

地方公共団体における
人事評価の活用等に関する研究報告書

平成 2 1 年 3 月

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

はしがき

地方分権が大きく進展しようとする今、そして公務員を取り巻く環境が厳しさを増す中、国民、住民の信頼に応える人事行政のあり方がこれまで以上に問われています。

人事評価に関して言えば、国であれ、地方公共団体であれ、職員の能力や業績を把握して、任用や給与の適正な処遇を行うことが必要であるという点に誰しも異論はないはずです。一方で、私自身の経験からも痛感するところですが、人が人を評価することは難しいものです。

平成１９年に成立した国家公務員法改正法の該当部分が今年４月に施行され、国家公務員について、能力・実績主義を徹底する人事評価制度が始まります。同趣旨の地方公務員法改正法案は継続審議中となっていますが、地方公共団体にあっては、いわば先行する形で、客観性、透明性の高い新たな人事評価システムに取り組む団体も増えつつあります。

しかし、優れた評価制度も、これに基づき適正に評価を行い、その評価結果を活用していかなければ意味がありません。公正、客観的な人事評価を任用や給与の処遇、人材育成に十分に活かしてこそ、人事管理の基礎としての機能が発揮されるものであり、分権時代を担う地方公共団体職員のやる気の増進、組織全体の士気や公務能率の向上につながるものと考えます。本報告書の主眼もそこにあります。

こうしたことを踏まえ、本報告書では、新たな人事評価システムについてのこれまでの検討・取組の上に立って、法制度として想定されている人事評価の枠組みとの一体的な整理にも努めました。幸い、地方公共団体における人事評価システムのあり方については、これまでも優れた検討成果があり、また、国家公務員における具体的な仕組みの整備が進んでいることから、これらを踏まえて追加・補足すべきポイントをまとめています。

本報告書が、人事評価制度の導入、点検・見直しや評価結果の活用に取り組む地方公共団体にとっての良き参考書となるよう期待するとともに、本報告書をまとめるに当たり、毎回熱心なご議論をいただいた各構成員の方々、アンケート調査や資料提供にご協力いただいた各地方公共団体の方々に厚くお礼を申し上げます。

平成２１年３月

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

座 長 高部 正男

(目次)

I	調査研究の趣旨	1
II	人事評価のねらい	2
III	人事評価制度の構築に向けて	3
1	絶対評価と相対評価	5
	(1) 絶対評価の相対化の必要性について	
	(2) 相対化のプロセスについて	
2	能力評価、業績評価	6
	(1) 全般的事項	
	① 能力評価及び業績評価からなる人事評価	
	② 人材育成方針等への位置づけ	
	③ 日頃からの助言・指導等	
	④ 公務員制度改革の観点	
	(2) 能力評価について	
	① 具体的な評価項目設定	
	② 標準職務遂行能力との関係	
	(3) 業績評価について	
	① 目標管理の手法による業績評価	
	② 組織目標の優先	
	③ 目標設定	
	④ 定型的な業務に対する評価	
3	評価者訓練	13
	(1) 評価者訓練のための研修実施	
	(2) 人事評価制度の試行を通じた評価者訓練	
	(3) 人事評価制度の本実施の積み重ねを通じた習熟	
4	評価基準等の明示（人事評価の基準及び方法）	15
	(1) 住民の信頼を高める観点	
	(2) 人事評価の基準及び方法	
5	自己申告、面談、評価結果のフィードバック	17
	(1) 人事評価を実施する上で根幹をなすプロセス	

(2) 面談を通じた評価結果のフィードバック	
(3) 評価結果の開示内容	
6 苦情対応	20
(1) 職員が幅広く苦情相談できる体制	
(2) 苦情処理	
(3) 人事委員会・公平委員会における苦情処理	
(4) 不利益取り扱いの禁止と秘密の保持	
IV 人事評価の活用を念頭に置いた仕組みの検討	23
1 適正な評価結果を導くために	23
(1) 評価の積み重ねを通じた目線合わせ	
(2) 評価が甘く偏らないこと	
2 絶対評価の相対化	24
(1) 相対化の流れ	
(2) 点数制の採用	
(3) 下位評価について	
3 評価結果の活用に向けたポイント	27
(1) 能力評価、業績評価の活用	
(2) 人事評価の運用熟度に応じた活用	
(3) 給与への活用	
(4) 任用への活用	
(5) 分限処分について	
(6) 給与、任用等への活用のための基準	
(7) 人材育成への活用	
① 評価結果の活用を通じた人材育成	
② 評価のプロセスを通じた人材育成	
V おわりに	34
検討の経緯	35
研究会構成員等名簿	36
(参考資料編)	

I 調査研究の趣旨

能力・実績主義を徹底する人事評価の実施を盛り込んだ「国家公務員法等の一部を改正する法律」が成立（平成 19 年 7 月、以下「改正国家公務員法」という。※）し、同様の内容を含む「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案」（以下「地方公務員法改正案」という。）が国会において継続審議中である。同法等においては、人事評価が能力評価及び業績評価の二つからなること、人事管理の基礎となること等が明文化されている。

また、平成 20 年人事院勧告時の公務員人事管理に関する報告（平成 20 年 8 月人事院）において、国家公務員の評価結果の活用についての基本的な枠組みが示され、この度、必要な制度整備が図られたところである。

地方公共団体においては、既に新たな人事評価に取り組んでいる団体もあり、その数は増加しつつある。その一方で、勤務評定として実施している場合を含め勤務成績の評価を実施している地方公共団体（以下、「人事評価等を実施している地方公共団体」という。）は、全体の 58.4%（平成 20 年 4 月 1 日現在、以下同じ。）にとどまり、未実施の市町村も多いのが実状である。（データは巻末参考資料編 I-1 を参照。以下「資 I-1」とする。）

さらに、人事評価等の結果を昇給に活用しているのは、人事評価等を実施している地方公共団体（全体の 58.4%）のうち 49.6%、勤勉手当の成績率に活用しているのは、同 37.0%にとどまり、人事評価等の結果の活用は今後の大きな課題となっている。（資 I-13）

当研究会としては、こうした状況を踏まえ、これまでの研究成果である「地方公共団体における人事評価システムのあり方に関する調査研究」（地方行政運営研究会第 18 次公務能率研究部会[16 年 3 月]、以下「18 次報告書」という。）を基礎にしつつ、地方公共団体における人事評価の取組向上と十分な活用を主眼に、さらに調査研究を行ったものである。

なお、国家公務員における人事評価制度については、可能な限り、具体的な仕組みや運用面の関係資料の収録に努めている。

※ 改正国家公務員法における該当部分の施行日は平成 21 年 4 月 1 日

Ⅱ 人事評価のねらい

○ 能力・実績に基づく人事管理の徹底

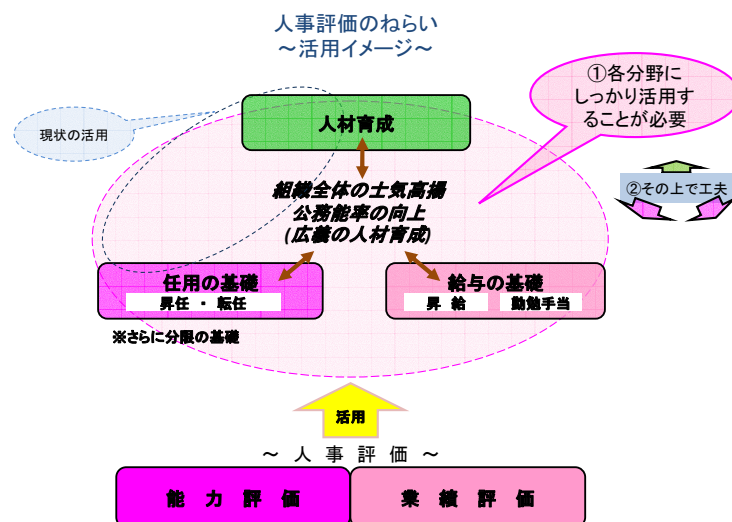
人事評価のねらいは、国、地方公共団体を通じた公務員制度改革が進む中で、公正かつ客観的な人事評価を人事管理の基礎とすることにより、年功序列にとらわれない、能力・実績に基づく人事管理の徹底を図ろうとする点にある。

能力・実績主義の徹底を通じ、より高い能力を持った公務員を生み育てていくとともに、国民・住民から一層信頼される人事行政システムを創っていくことが求められているものである。

○ 人事評価の活用を通じた組織全体の士気高揚、公務能率の向上

各地方公共団体において、人事評価制度を運用するにあたっては、公正かつ客観的な人事評価を実施し、その評価結果を人事管理の基礎として十分に活用していくことが最も重要である。

これまで取組が遅れていた給与への活用をはじめ、任用、人材育成の各分野にしっかり活用することを通じて、組織全体の士気高揚を促すとともに、個々の職員のやる気・動機付けの増進、分権時代を担う地方公共団体職員の広い意味での人材育成や公務能率の向上につなげることで、すなわち住民サービス向上の土台をつくるのが人事評価の基本的な視点である。



[改正国家公務員法] (抄)

第18条の2第1項 (前略)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。(後略)

第70条の4第2項 所轄庁の長は、(中略)人事評価の結果に応じた措置を講じなければならない。

※地方公務員法改正案も同様

Ⅲ 人事評価制度の構築に向けて

これまで整理されてきた人事評価のあり方を基礎として、国家公務員における人事評価制度等を念頭に置きつつ、地方公共団体における人事評価制度の構築と活用に向けた整理を行う。（以下、改正国家公務員法[地方公務員法改正案も同様]において想定されている制度を「人事評価制度」とする。）

この場合、人事評価の基本的な仕組みについては、次のように理解することができる。

- ①能力評価及び業績評価の二本立て実施
- ②評価者訓練
- ③評価基準の明示
- ④自己申告、面談、評価結果のフィードバック
- ⑤苦情対応

なお、整理の流れとしては、18次報告書を参考に人事評価導入の検討を行った、あるいは検討中の地方公共団体も多いと考えられることから、その提言を出発点としつつ、以下においてその後の状況に照らして追加・補足すべき点に触れることとする。

<現行の「勤務成績の評定(勤務評定)」と「人事評価」について>

18次報告書における「人事評価」は、現行の「勤務成績の評定(勤務評定)」(地方公務員法第40条)を法制度として前提に置いた上で、いわゆる従来型の勤務評定に対して新しい評価システムを指す用語として用いられているが、ここではさらに、新たな法制度として想定されている人事評価を念頭に置いているものである。

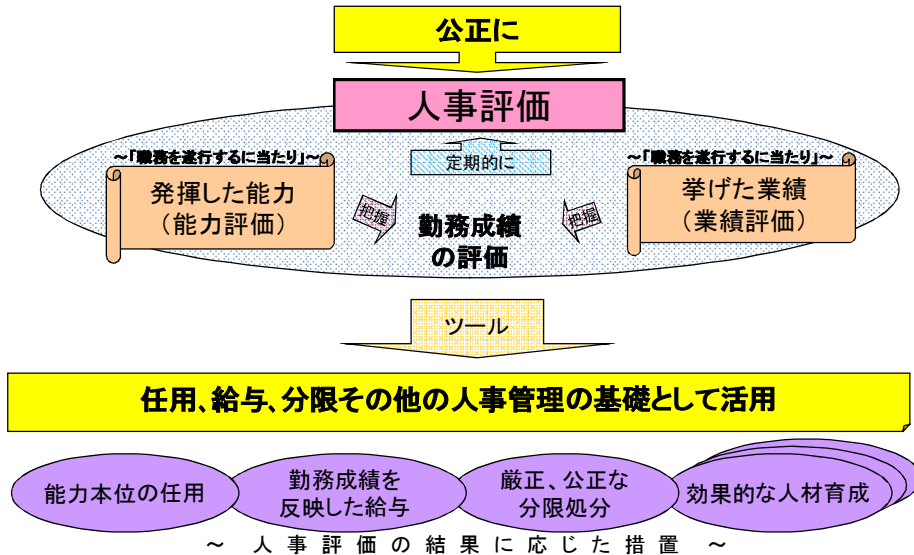
この人事評価は勤務評定と法的な性格が異なるものではないと考えられるものの、「任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするために、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価」とされ、勤務評定に比べて位置づけが明確になっている。

すなわち、人事評価は勤務評定に比べ、能力・実績主義を徹底するためのツール、人事の公平性・公正性を担保するもの、人事行政の客観性・透明性を高めるもの、人材育成につなげるもの、などの役割がより明確なものである。

具体的には、①能力評価及び業績評価の二本立て実施を基本要件とするほか、②評価者訓練、③評価基準の明示、④自己申告、面談、評価結果のフィードバック、⑤苦情対応などの仕組みを具える点が人事評価の特長と考えられる。

人事評価の根本基準

参 考



～勤務評定との比較～

参 考

法的性格は変わるものではないが定義、位置づけを明確化（新たに明文化）

- 人事評価とは（能力評価と業績評価の二つの要素）
職務遂行上、発揮した能力と挙げた業績を把握して行われる勤務成績の評価
- 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
（職員の執務の状況を把握、記録するツールとしての性格は勤務評定と同様）
- 公正に行われなければならない

＜勤務評定との比較で強調されるポイント＞

- 能力・実績主義を実現するためのツール
- 人事の公平性・公正さを担保するもの
- 人事システムの客観性・透明性を高めるもの
- 人材育成につなげるもの

＜具体的システム＞

- ①能力評価及び業績評価
- ②評価者訓練
- ③評価基準の明示
- ④自己申告、面談、フィードバック
- ⑤苦情対応

勤務評定と規定変更なし（既に同様規定あり）

- 職員の任用は、受験成績、人事評価（勤務評定）その他の能力の実証に基づいて行われなければならない
- 人事評価（勤務評定）は定期的に行われなければならない
- 任命権者は、人事評価（勤務評定）の結果に応じた措置を講じなければならない

※改正国家公務員法、地方公務員法改正案によりイメージを整理

1 絶対評価と相対評価

基本的な考え方

- 他者との比較ではなく、評価基準との関係での達成水準を絶対評価するのが基本。
- 一方、絶対評価は分布制限がないため、寛大化傾向、中心化傾向も見受けられる。
- 評価者の複数化、できる限り客観的な評価基準の設定、徹底した評価者訓練が必要。
- また、評価結果の活用にあたっては、部局間の相対的な調整を行うことも必要。
- 各自治体の組織風土等を考慮した上で、十分議論し制度設計すべき。

(第18次報告書より)

(1) 絶対評価の相対化の必要性について

人事評価等を実施している多くの地方公共団体で絶対評価を基本としている。例えば、課長級が評価対象となっている場合では、74.0%の地方公共団体が絶対評価によっている。

(資I-5)

評価結果の開示を受ける各被評価者のやる気・動機付けの観点から、他者との比較よりも評価基準に照らした達成度合いを測る絶対評価が適切とされるが、一方で、給与や任用には一定の昇給枠やポスト枠があり、これらの枠と評価結果が当然に合致するものではない。評価結果を確実に活用していく観点からは、絶対評価を基本としつつ、現実的な対応として何らかの相対化が欠かせない。

(2) 相対化のプロセスについて

相対化に当たっては、特に部局間（課室間）で職務内容や困難度等が異なることを踏まえ、評価者間の不均衡を修正し、相対的な調整を行うことがポイントになる。従って、絶対評価を基本に、部局間（課室間）調整を通じた相対処理を行うことが適当である。

すなわち、部局間調整としては、前処理として評価者間の不均衡を修正する観点からのいわゆる甘辛調整が行われた後の評価結果に対し、活用枠との整合を図るための調整として、評価段階で相対処理を行う仕組みと活用段階で相対処理を行う仕組みの二つがあると考えられる。この一連のプロセスは、実務上、必ずしも明確に区分して運用されるものではないが、こうしたことを踏まえ、各地方公共団体において、どのように評価手順を構築・運用するかを選択することとなる。

評価者及び被評価者にとって、評価結果及び給与等の処遇結果の連動関係がわかりやすくなるよう、各団体の評価方法に応じた相対処理の仕組みにすべきと考えられる。

(第IV章参照)

2 能力評価、業績評価

基本的な考え方

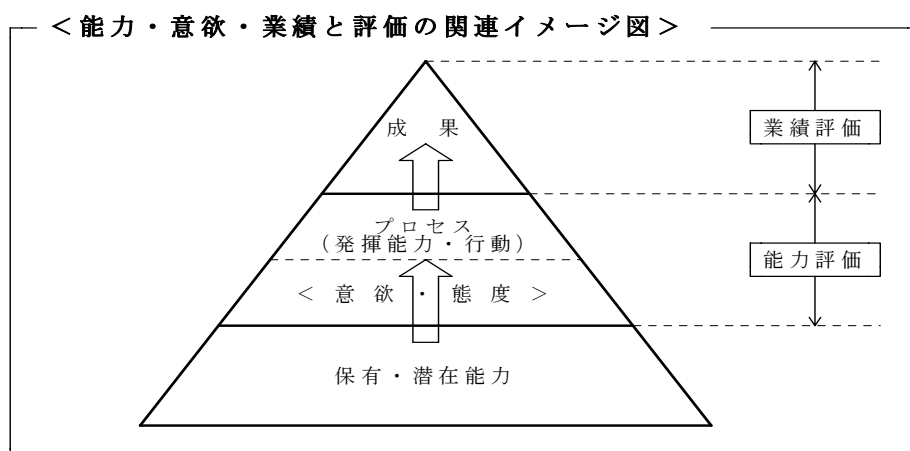
(能力評価)

- 職務遂行過程での具体的な「行動」を観察し、職員に求められる「能力」を評価基準に。
- 組織の行動規準、職位、職場、職務に応じ、期待される役割像の明確化が必要。
- 期待される職務遂行能力を評価要素ごとに具体的な行動例として示すことが必要。
- 「意欲」を評価する場合は、実際の行動が「達成指向性」を伴っていたのかどうかの観点から、能力評価において判断すべきもの。
- 「性格評価」は厳に慎むべき。

(業績評価)

- 業績評価は原則として目標管理の手法との連携が望ましい。
- 中長期目標、事務改善に係る目標、目標の難易度・達成度の組み合わせも検討すべき。
- 目標の難易度設定は、部局間の業務の種類、複雑・困難度を全庁的視野から調整すべき。
- 目標管理は、まずトップが具体的な戦略等を示し、できるだけ数値目標として示した上で、各階層の部下が目標を詳細かつ具体的にブレイクダウンすべき。
- どんな組織や階層にも達成すべき目標は存在する。定型的な業務部門でも目標管理の弾力的取り扱いを含め目標管理の導入が望ましい。
- 事務事業評価などの充実も、目標管理を用いた業績評価の円滑な導入の前提。

(第18次報告書より)



(1) 全般的事項

①能力評価及び業績評価からなる人事評価

人事評価制度においては、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をいう(改正国家公務員法)」とされ、能力評価及び業績評価の二つの評価からなることが明確化されている。もとより両評価は全くの別物ではないが、能力評価は、日常の業務遂行や目標達成へのプロセスの中で評価項目に挙げる期待行動が持続的に取られているかどうかを通じ、発揮した能力の有無や度合いを評価するものであり、業績評価は、そうした期待行動(能力)を通じ、目標等に応じて挙げた業績の有無や度合いを評価するものである。

国や地方公共団体においては、高度化する行政ニーズへの対応にあたり、最小費用で最大効果をあげるために、職員が困難な課題を解決するための能力と高い業績を挙げることが求められており、二つの評価を組み合わせることにより、いずれか一方の評価だけでは測定しにくいものも含めて、各職員の勤務成績を的確に評価しようとするものである。

しかしながら、能力評価に比して業績評価の未実施団体が多く(資Ⅰ-6)、また、そもそも能力評価及び業績評価の各要素が明確に意識されず、その区分が渾然一体となって運用されている場合もある。

人事評価制度の大前提として、まずは明確に区分しうる能力評価及び業績評価の二本立ての実施が不可欠である。

また、人事評価に当っては、能力評価及び業績評価による総合的な評価が基本と考えるべきである。両評価の二本立て実施の場合であっても、例えば、部長級職員について業績評価のみの実施としている場合や、逆に係員級職員について能力評価のみの実施としている場合など、極端な運用も見られる。確かに、部長級職員から係員級職員まで、その職責や能力育成段階における状況等を勘案して、能力評価・業績評価にウェイト差を設けることには一定の合理性があると考えられるものの、特定職位の職員について、能力評価又は業績評価のいずれかを全く実施しないこととするのは、職責に応じた能力及び期待される役割の達成度のいずれかを把握しないまま、人事管理の基礎とすることにもなるため、両評価ともに必ず実施すべきと考えられる。

全職員に能力評価及び業績評価を実施することとした上で、それぞれの活用分野に応じて、把握・考慮すべき勤務成績の内容から能力又は役割達成度のいずれを重視すべきかを考慮して、必要に応じ、能力評価・業績評価のウェイト配分を設定することが適当である。

(第Ⅳ章参照)

②人材育成方針等への位置づけ

人事評価を人事管理の基礎として活用するためには、評価項目の設定等を通じて、まず期待する人材像を職員に対して明示し、職員を誘導する指針とすることが出発点である。これと併せて人事評価の実施、活用を人材育成基本方針や研修に関する基本方針の中であらためて明確に位置づけ、各地方公共団体の持続的な取組とすることが重要である。(※1)

なお、人材育成基本方針を策定している地方公共団体は、全体の 78.8%で、未策定団体が残っているほか、策定後に見直しを行っていない団体も多い。(※2)

既に策定している地方公共団体においても、人事評価の実施を契機として、また、人事評価を人材育成のツールとして活用する観点から、改めて人材育成基本方針等を点検し、内容の見直しを行うべきである。

③日頃からの助言・指導等

評価は期末の評価時期になって初めて行うものではなく、評価者は日頃から各被評価者の職務行動を観察・把握しておくことが肝要で、これに応じた助言・指導を適時に行うことを含め、全体として人事評価と捉えておくべきである。

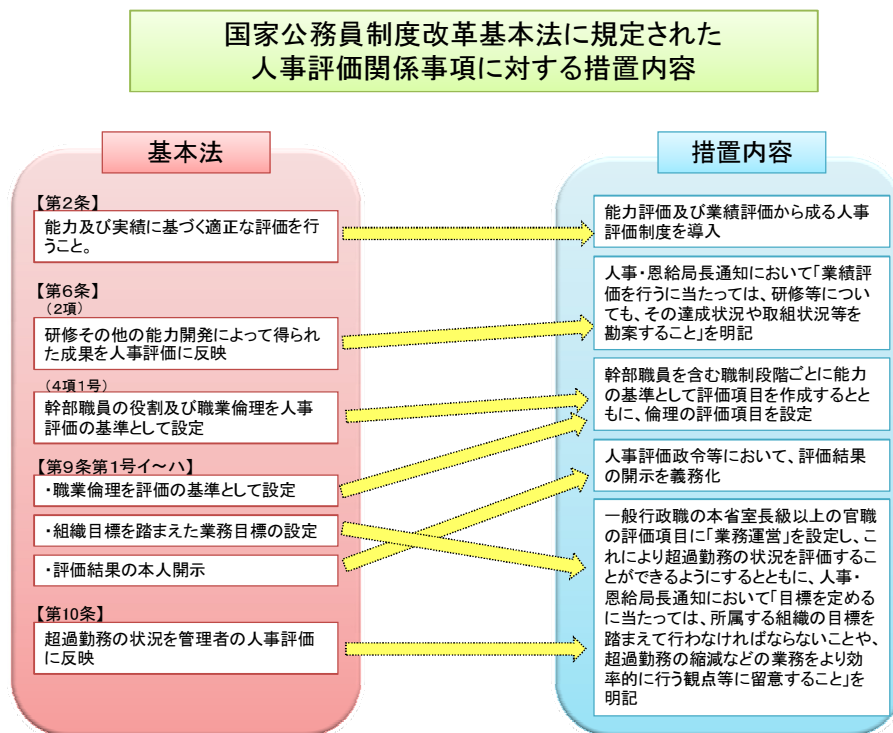
また、こうした観察や助言等の積み重ね結果が期末時点であいまいにならないように、それぞれの行動記録メモを適宜作成しておくことも有効である。このことにより、評価者は、各評価項目への当てはめ作業の際に、「なぜこの評語（点）をつけるのか」を自己点検しながら評価作業をスムーズに進めることができるとともに、評価結果のフィードバック時の面談でも、被評価者とのコミュニケーションが図りやすくなると考えられる。

※1 地方公共団体における人事評価、人材育成基本方針の策定等の取組事例として、「人事評価シート集」(平成 18 年 2 月総務省)、「人材育成基本方針事例集」(平成 19 年 3 月総務省)がある。

※2 平成 20 年度人材育成の実施状況等調査結果(総務省)

④公務員制度改革の観点

国家公務員制度改革基本法には、職務能力の向上や職員の倫理の確立の観点から、人事評価自体に関わる規定が含まれている。これらは地方公務員に直接適用されるものではないが、特に倫理の確立など、国家公務員、地方公務員を問わず、国民・住民の関心が高いものも含まれている。国における具体化の状況に留意しておく必要がある。



※総務省人事・恩給局作成資料

(2) 能力評価について

① 具体的な評価項目設定

従来型の勤務評定に見られた「指導力」「計画性」といった抽象的な評価内容では勤務成績の的確な把握は期待できない。他の地方公共団体の取組事例を参考にしつつも、それぞれの団体が「期待する人材像」に則して、評価項目に沿った具体的な職務行動例を職位や職務内容ごとに具体化、明示することが人材育成や職員の納得性の面からも重要である。

[参考] 地方公共団体における能力評価の内容検討の例

- ・「個性ある職員集団」の育成のため、中堅職員アンケート調査を実施してコンピテンシー能力評価を開発

② 標準職務遂行能力との関係

任用にあたっては、人事評価の評価結果から直ちに決定されるものではなく、人事評価に基づき、職制上の段階及び職務の種類に応じた標準的な職務遂行能力及び適性を有すると認められるかどうか問われることとされている。人事評価（能力評価）の評価項目は、「期待する人材像」を基に、任命権者が定める標準職務遂行能力を具体化したものとなるはずであり、職制上の段階及び職務の種類に応じて設定することが基本である。従って、「期待する人材像」→標準職務遂行能力→能力評価の評価項目の順で、職員に期待する職務行動がより具体的に明示されていくことになる。

[改正国家公務員法]

第 58 条第 1 項 職員の昇任及び転任は、任命権者が、職員の人事評価に基づき、任命しようとする官職の属する職制上の段階の標準的な官職に係る標準職務遂行能力及び当該任命しようとする官職についての適性を有すると認められる者の中から行うものとする。

※標準職務遂行能力（改正国家公務員法第 34 条第 1 項第 5 号）

職制上の段階の標準的な官職の職務を遂行する上で発揮することが求められる能力として内閣総理大臣が定めるもの

※降任も同様（同法同条第 2 項）

※地方公務員法改正案も同様

(3) 業績評価について

①目標管理の手法による業績評価

業績評価は、目標管理の手法のみが前提となるものではない。また、個人目標の設定が困難であるとの固定観念もあり、評価期間内において結果的に達成された実績に対する評価をもって業績評価としての位置づけを行っている地方公共団体が多いのも実状である。

(資 I - 6)

しかし、人事評価のねらいは公務能率の向上であり、また、客観性や納得性の面から、組織目標とのリンクを前提に、評価者と被評価者が期首に目標を認識し合い、明確な目標を設定した上で、その達成度を測る業績評価が基本と考えられる。

その上で、必要に応じて設定目標以外のその他の実績も併せて評価することが望ましい。

②組織目標の優先

人材育成等の観点から、例えば、組織体として当然なすべき部下育成目標のほか、組織目標と直接関わりなく、自己啓発目標（いわゆるチャレンジ目標）といった形での目標設定を積極的に推奨している地方公共団体もあるが、まずは、所属する組織において達成すべき業務の目標又はその上位の組織目標を踏まえた目標の設定を第一とすべきである。その上で、組織目標に併せて上記の自己啓発目標等を含める際には、組織目標に係る目標の設定数を多くしたり、ウェイト配分を高くすること等によりメリハリをつける工夫も考えられる。いずれにしても、業績評価は単に各職員の個人プレーを評価するものではなく、組織目標を達成する上で、各職員が果たすべき役割の達成度を評価することが基本である。

総合計画やビジョン、行政評価等を体系的に関連づけ、何より各職員がそれぞれの組織において達成すべき目標を共有しやすくしておくことにより、各職員の組織目標に沿った職務行動への意識付けが明確になるとともに、組織全体の効率化にもつながる。

ただし、総合計画やビジョン等は新規施策や重点施策のみに焦点を当てて作成されている場合もあるが、定型的な業務も含め、地方公共団体の各組織が果たすべき基礎的な役割や業務の着実な遂行がここでいう組織目標の前提である点に留意する必要がある。

〔参考〕地方公共団体における取組の例

- ・ 総合計画や行財政改革プラン、施政方針等を踏まえつつ、基本的な業務に係るものも含めて、各局、部、課ごとに目標の連鎖を持った組織目標を設定し、当該組織目標にリンクさせる形で個人の業務目標を設定
- ・ トップとのヒアリングで決めた組織目標や、各部局で定める組織目標をブレイクダ

ウンして個人目標を設定。その上で、職員の資格等級に対する期待度と部門方針への貢献度で難易度を設定

③目標設定

目標設定にあたっては、被評価者案を基に期首面談を通じて内容確認のチェックや意見交換を行い、評価者・被評価者間で認識共有する中で、必要に応じて加筆修正し、最終的には評価者が確定させることになる。また、職位を勘案した難易度や重要度（以下、「難易度等」という。）の設定も同様である。目標自体が容易すぎる又は困難すぎる場合の修正等も含め、評価者は被評価者の意欲を尊重しながら面談を行うことが肝要である。

チェックポイントとしては、前述のとおり組織目標を踏まえたものであるかどうかのほか、当該職員の職位にふさわしい目標かどうか、担当業務の主たる要素をいくつかに分解した目標になっているか、といった点がまず挙げられる。

その上で、それぞれの設定目標が具体的（何を、いつまでに、どのように、どの水準まで等）なものとなっているかどうかのチェックが不可欠である。目標の具体性に関しては、正確さ（ミスの少なさ）、迅速さ（こなす業務量）などの数値化も考えられる。

また、難易度等の設定のブレをチェックするため、全庁的あるいは部局単位で調整の場を設けるなど、レベル合わせを丁寧に行うことが望ましい。

すなわち、被評価者にとって、何を達成すべきかが具体的に認識できる目標であるとともに、評価者にとっても、その達成度合いを的確に判定できる目標であることが最も重要なポイントである。

④定型的な業務に対する評価

特に、係員級職員の担当業務や、窓口業務、現場作業が主となる職員の業務について、「定型的な業務が多く、目標が立てにくい」との声があるが、定型的かどうかにかかわらず、各組織における基礎的な業務の着実な遂行が目標設定の前提となる点を再認識すべきである。

さらに、定型的な業務といえども、当該業務の期限、多寡、効率性、業務改善に関する点など、業務遂行の状況を測る目安があるはずで、業務の態様を可能な限り分解した上で目標を具体化するよう、職員に繰り返し周知徹底していくことが肝要である。

3 評価者訓練

基本的な考え方

- 部下を適正に評価することは管理・監督者の重要な能力。
- 評価者訓練の実施が人事評価の成否を左右する。相当の時間と労力を投入すべき。
- 人事評価の導入時は原則として評価者全員を対象に、その後は新任の管理・監督者を対象に研修を実施すべき。
- 基礎教育として、人事管理の基本的考え方、人事評価の意味、評価誤差の防止手法等。
- 訓練内容として、①能力評価における具体的な行動観察記録の付け方、②実績評価における具体的な目標設定の仕方、③人材育成的な面談の技法等。
- 広域的な共同研修の実施、都道府県の研修機関等との連携も推進すべき。

(第18次報告書より)

(1) 評価者訓練のための研修実施

評価者訓練の実施率は漸次向上しているが、人事評価等を実施している地方公共団体の35.8%が評価者訓練を行っていないのが実状である。(資Ⅰ-7)

特に、人事評価導入時は、評価者に対して、人事評価制度や評価方法、評価の実例等についての教育機会を十分に提供することが不可欠である。具体的には、各団体での新任の管理・監督者向け階層別研修等の実施を基本とする一方、広域的な共同研修や都道府県単位の研修等により評価リーダーや評価者研修の講師養成を図ることが望ましい。市町村アカデミー・国際文化アカデミー、人材育成等アドバイザー制度(総務省)等の活用も有効である。

〔参考〕地方公共団体における評価者訓練の例

(評価者訓練の設定)

- ・ 新任課長等に対する職位ごとの昇任時研修の一環として評価者訓練を実施
- ・ 人事評価の実施のための単独の研修項目として位置づけ、毎年実施

(評価者訓練の内容)

- ・ 人事評価制度に係る基本研修、業績評価に係る目標設定や面談の技法研修、評価シートへの記入方法・注意事項についての実務研修等を組み合わせ
- ・ 新任課長に対しては制度概要や面談の進め方、部下の育成方法等
- ・ 新任課長以外は実例演習中心など、評価者の経験に応じたメニューを設定

(評価者訓練の方法)

- ・ 人事課職員により講義と実例演習を中心に評価者訓練を実施

- ・外部研修等によりリーダー養成を行い、当該職員が講師となり評価者訓練を実施

また、評価者訓練に当っては、こうした人事評価制度の仕組みや評価方法についての技術的事項とともに、評価者が常に求められる以下のような取組姿勢についても徹底しておくことが肝要である。

- ・人事評価は、公務能率の向上のためのマネジメントの一環であり、管理・監督者等にとって、本来の責務の一つとして自覚する。
- ・評価者は、自らの管理能力が問われているものとして自己点検する。
- ・職員の人格ではなく職務行動や成果を評価するものである点を徹底する。
- ・日頃から被評価者の職務行動の観察・把握や被評価者とのコミュニケーションに努める。
- ・日頃から能力評価項目を意識して、職員に助言・指導を行う。
- ・定められた評価手続きを省略せず、忠実に履行する。
- ・個人情報等、評価に関する情報管理に細心の注意を払う等。

(2) 人事評価制度の試行を通じた評価者訓練

さらに、実際に評価を行ってみること自体が最も効果的な訓練である。その意味からも試行を行うべきである。評価者のみならず、職員全体に評価制度の趣旨や内容についての周知を図る観点からも試行は重要である。

併せて、評価結果がどのような形で昇給や勤勉手当の成績率などに反映される想定なのかといった人事評価の活用について、評価者が十分理解を深めておくことにより、より実践的な評価者訓練になるものと考えられる。

(3) 人事評価制度の本実施の積み重ねを通じた習熟

もとより、実際に評価結果の活用に結びつかない試行段階では、人事評価の流れが職員に把握できるようになるものの、評価の習熟面では限界がある。

人事評価制度を本実施し、これを積み重ねていく中で、評価者自身の管理・監督者としての自覚が一層高まり、ひいてはそれぞれの地方公共団体における人事評価の運用熟度が増していくものと考えられる。このことから速やかな本実施が求められる。

また、評価結果の状況、給与等への活用実績などについて、人事担当課から各評価者に周知を図り、人事評価の結果が実際にどのように活用されているかについて理解を深めることも、評価の一層の習熟のために有効であろう。

4 評価基準等の明示（人事評価の基準及び方法）

基本的な考え方

- 透明性・公平性の確保や職員の人事評価に関する理解を深め、人材育成を促す観点からも、人事評価の基準及び方法に関する実施規定等の公表を行うべき。

（第 18 次報告書より）

(1) 住民の信頼を高める観点

人事評価の基準、方法を職員に明示するのは、人事評価の客観性・職員の納得性を確保する観点から当然であるが、それに加えて期待する人材像、人材育成基本方針等も含めた人事行政の取組を住民に積極的に公表・発信することが、地方公共団体の人事行政に対する住民の信頼を高めることにつながる。

(2) 人事評価の基準及び方法

現行の勤務評定の仕組みについては、各地方公共団体で規定方法が様々であり、人事評価等を実施している地方公共団体のうち、規則・規程により根本規定を定めている団体が 35.4%、要綱等（要領・マニュアル含む。）により定めている団体が 45.3%となっている。

（資 I-3）

人事評価制度においては、人事評価の基準及び方法に関する事項等について、任命権者が定めるものとして位置づけの明確化が想定されているが、基本的な考え方はこれまでと異なるわけではないと考えられる。地方公共団体としての一体性確保にも十分留意しつつ、よりオープンな形で人事評価の基準及び方法等を明定すべきである。

[改正国家公務員法]

第 70 条の 3 第 2 項 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、人事院の意見を聴いて、政令で定める。

[参考] 国家公務員における人事評価制度骨子（平成 20 年 7 月内閣官房・総務省）の概要※

- 1 対象者（実施権者、被評価者、評価者、調整者、補助者）
- 2 評価の方法等
 - ・ 定期評価、特別評価の方法
 - ・ 能力評価、業績評価、評価結果を表示する評語の内容
 - ・ 留学中の職員、休職中の職員等の評価など
- 3 評価期間（能力評価、業績評価の評価期間の設定）
- 4 評価のフロー（定期評価の基本的なフロー）
- 5 フィードバック（評価結果の開示、指導及び助言）
- 6 苦情への対応（苦情相談、苦情処理の手続き等）
- 7 その他（異動への対応、兼任の取扱い）

※ 国家公務員における人事評価制度骨子で示された内容は、人事評価の基準、方法等に関する政令及び同内閣府令（平成 21 年 3 月）により大枠が定められている。（具体的な取り扱いは各府省の実施規程による。）

5 自己申告、面談、評価結果のフィードバック

基本的な考え方

- 自己申告は、目標管理や配置転換における活用など人材育成の点からも一層重要。
- 評価結果の開示にあたっては、面接等により、本人の納得と理解を得ること。
- 評価結果の開示には、人材育成、任用や給与処遇への職員の納得性向上の観点がある。
- こうしたフィードバックを通じて、職員の指導や人材育成を行うことが望ましい。
- 一方、評価が甘くなる懸念、人間関係の対立や動機付け低下等の課題も考えられる。
- 開示にあたっては、開示趣旨の徹底と、面談等による本人の納得と理解を得ること。

(第18次報告書より)

(1) 人事評価を実施する上で根幹をなすプロセス

人事評価等を実施している地方公共団体のうち、何らかの形で毎年定期的に面談を行っている団体は40.7%、評価結果の開示を原則としている団体は33.8%となっている。(資I-9、10)

自己申告や面談の実施、評価結果の開示は、人事評価の公正・客観性、透明性、職員の納得性を、人事評価のプロセス面から支える極めて重要な要素であり、評価者及び被評価者双方の人材育成に大きな効果がある。

(2) 面談を通じた評価結果のフィードバック

評価結果の開示を行うと評価が甘くなりやすいといった懸念も指摘されているが、被評価者自身が希望しない場合を除き、面談を通じて評価結果のフィードバックを行うことが基本と考えられる。なお、評価結果を開示している地方公共団体のうち、77.1%が面談によっている。(資I-10)

フィードバックは、単に評価結果自体を被評価者に開示するのみならず、自己申告や設定目標、評価内容に応じたきめ細かな面談を通じて、具体的な改善点を助言・指導しながら、被評価者のやる気・動機付けをさらに引き出すことが大きな目的である。特に、評価結果が標準未満の場合（下位区分又は最下位区分。以下、「下位評価」という。）は、面談を通じて評価結果をフィードバックし、改善に向けた助言・指導を行うべきと考えられる。

自己申告を含め、評価者とのコミュニケーションの仕組みを通じ、職員自身の振り返りが職員の士気を高め、主体的な能力開発を促すという意味で、こうしたプロセス自体が人材育成上の大きな効果を有するものである。評価者にとっても、マネジメント能力を問われる点で同様である。

(3) 評価結果の開示内容

評価結果を開示している団体のうち、能力評価及び業績評価を合わせた総合評価の結果を開示する団体（37.3%、複数回答あり。）、能力評価・業績評価等のそれぞれの全体評価の結果を開示する団体（同 20.9%）、さらに各評価項目別の評価結果を開示する団体（同 54.1%）がある。（資 I-10）

国家公務員においては、評価結果の開示について、能力評価・業績評価それぞれの全体評価（確定した結果を総括的に表示する「全体評語」）を含むものでなければならないものとされている。また、開示を希望しない職員に対しては「全体評語」の開示を行わないことができるが、下位評価の場合は開示を行わなければならないとしている。

[地方公共団体における面談の例]

- ・ 期首 目標設定（目標内容や難易度設定）の確認（修正、確定）、助言
（期中 目標の進捗状況等の聴取、目標修正や新規目標の設定）
- ・ 期末 自己申告等の理由の確認、希望等の聴取、指導・助言
- ・ 結果開示時 評価結果の開示、給与活用区分の開示、指導・助言

[地方公共団体における評価結果開示の例]

（開示内容）

- ・ 人材育成の観点から、評語のみでなく評価シートを含めて開示
- ・ 評価者の負担を考慮し、原則評語のみを開示し、希望者には全開示
- ・ 評語そのものの直接的開示は行わず、評価結果の概況と今後改善すべき点に関する適切なコメントと助言を実施

（開示方法）

- ・ 面談時又は通知で全職員に開示
- ・ 希望者が人事課まで申請後、開示
- ・ 評価結果が下位評価の職員に対して開示

[国家公務員における「人事評価の基準、方法等に関する政令（平成 21 年 3 月）」]（抄）

（評価結果の開示）

第 10 条 実施権者は、（中略）被評価者の定期評価における能力評価の結果を、内閣府令（※）で定めるところにより、当該被評価者の開示するものとする。 <業績評価も同様>

（評価者による指導及び助言）

第 11 条 評価者は、前条の開示が行われた後に、被評価者と面談を行い、（中略）能力評価の結果及びその根拠となる事実に基づき指導及び助言を行うものとする。 <業績評価も同様>

（果たすべき役割の確定）

第 12 条 評価者は、（中略）業績評価の評価期間の開始に際し、被評価者と面談を行い、業務に関する目標を定めることその他の方法により当該被評価者が当該評価期間において果たすべき役割を確定するものとする。

（被評価者による自己申告）

第 13 条 評価者は、（中略）業績評価を行うに際し、その参考とするため、被評価者に対し、あらかじめ、（中略）当該被評価者の挙げた業績に関する被評価者の自らの認識その他評価者による評価の参考となるべき事項について申告を行わせるものとする。

※「人事評価の基準、方法等に関する内閣府令（平成 21 年 3 月）」

[国家公務員における「人事評価制度骨子」（平成 20 年 7 月内閣官房・総務省）、

「人事評価マニュアル」（平成 20 年 7 月総務省・人事院）より整理]

<フィードバック>

- ・ 評価結果の開示は、能力評価・業績評価のそれぞれについて確定した評価結果を概括的に表示する評語（全体評語）を含むものでなければならない。ただし、全体評語の開示を希望しない者、警察職員等についてはこの限りでない。なお、能力評価又は業績評価の全体評語が標準を下回る（下位評価）者については、その全体評語を開示しなければならない。
- ・ 開示時期は期末面談時（評価確定後に面談を行う場合に限る）又は面談と別途の機会のいずれも可
- ・ 評価者は、被評価者に対して、面談等の機会を通じ、評価結果の根拠となる事実に基づき、指導及び助言を行う。
- ・ 開示方法は、書面、口頭のいずれでも可能。

6 苦情対応

基本的な考え方

- 被評価者からの意見表明機会や評価者からの評価理由の事実確認等の「場」が必要。
- 人事担当課や職員相談員等、職員ができるだけ幅広く相談できる「場」を用意することが適切。
- 相談者が、それを理由として不利益な取扱いをされてはならないことの明示が必要。

(第 18 次報告書より)

(1) 職員が幅広く苦情相談できる体制

人事評価の公正性を確保し、信頼性、納得性を高める上で、苦情対応のシステムは不可欠である。

まず、手続き面を含め人事評価に関する全般的な苦情について、できるだけ幅広く職員が「苦情相談」できる体制として、基本的に迅速、的確な対応が可能な人事担当課が窓口の中心と考えられる。規模の大きい団体では、各部局単位で総務課職員や上位評価者等による相談員を配置することも考えられる。

苦情相談は、口頭の申出など簡便なものが一般的である。また評価結果の当否に関するものも含め、申出者が相談結果に納得できない場合は、次の苦情処理への移行を教示することとなる。

(2) 苦情処理

苦情相談に続く第二段階として、本人の申出に基づき、任命権者側であらためて評価結果の当否等を点検、調査、審査する「苦情処理」を組み合わせることが基本である。

先行的に取り組んでいる地方公共団体では、開示された評価結果に関するもの又は苦情相談によっても更に不服が残るものを対象とし、人事担当課又は苦情処理委員会のような合議組織のもとで審査等を行っている。その基本的な手順としては、申出者本人（被評価者）やその評価者、関係する上司や同僚等からの聴取を含め、事実調査等を行った上で、評価結果の当否を審査するのが一般的である。評価結果が妥当でないと判断された事案については、評価者に対して再評価が指示されることになる。苦情処理の申出は書面によるとするのが一般的で、申出が可能な期間を設定するなど、一定の形式要件を明確にしておくべきである。

なお、苦情相談、苦情処理の対象は人事評価自体に関するものに限っている場合が多い。

(3) 人事委員会・公平委員会における苦情処理

苦情相談及び苦情処理は任命権者の立場から行うものであるが、被評価者にとっては第三者機関である人事委員会又は公平委員会における職員の苦情処理（地方公務員法第8条）も有効と考えられる。人事委員会等における苦情処理は、上記（2）の苦情処理に限定したものではなく、上記（1）の苦情相談も含めた幅広い対応が想定されているが、特に公平委員会は複数団体の共同設置の場合も多いなど、必ずしも身近な存在とは言えないことも考慮しつつ、各団体における実状に合わせて上記（1）、（2）と組み合わせることが適当である。

なお、評価結果に基づき決定された昇給や勤勉手当の成績率等に関しては、勤務条件の措置要求（地方公務員法第46条）が可能であるが、評価制度や評価結果自体はその対象とされていない。

(4) 不利益取扱いの禁止と秘密の保持

これらの苦情対応の仕組みにつき、職員が苦情相談、苦情処理を申出たこと等に起因して、申出者が不利益な取扱いを被ることがないように配慮するとともに、苦情申出の事実や内容についての秘密保持を関係職員に徹底しておく必要がある。

[国家公務員における「人事評価の基準、方法等に関する政令（平成 21 年 3 月）」]（抄）

（苦情への対応）

第 20 条 実施権者は、（中略）職員に開示された定期評価における能力評価若しくは業績評価の（中略）結果に関する職員の苦情その他人事評価に関する職員の苦情について、内閣府令（※）で定めるところにより、適切に対応するものとする。

2 職員は、前項の苦情の申出をしたことを理由として、不利益な取扱いを受けない。

※「人事評価の基準、方法等に関する内閣府令」（平成 21 年 3 月）

[国家公務員における「人事評価制度骨子」（平成 20 年 7 月内閣官房・総務省）より整理]

＜苦情相談＞

- ・各部局単位等に、苦情相談員（評価者の上位者や各部局総括課職員等）を設け、口頭等による申出に基づき、簡易・迅速な処理を行う。

＜苦情処理＞

- ・人事当局等に担当部署を設けること又は実施権者が指名する者で構成する苦情処理委員会のような合議体を設けることにより、苦情処理の仕組みを設ける。
- ・開示された評価結果に関するもの及び苦情相談で解決されなかったもののみ受け付ける。
- ・申出期間は限定する。
- ・書面による申出に基づき、ヒアリング・調査等により事実関係を確認の上、評価結果については当・不当を審査するなどし、審査結果を実施権者に報告する。実施権者は、必要に応じ、評価者又は調整者に必要な対応を指示する。

＜留意事項＞

- ・評価結果に基づき決定された任用・給与等については、評価に関する苦情処理の対象としない。

IV 人事評価の活用を念頭に置いた仕組みの検討

1 適正な評価結果を導くために

(1) 評価の積み重ねを通じた目線合わせ

絶対評価を基本とする中で、評価者訓練と併せ、評価基準に沿って評価の試行や本実施を積み重ねていく中で、評価のブレを少なくし、その分布を収れんさせていくことが重要である。

評価者訓練等と併せて、評価結果の状況を点検確認しながら、想定されている給与等の活用枠やその活用実績に関する情報を各評価者間で十分共有しつつ、評価基準に沿って評価を積み重ねることで、各評価者の目線合わせ（評価基準の当てはめ方を同等レベルにそろえること）につなげていくことが必要である。

(2) 評価が甘く偏らないこと

絶対評価は評価基準に忠実な評価を行うものであるが、評価が甘く偏りがち、中心に偏りがちとの指摘が常になされる。

適正な評価結果を導くためには、厳正な評価への評価者の意識付けと併せ、上位～標準～下位評価の判定が各評価者の見方や経験に左右されにくくなるような仕組みを工夫していくことも重要である。前述のとおり能力評価の各評価項目、業績評価における設定目標の具体化、定量化等が前提であるが、加えて次のような工夫も考えられる。

- ・ 評価分布が上位又は標準に偏る評価者からの説明聴取や指導
- ・ 同一の被評価者に対する評価結果を評価者別に比較点検し、評価のブレの有無や傾向について個別に助言・指導
- ・ 各評価者が積み重ねた評価結果を比較し、評価が偏る場合に個別に助言・指導
- ・ 業績評価における設定目標の難易度等の高低バランスが各被評価者間で概ね一定となるよう調整

2 絶対評価の相対化

(1) 相対化の流れ

具体的な評価の仕組みや評価の積み重ねを通じた目線合わせなどにより、適正な評価結果を導くことが基本であるが、その上で、活用枠にあてはめるための評価の相対化が必要となる。

絶対評価を行った上で、給与等への活用時に、評価結果の順位付け等を整理し、これを基にあらためて活用枠にあてはめる相対処理（「評価と相対化イメージ①」及び「評価と相対化イメージ②」図中のⅠ参照）を行うことが基本である。

また、評価時に、給与等への活用を想定した部局間調整として一定の相対処理（同①、②図中のⅡ参照）を行い、活用枠との整合を図ることも考えられる。評価結果と活用枠との連動が高まれば、評価結果の意味が明確になるとともに、評価から活用までのスムーズな流れが期待できる。

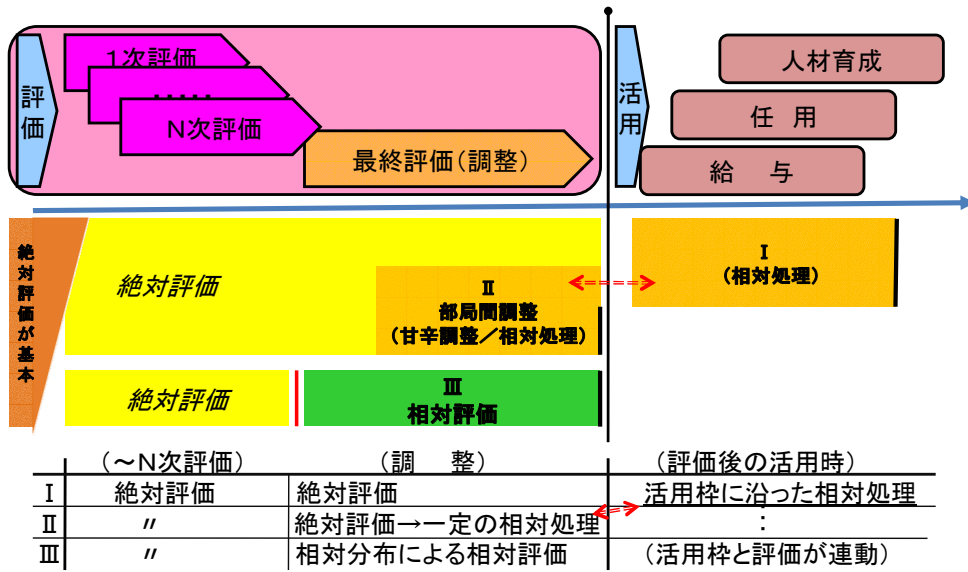
なお、評価の最終段階に相対評価を明確に位置づけ（同①図中のⅢ参照）、活用枠に沿った分布規制により評価結果と活用を直結させている地方公共団体もある。

(2) 点数制の採用

相対処理の効率化を図る観点からは、評価結果の順位付けが容易で、活用枠との関係を整理しやすいという特長を持つ点数制の採用も有効である。評価結果を点数化する仕組みを評語と併用している地方公共団体も多い。点数制においては、職位等に応じた能力評価・業績評価のウェイト配分などの調整、人事評価の運用熟度に応じたそのウェイト配分の見直しが容易である。

参 考

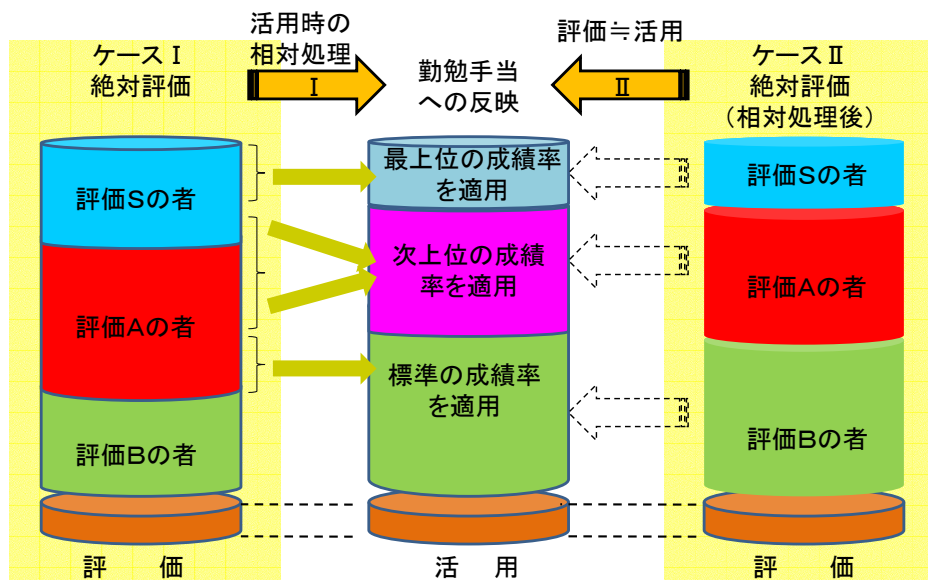
～評価と相対化イメージ①～



* 実際には、上記のとおり厳密に区分できるものではなく、必要に応じ上記を組み合わせた運用となる。

参 考

～評価と相対化イメージ②～



＜評価結果の活用＞

(昇給) 上位の昇給区分は、能力評価及び業績評価の双方の全体評価が標準以上で、かつ、いずれかが上位である者につき、原則として評価結果が上位の者から順に高い昇給区分となるよう決定。

(勤勉手当) 「特に優秀」又は「優秀」の成績区分は、業績評価の全体評価が上位である者について、原則として評価結果が上位の者から順に高い成績率及び成績区分となるよう決定。

(3) 下位評価について

人事評価等を実施している地方公共団体のうち、下位評価についてまで相対化を想定している団体は稀であり、結果的に下位評価の職員割合は低い水準にとどまっているのが実状である。

いずれにせよ、本来的に下位評価となるべき職員を確実に把握することは重要であり、いたずらに下位評価を回避しないよう、評価者の意識付けが不可欠であることは言うまでもない。

なお、このような観点から、標準以上を1区分としてこれに下位・最下位区分を組み合わせる評価方法(いわゆる減点方式)を必要に応じて採用して、下位以下に該当するかどうかをより明確にする方法もある。

3 評価結果の活用に向けたポイント

評価結果の活用にあたっては、国家公務員において想定されている仕組みも踏まえつつ、具体的にどのような評価結果をどのように活用していくことが適当なのかについて、それぞれの地方公共団体で十分な議論がなされることが肝要である。

(1) 能力評価、業績評価の活用

人事評価等を実施している地方公共団体では、総じて業績評価より能力評価を重視する考え方が強いのが実状であり、特に市町村においてその傾向が強い。これは、業績評価の取組自体が遅れていることに加え、住民サービスの窓口や現業部門など定型的な業務が多いことも要因と考えられるが、このような定型的な業務にも把握すべき業績はあり、業績評価の活用を一義的に回避すべきではない。また、職位別にみた場合、部長級職員（上位の職位）は係員級職員（下位の職位）に比して、業績評価のウェイトが高くなる傾向にあるのは、その責任の度合いから考えて納得しやすい。

いずれにしても、能力評価及び業績評価の二つの評価結果をバランスよく活用することを基本に、活用分野や職位に応じた両評価のウェイト配分の設定を考慮することが有効である。（「活用分野に応じたウェイト配分の検討イメージ」図参照）

能力評価は、能力の伸長度合いを測る中で一定の傾向を見ることになるのに対し、業績評価はいわば一定期間の成果そのものに着目するものであり、それぞれ活用の局面（昇給や任用、勤勉手当）との対応を考慮することが適当である。

国家公務員においても、能力評価及び業績評価を合わせて活用するものの、活用分野別に使い分けが想定されており、特に勤勉手当は一定期間の中で挙げた成果に対する評価で見るべきものであるとの考え方から、業績評価のみを反映することとなっている。なお、国家公務員においては、職位に応じた両評価のウェイト配分の設定は想定されていない。

[国家公務員における活用分野別の反映方法の想定]

- ・ 勤勉手当 業績評価のみを反映
- ・ 昇 給 能力評価及び業績評価を反映
- ・ 任 用 能力評価（複数年分）及び業績評価を反映
- （・ 人材育成 主として能力評価を活用）

～ウェイト配分の例～

<越生町>

	能力等	業績
勤勉手当	80	20
昇給	80	20
昇任	50	50

※昇任試験の対象職員には、
能力等25、業績25、試験50で適用

<豊田市>

	能力等	業績
勤勉手当	40-60	60-40
昇給	60-80	40-20
昇任	60-80	40-20

※昇任試験の対象職員には、
能力等21-40、業績9-10、試験50-70で適用

<多治見市>

	能力等	業績
勤勉手当	40-60	60-40
昇給	40-60	60-40
昇任	40-60	60-40

※昇任試験の対象職員には、
能力等10-15、業績15-10、試験等75で適用

昇給・勤勉手当

～50～ ～50～

能力評価：業績評価

<国におけるイメージ>

任用管理

給与上の処遇

査定昇給 勤勉手当



能力評価

業績評価

※任用は複数年の能力評価を活用

<国>

	能力等	業績
勤勉手当	—	○
昇給	○	○
昇任	○	△

<神奈川県>

	能力等	業績
勤勉手当	—	100
昇給	50-60	50-40
昇任	70	30

昇給

～50～ ～50～

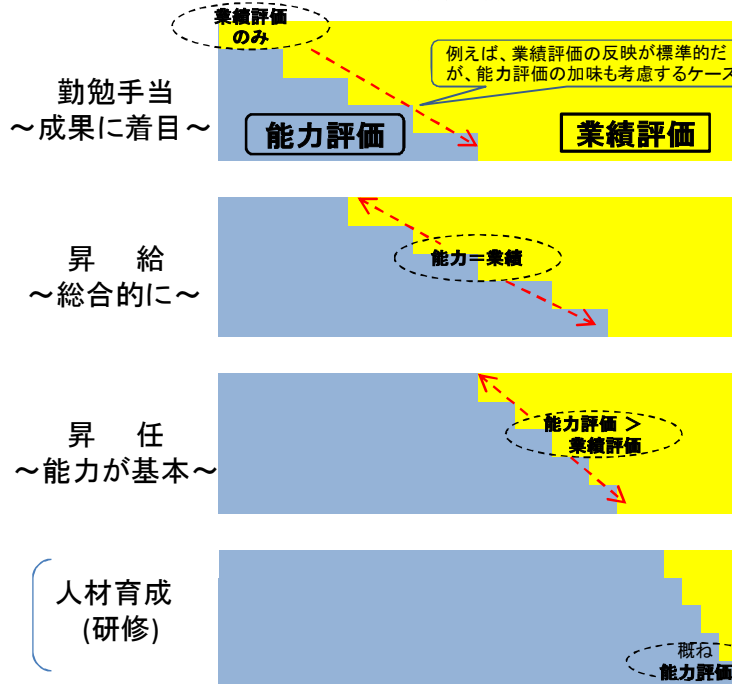
能力評価：業績評価

勤勉手当

100

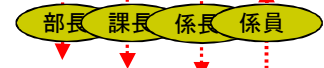
～職位や活用分野に応じたウェイト配分の検討イメージ～

～活用分野別のウェイト～



～職位別のウェイト～

<上位の職位>
業績評価へのシフト
を考慮するケース



<下位の職位>
能力評価へのシフト
を考慮するケース

国家公務員におけるイメージ

(2) 人事評価の運用熟度に応じた活用

各地方公共団体における人事評価制度が円滑に運用されるよう、導入初期段階では、例えば昇給の上位区分の号俸数や勤勉手当の優秀等の区分の成績率を比較的小幅に設定するなど、熟度に応じてメリハリを拡大していくことも有効と考えられる。

ただし、いたずらに給与等への活用を回避したり、その活用が低水準のままになることのないよう、計画的に取り組むことが前提である。

(3) 給与への活用

人事評価結果の給与への活用にあたっては、給与構造改革の趣旨を十分踏まえるとともに、評価結果の反映に必要な給与原資の確保を図りながら、メリハリのある昇給区分や勤勉手当の成績率・成績区分、適用されるべき人員分布率等を設定するなど、いたずらにトータルの人件費増を招かないよう留意すべきである。

〔参考〕 国家公務員における原資の考え方

- ・ 昇 給 従前の特別昇給制度と同等の原資活用
- ・ 勤勉手当 良好（標準）の成績率を総額計算上の率より低く設定して原資確保

～勤務成績の反映のメリハリ～						参 考
<国>						
昇給区分	E (良好でない)	D (やや良好でない)	C (良好)	B (特に良好・JA以外)	A (特に良好・極めて良好)	
昇給幅	昇給なし	2号俸	4号俸	6号俸	8号俸以上	
初任層(2級以下)	20%(「JA」5%以内)					
中間層(3～6級)				20%	5%	
昇給幅	昇給なし	2号俸	3号俸	6号俸	8号俸以上	
管理職層(7級以上)			(抑制)	30%	10%	

※制度完成時

勤勉手当	特定幹部職員以外の職員		特定幹部職員	
成績区分	成績率	人員分布	成績率	人員分布
特に優秀	93/100以上150/100以下	5%以上(10%程度)	119/100以上190/100以下	3%以上(5%程度)
優秀	82.5/100以上93/100未満	25%以上(30%程度)	105.5/100以上119/100未満	25%以上(30%程度)
良好(標準)	72/100		92/100	
良好でない	72/100未満	75(95)/100→72(92)/100 原資の確保	92/100未満	

※平成20年12月期

(4) 任用への活用

例えば昇任にあたっては、人事評価の評価結果から直ちに昇任が決定されるのではなく、地方公共団体によっては昇任試験の受験成績等の結果も踏まえ、想定される職位における職務遂行能力、適性を有すると認められる者が昇任候補者となる。その上で、各地方公共団体における人事管理の考え方、計画的な人事異動を含めた人材育成上の考え方、当該職員の将来性など直接関連する事情を考慮し、最終的に最適任の昇任候補者を昇任させることになる。

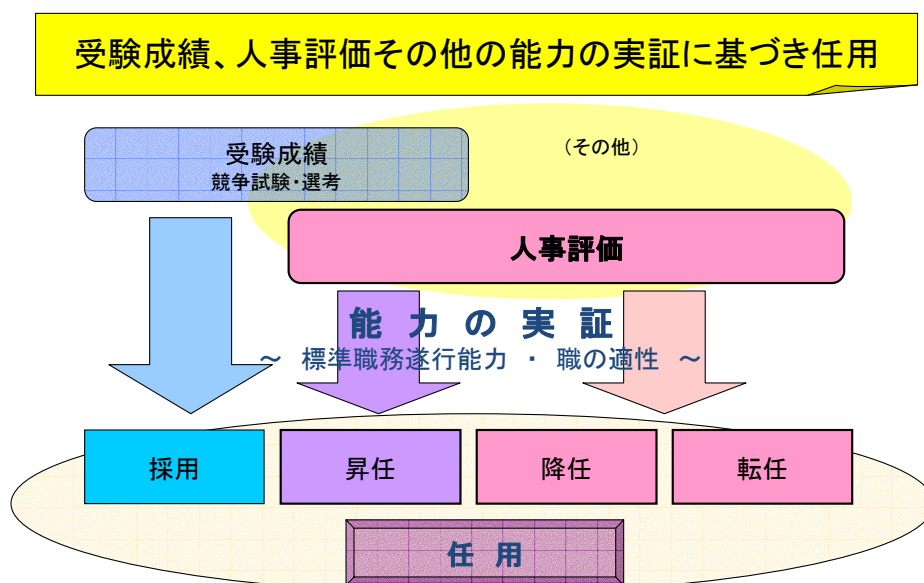
ただし、人事評価を任用の基礎として活用すべきものである以上、その趣旨に則った運用が求められる。すなわち、人事評価等を実施している地方公共団体においては、任用への活用（例：昇任昇格への活用団体：65.9%、配置転換への活用団体：54.7%）が給与への活用（例：勤勉手当の成績率への活用団体：37.0%）よりも相当進んでいるように見える。

しかし、上記の昇任昇格等への活用団体であっても、人事評価等の評価結果は決定要素としての影響がかなり小さいとする団体が見られ（資Ⅰ-13）、実態としては、評価結果を参照する程度として運用している団体も多いと考えられる。

こうした団体は、必要に応じて実施する試験の受験成績等によるほか、人事評価に基づく任用を基本として運用の見直しを行っていく必要がある。

参 考

任用の根本基準と人事評価



(5) 分限処分について

人事評価の評価結果が最下位の職員に対しては、分限処分を考慮していく必要がある。

しかし、評価結果が最下位であることをもって直ちに分限処分を行うのではなく、当該職員に対し、注意・指導を繰り返し行うほか、必要に応じて、担当職務の見直し、配置換え、集中的な特別研修などを行うことによって改善を図っても、勤務実績の不良の状態又は適格性に疑いを抱かせる状態が継続する場合には、分限処分を行う可能性がある旨の警告書を交付する等の措置を講ずる必要がある。その上で、一定期間経過後もこれらの状態が改善されていない場合、最終的には過去の評価結果を含めて判断し、処分を行うものである。(※1)

いずれにしても、人事評価は分限の基礎ともされるものであり、評価者が本来なされるべき評価を行わず、適格性の欠如等が認められる職員を把握しようとしないのであれば、能力・実績主義に立つ人事評価制度自体に信頼性が得られなくなるものと考えられる。

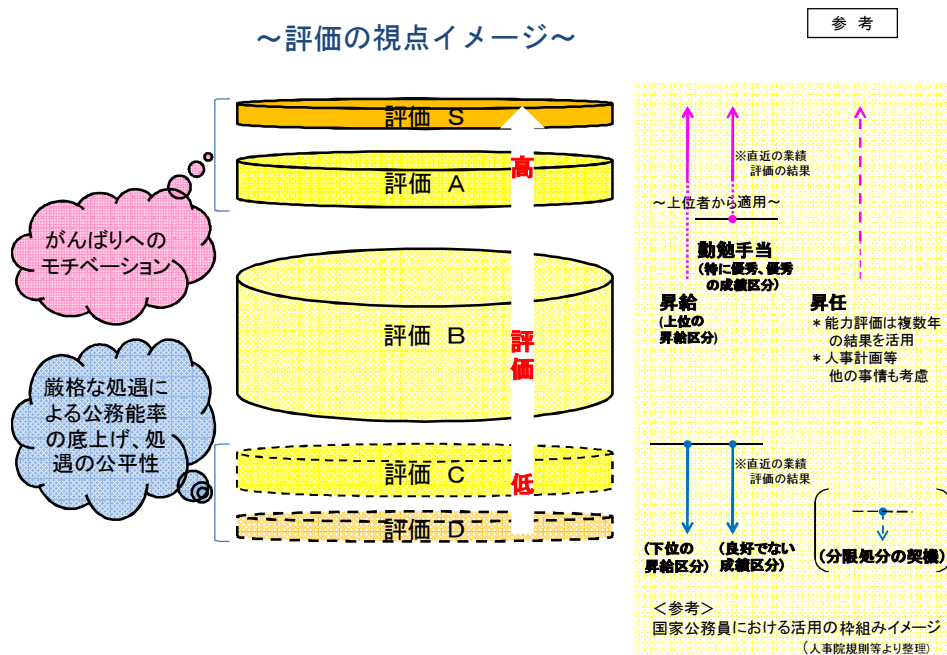
なお、平成 20 年人事院勧告において、新たな人事評価制度の導入に伴い、公務の適正かつ能率的な運用を図るため、国家公務員法第 75 条第 2 項に基づく処分として、勤務実績が不良であり公務能率に支障を生じさせている場合に、職員を降給させ、又は降格させることができる仕組みを新たに設けることとされ、この度、人事院規則(※2)が整備された。地方公共団体においても、これを踏まえ同様の仕組みを整備していく必要がある。

※1 国家公務員の分限処分については、人事院規則 1 1 - 4（職員の身分保障）（平成 21 年 3 月 18 日改正）、
「人事院規則 1 1 - 4（職員の身分保障）の運用について」（平成 21 年 3 月 18 日改正）、「分限処分に
あたったの留意点について」（平成 21 年 3 月 18 日付人企-536）を参照。

※2 国家公務員の降給の仕組みについては、人事院規則 1 1 - 1 0（職員の降給）（平成 21 年 3 月 18 日公布）
を参照。

(6)給与、任用等への活用のための基準

国家公務員においても、給与、任用等への活用のために、例えば昇給を決定するに当たって、どのような評価結果を要件とするかといった基準が検討されている。地方公共団体においてもこうした基準の明確化が必要であり、人事評価の方法や運用熟度に応じた基準の整理に努める必要がある。



(7) 人材育成への活用

人材育成への活用については、前述のとおり、給与や任用への活用を通じた組織の士気高揚、職員のやる気の増進など人材育成上の効果が期待される一方、評価結果を直接研修実施等に活かす場合や、人事評価のプロセス自体にも人材育成の側面がある。こうした点を踏まえ、人事評価を人材育成基本方針等に明確に位置づけ、体系的な能力開発を行うべきである。

① 評価結果の活用を通じた人材育成

職員の能力開発への取組をさらに促していく取組として、能力評価の評価項目や評価結果を研修開発・実施に活用するとともに、評価結果に基づき各職員の得意分野の能力向上や弱点克服のための研修受講を促すといった活用方法が考えられる。なお、自発的な能力開発を促す観点から、職員が専門性の高い研修受講を志望し、当該過程を修了した場合に、加点要素として評価している地方公共団体がある。さらには、研修受講の成果を評価に活かす観点から、例えば階層別研修のシステムが整っている場合であれば、適宜、受講成績を評価の参考情報としたり、評価に反映させるといった工夫も考えられる。

また、段階的な能力開発に適した計画的な人事異動などに積極的に取り組むべきである。

このため、評価担当部門（人事課等）と研修担当部門（研修所等）は、評価者訓練の企画実施のみならず、人材育成の観点からこれまで以上に緊密に連携していくことが求められる。（「人材育成の分野への活用」図参照）

② 評価のプロセスを通じた人材育成

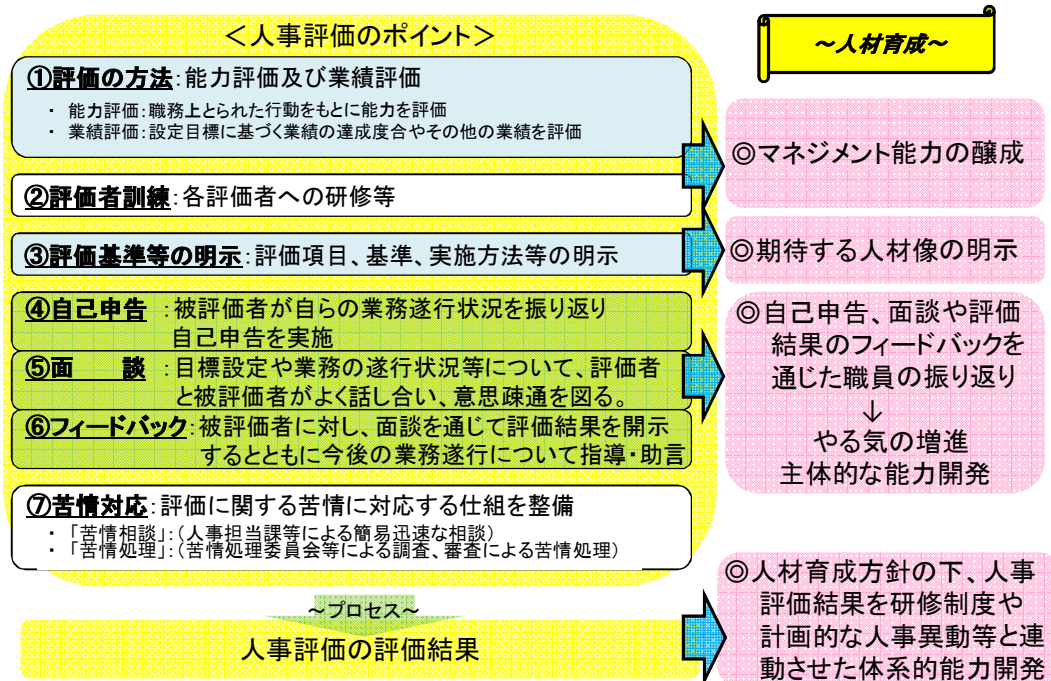
被評価者たる各職員にとっては、人事評価を通じて、期待する人材像が明らかになるとともに、自己申告、目標設定、面談や評価結果のフィードバック等のプロセスを通じて、自らの職務行動を振り返ることが、効果的、主体的な能力開発につながる。

また評価者たる管理・監督者にとっても、評価者訓練が能力開発の機会であるのはもとより、評価者としての責任を担って評価を行うこと自体がマネジメント能力を向上させる人材育成である。

いわばOJTの一つとして体系的に取り組む姿勢が求められる。

～人材育成の分野への活用～

参 考



V おわりに

各地方公共団体において、公正かつ客観的、透明性の高い人事評価制度が円滑に運用され、その効用を発揮するためには、職員の理解と納得が得られるよう努めることが必要であり、制度の趣旨や内容について、職員への十分な周知、意思疎通を図ることが重要である。

また、人事評価制度が硬直化しないよう、試行、本実施の各段階で生じた問題点などについて検証を行い、適宜、改善を図りながら完成度を高めていくことが求められる。

検 討 の 経 緯

区分	開催時期	内 容
第 1 回	平成 20 年 4 月 10 日（木）	・ 研究会の概要説明 ・ 人事評価を取り巻く現状等 ・ 各地方公共団体（構成員）における人事評価の取組状況 ・ 人事評価の活用についての考え方
第 2 回	平成 20 年 7 月 10 日（木）	・ 国家公務員における人事評価に関する取組、検討状況 (総務省人事・恩給局) ・ 地方公共団体における人事評価の実施面に関する論点整理
第 3 回	平成 20 年 9 月 8 日（月）	・ 国家公務員における人事評価の活用等に関する検討状況 (人事院) ・ 地方公共団体における人事評価の活用（任用、給与、人材育成）に関する論点整理
第 4 回	平成 20 年 11 月 21 日（金）	・ 地方公共団体における人事評価の活用（任用、給与、人材育成）に関する論点整理 ・ 全体的な論点整理、報告書（素案）の検討
第 5 回	平成 21 年 2 月 12 日（木）	・ 報告書（案）の検討

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構成員等名簿

五十音順 敬称略

(座 長) 高部 正男 (地方職員共済組合理事長)

(構成員) 稲継 裕昭 (早稲田大学政治経済学術院教授)

// 大谷 哲也 (豊田市総務部人事課長)

// 河田 祥則 (多治見市企画部人事課長)

// 清野 良一 (埼玉県越生町副町長)

// 阪口 克己 (武田薬品工業(株)総務人事センター所長)

佐々木 敦朗 (総務省自治行政局公務員部公務員課長)

(平成 20 年 7 月 14 日まで)

// 高尾 和彦 (総務省自治行政局公務員部公務員課長)

(平成 20 年 7 月 15 日から)

// 辻 琢也 (一橋大学大学院法学研究科教授)

// 西村 美香 (成蹊大学法学部教授)

// 二見 研一 (神奈川県総務部人事課長)

【 事務局 】

・ 前田 一浩 (総務省自治行政局公務員部給与能率推進室長) (平成 20 年 7 月 10 日まで)

・ 小池 裕昭 (総務省自治行政局公務員部給与能率推進室長) (平成 20 年 7 月 11 日から)

・ 鶴巻 郁夫 (総務省自治行政局公務員部給与能率推進室定員給与調査官)

・ 田中 基康 (総務省自治行政局公務員部給与能率推進室課長補佐)

・ 久芳 猛志 (総務省自治行政局公務員部給与能率推進室能率係長)

・ 境 賢 (総務省自治行政局公務員部給与能率推進室総務事務官) (平成 20 年 9 月 30 日まで)

・ 和田 康裕 (総務省自治行政局公務員部給与能率推進室総務事務官) (平成 20 年 10 月 1 日から)

【参考資料編】

I 地方公務員の評価システムに関するアンケート調査結果

● 地方公務員の評価システムにアンケート調査について	41
1 勤務評定の実施状況	42
2 勤務評定の目的	44
3 実施規程	45
4 対象職位	47
5 絶対評価と相対評価	48
6 能力評価・業績評価	51
7 評価者訓練	55
8 評価基準等の公表	58
9 面談	59
10 評価結果の開示	61
11 苦情相談・苦情処理	63
12 自己申告制度	66
13 活用分野	68
14 評価結果の活用における能力評価と業績評価のウェイト	72
15 昇任・昇格にあたって考慮する要素	76
16 勤務評定の課題等	78
17 勤務評定の公平性・納得性の担保方策	79

II 人事評価に関する閣議決定等

1 行政改革の重要方針（抄）（平成 17 年 12 月 24 日閣議決定）	80
2 地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針（抄） （平成 17 年 3 月 29 日付総務事務次官通知）	81
3 簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律（抄） （平成 18 年 6 月 2 日法律第 47 号）	82
4 公務員制度改革について（平成 19 年 4 月 24 日閣議決定）	83

5	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案(抄) ……	88
6	国家公務員法等の一部を改正する法律(平成19年法律第108号) による改正後の国家公務員法(抄) ……	89
7	国家公務員制度改革基本法(平成20年6月13日法律第68号)(抄) ……	91
8	人事評価制度骨子(平成20年3月内閣官房・総務省)等 ……	92
	※評価シートについては「人事評価のリハーサル試行実施要領」(平成20年7月 3日総務省・人事院)より、評語等の解説については「人事評価マニュアル～ 基本編～」(平成20年7月総務省・人事院)より抜粋	
9	人事評価の基準、方法等に関する政令(平成21年政令第31号) ……	101
10	人事評価の基準、方法等に関する内閣府令 (平成21年3月6日内閣府令第3号) ……	107
11	人事評価の基準、方法等について (平成21年3月6日付総務省人事・恩給局長通知) ……	110
12	平成20年人事院勧告(公務員人事管理に関する報告)(抄) ……	113
13	任免関係規則等の改正について(抄)等(平成21年3月人事院) ……	116
14	人事院規則11-10(職員の降給)(平成21年3月18日制定) ……	124
 Ⅲ 地方公共団体における人事評価に関する事例等		
1	能力評価要素の着眼点(長野県長野市) ……	127
2	能力評価シート例(熊本県人吉市) ……	131
3	能力評価の評価指標及び業績評価の目標設定(川崎市) ……	136
4	定型的な部門における目標設定例 ……	147
5	評価結果のフィードバック(開示内容・方法等)の例 ……	150
6	苦情対応について ……	151
7	活用分野に応じた職位別の評価方法のウェイト設定例(愛知県豊田市) ……	153
8	評価結果の任用への活用事例(大阪府枚方市、神奈川県横須賀市) ……	154
9	成績降格の運用事例(岐阜県多治見市) ……	155
10	評価結果の給与への反映事例(大阪府) ……	157
11	人材育成のための人事評価のポイント ……	159

12 地方公共団体等における人事評価の取組事例…………… 160

●神奈川県

●愛知県豊田市

●岐阜県多治見市

●埼玉県越生町

●民間企業（株）ハウス食品、（株）ホテルオークラ東京）

I 地方公務員の評価システムに関するアンケート調査結果

●地方公務員の評価システムに関するアンケート調査について

本研究会における検討にあたり、地方公共団体における評価システムの実施状況に関する現状について把握するため、平成 20 年 4 月 1 日現在の状況について、標記の調査を実施した。

なお、本研究会における検討は第 18 次報告書を基礎としていることから、アンケート調査の項目については、地方行政運営研究会第 18 次公務能率研究部会が実施したアンケート調査結果（「地方公務員の人事評価システムのあり方に関するアンケート調査結果」。以下「18 次調査結果」という。）からの経年比較を行いつつ、必要な事項については項目を追加した。

標記の調査結果（以下「20 年調査結果」という。）については次頁から掲載しているが、関連する留意事項は下記のとおりである。

【留意事項】

- ・調査項目中の用語である「勤務評定」については、18 次調査結果との比較上、人事評価として先行的に取り組んでいる場合を含んでいる。
- ・20 年調査結果及び 18 次調査結果の調査時点及び対象団体数は下記のとおりである。

	20 年調査結果	18 次調査結果
調 査 時 点	平成 20 年 4 月 1 日現在	平成 14 年 9 月 1 日現在
対象団体数	1, 858 団体 （都道府県： 47 指定都市： 17 市区町村：1, 794）	3, 288 団体 （都道府県： 47 指定都市： 12 市区町村：3, 229）

- ・小数点第 2 位で四捨五入しているため、合計が 100%にならないところがある。
- ・複数回答のある項目については、合計が 100%とならないところがある。
- ・2 以降は、原則として勤務評定を実施している団体が分母であるが、6 については定期的に勤務評定を実施している団体を分母としている。

【地方公務員の評価システムに関するアンケート調査結果】

～平成20年4月1日現在調べ～

1 勤務評定の実施状況

勤務評定の実施状況については、不定期的実施を含めると、都道府県・指定都市ではすべての団体に実施しているものの、市区では71.7%、町村では45.3%となっており、地方公共団体全体では58.4%と半分強の実施率となっている。なお、18次調査結果と比較すると、都道府県・指定都市では未実施団体がなくなり、市区では15.9ポイント、町村では20.2ポイント増加している。

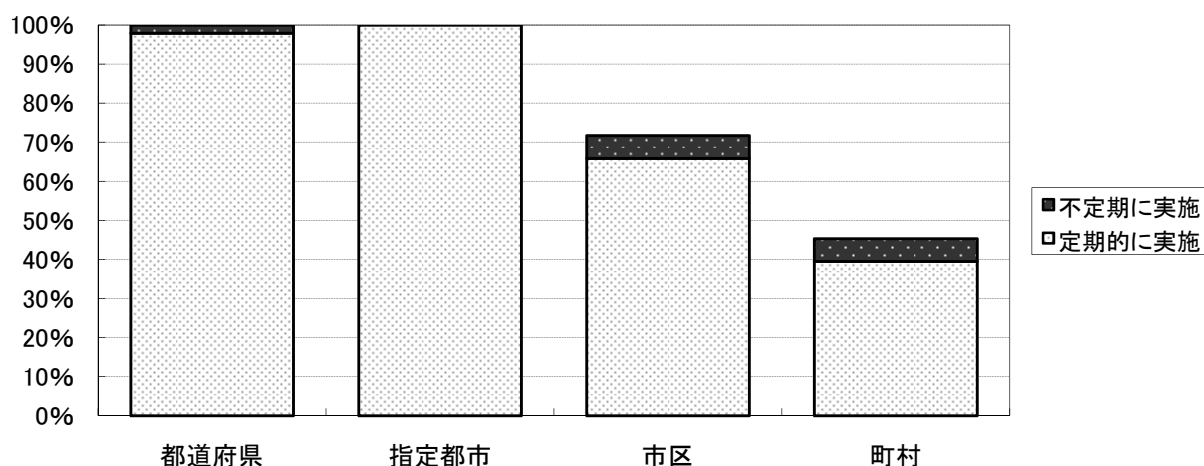
また、未実施団体における実施しない理由としては、「評価の客観性、公平性、統一性等の確保の面」とした団体の割合が最も高く78.3%、次いで「実施の方法や活用の仕方等、実施に当たってのノウハウ不足」が65.8%となっており、18次調査結果と同様の傾向が見られた。

<勤務評定の実施状況>

(単位 : %)

勤務評定実施の有無		都道府県		指定都市		市区		町村		全団体計	
		18次	H20	18次	H20	18次	H20	18次	H20	18次	H20
実施		87.3	100.0	91.7	100.0	55.8	71.7	25.1	45.3	32.6	58.4
	定期的に実施	83.0	97.9	91.7	100.0	50.6	65.9	21.8	39.5	28.9	52.7
	不定期に実施	4.3	2.1	0.0	0.0	5.2	5.8	3.3	5.8	3.7	5.7
未実施		12.8	0.0	8.3	0.0	44.2	28.3	74.9	54.7	67.4	41.6
計		100.1	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

勤務評定の実施状況(H20)



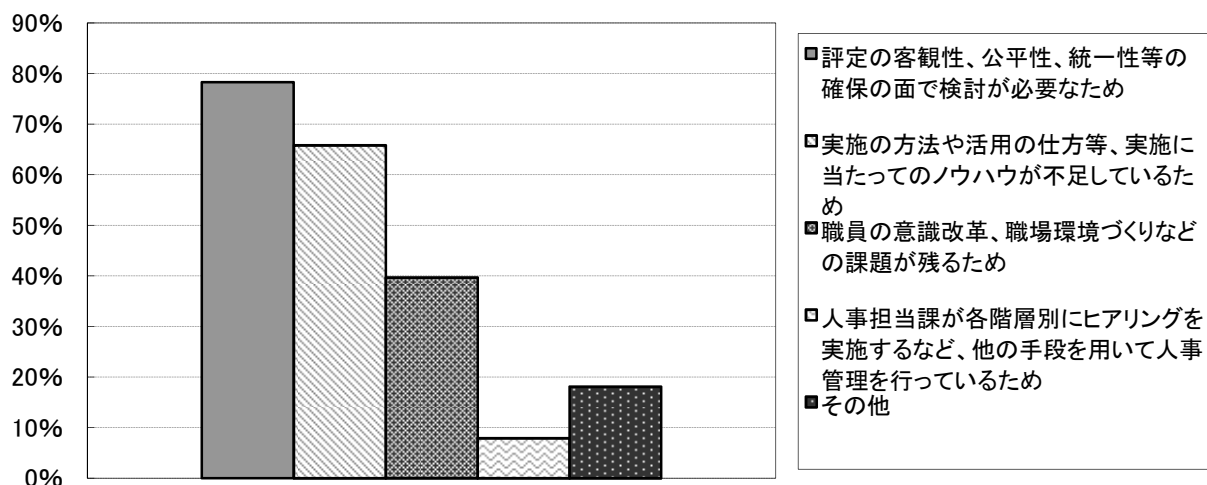
＜勤務評価を実施しない理由（複数回答）＞

（単位：％）

勤務評価を実施しない理由	都道府県		指定都市		市区町村		全団体計	
	18次	H20	18次	H20	18次	H20	18次	H20
評価の客観性、公平性、統一性等の確保の面で検討が必要なため	66.7	-	0.0	-	82.5	78.3	82.4	78.3
実施の方法や活用の仕方等、実施に当たってのノウハウが不足しているため	66.7	-	0.0	-	66.1	65.8	66.1	65.8
職員の意識改革、職場環境づくりなどの課題が残るため	16.7	-	0.0	-	32.8	39.7	32.8	39.7
人事担当課が各階層別にヒアリングを実施するなど、他の手段を用いて人事管理を行っているため	66.7	-	100.0	-	9.6	7.9	9.8	7.9
その他	0.0	-	0.0	-	4.3	18.1	4.3	18.1

（注）H20調査では勤務評価を実施しない都道府県・指定都市がゼロであったため「-」とした。

勤務評価を実施しない理由（H20・市区町村）



2 勤務評定の目的

勤務評定の目的については、「職員の知識や能力を把握し、職員の人材育成・能力開発等に活用すること」とする団体の割合（87.7%）、「配置転換、昇任・昇格、昇給、勤勉手当などの人事管理のための情報を得ること」とする団体の割合（81.3%）が際だっている。

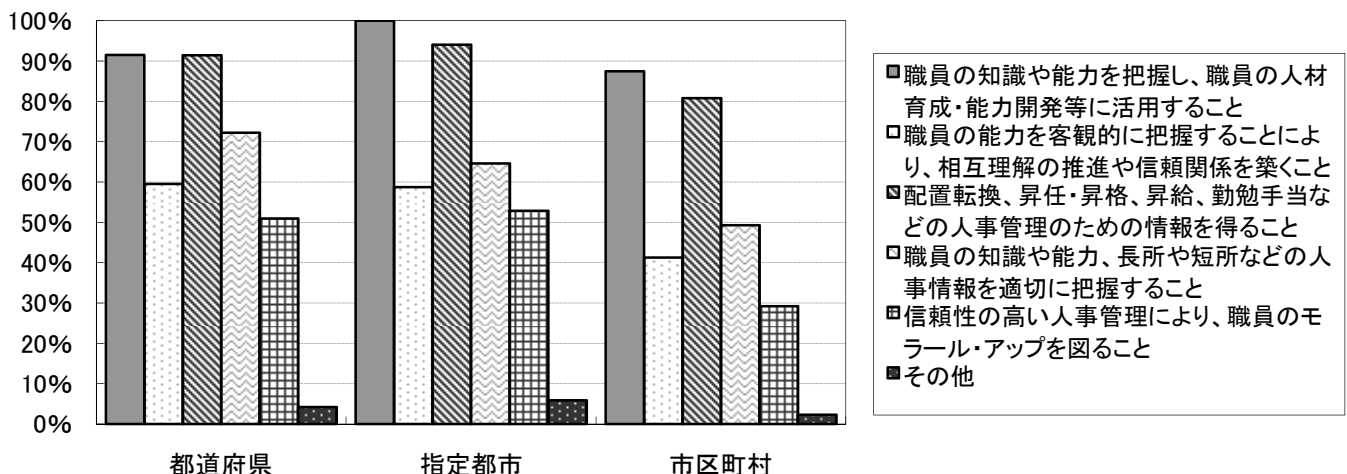
また、18次調査結果と比較すると、地方分権が進む今般の地方公共団体を取り巻く状況を反映して、「職員の知識や能力を把握し、職員の人材育成・能力開発等に活用すること」を目的とする団体の割合が大きく増加したほか、人事評価の浸透も反映してか「職員の能力を客観的に把握することにより、相互理解の推進や信頼関係を築くこと」を目的とする団体の割合も増加している。

<勤務評定の目的（複数回答）>

（単位：％）

勤務評定の目的	都道府県		指定都市		市区町村		全団体計	
	18次	H20	18次	H20	18次	H20	18次	H20
職員の知識や能力を把握し、職員の人材育成・能力開発等に活用すること	78.0	91.5	90.9	100.0	68.8	87.5	69.3	87.7
職員の能力を客観的に把握することにより、相互理解の推進や信頼関係を築くこと	14.6	59.6	27.3	58.8	29.4	41.4	28.8	42.0
配置転換、昇任・昇格、昇給、勤勉手当などの人事管理のための情報を得ること	97.6	91.5	100.0	94.1	89.1	80.9	89.6	81.3
職員の知識や能力、長所や短所などの人事情報を適切に把握すること	78.0	72.3	63.6	64.7	52.2	49.4	53.3	50.1
信頼性の高い人事管理により、職員のモラル・アップを図ること	36.6	51.1	36.4	52.9	22.5	29.3	23.2	30.0
その他	2.4	4.3	0.0	5.9	2.8	2.3	2.8	2.4

勤務評定の目的(H20)



3 実施規程

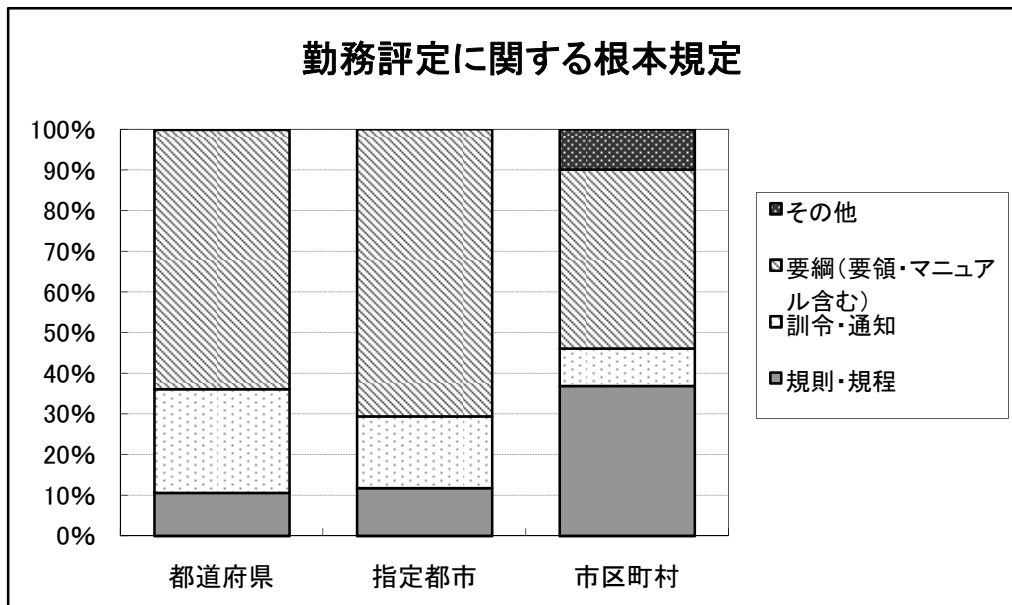
勤務評定を実施している団体のうち、勤務評定に関する根本規程は、「要綱（要領・マニュアル含む）」が全団体の45.3%と最多で、「規則・規程」とする団体（35.4%）がそれに次いで多くなっている。なお、市区町村においては、都道府県及び指定都市に比べて「規則・規程」が36.9%と高くなっているが、勤務評定の実施団体が少ない中、要綱等の整備が進んでいないことも一因と見られる。

また、勤務評定の様式についても「要綱（要領・マニュアル含む）」で定める団体が多く、都道府県（80.9%）、指定都市（88.2%）と顕著になっている。市区町村にあっても「要綱（要領・マニュアル含む）」が56.0%と最も多い反面、「特になし」と明定していない団体が15.0%ある。

<勤務評定に関する根本規程（H20）>

（単位：％）

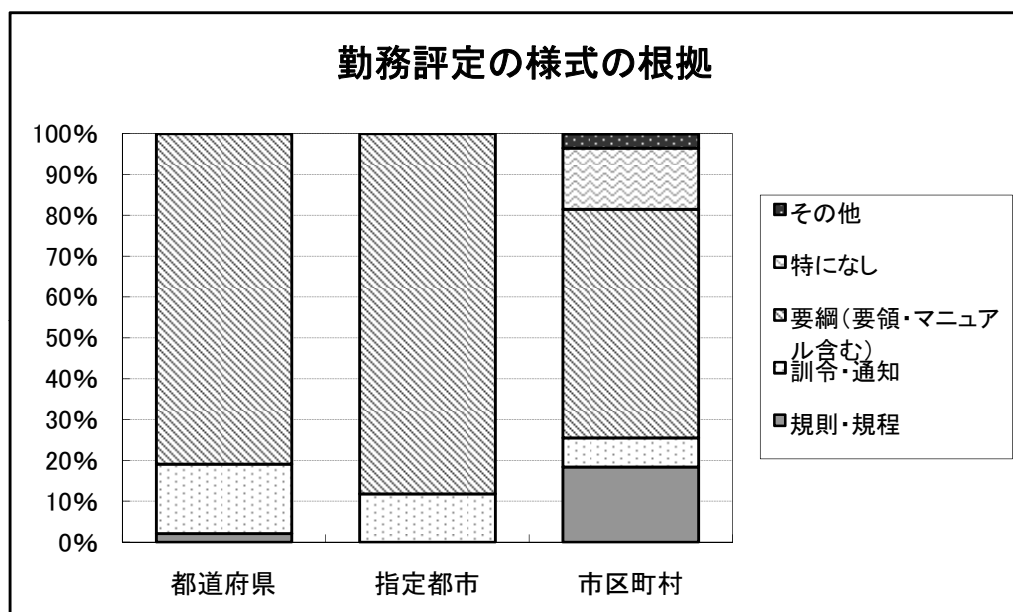
根本規程	都道府県	指定都市	市区町村	全団体計
規則・規程	10.6	11.8	36.9	35.4
訓令・通知	25.5	17.6	9.2	10.0
要綱（要領・マニュアル含む）	63.8	70.6	44.0	45.3
その他	0.0	0.0	9.9	9.3
計	99.9	100.0	100.0	100.0



<勤務評定の様式の根拠（H20）>

（単位：％）

様式の根拠	都道府県	指定都市	市区町村	全団体計
規則・規程	2.1	0.0	18.4	17.4
訓令・通知	17.0	11.8	7.1	7.6
要綱（要領・マニュアル含む）	80.9	88.2	56.0	57.6
特になし	0.0	0.0	15.0	14.1
その他	0.0	0.0	3.4	3.2
計	100.0	100.0	99.9	99.9



4 対象職位

勤務評価を実施している団体のうち、「全ての職員」を勤務評価の対象とする団体が18次調査結果に比べて都道府県では12.2%から44.7%に、指定都市では18.2%から64.7%と大きく増加している。また、指定都市については、実施団体全てが部長級、課長級職員に対する勤務評価を100%実施しており、18次調査結果に比べて上級職に対する勤務評価が浸透していることが伺えるが、市区町村については、実施団体層が広がったこともあり微減している。

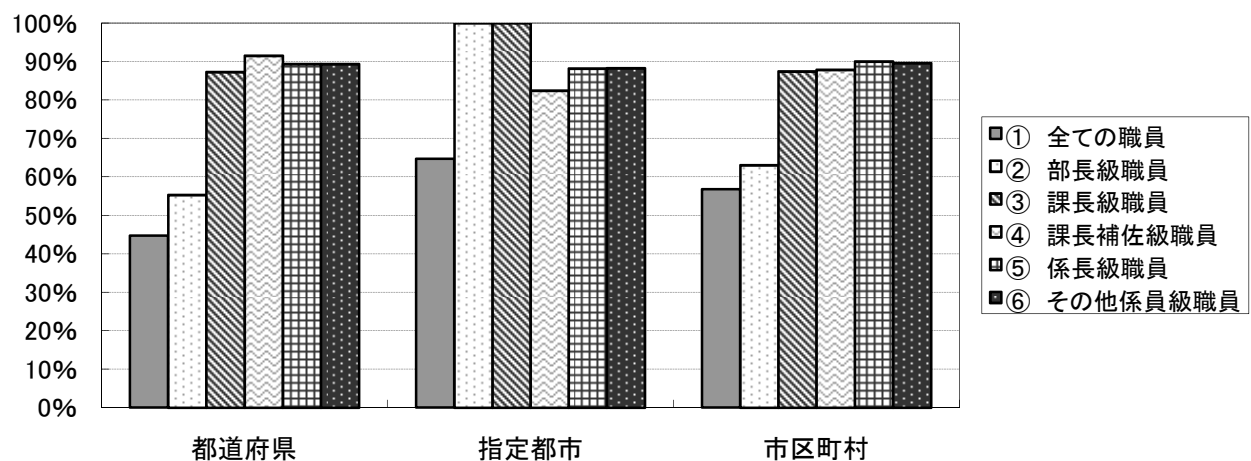
<勤務評価の対象となる職位（複数回答）>

（単位 : %）

対象職位	都道府県		指定都市		市区町村		全団体計	
	18次	H20	18次	H20	18次	H20	18次	H20
① 全ての職員	12.2	44.7	18.2	64.7	61.9	56.8	59.6	56.4
② 部長級職員	34.1	55.3	36.4	100.0	67.2	63.0	65.6	63.2
③ 課長級職員	61.0	87.2	90.9	100.0	79.3	87.4	78.8	87.6
④ 課長補佐級職員	92.7	91.5	63.6	82.4	89.8	87.8	89.7	87.8
⑤ 係長級職員	87.8	89.4	100.0	88.2	91.7	90.0	91.6	90.0
⑥ その他係員級職員	87.8	89.4	90.9	88.2	90.9	89.6	90.8	89.6

（注）②～⑥の数値は、①を含めたものである。

勤務評価の対象となる職位（H20）



5 絶対評価と相対評価

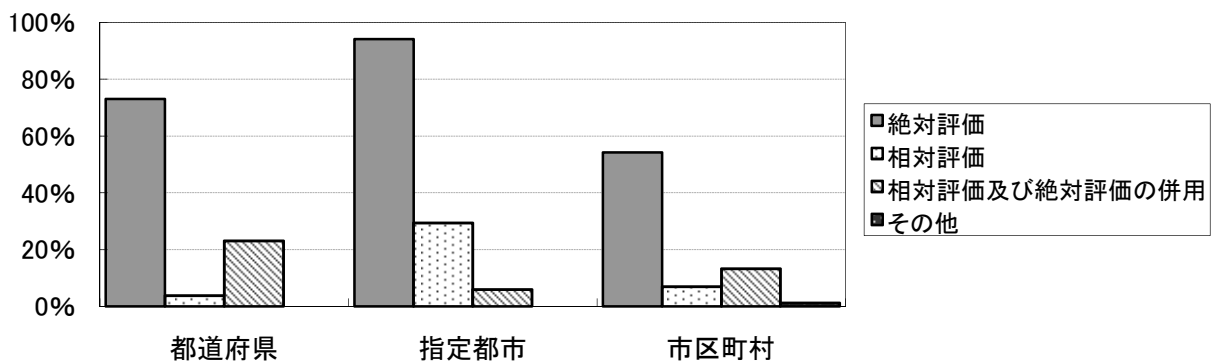
勤務評価を実施している団体における評価方法については、職位に関わらず「絶対評価」を採用している団体の割合が最も大きい。特に指定都市では、実施団体の90%以上が絶対評価を使用している。また、評価方法の合計が100%を越えている団体が多く、段階に応じて異なる評価方法を取り入れている団体も少なくないことがわかる。職位別には、部長級、課長級では業績評価を、係長級、係員級職員では能力評価を重視する傾向にある。

<評価方法（複数回答）（H20）>

（単位：％）

部長級職員	都道府県	指定都市	市区町村	全団体計
絶対評価	73.1	94.1	54.3	56.0
相対評価	3.8	29.4	7.0	7.4
相対評価及び絶対評価の併用	23.1	5.9	13.2	13.4
その他	0.0	0.0	1.2	1.2

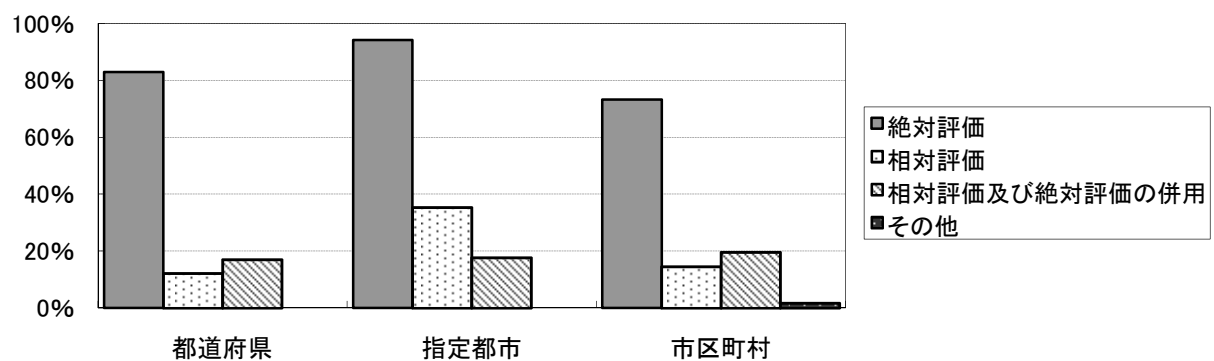
勤務評価の評価方法（部長級職員）



（単位：％）

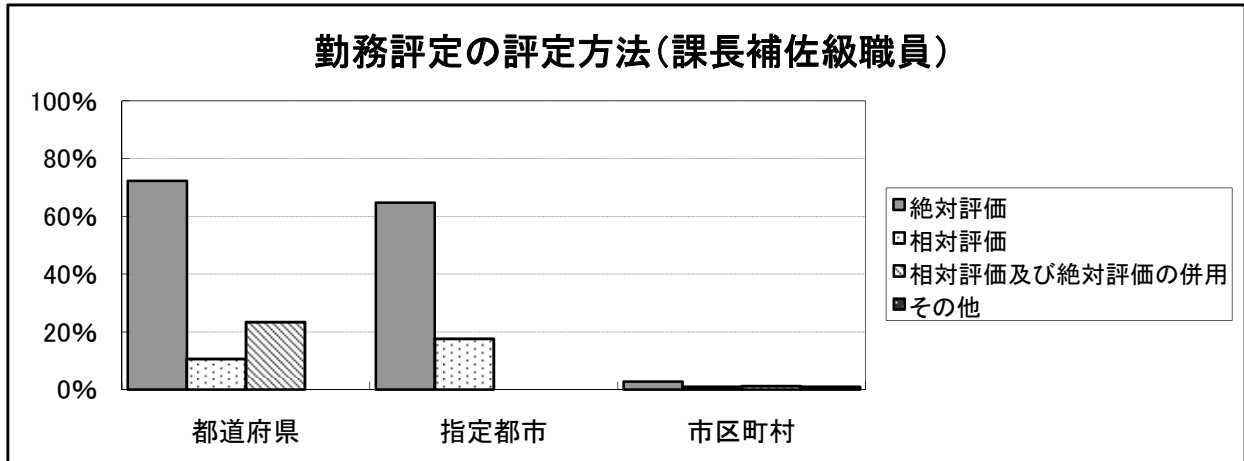
課長級職員	都道府県	指定都市	市区町村	全団体計
絶対評価	82.9	94.1	73.2	74.0
相対評価	12.2	35.3	14.6	14.8
相対評価及び絶対評価の併用	17.1	17.6	19.6	19.5
その他	0.0	0.0	1.7	1.6

勤務評価の評価方法（課長級職員）



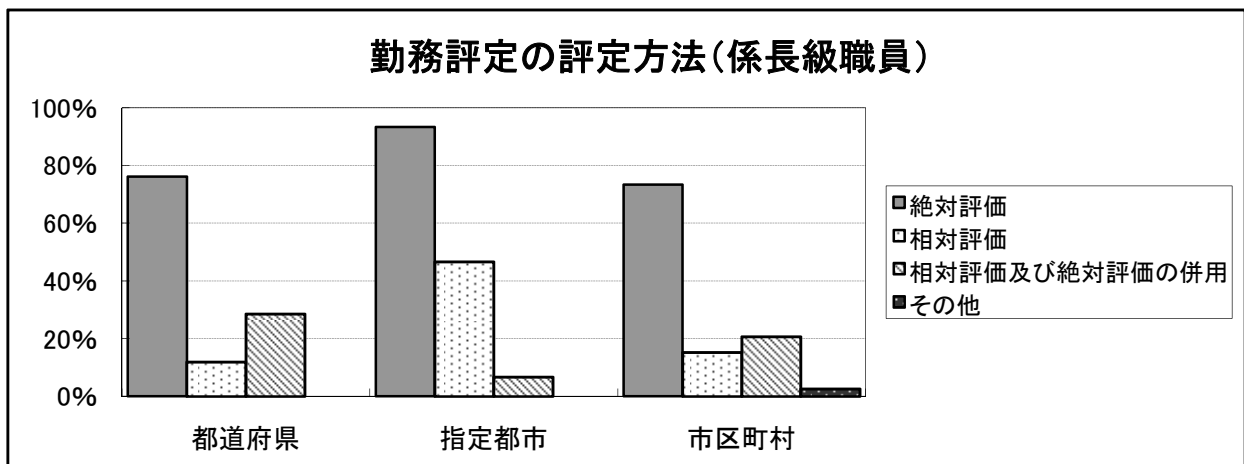
(単位 : %)

課長補佐級職員	都道府県	指定都市	市区町村	全団体計
絶対評価	72.3	64.7	2.8	74.0
相対評価	10.6	17.6	1.0	14.8
相対評価及び絶対評価の併用	23.4	0.0	1.2	19.5
その他	0.0	0.0	1.0	1.6



(単位 : %)

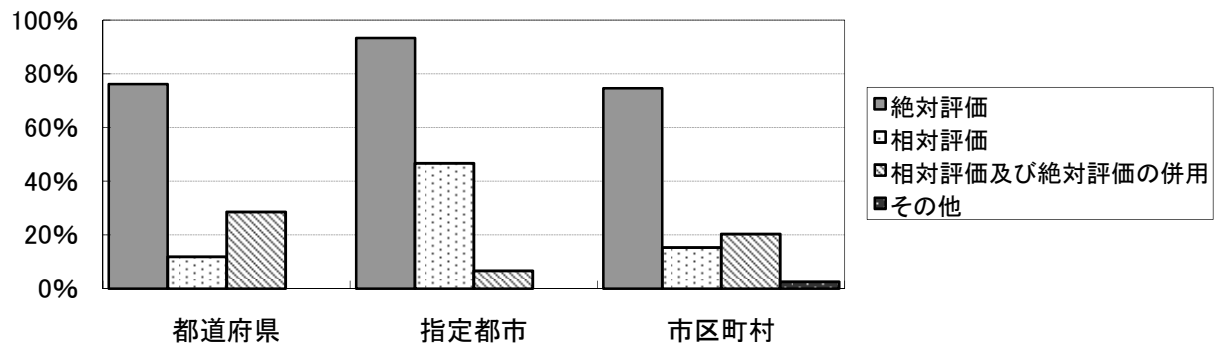
係長級職員	都道府県	指定都市	市区町村	全団体計
絶対評価	76.2	93.3	73.3	73.8
相対評価	11.9	46.7	15.2	15.6
相対評価及び絶対評価の併用	28.6	6.7	20.7	20.8
その他	0.0	0.0	2.6	2.5



(単位 : %)

その他係員級職員	都道府県	指定都市	市区町村	全団体計
絶対評価	76.2	93.3	74.6	75.0
相対評価	11.9	46.7	15.3	15.6
相対評価及び絶対評価の併用	28.6	6.7	20.3	20.5
その他	0.0	0.0	2.6	2.5

勤務評価の評価方法(その他係員級職員)



6 能力評価・業績評価

勤務評定を定期的に行っている団体のうち、能力評価については、94.8%と概ね全ての団体で実施されているものの、職務遂行能力を中心に評価を実施している団体は66.1%、職務遂行能力のみで評価している団体は28.7%しかない。一方、意欲・態度要素にウェイトを置いた評価のみで能力評価を実施している団体が市区町村を中心に30.1%ある。

業績評価については、67.9%の団体で実施されているものの、目標管理の手法を取り入れて業績評価を実施している団体が40.8%、うち目標管理以外のその他業績も併せて評価している団体が18.6%となっている。相対的に見て、市区町村における取組が低い状況にある。一方、目標管理の手法によらずに業績評価を実施している団体も26.9%ある。市区町村においては、能力評価、業績評価ともに従来型の評価方法の影響が見られる。

勤務評定の実施回数については、いずれの評価方法においても年1回とする団体が多い。

目標管理の結果を勤務評定の参考とする職務上の地位は、課長級92.4%、部長級以上79.7%、課長級64.3%、一般職員52.2%の順となっており、上位の職を中心に目標管理が行われている。

目標管理の手法を用いる上での課題としては、「目標を設定しにくい職場における目標設定の仕方と指導」「目標の水準の統一」「目標の困難度の設定」の順で指摘されている。

〈勤務評定の実施方法及び回数（H20）〉

（単位：％）

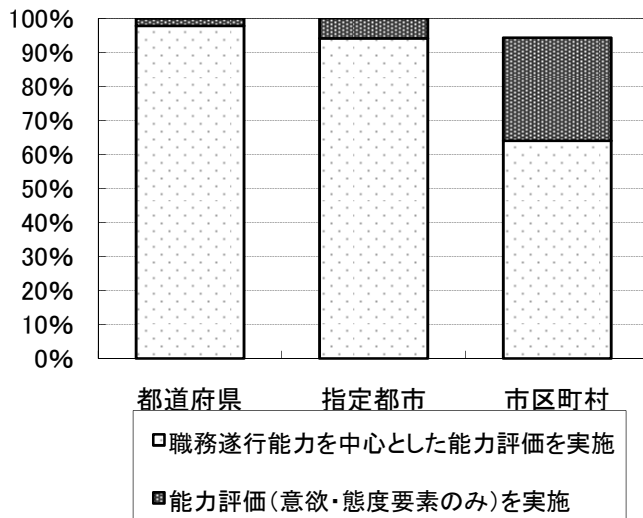
勤務評定の実施方法及び回数			都道府県	指定都市	市区町村	全団体計
能力評価を実施	職務遂行能力を中心とした能力評価を実施	年1回	100.0	100.0	94.4	94.8
		年2回	71.7	82.4	47.9	49.6
		その他	23.9	11.8	14.4	14.8
		計	2.2	0.0	1.7	1.7
		うち職務遂行能力のみを評価	97.8	94.2	64.0	66.1
	能力評価（意欲・態度要素のみ）を実施	年1回	21.7	23.5	29.1	28.7
		年2回	2.2	5.9	23.2	21.9
		年2回	0.0	0.0	5.9	7.1
		その他	0.0	0.0	1.2	1.1
		計	2.2	5.9	30.3	30.1
業績評価を実施	目標管理の手法による業績評価を実施	年1回	87.0	100.0	66.3	67.9
		年2回	30.4	70.6	26.4	27.3
		年2回	30.4	23.5	11.1	12.2
		その他	0.0	0.0	1.4	1.3
		計	60.8	94.1	38.9	40.8
	目標管理によらない業績評価のみを実施	うち目標管理以外のその他業績も評価	34.8	52.9	17.1	18.6
		年1回	21.7	0.0	18.9	18.7
		年2回	4.4	5.9	7.3	7.1
		その他	0.0	0.0	1.2	1.1
		計	26.1	5.9	27.4	26.9

*「1-1 勤務評定の実施状況」において「定期的に実施」と答えた団体のみを対象

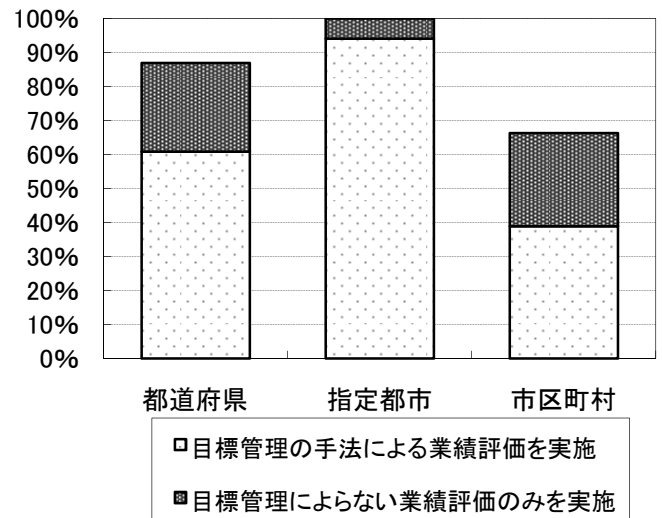
*「職務遂行能力を中心とした能力評価」とは、期待し、求められる職務遂行能力について、どの程度発揮できたかを能力基準に照らして評価することをいう。

*「目標管理の手法による業績評価」とは、あらかじめ設定した業務目標をどれだけ達成したかを評価することをいう。

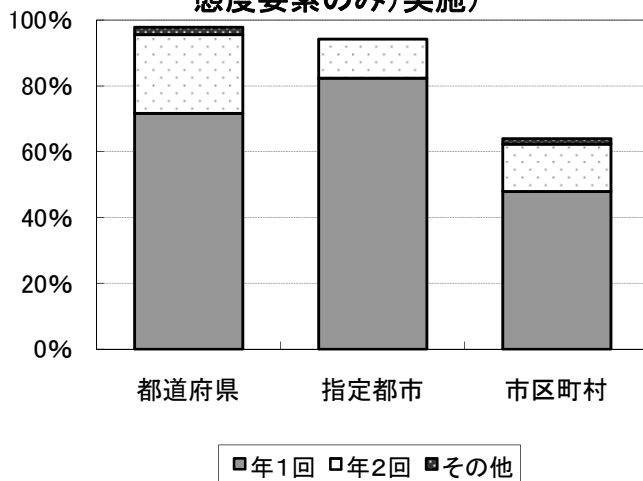
能力評価の実施状況と実施内容



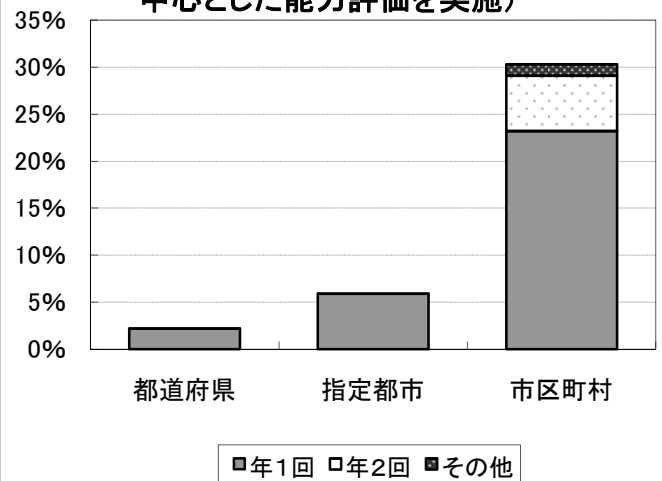
業績評価の実施状況と実施内容



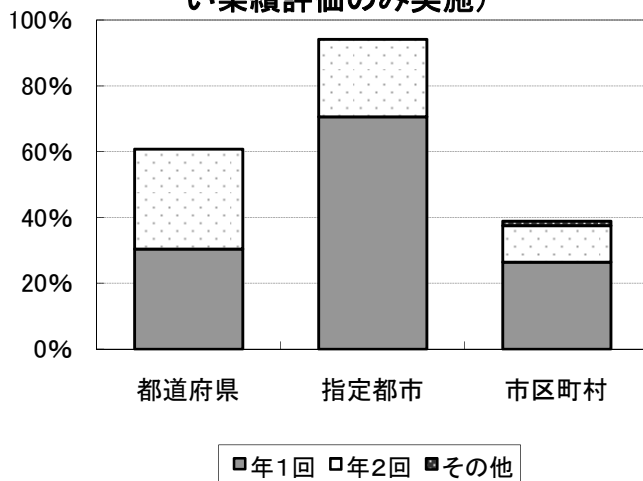
勤務評定実施回数(能力評価(意欲・
態度要素のみ)実施)



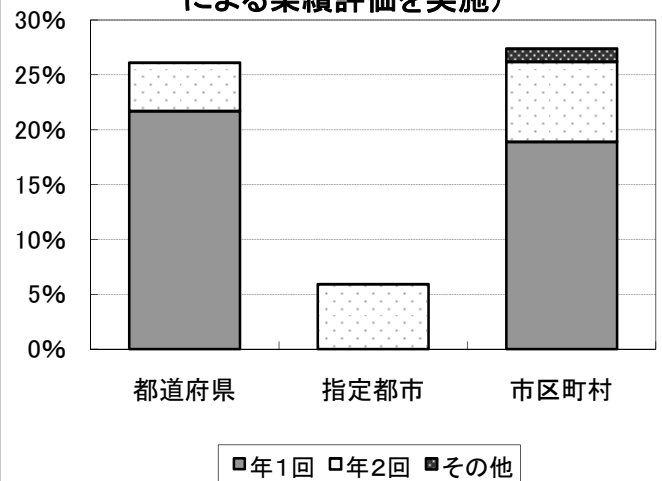
勤務評定実施回数(職務遂行能力を
中心とした能力評価を実施)



勤務評定実施回数(目標管理によら
ない業績評価のみ実施)



勤務評定実施回数(目標管理の手法
による業績評価を実施)

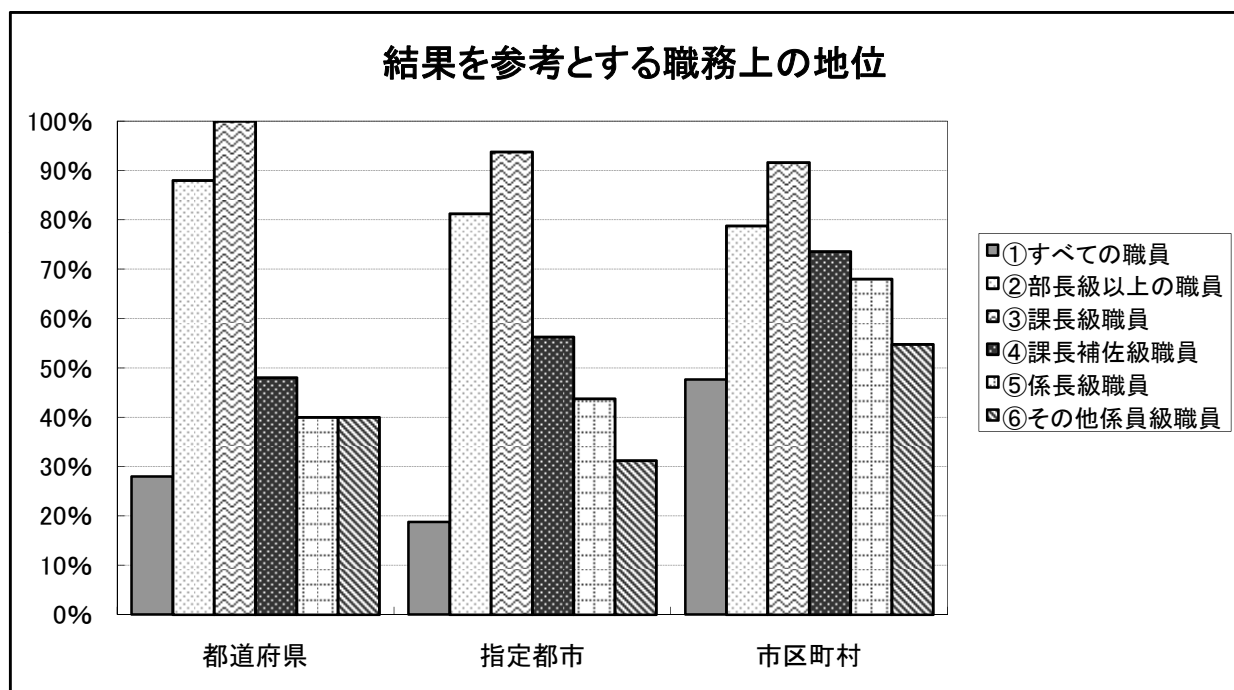


(参考1) 目標管理の結果を参考とする職務上の地位 (H20)

(単位 : %)

結果を参考とする職務上の地位	都道府県	指定都市	市区町村	全団体計
①すべての職員	28.0	18.8	47.6	44.3
②部長級以上の職員	88.0	81.3	78.8	79.7
③課長級職員	100.0	93.8	91.6	92.4
④課長補佐級職員	48.0	56.3	73.6	70.4
⑤係長級職員	40.0	43.8	68.0	64.3
⑥その他係員級職員	40.0	31.3	54.8	52.2

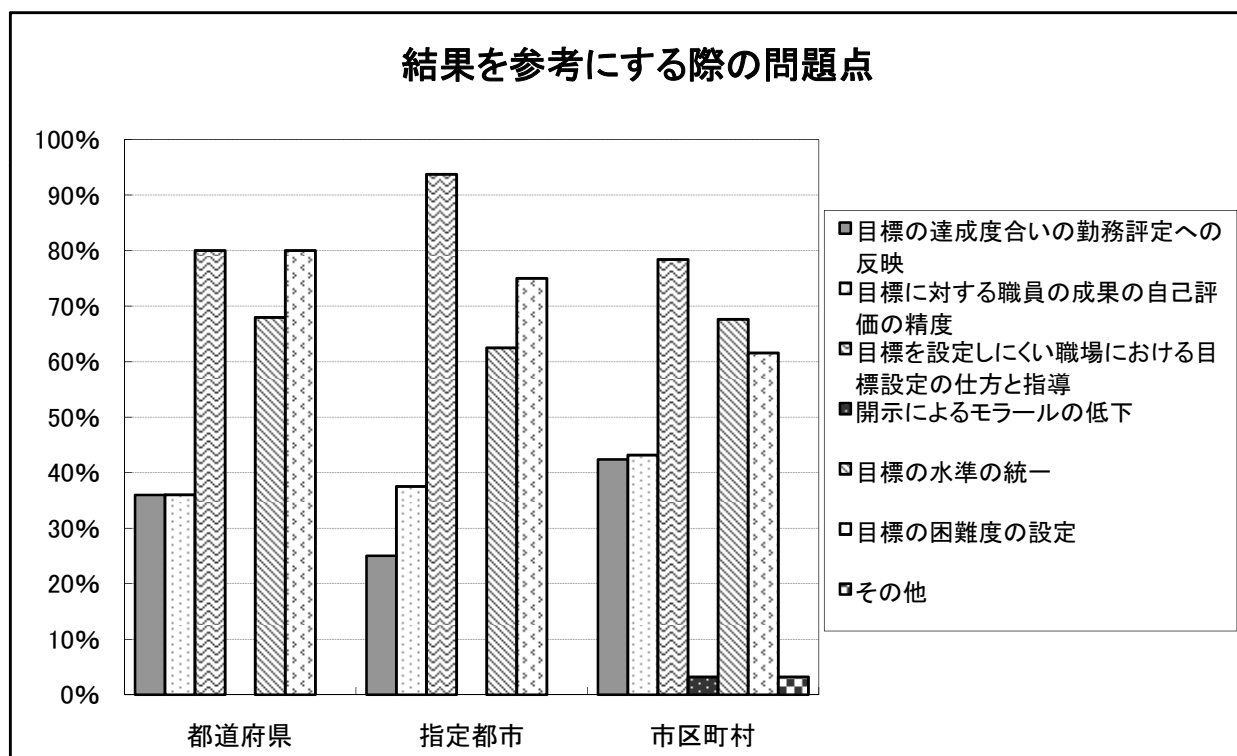
(注) ②～⑥の数値は、①を含めたものである。



(参考2) 目標管理の結果を参考にする際の問題点 (複数回答) (H20)

(単位 : %)

結果を参考にする際の問題点	都道府県	指定都市	市区町村	全団体計
目標の達成度合いの勤務評定への反映	36.0	25.0	42.4	40.9
目標に対する職員の成果の自己評価の精度	36.0	37.5	43.2	42.3
目標を設定しにくい職場における目標設定の仕方と指導	80.0	93.8	78.4	79.4
開示によるモラルの低下	0.0	0.0	3.2	2.7
目標の水準の統一	68.0	62.5	67.6	67.4
目標の困難度の設定	80.0	75.0	61.6	63.9
その他	0.0	0.0	3.2	2.7



7 評価者訓練

勤務評定を実施している団体のうち、評価者訓練を実施している団体の割合は、都道府県・指定都市では90%超と高く、定期的を実施する団体も70%超となっている。市区町村においても実施する団体の割合は18次調査結果と比較して大幅に増加しているものの、定期的を実施する団体は40%未満に留まり、未実施の団体も37.5%に上っている。

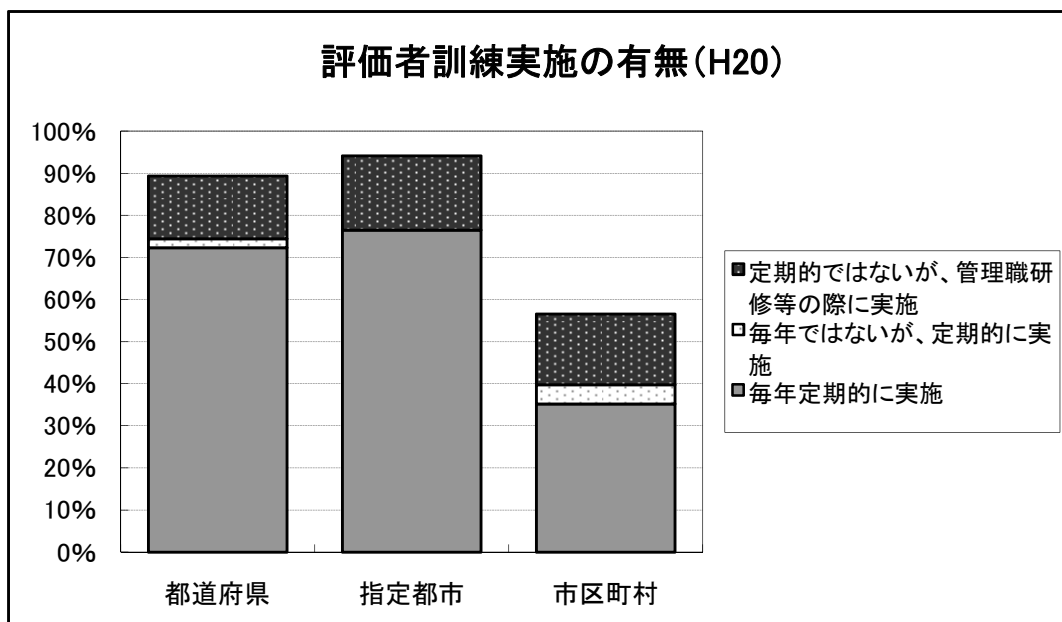
また、評価者訓練の内容については、「勤務評定を行う際の各評定要素の着眼点」(85.0%)、「勤務評定制度の概要」(78.3%)とした団体が多い。

「ハロー効果、中心化傾向、寛大化傾向等の評定誤差の整理とその対策」については、指定都市(93.8%)、都道府県(81.0%)が高い割合を示したが、市区町村では68.3%に留まった。概して市区町村は、広範な評価者対象だが、概括的な訓練を行っているものと思われる。

＜評価者訓練実施の有無＞

(単位 : %)

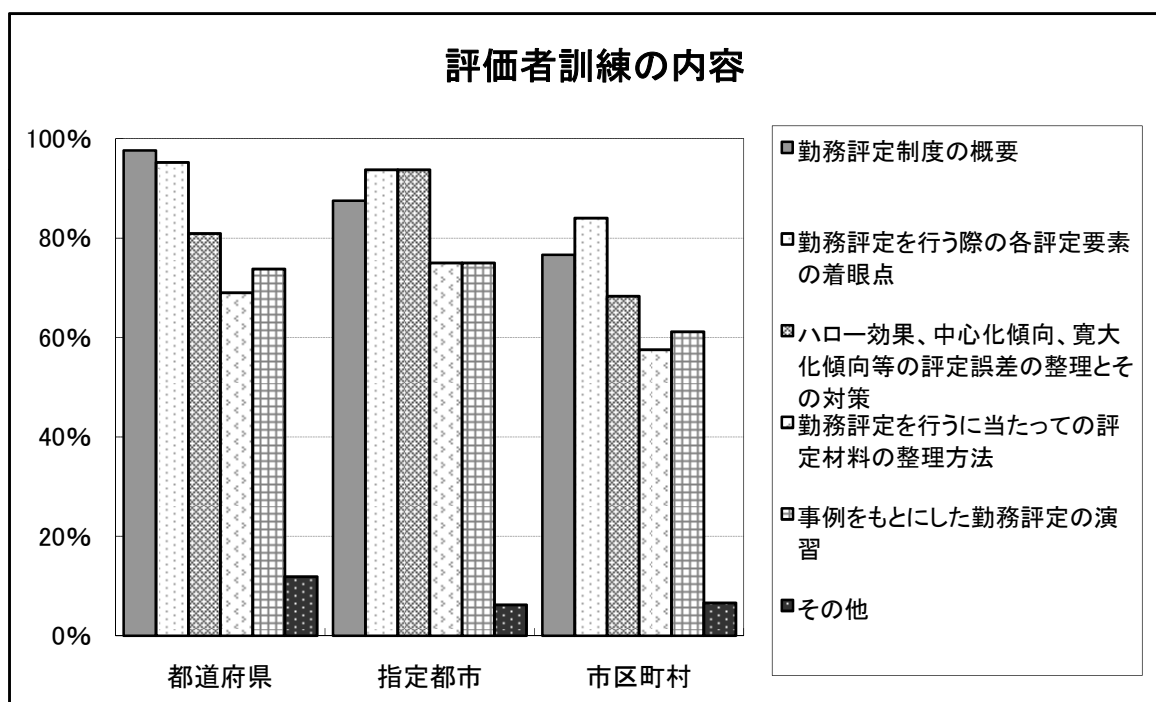
評価者訓練実施の有無		都道府県		指定都市		市区町村		全団体計	
		18次	H20	18次	H20	18次	H20	18次	H20
実施		48.8	91.5	81.9	94.1	38.4	62.5	39.3	64.2
	毎年定期的を実施	22.0	72.3	36.4	76.5	14.1	35.2	14.6	37.5
	毎年ではないが、定期的を実施	0.0	2.1	0.0	0.0	1.8	4.6	1.7	4.4
	定期的ではないが、管理職研修等の際に実施	26.8	14.9	45.5	17.6	14.7	16.8	15.5	16.7
	その他	0.0	2.1	0.0	0.0	7.8	5.9	7.5	5.6
未実施		51.2	8.5	18.2	5.9	61.6	37.5	60.8	35.8
計		100.0	100.0	100.1	100.0	100.0	100.0	100.1	100.0



(参考 1) 評価者訓練の内容 (複数回答) (H20)

(単位 : %)

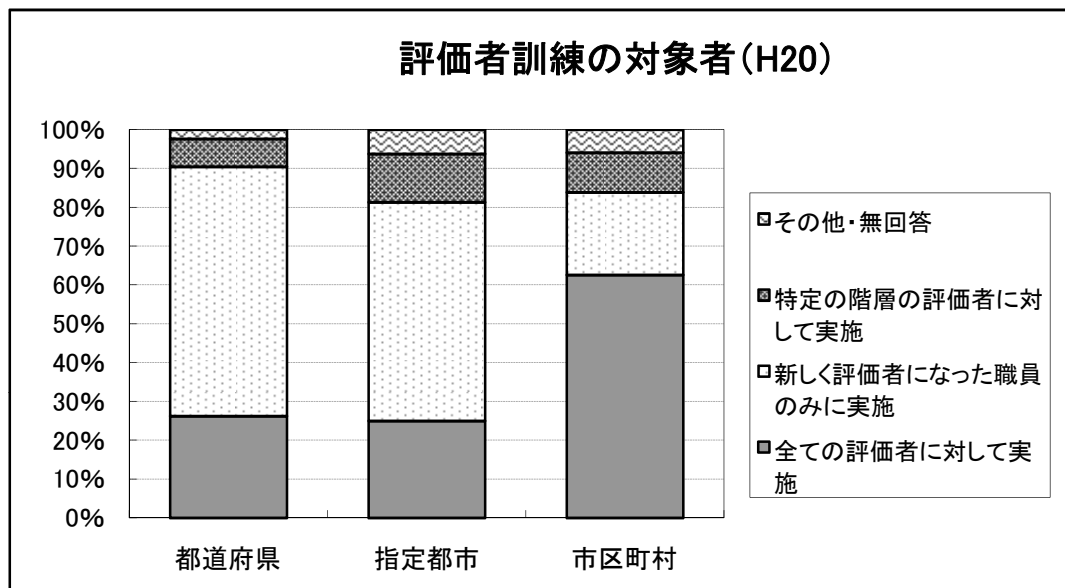
評価者訓練の内容	都道府県	指定都市	市区町村	全団体計
勤務評価制度の概要	97.6	87.5	76.6	78.3
勤務評価を行う際の各評価要素の着眼点	95.2	93.8	84.1	85.0
ハロー効果、中心化傾向、寛大化傾向等の評価誤差の整理とその対策	81.0	93.8	68.3	69.8
勤務評価を行うに当たっての評価材料の整理方法	69.0	75.0	57.5	58.7
事例をもとにした勤務評価の演習	73.8	75.0	61.2	62.4
その他	11.9	6.3	6.6	6.9



(参考2) 評価者訓練の対象者 (H20)

(単位 : %)

評価者訓練の対象者	都道府県	指定都市	市区町村	全団体計
全ての評価者に対して実施	26.2	25.0	62.6	59.2
新しく評価者になった職員の実施	64.3	56.3	21.3	25.0
特定の階層の評価者に対して実施	7.1	12.5	10.2	10.1
その他・無回答	2.4	6.3	5.9	5.7
計	100.0	100.0	100.0	100.0



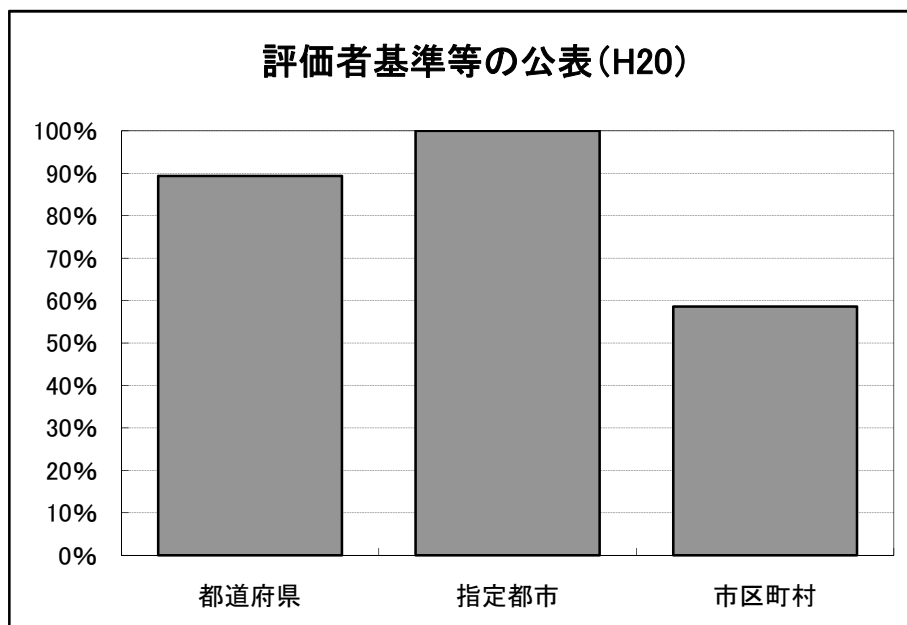
8 評価基準等の公表

勤務評価を実施している団体のうち、評価基準等を公表している団体は60.6%となり、第18次と比較して25.7ポイントの大幅増加となった。第18次では公表団体が半数以下だった指定都市では全団体が基準を公表するようになり、都道府県でも89.4%の団体が公表している。市区町村における基準公表団体は半数を超え58.6%となった。

＜評価基準等の公表＞

(単位 : %)

評価基準等の公表	都道府県		指定都市		市区町村		全団体計	
	18次	H20	18次	H20	18次	H20	18次	H20
公表している	51.2	89.4	45.5	100.0	34.2	58.6	34.9	60.6
公表していない	48.8	10.6	54.5	0.0	63.5	39.5	62.8	37.6
その他	0.0	0.0	0.0	0.0	2.4	2.0	2.2	1.8
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.1	100.1	99.9	100.0



9 面談

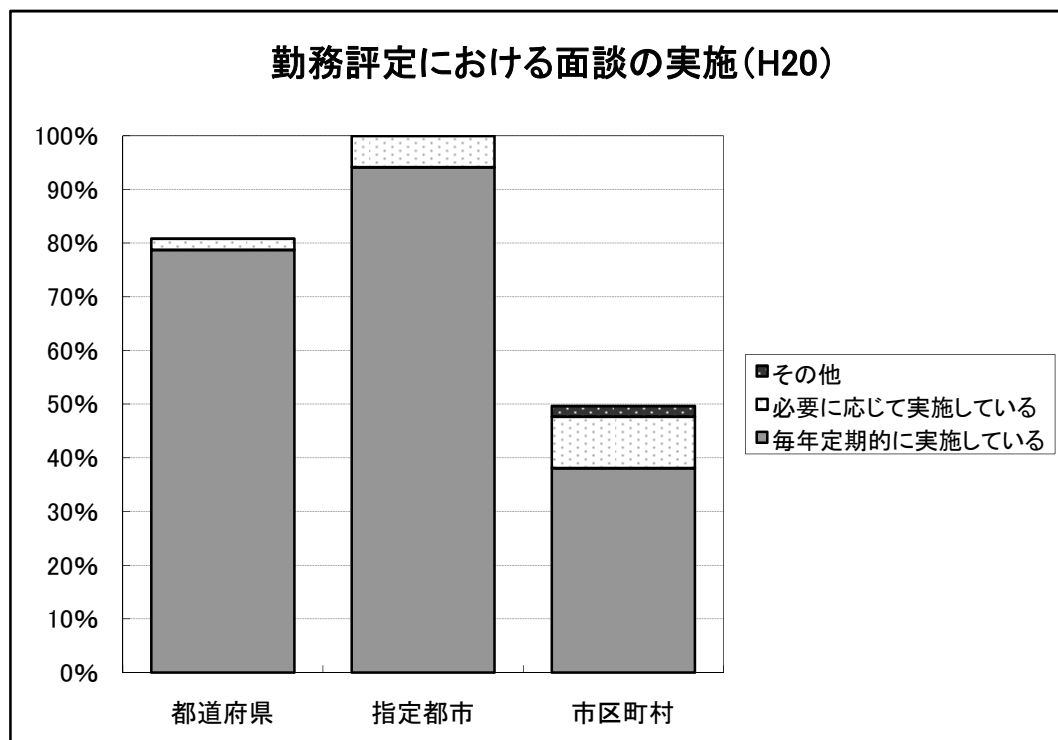
勤務評価を実施している団体のうち、被評価者に対して面談を実施する団体の割合は、第18次の22.2%から51.8%へと大きく向上しており、指定都市の全団体で実施されているほか、都道府県80.9%、市区町村49.7%となっている。

面談を実施している理由については、「助言及び指導のため」（86.9%）、「人材育成・能力開発等についての相互の意思疎通を図るため」（86.5%）とする団体が特に多かった。

<勤務評価における面談の実施>

(単位 : %)

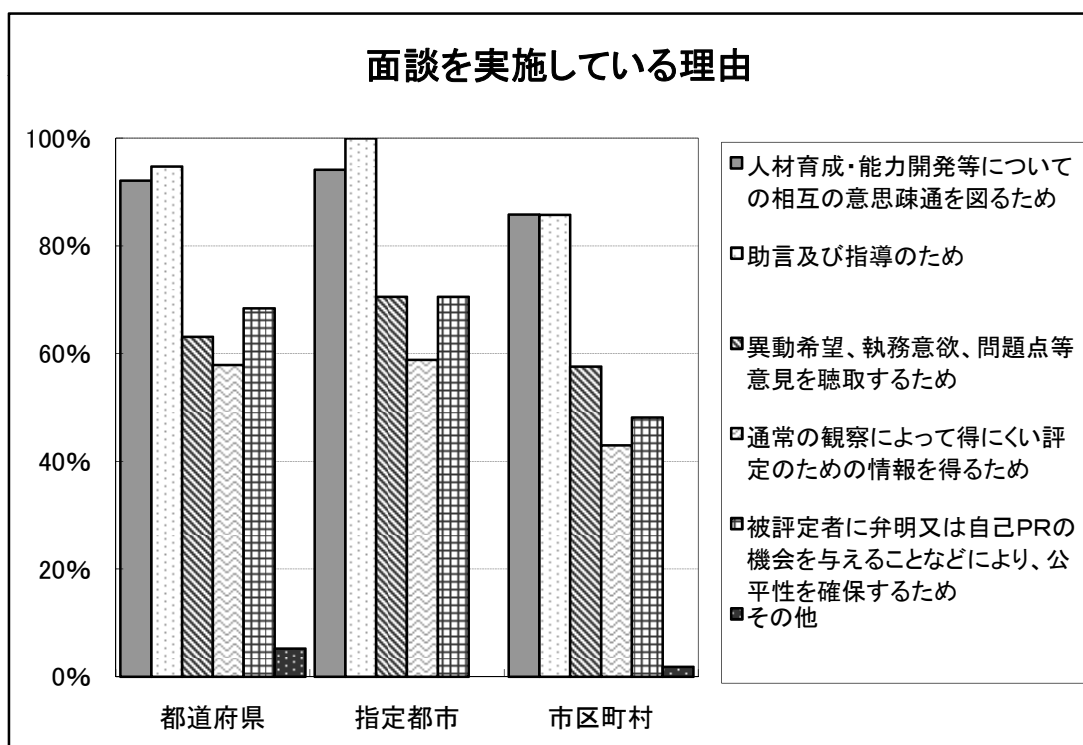
勤務評価における面談の実施		都道府県		指定都市		市区町村		全団体計	
		18次	H20	18次	H20	18次	H20	18次	H20
実施		43.9	80.9	36.4	100.0	21.2	49.7	22.2	51.8
	毎年定期的に実施している	36.6	78.7	18.2	94.1	11.5	38.1	12.5	40.7
	必要に応じて実施している	7.3	2.1	9.1	5.9	7.4	9.6	7.5	9.2
	その他	0.0	0.0	9.1	0.0	2.3	2.0	2.2	1.8
未実施		56.1	19.1	63.6	0.0	78.8	50.3	77.8	48.2
計		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0



<面談を実施している理由（複数回答）（H20）>

（単位：％）

面談を実施している理由	都道府県	指定都市	市区町村	全団体計
人材育成・能力開発等についての相互の意思疎通を図るため	92.1	94.1	85.8	86.5
助言及び指導のため	94.7	100.0	85.8	86.9
異動希望、執務意欲、問題点等意見を聴取するため	63.2	70.6	57.6	58.4
通常の観察によって得にくい評定のための情報を得るため	57.9	58.8	43.0	44.5
被評定者に弁明又は自己PRの機会を与えることなどにより、公平性を確保するため	68.4	70.6	48.1	50.3
その他	5.3	0.0	1.9	2.0



10 評価結果の開示

勤務評定を実施している団体のうち、評価結果を「被評価者の開示することを原則としている」団体の割合は30.4%となり第18次の9.5%から大きく増加しているが、「被評価者の開示しないことを原則としている」団体も依然として多く、50.1%と半数を占める。

評価結果の開示方法については、「上司による面談を行って開示する」団体が66.2%と最多であった。

なお、評価結果の開示内容については、「各評価項目別の個別評価結果」とする団体の割合が54.1%と最も高く、「総合評価結果の評語」(37.3%)と続いている。

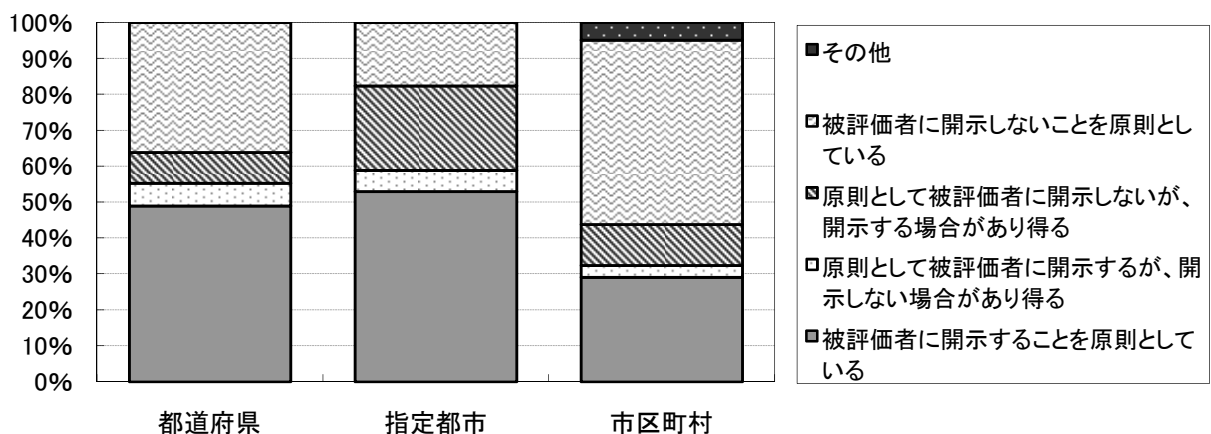
指定都市においては「各評価方法別の評価結果の評語」(71.4%)、「総合評価結果の評語」(50.0%)も開示対象とする団体が多い。

<評価結果の被評価者への開示>

(単位 : %)

評価結果の被評価者への開示	都道府県		指定都市		市区町村		全団体計	
	18次	H20	18次	H20	18次	H20	18次	H20
被評価者を開示することを原則としている	9.8	48.9	0.0	52.9	9.6	29.1	9.5	30.4
原則として被評価者を開示するが、開示しない場合があり得る	4.9	6.4	9.1	5.9	1.2	3.3	1.4	3.4
原則として被評価者を開示しないが、開示する場合があり得る	7.3	8.5	9.1	23.5	5.6	11.5	5.7	11.5
被評価者を開示しないことを原則としている	78.0	36.2	81.8	17.6	79.4	51.3	79.4	50.1
その他	0.0	0.0	0.0	0.0	4.2	4.8	4.0	4.5
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

評価結果の被評価者への開示(H20)



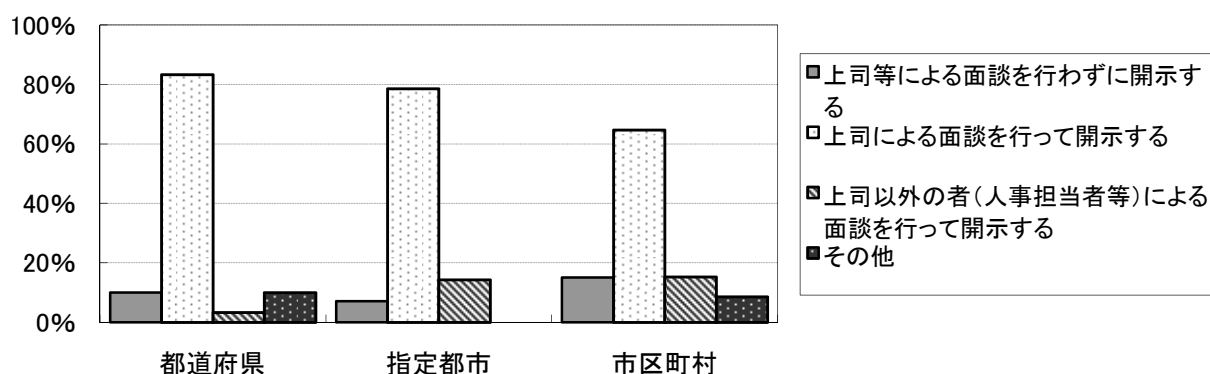
<評価結果の開示方法（複数回答）>

（単位：％）

評価結果の開示方法	都道府県		指定都市		市区町村		全団体計	
	18次	H20	18次	H20	18次	H20	18次	H20
上司等による面談を行わずに開示する	11.1	10.0	0.0	7.1	16.2	15.1	15.7	14.5
上司による面談を行って開示する	66.7	83.3	50.0	78.6	49.1	64.6	50.0	66.2
上司以外の者（人事担当者等）による面談を行って開示する	0.0	3.3	0.0	14.3	25.1	15.3	23.6	14.5
その他	11.1	10.0	0.0	0.0	15.0	8.6	14.6	8.4

※複数回答のため、面談による開示は77.1%、面談によらないのは、22.9%

評価結果の被評価者への開示方法（H20）

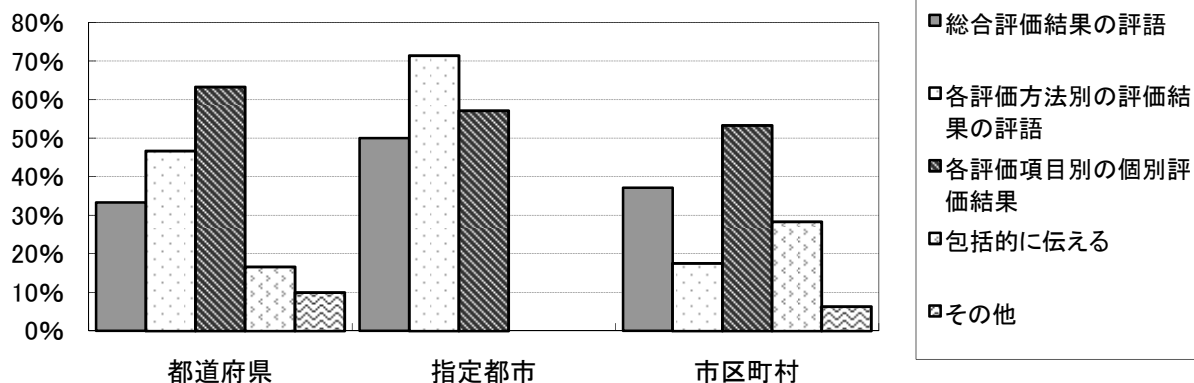


<評価結果の開示内容（複数回答）（H20）>

（単位：％）

評価結果の開示内容	都道府県	指定都市	市区町村	全団体計
総合評価結果の評語	33.3	50.0	37.2	37.3
各評価方法別の評価結果の評語	46.7	71.4	17.6	20.9
各評価項目別の個別評価結果	63.3	57.1	53.4	54.1
包括的に伝える	16.7	0.0	28.4	26.8
その他	10.0	0.0	6.3	6.4

評価結果の開示内容



11 苦情相談・苦情処理

勤務評定を実施している団体のうち、苦情相談・苦情処理を導入している割合は、都道府県（63.8%）と指定都市（70.6%）では高いが、市区町村は23.9%しか導入しておらず、導入状況に大きな差がある。

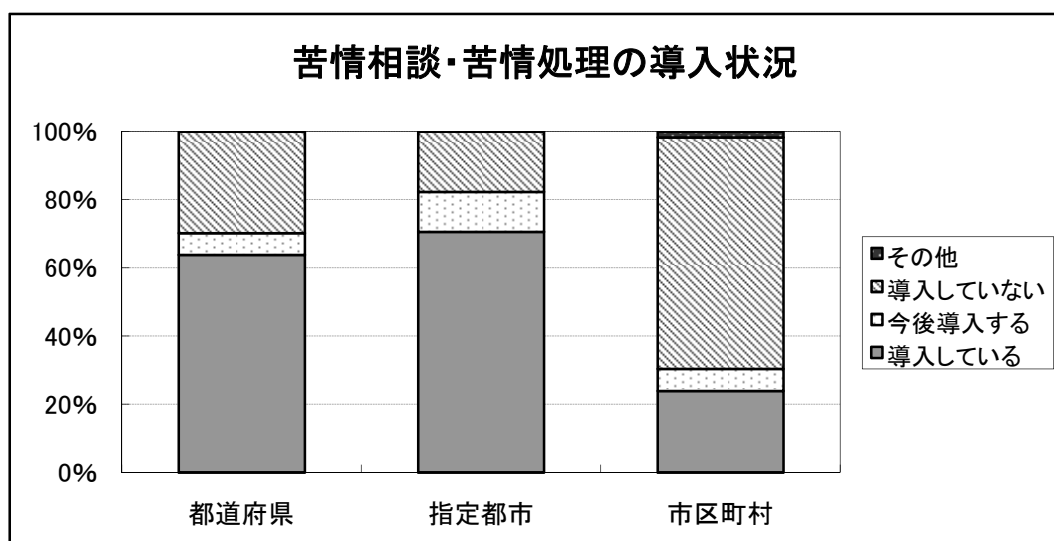
また、導入団体における苦情相談・苦情処理の内容については、「人事課を窓口とした苦情相談の実施」（65.7%）が最も多かった。「各部局単位で苦情相談の窓口を設置」とする団体が指定都市（58.3%）、都道府県（26.7%）では2番目に多かったが、市区町村では「人事課に調整者等で構成される苦情処理委員会を設置」（36.9%）が第2位となり、対応方法が異なることがわかる。

これまでに寄せられた苦情の内容としては、評価結果に関するものが23.4%と最多だが、69.2%の団体ではこれまで実例がないとしている。

〈苦情相談・苦情処理の導入状況（H20）〉

（単位：％）

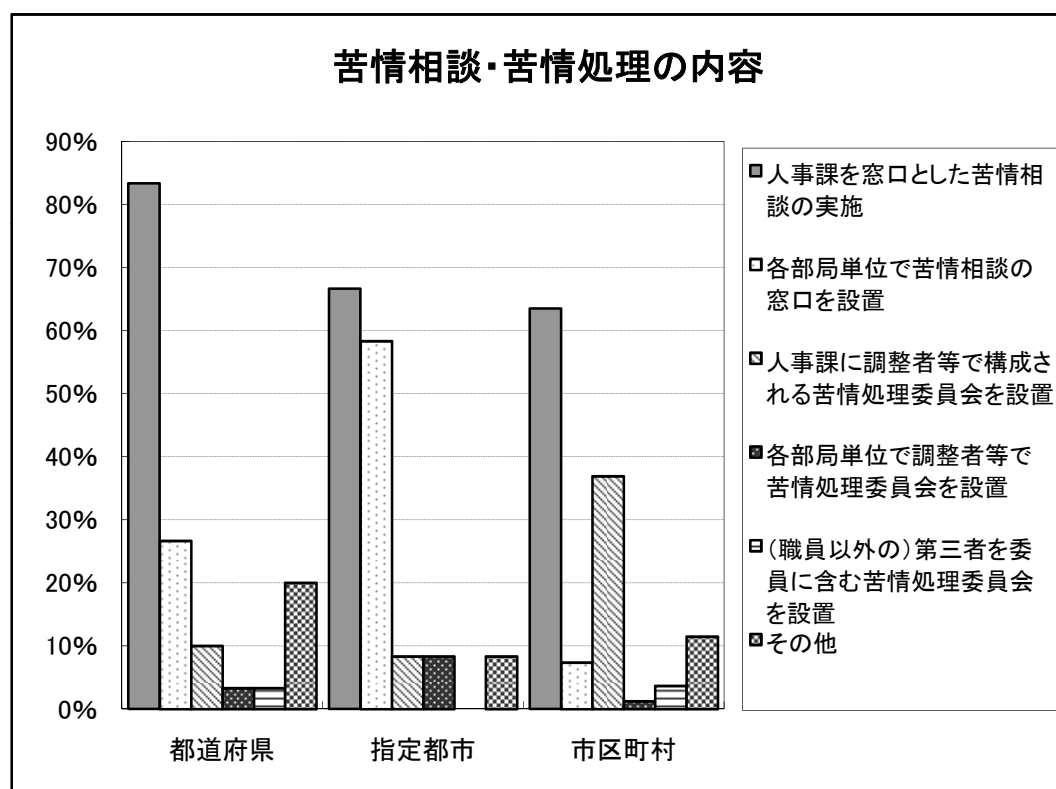
苦情相談・苦情処理の導入状況	都道府県	指定都市	市区町村	全団体計
導入している	63.8	70.6	23.9	26.4
今後導入する	6.4	11.8	6.5	6.5
導入していない	29.8	17.6	67.9	65.5
その他	0.0	0.0	1.7	1.6
計	100.0	100.0	100.0	100.0



(参考１) 苦情相談・苦情処理の内容(複数回答) (H20)

(単位 : %)

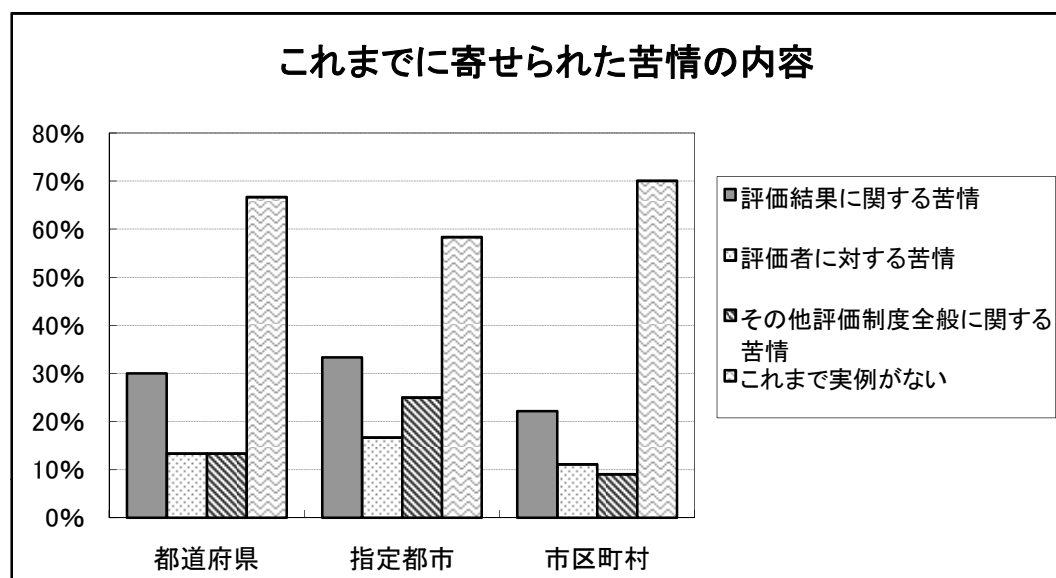
苦情相談・苦情処理の内容	都道府県	指定都市	市区町村	全団体計
人事課を窓口とした苦情相談の実施	83.3	66.7	63.5	65.7
各部局単位で苦情相談の窓口を設置	26.7	58.3	7.4	11.5
人事課に調整者等で構成される苦情処理委員会を設置	10.0	8.3	36.9	32.9
各部局単位で調整者等で苦情処理委員会を設置	3.3	8.3	1.2	1.7
(職員以外の) 第三者を委員に含む苦情処理委員会を設置	3.3	0.0	3.7	3.5
その他	20.0	8.3	11.5	12.2



（参考２） これまでに寄せられた苦情の内容（複数回答）（H20）

（単位 ： %）

これまでに寄せられた苦情の内容	都道府県	指定都市	市区町村	全団体計
評価結果に関する苦情	30.0	33.3	22.1	23.4
評価者に対する苦情	13.3	16.7	11.1	11.5
その他評価制度全般に関する苦情	13.3	25.0	9.0	10.1
これまで実例がない	66.7	58.3	70.1	69.2



12 自己申告制度

勤務評価を実施している団体のうち、自己申告制度を導入している団体の割合は62.5%であり、これらの団体のうち58.1%が勤務評価との連携を図っている。

都道府県、指定都市での導入率はいずれも70%台で変化が少ないが、市区町村では第18次との比較で導入率が13.8ポイントの伸びとなっている。

また、勤務評価実施の際に参考にする自己申告の内容については、「現在の職務についての適性・仕事の量・質等についての本人の申告」（76.6%）が最多であり、「本人の職務についての成果の申告」（64.2%）、「異動希望の申告」（54.3%）が続く。18次調査結果との比較では、「本人の職務についての成果の申告」（13.8ポイント増）が大きく増えている。

<自己申告制度の導入状況>

(単位 : %)

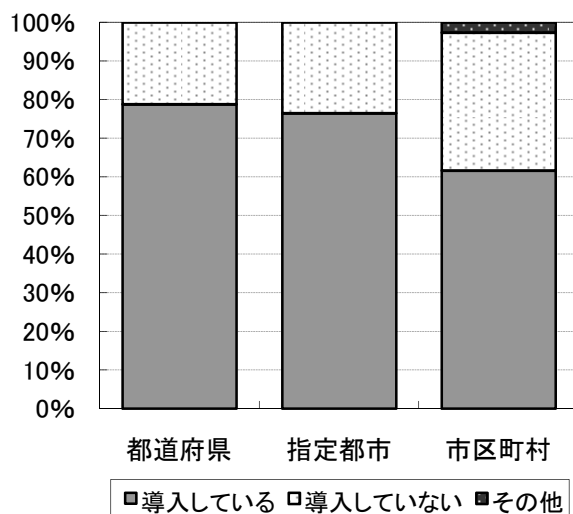
自己申告制度の導入状況	都道府県		指定都市		市区町村		全国体計	
	18次	H20	18次	H20	18次	H20	18次	H20
導入している	75.6	78.7	72.7	76.5	47.8	61.6	49.1	62.5
導入していない	24.4	21.3	27.3	23.5	49.1	35.8	47.9	35.0
その他	0.0	0.0	0.0	0.0	3.1	2.6	3.0	2.5
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

<勤務評価との連携>

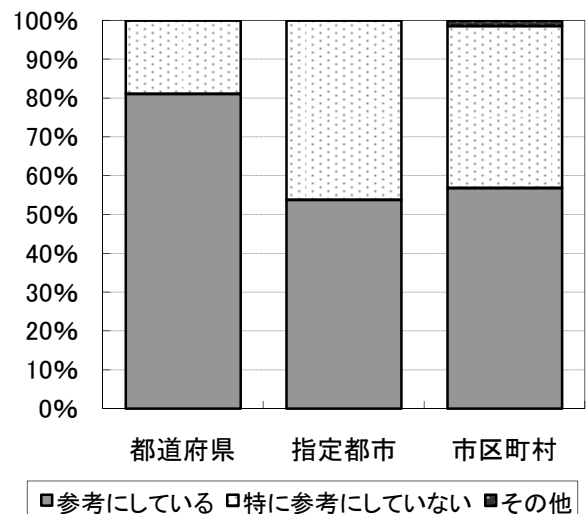
(単位 : %)

勤務評価との連携	都道府県		指定都市		市区町村		全国体計	
	18次	H20	18次	H20	18次	H20	18次	H20
参考にしている	57.1	81.1	62.5	53.8	47.7	56.8	48.5	58.1
特に参考にしていない	42.9	18.9	37.5	46.2	49.8	41.7	49.2	40.6
その他	0.0	0.0	0.0	0.0	2.5	1.4	2.3	1.3
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

自己申告制度の導入状況(H20)



勤務評価との連携(H20)

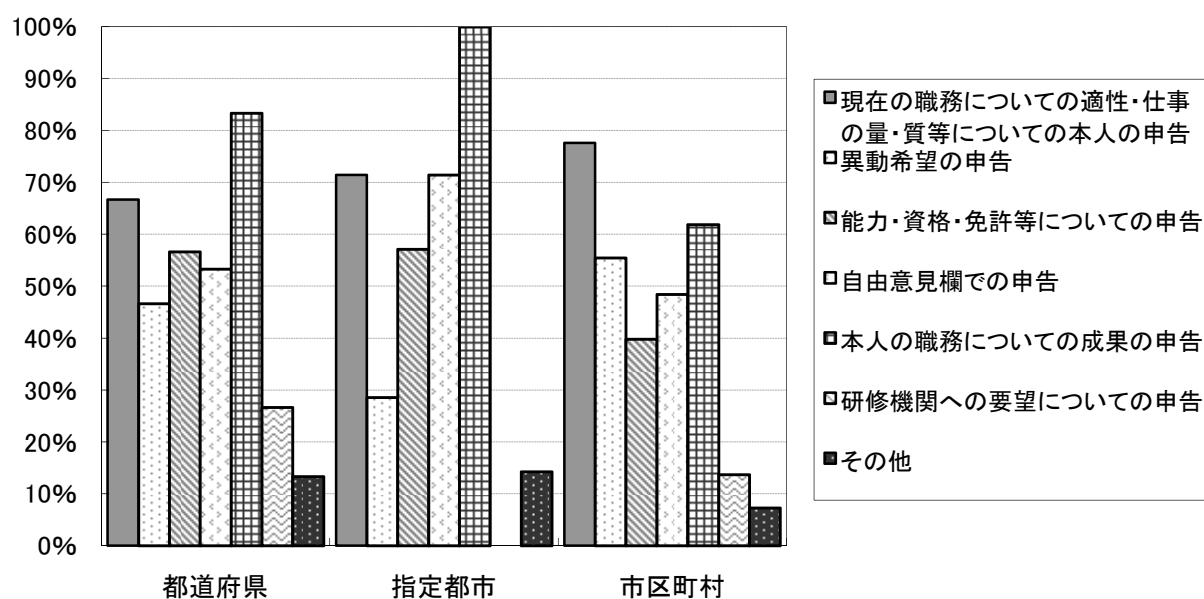


＜勤務評価を実施する際に参考にする自己申告の内容（複数回答）＞

（単位：％）

自己申告の内容	都道府県		指定都市		市区町村		全国団体計	
	18次	H20	18次	H20	18次	H20	18次	H20
現在の職務についての適性・仕事の量・質等についての本人の申告	93.8	66.7	100.0	71.4	80.3	77.6	81.5	76.6
異動希望の申告	81.3	46.7	100.0	28.6	78.1	55.5	78.7	54.3
能力・資格・免許等についての申告	68.8	56.7	80.0	57.1	48.5	39.8	50.4	41.4
自由意見欄での申告	81.3	53.3	80.0	71.4	54.1	48.5	56.3	49.2
本人の職務についての成果の申告	68.8	83.3	100.0	100.0	48.1	61.9	50.4	64.2
研修機関への要望についての申告	43.8	26.7	40.0	0.0	25.3	13.7	26.8	14.5
その他	6.3	13.3	0.0	14.3	8.6	7.3	8.3	7.9

勤務評価を実施する際に参考にする自己申告の内容(H20)



13 活用分野

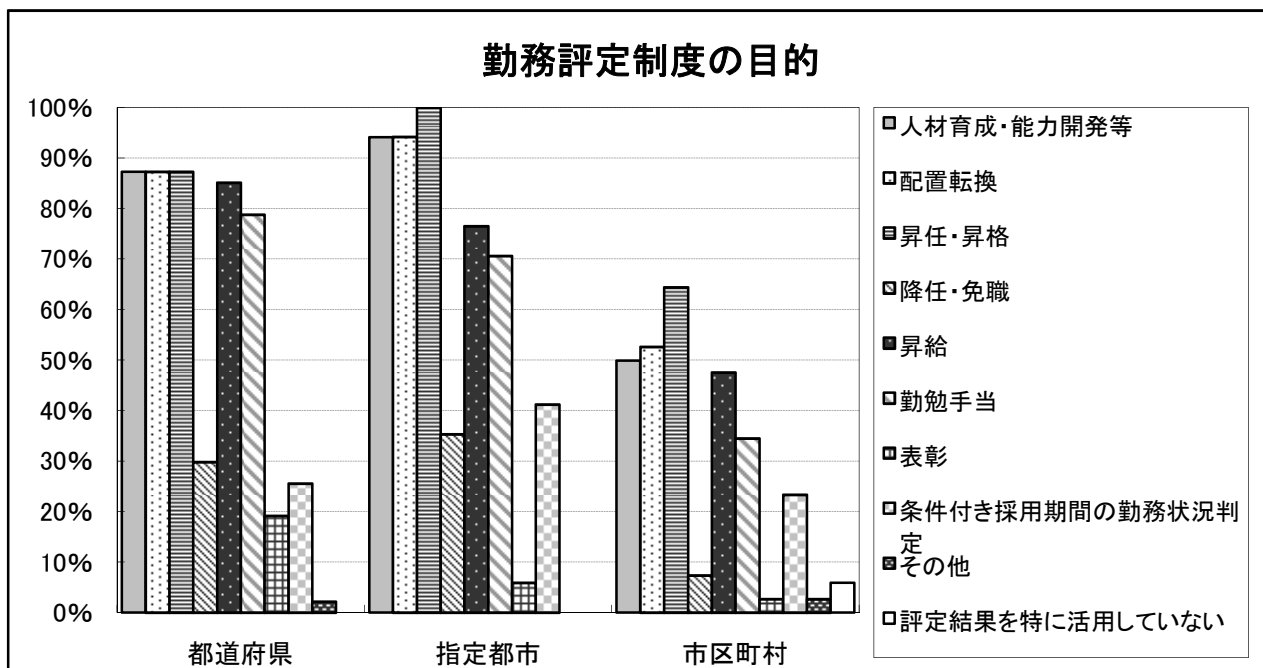
勤務評価を実施している団体のうち、評価結果の活用分野別に見ると、「昇任・昇格」(65.9%)、「配置転換」(54.7%)、「人材育成・能力開発等」(52.2%)、「昇給」(49.6%)、「勤勉手当」(37.0%)の順になっており、任用への活用が給与への活用よりも進んでいる。

一方、勤務評価が与える影響について見ると、「勤務評価結果の与える影響は、勤務評価結果以外の決定要素と比べ、かなり小さい」と回答した団体の割合が、昇給では5.0%、勤勉手当では1.7%であるのに対し、昇任・昇格では13.3%となっており、評価結果を参照する程度として運用している団体も多いものと考えられる。

<評価結果の活用分野（複数回答）（H20）>

（単位：％）

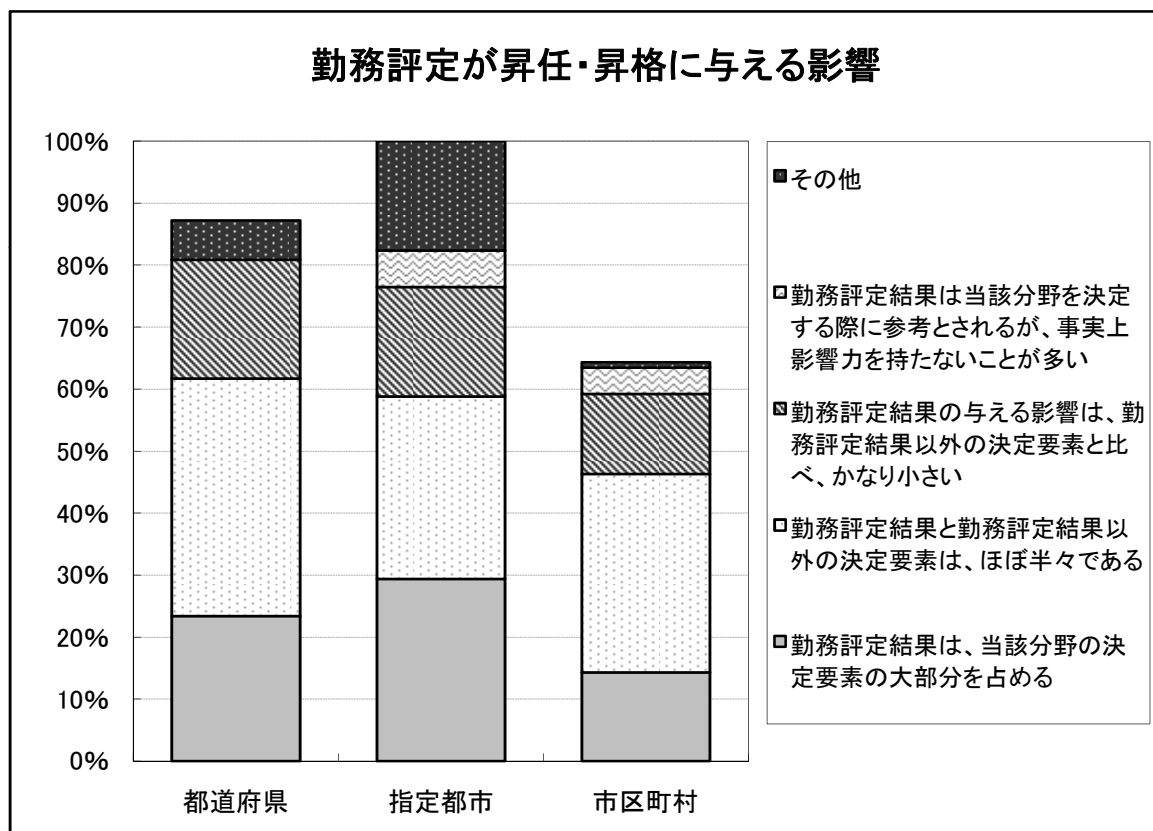
勤務評価制度の目的	都道府県	指定都市	市区町村	全国体計
人材育成・能力開発等	87.2	94.1	49.9	52.2
配置転換	87.2	94.1	52.6	54.7
昇任・昇格	87.2	100.0	64.3	65.9
降任・免職	29.8	35.3	7.3	8.8
昇給	85.1	76.5	47.5	49.6
勤勉手当	78.7	70.6	34.5	37.0
表彰	19.1	5.9	2.6	3.4
条件付き採用期間の勤務状況判定	25.5	41.2	23.3	23.7
その他	2.1	0.0	2.6	2.6
評価結果を特に活用していない	0.0	0.0	5.9	5.5



(参考) 勤務評定が与える影響 (H20)

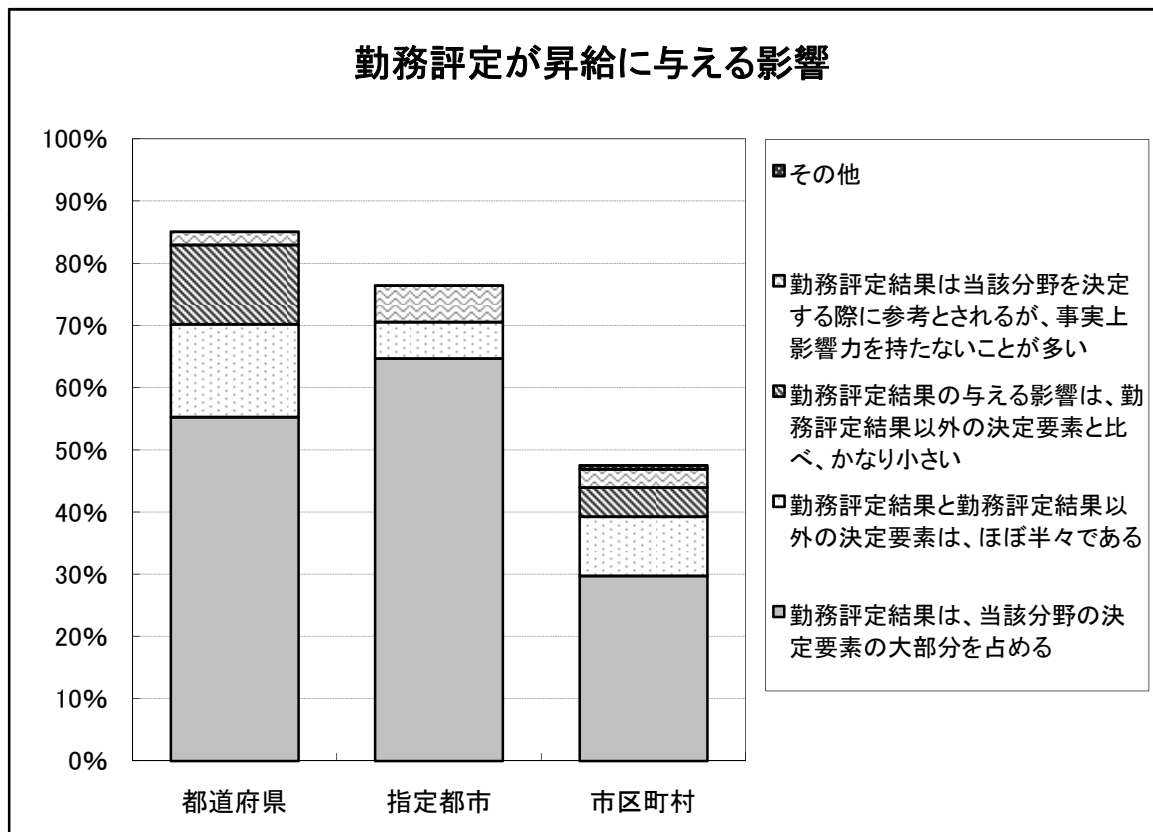
(単位 : %)

昇任・昇格	都道府県	指定都市	市区町村	全団体計
勤務評定結果は、当該分野の決定要素の大部分を占める	23.4	29.4	14.3	14.9
勤務評定結果と勤務評定結果以外の決定要素は、ほぼ半々である	38.3	29.4	32.0	32.3
勤務評定結果の与える影響は、勤務評定結果以外の決定要素と比べ、かなり小さい	19.1	17.6	12.9	13.3
勤務評定結果は当該分野を決定する際に参考とされるが、事実上影響力を持たないことが多い	0.0	5.9	4.2	4.1
その他	6.4	17.6	0.9	1.4



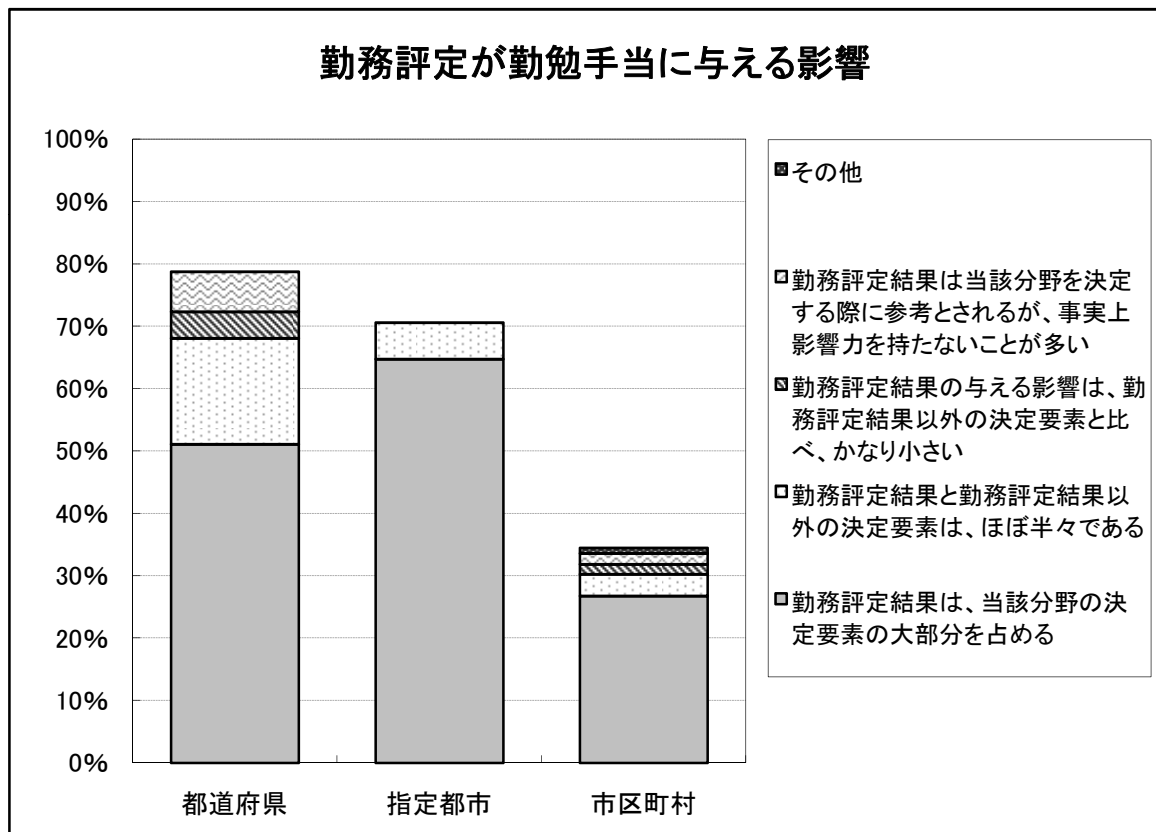
(単位 : %)

昇給	都道府県	指定都市	市区町村	全団体計
勤務評価結果は、当該分野の決定要素の大部分を占める	55.3	64.7	29.8	31.4
勤務評価結果と勤務評価結果以外の決定要素は、ほぼ半々である	14.9	5.9	9.5	9.7
勤務評価結果の与える影響は、勤務評価結果以外の決定要素と比べ、かなり小さい	12.8	0.0	4.7	5.0
勤務評価結果は当該分野を決定する際に参考とされるが、事実上影響力を持たないことが多い	2.1	5.9	2.9	2.9
その他	0.0	0.0	0.6	0.6



(単位 : %)

勤勉手当	都道府県	指定都市	市区町村	全団体計
勤務評定結果は、当該分野の決定要素の大部分を占める	51.1	64.7	26.7	28.4
勤務評定結果と勤務評定結果以外の決定要素は、ほぼ半々である	17.0	5.9	3.5	4.1
勤務評定結果の与える影響は、勤務評定結果以外の決定要素と比べ、かなり小さい	4.3	0.0	1.6	1.7
勤務評定結果は当該分野を決定する際に参考とされるが、事実上影響力を持たないことが多い	6.4	0.0	1.8	1.9
その他	0.0	0.0	0.9	0.8



14 評価結果の活用における能力評価と業績評価のウェイト

評価結果の昇任・昇格への活用について見ると、都道府県・指定都市、市区町村のいずれにおいても、業績評価よりも能力評価を重視する団体の割合が高い傾向が見られる。また、都道府県・指定都市の部長級職員については、業績評価重視26.5%が能力評価重視17.6%を上回っているものの、下位の職位ほど能力重視となっていることがデータから読み取れる。

また、評価結果の昇給への活用についても、昇任・昇格における活用と同様に、都道府県・指定都市、市区町村のいずれにおいても、業績評価よりも能力評価を重視する団体の割合が高い傾向が見られ、また、下位の職位ほど能力重視の傾向となっている。

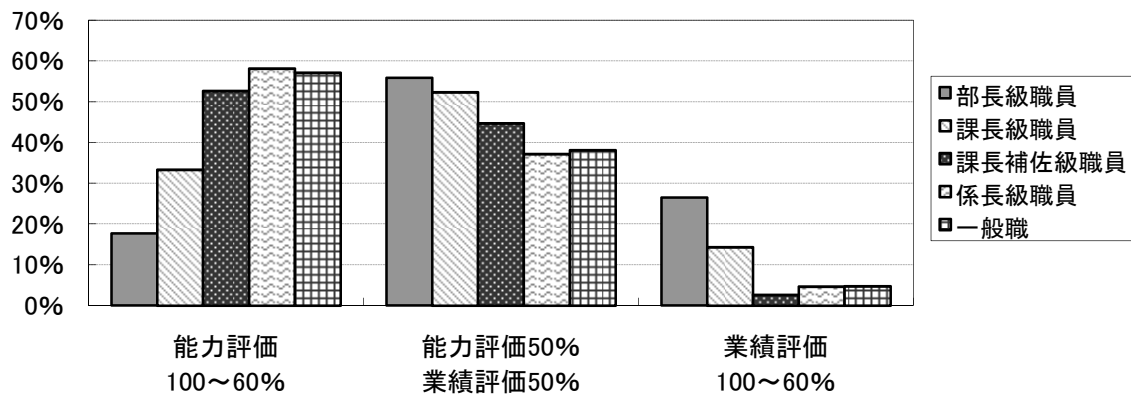
一方、評価結果の勤勉手当への活用について見ると、都道府県・指定都市では上位職階の職員に業績評価のウェイトを高くする団体の割合が高くなっている（部長級71.4%、課長級64.1%）が、市区町村では業績評価重視団体が多かったのは部長級職員（40.2%）のみであった。

<昇任・昇格への活用>

(単位 : %)

都道府県・指定都市	能力評価 100～60%	能力評価50% 業績評価50%	業績評価 100～60%	うち業績評価 100%の団体	合計
部長級職員	17.6	55.9	26.5	20.6	100.0
課長級職員	33.3	52.4	14.3	7.1	100.0
課長補佐級職員	52.6	44.7	2.6	0.0	100.0
係長級職員	58.1	37.2	4.7	0.0	100.0
一般職	57.1	38.1	4.8	0.0	100.0

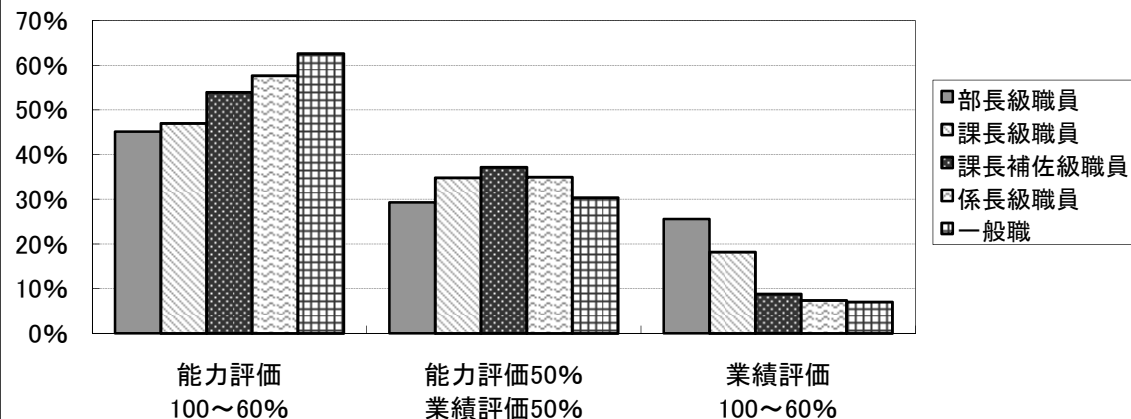
昇任・昇格への活用(都道府県・指定都市)



(単位 : %)

市区町村	能力評価 100～60%	能力評価50% 業績評価50%	業績評価 100～60%	うち業績評価 100%の団体	合計
部長級職員	45.1	29.3	25.6	6.4	100.0
課長級職員	47.0	34.8	18.2	3.7	100.0
課長補佐級職員	54.0	37.2	8.8	2.6	100.0
係長級職員	57.6	35.0	7.4	3.2	100.0
一般職	62.6	30.4	7.0	3.0	100.0

昇任・昇格への活用(市区町村)

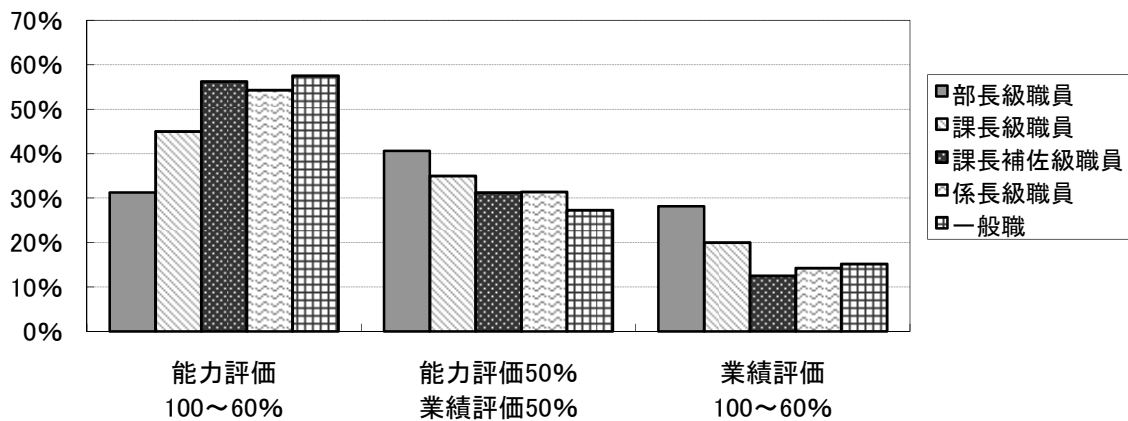


＜査定昇給への活用＞

(単位 : %)

都道府県・指定都市	能力評価 100～60%	能力評価50% 業績評価50%	業績評価 100～60%	うち業績評価 100%の団体	合計
部長級職員	31.3	40.6	28.1	21.9	100.0
課長級職員	45.0	35.0	20.0	10.0	100.0
課長補佐級職員	56.3	31.3	12.5	6.3	100.0
係長級職員	54.3	31.4	14.3	5.7	100.0
一般職	57.6	27.3	15.2	6.1	100.0

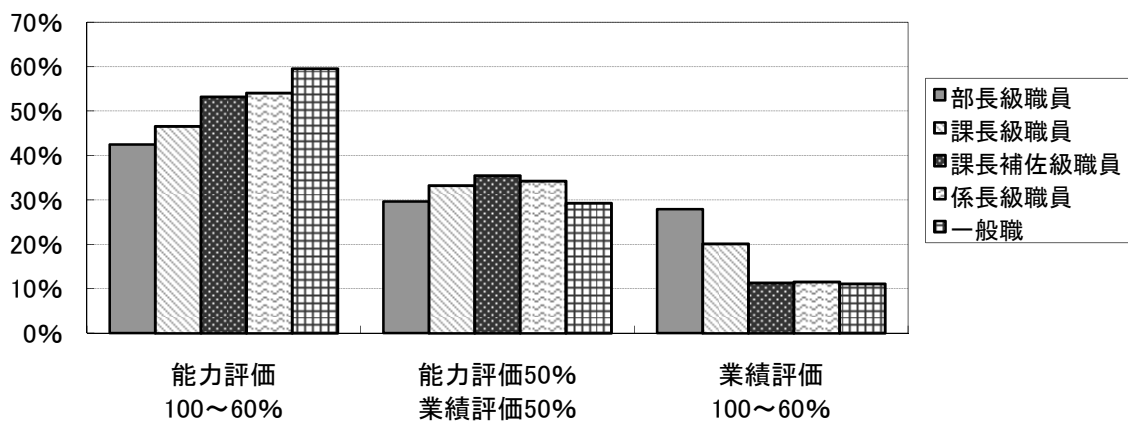
査定昇給への活用(都道府県・指定都市)



(単位 : %)

市区町村	能力評価 100～60%	能力評価50% 業績評価50%	業績評価 100～60%	うち業績評価 100%の団体	合計
部長級職員	42.5	29.6	27.9	9.9	100.0
課長級職員	46.6	33.3	20.1	6.1	100.0
課長補佐級職員	53.2	35.5	11.3	4.9	100.0
係長級職員	54.1	34.3	11.6	6.0	100.0
一般職	59.6	29.3	11.1	6.1	100.0

査定昇給への活用(市区町村)

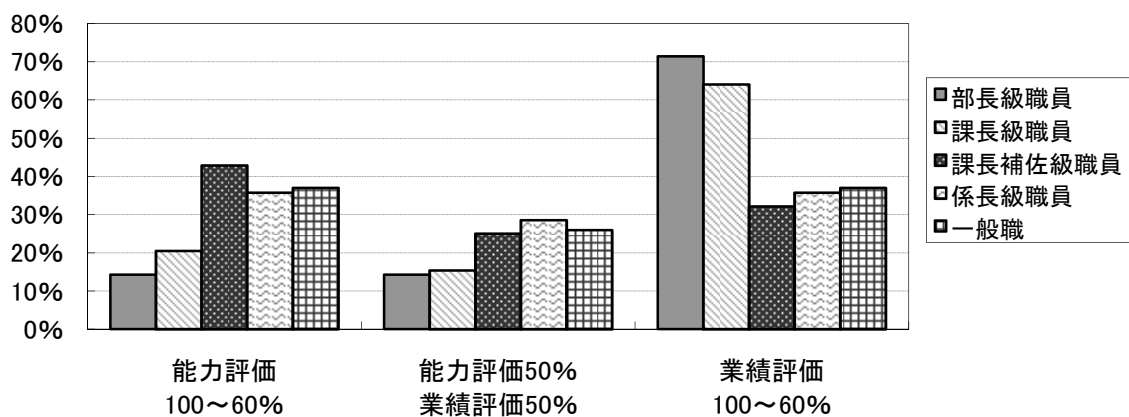


< 勤勉手当への活用 >

(単位 : %)

都道府県・指定都市	能力評価 100～60%	能力評価50% 業績評価50%	業績評価 100～60%	うち業績評価 100%の団体	合計
部長級職員	14.3	14.3	71.4	60.0	100.0
課長級職員	20.5	15.4	64.1	51.3	100.0
課長補佐級職員	42.9	25.0	32.1	17.9	100.0
係長級職員	35.7	28.6	35.7	21.4	100.0
一般職	37.0	25.9	37.0	22.2	100.0

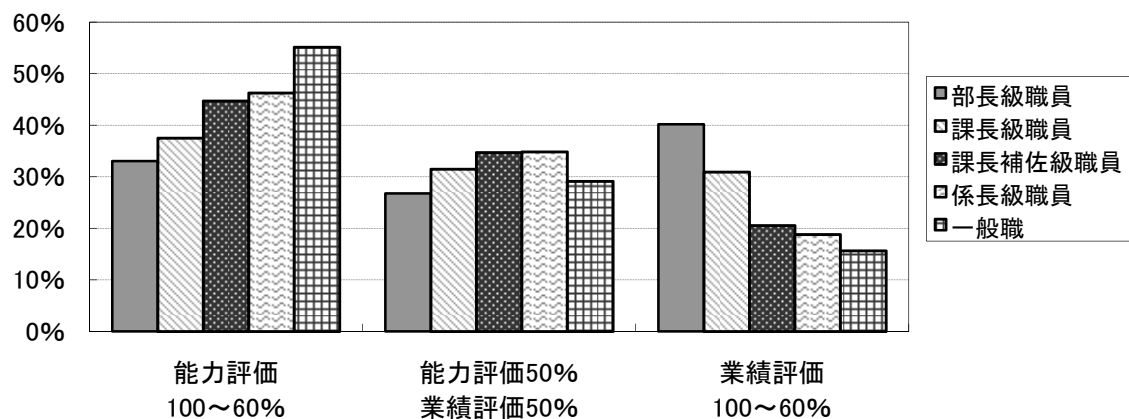
勤勉手当への活用(都道府県・指定都市)



(単位 : %)

市区町村	能力評価 100～60%	能力評価50% 業績評価50%	業績評価 100～60%	うち業績評価 100%の団体	合計
部長級職員	33.0	26.8	40.2	19.2	100.0
課長級職員	37.5	31.5	31.0	12.3	100.0
課長補佐級職員	44.7	34.7	20.5	10.0	100.0
係長級職員	46.3	34.9	18.8	10.8	100.0
一般職	55.2	29.2	15.7	10.3	100.0

勤勉手当への活用(市区町村)



15 昇任・昇格に当たって考慮する要素

昇任・昇格に当たって考慮する要素としては、都道府県及び指定都市においては、課長級職員・係長級職員いずれの場合でも、18次調査結果と比較して、従前からの「上司の推薦」のほか、「勤務評定の結果」を挙げる団体の割合が増加している。

一方、市区町村においては、課長級職員については、18次調査結果から大きな変化はみられないが、係長級職員については18次調査結果と比較して、「過去の業績」や「勤務評定の結果」についても割合の増加が見られる。

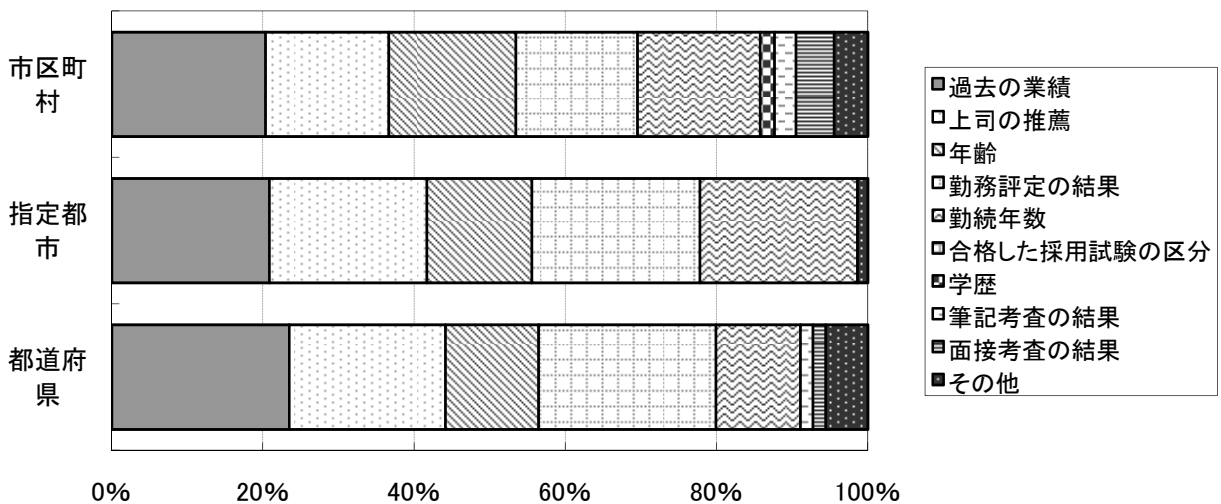
「勤続年数」と「年齢」については、上記3要素に続く4番目、5番目の要素となっている。

<昇任・昇格に当たって考慮する要素>

(単位 : %)

課長級職員	都道府県		指定都市		市区町村		全団体計	
	18次	H20	18次	H20	18次	H20	18次	H20
過去の業績	20.0	23.5	21.4	20.8	20.4	20.3	20.4	20.4
上司の推薦	15.5	20.7	16.1	20.8	15.5	16.3	15.5	16.5
年齢	15.0	12.3	10.7	13.9	14.6	16.8	14.6	16.7
勤務評定の結果	17.7	23.5	19.6	22.2	16.1	16.1	16.1	16.3
勤続年数	12.3	11.2	12.5	20.8	14.8	16.2	14.8	16.2
合格した採用試験の区分	6.8	0.0	8.9	0.0	3.3	0.0	3.3	0.0
学歴	0.9	0.0	1.8	0.0	1.8	1.9	1.8	1.9
筆記考査の結果	0.9	1.7	1.8	0.0	4.0	2.8	4.0	2.7
面接考査の結果	2.3	1.7	1.8	0.0	6.4	5.1	6.3	5.0
その他	8.6	5.6	5.4	1.4	3.1	4.5	3.2	4.5

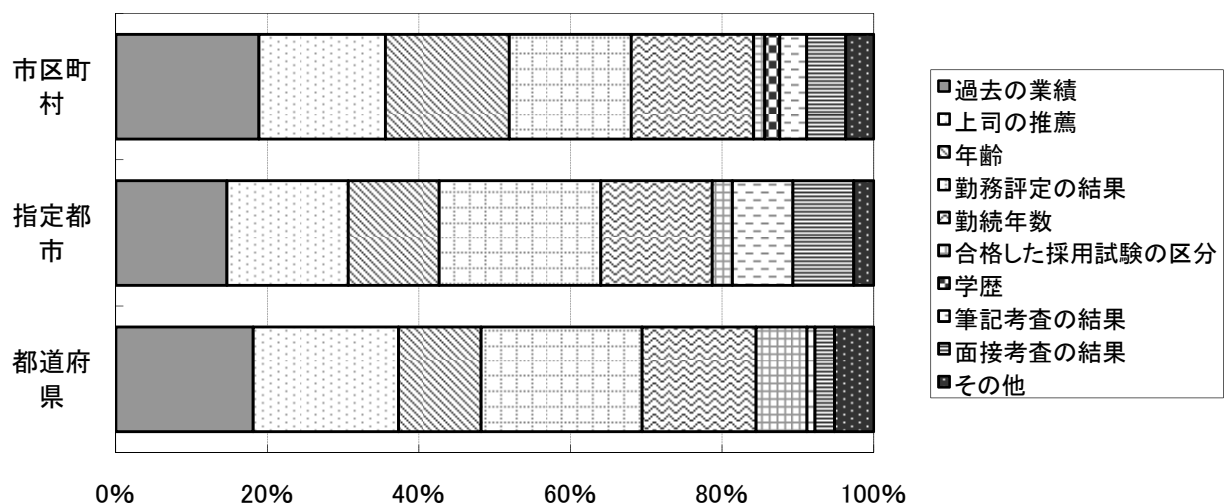
昇任・昇格に当たって考慮する要素(課長級職員・H20)



(単位 : %)

係長級職員	都道府県		指定都市		市区町村		全団体計	
	18次	H20	18次	H20	18次	H20	18次	H20
過去の業績	16.8	18.1	16.7	14.7	16.4	18.9	16.4	18.8
上司の推薦	16.4	19.2	13.3	16.0	16.0	16.7	16.0	16.8
年齢	15.5	10.9	10.0	12.0	14.8	16.3	14.8	16.2
勤務評定の結果	16.8	21.2	18.3	21.3	14.9	16.1	15.0	16.2
勤続年数	14.1	15.0	8.3	14.7	18.7	16.1	18.6	16.1
合格した採用試験の区分	8.6	6.7	8.3	2.7	2.1	1.5	2.2	1.6
学歴	0.9	0.0	1.7	0.0	2.7	2.0	2.6	1.9
筆記考査の結果	1.8	1.0	10.0	8.0	4.8	3.5	4.8	3.5
面接考査の結果	2.3	2.6	8.3	8.0	6.4	5.1	6.4	5.1
その他	6.8	5.2	5.0	2.7	3.1	3.7	3.1	3.7

昇任・昇格に当たって考慮する要素(係長級職員・H20)



16 勤務評価の課題等

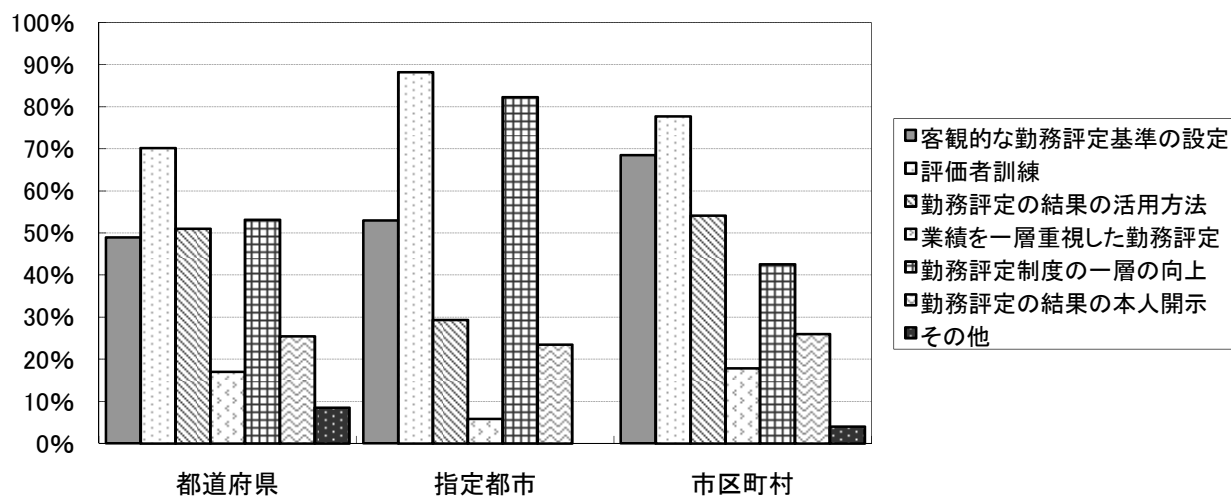
勤務評価を実施している団体において、実施上の課題としては、「評価者訓練」(77.6%)、「客観的な勤務評価基準の設定」(67.4%)、「勤務評価の結果の活用方法」(53.6%)が多く、多くの団体に挙げられた。「評価者訓練」と「客観的な勤務評価基準の設定」の順位が18次調査結果と入れ替わっており、勤務評価の実施団体層が広がる中で、「評価者訓練」の重要性に対する認識が高まっている。

＜勤務評価実施上の課題（複数回答）＞

(単位 : %)

勤務評価実施上の課題	都道府県		指定都市		市区町村		全団体計	
	18次	H20	18次	H20	18次	H20	18次	H20
客観的な勤務評価基準の設定	78.0	48.9	63.6	52.9	71.2	68.5	71.4	67.4
評価者訓練	75.6	70.2	63.6	88.2	60.8	77.8	61.4	77.6
勤務評価の結果の活用方法	68.3	51.1	63.6	29.4	56.6	54.2	57.1	53.6
業績を一層重視した勤務評価	46.3	17.0	72.7	5.9	22.2	17.9	23.7	17.7
勤務評価制度の一層の向上	48.8	53.2	63.6	82.4	34.6	42.6	35.4	43.7
勤務評価の結果の本人開示	56.1	25.5	63.6	23.5	32.5	26.1	33.7	26.0
その他	2.4	8.5	0.0	0.0	2.7	4.0	2.7	4.1

勤務評価上の課題(H20)



17 勤務評定の公平性・納得性の担保方策

勤務評定の公平性・納得性を担保するために実施すべきこととしては、「評価者に対し研修を実施する」(92.1%)、「勤務評定実施にあたり面接を実施する」(58.2%)、「勤務評定の結果を開示する」(55.8%)の順で挙げられている。

18次調査結果では「評価者を多数(複数)設定する」を挙げる団体も多かったが、H20調査結果では、「面接」「結果の開示」「苦情処理体制」の割合の方が高くなっている。

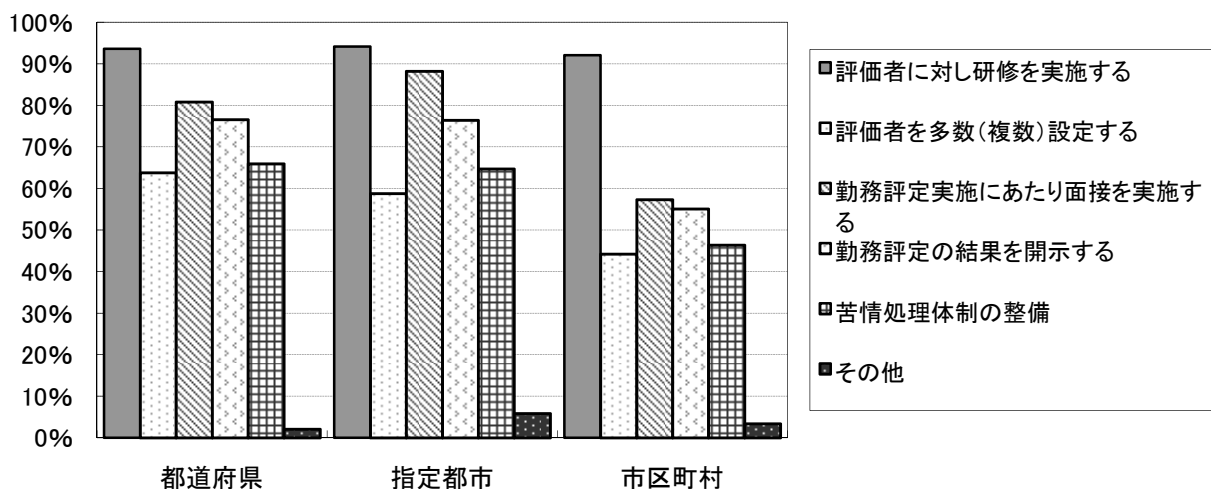
<勤務評定の公平性・納得性の担保方策(複数回答)>

(単位 : %)

勤務評定の公平性・納得性の担保方策	都道府県		指定都市		市区町村		全団体計	
	18次	H20	18次	H20	18次	H20	18次	H20
評価者に対し研修を実施する	95.7	93.6	91.7	94.1	82.1	92.1	82.3	92.1
評価者を多数(複数)設定する	61.7	63.8	66.7	58.8	57.0	44.3	57.1	44.9
勤務評定実施にあたり面接を実施する	72.3	80.9	66.7	88.2	34.2	57.4	34.9	58.2
勤務評定の結果を開示する	55.3	76.6	75.0	76.5	42.1	55.1	42.5	55.8
苦情処理体制の整備	6.4	66.0	0.0	64.7	0.0	46.4	0.1	47.0
その他	10.6	2.1	0.0	5.9	3.4	3.4	3.5	3.4

(注) 18次は、その他の項目から苦情処理体制を挙げている団体数で計上

勤務評定の公平性・納得性の担保方策(H20)



○ 行政改革の重要方針(抄)(平成17年12月24日閣議決定)

4 総人件費改革の実行計画等

(1) 総人件費改革の実行計画

イ 給与制度改革等

① 国家公務員給与

横並び・年功序列の公務員給与制度を抜本的に改革し、職務分類によるきめ細かな官民比較と職階差の大幅な拡大により真に職務と職責に応じた給与体系に移行するとともに、官民比較方法を更に見直すことにより、民間準拠をより徹底し、メリハリの効いた人件費削減を図る。

以下の事項について、人事院において早急に必要な検討を行い、来年の人事院勧告から順次反映させるよう要請する。来年からの人事院勧告について、政府として速やかに取扱いを検討し、所要の措置を行う。また、政府としても厳しい財政状況を踏まえ給与制度改革に向け全力で取り組む。

(ア) 本年の人事院勧告に基づく給与構造改革の実施本年の人事院勧告に基づく給与構造改革を着実に推進し、地域の民間賃金の的確な反映、年功的な給与上昇の抑制、勤務実績の給与への反映拡大等を図る。また、評価の仕組みと処遇の在り方の見直しを進め、能力・実績主義の人事制度の整備を推進する。

② 地方公務員給与

地方公務員の給与について、以下の方向性により、地域の民間給与の水準を的確に反映したものになるよう、今回の国家公務員の給与構造改革に準じた改革を徹底し、人事委員会機能の強化に取り組むとともに、給与情報等の情報公開等により住民自治を原動力として不適切な手当等の是正を徹底する。

(ア) 給与構造改革の徹底

地方公務員の給与について、地域の民間給与の水準を的確に反映したものになるよう、上記

①の(ア)の国家公務員の給与構造改革に準じた改革を徹底する。

(2) 公務員制度改革の推進

能力・実績主義の人事管理の徹底、再就職管理の適正化等の観点に立った公務員制度改革について、総人件費改革の推進状況等も踏まえつつ、関係者との率直な対話と調整を進め、できる限り早期に具体化を図る。

また、公務員の労働基本権や人事院制度、給与の在り方、能力主義や実績評価に基づく処遇、キャリアシステム等公務員の人事制度を含めた公務員制度についても、国民意識や給与制度改革の推進状況等も踏まえつつ、内閣官房を中心に幅広い観点から検討を行う。

当面、改革の着実な推進を図るため、次の事項についての取組を進める。

ア 公務部門の多様な職場等に定着し、人事管理の基盤的ツールとして活用可能なより実効ある新たな人事評価システムの構築に向け、職員の職務遂行能力、勤務実績をできる限り客観的に把握するための新たな人事評価の第1次試行を平成18年1月から開始する。試行結果の分析等を踏まえた必要な改善を行い、対象範囲を拡大して、平成18年度中に第2次試行を開始するなど、段階的な取組を進める。

Ⅱ－2

○地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針(抄)
(平成17年3月29日付総務事務次官通知)

第2 行政改革推進上の主要事項について

4 人材育成の推進

分権型社会の担い手にふさわしい人材を育成することが重要な課題であり、平成16年6月の地方公務員法の改正により「研修に関する基本的な方針」を定めることについて法律上の責務とされたことを踏まえ、人材育成に関する基本方針を策定し、人材育成の観点に立った人事管理、職場風土や仕事の推進プロセスの改善等を行うことにより、総合的な人材育成に努めること。また、能力・実績を重視した新しい人事評価システムの導入が求められており、「今後の行政改革の方針」の趣旨も踏まえ、公正かつ客観的な人事評価システムの構築に引き続き積極的に取り組むこと。

○簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律（抄）
（平成 18 年 6 月 2 日法律第 47 号）

第二章 重点分野及び各重点分野における改革の基本方針等

第六節 関連諸制度の改革との連携

（公務員制度改革）

第六十三条 政府は、総人件費改革その他の重点分野における改革において実施される行政の組織及び運営の見直しと併せて、これらを担う公務員に係る制度の改革を推進することの重要性にかんがみ、次に掲げる措置を講ずるものとする。

一 能力及び実績に基づく人事管理、退職管理の適正化並びにこれらに関連する事項について、できるだけ早期にその具体化のため必要な措置を講ずること。

二 公務員の労働基本権及び人事院制度、給与制度、職員の能力及び実績に応じた処遇並びに幹部職員の選抜及び育成に係る制度その他の公務員に係る制度の在り方について、第五十一条に規定する措置の進捗状況その他の状況を踏まえつつ、国民の意見に十分配慮して、幅広く検討を行うこと。

三 国と民間企業との間の人事交流を促進するため必要な措置を講ずるとともに、国と大学その他の研究機関との間の人事交流を促進するための措置について検討を行うこと。

公務員制度改革について

平成 19 年 4 月 24 日
閣 議 決 定

1. 改革の基本的考え方

(1) 改革の必要性

これまで、公務員は、戦後レジームの中で、国家運営の担い手として、国民と国家の繁栄のために積極的な役割を果たしてきた。しかしながら、本来優秀な人材が集まっているのに、その能力が十分に活かされているとは言えない。また、経済・社会の変化に対応して、政策企画能力を高めるため、民間の専門能力を取り入れる必要も指摘されている。他方、押し付け的あっせんや官製談合に対する強い批判がある。

このような現状に対応するため公務員制度改革を進めることが急務となっている。

(2) 改革の目的

公務員は、まず、国民と国家の繁栄のために、高い気概、使命感及び倫理観を持った、国民から信頼される人物である必要がある。更に、公務員には、幅広い知識・経験に裏打ちされた一層の企画立案能力、管理能力が求められる。また、精緻・複雑化する行政分野に対応した今以上の深い専門的知識・経験を有するスペシャリストとしての能力も必要となる。

今回の公務員制度改革は、このような 21 世紀にふさわしい行政システムを支える公務員像の実現を目指す。それには質の高い人物が公務の世界に入り、能力を高め、誇りを持って職務に専念できるような仕組みが必要である。また、官と民の闊達な交流により、専門能力、民間の世界に対する深い理解に基づいた行政の展開が求められる。同時に、公務員が様々な機会にその能力を積極的に活かせる仕組みとすることも重要である。他方、上記のような批判を踏まえた改革を断行し、国民の信頼を回復することも必要不可欠である。

このような改革は、いわば、「美しい国」を創る担い手として、国民から信頼され、かつ「世界に誇れる公務員」をわが国に創っていくことを目指すものである。

(3) パッケージとしての改革とその進め方

公務員制度改革は、能力・実績主義や再就職規制にとどまるものではなく、行政組織の職員の採用、能力開発、昇進、退職等の相互に関連した人事管理

制度全体に変革をもたらしていくものであり、パッケージとして改革を進めていくことが必要である。このため、以下のとおり、国家公務員法等改正法案を速やかに国会に提出するとともに、引き続き公務員制度の総合的な改革を推進するため、基本方針を盛り込んだ法案を次期通常国会に向けて、立案し提出する。

2. 国家公務員法等の改正

(1) 能力・実績主義

① 人事管理の原則

職員の任用、給与その他の人事管理について、職員の採用試験の種類や年次にとらわれてはならないこと、人事評価に基づいて適切に行うことといった基本的な原則を明らかにする。

② 能力本位の任用制度の確立

イ 昇任、転任等

職員の昇任及び転任は、職員の人事評価又はその他の能力実証によるものとする。また、職制上の段階の標準的な官職と、その官職に必要な標準職務遂行能力を明らかにしておき、標準職務遂行能力及び適性を、昇任又は転任の判断基準とする。

ロ 採用昇任等基本方針

職員の採用、昇任、降任及び転任に関する制度の適切かつ効果的な運用を確保するための基本的な方針（採用昇任等基本方針、閣議決定）を策定する。

③ 新たな人事評価制度の構築

イ 職員の人事評価を「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」と定義し、これを公正に行わなければならないこととする。

ロ 職員の執務について、その所轄庁の長は、定期的に人事評価を実施。

ハ 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、人事院の意見を聞いて政令で定める。

④ 分限制度

分限事由の一つである「勤務実績がよくない場合」を「人事評価又は勤務の状況に照らして、勤務実績がよくない場合」に改める。

(2) 再就職に関する規制

①再就職あっせんの規制

各府省等職員が職員又は職員であった者について、営利企業及び非営利法人（以下「営利企業等」という。）に対し再就職あっせんを行うことを禁止し、内閣府に設置する官民人材交流センター（以下「センター」という。）に一元化する。

センターは、職員の離職に際し行う離職後の就職の援助に関する事及び官民の人事交流の円滑な実施のための援助に関する事を行う。

一元化までの移行期間中は、再就職等監視委員会等の承認を受けた場合に限り、各府省職員による再就職あっせんを可とする。センターは平成20年中に設置することとし、一元化実施時期は、センター設置後3年以内とする。

②現職職員の求職活動規制

現職職員が自らの職務と利害関係を有する一定の営利企業等に対し、求職活動を行うことを規制する。ただし、現役出向の場合、一定の官職以下の職員の再就職の場合、センターを利用する場合、再就職等監視委員会等の管理下において行う場合には、現職職員による当該営利企業等への求職活動を可とする。

③退職職員の働きかけ規制

離職後に営利企業等の地位に就いた退職職員が、離職後2年間、一定の国の機関の現職職員に対し、当該営利企業等又はその子法人が関係する契約又は処分であって離職前5年間に担当していた職務に属するもの等に関して働きかけを行うことを規制する。

離職後に営利企業等の地位に就いた退職職員が在職中に自らが決定した契約又は処分に関して働きかけを行うことを期限の定めなく規制する。

④働きかけを受けた現職職員の規制

退職職員から上記③に規定する働きかけを受けた現職職員に対し、再就職等監察官への届け出を義務付ける。

⑤上記①～④において、違反行為に対しては懲戒、過料を科し、不正な行為等に対しては、刑罰を科す。

⑥再就職情報の内閣での一元管理

管理職職員は、営利企業等の地位に就く場合等には、離職後2年間内閣総理大臣に政令で定める事項を届け出なければならないものとする。

⑦事前承認制度の暫定的存続と廃止

離職後２年間の内閣による事前承認制度を暫定的に設け、一元化の時点で同制度は廃止する。

⑧監視体制の整備

再就職等監視委員会を設置し、再就職に関する規制の適用除外の承認、任命権者への勧告等を実施する。

同委員会に再就職等監察官を設置し、各府省等における再就職に関する規制違反の調査等を実施する。

３．官民人材交流センターに関する方針

官民人材交流センターの制度設計については、官房長官の下に置く有識者懇談会の意見を踏まえ、内閣において以下の原則に従い検討することとする。

- (１) 制度改革の進行とともに、各府省等の人事の一環としての再就職あっせんから、センターによる再就職支援に重点を移していく。センターの主たるユーザーは職員となることを想定しているが、退職勧奨を行う人事当局からの依頼も受け付ける。多くの企業等から多様な求人情報が得られる能動的な求職活動をしっかりと行えるよう、再就職ニーズに十分対応した積極的な求人開拓営業・キャリアコンサルティングの実施等により、センターの再就職支援機能の重点的強化を図る。
- (２) 各省縦割りを排し、内閣一元化を図る。各府省等の人事当局と企業等の直接交渉は禁止し、センター職員は出身府省職員の再就職あっせんを行わないこととする。センターは内閣府に置き、中央組織と地域ブロック別の拠点からなる組織・人員体制を整備し、各府省等からの中立性を徹底し、実効性のある効率的な組織・運営とする。あっせんの対象職員に関する必要なキャリア及び人的情報の把握のため、センター職員は人事当局等と必要に応じて協力するものとする。
- (３) あっせんによる就職実績等の公表も含め、業務の透明性を確保する。外部監視機関が厳格に事後チェックを行う。
- (４) センターを内閣府に、２０年中に設置し、３年計画であっせん取扱いを拡大する。このため、センターの設置後、随時、効率性・実効性の観点から見直しを行い、必要な追加的措置を講ずることにより、再就職ニーズに十分対応できる体制、業務の仕組み等を整備する。その際、センターの規模については、再就職のニーズ・実情を十分把握した上での必要最小限度の体制の構築に配慮することとする。

4. パッケージとしての改革

公務員が国民から信頼され、官・民双方の場において能力に見合った活躍の場を得られるよう、改革の全体像を念頭に置きながら、実現できる改革から迅速に実現し、公務員制度改革を前進させる。このため、前記、2. を内容とする国家公務員法等改正法案を速やかに提出する。これに加え、総理の下に有識者からなる公務員制度に関する検討の場を設け、下記の課題を含む採用から退職までの公務員の人事制度全般の課題について総合的・整合的な検討を進めることとし、公務員制度の総合的な改革を推進するための基本方針を盛り込んだ法案（国家公務員制度改革基本法（仮称））を立案し、提出する。

（1）専門スタッフ職の実現

職員の専門能力を活かして公務部内で長期間在職可能な専門スタッフ職の早期導入を目指す。

（2）公募制の導入

意欲と能力のある多様な人材を確保するため、幹部職員について他府省及び民間を含めた公募による任用を職務の特性を踏まえつつ推進する。

（3）官民交流の抜本的拡大

官から民、民から官の双方での官民交流の抜本的拡大に向け、早急に所要の制度整備を行う。

（4）定年延長

公務員の定年と年金受給開始年齢の乖離、民間における定年の延長や再雇用の活用状況等も踏まえ、公務員の定年延長を進める。

5. その他

（1）自衛隊員については、特別職の特殊性を十分考慮した上で、一般職の国家公務員に適用される能力・実績主義及び再就職に関する規制に準じた内容の法案を速やかに提出する。

（2）地方公務員については、2. の内容や地方の実態等を踏まえた上で、改革の内容について検討を行い、必要な法案を速やかに提出する。

（3）都道府県警察出身の地方警務官については、警察法において、国家公務員法の再就職規制に係る規定を適用除外とし、地方公務員法と同様の規制を行う。

（4）労働基本権については、行政改革推進本部専門調査会の審議を踏まえ、引き続き検討する。

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案（抄）

○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）

第一章 総則

（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總監、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。

第三章 職員に適用される基準

第三節 人事評価

（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又は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。

国家公務員法等の一部を改正する法律（平成 19 年法律第 108 号）による
改正後の国家公務員法（抄）

（人事管理の原則）【新設】

第二十七条の二 職員の採用後の任用、給与その他の人事管理は、職員の採用年次及び合格した採用試験の種類にとらわれてはならず、第五十八条第三項に規定する場合を除くほか、人事評価に基づいて適切に行われなければならない。

※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。（国家公務員法第 18 条の 2 において定義【新設】）

（任免の根本基準）【下線部一部改正】

第三十三条 職員の任用は、この法律の定めるところにより、その者の受験成績、人事評価又はその他の能力の実証に基づいて行われなければならない。

（定義）【新設】

第三十四条 この法律において、次の各号に掲げる用語の意義は、当該各号に定めるところによる。

- 一 採用 職員以外の者を官職に任命すること（臨時的任用を除く。）をいう。
 - 二 昇任 職員をその職員が現に任命されている官職より上位の職制上の段階に属する官職に任命することをいう。
 - 三 降任 職員をその職員が現に任命されている官職より下位の職制上の段階に属する官職に任命することをいう。
 - 四 転任 職員をその職員が現に任命されている官職以外の官職に任命することであつて前二号に定めるものに該当しないものをいう。
 - 五 標準職務遂行能力 職制上の段階の標準的な官職の職務を遂行する上で発揮することが求められる能力として内閣総理大臣が定めるものをいう。
- 2 前項第五号の標準的な官職は、係員、係長、課長補佐、課長その他の官職とし、職制上の段階及び職務の種類に応じ、政令で定める。

（昇任、降任及び転任）【新設】

- 第五十八条 職員の昇任及び転任は、任命権者が、職員の人事評価に基づき、任命しようとする官職の属する職制上の段階の標準的な官職に係る標準職務遂行能力及び当該任命しようとする官職についての適性を有すると認められる者の中から行うものとする。
- 2 任命権者は、職員を降任させる場合には、当該職員の人事評価に基づき、任命しようとする官職の属する職制上の段階の標準的な官職に係る標準職務遂行能力及び当該任命しようとする官職についての適性を有すると認められる官職に任命するものとする。
 - 3 国際機関又は民間企業に派遣されていたこと等の事情により、人事評価が行われてい

ない職員の昇任、降任及び転任については、前二項の規定にかかわらず、任命権者が、人事評価以外の能力の実証に基づき、任命しようとする官職の属する職制上の段階の標準的な官職に係る標準職務遂行能力及び当該任命しようとする官職についての適性を判断して行うことができる。

（人事評価の根本基準）【新設】

第七十条の二 職員の人事評価は、公正に行われなければならない。

（人事評価の実施）【新設】

第七十条の三 職員の執務については、その所轄庁の長は、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、人事院の意見を聴いて、政令で定める。

（本人の意に反する降任及び免職の場合）【下線部一部改正】

第七十八条 職員が、次の各号に掲げる場合のいずれかに該当するときは、人事院規則の定めるところにより、その意に反して、これを降任し、又は免職することができる。

一 人事評価又は勤務の状況を示す事実に照らして、勤務実績がよくない場合

二～四 （略）

※ 上記の規定は、国家公務員法等の一部を改正する法律（平成 19 年法律第 108 号）附則第 1 条第 3 号により、公布の日（平成 19 年 7 月 6 日）から起算して 2 年を超えない範囲内において政令で定める日から施行

国家公務員制度改革基本法（平成２０年６月１３日法律第６８号）（抄）

（基本理念）

第二条 国家公務員制度改革は、次に掲げる事項を基本として行われるものとする。

一～四（略）

五 国民全体の奉仕者としての職業倫理を確立するとともに、能力及び実績に基づく適正な評価を行うこと。

六 能力及び実績に応じた処遇を徹底するとともに、仕事と生活の調和を図ることができる環境を整備し、及び男女共同参画社会の形成に資すること。

七（略）

（多様な人材の登用等）

第六条（略）

２ 政府は、職員の職務能力の向上を図るため、研修その他の能力開発によって得られた成果を人事評価に確実に反映させるとともに、自発的な能力開発を支援するための措置を講ずるものとする。

３～５（略）

（職員の倫理の確立及び信賞必罰の徹底）

第九条 政府は、職員の倫理の確立及び信賞必罰の徹底のため、次に掲げる措置を講ずるものとする。

一 人事評価について、次に定めるところにより行うものとする。

イ 国民の立場に立ち職務を遂行する態度その他の職業倫理を評価の基準として定めること。

ロ 業績評価に係る目標の設定は、所属する組織の目標を踏まえて行わなければならないものとする。

ハ 職員に対する評価結果の開示その他の職員の職務に対する主体的な取組を促すための措置を講ずること。

二～三（略）

（能力及び実績に応じた処遇の徹底等）

第十条 政府は、職員が意欲と誇りを持って働くことを可能とするため、次に掲げる措置を講ずるものとする。

一 各部局において業務の簡素化のための計画を策定するとともに、職員の超過勤務の状況を管理者の人事評価に反映させるための措置を講ずること。

二～三（略）

人事評価制度骨子

平成20年7月3日
内閣官房・総務省

以下の内容については、政令で大枠（その他府令・通知事項もあり得る）を、具体的な取扱いは各府省の実施規程（訓令）で定める（要内閣総理大臣協議）ことを想定している。

1 対象者

① 実施権者

- ・ 所轄庁の長又はその指定した者
- ・ 提出を受けた調整結果が妥当でないと判断した場合及び苦情処理の結果「評価又は調整が妥当でない」と判断された場合、再評価又は再調整を行わせる。

② 被評価者

事務次官以下全ての常勤職員及び非常勤職員

ただし、以下の職員については、評価を実施しないことができる

- ・ 非常勤職員（任期付短時間勤務職員（再任用及び育児）を除く）
- ・ 任用期間が短期であり、成績主義による任用、給与等の対象とならない職員
- ・ その他内閣総理大臣が定める職員（認証官たる検事総長等）

③ 評価者

被評価者の業務実態上の監督者である者（課長補佐級以上とし、室長級以上を基本とする。）を評価者とする。

④ 調整者

評価者の業務実態上の監督者である者を調整者とし、評価者の行った評価の全体評語について不均衡があるかどうかという観点から調整を行う。調整は、自ら評語を付す方法により行うが、この方法によらず、調整者が評価者に再評価を行わせる方法によることもできる。

⑤ 補助者

評価者又は調整者は、必要に応じ、評価又は調整を補助する者（評価を補助する者は、目標設定の補助、業務遂行状況の情報提供等を実施する。調整を補助する者は、業務遂行状況の情報提供等を実施する。いずれも、面談の主催、評語の記入を行うことは不可とする。）を置くことができる。

2 評価の方法等

評価の種類は、定期評価及び特別評価とする。

評価の方法は、定期評価については能力評価及び業績評価、特別評価については能力評価のみとする。

昇任・昇給等の決定に当たっては、能力評価及び業績評価の結果を適切に活用して相対的な上位者の判定及び下位者の判定を行う。

(注) 具体の評価シートは各府省の実施規程(訓令)で規定するが、評価シートに盛り込むべき事項は政令等で定める予定。

① 能力評価

- ・ 評価期間において職員が発揮した能力について、年1回評価を実施する。
- ・ 評価項目ごとの評価に基づき、全体評価を行う。(特別評価は、全体評価のみを行う。)
- ・ 具体の評価項目(各府省の実施規程(訓令)で規定)は、職員が現に就いている官職の属する職制上の段階の標準的な官職に係る標準職務遂行能力の有無が判断できるものでなければならない。

② 業績評価

- ・ 業務に関する目標を定めることその他の方法により職員の評価期間において果たすべき役割を明確にした上で、当該役割の達成状況について、年2回評価を実施する。
- ・ 目標ごとの評価に加え目標以外の業務の達成状況を勘案し、全体評価を行う。
- ・ 目標の設定に当たっては、組織目標との整合性に留意するものとする。

③ 評語

- ・ 能力評価及び業績評価には、評価結果を表示する評語を付すものとする。
- ・ 評語は、評語段階ごとの基準を明らかにした上で、当該基準を満たしているかどうかにより決定する。
- ・ 評語段階は5段階とし、3番目を「標準」とする。ただし、特別評価及び幹部職員の評価については、これより少ない評語段階によることができる。

④ 幹部職員(本省部長・審議官級、管区局長級以上)の評価

活用用途等を踏まえ、別途の方法によることができる。

ア 次官級(適宜の様式)

- ・ 評価者:大臣 ※調整は実施しない
- ・ 能力、業績それぞれ2段階評価(可・不可)(個別評価項目、個別目標ごとの評価は行わない)

イ 局長級(外局の長を含む)、部長・審議官級

- ・ 評価者:局長級は次官等、部長・審議官級は局長級が評価
- ・ 調整者:局長級は大臣、部長・審議官級は次官等が調整
- ・ 能力、業績それぞれ3段階評価(2番目が「標準」)(個別評価項目、個別目標ごとの評価は行わない)

⑤ 大学校等の学生、留学中の職員

所属する学校等の成績等を勘案し評価を行う。

⑥ 休職中の職員

ア 評価期間全てを休職している職員

職務に従事していないため、評価は行わない。

イ 評価期間内に休職期間がある職員

職務に従事している期間について、評価を行う。

⑦ 条件付任用職員

他の職員と同様に定期評価を実施し、これとは別に職員の任用を正式なものとするかどうかの判断に資するための特別評価(可・不可の2段階)を実施する。

3 評価期間

定期評価の評価期間は各府省統一とし、能力評価については10月1日～9月30日、業績評価については、4月1日～9月30日及び10月1日～3月31日とする。

4 評価のフロー

定期評価のフローは、以下を基本とする。

- ① 期首面談:目標の設定・確認
- ② 業務遂行
- ③ 自己申告
- ④ 評価者による評価
- ⑤ 調整者による調整(実施権者の審査を経て評価結果が確定)
- ⑥ 期末面談:フィードバック

(注1)期末面談時期(評価確定前又は後)については、各府省が定める。ただし、評価確定前に期末面談を行った場合で、評価結果が最終的に変更された場合には、再度面談等を実施するものとする。

(注2)期末面談と次期期首面談は、同時に行う(フィードバック+次期目標の設定・確認)ことも可。

5 フィードバック

被評価者に対して、以下により定期評価の評価結果を開示し、指導及び助言を行う。

- ・ 評価結果の開示は、能力評価及び業績評価のそれぞれについて、確定した評価結果を総括的に表示する評語(以下「全体評語」という。)の開示を含むものでなければならない。ただし、以下の者については、この限りでない。

ア) 全体評語の開示を希望しない者

イ) 警察職員及び海上保安庁又は刑事施設において勤務する職員のうち、全体評語の開示により業務遂行に著しい支障が生じるおそれがある者として実施権者が指定する者

なお、ア)又はイ)の者であっても、能力評価又は業績評価の全体評語が標準を下回る者については、当該標準を下回る全体評語を開示しなければならない。

- ・ 開示時期については、期末面談時(評価確定後に面談を行う場合に限る)、面談とは別途の機会、いずれも可とする。
- ・ 評価者は、被評価者に対して、面談等の機会を通じ、評価結果の根拠となる事実に基づき、指導及び助言を行う。

6 苦情への対応

実施権者は、定期評価の評価結果、人事評価に係る手続その他人事評価に関する職員の苦情について、適切に対応するものとする。

具体的な手続等については、以下のとおりとする。

- ・ 各府省において、「苦情相談」(簡易・迅速な処理)及び「苦情処理」の2つの仕組みを設け、評価に関する苦情(評価結果、評価手続、制度一般)に対応する。
 - ※ 制度一般に関する苦情は、各府省に寄せられたものを制度官庁に集約し、制度改善に反映することとする(なお、各府省の運用に委ねられる部分については各府省で処理する)。
- ・ 所轄庁の長は、苦情への対応方法について、各府省の実施規程(訓令)で定め、その内容を職員に周知する。

① 苦情相談

- ・ 各部局単位等に、苦情相談員(評価者の上位者や各部局総括課職員等)を設け、口頭等による申出に基づき、簡易・迅速な処理を行う。

② 苦情処理

- ・ 本府省・各地方支分部局等に、人事当局等に担当部署を設けること又は実施権者が指名する者で構成する苦情処理委員会のような合議体を設けることにより、苦情処理の仕組みを設ける。
- ・ 開示された評価結果に関するもの及び苦情相談で解決されなかったもののみ受け付ける(申出期間は限定する)。
- ・ 書面による申出に基づき、ヒアリング・調査等により事実関係を確認の上、評価結果については当・不当を審査するなどし、審査結果を実施権者に報告する。実施権者は、必要に応じ、評価者又は調整者に必要な対応を指示する。

③ 留意事項

- ・ 苦情の申出は、被評価者本人が行うものとする。
- ・ 実施権者は、苦情処理手続に当たり、事実関係の確認が必要であると判断する場合には、

申出人からの要望に応じ、以下の措置をとるものとする。

- ・ 申出人が希望する者が、ヒアリングの際、申出人に同席することを認めること(ただし、同席人数及び発言の制限等を行うことができる。)
- ・ 当事者(申出人及び苦情の対象者)以外の者からヒアリング・調査等を行うこと
- ・ 職員は、苦情の申出をしたことを理由として、不利益な取扱いを受けない。
- ・ 評価結果に基づき決定された任用・給与等については、評価に関する苦情処理の対象とはしない。これらについては、内容に応じ、現行制度において人事院に対して苦情相談、審査請求等ができることとされており、その旨を申出人に対し教示することとする。

7 その他

① 異動への対応

- ・ 評価期間中に評価者が異動した場合には後任の評価者が、被評価者が異動した場合には異動先の評価者が、それぞれ評価を行うものとする。
- ・ 前任又は異動元の評価者は、後任又は異動先の評価者に対し、それぞれ評価に必要な情報等についての申し送りを行うものとする。

② 併任の取扱い

- ・ 本務の評価者が評価を行うものとする。
- ・ 併任先の上司は、本務の評価者に対し、評価に必要な情報等の提供を行うものとする。

人事評価シート(試用)

評価期間	平成	年	月	日	～	平成	年	月	日
期首面談	平成	年	月	日	面談者:				
期末面談	平成	年	月	日	面談者:				

被評価者	所屬:	職名:	氏名:
評価者	所屬・職名:	氏名:	評価記入日: 平成 年 月 日
調整者	所屬・職名:	氏名:	調整記入日: 平成 年 月 日

(能力評価:一般職 課長級用)

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

(2 全体評価)		評価者		調整者
(所見)	(評価)	(所見:必要に応じ)	(評価)	(評価)

評価期間	平成	年	月	日	～	平成	年	月	日
期首面談	平成	年	月	日	面談者:				
期末面談	平成	年	月	日	面談者:				

被評価者	所屬:	職名:	氏名:
評価者	所屬・職名:	氏名:	評価記入日: 平成
調整者	所屬・職名:	氏名:	調整記入日: 平成

(業績評価: 共通)

【1 達成状況】

(業績: 1/2)

番号	業務内容	達成目標 (いつまでに、何を、どの水準まで)	困難 重要	自己申告 (達成状況、状況変化その他特筆すべき事情)	評価者		調整者 (任意)
					所見	評価	
1							
2							
3							
4							
5							

被評価者	所属	職名	氏名
------	----	----	----

【2 上記以外の業務の達成状況】			
番号	業務内容	達成状況(何まで)＜自己申告＞	評価者所見
1			

(業績:2/2)

【3 全体評価】		
評価者		調整者
(所見)	(評価)	(所見:必要に応じ) (評価)

【能力評価】

◇ 幹部職員の評価（次官級を除く）

- A：当該職位として優秀な能力発揮状況である。
B：当該職位として求められる能力がおおむね発揮されている状況である。（標準）
C：当該職位の求められる能力が一部しか、又は、ほとんど発揮されていない状況である。

◇ 自己評価及び評価項目ごとの評価（課長級以下）

- S：求められる行動が確実にとられており、付加価値を生む、他の職員の模範となるなどの職務遂行状況である。
a：求められる行動が確実にとられていた。
b：求められる行動がおおむねとられていた。（標準）
c：求められる行動が最低限はとられていた（できた場合もあったが、できなかったことの方が多いため、総じて判断すれば、とられていた行動が物足りなかった。）。
d：求められる行動が全くとられていなかった。（他の職員に迷惑を及ぼした）

◇ 全体評価（課長級以下）

- S：求められる行動が全て確実にとられており、当該職位として特に優秀な能力発揮状況である。
A：求められる行動が十分にとられており、当該職位として優秀な能力発揮状況である。
B：求められる行動がおおむねとられており、当該職位として求められる能力がおおむね発揮されている状況（標準的な能力発揮状況）である。（標準）
C：求められる行動が一部しかとられておらず、当該職位として十分な能力発揮状況とはいえない。（当該職位の標準職務遂行能力を有していないとまではいえない。）
D：求められる行動がほとんどとられておらず、当該職位に必要な能力発揮状況でない（当該職位に必要な標準職務遂行能力が著しく不足している。）

【業績評価】

◇ 幹部職員の評価（次官級を除く）

- A：今期当該ポストに求められた以上の役割を果たした。
B：今期当該ポストに求められた役割をおおむね果たした。（標準）
C：今期当該ポストに求められた役割を一部しか、又は、ほとんど果たしていないかった。

◇ 困難度・重要度（課長級以下）

- ◎：当該職位にある者全てには期待することが困難と思われる目標、又は重要度が特に高いと思われる目標。
△：当該職位にある者であれば、達成することが容易と思われる目標、又は重要度が低いと思われる目標。
無 印：上記のいずれにも該当しないもの。
注）「困難度」は主として目標ごとの評価において、「重要度」は主として全体評価において考慮するものとする。

◇ 業務目標ごとの評価（課長級以下）

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

◇ 全体評価（課長級以下）

- S：今期当該ポストに求められた水準をはるかに上回る役割を果たした。
A：今期当該ポストに求められた以上の役割を果たした。
B：今期当該ポストに求められた役割をおおむね果たした。（標準）
C：今期当該ポストに求められた役割を一部しか果たしていないかった。
D：今期当該ポストに求められた役割をほとんど果たしていないかった。

人事評価の基準、方法等に関する政令（平成二十一年政令第三十一号）

（人事評価実施規程）

第一条 人事評価は、国家公務員法（以下「法」という。）第三章第四節の規定及びこの政令の規定並びにこれらの規定に基づき所轄庁の長が定めた人事評価の実施に関する規程（以下「人事評価実施規程」という。）に基づいて実施するものとする。

- 2 所轄庁の長は、人事評価実施規程を定めようとするときは、あらかじめ、内閣総理大臣と協議しなければならない。
- 3 前項の規定は、人事評価実施規程の変更について準用する。ただし、内閣府令で定める軽微な変更については、内閣総理大臣に報告することをもって足りる。

（人事評価の実施権者）

第二条 人事評価は、所轄庁の長又はその指定した部内の上級の職員（以下「実施権者」と総称する。）が実施するものとする。

（人事評価の実施の除外）

第三条 人事評価は、次に掲げる職員については、実施しないことができる。

- 一 非常勤職員（法第八十一条の五第一項に規定する短時間勤務の官職を占める職員を除く。）
- 二 法第六十条の規定により臨時的に任用された職員であって人事評価の結果を給与等へ反映する余地がないもの
- 三 検察庁法（昭和二十二年法律第六十一号）第十五条第一項に規定する職員

（人事評価の方法）

第四条 人事評価は、能力評価（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をいう。以下同じ。）及び業績評価（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をいう。以下同じ。）によるものとする。

- 2 法第五十九条の条件付採用又は条件付昇任を正式のものとするか否かについての判断のために行う人事評価は、前項の規定にかかわらず、能力評価のみによるものとする。
- 3 能力評価は、当該能力評価に係る評価期間において現実に職員が職務遂行の中でとった行動を、標準職務遂行能力の類型を示す項目として人事評価実施規程に定める項目（以下「評価項目」という。）ごとに、各評価項目に係る能力が具現されるべき行動として人事評価実施規程に定める行動に照らして、当該職員が発揮した能力の程度を評価することにより行うものとする。
- 4 業績評価は、当該業績評価に係る評価期間において職員が果たすべき役割について、業務に

関する目標を定めることその他の方法により当該職員に対してあらかじめ示した上で、当該役割を果たした程度を評価することにより行うものとする。

(定期評価の実施)

第五条 前条第一項の規定による人事評価は、十月一日から翌年九月三十日までの期間を単位とし、毎年実施するものとする。

- 2 前項の規定により実施する人事評価は、定期評価という。
- 3 定期評価における能力評価は、十月一日から翌年九月三十日までの期間を評価期間とし、次条、第七条及び次節の規定により行うものとする。
- 4 定期評価における業績評価は、十月一日から翌年三月三十一日までの期間及び四月一日から九月三十日までの期間をそれぞれ評価期間とし、それぞれについて次条、第七条及び第三節の規定により行うものとする。

(定期評価における評語の付与等)

第六条 定期評価における能力評価に当たっては評価項目ごとに、定期評価における業績評価に当たっては第四条第四項に規定する役割（目標を定めることにより示されたものに限る。）ごとに、それぞれ評価の結果を表示する記号（以下「個別評語」という。）を付すほか、当該能力評価又は当該業績評価の結果をそれぞれ総括的に表示する記号（以下この章において「全体評語」という。）を付すものとする。

- 2 個別評語及び全体評語は、次の各号に掲げる職員の区分に応じ、当該各号に定める数の段階とする。
 - 一 第十九条第一号に掲げる職員のうち、事務次官及びこれに準ずる職にある職員 二
 - 二 第十九条第一号に掲げる職員のうち、前号に掲げる職員以外の職員 三
 - 三 前二号に掲げる職員以外の職員 五
- 3 個別評語及び全体評語を付す場合において、能力評価にあつては第四条第三項の発揮した能力の程度が、業績評価にあつては同条第四項の役割を果たした程度が、それぞれ通常のもので認めるときは、次の各号に掲げる職員の区分に応じ、前項に定める段階のうち当該各号に定めるものを付すものとする。
 - 一 前項第一号に掲げる職員 上位の段階
 - 二 前項第二号及び第三号に掲げる職員 中位の段階
- 4 定期評価における能力評価及び業績評価に当たっては、個別評語及び全体評語を付した理由その他参考となるべき事項を記載するように努めるものとする。

(定期評価における評価者等の指定)

第七条 実施権者は、定期評価における能力評価及び業績評価を受ける職員（以下「被評価者」という。）の監督者の中から次節及び第三節（第九条第二項及び第三項並びに第十条（第十

四条において準用する場合を含む。)を除く。)に定める手続を行う者を評価者として指定するものとする。

- 2 実施権者は、評価者の監督者の中から第九条第二項（第十四条において準用する場合を含む。）に定める手続を行う者を調整者として指定するものとする。ただし、任命権者が評価者である場合その他合理的な理由がある場合には、調整者を指定しないことができる。
- 3 実施権者は、評価者又は調整者を補助する者（以下「補助者」という。）を指定することができる。

（被評価者による自己申告）

第八条 評価者は、定期評価における能力評価を行うに際し、その参考とするため、被評価者に対し、あらかじめ、当該能力評価に係る評価期間において当該被評価者の発揮した能力に関する被評価者の自らの認識その他評価者による評価の参考となるべき事項について申告を行わせるものとする。

（評価、調整及び確認）

- 第九条 評価者は、被評価者について、個別評語及び評価者としての全体評語を付すことにより評価（次項及び第三項に規定する再評価を含む。）を行うものとする。
- 2 調整者は、評価者による評価について、不均衡があるかどうかという観点から審査を行い、調整者としての全体評語を付すことにより調整（次項に規定する再調整を含む。）を行うものとする。この場合において、調整者は、当該全体評語を付す前に、評価者に再評価を行わせることができる。
 - 3 実施権者は、調整者による調整（第七条第二項ただし書の規定により調整者を指定しない場合においては、評価者による評価）について審査を行い、適当でないと認める場合には調整者に再調整を（同項ただし書の規定により調整者を指定しない場合においては、評価者に再評価を）行わせた上で、人事評価実施規程に定める方法により、定期評価における能力評価が適当である旨の確認を行うものとする。

（評価結果の開示）

第十条 実施権者は、前条第三項の確認を行った後に、被評価者の定期評価における能力評価の結果を、内閣府令で定めるところにより、当該被評価者の開示するものとする。

（評価者による指導及び助言）

- 第十一条 評価者は、前条の開示が行われた後に、被評価者と面談を行い、定期評価における能力評価の結果及びその根拠となる事実に基づき指導及び助言を行うものとする。
- 2 評価者は、被評価者が遠隔の地に勤務していることにより前項の面談により難しい場合には、電話その他の通信手段による交信を行うことにより、同項の面談に代えることができる。

(果たすべき役割の確定)

第十二条 評価者は、定期評価における業績評価の評価期間の開始に際し、被評価者と面談を行い、業務に関する目標を定めることその他の方法により当該被評価者が当該評価期間において果たすべき役割を確定するものとする。

2 前条第二項の規定は、前項の面談について準用する。

(被評価者による自己申告)

第十三条 評価者は、定期評価における業績評価を行うに際し、その参考とするため、被評価者に対し、あらかじめ、当該業績評価に係る評価期間において当該被評価者の挙げた業績に関する被評価者の自らの認識その他評価者による評価の参考となるべき事項について申告を行わせるものとする。

(能力評価の手続に関する規定の準用)

第十四条 第九条から第十一条までの規定は、定期評価における業績評価の手続について準用する。

(特別評価の実施)

第十五条 第四条第二項の規定による人事評価は、条件付任用期間（条件付採用期間及び条件付昇任期間をいう。以下同じ。）中の職員に対して実施するものとする。

2 前項の規定により実施する人事評価は、特別評価という。

3 特別評価は、条件付任用期間を評価期間とし、次条から第十八条までの規定により行うものとする。

(特別評価における評語の付与等)

第十六条 特別評価に当たっては、能力評価の結果を総括的に表示する記号（以下この章において「全体評語」という。）を付すものとする。

2 全体評語は、二段階とする。

3 全体評語を付す場合において、第四条第三項の発揮した能力の程度が同条第二項に規定する判断の対象となる官職に求められる能力の発揮の程度に達していると認めるときは、前項に定める段階のうち上位の段階を付すものとする。

4 特別評価に当たっては、全体評語を付した理由その他参考となるべき事項を記載するように努めるものとする。

(特別評価における評価者等の指定)

第十七条 実施権者は、特別評価の実施に当たり、当該条件付任用期間中の職員について、第七

条第一項及び第二項の規定により定期評価の評価者及び調整者として指定した者を、それぞれ特別評価の評価者及び調整者として指定するものとする。

- 2 実施権者は、当該条件付任用期間中の職員について、第七条第三項の規定により定期評価の補助者として指定した者がいる場合には、当該指定した者を特別評価の補助者として指定することができる。

(定期評価の手続に関する規定の準用)

第十八条 特別評価の手続については、次の各号に掲げる職員の区分に応じ、当該各号に定める規定を準用する。

- 一 条件付採用期間中の職員 第九条（個別評語に係る部分を除く。）
- 二 条件付昇任期間中の職員 第九条（個別評語に係る部分を除く。）及び第十条

(定期評価についての特例)

第十九条 次に掲げる職員についての定期評価の実施に際しては、当該職員の職務と責任の特殊性に照らして、第八条、第九条第一項（個別評語に係る部分に限る。）及び第十一条（第十四条において準用する場合をそれぞれ含む。）並びに第十二条及び第十三条の規定の特例を要する場合には、人事評価実施規程をもって、これを規定することができる。

- 一 国家行政組織法（昭和二十三年法律第二十号）第六条に規定する長官、同法第十八条第一項に規定する事務次官、同法第二十一条第一項に規定する事務局長、局長若しくは部長の職又はこれらに準ずる職にある職員
- 二 国家行政組織法第八条の二に規定する文教研修施設又はこれに類する施設において長期間の研修を受けている職員
- 三 留学（学校教育法（昭和二十二年法律第二十六号）に基づく大学の大学院の課程（同法第四百四条第四項第二号の規定により大学院の課程に相当する教育を行うものとして認められたものを含む。）又はこれに相当する外国の大学（これに準ずる教育施設を含む。）の課程に在学してその課程を履修する研修であって、法第七十三条の規定に基づき、国が実施するものをいう。）その他これに類する長期間の研修を受けている職員

(苦情への対応)

第二十条 実施権者は、第十条（第十四条及び第十八条第二号において準用する場合を含む。）の規定により職員に開示された定期評価における能力評価若しくは業績評価又は特別評価の結果に関する職員の苦情その他人事評価に関する職員の苦情について、内閣府令で定めるところにより、適切に対応するものとする。

- 2 職員は、前項の苦情の申出をしたことを理由として、不利益な取扱いを受けない。

(人事評価の記録)

第二十一条 人事評価の記録は、内閣府令で定めるところにより、人事評価記録書として作成しなければならない。

(内閣府令への委任)

第二十二条 この政令に定めるもののほか、人事評価の基準及び方法その他人事評価に関し必要な事項は、内閣府令で定める。

附 則

(施行期日)

第一条 この政令は、国家公務員法等の一部を改正する法律（平成十九年法律第百八号）附則第一条第三号に掲げる規定の施行の日（平成二十一年四月一日）から施行する。

(勤務成績の評定の手続及び記録に関する政令の廃止)

第二条 勤務成績の評定の手続及び記録に関する政令（昭和四十一年政令第十三号）は、廃止する。

(定期評価に関する経過措置)

第三条 法第三章第四節の規定により最初に実施される人事評価における定期評価における能力評価の評価期間は、第五条第三項の規定にかかわらず、人事評価を最初に開始する日（以下「開始日」という。）が平成二十一年九月三十日までの間にある場合においては開始日から平成二十一年九月三十日まで、開始日が平成二十一年十月一日以降にある場合においては開始日から平成二十二年九月三十日までとする。

2 法第三章第四節の規定により最初に実施される人事評価における定期評価における業績評価の評価期間は、第五条第四項の規定にかかわらず、開始日が平成二十一年九月三十日までの間にある場合においては開始日から平成二十一年九月三十日まで、開始日が平成二十一年十月一日から平成二十二年三月三十一日までの間にある場合においては開始日から平成二十二年三月三十一日まで、開始日が平成二十二年四月一日以降にある場合においては開始日から平成二十二年九月三十日までとする。

(特別評価に関する経過措置)

第四条 開始日前に条件付任用期間が開始された職員に対しては、第十五条第三項の規定にかかわらず、なお従前の例により、附則第二条の規定による廃止前の勤務成績の評定の手続及び記録に関する政令第一条に規定する勤務評定に係る同令第五条第一項に規定する特別評定を実施することができる。

人事評価の基準、方法等に関する内閣府令 (平成二十一年三月六日内閣府令第三号)

(人事評価実施規程の軽微な変更)

第一条 人事評価の基準、方法等に関する政令（以下「令」という。）第一条第三項に規定する内閣府令で定める人事評価実施規程（令第一条第一項に規定する人事評価実施規程をいう。以下同じ。）の軽微な変更は、次に掲げるものとする。

- 一 組織の名称又は評価者（令第七条第一項及び第十七条第一項に規定する評価者をいう。以下同じ。）若しくは調整者（令第七条第二項及び第十七条第一項に規定する調整者をいう。以下同じ。）の指定の一部の変更
- 二 官職の名称の変更又は新設に伴う変更
- 三 令第二十一条に規定する人事評価記録書（以下「記録書」という。）の様式における軽微な用語の変更

(職員の異動又は併任への対応)

第二条 実施権者（令第二条に規定する実施権者をいう。以下同じ。）は、定期評価（令第五条第二項に規定する定期評価をいう。以下同じ。）又は特別評価（令第十五条第二項に規定する特別評価をいう。以下同じ。）の実施に際し、職員が異動した場合又は職員が併任の場合について、適切に対応するものとする。

(評価結果の開示内容等)

第三条 令第十条（令第十四条及び第十八条第二号において準用する場合を含む。）の規定に基づき開示された定期評価における能力評価（令第四条第一項の能力評価をいう。以下同じ。）若しくは業績評価（令第四条第一項の業績評価をいう。以下同じ。）又は特別評価の結果（以下単に「開示された評価結果」という。以下同じ。）は、それぞれ、令第九条第三項（令第十四条及び第十八条第二号において準用する場合を含む。）の規定により実施権者により確認された全体評語（令第六条第一項又は第十六条第一項の全体評語をいう。以下同じ。）を含むものでなければならない。ただし、次の各号に掲げる職員については、この限りでない。

- 一 全体評語の開示を希望しない職員
 - 二 警察職員（出入国管理及び難民認定法（昭和二十六年政令第三百十九号）第六十一条の三の二に規定する入国警備官を含む。）及び海上保安庁又は刑事施設において勤務する職員のうち、全体評語の開示により業務の遂行に著しい支障が生じるおそれがある職員として実施権者が指定するもの
- 2 実施権者は、前項各号に掲げる職員であっても、当該職員の全体評語が次の各号のいずれかに該当する場合にあっては、当該全体評語を当該職員に開示しなければならない。

- 一 令第六条第一項の全体評語が令第六条第二項第一号に定める段階のうち下位のものである場合
- 二 令第六条第一項の全体評語が令第六条第二項第二号及び第三号に定める段階の中位より下のものである場合
- 三 令第十六条第一項の全体評語が令第十六条第二項に定める段階のうち下位のものである場合

(苦情への対応)

第四条 令第二十条第一項の規定に基づく苦情への対応は、苦情相談及び苦情処理により行うものとする。

- 2 苦情相談及び苦情処理は、人事評価実施規程において定める。
- 3 苦情相談は、人事評価に関する苦情を幅広く受け付けるものとする。
- 4 苦情処理は、開示された評価結果に関する苦情及び苦情相談で解決されなかった苦情（開示された評価結果に関する苦情を除く。）のみを受け付けるものとする。
- 5 苦情処理は、開示された評価結果に関する苦情については、当該苦情に係る定期評価における能力評価若しくは業績評価又は特別評価に係る評価期間につき一回に限り受け付けるものとする。
- 6 苦情処理において開示された評価結果が適当であるかどうかについて審査が行われ、当該開示された評価結果が適当でないと判断された場合には、実施権者は、再び、評価者に令第九条第一項の評価を行わせ、又は調整者に同条第二項の調整を行わせるものとする。

(記録書の様式等)

第五条 記録書の様式は、人事評価実施規程において定める。

- 2 記録書は、職員ごとに作成しなければならない。

(記録書の修正の禁止)

第六条 記録書は、令第九条第三項（令第十四条及び第十八条において準用する場合を含む。）に規定する確認が行われた後は、事務上の誤りがあった場合を除き、修正を行ってはならない。

(記録書の保管等)

第七条 記録書は、前条の確認を実施した日の翌日から起算して五年間保管しなければならない。

- 2 記録書は、公開しない。

附 則

(施行期日)

- 1 この府令は、国家公務員法等の一部を改正する法律（平成十九年法律第百八号。以下「改正法」という。）附則第一条第三号に掲げる規定の施行の日（平成二十一年四月一日）から施行する。

(勤務成績の評定の手続及び記録に関する内閣府令の廃止)

- 2 勤務成績の評定の手続及び記録に関する内閣府令（昭和四十一年総理府令第四号。以下「旧内閣府令」という。）は、廃止する。

(勤務評定記録書の保管に関する経過措置)

- 3 旧内閣府令第九条の規定に基づき保管する勤務評定記録書は、令附則第三条第一項の開始日から引き続き五年間保管するものとする。

(人事記録の記載事項等に関する内閣府令の一部改正)

- 4 人事記録の記載事項等に関する内閣府令（昭和四十一年総理府令第二号）第四条第五号中「勤務評定」を「人事評価」に改める。

「人事評価の基準、方法等について」
(平成 21 年 3 月 6 日付総務省人事・恩給局長通知)

国家公務員法等の一部を改正する法律（平成 19 年法律第 108 号）の施行に伴い、国家公務員制度改革基本法（平成 20 年法律第 68 号）も踏まえ、人事評価の基準、方法等に関する政令（平成 21 年政令第 31 号。以下「政令」という。）及び人事評価の基準、方法等に関する内閣府令（平成 21 年内閣府令第 3 号。以下「府令」という。）が平成 21 年 3 月 6 日に公布され、同年 4 月 1 日から施行されることとなった。今後、人事評価の基準、方法等については、政令及び府令並びにこれらの規定に基づく人事評価実施規程の定めるところによることとなった。ついては、下記事項に留意のうえ、その適正な運用を図られたい。

記

第 1 勤務成績の評定の手続及び記録に関する政令等の廃止

勤務成績の評定の手続及び記録に関する政令（昭和 41 年政令第 13 号）及び勤務成績の評定の手続及び記録に関する内閣府令（昭和 41 年総理府令第 4 号）が廃止されたこと。

第 2 人事評価実施規程の制定又は変更に関する事項

- 1 人事評価実施規程を制定又は変更した場合には、職員への周知・徹底に努めること。
- 2 人事評価実施規程の制定に係る内閣総理大臣との協議については制定案及び理由を添付して、同実施規程の変更に係る内閣総理大臣との協議については変更案及び理由並びに新規規程案を添付して、同実施規程の軽微な変更に係る内閣総理大臣に対する報告については変更内容及び理由並びに新規規程を添付して行うこと。

第 3 能力評価の評価項目等に関する事項

能力評価の評価項目及び当該評価項目に係る行動（以下「評価項目及び行動」という。）を定めるに当たっては、任命権者が職員について、当該職員の官職が属する職制上の段階の標準的な官職に係る標準職務遂行能力を有するかどうかを判断できるものとする。また、個々の評価項目及び行動については、その評価に資するよう、具体的な行動類型を着眼点として設けること。

第 4 評価者等の指定に関する事項

- 1 評価者の指定については、室長級以上の者を基本とするが、職場の実態等により室長級以上の者とするのが困難である場合には、例えば、課長補佐級の者とする場合も考えられること。
- 2 調整者を指定しないことができる合理的な理由がある場合とは、例えば、調整の対象となる被評価者の数が極めて限られる場合等をいうものであること。
- 3 補助者の指定に当たっては以下の点に留意すること。
 - (1) 補助者の役割は、職員の職務遂行状況についての評価者又は調整者に対する情報提供や目標設定の補助等を行うものであること。
 - (2) 補助者は、果たすべき役割の確定を行う面談、又は、指導及び助言を行う面談を主催することができないこと。また、指導及び助言を行う面談において、評価結果の開示を行う

場合には、当該開示の際に同席できないこと。

(3) 補助者は、評価者又は調整者に代わって、評価又は調整を行うことができないこと。

第5 果たすべき役割の確定に関する事項

- 1 目標を定めるに当たっては、所属する組織の目標を踏まえて行わなければならないことや、超過勤務の縮減などの業務をより効率的に行う観点等に留意すること。
- 2 果たすべき役割の確定に当たっては、具体的な目標を定めることが望ましいが、あらかじめ具体的な目標を定めることが困難な場合には、評価期間における職務遂行に当たっての重点事項や特に留意すべき事項等を明確にするよう努めること。
- 3 果たすべき役割の確定に当たっては、評価者は、面談において被評価者と十分に認識を共有するよう努めること。
- 4 評価者による指導及び助言を行う面談と同時に、次期に係る果たすべき役割を確定する面談を行うことは差し支えないこと。

第6 評価に関する事項

- 1 評価者は、評価を行うに当たっては、個別評語及び全体評語を付すほか、被評価者の人材育成等の観点から、それぞれの評語を付した理由その他参考となるべき事項についても可能な限り記載するよう努めること。
- 2 業績評価を行うに当たっては、被評価者の目標のほか、必要に応じ、目標以外に取り組んだ事項や突発事態への対応、又は研修等についても、その達成状況や取組状況等を勘案することはもとより、目標の達成状況等が被評価者に起因しない事由により影響を受けている場合には、その事由を適切に勘案するなど、職務遂行の過程も考慮に入れ総合的に評価を行うこと。

第7 評価結果の開示に関する事項

国家公務員法により任用・給与などは、原則、人事評価に基づき行われることとされ、評価結果の開示については、府令第3条の規定により、原則として、最低限全体評語を含むものとして開示する必要があることとされた。評価結果の開示が職員の主体的な取組を促すための措置であることも踏まえ、人事評価実施規程において、適切な開示範囲を定めること。

第8 特別評価に関する事項

特別評価における全体評語を付した理由その他参考となるべき事項の記載に当たっては、特別評価の結果が条件付採用期間中又は条件付昇任期間中の職員を正式のものとするか否かについての判断に用いられることを踏まえ、その判断に資すると考えられる事項を可能な限り記載するよう努めること。

第9 職員の異動又は併任への対応に関する事項

- 1 職員が評価期間の途中で異動した場合には、当該職員の異動前における評価期間中の職務遂行状況や業務の達成状況等を異動先へ申し送る等適切に引継ぐ手段を講じるほか、異動先において面談を行い、当該職員の業績評価に係る評価期間において当該職員が果たすべき役割を明らかにするよう努めること。
- 2 職員が併任の場合には、当該職員の併任先から本務へ職務遂行状況や業務の達成状況等を伝

達する等適切な情報を伝える手段を講じるよう努めること。

- 3 併任の職員に対する能力評価については、当該職員の本務の官職が属する職制上の段階の標準的な官職に係る標準職務遂行能力を有するかどうかを判断できるものとする必要があることから、当該職員の本務の官職に係る評価項目及び行動に照らして行うこと。

第10 文教研修施設、留学先の大学等において研修中の職員に対する評価

- 1 政令第19条第2号又は第3号に規定する職員に該当するか否かは、当該職員が受けている研修の期間、実施時期、実施機関、内容等を総合的に勘案して個別具体的に判断し、適切な運用を図ること。
- 2 政令第19条第2号及び第3号に規定する職員について、評価を行うに当たっては、大学等の試験結果、取得単位数、出席状況等を総合的に勘案すること。

第11 苦情への対応に関する事項

- 1 実施権者は、職員が苦情の申出をしたことにより一切の不利益な取扱いを受けないよう留意すること。
- 2 苦情への対応に関係する者は、直接対応する者のみならず、事実確認を求められた者も含め、苦情の申出があった事実及び当該苦情の内容等について、その秘密の保持に留意すること。
- 3 人事評価制度一般に関する苦情の申出があった場合には、所轄庁の長は、当該苦情の申出をした職員が特定されないように配慮の上、前記1及び2の留意事項を踏まえつつ、適宜制度官庁に対して当該苦情の内容を報告すること。

第12 休職中の職員その他人事管理上配慮が必要な職員に対する人事評価の実施に関する事項

- 1 評価期間の全期間にわたり休職している職員については、職務に従事していないため、人事評価を実施することができないこと、また、評価期間の一部を休職している職員については、職務に従事している期間について人事評価を実施すること。
- 2 心が不健康な状態にあること等により人事管理上配慮が必要な職員に対する人事評価の実施については、当該職員に係る健康管理医等の助言等を踏まえ、当該職員の状態に応じ適切に対応すること。

第13 その他人事評価制度の運用上留意すべき事項

- 1 人事評価制度の円滑かつ適切な運用のためには、評価者の評価能力を高めるための評価者訓練等が重要であり、その機会の確保等に努めること。
- 2 人事評価の運用状況を適切に把握し、その運用について必要な改善に努めること。

以上

平成20年人事院勧告時報告

別紙第4 公務員人事管理に関する報告（抄）

平成20年8月11日

2 能力及び実績に基づく人事管理の推進～新たな人事評価制度の導入～

(1) 人事評価制度の枠組み

昨年の国家公務員法の改正により、能力・実績に基づく人事管理の基礎となるものとして新たな人事評価制度が導入され、来年7月までに関係規定が施行される。本院は、これまで総務省と共同で3回にわたって人事評価の試行を行っており、今後、全職員を対象とした試行を行うべく準備を進めている。

人事評価制度の基本的枠組みは、内閣官房を中心に、別記の1のとおり取りまとめられている。

人事評価は人事管理のツールであるとともに、これにより行政運営の改善の効果も期待されるものであることから、各府省の最高幹部をはじめとした各段階の責任者はそれぞれの所掌分野の行政の目的・目標を明らかにし、職員に自身の役割をよく理解させた上で、それを踏まえて職員の勤務実績を評価することが重要であると考えている。

また、人事評価制度の公正かつ適切な運営のためには評価者訓練が重要である。このため、本院は、管理者の評価能力の向上を目的とした研修を開発し、今秋より、各府省人事担当者等を対象として研修指導者の養成を行うなどの取組を進めていくこととしている。

今後、試行で得られた知見も活用し、関係規定の整備が進められるが、本院としては法律の規定に基づき、それまでに必要な意見を述べることにしたい。

(2) 評価結果の活用

人事評価は、任用、給与、分限など人事管理の基礎とするものとされている。本院は、改正国家公務員法の趣旨を踏まえ、人事評価制度の円滑な導入にも留意しつつ、評価結果の人事管理への活用の在り方について検討を進めてきたところである。

その基本的な枠組みは別記の2に示しているとおりであるが、今後、試行の結果も踏まえ、人事評価制度の施行までに最終的な結論を得て、必要な制度整備を図ることとしたい。

別記 人事評価制度及び評価結果の活用の基本的枠組み

1 人事評価制度

(1) 評価方法等

評価の方法は、評価期間（10月1日～9月30日）において職員が発揮した能力について評価を行う能力評価（年1回）と、評価期間（4月1日～9月30日・10月1日～3月31日）において職員の果たすべき役割の達成状況について評価を行う業績評価（年2回）とし、それぞれ原則として5段階で評価を行う。

(2) 評価結果の開示等

目標の設定・確認を行うため期首に面談を行う。期末に被評価者が自己申告をした上で評価者が評価を行い、面談を行う。期末面談では、被評価者に対し評価結果を開示し、指導・助言を行う。

(3) 苦情への対応

評価結果など人事評価に関する職員の苦情に対応する仕組みを各府省に設ける。

2 評価結果の活用

(1) 昇任

昇任候補者の要件は、前2年（本省課長級以上への昇任にあつては前3年）の能力評価の全体評価に下位の評価がなく（本省課長級以上への昇任にあつては、加えて、直近の能力評価の全体評価が上位であり）、かつ、直近の業績評価の全体評価が下位でないこととする。人事評価制度の施行3年後からは、これに加えて、前2年（本省課長級以上への昇任にあつては前3年）の能力評価の全体評価が平均して標準を超えるものであることも要件とする。

任命権者は、昇任前の官職におけるそれまでの複数年の評価結果を活用して、昇任後の官職における標準職務遂行能力及び適性を有すると認められる昇任候補者の中から、人事計画、人材育成、将来性その他の事情も考慮して最適任の者を適正な手続により昇任させる。

(2) 免職・降任・降格・降給

能力評価又は業績評価の全体評価が最下位となった者については、人事当局が、必要に応じて、担当職務の見直し、配置換又は研修などを行うことにより、勤務実績不良の状態又は適格性に疑いを抱かせる状態が改善されるように努めるものとし、それらによってもこれらの状態が継続する場合には、警告書を交付し、最終的には、過去の評価結果も含めて判断し、免職、降任、降格又は降給のいずれかの処分を行うなど、評価結果を処分の契機として活用する。

(3) 昇格

昇任を伴う昇格の場合には、昇任における評価結果の活用の基準によることとする。

昇任を伴わない昇格の場合には、原則として前2年の能力評価及び業績評価の結果を活用しつつ、昇格させようとする日までの勤務実績等も考慮し、総合的に判断して決定する。この場合において、直近の能力評価及び業績評価の全体評価のいずれかに下位の評価があつてはならず、かつ、人事評価制度の施行3年後からは、これに加え

て、前2年の能力評価及び業績評価の全体評価を平均して標準を超えるもの（行政職俸給表（一）1級から2級への昇格及びこれに相当する昇格の場合には、これらの全体評価を平均して標準以上）でなければならないこととする。

(4) 昇給

昇給区分の決定は、昇給日の直近の能力評価及び直近2回分の業績評価に基づき行うことを基本とする。上位の昇給区分は、能力評価及び業績評価の双方の全体評価が標準以上であり、かつ、いずれかが上位である者について、原則として評価結果が上位の者から順に高い昇給区分となるよう決定する。能力評価及び業績評価の全体評価が下位である者については、全体評価の内容や所見、項目別の評価結果等を踏まえつつ、下位の昇給区分に決定する。

なお、勤務成績判定期間中又は同期間終了後から昇給日の前日までの間に懲戒処分を受けた場合等には、下位の昇給区分に決定する。

また、遠隔地への異動や転居を伴う頻繁な異動を行うこと、所属組織の着実な業務遂行や円滑な運営にとって不可欠な役割を継続して果たしていること等、公務に対する貢献が顕著である場合には、これらの事情を昇給区分の決定において考慮できることとする。

(5) 勤勉手当

勤勉手当の成績率及び成績区分の決定は、基準日の直近の業績評価に基づき行うことを基本とする。「特に優秀」又は「優秀」の成績区分は、業績評価の全体評価が上位である者について、原則として評価結果が上位の者から順に高い成績率及び成績区分となるよう決定する。業績評価の全体評価が下位である者は、「良好でない」の成績区分に決定する。

なお、基準日以前6か月以内の期間において懲戒処分を受けた場合等には、「良好でない」の成績区分に決定する。

(6) 期末特別手当

基準日の直近の業績評価の結果が下位である者は、「勤務成績が良好でない場合」に該当するものとして、期末特別手当を減額する。

(7) 人材育成

各府省及び本院における研修の開発・実施や職員自身による自発的な能力開発に、能力評価の評価項目・着眼点及びその評価結果を活用する。

(8) 実施時期

評価結果の活用は、人事評価制度の施行に合わせて行うこととする。ただし、本府省以外の機関については、給与や任免への活用に当たって評価者・被評価者のより一層の習熟が求められ、様々な職種の職員が不安を抱くことなく評価結果を活用するための諸準備を整え、各職場に浸透させる時間的余裕が必要であると認められる機関が多いことから、評価結果の活用の開始時期を本府省の1年後とする。なお、準備の整った府省については、各府省の判断で本府省と同時に活用を開始することもできることとする。

任免関係規則等の改正について（抄）

平成 21 年 3 月
人事院人材局

I 概要

人事評価結果の任用・分限等への活用、職階制の廃止等を内容とする平成 19 年の国家公務員法等の一部改正法の施行に伴い、人事院規則について所要の整備を行う。

Ⅱ 改正のポイント

1 人事評価結果の任用等への活用方法

(1) 昇任 [規則 8－12（職員の任免）第 25 条関係]

任命権者は、次の区分に応じ、それぞれに定める要件を満たす職員のうち、人事評価の結果に基づき官職に係る能力及び適性（標準職務遂行能力及び補充しようとする官職についての適性をいう。以下同じ。）を有すると認められる者（三に掲げる官職への昇任の場合にあっては、国の行政及び所管行政の全般について、高度な知識及び優れた識見を有し、指導力を有すると認められる者に限る。）の中から、人事の計画その他の事情を考慮した上で、最も適任と認められる者を昇任させることができること。

一 本省課長級未満の官職への昇任の場合

イ 直近の連続した 2 回の能力評価のうち、1 回の全体評価が上位の段階であり、かつ、他の全体評価が上位又は中位の段階であること。

（本省の係長等への昇任の場合は、この要件に準ずるものとして人事院が定める要件を含む。）

ロ 直近の業績評価の全体評価が上位又は中位の段階であること。

ハ 前 1 年以内に懲戒処分等を受けていないこと。

二 本省課長級の官職への昇任の場合

イ 直近の連続した 3 回の能力評価のうち、直近の全体評価が上位の段階であり、かつ、他の全体評価が上位又は中位の段階であること。

ロ 直近の業績評価の全体評価が上位又は中位の段階であること。

ハ 前 2 年以内に懲戒処分等を受けていないこと。

三 本省事務次官、局長及び部長級の官職への昇任の場合

イ 直近の連続した 3 回の能力評価のうち、直近の連続した 2 回の全体評価が上位の段階であり、かつ、他の全体評価が上位又は中位の段階であること。

（一に掲げる官職を占める職員から昇任させる場合等にあっては、直近の連続した 3 回の能力評価の全体評価がいずれも上位の段階であること。）

ロ 直近の連続した 6 回の業績評価の全体評価が上位又は中位の段階であること（直近の連続した 4 回の業績評価のうち 1 回は上位の段階である場合に限る。）。

ハ 前 2 年以内に懲戒処分等を受けていないこと。

【経過措置：施行日から３年間】

[改正規則 ８－１２ 附則関係]

一の場合

イを「直近の連続した２回の能力評価の全体評語が上位又は中位の段階であること」とすること。

三の場合

二に掲げる要件とすること。

※１ 本省の室長級以上の官職への転任（初めて当該役職段階に就く場合に限る。）
については、上記を準用すること。 [規則 ８－１２ 第 ２６ 条関係]

※２ 国際機関又は民間企業への派遣等の事情により、一から三までに規定する評価結果の全部又は一部がない場合には、上記にかかわらず、人事評価の結果又は勤務の状況、派遣されていた国際機関又は民間企業の業務への取組状況等を総合的に勘案して官職に係る能力及び適性の有無を判断するとともに、人事の計画その他の事情を考慮した上で、当該職員を昇任させることができること。

[規則 ８－１２ 第 ２８ 条関係]

(2) 免職、降任 [規則 １１－４（職員の身分保障）第 ７ 条、第 ８ 条及び第 １０ 条関係]

国家公務員法第 ７８ 条第 １ 号により職員を降任させ、又は免職することができる場合は、次に掲げる場合であって、指導その他の人事院が定める措置を行ったにもかかわらず、勤務実績が不良なことが明らかとなるときとすること。

イ 能力評価又は業績評価の全体評語が最下位の段階である場合

ロ イに掲げる場合のほか、勤務の状況を示す事実に基づき、勤務実績が良くないと認められる場合

(3) 人材育成 [規則 １０－３（職員の研修）第 ３ 条及び第 ４ 条関係]

人事院及び各省各庁の長は、人事評価を活用することが適当と認められるときは、これを活用した研修の開発を行い、その実施に努めるものとする。

２～４ （略）

Ⅲ 公布日及び施行日

公布日：平成 ２１ 年 ３ 月 １８ 日

施行日：平成 ２１ 年 ４ 月 １ 日

以 上

人事評価結果の活用（給与関係）規則等の改正について（概要）

平成 21 年 3 月
人 事 院 給 与 局

人事評価結果を給与に活用する等のため、給与関係の人事院規則について、所要の改正等を行うものとする。

【改正の概要】

1 降給（規則11－10（職員の降給）を新設。降給の効果については規則 9－8に規定）

(1) 対象職員 (第 1 条関係)

給与法の俸給表（指定職俸給表を除く。）の適用を受ける職員。

(2) 降格の事由 (第 4 条関係)

各庁の長は、職員が降任された場合のほか、次のイ又はロのいずれかに掲げる事由に該当する場合において、必要があると認めるときは、降格（職員の意に反して、職員の職務の級を同一の俸給表の下位の職務の級に変更）するものとする。

イ 次に掲げる事由のいずれかに該当する場合（降任された場合を除く。）

i 能力評価又は業績評価の全体評語が最下位である場合その他勤務の状況を示す事実に基づき勤務実績が良くないと認められる場合において、指導その他の人事院が定める措置を行ったにもかかわらず、なお勤務実績が良くない状態が改善されないときであって、その職務の級の職務の遂行が困難と認められるとき。

ii 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ことが明らかである場合

iii 職員がその職務の級に分類されている職務を遂行することについての適格性を欠くと認められる場合において、指導その他の人事院が定める措置を行ったにもかかわらず、当該適格性を欠く状態がなお改善されないとき。

ロ 官制若しくは定員の改廃又は予算の減少により職員の属する職務の級の給与法第 8 条第 1 項の規定による定数に不足が生じた場合

(3) 降号の事由 (第 5 条関係)

各庁の長は、能力評価又は業績評価の全体評語が最下位である場合その他勤務の状況を示す事実に基づき勤務実績が良くないと認められる場合であり、かつ、その職務の級の職務を遂行することが可能であると認められる場合であって、指導その他の人事院が定める措置を行ったにもかかわらず、なお勤務実績が良くない状態が改善されない場合において、必要があると認めるときは、当該職員を降号（職員の意に反して、号俸を同一の職務の級の下位の号俸に変更）するものとする。

2 昇格及び昇給等（規則 9－8（初任給、昇格、昇給等の基準）の改正）

(1) 昇格の勤務成績判定等

- ① 特別の事情がある場合で人事院の定めるときは、その職務に応じ、2 級以上上位の職務の級に決定するものとする。 （第 20 条第 2 項関係）

※ 「人事院の定めるとき」とは、Ⅱ・Ⅲ種登用の指針に基づき選抜された職員又はこれに準ずると認められる職員を昇任させた場合において、その職務が 2 級上位の職務の級に分類されるべきものと評価することができるときその他人事院事務総長の承認を得たときとする旨通達に規定。

- ② 職員を昇格させようとする場合には、次の一から三までに掲げるいずれかの要件を満たさなければならないこと。 （第 20 条第 3 項関係）

一 職員を昇格させようとする日に当該職員が昇任したこと。

二 一に掲げる要件に準ずるものとして人事院の定める要件（職員を昇格させようとする日前 1 年以内に昇任したこと又は同日以前 1 年以内に人事院規則 8－12 第 26 条第 2 項に規定する人事院の定める転任をしたこと。）

三 在級中の昇格させようとする日以前 2 年間に於いて次に掲げる要件を満たし、かつ、人事評価の結果及び勤務成績を判定するに足りると認められる事実に基づき、昇格させようとする職務の級に分類されている職務を遂行することが可能であると認められること。

イ 直近の能力評価及び業績評価（人事院の定めるもの（能力評価は評価期間が 1 年、業績評価は 6 月であるもの）に限る。）の全体評語が上位又は中位の段階であること。

ロ 直近の連続した 2 回の能力評価及び 4 回の業績評価の全体評語を総合的に勘案して発揮した能力の程度及び役割を果たした程度が通常のものを超えるものとして人事院の定める要件（標準を超える全体評語の組合せを一覧表にして通達に規定）（行政職俸給表(一)の 3 級又は 2 級に昇格させる場合等）にあっては、この要件に準ずるものとして人事院が定める要件を含む。）

ハ 前 1 年以内に、懲戒処分等を受けていないこと

- ③ 国際機関若しくは民間企業に派遣されていたこと等の事情により全体評語の全部若しくは一部がない場合又は在級中の前 2 年以内における人事評価の結果及び勤務成績を判定するに足りると認められる事実に基づき昇格が可能であると認められる場合には、三の取扱いにかかわらず、人事院の定めるところにより、職員を昇格させることができること。 （第 20 条第 4 項関係）

※ 「人事院の定めるところ」として、人事評価及び勤務成績を判定するに足りると認められる事実に基づく等の旨を通達に規定。

- ④ 昇格させようとする日以前における直近の能力評価の全体評語が最上位の段階であり、かつ、直近の業績評価の全体評語が上位の段階である職員その他勤務成績が特に良好である職員については、必要経年数又は必要在級年数に 100 分の 80 以上 100 分の 100 未満の割合を乗じることができること。 （第 20 条第 5 項関係）

(2) 昇給の勤務成績判定等

- ① 昇給日前における給与法第8条第5項の人事院規則で定める日は、昇給日前1年間に於ける9月30日（「評価終了日」という。）とすること。（第34条関係）
- ② 昇給区分は、次のイからハまでに掲げる職員のいずれに該当するかに応じ、決定するものとする。（第37条関係）

イ 直近の能力評価及び直近の連続した2回の業績評価の全体評語（「昇給評語」という。）が上位又は中位の段階である職員（いずれも中位の段階である職員及び一の業績評価の全体評語が上位の段階であり、かつ、他の昇給評語が中位の段階である職員にあっては、人事院の定める者に限る。）のうち、勤務成績が特に良好である職員で

(1) 勤務成績が極めて良好である職員 A

(2) (1)に掲げる職員以外の職員 B

ロ イ及びハに掲げる職員以外の職員 C

ハ 昇給評語のいずれかが下位の段階である職員、前1年間に於いて懲戒処分を受けた職員等で

(1) 勤務成績がやや良好でない職員 D

(2) 勤務成績が良好でない職員 E

- ③ 職員が国際機関又は民間企業に派遣されていたこと等の事情により、昇給評語の全部又は一部がない場合には、②の取扱いにかかわらず、人事院の定めるところ(※)により、②に定める昇給区分のいずれかに決定するものとする。

※ 「人事院の定めるところ」として、人事評価及び勤務成績を判定するに足りると認められる事実に基づく等の旨を通達に規定。

- ④ 前年の昇給日後に昇格した職員の昇給の号俸数は、昇給の際の昇給号俸数決定の原則である昇給区分に応じ、昇給号俸数に定める号俸数とする取扱いにかかわらず、部内の他の職員との均衡を考慮して、昇給号俸数表のC欄に定める号俸数以下の号俸数とすること。
- ⑤ 前年の昇給日後に、新たに職員となった者等の昇給の号俸数は、（評価終了日の翌日から昇給日の前日までの間に新たに職員となった者にあつては、人事院の定める数(※)を）、その者の新たに職員となった日等から昇給日の前日までの期間に応じ調整すること。

※ 「人事院の定める数」とは、4（給与法第8条第7項の規定の適用を受ける職員にあつては、2）とする旨を通達に規定。

(3) その他

- ① 降格 （第24条関係）

一 職員を降格させる場合には、その職務に応じ、その者の属する職務の級を下位の職務の級に決定するものとする。

二 職員から書面による同意を得た場合においても、一のとおり当該職員を降格

させることができること。

② 降号 (第42条関係)

職員を降号させる場合におけるその者の号俸は、降号した日の前日に受けていた号俸より2号俸下位の号俸（当該受けていた号俸が職員の属する職務の級の最低の号俸の直近上位の号俸である場合にあっては、当該最低の号俸）とすること

③ 復職時等における号俸の調整 (第44条及び附則第11条関係)

復職時等における号俸の調整日に、再び勤務するに至った日後における最初の昇給日の次の昇給日を追加等。（規則19-0、21-0、24-0、25-0において同じ）

(4) 規則改正に伴う経過措置及び関連規則の改正

① 平成24年3月31日までににおける昇格については、2の(1)の三のロの要件は適用しないこととすること。 (附則第2条関係)

② 平成22年1月1日に行う昇給については、なお従前の例によるものとするとし、その場合における勤務成績判定期間は平成21年1月1日から9月30日までとする。 (附則第4条関係)

③ 人事院規則9-120関係 (附則第9条関係)

降格又は降号をした職員に関する平成17年改正給与法附則第11条に基づく保障額は、平成17年改正給与法の施行日の前日（平成18年3月31日）にその者が受けていた俸給月額から、降格前と降格後の俸給月額の差額に相当する額又は降号前と降号後の俸給月額の差額に相当する額を減じた額と、現に受けている俸給月額との差額とすること。

④ 人事院規則9-17-109等関係 (附則第3条及び第5条関係)

降格又は降号した職員に関する俸給の特別調整額の定額化に伴う経過措置については、定額化の施行日の前日（平成19年3月31日）にその者が受けていた俸給月額及び平成17年改正法附則第11条に基づく保障額の合計額から、降格前と降格後の俸給月額の差額に相当する額又は降号前と降号後の俸給月額の差額に相当する額を減じた額に、支給割合を乗じて得た額とすること。

3 勤勉手当及び期末特別手当

(規則 9－40 (期末手当、勤勉手当及び期末特別手当) の改正)

(1) 勤勉手当の成績率 (第 13 条及び第 13 条の 2 関係)

- ① 職員の成績率は、職員の区分に応じた割合の範囲内において、各庁の長が定めること。

職 員 の 区 分	割 合	
	一 般 職 員	特定幹部職員
・ 直近の業績評価の全体評語が上位の段階の職員のうち勤務成績が特に優秀な職員	150/100 以下 93/100 以上	190/100 以下 119/100 以上
・ 直近の業績評価の全体評語が上位の段階の職員のうち勤務成績が優秀な職員	93/100 未満 82.5/100 以上	119/100 未満 105.5/100 以上
・ 直近の業績評価の全体評語が上位の段階の職員のうち勤務成績が良好な職員 ・ 直近の業績評価の全体評語が中位の段階の職員 ・ 直近の人事評価の結果がない職員	72/100	92/100
・ 直近の業績評価の全体評語が下位の段階の職員 ・ 基準日前以前 6 箇月以内に懲戒処分を受けた職員その他の人事院の定める職員 (※)	72/100 未満	92/100 未満

(注) 再任用職員以外で専門スタッフ職職員以外の職員の場合を示す。

※ 「人事院の定める職員」として、基準日以前 6 箇月以内の期間において、次に掲げる場合に該当する職員とする旨を通達に規定。

- イ 懲戒処分を受けた場合
- ロ 訓告その他の矯正措置の対象となる事実があった場合
- ハ 懲戒処分の対象となる事実があった場合

- ② 職員の成績率は、直近の業績評価の全体評語について、当該職員より上位である職員 (人事院の定める者 (※) に限る。) の成績率を超えてはならないこと。

※ 「人事院の定める者」とは、特定幹部職員以外の職員又は特定幹部職員のうち、人事評価の調整者が成績率を定めようとする職員と同一である職員とする旨通達に規定。

- ③ 直近の業績評価の全体評語が上位の段階である職員又は下位の段階である職員のうち全体評語が同じ段階である職員について職員の区分又は成績率を定める場合は、全体評語が付された理由、個別評語及び当該個別評語が付された理由その他参考となる事項を考慮するものとする。

(2) 期末特別手当の減額 (第 13 条の 7 関係)

- ① 基準日以前 6 箇月以内に懲戒処分を受けた職員、② 直近の業績評価の全体評語が下位の段階である職員その他勤務成績が良好でない職員として人事院の定める職員 (※) については、期末特別手当を減額すること。

※ 「人事院の定める者」とは、基準日以前 6 箇月以内の期間において、次に掲げる場合に該当する職員とする旨を通達に規定。

- イ 訓告その他の矯正措置の対象となる事実があった場合
- ロ 懲戒処分の対象となる事実があった場合

(3) 規則改正に伴う経過措置

- ① 平成21年6月に支給する勤勉手当及び期末特別手当については、なお従前の例によること。
(附則第2条関係)
- ② 平成21年12月に支給する勤勉手当及び期末特別手当については、平成21年6月に支給した勤勉手当又は期末特別手当の減額に係る職員の勤務成績を判定するに当たり考慮された事実(同年4月1日から6月1日までの間におけるものに限る。)が直近の業績評価の全体評語((3)の③の規定の適用を受ける職員にあっては、直近の業績評価の評価期間における勤務成績)に影響を及ぼしたことが明らかなきときは、当該事実を考慮せず勤勉手当の成績率を定め、又は期末特別手当の減ずる額を定め、若しくは減じないものとする。 (附則第3条関係)
- ③ 平成21年12月から平成23年6月までの間において、人事評価以外のその他の能力の実証に応じて勤勉手当又は期末特別手当を支給する職員として人事院が定める者(※)については、直近の業績評価の評価期間における勤務成績の証明に基づき、勤勉手当の成績率又は期末特別手当の減ずる額を定める等の所要の措置を講ずること。
(附則第4条関係)

※ 「人事院が定める者」として、次に掲げる者とする旨を通達で規定。

イ 直近の業績評価の評価期間において人事評価を実施していない府省の職員

ロ 国の行政機関の内部部局及びこれに相当する組織以外の組織の職員(人事評価の開始日から1年6箇月以内の期間にある府省の職員に限る。)

人事院規則11－10（職員の降給）

平成21年 3 月18日制定

（総則）

第一条 職員（給与法第六条第一項の俸給表（以下「俸給表」という。）のうちいずれかの俸給表（指定職俸給表を除く。）の適用を受ける者をいう。以下同じ。）の降給については、別に定める場合を除き、この規則の定めるところによる。

第二条 いかなる場合においても、法第二十七条に定める平等取扱の原則、法第七十四条に定める分限の根本基準及び法第百八条の七の規定に違反して、職員を降給させてはならない。

（降給の種類）

第三条 降給の種類は、降格（職員の意に反して、当該職員の職務の級を同一の俸給表の下位の職務の級に変更することをいう。以下同じ。）及び降号（職員の意に反して、当該職員の号俸を同一の職務の級の下位の号俸に変更することをいう。以下同じ。）とする。

（降格の事由）

第四条 各庁の長（給与法第七条に規定する各庁の長又はその委任を受けた者をいう。以下同じ。）は、職員が降任された場合のほか、次の各号のいずれかに掲げる事由に該当する場合において、必要があると認めるときは、当該職員を降格するものとする。この場合において、第二号の規定により職員のうちいずれを降格させるかは、各庁の長が、勤務成績、勤務年数その他の事実に基づき、公正に判断して定めるものとする。

一 次に掲げる事由のいずれかに該当する場合（職員が降任された場合を除く。）

イ 職員の能力評価又は業績評価の人事評価政令第九条第三項（人事評価政令第十四条において準用する場合を含む。）に規定する確認が行われた人事評価政令第六条第一項に規定する全体評語が最下位の段階である場合（次条及び第六条第一項第一号イにおいて「定期評価の全体評語が最下位の段階である場合」という。）その他勤務の状況を示す事実に基づ

づき勤務実績が良くないと認められる場合において、指導その他の人事院が定める措置を行ったにもかかわらず、なお勤務実績が良くない状態が改善されないときであつて、当該職員がその職務の級に分類されている職務を遂行することが困難であると認められるとき。

ロ 各庁の長が指定する医師二名によって、心身の故障があると診断され、そ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ことが明らかなる場合

ハ 職員がその職務の級に分類されている職務を遂行することについての適格性を判断するに足りると認められる事実に基づき、当該適格性を欠くと認められる場合において、指導その他の人事院が定める措置を行ったにもかかわらず、当該適格性を欠く状態がなお改善されないとき。

二 官制若しくは定員の改廃又は予算の減少により職員の属する職務の級の給与法第八条第一項の規定による定数に不足が生じた場合

(降号の事由)

第五条 各庁の長は、職員の定期評価の全体評語が最下位の段階である場合その他勤務の状況を示す事実に基づき勤務実績が良くないと認められる場合であり、かつ、その職務の級に分類されている職務を遂行することが可能であると認められる場合であつて、指導その他の人事院が定める措置を行ったにもかかわらず、なお勤務実績が良くない状態が改善されない場合において、必要があると認めるときは、当該職員を降号するものとする。

(臨時的職員又は条件付採用期間中の職員の特例)

第六条 各庁の長は、臨時的職員又は条件付採用期間中の職員が降任された場合のほか、次の各号のいずれかに掲げる事由に該当する場合において、必要があると認めるときは、いつでもこれらの職員を降格することができる。

一 次に掲げる事由のいずれかに該当する場合（職員が降任された場合を除く。）

イ 職員の定期評価の全体評語が最下位の段階である場合（条件付採用期間中の職員にあつては、当該職員の特別評価の人事評価政令第十八条において準用する人事評価政令第九条第三項に規定する確認が行われた人事評価政令第十六条第一項に規定する全体評語が下位の段階である場合。次項において同じ。）その他勤務の状況を示す事実に基づき勤務実績が良くないと認められる場合であつて、当該職員がその職務の級に分類さ

れている職務を遂行することが困難であると認められるとき。

- ロ 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ことが明らかである場合ハイ又はロに掲げる場合のほか、客観的事実に基づいてその職務の級に分類されている職務を遂行することが困難であると認められるとき。

二 第四条第二号に掲げる事由

- 2 各庁の長は、臨時的職員又は条件付採用期間中の職員の定期評価の全体評価が最下位の段階である場合その他勤務の状況を示す事実に基づき勤務実績がよくないと認められる場合であり、かつ、その職務の級に分類されている職務を遂行することが可能であると認められる場合であって、必要があると認めるときは、いつでもこれらの職員を降号することができる。

(通知書の交付)

- 第七条 各庁の長は、職員を降給させる場合には、職員に規則八―一二（職員の任免）第五十三条に規定する通知書（以下「通知書」という。）を交付して行わなければならない。ただし、通知書の交付によることができない緊急の場合においては、通知書に代わる文書の交付その他適当な方法をもって通知書の交付に代えることができる。

(処分説明書の写しの提出)

- 第八条 各庁の長は、職員を降給させたときは、法第八十九条第一項に規定する説明書の写し一通を人事院に提出しなければならない。

(受診命令に従う義務)

- 第九条 職員は、第四条第一号ロに規定する診断を受けるよう命ぜられた場合には、これに従わなければならない。

(雑則)

- 第十条 この規則の実施に関し必要な事項は、人事院が定める。

附則

この規則は、平成二十一年四月一日から施行する。

能力評価シート(全職員共通)

(様式1)

年度	着眼点	職位等	所属	補職名	職員番号	被評価者氏名
20	A	共通一般職				

評価種類	評価面談日	第一評価者補職名氏名	第二評価者補職名氏名	調整評価者補職名氏名
基準日	H20.10.31			印

		対象評価要素数 7 参考: 評価点数		評価記号(評語)を記入			
番号	評価要素	被評価者の着眼点 (着眼点選択で自動表示)	自己評価の理由 (評価の際に被評価者が記入すること。)	自己	第一	第二	調整
1	理解力系 (知識・理解力、分析力、洞察力)	職務に必要な知識とスキルがどんなことであるかを理解している。					
2	企画力系 (創意工夫、企画力、構想力)	インターネットや書籍、新聞などから職務に必要な情報を集めながら担当する職務を見つめ直し、仕事をわかりやすく改善しながら、さらにはマンネリ化させていない。					
3	実行力系 (遂行力、判断力、決断力)	仕事の優先順位を付け、段取りを決め、仕事や約束の期限を守りながら、正確かつ迅速に遂行し、職務においてはPDCAサイクルを実践している。					
4	表現力系 (応対表現力、コミュニケーション・折衝力、渉外力)	わかりやすい文章や資料を作成するとともに、相手(市民)に好印象を与える言葉遣いや態度、姿勢(傾聴)をとり、上司に報告や連絡、相談するなど、人の繋がりを大切にしている。					
5	人材活用能力系 (指導力、育成力)	(対象外)					
6	組織管理能力系 (監督力、統率力)	(対象外)					
7	姿勢態度 (責任感、規律性)	全体の事柄者としての自覚を持ち、服務規律などのルールを遵守する中において自らの職責を果たしながら、誰に対しても礼儀正しく、また時間を大切にしている。					
8	チャレンジ意欲 (向上心)	物事をプラス思考で捉え、失敗があったときも前向きに切り替えながら、自分の職務能力を伸ばすことや経験を積むための取組をしている。					
9	チームワーク (協力と協働)	自分の仕事や職務に必要な情報の提供や共有に努めるとともに、人が嫌がる仕事や他者の仕事も自ら申し出て取り組むなど他者への協力や協働を惜しまないことで、組織に人数以上の達成度を持たせている。					
評価者コメント(評価理由)	第一評価						
	第二評価						
	調整評価						
職員課使用欄		能力評価点		着眼点			

能力評價要素着眼點——一覽表(一般事務・技術・保健・醫療・技術・職・共用・共通)

評価要素	職位	A. 一般職	B. 主査職	C. 係長級職	D. 主幹・課長補佐級職	E. 次長・副参事・課長級職	F. 部長級職
思考力群		知識・理解力	社会情勢等による市民要求の変化を把握し、どうあるべきかを仕事の中心に認識し、その変化に対応するために必要な知識とスキルを理解し、仕事に反映している。	分析力	社会情勢等による市民要求の変化を読み、その変化に対応した仕事を実践している。	洞察力	自らの職責の範囲において、多数の人々に公平性を持たせることを理解し、また、多くの市民が幸せな生活を送るために必要な有事の対応（危機管理）を想定している。
1. 理解力系		職務に必要な知識とスキルがどんなことであるかを理解している。					
実行力群		創意工夫	最新の情報を集えずに入手するとともに類似の事例と対比するなど、常にによりよい方法を探索して安易に前例の踏襲をしていない。	企画力	仕事の細み立ては次のステップに進むように発展性を持たせながら、その到達点を明確にしている。	構想力	市民の協力と協働、参加を前提に将来を展望した政策とその実現に結びつく具体的な施策を構想している。
2. 企画力系							
3. 実行力系		遂行力	仕事の優先順位を付け、取組を守りながら、正解や約束の期限を遵守し、職務においてはPDCAサイクルを実践している。	判断力	運れの検回やトラブルの初動対応が即時かつ的確で、仕事を進める段取りが巧みで安定感がある。	決断力	仕事の前提条件となる変化や変更に柔軟に対応するとともに、リスク回避や危機管理など差し迫った状況にはためらうことなく的確に判断、即決している。
4. 表現力系		応対表現力	わかりやすい文章や資料を作成するとともに、相手（市民）に好印象を与える言葉遣いや態度、姿勢（傾聴）をとり、上司に報告や連絡、相談するなど、人の繋がりを大切にしている。	コミュニケーション・折衝力	理不尽な要求に対しては、時には相手に伝え、毅然とした態度を示し説得すること、どんな人も包み込みで接遇を基本にしており、また部下職員に対してはこまめに声をかけて小さな事も善めている。	渉外力	理不尽な要求や反対には自ら説明力を引き出し、また、積極的な情報公開と説明責任を果たすことなどを通じて、日常から市民に誤解や不安を与えない冷静沈着な対応をしている。
行動力群				指導力	部下に仕事の動機付けをするためのヒントを与え、現場の経験を積み重ね、状況に応じた具体的な個別指導を行う中で、部下職員にチャレンジさせ、また、周囲の職員のやる気を引き出している。	育成力	部下職員の長所や短所を踏まえて仕事の割り振りや指導を行いながら、職員に能力開発の場を与え、仕事の目的や進め方に対する自らの考えと必要情報を部下職員に伝えている。
5. 人材活用力系							
組織力群				監督力	担当（係）内の使命や方針、目標を部下に浸透させるとともに、部下に仕事を配分し課題を投げかけたときの仕事を見届け、また部下の良いところや得意なことを認めている。	総合力	組織の使命や方針、課題、組織目標を明確にし、部下に浸透させるとともに、新たな提案を受け入れる雰囲気を作り、部下の士気と集中力を高めることで組織力を高め、また、部下の能力を適正に評価している。
6. 組織管理能力系							
7. 姿勢態度			全体の奉仕者としての自覚を持ち、勤務規律などのルールを遵守する中において自らの職責を果たしながら、誰に対しても礼儀正しく、また時間を大切にしている。		公務員としての規律を十分理解した上で係長職として期待される職責を果たし、言動は周囲の員習うべき行動規範となっており、動機づけとなっており、また誰に対しても礼儀正しく、また時間を大切にしている。		部下の士気と集中力を高め、さらには求心力を高めることで組織力を高め、その上で部下の能力を適正に評価している。
8. チャレンジ意欲（向上心）			物事をプラスに思考で捉え、失敗があっても前向きに切り替えながら、自分の職務能力を伸ばすことや経験を活かすための取組をしている。		目標管理では、現状よりも一歩高い目標を設定し、実現に向け熱心に努めている。		所管する事項のすべてに責任があることを自覚し、市民等に対する最終的な説明と説明をすることを通じて、自らの職責を果たすとともに、誰に対しても礼儀正しく、また時間を大切にしている。
情意群							
9. チームワーク（協力・協働）			自分の仕事や職務に必要な情報の提供や共有とともに、人が嫌うが仕事や他者の仕事も自ら申し出て取り組むなど他者との協力や協働を惜しまないことで、組織に人数以上の達成度を持たせている。		業務運営における濡れの手やチェックややり取りの連携が密に行うとともに、連絡（係）内職員のレベル向上や分業分担の効率性を高めるには多角的視点から意見を出し、経験に協力し、情報や知識・経緯を共有して、情報や知識・経緯を共有している。		（対象外）

※職位(A～F)と評価要素(1～9)の交差軸のセルに記載された事項が評価要素の着眼点である。対象外とは評価しない着眼点である。

能力評価要素着眼点一覧表(保育職用)

評価要素	職位	G. 一般職	H. 主査職	I. 主査保育主任職	J. 係長級(園長)職
1. 理解力系	思考力群	知識・理解力 保育所保育指針や保育計画など職務に必要な知識とスキルがどんなことであるかを理解している。	社会情勢等による市民要求の変化を把握し、育児相談や育児支援などの職務に必要な専門知識とスキルを理解し、仕事に反映している。	社会情勢等による市民要求の変化を把握し、保育と保育所運営に必要な知識とスキルを理解し、仕事に反映している。	分析力 社会情勢等による市民要求の変化を読み、その変化に応えながら安全な保育と保育所運営を実践している。
		創造工夫 インターネットや書籍、新聞などから職務に必要な情報を集めながら担当する職務を見つめ直し、仕事にアイディアや工夫を凝らしながら改善している。	子どもたちの最善の利益を考慮し、最新の事例と対比するなど、常に類似の事例と対比するなど、常によりよい方法を探索して安否に前例踏襲をしていない。	職員や保護者の意見を踏襲しながら子どもたちの最善の利益を考慮し、最新の事例と対比するなど、常に類似の事例と対比するなど、常によりよい方法を探索して安否に前例踏襲をしていない。	企画力 仕事の組み立ては次のステップに進むように発展性を持たせながら、その到達点を明確にしている。
3. 実行力系	遂行力	仕事の優先順位を付け、段取りを決め、仕事や約束の期限を守りながら、正確かつ迅速に遂行し、職場に適切な指導・援助を行うことで、心身共に健全な育成を図り、職務においてはPDCAサイクルを実践している。	仕事の効率を重視し、さらにはスケジュール管理しながら目標や目的の実現に向けた方策を行い、仕事ぶり(保育)は巧み化し、行動が見られる。	職員全員の仕事の効率を重視し、さらにはスケジュール管理しながら目標や目的の実現に向けた方策(保育)は巧みである。	判断力 保育指導計画の実施に変更が出たときやトラブルの初動対応などが即時かつ的確で、仕事を進める段取りが巧みで安定感がある。
		成対養親力 わかりやすい文章や資料を作成するとともに、相手(市民)に好印象を与える言葉遣いや態度、姿勢(傾聴)をとることで、保育園のイメージアップに繋げ、また、上司に報告や連絡、相談するなど、人の繋がりを大切にしている。	相手(市民)に説明するときは相手の理解度に合わせた説明による手話の活用など、言葉や態度、姿勢(傾聴)をとることで、保育園のイメージアップに繋げ、また、上司に報告や連絡、相談するなど、人の繋がりを大切にしている。	保護者などから理不尽な要求があっても状況や対応し、保護者の気持ちに寄り添う姿勢を示して、また、部下職員に対してはこまめに声をかけて小さな事も着めていく。	コミュニケーション・折衝力 理不尽な要求に対しては、時には相手(市民)に強気の対応をしながらも、どんな人も包み込む接遇を基本にしており、また、部下職員に対してはこまめに声をかけて小さな事も着めていく。
5. 人材活用力系	行動力群	(対象外)	職場に活気を生み出しながら、仕事のノウハウを伝承するなど、仕事ぶりには後輩職員の良き手本となっている。	園長を補佐する立場から部下に仕事の動機付けをするためのヒントを与え、現場の経験を積みませ、状況に応じた具体的な個別指導を行う中で、部下職員に「レイン」させ、また、周囲の職員のやる気を引き出す。	指導力 部下に仕事の動機付けをするためのヒントを与え、現場の経験を積みませ、状況に応じた具体的な個別指導を行う中で、部下職員に「レイン」させ、また、周囲の職員のやる気を引き出す。
		(対象外)	(対象外)	園長を補佐する立場から保育理念や方針、目標を部下に浸透させるとともに、部下に仕事を配分し課題を投げかけたときは仕事や得意なことを認めている。	監督力 保育理念や方針、目標を部下に浸透させるとともに、部下に仕事を配分し課題を投げかけたときは仕事や得意なことを認めている。
7. 姿勢態度	情意識群	全体の養育者としての自覚を持ち、勤務規律などのルールを遵守する中においても自らの職責を果たしながら、誰に対しても礼儀正しく、また時間を大切にしている。	全体の養育者としての自覚を持ち、勤務規律などのルールを遵守する中においても自らの職責を果たしながら、誰に対しても礼儀正しく、また時間を大切にしている。	全体の養育者としての自覚を持ち、勤務規律などのルールを遵守する中においても自らの職責を果たしながら、誰に対しても礼儀正しく、また時間を大切にしている。	全体の養育者としての自覚を持ち、勤務規律などのルールを遵守する中においても自らの職責を果たしながら、誰に対しても礼儀正しく、また時間を大切にしている。
		物事をプラス思考で捉え、失敗があつたときも前向きに切り替えながら、自分の職務能力を伸ばすことや経験を積むための取組をしている。	物事をプラス思考で捉え、失敗があつたときも前向きに切り替えながら、自分の職務能力を伸ばすことや経験を積むための取組をしている。	物事をプラス思考で捉え、失敗があつたときも前向きに切り替えながら、自分の職務能力を伸ばすことや経験を積むための取組をしている。	物事をプラス思考で捉え、失敗があつたときも前向きに切り替えながら、自分の職務能力を伸ばすことや経験を積むための取組をしている。
9. チームワーク(協力と協働)	情意識群	自分の仕事や職務に必要な情報の提供や共有に努めるとともに、人々が嫌がる仕事や他者の仕事への協力や協働を惜しまないこと、組織に人数以上の達成度を持たせている。	自分の仕事や職務に必要な情報の提供や共有に努めるとともに、人々が嫌がる仕事や他者の仕事への協力や協働を惜しまないこと、組織に人数以上の達成度を持たせている。	自分の仕事や職務に必要な情報の提供や共有に努めるとともに、人々が嫌がる仕事や他者の仕事への協力や協働を惜しまないこと、組織に人数以上の達成度を持たせている。	自分の仕事や職務に必要な情報の提供や共有に努めるとともに、人々が嫌がる仕事や他者の仕事への協力や協働を惜しまないこと、組織に人数以上の達成度を持たせている。

※1: 職位(G～J)と評価要素(1～9)の交差欄のセルに記載された事項が評価要素の着眼点である。※2: 保育職の係長補佐職以上及び技術労働職の係長職以上は共通の当該職位の着眼点を適用すること。

(技能労働職用)

評価要素	職位	K. 技能労働職
1. 理解力系	思考力群	知識・理解力 事故を未然に防ぐために必要な安全や衛生管理の知識と仕事の手順がどうであるかを理解している。
		創造工夫 インターネットや書籍、新聞などから職務に必要な情報を集めながら担当する職務を見つめ直し、仕事をわかりやすく改善している。
3. 実行力系	遂行力	仕事の優先順位を付け、段取りを決め、仕事や約束の期限を守りながら、正確かつ迅速に遂行し、職務においてはPDCAサイクルを実践している。
		成対養親力 わかりやすい説明をするなど相手(市民等)に好印象を与える言葉遣いや態度、姿勢(傾聴)をとることで、上司に報告や連絡、相談するなど、人の繋がりを大切にしている。
5. 人材活用力系	行動力群	(対象外)
		(対象外)
7. 姿勢態度	情意識群	全体の養育者としての自覚を持ち、勤務規律などのルールを遵守する中においても自らの職責を果たしながら、誰に対しても礼儀正しく、また時間を大切にしている。
		物事をプラス思考で捉え、失敗があつたときも前向きに切り替えながら、自分の職務能力を伸ばすことや経験を積むための取組をしている。
9. チームワーク(協力と協働)	情意識群	自分の仕事や職務に必要な情報の提供や共有に努めるとともに、人々が嫌がる仕事や他者の仕事への協力や協働を惜しまないこと、組織に人数以上の達成度を持たせている。

(長野市)

能力評価要素着眼点一覧表(消防職用)

評価要素	職位	L. 消防士・消防副士長・消防士長	M. 主査職・消防司令候補	N. 係長級職	O. 主幹・課長補佐・署長補佐・分署長級職	P. 次長・副参事・課長・署長・副署長級職	Q. 部長級職	
思考力群	1. 理解力系	知識・理解力 消防活動の安全な職務遂行に必要な知識とスキルがどんなことであるかを理解している。	社会情勢等による市民要求の変化を把握し、どうあるべきかを仕事の中心に認識し、その変化に応えるために必要な知識とスキルを理解し、仕事に反映している。	分析力 社会情勢等による市民要求の変化を認識し、その変化に応える仕事を要請することともに、災害現場においては安全を確保した上で可能な対応を模索し、行動している。	将来起こりえる問題を想定し、影響や効果を具体的に推測する中で、課題解決や企画の有効性を検証し、ムダとムラを排除しながら、災害現場での安全管理を最優先している。	洞察力 自らの職責の範囲において、多数の個人に公平性を持たせることを理解し、また、多くの市民が幸せな生活を送るために必要な有事の対応（危機管理）を想定し責任権限を常に理解している。	(対象外)	
	2. 企画力系	創意工夫 インターネットや書籍、新聞などから担に職務に必要な情報を集めながら担当の応用する方法を検討するなどの、仕事をわかりやすく改善しながら、さらにはマンネリ化させていない。	最新の情報を総えず入手することともに類似の事例と対比するなど、常によりよい方法を探索して安易に前例の模倣をせず、多様な災害対応方策を検討している。	企画力 仕事の組み立ては次のステップに進むように発展性を持たせながら、災害における被害の極限防止を具体的に示している。	事業の安全と安定を鑑みた上で、施策のスクラップ＆ビルドを行い、市民の安全が確保される政策実現のため、具体的な危機管理施策を構想している。	構想力 事業の安全と安定を鑑みた上で、施策のスクラップ＆ビルドを行い、市民の安全が確保される政策実現のため、具体的な危機管理施策を構想している。	市民の協力と協働、参加を前提に将来を展望した政策とその実現に結びつく具体的な危機管理施策を構想している。	
	3. 実行力系	遂行力 仕事の優先順位を付け、段取りを決め、仕事や約束の期限を守りながら、常に上司の指揮命令に正確かつ迅速に対応し、職務においてはPDCAサイクルを実践している。	仕事の効率を重視し、さらにはデジタル管理しながら目標や目的の実現に向けて業務を集約して実行し、災害現場の最前線において迅速適切な選択を行うなど仕事ぶりは巧みで、PDCAサイクルが習慣化した行動が見られる。	判断力 遅れの挽回やトラブルの初動対応が必須な意思決定を行うことで、遅れの予防やトラブルへの初動対応を即時かつ的確に、特に活動方針の決定などにおいてはタイミングとチャンスを逃していない。	必要ない意思決定を行うことで、遅れの挽回やトラブルへの初動対応を即時かつ的確に行い、特に活動方針の決定などにおいてはタイミングとチャンスを逃していない。	決断力 仕事の前提条件となる変化や変更に対する柔軟に対応することともに、リスク回避や危機管理など差し迫った状況に即断、即決している。	後々の影響も考慮しながら、市民の生命・身体及び財産保護のための最善の策を熟慮、決断、実行している。	
行動力群	4. 表現力系	応対表現力 わかりやすい表現をするなど相手（市民）に好印象を与え、言葉遣いや態度、姿勢（印象）をとるとともに、現場などでは指示命令をテキパキと受け止め、また上司に報告や連絡、相談するなどの素直さが大切になっている。	相手（市民）に説明するときは相手（市民）に強固の対応を示しながら、どんな人も色目なく接遇を基本にし、また部下職員に対しては丁寧に声をかけて小さな事も誉めている。	コミュニケーション・折衝力 理不尽な要求に対しては、時には相手を説得した態度を示し説得できずとも、相手に追いつめたい対応をすること、お互いの合意を形成している。	交渉力 理不尽な要求や反対には自ら説明、説得の上で相手（市民）の合意を引き出すとともに、的確な情報公開により市民に不安感を与えないなど、危機に直面しても冷静沈着な対応をしている。	渉外力 理不尽な要求や反対には自ら説明、説得の上で相手（市民）の合意を引き出すとともに、的確な情報公開により市民に不安感を与えないなど、危機に直面しても冷静沈着な対応をしている。		
	5. 人材活用力系	(対象外)	職場に活気を生み出しながら、仕事のノウハウを伝承し、訓練は後輩職員を率いて中心となつて行うなど、仕事ぶりは後輩職員の良き手本となっている。	指導力 部下に仕事の動機付けをするためのヒントを与え、現場の経験を活かせるよう、状況に応じた具体的な個別指導を、部下職員にチャレンジさせ、また、周囲の職員のやる気を引き出し、待望などを認めている。	育成力 部下職員の長所や短所を踏まえて仕事の割り振りや指導を行いながら、職員に能力開発の場を与え、仕事の目的や進め方に対する自らの考えと必要な情報を部下職員に伝える。	(対象外)		
	6. 組織管理能力系	(対象外)	隊の責任者として陣頭指揮を執りながら、担当（係）内の使命や方針、目標を部下に浸透させるとともに、部下に仕事を配分し課題を投げかけたときは仕事を発見し、また部下の良いところや得意なことを認めている。	監督力 部隊運用においては、部下の能力や本音、真意、健康状態を把握した上で、効果的な仕事をするための組織体制を整え、部下に困難な課題があるときはフォローを欠かさない。	統率力 組織の使命や方針、課題、組織目標を明確にし、部下に浸透させることとともに、新たな提案を受け入れる雰囲気を作り、部下の士気と集中力を高めることで組織力を高め、また、部下の能力を適正に評価している。	部下の士気と集中力を高め、さらにはは求心力を高めることで組織力を高め、その上で部下の能力を適正に評価している。	(対象外)	
情意群	7. 姿勢態度	全体の奉仕者としての自覚を持つとともに消防の使命を理解し、服務規律などのルールを遵守する中において自らの職責を果たしながら、誰に対しても礼儀正しく、また時間を大切にしている。	全体の奉仕者としての自覚を持ち、服務規律などのルールを遵守する中において主査職として期待される職責を果たしながら、誰に対しても礼儀正しく、また時間を大切にしている。	公務員としての規律を十分理解した上で係長職として期待される職責を果し、意欲は周囲の行動規範となつていて、また、周囲の職員のやる気を引き出し、待望などを認めている。	公務員としての規律を十分理解した上で主幹・課長補佐級職として期待される職責を見習うべき行動規範となつていて、また、周囲の職員のやる気を引き出し、待望などを認めている。	公務員としての規律を十分理解した上で主幹・課長補佐級職として期待される職責を見習うべき行動規範となつていて、また、周囲の職員のやる気を引き出し、待望などを認めている。	(対象外)	
	8. チャレンジ意欲（向上心）	物事をプラス思考で捉え、失敗がもたらしたときも前向きに切り替えることや、自分の職務能力を伸ばすことや経験を積むための取組をしている。	新たにチャレンジしたことを成功させることと、自らに自信を付け、更に高レベルの仕事を積極的に取り組んでいる。	目標管理では、現行よりも一歩高い目標を設定し、実現に向け熱心に推進している。	目標管理では、自分の力だけで達成される目標ではなく、部下や市民を含む関係者との協力や協働により達成される目標を設定し、自らが中心となって実現に向け熱心に推進している。	目標管理では、自分の力だけで達成される目標ではなく、部下や市民を含む関係者との協力や協働により達成される目標を設定し、自らが中心となって実現に向け熱心に推進している。	(対象外)	
	9. チームワーク（協力と協働）	自分の仕事や職務に必要な情報の提供や共有に努めるとともに、人が嫌がる仕事や他者の仕事も自ら申し出て取り組むなど他者への協力や協働を惜しまないことで、組織に人数以上の達成感を持たせている。	業務が効果的かつ正確に遂行されるよう相互チェックや補完関係を築くこととともに、解決策や調整案を出し、時には多様な視点からの意見を聞き、協力を図るなど、情報や知識・経験を共有している。	業務運営における漏れのチェックや能力向上に向け、連絡・伝達を密に行うとともに、担当（係）内職員のレベル向上や分業分担の効果を高めるために、自らの教訓を語るなど情報や知識・経験を共有している。	業務運営における漏れのチェックや能力向上に向け、連絡・伝達を密に行うとともに、担当（係）内職員のレベル向上や分業分担の効果を高めるために、自らの教訓を語るなど情報や知識・経験を共有している。	業務運営における漏れのチェックや能力向上に向け、連絡・伝達を密に行うとともに、担当（係）内職員のレベル向上や分業分担の効果を高めるために、自らの教訓を語るなど情報や知識・経験を共有している。	業務運営における漏れのチェックや能力向上に向け、連絡・伝達を密に行うとともに、担当（係）内職員のレベル向上や分業分担の効果を高めるために、自らの教訓を語るなど情報や知識・経験を共有している。	(対象外)

※職位(L～O)と評価要素(1～9)の交差軸のセルに記載された事項が評価要素の着眼点である。対象外とは評価しない着眼点である。

(長野市)

平成 年度 職務行動観察記録票

[illegible]

分類	評価項目	一般職	着眼する行動特性	監督職	管理職
組織運営	行政経営				①組織目標設定力 ②資源活用力 ③危機管理能力
	組織管理			①業務把握力 ②指示指導力 ③部下育成力	①業務把握力 ②指示指導力 ③部下育成力
	組織活性化			①組織活性化 ②組織貢献力 ③コミュニケーション	①組織活性化 ②組織貢献力 ③コミュニケーション
	企画・計画			①情報指向性 ②先見性 ③解決策立案力	①情報指向性 ②先見性 ③課題把握力
	改革・改善			①変革力 ②コスト意識 ③市民満足重視	①変革力 ②コスト意識 ③市民満足重視
	実践・行動			①達成指向 ②判断力 ③柔軟性	①達成指向 ②判断力 ③柔軟性
	対人関係			①説明力 ②説得力 ③住民対応力	①説明力 ②対関係構築力 ③対外調整力
知識態度	向上心・積極性			①困難な仕事に挑戦 ②自己啓発 ③自律性	①困難な仕事に挑戦 ②自己啓発 ③自律性
	知識・専門性			①基礎的職務知識 ②IT使用の技術 ③担当業務知識	①指導的職務知識 ②IT使用の技術 ③専門知識
	公務倫理			①公務員としての自覚 ②ルール、マナーの遵守 ③公平・公正な対応	

(人吉市)

※ 技能労務職の評価項目は、一般職の評価項目を基本に、別途統合・簡素化して作成しています。

◎評価項目と着眼点

評価にあたっては、被評価者の区分に応じて、対応する評価項目を適用します。評価項目ごとの着眼点及びその具体例は次のとおりです。

《組織運営分野》

項目	構成能力	着眼点（行動例）	解 説	該当 職位
行政経営	【定義】市の基本方針に基づき、目標達成のための組織経営を行う能力。			
	組織目標設定力	市の基本方針に沿って所管部署の目標設定を行い、部下職員にも浸透させている。	・上位目標に沿って目標達成に必要な手順を考え、担当部署の現実的な目標を設定する。 ・設定した目標を部下に口頭できちんと説明しており、部下もその方針に沿って仕事を進めている。	管理職①
	資源活用能力	事業の優先順位に応じて業務配分や予算執行を行い、人員や予算を有効に活用している。	・事業の廃止を含めた見直しを常に行い、優先的な事業に人員と予算を配分している。 ・業務委託や民営化など、民間企業等の外部資源を活用した方が効率的なものは、積極的に活用する。	管理職②
	危機管理能力	日頃から危機管理について対策を立て、不測の事態に際しても、迅速に対処し責任を持って解決している。	・事が起こる前に、想定しうる問題に対する対策を立てている。 ・些細な問題も報告のできる雰囲気をつくり、現場で生じた問題を把握している。 ・問題が生じたときも冷静に対処し、責任を担って最後まで対応する。	管理職③
組織管理	【定義】業務の把握、部下指導など所管する部署を管理する能力。			
	業務把握力	所管業務の内容・進捗状況を把握し、再評価・検証を行っている。	・所管する部署の業務内容及び進捗状況を把握しており、上司の質問に適切に回答できる。 ・業務が当初の目的どおりその効果を発揮しているか、常に検証している。	監督職① 管理職①
	指示指導力	部下職員の業務量・心身の状態を常に把握し、納得できる指導・助言を行っている。	・部下職員の業務量に偏りがないか、問題を抱えていないか、常にチェックしている。 ・タイミングを逃さず、必要な助言・指導を行い、部下職員に納得させている。 ・常日頃から部下職員の言動に気を配り、心身の故障を見つけたら、助言を与え、上司や人事担当者に報告している。	監督職② 管理職②

（人吉市）

項目	構成能力	着眼点（行動例）	解 説	該当 職位
組織管理	部下育成力	様々な職務経験、研修等の機会を積極的に与えるなど、個々の職員の能力を高めている。	・担当業務を決めるにあたっては、職務経験を通じて育成を念頭に判断している。 ・女性職員に固定的な業務分担を押し付けることなく、様々な職務経験を積み重ねている。 ・研修の機会があれば、積極的に参加を促している。	監督職③ 管理職③
		【定義】所管する部下職員の活性化や情報の共有化を進める能力。		
組織活性化	チームワーク	組織の一員としての自覚を持ち、繁忙時など積極的に他の職員に協力している。	・他の係員の業務の進み具合に気を配り、繁忙期には積極的に協力を申し出ている。 ・ひとりで仕事を抱え込まず、必要に応じて同僚に協力を求めている。	一般職①
	組織活性化	自由に発言・相談できる仕事のしやすい雰囲気を作り、部下職員のやる気を高めている。	・部下からの仕事の提案が活発であり、気候に相談されている。 ・一方的に指示命令だけでなく、部下からの提案も積極的に採用している。	監督職① 管理職①
	組織貢献力	組織における自分の役割・組織目標を的確に理解し、それを果たすべく行動している。	・職位、年齢に応じた部署内での自らの役割を認識し、そのとおり行動している。 ・市役所業務全体の中で、自部署の果たすべき役割を理解し、担当業務の目的を念頭に仕事をしている。	一般職② 監督職② 管理職②
	コミュニケーション	【一般職】 上司・同僚への報告・連絡・相談を的確に行い、担当業務の情報を積極的に発信し、情報を共有している。	・上司や同僚に対して、こまめな報告・連絡・相談を欠かさず、自分勝手な判断でことを進めない。 ・担当業務や市の業務に関する情報を他の職員に知らせ、互いに情報をやり取りしている。	一般職③
		【監督職・管理職】 上司・部下職員への報告・連絡・相談を的確に行い、定期的なミーティングを開くなどして、情報を共有している。	・定期的に部署内でのミーティングを開き、部下に必要なと思われる情報を伝達するとともに、所管部署内での情報の共有を進めている。 ・上司や同僚に対して、こまめな報告・連絡・相談を欠かさず、自分勝手な判断でことを進めない。	監督職③ 管理職③

《思考計画分野》

項目	構成能力	着眼点（行動例）	解 説	該当 職位
企 画 ・ 計 画	【定義】情報収集や先見性、課題把握など、企画立案に必要な能力。			
	情報指向性	職務に関する情報に関心をもち、民間や他の自治体の動向などを常に把握し、業務に活用している。	- 新聞、雑誌、ホームページなどから積極的に業務に関する情報を収集・活用している。 - 他自治体や民間企業等の職員との人脈を持ち、必要な情報を収集している。	一般職① 監督職① 管理職①
	先見性	社会情勢を考慮し、幅広く長期的な視野に立った企画を立案するなど、常に先手を打って行動をしている。	- 社会情勢の変化をつかみ、担当部署を離れた広い視野を持っている。 - 情勢の変化や課題に追われることなく、先手を打って仕事を進めている。	一般職② 監督職② 管理職②
	解決策立案力	職務の目的・諸条件を踏まえ、現実的な解決策やその手順を立案する。	- 達成すべき目標を踏まえ、効果的かつ現実的な解決策やその手順を立案する。 - 問題解決するための手順、方策は、他の職員や関係者から賛同、合意を得ている。	一般職③ 監督職③ 管理職③
改 革 ・ 改 善	【定義】コスト意識、市民満足重視など、前例に囚われず改革改善を進める能力。			
	変革力	前例にとらわれず、常に問題意識を持って業務の改善や改革に取り組んでいる。	- 前例に囚われず、仕事の目的に沿って常にプラスαを加えた仕事をしている。 - 問題意識が高く、積極的に改善提案をしている。	一般職① 監督職① 管理職①
	コスト意識	費用対効果を考え、無駄を省き、最小の経費で最大の効果が出るように取り組んでいる。	- 常に費用対効果を検証しながら、効率的に業務を執行している。 - 会議にも人件費などのコストがかかっていることを認識し、無駄な会議を省くなど、日常的なコスト削減に取り組んでいる。	一般職② 監督職② 管理職②
	市民満足重視	常に市民の立場に立って考え、市民サービスの向上を第一に行動している。	- 安易に役所の立場を押し付けず、相手の立場を考えた仕事をしている。 - より市民の利便性が高まるように、考えた仕事をす。 ※直接市民に接しない管理部門でも、内部顧客（職員、業者など）に対し、左記のような行動があったかどうかを見る。	一般職③ 監督職③ 管理職③

《達成行動分野》

項目	構成能力	着眼点（行動例）	解 説	該当 職位
実 践 行 動	【定義】目的達成のため、適切な判断のもと、最後までやりぬく能力。			
	達成指向	業務の目的や課題を正しく理解し、期限を守り、最後まで責任を持って成し遂げている。	- 業務の目的や課題に沿って、期限内に仕事をやり遂げ、遅れることがない。 - 業務遂行にあたっては、困難な状況や障害があってもあきらめず、目標達成に向けて最後まで確実にやりぬいている。	一般職① 監督職① 管理職①
	判断力	業務の目的を理解し、優先順位を考えて、正確かつ迅速な判断をしている。	- 業務の目的や要点を押さえた判断を迅速に行い、その判断に誤りが少ない。 - 今何を優先すべきか理解しており、その優先順位に基づいて業務を処理している。 - 目先の利益や一時的な解決策にとらわれず、施策や長期的な視点から総合的な判断をしている。	一般職② 監督職② 管理職②
	柔軟性	自分の考えに固執せず、相手の話をよく聞き、状況に応じた対応をしている。	- 相手の話をじっくり聞き、自分の考えとの違いを理解したうえで判断している。 - 自分の考えに固執せず、状況に応じてより良い手法を選択している。 - 不測の事態になっても、落ち着いて臨機応変に対応することができる。	一般職③ 監督職③ 管理職③
対 人 関 係	【定義】自らの考えを伝え、納得させ、利害関係を調整する能力。			
	説明力	時・場所・相手に応じて、丁寧でわかりやすい説明をしている。	- 説明したい要求や主張をわかりやすく、正確に相手に伝えている。 - 場面や相手に応じて、しゃべり方や説明内容を変えている。 - 相手の考えや感情を感じ取りながら、説明ができる。	一般職① 監督職①
	説得力	相手の主張にも耳を傾け、自分の考えを立場の異なる相手に伝え、納得させている。	- 感情的にならず、相手の話をよく聞き、自分の考えや意図を立場や意見の異なる相手に伝え、納得させている。 - 相手との合意を生み出し、協力を得ながら交渉や話し合いを有利に進めている。	一般職② 監督職② 管理職①
	対人関係構築力	日頃から市職員としての言動を得ており、業務に生かせるような人間関係を構築している。	- 職場内外の関係者と仕事を離れた良好な人間関係を築き、業務遂行にあたり依頼できる相手を数多く有している。 - 議員、各種団体からの信頼を得ており、気軽に相談できる関係を構築している。	管理職②

項目	構成能力	着眼点（行動例）	解 説	該当 職位
対 人 関 係	住民対応力	身だしなみ、言葉遣いなどの接客マナーを身につけ、苦情に対しても誠実に対応している。	・誰に対しても挨拶を欠かさず、好感の持てる礼儀、態度、身だしなみで接客している。 ・苦情、苦言に対して最後まで相手の話を聞き、苦情の内容・感情を理解したうえで誠実に応対している。	一般職③
	対外調整力	縦割りの意識にとらわれず、部署を超えた広い視野に立って内外の調整をしている。	・縦割りの意識を持たず、市の政策や施策の方向に沿って、市全体の利益を考えて協力しあっている。 ・互いに意見の対立する問題に対しても、粘り強く交渉し、解決している。	監督職③ 管理職③

《知識態度分野》

項目	構成能力	着眼点（行動例）	解 説	該当 職位
向 上 心 ・ 積 極 性	困難な仕事に挑戦	新しい業務・困難な業務に対しても、失敗をおそれず積極的に取り組んでいる。	・現状維持に甘んじず、新たな課題に積極的に取り組んでいる。 ・経験と方策を使いこなし、また組織力を活用し、困難な業務に取り組んでいる。	一般職① 監督職① 管理職①
	自己啓発	人的交流、情報収集・研修会への参加などを通して、職務に必要な知識・技術を積極的に学んでいる。	・自らの長所短所を知り、積極的に研修に参加するなど、日頃から自己啓発に努めている。 ・他自治体職員や民間企業の職員との交流に努め、多様な価値観・知識を学んでいる。	一般職② 監督職② 管理職②
	自律性	自らの役割を自覚し、自己管理に努め、指示を待つことなく自発的に業務に取り組んでいる。	・行動目標や問題意識を持ち、率先して業務に取り組んでいる。 ・常に体調管理に努め、業務に支障の出るような飲酒などをしない。	一般職③ 監督職③ 管理職③
	【定義】業務の円滑な遂行に必要な知識・技術。			
知識・専門性	基礎的執務知識	公文書の書き方、事務決裁規程、条例の読み方、財務会計など基礎的な事務処理知識を身につけている。	・公文書の書き方、事務決裁規程を理解し、作成する書類に間違いがない。 ・法律や条例などを読み内容を正確に理解することができ、契約事務や財務会計知識など、基礎的な知識を身につけている。	一般職①

項目	構成能力	着眼点（行動例）	解 説	該当 職位
知識・専門性	指導的執務知識	部下職員を指導できるに足る業務に関する契約・法令等の知識を身につけている。	・部下の起案する文書（会計関係含む）をチェックし、漏れなく誤りを正している。 ・部下指導に必要な文書・法制・契約・財務等に関する知識を身につけている。	監督職①
	I T 使用の技術	パソコンを使った文書・資料の作成、グループウェアやEメールその他のI Tを業務効率化に活用している。	・文書作成や表計算のソフトを使い、必要な書類を手早く作成するとともに、業務の効率化に活用している。 ・ホームページでの情報収集や、グループウェアなどのI T技術を日常業務に活用している。	一般職② 監督職②
	担当業務知識	担当業務に関する専門的知識・技術を身につけ、業務に活用している。	・担当業務遂行に必要な基礎的知識を身につけている。 ・業務の周辺分野の内容についても積極的に習得し、業務内容の質を高めている。	一般職③
	専門知識	所掌事務に必要な専門的知識・技術を身につけ、施策立案、課題解決に活用している。	・所掌業務遂行に必要な幅広い専門的知識・技術を習得している。 ・習得した知識経験を協議、検討、決定、計画等に活用し、施策や業務目標の実現にいかしている。	監督職③
公務員倫理	【定義】全体の奉仕者としての自覚を持ち、ルール・マナーを身につけている。			
	公務員としての自覚	公務員としての自覚を持ち、責任ある言動に努め、市民の批判を受けることがない。	・市役所の信用を傷つけることのないよう、公務内外を問わず法令を遵守し、全体の奉仕者としての立場をわきまえている。 ・公務員としての使命感のもと、責任ある言動に努めている。	一般職①
	ルール・マナーの遵守	社会人としてのマナー、職場のルールを遵守し、他人に迷惑をかけていない。	・服務規則を守り、遅刻や欠勤などがない。 ・上司の指示に従い、自分勝手な行動をしない。 ・率先して職場のルールを遵守し、上司・同僚など他人に迷惑をかけていない。	一般職②
	公平・公正な対応	どんな相手にも公平・公正な対応をするとともに、不正や違法な行為に対しては毅然とした態度で対処している。	・どんな相手にも親切丁寧な態度で、公平・公正かつ誠実な対応をしている。 ・不正や違法な行為、不当な圧力に対しては毅然とした態度で対処している。	一般職③

一般

平成〇〇年度 人事評価シート（管理職用）

見本

能力評価		職員コード・氏名			
評価項目 要素	内容・程度	自己申告 自己アピール等	1次評価 評定の根拠となる事実等	2次 点數	
評価項目（要素）	内容・程度	自己申告 自己アピール等	1次評価 評定の根拠となる事実等	2次 点數	

「評価項目（要素）」
「内容・程度」「配点」は、
【能力評価の評価指標】
を参照してください。

総括表		2次評価		最終評価	
業績評価	能力評価	1次評価	2次評価	補職者	最終評価
				補職者	
				氏名	

2次評価者 能力評価意見 ※1次評価と異なる評価をした場合は必ず記入		2次評価		最終評価	
業績評価	能力評価	1次評価	2次評価	補職者	最終評価
				補職者	
				氏名	

1次評価		2次評価		最終評価	
業績評価	能力評価	1次評価	2次評価	補職者	最終評価
				補職者	
				氏名	

《能力評価の評価指標》

評価項目	指標 内容・程度	点数			概要
		係員 (1)	(2)	(1) (2)	
業務知識	業務の遂行に必要となる知識、実践的知識(担当業務に関する法令・規則等の制度、手続、処理方法など)に関する知識の習熟度	10	8	15	17
	① 他からのサポートがなくても業務を正しく処理し、業務遂行に支障が生じることがない(下記のうちいずれにも該当しない場合)				
	・他からのサポートがないと継続的なミスを繰り返したり業務が円滑に遂行しないなど、業務遂行に軽度の支障を来している事実がある。 ・業務を自力で正確又は円滑に遂行できない(軽度)が軽い				
	② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿	8	6	12	13

知識

業務の遂行に必要となるIT技能・操作・知識の習熟度					
IT技能	①	3	3	3	3
	②	0	0	0	0
	③	0	0	0	0
	④	0	0	0	0

《能力評価の評価指標》

評価項目	指標 内容・程度	点数			概要
		係員 (1)	(2)	(1) (2)	
業務知識	業務の遂行に必要となる技術や知識(専門分野における知識の習熟度)	2	2	2	-
	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿	1	1	1	-
	②	0	0	0	-
	③	0	0	0	-

(川崎市)

《能力評価の評価指標》

評価項目	指標	点数				概要
		係員	係長		管理職	
			(1)	(2)		
資料目録の作成や取集等の解決のために必要な説明・取次、折衝など対人関係を調整する能力	相手の理解を得られる効果的な説明・適切な取次による適切な対応により、苦情・トラブルを招くことがない、 (下記のいずれにも該当しない場合)	10	-	-	・ ②、③に該当しない場合	
説明・取次	・ 説明不足又は不親切・不適切な対応により、苦情・トラブルを招いている事実が確認出来る。	8	-	-	【②の例】 市民取次において、ぶっきらぼうな対応をし、結果として市民からの苦情を招いている事実が確認出来る。 ・ 市役所内部の連絡を密にするべき段階に対し、説明不足であったため、情報の漏れを招き、事務の停滞を来すことが確認出来る。	
	・ 説明不足又は不親切・不適切な対応により、苦情・トラブルを招いている事実が疑われる。	4	-	-		

利害関係や立場の異なる相手に、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図と概要

	-	10	10	10	10	②、③に該当しない場合
① ・説明や開示を十分行い、事業や政策のスケジュールとこれの遅れ又は苦情・トラブルを防ぐべく（下記のいずれにも該当しない場合）	-	10	10	10	10	
② ・説明不足や開露が不十分であることにより、事業や施策のスケジュールが遅れ又は苦情・トラブルを招いている事実が確認出来る。	-	8	8	8	8	【②の場合】 ・事業を実施するに当たり、利害関係者等へ知らせた後として行った説明が不十分であったため疑問が持たれる。事業に遅延が生じた。企業が複数回あって１つの事業が遅れたことは複数の事業において説明不能が原因で遅れてもよいことは、どちらでも「複数回」として②に該当するものとします。
③ ・説明不足や開露が不十分であることにより、事業や施策のスケジュールが遅れ又は苦情・トラブルを招いている事実がある。	-	4	4	4	4	

評価

《能力評価の評価指標》

評価項目	指標 内容・程度	点数				摘要	
		係員 (1)	係長 (2)	管理職 (1) (2)			
職務目標の達成や課題等の解決のために必要な説明・取次、折衝など対人関係を調整する能力							
	相手の理解を得られる効果的な説明、適切な取次により、苦情・トラブルを招くことがない(下記のいずれにも該当しない場合)	10	-	-	-	・ 2、③に該当しない場合	
対人能力	①						
	説明能力						
	②	・ 説明不足又は不親切、不適切な取次により、苦情・トラブルを招いている事実が複数ある。 ・ 説明不足又は不親切、不適切な取次により、苦情・トラブルを招いている事実が複数ある。	8	-	-	-	【2の例】 ・ 市民に対して、ぶつらぼうな取次をし、結果として市民からの苦情を招いている事実が複数ある。 ・ 市役所内部の連絡を密にするべき取次に対し、説明不足であったため、市役所の混乱を招き、事務の停滞を来することが複数ある。
	③	4	-	-	-		
利害関係や立場の異なる相手に対し状態や動きかけを行い、自らの意図・目的を相手に理解させ納得させ取り次ぎせしめる能力							
交渉能力							
	①	・ 説明や調整が十分行い、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情・トラブルを招くことがない(下記のいずれにも該当しない場合)	-	10	10	10	・ 2、③に該当しない場合
	②	・ 説明不足や調整が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ある。 ・ 説明不足や調整が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ある。	-	8	8	8	【2の例】 ・ 事業実施に当たり、利害関係者等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。 ・ この場合、説明不足の事実が複数あることにより、事業の遅れやスケジュールの遅れが生じたこと、複数の事業において説明不足が原因で遅れたこととは、どちらも「複数回」として②に該当するものとする。
	③	・ 説明不足や調整が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ある。	-	4	4	4	

《能力評価の評価指標》

評価項目	指標	内容・程度	係員	点数		概要	
				係長			
				係長	管理職		
				(1)	(2)	(1)	(2)
組織の構成員として前向きな行動及び公務員としての基本的意識							
結核の一員として目標達成のために、自分の担当業務の範囲を超えて上司や同僚、関係部門の職員等と自発的に協力しているが、又は自らのノウハウを積極的に伝達・提供しているが、							
①	・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貢献を来すことがない。 (下記のいずれにも該当しない場合)	10	-	-	-	・②、③に該当しない場合	
②	・要請・依頼に対しては非協力的な態度 合力が受けられ、全体の業務遂行やチームワークに貢献を来している事実が複数ある。	8	-	-	-	・特別な事情がない限り、協力要請や依頼を断ることは、業務に支障が出るのが通常なので、断った事実の頻度で判断します。 ・(②の例) ・窓口業務において、来客が多く手が足りない場面で窓口に出るよう依頼されても、当番ではないことを理由に協力しない事実が複数ある。	
③	・要請・依頼に対しては非協力的な態度 合力が受けられ、全体の業務遂行やチームワークに貢献を来している事実が数々ある。	4	-	-	-		

《能力評価の評価指標》

評価項目	指標 内容・程度	点數						概要
		係員		係長		管理課		
		(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	
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真実にやり遂げようとしているか。		-	-	10	-	10	-	・②、③に該当しない場合
役職減額（配下の係長、管理課）	・困難な状況等に直面しても他人に判断を委ねたり責任を回避したりせず、期前などの調査を実施している。 （下記のいずれにも該当しない場合） ①	-	-	10	-	10	-	・他人に判断を委ねるとは、当該職員が判断するべき事項に関して、他人に判断を問うことと見えます。判断を行う際に提供される相談については、問題がないものとしめます。 【次の例】 ・A課付属の部下でなし主意で喧嘩で行くべき事業に対して、主観として行うべき程度の判断に迷いA課長に判断を仰ぐことが増加ある。
	・困難な状況等に直面すると他人に判断を委ねたり責任を回避したりせず、期前などの調査を実施していない事実が増加回がある。 ②	-	-	8	-	8	-	
	・困難な状況等に直面すると他人に判断を委ねたり責任を回避したりせず、期前などの調査を実施していない事実が増加回がある。 ③	-	-	4	-	4	-	
全体の素直さ等である公務員としての市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。								
服務規律	・市民の迷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、職務のモラルを低下させるような行動がない。（下記のいずれにも該当しない場合） ①	10	10	10	10	10	10	②、③に該当しない場合
	・職務のモラルを低下させる次のような行動を取らなかった。 ア 飲酒運転など勤務時間を守らない。 イ 執務時間中に職務で離席する ウ 金銭等のトラブルがある ②	6	6	6	6	6	6	・職務のモラルを低下させるような行動の有無が評価対象です。 ・上に列記した行動は代表例であり、服務規律を損害する上で問題となる行動はすべて対象となります。 →不参・欠勤や懲戒処分等に該当するような行動も「職務のモラルを低下させるような行動」「職務のモラルを低下させるような行動」であれば処分の有無にかかわらず対象になります。
	・職務のモラルを低下させる次のような行動が多量かつ連続して発生した場合、その部下が「服務規律」で規定となるのはどうか、その上司も指導不足として「服務規律」の項目で減点となります。 ③	0	0	0	0	0	0	★上司としては、右の行動態様が起こしたら、2度までつづいた行動を指導すべきという考えでこの場合でも、その部下が「服務規律」で規定となるのはどうか、その上司も指導不足として「服務規律」の項目で減点となります。

摘要 係長(1)、管理職(1)はライン職相当、
係長(2)、管理職(2)はスタッフ職相当
に対応。

業績評価

見本

平成〇〇年度 人事評価シート（管理職用）

一般

※氏名 旧姓使用者は、旧姓を使用

※職員コード

所属	役職	職名	職種	職員コード氏名											
①					④										
②					⑤										
③					予備										
目標	課題(何を)	水準(どこまで)	手段(どのような方法でどのような役割を)	難易度A・Bの理由	到達する組織目標	予備欄(業務目標の修正・中間フォローなどで使用します)	達成度の自己申告	1次評価の理由(達成度73以外は必ず記入・達成状況がK・Rの場合必ず記入)	1次評価達成状況/実施状況(達成度評価)点数	2次評価達成状況/実施状況(達成度評価)点数					
目標1	期日(いつまで)事務事業コード														
目標2	期日(いつまで)事務事業コード														
目標3	期日(いつまで)事務事業コード														
目標4	期日(いつまで)事務事業コード														
2次評価の理由	※1次評価と異なる評価をした場合は必ず記入														
合計点															
2次評価合計点															

評価期間 ※1

～

※2

目標設定面談日

中間フォロー面談日

評価面談日

※1 評価期間が、異動などにより04/1～3/31でない場合に記入

※2 休職・病休などにより、業績評価を行わない場合にその理由・期間を記入

《業務目標の設定》

被評価者は、組織目標、業務分担、川崎再生ACTIONシステムにおける事務事業総点検の「今年度の取組」、評価者から指示された事項等を考慮して1年間の業務目標を設定します。

目標管理では、組織全体が「目標の連鎖の体系」になっていることが求められます。職員一人ひとりが組織目標の一部を担っていますので、業務目標の設定に当たっては、上司の業務目標との連鎖（リンク）に加えて、職員相互の業務目標についても連携を図ることが必要です。

また、これらの業務目標を共有化することにより、目標達成に向けて組織内の協力・支援体制を築いていくことが求められます。

1 係長以上の業務目標の設定の仕方

(1) 業務目標の数

3～4とします。

業務目標を自分の担当業務・職責をすべてカバーするように設定しようとする、3～4以上設定する必要が出てきますが、あまり多くなると重要な目標までも中途半端になりがちです。業務目標として設定するものは、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3～4設定するものとします。

(2) ウェイト

業務目標相互間の業務量、重要性等を比較考慮して、合計が100%になるよう業務目標ごとのウェイトを設定します。各業務目標のウェイトは45%を上限として5%きざみで設定します。

2 係員の業務目標の設定の仕方

(1) 業務目標の数

係員の場合も、係長以上と同様に業務目標の数は、3～4とします。

ただし、係員の場合、「上司の指示や定められた手順に従い、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。（業務分担によっては、いくつかの業務をまとめて目標を設定します。）

(2) ウェイトの特例（係員）

係員の場合も、係長以上と同様に、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、その担当業務を業務目標に設定する場合で、業務量等を考慮するとウェイトの上限（45%）を超えて設定せざるを得ないときは、70%を上限として設定できるものとします。

(3) 「経常業務の適正処理」と「改善目標」に関する業務目標の設定について

- 【経常業務】 日常定型的に一定の業務を処理すること
 【適正処理】 従来どおりのやり方で、確実に業務を処理すること
 【改善目標】 従来のやり方を変えて業務効率等を向上させる目標

経常業務の適正処理とその業務に関する改善目標は、抱き合わせで1つの目標として設定します。

ただし、改善目標部分の難易度が「B」以上の場合は、大幅な改善といえますので、適正処理と抱き合わせとしないで、単独の目標（ウエイトの上限45%）として設定します。

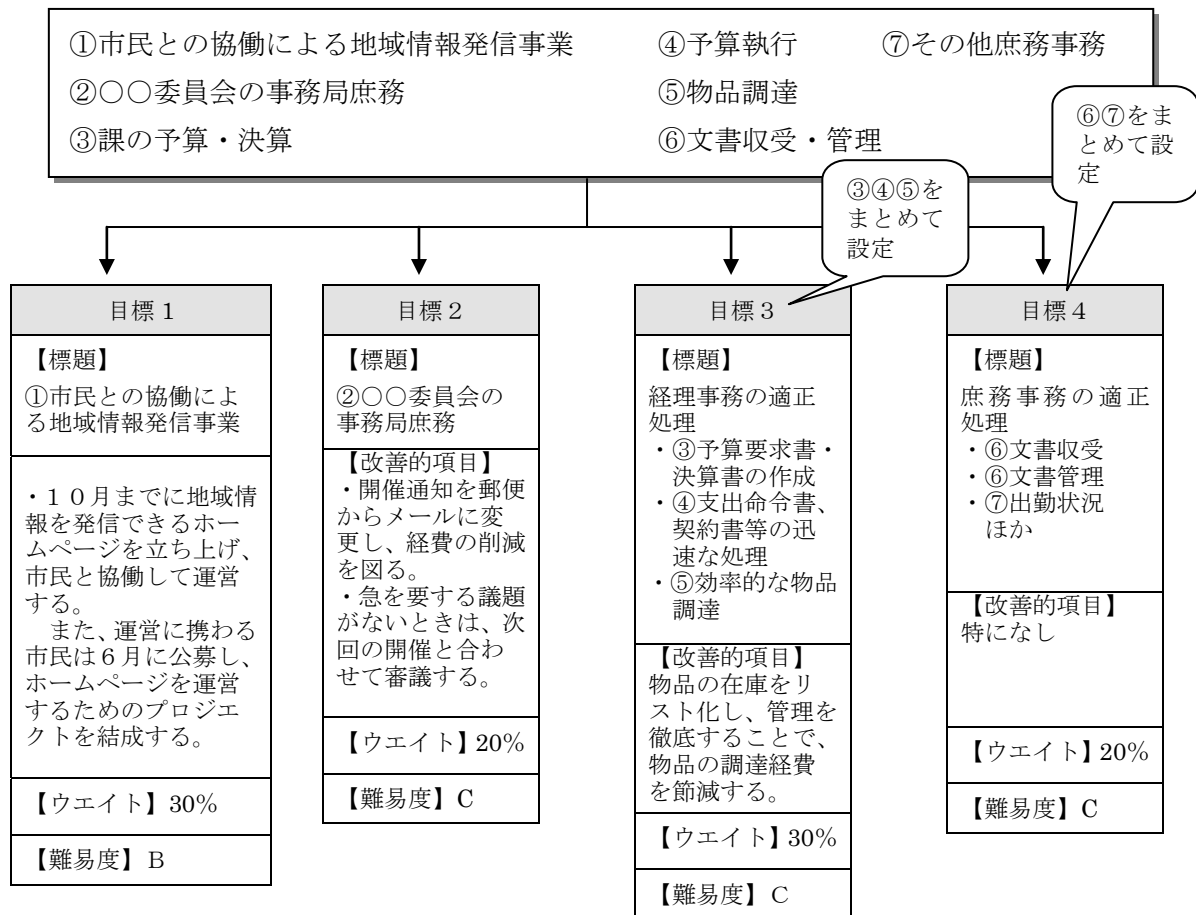
なお、ウエイトについては必ず評価者と被評価者が話し合い、業務量や重要性を勘案しつつ共通の認識を図ることが大切です。

《係員の目標設定パターンとウエイトの目安》

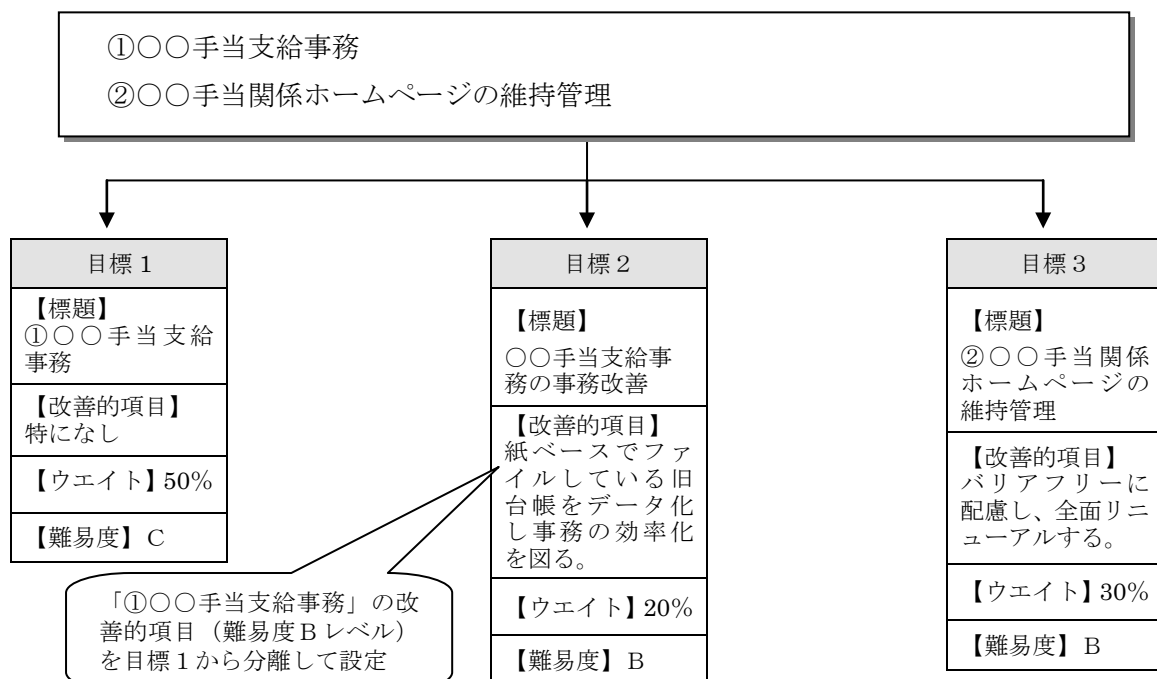
目標設定のパターン	難易度 〔「難易度マトリックス表」当てはめて設定〕	ウエイト
経常業務の適正処理のみの目標	「難易度マトリックス表」に当てはめて難易度を設定	70%上限 ※難易度がC以下の場合
経常業務の適正処理と改善目標に関する業務目標について		
① 経常業務に関する改善目標の難易度が「C」に該当する場合は、経常業務の適正処理の目標と抱き合わせで1つの目標として設定	「C」	70%上限
② 経常業務に関する改善目標の難易度が「B」以上に該当する場合は、経常業務の適正処理と改善目標をそれぞれ単独の目標として設定	経常業務の 適正処理の目標	「難易度マトリックス表」に当てはめて難易度を設定 70%上限 ※難易度がC以下の場合
	改善目標	「A」又は「B」 45%上限

目標設定の仕方（例）（係員のみ）

< Aさんの場合 > ※いくつかの業務をまとめて設定する例



< Bさんの場合 > ※1つの業務を分離して、3～4の目標を設定する例



《難易度》

難易度の設定に当たっては、次の「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「A」「B」「C」「D」に分類します。

その際、被評価者はなぜその難易度（「A」「B」の場合のみ）に分類したのかを評価者と共通の認識を図るために、その理由を評価シートに記入するものとします。

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。

【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努力がある程度必要とされる目標 ※1
貢献度	○市民サービス	○大きな市民サービスの改善が見込まれる目標 ※2	○市民サービスの改善が見込まれる目標 ※2	○着実な市民サービスを提供する目標 ※3
	○財政効果	○極めて大きな経費節減・事務改善が見込まれる目標 ○収入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	○新総合計画、新行財政改革プラン、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	

《達成度》

1次評価者及び2次評価者は、設定された目標がどの程度達成されたかに基づいて評価します。

ただし、外部環境の急激な変化等、予想以上の困難（良好）な状況により、目標を「達成した」又は「下回った」場合は、達成度を1ランク上位（下位）に決定することができます。（評価点については、次頁の《業績評価の点数化》を参照）

1 達成度判定の手順

次の「手順1」から「手順3」により、業務を実施した状況を踏まえて、目標ごとに達成度を決定します。

手順1 「達成状況」の判断

目標が達成されたかどうかについて、客観的事実に基づいて判断します。

ここでは「手順2」の「実施状況」を考慮せず、目標そのものがどの程度達成されたかの判定をします。

区分	程 度	内 容
T 1	目標を大きく上回って達成した	・目標に明記した期日よりも相当早く達成し、そのことによりコスト面や市民サービスに大きく貢献した ・目標に明記した内容よりも相当高い水準であった ・目標に明記した数値を大きく上回った
T 2	目標を上回って達成した	・目標に明記した期日よりも早めに達成し、そのことによりコスト面や市民サービスに貢献した ・目標に明記した期日どおりに達成し、明記した内容よりも高い水準であった ・目標に明記した数値を上回った
T 3	目標をほぼ達成した	・目標に明記した期日、内容どおりに達成した ・途中多少の遅れはあったものの、最終期限には間に合う形で、目標に明記した内容どおりに達成した ・目標に明記した数値とほぼ同じであった ・おおむね適正に処理し、業務遂行に支障がなかった
T 4	目標を下回った	・目標に明記した内容は達成したが、期日が遅れた ・目標に明記した期日どおりであったが、明記した内容に満たない水準であった ・目標に明記した数値を下回った ・所定の期日に間に合わないなど、業務を適正に処理できなかった
T 5	目標を大きく下回った	・目標に明記した期日よりも遅れ、明記した内容に満たない水準であった ・目標に明記した数値を大きく下回った

◆全く着手しなかった目標の達成状況の区分は「N」とします。

《業績評価の点数化》

業績評価の点数は、業務目標ごとにその難易度と達成度を次のマトリックス表に当てはめ、さらにウエイトをかけて評価点を算出します。

達成度 難易度	T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	N
A	100	90	80	50	20	0
B	90	80	65	40	15	0
C	80	65	50	30	10	0
D	70	55	40	20	5	0

評価点の算出方法

難易度	B
ウエイト	45%
達成度	T 3

- ◆ マトリックス表の「難易度B」と「達成度T 3」の交わるところの点数「65」にウエイト45%を乗じて算出します。

$$65 \times 0.45 = 29.25$$

なお、小数点以下の点数は、四捨五入などの処理はせず、そのまま評価シートに記入してください。

《チャレンジ目標の点数化》

チャレンジ目標については、P 34～37を参照してください。

水準 達成・効果	達成		n (未達成)
	a (大きい)	b (標準)	
a (高い)	3点	2点	0点
b (標準)	2点	1点	

定型的な部門における目標設定の例（何を、いつまでに、どのように）

※地方公共団体における実例を整理

【市民課】

- ・印鑑登録業務の統一的な事務処理を図るため、○月末までに過去に判断に窮した事例や近隣団体の事例等の収集を行い、それらを基にした事務処理マニュアルを作成する。
- ・○月末までにわかりやすく見やすい住民向けガイド資料を作成し、説明時間の短縮化を図ることにより、受付・交付事務を概ね○件／日処理できるよう迅速化を進める。
- ・受付体制・機器整備に関する提案書について、関係職員との打ち合わせを○月末までに行い、問題点や手続きにおけるお客様の動き等を検証し、○月までに案を仕上げる。

【社会福祉課】

- ・ケースの状況に応じた生活保護世帯の訪問を月○件実施して、健康状態・収入状況等を○月末までに確認し、生活保護世帯の自立助長のための指導を行う。
- ・要保護児童等ケース進行台帳の作成に当たり、○月末までに対象児童の範囲や入力方法、セキュリティ対策をまとめる。
- ・扶助認定事務及び扶助適正事務の効率化を図るため、○月までに事務処理体制の見直しを行うとともに、地域の民生委員との連携を強化するため、○月、△月、×月に○回程度、連絡会議を開催する。
- ・障害児の補装具費支給決定事務など判定が困難なケースについて、○月末までに他市の事例調査を行い、個別記録を整理し、事務作業を１件につき○日程度に短縮する。

【介護保険課】

- ・県の適正化計画に基づき、○月までに新たな給付適正化システム関連業務の運用を徹底するとともに、○月末までにマニュアル・チェックリストを作成し、職員の業務レベルの水準確保を図る。
- ・高齢者健康教室の事業内容及び助成制度を○月の広報誌により広く周知し、○○課と連携した○○の募集を実施することにより、参加者の前年比○％増を図る。
- ・介護保険事業計画に基づく地域密着型サービス事業の適切な実施を図るため、事業者の意向等関連情報の収集を行い、○月までに事業者の公募・選定事務を円滑に進め、事務処理の進捗管理を定期的に課長に報告する。

【納税課】

- ・市県民税（特別徴収）について、○月末までに、事務所への電話・文書催告を行い、滞納事業所数を○○件減らす。

- ・平成〇年度から新たに未滞納になった者に対し、年度末までに最低〇日程度、電話・文書催告等を行い、新規滞納者の前年度比〇％削減を目指す。
- ・現在、約〇％である市税の口座による還付について、各支所〇〇課と集落単位の市税の説明会を合同で行うことにより PR し、年度末までに△％以上向上させる。

【建築指導課】

- ・建築確認審査の処理期間短縮について、年度末までに、審査体制の見直しを行うことにより、消防同意案件を除き概ね〇日以内の処理を行う。
- ・中高層建築物等の建築に関する建築紛争の予防を行うため、〇月までに条例の内容をわかりやすく説明したパンフレットを作成し、住民周知や説明の手続きに関する講習会を隔月に開催するとともに個別相談に応じる。
- ・〇〇地区の都市計画区域の設定を円滑に推進するため、〇月までに住民説明会を開催して住民の合意形成を図るとともに、〇月までに市都市計画審議会への報告資料を作成し、△月予定の審議会にかける。

【住宅課】

- ・市営住宅工事の品質向上を図るため、〇月までに工程会議による定期的な打ち合わせを行うとともに、週〇日は現場での安全管理、工程管理、品質管理についてのチェックを行い、工事成績を全て B ランク以上とする。
- ・市営住宅工事の現場監理の徹底を図るため、やり直しや手直しが生じないように、毎週必ず工程会議等で請負業者及び監理者への伝達を行うことにより、現場での各段階確認時における指摘事項を〇項目以内にする。
- ・市営住宅の家賃徴収の徹底を図るため、前年度の徴収率維持を目指し、〇月までに滞納者に対する督促状の発出や訪問徴収を行うとともに、〇、△、×の長期滞納案件について法的措置の執行を行う。

【環境衛生課】

- ・各地域のごみ置場設置条件の不均衡を把握するため、〇月までにごみ収集所台帳のデータベースを完成させ、設置条件の見直しの是非について、部内で成案を得る。
- ・不燃ごみの定期収集について収集ルールの一統及び明確化を図るため、〇月までに市での電話対応案件等を参考に整理した回収ルール案を作成し、全収集業者への説明を行うとともに、意見を聴取し、成案を作成して遵守の徹底を図る。
- ・〇月までにごみ減量ポスターを作成し各自治会へ配布するとともに、〇～〇月の間に重点地区の設定及び説明会を実施し、減量に対する啓発運動の積極的推進を行い、組織目標であるごみ排出量の対前年比△％減の達成を図る。

【下水道課】

- ・ 公共工事のコスト縮減を進めるため、○月末までに近接工事の一括発注や工事積算時における使用材料及び新工法の検討結果の整理を行い、予算額を○%縮減する。
- ・ 下水道水洗化率の向上を図るため、○月末までに旧町村部の下水道未接続世帯情報の統合を行って現状を把握し、HP での広報記事を作成・掲載するとともに、半期毎に未接続世帯に対し接続促進に関する文書・パンフレットの発出し、接続率の対前年比 2 % 上昇させる。
- ・ 浄化槽補助金に係る事務処理の迅速化を推進するため、○月末までに受付台帳のデータベースを行い関係情報の集約を行い、申請書から決定通知文発出までの事務処理を原則○週間以内に行う。

評価結果のフィードバック（開示内容・方法等）の例

※地方公共団体における実例を整理

	開示内容	開示方法等	【参考】（H19 の状況） 評価結果の給与への活用
団体 A	評価シート（一次評価） を開示。（課所長級以上 は最終評価も開示）	面談の際に評価シートを 開示。	昇給・勤勉手当ともに管理職 以上に対して実施。
団体 B	評価シート（一次評価・ 二次評価）を開示。	評価シートを全職員に送 付（面談も実施）。	昇給・勤勉手当ともに管理職 以上に対して実施。
団体 C	総合評価結果及び各評価 項目の評語を開示。 希望者には評価シートの 写しを交付。	希望者のみ二次評価者が 面談時に開示。	昇給・勤勉手当ともに全職員 に対して実施。
団体 D	総合評価結果及び各評価 項目の評語（二次評価） を開示。	開示希望者及び開示を行 う必要があると判断され る職員に対し開示。	勤勉手当について全職員に 対して実施。
団体 E	総合評価結果のみ開示。	昇給・勤勉手当の成績区 分決定時に評語を通知。	昇給・勤勉手当ともに全職員 に対して実施。
団体 F	総合評価の結果、自己評 価との乖離が大きかった 評価項目の評語を開示。	面談時に口頭で開示。 管理職以上には総合評価 結果を通知。	昇給・勤勉手当ともに管理職 以上に対して実施。
団体 G	最終評価の各評価項目の 評語を開示。	面談時に口頭で開示。適 切な助言等を行うよう評 価者へ徹底。	昇給・勤勉手当ともに全職員 に対して実施。

苦情対応について

(地方公共団体における実例を整理)

苦情相談 任命権者	想定されている主な処理内容	主な処理体制	主な特徴
	① 人事評価制度全般に関する苦情 (例：評価基準や開示される情報の範囲等) ② 人事評価の制度の運用に関する苦情 (例：面談での説明内容等) ③ 評価結果に関する苦情 (例：評価者の評語や評価理由) ④ その他人事評価に関する苦情 (例：評価者に係る苦情等や苦情相談以外の内容に係る手続きの教示等)	○ 人事担当課職員による対応 ・ 人事担当課 ・ 各部署人事事務主管課 ○ 評価者の上位者による対応	○ 苦情内容の仕分け的な役割を担う等苦情処理との機能分離により、簡易迅速な処理による評価結果確定前の問題解決が期待 ○ 苦情処理では評価結果の当・不当を判断し再評価に繋げるものではない(ただし、申出人の意向を評価者に伝え改善を促すことは想定。) ○ 弾力的な手続き(口頭、電話、メール等)
苦情処理	③ 評価結果に関する苦情 ⑤ 苦情相談により解決されなかった苦情	○ 人事担当部署や関係部局等で構成される合議体による審査 (例：部長級で構成される苦情処理委員会など)	○ 評価結果の当・不当を審査し、任命権者はその内容を踏まえ当事者に対し必要な措置を講じる。 ○ 書面による届出が前提(→形式審査による却下も。)、申出期間の制限。
人事委員会・公平委員会における苦情の処理	勤務条件に関する措置要求や不利益処分に対する不服申立て以外の「職員の苦情を処理すること」(地方公務員法第8条第1項第11号及び同法第2項第3号)を行うため、前述の①～⑤の要素を処理することが制度上可能	○ 委員会での処理 (委員や事務局長への事務の委任が可能(地方公務員法第8条第4項))	○ 企業職員及び単純労務職員については適用除外(労使による苦情処理共同調整会議での処理(地方公営企業等の労使関係に関する法律第13条等)) ○ 評価結果に基づき決定された任用・給与に関するものについても、内容に応じて対応可能

地方公共団体における苦情対応の例

※地方公共団体における事例を整理

	団体 A	団体 B	団体 C
苦情相談 の体制	人事課及び各部局人事担当課に苦情相談員を設置。各部局での相談が原則。	基本的に人事課で対応。	各部局人事担当課で対応。
苦情相談 の対象	・人事評価制度や反映方法等に関する質問・意見 ・相談者・評価者に対する指導・助言 等	評価結果に係るものについては、一次評定者に連絡した上で対応。	苦情処理に係るものを除き対応。
苦情処理 の体制	人事担当課長等で構成する苦情処理委員会で対応	管理部長等で構成する苦情処理検討委員会で対応。	管理職は人事課で、監督署以下の職員は局人事担当課で対応(合議体による審査なし。)
苦情処理 の対象	・評価結果に関する苦情等	・評価結果に関する苦情(かつ基準を下回った者に限る。)	・業務目標の設定に関する苦情 ・二次評価の結果に関する苦情 ・面談・評価結果通知等の手続に関する苦情
苦情処理 手続の 概要	原則として 7 月末までに申出書を提出(開示は 5 ～ 6 月) →委員会事務局(人事課)が受理し、事実確認及び調書を作成 →苦情処理委員会で審査し、審査結果を申出者及び評価者に通知	開示の日から 20 日以内に申出書を提出 →職員課長等が受理し相談者への面談及び所属長等への事情聴取を実施 →苦情処理検討委員会で審議 →審議結果を踏まえ、副区長が対応を決定 →副区長が職員課長等を通じて申出者へ結果を交付(その際、経緯等について説明あり。)	事実のあった日から 15 日以内に申出書を提出 →人事課又は局人事担当課(監督職以下)が受理し、事実確認等を実施し、判断 →申出者へ申出日から 15 日以内に結果を通知

活用分野に応じた職位別の評価方法のウェイト設定例（豊田市）

（単位：％）

分野	区分	経営職 （参事・副参事級）	管理職 （主幹・副主幹級）	監督職 （係長級）	一般職員
昇任	能力・態度	60	70	80	80
	業績	40	30	20	20
昇給	能力・態度	60	70	80	（80）
	業績	40	30	20	（20）
勤勉手当	能力・態度	40	50	60	（60）
	業績	60	50	40	（40）

※一般職員については、昇給や勤勉手当への反映は未実施。
ただし、係長級への昇任については、上記ウェイトによる人事評価結果を反映。

評価結果の任用への活用事例

○昇任選考、昇任試験において活用（大阪府枚方市）

職位等	ウェイト（平成２０年度の状況）
<u>主任</u> 昇任選考	評価結果３０％、小論文７０％
<u>係長</u> 昇任選考	評価結果３０％、筆記４０％、小論文３０％
<u>課長代理</u> 昇任試験	一次：評価結果３０％、小論文７０％ 二次：評価結果３０％、小論文３０％、面接４０％

（注）評価結果は直近１年間の総合評価（能力評価）の結果

○昇任・昇格基準として評価結果を活用（神奈川県横須賀市）

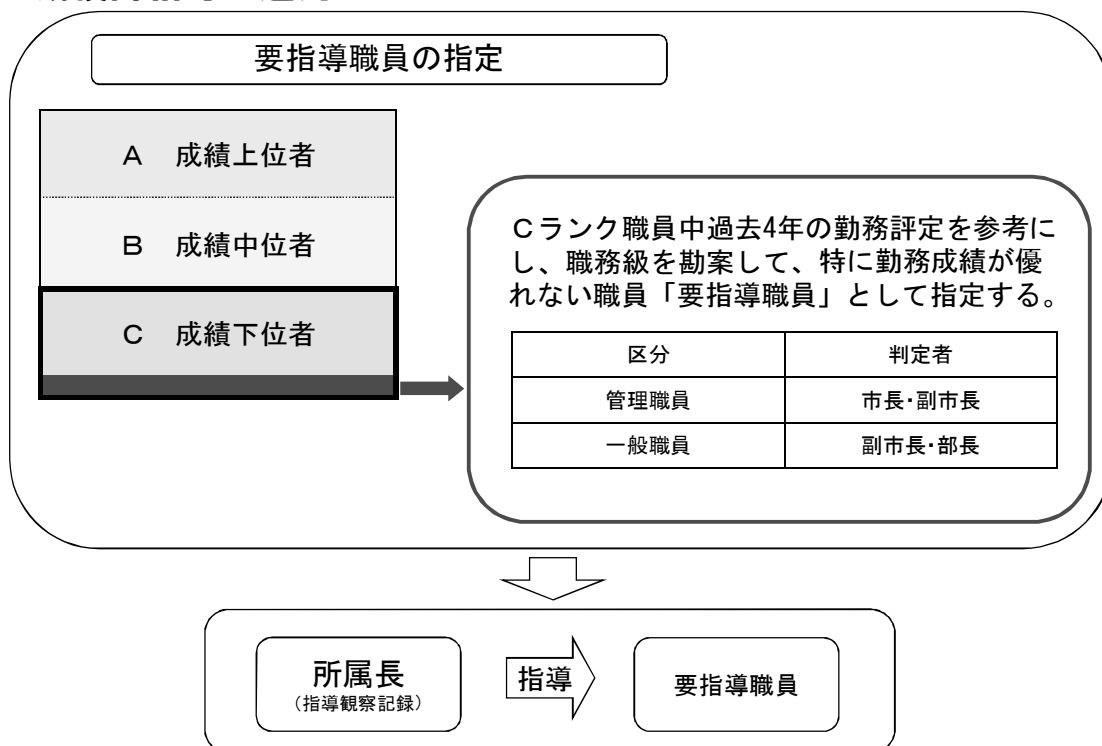
職位	昇任・昇格基準（うち人事評価の取扱）
<u>主任級</u>	・能力評価の３年分の平均値が一定以上 ・特定項目の評価が上位区分（Ａ）以上
<u>主査級</u>	・原則、能力評価の３年分の平均値が一定以上 ・特定項目の評価が上位区分（Ａ）以上

成績降格の運用事例（岐阜県多治見市）

○成績下位者のうち、過去4か年の勤務評定（人事評価）の結果を参考に、特に勤務成績が優れないと認められる職員を「要指導職員」とし、本人及び所属長に通知。

○所属長（一次評定者）は要指導職員に対して、担当業務遂行上の留意点について示し指導育成する。

成績降格等の運用



【最短ケース】

○要指導職員として指定される職員に対して、次の勤務評定（人事評価）までに勤務成績が改善されない場合は、降格する旨を文書で予告（当該指定に意義がある場合は、市長へ申立を行う。）

（なお、9月期の勤務評定（人事評価）は中間評価という位置付けのため、この段階での勤務成績をもって要指導指定解除は行わない。）

○降格予告を受けた職員が、1年後の勤務評定においても、さらに要指導職員として指定された場合は、原則として分限処分として降格

成績降格 最短ケース（4級職員／4月昇給）

評定時期等		判定	降格
19年度	2月期評定		
	3月末		降格予告 
20年度	9月期評定		要指導指定解除は行わない 
	2月期評定		
	4月1日		降格

市長へ申立

↓

三役
で協議

評価結果の給与への反映事例（大阪府）

（１）評価結果の給与への反映の概要

- 給与（昇給・勤勉手当）への反映にあたり、予算の範囲内で実施する必要があることから、管理職・管理職以外の職員毎に５段階の給与反映区分を設定。
- ただし、絶対評価の結果で、人事評価における最上位の評価及び第二上位の評価の全庁的な比率が、それぞれ給与における最上位区分及び第二上位区分の予算の範囲（枠）内に収まらない場合は、同一評語においても、より優秀な職員が相対的に高い処遇が受けられるよう、全庁的な比率をベースに二次評価者毎に調整を行う。

（２）相対化の作業スケジュール

時期	内 容
3月上旬	二次評価結果の分布状況の確認（人事課） 
3月中旬	評価結果の分布状況に応じ、必要な範囲内での相対化を各二次評価者に依頼（人事課） 
3月下旬	二次評価者による相対化（上位区分該当者の選定） 
5月中旬～ 6月中旬	面談による評価結果及び昇給区分・成績率区分の開示 
6月	評価結果の勤勉手手当の成績率への反映
12月	評価結果の勤勉手手当の成績率への反映
1月	評価結果の昇給への反映

(参考) 上位区分該当者の選定 (イメージ)

1. 全庁の評価結果の分布状況に応じ、人事室から各二次評価者に対し、下記「上位区分該当者リスト」を送付し、選定依頼を行います。
2. 依頼を受けた二次評価者は、氏名下の「相対化作業事項」に応じて、二次評価を行った職員のうちから、上位区分該当者を選定し、相対化後の欄に「最上位」または「第二」と記入してください。
3. 最後に、各区分ごとの適用者と人数を再度確認し、補職及び氏名を記入した上で、押印し、各部局主管課経由で人事室に提出してください。

上位区分該当者選定リスト

部 局 名	◇◇◇部
所 属 名	〇〇課
二次評価者 補職・氏名	

年 度	H20
被評価者総数	20名
総ページ数	1ページ

【相対化作業事項】

① AA評価とした職員 1 名のうち、1 名を「最上位区分」に選出し、相対化後の欄に「最上位」と記入してください。

② A評価とした職員 4 名のうち、4 名を「第二上位区分」に選出し、相対化後の欄に「最上位」と記入してください。

・昇給の相対化

③ B評価とした職員 15 名のうち、着色している 9 名を除く 6 名から 6 名を「第三区分」に選出し、「相対化後(昇給)」の欄に「第三」と記入してください。

・勤勉の相対化

④ B評価とした職員 15 名のうち、1 名を勤勉の第二上位区分に選出し、「相対化後(勤勉)」の欄に「第二」と記入ください。

⑤ 各区分ごとの適用者と人数を再度確認し、補職・氏名を記入した上で部局主管課に提出してください。

※昇給の相対化にあたっては、今年度評価がB評価の者のうち、18年度及び19年度の相対化後が「良好(標準)」に該当した者から選出してください。
 ※勤勉の相対化にあたっては、A評価の者の扱いは昇給と同じですが、B評価については、今年度の実績を勘案して、第二上位とする者を選出してください。(昇給の第三区分と同じにしたり、又は第三区分とは違うようにしなければならない、ということではなく、純粋に今年度の実績等を勘案して選出してください。)

※1

※2

人数	所属	グループ名	補職	職員番号	氏 名	年度末年齢	平成18年度		平成19年度			平成20年度		
							絶対評価	相対化後	絶対評価	相対化後(昇給)	相対化後(勤勉)	絶対評価	相対化後(昇給)	相対化後(勤勉)
1	〇〇課	△△G			〇〇〇〇		A	最上位	A	最上位	最上位	A	第二	第二
2	〇〇課	△△G			××××		A	第二	A	第二	第二	AA	最上位	最上位
3	〇〇課	△△G			〇〇〇〇		A	最上位	A	第二	第二	A	第二	第二
4	〇〇課	□□G			□□□□		C	良好(標準)	A	第二	第二	A	第二	第二
5	〇〇課	〇〇G			××××		B	第二	B	第三	良好(標準)	A	第二	第二
6	〇〇課	〇〇G			〇〇〇〇		B	良好(標準)	B	第三	第二	B	※	第二
7	〇〇課	△△G			△△△△		B	良好(標準)	B	第三	良好(標準)	B	※	
8	〇〇課	△△G			××××		C	良好(標準)	B	第三	良好(標準)	B	※	
9	〇〇課	△△G			〇〇〇〇		A	最上位	B	良好(標準)	良好(標準)	B	※	
10	〇〇課	△△G			〇〇〇〇		D	やや良好でない	B	良好(標準)	良好(標準)	B	※	
11	〇〇課	□□G			□□□□		B	第二	B	良好(標準)	良好(標準)	B	※	
12	〇〇課	□□G			××××		B	第二	B	良好(標準)	良好(標準)	B	※	
13	〇〇課	□□G			△△△△		A	第二	B	良好(標準)	良好(標準)	B	※	
14	〇〇課	□□G			〇〇〇〇		C	良好(標準)	B	良好(標準)	良好(標準)	B	第三	
15	〇〇課	□□G			□□□□		C	良好(標準)	B	良好(標準)	良好(標準)	B	第三	
16	〇〇課	□□G			〇〇〇〇		C	良好(標準)	B	良好(標準)	良好(標準)	B	第三	
17	〇〇課	〇〇G			××××		B	良好(標準)	B	良好(標準)	良好(標準)	B	第三	
18	〇〇課	〇〇G			△△△△		B	良好(標準)	B	良好(標準)	良好(標準)	B	第三	
19	〇〇課	〇〇G			〇〇〇〇		B	良好(標準)	B	良好(標準)	良好(標準)	B	第三	
20	〇〇課	〇〇G			□□□□		C	良好(標準)	D	良好でない	良好でない	B	※	

上記イメージでは、相対化の結果、

※1 △△Gの××さんは、絶対評価は「AA評価」で、給与反映区分は「最上位区分」となります。

※2 〇〇Gの〇〇さんは、19年度の相対化で「第三区分」が適用されているため、20年度は「第三区分」は適用されません。

最上位区分 合計 1 名

第二上位区分(昇給) 合計 4 名

第二上位区分(勤勉) 合計 5 名

以内

補職・氏名 課長 〇〇 〇〇

印

人事室からの指示内容に基づき上位区分該当者を選定

人材育成のための人事評価のポイント

(研究会においてポイントを整理)

項目	取組	考え方
評価プロセス	○求められる人材像・あるべき職員行動の提示 ○人材育成基本方針と連動した評価項目の設定	・人材育成に関する考え方や関連する人事制度、スケジュール等に明確に位置づけることによるトータルの人材育成
能力評価	○期待する人材像、行動規範（コンピテンシー）等を示した評価項目の設定	・職員に対し、住民サービス向上のために今求められる人物像を示し、方向付ける。 ・人材育成基本方針との連携（各段階で求められる職員像や研修プランの明示など）により主体的な能力開発を促す。
業績評価	○コンピテンシーによる評価項目の設定 ・部下の人材育成に関する評価項目の設定 ・職位、育成段階に応じた評価項目の設定	・管理職・監督職の能力評価に人材育成に関する項目を設けることにより、的確な指示や助言を通じた人材（部下）育成が行われるようにする。 ・職員に対し、各職位に必要とされる能力基準や、自身のキャリアプランをわかりやすく中長期的に意識させる。
	○各職員の能力に応じた適切な目標の設定 ・組織目標と連鎖した目標 ・各職員の自主的なチャレンジ目標の設定	・組織の中で求められる役割を明確にし、組織の一員としての主体的な取り組みと能力開発の伸長を図る。 ・職員の能力レベルや経験に配慮した難易度の目標を設定し、動機付けの増進を図る。 ・業務遂行に対する職員のやる気を高める。
評価基準の公表	○評価項目、基準、実施方法等の十分な周知	・求められる人材像、あるべき職員行動を明示するとともに、評価に対する透明性を確保し、職員のやる気・動機付けに繋げる。
評価のあり方	○絶対評価を基本	・他者との相对比较を介在させるのではなく、評価基準に則して、職員の能力、目標の達成度を評価する。
評価結果の活用	（自己申告）	・自己申告の実施や評価結果の開示を通じ、職員が「ふり返し」を行うことにより、自らの優れた点や不足している能力、目標を達成するために必要な点について現状分析をさせ、反省や気づきを次期の業務遂行に反映させる。 ・面談を通じた被評価者と評価者とのコミュニケーションの中で、評価結果や個々の能力、求められているものなどについて共通の認識を持ち、職員それぞれの人材育成に繋がるよう、評価者から助言を実施する。 ・目標の達成感や能力向上の実感により、職員のやる気を高める。
	（面談実施）	
	フィードバック（結果の開示）	

評価結果の活用	研修制度、計画的な人事異動、指導プログラム等との連動によるトータルの人事管理による人材育成
	任用への活用による中長期の人材育成・公務能力率の向上
	給与上の処遇への活用による組織全体の士気高揚、人材育成・公務能力率の向上

神奈川県（総職員数75,945名）

評価システムの現状（教職員、警察官を除く）			
人事評価 開始時期	平成13年4月から実施（能力、意欲、実績について評価） （試行は12年4月から実施）		
能力評価	○	管理職手当Ⅰ種受給者（部局長級）等を除く全職員に年1回実施 基準日：10月1日 評価期間：基準日前1年間	
業績評価	○	管理職手当Ⅰ種受給者等を除く全職員に年1回実施 基準日：10月1日 評価期間：基準日前1年間	
目標管理	※	部局長については、部局長マニフェストを作成し、人事評価システムとは別に、目標管理を実施している。	
対象職員	能力評価	管理職手当Ⅰ種受給者等を除く全職員に実施	
	業績評価（目標管理）	管理職手当Ⅰ種受給者等を除く全職員に実施（部局長のみ目標管理）	
評価者研修	○	新任評価者研修 制度、評価方法及び事例演習を内容として実施 新任観察指導者研修 制度、評価方法、事例演習及び面接技法を内容として実施 評価者研修（部局主催、毎年） 評価のブレをなくするため、事例演習を中心に実施	
評価基準の公表	○	庁内イントラネットにおいて、各職層の「期待し求められる水準（行動例）」等を公開 リーフレットを作成し、人事評価の仕組み、活用方法を被評価者に普及	
面談の実施	○	・観察指導者は、能力開発期の職員及び現業系の職員の場合にあっては全員、能力開発期の職員は原則として、管理能力育成期の職員は求めがあった場合に面接を実施している。 ・評価結果の開示（全員対象）時にも、人材育成の観点から助言指導を実施している。 ・期首の面接において、具体的業務目標等について上司と確認し合うこととしているが、書面では行っていない。	
自己申告	○	1年間の職務遂行状況について、3段階の自己評価を行い、自身の長所、今後の課題等について自己観察書に記載し提出する。	
複数段階の評価	○	各評価項目（能力、意欲、実績）の評価要素ごとに、「期待し求められる水準（行動例）」、「5段階評価基準」に照らし、1～5の評価点をつけ、各評価項目の平均点を算出して各評価項目の「最終評価点」とする。	
	○	最終評価点を「最終評価基準表」にあてはめ、S～Dの「最終評価」を決定する。	
	○	助言指導者（職員の身近な上司）と観察指導者（職員および助言指導者の上司）による「複数評価」を行っている。	
	○	所属長による総括的指導、部局長による所属長に対する指示を行うことができる。	
		被評価者	一般職員（主事～副主幹） 本庁課長
評価結果の本人への開示	○	助言指導者	主幹又は出先課長等 副部長又は副局長
	○	観察指導者	副課長又は出先部長等 部長又は局長
評価結果の本人への開示	○	観察指導者は、最終評価点及び最終評価について、評価対象者が能力開発期の職員及び現業系の職員の場合にあっては全員、能力活用期の職員は原則として、その他の職員は申出があった場合に、開示通知書により開示する。	

苦情に対処する仕組み	○	各部局総務課及び総務部人事課に苦情相談窓口を設置し、人事担当者を苦情相談員に指定している。
任用管理への活用について	○	各評価項目（能力、意欲、実績）の最終評価点のうち能力項目にウェイトを置いて総合評価点（100点満点）を算出し、昇任昇格や適材適所の人事配置の基礎資料としている。
人材育成への活用について	○	能力等の到達度を絶対評価で評価し、記述評価と合わせて、職員の人材育成や能力開発に効果的に結びつくように活用している ・面接・OJTへの活用 日頃の指導のほか、助言指導記録を基に面接を実施し、自己啓発や研修についてのアドバイスを行う。 ・開示に際しての活用 今後どのような点を伸ばしていく必要があるのか、そのためにはどのような取り組みが必要なのかなどについて具体的アドバイスを行う。 ・人事配置への活用 特に若手職員について、多様な職場や職務を経験させ幅広い視野を養うなどのために、評価結果や所見等を活用している。
昇給への活用について	○	各評価項目（能力、意欲、実績）の最終評価点のうち実績項目にウェイトを置いて、総合評価点（100点満点）を算出し、昇給区分の決定に反映させている（管理職手当受給者、平成19年1月から）。〈一般職員、平成21年1月から〉
勤勉手当への活用について	○	・実績項目の最終評価点を活用し、勤勉手当の成績率の決定に反映させている（管理職手当受給者、平成15年12月期から）。〈一般職員は、平成20年6月期から〉 部局別・職層別に、点数順に成績率の区分（特に優秀〈10%以内(管手受給者は5%以内)〉、優秀〈30%以内〉）を決定する。 ・成績上位者への配分原資は、良好区分（一般職員で△1.5/100）等の設定による。
評価結果の部局間調整等について		・絶対評価を前提に、評価者研修等を実施して、評価者の目線合わせを行っている。 ・部局内においては、観察指導者の評価について、所屬長指導や、状況により部局長の再評価指示を行って、調整を図っているが、部局間の調整については、原則実施していない。
一般行政職以外の職種に対する評価制度について		全職種で実施している。評価項目（能力、意欲、実績）は共通であるが、職層、職種により評価要素が多少異なっている。
その他		19年度 評価者数 1,944名 被評価者数 12,017名

愛知県豊田市（総職員数3,230名）

評価システムの現状（一般行政職）			
人事評価 開始時期	平成11年4月から実施（主幹以上。目標管理含む。） その後対象を拡大し、平成18年度から技能労務職を除く全職種・職位に導入		
能力評価	○	全対象職員に年1回実施 基準日：1月1日 評価期間：基準日の属する年度	
業績評価	○	全対象職員に年1回実施 基準日：1月1日 評価期間：基準日の属する年度	
目標管理	○	役割期待度（5段階）と組織期待度（3段階）により難易度を設定し、5段階で達成度を評価。組織目標と個人目標のリンク、各目標のウェイト付けあり。	
対象職員	能力評価	技能労務職を除く全職員に実施	
	業績評価(目標管理)	(同上)	
評価者研修	○	年に2回実施。外部講師に委託し、前期は制度及び評価方法について、後期は講義・演習・討議を交えた評価方法について研修を実施	
評価基準の公表	○	庁内LANにおいて職員が閲覧できるような仕組みを構築（教育保育職を除く） また、毎年マニュアルを作成して全職員に配布するとともに、研修に使用	
面談の実施	○	目標設定時、考課時に全対象職員に実施 (期中では任意に進捗状況を確認)	
自己申告	○	能力・態度評価における項目毎に、目標管理における達成状況において実施	
複数段階の評価	○	5段階の絶対評価により実施。相対化は調整者により実施。	
	被評価者	(一般職員)	課長
	第1次考課者	係長	専門監
	第2次考課者	副主幹	調整監
	第3次考課者	課長	—
	第1次調整者	専門監・調整監・部長	調整監・部長
	第2次調整者	総務部専門監	副市長
	決定者	総務部専門監	市長
評価結果の本人への開示	○	考課結果は本人に対して通知。目標管理シート及び人事考課票については、本人の申請により開示。	
苦情に対処する仕組み		人事課や公平委員会で対応。	

任用管理への活用について	○	当該年度の人事考課結果の得点を基準に昇任、昇給候補者リストを作成。配置転換については、目標設定及び評価結果も参考にしながら異動作業を行っている。一般職員については、当分の間は昇給や賞与に反映しないが、係長級への昇任については考課結果を反映する。
人材育成への活用について	○	平成19年度から考課結果の低い職員を対象に職務遂行能力向上研修を実施。考課時の面接を部下の指導・育成につなげるよう考課時期に考課者に対して研修を行っている。得意分野等については、人事考課とは別に自己申告制度でも申告欄を設けており、別に行っている。派遣研修については、チャレンジ精神の高揚を目的にほとんどが公募制となっており、応募者のレポート等で選出している（人事評価結果は人選には直接的には用いていない）。
昇給への活用について	○	査定昇給については、組合との協議の結果、現在は係長以上の適用となっている（一般職員はジョブローテーションの期間中であるため対象から除外。）。また、8号及び6号の昇給は、管理職では毎年可能となっている。係長級で4年に1回となっている（係長級ならば、4年のうち6割の者は頑張ればチャンスがあることになる。）。
勤勉手当への活用について	○	勤勉手当の成績反映部分については、職位に応じて3%～0.5%を原資とし、また、成績率の傾斜についても、管理職は高く、係長は低く設定している。その結果、部長級では最大30万円の差がつくが、係長級では2～3万円程度の差になっている。勤勉手当については昇給と異なり、いわゆる「持ち回り」の運用はしていない（＝成績優秀者は毎回Aもあり得る。なお、平成17年度に6町村と市町村合併を行ったが、旧出身母体に関わらず、平等に処遇している。）。
評価結果の部局間調整等について		各部局で絶対評価を相対評価に置き換える1次調整を行い、総務部（人事課）で2次調整を行っている。2次調整は部局ごとの評価幅のバラツキを修正している。部局間の評価結果の相対化については、第2次調整時に人事課で各部局の1位の者の序列を決定し、そこから2位以下がぶら下がるようになっている。その結果、例えば100人の職員に対して100番までの順位付けができあがる。なお、部内での相対化は調整監（部長級）が1次調整で実施（人事だけでなく予算などについても調整権を有する。）。
一般行政職以外の職種に対する評価制度について		・教育保育職（目標設定については同様の仕組みとなっている。能力・態度考課については、教育保育職用の設定となっている） ・医療職（市民病院がないため、4名なので行政職と同様に実施）
その他		評価結果の反映に当たっては、目標管理・能力・態度のウェイトを反映対象によって変えている。例えば、係長級なら、目標管理（業績考課）のウェイトは、勤勉手当なら4割、昇任・昇給なら2割（→8割は能力・態度なので、頑張る姿勢を示せば昇任）。この一因には、目標管理の評価の判定が非常に難しいということが挙げられる。

岐阜県多治見市（総職員数1,002名）

評価システムの現状（一般行政職）				
人事評価 開始時期	平成9年10月「多治見市職員勤務評定要綱」策定。 平成13年度から全職員（医師職を除く。）一斉に導入（試行期間なし）			
能力評価	○	全職員を対象に年2回実施。 基準日：9月末（評価期間：前6ヶ月分を評価） 3月末（評価期間：前1年分を評価）		
業績評価	○	全職員を対象に年2回実施 基準日：9月末（中間期） 評価期間：4月1日～9月末日		
目標管理	○	基準日：3月末（期末時） 評価期間：4月1日～3月末日		
対象職員	能力評価	全職員に実施		
	業績評価(目標管理)	(同上)		
評価者研修	○	能力・態度評定の公正・公平性を確保するために、年1回、管理職（6級）昇任年度において、外部講師によるケーススタディを中心とした評定者研修を実施（勤務評定マニュアルを使用）。新規採用職員に対しては、採用時に目標管理制度を理解させるための研修を実施。		
評価基準の公表	○	目標管理マニュアルにおいて達成度の決定基準を公表。		
面談の実施	○	目標設定時、中間期（進捗状況確認時）、期末時の面談を全職員に対して実施。		
自己申告	○	目標設定時の面談において目標の難易度等を自己申告。中間期及び期末時の面談において達成度を自己申告。		
複数段階の評価	○	実績評価：5段階で評価 能力・態度評価：7段階で評価 また、組織目標（兼管理職個人目標）の設定時及び評価時に、三役及び各部長による全庁的な確認会議を行うことで、各部の評定のばらつきが生じないよう工夫。		
		被評価者	一般職員（5級以下）	課長
		第1次評定者	課長等	部長等
		第2次評定者	部長等	副市長等
評価結果の本人への開示	○	開示を希望する本人に対しては、評価シートそのものを閲覧させている（評定も併せて開示されることになる）。		
苦情に対処する仕組み	○	評価結果に基づき成績降任及び昇給延伸を行う際は、その対象者に指定されたことについて、その事実を知った日から30日以内に市長に対し、文書により意見を述べる事が可能。市長、副市長及び教育長は、上記意見について、協議のうえ、これに対する措置を決定。降任は分限処分につき、公平委員会へ申し立て。		

任用管理への活用について	○	1 昇任試験への反映 昇任試験において、配点割合を定め反映している。 2 昇任管理への活用 昇任試験を実施しない職務級への昇任（特に副主幹級（５級））については、過去４年間の勤務評定の結果を参考に選考している。 3 評価結果に基づいた成績降任及び昇給延伸（平成１６年３月から運用開始） ・過去４年の勤務評定が特に優れないと認められる職員を「要指導職員」に指定し、本人及び所属長に通知 ・１年間に１度「要指導職員」として指定された場合は、区分をＥ判定とし、昇給を０号給とするとともに、次の勤務評定時までに勤務成績が改善されない時は、降格させる旨を予告 ・降格予告を受けた職員が、更に１年後の勤務評定において要指導職員に指定された場合は、分限処分として１級下位の職務の級に降任させることとしている。平成１９年度に、今まで総括主査以上であった対象を全職員に拡大。２０年度に２名降任。 ・要指導職員の指定にあたっては、勤務評定結果に基づくというものの、機械的・画一的に抽出するものではなく、個別に十分検討し、２次評定者の意見を聴きながら行っている。
人材育成への活用について	○	年３回の面談時（目標設定、９月期評定、２月期評定）において、目標の進捗状況や業務の改善点等について上司が部下と話す機会があり、その内容を踏まえて、各職場内でＯＪＴを行っている。研修派遣（国・県等）の指名については、制度化されたものではないが評価結果を参考としている。
昇給への活用について	○	評価結果を人員分布率を定めた上で昇給区分に反映させている。
勤勉手当への活用について	○	職種ごと、部ごとに「Ｓランク（特に優秀）：全体の１０％程度の目安」、「Ａランク（優秀）：全体の３０％程度の目安」、「Ｂランク（良好）：全体の６０％程度の目安」、「Ｃランク（要指導職員）：」に４区分している。
評価結果の部局間調整等について		２次評価者において、相対化を行っている。部局内での調整を行っているため、部局間での調整（人事課による調整）は行なわない。
一般行政職以外の職種に対する評価制度について		・医師を除く全職員、全職種で実施している。能力評価シートについては、各職種ごとのシートを作成し使用している。
その他		

埼玉県越生町（総職員数１１２名）

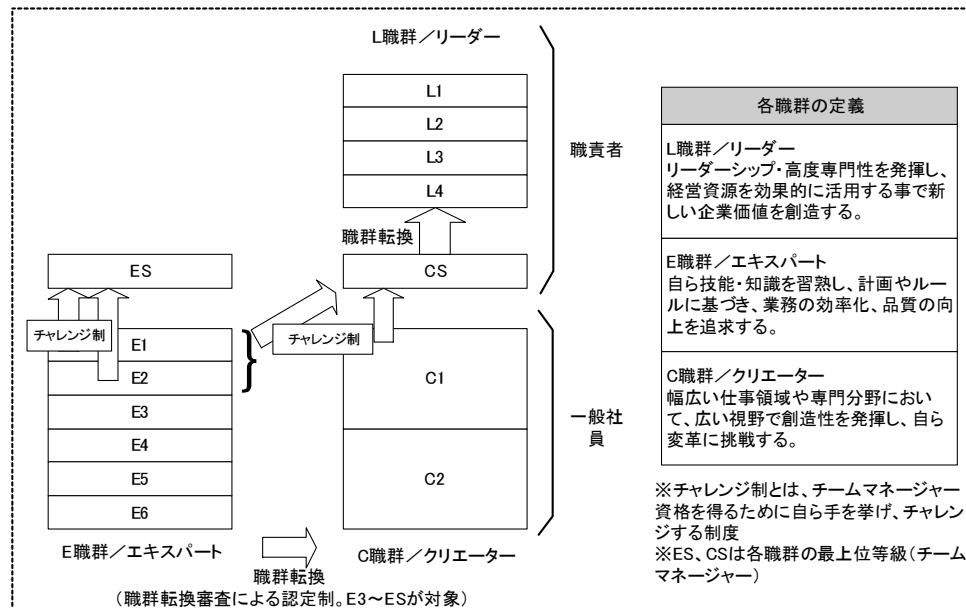
評価システムの現状（一般行政職）			
人事評価 開始時期	平成12年から勤務評定を、平成18年から人事評価を実施。		
能力評価	○	全職員に年４回実施（３月に１回）。職位及び能力評価を実施。 基準日：１月１日、４月１日、７月１日、１０月１日、評価期間：前３ヶ月分を評価	
業績評価	○	全職員を対象に年１回実施 基準日：４月１日 評価期間：４月１日～３月３１日	
目標管理	○	※中間に実施状況を確認、異動等があった場合に目標の調整・変更を行う。	
対象職員	能力評価	全職位に実施	
	業績評価(目標管理)	全職位に実施	
評価者研修	○	年に１回実施。評価方法についての説明及び評価の平準化について説明。課の職位別の平均点等を公表。	
評価基準の公表	○	評価基準等を職員全員に配布し、周知する。また、年１回被評価者研修を実施。能力評価及び業績評価についての説明及び作り方について説明する。	
面談の実施	○	目標設定時、進捗状況確認時、期末時の面談は全職員を対象に実施 （ただし、期中における面談は、目標等の変更をする場合。）	
自己申告	○	自己申告書を毎年１回、11月中、副町長に提出している。	
複数段階の 評価	○	５段階の評価により実施 職位別に評価を行う。	
	被評価者	主査以下の職員	課長
	第１次評価者	グループ長（主幹、課長補佐）	副町長又は教育長
	第２次評価者	課長（参事、専門監）	—
評価結果の 本人への開示	○	本人の申し出により、合計点のみ公開する。	
苦情に対処 する仕組み		一般的な疑義については、総務課長に申し立てを行う。	

任用管理への活用について	○	昇任試験において、試験結果と評価結果を活用している。
人材育成への活用について	○	評価結果のフィードバック面談を行う際に、適切なコメント、指導、助言を行うようにしている。また評価結果に応じ、必要な研修を行えるようにしている。また、特に評価が低い職員については、再教育又は要指導職員として指定し、教育・指導を実施、必要に応じて降格等の処分も行う。
昇給への活用について	○	上位の昇給区分に関しては割合を定めており（A評価8号給5%以内、B評価6号給20%以内）、職位ごとに割り振る。副町長において、最終調整を行っている。下位の昇給区分については、特に割合は定めていない。
勤勉手当への活用について	○	成績率への反映について、5%を原資として成績上位者へ反映している。上位区分については割合を定めているが（A評価5%以上、B評価30%以上）、下位区分についての割合は定めていない。なお、評価区分により、Aは、+4万円、Bは、+2万円、Dは、-2万円、Eは、-4万円という金額により実施している。
評価結果の部局間調整等について		副町長において、各課間の調整を行っている。
一般行政職以外の職種に対する評価制度について		・他の職種を置いていない。
その他		

民間企業における人事評価の事例

1. ハウス食品株式会社の事例

人材育成への活用に役立つ人事評価を目指して、それまでの職能資格制度を廃止し、新しい評価手法を 2007 年から導入した。具体的には、ハウス食品の行動基準に基づいた行動を行っているかどうかの評価である「コンピテンシー評価(行動評価)」と、社員一人ひとりが設定した目標達成度を評価する「業績評価」を併せて「成果評価」とし、処遇等に活用している。



出典：財団法人労務行政研究所「労政時報」第 3726 号（2008 年 5 月 23 日発行）より作成

図 0-1 職群別資格等級フレーム（ハウス食品株式会社）

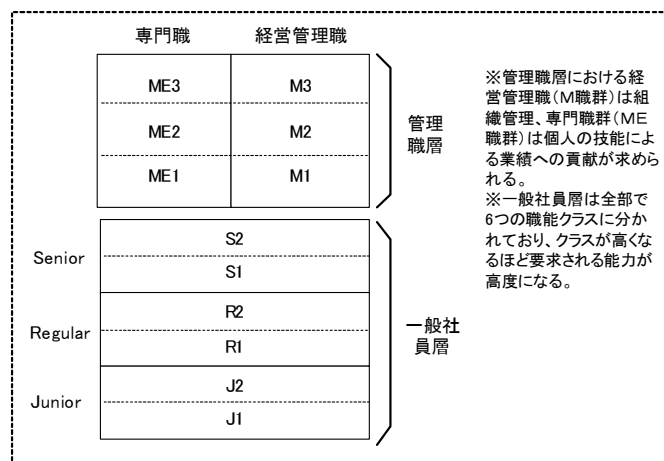
表 0-1 ハウス食品株式会社の事例まとめ

項目	内容
●人事評価制度の運用	
・対象者	全社員
・年間の実施サイクル	年間一回。
●コンピテンシー評価と業績評価	
・コンピテンシー評価の実施方法	L 職群: 多面評価(360 度評価)による行動評価の実施。 E 職群、C 職群: 「ハウス行動モデル」に基づいて、職群・等級ごとに作成された「ハウス行動モデル振り返りシート」をもとに、上司(評価者)と部下(被評価者)が話し合いながら、各項目について四段階で評価する。
・業績目標の設定方法と評価方法	職責者(L 職群、ES、CS): 毎年度トップから各部署に与えられる事業方針にしたがって、それぞれの管轄部署の業務目標を「業績目標マトリクス」に記入。目標を立てる際には、成果責任領域としての 7 つの項目ごとに、「何を」「どこまで」「どうするのか」について、具体的に記入する。 職責者が設定する目標については、全社の中期経営計画との整合性などについて経営企画室でチェックされ、進捗管理についても経営企画室が関与する。「目標マトリクス」の達成度が業績評価そのものとして取り扱われる。

項目	内容												
・業績目標の設定方法と評価方法(続き)	一般社員(E 職群、C 職群除くCS、ES)： 「業績目標チャレンジシート」に、個人の業績目標とその達成レベルと達成までのプロセス(スケジュール、手段、方法)を具体的に記入し、各目標のチャレンジ度(チャレンジする目標としてレベルが高いか)を設定する。同時に、全目標の合計が 100%になるよう、各目標にウェイト付けを行う。目標設定後は、定期的な面談による本人評価と上司評価を行い、期末評価で目標ごとに六段階評価(S、A、B、B-、C、D。標準は B)で判定。												
・両評価方法のウェイトなど運用に関する考え方(L職群以外)	コンピテンシー評価・業績評価を合わせた成果評価を、100 点満点になるよう得点化する。得点化の際の両評価のウェイト付けは以下のとおりであり、特にチームマネージャー(ES・CS)については業績評価、E職群については、コンピテンシー評価の結果が重視される。 コンピテンシー評価 × <table><tr><td>ES・CS</td><td>40%</td></tr><tr><td>C1・C2</td><td>50%</td></tr><tr><td>E1～E6</td><td>60%</td></tr></table> + 業績評価 × <table><tr><td>ES・CS</td><td>60%</td></tr><tr><td>C1・C2</td><td>50%</td></tr><tr><td>E1～E6</td><td>40%</td></tr></table> 出典：財団法人労務行政研究所「労政時報」第 3726 号（2008 年 5 月 23 日発行）より作成	ES・CS	40%	C1・C2	50%	E1～E6	60%	ES・CS	60%	C1・C2	50%	E1～E6	40%
ES・CS	40%												
C1・C2	50%												
E1～E6	60%												
ES・CS	60%												
C1・C2	50%												
E1～E6	40%												
・一般社員層の評価の手順	評価はまず課内で行い(本人評価、一次評価、二次評価)、その後同一部内の課長による調整を行う(部署内ミーティング)が、部を超えた調整は行わない。部署内評価ミーティングにて、調整と同時に最終的な成果評価を七段階評価で決定し、被評価者に対してフィードバック面談を行う。 本人評価 ↓ 一次評価(チームマネージャー) ↓ 二次評価(課長) ↓ 最終評価(部署内評価ミーティング) 高 ← 評価 V IV III+ III III- II I → 低 評価結果は七段階でつける。 ↓ 成果評価のフィードバック面談 出典：財団法人労務行政研究所「労政時報」第 3726 号（2008 年 5 月 23 日発行）より作成												
●評価結果の活用													
・任用(昇任・配置転換)	昇任については、成果評価をもとに審査(職群転換については、職群転換審査で認められた場合のみ可能)。												
・給与(本俸・賞与)	職責者(L 職群、ES、CS)： - 前年度の成果評価をもとに決定。 - 年収を基本賃金(12/17)と賞与(5/17)で構成(年収設計については、役割部分 60%、資格部分 40%)。 - 役割グレードごとの標準年収と年収の上限額・下限額を設定。 - 賞与についても、同じ役割グレードで同じ資格であれば、年齢・勤続年数に関係なく同じテーブル表を用いて金額を決定。 一般社員層： (E1～E6) - 前年度の成果評価をもとに決定。 - 基本給は基礎給(勤続年数により昇給)と能力給(上下限を設定した積み上げ型)で構成。 - 賞与の配分比率は基本給比 80%に対し成果部分 20%。 (C1～C2) - 前年度の成果評価をもとに決定。 - 能力給のみで構成(賃金表によって管理される)。 - 賞与の配分比率は基本給比 70%に対し成果部分 30%。												

2. 株式会社ホテルオークラ東京の事例

能力×業績を価値基準と定めており、これによって社内ポジショニングを決定し(資格制度)、評価し(評価制度)、報いて(賃金制度)いる。評価制度に関しては、能力評価については職能資格制度、業績評価については目標管理制度を導入している。両評価ともに評価用ガイドラインが作成され、随時更新されている。

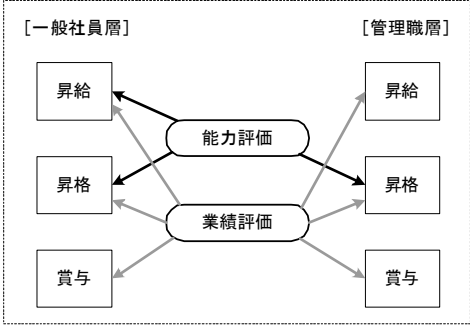


出典：日本経団連出版、「最新成果主義型人事考課シート集」（2003年）より作成。

図 0-2 職群別資格等級フレーム（株式会社ホテルオークラ東京）

表 0-2 株式会社ホテルオークラ東京の事例まとめ

項目	内容
●人事評価制度の運用	
・対象者	全社員。
・年間の実施サイクル	能力評価は年一回、業績評価は年二回。
●能力評価と業績評価	
・能力評価の実施方法、評価シート	現業部門の職務体系へのなじみやすさと、人材内部調整やキャリアパスに関する自由度の必要性から、職能資格制度による運用を行っている。 職能別・職種別に基準書があり、それに基づいて評価。年一回、所属長が所属スタッフ全員の判定を行う。 運用上の留意点として、各基準書の記載内容(項目、レベル)が業務の実態と乖離し形骸化しないよう毎年度メンテナンスを実施。 管理職層： 経営管理職コース(上図におけるM職群)では組織管理を通じた業績貢献を、専任職コース(上図におけるME職群)では個人の技能による業績貢献を能力要件とする。 基準書は両コースで共通。 一般社員層： 共通職能基準書、職種別職能基準書を作成し、現業部門では職種別、企画・管理部門では業務変更などに耐えうる柔軟な設計として、共通の基準書を運用している。

項目	内容
・業績評価の実施方法、評価シート	人件費管理の観点から会社業績とスタッフへの人件費分配を連動させるため、目標管理制度による運用を行っている。 評価は半期ごとに一回ずつの年二回、所属長を中心に面談により行う。面談は、期初（目標設定時）、中間（進捗確認）、期末（実績評価）が義務付けられている。 また、実態に即した制度のカスタマイズを目的に、常に現場をモニタリングしている。 管理職層： 評価対象を目標達成度（結果）に限定して職責を追求。 一般社員層： 目標達成度とともに行動実行度（プロセス）を個人で評価。チーム型適用スタッフに関しては、チーム目標の達成度をこれに追加。
●評価結果の活用	
・能力評価、業績評価と昇給・昇格・賞与の関係	能力評価結果は一般社員層の昇給・昇格と管理職層の昇格に反映。業績評価結果は、全社員の昇給・昇格・賞与に反映。  出典：日本経団連出版、「最新成果主義型人事考課シート集」（2003年）より作成
・任用（昇任・配置転換）	管理職層・一般社員層ともに昇格年度の能力評価と過去三年の業績評価を適用（ただし昇格には三年の滞留年数が必要）。
・分限（降格・降給）	管理職の場合には、前期一年の業績評価のみで業績給を決定するため降給の場合もある。
・給与（本俸・賞与）	基本給： 管理職層は業績給（各資格区分で標準額を中心に金額を上下に設定し業績評価と直結した方式）で決定。 一般社員層は職能給（資格区分ごとに下限から上限まで金額を段階設定し、能力制度と連動した累積式の給料）で決定。 昇給： 一般社員層では、昇給年度の能力評価と前期一年の業績評価をもとに獲得号棒数（0号～8号。最低は0号で昇給なし）で決定。 管理職では業績評価のみで決定。 賞与： 年2回の定期賞与と、会社業績に連動して支給する成果配分（期末）賞与があり、管理職層・一般社員層とも算定基礎額は基本給である。 管理職層、一般社員層ともに半期ごとの業績評価で決定。個人支給格差は、管理職層で±60%、一般社員層では±20～±40%（職能クラスによって異なる）。