

第3号様式（第6条第1項関係）

市長	副市長	部長	課長	主幹・副主幹	主査・主査補	班員
付議・報告部課						

令和8年9月3日

会議結果報告書（行政経営戦略会議）

1 日時及び場所

令和8年9月3日（木）午後2時00分～ 本庁舎4階大委員会室

2 出席者

人事課 吉川課長、品川班長、山本主任保健師

3 件名

人事評価制度の見直しの方向性について

4 会議結果

- ☒ 案のとおり決定する。
- ☐ 一部修正の上、決定する。
- ☐ 継続して検討する。
- ☐ 案を否決する。
- ☐ 報告を了承する。

5 会議内容

（意見、質疑応答）

- ・「目指すべき職員像」と能力評価の項目がリンクできていないように感じる。
→実際の評価にあたっては項目のみで判断するのではなく、着眼点を示し、細かく確認できるようにしている。現在着眼点の整理を行っており、整合がとれるよう整理していきたいと思う。
- ・業績評価の業務ウエイトの設定について、9割などの高い割合に設定された場合、その目標だけ達成すれば高評価になってしまう。そのため、県などにおいてはウエイト上限を4割などに設定しているが、白井市においても上限設定を行う予定か。
→白井市においても上限設定を行う予定である。

（指示事項）

- ・評価制度は時代と共にマッチするような形に変えていく必要がある。多くの人が理解、納得できるようなものにしてもらいたい。

備考 会議内容を簡潔に記載すること。

付議書(行政経営戦略会議)

部課名 総務部人事課

件 名	人事評価制度の見直しの方向性について							
現状・課題	【現状】 現行の人事評価制度については、令和5年度より目標管理型業績評価を試行的に導入し、個人別職務内容表で目標ごとに評価を行い、その結果を業績評価を行う際の参考としている。 また、能力及び態度評価については、白井市職員人事評価実施規程別紙第1に示す区分ごとの基準により評価を行っている。 【課題】 ①目標管理型業績評価の試行については、個人別職務内容表の目標ごとの評価が、昇給・昇格・勤勉手当にかかる業績評価には直結しておらず、参考に留まっているため十分と言えない。 ②能力・態度評価を行う際の基準としている白井市職員人事評価実施規程別紙第1の内容が、人材育成基本方針で示す「求められる職員像になるために必要な能力」と連動していない。 ③評価制度の周知や、被評価者への評価結果のフィードバックが十分ではない。 ④人事評価結果は昇給・昇格・異動などの判断に活用しているが、人事評価関係の帳票は全て紙で管理しているため、非効率な運用となっている。							
	付議事案	目的	人事評価の精度、納得性及び透明性を向上させ、人材育成の効果を高める。					
	対応 方策	・「目標管理型業績評価」の拡充試行を1年間実施した後、令和10年度より本格導入を行う。 ・能力評価項目を人材育成基本方針における伸ばすべき能力と整合するよう見直す。 ・評価制度の周知を強化し、被評価者への評価結果の開示内容を見直す。 ・評価データを効率的に運用するため、人事評価システムを導入する。						
論点(決定を要する事項)	人事評価制度の見直し方針(案)の妥当性 1. 目標管理型業績評価の導入(令和9年度拡充試行、令和10年度本格導入) 2. 能力評価項目の見直し(令和9年度より) 3. 納得性・透明性向上の取組み(令和9年度より)							
部内会議や関係課等との調整結果(主な意見・懸案事項)	●8/14総務部内会議における主な意見 ・業務目標設定の際にレベルを設けることに異議はないが、設定の方法・年度途中の変更の可否、部署間の甘辛調整など、運用については丁寧に設計した方が良い。 →運用の設計に当たって配慮する。 ・見直しを行う能力評価項目のうち「人材育成力」について名称を見直した方が良い。(相互育成力、共有推進力、成長力など) →「相互育成力」を案として付議する。 ・評価の開示のうち、コメントの開示については評価者の評価後、一次・二次調整において評価が変更となる場合があることから、各項目ではなく総合評価のコメントにおいて対応することが望ましい。 →付議書の案を修正する。 ・評価については被評価者にのみ開示するが、「個人の育成を目的として開示するものである」という目的を明確にした方が良い。 →マニュアルや開示用の評価書などに明記することを検討する。 ●8/21 8/26部長級職員意見聴取 ・目標管理型業績評価について、目標の立て方やレベル設定が難しく、急にハードルが上がる印象を受けることから、導入にあたっては評価者・被評価者双方の資質向上が必要である。 ・職員が混乱しないよう、丁寧かつ十分な周知・研修に努めてもらいたい。							
今後のスケジュール	令和8年12月～2月を目途に管理職対象の評価者向け説明会を実施							
	令和9年1月 全職員対象の説明会を実施							
	項目	有無	方法(時期)		項目	有無	方法(時期)	
	条例規則	有	規則改正(R9.3月)		報道発表	無		
	議会説明	無			広報・HP等	無		
	市民参加	無						
	付議書公表	☒ 公開 ☐ 非公開 ☐ 部分非 ☐ 時限非 (まで)						
参考情報	案件提出 事由	①市政運営の基本的な方針(規程第4条第2項第1号) ア 市政経営に関する事項						
	関係法令等	白井市職員人事評価規則・白井市職員人事評価実施規程						
	関係課							
	事業費	3,960 千円 (うち特定財源 0 千円)						
	カテゴリー	年代	全ての年代	場所	市内全域	目的	その他	手段

人事評価制度の見直し方針（案）

1. 目標管理型業績評価の導入（令和9年度拡充試行・令和10年度本格導入）

現行の業績評価については仕事の「成果・質・量」の3項目において総合的に評価しており、職員個人の業務目標に対する評価が直接的に評価に反映していないことから、これまで試行的に実施してきた「目標管理型業績評価」を導入し、評価を明確にする。

そのため、設定した目標に対する評価がそのまま評価点となり、目標の設定や点数配分について留意する必要があることから、導入にあたっての方向性については以下のとおりとする。

（1）目標ごとの点数配分について

点数配分については、以下の要素を取り入れる。

業務ウエイトの設定	目標ごとにその目標が、その人の仕事全体のうち、どの程度の業務量を占めているかわかるようにする。
レベルの設定	目標ごとにその目標が「どの程度困難か」「どの程度市に貢献するか」「どの程度の時間的制約があるか」といった視点から判断したレベルを設定する。設定にあたってはS（極めて高い）・A・B（標準）・Cの4段階で設定。
目標数の制限	業務ウエイトを設定することにより、目標数が極端に多い・少ない場合は1つの目標あたりの評点が高くなる・低くなるという影響が生じてしまうため、目標数は原則として5個程度に制限する。

※上記の3点の要素について、一定の基準を設けないと「評価者の主観的な判断で変わってしまう」「被評価者のアピールが上手いと恣意的に高くできてしまう」といった弊害が生じることが想定されるため、公平性の観点からも取り入れる必要があると捉えている。

※目標ごとに業務ウエイトやレベルの高低に応じた、より適正な評価ができるようになるが、評価点の計算については、今までと同一水準の結果となるように設計する。（仮にすべての目標が全て標準のレベルで評価も全て標準だった場合は現行制度の評価ALL3と同じ点数になるように設計。）

（2）業務目標の決定について

業務目標は評価者及び被評価者で行う期首面談で決定することとし、原則としては課長が決定するが、Sレベルの目標がある職員については部長の承認を得ることとする。なお、当該評価に係る調整者（部長・副市長・教育長）も閲覧可能とする。

（3）組織目標について

現行制度において所属長が年度当初に設定している組織目標について、所属長の異動がある場合を見据え、組織目標については、前年度の3月に翌年度の目標を仮設定し、新年度には仮設定した目標を基に新所属長が組織目標を設定することとする。

（4）所属長の業務目標の設定について

所属長（部長・課長等）は評価者であると同時に被評価者でもあることから、所属長についても個人としての業務目標を設定する。

（5）導入スケジュールについて

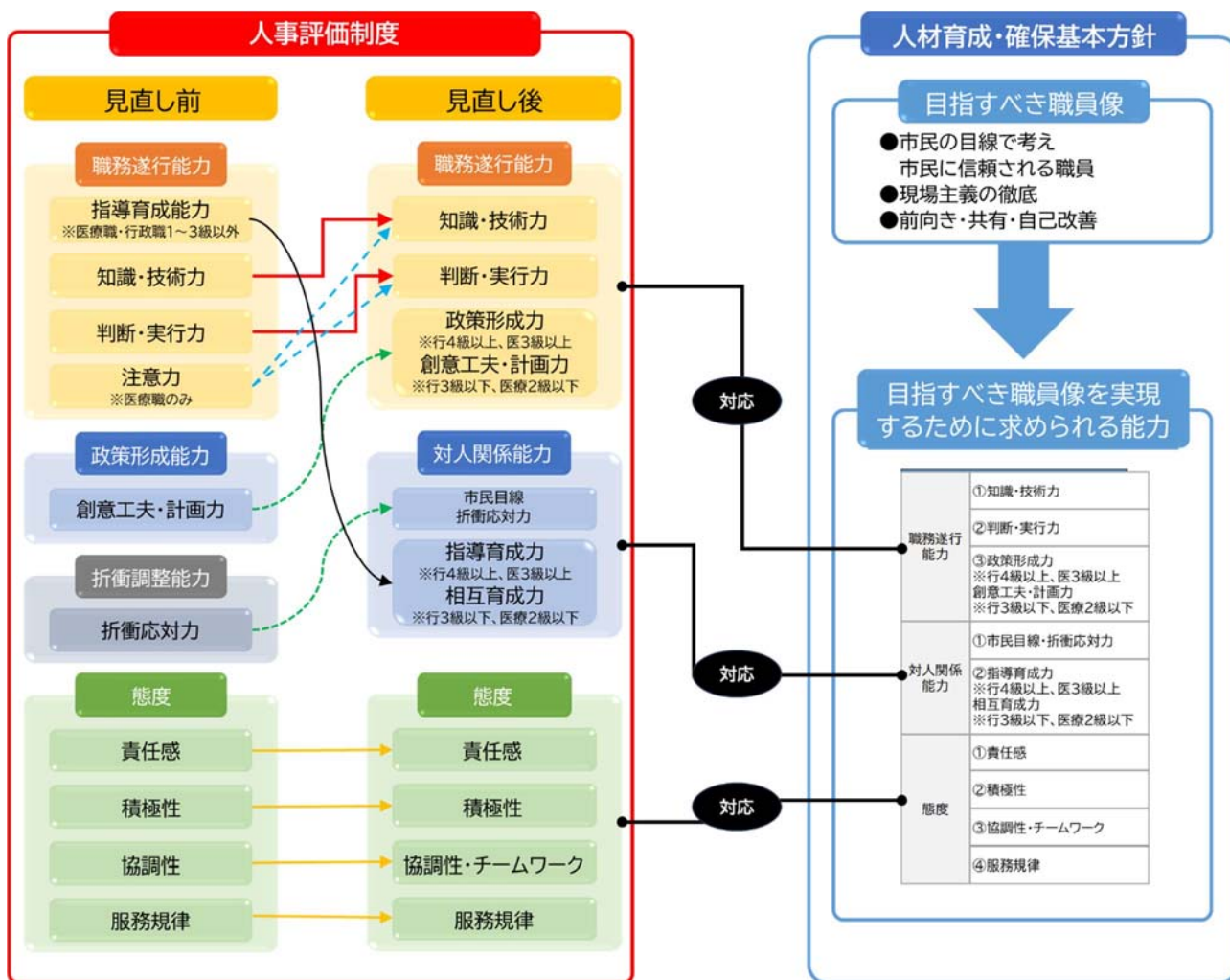
現時点において実施している試行の内容として、業務ウエイト・レベルの概念を取り入れておらず、目標数の制限も行っていないことから令和9年度はそれらの要素を取り入れた「拡充試行」の期間とし、令和10年度からの本格導入を目指す。

2. 能力評価項目の見直し（令和9年度より実施）

能力評価については評価方法や項目数、計算方法は変更しないが、令和8年度中に改訂予定の「白井市人材育成・確保基本方針」と整合をとるため、評価項目の分類や評価に伴う着眼点を改める。

（1）評価項目の分類について

白井市人材育成・確保基本方針において示す伸ばしたい能力と合わせるため、評価項目の分類を以下のように見直す。



（2）評価に伴う着眼点について

項目ごとの評価を行うにあたり参考とする着眼点については、現行においては白井市人事評価実施規程の別表1に示しているが、非常に細かい分類となっていることから簡素な形に整理したものをシステム上表記する。

整理に当たっては、白井市人事評価実施規程の別表1を改正するほか、人材育成・確保基本方針にも同じ内容を示すことにより、目指すべき職員像を実現するために求められる能力が適正に評価されることを明確にする。

3. 納得性・透明性向上の取組み（令和9年度より実施）

現行の制度では目標設定時や評価後に行う面談の手法を詳細に定めておらず、評価者任せになっている面があることや、評価結果の被評価者への開示も十分ではないことから制度の周知徹底及びフィードバックの見直しを行うことにより納得性・透明性を向上させる。

（１）制度の周知徹底について

目標設定・評価・面談についてのマニュアルを作成し、周知することと併せ、評価研修を適宜実施する。

（２）フィードバックの見直しについて

現行制度においては被評価者に対しての評価結果を積極的に開示する制度とはなっていない。令和9年度においては、システム上での開示項目は現行と変更しないが、評価の納得性・透明性の向上や、被評価者の良い点や改善すべき点を意識させるといった人材育成の観点からも、面談でのフィードバックや評価結果の開示を可能とするよう運用面において検討する。

①開示項目と内容

評点項目		現行		令和9年度		令和10年度以降
		評価点	評価コメント	評価点	評価コメント	
業績評価	目標(3～5個の範囲内で設定)	△	△	△	△	令和9年度の 人材育成に 与える影響 や被評価者 の納得度を 鑑みて判断
	業績評価総合評点	△	△	△	△	
能力評価	知識・技術力	△	△	△	△	
	判断・実行力	△	△	△	△	
	政策形成能力(4級以上) 創育工夫・計画力(3級以下)	△	△	△	△	
	折衝応対力・市民視点	△	△	△	△	
	指導育成力(4級以上) 人材育成(3級以下)	△	△	△	△	
	責任感	△	△	△	△	
	積極性	△	△	△	△	
	協調性	△	△	△	△	
	服務規律	△	△	△	△	
	能力評価総合評点	△	△	△	△	
総合評価	総合評点	△	△	△	△	
	総合評価(A～E評価)	△	△	△	△	

※評価内容については、被評価者の求めがあれば直近の評価内容を全て開示することとなっている（白井市職員人事評価規則第7条）ことから、評価者は開示されることを前提とした評価書の記入を行っている。

4. 人事評価システムによる評価データの蓄積及び分析（令和9年度より実施）

現行の運用においては、人事評価表等の作成、配布、収集、集計等をワード及びエクセルで行い、記録を紙で管理しているため、一連の作業や記録の参照に多くの時間を要している。人事評価システムを導入することにより以下のような効果が見込まれる。

【被評価者・評価者に対する効果】

評価結果を蓄積していくことにより、自らの良い点や伸ばすべき点を可視化し、気づきやスキルアップへの活用が期待できる。

【人事部門・調整者に対する効果】

短時間で詳細な分析を行うことが可能になり、人事部門の負担軽減となるほか、調整者（部等長など）が行う評価者間の評価の偏りの調整作業においても詳細な資料を基に余裕をもって対応することが可能になると見込まれる。