

事例紹介

広島県	1
大阪府寝屋川市	11
長野県松川町	69
鳥取県若桜町	79
上浦委員提出資料	83

広島県の人事評価制度について ～「職員の力を引き出す人材マネジメント」～

平成 27 年 1 月 8 日
広島県総務局人事課

1 人事評価制度導入の経緯

(1) ミッション・バリューの策定

本県では、まず県庁の仕事を進めるに当たって、①「県民起点」、②「現場主義」、③「予算志向から成果志向への転換」という「三つの視座」を設定し、ミッション・バリューを「広島県職員の行動理念」として策定した。

そして、マネジメントシステムを成果志向へ転換するために、施策の目標管理手法を整備した。合わせて、ミッションの明確化による組織パフォーマンスの向上を図るために、管理職から一般職員までの一貫した「目標管理・評価システム」を導入することとした。

(2) 新たな人事評価制度（目標管理・評価システム）の導入

職員の能力や実績、意欲を的確に把握し、職員個人の能力開発や組織としての成果に結びつける「職員の力を引き出す人材マネジメント」を行うためには、客観的で公正な人事評価システムを整備し、適正に運営していくことが不可欠である。

目標管理・評価システムは、このような考えに基づき、従来の制度を見直した勤務成績評定を基盤として、目標申告制度を活用した成果評価制度（目標申告・成果評価）や異動希望調査等を組み合わせた新たな人事評価制度として構築され、平成 23 年 4 月から運用を開始した。また、平成 23 年度からは本庁課長級以上の管理職の定期昇給を廃止して実質年俸制を導入し、平成 24 年度からは全職員を対象に、目標管理・評価システムの給与への反映を開始している（別紙 1 [p5]）。

2 目標管理・評価システム

前述のとおり、評価を給与に反映させることとなると、評価の公平性、客観性、透明性、納得性などがより一層担保されなければならない。そのためには、まず、トップから一般職員まで目標を共有することが重要である。

本県では 4 月にまず、知事と各局長との間で目標を確認し合うための面談（成果マネジメント）を行うことから年度が始まる。局長はここで知事と、自らの担当業務について、「実現すべき姿」と「現状・課題」を踏まえて、「実現すべき姿」に近づけるために何をするかを話し合い、一年後に実現されているべき状態を「目標」として設定する。

その後、「目標管理・評価システム」は次のステップで運用される。

(1) 目標申告

局長は部長と、部長は課長と、課長は課員と順次それぞれ面談し、目標や部下へ期待することを提示するとともに、上司と部下で半年後に実現されているべき状態について

話し合い、評価シート（別紙2 [p6]）により、部下が上半期の「目標」を設定し申告する。目標については、管理者層は5つ、その他の職員については3つを基本に設定することとしている。

（2）総括面談

上半期終了後、上司は部下と面談し、半年間の取組を「うまくいったこと／うまくいかなかったことは何か」、「もう一度やり直せるとすれば、どこを直すか」、「半年の取組の中で明らかになった課題は何か」などについて、振り返り、話し合う。

（3）育成面談

上司は、（2）の振り返りを踏まえて「目標の達成度」について評価し、再度部下と面談し、「評価すべき点」や「改善すべき点」を具体的に伝える。評価結果を職員に開示することで、できたこと・できなかったことをきちんと確認し、どうすればよかったか、今後どうすればよいか話し合うことで、職員の育成を行う。

そのため、評価に当たっては、単に掲げた「目標」に対する達成度を評価するだけでなく、実施の過程で課題をどう把握し、解決に向けどのような手立てを講じたかといったプロセスの評価も勘案することとしている（評価基準は別紙3 [p7]のとおり）。

この面談の結果は、下半期の「目標」の申告に活用される。続いて、下半期においても、同様のステップで運用される。

（4）勤務成績評定

前述のステップと並行して、上司は、年間を通じた部下の日々の仕事振りについて、能力・実績の観点から勤務成績評定を行う。

その前段階で、部下においては、勤務成績評定の評定要素について自己申告を行う。これにより、職員一人ひとりが自分自身の仕事振りを分析し、今後必要な取組を認識することで、主体的に能力開発に取り組む契機とするとともに、上司はその内容を勤務成績評定の判断材料として活用し、評価の納得性を高めることとしている。

この評価結果を、下半期の育成面談時に目標申告の評価結果と合わせて開示することで、より一層効果的な人材育成につなげていく仕組みとしている。

こうしたサイクルを上半期と下半期の2回、回す中でそれぞれのステップで上司と部下が面談を行うことから、1年で5回程度（上半期の育成面談と下半期の目標申告の面談は、通常同時に実施している。）の面談を行うことになる（別紙4 [p8]）。また期中においても、共有された「目標」の達成に向けて、上司と部下が進行状況について確認・相談するフォローを随時行うことも推奨していることから、職場でのコミュニケーションの活発化が期待される。

また、管理職には、職員にビジョンを伝え、組織の向かう方向性を明確に示すとともに、そこに至るために職員各人への期待を明確に示すことが求められる。そうしたマネジメントスタイルの改革を通じてPDC Aサイクルを回すことを全職員に定着させることで、人も組織も学習し進化する良循環が生まれる。

3 勤勉手当、昇給への評価結果の反映

評価結果の給与への反映も、「目標管理・評価システム」の構成要素のひとつとして位置付けてある。職員のやる気と成果に対し給与面で応えるというものであり、勤勉手当の成績率と昇給区分について、全職員を対象に平成 24 年から反映している（平成 26 年度の勤勉手当及び昇給の反映基準は別紙 5 [p9]のとおり）。

(1) 勤勉手当

勤勉手当の成績率への反映は、直近の目標申告の評価結果により行っている（上半期の評価結果は当該年度の 12 月期の勤勉手当へ、下半期の評価結果は翌年度の 6 月期の勤勉手当へ反映）。

目標申告の評価自体は絶対評価で行っているが、勤勉手当の支給財源が限られる中においては、評価結果の相対化が必要である。本県においては、人事当局が各部局の職員数に応じて上位区分成績率の適用者の推薦枠を設定し、その枠内で各部局からの推薦をもらう。それをベースに全体で調整を行うことで相対化し、上位区分の適用者を決定している。

なお、特定幹部職員である部長級職員については、知事、副知事及び各局長を構成員とする「成績判定会議」を開催し、その会議の中で各局長に自局の部長の目標の達成度を報告させ、その報告を基に皆で議論して成績の順位付けを行っており、本県の特徴的な取組のひとつと言えよう。

(2) 昇給区分

昇給区分（4 月 1 日）への反映は、前年度の勤務成績評定の評価結果により行っている。上位区分者の決定の方法は、おおむね勤勉手当の場合と同様としている。

なお、前述のとおり、本庁課長級以上の管理職については、年功的な要素を排除し能力・実績を適切に評価する観点から、定期昇給廃止による実質年俸制度への移行を行っている。各等級に 3 つのグレードを設け、昇格時には最下位のグレードから出発し、年間の勤務成績が優秀であれば、翌年度に上位のグレードへアップする仕組みとしている。

4 コンピテンシー・モデルの導入

「目標管理・評価システム」を通じた人材育成を推進するためには、自ら能力を向上させようとする際や上司が部下の能力を育成する際の指標として、職員に求められる能力や行動が明確に示されていることが有効であると考えられる。そこで、平成 25 年度に、管理者層、監督者層、一般職員といった各階層の職員に求められる能力・行動を分かりやすく 8 項目で示したコンピテンシーモデル（職務遂行能力）を整備した。このモデルでは、一般職員を含む全ての職員に「リーダーシップ」を求めることを重視している。

現在、このモデルを面談や期中のフォローの際に、具体的な人材育成のツールとして活用しており、今年度の職員調査においても、約 8 割の評定者から、面談等の際に活用したとの回答があったところである。

5 今後の課題

(1) 評価結果の精度向上に向けて

平成 25 年度の目標申告・成果評価の評定結果を分析したところ、中心化傾向や寛大化傾向が見受けられた。評定者の一部に、評価のメリハリが失われている可能性、公正な評価がなされていない可能性があったので、評定者研修で討議を行うとともに、各局で評定者間の目線合わせを行った。また、上位評定を行う場合は必ず理由を記載するよう見直しを行ったところである。

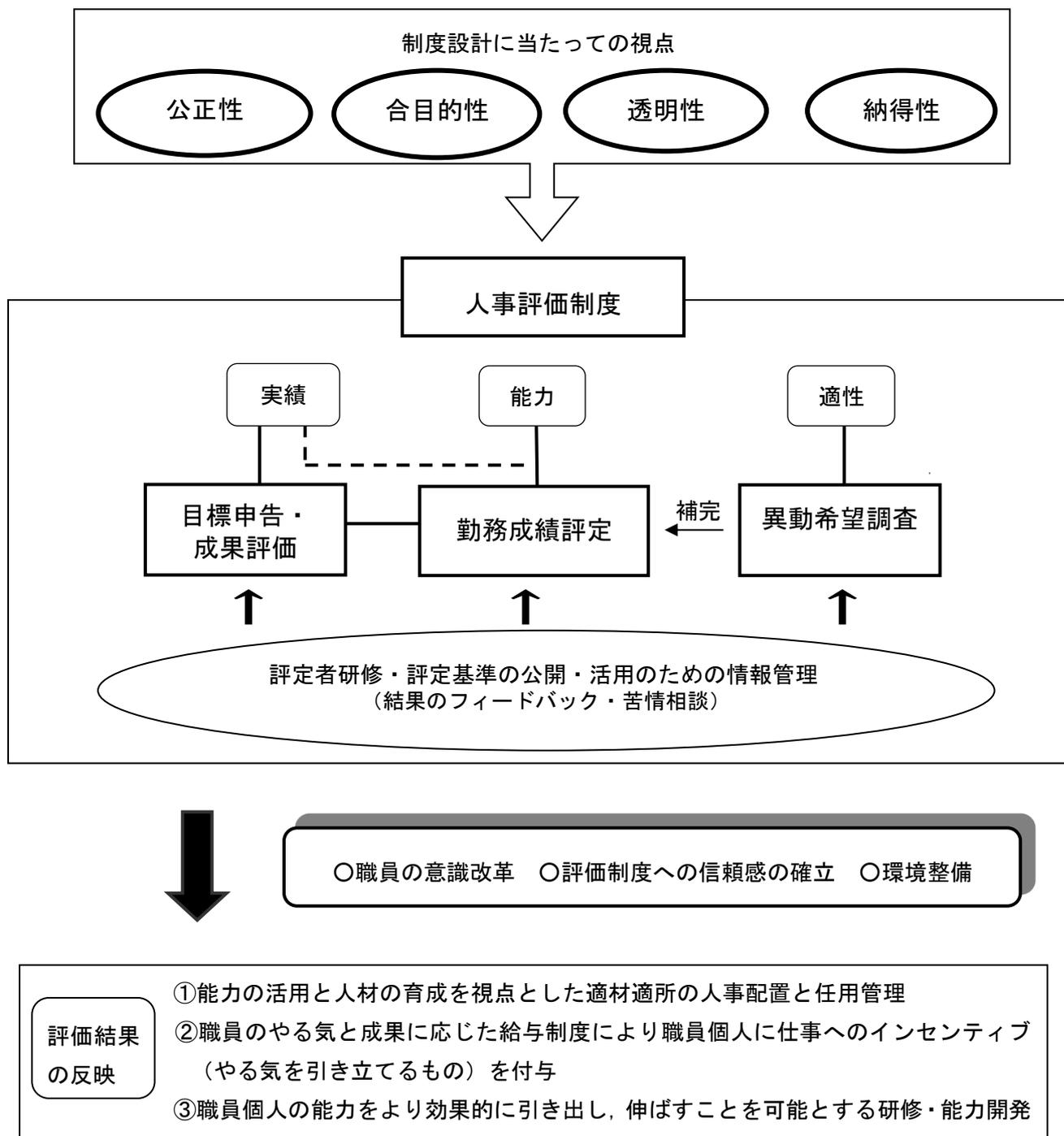
引き続き、上司と部下で、また評定者間で、適正な目標設定と評価の目線合わせについて取り組み、評価精度の向上を図っていく必要がある。

(2) より効果的な人材育成へ向けて

本県では制度導入以来、毎年度職員の意識調査を行っている。その調査結果によると、職員が制度の目的や意義について頭で理解し、実践している度合いは高い水準となっており、制度の一定の定着が進んでいると考えられる。一方で、「この「目標管理・評価システム」が自己の能力開発や仕事への意欲向上、職場の活性化につながっている」という、制度への肯定・期待の度合いは、十分な水準に達していない。

職員が「このシステムが自らの能力向上のために役立っている」と実感し、積極的に活用することにより、所期の成果を挙げていくためには、面談や日々の業務の中で、部下との間で率直な話し合いを行い、効果的なフィードバックを通じて人材育成につなげていく上司の更なるスキルアップが必要である。このため、ケーススタディやロールプレイを盛り込んだ研修を、評定者に対して継続的に行うこととしている。平成 26 年度においては、春と夏にそれぞれ、新規評定者と評定者 2 年目の職員を対象に研修を行っている。

広島県の人事評価制度（目標管理・評価システム）の概要



目標申告・成果評価シート(平成〇〇年度上半期)						評定区分					
所屬		職名		職員番号		氏名					
				当初面談日		総括面談日					
				面談者氏名		面談者氏名					
実現すべき姿				現状・課題							
【1 目標申告】											
目標の設定				総括			上司意見欄				
上半期の目標		重	具体的取組内容	上半期の取組みの自己評価	達	下半期の課題	達				
①	当初										
	変更										
②	当初										
	変更										
③	当初										
	変更										
(変更等)	X										
<small>(注)「重」欄は、重要度の高いものから順に「1」「2」「3」と数字を記入する。なお、重要度が同じ場合には、同一順位に設定することができる。</small>											
◎総括時に記入してください。							評定				
◆自由意見(担当職務の進め方について改善工夫ができることなど)				上司所見							
【2 目標以外の実績・組織貢献】											
◎総括時に記入してください。											
業務内容	実績(何を達成したか・どんな貢献をしたか)[自己申告]			上司所見							
【3 プロセス評定】											
評定者記載欄	評定要素			評点	【4 総合評定】			総合評定			
	業務の目的や「実現すべき姿」を念頭において適切に職務を遂行するとともに目標達成に向けて努力をしているか。							特記事項			評定者
	自己の活動内容を振り返り、うまくいった点、うまくいかなかった点について整理し、課題を把握しているか。										印
	上記の振り返りを踏まえ、改善策を検討し実行しているか。										確認者
プロセス全体の評定							印				
確認				人事課所見							
備考 目標の数が3項目を超える場合は、【1】の目標申告欄を追加(行挿入)すること。											

＜目標申告・成果評価の評価基準＞

■ 目標申告の評定

個々の目標の重要度と達成度を踏まえて判定

評点	評 定 基 準
5	○困難な目標であるにもかかわらず、目標を上回る成果をあげた。
4	○目標を上回る成果をあげた。 ○困難な目標であるにもかかわらず、目標をほぼ達成した。
3	○目標をほぼ達成した。 ○困難な目標であり未達成ではあったが、本人に要求されるレベルは満たしており、一定の成果が認められる。
2	○目標としては未達成だが、本人に要求されるレベルは満たしており、一定の成果が認められる。
1	○目標を大きく下回り、特段の成果が認められない。 ○通常の努力によって得られるはずの成果に及ばない。

■ プロセス評定

「業務遂行の姿勢」「振り返り・課題把握」「改善策の検討・実行」の3項目の評定の平均点

評点	評 定 基 準
5	○本人に要求される水準を著しく上回っており、他の職員の模範である。 ○総合的には指導の必要が全くない。 (抜群である。)
4	○失敗や問題点はほとんどなく、本人に要求される水準を上回っている。 ○総合的には指導の必要がほとんどない。 (優良である。)
3	○失敗や問題点は少々あるが業務には支障がなく、本人に要求される水準に達している。 ○総合的には通常の業務を通じた指導で十分である。 (標準である。)
2	○失敗や問題点が目につき業務にも若干の支障をきたしており、本人に要求されるレベルを下回っている。 ○総合的には個別の指導が必要である。
1	○失敗や問題点が多く業務に大いに支障をきたしており、本人に要求されるレベルを大きく下回っている。 ○総合的には重点的かつ継続的な指導が必要である。

■ 総合評定

次の式により評点を算出し、得られた評点を次の基準に当てはめ、総合評定の評語を決定

$$\text{評点} = \{(\text{目標申告の評定の点} \times \alpha) / 100\} + \{(\text{プロセス評定の点} \times \beta) / 100\}$$

※ $\alpha \cdot \beta$ の係数

評定区分	α	β
評定区分 1 (参事級以上)	90	10
評定区分 2 (主査・主幹級)	70	30
評定区分 3 (主任級以下)	50	50

評語	評 点
A	4.5 以上
B	4.0 以上 4.5 未満
C	3.0 以上 4.0 未満
D	2.0 以上 3.0 未満
E	2.0 未満

人事評価制度 年間スケジュール

時期	目標申告・成果評価		勤務成績評定
	上半期	下半期	
4月	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 上半期目標提示 (上司⇒部下) </div>		
5月	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 上半期の目標設定 (係・グループ等を活用) </div>		
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 上半期目標設定 (部下⇔上司) </div>		
9月	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 期中の進行管理 (係・グループ等を活用) </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 下半期目標提示 (上司⇒部下) </div>	
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 上半期総括面談＝振り返り (部下⇔上司) </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 下半期の目標設定 (係・グループ等を活用) </div>	
10月			
	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 育成面談＝上半期分の評価開示 (上司⇒部下) </div> </div>	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 下半期目標設定 (上司⇔部下) </div> </div>	
11月	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 個別面談 </div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 自己申告 (部下⇒上司) </div>
12月		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 期中の進行管理 (係・グループ等を活用) </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 自己申告面談 (部下⇔上司) </div>
1月			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 仮評定 (上司) </div>
2月	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 個別面談 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 下半期総括面談＝振り返り (部下⇔上司) </div>	
3月	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 個別面談 </div>	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 育成面談＝下半期分の評価開示 (上司⇒部下) </div> </div>	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 育成面談＝1年間の評価開示 (上司⇒部下) </div> </div>

凡例

 : 上司と部下との個別面談 (必須)

[] : 必要に応じて, 上司と部下との個別面談 (グループ等による単位で行うことも可。ただし, 自己申告は個別面談とし, 実施は任意。)

 : セットで行うことができる上司と部下との個別面談 (必須)

平成26年度の勤勉手当及び昇給の反映基準

○勤勉手当の成績率

区分	特に優秀		優秀		良好		良好でない	
	成績率	分布率	成績率	分布率	成績率	分布率	成績率	分布率
特定幹部職員(部長・局長級)	1.22	5%	1.03	20%	0.845	-	0.845未満	-
特定幹部職員を除く管理職	0.93	5%	0.79	20%	0.645	-	0.645未満	-
一般職員	0.835	5%	0.74	15%	0.675	-	0.675未満	-

○昇給区分

区分	極めて良好		特に良好		良好		やや良好でない		良好でない	
	昇給号数	分布率	昇給号数	分布率	昇給号数	分布率	昇給号数	分布率	昇給号数	分布率
特定管理職員(行政職本庁課長級以上)	号給固定制(定期昇給廃止)									
特定管理職員を除く管理職	8 (4)	4%	6 (3)	12%	3 (2)	-	2 (1)	-	0	-
一般職員	8 (4)	1%	6 (3)	3%	4 (2)	-	2 (1)	-	0	-

※昇給号数の()内は55歳超の職員

人事評価結果の活用面について

寝屋川市 総務部 人事室

1. 任用への活用

昇任候補者試験（課長・係長）への反映

評価ランクごとに点数化し、採点時に加算

S 評価	A 評価	B 評価	C 評価	D 評価
30 点	25 点	23 点	20 点	15 点

2. 給与（昇給・勤勉手当）への活用

(1) 定期昇給への反映

課長代理以上について、前年度の評価ランクを定期昇給に反映

S 評価は 5 号給（1 号給加算）、D 評価は 3 号給（1 号給抑制）

A・B・C 評価は 4 号給（標準）

※係長以下については平成 28 年度 1 月 1 日の定期昇給から同様の内容で反映予定

(2) 勤勉手当への反映

前年度の評価ランクを勤勉手当成績率に反映

① 課長代理以上

ランク	成績率（6月、12月）
S	83.0 / 100
A	73.5 / 100
B	67.5 / 100
C	63.5 / 100
D	60.0 / 100

② 係長以下

ランク	成績率（6月、12月）
S	72.5 / 100
A	69.5 / 100
B	67.5 / 100
C	65.5 / 100
D	57.5 / 100

3. 分限への活用

係長以下の人事評価において、D評価を受けた職員並びに「協調性」「服務及び地域協働意識」「責任感」「判断・実行力」の評価項目のうち2項目で最低点を受けた職員を分限処分の指針に基づく指導対象職員に指定する。

なお、指導対象職員の指定を受けたものが、改善傾向がなく指定の延長を受けた場合、指定期間における勤務状況について職員人事審査委員会で審査し、改善が見られない場合には分限処分の対象とする。

4. 人材育成への活用

(1)改善研修の実施

指導対象職員に指定されたものは、改善研修を受講するとともに、人事評価とは別に低評価の原因に関わる業務遂行目標を設定し、6ヶ月間、所属長の指導を受ける。6ヶ月間の勤務状況によりその達成度合いを評価し、結果に応じて指定解除又は指定の延長（3ヶ月間）を行う。

(2)人材育成目標の設定

係長以上の職員については、成果評価（実績評価）の目標設定において、人材育成目標を設定し、評価の取組のひとつとして人材育成を進めるように制度設計している。

(3)特別加点

①スキルアップ加点

特定の研修の受講、資格を取得したものに對し特別加点をすることで、資質向上へのモチベーションとする。

②部局別目標貢献度加点

所属部局の目標の達成に顕著に貢献した所属職員全員を一律加点する。個人ではなく所属職員全員に加点することで、チームワークの向上、コミュニケーションの向上を図る。

5. 評価ランクの決定

評価自体は絶対評価で点数化し、その合計点の上位から適用者割合に応じてランク付けする。

(1) 課長代理以上

ランク	適用者割合
S	5%
A	20%
B	55%
C	15%
D	5%

(2) 係長以下

ランク	適用者割合
S	5%かつ一定点数以上
A	7～12%
B	80%
C	～8%
D	一定点数未満

人事評価制度（課長代理以上）の概要 ◆平成26年度◆



1. 目的

- (1) 『頑張れば報われる』職場環境づくり
- (2) 人事評価に対する公平・公正さの向上
- (3) 管理監督者及び職員の資質の向上

2. 被評価者及び評価者（平成26年4月1日現在）

被評価者		評価者		
役職名	人数	第一次評価者	第二次評価者	調整者
理事・部長	24	担当副市長	—	副市長
次長	34	部長	担当副市長	副市長
課長	67	次長	部長	調整委員会
課長代理	11	課長	部長	調整委員会
合計	136			

※被評価者は、任期が定まっている国・大阪府等からの派遣者及び非常勤職員及び臨時職員を除く。
 ※評価者は市長部局の場合。

3. 評価の体系「360度(多面)評価」のシステム



(1) 上司による評価

原則として、評価者は被評価者の直近の部下2名とする。

(2) 部下による評価

原則として、評価者は被評価者の直近の部下2名とする。

※1 能力・意欲評価

※2 成果評価

特別加点
 部局別目標への
 貢献度加点

課題目標 + 特別加点

人事育成目標

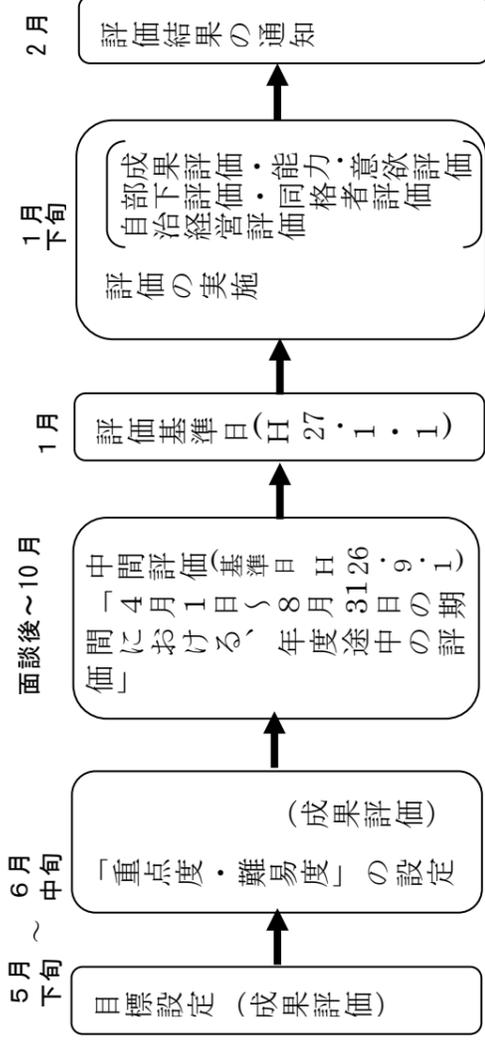
(3) 同格者による評価（理事・部長）

部長以上の職務の者24人が相互に評価する。すなわち、1人の理事・部長が残る23人を評価し、逆に1人を23人が評価する。
 このことにより、互いの役割・職務に関心をもつようになり、横断的なコミュニケーションの充実に資する。このことが期待される。

(4) 自治経営評価（理事・部長）

各理事・部長の行政改革に対する取組姿勢等について評価する。
 評価にあたっては、「行政改革推進の総括」を担任する経営企画部担当副市長が、企画政策課に行財政改革の取組状況等を確認して評価する。

4. 評価の流れ



5. 評価結果の反映

- (1) 定期人事異動における昇任昇格
- (2) 6・12月のボーナスにおける勤勉手当及び定期昇給
 次のとおり、職務ごとに被評価者をSからDまでのランクに付し、勤勉手当及び定期昇給に反映させる。

ランク	適用者割合	成績率（6月、12月）	昇給号給数	加算又は抑制する号給数
S	5%	83.0/100	5号給(4号給)	1号給加算
A	20%	73.5/100	4号給(3号給)	標準
B	55%	67.5/100	4号給(3号給)	標準
C	15%	63.5/100	4号給(3号給)	標準
D	5%	60.0/100	3号給(2号給)	1号給抑制

※ SランクとDランクの金額の差は、年間約29万円
 （参考：部長と課長の管理職手当の差額は、年間約24.8万円）
 ※ 昇給号給数の（ ）内の号給数は、7級以上の職員。

※1 能力・意欲評価

アピール、アクション、チャレンジの3分野に関する各評価項目について評価する。

※2 成果評価

今年度取り組む「課題目標」と「人材育成目標」をそれぞれ設定し、その達成度等を評価する。

《 目標の種類 》

- ・ 課題目標
 - 次の6分野から、2つ以内で目標を設定する。
 - (1) 市政運営方針（所信表明）
 - (2) 第五次総合計画
 - (3) 実行シート
 - (4) 議会答弁
 - (5) 事務事業改善計画
 - (6) その他懸案事項
- ※3) 実行シートの内容を目標として設定した場合には、その項目名を記載する。

- ・ 人材育成目標
 - 人材育成をどのように行っていくのかについて、指定された目標と、それ以外にあればもう1つ目標を設定する。

人事評価制度（係長以下）の概要

◆ 平成26年度 ◆



豊屋川市
イメージアップキャンペーン ロゴマーク

1. 目的

- 『頑張れば報われる』職場環境づくり
- 人事評価に対する公平・公正さの向上
- 仕事への取組意識の向上（人材育成）

2. 被評価者及び評価者

被評価者 職名・補職名等	人数	評価者	
		第一次評価者	第二次評価者
係長・副係長	203	課長等 直近の上司	次長（室長）
主任・主査・一般職員 （技能職除く。）	963	（課長代理、係長又は副係長） 保育所長 幼稚園長	課長等 部長
技能職 （主任、主査を含む） 保育所職員	192	（課長代理、係長又は副係長） 保育所長	課長等
合計	1358		

※被評価者は、任期が定まっている国・大阪府等からの派遣者及び非常勤職員及び臨時職員を除外する。
 ※評価者の変更・調整等については、所属への調査をもとに人事室で定める。

評価補助者

評価者が被評価者の業務現場や日常的に見ることのできない場合や1人の評価者に対して被評価者が多数設定されている場合に置くことができる。

3. 評価の体系

(1) 実績評価

・課題目標

係長・副係長
今年度において取り組む、各別運営方針や各所属の課題等に基づいて、担当するグループの目標を設定し、その達成度を実績として評価する。
一般職員
各所属の課題等に基づいて個人目標を設定し、その達成度を実績として評価する。

・人材育成目標（係長・副係長のみ）

担当業務の範囲内で部下職員の全体的かつ具体的な育成目標を設定する。

(2) 能力評価

「係長・副係長」「主任・主査・一般職員」「保育等に従事する専門職」「技能職」「任期付短時間勤務職員」の区分ごとに、意識分野、能力分野の各評価項目について評価する。

《スキルアップ加点》

業務に支障がない範囲内で自主的に職務のスキルアップにつながり、対象となる研修に参加し、職務遂行に活用する又は、職務に密接に関連し、対象となる資格を取得する等、新しい知識等の習得に努めた場合には、特別加点を行う。

(3) 部局別目標への貢献度加点

課（室）単位の実績を評価し、部局別目標への貢献度が顕著に高い場合に、各部局において、特別加点を行う。

4. 評価点及び評価ランク

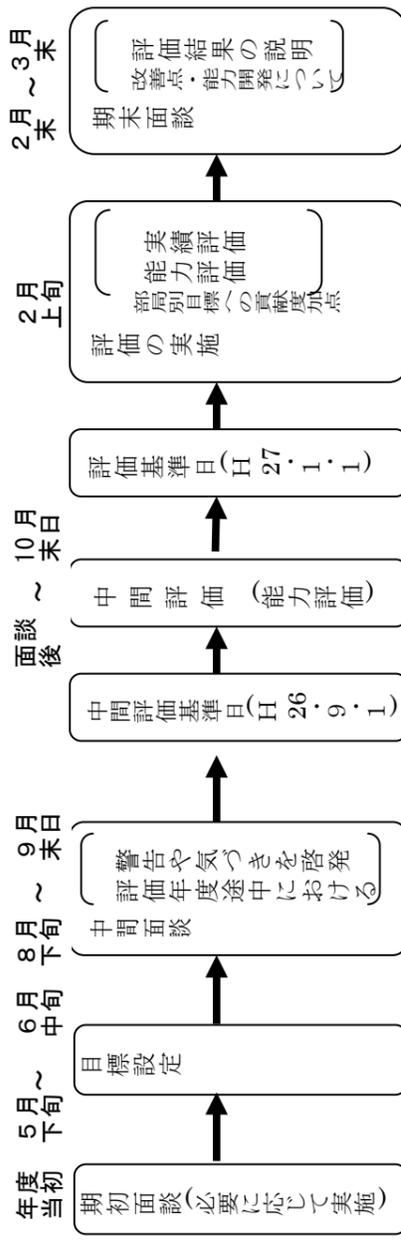
(1) 評価点

評価の種類等	区分	係長		主任・主査・一般職員		任期付 短時間 勤務職員
		係長	副係長	主任・主査・一般職員 保育等に従事 する専門職	技能職	
実績	課題目標	25	—	25	25	—
評価	人材育成目標	10	—	—	—	—
能力	意識分野	20	20	20	20	20
評価	能力分野	30	30	25	20	15
組織への貢献度の加点	スキルアップ加点	3	3	3	3	3
	組織への貢献度の加点	5	5	5	5	5
合計		93	83	78	73	43

(2) 評価ランク

評価 ランク	適用者割合等		右表の■に入る区別点数		任期付	
	係長	副係長	主任・主査・一般職員 保育等に従事 する専門職	技能職		
S	5%以内かつ■点以上	84	74	69	64	34
A	7～12%	—	—	—	—	—
B	80%	—	—	—	—	—
C	～8%	—	—	—	—	—
D	合計点数■点未満	28	24	22	20	14

5. 評価の流れ



6. 評価結果の反映

(1) 定期人事異動

(2) 昇任試験制度

翌年度の昇任候補者試験及び主査・主任選考において、点数化して反映させる。

(3) 指導対象職員の指定

次の職員に対し、「分限処分の指針」の規定に基づく指導対象職員に指定する。
 ① 「D」の評価ランクの職員
 ② 「協調性」「服務及び地域協働意識」「責任感」「判断・実行力」の評価項目のうち2項目で最低点を受けた職員
 ※ ただし、再任用職員及び任期付短時間勤務職員については、翌年度の任期更新を行わないこととする。
 ※ 「C」以下の評価ランクを経年的に取得している職員に対しては、今後総合的に対応を検討する。

(4) 6月・12月のボーナスにおける勤勉手当

平成25年度の人事評価により、平成26年6月及び12月の勤勉手当に反映する。

評価ランク	成績率(6月及び12月)
A	69.5/100
B	67.5/100
C	65.5/100

※ 「S」の評価ランクを取得した職員は、「A」の評価ランクで付された成績率に3/100加える。
 ※ 「D」の評価ランクを取得した職員は、「C」の評価ランクに付された成績率より8/100減ずる。

人事評価制度に関する実施要領
(理事～課長代理)

《平成26年度》

寝屋川市

総務部 人事室

1 目的

この実施要領は、平成26年度における課長代理以上の職員を対象とした人事評価制度の実施に関して必要な事項を定めることを目的とする。

2 被評価者（評価の対象者）の範囲

被評価者は、評価基準日において、次の補職を有する者とする。

職 務	補 職 名
部長以上の職務	理事、部長
部長を補佐する職務	次長
課長の職務	課長
課長を補佐する職務	課長代理

ただし、次の者は、被評価者から除外する。

- (1) 任期が定まっている大阪府等からの派遣者
- (2) 長期の休業等により評価基準日において実勤務日数が90日に満たない職員
- (3) 非常勤職員

3 評価期間

平成26年4月1日から平成27年3月31日まで

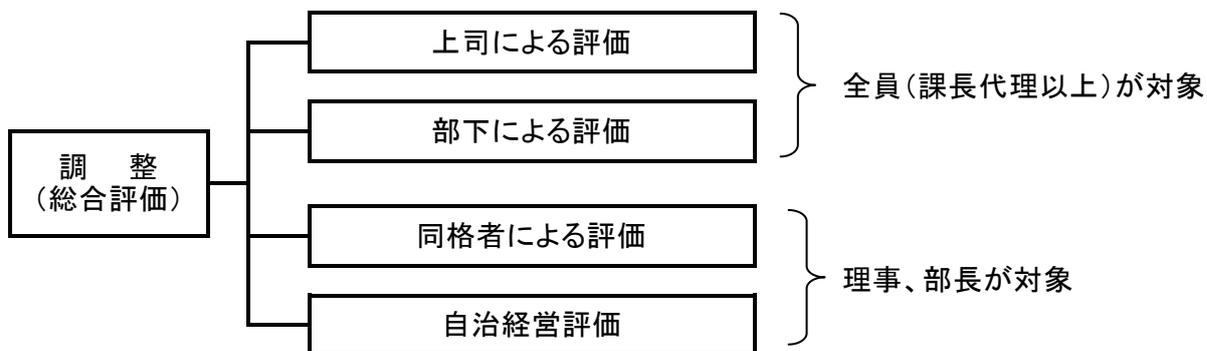
4 評価基準日

平成27年1月1日現在（評価基準日から平成27年3月31日の期間は、見込みにより評価する。）

なお、第一次評価者については、一定期間（4月1日～8月31日）の能力評価について中間評価を行う。

5 評価の概要

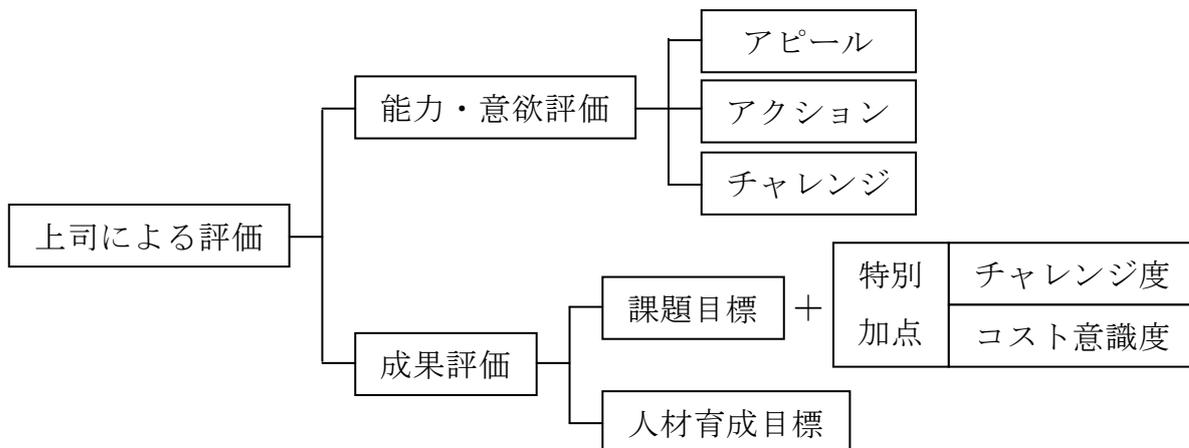
(1) 評価の構成



(2) 評価の内容

I 上司による評価

① 評価事項



ア 能力・意欲評価

次の3分野に関する各評価項目について評価する。

(a) アピール

これからの管理職にとっては、目標、方針や考え方を明確にし、相手を説得あるいは納得させる力が重要になってくる。そのためには、まず自分の存在を「見える」ようにしているかどうかを評価する。

評価項目及び着眼点
議会での答弁、会議等での発言が積極的である。
議会での答弁、会議等での発言が的確である。
上司等への意見、報告などを、要点を整理し、数字や事実に基づいて端的に行うことができる。
意見や考え方が前向きで建設的である。
管理職として態度、言動が自信と安定感を感じさせる。
自分の意見を持ち、表現能力がある。

(b) アクション

主に従来の一般的な人事評価項目であるが、能力をもっているかどうかではなく、どのように行動しているかを評価する。

評価項目及び着眼点	
責任感	失敗した場合など、言い訳や責任回避ばかりでなく真摯に自分も含めての責任の所在を明らかにし、的確に対処しようと努めている。
統率・指導力	目的を達成するために、部下をうまく指導し、まとめて率いるとともに、部下への適正な評価ができている。
協調性	自己の立場や都合に固執せず、組織の目標に対して、部下・同僚とともに協力することに努めている。
企画・計画	問題点を把握し、それらを解決するための方策を見だし、実現のための段取りを組み立てている。
判断	状況の変化を的確に予測し、最も適した行動や結論を導き出している。
交渉・折衝	期待される成果を実現するために、組織の目的や自分の意思を相手に十分に伝達、説得し、組織の方針や人間関係を損なうことなく、効果的に理解させるよう、調整を図っている。
情報	仕事に必要な情報を的確に収集し、提供している。
市民・地域協働視点	市民の視点で、求められているサービスが何かを常に考え、提供している。 地域協働職員としての職務を意識した行動に努めている。

(c) チャレンジ

新しい事態や困難な環境の中で、いかに積極的に行動しているかを評価する。

評価項目及び着眼点	
人材や予算など与えられた環境のもとで、常に最善の努力をしようとしている。	
上司の指示に対し、言われたとおりだけでなく、より以上の結果を出そうと努めている。	
考え方や問題意識は、常に今の自分の職責以上のものを持っているあるいは持とうとしている。	
困難な場面や問題にも、言い訳や逃れることをせずに、自分の職責を自覚し、行動して解決に努めている。	
環境の変化や新しいことについても、関心を持って適応し、対応しようとしている。	
前例にとらわれない発想及び考え方をもち、仕事にも活用している。	
社会情勢の動向などに、幅広い関心と知識を持っている。	
インターネットやパソコンなどIT、OA技術に知識と関心を持ち活用している。	

イ 成果評価

今年度において取り組む課題目標・人材育成目標を設定し（成果評価シートに記入する。）、その達成度等を成果として評価する。

目標設定は、P D C I サイクルに基づき、設定を行う。

目標の種類

(a) 課題目標

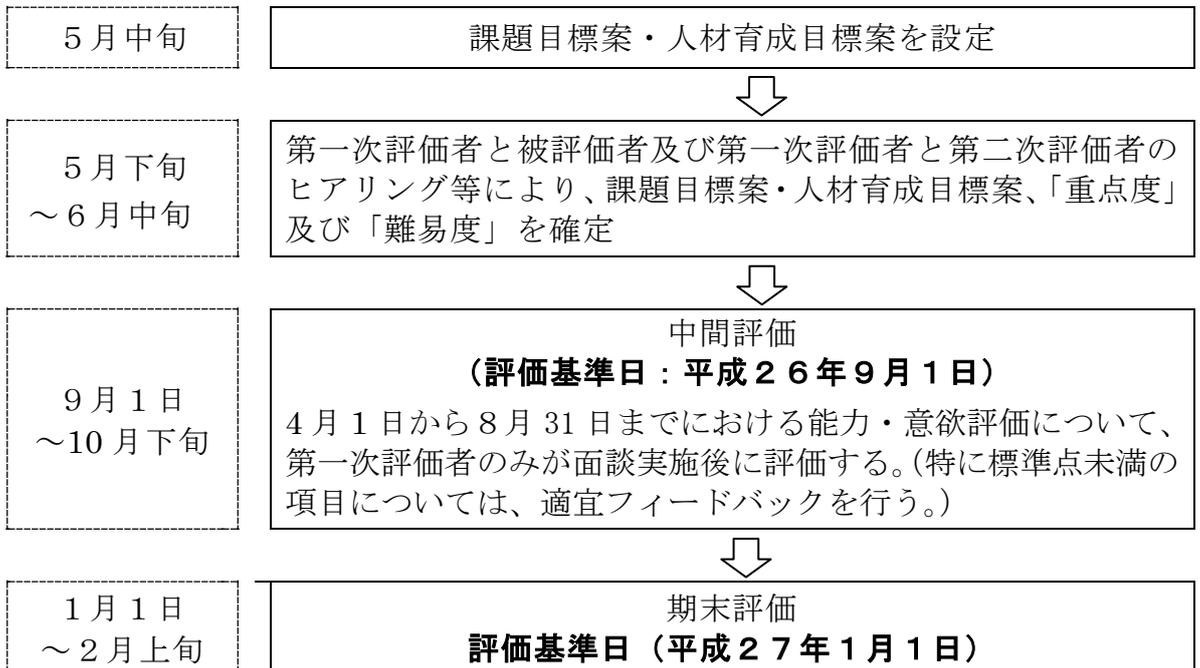
次の6分野から2つ以内で、目標を設定する。ただし、実行シート項目関連から設定する場合には、取組名を記載する。

- | | |
|------------------|-------------|
| (1) 平成26年度市政運営方針 | (2) 第五次総合計画 |
| (3) 実行シート | (4) 議会答弁 |
| (5) 事務事業改善計画 | (6) その他懸案事項 |

(b) 人材育成目標

各職場において、人材育成をどのように行っていくのかについて、指定された目標（職場におけるコミュニケーションの向上、情報の共有化、資質の向上を図るための目標）と、それ以外にあればもう1つ目標を設定する。

② 目標設定及び評価の流れ



③ 被評価者

理事から課長代理までの職員とする。

④ 評価者

ア 第一次評価者は、原則として被評価者の直近の上司とする。

イ 第二次評価者は、原則として第一次評価者の直近の上司とする。

ただし、被評価者は、第一次評価者が評価を行う前に自己評価を行う。

【市長部局等（教育委員会事務局を除く。）の職員】

被評価者	第一次評価者	第二次評価者
理事、部長	担当副市長	—
次長	部長	担当副市長
課長	次長	部長
課長代理	課長	部長

【教育委員会事務局の職員】

被評価者	第一次評価者	第二次評価者
理事、部長	教育長	担当副市長
次長	部長	教育長
課長	次長	部長
課長代理	課長	部長

※ 評価者については、人事室で定める。

⑤ 勤務状況記録

評価者（第一次評価者）は、被評価者一人一人について、職務上適切に対応した状況やそうでなかった状況等を観察し、記録することが重要である。

なお、勤務状況記録は、人事評価時の基礎資料となるものであり、被評価者に評価結果を説明する際にも使用する資料とするものである。

（指定した様式はありません。）

【評価記録期間】

平成26年4月1日から平成27年3月31日まで

なお、取扱いについては、次のとおりとする。

・平成26年4月～平成27年3月

被評価者の状況を逐次記録する。

（平成27年1月～平成27年3月）

被評価者の状況を逐次記録し、評価結果が、第一次評価者による評価後、著しく変わる場合には、補正を行う。

⑥ 評価方法等

すべての項目について「絶対評価」を行う。

なお、能力・意欲評価については、標準点を「6」とし、「10」「9」「1」の評価をする場合には、コメントを記載する。

第一次評価者

◆ 能力・意欲評価

「勤務状況記録」を参考に、他の職員との比較ではなく、被評価者の職責・経験等を踏まえ、評価項目ごとに設定された着眼点に照らして、10段階の「絶対評価」を行う。

◆ 成果評価

当初に設定した課題目標・人材育成目標について、達成度等を成果として評価する。〔被評価者の人柄や姿勢等に捉われることなく、目標達成に向けた行動とその成果を客観的に評価する。〕

【成果評価シート】

・課題目標

目標の達成状況と、本人がその目標達成においていかに貢献したかについて、被評価者とヒアリングのうえ、5段階の「絶対評価」を行う。

・人材育成目標

被評価者とヒアリングのうえ、どれだけ人材育成に取り組み、効果を挙げたかについて、4段階の「絶対評価」を行う。

第二次評価者

◆ 能力・意欲評価

第一次評価者の説明を受け、10段階の「絶対評価」を行う。

◆ 成果評価

当初に設定した課題目標・人材育成目標について、第一次評価者の評価を参考に、より広い視点で第一次評価者用と同様の方法で評価する。〔被評価者の人柄や姿勢等に捉われることなく、目標達成に向けた行動とその成果を客観的に評価する。〕

※ 特別加点

課題への果敢な挑戦や、コスト意識を持った職務遂行により、部局別目標達成への貢献度が 顕著に高かった場合のみ、特別加点として加算する。

※ 評価の凡例（10段階による評価の場合）

評 価	点 数
申し分なくできた	9・10
よくできた	7・8
ほぼできた	5・6
あまりできなかった	3・4
できなかった	1・2

Ⅱ 部下による評価

① 評価事項

「上司による評価」と同じ『能力・意欲評価』のアピール、アクション、チャレンジについて評価する。

【アピール】

評価項目及び着眼点
意見や考え方が前向きで建設的である。
管理職として態度、言動が自信と安定感を感じさせる。
自分の意見を持ち、表現能力がある。

【アクション】

評価項目及び着眼点	
責任感	失敗した場合など、言い訳や責任回避ばかりでなく真摯に自分も含めて責任の所在を明らかにし、的確に対処しようと努めている。
統率力	目的を達成するために、部下をうまく指導するとともに、まとめ率いている。
協調性	自己の立場や都合に固執せず、組織の目標に対して、部下・同僚とともに協力することに努めている。
企画・計画	問題点を把握し、それらを解決するための方策を見だし、実現のための段取りを組み立てている。
判断	状況の変化を的確に予測し、最も適した行動や結論を導き出している。
交渉・折衝	期待される成果を実現するために、組織の目的や自分の意思を相手に十分に伝達、説得し、組織の方針や人間関係を損なうことなく、効果的に理解させるよう、調整を図っている。
指導・部下育成	職務遂行上、目的・方針を明確にししながら、命令・指示を行い、その能力を発揮させるようにしている。
情報	仕事に必要な情報を的確に収集し、提供している。
市民・地域協働視点	市民の視点で、求められているサービスが何かを常に考え、提供している。 地域協働職員としての職務を意識した行動に努めている。

【チャレンジ】

評 価 項 目 及 び 着 眼 点	
	人材や予算など与えられた環境のもとで、常に最善の努力をしようとしている。
	上司の指示に対し、言われたとおりだけでなく、より以上の結果を出そうと努めている。
	考え方や問題意識は、常に今の自分の職責以上のものを持っているあるいは持とうとしている。
	困難な場面や問題にも、言い訳や逃れることをせずに、自分の職責を自覚し、行動して解決に努めている。
	環境の変化や新しいことについても、関心を持って適応し、対応しようとしている。
	前例にとらわれない発想及び考え方をもち、仕事にも活用している。
	社会情勢の動向などに、幅広い関心と知識を持っている。
	インターネットやパソコンなど I T、O A 技術に知識と関心を持ち活用している。

② 被評価者

理事から課長代理までの職員とする。

③ 評価者

原則として、被評価者の職務上の部下 2 名とする。

④ 評価方法

評価項目ごとに設定された着眼点に照らして、10段階の「絶対評価」を行う。

Ⅲ 同格者による評価

① 評価事項

アピール、アクション、チャレンジについて評価する。

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

② 被評価者

理事、部長とする。

③ 評価者

被評価者以外のすべての理事、部長とする。

④ 評価方法

評価項目について10段階の「絶対評価」を行う。

IV 自治経営評価

① 評価事項

行財政改革に対する取組姿勢等を評価する。

評 価 項 目 及 び 着 眼 点		
行 財 政 改 革	A 実績・成果	<ul style="list-style-type: none">・実施項目は計画どおりに実施しているか。・実施した項目について、人的、経済的及び市民サービスの向上に対する効果はどうか。
	B 意欲・意識・姿勢	<ul style="list-style-type: none">・実施項目の実施に対する意欲が感じられるか。・行財政改革に対する意識はどうか。・行財政改革に対する姿勢は積極的か。
	C 困難さ・ハンディ	<ul style="list-style-type: none">・実施項目数の多少・実施項目を実現するための相対的な困難さ
	D 経営感覚	<ul style="list-style-type: none">・市経営についての危機感・市経営についての責任感

② 被評価者

理事、部長とする。

③ 評価者

経営企画部担当副市長とする。

④ 評価方法

経営企画部に行財政改革の取組状況等を確認のうえ、評価項目について6段階の「絶対評価」を行う。

(3) 調整

① 調整事項

被評価者全体の中で、相対的な評価の偏りを是正し、評価結果の均衡を図るため、各評価後に調整を行うものである。

② 被評価者

理事から課長代理までの職員とする。

③ 調整者

下記のとおりとする。

なお、「調整委員会」は、総務部長、総務部人事室長で構成する。

被調整者	調整者
理事、部長	副市長
次長	副市長
課長	調整委員会
課長代理	調整委員会

(4) 補正

次年度の人事異動及び勤勉手当に反映させるために、平成27年1月1日を基準として評価を行うことから、基準日以降に著しい評価の変更があった場合に、年度末までに評価の補正を行う。

6 評価の流れ



7 評価点及び評価ランク

(1) 評価点

理事、部長

評価の種類等	点 数
上司による評価	600
能力・意欲評価 (注1)	(300)
成果評価 (注2)	(300)
部下による評価	100
同格者による評価	100
自治経営評価	100
合 計 (注3)	900

(注1) 220点満点(能力・意欲評価)を300点満点に換算する。

(注2) 課題目標(164点満点)と人材育成目標(30点満点)の合計194点満点を300点満点に換算する。

次長から課長代理まで

評価の種類等	点 数
上司による評価	600
能力・意欲評価 (注1)	(300)
成果評価 (注2)	(300)
部下による評価	100
合 計 (注3)	700

(注1) 220点満点(能力・意欲評価)を300点満点に換算する。

(注2) 課題目標(164点満点)と人材育成目標(30点満点)の合計194点満点を300点満点に換算する。

(2) 調整点

調整者等は、総合的かつ相対的に評価し、50点以内を加点することにより調整する。

7 評価ランク

評価点の合計（調整点含む）を基に、下記の適用者割合に応じてランク付けを行う。

評価ランク	適用者割合
S	5%
A	20%
B	55%
C	15%
D	5%

8 評価の反映等

- (1) 定期人事異動（昇任・昇格を含む。）
- (2) 勤勉手当（6月及び12月）及び定期昇給

平成26年度の人事評価により、平成27年6月及び12月の勤勉手当及び定期昇給に反映する。

（反映方法）

ア 職務ごとの人数（平成27年1月1日現在の職員で、「2. 被評価者（評価の対象者）の範囲」で定められた者。）に評価ランク別に適用者割合を乗じ、適用者数を決定する。

イ 上記7で採点した結果に基づき、下記の表のとおり、適用者、成績率及び昇給号給数を決定し、勤勉手当及び定期昇給に反映させる。

【成績率等】

評価ランク	成績率 (6月、12月)	昇給号給数	加算又は抑制する号給数
S	83.0/100	5号給 (4号給)	1号給加算
A	73.5/100	4号給 (3号給)	標準
B	67.5/100	4号給 (3号給)	標準
C	63.5/100	4号給 (3号給)	標準
D	60.0/100	3号給 (2号給)	1号給抑制

※成績率については、制度改正により変更する場合があります。

※昇給号給数の（ ）内の号給数は、7級以上の職員。

- (3) 再任用職員については、(1)(2)による反映を行わず、次年度の任用・配属に反映させる。

9 評価結果の本人通知

(1) 通知の範囲

本人の評価ランク・総合点 及び 当該職務の平均点・最高点・最低点

(2) 通知の時期

平成27年2月

(3) 通知の方法

人事室が第二次評価者を通じて、被評価者に文書で通知する。

10 開示請求

(1) 開示の範囲

当該被評価者の評価ごとの合計点（換算後）とする。

ただし、上司による評価については、第二次評価結果の合計点（換算後）のみとする。

(2) 開示請求の方法

第二次評価者は、評価ごとの最終結果を被評価者に伝える。

11 面談

職員が自分の能力・行動特性を正しく認識し、今後の職務遂行上の行動の改善や能力開発につながるよう、すべての被評価者に対して、面談を実施し、評価内容のフィードバックを行う。

(1) 期初面談（必要に応じて実施）

① 面談者

原則として第一次評価者が行う。

② 面談の内容・方法

年度当初に、被評価者が課題目標を設定するに当たって、その助言・指導を行う。対象の被評価者が多く、個別に面談ができない場合には、グループ会議形式などにより、目標設定の考え方を伝える。

(2) 中間面談

① 面談者

原則として第一次評価者が行う。

② 面談の内容・方法

年度途中での業務の進捗確認、職員への注意・指導、被評価者が業務を進めるに当たって思っていることの聴取などにより、評価年度途中における警告や、各職員の気づきを啓発する。

(3) 期末面談

① 面談者

原則として、部長等が行う。

② 面談の内容・方法

- ・ 評価内容（評価の根拠等）を口頭で伝える。
- ・ 当該年度における職務遂行上の行動の中で、褒める点及び反省すべき点について、理由を説明し、お互いの理解を深める。
- ・ 今後、更に伸ばすべき点あるいは改善すべき点、どのように能力開発に取り組んでいくかなどについて、率直に意見交換を行う。

人事評価制度
に関する実施要領
(係長～一般職員)

《平成26年度》

寝屋川市

総務部 人事室

1. 目的

この実施要領は、平成26年度における係長以下の職員を対象とした人事評価制度の実施に関して必要な事項を定めることを目的とする。

2. 被評価者（評価の対象者）の範囲

被評価者は、評価基準日において、係長以下の者とする。

ただし、次の者は、被評価者から除外する。

- (1) 任期が定まっている大阪府等からの派遣者
- (2) 長期休業等により評価基準日において実勤務日数が90日に満たない職員
- (3) 非常勤職員及び臨時職員

3. 評価期間

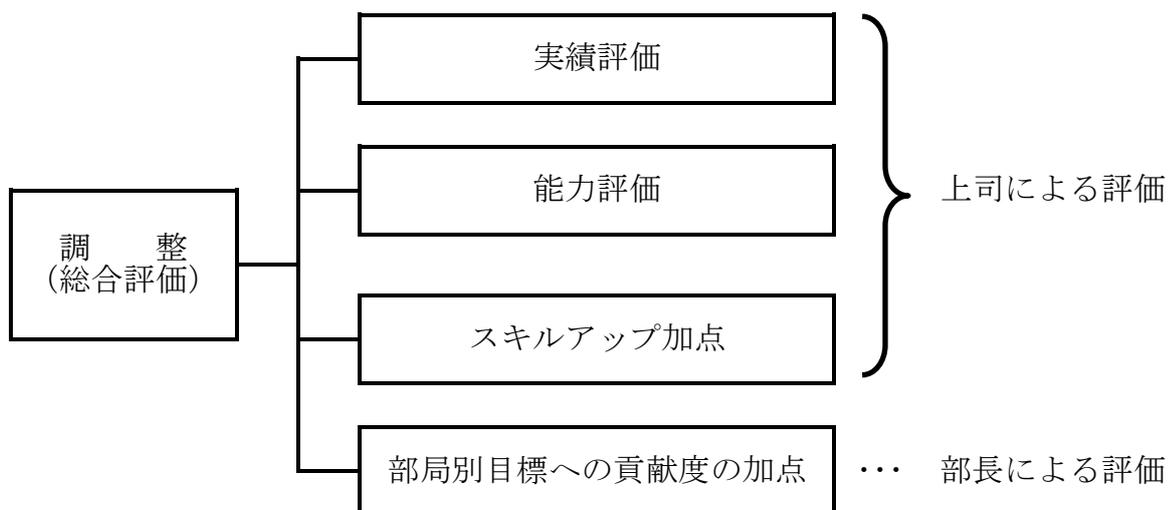
平成26年4月1日から平成27年3月31日まで

4. 評価基準日

平成27年1月1日現在（評価基準日から平成27年3月31日の期間は、見込みにより評価する。）

なお、第一次評価者については、一定期間（4月1日～8月31日）の能力評価について中間評価を行う。

5. 評価の構成



6. 評価の内容

I 実績評価

今年度において取り組む目標を設定し（実績評価シートに記入する。）、その達成度を実績として評価する。

(1) 目標設定

① 係長・副係長

ア 課題目標

今年度において取り組む、各部局別運営方針や各所属の課題等に基づいて、担当するグループの目標を設定し、その達成度を実績として評価する。

イ 人材育成目標

担当業務の範囲内で部下職員の全体的かつ具体的な育成目標を設定する。

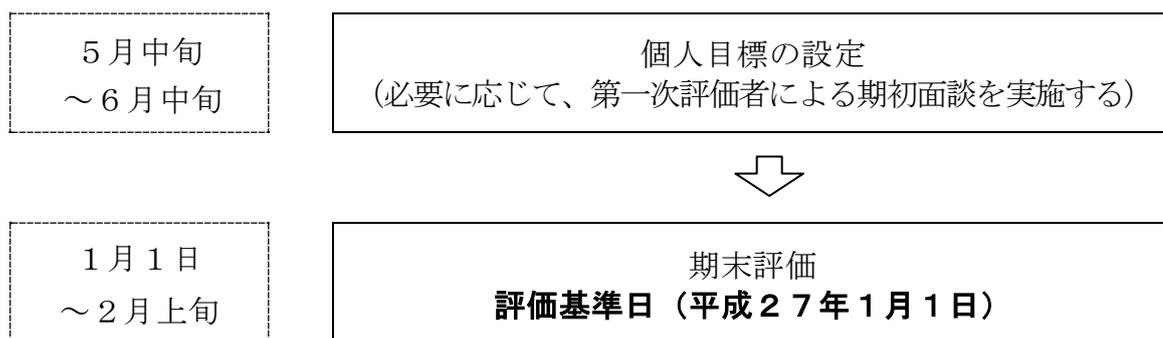
② 主任・主査・一般職員

各所属の課題等に基づいて個人目標を設定し、その達成度を実績として評価する。

(2) 自己評価

年度内における、本人の業務の難易度、実績・成果を振り返り、今後に活かすことを目的として、当初設定した個人目標（係長については課題目標及び人材育成目標）の実績について、自己評価をする。

(3) 目標設定及び実績評価の流れ



任期付短時間勤務職員について

実績評価の対象外であるが、各所属の課題等を踏まえて個人の目標を設定し評価者に提出する。（中間及び期末面談等において進捗状況、達成度等を確認する。）

II 能力評価

(1) 評価項目

次の区分ごとに、「○」のある各評価項目について評価する。

評価項目	区分	係長 副係長	主任・主査・一般職員		任期付 短時間 勤務職員	
			保育等に 従事する 職員	単純労務 職員		
意識分野	積極性	○	○	○	○	○
	協調性	○	○	○	○	○
	服務及び地域協働意識	○	○	○	○	○
	責任感	○	○	○	○	○
能力分野	知識・技術力	○	○	○	○	○
	企画・調整力	○	○	—	—	—
	統率・育成・評価力	○	—	—	—	—
	判断・実行力	○	○	○	○	○
	成長力(成長促進力)	—	○	○	—	—
	事務・業務改善力	○	○	○	○	—
	部下(同僚)からの信頼	○	○	○	○	○

※ 保育等に従事する職員とは、保育所、幼稚園等で勤務する保育士、教員、児童指導員、看護師等をいう。

※ 再任用職員は、正規職員と同様その職務・職種に応じて区分する。

(2) 評価項目の内容及び標準点

① 意識分野

ア 積極性

定義		現状に満足せず、新たな目標や課題に対して積極的に取り組んでいるかを問う項目
標準点	係長・副係長	担当業務を意欲的にこなし、課題に対しても前向きに取り組んでいる。
	主任・主査	
	一般職員	

イ 協調性

定 義		職場の上司・同僚・部下と円滑なコミュニケーションを図れているかを問う項目
標準点	係長・副係長	グループの長としてチームワークの向上に努め、上司・同僚等に報告・連絡・相談を行い、協力的な関係を築いている。
	主任・主査	上司・同僚等に報告・連絡・相談を行い、上司を補佐するものとして所属するグループのチームワーク向上に努め、協力的な関係を築いている。
	一般職員	同僚職員と協力的な関係を築き、チームワークの向上に努め、上司に報告・連絡・相談を行っている。

ウ 服務及び地域協働意識

定 義		公務員としての自覚を持ち、市民の視点及び地域協働を意識しているかを問う項目
標準点	係長・副係長	市民や周囲の職員に不快な印象を与えていない身だしなみ・言葉づかいができ、市民の視点に立って考えるとともに、地域協働を意識した行動に努めている。
	主任・主査	
	一般職員	

エ 責任感

定 義		責任を持って業務を遂行しているかを問う項目
標準点	係長・副係長	組織内における自分の職責を理解し、部下を指示しながら業務に取り組んでいる。
	主任・主査	組織内における自分の職責及び職務を理解し、上司の指揮のもと同僚に助言・指導しながら業務に取り組んでいる。
	一般職員	組織内における自分の職務を理解し、担当業務に取り組んでいる。

② 能力分野

ア 知識・技術力

定 義		職務に必要な知識や技術を持っているか、また知識を得ようとする意欲があるかを問う項目
標準点	係長・副係長	担当するグループの業務、制度等について基本的な知識・技術を身につけ、実務に活用できている。
	主任・主査	所属するグループの業務、制度等について基本的な知識・技術を身につけ、実務に活用できている。
	一般職員	在課年数に応じ、担当する業務について基本的な知識・技術を身につけ、実務に活用できている。

イ 企画・調整力

定義		目標達成・課題解決に向け有効な方策を構築し、関係者と円滑な交渉・調整ができるかを問う項目
標準点	係長・副係長	課題に対して具体的な対応策を提案し、関係者に対して調整を行っている。
	主任・主査	所属するグループの課題に対して具体的な対応策を提案し、関係者との調整に努めている。
	一般職員	担当する業務について、課題に対して具体的な対応策を提案し、関係者との調整に努めている。

ウ 統率・育成・評価力

定義		組織としての方針を部下に理解させ統率するとともに、的確な指導・助言を行い育成に努めているか、また人材育成の視点等を持って、その部下に対する評価を適正に行っているかを問う項目
標準点	係長・副係長	目標や計画に則して、部下職員に対して指示・命令を行い、助言・指導によりその育成に努めている。 また人事評価にあたっては、評価基準に沿って適正に行うことができている。

エ 判断・実行力

定義		状況を的確に把握した判断を行い、担当業務を、迅速かつ的確に処理できるかを問う項目
標準点	係長・副係長	業務の優先順位等に関して適切な判断をし、係長がやるべき業務を把握し、業務を停滞させていない。
	主任・主査	業務の優先順位等に関して適切な判断をし、主任・主査としてやるべき業務を把握し、業務を停滞させていない。
	一般職員	業務の優先順位等に関して適切な判断をし、業務遂行の期限を守り、業務を停滞させていない。

オ 事務・業務改善力

定義		自ら職場の事務改善を進めているかを問う項目
標準点	係長・副係長	自ら職場の事務改善を進め、職員提案制度等を活用するなどし、部下職員にも改善意識をもって業務に取り組むよう指導している。
	主任・主査	自ら職場の事務改善を進め、職員提案制度等を活用するなどし、所属するグループ内の職員にも改善意識をもって業務に取り組むよう指導している。
	一般職員	業務改善を提案するとともに、職員提案制度等を活用するなどし、事務改善を進めている。

カ 成長力・成長促進力

・成長力（新規採用職員及び異動1年目の職員）

定義		上司・同僚職員からの指導・助言を身につけているかを問う項目
標準点	一般職員	上司・同僚職員から聞いた助言・ノウハウ等を自分のものにし、自らも知識を得ようとしている。

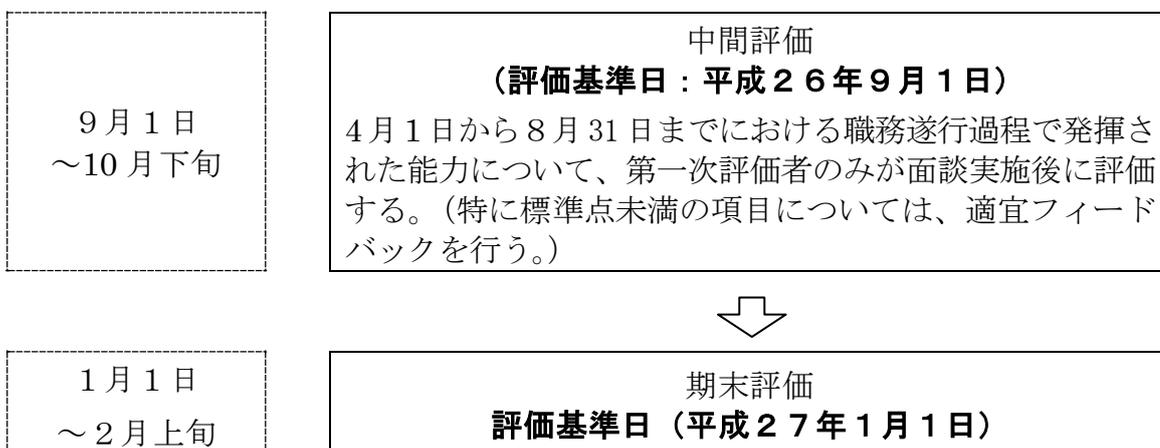
・成長促進力（「成長力」の対象以外の職員）

定義		的確な指導・助言を行い同僚職員の成長に努めているかを問う項目
標準点	主任・主査	上司を補佐し、一般職員や同僚に対して、業務の助言・支援・指導に努め、所属するグループのリーダー的役割を果たしている。 《第1次評価者に設定された主任のみ追加》 人材育成の視点等を持って、その部下に対する評価を適正に行えている。
	一般職員	業務における助言、ノウハウの伝授、業務マニュアルの作成などに努めている。

キ 部下(同僚)からの信頼

定義		同じ職場の部下(同僚)職員から信頼を得られているかを問う項目
標準点	係長・副係長	業務遂行するうえで、部下職員から信頼を得ている。
	主任・主査	業務遂行するうえで、同僚職員から信頼を得ている。
	一般職員	

(3) 能力評価の流れ



Ⅲ スキルアップ加点

業務に支障がない範囲内で自主的に職務のスキルアップにつながる研修に参加し、職務遂行に活用できている又は、スキルアップ加点の対象となる資格を取得する等、新しい知識等の習得に努めた場合には、特別加点を行う。

(1) 対象となる研修

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

(2) 対象となる資格・免許

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

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

(3) 加点基準（研修、資格・免許等）

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

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

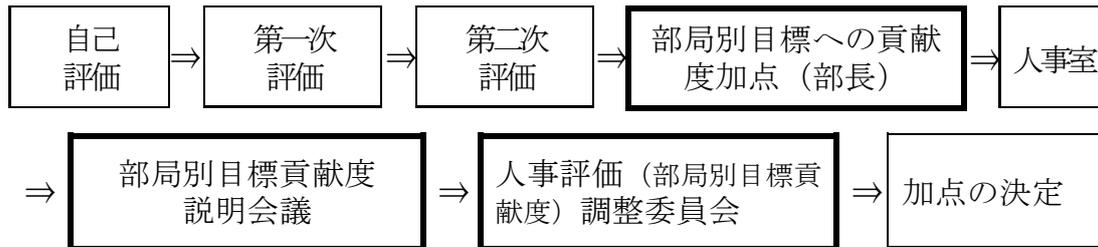
V 部局別目標への貢献度加点

(1) 加点の趣旨

課（室）単位の実績を評価し、部局別目標への貢献度が顕著に高い場合に、各部局において、特別加点を行う。

5点以内	部局別目標に対して顕著な貢献をし、市政運営を著しく推進させることに寄与した場合（必ず、公表できる加点理由を付すこと。）
------	---

(2) 加点の流れ



- ・加点した各部長は、『部局別目標貢献度説明会議』において、加点要因・貢献の状況等について説明する。
- ・『人事評価（部局別目標貢献度）調整委員会』において、各部長の説明内容をもとに、両副市長が加点する所属及びその点数を決定する。

(3) 加点についての考え方、視点

① 部局別目標・事業に関するもの

- ・「部局別目標に掲げた内容通りに達成できた」、「スケジュールに遅れがなく進捗できた」等の場合は、加点対象ではないこと。
- ・部局別目標に掲げた事業について、当初の目標より著しく進捗した（スケジュールの短縮、前倒し など）のかどうか。
- ・部局別目標に掲げた事業について、工夫や努力により想定以上の成果が上がった場合、相乗効果により予定外のことまで効果があったのかどうか。

② 部局別目標・組織力強化に関するもの

- ・「人員が厳しい中で事業推進した」、「連携協力して取り組んだ」等の場合は、加点対象ではないこと。
- ・係等の統廃合などによる体制の見直しや、事業推進のための新たな手法の導入など、組織力の強化につながり、組織としてアピールできるものであるかどうか。
- ・例えば、OJTのモデルになるような取り組みをして組織力強化につながったのかどうか。

7. 評価者及び調整者

- (1) 第一次評価者は、原則として被評価者の直近の上司とする。
- (2) 第二次評価者は、原則として第一次評価者の直近の上司とする。
- ただし、被評価者は、第一次評価者が評価を行う前に自己評価を行う。

被評価者	第一次評価者	第二次評価者	調整者 (部局別目標貢献度加点者)
係長・副係長	課長、課長代理	次長（室長）	部長
主任・主査・一般職員 (単純労務職員除く。)	直近の上司 (課長代理、係長又は副係長)	課長等	部長
保育所職員	保育所長		
幼稚園職員	幼稚園長		
単純労務職員 (主任、主査を含む。)	直近の上司 (課長代理、係長又は副係長)	課長等	部長
保育所職員	保育所長		

※ 評価者の変更・調整等については、所属への調査をもとに人事室で定める。

8. 評価補助者

評価補助者とは、評価者が被評価者の業務現場を日常的に見ることができない場合や1人の評価者に対して被評価者が多数設定されている場合に置くことができる。

評価補助者	
対象	第二次評価者の申請により人事室長が認めた者
役割	第二次評価者が指示する場合に、 <u>一定の所属やグループ</u> ※内の他の被評価者の「勤務状況記録」及び勤務実績等を第一次評価者に報告する。 (※ <u>一定の所属やグループ</u> とは 第二次評価者の申請により人事室長が認めた範囲とします。)
その他	人事室長が認めた後、第二次評価者は評価補助者が担当する一定の所属やグループ内の被評価者に対して、評価補助者の設定について周知しなければならない。

9. 勤務状況記録

評価者（第一次評価者）は、被評価者一人一人について、職務上適切に対応した状況やそうでなかった状況等を観察し、随時「勤務状況記録シート」に記入する。

なお、勤務状況記録は、評価時の基礎資料となるものであり、被評価者に評価結果を説明する際にも使用する資料とするものである。

（※ 勤務状況記録における評価補助者の役割については「8. 評価補助者」参照）

【評価記録期間】

平成26年4月1日から平成27年3月31日まで

なお、取扱いについては、次のとおりとする。

・平成26年4月～平成27年3月

被評価者の状況を逐次記録する。

（平成27年1月～平成27年3月）

被評価者の状況を逐次記録し、評価結果が、第一次評価者による評価後、著しく変わる場合には、補正を行う。

10. 評価方法等

評価項目をそれぞれ5段階とし、すべての項目について「絶対評価」を行う。うち標準点を「3」とし、「5」「4」「1」の評価をする場合には、コメントを記載する。

第一次評価

◆ 実績評価

当初に設定した課題目標（係長・副係長は課題目標及び人材育成目標）の達成に向けた実績を評価する。〔被評価者の人柄や姿勢等に捉われることなく、目標達成に向けた行動とその成果を客観的に評価する。〕

※ 施策の変更等、当初に予測できず、また、自分でコントロールできない要因等により、目標に対する実績が得られなかった場合は、新たな目標の実績により評価することとする。

◆ 能力評価

他の職員との比較ではなく、被評価者の職責・経験等を踏まえ、評価項目ごとに設定された標準点に照らして、定められた様式で評価を行う。「標準点の具体行動」については、その項目におけるすべての具体例を行っている職員が「3」の評価を得るものとする。

また、9月1日を基準日として、中間評価を行う。

◆ スキルアップ加点

スキルアップ加点基準に基づいて評価する。

第二次評価

◆ 実績評価

当初に設定した課題目標（係長・副係長は課題目標及び人材育成目標）について、第一次評価者の評価を参考に、より広い視点で第一次評価者と同様の方法で評価する。〔被評価者の人柄や姿勢等に捉われることなく、目標達成に向けた行動とその成果を客観的に評価する。〕

◆ 能力評価

第一次評価の内容を確認し、必要に応じ第一次評価者と打ち合わせをして、第一次評価者と同様の方法で評価する。ただし、中間評価は行わない。

◆ スキルアップ加点

スキルアップ加点基準に基づいて評価する。

※ 評価の差し戻し

第一次評価者の評価が「5段階評価の根拠」「加点の根拠」と照らし合わせて適正にできていない場合は、評価の差し戻しを行う。

【評価の凡例】

実績評価			能力評価	
点数	難易度	達成度	点数	評価基準点
5	非常に困難である	申し分なくできた	5	申し分なくできた
4	やや困難である	よくできた	4	よくできた
3	普通	できた	3	できた（標準点の具体行動例ができた）
2	簡単である	あまりできなかった	2	あまりできなかった
1	非常に簡単である	できなかった	1	できなかった

【5段階評価の根拠】

「実績評価」 「能力評価」	① 評価「3」の場合 1年を通して『標準点の具体行動例』に挙げていることができた職員には、該当項目において、標準点である「3」と評価する。
	② 評価「4」「5」の場合 1年を通して『標準点の具体行動例』より明らかに優れた行動がみられた場合（職務遂行のスピードが著しく早い、期待以上の工夫がある）には、該当項目において「4」「5」と評価する。（その理由を記載しなければならない。）
	③ 評価「2」の場合 1年間の中で、必要以上に上司や他の職員のフォローを要した、又は期限に遅れることがあった等の場合には、該当項目において「2」と評価する。
	④ 評価「1」の場合 ミスが著しく多い、又はほとんど命じられた職務を遂行できなかった等の職員には、該当項目において「1」と評価する。（その理由を記載しなければならない。）

【スキルアップ加点の根拠】

「スキルアップ加点」においては、当該職員を加点する根拠があった場合のみ加点する。(誰でも納得する実績等〈列挙している資格の取得等〉がない場合や、職務命令による資格取得には加点できない。)

部局別目標への貢献度の加点

室又は課単位の実績を評価し、部局別目標への貢献度が顕著に高い場合に、特別加点を行う。

調 整

調整者は必要に応じ評価者に確認し、評価結果の調整を行い、評価結果を確定させる。

調整者の役割	<ul style="list-style-type: none">・ 各評価者の評価内容を点検し、評価基準にズレが生じないようにする。・ 部局内の被評価者の評価結果に疑義が生じた場合は第二次評価者に確認し調整する。・ 部局内に複数の調整者がいる場合は、調整者間で評価結果の確認を行い、部局としての評価結果を確定させる。
--------	--

補 正

基準日以降に著しい評価の変更があった場合に、年度末までに評価の補正を行う。

1.1. 評価点及び評価ランク

すべての評価項目を絶対評価として配点した上で、最終的に適用者割合等に応じてランク付けを行う。

(1) 評価点

評価の種類等		区分	係長 副係長	主任・主査・一般職員		任期付 短時間 勤務職員	
				保育等に 従事する 職員	単純労 務職員		
実績 評価	課題目標		25	25	25	25	—
	人材育成目標		10	—	—	—	—
能力 評価	意識分野		20	20	20	20	20
	能力分野		30	30	25	20	15
スキルアップ加点			3	3	3	3	3
部局別目標貢献度加点			5	5	5	5	5
合計			93	83	78	73	43

(2) 評価ランク

評価 ランク	適用者割合等
S	5%以内かつ■点以上
A	7~12%
B	80%
C	~8%
D	合計点数■点未満

左表の■に入る区分別点数

係長 副係長	主任・主査・一般職員		任期付 短時間 勤務職員	
	保育等に 従事する 職員	単純労 務職員		
84	74	69	64	34
28	24	22	20	14

※ Sランク・Aランクの合計を12%以内とする。

1.2. 評価内容の開示

期末面談の際に、被評価者に対して、評価ランクを書面で開示する。

評価内容（評価の根拠等）については、面談者から被評価者に対して口頭で伝えるものとし、被評価者の士気の向上につながるように明確に伝える。（評価が「5」の項目と「1」の項目は必ず項目名を開示する。）

13. 面談

職員が自分の能力・行動特性を正しく認識し、今後の職務遂行上の行動の改善や能力開発につながるよう、すべての被評価者に対して面談を実施し、評価内容のフィードバックを行う。

(1) 期初面談（必要に応じて実施）

① 面談者

原則として第一次評価者が行う。

② 面談の内容・方法

年度当初に、被評価者が課目標を設定するに当たって、その助言・指導を行う。対象の被評価者が多く、個別に面談ができない場合には、グループ会議形式などにより、目標設定の考え方を伝える。

(2) 中間面談

① 面談者

原則として第一次評価者が行う。

② 面談の内容・方法

年度途中での業務の進捗確認、職員への注意・指導、被評価者が業務を進めるに当たって思っていることの聴取などにより、評価年度途中における警告や、各職員の気づきを啓発する。

(3) 期末面談

① 面談者

原則として第一次評価者及び第二次評価者が行う。

ただし、人事室長が認めた場合に、変更することができる。

② 面談の内容・方法

- ・ 評価結果通知を渡す。
- ・ 評価内容（評価の根拠等）を口頭で伝える。
- ・ 当該年度における職務遂行上の行動の中で、褒める点及び反省すべき点について、理由を説明し、お互いの理解を深める。
- ・ 今後、更に伸ばすべき点あるいは改善すべき点、どのように能力開発に取り組んでいくかなどについて、率直に意見交換を行う。

※「D」の評価ランクの職員については、評価結果通知後、速やかに面談を実施すること。

14. 評価結果の反映

(1) 定期人事異動

(2) 昇任試験制度への反映

翌年度の昇任候補者試験及び主査・主任選考において、点数化して反映させる。

(3) 指導対象職員の指定

次の職員に対し、「分限処分の指針」の規定に基づく指導対象職員に指定する。

① 「D」の評価ランクの職員

② 「協調性」「服務及び地域協働意識」「責任感」「判断・実行力」の評価項目のうち2項目で最低点を受けた職員

※ ただし、再任用職員及び任期付短時間勤務職員については、翌年度の任期更新を行わないこととする。

※ 「C」以下の評価ランクを経年的に取得している職員に対しては、今後総合的に対応を検討する。

(4) 勤勉手当（6月及び12月）への反映

平成26年度の人事評価により、平成27年6月及び12月の勤勉手当に反映する。

<反映方法>

ア 評価区分ごとの人数（平成27年1月1日現在の職員で、「2. 被評価者（評価の対象者）の範囲」で定められた者。）に評価ランク別適用者割合を乗じ、適用者数を決定する。

イ 「11. 評価点及び評価ランク」における評価点の結果に基づき、適用者及び成績率を決定し、勤勉手当に反映させる。

【成績率】

評価ランク	成績率 (6月、12月)
A	69.5/100
B	67.5/100
C	65.5/100

※ 「S」の評価ランクを取得した職員は、「A」の評価ランクで付された成績率に“3/100”加えるものとします。

※ 「D」の評価ランクを取得した職員は、「C」の評価ランクで付された成績率より“8/100”減じるものとします。

※成績率については、制度改正により変更する場合があります。

※再任用職員・任期付短時間勤務職員については適用外とします。

15. 苦情処理機関

人事評価結果への疑問に対応するため、苦情相談員を設置する。

(1) 苦情相談員

- ・ 人事室課長
- ・ 人事室係長

(2) 苦情相談期間

- ・ 面談後 1 週間程度

(3) 苦情相談員の対応

- ・ 制度に関する質問・意見に対する説明
- ・ 評価結果に関する疑問の聴取、評価者への伝達
- ・ 相談者と評価者との話し合いの場の設定・立会い
- ・ 評価者や評価者以外の関係者からのヒアリングによる調査
- ・ その他

※ “評価” という性質上、相談者の理解や納得が得られない場合でも、対応を打ち切る場合がある。

※ 職員は、相談をしたことを理由に、不利益な取扱いを受けることはない。

人事評価 面談マニュアル



平成 26 年 8 月

総務部 人事室

も く じ

第 1 章 面談の概要

1. 人事評価における面談とは・・・・・・・・・・・・・・・・	2
2. 面談の種類・・・・・・・・・・・・・・・・	2
3. 面談の全体（1年間）の流れ【期初・中間・期末】	2

第 2 章 期初・中間・期末面談の進め方

1. 期初面談・・・・・・・・・・・・・・・・	3
2. 中間面談・・・・・・・・・・・・・・・・	5
3. 期末面談・・・・・・・・・・・・・・・・	7
4. 面談自己チェックシート・・・・・・・・	9

第1章 面談の概要

1. 人事評価における面談とは

人事評価における面談とは、被評価者の職務遂行における行動の改善や能力開発につながるよう評価者と被評価者が話し合う機会のことです。

2. 面談の種類

①期初面談(必要に応じて実施)・・・詳しくは、P.3から

年度当初に、被評価者が課題目標を設定するに当たって、助言・指導を行うものです。対象の被評価者が多く、個別に面談できない場合には、グループ会議形式により、目標設定の考え方を伝えてください。

なお、期初面談は、必要に応じて実施するものですが、被評価者の課題目標設定の際には、必ず、評価者と被評価者が互いに納得できるものになるよう話し合いを行ってください。

②中間面談(必ず実施)・・・詳しくは、P.5から

年度途中での業務の進捗確認、職員への注意・指導、被評価者が業務を進めるに当たって思っていることの聴取などにより、評価年度途中における警告や、各職員の気づきを啓発するものです。

中間面談は、中間評価を実施する前に行います。

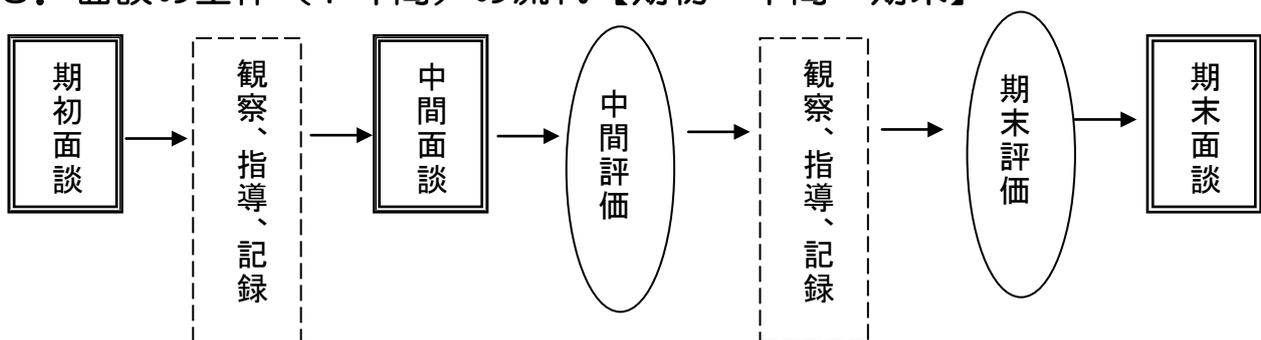
③期末面談(必ず実施)・・・詳しくは、P.7から

被評価者に評価結果を伝え、当該年度における業務遂行上の褒める点及び反省すべき点について理由を説明し、お互いの理解を深めるものです。

今後、更に伸ばすべき点あるいは改善すべき点、どのように能力開発に取り組んでいくかなどについて、率直に意見交換を行ってください。

期末面談は、期末評価をした後にフィードバック面談として行います。

3. 面談の全体（1年間）の流れ【期初・中間・期末】



第2章 期初・中間・期末面談のすすめ方

1. 期初面談（必要に応じて実施）

（1）目的

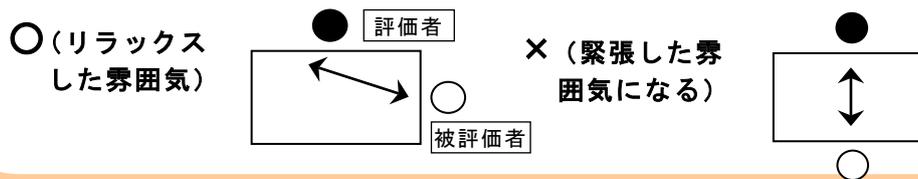
- ① 評価者と被評価者が互いに納得できる目標の設定
- ② 被評価者の職務遂行の動機づけ

（2）面談者

原則として第1次評価者（評価補助者を設定している場合、同席も可能）

（3）事前準備

- ① 面談実施のスケジュール作成
（被評価者には事前に面談実施日時を伝えてください。）
- ② 面談を行う場所の確保（各所属で確保してください。）
- ③ 目標設定にあたり必要なもの（事務分担表、所属の課題一覧等）の用意
- ④ 面談で伝える内容を整理
- ⑤ 面談の際に座る位置に配慮



（4）具体的な話の仕方の注意点

提案の形をとる

『～すべきだ』 ⇒ 『～してもらいたい』

否定的表現は使わない

『～しなかった』 ⇒ 『～して欲しかった』

『～してはいけない』 ⇒ 『～してくれればよかった』

イエス、ノーだけで答えられる質問をしない

『～だと思いますか』 ⇒ 『どのように考えますか』

(5) 面談の流れ

①はじめに（アイスブレイク）

- ◆ 直接本題に入らずに軽い話題から切り出し、和やかな話しやすい雰囲気を作る。（威圧的な態度をとらないようにする。）



②趣旨説明

- ◆ 面談の目的を話す。（注意・指導を一方向的に伝える場ではなく、評価者と被評価者が納得できる目標を設定する場であることを伝える。）



③被評価者の自己目標の聴取

- ◆ 被評価者が考えている目標を聴く。（聴くことを心がける。積極的傾聴）



④目標内容のすり合わせ

- ◆ 被評価者が考えていた目標と評価者が考えている目標をすり合わせ、意識や方向性を一致させる。（被評価者へ指示するというより、助言・アドバイスをするという姿勢で臨む。）



⑤目標の達成方法の確認

- ◆ 目標達成のための方法や対策を話し合う。



⑥最終確認

- ◆ 目標の修正があれば修正し、最終確認をする。

2. 中間面談

(1) 目的

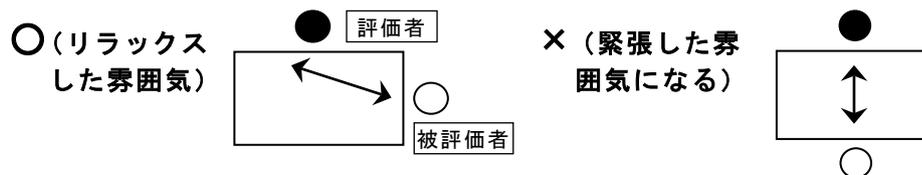
- ① 被評価者のモチベーションの向上
- ② 勤務実績に係る気づきの啓発
- ③ 評価に対する納得性の充実
- ④ 期初に設定した目標の進捗状況の確認

(2) 面談者

原則として第1次評価者（評価補助者を設定している場合、同席も可能）

(3) 事前準備

- ① 面談実施のスケジュール作成
(被評価者には事前に面談実施日時を伝えてください。)
※ 面談は、1人あたり20～30分かけて行うのが目安です。
どれくらい時間をかけるかは、日頃のコミュニケーションや職務内容によって変わってきます。
- ② 面談を行う場所の確保（各所属で確保してください。）
- ③ 面談にあたり必要なもの（勤務状況記録シート、被評価者の目標等）の用意
- ④ 面談で伝える内容を整理
- ⑤ 面談の際に座る位置に配慮



(4) 具体的な話の仕方の注意点

提案の形をとる

『～すべきだ』 ⇒ 『～してもらいたい』

否定的表現は使わない

『～しなかった』 ⇒ 『～して欲しかった』

『～してはいけない』 ⇒ 『～してくれればよかった』

イエス、ノーだけで答えられる質問をしない

『～だと思いませんか』 ⇒ 『どのように考えますか』

(5) 面談の流れ

①はじめに（アイスブレイク）

- ◆ 直接本題に入らずに軽い話題から切り出し、和やかな話しやすい雰囲気を作る。（威圧的な態度をとらないようにする。）



②趣旨説明

- ◆ 面談の目的を話す。（注意・指導を一方向的に伝える場ではなく、業務の進捗確認・意見交換の場であることを伝える。）



③自己評価の聴取

- ◆ 被評価者の年度前半（4月～9月）の自己評価を聴く。（聴くことを心がける。積極的傾聴）



④勤務実績の聴取、目標の進捗状況確認

- ◆ 能力・意欲評価の項目に基づく、勤務実績等の確認をする。
- ◆ 課題目標・人材育成目標の進捗状況（達成状況・過程・課題など）を確認する。



⑤意見交換

- ◆ 被評価者の「良かった点」・「改善すべき点」を具体的な行動に基づいて客観的な事実を示しながら話し、評価者と被評価者の意識を一致させる。
- ※ 勤務実績等が良くない職員に対しては、その旨をはっきり伝えてください。〔最初にワンクッション（ねぎらいの言葉や努力を認める言葉をかける）を置き、相手が受け入れやすいように伝える。〕
- ◆ 改善すべき点については、期末面談で評価内容の開示をする際に初めて指摘するのではなく、日常業務や中間面談時に具体的に伝えておくようにする。（この段階できちんと伝えておくことで、最終的にそれが改善されず悪い評価となった場合の理屈付けができ、評価に対する納得性が高まります。）
- ◆ 今後に向けての助言・アドバイスを行う。（一方向的に被評価者へ注意や指示をしない。）

3. 期末面談（フィードバック面談）

（1）目的

- ① 被評価者の評価結果の確認及び自分の能力・行動特性の正しい認識
- ② 課題の対応策、成長の方向性のすり合わせ（意見交換）
- ③ 被評価者の次年度に向けての課題の明確化及びモチベーションの向上

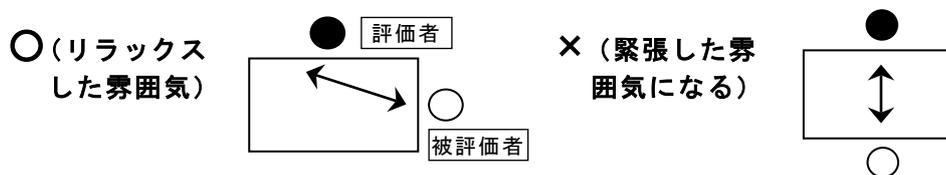
（2）面談者

被評価者	面談者
次長・課長・課長代理	理事・部長
係長・副係長・主任・主査・一般職	原則として 第二次評価者及び第一次評価者 ※人事室長が認めた場合に限り、 第一次評価者のみの面談も可能

- ※ 期末面談において、評価補助者の同席は不可とします。（評価結果の開示は、被評価者本人に対して行うものであるため。）
- ※ 面談者は、評価補助者から評価前に聴取した被評価者の勤務実績等を参考に面談を行ってください。

（3）事前準備

- ① 面談実施のスケジュール作成
（被評価者には事前に面談実施日時を伝えてください。）
※ 面談は、1人あたり20～30分かけて行うのが目安です。
どれくらい時間をかけるかは、日頃のコミュニケーションや職務内容によって変わってきます。
- ② 面談を行う場所の確保（各所属で確保してください。）
- ③ 面談にあたり必要なもの（勤務状況記録シート、個別評価結果一覧等）の用意
- ④ 面談で伝える内容を整理
- ⑤ 面談の際に座る位置に配慮



（4）具体的な話の仕方の注意点

提案の形をとる

『～すべきだ』 ⇒ 『～してもらいたい』

否定的表現は使わない

『～しなかった』 ⇒ 『～して欲しかった』

『～してはいけない』 ⇒ 『～してくれればよかった』

イエス、ノーだけで答えられる質問をしない

『～だと思いませんか』 ⇒ 『どのように考えますか』

(5) 面談の流れ

①はじめに（アイスブレイク）

- ◆ 直接本題に入らずに軽い話題から切り出し、和やかな話しやすい雰囲気を作る。（威圧的な態度をとらないようにする。）



②趣旨説明

- ◆ 面談の目的を話す。（評価点を一方的に伝える場ではなく、評価結果の確認・意見交換の場であることを伝える。）



③自己評価の聴取

- ◆ 被評価者の年度全体（4月～3月）の自己評価を聴く。（聴くことを心がける。積極的傾聴）



④評価内容の開示

《理事～課長代理》

- 能力・意欲評価の結果の説明
- 成果評価の達成度、プロセスの状況確認

《係長～一般職員》

- 被評価者に本人あて評価結果を配布
- 能力・意欲評価の結果の説明
- 実績評価の達成度、プロセスの状況確認
- 評価シートのコメント欄をもとにした勤務実績の証明
- スキルアップ加点等の内容

- ◆ 年度全体の勤務実績の中で、「良かった点」・「改善すべき点」を具体的行動に基づき客観的事実を示しながら話す。
- ※ 勤務実績等が良くない職員に対しては、その旨をはっきり伝えてください。〔最初にワンクッション（ねぎらいの言葉や努力を認める言葉をかける）を置き、相手が受け入れやすいように伝える。〕
- ◆ 被評価者の自己評価と評価結果に乖離がある場合には、意識のすり合わせを行い、納得性を高めるようにする。
- ◆ 今後の課題対応策や成長の方向性について助言・アドバイスを行う。（一方的に被評価者へ注意や指示をしない。）
- ※ フィードバック面談は、被評価者の行動の改善や能力開発のために行うため、各評価点を伝える必要はありません。



⑤自由な意見交換

- ◆ 被評価者が業務について思っていること、考えていること等を十分に聴く。（被評価者が話している間は、口をはさまず最後まで聴き、積極的に聴く姿勢を示す。）

4. 面談自己チェックシート

区分		内 容	チェック欄
面談前に点検	共通	面談のスケジュールを作成し、被評価者に、事前に実施日時を伝える。	
		面談を行う場所を確保する。	
		面談にあたり必要なもの（事務分担表、勤務状況記録シート、被評価者の目標等）を用意し、事前に面談で伝える内容を整理する。	
		面談の際に座る位置に配慮する。	
面談中に点検	共通	面談に適切な時間をかける。	
		面談の雰囲気をやかにする。（脅迫や圧迫するような面談をしない。）	
		面談の目的をきちんと話す。	
		被評価者の話をきちんと聴く。（積極的傾聴）	
		一方的に話をせずに、被評価者からの不満や疑問には誠実に対応する。（被評価者からの質問の答えに困り、思いつきの発言をしたり、話を急にそらしたりしない。）	
		被評価者の機嫌をとるために話の内容や自分の意見を変えたり他の上司や状況を理由に責任転嫁をしたりしない。	
	被評価者の人格を否定するような発言をしない。		
	期初面談	評価者と被評価者が互いに意識や方向性を一致させ、納得できる目標を決める。	
	中間面談・期末面談	被評価者の自己評価を聴く。（聴くことを心がける。積極的傾聴）	
		被評価者の「良い点」・「改善すべき点」を具体的な行動に基づいて客観的な事実を示しながら伝える。	
被評価者の自己評価と評価者の評価に乖離がある場合は、意識をすり合わせ、納得性を高める。			
勤務実績等が良くない職員に対して、その旨をはっきり伝える。			
今後の課題対応策や成長の方向性について助言・アドバイスを行う。			
被評価者が業務について思っていること、考えていることについて意見交換する。			
期末面談終了後	期末面談後には、係長から一般職員の面談報告書を人事室に提出する。		

※ 本シートは、より良い面談を行うためのツールのひとつです。人事室への提出は、不要です。

人事評価

面談シナリオシート



平成 26 年 8 月
総務部 人事室

【期初面談シナリオシート】

項目	内容	話の例
①はじめに (アイスブレイク)	労をねぎらい、話しやすい雰囲気を作るため、軽い話題から入る。(最近の仕事、趣味など)	<ul style="list-style-type: none"> お疲れ様です、最近調子はどうですか。××業務はどんな調子ですか。 私は、休日に学生時代やっていたサッカーをやっていますが、あなたは、趣味など何かしていることはありますか。
②趣旨説明	面談の目的を確認する。	<ul style="list-style-type: none"> この面談の目的は、今年度のあなたの目標や役割について、お互いに確認することです。
③被評価者の自己目標の聴取	被評価者の目標を聞く。	<ul style="list-style-type: none"> 先日、ミーティングで所属の目標と方針について説明したのですが、覚えていますか。重点目標が3つあったのですが…。 個人別に、事務分担と期待する役割について話しましたが、何かわからない点がありましたか。 それじゃ、あなたの今年度の目標を教えてください。その目標を設定した理由もお願いします。 <ul style="list-style-type: none"> 途中で反論せず、最後まで聞く。積極的傾聴 「なるほど」「そうですね」などと相づちを入れる。
④目標内容のすり合わせ (意見交換)	<p>それぞれの目標について内容等を確認する。</p> <p>評価者の期待と違う場合は、妥当な目標に修正するよう誘導する。</p> <p>場合によっては、達成方法の話合いもここで行う。</p>	<p>評価者の期待と同じ場合</p> <ul style="list-style-type: none"> この目標はいい目標ですね。組織目標にも貢献するし、私の期待通りの目標です。次に具体的に目標を達成する方法やスケジュールについて一緒に考えましょう。 <p>評価者の期待よりも低い目標の場合</p> <ul style="list-style-type: none"> なかなか堅実な目標ですね。さらに一歩進んで事務改善の視点を加えた目標も追加すると、もっと良い目標になると思いますが、どうですか。 この目標は所属にとっても、組織にとっても、とても大事な目標なので、ぜひあなたにやってもらいたのですが、このレベルまで目標をあげてもらえませんか。私も支援しますし、あなたの実力なら十分達成できると思います。 <p>評価者の期待よりも高い目標の場合</p> <ul style="list-style-type: none"> とてもレベルの高い目標ですね。あなたの意欲を感じます。ところで、この目標を達成する方法について、どのように考えているか教えてくださいませんか。 (方法がある場合) なるほど、そういう手がありますね、確かによい方法です。かなり高い目標だと思いましたが、そういう方法をとれば十分達成できそうです。ぜひ頑張ってください、期待しています。 (方法がない場合) その方法は今までの方法と変わらないですね。そのやり方では、この目標の達成はとても厳しいと思います。意気込みは分かりますが、もう少し現実的な目標を設定しませんか。

		<p>評価者の期待した目標が入っていない場合</p> <ul style="list-style-type: none"> • あなたには「この課題」も取り組んで欲しいと思っていましたが、どうですか。確かに忙しいのはわかりますが、あなたの成長のためにもぜひ取り組んで欲しいのですが。
⑤目標の達成方法の確認	<p>目標が決まったら、目標達成のための方法や対策を話し合う。支援内容についての確認も行う。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • それではもう少し詳しく達成方法について考えてみましょう。あなたの考えはどうですか。 • 課題や要因は何か考えられますか。今のうちに対策を考えてみましょう。 • 目標を達成するために私はこういった支援体制を考えています。
⑥最終確認	<p>目標の修正があれば修正し、最終確認をする。話し残したことはないか確認し、応援するということを付け加えて、激励する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • これで今年度の目標が決まりましたね。この目標で業務をすすめてください。 • これで面談は終了ということにしましょう。最後に、この機会に話しておきたいことはありますか。なければ、終了しますが、目標を達成できるように頑張ってください。私も応援しますし、何かあったらいつでも相談してください。

【中間面談シナリオシート】

項目	内容	話の例
①はじめに (アイスブレイク)	労をねぎらい、話しやすい雰囲気を作るため、軽い話題から入る。(最近の仕事、趣味など)	<ul style="list-style-type: none"> ・ この前、行った××のコンサートはどうでした？ ・ 先日、課で行った暑気払いは、どうでした？ ・ ××業務では、中心になって進めてくれてありがとうございます。
②趣旨説明	面談の目的を確認する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今回の面談は、年度当初に掲げた目標の進捗状況と能力・意欲評価の項目に基づく勤務実績の確認をすることと、日頃の業務に関するあなたの考えを教えてくださいが目的です。
③被評価者の自己評価の聴取	被評価者の年度前半(4月～9月)の自己評価を聞く。	<ul style="list-style-type: none"> ・ あなたの4月～9月の自己評価を教えてください。 — 途中で反論せず、最後まで聞く。積極的傾聴 —
④被評価者に対する勤務実績の聴取及び目標の進捗状況の確認する	能力・意欲評価の項目に基づく、勤務実績等の確認をする。 課題目標・人材育成目標の進捗状況(達成状況・過程・課題など)を確認する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ それでは、まず、目標の進捗状況はどうですか。 ・ 次に業務を進めるなかで、あなた自身の「良かった点」と「悪かった点」について聞かせてくれませんか。
⑤意見交換	目標の進捗状況について、意見交換する。 被評価者の「良かった点」「改善すべき点」を具体的な行動に基づいて客観的な事実を示しながら話し、評価者と被評価者の意識を一致させる。	<p>●目標の進捗状況の確認</p> <p>進捗状況が進んでいる、又は、予定どおりの場合</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ その調子で今後も進めていってください。今、この件で何か困っていることがあれば聞かせてくれませんか。 <p>進捗状況が遅れている場合</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 進捗状況が遅れていますね。なぜ、そうなったのか、これからどうするかを一緒に考えましょう。原因は何だと思えますか。(説明を聞いたうえで)なるほど、では、×月には、業務に余裕ができるはずなので、遅れをとり戻すように取り組みましょう。困っていることがあったら何でも相談に乗りますよ。 <p>●勤務実績等の自己評価に対する意見交換</p> <p>評価者と被評価者の意見が同じ場合</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 私も同感です。××業務に関して、課題を抽出するとともに具体的な課題対応策を提案したあなたの仕事ぶりは素晴らしいですね。 ・ そうですね、あなたの反省どおりあと少し積極的に取り組んで欲しかったですね。市民の苦情対応をAさんにまかせたままにするのではなく、一緒に取り組んで欲しかったです。

	<p>被評価者の自己評価と違う場合は、まず、なぜそのように評価したのかについて聞き、その後、評価者の考えを述べ納得を引き出す。</p> <p>勤務実績がよくない職員に対しては、その旨をはっきり伝える。</p> <p>自由に意見交換する。</p>	<p>被評価者の意見と違う場合</p> <ul style="list-style-type: none"> この件に関してはもっと高く評価してもよいと思いますよ。自身の担当業務に取り組むだけではなく、同僚の業務に対してもきちんと助言ができていますよ。 なるほど、この件に関しては、ちょっと私の考えとは違いますね。なぜそのように自己評価したのかをもう少し詳しく説明してもらえませんか。(説明を聞いたうえで)確かに忙しい中、頑張っていて仕事に取り組んでいましたが、上司への報告・連絡・相談を行わずに業務を停滞させてしまったことはありませんでしたか。どうでしょうか。 <p>※勤務実績がよくない職員がいる場合</p> <ul style="list-style-type: none"> いつも頑張っていますね。 積極的に研修に参加して知識の吸収に努めていますね。 〇〇については、なかなか真似できることじゃないよ。 <p>ただ、市民から意見があったように、「×××」のような乱暴な言葉遣いは、市民に不快な思いをさせることもあるので、改善しないとイケませんね。これからは、意識して改善してください。</p> <p>— 悪い点を受け入れやすいようワンクッションおく。 —</p> <ul style="list-style-type: none"> それではあなたが、業務を進める中で、何か思っていることや考えていることを教えてくださいませんか。 — 途中で反論せず、最後まで聞く。積極的傾聴 —
<p>⑥最終確認</p>	<p>話し残したことはないか確認し、応援するということを付け加えて、激励する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> これで面談は終ることにしましょう。この機会に話し残したことはないですか。何かあったらいつでも遠慮なく話して欲しいです。私も応援しますし、今年度も引き続きがんばりましょう。

【期末面談シナリオシート】

項目	内容	話の例
①はじめに (アイスブレイク)	労をねぎらい、話しやすい雰囲気を作るため、軽い話題から入る。(最近の仕事、趣味など)	<ul style="list-style-type: none"> 最近スイーツにはまっているのですが、おいしいスイーツを知りませんか。 次の歓送迎会はどこでしましょうか。
②趣旨説明	面談の目的を確認する。	<ul style="list-style-type: none"> 今回の面談は、評価結果を確認し、今後のあなたの成長につなげることや日頃の業務に関するあなたの考えを教えてもらうことが目的です。
③実績(成果)評価・能力評価に係る年度全体(4月～3月)の自己評価の聴取	被評価者の自己評価を聞く。	<ul style="list-style-type: none"> それでは、まず、目標の達成状況はどうですか。 次に業務を進めるなかで、あなた自身の「良かった点」と「悪かった点」について聞かせてくれませんか。 <ul style="list-style-type: none"> 途中で反論せず、最後まで聞く。積極的傾聴
④評価内容の開示(評価の一致点やズレについてすり合わせ)	<p>被評価者の「良かった点」「改善すべき点」を具体的な行動に基づいて客観的な事実を示しながら話し、評価者と被評価者の意識を一致させる。</p> <p>被評価者の自己評価と乖離がある場合は、まず、なぜそのように評価したのかについて聞き、その後、評価者の考えを述べ納得性を高める。</p>	<p>●被評価者に評価結果を配布し、評価者の評価根拠を伝える 評価者と被評価者の評価が同じ場合</p> <ul style="list-style-type: none"> 私もあなたの自己評価と同じ評価ですよ。目標について当初のスケジュールどおり達成できましたね。 私もあなたの自己評価に同感ですよ。業務の優先順位を考えて取り組めていたから業務遂行の期限がきちんと守れていましたね。 あなたの自己評価どおりスキルアップ加点の対象となる「市町村アカデミーの研修」で学んだことを××業務に活かしていましたね。 あなたの反省どおり目標について、当初のスケジュールより進捗が遅れてしまいましたね。スケジュールどおりに進めるため、××を工夫して取り組んで欲しかったですね。 あなたの反省どおり在課年数を考えると、もう少し業務に必要な知識を身につけ活用できた方がいいですね。市民からの問い合わせに対してスムーズに答えられていないことがありましたね。 <p>被評価者の評価と違う場合</p> <ul style="list-style-type: none"> 目標の達成度に関してはもっと高く評価してもよいと思いますよ。事務の処理時間が短縮されるなどの目標を上回った成果がでていますからね。 事務改善に関してはもっと高く評価してもよいと思いますよ。××を△△にしたあなたの事務改善は素晴らしいかったですよ。 目標の達成度に関しては、ちょっと私の考えとは違いますね。なぜそのように評価したのかももう少し詳しく説明してくれませんか。(説明を聞いたうえで)確かに忙しい中、頑張って仕事に取り組んでいましたが、××に関しては、目標に掲げた成果に届いていないことはないですか。

	<p>勤務実績がよくない職員に対しては、その旨をはっきり伝える。</p> <p>以前に改善を求めた点については、改善できた点と不十分な点を明確に伝える。</p> <p>評価結果を踏まえて今後の課題対応策や成長の方向性について助言・アドバイスを行い、次年度に向けチャレンジを促す。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 同僚からの信頼に関しては、ちょっと私の考えとは違いますね。なぜそのように評価したのかをもう少し詳しく説明してくれませんか。（説明を聞いたうえで）確かに同僚と協力して仕事に取り組んでいましたが、同僚に対して、きちんと相談に応じないなどのチームワークを乱すような行動をしたことはなかったですか。 <p>※勤務実績がよくない職員がいる場合</p> <ul style="list-style-type: none"> 家庭との両立が大変な中、よくやってくれていますね。 知識が豊富で、他の担当者も頼りにしているよ。 〇〇の件では、市民の方も感謝していたよ。 <p>ただ、休暇の取得に関して、事前に届出を行わずに年次休暇を取得するなどの不適切な休暇の手続が頻繁に見受けられますので、改善してください。</p> <p>— 悪い点を受け入れやすいようワンクッションおく。 —</p> <ul style="list-style-type: none"> 日常業務や中間面談の際に指摘をした件ですが、〇〇については改善できていましたが、××については、改善が不十分でしたので、そこに関しては、良い評価はつけることができませんでした。 あなたの今後の課題は、ノウハウの伝授や業務マニュアルの作成ということになりますね。これに関しては、事務を進める際には、必ずスケジュールや注意事項を記録し、事務終了後にこれをまとめる方法で対応するというのはいかがでしょうか。 あなたなら、もっと高い目標を立てても実現できる能力があると思いますよ。せっかく力があるのだから、次年度はどんどんチャレンジをしてほしいと思います。 堅実に仕事をこなしてくれているので、そこは評価していますが、あなたの知識や発想力があれば、担当業務の事務改善等、もっと成果をあげることが可能だと思いますよ。 <p>— 一方的に被評価者に注意や指導をしない —</p>
<p>⑤意見交換</p>	<p>被評価者が業務について思っていること、考えていることを聴く。</p>	<ul style="list-style-type: none"> それではあなたが、業務を進める中で、何か思っていることや考えていることを教えてくださいませんか。 仕事を進めていく中で困っていることはないですか。
<p>⑥今後に向けた助言・アドバイス</p>	<p>評価結果や意見交換を踏まえて、今後に向けた総合的な助言・アドバイスを行う。話し残したことはないか確認し、次年度に向けて激励する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 評価結果や意見交換から考えて、あなたは、業務の進捗管理に大変優れているので、今後もこの強みを伸ばすように取り組んでください。また、あなたの今後の課題としては、評価結果の中でも言いましたが、ノウハウの伝授や業務マニュアルの作成になりますね。仕事は、他の担当者に滞りなく引き継げる状態にして完結という意識をもって今後は頑張ってください。期待していますよ。 これで面談は終ることにしましょう。この機会に話し残したことはないですか。何かあったらいつでも遠慮なく話して欲しいです。次年度も引き続きがんばりましょう。

松川町の人事評価制度

～評価結果の活用について～

長野県 松川町

平成27年1月8日(木)

地方公共団体における人事評価制度に関する研究会(第4回)

1. 長野県松川町の概要

(1) 位置

長野県南部、飯田市を中心とする定住自立圏の北端
高速バスで東京から3時間30分 名古屋から2時間

(2) 人口 13,314人 (3) 面積72.90km²

(4) 産業等

果樹を中心に農業資源に恵まれる一方、工業立地も進み過疎指定は受けていない。くだもの里まつかわとして果樹観光が盛んである。



(5) 松川町の職員数

- ①職員数 104人（平成26年度）
 - ・職員数のピーク 143人（平成5年度）
 - ・集中改革プラン作成時 120人（平成17年度）
 - ・類似団体内第1位（少ない） / 44団体
 - ・臨時非常勤職員 75名（年々増加傾向）
- ②機構 10課局 / 25係室
- ③職員構成 平均年齢 38.4歳

職務の級	職務の内容（職位）	人数
6	複雑かつ困難な業務をつかさどる課長	1
5	課長	9
4	係長	26
3	主査	24
2	主任	19
1	主事	25

2. 松川町の人事評価制度の概要

(1) 目標管理型人事評価制度

- ①能力評価 ・評価期間内に発揮された能力等を客観的な事実に基づき評価
- ②業績評価 ・職員の業務目標の難易度・達成度に基づき評価
 - ★「能力」と「業績」の二本立てによる**目標管理型評価制度を導入**
- ③対象職員 ・**全職員を対象**に実施している。

（評価者等の関係 / 一般行政職の場合）

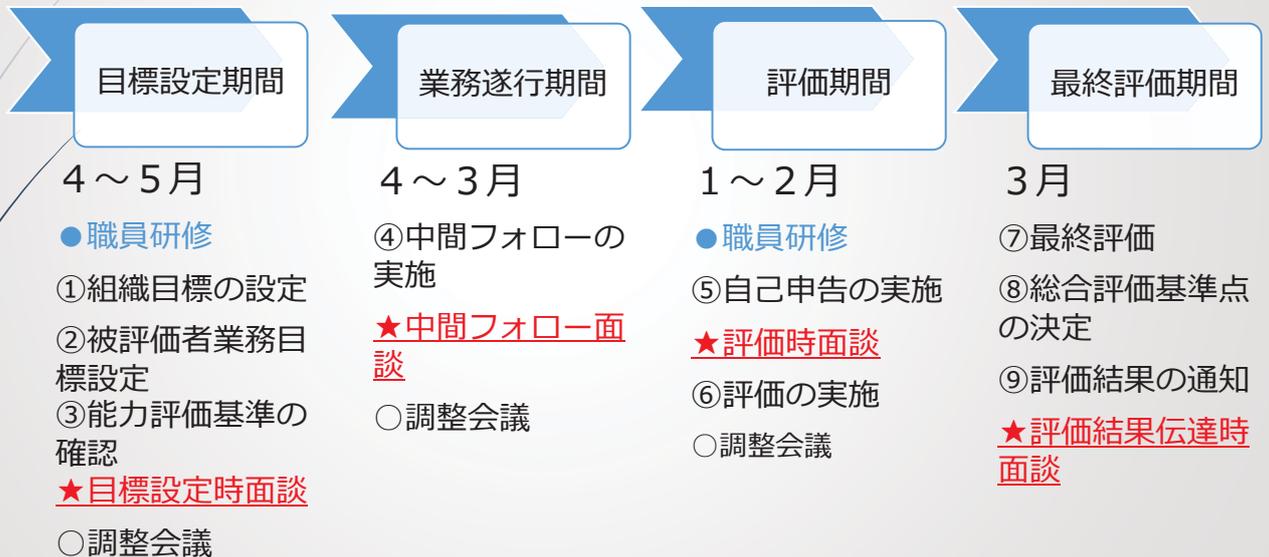
職種	被評価者	1次評価者	2次評価者	確認者
一般行政	係員	係長	課長	副町長
	係長	課長	副町長	町長
	課長	副町長	—	町長

※係長は監督職（管理職でない）のため、評価補助者としての位置づけであるが、適切な運用を確保するため、係員の直属の上司として1次評価者として運用している。

(2) 評価期間と評価の流れ

① 評価期間 4月～翌年3月まで

② 評価の流れ



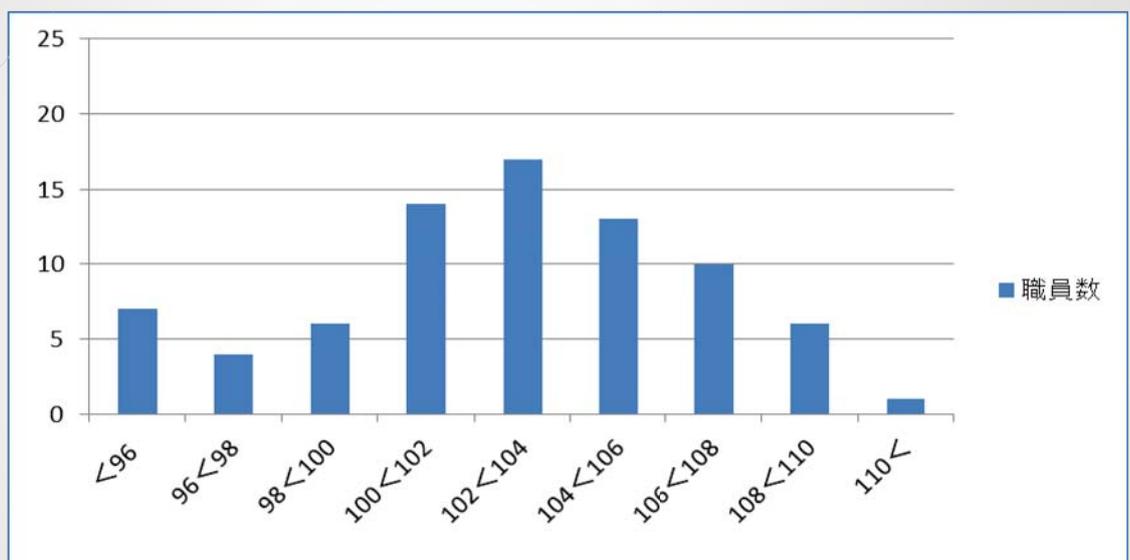
(3) 調整会議

- 横断的に見て整合しているか確認するための機能
- 「副町長」と「課長」面談時に、「総務課長」が同席のうえ実施する。
- 課別の評価状況（難易度毎達成度の占有率、加点減点の状況等）を参考資料とする。
- 人事管理資料（超過勤務、休暇取得状況等）を、補足資料とし、健康管理面についても確認を行うようにしている。
- 目標設定時、中間フォロー時、達成度評価時の3回行う。
- 評価者及び被評価者に対し、確認や調整を促すケースは少数である。

(4) 最終評価と評価結果のフィードバック

- 業績評価点 + 能力評価点 = **総合評価点**
- 総合評価点を**5段階の最終評価**に区分するため、**総合評価基準点**を定め、最終評価を決定する。
- 基準点は、全職員の総合評価点が確定した後に決定する。(3月末)
- その際「上位」については人数割合を定め、相対的に区分されるよう基準点を決定する。
- 「標準以下」については、総合的に判断して基準点を決定している。
- 全ての評価シートを被評価者本人にフィードバック**する。

○平成25年度の得点別分布 一般事務職78名



★正規分布に近い形態となっている。

○平成25年度の最終評価区分別分布

課長、係長、主査 57名

最終評価区分	人数割合	総合評価基準点	課長(10人)		係長(25人)		主査(22人)		計(57人)	
			人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合
【5】	職位別に上位10%以内	110超	0	0%	1	4%	0	0%	1	2%
【4】	職位別に【5】及び【4】を合わせて上位30%以内	110以下106超	2	20%	8	32%	3	13%	13	23%
【3】	右記基準点以上	106以下97超	6	60%	12	48%	17	77%	35	61%
【2】	右記基準点以上	97以下90超	2	20%	3	12%	1	5%	6	10%
【1】	右記基準点未満	90以下	0	0%	1	4%	1	5%	2	4%

4. 評価結果の活用

● 勤勉手当への反映

- 前年度の結果を当該年度の6月及び12月の勤勉手当へ反映

職位	反映開始の時期
課長(5、6級)	H20年度(H19年度評価結果)～
係長(4級)	H21年度(H20年度評価結果)～
主査(3級)	H25年度(H24年度評価結果)～

● 昇給への反映

- 前年度の評価結果を当該年度の7月昇給区分へ反映

職位	反映開始の時期
課長(5、6級)	H21年度(H20年度評価結果)～
係長(4級)	H21年度(H20年度評価結果)～
主査(3級)	H25年度(H24年度評価結果)～

★段階的に評価結果の活用範囲を拡大

(1) 勤勉手当成績率への反映

●平成25年度評価結果の反映基準

最終評価区分	勤勉手当成績率	人数割合	総合評価基準点
【5】	0.727 (標準+10%)	職位別に上位10%以内の職員 (ただし右記基準点以上の職員に限る)	110点超
【4】	0.694 (標準+5%)	職位別に【5】及び【4】を合わせて、 上位30%以内の職員 (ただし右記基準点以上の職員に限る)	110点以下 106点超
【3】 (標準)	0.661	上記(【5】、【4】)以外の職員で、 右記基準点以上の職員	106点以下 97点超
【2】	0.627 (標準-5%)	上記(【5】～【3】)以外の職員で、 右記基準点以上の職員	97点以下 90点超
【1】	0.594 (標準-10%)	右記基準点未満の職員	90点以下

○上位者の原資は、全体から2%差し引いた率を標準【3】とすることで確保している。

(2) 昇給区分への反映

●平成25年度評価結果の反映基準

最終評価区分	昇給幅	人数割合	総合評価基準点
【5】	6号 (4号)	職位別に上位10%以内の職員 (ただし右記基準点以上の職員に限る)	110点超
【4】	5号 (3号)	職位別に【5】及び【4】を合わせて、 上位30%以内の職員 (ただし右記基準点以上の職員に限る)	110点以下 106点超
【3】 (標準)	4号 (2号)	上記(【5】【4】)以外の職員で、 右記基準点以上の職員	106点以下 97点超
【2】	2号 (1号)	上記(【5】～【3】)以外の職員で、 右記基準点以上の職員	97点以下 90点超
【1】	0号 (0号)	右記基準点未満の職員	90点以下

() 書きは、55歳以上職員。

○上位者への原資は、旧15%特昇分の収まるよう考慮している

(3) 昇任試験と昇格

○平成18年度より昇任試験制度（課長／5級・係長／4級）を実施している。

○平成22年度より、「論文」「面接（口述）」に加え、「直近複数年（現在は3年としている）の人事評価結果」が選考基準に加えられた。

★昇任前後の評価結果は、特に下位者にあっては相関性が高いことから、「一定の評価結果が得られた者のみに受験資格を与える」「合格者のうち最適任者から昇任させる」等の反映基準の明確化を検討している。

★「昇格（2級、3級、6級）」についても、評価結果の反映について検討している。

(4) 勤務実績不良等職員に対する分限処分への活用

○連続して下位評価の職員への対応策として、勤務実績不良等職員に対する分限処分取扱要綱を整備した。（平成22年度～）

○2年連続で下位（【1】または【2】）の評価を受けている職員を対象に、改善指導（フォローアップ）を実施している。

○改善指導の結果、改善されなければ分限処分（降任、降格等）が行われる。（現在まで、当該分限処分による降任、降格は行われていない。）

(5) 職員本人の希望を考慮した降格制度

○職員への降格に対する希望を尊重することにより、職員への職務に対する意欲の向上を図り、もって組織の活性化を図ることを目的として、職員本人の希望を考慮した降格制度を平成22年度より導入している。

○勤務成績の思わしくない職員の背景には、病気や介護等の様々な個人的理由があることも考えられるため、自ら降格するという選択肢として、**分限処分制度と同時期に導入**したものである。

○制度導入以降、複数の者について本制度による降格が行われている。

5. 制度導入の効果

(1) 能力成果主義は当たり前という組織風土へ

- ①職員（職場内）の士気が高まる
（“やってもやらなくても同じ”からの脱却）
- ②チャレンジする職員の派生（大過なく型職員の減少）
- ③若い職員にとっては人事評価は当たりのツール

(2) コミュニケーションが向上（組織&職員）

- ①上司と部下の意思疎通が図られる（年4回の面談実施）
- ②組織が職員の業務を詳細にマネジメントできるように
- ③「職員の仕事」と「町の総合計画」とがつながる
・業務（個人）目標<組織（課）目標<総合計画（町）

6. 今後の課題

(1) 人事担当の充実

- 適切な運用を確保し、地方分権型人材の育成へと繋げていくためには、事務局となる人事担当の充実が必須となる。
- 新規採用試験方法の改善等も含め、人事政策（人事経営）によって自治体間で差がついてくる。

(2) 昇任への活用

- 「強い組織を作る」という目的から見れば、組織へのインパクトは、昇給や勤勉手当への反映より、昇任の方がはるかに大きい。
- 部下は信頼する上司の下でその力を120%発揮する
→適切な“人財”を昇任させることが重要

(3) 適材適所の人事配置

- 中堅職以上にあっては、評価結果を踏まえた適所の人事配置により、当該職員的能力を最大限引き出すという視点も必要。
- 「事業型」と「政策型」、「何でも屋」と「専門家」の協働のより、今居る人材を最大限活用する。

(4) “まちづくり”に活かす！

- 総合計画との整合性を高め、「挑戦性」や「起業家意識」を持った職員の新しい提案を、政策として積極的に活用することで、“超高齢化・人口減少時代”における新たなまちづくりに取り組む。

地方公共団体における人事評価制度に関する研究会（第4回）

項 目	人事評価結果の活用状況	問題点・課題等
任 用	昇任について 業績・能力、将来性などを考慮しながら運用する。 (1級主事、2級主任、3級係長、4級課長補佐、 5・6級課長)	評価結果だけで判断できない。 5・6級の管理職 ポストの空き具合 による。
	昇格について 6級の課長は、特に困難な業務を行う管理職員である。	
給 与	昇給について 全職員を対象に毎年1月1日付けで昇給基準に基づき措置する。	評価結果だけで判断できない。 減算・加算は、評 価者意見の聞き取 りを行うことが大 切である。
	勤勉手当 業績・能力評価により加算・減算の措置をする。 管理職員は、加算・減算措置は適用しない。	
分 限	分限処分 評価結果が下位の職員に対し、指導を行い改善を目指す。 希望降格制度の活用により降任する。	OJT計画及び観 察・指導記録の作 成など指導に関す る業務が多い。
人材育成	組織力の向上研修 職場風土の革新、ハラスメント及び接遇研修等に参加する。	業務上、都合が悪 く研修を欠席した 場合にフォローす ることが必要であ る。
	能力開発研修 企画力強化、情報収集・活用力、仕事の段取り向上、 クレーム対応及び交渉力向上研修等に参加する。	

勤勉手当の成績率の運用に関する要綱

(趣旨)

第1条 この要綱は、職員の給与の支給に関する規則(昭和39年若桜町規則第37号。以下「規則」という。)第33条の規定に基づき、勤勉手当の成績率の運用に関し必要な事項を定めるものとする。

(対象職員)

第2条 対象職員は、若桜町職員のうち人事考課の対象となっている者とする。

(勤務成績による成績率)

第3条 職員の成績率は、所属長等による人事考課の結果をもとに、任命権者が決定する。

2 前項の成績率は次の区分に応じて、若桜町職員の給与に関する条例(昭和32年若桜町条例第117号。以下「給与条例」という。)第19条第2項第1号に規定する乗数(以下「標準成績率」という。)を標準として、次の加減乗数を加算又は減算したものとする。

区分	成績率
特に優秀な職員	100分の10加算
優秀な職員	100分の5加算
良好な職員	0
やや成績の劣る職員	100分の5減算
成績の劣る職員	100分の10減算

3 前項の区分ごとの職員数の目安は、次のとおりとする。

区分	配分割合の目安
特に優秀な職員	対象職員の5%以内
優秀な職員	対象職員の10%以内
良好な職員	対象職員の90%以内
やや成績の劣る職員	対象職員の10%以内
成績の劣る職員	対象職員の5%以内

(対象外職員の成績率)

第4条 前条の規定にかかわらず、次に掲げる者の成績率は標準成績率とする。

- (1) 休職等により人事考課の対象とならなかった者
- (2) 特別な取扱いが必要であると町長が認める者

(懲戒処分者の成績率)

第5条 第3条及び前条の規定にかかわらず、給与条例第19条第1号に定める勤勉手当の対象期間(以下「勤勉手当の対象期間」という。)において、地方公務員法(昭和25年法律第261号。以下「法」という。)第29条に規定する懲戒処分を受けた職員の成績率は、

次に掲げる懲戒処分の種類に応じた率とする。

懲戒処分の種類	成績率
停職	100分の36
減給	100分の46
戒告	100分の56

2 前項に規定する懲戒処分を重複して受けた場合にあっては、成績率の割合の低いものを適用する。

(成績率の適用期間)

第6条 第3条、第4条及び前条の成績率は、人事考課の決定後に支給する勤勉手当について適用し、翌年度の人事考課が実施されるまでの間、当該職員の勤務成績として用いる。ただし、法第29条に規定する懲戒処分を受け前条の適用を受けた職員に関しては、この限りでない。

(委任)

第7条 この要綱に定めるもののほか、勤勉手当の成績率の運用に関し必要な事項は、別に定める。

附 則

この要綱は、平成21年6月1日から施行する。

大阪府池田市の人事評価制度の活用例

平成26年度人材育成基本方針改定により、平成27年度以降実施する人事評価制度の活用法を明確にし、職員に対して周知を図る予定。

人事評価制度活用の最終目的を、

「より高い能力・行動力をもった職員の育成により、住民サービスの向上」と設定。

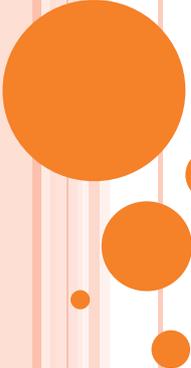
(1) 職員の人材育成【能力開発・意欲アップ・行動変容を図る。】

- ① 役職別・職種別評価シートの公表により、組織が求める能力・行動を示し、「職員の行動を変える」ことに活用。
- ② 能力評価（能力・意欲・行動）をローテーション人事に活用。
- ③ 研修履歴を職員が管理し、面談において育成ポイントを共有。面談を動機付けの場として活用。
- ④ 「ほめる・認める・任せる・自己実現」を報酬と位置づけ、意欲アップ、OJTに活用。
- ⑤ 被評価者に対して、公正評価のために、報告・連絡・相談を徹底し、コミュニケーション・職場の活性化に活用
- ⑥ 一般職員の1次評価者を係長級に設定し、係長級のマネジメント能力の向上に活用。
(部下育成能力・効果的、円滑なコミュニケーション能力、リスク管理能力など)
- ⑦ 成績不良職員（問題職員）のレベルアップのための指導育成、動機付けに活用。

(2) 処遇への反映【人事管理の徹底を図る】

- ① 昇任 基準日直前ないし直前2回の人事評価結果（能力評価、業績評価）を参考活用
- ② 昇格（昇任を伴わない場合）基準日直前ないし直前2回の人事評価結果（能力評価）を参考活用
- ③ 昇給 直前2回の評価がいずれも「良好でない」となった職員の昇給を見送り、その他「良好」以上の成績で勤務した職員については、通常の昇給を行う。
- ④ 分限処分
免職、降任・降格については、評価結果が「良好でない（50点未満）」に終わった職員を対象に、能力向上のための研修及び職員の希望に基づく配置転換等能力発揮のための取組みを実施する。これらの取組みにもかかわらず、繰り返し「良好でない（50点未満）」に終わった場合は、当該職員に対して「警告書」を発し、それでもなお改善が見込まれない場合に、分限処分を行う。
- ⑤ 勤勉手当
優秀な成績を収めたと判断された職員に対して、勤勉手当の支給月数を引き上げる。（業績評価を反映）「特に優秀」5%、「優秀」20%「良好」75%と設定。財源は、現在、「良好」な成績の職員の支給月数を若干引き下げ、「特に優秀」、「優秀」な成績の職員の支給月数の引き上げにより反映。
「良好でない（50点未満）」に終わった職員に対しては、良好より、さらに引下げて支給。

人事評価コンテンツ活用想定パターン



公益財団法人 大阪府市町村振興協会
おおさか市町村職員研修研究センター
(マッセOSAKA)

人事評価ラーニングコンテンツ 活用方法

【人事評価ラーニングⅠ】

人事評価に対する正しい理解(誤解を払拭)を浸透させるために活用。

- ✓ 未導入団体には、人事評価制度導入前の事前学習 として活用。
- ✓ 全職員対象実施にも活用可能。

【人事評価ラーニングⅡ】

人事評価に対する誤解を解き、管理職の役割を再確認、評価時に陥りやすい誤りや面談の進め方を学ぶために活用。

- ✓ 主に、導入団体の評価者対象に活用。
- ✓ 未導入団体においても、人事評価制度理解のためにも活用可能

人事評価ラーニング I



- 全職員が対象
- 人事評価に対する不安や偏見をとることが目的
- 人事評価制度は、差をつけることが目的ではなく、人材育成に役立て、良質な住民サービスを提供し続けるためのツールである。
- フレッシュでやる気のある若手職員と身近な職員が登場して、よく職場でする会話でスタート

3

人事評価ラーニング I

オープニング

- 第1章 はじめに
 - 第2章 人材育成について
 - 第3章 人事評価制度の一般例
 - 第4章 被評価者としての留意点
- エンディング

修了テスト・集合研修用テスト①②

用語集

テキストのダウンロード(PDF)

4

人事評価ラーニングⅡ



- 評価者が対象
- 人事評価は、職員を指導育成することで、成果を向上させ、良質な住民サービスを提供し続けるためのツールである。
- 日頃のコミュニケーションの重要性や面談の進め方・指導法を学ぶ。
- 陥りやすい評価傾向とその対策を学び、評価エラーを未然に防ぐ。

5

人事評価ラーニングⅡ

はじめに

第1章 人事評価の基本

第2章 信頼関係を築くためのコミュニケーション

第3章 面談について

第4章 公正で納得のできる人事評価を目指して

おわりに

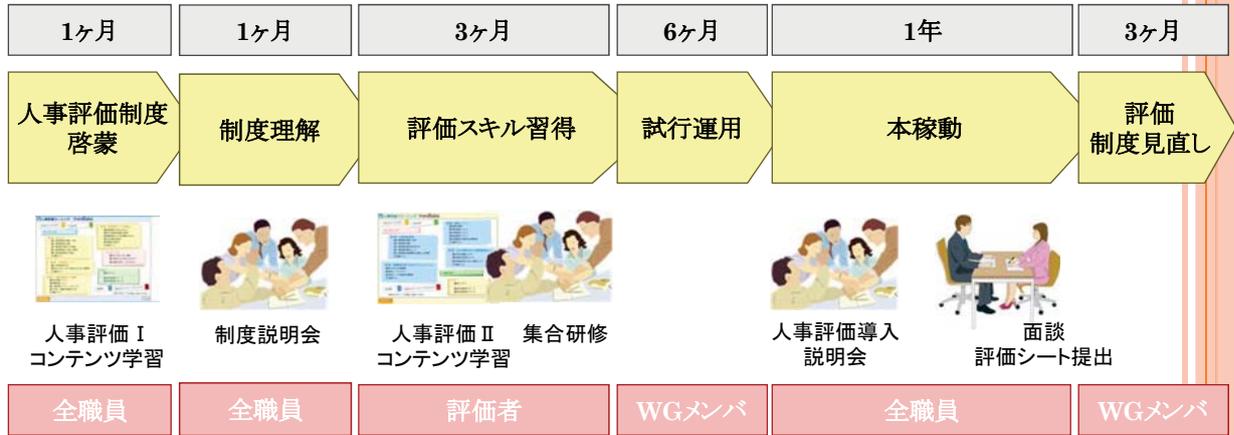
テスト・アンケート

テキストのダウンロード(PDF)

6

人事評価ラーニング 活用ケース1

人事評価制度をこれから導入する自治体



人事課

- ・人事評価制度の目的
- ・導入ステップ
- ・評価方法
- ・評価シートの検討

- ・模擬評価の実施
- ・運用課題の回避検討

- ・面談状況の分析
- ・運用時の相談対応
- ・課題整理

7

活用ケース2

人事評価制度を既に導入済みの自治体



人事評価制度
課題整理

制度に関する調査(随時)

8