

人事評価マニュアル（検討素案）

～全職員試行用～概要版

1 はじめに

本市は平成15年度から人事制度改革に取り組んでいます。これまでに人事・給与制度等に関する職員アンケートの実施を行い、任用や配置、給与処遇や研修制度などについて職員の意識を確認し、その結果を踏まえ、改革の指針として人事制度改革構想を発表してきました。また、本年度から、管理職を対象として目標管理の手法を活用した業績評価の試行を開始し、併せて、現行の勤務評定に代わる能力評価の構築を進めてきました。ここにまとめた人事評価マニュアル（検討素案）は、平成17年度から試行する人事評価制度（能力評価＋業績評価）についてまとめたものです。これは全職員に公表し、意見を募集し、修正した上で、試行用の成案とするものです。

2 人事評価制度の概要

人事評価マニュアル P 2

（1）2つの評価視点～能力評価と業績評価

人事評価は、能力評価と業績評価の2つの評価視点から構成することとし、被評価者の職務上に見られた行動や仕事の成果（結果）などの事実を評価基準に照らして評価するもので、職務以外での活動や実績を評価の対象とするものではありません。

- 能力評価** 仕事におけるプロセス（過程）を評価するもの。具体的には、仕事にどういった姿勢や態度で臨み、どんな思考をして、どういった行動を起こしたかなどを能力評価着眼点に照らし評価するもの。
- 業績評価** あらかじめ設定した目標に対する結果を評価するもの。具体的には、目標管理の手法を活用して、重点的に取り組んだ仕事について、その仕事の目標難易度と目標達成度により評価するもの。

（2）評価対象者

評価対象者は全正規職員とし、本年度から職位毎に段階的に試行を行い、平成19年度には全職員で新たな人事評価制度の完全実施を目指します。なお、年度別の評価対象者は右表のとおり計画しており、試行を通じて制度運用上の問題点を十分に検証した上で、実施することとします。

年度別評価対象者一覧表（予定）

対象\年度		H16	H17	H18	H19
能力評価制度	管理職				
	係長職				
	一般職				
業績評価制度 (目標管理)	管理職				
	係長職				
	一般職				

試行 実施

（3）評価者関係

評価者とは評価を実施する者（上司）を指し、被評価者（部下）を指揮監督する立場にある者として、また、被評価者とは評価される者（部下）を指し、評価者（上司）から指揮監督される立場にある者として、この両者の関係者を評価者関係ということとし、その関係は特別な場合を除き右表のとおりとします。この関係は職場面談を実施する際の面談者（上司）と被面談者（部下）の関係においても同様とします。

評価者関係（一般事務職、一般技術職、保健医療技術職、消防職、技能労務職）

被評価者\評価者	第一評価者	第二評価者	調整評価者
部長級	助役	-	市長
次長級 課長級	部長級	-	助役
主幹 課長補佐級	次長 課長級	-	部長級
係長級	主幹 課長補佐級	次長 課長級	部長級
主査	係長級	主幹 課長補佐級	次長 課長級
一般職員			

- * 補職において兼務の職にある者は、上位の職にある者とみなす。
- * 当該評価者がいない場合は、上位の評価者が下位の評価者を兼ねるものとする。
- * 教育委員会、水道局、監査委員事務局においては助役を教育長、公営企業管理者、常勤の代表監査委員とそれぞれ読み替えるものとする。
- * 会計課においては評価者における部長級及び助役を収入役と読み替えるものとする。

評価者関係（保育職）

被評価者\評価者	第一評価者	第二評価者	調整評価者
係長級（園長）	保育課長補佐	保育課長	保健福祉部長
主査保育主任	園長	保育課長補佐	保育課長
主査	主査保育主任	園長	保育課長
一般職員			

* 課長補佐職以上については評価者関係を適用する。

（4）自己評価

評価者による評価の前に自己評価を実施します。自己評価とは評価者が使用する評価手法を使用して、被評価者が自分自身を評価するものです。自己評価を行うことで、自分自身の能力や適性、仕事の結果や仕事の取り組み意識、姿勢などを見つめ直すことができることから、キャリアデザイン（一人ひとりが自己責任のもとに自らの仕事を中心とした将来像を描くこと）にも役立つものです。

（3）業績評価の方法

目標管理とは、職員一人ひとりが目標を設定し、その目標を自主的に管理しながら成果（職務遂行レベル向上を含む）を上げることを目的とした組織管理手法であり、PDCAサイクルを自らの職務において、実践するというものです。業績評価における評価基準は、目標管理で自ら設定した目標水準そのものとなります。つまり、その目標水準を超えたのか超えなかったのかに照らし、絶対評価を行うこととします。

（4）業績評価点の計算

業績評価点は、次の算式により算出するものとします。

【目標評価点の計算】 目標評価点 = 目標のウエイト(%) × 目標難易度達成度評価点

* 目標評価点は目標設定（期首面談）の際に設定した目標難易度決定表〔表1〕による目標難易度と目標達成度評価表〔表2〕により得られた結果を融合して、目標難易度達成度評価点を算出することとします。

【業績評価点の計算】 業績評価点 = 目標評価点の和

6 評価結果の取り扱い

人事評価マニュアル P 2 1

（1）評価結果の活用

人事評価は、職員一人ひとりが市民や組織から期待される行動と成果を残せる職員に成長することを指すことを目的として実施するものですが、評価で得られた結果については、能力開発や人材育成のための資料として活用するとともに、昇任や昇格、配置などの人事・給与処遇の重要な資料として活用していく予定です。

（2）評価結果の開示

第一評価者の評価結果については、被評価者本人からの請求に対してのみ第一評価者が対応することとし、開示対象は評価様式（1～5）に記載された内容とします。なお、第二評価者及び調整評価者の評価結果そのものは、評価スキルが一定のレベルに達したと判断されるまで非開示としますが、職務行動（面談）記録シート（様式5）に記載された内容については開示の対象とします。

7 その他

人事評価マニュアル P 2 3

（1）困ったときは・・・

職員課にヘルプデスクを設置し、人事評価制度をはじめ、人事制度や給与制度、組織体制やセクハラ、パワハラなど、不安に思っていることや障害になっていることについて、相談体制を整えることとします。個人のプライバシーには十分配慮すると共に、秘密を厳守し、個人の処遇とは一切関係なく、相談に応じることとします。

（2）評価結果を活用した人事・給与処遇適用スケジュール

評価結果を活用した人事・給与処遇の適用スケジュールは、下表のとおり予定していますが、運用の定着状況によっては、変更する場合があります。なお、試行期間中の評価結果については処遇への反映はありません。

（3）評価研修等の実施スケジュール

人事評価制度の導入にあたっては、制度に対する正しい理解がなければ、運用ができないばかりでなく、適切な評価結果を得ることもできません。透明性と納得性、公平性と公正性を確保するために、評価制度に関する研修を平成16年度以降も全職員を対象として段階的に実施する予定です。

評価結果処遇適用スケジュール（予定）

対象\年度		H17	H18	H19	H20
能力評価制度	管理職				
	係長職				
	一般職				
業績評価制度 (目標管理)	管理職				
	係長職				
	一般職				

実施（前年度評価結果を適用）

（4）人事評価委員会（仮称）の設置

職員一人ひとりがこの人事評価制度の運用に真剣に取り組んでいることを前提として、万が一にも不当な評価を受けたと判断される事態が起きたときには、異議申し立てのできる仕組みにしておく必要があると考えられます。そのため、人事評価委員会（仮称）を庁内に設置し、個人の不当な評価を救済する仕組みを整備します。人事評価委員会（仮称）は制度の実施に合わせ、設置することとして検討を進めます。

（5）その他の人事制度の構築予定

人事評価制度以外の各種人事制度、給与制度等の見直しについては、今後、順次、確立していく予定です。

(5) 評価期間と評価基準日

評価期間は原則として、4月1日から翌年3月31日までの1年間とし、評価は基準日評価と最終評価の年2回実施することとします。基準日評価は1月1日の時点をもって4月1日～1月1日までの評価を決定することとし、最終評価は3月31日の時点をもって評価を行い、4月1日～3月31日までの評価を決定することとします。

(6) 評価様式

人事評価で使用する様式は次の表のとおりです。

人事評価シート	様式名	作成者	様式の説明
人事評価シート	様式1	全職員	能力評価及び業績評価の結果をまとめたもの(職員課提出用)
目標管理シート	様式2	部長 次長 課長	現状の洗い出しから組織目標を設定し、その結果を評価するもの
目標管理シート	様式3	主幹 課長補佐 係長 主査 一般職	職務目標を設定し、その結果を評価するもの
役割分担シート	様式4	次長 課長 主幹 課長補佐 係長	組織目標を達成するために部下職員の役割分担を示すもの
職務行動(面談)記録シート	様式5	評価者	評価対象となる職務行動事実及び職場面談内容を記録するもの

3 職場面談

人事評価マニュアル P 6

(1) 職場面談の目的

職場面談は組織目標の浸透などによる組織マネジメント機能や仕事などに対する助言・指導による能力開発及び人材育成を行うために実施するもの。

(2) 職場面談の種類と面談の実施者

職場面談の種類と面談の実施者、実施時期及び目的を整理すると次の表のとおり。

面談実施者と面談目的

面談の種類	期首面談	基準日面談	最終面談	臨時面談
内容				
面談の実施者	第一評価者	第一評価者	第一評価者	評価者
実施時期	4月	12月	3月	随時
実施目的	業績評価における目標等の設定及び再設定等	職務行動の振り返りと確認、能力評価要素及び業績評価における目標達成度の基準日評価	基準日評価に変更が必要な場合のみ実施	OJT(職場研修)として職務遂行における助言指導等

* 第一評価者に当たる当該職位に在職する者がいない場合は、上位の職にある者が第一評価者になるものとする。

4 能力評価

人事評価マニュアル P 9

(1) 能力評価の目的

能力評価は現行の勤務評定に代わる制度として導入するもので、その主な目的と効果は次のとおりです。

目的	効果
職員一人ひとりの期待行動を明確にすること	・自身の職務行動をチェックできる ・どの視点で評価されるのか、あらかじめ認識を共有できる
能力開発や人材育成へ活用すること	・自身の強みや弱みを発見できる ・指導・助言に活用できる
人事 給与処遇に反映すること	・職務適性をチェックできる ・公平・公正な処遇を実現できる

(2) 能力評価制度の概要

仕事の成果(結果)は思考(力)とやる気、行動力の相乗効果によって生み出されるとされており、本市の能力評価は思考力群、行動力群、情意群の3つの群に大別し、さらにその中に理解力系や企画力系といった9つの評価要素から構成されるものです。これらの評価要素の定義を整理すると次のとおりです。

能力評価要素定義表

評価要素		評価要素の定義
思考力群	1. 理解力系(知識・理解力、分析力、洞察力)	仕事の目的や市民や組織から期待されている内容を的確に理解している。複数の問題を要素や性質に分類、整理している。根本的な問題の本質が何であるかを見抜いている。このことを見るのが理解力系です。
	2. 企画力系(創意工夫、企画力、構想力)	仕事の目的を達成するための方法や手段の改善をしている。新しい仕事を創造し、具体的に展開している。将来を予測し、展開すべき仕事を明確にしている。このことを見るのが企画力系です。
行動力群	3. 実行力系(遂行力、判断力、決断力)	仕事をやり遂げている。情報の取捨選択や比較、統合を行っている。条件に適合した仕事の手段・方法を選択し、最善の策を選択している。機を逃さない。このことを見るのが、実行力系です。
	4. 表現力系(心対表現力、コミュニケーション・折衝力、渉外力)	口頭や文書などにより、意思や目的、報告すべき事項などを明確に表現している。相手に説明し、理解させ、納得させ、更には合意・協力を引き出している。市民に誤解や不安を与えていない。このことを見るのが、表現力系です。
	5. 人材活用力系(指導力、育成力)	部下の知識やスキルを向上させることに加え、職員の能力ややる気を引き出している。部下に経験を付与し、成功させることを通じて自信を付けさせている。必要な情報を共有している。このことを見るのが人材活用力系です。
	6. 組織管理能力系(監督力、統率力)	組織使命や方針、目標を部下に浸透させている。部下の良いところを認め、部下の仕事や能力を適切に評価している。組織力を最大限に発揮させている。このことを見るのが、組織管理能力系です。
情意群	7. 姿勢態度(責任感、規律性)	謙虚な態度で職務に臨み、自分がしなければならない任務を重んじている。服務規律を遵守し、全体の奉仕者として模範となる行動をしている。礼を重んじている。時間を大切にしている。このことを見るのが、姿勢態度です。
	8. チャレンジ意欲(向上心)	物事をプラス思考で捉え、失敗を恐れぬ勇気を持っている。困難な状況下でも果敢に挑み、あるいは少ない機会を捉え積極的な行動をするなどして、今よりも一歩高いレベルになろうとしている。このことを見るのが、チャレンジ意欲です。
	9. チームワーク(協力と協働)	仕事や情報を共有して、一人で抱え込んでいない。他者への協力と協働を惜しまないでいる。このことを見るのが、チームワークです。

(3) 能力評価の方法と能力評価点の計算

能力評価は能力評価要素着眼点一覧表にある評価要素の着眼点に照らし、次の5段階の評価尺度をもとにして絶対評価することとし、その結果を評価記号(評語)で示すものとします。その際、評価尺度に対する行動レベルは次の表のとおりとします。また、能力評価点は次の算式で求めるものとし、最高点を140点、最低点を0点とします。

【能力評価点の算出】 能力評価点 = (能力評価要素毎の評価点数の和 / 評価要素の数)

能力評価における評価尺度等に対する評価記号(評語)と評価点数

評価尺度	行動レベル	評価記号(評語)	評価点数
1 期待を上回る	上位職の着眼点に照らしても期待どおりの結果が得られるレベル	S	140
2 期待どおり	指導の必要はなく他に良い影響を与える(模範となる)レベル	A	100
3 ほぼ期待どおり	時に指導を必要としても業務に支障がないレベル	B	90
4 期待を下回る	指導・助言がないと業務に支障が出るレベル	C	60
5 期待を顕著に下回る	繰り返し指導しても業務に支障が生じ、他に悪影響を与えるレベル	D	0

(4) 能力評価要素着眼点の構造

能力評価要素着眼点一覧表については、職種により一般事務・技術・保健医療技術職用(A~F:共通) 保育職用(G~J) 技能労務職用(K) 消防職用(L~Q)の表を用意しました。この着眼点は職員の期待行動であり、評価尺度における期待どおりのレベルとなります。

5 業績評価

人事評価マニュアル P 13

(1) 業績評価制度の概要

仕事の業績(成果)を評価することは、組織目標に基づく職務を実践するとともに、単なる目標達成のための制度にとどまらず、職員一人ひとりの長所の更なる強化と短所の改善を行い、人材を育て、いい仕事を導くことを真のねらいとするものです。本市の業績評価は目標管理(MBO=Management by objectives and self-control)の手法を活用して実施するものとします。

(2) 業績評価(目標管理)の目的

目標管理は、職員が組織目標等を明確に意識し、主体的に職務を遂行することを促しながら、計画的な人材育成に活用することで、市民や組織の期待に着実に応えようとするとともに、仕事の進ちょく管理を適切に行いながら、職員の成長と市民に信頼される市役所の実現を図ることを目的として実施するものです。