

那覇市公報

第 1 3 6 8 号

毎月 2 回 1 , 1 5 日発行

発 行 所

那覇市泉崎 1 丁目 1 番 1 号

那覇市総務部総務課

目 次

公 告

- 住民票の職権消除の公示について (市民課) 357
- 那覇広域都市計画公園事業の施行について (花とみどり課) 358

水道局告示

- 那覇市水道事業の業務に係る公金の収納事務委託について 358

教育委員会訓令

- 那覇市教育委員会人事評価規程 359

公 告

那覇市公告第 3 8 号

平成 1 5 年 6 月 1 8 日

掲 示 済

住民票の職権消除の公示について

住民票の職権消除の通知を受けるべき者の住所又は居所が明らかでないため、住民基本台帳法施行令 (昭和 4 2 年政令第 2 9 2 号) 第 1 2 条第 4 項の規定により公示する。

那覇市長 翁 長 雄 志

(別紙略)

那覇市公告第 3 9 号

平成 1 5 年 6 月 2 4 日

掲 示 済

那覇広域都市計画公園事業の施行について

都市計画法（昭和43年法律第100号）第62条第1項の規定による事業認可の図書の送付を受けたので、同法第62条第2項及び同法施行規則第49条の規定に基づき「事業地を表示する図書」を公衆の縦覧に供する。

那覇市長 翁 長 雄 志

- 1 都市計画事業の種類及び名称
種 類 那覇広域都市計画公園事業
名 称 2・2・那85号 那覇新都心7号街区公園
- 2 施行者の氏名
那 覇 市
- 3 事業所の所在地
沖縄県那覇市泉崎1丁目1番1号
- 4 事業地の所在地
沖縄県那覇市上之屋1丁目地内
- 5 事業の施行期間
平成15年5月30日から平成17年3月31日まで
- 6 縦覧の場所
那覇市役所 建設管理部 花とみどり課
(那覇市銘苅2丁目3番1号、銘苅庁舎3階)

水 道 局 告 示

那覇市水道局告示第1号

平成15年6月11日

掲 示 済

那覇市水道事業の業務に係る公金の収納事務委託について

那覇市水道事業の業務に係る公金（水道料金等のうち、督促状により請求されているものに限る。）の収納事務委託について、地方公営企業法施行令第26条の4第1項の規定に基づき、次のとおり告示する。

那覇市水道事業管理者

水道局長 高 嶺 晃

- 1 委託する業務の名称
那覇市水道局水道料金等コンビニエンスストア収納業務委託（水道料金等のうち、督促状により請求され、かつ、納付期限内のものに限る。）
- 2 受託者
株式会社 電算システム
- 3 収納できる店舗の名称

県内 ファミリーマート、ホットスパー、ローソンの各店舗
県外 ファミリーマート、ホットスパー、ローソン、セブンイレブン、サンクス、サークル K、セーブオン、ミニストップ、ココストアー、ポプラ、am/pm、スリーエフ、セイコーマート、デイリーヤマザキ、ヤマザキデイリーストアの各店舗

4 実施日 平成 15 年 7 月 1 日 (平成 15 年 4 月分の督促状から適用する。)

教育委員会訓令

那覇市教育委員会訓令第 2 号

平成 1 5 年 6 月 6 日

施 行 済

那覇市教育委員会人事評価規程を次のように定める。

那覇市教育委員会
委員長 野原正徳

那覇市教育委員会人事評価規程

(趣旨)

第 1 条 この規程は、職員の人事評価に関し必要な事項を定めるものとする。

(用語の意義)

第 2 条 この規程において、次の各号に掲げる用語の意義は、当該各号に定めるところによる。

- (1) 人事評価 この規程に定める手続により、勤務実績及び職務遂行能力を評価し、記録することをいう。
- (2) 勤務実績 職員が割り当てられた職務を遂行した実績をいう。
- (3) 職務遂行能力 職務の遂行に当たって顕れた職員の能力をいう。
- (4) 実績評価 職員の勤務実績の評価をいう。
- (5) 能力評価 職員の職務遂行能力の評価をいう。
- (6) 多面評価 部下等による評価をいう。
- (7) 評価者 実績評価、能力評価又は多面評価を実施する者をいう。
- (8) 被評価者 地方公務員法(昭和 25 年法律第 261 号)第 4 条第 1 項に規定する職員(派遣職員等市長が人事評価をすることが適当でないと認める者を除く。)で人事評価を受けるものをいう。
- (9) 評価シート 人事評価の記録様式をいう。

(基本原則)

第 3 条 人事評価は、職員の勤務実績及び職務遂行能力を当該職員の職務の種類並びに複雑、困難及び責任の度に応じて確実に判定し、職務への適性を公正に示すものでなければならない。

(人事評価の種類)

第 4 条 人事評価の種類は、実績評価、能力評価及び多面評価とする。

(評価者の責務)

第 5 条 評価者は、職員の勤務実績及び職務遂行能力について公正に評価し、評価シートに記録するものとする。

(被評価者の責務)

第 6 条 被評価者は、評価シートの記載等人事評価の実施に必要な事項について、その趣旨に則り誠実にこれを行わなければならない。

(基準)

第 7 条 人事評価の実施は、次に掲げる基準によらなければならない。

- (1) 評価者の心構え (別表第 1)
- (2) 職位ごとの役割期待水準 (別表第 2)
- (3) 業務困難度設定基準 (別表第 3)
- (4) 評価者が陥りやすい評価誤差とその対策 (別表第 4)

(実績評価の被評価者)

第 8 条 実績評価は、次に掲げる職員以外の職員について行う。

- (1) 地方公務員法第 22 条第 5 項に基づき臨時的任用をされた職員
- (2) 休職、長期の出張又は研修その他の教育長が認める事由により、公正な評価を実施することが困難であると認める職員

(実績評価の評価者)

第 9 条 実績評価の評価者は、第一次評価者及び第二次評価者とする。

- 2 実績評価の第一次評価者は、2 月 1 日 (以下「評価基準日」という。) における被評価者の直属の上司とし、その第二次評価者は、評価基準日における当該第一次評価者の直属の上司とする。
- 3 職位上同等の職にある者については、相互に実績評価の評価者となることができない。この場合における評価者については、教育長が別に定める。
- 4 生涯学習部長は、第 1 項又は第 2 項の規定により評価者となる者に事故等その他の教育長が認める事由により当該評価者が実績評価を実施することが適当でないと認める場合においては、別の者を評価者として指名するものとする。

(実績評価の面談)

第 10 条 実績評価の第一次評価者は、被評価者と面談を行った上で評価をするものとする。

- 2 前項の面談の実施に関し必要な事項は、教育長が別に定める。

(実績評価の対象期間)

第 11 条 実績評価の対象期間 (以下「評価対象期間」という。) は、毎年 4 月 1 日から翌年 3 月 31 日までとする。

(実績評価の手続)

第 12 条 実績評価の第一次評価者は、評価基準日までの勤務実績及び評価対象期間最終日までの勤務実績見込を基に、評価基準日から 10 日以内に評価を行い、評価シートを第二次評価者に提出するものとする。この場合において、第二次評価者に評価結果を説明しなければならない。

- 2 実績評価の第二次評価者は、第一次評価者の評価結果及び説明等を参考に、評価基準日から 20 日以内に評価を行い、評価シートを第 15 条に規定する評価調整会議に提出するものとする。

(実績評価の補正)

第 13 条 実績評価の第一次評価者又は第二次評価者は、評価基準日後評価対象期間最終日までの間に評価を補正すべき事由が生じたと認めるときは、第 15 条に規

定する評価調整会議へ申し出て、評価結果を補正することができる。

(能力評価)

第 14 条 第 8 条から前条までの規定は、能力評価について準用する。この場合において、第 12 条第 1 項中「勤務実績及び評価対象期間最終日までの実績見込」とあるのは「職務遂行過程」と読み替えるものとする。

(評価調整会議)

第 15 条 第二次評価終了後に教育長が別に定めるところにより評価の不均衡を調整するため、評価調整会議を置く。

2 評価調整会議に関し必要な事項は、教育長が別に定める。

(評価シートの提出)

第 16 条 評価調整会議は、3 月 1 日までに評価の調整を行い、速やかに評価シートの写しを第一次評価者に送付し、評価シートの原本を総務課長に提出しなければならない。

(評価シートの開示)

第 17 条 第一次評価者は、前条の評価シートの写しの送付を受けたときは、速やかに被評価者本人に開示しなければならない。

(苦情の申出及び申立)

第 18 条 被評価者は、人事評価の結果等に関し苦情があるときは、第二次評価者に対して苦情申出をすることができる。

2 被評価者は、前項の苦情申出に対する措置に対してなお不服があるときは、次条に規定する苦情処理委員会へ苦情申立をすることができる。

3 第 1 項の規定による苦情申出及び前項の規定による苦情申立に関し必要な事項は、教育長が別に定める。

4 被評価者は、第 1 項の規定による苦情申出及び第 2 項の規定による苦情申立をしたことをもって不利益な扱いを受けることはない。

(苦情処理委員会)

第 19 条 前条第 2 項の苦情申立に対する審査を行うため、苦情処理委員会を設置する。

2 苦情処理委員会は、審査の結果必要と認めるときは、評価者に対する指導、評価結果の修正その他教育長の定める措置を行う。

3 前 2 項に定めるもののほか、苦情処理委員会の組織及び運営に関し必要な事項は、教育長が別に定める。

(多面評価)

第 20 条 多面評価は、部長、副部長、課長その他教育長が必要と認める職にある者について行うものとする。

2 多面評価の評価者は、次に掲げる者のうちから教育長が指名するものとする。

(1) 被評価者に直属する職員

(2) 被評価者と職位上同等の職にある職員

3 多面評価の対象期間は、4 月 1 日から 12 月 31 日までとする。

4 総務課長は、多面評価の実施後速やかにその結果を被評価者本人に通知しなければならない。

5 前各項に定めるもののほか、多面評価の実施に関し必要な事項は、教育長が別に定める。

(活用)

第 21 条 人事評価は、指導、研修及び配置換えに活用する。

(その他)

第 22 条 この規程に定めるもののほか、人事評価の実施に関し必要な事項は、教育長が別に定める。

付 則

- 1 この訓令は、平成 15 年 6 月 6 日から施行する。
- 2 那覇市教育委員会人事評価制度導入のための試行に関する規程(平成 14 年那覇市教育委員会訓令第 4 号) は、廃止する。

別表第 1

評価者の心構え

評価者は、人事評価を実施するに当たって公正を期するために次の事項を守るものとする。

- 1 想像や推定、あるいはうわさによるのではなく、日常の観察に基づいて適切な判断をすること。
- 2 性別、身分、信条、政治的意見、組合所属などによって差別しないこと。
- 3 縁故関係、友人関係、同情又は偏見・先入観によって判断を左右しないこと。
- 4 厳正な立場を堅持し、他人の思惑、特に被評価者の思惑又は被評価者の個人的な事情によって左右されないこと。
- 5 被評価者の過去の過失又は将来の見込みにとらわれないこと。
- 6 被評価者の性格、年齢、勤務年数の長短、学歴などによって判断を左右されないこと。
- 7 評価実施で知り得た秘密は他人に漏らさないこと。
- 8 評価者は、相互に協議、相談することなく独立して判断すること。

別表第 2

職位ごとの役割期待水準

1 ライン職

職名	役 割 期 待 水 準
主事級	定型的な担任業務及びある程度応用判断が必要な担任業務を正確かつ効率的に行う。 担任業務の進捗状況や問題点について、係長に報告、相談する。 常に業務改善に取り組み、提案を行うなど、効率的な行政運営に努める。 自らの担任業務にとらわれず、必要なときは他の課員を支援する。 業務初心者に対し、積極的に指導、助言を行う。
係長	係業務及び係員を総括する。 係業務の進捗状況や問題点について、課長に報告、相談する。 常に業務改善に取り組み、提案を行うなど、効率的な行政運営に努める。 係員を指導、育成し係全体の能力向上に努める。 係の課題解決に率先して取り組む。
課長	課業務及び課員を総括する。 課業務の進捗状況や問題点について、副部長及び部長に報告、相談する。 課の経営者であるとの自覚をもち、効率的な行政運営に努める。 公平、公正に課員を評価し、指導、育成する。

	課の重要課題を設定し、推進する。 新たな課題、困難な問題に対して、適切な判断をして対応方針を決定する。
副部長	部長の方針を受けて、下記の部長業務を補佐し、効率的な行政運営に努める。
部長	市の政策意思決定へ参画する。 部業務及び部員を総括する。 部の重要政策課題を設定し、推進する。 重要政策課題等について他の部局との調整を行う。 高度な判断を要する事項についての対外折衝を行う。

備考

主事級とは、主事、技師、専門員、主任主事、主任技師、幼稚園教諭、教育相談員、公民館主事、司書、学芸員、栄養士、調理員、運転手、ボイラー技師、用務員をいう。

係長級とは、係長、給食センター副所長、幼稚園主任教諭、図書館分館長、公民館長（中央公民館長を除く）をいう。

課長級とは、課長、室長、中央図書館長、中央公民館長、青少年センター所長、博物館長、教育研究所所長、学校給食センター所長をいう。

2 スタッフ職

職名	役 割 期 待 水 準
主査、技査 指導主事、充て 指導主事、社会 教育主事、主任 専門員、主任学 芸員、調理技 査、主任調理員	担任する業務及び特定課題に対して、調査、研究し、推進する。 担任業務の進捗状況や問題点について、課長に報告、相談する。 常に業務改善に取り組み、提案を行うなど、効率的な行政運営に努める。 係長とともに係員を指導、育成し係全体の能力向上に努める。 係長の係運営に積極的に協力するとともに係の課題解決に率先して取り組む。
主幹、技幹	担任する業務及び特定課題に対して、調査、研究し、推進する。 担任業務の進捗状況や問題点について、副部長及び部長に報告、相談する。 課長とともに課員を指導、育成する。 課長の課運営に積極的に協力する。
副参事	部長の方針を受けて、特定の重要政策課題について調査、研究し、推進する。
参事	市の政策意思決定へ参画する。 部長の部運営に積極的に協力する。 特定の重要政策課題について調査、研究し、推進する。 特定の重要政策課題について他の部局との調整を行う。 高度な判断を要する特定事項について、対外折衝を行う。

備考

兼職の場合は、兼職の職位の役割期待水準も担う。

別表第 3

業務困難度設定基準

困難度区分は、次のとおりとし、役職別の業務における困難度は、次の表に基づき設定するものとする。

H： 役職段階に比べて困難なレベル M： 役職段階に比べて相応なレベル L： 役職段階に比べて容易なレベル

1 主事級適用

分類	定義	知識・技能	判断	責任	困難度
単純・定型業務	上司・上級者の指示・指導を受けながら、定められた方法や基準どおりに行う業務。単純な提携業務。	担当業務の遂行に必要なマニュアル、規定、その他これに準ずるもの等の基礎知識を要する。	所定の手順又は指示通りの手法に従っての仕事であり、ほとんど判断を要しない。	他の業務への影響は、ほとんどない。	L
熟練・定型業務	上司・上級者の指示のもと、定められた方法や基準に従い行う業務。	担当業務の遂行に必要なマニュアル、規定、その他これに準ずるもの等の基礎知識及び実務知識を要する。	マニュアル、規則等の適用に当たって、軽度の判断を行う。不明点は上司、上級者に指示を受ける。	失敗しても修正可能で、課内の他の業務へ若干の影響を与える程度である。	M
指導業務	実務経験、専門的知識の下に、初級者に対する指導業務。	担当業務遂行に必要な基礎知識・専門的知識及びその関連する業務の一般的基礎知識を要する。	指導するに当たっては状況に対応した説明力、部分的判断を要する。	係員として係業務の遂行に影響を与える。	M 又は H
熟練・非定型業務、判断業務	概括的な指示に基づきかなりの実務経験、専門的知識の下に、応用性を持って行う非定型業務。	担当業務遂行に必要な基礎知識・専門的知識及びその関連する業務の一般的基礎知識を要する。	業務を処理するに当たって定められたルールはないが、概括的な仕事のやり方は指示されており、その範囲内での状況変化に対応した部分的判断を要する。	標準的業務の急所を預かっており、その誤りは他の業務への影響が大きい。	H
企画・立案業務	複雑な知識、又はかなりの専門的知識及び深い実務経験により行う企画・立案業務。	広範囲の専門的知識及び関連知識を要する。	決められた方針に従い、自己の裁量で仕事をするが多く、応用判断を要し、また軽度の対外折衝又は内部調整を要する。	業務的急所を預かっており、その誤りは係又は課業務の遅れ等を来し、他の部門への影響も生じる。	H

2 係長級適用

分類	定義	知識・技能	判断	責任	困難度
熟練・定型業務	定められた方法や基準に従い行う業務。	係業務の遂行に必要なマニュアル、規定、その他これに準ずるもの等の基礎知識及び実務知識を要する。	マニュアル、規則等の適用に当たって、軽度の判断を行う。	失敗しても修正可能で、他の業務へ若干の影響を与える程度である。	L

熟練・非定型業務、判断業務	概括的な指示に基づきかなりの実務経験、専門的知識の下に、応用性を持って行う非定型業務。	係業務遂行に必要な基礎知識・専門的知識及びその関連する業務の一般的基礎知識を要する。	業務を処理するに当たって定められたルールはないが、概括的な仕事のやり方は指示されており、その範囲内で状況に対応した部分的判断を要する。またマニュアル、規則等の適用に当たって判断を要する。	標準的業務の急所を預かっており、その誤りは他の部門への修正も必要としやや影響が大きい。	M
指導・監督業務	係員に対する指導監督業務。	係業務遂行に必要な基礎知識・専門的知識及びその関連する業務の一般的基礎知識を要する。	係員の指導・監督業務をするに当たっては、状況に対応した判断を要する。またマニュアル、規則等の適用に当たって困難な判断を要する。	係業務の全般的な遂行に多大な影響を与える。	M
係業務に関わる企画・立案業務	係の業務に関する複雑な知識又は専門的知識及び深い実務経験により行う企画・立案業務。	広範囲の専門的知識及び関連知識を要する。	決められた方針・施策の下に、自己の裁量で仕事をする事が多く、応用判断を要し、また対外折衝又は他部門との調整を要する場合も多い。	係業務の要所に関わるものであり、その誤り・停滞は係の業務又は課の業務に遅れ等を来し、他の部門への影響が生じる場合もある。	M 又は H
市の方針・施策に関わる企画・立案業務	市の方針・施策に基づき、又は市の方針・施策を決定するための、係業務の基本的運営に関わる複雑・高度な企画・立案・調整業務。	広範囲の専門的知識及び関連知識を要する。	市の方針・施策に従い、又は市の方針・施策を検討するために、高度な応用判断を要し、また困難な対外折衝又は他部門との調整を要する。	市の方針・施策に関わるものであり、その誤り・停滞は市の施策決定、遂行に遅れ等を来し、他の部門への影響も大きい場合も多い。	H

3 課長級適用

分類	定義	知識・技能	判断	責任	困難度
判断業務、管理業務	課の業務全般に関する実務経験、専門的知識の下に、状況に応じた判断を持って行う非定型業務。課員の業務遂行のための指導業務。	課の業務運営に必要な基礎知識・専門的知識及びその関連する業務の一般的基礎知識を要する。	市の方針の下に、状況変化に対応した判断を要する。	課業務の全般を預かっており、その誤り・遅滞は課業務の遅れ等を来し、他の部門への修正も必要とし影響が大きい場合も多い。	M
人事管理・指導業務	課員の業務遂行のための指導業務及び人事管理業務。	課の業務運営に必要な基礎知識・専門的知識及びその関連する業務の一般的基礎知識を要する。	課員からの信頼、状況変化に対応した判断を要する。	課業務の全般を預かっており、その不適当は課業務全体の沈滞等を来す。	M
課業務に関わる企画・立案業務	課の業務に関する複雑な知識又は専門的知識及び深い実務経験により行う企画・立案業務。	広範囲の専門的知識及び関連知識を要する。	決められた方針・施策の下に、自己の裁量で仕事をし、応用判断を要し、また対外折衝又は他部門との調整を要する。	課業務の要所に関わるものであり、その誤り・停滞は課の業務又は部の業務に遅れ等を来し、他の部門への影響が生じる場合も多	M

				い。	
市の基本方針・重要施策に関わる企画・立案業務	市の基本方針・重要施策に基づき又は市の基本方針・重要施策を決定するための課業務の運営に関わる複雑・高度な企画・立案・調整業務。	広範囲の専門的知識及び関連知識を要する。	市の基本方針・重要施策に従い、又は市の基本方針・重要施策を検討するために、高度な応用判断を要し、また困難な対外折衝又は他部門との調整を要する。	市の基本方針・重要施策に関わるものであり、その誤り・停滞は市の基本施策の決定、遂行に遅れ等を来し、対外的な影響も大きい。	H
決断・調整業務・統率業務	市の基本方針の下に、課の業務運営に関わる複雑・高度な管理・統率、決断・調整業務。	高度な体系的・論理的知識を要する。また高度な管理知識を要する。	企画力・分析力・応用力等をもって、ほとんどの判断は、自ら行わなければならない。	市の基本方針・基本施策に関わるものであり、その誤り、遅滞は、業務全般に及ぶほか、対外問題にまで発展する可能性がある。	H

4 部長級適用

分類	定義	知識・技能	判断	責任	困難度
市の基本方針・重要施策に関わる企画・立案業務	市の基本方針・重要施策に基づき又は市の基本方針・重要施策を決定するための部業務全般又は市政の運営に関わる複雑・高度な企画・立案・調整業務。	広範囲の専門的知識及び関連知識を要する。	市の基本方針・重要施策に従い、又は市の基本方針・重要施策を検討するために、高度な応用判断を要し、また困難な対外折衝又は他部門との調整を要する。	市政全般、基本方針に関わっており、その誤り・遅滞は市政の遅れ等を来し、対外的影響も大きい。	M
決断・調整業務・統率業務	市の基本方針の下に、部の業務運営に関わる複雑・高度な管理・統率、決断・調整業務。	高度な体系的・論理的知識を要する。また高度な管理知識を要する。	企画力・分析力・応用力等をもって、ほとんどの判断は、自ら行わなければならない。	その誤り、遅滞は、市政全般に及ぶほか、対外問題にまで発展する可能性がある。	M

備考

- 1 部長級とは、部長その他これに相当する職をいう。
- 2 副部長級（副部長その他これに相当する職をいう。）は、部長級適用とする。
- 3 課長級とは、課長その他これに相当する職をいう。
- 4 係長級とは、係長その他これに相当する職をいう。
- 5 主事級とは、上記以外の職員をいう。
- 6 表中「上級者」とは、異動又は担当替えによりその業務に携わった期間が概ね6月を経過した者とする。
- 7 主事級適用の表中「M 又は H」については、上級者の場合は M に設定し、業務初心者の場合は H に設定する。
- 8 係長級適用の表中「M 又は H」については、原則として M に設定する。

別表第4

評価者が陥りやすい評価誤差とその対策

1 無意識的に陥る誤り

呼称	内容	解消方法
(1)ハロー効果	別名「後光効果」。全体的な印象とか、ある部分で優れているという印象を抱いた場合、他の部分でも理屈抜きで優れているという判定を下しやすい傾向をいう。逆に一部ダメという判定があると全部ダメという判定を下しやすいのもこれである。	同一人物について連続して全要素を評価しない。類似した評価要素については評価時期をはなす。人の特性は様々であることをよく認識し、簡単に一般化し、容易にレッテルを貼らないようにする。
(2)寛大化傾向	「甘い評価」であり最も出やすい。評価者の自信不足で被評価者におもねる。評価者が無能で意識や期待のレベルが低い。評価者自身の成績へのはなにかえりなどについて無意識的な意図をもつ。仕事仲間としてのもたれあい意識・肩書き（役職）についての思いこみ意識により現実の姿と混同。	評価要素の定義の理解と着眼点についての十分な認識をもつ。公私の別をわきまえる。甘い評価は相手のためにならないとの認識をもち、職員育成を第一と考えて気持ちを引き締めること。自分自身も管理能力を疑われることになることへの認識をもつ。
(3)中心化傾向	「普通」ばかりの内容になること。理解不足で思い切った評価を出せない。自信のなさから本筋とは外れた部分で理由をつけて逃げようとする。上位の評価者は下位の職員をよく知らない（知ろうとしない）ことから多く無難な評価となりやすい。基準の認識が不明確で「普通」の解釈がバラバラである。	最大の原因は評価者の自信の無さであるので、次のことに留意する。職員との日常の接触の機会を多くつくり個別に理解できるようにする。優柔不断になったり思惑にとらわれたりせず厳正な評価を常に意識する。事なかれ主義の排除。評価要素を十分理解し内容と基準についての明確な認識をもつ。
(4)対比誤差	評価者自身を基準として評価してしまうことをいう。評価者と対比した場合プラスマイナスが極端化する傾向にあり、特に規律とか几帳面さとかいった個人的特性に顕著に顕れる。	自分の物差しに固執しないよう日頃から意識して努力する。被評価者に自分の期待水準を一方的に押しつけるのではなく各職位のレベルを十分認識して日常の仕事の中でお互いの納得を得るようにする。
(5)理論的誤差	評価要素間で理論的に同じと評価者が判断した複数の要素に同じような評価をすることをいう。例えば、知識と理解力とを同質のものと理解し、知識が優れていれば当然理解力も優れていると判断してしまうようなことである。	日頃から理論的、分析的な思考習慣に努め、被評価者の事実面のみを見つめ一つのことを他の要素と関連づけず個々に評価を下すように心がける。関係すると判断すると要素は時期をずらして別々に評価する。
(6)近接誤差	人事評価票の中で近接した位置にある要素の評価結果が類似する傾向にあることをいう。これは時間的に近接して評価を行った場合にも認められる。	評価を行う際評価要素を一つずつ取り上げて全員その要素で行った後、次の要素で同様に評価するようにする。各要素を上から順番にというのではなく確信のもてるものから行う。
(7)過大評価	被評価者の一つの行為を二つ以上の評価要素で重複して評価し、結果として優劣が増幅され過大となることをいう。自分なりの理屈で行為と能力を関連づけることからくるものである。	各要素の着眼点をよく理解し、一つの行動については一つの要素のみを当てはめるという原則を守る。ただし、「成績」と「態度」及び「能力」という大きな区別の相互間では重複してもかまわない。
(8)二極化傾向	評価結果が「優れている」か「劣っている」かのどちらかに極端に分かれてしまうことをいう。評価者の基準が不当に高かったり、反対に低すぎたした場合とか好き嫌いが激しい場合に生ずる。	各評価段階ごとの評価レベルを具体的な行動に基づいて十分理解する必要がある。評価者訓練により意識改革をする。被評価者に対する好悪の感情を抑え客観的な評価に徹する。

2 意識的に行われる誤り

呼称	内容	解消方法
(1)無責任型評価	評価者に課せられた義務を放棄したもので「面倒くさいことはかなわんからやりたくない」とか「こんなことで職員に差を付けたりすると嫌われてしまう」などと考えたり、あるいは「どうせ真面目に評価しても上に行けば無視されてしまう」と捨て鉢になったり「適当に付けておいても影響があるわけでもないだろう」などと開き直りにも似た態度をとるケースである。	人事評価の趣旨、役割を再認識させ、管理監督者としての職務、責任がどういうものであるかをもう一度自覚しなおしてもらう必要がある。この種のエラーを繰り返す評価者は管理監督者としての資格なしと判断せざるを得ないので、場合によっては評価者となる職位からは必ず必要がある。
(2)逆割り付け型評価	相対評価により総合の結果を先に出し、後でそれに合うように個々の評価要素に適当に評価を割り付けていくというやり方である。最初に主観的な印象によって上から下まで序列を付けてしまうわけであり、制度の趣旨に全く反する。	絶対評価の考え方を十分理解させるとともに、評価の主要な目的の一つに職員の能力開発がある点を指導し、よく認識させる。
(3)感情的・自己防衛型評価	職員に対する日頃の好悪の感情を軸に評価が行われるもので、別名「報復型評価」といわれる。自分の脅威になりそうな者の評価を低くおさえたり、逆に上司のお気に入りの者の評価を高くしておくなどということもある。	なぜ人事評価が行われるのかという原点の認識を持たせる指導をしていく必要がある。自分の感情や思惑によって被評価者の評価を決めるのは管理監督者として失格であるため、あまり極端な場合はその職位について再検討する。