

## 1 人事評価制度の概要

### ① 導入時期

平成14年9月に策定した「行財政改革プラン」において、人事制度を能力・実績を重視した制度に改め、職員のやる気や働きがいを引き出し、職員の有する能力を最大限に活用することのできるシステムを導入することなどを定め、人事評価制度の構築に着手し、平成16年度～17年度の2年間の試行を経て、平成18年度から本格実施しています。

### ② 評価の方法

#### ・能力評価

能力評価は、評価項目ごとに定める指標に基づいて、職務遂行の過程において発揮された職員の能力等を、具体的な事実や行動等に基づいて評価しています。評価項目は、被評価者の職位ごとに適用される項目が異なり、職務を遂行する上で求められる知識のほか、業務管理や人事管理に関する能力、対人関係の調整に関する能力及び職務への取組姿勢・態度に関するものがあります。(別紙1参照)

また、課長補佐以下の職員については、「資格、免許等」を加点項目として設けています。これは、高度化、複雑化する行政ニーズに的確に対応していくためには、職員の専門的な知識や能力を確保し、発揮させる必要があることから、業務遂行上、職員が保有する有用な資格、免許等について、その能力等の発揮又は研修受講の効果等が確認できた場合は、加点しているものです。

評価の方法としては、被評価者の自己申告、1次評価者と被評価者との面談を経た後、1次評価者が評価期間における職務遂行過程で発揮された能力や評価の根拠となる事実等に基づき、評価指標にしたがって評価を実施します。その後、2次評価者は、1次評価者とのヒアリングを経て評価を行い、最終的に確認者(課長補佐以下は各局長、管理職は各任命権者)が確認し評価が確定します。

#### ・業績評価

業績評価は、目標管理の手法を用いて、職員が自発性・創造性を活かすことを促しつつ、組織目標等に基づき、被評価者が自らの業務目標を3～4個設定し、その設定した目標の難易度(A～Dの4段階)、達成度により、一定期間内の業績を評価します。

評価の方法としては、被評価者の自己申告、1次評価者と被評価者との面談を経た後、1次評価者は業務目標がどの程度達成されたかに基づき、目標ごとに達成度を5段階で評価します。その後、2次評価者は、1次評価者の行った評価内容の確認を行い、最終的に確認者(課長補佐以下は各局長、管理職は各任命権者)が確認し評価が確定します。

なお、外部環境の急激な変化等、予想以上の困難（良好）な状況があった場合は、達成度を1ランク上位（下位）に決定することが出来ます。

また、課長補佐以下の職員が「職員提案制度」に提案し、審査の結果、有用な提案と認められた場合に加点する「チャレンジ提案」を実施しています。

### ③ 絶対評価か相対評価か

2次評価については、業績評価及び能力評価の点数を合算し絶対評価により行います。最終評価については、課長級以上の管理職については任命権者ごとに、課長補佐以下の職員については局ごとに、2次評価結果を次の基準により5段階に相対化して区分し、決定しています。

#### 《管理職》

評 価	配 分 率
5	職位別に評価を受けた職員数の上位10分の1以内
4	職位別に「5」及び「4」を合わせて、評価を受けた職員数の上位10分の3以内
3	職位別に「5」、「4」及び「3」を合わせて、評価を受けた職員数の上位10分の8以内
2	上記以外
1	

※ 上位10分の8以内に入らない職員のうち、2次評価の合計点が100点を超え、かつ能力評価において減点評価がないものについては、評価点数分布を考慮した上で「3」に決定することができます。

※ 「2」以下の分類基準は、当該年度における評価点数分布を踏まえ、指標となる点数を評価時に決定しています。

#### 《課長補佐以下》

評 価	配 分 率
5	職位別に評価を受けた職員数の上位10分の1以内
4	職位別に「5」及び「4」を合わせて、評価を受けた職員数の上位10分の3以内
3	上記以外
2	
1	

※ 「3」以下の分類基準は、当該年度における評価点数分布を踏まえ、指標となる点数を決定しています。

#### ④ 評価サイクル

##### ・評価対象期間

4月1日から翌年3月31日までの1年間

#### ⑤ 評価の流れ

前年度の3月から局の組織目標設定の準備を開始し、4月中に局・部・課の組織目標を設定します。その後、被評価者が、組織目標等を踏まえて、業務目標を設定すると、5月末までに1次評価者が被評価者との面談を実施し、業務目標の難易度等が公正になるように組織単位ごとに実施される調整会議を経て業務目標が確定します。

なお、管理職の業務目標及び課長補佐以下の難易度Aの業務目標については、副市長及び総務、総合企画、財政の各局長で構成される「目標管理委員会」の審査を経てから、目標が確定されます。

そして、業務目標の進捗状況の確認等を行う中間フォロー（被評価者と1次評価者との面談）を10月中に実施し、1月から2月にかけて、被評価者は達成度等の自己申告を行って、1次評価者と評価時面談を実施します。1次評価者は、面談内容等を踏まえて1次評価を実施し、2次評価者は、2月末までに、1次評価者とのヒアリングを行って、2次評価を実施し、確認者の確認を経て、2次評価結果を被評価者に通知・説明します。

最後に、最終評価を3月末に決定し、4月に最終評価の結果を被評価者に通知します。

#### ⑥ 評価対象者

##### ・担当理事及び部長級以下の職員

（新規採用（条件付採用）職員や再任用職員、任期付職員も対象）

##### ・全ての職種

（ただし、技能・業務職員や一部の技術職員は評価制度が異なる）

※局長級職員（担当理事を除く）は、局長業績評価制度による評価を実施

## ⑦ 評価者及び被評価者

### ・被評価者

被評価者の区分は次の表のとおりとなっています。

被評価者の区分	対象となる職
係 員	職員、主任、指定担当係長
係 長	係長、担当係長、課長補佐、係に相当する事業所等の長
課 長	課長、担当課長、課に相当する事業所等の長
部 長	部長、担当部長、部に相当する事業所等の長
理 事	担当理事

なお、次に該当する職員は対象外としています。

① 局長級職員（担当理事を除く）

② 公益的法人等への派遣職員（派遣法、地方自治法による派遣）

※ 各所属から省庁、自治体、関係団体、民間企業、大学院等へ研修を目的として派遣された職員は評価対象としています。

また、休職などにより、一定の期間、勤務に就いていなかった職員については、評価の対象外となる場合があります。

### ・評価者

評価の客観性・公平性を確保するため、複数の者による評価を行うこととしています。基本的に評価者は2段階とし、被評価者の業務内容や職務遂行状況等を熟知している直近の上司を1次評価者とします。また、1次評価の補正を図り、評価の客観性・公平性を高めるため、1次評価者の上司を2次評価者としています。

評価者と被評価者の関係は次の表のとおりとなっています。

被評価者の区分	評価者		
	1次評価者	2次評価者	確認者
係 員	係 長	課 長	局 長
係 長	課 長	部 長	局 長
課 長	部 長	局 長	市 長
部 長	局 長	—	市 長
理 事	局 長	—	市 長

※ 部長及び理事の2次評価は行わず、局長が1次評価のみを行います。なお、被評価者が部長及び理事の場合、人事評価通知書の交付などの2次評価者が行うべき手続は局長が行うものとしします。

※ 省庁、自治体、関係団体、民間企業、大学院等へ研修を目的として派遣された職員の評価者は、派遣元（本市の所属）の上司を評価者としています。

## ⑧ 評価のツール

### ・「評価シート」など

「人事評価シート」は別紙2のとおりです。

なお、「人事評価シート」への記入は、イントラネット内にある人事評価システムを利用して行います。（技能・業務職及び保育園等に勤務する職員を除く）

## ⑨ 被評価者へのフィードバック

職員の主体的な職務遂行と能力開発への取組を促進するために、2次評価者は、個別に2次評価の結果を被評価者に通知し、評価内容についての説明を行います。評価内容の説明にあたっては、個々の評価項目に関する説明を行うほか、人材育成の観点から、次年度に向けた指導・助言を行うこととしています。

## ⑩ 苦情処理

評価の客観性、公平性を高めるため、次のとおり苦情相談の仕組みを整備し、評価に関する職員の不満や苦情に対応しています。

### ア 苦情相談の対象とする事項

- a 業務目標の設定等に関する不満・苦情
- b 2次評価の結果に関する不満・苦情  
※最終評価の結果は対象外
- c 面談、評価結果通知等の手続に関する不満・苦情

### イ 苦情相談の受付窓口

- a 課長補佐以下の職員  
局の人事担当課が受付窓口となり、原則として人事担当課長が処理責任者となって対応
- b 管理職  
総務局人材育成センター評価担当が受付窓口

### ウ 苦情相談の申出方法

- a 申出期間－その事実（面談、通知など）があった日から、15日以内
- b 申出方法－「人事評価苦情相談申出書」を受付窓口に提出

※ 申出者への結果通知は、苦情相談の申出を受けた日から、15日以内に書面で行うこととしています。

※ 課長補佐以下の申出者は、局の人事担当課からの通知に納得できないときや、修

正後の評価に納得できないときは、総務局人材育成センター評価担当に改めて申し出ることができます。

※ 苦情相談の申出を行ったことを理由とした不利益な取扱いは禁止しています。

## ⑪ 結果の活用方法

評価結果は、昇給、勤勉手当、昇任・昇格に反映するとともに、人事異動や人材育成の重要な参考資料としています。

## 2 評価結果の給与への反映状況

### (1) 昇給

#### ① 昇給日

4月1日

#### ② 活用する評価基準

##### ア どの基準を用いるか

原則として人事評価制度における最終評価に基づいて勤務成績を判断しています。

##### イ いつの期間を用いるか

前年度（4月1日～3月31日の1年間）

#### ③ 評価の相対化

管理職については任命権者ごとに、課長補佐以下の職員については局ごとに相対化しています。

#### ④ 昇給区分及び号給

勤務成績	極めて良好	特に良好	良好	やや良好でない	良好でない
昇給区分	A	B	C	D	E
昇給号給数	6号給 (4号給)	5号給 (3号給)	4号給 (2号給)	2号給 (1号給)	昇給なし

※ ( ) 内は55歳を超える職員に適用します。

#### ⑤ 昇給区分ごとの配分割合

昇給区分AとBを合わせて全体のおおむね100分の30とし、うち、Aについては100分の10以内としています。原則として、⑦の下位区分への割振り要件

に該当しない限りは、5段階の評価区分をそのままそれぞれの昇給区分に適用しますので、評価における配分率とおおむね合致しています。

**⑥ 管理職員層等の取扱い**

評価の相対化を任命権者ごとに行うこと以外は、課長補佐以下の職員と同様の取扱いとしています。

**⑦ 55歳昇給抑制措置**

上記④のとおりです。

**⑧ 原資の確保策**

15%特昇による昇給分と給与構造改革における給与カーブのフラット化による間差額の減少分を原資としています。

**⑨ 全体の調整**

下位区分決定基準等に該当した場合であって、その者の勤務成績を総合的に判断した場合に昇給号給数を「2号給（1号給）」又は「昇給なし」として取り扱うことが著しく不相当であると認められるときは、あらかじめ人事委員会と協議して、勤務成績が「良好」である場合の昇給号給数である4号給（55歳を超える職員にあっては2号給）を上限とする昇給号給数に決定することができることとしています。

**⑩ 実際の支給額の差**

行（1）適用職員の平均で、昇給区分AとCの差が年額約5万円、昇給区分AとEの差が年額約14万円となります。

**（2）勤勉手当**

**① 活用する評価基準**

**ア どの基準を用いるか**

原則として人事評価制度における最終評価に基づいて勤務成績を判断しています。

**イ いつの期間を用いるか**

前年度（4月1日～3月31日の1年間）

## ② 評価の相対化

管理職については任命権者ごとに、課長補佐以下の職員については局ごとに相対化しています。

## ③ 成績区分及び成績率

### ア 再任用以外の職員

成績区分	成績率
特に優秀	83.5/100 以上 140/100 以下
優秀	76/100 以上 83.5/100 未満
良好(標準)	68.5/100
良好でない	60.5/100 未満

### イ 再任用職員

成績区分	成績率
優秀	35/100 超
良好(標準)	35/100
良好でない	35/100 未満

## ④ 成績区分ごとの配分割合

成績区分「特に優秀」と「優秀」を合わせて全体のおおむね100分の30とし、うち、「特に優秀」については100分の10以内としています。原則として、下位区分決定基準等に該当しない限りは、5段階の評価区分がそのままそれぞれの成績区分に該当しますので、評価における配分率とおおむね合致しています。

## ⑤ 管理職員層等の取扱い

評価の相対化を任命権者ごとに行うこと以外は、課長補佐以下の職員と同様の取扱いとしています。

## ⑥ 原資の確保方策

条例上の支給割合と成績区分が「良好(標準)」である場合の成績率の差分(各期1.5/100)と条例上の限度額の積算基礎に含まれる扶養手当分を原資としています。

## ⑦ 全体の調整

調整はありません。

### ⑧ 実際の支給額の差

行(1)適用職員の平均で、成績区分「特に良好(83.5/100)」と「良好(68.5/100)」の差が年額約12万円、成績区分「特に良好(83.5/100)」と「良好でない(52/100)」の差が年額約26万円となります。

## 3 導入に当たって苦慮した点など

人事評価制度は、それまでの勤務評定制度と、評価結果が勤勉手当等の給与に反映されること、評価結果が本人に開示されることなどの点で大きく異なります。そのため、本格導入に先駆けて2年間試行を行い、その間により公平で、客観性、納得性の高いものにするための改善や職員の評価能力やスキルの向上、意識改革を図りました。

また、原則として全職員を対象とした制度であり、短期間で評価の確定事務を行わなければならない、処理に係る事務負担の大きさが問題となっていました。本格導入2年目にあたる平成19年度から、人事評価システムを導入し、事務負担の軽減を図りました。

## 4 導入後の課題と改善策

### ① 導入の効果

#### ア 能力・実績主義の人事給与制度の推進

評価結果を翌年度の昇給及び勤勉手当に反映させ、能力・実績主義の人事給与制度を推進しています。

#### イ 人材育成、意識改革の推進

難易度の高い目標の増加や職員アンケートの結果から、目標管理の手法による職員の主体的な職務遂行や意識改革などの人材育成の推進に一定の効果があったものと考えられます。

#### ウ 総合計画の着実な推進への貢献

本市の人事評価制度の特徴として事務事業総点検と連携する仕組みとなっています。「組織目標」と総合計画の「事業目標」とが評価も含めて連携することにより、個人目標の達成が組織目標の達成につながり、さらに総合計画の目標も達成されるようになっており、総合計画の着実な推進に貢献しています。

### ②課題及び改善策

#### ア 最終評価の相対分布の見直し

管理職の最終評価が「3」(標準)以上の割合は、10分の8以内と定めていますが、2次評価結果で標準点以上の場合であったとしても最終評価が標準未満となっ

てしまうケースがあり、管理職のモチベーション低下が懸念される状況となっていました。そのため、2次評価の合計点が標準点である100点を超え、なおかつ能力評価において減点された項目のないものについては、最終評価を「3」に決定することが出来ることとしました。

## イ 能力評価の見直し

能力評価は、制度導入時においては、基本的に加点要素のない評価項目であったが、減点された職員を除くと、職員の能力評価を平準化する結果となるため、職員のモチベーションの向上につながりにくいものとなっていました。そのため、全ての職位において加点項目を追加し、職位ごとに求められる能力を上回って能力の発揮が見られた場合に加点評価できるよう見直しを行いました。

また、その他にも必要に応じて能力評価項目の再構築や評価基準の見直しなども行い、公正で客観的な評価の実現に向けて取り組んでいます。

## ウ 業績評価の見直し

業務目標を設定する場合は、優先順位の高い目標を3～4設定することとしていましたが、担当業務全体でとらえた場合に評価されない業務が生じてしまう懸念があったことなどから、目標の設定は原則として担当業務・職責の全体をカバーして設定することとし、ウエイトについても業務量、重要性等の比較考慮に加え担当業務・職責の全体も視野に入れながら設定することとしました。

また、評価シートについても、「手段」欄を「手段・役割」欄に変更し自己の役割を明記することを明確にするとともに、難易度の設定に当たっても職員の果たす役割等を踏まえて総合的に判断することとしました。

## エ チャレンジ目標の見直し

課長補佐以下の職員については、業務目標には該当しないが市の業務に関連すること等の要件を満たす取組を「チャレンジ目標」として設定することができ、加点の対象としていました。対象要件を絞らざるを得ないため設定しづらいことや有用な提案等の実現手段が不明確であったことから、職員提案制度と連携を図り、職員提案制度の審査で優秀な提案であった場合は、審査結果に応じて加点を行うこととし、名称も「チャレンジ提案」としました。

## オ 今後の課題

制度導入前から制度運用の中心となる評価者の能力向上を図るため、毎年評価者研修を行っていますが、未だに評価者の不適正な制度運用による苦情相談が発生する状況にあるなど評価者能力が十分とはいえない状況が見られています。こうした

ことから、引き続き評価者研修を実施し、評価者能力の向上を図っていく必要があると考えています。

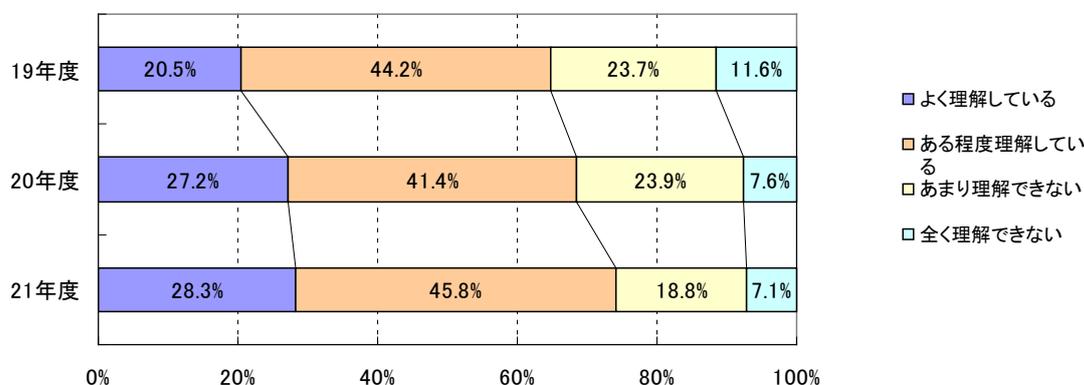
また、人事評価が単に評価するだけのツールにならないよう、評価者研修の内容もこれまでの制度内容中心の講義から、人事評価を活用した人材育成や組織マネジメントの手法の説明を中心とした講義にするとともに、演習を取り入れるなど、より実践的な研修内容とするための検討を現在進めています。

## 5 その他

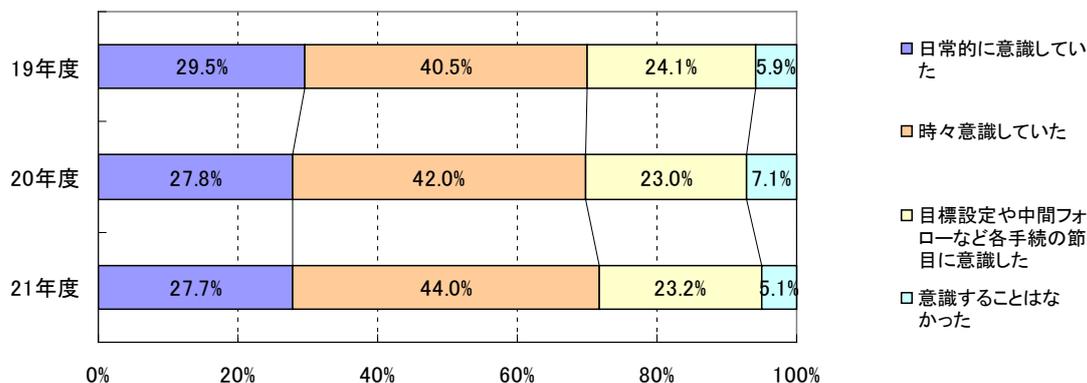
### ① 職員アンケートの実施

制度導入時から毎年職員アンケートを実施しています。平成21年度実施のアンケート結果では、制度の導入目的について、一般事務・技術職員の約74%が「よく理解している」「ある程度理解している」と回答しています。また、職務遂行時にどの程度業務目標を意識しているかについては、一般事務・技術職員の約72%が「日常的に意識していた」「時々意識していた」と回答しており、目標管理の手法に基づく業務執行が職員の間で一定浸透していることが見て取れる結果となっています。

制度導入目的の理解度



業務目標をどの程度意識しているか



## ② 職員団体との関係

職員団体とは、制度導入前から意見交換を重ねており、現在も制度の課題等について必要に応じて意見交換を行いながら制度運用を行っています。また、人事評価における職員からの苦情等の実態や対応状況について協議し、制度の公平・公正な運用の確保に資するため設置している「川崎市職員の人事評価における苦情等に関する協議会」では職員団体の代表者も委員となっています。協議会は、毎年1～2回開催しており、前年度の人事評価に関する苦情相談の状況や制度の課題等について協議を行う場となっています。