

池田市人事評価制度の概要

自治経営に活用

- ①いかに組織目標の達成率（度）がアップしたか
- ②いかに求める行動に誘導できたか
- ③いかにマネジメント能力がアップしたか
- ④いかに実務能力がアップしたか

1

はじめに（現状・制度の推移・制度の基本的な考えかた）

1. 制度の目的と評価シートの特徴
2. 評価者・被評価者 それぞれの役割
3. 評価期間と評価の流れ
4. 業績評価（目標管理）・能力評価の考え方 役割と効果
5. 制度の肝「面談」と「調整会議」
6. 評価結果の活用と分析（導入後の変化）

おわりに

3

【制度の特徴】

目標を高い水準で達成することで、高評価

- ・組織目標の達成度がアップ（96.7%達成）
レベルより達成度に左右されるよう配点調整
ウエイトを廃止し簡素化
ルーティンワークに配慮
- ・目標達成にむけて、チームづくりを応援

能力評価で、組織の求める行動に誘導

- ・人材育成基本方針と連動
- ・面談でキャリアデザインを応援

可能な限りオープン化

- ・高レベル個人目標・高達成度評価を部内で共有
- ・制度の信頼性を確保

2

はじめに

現状・制度の推移・制度の基本的な考え方
人事評価に関する基本認識

4

1. 池田市の現状

(1) 職員数の変化

少数精鋭の職員体制が必要

(2) 職員構成の変化

非正規職員の割合 約50%

アウトソーシングの推進

全職員にマネジメント能力必要

マニュアルの整備必要

5

2. 池田市の人事評価制度の推移

・平成18年度より、課長以上を対象に試行開始

・平成24年度より、本格実施 課長以上

(能力・業績評価) その他職員 (能力評価)

【平成27年度 庁内研究会で構築】

・平成28年度より改正地公法の趣旨に即した新制度

【数値化方式をカスタマイズ】

全職員 (能力・業績評価) 2本立て

<技能職員・臨時的任用職員含む>

※毎年見直すことを前提にスタート

→職員の意見を踏まえ、制度を育てていく

7

(3) 地方公務員法改正への対応

・2つの庁内研究会

・研究員は庁内公募

(庁内横断型・課長級から一般職員 15名)

平成26年度 人材育成基本方針改定研究会

・民間企業、有識者等の多様な知見を踏まえ設計

平成27年度 新・人事評価制度構築研究会

・人材育成基本方針と連動を意識して、評価項目を設定

6

総務省：平成26年度報告書の評価方式

【評語付与方式】

能力・業績を項目ごとに
SABCD (5段階) で評価、

S(5) 抜群・見本となる
A(4) 申し分ない・水準以上
B(3) 標準 ほぼ期待どおり
C(2) 物足りない
D(1) 支障あり・劣っている

【数値化方式】

能力評価は、標準点からの
減点方式。求める行動項目
には、加点あり。(行動を
誘導)

業績評価は、目標レベルと
達成度に応じて定められた
点数で評価 (目標必達)



「池田市モデル」

(庁内研究会で構築)

数値化方式を簡素に改良

・ウエイトを廃止

・ルーティンワークに配慮

8

3. 新・人事評価制度の基本的な考え方

(1) 毎年、見直す事を前提にして、スタート

→ 職員の意見を踏まえ、制度を育てていく

＜評価シートに、改善提案記入欄＞

(2) 目的を明確にして、やらされ感を払拭

・チームづくりを応援(組織)【自治力アップ】

目標管理で、現場実践力向上

・キャリアデザインを応援(個人)【職員力アップ】

「やりがい」「生きがい」向上

＜上記実現によって、質の高い行政サービスを提供＞

9

(4) 評価誤差の軽減を図り、公正な運用を確保

【部内調整会議(課長会)・連絡調整会議(部長会)】

・評価者同士のフォローアップの場・実践的な評価者訓練の場

・設定した高レベル目標・高評価を部内調整会議で公開

目標のレベルを部内で適正か確認 → 再設定指示

目標内容が、第三者が、判定できるか確認 → 訂正指示

達成度評価が、適正か確認 → 再評価指示

緊張感をもって真剣に評価 → 自己のエラー傾向にきづく

11

(3) 職種・職階に応じた能力評価シートを活用

・能力評価シート 職種・職階に応じて19種

(求める発揮能力を評価項目に設定)

・一般職の1次評価者を監督職に設定

・マネジメント力の醸成

・チーム力の強化、実践力のアップ

・課長級を2次評価者にすることにより、公平・公正な評価への修正・負担減効果

・評価シートをコミュニケーションツールとして活用

＜評価シートに、日ごろ感じていること等記入欄＞

10

(5) 人材育成基本方針との連動

・評価項目に求める発揮能力を設定し、行動を誘導

管理職・・・マネジメント力

正しく評価できないものは、マネジメント能力を減点

一般職・・・自己開発、意欲に、加点項目

再任用・・・伝承に加点項目

・面談を人材育成と情報共有の最重要機会に位置づけ、「面談を必須」とし、OJTを強化

・人材育成の重点ターゲット「概ね35歳までの若手・中堅職員」

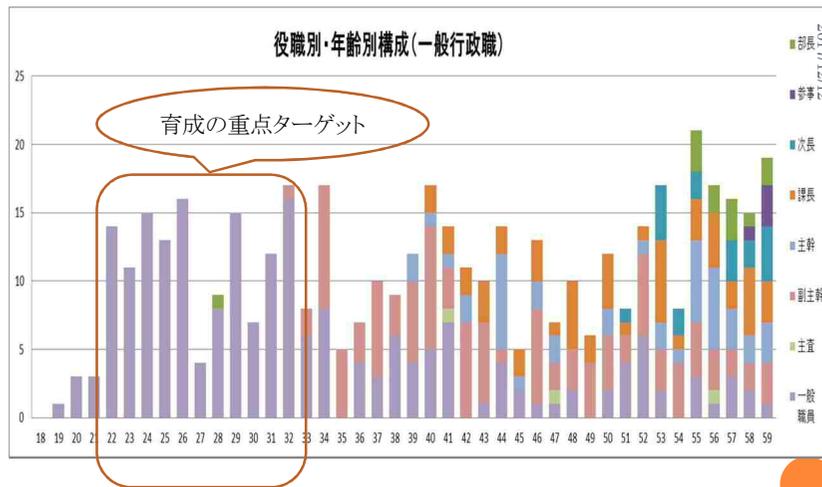
＜評価シートを面談に活用しやすい工夫＞

「これから3年に望むキャリアやスキル。そしてその後(自由記述)」

・研修履歴などを基に、キャリアアップ、実務能力アップを支援、キャリア意識の醸成

12

(参考) 職員の年齢構成の変化



13

(参考) 定年の引上げに伴う必要な具体事項

- (1) 高年齢期までを見据えた計画的な人材育成
- (2) 職員の知識、技術、経験の積極的活用の道筋 (人的資源の有効活用)
- (3) 能力・実績主義の徹底など、若手・中堅を含めた人事管理全体のみなおし

(4) **人事評価の目標管理による業務改革の推進**
(人手を掛けない業務体制への転換)

(5) **人事評価の面談によるキャリアデザインへの対応**
(働き方改革による生産性向上・多様な職業生活設計)



【人事評価の役割が重要になってくる】
※特に (4) と (5)

15

(参考) 人事評価に関する基本認識

(1) 地方公務員法改正により、人事評価結果の任用、給与への活用が義務付けられ、未活用団体に、訴訟リスクが拡大している。

(2) 地方公務員法改正後、人事評価は、「労使交渉事項」ではなく、「管理運営事項」となる。

(3) 人事評価に基づかない「分限」は不適法となり、分限を受けた職員から訴えられると地方公共団体は、負けることとなる。

(4) 会計年度任用職員制度導入までに、各団体は、人事評価制度を整備・充実させる必要がある。

(5) 公務員の定年の引上げに関する関係閣僚会議の論点整理

- ・定年の引き上げ方・長期的な視野に立った計画的な人材育成・能力開発
- ・組織活力維持のための施策のあり方(人事管理の徹底)
- ・総人件費管理と人件費の価値向上・高齢期における多様な職業設計支援

14

1. 制度の目的と評価シートの特徴

一次的な目的
二次的な目的
究極の目的

評価シートの特徴(目的達成しやすく設計)

16

1. 制度の目的

05

「組織と個人を応援し、質の高い行政サービスを提供」

池田市の人事評価制度は、チームづくりの応援により自治力を高め、個人のキャリアデザインの応援によって職員力を高め、「質の高い行政サービスの提供」の実現を目的とする

(1) チームづくりを応援（組織）

組織運営の強化 … 自治力アップ

- 目標の管理により、チーム力の強化（現場実践力）
- **一般職に対しては、現場に近い監督職が1次評価者となり、目標設定時に、困難度や重要度などを情報共有**
- チームでゴールのイメージを共有
- 達成のためのチームミーティングや随時アドバイスで、コミュニケーション機会の増加

17

(2) キャリアデザインを応援（個人）

やりがい・生きがいの向上 … 職員力アップ

- 将来を展望した仕事面のビジョンや計画づくりを応援
- 首長・幹部職員をめぐす人を応援
- 池田市のために定年まで貢献する人を応援
- 他団体で通用する人・転職をめぐす人を応援
- 行政の仕事になじまない人・やる気をなくした人に、他で活躍できる職や組織をアドバイス
- 研修受講履歴を自己で管理し、キャリアアップや研修受講などについて、面談時に上司がアドバイス
- 上司は、自分を凌駕するよう部下を指導、若手のキャリアモデルとなる
- 人事評価を、自らを振り返る機会ととらえ、自分のキャリアを考える

質の高い行政サービスの提供
【市民サービスの向上】

18

06

“ここがポイント！” 制度の基礎知識

【目的】

人事評価の1次的な目的（自治経営に活用）

- 業績評価で、組織目標と連鎖した個人目標の達成に誘導（**目標を必達させる**）
⇒ **組織（政策）マネジメントに活用（自治力アップ）**
 - 能力評価で、組織の求める行動に誘導
⇒ **個人（人事）マネジメントに活用（職員力アップ）**
- ⇒ 自治経営に活用
- 評価プロセスを通じたマネジメント能力のアップ
 - 目標達成のための努力による実務能力のアップ
 - 恣意的な昇任・昇格の抑制

人事評価の2次的な目的

- いきがい・やりがい・達成感を与える ⇒ **職員の満足度につなげる**
- 給与反映（手段） ⇒ **モチベーションアップ**

究極の目的

自治力、職員力を高め、
住民サービスを向上

19

人事評価とは

評価というより、
上司と部下が目標達成のために、
ともに努力するもの

【池田市長 倉田 薫】

→ 自治経営に役立つ

- 組織（政策）マネジメント（自治力アップ）
- 個人（人事）マネジメント（職員力アップ）

20

“ここがポイント！” 制度の基礎知識

業績評価シートの特徴

=

目標を必達させる

目標達成確認シートの記入項目

必須 (標準) の評価となる目標の具体的内容を記載
(第三者でも判断できるよう表現)

任意 T 2 (高水準) 以上の達成度判定基準欄を設定
(記入することでモチベーションアップ)

記入することで

評価確定時において

- ・ 部内調整会議のみ実施
- ・ 連絡調整会議不要、人事課調整なし (各部署のバラつき調整はしない)

21

2. 評価者・被評価者 それぞれの役割

一般職の1次評価者を監督職に設定

- ・ マネジメント力の醸成
- ・ チーム力、実践力のアップ
- ・ 課長級を2次評価者にするにより、公平公正な評価へ修正及び負担軽減

23

“ここがポイント！” 制度の基礎知識

能力評価シートの特徴

=

求める行動に誘導させる

評価項目は、人材育成基本方針と連動

標準点からの減点方式。特に求める行動には、加点項目を設定。

被評価者必須記入欄

- ・ 自己評価に関するアピール
- ・ 日頃感じていること

被評価者任意記入欄

- ・ チャレンジしていること
- ・ 人事評価制度への改善提案、意見
- ・ これから3年で、望むキャリアやスキル「その後」に望むキャリアやスキル

1次評価者必須記入欄

- ・ 講評 (自己評価と異なる項目について重点的に記述)
- ・ 今後の育成ポイント、期待することなど

22

行政職 (事務・技術)

	被評価者	1次評価者	2次評価者	確認者
一般職	主任主事・主任技師 主事・技師	主幹 副主幹	課長	部長
監督職	主幹 副主幹	課長	部長	市長公室長
管理職	参事 次長・課長	部長	—	副市長
	理事 部長・消防長	副市長・教育長・病院 事業管理者・上下水道 事業管理者	—	市長

保育士 (保育所に勤務する看護師等を含む)

	被評価者	1次評価者	2次評価者	確認者
一般職	主任保育士・保育士	所長・副所長	—	部長
監督職	副所長・副主幹	所長	課長	部長
管理職	所長	課長	部長	副市長

24

4. それぞれの役割・意識・留意点

1次評価者

質の高いコミュニケーションの実現

- グループ内ミーティングを開催するほか、報告・連絡・相談しやすい雰囲気をつくるなど積極的に働きかけ、日頃から部下を知る努力をする
- 時には叱り、時には褒め、認めることが良好な関係性の基礎となる

面談は育成と情報共有の最重要機会

- 日頃のコミュニケーションに加え、面談を部下育成の最重要機会ととらえ、組織力アップツール、育成ツールとして活用（面談が制度の肝）
- 研修受講履歴を基に、キャリアアップや実務能力アップを支援

制度の趣旨に即した評価

- 客観的事実に基づき評価し、評価に至った理由を丁寧に説明
- 正しく評価できない評価者は、自身の「部下に対するマネジメント能力（指導・育成）」の評価が低くなることに留意

25

16

3. 評価期間と評価の流れ

27

被評価者

上司と積極的に、コミュニケーションをとる（報告・連絡・相談）

上司に自分を正しく知らせる努力

設定目標の実現

研修受講履歴を自己管理し、キャリアを高める

人事評価を契機として、自らを振り返り、上司との面談を通じて、今後の意識、能力の向上につなげる

2次評価者・確認者

1次評価と見解にズレが生じる場合には、評価の理由を確認し、客観的事実に基づき1次評価の傾向に流されないよう評価する

公平・公正な評価となるよう指導

過度な平等意識からの脱却

正しく評価できない評価者は、自身の評価が低くなることに留意

【確認者】各評価者に緊張感を与え、評価を真剣に取り組む風土を醸成する

職員全員

制度を適切に運用・改善し、市民や職員が納得する人事評価となるよう注力

優秀な人材を惹きつけ、適材適所の人員配置していく手段として、構築運用していく

26

17

5. 評価期間

業績及び能力の評価は年度に2期、上期と下期に分けて実施する

上期 … 4月1日～9月30日

下期 … 10月1日～翌年3月31日

【例外1】評価期間中に勤務している期間が短い場合

評価期間中に療養や出産・育児等により長期に渡り勤務していない期間（以下「休職等」と記載）がある者は、その期間が3月を超える場合は対象外とする



【例外2】評価期間中に他団体へ派遣されている場合

他団体へ派遣される者のうち、池田市の服務及び給与制度が適用されない場合は、この評価制度の対象外とする

制度の対象外となる場合、当該期間中の給与等への反映区分は「良好」として取り扱う

28

19

6. 年度における評価の流れ

~4月10日	① 各所属の年度目標の設定・提示
4月 10日 ~20日	② 被評価者 当期目標の検討内容を1次評価者に提出
4月 10日 ~末日	③ 期首面談 当期目標の設定
5月 11日 ~10日	④ 部内調整会議（目標調整）、調整会議シートA・B提出
5月 11日 部長会（第3月曜日）	⑤ 連絡調整会議（目標確定）

業務遂行期間においては

被評価者は…求められる行動、果たすべき役割が達成できるよう、組織の一員として目標を自己管理しながら業務を遂行する
 1次評価者は…職員一人ひとりの行動について、観察・指導・記録を行い、職員の業務遂行を適宜支援する（コーチング）
 お互いに…目標進捗状況の確認、認識のずれについて、必要に応じ日頃からすり合わせしておく

8月 2日 ~20日	⑥ 被評価者 自己評価を1次評価者に提出
8月 2日 ~末日	⑦ 1次評価（必要に応じて予備面談）、2次評価者に提出
9月 3日 ~10日	⑧ 2次評価、調整会議シートC作成
9月 3日 ~20日	⑨ 部内調整会議（評価確定）、1次評価者へ評価シート返却
9月 3日 ~末日	⑩ 期末面談（フィードバック）、人事課へ評価結果提出

29

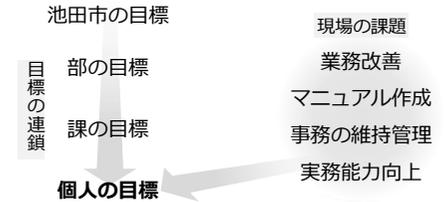
(3) 個人目標の設定方法

必達目標の設定

個人目標は、特別な業務や課題ではなく、「やるべき仕事の内容」と「その成果」を明確にするもので、業務の遂行を自己管理していく

組織目標との関連付け（目標の連鎖）

- ① 組織目標をそのまま業務目標として設定する方法や、組織目標を「達成のために何をするか」という方法・手段まで分解し、その方法・手段の一部を個人目標として設定する方法がある
- ② 組織目標と個人目標の関連付けは絶対条件ではなく、職階や業務の習熟度を鑑み、事務分担や、評価者から指示された事項、現場の課題（業務改善やマニュアル作成等）から面談を踏まえて目標を設定する



2017/12/12

31

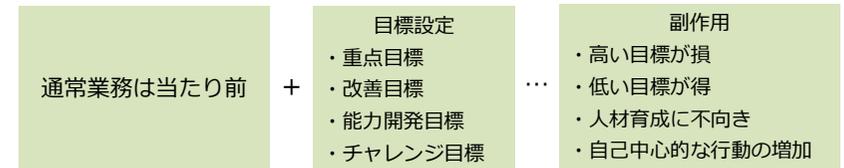
4. 業績評価（目標管理）・能力評価の考え方 役割と効果

30

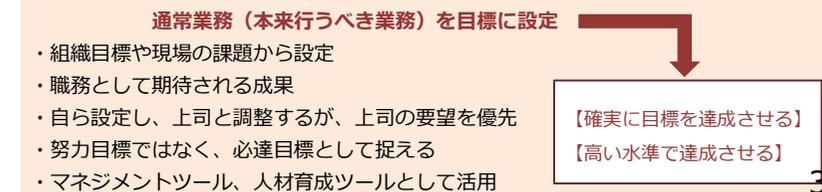
“ここがポイント！” 制度の基礎知識

目標管理の考え方

かつて一部の企業で実施していた目標管理



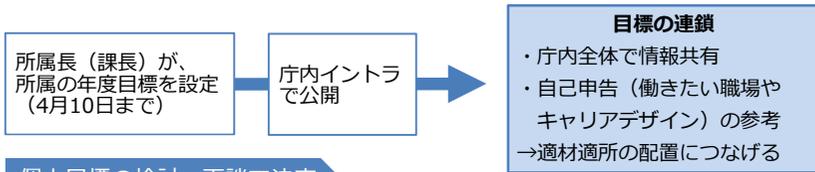
現在、多くの企業が実施している目標管理



32

33

業績評価における目標の設定の整理



個人目標の検討、面談で決定

- 所属の年度目標と事務分担表をにらみ、個人目標を設定
(所属において個人目標について意見交換や協議を行い、職員に伝えることで目標の連鎖を推進)
- 面談で、レベル及び達成水準を明確にする（第3者が見て判断できるような表現）
- 1次評価者は、面談において目標に対する達成意欲をもたせる
(期待し、求めるものを明確にする)
- 1次評価者から要望事項（最優先）を伝える

チェックポイント 評価結果が判定できるかどうか、職位に相応しいか

視点別目標レベル区分表

- ※1 努力：自己努力ではなく、業務を遂行するために一般的に必要な努力
- ※2 着実な：ミスやトラブルなく、直接的・間接的に提供される市民サービス
- ※3 時間的制約
 - ・達成の期限が決められていて、時間的な余裕がないこと
 - ・目標達成までの段取りが決まっていて、その通りに業務遂行する必要があるもの

区分	項目	S	A	B
困難度	課題（懸案事項）の解決など	・困難な課題や大幅な制度の見直しに関する目標 ・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 ・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 ※1	・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 ※1	・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 ※1

当初（評価期間開始段階）の個人目標は4つ

被評価者は、所属の年度目標、事務分担や評価者から指示された内容、現場の課題等、担当する全ての業務を対象に当初の個人目標を4つ設定する

ただし、**技能職の設定数は3または4とする**

- 担当業務が広範に渡る場合 … 関連する業務をまとめて1つの目標に設定
- 担当業務が広範でない場合 … 業務改善やマニュアル作成等を目標に設定

業務遂行期間中における目標の追加・変更

当初設定した目標が…

① 新たに業務を指示され、目標として設定する場合（追加）

評価者と協議し、「追加・変更」欄に新たな目標を設定する
その際、新たな目標のレベル設定において、「優先度（時間的制約）」を通常より1段階上位で設定することができる

② 何らかの事情により達成期限の先延ばしや、業務自体が消滅した場合（変更）

評価者と協議し、「追加・変更」欄に新たな目標を設定する
その際、従前の目標の達成度をNとする

③ いずれも期限を前倒して達成（見込みを含む）される場合

2017/12/1①と同様に追加するか、目標の追加をせず当初目標の達成度を高める選択ができる

貢献度	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 ・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 ・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 ・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
	市民サービス	・大きな市民サービスの改善が見込まれる目標	・市民サービスの改善が見込まれる目標	・着実な市民サービスを提供する目標 ※2
優先度	時間的制約 ※3	・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	・組織目標の達成に対する時間的制約がある目標
区分	項目	S	A	B

目標レベル設定表

レベル	視点別目標レベル区分表との関係
S	「困難度」が「S」であり、かつ「貢献度」「優先度」がいずれも「A」以上
A	① 視点のいずれかに「S」がある ② 視点に「A」が2つ、かつ「B」以上が1つ
B (標準)	視点に「B」以上が2つ
C	上記に該当しない

財政効果、緊急性など、業務の困難度以外の視点も含めてレベル設定することで、困難度だけに左右されることなく、職員がどのような職務であっても人材育成の観点から高い目標を設定できるよう考慮したもの

※ レベルA以上の目標設定数は「(7) 有効目標数の設定とレベルA以上の目標割合」を参照 37

32

(7) 達成度の判定

- 各評価者は**達成度判定基準表**により、設定目標がどの程度達成されたかを、客観的事実に基づいて、区分〔T1（最高評価）/T2/T3（標準）/T4/T5（最低評価）/N（未着手）〕を用い評価する
- 判定においては、「できた」「できなかった」にとどまらず、成果に至るまでの「取組状況」を確認し、職階や経験年数、業務の習熟度を踏まえた平均的な水準と比較考慮し、評価することが重要となる
- 本制度においては、評価期間の終盤に達成度の判定で困ることのないよう、目標設定時に、どのような達成状況であれば「T1/T2」が得られるかを事前に示しておく（評価シート「上位達成度の判定基準」欄）**
- 被評価者は、「T3」以外の達成度を選択する場合には、コメント欄に理由を必ず付記すること
- 1次評価者は自己評価と、2次評価者は1次評価と達成度判定及び講評内容が異なる場合には、コメント欄に理由及びコメント内容を必ず付記すること

2017/12/12

39

38

35

(5) 有効目標数の設定とレベルA以上の目標割合

業績評価の点数化は、目標の個数に応じた按分を行い算出するため、当該期間中に評価の対象となる目標の数（**有効目標数**）を設定する必要がある

- 技能職を除き、当初目標を4つ設定するため、評価時まで目標の追加等がなければ、評価シート内の「有効目標数」欄には4を入力する（技能職は3または4）
- 評価シート内の「追加・変更1/2」欄を使用し、目標を設定している場合で、当初目標が消滅や期限の先延ばしに対する代替の目標であれば4を、追加で目標を設定したなら、その個数に応じ5または6を、評価シート内の「有効目標数」欄に入力する
- 点数按分をする際、有効目標数を3や6とすると、点数が割り切れなくなるが、この場合、3は「33.33%」、6は「16.67%」を掛け、算出する

レベルA以上の目標割合

目標のレベルを設定する際、レベルA以上の目標数は有効目標数に対し、60%を超えない範囲で設定する（以下は上限の具体値）

有効目標数 3 … レベルA以上は1つ **有効目標数 4 … レベルA以上は2つ**
 有効目標数 5 … レベルA以上は2つ 有効目標数 6 … レベルA以上は3つ

2017/12/12

38

39

達成度判定基準表

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"> 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市民サービスに大きく貢献した 目標に明記した内容より相当高い水準であった 目標に明記した数値を大きく上回った
T2	目標を上回って達成	<ul style="list-style-type: none"> 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市民サービスに貢献した 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だった 目標に明記した数値を上回った
T3 (標準)	目標をほぼ達成	<ul style="list-style-type: none"> 目標に明記した期日、内容どおりに達成した 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 目標に明記した数値とほぼ同じだった 概ね適正に処理し、業務遂行に支障がなかった
T4	目標を下回った	<ul style="list-style-type: none"> 目標に明記した内容は達成したが期日が遅れた 目標に明記した期日どおりだが、明記した内容に満たない水準だった 目標に明記した数値を下回った 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
T5	目標を大きく下回った	<ul style="list-style-type: none"> 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だった 目標に明記した数値を大きく下回った
N	未着手	

2017/12/12

40

(8) 達成度を見込みで判定する場合の判断

45

目標の達成期限が年度末など評価後になる場合は、評価時点での見込みにより、面談等で以下の事項を把握し、判定を行う

- ① 当初のスケジュールと比較して、業務の準備や進捗状況は順調かどうか
- ② これからの業務の進捗状況等、達成に向けたスケジュールはどうか
 - ◆ 1次評価者は、面談の中で、当初の目標に明記した期限や水準に比べて「どの程度まで達成できるのか」について十分話し合い、被評価者とその内容を確認し、また、2次評価者とのヒアリングの際、その内容を正確に伝えることが重要
 - ◆ 評価後に変更が必要となった場合は、2次評価等の中で随時修正する

(9) 評価時点で未着手の目標の達成度見込み

評価時点で未着手の目標についても、当初のスケジュールや今後の業務予定等から各期末までの達成状況の見込みを的確に記入する

- ・ 現在未着手だが、当初の目標どおりに達成可能 ⇒ T3
- ・ 現在未着手で、当初の目標設定におけるスケジュールより遅延しているが、目標に明記した水準での達成は可能 ⇒ T4
- ・ 現在未着手で、年度中に着手は見込めるが、当初の目標設定におけるスケジュールより遅延しており、目標に明記した水準での達成も見込めない ⇒ T5
- ・ 現在未着手で、年度中の着手も見込めない ⇒ N

41

(10) 外的要因等の状況に応じた達成度の判定

達成度は、評価者・被評価者間で交わされた約束に基づき判定されなければならないが、当初予想し得なかった事象が発生したことにより、目標達成に大きな影響を及ぼしたと考えられる場合は、達成度を1ランク上位又は下位に判定することができる（予想外判定）

ただし、この予想外判定は具体的事実に基づいた明確な理由がある場合に限り適用される
また、その理由は評価シートの当該目標のコメント欄に必ず記入しなければならない

予想外判定ができる場合の例

- ① 当該被評価者が設定する目標を共有する他の係員等が、療養や出産等により相当期間不在となり、想定していた水準での目標達成が困難になった場合
 - ただし、不在となった職員が担当していた業務を新たに受け持つ場合には、新たな目標として「追加・変更」欄にて設定するので、予想外判定は行わない
- ② その他目標達成に不可欠な関係者の事情により、想定していた水準での目標達成が困難になった場合
 - ただし、当該関係者の事情や市の方針転換により、達成期限の先延ばしや業務自体が消滅した場合には、代替の目標を「追加・変更」欄にて設定するため、予想外判定は行わない

予想外判定はあくまで例外的な措置であり、上記の例に当てはまらないと考えられるケースにおいては、レベルや達成水準の変更をし、それに基づいた達成度の判定を行うこと

42

46

47 (11) 業績評価の点数化

業績評価の点数は、目標ごとにレベルと達成度を「評価点算表」に当てはめ、素点を求めたうえで、目標の個数（有効目標数）に応じた按分を行い算出する

※按分方法については「(7) 有効目標数の設定とレベルA以上の目標割合」を参照

なお、標準の達成度である「T3」に満たない達成度の場合、総じて素点が低くなるので、達成できない無茶な目標を設定しないよう留意する

評価点算表

達成度 レベル	T 1	T 2	T 3 (標準)	T 4	T 5	N
S	110	90	70	50	30	0
A	95	80	60	40	25	0
B (標準)	80	65	50	35	20	0
C	65	50	40	30	15	0

43

“ここがポイント！” 制度の基礎知識

達成度アップのための取組み（制度設計）

レベルより達成度に左右されるよう配点を設定

レベルB（標準）	の	T 3（標準）	=	50点
レベルA（上位）	の	T 3（標準）	=	60点
レベルB（標準）	の	T 2（上位）	=	65点

レベルB（標準）の
T 2（上位達成）
【65点】

>

レベルA（上位）の
T 3（標準達成）
【60点】

ルーティン業務でレベルBの目標でも高い水準（T2）で達成することで、レベルAの標準達成より評価が高くなる

レベルB（標準）の多い個人や職場が、より水準の高い達成や成果を目標にすることで、高評価になるように制度設計

担当業務や所属による不公平感をなくす

44

48

“ここがポイント！” 制度の基礎知識

業績評価の整理（おさらい）



- ・ 所属目標と事務分担表をにらみ、目標を設定（目標数は基本4つ）
- ・ 第三者が見ても、適正に評価できるように表現
- ・ 平成29年度から、時間配分（ウエイト）を廃止
- ・ 評価点は、レベルより達成度に左右される
- ・ T2以上の達成度判定基準欄を設け、達成に向け努力を促しモチベーションアップ

調整会議シートにおいて

- ・ 各所属のレベルA以上を共有
- ・ 各所属の目標レベル設定割合表を共有
- ・ T2以上基準設定占有率を共有し、高い水準の達成を誘導

45

“ここがポイント！” 制度の基礎知識

目標管理の役割と効果

- ・ 目標管理は、組織目標を必達させるもの

【組織目標と個人目標の連鎖が必要】

- ・ 目標に向かって努力する過程が人材育成に役立つ
- ・ 頑張れば達成可能な目標を設定することで行動力アップ
- ・ 達成後に得られるものは「達成感・充実感・モチベーションアップ」

47

50

平成29年度上期 目標レベルと達成率

全体	96.7%					3.3%
達成度 レベル	T1	T2	T3	T4	T5	未達成
S	0.0%	0.2%	1.3%	0.1%	0.0%	0.0%
A	0.1%	3.6%	21.9%	1.2%	0.0%	0.0%
B	0.0%	5.3%	63.6%	1.9%	0.1%	0.0%
C	0.0%	0.0%	06%	0.0%	0.0%	0.0%

46

重要なポイント

達成度の尺度は、目標設定時に決めていたか

第三者が見てもわかるように表現（記載）

期首面談（目標設定時）に、十分話し合い決定していくもの

48

9. 能力評価

能力評価は、組織の求める行動に誘導するための制度であり、職務の遂行において発揮された「能力や職務への取組姿勢・態度」について評価する

標準合計点50点からの減点方式

各項目において示された標準的な行動をとっていれば標準点が、同様に水準に満たない行動をとってしまった場合には、段階に応じ減点される

評価項目を人材育成基本方針とリンクさせ、職員の行動誘導を図る

人材育成基本方針にて示す、各職階における「求める人材像」「必要な能力」と連携し、特に求められる能力において標準を上回る能力を発揮した場合には、加点できることとする

職種・職階別で19種類の評価シートを用意

職種は行政職（事務・技術）、保育士（保育所看護師等含む）、消防本部、消防署、技能職にて、職階は一般職、再任用、監督職、管理職にて評価シートを分け、それぞれに適した評価項目を設定した

保有能力ではなく、**評価期間における発揮能力を評価**し、人間性や人格は加味しない 49

評価項目と配点

*1（）内は保育士/技能職 *2（）内は消防署

項目	職階	一般職				再任用				監督職				管理職			
		◎	①	②	③	◎	①	②	③	◎	①	②	③	◎	①	②	③
◎ 加点 / ① 標準 / ② 減点A / ③ 減点B																	
サービス規律		6	4	2		6	4	2		5	3	1		5	3	1	
知識・技術		6	4	2		6	4	2		5	3	1		5	3	1	
事務処理（保育実践力/業務処理）*1		6	4	2		6	4	2									
管理・監督									7	6	4	2		8	6	4	
説明対応（消防活動）*2	8	6	4	2		6	4	2									
情報共有										6	4	2					
情報共有・発信														8	6	4	
折衝・判断（消防活動）*2										6	4	2		8	6	4	
チームワーク	9	7	5	3	9	7	5	3		5	3	1					
課題解決・改善実行	9	7	5	3	8	6	4	2									
企画・立案									7	6	4	2	9	8	6	4	
自己管理		6	4	2		6	4	2									
自己開発	8	6	4	2						5	3	1					
伝承					9	7	5	3									
指導・育成									8	6	4	2	9	8	6	4	
最高点/標準点の合計		58/50				56/50				54/50				52/50			

“ここがポイント！” 制度の基礎知識

能力評価の役割と効果

- 評価項目は、求める行動に誘導するもの
【人材育成基本方針との連動が必要】
- 人材育成基本方針にある「求める行動」を「評価項目」に設定

管理職	マネジメント力 (正しく評価できないものは、マネジメント能力を減点)
一般職	自己開発意欲に加点項目
再任用	伝承に加点項目
臨時的任用職員	簡易な様式による「業務上必要な知識や技能」と「業務内容」の確認で、能率向上
臨時的任用保育士	従前の「行動チェックリスト」を評価シートに活用

各項目の点数割合

区分	基準	平成28年度下期割合	平成29年度上期割合	備考
サービス規律	加点◎	98.4%	99.1%	
	減点A▲	1.6%	0.7%	
	減点B▲		0.2%	
知識・技術	加点◎	89.8%	89.7%	
	減点A▲	10.2%	10.3%	※減点10%以上
	減点B▲		0.0%	
事務処理	加点◎	87.3%	88.6%	
	減点A▲	12.7%	11.2%	※減点10%以上
	減点B▲		0.2%	
説明対応	加点◎	8.0%	10.1%	
	減点A▲	89.1%	86.9%	減点が多い項目は翌年度の研修計画に反映
	減点B▲	2.9%	3.0%	
チームワーク	加点◎	13.2%	13.3%	
	減点A▲	84.3%	85.1%	
	減点B▲	2.5%	1.4%	OJTセミナーなど
課題解決・改善実行	加点◎	6.1%	3.4%	
	減点A▲	90.9%	86.5%	※減点10%以上
	減点B▲	3.0%	9.4%	
自己管理	加点◎	93.9%	92.2%	
	減点A▲	6.1%	7.6%	
	減点B▲		0.2%	
自己開発	加点◎	5.0%	3.0%	
	減点A▲	91.1%	90.8%	
	減点B▲	3.9%	6.2%	



7. 面談のルールと進め方

面談は期首面談と期末面談を、それぞれ上期と下期に実施する … 年間計4回
1次評価者が主導し、被評価者に対して行う

面談の実施期限・内容等

区分	実施期限	主な目的	実施内容
期首面談	上期：4月末 下期：10月末	目標設定 育成計画の決定/ 確認	目標の具体的内容、レベル、達成水準を明確にし、双方の認識を共有する 被評価者へ目標に対する達成意欲を持たせ、期待と要求を伝達する 参加する研修を決定する 向上を求める能力を確認する
予備面談 (任意)	上期：8月末 下期：2月末	1次評価の確定	目標の達成度等に見解の相違がある場合に被評価者から自己評価について補足説明を受けるなどし、必要に応じ評価結果を修正しながら1次評価を確定する
期末面談	上期：9月末 下期：3月末	フィードバック 次期の育成計画の 検討・策定	評価結果を開示し、理由を説明する 育成状況の確認をし、次期の育成計画につなげる

55

管理職

区分	基準	平成28年度下期割合	平成29年度上期割合	備考
服従規律	加点○			
	標準	100.0%	99.0%	
	減点A▲	0.0%	1.0%	
知識・技術	加点○			
	標準	90.7%	95.1%	
	減点A▲	9.3%	4.9%	
管理・監督	加点○			
	標準	92.8%	93.1%	
	減点A▲	7.2%	6.9%	
情報共有・発信	加点○			
	標準	93.8%	86.3%	
	減点A▲	6.2%	13.7%	※減点10%以上
折衝・判断	加点○			
	標準	97.9%	95.1%	
	減点A▲	2.1%	3.9%	
企画・立案	加点○			
	標準	6.2%	6.9%	
	減点A▲	91.8%	88.2%	
指導・育成	加点○			
	標準	89.7%	93.1%	
	減点A▲	10.3%	3.9%	

減点の割合が多い「情報共有・発信」については、部長会での周知で改善を図る

53

面談は、わざわざ、コミュニケーション機会をつくるもの

- ・人は、コミュニケーションをとって、ほめたり、認めたりしないと動かない
- ・ザイアンスの法則(単純接触効果)
人は、知らない人に冷淡な対応をする
接触回数がふえると好感を抱きやすくなる
相手の側面を知ったとき、より強く親しみをもつ

信用→信頼→尊敬
他人→知人・友人→親友・恋人

56

5. 制度の肝

「面談」と「調整会議」

54

【目的】 評価誤差の軽減を図り、公正な運用を確保するための調整会議

【評価者同士のフォローアップの場、実践的な評価者訓練の場の位置づけ】

- 個人の目標やレベル、判定基準、達成度を部内でオープンにして、それが適切かどうか協議する場 → 必要に応じて、部長から目標の再設定を指示
- オープンにすることで、互いの目標設定における指導力や自身の評価傾向（寛大化・厳格化等）に気づき、評価スキルを向上 → 公正に評価できないものは、自身のマネジメント能力の評価が低くなることに留意
- 部内調整会議の協議により、それぞれの評価者に緊張感を与え、真剣に人事評価に取り組む → 制度の信頼性の高まりが期待される

【目標設定時】 調整会議シートB（レベル・T2設定割合表）の視点

より高い目標設定を促すが、**バラツキ調整はしない**

- ① 目標レベル割合設定表
 - レベルA以上の占有率を共有し、高い水準をめざすよう所属長が指導
 - より高い目標を個人に促すが、全体のバラツキ調整は不要（個人・所属によって、仕事の難易度や困難度などのレベルはバラツキがあり、調整は不可）
 - レベルA以上の数が少ないからといって、むやみに創設しない（むしろ上位達成度判定基準（T2・T1）を設定させ、より高い達成を誘導（指導）する）
- ② T2以上の上位達成度判定基準設定割合表
 - 所属長が、上位達成度判定基準（T2・T1）を設定させ、より高い達成を誘導（指導）しているかを部内調整会議で確認

【目標設定時】 調整会議シートA（レベル設定がA以上の目標一覧表）の視点

- レベル設定が適正かどうか部内で協議・確認
- 達成基準が、明確な表現となっているか確認
(第3者でも判断できるものなのか)
- 各所属長の指導力を部内で確認
→**適正でなければ、再設定指示**

平成30年度 下期 調整会議シートB（レベル・T2以上設定割合表）

部課名 _____ ○○部 ○○課

目標レベル設定割合表

レベル	設定者数 (実数)	目標 設定数	目標 設定割合	上位達成度 設定割合
S	2	2	1.9%	0.0%
A	19	23	22.3%	52.2%
B	27	76	73.8%	31.6%
C	2	2	1.9%	50.0%
合計	27	103	100%	36%

“ここがポイント！” 制度の基礎知識

【評価確定時】 調整会議シートC（達成度確認表）の視点

- 標準達成（T3）以外の評価を部内で共有 外的要因がなかったか確認
- 恣意的な上位達成度判定を防ぐ
- 未達成となった目標の確認

目標設定時（期首）に定めた各達成度の判定基準と達成度に乖離が生じないよう部内調整会議で確認や調整を行い、その結果をもって評価の確定とする

目標の具体的内容やレベル設定、判定基準が明確になっていることで、所属間のバラツキがでていてもバラツキ調整はしない（人事課による調整もしない）



制度の信頼性を高める

61

6. 評価結果の活用と分析（導入後の変化）

62

10. 総合評価と結果の活用

部内調整会議を経て確定した業績評価と能力評価の合計を総合評価点とし、所属長はこれを確定後の評価シートの返却をもって、1次評価者を通じて被評価者へ通知するものとする

その際、1次評価と2次評価に差が見られる場合には、1次評価者が期末面談を円滑に進められるよう2次評価者は面談の形式をとり、1次評価者に対して理由を説明する

（1）給与等への反映区分

評価結果を給与等へ反映するにあたり、全職員の評価が確定した後に、集団ごとに総合評価基準点を定め反映区分（4段階：特に優秀、優秀、良好、良好でない）に相対化する

反映区分基準表により決定された反映区分は、勤勉手当、昇給、昇任・昇格、分限に、人事評価自体を人材育成に活用する

なお、「良好でない」は、事前に設定した総合評価基準点（平成30年度は85.00、28年度から変更なし）を超えない点数を得た場合に区分される

63

54

55 評価点算出表

反映区分	人数割合	総合評価基準点
特に優秀	5%	良好以上の基準点は全職員の総合評価点が確定した後に決定
優秀	20%	
良好	75%	
良好でない	右記基準に該当する者	85.00以下

また、人事評価結果に関係なく、「戒告」「減給」「停職」の処分を受けた場合には、反映区分に優先して反映され、対象となる期間中に複数の処分を受けた場合には、厳しい処分を優先して反映する

対象となる期間は以下のとおり

- 勤勉手当 勤勉手当支給基準日まで
- 昇給 昇給日の前日まで

64

平成29年12月1日

職員各位

市長公室人事課

平成29年度上期人事評価における総合評価基準点について

平成28年4月に改定した人事評価制度においては、評価結果を給与等へ反映するにあたり、全職員の評価が確定した後に、職員区分ごとに総合評価基準点を定め4段階の反映区分に相対化することとしています。

平成29年度上期（4月～9月）にて実施した人事評価においては、以下の総合評価基準点となりましたのでお知らせします。

なお、この反映区分は平成29年12月期の勤奨手当に反映されます。

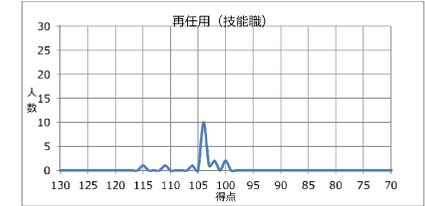
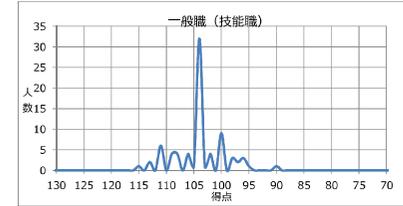
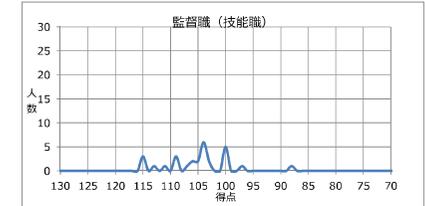
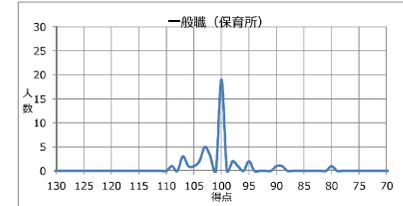
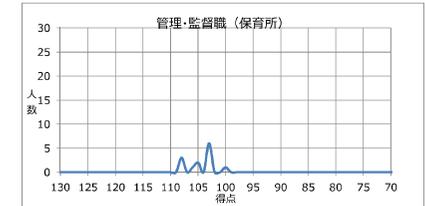
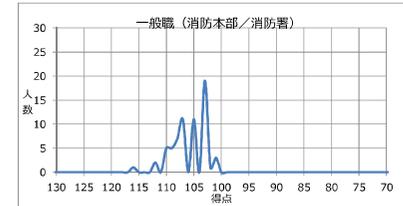
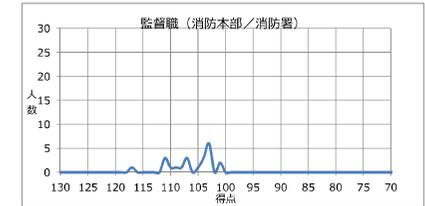
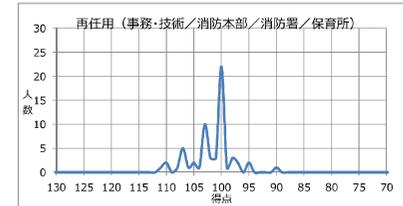
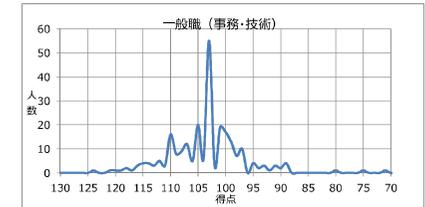
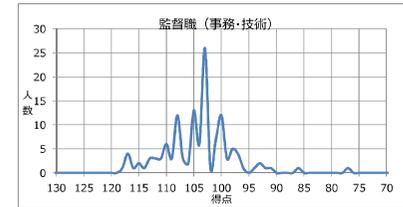
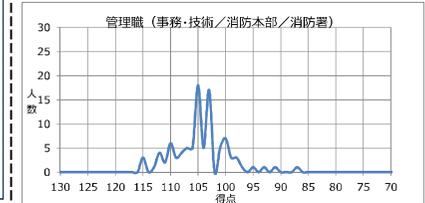
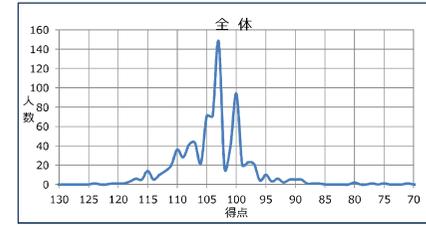
平成29年度上期人事評価 総合評価基準点一覧

職員区分	特に優秀		優秀	
	人数	基準点	人数	基準点
管理職（事務・技術／消防本部／消防署）	4	112.5	20	106.75
監督職（事務・技術）	7	115	24	108
一般職（事務・技術）	14	114.5	48	107.5
再任用（事務・技術／消防本部／消防署／保育所）	3	109.5	10	104
監督職（消防本部／消防署）	1	116.75	5	108.75
一般職（消防本部／消防署）	3	112	11	108
管理・監督職（保育所）	1	108	2	107.25
一般職（保育所）	2	107	11	102.5
監督職（技能職）	1	114.25	7	108.34
一般職（技能職）	4	111	17	105.34
再任用（技能職）	1	114.01	2	105.34

いずれも上記一覧表の基準点以上の評価点を得た職員が当該反映区分となります。

なお、既にお知らせしているとおり、総合評価点が85.00点以下の場合には、反映区分は「良好でない」になります。

問い合わせ先：人事課 内線296



59 (5) 昇任・昇格、再任用への活用

勤奨手当及び昇給と異なり、昇任・昇格は上席になるほど人事評価結果以外の要素を鑑みる必要があるが、「主幹・副主幹・主任主事等」への昇格については、昇任・昇格日前2年間の評価結果を、再任用の任期更新については前年度下期及び当年度上期の評価結果を以下のとおり活用する

主幹・副主幹等への昇格

在級年数等の条件を満たす者のうち、2年間で「良好でない」がなく、「優秀」以上の評価を1回以上得ている者が、昇格対象者名簿に登録される

主任主事等への昇格

在級年数等の条件を満たす者のうち、2年間で「良好でない」がない者を昇格させることができる

ただし、対象期間に「良好でない」と評価された者が、その後に「特に優秀」「優秀」を獲得する等、昇格するに相応しいと判断される場合にはこの限りではない

再任用の任期更新

既に再任用になっている職員が任期（通常1年）を満了し、新たに任期の更新を希望する際は、前年度下期及び当年度上期において「良好でない」がない場合にのみ、任期の更新を可とすることができる

(6) 分限処分（免職・降任・降格）への活用

反映区分「良好でない」に該当する場合には、所属長及び1次評価者が前期間の振り返りをするとともに、業績評価を行ううえで設定した目標の期間を細分化し、当該職員は指導を受けながら着実に達成していくというサイクルの構築を行うとともに、必要に応じ担当業務の見直しや、配置転換を行い、状況に改善が見られたかどうかで以下の対応をとる

改善が見られた	改善が見られない
上記の取り組みを継続し当該職員を育成する	分限処分対象であることを明らかにする警告書を交付する

(7) 人材育成への活用

人事評価のプロセスによる効果	評価結果の活用・効果
<ul style="list-style-type: none"> 評価者としての責任を担うことによる、マネジメント能力の醸成 職員の行動指針とすべく、評価項目に人材育成基本方針が求める能力を設定 自己評価を通じた自律的な能力開発 業績評価の目標を達成するうえで必要な能力の開発 面談を通じたキャリアデザイン支援 	<ul style="list-style-type: none"> 職員の能力（強み・弱み）を把握し日々のOJTに活用するとともに、研修の受講計画についてアドバイス 業績評価において困難であったこと、達成できなかった要因を分析 評価シートに記載された「望むキャリアやスキル」を把握し、ジョブローテーションに活用 給与や任用への反映による、モラル及びモチベーションの向上

“ここがポイント！” 制度の基礎知識

人事評価制度で、どのような能力が開発されるか

- ① 評価者は、進行管理などにより「マネジメント能力」「コーチング能力」が向上する
- ② 評価者、被評価者ともに「不足している能力」「伸ばすべき能力」を知る
(研修受講指導・日々のOJT・自己開発に活用)
- ③ 被評価者は、納得感の高い制度運営と上司の働きかけで「意欲」「向上心」が高まる
- ④ 被評価者は、「目標を達成するうえで必要となる様々な能力」が向上する



「人間的成長」「やりがい」「達成感」「仕事の喜び」を感じる

新制度導入後の変化・効果(意見抜粋)

①【コミュニケーションによる組織の活性化】

- ・普段の報告・連絡・相談が増え、上司との距離が近くなった。
- ・面談による摺合せで、無駄な仕事がへった。上司の求めている方向や力点がわかった。
- ・面談により、私生活の悩みなども聞く機会がふえた。

②【組織目標の達成の実現】

- ・目標の連鎖により、組織目標の達成が早まった。
- ・所属目標が、あいまに終わらず確実に達成された。



③【人材育成・能力開発の推進】

- ・面談により、資格試験にチャレンジしていることがわかり、アドバイスしやすくなった。
(行政書士・簿記・秘書検定・地方公会計3級・1級建築士・公害防止管理者など)
- ・日々の行動をよく観察して、コーチングして評価することが、人材育成に有効だと思った。
- ・進行管理などプロセスにより「マネジメント能力・コーチング能力」が向上した。

④【組織改革や事務改善の実現】

- ・マニュアルの整備や作業手順の見直しにつながった。
- ・部下の正確な業務量の把握が可能となり、効率的・効果的な指示につながった。
- ・作業手順の重要事項を目標に掲げたので、事故が減った。

69

4.おわりに

人間はなぜ働くの

- ①収入
- ②人間的成長
- ③社会貢献

職員満足(従業員満足)

- ①収入
- ②環境(人間関係を含む)
- ③精神(働き甲斐・やりがい・達成感)

71

Q43. 優秀な職員と人事評価の結果が逆転することがある。
目標設定の上手な職員が有利になっていないか。(管理職)

- 優秀な職員の定義は何でしょう(?)
- 人事評価は、定められた期間のなかで、「発揮した能力」と「設定した目標の達成度」で評価するもので、人物評価や印象評価では、ありません。
- 前回、悪くてもリカバリーできる制度です。逆に、前回まで、良くても低い評価になる場合もあります。
- 目標設定の内容やレベルの決定は、評価者の責任です。
- 目標設定は、所属長の要望が優先しますので、面談で、よく指導することが重要です。

70

人事評価とは、評価というより、上司と部下が目標達成のために、ともに努力するもの

そのプロセスにおいて、上司は「マネジメント力」が向上し、部下は、「実務能力」が向上するもの

「評価者」は人事評価制度を活用して、職員に、仕事を通じた成長、働き甲斐、やりがい、達成感、そして、仕事の喜びを与えることができる

72