

人事評価制度の見直しに ついて

総務部人事課

◎人事評価制度の実施経過

平成20年～ 行政職(管理職)を対象に試行実施

平成27年～ 行政職(管理職)を対象に本格実施、評価結果を勤勉手当へ反映

平成28年～ 改正地方公務員法施行、全職員を対象に本格実施

令和3年～ 行政職(一般職)を対象に評価結果を勤勉手当へ反映

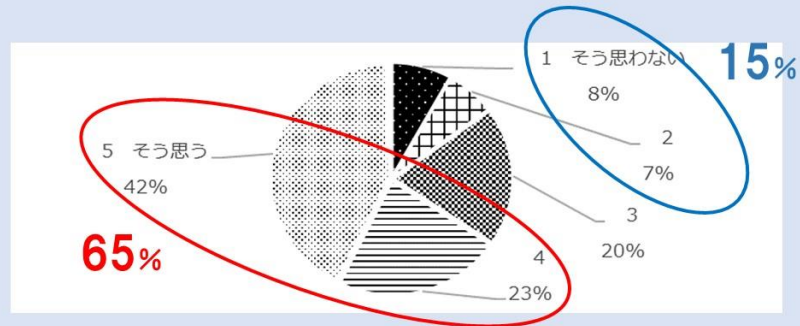
◎人事評価制度の見直し検討経過

- R4.8.3 令和4年度第2回伊賀市人事制度検討委員会
 - ・人事評価制度の点検等についてワーキング部会へ委任
- R4.10.11 令和4年度第1回伊賀市人事制度検討委員会ワーキング部会
 - ・概要説明、意見交換
- R5.1.12 令和4年度第2回伊賀市人事制度検討委員会ワーキング部会
 - ・アンケート案の検討
- R5.1.31～2.13 人事評価制度に関するアンケート実施
- R5.4.28 令和5年度第1回伊賀市人事制度検討委員会
 - ・アンケート集計結果の報告
- R5.6.28 令和5年度第1回伊賀市人事制度検討委員会ワーキング部会
 - ・アンケート集計結果の報告、制度見直しの方向性について検討
- R5.8.9 令和5年度第2回伊賀市人事制度検討委員会ワーキング部会
 - ・制度見直し案について検討
- R5.10.5 令和5年度第3回伊賀市人事制度検討委員会ワーキング部会
 - ・制度見直し案について検討
- R5.11.2 令和5年度第2回伊賀市人事制度検討委員会
 - ・制度見直し案について協議、了承
- R5.11.20 令和5年度第11回総合政策会議
 - ・制度見直し案について協議、令和6年度からの実施について了承

◎アンケート結果から見た対応すべき課題①

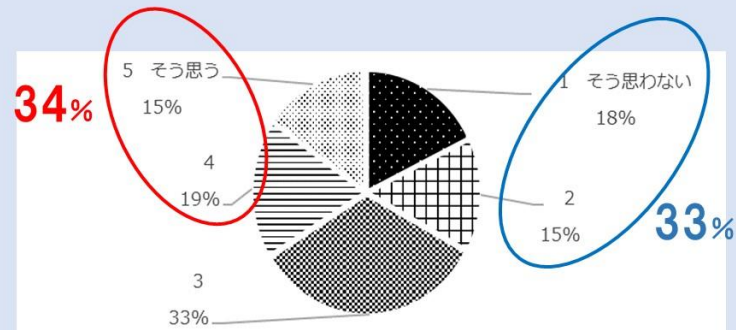
問9 評価結果についてどのように感じているか

2. 評価者によって評価の甘い・辛いといった違いがあり、評価にばらつきがあると感じる



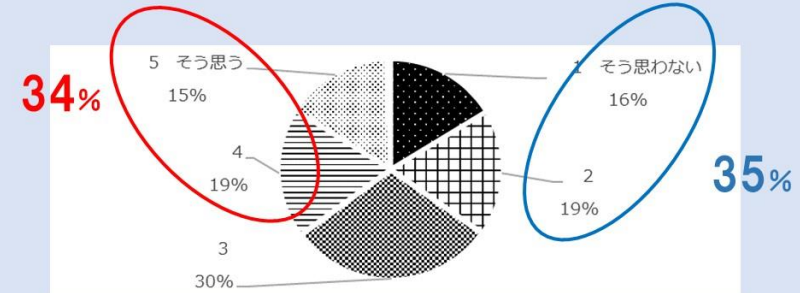
問9 評価結果についてどのように感じているか

3. 過去の評価や評判、在課年数の長さに引きずられてその期に発揮した能力や業績が適切に評価されていないように感じる



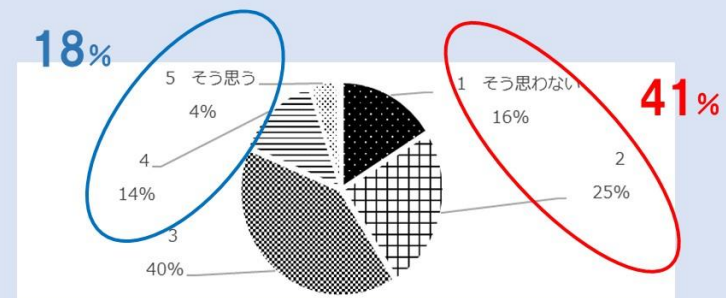
問9 評価結果についてどのように感じているか

4. 結果のみが重視され、具体的な行動事実が評価されていないように感じる



問10 人事評価制度の運用やその活用状況（処遇への反映）について、どのように感じているか

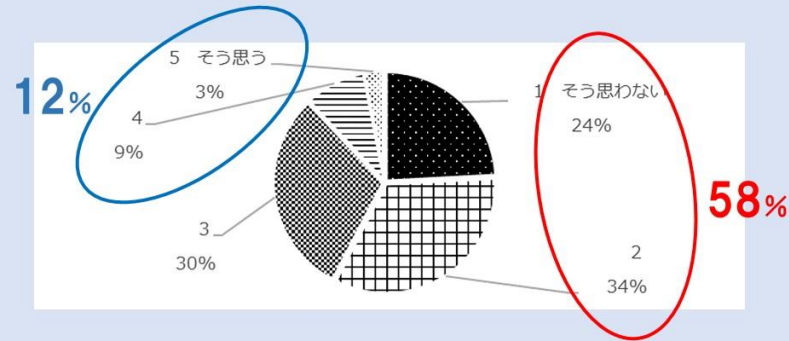
1. 人事評価制度は、発揮した能力や挙げた業績に基づいて評価されるような運用となっている



◎アンケート結果から見た対応すべき課題②

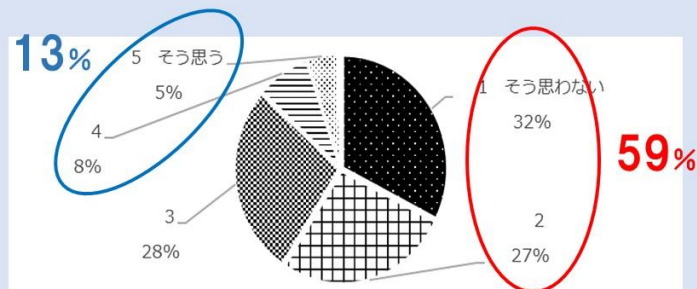
問10 人事評価制度の運用やその活用状況（処遇への反映）について、どのように感じているか

2. 人事評価制度の運用が人材育成に活用されている実感がある



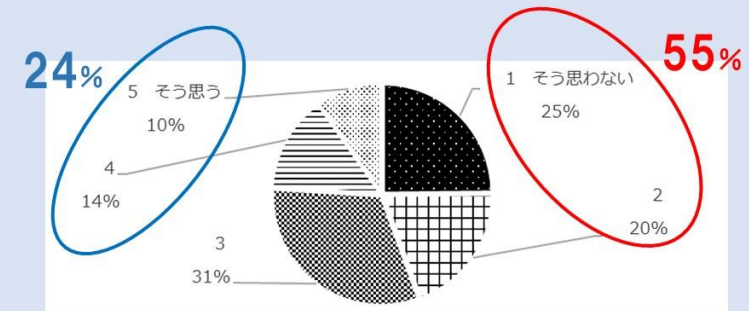
問10 人事評価制度の運用やその活用状況（処遇への反映）について、どのように感じているか

3. 人事評価の結果が勤勉手当に反映されていることで、執務意欲の向上に繋がっている



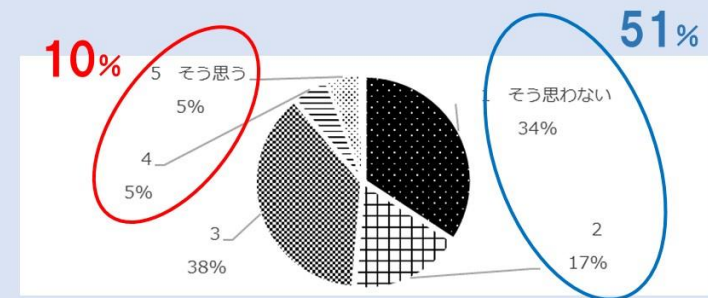
問10 人事評価制度の運用やその活用状況（処遇への反映）について、どのように感じているか

4. 人事評価の結果を昇給にも反映したほうがよい



問10 人事評価制度の運用やその活用状況（処遇への反映）について、どのように感じているか

5. 人事評価の結果や活用の状況について関心がない又は考えたことがない



◎人事評価制度見直しのポイント

1. 評価項目を「標準職務遂行能力」とし、その能力が発揮された“頻度”に基づき評語を付与する評価方式とします
2. 業績目標に“役職に応じた”困難度を設定します
(主幹級以下)
3. 自身の能力を伸ばす「チャレンジ目標」を設定します
(主幹級以下)
4. 行政職、保育士、幼稚園教諭、技能職、消防職における運用の統一を図ります

◎新たな人事評価制度の概要①

項 目		見直しの内容	効 果
1.	評価者・評価調整者	行政職における部下評価・多面的評価を引き続き実施するとともに、消防職、保育士にも適用する	上司だけでは捕捉しきれない被評価者の行動を評価に反映できる
2.	自己評価	自己評価をなくす（目標管理を除く）	評価者が被評価者の自己評価に左右されずに評価できる。
			評価者が自己評価をとりまとめる事務負担を軽減する。
3.	評価項目	標準職務遂行能力そのものとする	「している」調⇒「できる」調となることで、その職階において必要な『能力』と、その『程度』を示すことができる。
			細かく定義しすぎないことで、業務上のあらゆる行動を評価しやすくなる。
			定期的な行動観察の記録を前提とし、特に管理職の評価における評価項目を減らし、評価者の負担を軽減する。
			あらゆる職種で対応できる評価項目となる。

◎新たな人事評価制度の概要②

項 目		見直しの内容	効 果
4.	評価の基準	「点数（着眼点の評価基準）」での評価 ⇒「評語」付与方式とし、表現を見直す	主観的になりがちである「優れている」「標準」「劣る」の表現の見直し
			その職階においてとるべき『程度』を満たした『能力』が見られた『行動』の“頻度”により評価するものとする。 ⇒行動観察記録がないと評価が困難
			「劣る」といった表現をなくし、被評価者の執務意欲を削がないようにする。
5.	評価手法	行動観察記録の徹底の明示	「記憶に頼る評価」ではなく「記録に基づく評価」により公正な評価につなげるとともに、評価者の納得性を確保する
			行動観察記録を日々のOJTに役立てることができる

◎新たな人事評価制度の概要③

項 目		見直しの内容	効 果
6.	目標設定	目標の決定者は指導者であることを明示	指導者が対象者の現状をしっかりと把握し、適切な目標を設定する責任を負う。
7.	業績目標	「私の業績目標（所属目標の達成のために私がすべきこと）」に変更	組織としての目標を全所属職員に認識させるとともに、ひとり一人の業績目標の達成が組織としての目標達成に貢献することを意識づける。
		記載項目の見直し	「現状や課題」の記載項目を設けることにより、現在地から達成水準を算出する。
		指導者が困難度を設定（主幹級以下）	役職に見合った目標を設定するよう促す
			評価への反映において困難度によって差を付けることにより、不公平感をなくす
		工程表の作成	具体的に工程を描き、目標達成のための手順、スケジュールを対象者と指導者とで確認、共有することで円滑な進捗管理が図られる。

◎新たな人事評価制度の概要④

	項 目	見直しの内容	効 果
8.	能力目標	「チャレンジ目標（能力を伸ばすために期末までに取り組むこと）」に変更	習得時期を期末に統一するとともに、成長意欲を促す表題とする。
		人材育成基本方針による「職員に求められる意識及び能力」から目標の種別を選択	目標設定のための主眼を提示し、目標を立てやすくするとともに、人材育成基本方針による「職員に求められる意識及び能力」を意識づける。
		目標の案は対象者が記入する	自己分析により、自身の長所、短所を捉え、能力を伸ばすための道筋をまず自ら考え、期末の自身の姿をイメージすることで、成長意欲を促す。
		記載項目の見直し	「現状や課題」の記載項目を設けることにより、現在地から達成水準を算出する。
		指導者が困難度を設定	対象者が記入した目標案が、対象者の現在の能力と比較して適切かどうかを指導者が判定し、必要に応じて目標を修正することで、簡単に達成できる目標を設定しないようにする。
		「指導者によるサポートの内容」欄	対象者のチャレンジ目標の達成に向けた指導者のサポートを明確にし、実効性を向上させる。

◎新たな人事評価制度の概要⑤

項 目		見直しの内容	効 果
9.	目標管理の自己評価	自己評価の記入欄の充実	目標ごとに自己評価（振り返り）を行い、良かった行動と反省点を明確にすることで、次のステップアップにつなげる。
			指導者評価とのギャップがフィードバックの際の重要なポイントとなる。
10.	指導者評価	「達成状況」⇒「評語」への見直し	業績目標の評価は、あくまで結果によるものとする。
			チャレンジ目標の評価は「取組み姿勢」も評価できるものとし、対象者の能力向上意欲の妨げとならないようにする。
		指導者評価の記入欄の充実	期末面談において、指導者が対象者に対して効果的なフィードバックを行うためのサポートとなる項目とする。
			「改善すべき点（耳の痛いこと）」と表題に書いておくことで、対象者は面談以前から耳の痛いことも言われることを覚悟でき、指導者も言いやすくなる。
		「ステップアップに向けて」欄の追加	フィードバックにおいて、耳の痛いことといった現状通知を行ったうえで、指導者による対象者への期待をしっかりと伝えることで、対象者自ら成長する意欲を失わせず、次期以降の人材育成につなげる。

◎新たな人事評価制度の概要⑥

項 目		見直しの内容	効 果
11.	その他	各職員の目標設定時期の早期化 部局目標の決定過程と並行して各職員が目標を設定 ⇒部局目標決定後に目標を再確認	早期に目標を設定することで、年度当初から業務の目的を明確にし、目標達成に向けた取り組みを進めることができる。
		再評価期間を評価期間終了後 1 週間以内から 2 週間以内へ変更 (部局目標は 4 週間以内とする)	特に業績目標に係る集計作業の期間等を考慮し、期間に余裕を持たせる。
		人事評価委員会への不承事項申出期限を評価期間終了後 2 週間から 3 週間に変更 (部局目標は最大 5 週間以内とする)	
12.	運用	行政職（管理職・一般職）、消防職、保育士、技能職員において統一的な運用を図る	実施要領を統一するとともに、評価の手法、流れの統一した運用により、制度理解の促進を図る。
			管理、分析をしやすくし、今後の不断の見直しに資する。

◎新たな人事評価制度の概要⑦

・「着眼点の評価基準」⇒「評語」 比較表

現行			見直し後																												
能力評価	<table><tr><th colspan="2">着眼点の評価基準（目安）</th></tr><tr><td>5</td><td>極めて優れている・他の自治体に誇れる（全職員のなかで群を抜いた能力を発揮している）</td></tr><tr><td>4</td><td>優れている・他の職員の模範となる（職責を超えた能力を発揮している）</td></tr><tr><td>3</td><td>標準的である・普通</td></tr><tr><td>2</td><td>やや劣る・あまり傾向がない</td></tr><tr><td>1</td><td>極めて劣る・全く傾向がない</td></tr></table> ※0.5点刻みの評価が可能		着眼点の評価基準（目安）		5	極めて優れている・他の自治体に誇れる（全職員のなかで群を抜いた能力を発揮している）	4	優れている・他の職員の模範となる（職責を超えた能力を発揮している）	3	標準的である・普通	2	やや劣る・あまり傾向がない	1	極めて劣る・全く傾向がない	標準職務遂行能力評価	<table><tr><th>評語 A</th><th>率</th></tr><tr><td>これ以上のことが頻繁にできており、職責を超えているといえる</td><td>5/5</td></tr><tr><td>常にできており、職責を十分に果たしている</td><td>4/5</td></tr><tr><td>概ねできており、基本的に職責を果たしているといえる</td><td>3/5</td></tr><tr><td>できていないことがやや多く、職責を果たしているというにはもう少しである</td><td>2/5</td></tr><tr><td>ほとんどできておらず、職責を果たしているとはいえない</td><td>1/5</td></tr><tr><td>指導育成又は助言を行うべき部下や後輩等がない</td><td>-</td></tr></table>		評語 A	率	これ以上のことが頻繁にできており、職責を超えているといえる	5/5	常にできており、職責を十分に果たしている	4/5	概ねできており、基本的に職責を果たしているといえる	3/5	できていないことがやや多く、職責を果たしているというにはもう少しである	2/5	ほとんどできておらず、職責を果たしているとはいえない	1/5	指導育成又は助言を行うべき部下や後輩等がない	-
	着眼点の評価基準（目安）																														
5	極めて優れている・他の自治体に誇れる（全職員のなかで群を抜いた能力を発揮している）																														
4	優れている・他の職員の模範となる（職責を超えた能力を発揮している）																														
3	標準的である・普通																														
2	やや劣る・あまり傾向がない																														
1	極めて劣る・全く傾向がない																														
評語 A	率																														
これ以上のことが頻繁にできており、職責を超えているといえる	5/5																														
常にできており、職責を十分に果たしている	4/5																														
概ねできており、基本的に職責を果たしているといえる	3/5																														
できていないことがやや多く、職責を果たしているというにはもう少しである	2/5																														
ほとんどできておらず、職責を果たしているとはいえない	1/5																														
指導育成又は助言を行うべき部下や後輩等がない	-																														
業績目標	<table><tr><th colspan="2">達成状況</th></tr><tr><td>5</td><td>先進的な取り組みを行い、成果があった</td></tr><tr><td>4</td><td>達成水準を上回る成果があった</td></tr><tr><td>3</td><td>業績目標を達成した</td></tr><tr><td>2</td><td>取り組んだが、業績目標を達成しなかった</td></tr><tr><td>1</td><td>業績目標に取り組まなかった</td></tr></table>		達成状況		5	先進的な取り組みを行い、成果があった	4	達成水準を上回る成果があった	3	業績目標を達成した	2	取り組んだが、業績目標を達成しなかった	1	業績目標に取り組まなかった	業績目標	<table><tr><th>評語 C</th><th>率</th></tr><tr><td>目標としていた達成水準を上回る成果を出した（100%超）</td><td>5/5</td></tr><tr><td>目標としていた達成水準に到達した（100%）</td><td>4/5</td></tr><tr><td>わずかに目標の達成水準まで達しなかった（90%以上100%未満）</td><td>3/5</td></tr><tr><td>目標の達成水準には届かなかった（60%以上90%未満）</td><td>2/5</td></tr><tr><td>目標の達成水準までは遠い結果となった（60%未満）</td><td>1/5</td></tr><tr><td>目標達成のための取り組みが見られなかった</td><td>0</td></tr></table>		評語 C	率	目標としていた達成水準を上回る成果を出した（100%超）	5/5	目標としていた達成水準に到達した（100%）	4/5	わずかに目標の達成水準まで達しなかった（90%以上100%未満）	3/5	目標の達成水準には届かなかった（60%以上90%未満）	2/5	目標の達成水準までは遠い結果となった（60%未満）	1/5	目標達成のための取り組みが見られなかった	0
	達成状況																														
5	先進的な取り組みを行い、成果があった																														
4	達成水準を上回る成果があった																														
3	業績目標を達成した																														
2	取り組んだが、業績目標を達成しなかった																														
1	業績目標に取り組まなかった																														
評語 C	率																														
目標としていた達成水準を上回る成果を出した（100%超）	5/5																														
目標としていた達成水準に到達した（100%）	4/5																														
わずかに目標の達成水準まで達しなかった（90%以上100%未満）	3/5																														
目標の達成水準には届かなかった（60%以上90%未満）	2/5																														
目標の達成水準までは遠い結果となった（60%未満）	1/5																														
目標達成のための取り組みが見られなかった	0																														
能力目標	<table><tr><th colspan="2">達成状況</th></tr><tr><td>5</td><td>他の自治体に誇れるほどの能力を習得した</td></tr><tr><td>4</td><td>当初の設定を上回る能力を習得した</td></tr><tr><td>3</td><td>目標どおり能力を習得した</td></tr><tr><td>2</td><td>取り組んだが、習得できなかった</td></tr><tr><td>1</td><td>能力目標に取り組まなかった</td></tr></table>		達成状況		5	他の自治体に誇れるほどの能力を習得した	4	当初の設定を上回る能力を習得した	3	目標どおり能力を習得した	2	取り組んだが、習得できなかった	1	能力目標に取り組まなかった	チャレンジ目標	<table><tr><th>評語 D</th><th>率</th></tr><tr><td>目標としていた達成水準を大きく上回った</td><td>5/5</td></tr><tr><td>目標としていた達成水準に到達した</td><td>4/5</td></tr><tr><td>目標の達成水準まで到達しなかったが、工夫・改善等しようとする努力が見られた</td><td>3/5</td></tr><tr><td>取り組もうとする姿勢が見られなかった</td><td>0</td></tr></table>		評語 D	率	目標としていた達成水準を大きく上回った	5/5	目標としていた達成水準に到達した	4/5	目標の達成水準まで到達しなかったが、工夫・改善等しようとする努力が見られた	3/5	取り組もうとする姿勢が見られなかった	0				
達成状況																															
5	他の自治体に誇れるほどの能力を習得した																														
4	当初の設定を上回る能力を習得した																														
3	目標どおり能力を習得した																														
2	取り組んだが、習得できなかった																														
1	能力目標に取り組まなかった																														
評語 D	率																														
目標としていた達成水準を大きく上回った	5/5																														
目標としていた達成水準に到達した	4/5																														
目標の達成水準まで到達しなかったが、工夫・改善等しようとする努力が見られた	3/5																														
取り組もうとする姿勢が見られなかった	0																														

◎新たな人事評価制度の概要⑧

・評価の点数化のイメージ 主幹級の場合

評価項目	配点	上司評価			多面的評価			評価点 (A+B)/2	評価点から導く評語	
		評語	率	点数A 配点×率	評語	率	点数B 配点×率			
規律・倫理	10	概ねできており、基本的に職責を果たしているといえる	3/5	6.00	できていないことがやや多く、職責を果たしているというにはもう少しである	2/5	4.00	<u>5.00</u>	≥配点×2/5	できていないことがやや多く、職責を果たしているというにはもう少しである
企画立案	15	常にできており、職責を十分に果たしている	4/5	12.00	概ねできており、基本的に職責を果たしているといえる	3/5	9.00	<u>10.50</u>	≥配点×3/5	概ねできており、基本的に職責を果たしているといえる
説明・調整	15	常にできており、職責を十分に果たしている	4/5	12.00	ほとんどできておらず、職責を果たしているとはいえない	1/5	3.00	<u>7.50</u>	≥配点×2/5	できていないことがやや多く、職責を果たしているというにはもう少しである
業務運営	15	これ以上のことが頻繁にできており、職責を超えているといえる	5/5	13.50	概ねできており、基本的に職責を果たしているといえる	3/5	12.00	<u>12.75</u>	≥配点×4/5	常にできており、職責を十分に果たしている
		常にできており、職責を十分に果たしている	4/5		これ以上のことが頻繁にできており、職責を超えているといえる	5/5				
人材育成・協調性	15	できていないことがやや多く、職責を果たしているというにはもう少しである	2/5	7.50	概ねできており、基本的に職責を果たしているといえる	3/5	10.50	<u>9.00</u>	≥配点×3/5	概ねできており、基本的に職責を果たしているといえる
		十分にできている	3/5		かなり高いレベルでできている	4/5				

評価項目		配点	期首に設定した困難度		率	評 語	率	評価点 配点×困難度の率×評語の率		評価点から導く評語	
業績目標	目標1	20	◎	対象者の役職に比して、高度な目標	10/10	目標としていた達成水準に到達した (100%)	4/5	16.00	12.80	≥ 配点 × 3/5	組織の目標達成に貢献した
	目標2		○	対象者の役職に比して、標準的な目標	8/10	わずかに目標の達成水準に達しなかった (90%以上100%未満)	3/5	9.60			
チャレンジ		10	◎	期首の状況と照らして、期末にこれが達成できればかなりのレベルアップが期待できる目標	10/10	目標としていた達成水準に到達した	4/5	8.00		≥ 配点 × 4/5	能力がかなり向上した

評価点合計 65.55点

◎新たな人事評価制度の概要⑨

・勤勉手当への反映

現 行				見 直 し 後																																												
行政職（管理職）	役職で区分しない	<table><tr><td></td><td>上位の者から順に決定</td><td colspan="2">成績率</td></tr><tr><td>人員分布</td><td></td><td>加減割合</td><td>差引後</td></tr><tr><td>A：約10%</td><td rowspan="4">原資 -2%</td><td>+8%</td><td>106%</td></tr><tr><td>B：約30%</td><td>+4%</td><td>102%</td></tr><tr><td>C：約60%</td><td>±0%</td><td>98%</td></tr><tr><td>D：※</td><td>-4%</td><td>94%</td></tr></table> ※D評価には、評価結果（開示シート）で4点以下の評価項目（業績目標を除く）が下記の場合に区分されます。（部長、次長、副参事の評価項目「業務運営・組織マネジメント」は、評価点を「÷2」します）		上位の者から順に決定	成績率		人員分布		加減割合	差引後	A：約10%	原資 -2%	+8%	106%	B：約30%	+4%	102%	C：約60%	±0%	98%	D：※	-4%	94%	行政職（管理職）	役職で区分しない	<table><tr><th colspan="4">反映方法a</th></tr><tr><td rowspan="5">評価区分</td><td>S</td><td>業績目標を除き、最も評価が高い評語を3項目以上取得し、かつ全ての項目で2番目に評価が低い評語以下がない場合</td><td rowspan="2">成績率を標準とし、加えて区分C、Dにおいて減算された額を配分する</td></tr><tr><td>A</td><td>S区分と合わせて人事評価点上位約10%の人員数</td></tr><tr><td>B</td><td>S、A、C、D以外</td><td>成績率を標準とする</td></tr><tr><td>C</td><td>D区分と合わせて人事評価点下位約10%の人員数</td><td>成績率を標準-4/100とする</td></tr><tr><td>D</td><td>最も評価が低い評語を3項目以上取得した場合、又は全ての項目で2番目に評価が低い評語以下を取得した場合</td><td>成績率を標準-10/100とする</td></tr></table>		反映方法a				評価区分	S	業績目標を除き、最も評価が高い評語を3項目以上取得し、かつ全ての項目で2番目に評価が低い評語以下がない場合	成績率を標準とし、加えて区分C、Dにおいて減算された額を配分する	A	S区分と合わせて人事評価点上位約10%の人員数	B	S、A、C、D以外	成績率を標準とする	C	D区分と合わせて人事評価点下位約10%の人員数	成績率を標準-4/100とする	D	最も評価が低い評語を3項目以上取得した場合、又は全ての項目で2番目に評価が低い評語以下を取得した場合	成績率を標準-10/100とする		
			上位の者から順に決定	成績率																																												
人員分布		加減割合	差引後																																													
A：約10%	原資 -2%	+8%	106%																																													
B：約30%		+4%	102%																																													
C：約60%		±0%	98%																																													
D：※		-4%	94%																																													
反映方法a																																																
評価区分	S	業績目標を除き、最も評価が高い評語を3項目以上取得し、かつ全ての項目で2番目に評価が低い評語以下がない場合	成績率を標準とし、加えて区分C、Dにおいて減算された額を配分する																																													
	A	S区分と合わせて人事評価点上位約10%の人員数																																														
	B	S、A、C、D以外	成績率を標準とする																																													
	C	D区分と合わせて人事評価点下位約10%の人員数	成績率を標準-4/100とする																																													
	D	最も評価が低い評語を3項目以上取得した場合、又は全ての項目で2番目に評価が低い評語以下を取得した場合	成績率を標準-10/100とする																																													
行政職（一般職）	役職ごとに区分する	<table><tr><td></td><td>上位の者から順に決定</td><td colspan="2">成績率</td></tr><tr><td>人員分布</td><td></td><td>加減度</td><td>差引後</td></tr><tr><td>S：※</td><td rowspan="5">原資 -2%</td><td>+9%</td><td>107%</td></tr><tr><td>A：約20%</td><td>+5%</td><td>103%</td></tr><tr><td>B：約40%</td><td>+2%</td><td>100%</td></tr><tr><td>C：約40%</td><td>±0%</td><td>98%</td></tr><tr><td>D：※</td><td>-4%</td><td>94%</td></tr></table> ※S・D評価には、評価結果（開示シート）で8点以上の評価項目（業績目標を除く）が8項目中4つ以上ある場合・4点以下の評価項目（業績目標を除く）が8項目中4つ以上ある場合に区分されます。		上位の者から順に決定	成績率		人員分布		加減度	差引後	S：※	原資 -2%	+9%	107%	A：約20%	+5%	103%	B：約40%	+2%	100%	C：約40%	±0%	98%	D：※	-4%	94%	行政職（短時間勤務再任用）	役職で区分しない	<table><tr><th colspan="4">反映方法b</th></tr><tr><td rowspan="5">評価区分</td><td>S</td><td>業績目標を除き、最も評価が高い評語を3項目以上取得し、かつ全ての項目で2番目に評価が低い評語以下がない場合</td><td rowspan="2">成績率を標準とし、加えて区分C、Dにおいて減算された額を配分する</td></tr><tr><td>A</td><td>S区分と合わせて人事評価点上位約10%の人員数</td></tr><tr><td>B</td><td>S、A、C、D以外</td><td rowspan="2">成績率を標準とする</td></tr><tr><td>C</td><td>D区分と合わせて人事評価点下位約10%の人員数</td></tr><tr><td>D</td><td>最も評価が低い評語を3項目以上取得した場合、又は全ての項目で2番目に評価が低い評語以下を取得した場合</td><td>成績率を標準-10/100とする</td></tr></table>		反映方法b				評価区分	S	業績目標を除き、最も評価が高い評語を3項目以上取得し、かつ全ての項目で2番目に評価が低い評語以下がない場合	成績率を標準とし、加えて区分C、Dにおいて減算された額を配分する	A	S区分と合わせて人事評価点上位約10%の人員数	B	S、A、C、D以外	成績率を標準とする	C	D区分と合わせて人事評価点下位約10%の人員数	D	最も評価が低い評語を3項目以上取得した場合、又は全ての項目で2番目に評価が低い評語以下を取得した場合	成績率を標準-10/100とする
	上位の者から順に決定	成績率																																														
人員分布		加減度	差引後																																													
S：※	原資 -2%	+9%	107%																																													
A：約20%		+5%	103%																																													
B：約40%		+2%	100%																																													
C：約40%		±0%	98%																																													
D：※		-4%	94%																																													
反映方法b																																																
評価区分	S	業績目標を除き、最も評価が高い評語を3項目以上取得し、かつ全ての項目で2番目に評価が低い評語以下がない場合	成績率を標準とし、加えて区分C、Dにおいて減算された額を配分する																																													
	A	S区分と合わせて人事評価点上位約10%の人員数																																														
	B	S、A、C、D以外	成績率を標準とする																																													
	C	D区分と合わせて人事評価点下位約10%の人員数																																														
	D	最も評価が低い評語を3項目以上取得した場合、又は全ての項目で2番目に評価が低い評語以下を取得した場合	成績率を標準-10/100とする																																													