

未定稿

制度導入に際して地方公共団体が 抱える主な課題に対する対応例 (素 案)

【本紙の位置づけ】

各地方公共団体に対して、人事評価制度導入に際して抱える課題を聴取したところ、別紙に示すように未だ導入・運用に係る多くの課題を抱え、それが制度導入等の妨げになっている状況が見受けられたところである。

このたび、「地方公共団体における人事評価制度に関する研究会」では、その主な課題に対する対応例を作成し、各地方公共団体に対して情報提供を行うこととした。

目次

1. 人事評価制度の設計にあたっては、公正な制度とする一方で、職員にできるだけ負担を与えない簡素な制度とする必要があると考えるが、どのようにすれば両者のバランスがとれた制度を設計することができるか。
2. 評価者訓練を複数回実施しても、なお制度を理解できない評価者が相当数の割合で存在しているが、どう対応すべきか。
3. 業績目標の難易度や評価結果について、部局間でばらつきが生じ、結果的に人事評価の公正な実施ができていない状況であるが、どのように改善していくべきか。
4. ルーティンワークが中心の職場の職員は、目標設定が困難であると考えられるが、どのような点に着目して目標を設定すべきか。
5. 保育士、医師等の職員について、一般行政職とは異なる評価基準や評価方法をとるべきと考えるが、それぞれどのように構築していくべきか。
6. 業務内容、業務量、困難度、配置職員数等は、部局ごとにそれぞれ異なるため、人事評価結果の活用の仕方が不公平、不平等になることが懸念されるが、どのように対応すべきか。
7. 人事評価制度を導入することにより、高い評価の職員が一部の職員に限定されるなど評価の固定化につながることを考えられるが、この場合、他の職員のモチベーションの低下につながらないか。
8. 人事評価の結果について、職員の人材育成のためにどのように活用していくべきか。
9. マンパワーが不足しており、人事評価制度導入によって新たに生じる業務に対応することが困難であるが、どう対応していくべきか。
10. 平成 28 年度の本格実施に向け、これから「評価者の研修」、「被評価者への説明」、「試行」等を一斉に実施していく必要があるため、職員の理解を十分に得ていく時間がないと考えられるが、どのように対応すべきか。

1. 人事評価制度の設計にあたっては、公正な制度とする一方で、職員にできるだけ負担を与えない簡素な制度とする必要があると考えるが、どのようにすれば両者のバランスがとれた制度を設計することができるか。

(対応例)

- 公平性、客観性が担保された評価制度であることも重要であるが、制度を円滑に導入し、運用していくためには、職員の負担増になりすぎない制度設計を行うことが重要と考えられる。

- 人事評価制度は本来、地方公務員法の趣旨に沿って、各地方公共団体がそれぞれの人事管理の実情に応じて自ら制度設計すべきもの。

- この考え方を基本に、具体の制度設計を行う際には、
 - ・当該団体に現に運用されている勤務評定の様式を基礎に拡充する方法
 - ・先進団体の例を参考にする方法
 - ・総務省の「地方公共団体における人事評価制度に関する研究会報告書」(平成27年3月)にとりまとめられている実施規程例、評価記録書例などを参考とする方法などの方法が考えられる。

- いずれにしても、
 - ・人事担当部局のみで検討するのではなく、実際に評価を行う管理職の意見や、評価を受ける職員の側の視点も加えた検討を行う
 - ・最初から完璧なものを目指すのではなく、「素案」として管理職や職員の意見を聞いてみる
 - ・改良することを前提に試行を行い、必要に応じて改良を加える
 - ・ただし、寄せられた意見にすべて対応しようとする、却って制度が複雑になる可能性もあることから、評価者訓練や人事当局による調整でカバーできる部分などは、必要以上に複雑な制度・様式としないなどの工夫を行って、実際の人事評価制度の運用が円滑、効果的に行われる方法を考えていく必要がある。

- また、制度の試行や実際の運用を通じて、評価者による意見交換や職員アンケート等を行い、適宜、運用の改善を行っていくことが重要である。

2. 評価者訓練を複数回実施しても、なお制度を理解できない評価者が相当数の割合で存在しているが、どう対応するべきか。

(対応例)

○評価者訓練による効果が芳しくないとするならば、その原因は何か、よく考える必要がある。

例えば、

- ①当該団体の首長や幹部など、組織全体として、評価制度導入に対する共通理解ができていないか。
- ②訓練対象者に、今回の法改正や人事評価制度、評価者訓練の意義が十分伝わっていないか。
- ③評価者訓練の方法や体制が十分か。訓練手法やテキストに工夫の余地はないか。
- ④導入しようとする人事評価制度が複雑になりすぎ、評価者にとって、理解・運用のしにくいものになっていないか。

などについて、十分検討する必要がある。

○また、評価者訓練については、定期的を実施していく必要があるが、効果的な訓練の実施のためには、以下のような取組が考えられる。

- ①ケーススタディ（モデル事例）を使って、評価者同士で評語のレベル感等を討議するなどの機会を設ける。
- ②習熟度等に応じたコース分けをして研修を実施する。
- ③業務の空き時間を利用し、Eラーニング等を用いて自席で訓練を実施する。
- ④訓練終了後に受講者アンケートを実施し、理解が不足していると思われる箇所を次回以降の研修において重点的に説明する。
- ⑤広域的な共同研修や都道府県単位の研修等により、評価リーダーや評価者研修の講師養成を図る。
- ⑥市町村職員中央研修所（JAMP）や全国市町村国際文化研究所（JIAM）等の研修講座を活用する。

○なお、テキストとしては、「パソコンで学ぶ 地方公共団体の人事評価（稻継裕昭／著、自治研修協会／編）」や先進自治体のマニュアル等を活用する、という方法もある。

○いずれにしても、試行や本格実施を通じて実際に評価を行い、それを人事当局や評価者同士でフォローアップしていくことが重要。

3. 業績目標の難易度や評価結果について、部局間でばらつきが生じ、結果的に人事評価の公正な実施ができていない状況であるが、どのように改善していくべきか。

(対応例)

- まず、評価者研修を定期的に又は随時実施し、目標設定の考え方・難易度、評価基準について評価者がよく理解することが重要。

- 次に、評価の実施にあたっては、一次評価者、二次評価者等の重層的な評価体制を設けることを基本としているが、これにより評価の客観性を担保する機能もあり、二次評価者や確認者、部局横断的に評価制度の運用を見ている人事当局が、運用状況をよくチェックする必要がある。

人事当局におけるチェックの視点(例)

- ・各評価者が評価の際、想像や憶測ではなく、客観的な業績や職務遂行上の行動等の事実に基づいて行うよう助言・指導
- ・評価分布が上位又は標準に偏る評価者からの説明聴取や指導
- ・同一の被評価者に対する評価結果を評価者別に比較点検し、評価のブレの有無や傾向について個別に助言・指導
- ・各評価者が積み重ねた評価結果を比較し、評価が偏る場合に個別に助言・指導

- また、関係部局間で連絡調整会議を設けることで、研修の場だけでなく、実際の評価や目標に対する調整を行うことも考えられる。

- 難易度に対する共通の認識を持つためには、庁内 LAN など部門ごとに標準的な難易度の目標を掲載し、職員が難易度を設定する際の参考にする方法や、部署ごとに難易度の個数を集計し、これを共有することで、部署ごとのばらつきがどの程度あるかを認識させるといった方法も考えられる。

- 評価者基準についてもバラツキについては、陥りやすい評価エラー及びその対応策を知ることで、より公正な人事評価を行うことができる場合もある。
(※詳細は資料1参照)

資料1 評価者エラーとその対応策

出典：人事評価マニュアル（平成26年6月 内閣人事局・人事院）

評価者が被評価者を評価するに当たって陥りやすいエラーとその対応策として、一般的に次のようなことが挙げられます。評価エラーを防止する観点からは、評価における主観などの排除と具体的・客観的視点に立った評価が重要です。また、評価者自身の傾向を認識した上で評価することも必要です。

傾 向	内 容	対 応 策
ハロー効果 (イメージ効果)	<ul style="list-style-type: none"> 被評価者に対する全体的な印象から、あるいは何か一つの印象から個々の特性を同じように評価する傾向 例) 明るく人づきあいが良いという印象のみで、評価項目のほとんどを高く評価してしまう。 彼・彼女は良い(悪い)と思うと、評価要素がすべて良く(悪く)見えてしまう傾向 例) 「彼は優秀だ」というイメージにとらわれ、個々の評価項目に係る行動を吟味することなく、おしなべて高い評価をつけてしまう。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 個々の特性を区別して評価すること ② 思いつきや感情によって評価することなく、被評価者の具体的な行動事実を取り上げること ③ 評価項目の内容に即した具体的事実により、評価すること ④ ひとつの事実は、ひとつの評価項目だけで評価し、他の評価項目で評価しないこと
寛大化傾向	<ul style="list-style-type: none"> ややもすると甘い評価をしてしまう傾向 例) 長く同じメンバーであったりすると人情から寛大になってしまう。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 部下に対して厳しく批判することをためらわないこと ② 成績を見分けることについての自己の評価能力を身につけ、自信を持つこと ③ 「評語等の解説」に照らし、自身の評価目線が甘すぎないかを確認しつつ評価すること
厳格化傾向	<ul style="list-style-type: none"> 評価が一般に基準以上に辛くなる傾向 	<ul style="list-style-type: none"> ※寛大化傾向と表裏をなす
中心化傾向	<ul style="list-style-type: none"> 大部分について「普通」や「平均的」と評価し、優劣の差を付けることを避ける傾向 	<ul style="list-style-type: none"> ① 良し悪しをしっかりと判断できるように、十分に被評価者についての具体的事実を知ること ② その他「寛大化傾向」の①～③に準ずる
論理的錯誤	<ul style="list-style-type: none"> 評価する段階で自分の論理を持ち込み、関連がありそうな評価要素に同一あるいは類似した評価をしてしまう傾向 例) 「積極性」と「粘り強さ」を同一視し、積極性の高い職員は「粘り強さ」も高い評価としてしまう。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 評価要素ごとに何を評価するのか、その区別をはっきりと認識して行うこと ② 制度上の取決めを良く理解すること
対比誤差	<ul style="list-style-type: none"> 自分の能力を基準にして評価する傾向 自分の得意な分野は厳しく評価し、苦手な分野は甘く評価してしまう傾向 	<ul style="list-style-type: none"> ② 評価者に期待すべきところを十分に確認すること ② 自己を基準におかず客観的事実に基づき評価すること
逆算化傾向	<ul style="list-style-type: none"> 処遇(全体評価)から逆算して評価をつくり上げる傾向 	<ul style="list-style-type: none"> ② 評価者の行動の評価に当たって、処遇は考慮しないこと ② 具体的行動の分析を経て、評価を行うという手順をしっかり踏むこと

4. ルーティンワークが中心の職場の職員は、目標設定が困難であると考えられるが、どのような点に着目して目標を設定すべきか。

(対応例)

○ルーティン業務などの定型的な業務について、数値化、定量化が難しい場合であっても、

- ・業務の期限、
- ・業務量、
- ・効率性、
- ・業務改善に関する点

など、業務遂行の状況を測る目安があると考えられ、業務の態様を可能な限り分解し、具体的なものとした上で、定性的な目標や効率化・業務改善などの重点項目、留意事項に着目した目標を設定するなどの工夫をすることが考えられる。

資料2 ルーティン業務の目標設定の例（平成26年度報告書より）

- ・ 適正な予算執行となるよう、〇月までに平成〇〇年度の執行内容について把握・分析し、問題点の抽出を行った上で、必要に応じて積算の見直しを行い、平成〇〇年度の予算要求に反映させる。
- ・ 給与等の支給について、毎月の締日までにミス無く迅速に処理する。特に異動・昇任のある〇月分については支給額に間違いが生じないようにチェックした上で支給額を確定し、ミス防止に万全を期する。
- ・ 申請情報の記載内容について誤入力〇%以下を達成するため、二重の目検による確認を怠らず徹底する。また、〇〇票との突合を徹底して受付情報の単純な入力ミスを防止する。

資料3 地方公共団体における目標設定の実例（平成20年度報告書より）

【市民課】

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

【社会福祉課】

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

【介護保険課】

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

【納税課】

- ・市県民税（特別徴収）について、〇月末までに、事務所への電話・文書催告を行い、滞納事業所数を〇〇件減らす。
- ・平成〇年度から新たに滞納となった者に対し、年度末までに最低〇日程度、電話・文書催告等を行い、新規滞納者の前年度比〇%削減を目指す。
- ・現在、約〇%である市税の口座による還付について、各支所〇〇課と集落単位の市税の説明会を合同で行うことによりPRし、年度末までに△%以上向上させる。

【建築指導課】

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

【住宅課】

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

【環境衛生課】

- ・各地域のごみ置場設置条件の不均衡を把握するため、〇月までにごみ収集所台帳のデータベースを完成させ、設置条件の見直しの是非について、部内で成案を得る。
- ・不燃ごみの定期収集について収集ルール統一及び明確化を図るため、〇月までに市での電話対応案件等を参考に整理した回収ルール案を作成し、全収集業者への説明を行うとともに、意見を聴取し、成案を作成して遵守の徹底を図る。

- ・ ○月までにごみ減量ポスターを作成し各自治会へ配布するとともに、○～○月の間に重点地区の設定及び説明会を実施し、減量に対する啓発運動の積極的推進を行い、組織目標であるごみ排出量の対前年比△%減の達成を図る。

【下水道課】

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

5. 保育士、医師等の職員について、一般行政職とは異なる評価基準や評価方法をとるべきと考えるが、それぞれどのように構築していくべきか。

(対応例)

○まずは一般行政職の例を参考にしながら、

- ・ 現行の勤務評定の項目を確認する
 - ・ 所管省庁からの通知を確認する
 - ・ 国家公務員における類似する職種の「評価項目及び行動・着眼点（例）」を参考にする
 - ・ 他の自治体の例を参考にする
 - ・ 施設長や、当該職種におけるリーダー的な職員に相談する
- などの工夫を行って定めていくことが考えられる。

○能力評価については、例えばチームとして活動している職員の場合には「協調性」、「規律性」を重視するなど、それぞれの職種に応じた評価基準を用いることが考えられる。

○また、業績評価について個人としての評価が困難な場合には、組織としての目標をまず設定し、その目標に対する個人としての貢献度を評価していくことも考えられる。

【参考】

①国の人事評価マニュアル

- ・・・「研究職」、「研修・教育職」、「医療職」及び「技能・労務職」について、それぞれの評価項目及び行動・着眼点（例）を掲載している。

②消防庁通知（平成26年10月17日付消防消第197号）

- ・・・消防職員の役職ごとの標準職務遂行能力のイメージを示している。

③警察庁通達（平成27年1月16日付警察庁丁人発第13号）

- ・・・警察職員の役職ごとの標準職務遂行能力（モデル）を示している。

6. 業務内容、業務量、困難度、配置職員数等は、部局ごとにそれぞれ異なるため、人事評価結果の活用の仕方が不公平、不平等になることが懸念されるが、どのように対応すべきか

(対応例)

○業務内容や困難度の違いは、目標設定の仕方での工夫（定性的な目標や具体的な到達水準を定めた目標など）、到達度については、目標の困難度に応じた評語又は点数の付与で調整・工夫することが考えられる。

○部局間の調整は、各団体の実情に応じた調整手法を検討する必要がある。

例1：連絡調整会議を設け、部局間での意識や評価基準の統一を図る。

例2：評価者訓練等を行うことにより評価者の目線あわせを図る。

例3：人事当局において部局によるばらつきがないかの調整を行う。

例4：業務量や困難度について、職員アンケートを実施し、結果を公表することで、共通の認識を持つ事を目指す。

○また、評価結果の活用については、人事当局が部局間のバランスを調整する必要がある。

絶対評価の結果について、人員分布割合等を定めて相対化する場合の例

・小規模団体の例

各部局で評価した結果を、人事当局において統一的な目線で一元的に相対化する。

・大規模団体の例

人事当局が示した庁内全体の人員分布割合等に応じて、部局ごとの絶対評価の結果をもとに相対化し、その上で人事当局が部局間の調整を行う。 等

○このとき、人事当局においては、部局ごとの業務内容や人員配置に加え、各年度によって業務の困難度や重要な施策の内容に部局ごとの軽重が生じることも考慮の上、部局間の人員分布割合を調整する場合も考えられよう。

○調整を行う際には、首長等のトップマネジメントを行う者の意見を反映させることも重要であることから、事前に首長等と協議を行い、調整基準を定めておくことも考えられる。

○評価結果の給与・任用等への反映についても、職員の理解は必要となってくるため、結果の活用に関するイメージを、評価者・被評価者の間でよく共有しておくことが必要であろう。

7. 人事評価制度を導入することにより、高い評価の職員が一部の職員に限定されるなど評価の固定化につながるものが考えられるが、この場合、他の職員のモチベーションの低下につながらないか

(対応例)

- 本研究会の平成 26 年度報告書においても、「勤務実績のより適確な処遇への反映という観点から、高い能力を発揮し、高い業績を挙げている職員が適切に処遇に反映されず、士気を落とすことは問題であろう。」と指摘されている。

- 加えて、「業務目標の設定や面談での助言・指導などを通じて、標準の職員のやる気を引き出し、職員の能力向上を図って上位評価へとつなげていくよう、人事評価を活用していくことが重要である。」とも指摘している。

- また、例えば給与に関しては、
 - ①昇給については、「制度導入時においては、上位の昇給区分の分布率を比較的小幅に設定したり、最上位の昇給効果を国並みの 8 号給ではなく 6 号給、その次を 5 号とするなどして運用（ただし、分布率 5 % 及び 20 % という枠組みは維持）したりするなどの方策も考えられる。」と言及されている。
 - ②勤勉手当については、その期限りの効果となることから、評価期間ごとに広く職員のモチベーションを高めるツールとなり得るため、「職員間の格差を懸念するあまり、一律支給などの不適正な運用としている場合には、速やかな是正をするべきである。」と指摘している。

- いずれにしても人事評価制度は個々人に差をつけること自体を目的とするものではなく、組織全体の公務能率やパフォーマンスの向上、人材の活用・育成を目的とするものであり、そのための手段として運用を行っていく必要がある。

8. 人事評価の結果について、職員の人材育成のためにどのように活用していくべきか

(対応例)

- 人材育成のためには、人事評価における面談を通じて、指導・助言を行っていくことが重要と考える。

- 評価者は、被評価者の日々の職務上の行動を観察し、記録する「職務行動記録メモ（資料4）」を活用するなどし、評価結果の面談時に効果的にフィードバックできるよう工夫することが考えられる。

- また、例えば、
 - ・評価結果が本人の自己評価と食い違っている点については、面談時に事実に基づいて説明できるよう、あらかじめ整理しておく。
 - ・職員の自覚を促すため、「この点が優れている」「この点を今後伸ばして欲しい」といった良し悪しのポイントを被評価者に対して伝える。
 - ・課題点については、「どのような点をどう改善すれば今後の業務に役立つか、そして職員のレベルアップに役立つか」について被評価者と話し合う。など、面談時に意識して臨むことを事前に検討しておくことも効果的と考えられる。

- 面談での対応方法など、被評価者への指導に役立つ評価者訓練を行うことも重要と考えられる。

- 評価結果により判明した各職員の能力に基づいて、以下を参考に職員研修の受講を勧めるという方法もある。
 - ・優れた能力を一層伸ばし、不足している能力を補う能力開発研修を紹介する。
 - ・既存の能力開発研修がない場合には、専門家等に随時アドバイスをもらいながら能力開発に直結する研修プログラムを作成する。
 - ・県や国関係機関による研修にも積極的に参加してもらう。

- このほか、人事評価制度の面談を通じて得られた職員の適性を活かした仕事の割り振りや、日常的業務指導を通じたOJTも人材育成には効果的であると考えられる。

資料4 国家公務員の例

(参考) 職務行動記録メモ

※特に決められた様式ではありません。適宜作成してください。

職務行動記録メモ

記録期間：平成 年 月 日 ～ 平成 年 月 日

対象者：氏名 _____

記録者：氏名 _____

I 業績評価

期間中の行動事実・実績等	
(時期等)	(内容や目標等との関係等)

II 能力評価

期間中の行動事実・実績等	
(時期等)	(内容や評価項目及び行動との関係等)

行動観察記録（人材育成シート）の例

パソコンで学ぶ地方公共団体の人事評価 平成 27 年版
 (稲継 裕昭 著 / 一般財団法人 自治研修協会 編) より引用

行 動 観 察 記 録 票

観察する職員名

所属	職名	職員名	
〇〇課 〇〇班	〇〇	〇〇 〇〇	
月/日	賞賛される行動 問題がある行動	月/日	評価者のとった対応 (賞賛・激励・援助・注意・対策等)
10/5	担当業務について事務改善の提案があった。	10/5	積極的な姿勢を評価し、改善に取り組むよう励ます。
10/30	10月2日に〇〇の先進事例を調査し、10月30日までに報告するよう指示したが報告がなかった。	10/30	報告が遅れそうな旨を事前に相談すること、また他の職員に協力を求める等適切に対応するよう指導した。
11/25	大声を出した苦情者に対して冷静な対応を行った。	11/25	冷静な対応を労った。また、苦情内容を報告させ、再発防止のため班員で打合せを行った。
12/22	担当業務の制度改正について、国・県・近隣市の動向をたずねたが全く把握していなかった。	12/22	至急調べて報告するよう指導した。また、今後は日頃から情報収集に努めるよう指導した。
[通期]	お客様に対しては毎回、丁寧に対応している。ただし、業者に対しては横柄な態度になりがちである。		

人材育成のための人事評価のポイント（平成 20 年度報告書より）

項目	取組	考え方	
評価プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ○求められる人材像・あるべき職員行動の提示 ○人材育成基本方針と連動した評価項目の設定 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成に関する考え方や関連する人事制度、スケジュール等に明確に位置づけることによるトータルの人材育成 	
能力評価	<ul style="list-style-type: none"> ○期待する人材像、行動規範（コンピテンシー）等を示した評価項目の設定 	<ul style="list-style-type: none"> ・職員に対し、住民サービス向上のために今求められる人物像を示し、方向付ける。 ・人材育成基本方針との連携（各段階で求められる職員像や研修プランの明示など）により主体的な能力開発を促す。 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・コンピテンシーによる評価項目の設定 ・部下の人材育成に関する評価項目の設定 ・職位、育成段階に応じた評価項目の設定 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職・監督職の能力評価に人材育成に関する項目を設けることにより、的確な指示や助言を通じた人材（部下）育成が行われるようにする。 ・職員に対し、各職位に必要とされる能力基準や、自身のキャリアプランをわかりやすく中長期的に意識させる。 	
業績評価	<ul style="list-style-type: none"> ○各職員の能力に応じた適切な目標の設定 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の中で求められる役割を明確にし、組織の一員としての主体的な取り組みと能力開発の伸長を図る。 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・組織目標と連鎖した目標 ・各職員の自主的なチャレンジ目標の設定 	<ul style="list-style-type: none"> ・職員の能力レベルや経験に配慮した難易度の目標を設定し、モチベーションの向上を図る。 ・職員に対し、業務遂行に対するインセンティブを付与する。 	
評価基準の公表	<ul style="list-style-type: none"> ○評価項目、基準、実施方法等の十分な周知 	<ul style="list-style-type: none"> ・求められる人材像、あるべき職員行動を明示し、これを促すとともに、評価に対する透明性を確保し職員のモチベーション向上に繋げる。 	
評価のあり方	<ul style="list-style-type: none"> ○絶対評価を基本 	<ul style="list-style-type: none"> ・他者との相対比較を介在させるのではなく、評価基準に則して、職員の能力、目標の達成度を評価する。 	
評価結果の活用	（自己申告）	<ul style="list-style-type: none"> ・自身の現状、意欲、不足している点や目標未達成の場合の原因等の自己申告 	<ul style="list-style-type: none"> ・自己申告の実施や評価結果の開示を通じ、職員が「ふり返り」を行うことにより、自らの優れた点や不足している能力、目標を達成するために必要な点について現状分析をさせ、反省や気づきを次期の業務遂行に反映させる。 ・面談を通じた被評価者と評価者とのコミュニケーションの中で、評価結果や個々の能力、求められているものなどについて共通の認識を持ち、職員それぞれの人材育成に繋がるよう、評価者から助言を実施する。 ・目標の達成感や能力向上の実感により、モチベーションの主体的な高揚を促す。
	（面談実施）	<ul style="list-style-type: none"> ・職員のアピールポイントの聞き取り ・自己分析結果の聞き取り ・評価結果について自己申告等を踏まえた説明 ・自己申告と最終結果の差異等、ふり返り材料の伝達 ・求める人材像と、職員の考えについての意見交換 ・評価結果を踏まえ、個々の職員の特長に応じた助言 ・モチベーションの向上、能力開発（研修）を促す助言 	
	フィードバック（結果の開示）	<ul style="list-style-type: none"> ○面接により、評価結果の開示（評語・評点）に加えて職員の優れた点、改善すべき点等、振り返り材料を伝達 	
評価結果の活用	研修制度、ジョブローテーション、指導プログラム等との連動によるトータル的人事管理による人材育成		
	任用への活用による中長期の人材育成・公務能率の向上		
	給与上の処遇への活用による（短期的な）モチベーション向上による人材育成・公務能率の向上		

9. マンパワーが不足しており、人事評価制度導入によって新たに生じる業務に対応することが困難であるが、どう対応していくべきか。

(対応例)

○人事評価制度の導入にあたっては、一時的に業務量は増加する可能性はあるものの、能力・実績主義による人事管理が徹底され、公務能率の向上が図られることによるメリットが大きいことを首長や自治体幹部職員が十分理解していくことが必要である。

○そのうえで、人事評価制度の整備にあたっては、

- ・当該団体で現に運用されている勤務評定の様式を基礎に拡充する
 - ・総務省の「地方公共団体における人事評価制度に関する研究会報告書」(平成27年3月)にとりまとめられている実施規程例、評価記録書例などを参考とする
 - ・既に制度を導入している先進団体から資料の提供を受ける
 - ・県市町村担当課、市長会または町村会などを通じて、近隣の市町村と進捗状況について、情報交換を行いながら協力して進める
- などの方法により省力化を図りながら進めることが考えられる。

○また、職員への周知を行う際には、

- ・定例で実施されている庁内連絡会議、部課長会議等の場を活用し、実際に評価を行う管理職へ人事評価導入の必要性・意義について周知を図る
 - ・国や先進団体で作成している職員向けのリーフレット、マニュアルなどを参考に職員への周知を図る
 - ・当該団体で実際に用いる規程や人事評価記録書の様式を示し、試行などを行いながら周知・習熟・改良を図る
- などの方法により効率的に行うことが考えられる。

10. 平成 28 年度の本格実施に向け、これから「評価者の研修」、「被評価者への説明」、「試行」等を一齐に実施していく必要があるため、職員の理解を十分に得ていく時間がないと考えられるが、どのように対応すべきか

(対応例)

○限られた時間で職員の理解を得ながら導入の準備を進めていくためには、例えば、

- ①庁内の連絡会議などの場において、各部局の管理職に対して人事評価制度の趣旨を説明し、導入の意義を理解してもらう
- ②国や先進団体で作成している職員向けのリーフレット、マニュアルなどを参考に職員への周知を図る
- ③制度の検討にあたっては、人事担当部局のみで検討するのではなく、
 - ・各部局の職員を検討会のメンバーに加える
 - ・職員アンケートを実施する

などして、実際に評価を行う管理職の意見や職員の側の視点も加えた検討を行う

④職員向けの研修については、

- ・人材育成等専門家派遣事業で提供されている資料や総務省の「地方公共団体における人事評価制度に関する研究会報告書」（平成 27 年 3 月）を参考に研修資料を策定する
- ・先進自治体のマニュアルを参考に資料を作成する
- ・業務繁忙な職員のために自席で学習できる研修教材、「パソコンで学ぶ地方公共団体の人事評価（稲継裕昭／著、自治研修協会／編）」を活用する
- ・町村職員中央研修所（JAMP）や全国市町村国際文化研究所（JIAM）等、外部の研修機関を活用する

⑤試行を踏まえ、評価の手法、手続き等について職員アンケートを実施し、意見を聴取し、制度設計に反映する

などの方法により、職員への周知と制度設計を並行して進めていくことが考えられる。

○特に、試行については、期首における面談及び目標設定、期末における達成状況の自己申告、評価、評価結果の開示、面談という人事評価の一連の流れを実際に経験することで、人事評価制度に対する理解が深まり、制度の改善にも繋がると考えられることから、短い期間であっても実施することが有効であると考えられる。