

平成24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25年3月



# 目 次

I	研究の概要	1
1	研究の趣旨	
2	研究の対象とした団体について	
3	本報告書の構成	
II	制度の導入や運用にあたって留意すべき論点	
1	制度の導入について	3
2	運用上の工夫について	10
3	給与等への反映について	19
4	その他人事制度上の工夫	25
III	ケーススタディ	
1	民間企業の取組事例	
①	キャノン株式会社	27
②	株式会社 I H I	44
2	地方公共団体の取組事例	
①	松川町	61
②	豊田市	116
③	川崎市	144
④	愛媛県	168
⑤	静岡県	179
	おわりに	234
	開催要綱・構成員一覧	235
	検討経緯	237



## **I 研究の概要**

### **1 研究の趣旨**

人事評価制度について、国家公務員においては、能力・実績主義の人事管理の導入等を内容として平成19年7月に成立した国家公務員法に基づき、平成21年10月から人事評価が本格実施されている。

地方公務員については、地方公務員法第40条において勤務成績の評定の実施及びその結果に基づく措置が義務付けられており、現行法の下にあっても、一人ひとりの能力や業績を評価することが重要である。さらに、今後、国家公務員と同様に、能力・実績主義の人事管理を徹底するための人事評価制度等の導入を目指した地方公務員法改正の検討がなされると見込まれるところである。

このため、総務省では、各種会議等の場において、能力・実績に基づく人事評価制度の早期の導入、評価結果の活用について要請するとともに、個別の団体を対象に人材育成等専門家派遣事業を実施し、制度導入に向けた助言を行っているところである。

しかし、地方公共団体がそれぞれに抱えている事情もあり、勤務評価制度等の導入団体は増加しているものの、評価結果の十分な活用に至っていないという状況が多く見受けられるところである。

このような状況を踏まえ、今後、地方公共団体において、人事評価制度の導入はもちろんのこと、特に、評価結果の給与等への反映等、能力・実績主義に基づく人事評価システムを構築する際の参考とするため、人事評価制度の運用に関して積極的な取組を行っている地方公共団体の他、今回は特に先進的な取組を行っている民間企業の人事評価制度の実態等について広く研究を実施した。

なお、人事評価制度の運用に関して、制度の一般的な課題整理等については、『地方公共団体における人事評価の活用等に関する研究報告書』（平成21年3月）や『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23年3月）において取りまとめているので参照されたい。

### **2 研究の対象とした団体について**

今回の研究にあたり、各地方公共団体が今後人事評価制度導入を検討する際に、参考となる様々な取組を行っている、以下の団体を取り上げた。

【民間企業】 キヤノン株式会社、株式会社 I H I

- ・人事評価制度の導入及び運用について、しっかりとした考え方のもと組織として丁寧な対応を行っており、また、給与への反映を行いながら制度上の様々な工夫や、制度導入後のフォローアップも充実した対応を行っている2社を取り上げた。

【地方公共団体】長野県松川町、豊田市、川崎市、愛媛県、静岡県

- ・他団体に先駆けて人事評価制度を導入している団体、評価結果について給与への反映を行っている団体、今後制度を拡充しようとしている団体など、5団体を取り上げた。

### 3 本報告書の構成

今回の報告書は、各団体からのヒアリング結果の紹介を中心に構成しており、ヒアリングにあたって非公開の情報が多といった制約の中で取りまとめを行っているが、各団体の状況をできるだけ紹介できるように努めている。

本報告書の構成は次のとおりである。

「Ⅰ 研究の概要」においては、本研究の趣旨と報告書の構成について概括を行う。

「Ⅱ 制度の導入や運用にあたっての留意すべき論点」においては、人事評価制度の導入や運用にあたって留意すべき論点について、項目毎に各団体の取組状況を整理する。論点としては、①制度導入の経緯、②導入の意義・目的、③制度上のインセンティブ、④導入後の見直し、⑤評価結果のフィードバック、⑥苦情相談、⑦評価における標準未満の対応、⑧査定昇給における支給額等の差、⑨勤勉手当・一時金の支給額等の差、⑩評価結果の相対化、⑪新規採用者の評価の差、⑫降格等の制度 の12項目について取り上げ、各団体の状況を紹介するとともに、項目毎に総括する。なお、できるだけ詳細な情報を紹介するため、団体名のかわりにA1、A2・・・と記載している

「Ⅲ ケーススタディ」においては、団体毎のヒアリング結果を人事評価制度の様式等とともに紹介する。

## Ⅱ 制度の導入や運用にあたって留意すべき論点

### 1 制度の導入について

#### ① 人事評価制度の導入の経緯について

どのような経緯で人事評価制度を導入したのか。

A 1：平成17年の人事委員会勧告では給与構造改革の一環として、給与の成績主義の拡充に向けた査定昇給制度の導入や勤勉手当の加点枠の拡充が打ち出されたが、すでに昇給、勤勉手当ともに成績反映の仕組みがあり、運用面の見直しにより直ちに導入することが可能であったことから、平成18年度から全職員を対象に他の団体に先駆けて実施してきた。

一方で、当時の人事考課制度には、下記の課題が顕在化していたことから、制度の見直しを行うこととした。

- ・絶対評価という性格上、評価が高止まりし、実際の能力や業績が十分に反映されていない。
- ・課長級から主事級まで、同一の評価項目や基準で評価しているため、職位レベルに応じた評価となっていない。
- ・評価項目に一部重複があるほか、評価項目が旧態依然で、今の県職員に求められる評価視点がない。
- ・各部局間で評価のバラツキが生じており、是正を図る必要がある。

見直しにおいては、実際の能力や実績をより忠実に反映する観点から制度改正を行った。

- ① 評価要素の見直し、職位レベルに応じた設定
- ② 評価内容の明確化
- ③ 部局間の格差是正

A 2：地方分権時代を迎えた現在では、地域に起きている課題解決は「自治体」自らが計画、実行、評価、見直しを行う時代となっている。そのため、職員には、高い事務処理能力に加え、自ら課題を発見し、考え、実践する能力が求められ、組織はそうした人材を育成する必要がある。

このような中、分権時代の自治体職員を育成していくため、人材育成基本方針（平成18年3月策定）において「人材（ひと）が活

きる人事管理」をひとつの柱とし、人事評価制度を、平成18年より試行、19年度より本格運用開始し、これまで、毎年制度の改善を行い、より公平性・客観性・透明性の高い運用に努めてきたところである。

A 3： 平成11年度頃に人材育成基本方針を各地方公共団体で策定する動きがあり、同時並行で人事評価制度の導入を進めていた。

人材育成基本方針における公務員像について、どの団体も同じ公務員像というのはおかしいのではないかという議論があり、当団体なりの組織風土がある中で、評価を通じて、組織の風土なり文化なりを醸成できるものになりたいという議論があった。

その意味を込めて、組織が求める行動、振る舞いを評価例文として表現し、職員の行動を評価する基準を設けた。

A 4： 平成10年度に人事評価制度をスタートさせたが、当時の人事の議論の中で、一番若手の課長と一般の職員の給与の逆転がある、もしくは、非常に近い給料になっており、責任と権限に応じたものと給与が合っていないというところから、人事考課を入れるべきだという議論があり、処遇に反映することは目的の一つであった。

また、人事異動、昇任等も含めて、人事のブラックボックスの中ですべて決まっており、一般の人事課以外の職員は、どういう形でこの人が昇任して、この人が昇格して、というのが不透明な中で行われてきたものを、一般の職員にもわかるように尺度を設けるべきだという考え方の中で、人事評価制度を導入した。

A 5： 平成14年9月に策定した「行財政改革プラン」において、人事制度を能力・実績を重視した制度に改め、職員のやる気や働きがいを引き出し、職員の有する能力を最大限に活用することのできるシステムを導入することなどを定め、人事評価制度の構築に着手し、平成16年度～17年度の2年間の試行を経て、平成18年度から本格運用を開始した。

A 6： 制度導入を行った平成14年当時の労使の状況認識・意図は、次の3点であった。

① 日本経済の成長の鈍化、市場のグローバル化、IT技術の急速な進展により、経営環境は急速に変化している。

② この変化に対応し、事業継続と新たな飛躍をはかるためには、組織が変化に応じた戦略と目標を設定するとともに、従業員が

自らの能力に応じた成果を上げることによって、目標を達成していくことが不可欠である。

- ③ そのためには、目標管理制度と、成果を適切に処遇に反映する仕組みの導入、さらにはこれらの仕組みの中で従業員が成長できる上司との対話の場が重要である。

つまり、限られた経営資源(一人ひとりの貢献)を戦略に応じて、意図したところに集中させなければ、組織の体力は瞬く間に消耗してしまうとの危機感があり、労使合意に至った。

一方で、労使合意においては「制度趣旨は当然としても、それ以上に職場内のコミュニケーションや信頼関係こそが今後の事業継続の要である」との共通認識もあり、制度導入以降、労使フォローアップ委員会を適時開催していくこととなった。

労使フォローアップ委員会では、制度運用状況(特に面談実施などのプロセス)の確認、従業員アンケートの実施、納得度向上のための議論、などを尽くして、現在にいたっている。

A 7 : 2001年に、それまで30年以上実施してきた職能資格制度を新たな人事制度に変革した。

その理由は、①賃金総原資の配分が結果平等的になってきたこと、②「職能」と実際に担っている「役割」が一致しなくなってきたためである。

制度変更にあたっては、当団体の伝統である実力主義と人間尊重主義を生かし、従来以上に組織・個人の活性化を図ることを目的とした。その結果、「人」を基準とする職能資格制度から「仕事」を基準とし、さらに「成果」を重視した役割給制度へ転換することになった。

時代と環境の変化に応じて制度を変更したとしても、企業風土や社員の意識が変わらなければ、新しい人事制度がどれだけ優れていても意味がない。こうした認識から、制度導入後は管理職・組合員全員に対して研修を実施し、新制度の浸透を図った。数年間にわたり、合計で延べ4万人、実施回数は1,000回を超える。

## 【総括】

地方公共団体においては、厳しい行財政環境に対応するための行政改革を推進するにあたり、人材育成基本方針の作成や給与構造改革が求められたことが人事評価制度を推進する大きなきっかけになっている。その中で、職員の最大限の能力発揮を目指し、公平性・客観性等の高い評価制度の検討がなされている。

一方、民間企業においては、2000年当初の経済成長の鈍化などの影響による経営環境の悪化に適切に対応するため、自らの経営戦略に基づき、企業風土の変革、社員の意識改革が必要であるとの認識のもと制度構築が検討されている。また、制度の変更にあたっては、企業の伝統や、職場内のコミュニケーションも考慮に入れながら、限られた経営資源を集中させるため、成果を重視した制度が構築されている。さらに、制度導入後のフォローアップ体制も充実しており、委員会による制度運用状況の確認や社員に新たな制度を浸透させるための徹底した研修が実施されている。

## ② 人事評価制度の導入の意義・目的について

人事評価制度の導入にあたり、制度の意義・目的をどのように位置づけているか。

A 1 : 職員の能力、執務態度、業績及び人物性格を的確に把握し、能力主義に基づく公正かつ合理的な人事管理を行うことを目的としており、査定昇給及び勤勉手当への反映をメインとして、昇任やスキルアップ支援等の必要な職員の認定などにも活用し、職員の意欲や能力に応じた人事管理を図っている。

A 2 : 人事評価制度は、職員一人ひとりの能力や実績を職員がその担当する業務において、目標管理の手法を用い、「遂行課程で発揮した能力」や「その達成状況や取組内容」を適正に評価することにより、①職員の主体的な職務遂行や自己啓発を促し、職員の人材育成と組織の活性化を図る。②適材適所の人事配置や給与等への反映など、能力実績に基づく人事管理を推進する。③これらを通して、分権時代の自治体職員を育成し、行政サービスの向上を図ることを目的としている。

A 3 : 経験や知識を含めた職員の能力、勤務の実績を適切に評価、把握することにより、①公平・公正な処遇を通じた職員のモラル維持、②職員の能力開発と人材の効果的な活用（適材適所）、③組織の政策展開に必要な人材の育成、を図る人事管理を実現するために行うもの。

また、評価制度を、勤勉手当や査定昇給など、原資を配分するツールとして構築するだけでは十分ではないと考え、人材育成基本方針などの「人事・人材育成」部門との連携を意識して、研修などを行っている。

A 4 : 人事評価制度は、単なる勤務評定ではなく、経営管理システムの側面を持っている。単に勤務評定という側面だけにとらわれるのではなく、組織の理念、ビジョンを確実に達成していくために、組織使命等の上司と部下の共通認識の下に職務目標を設定し、組織目標への参画感を持って、自らその達成のために創意工夫を凝らし、個々の職員が自らPDCAサイクルを回しながら考えて行動

(Self-Control) し、期ごとに改革改善をしていくというマネジメントシステムである。

職務目標の達成過程を通じて人材育成を行うとともに、チャレンジ精神を高揚し、業績をあげた職員には適切な処遇（いわゆる「がんばったものが報われる」）をし、かつ組織パフォーマンスの向上を図っていこうとするものである。

A 5： 目標管理の手法により、職員の主体的な職務遂行や意識改革など、人材育成の推進に効果がある。

また、人事評価制度における組織目標と総合計画の事業目標とが連携することにより、個人の目標達成が組織目標の達成につながり、さらに総合計画など市の施策が実現するという事業の評価と人事評価制度における業績評価が連携する仕組みになっている。したがって、自分の仕事が組織の施策に直接結びつくことにより、仕事を行う上で職員のモチベーションにつながる制度となっている。

A 6： 「組織の戦略達成（従業員の貢献を引き出す）」、「能力主義・成果主義の定着と実現」を狙いとして現在の制度を実施している。

「能力主義」は、いわゆる職能等級制度であり、「成果主義」は、目標・課題に対する成果を結果に至るまでの過程等数字に表れない貢献度までも合わせて評価を行い、処遇に反映することとしており、結果主義に陥らない評価制度を目指している。

また、制度構築にあたって下記のような団体の事業特性等を考慮に入れながら工夫をしている

- ① 長期プロジェクト等スパンが長い業務が多く、事業の正否は何年か先にしか分からないこと。
- ② 今は利益が出ていなくても将来に収益の可能性のある事業や開発案件をどう評価するのか。

A 7： 「企業理念は普遍」という考えのもと、①役割給制度、②自律した強い個人、③三自の精神をはじめとした企業理念の再浸透、を掲げ、企業風土、意識の変革を目指している。

人事評価は「役割達成度」と「行動」の組み合わせで評価している。「役割達成度」はアウトプットとプロセスで評価するものであり、「行動」はいくらいいプロセスでいいアウトプットを残しても、コンプライアンスに違反したり、独善的な行動をとってはい評価できないという発想である。

そもそも「自律した強い個人」をつくることが人事改革の目的であるが、言葉で「強い」ということを強調しすぎると、個人主義に走ってしまう恐れがあることから、チームの中でどう役割を果たすのか、チームワークを上げるために個人として何ができるのか、そのような問いかけを様々な場面で行っている。

#### 【総括】

人事評価制度の導入については、大きく分けて“組織・企業風土の変革”といった組織活性化の面、また、“職員の人材育成、意識改革”などの個人の能力向上などを目的とし、「能力評価」及び「目標管理の手法による業績評価」が行われている。

民間企業においては、「実力主義」、「能力主義」が徹底しており、評価結果についても給与等の大きな格差になって反映されているが、制度設計上、過度の結果主義に陥らないよう、個人のアウトプットだけでなく、プロセスやチームの中での行動（チームワーク）についても評価することが強調されている。

## 2 運用上の工夫について

### ① 人事評価制度上のインセンティブを与える工夫について

人事評価の制度設計にあたり、職員のモチベーションを高めたり、インセンティブを与えるような工夫をしているか。

- A 1 : 勤務成績が優秀な職員については、上位の昇給区分あるいは上位加点の連続適用を可能としている。また、成果をあげた職員や特に緊急・困難な業務に粘り強く取り組み、達成した職員を対象に、勤務成績の加点幅を大きくした。
- A 2 : もらえるお金で大きな差をつけて競争させるよりも、多少の差がついて、少し余分にもらえる心のインセンティブを与えることで、努力したものが報われ、組織の中で人材が育つことを目指している。
- A 3 : 希望する業務に就くことが出来ない状況で、厳しい評価を行うことは職員への納得性が低下するという考えから、職員がキャリアプラン、キャリアビジョンをつくる中で、今後何をやりたいのか、しっかりと考えることにより、希望するポストに就かせる制度を導入している。
- A 4 : 個人目標シートで、チャレンジ目標を任意に設定できるようにし、頑張っている職員、自分の役職を超えて、それ以上の仕事をしているような職員、もしくは、人材育成の中で、こういう課題を直したいという思いがある職員、改善をしたいという職員については、チャレンジ目標を任意に設定してもらって、それを加算するという形を取っている。100点の業績考課にチャレンジ目標分としてプラス30点分を設けている。
- A 5 : 上位の昇給区分の連続適用について特に制限は設けていない。
- A 6 : 基幹職の一時金として、職能ランク別の基本額（定額）に加え、組織業績加算と個人業績加算の要素を取り入れている。
- A 7 : 賞与を決める上で大きな要素である個人業績部分は、普通の評価と一番いい評価を比較すると約2倍の差がある。この評価を取れば2倍もらえるというインセンティブになっている。

## 【総括】

人事評価制度の実施にあたり、給与面、賞与面での差をつけることにより、職員にインセンティブを与える制度設計となっている。

特に民間企業においては、評価結果による給与への反映後の格差が大きく、さらに個人の業績評価のみならず、組織全体の業績が個人の給与に反映するといった工夫もみられるところである。

反面、職員・社員のモチベーションを高めるためには、被評価者が「自身の努力が正当な評価を受けている」という納得性が重要になってくる。

## ② 人事評価制度の導入後の見直し等について

人事評価制度の導入後、効果的な制度運用を図るため、どのように制度の見直しや、職員への浸透を図る対応を行っているか。

A 1： 従来から個人の能力と実績に応じた適正な給与制度の運用に努めており、平成 18 年度には、査定昇給制度の導入と勤勉手当成績率の成績優秀者と成績不良者の幅の一層の拡大を実施し、勤務成績の給与への反映の拡充を図っている。

さらに、平成 23 年度からは、査定昇給と勤勉手当について、勤務成績の優秀な職員に対して、上位の昇給区分あるいは上位加点の連続適用を可能とするなど、より一層勤務実績を反映した制度とするよう見直しを行った。

A 2： 制度導入時は、職員から反対意見や不安の声も少なくなかったが、研修会や説明会等を重ねて開催することで職員の理解を得ることに努めた。

また、毎年度職員アンケートを実施しており、職員個人からの意見聴取の機会も確保している。導入当初は、人事評価制度を導入することに反対の意見が総じて多かったが、最近では、運用の仕方をこうした方がいい等、制度を前向きに捉えるようになってきている。

A 3： 制度導入時から、毎年度職員アンケートを実施している。また、評価者の評価スキルの能力向上を図るため、毎年評価者研修を実施している。

さらに、人事評価における職員からの苦情等の実態や対応状況について協議し、制度の公平・公正な運用の確保に資するため設置している「人事評価における苦情等に関する協議会」では職員団体の代表者も委員となっている。協議会は、毎年 1～2 回開催しており、前年度の人事評価に関する苦情相談の状況や制度の課題等について協議を行う場となっている。

A 4： 制度実施後、労使委員会を開催し制度の点検・見直しを実施している。最近では、評価に柔軟性をもたせるため、業績給・成績給テーブルの刻みを小さくした。

また、「チームワークと後輩育成がおろそかになっている」との労使の認識から、評価の着眼点に「チームワーク」と「後輩育成」

を明記した。同時に一時金成績加算評価の平均を「BとCの間」から「B」に是正した。

A 5 : 評価制度を制定すれば個人の意識が変わるというのではなく、やはり訓練が必要となる。訓練は繰り返し実施する必要がある、会社としては少しずつメッセージを変えながら浸透させている。最近では、2000年から2005年にかけて大規模に評価者研修、被評価者研修を実施した。

#### 【総括】

人事評価制度の導入により制度が完成するのではなく、各団体においては、効果的・継続的な運用を図るため、制度の不断の見直しが行われている。

具体的には、「職員アンケートの実施」、「労使委員会の開催」等により広く意見を求め、制度の見直しの参考とするとともに、意識改革のための研修・訓練が繰り返し実施されている。

### ③ 被評価者への評価結果のフィードバックについて

被評価者への評価結果のフィードバックをどのように行っているか。また、何らかの工夫を行っているか。

- A 1 : 査定昇給については、昇給上位区分適用の職員に対して、理由を示した上で、より一層の職務精励を促すこととし、昇給下位区分適用の職員に対しては、今後の改善を促す意味で、その理由、今後の改善点の説明を所属長から行っている。勤勉手当も同様である。
- A 2 : 目標設定、業務遂行、評価の実施、結果の通知のすべての段階において被評価者と評価者の面談を行うことにより、職員の能力開発を促し、上司と部下のコミュニケーションの活性化を図っている。  
また、評価の納得性・透明性を高めるとともに、職員の主体的な職務遂行と自己啓発への取組を促すため、評価項目、評価指標、配点点数などの評価基準を明示するとともに、評価結果は全て本人へフィードバックしている。
- A 3 : 例えば、総合評価のCには、Bに近いCもあり、Cという評価結果を伝えられただけでは、職員の間には不満が生じる場合もある。  
そこで、期末にフィードバック面談を行う際には、A、Bという評価結果に加えて、どのような行動が良かったか、どのような点を頑張ればいいのか、丁寧に話をするようにしている  
不服申し立ては、評価以前の、日頃の上司と部下の人間関係やフィードバック面談に問題がある場合が多い。
- A 4 : 能力・成果主義の徹底として、人事評価結果が良くない職員に対しては、個別のカウンセリングを行っている。
- A 5 : 2次評価の結果が確定した段階で、2月末までに被評価者に評価結果を通知し、評価結果の内容について説明を行う。特に、評価で減点となる項目があった被評価者に対しては、評定の根拠となる客観的な事実を伝えるとともに、次年度に向け、人材育成のための指導・助言を行っている。
- A 6 : 以前は、評価のフィードバックは行わず、上司と部下の評価に関する対話は年1回の賃金辞令交付の際のみであったが、現在は、目標設定においても、目標の達成度合いの確認においても、上司の指

導・援助や、職場での対話が生まれ、職場の目標が明瞭であるという意識が芽生えている。

A 7 : 人事評価の評語を検討した結果、「標準的」、「秀逸」、「努力が必要」などの言葉を一切排除した。評価結果は、パフォーマンスの良否ではなく、評価をしている集団の中での位置づけ、相対的な順位を示しているだけであるという考え方のもと、評語は言葉ではなく「E 1～2、A 1～3、B 1～2」としている。本人にも「あなたの位置はA 3です、A 2です。」といった返し方をしている。

評価の評語は、いわば記号であるということを繰り返し徹底していることが浸透してきており、育成の意識が高まっている。

#### 【総括】

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、時機に応じた職員との面談を通じ、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との認識のもと実施されている。

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ための工夫が行われており、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・指導がなされている。

特に民間企業においては、賃金に大きな差をつけ、評価の高い社員に大きなモチベーションを与えるしくみとなっている反面、成績の良くなかった社員に対しては、次回以降に能力発揮してもらうため、丁寧な面談、評価のフィードバックが行われている。

#### ④ 人事評価制度の苦情相談について

人事評価制度設計にあたり、被評価者からの苦情等に対応する仕組みを設けているか。

A 1 : 人事評価相談申出制度を整備し、評価に関する職員の相談や苦情等に適切に対応することとしている。

人事評価制度導入当初は、制度運用に対する苦情相談があり、総務課長が対応したが、現在ではほとんどない。

A 2 : 「部局相談窓口」を各部局に設け、各部局総務監・総務課長等が相談員として対応する。部局相談窓口の対応に納得しない場合等は、「全庁相談窓口」で人事課長が相談員として対応する。

苦情相談の申出を行ったことを理由とした不利益な取扱いは禁止している。

平成22年の後期から導入し、これまで3人苦情処理が出てきている。

苦情等は、被評価者と評価者のコミュニケーションが十分に図られていないことにより生じるものがあるため、まずは、当事者間で話し合いをして、相互理解による苦情等の解消に努めるべきである。

A 3 : 評価の客観性、公平性を高めるために苦情処理制度仕組みを整備している。対象とする事項は、業務目標の設定に関する事、2次評価の結果に関する事、面談・評価結果通知等の手続に関するものと限定しており、最終評価は苦情相談の対象にしていない。

課長補佐以下の職員は、局の人事担当課が受付窓口となり、原則として人事担当課長が処理責任者となって対応する。管理職は人事評価制度所管部署が受付窓口となる。課長補佐以下の申出者は、局の人事担当課からの通知に納得できないときや、修正後の評価に納得できないときは、人事評価制度所管部署に改めて申し出ることができる。

苦情相談の申出を行ったことを理由とした不利益な取扱いは禁止している。

苦情相談の件数は、平成23年度5件、平成22年度8件、平成21年度7件となっている。

## 【総括】

人事評価制度の公平性・透明性の確保、信頼性の向上の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が設けられている。

ケーススタディでは、民間企業よりも地方公共団体において、具体的に制度設計されている事例がみられ、実際に苦情の申し出があり、運用されている例がみられる。また、苦情相談の申し出により、不利益な取り扱いを禁止するなど、職員に対する安心感を与える工夫もなされている。

## ⑤ 民間企業において評価における標準未満の対応について

ある地方団体では標準未満が2%ぐらいしかないが、これはどんなに優秀な人が多くいたとしてもかなり少ないと思われる。これを全体のモチベーションを下げずに適度な範囲の標準未満をつくるとすれば、民間企業においては、枠提示をしているのか、あるいは、あくまでも絶対評価を積み上げるような形でうまく位置づけているのか。どのような工夫をしているか。

A1： かつては枠をはめていたが、今は原資を渡すという方式に変えて、部門によっては1人だけとても優秀な人がいる、あとは大したことないとか、全員まずまずやっているとか、予算を1人に寄せるあるいはならず、この自由度を与えた。

A2： 制度の中で標準という定義をあえてしていないが、役割、等級を担えないのであれば下に降格させるというものは制度上はある。実態は数としては少ない。

A3： 役所の仕事はできなければまずいという仕事が結構多い。もしできなければまずいというところできちんとやる、でも、原資をいじらないのであれば、例えば全員の基準賃金を上げて、その分、できなかった人は大きく下げるといような、そういうやり方も、あくまで論理的な可能性だが、あるのではないか。例えばAで6号俸上がるのが4号俸ぐらいにして、5が3にしてという感じで、Dだったらゼロかマイナス1にするなど。

### 【総括】

地方公共団体においては、人事評価制度を実施する団体が増加する中で、一律昇給を行う団体が減ってきているものの、標準未満の評価を受ける職員が少ないという状況にある。このような状況はラスパイレス指数にも影響が及ぶ可能性があり、運用上の課題であると考えられる。

民間企業においては、一定の枠はめを行ったり、原資管理を部に委譲して自由度を与えるなどの工夫を行っているところである。

### 3 給与等への反映について

#### ① 査定昇給における、支給額・加算額の差について

人事評価において最上位区分の評価結果となった場合、標準区分や最下位区分である場合と比べて、昇給において、支給額や加算額にどの程度の差を設けているか。

- A 1 : 管理職において最上位区分と標準区分の差は5号給である。また、最上位区分と最下位区分の差は8号給である。
- A 2 : 40歳の係長クラスで、最上位区分と標準区分の差は2号給であり、年額で約5万円の差となる。また、最上位区分と最下位区分の差は6号給で、年額で約15万円となる。最上位区分の職員は係長級全体の3.4%である。
- A 3 : 管理職において最上位区分と標準区分の差は5号給である。また、最上位区分と最下位区分の差は8号給である。
- A 4 : 管理職において最上位区分と標準区分の差は5号給である。また、最上位区分と最下位区分の差は8号給である。
- A 5 : 行政職平均で、昇給区分が最上位区分と標準区分との差は2号給であり、年額で約5万円の差となる。また、最上位区分と最下位区分との差は6号給で、年額約15万円となる。最上位区分の職員は全体の9.6%である。
- A 6 : 課長代理クラスの場合、最上位区分であった場合、最大で約15万円の加算となり、平均加算額である4万と比べて約11万円の差となる。
- A 7 : 課長補佐クラスで、最上位区分と標準区分を比較した場合、最大で約90%増の支給となる。

#### 【総括】

民間企業においては最上位区分と標準の差がかなり大きくなっているが、地方公共団体においても職員のインセンティブを高めるため、勤務成績の加点幅を大きくすることにより、加算額に差をつけている例が見られる。

また、民間企業においては、賃金の算定にあたり、「本給」の他に勤務成績を反映する「業績給」が設定されている例もみられる。

## ② 勤勉手当・一時金における、支給額・加算額の差について

人事評価において最上位区分の評価結果となった場合、標準区分や最下位区分である場合と比べて、勤勉手当や一時金の支給額や加算額にどの程度の差を設けているか。

- A 1 : 係長クラスで、最上位区分と標準区分の差は年額で約 14 万円、最上位区分と最下位区分の差は年額で約 22 万円となる。
- A 2 : 40 歳の係長クラス平均でみると、最上位区分と標準区分の支給率の差は 100 分の 6 で、年額約 4 万円の差となる。また、最上位区分と最下位区分の支給率の差は 100 分の 13 で、年額約 9 万円となる。最上位区分は係長級の 3.4% である。
- A 3 : 管理職層で、最上位区分と標準区分の支給率の差は約 100 分の 25 で、最上位区分は約 6% である。
- A 4 : 参事・副参事級で、最上位区分と標準区分の支給率の差は約 100 分の 12 で、最上位区分は約 7% である。
- A 5 : 行政職平均で、最上位区分と標準区分の差は年額で約 12 万円の差となる。また、最上位区分と最下位区分の差は年額約 25 万円となる。最上位区分は全体の 8.4% である。
- A 6 : 課長代理クラスの加算額をみると、最大で 24 万円の加算となり、平均加算額である 10 万円と比較して 14 万円の差となる。
- A 7 : 課長補佐クラスの加算額をみると、標準区分と比較した場合、最大で 130% 増の額が加算される。

### 【総括】

民間企業においては最上位区分と標準の差が大きくなっているが、地方団体においても職員、勤務成績の加点幅を大きくすることにより、加算額に差をつけている例が見られる。

また、民間企業においては一時金の算定にあたり、「個人業績加算」だけではなく、会社の業績を評価する「組織業績加算」の枠があり、組織目標達成のインセンティブとなっている。

### ③ 評価結果の昇給等への反映における相対化について

評価結果を昇給や勤勉手当・ボーナスに反映する際、どのように評価結果を相対化しているか。

A 1 : 評価区分ごとに、分布率の標準を提示しており、各部局で標準内に収めることで評価のばらつきを調整している。最終的に人事課で、全体を集計した上で、部局間の調整を行っている。

A 2 : 勤勉手当成績率の反映に際しては、予め上位区分についてのみ分布率を定め、分布率は原資（2%差し引いた率を標準とすることで確保）内に収まるよう考慮している。

成績昇給の反映に際しては、予め上位区分についてのみ分布率を定め、15%特昇の枠内に収まるように考慮している。最後に相対的に分布できるように、当初ではなく、最終評価が決まった後に評価区分の基準点の公表を行う。

A 3 : 評価は絶対評価であるが、配分できる原資には限りがあり、どの程度の割合の職員が上位区分の率の適用を受けられるかの割合（分布率）を目安として提示している。

評価結果と給与への反映の齟齬は、可能な限り、ない方が望ましいと考えているが、上位区分（例えばBの評価）の評価を受ける職員が、この目安を大きく超えている場合には、たとえBの評価であっても、Bの勤勉率（加算率）が適用されない場合もある。その場合、職員本人には、「Bの評価ではあるが、予算の関係上B評価の勤勉率は適用されない」旨を伝えることとなる。

A 4 : 昇給及び勤勉手当について、予め上位区分についてのみ分布率を定め、最終評価において総務課で調整し、相対評価に置きかえている。

A 5 : 業績評価及び能力評価の2次評価までの評価については、基準に従い点数を算定し絶対評価により行っている。その後、課長級以上の管理職については任命権者ごとに、課長補佐以下の職員については局の単位ごとに、業績評価と能力評価の合計点を相対評価で区分し、最終評価を決定している。

A 6 : 職務遂行能力を着眼点とする人事考課は、対人比較による相対評価ではなく、職区分（E、S1、S2、S3）ごとに個人の発揮し

た能力を、職区分定義に照らして絶対評価している。これにより「当年度職能点」が付与され、累積職能点が一定水準に達すると昇進対象者となる。

ただし、対象者全員が昇進するわけではなく、昇進枠が設けられているため、昇進者を決定する際に相対化が図られるしくみとなっている。

A 7： 人事評価のプロセスをみると、まず、課長が部下の「役割達成度」「行動」を評価する。次に、部長が課長を集め「役割達成度」及び「行動」評価を個別に確認し、「人事評価マトリクス」上の位置を決定する。その後、センターまたは本部単位で、マトリクスに基づき相対分布を行い、評価ランクを決定している。これは原資管理である。

#### 【総括】

評価結果の給与等への反映にあたっては、評価の相対化が必要であるが、多くの団体では分布率を定め、部局などに示している。ただし、部局間の最終的な調整は、人事当局が行っている場合が多い。

民間企業においては、課長職が絶対評価をし、その結果に基づいて部長職が相対評価を行うといった２段階評価を行っている例がある。

#### ④ 新規採用職員における評価の差について

若い時期は能力蓄積の時期だから、若い時期にはあまり差をつけないほうがいい、分布を散らさないほうがいいということをよく言われる。給与上、どのくらいの格差を設けるべきか、それは何歳ぐらいからか。

A 1 : 30歳を過ぎ、主任クラスに上がってから初めて差をつけるべき。

A 2 : 公務員というのは、あまりにも優劣をつけ過ぎると仕事をしなくなる。勝者・敗者とはっきりさせるのではなく、少しずつ、0.5歩とか0.3歩ぐらいずつ差をつけて競わせたほうがよい。若いころにあまり差をつけるのはどうか。

A 3 : 役所に入って1つ目の職場が終わるぐらい、大体5年ぐらいすると、能力的には変わらないが責任意識と達成意識は、かなり差が出てくる。

ただ、1回目に配属された所属の仕事の与え方と、上司とのかかわり方が相当影響するので、1回目だけで勝負をつけるのは酷なので、2つ目の課ぐらいのところ、30過ぎぐらいのところから差をつけるべき。役所だと、大勢で、人海戦術的にやるような窓口的なところと、部署で仕事の質だとか内容だとか、全く違うため、たまたまそこに配属されただけでということで、チャンスの芽をとることはしない方がよい。

A 4 : 制度としては、新規採用職員に、高い評価をつけることも可能になっている。ただ、最近の傾向として、民間経験者の採用も結構増えており、入ってすぐ即戦力になる方もそうでない方もいるので、一概にどっちの評価が適正なのかはなんとも言えない。ケース・バイ・ケースで見ていかざるを得ない。

A 5 : 大体30代前半、主査クラスになると給与に反映させる。若いときは約3年で職場を替わり、大体10年で約3カ所回るため、そこまでくればある程度差が見えてくるので、評価も差をつけている。

A 6 : 基本的に大卒で採用後3年間は同じ級の位置づけとしている。3年後には100%昇進させるが、その後は、昇進枠の関係で、90%、80%と下がってくる。

A 7： 育成期間としては例えば大学卒では2年9ヶ月を育成期間としているが、評価の差を設けている。ただし、育成期間終了後の評価分布と比較して中位を大きくとっている。3年で差をつけるのは、他の団体との比較では早い方である。

**【総括】**

新規採用後、何年くらいから差をつけるかに関して、地方公共団体では、おおよそ30歳をめどに差をつけ始めている。

また、民間企業においては今回のケースでは採用後3年が目安となっているが、これは他の企業と比べても比較的早いとのことである。

若年層にどのような差をつけていくかについては、さらに検討が必要である。

#### 4 その他人事制度上の工夫

##### ① 地方公共団体における降格等の制度について

自己申告による降格制度について、どのような制度設計となっているか。

A 1 : 専門的知識、技術等が不足しているため、職務の遂行を適切に行うことができない職員や、心身の故障により、職務の遂行に支障が生じている職員など、実績評価または能力評価が良好でない職員について、スキルアップ支援等対象職員に認定している。

当該職員に対しては、1年間の研修計画を立てた上で職場研修等を実施し、その効果が現れなければ、分限処分を検討することとなる。

また、実績評価及び能力評価が良くない係長については、その職責が果たせていないと認められる場合には、職権によって係長の職を解くこととしている。さらに、職員自ら、降任又は解職を希望することができる制度も設けている。

A 2 : 連続して著しく評価結果が悪い職員の対応策として、分限処分に関する取扱要綱を整備した。

2年連続で1の評価、または、3年以上2以下の評価を受けている職員を対象に、分限指導（フォローアップ）を実施している。分限指導を行った結果、成績が悪ければ、分限処分が行われ、降任、降格を行う仕組みである。

職員の降格に対する希望を尊重することにより、職員の職務に対する意欲の向上を図り、もって組織の活性化を図ることを目的として職員本人の希望を考慮した降格制度を実施している。

勤務成績の悪い職員の背景には、本人の意思とは異なり、病気や家族の介護等の様々な個人的理由があり得るため、分限ではなく自ら降格するという選択肢として、分限処分制度と同時期に導入した。

分限指導対象職員になった職員について、希望降格で課長から係長、あるいは係長から主査に降格した職員、また、退職を選んだ職員がいる。

A 3 : 希望降任制度により、係長あるいは課長補佐から下位の役職に、自らの希望で降任する例がある。過去、平均すると年に3～4人降任があったが、最近は該当者がいない。

## 【総括】

民間企業ではあまりみられない制度として、地方公共団体における「自己申告による降格制度」がある。

人事制度の一環として実施されているが、勤務成績不良の背景として、病気や家族の介護など、本人の努力とは別の理由がある場合などに、本人の申告に基づき降格を行う制度である。

役職に就いたものの十分な能力発揮ができていない職員について、役職を解くことにより幅広く人材活用をしようとするものである。

### Ⅲ ケーススタディ

#### 1 民間企業の取組事例

##### ① キヤノン株式会社

###### (1) 制度導入に際して

###### ○人事制度改革の経緯

2001年に、それまで30年以上実施してきた職能資格制度を新たな人事制度に変革した。

その理由は、①賃金総原資の配分が結果平等的になってきたこと、②「職能」と実際に担っている「役割」が一致しなくなってきたためである。

制度変更にあたっては、キヤノンの伝統である実力主義と人間尊重主義を生かし、従来以上に組織・個人の活性化を図ることを目的とした。その結果、「人」を基準とする職能資格制度から「仕事」を基準とし、さらに「成果」を重視した役割給制度へ転換することになった。

時代と環境の変化に応じて制度を変更したとしても、企業風土や社員の意識が変わらなければ、新しい人事制度がどれだけ優れていても意味がない。こうした認識から、制度導入後は管理職・組合員全員に対して研修を実施し、新制度の浸透を図った。数年間にわたり、合計で延べ4万人、実施回数は1,000回を超える。

###### (2) 制度の概要

###### ○人事評価制度

役割の遂行結果（成果）を評価し賃金に反映させ、フィードバックを通じて人材育成につなげていく。

###### ○評価プロセス

評価は年初の1月から12月がサイクル。

まず、年初に前年度の評価が伝えられ、1年間の給与が決定する。その後、1月終わりに年間目標を立て、7月に中間面談、12月上旬に期末面談を行っている。

## ○「プロセス」・「行動」に着目した人事評価

人事評価は、「役割達成度」と「行動」の組合せで評価している。

まず、「役割達成度」は、アウトプット（仕事の量と質）とプロセス（仕事の進め方）で評価している。2000年前後は成果主義がブームになっていたが、目標設定にあたり、成果主義の弊害と言われている、“社員全員の目標のハードルの低下”や“挑戦的な目標が出ない”といったことが現場で言われ始めてきたことから、人事評価は結果主義ではいけないと判断した。社内業務は、様々な部門が協力しながら行う、いわば団体戦といえる業務が多いことから、個人のアウトプットのみならず、プロセスも評価すべきと判断し、アウトプットとプロセスのウェイトを半々とした。

次に「行動」の意味は、いくらいいプロセスでいいアウトプットを残しても、行動が伴わなければ評価できないという発想である。「仕事をする個人としての行動」、「組織人としての行動」、「社会人としての行動」を数項目で示している。これは、会社として求める社員に対する理想像を内部で議論して決定したものである。アウトプットとプロセスは5段階、行動は4段階で自己評価した上で、上司が確認することとなっている。

3項目の考え方は次のとおりである。

- ・「仕事をする個人としての行動」：仕事をする一人ひとりが当事者意識をもっているか、挑戦性をもって行動しているかそうでないというアウトプットやプロセスが出ない。
- ・「組織人としての行動」：行き過ぎた成果主義や個人主義に陥らないように、チームワークや組織活動を大切にすること。
- ・「社会人としての行動」：会社のブランドをきっちり守っていくこと。

そもそも「自律した強い個人」をつくることが人事改革の目的であるが、言葉で「強い」ということを強調しすぎると、個人主義に走ってしまう恐れがあることから、チームの中でどう役割を果たすのか、チームワークを上げるために個人として何ができるのか、そのような問いかけを様々な場面で行っている。

### (3) 具体的な運用

#### ○ 評価評語における「言葉」の排除

人事評価の評語を検討した結果、「標準的」、「秀逸」、「努力が必要」などの言葉を一切排除した。評価結果は、パフォーマンスの良否ではなく、評価をしている集団の中での位置づけ、相対的な順位を示しているだけであるという考え方のもと、評語は言葉ではなく「E 1～2、A 1～3、B 1～2」としている。本人にも「あなたの位置はA 3です、A 2です。」といった返し方をしている。

評価者の立場からすると、実は微妙な能力差があるということは分かっているが、それを「優秀である」とか、「標準的である」という言葉で評価しないといけないとなると、その言葉に反応してしまう。例えば、部門長から「彼は優秀である。努力が必要というレベルではない。」と言われると、人事担当も抵抗できないが、評語の言葉を一切なくしているので部門長も反論できない。

評価の評語は、いわば記号であるということを繰り返し徹底していることが浸透してきており、育成の意識が高まっている。

#### ○ 業績昇給及び昇給額の幅

賃金について、前年度のパフォーマンスに対する「業績昇給」の制度がある。この昇給は定期昇給と同様に年1回の昇給である。

全員が昇給するわけではなく、また、上位等級に行くほど評価による昇給金額の振れ幅が大きくなるような設計になっている。これは1年間の業績に基づいて決定される。

G 4のグレードに位置する社員がE 1・E 2評価であった場合、最大で、基準となるA 2評価の場合の90%増の額が加算されることとなる。

#### ○ 賞与における個人業績加算額の幅

賞与は、〔基本額＋個人業績加算額＋会社業績加算額〕により支給される。このうち、個人業績加算額については、役割等級と人事評価に基づき決定されるが、これも上の等級に行くほど格差が大きくなるように設計されている。

G 4に位置する社員がE 1評価であった場合、最大で、基準となるA 2評価の130%増の額が加算されることとなる。

## ○評価者訓練

評価制度を制定すれば個人の意識が変わるというのではなく、やはり訓練が必要となる。訓練は繰り返し実施する必要がある、会社としては少しずつメッセージを変えながら浸透させている。最近では、2000年から2005年にかけて大規模に評価者研修、被評価者研修を実施した。

一般的に、全体最適を強調すればするほど、全員同じような成績をつけようとするという傾向があることから、それを回避するためにもトレーニングが必要である。部下の1年間の行動を評価するのであるから、管理職もきちっとしたトレーニングを積み、感覚や自分の思い込みを排除し、プロフェッショナルとしてやって欲しいということを、何度も繰り返し説くことが大切である。

## ○原資管理

部門毎の原資を変えることはしていない。理由は、役割等級制度を実施しており、例えば開発部門であってもR&D部門であっても、管理部門であっても、生産部門であっても、同じ等級であれば全員同じ評価基準であるためである。従って、評価分布を守っていれば、想定していた原資どおりになる。

## ○評価の調整

「役割達成度」、「行動」の評価にあたっては、まず自己評価をし、それを上司が評価している。

基準はつくっているが、評価者による差が出るため、評価者の評価後、評価調整会議を行う。評価が中心化している職場については、原資管理をきっちりやる観点から、評価の分布を調整している。

## ○社員へのフィードバック

被評価者に本人の位置づけをしっかりと伝え、育成につなげることが大切であることから、本人へのフィードバックにあたっては、「役割達成度」のみならず「行動」に関する評価も説明している。

### ○新規採用者の扱い

一般的に若い時期は能力蓄積の時期であり、あまり評価に差をつけず、分布を散らさないほうが良いという意見がある。

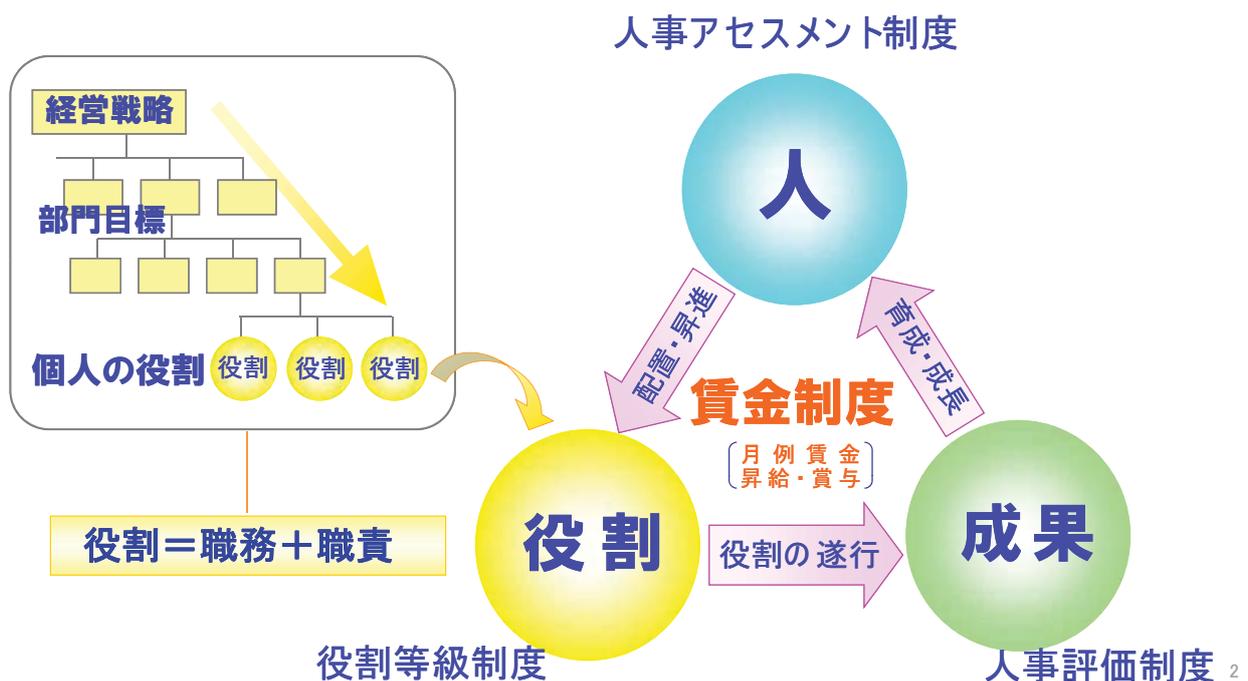
新規採用者については、制度としては、例えば大卒では2年9ヶ月まで「育成等級」に位置づけ、賃金の差をつけていない。仮に評価を行っても大卒だと2年9カ月ぐらいまではほとんど真ん中に入る。実態としては3年を超えると、徐々に差がでてくる。

# 人事制度の概要

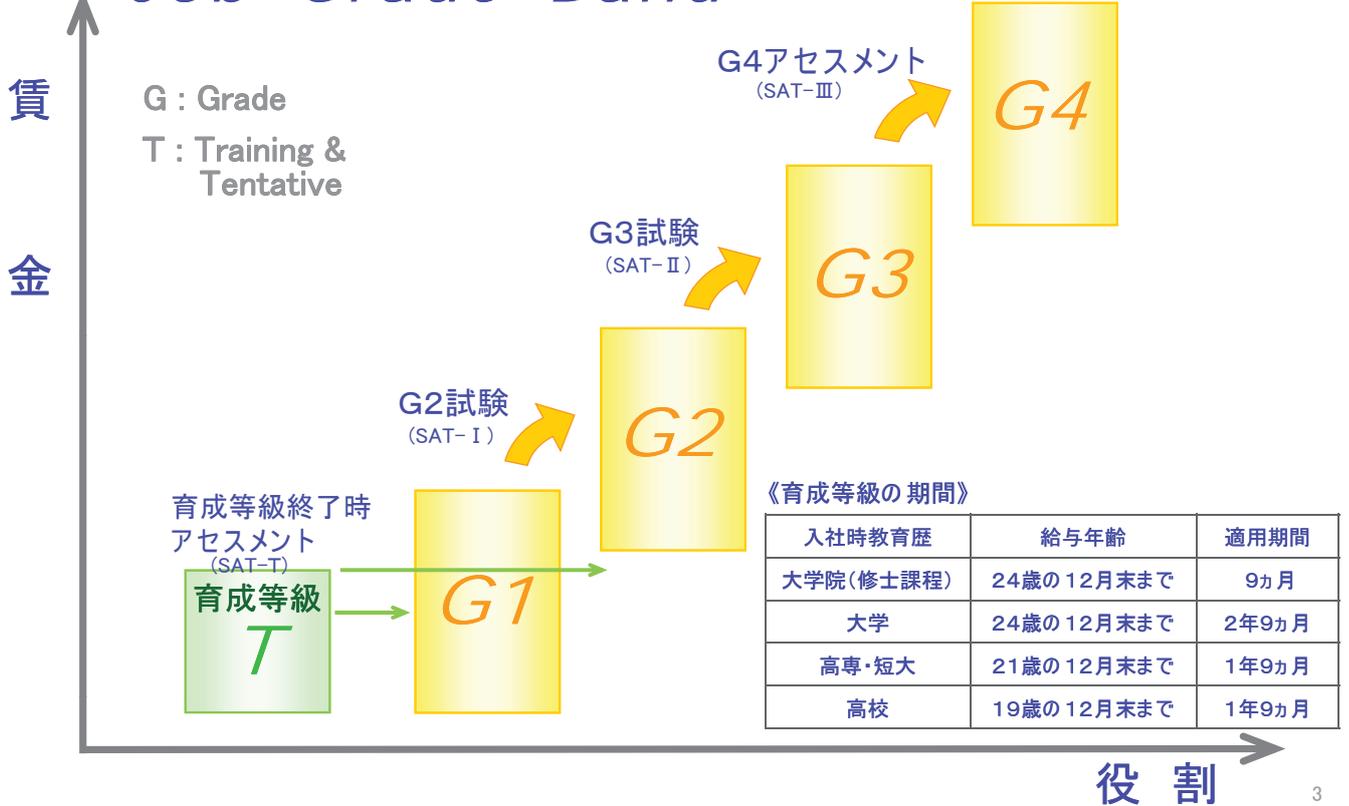
2012年12月21日

キヤノン株式会社

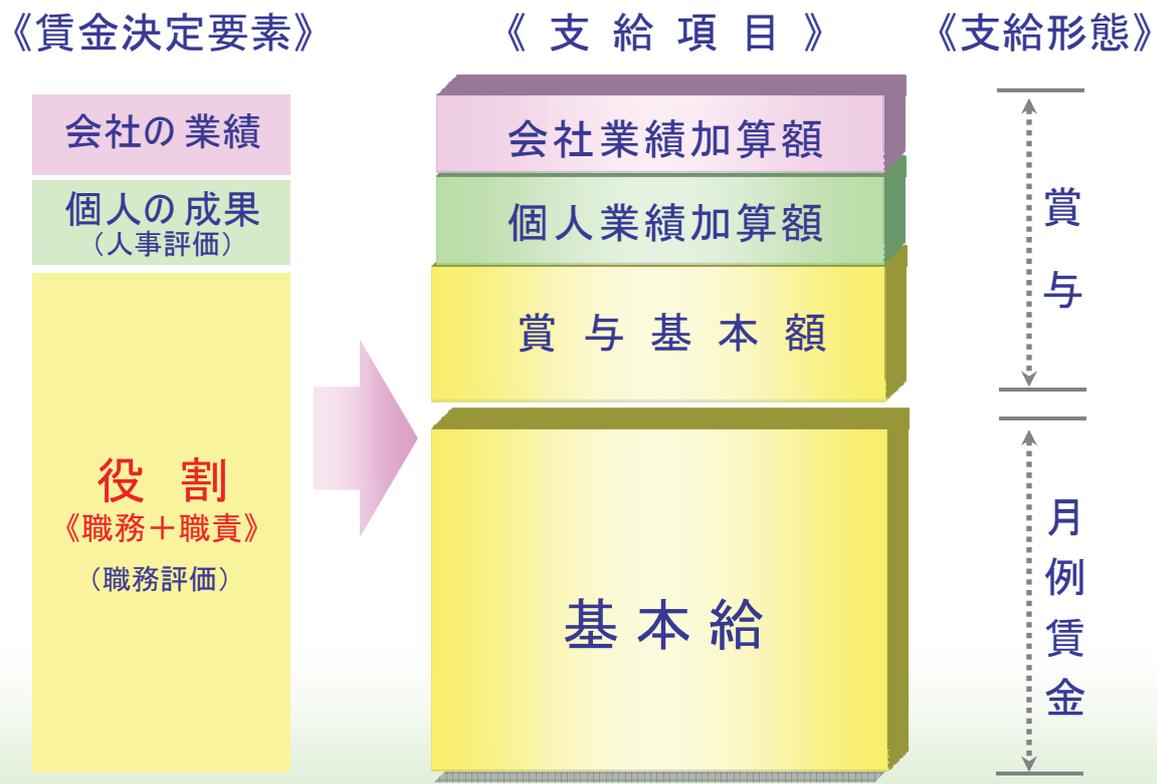
## キヤノン役割給制度の全体像 ～役割と成果重視の報酬制度～



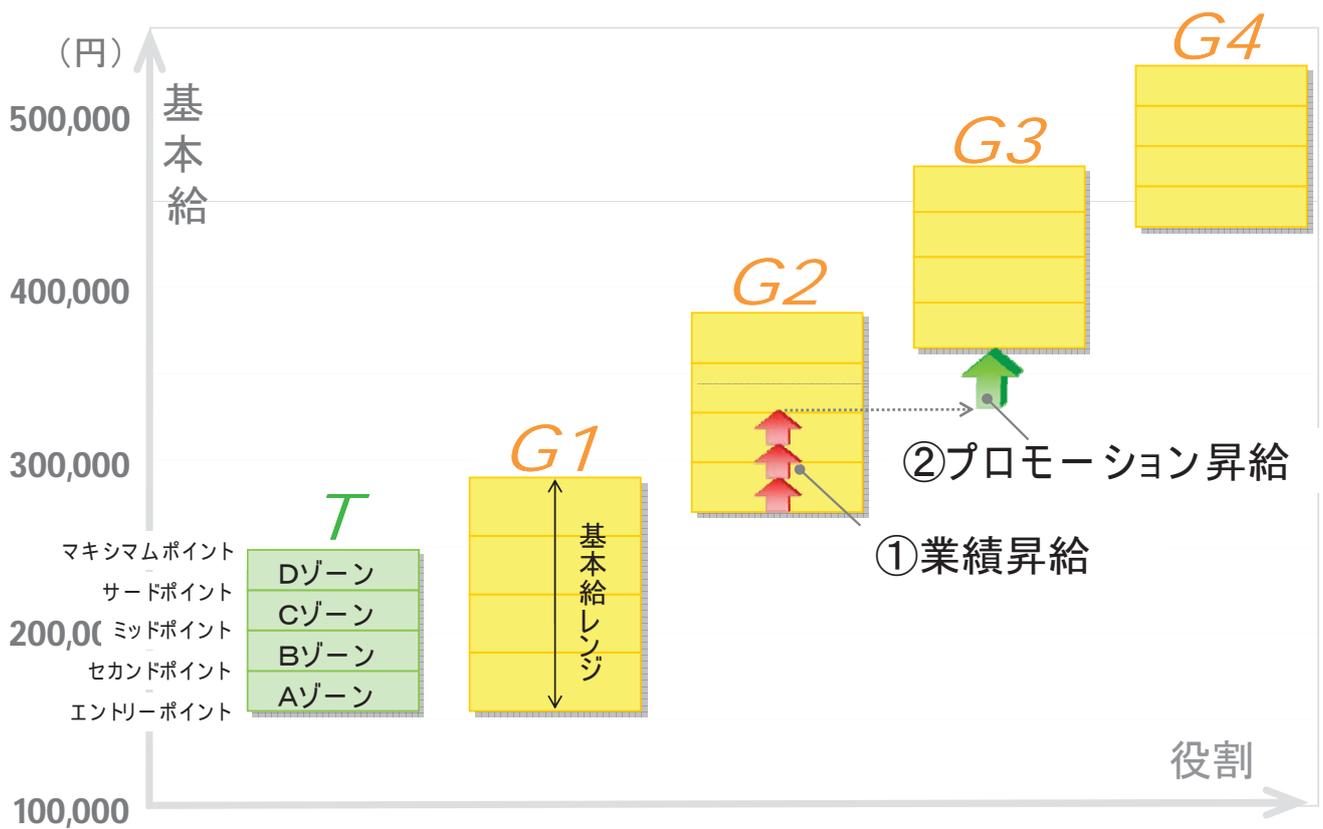
# 一般者役割等級 Job Grade Band



# 賃金の構成



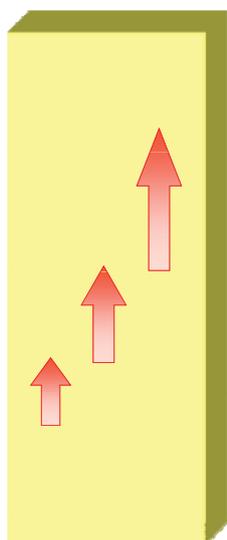
# 基本給レンジと昇給



5

# 業績昇給額

《支給基準》 等級・人事評価に基づき決定



基本給レンジ

(単位:円)

人事評価	E1・E2	A1	A2	A3	B1・B2
G4	190%	~	-	~	0%
G3	180%	~	-	~	0%
G2	170%	~	-	~	0%
G1	160%	~	-	~	0%
T	150%	~	-	~	0%

※昇給額の幅は、A2評価の昇給額に対する比率

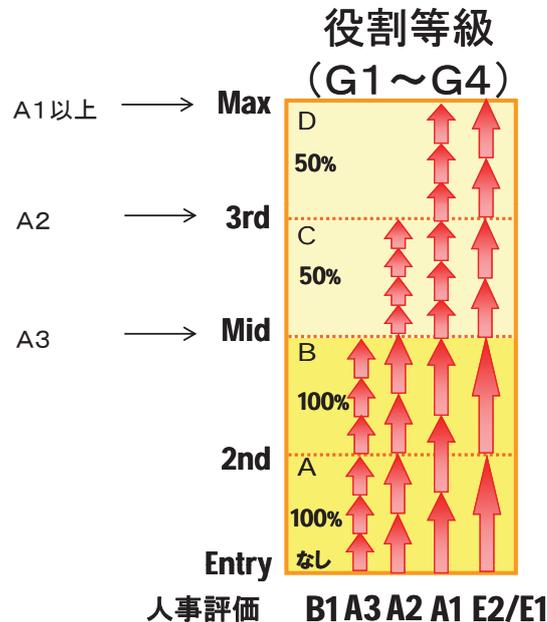
※E1とE2、B1とB2は同額

6

# 業績昇給の仕組み

- ・毎年1月1日付で実施
- ・金額は前年度の仕事の成果に対する評価(人事評価)で決定
- ・G1からG4では人事評価ランクに応じて昇給の上限が定められる

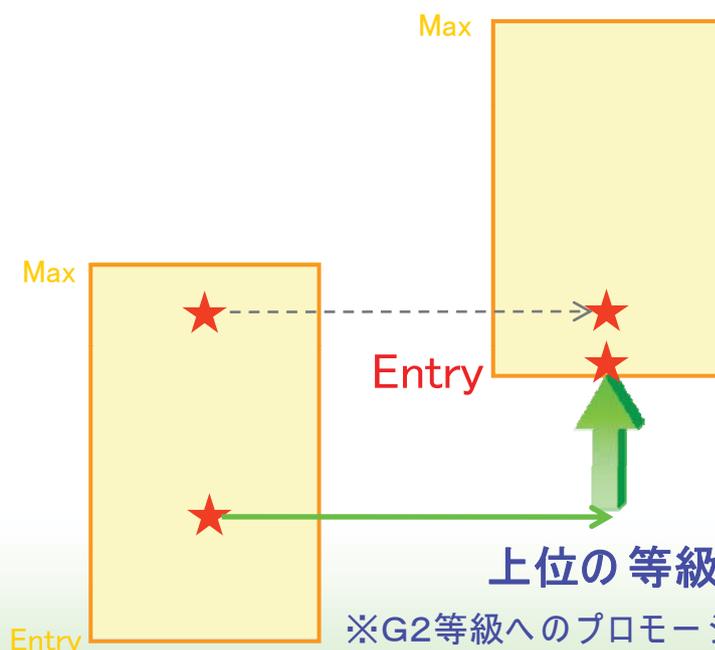
(イメージ図)



7

# プロモーション昇給の仕組み

- ① 上位の等級に就く場合(プロモーション)に実施
- ② 上位等級のエントリーポイントまで昇給



上位の等級の Entry Pointまで昇給

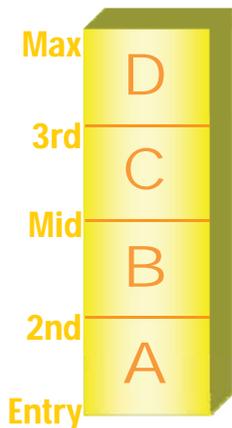
※G2等級へのプロモーション昇給に上限額(18,000円)を設定  
(上限額を超える場合は、翌年に繰越昇給を実施)

8

# 賞 与 基 本 額

《支給基準》 役割等級・基本給ゾーンに基づき決定

年間(単位:円)



ゾーン	Dゾーン	Cゾーン	Bゾーン	Aゾーン
G4	—	—	—	—
G3	—	—	—	—
G2	—	—	—	—
G1	—	—	—	—
T	—	—	—	—

# 賞 与 個 人 業 績 加 算 額

《支給基準》 役割等級・人事評価に基づき決定

年間(単位:円)

ゾーン	E1	E2	A1	A2	A3	B1	B2
G4	230%	～	～	—	～	～	0%
G3	230%	～	～	—	～	～	0%
G2	230%	～	～	—	～	～	0%
G1	230%	～	～	—	～	～	0%
T	180%	～	～	—	～	～	0%

※加算額の幅は、A2評価の加算額に対する比率  
 ※E2とA1、A3とB1はそれぞれ金額が異なる

# 賞与会社業績加算額

## 《支給基準》

当年度のキヤノン単体の経常利益の水準により等級ごとに決定

※ただし、経常利益が2,000億円に達しない場合は支給しない。

また経常利益が5,500億円時に支給する額を上限とする。

年間(単位:円)

経常利益	上限 5,500億円	～	下限 2,000億円
G4	—	～	—
G3	—	～	—
G2	—	～	—
G1	—	～	—
T	—	～	—



※会社業績中位時の場合

※B2評価の場合は減額して支給、D評価の場合には支給しない

# 人事評価要素と評価項目

## 《評価要素》

## 《評価項目》

役割達成度

アウトプット

仕事の量と質

プロセス

仕事の進め方

行動

仕事をする個人としての行動

組織人としての行動

社会人としての行動



グローバルエクセレント  
カンパニーの社員として  
期待される基準

★「個人として確定した役割しかやらない」といった状況に陥らないように、組織活動・チームワーク・全体最適・長期的貢献といった側面を「行動」という項目で評価する

# 評価決定の考え方

## ～役割達成度：アウトプット～

分類	評価項目	T	G1	G2	G3	G4
アウトプットの量	期限	業務を期限通りに完遂した				
	効率	迅速に業務を遂行し、期待される業務量を必要最低限の時間で遂行した				
アウトプットの質	正確性	業務遂行の結果は正確かつ信頼度の高いものであった				
	改善・革新	業務遂行の結果に改善が見られた	業務遂行の結果に高度な改善が見られた	業務遂行の結果に革新性が見られた		
	判断 (G4・G3のみ)	—			自分の裁量の中で行った行為や結果が費用対効果、全体最適、中長期的の観点から正しかった	

13

# 評価決定の考え方

## ～役割達成度：プロセス～

評価項目	T	G1	G2	G3	G4
PDCAサイクル (Plan:計画) (Do:実施) (Check:検証) (Action:改善)	PDCAサイクルに基づき業務を遂行した			綿密に仮説を立て、PDCAサイクルに基づき業務を遂行した	
報告・連絡・相談	ポイントをつかんだ報告・連絡・相談をタイミングよく行った				
リソースの活用	限られた時間を効率的に活用した			与えられたリソースを効率的に活用した	
関連部門との折衝	関連部門との情報交換や調整を円滑に行った	関連部門との折衝を効果的に行った	関連部門との折衝・交渉を効果的に行った	関連部門との交渉において相手を十分に納得させ、良好な協力関係を築いた	
部下・後輩育成	後輩の職務遂行における指導を行った			後輩の育成を意識した日常の指導を行った	部下(後輩)育成を意識した日常の指導を行った

14

# 評価決定の考え方

## ～仕事をする個人としての行動～

評価項目	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・困難な課題を自ら発見し、その解決策を進んで提案しているか</li> <li>・困難な状況に直面しても、逃げることなく、最後まであきらめずに責任をもって行動しているか</li> </ul>	当事者意識
<ul style="list-style-type: none"> <li>・進取の気性(自ら切り拓く気概)をもって職務に当たっているか</li> <li>・未知な分野にも臆することなく、積極的に挑戦しているか</li> </ul>	進取の気性
<ul style="list-style-type: none"> <li>・全社方針・目標、組織目標を踏まえ、自分自身の役割(職務+職責)を正しく理解し、意欲的に取り組んでいるか</li> <li>・新たな役割を前向きに引き受けているか</li> </ul>	役割認識
<ul style="list-style-type: none"> <li>・自己啓発(職務遂行能力・知識の習得)を積極的に行っているか</li> </ul>	向上心
<ul style="list-style-type: none"> <li>・場をわきまえた、冷静かつ論理的な発言を積極的に行っているか</li> </ul>	論理性
<ul style="list-style-type: none"> <li>・変化を受け入れ、革新活動に積極的に取り組んでいるか</li> </ul>	変革への対応

5

# 評価決定の考え方

## ～組織人としての行動～

評価項目	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・部分最適ではなく、全体最適を考えて行動しているか</li> <li>・短期的な利益だけではなく、中長期的な貢献を考えて行動しているか</li> <li>・感謝の気持ちを忘れずに、職場における円滑なコミュニケーションをとっているか</li> <li>・一人よがりになることなく、集団におけるバランス感覚を持っているか</li> <li>・所属部門内のみならず部門外の人からも信頼を得ているか</li> <li>・建設的かつ前向きな発言で、チームの士気を上げようとしているか</li> <li>・職場の状況に目を配り、細やかな気遣い・気配りができているか</li> <li>・組織の他のメンバーに積極的に協力しているか</li> <li>・組織運営に必要な、職務以外の役目を積極的に担っているか</li> <li>・実力主義の精神に基づき、クリーンでフェアな競争をしているか</li> </ul>	チームワーク
<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織目標を共有し、その達成に向けて自らが中心となって行動しているか</li> <li>・組織目標達成のために、周囲の協力を引き出しているか</li> </ul>	リーダーシップ
<ul style="list-style-type: none"> <li>・他者の意見に、謙虚な気持ちで素直に耳を傾け受け入れているか</li> </ul>	傾聴力

16

# 評価決定の考え方 ～社会人としての行動～

評価項目	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会人として良識ある身だしなみであるか</li> <li>・コミュニケーションの基本である挨拶をしているか</li> <li>・時間の大切さを理解し、時間厳守で行動しているか</li> <li>・言葉遣いや態度が社会人として適切であるか</li> <li>・自分自身を律し、公私を区別した行動をとっているか</li> <li>・会社や職場のルール(5S等)を守り、職場の範となっているか</li> </ul>	社会人としてのマナー
<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンス精神のもと自らが違法行為を行わないと同時に、社内において他者の違法行為を正しているか</li> <li>・環境経営を理解し、環境負荷軽減(廃棄物分別や紙節約、省エネ活動等)を自ら率先して行い周囲にも働きかけているか</li> <li>・顧客・取引先・株主・地域住民などのステークホルダーを常に意識し、企業の価値を高める行動をしているか</li> <li>・自分と異なる価値観を受け入れ、尊重しているか</li> </ul>	社会的責任
<ul style="list-style-type: none"> <li>・物事に対して常に真摯に対応しているか</li> <li>・相手の気持ちを思いやり、上司・同僚・後輩に接しているか</li> <li>・自らに非がある場合は素直に認め、正しい行動につなげているか</li> </ul>	誠実性

17

## 評価ポイント

### ■役割達成度評価ポイント

評価ポイント	評価基準
5	期待をはるかに上回っていた
4	期待以上にできていた
3	期待どおりにできていた
2	期待をやや下回っていた
1	期待を大きく下回っていた

### ■行動評価ポイント

評価ポイント	評価基準
4	常に自発的に行動しており、周囲にその影響を与えている
3	常に自発的に行動している
2	時には行動している
1	行動していないことが多い、または逆の行動が一部見られる

18

# 人事評価プロセス

自己評価

上司評価

\* 課長および課長代理・  
職場長が実施

人事評価  
マトリクス作成

評価ランク決定

フィードバック



課長が部下の  
「役割達成度」  
「行動」を評価

部長が課長を集め  
「役割達成度」及び  
「行動」評価を個別  
に確認し、マトリクス  
上の位置を決定

センターまたは本部  
単位で、マトリクス  
に基づき相対分布を行  
い、評価ランクを決定

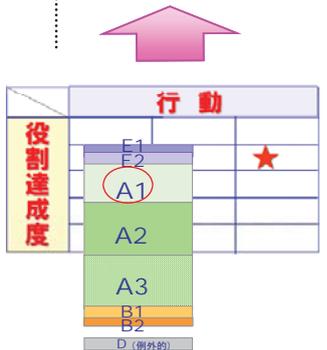
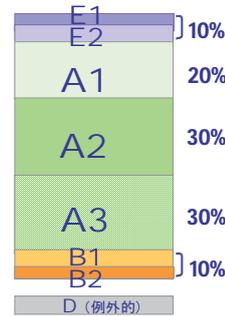
マトリクス上の  
位置と評価ラン  
クをフィード  
バック

社員コード	氏名	所属名称	職階	所属
012045	アノ子 太郎	〇〇開発グループ2	02	〇〇開発第一課
<b>1. アウトプット</b>				
アウトプット評価				
課業①	3	3	2	2
課業②	3	3	2	2
課業③	3	3	2	2
アウトプット総合評価	4	3	2	2
アウトプット総合コメント	7987987 11 ..... A			
<b>2. プロセス</b>				
プロセス総合評価				
3	3	2	4	2
プロセス総合コメント	7987987 14 ..... B			
役割達成度合計ポイント (A+B)				
28				

人事評価シート

優	行動		優
10%	綾瀬花子	宇都宮秀樹	カテゴリ-1
20%	柳町花子	玉川文雄	カテゴリ-2
30%	平塚良子	阿見太郎 大分猛	カテゴリ-3
30%	平間吾郎	厚木健二 光機智子 取手一郎	カテゴリ-4
10%	下丸子太郎	長浜賢治	

人事評価マトリクス



19

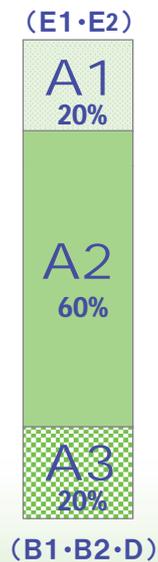
# 人事評価マトリクス

		行動		優
優 役割達成度	10%	綾瀬花子	宇都宮秀樹	
	20%	柳町花子	玉川文雄	矢向武
	30%	平塚良子	阿見太郎 大分猛	目黒健一
	30%	平間吾郎	厚木健二 光機智子 取手一郎	裾野三郎
	10%	下丸子太郎	長浜賢治	

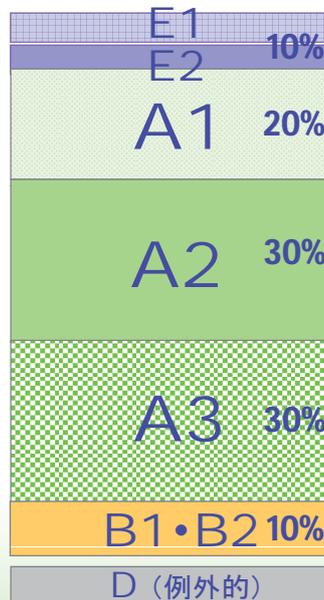
20

# 人 事 評 価 ラ ン ク

## 【T等級】



## 【G1～G4等級】



\*分布実績も  
左図通り

21

## 2001年からの人事制度改革の目指したもの

役割給制度

自律した強い個人

三自の精神をはじめとした企業理念の再浸透

企業理念は普遍

22

# 人事制度改革と組織・社員の意識改革はセット

## コンプライアンスカード



## 行動指針

(三自の精神・実力主義・国際人主義・新家族主義・健康第一主義の解説)



## ルール & マナーブック



グローバルな競争に打ち勝てる「自律した強い個人」を育成し、会社を発展させる



# 評価者研修・被評価者研修



## ② 株式会社 I H I

### (1) 制度導入に際して

#### ○制度導入の経緯

制度導入を行った平成14年当時の労使の状況認識・意図は、次の3点であった。

- ① 日本経済の成長の鈍化、市場のグローバル化、IT技術の急速な進展により、経営環境は急速に変化している。
- ② この変化に対応し、事業継続と新たな飛躍をはかるためには、組織が変化に応じた戦略と目標を設定するとともに、従業員が自らの能力に応じた成果を上げることによって、目標を達成していくことが不可欠である。
- ③ そのためには、目標管理制度と、成果を適切に処遇に反映する仕組みの導入、さらにはこれらの仕組みの中で従業員が成長できる上司との対話の場が重要である。

つまり、限られた経営資源（一人ひとりの貢献）を戦略に応じて、意図したところに集中させなければ、組織の体力は瞬く間に消耗してしまうとの危機感があり、労使合意に至った。

一方で、労使合意においては「制度趣旨は当然としも、それ以上に職場内のコミュニケーションや信頼関係こそが今後の事業継続の要である」との共通認識もあり、制度導入以降、労使フォローアップ委員会を適時開催していくこととなった。

労使フォローアップ委員会では、制度運用状況（特に面談実施などのプロセス）の確認、従業員アンケートの実施、納得度向上のための議論、などを尽くして、現在にいたっている。

#### ○人事評価制度の狙い

平成14年から、下記の2点を狙いとして現在の制度を実施している。

- ・組織の戦略達成（従業員の貢献を引き出す）
- ・能力主義・成果主義の定着・実現

「能力主義」は、いわゆる職能等級制度である。「成果主義」は、目標・課題に対する成果を結果に至るまでの過程等数字に表れない貢献度までも合わせて評価を行い、処遇に反映することとしており、結果主義

に陥らない評価制度を目指している。

また、制度構築にあたって下記のような会社の事業特性等を考慮に入れながら工夫をしている。

- ① 長期プロジェクト等スパンが長い業務が多く、事業の正否は何年か先にしか分からないこと。
- ② 今は利益が出ていなくても将来に収益の可能性のある事業や開発案件をどう評価するのか。

## (2) 制度の概要

### ○概要

人事評価は、「人事考課」と「業績評価」の組合せで評価している。

「人事考課」は、10月から9月のサイクルで職務遂行能力（顕在化した能力）を評価し、昇進や育成に使用するものである。

「業績評価」は通期評価と半期評価の2本立てになっており、いずれもプロセスを含めた組織貢献度を「目標管理制度」(MBO (Management By Objectives and self control))により評価している。

通期評価は4月から3月のサイクルで実施し、4月の賃金改定に反映させ、半期評価は一時金の成績加算に反映させている。

## (3) 具体的な運用

### ○絶対評価と相対評価

事務・技術系従業員的人事考課は対人比較による相対評価ではなく、職区分ごとに個人の発揮した能力を、職区分定義に照らして絶対評価している。これにより、「当年度職能点」が付与され、累積職能点が一定水準に達すると昇進候補者となり、その中から昇進者が人選される。

### ○制度の見直し～褒められる機会を増やす～

制度実施後、労使委員会を開催し制度の点検・見直しを実施している。最近では、評価に柔軟性をもたせるため、業績給・成績給テーブルの刻みを小さくした。

また「チームワークと後輩育成がおろそかになっている」との労使の認識から、評価の着眼点に「チームワーク」と「後輩育成」を明記した。同時に一時金成績加算評価の平均を「BとCの間」から「B」に是正した。是正前は、大半の人が平均的な評価を得る中で、あえてそれをB

とCに振り分けていた。社内では平均はBという意識が強く、Cの評価だと評価されていないとの意識があり、フィードバック内容への納得度が低くなっていた。これを実態に合わせて平均をBとすることで、評価をフィードバックしやすくしたものである。Bであれば、努力を認めてもらったという前向きなフィードバック面談が可能であろうと考えた。その意味で、褒められる機会の増大を意図した改訂である。

### ○個々人の目標達成による組織全体での戦略達成

業績評価（目標管理制度）において、「自ら動く」ということに注力している。組織目標から個人目標を設定し、従業員一人ひとりが個人目的を意欲的に達成し、その過程で自己成長を果たすことを目的としている。

個々人の目標達成による組織全体での戦略達成を実現することが大きな目標である。

### ○通期業績評価と昇給額の幅

例えば職区分のうち、E職（課長代理クラス、35歳～31歳）でみると、基準賃金は〔本給＋職能給＋業績給〕で支給される。そのうち、業績給は、通期業績評価により額が決定される。

S評価であった場合、最大は150,000円の加算となり、平均であるIV評価の場合の40,000円と比較すると、110,000円の差となる。

### ○半期業績評価と加算額の幅

一時金は〔基準賃金×支給系数×等級系数×出勤系数＋成績加算〕で支給される。このうち、成績加算は半期毎の業績評価により決定される。

半期業績評価の上期業績評価が年末一時金に、下期業績評価が夏季一時金に反映される。

加算額をみると、例えば、E職のSS評価の場合240,000円の加算となり、最大で、平均であるB評価の100,000円と比較して140,000円程度の差となる。

### ○上司と部下の対話

以前は、評価のフィードバックは行わず、上司と部下の評価に関する対話は年1回の賃金辞令交付の時のみであった。

しかし、現在は、目標設定においても、目標の達成度合いの確認においても、上司の指導・援助や、職場での対話が生まれ、職場の目標が明瞭であるという意識が芽生えている。

### ○ルーチンワークの評価

以前は、目標管理シートにルーチンワークや後輩育成など、数字にならないものは書くなという運用をしていたが、長年運用する中で、やはりそういったものが組織活力の中心であるという認識が生まれ、1年ずつの目標設定の中に縁の下の力持ち的なことも入れなさいと、むしろそういう指導をしている。

弊社の成果主義、能力主義は、ルーチンワークや後輩育成等も評価対象とすることで、いわゆる成果主義の弊害を補強したものとなっている。

### ○能力評価と業績評価の相関関係

評価結果において能力評価と業績評価の関係をみると、基本的には正の相関になっている。ただ、能力評価が高く、能力があると思われていても、長いプロジェクトで成果がうまく出ていないこともある。営業でいうと1,000億ぐらいの受注を狙っている人などは、5年に1回しか売り上げが出ないので、そういう人は一番下かという、プロセスを評価するので真ん中ぐらいにはなるが、その程度で止まってしまう。分布としては正の相関であるが、そういうケースはちょっとずれることがある。制度上そういうのもあり得るだろうということで、昇進条件も若干両方を考慮しながら行うが、場合により業績評価が低いケースであっても認めている。

# IHIの人事処遇制度

2012.10.30

株式会社IHI

人事部 企画グループ

Copyright © 2012 IHI Corporation All Rights Reserved.

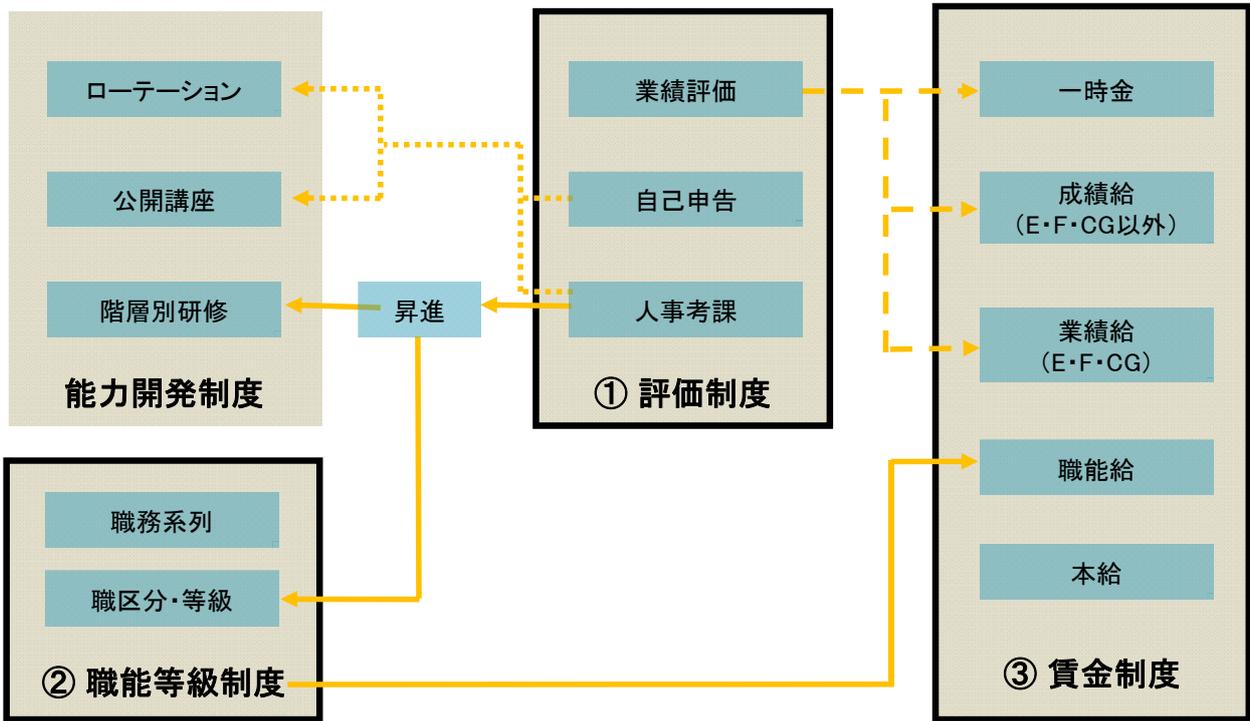
## IHIの人事処遇制度の狙い

- ① 組織の戦略達成(従業員の貢献を引き出す)
- ② 能力主義・成果主義の定着・実現

◇ 能力主義：個々人の業務能力を判断して評価を行ない、処遇にする。

◇ 成果主義：目標・課題に対する成果を結果に至るまでの過程等数字に表れない貢献度までも合せて評価を行ない、処遇に反映する  
(結果主義に陥らない評価制度を目指す)

# IHIの各制度の関係図



## 職能等級制度 (職区分定義は別添参照)

基幹職	ランクⅠ	セクター長・工場長・副事業部長・部長・主幹 etc.
	ランクⅡ	部長・担当部長・主幹 etc.
	ランクⅢ	担当課長・主査 etc.

↑

事務・技術系列(事技系)	
職区分	等級
E職(課長代理)	
S1職	1
	2
S2職	1
	2
	3
S3職	1
	2
	3
	4

↑

技能系列	
職区分	等級
F職(職長)	1
	2
	3
HT職	
T職	1
	2
	3
	4
PT職	1
	2
	3

↑

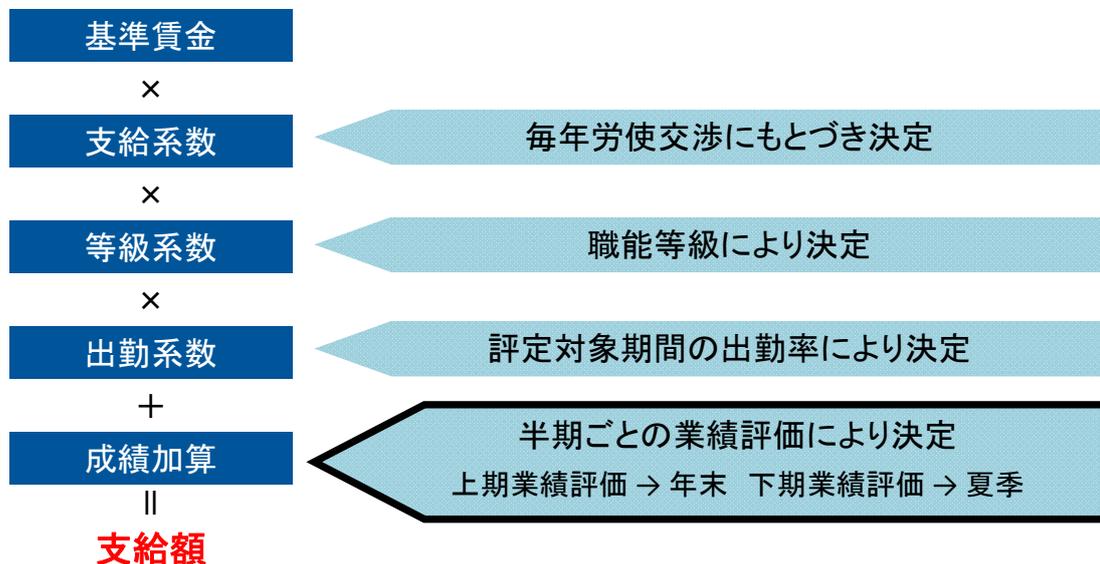
特務系列	
職区分	等級
CG職(警備長)	1
	2
HG職	
G職	1
	2
	3
	4
PG職	1
	2
	3

# 賃金制度(概要)

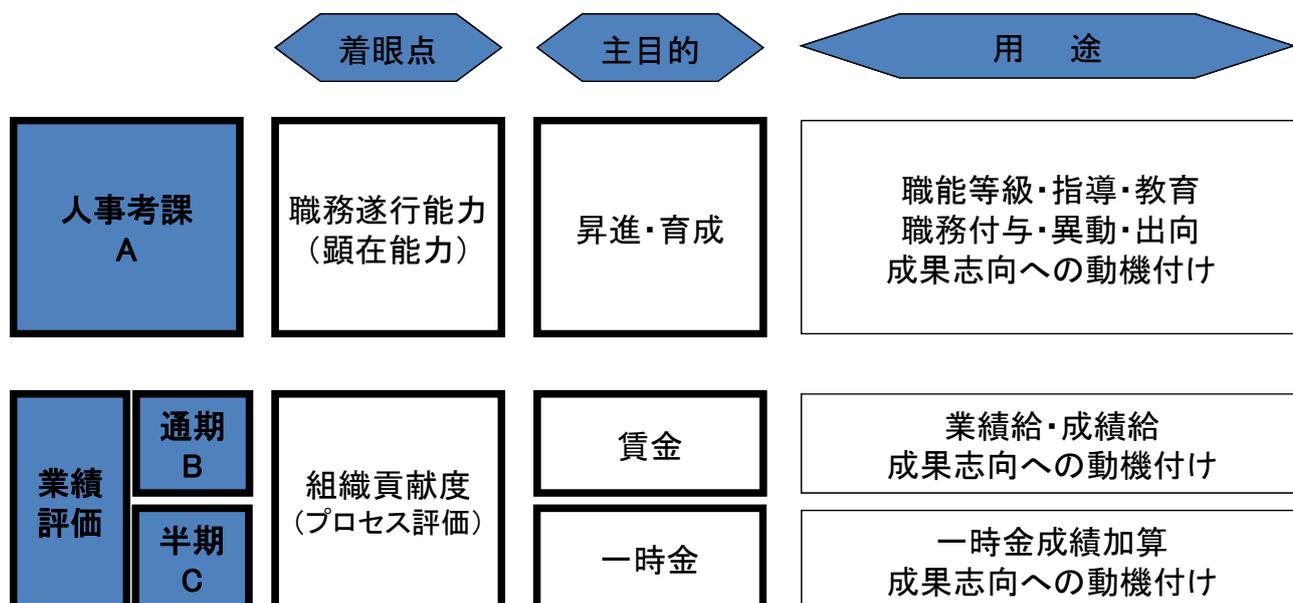
		基幹職	E職	S1/S2/S3職
基準賃金	本給		本給	本給
	職能給	職能給	職能給	職能給
	業績給	業績給	業績給	
	成績給			成績給
一時金(賞与)	組織業績一時金	一時金	一時金	
退職金	ポイント制退職金	退職金	退職金	

# 賃金制度(一時金)

◇ 6月末(夏季)と12月初(年末)の年2回支給。



# 評価制度（組合員の評価制度）



# 評価制度（評定対象期間）

		実施時期	評定対象期間
人事考課 A		毎年10～11月	前年10月～当年9月
業績 評価	上期 C	毎年10～11月	上期(4月～9月)
	下期 C	毎年2～3月	下期(10月～3月)
		毎年5月 (確認・修正)	
通期 B	毎年2～3月	通期(4月～3月)	

# 評価制度 (人事考課 A)

対人比較による相対評価ではなく、職区分(E、S1、S2、S3)ごとに個人の発揮した能力を、職区分定義に照らして絶対評価する。

これにより、「当年度職能点」が付与される。

- S 抜群な能力発揮 (直ちに上位職区分に昇進し得る能力レベル)
- A 優秀な能力発揮 (近い将来上位の職区分に昇進し得る能力レベル)
- B 良好な能力発揮 (現職区分として期待水準以上の能力レベル)
- C 一定の能力発揮 (現職区分として最低限期待される能力レベル)
- D 要努力 (現職区分として期待される水準を下回っている能力レベル)

評点	S	A	B	C	D
累積点	2.0	1.0	0.6	0.2	0

⇒ 累積職能点が一定水準に達すると昇進対象者となる。

# 評価制度 (通期業績評価 B)

MBOによる評価

単位：円

	S		I	II	III	IV	V	VI	VII
	上限	下限							
E職	150,000	100,000	85,000	70,000	55,000	40,000	25,000	10,000	0
F職	120,000	80,000	68,000	56,000	44,000	32,000	20,000	8,000	0
CG職	120,000	80,000	68,000	56,000	44,000	32,000	20,000	8,000	0

E職は5,000円, F・CG職は4,000円刻みで、評定原資(平均IV前後)に収まるように業績給(毎年洗い替え)を決定する。

	S	A	B	C	D	E
S1職	9,000	7,200	5,400	3,600	1,800	0
S2職	7,000	5,600	4,200	2,800	1,400	0
S3職	4,500	3,600	2,700	1,800	900	0
HT職	9,000	7,200	5,400	3,600	1,800	0
T職	7,000	5,600	4,200	2,800	1,400	0
PT職	4,000	3,200	2,400	1,600	800	0
HCG職	9,000	7,200	5,400	3,600	1,800	0
C職	7,000	5,600	4,200	2,800	1,400	0
PC職	4,000	3,200	2,400	1,600	800	0

評定原資(平均B)に収まるように、成績給(積上げ)を決定する。

## 評価制度（半期業績評価 C）

MBOによる評価

	SS	S	A	B	C	D	E
E職	240,000	190,000	140,000	100,000	60,000	30,000	0
S1職	120,000	100,000	80,000	60,000	40,000	20,000	0
S2職	80,000	66,000	53,000	40,000	27,000	14,000	0
S3職	30,000	25,000	20,000	15,000	10,000	5,000	0
	SS	S	A	B	C	D	E
F職/CG職	150,000	125,000	100,000	75,000	50,000	25,000	0
HT職/HG職	100,000	82,000	66,000	50,000	34,000	18,000	0
T職/G職	100,000	82,000	66,000	50,000	34,000	18,000	0
PT職/PG職	30,000	25,000	20,000	15,000	10,000	5,000	0

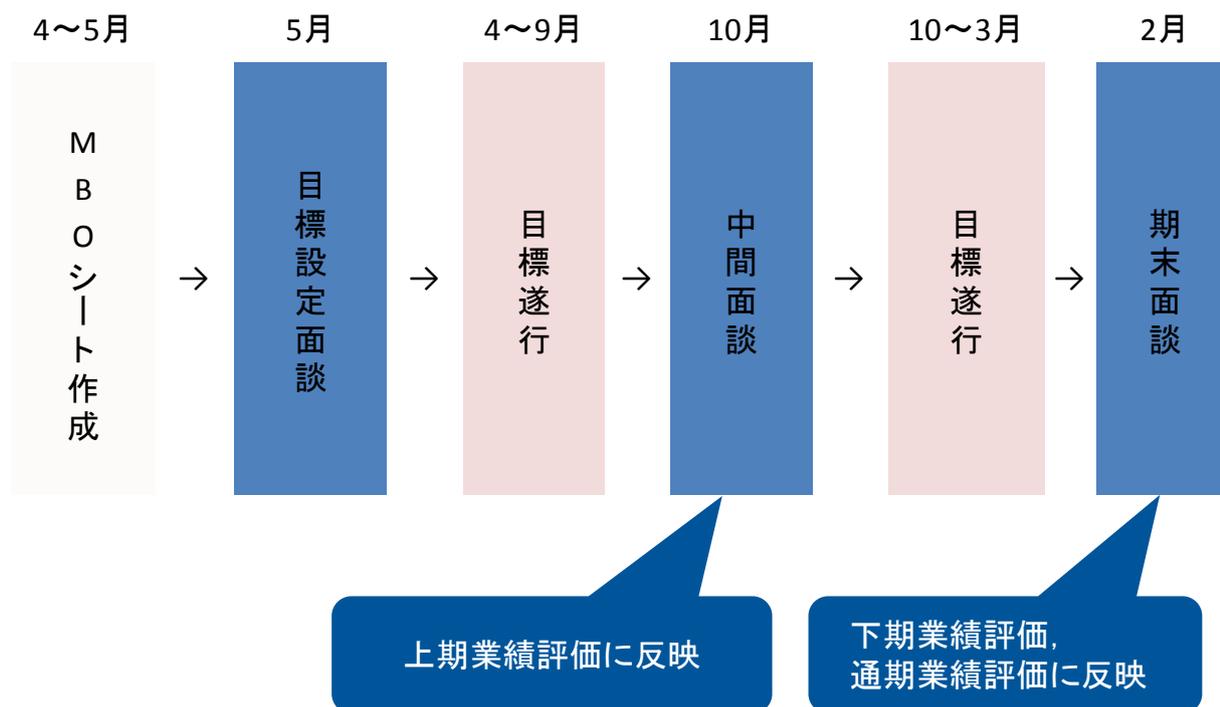
評定原資(平均B)に収まるように、一時金の成績加算額を決定する。

## 評価制度（業績評価と目標管理制度）

### <当社における目標管理(MBO)の定義>

- ◇ Management By Objectives and self control
- ◇ 組織目標・役割から個人目標を設定し、従業員一人ひとりが個人目標を意欲的に達成し、その過程で自己成長を果たすことを目的としている。
- ◇ 個々人による目標達成により、組織全体での戦略達成を実現する。
- ◇ 事技系全員に導入。

## 評価制度（業績評価と目標管理制度）



## 基幹職の一時金制度

支給項目	内容	割合
基本金額	職能ランク別の定額	6割
組織業績加算	所属事業本部の前年度の事業業績に応じた職能ランク別の金額	2割
個人業績加算	前年度の個人業績に応じた職能ランク別の金額	2割

\* 上記のほか、顕著な業績のある者に対してさらに加算(賞与加算)されることがある。

## 基幹職の一時金制度（組織業績指標）

組織業績加算額は、以下の指標によりセクター・事業部間の業績を比較して決定する。

指標	項目
評価単位	事業部, セクター
評価指標	・営業利益率の実績絶対値 ・営業CF率(営業CF/過去3年平均売上高)の実績絶対値
評価対象	部門別連結業績(* 営業CFについては, 単独業績で評価)
金額算出方法	部門ごとの実績値をそのまま点数換算し, 点数に応じて加算額を決定

### 労使処遇検討委員会による制度是正(平成23年)

#### 1. 業績給の「金額段階の高さ」是正

洗替給であるにもかかわらず実際の運用は固定化する傾向を是正(E職は1万円から0.5万円, その他は0.8万円から0.4万円へ)。

#### 2. 一時金成績加算の「平均値」の是正

MBO評価着眼点に「チーフワーク」, 「後輩育成」を明記すると同時に, 評定原資の平均を「BとCの間」から「Bへ」へ是正(但し, 総原資一定の中での見直しであるため, 「Bの金額」はやや低下)。

\*「褒められる機会の増加」を意図した改訂。

# 自己申告 職場調査

- ・調査時期 : 平成23年10月
- ・回答者 : 事技系および職長5,927名(回答率:91%)  
 ※想定対象数:6,504名  
 (含む50歳以下の基幹職・関係会社出向者)
- ・分析項目 : ① 業務関連 5問  
 ② 職場環境 5問  
 ③ 業務変更・異動の希望 2問

## 職区分

職区分	回答者数	回答率
F職	142	88%
基幹職	1,767	91%
E職	874	90%
S1職	1,138	89%
S2職	1,656	93%
S3職	350	93%
合計	5,927	91%

## 年齢

年齢	回答者数	回答率
56～	341	69%
51～55	300	87%
46～50	739	91%
41～45	1,240	91%
36～40	1,097	92%
31～35	747	95%
26～30	918	96%
21～25	530	98%
～20	15	94%
合計	5,927	91%

## 性別

性別	回答者数	回答率
男性	5,167	91%
女性	760	92%
合計	5,927	91%

## 自己申告結果

項目	調査対象	2011	2010	2009	昨年度比	一昨年度比
仕事の変更希望	「希望する」率	5.7%	5.1%	5.5%	0.6%	0.2%
異動希望	「希望する」率	16.8%	16.5%	16.3%	0.3%	0.5%
仕事の質	「難しい」率	63.3%	61.5%	61.3%	1.8%	2.0%
仕事の量	「多い」率	55.3%	52.0%	51.8%	3.3%	3.5%
仕事の興味	「ある」率	77.9%	78.2%	77.6%	-0.3%	0.3%
自己の能力	「活用できる」率	68.2%	68.8%	69.4%	-0.6%	-1.2%
現在の仕事	「満足」率	63.9%	62.9%	62.2%	1.0%	1.7%
職場の目標	「明瞭」率	83.2%	83.3%	83.4%	-0.1%	-0.2%
職場での仕事の効率	「良い」率	33.5%	33.0%	34.3%	0.5%	-0.8%
進め方を変える努力	「している」率	72.4%	71.7%	72.6%	0.7%	-0.2%
職場での対話	「ある」率	77.0%	76.3%	76.7%	0.7%	0.3%
上司の指導・援助	「受けている」率	79.3%	77.6%	77.7%	1.7%	1.6%

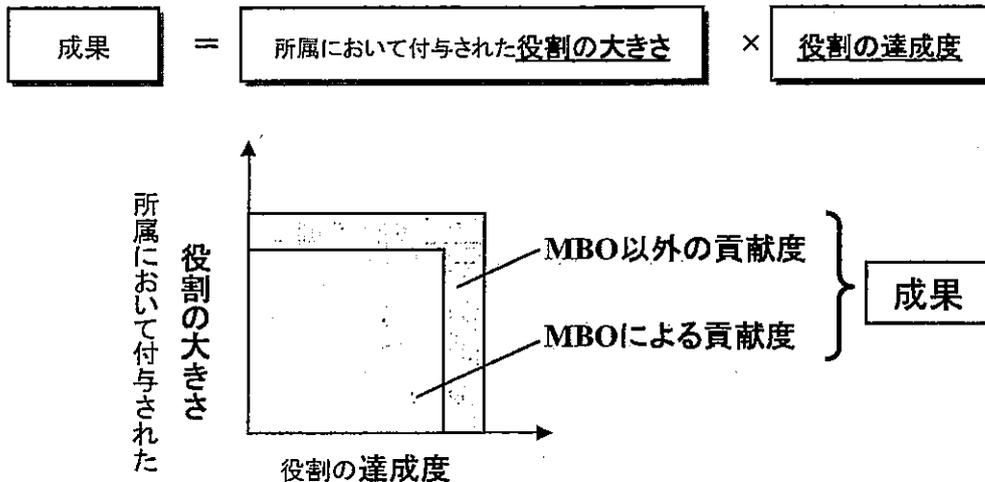
## 職区分定義

職 区 分		職 区 分 定 義
事 務 ・ 技 術 系 列	E 職	<p>部門方針を正しく理解し、高度な専門知識と実務経験による判断力・企画力・創造力を発揮し、必要に応じて他部門との調整や下位者の指導を行いながら次のいずれかの業務を遂行し、企業価値の向上に貢献し得る能力段階。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 高度で、ある程度の幅の広さのある専門知識を必要とする調査・研究・開発・エンジニアリング業務</li> <li>2. 部門の業務に関する体系的理解・企業経営に関する基本的知識及び高度な企画力等を要する部門の基幹的企画・立案業務</li> <li>3. 業務処理の方法が定まっていず、複雑な諸条件を豊富な経験と幅広い知識のもとに総合判断する業務</li> </ol>
	S 1 職	<p>上位者の包括的指導のもとに、次のいずれかの業務を独力で遂行し得る能力段階</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 高度な専門知識を必要とする調査・研究・開発・エンジニアリング業務</li> <li>2. 幅広い知識及び企画力・判断力等を要する企画・立案業務</li> <li>3. 業務処理の方法が定まっていず、複雑な諸条件を勘案し、総合判断する業務</li> </ol>
	S 2 職	<p>関係する職務知識を有し、上位者の要点的指示のもとに次の業務を遂行し得る能力段階</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 経験・熟練を要し、変化のある手続き・準備を伴う判断業務</li> <li>2. 大綱は定まっているが、応用推理を必要とする企画・立案・技術研究業務</li> <li>3. これに準じる業務</li> </ol>
	S 3 職	<p>業務処理の方法は、概ね定まっており、日常継続的に発生する単純な定型的業務または複雑定型的業務を一定範囲の実務知識によって、上位者の細部的な指示に従い、ある程度の工夫を加えながら遂行し得る能力段階</p>
技 能 系 列	F 職	<p>職長（含、職長見習）</p>
	H T 職	<p>次のいずれかの業務を遂行し得る能力段階</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 極めて高度な技能を有し、社内外において技能指導を行い得るとともに、最高水準の技能を発揮し得る能力段階（含、班長）</li> <li>2. 職長としての経験を活かし、職場で発生する困難な問題に、適切に対処し得るとともに、必要な技術指導を充分に行い得る能力段階</li> </ol>
	T 職	<p>次のいずれかの業務を遂行し得る能力段階</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 班長</li> <li>2. 複雑・精度の高い作業について技能的に高度な熟練を有するとともに、班内における技能指導を行い得る能力段階</li> </ol>
	P T 職	<p>上位者の指導・点検のもと定型的作業をなし得る能力段階</p>

## V-2. E・F・CG職

### 1. 評定対象

業績評価は従業員の職務上の成果を評価するものです。成果は被評定者の「部門の目標への貢献度」と言い換えることができ、以下のように表現することができます。



【MBOによる貢献度】	
・役割の大きさ	= 「 <u>目標の重要度(ウェイト)・難易度</u> 」と「 <u>業務負荷量</u> 」
・役割の達成度	= 「 <u>目標の達成度</u> 」
【MBO以外の貢献度】	
・役割の大きさ	= 「 <u>定型業務の遂行</u> 」, 「 <u>突発業務への対応</u> 」, 「 <u>組織運営への貢献</u> 」他
・役割の達成度	= 「 <u>貢献度の大きさ</u> 」

### 2. 評定者・被評定者と調整単位

#### (1) 被評定者

以下を除く全てのE・F・CG職

- ・私傷病以外の休職者（労組専従など）
- ・評定対象期間全欠者（評価は最低のEで固定）

さらに通期の業績評価については以下も評定の対象から除外します。

- ・3月末の定年到達者
- ・翌年度の基幹職任用予定者

平成23年度 MBOシート

Management By Objectives and selfcontrol  
 ~目標と自律によるマネジメント~

個人コード	
所属	
氏名	

面談履歴	実施日	面談者
目標設定面談	H23	
目標修正面談		
上級評価面談		
下級評価面談		

所属部門の重点目標 (シート②からシフト)

1. 0
2. 0
3. 0
4. 0
5. 0
6. 0

上段: 上期  
下段: 下期

上期業務量 ○ 多い ○ やや多い ○ 普通 ○ やや少ない ○ 少ない	上期上司アドバイス	下期業務量 ○ 多い ○ やや多い ○ 普通 ○ やや少ない ○ 少ない	下期上司アドバイス
---	-----------	---	-----------

No.	目標 (シート③からシフト)	具体的な実施事項(何を、いつまでに、どのレベルまで)	ウエイト (%)	達成度	上期 達成度自己評価	上期 自己評価コメント	下期 達成度自己評価	下期 自己評価コメント
1				HH H M L O O O	EGS UP O O O O		EGS UP O O O O	
2				HH H M L O O O	EGS UP O O O O		EGS UP O O O O	
3				HH H M L O O O	EGS UP O O O O		EGS UP O O O O	
4				HH H M L O O O	EGS UP O O O O		EGS UP O O O O	
5				HH H M L O O O	EGS UP O O O O		EGS UP O O O O	
6				HH H M L O O O	EGS UP O O O O		EGS UP O O O O	
			0					

<加算目標>

EGS UP O O O O		EGS UP O O O O
-------------------	--	-------------------

「後輩の指導・育成」が求められる方は、関連する目標を設定(加算目標でも可)

各目標の部門業績に対する貢献度を、加算目標を除き、合計で100%になるように割り当て

職能ランクに照らした「目標達成の困難さ」、「成果基準の達成」を基準に設定  
 HH=期待ランクに比べて達成度が非常に高い  
 H=期待ランクに比べて達成度が高い  
 M=期待ランクに相当する  
 L=期待ランクに比べてやや低い

目標に対する達成度  
 E=目標を大きく上回った  
 G=目標をやや上回った  
 S=ほぼ目標に達した  
 U=目標を上回った  
 P=目標を大きく下回った

※ 業績評価にあたっては、MBOの達成度に加え、結果に至るまでのプロセス(チームワークの発揮など)や、「MBOで目標設定した以外の業務」も勘案します。

表紙に戻るシート⑤へ

面談履歴	
面談履歴	実施日 面談者
目標設定面談	H24.
中間面談	
期末評価面談	

個人コード	
所属	
氏名	
職位	#N/A

所属部門の重点目標 (シート②からリンク)

1	
2	
3	
4	
5	
6	

総合コメント(一次評価者)

総合コメント(二次評価者)

No.	目標 (シート③からリンク)	具体的な実施事項(何を、いつまでに、どのレベルまで)	ウェイト (%)	難易度	自己評価コメント	達成度 自己評価	期末上司評価コメント	達成度 上司評価
1				HH OH OM OL		OO GG SS UU PP		OO GG SS UU PP
2				HH OH OM OL		OO GG SS UU PP		OO GG SS UU PP
3				HH OH OM OL		OO GG SS UU PP		OO GG SS UU PP
4				HH OH OM OL		OO GG SS UU PP		OO GG SS UU PP
5				HH OH OM OL		OO GG SS UU PP		OO GG SS UU PP
6				HH OH OM OL		OO GG SS UU PP		OO GG SS UU PP
7				HH OH OM OL		OO GG SS UU PP		OO GG SS UU PP
8				HH OH OM OL		OO GG SS UU PP		OO GG SS UU PP

特記事項

「部下・後輩の指導・育成」が求められる方は、関連する目標を設定

各目標の部門業績に対する貢献度を、合計で100%になるように割り当て

0

現在合計

職能ランクに照らした「目標達成の困難さ」、「成果基準の高さ」を基準に設定  
 HH=職能ランクに比べて難易度が非常に高い  
 H=職能ランクに比べて難易度が高い  
 M=ほぼ職能ランクに相当する

目標に対する達成度  
 E=目標を大きく上回った  
 G=目標をやや上回った  
 S=ほぼ目標に達した  
 U=目標を下回った

負荷量  
 職能ランク標準の1.5倍の作業量 = 1.2  
 職能ランク標準の作業量 = 1.0

## 2 地方公共団体の取組事例

### ① 松川町

#### (1) 制度導入に際して

##### ○経緯

地方分権時代を迎えた現在では、地域に起きている課題解決は「自治体」自らが計画、実行、評価、見直しを行う時代となっている。そのため、職員には、高い事務処理能力に加え、自ら課題を発見し、考え、実践する能力が求められ、組織はそうした人材を育成する必要がある。

このような中、分権時代の自治体職員を育成していくため、人材育成基本方針（平成18年3月策定）において「人材（ひと）が生きる人事管理」をひとつの柱とし、人事評価制度を、平成18年より試行、19年度より本格運用開始し、これまで、毎年制度の改善を行い、より公平性・客観性・透明性の高い運用に努めてきたところである。

##### ○導入にあたり広く意見聴取

「職員人材育成計画」と「自治体経営改革プラン」を策定し、その中で人事評価制度導入の必要性を明記した。「確実に実行する」というコミットを町民へ公表したことにより、至上命題と位置づけられ、確実に導入することができた。

職員に対しては、人材育成を第一義としつつ、行革の観点でも必要であると説明した。また、「職員人材育成推進委員会」を設置し、職員組合役員にオブザーバとしての参加を求め、職員団体を通じた意見聴取の機会を確保した。

制度実施後も、毎年度職員アンケートを実施しており、職員個人からの意見聴取の機会も確保している。

#### (2) 具体的な運用

##### ○給与等への反映の段階的導入

本格実施の1年目は、課長級（5、6級）の勤勉手当のみ実施した。2年目に課長級・係長級（4級）の昇給と係長級の勤勉手当に反映、6年目には主査（3級）の給与等にも反映するなど、徐々に対象を拡大してきている。また、1～2級は、評価は実施するが給与等への反映は行っていない。

### ○個人目標と組織目標との関連づけ

個人目標の達成が、課の目標の達成、ひいては町の総合計画の目標の達成に繋がるという考え方で制度設計した。

ただし、個人目標と組織目標を必ずしも関連させる必要がないというルールを設けている。例えば、窓口で戸籍事務を行っている職員の場合、組織目標の中に自分の仕事に関連する目標がほとんど出てこないため、関連付けしなくてもよく、また、関連性があるから必ずしも難易度が高くなるということはない。

### ○ルーチン業務の目標設定

導入当初から、企画系の目立つ仕事を担任していると高い評価点が得られやすいのではないかという意見があったため、難易度設定の区分に、業務量という視点を設けた。定型的な業務を他者より迅速かつ正確に処理する職員に対し、業務量の多寡で難易度を設定し、上位評価できるような仕組みへと改善した。

### ○調整会議

課間における評価点の甘辛等の点検及び調整機能として、目標設定時・中間フォロー時・達成度評価時に実施する副町長による課長面談に教育長・総務課長が同席し、それぞれの役割により難易度設定や達成度評価の最終決定が行われている。

### ○原資の確保

勤勉手当成績率上位者への原資は、全体から2%を差し引いた率を標準とすることで確保している。

### ○評価区分と分布率

成績の昇給への反映に際しては、予め上位区分についてのみ分布率を定め、15%特昇の枠内に収まるように考慮している。

評価区分の基準点は、原資を上回らない範囲で相対的に分布させるため、最終評価が決まった後にその基準点の決定及び公表を行っている。

### ○昇任試験制度への人事評価結果の活用

平成18年度から、課長及び係長については、昇任試験制度を実施している。また、平成22年度からは、「論文」「面接」に、「直近数年の

人事評価結果」を選考基準に加えた。ただし、選考基準は公表していない。

#### ○分限処分を想定したフォローアップ

連続して著しく評価結果が悪い職員の対応策として、分限処分に関する取扱要綱を整備した。

2年連続で1の評価、または、3年以上2以下の評価を受けている職員を対象に、分限指導（フォローアップ）を実施している。分限指導を行った結果、成績が悪ければ、分限処分が行われ、降任、降格を行う仕組みであるが、現在までのところ、降任、降格は行われていない。

#### ○職員本人の希望を考慮した降格制度

職員の降格に対する希望を尊重することにより、職員の職務に対する意欲の向上を図り、もって組織の活性化を図ることを目的として職員本人の希望を考慮した降格制度を実施している。

勤務成績が思わしくない職員の背景には、病気や家族の介護等の様々な個人的理由があり得るため、自ら降格するという選択肢として、前述の分限処分制度と同時期に導入したものである。

分限指導対象職員になった職員のうち、希望降格制度により課長から係長、あるいは係長から主査に降格した職員がいる。

#### ○人事評価結果の分布の状況

おおむね3割の職員が4、5に配分されて、6割が3、残りの1割が2か1に当てはまっているという状況である。

#### ○保育士の評価分布

保育士については、評価結果の中心化傾向が続き平成22年度まで上位評価への分布が無かったが、平成23年度より上位評価の職員が分布されるようになった。正規分布との乖離理由としては、保育士の業務性質上からくる横並び意識が影響しているのではないかと推察される。長年制度運用を続け慣れてきたということもあり、徐々に上位評価者が増えつつある。

#### ○人材育成のための人事評価制度

以前は、上司と部下が定期的に話し合う場、面談する場というのはほ

とんどなかったが、人事評価導入後には「面談することで上司と部下のコミュニケーションが図られるようになった」との声が多く聞かれるようになった。また、導入以前には人材育成ということが上司と部下との間できっちりと行われてこなかったが、人事評価制度導入後は、上司による助言や指導が意識的に行われるようになり、人材育成につながってきていると考えられる。

#### ○人事評価制度の賞与への反映

総体的に組織の中で人材が伸びてほしいという趣旨のもと、大きな差をつけて競争させるまではせず、多少なりとも差がついて「努力した者は報われる」という程度（心のインセンティブ）に止めている。

#### ○人事評価制度に対する職員の理解

職員アンケートを毎年行っており、導入当初は導入に対する反対意見も多かったが、現在では概ね7割の職員が前向きな回答を行っている。

公正な評価手法であるという理解が得られつつある一方で、目標管理の手法については、シート作成に時間を要して負担が大きいという意見も少なくない。しかし、公正な評価を行うという意味では、現状シート程度の精度は必要ではないかと考えている。

# 松川町の人事評価制度

長野県松川町総務課長 高坂竜夫  
(発表者:議会事務局長 片桐雅彦)

## 1. 松川町の組織機構

松川町役場行政機構及び職員配置図参照(P30～)

### (1)職員数(平成24年4月現在)

- ① 正規職員 102名(教育長を含む)
- ② 臨時非常勤職員 76名(勤務時間が常勤に準ずる者)

※そのうち本庁に勤務する一般事務職員の1/4が臨時非常勤職員となっており、年々その比率は増えている。

### (2)組織機構体制

- ① 9課局室 (8課局長)
- ② 28係 (23係長)

## 2. 導入の状況

### (1)導入経過

- ・ 人事評価制度構築に際しては、辻琢也一橋大学大学院教授の助言により、川崎市の人事評価制度を参考に構築した。
- ・ 行財政改革を担当する職員(現在の総務課企画財政係)が担任し、外部のコンサルタント等は一切活用していない。
- ・ 導入当初より全職員を対象として実施し、試行期間は1年度のみとした。
- ・ 上司が評価した結果が部下の給与等へ反映されるという緊張感なくして、評価技術の向上はあり得ない。

### (2)導入に当って苦慮した点工夫した点等

#### ① 人事評価制度の必要性

- ・ 人事評価制度導入に際しては、平成17年度において「職員人材育成計画」と「自治体経営改革プラン」を策定し、その中で人事評価制度導入の必要性を明記し、職員人材育成推進委員会を設置し、職員の人材育成を第一義的目的として制度構築、導入へと進めた。
- ・ 自治体経営改革プランの改革項目の一つとして「確実に実行する」というコミットを町民へ示したことにより、至上命題と位置づけられ、確実に導入することができた。
- ・ 人材育成として位置づける一方で、行革の改革項目としたことにより、導入当初は「人材育成」という第一の目的が理解されにくいという面も少なくなかった。

## ② 職員(組合)の理解

- ・ 導入当初は、反対意見や不安への声も少なくなかったが、研修等を重ねて開催することで職員の理解を得ることに努めた。
- ・ 人事評価制度構築段階から、職員人材育成推進委員会へ職員組合役員の参加(オブザーバとして)を求め、職員団体を通じた意見聴取の機会を確保した。
- ・ 平成18年度より、毎年度職員アンケートを実施しており、職員個人からの意見聴取の機会も確保している。

## (3)職員研修の実施状況

### ○平成18年度(試行)

- ・ 人事評価導入に関する職員説明会[4. 28](全職員)
- ・ 人事評価制度研修[5. 16](一般行政職)
- ・ 議会全員協議会への説明[5. 30]
- ・ 評価者研修[7. 19](一般行政職係長以上)
- ・ 人事評価制度講演会(辻琢也一橋大学大学院教授)[8. 1](全職員)
- ・ 人事評価制度研修[8. 25, 28](保育士, 給食調理員)
- ・ 期末評価に向けた研修[12. 15, 21](全職員)
- ・ 課長研修[1. 15](課長)

### ○平成19年度(本格実施)

- ・ 人事評価制度研修[5. 22, 23](一般行政全職員)
- ・ 評価者研修[5. 22, 23](一般行政係長以上)
- ・ 期末評価職員研修[12. 26](一般行政全職員)
- ・ 評価者研修[1. 10](一般行政係長以上)
- ・ 期末評価職員研修[1. 10](保育士, 給食調理員)

### ○平成20年度(2年目)

- ・ 年度当初職員研修[4. 15](一般行政全職員)
- ・ 年度当初職員研修[4. 18](保育士, 給食調理員)
- ・ 期末評価職員研修[12. 22](一般行政全職員)
- ・ 評価者研修[1. 9](一般行政係長以上)

### ○平成21年度(3年目)

- ・ 年度当初職員研修[4. 9](全職員)
- ・ 評価者研修[5. 1](保育士評価者)

- ・ 期末評価職員研修[12. 17](全職員)
- ・ 評価者研修[1. 8](一般行政係長以上)
- ・ 評価者研修[1. 14](保育士評価者)

#### ○平成 22 年度(4 年目)以降

- ・ 年度当初職員研修[4 月頃](全職員)
- ・ 期末評価職員研修[12 月頃](全職員)
- ・ 新入職員や新係長については、別途必要に応じて研修を行っている。

以上のように、導入から2年程度は、評価制度の研修や評価者訓練を数多く実施する必要があるが、それ以降は、年2～3回程度の研修で適切な運用に支障はない。

#### (4) 給与等への反映の段階的導入

##### ○本格実施 1 年目(平成 19 年度)

###### 【勤勉手当】

- ・ 課長(5～6 級)について、19 年度評価結果を 20 年度勤勉手当成績率(6 月, 12 月)へ反映。

##### ○2 年目(平成 20 年度)

###### 【成績昇給】

- ・ 課長(5～6 級)及び係長(4 級)について、20 年度評価結果より、当該年度評価結果を、次年度成績昇給へ反映。

###### 【勤勉手当】

- ・ 係長(4 級)については、20 年度評価結果より、当該年度評価結果を次年度勤勉手当成績率(6 月, 12 月)へ反映。

##### ○4 年目(平成 22 年度)

- ・ 評価期間(4～3 月)に合わせて、22 年度より昇給月を 7 月に変更。(従前は翌年 1 月)

##### ○6 年目(平成 24 年度)

- ・ 当該年度評価結果を次年度の給与等への反映対象を主査(3 級)まで拡大。

### 3. 運用状況

#### (1) 評価結果と給与等への反映状況

人事評価の運用状況に関する資料参照(P8～)

##### ① 評価区分と分布率

- ・ 勤勉手当成績率上位者への原資は、2%差し引いた率を標準とすることで確保している。
- ・ 勤勉手当成績率の反映に際しては、予め上位区分についてのみ分布率を定めている。尚、分布率は前述の原資内に収まるよう考慮している。
- ・ 成績昇給の反映に際しては、予め上位区分についてのみ分布率を定めている。尚、旧15%特昇の枠内に収まるよう考慮している。
- ・ したがって、評価区分の基準点は、最終評価時に決定し職員へ公表している。
- ・ 下位区分への割り振りは、行っていない。
- ・ また、職階毎の違いは無い。

##### ② 成績昇給による支給額の差額試算

○ 40歳係長(4級34号俸)給与月額330,400円

評価区分	【5】	【4】	【3】(標準)	【2】	【1】
昇給幅	6号	5号	4号	2号	0号
給料月額	334,600	332,500	330,400	326,700	322,500
給与額(年)	4,015,200	3,990,000	3,964,800	3,920,400	3,870,000
標準と年差額	50,400	25,200	0	▲ 44,400	▲ 94,800

○ 52歳課長(5級68号俸)給与月額391,700円

評価区分	【5】	【4】	【3】(標準)	【2】	【1】
昇給幅	6号	5号	4号	2号	0号
給料月額	392,900	392,200	391,700	390,300	389,100
給与額(年)	4,714,800	4,706,400	4,700,400	4,683,600	4,669,200
標準との年差額	14,400	6,000	0	▲ 16,800	▲ 31,200

##### ③ 勤勉手当成績率による支給額の差額試算

○ 40歳係長(4級34号俸)給与月額330,400円

評価区分	【5】	【4】	【3】(標準)	【2】	【1】
成績率	0.727	0.694	0.661	0.627	0.594
勤勉手当額(年)	480,400	458,594	436,788	414,320	392,514
標準と年差額	43,612	21,806	0	▲ 22,468	▲ 44,274

○ 52歳課長(5級68号俸)給与月額391,700円

評価区分	【5】+10%	【4】+5%	【3】(標準)	【2】-5%	【1】-10%
成績率	0.727	0.694	0.661	0.627	0.594
勤勉手当額(年)	569,530	543,678	517,826	491,190	465,338
標準との年差額	51,704	25,852	0	▲ 26,636	▲ 52,488

#### ④昇任試験制度への活用

- ・ H18 年度より、課長(5 級昇格)及び係長(4 級昇格)については、昇任試験制度を実施している。
- ・ H22 年度より、「論文」「面接」による選考に加え、「直近数年の人事評価結果」が選考基準に加えられた。但し、選考基準は公表していない。

#### ⑤苦情処理

- ・ 導入当初は、誤った制度運用に関する苦情相談があり、総務課長が対応したが、現在ではほとんど無い。

### (2)調整会議

- ・ いわゆる評価点の甘辛等の調整は、調整会議において行うものとし、試行(18)年度及び本格実施初(19)年度は、2 次評価者(課長)全員が参加する会議形式で実施したものの、ほとんど意見が出ず機能しなかった。
- ・ そのため、業績評価では「記述内容と評価結果の整合性」を、能力評価では「実際に取り組み発揮した内容が記述されているか」を中心に、事務局において全職員の評価シートの点検を行った。
- ・ 2 年目(20 年度)以降は会議形式ではなく、副町長課長面談時に総務課長が同席し行う方式としている。
- ・ その際、人事評価担当事務局において、調整の参考となる資料(一定の判断基準となるもの)を作成の上、提供している。

### (3)人事評価制度担当の充実

- ・ 評価者研修や調整会議において、人事担当者の適切な説明と厳格な運用が確保できない限り適正な評価結果は得られない。そのため、人事制度担当者は極めて重要な役割を担っている。
- ・ 人事担当者の人事評価制度に関するノウハウは、長年の経験と失敗、改善の連続によって得られるものであり、単なる事務引き継ぎで容易に得られるものではないので、人事異動などにより担当者が変わる場合には、何らかの対応策が必要になる。
- ・ 小規模団体の場合、異動した前任者も人事評価制度の運用に何らかの形で関わるのが、最低限必要になる。

## 4. 勤務実績不良等職員への対応

### (1)分限処分を想定したフォローアップ

- ・ 20 年度(2 年目)末の段階において、連続して著しく評価結果が悪い職員への

対応策として、分限処分に関する取扱要綱を整備した。

- ・ 人事評価結果が、複数年にわたり著しく悪い職員に対しては、指導対象職員として指定し、改善指導（フォローアップ）を実施している。
- ・ 対象とする職員については、一定の基準を設けている。現在では、①2年連続で著しく悪い（【1】特に良好でない）、または②3年以上下位評価（【2】良好でない又は【1】特に良好でない）を対象としている。
- ・ 尚、人事評価制度導入以後現在までの間、勤務実績不良を理由とする分限処分（降格、降級、免職等）は、いまのところ行われていない。

## （2）職員本人の希望を考慮した降格制度

- ・ 職員の降格に対する希望を尊重することによって、職員の職務に対する意欲の向上を図り、もって組織の活性化を図ることを目的としている。
- ・ 勤務実績が悪い職員の背景には、本人の意思とは異なり、病気や家族の介護などの様々な個人的な理由があり得るので、そうした職員が分限処分としてではなく自ら降格するという選択肢として、前述の分限処分制度と同時期に導入した。
- ・ 制度導入以後、現在までに数名の職員がこの制度により、降格している。

## 5. 職員アンケート

### （1）平成 18 年度人事制度アンケート

- ・ 試行段階[H18. 8. 11～31]で人事制度アンケートを実施した。
- ・ Q 今後能力業績主義の導入は必要だと思いますか。  
「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」=62%  
「そう思わない」「どちらかと言えばそう思わない」=24%
- ・ Q 目標管理型人事評価制度を導入することについてどう思いますか。  
「導入する方がよい」「どちらかと言えば導入する方がよい」=33%  
「導入しない方がよい」「どちらかと言えば導入しない方がよい」=36%  
「わからない」=29%
- ・ 必要性は感じつつも、導入には反対や不安という声の方が多かった。

### （2）直近の職員アンケート結果

#### 平成 24 年度 人事評価に関する職員アンケート参照（P23～）

- ・ 平成 18 年度以降、毎年人事評価制度に関する職員アンケートを実施し、最近の結果は、別紙のとおりとなっている。
- ・ 約 7 割～8 割の職員が、「人材育成に有効である」と回答している。
- ・ 特に、世代間の温度差はある。

- ・ 昨年度、職員組合が独自で人事評価制度に関するアンケートを行っているが、ほぼ同じ調査結果であった。

## 6. 導入の効果

### (1) 人材育成と職員の士気高揚

- ・ 「努力したものは報われる」という当り前の論理が、組織内にいきわたることで職員の士気は高まる。
- ・ 特に若い職員にとっては、人事評価は既に当り前の業務ツールとなっており、目標管理型人事評価制度を続けていくことで人材育成が図られると感じる。

### (2) 行政サービスの向上

- ・ 職員（人材）は、良質な行政サービスを提供する上で最も重要な要素の一つであり、職員の人材育成と士気高揚は、行政サービスの向上に対し大きな影響を与えるものと思われる。
- ・ 職員個人の目標管理が的確に行われることで、個人目標＜組織目標の連鎖により、長期的な総合計画の目標達成につながる。

### (3) コミュニケーション

- ・ 上司と部下のコミュニケーションについては、導入当初「人事評価により人間関係がギクシャクするのではないか」と危惧する意見もあったが、これまで一度も行われていなかった上司と部下との面談が年 4 回も行われるようになったことで、「これまで以上に意思の疎通が図られるようになった」という声が部署を問わず総じて多いというアンケート結果になっている。

### (4) 人事配置

- ・ 組織が、職員（上司が部下）の業務内容を詳細に把握できるようになったことで、人員配置や業務分担の適正化が図られるようになった。
- ・ また、職員個々の能力や業務への適格性を把握することで、職員の個性や特徴を尊重した適材適所への人材活用につなげられるのではないかと考えられる。

# 人事評価の運用状況に関する資料

松川町職員人材育成推進委員会  
平成24年4月

## 1. 職位別平均評価点の推移

### 業績評価

職 位	平成23年度		22年度	21年度	20年度	19年度
	最高点	最低点				
課 長	53.84	56.00	51.59	50.13	47.21	51.75
係 長	52.78	58.25	52.05	52.35	51.67	51.41
一般行政主査	51.49	59.00	51.54	52.78	52.98	52.30
一般行政主任以下	54.12	57.50	53.29			
保育士主査以下	49.75	53.00	49.40	50.00	50.00	—

### 能力評価

職 位	平成23年度		22年度	21年度	20年度	19年度
	最高点	最低点				
課 長	51.13	53.00	50.13	49.00	46.86	47.50
係 長	49.93	53.00	50.04	49.89	49.56	48.00
一般行政主査	49.00	53.00	49.46	49.77	49.31	49.70
一般行政主任以下	50.31	53.00	50.50			
保育士主査以下	49.70	53.00	49.38	49.83	49.38	—

### 合計点

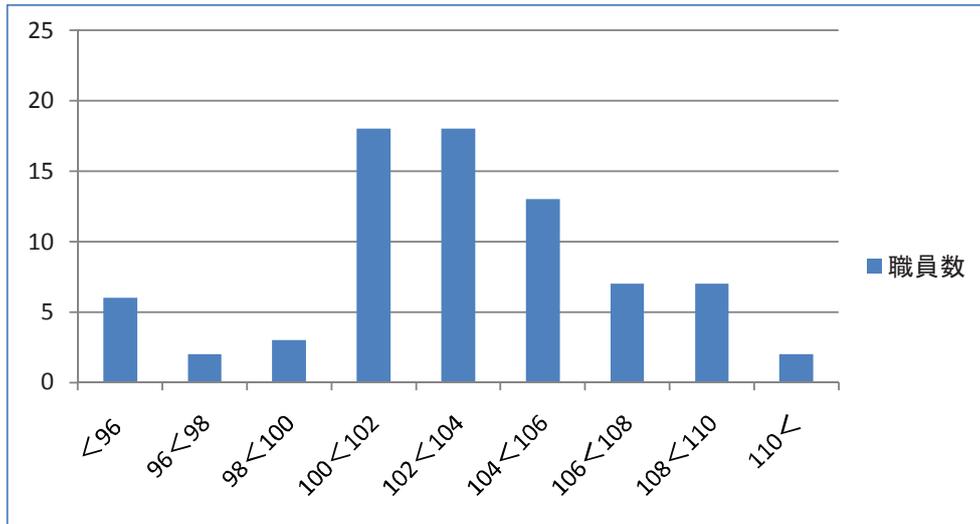
職 位	平成23年度		22年度	21年度	20年度	19年度
	最高点	最低点				
課 長	104.97	109.00	101.72	99.13	94.07	99.25
係 長	102.70	110.50	102.09	102.24	101.22	99.41
一般行政主査	100.49	112.00	101.01	102.56	102.29	102.00
一般行政主任以下	104.42	109.75	103.79			
保育士主査以下	99.45	106.00	98.79	99.83	99.38	—

※最低点は未実施者を除く。

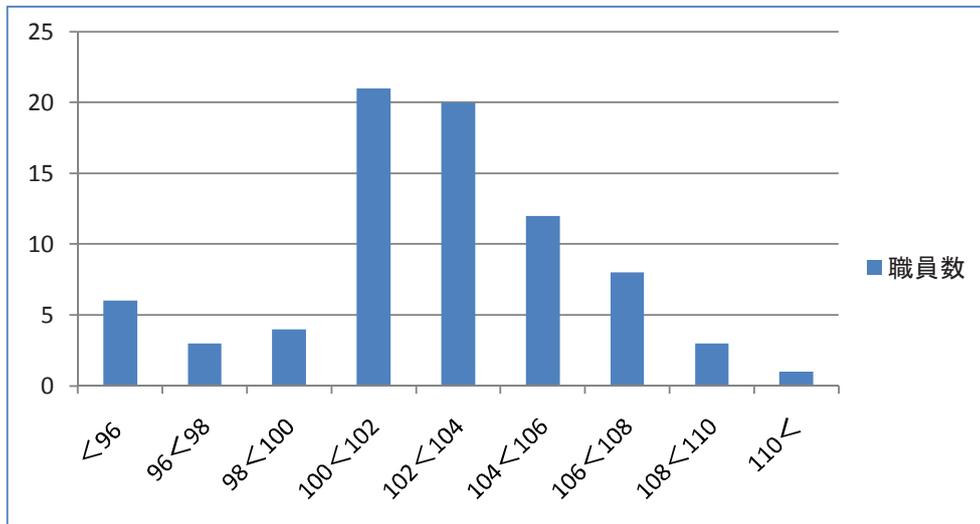
2-1.評価点数の分布(一般事務全員)

※〇〇以上<〇〇未満

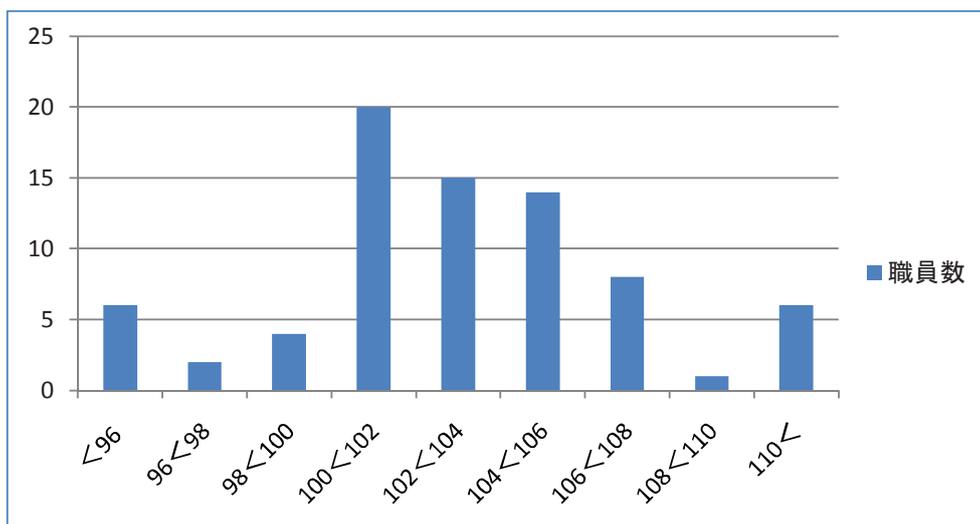
(1)平成23年度 課長 8名 係長 27名 主査以下 41名 76名



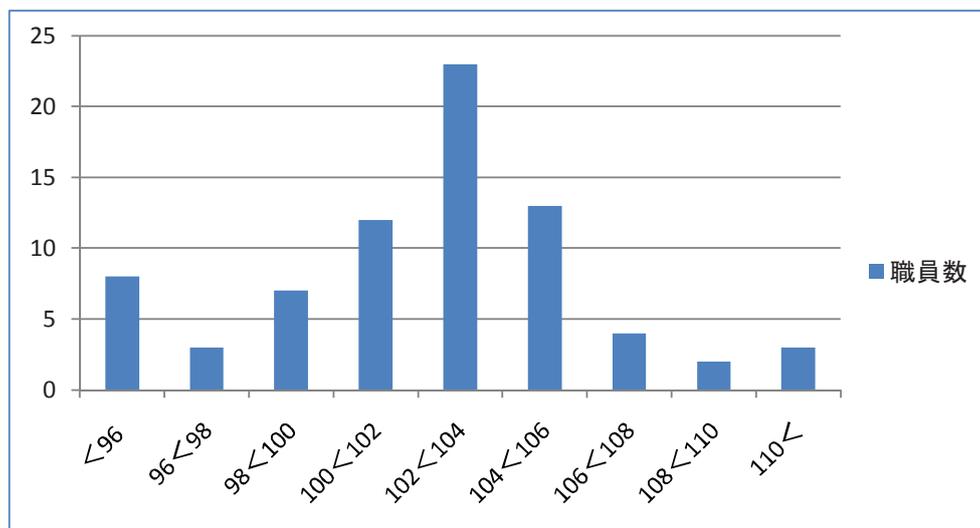
(2)平成22年度 課長 8名 係長 28名 主査以下 42名 78名



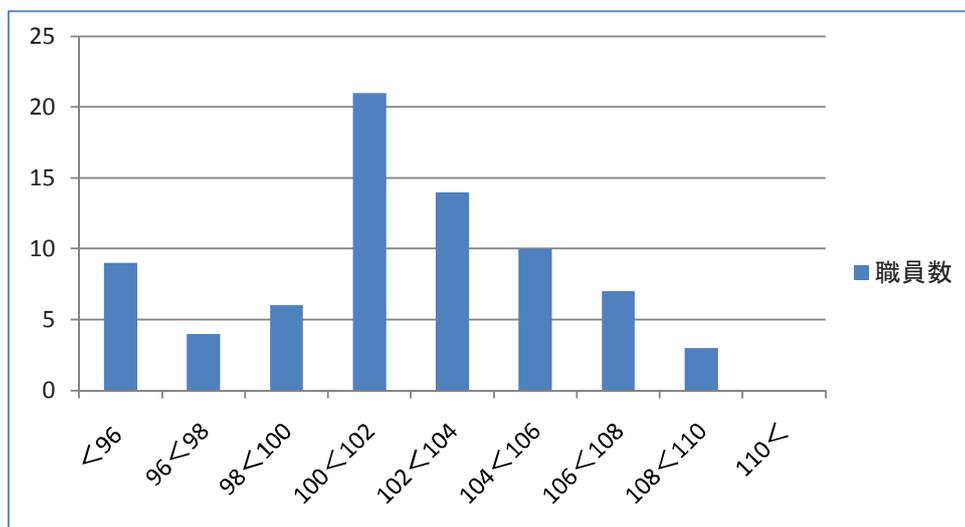
(3)平成21年度 課長 8名 係長 28名 主査以下 40名 76名



(4)平成20年度 課長 8名 係長 28名 主査以下 39名 75名



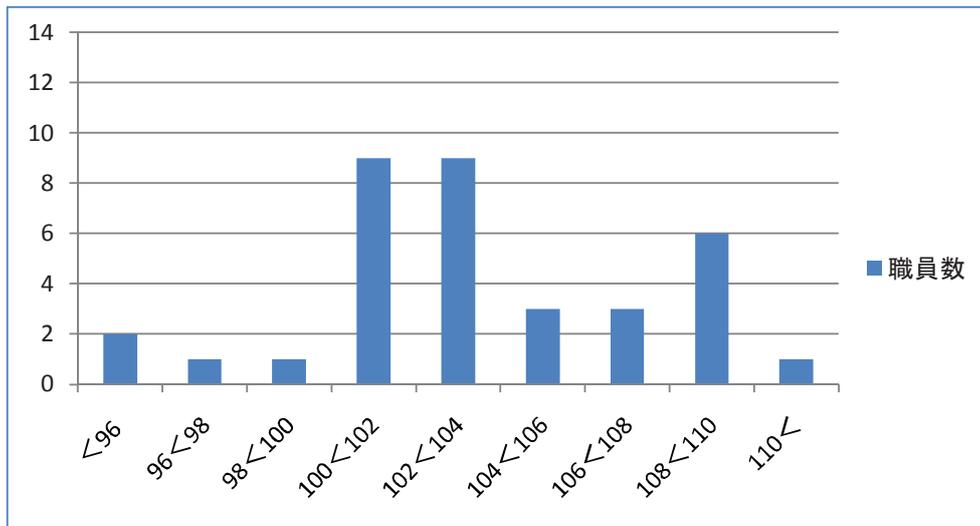
(5)平成19年度 課長 8名 係長 26名 主査以下 40名 74名



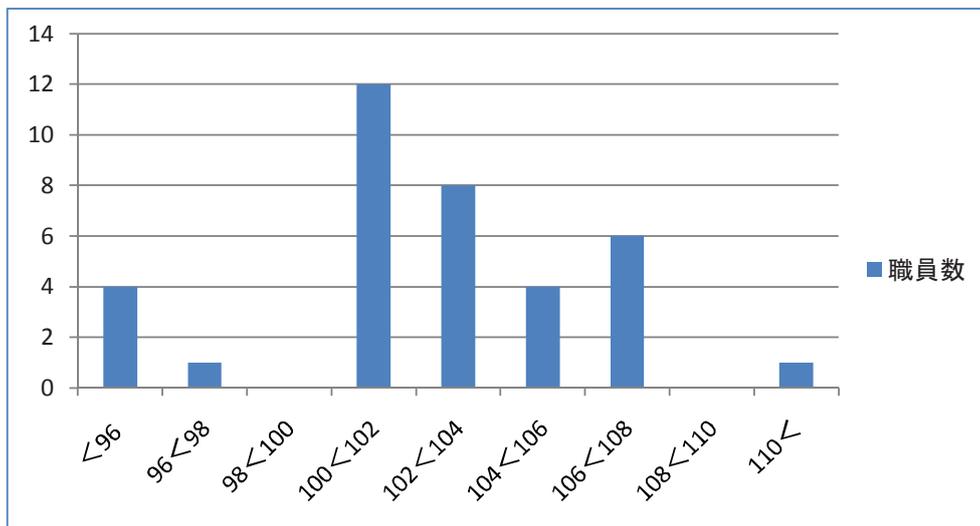
2-2.評価点数の分布(係長以上)

※〇〇以上<〇〇未満

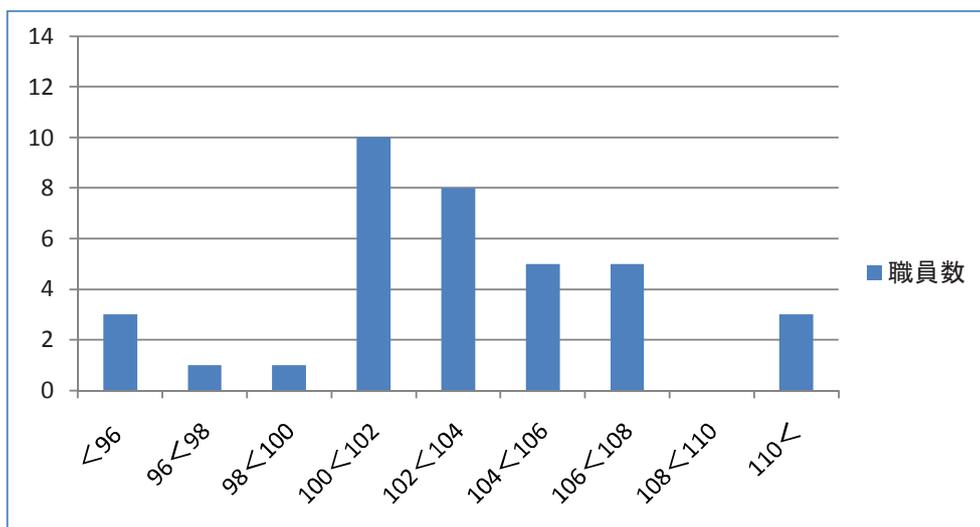
(1)平成23年度 課長 8名 係長 27名 35名



(2)平成22年度 課長 8名 係長 28名 36名



(3)平成21年度 課長 8名 係長 28名 36名

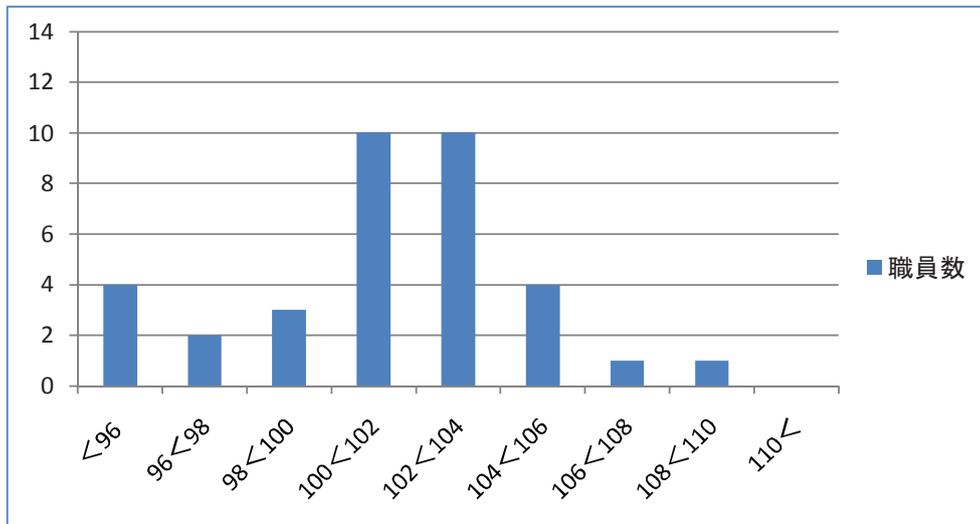


(4)平成20年度

課長 7名

係長 28名

35名

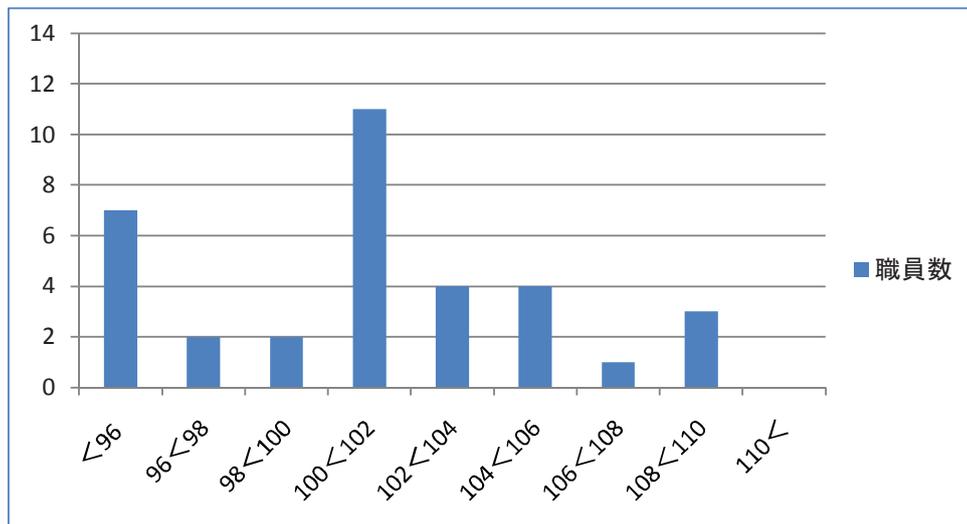


(5)平成19年度

課長 8名

係長 26名

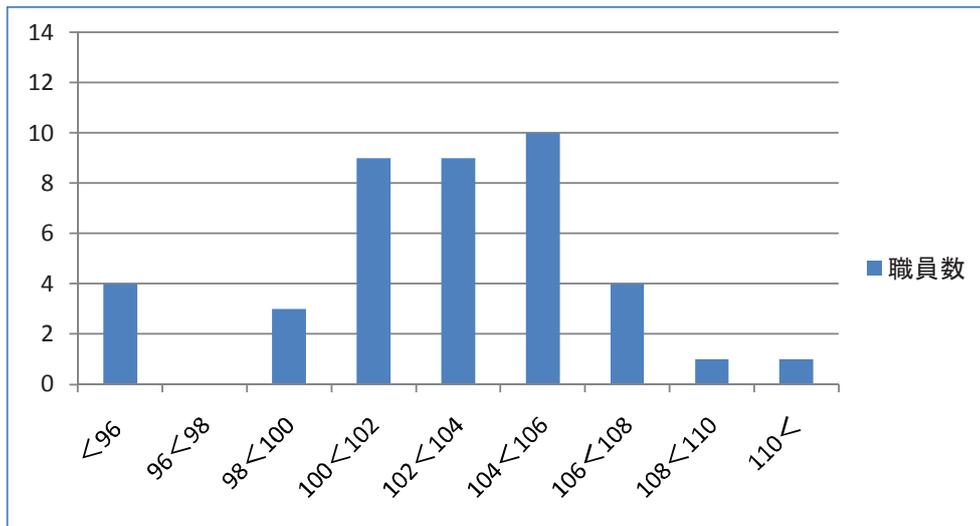
34名



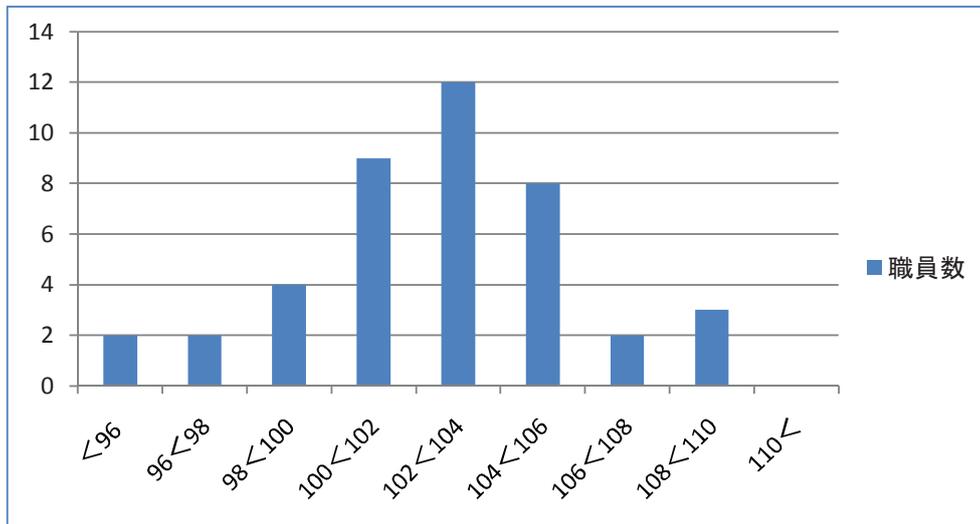
2-3.評価点数の分布(主査以下)

※〇〇以上<〇〇未満

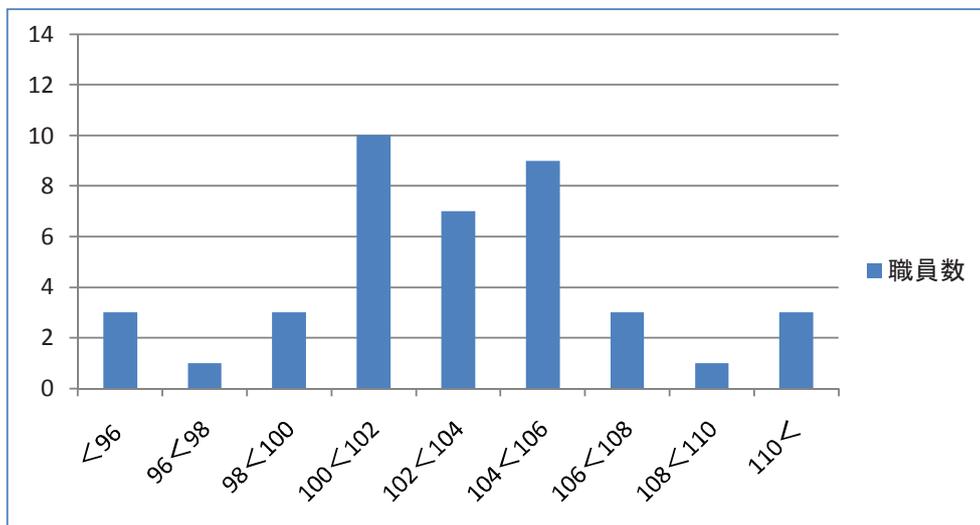
(1)平成23年度 41名



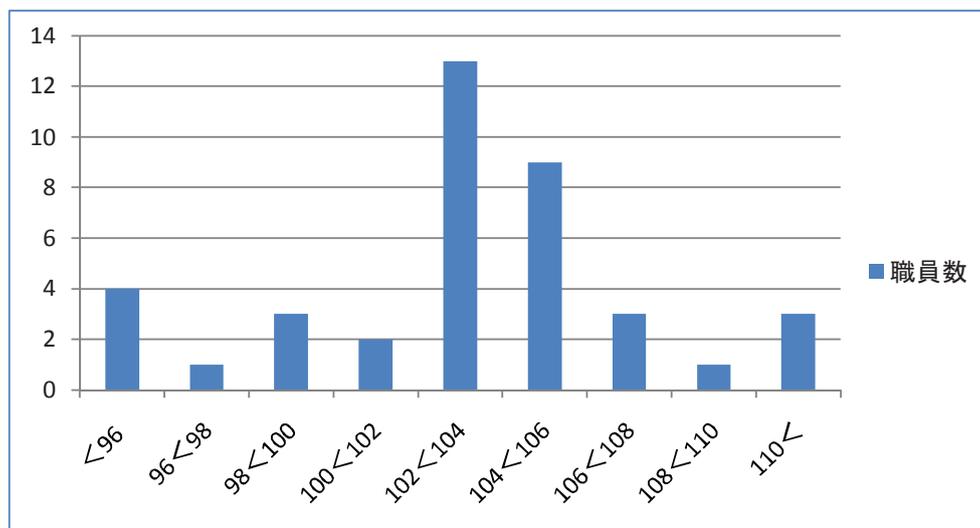
(2)平成22年度 42名



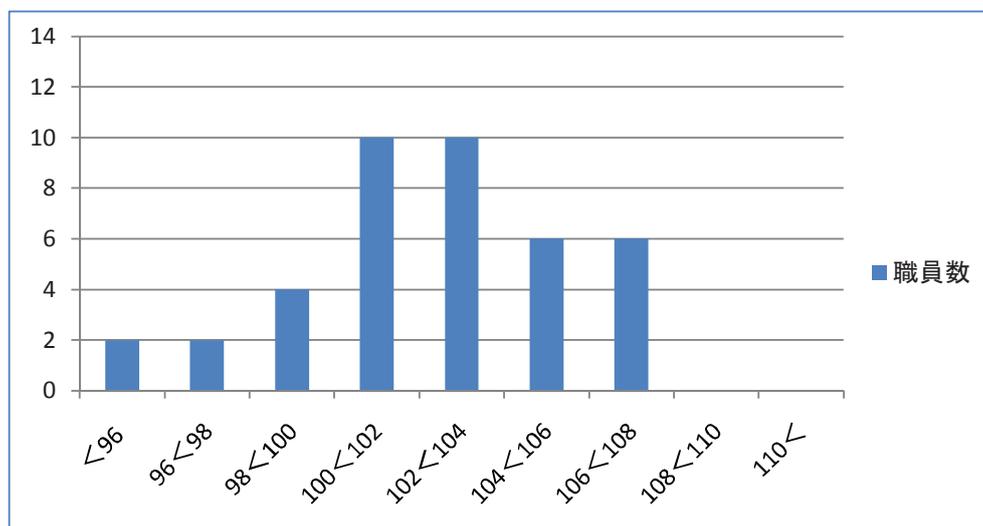
(3)平成21年度 40名



(4)平成20年度 39名



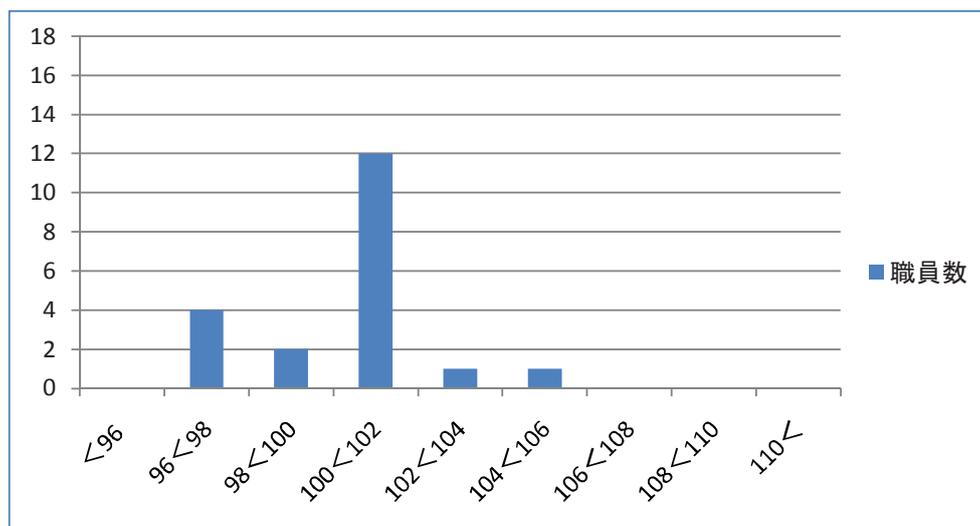
(5)平成19年度 40名



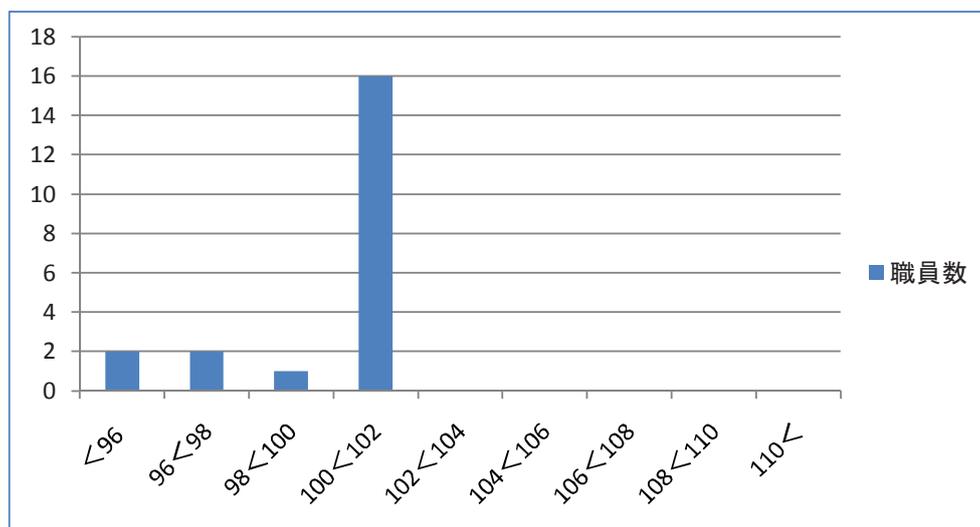
## 2-4.評価点数の分布(保育士)

※〇〇以上<〇〇未満

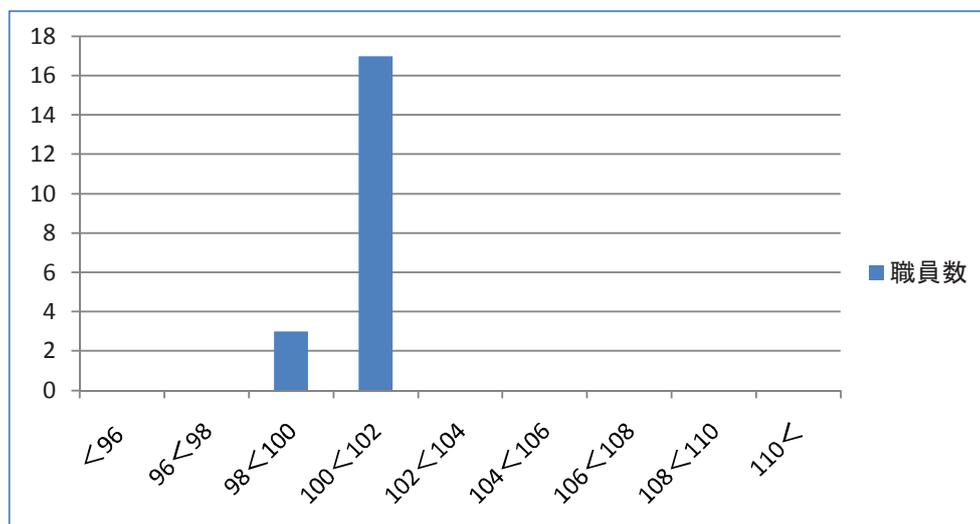
(1)平成23年度 20名



(2)平成22年度 21名

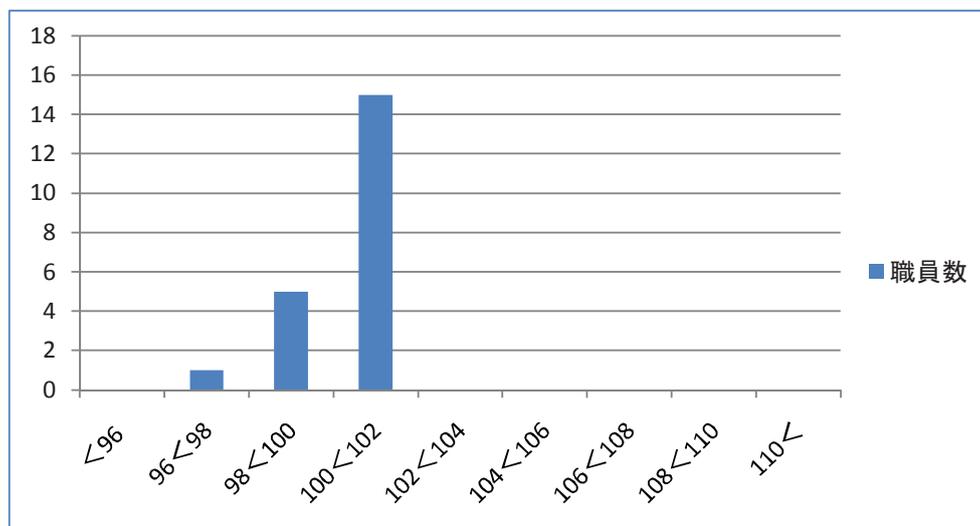


(3)平成21年度 20名



(4)平成20年度

21名



### 3. 難易度設定及び達成度評価の状況

#### (1) 平成23年度

課	難易度	設定者数 (実人数)	目標数	達成度評価				
				T1	T2	T3	T4	T5
計	A	1	1	0	0	0	1	0
	B	60	71	0	4	56	11	0
	C	75	297	0	28	247	22	0
	D	1	1	0	0	1	0	0
				加点数割合 24%		82%	減点数割合 9%	

#### (2) 平成22年度

課	難易度	設定者数 (実人数)	目標数	達成度評価				
				T1	T2	T3	T4	T5
計	A	0	0	0	0	0	0	0
	B	55	65	0	1	58	6	0
	C	78	313	0	17	270	26	0
	D	0	0	0	0	0	0	0
				加点数割合 20%		87%	減点数割合 8%	

#### (3) 平成21年度

課	難易度	設定者数 (実人数)	目標数	達成度評価				
				T1	T2	T3	T4	T5
計	A	0	0	0	0	0	0	0
	B	54	69	0	6	52	11	0
	C	67	273	0	20	236	17	0
	D	1	1	0	0	1	0	0
				加点数割合 23%		84%	減点数割合 8%	

#### (4) 平成20年度

課	難易度	設定者数 (実人数)	目標数	達成度評価				
				T1	T2	T3	T4	T5
計	A	0	0	0	0	0	0	0
	B	54	61	0	6	54	1	0
	C	70	216	0	9	182	23	2
	D	0	0	0	0	0	0	0
				加点数割合 25%		85%	減点数割合 9%	

#### (5) 平成19年度 最終結果

課	難易度	設定者数 (実人数)	目標数	達成度評価				
				T1	T2	T3	T4	T5
計	A	2	2	0	0	1	1	0
	B	51	55	0	2	47	5	1
	C	74	217	0	8	194	15	0
	D	0	0	0	0	0	0	0
				加点数割合 21%		88%	減点数割合 8%	

#### 4.能力評価点の状況

##### (1) 平成23年度

項目	基準	主査以下	係長	課長	計	占有率
業務知識	標準	37	25	8	70	92.1%
	減点▲	4	2	0	6	7.9%
IT技能	標準	41	27	8	76	100.0%
	減点▲	0	0	0	0	0.0%
説明応対	標準	36	24	7	67	88.2%
	減点▲	5	3	1	9	11.8%
折衝	標準		26	8	34	97.1%
	減点▲		1	0	1	2.9%
企画実行力	加点◎	6	7	3	16	21.1%
	標準	32	20	5	57	75.0%
	減点▲	3	0	0	3	3.9%
チームワーク	加点◎	7	10	5	22	28.9%
	標準	33	17	3	53	69.7%
	減点▲	1	0	0	1	1.3%
役割意識	標準	39	25	8	72	94.7%
	減点▲	2	2	0	4	5.3%
サービス管理	標準	39	25	8	72	94.7%
	減点▲	2	2	0	4	5.3%
指導・監督	標準		24	8	32	91.4%
	減点▲		3	0	3	8.6%
人事評価	標準		27	8	35	100.0%
	減点▲		0	0	0	0.0%
計	加点◎	13	17	8	38	6.0%
	標準	257	240	71	568	89.2%
	減点▲	17	13	1	31	4.9%

職位別占有率	加点◎	4.5%	6.3%	10.0%
	標準	89.5%	88.9%	88.8%
	減点▲	5.9%	4.8%	1.3%

▲減点割合は、H23は増加に転じた。[H19=6.9%→H20=5.3%→H21=4.7%→H22=4.3%→H23=4.9%]

◎加点割合は、増加している。[H19=0.9%→H20=2.1%→H21=5.5%→H22=5.9%→H23=6.0%]

(H19～企画実行力、H21～チームワーク追加)

・[企画実行力:H19=8.1%→H20=18.6%→H21=21.1%→H22=20.5%→H23=21.1%]

・[チームワーク:H21=18.8%→H22=32.1%→H23=28.9%](H21はチームワークと指導監督の合算)

##### (2) 平成22年度

項目	基準	主査以下	係長	課長	計	占有率
業務知識	標準	38	27	8	73	93.6%
	減点▲	4	1	0	5	6.4%
IT技能	標準	42	28	8	78	100.0%
	減点▲	0	0	0	0	0.0%
説明応対	標準	39	27	8	74	94.9%
	減点▲	3	1	0	4	5.1%
折衝	標準		24	7	31	86.1%
	減点▲		4	1	5	13.9%
企画実行力	加点◎	5	8	3	16	20.5%
	標準	33	20	5	58	74.4%
	減点▲	4	0	0	4	5.1%
チームワーク	加点◎	10	12	3	25	32.1%
	標準	31	16	4	51	65.4%
	減点▲	1	0	1	2	2.6%
役割意識	標準	41	25	7	73	93.6%
	減点▲	1	3	1	5	6.4%
公務員倫理	標準	42	28	8	78	100.0%
	減点▲	0	0	0	0	0.0%
サービス管理	標準		28	8	36	100.0%
	減点▲		0	0	0	0.0%
指導・監督	標準		26	7	33	91.7%
	減点▲		2	1	3	8.3%
人事評価	標準		26	8	34	94.4%
	減点▲		2	0	2	5.6%
計	加点◎	15	20	6	41	5.9%
	標準	266	275	78	619	89.7%
	減点▲	13	13	4	30	4.3%

職位別占有率	加点◎	5.1%	6.5%	6.8%
	標準	90.5%	89.3%	88.6%
	減点▲	4.4%	4.2%	4.5%

## (3) 平成21年度

項目	基準	主査以下	係長	課長	計	占有率
業務知識	標準	35	27	7	69	90.8%
	減点▲	5	1	1	7	9.2%
IT技能	標準	40	28	8	76	100.0%
	減点▲	0	0	0	0	0.0%
説明応対	標準	38	28	7	73	96.1%
	減点▲	2	0	1	3	3.9%
折衝	標準		27	7	34	94.4%
	減点▲		1	1	2	5.6%
企画力・ 実行力	加点◎	7	7	2	16	21.1%
	標準	30	19	5	54	71.1%
	減点▲	3	2	1	6	7.9%
チームワーク	加点◎	11			11	14.5%
	標準	26	26	7	59	77.6%
	減点▲	3	2	1	6	7.9%
役割意識	標準	40	25	8	73	96.1%
	減点▲	0	3	0	3	3.9%
公務員倫理	標準	39	28	8	75	98.7%
	減点▲	1	0	0	1	1.3%
サービス管理	標準		28	8	36	100.0%
	減点▲		0	0	0	0.0%
指導・監督	加点◎		8	2	10	27.8%
	標準		18	4	22	61.1%
	減点▲		2	2	4	11.1%
人事評価	標準		28	8	36	100.0%
	減点▲		0	0	0	0.0%
計	加点◎	18	15	4	37	5.5%
	標準	248	282	77	607	89.8%
	減点▲	14	11	7	32	4.7%

職位別占有率	加点◎	6.4%	4.9%	4.5%
	標準	88.6%	91.6%	87.5%
	減点▲	5.0%	3.6%	8.0%

## (4) 平成20年度

項目	基準	主査以下	係長	課長	計	占有率
業務知識	標準	34	24	6	64	91.4%
	減点▲	3	3	0	6	8.6%
IT技能	標準	34	26	6	66	94.3%
	減点▲	3	1	0	4	5.7%
説明応対	標準	33	26	5	64	91.4%
	減点▲	4	1	1	6	8.6%
折衝	標準		27	5	32	97.0%
	減点▲		0	1	1	3.0%
企画力・ 実行力	加点◎	10	3	0	13	18.6%
	標準	22	24	6	52	74.3%
	減点▲	5	0	0	5	7.1%
チームワーク	標準	34	27	6	67	95.7%
	減点▲	3	0	0	3	4.3%
役割意識	標準	35	26	6	67	95.7%
	減点▲	2	1	0	3	4.3%
公務員倫理	標準	37	27	6	70	100.0%
	減点▲	0	0	0	0	0.0%
サービス管理	標準		27	6	33	100.0%
	減点▲		0	0	0	0.0%
指導・監督	標準		25	3	28	84.8%
	減点▲		2	3	5	15.2%
人事評価	標準		27	6	33	100.0%
	減点▲		0	0	0	0.0%
計	加点◎	10	3	0	13	2.1%
	標準	229	286	61	576	92.6%
	減点▲	20	8	5	33	5.3%

職位別占有率	加点◎	3.9%	1.0%	0.0%
	標準	88.4%	96.3%	92.4%
	減点▲	7.7%	2.7%	7.6%

## (5) 平成19年度

項目	基準	主査以下	係長	課長	計	占有率
業務知識	標準	36	21	6	63	85.1%
	減点▲	4	5	2	11	14.9%
IT技能	標準	40	26	8	74	100.0%
	減点▲	0	0	0	0	0.0%
説明応対	標準	36	25	8	69	93.2%
	減点▲	4	1	0	5	6.8%
折衝	標準		22	7	29	85.3%
	減点▲		4	1	5	14.7%
企画力・ 実行力	加点◎	3	3	0	6	8.1%
	標準	37	18	8	63	85.1%
	減点▲	0	5	0	5	6.8%
チームワーク	標準	40	24	7	71	95.9%
	減点▲	0	2	1	3	4.1%
役割意識	標準	39	24	8	71	95.9%
	減点▲	1	2	0	3	4.1%
公務員倫理	標準	40	26	8	74	100.0%
	減点▲	0	0	0	0	0.0%
サービス管理	標準		26	8	34	100.0%
	減点▲		0	0	0	0.0%
指導・監督	標準		18	3	21	61.8%
	減点▲		8	5	13	38.2%
人事評価	標準		26	8	34	100.0%
	減点▲		0	0	0	0.0%
計	加点◎	3	3	0	6	0.9%
	標準	268	256	79	603	92.2%
	減点▲	9	27	9	45	6.9%

職位別占有率	加点◎	1.1%	1.0%	0.0%
	標準	95.7%	89.5%	89.8%
	減点▲	3.2%	9.4%	10.2%

## 5.人事評価結果の給与等への反映基準と分布状況

### (1)平成23年度

区分	昇給幅	勤勉手当 成績率	総合評価 基準点
【5】	6号 (4号)	0.727 (標準+10%)	110.00超
【4】	5号 (3号)	0.694 (標準+5%)	110.00以下 105.00超
【3】	4号 (2号)	0.661 (標準)	105.00以下 97.00超
【2】	2号 (1号)	0.627 (標準-5%)	97.00以下 90.00超
【1】	0号 (0号)	0.594 (標準-10%)	90.00以下

課長(8人)		係長(29人)※		計(37人)	
人数	割合	人数	割合	人数	割合
0	0.0%	1	3.4%	1	2.7%
4	50.0%	6	20.7%	10	27.0%
4	50.0%	18	62.1%	22	59.5%
0	0.0%	3	10.3%	3	8.1%
0	0.0%	1	3.4%	1	2.7%

※反映対象とする一部の主査を含む。

### (2)平成22年度

区分	昇給幅	勤勉手当 成績率	総合評価 基準点
【5】	6号 (4号)	0.727 (標準+10%)	110.00超
【4】	5号 (3号)	0.694 (標準+5%)	110.00以下 105.00超
【3】	4号 (2号)	0.661 (標準)	105.00以下 97.00超
【2】	2号 (1号)	0.627 (標準-5%)	97.00以下 90.00超
【1】	0号 (0号)	0.594 (標準-10%)	90.00以下

課長(8人)		係長(30人)※		計(38人)	
人数	割合	人数	割合	人数	割合
0	0.0%	1	3.3%	1	2.6%
2	25.0%	5	16.7%	7	18.4%
5	62.5%	19	63.3%	24	63.2%
1	12.5%	4	13.3%	5	13.2%
0	0.0%	1	3.3%	1	2.6%

※反映対象とする一部の主査を含む。

### (3)平成21年度

区分	昇給幅	勤勉手当 成績率	総合評価 基準点
【5】	6号	0.754 (標準+10%)	110.00超
【4】	5号	0.720 (標準+5%)	110.00以下 105.00超
【3】	4号	0.686 (標準)	105.00以下 95.00超
【2】	3号	0.672 (標準-2%)	95.00以下 90.00超
【1】	2号	0.617 (標準-10%)	90.00以下

課長(8人)		係長(28人)		計(36人)	
人数	割合	人数	割合	人数	割合
0	0.0%	2	7.1%	2	5.6%
2	25.0%	7	25.0%	9	25.0%
5	62.5%	17	60.7%	22	61.1%
0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
1	12.5%	2	7.1%	3	8.3%

(4)平成20年度

区分	昇給幅	勤勉手当 成績率	総合評価 基準点	課長(7人)		係長(28人)		計(35人)	
				人数	割合	人数	割合	人数	割合
【5】	6号	0.754 (標準+10%)	110.00以上	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
【4】	5号	0.720 (標準+5%)	110.00未満 105.00以上	0	0.0%	3	10.7%	3	8.6%
【3】	4号	0.686 (標準)	105.00未満 95.00以上	5	71.4%	23	82.1%	28	80.0%
【2】	3号	0.672 (標準-2%)	95.00未満 90.00以上	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
【1】	2号	0.617 (標準-10%)	90.00未満	2	28.6%	2	7.1%	4	11.4%

区分毎の人数割合

区 分	人 数 割 合
【5】 特に良好である	上位10%以内の職員
【4】 良好である	【5】【4】を合わせて上位30%以内の職員
【3】 標準	【5】【4】以外の職員
【2】 良好でない	
【1】 特に良好でない	

平成24年度 人事評価に関する職員アンケート(一般行政職集計)

平成24年6月 松川町職員人材育成推進委員会

(1)目的

このアンケートは、人事評価制度を、より公平性と透明性の高いものとしていくため、実施、公表するものです。

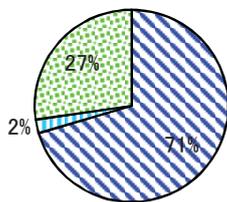
(2)概要

1. アンケート期間 平成24年 5月
2. アンケート対象 一般行政職
3. 回収率 59% (45名/76名)

業績評価について

**[問1]業務目標の設定数(課長:6、係長:5、その他:4~5)は、適切ですか。**

[H24年度]

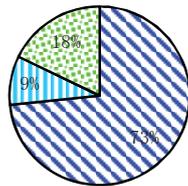


- 適切である
- 増やした方が良い
- 減らした方が良い

回答	課長	係長	主査以下	計
適切である	3	13	15	31
増やした方が良い	1	0	0	1
減らした方が良い	1	6	5	12

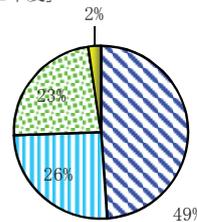
回答	50代	40代	30代	20代
適切である	5	10	7	9
増やした方が良い	1	0	0	0
減らした方が良い	3	5	3	1

[H23年度]



- 適切である
- 増やした方が良い
- 減らした方が良い

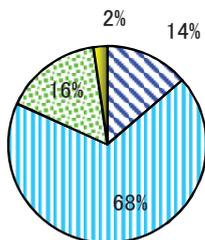
[H22年度]



- 4~5がよい
- 3~4がよい
- 数は限定しないほうがよい
- その他

**[問2]業務目標の難易度は、A~Dの4段階とし、A・B目標のウエイトの和は45%制限としています。適切な目標**

[H24年度]

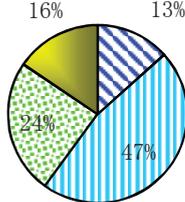


- 適切な目標設定ができた
- どちらかといえば適切な目標設定ができた
- どちらかといえば適切な目標設定ができなかった
- 適切な目標設定ができなかった

回答	課長	係長	主査以下	計
設定できた	1	1	4	6
どちらかといえば設定できた	3	14	13	30
どちらかといえば設定できなかった	0	4	3	7
設定できなかった	0	1	0	1

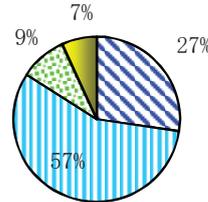
回答	50代	40代	30代	20代
設定できた	0	2	1	3
どちらかといえば設定できた	7	10	6	7
どちらかといえば設定できなかった	1	3	3	0
設定できなかった	0	1	0	0

[H23年度]



- 設定しやすい
- どちらかといえば設定しやすい
- どちらかといえば設定しにくい
- 設定しにくい

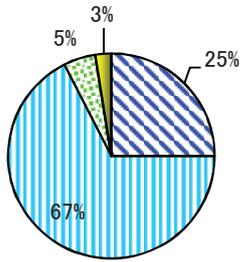
[H22年度]



- 設定しやすい
- どちらかといえば設定しやすい
- どちらかといえば設定しにくい
- 設定しにくい

【問3】達成度評価は5段階(T1～T5、N)の達成度により評価しますが、**妥当な評価ができましたか。**

[H24年度]

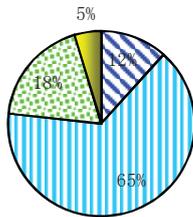


- 妥当な評価ができた
- どちらかといえば妥当な評価ができた
- どちらかといえば妥当な評価ができなかった
- 妥当な評価ができなかった

回答	課長	係長	主査以下	計
妥当な評価ができた	2	3	5	10
どちらかといえば妥当な評価ができた	3	13	11	27
どちらかといえば妥当な評価ができなかった	0	1	1	2
妥当な評価ができなかった	0	1	0	1

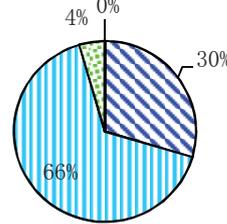
回答	50代	40代	30代	20代
妥当な評価ができた	1	4	2	3
どちらかといえば妥当な評価ができた	8	9	6	4
どちらかといえば妥当な評価ができなかった	0	1	1	0
妥当な評価ができなかった	0	1	0	0

[H23年度]



- 妥当な評価ができた
- どちらかといえば妥当な評価ができた
- どちらかといえば妥当な評価ができなかった
- 妥当な評価ができなかった

[H22年度]

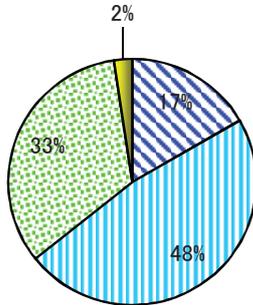


- 妥当な評価ができた
- どちらかといえば妥当な評価ができた
- どちらかといえば妥当な評価ができなかった
- 妥当な評価ができなかった

能力評価について

【問4】能力評価(原則として減点方式にいくつかの加点項目)は、**評価しやすいですか。**

[H24年度]

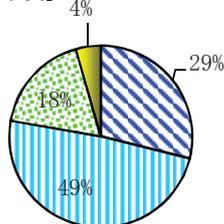


- 評価しやすい
- どちらかといえば評価しやすい
- どちらかといえば評価しにくい
- 評価しにくい

回答	課長	係長	主査以下	計
評価しやすい	2	2	3	7
どちらかといえば評価しやすい	2	9	9	20
どちらかといえば評価しにくい	1	8	5	14
評価しにくい	0	0	1	1

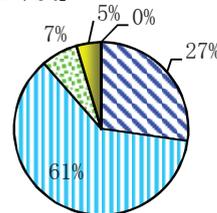
回答	50代	40代	30代	20代
評価しやすい	1	3	1	2
どちらかといえば評価しやすい	4	8	5	3
どちらかといえば評価しにくい	4	4	3	3
評価しにくい	0	0	1	0

[H23年度]



- 評価しやすい
- どちらかといえば評価しやすい
- どちらかといえば評価しにくい
- 評価しにくい

[H22年度]

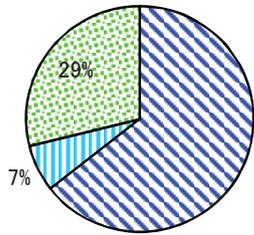


- 評価しやすい
- どちらかといえば評価しやすい
- どちらかといえば評価しにくい
- 評価しにくい
- その他

給与等への反映について

【問5】給与等への反映職位についてどうお考えになりますか。

[H24年度]



64%

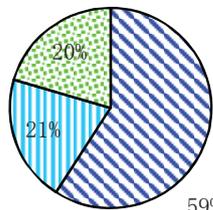
- 現行(主査以上)どおりでよい
- 主任以下へも反映させたほうが良い
- その他

回答	課長	係長	主査以下	計
現行(主査以上)どおりでよい	3	12	14	29
主任以下へも反映させたほうが良い	1	0	2	3
その他	1	8	4	13

回答	50代	40代	30代	20代
現行(主査以上)どおりでよい	3	11	7	8
主任以下へも反映させたほうが良い	0	1	1	1
その他	6	4	2	1

※その他の意見については最終ページに記載

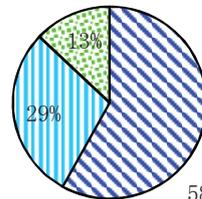
[H23年度]



59%

- 概ね適切である
- 主任以下へも反映させたほうが良い
- その他

[H22年度]

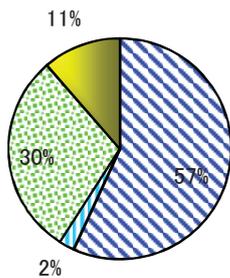


58%

- 現行のとおりでよい
- 主査以下へも反映させたほうがよい
- その他

【問6】評価結果の反映基準について、現行の「勤勉手当への成績率」は、適切だと思いますか。

[H24年度]



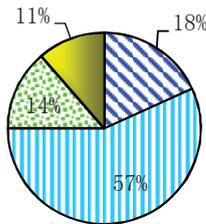
2%

- 概ね適切である
- 成績率の差を拡大させた方がよい
- 成績率の差を縮小させた方がよい
- その他

回答	課長	係長	主査以下	計
概ね適切である	3	11	11	25
成績率の差を拡大	0	0	1	1
成績率の差を縮小	2	6	5	13
その他	0	2	3	5

回答	50代	40代	30代	20代
概ね適切である	3	10	4	8
成績率の差を拡大	0	0	1	0
成績率の差を縮小	5	3	4	1
その他	1	2	1	1

[H23年度]



11%

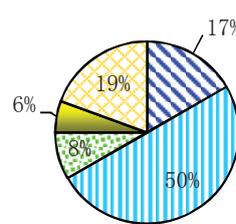
14%

18%

57%

- 適切である
- 概ね適切である
- あまり適切でない
- 適切でない

[H22年度]



17%

6%

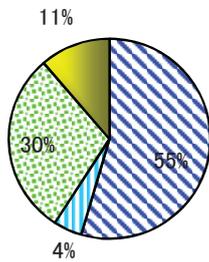
8%

50%

- 適切である
- 概ね適切である
- あまり適切でない
- 適切でない
- その他

【問7】評価結果の反映基準について、現行の「昇給幅」は、適切だと思いますか。

[H24年度]

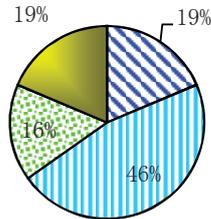


- 概ね適切である
- 昇給幅の差を拡大させた方がよい
- 昇給幅の差を縮小させた方がよい
- その他

回答	課長	係長	主査以下	計
概ね適切である	2	11	11	24
昇給幅の差を拡大	1	0	1	2
昇給幅の差を縮小	2	6	5	13
その他	0	2	3	5

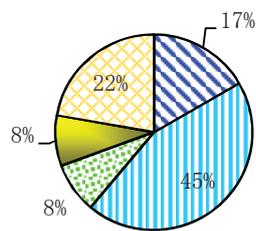
回答	50代	40代	30代	20代
概ね適切である	2	10	4	8
昇給幅の差を拡大	1	0	1	0
昇給幅の差を縮小	5	3	4	1
その他	1	2	1	1

[H23年度]



- 適切である
- 概ね適切である
- あまり適切でない
- 適切でない

[H22年度]

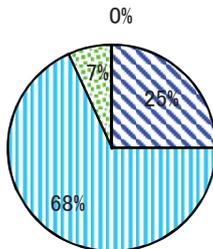


- 適切である
- 概ね適切である
- あまり適切でない
- 適切でない
- その他

その他

【問8】面接では被評価者として上司とのコミュニケーションが図られましたか。(また評価者として部下の意見を聞き取ることができましたか。)

[H24年度]



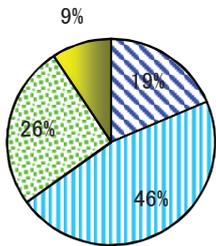
- できた
- 概ねできた
- あまりできなかった
- できなかった

回答	課長	係長	主査以下	計
できた	0	4	7	11
概ねできた	4	16	10	30
あまりできなかった	0	0	3	3
できなかった	0	0	0	0

回答	50代	40代	30代	20代
できた	0	3	4	4
概ねできた	8	13	3	6
あまりできなかった	0	0	3	0
できなかった	0	0	0	0

【問9】人事評価（評価及び被評価者へのフィードバック）の運用は、職員の能力開発や人材育成に有効であると思いますか。

[H24年度]

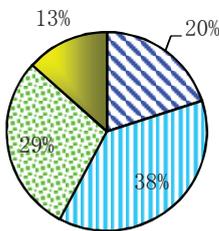


- 有効である
- どちらかといえば有効である
- あまり有効ではない
- 有効でない

回答	課長	係長	主査以下	計
有効である	2	3	3	8
どちらかといえば有効である	0	10	10	20
あまり有効でない	1	6	4	11
有効でない	0	1	3	4

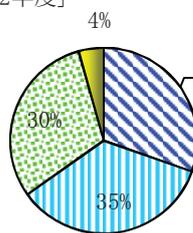
回答	50代	40代	30代	20代
有効である	2	3	0	3
どちらかといえば有効である	1	9	4	6
あまり有効でない	3	4	3	1
有効でない	1	0	3	0

[H23年度]



- 有効である
- どちらかといえば有効である
- どちらかといえば有効でない
- 有効でない

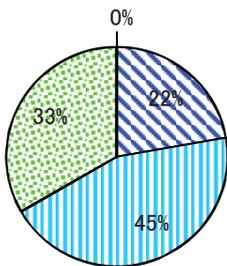
[H22年度]



- 有効である
- どちらかといえば有効である
- どちらかといえば有効でない
- 有効でない

【問10】（※評価者のみ）1次評価者としてご自分が行った評価について、どうお考えですか。

[H24年度]

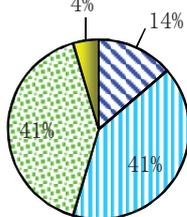


- 適切である
- 概ね適切である
- やや不安がある
- かなり不安がある

回答	課長	係長	計
適切である	1	3	4
概ね適切である	2	6	8
やや不安がある	0	6	6
かなり不安がある	0	0	0

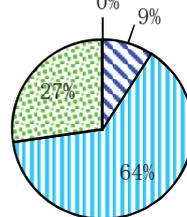
回答	50代	40代	30代	20代
適切である	0	4	0	0
概ね適切である	3	5	0	0
やや不安がある	3	3	0	0
かなり不安がある	0	0	0	0

[H23年度]



- 自信がある
- ある程度自信がある
- やや不安がある
- かなり不安がある

[H22年度]



- 自信がある
- ある程度自信がある
- やや不安がある
- かなり不安がある

### 【問5】③その他への意見

- ・業務内容が役職毎に区画されていない現状では、部下を持たない主査以下に給与への反映は必要ないと考える。
- ・係長以上で良い。
- ・職に就いてまだ日が浅いため、まだ何とも言えない。
- ・評価者や課によって偏りが出るのではないかと。給与に反映させるならもっと精度の仕組みにしたほうがよい。
- ・目標をもち仕事に向かうことは大切なことだと思うがそれを給料に反映するのは賛成できない。
- ・目標設定と評価の質はどうなのか不安が残るが、現状の流れでは仕方のないことだと受け止めている。
- ・反映させない。

### 【問11】人事評価制度に関する意見等自由記載欄

- ・1次評価者、2次評価者以外の者が目を通して評価に対し意見を述べていると噂があります。本当の事なのでしょう。評価者以外の者の意見が取り入れられる評価となれば、人物に対して好き嫌いのある評価となってしまう正当な評価にならないと思います。
- ・解雇されない、給与が半分になる事がない等、役場の職員(公務員)という立場に甘んじて、仕事がおろそかになっている職員もいるかもしれませんが、夜は遅くまで仕事をしないと評価が下がる、または休みを多く取ると評価が下がる等、まるで刑務所で見張られている中で仕事をしているようです。
- ・1項目はBをというような指導があるかどうかと思う。点数にこだわる職員が見受けられる。もう一步上を目指す仕事につながるような評価はないものか。
- ・目的が「評価すること」のみ傾倒しないよう、目標管理とコンピテンシーを活用したPDCAサイクルによる人材育成につながるよう進めていくことが重要だと思います。制度に慣れてきたことから評価制度自体の研修は少なくともよいのですが、人材育成のためのツールとして活用されるための評価者の研修が必要ではないかと思います。
- ・慣れてくると無難で曖昧な目標設定で業績評価を取り繕うという思考に陥りがちですし、上司の前でのみ業務への取組姿勢を取り繕ったりすることも散見されなくもないので、慣れてきたからこそ改めてガイドブックに従って具体的な事実に対して評価を行うよう注意が必要ではないかとも思います。
- ・課長については管理職であり人材育成人事評価の重要なキーマンですので、人事評価として直接的活用するためには、「部下や同僚からどのように評価されているかを冷静に振り返るために」また「副町長の課長(1次)評価、係長(2次)評価の参考資料とするために」、試行的にでも、360度評価の仕組みを導入してはどうか。
- ・現在、係長であるため、係名のコミュニケーションツールとしては有効であると考えますが、給与等の反映に伴い場合によっては、その関係に負の側面が発生することも考えられる。よって、係長以上への反映が望ましい。
- ・目標設定や評価に時間を取られている人を見ると、一体何の為のシステムなのか・・・と思います。・・・が、目標設定と、それに対する評価、給与への反映は必要なことだと思います。
- ・目標をもち仕事をして行くことは大切なことだと思うがそれを給料に反映させたりすることには賛成できない。やる気を持ち全員が笑顔で余裕を持って働けるとよいのにと思う。
- ・上司との仕事への取り組みに関してのコミュニケーションをはかるひとつのツール、機会として有効に活用させていただきたいです。仕事の目標やとくみをできる限り数値化して共有できることは、業績や効果が曖昧になりがちな行政では、必要なことだと思います。ただ、制度自体が細かすぎるかなと思います。またこの制度によるマイナス面(職場で失われたものはないか等)も客観的な目で見っていくべきだと思います。人事評価が職場環境をダメにした、と成果主義をやめた企業もあります(形式的には、かもしれませんが)。私個人としては自分の目標に上げていない業務でも、また評価に影響するからという動機ではなく、自分に厳しく、果たすべき役割を全うすべく努力したいと思います。
- ・給与への反映はやめたほうがよいと思う。
- ・目標の設定により仕事内容の振り返りはできるが、目標を管理して人材育成ができるか、目標に表れない人間関係(対人関係の希薄)などについて、結果を追い求めるために切り捨てられることはないのか、不安である。
- ・評価する立場の意見として・・・何度かサポートをしたり、指導助言をした項目について、被評価者本人が自己申告において、まったくそのことに触れず、漫然と平均点を付けているのに対して、減点するのは付けにくい。評価する立場のほうは本当に悩みながら評価しているので、評価を受ける側の方も、自分の一年間を振り返ってきちんと自己申告してほしいと思います。
- ・評価表の作成をすることが、業務となってしまう職員いないことを願います。仕事は、評価のための仕事ではない。このことを勘違いして取り組んでいる職員がいるとしたら大変残念な制度になってしまうと思いますので。
- ・人事評価に時間をとられた分残業しています。もっと簡素化してほしいです。
- ・自分は目標ばかりをいつも書いています。通常の業務的なことは入れていません。目標が達成できなくて良好な点数にならない事もあるのではないのでしょうか。それで点数が下がってしまって、給与が減額になるのは納得がいかないかも。自己PRが上手かったり、文章が得意な方には良い制度なのかも知れません。個人で書いたことよりも上司の評価、周りの評価、住民の評価がうまくミックスされると良いかと思います。また上司も部下の評価を入れるべきとも思いますが。

- ・目標設定すること自体はよいことだと思いますが、給与への反映は好ましくないと思います。
- ・個人の考え方、仕事に打ち込む姿勢によりますが、僕個人は業務時間中に個人目標設定や成果検証は時間外に行うことだと思っています。そんな時間があったら就業時間中は町民に役立つ業務を行うことが住民のためになると思っていますが、やはり、計画のための計画等に時間を費やすことが果たして???と思うこともあります。また、業務目標の設定数が業務、係によって前後、加除されても仕方ないのではないかとの思いもあります。
- ・上記にも記入したが、評価者や課によって偏りが出るのではないかと思う。仕事に対する倫理面に疑問を感じる職員もいるため、職業倫理に基づいた統一目標で行うほうがいいと思う。
- ・23年度に関しては6月異動ということで、前任の4月5月の評価がなされなかった。については、年度途中で異動があった場合には、両方の評価がされる制度の改正を検討いただきたい。
- ・人事評価は必要であると思う。評価者の部署や力加減で評価が変わったり、評価されないなどがあるとすれば、不信感につながる。

平成 24 年度

人事評価制度ガイドブック(抜粋)

(一般職)



松川町 総務課

平成 24 年 4 月

## I.はじめに

地方分権の推進により地方分権一括法の成立以降、自治体職員に求められる能力は大きく変化しています。

分権改革以前には、中央集権下のもと定型的な事務処理が重視され、高い事務作業能力を持つ職員が優秀な職員とされていました。そのため、課題や解決方法は上級官庁への指示を仰ぐ傾向が見受けられました。

分権時代を迎えた現在では、地域に起きている課題解決は「自治体」自らが計画(PPLAN)、実行(DO)、評価(CHECK)、見直し(ACTION))を行う時代となりました。そのため、職員には、高い事務処理能力に加え、自ら課題を発見し、考え(調査分析)、実践(行動)する能力が求められ、組織はそうした人材を育成する必要があります。

このような中、松川町では、分権時代の自治体職員を育成していくため、松川町職員人材育成基本方針(平成18年3月策定)において「人材(ひと)が活きる人事管理」をひとつの柱とし、人事評価制度を、平成18年度より試行、19年度より本格運用開始し、これまで、毎年制度の改善を行い、より公平性・客観性・透明性の高い運用に努めてきたところです。

職員の皆さんにおかれましては、制度の目的、内容を十分理解した上で、適正な運用を実施し、この目標管理型人事評価制度を起点に、松川町の将来を担う人材育成や組織の活性化に取り組んでいただきますようお願いいたします。

## II.人事評価制度の目的

この人事評価制度は、職員一人ひとりの能力や実績を職員がその担当する業務において、目標管理の手法を用い、「遂行課程で発揮した能力」や「その達成状況や取組内容」を適正に評価することにより、

- (1) 職員の主体的な職務遂行や自己啓発を促し、職員の人材育成と組織の活性化を図る。
- (2) 適材適所の人事配置や給与等への反映など、能力実績に基づく人事管理を推進する。
- (3) これらを通して、分権時代の自治体職員を育成し、行政サービスの向上を図ることを目的としています。

## III.人事評価制度の概要

### 1. 評価の対象

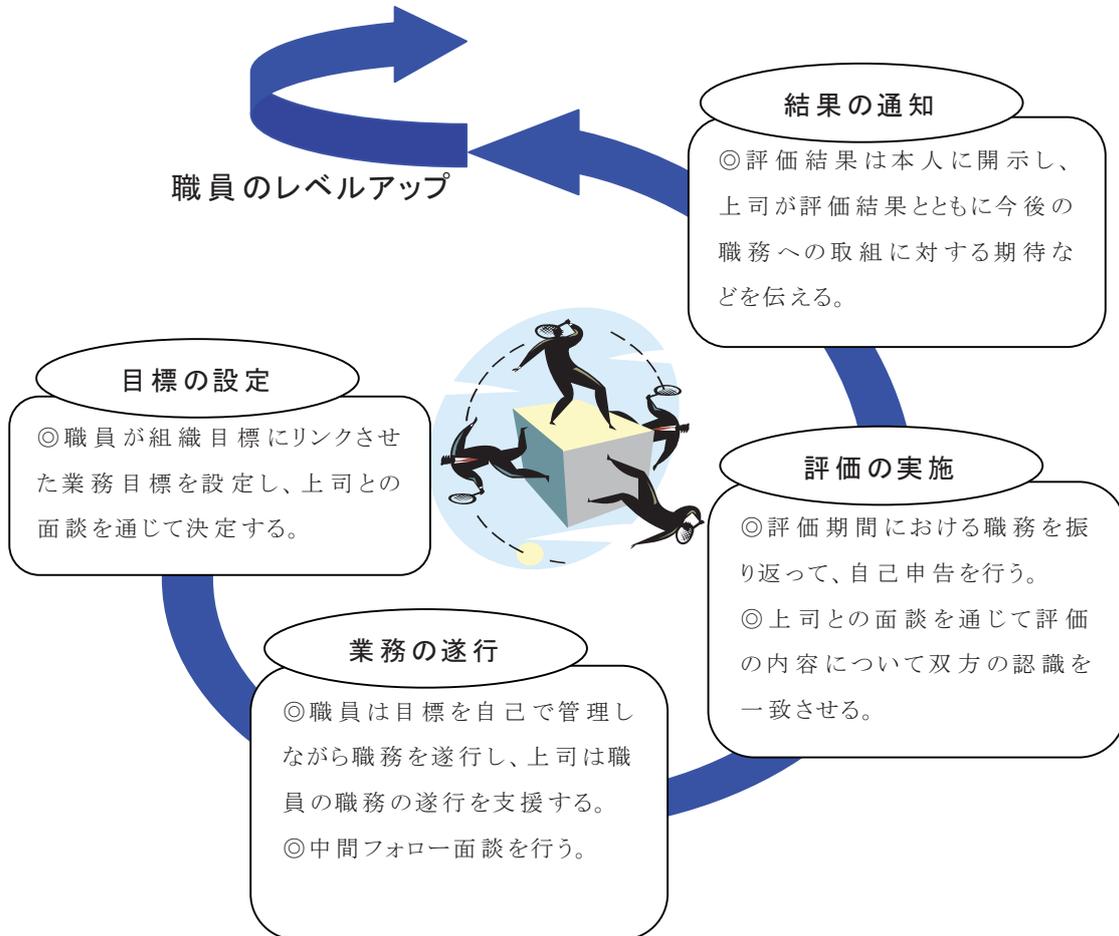
職員一人ひとりの能力や実績を適正に評価するため、職員がその担当する業務において、「その業務の遂行状況や達成状況」及び「その遂行課程で発揮した能力等」に着目して評価を行います。

具体的には、職員の業務目標の難易度・達成度等に基づき評価する「業績評価」と、評価期間内に発揮された能力や職務への取組姿勢・態度等を、客観的な事実に基づき評価

する「能力評価」の2本立ての評価とし、職務の業績を重視した目標管理型人事評価になっています。

## 2. 評価の方法

人事評価の流れは次のとおりです。



このように、個人レベルでPDCAサイクルを回し、かつそれぞれの段階において被評価者は評価者と面談を行うことにより、職員の能力開発を促し、上司と部下とのコミュニケーションの活性化させます。

また、評価の納得性・透明性を高めるとともに、職員の主体的な職務遂行と自己啓発への取組を促すため、評価項目、評価指標、配分点数などの評価基準を明示するとともに、評価結果は本人へ全てフィードバックしています。

また、人事評価相談申出制度を整備し、評価に関する職員の相談や苦情等に適切に対応します。

## 3. 被評価者

人事評価における「被評価者」は、行政職給料表(一)の適用を受ける職員とします。ただし、次に該当する職員を除きます。

- ①給食調理員及び清流苑調理員として勤務する職員
- ②国及び地方公共団体並びに公益法人等への派遣職員(ただし、②に該当する職員の

うち、評価期間の間に勤務に就いた期間が3月以上ある場合には、被評価者とし  
ます。)

被評価者と能力評価シートの区分は次の表のとおりとします。

被評価者の区分	対象となる職	能力評価シート
係員	以下の区分に該当しない者	係員用
調理員	調理員	保育士・調理員用
保育士	保育士	保育士・調理員用
主任保育士	主任保育士	園長・主任保育士用
園長	園長	園長・主任保育士用
係長	係長	係長以上用
課長	課長	係長以上用

#### 4. 評価者

評価の客観性・公平性を確保するため、複数の評価者(1次評価者・2次評価者)が関与して評価を決定することとします。被評価者の業務内容や職務遂行状況等を熟知している直近の上司を1次評価者、1次評価者の上司を2次評価者とし  
ます。2次評価者は、1次評価の補正を図り、評価の客観性・公平性を高めます。

なお、評価者の評価能力の向上と評価制度の公正な運用の確保を図るため、「評価者研修」を実施します。

職種	評価者			
	被評価者	1次評価者	2次評価者	確認者
一般行政	係員	係長	課長	副町長
	係長	課長	副町長	町長
	課長	副町長	—	町長
保育士	保育士	園長※1	保育園係長※2	こども課長
	主任保育士	園長※1	保育園係長※2	こども課長
	園長	保育園係長	こども課長	副町長
調理員	調理員	係長	課長	副町長

※1 園長が設置されていない園は保育園係長とします。

※2 園長が配置されていない園の保育士及び主任保育士は1次評価のみを実施します。

※ 教育長は、調整会議における教育委員会関係職員に関する調整者として人事評価に関わります。

#### 5. 評価期間

(1) 評価期間 4月1日から翌年3月31日までの1年間とします。

(2) 年度途中において人事異動があった場合

当該係での評価期間が3月以上ある場合には、評価期間とします。

対象となる評価期間が2係以上にわたる場合には、当該係ごとにその都度評価を行い、評価期間按分により算定した評価点を合算し、当該1年間の最終評価点とします。

## IV. 評価フロー(評価スケジュール)

### 1. 目標設定期間(4~5月)

#### (1) 組織目標の設定

- 課長は、第4次総合計画、施政方針、個別計画等を踏まえた今年度の課の目標を設定し、町長へ提出します。
- 担当課長は、町長方針を加味して決定し、職員へ提示します。

#### (2) 被評価者業務目標の設定(目標設定時面談)

- 被評価者は、業務目標や事務分担を踏まえ、1年間の業務目標と、その難易度・ウェイトを設定し、1次評価者に業績評価シートを提出します。
- 1次評価者は、被評価者と面談をし、業務目標を多面的に評価し、その内容・難易度・ウェイトについてお互いの認識を一致させます。必要に応じて目標の追加、内容等の変更を行います。
- 目標設定は、調整会議(P46)により最終決定します。

#### (3) 能力評価の評価基準確認

- 職員は、評価基準(P29~)の確認を行い、評価者は被評価者の行動を評価項目等の視点から把握できるようにするとともに、被評価者は本来発揮すべき行動特性を確認します。

### 2. 業務遂行期間(4~3月)

#### (4) 中間フォローの実施

- 評価者は、被評価者の業務目標の進捗状況について、定期的な会議や日常の報告・連絡・相談により、把握し、支援を行います。
- 評価者は、日常の業務管理の中で、能力評価の評価項目等の視点から評価者の顕著な行動を観察し、改善すべき点については、人材育成の観点から随時指導・助言を行います。

#### (5) 中間フォロー面談の実施(9~10月)

- 評価者は、以下の項目を中心に、中間フォロー面談を実施します。
    - ア 状況の変化による業務目標や達成水準の再確認を行う。
    - イ 業務目標の進捗状況が思わしくない場合、達成に向け指導・助言を行う。
    - ウ 取組状況や取組姿勢について、必要に応じての指導・助言を行う。
- ※中間フォローにより目標設定の修正を行う必要があると判断される場合には、所定の手続きを経て目標設定内容を修正できるものとします。

### 3. 評価期間(1~2月)

#### (6)自己申告の実施

- 被評価者は、評価期間を振り返り、担当業務の実施状況を、目標の達成状況やその過程での職務への取組状況や取組姿勢を中心に自己分析を行い、各評価シートに記入します。

#### (7)評価時の面談

- 1次評価者と被評価者が面談し、業務目標の達成度や、業務遂行過程で発揮された能力(具体的な行動内容)について、お互いの認識を一致させます。
- よかった点については部下の努力をたたえるとともに、今後改善すべき点や来年度の業務目標についての指導・助言を行います。

#### (8)評価の実施

- 1次評価者は、被評価者の自己申告や面談の内容を踏まえ、1次評価を行い、各評価シートに内容を記入します。
- 2次評価者は、1次評価者にヒアリングを行い、各被評価者に関する説明を受けて2次評価を行い、評価シートに必要事項を記入します。

### 4. 最終評価(3月)

#### (9)評価結果の通知(評価結果伝達時面談)

- 2次評価者は、人事評価通知書により2次評価の結果を被評価者に通知します。
- 通知の方法は、1次評価者による面談形式(必須)とし、評価の結果と今後の業務への取組みに対する期待などを被評価者に伝えます。

#### (10)最終評価の決定

- 確認者は、2次評価の結果を5段階に区分して評価を決定します。
- 評価結果は、給与等に反映させるとともに、人材育成や人事管理(昇任・分限処分)の参考資料とします。

## V.業績評価

業績評価は、目標管理の手法を用いて、職員が自発性・創造性を生かすことを促しつつ、組織目標等に基づき、自らの業務目標を設定し、その設定した目標の難易度、達成度により、一定期間内の業績を評価します。

### ●人事評価シート(業績評価シート)

#### 目標管理

目標管理は、組織目標を効果的に達成するためのツールのひとつです。

その基本的な考え方は、「上司が仕事のやり方を細かく指示命令するよりも、担当者自身に『最終的にどういう結果を得るのか』、『どこまでやるのか』という目標を明確にさせ、そして仕事の進め方や実行段階の管理も任せた方が、成果が大きくなる」というもので、単なるノルマ管理とは全く異なるものです。

業務目標の達成に向けて、個人レベルで PDCA サイクル(年度当初に目標設定(Plan)―年度中に業務の実施(Do)―年度末に評価・振り返り(Check)、目標改善(Action))を回すことによって、より効果的かつ効率的に組織目標を達成していく仕組みになっています。

目標管理の手法を用いることにより、次のような効果を期待しています。

#### (1)組織の活性化

- ①組織の全体目標と自らの業務との関連について確認することにより、職務に対する動機づけが図られる。
- ②業務目標を上司と部下とでお互いに関連付けて設定することにより、双方向のコミュニケーションが密となり共同作業体制の確立が図られる。
- ③目標設定の段階で重点的に取り組むべき事業が明確になることで、無駄な作業を少なく出来る。

#### (2)職員の能力開発の促進

- ①自らの業務目標を、職員が自主性・創造性を活かしながら組織目標を考慮しつつ設定することにより、実務を担う現場職員としての政策形成能力の向上や、目標体系を通じて視野の広がり、創造性の促進が図られる。
- ②上司は、部下との面談を通じた目標設定をする中で、進行管理役としてリーダーシップの発揮、部下への動機づけを行うためのコミュニケーション能力の向上が図られる。
- ③職員が自ら業務上の目標を設定し、自己管理しながら業務を遂行することにより、目標達成への自発性と責任感が生まれ、モチベーションと目標達成への強い自律性が高まる。

## 1.業務目標の設定

被評価者は、組織目標、業務分担、評価者から指示された事項等を考慮して1年間の業務目標を設定します。

業務目標の数は4～5個(係長は5個)とし、担当する業務全体を業務目標として、業務単位で設定します。業務の改善に関する内容も、基本的に業務単位で設定された目標の中に含めて設定しますが、改善の内容が大幅な改善となる場合は、なるべく別に分けて単独の目標として設定します。

### (1)経常業務と目標の設定方法

「目標」というと特別の業務や課題をイメージしがちですが、目標管理の上では、「目標」とは「やるべき仕事の内容」と「その成果」を明確にしたもので、これにより業務の遂行を自己管理していこうというものです。したがって、担当している全ての業務を範囲に業務目標の設定を行う必要があります。

ただ、全ての業務それぞれに詳細に目標を設定しようとする、目標の数が多くなってしまいますので、いくつかの業務をまとめて1つの目標にして設定するなど、あくまで4～5個の数の目標を設定するようにしてください。

逆に、担当業務が1～3の場合も、目標管理の趣旨から、業務改善に関する内容を単独の目標として設定するなど、目標の数が4個以上となるようにしてください。

尚、当ガイドブックでは、次の用語を以下の意味で用いています。

【経常業務】	日常定型的に一定の業務を処理すること
【適正処理】	経常業務を、従来どおりのやり方で、確実に処理すること
【改善目標】	経常業務で、従来のやり方を変えて業務効率を向上させる目標

### (2)ウェイト

業務目標ごとのウェイトは、業務の重要性に関係なく業務時間割で、設定します。

1つの目標のウェイトは30%を上限として、5%きざみで設定し、合計が100%になるようにします。

### (3)課長の業務目標の設定の仕方

課長については、より組織目標の達成に対する寄与が求められることから、町長及び副町長が、当該年度に当該課長に担ってもらう重点目標を、課長の意見も聞き指示します。

課長は、指示された重点目標について、重要性や業務量を考慮してウェイトを設定します。

課長は6個まで業務目標を設定できることとします。

## 2.業務目標の記載方法

目標とは、「ある活動や課題に取り組むときに、一定期間後に実現する状態のこと」であり、次ページの4つの要素を明確にすることが必要です。

要素	内 容
何を(目標)	●目標の標題
いつまでに(期日)	●達成水準を完成させる期限、スケジュール ・期末までに、○月○日までに(終期) ・○月○日～○月○日の間で(ある一定の期間) ・○○から何日以内に(起点が流動的な一定期間) ・期中一定の状態を維持する(通期)
どこまで(水準)	●成果の量や状態など達成すべき水準 <u>※達成水準は目標達成度評価の基準となるため、「後から計測できる」ように表現することが必要です。</u>
どのような方法で (手段・役割)	●目標を実現するための手段・過程・役割 <u>※目標管理のうえでは、実はこれが非常に重要で、目標設定時面談の際に評価者と被評価者がよく話し合っ確認する必要があります。</u>

※書ききれない部分は、面談時に上司と共通認識を図る必要があります。

### (1)組織目標との関連付け

業務目標を組織目標に関連付ける方法としては、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・手段の一部を個人の業務目標として設定する「目標の分解」という方法があります。

例)組織目標「人材育成の推進」 → 個人の業務目標「長期研修制度の創設」  
「評価制度の見直し」

尚、組織目標と個人目標とは必ずしも関連させる必要はありません。

評価者は、目標設定時面談において、事務分担や職位を考慮して指導・助言を行ってください。

### (2)「どこまで(水準)」の記載方法

水準を記載する場合、数値で表現する「定量目標(※1)」とすると、達成度評価もしやすくなります。

一方、町の業務では、「どのような状態になったときに、目標が達成されたのか」というように、水準を具体的な内容で表現する「定性目標(※2)」で設定したほうが適切な場合も数多くあります。

また、定量目標にも、業務の成果量を数値で表現した「成果指標」と、活動量を数値で表現した「活動指標」があります。

業務目標は、多くの場合、組織目標を達成するための方法・手段として設定されますので、その達成水準は、成果指標より活動指標のほうが適切な場合が多いと言えます。

どの表現方法によるかは、目標設定時面談において、目標の内容、その業務における当該職員の役割などに応じて適切なものを選択してください。

なお、いずれの場合も、目標の達成度を客観的に判定するために後から計測できる表現にすることが必要です。特に定性目標の場合は、「仕事の出来栄をどうやって判断するのか」という観点で判断指標を選定することが必要です。

#### ※1: 定量目標

達成水準を定量化(数値化)して設定します。

このとき、単位や計算の根拠(計算式)を明らかにするとともに、過去の実績値や以前設定した目標値など、比較対象となる判断基準を示すようにします。

#### ※2: 定性目標

達成レベルがわかるよう状態や条件(期限、目標が達成された状態のイメージなど)を明らかにし、「～の状態になる、なっている」「～の行動をする、完了する」というような具体的な状態で表現します。

このとき、「積極的に」とか、「一生懸命」などといったような、意識や精神状態を示す言葉は、達成度を曖昧にさせることから使用しないようにします。こうした表現は記述から外しても実施内容は変わりません。

### (3)「どのような方法で(手段・役割)」の記載方法

業務目標を達成するために、具体的に何をするのかという観点から、記載します。

また、「マイルストーン※」を設定しておきますと、中間フォローなどでの進捗状況の確認がしやすくなります。

#### ※マイルストーンとは

何らかの業務を実施するうえでの大きな節目となる出来事のこと。あらかじめ、この「マイルストーン」の内容と時期を明記しておき、その実施状況を見ることにより、業務の進捗状況を明確にし、遅延している際の対策を早めにつとめることができます。

また、係内で共同で行う業務についても、職位や事務分担に従い、各職員の担当事務とその役割を明確に記載してください。

### 3.難易度の設定

【難易度マトリックス表】

区分 視点	分類	A	B	C
困難度	課題（懸案事項）の解決等 懸案事項	○未知の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
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
	町民サービス	○大きな町民サービスの改善が見込まれる目標	○町民サービスの改善が見込まれる目標	○着実な町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	

### (1) 難易度の設定基準

被評価者は、設定した業務目標を「難易度マトリックス表」に照らし合わせ、総合的に判断して「A」「B」「C」「D」に分類します(下表参照)。

その際、難易度を「A」又は「B」とした場合は、被評価者はなぜその難易度に分類したのかについて評価者と共通の認識を図るために、その理由を評価シートに記入するものとします。

難易度	難易度マトリックス表との関係
A	「困難度」⇒「A」に該当 「貢献度」⇒「A」又は「B」に該当 「優先度」⇒「A」又は「B」に該当 } すべてに該当するとき
B	該当する区分の比重で総合的に勘案して判断
C	
D	「困難度」「貢献度」「優先度」の項目のどれにも該当しない場合

### (2) 難易度の決定

1次評価者は、業務目標の難易度について被評価者と十分に話し合い、共通の認識を図り、必要に応じて修正を行います。

難易度の最終決定は、調整会議において行います。(P20)

#### 難易度の決定の注意点

- 難易度の判定は、職員の職位や経験年数を考慮してください。
- 職員の役割分担を考慮してください。複数の職員が共通業務を目標とする場合、同一の目標であっても果たす役割に応じて難易度は異なります。  
※このため、業務目標における役割の明確化は非常に重要です。
- 難易度A及びBの目標を、各職員に均等に割り振るようなことはできません。

### (3) 難易度「A」「B」の制限

難易度については、評価者によるバラつきをなくし全体的な調整を図るため、制限を設けます。

#### ①個人におけるウェイト

個人における難易度A及びBの業務目標のウェイトの総和は、45%以内とします。

#### ②課又は全体の目標数

難易度A及びBの業務目標数は全業務目標の総数の45%以内とします。

目標数の45%の調整は、原則として課ごとに行いますが、45%以内に収まらない場合は、最終的に全体で45%に収まるように調整会議で調整します。

#### 4.業務目標の決定

業務目標は、目標設定チェックリストによりチェックを行い、最終的に評価者との面談及び調整会議を通じて決定します。

#### 5.達成度

1次評価者及び2次評価者は、達成度の判断基準により、設定目標に対する「取組(遂行)状況」及び「達成状況」について、どの程度達成されたかについて評価します。

その際、「できた」か「できなかった」のみにとどまらず、成果に至るまでの「取組(遂行)状況」について、活動指標(定性、定量)などを確認し評価することが重要です。

##### (1)達成度の判断基準

下表の基準に従い、客観的事実に基づいて判断します。

区分	程度	内 容
T1	目標を大きく上回って達成した	<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した	<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	目標をほぼ達成した	<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>

## (2) 評価の理由

1次評価者は、評価の理由欄へ達成度評価の理由を必ず記入してください。

また、2次評価者が、1次評価と異なる評価をする場合は「2次評価の理由」欄にその理由を必ず記入してください。

## (3) 実施状況の判断

業務目標を実施するうえで、当初想定できなかった困難な状況又は良好な状況におかれた場合は、達成度を1ランク上位又は下位に決定することができます。

但し、実施状況の判断は、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できます。

(例) 予想以上の困難な状況において、目標を下回った ⇒ 達成度T3

(例) 予想以上の良好な状況において、通常であれば目標を上回って達成できるにもかかわらず、目標どおりしか達成できなかった ⇒ 達成度T4

## 6. 業績評価の点数化

業績評価の点数は、業務目標ごとにその難易度と達成度を次のマトリックス表に当てはめ、さらに、この評価にウェイトをかけ、評価点を算出します。

達成度 難易度	T1	T2	T3	T4	T5	N
A	100	90	80	50	20	0
B	90	80	65	40	15	0
C	80	65	50	30	10	0
D	70	55	40	20	5	0

評価点の算出方法

難易度	B
ウェイト	45%
達成度	T3

◆マトリックス表の「難易度 B」と「達成度 T3」の交わるところの点数「65」にウェイト 45%を乗じて算出します。

$$65 \times 0.45 = 29.25$$

## VI.能力評価

能力評価では、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」について評価を行います。

評価は、職務の遂行に求められる「知識」のほか、「対人能力」及び職務への取組「姿勢・態度」、「管理能力」を対象とし、いくつかの評価要素・評価項目に分かれています。

### 1.評価要素・評価項目

能力評価は、当該年度の勤務実績に基づき、勤務成績が極端な職員だけを峻別する機能を持っています。

したがって、職員の発揮する能力や職務への取組姿勢・態度について、求められる知識、能力等の標準となる具体的な指標及び「内容・程度」と、水準に満たない場合の具体的な事例（本来発揮すべき行動特性等）をあらかじめ示しておき、それに該当する事実や行動があった場合に減点評価を行う、減点方式を基本とする評価方法となっています。

全ての項目で標準的な能力が発揮された場合に合計50点となるよう設定し、各評価要素・評価項目ごと配分しています。

尚、「企画実行力」「チームワーク」においては、標準以上の能力を発揮した場合には加点できることとしています。

#### (1)一般事務技術職の評価要素・評価項目

評定要素	評価項目	配分(標準)点 [加点]	
		係員	係長以上
知識	業務知識	10	8
	IT技能	3	2
対人能力	説明・応対	8	5
	折衝	—	5
姿勢・態度	企画実行力	8 [+2]	5 [+2]
	役割意識	5	3
	チームワーク	8 [+1]	5 [+1]
	服務規律	8	5
管理能力	指導・監督	—	7
	人事評価	—	5
総計		50 [+3]	50 [+3]

## (2) 保育士の評価要素・評価項目

評定要素	評価項目	配分(標準)点 [加点]	
		保育士	主任保育士 園長
業務遂行能力	専門技術	7	5
	企画実行力	7 [+2]	5 [+2]
	安全管理能力	7	6
対人能力	説明・応対	8	5
	折衝	—	5
姿勢・態度	チームワーク	8 [+1]	5 [+1]
	役割意識	5	3
	服務規律	8	5
管理能力	指導・監督	—	6
	人事評価	—	5
総計		50 [+3]	50 [+3]

## 2. 能力評価の方法

### (1) 評価指標と改善目標の確認

評価は、被評価者の評価期間内における職務上の行動を、それぞれの指標と具体的な事例に照らして行います。

#### ① 評価者

評価者は、年度当初の段階で評価指標を確認しておき、職務遂行中の被評価者の職務の遂行状況を常に観察すると同時に、その1年間において実際に発揮された能力(事実)について評価してください。

#### ② 被評価者

被評価者は、年度当初において本来発揮すべき行動特性を認識し、1年間の取組につなげます。

※評価者は、被評価者の前年度までの能力評価において指導助言又は減点されている項目等がある場合には、目標設定時面談において、改善目標について被評価者と確認しておく必要があります。

### (2) 評価方法

各評価項目の標準的な「内容・程度」を「基準①」とし、基準②、③に該当するような具体的な事実があった場合に、それぞれ割り振られている点数が配点されます。

減点方式が基本的となりますが、一部の項目において加点方式を採用しています。

● 人事評価シート(能力評価シート 係員用)

- 人事評価シート(能力評価シート 係長以上用)
- 人事評価シート(能力評価シート 保育士用)
- 人事評価シート(能力評価シート 園長・主任保育士用)

### (3) 中間フォロー

評価者は、常に被評価者の職務遂行を観察し、改善すべき点については、人材育成の観点から随時指導、助言を行ってください。

※期中において一度も指導や助言を行わずに、期末において能力評価で減点することのないようにしてください。

### (4) 自己申告

被評価者は、「自己アピール等」欄の評価項目について、自らの能力の発揮度等が明らかになるような具体的事実等を必ず記入してください。

加点項目において加点する場合は、加点に相当する具体的取り組みを必ず記入してください。

### (5) 評価

#### ①1次評価者

全ての項目について、「評定の根拠となる事実等」評価に対するコメントを記入し、評価を行ってください。

減点又は加点する場合には、根拠となる事実を具体的に記入し、根拠となる事実がない場合や減点や加点に値しない場合は減点又は加点しないでください。

#### ②2次評価者

「2次評価者能力評価意見」欄に、「評定の根拠となる事実等」評価に対するコメントを記入し、評価を行ってください。

※1次評価と異なる評価を行う場合はその根拠となった事実等を明確に記入してください。

## VII.総合評価

前述の業績評価及び能力評価を合計したものが総合評価点となります。

この総合評価点は、2次評価者から被評価者へ通知するものとし、1次評価者がその評価結果と、今後の職務への取組に対する期待などを被評価者へ伝えます。これにより、効果的に人材育成していくことを人事評価制度の目標のひとつとしています。

このフィードバックにおいては、簡単で構いませんので必ず面談形式をとってください。  
特に2次評価以降で評価内容が修正されている場合には評価時面談に準じて実施してください。

なお、フィードバックにおける注意事項は以下のとおりです。

### ①評価内容について部下が納得しない場合の対応

部下と上司の評価が異なる場合は、上司が自らの判断について、部下の自己評価に対する上司の考えも含めて、面談を通じて十分に説明することが求められます。

部下を説得、論破することが目的ではなく、評価期間内の部下の行動や事実に基づいて面談の中で振り返り、評価者と被評価者とが共通認識を図ることです。

合意に至らない場合は、人事評価相談申出制度を利用してください。

### ②フィードバック以降のフォロー

評価者は、次期の目標設定時面談などを利用してフォローアップを継続してください。

人事異動があった場合には、新しい上司にフィードバックの要点を引き継ぐなどして、継続的なフォローができるよう配慮をお願いします。

## VIII.最終評価及び給与等への反映

町長及び副町長は、各職員の総合評価点を、5段階の評価区分に相対的に区分し、最終評価を決定します。

各年度の最終評価の結果は、次年度の給与等(昇給幅及び勤勉手当成績率)に反映させるものとします。

分限処分、懲戒処分、無断欠勤等による給与等への反映については、従来どおりとします。

## 1. 給与等への反映基準

反映基準は、当該年度における評価点の標準及び分布状況を考慮して、毎年度最終評価時に決定、通知します。

平成23年度評価結果の反映基準

最終評価区分	昇給幅	勤勉手当 成績率	人数割合	総合評価 基準点
【5】	6号 (4号)	0.727 (標準+10%)	職位別に上位10%以内の職員 (ただし右記基準点以上の職員に限る)	110.00 超
【4】	5号 (3号)	0.694 (標準+5%)	職位別に【5】及び【4】を合わせて、上位30%以内の職員 (ただし右記基準点以上の職員に限る)	110.00以下 105.00超
【3】 (標準)	4号 (2号)	0.661	上記(【5】、【4】)以外の職員で、 右記基準点以上の職員	105.00以下 97.00超
【2】	2号 (1号)	0.627 (標準-5%)	上記(【5】～【3】)以外の職員で、 右記基準点以上の職員	97.00以下 90.00超
【1】	0号 (0号)	0.594 (標準-10%)	右記基準点未満の職員	90.00 以下

※平成24年度に昇任等があった場合、23年度最終評価時点での職位に応じて運用します。

※昇給幅の( )記載は、55歳以上職員を対象とするものです。

## 2. 給与等への反映

○平成24年度人事評価より主査以上の職員を対象とします。

○主任以下職員については、給与等への反映は行いません。

## Ⅷ.調整会議の実施方法

### 1. 調整会議の役割

調整会議は、目標管理人事評価制度がより公正なものとなるよう、目標設定時、中間フォロー時及び達成度評価時の副町長課長面談において、以下の役割分担により行います。

#### (1)副町長

副町長は、目標の内容、難易度及びウエイト、達成度評価について、特に公正になるように総合的な見地から最終的な調整を図ります。

#### (2)教育長

教育長は、教育委員会関係職員に係る目標設定や取組姿勢及び達成状況について、正確な情報を提供できるよう準備し、必要となる助言を行い会議の公正な運営に協力します。

#### (3)各課長

各課長は、被評価者である部下に係る目標設定や取組姿勢及び達成状況について、正確な情報を提供できるよう準備し、全体水準を正確に理解し、調整を行います。

#### (4)総務課長

総務課長は、会議の運営に関して、必要となる資料提供及び技術的助言を行い、会議の公正な運営に協力します。

### 2. 調整会議後の処理

- 業務目標の内容、難易度及びウエイトに修正があった場合は、評価者より被評価者に修正内容を伝えます。
- この際、目標設定時面談に準じて面談を実施し、共通認識を図り、評価者又は被評価者自身が修正を行うものとします。

平成24年度 人事評価シート

[業績評価]

所属	課	主査	職種	事務	職員コード	氏名	× × × ×	× × × ×	
①	〇〇事務の見直しと経費削減				999		× × × ×	× × × ×	
②	〇〇事業の推進								
③	課税事務								
④	課税事務								
①	何を(目標)の達成度まで(水準)に設定するか	④どのような方法で(手段)の役割を担うか	難易度A・Bの理由	中間フォロー	達成度の自己申告	評価理由は必ず記載する。	次評価の目標	次評価の達成度	
①	〇〇事業について、課題とさ れている利用率向上を図る。 (〇〇%)	・利用地域別懇談会を開催す る。(〇〇箇所)・利用者アンケー ト調査を実施し分析を行い、〇 〇検討審議会において改善策 を決定し、〇月までに見直しを 行う。・利用率向上に向けたHP サイトを構築運営する。	・〇〇事業は10年 を経過し、利用者 の減少と経費増大 が課題とされてお り、内容を早急に 精査する必要がある ため。	面談日 H〇〇.10.4	・調査が2か月遅れたが、 おける今後の方針は×月までにま とめた。・調査結果を分析し利用率 が低い△について改善方法を立 案。経費を〇円削減した。・利用率 は現状維持止まるが、HPのPRによ り利用率向上につなげたい。	・高い難易度は T3でも高得点が 配点されているの で、過大な加点と ならないよう注意 が必要。	H〇X.1.18	T2 T3	
②	〇〇事業の円滑な執 行と〇〇区域指定の 検討	・「目標の達成期日」を 記載する。 ・〇〇団体と緊密な連携を図 り、〇〇区域の指定について 検討し方針を決定する。	・〇〇事業を〇〇月までに実施 する。 ・次年度区域指定に向けた方針 を決定するため、全ての〇〇 団体との会議を実施する。	① ② ③	・〇〇区域の指定に向けて、〇〇 団体と〇〇回におよぶ会議を開催 し、緊密な連携を図り方針を決定 し、前倒しで住民説明会を〇〇地 区で開催し、〇月までに〇〇区域 に指定を受けることができた。			T2 T2 T2	
③	〇〇税課税事務の適 正処理	・年間平均700件ほどある課税 基礎データを適正かつ迅速に 処理し、課税すべき案件につ いては〇月まで電算入力を行 う。・年度途中で判明した課税 案件についても、把握の翌月 には課税できるようにする。	・担当する〇〇地区の〇〇件分 について毎月のチェックリスト照 合や入力後のチェックを確実に 行う。・チェックリストを新たに データ化する。・課税案件の点 検を〇月と〇月に実施し、翌月 までに課税処理を行う。	④ C 30%	・1つの目標は 最大30%以内 とすること。 (難易度A及び Bは30%以内、 Cは45%以 内)	・結果的に課税基礎 データが600件弱で あった概ね課税処理 は適正に処理され た。課題であった チェックリストのデー タ化が図られた。		T3 50 15	
④	窓口での適切な住民 対応	・〇〇事務窓口について住民 を長時間待たせないよう問 合わせや提出書類の対応を行 う。 ・〇〇税の免除の処理は、概 ね10日を目標とする。	・〇〇事務の窓口としての確かな 説明対応を行う。・窓口担当とし て対応マニュアルを作成し、課 内職員研修を実施する。・課税 免除の対応に対し制度について 的確に説明を行い、必要書類を 的確に指示する。	⑤ C 25%	・窓口主担当として正確な対応を実 施することができた。・対応マニユ アルは〇月までに作成したが、課内 職員研修は〇業務を優先させた ため未実施となった。・課税免除の相 談についてはトラブルとなることも あったが、説明は適切に行った。	・相談対応では知識 不足等から必要以上 に時間をかけており 住民を長時間待た せることが多く、トラ ブルを誘発した。		T4 30 7.5	
2次評価の理由 (1次評価と異なる評価をした 場合は必ず記入)							合計点	55.5	56.75

平成24年度 人事評価シート(係長以上用)

[能力評価] 係長以上用

評価項目	要素	内容・程度		自己アピール等		1次評価		2次	
		配点	点数	自己アピール等	点数	1次評価	点数	2次	
知識	業務知識	① 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。	8	事業全般に必要な資料について日頃から専門誌等チェックしている。また、本年度は〇〇研修会へ参加し業務知識の向上に努めた。	8	常に書籍、新聞等に目を通し他の自治体等の情報を収集している。また、業務を調整し積極的に研修等へ参加し知識の習得に努力している。	8	8	
		② 業務知識の不足により、他からのサポートがないと監査ミスをしたり、職務遂行に軽度の支障をきたしている事実がある。	6						5
		③ ②の事項について、改善されない。	3						5
対人能力	説明応対	① ITの活用にあたって、他の職員に依存しなくても業務を正確、円滑に処理し、業務遂及びセキュリティ確保に支障をきたすことがない。	2	ITの利用にあたり業務に支障をきたすことはない。〇〇に関するHPサイトを制作することができた。	2	IT担当者を持っており、特に問題はない。	2	2	
		② 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、円滑に処理し、業務遂及びセキュリティ確保に支障をきたしている事実がある。	0						3
		③ 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。	5	新たに〇〇出前講座をワーポイントで作成し、メールで配布した。〇〇事務に関する説明に対しては特になく進められている。	5	〇〇事務に関する苦情はあったが、制度自体に対するものは適切であり、説明や応対は適切であった。	5	5	
対人能力	折衝	① 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。	5					3	
		② 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。	3					7	
		③ ②の事項について、改善されない。	1					7	
姿勢・態度	企画実行力	① 通常の範囲を大きく超え、自ら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					5	
		② ①、②に該当しない場合。	5					5	
		③ 上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					5	

評価項目	要素	内容・程度		自己アピール等		1次評価		2次		最終評価		確認者	
		配点	点数	自己アピール等	点数	1次評価	2次評価	合計	相職	氏名			
2次評価者意見	総合意見	△△△ ……。										副町長 ○○	町長 ○○
		業績評価	52.50	53.50	103.50	5	4	3	2	1			
1次評価者	総合意見	△△△ ……。										副町長 ○○	町長 ○○
評価結果の伝達面談日													H.O.X. 3. 30

## ② 豊 田 市

### (1) 制度導入に際して

#### ○経緯

人事評価制度をスタートさせた平成10年度の人事の議論の中で、一番若手の課長と一般の職員の給与の逆転がある、もしくは、非常に近い給料になっており、責任と権限に応じたものと給与が合っていないというところから、人事考課を入れるべきだという議論があり、処遇に反映することは目的の一つであった。

また、人事異動、昇任等も含めて、人事のブラックボックスの中ですべて決まっており、一般の人事課以外の職員は、どういう形でこの人が昇任して、この人が昇格して、というのが不透明な中で行われてきたものを、一般の職員にもわかるように尺度を設けるべきだという考え方で、人事評価制度を導入した。

### (2) 具体的な運用

#### ○ジョブ・ローテーション、ジョブ・リクエスト

人事評価において、ルーチンワークをやっているところと、企画事業系をやっているところ、配属先でかなり有利・不利という思いが職員の中に根強くあり、それを解消するのとあわせて人材育成として、ジョブ・ローテーションという仕組みをとっている。

行政職では、企画事業系、住民対応系、一般管理、制度管理という4つの分野を、新人から入ってから係長に昇任する35歳の年次まで、一通りできるだけ回す（実際には、4つ回すのは非常に厳しいので、半分ぐらいの職員は3つぐらいしか回らない）。

また、自分の能力はもっとあるのに、ルーチン系のところの仕事しか配分されていないので適正に評価されていないという思いの強い人は、ジョブ・リクエスト制度により、本人からエントリーして、人事異動を積極的に自分から働きかける仕組みもある。

#### ○個別カウンセリング

能力・成果主義の徹底として、人事評価結果がよくない職員に、個別のカウンセリングを行っている。当初は転職支援も視野に入れていたが、個別に呼んで希望退職という形で実施している。

人事評価結果に基づく分限免職処分を行った例はなく、全て希望退職

という形で運用している。

### ○職員が活躍できるフィールドを用意

若手職員には、どんな仕事に適性を持っているか自分で気付かない場合が多いため、360度診断などを通して自分の能力の棚卸しを行うジョブデザイン研修を実施している。さらには、これから必要とされる能力を身に付けていく次世代リーダー研修を受講し、自分が活躍できるフィールドを探し、チャレンジ提案、施策提案実現プロジェクトに参加することで、若いときから政策立案と実施に携われる機会を用意し、机上論ではなく実践の場で活用できるフィールドを用意している。こうした機会を経て、トヨタ自動車をはじめとした民間企業への派遣にも挑戦できるようになっている。

チャレンジしやすい環境づくりと身に付けた能力を活用できるフィールドを用意することで人事評価制度をより納得性の高いものにしていく。

### ○チャレンジ精神を評価する加点主義

難易度を設定する中で、チャレンジングな目標を設定しなさいという制度設計になっており、難易度が高い目標を設定して、達成度が仮にやや低かったという結果になっても、それより低い難易度を設定したときよりも点数が下がりすぎないというような形になっている。チャレンジングな目標をして達成がうまくいかなかったということがあっても、本人の不利にならないというような考え方をしている。

この考え方にに基づき、業績評価点のマトリクス表において、より難易度が高い方に点をつけるようになっている。

### ○個人目標シート

昨年度までは一般の職員用も係長以上と同じシートを使っていたが、目標を4つもなかなか書けないという声があったということと、団塊の世代の退職に伴って、職員の構成が変わり、新規採用職員が増えてくるというような状況の中で、係長とのコミュニケーション、進捗管理も含めた意思疎通がしやすい形として、24年度から様式を変えた。

係長とのコミュニケーションツールの色彩をかなり強く推したため、かなり一生懸命頑張っている人も、ほどほどにやっている人も、人事考課点が同じになってしまうため、「チャレンジ目標（任意）」という欄を

設け、頑張っている職員、自分の役職を超えて、それ以上の仕事をしているような職員について、このチャレンジ目標で任意に書いてもらうこととしている。もしくは、人材育成の中で、こういう課題を直したい、改善したいという思いがある職員については、このチャレンジ目標を任意に設定して、それを加算していく。チャレンジ目標により、100点の業績考課プラスアルファが実際にはあるという形になる。

### ○勤勉手当への反映

勤勉手当の配分については、3%を原資として広く職員から集めるため、標準の成績の方は、一般的な成績率の中から3%がカットされるということになる。それを原資にして、成績A、Bの職員に配分している。

### ○評価にあたってのルール

連続してA判定の評価をすることができないというルールになっている。給与構造改革の前は、高い評価が連続すると、かなりの格差につながっていくのでよくないということで、3年に一回しか特別昇給はないという運用をしていた。それが組合員である係長にも人事評価が入ったときは、同じく3年に一回の人事考課特昇という形で交渉に入ったが、最終的には4年に一回で妥結をした。組合員である係長のところは、いまだに4年に一度しかこのA判定がつかない。非常に優秀で、すごく仕事できて、毎年のようにA判定に相当する人事考課点を取ったとしても、4年に一回しかAという判定はつかないという状況である。

給与構造改革以降は、管理職、課長補佐以上については、Aの2年連続はないと決めているが、例えばA、B、A、Bは認めており、また、B、Bも当然ある。

### ○評価結果の出現状況

課長昇任試験、係長昇任試験が導入されて、人事考課も含めた昇任になっているので、課長以上で、病気で長期にわたって勤務ができなかったという人を除けば、基本的にD判定、E判定をつけるような職員はいない。この中で標準分布をつかって設定をしていこうという議論もあるが、実際の運用は難しい状況にある。

# 豊田市における 目標管理による人事考課制度

「平成 24 年度 豊田市人事考課マニュアル」概略版

豊田市

## 1 豊田市の人事考課制度がめざすもの

「簡素で効率的な政府を実現するための行政改革に関する法律」が平成18年6月に施行され、総人件費改革の中で地方公務員数の4.6%純減、給与の民間水準の適切な反映等が掲げられた。この法律の理念は、簡素で効率的な政府を実現するために、国・地方を問わず事務の必要性やその実施主体のあり方を十分検討し、国や地方が実施する必要性の減少した事務事業を民間に委ねつつ、行政機構の整理合理化をねらいとするものである。

また、同時期に成立した「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」が平成18年7月に施行された。これは官民競争入札等により公共サービスの提供の担い手を決定する制度で、民間事業者と公務員が双方知恵を絞って公共サービスの質とコストを総合的に競争し、民間にできることは民間にという理念を実現していこうとするものである。

一足先に、公の施設管理の分野では、地方自治法の改正による指定管理者制度が平成15年9月に施行され、それまで地方公共団体の直営又は出資法人等の公共的団体にしか認められなかった公の施設管理に民間事業者等が参入可能となった。

これまでも各地方自治体は効率的な行政運営のために定型的業務のアウトソーシングを進めてきたが、これからはそれに止まらず、公務員自体が競争に晒される環境になりつつあるといえる。公共サービスの担い手が、今まで当然であった公務員から「官と民の競争」又は「民への移管」へと移り変わってきた。この動きはまだ始まったばかりであり、今後どう動くかは分からないが、もはや、「公務だから」という言い訳は通用せず、昨年度と同様に、又は先例に沿って仕事を進める時代ではないのである。単に与えられた仕事を日々こなしていくということだけではなく、職員一人ひとりが市の目標を十分に理解し、「何のために」、「何をすべきなのか」を考え、課題を自ら発見し、その解決のために「どうすればよいのか」に自ら進んで取り組み、仕事に創意工夫を凝らす姿勢がますます求められているのであり、職員一人ひとりの職務に対する取り組み方、その力量が問われようとしている。

豊田市で導入している目標管理による人事考課制度は、単なる勤務評定ではなく、経営管理システムの側面を持っている。単に勤務評定という側面だけにとらわれるのではなく、豊田市の理念、ビジョンを確実に達成していくために、組織使命等の上司と部下の共通認識の下に職務目標を設定し、組織目標への参画感を持って、自らその達成のために創意工夫を凝らし、個々の職員が自らPDCAサイクルを回しながら考えて行動(Self-Control)し、期ごとに改革改善をしていくというマネジメントシステムであり、職務目標の達成過程を通じて人材育成を行うとともに、チャレンジ精神を高揚し、業績をあげた職員には適切な処遇(いわゆる「がんばったものが報われる」)をし、かつ組織パフォーマンスの向上を図っていこうとするものである。

豊田市では人事考課制度だけにとどまらず、人材アセスメント、上司診断、マネジメント研修を複合的に行うことで組織としてのマネジメント力の強化を目指しており、この考課制度も単なる内部管理手法としてではなく、行政サービス向上のための仕組みとして運用してはじめてその本来の目的を達成することとなるのである。

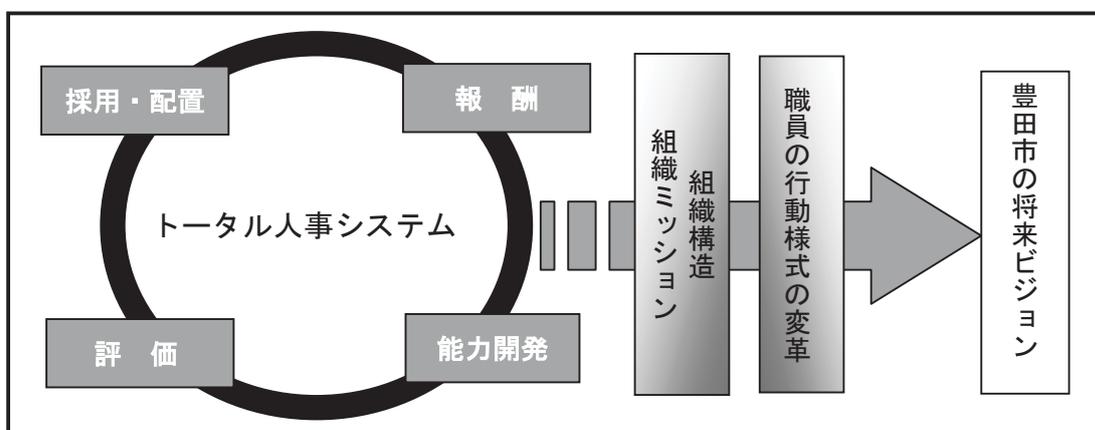
### 《人事考課制度の導入状況》

年度	行政職・医療職	消防職	教育保育職
平成11年度	主幹以上	—	—
12年度	副主幹以上	消防司令以上	—
13年度	〃	〃	園長
14年度	係長以上(試行)	消防司令補以上(試行)	〃
15年度	係長以上	消防司令補以上	〃
16年度	主査以上	消防士長以上	主任以上(試行)
17年度	全職員	〃	主任以上
18年度	〃	全職員	全職員
19年度	〃	〃	〃

## 2 トータル人事システムにおける人事考課制度の位置づけ

### 1 トータル人事システムの基本構成

トータル人事システムの基本は、「採用・配置」「評価」「報酬」「能力開発」という4つのシステムが連動することで、「職員をどう位置付け、どう報い、どう動機づけしていくか」という観点から形成される。このシステムが職員個人のパフォーマンスにどのように影響を与え、一人ひとりの意識改革の動機づけとして、どう運用されるかが重要となる。この職員の集合体が組織構造として構成され、豊田市の将来ビジョン実現のために事業戦略を実行していくこととなる。



### 2 トータル人事システムの基本方針

トータル人事システムの基本方針は、次の3点とし、この方針に基づき既存の人事制度の枠組みを整理・再構築していく。

能力・成果主義の徹底

組織マネジメント体質の強化

チャレンジ精神の高揚

### 3 能力適応時期の明確化（行政職）

全ての職員がプロとしての自覚をもち、自己の能力を成果として発揮するためには、職員のキ

キャリア観をサポートする体制づくりが必要である。そのためには、組織においてそれぞれの職員に求められる能力のステージを明確にし、その中で自分がどういう職員になりたいのか、そのためには何をすればいいのか自ら目標を持って考えることの出来る環境づくりが大切である。

**能力育成期（採用から30歳程度まで）**

自治体職員としての基礎能力の習得と自己発見の時期

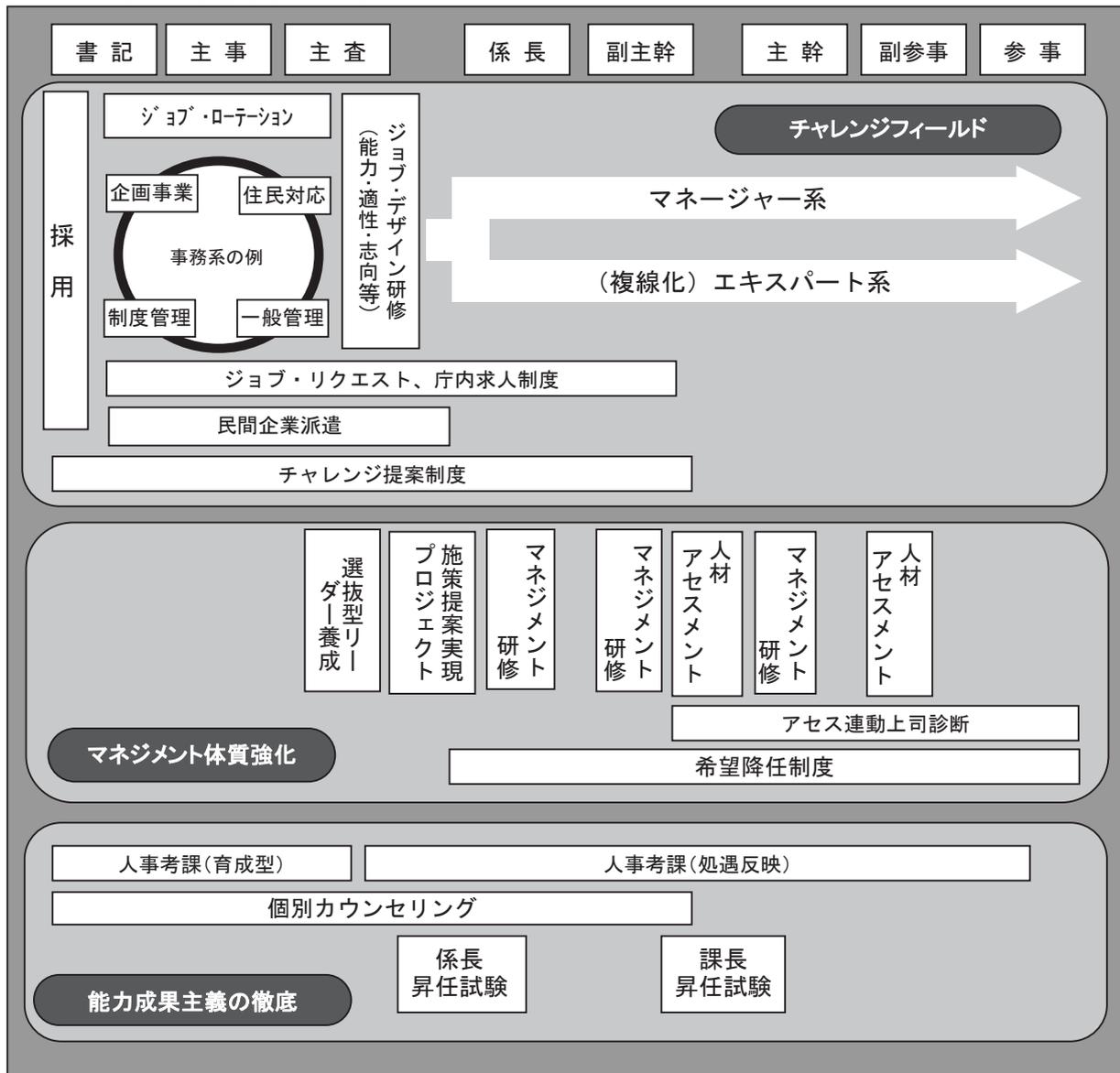
**能力拡充期（30歳程度から係長前まで）**

中堅職員として成果をあげ、自己実現の方向性を定める時期

**能力発揮期（役職者）**

成果主義に基づき、各職位における役割・責任を果たす時期

**4 豊田市の人事諸制度の概略**



## 5 能力・成果主義に基づく評価システム

### a) 人事考課制度の概要

豊田市の人事考課制度は、目標管理という組織力向上のためのマネジメントツールを基本とし、平成 11 年度より職種別に上位職から順次拡充しているが、この目標管理という手法が組織においても一定の定着をみてきているところである。一般職員に導入する考課制度は、人材育成を念頭に置いた考課体系として展開していく。

本市で展開している目標管理型人事考課の最大の特徴は、単なるアセスメントツールとしてのみでなく、政策実行のための組織マネジメントツールだということである。従って、総合計画や重点目標、戦略プランといった組織の目標にそって個人がそれぞれの役割に基づき目標設定し、その目標の難易度と達成度で業績考課を行う仕組としてある。考課結果は全て得点化でき、「がんばった者が報われる」という原則に基づいて、賞与・昇任・昇給へ反映をさせ、職員のインセンティブを高めている。

この人事考課制度は、評価システムの中核をなす制度であると同時に、目標達成によるマネジメント体質の強化やOJTによる人材育成機能をもあわせもつ制度として運用している。また、目標設定にあたっては、職員のチャレンジ精神を評価する加点主義制度となっており、困難な目標に失敗を恐れずチャレンジする職員に高い評価を認めている。

### b) 能力期別の人事考課フレーム

目標管理型の人事考課は、能力適応時期に基づき、3段階にその目的や方法を定める。係長以上の役職者については成果主義を徹底し、能力育成期・拡充期には人材育成を主眼に考課制度を構築する。また、考課結果は昇任試験の勤務評価にも反映させる。

能力期	能力育成期		能力拡充期	能力発揮期
職名	書記	主事	主査	係長～部長
考課形態	人材育成型・能力開発重視の目標管理型			目標管理型（成果重視）
イメージ	若いうちは、評価を気にせず、のびのびと育て！ そして、いろいろなことを吸収しよう。		さあ、いよいよ競争が始まる。 自己実現のために自己の能力を最大限に開花しよう。	今まで培った能力を仕事の成果として還元する時期だ。 がんばれば報われる。
特色	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務を遂行するにあたって高めたい能力・能力開発目標を定め、その達成状況を評価する。</li> <li>・業績考課は、管理職の目標管理と同様な方法により難易度と達成度で評価する。</li> <li>・能力考課においては、職場の特性に合わせ評価要素を選択する。</li> </ul>			業績考課は、目標の難易度と達成度により評価する。上位職になるに従い業績考課のウエイトが高くなり、より成果が求められる。
処遇反映	現段階では賞与、昇給への反映はない。給与構造改革を踏まえ、今後対応協議を進める。			賞与・昇給・昇任へ反映
昇任試験	該当なし		考課点の50%を反映	考課点の30%を反映

### 3

## 人事考課制度の基本的特徴

### 1 「目標管理」を活用した業績重視の人事考課

考課は「業績」「能力」「態度」の3項目について行うが、特に、成果主義を徹底するため「業績」を重視した考課体系とする。この「業績」を評価するために「目標管理」という手法を活用している。

### 2 「組織目標（重点目標）」と「個人目標」のリンク

年度当初における市長ヒアリングにより決定された当該年度の各所管の「組織目標（重点目標）」又は各所管で定める組織目標に基づき、人事考課のための個人目標を設定する。

### 3 考課結果を得点化し、賞与・昇任・昇給へ反映

業績は、各年度における当該個人に期待される役割・組織の期待を考慮して設定された難易度と、実際の達成度により個人の業績を得点化する。また、この業績とあわせて能力・態度も得点化することにより、昇任のみならず昇給・賞与へもその結果を反映する。

### 4 チャレンジ精神を評価する「加点主義」

困難な職務目標に失敗を恐れずチャレンジする職員に対し、高い評価を認め、仮に目標が未達成であっても減点しない、いわゆる「加点主義」とする。特に業績考課においては、職員のチャレンジ精神を高揚するため「業績考課マトリックス」を定め、チャレンジすることがどのように考課点にはねかえるかを明示している。

### 5 「面接重視」のマネジメント

目標を管理することにより、人事考課制度自体にOJTによる人材育成の機能が付与され、「面接を重視」した組織のマネジメント体質が強化される。組織目標を部下職員に周知するとともに、何を、どのように、どのレベルまで、いつまでに進めていくのか、上司と部下の面談を通じて、組織目標と自己の目標の関連性を理解し、納得性をもって業務にあたることが重要である。

### 6 業績考課は「公開」が原則

業績考課は、「公開が原則」であり、なぜこのような考課を行ったかを被考課者に説明すると同時に、部下指導・育成の機会とする。

考課結果は年度末に職員本人あてに通知する（係長級以上について）とともに、「目標管理シート」及び「人事考課票」については、職員本人の申し出により、所属長を通じて公開する。

## 4

# 人事考課制度の目的

## 1 目標の達成とマネジメント体質の強化

職員一人ひとりの目標と組織目標とをリンクさせて設定することによって、職務活動を通じて豊田市の理念、ビジョンの実現を促進する。また、職員一人ひとりが自己の目標を設定・達成する過程を通じて、これまで認識されなかったマネジメント上の様々な問題点や課題が顕在化されるとともに、これらの組織的解決を行うことによって、組織全体のマネジメント体質が強化される。

重要なのは、目標の設定（課題の発見能力）～課題解決のプロセスを通じて組織としての課題解決力を向上させること。決して「去年と同じようにやればいい」のではない。そのためには、組織使命や組織目標をいかに理解させ、創意工夫を促せるかが上司には求められている。

## 2 能力開発

### ○JTによる目標達成を通じての人材育成

人事考課制度は、システム自体が On The Job Training での人材育成を促進する機能を持っている。上司は部下の目標設定をリードし、達成をフォローすることによって仕事を通じて、

- ア. 課題探索能力、課題形成能力、課題解決能力の開発
- イ. 上司のリーダーシップと部下のフォロアーシップの発揮
- ウ. 職場における円滑なコミュニケーションの醸成
- エ. 良好なチームワークの形成

が、促進されることにより、目標達成と人材育成が実現できる。部下は、目標の設定・実践・考課を自ら行うことを通して職務キャリアを開発して行くことができる。

### 管理監督者の指導育成力の向上

人事考課を行うことは、常に部下を把握し、日頃の職務を通して長所、短所、仕事の業績等をよく観察し、考課し、指導することである。部下の理解と納得を得る考課を行うためには、日頃から部下の職務遂行状況を十分に観察し、的確な指示を与え、できないところや不十分なところをよく指導し、適性にあった、あるいは能力を伸ばすような職務の割り当てを行っていくことが必要となる。

つまり、公正かつ客観的な人事考課ができるということは、効果的な指導育成ができるということである。また、公正な人事考課とその結果に基づいた職務の割り当ては、部下の能力を十分に引き出して、組織目標を効果的に達成することにつながり、管理監督者のリーダーシップを発揮した組織運営を可能にする。さらに、人事考課の結果に基づいた、的を射た指導育成や自己啓発の動機づけ等は、管理監督者に対する部下の信頼を築き、管理監督者のリーダーシップを高めることとなる。

### 3 公正な人事の確保

#### a) 意欲の高揚

人事考課は、上司の恣意を排した客観的かつ具体的な考課基準によって、公正に業績・能力・態度を考課しようとするものである。従って、その結果に基づいて、給与・昇格等への反映や能力発揮の機会と場が与えられる等、公正な処遇がなされることにより、「目標管理」の動機付けの仕組みと相まって職員の意欲の高揚が図られる。

#### b) 適正配置

職員がやりがいのある仕事を行うには、個々の職員の能力・適性にあった仕事を割り当て、その職員が割り当てられた職務をやりやすいように条件を整えることが必要である。

人事考課を実施することによって、職員の能力・適性を把握することができ、その結果に基づいて、その職員にあった配置を行い、その上でさらに考課し、次の配置へとつなげていく。このことを繰り返すことによって、適材適所の配置を進めていくことが可能になる。

### MBO (Management By Objectives and Self-Control) = 目標による管理 = 目標管理

チャレンジ目標の設定により、業務の達成と職員の働きがいや組織での存在価値、自己の成長等を求めるマネジメントシステム。

組織目標がトップからブレークダウンされ、部門目標→課の目標→個人目標が設定される。組織目標と個人目標が統合され、個人が組織目標を自分の問題としてとられる仕組み。

目標の設定には、チャレンジ目標の自主設定とその達成を求める姿勢 (Self-Control) を引き出すことが大切。この内発的動機付けのために、上司との面談という手段が重要。そのなかで、上位目標への参画や共感、納得性といったプロセスを導き出していく。

目標管理の仕組みは、上位目標との連鎖構造が基本となるため、下位へ降りるほど「やらされ感」が芽生えがちになる。このため、自律的、内発的な動機付けとしての Self-Control 状態への誘導が OJT の上からも組織マネジメントの上からも大切となる。

## 5 人事考課の効果的運用ポイント

### 1 豊田市の人事考課制度は、単に「人を評価する」というより、「いい仕事をする」ためのマネジメントシステムである

- ・市民からみれば、職員の個々の評価は市民生活に直接的に関係するものではなく、職員がどれだけいい仕事をし、市民サービスの向上に寄与できるかが大切なことになる。
- ・従って、人事考課制度自体がいくら公平・的確に評価する仕組みであっても、「いい仕事」に反映されなければ、制度の存在価値はない。

## 2 組織使命や上位目標と自分の分担事務に関わりを理解することが重要

- ・組織の重点目標への参画や直接参画できない場合でも、担当する業務が組織にとってどういった位置づけになるのかを上司と部下で共通認識をしなければならない。
- ・そうしてはじめて部下職員はやりがいをもって目標達成へのプロセスや手段を自主的に考えることができる。
- ・特に一般職員の場合は組織目標の立案に直接参画する機会が少ないので、事務分担をする際にリーダーやサブリーダーはきちんと説明をしなければならない。単に事務を割り振るだけでリーダーの役割ではない。

## 3 「目標の設定」が大切である

- ・「いい仕事」に結び付けるためには、年度当初の目標設定が重要になる。この段階での上司との話し合いが1年間の業務に影響するし、逆に影響のある目標設定を行う必要がある。
- ・目標設定時は、部下からあがってくる目標を単に確認したり、難易度を追認するのではなく、「10のレベルまでやります」という目標をいかに「12までやります」という方向に誘導できるかが上司のマネジメント能力である。この「プラス2」はノルマ管理ではなく、職員の意欲向上につなげる手法として大切にしなければならない。
- ・組織重点目標に直接リンクしない業務であっても、能率の原則に沿ってより効率的効果的な業務プロセスに導くことができるかが上司のマネジメント能力である。

## 4 上位職になるに従い、マネジメントにかかる時間がより必要になる

- ・民間に比べ、公務員はマネジメントにかかる時間が少ないと言われている。事業実施には積極的でも、組織運営・人事考課・部下指導などのマネジメントにかかる業務は二の次になりがちだ。マネージャー階層である部長～課長がいかにマネジメント能力を発揮するかが重要。人事考課という手法を組織の活性化・人材の育成にいかに使えるかがポイントになる。
- ・一般職員においては、課のマネジメント機能の強化が重要。ジョブ・ローテーションなど他のツールと合わせながら、いかに事務分担し、動機づけ、伸ばしていくかがポイントとなる。

## 5 部下の処遇に反映する人事考課を行う上司には、部下に対する説明責任がある

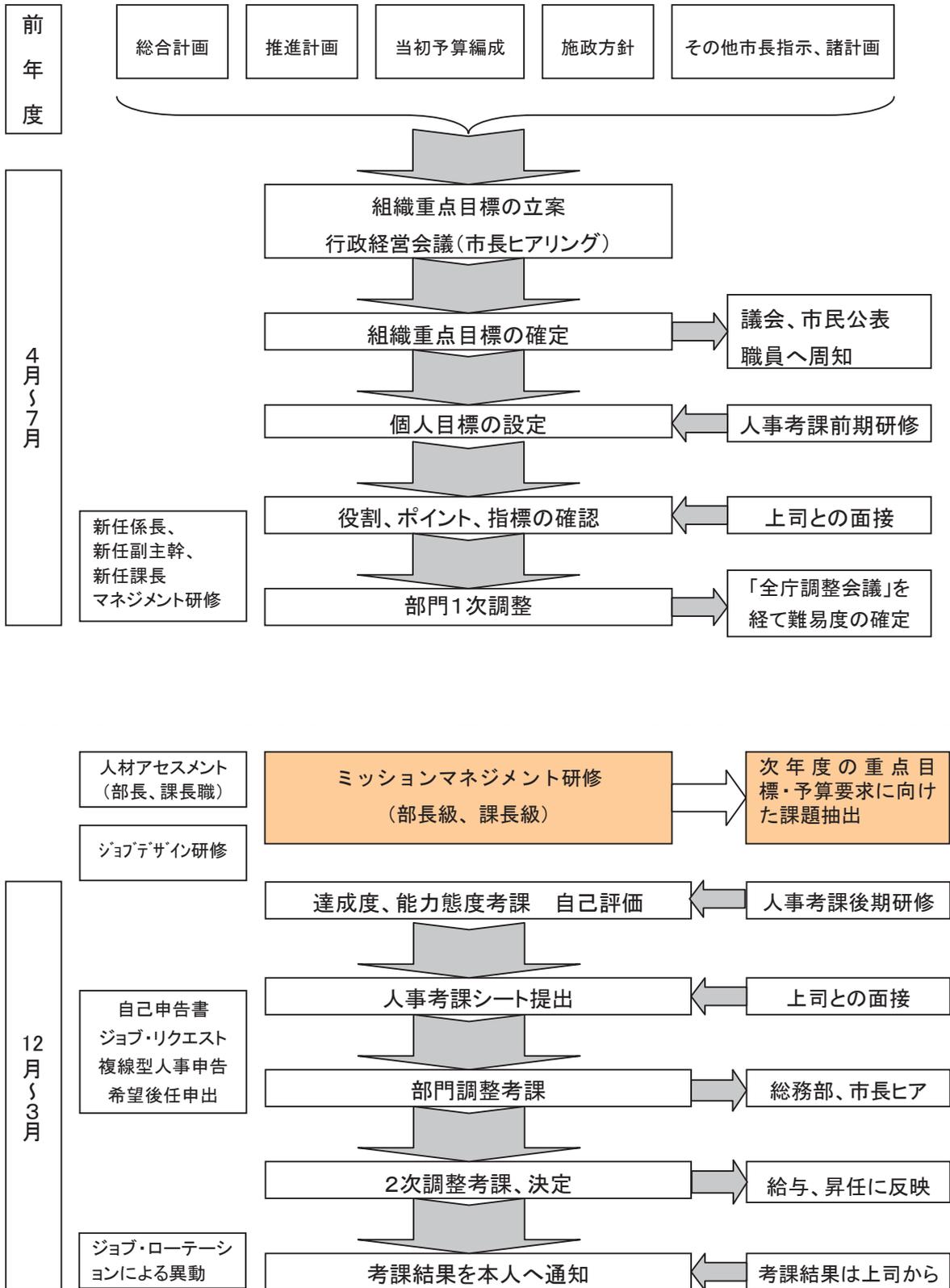
- ・公務員が給与に対する関心が少ないのは、公務という特殊性もあるが、今までの横並び処遇の結果が影響している。少額でも給与に差がつくことは自治体職員になんらかのインパクトを与え、意識改革の一手段として活用できる。
- ・考課を行うのも部下育成するのも上司の責務である。上司は責任をもって部下に考課結果を説明しなければならない。

## 6 面接を軽視しない

- ・日々一緒に仕事をしていると、面接の重要性が希薄になる。「毎日話しているから、わかっている」という感覚が生じる。面接は、上司と部下が改めて同じテーブルにつく「認識のすりあわせ場面」であり、今期の反省を踏まえた「次期への再出発の場」でもある。

6

人事考課の流れ



## 1 考課対象者及び考課時期

考課対象者		考課基準日
行政職	全職員	毎年度1月1日 を考課基準日とし、その 年度の考課を行う。
医療職		
消防職		
教育保育職		

## 2 職員の階層別役割の明確化

各階層別に職員に期待される共通する役割を明確にし、この内容にふさわしい目標の設定と日常的な職務行動を考課要素に照らして考課する。

## 3 考課要素（業績考課、能力考課、態度考課）

育成という本制度の目的を達成するために、業績・能力・態度の視点から考課を実施する仕組みとした。この3つの視点から分析的な考課をし、業績の背景にある原因を探ることで職員一人ひとりの具体的な指導・育成ポイントを明確にする仕組みである。

## a) 業績考課

職務役割を果たすために、1年間でどのような職務課題及び職務目標に取り組むか各人の職務目標を設定する。その場合、各職位がどのような職務課題を分担すべきかを明らかにし、その上で明確にされた職務課題から職務目標を設定し、その職務目標の難易度とどれだけ達成できたかの組み合わせによる業績考課マトリックスを活用して考課を行う。考課の基本は、困難な職務目標に挑戦する職員に対し、失敗を恐れずに目標に挑戦することに高い考課を認め、仮に目標が未達成であっても減点主義ではなく、いわゆる加点主義の考課とする。

一般職員では、職務を遂行する上で高めたい能力の開発目標を設定することができ、スキルを高め自己実現を支援する仕組みとなっている。

## b) 能力・態度考課

区分	考 課 要 素		
	経営職（参事、副参事級）	管理職（主幹、副主幹級）	監督職（係長級）
業績考課	目標管理による成果 目標管理能力		
能力考課	目標管理能力	目標管理能力	目標管理能力 計画企画力 実践行動力 評価改善力
	折衝調整力	折衝調整力	折衝調整力
	指導統率力	指導統率力 (フォロ-アップ力)	指導統率力 (フォロ-アップ力)
態度考課	経営者意識	管理者意識	監督者意識
	挑戦意識	挑戦意識	挑戦意識

#### 4 考課領域及び考課要素のウエイト

考課領域及び考課要素のウエイトは下表のとおり。

(単位：%)

考課結果の反映	区 分	経営職 (参事・副参事級)	管理職 (主幹・副主幹級)	監督職 (係長級)
賞 与 (6・12月)	業 績	60	50	40
	能 力	20	30	40
	態 度	20	20	20
査定昇給	業 績	40	30	20
	能 力	30	40	50
	態 度	30	30	30
昇 任	業 績	40	30	20
	能 力	30	40	50
	態 度	30	30	30

#### 5 考課結果の活用

人事考課の結果は次の考え方を基本にして、賞与・昇給・昇任へ反映させるものとする。

##### a) 賞与への反映の基本的考え方

人事考課の結果の賞与への反映については、前年度における人事考課結果の得点を基準に成績率を計算し、次年度の勤勉手当（6月及び12月）に反映する。

##### b) 昇任・昇給への反映の基本的考え方

当該年度の人事考課結果の得点を基準に昇任、昇給候補者リストを作成する。

##### 勤務成績に基づく査定昇給

	A 極めて良好	B 特に良好	C 良好	D やや良好でない	E 良好でない
参事・ 副参事級	8号 10%	6号 20%	3号	2号	0号
55歳以上	7号	5号	2号	1号	0号
主幹・ 副主幹級	8号 10%	6号 20%	4号	2号	0号
55歳以上	6号	4号	2号	1号	0号
係長級	8号 15%	6号	4号	2号	0号
55歳以上	6号	4号	2号	1号	0号

## 6 多段階考課の実施

1次考課者、2次考課者、3次考課者、1次調整者、2次調整者と多段階で考課する。これは、考課結果の信頼度を向上させることにその目的がある。これは、複数の人が重ねて考課することにより、考課の誤り、判断ミスを防止し、より適切な考課を実現させたいという考え方に基づいている。

### ◆考課者体系

被考課者	1次考課者	2次考課者	3次考課者	1次調整者	2次調整者	決定者
部長	副市長			副市長		市長
調整監	部長					
専門監	調整監	部長		部長、 調整監	副市長	
課長	専門監	調整監				
主幹	課長	専門監				
副主幹	課長					
係長	副主幹、主幹	課長	専門監	部長、 調整監、 専門監	総務部 専門監	総務部長
一般職員	係長	副主幹、主幹	課長			

### ※1次調整者、2次調整者及び決定者の役割

1次調整者は部門内の、2次調整者は部間の公平性を配慮した上で、被考課者の階層別に区分された考課結果を相対的に調整を行い、これに配慮して決定者は、考課を決定すること。

## 8 業績考課の仕組み

### 1 目標難易度の決定基準

組織の期待度と職員個人に対する役割による期待度・経験の有無からの期待度から職務目標が以下の表のどこに該当するかを考慮して決定する。なお、難易度については、本人、1次考課者、2次考課者及び3次考課者が一致することが必要となる。

難 易 度 決 定 表

役 割	組 織	組 織 期 待 度				
		大躍進	躍 進	前 進	維 持	
役 割 期 待 度	期 待 以 上	大躍進 1	躍 進 1	前 進 1	維 持 1	
	期 待 通 り	未 経 験		躍 進 2	前 進 2	維 持 2
		既 経 験	大躍進 3	躍 進 3	前 進 3	維 持 3
	期 待 以 下	未 経 験	—	躍 進 4	前 進 4	維 持 4
		既 経 験	—	躍 進 5	前 進 5	維 持 5

※係長以上には、「未経験」、「既経験」の区分は設けない。

難易度決定表の各項目については、一般的に次のように考える。

### a) 役割期待度

区 分		定 義
役割期待度	期待以上	当該職員の担当・実施していく職務目標が、当該職員の上位の資格等級の職員が行うべき内容である場合をいう。
	期待通り	当該職員の担当・実施していく職務目標が、当該職員の資格等級にふさわしい内容である場合をいう。
	期待以下	当該職員の担当・実施していく職務目標が、当該職員の下位の資格等級の職員が行うべき内容である場合をいう。

### b) 組織期待度

区 分		定 義
組織期待度	「大躍進」	下記「躍進」の中から、特に難易度の高いもので、一定割合を各部門で指定したものをいう。 ※被考課者や1次～3次考課者は設定できない。
	「躍進」	当該職員の担当・実施していく職務目標が、総合計画や部門の重点方針に沿った内容である場合や、組織の必要上あるいは予想外の状況の変化のため、非常に困難な条件の下で職務目標を遂行する場合をいう。
	「前進」	当該職員の担当・実施していく職務目標が、「躍進」とはいえないが、前年度より向上した内容である場合や業務の改革・改善と明確に位置づけられている場合をいう。
	「維持」	「大躍進」にも「躍進」にも「前進」にも該当しない場合をいう。

※難易度を「躍進」又は「前進」とする場合は、どういった点で躍進前進なのか、被考課者はそのポイントを記載することとする。

## 2 目標達成度の決定基準

達成度については、当該職員が担当実施していく職務目標の達成の度合いが以下の表のどこに該当するかを考慮して決定する。なお、達成度については、本人、1次考課者、2次考課者及び3次考課者が一致することが必要となる。

達成度決定表

目 標 達 成 実 績	達 成 度
期待を著しく上回る	T 1
期待を上回る	T 2
期待通り	(標準) T 3
期待をやや下回る	T 4
期待を下回る	T 5

## 3 業績考課マトリックス（決定基準と考え方）

人事考課については、当該職員が担当実施していく職務内容の目標の難易度と達成度が以下の表のどこに該当するかを考慮してそのポイントを決定する。

	T 1	T 2	T 3	T 4	T 5
大躍進 1	100	90	80	60	50
大躍進 3	94	84	74	54	44
躍進 1	84	74	64	44	34
躍進 3	78	68	58	38	28
躍進 5	72	62	52	32	22
前進 1	73	63	53	33	23
前進 3	67	57	47	27	17
前進 5	61	51	41	21	11
維持 1	62	52	42	22	12
維持 3	56	46	36	16	6
維持 5	50	40	30	10	1

#### 難易度について

- \* 「大躍進 3」と「躍進 1」では各達成度とも10点の格差を設けている
- \* 「前進 1」、「維持 1」はそれぞれ「躍進 5」、「前進 5」よりも1点高くしている。
- \* その他の難易度では各6点の格差を設けている

#### 達成度について

- \* T 3とT 4では各難易度とも20点の格差を設けている
- \* その他の達成度では各10点の格差を設けている

この表の基本的考え方は、職員のチャレンジ精神を加点主義により奨励しようとするものである。T 3を期待通りの標準とすることで、T 1、T 2と達成度をきめ細かく加点することでより業務の改善等の取り組みを促すものである。

#### 4 個人目標ウエイトづけ

ウエイトづけは、個人目標相互の重要性(目標の優先度や影響度等)と従事負荷量(仕事量・達成期間)等を比較考慮した上で、合計が常に100%になるように決める。各目標毎のウエイトは、目標設定時に面談者と十分に話し合いを行い、面談者が決める。

### 1 個人目標管理シートの記入項目

- ① 目標の標題：目標内容が一目見て誰にも端的に分かるものとする。
- ② 目標の内容
- ・ 期 日：目標内容に最も適切な目標達成時期
  - ・ 指 標：目標内容が達成できたかどうか誰にも端的にわかる物差しとする。  
(出来る限り数値での目標設定が望ましい)  
目標が推進計画や組織の重点目標に該当する場合は、その指標を基本とする。
  - ・ 役 割：設定した目標、指標に対して個人として具体的に何をするのかを記入  
(これによって同じ組織目標を設定した上司と部下でも難易度が違ってくる。)
  - ・ ポイント：目標の達成過程において、その内容に期待する水準や品質に対する留意点を記入する。(手段や方法など)
  - ・ 躍進前進ポイント：被考課者が難易度を「躍進」、「前進」とする場合は、どういった点で躍進又は前進なのかを簡潔に記載する。考課者はこの点を見ながら難易度の判断を行うこととなる。
- \* 記入欄に内容が記入しきれない場合、別紙を作成し面接時等に説明する。  
(別紙については人事課への提出は不要)
- ③ ウ ェ イ ト：4項目の合計が100%になるように設定する。
- ④ 難 易 度：躍進1～維持3の難易度を設定する。  
(注意) 「大躍進1～大躍進3」の難易度は、各部の調整段階で1次調整者が指定

### 2 1人1つは「前進」以上となる目標設定をめざし、それにふさわしい役割を果たす

本市の人事考課制度は、単なる勤務評価制度ではなく、チャレンジ精神を高揚するためのマネジメントシステムである。従って被考課者本人も考課する者も、より高い目標を目指して、目標設定することが肝要である。

これは単に「前進」目標を「躍進」目標に変更するということではなく、面接等を通じて「躍進」「前進」目標(チャレンジ目標)にふさわしいものに誘導するということ。努力のうかがわれない目標を安易に「躍進」とすることのないよう、目標の内容を十分検討しなければならない。

### 3 個人の役割の明確化(目標1～3に対し、具体的な役割を記入する)

目標達成に向け自らが具体的に何をするのかを明記する。同じ組織目標に対しても課長、係長では役割が違って来る。考課結果が個人の処遇に反映することからも、具体的な個人の役割に対して難易度を設定しないと、本当にかんばった人が報われなくなる。

例えば、「〇〇計画の策定」という組織目標を個人の目標として掲げる場合、係長は原案を作成し、課長は庁内会議等の調整といったように与えられた役割を明確にし、その役割がどの程度の難易度であるかを判断することとなる。

※ここでいう「役割」は、目標を達成するための行為として自らがどのような分担や役割を果たすのかを具体的に記入する。

#### 4 難易度の判断（難易度は個人の役割を明確にして評定者及び被考課者の双方で確認する）

目標設定の面接時に、「何を」「いつまでに」「どのような手法で」「どこまで」「その際の課題は」等が評定者及び被評定者の双方で確認するとともに、つぎの事項を参考にして判断する。

##### 実質要件

- ア 達成までの期間に余裕がない。
- イ 交渉、折衝相手が民間等外部の団体や権利者である。
- ウ 膨大な量を一定期間にさばかなければならない。
- エ 見直し、削減、廃止のための手続きがある。
- オ 複数の組織や個人、団体等との利害関係の調整がある。
- カ 高度な知識、技能や長年の経験が求められる。
- キ 予算獲得や民間からの助成をベースにした事業進行の場合
- ク 長年の経緯経過がある事業の方向転換
- ケ 職員の処遇を変える事業
- コ 雇用情勢や経済動向の影響を受ける中で一定の収入率を確保する事業
- サ 市民にも痛みを伴う改革の実施

#### 5 目標「その他」の難易度は、通常の組織運営であれば「維持3」とする

その他の目標は、標題が「通常の組織運営等」となっている。この通常管理が中心の場合、期待通り→維持で「維持3」となる。ただし、目標1～3に記入できない課題が多くある場合は、その旨をその他に記入し、総合的に判断すること（期待通り→前進で「前進3」というケースなどもある）。

#### 6 ウエイトの考え方

##### 原則1項目30%を上限に、5%きざみとすること

ウエイトは、合計が必ず100%になるよう設定する。従って、全ての業務が考課対象となる。また、目標1つに対し、上限は30%を原則（目標1～3について）とする。1項目でウエイトが大きすぎる場合、目標を2つに分ける等、設定方法を工夫する。

#### 7 目標項目の設定

##### 難易度の高い多くの課題がある場合、目標1～3にまとめる

目標は3つの目標以外を「その他」に記入するのが原則だが、難易度の高い多くの課題を抱えている場合、目標1～3にうまくまとめて、より高い難易度の設定を行うことができる。これは目標を3つに限定することで、多くの課題を抱える本人の不利にならないようにするためである。

例：人事考課の実施 前進3  
昇任試験の実施 前進3

└─ この2つをあわせ「能力成果主義の人事管理の実施」  
    躍進3とする

## 8 面接の方法

### 面接では、高い目標に誘導する

目標管理制度は、処遇のための評価を行うことが本来の目的ではなく、組織力向上のために、「いかに部下に高い目標を掲げさせ、成果を出させるか」を誘導するマネジメントシステムである。従って面接では単に評価レベルを話し合うのみでなく、チャレンジングな目標へ誘導することが重要である。

#### (目標設定での面談のポイント)

##### a) 目標管理では、目標の設定に動機付けという意味がある。

- ・単に分担事務について確認をするのではなく、その事務が組織使命や組織課題にどう貢献していくのかを共通理解する。
- ・その業務がどこにニーズがあるのかを認識し、そのためにどう貢献していくのかを共通認識する。
- ・組織課題に直接的にリンクしない場合であっても、能率の原則に沿って事務遂行上の現状と目指したい状態に照らしてプロセスの改善等について話し合う。

##### b) よりチャレンジングなものへの誘導

- ・組織の状況を理解する。(組織課題、職場課題、変革の要請等) その上で、組織の状況にどう対応できるか、課題達成の役割をどう果たせるか。
- ・課題解決のためにどうアプローチし、解決していくかのプロセスを自発的に導き出す。
- ・業務プロセスの改善、上位職の代行、ノウハウの共有化、研究など期待するものへの貢献を考課者と被考課者で話し合い誘導する。
- ・「躍進前進ポイント」をよく確認し、安易な設定ではなく、チャレンジングなものへ誘導

##### c) 部下への期待と達成への見込み

- ・部下への期待感を示し、達成意欲を刺激
- ・単にチャレンジングな目標を分担させるだけでは、自発的な意欲は湧かない。達成へ予感が感じられるような支援を示す。

## 10 達成度

### 1 目標達成度の決定基準

達成度については、当該職員が担当実施していく職務目標の達成の割合が、以下の表のどこに該当するかを考慮して決定する。なお達成度については、本人・1次考課者・2次考課者・3次考課者が一致することが必要となる。

達成度決定表

達成度	目標達成実績	数値目標の場合の目安
T 1	期待を著しく上回る	120%以上
T 2	期待を上回る	105%～120%未満
T 3 (標準)	期待通り	90%～105%未満
T 4	期待をやや下回る	75%～90%未満
T 5	期待を下回る	75%未満

## 2 数値化できない目標については

達成度	判断基準
T 1	期待を上回る質の良い内容か、もしくは期限よりも20%以上早くできた場合でかつ早くできた実質的メリットがある
T 2	期待を上回る質の良い内容か、もしくは期限よりも10%以上早くできた場合でかつ早くできた実質的メリットがある
T 3 (標準)	内容と期限がほぼ期待通りできた場合
T 4	期待をやや下回る質の内容か、もしくは期限よりも10%以上遅れた場合
T 5	期待を下回る質の不良な内容で、かつ期限よりも10%以上遅れた場合

※目標の「ポイント」の内容で<sup>\*</sup>上下のランクに異動可とする。(数値目標も同じ)

※「努力度加点」と「自力度評価」・・・被考課者がこれを行った場合は、指導観察記録のコメント欄等を利用し、具体的理由を明記すること。

(自力度評価：達成度がT 3(期待通り)以上であっても、「上司や同僚から通常以上の支援を相当期間継続的に受けた場合」など、被考課者の目標達成のための自力度が通常以下の状態であった場合は、考課者は自力度の評価を行い、達成度を下位のランクへ引き下げることができる。被考課者は、指導観察記録のコメント欄等を利用し、具体的理由を明記すること。)

## 11 勤勉手当への反映

### 参事・副参事級 (3%配分原資)

区分	成績率	人数割合
A 極めて良好	0.969以内	10%以内
B 特に良好	0.922以内	30%-A以内
C 良好(標準)	0.848	100%-A-B
D やや良好でない	0.828	
E 良好でない	0.781	

### 主幹・副主幹級 (3%配分原資)

区分	成績率	人数割合
A 極めて良好	0.748以内	10%以内
B 特に良好	0.712以内	30%-A以内
C 良好(標準)	0.654	100%-A-B
D やや良好でない	0.638	
E 良好でない	0.602	

12 考課結果の出現状況

ラン ク	昇 給					賞 与				
	部長級	次長級	課長級	補佐級	係長級	部長級	次長級	課長級	補佐級	係長級
A	2	4	9	17	46	2	5	12	25	29
B	6	10	17	37		6	10	23	50	59
C	25	51	142	295	352	25	50	133	273	310
D	0	0	0	4	8	0	0	0	5	7
E	0	0	0	4	5	0	0	0	4	6
計	33	65	168	357	411	33	65	168	357	411

様式第1号の1

**個人目標管理シート** (経営職・管理職員用)

所属	職名	職番	氏名
----	----	----	----

NO	目標の設定	成果	考課
目標 1	標題		ウエイト
	内容		%
			難易度
達成度			
目標 2	標題		ウエイト
	内容		%
			難易度
達成度			
目標 3	標題		ウエイト
	内容		%
			難易度
達成度			
そ の 他	標題 通常の組織運営 等		ウエイト
	内容		%
			難易度
達成度			

1次考課者 氏名	印
コメント	

2次考課者 氏名	印
コメント	

# 個人目標シート

所属	職名	職番	氏名
----	----	----	----

		業 務 設 定			成 果			考 課	
担当業務 (必須)	メイン目標 (個人重点目標)	標題 【期日】 【指標】 【役割】 【手段方法】 【ポイント】						難易度	
								達成度	
		スケジュール	4月	5月	6月	7月	8月	9月	
			10月	11月	12月	1月	2月	3月	
			変更後スケジュール						
通常業務	①『 』 【課題】							達成度	
	②『 』 【課題】								
	③『 』 【課題】								
チャレンジ目標 (任意)	標題 【期日】 【指標】 【役割】 【手段方法】 【チャレンジポイント】						重要度		
							達成度		

1次考課者氏名 古澤 彰朗 印	2次考課者氏名 印	3次考課者氏名 印
コメント	コメント	コメント

# 人事考課票

被考課者

考課対象期間：平成 年 月 日～ 年 月 日

所属	職番 —	職名(補職名)	氏名
----	---------	---------	----

## 業績考課

考課項目	合計 点
個人目標管理	

1次考課者 氏名	印
2次考課者 氏名	印

## 能力考課

考課項目	自己申告(考課者にPRしたい具体的事実)	考課
目標管理力		1次考課
		本人考課 2次考課
折衝調整力		1次考課
		本人考課 2次考課
指導統率力		1次考課
		本人考課 2次考課

## 態度考課

考課項目	自己申告(考課者にPRしたい具体的事実)	考課
経営者・ 管理者意識		1次考課
		本人考課 2次考課
挑戦意識		1次考課
		本人考課 2次考課

# 人事考課票

被考課者

考課対象期間：平成 年 月 日～ 年 月 日

所属	職番	職名(補職名)	氏名
	—		

## 業績考課

考課項目	合計
個人目標管理	点

1次考課者 氏名	2次考課者 氏名	3次考課者 氏名
印	印	印

## 能力考課

考課項目	自己申告(考課者にPRしたい具体的事実)	考 課	
計画企画力		本人考課	2次考課
		1次考課	3次考課
実践行動力		本人考課	2次考課
		1次考課	3次考課
評価改善力		本人考課	2次考課
		1次考課	3次考課
折衝調整力		本人考課	2次考課
		1次考課	3次考課
指導統率力		本人考課	2次考課
		1次考課	3次考課

## 態度考課

考課項目	自己申告(考課者にPRしたい具体的事実)	考 課	
監督者意識		本人考課	2次考課
		1次考課	3次考課
挑戦意識		本人考課	2次考課
		1次考課	3次考課



平成24年度

# 人 事 考 課 票

(行政職一般職員用)

所属 人事課	職名 主 査	職番 46231	氏名 杉本 一乃
-----------	-----------	-------------	-------------

考課項目	合計点	1次考課者	2次考課者	3次考課者
業績考課	点	古澤 彰朗		

考課項目	自己申告欄			考 課 欄		
	本人考課	考課者にPRしたい具体的事実		1次考課者	2次考課者	3次考課者
能力考課 必須項目	知識・技術					
	情報力					
	職務遂行力					
	ネットワーク力					
選択項目						

態度考課	責任・役割意識					
	挑戦・改善意識					
	組織貢献意識					
	職員倫理意識					

今年度特に伸ばしたい能力	<p>どの業務を通じて能力を伸ばすか</p> <p>※リストは選択項目(能力)の選択後に更新されます。</p>
--------------	---

### ③ 川 崎 市

#### (1) 制度導入に際して

##### ○経緯

平成14年9月に策定した「行財政改革プラン」において、人事制度を能力・実績を重視した制度に改め、職員のやる気や働きがいを引き出し、職員の有する能力を最大限に活用することのできるシステムを導入することなどを定め、人事評価制度の構築に着手し、平成16年度～17年度の2年間の試行を経て、平成18年度から本格運用を始めた。

#### (2) 具体的な運用

##### ○絶対評価か相対評価か

業績評価及び能力評価の2次評価までの評価については、基準に従い点数を算定し絶対評価により行っている。その後、課長級以上の管理職については任命権者ごとに、課長補佐以下の職員については局の単位ごとに、業績評価と能力評価の合計点を相対評価で区分し、最終評価を決定している。

##### ○評価結果のフィードバック

2次評価の結果が確定した段階で、2月末までに被評価者に評価結果を通知し、評価結果の内容について説明を行う。特に、評価で減点となる項目があった被評価者などに対しては、評定の根拠となる客観的な事実を伝えるとともに、次年度に向け、人材育成のための指導・助言を行っている。

最終的に2次評価の点数を相対評価し、最終評価を決定し、その結果については4月上旬を目途に被評価者に通知しているが、その際には評価者からの説明は特に行っていない。

##### ○苦情相談

評価の客観性、公平性を高めるために苦情相談の仕組みを整備している。対象とする事項は、①業務目標の設定に関する事、②2次評価の結果に関する事、③面談、評価結果通知等の手続に関するものとしている。最終評価の内容については苦情相談の対象にはしていない。

## ○原資の確保策

昇給においては、給与構造改革において全体的に給与カーブのフラット化による間差額の減少分等を原資としている。

勤勉手当においては、条例で支給割合が100分の67.5と定められているが、「良好（標準）」の成績率は100分の66としている。この差分である100分の1.5と、条例上で限度額の積算基礎に含まれる扶養手当分を原資としている。

## ○実際の支給額の差

昇給においては、行（1）適用職員の平均で、一番上のランクの昇給区分Aと標準のCの差は年額5万円である。また、Aと一番下のEの差は年額15万円になる。

勤勉手当においては、行（1）適用職員の平均で、一番上の「特に優秀（81/100）」と標準の「良好（66/100）」の差は、年額約12万円、「特に優秀」と一番下の「良好でない（50/100）」との差は約25万円になる。

## ○人事評価制度導入の効果

能力・実績主義の人事給与制度の推進、意識改革などの人材育成の推進、総合計画の着実な推進への貢献に一定の効果があったものと考えられる。

## ○評価者研修の必要性

毎年、評価者の能力向上を図るため、評価者研修を行っているが、当初の目標が曖昧であるとか、安易な評価を行うケースなど、評価者能力が十分でないというような状況も一部見られる。引き続き、評価者研修に力を入れていく必要がある。

人事評価が単に評価するだけのツールにならないよう、評価者研修の内容を制度内容中心の講義から、人事評価を活用した人材育成や組織マネジメントの手法の説明を中心とした講義にするとともに、演習を取り入れるなど、より実践的な研修を実施していく予定である。

## ○職員団体との関係

制度構築に至るまで、職員団体との交渉を行い、給与制度の見直しなど、実現に向けた意見交換を行ってきた。

現在も制度の課題等について必要に応じて意見交換を行いながら、制度運用を行っている。

年に1～2回、「川崎市職員の人事評価における苦情等に関する協議会」を定例的に開催しているが、職員団体の代表者も委員になっており、前年度の苦情相談の状況や制度の課題について協議を行っている。

地方公共団体の人事評価制度の運用に関する研究会  
事例発表資料

平成24年10月30日

川 崎 市

# 1 人事評価制度の概要

## (1) 導入経過

平成 14 年 9 月に策定した「行財政改革プラン」において、人事制度を能力・実績を重視した制度に改め、職員のやる気や働きがいを引き出し、職員の有する能力を最大限に活用することのできるシステムを導入することなどを定め、人事評価制度の構築に着手し、平成 16 年度～17 年度の 2 年間の試行を経て、平成 18 年度から本格実施しています。

- ・平成 14 年 9 月 「行財政改革プラン」策定  
→制度構築に着手
- ・平成 16 年度 試行開始  
対象；部長級以下の一般事務・技術職員、消防職員  
(対象；約 8 千人)
- ・平成 17 年度 試行対象を、保育士、看護師、技能業務職員へ拡大  
(対象；約 1 万 4 千人)
- ・平成 18 年度 本格実施  
人事評価規程施行、勤務評定規程廃止
- ・平成 19 年度 人事評価システム運用開始  
前年度評価結果を当該年度の勤勉手当に反映
- ・平成 20 年度  
～平成 22 年度 評価結果を段階的に昇給に反映

年度 \ 職位		管 理 職					課長補佐以下				
		極めて良好	特に良好	良好	やや良好でない	良好でない	極めて良好	特に良好	良好	やや良好でない	良好でない
勤務成績		極めて良好	特に良好	良好	やや良好でない	良好でない	極めて良好	特に良好	良好	やや良好でない	良好でない
昇給区分		A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
20 年度	昇給号給数	5	4	4	4	0	4	4	4	4	4
21 年度		6	5	4	2	0	5	4	4	4	0
22 年度		6	5	4	2	0	6	5	4	2	0

※ 55 歳を超える職員は昇給号給数を半分程度に抑制

## (2) 評価の方法

### ・能力評価

能力評価は、評価項目ごとに定める指標に基づいて、職務遂行の過程において発揮された職員の能力等を、具体的な事実や行動等に基づいて評価しています。評価項目は、被評価者の職位ごとに適用される項目が異なり、職務を遂行する上で求められる知識のほか、業務管理や人事管理に関する能力、対人関係の調整に関する能力及び職務への取組姿勢・態度に関するものがあります。(別添参照)

評価の方法としては、被評価者の自己申告、1次評価者と被評価者との面談を経た後、1次評価者が評価期間における職務遂行過程で発揮された能力や評価の根拠となる事実等に基づき、評価指標にしたがって評価を実施します。その後、2次評価者は、1次評価者とのヒアリングを経て評価を行い、最終的に確認者(課長補佐以下は各局長、管理職は各任命権者)が確認し評価が確定します。

### ・業績評価

業績評価は、目標管理の手法を用いて、職員が自発性・創造性を活かすことを促しつつ、組織目標等に基づき、被評価者が自らの業務目標を3～4個設定し、その設定した目標の難易度、達成度により、一定期間内の業績を評価します。

評価の方法としては、被評価者の自己申告、1次評価者と被評価者との面談を経た後、1次評価者は業務目標がどの程度達成されたかに基づき、目標ごとに達成度を5段階で評価します。その後、2次評価者は、1次評価者の行った評価内容の確認を行い、最終的に確認者(課長補佐以下は各局長、管理職は各任命権者)が確認し評価が確定します。

なお、外部環境の急激な変化等、予想以上の困難(良好)な状況があった場合は、達成度を1ランク上位(下位)に決定することが出来ます。

## (3) 絶対評価か相対評価か

2次評価については、業績評価及び能力評価の点数を合算し、絶対評価により行います。最終評価については、課長級以上の管理職については任命権者ごとに、課長補佐以下の職員については局ごとに、2次評価結果を次の基準により5段階に相対化して区分し、決定しています。

《管理職》

評 価	配 分 率
5	職位別に評価を受けた職員数の上位 10 分の 1 以内
4	職位別に「5」及び「4」を合わせて、評価を受けた職員数の上位 10 分の 3 以内
3	職位別に「5」、「4」及び「3」を合わせて、評価を受けた職員数の上位 10 分の 8 以内
2	上記以外
1	

※ 上位 10 分の 8 以内に入らない職員のうち、2次評価の合計点が 100 点を超え、かつ能力評価において減点評価がないものについては、評価点数分布を考慮した上で「3」に決定することができます。

※ 「2」以下の分類基準は、当該年度における評価点数分布を踏まえ、指標となる点数を評価時に決定しています。

《課長補佐以下》

評 価	配 分 率
5	職位別に評価を受けた職員数の上位 10 分の 1 以内
4	職位別に「5」及び「4」を合わせて、評価を受けた職員数の上位 10 分の 3 以内
3	上記以外
2	
1	

※ 「3」以下の分類基準は、当該年度における評価点数分布を踏まえ、指標となる点数を決定しています。

(4) 評価対象期間

4月1日から翌年3月31日までの1年間

(5) 評価の流れ

前年度の3月から局の組織目標設定の準備を開始し、4月中に局・部・課の組織目標を設定します。その後、被評価者は、組織目標等を踏まえて、業務目標を設定し、5月末までに1次評価者との面談を実施します。

そして、業務目標の進捗状況の確認等を行う中間フォロー（被評価者と1次評価者との面談）を10月中に実施し、1月から2月にかけて、被評価者は達成度等の自己申告を行って、1次評価者と評価時面談を実施します。1次評価者は、面談内容等を踏まえて1次評価を実施し、2次評価者は、2月末までに、1次評価者とのヒアリン

グを行って、2次評価を実施し、局人事担当課の点検を経て、2次評価結果を被評価者に通知・説明します。

最後に、最終評価を3月末に決定し、4月に最終評価の結果を被評価者に通知します。

#### (6) 評価対象者

- ・担当理事及び部長級以下の職員  
(新規採用(条件付採用)職員や再任用職員、任期付職員も対象)

- ・全ての職種  
(ただし、技能・業務職員や一部の技術職員は評価制度が異なる)

※局長級職員(担当理事を除く)は、局長業績評価制度による評価を実施

#### (7) 評価者及び被評価者

##### ・被評価者

被評価者の区分は次の表のとおりとなっています。

被評価者の区分	対象となる職
係 員	職員、主任、指定担当係長
係 長	係長、担当係長、課長補佐、係に相当する事業所等の長
課 長	課長、担当課長、課に相当する事業所等の長
部 長	部長、担当部長、部に相当する事業所等の長
理 事	担当理事

なお、次に該当する職員は対象外としています。

ア 局長級職員(担当理事を除く)

イ 公益的法人等への派遣職員(派遣法、地方自治法による派遣)

※ 各所属から省庁、自治体、関係団体、民間企業、大学院等へ研修を目的として派遣された職員は評価対象としています。

また、休職などにより、一定の期間、勤務に就いていなかった職員については、評価の対象外となる場合があります。

##### ・評価者

評価の客観性・公平性を確保するため、複数の者による評価を行うこととしています。基本的に評価者は2段階とし、被評価者の業務内容や職務遂行状況等を熟知している直近の上司を1次評価者とします。また、1次評価の補正を図り、評価の客観性・公平性を高めるため、1次評価者の上司を2次評価者としています。

評価者と被評価者の関係は次の表のとおりとなっています。

被評価者の区分 \ 評価者	1次評価者	2次評価者	確認者
係員	係長	課長	局長
係長	課長	部長	局長
課長	部長	局長	市長
部長	局長	—	市長
理事	局長	—	市長

※ 部長及び理事の2次評価は行わず、局長が1次評価のみを行います。なお、被評価者が部長及び理事の場合、人事評価通知書の交付などの2次評価者が行うべき手続は局長が行うものとしします。

※ 省庁、自治体、関係団体、民間企業、大学院等へ研修を目的として派遣された職員の評価者は、派遣元（本市の所属）の上司を評価者としています。

## （8）評価のツール

### ・「評価シート」など

「人事評価シート」は別添のとおりとなっています。

なお、「人事評価シート」への記入は、イントラネット内にある人事評価システムを利用して行います。（技能・業務職及び保育園等に勤務する職員を除く）

## （9）被評価者へのフィードバック

職員の主体的な職務遂行と能力開発への取組を促進するために、2次評価者は、個別に2次評価の結果を被評価者に通知し、評価内容についての説明を行います。評価内容の説明にあたっては、個々の評価項目に関する説明を行うほか、人材育成の観点から、次年度に向けた指導・助言を行うこととしています。

## （10）苦情処理

評価の客観性、公平性を高めるため、次のとおり苦情相談の仕組みを整備し、評価に関する職員の不満や苦情に対応しています。

### ア 苦情相談の対象とする事項

- a 業務目標の設定等に関する不満・苦情
- b 2次評価の結果に関する不満・苦情

※最終評価の結果は対象外

- c 面談、評価結果通知等の手続に関する不満・苦情

## イ 苦情相談の受付窓口

### a 課長補佐以下の職員

局の人事担当課が受付窓口となり、原則として人事担当課長が処理責任者とな  
って対応

### b 管理職

総務局人材育成センター評価担当が受付窓口

## ウ 苦情相談の申出方法

### a 申出期間－その事実（面談、通知など）があった日から、15日以内

### b 申出方法－「人事評価苦情相談申出書」を受付窓口に提出

※ 申出者への結果通知は、苦情相談の申出を受けた日から、15日以内に書面で行  
うこととしています。

※ 課長補佐以下の申出者は、局の人事担当課からの通知に納得できないときや、修  
正後の評価に納得できないときは、総務局人材育成センター評価担当に改めて申し  
出ることができます。

※ 苦情相談の申出を行ったことを理由とした不利益な取扱いは禁止しています。

## (11) 結果の活用方法

評価結果は、昇給、勤勉手当、昇任・昇格に反映するとともに、人事異動や人材育  
成の重要な参考資料としています。

## 2 評価結果の給与への反映状況

### (1) 昇給

#### ① 昇給日

4月1日

#### ② 活用する評価基準

##### ア どの基準を用いるか

原則として人事評価制度における最終評価に基づいて勤務成績を判断してい  
ます。

##### イ いつの期間を用いるか

前年度（4月1日～3月31日の1年間）

### ③ 評価の相対化

管理職については任命権者ごとに、課長補佐以下の職員については局ごとに相対化しています。

### ④ 昇給区分及び号給

勤務成績	極めて良好	特に良好	良好	やや良好でない	良好でない
昇給区分	A	B	C	D	E
昇給号給数	6号給 (4号給)	5号給 (3号給)	4号給 (2号給)	2号給 (1号給)	昇給なし

※ ( ) 内は55歳を超える職員に適用します。

### ⑤ 昇給区分ごとの配分割合

昇給区分AとBを合わせて全体のおおむね100分の30とし、うち、Aについては100分の10以内としています。原則として、⑦の下位区分への割振り要件に該当しない限りは、5段階の評価区分をそのままそれぞれの昇給区分に適用しますので、評価における配分率とおおむね合致しています。

### ⑥ 原資の確保策

15%特昇による昇給分と給与構造改革における給与カーブのフラット化による間差額の減少分を原資としています。

### ⑦ 全体の調整

下位区分決定基準等に該当した場合であって、その者の勤務成績を総合的に判断した場合に昇給号給数を「2号給(1号給)」又は「昇給なし」として取り扱うことが著しく不相当であると認められるときは、あらかじめ人事委員会と協議して、勤務成績が「良好」である場合の昇給号給数である4号給(55歳を超える職員にあっては2号給)を上限とする昇給号給数に決定することができることとしています。

### ⑧ 実際の支給額の差

行(1)適用職員の平均で、昇給区分AとCの差が年額約5万円、昇給区分AとEの差が年額約15万円となります。

## (2) 勤勉手当

### ① 活用する評価基準

**ア どの基準を用いるか**

原則として人事評価制度における最終評価に基づいて勤務成績を判断しています。

**イ いつの期間を用いるか**

前年度（4月1日～3月31日の1年間）

**② 評価の相対化**

管理職については任命権者ごとに、課長補佐以下の職員については局ごとに相対化しています。

**③ 成績区分及び成績率**

**ア 再任用以外の職員**

成績区分	成績率
特に優秀	81/100 以上 135/100 以下
優 秀	73.5/100 以上 81/100 未満
良好(標準)	66/100
良好でない	66/100 未満

**イ 再任用職員**

成績区分	成績率
優 秀	32.5/100 超
良好(標準)	32.5/100
良好でない	32.5/100 未満

**④ 成績区分ごとの配分割合**

成績区分「特に優秀」と「優秀」を合わせて全体のおおむね100分の30とし、うち、「特に優秀」については100分の10以内としています。原則として、下位区分決定基準等に該当しない限りは、5段階の評価区分がそのままそれぞれの成績区分に該当しますので、評価における配分率とおおむね合致しています。

**⑤ 原資の確保方策**

条例上の支給割合と成績区分が「良好（標準）」である場合の成績率の差分（各期1.5/100）と条例上の限度額の積算基礎に含まれる扶養手当分を原資としています。

⑥ 全体の調整

調整はありません。

⑦ 実際の支給額の差

行（１）適用職員の平均で、成績区分「特に良好（81/100）」と「良好（66/100）」の差が年額約１２万円、成績区分「特に良好（81/100）」と「良好でない（50/100）」の差が年額約２５万円となります。

### 3 導入の効果及び課題

#### （１）導入の効果

① 能力・実績主義の人事給与制度の推進

評価結果を翌年度の昇給及び勤勉手当に反映させ、能力・実績主義の人事給与制度を推進しています。

② 人材育成、意識改革の推進

難易度の高い目標の増加や職員アンケートの結果から、目標管理の手法による職員の主体的な職務遂行や意識改革などの人材育成の推進に一定の効果があったものと考えられます。

③ 総合計画の着実な推進への貢献

本市の人事評価制度の特徴として事務事業総点検と連携する仕組みとなっています。「組織目標」と総合計画の「事業目標」とが評価も含めて連携することにより、個人目標の達成が組織目標の達成につながり、さらに総合計画の目標も達成されるようになっており、総合計画の着実な推進に貢献しています。

#### （２）課題

制度導入前から制度運用の中心となる評価者の能力向上を図るため、毎年評価者研修を行っていますが、未だに評価者の不適正な制度運用による苦情相談が発生する状況にあるなど、評価者能力が十分とはいえない状況が見られています。こうしたことから、評価者研修を実施し、評価者能力の向上を図っていく必要があると考えています。

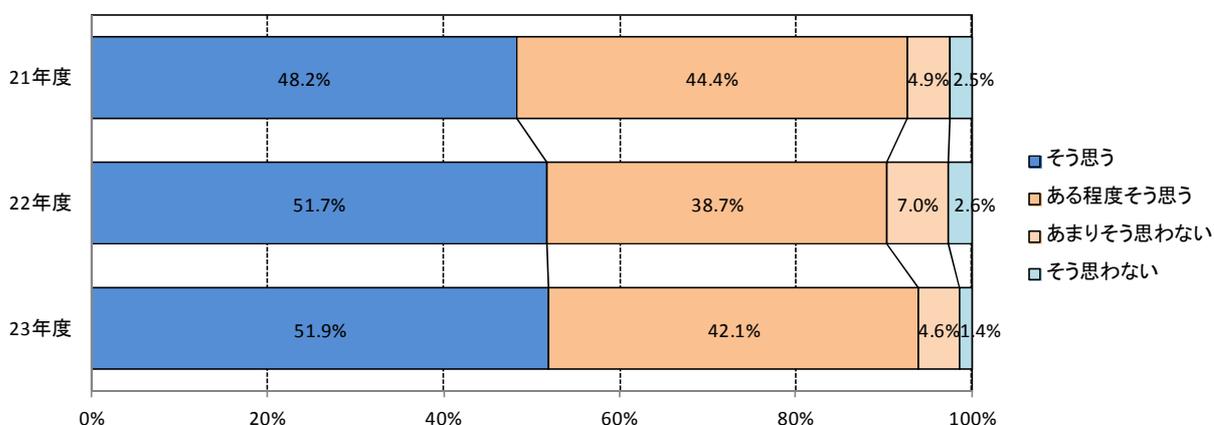
また、人事評価が単に評価するだけのツールにならないよう、評価者研修の内容を制度内容中心の講義から、人事評価を活用した人材育成や組織マネジメントの手法の説明を中心とした講義にするとともに、演習を取り入れるなど、より実践的な研修を実施していく予定です。

## 4 その他

### (1) 職員アンケートの実施

制度導入時から毎年職員アンケートを実施しています。平成23年度実施のアンケートでは、被評価者から見て1次評価者が人事評価制度の内容を理解しているかという内容でアンケートをとった結果、一般事務・技術職員の約52%が「そう思う」、約42%が「ある程度そう思う」と回答しており、合わせて約94%となっており、人事評価制度に対する理解が職員の間十分に浸透してきていることが見てとれる結果となっています。

1次評価者の理解度



### (2) 職員団体との関係

職員団体とは、制度導入前から意見交換を重ねており、現在も制度の課題等について必要に応じて意見交換を行いながら制度運用を行っています。また、人事評価における職員からの苦情等の実態や対応状況について協議し、制度の公平・公正な運用の確保に資するため設置している「川崎市職員の人事評価における苦情等に関する協議会」では職員団体の代表者も委員となっています。協議会は、毎年1～2回開催しており、前年度の人事評価に関する苦情相談の状況や制度の課題等について協議を行う場となっています。

《能力評価の評価指標》

評価項目	指標 内容・程度	点数				概要		
		係員	係長		管理職			
			(1) 部下あり	(2) 部下なし	(1) 部下あり		(2) 部下なし	
職務の遂行に求められる知識、技能等								
業務知識	業務の遂行に必要な知識の習熟度							
	①	・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・円滑に処理している。 (下記のいずれにも該当しない場合)	10	10	14	8	14	・業務処理上の通常のチームワークや上司からの指示等の援助は、通常必要とされるサポートとして当然であり、こうしたサポートを受けることは問題がないので、①に該当します。  ★業務の遂行に必要な知識・技能の程度の判断にあたっては、被評価者の職位等を十分に考慮する必要があります。
	②	・他からのサポートがないと軽微なミスを繰り返したり業務が円滑に進捗しないなど、業務遂行に軽度の支障を来している事実がある。 (業務を独力で正確又は円滑に遂行できない度が軽い)	8	8	10	6	10	【②の例】 ・通常1人で処理可能な書類のチェック作業に関し、当該業務に関する知識不足のため、作業に細かなミスが度々見受けられる。(係員・係長)  ・所管部署の業務に関する知識が不足しているため、自ら判断を下せないことがあったり、間違った判断をしていることがある。(管理職) →業務遂行に軽度の支障を来しているといえます。
③	・他からのサポートがないと修復困難なミスを繰り返したり業務がほとんど進捗しない、又は他からのサポートがあっても軽微なミスを繰り返したり業務が円滑に進捗しないなど、業務遂行に支障を来している事実がある。 (業務を独力で正確又は円滑に遂行できない度が重い)  ・③については、通算1年以上の業務従事経験を要件とする。(係員のみ)	4	4	4	2	4	【③の例】 ・②の例で、他の職員のサポートがないとチェック作業に大きなミスが度々見受けられる。(係員・係長)  ・②の例で、他の職員のサポートがあってもチェック作業において、小さなミスが度々見受けられる。(係員・係長)  ・②の例で、他の職員のサポートを受けても、自ら判断を下せないことがあったり、間違った判断をしたりすることがある。(管理職) →業務遂行に重大な支障を来しているといえます。	
知識	業務の遂行に必要なIT技能の習熟度							
	①	・業務の遂行に必要なIT技能を有しており、それを活用し、情報セキュリティを確保しながら業務を正確・円滑に処理している。 (下記に該当しない場合)	2	2	2	2	2	・業務上、OAソフトや業務システムを使用する必要があることを要件とします。したがって、OAソフト等を独力で使用できない職員であっても、業務で利用する機会がない場合は①に該当します。
IT技能	②	・OAソフトウェア(ワード、エクセル、電子メール、ブラウザ)及び業務システム(電子決裁、旅費管理システム、職員情報システム、文書管理システム、総合財務会計システム、その他必要となる業務システム)の基礎的な操作・知識について、他の職員に依存し、業務遂行に支障を来している事実がある。  ・川崎市情報セキュリティ基準に反した結果、情報セキュリティの確保に支障を来している事実がある。	0	0	0	0	0	・ITに関しては、ある程度操作に習熟した職員が周囲の講師的な役割となるのが通常であり、そうした職員のフォローを受けながら操作できるならば、②に該当しません。 ただし、同じ操作に関して何度も繰り返しフォローを必要とする場合には、他の職員に依存している状態として②に該当します。  ・本来当該職員がパソコン等のIT機器を利用して作成するはずの文書等を他の職員に作成させている場合には、他の職員に依存しているものとして②に該当します。  【②の例】 ・ワードで文書が作成できないので、他の職員に文書作成を任せている。  ・業務中にパソコンの画面を表示したまま離席したため、部外の者に個人情報を見られてしまった。
資格・免許等	知識、技能の裏付けとなる資格・免許、研修							
	①	・業務に必要な資格・免許を有している。	2	2	2	-	-	★資格・免許等については、その能力等の発揮又は研修受講の効果等が確認できた場合に加点するものです。 資格・免許を有しているだけでは加点になりません。
	②	※以下のいずれかに該当する場合 ・業務に関連する資格・免許を有している。 ・業務に関連する研修を履修している。	1	1	1	-	-	
③	・上記のいずれにも該当しない場合	0	0	0	-	-		

《能力評価の評価指標》

評価項目	指標 内容・程度	点数				概要		
		係員	係長		管理職			
			(1) 部下あり	(2) 部下なし	(1) 部下あり		(2) 部下なし	
組織や業務を適正に管理する能力								
管理能力	組織目標の達成に向けて、部下の育成にも配慮しながら、組織を適正にマネジメントする能力の内容と程度							
	①	・通常の範囲を大きく超えるような突発的な業務など、安定的な組織運営を阻害するような大きな環境変化に直面しても、目標の提示、業務分担、指示・指導を適正に行い、状況に合わせて適時適切な調整を行うなど、効果的なマネジメントにより組織の目標を着実に達成した事実がある。	-	10	-	12	-	・具体的に、通常の範囲を大きく超えるような突発的な業務などに直面した事実があり、かつ効果的なマネジメントによって組織として業務を成し遂げた事実がある場合にのみ①で評価します。 (ただし、③又は④に該当する事実がある場合は③又は④で評価します。)  ・業務繁忙期に主担当の職員が長期にわたって欠けたような場合は、安定的な組織運営を阻害するような大きな環境変化といえます。  ★「通常の範囲を大きく超える」、「効果的なマネジメント」等の判断にあたっては、被評価者の職位等を十分に考慮する必要があります。
	②	・組織目標の達成に向けて、部下の育成にも配慮しながら、目標の提示、業務分担、指示・指導等を適正に行い、状況に合わせて適時適切な調整を行うなど、組織を適正にマネジメントしている。 (上記又は下記のいずれにも該当しない場合)	-	8	-	10	-	・①、③、④に該当しない場合  ★組織マネジメントは、②が標準です。
	③	・部下の育成に配慮していない、目標の提示、業務分担、指示・指導を適正に行っていない、状況に合わせて適時適切な調整を行っていないなど、組織を適正にマネジメントしていないと判断できる事実が複数回ある。	-	6	-	8	-	・部下の人事評価に関し、目標設定の指導や面談が不十分であったり、客観的な事実に基づかない評価をしているような場合は、組織を適正にマネジメントしていないといえます。  ・複数の部下を持つ場合に、正当な理由がないにもかかわらず一部の部下の業務量が多すぎたり、少なすぎたりする事実があれば、組織を適正にマネジメントしていないといえます。
	④	・部下の育成に配慮していない、目標の提示、業務分担、指示・指導を適正に行っていない、状況に合わせて適時適切な調整を行っていないなど、組織を適正にマネジメントしていないと判断できる事実が度々ある。	-	2	-	4	-	・人材育成基本計画等に基づく管理・監督者の役割や人材育成・能力開発の取組を適正に行っていない事実、部下に対する必要な指導・助言を行っていない事実、部下が職員研修所の階層別研修を修了できなかった事実等があれば、部下の育成に配慮した適正なマネジメントを行っていないといえます。
常に危機管理意識を持って行動し、業務遂行の過程で発生する様々なトラブル等に迅速かつ的確に対応する能力の内容と程度								
トラブル対応	①	・常に危機管理意識を持って行動し、業務遂行の過程で発生する様々なトラブル等に備えている。  ・トラブル等が発生した際に、事実の正確な把握、迅速な報告、再発防止策の策定等の適切な対応をしている。 (下記のいずれにも該当しない場合)	-	8	6	8	6	・②、③に該当しない場合
	②	・危機管理に対する意識や、業務遂行の過程で発生する様々なトラブル等に対する備えが不足していると判断できる事実が複数回ある。  ・トラブル等が発生した際に、事実の正確な把握、迅速な報告、再発防止策の策定等の適切な対応をしていないと判断できる事実が複数回ある。	-	6	4	6	4	・緊急時の連絡体制等を整備していない場合や、整備していても職員に周知していない場合は②に該当します。さらに、こうした状況を知りながら放置している場合には、③に該当するものとします。(管理職)  ・トラブル等が発生した際に、正当な理由がないにもかかわらず報告が遅れたり、不正確な報告をした場合には、適切な対応をしていないといえます。
	③	・危機管理に対する意識や、業務遂行の過程で発生する様々なトラブル等に対する備えが不足していると判断できる事実が度々ある。  ・トラブル等が発生した際に、事実の正確な把握、迅速な報告、再発防止策の策定等の適切な対応をしていないと判断できる事実が度々ある。	-	2	0	2	0	

《能力評価の評価指標》

評価項目	指標 内容・程度	点数				概要	
		係員	係長		管理職		
			(1) 部下あり	(2) 部下なし	(1) 部下あり		(2) 部下なし
管理能力	部下の服務規律に関して適切な管理監督を行う能力の内容と程度						
	① ・部下の公正な職務執行と厳正な服務規律の確保に向けて、必要な管理監督、指導を行っている。 (下記に該当しない場合)	-	2	-	2	-	②に該当しない場合
② ・部下の公正な職務執行と厳正な服務規律の確保に向けて、必要な管理監督、指導を行っていない事実がある。	-	0	-	0	-	<p>・部下の人数の多少には関係なく、1人の部下に「服務規律」に減点となる事実などがあれば、②に該当します。(人事異動直後の不参など「上司の管理監督、指導の及ばない場合」を除く)</p> <p>⇒「上司の管理監督、指導の及ばない場合」に該当するような事例がある際は、あらかじめ局の人事担当課長などに相談することも必要です。</p> <p>⇒実際に「上司の管理監督、指導の及ばない場合」に該当するものとして評価する場合は、面談時にその具体的な事由を書面(自己申告欄への記載など)により確認し、人事担当課長の確認を受けてください。</p>	

対人能力	業務目標の達成や課題等の解決のために必要な説明・対応、折衝など対人関係を調整する能力						
	相手の理解を得られる効果的な説明、適切な対応をする能力の内容と程度						
	① ・十分な説明、親切・適切な対応を行い、業務を適正・円滑に処理している。 (下記のいずれにも該当しない場合)	12	-	-	-	-	・②、③に該当しない場合
	② ・説明不足、不親切・不適切な対応など、苦情・トラブルにつながるような行動が複数回ある。	10	-	-	-	-	<p>【②の例】</p> <p>・市民対応において、相手に不快感や不信感を与えるような言動があり、注意した事実が複数回ある。</p> <p>・市役所内部の連絡を密にするべき部署に対する説明不足があり、誤解や混乱等を招いた事実が複数回ある。</p>
	③ ・説明不足、不親切・不適切な対応など、苦情・トラブルにつながるような行動が度々ある。	6	-	-	-	-	<p>・本来、当該職員が説明、対応をするべきにもかかわらず、他の職員に依存している事実が複数回ある。</p> <p>★苦情・トラブルにつながるような行動があった際は、そうした行動を繰り返さないよう指導しなければなりません。 これを怠った場合、上司も「組織マネジメント」の項目で「必要な指導を行っていない事実」として、減点評価の対象となります。</p>
	利害関係や立場の異なる相手に対し説得や働きかけを行い、自らの意図・目的を相手に理解させ納得させ受け入れさせる、又は協力・支援を得られるよう調整する能力の内容と程度						
折衝	① ・利害関係や立場の異なる相手に対して十分な説明、適切な調整を行い、業務を適正・円滑に処理している。 (下記のいずれにも該当しない場合)	-	10	12	10	12	・②、③に該当しない場合
	② ・不十分、不適切な説明や調整など、事業進捗の遅れや苦情・トラブルにつながるような行動が複数回ある。	-	8	10	8	10	<p>【②の例】</p> <p>・事業を実施するに当たり、利害関係者等へ自ら責任者として行った説明が不十分であったため納得が得られず、事業に遅れが生じた。 ⇒この場合、説明不足の事実が複数回あって1つの事業が遅れたこと、複数の事業において説明不足が原因で遅れが生じたことは、どちらも「複数回」として②に該当するものとします。</p>
	③ ・不十分、不適切な説明や調整など、事業進捗の遅れや苦情・トラブルにつながるような行動が度々ある。	-	4	6	4	6	<p>・本来、当該職員が説明、調整をするべきにもかかわらず、他の職員に依存している事実が複数回ある。</p> <p>★事業進捗の遅れや苦情・トラブルにつながるような行動があった際は、そうした行動を繰り返さないよう指導しなければなりません。 これを怠った場合、上司も「組織マネジメント」の項目で「必要な指導を行っていない事実」として、減点評価の対象となります。</p>

《能力評価の評価指標》

評価項目	指標		点数				概要		
	内容・程度	係員	係長		管理職				
			(1) 部下あり	(2) 部下なし	(1) 部下あり	(2) 部下なし			
組織の構成員として前向きな行動及び公務員としての基本的意識									
姿勢・態度	チームワーク	組織の一員として目標達成のために、自分の担当業務の範囲を超えて上司や同僚、関係部門の職員等と自発的に協力しているか。							
		①	・自分の担当以外の業務において通常の範囲を大きく超えるような突発的な業務や大きなトラブルが発生した際に、積極的に協力し、最後まで業務を誠実かつ確実にやり遂げた事実がある。	10	-	-	-	-	・具体的に、自分の担当以外の業務において通常の範囲を大きく超えるような突発的な業務などが発生した事実があり、かつ積極的に協力して業務を成し遂げた事実がある場合にのみ①で評価します。 (ただし、③又は④に該当する事実がある場合は③又は④で評価します。)  【①の例】 ・法令等の改正などにより、他の係員の業務量が大幅に増えた際に、積極的に協力し、最後までやり遂げた。  ・他の係員等が病休などで相当期間不在となった際に、自分の担当業務の範囲を超えて、当該職員の業務の全部又は大部分を積極的に引き受け、最後までやり遂げた。
		②	・良好なコミュニケーションの確保に努め、自分の担当以外の業務についても自ら進んで、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配慮しながら、業務を適正・円滑に処理している。 (上記又は下記のいずれにも該当しない場合)	8	-	-	-	-	・①、③、④に該当しない場合 ★チームワークは、②が標準です。
		③	・必要な情報の提供を怠る、要請・依頼に対しても非協力的な場合が見受けられるなど、全体の業務遂行やチームワークに支障を来している事実が複数回ある。	6	-	-	-	-	・特別な事情がない限り、協力要請や依頼を断ることは、業務に支障が出るのが通常なので、断った事実の頻度で判断します。  【③の例】 ・窓口職場において、来客が多く人手が足りない場面で窓口に出るよう依頼されても、当番ではないことを理由に協力しない事実が複数回ある。
		④	・必要な情報の提供を怠る、要請・依頼に対しても非協力的な場合が見受けられるなど、全体の業務遂行やチームワークに支障を来している事実が度々ある。	2	-	-	-	-	
役割意識（係員）	組織における自己の役割を認識し、与えられた業務について誠実かつ確実にやり遂げようとしているか。								
	①	・通常の範囲を大きく超えるような突発的な業務や大きなトラブルに直面しても、積極的に対応し、最後まで業務を誠実かつ確実にやり遂げ、期待以上の役割を果たしている事実がある。	10	-	-	-	-	・具体的に、通常の範囲を大きく超えるような突発的な業務などに直面した事実があり、かつ積極的に取り組み業務を成し遂げた事実がある場合にのみ①で評価します。 (ただし、③又は④に該当する事実がある場合は③又は④で評価します。)  【①の例】 ・法令等の改正などにより、年度途中に業務量が大幅に増えたにもかかわらず、最後までやり遂げた。  ・係長が急きょ不在となり、次席である職員が一定の間、係を仕切った。	
	②	・自己の役割を認識し、かつ十分に果たして、業務を適正・円滑に処理している。 (上記又は下記のいずれにも該当しない場合)	8	-	-	-	-	・①、③、④に該当しない場合 ★係員の役割意識は、②が標準です。	
	③	・他人に業務を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複数回ある。	6	-	-	-	-	【③の例】 ・窓口当番であった職員が、来客が多いにもかかわらず窓口に着いていない事実が複数回ある。	
	④	・他人に業務を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度々ある。	2	-	-	-	-	・処理すべき書類を締切りまでに提出することができず、結果的に他の職員が処理している事実が複数回ある。	

《能力評価の評価指標》

評価項目	指標		点数				摘要	
	内容・程度	係員	係長		管理職			
			(1) 部下あり	(2) 部下なし	(1) 部下あり	(2) 部下なし		
役割意識（部下なしの係長・管理職）	組織における自己の役割を認識し、与えられた業務について誠実かつ確実にやり遂げようとしているか。							
	①	・通常の範囲を大きく超えるような突発的な業務や大きなトラブルに直面しても、積極的に対応し、最後まで業務を誠実かつ確実にやり遂げ、期待以上の役割を果たしている事実がある。	-	-	8	-	8	<p>・具体的に、通常の範囲を大きく超えるような突発的な業務などに直面した事実があり、かつ積極的に取り組み業務を成し遂げた事実がある場合にのみ①で評価します。 （ただし、③又は④に該当する事実がある場合は③又は④で評価します。）</p> <p>★「困難な状況」、「期待通り」の場合は②で評価します。</p> <p>★「通常の範囲を大きく超える」、「期待以上」等の判断にあたっては、被評価者の職位等を十分に考慮する必要があります。</p>
	②	・困難な状況等に直面しても、自己の役割を認識し、かつ十分に果たして、業務を適正・円滑に処理している。 （上記又は下記のいずれにも該当しない場合）	-	-	6	-	6	<p>・①、③、④に該当しない場合</p> <p>★部下なしの係長・管理職の役割意識は、②が標準です。</p>
	③	・困難な状況等に直面すると他人に判断を委ねたり責任を回避したりして、期待どおりの職責を果たしていない事実が複数回ある。	-	-	4	-	4	<p>・他人に判断を委ねるとは、当該職員が判断すべき事項に関して、他人に判断を仰ぐことをいいます。 判断を行う際に通常行われる相談については、問題がないものとしします。</p>
	④	・困難な状況等に直面すると他人に判断を委ねたり責任を回避したりして、期待どおりの職責を果たしていない事実が度々ある。	-	-	0	-	0	<p>【③の例】</p> <p>・A課付きの部下なし担当係長が単独で行うべき事業において、担当係長として行うべき程度の判断に迷いA課長に判断を仰ぐことが複数回ある。</p>
姿勢・態度	全体の奉仕者である公務員として市民の疑惑を招くことのない公正な職務執行と厳正な服務規律の確保に努めているか。							
	①	・市民の疑惑を招くことのない公正な職務執行と厳正な服務規律の確保に努め、職場のモラルを低下させるような行動がない。 （下記のいずれにも該当しない場合）	10	10	10	10	10	②、③に該当しない場合
	②	・職場のモラルを低下させるような行動が複数回ある。	6	6	6	6	6	<p>・職場のモラルを低下させるような行動の有無が評価指標です。</p> <p>・懲戒等の処分がなくても服務規律を確保する上で問題となる行動はすべて対象になります。</p> <p>【②の例】</p> <p>・勤務時間を守らない、執務時間中に無断で離席する等の行動</p>
	③	・職場のモラルを低下させるような行動が度々ある。	0	0	0	0	0	<p>・公正な職務執行や厳正な服務規律に対する市民の疑惑を招くような行動</p> <p>★減点評価の対象となるような行動があった場合、2度とそうした行動を起こさないよう指導しなければなりません。</p> <p>問題行動を繰り返すような場合、その部下が「服務規律」で減点となるのはもちろん、その上司も指導不足として「服務管理」の項目で減点となります。（人事異動直後の不参など「上司の管理監督、指導の及ばない場合」を除く）</p>

〔業績評価〕

平成〇〇年度 人事評価シート

※氏名(旧姓使用者は、旧姓を使用)  
※職員コード

所属	職名	役職	職種	職員コード・氏名
①			④	
②			⑤	
③			予備	

目標	課題(何を) 期日(いつまで) 事務事業コード	水準 (どこまで)	手段・役割 (どのような方法で・どのような役割を)	難易度A・Bの理由	関連する組織目標 難易度 ウエイト	予備欄 (業務目標の修正・ 中間フォローなどで 使用します)	達成度の自己申告	1次評価の理由 *達成度13以外は必ず記入 *実施状況がK・Rの場合必ず記入	1次評価		2次評価	
									達成状況	達成度(評価)	達成状況	達成度(評価)
目標 1	期日 事務事業コード								( ) ( )	( ) ( )	( ) ( )	( ) ( )
目標 2	期日 事務事業コード								( ) ( )	( ) ( )	( ) ( )	( ) ( )
目標 3	期日 事務事業コード								( ) ( )	( ) ( )	( ) ( )	( ) ( )
目標 4	期日 事務事業コード								( ) ( )	( ) ( )	( ) ( )	( ) ( )

2次評価の理由 ※1次評価と異なる評価をした場合は必ず記入	1次評価 合計点	2次評価 合計点
	合計点	

評価期間	~	目標設定面談日	中間フォロー面談日	評価時面談日
------	---	---------	-----------	--------

平成〇〇年度 人事評価シート

〔能力評価〕

職員コード・氏名

評価項目 要素	内容・程度	配点	自己申告		1次評価 評定の根拠となる事実等	2次 点 数
			自己アピール等	自己アピール等		

2次評価者 能力評価意見 ※1次評価と異なる評価をした場合は必ず記入	【総括表】		最終評価
	1次評価	2次評価	
業績評価			
能力評価			
	補職:	確認者	
	氏名:		

1次評価	2次評価	総合意見	補職:	氏名:

# 人事評価関係参考資料（川崎市）

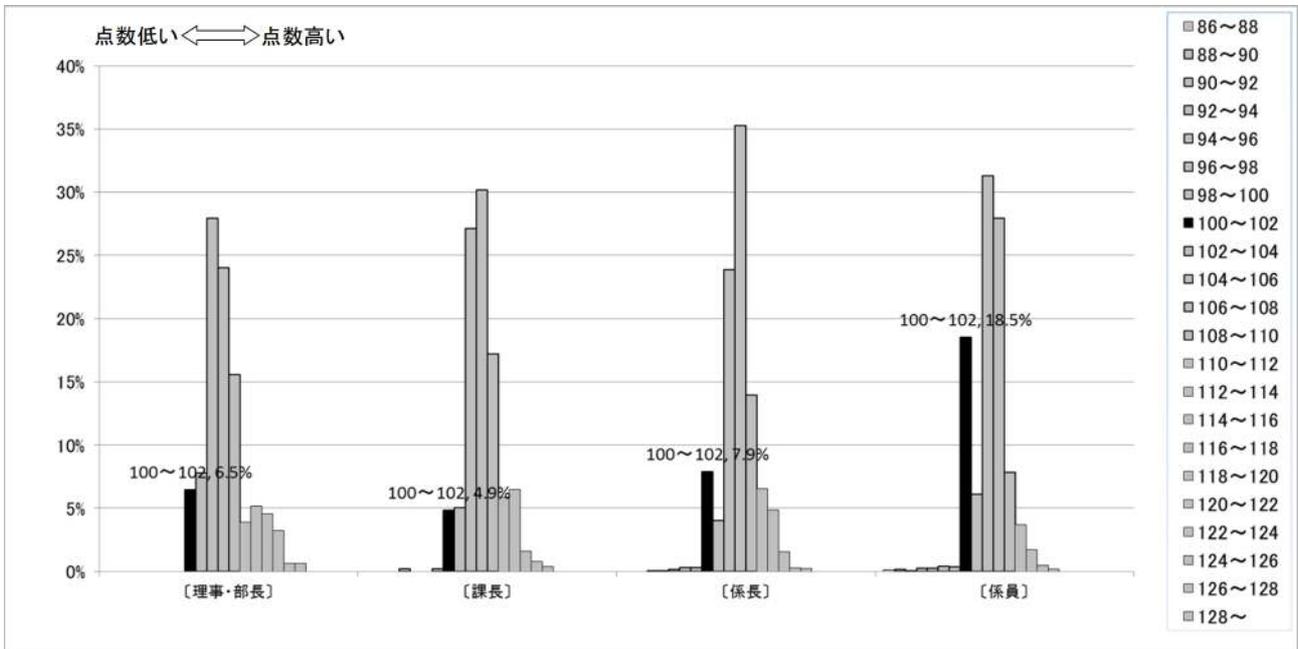
## 1 職位別平均点（一般の事務・技術職員）

役職	業績			能力			合計平均点		
	23年度	22年度	21年度	23年度	22年度	21年度	23年度	22年度	21年度
理事級	54.94	55.93	54.94	49.67	50.40	49.67	104.60	106.33	104.60
部長級	57.07	56.59	58.17	50.20	50.10	50.17	107.28	106.69	108.34
課長級	56.66	56.52	56.65	50.18	50.14	50.08	106.85	106.65	106.72
係長級	56.05	55.98	56.30	50.49	50.49	50.47	106.55	106.47	106.76
係員級	54.34	54.40	54.49	50.48	50.43	50.51	104.82	104.83	105.00
平均	55.02	55.02	55.21	50.45	50.41	50.45	105.47	105.43	105.65

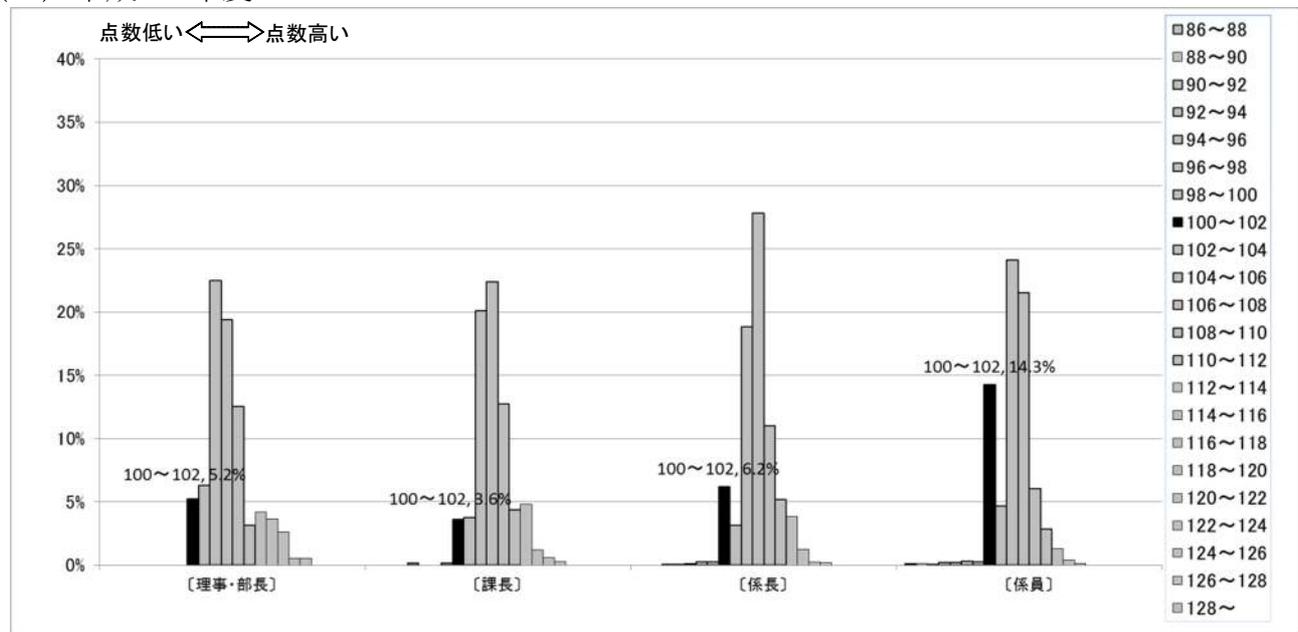
\*21年度の理事級については、部長級の被評価者の区分により評価。

## 2 職位別評価点数分布（一般の事務・技術職員）

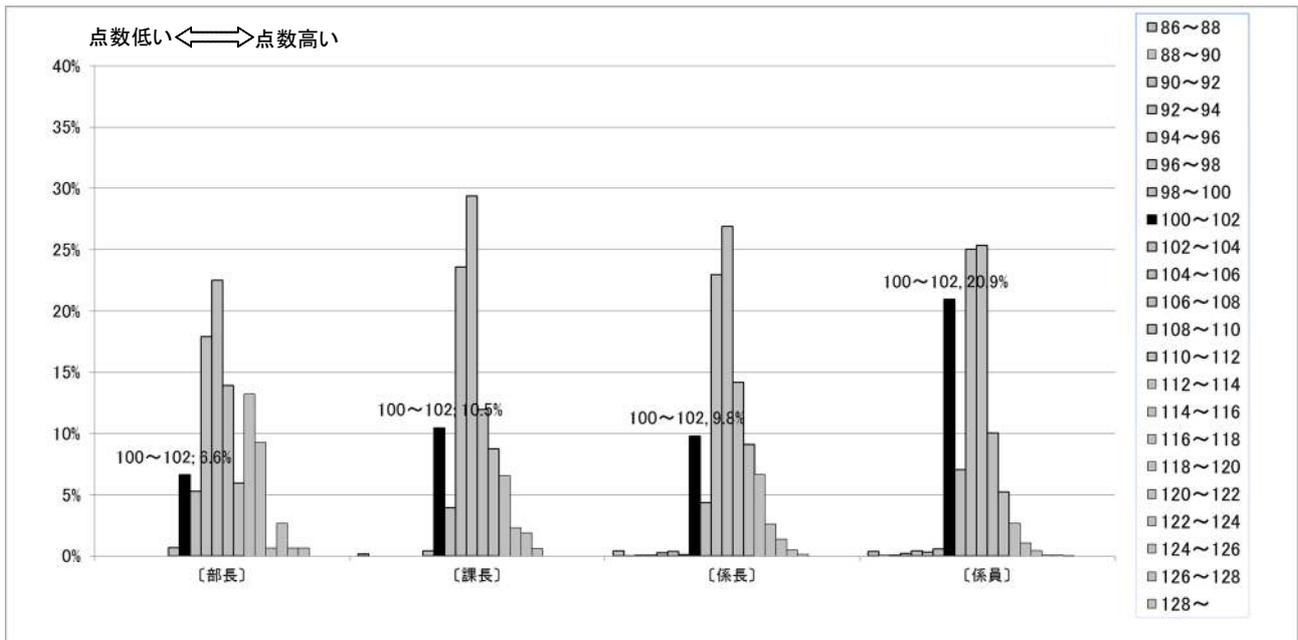
### (1) 平成23年度



### (2) 平成22年度



(3) 平成 21 年度



3 難易度別達成度（一般の事務・技術職員）

**難易度の区分**

- 困難度（制度創設等、懸案事項、調整、創意工夫）
- 貢献度（行政課題、財政効果、市民サービスの向上）
- 優先度（時間的制約）

の視点から総合的に判断して、難易度の高い順から A・B・C・D の難易度を設定する。

**達成度の区分**

区 分	程 度
T 1	目標を大きく上回って達成した
T 2	目標を上回って達成した
T 3	目標をほぼ達成した
T 4	目標を下回った
T 5	目標を大きく下回った
N	未着手

(1) 平成 23 年度

(単位：目標数)

難易度	T1	T2	T3	T4	T5	N	合計
A	0	10	170	2	0	0	182
	0.00%	5.49%	93.41%	1.10%	0.00%	0.00%	100.00%
B	0	124	6,836	38	1	2	7,001
	0.00%	1.77%	97.64%	0.54%	0.01%	0.03%	100.00%
C	0	256	19,871	119	10	10	20,266
	0.00%	1.26%	98.05%	0.59%	0.05%	0.05%	100.00%
D	0	1	2	1	0	0	4
	0.00%	25.00%	50.00%	25.00%	0.00%	0.00%	100.00%
合計	0	391	26,879	160	11	12	27,453
	0.00%	1.42%	97.91%	0.58%	0.04%	0.04%	100.00%

(2) 平成 22 年度

(単位：目標数)

難易度	T1	T2	T3	T4	T5	N	合計
A	0	2	214	7	0	0	223
	0.00%	0.90%	96.00%	3.10%	0.00%	0.00%	100.00%
B	0	95	6,781	44	5	1	6,926
	0.00%	1.40%	97.90%	0.60%	0.10%	0.00%	100.00%
C	0	313	19,428	128	6	7	19,882
	0.00%	1.60%	97.70%	0.60%	0.00%	0.00%	100.00%
D	0	0	1	2	0	0	3
	0.00%	0.00%	33.30%	66.70%	0.00%	0.00%	100.00%
合計	0	410	26,424	181	11	8	27,034
	0.00%	1.50%	97.70%	0.70%	0.00%	0.00%	100.00%

## (3) 平成 21 年度

(単位：目標数)

難易度	T1	T2	T3	T4	T5	N	合計
A	0	11	275	2	0	0	288
	0.00%	3.80%	95.50%	0.70%	0.00%	0.00%	100.00%
B	0	166	6,393	40	5	2	6,606
	0.00%	2.50%	96.80%	0.60%	0.10%	0.00%	100.00%
C	1	416	18,850	87	13	2	19,369
	0.00%	2.10%	97.30%	0.40%	0.10%	0.00%	100.00%
D	0	0	9	0	0	0	9
	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
合計	1	593	25,527	129	18	4	26,272
	0.00%	2.30%	97.20%	0.50%	0.10%	0.00%	100.00%

## 4 最終評価（一般の事務・技術職員）

## (1) 平成 23 年度

最終評価	5	4	3	2	1	計
人数	640	1,297	4,944	156	6	7,043
割合	9.1%	18.4%	70.2%	2.2%	0.1%	
上位	9.1%	27.5%	97.7%			

## (2) 平成 22 年度

最終評価	5	4	3	2	1	計
人数	644	1,280	4,953	146	9	7,032
割合	9.2%	18.2%	70.4%	2.1%	0.1%	
上位	9.2%	27.3%	97.6%			

## (3) 平成 21 年度

最終評価	5	4	3	2	1	計
人数	616	1,308	4,767	194	7	6,892
割合	8.9%	19.0%	69.2%	2.8%	0.1%	
上位	8.9%	27.9%	97.1%			

## 5 苦情相談の状況

## (1) 平成 23 年度 5 件

(市長事務部局 3 件、市長事務部局以外 2 件)

## (2) 平成 22 年度 8 件

(市長事務部局 4 件、市長事務部局以外 4 件)

## (3) 平成 21 年度 7 件

(市長事務部局 4 件、市長事務部局以外 3 件)

## ④ 愛 媛 県

### (1) 制度導入に際して

#### ○ 評価制度の見直し

平成17年の人事委員会勧告では給与構造改革の一環として、給与の成績主義の拡充に向けた査定昇給制度の導入や勤勉手当の加点枠の拡充が打ち出されたが、本県では、すでに昇給、勤勉手当ともに成績反映の仕組みがあり、運用面の見直しにより直ちに導入することが可能であったことから、平成18年度から全職員を対象に他の団体に先駆けて実施してきた。

一方で、当時の人事考課制度には、下記の課題が顕在化していたことから、制度の見直しを行うこととした。

- ・絶対評価という性格上、評価が高止まりし、実際の能力や業績が十分に反映されていない。
- ・課長級から主事級まで、同一の評価項目や基準で評価しているため、職位レベルに応じた評価となっていない。
- ・評価項目に一部重複があるほか、評価項目が旧態依然で、今の県職員に求められる評価視点がない。
- ・各部局間で評価のバラツキが生じており、是正を図る必要がある。

見直しにおいては、実際の能力や実績をより忠実に反映する観点から制度改正を行った。

#### ① 評価要素の見直し、職位レベルに応じた設定

- ・不用項目や類似項目を廃止・統合するとともに、県職員に求められる資質として新たな項目を追加・修正。
- ・職位別に、評価要素の設定、評価点の傾斜配分、評価基準の設定。

#### ② 評価内容の明確化

- ・従前の判断基準が曖昧であり、評価の高止まりの原因であったため、判断基準を明確化。(例：実績評価の「普通」→「要求する水準を満たす実績を挙げた」、能力評価の「中位」→「標準的な能力を有する」)

#### ③ 部局間の格差是正

- ・評価区分ごとに、分布率の標準を提示し、各部局でその標準内に収めて調整している。実務的には、全体を集計・分析した上で、標準を外れている部分の修正等を行い、部局間の調整を行う。

## (2) 具体的な運用

### ○評価結果の活用方法

査定昇給及び勤勉手当への反映をメインとして、昇任やスキルアップ支援等の必要な職員の認定など人事管理にも活用している。

昇任については、従来から、専門員や主任、あるいは2級の主事への昇任要件に人事考課を活用しており、また、平成23年度から導入した課長級昇任試験においても、人事評価の結果を合否に反映させている。

### ○メリハリをつけた評価結果の給与への反映

従来から個人の能力と実績に応じた適正な給与制度の運用に努めており、平成18年度には、査定昇給制度の導入と勤勉手当成績率の成績優秀者と成績不良者の幅の一層の拡大を実施し、勤務成績の給与への反映の拡充を図っている。

さらに、平成23年度からは、プラス考課制度の拡大に向けて、査定昇給と勤勉手当について、勤務成績の優秀な職員に対して、上位の昇給区分あるいは上位加点の連続適用を可能とするなど運用の見直しを行った。

一方、昇給の下位区分の適用についても、能力・実績主義の一層の反映を図っており、勤務成績が若干劣る職員の昇給を厳格に行うため、C区分には該当しないものの、D区分の2号給昇給抑制する程度ではない職員について、1号給昇給抑制（3号給昇給）する運用を行っている。

### ○評価結果の勤勉手当への反映

勤勉手当については、これまで総人件費の枠内でメリハリをつけるために、定型的な業務に従事して、成果を上げてきた職員等を対象に15点加点を25%程度の枠内で実施していたが、その部分を絞り込み、県の重要施策に取り組み、成果を上げた職員や、特に緊急・困難な業務に粘り強く取り組み、達成した職員を対象に、35点加点あるいは25点加点の枠を拡大した運用を行っている。

一方で、勤勉手当が半年ごとの評価であることを踏まえて、評定期間内の勤務状況に問題がある場合は、たとえそれまで高い評価を受けていた職員であっても、厳格な評価を行うなど、勤務成績が良好でない職員についての適正な評価に留意している。

なお、人事考課は、年1回の評価であることから、参考として活用しているところであり、必要に応じて臨時の人事考課を行うなど、評価期

間ごとの実績評価に基づいて加点、減点を決定している。

このように、勤務成績優秀者と勤務成績が良好でない者の評価結果を給与へ反映するにあたって、メリハリのある運用を実践している。

#### ○評価結果のフィードバック

人事評価結果についての開示は行っていないものの、給与への反映結果を適切に説明している。

査定昇給については、昇給上位区分適用の職員に対して、理由を示した上で、より一層の職務精励を促すこととし、昇給下位区分適用の職員に対しては、今後の改善を促す意味で、その理由、今後の改善点の説明を所属長から行っている。

勤勉手当についても、同様に、必ず所属長から説明を行っている。

#### ○課長級昇任試験

次年度の4月1日付での課長級への昇任者を選考するための試験であり、平成23年度から導入している。医師、病院の医療職と、別に昇任試験制度がある教員、学校事務、警察官以外の職種が受験対象となるが、これらの職種の職員も含め、受験資格を満たせば全員受験できることとしている。

試験科目は、論文と特別職による口述試験で、直近2期の人事考課の結果を加味して合格者を決定しているが、非常に高い受験率であり、意欲を出すための一つのツールになっている。

近年の本県の給与については、減額や据置きが続くとともに、高齢層職員の給与の抑制が行われるなど厳しい状況が続いており、結果として職員のモチベーションが低下することも危惧されることから、課長級昇任試験による意欲・能力のある職員の積極的な登用や、能力・実績本位の給与制度への見直しに取り組み、組織の活性化や職員のモチベーションの維持・向上に努めている。

#### ○スキルアップ支援等対象職員認定制度

専門的知識、技術等が不足しているため、職務の遂行を適切に行うことができない職員や、心身の故障により、職務の遂行に支障が生じている職員など、実績評価または能力評価が良好でない職員について、スキ

ルアップ支援等対象職員に認定している。

当該職員に対しては、1年間の研修計画を立てた上で職場研修等を実施し、その効果が現れなければ、分限処分を検討することとなる。

#### ○係長解職制度

実績評価及び能力評価が良くない係長については、その職責が果たせていないと認められる場合には、職権によって係長の職を解くこととしている。

また、職員自ら、降任又は解職を希望することができる制度も設けている。

人事評価制度事例発表 資料  
愛媛県

〔公表資料〕

平成 24 年 12 月

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

## 人事評価制度の概要

人事課

### 1 対象職員

基準日現在に在職している課長級以下の職員（任期付職員・再任用職員・臨時的任用職員及び評定期間の1/2以上の期間勤務しなかった職員を除く。）

### 2 評価基準日及び評定期間

評価基準日：12月1日

評定期間：前年12月1日から11月30日まで

### 3 評価者

原則として、次のとおりとする。

〔課長級、主幹級〕

評定者：所属長（所属長の評定は、本庁所管局長、地方局部長）

調整者：部長、地方局部長

ただし、地方局の主幹級の職員については、1次調整者を部長、最終調整者を地方局部長とする。

〔係長級以下〕

評定者：所属長

調整者：管理局長、総務企画部長

ただし、地方局の職員については、1次調整者を部長、最終調整者を総務企画部長とする。

### 4 評価方法

#### (1) 点数による評価

執務態度、業績、能力に区分される各評価要素について、良好な場合を3点とし、5点満点で評価。

〔5点（極めて良好）、4点（特に良好）、3点（良好）、2点（やや劣る）、1点（劣る）〕

○評価要素、着眼点

評価要素		着眼点
職務態度	県民本位	常に県民の目線に立ち、何が県民にとってプラスになるかを判断しながら仕事を行っているか。
	改革姿勢	現状に満足することなく、前例・横並び意識にとらわれることなく、チャレンジしていく姿勢があるか。
	服務規律	法令や指示命令を遵守し、職務秩序の維持に努めているか。
	責任感	自己の職責に対して責任感を持って仕事に取り組んでいるか。
	協調性	同僚とよく協力し、上司を助けているか。
	コスト意識	費用対効果や財源を認識して、経費等の節減に努めているか。
業績	業務の改善・効率化	仕事を効果的に進めるための手順方法を工夫改善し、業務の効率化に貢献したか。
	職務遂行度	上司の指示に従い、仕事の質、スピード、量の面からみて期待に応えるような成果をあげたか。
	業務の進行管理	県政の課題をよく理解し、業務の進行管理を適切に行うとともに、期待どおりの成果があげられたか。
	組織管理	部下の人事評価、指導育成を適切に行うとともに、必要に応じ係・職員間の業務分担の見直しを行うなど適切な組織管理を行ったか。
能力	理解力	上司から指示された業務について、その内容や意図を的確に理解しているか。
	判断力	状況を的確に把握し、迅速かつ適切に判断する能力を備えているか。
	確実性	与えられた仕事が計画的かつ正確に遂行できているか。
	職務知識	職務に必要な知識・技術を有し、職務に活用しているか。
	企画力	問題の所在を適切に把握し、効果的な企画立案を行う能力を備えているか。
	コミュニケーション力	自分の意図を相手に十分説明し、理解と納得が得られているか。
	折衝力	自分の意図を相手に了解させ、円滑に交渉をまとめる能力を備えているか。
	リーダーシップ	部下を掌握し、能力を発揮させ、組織力を発揮する能力を備えているか。

また、職位別に重要性が高い評価要素については、ウエイト付けによる点数の加算措置を行う。

○評価要素別ウエイト

評価要素		課長級	主幹級	係長級	係長相当級	主事級	技能労務
執務態度	県民本位	×1	×1	×1	×1	×1	×1
	改革姿勢	×1	×1	×1	×1	×1	—
	服務規律	×1	×1	×1	×1	×1	×1
	責任感	×1	×1	×1	×1	×1	×1
	協調性	—	—	×1	×1	×1	×1
	コスト意識	×1	×1	×1	×1	×1	×1
業績	業務の改善・効率化	—	—	×2	×2	×2	×2
	職務遂行度	—	—	×2	×2	×2	×3
	業務の進行管理	×2	×3	—	—	—	—
	組織管理	×3	×2	—	—	—	—
能力	理解力	—	—	×1	×1	×1	×2
	判断力	×3	×2	×2	×1	×1	×1
	確実性	—	—	×1	×2	×3	×3
	職務知識	×1	×2	×2	×3	×3	×3
	企画力	×2	×2	×2	×2	×1	—
	コミュニケーション力	—	—	—	×1	×1	×1
	折衝力	×2	×2	×1	—	—	—
	リーダーシップ	×2	×2	×1	—	—	—

(2) 実績評価

執務態度及び業績に関する点数評価の結果等を踏まえ、現職務に要求される職務実績の達成度を次の5段階で評価。

要求する水準を上回る著しい実績を挙げた
要求する水準以上の実績を挙げた
要求する水準を満たす実績を挙げた
実績は挙げたが、要求する水準にはやや及ばない
要求する水準には及ばない

(3) 能力評価

能力に関する点数評価の結果等を踏まえ、同一職位の者と比較した能力の程度を次の5段階で評価。

極めて高い能力を有する
上位に位置する能力を有する
標準的な能力を有する
標準的な能力にはやや及ばない
能力が低い

5 評価結果の本人への開示

開示しない

## 査 定 昇 給 の 概 要

### 1 昇給日

1月1日

### 2 対象者

給料表各級の最高号給を受ける職員を除く全職員

### 3 昇給号給数と実施割合

昇給区分	一般職員 (行政職6級以下相当)		特定職員 (行政職7級以上相当)		左のうち昇給抑制職員 (年齢55歳以上)
	号給	割合	号給	割合	
A (極めて良好)	8号給	5%	8号給	10%	2号給
B (特に良好)	6号給	20%	6号給	30%	1号給
C (良好)	4号給	設定なし	3号給	設定なし	昇給なし
D (やや良好でない)	3号給	〃	2号給	〃	昇給なし
	2号給	〃	2号給	〃	昇給なし
E (良好でない)	昇給なし	〃	昇給なし	〃	昇給なし

※昇給抑制職員の号級数は平成24年度給与改定後のもの

### 4 昇給区分の考え方

#### (1) 成績優秀者(A・B区分)

昇給区分	適 用	
A	勤務成績が極めて良好	<ul style="list-style-type: none"> <li>・繁忙度、緊急度、困難度等が高い業務を遂行し、特に高く評価できる成果を挙げた場合</li> <li>・組織における重要度が高い業務を遂行し、組織としての成果の向上に特に顕著な貢献をした場合 等</li> </ul>
B	勤務成績が特に良好	<ul style="list-style-type: none"> <li>・繁忙度、緊急度、困難度等が高い業務を遂行し、高く評価できる成果を挙げた場合</li> <li>・組織における重要度が高い業務を遂行し、組織としての成果の向上に顕著な貢献をした場合 等</li> </ul>

#### (2) 勤務成績が良好でない職員等(D・E区分)

昇給区分	適 用	
D	勤務成績がやや良好でない	その者の職務について監督する地位にある者から注意、指導等を受けたにもかかわらず、勤務成績が良好でないことを示す明白な事実が見られた職員等
	勤務日数	勤務していない期間が2/12以上
E	勤務成績が良好でない	その者の職務について監督する地位にある者から注意、指導等を受けたにもかかわらず、勤務成績が良好でないことを示す明白な事実が見られた職員等でその態様が著しいもの
	勤務日数	勤務していない期間が6/12以上

#### (3) 処分者 (D・E区分)

昇給区分	適 用
D	減給、戒告 等
E	停職

## 勤 勉 手 当 の 概 要

### 1 基準日

6月1日及び12月1日にそれぞれ在職する職員に対し、勤務成績に応じて支給

### 2 成績率 (24年12月期)

成績区分	一般職員 (行政職7級以下相当)	特定幹部職員 (行政職8級以上相当)
特に優秀	83.5/100以上 135/100以下	109.5/100以上 175/100以下
優 秀	74/100以上 83.5/100未満	97/100以上 109.5/100未満
良 好	64.5/100	84.5/100
良好でない	64.5/100未満	84.5/100未満
戒 告	50/100以下	65/100以下
減 給	41.5/100以下	46.5/100以下
停 職	32.5/100以下	28.5/100以下

### 3 成績区分の考え方

成績区分	適 用
特に優秀	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特に高く評価できる成果を挙げた場合</li> <li>・組織としての成果の向上に顕著な貢献をした場合</li> <li>・繁忙度、緊急度、困難度、重要度等の程度が特に高い業務を遂行し、成果を挙げた場合 等</li> </ul>
優 秀	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高く評価できる成果を挙げた場合</li> <li>・組織としての成果の向上に貢献をした場合</li> <li>・繁忙度、緊急度、困難度、重要度等の程度が高い業務を遂行し、成果を挙げた場合 等</li> </ul>
良好でない	<ul style="list-style-type: none"> <li>・懲戒処分等を受けた場合</li> <li>・その者の職務について監督する地位にある者から注意、指導等を受けたにもかかわらず、勤務成績が良好でないことを示す明白な事実が見られた場合 等</li> </ul>

## ⑤ 静岡県

### (1) 制度導入に際して

#### ○経緯

平成11年度に人事評価制度を導入したとき、同じ時期に人材育成基本方針を各地方公共団体で策定する動きがあり、同時並行で人事評価制度の導入を進めていた。

人材育成基本方針における公務員像を議論すると、どの県も同じ公務員像というのはおかしくないかという話が議論の最初にあり、静岡県庁は静岡県庁なりの組織風土がある中で、評価を通じて、組織の風土なり文化なりを醸成できるものにしたいという話があった。

その意味を込めて、組織が求める行動、振る舞いを評価例文として表現し、職員の行動を評価する基準を設けた。

### (2) 具体的な運用

#### ○ウェイト付け

様々な職員を、同じ評価項目（評価例文）や基準によって評価することへの問題意識から、評価項目へのウェイト付けを導入した。

ウェイト付けは、評価者が、個々の評価項目に[0.1.2]の3段階で、評価しない行動を0、特に重要である行動として評価する項目を2、その他の行動についての項目を1として重みをつけるもの。

ウェイトの付け方について、人事課からは一切指定しておらず、評価者の判断に任せている。

ウェイトの付け方により、個々の評価項目に対する評点は同じでも、評価結果にかなりの違いがでてくる。

#### ○評価と給与への連動

評価は絶対評価であるが、配分できる原資には限りがあり、どの程度の割合の職員が上位区分の率の適用を受けられるかの割合（分布率）を目安として提示している。

評価結果と給与への反映の齟齬は、可能な限り、ない方が望ましいと考えているが、上位区分（例えばBの評価）の評価を受ける職員が、この目安を大きく超えている場合には、たとえBの評価であっても、Bの勤勉率（加算率）が適用されないこととなる。その場合、職員本人には、「Bの評価ではあるが、予算の関係上B評価の勤勉率は適用されない」

旨を伝えることとなる。

### ○人材育成としての側面

評価制度を、勤勉手当や査定昇給など、原資を配分するツールとして構築するだけでは十分ではないと考え、人材育成基本方針などの「人事・人材育成」部門との連携を意識して、キャリア開発支援やマイレージ研修などを行っている。

### ○キャリア開発支援

希望する業務に就くことが出来ない状況で、厳しい評価を行うことは職員への納得性が低下するという考えから、本県では、職員がキャリアプラン、キャリアビジョンをつくる中で、今後何をやりたいのか、しっかりと考えることにより、希望するポストに就かせるというCDP（キャリア・デベロップメント・プログラム）を導入している。

### ○マイレージ研修

職層に応じて受講可能な研修をマイレージ研修として用意している。一般職員の勤務成績評価制度における行動評価での評価結果に応じて、どの要素を強化するためには、どんな研修を受講したらよいかということ、クロス表で示している。

例えば、「折衝・調整に効果のある研修は、この研修」と示しているので、職員自らがどのような研修を受けたらよいか分かるようにしている。

### ○評価者の異動と評価の妥当性

評価者にも被評価者にも人事異動があり、評価者が変われば、評価も変わる場合がある。評価者によって評価が変わることは、必ずしも評価の妥当性に悪い影響を与えるものではないと考えている。何人かの評価者によって評価されていく中で、職員の評価がある程度見えてくることがある。

### ○評価結果のフィードバックの際の注意点

例えば、総合評価のCには、Bに近いCもあり、Cという評価結果を伝えられただけでは、職員の間には不満が生じる場合もある。

そこで、期末にフィードバック面談を行うときには、A、Bという評

評価結果に加えて、どのような行動が良かったか、どのような点を頑張ればいいのか丁寧に話をするように評価者には伝えている。

不服申し立てもあるが、評価以前の、日頃の上司と部下の人間関係やフィードバック面談に問題がある場合が多い。

# 人事評価を中心とした相関関係〔静岡県〕



## 人事・人材育成

別添1

人材育成基本方針(H13)

- ・人材の多様性
- ・4つの価値
- ・CDP

別添2

CDP体系

- ☆人事評価と条件平等
- ☆分野毎の中核人材育成

◎公務制度の拡充

- ・指定ポスト
- ・コース別
- ・職種転換(FA)
- ・派遣

◎キャリア開発支援

- ・キャリア30・35・40
- ・キャリア調書・面談
- (キャリア意向の形成)

別添3

◎マイレージ研修

- ・年齢、能力段階に応じた研修メニュー(16メニュー)
- ・他に選択研修(11メニュー)

昇任・人事配置

特別研修(H20.7~)

## 行政評価

別添6

業務棚卸表(H9~)  
〈施策展開表(H24~)〉

- ◎本庁各課毎の業務体系書
- ・総合計画・指標

- ・各課主要施策指標(アウトカム)
- ・事務事業体系指標(アウトプット)

## 人事評価

個人の業務目標への落とし込み

目標管理による業績評価

幹部 行動評価  
(H11後期~)

- 行動評価(100%)
- ・8要素×10例文=80
- ・ウエイトづけ(0・1・2)
- ・年2回評価(5月・11月)

一般 行動評価  
(H22後期~)

- 行動(95%) + 業績(5%)
- ・6要素×2~3例文=15
- ・ウエイトづけ(0・1・2)
- ・年2回評価(3月・10月)

従来 勤務評価

査定昇給

## 報酬

..... 関係が構築されていないもの、又は不十分なもの

# 人材育成基本方針の概要

**基本的な考え方**

【人材育成を取り巻く環境】

- ◇地方分権の進展による地方の自律性の要請
  - 職員の主体的、積極的な行動が求められる
- ◇情報技術革命の進展等と行政の質的変化
  - 行政の有効性、効率性が徹しく問われる時代に
- ◇少子・高齢化と職業意識の変化
  - 再任用も視野に入れた職員の能力・資質の向上
  - 職員がやりがいを実感できる環境づくり

**【人材育成の課題】**

- ◆ 職員の意識改革と行動の変容を求める取組
  - ・ 目指す行政運営の大切にする考え方を職員に浸透、定着させる仕組みづくり
- ◆ 職員の意欲と能力を引き出し、くみとる仕組み
  - ・ 職務上の目標に向かって自らを高めしていくことのできる仕組みづくり
- ◆ 人を育てる職場づくり
  - ・ 職場における仕事を通じた部下育成の強化

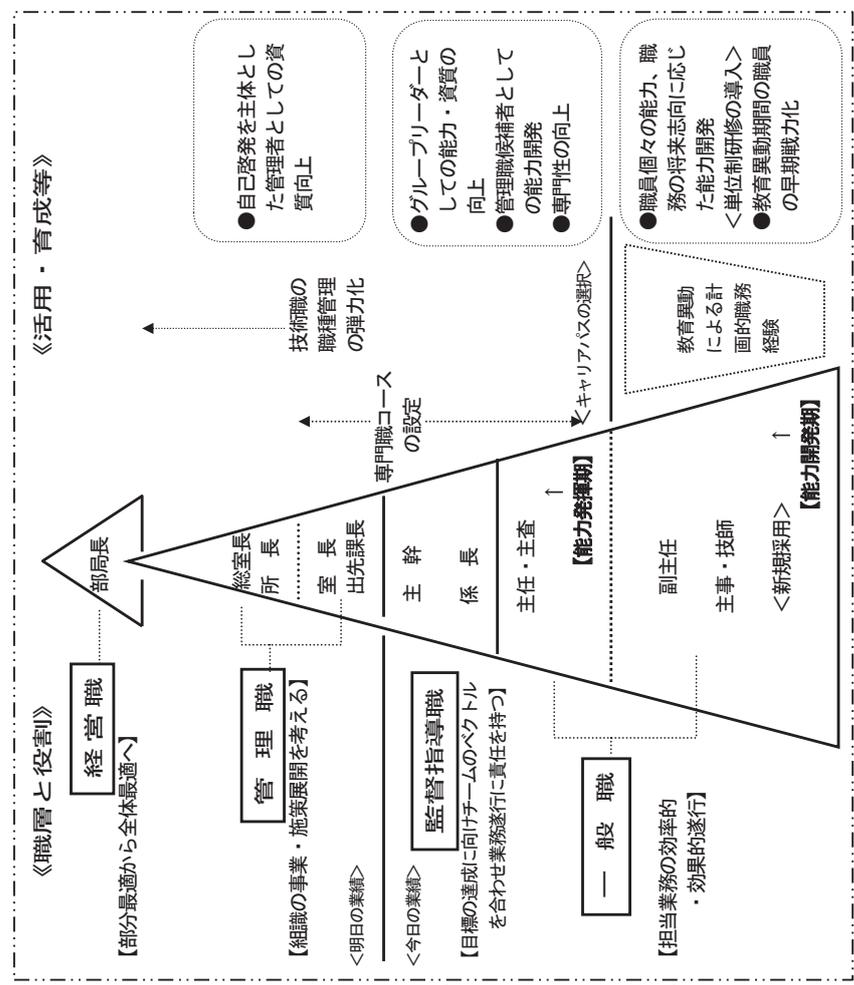
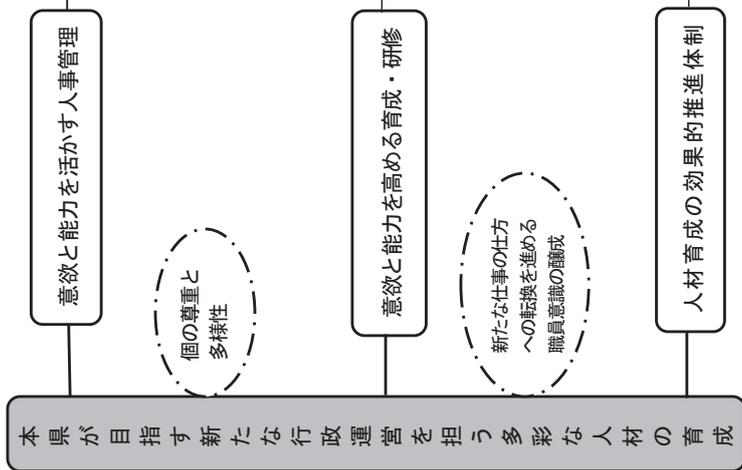
**人材育成のポイント**

- ◎ 『職員一人一人が大切にすること』 → 意識改革と組織風土の醸成
  - ・ 目指す行政運営が大切にしている価値観、考え方を4つの価値として提示
  - ・ 行政活動の様々な場面で大切にされ、行動の指針となるもの
- ◎ 多様なキャリア形成支援
  - 個の尊重と多様性の確保
  - ・ 職務を通じて自己実現（やりがいと生きがいの実感）と能力開発への支援を行い、職員の意欲と能力を活かす仕組みを構築
- ◎ 人を育てる職場づくり
  - 職場研修の推進
  - ・ 仕事を通じた人材育成（OJTの推進）を進める体制等の強化

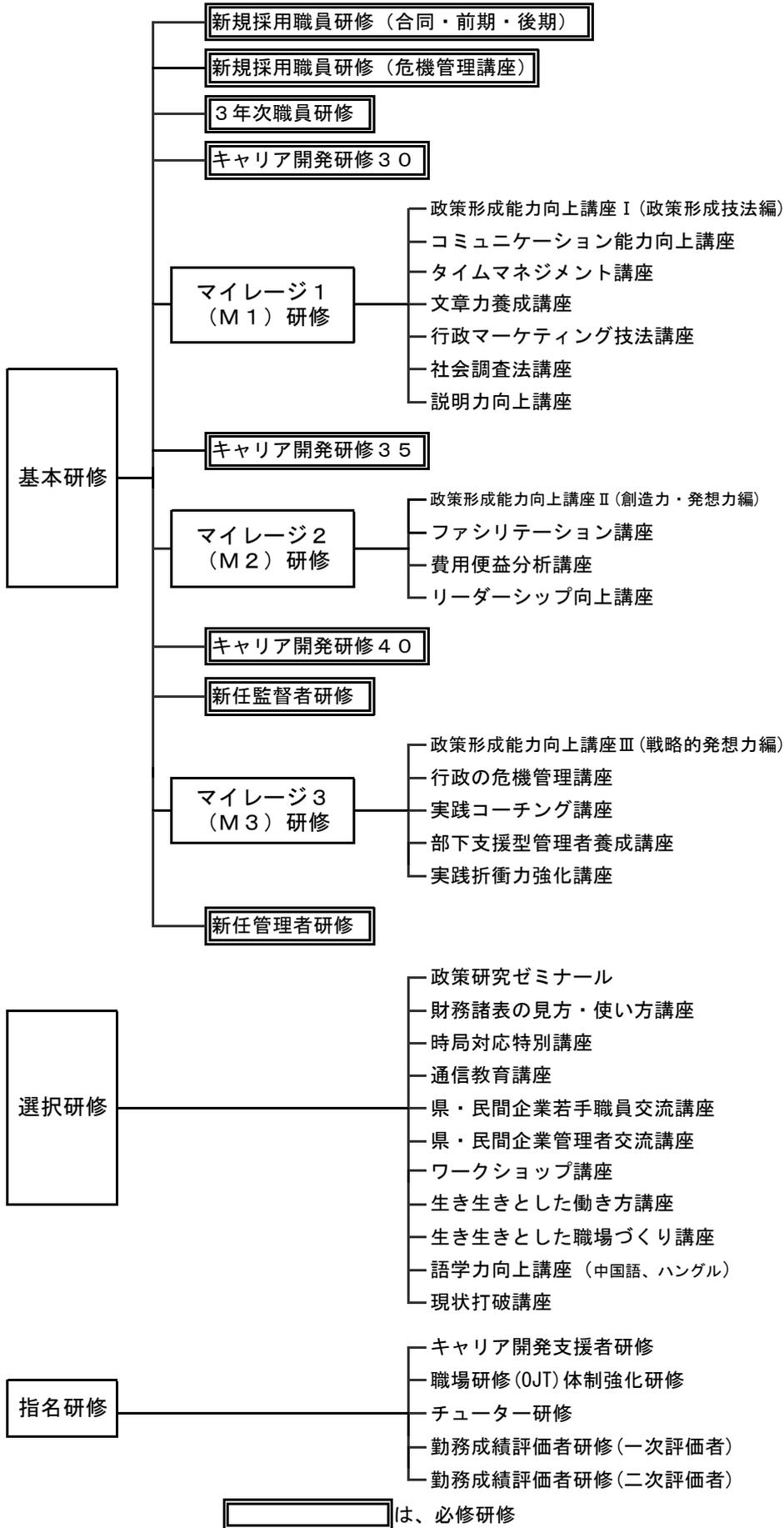
## 施策の体系

### 4つの価値：成果 時間 価値創造 プロ意識

- 主体的なキャリア形成意識の醸成
- 選択肢のあるキャリアパスの設定
- 公募制度の活用
- 公平で透明性、納得性の高い評価
- 行動評価の定着と業績評価の検討
- 評価対象の職員の拡充
- 中長期の行政需要への対応
- 採用手法の弾力化
- 政策形成を支える能力の向上
- 階層別研修の重点化と選択研修の充実（単位の導入）
- 研修手法の多様化
- 教育異動期間における職場研修強化
- 職場専門研修の活性化
- 形態、期間の多様化
- 応募しやすい条件整備
- 多様な自己啓発を可能とする勤務条件の整備
- 自己啓発を促す環境づくり
- 研修・人事担当部門の情報共有化
- 行政現場との連携
- 人事・研修・職務情報等の高度利用を図るシステムの整備
- 市町村との交流、研修支援
- 公社等外郭団体への人的支援







求められる能力と研修との対比表

別添4

研修	対象者	求められる能力 研修名	業務革新					折衝・調整			判断・執行			知識・情報			育成		姿勢			
			政策形成能力	企画立案能力	課題発見・解決能力	創造力・発想力	マネジメント力	説明能力	折衝能力	調整能力	目標管理能力	業務管理能力	意思決定能力	リーダーシップ力	危機管理能力	情報収集・処理能力	文章力	専門知識	人材育成能力	組織管理能力	対人能力	自己形成
マイレージ1	採用 2年次 ～ 6年次	政策形成能力向上講座Ⅰ（政策形成技法編）	○	○	○	○	○						○			○		○				
		コミュニケーション能力向上講座						○	○													○
	採用 7年次 ～ 主任	タイムマネジメント講座										○	○									
		文章力養成講座														○	○	○				○
		行政マーケティング技法講座	○	○	○		○									○		○				
		社会調査法講座			○		○									○		○				
		説明力向上講座						○	○													○
マイレージ2	副班長・ 主査	政策形成能力向上講座Ⅱ（創造力・発想力編）	○	○	○	○	○								○							
		ファシリテーション講座						○	○				○						○		○	
		費用便益分析講座	○	○												○		○				
		リーダーシップ向上講座					○			○			○						○	○	○	
マイレージ3	班長級	政策形成能力向上講座Ⅲ（戦略的発想力編）	○	○	○	○	○					○			○		○				○	
		行政の危機管理講座			○									○	○							
		実践コーチング講座										○	○					○	○	○	○	
		部下支援型管理者養成講座					○					○	○	○					○	○	○	
		実践折衝力強化講座						○	○	○												○
選択研修	全職員	通信教育講座	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
		時局対応特別講座														○		○				○
	全職員 新採を除く	財務諸表の見方・使い方講座															○					
		生き生きとした働き方講座																				○
		語学力向上講座（中国語／ハンゲル）															○					○
	採用 4年次 ～ 主任	現状打破講座	○	○	○	○	○															
		県・民間企業若手職員交流講座	○	○	○	○	○	○	○	○						○						○
	副班長級 主任	政策研究ゼミナール	○	○	○	○										○		○				
		ワークショップ講座						○	○				○					○				○
	班長級 課長級	生き生きとした職場づくり講座					○							○					○	○	○	
県・民間企業管理者交流講座		○	○	○	○	○					○				○			○		○		

# 一般職員の 勤勉手当に活用する 評価制度 マニュアル

平成 24 年3月

経営管理部人事課

## 目 次

第1 勤勉手当に活用する評価制度の概要		
1 評価制度の目的	…	1
2 評価制度の基本的な仕組み	…	2
3 評価の対象とする職員	…	2
4 評価者及び評価補助者	…	3
5 評価期間と評価サイクル	…	4
6 評価の方法	…	5
7 評価シート	…	12
第2 評価結果の活用		
1 勤勉手当の成績率の決定への活用	…	13
2 人材育成への活用	…	15
第3 評価の進め方		
1 評価期間の期首	…	16
2 評価期間の期中	…	18
3 評価期間の期末	…	19
4 評価結果のフィードバック	…	21
5 評価期間中における人事異動等への対応	…	22
6 期末に休暇、休職中の職員の評価	…	22
7 兼務職員に関する評価	…	22
8 職員からの苦情、相談等に応じる仕組み	…	23
第4 参考事項		
1 選択行動の「評価例文」の例示	…	26
2 業績評価の例示	…	27
一般職員の評価職層別の行動評価例文	…	28
経済産業部の試験研究機関に勤務する職員（研究職給料表適用者）の行動評価例文	…	29
評価手続きの流れ	…	30
評価シート記載例	…	32
評価シート（班長級用）	様式1 …	33
（副班長級用）	様式2 …	34
（主任級・一般用）	様式3 …	35
（技能労務職用）	様式4 …	36
（研究職〈経済産業部〉用）	様式5 …	37
所属内評価補助者説明会用資料「評価補助者の役割」	…	38
本格導入までの経緯	…	42

## 第1 勤勉手当に活用する評価制度の概要

### 1 評価制度の目的

#### (1) 職員の勤務成績の勤勉手当の成績率への反映

- ・ 勤勉手当は職員の勤務成績に応じて支給されるものであることから、職務に精励した職員や成果をあげた職員に報いるため、職員の勤務成績を勤勉手当の成績率に適切に反映することが求められています。
- ・ このためには、勤務実績を的確に把握し、評価する仕組みが必要不可欠であるため、勤勉手当の成績率に活用する評価制度を整備することとしたものです。

#### (2) 評価者からの指導・助言等による人材育成

- ・ 職員の努力や成果を勤勉手当に反映することは、評価を通じた評価者からの指導・助言等による人材育成の効果が期待できます。

#### (3) 職員の士気高揚と組織力の向上

- ・ 上記の目的の達成を通じて、職員の士気を高揚し、組織力の向上を図ります。

### 《参 考》

#### 勤務実績を把握する評価制度に関する最近の状況

##### 公務員制度改革大綱(平成13年12月25日閣議決定)

地方公務員制度においても、能力本位で適材適所の任用や能力・職責・業績が適切に反映される給与処遇を実現するとともに、地方分権に対応して政策形成能力の充実等を図るための計画的な人材育成、民間からの人材を始め多様な人材の確保等に取り組むなど、地方自治の本旨に基づき、地方公共団体の実情を十分勘案しながら、国家公務員制度の改革に準じ、所要の改革を行う

- ①新人事制度の構築、②多様な人材の確保等、
- ③適正な再就職ルールの確立、④組織のパフォーマンスの向上

##### 人事委員会報告(平成21年10月6日)

国家公務員については、平成19年6月に国家公務員法が改正され、能力、実績に基づく新たな人事評価制度が導入された。

本県においても評価制度の試行などに取り組んでいるところであるが、公平・公正な評価制度の確立は職員を適切に処遇、登用していく上で極めて重要であり、評価者の評価技能向上に向けた取組などを通じて的確な勤務実績の把握と評価を確保する必要がある。

任命権者においては、より効率的で質の高い行政サービスの実現に向けて、職員が意欲と誇りを持って働くことができるよう、公平・公正で客観性・納得性の高い評価制度を構築し、評価結果の給与等への適切な反映を推進していくとともに、職員の能力を高めるための研修の充実など人材育成への活用を進めていく必要がある。

## 2 評価制度の基本的な仕組み

- ◇ 勤務実績を的確に把握するとともに、公正で納得性の高い評価制度を整えることとします。
- ◇ このため、次の仕組みを整えることとします。
  - ・ 職層ごとに職務内容を考慮して設けた評価項目・評価基準を事前に公表します。
  - ・ 評価期間内に認められた事実により絶対評価を行います。
  - ・ 自己評価など被評価者が参加した評価を行います。
  - ・ 被評価者への評価結果の伝達、説明を行うとともに、被評価者からの苦情や相談などを扱う仕組みを設置します。

## 3 評価の対象とする職員

### 一般職に属する職員

\*対象者から除かれる者

- ①地方自治法第 252 条の 17 に基づく派遣職員であって、派遣期間が評価対象期間の 2 分の 1 を超える職員
- ②公益的法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律第 2 条に基づく派遣職員であって、派遣期間が評価対象期間の 2 分の 1 を超える職員
- ③本県職員として在職した期間が評価対象期間の 2 分の 1 未満の職員
- ④特別休暇、育児休業、自己啓発休業、介護休暇及び休職の期間が評価対象期間の 2 分の 1 を超える職員
- ⑤国、他の地方公共団体、他団体に研修派遣又は交流派遣している職員であって、派遣期間が評価対象期間の 2 分の 1 を超える職員
- ⑥国、他の地方公共団体、他団体から派遣されている職員
- ⑦特定任期付職員及び任期付研究員（※特定以外の任期付職員は評価対象）
- ⑧教育委員会、警察本部との併任職員（※出向により受け入れている職員は評価対象）
- ⑨臨時的任用職員
- ⑩非常勤職員（再任用短時間勤務職員を除く）

※④の特別休暇とは、

「職員の勤務時間、休日、休業等に関する規則」第 12 条に規定される

- ・ 第 1 号（公務による負傷若しくは疾病又は通勤による負傷若しくは疾病の場合）
- ・ 第 2 号（結核性疾患の場合）
- ・ 第 3 号（その他の負傷又は疾病の場合）
- ・ 第 8 号（出産の場合 ※産前産後休暇）

となります。

※④の特別休暇、介護休暇の期間については、時間単位での休暇を取得した日を含みません。

※評価対象期間の 2 分の 1 の算定に当たっては、実勤務日（交代制勤務職場など一部の例を除き、週休日及び休日を除いた日数）を基準とします。

#### 4 評価者及び評価補助者

##### (1) 評価者

- ・評価の公平性、客観性を確保するとともに、被評価者に対する指導・助言を通じた人材育成を図るため、原則として上位者2人を評価者とします。

**一次評価者**：経営管理部長が所属において人事管理に携わる本庁課長、出先機関総務課長等を指名します。

また、これに加えて、二次評価者が所属内の特定幹部職員を一次評価者として指名できることとします。

なお、一次評価者が評価する被評価者の範囲は、被評価者の人数等を考慮して、二次評価者が変更できるものとします。

**二次評価者**：一次評価者の上位者である局長、出先機関の所長、園長等とします。二次評価者は、一次評価者から評価の視点や評価内容等について、ヒアリングを行い、主に一次評価者間の評価のバラつき、いわゆる甘辛調整を行い、最終評価者として被評価者の評価を確定します。

##### (2) 評価補助者

- ・経営管理部長は、出先機関のすべての事業課長等を評価の前提となる職務行動等を把握するための補助をする者（以下「評価補助者」という。）として予め指名することとします。
- ・一次評価者は、経営管理部長が指名する評価補助者以外にも、必要があると判断した場合には、評価補助者を予め追加指名できることとします。
- ・追加指名により評価補助者を置く場合は、被評価者の職務行動等の実態を把握できる者や被評価者の日頃の業務管理を行う者が一次評価者以外にいる場合、技術職員等に対して専門的な助言が行える職員がいる場合などが想定されます。
- ・評価補助者は、被評価者の職務行動の観察や指導・助言の状況を一次評価者へ情報提供すると共に、期首面談、フィードバック等の面談の場に立ち会います。ただし、評価の責任は評価者が負うため、評価補助者が評価シートに評点等を記載することはできません。

一次評価者が追加して指名する評価補助者として想定されるのは…  
参事、技監等の被評価者の日頃の職務行動を観察できる上司です。

主な被評価者と評価者等の基本的な組み合わせは下表のとおりです。

具体的な一次評価者、二次評価者及び評価補助者（経営管理部長指名）は、評価期間ごとに別途、所属を通じてお知らせします。

##### <本庁の例>

被評価者の主な職	一次評価者	(評価補助者)	二次評価者
課長代理、専門監、班長、主幹	課長、総務監、 経理監、政策監等	技監、参事、 課長代理等	局長
副班長、班長代理、主査			
主任、主事、技師			
技能長、主任技能員、技能員			

<出先機関の例>

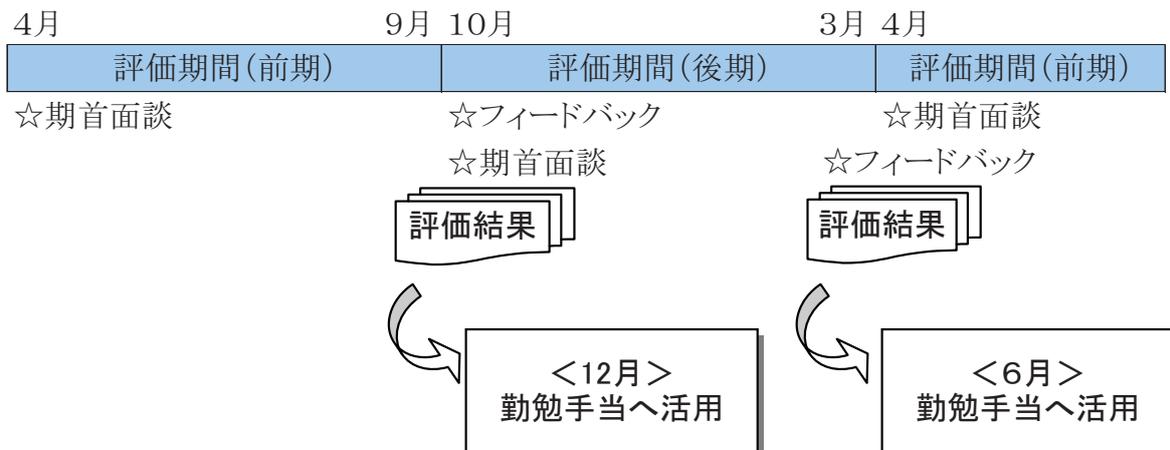
被評価者の主な職	一次評価者	(評価補助者)	二次評価者
課長	次長、副所長、部長	技監等	所長、園長
専門監、班長、主幹	総務課長、部長、センター長、分場長、支所長等 〔※特定幹部職員のうち、二次評価者から指名された職員 (例)技監兼事業課長等〕	技監、参事、事業課長等	
副班長、班長代理、主査			
主任、主事、技師			
技能長、主任技能員、技能員			

5 評価期間と評価サイクル

一の年度を前期と後期に分け、年2回の評価を実施します。

	前 期	後 期
評価対象期間	4月1日～9月30日	10月1日～3月31日
期首面談の目安	4月末	10月末
結果提出	10月末	3月末
フィードバックの目安		

<評価サイクル>



## 6 評価の方法

職員が仕事を進めていくうえで発揮される職務遂行能力の表れと業務実績の2面から把握、評価します。

### ◇ 行動評価

職務遂行能力の発揮により表れる具体的な行動について観察を行い、その行動が安定的にとられているかという観点から評価を行います。

### ◇ 業績評価

被評価者が担当する業務に関し、業務計画等を参考にしつつも、単に業務の進捗目標を達成したか否かによる評価とはせず、評価期間内における業務実績の内容・水準等により評価します。また、期首に確認した業務以外であっても、期中において突発的に対応することになった業務等についても評価の対象とします。

## (1) 行動評価

### ア 内容

- ・ 職種・職務に関わらず共通してとることが望ましい職務行動を評価例文として設定します。これを「**基本行動**」と呼ぶこととします。「基本行動」は次表に掲げる6つの「行動区分」ごとに「評価例文」を設定してあります。
- ・ 具体的な「基本行動」の評価項目、評価例文は「**一般職員の評価職層別の行動評価例文**」又は「**経済産業部の試験研究機関に勤務する職員（研究職給料表適用者）の行動評価例文**」を御覧ください。
- ・ 職種・職務によっては、「基本行動」に掲げた評価項目と評価例文では職務遂行能力の把握が十分に行えない場合があります。  
この場合、職務・職種に応じて期待される特徴的な職務行動を評価例文として一次評価者が設定します。これを「**選択行動**」と呼ぶこととします。
- ・ 「選択行動」の設定に際しては、被評価者が考えた原案を基に、被評価者と一次評価者が話し合ったうえで、一次評価者が設定することとします。
- ・ 「選択行動」の設定は必須ではありません。「基本行動」として設定した「評価例文」で被評価者に求める職務行動がカバーできる場合は、「選択行動」を設定しなくても構いません。この場合は、後述する「ウェイト0」の扱いとなります。
- ・ 「選択行動」は、マニュアル27頁に示す「選択行動の「評価例文」の例示」の中から選択しても、自由に設定しても構いませんが、できるだけ具体的な職務に関する行動を設定してください。
- ・ 行動評価は、自己評価及び一次評価は「評価例文」ごと、二次評価は「行動区分」ごとに5段階で評価を行います。

- ・ 「評価例文」については、職員に求められる職務行動が職の性格の違いにより異なるため、被評価者を「班長級」「副班長級」「主任級・一般」「技能労務職」「経済産業部の試験研究機関に勤務する職員（研究職給料表適用者）※以下、研究職（経済産業部）という。」の5つの評価職層に区分し、評価職層ごとの役割を考慮した評価例文を設定しています。

＜「班長級」「副班長級」「主任級・一般」「技能労務職」における行動区分＞

評価項目	行動区分の趣旨	
基本行動	業務革新	目的志向の行政運営のため、仕事の進め方の見直し、効果的・効率的に仕事を進める
	折衝・調整	組織方針に沿って、関係者と折衝・調整を行い、円滑に合意形成する
	判断・執行	計画的に業務を進め、適切なタイミングで最適な選択を行う
	知識・情報	業務に必要な知識・技術の習得や情報の収集を行う
	育成	部下の職務遂行能力の向上を支援し、その能力を発揮させる
	姿勢	社会規範や服務規律を遵守し、真摯な姿勢と他の職員との協調により円滑に業務を遂行する
選択行動	職種や職務に個別に求められる視点	

※「班長級」「副班長級」「主任級・一般」には、研究職（経済産業部）を含まない。

<「研究職（経済産業部）」における行動区分>

評価項目	行動区分の趣旨	
基本 行 動	課題の発見	県の政策目標を見据えて、必要な情報の分析を行い、取り組むべき研究課題の所在を明らかにする
	立案・実践	課題解決のための適切な研究計画を立案し、関係者と調整を図りながら迅速に研究計画を実施する
	親和・協働	他者との豊かな人間関係を築き、目標に向けて協力して仕事を進める
	知識・情報	研究業務に必要な知識・技術の習得や情報の収集を行う
	育成	部下の研究業務遂行能力の向上を支援し、その能力を発揮させる
	姿勢	社会規範や服務規律を遵守し、真摯な姿勢と他の職員との協調により円滑な研究業務を遂行する
選択行動	研究の分野・内容等に応じて設定する項目	

※研究職（経済産業部）は、「班長級」「副班長級」「主任級・一般」までを1つの評価単位とする。

イ ウェイト

- ・ 職員に求められる職務行動は、業務内容、職種や時期等により異なりますので、それぞれに求められる職務行動の重要性に応じて、一次評価者が職務行動（「評価例文」）の重み（ウェイト）づけをします。
- ・ ウェイトづけは、各「評価例文」について、評価期間中に、どのような職務行動を望むのかという視点で、0（評価できない職務行動）から2（特に重要な職務行動）までのウェイトをつけます。
- ・ 具体的には、一次評価者が評価補助者の助言等を参考にウェイトを決定します。期首面談において、期待する職務行動を説明し、被評価者、評価補助者と共通認識を持つように努めてください。
- ・ ウェイトを設けることで、多様性のある人材の養成にも寄与することが期待できます。

2	特に重要な職務行動	業務内容、職種、時期等に応じて、特に望まれる職務行動や重要な職務行動に関する評価例文です。
1	0、2以外の職務行動	0又は2以外の職務行動です。
0	評価できない職務行動	業務内容、職種、時期等により、評価例文に記載されている職務行動を取る場面がないなど、 <b>評価が困難な評価例文のウェイトを0</b> とします。

## ウ 評価基準

- 「行動区分」ごとに設定している「評価例文」に示した職務行動の表れ方により絶対評価による評価を行います。

点数	評語	評価例文の行動の表れ方
5ポイント	極めてよくできている	提示した職務行動が常に見られる場合で、他者へも好影響を与え、他の職員の模範となるレベルです。
4ポイント	よくできている	提示した職務行動が多く見られる場合で、あまり指導・助言をしなくても良いレベルです。
3ポイント	できている ＜標準＞	提示した職務行動が見られる場合が見られない場合よりも多い場合です。
2ポイント	一部についてはできている	提示した職務行動が見られないときが多い場合で、指導・助言が必要する場合がやや多く、もう一步の努力を促したいレベルです。
1ポイント	できていない	提示した職務行動がとられていない場合で、指導が必要で、周囲の職員に負担をかけているなど、かなりの努力を促したいレベルです。

## (2) 業績評価

### ア 内容

- 被評価者は、期末に評価期間を振り返り、評価期間内にあげた業績を自己申告します。これを評価者が評価するものとします。
- 業績評価は、評価期間における業務の目標を掲げ、その達成度によって評価を行うことはしませんが、職員には、それぞれ期待されている役割がありますので、期首の面談において、被評価者と一次評価者が、期待される役割（実施すべき業務の内容、業務の期限、業務の質、達成レベル、解決すべき課題、担任

業務の困難性・重要性等) について共通認識を持つように努めてください。  
これにより、期末の業績の振返りが行いやすくなるとともに、業務を進めていくうえでも有益なものとなります。

- ・ 業績評価の項目は、各職層ともに1項目です。被評価者は、評価期間を振り返り、必ず業績を1つ自己申告してください。
- ・ 業績評価は、被評価者があげた業績の困難性や重要性を勘案し、一次評価者が「困難度」を決定したうえで、業績の内容・水準により5段階で評価を行います。

#### イ 困難度

- ・ 職員の困難事例等への取組を的確に把握・評価しようとするものです。これにより、職員がより困難な業務や重要な業務へチャレンジする意欲を持つことが期待できます。
- ・ 困難度Hは、業務の達成の困難性又は重要性が高いレベルと考えるものです。
- ・ 困難度Mは、業務の困難性又は重要性は通常レベルと考えるものです。
- ・ 困難度Lは、業務の達成が容易又は重要性が特に高くないレベルと考えるものです。

区分	困難性	重要性
困難度 H	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務進捗に庁内外の多くの関係者との調整を要したもの</li> <li>・業務進捗に多大な時間と労力を要したもの</li> <li>・常時慎重な注意を要したもの</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織の目標との関連性が極めて強かったもの</li> <li>・新たな制度・計画の創設であったもの</li> <li>・長年の懸案事項であったもの</li> <li>・業務の目標達成や完了までに時間的制約が強かったもの</li> <li>・業務優先度が極めて高かったもの</li> </ul>
困難度 M	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関係者との調整もあったが、自己の事務処理に負うところが大きかったもの</li> <li>・通常求められる注意・労力を求められたもの</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務の目標達成や完了まで時間的制約がやや強いもの</li> <li>・業務の優先度は通常レベルであったもの</li> </ul>
困難度 L	<ul style="list-style-type: none"> <li>・庁内外に調整を要する関係者等が少ないもの</li> <li>・軽度な注意・労力を払えばよいもの</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務の目標達成に向けた時間的制約が弱かったもの</li> <li>・他の業務に比べて優先度は低かったもの</li> </ul>

## ウ 評価基準

- ・ 評価者は、業務の困難性や重要性に応じて、絶対評価により下表の5段階評価を行います。ただし、自己申告された内容が、業務の進捗も認められない内容であった場合は、評価点は0点とします。

被評価者から自己申告があった事項以外に一次評価者が把握している業務上の顕著な成果があれば、「所見」欄に内容や評価した点を記載し、評価の基準に応じたポイントを記入してください。

- ・ 「顕著な成果をあげた」は、「当期中の担当業務を計画どおりに進捗させた」「当初想定されなかった業務を完全にこなした」「業務が確実に処理できたことは被評価者に負うところが大きい」場合などです。
- ・ 「成果をあげた」は、「当期中の担当業務を概ね計画どおりに進捗させた」「当初想定されなかった業務も多少の遅れはあっても終了した」場合などです。
- ・ 「業務の進捗は認められた」は、「業務は進捗したが成果としてまとまるまでは至らなかった」「一定の成果はあがったが他者の助力に負うところが大きい」場合などです。

区分	顕著な成果をあげた	成果をあげた	業務の進捗は認められた
困難度H	5	4	3
〃 M	4	3	2
〃 L	3	2	1

### (3) 総合評価

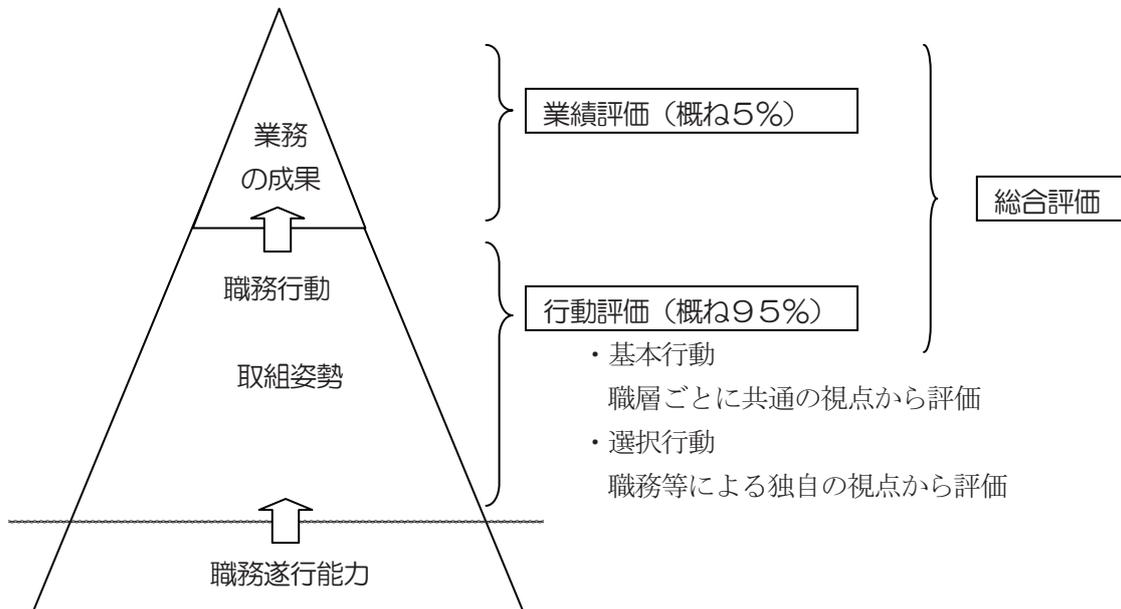
- ・ 二次評価者は、「行動評価」と「業績評価」を基に、次の算定方法により総合評点を決定します。  
一般職員が日々担う業務は具体的な作業や処理であり、県職員の場合については、その役割を適切に行っているか否かは、職務行動の表れ方で判断が行え、組織目標等に対する責務も特定幹部職員に比して大きくありません。これらのことから総合評価は行動評価を主体に行い、業績評価の占める割合は比較的小さくしています。

$$\frac{\text{(行動評価に係る評点合計値)}}{\text{(ウェイトの合計値)}} \times \text{(職層別指数)} + \text{(業績評価点合計値)}$$

・ 算出した総合評点に応じて次の表により総合評価が決定します。

総合評点					総合評価
班長級	副班長級	主任級 ・一般	技能 労務職	研究職 (経済産業部)	
80 以上	78 以上	77 以上	68 以上	78 以上	A 「特に優れている」
80～74	78～72	77～71	68～63	78～72	B 「優れている」
74～50	72～50	71～50	63～45	72～50	C 「良好である」 <標準>
50 未満	50 未満	50 未満	45 未満	50 未満	D 「やや劣っている」

※B、Cの総合評点は、それぞれ「未満」～「以上」



## 7 評価シート

### (1) 「班長級」「副班長級」「主任級・一般」「技能労務職」

使用する評価シートは次のとおりです。具体的な評価項目については、「一般職員の評価職層別の行動評価例文」（29頁参照）のとおりです。

なお、技能労務職以外の再任用職員は主任級・一般（様式3）を使用します。

区分		班長級	副班長級	主任級・一般	技能労務職	
行動評価	基本行動	①業務革新	2項目	2項目	2項目	2項目
		②折衝・調整	3	3	2	
		③判断・執行	3	3	3	3
		④知識・情報	2	2	2	2
		⑤育成	2	1	※1	1
		⑥姿勢	3	4	4	4
	⑦選択行動	2	2	2	2	
業績評価		1項目	1項目	1項目	1項目	
評価シート		様式1	様式2	様式3	様式4	

※表中の数字は評価例文の項目数

ただし、「主任級・一般」のうち、「一般」は基本行動⑤はウェイト0とする。

### (2) 「研究職（経済産業部）」

使用する評価シートは次のとおりです。具体的な評価項目については、「経済産業部の試験研究機関に勤務する職員（研究職給料表適用者）の行動評価例文」（30頁参照）のとおりです。

区分			
行動評価	基本行動	①課題の発見	2項目
		②立案・実践	3
		③親和・協働	2
		④知識・情報	2
		⑤育成	3
		⑥姿勢	3
	⑦選択行動	2	
業績評価		1項目	
評価シート		様式5	

※表中の数字は評価例文の項目数

## 第2 評価結果の活用

### 1 勤勉手当の成績率の決定への活用

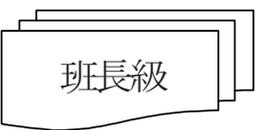
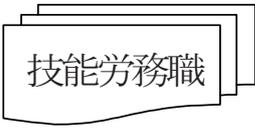
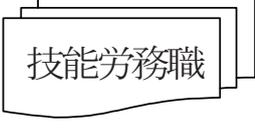
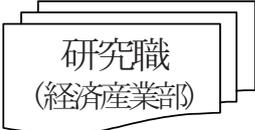
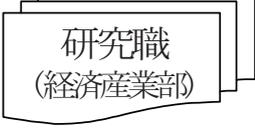
職員の勤務実績に応じて支給するという勤勉手当の趣旨から、勤勉手当の成績率を決定する際の基礎として、総合評価の結果を活用します。

#### (1) 勤勉手当の成績率への活用単位

評価結果の勤勉手当への活用は、部局別、職層別に実施します。

なお、技能労務職員については、被評価者の人数を考慮し、部局別の区分はせず、技能労務職全体を1つの単位として実施します。また、研究職（経済産業部）についても、被評価者の人数を考慮し、研究職（経済産業部）全体を1つの単位として実施します。

ただし、再任用職員については、当分の間、勤勉手当への活用は行いません。

評価の単位	勤勉手当に活用する単位	
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 「班長級」、「副班長級」、「主任級・一般」は、部局を単位として勤勉手当の成績率への活用を実施  (部局別、職層別に相対化実施) </div>
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 「技能労務職」は、職層を1つの単位として勤勉手当の成績率への活用を実施  (職層全体で相対化) </div>
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 「研究職(経済産業部)」は、職層を1つの単位として勤勉手当の成績率への活用を実施  (職層全体で相対化) </div>

## (2) 勤勉手当成績率の決定

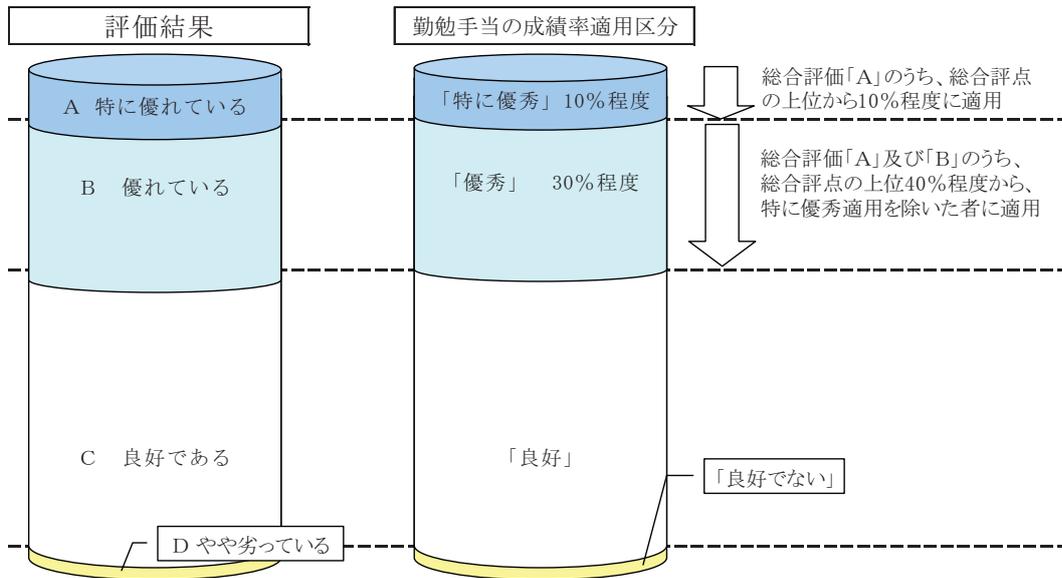
原則として、評価結果に応じて勤勉手当の成績率を適用します。

ただし、評価結果をそのまま勤勉手当の成績率に適用すると原資（※）を上回る場合は、評価結果に応じて、総合評点の上位の者から勤勉手当の成績率の「特に優秀（10%程度）」、「優秀（30%程度）」を適用します。

なお、評価結果が「D やや劣っている」とされた者については、改めて勤務実績を確認した上で、成績率の適用を判断します。

※ 原資：勤勉手当の支給に活用できる額

<原資を上回る場合の適用イメージ図>



## (3) 勤勉手当の成績率

勤勉手当の成績率については、本格導入後6回目までは、以下のとおりとします。

[注：具体的な成績率については、今後の人事委員会勧告を踏まえ、変更されることがあります。]

<評価結果に基づく成績率 ※平成23年の人事委員会勧告反映後>

勤勉手当の成績率区分	適用比率	平成23年6月期 <第1回運用>	→	平成25年12月期 <第6回運用>	格差
		成績率			
「特に優秀」	10%以内	77.5/100			5.5ポイント
「優秀」	30%以内	72/100			
「良好」		66.5/100			5.5ポイント
「良好でない」	基準日前6ヶ月間の勤務実績を改めて確認し、勤務成績に応じた成績率を適用				

### <評価対象外の職員の成績率>

評価対象外の理由	平成23年6月期 <第1回運用>		平成25年12月期 <第6回運用>
下記以外の職員	64.5/100		
公務又は通勤による傷病による特別休暇の期間が評価対象期間の1/2を超える職員	66.5/100		
研修派遣等の期間が評価対象期間の1/2を超える職員	67.5/100		

※上記の勤勉手当の成績率は、平成23年の人事委員会勧告を反映した成績率による現時点の成績率であり、各期に実際に適用される成績率は、今後の人事委員会勧告を踏まえ、変更されることもあります。

## 2 人材育成への活用

評価期間中に行う面談、指導・助言等を通じた評価者と被評価者のコミュニケーションにより、被評価者の強みと弱みの認識と克服につなげていくなど、評価に至るプロセスにより人材育成につながります。また、明らかとなった強みや弱みは研修所研修や職場研修等により伸長、補完していくようにしてください。

### 第3 評価の進め方

評価は、31頁の「評価手続の流れ」を参考に、次のとおり進めてください。

#### 1 評価期間の期首

<p>一 次 評 価 者</p>	<p>① 評価補助者の指名</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・経営管理部長が当初に指名する評価補助者以外に、一次評価者が評価補助者を置くべきと判断した場合は、期首に評価補助者を追加指名し、評価補助者及び被評価者に通知してください。</li><li>・評価補助者に対しては、期首に評価補助者が担う役割を十分に説明してください。</li><li>・評価期間の途中に、評価補助者の変更や指定をすることはできません。（年度途中で人事異動等やむを得ない事情があった場合は除きます。）</li><li>・なお、評価補助者を追加指名した場合は、各部局総務監等を経由して人事課に報告してください。</li></ul> <p>② 期首面談の実施</p> <p>期首面談には、業務計画等の確認や「選択行動」の設定等に関する助言を得るため、必ず評価補助者を同席させてください。 期首面談で話し合う主な項目は次のとおりです。</p> <p>&lt;業務計画等&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・評価期間中に被評価者が担う業務の目的、優先順位、実施スケジュール、進捗目標等について被評価者と共有化を図ってください。これにより計画的で円滑な業務の実施が図られるとともに、期末における業績の振り返りと評価が行いやすくなります。</li></ul> <p>業務執行計画等により被評価者に対する指示・確認がなされている場合は、この部分に関しては簡略化しても構いません。</p> <p>&lt;選択行動&gt; ※③を参照</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・行動評価における「選択行動」について、「評価例文」等に関する被評価者の意見を聞き、当期としてどのような行動を求めるべきか話し合い、決定します。</li></ul> <p>「基本行動」に設定した「評価例文」以外に「評価例文」を定める必要性を認めない場合は、「選択行動」を設定しなくても構いません。</p> <p>&lt;ウェイト&gt; ※④を参照</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・評価補助者の助言等も参考にして一次評価者がウェイトを決定します。</li></ul> <p>期首面談において、ウェイトの意味（期待する職務行動）を被評価者に説明し、被評価者、評価補助者と認識の共有化を図ります。</p>
----------------------	---

<p>一 次 評 価 者</p>	<p>③ 選択行動評価の決定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・期首面談において、被評価者が示す原案を基に評価補助者を交えた話し合いを進め、選択行動の「評価例文」（2項目以内）を決定します。</li> <li>・この「評価例文」をできる限り具体的なものとするので、期末における評価が行いやすくなります。</li> <li>・選択行動は、職種や職務に共通する基本行動とは異なり、職種や職務に伴い特徴的に表れる行動としますので、ご注意ください。</li> <li>・選択行動の設定は必須としません。設定をしない場合は、④に掲げるウェイトを0にしたものとして取扱います。</li> </ul> <p>※選択行動の「評価例文」は、「基本行動」に定める「評価例文」と同一の内容とならないようにご注意ください。</p> <p>④ ウェイトの決定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員に求められる職務行動は、業務内容、職種や時期等により異なりますので、それぞれに求められる職務行動の重要性に応じて、柔軟に職務行動（「評価例文」）に重み（ウェイト）をつけます。</li> <li>・ウェイトは次の3段階で設定します。</li> </ul> <table border="1" data-bbox="422 929 1364 1111"> <thead> <tr> <th>ウェイト</th> <th>意 味</th> <th>設定できる評価例文数の制限</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>特に重要な職務行動</td> <td rowspan="3">特に制限しない</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2、0以外の職務行動</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>評価できない職務行動</td> </tr> </tbody> </table>	ウェイト	意 味	設定できる評価例文数の制限	2	特に重要な職務行動	特に制限しない	1	2、0以外の職務行動	0	評価できない職務行動
ウェイト	意 味	設定できる評価例文数の制限									
2	特に重要な職務行動	特に制限しない									
1	2、0以外の職務行動										
0	評価できない職務行動										
<p>評 価 補 助 者</p>	<p>① 期首面談への参加</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・期首面談に参加し、＜業務計画等＞の確認、＜選択行動＞＜ウェイト＞の決定に際して、助言を行います。</li> </ul>										
<p>被 評 価 者</p>	<p>① 選択行動評価の決定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・評価シートの選択行動の欄に、選択行動の「行動区分の趣旨」と「評価例文」2項目の原案を記載してください。設定の必要がないと考える場合は、その旨を一次評価者に伝えるようにします。</li> <li>・作成した原案を基に、一次評価者、評価補助者と期首面談で話し合いを行い、一次評価者が設定の是非も含め決定します。</li> </ul> <p>② ウェイトの決定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・期首面談において一次評価者から期待する職務行動の形としてウェイトが示されますので、一次評価者、評価補助者と期待される職務行動への認識の共有化に努めてください。</li> </ul> <p>③ 期首面談の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・評価期間中に被評価者が担う業務の目的、優先順位、実施スケジュール、進捗目標等について一次評価者、評価補助者と共有化を図ってください。これにより、期末における業績の振り返りが行いやすくなります。</li> <li>・一次評価者の進行に従い、不明点があれば質問をしてください。</li> </ul>										

※評価シートは人事課から評価者に配布します。期首面談の後、評価者が保管してください。

## 2 評価期間の期中

<p>一 次 評 価 者</p>	<p>① 被評価者の職務行動の把握</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・評価のために特別な観察を行うわけではなく、日常の業務管理等を通じて被評価者の職務行動を把握するものです。</li> <li>・記憶は時間の経過とともにあいまいになってしまいます。期末の評価に備えて、観察により把握した「よかった点」や「努力を要する点」など具体的な職務行動等については、備忘のために記録等を残すように努めてください。</li> </ul> <p>② 被評価者への指導・助言等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日常の業務管理の一環として、必要な指導・助言を行うなど、被評価者とのコミュニケーションを図り、認識の共有化に努めてください。</li> </ul>
<p>評 価 補 助 者</p>	<p>① 被評価者の職務行動の把握</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・一次評価者からの委任された範囲で、日常の業務管理等を通じて被評価者の職務行動を把握してください。</li> <li>・特徴的な職務行動や評価の参考となる職務行動については、記録等を残し、期末の評価時に一次評価者へ助言ができるように備えます。</li> </ul> <p>② 被評価者への指導・助言等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日常の業務管理の一環として、必要な指導・助言を行うなど、被評価者とのコミュニケーションを図り、認識の共有化に努めてください。</li> </ul>
<p>被 評 価 者</p>	<p>① 職務遂行等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・行動評価に掲げた職務行動や業務の実施スケジュールや進捗目標等を念頭に、業務実施に取り組んでください。</li> </ul>

※評価補助者は、評価期間を通じて観察・助言等を行うため、期中に変更・追加することはできません。

### 3 評価期間の期末

<p>被 評 価 者</p>	<p>被評価者自身が評価期間中の職務行動や業務実績を振り返り、自己評価することは、自身を客観視し、自分の強みや弱みの気付きにつながり、次期以降の業務実施や能力開発に活かすことができます。</p> <p>①自己評価の実施</p> <p>&lt;行動評価&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・評価期間中の自分の職務行動について振り返り、評価の区分に掲げる「評価例文」ごとに自己評価を行います。</li> <li>・自己評価は、評価視点に定めた職務行動を安定的にとることができたか否かの観点から、「極めてよくできている」「よくできている」「できている」「一部についてはできている」「できていない」の5段階で評価し、ポイントを記載します。(9頁に記載の行動評価の「ウ 評価基準」を参考としてください。)</li> </ul> <p>&lt;業績評価&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・評価期間を振り返り、期首に確認している業務の目的、優先順位、実施スケジュール、進捗目標等を参考に、自身が顕著と考える業績を記載します。</li> <li>・期首に話し合いを行わなかった業務であっても、顕著な業績と考えるものは記載します。</li> <li>・「努力した」「頑張った」という表記は避け、何を、どこまで、どのように行ったかなど具体的な成果を記載してください。</li> <li>・記載できる件数は、各職層とも1項目です。 被評価者は、評価期間を振り返り、必ず業績を1項目記載してください。</li> </ul> <p>②評価シートの提出</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・一次評価者が指定する日までに自己評価を終わらせ、一次評価者に評価シートを提出します。</li> </ul>
<p>評 価 補 助 者</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価補助者は、記録に残した被評価者の職務行動や助言・指導の状況を一次評価者に伝達・助言します。</li> <li>・職員があげた業績について一次評価者に報告します。この場合、一定の成果はあがっていない業務であっても、着目すべき担当業務については、その進捗状況について報告します。特に、困難度の高い業務や重要度の高い業務については漏れなく報告します。</li> </ul>

<p>一 次 評 価 者</p>	<p><b>①評価の準備</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 期中の被評価者の業績、職務行動等について整理をします。</li> <li>・ 被評価者から評価シートを受け取り、内容を確認した上で、評価補助者から被評価者の業績、職務行動等に関する助言を求めます。</li> </ul> <p><b>②一次評価</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 被評価者の自己評価を基に、評価シートに評語に応じたポイントを記入します。</li> <li>・ 自己評価の内容の確認などのため、被評価者との話し合いが必要と判断した場合は、面談を行うなど、コミュニケーションの確保に努めます。</li> </ul> <p><b>&lt;行動評価&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「評価例文」ごとに「極めてよくできている」「よくできている」「できている」「一部についてはできている」「できていない」の5段階で評価し、ポイントを記載します。（9頁に記載の行動評価の「ウ 評価基準」を参考としてください。）</li> </ul> <p><b>&lt;業績評価&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 被評価者から自己申告された成果について、期首に話し合った業務の目的、優先順位、実施スケジュール、進捗目標等を参考に、成果の内容・水準等から評価を行います。</li> <li>・ 評価にあたっては、評価補助者からの情報等を参考に被評価者があげた業績の困難性や重要性を勘案した「困難度」（H・M・L）を決定したうえで、業績の内容・水準により5段階で評価を行います。（「所見」欄には、被評価者が記載した成果に対する評価の考え方を記載してください。）</li> <li>・ 期首に話し合いを行った業務以外の成果であっても、成果の内容・水準等が評価すべきものと判断した場合は、同様に「困難度」を決定したうえで評価を行います。</li> <li>・ 被評価者から自己申告があった事項以外に一次評価者が把握している業務上の顕著な成果があれば、「所見」欄に内容や評価した点を記載し、評語に応じたポイントを記入してください。</li> </ul> <p><b>③評価シートの提出</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 二次評価者が指定する日までに、一次評価を終わらせ、二次評価者に評価シートを提出します。</li> </ul>
----------------------	--

<b>二 次 評価者</b>	<b>①二次評価</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・一次評価者の評価結果を基に、評価者間の評価の調整（いわゆる甘辛調整）を主眼に評価を行ってください。</li> <li>・評価にあたって必要がある場合は、一次評価者や評価補助者からのヒアリングを行ってください。</li> <li>・行動評価については、行動区分ごとに評価を行います。</li> <li>・業績評価について、一次評価と異なる評価点とした場合は、その理由を所見欄に記載してください。</li> </ul> <b>②評価シートの提出</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人事課が指定する日までに、人事給与システムにより評価結果を提出してください。</li> </ul>
--------------------	---

#### 4 評価結果のフィードバック

フィードバックは、被評価者が一次評価者との面談を通じて強みや弱みを認識し、指導・助言により、個々の職員が能力開発に取り組むための手がかりを提供するなど、人材育成に焦点をあてて行います。

##### ・実施者

一次評価者とします。

評価補助者は面談に同席し、指導・助言を行います。

##### ・内 容

二次評価結果に基づき原則面談にて実施します。

評価シートそのものの提示は不要としますが、一次評価者は総合評価を口頭で説明してください。なお、評点を求められた場合、一次評価者は総合評点を口頭で回答してください。

総合評価、総合評点の回答に際して、被評価者が評価補助者の同席を望まない場合には、評価補助者はその間、席をはずしてください。

被評価者の自己評価に対する考え方などを聴取しつつ、観察された職務行動の表れ方などにより、評価の説明や指導・助言を行ってください。

この際、必要に応じて個別の職務行動（評価例文）の状況を例示しながら説明をしてください。

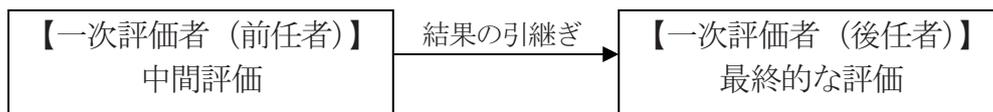
一次評価者は、具体的な改善点を伝えるなどできる限り丁寧に説明を行い、次期に向けた期待や励ましなどを添え、フィードバック面談を人材育成に活かすように努めてください。

被評価者は、評価の高低のみに着目するのではなく、指導・助言を積極的に受け入れ、今後の業務遂行に活かすなど能力開発に努めてください。

## 5 評価期間中における人事異動等への対応

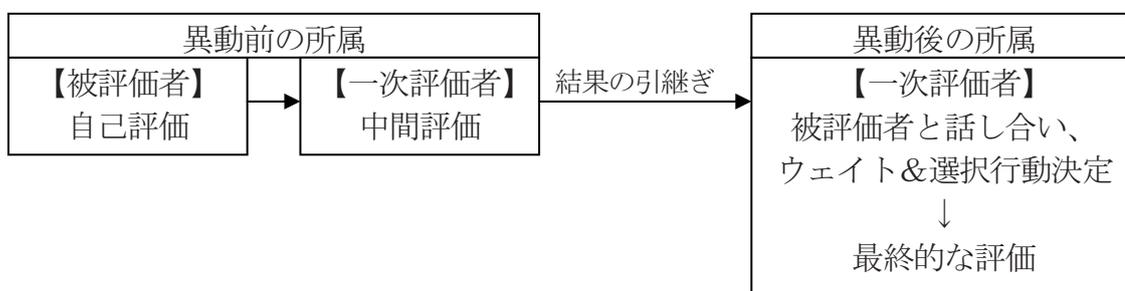
### (1) 評価者の異動等

- ・評価対象期間の中途において、一次評価者が異動又は退職することとなった場合は、一次評価者が在任する期間内に中間評価を行い、後任の評価者に評価結果及び参考となる資料を引き継ぐようにしてください。
- ・後任の一次評価者は、中間評価結果を参考として評価を行うようにしてください。



### (2) 被評価者の異動

- ・評価対象期間の中途において、被評価者が異動した場合は、異動前の所属の一次評価者が被評価者の自己評価を基に中間評価を行い、異動先の所属の一次評価者に評価結果を引き継いでください。
- ・異動先の一次評価者は、中間評価の結果を参考に評価を行うようにしてください。
- ・異動先の一次評価者は、被評価者の異動後速やかに、ウェイトや選択行動の評価例文の再設定を行うようにしてください。



## 6 期末に休暇、休職中の職員の評価

- ・一次評価を実施する時点において、被評価者が特別休暇や休職、休業等により長期に不在となり、自己評価を提出させることが困難な場合に限り、自己評価を省略して一次評価を行うことができます。

## 7 兼務職員に関する評価

- ・兼務職員については、原則として被評価者の本務所属において評価を実施します。

## 8 職員からの苦情、相談等に応じる仕組み

評価制度への苦情、相談等については、まずは当事者（評価者と被評価者）が十分に話し合うことで解決を図るべきですが、評価制度の公正性、透明性の確保、信頼性の向上のため、被評価者からの苦情等に対応する次の仕組みを設けることとします。

### ○部局相談窓口

評価制度の仕組み、評価制度に係る評価手続及び評価結果に関する苦情、相談及び意見を受け付けます。

相談窓口相談員を設けます。相談員は各部局総務監・総務課長等が担います。

（相談事務を処理するため、相談員が指名する補助員が対応する場合があります。）

なお、部局相談窓口の相談員が評価者となる被評価者からの苦情等については、内容にかかわらず全庁相談窓口で対応することとなります。

### ○全庁相談窓口

部局相談窓口の対応に納得しない事案及び再評価を求める苦情、相談について受け付けます。

相談窓口相談員を設けます。相談員は人事課長が担います。（相談事務を処理するため、相談員が指名する補助員が対応する場合があります。）

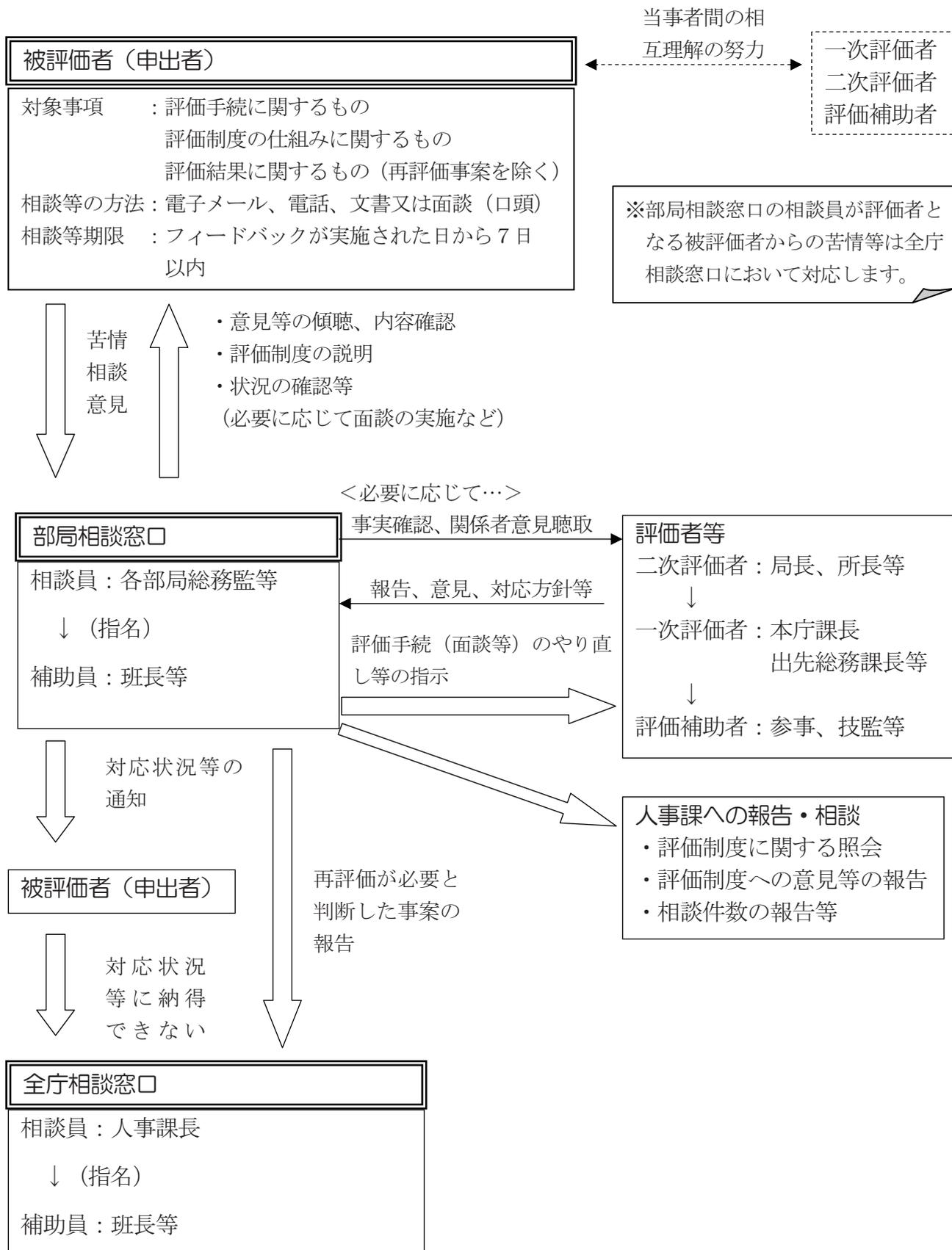
- ・受付対象事項：評価制度の仕組み、評価制度に係る評価手続及び評価結果に関する苦情、相談及び意見
- ・相談方法：電話、メール、文書、面談による
- ・相談者：評価制度に係る被評価者本人
- ・その他：苦情・相談等に関する秘密は保持します。  
苦情・相談等を行ったこと、相談等に関する調査に協力したこと等に起因した一切の不利益は受けません。

※ 評価結果に対する苦情・相談を受けた再評価の実施の要否については、職員局長、各部局管理局長等をメンバーとする苦情処理委員会で審理します。

苦情・相談等に対応する仕組みを設けますが、苦情等については、被評価者と評価者のコミュニケーションが十分に図られていないことにより生じるものもありますので、まずは、当事者間で話し合いをして、相互理解による苦情等の解消に努めてください。

評価制度の仕組みとして行うべき面談だけでなく、日ごろの業務実施の中で、コミュニケーションを十分に図り、相互の信頼関係を築くことも大切です。

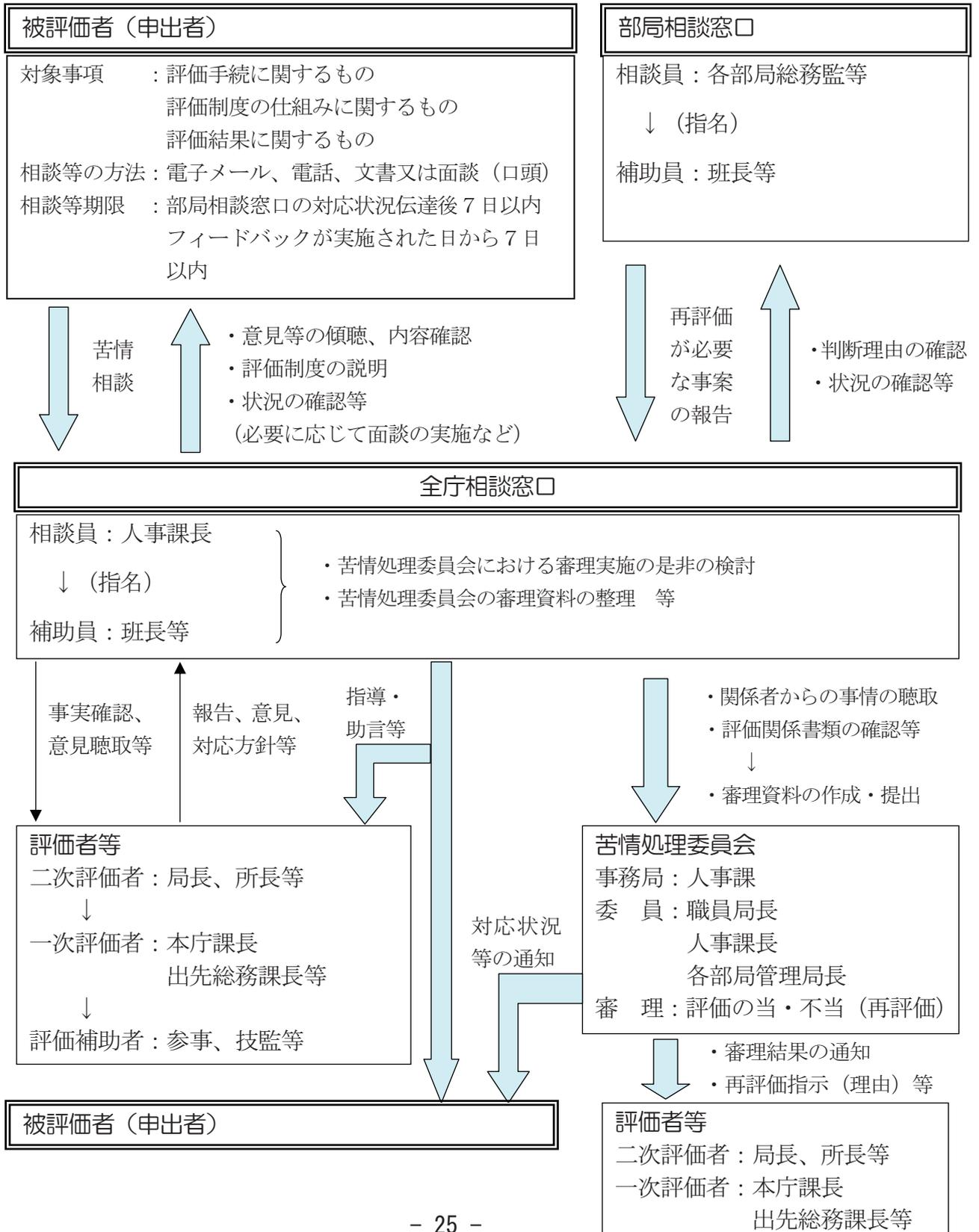
(1) 部局相談窓口における苦情、相談、意見の対応フロー



(2) 全庁相談窓口における苦情、相談、意見の対応フロー

＜部局相談窓口の対応に納得しない事案及び再評価を求める事案の場合＞

※部局相談窓口の相談員が評価者となる被評価者からの苦情等は全庁相談窓口で対応します。



## 第4 参考事項

### 1 選択行動の「評価例文」の例示（順不同）

- ・ 無駄な会議は開かないようにし、必要な時は、開催目的を明確にして、必要最小限の時間で済ませている。
- ・ 部下の業務状況を把握し、班員間の協力体制を敷いている。
- ・ 事業実施方法の決定にあたっては、整備コスト、維持コスト、安全性を考慮している。
- ・ 県民に対して、難解な表現を避け、事務手続きを分かりやすく丁寧に伝えている。
- ・ 来庁した県民には、こちらから声をかけ、迅速な事務手続きを進めている。
- ・ 月次業務執行計画を立て計画的な執行を行い、進捗状況に応じた修正をしている。
- ・ 試験研究の成果を体系的・論理的にまとめている。
- ・ 部下の試験研究の進捗状況を把握し、必要な指示・助言により、進行管理を行っている。
- ・ 体系的な職場研修を行い、職員の能力向上に努めている。
- ・ 事故防止のため、安全面、衛生面等に気を配り、点検・整理を行っている。
- ・ 事故防止や安全性向上のための提案や行動により良好な業務環境の実現に貢献している。
- ・ ○○システムのエラーを修正する際は、複数回のチェックを行い、正確に作業を行っている。
- ・ 財産調査を徹底し、早期に、差押、執行停止等を判断している。
- ・ 業務状況を把握し、技術的支援や調整により時間外勤務の縮減を図っている。
- ・ 所管する外郭団体について、常に経営状況を把握し、適切な指導・監督を行っている。
- ・ チューターと意思疎通を図り、不明点について速やかに連絡・相談をしている。
- ・ ○○検査の技術習得に向け、○○調査研究の実施に取り組んでいる。
- ・ ○○申請の審査に際し、コンプライアンスを遵守しつつ、提出書類の簡素化など、県民の利便性向上に取り組んでいる。
- ・ 市町、関係団体から相談に対し、専門知識による支援・情報提供を行っている。
- ・ 生産現場に積極的に出向き、実情把握と技術支援を行っている。
- ・ ○○業務の標準化を図るため、○○業務の手順を他職員に継承している。

## 2 業績評価の例示

- ・ ○○法施行令の改正を受け、施行日である△月までに、関係する「○○要綱」の改正を行い、△月に制度説明会を開催し、質疑状況をQ&Aとして配布した。
- ・ ○○事業の効果的な執行に向け、方法、場所、参加者等の見直しを行い、△月に事業を実施した結果、参加者が△人増加し、来場者のうち満足した者の割合が△%増加した。
- ・ ○○について、申請書の速やかな確認等により、標準処理期間を短縮し、△週間以内に処理する割合を△%とした。
- ・ ○○法に基づき、○○に関する○○の△年度までの達成に向け、△月までに関係機関の△%の現地検査を終了した。
- ・ 県民に対する事業の周知を図るため、ホームページについて○○を工夫・改良し、アクセス件数が△件から△件に増加した。
- ・ 現行の○○制度では対応が困難な新たな県民ニーズ○○に対応するため、△月から関係機関ヒアリングを始め、△月に見直し案をまとめた。
- ・ 債務者に対し、説明資料の工夫と○回に及ぶ交渉、適時の催告により、債務者△人債務額△万円の削減を達成した。
- ・ 計画的な契約の実現に向けて、発注計画の調整を行い、△月までに発注率△%を達成した。
- ・ ○○事業の○○業務の委託内容及び職員が担う役割分担と業務手順の見直しを行い、昨年○月までかかっていた事務処理を○月に完了するなど業務の効率化を実現した。
- ・ ○○業務について、○○市と連携し○○地区中○○地区で説明会を実施し、事前広報等の取組により、○○人の出席を得た。
- ・ ○○計画の推進に努め、経営支援策として、商品性の高い○○の栽培拡大に取り組み、作付面積を○haに拡大し、直販ルートとして○○への供給を実現した。
- ・ ○○プロジェクトに関する○○の新規事業化に取り組み、外部資金○○助成の採択に結びつけた。
- ・ ○○業務の作業手順の標準化を図るため、○○業務標準作業書を取りまとめた。
- ・ ○○検査を○月までに○件実施する目標であった。しかし、緊急に処理を要する○○事案が発生し、当該事案の円満処理に日時を要したため、検査目標の達成率は○%にとどまった。
- ・ 時間外勤務の縮減に向けて、担当者ごとの業務の繁閑を見据え、業務分担の見直し・応援体制の整備を行い、昨年度に比べ時間外勤務を△時間減少させた。

一般職員の評価職層別の行動評価例文

行動区分	行動区分の意義	評価例文			
		班長級	副班長級	主任級・一般	技能労務職
業務革新	目的志向の行政運営のため、仕事の進め方を見直し、効果的・効率的に仕事を進める	① 目的に沿い効果的・効率的な手順で業務を行っている ② 業務実施に係る工夫や改善案の実現に取り組んでいる	① 目的に沿い効果的・効率的な手順で業務を行っている ② 業務実施に係る工夫や改善案の実現に取り組んでいる	① 目的に沿い効果的・効率的な手順で業務を行っている ② 業務実施に係る工夫や改善案の実現に取り組んでいる	① 目的に沿い効果的・効率的な手順で業務を行っている ② 業務実施に係る工夫や改善案の実現に取り組んでいる
折衝・調整	組織方針に沿って、関係者と折衝・調整を行い、円滑に合意形成する	① 論点のポイントを明確にし、簡潔に説明をしている ② 自分の意見を一方的に主張することなく、相手の意見をきちんと聴いている ③ 関係部局や関係団体等と意思の疎通を図っている	① 論点のポイントを明確にし、簡潔に説明をしている ② 自分の意見を一方的に主張することなく、相手の意見をきちんと聴いている ③ 関係部局や関係団体等と意思の疎通を図っている	① 論点のポイントを明確にし、簡潔に説明をしている ② 自分の意見を一方的に主張することなく、相手の意見をきちんと聴いている	/
判断・執行	計画的に業務を進め、適切なタイミングで最適な選択を行う	① 優先順位を考え、具体的な指示と基本方向を明確にした判断を示している ② 課又は班内の業務進捗状況を把握し、進行管理、取りまとめを行っている ③ 担当業務の途中経過、結果等について、上司に報告・連絡・相談している	① 業務実施の手順が明確となる計画を作成し、進行管理を行っている ② 班内の業務の調整、取りまとめを行っている ③ 担当業務の途中経過、結果等について、上司に報告・連絡・相談している	① 仕事の計画・期限を守り職務を行っている ② 手順にミスがないよう確認し、正確に業務を行っている ③ 担当業務の途中経過、結果等について、上司に報告・連絡・相談している	① 仕事の計画・期限を守り職務を行っている ② 手順にミスがないよう確認し、正確に業務を行っている ③ 担当業務の途中経過、結果等について、上司に報告・連絡・相談している
知識・情報	業務に必要な知識・技術の習得や情報の収集を行う	① 庁内外に情報源を持ち、必要な情報を得ている ② 業務に必要な情報を収集し、適切に整理・分析・活用している	① 業務に関連する分野の知識・技術の習得に取り組んでいる ② 業務に必要な情報を収集し、適切に整理・分析・活用している	① 業務に関連する分野の知識・技術の習得に取り組んでいる ② 業務に必要な情報を適切に整理している	① 業務に関連する分野の知識・技術の習得に取り組んでいる ② 業務に必要な情報を収集し、適切に整理・活用している
育成	部下の職務遂行能力の向上を支援し、その能力を発揮させる	① 部下の健康状況等の変化に目を配り、部下に対して声掛け・傾聴・支援を行っている ② 部下又は後輩の業務の状況に応じて適切な指導・助言を行っている	① 後輩に、業務実施に関する適切な指導又は助言を行っている	① 後輩からの業務実施に関する良き相談役となっている	① 部下又は後輩の業務の状況に応じて、適切な指導又は助言を行っている
姿勢	社会規範や服務規律を遵守し、真摯な姿勢と他の職員との協調により円滑に業務を遂行する	① 上司・班員と積極的にコミュニケーションを取り、意思の疎通を図っている ② 社会規範・服務規律・職場の規律の維持に取り組んでいる ③ 礼儀正しい接遇態度で相手方に接している	① 班内で積極的にコミュニケーションを取り、意思の疎通を図っている ② 副担当の仕事や班内等の共通作業に取り組んでいる ③ 社会規範・服務規律・職場の規律の維持に取り組んでいる ④ 礼儀正しい接遇態度で相手方に接している	① 班内で積極的にコミュニケーションを取り、意思の疎通を図っている ② 副担当の仕事や班内等の共通作業に取り組んでいる ③ 社会規範・服務規律・職場の規律を遵守している ④ 礼儀正しい接遇態度で相手方に接している	① 班内で積極的にコミュニケーションを取り、意思の疎通を図っている ② 副担当の仕事や班内等の共通作業に取り組んでいる ③ 社会規範・服務規律・職場の規律を遵守している ④ 業務における安全面、衛生面等の確保に取り組んでいる
選択行動		職種、職務に応じて設定する項目 2項目	職種、職務に応じて設定する項目 2項目	職種、職務に応じて設定する項目 2項目	職種、職務に応じて設定する項目 2項目
計		17項目	17項目	16項目	14項目

経済産業部の試験研究機関に勤務する職員（研究職給料表適用者）の行動評価例文

行動区分	行動区分の意義	評価例文
課題の発見	県の政策目標を見据えて、必要な情報の分析を行い、取り組むべき研究課題の所在を明らかにする。	① 将来を見据えた、政策課題の解決に向けた研究課題を提案している。 ② 現状分析を行い、解決すべき課題の所在を的確に突き止めている。
立案・実践	課題解決のための適切な研究計画を立案し、関係者と調整を図りながら迅速に研究計画を実施する。	① 課題解決のための効率的な研究計画を立案している。 ② 外部機関を積極的に共同研究に誘導し、産学官の連携による効果的な研究を実施している。 ③ 現状の研究手法の見直しと新たな手法の開拓に取り組みながら研究を実施している。
親和・協働	他者との豊かな人間関係を築き、目標に向けて協力して仕事を進める。	① 所内外の研究者や業界関係者等との意見交換を行い、課題の着眼点の改善や研究の質の向上に取り組んでいる。 ② 自己の知識と技術をチームとしての課題の解決に向けて研究に活かしている。
知識・情報	研究業務に必要な知識・技術の習得や情報の収集を行う。	① 知識・技術の習得と情報の収集に努め、効率的に研究に活用している。 ② 新技法の習得や習得技法の向上に努め、必要とする研究技法の実施に取り組んでいる。
育成	部下の研究業務遂行能力の向上を支援し、その能力を発揮させる。	① 担当する研究課題の狙いを部下・後輩に的確に説明している。 ② 的確なOJTを行い、研究のプロフェッショナルとして部下の育成に取り組んでいる。 ③ 部下・後輩の強みを適切に評価し、それを活かしてチームによる効果的な研究の実施に取り組んでいる。
姿勢	社会規範や服務規律を遵守し、真摯な姿勢と他の職員との協調により円滑な研究業務を遂行する。	① 上司・同僚・部下と積極的にコミュニケーションを取り、意思の疎通を図っている。 ② 新しい課題や困難な課題に積極的に挑戦している。 ③ 社会規範・服務規律・職場規律の維持に取り組んでいる。
選択行動		研究の分野・内容等に応じて設定する項目 2項目
計		17項目
業績評価		(例示) ・ 開発した新技術の特許出願、品種登録出願実績 ・ 競争的研究資金等の確保 ・ 研究成果の学会発表・口頭発表、研究論文・雑誌等への投稿実績 ・ 研究成果の生産者、企業等へ普及状況や技術支援の実績 ・ 講演会・研究発表会・出前講座等の実績 ・ 新聞等への情報提供 等

# 評価手続の流れ

【 期 首 】

< 項 目 >

評価シートの配布



二次評価者・一次評価者、評価補助者の指名



二次評価者による一次評価者の追加指名

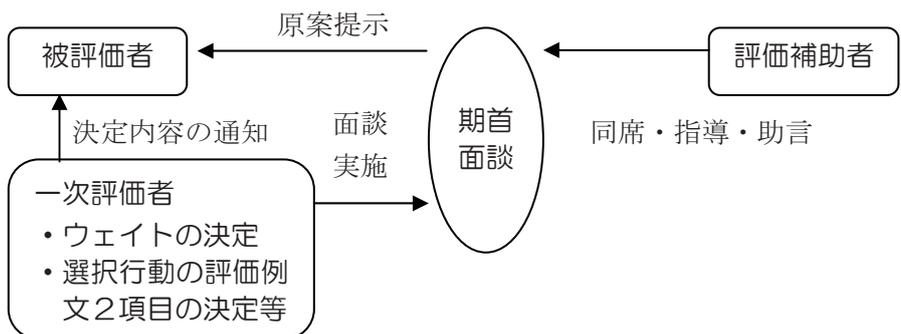
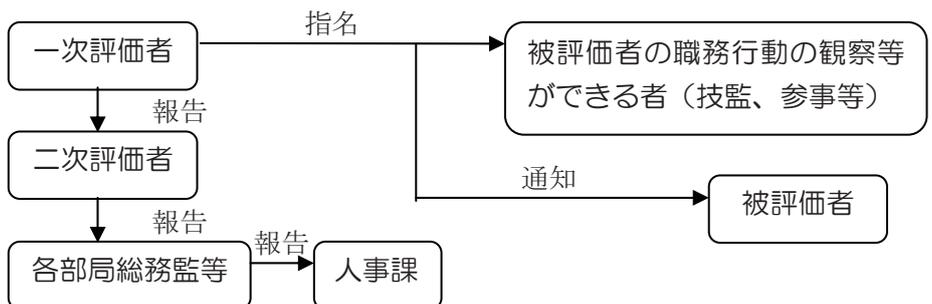
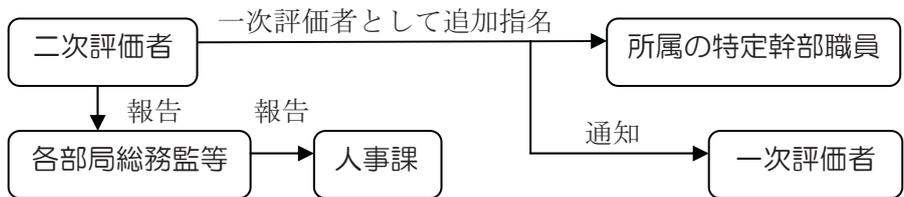
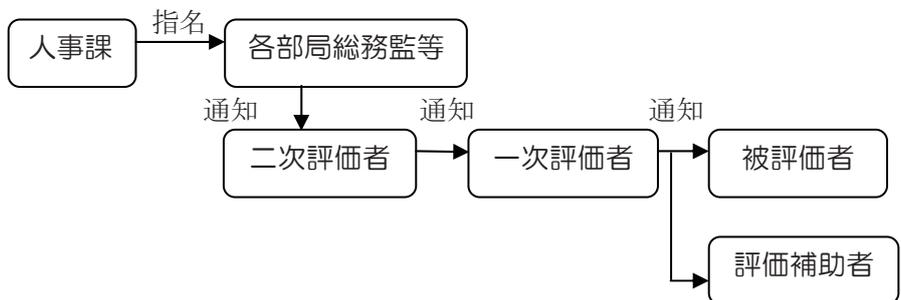
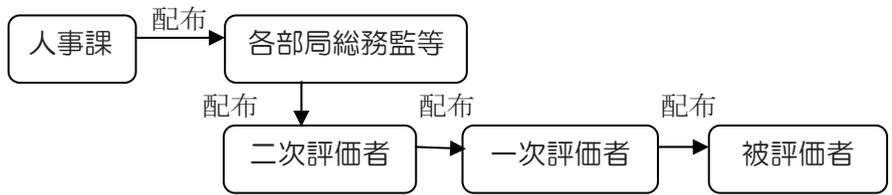


一次評価者による評価補助者の追加指名



期首面談  
(ウェイト、選択行動の決定)

< 内 容 >

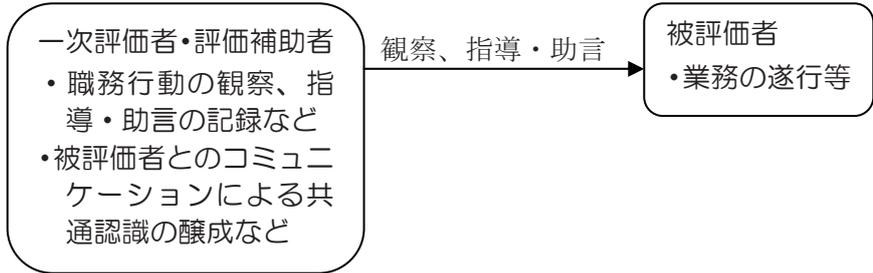


【 期 中 】

< 項 目 >

業務の実施  
職務行動の観察と  
指導・助言

< 内 容 >



【 期 末 】

< 項 目 >

自己評価の実施

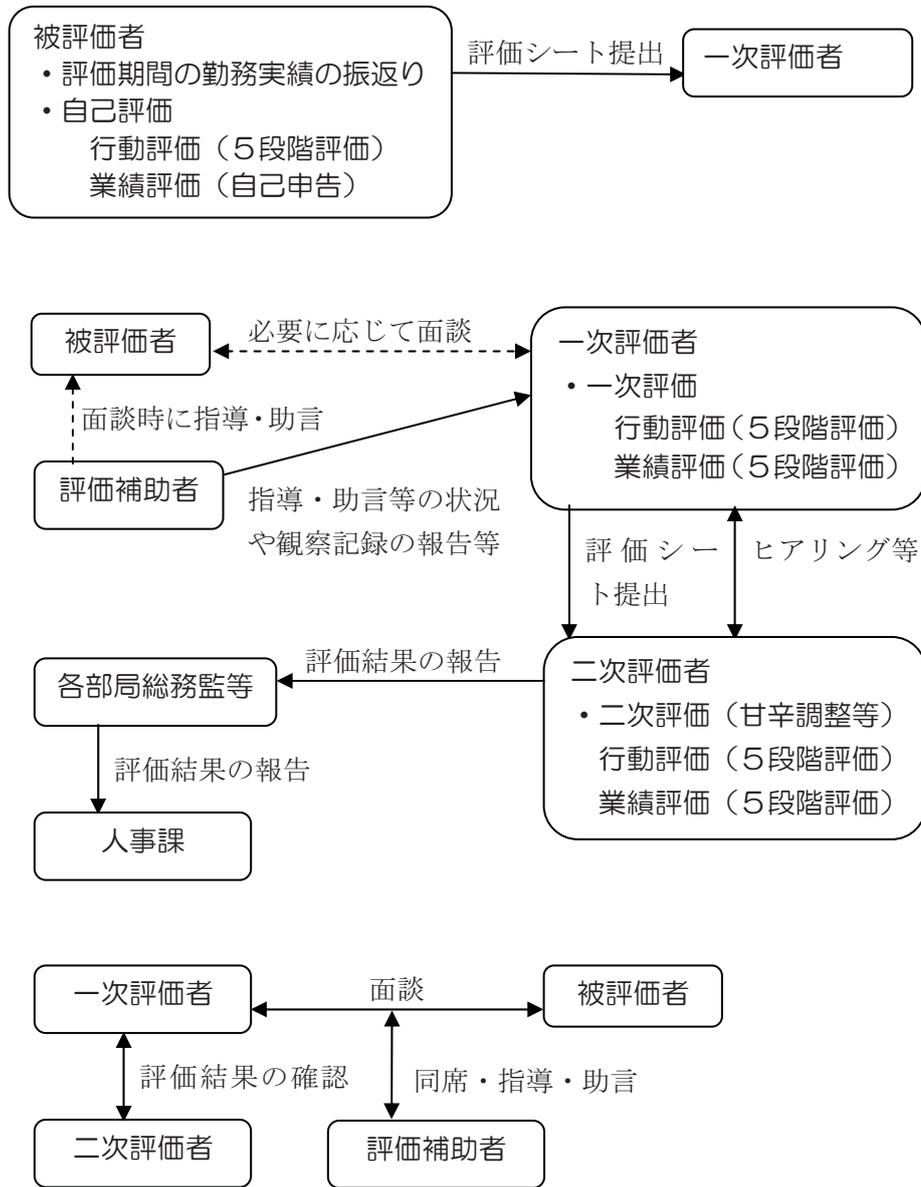


評価の実施



フィードバック

< 内 容 >



様式2

平成2X年度〇期 評価シート(副班長級用)

評価時期	平成2X年4月1日	評価対象者	所属	〇〇事務所	補職名	副班長	職員番号	00111111	氏名	静岡太郎
評価終了日	平成2X年9月30日	1次評価者	所属	〇〇事務所	補職名	総務課長	職員番号	00222222	氏名	行政仙太郎
期首面談日	平成2X年4月20日	2次評価者	所属	〇〇事務所	補職名	所長	職員番号	00333333	氏名	静岡一郎
		評価補助者	所属	〇〇事務所	補職名	□課長	職員番号	00444444	氏名	清水次郎

1 行動評価シート

行動区分	行動区分の趣旨	評価例文	ウェイト		自己評価	1次評価	2次評価	
			個別ウェイト	小計①			評点②	①×②
業務革新	目的志向の行政運営のため、仕事の進め方を見直し、効果的・効率的に仕事を進める	① 目的に沿い効果的・効率的な手順で業務を行っている。	1	2	4	4	5	10
		② 業務実施に係る工夫や改善案の実現に取り組んでいる。	1		4	5	5	25
折衝・調整	組織方針に沿って、関係者と折衝・調整を行い、円滑に合意形成する	① 論点のポイントを明確にし、簡潔に説明をしている。	1		3	3		
		② 自分の意見を一方的に主張することなく、相手の意見をきちんと聴いている。	1	3	4	4	4	12
		③ 関係部署や関係団体等と意思の疎通を図っている。	1		4	4	4	16
判断・執行	計画的に業務を進め、適切なタイミングで最適な選択を行う	① 業務実施の手順が明確となる計画を作成し、進行管理を行っている。	2		5	4		
		② 班内の業務の調整、取りまとめを行っている。	2	5	3	3	4	20
知識・情報	業務に必要な知識・技術の習得や情報の収集を行う	① 担当業務の途中経過、結果等について、上司に報告・連絡・相談を行っている。	1		4	4	4	16
		② 業務に関連する分野の知識・技術の習得に取り組んでいる。	1	2	2	3	3	9
育成	部下の職務遂行能力の向上を支援し、その能力を発揮させる	① 業務に必要な情報を収集し、適切に整理・分析・活用している。	1	2	3	3	3	9
		② 後輩に、業務実施に関する適切な指導又は助言を行っている。	0	0				
姿勢	社会規範や服務規律を遵守し、真摯な姿勢と他の職員との協調により円滑に業務を遂行する	① 班内で積極的にコミュニケーションを取り、意思の疎通を図っている。	1		3	3		
		② 社会規範・服務規律・職場の規律の維持に取り組んでいる。	1		3	3		
		③ 副担当の仕事や班内等の共通作業に取り組んでいる。	1	4	3	3	3	12
		④ 礼儀正しい接遇態度で相手方に接している。	1		3	3	3	9
選択		①	0					0
		②	0					0
			<b>【A】ウェイト合計</b>	<b>16</b>	<b>【B】2次評価の評点合計</b>		<b>60</b>	

ウェイト

2	特に重要な職務	「基本行動」の「評価例文」により求められる職務行動がカバーできている場合には記載は不要となる。専門的な職種などで、「基本行動」だけでは職務行動の把握が十分に行えない場合に記載する。	3	できている	<標準>	提示した職務行動が常に見られる場合で、他者へも好影響を与え、他の職員の模範となるレベル
1	通常求められる職務	「選択行動」を設定する場合、被評価者が原案を作成し、一次評価者が被評価者、評価補助者の意見などを参考に記載する。	2	一部についてはできている		提示した職務行動が多く見られる場合で、あまり指導・助言をしなくても良いレベル
0	評価できない職務行動		1	できていない		提示した職務行動が見られる場合が見られない場合よりも多い場合

2 業績評価シート

1	成果(自己申告)	1次評価		2次評価	
		困難度	所見	評点	所見
	期末に被評価者が評価期間を振り返り、自己申告により成果を記載する。「〇〇に努めた」「□□したい」という表現ではなく、「〇〇を行った」「□□した」という実績を記載する。	H		5	一次評価者と異なる評価を行う場合などに二次評価者の所見を記載する。
				2次評価 小計[C]	
					5

業績評価における評価の基準

	顕著な成果をあげた	成果をあげた	業務の進捗は認められた
困難度 H	5	4	3
困難度 M	4	3	2
困難度 L	3	2	1

3 総合評価

行動評価			業績評価		総合評点 [D]+[C]	総合評価
ウェイト 合計[A]	2次評価の評点合計[B]	[D] [(B)÷(A)]×19 ※小数点第2位四捨五入	2次評価 小計[C]			
16	60	71.3	5	76.3	100点	B

4 過去の総合評価

評価時期	総合評点	総合評価
前回評価結果	71.5	C
前々回評価結果	70.9	C

評価対象者	所属	〇〇事務所	補職名	副班長	職員番号	00111111	氏名	静岡太郎
1次評価者	所属	〇〇事務所	補職名	総務課長	職員番号	00222222	氏名	行政仙太郎
2次評価者	所属	〇〇事務所	補職名	所長	職員番号	00333333	氏名	静岡一郎
評価補助者	所属	〇〇事務所	補職名	□課長	職員番号	00444444	氏名	清水次郎

様式1

平成2X年度〇期 評価シート(班長級用)

評価始期	
評価終期	
期首面談日	

評価対象者	所属		補職名		職員番号		氏名	
1次評価者	所属		補職名		職員番号		氏名	
2次評価者	所属		補職名		職員番号		氏名	
評価補助者	所属		補職名		職員番号		氏名	

1 行動評価シート

行動区分	行動区分の趣旨	評価例文	ウェイト		自己評価	1次評価	2次評価			
			個別ウェイト	小計①			評点②	①×②		
基本	業務革新	目的志向の行政運営のため、仕事の進め方を見直し、効果的・効率的に仕事を進める	① 目的に沿い効果的・効率的な手順で業務を行っている。	0	0				0	
			② 業務実施に係る工夫や改善案の実現に取り組んでいる。	0						／5点
	折衝・調整	組織方針に沿って、関係者と折衝・調整を行い、円滑に合意形成する	① 論点のポイントを明確にし、簡潔に説明をしている。	0	0				0	
			② 自分の意見を一方的に主張することなく、相手の意見をきちんと聴いている。	0						／5点
			③ 関係部局や関係団体等と意思の疎通を図っている。	0						／5点
	判断・執行	計画的に業務を進め、適切なタイミングで最適な選択を行う	① 優先順位を考え、具体的な指示と基本方向を明確にした判断を示している。	0	0				0	
			② 課又は班内の業務進捗状況を把握し、進行管理、取りまとめを行っている。	0						／5点
			③ 担当業務の途中経過、結果等について、上司に報告・連絡・相談している。	0						／5点
	知識・情報	業務に必要な知識・技術の習得や情報の収集を行う	① 庁内外に情報源を持ち、必要な情報を得ている。	0	0				0	
			② 業務に必要な情報を収集し、適切に整理・分析・活用している。	0						／5点
	育成	部下の職務遂行能力の向上を支援し、その能力を発揮させる	① 部下の健康状況等の変化に目を配り、部下に対して声掛け・傾聴・支援を行っている。	0	0				0	
			② 部下又は後輩の業務の状況に応じて適切な指導・助言を行っている。	0						／5点
	姿勢	社会規範や服務規律を遵守し、真摯な姿勢と他の職員との協調により円滑に業務を遂行する	① 上司・班員と積極的にコミュニケーションを取り、意思の疎通を図っている。	0	0				0	
			② 社会規範・服務規律・職場の規律の維持に取り組んでいる。	0						／5点
			③ 礼儀正しい接遇態度で相手方に接している。	0						／5点
	選択		①	0	0				0	
			②	0						／5点
				<b>【A】ウェイト合計</b>	<b>0</b>	<b>【B】2次評価の評点合計</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	

ウェイト

2	特に重要な職務行動
1	通常求められる職務行動(2、0以外)
0	評価できない職務行動

行動評価における評価の基準

5	極めてよくできている	提示した職務行動が常に見られる場合で、他者へも好影響を与え、他の職員の模範となるレベル
4	よくできている	提示した職務行動が多く見られる場合で、あまり指導・助言をしなくても良いレベル
3	できている <標準>	提示した職務行動が見られる場合が見られない場合よりも多い場合
2	一部についてはできている	提示した職務行動が見られないときが多い場合で、指導・助言が必要する機会がやや多く、もう一歩の努力を促したいレベル
1	できていない	提示した職務行動がとられていない場合で、指導が必要で、周囲の職員に負担をかけているなど、かなりの努力を促したいレベル

2 業績評価シート

成果(自己申告)	1次評価			2次評価		
	困難度	所見	評点	所見	評点	
1						
					2次評価 小計【C】	0

業績評価における評価の基準

	顕著な成果をあげた	成果をあげた	業務の進捗は認められた
困難度 H	5	4	3
困難度 M	4	3	2
困難度 L	3	2	1

3 総合評価

行動評価			業績評価		総合評価	
ウェイト 合計【A】	2次評価の評点合計【B】	【D】 [(【B】÷【A】)×19] ※小数点第2位四捨五入	2次評価 小計【C】	総合評点 【D】+【C】	総合評価	
0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0! ／100点	#####	

4 過去の総合評価

評価時期	総合評点	総合評価
前回評価結果		
前々回評価結果		

評価対象者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0
1次評価者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0
2次評価者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0
評価補助者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0

様式2

平成2X年度〇期 評価シート(副班長級用)

評価始期		評価対象者	所属		補職名		職員番号		氏名	
評価終期		1次評価者	所属		補職名		職員番号		氏名	
期首面談日		2次評価者	所属		補職名		職員番号		氏名	
		評価補助者	所属		補職名		職員番号		氏名	

1 行動評価シート

行動区分	行動区分の趣旨	評価例文	ウェイト		自己評価	1次評価	2次評価	
			個別ウェイト	小計①			評点②	①×②
基本	業務革新	① 目的に沿い効果的・効率的な手順で業務を行っている。	0	0				0
		② 業務実施に係る工夫や改善案の実現に取り組んでいる。	0	0			／5点	0
	折衝・調整	① 論点のポイントを明確にし、簡潔に説明をしている。	0	0				0
		② 自分の意見を一方的に主張することなく、相手の意見をきちんと聴いている。	0	0				0
		③ 関係部局や関係団体等と意思の疎通を図っている。	0	0			／5点	0
	判断・執行	① 業務実施の手順が明確となる計画を作成し、進行管理を行っている。	0	0				0
		② 班内の業務の調整、取りまとめを行っている。	0	0				0
		③ 担当業務の途中経過、結果等について、上司に報告・連絡・相談している。	0	0			／5点	0
	知識・情報	① 業務に関連する分野の知識・技術の習得に取り組んでいる。	0	0				0
		② 業務に必要な情報を収集し、適切に整理・分析・活用している。	0	0			／5点	0
	育成	① 後輩に、業務実施に関する適切な指導又は助言を行っている。	0	0			／5点	0
		姿勢	① 班内で積極的にコミュニケーションを取り、意思の疎通を図っている。	0	0			
② 副担当の仕事や班内等の共通作業に取り組んでいる。	0		0				0	
③ 社会規範・服務規律・職場の規律の維持に取り組んでいる。	0		0				0	
④ 礼儀正しい接遇態度で相手方に接している。	0		0			／5点	0	
選択	①		0	0			0	
	②		0	0		／5点	0	
			<b>【A】ウェイト合計</b>	0		<b>【B】2次評価の評点合計</b>	0	

ウェイト

2	特に重要な職務行動
1	通常求められる職務行動(2、0以外)
0	評価できない職務行動

行動評価における評価の基準

5	極めてよくできている	提示した職務行動が常に見られる場合で、他者へも好影響を与え、他の職員の間柄となるレベル
4	よくできている	提示した職務行動が多く見られる場合で、あまり指導・助言をしなくても良いレベル
3	できている <標準>	提示した職務行動が見られる場合が見られない場合よりも多い場合
2	一部についてはできている	提示した職務行動が見られないときが多い場合で、指導・助言が必要となる場合がやや多く、もう一歩の努力を促したいレベル
1	できていない	提示した職務行動がとられていない場合で、指導が必要で、周囲の職員に負担をかけているなど、かなりの努力を促したいレベル

2 業績評価シート

成果(自己申告)	1次評価			2次評価		
	困難度	所見	評点	所見	評点	
1						
					2次評価 小計【C】	0

業績評価における評価の基準

	顕著な成果をあげた	成果をあげた	業務の進捗は認められた
困難度 H	5	4	3
困難度 M	4	3	2
困難度 L	3	2	1

3 総合評価

行動評価		業績評価		総合評点 【D】+【C】	総合評価
ウェイト 合計【A】	2次評価の評点合計【B】	2次評価 小計【C】	2次評価 小計【C】		
0	0	0	0	#DIV/O! ／100点	#####

4 過去の総合評価

評価時期	総合評点	総合評価
前回評価結果		
前々回評価結果		

評価対象者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0
1次評価者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0
2次評価者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0
評価補助者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0

様式3

平成2X年度〇期 評価シート(主任級・一般用)

評価時期		評価対象者	所属	0	補職名		職員番号		氏名	
評価終了		1次評価者	所属	0	補職名		職員番号		氏名	
期首面談日		2次評価者	所属	0	補職名		職員番号		氏名	
		評価補助者	所属	0	補職名		職員番号		氏名	

1 行動評価シート

行動区分	行動区分の趣旨	評価例文 (「一般」は行動区分の育成のウェイトは「0」とすること)	ウェイト		自己評価	1次評価	2次評価		
			個別ウェイト	小計①			評点②	①×②	
基本	業務革新	① 目的に沿い効果的・効率的な手順で業務を行っている。	0	0				0	
		② 業務実施に係る工夫や改善案の実現に取り組んでいる。	0	0			/5点	0	
	折衝・調整	① 論点のポイントを明確にし、簡潔に説明をしている。	0	0				0	
		② 自分の意見を一方的に主張することなく、相手の意見をきちんと聴いている。	0	0			/5点	0	
	判断・執行	① 仕事の計画・期限を守り職務を行っている。	0	0				0	
		② 手順にミスがないよう確認し、正確に業務を行っている。	0	0				0	
		③ 担当業務の途中経過、結果等について、上司に報告・連絡・相談している。	0	0			/5点	0	
	知識・情報	① 業務に関連する分野の知識・技術の習得に取り組んでいる。	0	0				0	
		② 業務に必要な情報を適切に整理している。	0	0			/5点	0	
	育成	部下の職務遂行能力の向上を支援し、その能力を発揮させる	① 後輩からの業務実施に関する良き相談役となっている。【主任級のみ】	0	0			/5点	0
			② 班内で積極的にコミュニケーションを取り、意思の疎通を図っている。	0	0				0
	姿勢	社会規範や服務規律を遵守し、真摯な姿勢と他の職員との協調により円滑に業務を遂行する	② 副担当の仕事や班内等の共通作業に取り組んでいる。	0	0				0
③ 社会規範・服務規律・職場の規律を遵守している。			0	0				0	
④ 礼儀正しい接遇態度で相手方に接している。			0	0			/5点	0	
① 後輩からの業務実施に関する良き相談役となっている。【主任級のみ】			0	0			/5点	0	
選択		①	0	0				0	
		②	0	0			/5点	0	
			<b>【A】ウェイト合計</b>	<b>0</b>	<b>【B】2次評価の評点合計</b>		<b>0</b>		

ウェイト

2	特に重要な職務行動
1	通常求められる職務行動(2、0以外)
0	評価できない職務行動

行動評価における評価の基準

5	極めてよくできている	提示した職務行動が常に見られる場合で、他者へも好影響を与え、他の職員の模範となるレベル
4	よくできている	提示した職務行動が多く見られる場合で、あまり指導・助言をしなくても良いレベル
3	できている <標準>	提示した職務行動が見られる場合が見られない場合よりも多い場合
2	一部についてはできている	提示した職務行動が見られないときが多い場合で、指導・助言が必要とする場合がやや多く、もう一步の努力を促したいレベル
1	できていない	提示した職務行動がとられていない場合で、指導が必要で、周囲の職員に負担をかけているなど、かなりの努力を促したいレベル

2 業績評価シート

成果(自己申告)	1次評価			2次評価		
	困難度	所見	評点	所見	評点	
1						
					2次評価 小計【C】	0

業績評価における評価の基準

	顕著な成果をあげた	成果をあげた	業務の進捗は認められた
困難度 H	5	4	3
困難度 M	4	3	2
困難度 L	3	2	1

3 総合評価

行動評価		業績評価		総合評価	
ウェイト 合計【A】	2次評価の評点合計【B】	2次評価 小計【C】	総合評点【D】+【C】	総合評価	
0	0	0	#DIV/O!	#DIV/O! /100点 ####	

4 過去の総合評価

評価時期	総合評点	総合評価
前回評価結果		
前々回評価結果		

評価対象者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0
1次評価者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0
2次評価者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0
評価補助者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0

様式4

平成2X年度〇期 評価シート(技能労務職用)

評価始期	
評価終期	
期首面談日	

評価対象者	所属		補職名		職員番号		氏名	
1次評価者	所属		補職名		職員番号		氏名	
2次評価者	所属		補職名		職員番号		氏名	
評価補助者	所属		補職名		職員番号		氏名	

1 行動評価シート

行動区分	行動区分の趣旨	評価例文	ウェイト		自己評価	1次評価	2次評価	
			個別ウェイト	小計①			評点②	①×②
基本	業務革新	① 目的に沿った効果的・効率的な手順で業務を行っている。	0	0				0
		② 業務実施に係る工夫や改善案の実現に取り組んでいる。	0	0			／5点	
	判断・執行	① 仕事の計画・期限を守り職務を行っている。	0	0				0
		② 手順にミスがないよう確認し、正確に業務を行っている。	0	0				
		③ 担当業務の途中経過、結果等について、上司に報告・連絡・相談している。	0	0			／5点	
	知識・情報	① 業務に関連する分野の知識・技術の習得に取り組んでいる。	0	0				0
		② 業務に必要な情報を収集し、適切に整理・活用している。	0	0			／5点	
	育成	① 部下又は後輩の業務の状況に応じて、適切な指導又は助言を行っている。	0	0			／5点	0
		② 部下又は後輩の業務の状況に応じて、適切な指導又は助言を行っている。	0	0			／5点	
	姿勢	① 班内で積極的にコミュニケーションを取り、意思の疎通を図っている。	0	0				0
		② 副担当の仕事や班内等の共通作業に取り組んでいる。	0	0				
		③ 社会規範・服務規律・職場の規律を遵守している。	0	0				
④ 業務における安全面、衛生面等の確保に取り組んでいる。		0	0			／5点		
選択	①		0	0			0	
	②		0	0		／5点		
<b>【A】ウェイト合計</b>					<b>0</b>	<b>【B】2次評価の評点合計</b>		<b>0</b>

ウェイト

2	特に重要な職務行動
1	通常求められる職務行動(2、0以外)
0	評価できない職務行動

行動評価における評価の基準

5	極めてよくできている	提示した職務行動が常に見られる場合で、他者へも好影響を与え、他の職員の模範となるレベル
4	よくできている	提示した職務行動が多く見られる場合で、あまり指導・助言をしなくても良いレベル
3	できている <標準>	提示した職務行動が見られる場合が見られない場合よりも多い場合
2	一部についてはできている	提示した職務行動が見られないときが多い場合で、指導・助言が必要となる場合がやや多く、もう一歩の努力を促したいレベル
1	できていない	提示した職務行動がとられていない場合で、指導が必要で、周囲の職員に負担をかけているなど、かなりの努力を促したいレベル

2 業績評価シート

成果(自己申告)	1次評価			2次評価	
	困難度	所見	評点	所見	評点
1					
2次評価 小計[C]					0

業績評価における評価の基準

	顕著な成果をあげた	成果をあげた	業務の進捗は認められた
困難度 H	5	4	3
困難度 M	4	3	2
困難度 L	3	2	1

3 総合評価

行動評価		業績評価		総合評点 【D】+【C】	総合評価
ウェイト 合計【A】	2次評価の評点合計【B】	2次評価 小計【C】	総合評点 【D】		
0	0	0	#DIV/O!	／90点	#####

4 過去の総合評価

評価時期	総合評点	総合評価
前回評価結果		
前々回評価結果		

評価対象者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0
1次評価者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0
2次評価者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0
評価補助者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0

様式5

平成2X年度〇期 評価シート(研究職<経済産業部>)

評価始期		評価対象者	所属	0	補職名		職員番号		氏名	
評価終期		1次評価者	所属		補職名		職員番号		氏名	
期首面談日		2次評価者	所属		補職名		職員番号		氏名	
		評価補助者	所属		補職名		職員番号		氏名	

1 行動評価シート

行動区分	行動区分の趣旨	評価例文	ウェイト		自己評価	1次評価	2次評価		
			個別ウェイト	小計①			評点②	①×②	
基本	課題の発見	県の政策目標を見据えて、必要な情報の分析を行い、取り組むべき研究課題の所在を明らかにする	① 将来を見据えた、政策課題の解決に向けた研究課題を提案している。	0	0			/5点	0
			② 現状分析を行い、解決すべき課題の所在を的確に突き止めている。	0					
	立案・実践	課題解決のための適切な研究計画を立案し、関係者と調整を図りながら迅速に研究計画を実施する	① 課題解決のための効率的な研究計画を立案している。	0	0			/5点	0
			② 外部機関を積極的に共同研究に誘導し、産学官の連携による効率的な研究を実施している。	0					
			③ 現状の研究手法の見直しと新たな手法の開拓に取り組みながら研究を実施している。	0					
	親和・協働	他者との豊かな人間関係を築き、目標に向けて協力して仕事を進める	① 所内外の研究者や業界関係者等との意見交換を行い、課題の着眼点の改善や研究の質の向上に取り組んでいる。	0	0			/5点	0
			② 自己の知識と技術をチームとしての課題の解決に向けて研究に活かしている。	0					
	知識・情報	研究業務に必要な知識・技術の習得や情報の収集を行う	① 知識・技術の習得と情報の収集に努め、効率的に研究に活用している。	0	0			/5点	0
			② 新技法の習得や習得技法の向上に努め、必要とする研究技法の実施に取り組んでいる。	0					
	育成	部下の研究業務遂行能力の向上を支援し、その能力を発揮させる	① 担当する研究課題の狙いを部下・後輩に的確に説明している。	0	0			/5点	0
			② 的確なOJTを行い、研究のプロフェッショナルとして部下の育成に取り組んでいる。	0					
			③ 部下・後輩の強みを適切に評価し、それを活かしてチームによる効果的な研究の実施に取り組んでいる。	0					
	姿勢	社会規範や服務規律を遵守し、真摯な姿勢と他の職員との協調により円滑に研究業務を遂行する	① 上司・同僚・部下と積極的にコミュニケーションを取り、意思の疎通を図っている。	0	0			/5点	0
			② 新しい課題や困難な課題に積極的に挑戦している。	0					
			③ 社会規範・服務規律・職場の規律の維持に取り組んでいる。	0					
	選択		①	0	0			/5点	0
			②	0					
				<b>【A】ウェイト合計</b>	<b>0</b>	<b>【B】2次評価の評点合計</b>		<b>0</b>	

ウェイト

2	特に重要な職務行動
1	通常求められる職務行動(2、0以外)
0	評価できない職務行動

行動評価における評価の基準

5	極めてよくできている	提示した職務行動が常に見られる場合で、他者へ好影響を与え、他の職員の模範となるレベル
4	よくできている	提示した職務行動が多く見られる場合で、あまり指導・助言をしなくても良いレベル
3	できている	提示した職務行動が見られる場合が見られない場合よりも多い場合
2	一部についてはできている	提示した職務行動が見られないときが多い場合で、指導・助言が必要となる場合がやや多く、もう一歩の努力を促したいレベル
1	できていない	提示した職務行動がとられていない場合で、指導が必要で、周囲の職員に負担をかけているなど、かなりの努力を促したいレベル

2 業績評価シート

	成果(自己申告)	1次評価			2次評価		
		困難度	所見	評点	所見	評点	
1							
						2次評価 小計【C】	0

業績評価における評価の基準

	顕著な成果をあげた	成果をあげた	業務の進捗は認められた
困難度 H	5	4	3
困難度 M	4	3	2
困難度 L	3	2	1

3 総合評価

行動評価		業績評価		総合評点 【D】+【C】	総合評価
ウェイト 合計【A】	2次評価の評点合計【B】	2次評価 小計【C】	2次評価 小計【C】		
0	0	#[DIV]/O! [[【B】÷【A】]×19] ※小数点第2位四捨五入	0	#[DIV]/O! /100点	#####

4 過去の総合評価

評価時期	総合評点	総合評価
前回評価結果		
前々回評価結果		

評価対象者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0
1次評価者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0
2次評価者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0
評価補助者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0

## 評価補助者の役割

### 1 評価補助者とは

- 一次評価者が評価を行う際の前提となる職務行動等を把握するための補助をする職員（以下「評価補助者」）です。
- 評価補助者は、一次評価者が適切な評価が行えるよう、日常の業務管理等を通じて把握した被評価者の職務行動や指導、助言した状況を一次評価者へ情報提供します。
- 評価の責任は評価者が負うため、評価補助者は評価シートに標語等を記載する等、被評価者の評価は行えません。

### 2 評価補助者の指名

- 出先機関の事業課長等（一次評価者以外）は、当初から評価補助者として指名されています。
- この方以外にも、被評価者の職務行動等の実態を把握できる職員や被評価者の日頃の業務管理を行う職員が一次評価者以外にいる場合、技術職員等に対して専門的な助言が行える職員がいる場合には、必要に応じて一次評価者が評価補助者を指名できます。

<出先機関の場合>

二次評価者	一次評価者	評価補助者
所長、園長などの所属長	総務課長、部長、センター長、分場、支所長等	<当初から指名される職員> 事業課長、分室長など（一次評価者以外）
		<必要に応じて追加指名される職員> 技監、参事など

### 3 評価補助者の役割

- 評価補助者に期待される役割は、主に以下のとおりとなります。
  - ① 一次評価者が適切な評価を行うための「補助」  
より身近で被評価者の具体的な職務行動を観察したり、助言、指導を行っている評価補助者が情報提供等を行うことによって、一次評価者はより適切な評価が行えます。
  - ② 一次評価者と被評価者との認識の「共有」  
評価補助者は期首面談やフィードバック面談への参加を通じて、被評価者に期待される役割や被評価者の強み、弱み等について、一次評価者、被評価者との認識の共有化を図ることにより、日頃の業務遂行において、よりの確な指導、助言が可能となります。

③ 一次評価者と被評価者のコミュニケーションの「促進」

評価補助者は、被評価者の日頃の職務行動等を間近に観察できる立場にあります。

期首面談やフィードバック等の面談において、一次評価者を補完する形で、より身近な上司として助言等を行うことにより、面談がより充実したものとなります。

○ 期首、期中などの評価期間に応じた評価補助者の役割は以下のとおりです。

評価期間	評価補助者の役割
期首	<p><b>◆選択行動、ウェイト決定に関する助言（必要に応じて実施）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>一次評価者が選択行動、ウェイトを決定する際の参考として、一次評価者からの求めに応じて、より身近な上司の立場から期待する役割等を一次評価者に助言してください。</li> </ul> <p><b>◆期首面談への参加（必須）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>期首面談で話し合われる主な項目は、次のとおりです。</li> <li>一次評価者、被評価者と認識の共有化を図るとともに、必要に応じてより身近な上司の立場から助言等を行ってください。</li> </ul> <p><b>&lt;業務計画等&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>評価期間中に被評価者が担う業務の目的、優先順位、実施スケジュール、進捗目標などの確認、共有化します。</li> <li>年度当初や四半期ごとに課内で業務スケジュール、役割、進捗状況等の打ち合わせが実施されている場合には、あらかじめ、評価補助者がその状況を一次評価者に伝えることにより、期首面談での業務計画等の確認を簡略化でき、期首面談をより充実したものとできます。</li> </ul> <p><b>&lt;選択行動&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>行動評価における「選択行動」について、「評価例文」等に関する被評価者の意見を聞き、当期としてどのような行動を求めるかを話し合い、一次評価者が最終的な決定を行います。</li> <li>より身近な上司の立場から意見、助言を行うことで、より適切な「選択行動」の設定が可能になります。</li> </ul> <p><u>※「選択行動」の設定は必須ではありません。</u></p> <p>「基本行動」として設定した「評価例文」で求める職務行動がカバーできる場合は、設定しなくても構いません。</p> <p><b>&lt;ウェイトの決定&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>一次評価者が当期に求める職務行動の考え方、具体的なウェイトを被評価者に説明し、意見交換の後、正式なウェイトとして決定します。</li> <li>より身近な上司の立場から意見、助言を行うことで、より適切な「ウェイト」の設定が可能となります。</li> </ul>

評価期間	評価補助者の役割
<p>期 中</p>	<p>◆被評価者への助言、指導（必須）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日常の業務管理等の一環として、期首面談で決定された「選択行動」や「ウェイト」も念頭に置き、必要な指導・助言を行うなど、被評価者とのコミュニケーションを図り、認識の共有化に努めてください。</li> </ul> <p>◆被評価者の職務行動の把握（必須）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日常の業務管理等を通じて被評価者の職務行動の把握を行います。</li> <li>・ 特徴的な職務行動、指導、助言した内容や評価の参考となる職務行動については、把握、指導等の都度、記録等（別添記録表参考例）を残しておき、期末の評価時に一次評価者への情報提供、助言ができるように備えます。</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>記録等は、指導、助言した事実だけでなく、指導、助言により職務行動がどのように変化したかや他の模範になるようなプラスの事実も積極的に記録するように心掛けてください。</p> </div>
<p>期 末</p>	<p>◆一次評価者への情報提供、助言（必須）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価期間の期中において把握した被評価者の職務行動や助言、指導等の状況について、記録等をもとに、一次評価者に対して情報提供、助言を行います。</li> <li>・ 被評価者があげた業績についても併せて一次評価者に報告します。</li> <li>・ この場合、一定の成果はあがっていない業務であっても、着目すべき担当業務については報告します。</li> <li>・ 特に、困難性の高い業務や重要性の高い業務（マニュアル 10 頁参照）については、漏れなく報告します。 (情報提供等の方法は、一次評価者の指示に従ってください。)</li> </ul> <p>◆フィードバック面談への参加（必須）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ フィードバック面談は、被評価者が自身の強み、弱みを認識するとともに、一次評価者から次期に向けた具体的な改善点や期待を伝えるといった人材育成の重要な機会です。</li> <li>・ より身近な上司からの助言、指導や期待する点加わることにより、被評価者の理解が促進され、納得性も高まります。</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>一次評価者が、総合評価、総合評点を説明する間、被評価者が評価補助者の同席を希望しない場合には、席をはずしてください。</p> </div>

【記録表参考例】

記録者	
被評価者	

年月日	職務上見られた 「好ましいと思われる職務行動」 「改善が必要と思われる職務行動」	左記に対する対応とその後の状況 (賞賛・激励・動機付け・指示・指導・助言の具体的な内容など)

## 【本格導入までの経緯】

本県では、これまで3回の試行を実施し、その都度、参加者の意見等を踏まえた改善を行うとともに、習熟を目的としたリハーサルを実施しました。

### 一部試行

期 間：平成20年6月～8月  
対 象：本庁19室、中部、志太榛原地区の出先機関8事務所  
被評価者 355人 評価者 52人（一次評価者29人・二次評価者23人）  
評価補助者 14人（被評価者との重複者あり）

#### <一部試行による主な改善点>

- ・所属によっては、一次評価者の負担が大きいとの意見があり、一次評価者の対象職員の拡大、期末面談の実施要件緩和など負担軽減のための改善を実施
- ・評価例文の見直しを行うとともに、行動評価へのウエイト及び業績評価への困難度を導入し、より適切な評価に向けた改善を実施

### 第1次全庁試行

期 間：平成21年4月～8月  
対 象：本庁及び出先機関の全所属

#### <第1次全庁による主な改善点>

- ・勤勉手当原資が十分に活用できるよう、国の制度を参考として総合評点の基準点の適正化（引き下げ）を実施
- ・期首面談等への評価補助者の参加を必須化するとともに、期首面談、フィードバック等の手続きが確実に実施されるよう仕組みを改善

### 第2次全庁試行

期 間：平成21年12月～平成22年3月  
対 象：本庁及び出先機関の全所属

#### <第2次全庁による主な改善点>

- ・試験研究機関（産業部）の研究職用の評価例文の導入
- ・評価者間の評価バランスの改善に向け、過去の評価結果をマニュアルに掲載

### 全庁リハーサル

期 間：平成22年4月～平成22年9月  
※研究職（経済産業部）については、平成22年4月～平成22年7月  
対 象：本庁及び出先機関の全所属

#### <目的>

- ・平成22年10月の評価制度本格導入に向けて、評価に参加するすべての職員が評価制度の仕組みを理解し、習熟するための機会として実施



05 勤務条件の整備	05 勤務条件の整備
06 服務規律とコンプライアンス	06 服務規律とコンプライアンス
90 その他(議会資料等の調整、給与・定員管理等の公表等)	90 その他(議会資料等の調整、給与・定員管理等の公表等)

【取組の主な実績】(D) ※平成24年8月まで

<01 組織・定数管理>

・新しい総合計画を着実に推進する体制を強化するため、企画広報部にエネルギー政策を総合的に扱うエネルギー政策を総合的に扱うエネルギー政策課を新設するとともに、少子化対策を企画立案から事業実施まで一体的に実施するため、これまで企画広報部で担っていた企画立案機能を健康福祉部に移管し、併せて福祉こども未来局を改編してこども未来局を新設するなど、組織の見直しを行った。

・平成23年度には、組織改編に対応しながら職員の適正な配置に努め、46人の職員を削減した。また、その増減内容について、各種資料やホームページなどにより公表した。

<02 人材の確保と退職管理>

・採用については、十分な能力と適性を持った優秀な人材を的確に採用することを念頭に置き、年度末の退職状況及び今後の行政需要の動向等を見通して実施し、平成23年度は232人を採用した。

・平成23年度の退職者は278人であり、再任用された者(更新含む)は192人であった。

<03 職員の意欲と能力の向上>

・中期的な視点に立った人材育成を推進するため、職員が主体的に目標を持って能力開発に取り組み「キャリア開発研修」を実施しており、平成23年度からは、30、35、40歳の全職員を対象とした研修を改めて実施することとし、平成23年度は計画の439人に対して415人が修了し、キャリアプラン実現に向けてキャリア計画を再構築した。

・職員が希望する職務や業務を直接申し出ることができる各種公募制度を活用し、意欲ある人材を登用(66人)するとともに、職員の将来のキャリア意向と能力、適性を十分把握し、それを最大限反映した人事異動を行った。

・県庁外における様々な交流・体験などを通じて職員の視野を広め、組織の活力を高めるため、民間企業の社員と議論し交流する講座を開設し15人が受講した。

・平成22年10月から導入した一般職員を対象とした勤務成績評価制度の評価結果を平成23年度の勤勉手当から反映するとともに、評価者研修会を実施し、評価者能力の向上に努めた。

<04 職員給与等の適正化>

・人事委員会勧告を尊重し、給料月額について平均0.19%の引下げを実施するとともに、東日本大震災に係る被災地の災害応急作業等の業務に従事した職員に対する特殊勤務手当について国に準じて支給額の特例を設けるなど、職員給与について適時適切な見直しを行った。

・県職員の給与制度等の状況を『静岡県人事行政の運営等の状況』として県公報で公表するとともに、給与水準、職員団体との交渉の状況等について県ホームページにおいて公表することにより、職員給与に係る情報提供を行った。

<05 勤務条件の整備>

・人事委員会報告や国及び他県の状況等を踏まえ、育児休業の期間が1ヶ月以下の場合には期末手当の支給割合を減じない措置を講じるとともに、看護休暇の取得要件の拡充やポテンティア休暇の日数拡大等の勤務条件の整備を図った。

・7月、8月の2ヶ月間を時間を勤務縮減推進月間に設定し、時間外勤務の縮減や休暇取得の促進を図るとともに、10月には、新たに育児休業取得中の職員を対象とした職場復帰支援研修を実施するなど、職員の家庭と仕事の両立が実現しやすい職場環境づくりに取り組んだ。

<06 服務規律とコンプライアンス>

・引き続き6月をコンプライアンス推進月間に設定し、コンプライアンスの知識に関する演習や適切な業務執行等についての所属意見交換会を実施した。また、定期的にコンプライアンス通信を発行し、業務上

でチェックするポイントや他の自治体の事例を周知した。

・24年度には職員の不祥事が続発して発生したことを踏まえ、コンプライアンス推進月間において、倫理を主題としたテーマで所属意見交換会を実施したほか、各所属で幹部職員による職員個別面談を実施した。さらに事業担当課長及び班長を対象としたコンプライアンス特別研修を行い、各所属コンプライアンス担当者への研修と合わせて1,333人の職員がコンプライアンスに関する研修を受講した。

#### 【主な評価と課題】(C)

##### <01 組織・定数管理>

・「同規模県と比較した人口1万人当たりの県職員数」が最少となるよう、県庁組織においては、総合計画の目標達成に柔軟に対応できる組織改編や、職員の適性配置を行うことにより、県の担うべき役割を踏まえた簡素で能率的な組織づくりが進んでいる。

##### <02 人材の確保と退職管理>

・国家公務員と同様に地方公務員についても雇用と年金の接続のための再任用義務化が検討されており、今後再任用職員が増加することが予想されることから、配置ポストの確保に努めつつ、組織活力の維持や能力の活用観点から、職員に対して定年後の就労の在り方を見据えたキャリア形成意識を醸成していく必要がある。

##### <03 職員の意欲と能力の向上>

・「自己の能力を職務に発揮できていると感じる職員の割合」が少ずつであるが高まっているが、「中堅職員の専門性の向上に配慮した人事異動の割合」については、異動対象者の意向に合ったポストに限りがあることから、平成23年度は低下した。今後も、『静岡県キャリア・デベロップメント・プログラム(CDP)』に基づく計画的な人材育成や一般職員の勤務成績評価制度の運用、公募の活用など、職員の意識・能力を高め、やりがいを実感できる環境づくりを一層進め、数値目標の達成に向け努力していく必要がある。

##### <04 職員給与等の適正化>

・人事委員会勧告に基づき給与改定を行うことにより、地域民間企業の賃金との均衡を図っている。今後とも職員給与の適正化に努めつつ、県民に対する情報提供を進め、給与制度、給与水準について説明責任を果たしていく必要がある。

##### <05 勤務条件の整備>

・時間外勤務縮減月間の取り組み等により、職員の「平均年休取得日数」は10.5日と前年に比べ0.3日増加したものの、被災地支援や津波対策等の東日本震災以降の新たな業務の増加により、職員一人当たりの時間外勤務時間数は前年と同水準にとどまっており、今後とも、時間外勤務の計画的な縮減に向け、業務の効率化や個々の職員の意識改革に取り組んでいく必要がある。

##### <06 服務規律とコンプライアンス>

・懲戒処分件数は長期的には減少傾向にあり、これまでの取組が一定の成果を挙げている。しかしながら平成24年度には職員が逮捕される事案が続発していることから、再度職員一人一人のコンプライアンス意識を徹底する取組に加え、所属長の危機管理意識を高める『リスクマネジメント研修』を行うなど、不祥事を許さない組織づくりの取組を行っていく必要がある。

#### 【今後の方向性】(A)

・権限移譲や県が担うべき役割を踏まえた組織・職員の配置のあり方を検討し、簡素で能率的な組織づくりを一層進める。

・中長期的視点に立って、キャリア開発研修や民間企業等への派遣研修など、職員研修制度の充実にも努める。

・勤務成績評価結果を職層や行動区分ごとに分析し、不足している職務遂行能力の伸長を図る研修を行うなど、人事管理と連携した職員研修に取り組む。

・人事委員会勧告や国及び他の都道府県の状況等を踏まえ、人事給与制度について、引き続き適時適切な見直しを行うよう努める。

・業務の効率化や職員の意識改革を一層進めることにより時間外勤務を縮減するとともに、育児休業制度など各種休暇・休業制度を利用しやすい職場環境づくりに取り組み。

・服務規律の遵守やコンプライアンスの推進のための取組により、職員が起こす不祥事の根絶に取り組む。

## おわりに

本報告書は、民間企業や地方公共団体における人事評価制度の取り組み事例を示すとともに、制度を運用する上でどのような工夫をしているか、等を明らかにすることを通して、地方公共団体における円滑な制度の導入や、評価結果の活用の実現に資することを目指した内容となっている。

特に民間企業の下記のような取り組みについては、地方公共団体にとっても大変参考になるものである。

- ・経済のグローバル化など経営環境の変化や厳しい企業間競争がある中で、人事評価制度をツールとしながら、企業風土、社員の意識の変革等を目的として制度の構築をしていること。
- ・過度な成果主義に陥らないよう、制度上様々な工夫をしていること。
- ・公務員と比較して賃金に大きな差をつけることにより、評価の高い職員のモチベーションを高める一方で、成績の良くなかった職員と十分なコミュニケーションをとることにより組織全体の底上げを図っていること。
- ・時代の変化にあわせて、絶えず制度の点検・見直しを行っていること。
- ・制度の趣旨を社員に浸透させるため、制度導入後も徹底的に研修・訓練を実施していること。

各地方公共団体の人事評価制度の導入・運用に当たっては、各地方公共団体の実情に応じた創意工夫が発揮されるべきであることは言うまでもない。

今後、人事評価制度を導入していない団体だけでなく、評価結果の十分な活用に至っていない団体においても、本報告書の内容を今後の取組の参考として活用されることを期待するものである。

## 平成24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開催要綱

### 1 趣旨

地方公共団体における人事評価については、国家公務員における新たな人事評価制度を参考に様々な取組みが行われている。

人事評価の結果は、人材育成をはじめ、任用や給与等の人事管理の基礎として活用されるものであるが、必ずしも十分に活用されているとは言えない状況である。

このような状況を踏まえ、平成22年度においては、人事評価の給与等への反映のあり方等について、個別団体の事例等を踏まえて研究を行った。

平成24年度においては、民間企業の取り組みも参考としながら、地方公共団体が今後、人事評価制度を導入・運用する上での課題等について検討することとする。

### 2 名称

本研究会の名称は、「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」  
(以下「研究会」という。)とする。

### 3 研究項目

研究会は、地方公共団体における人事評価制度の運用に関して、以下の項目について研究する。

- (1) 人事評価制度運用上の課題
- (2) 民間企業の制度を参考とした、人事評価制度の運用
- (3) その他

### 4 構成員

- (1) 研究会は別紙のと通りの委員で構成する。
- (2) 民間企業等の制度の研究のため、専門委員を置く。

### 5 座長

- (1) 研究会に、座長1人を置く。
- (2) 座長は、会務を総理する。
- (3) 座長に事故があるとき又は座長が欠けたときは、座長が指名する者が、その職務を代理する。

### 6 議事

- (1) 研究会の会議は、座長が招集する。
- (2) 座長は、必要があると認めるときは、必要な者に研究会への出席を求め、その意見を聴取することができる。
- (3) 座長は、必要があると認めるときは、専門委員による実態調査やワーキングチームの編成による資料等の作成を行わせることができる。

### 7 雑則

- (1) 研究会の庶務は、総務省自治行政局公務員部給与能率推進室において処理する。
- (2) 本要綱に定めるもののほか、研究会に関し必要な事項は、座長が定める。

平成24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 構成員一覧

(敬称略、五十音順)

(委員)

大杉	覚	首都大学東京大学院社会科学部教授
辻	琢也	一橋大学大学院法学部教授
西村	美香	成蹊大学法学部教授
守島	基博	一橋大学大学院商学研究科教授
石丸	猛男	愛媛県総務部管理局人事課長
高坂	竜夫	長野県松川町総務課長
杉山	行由	静岡県経営管理部人事課長
古澤	彰朗	愛知県豊田市総務部人事課長
山崎	陽史	川崎市総務局人材育成センター評価担当課長

(専門委員)

江夏	幾多郎	名古屋大学大学院経済学研究科准教授
西村	孝史	東京理科大学経営学部准教授
相原	孝夫	(株)HRアドバンテージ代表取締役社長
大篠	裕史	(株)IHI 人事部企画グループ部長
福井	啓貴	キヤノン(株)人事本部人事企画部長

## 検討経緯

### 第1回 平成24年8月27日（月）

事例発表・意見交換

- ・長野県松川町
- ・愛知県豊田市

### 第2回 平成24年10月30日（火）

事例発表・意見交換

- ・（株）IHI
- ・川崎市

### 第3回 平成24年12月21日（金）

事例発表・意見交換

- ・静岡県
- ・キヤノン（株）
- ・愛媛県

### 第4回 平成25年3月8日（金）

「報告書（案）」に関する意見交換