高齢期の職員の知識、技術、経験等の積極的活用に向けた道筋をつけ、能力・実績主義の徹底等、若手・中堅職員も含めた人事管理全体をより適切な方向に見直す契機となり得るといった意義を有する。

(2) このため、Ⅱで述べた基本認識の下、定年を65歳に引き上げる方向で検討することが適当であると考えられ、その際、民間企業における高齢者雇用の状況、組織活力の維持の必要性、総人件費の増加の抑制の要請等に鑑みれば、ただ単に定年年齢を5歳引き上げるといふことの検討にとどまらず、①人事評価に基づく能力・実績主義の人事管理の徹底、②管理職職員の役職定年制の導入、③60歳以上の職員の給与水準の引下げ、④業務改革の推進、働き方改革による生産性の向上、⑤職員の多様な職業生活設計への対応などについても、併せて検討が必要となるものと考えられる。

#### Ⅳ 定年を65歳に引き上げるに当たっての論点についての検討

##### 3 組織活力の維持のための施策の在り方

定年の引上げを検討するに当たっては、高齢期の職員の人事管理の在り方にとどまらず、若手・中堅職員の人事管理の在り方も含めて組織全体の活力をどのように維持していくかが重要である。そのための施策として、以下の(1)～(3)が考えられる。

##### (1) 能力及び実績に基づいた人事管理の徹底

定年の引上げにより昇任ペースが遅れると、若手・中堅職員のモチベーション維持に懸念が生じ、公務の人材確保にも影響しかねないことから、人事評価に基づく能力・実績主義の人事管理を徹底し、セレクションの厳格化や、優秀な人材については従来のペースにとられない昇任を進めていく必要があるのではないか。特に、管理職のセレクションにおいては、Ⅱで述べたような業務改革や働き方改革の推進の必要性、増加する高齢期の職員や家族の介護等様々な事情を抱えた職員を活用して円滑に職務を遂行し、組織として成果を挙げていく必要性等を踏まえると、マネジメント能力を一層重視することや、複雑高度化する行政課題に的確に対応するため、より高い職務遂行能力を求めることが必要ではないか。

一方で、職員全体のモチベーションの維持と、意欲と能力のある人材の最大限の活用の観点から、勤務実績がよくない職員については、人事評価等を踏まえた降任・降格等の分限制度による厳正な対応が求められるのではないか。