

## 第5章 新しい人事評価制度と給与制度について

### 提言

- 1 国や他都市の動向からすると、岡山市においても職員に関して新しい観点から人事評価制度を導入していく必要があり、岡山市が方針としている都市経営を行うことに資することは明らかである。
- 2 人事評価において重視すべき項目は、各都市の規模や現況、課題と関係するが、岡山市においても、早急に明瞭かつ簡潔な人事評価制度を確立し、職員の業務考課、能力考課、態度考課を順次実行していく必要がある。
- 3 岡山市において人事評価を実施することによって、幾らの金額の削減効果ができるという分析を監査人として行なうに至っていない。その理由は、特定の金額を削減する目標を前提としていないからである。しかし、監査人が指摘したような、能力と実績に基いた適正な人事評価を行えば、事務の生産性が上がり、全体として人件費の合理化が認められることになる。

## 第1 監査の視点

1 監査人は、効率的な事務の執行の観点から、図書館など個別の事務事業の監査を行ってきた。その際の基本的な考え方は、岡山市において既に採用し実践している行政評価システムの事務事業評価を基礎としているものであり、

- (1) 行政組織のみが担う(直営)事務かその他の方法が可能な事務事業か。
- (2) 行政組織が中心だが住民が参画して一翼を担う事務か。
- (3) 行政組織と住民が異なる役割を担い協働する事務か。
- (4) 住民が中心となり行政組織が側面から支援する事務か。

等であり、本当に公務員がこの事務事業を今後とも行なう必要性和相当性が認められるのかということゼロベースで判断するということがであった。

2 今年度の監査を実施して判明したことは、まだ岡山市職員全体にまでは、事務事業仕分けのスキルだけでなく考え方が十分には浸透していないということである。

- (1) 白川一郎追手門学院大学教授は、自治体破産(NHKブックス)で、日本の公務員は地方公務員も含め、一般にまじめで優秀であることを認めたとうえで、「地方自治体に課税自主権がないということは重要な問題である。一般には、現在は増税のことが頭に浮かぶが、税率を自分で決めることができるということは減税を行なうこともできるということを意味している。地方自治体が行なう地域住民にとって最も意味ある政策は減税である。現在のシステムのもとでは、仮に地方自治体がいかに節約、合理化努力をしても、減税もできないというのが実態である。仮にNPM(監査人注)ニュー・パブリック・マネジメント)などの手法によって、自治体の合理化努力が成果をあげたとしても、結局、今の税システムのもとでは、歳出拡大にしか結びつかないということも大きな問題として指摘できよう(193頁。)」と指摘される。
- (2) 日常の改革、改善が不要であるとか効果が期待できないというだけでは現在の地方公共団体の抱えている問題の解決にはならない。教授が「減税ができない」と説かれる点に関して言えば、確かにそうであるが、歳入不足で増税や値上げが予想される時代であるから、減税の余地が無いということは、決定的な阻害事由にはならないであろう。

従来は、予算を使い切ることが重視され、そうしないと次年度の予算を削減され人員も減らされるという組織防衛の論理が働いてきたということが論者によって言われているが、その点の真偽はさておき、最近では当該自治体にとって歳入不足が明白となったので、不足金額に相当するコストカットが目標に置き換わったともいえる。したがって、管理の目標、各部署の数値目標はより明確になったし、職員の業績評価も明確となっている。一律に5ないし10パーセント削減と言う目標をたてて良いはずである。

従来と同様の行動、事務執行しか出来ない、意識を変革ができない職員を管理職そ

他の重要な職責に付けることは今後の地方自治体でも適切でないということになる。例えば経費削減を達成した職員を昇格、昇給させる人事制度を実行することは必須であるし格別に困難なことではないはずである。

## 第2 新しい人事評価システムが必要であること

### 1 都市経営の視点

- (1) 地方自治体の首長は就任後に、職員の誰を執行役としての幹部として選任すべきかを考えるはずである。首長が変わっても職員は変わらないということでは、市政は変わらない。そうすると職員に関しての人事面でのデータバンクが完備されていることが、市役所としての組織の必須条件であることは明白である。
- (2) 市長は1人であり、職員である公務員は市長の部下でもあるところ、都市経営の目標達成の迅速化のため、また市長がリーダーシップを発揮するためにも人財のデータを簡単に利用できることが必要である。市長が迅速な改革、市政運営を自らの職責であると認識するのであれば、旧来のような執行体制では組織として巨艦すぎて不十分であり、市長を支える幹部から構成される庁内の都市経営会議体が必要であろう。
- (3) また、岡山市の職員は広い見識を持ち岡山市役所にとっての全体最適とは何かであるかを意識し追求していく必要がある。公務員は市民全体の奉仕者であり、岡山市政を持続させていく必要がある。そうであるから、市の財政が現状のままであり続けることは、市民に奉仕できない事態になる危険があることをもっと強く認識し、常に改革を推進していく必要がある。

市役所は、学ぼうとしない、自らは成長をしようとする一部の職員の給与支払装置として永続することはおそらく困難である。居住移転の自由が憲法で保障されているのであるから、岡山市に魅力が無くなれば市民は他の都市に移住することになり、また企業は岡山市から事業所を移転させるであろう。そういうことになればますます岡山市は疲弊するリスクがある。それがいわゆる都市間競争である。

- (4) 多くの著作で指摘されているとおり市役所の職員は、旧来であれば、市民と対話、説明する能力が不十分であっても、また対話や説明を重視する考えが乏しくても、部下や関係者(市民、契約関係にあるもの)に指示と命令する能力さえあれば、他方、上司の指示と命令に疑問を抱くことも無く従うことによって大半の事務は遂行できた。

しかし、今までの前例と経験だけに頼ってその日が無難に過ごすことを優先するだけでは不十分である。「市役所に競争はないし、倒産しない」という安住した心理でなく不断の改革意識を持つことが必要である。市民は、職員に対して市役所への就職がゴールではないことを期待している。

- (5) 「平均年収が約750万円でありながら市役所内部でしか通用しない職員」に対する市民の評価は厳しいものがある。19ないし23歳という若年で採用した職員を40年間近

くも処遇し続けることが21世紀という時代に、何時まで可能かは疑問があり、このような体制が永続することは容易ではないであろう。市役所における新卒採用の抑制は選択肢であり、必要な人材はいつでも採用できるし、そのような考え方に方向転換をする必要がある。

組織は現状維持では陳腐化、腐敗、肥大することはパーキンソンの法則を持ち出すまでもなく真理である。従って競争可能な機会も作らないと改革は困難である。

しかし監査人は何も出世競争を煽っているのではなく、正当な努力、学習をするものが評価される人事制度が必要だと指摘しているに過ぎない。評価をしないと、いわゆる悪貨が良貨を駆逐する危険が有ると指摘しているのである。外部との競争意識が無くなることも危険であり、指定管理者制度、民間委託の促進、民間と市役所が競争するという程度の意識を有する必要と事態が切迫している。以上の次第で人事評価を行なうことは必要であるし、不可避というしかない。

## 2 大阪府堺市の取組

- (1) 堺市はホームページによると組織・人の改革という取組分野において、要員管理の適正化、組織改革の推進、人事給与制度の改革及び人材育成の推進と人事評価制度の拡充の4つを重点的取組としているが、人事・給与制度の改革として下記の方針を公開している。長くなるが、監査人の問題意識と重なる部分が多いので引用する。

### 記

#### 1-(3) 人事・給与制度の改革 重点的取組項目

政令指定都市として、市民ニーズの高度化・多様化等に対応できる人材を育成し、組織としての目標・目的を踏まえつつ組織全体のパフォーマンスを向上するため、国の公務員制度改革の動向を注視しながら、職員の意識改革を進め、意欲を喚起して能力を最大限に発揮できる人事制度を構築します。

また、給与制度については、市民の理解と納得の下、財政状況や社会経済情勢等を勘案して対応します。

#### 1 新しい人事制度の導入

職員の価値観や能力が多様化する中で、個性を尊重するとともにキャリア形成を進める上から専門的能力を育成し、その活用を図る人事制度の導入を進めます。

- (1) 職員の専門的能力の最大活用を図るため、早期からスペシャリストを志望する職員を専門職、専任職として育成します。
- (2) 組織を変革していくリーダーや政策立案能力を有する職員を育成します。
- (3) スタッフ職の優れた能力を活用するとともに、そのチーム化を図りプロジェクト等を推進します。
- (4) 専門職、専任職から特定分野の権威となる職員を養成します。

- (5) 課長級から部長級への特別昇任制度を他の役職にも拡充します。
- (6) スリムで強靱な組織づくりを進めるため、部次長を原則廃止するとともに、全体の役職者ポストを削減します。
- (7) 組織マネジメントを強化するとともに、次代の管理職を担う人材を育成するため、原則として全課に課長補佐職を配置しました。
- (8) 有為な人材確保のため、民間経験者採用等採用形態の多様化や受験資格・受験場所の再検討を行います。

## 2 人事権限の各部局との合理的分担

職員数の削減に取り組む中で、市民サービスを低下させることなく効率的な事務執行を実現するとともに、局・区における機動的な人材活用や専門的な知識をベースとした人材育成を図るため、各部局との間で一定の人事権限の合理的な分担を推進します。

## 3 民間経営感覚の導入等

- (1) 職員を民間企業等に派遣するとともに民間人材を積極的に任用するなど市役所業務に民間経営感覚を導入します。
- (2) 南区長の公募を実施（実施済）

## 4 職務遂行能力を発揮できない職員等への対応

本人の意欲減退などにより能力を発揮できず職務遂行に支障がある職員、また勤務の改善が必要な職員等に対して、必要かつ効果的な指導及び研修を実施して職務遂行能力の向上を図ります。

なお、その結果、効果が見られない職員については、厳正な対応をとります。また、分限処分に係る基準・手続等を整備します。

## 5 人事評価の反映など給与制度の構築

職員の業績等を給与に反映するとともに、国準拠を基本に市民の理解と納得を得ることが可能な給与制度の構築を進めます。

- (1) 人事評価を給与に反映させる制度を検討します。
- (2) 職責や能力に応じた給与制度や行政委員会委員を含む特別職の報酬制度について、研究や検討を進めます。
- (3) 国準拠への給料表の改正に伴い、課長補佐級や係長級など複数の職務の級が存在する職階については、人事管理上その位置付けの明確化を図ります。

## 6 非正規職員の人事・給与制度の整備

行政サービスの提供に当たって、業務内容に的確に対応した任期付職員、再任用職員、短期臨時職員など多様な雇用形態の積極的な活用を図っていくため、採用、育成、評価、配置、任用、賃金など非正規職員の人事・給与制度を整備します。特に、再任用・再雇用職員については、業務の明確化を図りながら、フルタイム制の導入を含めた任用方法を検討します。

取組項目	取組内容	実施年度	目標（値）	所管
新しい人事制度の導入	個性を尊重するとともにキャリア形成を進める上から専門的能力を育成し、その活用を図る人事制度を導入	平成19年度～	—	人事課
人事権限の合理的分担	各部局との間で一定の人事権限の合理的な分担を推進	平成18年度～	—	人事課
職務遂行能力を発揮できない職員等への対応	職務遂行能力が発揮できない職員等に対し、必要かつ効果的な指導及び研修を実施、効果が見られない職員については厳正に対応	平成19年度～	—	人材開発課

(2) 堺市では、区長を公募するなど新規の取組を実行していることが注目される。

### 3 岡山市の行財政改革における方針

(1) 岡山市の行財政改革の方針中においても、下記のとおりうたわれている。

#### 記

##### ① 新たな人事評価制度の導入

職員の意欲を引き出し、その能力を最大限に活用することができるよう、職務遂行能力と勤務実績をよりの確に評価する人事評価制度の導入を図る。

##### ② 臨時的任用職員の見直し

一般事務補助として配置している臨時的任用職員は、窓口業務、出先施設の維持管理、保育士等専門的業務、育児休業等の代替等を除き、必要最小限での配置とする。

(2) 改革事項として、定員管理の目標、新たな人事評価制度の導入、職員研修の導入があり、関連する大項目として「給与・手当等の適正化」があり、その具体的な内容は下記のとおりとされている。

#### 記

① 新たな昇給制度の構築として、「勤務実績の給与への反映」とあり、厳しい財政事情の下、職員の士気を確保しつつ、その意欲と能力を最大限に発揮していくために、年功的な給与上昇要因を抑制した給与システムを構築するとともに、個々の職員の職務遂行能力や勤務実績を的確に把握し、それらを反映した昇給制度を導入する。

##### ② 手当の見直し

###### ア 特殊勤務手当の見直し

著しい特殊性が認められた業務であっても、業務の外部委託の進展等により手当の支給実績が薄れていると考えられるもの、技術の進歩、社会情勢の変化等により特

殊性が薄れているもの、また、国や他都市、民間企業の支給状況と比較して均衡を欠くものなどについて、その手当毎に勤務実態等を精査して所要の見直しを進める。

- (3) これらは全く適切な内容であり評価できる。岡山市においても人事評価の具体化が必要であり、他都市の例にならい実施する範囲を順次拡大していくことが望まれる。

#### 4 原資の確保について

- (1) 自治体において、新たな人事評価制度の導入によって給与に影響を与えること、差異を付けることを意図する場合には、勤勉手当の支給額に差をつけることによって実現されている例が多い。昇給の効果は、生涯にわたって続くと言っても過言ではないが、勤勉手当は単年度の業績限りである。昇給者を拡大させるとコスト増となるから勤勉手当に限定しているのである。
- (2) 国は平成17年度に人事院が給与構造の改革のひとつとして勤務実績を給与に反映するという方針を打ち出している。国は「特に優秀」を10パーセント程度、「優秀」を30パーセント程度にして、40パーセントの職員に多目の支給をしている。従って、反面に少なめの支給しか得られない層が発生することになる。
- (3) 地方自治体として、勤務実績に応じた支給金額を総体的に増加させるためには、原資の拡大が必要であり、扶養手当分を用いている自治体もあるし、国も既に実行している。従って岡山市においてもその点を考慮する余地はあろう。その他、多数の手当に関して整理廃止を実行し、それを原資とすることは不可能ではない。この点に関して別の章で監査人は「地域手当」を原資とすることの検討を提言した。

### 第3 最近の地方自治体の人事評価制度の議論について

#### 1 岡山市の人事評価について

岡山市の人事課は、職員の昇給基準の運用文書等は開示していない。総務省の地方公共団体における人事評価の活用等に関する研究会(第2回)の議事要旨によると、次表のとおり勤務評定実施団体のうち評価基準等を公表しているのは60.5パーセントで、全ての政令指定都市は公表している。従って、岡山市においても政令指定都市に移行後は公開を検討する必要があるだろう。

勤務評定実施団体のうち勤務評定において面接を実施しているのは51.6%で、指定都市では全団体に実施されているほか、その他の市区町村では未実施が多い。

なお、兵庫県宝塚市が定期的な勤務評定をしないで職員に支給した勤勉手当を返還するように求めた住民訴訟で、神戸地裁はこのようなやり方は「裁量権を逸脱し地方公務員法の趣旨に反する」と判断したと報道されている(日本経済新聞平成21年2月14日朝刊)。つまり実質的な勤務評定を行なうことが重要となっている次第である。

(表 5-1) [地方公務員の評価システムに関するアンケート調査結果] (速報値) (単位: %)

面接実施の有無	都道府県		指定都市		市区町村		合計	
	H14	H20	H14	H20	H14	H20	H14	H20
実施	43.9%	80.8%	36.4%	100.0%	21.2%	49.6%	22.2%	51.6%
毎年定期的に実施	36.6%	78.7%	18.2%	94.1%	11.5%	38.0%	12.5%	40.6%
必要に応じて実施	7.3%	2.1%	9.1%	5.9%	7.4%	9.6%	7.5%	9.2%
その他	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%	2.3%	2.0%	2.2%	1.8%
未実施	56.1%	19.1%	63.6%	0.0%	78.8%	50.4%	77.8%	48.3%
計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

2 総務省の研究会で議論されている内容は多様であるが、現時点の岡山市において重要なことは、総論的な議論や方向付けの段階は終了しており「具体的な新給与制度」を「具体的に制度化する」ことであると考えられる。考慮すべき点の概要は、以下のとおりである。

- (1) 誰を対象に人事評価をすべきなのか、幹部的な職員だけなのか、一般職員にも拡大していくのかを決定する必要がある。
- (2) 評価によって何が影響するか。昇格だけでなく給与、賞与にも影響するのかわかり、これらに影響する範囲如何によっては、作業量に照らして改革考課は乏しいものとなる危険があろう。
- (3) 従って、岡山市役所内部においても既に問題意識を有しているのであるから、監査人として総論的な意見を述べることは必要がなく、実践のための具体的な指摘や紹介をすることが重要で必要性が高いと考えた。そういう考え方により、大阪府岸和田市と横須賀市及び浜松市の先例を紹介したい。

#### 第4 大阪府岸和田市の人事評価制度の概要

##### 1 大阪府岸和田市役所の概要

大阪府岸和田市のホームページで公開されている資料及び岸和田市の人事部門に配属されていた経験のある小堀喜康氏著、「逆転発想の人事評価 ぎょうせい」によると、岸和田市役所は職員 2,000 人がおり、本庁には 800 人が配属されている。また、岸和田市の職制は部長、課長、担当長、主査及び一般職員であり、課長は 60 人がいるとのこと、担当長は、フラット化により課長補佐と係長が廃止されてできたポストとのことである。岸和田市は人事評価制度の導入において先進的な役割をしてきた自治体と自負されている。

抽象的な議論でなく、具体的にどのような評価制度を実施しているのかが重要であり、



詳細に紹介していくことにする。

## 2 岸和田市の改革前の考課の概要

岸和田市においても従来は次の(1)ないし(3)の評価をしていたとのことである。

### (1) 成績(実績)評価(職務の遂行度、創意改善、指導育成)

これに対する批判は、出来栄を全体の印象で評価しているだけであり、遂行度という目標との比較が為されていないというものであった。

### (2) 能力評価(業務知識、企画力、判断力、折衝力、指導力)

これに対する批判は、行動でなく保有能力の評価しかできず、このような発揮されていない可能性の有るものを評価して何になる、意義は乏しいということであった。

### (3) 情意(態度)評価(積極性、協調性、責任感、規律性)

これに対する批判は、上司の主観で左右されて客観性、公平性が欠けるということであった。

## 3 岸和田市が採用している3種類の人事考課制度

平成19年4月から施行されている岸和田市役所職員人事考課実施要領によると、対象者は「常勤の一般職に属する職員」(第3条)で第2条によると次の3種類の考課をしている。

### (1) 能力考課

能力考課とは、「職員が職務の遂行において発揮した能力を考課するもので、職員の自主的な学習を支援し、個性を生かした人材育成を図るため、考課結果を全面的に職員本人に開示するとともに、育成のための面談を重視した運用を図る」と規定されている。

小堀氏によると、「目的は能力の評価よりも行動の評価(学習をどの程度に現時点で実施したか、継続しているかというプロセス)にあるという考え方に基づいており、考課対象は、課長級以下の主査と一般職員を対象としている。理由は、自分に気付きを提供させ自己学習、自己能力開発の契機とさせる目的だから、自分自身を知るため」ということである。

### (2) 実績考課

実績考課とは、「職員が職務の遂行によって達成した実績を考課するもので、職員が仕事の意義・達成感を感じ、組織内の意思疎通を高めることにより、組織の活性化が図られるよう、目標の共有及び達成過程を重視した運用を図る」と規定されている。

小堀氏によると、「少なくとも管理職(部長、課長、参事、担当長)は、市民から行政運営を託され権限を付与されているから仕事の成果責任を明確にする必要があり、実績を評価するべきだという考えが根底にある。また組織内で目的を共有することで、組織力を統一的に発揮するという狙いもある。しかし、注意する必要があるのは、この場合の目標は、総合計画や行政評価とは必ずしもリンクしていないということで、その理由は、その職務が総合計画や行政評価に項目として載らない日常のルーチンワ

ークであるものがあるから」ということである。

### (3) マネジメントサポート

マネジメントサポートとは「課長又はこれに相当する職にある職員(以下「課長等」という。)を参事及び当該課長等の部下(以下「課員」という。)が考課するもので、課長等が課員による考課結果から自己をよく知り、もって自己のマネジメント能力を向上させ、職場運営を改善することができる運用を図る」と規定されている。

小堀氏によると「課長には同僚部下による360度多面評価を実施しており、これをマネジメントサポートと称している。具体的には、課内から考課者(サポーター)3名以上を選任するもので、現実には4ないし6名が多く、毎年10ないし12月に考課者は課長を考課してマネジメントサポートシートを部長に提出するが、部長はフィードバックシートに転記してサポーターの筆跡を残さないようにし、1ないし2月に部長は課長に対して開示しフィードバックする」ということである。

## 4 評価項目について

岸和田市では、次のとおりの項目について評価をしている。

### (1) 課長級の評価項目は10項目である

①変革力 ②市民満足志向 ③コミュニケーション ④リーダーシップ ⑤活力ある組織づくり ⑥人材育成力 ⑦役割認識、責任行動 ⑧目標達成力 ⑨知識、情報力 ⑩対人折衝力

### (2) 担当長、一般職員の評価項目は次の12項目である

①変革力 ②市民満足志向 ③コミュニケーション ④職務遂行力 ⑤自己能力開発 ⑥職場マナー、チーム貢献度 ⑦情報収集、活用 ⑧OA活用力 ⑨計画力 ⑩対人関係力 ⑪セルフコントロール ⑫人材育成力

### (3) これだけでは評価の仕方にバラツキが生じるので、360度多面評価のインディケータ(行動チェックリスト)を使用しているとのことである。

## 5 岸和田市の能力考課シートの特徴

岸和田市の能力考課シートは末尾資料①及び②のとおり1枚であり、管理職用と担当長～一般職員用に区分されている。

### (1) 基本コンピテンシー(必須)の項目

①変革力 ②市民満足志向 ③コミュニケーション ④職務遂行力 ⑤自己能力開発 ⑥職場マナー、チーム貢献度の6項目は全員に回答させる。

### (2) 職務コンピテンシーである⑦情報収集、活用 ⑧OA活用力 ⑨計画力 ⑩対人関係力 ⑪セルフコントロール ⑫人材育成力

の6項目は選択制として6項目の中から2項目を選択させる。

### (3) 点数は、基本コンピテンシーは2点、職務コンピテンシーは4点の合計100点で評価する。選択制としたのは、優等生でなく個性的な強みをもった集団をつくるという意

識があるからである。

## 6 人事考課制度の年間運用スケジュール

スケジュールの概要は、実績考課に関しては4、5月の組織目標及び個人目標の設定、その後の10月の中間面談を経て実績考課の基準日は毎年1月1日である。能力考課の評価基準日は毎年11月1日である。ほぼ一年間を通じての作業がなされる。

## 7 開示について

- (1) 本人に対する開示、全体の評価点の平均や分布、各項目の平均点は評価制度の運用状況として公表しているが、相当である。評価が本人に対して知らされるためには、人事の秘密主義を極力排除して面談による説明が重要でありそのことが納得性を高める。
- (2) 岸和田市では、面談ではシートはそのまま本人に手渡されるということである。

## 8 監査人からの注意点

岸和田市では、評価の正確性、公平性確保のための工夫として、

- (1) 目標管理による実績考課の欠点は、目標管理で目標を低く設定すれば到達したということだけが評価対象となり、能力の低い職員が当初に目標を低く設定して満点に近いということになる。つまり目標到達の難易度を無視した判断になれば、正当な評価ではなくなってしまうという認識を有している。
- (2) 難易度の当てはめ判断は上司であっても、客観性が担保しにくいということを認めて、難易度の判断を客観的にするための方策を考えている。幾ら上司向けにマニュアルを作成しても時間の無駄であり、人事課レベルで修正することも情報不足で困難であるということで躍進と評価された事例を庁内で開示し、相場を知らせることで対応したとのことであり、この点は監査人としても評価できると考えている。
- (3) 岸和田市では、人事異動、昇格への活用を行なうが給与面への反映は目的としていないという。人事考課制度マニュアルの3頁を読んでもそのようである。なおこのマニュアルも70頁という大部なものである。
- (4) 小堀前掲書の158頁は「職員にとって金銭や昇進は絶対的な価値でなくなり、それよりも自分らしく働くことに価値を見出す職員が多くなっているということ」及び「その自治体(組織と職員)に合う制度か否かということ」を指摘している。

しかし、これは職員サイドからという片面的な見方での価値観であり、「市民が求める価値は税金が安い自治体、効率的な行政であり、職員の価値とは異なる。職員が殊更に安定を求めるなら職員の待遇は民間と比較して高い必要は無い」という批判も成立しよう。

## 第5 横須賀市の例

### 1 横須賀市の改革

横須賀市のホームページ及び横須賀市から監査人に提供していただいた資料によると、横須賀市は平成18年4月から新しい人事制度を導入した。新しい人事制度は、等級制度、評価制度及び研修制度と統一的に運用されている。制度を解説している資料だけでも130頁を超えるので、監査人として要点のみを紹介するに留める。

横須賀市では、等級制度を以下のとおりそれまでの9つから4つに整理し、等級制度を「役割」を基準にして設定しているので「役割等級制度」と呼称しているとのことである。但し、職位としては上席課長、課長及び上席主査、主査があり、職位は7つであり、給料表は1から8級となっている。

(表5-2)

これまでの役職		平成18年4月から		給料表
		役割等級	職位の名称	
部長	⇒	部長級	部長	8級
副部長	⇒	課長級	上席課長	7級
参事			課長	6級
課長				
総括主幹・技幹	⇒	主査級	上席主査	5級
主幹・技幹			主査	4級
主査				
主任	⇒	担当者級	主任	3級
担当者			担当者	1・2級

## 2 横須賀市の評価制度の概要

- (1) 評価の対象は全職員である。
- (2) 職員の意欲、能力、成果を評価し、その結果に基づいて職員の育成、昇任・昇格を行なうことにしており、行動評価及び目標管理の2つの面から評価する。
- (3) 行動評価において求められる能力は、①基本的資質・姿勢 ②基礎的職務能力 ③対人関係能力 ④政策形成能力 ⑤マネジメント能力であり、評価項目は次表のとおり16である。

(表5-3)

求められる能力	評価項目	担当者	主査	課長	部長
①基本的資質・姿勢	役割認識	○	○	○	
	倫理意識・誠実性	○	○	○	
	積極性	○	○	○	
	柔軟性	○	○	○	
	コスト意識	○	○	○	

②基礎的職務能力	正確・迅速な行動	○	○	○	○
	計画と進捗管理	○	○	○	○
	業務知識・専門性	○	○	○	○
③対人関係能力	接遇能力	○	○	○	○
	協調性	○	○	○	○
	調整力	○	○	○	○
④政策形成能力	課題認識	○	○	○	○
	企画立案力	○	○	○	○
⑤マネジメント能力	統率力		○	○	○
	人材育成能力		○	○	○
	決断力		○	○	○

- (4) 目標管理として、職員一人ひとりが1年間の目標を設定する。  
そして、評価者の体系は次のとおりである。

(表 5-4)

被評価者	評価者	
	1次評価者	2次評価者
部長級	副市長	
課長級	部長級	副市長
主査級	課長級	部長級
担当者級	主査級	課長級

### 3 評価シート

横須賀市の評価シートは末尾資料③、④のとおりである。行動評価及び目標管理の2つの面から評価をしているので1人についてシートが2枚有る。

### 4 年間スケジュール

末尾資料⑤のとおりである。

### 5 まとめ

- (1) 横須賀市においても岸和田市と同様に役割等級の数を4つに減らしている。しかし、職位は7つになっており、職位の削減が容易でないことが判る。
- (2) また給料表は、役割等級でなく職位により強く連動している。
- (3) 職員の育成目的だけでなく昇任・昇格の資料となることが明記されている点が岸和田市と異なる。
- (4) 職員の苦情、不満に関しては、既存の公平委員会の他に「相談窓口」、「苦情処理委員会」が設置されている。

## 第6 浜松市の例

### 1 浜松市の現況

浜松市では、勤務実績を給与に反映させることを、管理職については平成18年度から実施し同年4月1日から6月30日までを試行期間として7月1日から本格実施した。そして平成18年12月の勤勉手当から国に準拠した成績率に応じた支給とした。成績率は、職位階層ごとに人事考課の結果をウエイトづけした得点に応じて、特に優秀、優秀、標準、標準未満の4段階に区分した。

また、昇給についても、平成19年1月1日から国に準拠した勤務実績に基づいた5段階の昇給制度を適用した。これは、職位階層ごとに人事考課の結果をウエイトづけした得点に応じて、極めて良好、特に良好、良好、やや良好でない、良好でないの5段階に区分した。

このようにして、反映対象を拡大してほぼ全職員に及んでいる。

### 2 浜松市の人事考課票

(1) 浜松市における人事考課票は末尾資料⑥から⑩のとおりであり、

- ① 部長・区長・参与・次長・副区長・参事用
- ② 課長・副参事・専門監・区課長・自治センター所長・自治センター課長用
- ③ 課長補佐・主幹・技監・区課長補佐用
- ④ 副主幹・副技監・施設の長用
- ⑤ 主任用
- ⑥ 行政職給料表1・2級用
- ⑦ 技能労務職(主任を除く)用

と7種類がある。

(2) そして、業績考課、能力考課及び態度考課の3区分があり、次表のとおり各職位にある職員について考課項目は変化しており、考課項目に配点される点数も異なっている。なお点数は100点満点である。

業績考課の考課項目は、一般業務の業績及び業務革新の業績であり

- ① 能力考課の考課項目は、組織革新力、リーダーシップ、対外折衝力、判断・決断力、創造開発力、知識及び技能、説明・表現力
- ② 態度考課の考課項目は、管理者意識、チャレンジ精神、協調性、公務員意識、責任感である。

(表 5-5)

	考課項目	部長等	課長等	課長補佐等	副主幹等	主任	1・2級	技能労務職
1	一般業務の業績	○	○	○	○	○	○	○
2	業務革新の業績	○	○	○	○	○	○	○
3	組織革新力	○	○					
4	リーダーシップ	○	○	○	○	○		
5	対外折衝力	○	○	○	○	○	○	
6	決断力	○						
7	経営意識	○						
8	判断・決断力		○	○	○	○	○	
9	創造開発力		○	○	○	○	○	
10	管理者意識		○					
11	チャレンジ精神		○	○	○	○	○	○
12	知識・技能			○	○	○	○	○
13	協調性			○	○	○	○	○
14	公務員意識			○	○	○	○	○
15	責任感			○	○	○	○	○
16	説明・表現力							○

## 第7 岐阜県各務原市の例

### 1 岐阜県各務原市について

- (1) 各務原市の平成20年8月1日現在の人口は15万245人であり、地方交付税の不交付団体である。人口1人当たりの歳出規模は27万5,000円で岡山市は30万6,000円である。職員8人で総務省が求めている財務諸表4表を平成19年度に予算1,000万円を計上して8か月間で作成し、平成20年3月28日に公表したことが報道されたように高い能力を有している人材がいる。

平成15年8月29日にISO9001及び14001を取得しており群馬県太田市と並ぶ先進都市である。職員数は平成17年4月の1,122人から20年4月には1,045人に削減しており人口1,000人当たりの職員数は6.97人である。平成22年4月には1,009人という削減目標を公開している。各務原市では平成17年度に企画財務部を「都市戦略企画推進部」と変更し、更に平成20年に「都市戦略部」と改称され都市経営の姿勢を明瞭にしている。平成19年度に調整手当等を廃止している。

- (2) 各務原市では、職員の勤務評定基準については、「各務原市職員の勤務評定実施規定」

としてホームページ上でも公開されており、これによると、

- ① 毎年6月1日と11月1日の年2回実施すること。
- ② 対象は臨時職員及び嘱託職員を除く職員であること。消防職や保育士、技能労務職も含む。
- ③ 評定報告書によると、
  - ア 業績評価(評価要素は、仕事の成果、仕事のスピード、仕事の正確さ)、
  - イ 能力評価(評価要素は、知識・技術、理解力・判断力、企画・計画力、進捗管理・組織運営能力、部下育成力、交渉・説明力、情報収集・活用力、誠実対応力、健康管理・体力、消防行動力、保育指導力)、
  - ウ 態度評価(評価要素は、協働性、協調性、規律性、積極性・意欲、責任感・粘り強さ)の3区分ごとに定められた評定要素について5段階評価をし100点満点で総合評定することになっている。

## 第8 まとめ

- 1 岸和田市、各務原市と政令指定都市の浜松市では、人事考課において重視されている項目が異なっていることは、各都市の規模や現況、課題と関連するものであるから当然のことである。
- 2 岡山市においても、上記の各都市の実例を研究、吸収して早急に明瞭かつ簡潔な人事評価制度を確立し、職員の業務考課、能力考課、態度考課を実行する必要がある。そうすることなくして、都市経営を行うことは不可能である。
- 3 岡山市においても、人事評価を実施することによって、幾らの金額の削減効果ができるという分析をするに至っていない。それは、現在の給与を削減する目標を前提としていないからである。しかし、監査人が指摘したような能力と実績に基いた適正な人事評価を行えば、事務の生産性が上がり、人件費の合理化が認められることになろう。

## 添付資料

- 資料① 岸和田市の能力考課シート(管理職、行政職等)
- ② 岸和田市の能力考課シート(一般職員、行政職等)
  - ③ 横須賀市の行動評価シート(担当者級)
  - ④ 横須賀市の目標管理シート(担当者級)
  - ⑤ 横須賀市の年間スケジュール
  - ⑥ないし⑫ 浜松市の人事考課票

以上



管理職（行政職等）

平成 18 年度 能力 考 課 シ ー ト

「a」「c」とした理由を簡単に記入する

所属 〇〇部 〇〇課 役職名 課長 氏名 岸城 太郎

考課項目	考課項目の内容と着眼点	本人考課 (第1次)	第2次 考課	第3次 考課	本人記入欄 (評価の理由、今後の課題)	
		(上段:5~1/下段:着眼点別a~c)				
1. 変革力	現状に満足せず、業務の改善・改革や創造を行い、新たな課題や困難な課題に挑戦している。 【着眼点】 1. 現状に満足せず積極的に改善・改革方針を打ち出し、メンバーや関係者から賛同を得ている。 2. 前例や既成概念にとらわれず、市の方針・目標から新しい考え方を作り出し、課題に取り組んでいる。 3. 困難な仕事に挑戦している。(抵抗勢力や各方面からの圧力に対して勇敢に立ち向かっている。)	5 4 ③ 2 1 a ⑤ b c a ⑤ b c a ⑤ b c	2	3		
2. 市民満足志向	役所の論理を押し付けることなく、市民の立場に立って職務を遂行している。 【着眼点】 1. 常に市民サービスの向上を念頭に置きながら、制度・施設の運用や意思決定を行っている。 2. 役所の論理やセクシオン意識を相手に押し付けず、市民の立場で考え、行動している。 3. 接遇技能を修得し、好意の持てるマナー・態度・身だしなみで、他の職員となる対人応対をしている。	5 ④ 3 2 1 a ⑤ b c a ⑤ b c a ⑤ b c	4	4	市民の不便と苦痛を軽減する開明化。 そのいい話をして心かけ実践している	
3. コミュニケーション	適切なコミュニケーション(報告・連絡・相談)を積極的に行い、業務を円滑に遂行する。 【着眼点】 1. 上司や部下と適切なコミュニケーションを図り、報告・連絡・相談や情報伝達を円滑に行っている。 2. 積極的・積極的で、業務に関する情報をメンバー内で共有している。 3. 自ら率先垂範して組織内の意思疎通を高めるとともに、コミュニケーションを促進するための仕組み、雰囲気づくりを行っている。	5 4 ③ 2 1 a ⑤ b c a ⑤ b c a ⑤ b c	3	3		
4. リーダーシップ	組織目標の達成に向けた方向性を示すとともに、スピーディな判断で問題の解決をはかる。 【着眼点】 1. 組織の方針・目標と運動した部門目標を設定し、分かりやすい言葉でメンバーに伝えている。 2. 問題の原因を把握し、迅速に対策を判断して、柔軟かつスピーディに問題を解決している。 3. 自身の利益や一時的な解決策にとらわれず、市民や組織全体または長期的な視点から、総合的な判断をしている。	5 4 ③ 2 1 a ⑤ b c a ⑤ b c a ⑤ b c	3	3		
5. 活力ある組織づくり	活力ある組織づくりに努め、職務遂行の環境整備を行っている。 【着眼点】 1. 部下の話をよく聞き、自由に発言できる雰囲気づくりをするなど、民主的に職場を運営している。 2. メンバーの意欲と考えを尊重し、仕事を任せられている。 3. 職務遂行上で相談できる人的ネットワーク(内外の関係者との良好な関係)を構築している。	5 4 3 ② 1 a ⑤ b c a ⑤ b c a ⑤ b c	3	3	外部に友人・友人などがないし、	
6. 人材育成力	部下の能力を公平・適切に把握し、人材育成に積極的に取り組んでいる。 【着眼点】 1. 仕事上のアドバイスを適宜行ったり、ミーティングなどを通じて指導・助言を行っている。 2. 方針を明示し、部下の能力や実績に応じて業務分担・権限委譲を行い、人材育成をはかっている。 3. セミナーや研修会への参加を勧めるなど、部下に能力開発の動きかけをしている。	5 ④ 3 2 1 a ⑤ b c a ⑤ b c a ⑤ b c	4	4		
7. 役割認識・責任行動	自己が果たすべき役割を理解し、職務責任を考え行動する。 【着眼点】 1. 組織内で果たすべき職務責任を理解し、意思決定を遅らせずにタイムリーに行っている。 2. 問題が発生したときは、他に責任を転嫁せず、自らが責任をとるという態度で行動している。 3. 結果や自己の奮闘に対して、責任回避・責任転嫁をしない。	5 ④ 3 2 1 a ⑤ b c a ⑤ b c a ⑤ b c	4	4	トラブルには責任者の立場で対応	
8. 目標達成力	目標達成に向け強い意志で仕事に取り組み、困難を克服してでもやり遂げる。 【着眼点】 1. 雑味や行き違いから生ずるトラブルをなくすため、仕事内容の詰めをきちんと行っている。 2. 目標の達成に向けたスケジュール・プロセスの管理を徹底に行っている。 3. 失敗や困難な状況に置かれても、必要な対応を行い、目標を最後まで成し遂げようとしている。	5 ④ 3 2 1 a ⑤ b c a ⑤ b c a ⑤ b c	4	4		
9. 知識・情報力	業務に関する知識・情報を収集し、業務に活用する。 【着眼点】 1. 職務に関する新しい知識や情報に強い関心を持ち、口頭から広く情報を収集し活用している。 2. 積極的にセミナー等へ足を運ぶなど、役所外の人・情報に接し刺激を受けるようになっている。 3. 知識・情報を活用して、政策・戦略を立案したり、業務の合理化案を作成している。	5 4 3 ② 1 a ⑤ b c a ⑤ b c a ⑤ b c	2	2	外部の情報収集できていない。	
10. 対人折衝力	役所内外の折衝において、相手の納得・信頼を得られる交渉や調整を行う。 【着眼点】 1. 市民や職員に対して、感情的にならず誠実に対応し、説得力に富んだ話し方で話している。 2. 相手の主張に耳を傾けるとともに、自己の考えを相手に納得するまで粘り強く説明している。 3. セクシオンリズムを越えながら内外との調整を行い、仕事の計画・基盤づくり等の前さばきをしている。	5 ④ 3 2 1 a ⑤ b c a ⑤ b c a ⑤ b c	4	4	伝説との調整は時間がかかっている	
		考課点	66	66	68	

\* 各考課項目の考課値×2点の合計が考課点となります。

a	このような行動が、よく見られる(傾向が強い、他の職員も模範となる)
b	このような行動が、たまに見られる(やや傾向がある・普通・わからない)
c	このような行動は、ほとんど( )見られない(全く傾向がない・反対の傾向)

5	オールa	2	bとc
4	aとb	1	オールc
3	オールb		

第2次考課者 泉州 一郎 第3次考課者 出口 修司

平成18年度 能力考課シート

担当長 ~ 一般職員 (行政職等)

所属 〇〇部 〇〇課 役名 担当長 氏名 山田花子

「a」「c」とした理由を簡単に記入する

Table with columns: 考課項目, 考課項目の内容と着眼点, 本人考課(第1次), 第2次考課, 第3次考課, 本人記入欄. Rows include 1.変革力, 2.市民満足志向, 3.コミュニケーション, 4.職務遂行力, 5.自己能力開発, 6.職場マナー・チーム貢献, 7.情報収集・活用, 8.OA活用力, 9.計画力, 10.対人関係力, 11.セルフコントロール, 12.人材育成力.

新しいルール... 本人は「a」としているが、理由が書いていないので「b」とした。

申請手続きを簡素化  
身だしなみに気を付けて、いねいな対応を心がけている

ExcelやWord等のソフトを積極的に活用している。

プレなどに、いつか冷静にお話できるように対応している

\* 考課を受ける職員は、7~12の職務コンピテンシーについて2項目を選択し、選択した番号を○で囲んでください。基本コンピテンシー6項目(満点60点)と選択した職務コンピテンシー2項目(満点40点)の合計で100点となります。本人は選択する項目の番号を○で囲む、選択した項目だけ本人考課を記入

74 76 78

Table with 2 columns: 着眼点の考課基準, 考課結果. Rows a, b, c.

第2次考課者: 第3次考課者は、7~12についてもすべて考課を記入する

第2次考課者 岸成太郎 第3次考課者 泉州一郎

【行動評価シート(担当者級)】

年度

担当者線の自己評価は、ABCの3段階で評価を行って下さい。

自己評価		評価者評価			
項目	評価	S	A	B	C
A	当該行動が十分に発揮しており、上司や周囲から指導・支援・注意を受けることがほとんどない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	当該行動を概ね発揮しており、上司や周囲から指導・支援・注意を受けることもあるが、担当者線としてほぼ前向きに行動している	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	当該行動を顕著していない場合が多くあり、上司や周囲から指導・支援・注意を受けることが度々ある	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

評価者評価

この欄には、行動評価全体について、評価者に対するコメントやコメント等を必ず記入して下さい。

項目	自己評価		評価者評価			
	評価	コメント	S	A	B	C
① 倫理意識・誠実性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
② 職務基礎的能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
③ 対人関係能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
④ 形成能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【自己評価】

39

【評価者評価】

この欄には、行動評価全体について、評価者に対するコメントを必ず記入して下さい。

【自己評価】

39

【評価者評価】

この欄には、行動評価全体について、評価者に対するコメントを必ず記入して下さい。

面談実施日

月 日

面談実施(確認印)



## 2. 年間スケジュール

評価制度全体の年間スケジュールは以下の通りです。

	行動評価	目標管理	アピールカード
2月		予算内示	
3月		目標管理シート作成・確認	
4月	行動観察 (行動観察表記入)	目標設定面談	
		目標管理シート作成・確認	
		目標設定面談	
5月		目標管理シート作成・確認	
5月		目標設定面談	
6月 ～ 11月		期中面談	
12月	評価の実施	自己評価 1次評価 2次評価	アピールカード 記入
1月	評価シート(確定後)の人事課への提出 評価委員会における 評価結果の検証・是正	評価シート(確定後)の人事課への提出	人事課への 提出
2月		評価フィードバック面談	
3月		評価の最終確定	
		評価シート(確定後)の人事課への提出	
		人事異動内示	

第1号様式の1 人事考課票（部長・区長・参与・次長・副区長・参事）

年度 年	考課基準日 月 1日	所 属	被 考 課 者				合計点数					
			補職名	職 名	職員番号	氏 名	点					
業績考課	一般業務の業績	着眼点				考課標語	配点	点数				
		・担当部門の政策を計画どおりの日程で進行できたか										
		・担当部門の政策について期待した成果を得られたか										
		・コスト意識を持って政策推進にあたったか										
		・担当部門の政策で最小の経費で最大の満足を提供できたか										
		・部内応援の活用などにより効率的な組織運営ができたか										
		・適正な業務配分および事業計画により、関係職員に過度な業務負担を発生させることはなかったか										
		・所属職員の職務を的確に進捗管理したか										
	業務革新の業績	・部門の時間外勤務は考課者の見込以上に多くなかったか				考課標語	配点	点数				
		・既存政策を積極的に改善し、その人員を含めた経営資源をより効果的な事業に投入できたか										
		・既存政策の推進方法について見直しを図ったか										
		・長年の懸案事項を解決したか										
		・長期的な視点から効果的かつ効率的な新規政策を実現したか										
		・当初の目的を達成した政策等をスクラップしたか										
能力態度考課	組織革新力	着眼点				考課点	考課標語	配点	点数			
		・取り巻く環境の変化を感知し、的確に組織の基本目的、基本使命を設定または提案し、政策の展開ができたか										
		・目的に応じた柔軟な組織運営ができたか、また、必要に応じて組織自体を見直したか										
	リーダーシップ	・部下の物の見方、考え方、行動様式を絶えず変革するよう訴え続けたか				考課点	考課標語	配点	点数			
		・部下に目的、方針、目標を明示したか、また必要に応じて方策も示していたか										
		・部下の能力、適性、仕事量、進捗状況を把握し、後継者（幹部）として計画的に育成を図ったか										
	対外折衝力	・部下から信頼され、活気ある組織風土を醸成できたか				考課点	考課標語	配点	点数			
		・必要な事前準備を整え、市の見解や意図を的確に伝え相手方の理解と厚い信頼を得たか										
		・市政の重要課題には、全市的観点を持って粘り強く相手と話し合い、円満に解決を図ったか										
	決断力	・市政に大きく影響する重要・困難な折衝の中での不当な要求に対しても、毅然とした態度で臨んだか				考課点	考課標語	配点	点数			
		・明確な基準や将来を見据えた総合的判断により、最良のタイミングで適切な意思決定を行ったか										
		・利害関係が複雑で解決困難な課題においても、中長期的な効果やリスクを考慮し、重要事項の意思決定を行ったか										
	経営意識	・一面的な見方にとらわれず、状況に応じた効果の高い柔軟な対応がとれたか				考課点	考課標語	配点	点数			
		・費用対効果を常に考慮しながら、部や市全体の無駄を無くしたりサービス向上のため、仕組みの構築や改善を行ったか										
・組織や市の重要課題の優先順位や進捗度、問題点等を正確に把握し適切な経営資源の配分と組織運営を行ったか												
・長期的な視点で組織や市の将来のあるべき姿を見据え、前例にとらわれることなく新しい感覚を持って業務に取り組んだか				考課点	考課標語	配点	点数					
考課者	1次	印	2次					印	3次	印	調整者	印

※考課後の個人情報の取扱には注意すること

第1号様式の2 人事考課票 (課長・副参事・専門監・区課長・自治センター所長・自治センター課長用)

年度	考課基準日	所 属	被 考 課 者				合計点数						
			補職名	職 名	職員番号	氏 名							
年	月 1 日						点						
業績考課	一般業務の業績	着眼点				考課標語	配点	点数					
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・担当業務等を計画どおりの日程で進行できたか</li> <li>・担当事業、担当職務について期待した成果を得られたか</li> <li>・コスト意識を持って事業推進にあたったか</li> <li>・担当事業で最小の経費で最大の満足を提供できたか</li> <li>・課内応援の活用などにより効率的な組織運営ができたか</li> <li>・適正な業務配分および事業計画により、関係職員に過度な業務負担を発生させることはなかったか</li> <li>・所属職員の職務を的確に進捗管理したか</li> <li>・部下の時間外勤務は考課者の見込以上に多くなかったか</li> </ul>											
	業務革新の業績	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存事業を積極的に改善し、その人員を含めた経営資源をより効果的な事業に投入できたか</li> <li>・既存事業の推進方法について見直しを図ったか</li> <li>・長年の懸案事項を解決したか</li> <li>・長期的視点から効果的かつ効率的な新規事業を実現したか</li> <li>・当初の目的を達成した事業等をスクラップしたか</li> </ul>				考課標語	配点	点数					
		考課項目							考課点	考課標語	配点	点数	
		組織革新力	着眼点						考課点	考課標語	配点	点数	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>・取り巻く環境の変化を感知し、的確に組織の基本目的、基本使命を設定または提案し、事業の展開ができたか</li> <li>・目的に応じた柔軟な組織運営ができたか、また、必要に応じて組織自体を見直したか</li> <li>・部下の物の見方、考え方、行動様式を絶えず変革するよう訴え続けたか</li> </ul>										
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部下に目的、方針、目標を明示したか、また必要に応じて方策も示していたか</li> <li>・部下の育成とやる気喚起を考慮した、人材活用ができていたか</li> <li>・部下から信頼され、活気ある組織風土を醸成できたか</li> </ul>												
	リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政策や事業の意図を的確に相手に説明し納得させられたか</li> <li>・利害の反する(意見を異にする)相手にも良好な関係を保ちつつ、事業の進捗が図られたか</li> <li>・長期的で広域的な観点から交渉できるか</li> </ul>				考課点	考課標語	配点	点数				
		対外折衝力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・的確な情報をもとに組織目的との整合性や長期的な費用対効果等を考慮した総合的な経営判断ができたか</li> <li>・リスクを考慮し、適切なタイミングで決断できたか</li> <li>・浜松市の将来を見通し、セクショナリズムに陥ることなく、長期的、大局的な判断ができたか</li> </ul>										
			判断・決断力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・独創的な政策案、事業案、アイデアを発案できたか</li> <li>・前例や従来からの習慣にとらわれず、かつ効率的で具体性、実現性の高い方策を発案できたか</li> <li>・担当職務以外の市政全般の課題について、積極的に情報収集、研究し、必要な助言ができたか</li> </ul>									
創造開発力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・常に部下の模範となるよう自己を律して業務の遂行や言動をしていたか</li> <li>・業務を遂行するために、職員配置等、所管組織の最善の編成に努めていたか</li> <li>・職員の服務や労務管理を適切に行うとともに、時間・予算・労力を有効に使い、効率的な業務の遂行に努めたか</li> </ul>				考課点	考課標語	配点	点数					
	管理者意識	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織の目標・方針のもとに、現状に満足することなく、業務の質的向上に向けた取り組みを行ったか</li> <li>・新しい業務や困難な課題に積極的に取り組んだか</li> <li>・実現性の高い改善提案を積極的に行ったか</li> </ul>											
チャレンジ精神		<ul style="list-style-type: none"> <li>・常に部下の模範となるよう自己を律して業務の遂行や言動をしていたか</li> <li>・業務を遂行するために、職員配置等、所管組織の最善の編成に努めていたか</li> <li>・職員の服務や労務管理を適切に行うとともに、時間・予算・労力を有効に使い、効率的な業務の遂行に努めたか</li> </ul>				考課点	考課標語	配点	点数				
	態度考課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織の目標・方針のもとに、現状に満足することなく、業務の質的向上に向けた取り組みを行ったか</li> <li>・新しい業務や困難な課題に積極的に取り組んだか</li> <li>・実現性の高い改善提案を積極的に行ったか</li> </ul>											
考課者		1次	印	2次	印	3次	印	調整者	印				

※考課後の個人情報の取扱には注意すること

第1号様式の3

人事考課票（課長補佐・主幹・技監・区課長補佐用）

年度 年	考課基準日 月 1日	所 属	被 考 課 者			合計点数					
			補職名	職 名	職員番号	氏 名	点				
業績考課	一般業務の業績	着眼点	考課項目			考課標語	配点	点数			
			・担当業務等を計画どおりの日程で進行できたか								
			・担当事業、担当職務について期待した成果を得られたか								
			・コスト意識を持って事業推進にあたったか								
			・担当事業で最小の経費で最大の満足を提供できたか								
			・課内応援の活用などにより効率的な組織運営ができたか								
			・適正な業務配分および事業計画により、関係職員に過度な業務負担を発生させなかったか								
	業務革新の業績	着眼点	考課項目			考課標語	配点	点数			
			・所属職員の職務を的確に進捗管理したか								
			・部下の時間外勤務は考課者の見込以上に多くなかったか								
			・緊急かつ困難度の高い業務を解決したか								
			・長年の懸案事項を解決したか								
			・既存事業の処理方法について見直しを図ったか								
			・長期的な視点から効果的かつ効率的な新規事業を実現したか								
・当初の目的を達成した事業等をスクラップしたか											
能力考課	考課項目	着眼点	考課項目			考課点	考課標語	配点	点数		
			リーダーシップ							15	
			・所属長やグループ長など所属職員間の調整にあたり、効果的かつ効率的な所属の運営を補佐できたか								
			・部下や後輩への動機付け、指導、育成は的確だったか								
			知識および技能							5	
			・部下や後輩から信頼され、活気ある組織風土を醸成できたか								
			・職務遂行にあたって必要とされる専門知識、専門技術は十分であったか（法律知識、制度の理解、情報機器の操作等）							5	
			・担当職務の専門知識や技能を業務に十分活用したか								
			・業務分野の先端水準の知識、技術を収集し、調査研究したか							10	
			・自分の見解や意図を的確に表現して伝え、説得できたか								
			・折衝、交渉にあたって関係者と良好な関係を維持できたか								
			・意見の不一致や利害の対立する状況にあっても、建設的で粘り強い対応で局面を打開できたか							5	
			・的確な情報をもとに組織目的との整合性や長期的な費用対効果等を考慮した総合的な経営判断ができたか								
			判断・決断力							5	
・リスクを考慮し、適切なタイミングで決断できたか											
・一面的な見方にとらわれず、状況に応じた効果の高い柔軟な対応がとれたか											
創造開発力			5								
・仕事や組織職場のありかたに対する問題意識は高かったか											
・先例にとらわれず、改善提案や創意工夫がみられたか											
・単なる批判ではなく建設的に改善案を具体化、現実化したか			5								
協調性											
・自分の職務だけにとらわれず、他者との共通課題の解決のために努力したか、また、他職場の課題にも進んで協力したか											
・上司の意見、方針に、必要な情報提供、提言を行い、意欲的かつ建設的に取り組んだか											
・上司や同僚に対する姿勢は非協力的、独善的でなかったか			5								
チャレンジ精神											
・課の目標・方針を理解するとともに、現状に満足することなく、担当業務の質的向上に向けた取り組みを行ったか											
・新しい業務や困難な課題に積極的に取り組んだか			5								
・実現性の高い改善提案を積極的に行ったか											
公務員意識			5								
・常に市民の視点に立つて職務を遂行したか											
・全体の奉仕者としての公務員にふさわしい倫理観と意欲を持って、職務に専念したか											
・法律、制度、社会規範にしたがった行動をとっていたか			5								
責任感											
・困難な仕事でも最後まで責任を回避せず問題解決に努めたか											
・部下や後輩の行為も自己の責任と受け止めていたか			5								
・問題が生じたときに他者に責任転嫁することはなかったか											
考課者	1次	印	2次	印	3次	印	調整者	印			

※ 考課後の個人情報の取扱には注意すること



第1号様式の4

人事考課票（副主幹・副技監・施設の長用）

年度	考課基準日	所 属	被 考 課 者				合計点数			
			補職名	職 名	職員番号	氏 名	点			
年	月 1 日							点		
業績考課	一般業務の業績	着眼点				考課課題	配点	点数		
		・担当職務について、質、量ともに期待通り（期待以上）の成果が得られたか								
		・効果的かつ効率的な事務（業務）処理ができたか								
		・仕事の期限は守ったか								
		・仕事の進め方は早かったか（処理量が少なくないか）								
	・考課者の見込以上に時間外勤務は多くなかったか									
・仕事の信頼性は高かったか（ミスや手違いは多くないか）										
業績考課	業務革新の業績	着眼点				考課課題	配点	点数		
		・緊急かつ困難度の高い業務を解決したか								
		・長年の懸案事項を解決したか								
・既存事業の処理方法について見直しを図り、効果的かつ効率的な事業に改善したか										
能力考課	考課項目	着眼点				考課点	考課標語	配点	点数	
		リーダーシップ	・部下や同僚に方針、目標を明示したか							
			・困難度の高い業務の担当者として、職務に対する姿勢、遂行方法等で、同僚の模範として行動できたか							
			・部下や後輩の職務や目標について、必要に応じてアドバイスができたか							
		知識および技能	・職務遂行にあたって必要とされる専門知識、専門技術は十分であったか（法律知識、制度の理解、情報機器の操作等）							
			・担当職務の専門知識や技能を業務に十分活用したか							
			・業務分野の先端水準の知識、技術を収集し、調査研究したか							
		対外折衝力	・自分の見解や意図を的確に表現して伝え、説得できたか							
			・折衝、交渉にあたって関係者と良好な関係を維持できたか							
		判断・決断力	・情報の不一致や利害の対立する状況にあっても、建設的で粘り強い対応で局面を打開できたか							
・情報や知識不足で判断を誤ることなく、適正な処置がとれたか										
創造開発力	・周囲の状況の変化に気づいて柔軟な対応がとれたか									
	・多くの情報の中から、目的に応じた本質的な情報の取捨選択ができたか									
	・職務遂行上の効果、効率、コストについての意識が高かったか									
態度考課	協調性	・前例にとらわれず、改善提案や創意工夫がみられたか								
		・単なる批判ではなく建設的に改善案を具体化、現実化したか								
		・自分の職務だけにとらわれず、他者との共通課題の解決のために努力したか、また、他職場の課題にも進んで協力したか								
	チャレンジ精神	・上司の意見、方針に、必要な情報提供、提言を行い、意欲的かつ建設的に取り組んだか								
		・上司や同僚に対する姿勢は非協力的、独善的でなかったか								
	公務員意識	・課の目標・方針を理解するとともに、現状に満足することなく、担当業務の質的向上に向けた取り組みを行ったか								
		・新しい業務や困難な課題に積極的に取り組んでいたか								
責任感	・実現性の高い改善提案を積極的に行ったか									
	・常に市民の視点に立って職務を遂行したか									
	・全体の奉仕者としての公務員にふさわしい倫理観と意欲を持って職務に専念したか									
・法律、制度、社会規範にしたがった行動をとっていたか										
・困難な仕事でも最後まで責任を回避せず問題解決に努めたか										
・部下や後輩の行為も自己の責任と受け止めていたか										
・問題が生じたときに他者に責任転嫁することはなかったか										
考課者	1次	印	2次	印	3次	印	調整者	印		

※考課後の個人情報の取扱には注意すること

第1号様式の5

人事考課票（主任用）

年度	考課基準日 年 月 1日	所 属	被 考 課 者				合計点数 点	
			補職名	職 名	職員番号	氏 名		
考課項目		着 眼 点			考課標語	配点	点数	
業績考課	一般業務の業績	<ul style="list-style-type: none"> <li>・担当職務について、質、量ともに期待通り（期待以上）の成果が得られたか</li> <li>・効果的かつ効率的な事務（業務）処理ができたか</li> <li>・仕事の期限は守ったか</li> <li>・仕事の進め方は早かったか（処理量が少なくないか）</li> <li>・考課者の見込以上に時間外勤務は多くなかったか</li> <li>・仕事の信頼性は高かったか（ミスや手違いは多くないか）</li> </ul>				20		
	業務革新の業績	<ul style="list-style-type: none"> <li>・緊急かつ困難度の高い業務を解決したか</li> <li>・長年の懸案事項を解決したか</li> <li>・既存事業の処理方法について見直しを図り、効果的かつ効率的な事業に改善したか</li> </ul>				10		
考課項目		着 眼 点			考課点	考課標語	配点	点数
能力考課	リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職務遂行について、後輩に対し必要に応じたアドバイスができたか</li> <li>・職務に対する姿勢、遂行等で、同僚の模範として行動できたか</li> <li>・同僚から信頼され、活気ある組織風土を醸成し、職場のやる気を引き出せたか</li> </ul>					10	
	知識および技能	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職務遂行にあたって必要とされる専門知識、専門技術は十分であったか（法律知識、制度の理解、情報機器の操作等）</li> <li>・担当職務の専門知識や技能を業務に十分活用したか</li> <li>・業務分野の先端水準の知識、技術を収集し、調査研究したか</li> </ul>					5	
	対外折衝力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の見解や意図を的確に表現して伝え、説得できたか</li> <li>・折衝、交渉にあたって関係者と良好な関係を維持できたか</li> <li>・意見の不一致や利害の対立する状況にあっても、建設的で粘り強い対応で局面を打開できたか</li> </ul>					10	
	判断・決断力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報や知識不足で判断を誤ることなく、適正な処置がとれたか</li> <li>・周囲の状況の変化に気づいて柔軟な対応がとれたか</li> <li>・多くの情報の中から、目的に応じた本質的な情報の取捨選択ができたか</li> </ul>					10	
	創造開発力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職務遂行上の効果、効率、コストについての意識が高かったか</li> <li>・前例にとらわれず、改善提案や創意工夫がみられたか</li> <li>・単なる批判ではなく建設的に改善案を具体化、現実化したか</li> </ul>					10	
	協調性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の職務だけにとらわれず、他者との共通課題の解決のために努力したか、また、他職場の課題にも進んで協力したか</li> <li>・上司の意見、方針に、必要な情報提供、提言を行い、意欲的かつ建設的に取り組んだか</li> <li>・上司や同僚に対する姿勢は非協力的、独善的でなかったか</li> </ul>					5	
態度考課	チャレンジ精神	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課の目標・方針を理解するとともに、現状に満足することなく、担当業務の質的向上に向けた取り組みを行ったか</li> <li>・新しい業務や困難な課題に積極的に取り組んでいたか</li> <li>・実現性の高い改善提案を積極的に行ったか</li> </ul>					10	
	公務員意識	<ul style="list-style-type: none"> <li>・常に市民の視点に立って職務を遂行したか</li> <li>・全体の奉仕者としての公務員にふさわしい倫理観と意欲を持って職務に専念したか</li> <li>・法律、制度、社会規範にしたがった行動をとっていたか</li> </ul>					5	
	責任感	<ul style="list-style-type: none"> <li>・困難な仕事でも最後まで責任を回避せず問題解決に努めたか</li> <li>・担当業務における同僚や後輩の行為も自己の責任と受け止めたか</li> </ul>					5	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・問題が生じたときに他者に責任転嫁することはなかったか</li> </ul>						
考課者	1次	印	2次	印	3次	印	調整者	印

※考課後の個人情報の取扱には注意すること

第1号様式の6

人事考課票（行政職給料表1・2級職員用）

年度	考課基準日	所 属	被 考 課 者				合計点数		
			補職名	職 名	職員番号	氏 名	点		
年	月 1 日								
業績考課	一般業務の業績	着眼点				考課標語	配点	点数	
		・担当職務について、質、量ともに期待通り（期待以上）の成果が得られたか							
		・効果的かつ効率的な事務（業務）処理ができたか							
		・仕事の期限は守ったか							
		・仕事の進め方は早かったか（処理量が少なくないか）							
	・考課者の見込以上に時間外勤務は多くなかったか								
業績考課	業務革新の業績	・仕事の信頼性は高かったか（ミスや手違いは多くなかったか）				考課標語	配点	点数	
		・緊急かつ困難度の高い業務を解決したか							
		・長年の懸案事項を解決したか							
		・担当業務について見直しを図り、効果的かつ効率的な改善提案をしたか							
能力考課	考課項目	着眼点				考課点	考課標語	配点	点数
	知識および技能	・職務遂行にあたって必要とされる専門知識、専門技術はあったか（法律知識、制度の理解、情報機器の操作等）						10	
		・業務分野の新しい知識、技術を収集し、活用していたか							
		・社会人としての一般常識が十分備わっており、円滑に職務の遂行をおこなったか							
	対外折衝力	・自分の見解や意図を的確に表現して伝え、説得できたか						10	
		・折衝、交渉にあたって関係者と良好な関係を維持できたか							
	判断・決断力	・意見の不一致や利害の対立する状況にあっても、建設的で粘り強い対応で局面を打開できたか						10	
		・周囲の状況の変化に気づいて適正な処置がとれたか							
		・一面的な見方にとらわれず、状況に応じた効果の高い柔軟な対応がとれたか							
	創造開発力	・自ら判断のできる軽易なもの上司などに判断を仰ぐべきものの区別はついていたか						5	
・職務遂行上の効果、効率、コストについての意識が高かったか									
・前例にとらわれず、改善提案や創意工夫がみられたか									
態度考課	協調性	・単なる批判ではなく建設的に改善案を具体化、現実化したか						15	
		・自分の職務だけにとらわれず、他者との共通課題の解決のために努力したか、また、他職場の課題にも進んで協力したか							
		・上司の意見、方針に、必要な情報提供、提言を行い、意欲的かつ建設的に取り組んだか							
	チャレンジ精神	・上司や同僚に対する姿勢は非協力的、独善的でなかったか						10	
		・課の目標・方針を理解するとともに、現状に満足することなく、担当業務の質的向上に向けた取り組みを行ったか							
		・新しい業務や困難な課題に積極的に取り組んでいたか							
	公務員意識	・実現性の高い改善提案は積極的に行ったか						10	
		・常に市民の視点に立って職務を遂行していたか							
	責任感	・全体の奉仕者としての公務員にふさわしい倫理観と意欲を持って職務に専念していたか						10	
		・法律、制度、社会規範にしたがった行動をとっていたか							
・困難な仕事でも最後まで責任を回避せず問題解決に努めたか									
		・担当業務における同僚の行為も自己の責任と受け止めたか							
		・問題が生じたときに他者に責任転嫁することはなかったか							
考課者	1次	印	2次	印	3次	印	調整者	印	

※考課後の個人情報の取扱には注意すること

第1号様式の7

人事考課票（技能労務職（主任を除く）用）

年度	考課基準日 年 月 1日	所 属	被 考 課 者				合計点数 点		
			補職名	職 名	職員番号	氏 名			
考課項目		着 眼 点				考課標語	配点	点数	
業 績 考 課	一般業務の業績	・担当職務について、質、量ともに期待通り（期待以上）の成果が得られたか					25		
		・効果的かつ効率的な事務（業務）処理ができたか							
		・仕事の期限は守ったか							
		・仕事の進め方は早かったか（処理量が少なくないか）							
		・考課者の見込以上に時間外勤務は多くなかったか							
	・仕事の信頼性は高かったか（ミスや手違いは多くなかったか）								
業 務 革 新 の 業 績	・緊急かつ困難度の高い業務を解決したか					5			
	・長年の懸案事項を解決したか								
	・既存事業の処理方法について見直しを図り、効果的かつ効率的な事業に改善したか								
考課項目		着 眼 点				考課点	考課標語	配点	点数
能 力 考 課	知識および技能	・職務遂行にあたって必要とされるレベルの知識、技術は十分にあったか（制度の理解、運転技術、機械の操作等）						10	
		・上司や同僚の方針や指示、依頼などを正確に受け止められたか（早合点や自分勝手な解釈はなかったか）							
		・社会人としての一般常識が十分備わっており、円滑に職務の遂行を行ったか							
説 明 ・ 表 現 力	・自分の意図したことを正確、迅速に伝えられたか						10		
	・相手に理解、納得されやすい方法で説明できたか								
	・ひと通りの説明で理解されないときには、いくつかの違う表現方法がとれたか								
態 度 考 課	協 調 性	・自分の職務だけにとらわれず、他者との共通課題の解決のために努力したか、また、他職務の課題にも進んで協力したか						15	
		・上司の意見、方針に、必要な情報提供、提言を行い、意欲的かつ建設的に取り組んだか							
		・上司や同僚に対する姿勢は非協力的、独善的でなかったか							
	チャ レ ン ジ 精 神	・課の目標・方針を理解するとともに、現状に満足することなく、担当業務の質的向上に向けた取り組みを行ったか						5	
		・新しい業務や困難な課題に積極的に取り組んだか							
		・実現性の高い改善提案は積極的に行ったか							
	公 務 員 意 識	・常に市民の視点に立って職務を遂行していたか						20	
・全体の奉仕者としての公務員にふさわしい倫理観と意欲を持って職務に専念していたか									
・法律、制度、社会規範にしたがった行動をとっていたか									
責 任 感	・困難な仕事でも最後まで責任を回避せず問題解決に努めたか						10		
	・担当業務における同僚の行為も自己の責任と受け止めたか								
	・問題が生じたときに他者に責任転嫁することはなかったか								
考課者	1次	印	2次	印	3次	印	調 整 者	印	

※ 考課後の個人情報の取扱には注意すること