

大阪府池田市の人事評価制度

1. 庁内での説明（納得感を高めるための説明）
2. 池田市人事評価制度の概要・特徴・結果分析
3. 評価結果の活用

令和5年12月 埼玉県庁（県内市町村）

池田市：人材育成推進参与 2014.4 ~ 上浦善信

総務省：人材育成研究会委員 2014.6~2021.3
（前マッセOSAKA副所長）

池田市

- ・大阪北部の10万都市(職員数1,476 消防126・病院558含む)
- ・ダイハツ工業本社
- ・「チキンラーメン」発祥の地
- ・「ウォンバット」(全国6頭のうち、市内動物園に4頭)
- ・地域分権制度(小行政区ごとに約700万円の予算提案権)

大阪国際空港 (伊丹空港)

北ターミナル 搭乗口(JAL)・・・池田市

南ターミナル 搭乗口(ANA)・・・豊中市

滑走路 ・・・兵庫県 伊丹市

- (1) 能力及び実績に基づく人事管理の徹底
 - 人事評価制度 義務化
- (2) 退職管理の適正化
 - 再就職制限

施行期日・公布の日から2年を超えない範囲で政令で定める日 → 平成28年4月1日

※平成19年度 国家公務員法改正（平成21年4月施行）

※平成21年7月・平成24年11月衆議院解散で廃案

（民主党政権）

(1) 能力及び実績に基づく人事管理の徹底

①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。

理由・目的→ **<不適切採用や恣意的な人事を防ぎ、
財産である職員を大切にする>**
<×縁故採用や年功序列的な横並び人事管理>

②人事評価制度の導入【勤務評定から人事評価へ】 **一律支給違法**

職員が、その職務を発揮した能力及び挙げた業績を把握したうえ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。

③分限事由の明確化

「人事評価又は勤務状況を示す事実を照らして、勤務実績がよくない場合」

④その他

給与条例で「等級別基準職務表」を定め、等級別に職名ごとの職員数を公表

② 【勤務評定から人事評価へ】

勤務評定の問題点

- 評価項目が不明瞭で、あらかじめ明示されていない
- 上司から一方的に評価されるのみで、評価結果は部下に知らされない
- 人事管理に十分活用されていない
- 未実施の団体が多い

人事評価（義務化）

- 評価の観点として「能力評価」と「業績評価」の両面から評価して、人事管理の基礎とすることを規程
- 評価基準の明示や評価結果の本人への開示などの仕組みを想定

理由・目的・・・・・・・・ 自治経営に活用

<人事評価の目標管理や面談を活用して

部下に対して、きちっとマネジメントを実施>

評価の種類

学力評価

人物評価 (性格・人柄・適性・潜在能力など)

印象評価

実績評価

採用試験

人事評価

(能力評価・業績評価)

評定期間中の職務上の行動と目標達成度 (貢献度)

庁内説明 2 なぜ、人事評価制度が義務付けられたか

「住民ニーズの多様化や職員数の減少」に対応するために、能力及び実績主義に基づく人事管理の徹底で、より高い能力をもった公務員を育成し、組織全体の士気高揚、公務能率の向上を図り、住民サービスの土台を醸成する。

- ① <恣意的な人事などを防ぐ>
- ② <年功序列的な横並び人事管理を防ぐ>
- ③ <人事評価の目標管理や面談を活用して、部下に対して
きちっとマネジメントさせる>
 - ・ 日々指導や面談で、人事マネジメント
 - ・ 達成基準を明確にして進捗管理（政策マネジメント）

- 【大多数の職員を大切にする】
- 【ずさんなやり方を解消させる】
- 【働き甲斐、やりがいを引き出す】

【管理・監督者の仕事】

- ①人の管理（人事マネジメント）
- ②仕事の管理（政策マネジメント）
- ③上司への補佐
- ④職場方針の浸透

これまで、上記を意識せずに仕事をしてきた管理監督者は、人事評価制度を新たな業務ととらえ負担に感じる。

人事評価は、管理・監督者が、一定のルールのもと本来業務①～④を確実に実践するように制度化されたもの。

※制度がなくても・・・

所属目標をたて、浸透させている。

日々コミュニケーションをとって、日々指導している。

仕事の達成にむけて支援している。

- 業績評価（目標管理）

→組織目標と連鎖した個人目標の達成に誘導するためのもの（必ず達成させる）

※ 達成基準を明確にして進捗管理（政策マネジメント）

- 能力評価

→組織の求める行動に誘導するためのもの

※ 日々指導や面談で、人事マネジメント

※2次的な目的：

給与反映という手段でモチベーションをあげる

働きがい・やりがい・達成感・仕事の喜びを与える

庁内説明 4 人事評価に関する基本認識

- (1) 地方公務員法改正により、人事評価結果の任用、給与への活用が義務付けられ、未活用団体に、訴訟リスクが拡大している。
- (2) 地方公務員法改正後、人事評価は、「労使交渉事項」ではなく、「管理運営事項」となる。
- (3) 人事評価に基づかない「分限」は不適法となり、分限を受けた職員から訴えられると地方公共団体は、負けることとなる。
- (4) 公務員の定年の引上げに関する関係閣僚会議の論点整理・具体的事項
 - ・ 高年齢期までを見据えた計画的な人材育成
 - ・ 職員の知識、技術、経験の積極的活用の道筋 (人的資源の有効活用)
 - ・ 能力・実績主義の徹底など、若手・中堅を含めた人事管理全体のみなおし
 - ・ **人事評価の目標管理による業務改革の推進**
(人手を掛けない業務体制への転換)
 - ・ **人事評価の面談によるキャリアデザインへの対応**
(働き方改革による生産性向上・多様な職業生活設計)

必要な認識・知識（2040年問題）

20年後の社会の変化（人口構造・インフラ・技術の変化）

①高齢者の増加 特に85歳以上が倍増

→介護需要増 労働者の5人に一人は介護業務
団塊の世代 団塊ジュニア とともに65歳以上

②生産者年齢の減少・年少人口の減少

→人手不足が深刻化 AIの進展 外国人労働者
→小中学校の統合廃合

③インフラの老朽化

→道路・上下水・住宅などの維持費・更新費 増大

④災害リスクの高まり

【課題】

有能な人材確保と育成

組織力の強化

マネジメント力を有する幹部職員の安定的確保

- ◇ 組織風土や仕事の業務プロセスの改善などを推進
 - 職場としての魅力を高める必要あり
- ◇ 地方行政を担う職員としてふさわしい資質に育成する

→ いききと成長させる必要あり

若者の価値観の変化・仕事の質の変化

→ 人事評価の導入が必要になってきた

2. 池田市の人事評価制度 概要

組織マネジメントのための人事評価制度

池田市の現状

制度の推移・評価方式

池田市人事評価の特徴

評価者・被評価者それぞれの役割

評価期間

業績評価（目標管理）・能力評価の考え方（役割と効果）

制度の肝①「面談」と②「調整会議」

池田市の現状

(1) 職員数の変化 (減少)

少数精鋭の職員体制が必要

(2) 職員構成の変化

非正規職員の割合 約50%

アウトソーシングの推進

→責任は行政に残っている

全職員にマネジメント能力必要

マニュアルの整備必要

池田市の人事評価制度の推移

- ・平成18年度より、課長以上を対象に試行開始
- ・平成24年度より、本格実施

課長以上 : 能力評価・業績評価
その他職員 : 能力評価

【庁内研究会で構築】公募（庁内横断型・課長級から一般職 15名）

- ・平成28年度より改正地公法の趣旨に即した新制度

【数値化方式をカスタマイズ】

全職員 能力評価・業績評価 2本立て

＜技能職員・会計年度任用職員含む＞

※毎年見直すことを前提にスタート

→職員の見解を踏まえ、制度を育てていく

【完璧に公平な制度は存在しない】

総務省：平成26年度報告書の評価方式

【評語付与方式】

能力・業績を項目ごとに
SABCD（5段階）で評価、

S(5)抜群・見本となる

A(4)申し分ない・水準以上

B(3)標準 ほぼ期待どおり

C(2)物足りない

D(1)支障あり・劣っている

【数値化方式】

能力評価は、標準点からの減点方式。求める行動項目には、加点あり。（行動を誘導）

業績評価は、目標レベルと達成度に応じて定められた点数で評価（目標必達）



「池田市モデル」

（庁内研究会で構築）

数値化方式を簡素に改良

- ・ ウェイトを廃止
- ・ ルーティンワークに配慮

現在の池田市人事評価制度の特徴

①みなおし前提で、スタート <地方公務員法の趣旨に則した制度>

※前提：100%完璧な制度はない。完璧な評価者もいない。

②簡素な制度

能力評価項目数の減・ウエイトの廃止

※精度を求めすぎると負担が多く、やらされ感が大きくなる

③達成度重視の配点（組織目標の達成度向上）

④ルーティンワークに配慮した配点

⑤必ず下位をつくる方法ではなく、薄い反映

⑥可能な限りオープンに（庁内イントラ・調整会議）

<難易度レベルA以上の上位レベル目標>

<達成度T2以上の上位評価結果の目標>

<シートに記載された改善提案など>

<総合評価基準点>

※ 制度の信頼性の確保とレベルの相場感の醸成 「ブレをなくす」

⑦面談時に活用するため、「日ごろ感じていること」「人事評価制度への意見」「これから3年間に望むキャリアやスキル」などの記入欄がある。 **【マネジメント力強化】**

⑧モチベーションを向上を図るため、期首に高評価の状態の記入欄がある
(T2以上達成判定基準欄)

⑨サブシステムの導入 **<2019下期から実施>**

必須面談者以外との希望面談

(コンプライアンス対策)

部下による課長のマネジメント評価

(部長指名者2~3人による評価)

→部下は、上司の仕事内容がわからず印象評価しかできない。
しかし、マネジメント能力の評価は**可能**。

⑩ 結果分析を毎年実施

能力評価 : 減点の多い項目を翌年の研修に反映

業績評価 (目標管理) : 達成率の向上を図る

⑪一般職員の一次評価者を監督職に設定 (マネジメント力強化)

評価シートの特徴（目的達成しやすく設計）

【業績評価】

達成度 T 1 ・ T2 ・ T3（標準） ・ T4 ・ T5 ・ N

難易度（レベル） S ・ A ・ B（標準） ・ C

【能力評価】

減点方式で、特に必要な項目に加点あり

評価観点を別紙で示さず、できるだけシートに記載

業績評価シートの特徴

=

目標を必達させる

目標達成確認シートの記入項目

必須 T3（標準）の評価となる目標の具体的内容を記載
（第3者でも判断できるよう表現）

任意 T2（高水準）以上の達成度判定基準欄を設定
（記入することでモチベーションアップ）

記入することで

評価確定時において

- 部内調整会議のみ実施
- 連絡調整会議不要、人事課調整なし（各部署のバラつき調整はしない）
- 達成基準を明確にして進捗管理（政策マネジメント）

目標達成確認シート（業績評価シート）

【重要なポイント】

※ 期首にきちっと記入することで、評価のとき揉めない
第三者からみてもわかる表現にする

※ 評価する時は、記入内容のとおりの評価

※ 期首に設定した記入内容に不備があっても

それを理由に評価を下げるとやる気をなくす。

【期首に内容を認めた評価者の責任】

→ 所属長の指導力・力量が問われる

→ 高レベル目標は、調整会議で審査

→ 次期の期首設定時には、わかりやすく表現

能力評価シートの特徴

=

求める行動に誘導させる

評価項目は、人材育成基本方針と連動（職種職階に応じて19種）

標準点からの減点方式。特に求める行動には、加点項目を設定。

被評価者必須記入欄

- ・自己評価に関するアピール
- ・日頃感じていること

被評価者任意記入欄

- ・チャレンジしていること
- ・人事評価制度への改善提案、意見
- ・これから3年で、望むキャリアやスキル「その後」に望むキャリアやスキル

1次評価者必須記入欄

- ・講評（自己評価と異なる項目について重点的に記述）
- ・今後の育成ポイント、期待することなど

※評価者は記載内容を活用し、面談や日々の指導を行う（人事マネジメント）
人材を財産ととらえ、マネジメントする視点で面談

評価者・被評価者 それぞれの役割

一般職の1次評価者を監督職に設定

- ・ **マネジメント力の醸成**
- ・ **チーム力、実践力のアップ**
- ・ 課長級を2次評価者とし、公平公正な評価へ修正（課長級の負担軽減）
- ・ 被評価者は自分を正しく知らせる努力（報告・連絡・相談）

実態にあわない場合は、課長が対応（柔軟対応）

行政職（事務・技術）

	被評価者	1次評価者	2次評価者	確認者
一般職	主任主事・主任技師 主事・技師	主幹 副主幹	課長	部長
監督職	主幹 副主幹	課長	部長	市長公室長
管理職	参事 次長・課長	部長	—	副市長
	理事 部長・消防長	副市長・教育長・病院 事業管理者・上下水道 事業管理者	—	市長

保育士（保育所に勤務する看護師等を含む）

	被評価者	1次評価者	2次評価者	確認者
一般職	主任保育士・保育士	所長・副所長	—	部長
監督職	副所長・副主幹	所長	課長	部長
管理職	所長	課長	部長	副市長

評価期間

上期 … 4月1日～9月30日

下期 … 10月1日～翌年3月31日

能力・業績の両方を評価

リマインド通知で、誘導・催促

6か月の内容を5か月で評価

Q.業績評価が年2回(半年ごと)行うこととなっている理由は。(総務省質疑応答集より)

職員が果たすべき役割として目標を設定し、その達成度を評価することから **1年先では不確定要素も大きく、半年程度の評価期間が適切であること**、また、その結果を半年ごとの勤勉手当へ活用することも念頭に置いて年2回とされています。

期間は、4月～9月末・10月～3月末とし、事務的には、1カ月前に評価することになります。

業績評価（目標管理）の役割と効果

組織目標と連鎖した個人目標の達成に誘導するもの

【確実に達成させる】

- ・ いかに組織目標の達成率（度）がアップしたか
- ・ いかに支援し目標達成に導けたか
- ・ いかにマネジメント力がアップしたか

【誤解をとくための庁内説明】

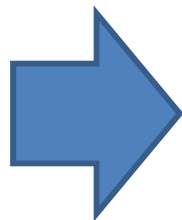
人事評価ときいて、どんなイメージをもつか

成果主義時代の制度（15年以上前）から変化

差をつける制度

給与を決定する

人件費を抑制する



「目標を確実に達成させる」

マネジメントに活用する

組織経営に活用

目標管理の考え方

(成果主義時代との違い)

かつて一部の企業で実施していた目標管理

通常業務は当たり前

+

目標設定

- ・ 重点目標
- ・ 改善目標
- ・ 能力開発目標
- ・ チャレンジ目標

…

副作用

- ・ 高い目標が損
- ・ 低い目標が得
- ・ 人材育成に不向き
- ・ 自己中心的な行動の増加

現在、多くの企業が実施している目標管理

営業目標やチャレンジ目標もあるが、

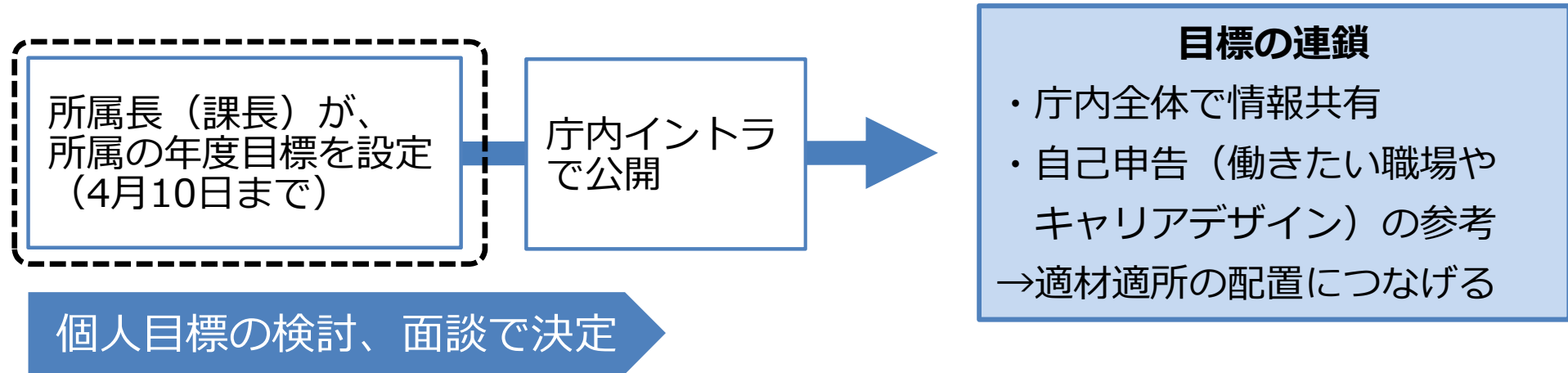
通常業務（本来行うべき業務）を目標に設定

- ・ 組織目標や現場の課題から設定
- ・ 職務として期待される成果
- ・ 自ら設定し、上司と調整するが、上司の要望を優先
- ・ 努力目標ではなく、必達目標として捉える
- ・ マネジメントツール、人材育成ツールとして活用

【確実に目標を達成させる】

【高い水準で達成させる】

業績評価における目標の設定の流れ



・ 所属の年度目標と事務分担表をにらみ、個人目標を設定

（所属において個人目標について意見交換や協議を行い、職員に伝えることで目標の連鎖を推進）

- ・ 面談で、レベル及び達成水準を明確にする（第3者が見て判断できるよう表現）
- ・ 1次評価者は、面談において目標に対する達成意欲をもたせる
(期待し、求めるものを明確にする)
- ・ 1次評価者から要望事項（最優先）を伝える

チェックポイント 評価結果が判定できるかどうか、職位に相応しいか

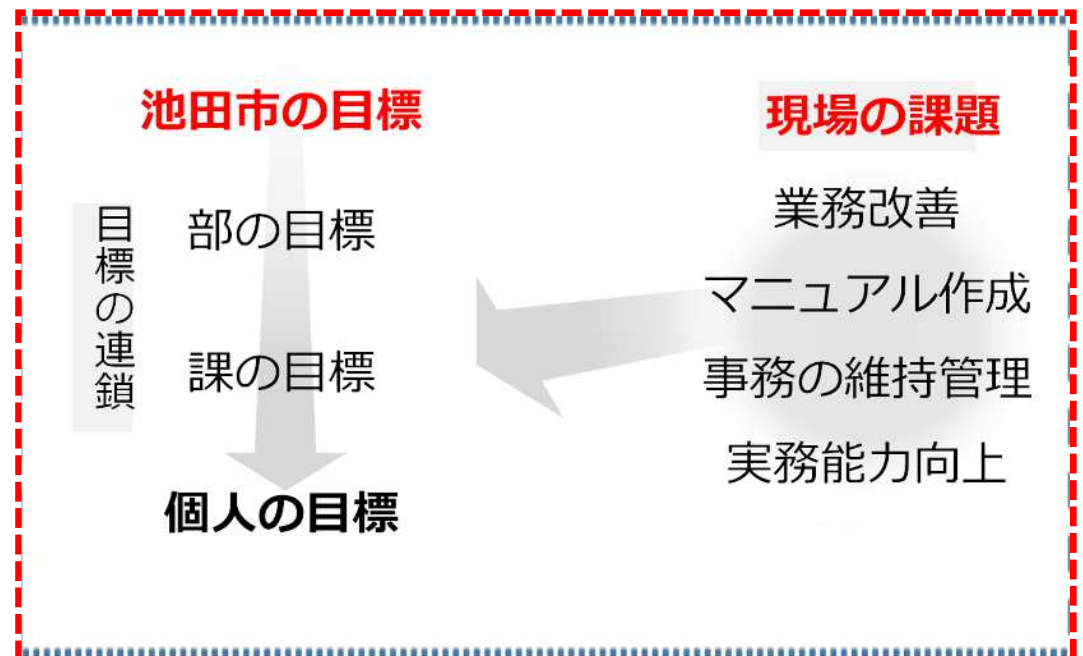
(3) 個人目標の設定方法

必達目標の設定

個人目標は、特別な業務や課題ではなく、「やるべき仕事の内容」と「その成果」を明確にするもので、業務の遂行を自己管理していく

組織目標との関連付け（目標の連鎖）

- ① 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・手段の一部を個人目標として設定する方法がある
- ② 組織目標と個人目標の関連付けは絶対条件ではなく、職階や業務の習熟度を鑑み、事務分担や、評価者から指示された事項、現場の課題（業務改善やマニュアル作成等）から面談を踏まえて目標を設定する



納税課の所属目標は、徴収額 1 6 0 億円

個人目標

滞納者 5 0 件 訪問

(いつまでに どのようにするか)

電話督促 2 0 0 件

(いつまでに どのようにするか)

課税課の所属目標はルーティンワークの行程表 確実にミスなく

個人目標

5月 納税通知の発行

(いつまでに どのようにするか)

6月 コンビニ証明年度更新作業

(いつまでに どのようにするか)

当初（評価期間開始段階）の個人目標は4つ

被評価者は、所属の年度目標、事務分担や評価者から指示された内容、現場の課題等、担当する全ての業務を対象に当初の個人目標を4つ設定する
ただし、技能職の設定数は3または4とする

業務遂行期間中における目標の追加・変更

当初設定した目標が…

① 新たに業務を指示され、目標として設定する場合（追加）

評価者と協議し、「追加・変更」欄に新たな目標を設定する
その際、新たな目標のレベル設定において、「優先度（時間的制約）」を通常より1段階上位で設定することができる

② 何らかの事情により達成期限の先延ばしや、業務自体が消滅した場合（変更）

評価者と協議し、「追加・変更」欄に新たな目標を設定する
その際、従前の目標の達成度をNとする

③ いずれも期限を前倒して達成（見込みを含む）される場合

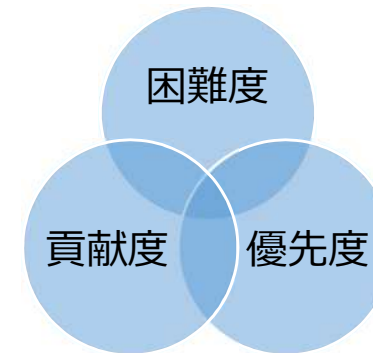
①と同様に追加するか、目標の追加をせず当初目標の達成度を高める選択ができる

業績評価の難易度

(数値化方式のモデルのとおり)

■ レベル設定の方法

区分 視点	項目	S	A	B
困難度	課題 (懸案事項) の解決など	<ul style="list-style-type: none"> 困難な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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 行政課題として重要度が高い目標 	<ul style="list-style-type: none"> 組織目標に貢献する目標
	財政効果	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 極めて多大な業務量が見込まれる目標 	<ul style="list-style-type: none"> 多大な業務量が見込まれる目標 	<ul style="list-style-type: none"> 通常の範囲の業務量が見込まれる目標
	市民サービス	<ul style="list-style-type: none"> 大きな市民サービスの改善が見込まれる目標 	<ul style="list-style-type: none"> 市民サービスの改善が見込まれる目標 	<ul style="list-style-type: none"> 着実な市民サービスを提供する目標 ※2
優先度	時間的制約 ※3	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 組織目標の達成に対する時間的制約が強い目標 	<ul style="list-style-type: none"> 組織目標の達成に対する時間的制約がある目標



それぞれS~Bを選択



レベル	視点別目標レベル区分表との関係
S	「困難度」が「S」であり、かつ「貢献度」「優先度」がいずれも「A」以上
A	① 視点のいずれかに「S」がある ② 視点に「A」が2つ、かつ「B」以上が1つ
B (標準)	視点に「B」以上が2つ
C	上記に該当しない

レベルが自動的に決まる

(例) 困難度A、貢献度A、優先度B
→ レベルA

Q なぜ、レベルA以上の個人目標を公表するのか。

- レベル設定がA以上の目標一覧表や所属単位での目標レベル設定割合や上位設定度割合表) を閲覧することができます。

• 個人の目標や難易度を公表することにより、職員が、目標設定や難易度設定の際の参考になるとともに、**難易度に対する共通認識（統一的な目線）をもつことが期待されます。**

- なお、調整（確認）会議では、これらをもとに、目標のレベル設定が適切かどうか。第3者でも達成度が判断できるかどうかを確認します。

(11) 業績評価の点数化

業績評価の点数は、目標ごとにレベルと達成度を「評価点算出表」に当てはめ、素点を求めたうえで、目標の個数（有効目標数）に応じた按分を行い算出する

※按分方法については「(7) 有効目標数の設定とレベルA以上の目標割合」を参照

なお、標準の達成度である「T3」に満たない達成度の場合、総じて素点が低くなるので、達成できない無茶な目標を設定しないよう留意する

評価点算出表

達成度 レベル	T 1	T 2	T 3 (標準)	T 4	T 5	N
S	110	90	70	50	30	0
A	95	80	60	40	25	0
B (標準)	80	65	50	35	20	0
C	65	50	40	30	15	0

36

達成度アップのための取組み（制度設計）

レベルより達成度に左右されるよう配点を設定

レベルB（標準） の T3（標準） = 50点

レベルA（上位） の T3（標準） = 60点

レベルB（標準） の T2（上位） = 65点

レベルB（標準）の
T2（上位達成）
【65点】

>

レベルA（上位）の
T3（標準達成）
【60点】

ルーティン業務でレベルBの目標でも高い水準（T2）で達成することで、レベルAの標準達成より評価が高くなる

レベルB（標準）の多い個人や職場が、より水準の高い達成や成果を目標にすることで、高評価になるように制度設計

担当業務や所属による不公平感をなくす

【参考】 H30下期の目標レベルと達成率

全体の97.67%が目標を達成した

全体	97.67%			2.31%		
達成度 レベル	T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	未達成
S	0.00%	0.25%	0.73%	0.00%	0.00%	0.00%
A	0.03%	4.44%	22.15%	0.63%	0.00%	0.00%
B	0.00%	4.41%	65.63%	1.62%	0.03%	0.03%
C	0.00%	0.00%	0.03%	0.00%	0.00%	0.00%

目標を達成した97.67%の内ほとんどがAのT2～BのT3

レベルSの目標 (困難度S・貢献度A・優先度A)

- 延滞なく取り組んでもT4となる可能性があるほどのレベル
- 先進事例のない長年の懸案事項の解決に、多くの労力を要する。
大幅な事業見直しや独自の方策の考案
- 説得を要する関係者が庁外に多数存在する困難な案件
- 相反する利害関係者との調整を有する。

S目標 例1

目標：市制施行〇〇周年記念事業の実施

目標の具体的内容(T3)：

- ①記念事業として実施を計画している「〇〇（※テレビ番組名）」の実施に向けた関係者との交渉
- ②記念事業に関する職員の参画の仕組み作り
- ③記念事業に対する各種団体からの協力のための交渉
- ④〇〇周年に関する市民、各種団体及びマスコミへのPRの実施
- ⑤記念事業に関する内部部局との調整及び事業の取りまとめ並びに当該事業に関する予算案の調製

Point：調整S 業務量A 優先度A → レベルS

通常業務では関係しない多数の関係者との調整が必要



能力評価の役割と効果

- 評価項目は、求める行動に誘導するもの

【人材育成基本方針との連動が必要】

- 人材育成基本方針にある「求める行動」を「評価項目」に設定

管理職	マネジメント力 (正しく評価できないものは、マネジメント能力を減点)
一般職	自己開発意欲に加点項目
再任用	伝承に加点項目
会計年度任用職員	簡易な様式による「業務上必要な知識や技能」と「業務内容」の確認で、能率向上
会計年度任用保育士	従前の「行動チェックリスト」を評価シートに活用

■ 池田市の能力評価のポイント

ポイント

- できて当たり前の項目は標準からの減点方式
- 特に求める項目には加点あり

サービス規律

知識・技術 など...

減点方式

説明応対

チームワーク

業務改善 など...

加点あり

(参考) 数値化方式 池田市の例 (能力評価)

◎**加点** ①標準 ②減点A ③減点B

評価項目	行動／着眼点	配点
サービス規律・コンプライアンス	① 【標準】 サービス規律・法令等を遵守し、公務員としての自覚を持った態度・行動をしていた。【職務命令の遵守／責任の転嫁や回避のない対応／適切な報告・連絡・相談】	6
	② 【減点A】 公務員としてふさわしくない言動、職場の規律を乱す行為や問題行動がたびたび見られた。 【あいさつがない／不適切な身だしなみや言葉遣い／無断離席／不十分な報告・連絡・相談】	3
	③ 【減点B】 地方公務員法第32条～第38条に反する行動があった。 【職務命令違反／守秘義務違反／信用失墜行為／職務専念義務違反 等】	0

評価項目	行動／着眼点	配点
働きやすい 職場環境づくり	<p>◎ 【加 点】</p> <p>①の内容が実を結び、職員の意欲向上や組織力向上につながっている</p>	8
	<p>① 【標準】</p> <p>次の(A) (B) (C)に取り組んでいる。</p> <p>(A) 育児、介護などの家庭環境を理解し勤務時間の弾力運用や休暇を活用しやすくする。 (B) ムダな仕事を減らし時間外勤務を縮減する。 (C) 良好な人間関係を構築する。</p>	6
	<p>② 【減点A】</p> <p>①の(A) (B) (C)について、いずれかの取組がない。</p>	4
	<p>③ 【減点B】</p> <p>①の(A) (B) (C)について、いずれもの取組がない。</p>	0

※ 能力評価：行動を誘導 (A) (B) (C)

令和 4年以降 評価項目と配点 事務・技術

項目 階	一般職				再任用				監督職				管理職			
	◎ 加点	① 標準	② 減点A	③ 減点B	◎ 加点	① 標準	② 減点A	③ 減点B	◎ 加点	① 標準	② 減点A	③ 減点B	◎ 加点	① 標準	② 減点A	③ 減点B
サービス規律・コンプライアンス		6	3	0		6	3	0		6	3	0		6	3	0
知識・技術		6	4	0		6	4	0								
事務処理・実行力		6	4	0		6	4	0								
説明対応	8	6	4	2	8	6	4	2								
チームワーク（所属内連携）	9	7	5	3	9	7	5	3								
企画・立案									8	6	4	2	8	6	4	2
折衝・判断										6	4	2		6	4	2
情報共有・発信										6	4	2		6	4	2
業務改善（カイゼン）・課題解決	9	7	5	3	9	7	5	3	8	6	4	2	8	6	4	2
業務目標マネジメント・進行管理力	8	6	4	2	8	6	4	2								
業務マネジメント									9	7	5	0	9	7	5	0
人材マネジメント									9	7	5	0	9	7	5	0
自己開発・自己成長	8	6	4	0					8	6	4	0				
伝承					8	6	4	0								
働きやすい職場環境づくり													8	6	4	0
最高点／標準点の合計	60／50				60／50				60／50				60／50			

【参考】能力評価集計結果（例）

- ・マネジメントサポート制度が必要
- ・減点の多い項目は研修計画等に反映

各項目の点数割合（管理職）

管理職		区分	基準	平成30年度上期割合	平成30年度下期割合	備考
サービス規律	加点◎					
	標準		100.0%	100.0%		
	減点A▲		0.0%	0.0%		
	減点B▲		0.0%	0.0%		
知識・技術	加点◎					
	標準		96.2%	97.1%	↑↑上昇	
	減点A▲		3.8%	2.9%		
	減点B▲		0.0%	0.0%		
管理・監督	加点◎					
	標準		96.2%	88.6%	※減点10%以上	
	減点A▲		3.8%	11.4%	↓↓低下	
	減点B▲		0.0%	0.0%		
情報共有・発信	加点◎					
	標準		92.4%	96.2%	↑↑上昇	
	減点A▲		7.6%	3.8%		
	減点B▲		0.0%	0.0%		
折衝・判断	加点◎					
	標準		96.2%	96.2%		
	減点A▲		3.8%	3.8%		
	減点B▲		0.0%	0.0%		
企画・立案	加点◎		5.7%	10.5%		
	標準		93.3%	83.8%		
	減点A▲		1.0%	5.7%	↓↓低下	
	減点B▲		0.0%	0.0%		
指導・育成	加点◎		5.7%	7.6%		
	標準		91.4%	89.5%		
	減点A▲		2.9%	2.9%		
	減点B▲		0.0%	0.0%		

Q 部下が上司を評価するような制度はないか

「上司のマネジメント力」を評価
(チェック) するシステムは導入可。

《マネジメントサポート制度》

当初、いやがる人が多かったが、実施してみると、部下の考えが参考になると好評。

マネジメント能力向上のための人事評価サブシステム ＝マネジメントサポート＝

《目的》 マネジメント力の向上・組織活性化

- ① シートのチェック項目を意識することで、自身のマネジメント力の向上を図る。
- ② 部下の評価を知ることにより、自身のマネジメント力向上の参考にする。
- ③ 面談機会の増により、コーチング力、マネジメント力の向上を図る。
- ④ コミュニケーションの促進を図り、組織における問題点・課題を発見する。

(1) マネジメントチェックシステム

課長以上の職員が、部下による評価等を参考に、自身のマネジメント能力を向上させるシステム。

(2) 面談サブシステム

コミュニケーションの促進や組織活性化、コンプライアンスの観点から、双方向からの希望面談を可能とする。

(1) マネジメントチェックシステム

(上司のマネジメント力向上のための部下によるチェック：無記名)

※匿名性が担保できない少人数職場は対象外とし、面談サブシステムを活用

《チェック項目》

- ①円滑な業務遂行のための行動【職場風土の醸成・部下のマネジメント】
- ②適正評価のための行動【目標設定時・業務遂行期間・評価時】
- ③人事評価制度の能力評価3項目【管理・指導、情報共有・発信、指導・育成】


《対象者など》

マネジメント評価対象者	評価者	指名者 (アドバイザー)
次・課長級職員	主幹以下職員 (複数名)	部長級職員
部長級職員	次・課長級職員 (複数名)	特別職

《実施手順》 上期 7月～8月 下期 12月～1月

- ①指名者（アドバイザー）が複数名を指名。
※内容の匿名性担保のため、人事課経由でのチェックシート提出を希望するか確認する。
※ひとりでも人事課経由を希望すれば、当該被評価者分は全て人事課経由での提出とする。
 - ②指名された職員は、チェックシートを指名者（アドバイザー）又は人事課へメールで送付する。
 - ③指名者（アドバイザー）は、提出されたチェックシートの内容をもとに評価対象者に指導を行う。
- ◎ **指名されなかった職員で、特に伝えたいことのある場合は面談サブシステムを有効活用する。**

(一部抜粋) 下記 + 管理職におけるマネジメントの評価項目

	 <円滑な業務遂行のための行動>	《不足項目にチェック》
	【職場風土の醸成】	
<input type="checkbox"/>	ミーティングやメールなどによる情報共有	
<input type="checkbox"/>	上席や関係者・市民との折衝やトラブル対応	
<input type="checkbox"/>	各業務の進捗状況の把握	
<input type="checkbox"/>	報告・連絡・相談をしやすい雰囲気づくり	
<input type="checkbox"/>	安易な前例踏襲ではない積極的な改善・改革	
<input type="checkbox"/>	課員のワークライフバランスの実現に向けた姿勢・取組み	
<input type="checkbox"/>	関係部署や外部の関係者との良好な関係と適切な連携	
	【部下のマネジメント】	
<input type="checkbox"/>	職員それぞれの業務量・業務の難易度の正確な把握と事務分担の調整（適宜）	
<input type="checkbox"/>	部下と良好なコミュニケーション（時には叱り、時には褒め、認める）	
<input type="checkbox"/>	職員のキャリアアップや研修受講などについてのアドバイス	
<input type="checkbox"/>	部下の健康状態の把握、メンタルヘルスへの気遣い（休暇取得を奨励など）	
<input type="checkbox"/>	時間外勤務すべき業務の精査、部下への適切な勤務命令	
<input type="checkbox"/>	問題行動をとる職員に対する注意・指導	

(2) 面談サブシステム (必須面談者以外との双方向希望面談)

= 成長のための1on1ミーティング・随時実施・複数回実施可 =

タテ・ヨコ・ナナメのコミュニケーションの実現で、風通しのよい組織づくり

2次評価者や確認者が、より多くの職員と積極的に随時面談を行い、コミュニケーションの促進を図り、広く意見を聴取することで、組織における問題点・課題を発見し、解決する。

また、被評価者の希望により、1次評価者以外の職員との面談を実現する。

- ① 確認者・2次評価者による積極的な指名面談 (ミーティング)
- ② 被評価者の希望による「確認者・2次評価者」及び「部内及び他部局の管理職」との面談
(確認者・2次評価者については『活用ガイド(本編)』スライド番号14 参照)

《実施手順》

- ① 確認者・2次評価者による指名面談は、「確認者・2次評価者」の判断で随時実施。
(指名方法：任意)
- ② 被評価者の希望による面談は、面談を希望する職員に対して、直接あるいは庁内メールで依頼する。
(人事課経由の依頼も可能・指定メールアドレス)

《注意事項》

- ・気楽な雰囲気、部下が話しやすいように配慮する
- ・相手の話を聞く姿勢(傾聴)を心がけ、相手のミス等を責め立てないようにする

1. 風通しの良い組織づくり（コミュニケーションの活性化）
2. メンタル不調の予防（精神的支え）
3. 人事評価制度をより公平・公正に行い、コンプライアンス違反を防ぐ

面談内容

仕事の進め方・それ以外で困っていること・人間関係・キャリアデザイン

期待できる効果

- 【被評価者】
- ・さまざまな角度からのアドバイスを受け、抱えている悩みを解決できる
 - ・悩みを相談できる人がふえる
 - ・自身の成長につながる
- 【面談者】
- ・所属内の情報共有の機会増
 - ・自分の成長につながる（コーチング力・マネジメント力向上）
 - ・他部局の職員との面談により、所属外の業務等を知ることができる
 - ・匿名性に配慮したマネジメントチェックシステム対象外職場も情報収集可

制度の肝①「面談」

- ・ 面談は人材育成と情報共有の最重要機会
- ・ 評価シートを面談に活用しやすいよう工夫（記載欄）
 - 「これから3年に望むキャリアやスキルそしてその後」
 - 「日頃感じていること」
 - 「チャレンジしていること」

※人材を財産ととらえ、マネジメントする視点で

= OJTに活用 =

面談の目的・留意点

①組織目標と個人の役割・目標のすり合わせ

- ゴールを確認・共有
- 組織目標の達成を促す

②職場の活性化、モチベーションの向上

上司：「部下の希望」や「潜在的な能力の把握」が可能となる。
【相互意識、相互理解が深められる】

部下：普段、上司には話しにくい意見や希望を話す機会となる。

- 信頼関係の醸成、促進が期待される。
- 仕事に対する責任感や自己向上意欲も高まる。

③部下掌握の機会拡大（仕事の負荷・心理・体調）

- 育成指導に活用 ・ キャリアアップ・実務能力アップを支援

目標設定時のチェックポイント（視点）

- **目標の具体的内容の記述がわかりやすいかどうか**
- **目標の具体的内容について、第三者でも達成度が判断できるかどうか**
- 目標のレベル設定に妥当性のないものや不明瞭なものは、目標の具体的内容の記述やレベルを修正指導する
- T2の設定割合
- 個別に部長が指示するものではなく、会議出席者で協議する

◆開会

<部長発言>

- ①ただいまより、目標設定時の部内調整会議を開催する。
- ②評価誤差の軽減と公正な運用を図るのが目的で、評価者同士のフォローアップの場、実践的な評価者訓練の場でもある。真剣に取り組んでいただきたい。
- ③各課の調整会議シートA（レベル設定がA以上の目標一覧表）・B（レベル・T2設定割合表）をご覧ください。

使用するシート：調整会議シートA

<部長発言>

- ①まず、各課のシートAについて、他の課の資料を見て、レベルが適正かどうか、目標の具体的内容について、期末に評価ができる内容となっているかどうか確認願いたい。
- ②目標設定時に目標の具体的内容（達成水準）を明確にし、第三者でも判断できるよう表現しておくことが非常に重要である。
- ③チェックポイント（視点）については、ガイドブック本編のスライド番号75を参照
- ④別冊参考資料（その1）Q69にも記載されている。

＜課長会話例＞ （他課の個人目標に対して発言）

- ・ 1番の目標は、レベルが高すぎるのではないか。下方修正してはどうか。（S→A）
- ・ 2番の目標はレベルを下方修正し、むしろT2を記入させ、より高い水準での達成を促してはどうか。
- ・ 3番の目標は、このスケジュールでは遅いのではないか。当課と関連がある目標なので、協議したい。
- ・ 4番の目標は内容がわかりにくい。達成度が判断できない。もう少し具体的に表現するよう指導すべきである。
- ・ 5番の目標は、上位達成度判定基準T1・T2を記入させればどうか。
- ・ 6番の目標は、組織目標と連鎖していない。本当にこの目標が組織目標の達成につながるのか、再確認が必要と思う。
- ・ 7番の目標のマニュアル作成に参考となるものが、〇〇にある。参考にされたし。
- ・ 8番の目標は、外的要因に大きく左右される。評価確定時に外的要因の状況に応じた判断が必要。
- ・ 9番の目標は、達成度を見込みで判断することになる。準備状況やプロセスを十分見守る必要があるだろう。
- ・ 10番の目標は、組織にとって非常に重要である。進捗状況に注意し、協力体制を意識しよう。
- ・ 部内他課の事業内容や業務がよくわかった。今後も情報交換願いたい。
- ・ 目標設定に悩む職員が多いので、所属目標の提示後、1次評価者を集め、各職員の個人目標について意見交換・協議を行い、被評価者にアドバイスすることで、スムーズに目標設定できた

評価確定時のチェックポイント（視点）

- ・ 期首に記載された内容とおりの達成度評価になっているか確認し、評価の確定とする

標準達成（T3）以外の評価を部内で共有

恣意的な上位達成度判定を防ぐ

未達成となった目標の確認

目標の具体的内容やレベル設定、判定基準が明確になっていることで、所属間のバラツキがでていてもバラツキ調整はしない（人事課による調整もしない）

↓

制度の信頼性を高める

<部長発言>

- ①ただいまより、評価の確定時の部内調整会議を開催する。
- ②各課の調整会議シートC（T3以外の達成度確認表）を配布願いたい。
- ③恣意的な上位達成判定を防ぐとともに、未達成となった目標の確認を行う。
- ④公平公正な評価となるよう各評価について確認願いたい。
- ⑤別冊参考資料（その1）Q70にも記載されている。

<課長会話例>（他課の達成度評価に対して）

- ・ 1番の評価は、上位達成度判定基準T2の記載のとおりの達成であるが、外的要因があったから容易に達成できたのではないか。ワンランク下位（T3）判定でいいのではないか。
- ・ 2番の評価は、外的要因の状況を判断して、達成度をワンランク上に判定してもいいのではないか。
- ・ 3番の評価は、T3以外の判定なのに、コメント欄に理由の記載がない。1次評価者に指導すべき。
- ・ 4番の評価は、自己評価と1次評価者との乖離があるが、十分話し合い、職員は納得しているか。
- ・ 5番の評価は、未達成となっているが、事務分担の変更や応援体制で、下期で達成する必要がある
- ・ 6番の評価は、関係団体の事情で、業務自体が消滅した。代替の目標を設定すべきでなかったか。
- ・ 7番の評価は、目標のレベルが高すぎたが、自己評価のとおりとした。次回より、慎重に指導する。

3. 評価結果の活用

給与への反映・昇任昇格・分限・人材育成

総合評価と結果の活用

部内調整会議を経て確定した業績評価と能力評価の合計を総合評価点とし、所属長はこれを確定後の評価シートの返却をもって、1次評価者を通じて被評価者へ通知するものとする

その際、1次評価と2次評価に差が見られる場合には、1次評価者が期末面談を円滑に進められるよう2次評価者は面談の形式をとり、1次評価者に対して理由を説明する

(1) 給与等への反映区分

評価結果を給与等へ反映するにあたり、全職員の評価が確定した後に、**集団ごとに総合評価基準点を定め反映区分（4段階：特に優秀、優秀、良好、良好でない）に相対化する**

反映区分基準表により決定された反映区分は、勤勉手当、昇給、昇任・昇格、分限に、人事評価自体を人材育成に活用する

なお、「良好でない」は、事前に設定した総合評価基準点 **(85.00、28年度から変更なし)** を超えない点数を得た場合に区分される

反映区分割合

	池田市	他団体例
特に優秀	5%	5%
優秀	20%	20%
良好	75%	60%
		10%
良好でない		5%

昇給への反映

池田市	他団体例
	8号
5号	6号
4号 (標準)	4号 (標準)
2号	2号
0号	0号

(2) 反映区分を決定するための集団形成

集団形成表 (※任期付短時間勤務職員は、一般職に含まれます)

職階 \ 職種	事務・技術	消防本部 消防署	保育士 (保育所勤務の看護師を含む) 教育職員	技能職
管理職	[Hatched Pattern]			[Solid Blue]
監督職				
一般職	[Diagonal Lines]	[Dotted]	[Diagonal Lines]	[Checkered]
再任用	[Diagonal Lines]			[Dotted]

※ 反映区分の設定は重要

※ 反映区分を別にすると能力評価と業績評価の配分比率を考える必要がない。

評価点算出表

反映区分	人数割合	総合評価基準点	【参考例】 他自治体の区分割合
特に優秀	5%	良好以上の基準点は 全職員の総合評価点 が確定した後に決定	5%
優秀	20%		20%
良好	75%		60%
良好でない	右記基準に 該当する者	85.00以下	15%

また、人事評価結果に関係なく、「戒告」「減給」「停職」の処分を受けた場合には、反映区分に優先して反映され、対象となる期間中に複数の処分を受けた場合には、厳しい処分を優先して反映する

対象となる期間は以下のとおり

- ・ 勤勉手当 勤勉手当支給基準日まで
- ・ 昇給 昇給日の前日まで

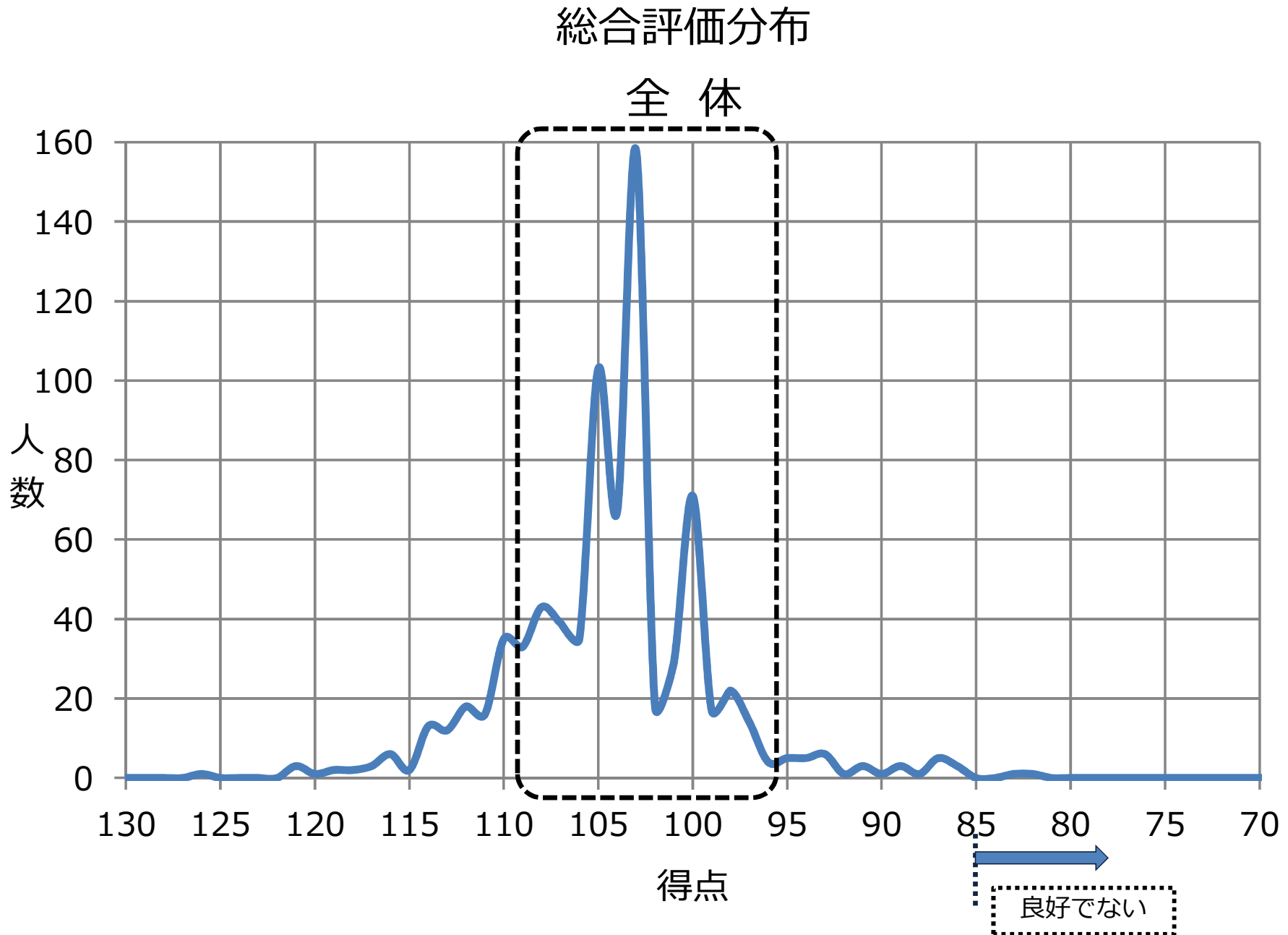
【参考】過去の総合評価基準点

人事評価総合評価基準点一覧

令和4年度上期人事評価 総合評価基準点一覧	特に優秀		優秀	
	人数	基準点	人数	基準点
職員区分				
管理職（事務・技術／消防本部／消防署）	5	114.5	20	108.25
監督職（事務・技術）	6	115	26	109.5
一般職（事務・技術）	15	115.75	64	108.75
再任用（事務・技術／消防本部／消防署／保育所）	2	114	7	105
監督職（消防本部／消防署）	1	109.5	5	106.5
一般職（消防本部／消防署）	4	108.25	10	105
管理・監督職（保育所／幼稚園）	0	—	0	—
一般職（保育所／幼稚園）	2	106.25	4	105
監督職（技能職）	1	114.01	7	109.34
一般職（技能職）	2	110.34	9	104
再任用（技能職）	1	110.01	5	105.34

【参考】総合評価の分布（一例）

※ 庁内説明:95~110内の
精度を求める必要はない



(3) 勤勉手当成績率への反映 【令和5年6月の例】

6月支給分には前年度下期評価を、12月支給分には当年度上期評価を反映

反映区分		勤勉手当成績率			
		課長以上	主幹以下	暫定再任用職員 (課長以上)	暫定再任用職員 (主幹以下) 定年前再任用 短時間勤務職員
特に優秀		1.285月	1.080月	0.605月	0.505月
優秀		1.225月	1.020月	0.585月	0.485月
良好		1.180月	0.990月	0.570月	0.470月
良好でない		1.100月	0.900月	0.530月	0.430月
処分による反映	戒告	1.025月	0.825月	0.495月	0.395月
	減給	0.950月	0.750月	0.460月	0.360月
	停職	0.875月	0.675月	0.425月	0.325月

原資の確保

- ・ 相対化で必ず下位をつくる方法ではない。
- ・ **条例上勤勉手当は、支給額の上限が定められている。**
- ・ その中で「特に優秀」「優秀」のプラス分を確保する。



- ・ 反映区分（特に優秀～良好でない）ごとに成績率（支給率）を設定

主幹以下の場合

良好（標準／75%）を0.01低く…原資を確保

特に優秀（5%）を0.08高く

優秀（20%）を0.02高く

※給与条例 勤務成績に応じて支給
職員の区分ごとの総額を超えてはならない

(3) 勤勉手当成績率への反映 【令和5年6月の例】

6月支給分には前年度下期評価を、12月支給分には当年度上期評価を反映

反映区分	勤勉手当成績率			例 (300,000円)
	条例上 予算上限	主幹以下	上限との差 (約)	
特に優秀	1.000月	1.080月	0.08月	24,000円
優秀		1.020月	0.02月	6,000円
良好		0.990月	△0.01月	△3,000円
良好でない		0.900月	△0.10月	△30,000円
処分による反映		戒告	0.825月	△0.175月
	減給	0.750月	△0.250月	
	停職	0.675月	△0.325月	

(4) 昇給への反映

当年度上期及び前年度下期の2回分の評価を反映

過去2回の 反映区分		昇給号数			
		課長以上		主幹以下	
		55才未満	55才以上	55才未満	55才以上
連続して特に優秀		4号	3号	5号	3号
特に優秀、優秀、 良好の組み合わせ		3号	2号	4号	2号
2回のうち1回が 良好でない		2号	1号	2号	1号
連続して良好でない		0号	0号	0号	0号
処分による反映	戒告	0号			
	減給				
	停職				

5人程度

【参考例】 他自治体 反映区分
8号
6号
4号 (標準)
2号
0号
71

(5) 昇任・昇格、再任用への活用

勤勉手当及び昇給と異なり、昇任・昇格は上席になるほど人事評価結果以外の要素を鑑みる必要があるが、「主幹・副主幹・主任主事等」への昇格については、昇任・昇格日前2年間の評価結果を、再任用の任期更新については前年度下期及び当年度上期の評価結果を以下のとおり活用する

主幹・副主幹等への昇格

在級年数等の条件を満たす者のうち、2年間で「良好でない」がなく、「優秀」以上の評価を1回以上得ている者が、**昇格対象者名簿に登載される**

主任主事等への昇格

在級年数等の条件を満たす者のうち、2年間で「良好でない」がない者を昇格させることができる

ただし、対象期間に「良好でない」と評価された者が、その後に「特に優秀」「優秀」を獲得する等、昇格するに相応しいと判断される場合にはこの限りではない

再任用の任期更新

既に再任用になっている職員が任期（通常1年）を満了し、新たに任期の更新を希望する際は、前年度下期及び当年度上期において「良好でない」がない場合にのみ、任期の更新を可とすることができる

(6) 分限処分（免職・降任・降格）への活用

反映区分「良好でない」に該当する場合には、所属長及び1次評価者が前期間の振り返りをするとともに、業績評価を行ううえで設定した目標の期間を細分化し、当該職員は指導を受けながら着実に達成していくというサイクルの構築を行うとともに、必要に応じ担当業務の見直しや、配置転換を行い、状況に改善が見られたかどうかで以下の対応をとる

改善が見られた	改善が見られない
上記の取り組みを継続し当該職員を育成する	分限処分対象であることを明らかにする警告書を交付する

(7) 人材育成への活用

人事評価のプロセスによる効果	評価結果の活用・効果
<ul style="list-style-type: none">・ 評価者としての責任を担うことによる、マネジメント能力の醸成・ 職員の行動指針とすべく、評価項目に人材育成基本方針が求める能力を設定・ 自己評価を通じた自律的な能力開発・ 業績評価の目標を達成するうえで必要な能力の開発・ 面談を通じたキャリアデザイン支援	<ul style="list-style-type: none">・ 職員の能力（強み・弱み）を把握し日々のOJTに活用するとともに、研修の受講計画についてアドバイス・ 業績評価において困難であったこと、達成できなかった要因を分析・ 評価シートに記載された「望むキャリアやスキル」を把握し、ジョブローテーションに活用・ 給与や任用への反映による、モラル及びモチベーションの向上

Q 人事評価制度導入後の変化（意見抜粋）

①【コミュニケーションによる組織の活性化】

- ・ 普段の報告・連絡・相談が増え、上司との距離が近くなった。
- ・ 面談による摺合せで、無駄な仕事がへった。上司の求めている方向や力点がわかった。

②【組織目標の達成の実現】

- ・ 目標の連鎖により、組織目標の達成が早まった。
- ・ 所属目標が、あいまに終わらず確実に達成された。

③【人材育成・能力開発の推進】

- ・ 面談により、資格試験にチャレンジしていることがわかり、アドバイスしやすくなった。
（行政書士・簿記・秘書検定・地方公会計3級・1級建築士・公害防止管理者など）
- ・ 日々の行動をよく観察して、コーチングして評価することが、人材育成に有効と感じた。
- ・ 進行管理などプロセスにより「マネジメント能力・コーチング能力」が向上した。

④【組織改革や事務改善の実現】

- ・ マニュアルの整備や作業手順の見直しにつながった。
- ・ 部下の正確な業務量の把握が可能となり、効率的・効果的な指示につながった。

※自分が優秀の区分にはいらなくても制度があることで、納得感が高まった。

※過度な平等は、不公平である、仕事をしてもしなくても同じの是正になった。

※評価者は、人事評価を活用して、職員に、仕事を通じた成長、働き甲斐、やりがい、達成感、そして、仕事の喜びを与えることができることがわかった。

おわりに

人間はなぜ働くの

- ①収入
- ②人間的成長
- ③社会貢献

職員満足(従業員満足)

- ①収入
- ②環境(人間関係を含む)
- ③精神(働き甲斐・やりがい・達成感・納得感)
→ 仕事に喜びを感じる

金を残すは 三流
名を残すは 二流
人を残すは 一流

【後藤新平】

財を残すは下。事業を残すは中。人を残すは上なり

【松下幸之助】

松下電器は、人をつくる会社です。
あわせて電気製品を作っています。

平成26年（2014）

地方公共団体における人事評価制度に関する研究会（平成26年度）
http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/chihoujichi_jinji/index.html

評語付与方式（SABCD）・数値化方式
実施規程の例 評価シート例

平成27年（2015）

地方公共団体における人事評価制度に関する研究会（平成27年度）
http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/chihoujichi_jinji_h27/index.html

専門職（保育士・医師・看護師）の評価シート例
非常勤職員（事務補助）の評価シート例

平成28年（2016）

地方公共団体における多様な人材の活躍と働き方改革に関する研究会

http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/chihoukoukyou_tayou/index.html

人事評価の人材育成への活用 《導入状況調査》

人材育成基本方針との連動

平成29年（2017）

人事評価の人材育成への活用に関する研究会

http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/personnel_evaluation/index.html

給与への活用の現状 《活用状況調査》

人事評価の人材育成への活用事例

未活用団体における課題と今後の対応策

平成30年（2018）

人事評価の活用に関する研究会

http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/personnel_evaluation2018/index.html

人事評価の給与等への活用の現状 《活用状況調査》

人事評価の効果・課題の検証、制度の見直し等の取組事例

先進事例紹介（池田市・大津市）

活用促進に向けた取組

池田市の人事評価制度の概要

補足資料（評価シート・改善提案・意見一覧表 Q&A集より抜粋）

①池田市人事評価制度活用ガイド本編

②別冊その1（Q&A集）

③別冊その2（評価シート：職種別能力評価項目、職種別目標事例）

④臨時的任用職員用活用ガイド

令和元年（2019）

地方公共団体における人材育成・能力開発に関する研究会

http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/chiho_jinzai_noryoku/index.html

地方公共団体における人材育成・能力開発の現状・課題の整理

（人材育成方針・人事評価との連動・研修の基本方針・研修計画など 調査）

人材育成・能力開発の取組方策・留意すべき事項の検討

令和2年（2020）

地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会

https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/chihoukoukyou_jinzaiikusei/index.html

地方公共団体を取り巻く社会状況の変化・これまでの人材育成と課題

今後の人材育成の取組の方向性（人材マネジメントの視点）

4つの要素における必要な視点と体系的な取組の推進

①人材確保、②人材育成、③適正配置・処遇、④職場環境の整備

ご清聴ありがとうございました