資　料３－１

人事評価制度に基づく組織への貢献度の“見える化“と人材育成への活用について

令和３年10月８日
長崎県平戸市
総務部人事課

人事評価制度の背景

平戸市の抱える課題

①行政と多様な主体（NPO等）との協働による公共サービスの提供

②人口減少等に伴う職員数の減少にも対応できる行政体制の整備

③職員の能力を最大限に引き出しうる人事管理

④行政の透明性の確保と説明責任

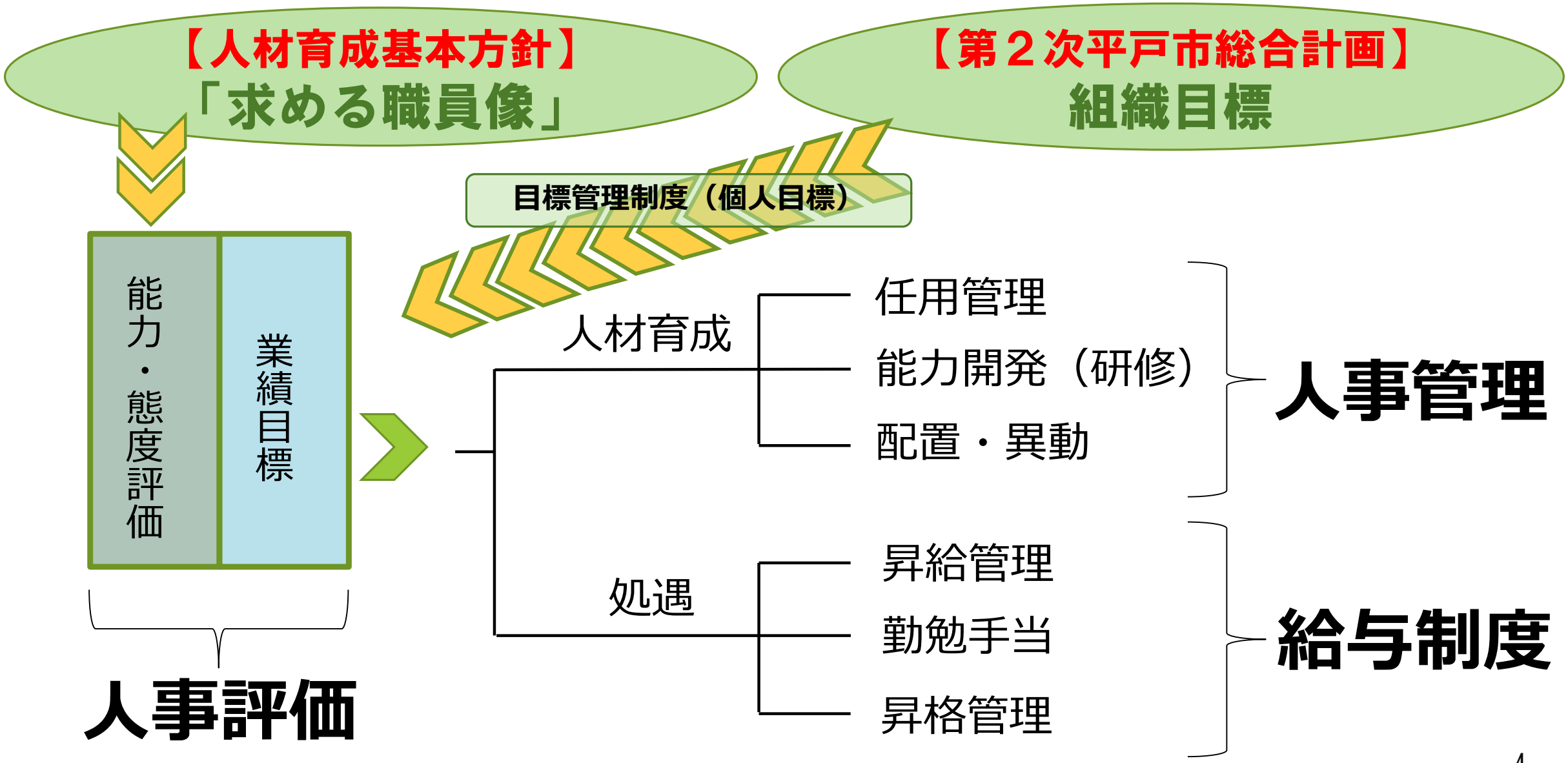
人材育成の必要性

「個」の力が、組織を強くする

人事評価制度の経過

平成25年	試行実施	（班長職以上）
平成26年	試行実施	（全職員）
平成27年	本格実施	（評価結果の蓄積開始）
平成28年	勤勉手当反映	（管理職のみ）
平成29年	勤勉手当反映	（全職員）
令和02年	定期昇給反映	（全職員）

人事評価と人事マネジメントのイメージ



年間スケジュール

４月　　組織目標設定（所属 管理職）
　　個人目標設定（全職員）

目標設定適正化会議

５月　　個人目標設定（面談）※グループ

10月　　中間評価（面談）※グループ

１月　　期末評価（自己評価）

評価適正化会議

２月　　期末評価（面談）※個別

調整者会議

３月　　評価確定

目標設定及び評価の適正化

目標設定適正化会議

複数の評価者でグループ編成し、担当する被評価者の設定した個人目標をグループ内で審査する。

評価適正化会議

複数の評価者でグループ編成し、担当する被評価者に対する１次評価について、その適正を確認する。

調整者会議

２次評者の上位に位置付けされた調整者（主に副市長）が、定期昇給に影響のある職員の評価結果を対象に最終確認する。

組織目標のイメージ

事例）人事課の組織目標シート

平戸市総合計画の目標指標

指標・項目	現況値（H28年度）	目標値（令和9年度）
職員数（病院、消防のぞく）	380人	351人
市民に対する職員の対応 （市民満足度アンケート）	46.4%	60.0%

施策

実行性の高い行政改革を推進する

市民に信頼される職員の育成

具体的な手法

■行政組織の見直し
■行政改革推進計画プランの推進
■全庁的な業務自動化の推進
etc..

■人事評価制度の適正な運用
■職員研修制度の充実
■定年引上げに伴う整備
etc..

人事評価における組織目標

個人目標と組織目標の関連イメージ

組織目標

■行政組織の見直し
■行政改革推進計画プランの推進
■全庁的な業務自動化の推進
etc..

■人事評価制度の適正な運用
■職員研修制度の充実
■定年引上げに伴う整備
etc..

個人目標

課長級

■定年引上げに伴う整備
令和5年4月1日から段階的に定年退職の年齢を延長し、役職定年制を導入する。

参事級

■組織機構の見直し
定年延長及び役職定年制を踏まえ、組織及びポストの見直しを実施する。

班長係長級

■関係例規の整備
定年延長及び役職定年制について令和4年9月議会に提出するために、令和4年3月までに必要な例規整備を行う。

主任主事級

■人件費の試算を実施
定年延長及び役職定年制を見据えて、中期的な人件費の試算を実施し、制度設計の検討資料とする。

人事評価制度の取り組み効果

人事評価を実施することで、個人レベルで組織への貢献や自身の業務に対する意識が変化していると伺えます。

【参考：人事評価に関する職員アンケート】

Q：人事評価の面談を実施してよかったと思いますか？

回答	令和元年度	令和2年度	令和3年度
よかった	45.5%	36.7%	40.9%
どちらかと言えばよかった	32.9%	42.0%	43.8%
どちらかと言えばよくなかった	3.5%	4.5%	4.7%
よくなかった	3.3%	2.8%	1.2%
わからない・未回答	14.8%	14.0%	9.4%

人事評価の面談を好意的に捉えている層が、8割程度あり、高い水準を維持している。

「よかった」と答えた場合の自由コメント

・上司と担当業務について認識の共有が図られた。
・班のほかの職員の業務課題を班で共有できるようになった。
・職員としての能力を高めるきっかけになる。

組織への貢献と職員の成長

平戸市の人事評価制度では、３度の面談において、組織と個人の関連付けを**“見える化“**することを理想としています。

見える化！	期首	自身の役割と目標の立ち位置	存在意義の認識（パーパス）
見える化！	中間	進捗管理と組織の方向性を検証	業務・組織マネジメント
見える化！	期末	個人目標の成果と組織への貢献度	モチベーション エンゲージメント

課題への取り組み

課題①　評価スキルの向上（制度の成熟）

■目標設定の適正化
・組織目標に即しており、職位に相応しい目標設定
・客観的に評価可能な達成基準

■評価の適正化
・客観的な達成基準による評価
・職場や評価者ごとに変わらない評価基準

■面談スキルの向上
・評価者と被評価者との相互理解（目標・評価）
・被評価者へのモチベーション付与

課題②　職員の意識改革

■人事評価制度への理解促進
・制度の必要性の理解
・業務マネジメントへの活用
・業務へのモチベーション

今後、力を入れようとしている人材育成の方策

【本市の主な人材育成方策】　人事評価、職場内研修、職場外研修

現在、実施している方策に磨きをかけ、職員の能力向上更には組織力の向上に努めます。

①人事評価結果（主に下位評価者）とリンクした効果的な職員研修の実施

人事評価で顕在化した弱みを改善・克服させ、公務能率の向上を図る。

②時代にあった職員研修の実施

階級・専門研修のほか、行政のデジタル化に伴う職員の知識・技術向上及び意識醸成を図る。

③ＯＪＴ指導体制の構築

教育担当研修、教育マニュアル作成、職員の意識醸成

ご清聴ありがとうございました。

長崎県平戸市総務部人事課