

懇話会（第5回）次第

日時：令和4年7月14日 14時～16時
場所：和泉市役所3階庁議室

1. 開会
2. 「評価」と「待遇・報酬」について（人事評価）（60分）
3. 人事評価制度について（45分）
4. その他
5. 閉会

※（ ）内の時間は進行の目安です。

スケジュールの変更について

※議論の進捗に応じて、各回のテーマは変更する可能性あり

	議論するテーマ
第1回 (5/6)	<ul style="list-style-type: none">・懇話会について・本市の現状と課題について・和泉市人材育成基本方針の改訂について①
第2回 (5/25)	<ul style="list-style-type: none">・和泉市人材育成基本方針の改訂について②・「職務」と「待遇・報酬」について（給料表）①
第3回 (6/9)	<ul style="list-style-type: none">・「職務」と「待遇・報酬」について（給料表）②・「評価」と「待遇・報酬」について（昇格・降格）①
第4回 (6/23)	<ul style="list-style-type: none">・「職務」と「待遇・報酬」について（給料表）③・「評価」と「待遇・報酬」について（昇格・降格）②
第5回 (7/14)	<ul style="list-style-type: none">・「評価」と「待遇・報酬」について（昇格・降格）③・人事評価制度について①
第6回 (7/27)	<ul style="list-style-type: none">・「評価」と「待遇・報酬」について（昇格・降格）④・人事評価制度について②
第7回 (8/31)	<ul style="list-style-type: none">・人事評価制度について③・昇任（試験）について
第8回 (9/22)	<ul style="list-style-type: none">・令和元年策定 人事・給与制度改革基本方針 未実施項目
第9回 (10/12)	<ul style="list-style-type: none">・職員採用について・人事異動について
第10回 (10/26)	<ul style="list-style-type: none">・研修について
第11回 (11月)	<ul style="list-style-type: none">・事務運用について
第12回 (予備)	

前回懇話会のおさらい

1. 新給料表の案について

(総論)

- ・メリハリのついた案になっており、高く評価できる。

(専門職に関する意見)

- ・どの職種に新給料表を適用するのは、慎重に検討いただきたい。
- ・専門職の性質によって事務職より高い給料にする必要があるか検討いただきたい。
- ・技能労務職については、市民の目が厳しい。一方、保育士は確保が難しい職種。これらが同じ給料表で混在することに疑義がある。
 - 今年度は、専門職で個別の給料表をつくることは検討しないが、保育士の初任給基準のあり方を含めて、新給料表への適用職種や現行給料表による対応を検討する。

(新給料表の財政面への影響に関する意見)

- ・新給料表を適用した際の人件費のシミュレーションが気になる。財政面を考慮して、決定すべき。
 - 経過措置のあり方を含めて、財政シミュレーションを行い、最終的な案を固める。
(有識者の方々にも、シミュレーション結果をお示しする。)

2. 評価と待遇・報酬について

- ・別途、整理。(後ほど、説明)

第4回懇話会でいただいた主なご意見①（評価と待遇・報酬）

	ご意見	対応
絶対評価と 相対評価 について	<ul style="list-style-type: none"> ・人事評価は適切な階級をつくるツール。絶対・相対は人事評価の目的から決定すべき。 ・組織の任用は相対評価を活用し、絶対評価も活用するなど、二元論だけではない。 ・国は上位の評価が非常に多すぎるが、和泉市の分布に問題はない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・人事評価の目的を整理し、手法を決定する。 （人事評価の目的に関してご意見をいただきたい。）赤字箇所は、後段であらためて意見を伺う。
評価区分 について	<ul style="list-style-type: none"> ・上位区分の上限率（第一区分5%、第二区分10%）が低すぎる、最低でも20%くらいは必要か。 	<ul style="list-style-type: none"> ・上位区分の上限率を増加させる方向で検討する。 ※第一区分5%、第二区分20%
評価の給与 への反映 （昇給）	<ul style="list-style-type: none"> ・給料は職務を通じて得た能力に対するもの。継続して効果を重ねてもいい。 ・民間でも能力に応じて、生涯賃金は変わる。 ・職階による重なりのない給料表では、昇給の影響は昇格時にリセットされるため、影響は小さくなる。インセンティブになるかで判断してもいいのでは。 	<ul style="list-style-type: none"> ・新給料表では影響が小さく、職員のインセンティブにもなり難いため、昇給への反映はしない方向で検討する。 （昇給に反映しないことについてご意見をいただきたい。）
評価の給与 への反映 （勤勉手当）	<ul style="list-style-type: none"> ・勤勉手当は後年度に影響しないため、職員のインセンティブになるかどうかで決定すべき ・インセンティブになるよう可視化すべき。 ・国の上位区分への加算1月分に対して、0.2月分は小さく、頑張りを促進するインパクトにならない。 ・下位区分への大きな減額は、組織風土として必要か検討すべき。 ・下位区分のペナルティを小さくすれば、下位区分に評価する抵抗感がなくなるのでは。 	<ul style="list-style-type: none"> ・上位区分の反映幅を拡大し、下位区分の反映幅を縮小する方向で検討する。 ※下位区分について、大きなペナルティは必要ないが、中位区分と差をつける必要があるため、幅を縮小。 （インセンティブになる額の目安、下位C・Dの反映幅についてご意見をいただきたい。） ・上位評価者に対する周知方法を見直す。

	ご意見	対応
<p>評価結果の任用への活用について (昇任ルール)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・実務に支障がでないように昇格候補者を一定枠取りできる基準を設定し、その中から人事評価結果を踏まえて選定するやり方もある。 ・自分は、上位職階の任用の際、人事評価結果の上位から任用していたが、下位評価の職員は除いていた。下位評価の職員を昇格対象者から外すなどの昇格ルールは作ってもいいのでは。 	<ul style="list-style-type: none"> ・実務に支障がでないように、一定の幅を持った基準の設定を検討する。 (実務に支障がでない基準に関してご意見をいただきたい。)
<p>評価結果の分限への活用について (分限ルール)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・分限ルールは早急に整備すべき。基準を設定せず人事評価結果を活用しない分限処分を行った場合は、訴訟において敗訴する可能性が高い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・下記のような基準の設定を検討する。 ○下記職員に改善措置（研修や異動等）を実施 <ul style="list-style-type: none"> ・直近2回連続で最下位評価（D）・・・2人 ・直近3回連続で下位評価（C・D）・・・4人 ※下位区分への相対化をするか次第で変更を検討 ○措置後に下位評価が継続する場合、分限懲戒委員会で処分を検討 ・現在運用している希望降格制度の見直しを併せて検討する。

ご意見を踏まえて、改めて確認したいこと

	内容
人事評価の目的について	<p>【下記の考えに対するご意見をいただきたい。】</p> <p>目的① 処遇への反映 ⇒上位区分に関しては、相対評価の方が適切。（財政面の制約あり） ⇒下位区分に関しては、絶対評価の方が適切。（ペナルティに対する納得性を確保）</p> <p>目的② 人材育成・組織力向上 ⇒この視点では、絶対評価の方が適切。</p> <p>目的③ 組織づくり（昇格・降格）への活用 ⇒昇格（上位区分）に関しては、相対評価の方が適切。（ポスト数が決まっているため） ⇒降格（下位区分）に関しては、絶対評価の方が適切。（職責を果たせているかどうか）</p>
評価結果を昇給に反映しないことについて	<p>【下記の考えに対するご意見をいただきたい。】</p> <ul style="list-style-type: none">○新給料表では、昇格時にリセットがかかるため、昇給に関する影響は小さい。○昇給の加算は、具体的なイメージにつながりにくく、インセンティブになりにくい。○人事評価で、昇格するかが決定され、給料が大きく影響するため、昇給に反映せずともよい。
評価結果の勤勉手当への反映で職員のインセンティブになりうる額・下位区分の反映幅	<p>【下記の考えに対するご意見をいただきたい。】</p> <ul style="list-style-type: none">○インセンティブになりうる額の目安があれば。（現状の1.5倍の場合） 部長級：30万円/15万円 ～ 主事級：15万円/7.5万円○下位区分にも一定の減額があるべきと思われるが、その反映幅について。
昇格基準について	<p>【下記の考えに対するご意見をいただきたい。】</p> <ul style="list-style-type: none">○実務に支障がでない昇格基準について。 （例）直近2回の評価のうち1回が上位（S・A）かつ 中位以上（S・A・B） ※上記職員は、全体の約50%

昇給へ反映せず、インセンティブになりやすい勤勉手当への反映を強化する。

3. 人事評価制度について

本パートでの議論のポイント

- ①能力評価項目の設定（項目作成、職階設定、追加・削除、点数化方法）
- ②業績評価の目標設定（目標レベル判定、定型業務の評価）
- ③頑張ったが成果が出なかった場合の評価（評価の取扱い）
- ④能力評価、業績評価の評価点配分（現行の配分の是非）
- ⑤評価結果調整（甘辛調整の実施方法）
- ⑥評価の開示、面談（実施手法）
- ⑦多面評価（360°評価）
- ⑧部署の業績と職員個人の業績との関係（現在は職員個別）
- ⑨能力・業績に対する特別加算（実施手法）

①能力評価項目の設定（項目作成）

課題①-1

「キーワード」の追加・削除が必要

議論①-1

「キーワード」の追加・削除の再確認

課題①-2

「キーワード」を「評価項目」へ落とし込む方針についての指針がない

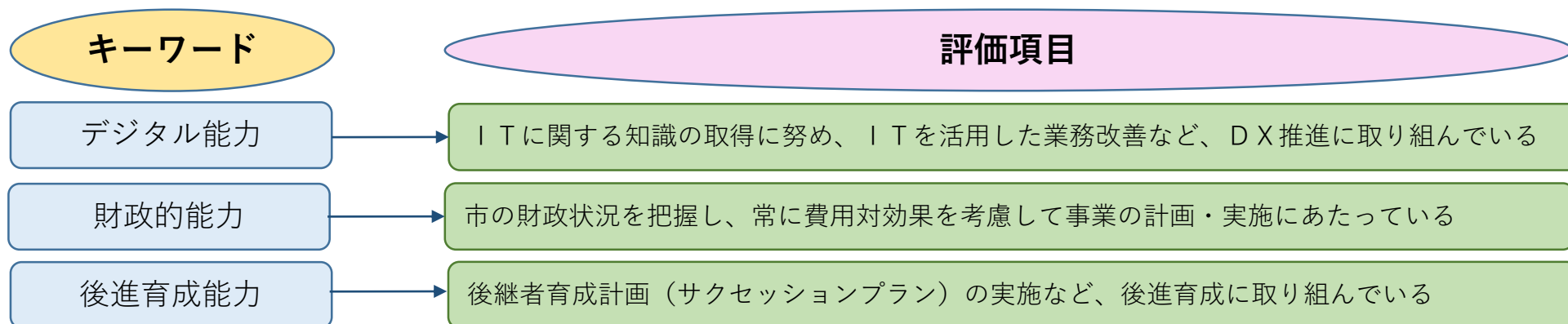
議論①-2

「キーワード」→「評価項目」の方法論についての指針

【有識者意見】

- ・ 人材育成基本方針と項目数が必ず一致する必要は無いが、相互に連動させる必要はある

「キーワード」→「評価項目」の落とし込み例



①能力評価項目の設定（職階設定、項目追加・削除の有無）

課題①－3

「職位」に応じた「評価項目」の必要性が未決



議論①－3

「職位」に応じた「評価項目」のつくりかた

参考

和泉市（現行）

	主任主事	係長級	補佐級	課長級	次長級	部長級
倫理	○	○	○	○	○	○
構想					○	○
業務運営					○	○
組織統率					○	○
判断			○	○	○	○
説明・調整			○	○	○	○
企画・立案			○	○		
部下育成・活用			○	○		
業務遂行	○	○	○	○		
課題対応		○				
協調性		○				
説明		○				
知識・技術	○					
コミュニケーション力	○					

国家公務員

	係員	係長	課長補佐	室長	課長
倫理	○	○	○	○	○
構想					○
業務運営				○	○
組織統率				○	○
判断			○	○	○
説明・調整			○	○	○
企画・立案			○	○	
部下育成・活用			○		
事業実施			○		
業務遂行	○	○	○		
課題対応		○			
協調性		○			
説明		○			
知識・技術	○				
コミュニケーション力	○				

めざすべき職員像のイメージ

めざすべき職員像

【仮】 和泉市の未来を見据え、課題に積極的に挑戦し、連携することができる職員

職員に求める資質・能力・姿勢

公務員としての 倫理観・使命感

- 和泉市を誇りに思い、市民サービスの向上に向けて、市民目線で考え、行動する職員。
- 公正・公平な視点で、適正に判断する職員。
- 自分の役割を認識し、責任を回避せず、全力で職務に取り組む職員。
- 最少の経費で最大の効果を上げるための経営感覚とコスト意識を持つ職員。

(キーワード)

- ・和泉市を誇りに思う
- ・市民目線の視点
- ・リーガルマインド
- ・公務員としての使命感
- ・財政的な視点

成果を出すための 意欲・能力

- 未来を見据え、柔軟な発想と広い視野を持ち、ビジョンを描くことができる職員。
- 的確に課題を捉え、失敗を恐れずチャレンジする職員。
- 必要な知識や見識、専門能力を高めるための自己研鑽を行う職員。
- デジタル技術に関する基本的な知識を備え、市民サービスの向上と業務の効率化に取り組む職員。

(キーワード)

- ・時勢や真理を見極める能力
- ・失敗を恐れない(チャレンジ精神)
- ・経験、見識、専門能力
- ・資質向上(自己研鑽)
- ・相談から報告(自ら組み立てる力)
- ・DXを促進する意識

組織力向上 の視点

- 組織の一員として、周囲と連携し、結束することができる職員。
- 多様な職員の能力や経験を最大限に活用し、成果を出すことができる職員。
- 後輩や部下に対して、適切な指導・助言を行うことができる人材育成力を備えた職員。
- 風通しのよい働きやすい職場環境をつくる職員。

(キーワード)

- ・相手に配慮し、連携する能力
- ・個々の能力を引きだし、集結する力
- ・マネジメント力
- ・切磋琢磨(競争心)
- ・組織としての一流をめざす気概
- ・職場環境づくり

評価項目へ

職階別評価項目（案）

大分類	キーワード	主任 主事	係長級	補佐級	課長級	次長級	部長級
公務員としての倫理観 使命感	和泉市を誇りに思う	○	○				
	市民目線の視点	○	○	○	○	○	○
	リーガルマインド	○	○				
	公務員としての使命感	○	○	○	○	○	○
	財政的な視点			○	○	○	○
成果を出すための意欲 能力	時勢や真理を見極める能力					○	○
	失敗を恐れない（チャレンジ精神）	○	○				
	経験、見識、専門能力		○	○			
	資質向上（自己研鑽）	○	○	○	○	○	○
	相談から報告（自ら組み立てる力）	○					
	DXを促進する意識	○	○	○	○	○	○
組織向上の視点	相手に配慮し、連携する能力		○	○			
	個々の能力を引きだし、集結する力			○	○		
	マネジメント力				○	○	○
	切磋琢磨（競争心）	○	○				
	組織としての一流をめざす気概			○	○		
	職場環境づくり			○	○		

職階の設定の修正、他に追加・削除すべき項目があればご提案いただきたい

①能力評価項目の設定（点数化手法）

課題①－４

評価項目数が多すぎる

- ・評価項目数が多く、項目ごとに個別評価（点数化）していることが、評価結果の上・中位区分への集中の一因になっている可能性がある

議論①－４

評価項目数の簡素化



【有識者意見】 評価項目が多ければ多いほど、適正な評価から遠ざかるとされる

例：部長・次長級評価項目

現行

区分		評価項目数	配点	合計
倫理	規律性	6	各10点	60
	責任感	4	各10点	40
構想	分析力	3	各20点	60
	企画力	3	各20点	60
判断	判断力	2	各15点	30
説明調整	説明力	3	各15点	45
	調整力	2	各15点	30
業務運営	業務運営力	5	各15点	75
組織統率	統率力	4	各15点	60
合計		32		460

改正（例）

区分		評価項目数	配点
公務員としての倫理感使命感	市民目線の視点	1	15点
	公務員としての使命感	1	15点
	財政的な視点	1	15点
成果を出すための意欲能力	時勢や心理を見極める能力	1	15点
	資質向上（自己研鑽）	1	10点
	DXを推進する意識	1	10点
組織向上の視点	マネジメント力	1	20点
合計		7	100点



②業績評価の目標設定（目標レベル判定）

課題②-1

目標設定での目標レベル判定のバラつき

- ・目標レベル判定ルールはあるが、部署や個人により目標レベルの設定にバラつきが出ている
- ・昨年度の目標内容と目標レベルを部局内で共有しているが、効果は不明

議論②-1

目標レベル設定の簡素化

本市の目標レベル判定方法（現行）

貢献度	s	a	b	記号なし
行政課題	○総合計画、市政方針等に関連し、行政課題として重要度が極めて高い	○行政課題として重要度が高い	○組織目標に貢献する	s・a・b に非該当
財政課題	○極めて大きな経費節減・事務改善が見込まれる・収入確保に極めて大きく貢献	○大きな経費節減・事務改善が見込まれる ○収入確保に大きく貢献することが見込まれる	○ある程度の経費削減・事務改善が見込まれる ○着実な収入の確保が見込まれる	
業務量	○極めて多大な業務量	○多大な業務量	○通常の範囲の業務量	
市民サービス	○大きな市民サービスの改善が見込まれる	○市民サービスの改善が見込まれる	○着実な市民サービスを提供	
困難度	s	a	b	記号なし
課題解決	○困難な課題や大幅な制度の見直し	○制度見直し ○懸案事項を解決	-	s・a に非該当
調整	○調整が必要な関係機関が多く、調整に極めて多くの時間や知識労力が必要	○調整が必要な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	○調整が必要な関係機関があり、調整の時間や労力がある程度必要	s・a・b に非該当
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	○目標達成に向けて新たな創意工夫や多くの努力が必要	○目標達成に向けて創意工夫や努力がある程度必要	
優先度	s	a	b	記号なし
時間的制約	○時間的制約がきわめて強く緊急性を要する	○時間的制約が強い	-	s・a に非該当

目標レベル	目標レベルの判定基準
S	・「困難度」が「s」であり、かつ「貢献度」「優先度」のいずれも「a」以上
A	・「困難度」「貢献度」「優先度」のいずれかの視点が「s」又はすべての視点が「a」
B	・視点のいずれかが「b」以上
C	・全ての視点が「記号なし」

②業績評価の目標設定（定型業務の評価）

課題②-2

定型業務の評価

- ・窓口業務など、定型的な業務を行う部署の目標レベルが低位に集中する

議論②-2

定型業務の目標設定

【有識者意見】

- ・ルーチン業務は何が成果となるか非常に分かりにくく、成果の判定が難しいが、そのような業務に関しても、職員のやりがいを引き出すような評価制度でなければならない
- ・組織で何かを成し遂げたという評価も必要

■令和3年度 人事評価 係長級以下の業績評価 目標設定状況

部署名	S		A		B		C		総数 件数
	件数	割合	件数	割合	件数	割合	件数	割合	
市長公室	27	21.8%	64	51.6%	33	26.6%	0	0.0%	124
総務部	13	5.0%	129	49.4%	119	45.6%	0	0.0%	261
環境産業部	36	28.1%	74	57.8%	18	14.1%	0	0.0%	128
福祉部	54	18.0%	194	64.7%	51	17.0%	1	0.3%	300
市民生活部	16	5.4%	105	35.6%	174	59.0%	0	0.0%	295
子育て健康部	3	2.0%	58	38.7%	89	59.3%	0	0.0%	150
都市デザイン部	27	11.3%	130	54.4%	82	34.3%	0	0.0%	239
上下水道部	5	3.5%	55	38.2%	82	56.9%	2	1.4%	144
会計室	0	0.0%	10	83.3%	2	16.7%	0	0.0%	12
議会事務局	0	0.0%	12	66.7%	6	33.3%	0	0.0%	18
行政委員会総合事務局	2	9.5%	12	57.1%	7	33.3%	0	0.0%	21
教育・こども部	18	16.2%	51	45.9%	42	37.8%	0	0.0%	111
生涯学習部	9	8.9%	59	58.4%	33	32.7%	0	0.0%	101
消防本部	6	1.3%	321	69.0%	135	29.0%	3	0.6%	465
総計	216	9.1%	1,274	53.8%	873	36.9%	6	0.3%	2,369

ルーチン業務の占める割合の高い部局において目標レベル設定がB評価に集中

③ 頑張ったが成果が出なかった場合の評価

課題

「がんばる」の定義に関して
様々な意見が出ている

議論

和泉市が考える
「がんばる」の定義に関して

和泉市の考え方

がんばる
職員



成果を出す
職員

成果とは…

業務遂行を通じて発揮された

「能力」 ← 能力評価

+

「業績」 ← 業績評価

(業務遂行を通じて実現した管理目標)

『能力』が発揮されたと評価
されれば報われる



いくら努力しても『能力』が
発揮されなければ報われない

業績の内容のみで評価

④能力評価・業績評価の評価点配分

課題

現行の評価点配分に具体的な根拠がない

議論

現行配分率の見直しとその考え方

【上位職階の職員】

業績による組織への貢献という側面を重点的に測る

和泉市

職位	能力評価と業績評価の配分
部長級	能力：業績 4：6
次長級	
課長級	能力：業績 5：5
課長補佐級	
係長級	能力：業績 6：4
主任級	能力：業績 7：3
主事級	

他団体の例

○国・大阪府

職位	能力評価と業績評価の配分
全職階	能力：業績 5：5

※標語付与方式で、総合評価の判定時に能力評価と業績評価を同等に扱っている

○和光市

職位	能力評価と業績評価の配分
部長	能力：業績 2：8
次長・課長 ※部下評価あり	能力：業績：部下 2.5：6.5：1.0
主幹	能力：業績 3.5：6.5
課長補佐	能力：業績 5.5：4.5
一般職員	能力：業績 6：4

○寝屋川市

職位	能力評価と業績評価の配分
係長以上	能力：業績 5：5
一般職員	能力：業績 6：4

【下位職階の職員】

業績をあげて組織へ貢献するために伸ばしていくべき能力を重点的に測る

⑤ 評価結果調整（甘辛調整の実施方法）

課題

・個人単位の調整が可能であるため、調整ではなく、評価になっている恐れがある。

議論

・評価者単位の一律調整とするべきで、個人単位での調整は不適切？

和泉市の現状

被評価者	調整単位	1次評価者	2次評価者	調整者
部長級 (20人)	全庁	—	副市長 教育長	市長 (1人)
次長級 (36人)		部長級		
課長級 (85人)		次長級	部長級	
課長補佐級 (115人)	部	課長級	副市長 教育長 (3人)	部長 (15人)
係長級 (213人)		課長補佐級		
主任・主事級 (620人)		係長級	課長級	

【調整のルール】

- ①調整点は、+10点～▲10点までの幅で、1点単位とする。
- ②調整は個人単位で行うことができる。ただし、評価者が付けた順位を変更しないように調整する。

この調整者のみ、調整者3人による調整会議を行う。

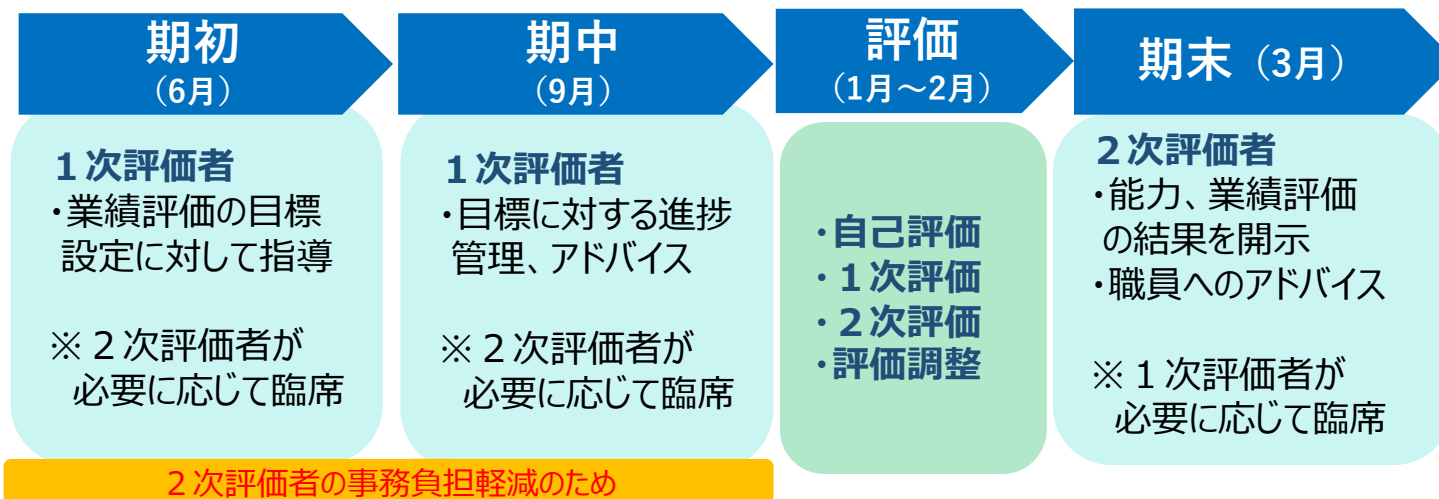
※その他の調整者（市長、部長）は1人で調整を行う。

⑥ 評価の開示、面談

開示・面談の目的

○被評価者の評価に対する信頼感、納得性を確保し、人事評価による職員的能力開発を図る。

現在のスキーム



評価結果の開示内容

能力評価の得点
業績評価の得点
総合点、評語(S～D)
評価区分(一～五)
※能力・業績評価の得点は、
甘辛調整前

(非開示として扱っているもの)
・1次評価者の評価
・甘辛調整の調整点

開示することで、無用な混乱を招く
可能性があるため

課題

・面談の目的を「適正な評価のため」の機会と捉えるのであれば、現行の面談のタイミングの見直しが必要か。
※新給料表を適用するため、人事評価の適正性がより重要。
・昇格への反映に向けて、評価・面談スケジュールを見直す必要があるか。

議論

・現行の面談スキームが適切かについて
(適切な評価のために評価決定前にも面談を設定すべきかなど)
・昇格に反映するための評価スケジュールについて
・人材育成を図るためのより有効な面談手法について
・適切な評価をするための有効な面談手法について

⑦多面評価（360度評価）について

多面評価のメリット・デメリット

（一般論としてのメリット）

- 上司だけでは気づけない部分がかバーでき、納得性・客観性が向上。
- 管理職などマネジメント層の気づきや人材育成につながる。
- 若い世代から人事評価の視点が備わり、評価スキルが向上。

本市では、ここに重点を置いて、多面評価を試行実施。

（一般論としての副作用）

- 評価事務の増加。人事評価システムの導入が不可避。
- 処遇に反映する場合、側面的な評価、未熟な評価が処遇に反映される。

和泉市で試行している多面評価の内容

項目	内容
目的	管理職に気づきを与え、育成を図る
被評価者	課長級以上
評価者	部下職員 ・部長級・・・次長級、課長級 ・次長級・・・課長級、課長補佐級 ・課長級・・・課内の全職員
処遇への反映	反映していない ※評価結果に反映していない
評価内容	能力評価のみ (倫理、業務遂行力、部下の育成)
評価結果の開示	開示希望の評価者分のみ被評価者の開示

課題

- ・和泉市では、多面評価を実施しているが、評価への反映を行っていない。
- ・反映するにしても制度設計が難しい。
(評価者の参考資料とするのか、評価点数に参入するのか)

議論

- ・多面評価導入の是非について
(導入のメリット・デメリットなど)
- ・多面評価を実施する手法について
(対象者の職階、結果への反映程度、評価項目など)

府内の他団体における多面評価の導入例

	箕面市	吹田市	大東市
被評価者	一部（派遣職員など）を除く全職員	課長級及び課長代理級	課長補佐以上
評価者	上司や部下、同僚など6人～10人で評価 （例）参事級 室長級1人/所属長が指名する 室長級1人/所属長が指名する 参事級4人/所属長が指名する/ 参事級又は一般職員2人	部下のみ 所属の次長級職員に指名された2職階下位までの部下 3～5人	部下のみで2人 ・課長補佐…上席主査、主査又は係員 ・課長及び次長…課長補佐、上席主査、主査又は係員 ・部長…次長・課長
処遇への反映	評価結果に反映 ※割合を定めて、点数算入	評価結果に反映していない ※評価者の参考として活用	評価結果に反映 ※割合を定めて、点数算入 （上司55：部下45）
評価手法	能力評価のみ	能力評価のみ	不明
評価結果の開示	非開示	開示 評価者が特定されない範囲で指導・助言。	開示 評価者の名前を削除

(職員意見) ※職員25人へのアンケート結果 「多面評価の導入について」

回答内容	回答	意見
賛成	16人	<ul style="list-style-type: none"> ・現状の人事評価でも事務作業が多く、多面評価を導入する場合、制度全体を簡素化して、事務手間を軽減する工夫が必要。 ・少人数の課では、評価者が誰か容易に分かり、率直な評価を記入することが難しい。 ・評価方法や開示の仕方等の説明会・研修を開催していただけたらと、評価する側の部下も安心して取り組める。 ・試行の結果、職員にどのような反応があったのか、行動改善や人事育成に繋がっているのかを分析してから、本格実施するべき。
反対	2人	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職経験のない者が、管理職の評価を行うことは困難であり、結果として業務評価ではなく人物評価につながりかねない中で、不要である。 ・上司と部下の評価に乖離がある場合、どのように取り扱うのかなど疑問が残ります。
その他	7人	<ul style="list-style-type: none"> ・C評価、D評価の者に対しては多面評価が必要。 ・匿名で実施されるため、評価内容が適正かどうか不明。 ・多面評価が+の場合のみ人事評価の加点要素に加えて、-の場合は減点とはしないなどしてはどうか。

⑧ 部署の業績と職員個人の業績との関係について

課題

- ・部署の業績を評価する仕組みがない。
- ・部署環境は、個人業績の要因としてのみ扱われている。

議論

- ・部署の業績を評価する仕組みについて
- ・職員個人の業績に対する評価において、部署の環境や業務遂行、業績をどのように扱うか。

⑨ 能力・業績に対する特別加算について

課題

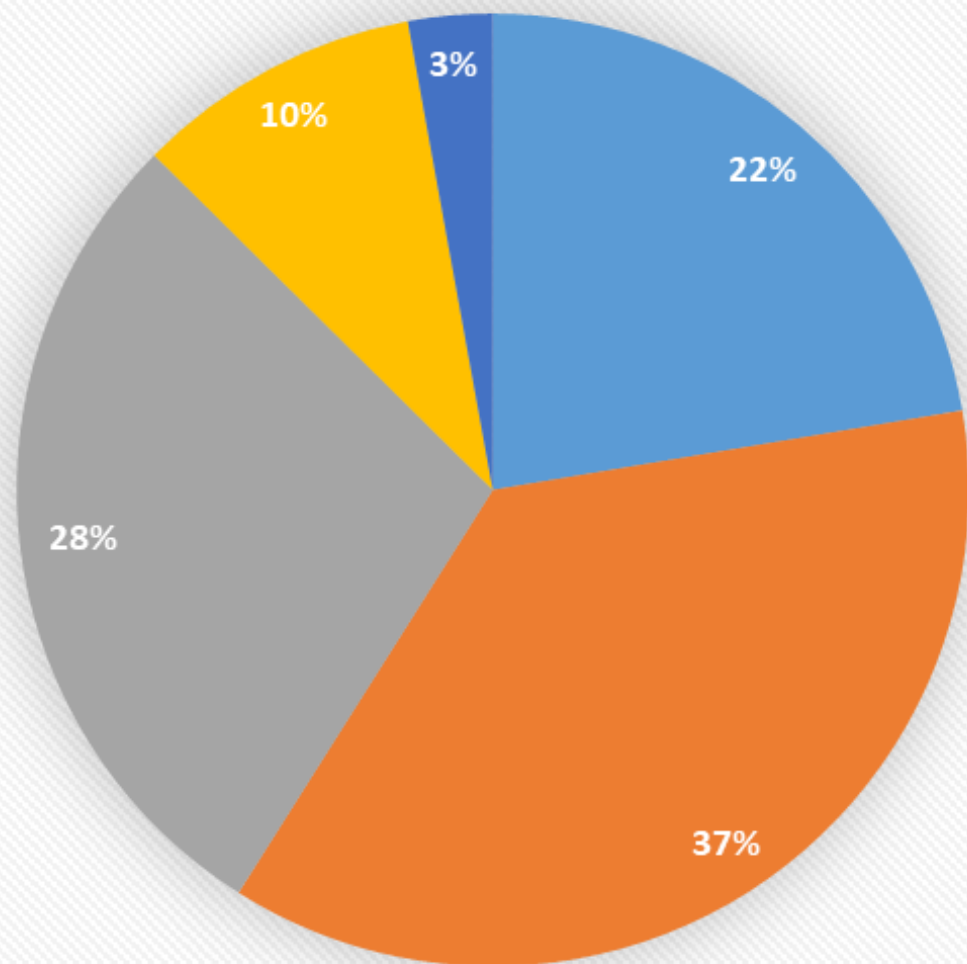
- ・能力・業績に対する特別加算に関して、知見がない。

議論

- ・評価制度を補うものとして、導入するべきか。
- ・「汎用スキルでない専門性や職員固有の能力の判定（能力評価）」、「予想外の成果、イノベーション、未達成でも評価できる工夫（業績評価）」について。

Q2 人事評価の結果は、納得のできるものでしたか？

集計 (n = 524)

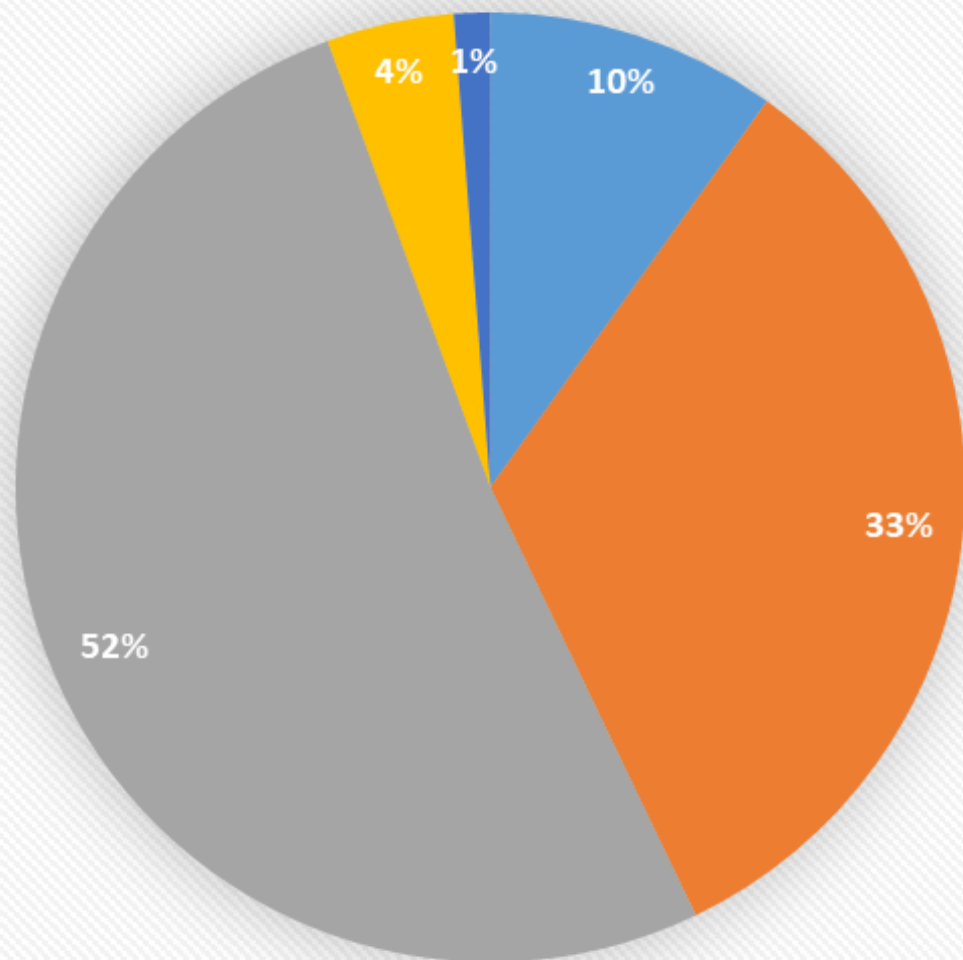


Q2 人事評価の結果は、納得のできるもので…

- 1. 納得のできるものであった
- 2. まあ納得のできるものであった
- 3. どちらでもない
- 4. あまり納得できなかった
- 5. 納得できなかった

Q3 より適正な能力評価を行うために、評価項目数はどうあるべきだと考えますか？

集計 (n = 485)



Q3 より適正な能力評価を行うために、評...

■ 1. 評価項目を大幅に減らすべき

■ 2. 評価項目を少し減らすべき

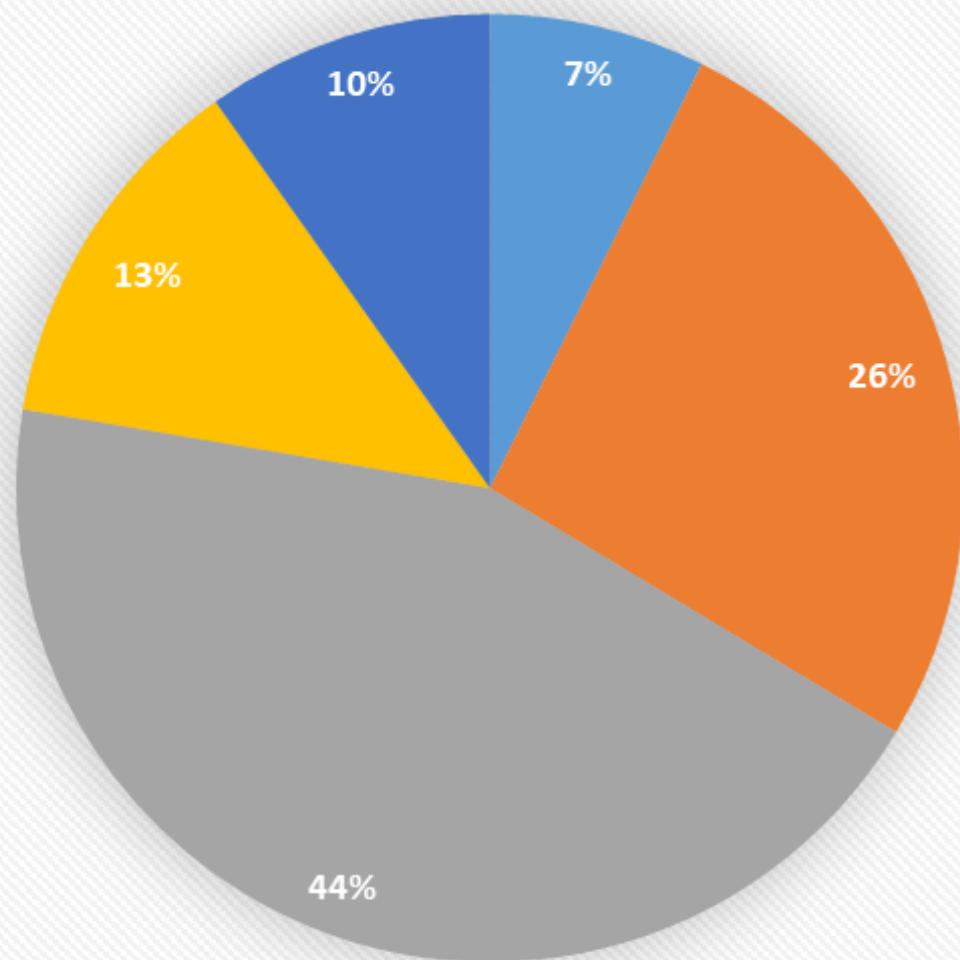
■ 3. 現行の評価項目数は適正で、維持するべき

■ 4. 評価項目を少し増やすべき

■ 5. 評価項目を大幅に増やすべき

Q8 現行の人事評価結果の給与への反映について、どう感じていますか？

集計 (n = 488)

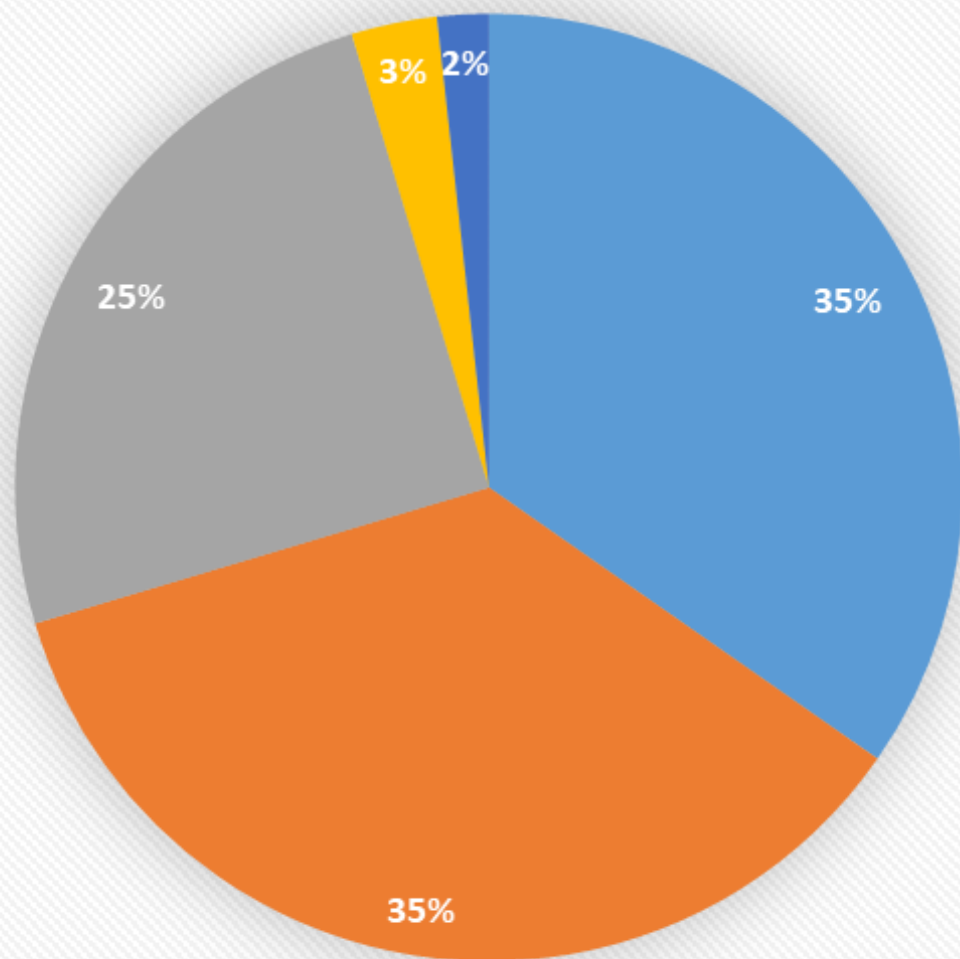


Q8 現行の人事評価結果の給与への反映...

- 1. より大胆に給与へ反映すべき
- 2. もう少し給与へ反映すべき
- 3. 現行の方法を維持するべき
- 4. 給与への反映幅をもう少し縮減するべき
- 5. 給与への反映幅を大幅に縮減するべき

Q10 部下が上司を評価する制度は必要だと思いますか？

集計 (n = 513)

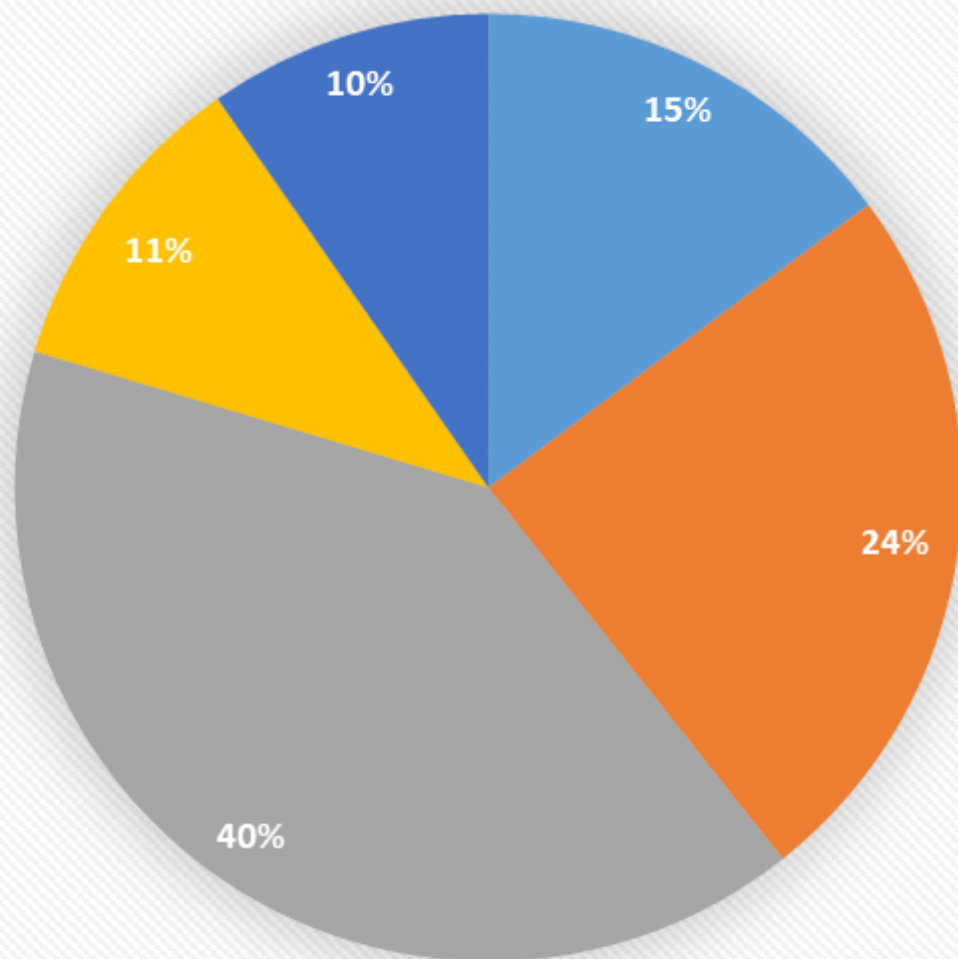


Q10 部下が上司を評価する制度は必要だ…

- 1.必要だと思う
- 2.まあ必要だと思う
- 3.わからない
- 4.あまり必要ではない
- 5.必要ではない

Q11 職場内の同僚や同じ職位の他部局職員など多面評価の幅を広げることについて、どう思いますか？

集計 (n = 506)

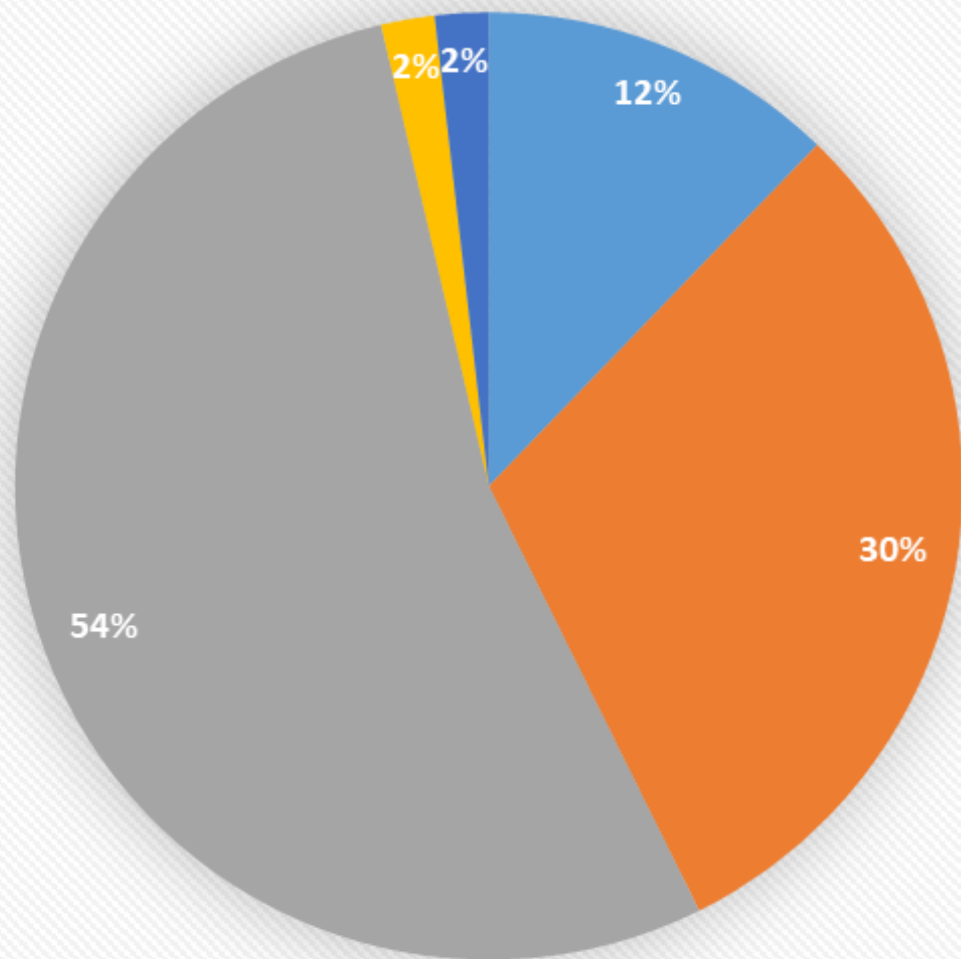


Q11 職場内の同僚や同じ職位の他部局...

- 1.必要だと思う
- 2.まあ必要だと思う
- 3.わからない
- 4.あまり必要ではない
- 5.必要ではない

Q14 多面評価の結果は、納得できるものでしたか？

集計 (n = 164)



Q14 多面評価の結果は、納得できるもの…

- 1. 納得できるものであった
- 2. まあ納得できるものであった
- 3. どちらでもない
- 4. あまり納得できなかった
- 5. 納得できなかった