

人事評価実施要領（運用の手引き）例【評語付与方式】

序 人事評価制度の目的

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

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

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

第1 評価手続き

1 目標の設定

(1) 業務目標の設定

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

【被評価者の留意点】

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

「いつまでに」「何を」「どの水準まで」行うか、などを具体的に

※業務内容、職位、職務従事期間により、以下のような目標も設定可能。

- ・ 短期で成果が出せない業務
 - … 中長期的な成果を意識した評価期間における到達水準の目標を設定
 - 例) 来年度に〇〇事業の見直しができるよう、〇月末までに現行〇〇事業の評価資料を作成し課題を洗い出す。
 - ・ 来年度の〇〇条例改正のために、〇月までに検討会を開催し、条例改正にあたっての諸課題（～～、～～等）について整理した上で、〇月までに条例の骨子を作成する。
- ・ ルーティン業務
 - … 効率化や業務改善など当期の重点事項、留意事項に着目した目標を設定
 - 例) 適正な予算執行となるよう、〇月までに平成〇〇年度の執行内容について把握・分析し、問題点の抽出を行った上で、必要に応じて積算の見直しを行い、平成〇〇年度の予算要求に反映させる。
 - ・ 給与等の支給について、毎月の締日までにミス無く迅速に処理する。特に異動・昇任のある〇月分については支給額に間違いが生じないようにチェックした上で支給額を確定し、ミス防止に万全を期する。
 - ・ 申請情報の記載内容について誤入力〇%以下を達成するため、二重の目検による確認を怠らず徹底する。また、〇〇票との突合を徹底して受付情報の単純な入力ミスを防止する。

【1次評価者の留意点】

イ チェック等のポイント

- ・ 職位にふさわしい目標か
- ・ 組織目標との整合性がとれているか

ロ 困難度・重要度の設定

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

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

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

(2) 期首面談

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

【被評価者の留意点】

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

【1次評価者の留意点】

○面談の留意点

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

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

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

○面談の進め方（参考例）

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

(3) 連絡調整会議

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

2 業務遂行（評価期間中）

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

3 自己申告

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

【被評価者の留意点】

[能力評価]

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

[業績評価]

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

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

【1次評価者の留意点】

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

4 評価

【1次評価者の留意点】

[能力評価]

① 評価項目及び行動ごとの評価（個別評語の付与）

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

② 全体評語の付与

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

[業績評価]

① 目標ごとの評価（個別評語の付与）

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

また、目標ごとの評語を付すに当たっては、必要に応じて困難度を考慮する。

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

② 目標以外の業務への取組状況等

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

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

③ 全体評語の付与

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

また、全体評語を付すに当たっては、必要に応じて重要度を考慮する。

[所見欄の記入（両評価共通）]

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

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

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

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

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

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

◎ 職員の異動又は併任への対応について

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

【2次評価者の留意点】

○調整の実施

① 調整の観点

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

② 調整内容

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

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

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

○1次評価者への説明等

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

【確認者の留意点】

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

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

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

5 評価結果の開示・期末面談

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

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

〈参考：評価者の心構え〉

① 評価は担当業務の一つであることを認識すること

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

② 主観的な判断基準で評価しないこと

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

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

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

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

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

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

④ 被評価者の日頃の職務行動を把握すること

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

⑤ 人材育成の観点からの適切な指導・助言

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

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

第3 苦情への対応

1 苦情対応の必要性

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

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

2 苦情相談と苦情処理

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

《苦情相談》

(1) 相談の対象

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

(2) 手続

① 申出方式

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

② 対応

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

《苦情処理》

(1) 処理の対象

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

(2) 手続

① 申出方式

書面により、苦情処理窓口（副町長）に申し出ることにより行う。

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

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

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

② 対応

・ 受理の通知

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

・ 事実関係の確認

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

・ 調書の作成

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

・ 審理

町長は、評価結果の当・不当等を調書に基づき、審理を行う。

- ・ 決定

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

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

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

評語等の解説

【能力評価】

○全体評語

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

○個別評語（評価項目及び行動ごとの評語）

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

【業績評価】

○全体評語

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

○困難度・重要度

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

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

○個別評語（業務目標ごとの評語）

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

（※）・上司又は同僚によるカバーを要したため他の業務に影響が及んだ。

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