

# 人事評価制度導入の意義・効果

平成 2 7 年 1 0 月 3 0 日

一橋大学副学長 辻 琢也

# 目 次

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| I . 地方公共団体における人事評価制度の運用に関する研究会（平成 22 年度） | 1  |
| 1 研究の趣旨                                  | 3  |
| 2 人事評価制度の導入                              | 4  |
| 3 人事評価制度に対する信頼の確保                        | 7  |
| 4 人事評価結果の給与への反映                          | 10 |
| II . 地方公共団体における人事評価制度に関する研究会（平成 26 年度）   | 19 |
| 1 研究会報告書概要                               | 20 |
| 2 研究会報告書（一部抜粋）                           | 22 |
| (1)人事評価実施規程例                             | 24 |
| (2)人事評価実施要領例（評語付与方式）                     | 27 |
| (3)人事評価記録書例（評語付与方式）                      | 38 |
| (4)人事評価実施要領例（数値化方式）                      | 41 |
| (5)人事評価記録書例（数値化方式）                       | 51 |
| III . 地方公共団体の職場における能率向上に関する研究会（平成 22 年度） | 55 |

I . 地方公共団体における人事評価  
制度の運用に関する研究会  
(平成 22 年度)

地方公共団体における  
人事評価制度の運用に関する研究会  
報 告 書

平成 2 3 年 3 月

## I 研究の趣旨

人事評価は、地方公務員法第40条に基づく現行の勤務成績の評定（勤務評定）と法的な性格を異にするものではなく、また、任命権者が職員の勤務状況について定期的に評価を実施し、その結果に応じた措置を講じなければならないという基本的な性質にも相違はない。

ただし、従来の勤務評定と比較して、人事評価は、①能力、実績主義を実現するためのツールであること、②人事の公平性・公正性を担保するものであること、③人事システムの客観性・透明性を高めるものであること、④人材育成につながるものであること等の特徴が際立ったものと考えられている。

能力・実績主義の人事管理の徹底を図るため、人事評価制度の実施を義務付けることとしていた「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」（平成19年5月29日国会提出）においては、人事評価を「任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするために、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価をいう。」と定義していたところである。

当該法律案は、平成21年7月の衆議院の解散に伴い、審議未了廃案となったが、現行の地方公務員法においても、第40条に基づき、勤務評定及び評定結果に応じた措置の実施が義務付けられているところである。能力・実績主義に基づく人事管理を推進し、人材育成に活用する観点からは、従来の勤務評定にとどまらず、公正かつ客観的な人事評価を実施することが求められており、実際、人事評価制度の導入とその活用に取り組む地方公共団体の数は徐々に増えている<sup>1</sup>。

従前の勤務評定として実施している場合を含め、人事評価等の勤務成績の評定を実施している地方公共団体の数は1,094団体、全体の60.9%（平成21年度）である。都道府県、政令指定都市、中核市及び特別区の実施率が100%であるのに対し、一般市が72.4%、町が49.3%、村が30.4%と、団体規模が小さくなるにつれて実施率が低下する傾向がみられる。

なお、上記1,094団体のうち、能力の判定基準を明確にした「能力評価」を実施している団体は86.0%、目標管理的手法を取り入れた「業績評価」を実施している団体は43.1%、両方の評価を実施している団体は39.8%となっている。

人事評価等の勤務成績の評定を実施している地方公共団体のうち、評定結果を昇給に活用している団体は46.2%（平成21年度）、勤勉手当の成績率に活用し

---

<sup>1</sup> 資料4「勤務成績の評定の実施状況等調査の結果概要（平成21年度の状況）」参照。

ている団体は、平成21年12月期で35.0%にとどまり、人事評価等、勤務成績の評定結果の活用は依然として大きな課題となっている。

勤務成績の分布状況は団体によって異なるが、概して「標準」に集中する傾向にある<sup>2</sup>。特に、下位区分（「標準」未満）については、そもそも区分を設けている団体が少なく、また、設けている団体であっても、下位区分に該当する職員の割合は総じて低い水準にとどまっているのが実情である。しかし、本来は、人事評価を通じて、下位区分に該当する職員を確実に把握することが重要である。

当研究会では、このような地方公共団体の状況を踏まえ、人事評価制度を導入していない団体については、導入への取組に資するため、また、人事評価制度を導入しているものの、評価結果の給与への適切な反映が行われていない団体については、適切な反映の実施に向けた取組に資するため、人事評価に先進的に取り組んでいる団体の実情を参考にしつつ、論点となりうる事項について整理し、あるべき方向性について検討を行ったものである。

## Ⅱ 人事評価制度の導入

### 1 導入の必要性

人事評価のねらいとしては従来、①能力・実績に基づく人事管理の徹底を通じた人材育成、②人事評価の活用を通じた組織全体の士気及び公務能率の向上の2点が主に挙げられてきた。今日の地方行財政の状況や地方公共団体を取り巻く環境の変化に対応し、人事評価制度の導入及び評価結果の給与への反映の必要性や意義を改めて整理する。

#### （1）人材育成

平成22年4月1日現在、地方公共団体の総職員数は281万3,875人、対前年比で41,231人の減少となっており、平成6年をピークとして、平成7年から16年連続して減少し、この間、累積で46万8,617人減少している<sup>3</sup>。

現在、地方公共団体においては、厳しい財政状況や地域経済の状況等を背景に、簡素で効率的な行財政システムを構築することが求められている。地方公共団体が、限られた職員数で継続的に行政サービスを提供していくためには、職員一人

---

<sup>2</sup> 資料5「勤務成績の昇給への活用状況」及び「勤務成績の勤勉手当（平成21年12月期）への活用状況」参照。

<sup>3</sup> 平成22年地方公共団体定員管理調査結果（総務省）。

ひとりがその能力を十分に発揮することが不可欠である。

このため、職員が発揮した能力及び達成した業務実績を適切に評価するとともに、評価結果に基づき、職員の特性を踏まえた人材育成を行うことにより、効果的に職員のレベルアップを図る仕組みが必要となる。こうした人材育成面における人事評価制度の導入の意義は大きい。

本来、人材育成は、職員一人ひとりの在職期間を見通した長期的な視野で実施されることが望ましい。このような人材育成に資する人事評価制度とするため、長期にわたって評価結果を蓄積し、総合的に活用する仕組みが検討されるべきである。

この点、評価結果を給与に反映させることにより、査定昇給については勤務成績に基づく昇給の結果が年々積み重なっていくため、給与に過去の評価の蓄積が表れていると解釈することもできる。

## （２）職員の士気及び公務能率の向上

評価結果の給与への反映には、大きく分けて、勤務成績に基づく昇給制度を導入することにより年功的な給与制度を修正する効果と、給与面でのインセンティブを与えることにより、職員の士気を向上させる効果の２つがある。人事評価のねらいでもある職員の士気の向上については、評価結果を給与に反映させることによってはじめて十分に実現させることが可能になる。

人事評価制度について、職員一人ひとりが「自身の努力が正当な評価を受けるもの」と認識できるかどうかは、自らに対する評価結果に納得できるか否かにかかっている。特に、評価結果が給与という形で現実化することにより、職員の関心は最大限に高められることから、評価結果を給与に適切に反映させることが、職員の納得と士気向上のために極めて重要である。

さらに、公共サービスの質を維持・向上させていくためには、職員一人ひとりがその能力を発揮するとともに、組織全体として公務能率を向上させることが求められる。

組織が最高のパフォーマンスを発揮するためには、適材適所の人材配置が不可欠であり、公平・公正な人事管理は職員の士気の維持・向上にも資するものである。この点、人事評価という客観的な物差しを導入することにより、説得力をもって情実人事を排し、職員の能力や実績に基づく合理的な人事管理を行うことが可能になると考えられる。

## （３）今日的意義

近年の社会経済情勢にかんがみれば、地方公務員の総人件費抑制の要請が一層

強まる可能性が高く、給与水準についても、上昇を期待することが困難な時代を迎えている。さらに、今後、定年延長の導入に伴う総人件費の増加を抑制することを前提として、60歳以降の給与を相当程度引き下げるとともに、60歳に達する前の世代についても、そのあり方の見直しを行う必要が生じることが予想される。

職務・職責に大きな変更がないにもかかわらず、仮にこのような目的の下で給与の一律引下げが行われた場合、公務を支える職員の士気が低下するおそれがないとはいえない。人事評価の結果を給与に適切に反映させ、仕事の成果や能力に応じた処遇を行うことにより、メリハリのある人件費の配分を可能にすると同時に、職員一人ひとりが評価を通じて認められる喜び、働きがい、満足感・達成感等を実感できるようにすることがより重要になると考えられる。

現下の厳しい財政状況等を踏まえ、平成22年4月1日現在、全地方公共団体のうち約6割の団体（1,060団体）において、給料や手当に対する独自の削減措置が実施されている<sup>4</sup>。また、公務員の給与水準に対しては、依然として国民・住民の厳しい視線が向けられているのも事実である。さらに、「公務員は仕事をしてもしなくても給料が同じ」であるとの批判がなされることも少なくない。

行政や公務員に対する国民・住民の信頼を得るためには、給与制度及びその運用の適正化に加え、人事評価制度を導入し、評価結果を給与に適切に反映させることにより、「公務員は仕事をしてもしなくても給料が同じ」ではないことを明らかにすることが必要である。例えば、昇給制度については、人事評価結果に応じた厳格な昇給を行い、国民・住民が納得できる形で制度を運用することが重要であると考えられる。

## 2 導入に当たっての留意点

人事評価制度が導入されている地方公共団体の多くは、その規模の大小にかかわらず、多大なマンパワーを投入し、入念な準備を行っている。他方、導入について職員団体と協議中であることや、試行段階であることを理由に、なかなか本格実施へ移行できない団体も見受けられる。

この点、実際に評価結果の活用結びつかない試行段階では、評価の習熟面で限界があり、任用や給与等の人事管理への活用に耐える評価結果を出すレベルに達することは困難であると考えられる。したがって、早期に、評価結果を任用や給与等の人事管理に活用する本格実施に移行し、必要に応じて見直しを加え、運用熟度を高めていくことが、効率的・効果的な制度構築に資するものと思われる。

---

<sup>4</sup> 平成22年地方公務員給与実態調査結果（総務省）。

小規模の地方公共団体においては、職員数が少なく、日常業務を通じて職員同士が互いの職務内容や働きぶりを知っていることから、人事評価制度導入の必要性が認識されにくい傾向がある。そのため、導入や運用に多大なコストを要する人事評価制度をあえて導入するインセンティブに乏しく、導入を躊躇する事例も多い。

しかし、現実には、地方公共団体の規模が小さいほど、人事評価制度の導入コストは少なく済む。さらに、職員同士が互いの担当業務の困難度を理解しているため、業績評価が行いやすく、制度の円滑な運用が期待できる。したがって、小規模団体における制度導入に際してのハードルはむしろ低いと考えられる。

一般に、地方公共団体においては、最高執行機関である首長の権限が強く、人事行政についても人事制度の企画立案権及び任命権を併せ持つ。したがって、人事評価制度の導入に当たっては、首長の理解と強いリーダーシップの発揮が不可欠である。

翻って、運用段階においては、客観性・公平性の確保が肝要な人事評価制度の性質上、強い権限を有する首長の関与は極力控えられべきものである。特に、小規模な団体においては、首長の理解が不十分であることによって、制度の円滑な運用に支障を来し、あるいは、客観性を欠いた恣意的な運用に陥るリスクがあることに留意が必要である。

### Ⅲ 人事評価制度に対する信頼の確保

評価結果の納得性を高める上では、人事評価の制度及び運用に対する職員の信頼を確保することが不可欠である。他方、制度を安定的に運用していくためには、人事担当部局や職員にとって過重な負担とならない工夫や配慮が必要となる。そこで、運用コストとのバランスを取りながら、職員の信頼を確保するための取組について検討する。

#### 1 職員の信頼と制度趣旨

人事評価制度が職員からどの程度の信頼を得ているのかを把握するための一つの方法として、職員に対するアンケート調査の実施が考えられるが、その回答の経年変化をみることにより、制度の定着度合を知ることができる。

職員アンケートを実施している団体の調査結果によると、人事評価制度及び評価結果の活用に対する職員の理解が相当程度進み、概ね肯定的に受け止められている

ことがうかがえる<sup>5</sup>。このことから、人事評価を実施し、評価結果を実際に活用する中で経験を蓄積していくことこそが、職員の信頼醸成につながるものと考えられる。

なお、人事評価制度を運用する過程で、状況の変化等に応じ、制度の改善が求められる可能性もある。この点、目標管理や点数評価のあり方の見直し等は否定されないものの、基本的には、制度の定着・運用熟度の向上を図ることが優先されるべきである。

また、職位別のアンケート調査結果によれば、職位が上がるにつれて評価結果への満足度が高くなる傾向がみられるという意見もある。これは、一般的に、職位の高い職員は勤務意欲が高く、人事評価制度を好意的に受け止めているためであると推測される。すべての職員が受け入れやすい形での制度運用を目指すことが、人事評価制度の本来の趣旨を実現する上で、果たして適当といえるのか十分に考慮する必要がある。

例えば、職員の反発を少なくするため、絶対評価によって最終的な評価結果を導くことは、評価結果に差がつきにくくなる可能性が高く、制度導入目的の一つである職員の士気向上の観点からは、不十分な取組となるおそれがある。

いずれにせよ、人事評価制度の趣旨を没却しないように留意しながら、制度及び運用に対する職員の信頼を高める方策を検討することが重要である。

## 2 信頼確保のための措置

以下に取り上げる制度は、いずれも地方公共団体における人事評価の制度及び運用の信頼性確保に資する取組として評価できるものである。それぞれの制度をより効果的に導入し、運用する観点から、その取扱いに当たって特に留意すべき点を整理する。

### (1) 目標管理制度

人事評価のねらいである公務能率の向上や、評価結果の客観性や納得性を確保し、評価結果を人材育成に活用する観点からは、組織目標とのリンクを前提に、評価者と被評価者が期首に目標を確認し合い、明確な目標を設定した上で、その達成度を測る目標管理に基づく業績評価を行うことが望ましい。

業績評価の実施方法に関しては、しばしば民間企業における取組を先進事例として参考にする試みが行われており、特に目標管理のあり方を検討する上で、このような試みは有意義であると考えられる。なお、評価結果の給与への反映については、業績に応じて人件費が増減する可能性のある民間企業と、毎年度の予算

---

<sup>5</sup> 参考資料 102 頁「人事評価に関する職員アンケート（一般職集計）」参照。

によって人件費が制約される地方公共団体とでは、本質的な違いがあることに留意が必要である。

## （２）多面評価制度

人事評価の実施に当たっては、上司からの評価のみならず、部下からの評価も受けるべきであるとの指摘がなされることも少なくない。これは、上司からの評価には恣意的・感情的な要素が含まれているのではないかという人事評価制度の客観性に対する不安の表れであるといえる。

この点、通常の上司からの評価に加え、部下、同僚、他部局の関係職員等、多方面から人事評価を行ういわゆる「多面評価（３６０度評価）」には、できる限り多くの角度から評価を受け入れることで、人事評価が評価者やその職位に左右されるものでないことを証明し、評価制度の透明性・信頼性を高め、評価結果の説得力を増す効果が期待できる。

ただし、公務能率の向上という人事評価の目的にかんがみれば、人事評価の一義的な責任は直属の上司にあると考えることが適当であり、上司がその責任を適切に果たせるような仕組みの構築が優先的に検討されるべきである。したがって、人事評価の客観性を担保する仕組みとして、まずは、先に述べた目標管理制度を導入することが重要であり、その上で、人事評価のバリエーションの一つとして「多面評価」を取り入れるか否かの検討がなされるべきである。

## （３）評価者訓練制度

人が人を評価するものである以上、被評価者である職員から、評価者の訓練が十分になされているか、という点に対する懸念が示されることもある。

このような懸念を払拭するため、評価者訓練の機会を定期的に設けている団体も多い。特に、目標管理制度を導入している場合には、目標設定の際、その具体性や困難度等の設定のあり方を含め、１次評価者に重点を置いた訓練を繰り返し実施することが効果的である。

その一方で、実際に評価を行うこと自体が最も効果的な訓練となることも事実である。目標管理・評価実施・評価結果の活用を通じた経験を積み重ねる中で、評価者自身の管理・監督者としての自覚が一層高まり、組織における人事評価の運用熟度が増していくものと思われる。このことから、本格実施への移行の重要性を確認することができる。

ただし、目標管理制度を導入していない場合、必ずしも定期的な評価者訓練が求められるものではなく、制度の運用コストを適正化する観点から、新任の管理・監督者を対象に評価者訓練を実施することで十分ではないかと考えられる。

#### （４）評価結果のフィードバックのための面談機会等の活用

評価結果の納得性を高め、人事評価制度を人材育成に効果的に活かすためには、時機に応じた職員との面談等を通じ、丁寧に評価結果のフィードバックを行うことが重要である。フィードバックを行う際には、評価結果の理由を伝えるとともに、設定目標や評価の内容に応じた具体的な改善点を提案することにより、職員の不安を取り除き、やる気や動機付けをさらに引き出すことが求められる。特に、評価結果が下位区分に該当する場合には、改善に向けた助言・指導が不可欠である。

ただし、評価結果のフィードバックの実施は、原則として、目標管理制度が導入されていることが前提になるものと考えられる。目標管理を行わず、従来の勤務評定に近い形で人事評価がなされる場合には、評価結果の客観性や納得性の面から、フィードバックが有効に機能しないおそれがあるためである。

フィードバックの実施に当たっては、人事担当部局が各部局の評価者に一任することなく、人事評価制度を所管する当局として、責任を持って職員一人ひとりの評価結果とそれに基づく対応がどのように行われているかを把握することが必要と考えられる。

#### （５）苦情処理制度

人事評価制度を適切に運用するための取組の一環として、苦情処理制度等、いわゆるセーフティネットとして機能する仕組みを構築することも重要である。苦情処理制度については、制度運用上、いずれの部局で苦情処理を担当することが最も適切であるかが問題となる。

小規模団体においては、一般的に、苦情処理を人事担当部局で一括して担当することが可能であり、かつ、効率的でもある。他方、大規模な団体においては、実効性のある制度運用の観点から、職員に最も近い部局が一義的に担当することの実現可能性について検討すべきであると考えられる。

### Ⅳ 人事評価結果の給与への反映

「Ⅰ 研究の趣旨」において述べたとおり、人事評価の結果を任用や給与等の人事管理に十分に活用できていない団体が多く見受けられるところである。評価結果の給与への反映の重要性を踏まえ、評価結果の活用のうち、特に給与への反映を行う際に留意すべき点を整理する。

## 1 管理運営事項

人事評価の結果を給与へ反映させる場合、「果たしてそれは「管理運営事項」か「勤務条件（職員団体との交渉事項）」か」という点が、職員団体との関係を考える上で、重要な問題とされてきた。

現行の地方公務員法上、人事評価制度の実施は明文化されていないが、国においては、人事評価の実施を義務付けた国家公務員法の下、人事評価は管理運営事項に該当すると解されている。地方公共団体における人事評価は、地方公務員法第40条に基づく従来の勤務評定に代わるものであり、国における人事評価とその趣旨を同じくするものであることから、国と同様、管理運営事項に該当すると考えられる。

人事評価は、その結果を給与等の処遇や身分取扱いの上で活用することにより、公務能率を増進させることが最大の目的であり、そのための手段である。公務能率の増進は民主主義の確立と並ぶ地方公共団体の恒久的な課題である<sup>6</sup>ことにかんがみれば、人事評価結果を給与に反映させることもまた、管理運営事項に含まれるものと考えられる。

## 2 人事評価結果の適正な分布

業績に応じた給与上の弾力的な対応が可能な民間企業と異なり、地方公共団体の人件費には毎年度、予算上の制約がある。そのため、人事評価結果の給与への反映は予算の範囲内で行わざるを得ず、限られた原資をいかに適切に配分するかという問題が生じることとなる。

そこで、絶対評価で行った評価の結果を合理的に相対化した上で給与に反映させ、恣意性を排除する工夫が必要となる。また、原資が適切に配分されているといえるためには、個人単位で適切に人事評価が行われるだけでなく、組織全体で評価結果が適正に分布していることも重要である。これをどのように検証し、担保する仕組みを構築するかという観点から検討を行う。

### （1）正規分布

合理的・客観的に人事評価が行われれば、評価結果の分布状況は、平均が「標準」付近に位置し、平均から離れるにしたがって「標準」以上も「標準」未満も同程度に分布が少なくなる、いわゆる正規分布に近づくと考えられる。さらに、評価結果を給与に反映する際にも、評価者の恣意性を排除する観点、職員の納得を得る観点、後述の人件費との関係等から、正規分布となっていることが望ましい。

---

<sup>6</sup> 地方自治法（昭和22年法律第67号）第1条参照。

参考までに、全都道府県の特任職員等の勤務成績の昇給への活用状況を集計したところ、昇給号給数別の人数分布が極端に偏るものではないことが確認された<sup>7</sup>。なお、「Ⅰ 研究の趣旨」で述べたとおり、個々の地方公共団体においては、分布状況に関する課題を抱えている場合もある。

## （２）部局による評価結果の乖離への対処

本来、どの部局に配置された職員であっても、十分に能力を発揮すれば優秀な成績を収めることができるよう、職員配置や業務配分が適切に調整されていることが望ましい。人事評価制度は、目標管理や評価結果の任用への活用等を通じ、特定の部局や職員への業務負荷の集中を是正する機能を持つものである。

しかし、そうした機能が発揮されず、部局間で業務の困難度・重要度に差異が存在すること等により、評価結果の乖離が生じる場合には、その調整のあり方が問題となる。

例えば、「企画部門」や「事業部門」と「定型的な業務を担当する部門」、あるいは「本庁」と「出先機関」のように、業務の性質が異なる部局間で仮に業務目標の困難度・重要度に差異がある場合、目標の達成度が同程度の職員同士であっても、在籍する部局により、評価結果に乖離が生じることとなる。

この点、部局単位で評価結果の相対化を行う場合、部局間の評価結果の乖離が緩和される効果が期待できる。ただし、困難度・重要度の高い業務を担当する部局においては、業務遂行能力の高い職員が多く在籍する可能性があるため、相対処理を行った後の評価結果が低くなるおそれがある。

逆に、部局単位の相対化を行わない場合には、能力評価の成績向上が難しい職員でも、困難度・重要度の高い業務を担当する部局で成果を挙げることにより、業績評価を向上させるチャンスが生じる。他方、困難度・重要度が高くない業務を担当する部局に配属された職員については、高い評価結果を得ることが難しくなるため、士気が低下するおそれがある。

以上のとおり、いずれの場合も一長一短があることから、各団体の実情に応じた対応がなされるべきである。一般的傾向としては、小規模団体においては組織全体が見渡せるため、部局単位の調整を行うことなく、全体として正規分布に近い分布状況が実現する可能性がある。一方、中規模以上の団体においては、部局間の調整を行っている事例もある反面、出先機関を多く有する都道府県等は、部局間の調整に消極的であるように見受けられる。

---

<sup>7</sup> 資料５「昇給号給数別人数（都道府県合計）」参照。

### （３）上位区分の持回りの防止

能力評価には、潜在的な能力を加味して評価を行い、評価結果が甘くなる傾向（いわゆる寛大化傾向）や、評価を継続しているうちに「標準」レベルに評価が集中する傾向（いわゆる中心化傾向）が見受けられる。

また、人事評価一般についても、評価結果を給与に反映しようとするほど、これらの傾向が強まり、同時に上位区分（「標準」以上）への割振りも増加しがちである。さらに、年齢が上昇するほど評価結果が固定化し、職員間の給与水準に差が生じる傾向があることから、慣例的な横並び意識や結果の公平性を重視するあまり、持回りによる上位区分への割振りを行う懸念もある。

このような弊害は、人事評価制度の趣旨を没却するおそれがあるため、これを防止することは、人事評価を実施する地方公共団体の多くに共通する喫緊の課題である。特に、持回りによる上位区分への割振りは、人事評価のあり方として問題があるのみならず、職員の給与水準をいたずらに上昇させるおそれが強いことから、これを解消することは、給与制度の適正化の観点からも重要な課題であるといえる。

この点、勤勉手当への反映については、評価結果が累積することはないため、特段の措置は必要ないが、昇給については、制度設計段階で何らかの対策が必要になることも考えられる。例えば、最上位の昇給区分（「特に良好」・「極めて良好」）が８号給とされている場合には、２年連続で最上位に割り振られることを制限することはやむを得ないが、６号給とされている場合には制限は行わないこととする等、個別の事情に応じた慎重な検討が求められる。

### （４）下位区分への割振り

人事評価結果の適正な分布を担保するためには、下位区分への割振りを適正化することも必要である。以下、下位区分への割振りを行うに当たり留意すべき事項について整理する。

#### ①人件費との関係

人事評価結果の昇給への反映については、予算によって定められた人件費の枠内で昇給制度が運用されることを前提に実施することとなる。

現在、国においては、給与構造改革前の特別昇給制度と同等の原資を活用して昇給制度を運用しているが、地方公共団体においては、すでに特別昇給を廃止していた団体や、そもそも特別昇給を行っていなかった団体も少なくない。そのような団体においては、昇給原資をいかに確保するかが問題となる。

具体的には、勤務成績が「標準」である職員に対する昇給号給数を従前どおり

4号給とするのであれば、上位区分への割振りを行うためには、原資確保の観点から、一定数の職員を下位区分に割り振る必要が生じる。

この問題への対処方法としては、例えば、勤務成績が「標準」の職員に対する昇給号給数を3号給に抑制することにより、職員を下位区分に割り振ることなく、上位区分への割振りを行うための原資を捻出することが可能になると考えられる。

さらに、評価結果の分布が上位区分に偏り、下位区分の分布がない場合には、給与水準が全体として上昇する問題への対応も課題となる。

この点、人事委員会を設置している地方公共団体においては、給与改定時に公民較差に基づいて給料表の水準を引き下げればよく、適切な人事評価が行われている限り、合理的な説明をすることが可能との意見もある。

議会や住民との関係においては、このような制度運用上の工夫を行うとともに、その基本的な考え方について十分に説明し、理解を得ることが重要である。

## ②共通認識の形成

人事評価制度の趣旨や原資確保の観点から、一定数の職員が下位区分に割り振られることはやむを得ない。そこで、下位区分への割振りを特別なことではないと全職員が受け止められるようにし、また、下位区分に割り振られた職員に対する評価結果の納得性を高めるための方策を検討することが重要である。その際、職員の業務内容や勤務実態を踏まえるとともに、職員の士気を向上させる視点にも留意する必要がある。

この点、普通昇給と特別昇給とを統合し、勤務実績に基づく昇給制度が導入された給与構造改革以降は、「標準」未満の評価結果が必ずしも分限を意味するものではなくなっている。評価結果に関するこのような共通認識を職員の間に形成することが、下位区分への適切な割振りを行っていくために不可欠であると考えられる。

## ③職員の取扱い

下位区分への割振りを行うに当たっては、組織の生産性低下を防ぐため、「標準」未満の成績となった職員をその後、どのように取り扱うべきかを併せて検討しておく必要がある。

「標準」未満の成績となった職員については、むしろ積極的に他の職場に異動させて新たなチャンスを与えること等により、その士気を維持する工夫を行うことが重要である。

例えば、鳥取県においては、成績下位者を対象に業務改善を支援するための訓練教育プログラムを実施しており、当該プログラムによって、受講者の約3割が

改善を果たしている。さらに、プログラムの中で行う能力検査の過程で、自らの評価結果の納得性が高まる効果もあるとされている。他方、成績下位になった職員が自発的に退職する事例も生じている。

このような取組を行った上でも改善がみられない場合には、各団体において、最終的には地方公務員法に基づく分限処分を適用することも検討すべきである。その際には、例えば、2年連続で下位区分に該当した職員は異動の対象とし、3年連続の場合には上記の訓練教育プログラムのような業務改善支援の対象とし、4年連続の場合には分限処分の適用対象とする等、一定の基準を設けることが運用の適正化・透明化に資するものと思われる。

### (5) 評価結果の開示

下位区分への割振りを適切に行い、職員全体の評価結果の分布状況を公表することは、人事行政の透明化に資するとともに、行政や公務員に対する住民の信頼を高める効果がある。評価結果を給与に適正に反映する観点から、どのようにすれば、混乱を生じさせることなく、その中身を開示できるかという問題がある。

個別の職員の評価結果をその中身を含めて公表することについては、職員の間には混乱を招かない程度に人事評価の運用熟度が高まっているとは一般的にはいえないことから、慎重であるべきと考えられる。

他方、職員本人に対する評価結果の開示については、各団体の実情に応じ、適切に実施されるべきである。例えば、目標管理制度を導入している団体においては、評価結果の全体分布とともに、評価結果を職員本人に開示しつつ面談を行っている事例が多く、目標管理制度を導入していない団体であっても、管理職の職員に対する開示を行っている事例がある。

## 3 給与構造との関係

人事評価結果の給与への反映に関し、給料表の構造等、現在の給与構造のあり方との関係で問題となりうる点について、考え方を整理する。

### (1) 昇給による給与格差

平成18年度以降、給与構造改革によって号給の間差が縮小されたため、評価結果を昇給に反映させても、短期的には給与に差がつかず、昇給メリットが感じられにくくなっているという指摘がある。そこで、昇給制度を通じ、職員に対するインセンティブを付与するため、給与構造そのものを見直す必要があるかどうかを検討課題となる。

その一方で、能力評価については、年度ごとに成績が変動する可能性が一般的

に低いため、人事評価結果の成績上位者と成績下位者が固定化し、昇給号給数の差が年々累積して職員間の給与水準に大きな差がつくおそれがあることから、給与制度上、一定の配慮が必要であるとする意見もある。

勤務成績に基づく昇給による給与水準の差の拡大に歯止めをかける観点からは、給料表の構造上、各級内の号給の数を少なくし、同一級内での昇給に一定の制限を設けることが考えられる。

ただし、本来、給料表の各級内に号給の区別が設けられている趣旨は、生活給の要素を考慮し、同一職務における能率の向上に対応することにある。したがって、号給数を少なくする場合には、このような制度趣旨と整合性を保つ工夫を行うことも重要である。

## （２）昇給メリットと昇格メリット

給与構造に関しては、近年、職責の重さに比較して給与水準の上昇幅が小さく昇格メリットが感じられないとして、昇任を希望しない職員が増加し、昇任試験の受験率が低下する等の弊害が多く、地方公共団体で生じている。

そのため、給与制度のあり方として、昇給メリットよりも昇格メリットを重視することにより、職務給の原則をより徹底すべきであるとする考え方も有力である。組織の活性化、公務能率の向上の観点からは、給与構造を見直し、職位・職責に応じた形で給与水準に適度に差を設けることにより、職務に対する職員のモチベーションを高めることは重要である。ただし、このような措置を行うに当たっては、昇任試験の実施等により、厳格な昇格管理を行い、級別の職員数を適正なものとするのが前提となる。

具体的な手法としては、給料表の上位級の給料水準を引き上げることも考えられるが、それだけでは職員全体の給与水準の上昇を招くこととなる。そこで、各級の号給数を減らす、または最高額と最低額の幅を小さくすることにより、給与カーブをフラット化させ、級間の重なりを小さくして給料水準の差異を設けることも検討されるべきである。この措置は、勤務成績に基づく昇給の累積による給与水準の格差の拡大の抑制にも資することとなる。

## （３）現給保障措置や最高号給に位置する職員の取扱い

現給保障されている高齢層等の職員に対し、どのようにインセンティブを与えるべきか、また、ポスト数が限られているため、昇任・昇格できずに最高号給にとどまっている職員には評価結果に基づいて昇給する余地がないが、どのように対応すべきかといった点も課題となりうる。

この点、職務給の原則<sup>8</sup>との兼ね合いから、基本的に、評価結果の昇給への反映には一定の限界があると考えべきである。すなわち、職務給の原則は各給料表における級の区分によって実現されており、職務の内容と責任に変更がない限り、上位の級に格付けるに等しい給料額を支給することは適切ではなく、号給の伸長に一定の限度があることは明白である。

したがって、評価結果を昇給に反映させるためという理由のみをもって給料表の号給を延長することは、実質的に職務の級を区別している趣旨を損なうことにつながりかねず、職務給の原則に反するおそれがあるといわざるを得ない。

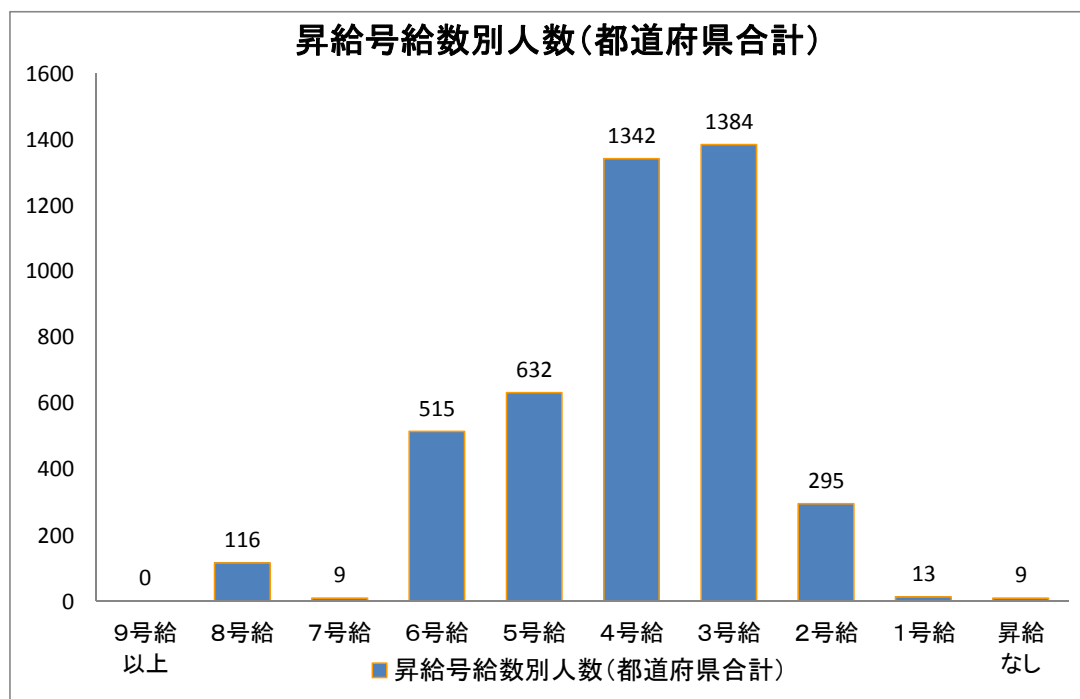
なお、現給保障されている職員や、最高号給にとどまっているため、さらなる昇給が困難な職員についても、評価結果を勤勉手当に反映させることによって、一定のインセンティブを付与することが可能であると考えられる。

また、評価結果を積み重ねて昇任に活用することも、こうした職員に対するインセンティブ付与に寄与すると考えられることから、昇任への活用についても併せて検討されるべきである。

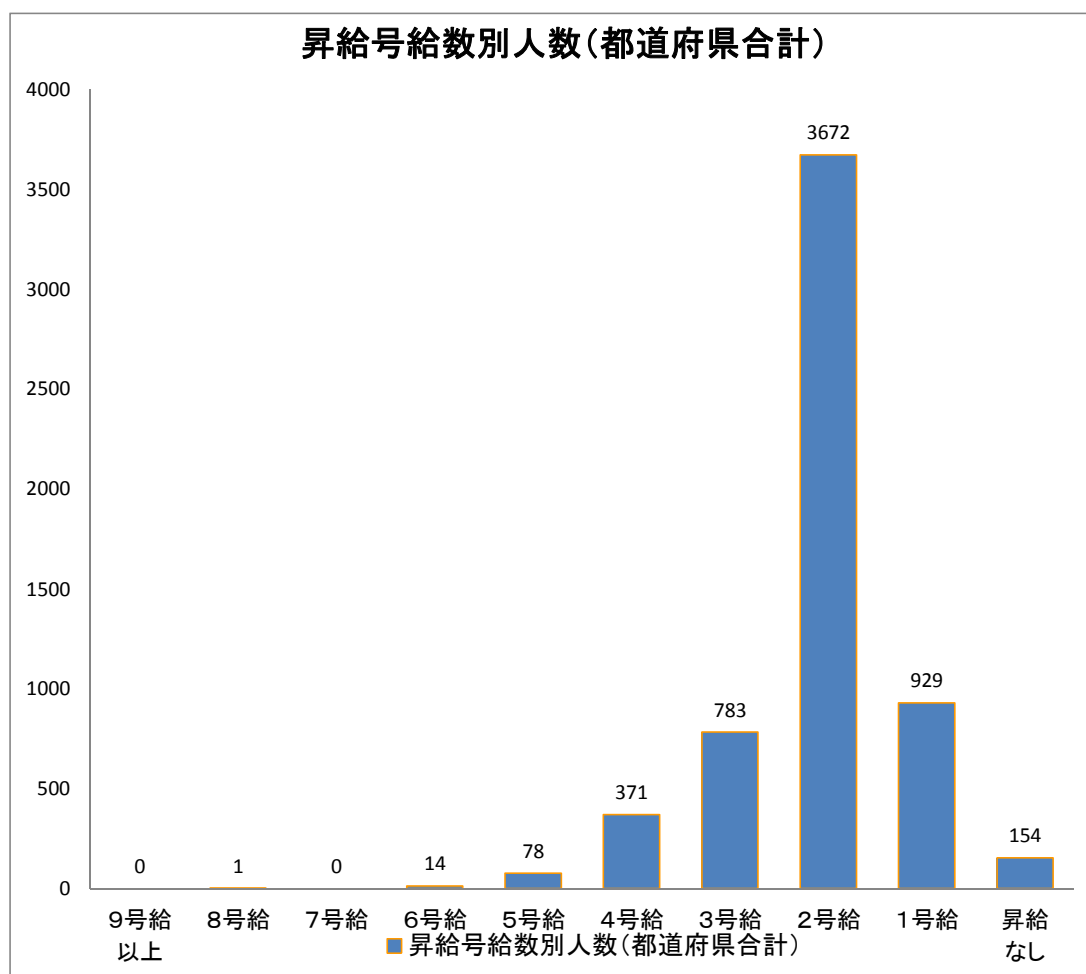
---

<sup>8</sup> 職員の給与は、その職務と責任に応ずるものでなければならない。（地方公務員法第24条第1項）

### 特定職員等(55歳未満)



### 特定職員等(55歳以上)



## Ⅱ． 地方公共団体における人事評価 制度に関する研究会 (平成 26 年度)

平成27年3月

- 改正地方公務員法の成立をうけ、その趣旨にのっとった人事評価制度の円滑な導入や運用を研究。
- 人事評価制度の導入にかかる留意事項、人事評価の実施規程や評価記録書等の参考例、人事評価制度の活用についての考え方などを報告書としてとりまとめ。

## I 人事評価制度の導入参考例

○小規模団体をはじめ人事評価制度が未導入の団体での導入の参考となることを念頭に、人事評価の「実施規程」「評価記録書」「実施要領（運用の手引き）」の参考例を作成（平成26年10月に「中間報告」で示したもの）。

※既に人事評価制度を導入している団体においては、あくまで参考資料の一つとして提供。

### 1 人事評価実施規程例

- 人事評価の対象、方法、手続、基準、体制などの基本的な仕組みを条文化したもの。
- 一次評価者・二次評価者等の設定例、人事評価の期間例、自己申告や面談等の手続、苦情対応等の規定を例示。

### 2 人事評価記録書例

- 人事評価を実施する際の記入様式となるもの。
- 国の評価記録書をモデルにした「評語付与方式」と、先進団体の評価記録書をモデルにした「数値化方式」の二通りを示す。それぞれの方式の特徴を踏まえて各団体において選択。

#### A 評語付与方式

- ・国の人事評価制度と同様に、評価結果をS・A・B・C・Dの5段階の評語を付与することで評価を行う方式。
- ・能力評価は評価項目ごとに個別評語を付与し、これを踏まえて全体評語を付与。
- ・業績評価は設定した目標ごとの達成度等により個別評語を付与し、これを踏まえて全体評語を付与。

#### B 数値化方式

- ・評価結果を項目ごとに点数化した数値の合計によって評価する方式。
- ・能力評価は評価項目の着眼点ごとに点数を付与し、その合計を全体点数とする。
- ・業績評価は目標ごとの難易度等に基づくレベルとウェイトを設定した上で、達成状況等に応じた点数を算出し、その合計を全体点数とする。

### 3 人事評価実施要領（運用の手引き）例

- 評価者や被評価者が、実際の人事評価を行う際に手引きとして活用することを想定。
- 目標の設定方法や設定の具体例、面談時の留意点、評価記録書の記入要領や具体例などで構成。
- 評語付与方式、数値化方式それぞれを作成。

## II 参考例を用いた制度導入に当たっての留意点

○Iで示した人事評価の「実施規程」「評価記録書」「実施要領（運用の手引き）」の各参考例の作成の考え方、活用する際の留意点等について解説。

### 1 人事評価実施規程例

- 規程の形式、評価期間、評価者や評価補助者の活用などの留意点を解説。

### 2 人事評価記録書例

- 評語付与方式は、昇給や勤勉手当等に活用する際に、あらかじめ相対化するルールを定めておく必要。
- 数値化方式は、着眼点や配点などに工夫が必要。相対化は容易等との指摘。

### 3 人事評価実施要領（運用の手引き）例

- 各団体の実情に応じて、適宜充実を図ることなどを指摘。

### Ⅲ 人事評価制度の活用

- 現行制度においても、任命権者は勤務評定の結果に応じた措置を講じなければならないが、人事評価制度が導入された改正法施行後は、これまで以上に能力・実績に基づく人事評価が求められる。
- 人事評価制度の活用にあたって参考となるよう、国家公務員における取組、地方公共団体における基本的な考え方、地方公共団体の取組例を整理。

#### 1 任用

- 国においては、昇任については過去複数年の人事評価の結果で要件を満たす職員のうち、人事評価の結果に基づき官職に係る能力及び適性などにより、最適任者を昇任。
- 地方公共団体においては、昇任等において、一定期間の能力・実績を評価した人事評価の結果を基本とした運用とすることが必要。

#### 2 給与

##### (1) 昇給

- 国においては、直近の能力評価と2回の業績評価の結果に基づいて昇給区分を決定し、1月の昇給に反映。課長補佐以下はA（8号俸以上）は5%、B（6号俸）は20%の人員分布率。
- 地方公共団体においては、現行の勤務評定制度の下でも勤務実績に基づく昇給運用が求められてきたが、人事評価結果が得られれば、国の分布率の範囲内でメリハリをつけた昇給が必要。
  - ・絶対評価の場合には、人員分布率に適合させるため、評価内容の吟味などをして相対化が必要。
  - ・評価目線の統一化や、評価結果のバラツキ等を人事当局等において十分に調整することが必要。

##### (2) 勤勉手当

- 国においては、業績評価の結果に応じて、前年10月～3月の結果を6月期に、4月～9月の結果を12月期に反映。
- 地方公共団体においては、国の取組を参考に、評価結果に応じた勤勉手当の運用を図ることが必要。
  - ・勤勉手当は、一定期間における業績を反映させやすく、メリハリをつけた支給が可能。また、評価期間ごとの評価を反映させることで、広く職員のモチベーションを高めるツールとなり得る。
  - ・一律支給などの不適正な運用は、人事評価制度の有無にかかわらず、速やかに是正する必要。

#### 3 分限

- 国においては、能力評価又は業績評価の全体評価が2回連続して最下位の職員に対し、マニュアルに従った改善措置等を行い、その直後の評価がなお最下位などの要件を満たす職員について、原則として分限処分を行うなどの対応方針が示されている。
- 地方公共団体においては、国の取組を踏まえて、適切に対応する必要。
  - ・下位区分となった職員については、根拠となった事実や要因などを、人事当局も含め十分に分析を行う必要。
  - ・評価結果が最下位の職員については、注意・指導を繰り返し行うほか、必要に応じて、担当職務の見直し、転任、集中的な特別研修などを行う等の改善するための措置を講じ、それでも改善されない場合に分限対象とする、といった一定の基準を設けることが運用の適正化・透明化に資する。

#### 4 人材育成

- 国においては、人事評価における面談を通じて、職員の能力開発やスキルアップ、組織パフォーマンスの向上につながるよう指導、助言。また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実施。
- 地方公共団体においては、人事評価を人材育成に活用する観点から、
  - ・評価基準の明示により、各団体における期待する人材像を職員に明示。
  - ・評価の実施や評価者訓練を通じて、評価者となる管理職等のマネジメント能力を醸成。
  - ・自己申告、面談、結果の開示を通じて職員の振り返りが行われ、やる気の増進や主体的な能力開発。などを考えていく必要。

地方公共団体における  
人事評価制度に関する研究会  
平成２６年度報告書

平成２７年３月

## I 人事評価制度の導入参考例

ここでは、平成 26 年 10 月に本研究会の「中間報告」で示した人事評価の「規程」「記録書」「実施要領」の参考例を再掲する。

参考例作成の基本的な考え方は、以下のとおり。

- 小規模団体をはじめ人事評価制度が未導入の団体での導入の参考となることを念頭に置いたもの。
- 既に人事評価制度を導入している団体においては、あくまで参考資料の一つとして提供するもの。

なお、「記録書」に関しては、国の評価記録書をモデルにした「評語付与方式」と、先進団体の評価記録書をモデルにした「数値化方式」の二通りを示している。

また、各参考例の Word、Excel の電子ファイルを総務省のホームページに掲載しているので、活用いただきたい。

※総務省のホームページ

[http://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/kenkyu/chihoujichi\\_jinji/index.html](http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/chihoujichi_jinji/index.html)

## 1 人事評価実施規程例

○市（町村）長部局職員の人事評価実施規程例

（総則）

第1条 市（町村）長部局職員（以下「職員」という。）の人事評価は、地方公務員法（昭和25年法律第261号）に定めるもののほか、この規程の定めるところにより実施する。

（定義）

第2条 この規程において、次の各号に掲げる用語の意義は、それぞれ当該各号に定めるところによる。

- 一 人事評価 能力評価及び業績評価を、人事評価記録書を用いて行うことをいう。
- 二 能力評価 評価項目ごとに定める着眼点に基づき、職務遂行の過程において発揮された職員の能力を客観的に評価することをいう。
- 三 業績評価 職員があらかじめ設定した業務目標の達成度その他設定目標以外の取組により、その業務上の業績を客観的に評価することをいう。
- 四 人事評価記録書 人事評価の対象となる期間（以下「評価期間」という。）における職員の勤務成績を示すものとして、職位及び職種に応じて別表第一に定める様式をいう。

（被評価者の範囲）

第3条 本規程による人事評価の対象となる職員（以下「被評価者」という。）は、市（町村）部局の一般職の職員とする。ただし、他の地方公共団体等への派遣、研修、留学その他の事情により本規程による人事評価の実施が困難である職員の評価については、市（町村）長が別に定める。

（一次評価者、二次評価者、確認者）

第4条 人事評価の一次評価者、二次評価者及び確認者は、別表第二のとおりとする。

（評価者研修の実施）

第5条 総務部長（総務課長）は、評価者に対して、評価能力の向上のために必要な研修を適宜実施するものとする。

（人事評価の期間）

第6条 評価期間は、次の各号に掲げる評価の区分に応じ、当該各号に定める期間によるものとする。 **※以下はあくまで例示であり、各団体の実情に応じて設定すること。**

- 一 能力評価 毎年4月1日から翌年3月31日まで
- 二 業績評価 毎年4月1日から9月30日まで及び10月1日から翌年3月31日まで  
**あるいは** 毎年4月1日から翌年3月31日まで

（人事評価における評語の付与等） **※人事評価記録書（評語付与方式）**

第7条 能力評価に当たっては評価項目ごとに、業績評価に当たっては第2条第3号に規定する目標ごとに、それぞれ評価の結果を表示する記号（以下「個別評語」という。）を付すほか、当該能力評価又は当該業績評価の結果をそれぞれ総括的に表示する記号（以下「全体評語」という。）を付すものとする。

- 2 個別評語及び全体評語は、五段階とする。
- 3 個別評語及び全体評語を付す場合において、能力評価にあつては第2条第2号の発揮した能力の程度が、業績評価にあつては同条第3号の目標を達成した程度が、それぞれ通常のものと認めるときは、中位の段階を付すものとする。
- 4 能力評価及び業績評価に当たっては、個別評語及び全体評語を付した理由その他参考となるべき事項を記載するように努めるものとする。

（人事評価における点数の付与等） **※人事評価記録書（数値化方式）**

第7条 能力評価に当たっては評価項目の着眼点ごとに、業績評価に当たっては第2条第3号に規定する目標ごとに、それぞれ評価の結果に応じた点数を付すものとする。

- 2 能力評価及び業績評価に当たっては、点数を付した理由その他参考となるべき事項を記

載するように努めるものとする。

(業務目標の設定)

第 8 条 一次評価者は、業績評価の評価期間の開始に際し、被評価者と面談を行い、業務に関する目標を定めることその他の方法により当該被評価者が当該評価期間において果たすべき役割を確定するものとする。

(自己申告)

第 9 条 一次評価者は、人事評価を行うに際し、その参考とするため、被評価者に対し、あらかじめ、当該人事評価に係る評価期間において当該被評価者の発揮した能力及び挙げた業績に関する被評価者の自らの認識その他評価者による評価の参考となるべき事項について、申告を行わせるものとする。

(評価の実施、面談、結果の開示) **※人事評価記録書(評語付与方式)**

第 10 条 一次評価者は、被評価者について、個別評語及び一次評価者としての全体評語を付すことにより評価(次項に規定する再評価を含む。)を行うものとする。

2 二次評価者は、一次評価者による評価について、不均衡があるかどうかという観点から審査を行い、二次評価者としての全体評語を付すことにより調整(次項に規定する再調整を含む。)を行うものとする。この場合において、二次評価者は、当該全体評語を付す前に、一次評価者に再評価を行わせることができる。

(評価の実施、面談、結果の開示) **※人事評価記録書(数値化方式)**

第 10 条 一次評価者は、被評価者について、点数を付すことにより評価(次項に規定する再評価を含む。)を行うものとする。

2 二次評価者は、一次評価者による評価について、不均衡があるかどうかという観点から審査を行い、二次評価者としての点数を付すことにより調整(次項に規定する再調整を含む。)を行うものとする。この場合において、二次評価者は、当該点数を付す前に、一次評価者に再評価を行わせることができる。

**※第 3～6 項は評語付与方式・数値化方式共通**

3 確認者は、二次評価者による調整について審査を行い、適当でないと認める場合には二次評価者に再調整を行わせた上で、能力評価及び業績評価が適当である旨の確認を行うものとする。

4 一次評価者は、前項の確認を行った後に、被評価者の能力評価及び業績評価の結果を、当該被評価者に開示するものとする。

5 一次評価者は、前項の開示が行われた後に、被評価者と面談を行い、能力評価及び業績評価の結果及びその根拠となる事実に基づき指導及び助言を行うものとする。

6 一次評価者は、被評価者が遠隔の地に勤務していることにより前項の面談により難しい場合には、電話その他の通信手段による交信を行うことにより、同項の面談に代えることができる。

(職員の異動又は兼任への対応)

第 11 条 人事評価の実施に際し、職員が異動した場合又は職員が兼任の場合については、評価の引継その他適切な措置を講じることにより対応するものとする。

(人事評価記録書の保管)

第 12 条 人事評価記録書は、第 10 条第 3 項の確認を実施した日の翌日から起算して五年間総務部人事課(総務課)において保管するものとする。

(人事評価の結果の活用)

第 13 条 人事評価の結果は、被評価者の任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用するものとする。

2 評価者は、人事評価の結果を職員の人材育成に積極的に活用するよう努めるものとする。

(苦情への対応)

第 14 条 第 10 条第 4 項の規定に基づき開示された能力評価及び業績評価の結果に関する

職員の苦情へ対応するため、苦情相談及び苦情処理の手続を設けるものとする。

- 2 苦情相談は、職員の申出に基づき、各部局主管課長が対応する。
- 3 苦情処理は、書面による申告に基づき、人事課長（総務課長）が行う。
- 4 開示された評価結果に関する苦情処理は、当該評価の評価期間につき、一回に限り受け付けるものとする。
- 5 苦情処理の申出は、能力評価及び業績評価の結果が開示された日若しくは第2項の苦情相談にかかる結果の教示を受けた日の翌日から起算して1週間以内に限り申し出ることができる。
- 6 市（町村）長は、職員が苦情の申出をしたことを理由に、当該職員に対して不利益な取扱いをしてはならない。
- 7 苦情相談又は苦情処理に関わった職員は、苦情の申出のあった事実及び当該内容その他苦情相談又は苦情処理に関し職務上知ることができた秘密を保持しなければならない。

（連絡調整会議の設置）

第15条 人事評価制度の円滑な運用や公務能率の向上のために必要な連絡調整を行うため、市（町村）長が指名する部長（課室長）等から構成する連絡調整会議を設けるものとする。

（委任）

第16条 この規程に定めるもののほか、人事評価の実施に関し必要な事項は、市（町村）長が別に定める。

附 則

（施行期日）

この規程は、平成28年4月1日から施行する。

別表第一（第2条関係）（※別紙の通り）

別表第二（第4条関係）

※以下の対応関係はあくまで例示であり、各団体の規模・組織構成等に応じて設定すること。

**市の場合**

| 区 分    | 被評価者           | 一次評価者 | 二次評価者 | 確認者   |
|--------|----------------|-------|-------|-------|
| 本 庁    | 係員・係長<br>・課長補佐 | 課 長   | 部 長   | 副市長   |
|        | 課 長            | 部 長   | 副市長   | 市 長   |
|        | 部 長            | 副市長   | 市 長   | 市 長   |
| 〇〇センター | ・ ・ ・          | ・ ・ ・ | ・ ・ ・ | ・ ・ ・ |
|        | ・ ・ ・          | ・ ・ ・ | ・ ・ ・ | ・ ・ ・ |
|        |                |       |       |       |

・  
・  
・

**町村の場合**

| 区 分  | 被評価者           | 一次評価者 | 二次評価者 | 確認者   |
|------|----------------|-------|-------|-------|
| 本 庁  | 係員・係長<br>・課長補佐 | 課 長   | 副町長   | 町 長   |
|      | 課 長            | 副町長   | 町 長   | 町 長   |
| 〇〇施設 | ・ ・ ・          | ・ ・ ・ | ・ ・ ・ | ・ ・ ・ |
|      | ・ ・ ・          | ・ ・ ・ | ・ ・ ・ | ・ ・ ・ |
|      | ・ ・ ・          | ・ ・ ・ | ・ ・ ・ | ・ ・ ・ |

・  
・  
・

### 3 人事評価実施要領（運用の手引き）例

#### A 評語付与方式

##### 序 人事評価制度の目的

地方分権の一層の進展により、地域における総合的な行政主体として高度化・多様化する住民の行政ニーズに対応し、住民に身近な行政サービスを提供するという地方公共団体の役割はますます増してきている。また、厳しい財政状況や行政の効率化を背景に職員数は減少を続けており、個々の職員に、困難な課題を解決する能力と高い業績を挙げることが従来以上に求められる状況となっている。

このような中、地方公務員法の改正により、従来の勤務評定に替え、より客観性、透明性の高い人事評価制度が法律上の制度として導入された。

人事評価制度は、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を公正に把握することで、職員の主体的な職務の遂行及びより高い能力を持った公務員の育成を行うとともに、能力・実績に基づく人事管理を行うことにより、組織全体の士気高揚を促し、公務能率の向上につなげ、最終的には住民サービス向上の土台をつくることを目的としているものである。

#### 第1 評価手続

##### 1 目標の設定

###### （1）業務目標の設定

業績評価は、評価期間における業務の実施結果を評価するものであり、期首において、被評価者の担当する業務内容に即して、その課題、目標、進め方等を明確にして行うこと。

###### 【被評価者の留意点】

- ・ 組織目標と整合がとれているか（組織目標が設定されていない場合、基本構想や総合計画、施政方針、あるいは行政組織規則や関係法令などを参照）
- ・ 職位にふさわしい目標か
- ・ 事後に成否が判断できるか

「いつまでに」「何を」「どの水準まで」行うか、などを具体的に

※業務内容、職位、職務従事期間により、以下のような目標も設定可能。

###### ・ 短期で成果が出せない業務

… 中長期的な成果を意識した評価期間における到達水準の目標を設定

例)・ 来年度に〇〇事業の見直しができるよう、〇月末までに現行〇〇事業の評価資料を作成し課題を洗い出す。

- ・ 来年度の〇〇条例改正のために、〇月までに検討会を開催し、条例改正にあたっての諸課題（～、～等）について整理した上で、〇月までに条例の骨子を作成する。

###### ・ ルーティン業務

… 効率化や業務改善など当期の重点事項、留意事項に着目した目標を設定

例)・ 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。

### 【1次評価者の留意点】

#### イ チェック等のポイント

- ・ 職位にふさわしい目標か
- ・ 組織目標との整合性がとれているか

#### ロ 困難度・重要度の設定

複数の目標を立てた場合、それぞれの内容により、困難な目標、容易な目標、業務上に占めるウェイトの高い目標など様々なものがあり得るが、それらについて、評価をつける際に考慮することができるよう、必要に応じ、困難度、重要度を設定することができる。

困難度・重要度は、期首において目標等を確定する際に、評価者においてその要否も含め判断し、設定することを基本とする。その際、面談等を通じ、評価者と被評価者の困難度等に関する認識を共有するよう努めること。

なお、困難度等は、状況の変化により変わり得るものであるため、期中又は期末にあらためて設定又は変更することも可能。

## （２）期首面談

期首面談は、1次評価者と被評価者との間で行い、評価期間中の被評価者の業務上の目標等を明確にして、認識の共有化を図ることを目的としている。

### 【被評価者の留意点】

- ・ 目標等の内容や困難度・重要度について1次評価者と認識を共有すること。

### 【1次評価者の留意点】

#### ○面談の留意点

- ・ 素直に話し合える雰囲気を作るよう心掛けること。
- ・ 被評価者の話をよく聞き、不用意に中断しないこと。
- ・ 双方で意見等が異なる場合には、十分・丁寧な意見交換を行うよう努めること。

※ 能力評価の評価項目について、評価書を示すことにより被評価者に明示すること。

※ 日頃から組織目標等について組織的に共有され、1次評価者と被評価者との間で共通認識が得られているのであれば、期首面談の時間を短縮すること等は可能。また、職務従事期間が極めて短い場合、具体的な目標を定めず、当該期の業務遂行に当たっての重点事項、特に留意すべき事項等を口頭で明確にすることも可能。

#### ○面談の進め方（参考例）

- ① 面談の冒頭で、期首面談の目的について説明する。（面談が定着してくれば、省略も可）
- ② 被評価者の職務の状況を確認するとともに、人事評価記録書に記載された内容について、1次評価者が特に確認しておきたい点や説明を聴取する必要があると考える点などについて、被評価者に説明を求める。
- ③ 被評価者からの説明を聞いた上で、目標等の内容について両者で話し合う。
- ④ 双方の認識等が一致した段階で目標等を確定させる。  
必要に応じ、目標の困難度、重要度について設定する。（目標設定における認識の共有化）
- ⑤ その他業務遂行に際しての双方の要望や意見等について話し合う。
- ⑥ 面談終了

### (3) 連絡調整会議

目標管理型の業績評価をより公正に行えるよう、目標設定時に関係部長（課室長）等から構成する連絡調整会議を開催し、設定された目標や困難度・重要度について必要な調整を行う。目標の内容や困難度・重要度に修正があった場合は、1次評価者から被評価者に修正内容を伝える。

## 2 業務遂行（評価期間中）

評価期間中、被評価者は、求められる行動がとれるよう、また、果たすべき役割が達成できるよう組織の一員として職務を遂行すること。また、1次評価者は、日常の業務管理を通じ、被評価者の行動等を把握し、評価事実を収集するよう努めるとともに、被評価者の業務遂行に関心を持ち、人材育成の観点からステップ毎に褒めるなどコミュニケーションを図るほか、適宜、必要な助言・指導を行うこと。

## 3 自己申告

被評価者は、評価期間を振り返り、目標の達成状況やその過程での職務の取組状況・取組姿勢を中心に自己分析して、人事評価記録書に記入すること。目標以外の業務でも、特記すべき事項があれば人事評価記録書に記入すること。

### 【被評価者の留意点】

#### 〔能力評価〕

自らの評価期間中の行動等について、評価項目及び行動に記載された行動等を安定的にとることができていたかどうかの観点から振り返り、自己申告する。

#### 〔業績評価〕

期首に設定した目標等について、「どこまでできたか」「どのような役割を果たしたか（どのような貢献をしたか）」等を記載するとともに、状況変化があった場合やその他特筆すべき事情があればそれを記載する。

期首に設定した目標以外の取組事項、突発事態への対応等があった場合に、その業務遂行状況について記載する。

### 【1次評価者の留意点】

- ・ 被評価者が記載した自己申告の内容について、自ら収集した被評価者の評価期間中における職務の行動等に照らし、適宜被評価者に確認を求める。
- ・ 評価補助者を置いている場合は、被評価者からの自己申告の内容について意見を求める。

## 4 評価

### 【1次評価者の留意点】

#### 〔能力評価〕

#### ① 評価項目及び行動ごとの評価（個別評語の付与）

評価項目及び行動ごとに着眼点として示した事項を参考に、評価項目及び行動に示された職務行動を安定してとることができていたかどうかについて、s、a、b(通常)、c、dの5段階で評価する。

#### ② 全体評語の付与

評価項目及び行動ごとの評価を踏まえ、S、A、B(通常)、C、Dの5段階で評価する。

## [業績評価]

### ① 目標ごとの評価（個別評語の付与）

1次評価者と被評価者との間で設定したそれぞれの目標等について、職務活動の結果として、期首に設定した目標を達成するためのプロセスやどの程度達成できたか、貢献できたかを判断し、さらに、業務遂行に当たっての重点事項や留意事項を明らかにしていた場合には、それらも踏まえて、s、a、b(通常)、c、dの5段階で評価する。

また、目標ごとの評語を付すに当たっては、必要に応じて困難度を考慮する。

※ 職務従事期間が極めて短いため、具体的な目標を定めず、当該期の業務遂行に当たっての重点事項、特に留意すべき事項等を口頭等で明確にすることで役割を確定した場合には、個別評語を付与することなく、自己申告内容を参考に、全体評語を付与することも考えられる。

### ② 目標以外の業務への取組状況等

目標として掲げた業務以外に、突発的な事案への対応や業務上の研修等の達成状況及び取組状況等、評価を行うに当たり特記すべき事項などがあった場合には、被評価者の自己申告の内容も参考にして、所見欄に記載するとともに、業績評価の全体評語を付与する際に必要に応じてその状況等を勘案する。

なお、この欄には、被評価者からの申告の有無にかかわらず、1次評価者において全体評語に反映すべきと考えられる事項についての所見を記載することができる。

### ③ 全体評語の付与

目標ごとの評価（必要に応じ、目標ごとの重要度（ウエイト付け）の差も考慮）及び「目標以外の業務への取組状況等」も加味し、総合的に、当該期に当該ポストにある者に求められた役割を果たしたかどうかの観点からS、A、B(通常)、C、Dの5段階で評価する。

また、全体評語を付すに当たっては、必要に応じて重要度を考慮する。

## [所見欄の記入（両評価共通）]

① 評価根拠となる事実等のうち顕著なものや特記すべき事項等については、当該評価に関する所見として人事評価記録書の該当欄に記載する。

上位評価を付与する場合は、「通常」の状況に加えて何らかの優秀な能力発揮状況であることや求められた以上の役割を果たしていることが必要。所見欄には、それらの上位評価を付与した理由を記載する。

下位評価を付与する場合は、「通常」期待されるレベルに達していない状況、あるいは「通常」の水準にはるかに及ばないレベルにある状態。所見欄には、それらの下位評価を付与した理由を記載する。

② 両評価部分の全体評価の所見欄には、今後、被評価者が開発すべき能力等や改善を期待する事項等についても記載する。上位評価であっても、一層の向上を図るべき点について可能な限り記載するよう努めること。

下位評価を付与する場合、期中における指導状況等を記載することにより、職員の能力・意欲向上のために必要な情報をより充実させるよう努めること。また、改善が期待される点や評価できる点についても可能な限り情報を充実させることが望ましい。

※ 所見に関しては、2次評価者が調整を行う際や、評価結果の開示に基づく被評価者への指導・助言の際にも所見欄への記載情報は、必要な事項であると考えられるので、できるだけ記載するように努めること。

### ◎ 職員の異動又は併任への対応について

- ・ 職員が評価期間の途中で異動した場合には、異動前の評価期間中の職務遂行状況や業務の達成状況などを異動先に申し送りする。その上で、異動先において評価を行う。
- ・ 職員が併任の場合には、併任先から本務の所属へ職務遂行状況や業務の達成状況などを伝達する。

## 【2次評価者の留意点】

### ○調整の実施

#### ① 調整の観点

- ・ 自己の把握する事実と評価者の評価とが大きく食い違っていないか
- ・ 特定の部分に重きを置き過ぎたバランスを欠く評価になっていないか
- ・ 全体的な水準から見た評価の甘辛などの偏りがないか

#### ② 調整内容

具体的には、能力評価及び業績評価それぞれの全体評語について、次のいずれかにより調整を行う。また、調整に当たっては、必要に応じ、調整補助者や1次評価者から情報収集を行う。

- ・ 特に不均衡等が見られなければ、1次評価者と同じ全体評語を2次評価者欄に記載するとともに、氏名・2次評価記入の日付を記載する。(個別評語は任意)
- ・ 不均衡等がある場合には、  
自ら事実等を把握している場合等は、2次評価者欄に自ら評語を付すとともに、氏名・2次評価記入の日付を記載する。

1次評価者の評価結果に甘辛などの偏りがある場合等は、1次評価者に再評価を命ずる。

### ○1次評価者への説明等

1次評価者の付けた評語を修正する場合及び再評価を命ずる場合については、1次評価者に対し、十分その理由を説明する。被評価者に対し評価結果の開示に基づく指導・助言を行うのは1次評価者であり、有効かつ円滑な指導・助言を行うためには、1次評価者がその理由を十分説明できることが必要。また、所見欄に理由を記載するという方法もあり得る。

## 【確認者の留意点】

2次評価者による調整が終了した人事評価記録書を受領した後、評価の公正性の確保の観点から踏まえつつ、調整結果について

- ・ 2次評価者が行った調整は、不均衡があるかどうかという観点等から妥当に行われたか
  - ・ 1次評価者が行った評価は、定められた手続や基準に則って公正かつ的確に行われたか
- といった観点から調整結果を審査し、必要に応じて再調整（又は再評価）を指示する。

確認者の確認の結果、再調整（又は再評価）を行う必要がない場合には、確認者欄に氏名・確認の日付を記載し、評価が確定。

## 5 評価結果の開示・期末面談

開示された評価結果を基に、1次評価者と被評価者の面談によるコミュニケーションを通じて、組織内の意識の共有化や業務改善に結び付け、職員個々の自発的な能力開発を促すなど、人材育成の観点からきめ細かな指導・助言を行うこと。

(注) 本実施要領例では、期末面談において評価結果の開示を行う場合を想定しているが、評価結果を開示した上で、別途期末面談を行うことも考えられる。

### 【被評価者の留意点】

- ・ 期末面談において評価結果の開示が行われる場合には、開示を希望しないかどうかの意思確認を求められる場合があること。
- ※ なお、全体評価は、原則開示なので、「開示を希望しない」旨の意思表示をしなければ、開示されることとなる。
- ・ 1次評価者の指導内容等については、今後の業務遂行等に活用するための材料として、前向きにとらえるよう心掛けること。

### 【1次評価者の留意点】

#### ○期末面談の留意点

- ・ 期末面談における留意点は、期首面談と同様。
- ・ 評価内容についての話し合いは、例えば、評価者と被評価者で認識が一致するものから始め、次に一致しないものについて話し合うなど、流れにも留意すること。特に一致しないものについては、何故一致しないのかについて丁寧に話し合うことも重要。
- ・ 結果の良し悪しよりも原因に目を向け、プロセスを十分に分析し、話し合うよう心掛けること。
- ※ 期末面談で初めてすべての業務の結果の総括をするということではなく、日常における業務上のコミュニケーションを心掛けることによって、期末面談の負担が軽減される。普段からそのような業務管理に心配りしておくことも重要。

#### ○期末面談の進め方

- ① 面談の冒頭で、期末面談の目的について説明する。(面談が定着してくれば、省略も可)
- ② 開示を希望しないかどうか、被評価者の意思を確認。
- ③ 評価結果の開示
- ④ 必要に応じ、被評価者の気づきを促すために、被評価者からの自己申告等の内容について、被評価者からの説明を求める。
- ⑤ 被評価者のその期における職務上の成果や行動についての評価者としての意見等を、評価結果を踏まえ、客観的な事実に基づき説明するとともに、今後の業務遂行等に当たっての指導や助言等を行う。例えば、
  - ア 発揮された能力等で高かったもの、低かったものは何か
  - イ 能力向上を図るためにはどうしたらよいか
  - ウ 個々の業務目標等の達成状況がどうであったか
  - エ 組織や個人としての業務の進め方に問題がなかったか
  - オ 次期においてはどのように取り組むか など
- ⑥ 業績評価については、業務上の目標等以外の業務の達成状況や突発的事項等への対応状況等についても話し合い、次期以降の業務遂行、業務改善等に活用する。
- ⑦ 面談終了。

## 第2 評価者訓練

人事評価制度の公正性、客観性、納得性を確保するためには、各課での運用等が統一的に行われるよう制度の周知や評価者訓練を実施することが重要。

定期的に評価者訓練を実施し、評価者となる管理・監督職の積極的な参加を促すこと。

### 〈参考：評価者の心構え〉

#### ① 評価は担当業務の一つであることを認識すること

評価者は、「仕事が忙しくて、人事評価に割く時間がない」、「人事評価は面倒なものだ」という受け止め方をせず、日頃から人事評価は管理者（及び業務管理を補助する者）としての担当業務の一つであるという認識を持つことが必要。

#### ② 主観的な判断基準で評価しないこと

評価者が評価を行うに当たって、評価基準に対する理解が不十分であったり、認識にバラツキがあったりすると、自分の価値判断・経験などにより評価要素を自分なりに理解し評価することとなり、更には、評価者の思惑や個人的な感情が入りやすくなる。

この場合、一般的に、評価そのものは甘くなりがちで、寛大化傾向（評価者が実際よりも寛大な甘い評価をする傾向）を示したり、また、評価に自信がない場合には、中心化傾向（優劣の差がつきにくい状態）を示すこととなり、このことが結果的に、被評価者に評価者の評価能力、評価態度及び評価結果について、疑問や不満を抱かせることにつながる。

人事評価においては、評価基準等を統一的に理解・運用することが重要であり、各評価者が主観的な判断基準等で行うものではないということを認識することが必要。

#### ③ 人間性や人格を評価するのではなく、職務における行動や結果を評価するという視点を持つこと

人事評価は、評価者が部下の人間性や人格を評価するものではなく、保有している能力のうち、職務行動を通じて顕在化した能力及び職務遂行結果を客観的に把握することが重要。

人事評価は、あくまで職務遂行における行動及び結果に基づき、能力や業績を評価するものであることを意識して、評価を行うこと。

#### ④ 被評価者の日頃の職務行動を把握すること

評価者は、評価者が日頃行っている業務管理の中で、被評価者の職務行動のうちの顕著な行動等について評価項目及び行動や着眼点を通して把握し、評価の材料として収集すること。必要に応じて、記録に留めておくことも有益。

#### ⑤ 人材育成の観点からの適切な指導・助言

人事評価は、能力・実績主義の人事管理の基礎となるツールであるとともに、個々の職員の側からみれば、自らの強み・弱みを把握して自発的な能力開発等を促すことにもつながるなど人材育成の意義も有している。

このようなことから、評価結果のみならず、きめ細かな指導・助言は、被評価者の今後の業務遂行に当たり具体的な改善点等を示すことなどにより、公務能率の向上に大きく寄与するものなので、適切な指導・助言を行うことによって、人材育成につなげること。

## 第3 苦情への対応

### 1 苦情対応の必要性

評価制度を円滑に運用するためには、評価者と被評価者（当事者）が制度内容をよく理解し、適切に評価を行う必要がある。また、日頃から当事者同士がよく話し合い、コミュニケーションを通じて双方の疑問点や不満等を解消するよう心がけることも大切。

人事評価の公正性・透明性の確保、制度そのものに対する信頼性の確保の観点から、人事評価のプロセス、評価結果等に関する内容、その他制度全般において想定される苦情等に対し、適切に対応し効果的な解決を図ること。

## 2 苦情相談と苦情処理

(注) 本実施要領例では、町における体制を想定し、苦情相談窓口を総務課長、苦情処理窓口を副町長で設定している。

### 《苦情相談》

#### (1) 相談の対象

開示された評価結果に関するものを含むほか、人事評価に係る手続その他人事評価に関する苦情全般について幅広く対象とする。(評価手続に関すること、制度に関すること、評価結果に関することなど)

#### (2) 手続

##### ① 申出方式

苦情等のある者は、口頭、電話、メール等により、苦情相談窓口（総務課長）に申出・相談を行う。

##### ② 対応

総務課長は、口頭等により申出のあった相談内容を聞き、内容に応じ、制度の説明のほか、相談内容が評価手続に関するもので改善が必要と判断される場合には、申出人の意向を確認の上、評価者に伝達し、改善を促すなどの対応を行う。

### 《苦情処理》

#### (1) 処理の対象

開示された評価結果に関する苦情及び苦情相談で解決されなかった苦情のみを受け付ける。

#### (2) 手続

##### ① 申出方式

書面により、苦情処理窓口（副町長）に申し出ることにより行う。

なお、申出は、申し出る職員の意思に基づき、必ず職員本人名義で行う必要がある。

また、評価結果の早期確定の観点から、申出期間には制限を設けている（評価結果の開示を受けた日、苦情相談で苦情処理手続の教示を受けた日から、1週間）。

さらに、評価結果に関する苦情については、当該評価期間につき、1回受け付けるものとする。(苦情処理の結果として再評価された評価結果について、再度、苦情処理の申出を行うことはできない。)

##### ② 対応

###### ・ 受理の通知

苦情処理窓口は、申出を受理する場合には申し出た職員及び必要に応じ評価者に通知し、却下する場合には申し出た職員にのみ通知する。

###### ・ 事実関係の確認

苦情処理窓口は、申出の事実確認のため、苦情を申し出た職員のほか、その申し出た職員の評価者その他必要があると認める者（職場関係者など）からの聴き取り、必要な証拠書類収集等により事実調査を行う。

###### ・ 調書の作成

苦情処理窓口は、聴き取りの結果のほか、必要な書類等の収集・取りまとめを行い、事実調査に係る調書（書面）を作成して町長に提出する。

###### ・ 審理

町長は、評価結果の当・不当等を調書に基づき、審理を行う。

- ・ 決定

町長の審理結果を踏まえ、確認者は、苦情を申し出た職員及び必要に応じ関係者に通知する等、必要な措置をとる。

※ 評価手続等に疑問、苦情等がある場合には、まずは評価者とよく話し合うこと。

なお、苦情相談、苦情処理以外に、人事委員会（公平委員会）の苦情相談窓口に対しても申し出ることができること。

## 評語等の解説

### 【能力評価】

#### ○全体評語

|       |   |           |                                                                                       |
|-------|---|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 中位より上 | S | 特に優秀      | 求められる行動が全て確実にとられており、当該職位として特に優秀な能力発揮状況である。                                            |
|       | A | 通常より優秀    | 求められる行動が十分にとられており、当該職位として優秀な能力発揮状況である。                                                |
| 中 位   | B | 通常        | 求められる行動が概ねとられており、当該職位として求められる能力が概ね発揮されている状況である。(通常)                                   |
| 中位より下 | C | 通常より物足りない | 求められる行動がとられないことがやや多く、当該職位として十分な能力発揮状況とはいえない。(当該職位の職務を遂行するために求められる能力を発揮していないとまではいえない。) |
|       | D | はるかに及ばない  | 求められる行動がほとんどとられておらず、当該職位に必要な能力発揮状況でない。(当該職位の職務を遂行するために求められる能力の発揮の程度に達していない。)          |

#### ○個別評語（評価項目及び行動ごとの評語）

|   |                                                                            |
|---|----------------------------------------------------------------------------|
| s | 求められる行動が全て確実にとられており、付加価値を生む、他の職員の模範となるなどの職務遂行状況である。                        |
| a | 求められる行動が確実にとられていた。                                                         |
| b | 求められる行動が概ねとられていた。(通常)                                                      |
| c | 求められる行動が最低限はとられていた。(できた場合もあったが、できなかったことの方が多くなど、総じて判断すれば、とられていた行動が物足りなかった。) |
| d | 求められる行動が全くとられていなかった。                                                       |

### 【業績評価】

#### ○全体評語

|       |   |           |                                   |
|-------|---|-----------|-----------------------------------|
| 中位より上 | S | 特に優秀      | 今期当該ポストに求められた水準をはるかに上回る役割を果たした。   |
|       | A | 通常より優秀    | 今期当該ポストに求められた以上の役割を果たした。          |
| 中 位   | B | 通常        | 今期当該ポストに求められた役割を概ね果たした。(通常)       |
| 中位より下 | C | 通常より物足りない | 今期当該ポストに求められた水準を下回る役割しか果たしていなかった。 |
|       | D | はるかに及ばない  | 今期当該ポストに求められた役割をほとんど果たしていなかった。    |

## ○困難度・重要度

|    |                                                 |
|----|-------------------------------------------------|
| ◎  | 当該職位にある者全てには期待することが困難と思われる目標、又は重要度が特に高いと思われる目標。 |
| △  | 当該職位にある者であれば、達成することが容易と思われる目標、又は重要度が低いと思われる目標。  |
| 無印 | 上記のいずれにも該当しないもの。                                |

注)「困難度」は主として目標ごとの評価において、「重要度」は主として全体評価において考慮するものとする。

## ○個別評語（業務目標ごとの評語）

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

（※）・上司又は同僚によるカバーを要したため他の業務に影響が及んだ。

・必要な手順を踏まず又は誠実な対応を欠いたため、関係者との間でしこりを残した。

評語付与方式

人事評価記録書（一般行政職・係長）例

人事評価記録書記入要領（参考例）

|      |          |       |       |    |
|------|----------|-------|-------|----|
| 評価期間 | 平成 年 月 日 | 被評価者  | 所属    | 氏名 |
| 期末面談 | 平成 年 月 日 | 1次評価者 | 所属・職名 | 氏名 |
|      |          | 2次評価者 | 所属・職名 | 氏名 |
|      |          | 確認者   | 所属・職名 | 氏名 |

(I 能力評価)

| 評価項目及び行動／着眼点                                                                                                                               | 自己申告<br>(コメント・必要に応じ)                                                                                                                                                     | 1次評価者<br>(所見)                                                                                                  | 2次評価者<br>(評語)                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>&lt;倫理&gt;</p> <p>1 全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を全体的奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。</p> <p>① 責任感</p> <p>② 公正性</p>                             | <p>期末：被評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・評価項目及び行動に示された職務行動をとることができていたかどうかについて、s～dの5段階評語または文章による自由記述(評価の根拠となる行動事実等)</li> <li>※どちらか又は両方かは各団体が定める。</li> </ul> | b                                                                                                              | b                                                                                                                               |
| <p>&lt;課題対応&gt;</p> <p>2 担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、問題点を的確に把握し、担当業務における専門的知識・技術の習得・情報収集を行う。</p> <p>① 知識・情報収集</p> <p>② 問題点の把握</p> <p>③ 対応策の検討</p> | <p>期末：1次評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・評価項目及び行動に示された職務行動をとることができていたかどうかについて、s～dの5段階で評価</li> <li>・所見欄には評価根拠となる事実等のうち顕著なものや特記すべき事項など行動事実等を記載</li> </ul>   | b                                                                                                              | b                                                                                                                               |
| <p>&lt;協調性&gt;</p> <p>3 上司・部下等と協力的な関係を構築する。</p> <p>① 協調性</p> <p>② 指示・指導の理解</p>                                                             | <p>期末：2次評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・調整時に必要に応じ、s～dの5段階評語を記載(任意)</li> </ul>                                                                            | b                                                                                                              | b                                                                                                                               |
| <p>&lt;説明&gt;</p> <p>4 担当する事案について分かりやすい説明を行う。</p> <p>① 説明</p> <p>② 相手の話の理解</p>                                                             | <p>期末：2次評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・評価者の評価に特に不均衡がなければ同じ評語を記載</li> <li>・不均衡があれば、評語を変更して記載又は再評価を指示</li> </ul>                                          |                                                                                                                |                                                                                                                                 |
| <p>&lt;業務遂行&gt;</p> <p>5 計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行する。</p> <p>① 計画性</p> <p>② 正確性</p> <p>③ 粘り強さ</p> <p>④ 部下の育成</p>                   | <p>期末：1次評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・全体評語を付すに当たっての補足説明(評語の決定理由等)や、今後改善を期待する事項等を記載</li> </ul>                                                          | <p>期末：2次評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・評価者が被評価者に説明を行うため、変更した理由を必ず記載(評語を変更しない場合は任意)</li> </ul> | <p>期末：2次評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・評価者の評価に特に不均衡がなければ同じ評語を記載</li> <li>・不均衡があれば、評語を変更して記載又は再評価を指示</li> </ul> |
| 【全体評語等】                                                                                                                                    | <p>(全体評語) (所見)</p> <p>B</p>                                                                                                                                              | <p>(全体評語) (所見)</p> <p>B</p>                                                                                    | <p>(全体評語)</p> <p>B</p>                                                                                                          |

|      |    |   |   |   |                  |
|------|----|---|---|---|------------------|
| 評価期間 | 平成 | 年 | 月 | 日 | 氏名               |
| 期首面談 | 平成 | 年 | 月 | 日 | 1次評価記入日：平成 年 月 日 |
| 期末面談 | 平成 | 年 | 月 | 日 | 2次評価記入日：平成 年 月 日 |
|      |    |   |   |   | 確認日：平成 年 月 日     |

期首：被評価者※

「何を」「いつまでに」「どの水準まで」「どのよう」に」をできるだけ具体的に、事後にその成否を判断しやすい形で記載

- ・抽象的な記載とせざるを得ない場合、当該期における重要事項や留意事項など評価させるポイントを明確に
- ・チームの共通目標に対する自分の果たす役割を記載する方法も
- ・職位にふさわしい目標であるかどうか

※期首に被評価者が記載し、面談等を経て確定。期間中に評価者と面談等の上、追加・変更することも可能

(Ⅱ 業績評価)

【1 目標】

| 番号 | 業務内容                             | 目標<br>(いつまでに、何を、どの水準まで)                                                                                                      | 困難 | 重要 | 自己申告<br>(達成状況、状況変化その他の特筆すべき事情)                                             | 1次評価者<br>(所見)                                                                   | 2次評価者<br>(任意)                                                                       |
|----|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | △△会議における<br>■ 取り組み               | △△会議の委員を○月までに選定し、○月までに会議を5回開催し、各回に●●の課題点や課題などを明確にした会議資料を提出するとともに、各委員の様々な意見を踏まえ、◆◆のたたき台となる取り組みを○月までに打出してもらおう。                 | ◎  | ◎  | ○月までに取り組み作業を終え、課長への了解をとる予定であったが、調整に難航し現時点でようやくまとまった状況であり、とりまとめに遅れが生じた。     | a<br>当初予定した期限にはとまりまとめられなかったものの、委員の都合による日程調整に困難を伴ったなかで行われたものであり、期待された成果をあげたと言える。 |                                                                                     |
| 2  | 適正予算執行                           | ○月中に平成○○年度予算の出納整理処理を完結するとともに△月中旬に庁費に係る全体的な執行計画及び物品管理計画を作成し、計画的な予算執行を行う。                                                      |    |    | 調整に当初見込みよりやや期間を要したが、期限内に執行することができた。                                        | b<br>若干の作業の遅れはあったが、大きなマイナス要因はなく目標を達成しており、期待された成果をあげたと言える。                       | 期末：1次評価者<br>・s～dの5段階で評価<br>・「困難度」の高い<br>(◎) 目標や低い<br>(△) 目標を個別<br>評価を決定するに<br>当たり考慮 |
| 3  | ○○業務の見直し                         | 局の所管する○○業務を検証し、業務遂行の見直しを指導することにより、○月までに事務処理要領を改正し、併せて、○○業務に係る各府省からの要請・指導を行い必要に応じてヒアリングを行う。                                   |    |    | 今まで複雑な処理を行っていた事務の見直しを行い、効率的な作業が行えるよう事務処理要領を改正した。                           | b<br>改正された事務処理要領を徹底したこと、これまで時間がかかっていた複雑な作業負担が減り、事務の合理化が図られた。                    |                                                                                     |
| 4  | 期首：被評価者<br>・業務内容を端的に表す見出し的なものを記載 | 期首：1次評価者※<br>・目標の困難度や重要度に応じ、「◎」や「△」(どちらでもなければ無印)を設定<br>・いずれの場合においても、面談等により被評価者と認識を共有<br>※期首に評価者が設定することが原則だが、期末に変更又は追記することも可能 |    |    | 期末：被評価者<br>・当期の業務遂行を振り返り、達成状況、目標設定時からの状況変化その他特筆すべき事情、共通目標に対する自らの取り組み内容等を記載 | 期末：1次評価者<br>・自らが把握した具体的事実等に基づき、評価の根拠や特記すべき事項等を記載                                | 期末：2次評価者<br>・調整時に必要に応じ、s～dの個別評価を記載(任意)                                              |

被評価者

所属:

職名:

氏名:

【2 目標以外の業務への取組状況等】

| 番号 | 業務内容       | 自己申告<br>(目標以外の取組事項、突発事態への対応等)                                                                                                                                                                                                            | 1次評価者                                                                                                                                                                                  |
|----|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | 〇〇の検討      | <p>〇〇についての事件をきっかけに、早急な対応を迫られた〇〇について、関係事業者・団体等へのヒアリング、関係機関との協議等を行った上で対応を検討し、スケジュールや実施方針について方向性を打ち出した。</p>                                                                                                                                 | <p>(所見)</p> <p>〇〇への対応については、ポイントをしぼった効率的な実態把握、必要な課題・論点の整理と関係各方面への報告、関係機関との協議等を短期間のうちにこなすなど、急な対応を迫られた難しい課題であったにもかかわらず、重要な成果をあげている。</p>                                                   |
| 2  | 〇〇への対応     | <p>課内の事務分掌変更により担当することになった〇〇業務について、〇月に△△をし、□月までに■■を実施した。</p>                                                                                                                                                                              | <p>〇〇は、事務分掌変更により新規に付加された業務であるが、従来業務に支障を及ぼすことなく、一定の成果をあげた。</p>                                                                                                                          |
| 3  | 〇〇業務の適正な対応 | <p>期末(期首):被評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・期首に予想していなかった突発的な課題への対応</li> <li>・目標として掲げた主要な業務ではない業務があった場合に、日常業務の遂行状況、周囲への協力など、当該業務の達成状況等を記載</li> <li>・なお、期首において課題の認識はあるものの具体的な対応が定まっていない事項などについてもあらかじめ期首に記載することも可</li> </ul> | <p>期末:1次評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自己申告欄に記載のあった業務について、評価者所見を記載</li> <li>・自己申告欄に記載がなくても、評価者において、評価に当たり考慮することが適当と認められるものがある場合には、当該業務の業務内容及び所見を追加記載(下線部分)</li> </ul> |

期末:1次評価者

業務目標ごとの評価及び目標以外の業務の達成状況を総合的に勘案し、全体評価を付すに当たっての補足説明(全体評価の評価決定の論拠等)を記載

期末:2次評価者

期末:1次評価者  
 ・S～Dの5段階で評価  
 ・「重要度」の高い(◎)目標や低い(△)目標については全体評価を決定するに当たり考慮

期末:2次評価者

期末:2次評価者  
 ・評価を変更した場合は、1次評価者が被評価者に説明を行うため、変更した理由を必ず記載(評価を変更しない場合は任意)

期末:2次評価者

期末:2次評価者  
 ・1次評価者の評価に特に不均衡がなければ同じ評価を記載  
 ・不均衡があれば、評価を変更して記載又は再評価を指示

【3 全体評価等】

| (所見) | (全体評価) | (所見) | 2次評価者 | (全体評価) |
|------|--------|------|-------|--------|
| A    | A      | A    | A     | A      |

## B 数値化方式

### 序 人事評価制度の目的

地方分権の一層の進展により、地域における総合的な行政主体として高度化・多様化する住民の行政ニーズに対応し、住民に身近な行政サービスを提供するという地方公共団体の役割はますます増してきている。また、厳しい財政状況や行政の効率化を背景に職員数は減少を続けており、個々の職員に、困難な課題を解決する能力と高い業績を挙げることが従来以上に求められる状況となっている。

このような中、地方公務員法の改正により、従来の勤務評定に替え、より客観性、透明性の高い人事評価制度が法律上の制度として導入された。

人事評価制度は、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を公正に把握することで、職員の主体的な職務の遂行及びより高い能力を持った公務員の育成を行うとともに、能力・実績に基づく人事管理を行うことにより、組織全体の士気高揚を促し、公務能率の向上につなげ、最終的には住民サービス向上の土台をつくることを目的としているものである。

### 第1 評価手続

#### 1 目標の設定

##### (1) 業務目標の設定

業績評価は、評価期間における業務の実施結果を評価するものであり、期首において、被評価者の担当する業務内容に即して、その課題、目標、進め方等を明確にして行うこと。

##### 【被評価者の留意点】

##### イ 個別目標の設定

- ・ 組織目標と整合がとれているか（組織目標が設定されていない場合、基本構想や総合計画、施政方針、あるいは行政組織規則や関係法令などを参照）
- ・ 職位にふさわしい目標か
- ・ 事後に成否が判断できるか

「いつまでに」「何を」「どの水準まで」行うか、などを具体的に

※業務内容、職位、職務従事期間により、以下のような目標も設定可能。

- ・ 短期で成果が出せない業務

… 中長期的な成果を意識した評価期間における到達水準の目標を設定

例)・ 来年度に〇〇事業の見直しができるよう、〇月末までに現行〇〇事業の評価資料を作成し課題を洗い出す。

- ・ 来年度の〇〇条例改正のために、〇月までに検討会を開催し、条例改正にあたっての諸課題（～～、～～等）について整理した上で、〇月までに条例の骨子を作成する。

- ・ ルーティン業務

… 効率化や業務改善など当期の重点事項、留意事項に着目した目標を設定

例)・ 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。

#### ロ 個別目標のレベル・ウェイトの設定

設定した業務目標を（別紙１）の「目標レベル設定基準表」に照らし合わせ、「S」「A」「B」「C」に分類する。その際、レベルA以上とした目標について、被評価者はその理由を目標欄に付記する。

また、業務目標ごとのウェイトを設定する。その際、業務の重要性に関係なく、業務時間に応じたウェイトとする。一つの目標のウェイトは40%を上限とし、レベルA以上のウェイトが20%以上 30%以下となることを基本に、5%刻みで設定し、合計が100%となるようにする。

ただし、業務の状況等から上記のウェイト設定を変更する場合には、連絡調整会議で審議を行った上で決定するものとする。

（注）本実施要領例で示した数値（下線部）は標準的なものであり、各団体の状況に応じて適宜設定するものとする。

#### 【１次評価者の留意点】

##### ○チェック等のポイント

- ・ 職位にふさわしい目標か
- ・ 組織目標との整合性がとれているか

#### （２）期首面談

期首面談は、１次評価者と被評価者との間で行い、評価期間中の被評価者の業務上の目標等を明確にして、認識の共有化を図ることを目的としている。

#### 【被評価者の留意点】

- ・ 目標等の内容やレベル・ウェイトについて１次評価者と認識を共有すること。

#### 【１次評価者の留意点】

##### ○面談の留意点

- ・ 素直に話し合える雰囲気を作るよう心掛けること。
  - ・ 被評価者の話をよく聞き、不用意に中断しないこと。
  - ・ 双方で意見等が異なる場合には、十分・丁寧な意見交換を行うよう努めること。
- ※ 能力評価の評価項目について、評価書を示すことにより被評価者に明示すること。

※ 日頃から組織目標等について組織的に共有され、１次評価者と被評価者との間で共通認識が得られているのであれば、期首面談の時間を短縮すること等は可能。また、職務従事期間が極めて短い場合、具体的な目標を定めず、当該期の業務遂行に当たっての重点事項、特に留意すべき事項等を口頭で明確にすることも可能。

##### ○面談の進め方（参考例）

- ① 面談の冒頭で、期首面談の目的について説明する。（面談が定着してくれば、省略も可）
- ② 被評価者の職務の状況を確認するとともに、人事評価記録書に記載された内容について、１次評価者が特に確認しておきたい点や説明を聴取する必要があると考える点などについて、被評価者に説明を求める。
- ③ 被評価者からの説明を聞いた上で、目標等の内容について両者で話し合う。
- ④ 双方の認識等が一致した段階で目標等を確定させる。  
目標のレベル・ウェイトについて確認し、認識の共有化を図る。

- ⑤ その他業務遂行に際しての双方の要望や意見等について話し合う。
- ⑥ 面談終了

### (3) 連絡調整会議

目標管理型の業績評価をより公正に行えるよう、目標設定時に関係部長（課室長）等から構成する連絡調整会議を開催し、設定された目標やレベル・ウェイトについて必要な調整を行う。目標の内容やレベル・ウェイトに変更があった場合は、1次評価者から被評価者に修正内容を伝える。

## 2 業務遂行（評価期間中）

評価期間中、被評価者は、求められる行動がとれるよう、また、果たすべき役割が達成できるよう組織の一員として職務を遂行すること。また、1次評価者は、日常の業務管理を通じ、被評価者の行動等を把握し、評価事実を収集するよう努めるとともに、被評価者の業務遂行に関心を持ち、人材育成の観点からステップ毎に褒めるなどコミュニケーションを図るほか、適宜、必要な助言・指導を行うこと。

## 3 自己申告

被評価者は、評価期間を振り返り、目標の達成状況やその過程での職務の取組状況・取組姿勢を中心に自己分析して、人事評価記録書に記入すること。目標以外の業務でも、特記すべき事項があれば人事評価記録書に記入すること。

### 【被評価者の留意点】

#### [能力評価]

自らの評価期間中の行動等について、評価項目及び行動に記載された行動等を安定的にとることができていたかどうかの観点から振り返り、自己申告する。

#### [業績評価]

期首に設定した目標等について、「どこまでできたか」「どのような役割を果たしたか（どのような貢献をしたか）」等を記載するとともに、状況変化があった場合やその他特筆すべき事情があればそれを記載する。

期首に設定した目標以外の取組事項、突発事態への対応等があった場合に、その業務遂行状況について記載する。その際、レベル・ウェイトを設定し、期首に設定した目標と合わせて100%となるよう、期首に設定したウェイトを調整する。

### 【1次評価者の留意点】

- ・ 被評価者が記載した自己申告の内容について、自ら収集した被評価者の評価期間中における職務の行動等に照らし、適宜被評価者に確認を求める。
- ・ 評価補助者を置いている場合は、被評価者からの自己申告の内容について意見を求める。

## 4 評価

### 【1次評価者の留意点】

#### [能力評価]

#### ① 評価項目の着眼点ごとの評価

評価項目ごとに着眼点として示した事項ごとに、職務行動に基づいて点数を付与する。

② 合計点数

全ての事項の点数を合計し、合計点を算出する。(50 点が標準)

[業績評価]

① 目標ごとの評価

1 次評価者と被評価者との間で設定したそれぞれの目標ごとに、(別紙 2) の「達成度基準表」に従って、職務活動の結果として、期首に設定した目標を達成するためのプロセスやどの程度達成できたか、貢献できたかを判断して、T 1 から T 5 の達成度(未着手の場合は N)を記載する。

② 目標以外の業務への取組状況等

目標として掲げた業務以外に、突発的な事案への対応や業務上の研修等の達成状況及び取組状況等、評価を行うに当たり特記すべき事項などがあった場合には、被評価者の自己申告の内容も参考にして、レベル・ウェイトを確認し、所見欄に記載するとともに、達成度を記載する。また、設定し直した各業務のレベル・ウェイトを連絡調整会議に報告する。

③ 合計点数

目標ごとのレベルと達成度から決定する評価点に、ウェイトをかけて点数を付与し、すべての事項の点数を合計して、合計点を算出する。(50 点が標準)

[所見欄の記入(両評価共通)]

① 評価根拠となる事実等のうち顕著なものや特記すべき事項等については、当該評価に関する所見として人事評価記録書の該当欄に記載する。

特に能力評価で標準以外の点数を付与する場合、及び業績評価で T 3 以外に評価する場合は、それぞれ評価にあたっての客観的な状況が必要。所見欄には、それらの理由を記載する。

② 両評価部分の合計点数の所見欄には、今後、被評価者が開発すべき能力等や改善を期待する事項等についても記載する。標準の点数を上回っている場合であっても、一層の向上を図るべき点について可能な限り記載するよう努めること。

標準の点数を下回っている場合、期中における指導状況等を記載することにより、職員的能力・意欲向上のために必要な情報をより充実させるよう努めること。また、改善が期待される点や評価できる点についても可能な限り情報を充実させることが望ましい。

※ 所見に関しては、2 次評価者が調整を行う際や、評価結果の開示に基づく被評価者への指導・助言の際にも所見欄への記載情報は、必要な事項であると考えられるので、できるだけ記載するように努めること。

◎ 職員の異動又は併任への対応について

- ・ 職員が評価期間の途中で異動した場合には、異動までの評価を通常の手続に沿って異動前に実施し、異動後の職場では、新たに業務目標を設定し、期末に評価を行う。その上で、評価結果の活用においては、それぞれの合計点数を按分した点数を用いる。
- ・ 職員が併任の場合には、併任先から本務の所属へ職務遂行状況や業務の達成状況などを伝達する。

【2 次評価者の留意点】

○調整の実施

① 調整の観点

- ・ 自己の把握する事実と評価者の評価とが大きく食い違っていないか
- ・ 特定の部分に重きを置き過ぎたバランスを欠く評価になっていないか

- ・ 全体的な水準から見た評価の甘辛などの偏りがないか

## ② 調整内容

具体的には、能力評価の点数及び業績評価の達成度・点数について、次のいずれかにより調整を行う。また、調整に当たっては、必要に応じ、調整補助者や1次評価者から情報収集を行う。

- ・ 特に不均衡等が見られなければ、1次評価者と同じ達成度・点数を2次評価者欄に記載するとともに、氏名・2次評価記入の日付を記載する。
- ・ 不均衡等がある場合には、  
自ら事実等を把握している場合等は、2次評価者欄に自ら達成度・点数を付すとともに、氏名・2次評価記入の日付を記載する。

1次評価者の評価結果に甘辛などの偏りがある場合等は、1次評価者に再評価を命ずる。

## ○1次評価者への説明等

1次評価者の付けた点数を修正する場合及び再評価を命ずる場合については、1次評価者に対し、十分その理由を説明する。被評価者に対し評価結果の開示に基づく指導・助言を行うのは1次評価者であり、有効かつ円滑な指導・助言を行うためには、1次評価者がその理由を十分説明できることが必要。また、所見欄に理由を記載するという方法もあり得る。

## 【確認者の留意点】

2次評価者による調整が終了した人事評価記録書を受領した後、評価の公正性の確保の観点から踏まえつつ、調整結果について

- ・ 2次評価者が行った調整は、不均衡があるかどうかという観点等から妥当に行われたか
  - ・ 1次評価者が行った評価は、定められた手続や基準に則って公正かつ的確に行われたか
- といった観点から調整結果を審査し、必要に応じて再調整（又は再評価）を指示する。

確認者の確認の結果、再調整（又は再評価）を行う必要がない場合には、確認者欄に氏名・確認の日付を記載し、評価が確定。

## 5 評価結果の開示・期末面談

開示された評価結果を基に、1次評価者と被評価者の面談によるコミュニケーションを通じて、組織内の意識の共有化や業務改善に結び付け、職員個々の自発的な能力開発を促すなど、人材育成の観点からきめ細かな指導・助言を行うこと。

（注）本実施要領例では、期末面談において評価結果の開示を行う場合を想定しているが、評価結果を開示した上で、別途期末面談を行うことも考えられる。

## 【被評価者の留意点】

- ・ 期末面談において評価結果の開示が行われる場合には、開示を希望しないかどうかの意思確認を求められる場合があること。  
※ なお、合計点数は、原則開示なので、「開示を希望しない」旨の意思表示をしなければ、開示されることとなる。
- ・ 1次評価者の指導内容等については、今後の業務遂行等に活用するための材料として、前向きにとらえるよう心掛けること。

## 【1次評価者の留意点】

### ○期末面談の留意点



な甘い評価をする傾向)を示したり、また、評価に自信がない場合には、中心化傾向(優劣の差がつきにくい状態)を示すこととなり、このことが結果的に、被評価者に評価者の評価能力、評価態度及び評価結果について、疑問や不満を抱かせることにつながる。

人事評価においては、評価基準等を統一的に理解・運用することが重要であり、各評価者が主観的な判断基準等で行うものではないということを認識することが必要。

### ③ 人間性や人格を評価するのではなく、職務における行動や結果を評価するという視点を持つこと

人事評価は、評価者が部下の人間性や人格を評価するものではなく、保有している能力のうち、職務行動を通じて顕在化した能力及び職務遂行結果を客観的に把握することが重要。

人事評価は、あくまで職務遂行における行動及び結果に基づき、能力や業績を評価するものであることを意識して、評価を行うこと。

### ④ 被評価者の日頃の職務行動を把握すること

評価者は、評価者が日頃行っている業務管理の中で、被評価者の職務行動のうちの顕著な行動等について評価項目及び行動や着眼点を通して把握し、評価の材料として収集すること。必要に応じて、記録に留めておくことも有益。

### ⑤ 人材育成の観点からの適切な指導・助言

人事評価は、能力・実績主義の人事管理の基礎となるツールであるとともに、個々の職員の側からみれば、自らの強み・弱みを把握して自発的な能力開発等を促すことにもつながるなど人材育成の意義も有している。

このようなことから、評価結果のみならず、きめ細かな指導・助言は、被評価者の今後の業務遂行に当たり具体的な改善点等を示すことなどにより、公務能率の向上に大きく寄与するものなので、適切な指導・助言を行うことによって、人材育成につなげること。

## 第3 苦情への対応

### 1 苦情対応の必要性

評価制度を円滑に運用するためには、評価者と被評価者(当事者)が制度内容をよく理解し、適切に評価を行う必要がある。また、日頃から当事者同士がよく話し合い、コミュニケーションを通じて双方の疑問点や不満等を解消するよう心がけることも大切。

人事評価の公正性・透明性の確保、制度そのものに対する信頼性の確保の観点から、人事評価のプロセス、評価結果等に関する内容、その他制度全般において想定される苦情等に対し、適切に対応し効果的な解決を図ること。

### 2 苦情相談と苦情処理

(注) 本実施要領例では、町における体制を想定し、苦情相談窓口を総務課長、苦情処理窓口を副町長で設定している。

#### 《苦情相談》

#### (1) 相談の対象

開示された評価結果に関するものを含むほか、人事評価に係る手続その他人事評価に関する苦情全般について幅広く対象とする。(評価手続に関する事、制度に関する事、評価結果に関する事など)

#### (2) 手続

① 申出方式

苦情等のある者は、口頭、電話、メール等により、苦情相談窓口（総務課長）に申出・相談を行う。

② 対応

総務課長は、口頭等により申出のあった相談内容を聞き、内容に応じ、制度の説明のほか、相談内容が評価手続に関するもので改善が必要と判断される場合には、申出人の意向を確認の上、評価者に伝達し、改善を促すなどの対応を行う。

## 《苦情処理》

（１）処理の対象

開示された評価結果に関する苦情及び苦情相談で解決されなかった苦情のみを受け付ける。

（２）手続

① 申出方式

書面により、苦情処理窓口（副町長）に申し出ることにより行う。

なお、申出は、申し出る職員の意思に基づき、必ず職員本人名義で行う必要がある。

また、評価結果の早期確定の観点から、申出期間には制限を設けている（評価結果の開示を受けた日、苦情相談で苦情処理手続の教示を受けた日から、１週間）。

さらに、評価結果に関する苦情については、当該評価期間につき、１回受け付けるものとする。（苦情処理の結果として再評価された評価結果について、再度、苦情処理の申出を行うことはできない。）

② 対応

・ 受理の通知

苦情処理窓口は、申出を受理する場合には申し出た職員及び必要に応じ評価者に通知し、却下する場合には申し出た職員にのみ通知する。

・ 事実関係の確認

苦情処理窓口は、申出の事実確認のため、苦情を申し出た職員のほか、その申し出た職員の評価者その他必要があると認める者（職場関係者など）からの聴き取り、必要な証拠書類収集等により事実調査を行う。

・ 調書の作成

苦情処理窓口は、聴き取りの結果のほか、必要な書類等の収集・取りまとめを行い、事実調査に係る調書（書面）を作成して町長に提出する。

・ 審理

町長は、評価結果の当・不当等を調書に基づき、審理を行う。

・ 決定

町長の審理結果を踏まえ、確認者は、苦情を申し出た職員及び必要に応じ関係者に通知する等、必要な措置をとる。

※ 評価手続等に疑問、苦情等がある場合には、まずは評価者とよく話し合うこと。

なお、苦情相談、苦情処理以外に、人事委員会（公平委員会）の苦情相談窓口に対しても申し出ることができること。

(別紙1) 目標レベル設定基準表

○困難度

| 分類           | s                                         | a                                         | b                                     |
|--------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------|
| 課題(懸案事項)の解決等 | ○困難な課題や大幅な制度の見直しに関する目標<br>○長年の懸案事項を解決する目標 | ○制度の見直しに関する目標<br>○懸案事項を解決する目標             |                                       |
| 調整           | ○調整が必要な庁外の関係機関が多く、調整に極めて多くの時間や知識労力が必要な目標  | ○調整が必要な庁内外の関係機関が比較的多く、調整に多くの時間や知識労力が必要な目標 | ○調整が必要な庁内外の関係機関があり、調整の時間や労力がある程度必要な目標 |
| 創意工夫         | ○目標達成に向けて高度の創意工夫や極めて多くの努力が必要とされる目標        | ○目標達成に向けて新たな創意工夫や多くの努力が必要とされる目標           | ○目標達成に向けて創意工夫や努力がある程度必要とされる目標         |

○貢献度

| 分類         | s                                                      | a                                                | b                                                   |
|------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 行政課題       | ○総合計画、施政方針等に関連し、行政課題として重要度が極めて高い目標                     | ○行政課題として重要度が高い目標                                 | ○組織目標に貢献する目標                                        |
| 財政効果       | ○極めて大きな経費節減・事務改善が見込まれる目標<br>○収入確保に極めて大きく貢献することが見込まれる目標 | ○大きな経費節減・事務改善が見込まれる目標<br>○収入確保に大きく貢献することが見込まれる目標 | ○ある程度の経費節減・事務改善が見込まれる目標<br>貢献度<br>○着実な収入の確保が見込まれる目標 |
| 業務量        | ○極めて多大な業務量が見込まれる目標                                     | ○多大な業務量が見込まれる目標                                  | ○通常の範囲の業務量が見込まれる目標                                  |
| 市(町村)民サービス | ○大きな市(町村)民サービスの改善が見込まれる目標                              | ○市(町村)民サービスの改善が見込まれる目標                           | ○着実な市(町村)民サービスを提供する目標                               |

○優先度

| 分類    | s                                | a                      | b |
|-------|----------------------------------|------------------------|---|
| 時間的制約 | ○組織目標の達成に対する時間的制約が極めて強く緊急性を要する目標 | ○組織目標の達成に対する時間的制約が強い目標 |   |

●目標レベルの設定

| レベル | 目標レベル設定基準表との関係                                                                                        |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S   | 「困難度」が「s」であり、かつ「貢献度」「優先度」のいずれも「a」以上                                                                   |
| A   | ・「困難度」「貢献度」「優先度」のいずれかの視点が「s」で、レベル「S」以外<br>・すべての視点が「a」<br>・その他、上記にあてはまらないが、総合的に勘案してレベル「A」とすることが相当である場合 |
| B   | 視点のいずれかが「b」以上で、レベル「S」「A」以外                                                                            |
| C   | 視点のいずれにも該当しない                                                                                         |

(別紙2) 達成度基準表

| 区分 | 程度           | 内容例                                                                                                                                                                                            |
|----|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| T1 | 目標を大きく上回って達成 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・目標に明記した期日より相当早く達成し、そのことによりコスト面や町民サービスに大きく貢献した</li> <li>・目標に明記した内容より相当高い水準であった</li> <li>・目標に明記した数値を大きく上回った</li> </ul>                                   |
| T2 | 目標を上回って達成    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・目標に明記した期日より早めに達成し、そのことによりコスト面や町民サービスに貢献した</li> <li>・目標に明記した期日どおりに達成し、明記した内容より高い水準であった</li> <li>・目標に明記した数値を上回った</li> </ul>                              |
| T3 | 目標をほぼ達成      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・目標に明記した期日、内容どおりに達成した</li> <li>・途中多少の遅れはあったものの、最終期限には間に合う形で、目標に明記した内容どおりに達成した</li> <li>・目標に明記した数値とほぼ同じであった</li> <li>・おおむね適正に処理し、業務遂行に支障がなかった</li> </ul> |
| T4 | 目標を下回った      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・目標に明記した内容は達成したが期日が遅れた</li> <li>・目標に明記した期日どおりであったが、明記した内容に満たない水準であった</li> <li>・目標に明記した数値を下回った</li> <li>・所定の期日に間に合わないなど、業務を適正に処理できなかった</li> </ul>        |
| T5 | 目標を大きく下回った   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・目標に明記した期日より遅れ、明記した内容に満たない水準であった</li> <li>・目標に明記した数値を大きく下回った</li> </ul>                                                                                 |
| N  | 未着手          |                                                                                                                                                                                                |

●業績評価の点数化

| 達成度<br>レベル | T1  | T2 | T3 | T4 | T5 | N |
|------------|-----|----|----|----|----|---|
| S          | 100 | 90 | 80 | 50 | 20 | 0 |
| A          | 90  | 80 | 65 | 40 | 15 | 0 |
| B          | 80  | 65 | 50 | 30 | 10 | 0 |
| C          | 70  | 55 | 40 | 20 | 5  | 0 |

⇒ この評価にウェイトをかけて評価点を算出。

数値化方式

人事評価記録書（一般行政職・係長）例

人事評価記録書記入要領（参考例）

|       |  |       |   |   |   |   |    |   |   |   |      |    |    |            |    |  |    |   |  |   |  |   |  |
|-------|--|-------|---|---|---|---|----|---|---|---|------|----|----|------------|----|--|----|---|--|---|--|---|--|
| 評価期間  |  | 平成    | 年 | 月 | 日 | ～ | 平成 | 年 | 月 | 日 | 被評価者 |    | 所属 |            | 職名 |  | 氏名 |   |  |   |  |   |  |
| 期末面談  |  | 平成    | 年 | 月 | 日 |   |    |   |   |   |      |    |    |            |    |  |    |   |  |   |  |   |  |
| 1次評価者 |  | 所属・職名 |   |   |   |   |    |   |   |   |      | 氏名 |    | 1次評価記入日：平成 |    |  |    | 年 |  | 月 |  | 日 |  |
| 2次評価者 |  | 所属・職名 |   |   |   |   |    |   |   |   |      | 氏名 |    | 2次評価記入日：平成 |    |  |    | 年 |  | 月 |  | 日 |  |
| 確認者   |  | 所属・職名 |   |   |   |   |    |   |   |   |      | 氏名 |    | 確認日：平成     |    |  |    | 年 |  | 月 |  | 日 |  |

( I 能力評価 ) ※ 部分が標準配点の行動。

| 評価項目及び行動／着眼点                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 配点 | 自己申告<br>点数<br>(コメント:必要に応じ) |  | 1次評価者<br>(所見) |  | 2次評価者<br>点数 |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----|----------------------------|--|---------------|--|-------------|--|--|--|--|
| <div>＜倫理＞ 全体の奉仕者として、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。</div> <div>イ) 下記のいずれにも該当しない場合。<br/>ロ) 職場の士気を低下させるような服務規律に反する行為<br/>ハ) 職場の士気を低下させるような服務規律に反する行為</div> <div>＜課題対応＞ 担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、IT等を活用し</div> <div>イ) 業務の遂行に必要な知識を有しており、それを活用して業務を正確かつ円滑に処理している。<br/>ロ) 業務知識の不足により、他からのサポートがないと軽微なミスをしたり、職務遂行に軽度の支障をきたしている事実がある。<br/>ハ) ロの事項について、改善されない。</div> <div>イ) ITの利用にあたって、他の職員に依存しなくても業務を正確、円滑に処理に支障をきたすことがない。<br/>ロ) ITの利用にあたって、業務遂行及びセキュリティ確保に支障をきたしていない。</div> |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5  |                            |  |               |  |             |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5  |                            |  |               |  |             |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2  |                            |  |               |  |             |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0  |                            |  |               |  |             |  |  |  |  |
| <div>業務知識</div> <div>イ) 業務知識の不足により、他からのサポートがないと軽微なミスをしたり、職務遂行に軽度の支障をきたしている事実がある。<br/>ハ) ロの事項について、改善されない。</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8  |                            |  |               |  |             |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6  |                            |  |               |  |             |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2  |                            |  |               |  |             |  |  |  |  |
| <div>IT技能</div> <div>イ) ITの利用にあたって、他の職員に依存しなくても業務を正確、円滑に処理に支障をきたすことがない。<br/>ロ) ITの利用にあたって、業務遂行及びセキュリティ確保に支障をきたしていない。</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |    | 2                          |  |               |  |             |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0  |                            |  |               |  |             |  |  |  |  |
| <div>＜協調性＞ 上司・部下等と協力的な関係を構築する。</div> <div>イ) 自らの担当業務を超えて、他部署や他職員の業務に対し、自ら進んで支援している。<br/>ロ) 自ら進んで又は要請や依頼があれば協力し、全体の業務遂行やチームワークに支障を来すことがない。<br/>ハ) 業務遂行の過程でチームワークに支障をきたす非協力的な行為が複数回ある。<br/>ニ) ハの事項について、改善されない。</div>                                                                                                                                                                                                                                       |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8  |                            |  |               |  |             |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 7  |                            |  |               |  |             |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5  |                            |  |               |  |             |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 3  |                            |  |               |  |             |  |  |  |  |

| ＜説明＞ 担当する事案について分かりやすく説明を行うとともに、調整を行う。                                                                                                                 |    |                                                            |          |    |      |                  |   | 期末：2次評価者 |                                                                                |    |        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------------------------------------------------------------|----------|----|------|------------------|---|----------|--------------------------------------------------------------------------------|----|--------|
| 説明応対                                                                                                                                                  | イ) | 親切、適切な応対や十分な説明により、苦情、トラブルを招くことがない。                         | 6        |    |      |                  |   | 6        | 期末：2次評価者<br>・1次評価者の評価に特に不均衡がなければ同じ点数を記載<br>・不均衡があれば、点数を変更して記載又は再評価を指示          |    |        |
|                                                                                                                                                       | ロ) | 不適切な応対又は説明不足により、苦情やトラブルを招いている事実が複数回ある。                     | 4        |    |      |                  | 6 |          |                                                                                |    |        |
|                                                                                                                                                       | ハ) | ロの事項について、改善されない。                                           | 2        |    |      |                  |   |          |                                                                                |    |        |
| 折衝                                                                                                                                                    | イ) | 説明や調整を十分行い、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招くことがない。                | 6        |    |      |                  |   |          | 事業の調整において相手方の主張に対し、当方の主張を行わなかったため、その後の交渉に齟齬をきたし時間を要した。                         | 4  | 4      |
|                                                                                                                                                       | ロ) | 説明不足や調整が不十分であることにより、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招いている事実が複数回ある。 | 4        |    |      |                  | 6 |          |                                                                                |    |        |
|                                                                                                                                                       | ハ) | ロの事項について、改善されない。                                           | 2        |    |      |                  |   |          |                                                                                |    |        |
| ＜業務遂行＞ 主体的に課題を見出し、自己の役割を果たすとともに、部下の指導を行う。                                                                                                             |    |                                                            |          |    |      |                  |   |          |                                                                                |    |        |
| 企画実行力                                                                                                                                                 | イ) | 通常の範囲を大きく超え、主体的に課題を見出し、調査分析等により解決策を考え、適合する方法により実施している。     | 7        |    |      |                  |   |          | 課題抽出と新しい事業の提案が常に行われており、複数の課題に対する提案実施項目があった。特に、○制度は他自治体に先駆けた対応でありその精度も高いものであった。 | 7  | 7      |
|                                                                                                                                                       | ロ) | イ、ハに該当しない場合。                                               | 5        |    |      |                  | 5 |          |                                                                                |    |        |
|                                                                                                                                                       | ハ) | 組織目標や上司の指示に対して、適合する方法により円滑な事務の執行を図ることができないことが複数回ある。        | 3        |    |      |                  |   |          |                                                                                |    |        |
| 役割意識                                                                                                                                                  | イ) | 面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりせず、自己の役割を果たしている。                    | 4        |    |      |                  |   |          | 期末：2次評価者<br>・点数を変更した場合は、評価者が被評価者に説明を行うため、変更した理由を必ず記載（点数を変更しない場合は任意）            | 7  | 7      |
|                                                                                                                                                       | ロ) | 面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりして、自己の役割を果たしていない事実がある。              | 2        |    |      |                  | 4 |          |                                                                                |    |        |
|                                                                                                                                                       | イ) | 通常の範囲を大きく超え、部下の指導監督を行っている。                                 | 8        |    |      |                  |   |          |                                                                                |    |        |
| 指導・監督                                                                                                                                                 | ロ) | 部下の業務内容等を十分把握し、職位に応じた業務分担や能力適正に応じた指導監督を適正に行っている。           | 7        |    |      |                  |   |          | 期末：2次評価者<br>・1次評価者の評価に特に不均衡がなければ同じ点数を記載<br>・不均衡があれば、点数を変更して記載又は再評価を指示          | 4  | 4      |
|                                                                                                                                                       | ハ) | 部下の活用・育成が十分でなく、組織としての成果を上げていない事実が複数回ある。                    | 5        |    |      |                  |   |          |                                                                                |    |        |
|                                                                                                                                                       | 二) | ハの事項について、改善を行わない。                                          | 3        |    |      |                  |   |          |                                                                                |    |        |
| 【合計点数等】                                                                                                                                               |    |                                                            |          |    |      |                  |   |          |                                                                                |    |        |
|                                                                                                                                                       |    |                                                            | 期末：1次評価者 |    |      | ・今後改善を期待する事項等も記載 |   |          | 2次評価者                                                                          |    |        |
|                                                                                                                                                       |    |                                                            | 1次評価者    |    |      |                  |   |          |                                                                                |    |        |
| (所見)                                                                                                                                                  |    |                                                            | (合計点数)   |    | (所見) |                  |   |          | (合計点数)                                                                         |    | (合計点数) |
|                                                                                                                                                       |    |                                                            |          | 50 |      |                  |   |          |                                                                                | 50 |        |
| 係長1年目であったが、通年多い業務量を的確にこなし、誠実に能力が発揮されている。特に〇〇事業については、他自治体に先駆けた取り組みであり、全庁的な業務の効率化に結びついたのは高く評価できる。積極的に課題に取り組み同僚からの信望も厚い。今後も引き続き現在のスタンスで業務に取り組まれることを期待する。 |    |                                                            |          |    |      |                  |   |          |                                                                                |    |        |

係長1年目であったが、通年多い業務量を的確にこなし、誠実に能力が発揮されている。特に〇〇事業については、他自治体に先駆けた取り組みであり、全庁的な業務の効率化に結びつけたのは高く評価できる。積極的に課題に取り組む同僚からの信頼も厚い。今後も引き続き現在のスタンスで業務に取り組まれることを期待する。



被評価者

所属

氏名

【2 目標以外の業務への取組状況等】

| 番号        | 業務内容 | レベル | ウェイト | 自己申告<br>(目標以外の取組事項、突発事態への対応等)                                                                                                                                                        | 1次評価者<br>(所見) | 2次評価者 |
|-----------|------|-----|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|
|           |      |     |      | <div>期末(期首):被評価者<br/>・期首に予想していなかった突発的な課題への対応<br/>・目標として掲げた主要な業務ではない業務があった場合に、日常業務の遂行状況、周囲への協力など、当該業務の達成状況等を記載<br/>・なお、期首において課題の認識はあるものの具体的な対応が定まっていない事項などについてもあらかじめ期首に記載すること也可</div> |               |       |
|           |      |     |      | <div>期末:被評価者<br/>・レベル・ウェイトを設定し、期首に設定した目標と合わせて100%となるよう、期首に設定したウェイトを調整</div>                                                                                                          |               |       |
|           |      |     |      | <div>期末:1次評価者<br/>業務目標ごとの評価及び目標以外の業務の達成状況を総合的に勘案し、合計点数を付すに当たっての補足説明を記載</div>                                                                                                         |               |       |
|           |      |     |      | <div>期末:2次評価者<br/>・点数を変更した場合は、1次評価者が被評価者に説明を行うため、変更した理由を必ず記載(点数を変更しない場合は任意)</div>                                                                                                    |               |       |
|           |      |     |      | <div>期末:2次評価者<br/>・1次評価者の評価に特に不均衡がなければ同じ点数を記載<br/>・不均衡があれば、点数を変更して記載又は再評価を指示</div>                                                                                                   |               |       |
| 【3 合計点数等】 |      |     |      |                                                                                                                                                                                      |               |       |
|           |      |     |      | (所見)                                                                                                                                                                                 | (合計点数)        | (所見)  |
|           |      |     |      | .....                                                                                                                                                                                | 53.0          | 54.5  |
|           |      |     |      | .....                                                                                                                                                                                |               |       |
|           |      |     |      | .....                                                                                                                                                                                |               |       |

| 総括表  | 1次評価 | 2次評価 | 合計    |
|------|------|------|-------|
| 能力評価 | 50   | 50   | 104.5 |
| 業績評価 | 53.0 | 54.5 |       |

Ⅲ． 地方公共団体の職場における  
能率向上に関する研究会  
（平成 22 年度）

# 地方公共団体の職場における能率向上に関する研究会報告書

## ——望ましいワークスタイルを実現するワークプレイス改革——

### <概要版>

#### 1. 地方自治体と地方公務員を巡る変化と改革

##### (1) 地方自治体の変化

地方自治体の規模・構成・役割等は大きく変貌。特に最近 20 年間の「地方分権改革」「平成の合併」「地方行革」は、地方公務員の働き方を大きく変えるもの。

地方分権一括法、地域主権改革における「義務付け・枠付け」の見直しを通じ、地方自治体には、政策的な裁量の拡大と同時に政策上の説明責任。

「平成の合併」によって市町村数は 1,727 まで減少。また、指定都市・中核市・特例市への移行も進展し、市町村の規模・能力の拡充は相当程度達成。

##### (2) 「行革の時代」

この 20 年間は、地方自治体にとって「行革の時代」。地方公務員の総数の減少、給与水準の引下げ、アウトソーシングの活用・多様化などが進展。

直近の「集中改革プラン」に基づく取組は、大きな成果（5年間で▲7.5%の職員数純減など）をあげたが、その影響もまた大きい。とりわけ、一般行政部門での大幅削減には、職員一人当たりの業務負担増による士気の低下等への懸念。

地方自治体の組織・運営は、その理念や手法が問われる節目に。

##### (3) ICTの進展

地方自治体でのコンピュータ導入、特に近年のICTの進展により、地方公務員の働き方は大きく変化。

ICTは業務効率化に大きく寄与する可能性を有するが、自治体の規模、業務手順の見直しの有無等により、効果には大きな差。

##### (4) 人事・給与制度、人材育成

地方行革が続くなかで、一人一人のモチベーションを高め、能力を育成する必要性。

民間企業の動向を踏まえ、地方公務員にも能力・実績主義に基づく人事管理が導入されつつあるが、個別の団体ごとの取組姿勢には濃淡。地方自治体の最大の課題の一つ。

##### (5) 研究会の問題認識

この 20 年の変化と改革により、地方自治体の姿と職場の在り方は大きく変化。現状にふさわしい職場と働き方をあらためて構築する必要。

## 2. 地方自治体に期待される行政運営スタイル

これまでの地方行革の特徴は「量的削減」。今後は、一律削減するだけの行革を超えて、新たな行政運営スタイルへの移行が期待される。

### (1) 「明確なビジョンに基づく行政経営」

「ビジョン」や「経営理念」を組織全体で共有することにより、首長の政策判断（トップダウン）と担当部署・職員の取組（ボトムアップ）をリンク。ビジョンには、指針性と具体性が必要。

### (2) 「成果指向の行政運営」

予算主義の弊害を改め、成果指向の行政運営を徹底。PDCA サイクルによる目標管理型の行政運営や政策評価制度のさらなる充実が必要。

### (3) 「効率的な行政運営」

効率化により捻出される人的・財政的リソースを質の向上に充てていく発想が求められる。業務改革の取組にも、施策の効果とコストのバランスを意識することが重要。

行政運営スタイルの変革を具体化するものとして、地方公務員のワークスタイルに着目。一人一人がモチベーションを高め、質の高い仕事のできるワークスタイルのあり方を探求。

## 3. 地方公務員の望ましいワークスタイル

### (1) 望ましいワークスタイル

地方公務員にも、新たな課題や難しい課題に果敢に挑戦していく高い意欲が求められる。そのためには、挑戦の成果を正當に評価し、さらなる挑戦を促す必要。この好循環をつくり出すことが重要。（図1）

#### ①「やる気が出る」（モチベーション向上）

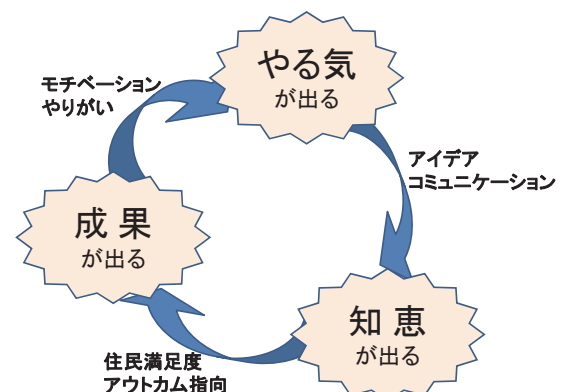
組織のビジョンへの共感と人事評価制度の適切な運用が鍵。

#### ②「知恵が出る」（アイデア創出）

組織内でのコミュニケーションの円滑化で、モチベーションをアイデア創出に結び付けることが重要。

#### ③「成果が出る」（アウトカム指向）

地方自治体の政策体系と職員の達成感が合致するよう構築することが必要。



【図】望ましいワークスタイルの好循環

## (2) ICT化やマニュアル化、職員再配置等の戦略的展開

ICTの導入に際し、業務の規格化やマニュアル化など、仕事の流れを規定する職場のルールや慣行の見直しに取り組むことが不可欠。

また、ICTの導入等により生み出される人的リソースを、より必要性の高い業務に投入できるよう、適正な職員再配置が必要。

## (3) ワーク・ライフ・バランスを実現する働き方

新たな課題に対するアイデア創出には、仕事以外の生活を充実させて、新鮮な刺激を受けられる環境が重要。また、仕事と育児・介護の両立は男女を問わず大きな問題であり、ワーク・ライフ・バランスの実現は喫緊の課題。

限られた時間の中で着実に成果を出す働き方に転換していくため、人事管理や職員配置の見直しが不可欠。

## (4) 地方自治体・地方公務員に特有の事項

ワークスタイル変革と地方自治体・地方公務員に特有の制度・慣行との関係を整理。

### ①地方公務員の人事・給与制度やその運用の動向

近年の給与構造改革や人事評価制度の導入により、従来の年功序列的な運用から、評価結果を反映する運用へと変化。ワークスタイル変革の大きな障害になるものではない。

### ②法令による義務付け・枠付けによる制約

地方自治体の業務に対する国の法令等による制約は、地域主権改革による「義務付け・枠付け」の見直しにより相当緩和。

## 4. ワークスタイル変革に向けた「10のワークプレイス改革の取組」

ワークスタイル変革を実現するための施策は各般にわたるが、研究会では、業務の効率化により人的・財政的リソースを創出し、これを望ましいワークスタイルの実現に向けた改革の原資として投入する取組に焦点。

地方自治体の業務の各側面に潜在する「ムダ」を新たなリソースととらえ、ワークスタイル変革につなげる「10のワークプレイス改革の取組」を整理・提示。

### ①「ムダな紙をなくす」——ノンペーパー、ペーパーストックレス——

紙を極力使わない働き方・職場環境を実現し、業務の生産性を向上。

### ②「ムダな机をなくす」——フリーアドレス——

### ③「ムダな執務スペースをなくす」——フリーミーティングスペースへの転用——

職場に個人の固定席を設けない「フリーアドレス」の導入やオフィスレイアウトの再配置により、会議室や打ち合わせスペースを確保し、職員間のコミュニケーション

を活性化。

④「会議のムダをなくす」——会議ルールの設定等——

ペーパーレス会議システムで資料の準備時間や紙の使用量を削減。また、会議ルールを定め、会議の実質化と効率化を実現。

⑤「照会業務のムダをなくす」——コールセンターの活用——

コールセンターでの一元的な対応により住民満足度を向上させると同時に、職員の業務効率を確保。また、問合せを通じた住民ニーズの把握・反映にも寄与。

⑥「ムダな残業をなくす」——日程の共有——

グループ内で業務日程・内容を共有し、優先順位付けや均てん化を図ることで、業務の効率化と残業縮減を可能に。

⑦「定型業務のムダをなくす」——ルーティンワークのマニュアル化——

詳細な業務マニュアルの作成により業務の標準化・定型化を行い、業務の質の向上や円滑な引継等を実現。

⑧「窓口業務のムダをなくす」——ワンストップ窓口の導入——

複数の手続を一つの窓口で行うワンストップ窓口を導入し、組織・設備を刷新することにより、住民満足度の向上や業務の効率化、人件費の削減等を実現。

⑨「文書管理のムダをなくす」——ファイリングシステムの活用——

文書保存や廃棄等の統一的なルールを定めることにより、検索性向上による円滑な業務執行や、保存文書の最適化による執務環境の改善を実現。

⑩「現金取扱いのムダをなくす」——電子マネー納付の導入——

電子マネーによる収納を導入することにより、住民の利便性向上、現金の収納事務の効率性・正確性の向上を推進。

## 5. ワークスタイル変革の推進手法と留意点

### (1) 人事評価制度と能力開発支援

人事評価の適切な運用がワークスタイル変革の前提。また、職員の能力開発支援を、人事評価と表裏のものとして充実させる必要。

### (2) 改革の「定石」に学ぶ

改革に成功した事例には、以下のような共通した特徴。

#### ①的確な現状把握と目標設定

的確な現状分析と問題把握に基づいて目標設定することが重要。

目標を一気に達成するだけでなく、少しずつ小さな達成を積み重ねていく方法や、モデル的な取組も有効。

#### ②トップレベルを巻き込んだ強力な推進体制

改革の成功にはトップのリーダーシップとボトムアップの両方が不可欠。

首長から職員に向けて明確なメッセージを発し、徹底的にその方針を貫くことが重要。また、各部局のキーパーソンの理解と共感を得て、推進体制の中に取り込むことも有効。

#### ③職員の意識改革

一人一人の職員が、組織の目標・ビジョンを理解し、自らの問題と捉える意識改革が重要。また、現場からの改善提案も重視すべき。それによりモチベーションを高く持ち、自発的な取組が可能に。

#### ④成果に対する適切な褒賞

成果に対する明確な褒賞も有効。その際、個人単位の人事評価のみならず、グループの単位での褒賞制度も有益。

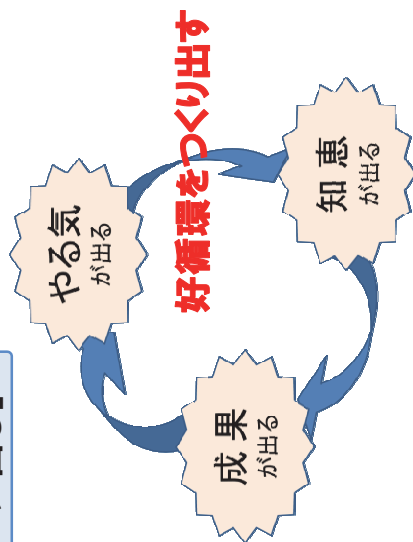
# 望ましいワークスタイルを実現するワークプレイス改革の全体像

## 明確なビジョン

- ・首長の政策判断(トップダウン)と  
担当部署・職員の行動(ボトムアップ)をリンク

## 望ましいワークスタイル

### 3つの「出る」



### ワーク・ライフ・バランス

- ・仕事と仕事以外の生活(家庭、地域活動等)  
のバランスを実現

## 成果指向の行政運営

- ・住民サービスを担う各担当部署が、常に  
成果の達成を目指す体制の構築

人的・財政的  
投入の  
検出された

## 効率的な行政運営

## 「10のワークプレイス改革の取組」

- ①「ムダな紙をなくす」  
・ノンペーパー、ペーパーレストックレス
- ②「ムダな机をなくす」  
・フリーアドレス
- ③「ムダな執務スペースをなくす」  
・フリーミーティングスペースへの転用
- ④「会議のムダをなくす」  
・会議ルール設定等
- ⑤「照会業務のムダをなくす」  
・コールセンターの活用
- ⑥「ムダな残業をなくす」  
・日程の共有
- ⑦「定型業務のムダをなくす」  
・ルーティンワークのマニュアル化
- ⑧「窓口業務のムダをなくす」  
・ワンストップ窓口の導入
- ⑨「文書管理のムダをなくす」  
・ファイリングシステムの活用
- ⑩「現金取扱のムダをなくす」  
・電子マネー納付の導入

## 改革の推進手法と留意点

- (1)人事評価制度と能力開発支援
- (2)改革の「定石」

- ①的確な現状把握と目標設定
- ②トップレベルを巻き込んだ強力な推進体制
- ③職員の意識改革
- ④成果に対する適切な褒賞