

地方公務員法の一部改正(平成28年4月施行)に対応した

地方公務員向け  
人事評価制度  
作成の手引き

## 第1章 人事評価制度の目的と手順

### 1. 新しい人事評価制度導入の背景

地方公務員法の一部改正（平成26年5月公布、平成28年4月施行）により「能力及び実績に基づく人事管理の徹底」が規定され、「能力本位の任用制度の確立」、「人事評価制度の導入」、「分限理由の明確化」が求められることになりました。

職員の任用が、人事評価その他の能力の実証に基づき行うものであることや、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる人事評価制度を導入し、これを任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とすることです。

したがって、これに応えられる人事評価制度の整備と適正運用のための仕組みづくりが必要となりました。特に、「人事評価を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とする。」ということから、今まで以上に人事評価の整合性と納得性が求められます。

#### 【能力本位の任用制度の確立】

任用（採用、昇任、降任、転任）の定義を明確化するとともに、職員の任用は、職員の人事評価その他の能力の実証に基づき行うものとする。

#### 【人事評価制度の導入】

職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる人事評価制度を導入し、これを任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とする。

#### 【分限理由の明確化】

分限事由の一つとして「人事評価又は勤務の状況を示す事実を照らして、勤務実績がよくない場合」と明確化する。

### 2. 新しい人事評価制度の作成方針

人事評価が「任用、給与、分限その他の人事管理の基礎」となるわけですから、今まで以上に納得性の高い人事評価の仕組みが必要になります。プロセスを重視し、評価者だけでなく自己評価・面談を通じて被評価者の意見も取り入れて、納得性の高い人事評価を目指します。

さらに、納得性の高い人事評価を行うことで、公正処遇だけでなく、能力開発や能力活用に結びつき、職場の活性化にもつながるようになることを目指します。

また、人事評価の結果をどのように「任用、給与、分限その他の人事管理」に結びつけるかも重要なポイントになります。以前民間企業でうまくいかなかった過度な成果主義や結果主義にならないように、あるいは限られた原資を職員同士で過度な取り合いにならないように、市町村職員にふさわしい適切な連動方式や配分方式を目指します。

### 3. 人事評価の目的

人事評価とは、上司が部下の仕事ぶり（能力や行動）と仕事の結果を評価し、優れている点を認識してさらに仕事に活用する、また、劣っている点やいけない点は指導してよい仕事をするように仕向けていくために行うものであり、管理監督者が当然行うべきことです。処遇のためだけでなく、人材育成と能力の活用により役所の成果や仕事の効率を上げることが大事です。

人事評価の目的	
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、主体的・自律的な職員を育成し、行政サービスの向上を図る。

### 4. 人事評価制度を作るための手順

人事評価制度を作るためには、人事評価の目的を明確にした上で、次の5点を明確にすることが必要です。

① 何を評価するのか	評価項目、評価基準
② いつ誰が評価するのか	評価期間、評価者と被評価者の区分
③ どのように評価するのか	評価の方法、評価ルール
④ どのように評価点を計算するのか	評価項目のウエイト
⑤ 評価結果は何に反映されるのか	指導育成への反映、総合評価の決定

簡単にいえば、評価制度の5W1Hを明確にすることです。

why	なぜ、目的は何か。人事評価の目的を明確にする。
what	何を評価するのか。人事評価の項目を選定する。
who	誰が評価するか。人事評価の評価者と被評価者の区分を設定する。
when	いつ評価するか。人事評価の対象期間と時期を設定する。
where	どこですか。仕事上の活動に限定する。
how	どのように評価するか。人事評価の仕方・ルールや基準を明確にする。

## 第2章 人事評価の項目

### 1. 人事評価項目の選定

一般に人事評価は、仕事の結果（成果）とそれにいたったプロセスを評価するものですが、今回の地方公務員法改定により、「人事評価は、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力を把握した上で行われる勤務成績の評価である【能力評価】と、職員がその職務を遂行するに当たり挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価である【業績評価】の両面から行うもの」と示されました。

また、総務省の運用通知では、「能力評価は潜在的能力や業務に関係のない能力、人格等を評価するものではなく、当該能力評価に係る評価期間において職員が職務を遂行する中で、標準職務遂行能力の類型として、各任命権者が定める項目ごとに、当該職員が発揮した能力の程度を評価するものであること。」となっており、「業績評価は、公務能率の向上や評価結果の客観性、納得性を確保するとともに、評価結果を人材育成に活用する観点から、評価者と被評価者とであらかじめ目標を設定した上でその達成度を評価する目標管理に基づくことが適当であること。」となっています。

したがって、人事評価の大項目は能力評価と業績評価で構成することになります。

### 2. 能力評価

能力評価は、「職員が職務を遂行する中で、各任命権者が定める項目ごとに、当該職員が発揮した能力の程度を評価するもの」ですが、職位や職種によって求める能力の内容やレベルは異なりますので、職位別職種別に評価項目を選定する必要があります。

また、評価項目を選定するにあたっては、能力評価を発揮能力分野と勤務態度分野に分けて選定する場合と、特に区分せず選定する場合があります。2つに分けた方が評価しやすく、また指導育成にも結びつけやすくなります。

#### ○ 能力評価の評価項目の例（国：一般行政職／係長）

倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
課題対応	担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、問題点を的確に把握し、課題に対応することができる。
協調性	上司・部下等と協力的な関係を構築することができる。
説明	担当する事案について分かりやすい説明を行うことができる。
業務遂行	計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行することができる。

## ○ 2つ分けた能力評価の評価項目の例（ある市役所：行政職／一般）

発 揮 能 力 分 野	業務知識 情報力	【基本能力】業務に必要な知識や情報を持っており、それらをうまく活用して業務を行う能力。
	対応力 表現力	【対人対応能力】口頭や文書で自分の意志や報告すべき事項を明確に表現し、自分の意思を相手に適切に伝える能力。
	状況理解力 判断力	【課題対応能力】仕事の状況や状態を的確に把握し、指示された内容や意味・意図を正確に捕らえる能力。
	計画力 改善工夫力	【課題対応能力】目標達成のため、合理的な計画を立て、担当業務のやり方を工夫してよりレベルアップを図る能力。
勤 務 態 度 分 野	規律性 サービス	服務規律を遵守しようとする行動の度合い。
	責任性 報告	自分の役割や責任を認識し、それを全うしようとする態度行動の度合い。
	協調性 協働	効果的に仕事を遂行するために、他人の仕事に協力しようとする態度行動の度合い。
	積極性 チャレンジ	業務改善や困難な仕事に、自発的に取り組む態度行動の度合い。

能力評価の評価項目は、職位別職種別に選定する必要がありますが、あまり細かく分けると收拾がつかなくなりますので、ある程度大きなくりで区分する方が管理しやすくなります。

下の表は5つに区分したものです。これに公営の病院があれば医療職を、消防署があれば消防職を追加するとよいと思われます。

なお、能力評価の評価項目については、能力評価アレンジ用項目ファイルに評価項目名と定義、着眼点を収録していますので、必要に応じて追加変更してください。

階層 職種	発揮能力分野				勤務態度分野			
管理職	管理統率力	渉外交渉力	決断力	政策立案力 業務改善力	全体意識	責任性 報告	協調性 協働	積極性 チャレンジ
監督職	指導育成力	折衝調整力	判断力 決断力	企画立案力 業務改善力	全体意識	責任性 報告	協調性 協働	積極性 チャレンジ
一般職	業務知識 情報力	対応力 表現力	状況理解力 判断力	計画力 改善工夫力	規律性 サービス	責任性 報告	協調性 協働	積極性 チャレンジ
保育・ 教員職	専門知識 専門技術	対応力 表現力	状況理解力 判断力	計画力 改善工夫力	規律性 サービス	責任性 報告	協調性 協働	安全管理 衛生管理
技能 労務職	専門知識 専門技能	対応力 表現力	状況理解力 注意力	計画力 改善工夫力	規律性 サービス	責任性 報告	協調性 協働	安全管理 衛生管理

### 3. 業績評価(詳しくは人事評価マニュアルを参照のこと)

業績評価は、評価者と被評価者とであらかじめ目標を設定した上でその達成度を評価する目標管理に基づくこととなっています。

したがって、「何を目標にするか」「どのように表現するか」「その目標の難易度はどうするか」「複数の目標のウエイト(重みづけ)はどうするか」「達成度をどのように判定するか」を明確にする必要があります。

#### ① 何を目標にするか

目標というと、何か特別のこととか通常業務以外の別の課題という風にイメージする場合がありますが、そうではありません。本来やるべき業務内容とそのゴールを明確にするということです。本来やるべき仕事には、「役割」と「課題」があります。ですから、この役割と課題を事前に明確にすることが必要です。

個人の目標には、①「自分が担当している通常業務から作成する目標(役割)」と②「部門目標から展開した目標(課題)」の2種類があります。①については、現行通りということで特に目標設定のガイドラインが示されなかった場合でも、自分が担当している業務を全て洗い出した上で、自らが担当している業務を数項目(3~5項目)に集約し、設定するようにします。個人の目標については、①が相対的に多い人や、逆に②が相対的に多い人など職位や職種によって、個人差があります。

#### ○ 業務分担表の例

		目標項目	A 課 長	B 係 長	C 係 長	D 主 幹	E 主 任	F 主 査	G 主 事	H 主 事
【役割】 部門固有 の業務	1	.....		○		○		○		○
	2	.....			○		○		○	
	3	.....			○		○		○	
	4	.....		○			○		○	
	5	.....				○		○		○
	6	.....			○		○		○	○
	7	.....				○		○		○
		部内統率・部下指導		○	○	○				
【課題】 部門目標 達成のため の業務	1	.....	○	○			○		○	
	2	.....	○			○				
	3	.....	○		○					○
	4	.....	○					○		
	5	.....		○		○		○		

## ② どのように表現するか

目標は達成水準の表現方法により、達成水準を量的に表現する「定量目標」と質的に表現する「定性目標」に分けられます。いずれの表現であっても、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。

目標の達成度を客観的に判定するために、目標はできるだけ定量化（数値化）して設定することが有効です。定量目標では、パーセント、実数、計算の根拠（計算式）を明らかにし、比較対象となる判断基準を示すようにします。

目標の中には達成水準を数値化するよりは「どのような状態になったときに、目標が達成されたのか」を質的に表現する定性目標を設定したほうが適切な場合があります。特に、スタッフ部門では質的な目標にならざるを得ないケースが多くなってきます。この場合、仕事の出来栄を測るときに何をもち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。

定性目標を設定する場合、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」というように表現します。

## ③ その目標の難易度はどうするか

目標の難易度の設定については、困難度・貢献度・優先度で判断する方法や役割期待度と業務の維持・前進度で判断する方法がありますが、いずれも判断項目が複数となり複雑な運用になりますので、次のようにシンプルな方法で判断するようにします。

職務等級制度により、そのレベルの仕事を行うことを前提に等級（職位）が格付されています。したがって、原則的には格付等級と担当業務のレベルは一致しますので、難易度はいつも標準（等級相当）ということになります。

ただし、組織の都合（人員の都合等）や育成のために等級と異なるレベルの職務を行う場合がありますので、次のように難易度を設定します。

### ○ 目標の難易度

目標難易度	評価基準
高い	現在の職務等級（職位）と比較して1等級以上高い水準である。
標準	現在の職務等級（職位）と比較して等級相当の水準である。
低い	現在の職務等級（職位）と比較して1等級以上低い水準である。

#### 【難易度が高い例】

- ・（質的難易度）その目標の内容が等級と比較して1等級以上難しい。
- ・（量的難易度）その目標の内容が通常よりかなり多い。
- ・（高い改善度）その目標の内容が大きな業務改善となっている。

## ④ 複数の目標のウェイト（重みづけ）はどうするか

その他目標も含めて個々の目標の重要度と目標達成にかかる時間割合を参考に上司と話し合っ  
て100%を振り分けます。（5%単位で）

一つの目標が40%以上のウェイトにならないように、目標の大きさを調整することが必要です。

## ⑤ 達成度をどのように判定するか

個々の目標項目について、5段階で評価します。この場合、具体的な達成基準に対して事実を  
ありのままに評価し、「時間をかけた」「頑張った」ということは考慮しません。

したがって、業績評価は中間項の状況（途中のラッキーやアンラッキー）によって、ある程度偶  
然性をもつこととなります。

また、達成度評価をする場合には、次の2つの原則があります。

## ・ 「目標管理はありのまま」

これは結果をありのままに判断するというルールで、手伝ってもらったとか、アンラッキーが  
あったとかは考慮せず、最初に与えた目標に対して結果どうであったかを評価するということ  
です。不可抗力で達成できなかった場合つい考慮したくなりますが、目標管理では一切考慮しませ  
ん。また、達成できなかったけれども、進め方が良かったとか一生懸命やったということも目標  
管理には関係しません。このような行動や努力は能力評価で評価します。

ただし、災害など組織全体に及ぼすような悪影響があった場合は例外とします。なお、その場  
合は人事担当部署から通知します。

## ・ 「チャレンジ・プラス・ワン」

目標管理は上記の通り「ありのまま」に評価するのですが、最初に与えた目標が本人の等級・職  
位と比較して高い目標の場合は例外とします。この場合はできなくてもいたしかたない点があり  
ますので、ありのままに評価した後1ランク上方修正します。ただし、5点が最高です。

## ○ 達成度評価基準表（5段階で評価）

点数	達成評価の基準		達成率のイメージ
5	抜群。見本となる。	難易度の高い目標を上回った。	難易度の高い目標 100%以上
4	申し分ない。期待水準を越える。	期待される目標を上回った。	達成率100%以上
3	標準。ほぼ期待通りである。	期待される目標をほぼ達成した。	達成率90%以上 ～100%未満
2	もの足りない。期待水準に満たない。	期待される目標を下回った。	達成率70%以上 ～90%未満
1	業務に支障がある程度である。	期待される目標を大きく下回った。	達成率70%未満

### 第3章 評価期間と評価者の区分

#### 1. 人事評価の回数と時期

##### ① 人事評価の回数

現在、業績評価を年2回、能力評価を年1回実施する市町村が多くありますが、そのまま年2回の勤勉手当に人事評価を反映するようにすると、業績評価が100%反映するようになってしまい、過去に失敗した民間企業の過度な成果主義と同じになってしまいます。

業績評価は本人の努力や能力以外の要因にも左右されるため、業績評価だけが勤勉手当に反映するというのは職員からの納得性が得られません。能力評価も同じように年2回行って仕事の結果だけでなく、本人の発揮能力や努力も勤勉手当に反映するようにした方が納得性も高まります。

また、フィードバックの面談を行う際も、業績評価と能力評価に関する話し合いができるため育成に結びつけやすく、話しやすくなります。業績評価だけのフィードバックは結果だけの話になりますので、場合によっては話がしにくくなることもあります。

なお、勤勉手当は期間中の成果に対する手当なので、能力評価を反映するのはおかしいという意見もありますが、それは昔の保有能力を評価する時代の考え方であり、「期間中に発揮した能力」を評価する場合においては全く問題なく、むしろ「期間中に発揮した能力」も勤勉手当に反映すべきものです。

##### ② 人事評価の時期と期間

業績評価は4月と10月、能力評価は1月というように勤勉手当や昇給・昇任の時期に合わせて実施しているケースがありますが、「処遇のための人事評価」であることを表明することになり、「人材育成のための人事評価」という目的が薄れてしまいます。

また、業績評価と能力評価には密接な関係があり、業績評価を行うことでより明確に能力評価が行うことができます。能力評価だけを単独で行うことは非常に難しく、特に評価段階については根拠のない点数付けになってしまう恐れがあります。

以上のことから、人事評価は業績評価も能力評価も年2回同じ時期に行うことが望ましいというようになります。

##### ○ 人事評価期間と実施時期

評価実施時期	3月（2～3月）	9月（8～9月）
評価項目と 評価期間	業績評価 （前年10月1日～3月31日）	業績評価 （4月1日～9月30日）
	能力評価 （前年10月1日～3月31日）	能力評価 （4月1日～9月30日）
勤勉手当	6月支給の勤勉手当に反映	12月支給の勤勉手当に反映
昇給	9月実施分と3月実施分の平均により昇給に反映（7月昇給）	

## 2. 評価者と被評価者の区分

人事評価はより公正を期すため、1人の被評価者に対して1次評価者、2次評価者の2人が評価するようにします。1次評価者は直属上司、2次評価者はその上の上司とし、目標面談や評価育成面談は1次評価者が行うこととします。なお、該当職位者が空席の場合は、上位職位者が代行します。また、被評価者の人数が多い場合は、評価補助者を任命します。

○ 評価者の区分（例）（組織の状況に応じて、設定します。）

被評価者	1次評価者	2次評価者
部長	副市長	—
部長以外の管理職	部長	副市長
監督職	課長	部長
一般職員	課長補佐	課長

### ① 評価補助者

評価者は、評価する人数が多い場合や勤務場所が離れており直接評価することが難しい場合などにおいて、評価補助者を設定することができます。評価補助者は業務の指導・アドバイスを行うとともに、行動観察記録を記入し1次評価者に提出し、適切な評価ができるようにします。

### ② 自己評価の実施

人事評価の時期には、被評価者が自らも自己評価を行うようにします。目的は担当業務の振り返りや反省してもらうことです。それを基に1次評価者がフィードバックの面談を実施します。自己評価は全員が行い提出し、フィードバックの面談は業務の一環として必ず実施するようにします。

### ③ 2次評価者の位置づけ

2次評価者が被評価者を直接評価することは難しいため、1次評価者がルールや基準に従って行っているかどうかのチェックを行い、特に問題なければ、1次評価者と同じ評価とします。問題があれば、1次評価者と話し合って修正します。したがって、1次評価と2次評価は常に同じになります。

### ④ 評価基準すり合わせのための聞き取り

評価基準のすり合わせや評価の整合性を高めるために、必要に応じて2次評価者が1次評価者から聞き取りを行います。

内容は、被評価者のどのような事実に対して、どのような評価をしたかの確認とすり合わせです。この聞き取りでの注意点は、どのような行動や出来事がどの評価項目のどの評価段階に当てはまるかという内容の聞き取りであって、「誰々がAだ」「誰々がCだ」という人間の評価（総合評価）の聞き取りにしないということです。

## 第4章 人事評価の仕方

### 1. 絶対評価

人事評価は、職員同士比較する相対評価ではなく、基準と比較する絶対評価により行います。

相対評価	社員同士を比較して、どちらがよいかを判定する評価方法。 差をつけて選別しようという考え方。(選別の論理)
絶対評価	基準を決めて、その基準に対して上回ったかどうかを判定する評価方法。 差を無くしてみんなを伸ばそうという考え方。(育成の論理)

### 2. 評価の基準と評価段階

業績評価は目標ごとに、能力評価は細分化された項目ごとに下の表の通り5段階で評価します。

#### ○ 評価段階の定義

点数	定義	目標管理の場合
5	抜群。見本となる。	難易度の高い目標を上回った。
4	申し分ない。期待水準を越える。	期待される目標を上回った。
3	標準。ほぼ期待通りである。	期待される目標を達成した。
2	もの足りない。期待水準に満たない。	期待される目標を下回った。
1	業務に支障がある程度である。	期待される目標を大きく下回った。

### 3. 人事評価の5つの基本ルール

評価者は、実際に評価するに当たって次の5つのルールを守らなければなりません。1つでもルールに違反していれば、それは「人事評価」ではなく、単に個人の「私的な見方」ということになってしまいます。

#### ① 事実に基づく評価（部下の行動観察記録の必要性）

仕事における事実のみを対象に評価しなければなりません。先入観や偏見を持たず、評判や推測で判断せずに確認した事実に基づいて評価することが必要です。

また、いざ評価するとなってから思い出して・・・というの也有問題があります。人の記憶は実に曖昧なものだからです。(日々の仕事で観察した行動を、記録しておくことが必要です。)

事実に基づかない評価や曖昧な記憶に頼った評価は、誤った評価につながりますし、被評価者の納得を得ることは出来ません。

#### ② 職務行動が評価の対象

全ての事実が対象となるわけではありません。仕事の中で観察された行動だけが対象です。事実であっても、職務に直接関係ない事柄を判定の材料としないように注意してください。

【人事評価の対象としてはいけないもの】

- 性別、学歴、職歴、資格、宗教、趣味
- 性格、特性（職務に関係ない能力）、価値観
- 業務外のプライベートな生活や活動

③ 対象期間を限定

いくら事実である仕事上の行動であっても、対象期間以外の過去の行動は、除外して評価しなければなりません。「Aさんには、去年、こういう行動があったから」というように評価してはいけません。

④ 評価基準に照らして絶対評価

評価は、記録した行動を評価基準に当てはめて絶対評価で判定します。他の職員と比較して判断しては、正しい評価は出来ません。

⑤ 人材育成のために

人事評価は、結果を本人にフィードバックし、「強み」「弱み」を示して能力開発につなげるのが目的です。それが出来ない評価のための評価は、意味がありません。育成面談、指導を念頭に置いた評価でなくてはなりません。

## 第5章 評価ウエイトの設定

### 1. 評価ウエイトの設定

業績評価は目標ごとに、能力評価は細分化された項目ごとに5段階で評価しますが、業績評価、能力評価それぞれが100点満点になるように項目ごとにウエイトをつけて計算します。

#### ① 業績評価

業績評価は、目標ごとにその目標の重要度と時間のかかる割合によりウエイトを設定しますので、ウエイト5%とにつき配点1点として、評価点×配点により点数を出し合計することで、業績評価の総合点を算出します。

#### ○ 業績評価シート（目標管理シート）の計算例

項目	目標項目とゴール (上司の要望が優先する)		達成の 具体策	ウエイト 100%	難 易	実 績	達成度		配点 5%=1	点数	
							自己	1次			
業務 目 標	1	目標1	…	30		…	3	3	6	3×6=18	
	2	目標2	…	20	○	…	3+1	3+1	4	4×4=16	
	3	目標3	…	15		…	4	4	3	4×3=12	
	4	目標4	…	15		…	2	2	3	2×3=6	
	5	目標5	…	10		…	3	3	2	3×2=6	
	予										
	他	その他目標	…	10		…	4	4	2	4×2=8	
被評価者コメント			1次評価者コメント			業績総合点					
…			…			66 (100点満点)					

#### ② 能力評価

能力評価は、評価項目ごとに事前に配点を設定して、評価点×配点の合計点が100点満点になるようにします。配点の設定の考え方は、上位職位・上位等級は発揮能力のウエイトを大きく、下位職位・下位等級は勤務態度のウエイトを大きくするということです。

#### ○ 能力評価のウエイト表

階層・職種	発揮能力分野		勤務態度分野	
	ウエイト	配点	ウエイト	配点
管理職	60%	各項目の配点は3	40%	各項目の配点は2
監督職	60%	各項目の配点は3	40%	各項目の配点は2
一般職	50%	各項目の配点は2.5	50%	各項目の配点は2.5
保育・教員職	50%	各項目の配点は2.5	50%	各項目の配点は2.5
技能労務職	40%	各項目の配点は3	60%	各項目の配点は3

## ○ 能力評価シート計算例

(1次の評価点×配点=点数)

	評価項目	評価項目の定義と評価基準		自己	1次	配点	点数
発揮能力	管理統率力	.....	.....	4	4	3	12
	渉外交渉力	.....	.....	3	3	3	9
	決断力	.....	.....	3	3	3	9
	政策立案力 業務改善力	.....	.....	3	3	3	9
勤務態度	全体意識	.....	.....	4	4	2	8
	責任性 報告	.....	.....	3	3	2	6
	協調性 協働	.....	.....	2	2	2	4
	積極性 チャレンジ	.....	.....	3	3	2	6
被評価者コメント		1次評価者コメント		能力総合点			
				63			

## 2. 総合評価点

半期ごとに業績評価と能力評価を行い、それぞれ100点満点の点数が出ますが、階層別にウエイトを付けてさらに100点満点に換算します。

この点数により、勤勉手当の評価ランクを決定します。また、上期下期の平均点により昇給や昇任の評価ランクを決定します。

なお、以前は階層別だけでなく目的別にウエイトを設定するケースもありましたが、最近は何が大事かを明確にするために一本化するケースが多くなってきています。

## ○ 階層別ウエイト換算表

項目	管理職	監督職	一般職	保育・教育職	技能労務職
業績	60	60	50	40	40
能力	40	40	50	60	60

## ○ 階層別目的別ウエイト換算表

項目		管理職	監督職	一般職	保育・教育職	技能労務職
勤勉 手当	業績	80	80	70	60	60
	能力	20	20	30	40	40
昇給 昇任	業績	40	40	30	20	20
	能力	60	60	70	80	80

## 第6章 人事評価の活用

### 1. 日頃の指導育成に活用

評価者は、日頃から部下の仕事ぶりをよく見て、指導育成に活用することが一番重要です。結果を見て「良い、悪い」というのではなく、結果が出るまでのプロセスをよく見て、指導していくことが大事です。

人事評価シート（業績評価シート、能力評価シート）を参考に、「やるべきことをやっているかどうか」「やるべきことを実施するための知識・技術が身についているかどうか」「勤務態度はどうか」などをチェックし、指導することが大事です。

### 2. フィードバックによる指導

評価育成面談の場で、本人評価と1次評価をすり合わせ意見交換を行います。「総合評価点が良い、悪い」という話ではなく、事実を捉えてよかった点、いたらなかった点をお互いに確認することが大事です。その上で、「なぜうまく行ったのか」、「なぜうまく行かなかったのか」の理由・原因を明確にし、今後の指導育成ポイントとして、本人自らも努力するとともに評価者も指導するようにします。

### 3. 処遇への活用

処遇とは「勤勉手当、昇給、昇任、分限」のことですが、この処遇への活用については、どの程度連動させるかは各役所の状況によりますので、ここでは判定方法を説明します。

人事評価は各項目別に5段階で行いますが、その結果からウエイトを加味して計算し100点満点になるよう総合点を計算します。その算出された総合点により、処遇用の評価ランクを決定します。評価ランクは5段階や7段階など役所の状況によりますが、5段階が一般的になっています。

その評価ランクを決める場合に、点数によって評価ランクを決めるのか（絶対区分）、順位によって評価ランクを決めるのか（相対区分）で、連動方法は大きく変わってきます。

#### ○ 絶対区分と相対区分の相違

	絶対区分	相対区分
特徴	ウエイト計算により算出された点数をそのまま使用する方法で、全員Aとか、全員Dということが起こりうる可能性がある。	算出された点数で、上から順に並べ分布規制により、総合評価を決めていく方法である。必ず、A何人、B何人と規定の人数(%)が該当する。
結果	全員Aとか、全員Dというふうに、かたよりが発生する。	分布規制により、決まった人数が該当する。
考え方	「100m走で、13秒以内の人に賞品を出しますよ」という考え方。	「100m走で、1位2位3位の人に賞品を出しますよ」という考え方。

## ○ 絶対区分と相対区分の例

絶対区分 点数による総合評価		相対区分 順位による総合評価		昇給 号俸
ランク	判断基準	ランク	判断基準	
S	80点以上	S	上位 5%	+8
A	70点以上	A	中上位15%	+6
B	60点以上	B	中位60%	+4
C	50点以上	C	中下位15%	+2
D	50点未満	D	下位 5%	0

## 4. 相対区分の特徴と問題点

- ① 相対区分で行う場合は、母集団の大きさをどうするかという問題が出てきます。母集団を小さくするとその集団内では競争意識が強くなり、協力意識が弱くなってしまいます。全体最適ではなくて、個人最適になってしまう恐れがあります。
- ② また、母集団を大きくすると、部門間の調整が必要になります。
- ③ 相対区分で行うと、個人がみんな頑張るって全体の業績がよいにもかかわらず、無理やり総合評価の悪い人を作り、逆に業績が悪くても無理やり総合評価のよい人を作るということになり、全体の業績に関係ない処遇になってしまう恐れがあります。
- ④ 相対区分で総合評価を決定した場合、結局は順位付けによる判定になり、絶対評価で行った人事評価の良さ（育成のための人事評価の意義）が消えてしまう恐れがあります。
- ⑤ 相対区分ではひとりの人の「評価の甘辛」が他人の評価段階に影響します。絶対区分では他人の評価には影響しません。
- ⑥ 相対区分は最終的に職員の順位付けになってしまい、いくら基準作成やルール of 勉強をしても、結局は感情面が反映してしまいます。
- ⑦ 原資が決まっている場合は相対的に配分せざるを得ない場合がありますが、なるべく相対的に見えないように計算方式を工夫する必要があります。

## 5. 絶対区分の特徴と問題点

- ① 絶対区分は評価結果がストレートに反映するため、評価基準や評価ルールを明確にする必要がありますが、全体的に甘くなってしまいう傾向があります。
- ② 民間企業であれば個人の評価が良ければ会社の業績もよくなり原資も多くなるので、絶対区分であっても原資の問題は発生しにくいですが、市役所では個人の評価と賃金原資が直接的には連動しないので絶対区分では原資の問題が出てきます。
- ③ 原資が守られない可能性が出てくるので、区切りの点数を上下させることで調整する必要があります。

## 第7章 人事評価の流れとその他の注意点

### 1. 人事評価の流れ

- ① 1次評価者は、役所の目標や部門目標を明確にした上で、被評価者に対して今期の役割や重点的に取り組んで欲しいテーマなどの要望を伝え、業績評価シートを渡します。
- ② 被評価者は上記①（上司から示された役割や要望）を踏まえた上で、業績評価シートに目標と達成への具体策、ウエイト案を記入し、1次評価者に提出します。
- ③ 1次評価者は、提出された業績評価シートをもとに目標面談を行い、部下との話し合いの上、今期の「目標」を確定します。
- ④ この時、部下の提出した業績評価シートの内容が、上司の意図したものと異なっていた場合は、目標面談でよく話し合っって妥当なものに修正します。  
また、能力評価シートも自己評価の仕方などを説明して、期の初めに渡します。
- ⑤ 1次評価者は、評価期間中必要に応じて支援・アドバイスのための中間面談を行います。
- ⑥ 評価期間終了時に、本人評価および1次評価をそれぞれが行います。
- ⑦ 1次評価者は、本人評価および1次評価の結果をもとにフィードバックの面談を行います。

### 2. 人事評価の注意点

- ① 公正な評価を行うために、人事評価者に対して、「人事評価者研修」および「目標管理研修」を継続して実施することが望まれます。また、「人事評価面談研修」を行うことも必要です。
- ② 納得性のある評価を行うために、被評価者に対して、「被評価者訓練」を行うことを強くお勧めします。
- ③ 評価者毎の評価点の平均点を評価者にフィードバックし、自分の評価の甘さ辛さを自覚させ、是正を促すことも効果があります。
- ④ 処遇上の評価ランクの区切りの点数や%および昇号数などメリハリの度合いなどは、最初は小さくしておいて、人事評価の浸透度合いや納得性の高まりに応じて、大きくするようにすることが望まれます。
- ⑤ 具体的な評価の仕方、目標設定の仕方については「人事評価マニュアル」にて説明します。
- ⑥ 人事評価面談「目標面談」「中間面談」「評価育成面談（フィードバック面談）」の仕方は「面談の進め方」マニュアルで説明します。
- ⑦ 評価基準は評価シートに着眼点として記載してありますが、使いながら実情に合わせて改善することが大事です。

～ 株式会社 人事教育研究所からのお知らせ ～



## 1. 地方公務員法の一部改正(平成 28 年 4 月施行)に対応した

### 地方公務員向け人事評価シートセット(CD版)の販売

この手引きに基づいて作成された人事評価マニュアル及び人事評価シートを販売します。

内容	① 地方公務員向け人事評価制度の作成の手引き ----- (A4版17ページ)
	② 人事評価の仕方マニュアル ----- (A4版38ページ)
	③ 人事評価面談の進め方マニュアル ----- (A4版13ページ)
	④ 昇任基準と分限 ----- (A4版7ページ)
	⑤ 業績評価(目標管理)シート ----- (A3版1枚)
	⑥ 業績評価(目標管理)シート_記入例 ----- (A3版1枚)
	⑦ 能力評価シート ----- (A3版5枚)
	⑧ 人事評価集計シート ----- (エクセル・A4版2枚)
	⑨ 行動観察記録シート ----- (A4版2枚)
	⑩ 発揮能力アレンジ用項目と着眼点 ----- (A3版3枚)
	⑪ 勤務態度アレンジ用項目と着眼点 ----- (A3版1枚)
	⑫ 人事評価概要説明用スライド ----- (パワーポイント・21ページ)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>編集できるように<b>データCD</b>で提供します。(印刷物は付属しません) (ワード2010ファイル、一部エクセル、パワーポイント有)</li> </ul>
価格	<ul style="list-style-type: none"> <li>1セット <del>30,000円</del> (送料込み、消費税別)</li> <li>インターネットでお申し込みの場合 1セット <b>27,000円</b> (送料込み、消費税別) となります。</li> </ul>
特典	「公務員向け人事評価シートセット」をご購入の場合は、 人事評価研修の費用を下記(次のページ)金額より <b>20%割引</b> いたします。
お支払い	<ul style="list-style-type: none"> <li>銀行振り込み お見積書、請求書を発行しますので、お振込みをお願いします。</li> </ul>
申込方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>ホームページより<a href="#">お申し込みメールフォーム</a>をご利用ください。</li> <li>電子メール(eメール)アドレス <a href="mailto:info@sabcd.com">info@sabcd.com</a>でも受付します。</li> </ul>
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 人事評価シートとマニュアルがセットになっているのですぐに導入できます。</li> <li>② 人事評価シートに着眼点が記載されているので、納得性が高まります。</li> <li>③ 面談マニュアルに面談のシナリオが付いているのですぐに面談ができます。</li> </ul>

制度の導入は、時間的にも経費的にも効果的な、

この「公務員向け人事評価シートセット」を利用し、

導入後の**運用にエネルギーをかける**のがよいと思います。

## 2. 人事評価研修の実施

公正に評価するためには、評価者に対する教育が不可欠です。専門講師がご指定の研修会場に出向いて人事評価研修を行います。また、人事評価の納得性を高めるためには被評価者に対する教育も効果的です。

研修名	内容や目的
① 人事評価基本研修 (被評価者研修)	人事評価制度の概要(目的や仕組み)を確認し、人事評価ルールや基準について習得する。新しい人事評価制度の導入時に全職員が受講すると効果的である。
② 人事評価者研修	人事評価基本研修を受講した評価者が、より具体的な評価の仕方と目標設定の仕方、さらに面談の仕方を習得する。
③ 人事評価フォロー研修	人事評価者研修を受講した評価者が、6ヶ月から1年後くらいに、再度、人事評価のルールと基準の再確認を行う。
④ 部下指導(OJT)研修	人事評価を指導育成に活用するために、評価者が部下指導(OJT)の仕方を習得する。

研修名	時間・人数	研修費用
人事評価基本研修 (被評価者研修)	1回3時間コース 1クラス100人くらいまで	150,000円(消費税別)
人事評価者研修 人事評価者フォロー研修 部下指導(OJT)研修	1回3時間コース 1クラス50人くらいまで	150,000円(消費税別)

(講師交通費は実費請求させていただきます。)

3時間研修の場合、午前と午後のそれぞれ1回、合計1日2回の実施が可能です。

人事評価基本研修(被評価者研修)につきましては、1回2時間に短縮して実施することもできます。その場合、午前1回、午後2回の1日3回の実施が可能です。

**「人事評価制度シートセット」をご購入の場合は、上記の研修費用より20%割引いたします。**

## 3. 人事評価制度導入のコンサルティング

この手引きの考え方にある程度基づいた人事評価制度構築のコンサルティングを行います。

- ① 役所内での人事評価制度に関する勉強会の実施
- ② 状況に応じた人事評価制度を作成
- ③ 運用のための仕組みづくり
- ④ 新制度の説明会の実施 などをご要望に応じて行います。

コンサルティング費用につきましては、ご要望により別途お見積もりいたします。

● 筆者プロフィール

金森 忠志（かなもり ただし）

昭和49年 三協アルミ(株)グループにて、品質管理・生産技術を担当。

昭和56年 (株)中小企業研修センターにて、常務取締役として経営に携わりつつ、営業・幹部社員の教育を担当。

昭和62年 (株)経営コンサルタント協会にて、専務取締役として経営に携わりつつ、各社・各団体の幹部社員研修・営業社員研修を数多く担当。

平成4年 (株)経営コンサルタント協会専務取締役を退任し、講師として独立。

平成5年 (株)人事教育研究所（本社：熊谷市）を設立。代表取締役に就任する。

平成11年 (株)人事教育研究所（本社：高崎市）を設立。代表取締役に就任する。

平成12年 (株)人事教育研究所（本社：高崎市）の代表取締役を退任し、監査役に就任する。

現在 (株)人事教育研究所（本社：熊谷市）の代表取締役。



代表取締役 金森忠志

〒360-0841

埼玉県熊谷市新堀 234 番地 6

電話番号：048-533-9644

Fax 番号：048-532-1636

メールアドレス：[kanamori@sabcd.com](mailto:kanamori@sabcd.com)

ホームページ：<http://www.sabcd.com/>