

# 平成30年度版 人事評価制度活用ガイド 別冊参考資料（その1）

## 池田市

V1.2.1 H30.4

### 目次

1.	人事評価制度Q&A集	1
	【項目別Q&A早見表】	4
2.	人材育成基本方針概要版	41



## 池田市 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く、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%)の職員の勤勉手当が減るのはなぜか。標準なのに勤勉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)
- Q25. 池田市の人事評価制度の特徴は何か。

- Q26. 人事評価制度はどの団体も同じ方式なのか。もっと簡易にできないか。
- Q27. 池田市の人事評価制度の導入のねらいは、どこにあるのか。
- Q28. 新制度導入の基本的な考え方はどのようなものか。
- Q29. なぜ、一般職の1次評価者を監督職としているのか。メリットはあるのか。
- Q30. 評価シートは国の定めたとおりか。変更できないのか。池田市のシートの特徴は何か。
- Q31. 業績評価や目標管理の役割や効果は何か。
- Q32. 能力評価の役割や効果は何か。
- Q33. 目標管理の考え方は、過去から変化しているのか。
- Q34. ルーティン業務が多く、毎年同じ目標になってしまう。
- Q35. チームで業務を行うので、職員が同じ目標になり、差がつかない。
- Q36. 目標設定について、悩む職員が多い。
- Q37. 調整会議は、何のために行うのか。
- Q38. 目標設定時の調整会議で使用するシートAとBは、どのような視点で話し合われるのか。
- Q39. 評価確定時の調整会議で使用するシートCは、どのような視点で話し合われるのか。
- Q40. 個人目標が、どのように全体に影響を及ぼしたのか。
- Q41. 能力評価は、どのように分析するのか。
- Q42. 評価1か月前に、目標達成を見込みで評価することに不安を覚える。評価確定後に訂正が生じた場合は、どうなるのか。
- Q43. 優秀な職員とそれ以外の職員とで人事評価の結果が逆転することがある。目標設定の上手な職員が有利になっていないか。
- Q44. 部下が上司を評価するような制度の導入はできないか。
- Q45. 企業のようにもっとメリハリをつけた制度にし、差をつけられないか。また、達成が難しいレベルの点数をもっと高くし、ルーティン業務などの目標との差をつけられないか。
- Q46. 経験年数の異なる職員が、同じ目標を設定した場合、評価結果に差をつけるべきか。レベルや達成度に差をつけるべきか。
- Q47. 所属目標の設定・提示は、4月10日となっているが、期間が短い。所属目標は、途中変更してもよいか。人事異動前の所属長が、作成すべきではないか。
- Q48. 設定していた目標が、外的要因で、本人の努力の必要なく簡単に達成が可能となった場合、レベルを訂正してもよいか。
- Q49. 評価シートに記載欄のあるコメントは、どのような効果があり、どのように活用されているのか。
- Q50. 人事異動により、目標設定に悩む職員が多い。
- Q51. 一般職の1次評価者（監督職）が、各職員の事務処理能力に応じて目標のレベルを設定する傾向があるが、修正指導すべきか。
- Q52. 仕事が忙しくて、人事評価に割く時間がない。面談が面倒だ。
- Q53. 自己評価が高いと、自己評価に引きずられ評価が高くなる傾向がある。
- Q54. 優先度の低い、達成しやすい目標ばかりを立てる傾向がある。
- Q55. 目標設定時に決定した内容のとおり目標達成されたが、評価確定時に、レベル設定や達成基準に疑義が生じた。評価を低くできないか。
- Q56. T2（高水準）の達成度判定基準欄に記載がないが、高水準と認められる場合は、どのようなときか。

Q57.目標設定時の達成期限より早く達成した場合は、いかに評価すべきか。

Q58.部内調整会議は、何を調整しているのか。

Q59.目標設定時の部内調整会議は、どのように進行されているのか。

Q60.評価確定時の部内調整会議は、どのように進行されているのか。

# “ここが知りたい！” 項目別 Q&A 早見表

## 【①地方公務員法や制度全般に関すること】

- 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)
- 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く、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%)の職員の勤勉手当が減るのはなぜか。標準なのに勤勉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けが、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)
- 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)
- Q25. 池田市の人事評価制度の特徴は何か。
- Q26. 人事評価制度はどの団体も同じ方式なのか。もっと簡易にできないか。
- Q27. 池田市の人事評価制度の導入のねらいは、どこにあるのか。
- Q28. 新制度導入の基本的な考え方はどのようなものか。
- Q29. なぜ、一般職の1次評価者を監督職としているのか。メリットはあるのか。
- Q30. 評価シートは国の定めたとおりか。変更できないのか。池田市のシートの特徴は何か
- Q44. 部下が上司を評価するような制度の導入はできないか。

## 【②業績評価・目標管理に関すること】

- 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。
- Q31. 業績評価や目標管理の役割や効果は何か。
- Q33. 目標管理の考え方は、過去から変化しているのか。
- Q34. ルーティン業務が多く、毎年同じ目標になってしまう。
- Q35. チームで業務を行うので、職員が同じ目標になり、差がつかない。
- Q36. 目標設定について、悩む職員が多い。
- Q40. 個人目標が、どのように全体に影響を及ぼしたのか。
- Q42. 評価1か月前に、目標達成を見込みで評価することに不安を覚える。評価確定後に訂正が生じた場合は、どうなるのか。
- Q43. 優秀な職員とそれ以外の職員とで人事評価の結果が逆転することがある。目標設定の上手な職員が有利になっていないか。
- Q45. 企業のようにもっとメリハリをつけた制度にし、差をつけられないか。また、達成が難しいレベルの点数をもっと高くし、ルーティン業務などの目標との差をつけられないか。
- Q46. 経験年数の異なる職員が、同じ目標を設定した場合、評価結果に差をつけるべきか。レベルや達成度に差をつけるべきか。
- Q47. 所属目標の設定・提示は、4月10日となっているが、期間が短い。所属目標は、途中変更してもよいか。人事異動前の所属長が、作成すべきではないか。
- Q48. 設定していた目標が、外的要因で、本人の努力の必要なく簡単に達成が可能となった場合、レベルを訂正してもよいか。
- Q49. 評価シートに記載欄のあるコメントは、どのような効果があり、どのように活用されているのか。
- Q50. 人事異動により、目標設定に悩む職員が多い。
- Q51. 一般職の1次評価者（監督職）が、各職員の事務処理能力に応じて目標のレベルを設定する傾向があるが、修正指導すべきか。
- Q52. 仕事が忙しくて、人事評価に割く時間がない。面談が面倒だ。
- Q54. 優先度の低い、達成しやすい目標ばかりを立てる傾向がある。
- Q55. 目標設定時に決定した内容のとおり目標達成されたが、評価確定時に、レベル設定や達成基準に疑義が生じた。評価を低くできないか。
- Q56. T2（高水準）の達成度判定基準欄に記載がないが、高水準と認められる場合は、どのようなときか。
- Q57. 目標設定時の達成期限より早く達成した場合は、いかに評価すべきか。

### 【③能力評価に関すること】

- Q19.能力評価の項目は、どのように定められているのか。国のおりか。  
Q32.能力評価の役割や効果は何か。  
Q41.能力評価は、どのように分析するのか。  
Q53.自己評価が高いと、自己評価に引きずられ評価が高くなる傾向がある。

### 【④調整会議に関すること】

- Q37.調整会議は、何のために行うのか。  
Q38.目標設定時の調整会議で使用するシートAとBは、どのような視点で話し合われるのか。  
Q39.評価確定時の調整会議で使用するシートCは、どのような視点で話し合われるのか。  
Q58.部内調整会議は、何を調整しているのか。  
Q59.目標設定時の部内調整会議は、どのように進行されているのか。  
Q60.評価確定時の部内調整会議は、どのように進行されているのか。



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＞

- ・勤勉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良くなった。（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もので、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というとはしていませんのでございます。

## Q2. 再任用職員に人事評価を実施する必要があるのか。

### 【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。そして、再任用職員もその対象となっています。

池田市の人材育成基本方針（平成 27 年 2 月改定）では、再任用に求める人材像を「実務を担いながら、責任者（副主幹）にアドバイスできる人材」と定め、在職中に培った知識や技術を後輩に伝え、実務の責任者である副主幹級の職員に適切なアドバイスを送り、市民対応やマナーは、他の職員の模範となることを求めています。

そのため、能力評価の項目に、職員として必要な項目に加え、「伝承」があり、これまでに培った知識や技術を後輩職員に、伝えアドバイスする行動が期待されています。

### <人事評価シートに記載された感想・疑問・提案より>

- ・再任用にこうした人事評価がどこまで必要なのか、疑問を感じることもある。(再任用)
- ・再任用や臨時的任用職員には、評価は不要だと思う。必要なら簡易にしてほしい。
- ・経験豊富なベテラン職員や先輩を評価しにくい。面談しにくい。(監督職)
- ・自分の得た知識・ノウハウを活用して後輩にアドバイスしたい。(再任用)
- ・今後も後輩が参考となるマニュアルの整備を目標にしたい。(再任用)
- ・レアケースについて、その都度、勉強会を開催し、情報共有して継承したい。(再任用)
- ・目標数については、4～7などと柔軟にしてほしい。(再任用)
- ・再任用の業務は、範囲が狭く、目標数を減らしてほしい。(再任用)

### 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。

- ◆ 地方分権の一層の進展により、地方自治体の役割が増大
- ◆ 住民ニーズの高度化・多様化 ◆ 厳しい財政状況や集中プランにより、職員数は減少

↓

個々の職員に困難な課題を解決する能力と高い業績を挙げるのが従来以上に求められている。

↓

能力・実績に基づく人事管理の徹底で、より高い能力をもった公務員の育成を図り、組織全体の士気高揚。公務能率の向上を図り、住民サービスの土台を醸成するために改正。

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で、あえて頑張らない人もいる。同じ評価では、やってられない。公平公正な評価に期待する。(監督職)
- ・自分が優秀な区分に入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)

## (参考) 国会における主な質疑等の状況より

### 「地方に人事評価制度の導入を求める理由について」

平成26年4月 参・総務委 議事録

#### 質問者

国公法改正が平成19年ですが、それに先立って平成16年12月の閣議決定を踏まえ、平成17年3月の新行革指針で、能力、実績を重視した新しい人事評価制度の導入を求められるとした訳です。2005年以降、毎年自治体に通知を发出して人事評価制度の導入を働きかけてきたわけです。大臣にお尋ねしますが、国が人事評価制度の導入を地方に求めてきたその理由ってというのはどういうものなんでしょうか。

#### 総務大臣

地方公共団体におきましては、地方分権の一層の進展によりその役割が増大する一方で、厳しい財政状況の中、高度化、多様化する住民ニーズに的確に対応していくための、個々の職員について困難な課題を解決する能力と高い業績を上げることが従来以上に求められているものと、私はそのように思っております。

そしてそういった能力や業績に基づく人事管理の必要性が高まってきているんだと承知しております。

これに関しまして、これまでの勤務評定においては、先ほども申しましたけれども、評価項目が不明瞭であったり、あらかじめ明示をされていない、また、評価結果が部下に知らされない、人事管理に十分活用されていない、こういった課題も指摘されておりました。そうしたものに対しての人事評価は能力と業績を両面から評価することによって、人事管理の基礎とすることを規定するとともに、評価基準の明示、また、評価結果への本人への開示などの仕組み、こういったこれまでのですね、課題に対応するようなものになっているわけでありまして。従来の勤務評定に比べまして、能力・実績主義を実現するためのツールとして客観性、透明性を高めるものであると、それが、この今、地方自治に求められている、より能力本位の人事管理、また、それぞれの公務員の特性を引き出せるものではないか、このように期待しているところでございます。

#### Q4.目標管理は、何のために導入するのか。

目標管理は、組織目標の必達のために行うもの。人事評価のためではなく、組織経営のため導入するもので、ねらいは、組織全体の業績達成と組織活性化の実現です。

個人目標の設定方法には、「組織の目標からブレークダウンする方法」と「現場の課題からみつける方法」があり、評価するために設定するのではなく、必達するためにたてるものです。チームで目標を共有し、達成のために一丸となり、組織全体の目標を達成が期待されます。有言実行で、組織力を高めてください。

(参考)「マネジメント 基本と原則」 P.F.ドラッカー著 ダイアモンド社によると、

『目標管理の最大の利点は、自分の仕事をマネジメントできることである。自己管理は強い動機付けをもたらす。自己管理による目標管理こそマネジメントの哲学たるべきものである。』

### ＜人事評価シートに記載された感想・疑問・提案より＞

- ・形が先行している。目標設定する意義について再認識する必要がある。(監督職)
- ・年間をとおした目標設定のほうが良いのでは(監督職)
- ・人事異動後の4月に目標を立てるのは、困難(一般職)
- ・目標の数は、幅をもたせたほうが良いのでは(一般職)
- ・目標は自発的にたてるのもので、義務化するものではないと思う。(監督職)
- ・ルーティンワークは、目標設定が困難(一般職)
- ・当初の目標とは、別のチャレンジ目標を必須としてはどうか(監督職)
- ・目標設定以外の功績のあった業績に加点する仕組みが欲しい(監督職)
- ・目標の設定により、達成水準があがった。(監督職)
- ・確実に業務が、実行されるようになった。(管理職)
- ・事務分担のみなおしにつながった。担当替をおこなった。(管理職)
- ・面談のすり合わせで、無駄な仕事がなくなった。方向性の誤解がとけた。(一般職)
- ・ルーティンワークの水準があがった。(管理職)
- ・マニュアルの整備が進んだ。(管理職)
- ・作業手順のみなおしにつながった。(管理職)
- ・作業手順の重要事項を目標に掲げたので、事故が減った。(管理職)
- ・面談により、コミュニケーションが良好になった。信頼関係が高まった。(管理職)
- ・日常の報告と相談がふえた。(管理職)
- ・目標が明確になり、ずさんなやり方が改められた。(管理職)

### (参考) 国会における主な質疑等の状況より

#### 「小規模団体における人事評価制度の導入について」

平成26年4月10日(木) 参・総務委 議事録

#### 質問者

目標管理を伴う業績評価を賃金に反映させるっていうのが、いわば小規模団体には非常に馴染まない。それは小規模団体、だいたい100人規模の町村などの自治体職場でいえば、人事異動を行う場合、2～3年で異動しますけれども、そういった時に一つの職場に習熟していれば、それなりに業績には繋がるけれども、新しい職場では一からやりますから、それが適切に業績として反映されなくなってしまうと。だったら異動したくないと。こういうことにもなりかねない訳で、そういう意味でも私一律にこういった目標管理を伴うような人事評価制度っていうのは、人事異動そのものの障害にもなるし、小規模団体には馴染まないと思うんですが、この点についてはいかがですか。

#### 総務大臣

私はですね、規模が小さいからそれでは違うレベルでやっていいのかってこと、全然考えられないんですよ。委員も市の職員でありました。私も市の職員で経験したことがあります。それは町の規模だとか、そんなものに関わらず、自分は目的意識と使命感を持ってね、そこの組織にいる訳なんですから、その規模、その地域に応じて必要な目標というのは、自ずと町によって目標設定自体が変わってくることはあります。

しかし、いずれにしても、自分がいる職場において、目標を設定してそれを達成するための努力をしていく、これは国民に対する全体の奉仕者として当たり前のことであって、それが規模によって変わるということは、私はあってほしくないし、また、全国の自治体の職員はそういう気持ちでやっていないと、このように思っております。

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。

### 【人事評価制度活用ガイド 本編 スライド No.34 再掲】

#### 当初（評価期間開始段階）の個人目標は4つ

被評価者は、所属の年度目標、事務分担や評価者から指示された内容、現場の課題等、担当する全ての業務を対象に当初の個人目標を4つ設定する

ただし、技能職の設定数は3または4とする

- ・ 担当業務が広範に渡る場合 … 関連する業務をまとめて1つの目標に設定
- ・ 担当業務が広範でない場合 … 業務改善やマニュアル作成等を目標に設定

#### 業務遂行期間中における目標の追加・変更

当初設定した目標が…

##### ① 新たに業務を指示され、目標として設定する場合（追加）

評価者と協議し、「追加・変更」欄に新たな目標を設定する

その際、新たな目標のレベル設定において、「優先度（時間的制約）」を通常より1段階上位で設定することができる

##### ② 何らかの事情により達成期限の先延ばしや、業務自体が消滅した場合（変更）

評価者と協議し、「追加・変更」欄に新たな目標を設定する

その際、従前の目標の達成度をNとする

##### ③ いずれも期限を前倒して達成（見込みを含む）される場合

①と同様に追加するか、目標の追加をせず当初目標の達成度を高める選択ができる

34

#### <人事評価シートに記載された感想・疑問・提案より>

- ・ 目標が政策判断で修正が必要となった場合は、どうすればよいのか。（監督職）
- ・ 当初目標以外に緊急を要する業務を指示され、当初目標にあげた事業を実施しなくなった場合がある。（一般職）
- ・ 機構改革や人事異動により、当初立てた目標が大きくぶれることがある。（監督職）
- ・ あらたな課題が生じ、設定した目標が先送りすることとなった。（監督職）

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。

【人事評価制度活用ガイド 本編 スライド No.46 再掲】

(10) 外的要因等の状況に応じた達成度の判定

達成度は、評価者・被評価者間で交わされた約束に基づき判定されなければならないが、当初予想し得なかった事象が発生したことにより、目標達成に大きな影響を及ぼしたと考えられる場合は、達成度を1ランク上位又は下位に判定することができる（予想外判定）

ただし、この予想外判定は具体的事実に基づいた明確な理由がある場合に限り適用される  
また、その理由は評価シートの当該目標のコメント欄に必ず記入しなければならない

予想外判定ができる場合の例

- ① 当該被評価者が設定する目標を共有する他の係員等が、療養や出産等により相当期間不在となり、想定していた水準での目標達成が困難になった場合
  - ただし、不在となった職員が担当していた業務を新たに受け持つ場合には、新たな目標として「追加・変更」欄にて設定するので、予想外判定は行わない
- ② その他目標達成に不可欠な関係者の事情により、想定していた水準での目標達成が困難になった場合
  - ただし、当該関係者の事情や市の方針転換により、達成期限の先延ばしや業務自体が消滅した場合には、代替の目標を「追加・変更」欄にて設定するため、予想外判定は行わない

予想外判定はあくまで例外的な措置であり、上記の例に当てはまらないと考えられるケースにおいては、レベルや達成水準の変更をし、それに基づいた達成度の判定を行うこと

46

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。

【人事評価制度活用ガイド 本編 スライド No.45 再掲】

(8) 達成度を見込みで判定する場合の判断

目標の達成期限が年度末など評価後になる場合は、評価時点での見込みにより、面談等で以下の事項を把握し、判定を行う

- ① 当初のスケジュールと比較して、業務の準備や進捗状況は順調かどうか
- ② これからの業務の進捗状況等、達成に向けたスケジュールはどうなっているか
  - ◆ 1次評価者は、面談の中で、当初の目標に明記した期限や水準に比べて「どの程度まで達成できるのか」について十分話し合い、被評価者とその内容を確認し、また、2次評価者とのヒアリングの際、その内容を正確に伝えることが重要
  - ◆ 評価後に変更が必要となった場合は、2次評価等の中で随時修正する

(9) 評価時点で未着手の目標の達成度見込み

評価時点で未着手の目標についても、当初のスケジュールや今後の業務予定等から各期末までの達成状況の見込みを的確に記入する

- ・ 現在未着手だが、当初の目標どおりに達成可能 ⇒ T3
- ・ 現在未着手で、当初の目標設定におけるスケジュールより遅延しているが、目標に明記した水準での達成は可能 ⇒ T4
- ・ 現在未着手で、年度中に着手は見込めるが、当初の目標設定におけるスケジュールより遅延しており、目標に明記した水準での達成も見込めない ⇒ T5
- ・ 現在未着手で、年度中の着手も見込めない ⇒ N

45

### <人事評価シートに記載された感想・疑問・提案より>

- ・期末期限直前実施の評価は、いかに評価するのか（監督職）
- ・目標期間の1~2ヶ月前に評価するので、見込み評価になってしまう（監督職）
- ・期末に再評価する配慮が必要だと思う（監督職）
- ・目標期間終了後の評価にしてはどうか（監督職）

#### Q8. なぜ所属目標を庁内イントラで公表するのか。

公表により、市全体の「業務の見える化」が推進され、職員が各所属の業務内容を把握することになります。

- ① 自己申告（働きたい職場・キャリアデザイン）の参考として活用。適材適所の人事配置につなげる。
- ② 部局間連携や業務の効率化、たらい回し撲滅など行政サービスの向上につなげる。

【平成27年度政策策定研究「つながろう池田」チームの提言より】

### <人事評価シートに記載された感想・疑問・提案より>

- ・所属目標をみて、課の方針がよく理解できた。（一般職）
- ・所属目標により、自信をもって、目標設定ができた。（一般職）
- ・以前から所属目標はあったが、口頭でつたえていた。文書で示すべきであった。（管理職）
- ・課長の意向がよくわかった。（一般職）
- ・他の担当グループの年間スケジュールがよくわかった。
- ・一部公表できない情報（数字・企業名・事件番号）があったので、口頭で伝えた。

#### Q9. なぜ個人の目標を庁内イントラで公表するのか。

レベル設定がA以上の目標一覧表（調整会議シートA）や所属単位での目標レベル設定割合や上位設定度割合表（調整会議用シートB）を閲覧することができます。

個人の目標や難易度を公表することにより、職員が、目標設定や難易度設定の際の参考になるとともに、難易度に対する共通認識（統一的な目線）をもつことが期待されます。

なお、調整会議では、これらをもとに、目標のレベル設定が適切かどうか。第3者でも達成度が判断できるかどうかを確認します。また、部内の所属単位での各レベル割合を確認し、レベルA以上の割合の低い所属には、上位達成度の判定基準（達成度T2以上）を積極的に設定させ、より高い水準での目標達成を促します。



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。

市役所のなかには、いろんな業務があり、職員全員に難易度や重要度などを均等に割り振ることはできません。また、所属ごとにも割り振ることもできません。

比較的ルーティンワークの多い職場では、例えば、質の良いマニュアルや手順書の作成、業務期間内の処理数を増やす、達成期間を短くして正確性を増す、クレームを減らす、効率化をめざした改善を実践するなど、頑張れば達成できる目標を設定する工夫によって、困難度を高めた目標を設定してください。

なお、平成 29 年度より、評価点（算出表）を目標のレベルより、達成度に左右されるように変更し、職場による不公平・不平等にならないようにしています。

**<人事評価シートに記載された感想・疑問・提案より>**

- ・ルーティンワークは、目標設定が困難（一般職）
- ・マニュアルの作成を目標とするようお願いした。（監督職）
- ・作業のプロセスが、明確になり、実施方法が、改善された。（管理職）

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）

**【総務省研究会報告書】によると**

「上位評価を受ける職員が、固定化することは、懸念されるが、勤務実績により、適確な処遇への反映という観点から、高い能力を挙げている職員が、適切に処遇に反映されず、士気を落とすことは、問題であろう。」と指摘している。

また、「評価結果の処遇の反映のうち、昇給に関して高い評価をうける職員と他の職員との格差が大きくなりすぎることを懸念する地方公共団体においては、上位の昇格区分の分布率を比較的小幅に設定したり、最上位の昇給効果を国並みの 8 号給ではなく、6 号給、その次の 5 号給とするなどして運用したりするなど方策が考えられる」「一方、勤勉手当に関しては、効果が後年度に累積していく昇給と異なり、その期限りの効果となることから、評価期間ごとに広く職員のモチベーションを高めるツールとなりえる。」

と言及している。

池田市においては、上位昇給効果は、主幹以下、55 歳未満で、5 号給としてあり、分布率は、5%・20%という枠組みは、国と同様の運用となっています。制度が成熟し、より公正公平な評価となることが、期待されます。

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く、  
評価しにくい。  
(総務省：質疑応答集より)

管理職は、出先でも日頃からマネジメントする必要があります。面談やミーティングなどを定例化するなど、意図的に機会をつくらないといけません。

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。

Q14. 人事評価制度の導入により大多数（75%）の職員の勤勉手当が減るのはなぜか。標準なのに勤勉手当が減るのはおかしい。

勤勉手当の支給総額の上限は、条例上定められていますので、上位区分の原資の確保のために、必ず一定数の下位区分の設け、そこで引き下げた支給率を原資に上位区分の支給率を引き上げている団体があります。

池田市では、相対化で、必ず下位区分をつくる手法ではなく、国及び多くの団体と同様の方法で、平成24年度からの人事評価の本格実施に伴い、評価結果を勤勉手当に反映しています。条例上、勤勉手当の支給総額の上限が定められているため、「特に優秀（5%）」「優秀（20%）」という上位区分に対する支給率を上げる原資として、標準である「良好（75%）」区分の支給率を若干低く設定することとしています。

原資の確保の手法としては他に、必ず一定数の下位区分の設け、そこで引き下げた支給率を原資に上位区分の支給率を引き上げる方法もありますが、平成22年度から勤勉手当への人事評価結果の反映を行っている国においては、池田市と同様の方法により上位区分の原資を確保しており、池田市が人事評価の本格実施にあたり参考にしたものです。

#### <人事評価シートに記載された感想・疑問・提案より>

- ・評価が良好でも支給率が下がるのは理解できない（監督職）
- ・賞与でなく、別のモチベーション方策が必要（監督職）

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。

評価方法には、絶対評価と相対評価があります。相対評価では、必ず標準以下の下位評価者ができます。

池田市では、絶対評価で仕事を評価し、指導育成の活用や適正配置など人事管理の基礎として活用いたします。なお、相対配分が必要な場合に、相対評価します。

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)

改正法において、人事評価は「職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力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」と定義されており、能力評価と業績評価の両面から行うことが法律上の義務となっています。

能力評価は評価期間を通じて当該職位に求められる職務行動がとられていたかを評価し、その評価結果の推移を中期的に見ることにより、能力の伸長度合・獲得状況を評価するものであるのに対し、業績評価は評価期間ごとに変動し得る業務の実施結果を達成度の面から評価するものです。

当該職位に求められる職務遂行能力がどのように発揮され、その結果として実際に行うべき業務がどれだけ行われたか、両方の評価を適切に組み合わせることにより、一方の評価のみでは測定しにくいものも含めて、職務遂行能力の発揮状況や職務上挙げた業績をより正確に把握するものとなっています。

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)

国においては、職員が果たすべき役割として目標を設定し、その達成度を評価することから1年先では不確定要素も大きく、半年程度の評価期間が適当であること、また、その結果を半年ごとの勤勉手当へ活用することも念頭に置いて年2回とされています。

池田市においても同様の期間として、4月～9月末 10月～3月末とし、事務的には、1ヶ月前に評価することになります。

**<人事評価シートに記載された感想・疑問・提案より>**

- ・業績評価は、年に1回にしないと目標がたてにくい（監督職）
- ・目標は、年度単位でたてるほうが実態にあっている（監督職）

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）

心が不健康な状態にあり、評価期間の全てにおいて休職している職員については、評価する執務の実績がないため、評価を行うことができません。一方、評価期間において一定期間休職していた職員については、実際に勤務した期間について評価を行うこととなります。

国においては、心が不健康な状態にあること等により人事管理上の配慮が必要と考えられる職員については、実施権者の指示を受けつつ、当該職員に係る健康管理医等の助言を踏まえ、当該職員の状態に配慮した取扱いを行うことになっています。例えば、目標設定に際しては簡易な目標としたり、評価結果の開示や面談においては、心が不健康な状態であることを前提に、改善につながることを心懸けたりすることなどが考えられます。

なお、休職期間中の給与や処遇面では、人事評価とは別に、勤務期間に応じて昇給抑制や期末・勤勉手当の減額などの対応がなされているところです。

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。

能力評価の評価項目は、組織の求める行動を設定して、行動を誘導する役割や効果があります。池田市では、人材育成基本方針の定める職員像から項目を設定し、特に必要な能力は、加点項目が設定されています。標準以上の評価となるよう行動してください。

Q20. 自己評価は何のためにするのか。

自己の能力を客観的に、正しく認識して、自らの能力開発につなげるため実施します。

自己評価が、非常に甘すぎる場合は、自信の能力などへの過剰な意識が、周囲との摩擦をうんでいないか注意が必要です。

Q21. 標準以下の下位評価者・問題職員は、どのように対処するのか。

#### 【人事評価制度活用ガイド 本編 スライド No.60 再掲】

##### （6）分限処分（免職・降任・降格）への活用

反映区分「良好でない」に該当する場合には、所属長及び1次評価者が前期間の振り返りをするとともに、業績評価を行ううえで設定した目標の期間を細分化し、当該職員は指導を受けながら着実に達成していくというサイクルの構築を行うとともに、必要に応じ担当業務の見直しや、配置転換を行い、状況に改善が見られたかどうかで以下の対応をとる

改善が見られた	改善が見られない
上記の取り組みを継続し当該職員を育成する	分限処分対象であることを明らかにする警告書を交付する

Q22. 評価者には、どのような評価エラーが想定されるか。

評価する人には、いろんな「くせ」や「傾向」があります。人間ですから、甘辛があります。自ら気づいて修正すべきものですが、経験や部内調整会議における評価者同士のフォローアップで、公平公正な評価となるよう努めてください。

- ① **ハロー効果**                      評価を行う際、ある特定の事態や特定の特徴に引きずられ、他の評価に影響を及ぼしてしまうエラー
- ② **中心化傾向**                      評価項目のほとんどが、「普通・標準」
- ③ **寛大化・厳格化傾向**              評価が甘すぎたり、厳しすぎたりする傾向
- ④ **対比誤差**                          自分と比較する傾向

Q23. 評価の基本原則とは何か。

- ① **【職務行動評価の原則】**    仕事上の行動や結果を評価
  - 人物評価と人事評価の違いを理解
  - 私生活など職務に関係ないことは評価の対象にならない
- ② **【事実評価の原則】**    事実に基づいて評価
  - 客観的な業績や職務行動など事実に基づき評価
  - 記録による評価が、公正な評価につながる
- ③ **【評価期間独立の原則】**    定められた期間内の評価
  - 評価期間中の被評価者の行動や成果
- ④ **【評価基準に基づく評価の原則】**    客観的な基準による評価
  - 主観的判断でなく基準にそって評価

Q24. 新制度導入後のプラス効果は。どのように変わったか。

- ① **【コミュニケーションによる組織の活性化】**
  - ・ 面談による摺合せで、無駄な仕事がへった。方向性の誤解がとけた。
  - ・ 面談により、業務量の正確な把握につながり、事務分担を見直した。
  - ・ 上司のもとめている方向や力点がわかった。
  - ・ 上司の求めている完成イメージが共有できた。
  - ・ 普段の報告・連絡・相談が増え、上司との距離が近くなった。
  - ・ 時間を要したが、面談以降コミュニケーションがよくなった。
  - ・ 面談以降、気くばりできるようになった。信頼感が高まった。
  - ・ 面談により、私生活の悩みなども聞く機会がふえた。
  - ・ 面談により、日頃感じていること、チャレンジしていることがわかった。

## ②【組織目標の達成の実現】

- ・目標の連鎖により、組織目標の達成が早まった。
- ・所属目標が、あいまに終わらず確実に達成された。

## ③【人材育成・能力開発の推進】

- ・面談により、資格試験にチャレンジしていることがわかりアドバイスしやすくなった。  
(行政書士・簿記・秘書検定・地方公会計3級・1級建築士・公害防止管理者など)
- ・日々の行動をよく観察してコーチングして評価することが、人材育成に有効だと思った。
- ・面談により、将来、やりたい仕事が変わり、支援できた。
- ・進行管理などプロセスにより「マネジメント能力・コーチング能力」が向上した。
- ・上司の働きかけで、「意欲」「向上心」が高まった。

## ④【組織改革・業務改善の実現】

- ・マニュアルの整備につながった。
- ・作業手順の見直しにつながった。
- ・作業手順の重要事項を目標に掲げたので、事故が減った。
- ・効率的・効果的に業務を行える体制づくりにつながった。
- ・面談によって、部下の業務量の把握、進捗管理につながった。
- ・目標設定面談で、事務分担のみなおしに、つながった。
- ・無駄な仕事が減った。
- ・事務改善につながった。
- ・マネジメントしやすくなった。

### Q25. 池田市の人事評価制度の特徴は何か。

数値化方式をカスタマイズしたもので、下記のような特徴があります。

- ① 目標を高い水準で達成することで、高評価  
→ 組織目標の達成度がアップ（95%以上の目標達成率）※T3以上達成割合  
目標に対する時間配分（ウエイト）を廃止し、レベルのみに簡素化  
レベルより達成度に左右されるように配点を調整し、設定した目標を高い  
水準で達成するよう誘導
- ② 能力評価で、組織の求める行動に誘導  
→ 人材育成基本方針と連動  
特に求める行動を評価項目に設定し、組織の求める行動に誘導
- ③ 制度の信頼性確保のため可能な限りオープン化  
所属目標（全庁で共有）  
個人の高レベル目標（全庁で共有）  
各課のレベル設定割合及び上位達成判定基準記入割合（全庁で共有）  
達成判定標準（T3）以外の評価・コメント（全庁で共有）

Q26. 人事評価制度はどの団体も同じ方式なのか。もっと簡易にできないか。

各団体が、独自に制度構築しています。

総務省では、平成 26 年に「地方公共団体における人事評価制度研究会」を発足させ、地方公共団体において留意すべき事項や規程そして実施方式として、評語付与方式と数値化方式の例を提示しました。

評語付与方式	数値化方式
能力・業績を項目ごとに SABCD（5 段階）で評価  S 抜群・見本となる A 申し分ない・水準以上 B 標準 ほぼ期待どおり C 物足りない D 支障あり・劣っている	能力評価は、減点方式。 求める行動項目には、加点あり。  業績評価は、目標レベルと達成度 に応じて定められた点数で評価

提示された数値化方式は、職員数 1 万人以上の川崎市で実施していた制度を職員数 100 人程度の長野県松川町で実施可能なようにした方式です。池田市では、庁内研究会で議論した結果、この数値化方式をさらに簡易にカスタマイズした方式で実施しています。

今後も職員の皆さんの意見を聞きながら、より簡易で、公平公正な制度となるよう制度を育てていくこととしています。

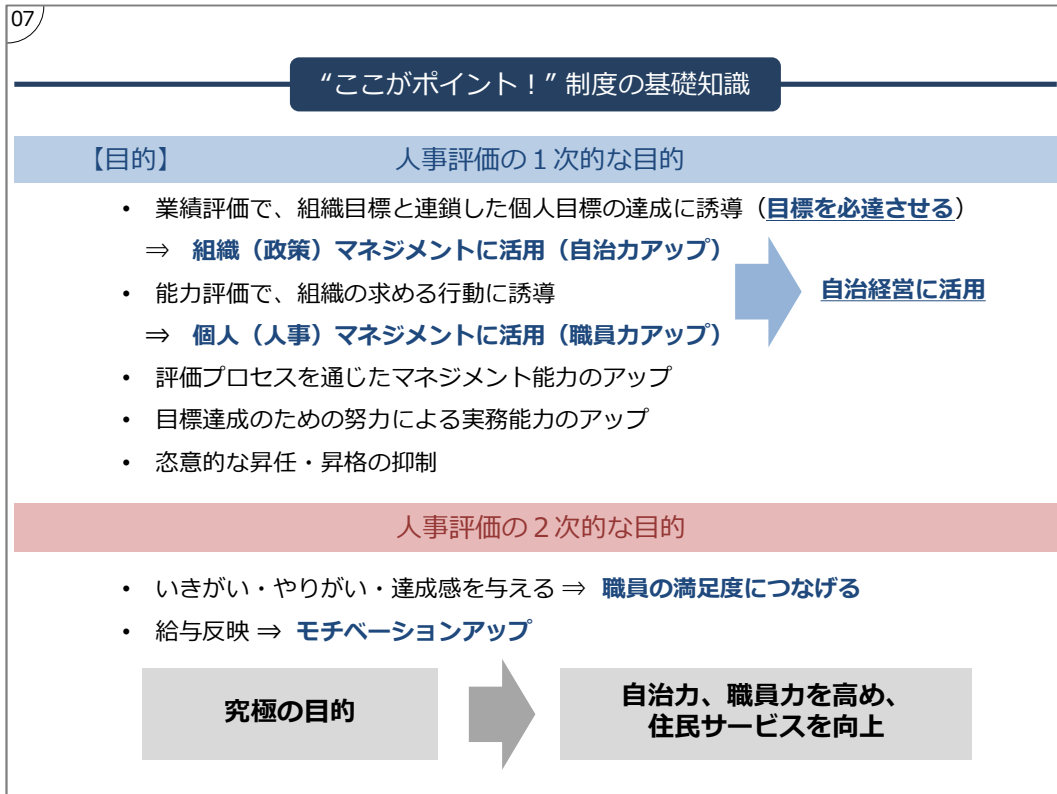
＜人事評価シートに記載された感想・疑問・提案より＞

- ・もっと簡易な様式にしてほしい。（一般職・技能職）
- ・作業頻度や負担が多いので簡略化を希望する。（監督職）
- ・とてもわかりにくくなった。複雑すぎてわからない。
- ・数値化方式への変更で、能力評価が評価しやすくなった。
- ・もっと細かい配点を望む。
- ・民間のように、部下が評価する方式を検討願いたい。

Q27. 池田市の人事評価制度の導入のねらいは、どこにあるのか。

池田市の人事評価制度は、チームづくりを応援により自治力を高め、個人のキャリアデザインの応援によって職員力を高め、「質の高い行政サービスの提供」の実現を目的としています。

【人事評価制度活用ガイド 本編 スライド No.07 再掲】



<人事評価シートに記載された感想・疑問・提案より>

・そもそも、導入のねらいは何か。職員の質問にうまく説明できない。（監督職）

Q28. 新制度導入の基本的な考え方はどのようなものか。

総務省「平成 26 年度報告書」推奨制度（数値化方式）をより簡素に改良し、下記 5 つの考え方を整理しました。

- ① 毎年、見直す事を前提にして、スタート  
→ 職員の意見を踏まえ、制度を育てていく（評価シートに、改善提案記入欄）
- ② 目的を明確にして、やらされ感を払拭
  - ・チームづくりを応援（組織）…【自治力アップ】目標管理で、現場実践力向上
  - ・キャリアデザインを応援（個人）…【職員力アップ】やりがい・生きがい向上→ これらの実現によって、質の高い行政サービスを提供



- ③ 職種・職階に応じた能力評価シートを活用
  - ・能力評価シート 19 種（各職種・職階に求める「行動項目」を設定）
  - ・一般職員の 1 次評価者を実務の責任者である監督職に設定
  - ・評価シートをコミュニケーションツールとして活用（評価シートに、日ごろ感じていること等の記入欄）
- ④ 評価誤差の軽減を図り、公正な運用を確保
  - ・部内調整会議の開催や部長による再評価指示
  - 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
  - 高レベル目標や高評価を部内調整会議で公開することにより、自ら評価エラーや傾向に気づく
- ⑤ 人材育成基本方針との連動
  - ・評価項目に求める発揮能力を設定し、行動を誘導
  - ・面談を人材育成と情報共有の最重要機会として位置づけ、「面談を必須」とし、OJTを強化
  - ・人材育成の重点ターゲット「概ね 35 歳までの若手・中堅職員」と設定

Q29. なぜ、一般職の 1 次評価者を監督職としているのか。メリットはあるのか。

1 次評価者の設定は、各団体の規模や考え方で設定されています。

池田市では、一般職の 1 次評価者をより実効的な人事評価となるように、実務の責任者である監督職に設定しています。

監督職時代に、マネジメント力の醸成をはかるとともに、チームでゴールをイメージし、達成のために、ともに一丸となるようにしています。チーム力の強化や実践力のアップが目的です。

また、所属長である課長の負担を減らし、課長には 2 次評価者として、複数の 1 次評価者の評価結果を見て、評価者のくせや傾向、評価エラーに気づき、より公平・公正な評価へ修正する効果が期待されます。（複数の評価者設定）

**<人事評価シートに記載された感想・疑問・提案より>**

- ・職員数が多く、職員を評価できない。（監督職）
- ・1 次評価者になることで、コーチングスキルが上がった。（監督職）
- ・1 次評価者になることで、遠慮なく指導できるようになった。（監督職）

Q30. 評価シートは国の定めたとおりか。変更できないのか。池田市のシートの特徴は何か。

評価シートは、各団体の考えに基づき設計されています。池田市の評価シートの特徴は、以下のとおりです。

【人事評価制度活用ガイド 本編 スライド No.11・No.12 再掲】

11

“ここがポイント！” 制度の基礎知識

業績評価シートの特徴 = 目標を必達させる

目標達成確認シートの記入項目

**必須** T3（標準）の評価となる目標の具体的内容を記載  
（第3者でも判断できるよう表現）

**任意** T2（高水準）以上の達成度判定基準欄を設定  
（記入することでモチベーションアップ）

記入することで

評価確定時において

- ・ 部内調整会議のみ実施
- ・ 連絡調整会議不要、人事課調整なし

“ここがポイント！” 制度の基礎知識

能力評価シートの特徴 = 求める行動に誘導させる

評価項目は、人材育成基本方針と連動

標準点からの減点方式。特に求める行動には、加点項目を設定。

被評価者必須記入欄	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自己評価に関するアピール</li> <li>・ 日頃感じていること</li> </ul>
被評価者任意記入欄	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ チャレンジしていること</li> <li>・ 人事評価制度への改善提案、意見</li> <li>・ これから3年で、望むキャリアやスキル「その後」に望むキャリアやスキル</li> </ul>
1次評価者必須記入欄	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 講評（自己評価と異なる項目について重点的に記述）</li> <li>・ 今後の育成ポイント、期待することなど</li> </ul>

12

Q31. 業績評価や目標管理の役割や効果は何か。

目標管理には、組織目標を必達させる役割があります。

【組織目標と個人目標の連鎖が必要】

- ・ 目標に向かって努力する過程が人材育成に役立つもの
- ・ 頑張れば達成可能な目標設定で行動力アップ（高すぎる目標は、やる気を阻害）
- ・ 達成後、得られるものは「達成感」「充実感」「モチベーションアップ」

Q32. 能力評価の役割や効果は何か。

能力評価には、組織の求める行動に誘導する役割があります。

【人材育成基本方針との連動が必要】

（参考）人材育成基本方針にある「求める行動」を「評価項目」に設定

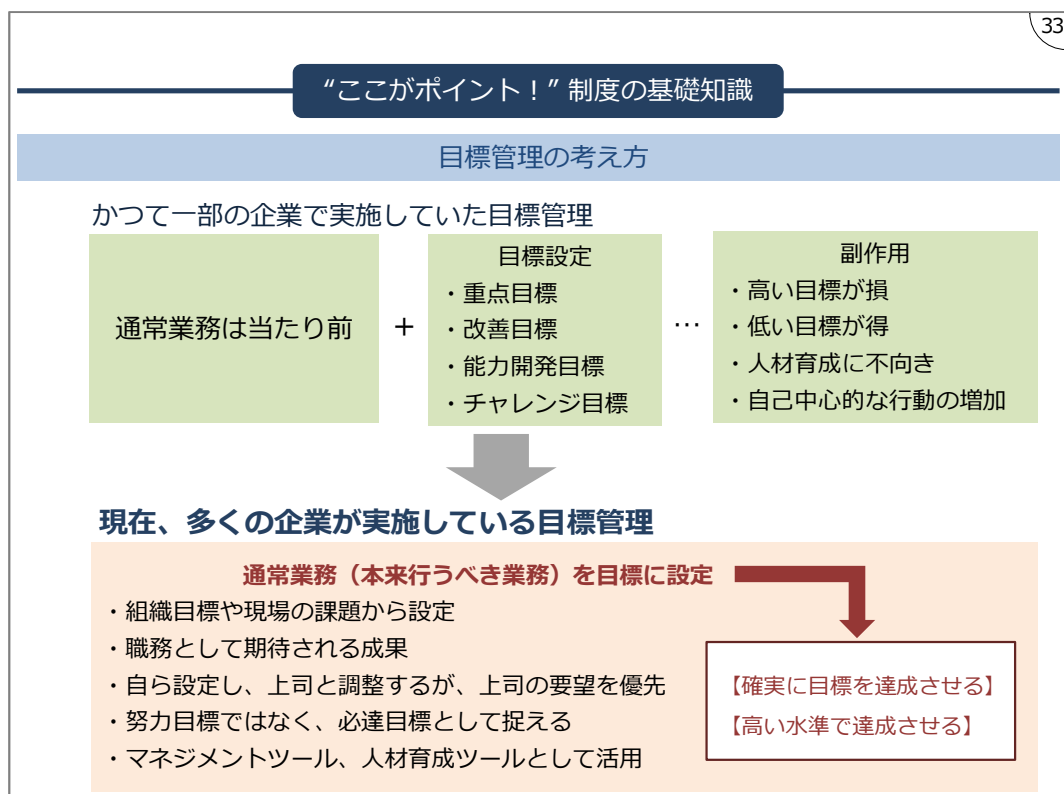
- ・ 管理職…マネジメント力（正しく評価できないものは、マネジメント能力を減点）
- ・ 一般職…自己開発意欲に加点項目
- ・ 再任用…伝承に加点項目

そのほか

- ・ 臨時的任用職員…簡易な様式（A4用紙1枚）による「業務上必要な知識や技能」と「業務内容」の確認で、能率向上
- ・ 臨時的任用保育士…従前の「行動チェックリスト」を評価シートとして活用

Q33. 目標管理の考え方は、過去から変化しているのか。

【人事評価制度活用ガイド 本編 スライド No.33 再掲】



Q34. ルーティン業務が多く、毎年同じ目標になってしまう。

ルーティン業務が多い職場などでは、毎年、同じ目標になることがあります。新しい目標をわざわざ考える必要はありません。同じ目標でも達成水準を高めることをめざしてください。その達成により、質の高い住民サービスの提供につながります。

Q35. チームで業務を行うので、職員が同じ目標になり、差がつかない。

差をつけるための制度ではなく、同じ目標にすることは、不具合ではありません。

同じ目標でも達成水準を高めるよう指導してください。差をつけるための制度ではなく、マネジメントツールであり、達成水準を高めることにより、質の高い住民サービスの実現を図るものです。

Q36. 目標設定について、悩む職員が多い。

所属長は、年度目標を設定・提示した後、所属の評価者を集め、職員の個人目標について、意見交換・協議を行い、職員にアドバイスしてください。面談前にアドバイスすることにより、スムーズな目標設定につながります。

Q37. 調整会議は、何のために行うのか。

評価誤差の軽減を図り、公正な運用を確保するために開催します。

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の位置づけで、各人の目標やレベル、判定基準、達成度を部内でオープンにして、適切かどうか協議する場であり、必要に応じて、調整者である部長から再評価指示が出されます。

オープンにすることで、お互いの目標設定における指導力や自身の評価傾向（寛大化・厳格化等）に気づき、評価スキルのアップにつながるもので、公正に評価できないものは、自身のマネジメント能力の評価が低くなることに留意が必要となります。

部内調整会議の協議により、各評価者に緊張感を与え、真剣に人事評価に取り組むことで、制度の信頼性の高まりが期待されます。

Q38. 目標設定時の調整会議で使用するシートAとBは、どのような視点で話し合われるのか。

【調整会議シートA（レベル設定がA以上の個人目標一覧表）の視点】

- ・レベル設定が適正かどうか部内で協議・確認
- ・達成基準が、明確な表現となっているか確認（第3者でも判断できるか）
- ・所属長の指導力を部内で確認
- ・不適正があれば、再評価指示

【調整会議シートB（レベル・T2割合表）の視点】

① 目標レベル割合設定表

- ・レベルA以上の占有率を共有し、高い水準をめざすよう所属長が指導
- ・より高い目標を個人に促すが、全体のバラツキ調整は不要（個人・所属によって、仕事の難易度や困難度などのレベルは、バラツキがあり、調整は不可）
- ・レベルA以上の個数が少ないからといって、むやみに創設しない
- ・むしろ上位達成度判定基準（T2・T1）を設定させ、より高い達成を誘導・指導する

② T2以上の上位達成度判定基準設定割合表

- ・各所属長が、上位達成度判定基準（T2・T1）を設定させ、より高い達成を誘導・指導しているかを部内調整会議で確認

Q39. 評価確定時の調整会議で使用するシートCは、どのような視点で話し合われるのか。

【調整会議シートC（達成度確認表）の視点】

- ・標準達成（T3）以外の評価を部内で共有（目標・評価結果・コメント）
- ・恣意的な上位達成度判定を防ぐ
- ・未達成となった目標の確認

目標設定時に定めた各達成度の判定基準と達成度に乖離が生じないよう部内調整会議で確認・調整し、その結果をもって評価の確定とします。目標の具体的内容やレベル設定、判定基準が明確になっていることから、各所属のバラツキが出ていてもバラツキ調整はしません。人事課調整も行いません。（制度の信頼性の向上）

Q40. 個人目標が、どのように全体に影響を及ぼしたのか。

業績評価は、組織目標と連鎖した個人目標をたて、組織目標を必達させるものです。平成 28 年下期と平成 29 年上期の業績評価に関する目標のレベルと達成率を比較分析すると、全体で、T 3（標準達成）以上達成率が、95.3%から 96.7%と向上しており、マネジメントツールとして、着実に機能していると思われます。

【参考】別紙①「池田市の人事評価制度（業績評価） 目標のレベルと達成率」

＜人事評価シートに記載された感想・疑問・提案より＞

・組織目標の達成にどの程度影響しているのか分析する必要がある（監督職）

Q41. 能力評価は、どのように分析するのか。

能力評価の項目は、組織の求める行動に誘導するためのものです。平成 28 年度下期と平成 29 年度上期の結果を分析し、減点の割合の多い項目については、今後さらなる誘導が必要です。

【参考】別紙②「池田市の人事評価制度（能力評価） 区分別の能力評価の結果」

減点の占める割合が 10%を超える項目として、一般職の「知識・技術」「事務処理」については、OJTの強化、「課題解決・改善実行」については、業務改善研修の実施、管理職の「情報共有・発信」については、部長会での周知で改善を図る予定です。

Q42. 評価 1 か月前に、目標達成を見込みで評価することに不安を覚える。評価確定後に訂正が生じた場合は、どうなるのか。

評価期間は、上期が 4 月 1 日から 9 月 30 日まで、下期が 10 月 1 日から 3 月 31 日までであり、各期とも、自己評価は評価期間終了の 40 日前まで、1 次評価の確定は 30 日前までとなります。

《評価期間約 180 日のうち、残り約 30 日を見込みで評価することになります》

制度のスケジュールの都合上、見込みで評価する期間がありますが、見込みでの判定や評価時点で未着手目標の達成度見込みは、活用ガイド本編・スライド 45 を参考に評価してください。

なお、評価後、目標の未着手や未達成など、見込みで評価した内容に変更が必要となった場合は、部内調整会議までに 2 次評価者に申し出て、訂正してください。

《評価期間終了 10 日前までに部内調整会議が実施され、評価結果が、期間終了日までに、人事課に提出されることになります》

(8) 達成度を見込みで判定する場合の判断

目標の達成期限が年度末など評価後になる場合は、評価時点での見込みにより、面談等で以下の事項を把握し、判定を行う

- ① 当初のスケジュールと比較して、業務の準備や進捗状況は順調かどうか
- ② これからの業務の進捗状況等、達成に向けたスケジュールはどうなっているか
  - ◆ 1次評価者は、面談の中で、当初の目標に明記した期限や水準に比べて「どの程度まで達成できるのか」について十分話し合い、被評価者とその内容を確認し、また、2次評価者とのヒアリングの際、その内容を正確に伝えることが重要
  - ◆ 評価後に変更が必要となった場合は、2次評価等の中で随時修正する

(9) 評価時点で未着手の目標の達成度見込み

評価時点で未着手の目標についても、当初のスケジュールや今後の業務予定等から各期末までの達成状況の見込みを的確に記入する

- ・ 現在未着手だが、当初の目標どおりに達成可能 ⇒ T3
- ・ 現在未着手で、当初の目標設定におけるスケジュールより遅延しているが、目標に明記した水準での達成は可能 ⇒ T4
- ・ 現在未着手で、年度中に着手は見込めるが、当初の目標設定におけるスケジュールより遅延しており、目標に明記した水準での達成も見込めない ⇒ T5
- ・ 現在未着手で、年度中の着手も見込めない ⇒ N

＜人事評価シートに記載された感想・疑問・提案より＞

- ・ 9月末までの目標を8月に評価するのは困難である。(監督職)
- ・ 見込みで高い評価はしにくい。(監督職)
- ・ 見込みで判定して、達成できないことがあれば、どうするのか。(監督職)
- ・ 自己評価の時期を遅らせてほしい。(一般職・再任用)
- ・ 評価期間が終了してから、評価作業に入るスケジュールにしてほしい。(一般職)
- ・ 期末に再評価する配慮が必要だと思う。(監督職)

Q43. 優秀な職員とそれ以外の職員とで人事評価の結果が逆転することがある。目標設定の上手な職員が有利になっていないか。

優秀な職員の定義は何でしょう。

人事評価は、定められた期間の中で「発揮した能力」と「設定した目標の達成度」で評価するもので、人物評価ではありません。前回悪くても、リカバリーできる制度です。逆に、前回まで良くても、低い評価になる場合もあります。

目標設定の内容やレベルの決定は、評価者の責任です。目標設定は、所属長の要望が優先しますので、面談で、よく指導することが重要です。

＜人事評価シートに記載された感想・疑問・提案より＞

- ・ 優秀な職員とそれ以外の職員とで人事評価の結果が逆転することがある。(管理職)

Q44.部下が上司を評価するような制度の導入はできないか。

一部の企業等で、部下が上司を評価する制度を導入している例があります。また、上司・同僚・部下が評価する多面評価（360度評価）を部長職のみに対して導入している自治体もあります。メリットもありますが、問題点も多く指摘されており、企業でも導入目的を明確にして、準備期間をおいて実施しています。

現在実施している制度に職員が慣れ、制度が成熟しないまま企業や他団体の制度を模倣しても、制度がより複雑になり混乱が予想されます。

そもそも池田市の人事評価制度は、「評価というより、設定した目標にむかって、上司と部下が目標達成のために、ともに努力するもの」であり、マネジメントツールです。

- ・業績評価は組織目標を達成させるための制度
- ・能力評価は、組織の求める行動に誘導するための制度

そして、管理・監督者の能力評価の項目には、「管理・監督」「指導・育成」など、管理職・監督職に求められる行動項目があり、正しく管理・監督できないもの、指導・育成できないものは、評価が低くなる仕組みとなっています。

**<人事評価シートに記載された感想・疑問・提案より>**

- ・民間企業のように、部下が上司を評価するような制度を導入してほしい（一般職）

Q45. 企業のようにもっとメリハリをつけた制度にし、差をつけられないか。また、達成が難しいレベルの点数をもっと高くし、ルーティン業務などの目標との差をつけられないか。

給与への反映については、制度が成熟し、職員の納得感が高まるまでは、薄い反映が望ましいといわれています。

池田市の業績評価は、組織目標全体の達成度を高めることが目的です。

市の業務はルーティンワークの割合が高いため、担当業務や所属による不公平感をなくすため、レベルより達成度に左右される配点（より水準の高い達成や成果が高評価となる）となっています。

ルーティンワークの多い事務を担う職員が、より高い水準での目標を意識し、チャレンジ、達成することで、所属間差による不公平感を払拭し、モチベーションを高め、組織力を強化することにつながります。

**<人事評価シートに記載された感想・疑問・提案より>**

- ・達成が難しい上位の目標に挑戦するメリットが感じられない。（一般職）



Q46. 経験年数の異なる職員が、同じ目標を設定した場合、評価結果に差をつけるべきか。レベルや達成度に差をつけるべきか。

同じ目標でも経験年数（習熟度）によって、所属長が求める水準は異なるのではないのでしょうか。評価決定時に、考慮したり、差をつけたりするものではなく、目標設定時に、求める内容（期待レベル・達成内容）について十分話し合い、指導してください。

評価の決定は、当初目標をいかに達成したかを判定するもので、評価結果を調整するとモチベーションに影響します。差をつける意識ではなく、組織目標を達成させる意識に軸足をおいてください。

**<人事評価シートに記載された感想・疑問・提案より>**

- ・ 経験年数の異なる職員が、同じ目標を立てている場合、評価結果に差をつけるべきか悩む（管理職）
- ・ 同じ一般職でも、経験年数によって、T3（標準）の具体的内容を異なる内容にしているが、それでいいか。（監督職）
- ・ 習熟度が異なる職員の評価に悩む。経験年数を考慮した制度にしてほしい。（監督職）
- ・ 経験年数の多い職員には、レベルの高い目標となるよう記入させている。
- ・ 経験年数の多い職員には、T2の内容を記入させ、それを目指すよう指導している。
- ・ 新任課長に対しては、組織の求める水準は異動しても変わらないが、一般職に対しては、異動後の半期は、目標のレベルを考慮していいのではないか。（管理職）

Q47. 所属目標の設定・提示は、4月10日となっているが、期間が短い。所属目標は、途中変更してもよいか。人事異動前の所属長が、作成すべきではないか。

所属目標の変更については、職員の個人目標に影響のないよう速やかに周知してください。また、所属目標は、総合計画や施政方針、予算編成方針、市長・特別職・部長の指示、現場の課題などから設定するもの。3月下旬から素案を準備するとともに、異動時には、引継事項となります。

**<人事評価シートに記載された感想・疑問・提案より>**

- ・ 新任課長は、所属目標が立てにくい。（管理職）
- ・ 所属目標の提出時期が早い（管理職）
- ・ 前任者から引継ぎされたので、部長に確認のうえ確定した（管理職）

Q48. 設定していた目標が、外的要因で、本人の努力の必要なく簡単に達成が可能となった場合、レベルを訂正してもよいか。

**【人事評価制度活用ガイド 本編 スライド No.46 再掲】**

**(10) 外的要因等の状況に応じた達成度の判定**

達成度は、評価者・被評価者間で交わされた約束に基づき判定されなければならないが、当初予想し得なかった事象が発生したことにより、目標達成に大きな影響を及ぼしたと考えられる場合は、達成度を1ランク上位又は下位に判定することができる（予想外判定）

ただし、この予想外判定は具体的事実に基づいた明確な理由がある場合に限り適用される  
また、その理由は評価シートの当該目標のコメント欄に必ず記入しなければならない

予想外判定ができる場合の例

- ① 当該被評価者が設定する目標を共有する他の係員等が、療養や出産等により相当期間不在となり、想定していた水準での目標達成が困難になった場合
  - ただし、不在となった職員が担当していた業務を新たに受け持つ場合には、新たな目標として「追加・変更」欄にて設定するので、予想外判定は行わない
- ② その他目標達成に不可欠な関係者の事情により、想定していた水準での目標達成が困難になった場合
  - ただし、当該関係者の事情や市の方針転換により、達成期限の先延ばしや業務自体が消滅した場合には、代替の目標を「追加・変更」欄にて設定するため、予想外判定は行わない

予想外判定はあくまで例外的な措置であり、上記の例に当てはまらないと考えられるケースにおいては、レベルや達成水準の変更をし、それに基づいた達成度の判定を行うこと

46

Q49. 評価シートに記載欄のあるコメントは、どのような効果があり、どのように活用されているのか。

評価シートの「日頃感じていること・チャレンジしていること」などは、今後のキャリアデザインの応援や面談に活用し、「人事評価制度への改善・提案」は、庁内研究会での議論により、制度の改善やQ&A集に反映されています。また、「自己評価と異なる場合の記述」や「育成ポイント」などは、職員の納得感を高めるとともに2次評価者への説明に活用することになります。

正しく評価できない者、指導しない者は、自身の評価が低くなることに留意が必要です。

Q50. 人事異動により、目標設定に悩む職員が多い。

所属目標を設定した後、評価者（監督職）を集め、各職員の個人目標について意見交換・協議を行い、各職員に伝えるようにしてください。

業績評価は、組織目標の必達が目的で、所属長の要望が優先しますので、事前に情報発信することが重要です。

**<人事評価シートに記載された感想・疑問・提案より>**

- ・異動直後の目標は設定しにくい。(一般職)
- ・異動直後、目標を提出したが、大きく変更された。時前に相談すればよかった。(一般職)

Q51. 一般職の1次評価者(監督職)が、各職員の事務処理能力に応じて目標のレベルを設定する傾向があるが、修正指導すべきか。

目標のレベル設定は、当該職員の能力を基準とするものではなく、等級別基準職務表の等級(職階)や業務の習熟度と照らし、標準的能力で判断するものです。

視点別目標レベル区分表の困難度のレベルは、高い事務処理能力あるからといって標準より下げたり、低い事務処理能力だからといって標準より上げたりするものではありません。個々のもつ事務処理能力で判断せず、標準的能力で判断するよう指導してください。

**<人事評価シートに記載された感想・疑問・提案より>**

- ・優秀だから、無理なく達成できるという理由で、レベルを下げられるのは不公平に感じる。(一般職)
- ・事務処理能力が低いからといって、困難度を上げるのはおかしい。(一般職)

Q52. 仕事が忙しくて、人事評価に割く時間がない。面談が面倒だ。

人事評価は、業務のひとつであることを認識してください。

面談は、情報共有と部下育成の最重要機会です。わざわざコミュニケーションの機会をつくるものです。期首面談では、目標や目標のレベル、達成水準を明確にし、期末面談で、結果を開示することになりますが、期首で、目標をどの程度達成したら、どのような評価になるか決めておかないと評価のときに困ることになります。

**<人事評価シートに記載された感想・疑問・提案より>**

- ・面談をしてくれないので、報告と相談を積極的にしている。(一般職)
- ・業務が忙しく、面談に割く時間がない。(管理職)

Q53. 自己評価が高いと、自己評価に引きずられ評価が高くなる傾向がある。

正しく評価できない評価者は、自身の評価が低くなることに留意する必要があります。

能力評価については、期間中の日常の態度などをよく観察・記録して、事実に基づいて評価することが、基本です。「記憶に頼る評価」ではなくて「記録による評価」が、公正な評価につながります。記録は、こっそりするものではなく、記録するだけでなく、「しかる」、「ほめる」、「注意する」、「指導する」など、適宜コミュニケーションをとると被評価者も覚えていて納得します。

業績評価については、目標をどの程度達成したらどのような評価になるかを決めて、第三者でもわかるよう表現をするよう指導し、公平・公正な評価につなげてください。

Q54. 優先度の低い、達成しやすい目標ばかりを立てる傾向がある。

目標管理は、組織目標の達成のためのものです。職員が達成したい仕事と所属長が達成してほしい仕事と異なることは、よくあることです。目標の設定は、1次評価者の要望事項が優先しますので、面談で十分話し合い、目標設定について指導してください。

管理・監督者の能力評価の項目には、「管理・監督」や「指導・育成」など、管理職・監督職に求められる行動項目があり、正しく管理・監督できない者、指導・育成できない者は、評価が低くなる仕組みとなっています。

Q55. 目標設定時に決定した内容のとおり目標達成されたが、評価確定時に、レベル設定や達成基準に疑義が生じた。評価を低くできないか。

当初の目標のレベル設定や達成基準に不備あっても、評価時に、それを理由に評価を下げると、職員はやる気をなくしてしまいます。外的要因以外では、評価を下げることは避け、次回の評価期間より、目標設定時に、目標の具体的内容（レベルや達成水準）を明確にし、第三者でも判断できるように指導してください。

Q56. T2（高水準）の達成度判定基準欄に記載がないが、高水準と認められる場合は、どのようなときか。

外的要因による影響があった場合など、調整会議で説明できる内容（理解を得られるかどうか）であるかどうかを目安に、判断してください。

Q57. 目標設定時の達成期限より早く達成した場合は、いかに評価すべきか。

外的要因の影響の有無を確認し、達成期限より早く達成させたことが、その目標にとって、どういう意味をもつか（高評価につながるのかなのか）の判断が必要です。

Q58. 部内調整会議は、何を調整しているのか。

「部内調整会議」は、各個人、各所属に発生するバラツキを調整する会議ではありません。部内各課の目標を確認し、適正なレベルに調整する会議で、部内の課長として、部内組織の動き、部内目標の進捗状況を認識する機会でもあります。(自治経営に活用)

期首（目標設定時）に行う部内調整会議は、「**目標のレベルを確認するための会議**」

各課の個人目標レベル A 以上の**高レベル一覧表**をオープンにし、そのレベルが適正かどうか互いに確認するとともに、目標の具体的内容（達成水準）について、明確に表現されているか確認。不具合がある場合は、再設定指示。

- 会議を通じて、組織目標の重点事項などを確認。
- 目標のレベルについては、視点別目標レベル区分表によって設定することになるが、微妙な相場感（甘・辛）を養う（意見交換）

期末（評価確定時）に行う部内調整会議は、「**目標の達成度を確認するための会議**」

各課の達成度 T3 以外の**高評価及び低評価一覧表**をオープンにし、当初の目標の具体的内容（達成水準）のとおりに達成できたかどうかを確認するとともに、未達成目標の報告をうける会議。(外的要因等を考慮し、適正な評価に調整するとともに、恣意的な評価を防ぐ)

- 組織目標と連鎖した個人目標の達成度を確認することにより、部内目標の進捗状況を認識

### 【重要】 組織目標を必達させるための「業績評価」の確定

目標設定時に定めた各達成度の判定基準と評価確定時に判定した達成度に乖離が生じないように確認・調整し、その結果をもって評価の確定となります。各所属の達成度にバラツキがでて、上記が妥当であれば、調整する必要はありません。(モチベーション低下の防止)  
従って、期首の目標確定時に、目標の具体的内容やレベル設定、判定基準を明確にしておくことが非常に重要となります。

なお、組織の求める行動に誘導するための「能力評価」の内容は、部内調整会議で公開となりません。

Q59. 目標設定時の部内調整会議は、どのように進行されているのか。

### 【部内調整会議（期首・目標設定時）イメージシート】

#### 部長発言の例

- ・ただいまより、目標設定時の部内調整会議を開催する。
- ・評価誤差の軽減を図り、公正な運用を図るのが目的で、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でもある。緊張を持って、真剣に取り組んでいただきたい。
- ・各課の調整会議シート A（レベル設定が A 以上の目標一覧表）・B（レベル・T2 設定割合表）を配布願いたい。

- ・まず、各課のシート A について、互いに、他の課の資料をみて、レベルが適正かどうか、目標の具体的内容について、評価できるかどうか、確認願いたい。
- ・目標設定時に目標の具体的内容（達成水準）を明確にし、第三者でも判断できるよう表現しておくことが非常に重要である。
- ・チェックポイント（視点）は、ガイドブック本編のスライド番号 63 と 67 を参照願いたい。
- ・別冊参考資料（その 1）Q38 にも記載されている。

#### 課長会話の例（他課の個人目標に対して発言）

- ・1 番の目標のレベルは、高すぎるのではないかと。下方修正してはどうか。（S→A）
- ・2 番の目標は、レベルを下方修正し、むしろ上位達成度判定基準 T2 を記入させ、より高い水準での達成を促してはどうか。
- ・3 番の目標については、このスケジュールでは遅いのではないかと。当課と関連があり、再協議願いたい。
- ・4 番の目標の記述は、わかりにくい。達成度が、判断できない。もう少し、具体的に表現するよう指導すべきである。
- ・5 番の目標は、上位達成度判定基準 T1・T2 を記入させればどうか。
- ・6 番の目標は、組織目標と連鎖していない。大きくずれているのではないかと。
- ・7 番の目標のマニュアル作成に参考となるものが、〇〇にある。参考にされたし。
- ・8 番の目標は、外的要因に大きく左右される。評価確定時に外的要因の状況に応じた判断が必要。
- ・9 番の目標は、達成度を見込みで判断する必要がある。準備状況やプロセスを十分見守る注意が必要。
- ・10 番の目標は、組織にとって非常に重要である。進捗状況に注意し、協力体制を意識しよう。
- ・部内他課の具体内容がよくわかった。今後も情報交換願いたい。
- ・目標設定に悩む職員が多いので、所属目標を提示したあと、副主幹を集め、各職員の個人目標について、意見交換・協議を行い、職員にアドバイスしている。

#### 部長発言の例

- ・次にシート B について確認願いたい。
- ・チェックポイント（視点）は、ガイドブック本編のスライド番号 64 と 68 を参照願いたい。
- ・別冊参考資料（その 1）Q38 にも記載されている。

#### 課長会話の例（他課のレベル・T2 設定割合表に対して発言）

- ・〇〇課は、上位達成度設定割合が低い。もう少し上位達成度の判定基準欄に記入させたらどうか。
- ・〇〇課は、レベル A 以上の該当者が、少ない。無理に A を設定させる必要はないが、上位達成度を設定させ、高いレベルでの目標達成を促してはどうか。
- ・ルーティンワークが多い職場なので、毎年同じ目標になるが、上位達成度欄を記入させ、達成水準を高めた目標でモチベーションを上げている。
- ・仕事の難易度や困難度など仕事の分担を各課・各個人に平等に割り振りにはできない。各課のバラツキは調整する必要はないが、高い水準を目指すよう職員には促そう。

Q60. 評価確定時の部内調整会議は、どのように進行されているのか。

### 【部内調整会議（期末・評価確定時）イメージシート】

#### 部長発言の例

- ・ただいまより、評価の確定時の部内調整会議を開催する。
- ・各課の調整会議シートC（T3以外の達成度確認表）を配布願いたい。
- ・恣意的な上位達成判定を防ぐとともに、未達成となった目標の確認を行う。
- ・公平公正な評価となるよう各評価について確認願いたい。
- ・ガイドブック本編のスライド番号 65 や別冊参考資料（その1）Q39 にも記載されている。

#### 課長会話の例（他課の達成度評価に対して）

- ・1番の評価は、上位達成度判定基準 T2 の記載のと通りの達成であるが、外的要因で容易に達成できていないか。ワンランク下位（T3）判定でいいのではないか。
- ・2番の評価は、外的要因の状況を判断して、達成度をワンランク上に判定してもいいのではないか。
- ・3番の評価は、T3以外の判定なのに、コメント欄に理由の記載がない。1次評価者に指導すべきではないか。
- ・4番の評価は、自己評価と1次評価者との乖離があるが、十分話し合い、職員は納得しているか。
- ・5番の評価は、未達成となっているが、事務分担の変更や応援体制で、下期で達成する必要がある
- ・6番の評価は、関係団体の事情で、業務自体が消滅した。代替の目標を設定すべきでなかったか。
- ・7番の評価は、目標のレベルが高すぎたが、自己評価のとおりとした。次回より、慎重にレベル設定について指導する。
- ・8番の評価は、予想外判定なので、コメント欄に記入が必要。
- ・9番の評価は、恣意的な評価になっていないか。
- ・10番の評価は、目標設定時の記述が曖昧だった。次回から具体記述を指導する。

池田市の人事評価制度（業績評価） 目標のレベルと達成率（平成28年度下期・平成29年度上期）

平成28年度下期

全体	95.3%					4.7%
達成度 レベル	T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	未達成
S	0.0%	0.1%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%
A	0.1%	3.9%	15.3%	0.6%	0.0%	0.1%
B	0.1%	6.3%	68.7%	3.7%	0.0%	0.3%
C	0.0%	0.1%	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%

平成29年度上期

全体で、達成率は向上

全体	96.7%					3.3%
達成度 レベル	T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	未達成
S	0.0%	0.2%	1.3%	0.1%	0.0%	0.0%
A	0.1%	3.6%	21.9%	1.2%	0.0%	0.0%
B	0.0%	5.3%	63.6%	1.9%	0.1%	0.0%
C	0.0%	0.0%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%

職員の違い別

一般職員	94.8%					5.2%
達成度 レベル	T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	未達成
S	0.0%	0.1%	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%
A	0.1%	3.7%	15.2%	0.5%	0.0%	0.1%
B	0.2%	6.9%	68.0%	4.3%	0.1%	0.1%
C	0.0%	0.1%	0.7%	0.1%	0.0%	0.0%

一般職員	92.6%					3.7%
達成度 レベル	T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	未達成
S	0.0%	0.1%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%
A	0.2%	3.2%	22.3%	1.2%	0.0%	0.0%
B	0.1%	5.2%	64.1%	2.4%	0.1%	0.0%
C	0.0%	0.0%	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%

再任用	98.6%					1.4%
達成度 レベル	T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	未達成
S	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
A	0.0%	0.6%	13.7%	0.0%	0.0%	0.0%
B	0.3%	1.7%	81.8%	1.4%	0.0%	0.0%
C	0.0%	0.0%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%

再任用	99.9%					0.1%
達成度 レベル	T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	未達成
S	0.0%	0.0%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%
A	0.0%	1.0%	15.4%	0.0%	0.0%	0.0%
B	0.0%	2.3%	77.9%	1.0%	0.0%	0.0%
C	0.0%	0.0%	2.0%	0.0%	0.0%	0.0%

監督職	94.7%					5.3%
達成度 レベル	T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	未達成
S	0.0%	0.3%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%
A	0.0%	5.3%	15.8%	0.9%	0.0%	0.1%
B	0.0%	5.9%	67.1%	3.5%	0.0%	0.8%
C	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%

監督職	97.1%					2.9%
達成度 レベル	T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	未達成
S	0.0%	0.4%	2.4%	0.0%	0.0%	0.0%
A	0.0%	5.0%	21.8%	1.8%	0.1%	0.0%
B	0.0%	5.3%	61.2%	0.8%	0.1%	0.0%
C	0.0%	0.0%	0.8%	0.1%	0.0%	0.0%

管理職	95.6%					4.4%
達成度 レベル	T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	未達成
S	0.0%	0.3%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%
A	0.3%	5.4%	16.5%	1.1%	0.0%	0.0%
B	0.0%	9.2%	62.7%	3.0%	0.0%	0.3%
C	0.0%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

管理職	95.3%					4.7%
達成度 レベル	T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	未達成
S	0.0%	0.2%	2.2%	0.5%	0.0%	0.0%
A	0.0%	4.4%	25.0%	1.5%	0.0%	0.0%
B	0.0%	7.6%	55.9%	2.7%	0.0%	0.0%
C	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

業績評価は、組織目標と連鎖した個人目標を立て、組織目標を必達させるもの。（マネジメントツール）  
標準以上達成率は、全体で向上しており、マネジメントツールとして着実に機能してきていると思われる。



池田市の人事評価制度（能力評価） 区分別の能力評価の結果（平成28年度下期・平成29年度上期）

一般職員

区分	基準	平成28年度下期割合	平成29年度上期割合	備考
服務規律	加点◎			
	標準	98.4%	99.1%	
	減点A▲	1.6%	0.7%	
	減点B▲		0.2%	
知識・技術	加点◎			
	標準	89.8%	89.7%	
	減点A▲	10.2%	10.3%	※減点10%以上
	減点B▲		0.0%	
事務処理	加点◎			
	標準	87.3%	88.6%	
	減点A▲	12.7%	11.2%	※減点10%以上
	減点B▲		0.2%	
説明応対	加点◎	8.0%	10.1%	
	標準	89.1%	86.9%	
	減点A▲	2.9%	3.0%	
	減点B▲		0.0%	
チームワーク	加点◎	13.2%	13.3%	
	標準	84.3%	85.1%	
	減点A▲	2.5%	1.4%	
	減点B▲		0.2%	
課題解決・改善実行	加点◎	6.1%	3.4%	
	標準	90.9%	86.5%	
	減点A▲	3.0%	9.4%	※減点10%以上
	減点B▲		0.7%	
自己管理	加点◎			
	標準	93.9%	92.2%	
	減点A▲	6.1%	7.6%	
	減点B▲		0.2%	
自己開発	加点◎	5.0%	3.0%	
	標準	91.1%	90.8%	
	減点A▲	3.9%	6.2%	
	減点B▲		0.0%	

再任用

区分	基準	平成28年度下期割合	平成29年度上期割合	備考
服務規律	加点◎			
	標準	100.0%	100.0%	
	減点A▲	0.0%	0.0%	
	減点B▲		0.0%	
知識・技術	加点◎			
	標準	97.7%	97.4%	
	減点A▲	2.3%	2.6%	
	減点B▲		0.0%	
事務処理	加点◎			
	標準	97.7%	93.6%	
	減点A▲	2.3%	6.4%	
	減点B▲		0.0%	
説明応対	加点◎	3.4%		
	標準	93.2%	98.7%	
	減点A▲	3.4%	1.3%	
	減点B▲		0.0%	
チームワーク	加点◎	4.5%	17.9%	
	標準	94.4%	82.1%	
	減点A▲	1.1%	0.0%	
	減点B▲		0.0%	
課題解決・改善実行	加点◎	3.4%	3.8%	
	標準	93.2%	88.5%	
	減点A▲	3.4%	6.4%	
	減点B▲		1.3%	
自己管理	加点◎			
	標準	100.0%	100.0%	
	減点A▲	0.0%	0.0%	
	減点B▲		0.0%	
伝承	加点◎		2.6%	
	標準	93.2%	89.7%	
	減点A▲	6.8%	7.7%	
	減点B▲		0.0%	

監督職

区分	基準	平成28年度下期割合	平成29年度上期割合	備考
服務規律	加点◎ 標準	100.0%	100.0%	
	減点A▲	0.0%	0.0%	
	減点B▲		0.0%	
知識・技術	加点◎ 標準	91.6%	90.3%	
	減点A▲	8.4%	9.7%	
	減点B▲		0.0%	
管理・監督	加点◎ 標準	23.7%	21.0%	
	減点A▲	71.0%	73.1%	
	減点B▲	5.3%	5.9%	
情報共有	加点◎ 標準		0.0%	
	減点A▲	96.8%	97.3%	
	減点B▲	3.2%	2.7%	
折衝・判断	加点◎ 標準		0.0%	
	減点A▲	96.8%	96.2%	
	減点B▲	3.2%	3.8%	
チームワーク	加点◎ 標準		0.0%	
	減点A▲	97.9%	96.8%	
	減点B▲	2.1%	3.2%	
企画・立案	加点◎ 標準	16.3%	11.8%	
	減点A▲	82.6%	79.6%	
	減点B▲	1.1%	8.1%	
自己開発	加点◎ 標準		0.5%	
	減点A▲	95.8%	95.7%	
	減点B▲	4.2%	4.3%	
指導・育成	加点◎ 標準		0.0%	
	減点A▲	85.8%	82.8%	
	減点B▲	14.2%	8.6%	

管理職

区分	基準	平成28年度下期割合	平成29年度上期割合	備考
服務規律	加点◎ 標準	100.0%	99.0%	
	減点A▲	0.0%	1.0%	
	減点B▲		0.0%	
知識・技術	加点◎ 標準	90.7%	95.1%	
	減点A▲	9.3%	4.9%	
	減点B▲		0.0%	
管理・監督	加点◎ 標準	92.8%	93.1%	
	減点A▲	7.2%	6.9%	
	減点B▲		0.0%	
情報共有・発信	加点◎ 標準	93.8%	86.3%	※減点10%以上
	減点A▲	6.2%	13.7%	
	減点B▲		0.0%	
折衝・判断	加点◎ 標準	97.9%	95.1%	
	減点A▲	2.1%	3.9%	
	減点B▲		1.0%	
企画・立案	加点◎ 標準	6.2%	6.9%	
	減点A▲	91.8%	88.2%	
	減点B▲	2.0%	4.9%	
指導・育成	加点◎ 標準		0.0%	
	減点A▲	89.7%	93.1%	
	減点B▲	10.3%	3.9%	

能力評価の項目は、組織の求める行動に誘導するもの。  
よって、人材育成基本方針と連動した項目となっている。  
減点の割合の多い項目については、今後、さらなる誘導が必要。

一般職員の「知識・技術」「事務処理」「課題解決・改善実行」については、  
OJTの強化（職場での指導）及び、「業務改善研修」の実施。  
管理職の「情報共有・発信」については、部長会などで周知することとする。

## 人材育成基本方針

目指す職員像、組織像

**「市民とともに、地域の課題を解決し、未来を創る職員」**

- 池田市には、「自分たちのまちを、自分たちでつくろう」を合言葉で始まった全国初、池田市発の地域分権制度があります。
- この地域分権制度を活用して、地域住民とともに行政を進める重要な担い手となる意欲と能力を兼ね備えた人材の確保と育成を図るために、目指す職員像を上記のように設定し、職員が共通して持つべき基本姿勢や意識として示しました。

池 田 市

平成27年2月

## 目指す職員像

### 市民とともに、地域の課題を解決し、未来を創る職員

#### ■計画の目指すもの ～採用と育成の好循環に向けて

地方分権の進展に伴い、先端自治体である市町村の広域化、独自化、高度化や多様化が進む中で、池田市職員として採用された者が定年まで勤め上げるというこれまでの職業人生とは異なり、池田市で得た能力を活かして、他の地方公共団体や民間企業を新たな活躍場所に求めるようなキャリアプランを考える職員の輩出を目指します。

また、臨時・非常勤職員の増加、年齢構成の大きな変化（若返り）の中で、**新規採用職員と概ね35歳までの職員を人材育成の重点ターゲット**として、徹底的な育成に努め、10年後には、これら育成期間を経た職員が、後輩職員を育成する、その姿を見て、より優秀な人材が集まるという、「**採用と育成の好循環**」の達成を目指します。

#### ～圏域経営を意識した政策提言に向けて

広域連携の取組みなどを通じた連携・協力に基づいた行政経営を意識し、他の自治体の職員や地域住民などさまざまなネットワークを生かすことができる職員を育成するとともに、**地域の課題解決に向けて、住民とともに、複数の解決策を提案、実践できる職員の育成**を目指します。

また、従来の職員研修に加え、近隣都市職員や地域住民なども参加できるローカルアカデミーである「**いけだウオンバット塾**」では、先進都市事例研究会や喫緊の課題研究会などを開催し、参加者による活発な意見交換などを通じて、所属間同士の水平連携や市町村職員のネットワーク構築を支援し、新たな施策や方針を見い出し、地域（現場）で実践するためのヒントを提供します。

#### ■池田市職員を取り巻く環境

- ・ 地方公務員法が改正され、人事評価制度の導入が義務付け
- ・ 雇用と年金の接続の観点から、再任用制度の見直しが必要
- ・ 職員数が減少する一方で、増加する臨時・非常勤職員
- ・ 職員の年齢構成が変化、今後5年間で、80名以上の管理・監督職が退職する一方で、中堅層の早期育成が必要

## ■求める人材像

### 1. 職員、採用候補者

#### 池田市の未来を考え、行動し、信頼される人材

「市民の視点を持ち、成功するまでやり遂げる。」

池田市は、市民とともに、池田市の将来を考える、豊かな人間性を持った職員を育成します。

#### 自ら考え、調査し、複数の選択肢を提案、実践できる人材

「首長をサポートする職員として、複数の施策を提案、実践。」

池田市は、あなたの意欲を応援します。  
基本は自学自習。職場における実務を通じて成長を促進。各種研修の機会を提供。

#### 首長や部長など幹部職員を目指す人材

「上昇志向、キャリアアップの意識が、職員を育成。」

池田市は、市長・部長など幹部職員を目指す職員を応援します。

【ジェネラリスト型職員の育成】

#### 専門性を高め、民間企業や他団体でも活躍できる人材

「専門知識を高めることこそ、モチベーションのアップに繋がる。」

池田市は、業務で蓄積したノウハウを活かせる職場や他団体への転籍も応援します。キャリアアップ、キャリアデザインを応援。

【スペシャリスト型職員の育成】

### 2. 管理・監督職にある職員

#### 部下に権限を委譲しながら、責任を負うことができる人材

「部下を育成・情報共有、コミュニケーション、報告・連絡・相談」

仕事の管理・改善、部下の管理・育成などマネジメント力を発揮。実務や人事評価制度を通じた人材育成を進めながら、勤務成績のよくない職員には、指導を行う。

### 3. 再任用職員

#### 実務を担いながら、責任者（副主幹）にアドバイスできる人材

在職中に培った知識や技術を後輩職員に伝え、実務の責任者である副主幹級の職員に適切なアドバイスを送る。

市民対応やマナーは、他の職員の模範となる。

### 4. 任期付短時間勤務職員

#### 住民サービス拡充の重要な担い手となる人材

知識・能力の向上に努めながら、求められる住民サービスを提供する即戦力の職員

### 5. 臨時・非常勤職員

#### 基本的な知識、自覚を持ち、行動できる業務（専門的業務）の担い手

担当する業務に必要な知識や技能を持ち、職員の指示のもと適切な業務遂行が求められる。

## ■人材育成の戦略

### 1. 職員採用 「目指す職員像になりうる者を採用する」

- ・採用活動の充実  
採用試験説明会の見直し、職場訪問の機会の提供、採用試験に係る情報公開
- ・採用試験の見直し ～多様な人材を確保できる採用試験へ
- ・採用予定者に対するフォローアップ研修
- ・職員採用を全庁的な取組みへ  
～採用から育成までを組織全体で取り組む意識の醸成

### 2. 人事制度 「職員の能力・やる気を引き出す制度へ」

- ・ローテーション人事の徹底と複線型人事の検討(ジェネラリストとスペシャリスト)  
採用10年未満は、職務能力養成期間として、複数の職場を経験  
採用10年以降は、能力発揮期間として、適材適所、自己申告の積極活用  
採用20年以降は、組織が職務能力を活用
- ・キャリア形成を目標管理制度と連携して支援  
キャリアデザイン研修の実施、受けた研修の申告、挑戦したい仕事の申告、庁内公募の実施、修学部分休業制度の検討
- ・給与制度の適正化

### 3. 人事評価制度

#### ①目的の明確化、職員への浸透

市民サービスの向上が最大の目的であり、職員の能力開発及び人材育成への反映を図り、以って公正かつ効率的な人事行政を行うためのツールである。

#### ②成績不良職員（問題職員）に対する研修の実施と分限処分。

#### ③面談を人材育成における最も重要な機会と捉え、育成指導を行う。

#### ④評価者研修の実施

#### ⑤評価結果の活用

#### ⑥人事評価制度を核としたトータル人事制度の構築

### 4. 研修制度

#### ①自学・自習を基本に、上司や組織が学ぶ機会を提供。（意欲継続を組織で支援）

研修履歴を自主管理し、上司と課題を共有し育成ポイントや受講研修などを相談。

#### ②研修体系

【自学・自習】 研修の基本は自学・自習

【職場研修（OJT）】 実務や職場での指導で上司がフォロー・意欲アップ  
(職員が成長する8割は、職場における経験や実務)

【職場外研修】 学ぶ機会の提供、自学・自習の支援。階層別研修、派遣研修に加え、近隣都市職員や住民をも対象とした「いけだウオンバット塾」(喫緊課題研究・先進都市事例研究)の開催。

(学ぶ機会の提供・自学自習の支援)

#### ③今後の基本方針・重点項目など

- ・階層別研修中心の集合研修から脱却、自学・自習の選択制へ。

- ・実務に生かせる研修、習慣を変える研修を中心に、有益な行政情報を発信
- ・他都市職員や市民との交流機会を提供。多様な価値観を学ぶ。
- ・マネジメント向上・キャリア形成を支援。

#### ④重点ターゲット（新人・中堅職員）

- ・新人を職場の上司と連携して、早期育成。
- ・10年後、コア人材となる概ね35歳までの職員を早期昇格等に備え、重点育成。

### 5. 安心して勤務できる職場環境づくり

- ・健康で勤務できる職場環境・体制の整備
- ・メンタルヘルス対策の強化
- ・ワーク・ライフ・バランスを意識した休暇取得促進、勤務環境の整備  
→特定事業主行動計画における取組みの着実な推進

### 6. 男女格差のない人事管理の推進

- ・多様な人材が政策・方針決定の場に参画できるよう
- ・女性職員のみならず、男性職員、管理職の職員の意識改革
- ・キャリアデザイン研修や市長懇談会を実施
- ・育児休業等から復帰しやすいよう、多くの職場を経験

## ■各種施策の推進体制

### 1. 職員の取組み

- ・定期的に自らの能力・経歴を棚卸し
- ・自らのキャリアをデザイン、自己実現を図るためのプラン作成、研修履歴の管理
- ・プランを参考に研修等を積極的受講、研修履歴の自己管理
- ・人的ネットワークの構築
- ・ワーク・ライフ・バランス、健康に留意

### 2. 職場の取組み（管理・監督者の取組み）

- ・OJTの推進・部下育成。  
→ 困難な仕事をやり遂げさせる。ワンランク上の仕事をさせる。責任を持たせる。  
新たな仕事を与える。 等
- ・人事評価面談、研修履歴カードにより、育成ポイント、受講する研修等を確認
- ・問題職員を支障のないレベルまで引き上げる。
- ・職員が最大限に能力を発揮できる職場づくり、職員の健康管理、メンタルヘルス

### 3. 人事・研修制度を通じた取組み

- ・トータル人事制度の構築
- ・職場、所属長と連携して、モチベーションを維持、キャリアデザインへの気づき
- ・自学・自習の能力開発を支援
- ・「いけだウオンバット塾」の選択受講、他団体の職員、地域住民とのネットワーク構築



## 人材育成の推進体制

施策項目	職員自身の取組み	職場の取組み	人事・研修制度
(1) 職員採用	<ul style="list-style-type: none"> <li>採用試験説明会、公募面接官等さまざまな機会への参画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>魅力ある職場づくりの推進</li> <li>インターンへの協力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>よりよい人材を確保するための取組みの実施</li> </ul>
	池田市役所全体で職員採用に取り組む風土の醸成		
(2) 人事制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>自らのキャリアプランとともに、人事制度を十分に活用し、能力育成に努める。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務のマネジメントを通じ、ジョブローテーションに対応できる体制の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事制度の研究 →ジョブローテーション →複線型人事制度 →自己申告の見直し</li> </ul>
(3) 人事評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事評価を契機として、自らを振り返り、上司との面談を通じて、今後の意識、能力の向上につなげる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>育成ツールとして活用し、被評価者との面談の徹底</li> <li>人事評価制度を活かした指導・育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事評価制度の見直し</li> <li>人事評価研修の実施</li> <li>分限処分との連携</li> </ul>
(4) 研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>自らの特性、希望、弱点等を把握した上で、積極的に研修を受講し、能力向上に努める。</li> <li>研究会の立ち上げ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OJTの推進</li> <li>所属職員の積極的な研修受講を促す</li> <li>研修後の課内報告会の徹底</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自律型研修制度の設置</li> <li>近隣自治体との共同研究の実施</li> <li>自主研究会の支援</li> </ul>
マネジメント力	<ul style="list-style-type: none"> <li>自らのキャリアプランを考える。</li> <li>→能力、経歴の棚卸し</li> <li>→目標の設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理監督職による積極的な人材育成、指導</li> <li>業務のローテーション</li> <li>所属の資源を見直し、委託等の積極的な検討を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>非正規職員制度の見直し、委託の促進支援</li> <li>管理・監督職を対象としたマネジメント能力向上研修の実施</li> </ul>
キャリアデザイン		<ul style="list-style-type: none"> <li>管理監督職によるOJT育成指導</li> <li>面談等を通じ、部下の特性、希望を把握した上での育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>目標管理との連携</li> <li>若手職員のローテーション人事の徹底</li> <li>複線型人事の検討</li> <li>キャリアデザインに関する研修の実施</li> </ul>
(5) 安心して勤務できる環境整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>積極的な休暇取得</li> <li>定時退庁の徹底</li> <li>メンタルヘルスにおけるセルフケア</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務のマネジメントを行い、休暇、育児休業等を取得しやすい環境の整備に努める。</li> <li>メンタルヘルスにおけるラインケア</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定事業主行動計画の進捗を通じた環境整備</li> <li>メンタルヘルス対策</li> </ul>
(6) 男女格差のない人事管理の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>ジョブローテーションを通じて、より多くの業務を経験</li> <li>関連する研修、講演の受講による意識の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職の意識改革</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>育児休業等、女性が安心して職務に取り組める職場環境の整備</li> <li>意識改革のための研修、市長懇談会の実施</li> </ul>



(参考) 職員の年齢構成の変化

