

# 人事評価に関する参考資料

- 目標管理型人事評価制度の展開と課題  
～評価結果・改定事項等に基づく人事評価制度のあり方に関する考察～  
(『地方公務員月報』平成21年7月号)
- 新たな人事評価とその活用について  
(同 平成21年5月号)
- 国家公務員の人事評価のリハーサル試行について  
(同 平成20年10月号)
- 枚方市の人事評価制度について  
(同 平成20年8月号)
- 人事評価システムにおける制度的工夫について(試論)  
(同 平成20年8月号)
- つくば市の人事評価制度について  
(同 平成20年7月号)
- 久留米市の人事評価制度について  
－その運用状況と導入後の見直しの経過－  
(同 平成20年6月号)
- 常に改革・改善に取り組む「がんばる市役所づくり」  
～目標管理を活用した人事考課制度を通して～  
(同 平成20年5月号)
- 茅ヶ崎市の人事評価システムについて  
(同 平成20年4月号)
- 高槻市の人事評価制度について  
(同 平成20年3月号)
- 横須賀市の人事制度改革について  
＝市民満足度の向上を目指して＝  
(同 平成20年2月号)
- 小田原市の人事評価制度について  
(同 平成20年1月号)
- 岐阜市の目標管理による人事考課制度について  
(同)
- 分権時代における人材管理のあり方と人事評価  
(同 平成19年12月号)
- 相生市の人事評価制度について  
(同)
- 長泉町の人事考課制度について  
(同)
- 豊田市の人事考課制度とマネジメント力の育成  
(アカデミア Vol. 86)

# 目標管理型人事評価制度の展開と課題 （評価結果・改定事項等に基づく人事評価制度のあり方に関する考察）



（一橋大学大学院法学研究科教授）

辻 琢也

## I はじめに―本論文の背景と目的

半世紀ぶりに給与構造の抜本改革を求めた人事院勧告（二〇〇五年八月一日）から、早四年の歳月が経過しようとしている。「勤務成績に基づく昇給制度の導入」や「勤勉手当への実績反映の拡大」を求めた同勧告の下、自治体に対しても「能力・実績に基づく人事管理」の実現が求められた。自治体の中には、未だその必要性を理解しながらも、人事評価制度の検討や試行を旧態依然として繰り返しているところがある。一方で、この勧告を一つの大きな契機として、目標管理の手法に基づく人事評価制度を新たに導入し、勤務成績に基づく昇給制度の実現や勤勉手当への実績反映の拡大に真摯に努めてきた

自治体が存在する。

一般に政策は、それを具現化した制度の運用と評価、改善を繰り返していくことにより、実現されるものである。筆者は、「目標管理型勤務評定制の導入目的と基本設計」―「超高齢・分権型社会における自治体の組織体制と人事管理」三、「市民税課係員Xをモデルとした目標管理型人事評価制度の運用と課題」三等、これまでも人事評価のあり方に関して具体的に論じてきた。また、現時点でもっともまとまった報告書の一つである『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』（二〇〇九年）<sup>四</sup>の作成にも研究会委員の一人として参与することができた。さらに、幸いにして、制度の導入初期段階から継続的に筆者と意見交換しながら、人事評価に取り組む団体にも恵まれてきた。

そこで、本論文では、筆者が人事評価のあり方に関与してきた自治体のうち、対照的な性格を有する二つを選び、これまでの評価結果や改定事項等に基づいて人事評価制度とその運用のあり方を具体的に論じることとしたい。

## II 二つの自治体における人事評価制度の比較

本論文が事例研究の対象としたのは、神奈川県川崎市と長野県松川町である<sup>五</sup>。川崎市は首都圏に位置する総人口一四〇万人超の政令指定都市である。人事評価の対象となる職員数だけで一万三〇〇〇人を超え、職員団体の活動が盛んなことでも知られる。人事評価に関しては、二〇〇二年に財政危機宣言をし、一早く行財政改革に取り組む必要があったという背景もあり、二〇〇四年度から試行をはじめ、二〇〇六年度から本格運用を開始した。今年度（二〇〇九年度）は本格運用からは四年目、試行からは六年目となっている。これに対して松川町は、長野県南部下伊那郡に位置する総人口一万三〇〇〇人強



### ③業績評価

②で述べたように、組織目標は局・部・課単位で設定し、それらに基づき、業務目標は各被評価者が設定する。その際、係員は担当する業務全体をカバーするように設定するが、係長以上の職員は組織目標を踏まえた目標の中から優先度の高い目標を選び、設定する<sup>一〇</sup>。その上で、その難易度（共通の基準に照らして分類）と達成度により評価を行い、点数化している<sup>一一</sup>。その際、難易度が高いものほど点数が高くなる仕組みとするとともに、安易に難易度の高い目標設定がされないよう、その数に制限を設ける。さらに、管理職の全目標と課長補佐以下の職員の目標のうち困難度の高いA目標については、その内容について、副市長をトップとする目標管理委員会が審査を行うこととした<sup>一二</sup>。

また、課長補佐以下の職員は業務目標以外にチャレンジ目標を設定することが可能であった。チャレンジ目標は勤務時間外に取り組むこと、業務目標には該当しないが市の業務に関連すること等四つの要件を満たすことが条件であり、評価の加点の対象となる。この制度は、与えられた仕事を単にこなすだけでなく、より主体的に考え、取り組みようとする人材の育成や自ら進んで挑戦しようとする意欲を喚起し、組織の活性化に資することを意図したものである。

### ④能力評価

能力評価は原則として、減点方式で行われる。業績評価よりも能力評価の方が恣意的に行われやすい側面があることを踏まえ、客観的事実の有無をもって評価する<sup>一三</sup>ことにより、被評価者の必要以上の不安を払拭し、また、特定個人に過度に査定昇給が累積することを防ぐことを目的としている。ただし、係員の「姿勢・態度」に加減点方式の「役割意識」、他に課長補佐以下の「資格・免許」は加点方

式が採用された。

### ⑤最終評価

最終評価は、二次評価における業績評価と能力評価の点数を合算した上で、課長級以上の管理職については市長、課長補佐以下の職員については局長が、それらを五段階に区分し、決定する。その際、課長補佐以下の区分の分類基準（相対分布枠）は、当該年度における点数分布を踏まえて年度ごとに決定するのに対し、部長級・課長級の管理職については、職位毎に「5」、「4」及び「3」を合わせた数が全体の上位一〇分の八以内と固定した。

### ⑥苦情相談体制

評価に関する苦情相談については、①課長補佐以下の職員は局の人事担当課、管理職は総務局人事課（※市長部局の場合）を受付窓口として申出が可能で苦情相談の仕組みを整備する他、②労使で構成する「人事評価における苦情等に関する協議会」を設置し、対応した。

### ⑦評価者研修

評価者研修については、管理職、係長級の職員を対象に総務局人事課が制度研修を実施し、新任の課長級と係長級に対して、外部講師を招いて目標管理研修を実施するとした。





このため、初年度から「上位一〇分の八に該当する職員と同じ点数の職員が複数となった場合、確認者は評価点数分布を考慮した上で、同点以上の職員を「3」に決定することができる」とした。さらに、二〇〇八年度においては、「上位一〇分の八に入らない職員のうち、二次評価の合計点が一〇〇点を超え、かつ能力評価において減点評価のないものについては、確認者は評価点数分布を考慮した上で「3」に決定することができる」とした。

## ②能力評価の見直し（二年目改定）

能力評価については、本格導入二年目の二〇〇七年度には、次の三点が見直された（図表7）。第一は、「管理能力」の「服務管理」である。当初は、減点主義の観点から、「標準」となる「内容・程度」の記載が「下記に該当しない場合」とされ、求められる能力や姿勢がやや不明確であった。また、部下の不参・欠勤や服務規律で減点となる事実があれば連動して、（減点）に該当するものと評価していた。比較的点数差がつきづらい評価において、部下に連動して減点評価されることは、結果的に上司の成績に大きな影響を与えることがあった。

これに対して、「標準」となる「内容・程度」の記載を「部下の公正な職務執行と厳正な服務規律の確保に向けて、必要な管理監督、指導を行っている。」と改め、あるべき姿を抽象的ながら提示した。あわせて、「上司の管理監督、指導の及ばない場合」に適用除外となることをガイドブックに明記した。人事異動直後の不参など、上司の管理監督、指導の及ばない事例は、減点しないこととし、減点しないケースは局の人事担当課長の確認を受ける運用とした。

第二は、「姿勢・態度」の「服務規律」である。この点に関しても、減点主義の観点から、「標準」に

該当する場合の「内容・程度」の記載が「下記に該当しない場合」であったため、求められる姿勢や態度が不明確であった。また、減点事例として不参・欠勤や懲戒処分等の該当行動をガイドブックに明記した結果、本来の「職場のモラルを低下させるような行動」の有無による評価が読み取りづらくなるという側面もあった。こうしたことから「標準」となる「内容・程度」の記載を「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、職場のモラルを低下させるような行動がない。」と改め、「摘要」に「職場のモラルを低下させるような行動の有無が評価指標」と明記した。

第三は、「複数回」「度々」等の頻度表現についてである。減点評価する際の要件として、その事実が「複数回」「度々」と記載してある評価項目が複数ある。この場合、例えば一回であっても周囲に与える影響が大きいことがある。このため、「例え一回であっても周囲に与える影響が『複数回』や『度々』に相当するような場合は、これと同等に取り扱」うことを、欄外に記載した。

## ③能力評価の見直し（四年目改定）

さらに、四年目の今年度は、次の五点に関して見直している（図表7）。第一は、標準点の統一である。能力評価では、加点も減点もなく業務遂行に支障を来すことがない標準となる点数（標準点）を、係員四六点、係長四八点、管理職五〇点として配分してきた。この標準点をすべての職位において五〇点に統一した。なお、業績評価においては、業務目標の難易度が「C」で達成度が「T3」の点数五〇点が標準点となる。人事評価制度では市民サービスを維持するための最低限の点数と標準点を考えている。

第二は、人事評価が定着してきたこと、よりよい行政サービスを提供し続けていくためには、時代の





さらに、難易度の分類に当たっても共通の「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いたものを「対象職員の果たす役割等を踏まえて」分類することとした。また、チャレンジ目標についても、当初、趣味的内容のものや市業務への貢献度合いがはっきりしないものが設定されることも予想され、その要件を厳しく設定していた。しかしその結果、設定しづらくなったり、一方で、有用な提案がなされても実現手段が不明確なままであるといったことから、今年度から、総務局行財政改革室が実施する「職員提案制度」と連携を図ることとし、職員提案制度における審査結果に応じた加点を行うこととするなどの見直しを行った。

このように、業務目標と組織目標の達成との関連をより意識した適正化を図っている。

#### ⑤その他

職員アンケート調査によれば、およそ九割が「年度を通じて自己の業務目標を何かしら意識した」と回答しており、その割合は徐々に増加してきている（図表―8）。また、研修の充実や、イントラネットによる人事評価システムの導入によって、評価作業の客観性・正確性の向上などが図られている。

#### (四) 松川町の事例～小規模自治体における人事評価制度の導入

##### ①経緯

これまで述べたような大都市自治体で誕生した目標管理型人事評価制度は、普及が課題とされる小規模自治体において有効に機能するのだろうか。この点に関して、長野県松川町の事例を検証してみよう。なお、既に述べたとおり、川崎市職員総数とほぼ同水準の住民を抱えるに過ぎない松川町の職員数

は、二〇〇九年定員管理調査によれば、一〇四名となっている。飯田市を中心とした「一郡一市」の広域合併をはじめ、下伊那郡北部五町村による合併、大鹿村との合併協議はいずれも物別れに終わり、今日まで単独町政を維持している。

松川町は、小規模自治体としては意欲的に、「行財政改革推進会議」や「松川町自治体経営審議会」を設けて地方行革の推進に努めてきている。集中改革プランに対応した「自治体経営改革プラン（二〇〇六～二〇一〇）」（二〇〇六年三月）では、三四の改革項目を定め、これに従って、人事評価制度の導入や人材育成基本方針の策定が進められた。ちなみに、人事評価制度の構築にあたっては、コンサルタントへの委託等はしていない。行革部門（現在の総務課企画財政係）へ担当職員（専任ではない）を配置し、川崎市をモデル事例として制度構築した。

さらに、庁内の人材育成推進委員会<sup>二五</sup>による検討を行い、人材育成を第一に位置付けて人事評価制度の構築を進めてきた。元来、同町では、職員数削減という事情も抱えながらも、積極的に職員研修を受講させるなど、長期的な視野の下、人材育成に積極的に取り組んでいる<sup>二六</sup>。

#### ②人事評価制度の仕組み

人事評価制度の基本は、川崎市のそれを用いている。ただし、本格運用開始の時点において、既に川崎市と運用が異なる点があった。具体的には、①課長に関しては二〇〇八年度評価結果から、課長補佐及び係長に関しては二〇〇八年度評価結果から昇給及び勤勉手当へ反映させること<sup>二七</sup>、②チャレンジ目標がなかったこと、③業務目標の設定について、困難度の高い項目をより多く設定できることなど<sup>二八</sup>である。これらの違いは、主に、小規模団体としての特性と関係している。小規模自治体において





もない。今後、経年とともに熟成していくことが期待される。そして、第三は、目標管理の宿命から常に点数はインフレの傾向にあるということである。目標管理型の人事評価制度に関しては、数値化・具体化しない限りはその後の進歩も期待できないが、その際、ポイントになるのは、点数やそれに基づく評価結果を適正な範囲に誘導できる相対分布規制などの一定のルールと、前提となる正確な個々の事実認識の積み重ねである。

これに対して、川崎市と松川町の相違点から考察できることは、以下の三点である。第一は、対象職員数が少ない方がより簡便な形で人事評価が可能なことである。逆に言えば、制度が簡単で済む一方で、二次評価者や調整者への依存度も強くなる可能性がある。第二は、対象職員が少ない方が、加点評価をしやすいことである。経年とともに人事評価は、減点主義から加点主義へと移行させることが課題である。中でも、能力評価の中に加点的な要素を的確に吸収していくことが重要である。そして、第三は、人事評価の要点が期首の目標に係る難易度設定にあるのではなく、期末の目標に係る達成度評価にあるということである。設定した目標に向かって努力するという目標管理の醍醐味という観点からも、実態に応じた適正な達成度評価を行うことが肝要であり、また、それに基づく業績評価が、成績率に基づく適切な勤勉手当の支給や査定昇給を可能にした。この点に関して言えば、大規模自治体よりも小規模自治体こそが、人事評価の活用を図りやすいという側面もあり、人事評価の活用は小規模自治体にとっても、まさに死活問題であるといつてよい。

以上の考察結果から、目標管理型の人事評価制度は、各団体の職員規模や評価経験などを十二分に配慮し、それぞれの団体ごとにその時々最適なルールを構築して、細心の注意を持って運用していかなければならないことを改めて確認できる。このような過程は、評価結果を勤務条件に反映させない試行

を繰り返しているだけでは経験できず、目標設定・実施運用・評価改善が生み出すダイナミズムを、到底、期待することができない。

冒頭、言及したとおり、未だに本格的な運用開始を厭う団体も少なくないと言われる。これまで見てきたとおり、目標管理型人事評価制度については、各団体が運用の実績を重ねながら、少しずつ改善していくという側面がある。そういう意味において、確かに現時点において完成されたものではない。しかし、導入後は、それぞれの団体において、それなりに熟成してきていることが分かる。土俵の入り口にすら立たない団体と、着実に改善を繰り返し、能力と実績に基づく人事管理を実現していこうとする団体で、今後、さらに格差が拡大していくことは必至の情勢である。

一 辻塚也「目標管理型勤務評定制度の導入目的と基本設計」／地方公共団体人事評価システム研究会編集『地方公共団体における人事評価システムのあり方』（第一法規・二〇〇四年）。

二 辻塚也「超高齢・分権型社会における自治体の組織体制と人事管理」／市町村職員中央研修所「アカデミア」（二〇〇六／第七五号）。

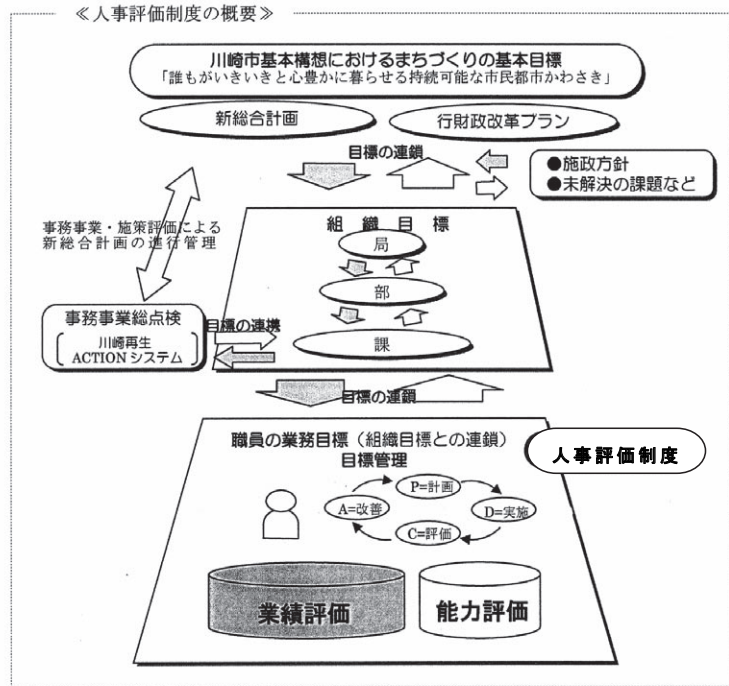
三 辻塚也「市民税課係員Xをモデルとした目標管理型人事評価制度の運用と課題」能力と実績に基づく人事評価制度のすすめ」総務省自治行政局公務員課編『地方公務員月報』（二〇〇六年二月号／第一法規）。

四 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『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』（二〇〇九年）。

五 本論文の作成に際して、川崎市および松川町にご協力いただいた。特に川崎市総務局人事部人事課人事評価担当主幹の高橋実氏と松川町総務課企画財政係長の片桐雅彦氏には、資料のとりまとめと作成に関してお世話になった。今



図表-1



出典：川崎市「平成19年度人事評価制度の実施結果について」（2008年4月22日）

④達成度評価で実施状況の判断も行うが、記載欄（K、R）はないこと、⑤能力評価の「資格・免許等について」の加点項目は設定していないことなどである。

一九 具体的には、三〜四だったものを四〜五とした。

二〇 具体的には、係員⇨チームワーク、係長⇨指導・監督として一点加点項目とした。

二一 その他、業務目標のウエイト設定を「業務目標相互間の重要性、業務量等を比較考慮して設定する」から「業務の重要性に関係なく業務時間割で設定する」に変更した。

二二 二〇〇七年度に関して言えば、絶対的に標準を示す一〇〇点を含む九七点から一〇三点を標準「3」にもっとも分布数が多い。「4」「5」の成績上位者に比べれば、「1」「2」の成績下位者は、やや分布数が少なく、形状もいびつだが、成績上位者・成績下位者ともに自然体で一定数を確保することに成功している。実際、業績評価に関しては、二〇〇八年度の難易度設定および達成度評価の状況にその理由が示されている。A・Bに関する課単位の分布制限がないなかで、A目標こそすべての課に極端に少ないが、B・C目標は各課に適度に分散している。さらに、達成度評価がT3を基準としながら、その占有率を八五％程度にとどめ、その他、T2・T4を中心にT5も含めてより分散している。

二三 現在、検討している変更点は、難易度A又はB目標単体でのウエイト制限である。難易度が高くウエイトが大きい目標ほど点数が高くなるので、そこまで高得点を与えていいものかと躊躇し、結果的に設定及び評価が中心化する傾向がある。そこで、難易度の高い目標はできる限り分割して「難易度A又はBは単体で三〇％までとし計四五％以内とする。」と制限することで、メリハリのある設定及び評価にするというのが一案である。

出典：川崎市「平成19年度人事評価制度の実施結果について」(2008年4月22日)

難易度	T1	T2	T3	T4	T5	N	合計
A	1	43	266	4	0	0	314
B	14	460	4,403	85	5	1	4,968
C	7	833	18,511	279	18	7	19,655
D	0	1	16	3	1	0	21
合計	22	1,337	23,196	371	24	8	24,958
	0.1%	5.4%	92.9%	1.5%	0.1%	0.0%	100.0%

T1～T3=98.4%

【参考】2006年度 (18年度より0.4ポイント上昇)

難易度	T1	T2	T3	T4	T5	N	合計
A	0	17	241	8	0	0	266
B	1	491	5,468	46	5	5	6,016
C	1	965	17,920	185	31	7	19,109
D	0	0	15	3	0	1	19
合計	2	1,473	23,644	242	36	13	25,410
	0.0%	5.8%	93.0%	1.0%	0.1%	0.1%	100.0%

T1～T3=98.8%

区分	達成度
T1	目標を大きく上回って達成した
T2	目標を大きく上回って達成した
T3	目標をほぼ達成した
T4	目標を下回った
T5	目標を大きく下回った
N	未着手

図表-3・ 難易別達成度状況《一般の事務・技術職員》(2007年度)

出典：川崎市「平成19年度人事評価制度の実施結果について」(2008年4月22日)

役職別	A	B	C	D	合計	A+Bの%
部長級	37	156	388	0	581	6.4%
課長級	89	627	1,880	0	2,596	3.4%
係長級	113	1,359	4,522	3	5,997	1.9%
係員	75	2,826	12,865	18	15,784	0.5%
合計	314	4,968	19,655	21	24,958	1.3%

【参考】2006年度

18年度より3.5ポイント上昇

役職別	A	B	C	D	合計	A+Bの%
部長級	26	180	371	0	577	4.5%
課長級	81	795	1,888	0	2,764	2.9%
係長級	106	1,595	4,346	2	6,049	1.8%
係員	53	3,446	12,504	17	16,020	0.3%
合計	266	6,016	19,109	19	25,410	1.0%

難易度の区分  
 ○困難度(制度創設等、懸案事項、調整、創意工夫)  
 ○貢献度(行政課題、財政効果、市民サービス向上)  
 ○優先度(時間的制約)  
 の観点から総合的に判断して、難易度の高い順からA・B・C・Dの難易度を設定する。

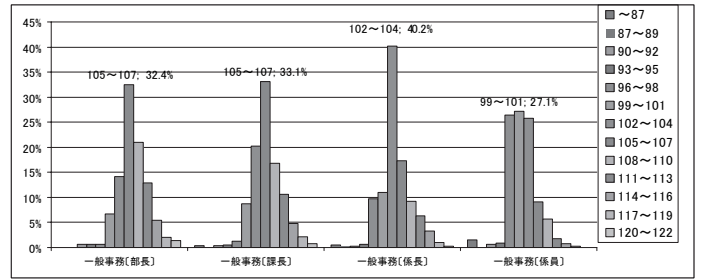
図表-2・ 目標設定状況《一般の事務・技術職員》(2007年度)



図表-4・ 評価結果<一般の事務・技術職員> (2007年度)

役 職	業 績			能 力			合計平均点		
	19年度	18年度	比較	19年度	18年度	比較	19年度	18年度	比較
部長級	58.11	58.27	▲ 0.16	49.92	49.85	0.07	108.03	108.12	▲ 0.09
課長級	57.07	56.00	1.07	49.72	49.73	▲ 0.01	106.79	105.75	1.04
係長級	56.26	55.28	0.98	48.15	48.08	0.06	104.40	103.34	1.06
係 員	54.36	53.40	0.96	46.48	46.40	0.08	100.83	99.79	1.04
平均	55.17	54.21	0.96	47.28	47.20	0.08	102.44	101.40	1.04

図表-5・ 職別合計点数分布<一般の事務・技術職員>



図表-6・ 最終評価

最終評価	5	4	3	2	1	計
人数	1,061	2,290	9,369	506	49	13,275
割合	8.0%	17.3%	70.6%	3.8%	0.4%	100.0%

出典：川崎市「平成19年度人事評価制度の実施結果について」(2008年4月22日)

図表-7 改定前：平成18年度「人事評価制度ガイドブック(川崎市)」(抜粋)

評価項目	評価		点数		解説		
	内容・程度	係員	(1)	(2)			
1-1 業績	業務の遂行に必要とされる知識・技能・資格等及び知識・技能の習得状況に必要とされる専門的知識・業務の遂行に必要とする能力	10	8	15	5	17	<p>【2】の別記 ・部下の育成に必要とされる専門的知識・業務の遂行に必要とする能力</p> <p>【3】の別記 ・部下の育成に必要とされる専門的知識・業務の遂行に必要とする能力</p>
2	業務の遂行に必要とされる知識・技能・資格等及び知識・技能の習得状況に必要とされる専門的知識・業務の遂行に必要とする能力	9	6	12	4	13	<p>【2】の別記 ・部下の育成に必要とされる専門的知識・業務の遂行に必要とする能力</p> <p>【3】の別記 ・部下の育成に必要とされる専門的知識・業務の遂行に必要とする能力</p>
3	業務の遂行に必要とされる知識・技能・資格等及び知識・技能の習得状況に必要とされる専門的知識・業務の遂行に必要とする能力	4	3	6	2	6	<p>【2】の別記 ・部下の育成に必要とされる専門的知識・業務の遂行に必要とする能力</p> <p>【3】の別記 ・部下の育成に必要とされる専門的知識・業務の遂行に必要とする能力</p>

評価項目	評価		点数		解説	
	内容・程度	係員	(1)	(2)		
1-1 業績	業務の遂行に必要とされる知識・技能・資格等及び知識・技能の習得状況に必要とされる専門的知識・業務の遂行に必要とする能力	2	2	2	・	<p>【2】の別記 ・部下の育成に必要とされる専門的知識・業務の遂行に必要とする能力</p> <p>【3】の別記 ・部下の育成に必要とされる専門的知識・業務の遂行に必要とする能力</p>
2	業務の遂行に必要とされる知識・技能・資格等及び知識・技能の習得状況に必要とされる専門的知識・業務の遂行に必要とする能力	・	・	・	・	<p>【2】の別記 ・部下の育成に必要とされる専門的知識・業務の遂行に必要とする能力</p> <p>【3】の別記 ・部下の育成に必要とされる専門的知識・業務の遂行に必要とする能力</p>
3	業務の遂行に必要とされる知識・技能・資格等及び知識・技能の習得状況に必要とされる専門的知識・業務の遂行に必要とする能力	・	・	・	・	<p>【2】の別記 ・部下の育成に必要とされる専門的知識・業務の遂行に必要とする能力</p> <p>【3】の別記 ・部下の育成に必要とされる専門的知識・業務の遂行に必要とする能力</p>





【能力評価の評価指標】

評価項目	評価	点数				評価		
		1	2	3	4			
1	10	10	14	8	10	6	14	★職務の遂行に必要となる知識・技能の習得の進捗に於いて、下記のいずれかに該当しない場合は、
2	8	8	10	6	10	6	10	・職務の遂行に必要となる知識・技能の習得の進捗に於いて、下記のいずれかに該当しない場合は、
3	4	4	4	2	4	4	2	・職務の遂行に必要となる知識・技能の習得の進捗に於いて、下記のいずれかに該当しない場合は、
4	0	0	0	0	0	0	0	・職務の遂行に必要となる知識・技能の習得の進捗に於いて、下記のいずれかに該当しない場合は、

【能力評価の評価指標】

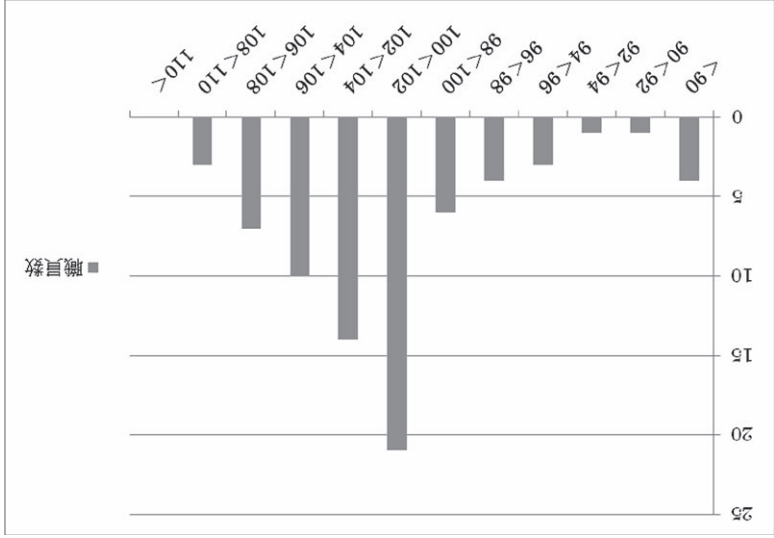
評価項目	評価	点数				評価	
		1	2	3	4		
1	0	0	12	8	0	0	・職務の遂行に必要となる知識・技能の習得の進捗に於いて、下記のいずれかに該当しない場合は、
2	6	6	8	8	6	8	・職務の遂行に必要となる知識・技能の習得の進捗に於いて、下記のいずれかに該当しない場合は、
3	2	4	4	4	2	4	・職務の遂行に必要となる知識・技能の習得の進捗に於いて、下記のいずれかに該当しない場合は、
4	0	0	0	0	0	0	・職務の遂行に必要となる知識・技能の習得の進捗に於いて、下記のいずれかに該当しない場合は、

【能力評価の評価指標】

評価項目	評価	点数				評価	
		1	2	3	4		
1	2	2	2	2	2	2	・職務の遂行に必要となる知識・技能の習得の進捗に於いて、下記のいずれかに該当しない場合は、
2	1	1	1	1	1	1	・職務の遂行に必要となる知識・技能の習得の進捗に於いて、下記のいずれかに該当しない場合は、
3	0	0	0	0	0	0	・職務の遂行に必要となる知識・技能の習得の進捗に於いて、下記のいずれかに該当しない場合は、

【能力評価の評価指標】

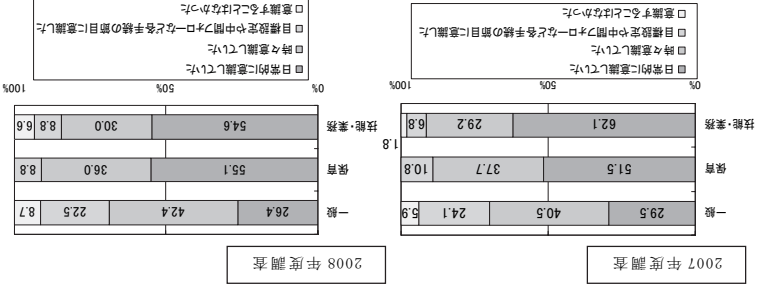
評価項目	評価	点数				評価	
		1	2	3	4		
1	10	10	10	10	10	10	・職務の遂行に必要となる知識・技能の習得の進捗に於いて、下記のいずれかに該当しない場合は、
2	6	6	6	6	6	6	・職務の遂行に必要となる知識・技能の習得の進捗に於いて、下記のいずれかに該当しない場合は、
3	2	2	2	2	2	2	・職務の遂行に必要となる知識・技能の習得の進捗に於いて、下記のいずれかに該当しない場合は、



出典：松川町提供資料

図表9・松川町人事評価結果評価点数の分布状況(2007年度)

図表8・年間を通して職務遂行する際、自分の目標をどの程度意識していたか



評価項目	評価	達成率		
		①(1)	②(2)	③(3)
目標設定	目標を設定し、達成に向けて努力している。	0	0	0
目標達成	目標を達成している。	0	0	0
業務遂行	業務を効率的に遂行している。	0	0	0
業務改善	業務の改善に取り組んでいる。	0	0	0
業務評価	業務の進捗を評価している。	0	0	0
業務報告	業務の進捗を報告している。	0	0	0
業務連携	業務の連携を図っている。	0	0	0
業務協力	業務の協力をしている。	0	0	0
業務参加	業務に参加している。	0	0	0
業務推進	業務の推進を図っている。	0	0	0
業務支援	業務の支援を行っている。	0	0	0
業務評価	業務の進捗を評価している。	0	0	0
業務報告	業務の進捗を報告している。	0	0	0
業務連携	業務の連携を図っている。	0	0	0
業務協力	業務の協力をしている。	0	0	0
業務参加	業務に参加している。	0	0	0
業務推進	業務の推進を図っている。	0	0	0
業務支援	業務の支援を行っている。	0	0	0

## 新たな人事評価とその活用について

小池 裕昭

(前総務省自治行政局公務員部給与能率推進室長)

能力・実績に基づく人事管理の徹底については、累次の閣議決定や人事院勧告にも採り上げられ、公務員制度改革のひとつの重要な柱となっているが、平成一九年に成立した国家公務員法改正法の人事評価に関する部分が平成二一年四月から施行され、国家公務員についての人事評価制度が開始されたこともあり、「能力・実績主義の徹底」は、文字通り実行段階を迎えている。

同趣旨の内容を含む地方公務員法改正案は、国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」がとりまとめられたところである。詳細については、同報告書を参照いただきたいが、以下、若干の点について、触れておくこととした。

まず、地方公務員における「新たな人事評価」の意義についてである。法的な性格は、現行法上の勤務評定と異なるものではないと考えるが、地方公務員法改正案においても「任用、給与、分限その他の人事管理の基礎」であるという明確な位置づけがされているほか、その定義についても「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」、すなわち能力評価と業績評価の二本立てからなるという点が重要である。とりわけ、新たな人事評価は、「人事管理の基礎」であるという位置づけから、「人事行政の客観性・透明性を高める」という役割を有するものとも言え、こ

会において継続審議中ではあるが、現行法の下においても、新たな人事評価を導入していくことは可能であり、また現に先行する形で新たな人事評価を導入したり、あるいは一定の取組みには着手済みであるが更に運用の改善にも努めているというような地方公共団体も、徐々に増加している。しかし一方、従来型の勤務評定を含めて何らかの人事評価を行っている地方公共団体は全体の六割程度（特に町村では半分弱の実施）にとどまっており、また、実施団体においても、その評価結果を昇給や勤勉手当の成績率に活用している団体は一部にとどまっているという現状にある。

このため、総務省では、地方公共団体が新たな人事評価の導入や点検・見直しを行う際に留意すべき点について、平成二〇年四月に設けられた「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・高部正男地方職員共済組合理事長）において検討いただき、このほど「地

のためとその基本的な仕組みとして、いくつかの要素が必要とされている。具体的には、能力評価及び業績評価の二本立て実施のほか、評価者訓練、評価基準の明示、自己申告・面談・評価結果のフィードバック、苦情対応といった仕組みである。これらは、いずれも公正かつ客観的な人事評価を実施していく上で基本となる要素であり、これらを通じて新たな人事評価が「人事管理の基礎」となりうるものと考えられる。同時にこれらの仕組みは人事管理そのものにとって有益な効果をもたらすものであろう。例えば評価基準を明示することは、期待する人材像を職員に示すことであると同時に、人事行政に対する住民の信頼を高めることにもつながる。また、自己申告・面談・評価結果のフィードバックは、人材育成の観点からも重要なプロセスと考えられる。実際には、面談等によって、職場内の意思疎通が幅のあるものになるといふ効果もあるのではないかと思われる





## 国家公務員の人事評価のリハーサル試行について

### 一 はじめに

国家公務員の人事評価の取り組みについては、第一次試行（平成一八年一月～六月）、第二次試行（平成一九年一月～六月）及び第三次試行（平成一九年一〇月～二〇年三月）の内容や、平成一九年七月六日に公布された「国家公務員法等の一部を改正する法律」（以下、「改正国家公務員法」という。）について、逐次本誌面にて紹介してきたところである。

その後、平成二〇年六月一三日には「国家公務員制度

改革基本法」が公布施行され、人事評価に関しては、国家公務員制度改革の基本理念の一つとして「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」等が定められた。

一方、人事評価制度の具体的な取組としては、平成二一年四月から人事評価の本格実施が行えるように、本年夏頃から準備を開始し、準備が整った府省から順次、原則全ての一般職国家公務員を対象に人事評価のリハーサル試行（最終試行）を実施している。

本稿では、国家公務員制度改革基本法に定められた人

総務省人事・恩給局 専門官（人事評価担当）

塩島 秀孝



・その他、幹部職員の評価、大学校等の学生、留学中の職員、休職中の職員、条件付任用職員に関する取扱い

○評価期間

・能力評価は一月一日～九月三〇日の年1回  
・業績評価は四月一日～九月三〇日及び一〇月一日～三月三十一日の年2回

○評価のフロー

①期首面談（目標の設定等）→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）

○フィードバック

被評価者に対して評価結果の開示（全体評語の開示が原則）及び指導・助言

○苦情への対応

・「苦情相談」及び「苦情処理」の仕組みを設け、評価に関する苦情に対応  
・苦情への対応方法は各府省実施規程（訓令）で定

め、職員に周知  
・その他、苦情相談、苦情処理に関する取扱い  
○その他  
・異動への対応、併任の取扱い

四 おわりに

人事評価制度は、現在、内閣に置かれる行政改革推進本部、人事院、総務省など関係機関が中心となって、制度施行に向けての最終的な調整が進められているところである。人事評価は、人事管理の基礎として活用されるツールであり、その評価に当たっては、職員が職務を遂行するに当たりどの程度能力を発揮したか、また、組織において職員の目標や果たすべき役割がどの程度達成できたかを把握した上で、職員の勤務成績を評価するものである。なお、その結果をどのように反映していくかといった活用に関する措置については、一義的には、所轄庁の長が講じることになっている（改正国家公務員法第七〇条の四第一項）が、任用、分限、給与、人材育成等への活用の方法に当たっては、現在、人事院や国家公務

員制度改革推進本部において検討が進められているところである。

人事評価制度がきちんと機能するためには、制度自体の公正性・透明性を高めることもとより、職員自らが人事評価制度に関する信頼感を持つてもらうことが重要である。本格運用直前の今回のリハーサル試行を通じて、より納得性の高い人事評価制度となるよう努めてまいりたい。

資料

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

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（昭和22年法律第120号）に定める人事評価については、公布の日（平成19年7月6日）から2年以内に施行されることとなっている。これまで、人事評価については、果次の試行を実施してきたところであるが、今回、平成21年度からの制度施行を前提として、下記により、リハーサル試行を行うこととする。

記

1 試行の目的  
人事評価制度について、評価の手法、手続等に関する職員の理解を深めるとともに、各府省の実施規程も含めた詳細制度設計の参考とする。

2 対象者  
試行の目的を踏まえ、原則として、全ての一般職国家公務員が参加するものとする。

3 試行期間  
準備が整った府省から順次開始することとし、遅くとも平成20年内には、検証に必要な作業も含め終了するものとする。

4 試行内容等  
・ 別紙1「人事評価制度骨子」（平成20年7月3日付内閣官房・総務省）によるものとする。  
・ 評価期間は、上記3の試行期間内で各府省が定めるが、少なくとも3か月程度の期間を確保するものとする。  
・ 具体的な評価項目・評価シート様式については、別紙2「人事評価シート（試行用）」を参考例としつつ、業務実態等を踏まえ、制度官庁と協議の上、変更することができるとかである。  
・ その他試行内容について不明点等がある場合は、制度官庁に照会の上、対応を決定することとする。

5 試行の結果の活用等  
・ リハーサル試行の結果等は、政令及び府令等の整備や各府省の実施規程等の策定の参考とする。  
・ 試行における評価結果は、被評価者の任用、給与等には反映させない。

（別紙1）人事評価制度骨子  
（別紙2）人事評価シート（試行用）（参考例）

別紙1

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、課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価に 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、自ら評価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、面談の主権、評価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。

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。

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) 具体的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。)
- ・ 具体的評価項目(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



① 異動への対応

② 併任の取扱い

③ 苦情相談

④ 苦情への対応

⑤ 苦情への対応

⑥ 苦情への対応

⑦ その他

⑧ 苦情への対応

⑨ 苦情への対応

⑩ 苦情への対応

⑪ 苦情への対応

⑫ 苦情への対応

⑬ 苦情への対応

⑭ 苦情への対応

⑮ 苦情への対応

⑯ 苦情への対応

⑰ 苦情への対応

⑱ 苦情への対応

⑲ 苦情への対応

⑳ 苦情への対応

㉑ 苦情への対応

㉒ 苦情への対応

㉓ 苦情への対応

㉔ 苦情への対応

㉕ 苦情への対応

㉖ 苦情への対応

㉗ 苦情への対応

㉘ 苦情への対応

㉙ 苦情への対応

㉚ 苦情への対応

㉛ 苦情への対応

㉜ 苦情への対応

㉝ 苦情への対応

㉞ 苦情への対応

㉟ 苦情への対応

㊱ 苦情への対応

㊲ 苦情への対応

㊳ 苦情への対応

㊴ 苦情への対応

㊵ 苦情への対応

㊶ 苦情への対応

㊷ 苦情への対応

㊸ 苦情への対応

㊹ 苦情への対応

㊺ 苦情への対応

㊻ 苦情への対応

㊼ 苦情への対応

㊽ 苦情への対応

㊾ 苦情への対応

㊿ 苦情への対応

① 異動への対応

② 併任の取扱い

③ 苦情相談

④ 苦情への対応

⑤ 苦情への対応

⑥ 苦情への対応

⑦ その他

⑧ 苦情への対応

⑨ 苦情への対応

⑩ 苦情への対応

⑪ 苦情への対応

⑫ 苦情への対応

⑬ 苦情への対応

⑭ 苦情への対応

⑮ 苦情への対応

⑯ 苦情への対応

⑰ 苦情への対応

⑱ 苦情への対応

⑲ 苦情への対応

⑳ 苦情への対応

㉑ 苦情への対応

㉒ 苦情への対応

㉓ 苦情への対応

㉔ 苦情への対応

㉕ 苦情への対応

㉖ 苦情への対応

㉗ 苦情への対応

㉘ 苦情への対応

㉙ 苦情への対応

㉚ 苦情への対応

㉛ 苦情への対応

㉜ 苦情への対応

㉝ 苦情への対応

㉞ 苦情への対応

㉟ 苦情への対応

㊱ 苦情への対応

㊲ 苦情への対応

㊳ 苦情への対応

㊴ 苦情への対応

㊵ 苦情への対応

㊶ 苦情への対応

㊷ 苦情への対応

㊸ 苦情への対応

㊹ 苦情への対応

㊺ 苦情への対応

㊻ 苦情への対応

㊼ 苦情への対応

㊽ 苦情への対応

㊾ 苦情への対応

㊿ 苦情への対応

① 苦情相談

② 苦情処理

③ 留意事項

④ 苦情への対応

⑤ 苦情への対応

⑥ 苦情への対応

⑦ その他

⑧ 苦情への対応

⑨ 苦情への対応

⑩ 苦情への対応

⑪ 苦情への対応

⑫ 苦情への対応

⑬ 苦情への対応

⑭ 苦情への対応

⑮ 苦情への対応

⑯ 苦情への対応

⑰ 苦情への対応

⑱ 苦情への対応

⑲ 苦情への対応

⑳ 苦情への対応

㉑ 苦情への対応

㉒ 苦情への対応

㉓ 苦情への対応

㉔ 苦情への対応

㉕ 苦情への対応

㉖ 苦情への対応

㉗ 苦情への対応

㉘ 苦情への対応

㉙ 苦情への対応

㉚ 苦情への対応

㉛ 苦情への対応

㉜ 苦情への対応

㉝ 苦情への対応

㉞ 苦情への対応

㉟ 苦情への対応

㊱ 苦情への対応

㊲ 苦情への対応

㊳ 苦情への対応

㊴ 苦情への対応

㊵ 苦情への対応

㊶ 苦情への対応

㊷ 苦情への対応

㊸ 苦情への対応

㊹ 苦情への対応

㊺ 苦情への対応

㊻ 苦情への対応

㊼ 苦情への対応

㊽ 苦情への対応

㊾ 苦情への対応

㊿ 苦情への対応

人事評価シート(試行用)

評価期間 平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日 評価対象 平成 年 月 日 職員者: 期次対象 平成 年 月 日 職員者: 業務種別 所属 職名: 業務種別 所属 職名:	被評価者 所属 職名: 評価者 所属 職名: 調整者 所属 職名: 氏名: 氏名: 氏名: 氏名:	氏名: 氏名: 氏名: 氏名:	氏名: 氏名: 氏名: 氏名:
(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、必要に応じて) 調整者(任意)
<倫理> 1 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。 ① 責任感 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組む。 ② 公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。			
<精進> 2 所管行政を取り巻く社会的課題に把握し、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 社会の構造的課題 複雑な因果関係・構造的な利害関係など業務を遂行する際の多岐にわたる課題を的確に把握する。 ② 基本方針の明示 国家や国民の利益を第一に、国内外の変化を踏まえ、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 採り得る最善・適切な判断の中から、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 判断の判断 事象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 realization 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るように関係者と折衝・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。			
<業務遂行> 5 入念な準備を持って効率的に業務を進める。 ① 見感性 先々で起こり得る事象や自分が行う手の及ばず影響を予測して対策を想定するなど、先を踏みながらの進めを進める。 ② リスク対応 状況の変化や課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。			
<組織結集・人材育成> 6 適切に業務を配分し、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確実に進め、部下のモチベーションを向上させることにより、部下の能力を引き出す。 ③ 部下育成 部下の育成を促すことにより、部下の能力を引き出す。			
(全体的評価) (所見)		評価者 (詳細)	調整者 (所見、必要に応じて) (詳細)

評価期間 平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日 期次対象 平成 年 月 日 職員者: 期次対象 平成 年 月 日 職員者: 業務種別 所属 職名: 業務種別 所属 職名:	被評価者 所属 職名: 評価者 所属 職名: 調整者 所属 職名: 氏名: 氏名: 氏名: 氏名:	氏名: 氏名: 氏名: 氏名:	氏名: 氏名: 氏名: 氏名:
(業績評価:共通) (1) 達成状況		達成目標	困難 重要 (達成状況、状況変化その他特筆すべき事情)
番号 業務内容	(いつまでに、何を、どの水準まで)		自己申告 評価者(所見、必要に応じて) 評価者(任意)
1			
2			
3			
4			
5			

【2 上記以外の業務の達成状況】		職階	所属	氏名	(業績:2/2)
番号	業務内容	達成状況(何まで)＜自己申告＞			
1					

【3 全体評価】	
(所見)	調整者
	(所見+必要に応じて)
	(評価)



## 枚方市の人事評価制度について

### 一 はじめに

枚方市は、大阪府の東部、大阪と京都の中間地点に位置します。西に淀川が流れ、東には緑豊かな生駒山系の山々があり、ここには古くから人々が暮らし、平安時代には、貴族の遊獵地として知られ、江戸時代には、京街道の宿場町として栄えました。

近代になると近郊農村から住宅のまちへ徐々に変貌を遂げ、戦後は大規模な住宅団地の開発により人口が急増しました。

### 枚方市総務部人事課



昭和三二年八月一日、大阪府下一二番目の市として枚方市は誕生しました。当時四万人だった枚方の人口は、現在四一万人を超え、府下四番目となっています。

市内には、六つの大学があり、病院などの医療機関も充実しています。また、豊富な歴史遺産、最先端の技術を誇る産業、東部地域に残る緑豊かな里山を有し、地域では市民活動が盛んに行われています。

本市のこれら特色である多様性を活かし、「いつまでも住みたい、住み続けたい」と思える「自治都市・枚方」の実現をめざしています。





員

④本市以外の地方公共団体から派遣されている職員  
ただし、①の職員については、別途定める要項による  
評価制度の適用があります。

(三) 評価期間と反映対象

評価対象期間については、四月一日から九月三〇日を  
前期、一〇月一日から三月三一日を後期として、半期毎  
の「総合評価」結果を勤勉手当の成績率や昇給に反映し  
ています。

勤勉手当の成績率への反映については、前期結果を一  
二期に、後期結果を翌年度の六月期に反映します。

また、昇給への反映については、後期結果と翌年度の  
前期結果を合わせたものを、その年度の昇給（一月一  
日）に反映します。

(四) 制度の適用区分について

総合評価制度は、「勤務評価制度」及び「目標管理制  
度」の両評価制度の結果を数値化し、下表の制度適用表

課長	次長	総合評価 調整協議会
部長	部長	
理事	特別職	

なお、一般職及び課長代理の最終評価の調整を、各部  
単位で設置し、課長・部長クラスで構成する「総合評価  
調整部会」（以下、調整部会という。）で、課長以上につ  
いては、副市長・教育長・水道事業管理者・病院事業管  
理者で構成する「総合評価調整協議会」（以下、調整協  
議会という。）で行っています。

(六) 苦情相談システム

評価にあたっては、評価者と本人との「評価内容の共  
有化」を基本としています。総合評価制度への納得性  
をさらに高める観点から、次表の苦情相談システムを定  
めています。

のとおり、職制に応じて当該適用割  
合で「総合評価」を算出しています。

(五) 評価者と被評価者の区分

評価にあたっては、まず被評価者  
の自己評価から開始します。そし  
て、自己評価結果や評価者が記録す  
る日々の指導内容などを参考に、  
評価者と被評価者との間で面談を行  
い、評価の共有化を図るとともに、  
人材育成の観点からも適切な指導・助言を行います。  
評価者については、被評価者の職制に応じて次表の評  
価者区分表のとおり設定しています。

■評価者区分表

職制	評価者		評価調整 調整部会
	一次評価者	二次評価者	
一般職員	課長代理	課長	総合評価 調整部会
課長代理	課長	次長	

■制度適用表

職制	一般職員	課長代理	課長
勤務評価制度	100%	60%	40%
目標管理制度	-	40%	60%
職制	次長	部長	理事
勤務評価制度	30%	-	-
目標管理制度	70%	100%	100%

■苦情相談システム

段階	処理内容
第一段階	人事担当課が当該評価結果等について苦情相談者に対して 説明
第二段階	第一段階を経た苦情相談については、第二次評価者が当該 評価結果等について苦情相談者に説明
第三段階	第二段階を経た苦情相談については、「枚方市職員からの 苦情相談に関する規則」に則り、公平委員会が処理 労働組合加入の企業職員、現業職員に関しては、別途組織 されている「苦情処理共同調整会議」で処理

四 勤務評価制度の概要

(一) 勤務評価制度の目的

勤務評価制度は、まず被評価者が、職制に求められる  
勤務姿勢・職務遂行能力について、自らを評価すること  
で、気付きや自己啓発を促します。また、評価者が、日  
常的に指導・育成に取り組みながら、体系的な人材育成  
を図るとともに、被評価者との面談の中で、評価の共有  
や、相互信頼関係を確認・構築し、全庁的なやる気を促  
すことで、市全体の活性化に繋げることを目的としてい  
ます。



基準については次表のとおりです。

■評価基準表

評価	行動頻度にかかる基準
一点	このような行動が全く見られない
二点	このような行動があまり見られない（もう少しがんばる必要がある。）
三点	このような行動が見られる
四点	このような行動がよく見られる
五点	このような行動が特によく見られる

追加基準として、次表の行動頻度の基準によりがたい場合は、「二・五」「三・五」評価も可能としています。また、勤務評価項目八項目×五点満点＝四〇点満点としています。

各評価項目において、通常、標準と判断される場合は、「三点」評価とし、合計点が「二四点を良好」と設定しています。

なお、人材育成シート等に特筆すべき事項として記録され、その重要度・継続性等から「特によく」、「よく」、「あまり」「全く」と判断される場合に、「3点以外の評

価」がされるものとしています。

③ 一般職員の評価にあたっては、職種の特性（事務職、技術職、専門職、現業職）に応じた具体的態様を定めた方が納得性の高い評価に繋がると思料される場合は、調整部会の承認を得て、独自の着眼点を定めることができるようにしています。

五 目標管理制度の概要

(一) 目標管理制度の目的

目標管理制度は、主要な業務を効率的かつ効果的に果た、計画性をもって確実に実行していくために、上司と部下が共通認識のもとに職務目標を設定し、目標の達成に向けて自らの職務を管理していくシステムです。

目標達成過程で、人材育成を図り、職務執行上の責任感とやる気を促し、その持てる能力の開発に活かしていくことを目的として、市政への参画意識の高揚に繋がれようとするものです。

現在、課長代理以上の管理職員を対象に実施していま

す。

(二) 目標管理制度の流れ

【評価期間の初め】

① 被評価者は、「目標管理シート（資料4）」において、「個別目標課題」を五項目設定し、それぞれの「難易度」・「ウェイト」を決定します。更に「個別目標課題」ごとに、「対象期間における取り組みと到達目標」を出来るだけ数値化し、具体的目標を記載します。（資料5）

② 「個別目標課題」の1項目は「所管組織（部・課・グループ等）の運営事務」とします。また、「自己設定目標数値（自己難易度×自己ウェイト）」合計は1・〇以上が望ましく、評価者は被評価者との共有化の段階で一・〇以上となるよう到達目標を上げるなど目標設定の指導・助言を行います。

③ 作成した目標管理シートを基に、被評価者は、第一次評価者とヒアリングを行い、必要な共有化を行います。第一次評価者はその結果を「第一次評価」欄に記載

し、共有化した内容を基に第二次評価者とヒアリングを行います。第二次評価者はその結果を「第二次評価」欄に記載します。

④ 共有化後、設定された職務目標の達成に向けて職務の進行管理を行います。（被評価者は評価者に対して、必要に応じて目標課題の遂行状況の報告を行わなければなりません。）

【評価期間の終わり】

① 被評価者は対象期間における各目標課題の「到達度」を決定し、目標管理調書において「達成度」とその合計を算出します。更に『目標管理シート（別紙）（資料5）』に「対象期間の実績報告」を詳細に記載します。

② 被評価者は目標課題、難易度等の設定と同様の流れで必要な共有化を行います。共有化した管理調書と勤務評価結果とあわせて、課長代理は、第二次評価者を通じて、所属する各部の調整部会に、課長以上は、人事担当課を通じて調整協議会へ提出します。





② 処分等による下位ランク（C・D・E・F）の決定  
C・D・E・Fランクについては、勤務評価・目標管理による「総合評価」の結果には関係なく、「処分」「欠勤」等の事実により評価ランクを決定し、人事担当課より該当者のみ改めて通知します。また、処分等の事由が複数の場合は、低いランクを総合評価としています。

なお、処分等による下位ランクの対象期間は、評価対象期間とは異なり、「勤勉手当」は期末・勤勉手当支給基準日、「昇給」は昇給日の前日までとしています。

(四) 総合評価ランクの反映について

① 勤勉手当への反映  
勤勉手当についてはそれぞれの支給期の成績率に反映します。詳細については、次表の勤勉手当（成績率）への反映のとおりです。

② 昇給への反映

昇給への反映については、次表の昇給への反映のとおりです。また、通年昇給号給数は、半期分ごとに評価を

行い、決定された号給数を合算した号給数とし、合算した結果が小数点以下の端数が生じた場合は四捨五入します。

なお、「二 評価制度の変遷について」の中で記載したとおり、給与等の処遇への反映については、管理職員のみ実施しており、一般職員については、適用していないのが現状です。

今後、本格導入に向けた取り組みを進めるため、今以上に、評価や制度の公平性、納得性、透明性を高めるとともに、さまざまな課題についても検討・検証を重ねながら、制度改善を進めていく必要があると考えています。

七 今後の課題

試行とはいえ、全職制に総合評価制度を導入して一年が経過し、公平性、納得性、透明性を確保しながら、評価を行うと同時に、人材育成を進めていくことが、如何

■昇給への反映

評価	分配率	区分	昇給号給数					
			係員～係長		課長代理		課長～理事	
			55歳未満	55歳以上	55歳未満	55歳以上	55歳未満	55歳以上
SS	約10%	半期分	2	1	3.5	1.75	4	2
S	約30%				2.5	1.25	3	1.5
A	約60%				2	1	1.5	1
B	絶対評価				1	0.5	1	0.5
C	訓告	通年で換算	4	2	2	1	2	1
D	欠勤3日以上 戒告							
E	欠勤5日以上 減給							
F	停職							
昇給なし								

総合評価結果に基づくランク決定はSS～Bまで。  
処分については自己責任によるものに限る、対象期間は各年1月1日～12月31日とします。

■勤勉手当（成績率）への反映

評価	係員～係長		課長代理		課長～理事	
	分配率	成績率	分配率	成績率	分配率	成績率
SSS	-	-	-	-	約3%	0.96
SS	約10%	0.75	約10%	0.885	約7%	0.885
S	約30%		約30%	0.81	約30%	0.81
A	約60%		約60%	0.735	約60%	0.735
B	絶対評価		絶対評価	0.66	絶対評価	0.66
C	訓告	0.66	訓告	0.66	訓告	0.66
D	戒告	0.585	戒告	0.585	戒告	0.585
E	減給	0.51	減給	0.51	減給	0.51
F	停職	0.435	停職	0.435	停職	0.435

総合評価結果に基づくランク決定はSSS～Bまで。  
処分については自己責任によるものに限る、対象期間は「勤勉手当」は期末・勤勉手当支給基準日（6月1日、12月1日）以前6月以内の期間としています。





評価項目	着眼点	自己	一次	二次	自己記入欄
勤務姿勢	積極性				
	市民感覚・市民対応力				
職務遂行能力	業務処理力				
	知識・技術力				
	自己管理能力・注意力・安全観念				
合計					—

取組姿勢の総括
<p>● 今期の取り組み姿勢・目標について自分としての総括を記入してください。</p> <p>(例)・上司・同僚等への報告・連絡・相談については、特に問題なく適切に行えた。                  ・〇〇通信研修の申し込みを行い、〇〇の向上(能力開発)に取り組んでいる。                  ・市民に対する接遇(言葉遣い等)については、常に親切・丁寧に心がけ、適切に行えた。</p>

※このシートのほかに、監督職用・管理職用(課長代理/課長・次長)があります。

資料 2

**平成 年度 期・勤務評価シート(一般職)**

被評価者	所 属	職員番号	氏 名
一次評価者	所 属	補 職	氏 名
二次評価者	所 属	補 職	氏 名

**取 組 姿 勢**

● 勤務姿勢や職務遂行能力で挙がっている着眼点を参考に、今期の職務についてどのような姿勢で取り組もうとしているのかを記入してください。

(例)・上司・同僚等への報告・連絡・相談を欠かさず行いたい。  
 ・積極的に自己研鑽に努めたい。  
 ・言葉遣いや身だしなみに注意したい。

評価項目	着眼点	評価点			自己記入欄
		自己	一次	二次	
勤務姿勢	倫理性・規律性				※この欄は、今期に行った成果や実績等の記入に活用してください。
	責任感				
	協調性				

**資料 3**

氏名		被評価者		評価者	
職員番号		所属		補職	
所属		補職		評価者	
評価期間 平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日		評価者の対立記録		被評価者の行動記録	
備考					

人材育成シート

**目標管理シート**

平成 年度目標管理調書( ) <対象期間:平成 年 月 日~平成 年 月 日>

報告者

所属	補職	氏名	印
----	----	----	---

一次評価者

所属	補職	氏名	印
----	----	----	---

二次評価者

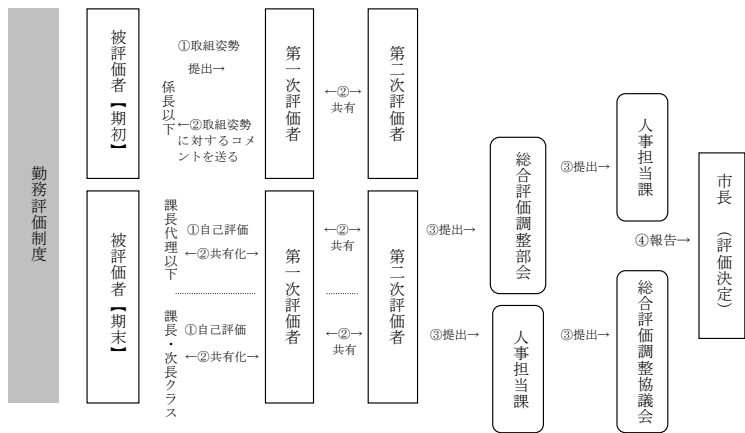
所属	補職	氏名	印
----	----	----	---

●目標課題一覧表

番号	個別目標課題	①難易度<S~C>		②ウエイト(%・整数)		自己設定目標数値		③到達度<S~C>		達成度 (①②の第二次評価×各③)	
		自己	第一次協議会	自己	第一次協議会	自己	第二次協議会	自己	第一次協議会	自己	第二次協議会
1											
2											
3											
4											
5											
		合計								合計	

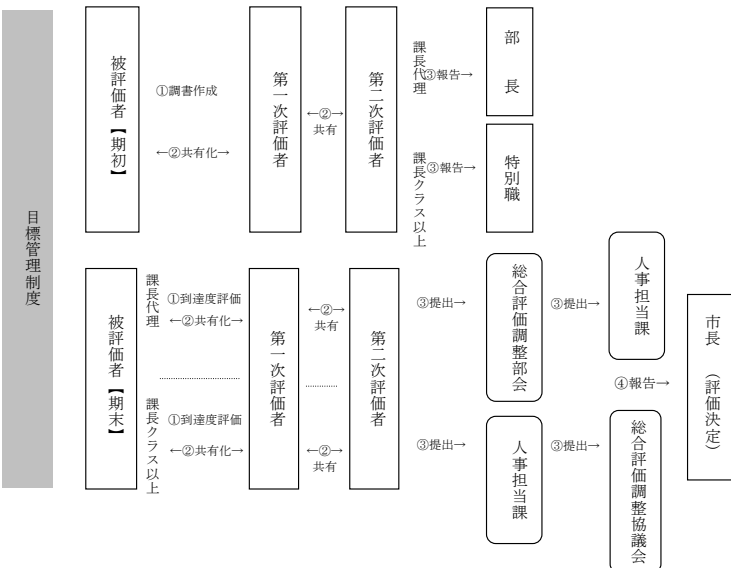
**資料 4**

☆ 勤務評価制度フロー図



資料 6

☆ 目標管理制度フロー図



資料 5

平成 年度目標管理調査 <別紙>

報告者			
-----	--	--	--

※各課題について、目標・実績等を詳細に記載し、上司との面談時等に使用すること。

課題番号	1		
課題の位置づけ (該当項目に○印)	1 公約施策	2 事務事業評価対象事業	3 構造改革アクションプラン
	4 その他 ( )		
●対象期間における取組みと到達目標 (数値化する等、具体的に記載してください。)			
●上記期間の実績報告 (目標に到達できなかった場合はその理由も記載すること)			
<参考>今後のスケジュール・遂行上の懸案事項等			

課題番号	2		
課題の位置づけ (該当項目に○印)	1 公約施策	2 事務事業評価対象事業	3 構造改革アクションプラン
	4 その他 ( )		
●対象期間における取組みと到達目標 (数値化する等、具体的に記載してください。)			
●上記期間の実績報告 (目標に到達できなかった場合はその理由も記載すること)			
<参考>今後のスケジュール・遂行上の懸案事項等			

※課題番号3～5についても、同様に設定があります。

# 人事評価システムにおける制度的工夫について（試論）

下井 康史

（新潟大学大学院教授）



はじめに

二〇〇七（平成一九）年五月二十九日、地方公務員法（地公法）の改正案が国会に提出された。同法案は継続審議に付され、未だ成立していないが（二〇〇八（平成二〇）年七月末現在）、その内容は、同年に成立した改正国家公務員法（注一）（国公法）と同じく、能力・実績主義の人事管理と、再就職規制を二本柱とし（注二）、前者においては、新しい人事評価システムの構築を義務付ける。他方、二〇〇八（平成二〇）年六月六日、国家公務員制度改革基本法（国公改革基本法）が成立した（同一三日公布）（注三）。新聞報道等では、内閣人事局の設置や、国会議員と職員との接触に関するルールが取り沙汰されて

いるが、人事評価の適切な実施と、その結果を職員の処遇に反映させることも求められている。

このように、国の政府においても、地方公共団体においても、人事評価システムの見直しが喫緊の課題となっている（注四）。そこで本稿では、新たな人事評価システムの構築にあたり、いかなる工夫が考えられ得るのか、この点を行政法学の視点から探りたい。以下、改正地公法案と国公改革基本法のうち、能力・実績主義にかかる部分を概観した後（一）、公務員の人事評価制度改革が求められる理由と（二）人事評価制度自体の重要性（三）を確認したうえで、評価の濫用予防という観点から、若干の提言を試みる（四）。

## 一 改正地公法案と国公改革基本法

（一）改正地公法案のうち、能力・実績主義の人事管理にかかる部分は、以下のように整理される。これは、総務省による整理に筆者が若干の付加変更を施したもので、引用条文は、改正された場合の条数を示す。なお、改正国公法についても、内閣の行政改革推進本部が、概ね同様の整理をしている。

（1）能力本位の任用制度の確立

- ①任用（採用、昇任、降任及び転任）の定義を明確化する（一五条の二第一項）。
- ②職員の任用は、職員の人事評価その他の能力の実証に基づいて行う（一五条）。
- ③任命権者は、職制上の段階の標準的な職、及び、その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の標準職務遂行能力を定める（一五条の二第二項、三項）
- ④職階制は廃止。現行法八条七号は削除する。





## 二 なぜ人事評価「制度」改革が必要なのか？

(一) 公務員制度が能力・実績主義の人事管理を基本とするからである。現行地公法も——以下、主として地公法に即して論を進めるが、国公法についても事情は異ならない——、人事評価の実施を、「勤務成績の評定」（勤務評定）という形で任命権者の義務とする（四〇条一項）。このことは、一九五〇（昭和二五）年の地公法成立時から変わっていない。すると、既に稲継裕昭が指摘するところだが（注五）、人事評価の活用は、「制度」を改革するまでもなく、現行法の「運用」改革で十分に実現できるはずだろう（注六）。事実、本誌でも継続的に紹介されているように、既に多くの地方公共団体が人事評価システム改革に着手しており、なかには極めて斬新な手法を構築した団体もあると指摘されている（注七）。このことは、地公法を改正するまでもなく、現行法の下でも、各地方公共団体の創意工夫次第で、つまり、地公法という「制度」の改革ではなく、現行法の「運用」改革により、能力・実績主義の人事管理が実現できることの証左だろう。

(二) とはいえ、勤務評定未実施団体は少なくない。かつ、実施団体でも、評定結果を給与や昇任等に反映させたり、ましてや、分限処分にも活用する団体は、極めて少数に止まる（注八）。全体的にみれば、地公法の制度趣旨に忠実な運用がなされているとはいえない（注九）。このような状況での「運用」改善要求では、改革としてのパンチに欠ける、このことが、あえて法改正による「制度」改革が選択された理由だろう（注一〇）。そうすると、改正地公法案が求めるのは、従来の地公法にはなかった新しい仕組みの導入ではない。地公法の基本に立ち返った運用の促進こそが実現を迫られている。改正地公法が成立すると、あらゆる地方公共団体が、新しい人事評価システムを構築し——既に改革済みの団体も再検討

を要するかもしれない——、かつ、評価結果を人事管理の基礎として活用するためのシステムを整備しなければならぬが、その際に各団体が重視すべき基本理念は、地公法本来のそれなのである。

では、そもそも地公法が人事評価の実施を義務付けるのは、いかなる理由からなのか。

## 三 なぜ人事評価が重要なのか

(一) 地公法が、能力・実績に基づく人事管理を基本とするからである（成績主義原則）。この原則は、採用・昇任その他の任用につき、明文で確認されている。すなわち、任用は、受験成績、「勤務成績」その他の能力の実証によらなければならない（一五条）。採用と昇任における能力実証手段は、競争試験や選考である（一七条三項、四項）（注二〇）。昇任の選考は、筆記試験、口頭試問、勤務実績等によるのが一般的とされるが（注二一）——多くの場合は勤務実績によっているのではなからうか——、このうち勤務実績の評定は、人事評価に基づくしかない。したがって、人事評価が適切になされなければ、成績主義に基づく昇任という地公法の趣旨は骨抜きになってしまう。その他、改正地公法案は、降任——後述の分限処分として下される——や転任についても、人事評価その他の能力の実証に基づくことを明文化している（二一条の五）。

能力実証に基づく人事の要求は、他の局面にも登場する。例えば、国家公務員の場合、号俸の上昇である昇給は、勤務成績に応じて決められる（一般職の職員の給与に関する法律（給与法）八条五項）（注

二二）。勤勉手当も勤務成績に応じるものとされ（一九条の七第二項）、期末特別手当は、勤務成績が良好でなければ減額される（一九条の八第二項）。以上と大きく異なる制度を、各地方公共団体の給与条例が採用しているわけではないだろう。更に、「勤務実績が良くない場合」には、分限処分が可能である





するだけでなく、基準作成や処分決定を慎重ならしめ、かつ、後述の理由付記とあいまって不服申立ての便宜にもなるだろう(注二九)。人事評価基準の策定・公開にも、同様の効果が期待できるのではあるまいか(注三〇)。

ただ、改正地公法案は、人事評価の基準等を任命権者が定めるとするが(二三条の二第二項)、公開については定めていない。基準を首長規則等で定めるのなら公表しなければならぬが、通達のような行政規則によるのなら(注三一)、公開が当然に求められるわけではない。しかし、行政手続法・行政手続条例は、やはり行政規則たる審査基準につき、その公開を求めることで透明性を確保しようとしている。人事評価記基準を行政規則で定めるにしても、人事評価条例等の定めによって公表を義務付けることが望ましい。

ところで、行政手続法は、審査基準を「公にしておかなければならない」とするに止まる(五条三項)。「公に」するとは、秘密扱いをしないという意味であり、積極的な周知・公表までも求めるものではない(注三二)。しかし、人事評価基準については、人事評価が定期的に必ず実施されるものである以上(改正地公法案二三条の二)、少なくとも対象となる職員には、積極的に周知・「公表」すべきと考える。

評価基準の公表は、事後救済手続との関係でも重要である。なぜなら、人事評価の結果が、何らかの形で司法判断の対象となった場合(注三三)、人事評価における裁量の広さと質を考えると、裁判所が、実体判断前置審査——裁判所が行政庁と同一の立場に立ってする審査——を施すことは難しいが、評価基準が公表されていれば、手続的審査——基準自体の合理性や、当該基準の適用過程を審査——が可能になり、裁量濫用に対する司法の統制が、ある程度まで密になることを期待できるからである(注三四)。

なお、行政手続法は、審査基準の策定にあたり、原則として事前に意見公募手続(パブリック・コメント手続)を経るものとする(三九条)。人事評価システムを構築する際に、職員代表や労働組合の参加を求めるべきとの提言もあるが(注三五)、職員一般を対象とした意見公募という参加システムも考慮に値しよう。

(2)評価結果開示時の理由付記 行政手続法は、申請拒否処分や、職権に基づく不利益処分の際、原則として、同時に、その理由を提示することを求める。書面による処分であれば、理由も書面で示されなければならぬ(理由付記)(八条、一四条)。その趣旨につき、最高裁は、同法制定以前の事案においては、処分庁の判断の慎重と公正妥当を担保してその恣意を抑制すること、及び、理由を知らせることで不服申立てに便宜を与えることに求める。そのうえで、いかなる事実関係に基づきいかなる法規を適用して当該処分をしたのか、以上の点を明らかにしなければならないとする(注三六)。行政手続法適用の処分であれば、審査基準や処分基準上の根拠も、明示されるべきだろう。

この手続を人事評価に応用するならば、評価結果通知の際、同時に、当該結果に至った理由を付記するという仕組みが考えられる。対象は、一定以下の低評価に限定されようか。

ただ、理由付記を義務付けるためには、評価結果を本人に開示、あるいは、通知することが前提となる。開示・通知の是非につき見解は分かれており(注三七)、一九九九(平成一一)年四月二七日の地方公務員制度調査研究会報告「地方自治・新時代の地方公務員制度」は、「メリット・デメリットを慎重に勘案しつつ、その是非も含め検討すべきである」としていた。同年三月一六日の公務員制度調査会「公務員制度改革の基本方向に関する答申」も同様である。

しかし、二〇〇四(平成一六)年三月の総務省地方行政運営研究会第一八次公務能率研究部会報告





(注二二) 橋本勇『逐条地方公務員法(第一次改訂版)』(学陽書房、二〇〇六年)二七四頁  
(注二三) 給与法八条は、二〇〇五(平成一七)年に大きく改正された。従前は、一年間を良好な成績で勤務した場合の普通昇給と、勤務成績が特に良好な場合の特別昇給という、二種の昇給制度があったが、同改正により、勤務成績に基づく昇給(査定昇給)に一本化された。同改正の趣旨が成績主義の推進にあることにつき、森園幸男「大村厚至『公務員給与法精義(第四次全訂版)』(学陽書房、二〇〇八年)一五八頁参照。  
(注二四) 橋本・前掲書(注二二)七二二頁は、勤務評定結果につき、任命権者がどのような措置をとるべきかは、法文上必ずしも明らかではないとしつつ、昇給、昇格、勤勉手当の査定、及び、分限処分の資料として用いることが、最低限の義務だとする。

(注二五) 各国の公務員制度に関する最新の文献として、村松岐夫編著『公務員制度改革』(学陽書房、二〇〇八年)。  
(注二六) 分限・懲戒制度は身分保障制度の一環だが、身分保障とは、成績主義原理を担保するためのシステムであり、同原理と一体となつて、能率的で公正な行政サービスを実現するための制度であるから、一般的なイメージとは異なるかもしれないが、分限処分の積極的活用は、成績主義原則の趣旨に、かつ、身分保障原則にも忠実な運用だということになる。この点につき、拙稿「公務員法と労働法の距離」日本労働研究雑誌二〇〇二年一月号二二三頁、二六頁参照(稲継・前掲(注五)「公務員制度改革と自治体とのべき対応」八頁以下も同旨)。  
(注二七) 塩野宏『行政法Ⅰ(第四版)』(有斐閣、二〇〇五年)二四五頁

(注二八) 行政手続法は、公務員に対する諸措置を適用除外とするが(三条一項九号)、このことによつて、公務員不利益処分等における事前手続整備の必要性が否定されるわけではないことにつき、塩野宏『行政法Ⅲ(第三版)』(有斐閣、二〇〇六年)二七六頁、拙稿・前掲(注一六)二六頁、同「フランスにおける公務員の不利益処分手続(一)」北大法学論集五四巻一四頁参照。

(注二九) 塩野・前掲書(注一七)二四六頁、宇賀克也『行政手続法の解説(第五次改訂版)』(学陽書房、二〇〇五年)八八頁。

(注三〇) 本文四(二)で後述する地方行政運営研究会第一八次公務員研究部会の報告書は、評価基準や評価実施方法の公表が、人事評価の納得性・透明性の確保に極めて重要としていた。その他、坂本・前掲(注一一)一〇頁等参照。

(注三一) 人事評価制度の内容の、少なくとも基本的部分を法律・条例事項とする私見につき、拙稿「公務員の団体交渉権・協約締結権」季刊労働法二二二号一〇四頁。

(注三二) 宇賀・前掲書(注一九)八九頁、行政管理研究センター『逐条解説行政手続法(一八年改訂版)』(ぎょうせい、二〇〇六年)一三九頁。なお、行政手続法は、複数の者を対象とする行政指導指針については、原則として「公表」するものとしている(三三三三)。

(注三三) なお、人事評価結果の妥当性を問題にする行政上の救済手段として、勤務条件措置要求(地公法四六条)の活用が考えられる。岐阜地判二〇〇八(平成二〇)年二月二七日公務員関係判決速報三七五号九頁は、勤務評定自体は職員の経済的地位向上に関連しないとし、措置要求の対象たる勤務条件に含まれないとするが、疑問である。

(注三四) 手続的審査を採用した最高裁判決として、例えば、原子炉設置許可処分に関する最判二〇〇二(平成四)年一月二十九日民集四六巻七号一七四頁(伊方原発訴訟)。これに加え、考慮すべき事項を考慮したか、考慮すべきではない事項を考慮していないか、といった点の審査(判断過程審査)も有用だろう。判断過程審査を採用した最近の最高裁判決として、例えば、海岸占用不許可に関する最判二〇〇七(平成一九)年二月七日民集六一巻九号三二九〇頁。

(注三五) 坂本・前掲(注一一)一一頁

(注三六) 旅券発給拒否についての最判一九八五(昭和六〇)年一月二二日民集三九巻一四一頁。

(注三七) 開示積極説として、例えば、大河内繁男『現代官僚制と人事行政』(有斐閣、二〇〇〇年)二三六頁(初出・一九九四年)。消極説として、例えば、橋本・前掲書(注二二)七一五頁。なお、勤務成績の評定の手続及び記録に関する内閣府令九条二項は、勤務評定の記録である勤務評定記録書を非公開とする。

(注三八) 辻清明『公務員制の研究』(東京大学出版会、一九九一年)二頁(初出・一九五七年)

(注三九) 今村成和(畠山武道補訂)『行政法入門(第八版補訂版)』(有斐閣、二〇〇七年)三七頁

(注四〇) 拙稿・前掲(注一六)二二頁、同「公務員の勤務形態多様化政策と公法理論」日本労働法学会誌一〇三号三六頁参照。

(注四一) 拙稿「公務員制度改革と四つの基本原則」地方自治職員研修二〇〇七年五月号一二頁、同「行政法における公務員倫理法の位置づけ」日本労働研究雑誌二〇〇七年八月号四七頁参照。

※本稿は、平成二〇年度科学研究費補助金(基盤研究C)「日仏で進行中の公務員制度改革に関する比較法研究」による研究成果の一部である。



# つくば市の人事評価制度について

## つくば市総務部人事課



### 一 はじめに

つくば市は、六町村の合併により誕生した市で、昨年度二〇周年を迎えました。

当市の紹介をさせていただきますと、茨城県の南西部に位置し、茨城県の県庁所在地水戸市から南西に約五〇キロメートル、首都東京から北東に約五〇キロメートル、成田国際空港（成田市）から北西に約四〇キロメートルの距離に位置しています。面積は二八四・〇七平方キロメートルで、これは県内で四番目の広さになっています。

北に関東の名峰筑波山を擁し、東には我が国第二位の面積を有する霞ヶ浦を控え、併せて水郷筑波国定公園に指定されています。

また、当市においては、平成一七年八月につくばエクスプレスが開通し、圏央道の開通も間近に控えるなど、首都東京や新東京国際空港からの距離等の立地条件も相まって、国際化、高度情報化が急速に進み、さらに、平成一九年四月には特例市に移行するなど、市民のニーズや価値観はますます多様化、高度化してきています。

こうした状況の中、平成一七年度に人事院から勤務成績の給与への反映が勧告され、公務員にも、能力や実績を重視した人事管理が求められる状況になっています。

当市においても、平成二二年度の制度完成を目指し、本格的に取り組むこととしました。

このように、市民の期待や要請に応えるためには、これまでとは違った自治体のあり方や新しい職員像が求められてきます。職員一人ひとりが全体の奉仕者であるということを自覚し、常に職務に対して自ら課題を発見し、創意工夫をし、施策を的確に遂行するために必要とされる能力と意欲を持って、積極的に取り組む必要があります。さらに、行政の担い手となる職員の持っている多様な潜在能力を引き出して、その資質と能力の向上を図り、時代や環境の変化などに対応できる人材の育成を推進していかなければなりません。

そのため、これからの時代に求められる職員像や総合的な取り組みの方向性を明らかにするために「人材育成基本方針」を平成一九年度に改定し、「人材（人財）」となる職員の意識改革と組織の活性化を目指して、効率的

な人材の育成を図っております。

### 二 人事評価導入の経過

つくば市では、平成一三年度から人事評価を試行的に導入していますが、当時の最大の目的は、行政サービスを向上させるためには、まず、人材育成をしなくてはならないということでした。組織にとって組織の担い手である職員自身の能力を開発し、かつ、有効に活用していくことが大切であると考え、同時に、その人の能力や努力あるいは成果・結果に応じた公正な処遇をすることも必要であると考えました。

職員の能力等を処遇へ反映するためには、職員の能力や態度、成果を適正に把握しておく必要があります。そのために人事評価制度が導入されました。

導入から五年間は、行政職の課長補佐級以上の職員のみを対象に試行という形で実施し、平成一八年度に対象を全職種、全職員に拡大しました。





まれば「〇」、当てはまらない場合は「空欄」とし、一次・二次評価は五段階評価で行います。

#### ⑧ 実績の評価

実績評価については、年度当初に目標設定を行った上で、どれだけその目標を達成することができたかを評価するものです（資料6参照）。目標設定の際、一次評価者は被評価者に対し、その組織の年間目標や業務方針等を十分周知の上、面接を行うことになっています。また、この面接で、目標設定における職員間のバラツキを無くし公正な評価ができるようにします。

評価については、能力評価と同様に、本人評価は「〇」か「空欄」で行い、一次・二次評価は五段階評価で行います。

#### ⑨ 評価結果の部内調整

各所属ごとに提出された評価は、各部長等及び次長が一次評価者及び二次評価者との面接を実施して、部内調整を行います。

#### ⑩ 評価結果の部等間調整

人事課は、提出された人事評価シートにより評価の内

### 五 評価者の訓練

より公正で公平な、そして評価基準のレベルの統一を図るため、毎年五月に新任評価者研修を実施し、八月には評価訓練研修を実施しています。

新任評価者研修では、新任の所属長及び課長補佐級の職員を対象に、人事評価実施の目的や仕組み等評価の基本的な事項を主に習得させ、八月には訓練研修として所属長以上の一次及び二次評価者を対象に、評価の実習を通して実際の評価の仕方を学びます。これらの研修は、外部講師により行っています。

### 六 人事評価結果の給与等への反映

当市では、全職員を対象にした人事評価の試行を平成一八年度中行った後、平成一九年四月から本格稼働とし、同年一二期の勤勉手当から成績率に評価結果を反映させております。反映の方法は、五段階に評価された結果を七段階に区分し、その成績区分に応じた成績率の設定を行っています。また、昇給への反映についても平

容を確認した結果、評価基準等について部等の間で不均衡が認められた場合は、二次評価者に対して説明を求め再評価をさせることができます。再評価後においても部等の間で不均衡が認められる場合は、各種評価差異調整法により人事課において全庁的な視野で評価の調整をすることが出来ます。

#### ⑪ 人事評価の修正

一次及び二次評価者は、通期の評価を提出した後（二～三月）に、評価の修正を行う必要が生じた場合には、その都度人事課に申し出て修正することが出来るものとします。

#### ⑫ 人事評価結果の開示及び苦情相談

被評価者本人が人事課長に所定の様式により開示請求をすれば、所定の期間内に評価結果の開示をすることができます。また、評価結果に対する苦情の場合は、基本的に二次評価者が被評価者及び一次評価者から事情を聴取の上対応し、それでも納得できない場合は人事課長が対応することになっています。

成二二年度を目途に反映させる予定です。

なお、勤勉手当成績率については、次頁表のとおりです。

### 七 人事評価制度の課題と今後の改善策

#### ① 現行制度の課題

##### （評価回数の問題）

当市の人事評価制度の試行当初は、年一回の評価を実施していましたが、勤勉手当成績率への反映を実施する際、年二回に変更しました。実際の評価時期は、四月から九月までの上期分を一〇月に、四月から三月までの通期分を一月に見込みも含んで評価していました。わずか三ヶ月間に二度の評価を実施することが適当かどうか検討した結果、二一年度から年一回に変更することにしました。

##### （評価時期）

当市の評価期間は四月から三月であり、その評価結果を勤勉手当や昇給に反映させる場合、勤勉手当であれば六月三〇日及び一二月一〇日支給に間に合うように、作





事の能力・態度と実績の比率が同じということになって  
います。部長クラスになれば、能力・態度よりも実績を  
重視すべきではないかという考えもありますので、今後  
の課題の一つと考えます。

（評価者ごとの評価のバラツキ）

評価者間で評価のバラツキが生じないように研修を通  
してその是正を図ってはいますが、そう簡単に誰もが同  
じ基準で評価できるようにはならないのが現実です。今  
後も評価者の精度アップのため根気よく研修等を行う必  
要があります。

（能力・態度の評価シートについて）

職種ごと、職位や役職ごとにその職に合った評価内容  
で評価していますが、部署によって仕事の内容が違う  
ため、どの部署にも共通する内容とばかりにはなりません。  
その際は、自分の部署のみで考えずに他の部署との  
関わりの中で評価するようにしていますが、オールマイ  
ティな評価シートは設定できないものです。

（目標設定の難しさ）

実績評価シートによる目標設定は、五項目の目標を立

てることになっていますが、年間を通して定型的な業務  
を行う部署やそうでない部署など、部署によって目標設  
定がしやすいところとそうでないところがあるため、実  
際問題として難しいところもあります。試行の当初は、  
技能労務職の部署において、目標項目も五項目立てるこ  
とができずに、二から三項目であったため、一項目の点  
数配分が高くなってしまい、容易に目標を達成できた場  
合、評点がかなり高くなってしまいました。一方、五項  
目の難しい目標設定をしても、思うように目標が達成で  
きなかった場合は、評点が低くなってしまいうことにな  
り、目標の数が少ないと評点に大きな影響を与えてしま  
うことになってしまいます。

目標設定の水準が職員間で不均衡とならないよう、一  
次評価者の面接でその調整を行うことにはなっておりま  
すが、全職場でのバラツキを調整することは至難の業で  
す。

その解決方法の一つとして、人事評価マニュアルの中  
に具体的な目標設定例を職種毎に掲載したり、個別に目  
標設定についての相談対応も行っています。

## ② 今後の改善策

人事評価を行う最大の目的は、人を点数で評価するこ  
とではなく、評価した結果をどのように今後の人材育成  
につなげていくかであると考えます。したがって、評価  
期間後の最終面接において、どのような点をどう改善す  
れば、今後の業務に役立つかが、そして被評価者のレベ  
ルアップに役立つかを伝えることが一番大切であるとい  
うことを評価者自身が肝に銘じておく必要があります。そ  
うすることで職員のレベルアップが図られ、その結果市  
民へのサービスアップにつながるということです。

また、絶対評価を行う上で、評価基準の統一を図るこ  
とが一番重要ではないかと思えます。どの程度が標準  
で、どの程度がやや優秀なのか等、評価の基準を同じに  
する程難しいことはないかもしれません。何度も指摘を  
繰り返したり、研修を通してその基準を身につけてい  
かないのかもしれませんが。

人事評価をすべての職員が理解し、自分たちのスキル  
アップのため、そして市民へのサービス向上のために行  
うことを意識して、今後の人事評価を進めていくことが

我々公務員の努めであると思えます。

## 八 様式等

最後に、当市の人事評価関係の様式等で主なもののみ  
掲載いたします。

- 資料1 職群別人事評価要素一覧
- 資料2 指導観察記録表
- 資料3 経営職群用 人事評価シート①（能力評価シ  
ート）
- 資料4 行政職一般職群（二級）用人事評価シート①

（能力評価シート）

- 資料5 技能労務職中堅職群（就業規則給料表四級適用  
者）用人事評価シート①（能力評価シート）
- 資料6 人事評価シート②（実績評価シート）
- 資料7 人事評価マニュアルにおける具体的行動例（保  
育士・教諭）若手～中堅クラス

就業規則給料表適用者：文書配送員、用務員、現場作業員、自動車運転手、調理員、機械操作員

職種	職名等	能力要素	態度要素	実績要素	評価シート区分
中堅職群	就業規則給料表4級 適用者	改善力 専門知識	倫理観 住民との協働意識	課業達成度	中堅職群 中堅職群(文書配送 員、用務員、現場 作業員、自動車運 転手、調理員、機 械操作員)用
一般職群	就業規則給料表 1～3級適用者	創意工夫力 専門知識	倫理観 住民との協働意識	課業達成度	一般職群 一般職群(文書配送 員、用務員、現場 作業員、自動車運 転手、調理員、機 械操作員)用

医療職給料表(1)適用者：医師

職種	職名等	能力要素	態度要素	実績要素	評価シート区分
中堅職群	医療職給料表(1) 2級適用者	専門知識 研究力	倫理観 住民との協働意識	課業達成度	中堅職群 中堅職群(医師) 適用者(医師)
一般職群	医療職給料表(1) 1級適用者	専門知識 折衝力	倫理観 住民との協働意識	課業達成度	一般職群 一般職群(医師) 適用者(医師)

病院勤務の医療職給料表(2)(3)適用者：薬剤師、診療放射線技師、検査技師、看護師、准看護師

職種	職名等	能力要素	態度要素	実績要素	評価シート区分
中堅職群	医療職給料表(2)(3)	コミュニケーション力 専門知識	倫理観 住民との協働意識	課業達成度	中堅職群 中堅職群(薬剤師、 診療放射線技師、 検査技師、看護 師、准看護師)用
一般職群	医療職給料表(2)(3)	説明・表現力 専門知識	倫理観 住民との協働意識	課業達成度	一般職群 一般職群(薬剤師、 診療放射線技師、 検査技師、看護 師、准看護師)用

資料1

職群別人事評価要素一覧

行政職・企業職給料表適用者、病院以外の医療職給料表適用者(理学療法士、作業療法士、栄養士、保健師、看護師、准看護師)、市立病院の院長・副院長・看護部長

職群	職名等	能力要素	態度要素	実績要素	評価シート区分
経営職群	部長級、 院長、 次長、 行政委員会事務局の 長	危機管理能力 ビジョン設定力	倫理観 住民との協働意識	課業達成度 経営職群用	経営職群 経営職群用
管理職群	主任参事(首席政策策 議監を除く。)課長級、 出先機関の長、監査委 員事務局次長、選挙管 理委員会事務局次長、 副院長、看護師長	意思決定力 折衝調整力 人材育成力 課題解決力	倫理観 住民との協働意識	課業達成度	管理職群 管理職群用
リーダークラス	課長補佐、参事補 主任主査 主任保育士 主任教諭	企画計画・遂行力 指導力 判断力	倫理観 住民との協働意識	課業達成度 課長補佐・参事補 用	リーダークラス リーダークラス 主任主査、主任保 育士、主任教諭用
中堅職群	行政職・企業職給料表 3級適用者(係長、主 査、保育士、教諭)、 病院以外の医療職給料表 (2)(3)3～5級適用者	専門知識 折衝力 後援支援力	倫理観 住民との協働意識	課業達成度 職・企業職給料表 3級適用者(係長、 主査、保育士、教 諭)、 病院以外の医療職 給料表(2)(3)3～5 級適用者	中堅職群 中堅職群(行政 職・企業職給料表 3級適用者(係長、 主査、保育士、教 諭)、 病院以外の医療職 給料表(2)(3)3～5 級適用者)
一般職群	行政職・企業職給料表 1～2級適用者(主 任、主事、技師、保育 士、教諭) 病院以外の医療職給料 表(2)(3)1～2級適用者	広達力(報・連・相) 創意工夫 業務知識 業務処理力	倫理観 住民との協働意識	課業達成度 一般職群 行政職・ 企業職給料表2級適 用者(主任、技師、保 育士、教諭)、病院以外 の医療職給料表(2)(3) 2級適用者	一般職群 一般職群(行政職・ 企業職給料表1級適 用者(主事、技師、保 育士、教諭)、病院以外 の医療職給料表(2)(3) 1級適用者)

資料3  
人事評価シート①（能力評価シート）（上期・通期）  
（経営職群用）

評価項目	あるべき行動例（着眼点）	評価		ウエイト	評点
		本人	1次		
能力	危機管理能力 市に重大な影響を及ぼす事柄を回避又は軽減させる対策を講じている。（指導・監督をしている。）		5 4 3 2 1	3	
	ビジョン設定力 基本構想・基本計画等広い視野から、将来を見据えた中長期のビジョンを保有し、指導している。		5 4 3 2 1	3	
	資源活用力 人・もの・金を十分活用し、質の高い行政サービスを提供できるよう指導している。		5 4 3 2 1	2	
	決断力 市の方針に基づき、部の方向を示し、施策を実現化させるための決断をしている。		5 4 3 2 1	2	
態度	倫理観 自身の立場を自覚し、自己管理を行い、不正に対しても毅然とした態度がとれる。 勤務時間中は、まじめに効率的に仕事をしている。 服務規律を守り、職場全体のより良い風土作りに努めている。		5 4 3 2 1	2	
	住民との協働意識 常に住民の視点で業務を遂行している。 常に住民満足度向上に向けての視線を持っている。 行政としての業務領域を認識して、市民との対応をしている。		5 4 3 2 1	3	
	責任感 指示された仕事を最後まで全うしようとしている。 自分の役割や立場を十分理解し、期待にこたえようとしている。 自分の失敗を他人に転嫁したりせずに、自分の失敗に関しては自分の責任としている。		5 4 3 2 1	2	
経営意識	市業務全体の視点から、他部門との連携を考えて所属組織の運営に当たっている。		5 4 3 2 1	3	
	中・長期的なものの方見方やコスト意識を持って行動している。				
評価合計点					

資料2  
指導観察記録表（上期・通期）

当 初	所 属	職 名	被 評 価 者	1次評価者	
変 更 後					
月日	職務上見られた顕著な行動・態度・実績		特記事項（指導内容・指導後の変化等）	評価項目	

資料4

人事評価シート①（能力評価シート）（上期・通期）

（行政職一般職群：行政職・企業職給料表2級適用者（主任，技師，保育士，教諭），病院以外の医療職給料表(2)(3)の2級適用者用）

評価項目	あるべき行動例（着眼点）		評価		能力
	本 人	1 次 エ ト	1 次	2 次	
伝達力	上司に指示された情報の収集や広報等市民への開示情報を常に把握している。		5	5	1 2 3 4 5
	適時，適切に報告・連絡・相談をしている。		5	5	
	情報や回覧等は遅滞なく伝達している。		5	5	
創意工夫	仕事に対する疑問点や問題点を常に努めてい		5	5	1 2 3 4 5
	自身の業務に関して上司と相談しながら改善に心がけ		5	5	
	自ら仕事の段取りや計画を立てている。		5	5	
業務知識	担当業務遂行に必要な基本的知識や技術を身につけて		5	5	1 2 3 4 5
	いる。		5	5	
	公務員サービスを心得え，常に意識した行動をしている。		5	5	
業務処理力	担当業務の目的や内容を正しく理解しているとともに，自部署の仕事内容も大枠程度には理解している。		5	5	1 2 3 4 5
	指示通りの内容で正確な事務処理をしている。		5	5	
	担当業務に関しては先送りせず，手順よく，最後まで粘り強く遂行している。		5	5	
基本的なコミュニケーション力	市民に対応する際の態度，言葉づかい，気配りなどは適切である。		5	5	1 2 3 4 5
	市民の問い合わせに対して担当業務の内容に関しては正確に説明できる。		5	5	
	市民から寄せられる要望や苦情を正確に把握し，上司・関係者に伝えている。		5	5	

資料3

1次評価者 職氏名 印	特記事項・指導内容等
----------------	------------

資料5

人事評価シート① (能力評価シート) (上期・通期)

(技能・労務職中堅職群(就業規則給料表4級適用者)用:文書配送員,用務員,現場作業員,自動車運転手,調理員,機械操作員)

評価項目	あるべき行動例(着眼点)	評価			ウエイト	評点
		本人	1次	2次		
能力	改善力	自身のアイデアや仕事の改善を具体的にまとめ上司や関係者に提案している。			3	
		担当業務に関して常に効率を考えた工夫をしている。	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1		
		前例踏襲ではなく、常に新しい方法を考えている。				
	専門知識	担当業務遂行に必要とされる全般的な知識や技術を身につけ、後輩等への指導やアドバイスをしている。			1	
		公務員サービスを心得え、常に意識した行動をしている。	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1		
		周囲の手本となるようなビジネスマナーを身につけている。				
	リーダーシップ	先輩としての自覚を持ち、後輩や周囲の関係者に対する指導をしている。			3	
		率先垂範の姿勢で周囲の手本となるような言動や態度がとれる。	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1		
		周囲の人々に対する気配りや声かけが出来る。				
理解・表現力	市民や関係者に対応する際の態度、言葉づかい、気配りなどは適切である。			2		
	業務の指示や市民や関係者からの問い合わせは正しく理解できる。	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1			
	非定型的な問題や状況に対しタイミングよく報告・連絡・相談をしている。					

資料4

(行政職一般職群:行政職・企業職給料表2級適用者(主任,技師,保育士,教諭),病院以外の医療職給料表(2)(3)の2級適用者用)

態度	倫理観	自身の立場を自覚し、自己管理を行い、不正に対して毅然とした態度がとれる。		5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	2	
		勤務時間中は、まじめに効率的に仕事をしている。					
		服務規律を守り、職場全体のより良い風土作りに努めている。					
	住民との協働意識	常に住民の視点で業務を遂行している。		5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	3	
		常に住民満足度向上に向けての視線を持っている。					
		行政としての業務領域を認識して、市民との対応をしようとしている。					
責任感	指示された仕事を最後まで全うしようとしている。		5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	2		
	自分の役割や立場を十分理解し、期待にこたえようとする。						
	自分の失敗を他人に転嫁したりせずに、自分の失敗に関しては自分の責任としている。						
チームワーク	日常業務の遂行に当たり、必要に応じて上司や部下・後輩・同僚との協力や意思疎通を行っている。		5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	2		
	組織目標の達成に向け、円滑に業務を遂行している。						
	視野を広く持ち、周囲と協調しながら業務を遂行している。						
チャレンジ	自身の仕事の質・量の拡大を目指して意欲的に業務に取り組んでいる。		5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	1		
	仕事の手順の改善、企画提案・改善提案を意欲的にやっている。						
	仕事に関する知識や技術の向上に取り組んでいる。						
評価合計点							

1次評価者 職氏名	印	2次評価者 職氏名	印
特記事項・指導内容等		特記事項	



資料5

(技能・労務職中堅職群(就業規則給料表4級適用者)用：文書配送員,用務員,現場作業員,自動車運転手,調理員,機械操作員)

優劣順位	倫理観			住民との協働意識			責任感			チームワーク			チャレンジ			評価合計点		
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1			
1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	4	5	3	2	1	4	5	3	2	1	4	5	3	2	1	4	5	3
3	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3

評価合計点

1次評価者 職氏名		2次評価者 職氏名		特記事項	
印		印			

資料6

人事評価シート② (業績評価シート) 平成20年度 (上期・運期)

所属	業務目標区分	業務目標比率%	業務内容・目標項目	達成水準・達成期限 (どの程度、いつまで)	氏名	職名	職員番号	目録面接実施者	1次評価		2次評価		評価合計				
									業務別評価点 5段階	業務別評価点 B(点)	本人評価	業務別評価点 A(点)		業務別評価点 B(点)	業務別評価点 A×B(点)	業務別評価点 合計	業務別評価点 合計
	1	%															
	2	%															
	3	%															
	4	%															
	5	%															
										評価者のコメント		評価者のコメント					
										1次評価者 職・氏名・印		2次評価者 職・氏名・印					
										評価方法		評価方法					
										1次評価		2次評価					
										業務別評価点 B(点)		業務別評価点 A(点)					
										業務別評価点 B(点)		業務別評価点 A×B(点)					
<small>○評価率の上乗率(運期)のいずれかを○で印し、この場合は(運期)×(上乗率)で算出する。  <small>○評価率の上乗率(運期)のいずれかを○で印し、この場合は(運期)×(上乗率)×(業務別評価点)で算出する。  <small>○評価率の上乗率(運期)のいずれかを○で印し、この場合は(運期)×(上乗率)×(業務別評価点)×(業務別評価点)で算出する。  <small>○業務目標達成率は、業務目標達成率(%)×業務別評価点(%)×業務別評価点(%)×業務別評価点(%)で算出する。  <small>○1次評価者2次評価者の評価点は、業務目標達成率の比率を乗じて算出する。  <small>○評価率は、業務目標達成率(%)×業務別評価点(%)×業務別評価点(%)×業務別評価点(%)で算出する。                  ○1次評価者2次評価者の評価点は、業務目標達成率の比率を乗じて算出する。             </small></small> </small></small></small></small>													点		点		

資料 7

資料 7

業務知識

- ・保育士（教諭）としての知識や技術を有している。（3）  
後輩や同僚に助言できるレベルの知識や技術を有している。（4）
- ・新聞に載る保育に関係する記事は毎日見ている。（3）  
～自分なりに体系的にまとめている。（4）
- ・各年齢の発達をよく理解し、的確に対応している。（4）
- ・子供の怪我の応急処置に関して、的確に対応した。（4）
- ・保育教材の使用法に関して詳しい。（3）

業務処理力

- ・保育方針に従った年間、月間、週案が的確である。（3）  
保育方針に従った年間、月間、週案を常に見直ししながら仕事をしている。（4）
- ・ルール通り児童票、保育日誌、連絡ノート等の処理をしている。（3）  
現場状況を的確にとらえ、児童票、保育日誌、連絡ノート等の処理をしている。（4）
- ・おたより等の確にまとめて作成している。（3）  
おたより等読みやすく楽しい表現で的確にまとめて作成している。（4）
- ・安全管理や事故防止に常に努めている。（3）  
安全点検を行い、ヒヤリハットの状況を記録し気づきや対策につなげている。（4）
- ・子供たちが生き生きと活動できるよう環境を設定している。（3）  
年齢の発達を理解し、子供たちが生き生きと活動できるよう環境整備している。（4）
- ・子供たちが望ましい基本的生活習慣が身につくよう努めている。（3）  
子供たち一人一人の発達段階をとらえて、望ましい基本的生活習慣が身につくよう努めている。（4）
- ・発達段階に応じた指導を行っている。（3）  
園児一人ひとりに応じた指導を行っている。（4）
- ・行事全体の進行を計画通り行った。（3）  
行事全体の現場プロデュースをほぼ完璧にこなした。（4）
- ・日常スケジュールを立て、計画的に仕事をしている。（3）  
時間を効率よく使い計画的に仕事をしている。（4）
- ・教材の準備及び整理整頓をきちんと行っている。（3）
- ・上司や同僚と常に連携を図りながら仕事を進めている。（3）
- ・朝の視診を大切にし変わったことがあればすぐに対応している。（3）
- ・笑顔を忘れず明るく保育にあたっている。（3）

★保育士・教諭（若手～中堅クラス）の評価における具体的行動例～指導観察記録より

伝達力

- ・ルール通りの報告・連絡・相談ができています。（3）  
適切、タイミングの良い報告・連絡・相談ができています。（4）
- ・必要だと思われる情報は、上司に相談した上で関係者全てに連絡している。（3）  
必要だと思われる情報は、自己の判断で関係するもの全てに連絡している。（4）
- ・会議で子どもの状況を報告連絡している。（3）  
会議では子どもの状況と自分の意見をわかりやすく伝えている。（4）
- ・保護者等へ必要なことは報告や連絡をしている。（3）  
保護者等へ適切に分かりやすく報告や連絡をしている。（4）
- ・回覧や連絡網の伝達は適切である。（3）  
～重要なことは、回覧時の内容説明、事後確認等を行っている。（4）
- ・依頼事項やトラブルに対し、適切に内容の伝達をしている。（3）  
依頼事項やトラブルに対し、適切に内容を伝達し、対応策の提案をしてくれる。（4）
- ・報告・連絡が不備で、保護者の方から苦情が出た。（2）
- ・広報等で伝えられた市長の子育て支援策を知らなかった。（2）

創意工夫

- ・保育方法や教具教材等を工夫している。（3）  
保育方法や教具教材等を工夫し、子供たちの関心、興味を引き出している。（4）
- ・子供の発達に伴い、安全面に配慮しながら業務を行っている。（3）  
子供の発達に伴い、周りの大人の動きを工夫しながら業務を遂行している。（4）
- ・教材や遊具等に関して自分なりの工夫が見られる。（3）  
自然物、廃棄物等を利用して教材等に利用している。（4）  
廃品を利用して手作りおもちゃを作成している。（4）
- ・研修会や講習会で得た技術や知識を保育に活用している。（3）  
豊かな発想で様々な実現性のあるアイデアを提案している。（4）
- ・行事に関する進行や段取りを計画通りスムーズに行った。（3）  
行事に関する進行や段取りを自身でスムーズに行った。（4）
- ・書類作成に誤りがあり、注意をしたところ翌日から改善された。（3）
- ・いつも楽しい保育（教育）環境作りに配慮している。（4）
- ・インターネットや書籍、新聞等から必要な情報を集めて利用している。（3）

市民との協働意識

- ・地域の子たちを常に把握している。(3)
- ・地域の子たちにリズム遊びを指導している。(3)
- ～保護者の理解を得ながら保育に活かしている。(4)
- ・地域の子どもたちにリズム遊びを指導している。(3)
- ・地域のニーズを把握した上で、積極的に交流を図っている。(4)
- ・子供の置かれた環境を考慮した保育(教育)を常に考え、保護者に伝えている。(3)
- ～保護者の理解を得ながら保育に活かしている。(4)
- ・地域の子たちにリズム遊びを指導している。(3)
- ・市民の声に十分耳を傾け保育(教育)に取り入れるよう努力している。(3)
- ・保育所(幼稚園)の活動でどんなことをして欲しいか、常にお母さん方へ質問している。(4)
- ・地域の伝統行事に参加し、市民に接し保育(教育)に取り入れている。(4)

基本的なコミュニケーション力

- ・保護者に対する際の態度や言葉づかい、気配りなどが適切である。(3)
- ・保護者が理解できる返答が出来る。(4)
- ・市民の問い合わせに対して、担当業務の内容に関して正確に説明している。(3)
- ～担当業務以外のことも、市の業務内容は大枠では説明している。(4)
- ・市民から寄せられた要望や苦情を把握し、上司に相談、報告している。(3)
- ・市民から寄せられた要望や苦情を正確に把握・整理・分析し、上司に相談、報告している。(4)
- ・クラス内の話し合いを定期的に行っている。(3)
- ・クラス内の話し合いを密にしながら運営がスムーズにいこう努めている。(4)
- ・保護者に対してきちんと説明した。(3)
- ・保護者が理解、納得し易いような話しが出来る。(4)
- ・通園では保護者一人ひとりに声を掛けながら笑顔で園児を受け入れている。(3)
- ・保護者に対して園児の情報を正確に伝えず誤解を受けた。(2)

責任感

- ・安全管理、事故防止に努めている。(3)
- ・園(所)全体の安全管理、事故防止の具体的方法を提案している。(4)
- ・指示された仕事は最後まできちんとしている。(3)
- ・状況の変化があった場合も、臨機応変に対応し指示内容は最後までやり通す。(4)
- ・設備や備品等を適切に利用、整理整頓している。(3)
- ・設備や備品等を適切に利用、維持、管理している。(4)
- ・自身の仕事の範囲の質問に対して、適切に答えている。(3)
- ・自身の仕事の範囲外の質問に対して、答えようとする姿勢がある。(4)
- ・期限、時間などをよく理解し、守ろうと努めている。(3)
- ～周囲に良い影響を与えている。(4)
- ・上司からフィードバックを受けられ、一生懸命解決しようと努力している。(3)
- ・常に自身で自分の課題を持ち、一生懸命解決しようと努力している。(4)
- ・与えられた仕事は、ポイントポイントで上司と報連相しながら行っている。(3)
- ・その時、その場に応じた的確な判断をし、行動している。(4)
- ・研究会の席で、自身の独自手法や創意工夫に関して積極的に説明した。(4)
- ・勤務時間より早めに出勤し子どもと接する時間をもっている。(4)
- ・自分の役割や立場を十分理解し、仕事を進めている。(3)
- ・自分の失敗を他人に転嫁することはない。(2)
- ・注意をされると、自己弁護のための言い訳を言いつつ。(2)

倫理観

- ・保育士(教諭)としてふさわしい態度、身だしなみ、言葉づかいをしている。(3)
- ～周囲の見本、模範になっている。(4)
- ・職員としての立場を忘れず行動している。(3)
- ～周囲にも、明確に注意が出来る。(4)
- ・決められた勤務時間は守っている。(3)
- ・職務上知り得た情報を他人に漏らすことはない。(3)
- ・子供、保護者等平等に対応している。(3)
- ・チーム全体で決めた約束事やルールを守っている。(3)
- ・仕事の仲間を大切にしている。(3)
- ・保育室(教室)はいつも整理整頓されている。(3)
- ・仕事で私用の電話や私語をすることはない。(3)
- ・事務机の周辺が乱雑である。(2)

資料 7

- ・与えられた新たな課題はまずは取り組んでみようとする姿勢がある。(3)
- 与えられた新たな課題に意欲的に、先頭を切って取り組んでいる。(4)
- 難しい仕事でも積極的に取り組む姿勢が見られる。(4)
- ・上司の指示を受け、地域ニーズに沿った保育をしようとする意欲がある。(3)
- 地域のニーズを理解しようと上司とコミュニケーションをとり、少しでも保育にいかそうとする意欲がある。(4)
- ・伝統的な遊びを保育(教育)に取り入れた。(3)
- 地域の行事に参加し、日本古来の伝統的な遊びを保育(教育)に取り入れた。(4)
- ・今、保育所(幼稚園)に要求されているものは何か等常に頭に入れ、できるものがあれば提案してくる。(4)
- ・専門知識の最新の内容を把握し、保育(教育)にいかしている。(3)
- ・子どもと一緒に身体を動かしながらよく遊んでいる。(3)
  
- ・率先して行うよりも、先輩等に依存してしまう傾向がある。(2)

資料 7

チームワーク

- ・日常業務に当たり、必要に応じて上司や部下、後輩、同僚との協力や意思疎通を行っている。(3)
- 日常業務に当たり、定期的、計画的に上司や部下、後輩、同僚との協力や意思疎通を行っている。(4)
- ・周囲と協調しながら業務を行っている。(3)
- 視野を広くもち、周囲と協調しながら業務を行っている。(4)
- ・周囲から信頼されている。(3)
- リーダーシップを発揮し、まとめ役をしている。(4)
- ・職員と常に連携を図りながら仕事を進めている。(3)
- ～連携を誘発するような行動をしている。(4)
- ・働きやすい雰囲気作りを心がけている。(3)
- ～率先して園(所)全体の雰囲気づくりをしている。(4)
- ・担任同士の話し合いをもちながら、チームワークの保持に努めている。(3)
- 率先して担任同士の話し合いをもちながら、チームワークの保持に努めている。(4)
- ・上司や同僚の話しを積極的に聴こうとする態度がある。(3)
- 上司や同僚の話しを、質問などしながら積極的に引き出そうとする姿勢がある。(4)
- ・先輩保育士と協力して保育にあっている。(3)
- ・担任同士の配慮を忘れず、年休、時間休をとっている。(3)
- ・職員同士公平な立場で対応している。(3)
- ・報告、連絡、相談をするなど人とのつながりを大切にしている。(3)
- ・先輩からのアドアイスを素直に受け入れ仕事に取り組んでいる。(3)
  
- ・ミーティングの際、他人の意見にすぐ反論したり、揚げ足をとることあった。(2)
- ・自己中心的に仕事を進め協調性に欠ける。(2)

チャレンジ

- ・遊べる手作り遊具を作り、子供に楽しませている。(3)
- 子供たちの発達段階に合わせた手作り遊具を作り、子供に楽しませている。(4)
- ・業務改善に対してのアイデアを出してくれる。(3)
- アイデアを出し、自身も工夫したりして積極的に取り組んでいる。(4)
- ・常に向上心をもって自ら進んで研修に参加している。(3)
- 自主的に研修会に参加し、自分なりにまとめ仕事にいかした。(4)



# 久留米市の人事評価制度について ―その運用状況と導入後の見直し―の経過―

## 久留米市総務部人事厚生課



### 一 はじめに

久留米市では、平成一一年度から、現在も運用している新しい人事管理制度を導入しました。それまでも、平成二年度から職員の実績や能力を評価するための制度は運用していましたが、行政改革や地方分権の進展により、地方自治体を取り巻く環境が大きな変革期を迎えている中で、職員の能力向上や意欲の喚起の必要性がますます高まっていたことが、その背景としてあったところ  
です。

新制度を導入した際の基本的な視点としては、  
① 目標の達成状況及び達成過程の適正な評価と処遇  
② 職員個々の能力・経歴に応じた育成方法の確立  
③ 自律的目標達成活動の促進  
④ 人事管理制度の透明性・納得性の向上  
を掲げており、職員の実績を評価するための仕組みとして「目標管理」の考え方を全階層で運用するとともに、職員の能力を評価するための仕組みとして、職員の日常の職務活動ぶりや職務能力の程度を評価する制度を導入しています。これらの具体的な内容については、地方公

務員月報平成一六年三月号「久留米市における目標管理を活用した人事管理制度について」において紹介させていただいておりますので、本稿では、現在の本市における人事管理制度の概要に加え、実際の運用状況、発生した問題点及びその解決のための制度見直しの経過等について述べたいと思います。

この概念に基づいて、職員の実績については、目標管理の考え方を踏まえた「目標管理制度」、「業績評価制度」、「目標申告制度」及び「経歴管理制度」という四種類の制度を整備し、左の表のとおり職位に応じた運用を行っています。

### 二 現行の人事管理制度の概要と実績の評価

本市では、職員を評価するために「実績」と「能力」の二つの要素を対象としており、それぞれ職員の職位に応じた評価のウエイトを想定しています。その概念図は左の表のとおりです

職位	能力	実績
部長級	×	◎
次長級	×	◎
課長級	○	◎
課長補佐級	○	○
主査級	○	○
一般職	◎	×

評価ウエイトが大きい順に◎→○となり、×は評価対象外となります。

職位	目標管理制度	業績評価制度	目標申告制度	経歴管理制度
部長級				
次長級				
課長級				
課長補佐級				
主査級				
一般職				

網掛部分は、当該制度が適用されていることを表す。



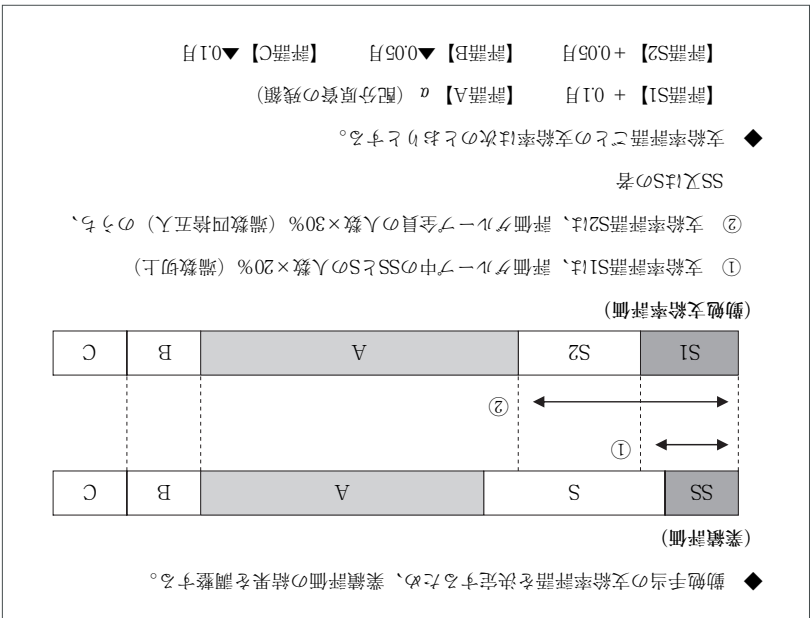
て、レベルアップの引上げを確保し、新たなたごせを促す。このため、レベルアップの引上げの割合を、従来の数割から、2割に引き上げ、これを目標とする。この目標を達成し、レベルアップの引上げを確保し、新たなたごせを促す。

課長	つがへの2名
対象者	つがへの1名強
対象者	つがへの1名強
対象者	つがへの1名強

「課長」の引上げを確保し、新たなたごせを促す。このため、レベルアップの引上げを確保し、新たなたごせを促す。

この引上げを確保し、新たなたごせを促す。このため、レベルアップの引上げを確保し、新たなたごせを促す。

《特集》～人事評価制度の実例①～



この引上げを確保し、新たなたごせを促す。このため、レベルアップの引上げを確保し、新たなたごせを促す。

課長	つがへの2名
対象者	つがへの1名強
対象者	つがへの1名強
対象者	つがへの1名強

この引上げを確保し、新たなたごせを促す。このため、レベルアップの引上げを確保し、新たなたごせを促す。

課長	つがへの2名
対象者	つがへの1名強
対象者	つがへの1名強
対象者	つがへの1名強

この引上げを確保し、新たなたごせを促す。このため、レベルアップの引上げを確保し、新たなたごせを促す。

《特集》～人事評価制度の実例①～

来の目標管理制度への移行が、できるだけ円滑になるようにしています。

一般職について適用される「目標管理」としては、経歴管理制度があります。一般職については、その実績を評価しないと位置づけしておきながら、目標管理の考え方に基づく制度を運用しているのは、若年層のうちから「自分で目標を立てて」「計画的に達成に向けた活動を行う」という職務行動上の習慣（くせ）を付けさせ、あわせて市長から主査に至るまでの上司の目標と、自分の目標をリンクさせることによって、自らの担当職務に意味付けを行わせる効果をねらっているものです。

記録者	所管の課長
対象期間	四月一日から翌年一月末まで
様式	資料5のとおり

一般職については、所管の課長との面談を通して自らの目標を掲げさせることとし、課長補佐や主査のように達成基準を設定させることはしていません。どちらか

いえば、上司とのコミュニケーションツールとしての役割を期待しています。また、経歴管理票は、年度ごとに追加して記入するようになっていたため、本市における職員の職務経歴書にもなっており、職員本人の「振り返り」だけでなく、上司による職員の把握や、業務の割振りの際の参考資料として活用されています。

### 三 現行の人事管理制度の概要と能力の評価

職員の能力については、左の表のとおり、課長級以下の職員に対して「実績能力記録制度」を運用しています。なお、部長級及び次長級については、能力を評価する段階は過ぎていたとの考え方に基つき、運用していません。

職位	実績能力記録制度
部長級	
次長級	
課長級	
課長補佐級	
主査級	
一般職	

### 実績能力記録制度の職位ごとの評価要素

網掛部分は、当該評価要素が適用されていることを表す。

	評価要素	管理職	監督職	一般職
実績	仕事の質			
	能率性・迅速性			
	達成度			
態度	積極性			
	協調性			
	責任感			
	規律性			
職務能力	組織力			
	計画力			
	企画力			
	折衝力			
	決断力			
	判断力			
	統率力			
	指導力			
	理解力			
	表現力			
知識・技術				

評語	記録のポイント
SS	広い視野を持ち、極めて創造的で実効性の高い計画を策定できた。
S	広い視野を持ち、創造的で実効性の高い計画を策定できた。
A	内容に新しい工夫が見られ、創造的な計画が策定できた。
B	内容に工夫があまり見られず、計画を修正することがあった。
C	内容に工夫がなく、計画を修正することが多かった。

この実績能力記録制度は、平成一一年度の新制度導入の際に、評価項目の中から「職員の性格」「職員の配置換や昇任に関する事項」など、評価者の主観に偏りがちな項目を削り、評価項目をより限定したものです。

その結果、職員の能力については

- ①実績・態度 日常の職務活動ぶりやその遂行度
- ②職務能力 職員が到達している能力の高さ

を対象として、五段階で評価することとしています。具体的には、実績能力記録制度の様式（資料6・課長用と資料7・一般職用を例示）のとおり、実績・態度及び職務能力それぞれに、細分化された評価要素が含まれており、記録者は、その評価要素ごとに評価基準に照らしながら記録していきます。

この評価要素は、次の表のとおり、職位のステージに

が、

して、能力を評価する。また、評価結果に基づき、業務改善や研修の計画を立てる。また、評価結果を人事評価制度の改善に活用する。

（4）評価結果を人事評価制度の改善に活用する。また、評価結果を人事評価制度の改善に活用する。また、評価結果を人事評価制度の改善に活用する。

（2）人事評価制度の改善

人事評価制度の改善には、評価結果を人事評価制度の改善に活用する。

単位%	SS	S	A	B	C
18年度	0	31.0	67.6	1.4	0
17年度	0	32.1	66.4	1.1	0.4
16年度	1.0	36.6	59.7	2.6	0
15年度	0.5	33.7	65.2	0	0.5
14年度	2.5	30.6	66.9	0	0

単位%	SS	S	A	B	C
13年度	2.2	22.5	74.7	0.5	0
12年度	1.7	26.4	71.3	0.6	0
11年度	4.8	33.9	61.3	0	0

年度別の業績評価の結果（全管理職）

業績評価の結果を人事評価制度の改善に活用する。また、評価結果を人事評価制度の改善に活用する。

単位%	SS	S	A	B	C
18年度	0	31.0	67.6	1.4	0
17年度	0	32.1	66.4	1.1	0.4
16年度	1.0	36.6	59.7	2.6	0
15年度	0.5	33.7	65.2	0	0.5
14年度	2.5	30.6	66.9	0	0

単位%	SS	S	A	B	C
13年度	2.2	22.5	74.7	0.5	0
12年度	1.7	26.4	71.3	0.6	0
11年度	4.8	33.9	61.3	0	0

年度別の業績評価の結果（全管理職）

人事評価制度の改善

人事評価制度の改善	C
人事評価制度の改善	B
人事評価制度の改善	A
人事評価制度の改善	S
人事評価制度の改善	S

人事評価制度の改善には、評価結果を人事評価制度の改善に活用する。

人事評価制度の改善には、評価結果を人事評価制度の改善に活用する。また、評価結果を人事評価制度の改善に活用する。

人事評価制度の改善

人事評価制度の改善	C
人事評価制度の改善	B
人事評価制度の改善	A
人事評価制度の改善	S

人事評価制度の改善には、評価結果を人事評価制度の改善に活用する。また、評価結果を人事評価制度の改善に活用する。

(3) 評価者研修の実施

目標管理の成否は目標の設定によって決まるといっても過言ではないほど、目標の立て方は重要なポイントです。本市においても、目標を設定する際の留意点として、

①あれもこれも発想ではなく、「今年これだけは」の視点で設定する。

②目標は評価しやすいように定量化に努める。掲げており、昇任時の機会等をとらえて、研修を実施しています。

しかしながら、制度導入から五年以上が経過し、目標の設定にも慣れが生じるようになり、日常的な上司と部下の間関係が先にたつて、目標設定の厳密さが薄らぐようになりました。例えば、「○○計画の推進」や「□□事業の充実」といった、漠とした目標が散見されるようになったところです。

このことを受け、合併直前の繁忙期ではありませんが、すべての管理職に対し「目標設定研修」を実施しました。講師は外部のコンサルタントに依頼し、本市の人

事管理制度を理解してもらったうえで、本市制度に沿った研修内容となりました。

研修内容には、「目標の達成基準が、後で評価できるように具体化されているか」「目標設定における禁句」など技術的なものだけでなく、「上位目標を踏まえ、下位の者がどのように目標を立てたらいいか」といった考え方の部分も含まれており、受講者は、今一度制度の基本に立ち戻れたのではないかと考えています。

(4) 評価グループの変更

前述したように、業績評価制度において評価された結果は、勤勉手当に反映するに当たり、評価グループ間でのバランスが崩れないよう相対評価の仕組みを盛り込んでいます。評価グループの編成については、部長級全員で一グループとし、次長級と課長級については、それぞれが所属する「部」でグループとしているところです。(次頁の表を参照)

制度を運用しての実感ですが、やはり評価者はできる限り一本化した方が良く、一つの評価グループは、一人

の評価者に評価されることが望ましいと考えます。確かに、評価者の評価基準をすり合わせることで、評価のずれを一定解消はできますが、現実にはどうしても限界があり、評価される者にとって不公平感が生ずることもなかりかねません。

本市では、主に次のような点が課題となっています。

①部長級について

本市では、副市長二人制となっていますので、副市長は、それぞれ担当部局の部長を評価します。内訳は平成一九年度において、総務部門担当の副市長が一九名、建設部門担当の副市長が九名です。評価者をできる限り一本化するという考え方に基つき、教育委員会の部長、企業局の部長、議会事務局の事務局長(部長級)についても、それぞれ教育長、企業管理者、議長を評価者とせず、副市長が評価することとしました。

それでも、なお評価者が二名となりますので、最終的には、両副市長が協議して評価結果をすり合わせることにしています。

平成19年度の評価グループ

区分	評価グループ	評価者	
部長級	全員で1グループ	副市長2名	
次長級 課長級	部毎に編成 (19グループ)	本庁12部(市長部局)	部長
		総合支所4支所(市長部局)	支所長
		教育部(教育委員会)	部長
		水道ガス部(企業局)	部長
		消防本部(消防本部)	消防長
	右の複数組織で編成 (1グループ)	秘書室(市長部局)	担当副市長
		出納室(市長部局)	会計管理者
		議会事務局	事務局長
		監査委員事務局	監査委員
		選挙管理委員会事務局	総務部長







(資料2) 年度 管理職業績評価票

業評

職名	職員番号	氏名				
<b>1 重点目標達成状況</b>						
順位 ウエイト 困難性	重点目標項目 達成基準	達成状況・効果・自己評価	評価判定		点数	
			評価要素	評価者	合計 満点70	合計 ×ウエイト
1			達成度			
			配点30			
			困難度			
			配点20			
			努力度			
			配点20			
2			達成度			
			配点30			
			困難度			
			配点20			
			努力度			
			配点20			
3			達成度			
			配点30			
			困難度			
			配点20			
			努力度			
			配点20			
4			達成度			
			配点30			
			困難度			
			配点20			
			努力度			
			配点20			
5			達成度			
			配点30			
			困難度			
			配点20			
			努力度			
			配点20			
<b>2 基本職務遂行状況</b>						
評価項目	遂行状況・自己評価	評価者	点	特記事項		
組織力の向上						
適切な人事管理の実施						
日常的判断 企画業務遂行						
重点目標	基本職務	合計	総合評語	評価者(職名・氏名)	評価者印	総括部長印

(資料1)

年度 重点目標管理票

目管

上位方針・課題等	職名	職員番号	
	氏名		
	設定時		期末時
	本人	所属長	本人

※目標はウエイトの高い順に記入し、ウエイトは一つの目標につき最大 40% (10%刻み) で設定すること。

順位 ウエイト 困難性	重点目標項目(何を) 達成基準 (どのような状態に、どこまで等)	実施計画 方法(どのようにして)				達成状況・反省等(本人)
		第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	指導記録(所属長)
1						
	%	計画				
	SS S A B C	実績				
2						
	%	計画				
	SS S A B C	実績				
3						
	%	計画				
	SS S A B C	実績				
4						
	%	計画				
	SS S A B C	実績				
5						
	%	計画				
	SS S A B C	実績				

(資料4)

目申

年度 目標申告書

所属	部	課	種	職	職	番号	職員
所属	チーム	氏名		現職	年月日	生年	年月日
所属		チームリーダー (〇-の者は〇)		生年		(年度末現在 満年齢)	

組織目標・課題等		所属チーム・担当職務	
重点目標		達成基準	
成果・反省点		成果・反省点	

チームリーダーとしての決意表明 (〇-の者のみ記入)		成果・反省点	
重点目標		達成基準	
成果・反省点		成果・反省点	

記録	目標設定時	期末時
----	-------	-----

(資料3)

業績評価制度の点数化の手順

1 評価の区分

業績評価の評価の種類は「SS S A B C」の5段階で、基準は次のとおりです。

評価	点数	説明
SS	10点	当該要素について、被評価者に期待し、要求した水準以上に職務を円滑に遂行できる。
S	8点	当該要素について、被評価者に期待し、要求した水準をほぼ満たして円滑に遂行できる。
A	6点	当該要素について、被評価者に期待し、要求した水準を下回る部分があり、職務を円滑に遂行できる。
B	4点	当該要素について、被評価者に期待し、要求した水準を下回る部分が多くあり、職務を遂行していく上で、時に支障をきたすことがある。
C	2点	当該要素について、被評価者に期待し、要求した水準を下回る部分が多くあり、職務を遂行していく上で、支障をきたす。

2 点数化の方法

評価者は、次の手順により業績評価を行い、点数化します。

- 重点目標達成状況 (最高70点)
  - 決定された評価に応じ、次の方法で計算します。
    - 達成度 決定した評価の点数を3倍する。(最高30点)
    - 困難度 決定した評価の点数を2倍する。(最高20点)
    - 努力度 決定した評価の点数を2倍する。(最高20点)
  - 目標ごとに合計点を算出し、それぞれのウエイト(%)を乗じます。
  - ②で算定した、すべての重点目標の合計点を算出します。
- 基本職務遂行状況 (最高30点)
  - 組織力の向上、適切な人事管理の実施、日常的判断企画・業務遂行の3点について、上記5段階の評価を決定します。
  - 決定した評価の点数を合計します。

(3) 総合評価 (最高100点)

(1)と(2)で算出した合計により、下表にあてはめて総合評価を決定します。

総合評価	合計点数範囲
SS	90点以上
S	75点以上 90点未満
A	60点以上 75点未満
B	50点以上 60点未満
C	50点未満

(資料6)

課長級実績・能力記録票 ( 年度)

職員番号		氏名		
所属	部	役職名		
配属	(経験年 月)	出勤状況	病欠 日 休職 日 その他 ( ) 日	
	年 月		生年月日 (年度末現在 満 歳) 年 月 日生	
記録要素	記録のポイント		自己記録	第1次記録
態 度	積極性	職務に対して意欲を持って取り組み、新しい分野へのチャレンジと自己啓発を行ったか	SS S A B C	SS S A B C
	協調性	組織の一員としての自覚を持ち、上司や同僚と協力して円滑な職務の遂行に務めたか	SS S A B C	SS S A B C
	責任感	担当の職務や役割を自覚し、責任を持って最後までやり遂げたか	SS S A B C	SS S A B C
	規律性	服務規律を遵守し、職場のモラル向上に寄与したか	SS S A B C	SS S A B C
職 務	組織力	部門方針等の的確な理解と適切な組織への浸透により活力ある組織を形成できたか	SS S A B C	SS S A B C
	計画力	情報の収集、職務上の課題の発見、分析、集約の技量を有し、信頼できる計画が策定できたか	SS S A B C	SS S A B C
能 力	折衝力	内外への対応が適切で、要領よく相手に説明し、理解と納得を得られたか	SS S A B C	SS S A B C
	決断力	困難な状況下でも大局をつかみ、適切かつ迅速な決断が下せたか	SS S A B C	SS S A B C
	統率力	部下の能力、適性を掌握し、十分なコミュニケーションをとりながら、個々の能力、人格に応じた効果的指導、育成ができたか	SS S A B C	SS S A B C
	知識・技術	管理職として必要な知識及び業務を遂行し、職員を指導するのに必要な専門知識、技術がどの程度あったか	SS S A B C	SS S A B C
業 績 評 価				SS S A B C
第1次記録者 指導記録	総合所見	職名	SS S A B C	
		氏名		
第1次調整者	総合所見	職名	SS S A B C	
		氏名		

(資料5)

経 歴 管 理 票

職員No.		職種		入所		生年月日		氏名	
年度所属	主な職務内容	目 標	達成状況・反省等	上司記録	今後への期待	所属長印			
H 17 部 課 A 部 課 A 課 G 〇〇	〇〇異動届の受付、記録	・フロー図を作り、担当業務の流れを把握する ・マニュアルを理解し正確に処理をする。	自分の仕事は把握できたが、複雑なケースについては、まだ完全に把握しきれないことがある。	正確性は、かなり向上したが、関連知識の習得が必要 〇〇	専門知識の一層の習得と制度全体の理解を期待する 〇〇				
H 18 部 課 A 部 課 A 課 G 〇〇	〇〇異動届の受付、記録	・関連知識、特に民法を習得する(通信教育) ・記入様式を見直し、迅速性を向上させる	・かなり制度全体が理解でき、処理もスムーズに行っているように感じた。 ・検討は行ったが、効果ある案まではできなかった	かなり理解が進み、安心してみていられた 〇〇	事務処理は的確にできるところになったので、事務改善を進めてほしい 〇〇				
H 19 部 課 A 部 課 A 課 G 〇〇	〇〇異動届の受付、記録 課内の文書管理	・〇〇の事務改善の検討 ・文書事務、情報公開、個人情報保護の理解(各種研修、研修会等により)	・〇〇の改善を実現できた。 ・情報公開等の理念は把握できた。	〇〇の改善について期待どおりに進められた。 〇〇	新たな分野での努力を期待する 〇〇				
H 20 部 課 A 部 課 A 課 G 〇〇	〇〇の収納事務	・〇〇法、〇〇条例等の理解 ・滞納者の削減方法の検討							
部 課 G									
部 課 G									
部 課 G									
資格等	取得年月日	資格等	取得年月日	資格等	取得年月日				

(資料 7)

行政職実績・能力記録票 (年度)

職員番号	氏名	所属 課種	所属 事項 土木 建築 電機 園造 保 其他
配属 (経験年数)	出勤 年月日	病欠 年月日	その他 (状況)
配属 年月日	出生 年月日	現在 年月日	年度末現在 (年齢)

職務内容	経歴管理制度の目標	級別標準職務表 [ 級 ]

記録要素	記録のポイント	自己記録	第1次記録	第2次記録	第3次記録
実	担当の職務を正確かつ的確に遂行し、その質、出来栄は信頼できるものであったか	SS S A	SS S A	SS S A	SS S A
績	能率性 担当の職務をスケジュールどおり能率良く、迅速に遂行したか	SS S A	SS S A	SS S A	SS S A
態	積極性 職務に対して意欲を持って取り組み、新しい分野へのチャレンジと自己啓蒙を行ったか	SS S A	SS S A	SS S A	SS S A
度	協調性 組織の一員としての自覚を持ち、上司や同僚と協力して円滑な職務の遂行に努めたか	SS S A	SS S A	SS S A	SS S A
規	責任感 担当の職務や役割を自覚し、責任を持って最後までやり遂げたか	SS S A	SS S A	SS S A	SS S A
律	規律性 職務規律を遵守し、職場のモラル向上に寄与したか	SS S A	SS S A	SS S A	SS S A
職	知識・技術 職務遂行上必要な知識、技術をどの程度有していたか	SS S A	SS S A	SS S A	SS S A
能	創意・企画力 担当する職務についての改善、創意工夫や問題解決案をまとめる能力がどの程度あったか	SS S A	SS S A	SS S A	SS S A
務	折衝力 市民等への対応が適切で、要領よく相手に説明し、理解と納得を得られたか	SS S A	SS S A	SS S A	SS S A
力	理解力 上司の指示や仕事の手順、物事の相互関係を正しく、素早く理解、把握できたか	SS S A	SS S A	SS S A	SS S A
力	表現力 業務上の報告、連絡等について、口頭・文書によつて、正確にわかりやすく表現することができたか	SS S A	SS S A	SS S A	SS S A

記録者	指導記録・特記事項	第1次 調査 所見	第2次 調査 所見
第1次 記録者	SS S A B C	氏名 	氏名 
第2次 記録者	SS S A B C		
第3次 記録者	SS S A B C		



## 常に改革・改善に取り組む「がんばる市役所づくり」 ～目標管理を活用した人事考課制度を通して～

宮崎市総務部人事課



### 一 はじめに

温暖な気候に恵まれ、「太陽と緑」に象徴される国際観光リゾート都市・宮崎市は、平成一八年一月一日に合併し、新たな地域資源が加わり、人や地域のつながりも大きく広がった。宮崎県の県都として、また、南九州の中核都市として、より一層、個性的で魅力ある都市へと発展していくため、「活力と緑あふれる太陽都市：みやさき…次世代につなぐまちづくり」を将来の都市像に掲げ、「市民が主体となったまちづくりと効率的で信

頼される行財政運営」、「自然と共生し快適に暮らせるまち」、「ともに支え合い、安全で、安心して暮らせるまち」、「活気があふれ、いきいきと働けるまち」、「郷土を誇りに思い、心豊かな人が育つまち」を基本目標に、次世代につなぐまちづくりに取り組んでいるところである。

このような理想の都市像を実現するために、「変化への能動的な対応」を施策運営のひとつのキーワードとして、多様化する市民ニーズに的確に対応し、更にきめ細かな行政サービスが提供できるよう、少数精鋭主義のも



。おこなった場合は

- ・ 多種多様な転来先に「入会」した市民がある
- ・ 人材育成の推進策として、市民の意見や要望を積極的に取り入れる
- ・ 市民の意見や要望を積極的に取り入れる
- ・ 市民の意見や要望を積極的に取り入れる

・ 市民の意見や要望を積極的に取り入れる

・ 市民の意見や要望を積極的に取り入れる

「市民の意見や要望を積極的に取り入れる」

「市民の意見や要望を積極的に取り入れる」

「市民の意見や要望を積極的に取り入れる」

「市民の意見や要望を積極的に取り入れる」

「市民の意見や要望を積極的に取り入れる」

「市民の意見や要望を積極的に取り入れる」

。おこなった場合は

- ・ 多種多様な転来先に「入会」した市民がある
- ・ 人材育成の推進策として、市民の意見や要望を積極的に取り入れる
- ・ 市民の意見や要望を積極的に取り入れる
- ・ 市民の意見や要望を積極的に取り入れる

。おこなった場合は

「市民の意見や要望を積極的に取り入れる」

「市民の意見や要望を積極的に取り入れる」

「市民の意見や要望を積極的に取り入れる」

「市民の意見や要望を積極的に取り入れる」

「市民の意見や要望を積極的に取り入れる」

「市民の意見や要望を積極的に取り入れる」

「市民の意見や要望を積極的に取り入れる」

「市民の意見や要望を積極的に取り入れる」

「市民の意見や要望を積極的に取り入れる」

「市民の意見や要望を積極的に取り入れる」

「市民の意見や要望を積極的に取り入れる」

「市民の意見や要望を積極的に取り入れる」

「市民の意見や要望を積極的に取り入れる」

「市民の意見や要望を積極的に取り入れる」

「市民の意見や要望を積極的に取り入れる」

「市民の意見や要望を積極的に取り入れる」

「市民の意見や要望を積極的に取り入れる」

「市民の意見や要望を積極的に取り入れる」

「市民の意見や要望を積極的に取り入れる」

「市民の意見や要望を積極的に取り入れる」

「市民の意見や要望を積極的に取り入れる」

「市民の意見や要望を積極的に取り入れる」

② 被考課者  
次の各号に該当する職員を除いた常勤の一般職に属する職員。

- ・ 臨時的任用の職員、嘱託員
- ・ 消防吏員（課長補佐級未満の職員）
- ・ 現業職員

③ 考課者

【図1】のとおり定めているが、考課者の役割としては、

ア．一次考課者

○絶対考課（公正かつ適正な事実の考課）

個々の職場でそれぞれの職員ごとに応じたレベル、役割等を明確に設定した上で、それに照らして行う。

事実の記録は、指導記録ノート兼育成計画書【別添資料1】を活用する。

また、考課者は被考課者と面接して（年度当初の目標設定時と考課結果提出時）考課を行う。

イ．二次考課者

○間接的・大局的な二次考課（間接的な絶対考課）

市長、副市長、収入役、総務部長で構成する人事考課委員会で決定する。

④ 考課様式

職務・職位に応じて定めている。

【別添資料2-1（様式2号）】～2-5（様式5号）…人事考課表】

⑤ 評定項目と考課方法

ア．成果

考課期間における職員の定めた職務目標についての実績、結果で職務に応じて次のとおり考課する。

部長、係長	目標設定に従って成果を評価する。
副主幹、主査、主任主事等	担当業務の進捗状況、成果と能力を併せて評価する。

考課ポイントは、職位ごとに細かなマトリックス表で定めているがここでは割愛する。なお、目標設定度及び達成度を決定する基準は、【別添資料3】のとおり定めている。

【図1】

考課決定者 (人事考課委員会)	一次考課者	課長補佐	課長	課長級以下の課長補佐級の課長級の職に ある者	部長級・次長の職にある者
	二次考課者	課長	部長	課長級の職に ある者	部長級の職にある者
	最終調整者	部長	総務部長	総務部長	副市長

一次考課の恣意的調整の有無、部門別・職位別の誤差等をチェックする機能をも併せ持つ大局的な考課である。

ウ．最終調整者

○相対考課

最終調整者が、提供された全ての考課結果を一定の基準に従って整理し、調整する機能を備えた評価方法であり、人事考課委員会の決定を受けて考課が確定すると、次期考課期間までの職員の能力開発や人事資料として活用されることから、特に重要な意義を持つ考課である。

エ．考課決定者

イ．能力  
職務上求められる知識や実行性を備えた能力であり、職務に応じて次のとおり考課する。【S A B C Dの五段階】

部長、課長補佐	主に総合的な管理者能力で評価する。
主幹、係長	業務推進指導力、情報判断力、計画（企画）力、対応（折衝）力の四項目で評価する。
副主幹、主査、主任主事等	成果と能力を併せて評価する。

ウ．職務態度

職務上求められる公務員としての姿勢であり、職務に応じて次のとおり考課する。【A B C Dの四段階】

主幹、係長	責任性、挑戦（積極）性、協調性の三項目で評価する。
副主幹、主査、主任主事等	責任性、挑戦（積極）性、協調性、自己革新性、規律性の五項目で評価する。

エ．総合評定

考課要素（成果、能力及び職務態度）ごとの絶対考課を行い、結果の総合評価を行うが、職位ごとの考課要素の配分比率を【図3】のとおり定めている。



め、そのたびに高得点となっていた)

イ・ルーティンワークの多い主査以下の職員については、総合評定の際、成果よりも職務態度の配分比率を高くした。(ルーティンワークの多い職場では成果目標を立てづらい点があると思われたため)

## (2) 研修の実施

本制度の充実、特に全庁的な制度の浸透を図るための研修をそれぞれの職位に応じて実施し、平成一五年度中に全職員研修を終えた。平成一八年度には、合併した旧三町職員に制度の仕組みなどについての研修を実施したところである。

また、一次考課者の理解が最も重要であると考え、毎年考課前(十一月)に一次考課者対象の実務説明会を実施している。

なお、年度当初の目標設定時における各部局間等の業務の難度のばらつきをなくすため、考課者を中心に実例を使った設定度研修を繰り返し実施している。

## (3) 制度の周知

開かれた評価となるよう、考課基準や考課方法を記載した「人事考課マニュアル」を庁内LANの掲示板に掲載し、制度周知を図っている。

## 六 今後の取組み

平成一〇年度から試行的に実施されてきた本制度も今年度で一〇年目を迎えた。「常に改革・改善に取り組みがなされる市役所づくり」を進めるためのツールとしては、一定の定着を見てきている。「人材育成の手段」や「適材適所の人事異動の資料」としては充実してきたので、今後は、処遇への反映を研究していきたい。今までの横並び処遇の年功序列的な給与制度に若干でも差をつけることによって、職員に競争意識等のインパクトを与え、職員の一層の士気高揚と組織の活性化を図ることが肝要と考えている。

また、市として必要とされる人材を先見的に確保していくためには、人事管理を従来の「年功序列主義型」から「能力主義型」へシフトする必要がある。さらに、平

成一九年一〇月には、庁内の若手職員で構成される自主研究グループから、「職員の改革改善の意識を高めるためには、個人単位ではなく、各係員が係の目標を共感できる仕組みを構築し、係員相互の関係を密にし、モチベーションを高める必要がある」との検討結果が発表されたところであり、現在不足がちになっている職員間のコミュニケーションを深める仕組みとして本制度が見直されているところである。

組織目標に向かってチャレンジし続ける市役所となるためには、人事管理の発想を、従来の年功序列的に職員にポストを与えていく「属人的な人事管理」から、能力や実績に応じて職員をポストに配属していくような「戦略的な人事管理」にシフトし、本稿で述べた「目標管理を活用した人事考課制度」を柱に、「能力・実績主義の人事管理」、「多様な人材の確保」、「研修体制の充実」の三つの観点から、そこにある各制度を時代にマッチしたものとして充実させ、有機的な運用を図りながら効果的な人材育成を進めていかねばならないと考えている。

**人事評価表  
(課長級)**

【資料2-1】 試験期間 平成 年 月～平成 年 月

【様式2号】

所属	職名	氏名 (職番 )
在 丹	年 年 年	本人
在 課	年 年 年	調 査 者
年 齢	印 歳	
(いずれも年度末現在)		

1 成 果

割合	1	2	3	4
%				
%				
%				
%				

担当する主な業務、目標等

自己評価 (目標に対するコメント等)	達成	定	成	1	
				2	
考 課 (考課にあたってのコメント等)	達成	定	成	1	
				2	
				3	
				4	

【資料1】

= 指導記録ノート兼育成計画書 =

所属	職名	氏名	指導期間	記入者名
			年 月 日～年 月 日	

指導記録ノート

月	職務遂行上に見られた行動 (良否ともに記入してください。)	月	指導上の対応、その後の状況等 評価

(記入要領) 1 考課事実にあたる行動とその対応策、その後の状況を時間を追って記入する。

2 評価は極力その時点でも段階で行う。

ただし、係員の記録は係長が行うが、評価は一次考課者(課長補佐)が行う。

育成計画書

No	担当職務(課題)	育成課題	育成計画書	誰が	このように働きかけ
				どのような場面で	る



【資料2-2】

【考課期間 平成 年 月～平成 年 月】

【様式3号】

**人事考課表**  
(課長補佐)

所 属		職 名		氏 名 (職番 )		
在 庁	年	印	本人	一 次	二 次	最 終
在 課	年					
年 齢	歳					
(いずれも年度末現在)						

1 成 果

担当する主な業務、目標等	割 合	自己評価		一次考課		二次考課	
		設 定	達 成	設 定	達 成	設 定	達 成
1							
	%						
2							
	%						
3							
	%						
4							
	%						
5							
	%						

【様式2号】

2 能 力 (S・A・B・O・B・B×・C・Dで判定してください。) 氏名 (職番 )

要素	着 眼 点 (判 定) (自 己) (考 課)	備 考 (積算欄)	
総 合 管 理 力 II	・目標達成度 (担当部門の方針、計画を意欲的に実践し、期待された効果をあげるよう適切な指示をしたか) ( ) ( )	(自己評価)	
	・上司に特命された事項の遂行するため適切な指示をしたか ( ) ( )		
	・例外的事項、異常事態での的確な状況判断と問題解決 ( ) ( )		
	・報告、連絡、意見具申、予算統制の実施 ( ) ( )		
	・部下の職務遂行能力を、進歩、向上させるため個々の教示、助言、仕事ぶりの指摘・動機づけ等の教育指導を効果的に行ったかどうか ( ) ( )		
	・同僚や部下の協力を得てより良い人間関係を保ち、職場を協力的なチームに育て上げていたか ( ) ( )		
	・上、下、横のコミュニケーションの円滑さに努力したか ( ) ( )		
	・その他 { } ( ) ( )		
			(部 長)

※ その他 { } の欄に記入される場合は、着眼点とは異なった項目をできるだけ具体的に記入してください。

(考課者コメント欄)

※被考課者の改革・改善に対する成果を必ず記入してください。

区分	成 果	能 力	総合判定
考課	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D

<b>最 終 調 整</b>
<b>S・A・B・C・D</b>

人事考課表  
(主幹・係長)

所属	職名	氏名(職番)
在庁 年 在課 年 年齢	本人	最終
印		

【資料2-3】  
【試験期間 平成 年 月～平成 年 月】

【様式4号】

1 成果	担当する主な業務、目標等	割合	自己評価	一次考課	二次考課	合計	%	1	2	3	4	5
	定	定	定	定	定	成						

2 能力(S・A・B・O・B・B×C・Dで判定してください。)

【様式3号】

要素	着眼点 (自己)(二次)	総合 (自己評価)	情報 (自己評価)	計画 (自己評価)	対力 (自己評価)	対力 (自己評価)	その他
要 素	・目標達成度(方針や計画を意欲的に実践し、期待された効果をあげるよう適切な指示をしたか) ・上司に特命された事項の遂行するため適切な指示をしたか ・例外的事項、異常事態での確な状況判断と問題解決 ・報告、連絡、意見具申、予算統制の実施 ・部下の職務遂行能力を向上させるため個々の助言、指導・動機づけ等の教育指導を効果的に行ったかどうか ・その他	・仕事や指示を正しく早く理解する度合い ・仕事をやる際、将来を見通し、事を円滑に進めるために、適切な判断をしているか ・新しいことさらに対処し、的確な判断をしているか ・序内外の関連を考え総合的判断をしているか ・その他	・担当業務に対する研究心。現行の方法や手順を改良し、効率化する工夫をしているか ・事業方針、推進方針、人事管理、事務管理PR方法等の改善立案ができていくか ・問題意識を持って業務に対処しているか ・その他	・他人を説得する能力はどうか ・仕事に必要な調整、連絡、協議は十分か ・苦情処理の能力はどうか ・相手に不快感を与えないか ・その他	・他人を説得する能力はどうか ・仕事に必要な調整、連絡、協議は十分か ・苦情処理の能力はどうか ・相手に不快感を与えないか ・その他	・他人を説得する能力はどうか ・仕事に必要な調整、連絡、協議は十分か ・苦情処理の能力はどうか ・相手に不快感を与えないか ・その他	・他人を説得する能力はどうか ・仕事に必要な調整、連絡、協議は十分か ・苦情処理の能力はどうか ・相手に不快感を与えないか ・その他

※ その他{ }の欄に記入される場合は、着眼点とは異なった項目をできるだけ具体的に記入してください。  
(試験者コメント欄)  
※ 成果、能力等で特出するもの、不足するもの、昇任推薦、人事意見等を記入してください。  
※ 被試験者の改善に対する成果を必ず記入してください。

一 次 考 課	成 果	S・A・B・C・D
二 次 考 課	成 果	S・A・B・C・D
課 合	能 力	S・A・B・C・D
課 合	能 力	S・A・B・C・D
最 終 調 整	課 合	S・A・B・C・D
	成 果	S・A・B・C・D

一 次 考 課	者	
二 次 考 課	者	

【資料2-4】

【考課期間 平成 年 月～平成 年 月】

【様式5号】

<b>人事考課表</b>  副主幹・主査 主任主事・主任技師 主事・技師	所 属	職 名	氏 名(職番)			
	在 序	年	本 人	一 次	二 次	最 終
	在 課	年				
	年 齢	歳	印			
(いずれも年度末現在)						

1 成 果

担当する主な業務、目標等	割 合	一次考課		二次考課	
		設 定	達 成	設 定	達 成
1	%				
2	%				
3	%				
4	%				
5	%				

【様式4号】

2 能 力(係長でない主幹は「業務推進指導力」を除く)  
(S・A・B・C・Dで判定してください。)

氏 名  
(職番)

要素	着 眼 点	( 判 定 )		備 考 (積算欄)
		(一次)	(二次)	
業務推進指導力	・一般職員の指導、育成を要領よく行っているか	( )	( )	(一次)
	・一般職員に意欲を与え業務を遂行させているか	( )	( )	(二次)
	・職場をよくまとめているか	( )	( )	
	・その他{ }	( )	( )	
情報判断力	・仕事や指示を正しく早く理解する度合い	( )	( )	(一次)
	・将来を見通し、事を円滑に進めるために、適切な判断をしているか	( )	( )	(二次)
	・新しいことがらに対処し、的確な判断をしているか	( )	( )	
	・庁内外の関連を考え総合的判断をしているか	( )	( )	
計画力	・担当業務に対する研究心。現行の方法や手順を改良し、効率化する工夫をしているか	( )	( )	(一次)
	・事業方針、推進方針、人事管理、事務管理PR方法等の改善立案ができているか	( )	( )	(二次)
	・問題意識を持って業務に対処しているか	( )	( )	
	・その他{ }	( )	( )	
対応力	・他人を説得する能力はどうか	( )	( )	(一次)
	・工作上必要な調整、連絡、協議は十分か	( )	( )	(二次)
	・苦情処理の能力はどうか	( )	( )	
	・相手に不快感を与えることないか	( )	( )	
・その他{ }	( )	( )		

3 職務態度(A・B・C・Dで判定してください。)

要素	着 眼 点	( 判 定 )		備 考 (積算欄)
		(一次)	(二次)	
責任性	・全ての問題は自己の責任という態度で臨んだか	( )	( )	(一次)
	・部下の失敗に対し自己責任として処理したか	( )	( )	(二次)
	・部下の業務の進行や出来栄などのチェックを良く行い、それに対する責任を明確にしていたか	( )	( )	
	・責任転嫁、責任逃れをする様な態度はなかったか	( )	( )	
・その他{ }	( )	( )		
挑戦性	・自己の職責を良く自覚し、それを果たすために自ら意欲を持って積極的に取り組んでいたか	( )	( )	(一次)
	・旺盛な研究心を持ち現状に甘んぜず改善工夫の努力を行ったか	( )	( )	(二次)
	・業務遂行上気付いたことを進んで上司に提言したか	( )	( )	
	・その他{ }	( )	( )	
協調性	・上下のコミュニケーションのパイプの役割を果たし上司に協力し、よくカバーしたか	( )	( )	(一次)
	・監督者として職場を良くまとめ、協調的職場環境づくりに努めたか	( )	( )	(二次)
	・他部門との協調的職場環境づくりに努めたか	( )	( )	
	・その他{ }	( )	( )	

※ その他{ }の欄に記入される場合は、着眼点とは異なった項目をできるだけ具体的に記入してください。

(考課者コメント欄)

※成果、能力等で特出するもの、不足するもの、昇任推薦、人事意見等を記入してください。

※被考課者の改革・改善に対する成果を必ず記入してください。

一 次 考 課 者		二 次 考 課 者	
-----------	--	-----------	--

区分	成果	能力	職務態度	総合判定	最終調整
一次	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A
二次	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	A・B・C・D	S・A・B・C・D	B・C・D



【資料5】考課要素の着眼点と考課基準

1. 基本的考課基準

標語	S	A
説明	Aランクの者のうち、特に顕著に優れた水準にある者。	考課要素に優れており、職務を円滑に遂行できる水準にある者。
目標難度による成績考課	難度の高い目標を設定して、優れた成果、期待以上の結果を上げた者。	難度の高い目標で、期待どおり、又は、普通の難度で、期待以上の成果を上げた者。

2. 要素別考課基準（一般的な基準）

考課要素	評価のポイント	S	A	
業績 (業務推進力)	① 成果	正確・迅速・信頼・計画・能率性を勘案し、目標をどの程度達成したかの判断。	職位・職務ごとに課せられた仕事について、正確かつ能率的に処理し、期待と要求に充分応えるとともに、設定した目標に対し、著しい成果を上げることができた。	職位・職務ごとに課せられた仕事について、正確かつ能率的に処理し、期待と要求に充分応えるとともに、設定した目標を概ね円滑に遂行させた。
	② 総合管理能力	職位ごとの視点で目標達成度、業務維持・改善改革、部下の育成指導等を総合的に判断。	中長期的な市政の方針のもと、市民ニーズの的確な把握と効率的な業務推進を図ると共に、所期の目的をはるかに越える成果を上げ、管理者として相応しい能力を充分に発揮している。	中長期的な市政の方針のもと、市民ニーズの適切な把握と効率的な業務推進を図ると共に、所期の目的について期待以上の成果を上げ、管理者として相応しい能力を概ね発揮している。
能力	③ 業務推進指導力	小集団の業務推進にかかわる内部調整、指導力、(係の掌握)	係の業務全般を確実・効率的に推進させ、必要に応じ部下に最善の指導を与える等、極めて適切な係の掌握を行っている。	係の業務全般を着実・効率的に推進させ、必要に応じ部下に適切な指導を与える等、適切に係を掌握している。
	④ 情報判断力	情報の収集・分析力、更にその情報を適切に判断、整理できる能力。	住民ニーズを的確に分析し、様々な情報の収集と価値ある情報を整理し、いかなる局面においても的確に対応することができる。	住民ニーズを適切に分析し、様々な情報の収集と価値ある情報を整理し突発的な事態でも適切に対応することができる。
	⑤ 計画力(企画力)	問題発見とその解決能力、獨創性、実現性、広い視野洞察力、先見性。	広い視野と洞察力を持ち、常に難度の高い問題を意識し、その解決のため日頃から研究・分析を行い、獨創的で実現可能な解決策をまとめ上げることができる。	積極的に職務の問題点を意識し、その問題解決のため、日頃から研究・分析を行い、優れた解決策をまとめ上げることができる。
職務態	⑥ 対応力(折衝力)	相互理解に対する努力、説得力、折衝力、適切な対応(庁内外の対応)	複雑で困難な場面でも、利害関係の異なる相手に自分の考えを理解させ、信頼させ、目的実現に向けて職務を円滑に推進させる。	かなり困難な交渉でも、誠意、熱意粘り強さで、目標を達成できる。
	⑦ 責任性	職責の自覚・完遂、困難時の姿勢。		公務員としての職責を自覚し、困難時においても、与えられた職務を最後までやり遂げる意欲。
	⑧ 挑戦性(積極性)	仕事への意欲、新しい分野への取り組み。		新しい分野への取り組みと責任を持って完結させる意欲的な態度。
	⑨ 協調性	意思の疎通努力、チームワークづくり。		組織の一員として自覚し、円滑な職務遂行のため自ら進んで協力し、良好な人間関係を維持する態度。
	⑩ 自己革新性	自己啓発、物事への関心とチャレンジ精神。		現状に甘んじることなく、周りの仕事にも関心を持ち、自ら進んで足りない部分を補おうと努力する態度。
⑪ 規律性	職場規律の遵守。		職務に対して忠実に取り組み姿勢。模範的な行動を取る。	

【資料4】考課者の役割と考課の心構え

考課者区分	考課者の役割	考課の心構え	
1次考課者 (課長補佐・現場考課)	課長補佐	○各係の目標及び係員の主たる職務目標の設定は、係長と協議の上決定する。 ○考課期間中は、必要に応じ職員に進捗状況を確認し、指導等を行う。 〔係長は、係員の職務行動や事実等の観察を行い、課長補佐に報告する〕 ○係長の報告に基づき、本人と直接面接を行うとともに、係長等の意見を聞いて考課を行うことができる。 ○係長の考課は、その職位に求められる係の管理状況や係が定めた目標達成の状況等を勘案して考課を行う。	〔公正かつ適正な判断〕 ○意図的な偏差の排除。(個人的感情、部門間の偏差などの排除) ○評価基準の明確化。(具体的な評価事実・尺度等の設定、明示) ○評価基準の順守。(評価基準への理解度、基準の順守) ○自己評価の確立。(評価に対する認識の向上) ○評価責任の明確化。(育成指導に貢献する、責任ある評価姿勢の確立)
	課長	○課長補佐として求められる管理能力、課の目標に対する貢献度、その他の能力等を総合的に勘案して考課を行う。	○将来に向けた職員の育成が重要なポイントであるという認識。
2次考課者 (課長・部長考課)	課長	○1次の考課結果、意見等を参考にし、事実確認、事実漏れの修正を行う。 ○部門別、職位別横並びの比較、1次考課者間の甘辛調整等のチェックを行う。 ○大局的な観察による考課を行う。 ○1次考課者と面接による考課結果を通して最終調整者に事実を提供する。	〔客観的・大局的な判断〕 ○基本的には1次考課者と同様である。 ○特に、部門別、職位別横並びの比較において、1次考課者の恣意を排除することに心掛ける。 ○大局的な見地から評価基準・尺度等を設定し、客観的判断である根拠を確立させる。
	部長	※ 課長による2次考課(係長以下) 課内部の掌握並びに育成指導、翌年の方針樹立という観点から、極力全職員と直接に面接を実施すること。	
最終調整者 (考課決定)	部長	〔調整者〕 ○1次・2次考課結果、意見等を参考にして相対的評価を行い、考課表を完成させる。 ○個々の考課表を整理して最終決定者に考課結果を報告する。	〔政策的レベルに立った判断〕 ○市民のニーズに即応した政策形成を行う上で、高度の行政判断を行う観点に立って、公平・公正かつ適正な考課を実施する。 (長期的には、特に優れた人材の確認後継者の育成指導等を勘案した人事考課を行うこと。)
人事考課委員会		○最終決定は、必要に応じて各段階の考課者に事実確認をすることができる。 ○最終決定の結果は、各考課者に通知するものとする。(フィードバック)	



<b>D</b>	職務要素で劣っており、職務遂行上、頻繁に支援が必要である者。
<b>C</b>	担当職務の処理に誤りや遅れが多量に見られ、期待や要求を満たせず、時々職務遂行に支援を要したことがある者。
<b>B</b>	高難度目標で期待以下、中難度目標で期待通り、低難度目標で期待以上とした者。
<b>A</b>	高難度目標で期待以下、中難度目標で期待通り、低難度目標で期待以上とした者。

<b>D</b>	担当職務の処理に誤りや遅れが多量に見られ、期待や要求を満たせず、時々職務遂行に支援を要したことがある者。
<b>C</b>	市民ニーズに敏感に反応できず、業務を停滞させるなど、初期の計画に対して適当に処理することができ、初期の計画に対して一応の結果を上げ、管理する達成度が不十分であり、管理者として備えるべき能力を一部欠いている。
<b>B</b>	市民ニーズに敏感に反応できず、関係の業務全般にトラブルが見られ、関係の業務全般にトラブルが多量に見られ、誤った指導を行う等、係の掌握がほとんどできていない。
<b>A</b>	状況に応じた情報を適度に収集し、市民ニーズに余り関心を示さず、情急の収集についても積極的ではない。又、突発的な判断を行うことができない。与えられた問題点に対して、解決方法やそのプロセスを見い出すことが返すことが多く、前例を模倣し練習、問題意識が欠けている。改善・工夫する能力が不足しており、積極的な面が見られ、前例を模倣し練習することが多い。
<b>D</b>	職務上、必要があれば相手の意見をよく聞き、自分の考えを要領よく説明し、適切な対応が可能である。
<b>C</b>	与えられた職務を理解し、概ね責任を持ってやり遂げている。
<b>B</b>	仕事に取組む姿勢が消極的であり、与えられた仕事しかやらない。業務改善等に意欲的な態度が見られ、取組む姿勢が乏しい。
<b>A</b>	自分の考えや利害に固執する場合があり、自己の都合ばかり考え、他人への配慮があまり見られない。好まぬ意見が強く、周囲との協力や意思の疎通に不十分な面が見られる。
<b>D</b>	職務に取組む姿勢が良好であり、職務に取組んでいく状態にあった。職務に取組んでいく状態にあった。
<b>C</b>	職務に取組む姿勢が乏しい。業務改善等に意欲的な態度が見られ、取組む姿勢が乏しい。
<b>B</b>	自分の考えや利害に固執する場合があり、自己の都合ばかり考え、他人への配慮があまり見られない。好まぬ意見が強く、周囲との協力や意思の疎通に不十分な面が見られる。
<b>A</b>	職務に取組む姿勢が良好であり、職務に取組んでいく状態にあった。

職務級	キヤード	○ 市長及び助役の方針を受けて、市政の長期的な視点(総合計画、市民ニーズ等)から、市長の政策意思決定への参画、支援
部長	部の統括者	○ 市長の方針を受けて、市政に対する日常の市民ニーズ等の視点から、部長の意思決定への参画、支援
	課の統括者	○ 担当課の日常行政活動のレベルアップ課題の設定、推進
課長	行政課のリーダー	○ 課長の方針を受けて、定められた日常の行政サービス活動を正確かつ効率的に提供する視点から、
	課長の補佐	○ 課長等の方針を受けて、上記の課長業務を補佐し、政策課題に相応しい日常行政活動の実現に貢献する。
係長	課の統括者	○ 部長の方針を受けて、市政に対する日常の市民ニーズ等の視点から、部長の意思決定への参画、支援
	課長の補佐	○ 課長等の方針を受けて、定められた日常の行政サービス活動を正確かつ効率的に提供する視点から、
主任	主任の補佐	○ 課長の方針を受けて、上記の課長業務を補佐し、政策課題に相応しい日常行政活動の実現に貢献する。
	主任	○ 課長の方針を受けて、上記の課長業務を補佐し、政策課題に相応しい日常行政活動の実現に貢献する。
主任	主任の補佐	○ 課長の方針を受けて、上記の課長業務を補佐し、政策課題に相応しい日常行政活動の実現に貢献する。
	主任	○ 課長の方針を受けて、上記の課長業務を補佐し、政策課題に相応しい日常行政活動の実現に貢献する。
主任	主任の補佐	○ 課長の方針を受けて、上記の課長業務を補佐し、政策課題に相応しい日常行政活動の実現に貢献する。
	主任	○ 課長の方針を受けて、上記の課長業務を補佐し、政策課題に相応しい日常行政活動の実現に貢献する。
主任	主任の補佐	○ 課長の方針を受けて、上記の課長業務を補佐し、政策課題に相応しい日常行政活動の実現に貢献する。
	主任	○ 課長の方針を受けて、上記の課長業務を補佐し、政策課題に相応しい日常行政活動の実現に貢献する。

【資料6-1】職務級別役割制定定義表：ライオン職務

【資料6-2】職務級別役割定義表：スタッフ職務

職務級	キーワード	役割・定義
参事	高度で重要かつ困難課題の推進者	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 市長及び助役の方針を受けて、市政の長期的な視点（総合計画、市民ニーズ等）から、                         <ul style="list-style-type: none"> <li>① 特に重要困難な特定課題の調査、研究</li> <li>② 特に重要困難な特定課題の実施、推進</li> <li>③ その他、多くの関係幹部の調整を必要とする特に重要な特命事項の職務を効果的に推進することにより、政策課題の実現に貢献する。</li> </ul> </li> </ul>
部付主幹 対策監	重要かつ困難課題の推進者	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 部長等の方針を受けて、市政に対する日常の市民ニーズ等の視点から、                         <ul style="list-style-type: none"> <li>① 重要困難な特定課題の調査、研究</li> <li>② 重要困難な特定課題の実施、推進</li> <li>③ その他、多くの内外関係者と調整を必要とする重要な特命事項の職務を効果的に推進することにより、政策課題の実現に貢献する。</li> </ul> </li> </ul>
主幹	重要課題の推進者	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 課長等の方針を受けて、市政に対する日常の市民ニーズ等の視点から、                         <ul style="list-style-type: none"> <li>① 重要な特定課題の調査、研究</li> <li>② 重要な特定課題の実施、推進</li> <li>③ その他、多くの内外関係者と調整を必要とする重要な特命事項の職務を効果的に推進することにより、政策課題に相応しい日常行政活動水準の実現に貢献する。</li> </ul> </li> </ul>
副主幹 主査	日常業務課題の推進者	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 課長等の方針を受けて、市政に対する日常の市民ニーズ等の視点から、                         <ul style="list-style-type: none"> <li>① 日常行政サービスの特定課題の調査、研究</li> <li>② 日常行政サービスの特定課題の実施、推進</li> <li>③ その他、多くの内外関係者と調整を必要とする特命事項の職務を効果的に推進することにより、政策課題に相応しい日常行政活動水準の実現に貢献する。</li> </ul> </li> </ul>

※ 主幹及び主査の役割定義の見直しについて [平成11年度から適用]

主幹	重要課題等の推進者	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 上記の役割定義は「特命主幹」のみに適用する。</li> <li>○ 「主幹兼係長」の場合には、基本的に「係長」の役割定義を適用する。その責任・能力において、係単位の補佐というレベルで役割を定義する。</li> </ul>
副主幹 主査	日常業務課題の推進者	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 課長等の方針を受けて、市政に対する日常の市民ニーズ等の視点から、                         <ul style="list-style-type: none"> <li>① 専門性の高い日常行政サービスの調査、研究</li> <li>② 専門性の高い日常行政サービスの実施、推進</li> <li>③ その他、多くの内外関係者と調整を必要とする特定課題の職務を効果的に推進することにより、政策課題に相応しい日常行政活動水準の実現に貢献する。</li> </ul> </li> </ul>

## 茅ヶ崎市の人事評価システムについて

### 茅ヶ崎市職員課

#### 一 市の概要

本市は、神奈川県の中南部に位置し、東は藤沢市、西は相模川をはさんで平塚市、南は相模湾、そして北は寒川町と接している。面積三五・七六平方キロメートル、人口約二三万人であり、人口密度は一平方キロメートル当たり約六、四〇〇人である。東京から西に五〇キロメートルあまり、電車で一時間程度の距離にあるため、高度経済成長期にベッドタウンとして人口が急激に増え、現在も暫増傾向にある。

職員数は、平成一九年四月一日現在で全体一、八三八人のうち保育士七七人、消防職員二三八人、病院職員四二二人、技能労務職三三〇人であり、残りの七八一人が一般行政関係の職員である。

#### 二 組織内の風土

「公務員は、その身分保障が法定されていることもあり、『やってもやらなくても同じ。どうせ同じならばやらない方が楽。』こういうロジックに陥りやすい環境であることは否めない。しかし、目標意識を持ち、職務を



を淡々とこなしているのが現状であった。そのような定例的・定型的な事務を行う部署や課であっても、「うちの課は、今期こういうことを実施しますよ。」という目標をきちんと示すこととした。それにより、その課の所属職員にその課の組織目標が明確に伝わり、当該組織目標を達成するために、職員個人がどのような活動をするのかを個人の業績評価の目標として設定することができる考えたからである。

こうして市長の指示からわずか一か月間で「業務計画」(資料1)が誕生したのである。「業務計画」を策定するときには、各部署及び各課内で十分に話し合い、組織目標を設定する段階から多くの職員が関わるようにしている。導入当初は年度初めに策定したが、次年度からは、予算と連動させて実効性を高めるために八月に策定することとした。その後、予算が付かなかったり、関係法令の改正や社会情勢の変動などがあつたりした場合、年度初めに修正した上で確定することとした。

## 五 人事評価システムの構築

人事担当部署で人事評価システムの素案を作成し、新たに発足させた「人事評価システム検討会議」において、平成一六年四月から七月まで月一〜二回のペースで集中的に制度の詳細を検討した。同会議の構成員は総務部長、総務部職員課長、企画部企画調整課長、企画部行政管理課長、市立病院事務局経営推進課長、消防本部消防総務課長、教育委員会事務局教育総務部教育総務課長の七人である。

人事評価システムの導入スケジュールについては、平成一六年十月から行政職給料表(1)の適用を受ける職員(大まかに分類すると一般行政職及び消防職)を対象に試行を開始し、平成一七年四月から試行の対象を全職員に拡大することとした。

## 六 人事評価システムの仕組み

### (1) 評価者区分

標準的な区分は表1のとおりとし、ほかにも職場に合

わせて柔軟に設定している。能力・意欲態度評価及び業績評価とも評価者区分は同じである。平成一六年度の試行段階では、二次評価者の次に市長を調整者としていたが、対象となる管理職の職員が約一〇〇人おり、そのすべての評価シートについて短期間で目を通すことは現実的でないことが分かり、試行後に調整者の区分は廃止した。

表1

被評価者	一次評価者	二次評価者
部長級	—	担任の副市長
課長級	直属の部長級	担任の副市長
課長補佐・担当主査級	課長級	直属の部長級
主査以下・行政職(2)	課長補佐・担当主査級	課長級

### (2) 能力・意欲態度評価の仕組み

評価対象期間は、毎年一月一日から一二月三十一日までの暦年としている。その趣旨は、評価結果を翌年四月の人事異動及び昇給等に活用するためである。それに合わせて給与構造改革に伴う昇給日を四月一日としている。

評価者(一次・二次とも)は、通年、被評価者の行動観察を実施する。前述したとおり「良い行動を褒め、悪

い行動を見て見ぬふりせず指導する」ものである。何も眉間にしわを寄せて難しく考えるものでなく、要は「日頃から部下とのコミュニケーションを大切にしましょう」ということである。評価者は、部下とのコミュニケーションを通じて特記事項があれば、その都度「行動観察記録」(資料2)に記述することとしている。

- 能力・意欲態度評価シートは、次の様式を使用している。
- ・ 行政職(1)担当主査以上用(部長級〜担当主査(いわゆる係長)級)(資料3)
  - ・ 行政職(1)担当者用(主査〜主事)
  - ・ 行政職(2)用(技能労務職)
  - ・ 医療職課長補佐級以上用(病院長〜課長補佐級)
  - ・ 医療職担当者用

具体的には、被評価者が職務遂行能力基準(資料4)及び職務遂行能力レベル基準表(資料5)に照らして自己評価した後、一次評価、二次評価を行う。それぞれ五段階評価である。

被評価者は、自己評価の後に一次評価者(一次評価者



中の間及退職金未払金等については、職員給与及び退職手当の支払額を算出し、その結果が赤字となる場合は、その赤字額を退職金未払金等として処理する。

また、退職金未払金の発生については、退職金未払金の発生額を算出し、その結果が赤字となる場合は、その赤字額を退職金未払金等として処理する。また、退職金未払金の発生については、退職金未払金の発生額を算出し、その結果が赤字となる場合は、その赤字額を退職金未払金等として処理する。

職名	人数	給与月額	退職金未払金
主任	1名	100,000円	100,000円
主幹	2名	80,000円	160,000円
主査	3名	60,000円	180,000円
課長	4名	40,000円	160,000円
課員	15名	20,000円	300,000円
計	25名		800,000円

表2-1

また、退職金未払金の発生については、退職金未払金の発生額を算出し、その結果が赤字となる場合は、その赤字額を退職金未払金等として処理する。また、退職金未払金の発生については、退職金未払金の発生額を算出し、その結果が赤字となる場合は、その赤字額を退職金未払金等として処理する。

また、退職金未払金の発生については、退職金未払金の発生額を算出し、その結果が赤字となる場合は、その赤字額を退職金未払金等として処理する。また、退職金未払金の発生については、退職金未払金の発生額を算出し、その結果が赤字となる場合は、その赤字額を退職金未払金等として処理する。

また、退職金未払金の発生については、退職金未払金の発生額を算出し、その結果が赤字となる場合は、その赤字額を退職金未払金等として処理する。また、退職金未払金の発生については、退職金未払金の発生額を算出し、その結果が赤字となる場合は、その赤字額を退職金未払金等として処理する。

また、退職金未払金の発生については、退職金未払金の発生額を算出し、その結果が赤字となる場合は、その赤字額を退職金未払金等として処理する。また、退職金未払金の発生については、退職金未払金の発生額を算出し、その結果が赤字となる場合は、その赤字額を退職金未払金等として処理する。

動を振り返り、その達成度を自己評価した上で一次評価者との面談に臨むこととしている。達成度についても、一次評価の次に二次評価で決定することとしている。

七 人事評価システムの職員周知と評価者研修

人事評価システムの導入を実務者レベルで考えるとき、制度設計もさることながら、評価の趣旨や仕組みを職員にどのように周知するのか、また、評価者の研修はだれがどのように行うのか頭を悩ますところであった。本市では、平成一六年八月、管理職の試行前に行政職(1)の全管理職約一〇〇人を対象に人事評価システムについて説明会を実施した。その後、一人二日間コースの評価者研修を開催した。この研修には市長、助役(当時)及び教育長も参加し、ここでもトップのリーダーシップが示された。

平成一七年度からの全職員試行に向けて、平成一七年一月から三月にかけて、残りの評価者約三一〇人を対象とする評価者研修を一〇回に分けて開催した。これら導入時の評価者研修はコンサルタントに委託した。

八 評価結果の活用

能力・意欲態度評価の結果を人事管理や昇給等に活用し、業績評価の結果を勤勉手当の成績率に活用することは、既に述べたところである。

活用実績として、平成一九年一二月期から行政職(1)の管理職約一〇〇人を対象に勤勉手当の成績率の運用を開始している。成績率の運用開始に先立って、対象職員への説明会を実施し、市長も出席してその趣旨を説明した。

成績区分ごとの人員分布率に応じて評価点の高い者から順に成績率を適用することとしている(表4)。成績区分の「特に優秀」及び「優秀」の職員に配分するための原資は、対象職員が〇・〇一五五分を出資することでもかかった。また、成績率は、「特に優秀」と「良好」との差がおおむね一〇万円程度、「優秀」の「良好」との差がおおむね五万円程度となるように設定した。

並行して、管理職を除く全職員約一〇〇〇人を対象として全一〇回にわたる説明会を開催した。この説明会においても、冒頭に市長があいさつに立ち、人事評価導入の趣旨について職員に周知した。また、現場を離れられず、説明会に参加できなかった保育園や清掃部局の職員などに対しては、職員課の職員が出向いて説明会を開催した。

平成一七年度以降の新任評価者研修(年二回)及び評価者全員を対象とするフォロー研修(年一回)は、現在も継続して開催している。これらの研修もコンサルタントに委託していたが、フォロー研修については、平成一九年度より委託をやめ、職員課の職員が講師に立って実践型の研修となるように努めている。講師の負担は大きい、「身近な例を取り上げて説明できる」、「受講者が評価の現場で実際に生じている課題を話しやすくなり、評価者間で共有できる」など、大きなメリットを得ている。

表3

成績区分	人員分布率	評価点(毎回変動)	成績率(支給月数)
特に優秀	5%以内	60点以上	〇・九三月
優秀	20%以内	55～60点	〇・八三月
良好	設定なし	40～55点	〇・七六月
良好でない	設定なし	40点未満	〇・六九月

なお、管理職でない職員の成績率への適用については、現在検討中である。査定昇給については、行政職(1)の管理職を対象とする運用を検討中であり、本稿が掲載される頃には、その運用が定められていることと思う。

九 人事評価システムの評価結果に係る相談体制の概要

(1) 新しく設置した組織

- ・職員人事評価運用委員会：副市長、教育長、病院長、消防長、総務部長
- ・幹事会：職員課長、企画調整課長、行政管理課長、保育課長、環境事業センター所長、経営推進課長、消防

総務課長、教育総務課長



(3) 課の重点事業 ～課の使命・役割を達成するために、何の事務事業のどのような点に重点をおくのか～					
優先順位	事務事業名	新規・継続 継続拡充	経費 区分	重点化の内容説明	
1	人材育成基本方針の推進 (人事評価システムの本格実施を含む)	継続	一次	人事評価システムの評価の精度を高め、職員のやる気を引き出す制度として、処遇面への反映も含めた本格実施を行う。複線型人事制度を導入する。	
2	職員の人材確保	新規	二次	団塊世代の大量退職、民間採用の活発化に伴い、人材の確保が難しい状況である。面接重視の採用試験改革や、民間の就職情報サイトの活用、採用パンフレットの充実等により、積極的に採用情報をPRすることで採用試験受験者数を増やし、必要な人材を確保する。	
3	メンタルヘルス 対策の充実	継続拡充	二次	メンタルヘルスの重要性について管理監督職員に対する啓発を図り、職場と産業医による相談業務との連携を促すとともに従業員支援システムを導入し、より一層のメンタルヘルスの充実を図る。	
4	職場内研修の充実	継続	一次	職員の資質を高め適切な行政サービスを提供するため、所属長を中心として「職場研修の手引」を活用して職場内研修の充実を図る。	
5	職員の健康管理の充実	継続	一次	産業医及び安全衛生委員会との連携を強化し、職場巡視や健康診断等の結果の事後指導を推進し、より一層の職員の健康管理の充実を図る。	
6	次世代育成支援対策 行動計画の推進	継続	一次	子育てしやすい職場環境整備の一環として、職場復帰プログラムの内容を具体的に推進し、育児休業中の職員が無理なく復帰できるよう支援する。	
7					
8					
9					
10					
(4) 課の休廃止・縮小事業 ～現在の行財政状況において、業務(事業)の休廃止・縮小をすることが可能である～					
事務事業名	休廃止・縮小 の区分	経費 区分	事務事業名	休廃止・縮小 の区分	経費 区分
(5) 達成目標の設定 ～課の業務方針に基づき1年間で何をどのような状態にしていくのか～					
目標(指標名)	目標値(単位)	目標の内容			
人事評価システムの本格実施		人事評価システムを全職員を対象に本格実施し、評価の精度を高め、処遇面に反映させる。			
職員の人材確保	採用予定 受験者数の1 0倍以上	厳しい採用状況のなかで、面接重視の採用試験改革を行い、民間の就職情報サイトの活用など様々な手法で採用情報を積極的にPRし、採用予定者数に見合う受験者数を確保する。			
目標を定量的に設定することができない場合は、下欄に目標となる事項等について詳細に記述して下さい。					
※1：「かい」とは、各出先機関を総合的に呼称したものである。					

資料1

平成20年度 課の業務計画

部課かい※1名	総務部	職員課
<p align="center"><b>～課の使命・役割を達成するために、何に重点をおいて業務を展開するのか～</b></p> <p>○茅ヶ崎市職員の人材育成基本方針の具体的な取組みとして、積極的な職員採用による職員の確保に努め、人事評価システムを本格実施するとともに、職員研修を通して市民ニーズに的確に対応し、市民と協働できる職員を育成していく。</p> <p>○人事給与制度の見直し並びに人事評価システムや研修を通して管理職のマネジメント意識を高めるとともに一般職員の資質の向上を促し、人件費の抑制を図る。</p> <p>○職員の健康管理対策を一層推進し、その中でも特にメンタルヘルス対策の充実を図るとともに、福利厚生の充実を図る。</p>		
<p><b>(1) 組織の使命・役割</b></p> <p align="center"><b>～総合計画や事務分掌等から判断される課の使命や存在意義を再確認～</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・時代の変化に対応できる人材の確保と育成を図るため、人材育成基本方針の具体的な取り組みを展開する。</li> <li>・市民ニーズに対応できる職員を育成するために、職員の意識改革・資質・能力向上のための研修と課題発見・政策形成能力向上のための研修を実施する。</li> <li>・職員の給与等における正確かつ迅速な処理を図る。</li> <li>・職員の的確な業務遂行のための健康管理、福利厚生を充実を図る。</li> </ul>		
<p><b>(2) 組織の現状把握(外部環境の動向)</b></p> <p align="center"><b>～課の使命・役割を果たすため、外部環境の動向・地域の問題点等を分析～</b></p> <p><b>市民ニーズ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市民は、多様なニーズに対して的確な行政サービスの提供を求めており、市民と協働しニーズに応えられる職員を育成していく必要がある。</li> <li>・接遇や説明能力の不足に対して市民から意見が寄せられており、職員一人ひとりの意識改革と能力向上による質の高い行政サービスの提供が求められている。</li> <li>・職員が市民ニーズに的確に対応できるよう、職員の健康管理や社会情勢に即した福利厚生を充実を図る。</li> </ul> <p><b>社会環境</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市民の理解を得られる効率よい行政運営を行うため、人事・給与制度の見直しが求められている。</li> <li>・自らの責任において行政運営できる体質と、市民との協働によるまちづくりの実現が必要であり、それらを実行できる職員と組織が求められている。</li> <li>・社会環境の変化による職員への負担の増加に伴い、健康管理体制の充実及び心身の健康管理保持を図ることが求められている。</li> </ul>		





折衝力・ 応対力		<p>題解決ができるよう行動している。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市民や関係者などとの応対について、常に相手の立場を考えた上で、適切に対応している。</li> </ul>	
	主幹・課長補佐	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部内若しくは他部門又は対外的に困難な問題の折衝が発生した場合には、相手の意見や立場を十分理解した上で話し合い、問題解決ができるよう行動している。</li> <li>・市民や関係者などとの応対について、常に相手の立場を考えた上で、適切に対応している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職（主幹）としてグループリーダーの役割を常に意識しながら行動しているか？</li> <li>・課長補佐としての役割を常に意識しながら行動しているか？</li> <li>・所属長に代わる立場で折衝に当たっているか？</li> </ul>
	参事・課長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部内若しくは他部門又は対外的に困難な問題の折衝が発生した場合には、組織全体の方針などを踏まえた上で、自らの責任を持って調整している。</li> <li>・市民や関係者などとの応対について、常に相手の立場を考えた上で、適切に対応している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職としての役割を常に意識しながら行動しているか？</li> <li>・いくつかの選択肢を持ちながら状況に応じたバランスの良い調整をしているか？</li> </ul>
企画・ 構想力	担当主査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の担当職務に係る成果物のイメージを正しく理解し、迅速かつ的確に具体的な対応策を企画立案している。</li> <li>・上司の具体的な指示を仰ぎつつ、自ら課題を設定し、その具体的な解決手段や方策を企画立案している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実現可能な対応策などを立案しているか？</li> <li>・他の職務との関連にも注意を払った企画立案をしているか？</li> <li>・優先順位を考慮した計画を立てているか？</li> </ul>
	主幹・課長補佐	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の担当職務に係る課題の解決策、業務遂行の手段などについて所属全体の動向を踏まえた上、所属職員を活用しながら適切に企画立案している。</li> <li>・上司の統括的な指導の下、自ら課題を設定し、その具体的な解決手段や方策を企画立案している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実現可能な対応策などを立案しているか？</li> <li>・組織の方針を踏まえた企画を立案しているか？</li> <li>・他の職務との関連にも注意を払った企画立案をしているか？</li> <li>・優先順位を考慮した計画を立てているか？</li> </ul>
	参事・課長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課長が担当する職務に関する課題解決のビジョンを創出し、所属職員から提起された具体策等を総合し、ビジョンを実現する戦略を構想している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・将来を見通した中長期のビジョンを示しているか？</li> <li>・関連する部門との調整や社会情勢などを常に意識しているか？</li> </ul>

資料4

職務遂行能力基準 行政職給料表(1)適用職員（担当主査以上）

1 能力評価

評価要素	代表的な職名	期待し求められる水準（行動例）	着眼点
職務知識・ 技術・ 識見	担当主査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・担当の職務遂行に必要な専門的知識・技術及び関連部門に関する広範な知識を有している。</li> <li>・行政運営に関する基本的な知識やノウハウ（法令協議、予算折衝、議会対応、勤務条件、服務規律など）を有している。</li> <li>・社会情勢に広く関心を持ち、担当職務との関連を意識するバランス感覚を有している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職務知識・技術を実務に生かしているか？</li> <li>・法令協議や予算折衝などに関する基本的な業務を適正に遂行できるか？</li> <li>・社会情勢の変化による新たな課題を常に意識しているか？</li> </ul>
	主幹・課長補佐	<ul style="list-style-type: none"> <li>・担当の職務遂行に必要な専門的知識・技術及び関連部門に関する広範な知識を有している。</li> <li>・行政運営に関する基本的な知識やノウハウ（法令協議、予算折衝、議会対応、勤務条件、服務規律など）を有している。</li> <li>・社会情勢に広く関心を持ち、担当職務との関連を意識するバランス感覚を有している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職務知識・技術を実務に生かしているか？</li> <li>・法令協議や予算折衝などに関する基本的な業務を適正に遂行できるか？</li> <li>・社会情勢の変化による新たな課題への対応ができているか？</li> </ul>
	参事・課長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課長が担当する職務に関する専門的知識、技能を十分に有している。</li> <li>・行政運営に関する十分な知識やノウハウ（法令協議、予算折衝、議会対応、勤務条件、服務規律など）を有している。</li> <li>・社会情勢の動向を把握し、組織に期待される役割や課題を認識できるバランス感覚を有している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・蓄積した職務知識・技術は組織内だけでなく、外部にも通用するレベルか？</li> <li>・社会情勢の変化による新たな課題への対応が十分にできているか？</li> </ul>
	部長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部内の職務に関する専門的知識、技能を十分に有している。</li> <li>・行政運営に関する幅広い識見を有している。</li> <li>・社会情勢の動向を把握し、組織に期待される役割や課題を認識できるバランス感覚を有している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・蓄積した職務知識・技術は組織内だけでなく、外部にも通用するレベルか？</li> <li>・社会情勢の変化に対応するための識見を十分に有しているか？</li> </ul>
	担当主査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部内若しくは他部門又は対外的に困難な問題の折衝が発生した場合には、自らの役割を認識した上で相手方に理論的でわかりやすい説明をするなど問</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リーダーとしての役割を常に意識しながら行動しているか？</li> <li>・所属長に代わる立場で折衝に当たっているか？</li> </ul>

評価 要素	2 意欲・態度評価		
	担当主査	部長	
判断力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 部内の管理職員の性格、能力、適性等を把握し、適切な指導、助言、育成を行う、自発的に職務を遂行する職場風土づくりを行っている。</li> <li>・ 職員同士あるいは上司を交えて活発に議論やアイデアの提案ができる職場環境づくりに取り組むなど、参加意識の向上に努めている。</li> <li>・ 部内職員の評価を適正にできている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日常的に生じる課題の対応策等について、上司の細かい指示を仰ぐことなどから適切に判断して課題に対応していき、突発的に生じる困難な課題について連携すべき関係者やその対応策について迅速に的確に判断して課題に対応していき、突発的に発生する課題に関し、連携・タイムリゾを逃さず、迅速かつ的確に判断している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 所属の施策の決定や実行に関し、自ら状況に応じて迅速に判断ができていくか？</li> <li>・ タイムリゾを逃さず、迅速かつ的確に判断している。</li> <li>・ 切迫した状況や不測の事態が発生した場合など危機管理対応に関し、臨機応変、冷静沈着に判断している。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日常的に生じる課題の対応策等について、上司の指示を仰ぐことなく自ら状況に応じて判断ができていくか？</li> <li>・ 課題の本質を把握し、分析できている。</li> <li>・ 突発的に発生する課題に関し、連携・タイムリゾを逃さず、迅速かつ的確に判断している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 状況に応じて判断ができていくか？</li> <li>・ 日常的に生じる課題の対応策等について、状況に応じて判断ができていくか？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市の施策の決定や実行に関し、自ら部の最高責任者として、状況に応じて責任権限に応じて迅速かつ的確に判断している。</li> <li>・ 多角的な視点で物事を検討し、的確に判断している。</li> <li>・ 切迫した状況や不測の事態が発生した場合など危機管理対応に関し、臨機応変、冷静沈着に判断している。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日常的に生じる課題の対応策等について、上司の指示を仰ぐことなどから適切に判断して課題に対応していき、突発的に生じる困難な課題について連携すべき関係者やその対応策について迅速に的確に判断して課題に対応していき、突発的に発生する課題に関し、連携・タイムリゾを逃さず、迅速かつ的確に判断している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 状況に応じて判断ができていくか？</li> <li>・ 日常的に生じる課題の対応策等について、状況に応じて判断ができていくか？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 所属の施策の決定や実行に関し、自ら状況に応じて迅速に判断ができていくか？</li> <li>・ タイムリゾを逃さず、迅速かつ的確に判断している。</li> <li>・ 切迫した状況や不測の事態が発生した場合など危機管理対応に関し、臨機応変、冷静沈着に判断している。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 部内の管理職員の性格、能力、適性等を把握し、適切な指導、助言、育成を行う、自発的に職務を遂行する職場風土づくりを行っている。</li> <li>・ 職員同士あるいは上司を交えて活発に議論やアイデアの提案ができる職場環境づくりに取り組むなど、参加意識の向上に努めている。</li> <li>・ 部内職員の評価を適正にできている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日常的に生じる課題、解決の方向性等を示しているか？</li> <li>・ 関連する部門との調整や社会情勢などを創出し、所属職員から提起さなどなどを常に意識しているか？</li> <li>・ 現する戦略を構想している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織のビジョンを示した上で目標内職員に適切な指示、命令ができていくか？</li> <li>・ 部下の向上に努めている。</li> <li>・ 所属職員の評価を適正にできている。</li> </ul>

評価 要素	2 意欲・態度評価		
	担当主査	部長	
判断力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 部内の管理職員の性格、能力、適性等を把握し、適切な指導、助言、育成を行う、自発的に職務を遂行する職場風土づくりを行っている。</li> <li>・ 職員同士あるいは上司を交えて活発に議論やアイデアの提案ができる職場環境づくりに取り組むなど、参加意識の向上に努めている。</li> <li>・ 部内職員の評価を適正にできている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日常的に生じる課題、解決の方向性等を示しているか？</li> <li>・ 関連する部門との調整や社会情勢などを創出し、所属職員から提起さなどなどを常に意識しているか？</li> <li>・ 現する戦略を構想している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 所属の施策の決定や実行に関し、自ら状況に応じて迅速に判断ができていくか？</li> <li>・ タイムリゾを逃さず、迅速かつ的確に判断している。</li> <li>・ 切迫した状況や不測の事態が発生した場合など危機管理対応に関し、臨機応変、冷静沈着に判断している。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日常的に生じる課題の対応策等について、上司の指示を仰ぐことなどから適切に判断して課題に対応していき、突発的に生じる困難な課題について連携すべき関係者やその対応策について迅速に的確に判断して課題に対応していき、突発的に発生する課題に関し、連携・タイムリゾを逃さず、迅速かつ的確に判断している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 状況に応じて判断ができていくか？</li> <li>・ 日常的に生じる課題の対応策等について、状況に応じて判断ができていくか？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市の施策の決定や実行に関し、自ら部の最高責任者として、状況に応じて責任権限に応じて迅速かつ的確に判断している。</li> <li>・ 多角的な視点で物事を検討し、的確に判断している。</li> <li>・ 切迫した状況や不測の事態が発生した場合など危機管理対応に関し、臨機応変、冷静沈着に判断している。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日常的に生じる課題の対応策等について、上司の指示を仰ぐことなく自ら状況に応じて判断ができていくか？</li> <li>・ 課題の本質を把握し、分析できている。</li> <li>・ 突発的に発生する課題に関し、連携・タイムリゾを逃さず、迅速かつ的確に判断している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 状況に応じて判断ができていくか？</li> <li>・ 日常的に生じる課題の対応策等について、状況に応じて判断ができていくか？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 所属の施策の決定や実行に関し、自ら状況に応じて迅速に判断ができていくか？</li> <li>・ タイムリゾを逃さず、迅速かつ的確に判断している。</li> <li>・ 切迫した状況や不測の事態が発生した場合など危機管理対応に関し、臨機応変、冷静沈着に判断している。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 部内の管理職員の性格、能力、適性等を把握し、適切な指導、助言、育成を行う、自発的に職務を遂行する職場風土づくりを行っている。</li> <li>・ 職員同士あるいは上司を交えて活発に議論やアイデアの提案ができる職場環境づくりに取り組むなど、参加意識の向上に努めている。</li> <li>・ 部内職員の評価を適正にできている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 所属のビジョンを示した上で目標内職員に適切な指示、命令ができていくか？</li> <li>・ 部下の向上に努めている。</li> <li>・ 所属職員の評価を適正にできている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織のビジョンを示した上で目標内職員に適切な指示、命令ができていくか？</li> <li>・ 部下の向上に努めている。</li> <li>・ 所属職員の評価を適正にできている。</li> </ul>

2 意欲・態度評価

		任を自覚し、率先して事態に対処している。	
	部長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部の最高責任者としての役割や職責を十分自覚し、強い使命感を持って職務を遂行している。</li> <li>・所属全体の職務の進行状況の把握や所属職員の職務遂行状況などに常に気を配り、必要な支援・指導を行っている。</li> <li>・自己の判断や決定に基づく責任を他に転嫁したり、回避することなく、責任を自覚し、率先して事態に対処している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・常に組織全体を意識して行動しているか？</li> <li>・部の最高責任者として期待される役割を常に意識しているか？</li> </ul>
	担当主査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分が担当する職務に関し、困難な仕事には率先して取り組んでいる。</li> <li>・仕事の量的拡大や質的向上に常に努めている。</li> <li>・職務遂行に当たり、進んで周囲の協力を取り付けたり、関係者を説得するなど、行動力あふれる取り組みをしている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・常に組織の目標を意識して行動しているか？</li> <li>・当事者意識を強く持っているか？</li> </ul>
積極性	主幹・課長補佐	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分が担当する職務に関し、困難な仕事には率先して取り組んでいる。</li> <li>・新たな視点や斬新な発想を携えて、仕事の量的拡大や質的向上に常に努めている。</li> <li>・職務遂行に当たり、進んで周囲の協力を取り付けたり、関係者を説得するなど、行動力あふれる取り組みをしている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・常に組織の目標を意識して行動しているか？</li> <li>・当事者意識を強く持っているか？</li> </ul>
	参事・課長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・所属の懸案事項等の課題について、率先して目標を設定し、解決に向けて指示し、自らも努力している。</li> <li>・職務遂行に当たり、進んで他部門との協力を取り付けたり、関係者を説得するなど、行動力あふれる取り組みをしている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・常に組織の目標を意識して行動しているか？</li> <li>・当事者意識を強く持ち、任せっきりにならず、自らも課題に関わっているか？</li> <li>・過去の実績に安住し、保守的になることなく意欲的に行動しているか？</li> </ul>
	部長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部内の懸案事項等の課題について、率先して目標を設定し、解決に向けて指示し、自らも努力している。</li> <li>・職務遂行に当たり、進んで他部門との協力を取り付けたり、関係者を説得するなど、行動力あふれる取り組みをしている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・常に組織全体の目標を意識して行動しているか？</li> <li>・当事者意識を強く持ち、任せっきりにならず、自らも課題に関わっているか？</li> <li>・過去の実績に安住し、保守的になることなく意欲的に行動しているか？</li> </ul>

		行動をしている。 ・不正に対しては、毅然とした態度をとっている。	とっているか？
倫理観・規律性	主幹・課長補佐	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公務員としての立場を常に自覚して厳しく自己統制しており、社会規範及び公務員に求められる倫理に合致した行動をしている。</li> <li>・不正に対しては、毅然とした態度をとっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民から行政を付託されている立場と責任を十分に自覚しているか？</li> <li>・日頃より公正を重んじた態度をとっているか？</li> <li>・管理職員（主幹のみ）としての自覚を強く持っているか？</li> </ul>
	参事・課長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公務員としての高い倫理観を有し、厳しく自己統制しており、率先して規律正しい模範的な行動をしている。</li> <li>・不正に対しては、毅然とした態度をとり、厳正に対処している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民から行政を付託されている立場と責任を十分に自覚しているか？</li> <li>・日頃より公正を重んじた態度をとっているか？</li> <li>・管理職員としての自覚を強く持っているか？</li> </ul>
	部長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公務員としての高い倫理観を有し、厳しく自己統制しており、部の最高責任者として率先して規律正しい模範的な行動をしている。</li> <li>・不正に対しては、毅然とした態度をとり、厳正に対処している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市民から行政を付託されている立場と責任を十分に自覚しているか？</li> <li>・日頃より公正を重んじた態度をとっているか？</li> <li>・部の最高責任者としての自覚を強く持っているか？</li> </ul>
責任感	担当主査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自らの役割や職責を十分自覚しており、安心して仕事を任せられる。</li> <li>・自分が担当する職務の進行状況の把握や所属職員の職務遂行状況などに常に気を配り、必要な支援・指導を行っている。</li> <li>・自分が担当する職務に関して、その責任を転嫁したり、回避することなく最後まで職務を遂行している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・常に組織の目標を意識して行動しているか？</li> <li>・必要に応じて上司の補佐をしているか？</li> <li>・期限を遵守しているか？</li> </ul>
	主幹・課長補佐	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自らの役割や職責を十分自覚し、担当する職務の進行状況の把握や所属職員の職務遂行状況などに常に気を配り、必要な支援・指導を行っている。</li> <li>・自己の判断や決定に基づく責任を他に転嫁したり、回避することなく、責任を自覚し、率先して事態に対処している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・常に組織の目標を意識して行動しているか？</li> <li>・常に上司の補佐をしているか？</li> <li>・期限を遵守しているか？</li> <li>・管理職として期待される役割を常に意識しているか？（主幹のみ）</li> </ul>
	参事・課長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職としての役割や職責を十分自覚している。</li> <li>・所属全体の職務の進行状況の把握や所属職員の職務遂行状況などに常に気を配り、必要な支援・指導を行っている。</li> <li>・自己の判断や決定に基づく責任を他に転嫁したり、回避することなく、責</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・常に組織の目標を意識して行動しているか？</li> <li>・常に上司の補佐をしているか？</li> <li>・期限を遵守しているか？</li> <li>・管理職として期待される役割を常に意識しているか？</li> </ul>

資料5

職務遂行能力レベル基準表

評価点	能力レベルの内容
5	期待し求められる水準を大幅に上回っている。他の職員に好影響を与えている。又は、他の職員の模範となっている。
4	期待し求められる水準を上回っている。
3	期待し求められる水準を満たしている。
2	期待し求められる水準を満たしておらず、努力が必要である。
1	期待し求められる水準を満たしておらず、かなりの努力が必要である。他の職員に悪影響を与えている。又は、他の職員の意欲を削いでいる。

資料6

チャレンジシート

所属	職名	職員番号	氏名
----	----	------	----

【平成 年 月～平成 年 月】

上位の目標・方針の中での主な項目
法令等による義務的な実施事項・事務分掌等

【期首の目標一覧】＊①、②、③…と優先順位をつけて記入して下さい。

--

【評価者コメント】

中間集計	期末集計
中間： 月 日 1次評価者：氏名 職 期末： 月 日	中間： 月 日 2次評価者：氏名 職 期末： 月 日

資料7

難易度決定表

難易度の決定基準	難易度
環境条件がきわめて厳しいことが予想され、かつ、本人の職務としては非常にチャレンジ性が高い。	S
環境条件がきわめて厳しいことが予想される。または、本人の職務としては非常にチャレンジ性が高い。	A
環境条件は通常であり、かつ、本人の職務にほぼ見合っている。	B
環境条件は良いことが予想され、かつ、本人の職務では物足りない。	C

達成度決定表

目標達成実績		達成度
数値化できる場合	数値化できない場合	
目標を大幅に上回る	目標を大幅に上回る質の良い内容でできた場合	T1
目標を上回る	目標を上回る質の良い内容でできた場合	T2
目標どおり	内容と期限が目標どおりできた場合	T3
目標を下回る	目標を下回る質の内容か、又は期限よりも遅れた場合	T4
目標を大幅に下回る	目標を大幅に下回る質の不良な内容で、かつ、当該年度内に完了できなかった場合	T5

業績評価マトリックス表

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

チャレンジシート（接続紙）

目標No.      優先順位      /

期首の目標	ウェイト	難易度		
		本人	1次	2次
目標達成プロセス どの水準まで どのような方法で いつまでに				

【目標ごとの結果と行動の振り返り】

結果と行動の振り返り（10月時点）	達成度（中間）				
	本人	1次	2次	得点	換算
結果と行動の振り返り（3月時点）	達成度（期末）				
	本人	1次	2次	得点	換算

目標No.      優先順位      /

期首の目標	ウェイト	難易度		
		本人	1次	2次
目標達成プロセス どの水準まで どのような方法で いつまでに				

【目標ごとの結果と行動の振り返り】

結果と行動の振り返り（10月時点）	達成度（中間）				
	本人	1次	2次	得点	換算
結果と行動の振り返り（3月時点）	達成度（期末）				
	本人	1次	2次	得点	換算





# 高槻市の人事評価制度について

## 高槻市総務部人事室 人事課



### 一 はじめに

本市は、大阪府の東北部、大阪市と京都市のほぼ中間（JRでそれぞれ十五分圏内）に位置し、昭和一八年一月一日に、大阪府下九番目の衛星都市として市制を施行した。

昭和三五年頃からの高度経済成長と歩調を合わせて、大阪市のベッドタウンとしての色彩を強め、とりわけ四〇年代には人口が急増し、昭和四四年には二〇万人に、昭和四八年には三〇万人を突破し、学校建設などの行政

需要が増大したことにより財政は未曾有の危機に陥った。その後、自主再建により財政赤字を解消するなど、いち早く行財政改革に取り組み、平成一五年四月には人口約三六万人の中核市に移行した。

### 二 勤務評定のはじまり

昭和四〇年代の人口急増期に増加する行政需要に対応するため、大量の職員採用を行ってきたことから、当時採用された「団塊の世代」の職員が、職員全体の中で多くの割合を占める状況となり、効果的な人事管理を行

う必要性が生じた。また、行財政改革の取り組みにより職員定数の削減を進めたことから、職員一人ひとりの能力の向上と組織の活性化を図るため「係長級昇任試験」「主任制度」「自己申告制度」とともに、平成五年度には「勤務評定制」を導入した。

### 三 勤務評定の導入経過と導入による影響

今日の人事考課制度の前身に当たる「勤務評定制」については、その評定結果を人事管理に活用するとともに、勤勉手当の成績率にも反映させてきた。

- ・平成五年一月 課長級以下の行政職について実施
- ・平成六年一月 専門職・現業職へも適用
- ・平成九年 五月 部長・次長へも適用
- ・平成九年一二月の勤勉手当の成績率へ反映

この勤務評定の導入は、管理運営事項として取り組まれたことから、勤務評定の在り方について二つの形で問題提起がなされた。

ひとつは、(1)現業職員等が加入する労働組合からの地方労働委員会への不当労働行為救済申立てであり、いま

ひとつは、(2)職員から勤務評定に関する自己情報について、個人情報保護条例に定める公文書開示請求がされたことである（これらの概要については、後述のとおり）。

これらの争訟自体は、当市における勤務評定の在り方そのものを否定するものとはならなかったが、今後、勤務評定制を人材育成につなげていくためには、客観的かつ公正に運用されること、評価結果の適切な本人開示が不可欠であること、また、誤った情報に基づき評価された職員の救済方法や、評定者の評定能力の向上が必要なことという一定の課題を示すものであったと認識された。

### (1) 不当労働行為救済申立ての概要

#### ・申立人の主張

労使合意なく勤務評定結果の勤勉手当への反映は、先に締結した覚書の条項（給与面への反映は、労使合意を尊重する。）に違反し、誠実に合意を目指した団体交渉を行わなかったことは、団交拒否に該当する。また、一方的に賃金制度の改変と団交拒否を行うことは、組合員の組合への信頼を弱め、団結を破壊する支配介入に当た



平成一六年一月、「業績評価」と「能力評価」から

なる新たな人事考課制度の素案を人事課において作成

平成一六年六月「素案」について、他部局の人事所管

課との調整や、平成一六年三月に発行された地方行政運

営研究会公務能率研究部会『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』を参考とし、

必要な修正を経て「新たな人事考課制度」を決定

平成一六年七月九月 全ての職員を対象として、職階、

職種ごとに、新たな人事考課制度導入に向けた研修を実

施

平成一六年一月一日「新たな人事考課制度」を全職

員対象に試行。(これまでの「勤務評定」は、平成一六

年一〇月一日の定期評定を最後に終了)

平成一七年四月「新たな人事考課制度」を本格導入

平成一七年六月「新たな人事考課制度」の運用につ

き、全ての職員に対してアンケートを行い、課題などの

把握

平成一八年一月 これまでの運用状況や課題等を検証

し、人事考課期間や人事評価シートの評価要素について

一部修正

## 六 新たな人事考課制度の目指すもの

新たな人事考課制度では、組織の活性化と職員の能力

向上を図るため、評価の実施過程を通じて、組織や職員

が自ら変革する機能を果たすことを目指している。この

ことから、制度の具体化においては、平成一三年一二月

に策定した「高槻市人材育成基本方針」で掲げられた

「求められる職員像」の実現を図るため、次の観点から

制度の構築を行った。

### (1) 人事考課制度の構成

「職員の能力の開発と市民から信頼される職員像を实

現する機能」として、職務遂行過程において発揮された

能力を把握する「能力評価」と、「組織目標の推進や職

員のチャレンジ意欲の向上を促す機能」として、職員の

仕事の実績を把握するための「業績評価」を両輪として

制度を構築した。

### (2) 評価方法等

・人事考課の評定方法は「絶対評価」とし、毎年四月一

日から翌年三月三十一日までの対象期間を、二月一日を

基準日として評定する。(資料一)

・「能力評価」においては、基準日までの間における能

力の発揮度で、「業績評価」は基準日現在で確認され

た達成度や進捗率から、基準日以降の期間における業

績を見込んで評定する。

・基準日以降において、著しい状況の変化等により評定

に影響が生じた場合は、これを修正する。

(3) 評価基準の明示

「どのような能力」が求められるかを定義した「評価

要素」と、その能力が「どのような行動」で評価される

かを示す「着眼点」を示すことで、具体的に職務遂行上

とるべき行動を明らかにし、職員に求められる能力・行

動を具体的に提示する。

### (4) 組織マネジメントの向上

年度当初において、組織単位(部、室、課)ごとに、

施政方針や行政評価等に基づきそれぞれの重要課題と目

標を設定し「組織目標設定シート(資料二)」という形

で所属職員に示すこととしている。これにより、各々の

能力評価においては、コンピテンシーの考え方を用

## 七 能力評価

職員は、自己評価によって自らの業績や課題などを振

り返り、また、考課者の評価を通じて「優れた能力や努

力が必要な能力」を知ること、今後の仕事上での留意

点や研修等に取り組むための目標などを得ることができ

る。また、人事管理等においても適正な処遇のデータと

して考課結果を活用する。





A Ⅱ能力が標準的水準を上回っており、あまり指導の必要がない。

B Ⅱ能力が標準的水準を満たしており、職務上支障がなく、通常の業務を通じた指導で十分である。

C Ⅱ能力が標準的水準をやや下回っており、職務上時には支障をきたすことがあり、少なからず指導が必要である。

D Ⅱ能力が標準的水準を著しく下回っており、職務上大きな支障をきたすことがあり、多くの場合指導が必要である。

#### ②第二次・最終考課者による評定基準

下位考課者の評定を考慮しながら、評価要素の評定について職務遂行過程で発揮された能力を『発揮度基準』により決定をする。

#### (4) 次長級以上の職員に対する能力評価

第一次・第二次及び最終考課者とも『発揮度基準』により五段階で評価し決定する。

## 八 業績評価

業績評価は、職員にその使命・役割や業務の内容を明示し、業務目標に対する達成度や業務に係る役割に応じて期待し要求される仕事の実績を把握するために実施する。

能力発揮期にあり行政を運営・管理する立場にある次長級以上の職員については、目標管理制度による仕事の成果を重視した評価とし、その他の職員については、担当業務の実績とともに、改善目標の設定など、簡易な育成型の目標管理の手法により評価する。

#### (1) 目標による管理のねらい

地方分権の進展、景気低迷と厳しい財政状況を背景として地方自治体においては分権の時代にあわせて効果的、効果的な行政運営システムの確立が求められている。

また、市民社会の成熟による市政への参画意識の高まりと市民ニーズの多様化に対応するため、市民に対する行政の説明責任（アカウンタビリティ）の重要性が高まっている。

っていることから、これに的確に対応するため、「目標による管理」を導入した。

#### ①部長・次長級の職員に対する目標管理

部長級及び次長級の職員には、それぞれの「組織目標設定シート」に直接連動する「個人目標設定シート（資料五）」を作成し、その課題解決に向けた目標の設定を求めることで、次の成果を重視している。

##### ア 成果の拡大

「目標による管理」により、具体的な行政課題とその手法や求める成果を明確にすることで「市民が満足する行政サービスの提供」と「行政の説明責任を果たす」ことを目指す。

##### イ マネジメント能力の向上

成果を生み出す仕事を編成し、確実に成果を生み出すように仕事を進めていくためには、管理・監督者の効果的なマネジメントが必要であることから、目標管理によりマネジメント自体のレベルの向上につなげる。

#### ②課長級以下の職員に対する簡易な目標管理

課長級以下の職員については、上司が担当業務等を「個人目標設定シート（資料六）」で提示した上で、簡易な育成型の目標管理の手法を適用し、業務改善や困難性の高い課題に挑戦する姿勢を促すことにより、自発的なチャレンジ目標の設定を求め、人材育成を重視し、次の成果をねらいとしている。

##### ア 職員の能力向上と組織の活性化

・職務遂行能力や仕事のレベルを高めることで、仕事に関わる自己の成長と充実を図る。

・職員一人ひとりが組織全体の目標や部門の目標を踏まえつつ、自らの仕事の目標（チャレンジ目標）を具体的に設定することで、職員の能力開発を図る。

・職員が目標の達成過程において自己統制し、その達成の成果を自己評価することにより、次への能力開発を図る。

##### イ 職員満足度の高揚

・組織全体の中での部の役割、室の役割、課の役割、個人の役割を明確にして、業務目標を設定す





- A Ⅱ総合評価点六〇点超、八〇点以下
  - B Ⅱ総合評価点四〇点超、六〇点以下
  - C Ⅱ総合評価点二〇点超、四〇点以下
  - D Ⅱ総合評価点二〇点以下
- ②第二次・最終考課者による評定基準

下位考課者の評定を考慮しながら、必要に応じて当該下位考課者の意見を徴して、「仕事の成果」について、期待される実績に基づき『達成度基準』により達成度を決定する。

『達成度基準』

- S Ⅱ役職段階に期待される実績を大きく上回った
- A Ⅱ役職段階に期待される実績を上回った
- B Ⅱ役職段階に期待される実績を挙げた
- C Ⅱ役職段階に期待される実績を下回った
- D Ⅱ役職段階に期待される実績を大きく下回った

(4) 課長級以下の職員に対する業績評価

業績評価は、「仕事の成果」を評価要素として、「当該職級において、果たすべき仕事を遂行したか」について、次のとおり評価する。

A Ⅱ当該職級において、果たすべき仕事の水準に対して、優れており、職務を円滑に遂行することができた。

B Ⅱ当該職級において、果たすべき仕事の水準をほぼ充たし、職務を遂行するうえで、特に支障がなかった。

C Ⅱ当該職級において、果たすべき仕事の水準に対して、やや劣る部分があり、職務を遂行するうえで、時には支障をきたすことがあった。

D Ⅱ当該職級において、果たすべき仕事の水準に対して、劣る部分や問題点があり、職務を円滑に遂行するうえで、頻繁に支障をきたした。

ア 評価が「A」で、次の場合に該当するときは、業績評定を「S」とすることができる。

- ・当該職員の職級より上位の職級であっても優れていといえる業績を残した場合
- ・果たした仕事の成果が当該部署の事務推進に対する貢献の度合いが極めて高い場合
- ・長年の懸案事項を解決した等、非常に困難な課題

- 担当業務に係る評価
- ・担当業務の改善を図り、いかに効率的に、円滑に、正確に遂行したかどうかを評価に反映させる。
  - ・担当業務に関して、その都度、上司が指示した業務についても、その成果を評価する。

チャレンジ目標に係る評価

高い目標に挑戦しようとする職員を適正に評価し、その成果を評価に反映させる。

①第一次考課者による評定基準

業績評価は、個人目標設定シート（資料六）の担当業務に係る着眼点ごとに四段階の評定を行った上で、被考課者の職務経験等から総合勘案し、期待し要求した「仕事の成果」を被考課者の自己評価や面談も踏まえて、『達成度基準表二』により決定する。

②第二次・最終考課者による評定基準

下位考課者の評定を考慮しながら、必要に応じて当該下位考課者の意見を徴して、果たすべき仕事の水準について、次により決定する。

『達成度基準表二』

イ 次の場合には、評定を一段階上げることができ  
る。

- ・チャレンジ目標を掲げて積極的に取り組み、その成果が当該部署の事業推進に対する貢献の度合いが高かったとき
- ・この場合は、考課者はその旨を特記事項欄に記入

九 自己評価制度の導入

考課や面談の実施に先立って、被考課者となる職員が、自らの当該考課期間中の仕事の成果及びそれにつながる職務遂行過程を自己評価することで、職務に対する振り返りの機会を設け、事後の取組みに活かされることを期待する仕組みである。一方、考課者は、被考課者から評価の材料を提供されることとなるとともに、面談に際しての資料となる。

一〇 面談制度の導入

新たな人事考課制度における重要な仕組みの一つが面



(資料二) 組織目標設定シート (記載例)

対象年度:

目標設定組織	財務部	役職	部長	氏名	高槻 一郎
--------	-----	----	----	----	-------

**組織の使命及び役割**

組織の果たすべき役割、組織の存在理由、組織が提供すべきサービスなどを勘案し、記入して下さい。  
当面的計画に示されているものを引用することも可能です。

**主要・関連施策、所管事務事業等**

各種の計画などから、所管している事業や関連のある施策などのうち、主要なものを項目として挙げて下さい。  
計画等に位置付けのない場合には記入不要です。

**緊急課題、その他懸案事項等**

緊急課題や懸案事項として、上記2つに当てはまらないが、業務や組織に大きな影響がある事情、計画や政策等で想定されていない予期しない事項、また、特命事項などについて記入して下さい。  
また、他に入らないようなものはこちら

**組織課題の検討**

・主要な業務にかかる問題点・反省点  
・業務を取り巻く環境・状況の変化  
・市民・関係団体等からの要望事項  
等

主に左の3項目に挙げた位置付けや状況などを勘案し、所管事業等の執行上の問題や組織の果たすべき役割などから考えて、将来も見据えながら対応をとっていく必要があると考えられる問題点や事柄について記入して下さい。

上記の  
・主要な業務にかかる問題点・反省点  
・業務を取り巻く環境・状況の変化  
・市民・関係団体等からの要望事項も参考にして下さい。

**組織課題**

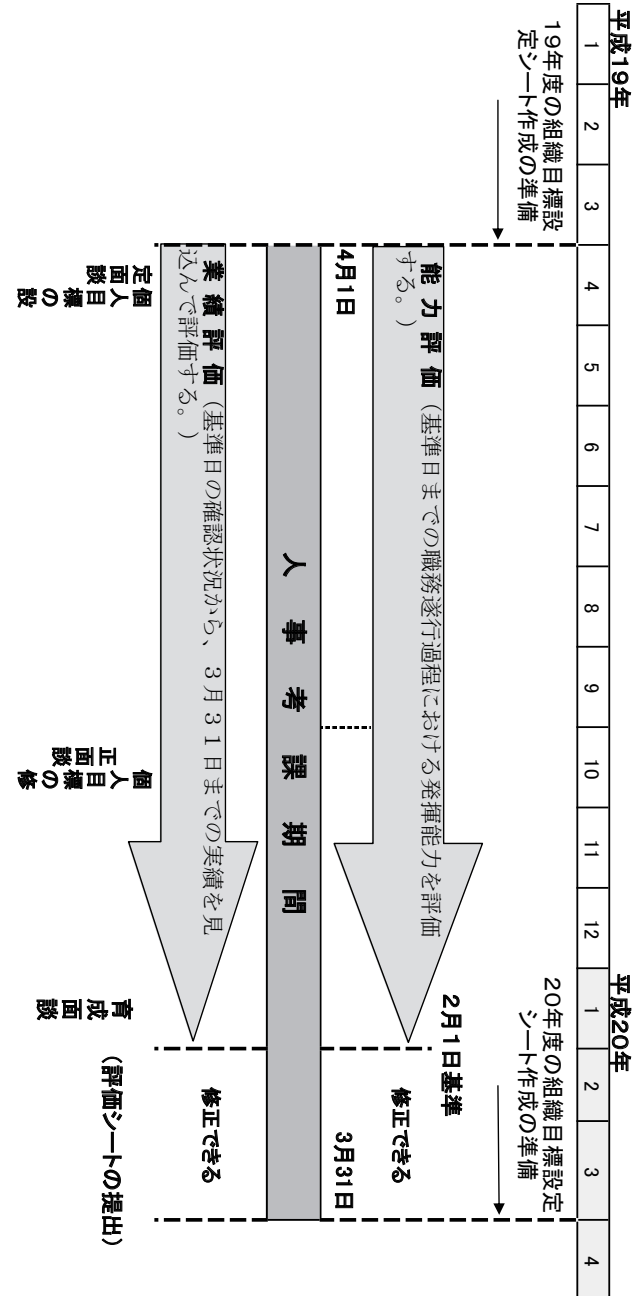
- 中長期財政計画の策定(健全化)
- 枠配分予算編成の確立
- 予算メリットシステムの確立
- 希望型入札制度試行の実施
- 税徴収体制の強化
- 清掃警備等業務委託業務の所管課変更
- 行政評価システムの結果活用の確立
- 法定外目的税(新税)創設の検討
- 償却資産実施実施調査の拡充
- 土地評価システム導入の検討
- 保有地処分継続
- 法制執務の充実
- コンビニエンスストアでの市税納付の検討
- 仮称「債権回収機構(貸面方式)」の検討
- 口座振替加入者の拡大

主に左の4項目に挙げた内容を検討した結果、目標として具体的取組に発展していく課題で、重要度の高いものから順に記入して下さい。

●の“重要課題”は10個以内、その他は○の“一般課題”です。  
目標として設定するため、当面その課題項目にどのように対応するか、対策をとるかを念頭に記入して下さい。  
なお、具体的な重要課題に既に取り組んでいる場合や目標すべき課題が既に想定されている場合には、こちらの欄から先に記入することも可能です。

優先組織目標	目指すべき成果、考え方	所管・担当
1. 中長期財政計画の策定(健全化)	財政推計(収支見直し)にあわせ、収支差を埋め戻す健全化を折り込んだ計画を策定する	財務管理室
2. 希望型入札制度試行の実施	在で取り上げた「優先組織目標」について、その目標自体や達成に向けた具体的取組における概要を記入して下さい。 なぜ目標としているのか、現状からどのような状態に向かうのか、どのような効果が期待できるのか、どのような手段・方法を用いて進めていくのかなど。	契約検査室
3. 希望型入札制度試行の実施	該業務を財務管理室(管財G)から契約検査室(契約)	
4. 希望型入札制度試行の実施	成16年度実施事業を検証・評価し、次年度以降の	
5. 希望型入札制度試行の実施	同上	
6. 希望型入札制度試行の実施	同上	
7. 行政評価の結果を踏まえた事業の見直しを行い、さらなる活用を図る		財務管理室○○参事

※基準日(2月1日)以降3月31日までの間において、着しい状況の変化により評価結果を変更させなければならない事由が生じた場合は、別に定めるところにより評価を修正する。



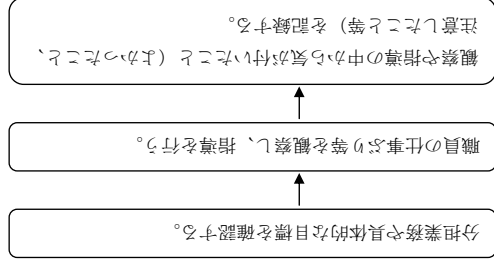


(資料三) 評価要素の着眼点と具体的な行動 (抜粋)

【評価シート (様式3 ; 一般職用)】

評価要素	着眼点	求められる行動	望ましくない行動
業務処理能力	①責任感を持って計画的に職務を遂行する ②的確 (正確かつ適切) で効率的な業務処理を行う ③仕事の進め方、手順等について改善や工夫をする	①困難な状況下でも、自らの担当職務や役割を最後まで遂行した ②すばやく状況を判断しながら、より効率的な方法を選択して、信頼性の高い的確な業務処理を行った ③効率性や信頼性等の観点から積極的に手順等の改善や工夫に取り組んだ	①自らの担当職務や役割について、回避したり、怠ったりすることが見受けられた ②効率的で迅速な業務の処理意識に欠け、職務への対応が遅れが目立ち、的確な業務処理を行えないことがあった ③安易に前例を踏襲し、手順等について改善や工夫を行うことがなかった
分析対応力	①問題を十分に把握し、問題点の分析と対応を行う ②業務上の状況・背景・懸念などについて十分理解し、対応する ③時間を逸らすことなく、自らの判断を示しつつ、上司と相談し対応する ④責任を持った発言・行動で主導的に役割を果たす	①真の問題を捉えてその問題の解決を図るだけでなく、今後、同様の問題が起きない方法を検討している ②担当職務の意義や背景を十分理解し、より効果的な目標・方策をみいだしている ③時間を逸らすことなく、自らの判断を示し、上司と相談しながら問題解決を図る ④会議等では、問題提起し会議を活用させるとともに、意見を集約し、結論をまとめる役割を果たした ⑤失敗を恐れず自ら新たな企画・提案にチャレンジする	①問題があることを認識するのみで、解決策を考えていない ②担当職務の意義や背景を十分理解していないことがあった ③問題を放置して、悪化させることがあった ④会議等では、指名されなければ発言せず、積極的に会議等に関わろうとしない ⑤自分の担当職務の課題等を理解し、改善を図ろうとしない
検閲・態度	①公務員としての自覚を持ち、高い使命感と倫理観水準を維持する ②誠意を持って、好感の持てるマナー・態度、身だしなみで応対する ③冷静に市民の話を聞き、相手の立場に立って市民サービスの向上に取り組む	①強い使命感と倫理観を持って誠実に職務を遂行し、他の職員により影響を与えた ②自ら引率して職場マナーを守り、親切丁寧な対応で他の職員の模範となっている ③冷静に市民の話を聞き、公正・公平かつ市民の視点に立って、市民サービスの向上に取り組んだ	①遅刻や無断離席がみられ、無断電話が多いなど服務規律がまもれない ②態度が横柄であるなど、市民に不快感を与える ③市民の話を聞こうとせず、対応が機械的で説明が不十分なことがあった
意思疎通	①相手の考えや行動を理解し的確に応対する ②分かりやすく説得力のある説明を行う ③互いの了解・理解を得るよう粘り強く働きかける	①対応が難しい苦情・要望などであっても相手の意見や立場を十分理解したうえで、相手が納得するよう適切に対応した ②相手や場面に応じて、伝えようとしている内容を、説明資料を使うなどして、的確かつ説得力をもって表現している ③交渉前に相手や焦点となる事項について情報を収集し、交渉・折衝に臨み、粘り強く相手を説得する	①苦情・要望など相手の真意を正しく理解できず、対応が不十分なことがあった ②コミュニケーションをとらなければならない状況でも、コミュニケーションをとりたくない ③交渉や折衝の場において、相手を説得できないことが多い
専門能力	①知識・技術を十分に保有・修得し活用する ②必要とされる新しい知識や情報を収集し活用する ③あらゆる機会を捕らえて自己啓蒙に取り組む	①担当分野やそれに関連する豊富な知識・技術を保有・修得し活用していた ②最新の正確な知識や情報を収集し、効果的に活用した ③これまで習得した知識・技術をより深め、拡充するために、より難易度の高い仕事にチャレンジしている	①担当分野やそれに関連する知識・技術の修得が不十分なことがあった ②最新の正確な知識や情報を収集しようとしていない ③職務に必要な知識・技術を学ぶことに否定的であり、学ぼうとしない

(資料四) 行動観察記録シート (例)



所属	被考察者氏名
月 / 日	「求められる行動」 「望ましくない行動」 「業務実績の状況」
月 / 日	「業務実績の状況」
月 / 日	「求められる行動」 「望ましくない行動」 「業務実績の状況」

【様式例】平成 年度 職務行動観察記録票



(資料五) 個人目標設定シート (部長級・次長級用) (記載例)

対象年度:

氏名	所属:	所属:	役職:	自己評価	第1次考課者評価	評価員
重点目標項目(項目名/個別)	達成(期間・方法・程度)	達成(期間・方法・程度)	自己評価	第1次考課者評価	評価員	
第1 ウェイト: 100	どのような方法で:	どのような方法で:	目標を超えて達成	目標を超えて達成	評価員	
第2 ウェイト: 100	どのような方法で:	どのような方法で:	ほぼ目標を達成	ほぼ目標を達成	評価員	
第3 ウェイト: 100	どのような方法で:	どのような方法で:	目標を越えて達成	目標を越えて達成	評価員	
第4 ウェイト: 100	どのような方法で:	どのような方法で:	ほぼ目標を達成	ほぼ目標を達成	評価員	
第5 ウェイト: 100	どのような方法で:	どのような方法で:	目標を越えて達成	目標を越えて達成	評価員	
第6 ウェイト: 100	どのような方法で:	どのような方法で:	ほぼ目標を達成	ほぼ目標を達成	評価員	
上記以外の担当業務	どのような方法で:	どのような方法で:	目標を越えて達成	目標を越えて達成	評価員	
ウェイトの合計は100とする。	【業績評価】(総合評価)80.0点超 S 60.0点超 80.0点以下 A 40.0点超 60.0点以下 B	【総合評価】(総合評価)80.0点超 S 60.0点超 80.0点以下 A 40.0点超 60.0点以下 B	【総合評価】(総合評価)80.0点超 S 60.0点超 80.0点以下 A 40.0点超 60.0点以下 B	【総合評価】(総合評価)80.0点超 S 60.0点超 80.0点以下 A 40.0点超 60.0点以下 B	【総合評価】(総合評価)80.0点超 S 60.0点超 80.0点以下 A 40.0点超 60.0点以下 B	
第2次考課者所見欄	第2次考課者所見欄					

【評価時に使用します。】

※自己評価=3段階  
 ※考課者評価=5段階(デュアルP11)  
 ※3=(ほぼ期待通りの成果を挙げた)を標準とする。

(資料六) 個人目標設定シート (課長級以下の職員用) (記載例)

対象年度:

氏名	所属:	所属:	役職:	自己評価	第1次考課者評価	評価員
重点目標項目(項目名/個別)	達成(期間・方法・程度)	達成(期間・方法・程度)	自己評価	第1次考課者評価	評価員	
第1 ウェイト: 100	どのような方法で:	どのような方法で:	目標を超えて達成	目標を超えて達成	評価員	
第2 ウェイト: 100	どのような方法で:	どのような方法で:	ほぼ目標を達成	ほぼ目標を達成	評価員	
第3 ウェイト: 100	どのような方法で:	どのような方法で:	目標を越えて達成	目標を越えて達成	評価員	
第4 ウェイト: 100	どのような方法で:	どのような方法で:	ほぼ目標を達成	ほぼ目標を達成	評価員	
第5 ウェイト: 100	どのような方法で:	どのような方法で:	目標を越えて達成	目標を越えて達成	評価員	
第6 ウェイト: 100	どのような方法で:	どのような方法で:	ほぼ目標を達成	ほぼ目標を達成	評価員	
上記以外の担当業務	どのような方法で:	どのような方法で:	目標を越えて達成	目標を越えて達成	評価員	
ウェイトの合計は100とする。	【業績評価】(総合評価)80.0点超 S 60.0点超 80.0点以下 A 40.0点超 60.0点以下 B	【業績評価】(総合評価)80.0点超 S 60.0点超 80.0点以下 A 40.0点超 60.0点以下 B	【業績評価】(総合評価)80.0点超 S 60.0点超 80.0点以下 A 40.0点超 60.0点以下 B	【業績評価】(総合評価)80.0点超 S 60.0点超 80.0点以下 A 40.0点超 60.0点以下 B	【業績評価】(総合評価)80.0点超 S 60.0点超 80.0点以下 A 40.0点超 60.0点以下 B	
第2次考課者所見欄	第2次考課者所見欄					

【評価時に使用します。】

※自己評価=3段階  
 ※考課者評価=5段階(デュアルP11)  
 ※3=(ほぼ期待通りの成果を挙げた)を標準とする。





## 横須賀市の人事制度改革について Ⅱ 市民満足度の向上を目指してⅡ

### 横須賀市総務部人事課



#### 一 はじめに

横須賀市では、平成一八年度から新しい人事制度を導入しました。当時、社会経済情勢は回復の兆しをみせているといわれていたものの、本市の財政状況は依然厳しく、少子高齢化の進展、市政に対する市民ニーズの多様化など市政を取り巻く環境も非常に厳しいものとなってまいりました。

このような状況のなか、新しい人事制度は、これまでの年功序列や形式主義的な平等主義など古い価値観に基

づいた役所的な行政運営のあり方を自ら改革し、職員を育成、活用する必要性の認識に基づき『市政を担う職員の意欲と能力を高め、最大限に活用することにより、質の高い行政サービスを効率的に提供し、市民の市政に対する満足度を高める』ことを目的として構築導入したものです。

当市の人事制度の特徴は、等級制度、給与制度、評価制度、研修制度、その他関連する人事諸制度（以下、「周辺人事制度」という）を抜本的に見直し、かつ、こ



クセスしない職員に対応するために、検討内容や結果などを分かりやすく解説したパンフレット『人事制度かわら版』（A4版両面印刷）を作成し、毎回、市長以下全職員約四千名に配布してきました。制度の運用の段階に入った現在は、運用方法の解説などをタイムリーに配布しています。現在、二七号を発行済みですが当市の人事制度改革の記録となっています。

・他にも、職員の要請に応じて担当者が説明に出向く『出張ミーティング』の開催を行いました。

このようにして職員や現場の中に身を置くことよって初めて理解できたことも多く、職員の意識改革だけではなく、制度構築側にとっても大きな収穫を得ることになりました。

### ③人事制度に関する職員アンケートの実施

制度構築側から積極的に情報開示や説明を行っても、職員の人事制度に対する認識や意向を正確に把握することはできず、これらを把握しないまま人事制度を構築しても職員の納得感は得られません。そこで、平成一六

年七月に医療技術系職員、消防職、技能労務職を除く約一、九五二名を対象にアンケート調査を実施しました。（回答者数一、二五二名、回収率六四・一％）

アンケートでは、『年代』、『管理職・非管理職』別に【仕事観】、【配置・昇任等】、【等級制度】、【評価制度】、【給与制度】、【自由意見】などについて質問しました。それぞれの質問項目に対する主な回答結果については次のとおりでした。

#### 【仕事観】

↓「総合的に考えて横須賀市職員であることに満足している」＝八二％

#### 【配置・昇任等】

↓「適材適所の配置がされていない」＝四二％、  
「昇任が適切に決定されていない」＝四五％

#### 【等級制度】

↓「処遇的な職位が混在し、職位ごとの責任や権限が不明瞭である」＝四七％

#### 【評価制度】

↓「評価結果を給与や昇任などの処遇に反映させ

るべきである」＝七二％、「働きを評価するのは

『意欲』『能力』『成果』が適当である」四五％以

上

#### 【給与制度】

↓「給与の決定要素は『年齢』や『経歴年数』より

も『成果』『能力』『権限・責任』が適当である」

＝三〇％（役割や能力といった実績的要素が年功的

要素を上回っていた）

プロジェクトチームによる制度の検討・構築はこのアンケート結果を基に行われ、組合との協議についてもアンケートで明確となった職員の意向を拠りどころとして進めることになりました。

## 2 市民の声の制度への反映

新しい人事制度の一次的な目的は「職員の意欲と能力の向上」ですが、最終目的は「市民の市政に対する満足度を高める」ことにあります。最終目的を効率的に達成するためには、市民が職員をどのように評価し、職員にどのような能力を求めているのかを正確に把握すること

が不可欠になります。そこで、平成一六年一二月に市民二千名を対象に職員に関するアンケート調査を実施しました。（回答者数六一四名、回収率三〇・七％）

ここでは、アンケートの詳細は省略しますが、市民が職員に最も求め、発揮を期待している能力は「接遇能力」であることが分析の結果明らかになりました。

#### 【接遇能力以外の選択肢】

公平性 積極性 柔軟性 理解力 調整力 表現力 正確性 企画力 国際感覚など全一八項目

ここで明らかとなった市民の声については、評価制度、研修制度などの構築に反映させるとともに、市民アンケートの自由意見記載欄に記入された様々なご意見やご提言については、所管部署へと送達し、それぞれの業務改善に反映させていただきました。

## 3 全庁業務の棚卸「職務調査」の実施

評価制度、研修制度の検討・構築にあたり、部長から担当者まで、それぞれの業務を遂行するためにはどのような能力が必要とされているのかを全庁的に把握する必





との結論に至り、新しい人事制度の基礎となる等級制度はそれまでの中間的な職位を廃止した四段階の制度と決定しました。また、この見直しと合わせて決裁の区分も四段階に変更し、意思決定の迅速化と組織のフラット化を図りました。（それぞれの役割の定義は「別表二 役割等級別役割定義」参照）

2 給与制度について

等級制度の見直しに伴い、給与制度についても見直しを行い、新たに設定された四段階の役割に応じた給与体系に移行しました。

①給料表の見直し

当市の給料表は8級制ですが、1～3級までが担当等級、4・5級が主査級、6・7級が課長級、8級が部長級と位置付け、それぞれの役割の級内における昇格要件、級別定数（職員割合）を設定し、恣意的な運用における不適切な格付けの可能性を排除しました。

また、役割の級ごとにメリハリを付けるために、それ

ぞれの最高号給を切り下げました。（部長級を除く）

②中間的な職位にあった職員の給料の級の引下げ

等級制度の見直しによって廃止された中間的な職位にあった職員の給料の格付けについては二年の経過措置期間を設けて引下げることにしました。これは、新しい制度では4級の適用を受ける主査級に位置付けられる職員が、従前の制度では6級の適用を受けていた場合などには、経過措置期間中に昇任若しくは昇格がなければ4級に引下げられるということです。

（等級制度と給与制度の見直しは「別表三 新しい役割等級制度への職員の移行等について」参照）

給与制度の変更については、中間的な職位が廃止されることによる昇任や昇格の機会（＝昇給の機会）が減ることになるため、職員からの抵抗は相当のものと覚悟をしていました。しかし、議論の段階では、若手職員から、「給与は役割や権限、責任に応じたものであるべきではないか」、「あいまいな給与処遇が逆に職員の意欲を

削ぐのではないか」などという意見が出され、前述のような結果となりました。

3 評価制度について

評価制度は人材育成を目標として導入しています。評価の対象となるのは「意欲」、「能力」、「成果」の三要素ですが、これらは職員アンケートにおいて、四五%以上の職員が評価されるべき要素として掲げていたものです。

評価制度は意欲と能力を評価する行動評価と成果を評価する目標管理の二種類で構成されています。

①コミュニケーション重視

人材育成を最大の目標としていることから、評価制度においては、評価者と被評価者のコミュニケーションを重視していま

す。年度末に評価結果を伝えるだけではなく、①年度初めに面談を実施して一年間の目標や課題を共有する。②年度途中で目標の進捗状況などを確認し、必要があれば評価者は適切な支援・指導を行なう。③年度末に評価結果を伝え、一年間を反省するとともに翌年度の目標や課題を確認するというサイクルで人材育成を図ることとしています。

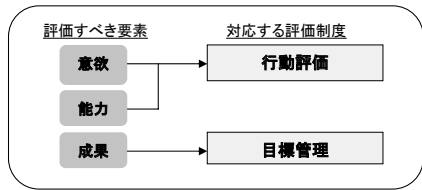
②接遇能力重視

評価制度においては、職員に関する市民アンケートの結果明らかになった「市民が職員に最も求め、発揮を期待している「接遇能力」を重視しています。

これは、市民本位の職員を育成するためであり、行動評価の評価項目として設定するとともに課長級の目標管理における必須目標としても位置付けています。さらに昇任・昇格の決定においては接遇能力の評価が一定以上であることを要件としています。

③評価に関する情報の公開

《図三 評価制度構成図》

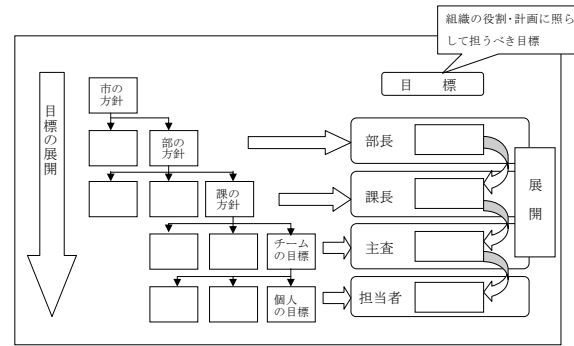




実施しているため、簡素でわかりやすい仕組みとしています。

(参考「別表八 目標管理シート(課長級用)」)

《図五 組織目標と個人目標の対応》



とを目的としています。

③ 目標管理における今後の課題

目標管理における課題は、目標の設定にあります。目標の設定が曖昧であったり、課長級の目標のレベルが主査級の目標のレベルになっていたりなど多くの問題を抱えています。自身の目標を設定してその目標の達成に向けて業務を遂行するという当たり前のことが、実は適切にできていない状況にあることを反省し、職員がそれぞれの役割に応じた適切な目標を設定できるようにすることが今後の課題と考えています。

6 評価結果の処遇への反映

行動評価の結果は、経験年数、研修履歴、試験などの条件とともに、主査級、担当者級の昇任・昇格の決定に反映させることとしています。(課長級以上の場合は参考とする) 反映させる結果は単年度分ではなく、過去四年間で結果の良かった三年分の平均としており、接遇能力についてはA以上であることが条件となります。

① 課長級の目標設定の基準の統一

組織目標から担当者級の目標まで、適切な目標の連鎖を形成するためには、課長級の目標設定が適切であることが重要になります。そこで、課長級の目標設定については、各課長間において目標設定のレベルに不均衡を生じること防止するために、次の三つの指標に基づいて設定することとしています。

- ・ 課の設置目的(ミッション)に基づく目標
- ・ 実施計画事業がある場合には当該実施計画の遂行に関する目標
- ・ 課のマネジメントに関する目標(課における接遇能力の向上に関する目標を一項目以上設定)

② コミュニケーションの促進を重視

目標管理では、評価者と被評価者による年度初めの目標設定面談、年度途中の期中面談、年度末の評価面談の実施を義務付けています。ここでは、評価者と被評価者が情報を共有し、相互理解を深めることによって業務を効率的に遂行していく中で、職員の能力を高めていくこ

評価制度の目的を人材育成としながら、評価結果を昇任・昇格の決定に反映させることとしたのは、職員アンケートにおいて明らかになった、「昇任・昇格は客観的な評価結果に基づいて決定されるべきである」という職員の意向を反映させた結果です。

(参考「別表九 昇任・昇格ルール図」)

7 評価検証委員会の設定

評価結果の公正・公平性を確保し、職員の評価に対する納得感を高めるために、任命権者の枠を越えた組織として評価検証委員会を設置しています。

部局間(任命権者間)で評価に甘い辛い差(不公平)が生じることを防止するために、委員会は部局の枠を越えた五名の部長級職員で構成されており、二次評価までが終了した全ての主査級と担当者級の行動評価の結果について検証を行います。検証の結果、疑義がある場合には評価者から事情の説明を受け、必要な場合には是正の指導を行なう権限があります。また、複数年にわたり、是正の指導を受けた評価者には必要な措置を行な







ストレスや不適切な生活習慣の積み重ねの結果、心身の故障に陥り、職場からの離脱を余儀なくされる職員が残念ながら毎年出てしまっています。このような状況は職員本人だけでなく、家族や職場、社会にとっても痛手となります。

そこで、職員の心身の故障の発生を未然に防止し、全ての職員が心身ともに健やかに市民サービスに精励することができるよう、平成一八年度から常勤の産業医を配置し、職場巡回健康相談、健康診断のフォローアップなど職員の健康管理の徹底に努めています。

#### ③分限処分に関する取扱要綱の制定

適格性を欠く職員等の分限処分に関する取扱要綱を制定し、地方公務員法に基づく免職又は降任を行なう場合の手続きなどを定めました。要綱では「適格性を欠く職員の定義」、「所属長及び人事課長の責務」、「矯正措置の決定」、「分限処分の決定」などについて定めています。

当市においては、分限処分（特に免職）は過去数件しか実施されてきませんでした。しかし、職員数が削減さ

れ職員一人ひとりの組織に対する責任の割合が増加し、評価制度の導入で個々の職員の勤務実績が明らかになるなか、人事課が適格性を欠く職員への対応に目をつぶっていては、組織の活力は低下し市民満足度の向上は達成できません。

この要綱の目的は、第一に、適格性を欠く職員の出現の予防、矯正にあり、そのために「個別職場研修実施要綱」を制定しています。そして、次に分限処分を厳正に実施するための手続きを明確にすることにあります。

#### ④苦情処理委員会の設置

新たな人事制度の導入に伴い、職員の間にも多くの誤解や不満、苦情などといった問題が発生することが予想されました。これらの問題を解決せずに放置しておいては職場は活性化せず、制度の円滑な運用も阻害されることとなります。そこで、これら問題に対応するために、苦情処理委員会を設置しました。委員会は任命権者の枠を越えた五名の部長級職員で構成されています。

人事課で対応可能な苦情などであれば、人事課で解決

をしていきますが、職員が人事課での対応でなく、苦情処理委員会での対応を望んだ場合には委員会で解決をしていくこととなります。現行の人事課の相談窓口と公平委員会の中間的な位置付けの機関ということになります。

#### 四 終わりに

新しい人事制度を導入した平成一八年度は集中改革プランに基づく職員定数削減のスタート年であり、平成一九年度からは団塊世代の大量退職が始まり知識や経験の流失や喪失が危惧されるなど、組織にとっても職員にとっても厳しい時代の始まりになりました。このような時代において市民満足度の向上を実現していくためには、現在の職員の意欲や能力を底上げする他に道はありません。

今回の人事制度改革では、等級制度や給与制度などの改革だけでなく、職員の意識や組織風土の改革も合わせて実施し、身の丈にあった人事制度を導入できたものと認識しています。今後は導入した制度を組織に定着さ

せ適正に機能させていくために、全職員が真剣に取り組むことが必要になります。

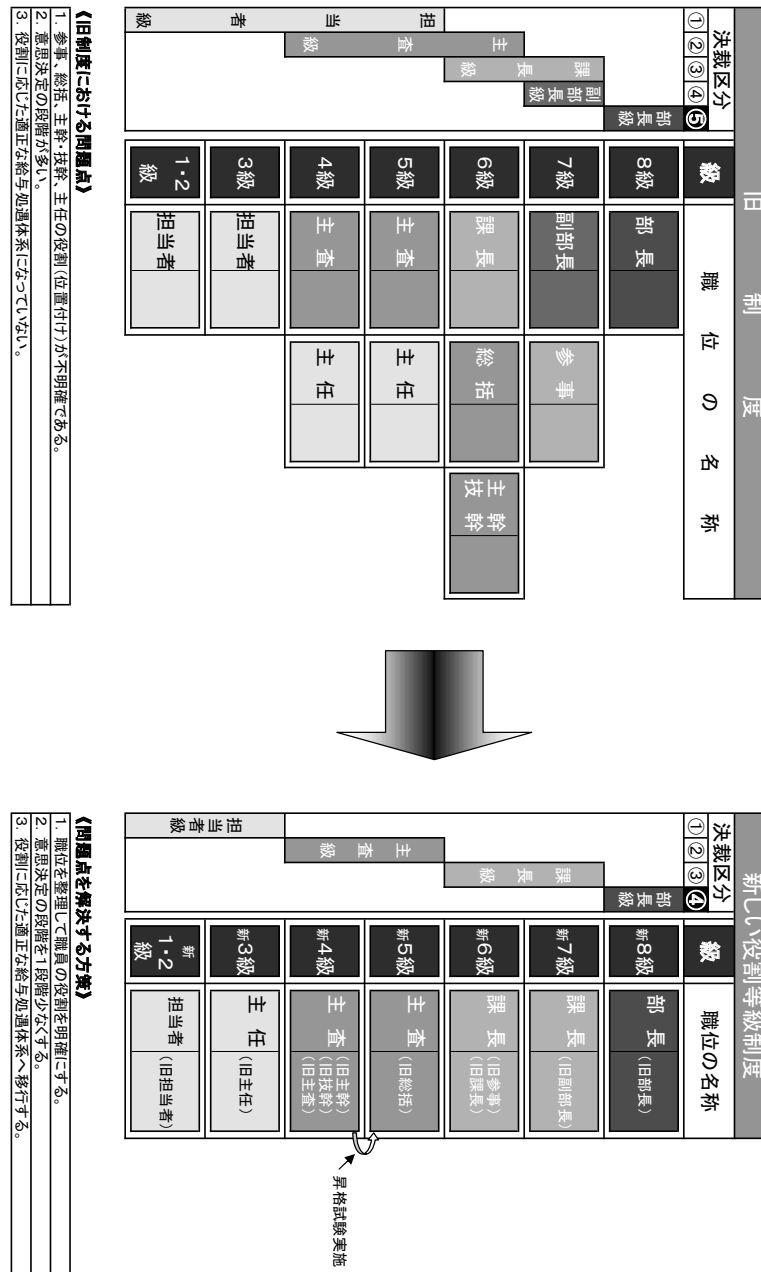
制度導入後二年しか経過していないため、導入の成果を明確にご報告することはできませんが、この時期を古い価値観に基づいた行政運営から脱却し少数精鋭による効率的な行政運営へと移行する好機と捉え、職員一丸となった取り組みを展開し、市民満足度の持続的な向上へ繋げていきたいと考えています。



＜別表4 求められる能力の内容と評価項目＞

	内 容	評 価 項 目
基本的資質・姿勢	職員一人ひとりの人間力ともいうべき資質や姿勢	<ul style="list-style-type: none"> <li>・役割認識</li> <li>・倫理意識・誠実性</li> <li>・積極性</li> <li>・柔軟性</li> <li>・コスト意識</li> </ul>
基礎的職務能力	担当の職務を効率的に遂行するために求められる基本的な能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・正確、迅速な行動</li> <li>・計画と進捗管理</li> <li>・業務知識、専門性</li> </ul>
対人関係能力	市民サービスの原点である直接のふれあいの中で、市民の信頼を得るために必要な能力 また、組織においてもチームワークを維持する上で欠くことができない能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・接遇能力</li> <li>・協調性</li> <li>・調整力</li> </ul>
政策形成能力	アイデアを具体的な政策に結びつけ、市民とともに横須賀市の希望ある未来を築いていくために必要な能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課題認識</li> <li>・企画立案力</li> </ul>
マネジメント能力	市役所という組織を管理していく上で必要とされる能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・統率力</li> <li>・人材育成能力</li> <li>・決断力</li> </ul>

＜別表3 新しい役割等級制度への職位の移行等について＞



能力形成	課題認識	課の業務を取り巻く現状を、広く関心を持って情報を収集すること で正確に把握し、表面的な事象にとらわれずに物事の本質を見極め て、取り組むべき課題を認識している。
	企画立案力	課が担当している課題に関する情報を的確に分析・整理し、課とし ての適切な解決策を立案している。
マネジメント能力	統率力	課及び部下の目標達成に向けて、部下の力が発揮できるよう働きか け、適切な指示・指導を行っている。
	人材育成能力	部下の業務遂行能力を伸ばすため、その個性や能力を把握し、具体 的な助言・指導を長期的な視点から行うと共に、育成すべき能力を 考慮した課内の業務分担・配置・研修機会の設定などを適切に行っ ている。
	決断力	情報を収集・整理してメリット・デメリットを十分に考慮し、課と しての役割や目標が達成されるかどうかを見極めたうえで、適切な タイミングで決断を行っている。

求められる能力	評価項目	評価基準（課長級）
---------	------	-----------

<別表5>

能力	基礎的職務能力	計画と連携	課の目標に基づいて、優先順位を考慮しながら課全体の業務計画を立てて部下に明示し、計画に基づいて自らの業務を遂行すると共に、部下の進捗状況を適宜確認し、必要に応じて修正指示を出している。	
		行動	課の質やスピードが高まるよう積極的に部下に働きかけている。	
		業務知識・専門性	自分や課の業務に欠かせない法令に関する知識や専門分野に関する知識・技能を掌握し、必要なものは自ら身につけて、課の業務に活用している。	
		接遇能力	相手の意を汲み取った上で、相手が理解しやすいよう表現の内容や表現手段を工夫するなどして、感情的になることなく冷静かつ前向きに対応している。	
		対人関係能力	課全体の状況に気を配り、チームワークを向上させると共に、自分や課が有している知識・技能が活用・貢献できる場面で、組織の目標が達成できるように必要な情報や労力を進んで提供している。	
	能力	基本的実質・姿勢	役割認識	課及びその中で自らが果たすべき役割を的確に認識し、課の目標を達成するために、担当する業務に対して責任を持って自発的に粘り強く取り組み、部下に対しても主体性を持って意欲的に取り組むよう促している。
			倫理意識・誠実性	社会的な倫理規範や各種法令・規則を、その本来の目的・考え方を理解した上で遵守しながら、あらゆる相手や業務に対し誠実に取り組むと共に、部下にその必要性を浸透させて課全体としての行動を規律している。
			積極性	課としての目標を達成するために、現状を打破するような積極果敢な挑戦を部下に促すと共に、自らが組織の中で率先して行動している。
			柔軟性	自分や課の業務について、従来のやり方にとらわれることなく、部下に的確な指示を出しながら、自らも状況に合わせた適切な行動をとっている。
			コスト意識	常に自分や課の業務の効率性に気を配り、コストを意識した行動をとっている。
能力	対人関係能力	調整力	状況に応じて適切な働きかけを行うことで関係者の納得を導き出し、信頼関係を構築・維持することで課の業務を円滑に進めている。	
		協調性	課全体が有している知識・技能が活用・貢献できる場面で、組織の目標が達成できるように必要な情報や労力を進んで提供している。	
		調整力	課全体の状況に気を配り、チームワークを向上させると共に、自分や課が有している知識・技能が活用・貢献できる場面で、組織の目標が達成できるように必要な情報や労力を進んで提供している。	
		接遇能力	相手の意を汲み取った上で、相手が理解しやすいよう表現の内容や表現手段を工夫するなどして、感情的になることなく冷静かつ前向きに対応している。	
		対人関係能力	課全体の状況に気を配り、チームワークを向上させると共に、自分や課が有している知識・技能が活用・貢献できる場面で、組織の目標が達成できるように必要な情報や労力を進んで提供している。	





評価項目	行動事例	性 格 差 異	課 長 ト ラ ン ス タ	正 確 な 運 行																				
	課題の解決策を検討する際、自分の考えに固執することなく、部下を含む様々な人の意見を聞いていた。	従来よりやり方によって、悪い点は大きい切り捨てて改善をすすめていた。	前例や原則にとらわれ、社会全体を俯瞰する視野をもって業務のあり方を見直していた。	市民のニーズや他の部署・関係機関のニーズを把握し、それらをもつて目標を設定し、指示を出していた。	変化管理があれば、対応できるよう、課内の業務遂行状況に限らない幅広い状況把握に努めていた。	従来とは違ったやり方で対応を行う際には、必要に応じて他部署や関係機関との調整・交渉を積極的に行っていた。	状況の変わりに、いくつかの代替案を考え、その内容を課内に浸透させ、課全体が必要に応じて素早く動けるようにしていた。部下に変更指示を出していた。	自分のやり方や考え方に固執し、部下からの意見を聞き入れなかった。	課とより他部署や各機関の状況の変化にあまり関心がなく、変化を把握しきれずに対応が遅れていた。	時間外労働の実態等、部下の業務効率を常にチェックし、必要があればすぐにチームリーダーに指示を出す等して対応した。	自ら率先して業務の効率化をはかりながら部下を啓蒙し、課全体として作業を効率化していくという雰囲気醸成していた。	民間も含めた幅広い事例を参考にしながら適切な時間感覚とコスト感覚を身につけ、計画立案や予算のチェック時の参考としていた。	目先の費用削減削減の観点から、中長期的な観点から費用対効果を最大化することを考慮して、計画を立案していた。	課の課題や市民の要望を吟味し、予算内で最大の効果が得られるよう、優先順位を設定していた。	課全体のスケジュールと業務状況を常に把握し、状況に応じて人員配置を变える等の対応を行って、効率的に業務を完遂していた。	予算をきちんと消化することにこだわり、時間や費用の削減を確かにしていた。	部下の残業等に対して、激励や注意等、表面的な対応のみであらず、事業業務のあり方を見直して抜本的な手を打とうとはしていなかった。	業務の優先度とメンバーの能力を十分に考慮して人員配置と担当業務を決定していた。	部下の業務の正確性をチェックできるような仕組みを立案し、実施していた。	少しでも不明確なことがある場合にはきちんと確認をとり、課全体に確認の徹底を促していた。	部下の進捗状況をチェックや指示・指導によって、課全体として、定められた期限までにきちんと業務を終わらせていた。	必要があれば自ら先手を打って動き、現場や関係機関等に出向いて調整や交渉を行っていた。	全体を見よとせずに、目の前の状況だけを見て、業務の進め方や指示内容を変更していた。	部下のミスや自分の責任としてとらえていないため具体的な手を打たず、結果として課として業務の正確性が低下していた。

＜別表 7 課長級行動事例＞

評価項目	行動事例	役 割 調 整	性 格 差 異・課 長 意 識 理 解 傾 向	性 格 差 異																						
	機会を見つけては、部下に対して社内における課の役割や課の目標を浸透させるためのコミュニケーションをとっていた。	業務の遂行にあたっては、部下の意見をきちんと聞き、認識を共有できるまで粘り強く話し合いをしていてきた。	全庁的な視点をふまえて課全体の業務遂行状況に気を配り、問題があればすぐに指示指導を行っていた。	問題のある部下に対しても、育成の意識を持ってあらゆることに粘り強く指導を行っていた。	判断を部下に丸投げせずに、必ず必要なチェックを入れている。	自らの業務遂行や部下への指示・指導においては、全庁的な視点と課全体の目標の双方を見据えた行動をとっていた。	問題が発生した時は、逃げることなく、自分の責任で先頭に立ち対応していた。	トラブル処理等の面倒な仕事は全て部下に押し付け、自分からは動こうとしなかった。	法令や規則などに違反する行動をとっていた場合には、毅然と注意指導を行い、ルール遵守を重んずる雰囲気醸成していた。	法令やルール上は問題なくても、誤解を受けるような行為は意識して避けていた。	部下の主張や提案を頭ごなしに否定することはせず、一人ひとりを個人として尊重した対応をとっていた。	応えることが困難な要望に対しても、他の機関・部署との調整などを行って対応しようとしていた。	どのような相手であつても媚ひへつらくさうことなく、信念をもつて公正・公平に対応していた。	相手が置かれていく立場を理解し、配慮した適切な対応をとっていた。	部下が相手に不快感を与えるような言葉遣いや態度をとっていても注意していなかつた。	セクハラ等の倫理的なトラブルに関する理解が薄く、間違った認識を持たまま相手と接していた。	全庁の中で、課としての役割を果たすために必要であれば、新たな事業や業務改善案を積極的に打ち出していた。	困難な事業を実施する際には、障害を自ら取り除く姿勢で、先頭に立ち指示を出していた。	未知の分野についても、担当分野に関連するものであれば進んで情報収集と蓄積を行い、部下と共有していた。	部下に常に改善を呼びかけ、職場ミニツアー等、部下が提案するための場を設定していた。	部下から上がったってきた提案について、良いものであれば進んで採用し、課全体が改善に向かう雰囲気醸成していた。	課の目標を少し高目に設定した上で、達成に向けて部下を動機付け、指示を出していた。	部下に研修を奨励するよう促し、自分自身も自己啓発を続けた。	変革意欲が乏しく、できるだけ激風を立てないように困難なことを避けていた。	2022	部下からの提案のあらさかいてばかりであり、改善を提案する意欲をそいでいた。

評価項目	行動事例
接 遇 能 力	感情的になっている相手や理不尽な要求等に対しても、冷静に対応していた。
	相手によって態度を変えることなく、明るくさわやかな態度で丁寧に対応していた。
	説明の難しい内容についても、相手が理解するまで懇切丁寧に説明していた。
	相手の理解度によって、専門用語を簡単な言葉で言い換えたり、説明の仕方を変える等の工夫をしていた。
	相手の主張がわかりにくい場合には、根気強く確認をとり、誤解や行き違いをなくそうとしていた。
	相手の言葉に積極的に耳を傾け、相手の主張を整理して、主旨を理解していた。
	苦情対応においては、電話等で簡単に済ませようとせず、必要があれば直接会ってコミュニケーションを図ろうとしていた。
	相手の要求に否定的な回答をする場合や言いにくいことを伝える場合、こちらの主張をきちんと伝えつつ、できるだけ不快感を与えないような配慮をしていた。
	自分の考えと異なる主張や受け入れにくい要求に対しても、何とか双方が納得する建設的な結論を出せるよう努めていた。
	マイナス 相手の言うことをよく確認せずに、思い込みで判断して対応しようとしていた。
	マイナス 相手に誤解や不快感を与えるような言葉遣いや態度をとっていた。
	マイナス 相手の要望を満たそうという気がなく、簡単に否定していた。
	マイナス 怒りや困惑、狼狽等の感情を表に出した対応をしていた。
協 調 性	自分の部下が考えていることに関心を持ち、課の目標についての認識をあわせるために、積極的にコミュニケーションをとっていた。
	部下がのびのびと業務を進めるにあたって障害となる事項は、自ら行動して取り除くよう努めていた。
	部下からの相談や提案に対しては、真剣に向き合って対応し、必要があれば自分から対応のために行動していた。
	他部署の職員や関連機関とも積極的にコミュニケーションをとり、協働体制が円滑に運用できるよう努めていた。
	部内でのイベント等、課を超えた協力が必要な事項については、自分が率先して参加し、部下にも協力するよう促していた。
	マイナス 課がどのような状況でも、業務は部下に任せてしまい、フォローの対応を行っていなかった。
マイナス 部下の発言や提案が気に入らないと、皆の前でも頭ごなしにそれを否定していた。	

評価項目	行動事例
計 画 と 進 捗 管 理	中長期的な観点をふまえた上で、課としてやるべきことと、その優先順位を認識していた。
	部下が自分のスケジュールに落とし込みやすいような、具体的な課全体のスケジュールを設定していた。
	部下からの報告を待つだけでなく、課全体の進捗状況の把握のために随時自分から動いていた。
	課内ミーティング等、定期的に進捗状況やスケジュールの変更等の情報共有のできる場を設定していた。
	適時に関係者と調整を行い、指示の変更や担当替え、配置替え等を行うことによって、当初の計画通りに業務を進められるようしていた。
	マイナス 事前に手順を考えずにその場その場で新たな指示を出し、部下を混乱させていた。
マイナス スケジュールの期日を遵守しようとしておらず、本来不必要なスケジュールの延期を行う等して、期日までに業務を終わらせることができていなかった。	
業 務 知 識 ・ 専 門 性	市政に関連する幅広い知識をもっており、その知識をもって案の立案や業務遂行を行っていた。
	社会全体の幅広い分野について、新聞雑誌やその他の情報源から最新情報を収集していた。
	必要な知識情報やノウハウを体系的に理解しており、業務の内容によってどのようなものが必要になるのかを熟知していた。
	市政全体に関連する知識ノウハウをどこから得ればよいのかを知っており、部下への情報収集の指示出しや学習サポートが適切に行っていた。
	専門知識やノウハウを部下に伝承し、また、自己学習への動機付けも行っていた。
	知識・情報やノウハウが示唆するものを認識し、課内のみならず、他部署や外部に対して情報発信や提言を行っていた。
マイナス 自分で知識・情報を得たり技術を磨く努力をほとんどせず、わからないことは全て部下等に聞いたり任せたりして済ませようとしていた。	
マイナス 部下が業務を進めるうえで必要であっても、自分の持つ知識・情報やノウハウをきちんと伝承しようとしていなかった。	

評価項目	総務力	人材力	能力	決断力
行動事例	<p>部下に頭なしに命令するのではなく、場合によっては責任を持たせて自主性を引き出せるよう指示を出していた。</p> <p>部下の能力を考慮した上で、業務量が極端に偏らないよう人員配置業務分担を決めていた。</p> <p>持っている情報はできるだけわかりやすい形で部下に提供しながら、課全体としてスムーズに業務に取り掛かれるような、明確な指示を出していた。</p> <p>部下の行動の問題点は放置せずに、毅然と粘り強く指導を行っていた。</p> <p>部下に課の目標をきちんと伝え、その個人目標を立てさせ、その個人目標が課の目標につながるかの向きをきちんとチェックしていた。</p> <p>部下の肉体的・精神的負荷を状況に応じたコントロールし、意欲と能力の向上をバランスよく行っていた。</p> <p>部下に必要以上に甘く接しており、適切な指示・指導が行えていなかった。</p> <p>自分自身の言行不一致によって、部下からの信頼を得られなくなっていた。</p>	<p>会議や調整の場で一定の役割を与え、部下が活躍できる機会を積極的に設定していた。</p> <p>部下の日常の行動を十分に観察した上で自分の評価意見を持ち、他の評価者と十分に話し合っ指導内容を検討していた。</p> <p>部下への注意・指導や評価のフィードバックの際には、具体的な事実に基づいた指摘を行いつながら本人の意向を引き出して、共に課題解決案を考えていた。</p> <p>部下の日常の行動を十分に観察し、問題があればその場で指摘・指導を行っていた。</p> <p>部下目標の達成状況を把握しており、状況に応じてフィードバックを行っていた。</p> <p>部下に対して一から十まで指示・指導を行ってしまい、部下の成長を妨げる結果となっていた。</p> <p>部下の研修受講履歴をきちんと把握しておらず、必要なタスクに部下を研修に参加させることができなかった。</p> <p>あらゆる可能性を探り、メリットとデメリットを十分勘案した上で、適切なタスクで決断を下していた。</p> <p>必要があれば、決断の内容とその根拠をはっきりと部下に説明した上で指示を出していた。</p> <p>その決断の結果、周囲にどのような影響が出るのかを十分に考慮し、必要があれば手を打った上で決断を下していた。</p> <p>自分課、ひいては市役所全体の目的念頭に置き、簡単には決められない基準をもって決断を行っていた。</p> <p>決断したことは責任を持ち、決断した内容を実行するために必要なフォローもきちんと行っていた。</p> <p>決断すべきタスクにもかわらず決断を先送りし、業務の進行を遅らせてしまっていた。</p> <p>見込みと勢いで決断しており、その決断の結果、後になって重大な障害が発生していた。</p>		

評価項目	知識	能力	課題認識	決断力	作業計画力
行動事例	<p>連携をとるべき他部署や関係機関全てとコミュニケーションをとる場を設定し、情報を共有して業務を進めていた。</p> <p>他部署や関係機関との合意形成調整において発生するであろう障害をなるべく早く察知し、先手を打って動いて、障害を取り除いていた。</p> <p>交流会や知人の紹介等によって、他自治体から民間企業まで幅広い人的ネットワークを築き、部下にも紹介する等して活用していた。</p> <p>関係者全てが納得できるような落としどころを模索し、適切な相手と適切なタスクで接触しながら状況をコントロールしていた。</p> <p>調整や交渉の場では、相手の意見を受け入れつつも、主張すべきことは主張し、相手に納得させていた。</p> <p>合意を得ておくべきキーポイントを把握しきれず、合意を得ずに意思決定を進めてしまい、結果として手戻りが発生させていた。</p> <p>協力関係を築くべき相手との関係を維持しておらず、急を要する時に協力が得られなかったことがあった。</p>	<p>現状をよりよく変えたいために、課の業務について常に問題点がないか模索して議論を行っていた。</p> <p>表面的な事象に惑わされることなく、全庁的な視点から課全体を見て、一番重要と思われる課題を導き出した。</p> <p>自らの課が目指す最終目的を理解しており、部下に対して目的意識を浸透させるためにはらさきかけていた。</p> <p>本質的な課題は何なのかについて、部下とコミュニケーションをとるようになりながら問題提起、認識の共有を行っていた。</p> <p>社会般に関する幅広い情報に敏感であり、それらの情報を施策立案につなげていた。</p> <p>業務遂行上のリスク管理を重視しており、チェックと修正を円滑に行える具体的な仕組みを構築していた。</p> <p>状況を樂觀視するあまり、他人からの問題提起に対応していなかった。</p> <p>自分の業務範囲や行政についての関心が薄く、情報を得ようとしていなかった。</p>	<p>自分の課の業務のみならず、市役所全体の中長期的な方向性について自分自らの考えを持って提言していた。</p> <p>既存のデータをただ分析するのではなく、複数のデータを組み合わせる等して視点を変え、新たな示唆を得ていた。</p> <p>問題の根本原因を突き詰めて考えて仮説を導き出し、問題のポイントをついた解決策を導き出していた。</p> <p>市や自治体の過去の事例にとらわれず、社会全体を見渡す広い視野をもって数々の要素を一から組みなおし、新たな施策を構築していた。</p> <p>部署や組織の枠にとらわれず、新たな体制を構築していくことも視野に入れながら、施策実施の具体的な取組みを考えていた。</p> <p>既成の案を表面的に手直ししているだけであり、結果として根本的な課題解決につながるような案は立案できていなかった。</p> <p>案を部下に考えさせるだけでなく、自分で考えた上でチェックを入れておらず、課の提案について自分で説明できないことがあった。</p>		

＜別表 8 目標管理シート（課長級用）＞

評価対象年度	年度	部の名称		目標数 (計100)
所属部署		部の名称		
職位				
氏名				
No.	「何名」	目標 「どの水準まで」	「いつまでに」	行 動 計 画 内容(目標を達成するために何をやらなければならないのか)
①				
②				
③				
④				
⑤				
⑥				

評価対象年度	年度
所属部署	0
職位	0
氏名	0

自己評価	
本人コメント	
S	目標を全て達成した
A	目標を上回る達成した
B	目標をほぼ達成した
C	目標を達成できなかった

行動計画達成評価基準	
A	行動計画を完了した
B	行動計画を完了できなかったが、概ね実行できた
C	行動計画通りに実行できなかった

評価者印	評価者	評価者	評価者
決定日	本人	1次評価者	2次評価者

No.	達成度	評価標準(日数/係込)	自己評価	本人コメント	達成度	達成評価	確定評価	本人コメント
①	目標				目標			
	行動計画				行動計画			
②	目標				目標			
	行動計画				行動計画			
③	目標				目標			
	行動計画				行動計画			
④	目標				目標			
	行動計画				行動計画			
⑤	目標				目標			
	行動計画				行動計画			
⑥	目標				目標			
	行動計画				行動計画			

本人コメント	
評価者コメント	
最終確定時(評価に異議がある場合のみ記入)	

人事課使用欄	
--------	--





## 小田原市の人事評価制度について

神奈川県小田原市職員課

### 一 はじめに

分権型社会の進展や行政課題の複雑・多様化する中、職員がその能力を最大限に発揮し、質の高い行政サービスを効率的・安定的に提供していくには、これまでの年功序列・横並び的な人事管理から能力・業績を重視した人事制度に変更するとともに、地方自治を担う多様な人材を育成する制度の整備を進めていかなければなりません。

小田原市ではこれまでも、面談制度を活用した勤務評

定制度を実施し、給与や人事に反映してきましたが、市民の期待や多様なニーズに的確に応えるには、さらなる職員の意識改革や能力開発に取り組む必要があります。

そこで、平成一六年七月に「人事評価制度策定検討会」を設置し、これまでの勤務評定制の課題や新たな評価制度の方向性の検討を行いました。

検討にあたって、評価者からは「これまでの制度は評定が付けにくい」「評定要素の定義があいまいである」といった意見が、また、一般職員からは「評価制度が不透明だ」「結果が開示されない」などの意見が出されま



【業績評価の要素】	仕事の質 仕事の量	自分と与えられた職務を正確かつ的確に遂行することで得られた仕事の出来映え・改善工夫の水準 自分と与えられた職務を遅滞なく、能率よく、期限内に迅速に遂行した水準。期待された仕事量の達成水準
【態度評価の要素】	規律性 責任性 協調性 挑戦・工夫 (積極性) コスト意識 経営感覚 市民志向	小田原市職員として必要な勤務規律・公私の区別・職場マナー等を当然のこととして守っている度合い 自分と与えられた職務に対して、自己の役割を十分に自覚の上、責任を回避せず最後までやり遂げようと努力した度合い 自分と与えられた職務以外のことも、常に組織の一員として進んで協力し、他の部署ともよく連携し円滑に職務を遂行した度合い 意欲を持って取り組み、新しい分野への挑戦と自己研鑽に努めた度合い 常にコスト意識を持ちつつ、時間管理を徹底して職務を遂行した度合い 施策の意図を認識して、費用対効果の視点から常に人・金・時間を有効に使っている度合い 全体の奉仕者として、常に市民福祉の向上を目指し、市民感覚をもって行動した度合い
【能力評価の要素】	知識・技術力	格付けされた等級に照らして自己と与えられた職務を遂行する上で、必要な知識や技術を十分に身に付け、有効に活かす発揮能力の度合い

表2 一般行政職の場合の評価要素の定義

○「態度評価」とは、評価対象となる一定期間において、部下が組織の一員として自覚と意欲を持って職務に邁進していたか、また、仕事を遂行する際、どのように努力し行動したかについての事実を評価します。つまり、評価対象期間内の行動から、やる気や勤務態度がどうであったかを捉えて評価するものです。

○「能力評価」とは、評価対象となる一定期間において部下に期待し要求した能力発揮水準と実際の職務遂行における能力発揮水準を比較して、発揮した能力の水準はどの程度であるかについて評価するものです。

②評価要素と定義

業績評価、態度評価、能力評価の評価要素は、表1の階層別評価要素一覧表に示すとおりですが、職位（階層）別に、組織内の役割の違いを反映して、評価要素や評価の重点（ウエイト）が異なるように設定しました。

○一般行政職の場合の評価要素の定義

本市では、業績・態度・能力の評価区分のうち、表2に掲げる評価要素ごとに人材育成の観点から必要な態度や能力を身に付け定着させることを目指して評価します。

企画調整力	企画力	職務遂行上必要で具体的な計画を立てられたり、広い視野に立つて効果的な企画・計画を具体的に打ち出す能力の度合い
理解分析力	理解分析力	仕事の目的、上司の指示等を十分に理解して、現状を分析的に確に把握する能力の度合い
判断力	判断力	困難な状況において、職務を効果的に進めるために適切な判断ができている度合い
実行力	実行力	職務遂行に当たり、素早く行動を起こすことができ、その段取りも適切であるかの度合い
決断力	決断力	困難な課題や情報が乏しい中でも、総合的見地から大局をつかんで適切かつ迅速な決断のもとに職務を遂行している度合い
表現力	表現力	市民サービスの視点を持ち、冷静さを失わず、誠実・丁寧相手に応じたわかりやすい説明や表現ができている度合い
折衝力	折衝力	市民サービスの視点を持って誠実・丁寧な対応、要領よい説明ができ、理解と納得を得るために発揮する能力の度合い
渉外力	渉外力	市民サービスの視点を持ち、冷静さを失わずに自分の考えや意図を、立場や意見の異なる相手に伝え、説得し納得させる能力の度合い
指導力	指導力	部下の個性や希望に合わせて指導を工夫し、その資質を向上させている度合い
指導育成力	指導育成力	部下の個性や希望に合わせて指導方法を工夫し、その資質を向上させるなど人材育成ができている度合い
管理統率力	管理統率力	全体方針や指示を周知徹底し、課・室等の総合力を高め、目標達成に向けて課・室等をまとめている度合い

表1 小田原市人事評価の階層別評価要素一覧表

技能・労務職	消防職 (消防署上級 主査まで)	保育士・幼稚園 教諭 (上級主査まで)	一般職7～ 8級 (課長補佐以上)	一般職5～ 6級 (担当主査・主幹)	一般職3～ 5級の一部 (主任・主査・上級主査)	一般職1～ 2級 (主事補・主事)	
仕事の質 仕事の量	仕事の質 仕事の量	仕事の質 仕事の量	仕事の質 仕事の量	仕事の質 仕事の量	仕事の質 仕事の量	仕事の質 仕事の量	業績 評価
規律性 責任性 協調性 挑戦・工夫(積極性)	規律性 責任性 協調性 挑戦・工夫(積極性)	規律性 責任性 協調性 挑戦・工夫(積極性) 市民志向	責任性 協調性 挑戦・工夫(積極性) 経営感覚	規律性 責任性 協調性 経営感覚 市民志向	規律性 責任性 協調性 挑戦・工夫(積極性) コスト意識 市民志向	規律性 責任性 協調性 挑戦・工夫(積極性) 市民志向	態度 評価
知識・技能 理解分析力 報告力 注意力 体力	知識・技能 理解分析力 報告力 現場対応力 体力	知識・技術力 理解分析力 対応・表現力 包容力	知識・技術力 企画調整力 決断力 渉外力 指導育成力 管理統率力	知識・技術力 企画力 判断力 渉外力 実行力 指導力	知識・技術力 企画力 理解分析力 折衝力 実行力	知識・技術力 理解分析力 表現力 実行力	能力 評価





ます。

【二次評価者】

一次評価者の重要性を尊重しつつ、行動事実を評価基準に基づいて評価しますが、一次評価者と評価が異なる場合は、調整する役割を持ちます。また、必要があれば、一次評価者又は被評価者と確認のための面談を行います。

【調整者】

調整者は、下位評価者の評価結果を理解しながら行動事実を評価基準に基づいて評価します。一次評価と二次評価に著しい差や評価結果の偏りがある場合は、下位の評価者と面談して確認するなど調整する役割を持ちます。

【補助者】

補助者に指定された者は、評価や調整に当たり、評価者や調整者から参考意見を求められた場合に協力します。

（参考2 個人別目標実行計画表の作成について）

職員と上司が双方向のコミュニケーションを通して、

- 見直し (9) 情報発信 (10) 地域協力 (11) 新規事業展開・新制度導入 (12) 部下や後輩の指導・育成 (13) 特命事項推進 (14) その他

【中間面談・最終面談】

中間面談はキャリア開発シート（様式4、様式5参照）の作成面談の際に併せて実施します。最終面談は二月評価を行う前までに実施します。一次評価者は被評価者と面談の上、次の①～⑤の状況を相互で確認・評価して計画表を作成します。また、目標達成度は、業績評価を行う際の参考とします。

① 目標達成度の正確な把握（進捗状況の把握、必要に応じた目標等の修正）

② より高い成果を上げるための改善策

③ 職務遂行上に現れる長所・短所の認識と、向上と改善に必要な指導

④ 執務環境その他

⑤ 職務の難易度、責任の度合い、仕事の成果、取組姿勢、能力発揮度、目標の達成度の確認

組織の目標、分掌事務等を確認し合うことは、職務への理解及び相互の信頼を深め、問題発見・解決策への積極的参加を促進し、組織の活性化を図るとともに、正しい評価を行うためにも重要なことです。そこで一次評価者は被評価者との間で年度内に三回、目標の設定及びその実施状況について面談を実施するとともに、個人別目標実行計画表（別記・様式1）を作成します。なお、この計画表作成の対象となる職員（被評価者）は一般職給料表(1)及び(2)の適用を受ける職員とします。

【年度当初の目標設定面談】

一次評価者は被評価者と面談し、次の内容を話し合った上で今年度の目標を設定し、計画表を作成します。

- ① 組織目的、業務目標、分掌事務の確認
- ② 職務の実情にあつた「今年度の目標」の設定

次に掲げる、(1)～(14)を参考として、「重点目標」欄に具体的な内容を記入します。

- (1) 接客態度・市民対応 (2) 事務改善 (3) 経費削減 (4) 執務環境形成 (5) 組織統率力 (6) 自己啓発・知識（技術）の向上 (7) マニュアル整備・標準化 (8) 制度改革・

（参考3 指導観察記録の作成について）

人事評価を正しく行い、正しく部下に理解してもらうためには、評価対象と思われる行動を忘れてしまわぬよう、指導観察記録を作成することとしています。（様式略）

三 部下を正しく評価するために

(1) 人事評価の原則

評価は被評価者の職位（階層）等に応じた人事評価表を用いて行いますが、人事評価に当たり、評価者は次に示す二つの原則を厳守することとしています。

① 絶対評価の原則

人事評価における絶対評価とは、被評価者の評価期間内の行動事実と業績を客観的に把握して、その内容を評価基準に照らして評価することをいいます。

② 分析評価の原則

分析評価とは、被評価者を定められた評価要素ごとに評価することを指します。要素別に分析的に評価した結果は、最終的には総合評価となります。





です。つまり評価者の役割は、「人を育てる」、「人を活かす」、「やる気を出させる」、「内容のある仕事に導く」ことであり、評価することだけが評価者の仕事ではないことを常に理解して、努めて被評価者に対して公平に接し、正しく観察し、公平に評価することが必要です。そして、評価者は組織目標等を明確に被評価者に示し、向かうべき方向やその量（ベクトル）を定める役目を持ちます。

また、人事評価を心の通ったものにするためには、被評価者を公正かつ厳正に評価し、評価結果を指導・育成という面から、わかりやすく温かい目線でフィードバックするといった意識も必要です。

#### ②間違った評価にしないための留意点

評価者は自分の行った評価に対して責任を持ち、日頃より評価能力を高めるよう努めなければなりません。日頃から被評価者を意識的に観察し、必要な場合は記録を残しておきます。人事評価の時期が来てから慌てて被評価者を観察するのでは正しい評価はできません。

#### ③評価する上でのルール

評価上の基本的・共通的な約束は、次のとおりです。  
ア 人事評価のための取材範囲は狭い範囲で考える

評価は定められた期間内に被評価者の日常の職務遂行場面における具体的な職務遂行行動に限定して行います。したがって、評価期間以外の時期にあった業績その他の事実は評価対象としません。

#### イ 評価要素と評価基準を尺度として評価する

人事評価は評価者が個々にもっている人生観や価値観に準じて評価するのではなく、組織が定めた評価要素と評価基準に沿って評価します。

#### (5)総合評価の方法

評価要素別に評価した後、それぞれの評価点を合計して総合点（百点満点）を出します。その後、総合点を人事評価表に示された「総合評価の基準」と比較し、「A」～「E」までの総合評価をします。評価が終了したら、速やかに直属の上司に人事評価表を提出します。

【評価尺度】 A 85点以上 B 75点～84点 C 60点～74点 D 50点～59点 E 49点以下

#### (6)総合評価の活用方法

評価結果の処遇面での反映については、別に定める「昇格、昇給及び勤勉手当支給率の運用基準」によりますが、評価結果の活用方法の基本的な考え方は次のとおりです。

#### ○勤勉手当への成績率の反映

人事評価制度の評価結果を参考とし、決定します。一二期期の勤勉手当は一〇月評価を、六月期の勤勉手当は前年度の二月評価を参考とし、成績率に反映します。

#### ○査定昇給の昇給幅（何号給昇給させるか）の決定

人事評価制度の評価結果（前年度の二月評価と当年度の一〇月評価）を参考とし、決定します。

#### ○昇格の際の基準

昇格判定年度の一〇月評価を最終とする過去六回の評価結果を基に、昇格の適否を決定します。

#### 四 育成面接（フィードバック面接）について

##### 人事評価における育成面接のねらい（目的）

面接とは、ある目的を達成するために、面接者と被面

接者が顔をあわせて対話することを言いますが、職場においては、上司と部下が直接顔をあわせて仕事の目的を話し合ったり、情報交換したり、一緒に問題解決にあたるといった「場」機会を指します。

部下の職務の遂行結果について、部下本人及び上司がともに考え、相互にフィードバックし、結果に至る原因について分析・反省することで、以後の業務改善やOJT・研修・自己啓発のプランづくり、さらには今後の能力向上・人材育成の方策や目標の方向づけが行われるように面接します。部下が仕事にやりがいを感じるのには、担当する仕事に対して自己所有観を持って自律的に職務に取りかかり、努力した末に目標を達成し、その遂行過程において自己の成長と充実感を感じた場合においてです。したがって、面接者である上司は、その目的の達成のために面接に対する理解を深め、面接技術を体得することが必要となります。

人事評価で行う育成面接（フィードバック面接）の主なねらいは、次のとおりです。  
ア 上司と部下の相互信頼に基づく協力関係をつくる











様式 4

様式 3

平成 年度 キャリア開発シート

一般職（課長補佐級以下・本人記入用）

氏名	印	採用年月日	年 月 日
所属名	部・局	課・室	現所属異動年月日
職名		年齢	

現在の職務について	現在担当している主な職務の内容					
	① ② ③					
	現在の自分の担当職務等について感じる事（数字を○で囲んでください）					
	①仕事の量	1 非常に多い	2 多い	3 普通	4 少ない	5 非常に少ない
②職務への満足度	1 非常に満足	2 満足	3 普通	4 不満足	5 非常に不満足	
③職場の人間関係	1 非常に良い	2 良い	3 普通	4 悪い	5 非常に悪い	
異動	人事異動について考えていること（数字を○で囲むとともに、必要事項を記入してください）					
	（希望する場合の希望部署・職務内容の記入欄）					
	1 希望する	第1希望				
2 希望しない	(理由)					
3 分からない	第2希望					
	(理由)					

自己分析	自分の状況について（数字を○で囲んでください）					
	①健康状態	1 良い	2 普通	3 悪い	(具体的な内容)	
	②今後の昇任に関する希望	1 希望する	2 希望しない	3 給与処遇のみ希望	4 降任したい	5 分からない
③3年～5年先の職務について	3年から5年先に担当してみたい職務内容があれば記入してください。					
	希望職務	その理由				

自己啓発等	新たに取得した資格等について（以前記入された資格は、記入不要です）					
	名称（					取得年月日（年 月 日）
	名称（					取得年月日（年 月 日）
	現在、独自に研究したり、自己啓発しているものがあれば記入してください。					
種類	1 通信教育 2 通学 3 グループ研究 4 その他					
	内容（					
	今後、活用したい能力や資格、特技があれば記入願います。					
今後、取得したい能力や資格、特技があれば記入願います。						

人事配置の際の留意事項	小田原市職員の中の親族等について（血族・姻族3親等）（以前記入された方は、記入不要です）					
	氏名	続柄	氏名	続柄		
	氏名	続柄	氏名	続柄		
	氏名	続柄	氏名	続柄		

※その他、人事・研修・福利厚生に関してご意見がある場合には、裏面に記入願います。

人事評価表	一般職3～5級用	被評価者	所属	氏名
	(主任から上級主査級)		職名	

区分	評価要素	評価 ポイント	評価点数例 (評価点数はこの中から 選択願います)	一次	二次	調整
				評価 点数	評価 点数	評価 点数
業績	仕事の質	2	2・4・6・8・10	点	点	点
	仕事の量	3	3・6・9・12・15	点	点	点
態度	規律性	1	1・2・3・4・5	点	点	点
	責任性	2	2・4・6・8・10	点	点	点
	協調性	2	2・4・6・8・10	点	点	点
	挑戦・工夫（積極性）	1	1・2・3・4・5	点	点	点
	コスト意識	1	1・2・3・4・5	点	点	点
	市民志向	1	1・2・3・4・5	点	点	点
能力	知識・技術力	2	2・4・6・8・10	点	点	点
	企画力	2	2・4・6・8・10	点	点	点
	理解分析力	1	1・2・3・4・5	点	点	点
	折衝力	1	1・2・3・4・5	点	点	点
	実行力	1	1・2・3・4・5	点	点	点
合計				点	点	点
総合評価（A～E）						
総合評価の基準：A=85点以上 B=75点～84点 C=60点～74点 D=50点～59点 E=49点以下						

一次評価者所見		
今後の人材育成のポイント（一次評価者が記入）		
二次評価者所見		
調整者所見		
一次評価者氏名	二次評価者氏名	調整者氏名
印	印	印

様式5

平成 年度 キャリア開発シート 一般職 (課長補佐級以下・上司記入用)

所	属	部・局	課・室
作成者 (上司) 職・氏名	職	氏名	印
対象者 (部下) 職・氏名	職	氏名	

総	①	今後の1年間に於いて、特に重点を置いて取り組ませたい職務・課題・テーマを記入してください。
	②	今後の1年間に於いて、特に重点を置いて取り組ませたい能力開発の指導ポイントはどこですか。

本 人	この1年間の職務遂行能力の伸長の度合い (数字を○で囲んでください)	1 期待以上 2 期待どおり 3 期待をやや下回る 4 伸び悩んでいる 5 分からない
	本人の能力から見た場合の現職の適性度合い (数字を○で囲んでください)	1 通じている 2 おおよそ通じている 3 通じていない 4 全く通さない 5 分からない
	本人の性格から見た場合の現職の適性度合い (数字を○で囲んでください)	1 通じている 2 おおよそ通じている 3 通じていない 4 全く通さない 5 分からない
	通じている 2 おおよそ通じている 3 通じていない 4 全く通さない 5 分からない	
	1 通じている 2 おおよそ通じている 3 通じていない 4 全く通さない 5 分からない	
	1 通じている 2 おおよそ通じている 3 通じていない 4 全く通さない 5 分からない	

異 動 所 見	A 群	1 将来も現職を継続させたい 2 当面は、現職を継続させたい 3 異動させたい
	B 群	1 現職が最も適す 2 本人希望 3 他の職員では代替できない 4 現職の経験が浅い 5 業務が進捗中のため 6 経験のため 7 現職不向き 8 家族または健康上の理由 9 その他 (課内異動含む)

その他の記入欄	
---------	--



## 岐阜市の目標管理による人事考課制度について

岐阜市行政管理部人事室



### 一 はじめに

二一世紀を迎え、地方自治体を取り巻く環境はめまぐるしく変化し、行政需要が、ますます多様化、高度化、複雑化してきていることに加え、地方分権の進展により行政の果たすべき役割は極めて重要となっています。

このような状況の中、行政が、市民の声を的確かつ迅速に把握し、政策に反映させ、豊かな住みよいまちづくりを実現するためには、職員一人ひとりが市の目標を十分に理解し、自ら進んで考え、実行する姿勢を持つこと

が今まで以上に求められるところです。

当市では、こうした職員の育成及び職員の意欲の向上を図るため、平成一五年三月に「人材戦略プラン」を策定し、職員の目指す職員像として、

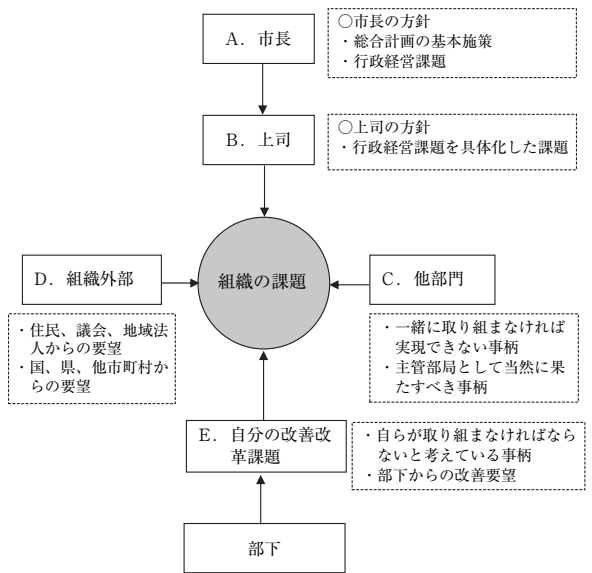
- ・ 市民起点の発想に立ち、主体的に考える職員
- ・ 新たな課題への挑戦意欲と行動力のある職員
- ・ スピード感とコスト意識を持ち、市民に信頼される職員



① 部、室の組織目標の設定  
 「組織の重点目標設定票」を作成するにあたって、部長及び室長は、まず、総合計画、市政方針、経営資源などを整理した上で、所属職員等と協議して組織の課題を

1月	期間中	4月～5月
⑨目標達成面談 (面談者：部、室長) (被面談者：全職員)	⑧中間フォロー面談 (面談者：部、室長) (被面談者：全職員)	④グループ目標設定 (作成者：グループリーダー)
◇部、室長は、自己評価された「個人目標管理票」や自ら記録した「職務状況記録書」等をもとに、部下と面談を行い、目標の達成状況の相互確認及び職務遂行上の指導・助言を行う。	◇部、室長は、職員との目標の達成に向けて面談を行い、目標の達成状況を確認・把握し、必要な助言・指導を行う。 ◇職員は、設定した目標の達成状況に対して「個人目標管理票」の中で自己評価(達成度評価)を行う。	◇グループリーダーは、「室の組織の重点目標設定票」及びグループ員との協議により、「グループの重点目標設定票」を作成する。 ◇職員は、組織やグループの重点目標設定票に掲げられた職務目標に、各個人が独自に設定するチャレンジ目標を加え、「個人目標管理票」(資料3)を作成する。
	◇部、室長は、「個人目標管理票」、組織の重点目標等をもとに面談を行い、目標の確認・助言・指導をしながら部下の個人目標を設定する。 ◇職員は、設定した目標の達成に向けて、職務遂行に努めるとともに、必要に応じて、所属長から助言・指導を受ける。	

(組織目標設定の考え方)



導き出します。次に、導き出した組織の課題を室員に提案するとともに、室員からも改善・懸案事項を出させるなど意見交換を活発に行い、課題の全てを整理します。その上で、室員との意見調整を図りつつ、その年度で重点的に取り組む組織の目標を決定します。

性を確保するため、多段階での考課、調整を行う仕組みとしています。  
 考課者体系

被考課者		考課者		最終決定者
部長級の職員	室長級の職員	第1次考課者	第2次考課者	
副市長	部長	調整者	調整者	市長
—	—	—	—	
—	—	調整者	調整者	市長
—	—	—	—	

(3) 目標管理制度について

目標管理制度は、人事考課の考課項目の一つである業績を評価するツールです。本市の目標管理制度は、単に個人の業績を評価するだけでなく、  
 ・部や室の組織目標を個人目標へ展開することにより、組織の方針の浸透・徹底を図ること  
 ・各個人が主体的に目標設定に参画し、上司と部下との間で目標や評価について合意することにより、仕事への動機付けを促すこと  
 ・個人目標管理票を上司と部下との共通のコミュニケーション

時期	項目	内容
2月～3月	①部目標設定 (作成者：部長) ②室目標設定 (作成者：室長) ③室目標の共有化 (実施者：室長)	◇部長は、「組織目標(総合計画・市政方針等)」に基づき、また、各室長の意見を踏まえ、「部の組織の重点目標設定票」(資料2)を作成する。 ◇室長は、「部の組織の重点目標設定票」に基づき、また、グループリーダー等の意見を踏まえ、「室の組織の重点目標設定票」を作成する。また、室員から提案された目標等も、必要に応じて室の組織目標として追加する。 ◇室長は、自ら設定した「室の組織の重点目標設定票」を室内会議等において、全室員に内容をよく説明し、共有化を図る。

目標の設定から達成状況の確認までの手順

シオン・ツールとし、目標設定、中間フォロー、達成面談等により、職員の育成及び業務の進行管理を図ること  
 なども重要な目的としており、これらにより、組織の活性化、職員の意識改革と能力の向上、事務事業の適切な進行管理を図り、成果の拡大、市民サービスの向上を目指すものです。  
 目標管理制度における「目標の設定」から「達成状況の確認」までの手順は、次のとおりです。





て、外的要因等により期待通りの結果が得られなかったときは、考課者はその要因を明確にしたうえで、達成度のランクを一段階上げることができません。

「個人目標管理票」については、今後の職務遂行に活かすため、被考課者に写しを交付しています。

**達成度決定表**

項目	区分				
	S	A	B	C	D
達成度	期待を上回る (達成度一〇〇%)	期待をやや下回る (達成度が概ね九〇%以上)	期待をやや下回る (達成度が概ね六〇%以上)	期待を下回る	期待を顕著に下回る(未着手含む)
考課基準					

② 能力・態度考課

能力、態度考課は、被考課者の自己考課と面談結果をもとに「人事考課票」に記載されたそれぞれの考課項目、項目の定義、着眼点に留意し、項目ごとに下表のそれぞれの考課基準に基づき、S、A、B、C、Dの5段階で考課し、それぞれ「考課割合」を乗じ得点化します。

**能力考課基準**

項目	区分				
	S	A	B	C	D
能力	上司の代行業務なども安心して任せられ、指導・助言は全く不要である。	独力で取り組んだ場合、ほぼ申し分なくでき、指導・助言はほとんど不要である。	独力で取り組んだ場合、時に指導・助言を要するが、業務にはほとんど支障がない。	独力で取り組んだ場合、業務には若干支障があり、しばしば指導・助言を要する。	常に指導・助言を必要とし、独力では任せられない。
考課基準					

**態度考課基準**

項目	区分				
	S	A	B	C	D
態度	完璧で非の打ちどころがなく、他の職員の良い模範である。	指導の必要がなく、他の職員に良い影響を与える。	時に指導を必要としたが、業務にほとんど支障がない。	問題があり、しばしば注意・指導が必要である。	非常に問題があり、常に注意・指導が必要である。
考課基準					

③ 合計考課点数のランク化と活用

業績、能力、態度の考課結果については、それぞれの得点を合計し、最終的にはS、A、B、C、Dの5段階によるランク化を行い「昇格・昇任」「査定昇給」「異

動」等に活用します。

**四 制度導入後の見直し**

当市の目標管理による人事考課制度は、平成一六年度から運用を開始し、その後も継続的な見直しを行ってきました。特に、運用開始二年目には、庁内に「新人事制度検討委員会」を設け、目標管理制度の運用上の問題点を中心に見直しを行いました。

以下では、これまでの主な見直しについて、その内容を紹介します。

(1) 「個人目標管理票」の作成対象者の制限

定型的な業務が主体となる職種においては、個人目標が類似し、個別に設定する意義が薄いことから、「グループの重点目標設定票」の中でそれぞれの役割(目標)を定義できるような様式を改め、個人目標管理票は作成しないこととしました。

平成一七年度には技能労務職を作成対象者から外し、平成一八年度からは病院に勤務する看護師・医療技術

職、保育士、隔日勤務の消防職員も同様の取扱いとししました。(室長級以上の職にある者は除きます。)

(2) 役職・職務に対応した個人目標管理票への変更

職位に関係なく共通であった「個人目標管理票」の様式について、室内のグループに配属され、日常業務を正確かつ迅速に遂行することも重要な職務となっている主幹以下の職員にあつては、通常業務のうち重要度の高い業務についても、組織目標から導かれる目標と同様に個人目標に設定できることとし、「維持」に固定されていた難易度を「躍進」等に設定できるようにしました。

(3) 研修の充実

運用開始当初は、組織目標・個人目標の設定方法、考課基準等を徹底させるための講義中心の研修を行っていましたが、二年目以降は、これらに加え、評価の目揃えのための事例研究、部下の意欲を向上させる面談手法や面談における傾聴・質問・承認スキルの向上、また、考課者自身が抱える問題等を持ち寄り改善策を検討する

「後、新制度の体面を守るため、権威を失わないよう、今後は、人事評価制度の向上に注力し、評価結果の活用を促進する。また、評価結果の活用を促進するため、評価結果の活用を促進する。また、評価結果の活用を促進する。」

「評価結果の活用を促進するため、評価結果の活用を促進する。また、評価結果の活用を促進する。また、評価結果の活用を促進する。」

「評価結果の活用を促進するため、評価結果の活用を促進する。また、評価結果の活用を促進する。」

「評価結果の活用を促進するため、評価結果の活用を促進する。また、評価結果の活用を促進する。また、評価結果の活用を促進する。」

五 評価結果の活用

「評価結果の活用を促進するため、評価結果の活用を促進する。また、評価結果の活用を促進する。また、評価結果の活用を促進する。」

六 さいご







# 分権時代における人材管理のあり方と人事評価

小池 治

(横浜国立大学大学院教授)



はじめに

地球温暖化や大規模災害の発生、超高齢社会の到来など社会不安が広がる中で、世界各国では政府部門の能力構築が大きな課題になっている。公務員制度改革もそのアジェンダの一つである。わが国でも本年六月に国家公務員法が改正され、公務員制度改革が動き出した。今回の改正の柱は、能力主義・実績主義の人事制度の構築と公務員の退職管理であるが、さらに政府は「公務員制度の総合的な改革に関する懇談会」を設置して、公務員制度改革の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、提出するとしている。地方公務員制度についても、政府は国家公務員にあわせて所要の改革を行う

とし、人事評価を柱の一つとする地方公務員法改正法案を国会に提出したところである。

もともと、地方自治体に関して言えば、国の公務員制度改革に先んじて、人事管理制度の改革に積極的に取り組んでいる自治体も少なからず存在する。行政に対する監視の目という点では、国よりも地方自治体の方が住民に身近な存在だけに、首長も敏感にならざるをえないのであろう。

とはいえ、人事管理制度の改革については、自治体間に大きな「温度差」があることも事実である。地方分権が進展する中、人材育成の重要性に対する認識は自治体間に確実に広まりつつあるが、人事管理制度の思い切った見直しにまで踏み込んでいるところはまだ少ないのが現状である。

例えば、今後の自治体行政においてはますます市民協働が重要になるが、ほとんどの自治体はまだ市民協働に対応できる組織になっていない。市民協働にあたって行政には市民活動を支援する「コーディネーター」としての役割が求められるが、コーディネーターという職員を配置している自治体はまだ少ないし、コーディネーターに求められる能力要件についてとくに定められているわけではない。

公務員に対する国民の不信が高まるなかで、自治体職員の能力開発はいまや喫緊の課題といわねばならない。多くの地方自治体にとって、能力・実績に基づく人事管理への転換は気の重い話かもしれないが、これは時代の流れである。いかに地域住民に信頼される自治体組織に生まれ変わるか。人事評価の実施とその活用はその試金石ともいえるものである。本稿では、分権時代における自治体の人材管理という観点から、人事評価の課題と人事管理制度の改革について述べることにしたい。

## 一・地方公務員法改正案の内容

はじめに、地方公務員法の改正案について概観しておこう。一般の地方公務員法改正が、国の公務員



を策定しているにもかかわらず、勤務評定を実施していない自治体が存在することがわかる(表2)。

では、勤務評定を実施している自治体では、どのような評価を実施しているのだろうか。総務省の調べによれば、能力の判断基準を明確にした「能力評価」については、都道府県が一〇〇%、指定都市が九四・一%であるのに対して、市区町村では七三・九%となっている。次に、目標管理的手法を取り入れた「業績評価」については、都道府県が六三・八%、指定都市が八二・四%に対して、市区町村では二五・六%にとどまっている。それに対して、仕事の成果・業績を評価項目に取り入れた「業績評価」は都道府県が五七・七%、指定都市が五八・八%に対し、市区町村も四一・九%となっている。これは、市区町村レベルにおいては、目標による管理よりも、仕事の成果や業績の評価の方が普及していることを示している(表3)。

しかし、表4に示されているように、勤務評定の結果を昇給に活用している団体は全自治体の半数しかない。勤勉手当については、都道府県が五五・二%、市区町村が七八・九%と、むしろ市区町村の方が勤務評定を活用しているという結果が出ている。一方、給与以外への評定結果の活用についてみると、表5に示されているように、昇任については、都道府県・指定都市で九割以上、市区町村では六割の団体が勤務評定の結果を活用している。しかし、配置転換については、都道府県・指定都市では九割以上が評定結果を活用しているのに対して、市区町村では五割以下にとどまっている。そして人材育成については、市区町村では三分の一しか評定結果を活用していないという結果になっている。降任・免職については、そもそも勤務評定を活用したとする団体数はきわめて少数にとどまっている<sup>(2)</sup>(表4・5)。

以上のデータは、能力重視・成果重視の人材管理がまだ地方自治体に浸透していないことを表している。勤務評定の実施率は、市町村レベルでは五割程度にとどまっており、実施している団体についても、勤務評定の結果を給与や給与以外の人事管理に活用しているところは少ない。市町村ではまだ人事評価を人材管理の重要なツールとみなしてはいないようである。しかし冒頭で述べたように、人事管理制度の改革は時代の要請である。困難で複雑な行政課題に地方自治体が的確に対応していくためには、自治体職員の能力構築を図り、その能力を最大限に発揮させるための人材管理は不可欠である。その点において、今回の地方公務員法の改正は、古くなった人事管理制度を見直し、新しい人材管理の仕組みを構築するうえで良い機会となるはずである。

### 三、能力・実績重視の人材管理

地方自治体の人材管理における能力・成果重視は、「時代の流れ」であるが、能力主義や成果主義には偏った理解もあるようである。そもそも能力主義や成果主義が求められるのは、自治体の人材管理が能力の実証や業績の把握にもとづいておらず、年功や主観的な評価を中心に行われているからである。しかし、この伝統的な人事管理の方法では、分権時代に求められる能力を構築し、自治体組織のパフォーマンスを向上させることは難しいといわねばならない。

職員の能力開発を計画的に進め、適材適所の人材管理を行うためには、職員の実力を正確に把握する必要がある。そこで能力評価が必要になるのである。そして適材適所の観点から職員の任用を行い、その実力がどれだけ発揮されたかを評価する。これが成果重視の人材管理の意味である。ここでは「人事評価」は職員の選別を目的とするものではなく、効果的な人材管理のツールとして位置づけられる必要





#### 四・能力構築とソーシャル・ラーニング（社会的学習）

最後に、人材管理に組織的に取り組む際の課題について少し述べておきたい。先に、分権時代には市民協働の行政が重要になると述べた。これは、これからの自治体職員の人材育成は組織内の人材管理だけでは不十分になることを意味している。

市民協働の行政においては、自治体職員はつねに地域に目を配り、住民や市民団体らとのコミュニケーションを通じて、行政に求められる役割を定めていく必要がある。いまはパブリックコメントのようにITを活用して市民の意見を聞くことも容易になったが、地域の課題を的確にとらえるためには、自治体職員は常に地域に身を置き、人々との対話を通じて能力構築を図っていくことが肝要である。

端的にいえば、自治体職員の能力構築を自治体組織内部の人材管理だけで完結させず、地域社会とのインターアクションを通じて自治体職員を鍛え上げることである。人材管理は組織的な学習過程ともいえるが、分権社会の理念に照らせば、自治体の組織学習は地域に対して開かれたものであるべきである。自治体に期待される役割や求められる能力は、自治体が自己判断するのではなく、地域社会との交流のなかで形成されるものだからである。

このソーシャル・ラーニング（社会的学習）を自治体の能力開発のプログラムのなかにどのように織り込んでいくか。そして、ソーシャル・ラーニングの成果をどのように評価するかは、今後の自治体の人事評価ならびに人材管理の大きな課題である。人事評価や人材管理における市民参加は難しい問題ではあるが、逃げ腰にならずに、果敢に挑戦することを期待したい。

#### おわりに

人事評価というと、処遇のための能力評価・業績評価と考えられがちだが、究極の目的は、職員の人材育成にある。人事評価では、職員が求められる能力をどこまで構築したか、職務遂行に際して能力をどれだけ発揮したかを評価する。それは職員のさらなる成長のための課題を見つけ出すことにほかならない。そして評価結果を人材管理に反映させ、職員の一層の研鑽を促すのである。人事評価では、評価の公正性や客観性が問題にされるが、順番としては人材育成基本方針の策定と人材開発プログラムの開発が先であろう。

また、職員の能力構築・人材育成に際しては、自治体内部の人材管理だけでなく、地域社会とのインターアクションの意義も積極的に位置づけるべきであろう。自治体職員の評価は、地域の住民が職員の仕事ぶりを見て行うというのが本来である。人事管理制度の改革に際して自治体の課題は山ほどあるが、こうした基本的な視点を忘れずに新たな制度づくりにチャレンジしてほしい。

注(1) 市区町村の実施状況をさらに詳しくみると、中核市では九一・四％、特例市では九七・七％、特別区では一〇〇

％と高い数字となっているが、一般市では六三％、町で四四・七％、村で二六・二％となっており、人口規模の小

さな自治体ほど勤務評定が実施されていない。

注(2) なお、総務省の調査では、評価制度の運用についても尋ねている。それによれば、評価者訓練の実施や評価基準等の公表については、都道府県・指定都市で九割近くが実施しており、市区町村でも四割強となっている。しかし、評価結果の開示や苦情相談については、都道府県・指定都市で六割弱、市区町村では二割以下となっている。多面的評価（部下から上司）については、都道府県で二三・四％、市区町村では八・八％にとどまっている。



※「市区町村」は、指定都市を除く。  
備考：活用率は、それぞれを実施した団体に占める割合  
(資料出所) 総務省自治行政局公務員部資料

表4 評定結果の給与への活用

区分	実施した		勤評を活用		活用率	
	市区町村	合計	市区町村	合計	市区町村	合計
都道府県	43	565	24	316	55.8%	55.9%
指定都市	11	619	7	347	63.6%	56.1%
市区町村	16	581	4	370	91.5%	61.1%
合計	43	640	16	375	94.1%	63.1%
都道府県	43	522	3	490	93.6%	100.0%
指定都市	15	383	37	331	100.0%	48.5%
市区町村	10	632	15	377	88.2%	34.8%
合計	10	632	10	620	78.7%	37.7%
都道府県	15	67	15	67	26.7%	9.1%
指定都市	4	32	1	27	47.8%	65.9%
市区町村	4	32	1	27	26.7%	9.1%
合計	4	32	1	27	26.7%	9.1%

(単位：団体数、%)

表5 勤務評定結果の給与以外への活用

区分	活用した		活用していない		活用率	
	市区町村	合計	市区町村	合計	市区町村	合計
都道府県	43	640	16	375	91.5%	61.1%
指定都市	16	581	4	370	94.1%	63.1%
市区町村	4	375	1	375	26.7%	9.1%
合計	4	375	1	375	26.7%	9.1%
都道府県	3	493	3	493	93.6%	100.0%
指定都市	15	383	15	383	100.0%	48.5%
市区町村	10	632	10	620	78.7%	37.7%
合計	10	632	10	620	78.7%	37.7%
都道府県	15	67	15	67	26.7%	9.1%
指定都市	4	32	1	27	47.8%	65.9%
市区町村	4	32	1	27	26.7%	9.1%
合計	4	32	1	27	26.7%	9.1%

※「市区町村」は、指定都市を除く。  
備考：活用率は、勤務成績の評定の実施団体に占める割合 (ただし「降任・免職」の活用率は、降任・免職の実施団体に占める割合  
(資料出所) 総務省自治行政局公務員部資料

※「市区町村」は、指定都市を除く。  
資料出所：総務省自治行政局公務員部資料

表2 勤務評定の実施状況 (平成18年度の実施状況 (以下同じ))

区分	実施	未実施	実施率
都道府県	47	859	100.0%
指定都市	17	951	100.0%
市区町村	17	951	52.5%
合計	17	1,015	54.2%

(単位：団体数、%)

表1 人材育成基本方針の策定状況 (平成19年4月1日現在)

※「市区町村」は、指定都市を除く。  
資料出所：総務省自治行政局公務員部資料

区分	策定済	未策定	合計
都道府県	46 (97.9%)	1 (2.1%)	47 (100.0%)
指定都市	17 (100.0%)	0	17 (100.0%)
市区町村	1,248 (69.0%)	562 (31.0%)	1,810 (100.0%)
合計	1,311 (70.0%)	1,311 (70.0%)	2,622 (100.0%)

(単位：団体数、%)

表3 実施した評価方法について

(単位：団体数、%)

区分	能力の判断基準を明確にした「能力評価」	目標管理的手法を取り入れた「業績評価」	仕事の成果・実績を評価項目に取り入れた「業績評価」	「能力評価」と目標管理的手法による「業績評価」の両方を実施	実施率
都道府県	47	30	30	30	63.8%
指定都市	16	14	14	14	82.4%
市区町村	703	243	287	275	24.3%
合計	766	287	435	275	27.1%

※「市区町村」は、指定都市を除く。  
備考：実施率は、勤務成績の評定の実施団体に占める割合  
(資料出所) 総務省自治行政局公務員部資料



## 相生市の人事評価制度について

### 一 はじめに

相生市は、兵庫県南西部に位置し、東西八km、南北二十kmと南北方向に細長く、総面積九十・四五平方kmのまちで、平成十九年十月一日現在の総人口は、三万二八三九人、全職員数は三二六人となっています。

昭和十七年の市制施行に伴い、総人口は増加の一途をたどり、昭和四九年には四万二一八八人まで増加しました。しかし、オイルショック等の理由により、市内の主要産業であった造船業が不況となり、従業員の減少に伴

### 相生市企画管理部総務課



う人口の減少が始まりました。

そして、昭和六〇年に効率的な行政運営を行うための「行政改革大綱」を策定し、行政改革を「終わりなき課題」と位置づけ積極的に進めてきましたが、急速な少子高齢化や長期にわたる経済低迷など、本市の財政状況は一層厳しさを増してきております。そこで、平成一七年三月に「相生市財政SOS宣言」を行い、平成一八年度から五年間における「相生市行政健全化計画（集中改革プラン）」を策定し、更なる行財政のスリム化を図ることとしています。



実及び中長期的な視点での人材確保、採用試験のあり方、採用試験結果の公表の検討を行う。

②異動

職員一人ひとりが多様な経験を通じて、自己の能力を開発・発揮する機会を提供し、自己表現できるような支援していくことを目指し、現行の自己申告制度の改善や職員の経歴管理の充実、適材適所への配置に取り組む。

③昇任

各職位に適切な人材を選抜し、昇任が、さらに意欲を持って仕事と能力開発に取り組む機会となるよう支援していくことを目指し、長期的な視野に立った昇任計画、昇任選考における試験制度導入の検討を行う。

④人事考課

人事考課が、担当する職務に対する能力・成果を適正に把握し、職員一人ひとりの能力開発のために役立つ有効な制度となるよう、評定方法の充実、能力・成果をより反映する給与制度の検討を行う。

⑤女性職員の能力開発

女性職員の積極的な活用を図り、多様な経験を通じて自己の能力を開発・発揮できるよう支援していくため、女性職員の職域拡大・登用を推進する。

⑥学習的風土

職員一人ひとりが仕事の達成感を味わえるような仕組みを築き、仕事を進める過程の中で、職場全体で人材育成を行っていくことを目指し、管理監督者の能力開発を図るとともに、目標管理制度の研究を行う。

⑦職員研修

本市の研修は、一般研修、国内派遣研修、自主研修、職場研修からなる単独研修と研修機関に派遣する派遣研修からなり、それぞれが相互に関連しあつて職員の能力開発を推進している。

今後も、職員一人ひとりが意欲を持って求められる能力を計画的に開発し、仕事に活用できるように体系化したプログラムを展開していくことを目指し、研修委員会をより一層活用し、研修計画におい

て、研修体系の整備や自己啓発支援の充実を図る。

三 人事評価制度について

(1) これまでの勤務評定について

本市の勤務成績評定は、相生市職員勤務成績評定規則（昭和三十一年規則第三四一号）に基づき実施されてきました。

当初の定期評定の勤務成績評定票は、品行や評定要素について人物評価的な内容のものが中心であり、上司が部下を評価する一方通行の評価制度でしかありませんでした。

しかしながら、職員を評価し、また評価されるといった職場風土が醸成されていたことは確かなことであり、一定の成果は達成してきたのではないかと考えられます。

(2) 人材育成基本方針に基づく制度改正

平成一二年一月に人材育成基本方針を策定し、人事考課のあり方については、「職員の能力開発のために役立てていく有効な制度となるよう検討する」とこととしており、平成十三年一月には、その趣旨に基づいた定期評

定の勤務評定要領の改正を、次のように行っています。

ア 評定制度の公開

評定を受ける職員に評定の制度を公開し、どのような要素について評価を受けるかを知ること、評定への信頼感・納得性を高め、また「勤務」の持つイメージを、「自らのレベルを認識し、意識改革や今後の能力開発に役立てる」というプラスイメージに転換する。

イ 自己評価の導入

職員の意識改革や能力開発のきっかけとするとともに、評定者による一方的な評定を避けるため、被評定者自身が勤務成績評定票内において、自己の実績・能力開発についての自己評価を行う。将来的には、面接・目標管理へと発展させる端緒とし、現段階では比較的軽易な内容とする。

ウ 職位ごとの評定要素の設定

評定者の意識・基準を統一することにより評定内容の客観性・合理性を高め、評定結果の普遍性を確保する。また、評定要素の意義に加え「評定





ウ 評定者は必要に応じ（特別評定時には必ず）被評定者と年度途中において、面談を行います。

エ 評定者は、定期評定（二月）を行うにあたり、課題・目標が記入された個人目標・自己評価シートを被評定者に配布し、自己評価欄記入後に回収します。

オ 評定者は、被評定者と個人目標・自己評価シート上の自己評価欄の記入内容等に基づき、面談を行い、達成状況等を確認します。

カ 評定者は、必要に応じ（課長級の評語C並びに評語D及びEの者は必ず）被評定者と定期評定結果に基づき、年間を総括し、評定結果を話し合うとともに、改善が必要な被評定者について指導を行います。

## ② 指導、観察等

ア 評定者は、常に職員を観察し、その能力及び意欲を向上させるよう指導及び育成をしなければなりません。

イ 評定者は、観察・指導・育成の結果を随時、指

導観察記録票（資料3）に記載します。

## ③ 評定（評定時期 二月）

評定者は、考課基準表（資料4）を参考に、個人目標・自己評価シート、指導観察記録、面接結果等に基づき、その職位に求められる能力、意識・態度、実績を適正に評価します。

勤務成績評定票（資料5）において、表面の「1 適性等」を記入し、「2 勤務実績の評価」を行います。評定要素（十項目）は、人材育成基本方針に定める必要な能力等であり、各要素五点の合計五十点満点で、合計点数により評語A～Eの五段階で総合評価を行います。

一般職及び技労職の評定にあたっては、必要に応じ、課長補佐・係長等から事情を聴取し、評定者は、勤務成績評定の目的を理解し、客観的に均衡のとれた評定を行うように注意しなければなりません。

また、本市の個人目標・自己評価シートについては、目標管理と評価を、点数化するなど直接的には

連動させておらず、目標、成果、自己評価等の内容は、評定者が評価する際の評定材料の一つとして位置付けており、目標達成に向けての取り組み状況や目標として設定していなかった業務や取り組み状況も含めて総合的に評価を行うこととしています。

評定者は、個人目標・自己評価シートを勤務成績評定票とともに、調整者へ提出します。

## 特別評定

評定（評定時期 六月・十一月）

各評定対象期間内における勤務成績について、評語A～Eで評価します。評語A・Bと評価した場合、その事由を具体的に記入し、評語D・Eと評価した場合は、評定結果に基づき指導を行うとともに、その事由及び指導結果を具体的に記入します。定期評定同様、一般職、技労職の評定にあたっては、必要に応じ課長補佐、係長等から事情聴取することとしており、特別評定用の勤務成績評定票を調整者へ提出します。

## (6) 調整方法

定期評定、特別評定とも、調整者は必要に応じ評定者から事情聴取し、評定者が行った評定について、不均衡があると認めるときは調整し、調整を行った場合は、その結果を評定者に報告します。

評定終了後、定期評定は、勤務成績評定票と個人目標・自己管理シートを、特別評定については、特別評定用の勤務成績評定票を総務課へ提出後、最終評定者である市長が評定を決定します。

## 五 勤務評定結果の活用について

任用・処遇への活用については、平成一三年一月及び平成一五年二月に基準を見直し、平成一八年四月の給与構造改革後、現在の制度として運用しています。現在の基準は、明確な基準を設けることにより、より努力し成果をあげたものが報われる任用・給与制度となるよう改正したもので、平成一五年二月に見直した基準を基本としています。



(資料1)

平成 年度 個人目標・自己評価シート (定期評定用)

<所属>	<職>	氏名					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">目標項目</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">内容・達成基準</td> <td></td> </tr> </table>			目標項目		内容・達成基準		自己評価 (取組み・成果・達成 (未達成) 要因・課題等)
目標項目							
内容・達成基準							
目標 1	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">目標項目</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">内容・達成基準</td> <td></td> </tr> </table>	目標項目		内容・達成基準			
目標項目							
内容・達成基準							
目標 2	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">目標項目</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">内容・達成基準</td> <td></td> </tr> </table>	目標項目		内容・達成基準			
目標項目							
内容・達成基準							
指し示自 標ら の							
[来年度に向けた提案、意見、上記目標以外の成果等を記入]							

※ 目標の設定欄中「目標項目」は簡条書で、「内容・達成基準」はいつまでに・どのように・どの程度行うかを具体的に記入する。  
 ※ 上司からの指し示目標欄は、上司から特に指し示された課題・目標を記入する。  
 ※ 来年度に向けた提案、意見、上記目標以外の成果等の記入欄は、自己評価時に記入する。

(資料2)

平成 年度 面談記録票

<所属>	<職>	被評定者名	評定者名
面談			
月 日			
面談			
月 日			
面談			
月 日			



意識	公務員倫理	全体の奉仕者として常に公平・誠実に業務を遂行し、公私にわたり社会の規範となる行動をとることをいう。	公平・誠実に業務を遂行しているか、また、公務員規程などのルールを公私にわたり遵守しているか。	5 常に職員としての規範となるよう厳しく自己を律し、常に公平・誠実に業務を遂行するとともに、公務員規程などのルールを率先し、遵守し、遵守している。 3 職員の規範となるよう自己を律し、公平・誠実に業務を遂行するとともに、公務員規程などのルールを遵守している。 1 自己を律する姿勢がとばし、公平・誠実に業務を遂行するとともに、公務員規程などのルールを守らないことがある。
	人権感覚(国際感覚) 的要素(中)	組織の内外を問わず様々な立場や考え方の生き方をもった個人の人権を尊重し、広い視野をもち、異なる価値観を積極的に受け入れようとする感覚をいう。	様々な立場や考え方の、生き方をもった個人の人権を尊重しているか、また、広い視野で異なる価値観を積極的に受け入れられているか。	5 常に組織の内外を問わず様々な立場や考え方の、生き方をもった個人の人権を尊重し、自己の立場や都合を固執せず、広い視野で異なる意見も積極的に受け入れている。 3 組織の内外を問わず様々な立場や考え方の、生き方をもった個人の人権を尊重し、異なる意見も受け入れている。 1 組織の内外を問わず様々な立場や考え方の、生き方をもった個人の人権を尊重せず、異なる意見も積極的に受け入れているない。
行動	自己成長意識	特別の指示を与えられなくとも、与えられた局面に必要な行動をとっていき、意欲的な態度、現状を満足しない積極的に成長していきようとする意識をいう。	自発的に自分の職責を抱えようとしたか、自分の仕事や職場をより良くしようとする発見的意欲的態度を持っているか。	5 特別の指示を与えられなくとも、意欲的に必要な行動をとり、常に現状を満足せず自分の能力を高め、仕事や職場をより良くしようとしている。 3 特別の指示を与えられなくとも、必要が行動をとり、自分の能力を高め、仕事や職場をより良くしようとしている。 1 特別の指示を与えられなければ必要な行動をとらず、また自分の能力を高めた、仕事や職場をより良くしようとしなかったりしない。
	市民感覚	地域に対する愛着を持ち、市民とともに事業・施策として具現化していきようという意識をいう。	行政の立場や組織の論理に固執することなく常に市民の視点、立場に立つて考え、行動する姿勢を持っているか、市民とのパートナーシップを大切にしているか。	5 相対市に対する愛着を持ち、常に市民とのパートナーシップを大切に、行政の立場や組織の論理に固執することなく常に市民の視点、立場に立つて考え、行動している。 3 相対市に対する愛着を持ち、市民とのパートナーシップを大切に、市民の視点、立場に立つて考え、行動している。 1 相対市に対する愛着があまりなく、市民とのパートナーシップをおろそかにし、行政の立場や組織の論理だけに基つき、考え、行動している。
業績	業務処理実績(業務遂行能力)	組織目的・目標を正確に理解し、期待される成果を達成すること。	新に発生した課題に対しても積極的に取り組む処理したか、懸念事項を処理したか。	5 組織目的・目標を正確に理解し、高次の業務的・専門的ノウハウを活用して、新に発生した課題や懸念事項を処理した。 3 組織目的・目標を理解し、業務的・専門的ノウハウを活用して、新に発生した課題や懸念事項を処理した。 1 組織目的・目標をあまり理解せず、業務的・専門的ノウハウが不十分のため、業務に支障がある。
	業務改善実績(コスト・改善意識)	現状の変化を敏感に察し、迅速柔軟に対応し現状を改善すること。	経営的感覚(コスト意識)をもち、事務事業の廃止や事務処理体制の改善を促進し、現状を改革したか。	5 問題状況を極めて的確に把握し、その原因を速やかに究明し、コスト意識に基づき、事務事業の廃止や事務処理体制の改善を行った。 3 問題状況を把握し、その原因を究明し、コスト意識に基づき、事務事業の廃止や事務処理体制の改善を行った。 1 問題状況を把握し、その原因を究明が不十分であり、コスト意識がやや欠けており、事務事業の廃止や事務処理体制の改善を行っていない。

(資料5) 勤務成績評定票(課長補佐・係長級)

被評定者	所属	氏名	II調整者氏名	評定期間	自至
I評定者氏名		印			印
I 適正等					
適性	現在の仕事に対して適している	I(理由)	II(理由)	人事上必要な措置	I II
	やや適性を欠く適性がない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
性	現職以外に適していると思われる職務	I	II		
将来性	大いに伸びる可能性がある 訓練と努力しだいで伸びる可能性がある 現在が限界と思われる 能力低下の傾向がみられる	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	II(理由) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
指導記録(これまで主に指導してきた点とその結果、今後重点的に指導を要する点。職務上の指導等)					
I					II



2 勤務実績の評価（課長補佐・係長級）

評 定 要 素	I 評 定 者					II 調 整 者				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
能 力	知識・技能									
	組織管理能力									
	部下指導能力									
	政策形成能力									
意 識 行 動	対人能力									
	公務員倫理									
	人権感覚									
	自己成長意識									
実 績	市民感覚									
	業務処理実績									
	業務改革実績									
合 計	点									
総 合	点									

- 1 様式中 I は評定者は、II は調整者が記入する。
- 2 勤務実績の評価については、対応する評定要素について、別紙「勤務成績評定要領」に基づき、該当するものに○を記入する。
- 3 総合では、合計点数によって、次の評価を記入する。記入にあたっては、計算の誤りを点検するとともに、下欄の評価の内容等を確認し、被評定者の仕事ぶり（態度・姿勢・成果）を公正かつ客観的に評価した内容であるかどうか、再度考察した後に記入すること。

合計点数	50～47	47～37	37～27	27～20	20～10
評 語	A	B	C	D	E

評 語	評 語 の 内 容				
A	抜群の勤務成績で、上位の職位としても適用する。				
B	優れた勤務成績で、職務の品質かつ円滑な遂行への貢献度も高い。				
C	良好な勤務成績で、職務遂行上も支障がない。				
D	やや劣る勤務成績で、職務遂行上も問題点があり、一層の努力・向上を要する。				
E	相当劣る勤務成績で、職務遂行上も問題点も多く、大幅な努力・向上を要する。				



# 長泉町の人事考課制度について

## 静岡県長泉町行政課



### 一 はじめに

長泉町は、静岡県東部に位置し、面積は二六・五一km<sup>2</sup>、沼津市、三島市等に囲まれた小さな町です。本年四月には、県下の町では初めて人口が四万人を超え、東海道新幹線で東京駅まで一時間という立地条件もあり、現在も順調に人口が増加しています。本年一〇月一日現在の総人口は、四万一二八人、職員数は三〇六人です。

本町の人事考課制度導入のスタートは、平成一一年に定めた「行政改革大綱・同実施計画書」の検討過程にお

いて職員アンケートを実施したところ、多くの職員から寄せられた。仕事を一生懸命やつてもやらなくても同じ処遇という人事管理はあまりにもおかしい」といった意見からでした。

当時、本町では、行政改革の取組みの一環として、係制廃止、チーム・グループ制導入などによるフラットで効率的な組織機構を作り上げる方針を打ち出していました。が、これらの実現には、適正な人事管理制度の運用が必要不可欠と考え、行政改革実施計画書に「職員の評価制度の確立（平成一二年度からの実施）」を明記し、先

進団体を参考に検討を行い、平成一二年三月に「長泉町職員の人事考課に関する規程」を定め、同年四月に同制度を試行、翌平成一三年度から本格実施したものであります。

### 二 考課制度の概要

#### (1) 評価の実施方法

長泉町の考課制度による成績評価は、条件附採用者に関する臨時評価を除き、全職員を対象に二月一日を基準日とした「定期評価」を年一回実施しています。

このように、ほぼ年度単位一回で評価することにより、

- ・年度当初の目標設定、期間内の成果、取組過程の把握等の人事管理が容易である
- ・評価者が期間を通じて同一なため、被評価者に対する指導・育成効果が高い
- ・評価者の評価に関する事務的負担が軽減される
- ・評価結果の人事、給与面へ反映しやすい（本町は四月昇給）

等のメリットがあると考えています。

また、制度本来の目的である職員の能力開発・人材育成を図るために、評価期間において「目標設定面接（四月）・中間面接（一〇月）・育成面接（二月）」といった三回の面接を一次評価者に義務付けており、また、評価票の提出の際には、これらの面接内容を記録した職員ごとの面接シートを添付させています。（資料1「面接シート（目標設定面接時記入例）参照」）

#### (2) 評価者及び調整者

評価は、部長級職員を除き、必ず複数の評価者によって行い、全般にわたり公正な評価を行うため、調整者を設けています。

対象職員	一次評価者	二次評価者	調整者
部長級	副町長		
課長級	部長	副町長	
その他職員	課長	部長	副町長 ・総務部長

なお、教育委員会の部長級職員につきましては、教育長が一次評価者となり、副町長が調整者となります。



しいのですが、あまり小差の部分にまで優劣を明確にすることで、職員の意欲等への悪影響を懸念し、現状としては、「良好」とされるCランクの評定の幅をあえて広く設定しています。

(5) 評価者訓練の実施

より公正で信頼性のある考課制度の運用に不可欠な、評価者の評価能力の向上や均一化を図るため、毎年度、定期評価前（一二月頃）に、行政課人事担当職員を内部講師として、評価者及び評価者補佐を対象に評価者訓練を行っています。この訓練においては、「理解度テスト」により、制度の概要、目的等について再確認を行うとともに、「具体的事例（モデルケース）の個人別評定、グループ別評定等を行うことで、評価者全体の評価方法等への認識の統一を図っています。

また、年度当初には、新規の評価者、評価者補佐を対象とした研修会を別途開催し、評価上の留意点やおかしやすいエラー等、評価制度に対する基礎的な認識を高めるとともに、他の評価者とできるだけ同じ視点で評価が

評価ランク	成績率	増減
A	80.5	0.08増
B	76.5	0.04増
C	72.5	増減無し
D	68.5	0.04減
E	64.5	0.08減

なお、現在、このような勤勉手当の増減対象となっている職員は、全職員の約二〇％強の割合となっています。

(2) 昇任試験への活用

本町では、「主幹・副主幹・主査」といった役付職への昇任試験を実施していますが、この各試験においては、教養試験、論文、面接等に加え、対象職員の過去三年間の評定内容を、可否に関する最も高い配点比重として活用しており、評価点の換算値を百点満点のうち、副主幹・主査では六〇点、主幹では八十点の配点といった、職責に応じた配点としています。

行えるよう、訓練用ビデオを使った具体的事例を実際に評価させる内容となっています。

三 人事考課制度による評定結果の活用

現在、本町では、先程述べました五段階の評価ランク及び評価点を次のような職員の処遇面に活用しています。

(1) 勤勉手当への評定の反映

考課制度試行から二年度が経過した平成一四年度の定期評価からは、評価制度がある程度定着し、大きな誤差が生じなくなったとの判断から、この定期評価の評定結果を翌年度の六月・一二月の勤勉手当の成績率の増減に、次表のように反映をしています。（表中の成績率は、平成一九年度現在の率）

また、今年度より、試験当該年度の評定の換算割合を高くし、より職員の直近の勤務実績が昇任に適正に反映される仕組みとしています。

なお、これら役付職以外の職への昇任時においても、過去三年間の評定を昇任判断資料として活用しており、「昇任は人事考課の結果による」という意識は職員に定着してきています。

(3) 昇給への反映

昇給への評価の反映については、勤勉手当とは異なり、年金や退職手当など職員の将来にわたって影響するため見送ってきましたが、給与構造改革による昇給制度への反映等の主旨を受け、本年四月の昇給時において、評定結果の優劣の明確な「A」「E」ランクの職員に限り、号俸の増減を実施しました。

なお、今回の反映は、対象とするランクを限定した試行的な運用としたため、来年度以降については、評定結果等を慎重に分析しながら、対象職員の拡大等を図る予定です。





性化

現在、実施している年三回の面接については、目標設定等の人事考課制度上の意義だけでなく、職場内におけるコミュニケーションの活性化にも大きく役立っていることから、より有効なものとするためにも、面接を行う評価者の面接技法についても研修を行い、そのスキル向上を図ります。

#### ④ 人事・給与への評定結果のより適正な反映

現在までに進めてきた評価に基づく給与への反映について、より、頑張った職員に報いる〴〵形で反映させるため、昇給、勤勉手当に反映する評価点の対象枠の拡大により、対象職員の増加を図ります。

また、数年にわたって勤務成績が不良な職員に対しては、より一層の育成指導は勿論のこと、他自治体でも導入例がある「通告書」等を本人に示した上で、なお勤務成績に改善が見られない場合は、降任等の分限処分を視野に入れた対応を早急に検討します。

#### ⑤ 評価者の評価レベルの向上

では、人事管理上、まずは〴〵一歩前進〴〵したと感じています。

昨年、国際文化アカデミーの実践的課題解決型研修「人事評価制度の構築と運用」を受講した際、講師を勤められた稲継裕昭先生が講義の中で、

「人事制度改革に終りはない。〴〵もやもやしながら常に走り続ける必要がある。ベストよりもベターな評価制度を求めて、まずはやってみることが大事」という主旨のお話をされました。

本町の人事考課制度については、とりあえずは〴〵やってみる〴〵段階はクリアし、その先の改革を思案して〴〵もやもや〴〵している状況であります。

しかし、当面は近隣市町との合併をせずに、行政を単独で運営していく本町としては、地方分権が進み多くの権限が委譲される一方で、団塊世代の職員の退職による職員数削減が進むなど、人材面で非常に厳しい状況を迎え、職員の能力アップが急務であり、いつまでも現状に留まっている余裕は残されていないのも事実であります。

〴〵より事実に基づいた公正な評価〴〵を実施するために、現在、一次評価者に依頼している被評価者ごとの「具体的事実記入シート」の作成を推進し、職員ごとに評価期間内の具体的な事実を確実に記録、把握することで、遠近誤差や相対的な評価を防ぎます。

また、評価者訓練の一層の充実を図り、より均一化された評価基準の確立を目指します。

#### 五 おわりに

平成一二年年度の試行期間を含め、本年度で八年目を迎える本町の人事考課制度の運用について、評価方法や評価項目の精度等を冷静に分析すると、本町のような三百人余りの職員数で、乱暴な言い方をすれば〴〵全職員の大まかな能力、業績等が把握できてしまう〴〵ような組織規模だからこそ可能であった強引な面があったことは否めません。

しかし、職員の能力や業績を人事・給与面に多少なりとも反映し、それが職員の中に定着してきたことについてしたがって、現制度の問題点を的確に把握し、職員の一層の理解を求めながら、「公平性・客観性・透明性」の確保された制度を構築し、本来の目的である「人材育成・能力開発」が十分に達成できるよう、〴〵もやもや〴〵しながらでも改革、変革を繰り返しながら〴〵走り続けていく〴〵ことが必要不可欠であり、そのような姿勢で今後とも人事考課制度の運用に取り組んでいきたいと考えております。



資料3

様式第7号（第19条関係）（用紙 日本工業規格A4縦型）

自己申告票

職・氏名	( )	所属	
		在職年数(現所属)	年 月
1 現在の職務内容			
2 仕事に対する感想			
3 異動の希望 (該当する番号を○印で囲む) (1) 現職を継続したい (2) どちらでもよい (3) 異動したい			
4 異動希望先・職務内容及び理由 (1) 第1希望 『所属所名等』 (2) 第2希望 『所属所名等』			
5 職務・職場の状況 (該当する番号を○印で囲む)			
(1) 課の仕事量	5 非常に多い	4 多い	3 普通 2 少ない 1 非常に少ない
(2) チーム・グループの仕事量	5 非常に多い	4 多い	3 普通 2 少ない 1 非常に少ない
(3) 自分に与えられた仕事量	5 非常に多い	4 多い	3 普通 2 少ない 1 非常に少ない
(4) 仕事のやりがい、満足度	5 非常に満足	4 満足	3 普通 2 不満足 1 非常に不満足
(5) 同僚の職務への満足度	5 非常に満足	4 満足	3 普通 2 不満足 1 非常に不満足
(6) 上司、同僚、部下との人間関係	5 非常に満足	4 満足	3 普通 2 不満足 1 非常に不満足
6 健康状態等 (1) 本人 (2) 家族			
7 その他			

( 年 月 日現在)

評価項目	評価の着眼点・チェックポイント(求められる行動)	評価点
5 積極性	①担当業務に対して、前向きに意欲を持って取り組んでいる ②指示された業務だけではなく、困難な仕事にも積極的に取り組んでいる ③自己啓発のため、研修の機会をとらえ職務に必要な知識・技能の習得に意欲的に努めている ④遅刻、無断離席、私的外出、営業及び名札不着用等に関する服務規律を守っている ⑤フレンドリーな態度、職場の事務システムの詳細な管理に努めている ⑥公務員としての立場を常に自覚し、態度、身だしなみ、言葉遣い、あいさつなど必要なマナーは、住民から好感を持たれている	5・4・3・2・1・NA 5・4・3・2・1・NA 5・4・3・2・1・NA 5・4・3・2・1・NA 5・4・3・2・1・NA 5・4・3・2・1・NA
6 規律性	①担当業務の遂行結果や自己の言動に対し、責任を押し、他人への責任転嫁をすることなく、責任を担っている ②担当業務の遂行結果や自己の言動に対し、責任を押し、他人への責任転嫁をすることなく、責任を担っている	5・4・3・2・1・NA 5・4・3・2・1・NA
7 責任感	①担当業務の遂行結果や自己の言動に対し、責任を押し、他人への責任転嫁をすることなく、責任を担っている ②担当業務の遂行結果や自己の言動に対し、責任を押し、他人への責任転嫁をすることなく、責任を担っている	5・4・3・2・1・NA 5・4・3・2・1・NA
8 協調性	①他の職員と協働して仕事をする場合には、相手の立場に立ち、そのことを考えている ②組織全体の目標達成のために、自己の役割を果すには必要に応じて、他人の仕事を手伝っている ③他業務に支援をきたすような、自分勝手な行動や仕事への理解の浅さを示さない	5・4・3・2・1・NA 5・4・3・2・1・NA 5・4・3・2・1・NA
9 仕事の遂行過程	①仕事の進めかた、優先度を考慮し、的確に計画を立てて実行している ②業務処理に対して、時間や業務の使い方は適切である ③法令等に準じて、マニュアルで指示されたとおりの手続き・方法で仕事を行っている ④問題意識を持って仕事に取り組む、効果的な業務改善、改革又は提案を行っている	5・4・3・2・1・NA 5・4・3・2・1・NA 5・4・3・2・1・NA 5・4・3・2・1・NA
10 仕事の質・量	①担当した仕事の量は、処理回数や遂行総量が年度当初の目標に達している ②担当した仕事の量は、従来比・質・量的に創意工夫が見られ、所属部署の業務レベルアップに貢献が認められる	5・4・3・2・1・NA 5・4・3・2・1・NA

(総合評価の計算)  
 $5 \text{点} \times \square + 4 \text{点} \times \square + 3 \text{点} \times \square + 2 \text{点} \times \square + 1 \text{点} \times \square = \square \times 10 \div (35 - \square)$   
(NA)の値

※当期の成績で特に際立って優れている(劣っている)ものがあり、その成果を評価点を顕著に反映した場合、その規模となる業績及び過程を記入すること  
(小数点以下二位四捨五入)

評価者 職 \_\_\_\_\_ 氏名 \_\_\_\_\_ 印 \_\_\_\_\_

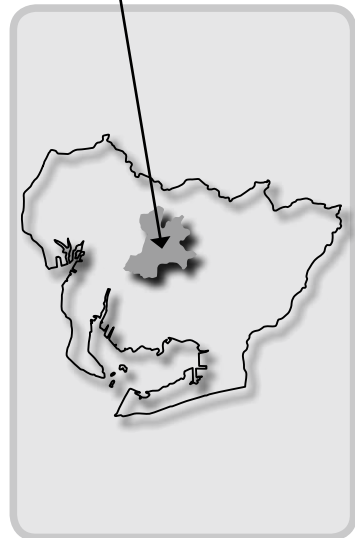
# 評価システムとマネジメント

Akio Furusawa

CASE STUDY ②—愛知県豊田市

## 豊田市の 人事考課制度と マネジメント力の育成

豊田市



古澤 彰朗

愛知県豊田市総務部人事課 副主幹

### はじめに

2007年、第166回通常国会において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が提出された。その動向や先の給与構造改革とあいまって地方自治体職員の能力要件やその評価が注視されているところである。豊田市における人事考課制度は、平成10年度に課長級以上の職員を対象に目標管理を活用した考課制度としてスタートした。目標管理による考課制度としたのは、本市においては昭和50年代から重点目標制度というものを実施していたからである。この重点目標制度は年度当初に市長以下庁内での議論を通して各部門の組織目標を立案し、業務にあたるというものである。この組織目標とリンクする形で目標管理制度による人事考課を導入したのである。

開始から11年目に入った本市の考課制度であるが、決して問題なく運用して来られたわけではない。壁に突き当たり、その都度修正し、補完システムを並行して実施しながら進めている。以下に、本市の人事考課制度のこれまでの動きや考え方を述べる。

### 人事考課制度の概要

豊田市の人事考課制度は、年度当初の組織目標の設定から始まり、個人目標の設定、目標の難易度の調整を経て、1月1日を基準日としてその達成度を考課し、その結果は翌年度の4月の昇給や昇任等に即反映される（給与への反映は一部未反映の階層もある）。考課対象者は、行政職、医療職、教育保育職、消防職にある全職員を対象として実施している。

考課要素は、「業績」「能力」「態度」の三つからなり、組織目標と連動していることから「業績」重視の考課体系としているが、これは単なる評価ツールとしてではなく、あくまでも最終的には組織パフォーマンスの向上につなげるための組織マネジメントツールとして捉えている。したがって、目標の設定が最も大切な工程であり、職員がいかに組織課題を発見し、上司が部下を鼓舞しながらその達成に導けるか、すなわちマネジメントそのものとして、同時に人事考課制度の中核をなすものとして重点を置いている。

なお、豊田市の考課制度の解説はすでにアカデミア75号（平成18年7月号）で紹介されているので考課の仕組み自体は今回省略する。

## 2 人事考課制度と人材・組織マネジメント

課題には「やってくる課題」「見つける課題」「創る課題」があると言われている。地方公務員は長らく機関委任事務等の地方制度の中にあって、マネジメント不在の組織であり、「見つける課題」や「創る課題」が不得手と言われてきた。しかし、地方分権の流れの中で「見つける課題」や「創る課題」に対応できる人材をいかに育成するかが地方自治体の今後を左右する大きな問題であると認識している。こうした人材を育成するためにも目標管理制度は有効なマネジメントツールなのである。しかし、ただ単に職員に対して課題を発見せよ、創造せよ、そしてチャレンジングな目標を設定せよと言っても職員がすぐにできるというものではなく、できなければ給与に影響するぞと言ってもたるところですぐにできるものでもない。

人事考課を導入するという事は、これまでに培ってきた組織風土（マネジメント体質）をも並行して変えていくことを意味する。そうでなければ単なる人事評価ツールとして終始するのみであって、人材育成や組織力の向上につながっていかない。人事考課さえ導入すれば全て良しということはないのである。この点は、すでに人事考課制度を導入している自治体であれば実感されているのではないだろうか。人は組織に属しているのであり、その組織に属している人を評価するという事は、その組織そのものを問うことにつながる。人事評価制度の導入は、組織風土変革の入り口に立ったということであり、その後、人事評価をどう使い、総合的なマネジメントシステム全体をどう作り上げていくかということが大切だと考えている。

## 3 目標設定による自律的人材の育成

豊田市の人事考課制度は、チャレンジングな目標を達成した場合には高い評価点となるように

なっている。しかし、前年踏襲型で仕事を一生懸命やりますだけでは単なる「維持目標」であり、「躍進目標」や「前進目標」といったより難易度の高い目標にはなりえず、したがって高い評価点はあまり望めない。決められた仕事をきちんとやるのが悪いと言うわけではない。そもそも、そのことは大前提なのである。

法令に準拠した手続き業務を担当しているので、裁量の幅がない、工夫の余地がほとんどない、だから人事考課では適切に評価されないという声を耳にすることがある。しかし、工夫できることは手続きそのものだけではない。制度や仕組みを市民に良くわかるように情報発信できているだろうか、窓口で時間がかかるのは何故だろうかなどとサービスの原点に戻り、目指すべき成果イメージと比較すれば工夫の余地がない、あるいは課題がないなどということはない。「見つける課題」はどこの職場のどの業務であろうとあるはずであり、見つけようとするかしないかの違いである。

確かに部署によっては、目標を設定し易い、課題が沢山あるという部署もある。しかし、課題には「やってくる課題」だけではない。成果イメージに照らして自ら考えることで「見つける課題」「創る課題」を発見し、解決していくことを日々繰り返すことが人材育成となると考えている。単に結果を評価し、給与に差をつければそれで終わりという単純なものではないはずである。もちろん給与に反映させることは必要である。自ら課題を発見し、その解決に取り組む姿勢を身に付け、それを達成した者は正当に評価されるべきであり、その評価が給与に反映されることは当然のことと考える。給与反映の程度はそれぞれの組織風土変革の進捗に合わせて工夫すれば良いことであって、いきなり大幅な給与格差を引き起こさせる必要はない。しかし、やってもやらなくても同じ処遇ということはおかしなことであり、自律を促すために結果を給与に反映することは必要な条件と考えている。少し前にはなるが、本市における人材育成基本方針策定時の職員アンケートでも、ある程度



は給与に反映させるべきと回答した者が過半数を超え、反映すべきではないと回答した者は5%強に過ぎないのである。

## 4 マネジメント階層の育成

豊田市の人事考課制度は課長級以上から導入されている。すなわちマネジメント階層からスタートしている。ということは、「組織の目標」＝「個人の目標」となる環境から始まっているのである。ところが、課長補佐級、係長級、一般職員と裾野を広げるにつれて、職員個人の目標と組織目標が直結しにくくなる。これを、上位目標と連結させていくのが係長以上の役職者の役割である。これら役職者のマネジメント力の引き上げを並行して進めないと目標管理自体がうまく回らないことになる。

よく、人事考課で目標を設定する際に「目標は具体的に、できるだけ定量化するように」と職員に説明される。本市においても研修でそう解説をしている。しかし、これが言葉足らずになり、うまく伝わらないこともある。何が何でも達成指標を数値化したら、その考課結果は実態とかけ離れたとんでもないものになりかねない。求められるのは、その目標を達成したらどういう状態になるのか、その結果のイメージを具体的にすることである。逆に言うと、成果・結果のイメージと現状を照らし合わせて目標を導き出す作業が必要なのである。このときに重要となってくるものが上位職のマネジメント力である。単に事務を部下に振り分け、進行管理するだけが上司の役割ではない。

本市では、係長級に人事考課を拡大した際に併せて「人材アセスメント」を導入している。これは、各職位のコンピテンシーに基づき、強み弱みやマネジメント階層としての能力を評価するものである。人事考課や昇任試験と併せて職位に応じた能力を持つ者をポストに就けるようにしている。そして、係長、副主幹（補佐級）、課長の各階層になる度にマネジメント研修を繰り返し実施し、マネジメント階層の育成に努めているところである。

## 5 一般職員の能力育成とジョブ・マッチング

豊田市では、35歳までの職員を能力育成期～拡充期と位置づけ、ジョブ・ローテーションに基づき異動させている。それ自体は多くの自治体で実施していることだが、よくあるのは「管理系」「事業系」「窓口系」に課を分類し、異動させるというものである。本市の特徴は、単なる職場異動ではない点である。課ではなく各人の担当業務に着目し、業務を17分類4系統に区分し、「課」ではなく実際に担当した「業務」すなわち「担当業務歴」によるローテーションを行うことで職員のジョブ・マッチングを目指している。また、ジョブ・マッチングを図るために能力拡充期にある33歳程度の職員を対象に「ジョブ・デザイン研修」を実施している。この研修は、職員それぞれの「志向」「能力」「適性」に着目し、それらを診断することによって、強み弱みを自覚したうえで、自信を持って能力発揮期を迎えられるよう意図したものである。

この能力育成期～拡充期にあたる職員の人事考課は、能力考課項目に選択制を設けて人材育成に重点を置いている。しかし、それでも考課結果が思わしくない職員には、特別に職務能力向上研修を実施し、カウンセリングなどを経ながら改善を促すよう努めている。

## おわりに

豊田市では、「自ら学び実行する」「自ら感じ変革する」「自ら考え創造する」職員の育成を目指し、そのための人事考課制度をいかに運用するかは導入当初から今に至っても大きな課題であり、職員の反応を見ながら制度見直しの必要性を見定めている。08年度も一般職員が組織目標に参画しやすい制度へと見直しを予定しているところである。常に現状の組織に見合った工夫を凝らすことが大切であり、人事考課制度を使って何をしたいのか、そのイメージと現状とのギャップを埋めるために必要な次のステップは何なのか絶えず自問しながら進めていくことが重要であると実感している。