

地方公共団体における
人事評価制度の運用に関する研究会
参考資料

平成23年3月

参考資料目次

参考資料 1	人事評価制度の概要（広島県）	1
参考資料 2	新たな人事評価制度の概要（広島県）	29
参考資料 3	人事評価制度の概要（愛媛県）	35
参考資料 4	人事評価制度の概要（川崎市）	42
	（参考）	
	・ 能力評価の評価指標	
	・ 人事評価シート	
参考資料 5	人事評価制度の概要（豊田市）	66
参考資料 6	人事評価制度の概要（松川町）	91
	（参考）	
	・ 人事評価に関する職員アンケート（一般職集計）	
	・ 人事評価の運用状況に関する資料	
	・ 平成22年度 人事評価制度ガイドブック（一般行政職）	
参考資料 7	人事評価制度の概要（鳥取県）	177
	（参考）	
	・ 人事評価表（様式）、業務管理・キャリア開発シート	
	・ 鳥取県職員の人材育成、能力開発に向けた基本方針	

参考資料 1

人事評価制度の概要（広島県）

I 広島県の人事評価制度について

1 経緯

広島県では、平成13年度にそれまでの制度を見直し、定期勤務評定を基盤に目標申告制度（管理職員を対象に実施中）、自己評価等を組み合わせた人事評価制度を構築した。

2 平成13年度制度構築に当たっての主な改善点

(1) 目標申告制度の導入（管理職員に導入）

職員の担当職務に関して、課題や目標を明確にすることにより、計画的・主体的に職務を遂行する意識を醸成し、職員の育成に資するとともに、勤務評定の納得性を高めるため目標申告制度を導入。（P19 参照）

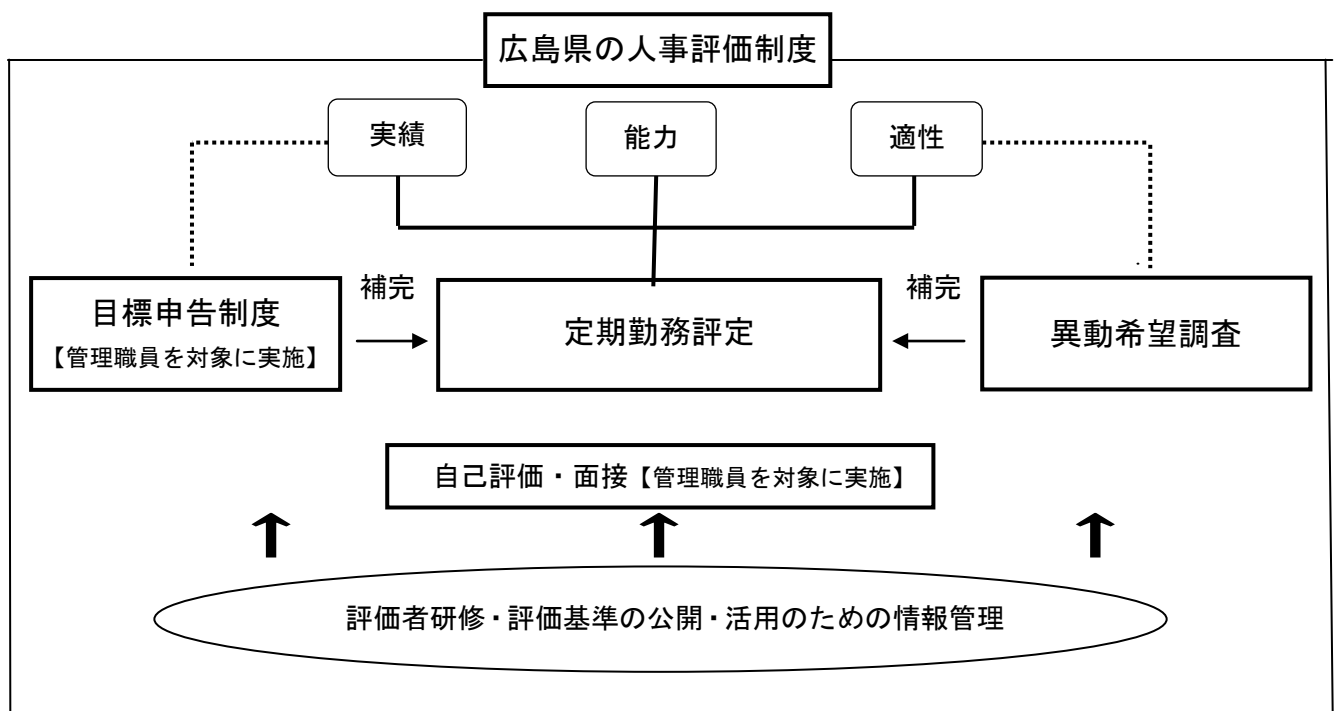
(2) 自己評価と面接の実施（管理職員に導入）

職員が主体的に能力開発に取り組む契機とするため、自らが勤務実績について評価するもの。自己評価やこれに基づく上司と部下職員の面接を、職員の能力開発や仕事の実績向上に活かすとともに、勤務評定の判断材料として活用する。（P15 参照）

(3) 評定項目の見直し

勤務評定票の評定要素について、従前の「能力」、「態度」を中心とした項目に、勤務の「実績」関係の評定要素を加えた。（P2 参照）

3 制度全体の概要（平成13年度構築）



平成13年度における評定要素の見直し(管理職の場合)

平成13年度以前

評定要素	着 眼 点
責任感	・与えられた仕事を最後まで遂行したか。 ・結果に対して責任をとろうとしたか。
規律	・勤務規律や上司の指示をよく守ったか。 ・遅刻や無断欠勤など勤務状況に問題はなかったか。
積極性	・仕事に関する建設的な意見や提案を出したか。 ・あいろの打開など困難な問題にあえて挑戦したか。
協調性	・仕事の上で同僚や関係先とよく連絡、協調したか。 ・チーム・ワークの向上に努力したか。
知識・技能	・仕事に関する基礎的知識・技能及び専門的知識・技能は十分か。
企画力	・有効かつ適切な業務計画を立案したか。
表現力	・口頭又は文章で要領よく的確に表現したか。
リーダーシップ	・部下や後輩に規律を守らせ、業務についてよく指導したか。 ・リーダーシップに優れ部下や後輩から信頼されているか。
判断力	・物事の意味や相互関係をよく理解して、適切な結論を導き出したか。
折衝	・関係部署や関係先と折衝し、説得力をもって協力を取り付けたか。

※ 見直し後の評定要素の網掛け部分は、平成13年度以前の評定票にも同様の項目があったもの。

見直し後

評定要素	着 眼 点
課題解決	○組織全体の将来方向や今後取り組むべき課題を踏まえて、適切な目標設定を行い、懸案・重要課題を解決したか。 ○所管業務の進捗状況を把握するとともに、社会般の動向にも注視し、将来の方向を見極めた処理ができたか。 ○コスト意識をもって、組織目標に向かって、無駄なく計画的に業務を処理したか。
経営感覚	○与えられた仕事量をこなしたか。
仕事の量	○仕事を求められた期限内に処理したか。
仕事のスピード	○突発的な仕事や上司の指示にも素早く対応できたか。
仕事の正確さ	○仕事を正確に処理したか。
業務改善	○所管・担当業務に対して問題意識を持ち、仕事に応じて手段や方法を工夫し、段取りよく業務を処理したか。
丁寧さ	○業務に対して、微細なことまで気を配るとともに、確認の手続きにおいては一層これを徹底したか。
識見	○知識・技術等に裏打ちされ幅広い視野と深い洞察力をもって、所管業務を適切に処理しているか。
知識・技術	○専門的な知識・技術を生かし、所管・担当業務を適切に処理しているか。 ○新たな知識・技術を修得し、職務に生かしているか。
決断力	○所管業務について、冷静沈着に、迅速かつ的確な決断をしているか。
統率・指導力	○組織の方針や仕事の優先順位等を部下へ周知徹底するとともに、迅速かつ的確な指示を出しているか。 ○部下の能力、性格を正しく掴んで適切な育成指導をしており、部下から信頼・協力を得て組織をうまくまとめているか。
折衝力	○県民や関係者など相手方の立場を踏まえて、誠実で礼儀正しい応対ができ、要領よく十分に説明しているか。 ○日頃から関係部署と十分な意思疎通に努めるなど信頼・協力関係を築いているか。
企画力	○所管・担当業務の問題点や課題を抽出・整理し、問題点等の解決策を立案しているか。
理解・判断力	○職務の内容や上司の指示等を正確に理解し、時機を逃さず、妥当な判断をしているか。 ○上司や同僚に対する報告・連絡・相談を適切に行っているか。
情報収集・活用能力	○所管・担当業務に必要な情報を収集し、収集した情報を取捨選択・整理し、業務に有効に活用しているか。 ○適時適切な上司や関係者等に提供し、共有化しているか。
積極性	○所管・担当業務に対して、常に現状に満足することなく、熱意を持って、新しいことや困難なことにも進んで挑戦しているか。 ○実現可能性を踏まえた建設的な意見表明や意見具申をしているか。
責任感	○探究心が旺盛で、幅広い事柄に興味を持ち、自己啓発に積極的に取り組んでいるか。 ○所管・担当業務を最後までやり遂げようと努力しているか。
規律性	○自己の役割や仕事の意義を十分自覚しており仕事に対する安定感があるか。 ○責任を転嫁したり、回避することなく真面目に取り組んでいるか。
チームワーク	○公務員としての服務規律を十分自覚し、遵守しているか。 ○誠実で礼儀正しい態度で仕事に取り組んでいるか。
	○上司や同僚等との意思疎通や連携を図るとともに、関連部署の業務や担当業務以外の業務についても、自発的に進んで協力しているか。 ○自己の考えを過信せず、他人の意見にも耳を傾けるなどの姿勢で仕事に取り組んでいるか。

4 査定昇給・勤勉手当の成績率の導入に伴う整備(平成18年度)

職員の勤務実績をより適切に給与に反映させるため、平成18年度から管理職員について、新しい昇給制度と勤勉手当について勤務実績に対応した成績率の運用を実施することとした。

これに伴い既存の定期勤務評定及び目標申告制度に、次のとおり新たな制度を整備した。

(1) 勤務成績調査

本庁部長級(行政職8級)の職員について、定期勤務評定に代えて「勤務成績調査」を実施。

※ 定期勤務評定は、本庁部長級以上の職員は対象外としている(一定程度以上の職務能力は実証済みであることが前提で任用している職位であるという考え方による。)

(2) 勤務実績調査(P12参照)

年2回の勤勉手当の成績率を勤務実績に対応させるため「勤務実績調査」を実施。

(3) 職員育成記録(P22参照)

職員の日頃の勤務状況をよく観察することで、職員の育成、能力開発に向けた指導につなげるとともに、勤務評定の公正性を高めるための基礎資料として活用するため、職員に見られた行動やそれに対する指導内容を「職員育成記録票」として作成させる。

(4) 育成面談(評定結果のフィードバック)(P22参照)

定期勤務評定の結果をもとにした評定者(上司)と被評定者(部下)との間で、「育成面談」を実施し、人材育成の観点から適切な指導・助言を行うとともに、評定結果の納得性を高める。

(5) 苦情相談窓口(P24参照)

管理職の昇給と勤勉手当に新しい制度が導入されたことを受け、人事課に「苦情相談窓口」を設置した。

人事評価制度に関する年間スケジュール

定期勤務評定
※本庁部長級は「勤務成績調査」

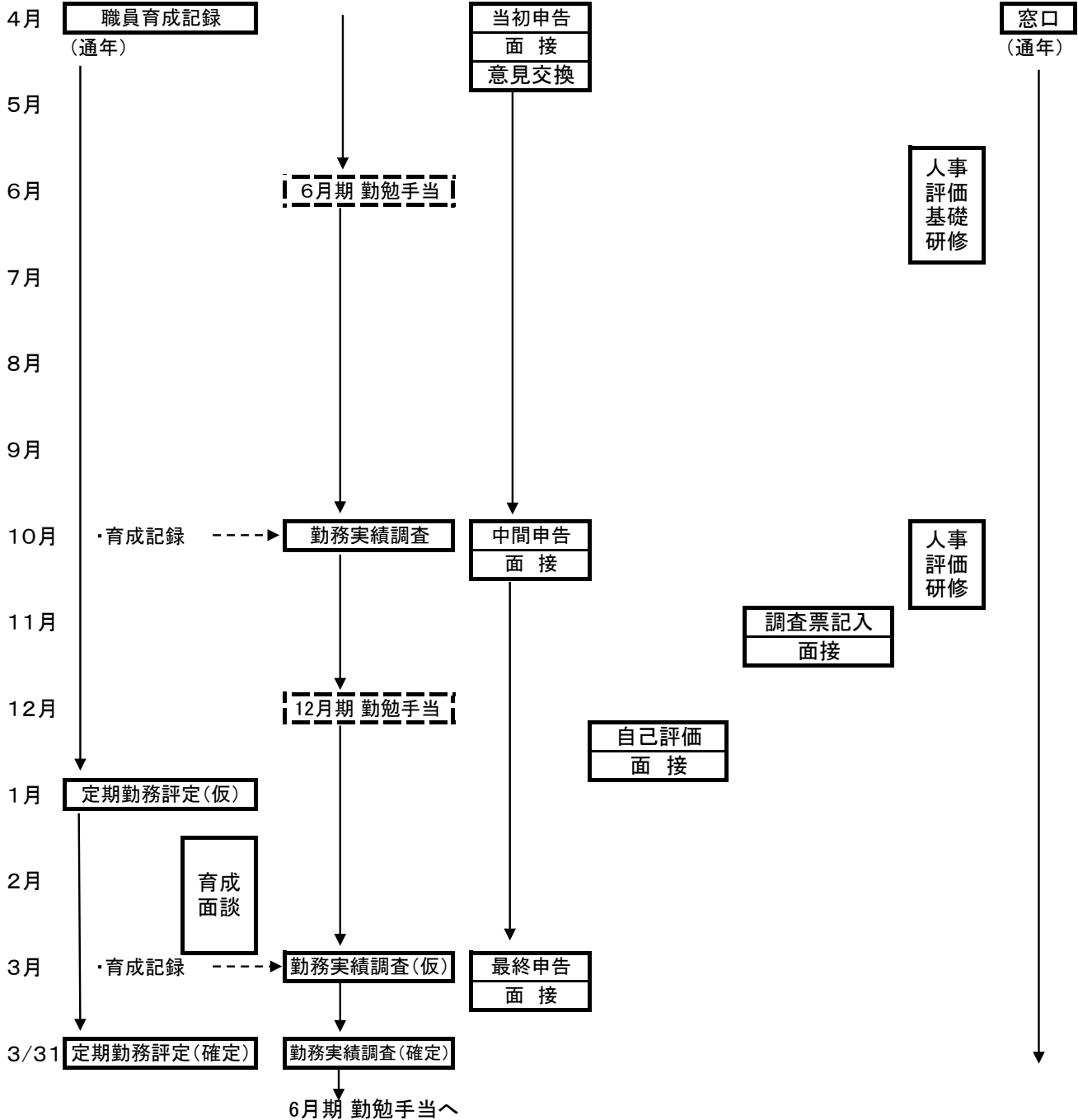
目標申告

自己評価

異動希望調査

評価者
研修

苦情
相談



Ⅱ－１ 定期勤務評定

1 目的

定期勤務評定は、職員一人ひとりの能力・実績・適性等を、日頃の仕事振りを通して、的確に把握し、その評定結果に基づき、適正な人事管理上の措置（昇任、昇格、昇給、人事異動配置、研修・能力開発など）を講じることにより、① 人材の育成、② 士気の高揚、③ 組織の活性化に資することを目的として実施する。

2 被評定者

次に掲げる者以外の一般職の職員（以下「職員」という。）を対象とする。

ア 本庁局長級及び部長級の職にある職員

イ 臨時的任用の職員、非常勤職員（再任用短時間勤務職員を除く。）

エ 県から他の団体等に派遣している職員

3 評定者

評定者は、日常、直接職員と接して、職員を掌握し、職務遂行について職員を管理監督している者であり、次の表に定める基準により指定する。

区 分	被評定者	1次評定者	2次評定者
本 庁	課長	部長	局長
	担当監	課長	部長
	課員	課長・担当監	—
総務事務所 県税事務所 厚生環境事務所 農林水産事務所 建設事務所 (以下「総務事務所等」という。)	所長	本庁主管課長	本庁主管部長
	次長	所長	—
	課長	次長	所長
	課員	課長	—

備考 この表に掲げるもの以外の機関及び被評定者については、これに準じて別に定める。

4 評定期間及び評定基準日

(1) 評定期間

前回の定期勤務評定の評定基準日の翌日から当該定期勤務評定の評定基準日まで

(2) 評定基準日（評定の時期）

毎年3月31日（ただし、1月1日時点で仮評定を実施する。）

5 職員育成記録

被評定者が管理職に対する新たな給与制度の対象者である場合、評定者は、事実に基づいたより公正な評価を行うため、日頃の勤務で見られた行動等を「職員育成記録票」に記録する。

6 評定内容

(1) 勤務成績評定票の様式

評定区分	適用する職員	様式
1	行政職給料表 6 級以上の職務にある者	別記様式第 1 号 (P9)
2	行政職給料表 4 級, 5 級の職務にある者	別記様式第 2 号 (P10)
3	行政職給料表 3 級以下の職務にある者	別記様式第 3 号 (P11)

備考 「適用する職員」については、表に掲げる区分に相当する職にある職員を含む。

(2) 勤務実績評定の構成

勤務実績評定は、職員が割り当てられた職務と責任を遂行した実績を評定するもので、分析評定と総合評定により評定を行う。

ア 分析評定

分析評定は、勤務実績を評定要素に基づいて評定する。また、分析評定の評定要素を、担当職務の達成度合いを評定する「実績」、担当職務の遂行過程において発揮されている能力を評定する「能力」、担当職務に対する取組姿勢を評定する「態度」の 3 つのグループに区分する。

イ 総合評定

総合評定は、分析評定を基礎にして、当該職員の勤務実績を総合的に評定する。

7 勤務実績の評定基準

分析評定及び総合評定は、職員の能力・適性等の把握を主目的としていることから、5 段階の**絶対評価**で評定する。

(1) 分析評定

a 評定者は、評定票の「着眼点」に従って評定要素ごとに、次の評定基準により、評点を決定する。

(評定要素の評定基準)

評点	評定基準
5	○本人に要求される水準を著しく上回っており、他の職員の模範である。 ○総合的には指導の必要が全くない。(抜群である。)
4	○失敗や問題点はほとんどなく、本人に要求される水準を上回っている。 ○総合的には指導の必要がほとんどない。(優良である。)
3	○失敗や問題点は少々あるが業務には支障がなく、本人に要求される水準に達している。 ○総合的には通常の業務を通じた指導で十分である。(標準である。)
2	○失敗や問題点が目につき業務にも若干の支障をきたしており、本人に要求されるレベルを下回っている。 ○総合的には個別の指導が必要である。
1	○失敗や問題点が多く業務に大いに支障をきたしており、本人に要求されるレベルを大きく下回っている。 ○総合的には重点的かつ継続的な指導が必要である。

- b 人事課において、グループ評定における評点を次の方法により算出し決定する。

(グループ評定の評点)

$$\left(\text{当該グループに属する評定要素の評点の平均点} \right) \div 5 \times \left(\text{グループの配点} \right)$$

各グループごとの配点は、次のとおりとし、分析評定全体を120点満点とする。

(評定者が2名の場合は、各1/2の合計)

(グループの配点)

(単位：点)

評定区分	実績グループ	能力グループ	態度グループ	合計
1	60	40	20	120
2	50	40	30	120
3	40	40	40	120

(2) 総合評定

評定者は、分析評定を基礎にして、同じ職務に同等の職位・職責にある職員が多数従事していると仮定した場合のこの職員の総合成績を次の評定基準に当てはめ、それに対応する評語を決定する。

評語	評 定 基 準
A	100人中上から10番以内
B	100人中上から30番以内
C	中位グループ
D	100人中下から30番以内
E	100人中下から10番以内

ウ 特記事項

評定要素の評点及び総合評定の評語を最高又は最低に決定する場合は、評定者はその理由を記入する。

- エ 総務局長は、3つのグループ評定の評点の合計により、勤務実績全体の評語を決定する。

(勤務実績全体の評定基準)

評語	評語内容	勤務成績全体の合計評点
A	勤務実績が極めて優秀である。	108点超
B	勤務実績が優秀である。	96点以上
C	勤務実績が普通である。	72点以上
D	勤務実績がやや劣る。	56点以上
E	勤務実績が劣る。	56点未満

8 評定結果の開示

勤務成績の評定結果は、開示しない。

ただし、管理職が被評定者の場合は、別に定める職員育成面談において、評定者が作成した調査票を示す。

(評定のモデル)

【評定区分「2」：行政職給料表 4 級, 5 級の場合】

区 分	1 次 評 定				2 次 評 定	合 計 評 定
	評 定 要 素	要素評定 (評点) ①	要素評定の 平均点 ②	グループ評定 (評点) ③	グループ評定 (評点) (④~) ⑥	(③+⑥) ⑦
実績グループ 50点*1人	経営感覚	4	3.60	36	-	36
	仕事の量	3				
	仕事のスピード	4				
	仕事の正確さ	3				
	業務改善	4				
能力グループ 40点*1人	識見	5	4.17	33	-	33
	統率・指導力	3				
	折衝力	4				
	企画力	5				
	理解・判断力	4				
	情報収集・活用力	4				
態度グループ 30点*1人	積極性	3	3.50	21	-	21
	責任感	4				
	規律性	4				
	チームワーク	3				
合計評点 120点*1人						90
総合評定 (配点なし)		C				

↑
評 定 者
が 決 定

↑ ↑
人事課で処理

勤務実績全体の評語 C

(総務局長が決定)

(注) 1 二重線で囲んだ部分が、評定者(1次評定者)が勤務成績評定票に記入する部分。

2 要素評定の平均点は小数第3位を四捨五入し小数第2位で、グループ評定及び合計評定の評点は小数第1位を四捨五入し整数で表す。

勤務成績評定票(平成 年度)

1次評定者の職名	2次評定者の職名
氏名	氏名
氏名(職員番号)	印
印	印

職名

所属名(所属コード)

評定区分	1
------	---

I. 勤務実績

グループ	評定要素	着眼点
実績	課題の解決	○組織全体の将来方向や今後取組むべき課題を踏まえて、適切な目標設定を行い、懸念・重要課題を解決したか。 ○所管業務の進捗状況を把握するとともに、社会全般の動向にも注視し、将来の方向を見極めた処理ができたか。 ○コスト意識をもって、組織目標に向かって、無駄なく計画的に業務を処理したか。
	経営感覚	○仕事を求められた期限内に処理したか。 ○突発的な仕事や上司の指示にも素早く対応できたか。
	仕事の量	○所管・担当業務に対して問題意識を持ち、仕事に応じて手段や方法を工夫し、段取りよく業務を処理したか。
	仕事のスピード	○知識・技術等に裏打ちされ幅広い視野と深い洞察力をもって、所管業務を適切に処理しているか。
	仕事の正確さ	○所管業務について、冷静沈着に、迅速かつ的確な判断をしているか。
分析	業務改善	○組織の方針や仕事の優先順位等を部下へ周知徹底するとともに、迅速かつ的確な指示を出しているか。 ○部下の能力、性格を正しく掴んで適切な育成指導をしており、部下から信頼・協力を得て組織をうまくまとめているか。
	識見	○県民や関係者など相手方の立場を踏まえて、誠実で礼儀正しい応対ができ、要領よく十分に説明しているか。
	決断力	○日頃から関係部局と十分な意思疎通に努めるなど信頼・協力関係を築いているか。
	企画力	○所管・担当業務の問題点や課題を抽出・整理し、問題点等の解決策を立案しているか。
	理解・判断力	○職務の内容や上司の指示等を正確に理解し、時機を失さず、妥当な判断をしているか。
能力	統率・指導力	○上司や同僚に対する報告・連絡・相談を適切に行っているか。
	折衝力	○所管・担当業務に必要な情報を収集し、収集した情報を取捨選択・整理し、業務に有効に活用しているか。
	企画力	○通時適切に上司や関係者等に提供し、共有化しているか。
	理解・判断力	○所管・担当業務に対して、常に現状に満足することなく、熱意を持って、新しいことや困難なことにも進んで挑戦しているか。
	積極性	○美談可能性を踏まえた建設的な意見表明や意見申をしているか。 ○探究心が旺盛で、幅広い事柄に興味を持ち、自己啓蒙に積極的に取り組んでいるか。
態度	責任感	○所管・担当業務を最後までやり遂げようと努力しているか。 ○自己の役割や仕事の意義を十分自覚しており仕事に対する安定感があるか。
	規律性	○責任を転嫁したり、回避することなく真面目に取り組んでいるか。 ○公務員としての服務規律を十分自覚し、遵守しているか。
	積極性	○誠実で礼儀正しい態度で仕事に取り組んでいるか。
	責任感	
	規律性	

II. 性格

1次評定	2次評定	性格	1次評定	2次評定	性格
		陽気			親切
		陰気			繊敏
		慎重			素直
		軽率			わがまま
		大胆			多弁
		繊細			無口
		勝気			辛抱強い
		内気			移り気
		きちょうめん			のん気
		大ざっぱ			神経質

III. 現職の適格

1次評定	2次評定	判定	判定理由
			現職が適任である。
			現職に就いて日が浅い。
			現職は不適任である。
			現職が長い。
			その他()

V. その他特記事項

--

IV. 上位職への昇任適格

1次評定	2次評定	判定
		判定
		上位の職の職務を十分遂行し得る能力を有する。
		努力すれば上位の職の職務遂行が可能である。
		当面、現在の職務が適当である。
		現在の職務も十分には遂行できない。
		判定できない。(理由)

総合評定

区分グループ	評定要素	評定		特記事項
		1次評定	2次評定	
実績	課題の解決			1次評定
	経営感覚			
	仕事の量			
	仕事のスピード			
	仕事の正確さ			
分析	業務改善			2次評定
	識見			
	決断力			
	統率・指導力			
	理解・判断力			
能力	統率・指導力			2次評定
	折衝力			
	企画力			
	理解・判断力			
	情報収集・活用力			
態度	積極性			2次評定
	責任感			
	規律性			
	積極性			
	規律性			
総合評定				

確認	人事課 所見
----	--------

評語

評定区分	2
------	---

所属名(所属コード)	
------------	--

職名	
----	--

氏名(職員番号)	
----------	--

評定者の職名	確認者の職名
氏名	氏名
	印
	印

I. 勤務実績

グループ	評定要素	着眼点
実績	経営感覚	○所管業務の進捗状況を把握するとともに、社会全般の動向にも注視し、将来の方向を見極めた処理ができたか。 ○コスト意識をもって、組織目標に向かって、無駄なく計画的に業務を処理したか。
	仕事の量	○与えられた仕事量をこなしたか。
	仕事のスピード	○仕事を求められた期限内に処理したか。
能力	仕事のスピード	○突発的な仕事や上司の指示にも素早く対応できたか。
	仕事の正確さ	○仕事を正確に処理したか。
	業務改善	○所管・担当業務に対して問題意識を持ち、仕事に応じて手段や方法を工夫し、段取りよく業務を処理したか。
態度	識	○知識・技術等に裏打ちされ幅広い視野と深い洞察をもつて、所管業務を適切に処理しているか。
	統率・指導力	○組織の方針や仕事の優先順位等を部下へ周知徹底するとともに、迅速かつ的確な指示を出しているか。 ○部下の能力、性格を正しく掴んで適切な育成指導をしており、部下から信頼・協力を得て組織をうまくまとめているか。
	折衝力	○県民や関係者など相手方の立場を踏まえて、誠実で礼儀正しい応対ができ、要領よく十分に説明しているか。
能力	企画力	○日頃から関係部局と十分な意思疎通に努めるなど信頼・協力関係を築いているか。
	理解・判断力	○所管・担当業務の問題点や課題を抽出・整理し、問題点等の解決策を立案しているか。 ○職務の内容や上司の指示等を正確に理解し、時機を逃さず、妥当な判断をしているか。
	情報収集・活用力	○上司や同僚に対する報告・連絡・相談を適切に行っているか。 ○所管・担当業務に必要な情報を収集し、収集した情報を取捨選択・整理し、業務に有効に活用しているか。
態度	積極性	○適時適切に上司や関係者等に提供し、共有化しているか。 ○所管・担当業務に対して、常に現状に満足することなく、熱意を持って、新しいことや困難なことにも進んで挑戦しているか。
	責任感	○実現可能性を踏まえた建設的な意見表明や意見申をしているか。 ○探究心が旺盛で、幅広い事柄に興味を持ち、自己啓発に積極的に取り組んでいるか。
	規律性	○所管・担当業務を最後までやり遂げようと努力しているか。 ○自己の役割や仕事の意義を十分自覚しており仕事に対する安定感があるか。 ○責任を転嫁したり、回避することなく真面目に取り組んでいるか。
チームワーク	○公務員としての服務規律を十分自覚し、遵守しているか。 ○誠実で礼儀正しい態度で仕事に取り組んでいるか。 ○上司や同僚等との意思疎通や連携を図るとともに、関連部署の業務や担当業務以外の業務についても、自発的に進んで協力しているか。 ○自己の考えを過信せず、他人の意見にも耳を傾けるなどの姿勢で仕事に取り組んでいるか。	

II. 性格

評定	性格	評定	性格
	陽気		親切
	陰気		機敏
	慎重		素直
	軽率		わがまま
	大胆		多弁
	繊細		無口
	勝気		辛抱強い
	内気		移り気
	さちようめん		のん気
	大ざっぱ		神経質

III. 現職の適格

評定	判定	評定理由
		現職を続けさせたい。
		現職をできれば変えたい。
		現職を早急に変えたい。
		現職が長い。
		その他()

V. その他特記事項

--	--

IV. 上位職への昇任適格

評定	判定	評語
		上位の職の職務を十分遂行し得る能力を有する。
		努力すれば上位の職の職務遂行が可能である。
		当面、現在の職務が適当である。
		現在の職務も十分には遂行できない。(理由)

確認		人事課 所見
----	--	--------

総合評定

--	--

評定区分	3
------	---

所属名(所属コード)	
------------	--

職名	
----	--

氏名(職員番号)	
----------	--

評定者の職名	確認者の職名
氏名	氏名
印	印

I. 勤務実績

区分(グループ)	評定要素	着眼点
実績	仕事の量	○与えられた仕事をこなしたか。 ○仕事を求められた期限内に処理したか。 ○突発的な仕事や上司の指示にも素早く対応できたか。
	仕事のスピード	○仕事を正確に処理したか。
	仕事の正確さ	○所管・担当業務に対して問題意識を持ち、仕事に応じて手段や方法を工夫し、段取りよく業務を処理したか。
	業務改善	○業務に対して、微細なことまで気を配るとともに、確認の手続きにおいては一層これを徹底したか。
	丁寧さ	○専門的な知識・技術を修得し、職務に生かしているか。 ○新たな知識・技術を踏まえて、誠実で礼儀正しい応対ができ、要領よく十分に説明しているか。
能力	知識・技術	○日頃から関係部局と十分な意思疎通に努めるなど信頼・協力関係を築いているか。 ○所管・担当業務の問題点や課題を抽出・整理し、問題点等の解決策を立案しているか。 ○職務の内容や上司の指示等を正確に理解し、時機を逃さず、妥当な判断をしているか。 ○上司や同僚に対する報告・連絡・相談を適切に行っているか。
	折衝力	○所管・担当業務に必要な情報を収集し、収集した情報を取捨選択・整理し、業務に有効に活用しているか。 ○適時適切に上司や関係者等に提供し、共有化しているか。
	企画力	○所管・担当業務に対して、常に現状に満足することなく、熱意を持って、新しいことや困難なことにも進んで挑戦しているか。
	理解・判断力	○実現可能性を踏まえた建設的な意見表明や意見具申をしているか。 ○探究心が旺盛で、幅広い事柄に興味を持ち、自己啓発に積極的に取り組んでいるか。
態度	情報収集・活用力	○所管・担当業務を最後までやり遂げようと努力しているか。 ○自己の役割や仕事の意義を十分自覚しており仕事に対する安定感があるか。 ○責任を転嫁したり、回避することなく真面目に取り組んでいるか。
	積極性	○公務員としての服務規律を十分自覚し、遵守しているか。 ○誠実で礼儀正しい態度で仕事に取り組んでいるか。
	規律性	○上司や同僚等との意思疎通や連携を図るとともに、関連部署の業務や担当業務以外の業務についても、自発的に進んで協力しているか。 ○自己の考えを過信せず、他人の意見にも耳を傾けるなどの姿勢で仕事に取り組んでいるか。

II. 性格

評定	性格	評定	性格
	陽気		親切
	陰気		機敏
	慎重		素直
	軽率		わがまま
	大胆		多弁
	繊細		無口
	勝気		辛抱強い
	内気		移り気
	さちようめん		のん気
	大ざっぱ		神経質

III. 現職の適格

評定	判定	評定理由
	現職を続けさせたい。	現職が適任である。
	現職をできれば変えたい。	現職に就いて日が浅い。
	現職を早急に変えたい。	現職は不適任である。
		現職が長い。
		その他()

V. その他特記事項

--

IV. 上位職への昇任適格

評定	判定
	上位の職の職務を十分遂行し得る能力を有する。
	努力すれば上位の職の職務遂行が可能である。
	当面、現在の職務が適当である。
	現在の職務も十分には遂行できない。
	判定できない。(理由)

確認	人事課所見
----	-------

総合評定

--

Ⅱ－2 勤務実績調査

1 目的

管理職については、年2回の勤勉手当の成績率を、勤務実績に対応して決定する。

この勤務実績を判定するため、定期勤務評定における実績評定の考え方に準拠した「勤務実績調査」を実施する。

2 被評定者

本庁部長級の職員及び本庁課長級・担当監級で管理職手当支給対象の職員

3 評定者

定期勤務評定又は勤務成績調査に準じる。

4 評定期間等

勤勉手当の支給期	評定期間	評定基準日
12月期	4月1日から9月30日	9月30日
6月期	10月1日から3月31日	3月31日

※6月期については3月1日現在で仮評定を実施する。

5 評定内容等

(1) 様式 (P13, P14 参照)

別紙「別記様式第6号【本庁部長級】勤務実績調査票」「別記様式第7号【本庁課長級】勤務実績調査票」のとおり。

(2) 評定基準及び総合評定

定期勤務評定の評定基準に準じる。

(3) 評定結果の開示

評定結果は開示しない。

また、定期勤務評定の一部であること、期間が限られることから、人材育成や能力開発への効果が期待しにくいため、育成面談においても、本人へ示すことはしない。

勤務実績調査票(平成 年 月 期勤勉手当用)

(_____ 局)

所属	
----	--

職名	
----	--

氏名	
----	--

評定者の職名・氏名	
印	

判定期間内に見られた勤務実績						
評定項目	着眼点	評点	合計評点	総合評定	特記事項	備考
経営感覚						
判断・決定						
危機管理						
統率・指導						
組織の運営						

注意事項

- 1) 評定項目ごとの着眼点を踏まえて、評点を記入すること。
- 2) 評点は定期勤務評定の評定基準による。(「5」抜群、「4」優良、「3」標準、「2」やや下回る、「1」大きく下回る)
- 3) 総合評定は、同じ職務に同等の職位・職責にある職員が多数従事していると仮定した場合の職員の総合成績を、定期勤務評定に準じAからEまでの5段階の評語で記すること。
- 4) 特記事項欄には、判定期間内に見られた取組みの状況や具体的な成果等について特に記すべき事実等を記入すること。
(判定期間 6月期:10月1日から3月31日まで 12月期:4月1日から9月30日まで)

別記様式第7号
【本庁課長級】

勤務実績調査票(平成 年 月期勤勉手当用)

(_____ 局)

所属	職名	氏名	一次評定者の職名・氏名	二次評定者の職名・氏名
			印	印

評定項目	判定期間内に見られた勤務実績				備考
	評点	評点小計	合計評点	総合評定	
一次評定者記載欄	課題の解決 経営感覚 仕事の量 仕事のスピード 仕事の正確さ 業務改善				
二次評定者記載欄	課題の解決 経営感覚 仕事の量 仕事のスピード 仕事の正確さ 業務改善				

注意事項

- 1) 評定項目ごとの着眼点を踏まえて、評点を記入すること。
- 2) 評点は定期勤務評定の評定基準による。「5」抜群、「4」優良、「3」標準、「2」やや下回る、「1」大きく下回る
- 3) 総合評定は、同じ職務に同等の職位・職責にある職員が多数従事していると仮定した場合の職員の総合成績を、定期勤務評定に準じAからEまでの5段階の評語で記すること。
- 4) 特記事項欄には、評定期間中に見られた取組みの状況や具体的な成果等について特に記すべき事実等を記入すること。

(評定期間 6月期:10月1日から3月31日まで 12月期:4月1日から9月30日まで)

Ⅲ 勤務実績についての自己評価

1 目的

自己評価は、職員一人ひとりが自分自身の仕事ぶりを分析し、今後必要な努力を認識することで、主体的に能力開発に取り組む契機とするため、職員自らが勤務実績について評価する。

また、自己評価やこれに基づく上司と部下職員の面接を、職員の能力開発や仕事の実績向上に生かすとともに、勤務評定の一つの判断資料として活用し、勤務評定の納得性を高める。

2 対象職員（以下「自己評価者」という。）

ア 本庁の部長及び課長・担当監等

イ 地方機関の所長、次長及び課長等

※ 本庁局長級の職員及び管理職員等でない職員を除く。

3 評価期間

前回の定期勤務評定の期日の翌日（4月1日）から11月30日まで。

4 実施期日

12月1日を基準日とします。

5 自己評価記録票の様式

定期勤務評定の対象者 別記様式第8号（P17参照）

定期勤務評定の対象ではない職員 別記様式第9号（P18参照）

6 評価基準

別表第4（評価基準）に定めるとおり、評価要素を5段階の絶対評価で評価する。

7 自己評価記録票の提出

自己評価者は、自己評価記録票に「評価」と「特記事項」を記載し、定期勤務評定の1次評定者に提出する。

8 面接の実施

○ 面接は、12月に、次の表に掲げる区分に応じ、同表に定める担当上司が実施する。

○ 面接では、自己評価者から提出された自己評価記録票を基に、今年度の定期勤務評定の始期から11月30日までの当該自己評価者の勤務実績について、意見の交換を行うとともに、担当上司は適切な助言指導等を行う。

また、担当上司は、面接の結果を定期評定の判断資料として活用する。

(担当上司)

本 庁		地方機関	
自己評価者	担当上司	自己評価者	担当上司
課長	部長	所長	本庁主管課長等
		次長	所長
担当監	課長	課長	所長

備考 この表に掲げるもの以外の自己評価者については、これに準じて別に定める。

9 自己評価記録票の確認欄

定期勤務評定の評定者は、自己評価記録票を見たうえで、勤務評定を実施し、勤務評定後に自己評価記録票の確認欄に記名押印する。

なお、評定者は、自己評価者に対して、自己評価のやり直しを指示・命令することはできない。

別表第4 (評価基準)

評点	評 価 基 準
5	○自分に要求される水準を著しく上回っている。 (抜群である。)
4	○失敗や問題点はほとんどなく、自分に要求される水準を上回っている。 (優良である。)
3	○失敗や問題点は少々あるが業務には支障がなく、自分に要求される水準に達している。 (標準である。)
2	○失敗や問題点があり業務にも若干の支障をきたしており、自分に要求されるレベルを下回っている。
1	○失敗や問題点が多く業務に大いに支障をきたしており、自分に要求されるレベルを大きく下回っている。

別記様式第 8 号

【本庁課長級】

自己評価記録票

所属		職名		氏名		印
----	--	----	--	----	--	---

4月からの自らの仕事振りを振り返り、以下の内容について、「評価」・「特記事項」欄に記入してください。

グループ	評価要素	着 眼 点	評 価	特 記 事 項
実 績	課題の解決	○組織全体の将来方向や今後取組むべき課題を踏まえて、適切な目標設定を行い、懸案・重要課題を解決したか。		
	経営感覚	○所管業務の進捗状況を把握するとともに、社会全般の動向にも注視し、将来の方向を見極めた処理ができたか。 ○コスト意識をもって、組織目標に向かって、無駄なく計画的に業務を処理したか。		
	仕事の量	○与えられた仕事量をこなしたか。		
	仕事のスピード	○仕事を求められた期限内に処理したか。 ○突発的な仕事や上司の指示にも素早く対応できたか。		
	仕事の正確さ	○仕事を正確に処理したか。		
	業務改善	○所管・担当業務に対して問題意識を持ち、仕事に応じて手段や方法を工夫し、段取りよく業務を処理したか。		
能 力	識 見	○知識・技術等に裏打ちされ幅広い視野と深い洞察力をもって、所管業務を適切に処理しているか。		
	決 断 力	○所管業務について、冷静沈着に、迅速かつ確な決断をしているか。		
	統率・指導力	○組織の方針や仕事の優先順位等を部下へ周知徹底するとともに、迅速かつ確な指示を出しているか。 ○部下の能力、性格を正しく掴んで適切な育成指導をしており、部下から信頼・協力を得て組織をうまくまとめているか。		
	折 衝 力	○県民や関係者など相手方の立場を踏まえて、誠実で礼儀正しい対応ができ、要領よく十分に説明しているか。 ○日頃から関係部局と十分な意思疎通に努めるなど信頼・協力関係を築いているか。		
	企 画 力	○所管・担当業務の問題点や課題を抽出・整理し、問題点等の解決策を立案しているか。		
	理解・判断力	○職務の内容や上司の指示等を正確に理解し、時機を逃さず、妥当な判断をしているか。 ○上司や同僚に対する報告・連絡・相談を適切に行っているか。		
	情報収集・活用 力	○所管・担当業務に必要な情報を収集し、収集した情報を取捨選択・整理し、業務に有効に活用しているか。 ○適時適切に上司や関係者等に提供し、共有化しているか。		
態 度	積 極 性	○所管・担当業務に対して、常に現状に満足することなく、熱意を持って、新しいことや困難なことにも進んで挑戦しているか。 ○実現可能性を踏まえた建設的な意見表明や意見具申をしているか。 ○探究心が旺盛で、幅広い事柄に興味を持ち、自己啓発に積極的に取り組んでいるか。		
	責 任 感	○所管・担当業務を最後までやり遂げようと努力しているか。 ○自己の役割や仕事の意義を十分自覚しており仕事に対する安定感があるか。 ○責任を転嫁したり、回避することなく真面目に取り組んでいるか。		
	規 律 性	○公務員としての服務規律を十分自覚し、遵守しているか。 ○誠実で礼儀正しい態度で仕事に取り組んでいるか。		

確 認 欄			
1次評定者の職氏名		印	2次評定者の職氏名
			印

自己評価記録票

所属		職名		氏名		印
----	--	----	--	----	--	---

4月以降の自らの仕事振りを振り返り、以下の内容について、「評価」・「特記事項」欄に記入してください。

評価項目	着 眼 点	評価	特 記 事 項
課題の解決	○組織全体の将来方向や今後取組むべき課題を踏まえて、適切な目標設定を行い、懸案・重要課題を解決したか。		
経営感覚	○所管業務の進捗状況を把握するとともに、社会全般の動向にも注視し、将来の方向を見極めた処理方針を立てることができたか。 ○コスト意識をもって、組織目標に向かって、無駄なく計画的に業務を処理したか。		
識見	○知識・技術等に裏打ちされた幅広い視野と深い洞察力をもって、所管業務を適切に処理しているか。		
決断力	○所管業務について、冷静沈着に、迅速かつ適切な決断をしているか。		
統率・指導力	○組織の方針や仕事の優先順位等を部下へ周知徹底するとともに、迅速かつ的確な指示を出しているか。 ○部下の能力、性格を正しく掴んで適切な育成指導をしており、部下から信頼・協力を得て組織をうまくまとめているか。		
組織の運営	○所管の組織を円滑に運営するために必要な手立てをとり、業務の進行管理ができるか。		
折衝力	○困難な場面においても、組織の責任者として対外的な折衝をこなすことができるか。		
危機管理	○不測の事態や仕事を進める上での急な状況変化、また突発的な上司の指示などに対し、迅速かつ的確に情報を収集・分析して判断し、組織の指揮ができるか。		
積極性	○常に現状に満足することなく、熱意をもって新しいことや困難なことに挑戦しているか。		
責任感	○自分の職責を自覚し、責任転嫁せず最後までやり遂げようと努力しているか。		

確認欄	
評価者の職・氏名	印

IV 目標申告制度

1 目的

目標申告制度は、担当職務に関して課題や目標を明確にすることにより、職員の参画意識や計画的・主体的に職務を遂行する意識を醸成し、行政課題の積極的な解決と職務を通じた能力開発を促進するとともに、勤務実績に対する評価の納得性を高めるために実施するものです。

2 対象職員（以下「目標申告者」という。）

- ア 本庁の部長及び課長・担当監等
 - イ 地方機関の所長、次長及び課長等
- ※ 管理職員等でない職員を除く。

3 実施期間

4月1日から翌年3月31日まで

4 申告基準日及び面接実施期間

区 分	申告基準日	面接実施期間
当初申告	4月1日	5月末まで
中間申告	10月1日	10月
最終申告	3月1日	3月中

5 目標申告の様式

別記様式第10号（目標達成評価シート）のとおり。（P21 参照）

6 実施方法

（1）目標の設定

目標申告者は、課題処理、事務の改善工夫、部下の育成・指導、組織管理など、自分の担当職務の中から概ね5項目を、4月から翌年3月までの1年間の目標として設定する。

（2）面接

目標申告者に対する助言指導及び面接は、次の表に掲げる区分に応じ、同表に定める担当上司が行う。

本 庁		地方機関	
目標申告者	担当上司	目標申告者	担当上司
部長	局長	所長	本庁主管部長（課長）
課長	部長	次長	所長
担当監	課長	課長	所長

備考 この表に掲げるもの以外の目標申告者については、これに準じて別に定める。

(3) 目標設定の手順

【本庁の場合】

職名	目標申告者としての行動	担当上司としての行動
局長		①局長は、知事の指示事項等を踏まえて、局内の部長会議等において、文書により、部長に局の目標を示す。
部長	②部長は、局の目標も踏まえて、自分の担当職務の中から意欲的に取り組んでみたい目標を目標達成評価シートに記入後、局長に申告し、面接において局長と協議して目標を確定する。	③部長は、課長からの目標申告を受ける前に、部内の課長会議等において、文書により、課長に部の目標を示す。
課長・担当監	④課長・担当監は、部（課）の目標も踏まえて、自分の担当職務の中から意欲的に取り組んでみたい目標を目標達成評価シートに記入後、部長（課長）に申告し、面接において部長（課長）と協議して目標を確定する。	⑤課長・担当監は、制度の概要や設定した目標について、課員に対して説明し、意見交換を行う。

(4) 目標達成評価シートの提出

ア 当初申告（4月～5月）

目標申告者は、担当上司との面接終了後に、目標達成評価シートの原本を自分で保管し、その写し（2部）を担当上司に提出する。担当上司はその写し（1部）を局の幹事課に提出する。

イ 中間申告（10月）

目標申告者は、担当上司との面接終了後に、目標達成評価シートの原本を自分で保管し、その写し（2部）を担当上司に提出します。担当上司はその写し（1部）を局の幹事課に提出する。

なお、目標申告者が定期勤務評定の評定対象者である場合には、その担当上司は、面接終了後、定期勤務評定の2次評定者に目標達成評価シートを提示して申告内容等を説明した後に、目標達成評価シートの写し（1部）を部の幹事課に提出する。

ウ 最終申告（3月）

目標申告者は、担当上司との面接及び所属職員との意見交換終了後に、目標達成評価シートの原本を自分で保管し、その写し（2部）を担当上司に提出する。担当上司はその写し（1部）を部の幹事課に提出する。

7 実施期間の中途における環境変化等への対応

実施期間の中途における環境変化等の事情により、緊急度・重要度の高い新たな課題が発生した場合には、随時、目標申告者と担当上司が協議して、期首に設定した目標を変更することができるものとする。

所属	職名	氏名
----	----	----

当初面接日	
面接者氏名	

課題	
----	--

中間面接日	
面接者氏名	

最終面接日	
面接者氏名	

	当初申告 今後1年間の目標		中間申告（12月1日時点） 取組内容についての自己評価		最終申告 一年を振り返り返っての自己評価	
	重	進	進	進	進	進
①	当初 変更					
②	当初 変更					
③	当初 変更					
④	当初 変更					
⑤	当初 変更					
(変更等)	X					

(注) 1. 「重」欄は、重要度の高いものから順に「1」「2」「3」…と数字を記入する。なお、重要度が同じ場合には、同一順位に設定することができる。
 2. 「進」欄は「達成度」、「達」欄は「達成度」について、それぞれ5段階の5点満点で記入する

◎中間申告時に記入してください。

◎最終申告時に記入してください。

◆自由意見（担当職務の進め方について改善工夫ができることなど）

◆自由意見（担当職務の進め方について改善工夫ができることなど）

◆継続課題の整理

V 職員育成記録・育成面談

平成18年度から、管理職の昇給と勤勉手当に新しい制度が導入されたことを受け、次のとおり「職員育成記録」の作成と、勤務評定の結果を使った評定者と被評定者（以下「職員とします。」）の間での「育成面談」を実施している。

1 職員育成記録

(1) 目的

職員の日頃の勤務状況をよく見ることで、職員の強みや弱みを把握し、職員の育成、能力開発に向けた指導に結びつけるとともに、勤務評定の公正性を高めるための基礎資料として活用するため、職員に見られた行動やそれに対する指導の内容を記録するものである。

(2) 対象職員

新しい昇給・勤勉手当制度の対象者

※行政職給料表で8級・7級の職員と6級の職員のうち管理職手当の支給対象者

及び医療職給料表・研究職給料表で管理職手当の支給対象者

(3) 職員育成記録票を作成する職員（作成職員）

対象職員の勤務評定を行う職員

(4) 様式

別記様式第12号のとおり。（P23参照）

(5) 実施手順

- ① 勤務評定者（担当上司）は、職員ごとに職員育成記録票を1部ずつ作成する。
- ② 勤務評定者（担当上司）は、日頃の勤務で見られた行動等について、随時、職員育成記録票に記載する。
- ③ 定期勤務評定時に、「職員育成記録票」の記録を評定要素ごとに抽出し、評定する。

2 育成面談

(1) 目的

定期勤務評定の結果をもとにした評定者と職員の面談を通じ、

- ① 職員は、主体的な能力開発や仕事へ取り組みの改善・向上を進める。
- ② 評価者は、職員に対し人材育成の観点から適切な指導や助言を行うことで、職員を育てるマネジメント能力を高める。
- ③ 給与処遇にも反映されるという観点から、評価結果の納得性を高める。

(2) 内容

育成面談は、概ね次の内容で実施する。

- ① 面談は、評価者と職員の2名のみで行う。なお、二次評定者がある場合も、一次評定者のみが行う。
- ② 評価者は、職員について「勤務成績評定票」の「I 勤務実績」を作成し、その結果を示しながら、仕事を進めるうえでみられた強みや弱み、今後伸ばしていくことを期待する点や改善すべき点を説明し、今後の能力開発などについて意見を交わす。

(3) 実施時期

定期勤務評定の仮評定（1月1日基準）後、2月下旬までに実施する。

VI 評定者への研修

人事評価制度に関する正しい理解と評価技術の向上を図り、評定者ごとの評価のぶれをなくするため、次のとおり評定者への研修を実施している。

1 「人事研修基礎」

- (1) 研修のねらい
 - ・人事評価の基本的な考え方を理解する。
 - ・人事評価を行う上で中心となる定期勤務評定の基礎を習得する。
- (2) 実施時期, 予定人員
毎年5月, 45人×2回 計90人
- (3) 対象者
定期勤務評定の評定者 【新任】
- (4) 標準プログラム
外部講師による講義・事例演習 6.5時間
 - ・人事評価制度の趣旨, 評定に際しての基本的な考え方を学ぶ。
 - ・事例演習を通して評定の訓練を行い, 評定の均一化を図る。

2 「人事評価」

- (1) 研修のねらい
人事評価制度に対する理解を深めるとともに, 評定技術の向上を図る。
- (2) 実施時期, 予定人員
毎年10月, 約50人×4回 計210人
- (3) 対象者
「人事研修基礎」を修了した定期勤務評定の評定者
※ 対象者は, 2年間にわたりこの研修を2回受講する。
- (4) 標準プログラム
外部講師による講義・事例演習 3.3時間
 - ・評定の考え方, 方法を復習し, 知識の再確認を行う。
 - ・評定結果の部下育成への活用方法を学ぶ。
 - ・事例演習を通して評定の訓練を行い, 評定の均一化を図る。

VII 苦情相談窓口

平成18年度から, 管理職の昇給と勤勉手当に新しい制度が導入されたことを受け, 人事課内に苦情相談窓口を設置している。

1 対象者

新しい昇給・勤勉手当制度の対象者

2 相談内容

①人事評価制度及びその運営方法, ②申し立てた職員自身に係る定期勤務評定のうち, 面談において開示されたもの, ③申し立てた職員に適用された昇給区分及び勤勉手当の成績率

3 受付期間

①～ いつでも可能, ②～ 開示を受けた日から1カ月以内, ③～ 2年以内

VIII 評価結果の給与への反映

管理職員のための制度

職員の勤務実績をより適切に給与に反映させるため、平成18年度から管理職員について、次のとおり新しい昇給制度と勤勉手当について勤務実績に対応した成績率の運用を実施することとした。

1 査定昇給制度

(1) 適用対象者

管理職：行政職給料表9級・8級・7級の者及び6級で管理職手当支給対象者
医療職給料表・研究職給料表で管理職手当支給対象者

(2) 制度の概要

標準である昇給区分S3の昇給幅を3号とし、昇給区分S1・S2の原資に振り向け

※55歳以上はこれまでの昇給停止に変え全体を1/2に抑制しており、抑制はない

昇給区分S1・S2については、財源に対応して分布率を設定

昇給区分	S1:極めて良好	S2:特に良好	S3:良好	S4:やや良好でない	S5:良好でない
昇給幅 (55歳以上)	8号給 (4号給)	6号給 (3号給)	3号給 (2号給)	2号給 (1号給)	昇給なし
分布率上限	4%	12%	設定なし		
参考 国の分布率	10%	30%	設定なし		

(3) 分布率の考え方

給料表と昇給の構造は国に準拠したものであり、分布率も国の数値を基本に、本県の状況を反映させて設定する。

国の加算の財源はS3の1号抑制分と旧勤評特昇分(現4号×15%)であることから、ここから本県では財政状況から休止中の勤評特昇分に相当する部分を除外して1号抑制分のみで得られる財源を算定し、それを基にS1:S2=1:3となるよう算定された分布率を上限に運用する。

(4) 実施方法

- ア 定期勤務評価(定期勤務評価の対象外となっている職員には勤務実績調査)を実施し、その結果を基本に、期間中の職員の勤務実績を判定
- イ S1・S2については、各局において総務局が示す枠内で候補者の選定・推薦を行い、総務部でヒアリング等を実施して全体の調整を図って決定
- ウ S3については、各局からの昇給内申に基づき決定
- エ S4・S5については、総務局(人事課)が各局からヒアリングを行い決定

(5) 実施効果

ア 給料月額への平均上積み額

区分	S1		S2	
	55歳未満	55歳以上	55歳未満	55歳以上
S3との給料月額の差	5,650円	2,260円	3,390円	1,130円

イ 年間支給額への平均上積み額(課長級で試算し期末・勤勉手当を含む)

区分	S1		S2	
	55歳未満	55歳以上	55歳未満	55歳以上
S3との差	106,727円	42,675円	64,037円	21,332円

2 勤勉手当の成績率

(1) 適用対象者

(査定昇給制度に同じ)

(2) 成績割合と分布率

財源と支給額の算定方法は国と同じ仕組みであり、成績率と分布率は国の数値を基本に設定・運用する。

成績率区分		K1:特 _ニ 優秀	K2:優秀	K3:標準	K4:標準未満
本庁局長, 部長級	成績率(/100)	111	101	91	91未満
	分布率	5%	30%	設定なし	
他の管理職員	成績率(/100)	86	78.5	71	71未満
	分布率	10%	30%	設定なし	

※特定幹部職員：本庁部長級及び本庁局長級

※勤勉手当の支給額＝(給料月額＋地域手当＋役職段階加算＋管理職加算)×勤務期間割合×成績率

(3) 実施方法

- ア 勤務評定の実績部分の評定要素を評価の観点とする「勤務実績調査」により判定期間【基準日(6月1日・12月1日)前の6ヶ月間】における職員の勤務実績を判定
- イ 成績率区分K1・K2については、各局において総務局が示す推薦枠内で候補者の選定を行い、総務局でヒアリング等を実施し全体調整を図って決定
- ウ 成績率区分K3については、K1・K2・K4に判定された者以外を決定
- エ 成績率区分K4については、総務局(人事課)が各局からヒアリングを行い決定

(4) 実施効果(1期当たりの加算額)

	特定幹部職員		他の管理職員	
	K1	K2	K1	K2
1期当たり加算額	130千円	65千円	79千円	39千円

Ⅹ 導入後の課題と改善策

1 課題

現行の定期勤務評定、目標申告制度は、次のような課題を有していると考えられる。

(1) 定期勤務評定

- ・ 概ね適正な結果が得られているが、評価結果に若干のバラつきがあることは否めない。
- ・ 一般職員に対しては評価結果を非開示としていることから、フィードバックがされておらず、制度の主目的である人材育成機能を十分発揮しているとは言えない。

(2) 目標申告制度

- ・ 対象が管理職のみであることから、組織全体で目標の共有ができておらず、管理職個人レベルの取組みに留まっている。
- ・ 目標の達成度と評価が切り離されており、目標達成に向けたインセンティブが働きにくい。

2 見直しの方向性

上司と部下で目標を設定し組織的な目標共有を図るとともに、目標に向けた上司と部下のコミュニケーションを通じて、人材育成と組織の活性化を図る。

3 具体的な見直し内容（案）

項目	見直し内容
◆定期勤務評定	
・ 評価様式	・ 目標達成度を追加する。 ・ 総合評定の記入方法を変更する（「実績」、「能力・態度」のクロス票） ・ 「性格欄」等を削除する。
・ 評価結果	・ 評価結果を被評定者に開示し、育成指導を行う。
・ 反映	・ 昇給に反映させる。（一般職への導入）
◆勤務実績調査・目標申告	
・ 対象	・ 管理職に実施していた制度を一般職員へ拡大する。
・ 評価様式	・ 勤務実績調査票と目標達成評価シートを一体化し、目標達成状況やその他の実績を総合的に評価できる形にする。
・ 評価結果	・ 目標申告の面談実施及び評価結果の被評定者への開示により、職員の育成指導を行う。
・ 反映	・ 勤勉手当の成績率に反映する。
◆苦情相談窓口	・ 現行の管理職対象の人事相談窓口を一般職員まで拡大。 ・ 人事委員会にも相談窓口を整備

参考資料 2

新たな人事評価制度の概要（広島県）

広島県の新たな人事評価制度（概要）

1 実績評価～目標申告制度の活用 ⇒勤勉手当に反映

- 目標申告制度と勤務実績調査（勤勉手当に反映）を合体
 - －目標申告の上半期の総括（10月）、下半期の総括（3月）に合わせて勤務実績を評価
 - ⇒勤勉手当に反映
 - 上半期の実績（10月に評定） → 12月勤勉手当
 - 下半期の実績（3月に評定） → 6月勤勉手当
- 担当している業務の「実現すべき姿」を考え、その姿と「現状・課題」とのギャップを埋めるために何をするのか、ということ「目標」とする
- 目標管理を中心にしつつ、業務における実績全般を評価
 - －目標の達成度、目標以外の業績・組織貢献、業績達成のプロセスを総合的に評価
 - －プロセスは、業務遂行上の姿勢とPDCAサイクルの「C」「A」を行っているかどうかを評価

2 勤務評定 ⇒昇給等に反映

- 昇給・人事に反映させるため、1月仮評定を実施（従来どおり）
- 評定区分は現行どおり
- 評価内容の一部変更
 - －実績評価の評価項目に「目標の達成状況」を追加、一部評価項目の集約
 - －着眼点の記述を評定区分ごとに変更
 - －総合評価に「実績・目標管理」と「能力・態度」のそれぞれを3段階評価した結果を組み合わせる「9ブロック方式」を採用。

3 人材育成機能の強化

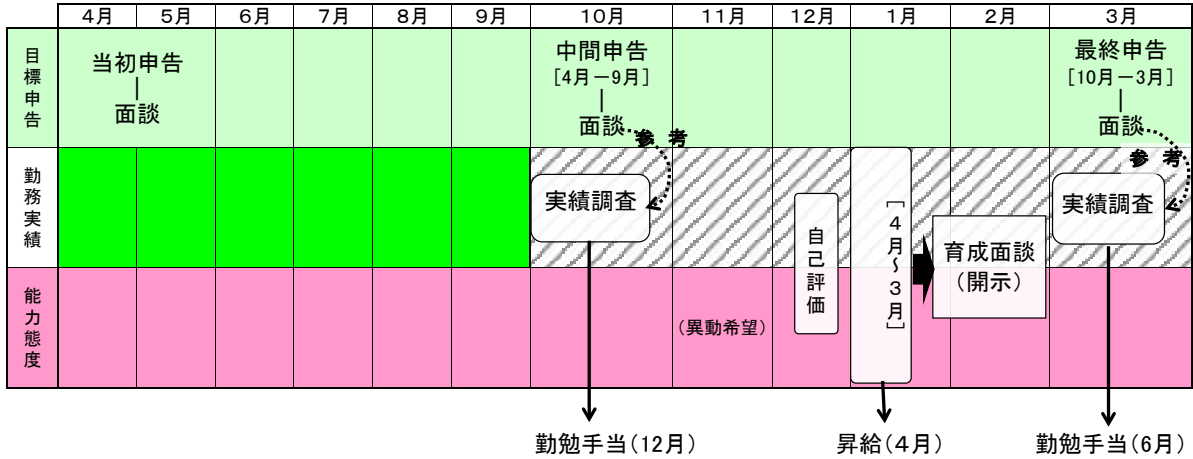
- 自己申告の実施（自己評価は管理職のみ）
 - －1年間の勤務振りを自ら振り返り、上司に申告（評価（点数化）はしない）[一般職員]
 - －上司は、申告された内容を参考に、勤務評定を実施
- 目標申告に係る面談の実施
 - －やるべきことの明確化と、上司一部下間のコミュニケーションの活性化
- 評価結果の本人開示（実績評価、勤務評定とも）
 - －評価者研修の中で育成につながる面談技法を習得（講義&実習）

4 苦情相談制度の整備

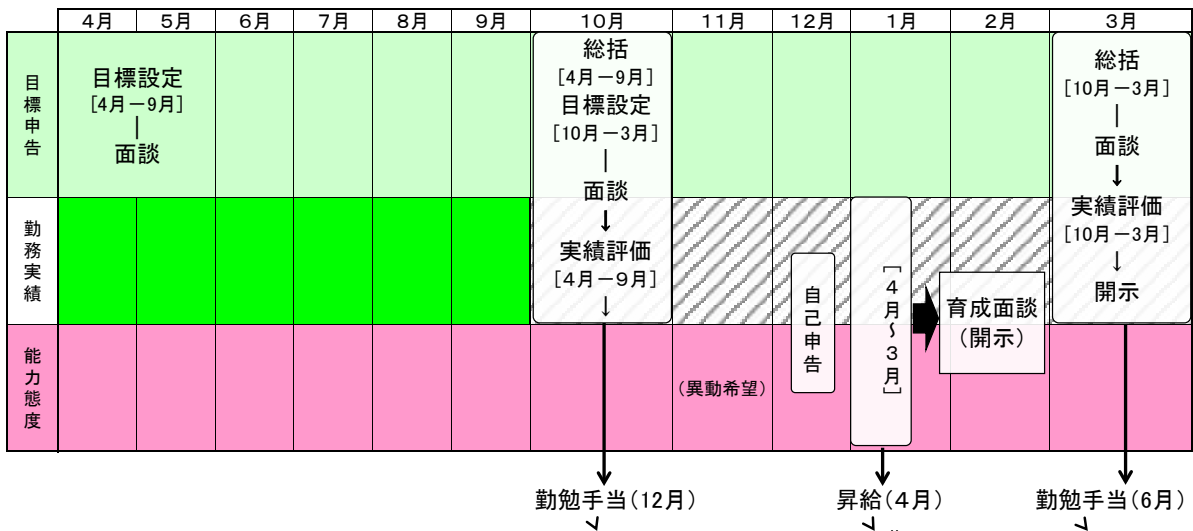
- 人事課・人事委員会それぞれに窓口を設置（現行制度の対象を管理職から全職員へ拡大）

人事評価制度改正の方向性

【現行(管理職)】



【改正案】



所属	職名	氏名
----	----	----

当初面談日
面談者氏名

総括面談日
面談者氏名

実現すべき姿	現状・課題
--------	-------

【1 目標申告】

当初申告			上半期の総括			上司意見欄	
上半期の目標	重	具体的取組内容	上半期の取組みの自己評価	達	下半期の課題	達	コメント
①	当初						
	変更						
②	当初						
	変更						
③	当初						
	変更						
(変更等)							

評価区分1は5項目

(注) 1. 「重」欄は、重要度の高いものから順に「1」「2」「3」と数字を記入する。なお、重要度が同じ場合には、同一順位に設定することができる。
 2. 「達」欄は「達成度」について、5段階の5点満点で記入する

◎総括時に記入してください。		
◆自由意見（担当職務の進め方について改善工夫ができることなど）	上司所見	評価
	目標の達成状況を総合的に見て、5段階評価 5：困難な目標にもかかわらず、目標を上回る成果 4：目標を上回る成果 3：目標をほぼ達成 2：目標は未達成だが、一定の成果 1：目標を大きく下回り、特段の成果が認められない	(1)

【2 目標以外の業務の達成状況・組織貢献状況】

◎総括時に記入してください。		
業務内容	達成状況（何をどこまで達成したか）〈自己申告〉	上司所見

勤務評価と同じ基準で5段階評価
 5：抜群
 4：優秀
 3：標準
 2：標準に達しない
 1：本人に要求されるレベルを大きく下回る

【3 プロセス評価】

評価要素	評価
職務遂行に当たっては、業務の目的や「実現すべき姿」を意識し、適切な判断を行うとともに目標達成に向けて努力しているか。	
自己の活動内容を振り返り、うまくいった点、うまくいかなかった点について整理し、課題を把握しているか	
上記の振り返りを踏まえ、改善策を検討し実行しているか	
プロセス全体の評価	(2)

上の3項目の評価の平均点
 (小数第3位を四捨五入)

【4 総合評価】

総合評価	特記事項

①と②を別表の割合で勘案した評価を次の基準に照らし評価を決定
 (評価) = ① × α / 100 + ② × β / 100

評価	評価
A	4.5以上
B	4.0～4.5
C	3.0～4.0
D	2.3～3.0
E	2.3未満

「2 目標以外の業績」等において顕著な業績があれば、1段階上の評価に判定も可（特記事項に理由説明が必須）

別表	α 【実績①】	β 【プロセス②】
課長	90	10
係長	70	30
一般	50	50

印

勤務成績に係る自己申告書

今年度の自分の仕事への取り組み状況を振り返り、「能力」「態度」「実績」「美観」及び「総合」についてそれぞれ自ら気づいたことを記入して所属長に提出してください。

【参考】勤務評定における評定要素と着眼点

自己記入欄	評定要素	着眼点
能力	技術・知識 折衝力 企画力 理解・判断力 情報収集・活用	○専門的な知識・技術を生かし、所管・担当業務を適切に処理しているか。 ○新たな知識・技術を修得し、職務に生かしているか。 ○県民や関係者など相手方の立場を踏まえて、誠実で礼儀正しい応対ができ、要領よく十分に説明しているか。 ○日頃から関係部署と十分な意思疎通に努めるなど信頼・協力関係を築いているか。 ○所管・担当業務の問題点や課題を抽出・整理し、県民視点に立った問題点等の解決策を立案しているか。 ○職務の内容や上司の指示等を正確に理解し、時機を逃さず、妥当な判断をしているか。 ○上司や同僚に対する報告・連絡・相談を適切に行っているか。 ○所管・担当業務に必要な情報を収集し、収集した情報を取捨選択・整理し、業務に有効に活用しているか。 ○適時適切に上司や同僚、関係者等に提供し、共有化しているか。
態度	積極性 責任感 規律性 チームワーク	○所管・担当業務に対して、常に現状に満足することなく、熱意を持って、新しいことや困難なことにも進んで挑戦しているか。 ○実現可能性や県民ニーズを踏まえた建設的な意見表明や意見具申をしているか。 ○探究心が旺盛で、幅広い事柄に興味を持ち、自己啓発に積極的に取り組んでいるか。 ○所管・担当業務を最後までやり遂げようと努力しているか。目標の達成に向けて努力しているか。 ○自己の役割や仕事の意義を十分自覚しており仕事に対する安定感があるか。 ○責任を転嫁したり、回避することなく真面目に取り組んでいるか。 ○公務員としての服務規律を十分自覚し、遵守しているか。 ○誠実で礼儀正しい態度で仕事に取り組んでいるか。 ○上司や同僚等との意思疎通や連携を図るとともに、関連部署の業務や担当業務以外の業務についても、自発的に進んで協力しているか。 ○自己の考えを過信せず、他人の意見にも耳を傾けるなどの姿勢で仕事に取り組んでいるか。 ○与えられた仕事量をこなしたか。
実績	仕事の量 仕事のスピード 仕事の正確さ 業務改善	○仕事を求められた期限内に処理したか。 ○突発的な仕事や上司の指示にも素早く対応できたか。 ○方針や指示に従って正確に仕事を処理したか。 ○決められた手順を守るとともに、ケアレスミスがないように注意を払ったか。 ○所管・担当業務に対して問題意識を持ち、仕事に応じて手段や方法を工夫し、段取りよく業務を処理したか。
総合	広島県職員 の 行動理念	【私たちの使命】 私たちの使命は、県民の信頼と負託をすべての出発点とし、社会を構成する様々な主体と連携しつつ、地域社会全体の価値を高め、発展させ、将来にわたって、広島に生まれ、育ち、住み、働いて良かったと心から思える広島県を実現していくことです。 【私たちの価値観と行動指針】 ○ 私たちは、広島県を愛し、誇りを持ちます。 ○ 私たちは、県民のために存在します。 ○ 私たちは、高い志と責任感を持って誠実に行動します。 ○ 私たちは、率直かつ積極的に対話します。 ○ 私たちは、現実を直視し、変化に対応します。 ○ 私たちは、変革を追求し続けます。 ○ 私たちは、成果にこだわり続けます。
3つの視座		「県民起点」「現場主義」「予算主義から成果主義への転換」

広島県職員
の
行動理念や「3つの視座」に照らして、仕事を行う上で実践したことや心がけたことなどを記入してください。

勤務成績評定票（平成 年度）

評定区分
3

所属名(所属コード)

職名

氏名(職員番号)

評定者の職名
氏名
印
確認者の職名
氏名
印

I. 勤務実績

区分	グループ	評定要素	着眼点
能力	能	知識・技術	<ul style="list-style-type: none"> ○専門的な知識・技術を身にし、所管・担当業務を適切に処理しているか。 ○新たな知識・技術を修得し、職務に生かしているか。 ○県民や関係者など相手方の立場を踏まえて、誠実で礼儀正しい応対ができ、要領よく十分に説明しているか。
		折衝力	○日頃から関係部局と十分な意思疎通に努めるなど信頼・協力関係を築いているか。
		企画力	○所管・担当業務の問題点や課題を抽出・整理し、問題点等の解決策を立案しているか。
力	力	理解・判断力	○上司や同僚に対する報告・連絡・相談を適切に行っているか。
		情報収集・活用力	○所管・担当業務に必要な情報を収集し、収集した情報を取捨選択・整理し、業務に有効に活用しているか。
		情報収集・活用力	○適時適切に上司や関係者等に提供し、共有化しているか。
態度	態	積極性	○美談可能性を踏まえた建設的な意見表明や意見申をしているか。
		責任感	○探究心が旺盛で、幅広い事柄に興味を持ち、自己啓発に積極的に取り組んでいるか。
		規律性	○所管・担当業務を最後までやり遂げようとする姿勢で、目標の達成に向けて努力しているか。
実績	実	チームワーク	○自己の役割や仕事の意義を十分自覚しており仕事に対する安定感があるか。
		仕事の量	○責任を軽減したり、回避することなく真面目に取り組んでいるか。
		仕事のスピード	○公務員としての服務規律を十分自覚し、遵守しているか。
業績	績	仕事の正確さ	○上司や同僚等との意思疎通や連携を図るとともに、関連部署の業務や担当業務以外の業務についても、自発的に進んで協力しているか。
		業務改善	○与えられた仕事量をこなしたか。
		業務改善	○仕事を求められた期限内に処理したか。
その他特記事項		<ul style="list-style-type: none"> ○方針や指示に従って正確に仕事を処理したか。 ○求められた手順を守るとともに、ケアレスミスがないように注意を払ったか。 ○所管・担当業務に対して問題意識を持ち、仕事に応じた手段や方法を工夫し、取扱いよく業務を処理したか。 	

その他特記事項

（この欄は、上記の欄に記入しきれない事項を記入する。）

確認
人事課所見

区分	グループ	評定要素	特記事項
能力	能	知識・技術	
		折衝力	
		企画力	
力	力	理解・判断力	
		情報収集・活用力	
		情報収集・活用力	
態度	態	積極性	
		責任感	
		規律性	
実績	実	チームワーク	
		仕事の量	
		仕事のスピード	
業績	績	仕事の正確さ	
		業務改善	
		業務改善	
目標申告・成果			

右の基準で「実績・目標達成」と「能力・態度」を評価し、該当する欄に「○」を記入すること

実績・目標	判定基準		
	A	B	C
実績			
目標			
能力			
態度			

総合評定

判定基準	能力・態度		
	III	II	I
実績			
目標			
能力			
態度			

A 期待以上の成果をあげた(上位20%以内)
B 期待通りの成果をあげた
C 期待した成果には届かなかった
I 期待・要求される以上の能力が認められた(上位20%以内)
II 職位に照らし期待・要求された能力が認められた
III 職位に照らし期待・要求される能力が認められなかった

参考資料 3

人事評価制度の概要（愛媛県）

愛媛県人事評価制度の概要

1 対象職員

基準日現在に在職している課長級以下の職員（再任用職員・臨時的任用職員及び評定期間の1/2以上の期間勤務しなかった職員を除く。）

2 評価基準日及び評定期間

評価基準日：12月1日

評定期間：前年12月1日から11月30日まで

3 評価者

原則として、次のとおりとする。

〔課長級、課長補佐級〕

評定者：所属長

調整者：部長、地方局長

ただし、地方局の課長補佐級の職員については、
1次調整者を部長、最終調整者を地方局長とする。

〔係長級以下〕

評定者：所属長

調整者：管理局長、総務企画部長

ただし、地方局健康福祉環境部、産業経済部及び
建設部の職員については、1次調整者を部長、最
終調整者を総務企画部長とする。

4 評価方法

(1) 点数による評価

執務態度、業績、能力に区分される各評価要素について、良好な場合を3点とし、5点満点で評価。

〔5点（極めて良好）、4点（特に良好）、3点（良好）、2点（やや劣る）、1点（劣る）〕

○評価要素、着眼点

評価要素		着 眼 点
執務態度	県民本位	常に県民の目線に立ち、何が県民にとってプラスになるかを判断しながら仕事を行っているか。
	改革姿勢	現状に満足することなく、前例・横並び意識にとらわれることなく、チャレンジしていく姿勢があるか。
	服務規律	法令や指示命令を遵守し、職務秩序の維持に努めているか。
	責任感	自己の職責に対して責任感を持って仕事に取り組んでいるか。
	協調性	同僚とよく協力し、上司を助けているか。
	コスト意識	費用対効果や財源を認識して、経費等の節減に努めているか。
業績	業務の改善・効率化	仕事を効果的に進めるための手順方法を工夫改善し、業務の効率化に貢献したか。
	職務遂行度	上司の指示に従い、仕事の質、スピード、量の面からみて期待に応えるような成果をあげたか。
	業務の進行管理	県政の課題をよく理解し、業務の進行管理を適切に行うとともに、期待どおりの成果があげられたか。
	組織管理	部下の人事評価、指導育成を適切に行うとともに、必要に応じ係・職員間の業務分担の見直しを行うなど適切な組織管理を行ったか。
能力	理解力	上司から指示された業務について、その内容や意図を的確に理解しているか。
	判断力	状況を的確に把握し、迅速かつ適切に判断する能力を備えているか。
	確実性	与えられた仕事が計画的かつ正確に遂行できているか。
	職務知識	職務に必要な知識・技術を有し、職務に活用しているか。
	企画力	問題の所在を適切に把握し、効果的な企画立案を行う能力を備えているか。
	コミュニケーション力	自分の意図を相手に十分説明し、理解と納得が得られているか。
	折衝力	自分の意図を相手に了解させ、円滑に交渉をまとめる能力を備えているか。
	リーダーシップ	部下を掌握し、能力を発揮させ、組織力を発揮する能力を備えているか。

また、職位別に重要性が高い評価要素については、ウエイト付けによる点数の加算措置を行う。

○評価要素別ウエイト

評価要素		課長級	課長補佐級	係長級	係長相当級	主事級	技能労務
執務態度	県民本位	×1	×1	×1	×1	×1	×1
	改革姿勢	×1	×1	×1	×1	×1	—
	服務規律	×1	×1	×1	×1	×1	×1
	責任感	×1	×1	×1	×1	×1	×1
	協調性	—	—	×1	×1	×1	×1
	コスト意識	×1	×1	×1	×1	×1	×1
業績	業務の改善・効率化	—	—	×2	×2	×2	×2
	職務遂行度	—	—	×2	×2	×2	×3
	業務の進行管理	×3	×2	—	—	—	—
	組織管理	×2	×3	—	—	—	—
能力	理解力	—	—	×1	×1	×1	×2
	判断力	×3	×2	×2	×1	×1	×1
	確実性	—	—	×1	×2	×3	×3
	職務知識	×1	×2	×2	×3	×3	×3
	企画力	×1	×2	×2	×2	×1	—
	コミュニケーション力	—	—	—	×1	×1	×1
	折衝力	×2	×2	×1	—	—	—
リーダーシップ	×3	×2	×1	—	—	—	

(2) 実績評価

執務態度及び業績に関する点数評価の結果等を踏まえ、現職務に要求される職務実績の達成度を次の5段階で評価。

要求する水準を上回る著しい実績を挙げた
要求する水準以上の実績を挙げた
要求する水準を満たす実績を挙げた
実績は挙げたが、要求する水準にはやや及ばない
要求する水準には及ばない

(3) 能力評価

能力に関する点数評価の結果等を踏まえ、同一職位の者と比較した能力の程度を次の5段階で評価。

極めて高い能力を有する
上位に位置する能力を有する
標準的な能力を有する
標準的な能力にはやや及ばない
能力が低い

5 評価結果の本人への開示

開示しない

査 定 昇 給 の 概 要

1 昇給日

1月1日

2 対象者

給料表各級の最高号給を受ける職員を除く全職員

3 昇給号給数と実施割合

昇給区分	一般職員 (行政職6級以下相当)		特定職員 (行政職7級以上相当)		左のうち昇給抑制職員 (年齢55歳以上)
	号給	割合	号給	割合	
A (極めて良好)	8号給	5%	8号給	10%	4号給
B (特に良好)	6号給	20%	6号給	30%	3号給
C (良好)	4号給	設定なし	3号給	設定なし	2号給
D (やや良好でない)	2号給	〃	2号給	〃	1号給
E (良好でない)	昇給なし	〃	昇給なし	〃	昇給なし

4 昇給区分の考え方

(1) 成績優秀者(A・B区分)

昇給区分	適	用
A	勤務成績が極めて良好	<ul style="list-style-type: none"> ・繁忙度、緊急度、困難度等が高い業務を遂行し、特に高く評価できる成果を挙げた場合 ・組織における重要度が高い業務を遂行し、組織としての成果の向上に特に顕著な貢献をした場合
B	勤務成績が特に良好	<ul style="list-style-type: none"> ・繁忙度、緊急度、困難度等が高い業務を遂行し、高く評価できる成果を挙げた場合 ・組織における重要度が高い業務を遂行し、組織としての成果の向上に顕著な貢献をした場合

(2) 勤務成績が良好でない職員等(D・E区分)

昇給区分	適	用
D	勤務成績がやや良好でない	その者の職務について監督する地位にある者から注意、指導等を受けたにもかかわらず、勤務成績が良好でないことを示す明白な事実が見られた職員等
	勤務日数	勤務していない期間が2/12以上
E	勤務成績が良好でない	その者の職務について監督する地位にある者から注意、指導等を受けたにもかかわらず、勤務成績が良好でないことを示す明白な事実が見られた職員等でその態様が著しいもの
	勤務日数	勤務していない期間が6/12以上

(3) 処分者 (D・E区分)

昇給区分	適	用
D	減給、戒告	等
E	停職	

勤 勉 手 当 の 概 要

1 基準日

6月1日及び12月1日にそれぞれ在職する職員に対し、勤務成績に応じて支給

2 成績率 (22年6月期)

成績区分	一般職員 (行政職7級以下相当)	特定幹部職員 (行政職8級以上相当)
特に優秀	87/100 以上 140/100 以下	113/100 以上 180/100 以下
優 秀	77/100 以上 87/100 未満	100/100 以上 113/100 未満
良 好	67/100	87/100
良好でない	67/100 未満	87/100 未満
	戒 告	67/100 以下
	減 給	48/100 以下
	停 職	29.5/100 以下

3 成績区分の考え方

成績区分	適 用
特に優秀	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特に高く評価できる成果を挙げた場合 ・ 組織としての成果の向上に顕著な貢献をした場合 ・ 繁忙度、緊急度、困難度、重要度等の程度が特に高い業務を遂行し、成果を挙げた場合 等
優 秀	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高く評価できる成果を挙げた場合 ・ 組織としての成果の向上に貢献をした場合 ・ 繁忙度、緊急度、困難度、重要度等の程度が高い業務を遂行し、成果を挙げた場合 等
良好でない	<ul style="list-style-type: none"> ・ 懲戒処分等を受けた場合 ・ その者の職務について監督する地位にある者から注意、指導等を受けたにもかかわらず、勤務成績が良好でないことを示す明白な事実が見られた場合 等

参考資料 4

人事評価制度の概要（川崎市）

（参考）

- ・ 能力評価の評価指標
- ・ 人事評価シート

1 人事評価制度の概要

① 導入時期

平成 14 年 9 月に策定した「行財政改革プラン」において、人事制度を能力・実績を重視した制度に改め、職員のやる気や働きがいを引き出し、職員の有する能力を最大限に活用することのできるシステムを導入することなどを定め、人事評価制度の構築に着手し、平成 16 年度～17 年度の 2 年間の試行を経て、平成 18 年度から本格実施しています。

② 評価の方法

・能力評価

能力評価は、評価項目ごとに定める指標に基づいて、職務遂行の過程において発揮された職員の能力等を、具体的な事実や行動等に基づいて評価しています。評価項目は、被評価者の職位ごとに適用される項目が異なり、職務を遂行する上で求められる知識のほか、業務管理や人事管理に関する能力、対人関係の調整に関する能力及び職務への取組姿勢・態度に関するものがあります。(別紙 1 参照)

また、課長補佐以下の職員については、「資格、免許等」を加点項目として設けています。これは、高度化、複雑化する行政ニーズに的確に対応していくためには、職員の専門的な知識や能力を確保し、発揮させる必要があることから、業務遂行上、職員が保有する有用な資格、免許等について、その能力等の発揮又は研修受講の効果等が確認できた場合は、加点しているものです。

評価の方法としては、被評価者の自己申告、1 次評価者と被評価者との面談を経た後、1 次評価者が評価期間における職務遂行過程で発揮された能力や評価の根拠となる事実等に基づき、評価指標にしたがって評価を実施します。その後、2 次評価者は、1 次評価者とのヒアリングを経て評価を行い、最終的に確認者(課長補佐以下は各局長、管理職は各任命権者)が確認し評価が確定します。

・業績評価

業績評価は、目標管理の手法を用いて、職員が自発性・創造性を活かすことを促しつつ、組織目標等に基づき、被評価者が自らの業務目標を 3～4 個設定し、その設定した目標の難易度(A～Dの4段階)、達成度により、一定期間内の業績を評価します。

評価の方法としては、被評価者の自己申告、1 次評価者と被評価者との面談を経た後、1 次評価者は業務目標がどの程度達成されたかに基づき、目標ごとに達成度を 5 段階で評価します。その後、2 次評価者は、1 次評価者の行った評価内容の確認を行い、最終的に確認者(課長補佐以下は各局長、管理職は各任命権者)が確認し評価が確定します。

なお、外部環境の急激な変化等、予想以上の困難（良好）な状況があった場合は、達成度を1ランク上位（下位）に決定することが出来ます。

また、課長補佐以下の職員が「職員提案制度」に提案し、審査の結果、有用な提案と認められた場合に加点する「チャレンジ提案」を実施しています。

③ 絶対評価か相対評価か

2次評価については、業績評価及び能力評価の点数を合算し絶対評価により行います。最終評価については、課長級以上の管理職については任命権者ごとに、課長補佐以下の職員については局ごとに、2次評価結果を次の基準により5段階に相対化して区分し、決定しています。

《管理職》

評 価	配 分 率
5	職位別に評価を受けた職員数の上位10分の1以内
4	職位別に「5」及び「4」を合わせて、評価を受けた職員数の上位10分の3以内
3	職位別に「5」、「4」及び「3」を合わせて、評価を受けた職員数の上位10分の8以内
2	上記以外
1	

※ 上位10分の8以内に入らない職員のうち、2次評価の合計点が100点を超え、かつ能力評価において減点評価がないものについては、評価点数分布を考慮した上で「3」に決定することができます。

※ 「2」以下の分類基準は、当該年度における評価点数分布を踏まえ、指標となる点数を評価時に決定しています。

《課長補佐以下》

評 価	配 分 率
5	職位別に評価を受けた職員数の上位10分の1以内
4	職位別に「5」及び「4」を合わせて、評価を受けた職員数の上位10分の3以内
3	上記以外
2	
1	

※ 「3」以下の分類基準は、当該年度における評価点数分布を踏まえ、指標となる点数を決定しています。

④ 評価サイクル

・評価対象期間

4月1日から翌年3月31日までの1年間

⑤ 評価の流れ

前年度の3月から局の組織目標設定の準備を開始し、4月中に局・部・課の組織目標を設定します。その後、被評価者が、組織目標等を踏まえて、業務目標を設定すると、5月末までに1次評価者が被評価者との面談を実施し、業務目標の難易度等が公正になるように組織単位ごとに実施される調整会議を経て業務目標が確定します。

なお、管理職の業務目標及び課長補佐以下の難易度Aの業務目標については、副市長及び総務、総合企画、財政の各局長で構成される「目標管理委員会」の審査を経てから、目標が確定されます。

そして、業務目標の進捗状況の確認等を行う中間フォロー（被評価者と1次評価者との面談）を10月中に実施し、1月から2月にかけて、被評価者は達成度等の自己申告を行って、1次評価者と評価時面談を実施します。1次評価者は、面談内容等を踏まえて1次評価を実施し、2次評価者は、2月末までに、1次評価者とのヒアリングを行って、2次評価を実施し、確認者の確認を経て、2次評価結果を被評価者に通知・説明します。

最後に、最終評価を3月末に決定し、4月に最終評価の結果を被評価者に通知します。

⑥ 評価対象者

・担当理事及び部長級以下の職員

（新規採用（条件付採用）職員や再任用職員、任期付職員も対象）

・全ての職種

（ただし、技能・業務職員や一部の技術職員は評価制度が異なる）

※局長級職員（担当理事を除く）は、局長業績評価制度による評価を実施

⑦ 評価者及び被評価者

・被評価者

被評価者の区分は次の表のとおりとなっています。

被評価者の区分	対象となる職
係 員	職員、主任、指定担当係長
係 長	係長、担当係長、課長補佐、係に相当する事業所等の長
課 長	課長、担当課長、課に相当する事業所等の長
部 長	部長、担当部長、部に相当する事業所等の長
理 事	担当理事

なお、次に該当する職員は対象外としています。

① 局長級職員（担当理事を除く）

② 公益的法人等への派遣職員（派遣法、地方自治法による派遣）

※ 各所属から省庁、自治体、関係団体、民間企業、大学院等へ研修を目的として派遣された職員は評価対象としています。

また、休職などにより、一定の期間、勤務に就いていなかった職員については、評価の対象外となる場合があります。

・評価者

評価の客観性・公平性を確保するため、複数の者による評価を行うこととしています。基本的に評価者は２段階とし、被評価者の業務内容や職務遂行状況等を熟知している直近の上司を１次評価者とします。また、１次評価の補正を図り、評価の客観性・公平性を高めるため、１次評価者の上司を２次評価者としています。

評価者と被評価者の関係は次の表のとおりとなっています。

被評価者の区分	評価者		
	１次評価者	２次評価者	確認者
係 員	係 長	課 長	局 長
係 長	課 長	部 長	局 長
課 長	部 長	局 長	市 長
部 長	局 長	—	市 長
理 事	局 長	—	市 長

※ 部長及び理事の２次評価は行わず、局長が１次評価のみを行います。なお、被評価者が部長及び理事の場合、人事評価通知書の交付などの２次評価者が行うべき手続は局長が行うものとしします。

※ 省庁、自治体、関係団体、民間企業、大学院等へ研修を目的として派遣された職員の評価者は、派遣元（本市の所属）の上司を評価者としています。

⑧ 評価のツール

・「評価シート」など

「人事評価シート」は別紙2のとおりです。

なお、「人事評価シート」への記入は、イントラネット内にある人事評価システムを利用して行います。（技能・業務職及び保育園等に勤務する職員を除く）

⑨ 被評価者へのフィードバック

職員の主体的な職務遂行と能力開発への取組を促進するために、2次評価者は、個別に2次評価の結果を被評価者に通知し、評価内容についての説明を行います。評価内容の説明にあたっては、個々の評価項目に関する説明を行うほか、人材育成の観点から、次年度に向けた指導・助言を行うこととしています。

⑩ 苦情処理

評価の客観性、公平性を高めるため、次のとおり苦情相談の仕組みを整備し、評価に関する職員の不満や苦情に対応しています。

ア 苦情相談の対象とする事項

- a 業務目標の設定等に関する不満・苦情
- b 2次評価の結果に関する不満・苦情
※最終評価の結果は対象外
- c 面談、評価結果通知等の手続に関する不満・苦情

イ 苦情相談の受付窓口

- a 課長補佐以下の職員
局の人事担当課が受付窓口となり、原則として人事担当課長が処理責任者となって対応
- b 管理職
総務局人材育成センター評価担当が受付窓口

ウ 苦情相談の申出方法

- a 申出期間－その事実（面談、通知など）があった日から、15日以内
- b 申出方法－「人事評価苦情相談申出書」を受付窓口に提出

※ 申出者への結果通知は、苦情相談の申出を受けた日から、15日以内に書面で行うこととしています。

※ 課長補佐以下の申出者は、局の人事担当課からの通知に納得できないときや、修

正後の評価に納得できないときは、総務局人材育成センター評価担当に改めて申し出ることができます。

※ 苦情相談の申出を行ったことを理由とした不利益な取扱いは禁止しています。

⑪ 結果の活用方法

評価結果は、昇給、勤勉手当、昇任・昇格に反映するとともに、人事異動や人材育成の重要な参考資料としています。

2 評価結果の給与への反映状況

(1) 昇給

① 昇給日

4月1日

② 活用する評価基準

ア どの基準を用いるか

原則として人事評価制度における最終評価に基づいて勤務成績を判断しています。

イ いつの期間を用いるか

前年度（4月1日～3月31日の1年間）

③ 評価の相対化

管理職については任命権者ごとに、課長補佐以下の職員については局ごとに相対化しています。

④ 昇給区分及び号給

勤務成績	極めて良好	特に良好	良好	やや良好でない	良好でない
昇給区分	A	B	C	D	E
昇給号給数	6号給 (4号給)	5号給 (3号給)	4号給 (2号給)	2号給 (1号給)	昇給なし

※ () 内は55歳を超える職員に適用します。

⑤ 昇給区分ごとの配分割合

昇給区分AとBを合わせて全体のおおむね100分の30とし、うち、Aについては100分の10以内としています。原則として、⑦の下位区分への割振り要件

に該当しない限りは、5段階の評価区分をそのままそれぞれの昇給区分に適用しますので、評価における配分率とおおむね合致しています。

⑥ 管理職員層等の取扱い

評価の相対化を任命権者ごとに行うこと以外は、課長補佐以下の職員と同様の取扱いとしています。

⑦ 55歳昇給抑制措置

上記④のとおりです。

⑧ 原資の確保策

15%特昇による昇給分と給与構造改革における給与カーブのフラット化による間差額の減少分を原資としています。

⑨ 全体の調整

下位区分決定基準等に該当した場合であって、その者の勤務成績を総合的に判断した場合に昇給号給数を「2号給（1号給）」又は「昇給なし」として取り扱うことが著しく不相当であると認められるときは、あらかじめ人事委員会と協議して、勤務成績が「良好」である場合の昇給号給数である4号給（55歳を超える職員にあっては2号給）を上限とする昇給号給数に決定することができることとしています。

⑩ 実際の支給額の差

行（1）適用職員の平均で、昇給区分AとCの差が年額約5万円、昇給区分AとEの差が年額約14万円となります。

（2）勤勉手当

① 活用する評価基準

ア どの基準を用いるか

原則として人事評価制度における最終評価に基づいて勤務成績を判断しています。

イ いつの期間を用いるか

前年度（4月1日～3月31日の1年間）

② 評価の相対化

管理職については任命権者ごとに、課長補佐以下の職員については局ごとに相対化しています。

③ 成績区分及び成績率

ア 再任用以外の職員

成績区分	成績率
特に優秀	83.5/100 以上 140/100 以下
優秀	76/100 以上 83.5/100 未満
良好(標準)	68.5/100
良好でない	60.5/100 未満

イ 再任用職員

成績区分	成績率
優秀	35/100 超
良好(標準)	35/100
良好でない	35/100 未満

④ 成績区分ごとの配分割合

成績区分「特に優秀」と「優秀」を合わせて全体のおおむね100分の30とし、うち、「特に優秀」については100分の10以内としています。原則として、下位区分決定基準等に該当しない限りは、5段階の評価区分がそのままそれぞれの成績区分に該当しますので、評価における配分率とおおむね合致しています。

⑤ 管理職員層等の取扱い

評価の相対化を任命権者ごとに行うこと以外は、課長補佐以下の職員と同様の取扱いとしています。

⑥ 原資の確保方策

条例上の支給割合と成績区分が「良好(標準)」である場合の成績率の差分(各期1.5/100)と条例上の限度額の積算基礎に含まれる扶養手当分を原資としています。

⑦ 全体の調整

調整はありません。

⑧ 実際の支給額の差

行(1)適用職員の平均で、成績区分「特に良好(83.5/100)」と「良好(68.5/100)」の差が年額約12万円、成績区分「特に良好(83.5/100)」と「良好でない(52/100)」の差が年額約26万円となります。

3 導入に当たって苦慮した点など

人事評価制度は、それまでの勤務評定制度と、評価結果が勤勉手当等の給与に反映されること、評価結果が本人に開示されることなどの点で大きく異なります。そのため、本格導入に先駆けて2年間試行を行い、その間により公平で、客観性、納得性の高いものにするための改善や職員の評価能力やスキルの向上、意識改革を図りました。

また、原則として全職員を対象とした制度であり、短期間で評価の確定事務を行わなければならない、処理に係る事務負担の大きさが問題となっていました。本格導入2年目にあたる平成19年度から、人事評価システムを導入し、事務負担の軽減を図りました。

4 導入後の課題と改善策

① 導入の効果

ア 能力・実績主義の人事給与制度の推進

評価結果を翌年度の昇給及び勤勉手当に反映させ、能力・実績主義の人事給与制度を推進しています。

イ 人材育成、意識改革の推進

難易度の高い目標の増加や職員アンケートの結果から、目標管理の手法による職員の主体的な職務遂行や意識改革などの人材育成の推進に一定の効果があったものと考えられます。

ウ 総合計画の着実な推進への貢献

本市の人事評価制度の特徴として事務事業総点検と連携する仕組みとなっています。「組織目標」と総合計画の「事業目標」とが評価も含めて連携することにより、個人目標の達成が組織目標の達成につながり、さらに総合計画の目標も達成されるようになっており、総合計画の着実な推進に貢献しています。

②課題及び改善策

ア 最終評価の相対分布の見直し

管理職の最終評価が「3」(標準)以上の割合は、10分の8以内と定めていますが、2次評価結果で標準点以上の場合であったとしても最終評価が標準未満となっ

てしまうケースがあり、管理職のモチベーション低下が懸念される状況となっていました。そのため、2次評価の合計点が標準点である100点を超え、なおかつ能力評価において減点された項目のないものについては、最終評価を「3」に決定することが出来ることとしました。

イ 能力評価の見直し

能力評価は、制度導入時においては、基本的に加点要素のない評価項目であったが、減点された職員を除くと、職員の能力評価を平準化する結果となるため、職員のモチベーションの向上につながりにくいものとなっていました。そのため、全ての職位において加点項目を追加し、職位ごとに求められる能力を上回って能力の発揮が見られた場合に加点評価できるよう見直しを行いました。

また、その他にも必要に応じて能力評価項目の再構築や評価基準の見直しなども行い、公正で客観的な評価の実現に向けて取り組んでいます。

ウ 業績評価の見直し

業務目標を設定する場合は、優先順位の高い目標を3～4設定することとしていましたが、担当業務全体でとらえた場合に評価されない業務が生じてしまう懸念があったことなどから、目標の設定は原則として担当業務・職責の全体をカバーして設定することとし、ウエイトについても業務量、重要性等の比較考慮に加え担当業務・職責の全体も視野に入れながら設定することとしました。

また、評価シートについても、「手段」欄を「手段・役割」欄に変更し自己の役割を明記することを明確にするとともに、難易度の設定に当たっても職員の果たす役割等を踏まえて総合的に判断することとしました。

エ チャレンジ目標の見直し

課長補佐以下の職員については、業務目標には該当しないが市の業務に関連すること等の要件を満たす取組を「チャレンジ目標」として設定することができ、加点の対象としていました。対象要件を絞らざるを得ないため設定しづらいことや有用な提案等の実現手段が不明確であったことから、職員提案制度と連携を図り、職員提案制度の審査で優秀な提案であった場合は、審査結果に応じて加点を行うこととし、名称も「チャレンジ提案」としました。

オ 今後の課題

制度導入前から制度運用の中心となる評価者の能力向上を図るため、毎年評価者研修を行っていますが、未だに評価者の不適正な制度運用による苦情相談が発生する状況にあるなど評価者能力が十分とはいえない状況が見られています。こうした

ことから、引き続き評価者研修を実施し、評価者能力の向上を図っていく必要があると考えています。

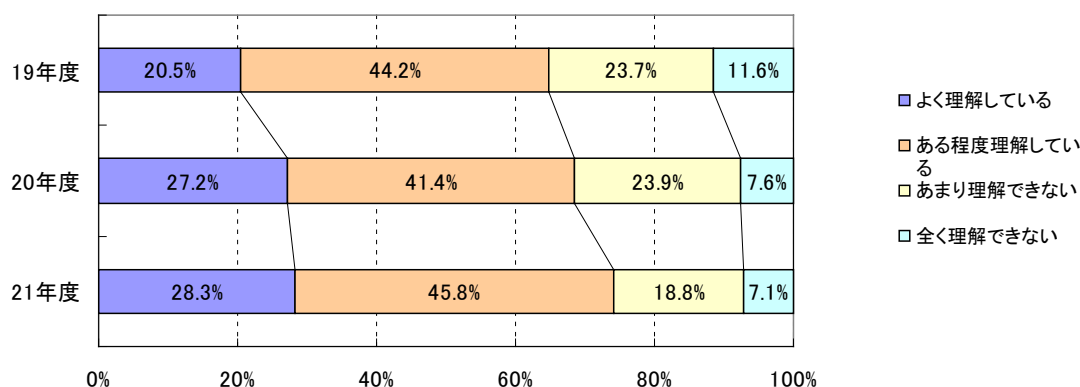
また、人事評価が単に評価するだけのツールにならないよう、評価者研修の内容もこれまでの制度内容中心の講義から、人事評価を活用した人材育成や組織マネジメントの手法の説明を中心とした講義にするとともに、演習を取り入れるなど、より実践的な研修内容とするための検討を現在進めています。

5 その他

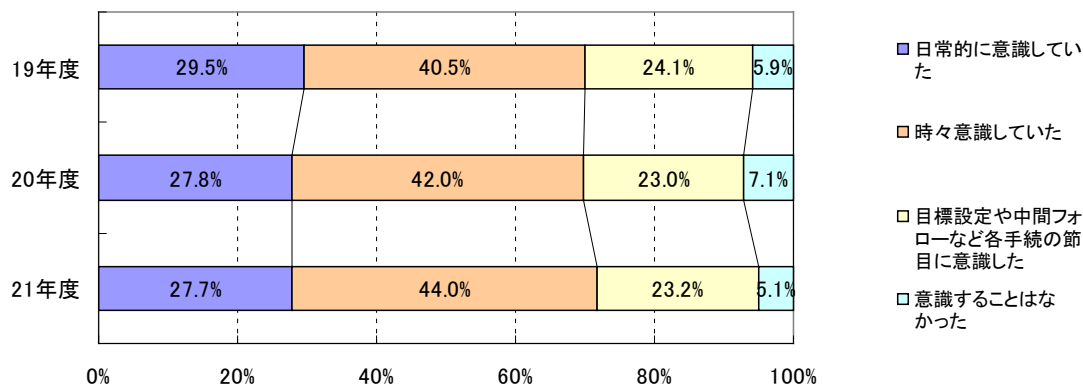
① 職員アンケートの実施

制度導入時から毎年職員アンケートを実施しています。平成21年度実施のアンケート結果では、制度の導入目的について、一般事務・技術職員の約74%が「よく理解している」「ある程度理解している」と回答しています。また、職務遂行時にどの程度業務目標を意識しているかについては、一般事務・技術職員の約72%が「日常的に意識していた」「時々意識していた」と回答しており、目標管理の手法に基づく業務執行が職員の間で一定浸透していることが見て取れる結果となっています。

制度導入目的の理解度



業務目標をどの程度意識しているか



② 職員団体との関係

職員団体とは、制度導入前から意見交換を重ねており、現在も制度の課題等について必要に応じて意見交換を行いながら制度運用を行っています。また、人事評価における職員からの苦情等の実態や対応状況について協議し、制度の公平・公正な運用の確保に資するため設置している「川崎市職員の人事評価における苦情等に関する協議会」では職員団体の代表者も委員となっています。協議会は、毎年1～2回開催しており、前年度の人事評価に関する苦情相談の状況や制度の課題等について協議を行う場となっています。

《能力評価の評価指標》

評価項目	指標 内容・程度	点数				概要		
		係員	係長		管理職			
			(1) 部下あり	(2) 部下なし	(1) 部下あり		(2) 部下なし	
職務の遂行に求められる知識、技能等								
業務知識	業務の遂行に必要な知識の習熟度							
	①	・業務の遂行に必要な知識を有しており、それを活用して業務を正確・円滑に処理している。 (下記のいずれにも該当しない場合)	10	10	14	8	14	・業務処理上の通常のチームワークや上司からの指示等の援助は、通常必要とされるサポートとして当然であり、こうしたサポートを受けることは問題がないので、①に該当します。 ★業務の遂行に必要な知識・技能の程度の判断にあたっては、被評価者の職位等を十分に考慮する必要があります。
	②	・他からのサポートがないと軽微なミスを繰り返したり業務が円滑に進捗しないなど、業務遂行に軽度の支障を来している事実がある。 (業務を独力で正確又は円滑に遂行できない度が軽い)	8	8	10	6	10	【②の例】 ・通常1人で処理可能な書類のチェック作業に関し、当該業務に関する知識不足のため、作業に細かなミスが度々見受けられる。(係員・係長) ・所管部署の業務に関する知識が不足しているため、自ら判断を下せないことがあったり、間違った判断をしていることがある。(管理職) ⇒業務遂行に軽度の支障を来しているといえます。
③	・他からのサポートがないと修復困難なミスを繰り返したり業務がほとんど進捗しない、又は他からのサポートがあっても軽微なミスを繰り返したり業務が円滑に進捗しないなど、業務遂行に支障を来している事実がある。 (業務を独力で正確又は円滑に遂行できない度が重い) ・③については、通算1年以上の業務従事経験を要件とする。(係員のみ)	4	4	4	2	4	【③の例】 ・②の例で、他の職員のサポートがないとチェック作業に大きなミスが度々見受けられる。(係員・係長) ・②の例で、他の職員のサポートがあってもチェック作業において、小さなミスが度々見受けられる。(係員・係長) ・②の例で、他の職員のサポートを受けても、自ら判断を下せないことがあったり、間違った判断をしたりすることがある。(管理職) ⇒業務遂行に重大な支障を来しているといえます。	
知識	業務の遂行に必要なIT技能の習熟度							
	①	・業務の遂行に必要なIT技能を有しており、それを活用し、情報セキュリティを確保しながら業務を正確・円滑に処理している。 (下記に該当しない場合)	2	2	2	2	2	・業務上、OAソフトや業務システムを使用する必要があることを要件とします。したがって、OAソフト等を独力で使用できない職員であっても、業務で利用する機会がない場合は①に該当します。
IT技能	②	・OAソフトウェア(ワード、エクセル、電子メール、ブラウザ)及び業務システム(電子決裁、旅費管理システム、職員情報システム、文書管理システム、総合財務会計システム、その他必要となる業務システム)の基礎的な操作・知識について、他の職員に依存し、業務遂行に支障を来している事実がある。 ・川崎市情報セキュリティ基準第7章に反した結果、情報セキュリティの確保に支障を来している事実がある。	0	0	0	0	0	・ITに関しては、ある程度操作に習熟した職員が周囲の講師的な役割となることが通常であり、そうした職員のフォローを受けながら操作できるならば、②に該当しません。 ただし、同じ操作に関して何度も繰り返しフォローを必要とする場合には、他の職員に依存している状態として②に該当します。 ・本来当該職員がパソコン等のIT機器を利用して作成するはずの文書等を他の職員に作成させている場合には、他の職員に依存しているものとして②に該当します。 【②の例】 ・ワードで文書が作成できないので、他の職員に文書作成を任せている。 ・業務中にパソコンの画面を表示したまま離席したため、部外の者に個人情報を見られてしまった。
資格・免許等	知識、技能の裏付けとなる資格・免許、研修							
	①	・業務に必要な資格・免許を有している。	2	2	2	-	-	★資格・免許等については、その能力等の発揮又は研修受講の効果等が確認できた場合に加点するものです。 資格・免許を有しているだけでは加点になりません。
	②	※以下のいずれかに該当する場合 ・業務に関連する資格・免許を有している。 ・業務に関連する研修を履修している。	1	1	1	-	-	
③	・上記のいずれにも該当しない場合	0	0	0	-	-		

《能力評価の評価指標》

評価項目	指標 内容・程度	点数				概要		
		係員	係長		管理職			
			(1) 部下あり	(2) 部下なし	(1) 部下あり		(2) 部下なし	
組織や業務を適正に管理する能力								
管理能力	組織目標の達成に向けて、部下の育成にも配慮しながら、組織を適正にマネジメントする能力の内容と程度							
	①	・通常の範囲を大きく超えるような突発的な業務など、安定的な組織運営を阻害するような大きな環境変化に直面しても、目標の提示、業務分担、指示・指導を適正に行い、状況に合わせて適時適切な調整を行うなど、効果的なマネジメントにより組織の目標を着実に達成した事実がある。	-	10	-	12	-	・具体的に、通常の範囲を大きく超えるような突発的な業務などに直面した事実があり、かつ効果的なマネジメントによって組織として業務を成し遂げた事実がある場合にのみ①で評価します。 (ただし、③又は④に該当する事実がある場合は③又は④で評価します。) ・業務繁忙期に主担当の職員が長期にわたって欠けたような場合は、安定的な組織運営を阻害するような大きな環境変化といえます。 ★「通常の範囲を大きく超える」、「効果的なマネジメント」等の判断にあたっては、被評価者の職位等を十分に考慮する必要があります。
	②	・組織目標の達成に向けて、部下の育成にも配慮しながら、目標の提示、業務分担、指示・指導等を適正に行い、状況に合わせて適時適切な調整を行うなど、組織を適正にマネジメントしている。 (上記又は下記のいずれにも該当しない場合)	-	8	-	10	-	・①、③、④に該当しない場合 ★組織マネジメントは、②が標準です。
	③	・部下の育成に配慮していない、目標の提示、業務分担、指示・指導を適正に行っていない、状況に合わせて適時適切な調整を行っていないなど、組織を適正にマネジメントしていないと判断できる事実が複数回ある。	-	6	-	8	-	・部下の人事評価に関し、目標設定の指導や面談が不十分であったり、客観的な事実に基づかない評価をしているような場合は、組織を適正にマネジメントしていないといえます。 ・複数の部下を持つ場合に、正当な理由がないにもかかわらず一部の部下の業務量が多すぎたり、少なすぎたりする事実があれば、組織を適正にマネジメントしていないといえます。
	④	・部下の育成に配慮していない、目標の提示、業務分担、指示・指導を適正に行っていない、状況に合わせて適時適切な調整を行っていないなど、組織を適正にマネジメントしていないと判断できる事実が度々ある。	-	2	-	4	-	・人材育成基本計画等に基づく人材育成・能力開発の取組を適正に実施していない事実や、部下に対する必要な指導・助言を行っていない事実、部下が職員研修所の階層別研修を修了できなかった事実等があれば、部下の育成に配慮した適正なマネジメントを行っていないといえます。
トラブル対応	常に危機管理意識を持って行動し、業務遂行の過程で発生する様々なトラブル等に迅速かつ的確に対応する能力の内容と程度							
	①	・常に危機管理意識を持って行動し、業務遂行の過程で発生する様々なトラブル等に備えている。 ・トラブル等が発生した際に、事実の正確な把握、迅速な報告、再発防止策の策定等の適切な対応をしている。 (下記のいずれにも該当しない場合)	-	8	6	8	6	・②、③に該当しない場合
	②	・危機管理に対する意識や、業務遂行の過程で発生する様々なトラブル等に対する備えが不足していると判断できる事実が複数回ある。 ・トラブル等が発生した際に、事実の正確な把握、迅速な報告、再発防止策の策定等の適切な対応をしていないと判断できる事実が複数回ある。	-	6	4	6	4	・緊急時の連絡体制等を整備していない場合や、整備していても職員に周知していない場合は②に該当します。さらに、こうした状況を知りながら放置している場合には、③に該当するものとします。(管理職) ・トラブル等が発生した際に、正当な理由がないにもかかわらず報告が遅れたり、不正確な報告をした場合には、適切な対応をしていないといえます。
③	・危機管理に対する意識や、業務遂行の過程で発生する様々なトラブル等に対する備えが不足していると判断できる事実が度々ある。 ・トラブル等が発生した際に、事実の正確な把握、迅速な報告、再発防止策の策定等の適切な対応をしていないと判断できる事実が度々ある。	-	2	0	2	0		

《能力評価の評価指標》

評価項目	指標 内容・程度	点数				概要	
		係員	係長		管理職		
			(1) 部下あり	(2) 部下なし	(1) 部下あり		(2) 部下なし
管理能力	部下の服務規律に関して適切な管理監督を行う能力の内容と程度						
	① ・部下の公正な職務執行と厳正な服務規律の確保に向けて、必要な管理監督、指導を行っている。 (下記に該当しない場合)	-	2	-	2	-	②に該当しない場合
② ・部下の公正な職務執行と厳正な服務規律の確保に向けて、必要な管理監督、指導を行っていない事実がある。	-	0	-	0	-	<p>・部下の人数の多少には関係なく、1人の部下に「服務規律」に減点となる事実などがあれば、②に該当します。(人事異動直後の不参など「上司の管理監督、指導の及ばない場合」を除く)</p> <p>⇒「上司の管理監督、指導の及ばない場合」に該当するような事例がある際は、あらかじめ局の人事担当課長などに相談することも必要です。</p> <p>⇒実際に「上司の管理監督、指導の及ばない場合」に該当するものとして評価する場合は、面談時にその具体的な事由を書面(自己申告欄への記載など)により確認し、人事担当課長の確認を受けてください。</p>	

対人能力	業務目標の達成や課題等の解決のために必要な説明・対応、折衝など対人関係を調整する能力						
	相手の理解を得られる効果的な説明、適切な対応をする能力の内容と程度						
	① ・十分な説明、親切・適切な対応を行い、業務を適正・円滑に処理している。 (下記のいずれにも該当しない場合)	12	-	-	-	-	・②、③に該当しない場合
	② ・説明不足、不親切・不適切な対応など、苦情・トラブルにつながるような行動が複数回ある。	10	-	-	-	-	<p>【②の例】</p> <p>・市民対応において、相手に不快感や不信感を与えるような言動があり、注意した事実が複数回ある。</p> <p>・市役所内部の連絡を密にするべき部署に対する説明不足があり、誤解や混乱等を招いた事実が複数回ある。</p>
	③ ・説明不足、不親切・不適切な対応など、苦情・トラブルにつながるような行動が度々ある。	6	-	-	-	-	<p>・本来、当該職員が説明、対応をするべきにもかかわらず、他の職員に依存している事実が複数回ある。</p> <p>★苦情・トラブルにつながるような行動があった際は、そうした行動を繰り返さないよう指導しなければなりません。</p> <p>これを怠った場合、上司も「組織マネジメント」の項目で「必要な指導を行っていない事実」として、減点評価の対象となります。</p>
	利害関係や立場の異なる相手に対し説得や働きかけを行い、自らの意図・目的を相手に理解させ納得させ受け入れさせる、又は協力・支援を得られるよう調整する能力の内容と程度						
折衝	① ・利害関係や立場の異なる相手に対して十分な説明、適切な調整を行い、業務を適正・円滑に処理している。 (下記のいずれにも該当しない場合)	-	10	12	10	12	・②、③に該当しない場合
	② ・不十分、不適切な説明や調整など、事業進捗の遅れや苦情・トラブルにつながるような行動が複数回ある。	-	8	10	8	10	<p>【②の例】</p> <p>・事業を実施するに当たり、利害関係者等へ自ら責任者として行った説明が不十分であったため納得が得られず、事業に遅れが生じた。</p> <p>⇒この場合、説明不足の事実が複数回あって1つの事業が遅れたこと、複数の事業において説明不足が原因で遅れが生じたことは、どちらも「複数回」として②に該当するものとします。</p>
	③ ・不十分、不適切な説明や調整など、事業進捗の遅れや苦情・トラブルにつながるような行動が度々ある。	-	4	6	4	6	<p>・本来、当該職員が説明、調整をするべきにもかかわらず、他の職員に依存している事実が複数回ある。</p> <p>★事業進捗の遅れや苦情・トラブルにつながるような行動があった際は、そうした行動を繰り返さないよう指導しなければなりません。</p> <p>これを怠った場合、上司も「組織マネジメント」の項目で「必要な指導を行っていない事実」として、減点評価の対象となります。</p>

《能力評価の評価指標》

評価項目	指標		点数				概要		
	内容・程度	係員	係長		管理職				
			(1) 部下あり	(2) 部下なし	(1) 部下あり	(2) 部下なし			
組織の構成員として前向きな行動及び公務員としての基本的意識									
姿勢・態度	チームワーク	組織の一員として目標達成のために、自分の担当業務の範囲を超えて上司や同僚、関係部門の職員等と自発的に協力しているか。							
		①	・自分の担当以外の業務において通常の範囲を大きく超えるような突発的な業務や大きなトラブルが発生した際に、積極的に協力し、最後まで業務を誠実かつ確実にやり遂げた事実がある。	10	-	-	-	-	・具体的に、自分の担当以外の業務において通常の範囲を大きく超えるような突発的な業務などが発生した事実があり、かつ積極的に協力して業務を成し遂げた事実がある場合にのみ①で評価します。 (ただし、③又は④に該当する事実がある場合は③又は④で評価します。) 【①の例】 ・法令等の改正などにより、他の係員の業務量が大幅に増えた際に、積極的に協力し、最後までやり遂げた。 ・他の係員等が病休などで相当期間不在となった際に、自分の担当業務の範囲を超えて、当該職員の業務の全部又は大部分を積極的に引き受け、最後までやり遂げた。
		②	・良好なコミュニケーションの確保に努め、自分の担当以外の業務についても自ら進んで、又は要請や依頼があれば協力し、全体の業務遂行やチームワークに配慮しながら、業務を適正・円滑に処理している。 (上記又は下記のいずれにも該当しない場合)	8	-	-	-	-	・①、③、④に該当しない場合 ★チームワークは、②が標準です。
		③	・必要な情報の提供を怠る、要請・依頼に対しても非協力的な場合が見受けられるなど、全体の業務遂行やチームワークに支障を来している事実が複数回ある。	6	-	-	-	-	・特別な事情がない限り、協力要請や依頼を断ることは、業務に支障が出るのが通常なので、断った事実の頻度で判断します。 【③の例】 ・窓口職場において、来客が多く人手が足りない場面で窓口に出るよう依頼されても、当番ではないことを理由に協力しない事実が複数回ある。
		④	・必要な情報の提供を怠る、要請・依頼に対しても非協力的な場合が見受けられるなど、全体の業務遂行やチームワークに支障を来している事実が度々ある。	2	-	-	-	-	
役割意識（係員）	組織における自己の役割を認識し、与えられた業務について誠実かつ確実にやり遂げようとしているか。								
	①	・通常の範囲を大きく超えるような突発的な業務や大きなトラブルに直面しても、積極的に対応し、最後まで業務を誠実かつ確実にやり遂げ、期待以上の役割を果たしている事実がある。	10	-	-	-	-	・具体的に、通常の範囲を大きく超えるような突発的な業務などに直面した事実があり、かつ積極的に取り組み業務を成し遂げた事実がある場合にのみ①で評価します。 (ただし、③又は④に該当する事実がある場合は③又は④で評価します。) 【①の例】 ・法令等の改正などにより、年度途中に業務量が大幅に増えたにもかかわらず、最後までやり遂げた。 ・係長が急きょ不在となり、次席である職員が一定の間、係を仕切った。	
	②	・自己の役割を認識し、かつ十分に果たして、業務を適正・円滑に処理している。 (上記又は下記のいずれにも該当しない場合)	8	-	-	-	-	・①、③、④に該当しない場合 ★係員の役割意識は、②が標準です。	
	③	・他人に業務を押し付けたり責任を回避したりして、自己の役割を果たしていない事実が複数回ある。	6	-	-	-	-	【③の例】 ・窓口当番であった職員が、来客が多いにもかかわらず窓口に着いていない事実が複数回ある。	
	④	・他人に業務を押し付けたり責任を回避したりして、自己の役割を果たしていない事実が度々ある。	2	-	-	-	-	・処理すべき書類を締切りまでに提出することができず、結果的に他の職員が処理している事実が複数回ある。	

《能力評価の評価指標》

評価項目	指標		点数				概要	
	内容・程度	係員	係長		管理職			
			(1) 部下あり	(2) 部下なし	(1) 部下あり	(2) 部下なし		
役割意識（部下なしの係長・管理職） 姿勢・態度 服務規律	組織における自己の役割を認識し、与えられた業務について誠実かつ確実にやり遂げようとしているか。							
	①	・通常の範囲を大きく超えるような突発的な業務や大きなトラブルに直面しても、積極的に対応し、最後まで業務を誠実かつ確実にやり遂げ、期待以上の役割を果たしている事実がある。	-	-	8	-	8	・具体的に、通常の範囲を大きく超えるような突発的な業務などに直面した事実があり、かつ積極的に取り組み業務を成し遂げた事実がある場合にのみ①で評価します。 （ただし、③又は④に該当する事実がある場合は③又は④で評価します。） ★「困難な状況」、「期待通り」の場合は②で評価します。 ★「通常の範囲を大きく超える」、「期待以上」等の判断にあたっては、被評価者の職位等を十分に考慮する必要があります。
	②	・困難な状況等に直面しても、自己の役割を認識し、かつ十分に果たして、業務を適正・円滑に処理している。 （上記又は下記のいずれにも該当しない場合）	-	-	6	-	6	・①、③、④に該当しない場合 ★部下なしの係長・管理職の役割意識は、②が標準です。
	③	・困難な状況等に直面すると他人に判断を委ねたり責任を回避したりして、期待どおりの職責を果たしていない事実が複数回ある。	-	-	4	-	4	・他人に判断を委ねるとは、当該職員が判断すべき事項に関して、他人に判断を仰ぐことをいいます。 判断を行う際に通常行われる相談については、問題がないものとしします。
	④	・困難な状況等に直面すると他人に判断を委ねたり責任を回避したりして、期待どおりの職責を果たしていない事実が度々ある。	-	-	0	-	0	【③の例】 ・A課付きの部下なし担当係長が単独で行うべき事業において、担当係長として行うべき程度の判断に迷いA課長に判断を仰ぐことが複数回ある。
	全体の奉仕者である公務員として市民の疑惑を招くことのない公正な職務執行と厳正な服務規律の確保に努めているか。							
	①	・市民の疑惑を招くことのない公正な職務執行と厳正な服務規律の確保に努め、職場のモラルを低下させるような行動がない。 （下記のいずれにも該当しない場合）	10	10	10	10	10	②、③に該当しない場合
	②	・職場のモラルを低下させるような行動が複数回ある。	6	6	6	6	6	・職場のモラルを低下させるような行動の有無が評価指標です。 ・懲戒等の処分がなくても服務規律を確保する上で問題となる行動はすべて対象になります。 【②の例】 ・勤務時間を守らない、執務時間中に無断で離席する等の行動
③	・職場のモラルを低下させるような行動が度々ある。	0	0	0	0	0	・公正な職務執行や厳正な服務規律に対する市民の疑惑を招くような行動 ★減点評価の対象となるような行動があった場合、2度とそうした行動を起こさないよう指導しなければなりません。 問題行動を繰り返すような場合、その部下が「服務規律」で減点となるのはもちろん、その上司も指導不足として「服務管理」の項目で減点となります。（人事異動直後の不参など「上司の管理監督、指導の及ばない場合」を除く）	

人事評価シート〔係員用〕

一般

〔業績評価〕

※職員コード

※氏名(旧姓使用者は、旧姓を使用)

所属	職種	職名	役職	職員コード・氏名				
1								
2								
3								
予備								
目標1	目標2	目標3	目標4	2次評価の理由				
標題(何を) 期日(いつまで) 事務事業コード 期日 事務事業コード	水準 (どこまで)	手段・役割 (どのような方法で・どのような役割を)	難易度A・Bの理由	予備欄 (業務目標の修正・中間フォローなどで使用します)	達成度の自己申告	1次評価の理由 ・達成度T3以外は必ず記入 ・実施状況がR・Rの場合必ず記入	1次評価 達成状況/実施状況 達成度(評価) 点数	2次評価 達成状況/実施状況 達成度(評価) 点数
2次評価の理由 ※1次評価と異なる評価をした場合は必ず記入	チャレンジ提案 タイトル 審査結果	資格・免許 事前申告欄 (評価は裏面の能力評価面) 必要資格 関連資格	評価時間 月 日 日 月 日 日 月 日 日	1次評価 合計点	2次評価 合計点	業績評価 合計点	1次評価 合計点	2次評価 合計点

〔業績評価〕

人事評価シート〔係長用(1)〕

一般

※氏名(旧姓使用者は、旧姓を使用)

※職員コード

所属	職種	職名	役職	職員コード・氏名
1				
2				
3				

組織目標	水準 (どこまで)	手段・役割 (どのような方法で・どのような役割を)	難易度A・Bの理由	予備欄 (業務目標の修正・中間フォローなどで使用します)	達成度の自己申告	1次評価の理由 ・達成度T3以外は必ず記入 ・実施状況がRの場合必ず記入	1次評価		2次評価	
							達成状況	達成度(評価)	達成状況	達成度(評価)
目標1 期日 事務事業コード										
目標2 期日 事務事業コード										
目標3 期日 事務事業コード										
目標4 期日 事務事業コード										

2次評価の理由	タイトル	点数	点数
※1次評価と異なる評価をした場合は必ず記入	チャレンジ提案		
	審査結果		

目標設定面談日	中間フォロー一面談日	評価面談日	資格・免許・事前申告欄 (評価は裏面の能力評価面)	予備欄	業績評価合計点
月 日	月 日	月 日	必要資格 関連資格		
月 日	月 日	月 日			
月 日	月 日	月 日			

〔業績評価〕

人事評価シート〔係長用(2)〕

一般

※氏名(旧姓使用者は、旧姓を使用)

※職員コード

所属	職種	職名	役職	職員コード・氏名
1				
2				
3				
予備				
目標(何を)	水準	手段・役割	難易度A・Bの理由	予備欄 (業務目標の修正・中間フォローなどで使用します)
期日(いつまで)	(どこまで)	(どのような方法で・どのような役割を)		
事務事業コード				
期日				
事務事業コード				
目標 1				
目標 2				
目標 3				
目標 4				
2次評価の理由	チャレンジ提案			
※1次評価と異なる評価をした場合は必ず記入	タイトル	審査結果	点数	点数
目標設定面談日	中間フォロー一面談日	評価面談日	資格・免許・事前申告欄 (評価は裏面の能力評価面)	予備欄
月 日	月 日	月 日	必要資格	
月 日	月 日	月 日	関連資格	
評価期間	月 日 ~ 月 日		業績評価合計点	2次評価合計点

〔業績評価〕

人事評価シート〔管理職用(1)〕

一般

※氏名(旧姓使用者は、旧姓を使用)

※職員コード

所属	役職	職名	職種	職員コード・氏名			1次評価 達成状況/実施状況 達成度(評価) 点数	2次評価 達成状況/実施状況 達成度(評価) 点数	
組織目標									
目標(何を)	水準 (どこまで)	手段・役割 (どのような方法で・どのような役割を)	難易度A・Bの理由	留意する 組織目標 難易度 ウエイト	予備欄 (業務目標の修正・ 中間フォローなどで 使用します)	達成度の自己申告	1次評価の理由 (達成度T3以外は必ず記入)		
目標 1	期日 事務事業コード								
目標 2	期日 事務事業コード								
目標 3	期日 事務事業コード								
目標 4	期日 事務事業コード								
2次評価の理由								1次評価 合計点	2次評価 合計点
※1次評価と異なる評価をした場合は必ず記入								合計点	

評価期間 月 日 ~ 月 日

目標設定面談日 月 日

中間フォロー面談日 月 日

評価時面談日 月 日

〔業績評価〕

人事評価シート〔管理職用(2)〕

一般

※氏名(旧姓使用者は、旧姓を使用)

※職員コード

所屬	職名	役職	職種	職員コード・氏名
組織目標				
予備				

目標(何を) 期日(いつまで) 事務事業コード	水準 (どこまで)	手段・役割 (どのような方法で、どのような役割を)	難易度A・Bの 理由	決定する 難易度 ウェイト	予備欄 (業務目標の修正・ 中間フォローなどで 使用します)	達成度の自己申告	1次評価の理由 (達成度T3以外は必ず記入)	1次評価 2次評価	
								達成状況/実施状況 達成度(評価)	点数
目標 1 期日 事務事業コード								() ()	() ()
目標 2 期日 事務事業コード								() ()	() ()
目標 3 期日 事務事業コード								() ()	() ()
目標 4 期日 事務事業コード								() ()	() ()

2次評価の理由 ※1次評価と異なる評価をした場合は必ず記入	1次評価 合計点	2次評価 合計点
	合計点	

評価期間	月	日	~	月	日
目標設定面談日	月	日	中間フォロー一面談日	月	日
	月	日	評価時面談日	月	日

参考資料 5

人事評価制度の概要（豊田市）

豊田市における 目標管理による人事考課制度

「平成 22 年度 豊田市人事考課マニュアル」概略版

「簡素で効率的な政府を実現するための行政改革に関する法律」が平成18年6月に施行され、総人件費改革の中で地方公務員数の4.6%純減、給与の民間水準の適切な反映等が掲げられた。この法律の理念は、簡素で効率的な政府を実現するために、国・地方を問わず事務の必要性やその実施主体のあり方を十分検討し、国や地方が実施する必要性の減少した事務事業を民間に委ねつつ、行政機構の整理合理化をねらいとするものである。

また、同時期に成立した「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」が平成18年7月に施行された。これは官民競争入札等により公共サービスの提供の担い手を決定する制度で、民間事業者と公務員が双方知恵を絞って公共サービスの質とコストを総合的に競争し、民間にできることは民間にという理念を実現していこうとするものである。

一足先に、公の施設管理の分野では、地方自治法の改正による指定管理者制度が平成15年9月に施行され、それまで地方公共団体の直営又は出資法人等の公共的団体にしか認められなかった公の施設管理に民間事業者等が参入可能となった。

これまでも各地方自治体は効率的な行政運営のために定型的業務のアウトソーシングを進めてきたが、これからはそれに止まらず、公務員自体が競争に晒される環境になりつつあるといえる。公共サービスの担い手が、今まで当然であった公務員から「官と民の競争」又は「民への移管」へと移り変わってきた。この動きはまだ始まったばかりであり、今後どう動くかは分からないが、もはや、「公務だから」という言い訳は通用せず、昨年度と同様に、又は先例に沿って仕事を進める時代ではないのである。単に与えられた仕事を日々こなしていくということだけではなく、職員一人ひとりが市の目標を十分に理解し、「何のために」、「何をすべきなのか」を考え、課題を自ら発見し、その解決のために「どうすればよいのか」に自ら進んで取り組み、仕事に創意工夫を凝らす姿勢がますます求められているのであり、職員一人ひとりの職務に対する取り組み方、その力量が問われようとしている。

豊田市で導入している目標管理による人事考課制度は、単なる勤務評定ではなく、経営管理システムの側面を持っている。単に勤務評定という側面だけにとらわれるのではなく、豊田市の理念、ビジョンを確実に達成していくために、組織使命等の上司と部下の共通認識の下に職務目標を設定し、組織目標への参画感を持って、自らその達成のために創意工夫を凝らし、個々の職員が自らPDCAサイクルを回しながら考えて行動(Self-Control)し、期ごとに改革改善をしていくというマネジメントシステムであり、職務目標の達成過程を通じて人材育成を行うとともに、チャレンジ精神を高揚し、業績をあげた職員には適切な処遇(いわゆる「がんばったものが報われる」)をし、かつ組織パフォーマンスの向上を図っていこうとするものである。

豊田市では人事考課制度だけにとどまらず、人材アセスメント、上司診断、マネジメント研修を複合的に行うことで組織としてのマネジメント力の強化を目指しており、この考課制度も単なる内部管理手法としてではなく、行政サービス向上のための仕組みとして運用してはじめてその本来の目的を達成することとなるのである。

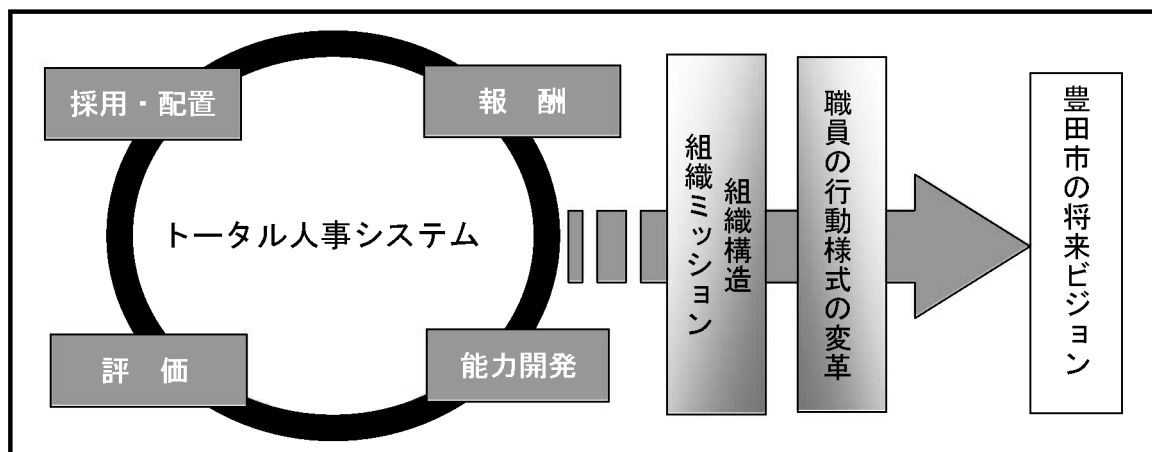
《人事考課制度の導入状況》

年度	行政職・医療職	消防職	教育保育職
平成11年度	主幹以上	—	—
12年度	副主幹以上	消防司令以上	—
13年度	〃	〃	園長
14年度	係長以上(試行)	消防司令補以上(試行)	〃
15年度	係長以上	消防司令補以上	〃
16年度	主査以上	消防士長以上	主任以上(試行)
17年度	全職員	〃	主任以上
18年度～	〃	全職員	全職員

2 トータル人事システムにおける人事考課制度の位置づけ

1 トータル人事システムの基本構成

トータル人事システムの基本は、「採用・配置」「評価」「報酬」「能力開発」という4つのシステムが連動することで、「職員をどう位置付け、どう報い、どう動機づけしていくか」という観点から形成される。このシステムが職員個人のパフォーマンスにどのように影響を与え、一人ひとりの意識改革の動機づけとして、どう運用されるかが重要となる。この職員の集合体が組織構造として構成され、豊田市の将来ビジョン実現のために事業戦略を実行していくこととなる。



2 トータル人事システムの基本方針

トータル人事システムの基本方針は、次の3点とし、この方針に基づき既存の人事制度の枠組みを整理・再構築していく。

能力・成果主義の徹底

組織マネジメント体質の強化

チャレンジ精神の高揚

3 能力適応時期の明確化（行政職）

全ての職員がプロとしての自覚をもち、自己の能力を成果として発揮するためには、職員のキャリア観をサポートする体制づくりが必要である。そのためには、組織においてそれぞれの職員

に求められる能力のステージを明確にし、その中で自分がどういう職員になりたいのか、そのためには何をすればいいのか自ら目標を持って考えることの出来る環境づくりが大切である。

能力育成期（採用から30歳程度まで）

自治体職員としての基礎能力の習得と自己発見の時期

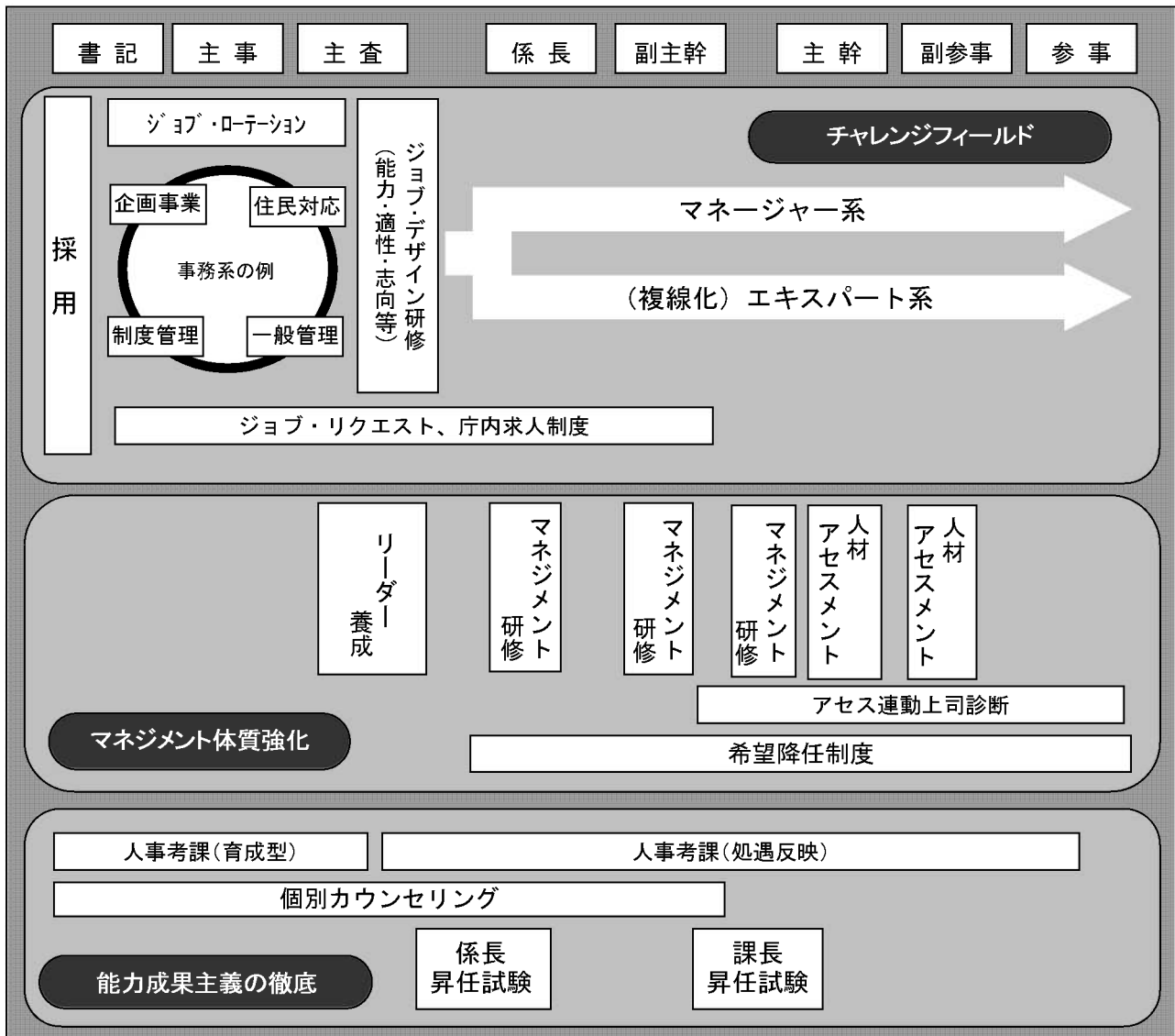
能力拡充期（30歳程度から係長前まで）

中堅職員として成果をあげ、自己実現の方向性を定める時期

能力発揮期（役職者）

成果主義に基づき、各職位における役割・責任を果たす時期

4 豊田市の人事諸制度の概略



5 能力・成果主義に基づく評価システム

a) 人事考課制度の概要

豊田市の人事考課制度は、目標管理という組織力向上のためのマネジメントツールを基本とし、平成11年度より職種別に上位職から順次拡充しているが、この目標管理という手法が組織においても一定の定着をみているところである。一般職員に導入する考課制度は、人材育成を念頭に置いた考課体系として展開していく。

本市で展開している目標管理型人事考課の最大の特色は、単なるアセスメントツールとしてのみでなく、政策実行のための組織マネジメントツールだということである。従って、総合計画や重点目標、戦略プランといった組織の目標にそって個人がそれぞれの役割に基づき目標設定し、その目標の難易度と達成度で業績考課を行う仕組としてある。考課結果は全て得点化でき、「がんばった者が報われる」という原則に基づいて、賞与・昇任・昇給へ反映をさせ、職員のインセンティブを高めている。

この人事考課制度は、評価システムの中核をなす制度であると同時に、目標達成によるマネジメント体質の強化やOJTによる人材育成機能をもあわせもつ制度として運用している。また、目標設定にあたっては、職員のチャレンジ精神を評価する加点主義制度となっており、困難な目標に失敗を恐れずチャレンジする職員に高い評価を認めている。

b) 能力期別の人事考課フレーム

目標管理型の人事考課は、能力適応時期に基づき、3段階にその目的や方法を定める。係長以上の役職者については成果主義を徹底し、能力育成期・拡充期には人材育成を主眼に考課制度を構築する。また、考課結果は昇任試験の勤務評価にも反映させる。

能力期	能力育成期		能力拡充期	能力発揮期
職名	書記	主事	主査	係長～部長
考課形態	人材育成型・能力開発重視の目標管理型			目標管理型（成果重視）
イメージ	若いうちは、評価を気にせず、のびのびと育て！ そして、いろいろなことを吸収しよう。		さあ、いよいよ競争が始まる。 自己実現のために自己の能力を最大限に開花しよう。	今まで培った能力を仕事の成果として還元する時期だ。 がんばれば報われる。
特色	<ul style="list-style-type: none"> ・業務を遂行するにあたって高めたい能力・能力開発目標を定め、その達成状況を評価する。 ・業績考課は、管理職の目標管理と同様な方法により難易度と達成度で評価する。 ・能力考課においては、職場の特性に合わせ評価要素を選択する。 			業績考課は、目標の難易度と達成度により評価する。上位職になるに従い業績考課のウエイトが高くなり、より成果が求められる。
処遇反映	現段階では賞与、昇給への反映はない。給与構造改革を踏まえ、今後対応協議を進める。			賞与・昇給・昇任へ反映
昇任試験	該当なし		考課点の50%を反映	考課点の30%を反映

3 人事考課制度の基本的特徴

1 「目標管理」を活用した業績重視の人事考課

考課は「業績」「能力」「態度」の3項目について行うが、特に、成果主義を徹底するため「業績」を重視した考課体系とする。この「業績」を評価するために「目標管理」という手法を活用している。

2 「組織目標（重点目標）」と「個人目標」のリンク

年度当初における市長ヒアリングにより決定された当該年度の各所管の「組織目標（重点目標）」又は各所管で定める組織目標に基づき、人事考課のための個人目標を設定する。

3 考課結果を得点化し、賞与・昇任・昇給へ反映

業績は、各年度における当該個人に期待される役割・組織の期待を考慮して設定された難易度と、実際の達成度により個人の業績を得点化する。また、この業績とあわせて能力・態度も得点化することにより、昇任のみならず昇給・賞与へもその結果を反映する。

4 チャレンジ精神を評価する「加点主義」

困難な職務目標に失敗を恐れずチャレンジする職員に対し、高い評価を認め、仮に目標が未達成であっても減点しない、いわゆる「加点主義」とする。特に業績考課においては、職員のチャレンジ精神を高揚するため「業績考課マトリックス」を定め、チャレンジすることがどのように考課点にはねかえるかを明示している。

5 「面接重視」のマネジメント

目標を管理することにより、人事考課制度自体にOJTによる人材育成の機能が付与され、「面接を重視」した組織のマネジメント体質が強化される。組織目標を部下職員に周知するとともに、何を、どのように、どのレベルまで、いつまでに進めていくのか、上司と部下の面談を通じて、組織目標と自己の目標の関連性を理解し、納得性をもって業務にあたることが重要である。

6 業績考課は「公開」が原則

業績考課は、「公開が原則」であり、なぜこのような考課を行ったかを被考課者に説明すると同時に、部下指導・育成の機会とする。

考課結果は年度末に職員本人あてに通知する（係長級以上について）とともに、「目標管理シート」及び「人事考課票」については、職員本人の申し出により、所属長を通じて公開する。

4 人事考課制度の目的

1 目標の達成とマネジメント体質の強化

職員一人ひとりの目標と組織目標とをリンクさせて設定することによって、職務活動を通じて豊田市の理念、ビジョンの実現を促進する。また、職員一人ひとりが自己の目標を設定・達成する過程を通じて、これまで認識されなかったマネジメント上の様々な問題点や課題が顕在化されるとともに、これらの組織的解決を行うことによって、組織全体のマネジメント体質が強化される。

重要なのは、目標の設定（課題の発見能力）～課題解決のプロセスを通じて組織としての課題解決力を向上させること。決して「去年と同じようにやればいい」のではない。そのためには、組織使命や組織目標をいかに理解させ、創意工夫を促せるかが上司には求められている。

2 能力開発

○JTによる目標達成を通じての人材育成

人事考課制度は、システム自体が On The Job Training での人材育成を促進する機能を持っている。上司は部下の目標設定をリードし、達成をフォローすることによって仕事を通じて、

- ア. 課題探索能力、課題形成能力、課題解決能力の開発
- イ. 上司のリーダーシップと部下のフォロアーシップの発揮
- ウ. 職場における円滑なコミュニケーションの醸成
- エ. 良好なチームワークの形成

が、促進されることにより、目標達成と人材育成が実現できる。部下は、目標の設定・実践・考課を自ら行うことを通して職務キャリアを開発して行くことができる。

管理監督者の指導育成力の向上

人事考課を行うことは、常に部下を把握し、日頃の職務を通して長所、短所、仕事の業績等をよく観察し、考課し、指導することである。部下の理解と納得を得る考課を行うためには、日頃から部下の職務遂行状況を十分に観察し、的確な指示を与え、できないところや不十分なところをよく指導し、適性にあった、あるいは能力を伸ばすような職務の割り当てを行っていくことが必要となる。

つまり、公正かつ客観的な人事考課ができるということは、効果的な指導育成ができるということである。また、公正な人事考課とその結果に基づいた職務の割り当ては、部下の能力を十分に引き出して、組織目標を効果的に達成することにつながり、管理監督者のリーダーシップを発揮した組織運営を可能にする。さらに、人事考課の結果に基づいた、的を射た指導育成や自己啓発の動機づけ等は、管理監督者に対する部下の信頼を築き、管理監督者のリーダーシップを高めることとなる。

3 公正な人事の確保

a) 意欲の高揚

人事考課は、上司の恣意を排した客観的かつ具体的な考課基準によって、公正に業績・能力・態度を考課しようとするものである。従って、その結果に基づいて、給与・昇格等への反映や能力発揮の機会と場が与えられる等、公正な処遇がなされることにより、「目標管理」の動機付けの仕組みと相まって職員の意欲の高揚が図られる。

b) 適正配置

職員がやりがいのある仕事を行うには、個々の職員の能力・適性にあった仕事を割り当て、その職員が割り当てられた職務をやりやすいように条件を整えることが必要である。

人事考課を実施することによって、職員の能力・適性を把握することができ、その結果に基づいて、その職員にあった配置を行い、その上でさらに考課し、次の配置へとつなげていく。このことを繰り返すことによって、適材適所の配置を進めていくことが可能になる。

MBO(Management By Objectives and Self-Control) = 目標による管理 = 目標管理

チャレンジ目標の設定により、業務の達成と職員の働きがいや組織での存在価値、自己の成長等を求めるマネジメントシステム。

組織目標がトップからブレイクダウンされ、部門目標→課の目標→個人目標が設定される。組織目標と個人目標が統合され、個人が組織目標を自分の問題としてとられる仕組み。

目標の設定には、チャレンジ目標の自主設定とその達成を求める姿勢 (Self-Control) を引き出すことが大切。この内発的動機付けのために、上司との面談という手段が重要。そのなかで、上位目標への参画や共感、納得性といったプロセスを導き出していく。

目標管理の仕組みは、上位目標との連鎖構造が基本となるため、下位へ降りるほど「やらされ感」が芽生えがちになる。このため、自律的、内発的な動機付けとしての Self-Control 状態への誘導が OJT の上からも組織マネジメントの上からも大切となる。

5 人事考課の効果的運用ポイント

1 豊田市の人事考課制度は、単に「人を評価する」というより、「いい仕事をする」ためのマネジメントシステムである

- ・市民からみれば、職員の個々の評価は市民生活に直接的に関係するものではなく、職員がどれだけいい仕事をし、市民サービスの向上に寄与できるかが大切なことになる。
- ・従って、人事考課制度自体がいくら公平・的確に評価する仕組みであっても、「いい仕事」に反映されなければ、制度の存在価値はない。

2 組織使命や上位目標と自分の分担事務に関わりを理解することが重要

- ・組織の重点目標への参画や直接参画できない場合でも、担当する業務が組織にとってどういった位置づけになるのかを上司と部下で共通認識をしなければならない。
- ・そうしてはじめて部下職員はやりがいをもって目標達成へのプロセスや手段を自主的に考えることができる。
- ・特に一般職員の場合は組織目標の立案に直接参画する機会が少ないので、事務分担をする際にリーダーやサブリーダーはきちんと説明をしなければならない。単に事務を割り振ることだけがリーダーの役割ではない。

3 「目標の設定」が大切である

- ・「いい仕事」に結び付けるためには、年度当初の目標設定が重要になる。この段階での上司との話し合いが1年間の業務に影響するし、逆に影響のある目標設定を行う必要がある。
- ・目標設定時は、部下からあがってくる目標を単に確認したり、難易度を追認するのではなく、「10のレベルまでやります」という目標をいかに「12までやります」という方向に誘導できるかが上司のマネジメント能力である。この「プラス2」はノルマ管理ではなく、職員の意欲向上につなげる手法として大切にしなければならない。
- ・組織重点目標に直接リンクしない業務であっても、能率の原則に沿ってより効率的効果的な業務プロセスに導くことができるかが上司のマネジメント能力である。

4 上位職になるに従い、マネジメントにかかる時間がより必要になる

- ・民間に比べ、公務員はマネジメントにかかる時間が少ないと言われている。事業実施には積極的でも、組織運営・人事考課・部下指導などのマネジメントにかかる業務は二の次になりがちだ。マネージャー階層である部長～課長がいかにマネジメント能力を発揮するかが重要。人事考課という手法を組織の活性化・人材の育成にいかに使えるかがポイントになる。
- ・一般職員においては、課のマネジメント機能の強化が重要。ジョブ・ローテーションなど他のツールと合わせながら、いかに事務分担し、動機づけ、伸ばしていくかがポイントとなる。

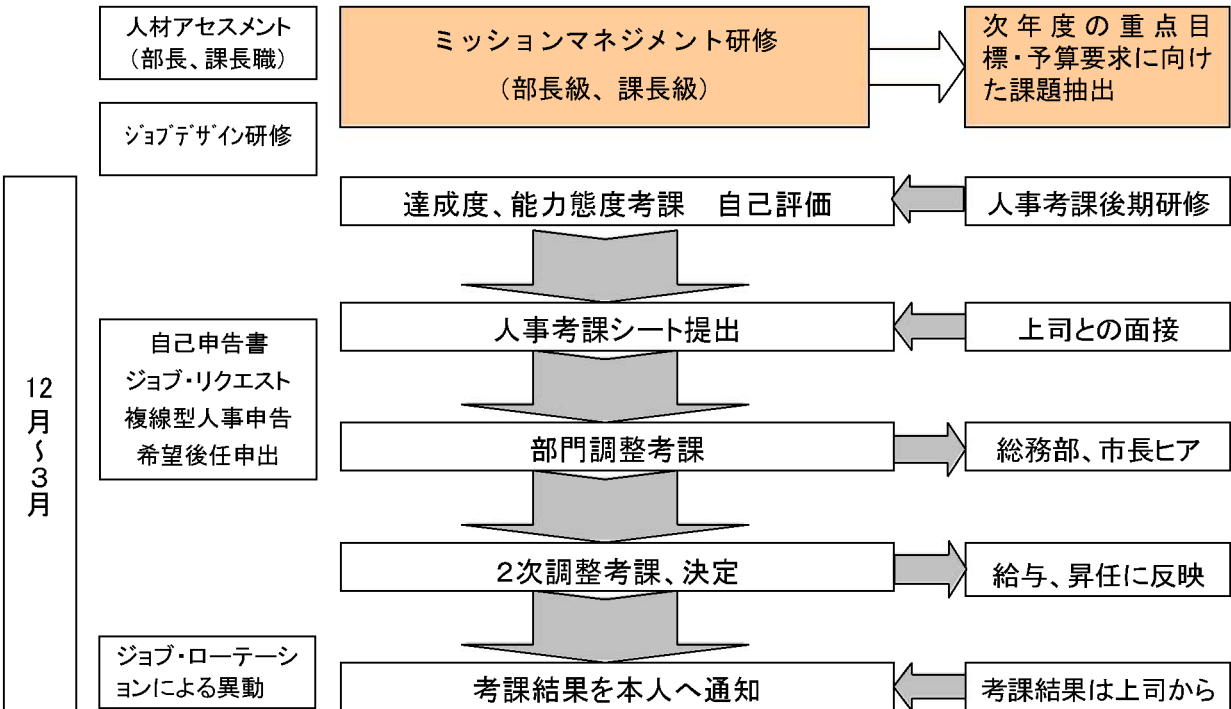
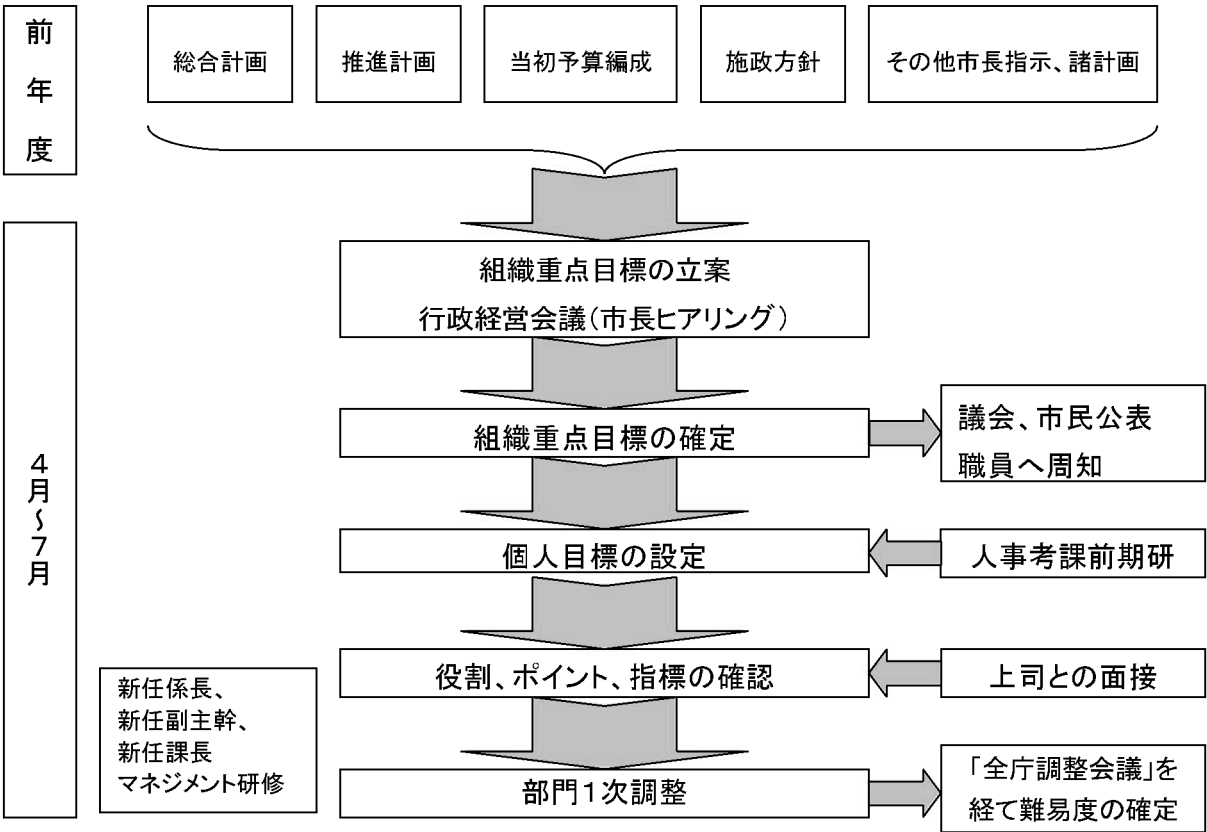
5 部下の処遇に反映する人事考課を行う上司には、部下に対する説明責任がある

- ・公務員が給与に対する関心が少ないのは、公務という特殊性もあるが、今までの横並び処遇の結果が影響している。少額でも給与に差がつくことは自治体職員になんらかのインパクトを与え、意識改革の一手段として活用できる。
- ・考課を行うのも部下育成するのも上司の責務である。上司は責任をもって部下に考課結果を説明しなければならない。

6 面接を軽視しない

- ・日々一緒に仕事をしていると、面接の重要性が希薄になる。「毎日話しているから、わかっている」という感覚が生じる。面接は、上司と部下が改めて同じテーブルにつく「認識のすりあわせ場面」であり、今期の反省を踏まえた「次期への再出発の場」でもある。

6 人事考課の流れ



1 考課対象者及び考課時期

考課対象者		考課基準日
行政職	全職員	毎年度1月1日 を考課基準日とし、その 年度の考課を行う。
医療職		
消防職		
教育保育職		

2 職員の階層別役割の明確化

各階層別に職員に期待される共通する役割を明確にし、この内容にふさわしい目標の設定と日常的な職務行動を考課要素に照らして考課する。

3 考課要素（業績考課、能力考課、態度考課）

育成という本制度の目的を達成するために、業績・能力・態度の視点から考課を実施する仕組みとした。この3つの視点から分析的な考課をし、業績の背景にある原因を探ることによって職員一人ひとりの具体的な指導・育成ポイントを明確にする仕組みである。

a) 業績考課

職務役割を果たすために、1年間でどのような職務課題及び職務目標に取り組むか各人の職務目標を設定する。その場合、各職位がどのような職務課題を分担すべきかを明らかにし、その上で明確にされた職務課題から職務目標を設定し、その職務目標の難易度とどれだけ達成できたかの組み合わせによる業績考課マトリックスを活用して考課を行う。考課の基本は、困難な職務目標に挑戦する職員に対し、失敗を恐れずに目標に挑戦することに高い考課を認め、仮に目標が未達成であっても減点主義ではなく、いわゆる加点主義の考課とする。

一般職員では、職務を遂行する上で高めたい能力の開発目標を設定することができ、スキルを高め自己実現を支援する仕組みとなっている。

b) 能力・態度考課

区分	考 課 要 素			
	経営職（参事、副参事級）	管理職（主幹、副主幹級）	監督職（係長級）	
業績考課	目標管理による成果 目標管理力			
能力考課	目標管理力	目標管理力	目標管理力	計画企画力 実践行動力 評価改善力
	折衝調整力	折衝調整力	折衝調整力	
	指導統率力	指導統率力 (フォロ-アップ力)	指導統率力 (フォロ-アップ力)	
態度考課	経営者意識	管理者意識	監督者意識	
	挑戦意識	挑戦意識	挑戦意識	

4 考課領域及び考課要素のウエイト

考課領域及び考課要素のウエイトは下表のとおり。

(単位：%)

考課結果の反映	区 分	経営職 (参事・副参事級)	管理職 (主幹・副主幹級)	監督職 (係長級)
賞 与 (6・12月)	業 績	60	50	40
	能 力	20	30	40
	態 度	20	20	20
査定昇給	業 績	40	30	20
	能 力	30	40	50
	態 度	30	30	30
昇 任	業 績	40	30	20
	能 力	30	40	50
	態 度	30	30	30

5 考課結果の活用

人事考課の結果は次の考え方を基本にして、賞与・昇給・昇任へ反映させるものとする。

a) 賞与への反映の基本的考え方

人事考課の結果の賞与への反映については、前年度における人事考課結果の得点を基準に成績率を計算し、次年度の勤勉手当（6月及び12月）に反映する。

b) 昇任・昇給への反映の基本的考え方

当該年度の人事考課結果の得点を基準に昇任、昇給候補者リストを作成する。

勤務成績に基づく査定昇給

	A 極めて良好	B 特に良好	C 良好	D やや良好でない	E 良好でない
参事・ 副参事級	8号 10%	6号 20%	3号	2号	0号
55歳以上	7号	5号	2号	1号	0号
主幹・ 副主幹級	8号 10%	6号 20%	4号	2号	0号
55歳以上	6号	4号	2号	1号	0号
係長級	8号 15%	6号	4号	2号	0号
55歳以上	6号	4号	2号	1号	0号

6 多段階考課の実施

1次考課者、2次考課者、3次考課者、1次調整者、2次調整者と多段階で考課する。これは、考課結果の信頼度を向上させることにその目的がある。これは、複数の人が重ねて考課することにより、考課の誤り、判断ミスを防止し、より適切な考課を実現させたいという考え方に基づいている。

◆考課者体系

被考課者	1次考課者	2次考課者	3次考課者	1次調整者	2次調整者	決定者
部長	副市長			副市長		市長
調整監	部長					
専門監	調整監	部長		部長、 調整監	副市長	
課長	専門監	調整監				
主幹	課長	専門監				
副主幹	課長					
係長	副主幹、主幹	課長	専門監	部長、 調整監、 専門監	総務部 専門監	総務部長
一般職員	係長	副主幹、主幹	課長			

※1次調整者、2次調整者及び決定者の役割

1次調整者は部門内の、2次調整者は部間の公平性を配慮した上で、被考課者の階層別に区分された考課結果を相対的に調整を行い、これに配慮して決定者は、考課を決定すること。

8 業績考課の仕組み

1 目標難易度の決定基準

組織の期待度と職員個人に対する役割による期待度・経験の有無からの期待度から職務目標が以下の表のどこに該当するかを考慮して決定する。なお、難易度については、本人、1次考課者、2次考課者及び3次考課者が一致することが必要となる。

難 易 度 決 定 表

役 割		組 織	組 織 期 待 度			
			大躍進	躍 進	前 進	維 持
役 割 期 待 度	期 待 以 上		大躍進 1	躍進 1	前進 1	維持 1
	期 待 通 り	未 経 験		躍進 2	前進 2	維持 2
		既 経 験	大躍進 3	躍進 3	前進 3	維持 3
	期 待 以 下	未 経 験	—	躍進 4	前進 4	維持 4
		既 経 験	—	躍進 5	前進 5	維持 5

※係長以上には、「未経験」、「既経験」の区分は設けない。

難易度決定表の各項目については、一般的に次のように考える。

a) 役割期待度

区 分		定 義
役割期待度	期待以上	当該職員の担当・実施していく職務目標が、当該職員の上位の資格等級の職員が行うべき内容である場合をいう。
	期待通り	当該職員の担当・実施していく職務目標が、当該職員の資格等級にふさわしい内容である場合をいう。
	期待以下	当該職員の担当・実施していく職務目標が、当該職員の下位の資格等級の職員が行うべき内容である場合をいう。

b) 組織期待度

区 分		定 義
組織期待度	「大躍進」	下記「躍進」の中から、特に難易度の高いもので、一定割合を各部門で指定したものをいう。 ※被考課者や1次～3次考課者は設定できない。
	「躍進」	当該職員の担当・実施していく職務目標が、総合計画や部門の重点方針に沿った内容である場合や、組織の必要上あるいは予想外の状況の変化のため、非常に困難な条件の下で職務目標を遂行する場合をいう。
	「前進」	当該職員の担当・実施していく職務目標が、「躍進」とはいえないが、前年度より向上した内容である場合や業務の改革・改善と明確に位置づけられている場合をいう。
	「維持」	「大躍進」にも「躍進」にも「前進」にも該当しない場合をいう。

※難易度を「躍進」又は「前進」とする場合は、どういった点で躍進前進なのか、被考課者はそのポイントを記載することとする。

2 目標達成度の決定基準

達成度については、当該職員が担当実施していく職務目標の達成の度合いが以下の表のどこに該当するかを考慮して決定する。なお、達成度については、本人、1次考課者、2次考課者及び3次考課者が一致することが必要となる。

達成度決定表

目 標 達 成 実 績	達 成 度
期待を著しく上回る	T 1
期待を上回る	T 2
期待通り	(標準) T 3
期待をやや下回る	T 4
期待を下回る	T 5

3 業績考課マトリックス（決定基準と考え方）

人事考課については、当該職員が担当実施していく職務内容の目標の難易度と達成度が以下の表のどこに該当するかを考慮してそのポイントを決定する。

	T 1	T 2	T 3	T 4	T 5
大躍進 1	100	90	80	60	50
大躍進 3	94	84	74	54	44

躍進 1	84	74	64	44	34
躍進 3	78	68	58	38	28
躍進 5	72	62	52	32	22

前進 1	73	63	53	33	23
前進 3	67	57	47	27	17
前進 5	61	51	41	21	11

維持 1	62	52	42	22	12
維持 3	56	46	36	16	6
維持 5	50	40	30	10	1

難易度について

- * 「大躍進 3」と「躍進 1」では各達成度とも10点の格差を設けている
- * 「前進 1」、「維持 1」はそれぞれ「躍進 5」、「前進 5」よりも1点高くしている。
- * その他の難易度では各6点の格差を設けている

達成度について

- * T 3とT 4では各難易度とも20点の格差を設けている
- * その他の達成度では各10点の格差を設けている

この表の基本的考え方は、職員のチャレンジ精神を加点主義により奨励しようとするものである。T 3を期待通りの標準とすることで、T 1、T 2と達成度をきめ細かく加点することでより業務の改善等の取り組みを促すものである。

4 個人目標ウエイトづけ

ウエイトづけは、個人目標相互の重要性(目標の優先度や影響度等)と従事負荷量(仕事量・達成期間)等を比較考慮した上で、合計が常に100%になるように決める。各目標毎のウエイトは、目標設定時に面談者と十分に話し合いを行い、面談者が決める。

9

目標設定の注意点

1 個人目標管理シートの記入項目

- ① 目標の標題：目標内容が一目見て誰にも端的に分かるものとする。
- ② 目標の内容
 - ・ 期 日：目標内容に最も適切な目標達成時期
 - ・ 指 標：目標内容が達成できたかどうか誰にも端的にわかる物差しとする。
(出来る限り数値での目標設定が望ましい)
目標が推進計画や組織の重点目標に該当する場合は、その指標を基本とする。
 - ・ 役 割：設定した目標、指標に対して個人として具体的に何をするのかを記入
(これによって同じ組織目標を設定した上司と部下でも難易度が違ってくる。)
 - ・ ポイント：目標の達成過程において、その内容に期待する水準や品質に対する留意点を記入する。(手段や方法など)
 - ・ 躍進前進ポイント：被考課者が難易度を「躍進」、「前進」とする場合は、どういった点で躍進又は前進なのかを簡潔に記載する。考課者はこの点を見ながら難易度の判断を行うこととなる。
- * 記入欄に内容が記入しきれない場合、別紙を作成し面接時等に説明する。
(別紙については人事課への提出は不要)
- ③ ウェイト：4項目の合計が100%になるように設定する。
- ④ 難 易 度：躍進1～維持3の難易度を設定する。
(注意)「大躍進1～大躍進3」の難易度は、各部の調整段階で1次調整者が指定

2 1人1つは「前進」以上となる目標設定をめざし、それにふさわしい役割を果たす

本市の人事考課制度は、単なる勤務評価制度ではなく、チャレンジ精神を高揚するためのマネジメントシステムである。従って被考課者本人も考課する者も、より高い目標を目指して、目標設定することが肝要である。

これは単に「前進」目標を「躍進」目標に変更するというのではなく、面接等を通じて「躍進」「前進」目標(チャレンジ目標)にふさわしいものに誘導するということ。努力のうかがわれない目標を安易に「躍進」とすることのないよう、目標の内容を十分検討しなければならない。

3 個人の役割の明確化(目標1～3に対し、具体的な役割を記入する)

目標達成に向け自らが具体的に何をするのかを明記する。同じ組織目標に対しても課長、係長では役割が違ってくる。考課結果が個人の処遇に反映することからも、具体的な個人の役割に対して難易度を設定しないと、本当にがんばった人が報われなくなる。

例えば、「〇〇計画の策定」という組織目標を個人の目標として掲げる場合、係長は原案を作成し、課長は庁内会議等の調整といったように与えられた役割を明確にし、その役割がどの程度の難易度であるかを判断することとなる。

※ここでいう「役割」は、目標を達成するための行為として自らがどのような分担や役割を果たすのかを具体的に記入する。

4 難易度の判断（難易度は個人の役割を明確にして評定者及び被考課者の双方で確認する）

目標設定の面接時に、「何を」「いつまでに」「どのような手法で」「どこまで」「その際の課題は」等が評定者及び被評定者の双方で確認するとともに、つぎの事項を参考にして判断する。

実質要件

- ア 達成までの期間に余裕がない。
- イ 交渉、折衝相手が民間等外部の団体や権利者である。
- ウ 膨大な量を一定期間にさばかなければならない。
- エ 見直し、削減、廃止のための手続きがある。
- オ 複数の組織や個人、団体等との利害関係の調整がある。
- カ 高度な知識、技能や長年の経験が求められる。
- キ 予算獲得や民間からの助成をベースにした事業進行の場合
- ク 長年の経緯経過がある事業の方向転換
- ケ 職員の処遇を変える事業
- コ 雇用情勢や経済動向の影響を受ける中で一定の収入率を確保する事業
- サ 市民にも痛みを伴う改革の実施

5 目標「その他」の難易度は、通常の組織運営であれば「維持3」とする

その他の目標は、標題が「通常の組織運営等」となっている。この通常管理が中心の場合、期待通り→維持で「維持3」となる。ただし、目標1～3に記入できない課題が多くある場合は、その旨をその他に記入し、総合的に判断すること（期待通り→前進で「前進3」というケースなどもある）。

6 ウエイトの考え方

原則1項目30%を上限に、5%きざみとすること

ウエイトは、合計が必ず100%になるよう設定する。従って、全ての業務が考課対象となる。また、目標1つに対し、上限は30%を原則（目標1～3について）とする。1項目でウエイトが大きすぎる場合、目標を2つに分ける等、設定方法を工夫する。

7 目標項目の設定

難易度の高い多くの課題がある場合、目標1～3にまとめる

目標は3つの目標以外を「その他」に記入するのが原則だが、難易度の高い多くの課題を抱えている場合、目標1～3にうまくまとめて、より高い難易度の設定を行うことができる。これは目標を3つに限定することで、多くの課題を抱える本人の不利にならないようにするためである。

例：人事考課の実施 前進3
昇任試験の実施 前進3

この2つをあわせ「能力成果主義の人事管理の実施」
躍進3とする

8 面接の方法

面接では、高い目標に誘導する

目標管理制度は、処遇のための評価を行うことが本来の目的ではなく、組織力向上のために、「いかに部下に高い目標を掲げさせ、成果を出させるか」を誘導するマネジメントシステムである。従って面接では単に評価レベルを話し合うのみでなく、チャレンジングな目標へ誘導することが重要である。

(目標設定での面談のポイント)

a) 目標管理では、目標の設定に動機付けという意味がある。

- ・単に分担事務について確認をするのではなく、その事務が組織使命や組織課題にどう貢献していくのかを共通理解する。
- ・その業務がどこにニーズがあるのかを認識し、そのためにどう貢献していくのかを共通認識する。
- ・組織課題に直接的にリンクしない場合であっても、能率の原則に沿って事務遂行上の現状と目指したい状態に照らしてプロセスの改善等について話し合う。

b) よりチャレンジングなものへの誘導

- ・組織の状況を理解する。(組織課題、職場課題、変革の要請等) その上で、組織の状況にどう対応できるか、課題達成の役割をどう果たせるか。
- ・課題解決のためにどうアプローチし、解決していくかのプロセスを自発的に導き出す。
- ・業務プロセスの改善、上位職の代行、ノウハウの共有化、研究など期待するものへの貢献を考課者と被考課者で話し合い誘導する。
- ・「躍進前進ポイント」をよく確認し、安易な設定ではなく、チャレンジングなものへ誘導

c) 部下への期待と達成への見込み

- ・部下への期待感を示し、達成意欲を刺激
- ・単にチャレンジングな目標を分担させるだけでは、自発的な意欲は湧かない。達成へ予感が感じられるような支援を示す。

10 達成度

1 目標達成度の決定基準

達成度については、当該職員が担当実施していく職務目標の達成の度合いが、以下の表のどこに該当するかを考慮して決定する。なお達成度については、本人・1次考課者・2次考課者・3次考課者が一致することが必要となる。

達成度決定表

達成度	目標達成実績	数値目標の場合の目安
T 1	期待を著しく上回る	120%以上
T 2	期待を上回る	105%～120%未満
T 3 (標準)	期待通り	90%～105%未満
T 4	期待をやや下回る	75%～90%未満
T 5	期待を下回る	75%未満

2 数値化できない目標については

達成度	判断基準
T 1	期待を上回る質の良い内容か、もしくは期限よりも20%以上早くできた場合でかつ早くできた実質的メリットがある
T 2	期待を上回る質の良い内容か、もしくは期限よりも10%以上早くできた場合でかつ早くできた実質的メリットがある
T 3 (標準)	内容と期限がほぼ期待通りできた場合
T 4	期待をやや下回る質の内容か、もしくは期限よりも10%以上遅れた場合
T 5	期待を下回る質の不良な内容で、かつ期限よりも10%以上遅れた場合

※目標の「ポイント」の内容で^{*}以下のランクに異動可とする。(数値目標も同じ)

※「努力度加点」と「自力度評価」…被考課者がこれを行った場合は、指導観察記録のコメント欄等を利用し、具体的理由を明記すること。

(自力度評価：達成度がT3(期待通り)以上であっても、「上司や同僚から通常以上の支援を相当期間継続的に受けた場合」など、被考課者の目標達成のための自力度が通常以下の状態であった場合は、考課者は自力度の評価を行い、達成度を下位のランクへ引き下げることができる。被考課者は、指導観察記録のコメント欄等を利用し、具体的理由を明記すること。)

11 勤勉手当への反映

参事・副参事級 (3%配分原資)

区 分	成績率	人数割合
A 極めて良好	0.994以内	10%以内
B 特に良好	0.947以内	30% - A以内
C 良好(標準)	0.873	100% - A - B
D やや良好でない	0.853	
E 良好でない	0.806	

主幹・副主幹級 (3%配分原資)

区 分	成績率	人数割合
A 極めて良好	0.773以内	10%以内
B 特に良好	0.737以内	30% - A以内
C 良好(標準)	0.679	100% - A - B
D やや良好でない	0.663	
E 良好でない	0.627	

個人目標管理シート (経営職・管理職員用)

所属	職名	職番	氏名
		-	

NO	目標の設定	成果	考課
目標 1	目標 タイトル		ウエイト
	目標 内容		%
			難易度
目標 2	目標 タイトル		ウエイト
	目標 内容		%
			難易度
目標 3	目標 タイトル		ウエイト
	目標 内容		%
			難易度
その 他	目標 通常の組織運営 等		ウエイト
	目標 内容		%
			難易度
	達成度		達成度

1次考課者 氏名	印
コメント	

2次考課者 氏名	印
コメント	

人事考課票

(経営職・管理職員用)

被考課者 考課対象期間：平成 年 月 日～ 年 月 日

所属	職番	職名(補職名)	氏名
	—		

業績考課

考課項目	合計
個人目標管理	点

1次考課者 氏名	印
2次考課者 氏名	印

能力考課

考課項目	自己申告(考課者にPRしたい具体的事実)	考課
目標管理力		1次考課
	本人考課	2次考課
折衝調整力		1次考課
	本人考課	2次考課
指導統率力		1次考課
	本人考課	2次考課

態度考課

考課項目	自己申告(考課者にPRしたい具体的事実)	考課
経営者・ 管理者意識		1次考課
	本人考課	2次考課
挑戦意識		1次考課
	本人考課	2次考課

人事考課票

(監督職員用)

被考課者 考課対象期間：平成 年 月 日～ 年 月 日

所属	職番	職名(補職名)	氏名
	—		

業績考課

考課項目	合計
個人目標管理	点

1次考課者 氏名	2次考課者 氏名	3次考課者 氏名
(印)	(印)	(印)

能力考課

考課項目	自己申告(考課者にPRしたい具体的事実)	考 課	
		本人考課	2次考課
計画企画力		1次考課	3次考課
		本人考課	2次考課
実践行動力		1次考課	3次考課
		本人考課	2次考課
評価改善力		1次考課	3次考課
		本人考課	2次考課
折衝調整力		1次考課	3次考課
		本人考課	2次考課
指導統率力		1次考課	3次考課
		本人考課	2次考課

態度考課

考課項目	自己申告(考課者にPRしたい具体的事実)	考 課	
		本人考課	2次考課
監督者意識		1次考課	3次考課
		本人考課	2次考課
挑戦意識		1次考課	3次考課
		本人考課	2次考課

指導観察記録票

所 属	職 名	被考課者氏名	1次考課者氏名

月	各月の業務への取組み、進行の状況、努力の様子等、良い点、改善すべき点等の事実を簡潔に記載。特に「期待以下」とする場合は事実を記載すること。	1月間の状況 (該当する□にチェック)	コメント(期待以上とした理由、期待以下とした理由、改善指導した内容等) ※「期待以上」又は「期待以下」とした場合は必ず記入すること。
4月		<input type="checkbox"/> 期待以上 <input type="checkbox"/> 期待通り <input type="checkbox"/> 期待以下	
5月		<input type="checkbox"/> 期待以上 <input type="checkbox"/> 期待通り <input type="checkbox"/> 期待以下	
6月		<input type="checkbox"/> 期待以上 <input type="checkbox"/> 期待通り <input type="checkbox"/> 期待以下	
7月		<input type="checkbox"/> 期待以上 <input type="checkbox"/> 期待通り <input type="checkbox"/> 期待以下	
8月		<input type="checkbox"/> 期待以上 <input type="checkbox"/> 期待通り <input type="checkbox"/> 期待以下	
9月		<input type="checkbox"/> 期待以上 <input type="checkbox"/> 期待通り <input type="checkbox"/> 期待以下	

10月		<input type="checkbox"/> 期待以上 <input type="checkbox"/> 期待通り <input type="checkbox"/> 期待以下	
11月		<input type="checkbox"/> 期待以上 <input type="checkbox"/> 期待通り <input type="checkbox"/> 期待以下	
12月		<input type="checkbox"/> 期待以上 <input type="checkbox"/> 期待通り <input type="checkbox"/> 期待以下	
1月		<input type="checkbox"/> 期待以上 <input type="checkbox"/> 期待通り <input type="checkbox"/> 期待以下	
2月		<input type="checkbox"/> 期待以上 <input type="checkbox"/> 期待通り <input type="checkbox"/> 期待以下	
3月		<input type="checkbox"/> 期待以上 <input type="checkbox"/> 期待通り <input type="checkbox"/> 期待以下	

総合コメント（必要に応じて記入してください。）

参考資料 6

人事評価制度の概要（松川町）

（参考）

- ・ 人事評価に関する職員アンケート（一般職集計）
- ・ 人事評価の運用状況に関する資料
- ・ 平成22年度 人事評価制度ガイドブック（一般行政職）

松川町における人事評価制度の運用状況について

松川町の組織機構

- 職員数(平成 22 年 4 月現在)
 - 正規職員 105 名 臨時非常勤職員 75 名(勤務時間が常勤に準ずる者)
- 組織機構体制
 - 9 課(局) 25 係(室)

1 人事評価制度の概要

(1)導入時期

- 平成 18 年度(1 年目) 試行
- 平成 19 年度(2 年目)より 本格実施
 - *職員人材育成推進委員会(副町長以下課長及び関係係長)を設置し、職員組合(役員)のオブザーバ参加により、制度を構築している。

(2)評価の方法

- 「業績評価」と「能力評価」の 2 本立ての目標管理型人事評価制度としている。
 - *絶対評価とし、自己申告と、複数の評価者(直属の上司である 1 次評価者とその上司の 2 次評価者)が、関与して評価を決定する。

(3)評価サイクルと評価の流れ

評価対象期間は、業績評価及び能力評価ともに 4 月から翌年 3 月までの 1 年間である。

- 目標設定期間 (4~5 月)
 - i 組織目標の設定 ii 個人の業務目標設定 iii 目標設定時面談 iv 調整会議
- 中間フォロー (9~10 月)
 - i 中間フォロー面談
- 評価期間 (翌年 1~3 月)
 - i 自己申告 ii 評価時面談 iii 調整会議 iv 評価結果の通知

(4) 評価対象者

○全職員を対象に実施している。

職種	評価者 被評価者	1次評価者	2次評価者	確認者
	一般事務	係員	係長	課長
係長		課長	副町長	町長
課長		副町長	—	町長
保育士	保育士	主任保育士	園長	保育園係長
	主任保育士	園長※1	保育園係長	こども課長
	園長	保育園係長	こども課長	副町長

*管理職層と管理職層以外の職員で違いは無い。

*技能労務職については、業績評価シートのみ別シートを利用している。

(5) 評価者研修

○導入初年度は、制度説明会や講演会を含め、年6回実施した。

○2年目以降は、目標設定時及び期末評価前段階で年2回実施している。

*人事担当による制度に関する説明会(変更点や注意すべき点を中心に)

*その他に、助言者や外部講師等による講義形式の人事評価研修を随時実施している。

(6) 調整会議(評価者によるばらつきの調整)

○調整会議は、人事評価制度がより公正なものとなるよう、副町長各課長面談時(目標設定、中間フォロー、期末評価)において、以下の役割分担により行う。

副町長／総合的な見地から最終的な調整

教育長／教育委員会関係職員の調整に対する助言

各課長／全体水準を正確に理解した上で、部下の評価に対する正確な情報提供と調整

総務課長／参考資料の提供と技術的助言

*人事担当及び企画財政担当係長が、実務を補佐している。

*実勤務時間等に関する資料を作成提供するとともに、評価シート記述内容に関する点検を行っている。

(7) 評価のツール

○評価シート・・・9～10ページ参照

(8) 被評価者へのフィードバック

○評価結果は、その全てについて評価者を通じてフィードバックしている。

(9) 苦情処理

○総務課長を受付窓口として、評価に関する苦情相談に対応している。

○職員アンケート調査(年1回)を実施し、自由意見記載欄を設けている。

(10) 結果の活用方法

① 成績昇給

○平成 21 年度より、課長及び係長について前年度評価結果を当該年度の成績昇給へ反映している。

② 勤勉手当

○平成 20 年度には、課長について前年度(2年目)評価結果を当該年度の勤勉手当へ反映した。

○平成 21 年度より、課長及び係長について前年度評価結果を当該年度の勤勉手当(6月及び12月)へ反映している。

③ 昇任

○平成 18 年度より、課長及び係長について昇任試験制度を実施しているが、選考方法は論文及び面接が中心であり、人事評価結果は直接的な反映にまでは至っていない。

○昇格試験制度は、無い。

④ 分限処分等

○平成 20 年度より、勤務実績不良等職員に対する分限処分制度を導入している。

○平成 20 年度より、希望降格申出制度を導入している。

*人事評価結果が複数年にわたり著しく悪い(2年連続で90点以下:最終評価区分1の)職員に対し、指導対象職員として指定し、改善指導を実施している。

*分限処分制度の指導対象職員となった職員の全てが、希望降格を申し出、降格となっている。

2 評価結果の給与への反映方法

(1)昇給

①活用する評価基準

- 前年度評価結果を、当該年度の昇給へ反映している。
- 評価結果を速やかに反映させるため、平成 22 年度より、1 月 1 日を 7 月 1 日に前倒ししている。

②評価結果の反映基準（平成 21 年度評価結果）

反映基準

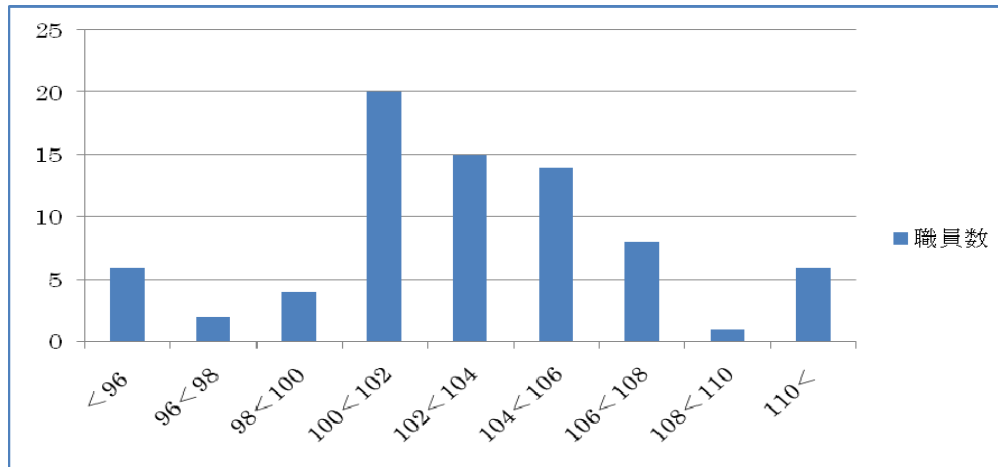
反映状況

評価区分	昇給幅 (55歳以上)	勤勉手当 成績率	人数割合	総合評価 基準点	課長		係長	
					人数	割合	人数	割合
【5】	6号 (4号)	0.754 (標準+10%)	職位別に上位10%以内の職員(但し、右記基準点超の職員に限る)	110.00超	0	0%	2	7%
【4】	5号 (3号)	0.720 (標準+5%)	職位別に【5】【4】を合わせて上位30%以内の職員(但し、右記基準点超の職員に限る)	110.00以下 105.00超	2	25%	7	25%
【3】	4号 (2号)	0.686 (標準)	上記(【5】【4】)以外の職員で、右記基準点超の職員	105.00以下 95.00超	5	63%	17	61%
【2】	3号 (1号)	0.672 (標準-2%)	上記(【5】【4】【3】)以外の職員で、右記基準点超の職員	95.00以下 90.00超	0	0%	0	0%
【1】	2号 (0号)	0.617 (標準-10%)	右記基準点以下の職員	90.00以下	1	13%	2	7%

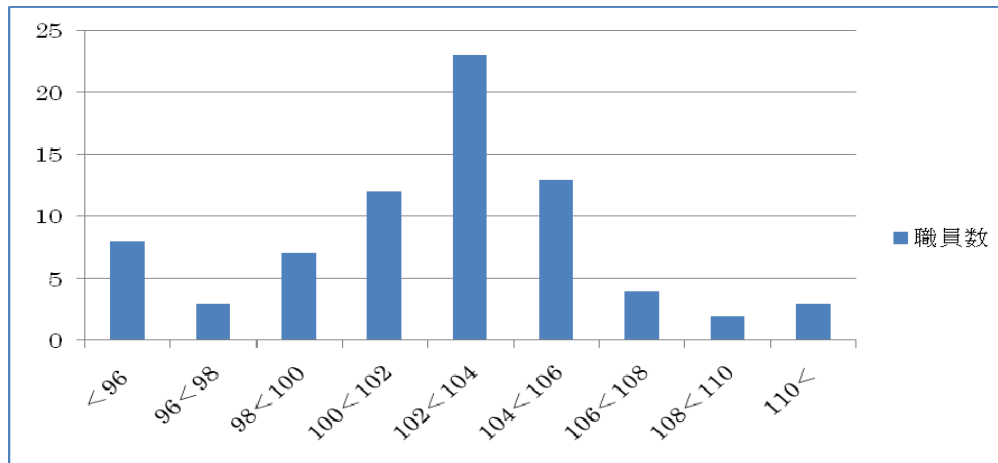
- 反映基準については、昇給及び勤勉手当区分ごとの人数割合を全庁範囲で調整するため、当該年度における評価点の分布状況を考慮して、毎年度最終評価時に決定している。
- ラスパイレス指数との調整(抑制)を図りながら、昇給区分ごとの人数割合を決定している。下位区分への割り振りは、行っていない。
- 管理職層等の取扱いについては、違いは無い。
- 55歳以上職員については、昇給幅抑制措置を行っている。

③分布率

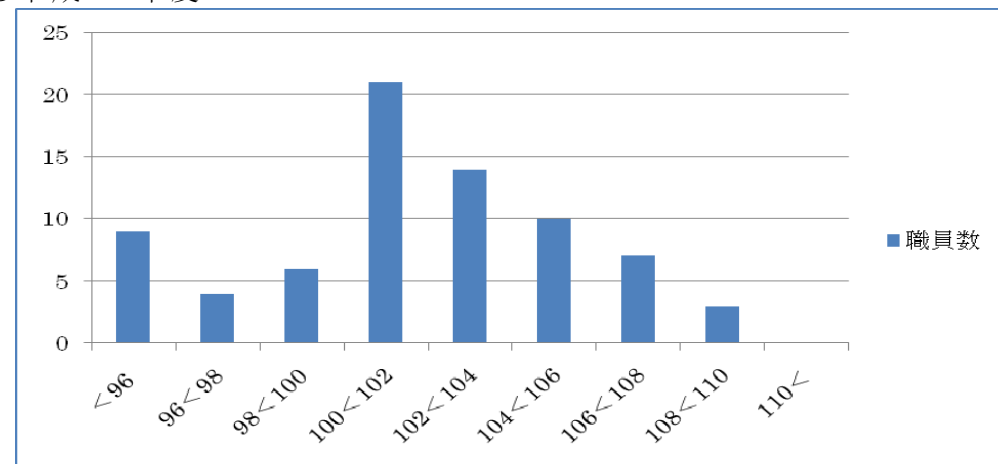
○平成 21 年度



○平成 20 年度



○平成 19 年度



④実際の支給額の差(試算)

○ 40歳係長(4級34号俸) 給与月額 330,600

評価区分	【5】	【4】	【3】(標準)	【2】	【1】
昇給幅	6号	5号	4号	3号	2号
給料月額	334,800	332,700	330,600	328,600	326,700
給与額(年)	4,017,600	3,992,400	3,967,200	3,943,200	3,920,400
標準【3】と年差額	50,400	25,200	0	▲ 24,000	▲ 46,800

○ 52歳課長(5級68号俸) 給与月額 392,100

評価区分	【5】	【4】	【3】(標準)	【2】	【1】
昇給幅	6号	5号	4号	3号	2号
給料月額	393,300	392,600	392,100	391,400	390,700
給与額(年)	4,719,600	4,711,200	4,705,200	4,696,800	4,688,400
標準【3】と年差額	14,400	6,000	0	▲ 8,400	▲ 16,800

(2)勤勉手当(6月及び12月)

①活用する評価基準

○前年度評価結果を、当該年度の勤勉手当(6月及び12月)へ反映している。

②評価結果の反映基準

○平成21年度評価結果の反映基準・・・昇給の欄(4P)を参照

○[再掲]反映基準については、昇給及び勤勉手当区分ごとの人数割合を全庁範囲で調整するため、当該年度における評価点の分布状況を考慮して、毎年度最終評価時に決定している。

○管理職層等の取扱いについては、違いは無い。

○勤勉手当の原始確保方策としては、基準率から2%減を標準【3】とし、上位【5】【4】へ配分している。下位区分への割り振りは、行っていない。

③実際の支給額の差(試算)

○ 40歳係長(4級34号俸) 給与月額 330,600

評価区分	【5】	【4】	【3】(標準)	【2】	【1】
成績率	0.754	0.720	0.686	0.672	0.617
勤勉手当額(年)	498,545	476,064	453,583	444,326	407,960
標準【3】と差額	44,962	22,481	0	▲ 9,257	▲ 45,623

○ 52歳課長(5級68号俸) 給与月額 392,100

評価区分	【5】	【4】	【3】(標準)	【2】	【1】
成績率	0.754	0.720	0.686	0.672	0.617
勤勉手当額(年)	591,287	564,624	537,961	526,982	483,851
標準【3】と差額	53,326	26,663	0	▲ 10,979	▲ 54,110

3 導入に当って苦慮した点

(1) 制度の構築

- 先進事例である豊田市や近隣の飯田市の制度を調査研究を行うとともに、辻琢也教授の助言により、川崎市の人事評価制度を基本に構築した。
- 行革部門へ担当職員を1名配置し(専任ではない)、コンサルタント等は一切活用せず構築した。
 - *小規模団体であっても、一旦導入さえしてしまえば、適正な制度運用や改善を行うための担当職員(専任ではない)は必要になるが、制度運用をしていくこと自体はそれほど困難なことではない。

(2) 職員(労働組合)の理解

- 松川町自治体経営改革プラン(平成18~22年度)[集中改革プランに対応する町の実行財政改革大綱]を策定し、その中で人事評価制度導入を目標とすることで、至上命題と位置づけた。
- 制度構築段階において、職員人材育成推進委員会へ職員組合役員がオブザーバ参加をする(当局側からの要請)ことで、意見聴取の機会に努めた。
- 人事評価制度の第一義的導入目的は人材育成であるということを理解してもらうため、職員説明会を複数回開催した。

4 導入後の課題と改善策

(1) 導入の効果

- 職員アンケート調査結果から
 - *約7割~8割の職員が、「人材育成に有効である」と回答している。
 - *約7割の職員が、「勤勉手当への反映は適切である」と回答している。
 - *約6割の職員が、「昇給への反映は適切である」と回答している。
 - *「面談を通じて意思の疎通が図られるようになった」という声は、部署に関わらず総じて多い。
- PDCAサイクル[(計画 PLAN)(実行 DO)(点検 CHECK)(見直し ACTION)]が有効に機能した場合には、職務遂行と能力開発に効果的である。
- 評価資料等を基に、人事配置や業務分担の適正化が図られるようになった。

(2) 課題及び改善策

① 課題

- 当局や調整会議における厳格な点検が機能していることにより、現状の運用水準を維持しているという面が大きく、今後個々の職員が自律的に適正な評価を行えるよう

にしていく必要がある。

②改善策

- 人事評価の正しい理解と技術を向上させるためには、継続的に改善運用する以外に近道はない。

平成22年度 人事評価シート

[業績評価]

所属	課	名	主査	職種	事務	職員コード	氏名	× × × × × × × × × ×
①	〇〇事務の見直しと経費削減					999		× × × × × ×
②	〇〇事業の推進							
③	課税事務							
④								
①	何を(目標の)いつまでに	④どのような方法で(手段)	難易度A・Bの理由	関連する組織目標	中間フォロー	達成度の自己申告	評価理由は必ず記載する。	次評価の日
目標	〇〇事業について、課題とされている利用率を図る。(〇〇%) 〇〇事業の推進 ・4~5の業務目標を設定する。(全ての担当事務をカバーするように設定すること)	④どのような方法で(手段) ・利用地域別懇談会を開催する。(〇〇箇所)・利用者アンケート調査を実施し分析を行い、〇〇検討審議会において改善策を決定し、〇月までに見直しを行う。・効果的な事業方法を検討し経費の節減を図る。	難易度A・Bの理由 ・〇〇事業は10年を経過し、利用率の減少と経費増大が課題とされており、内容を早急に精査する必要があるため。	① 組織目標 ② 難易度 ③ ウェイト	中間フォロー 面談日 HOO.10.4	達成度の自己申告	・高い難易度はT3でも高得点が配点されているので、過大な加算と注意が必要。 ・評価理由は必ず記載する。	HOO.1.18
目標 1	〇〇事業の円滑な執行と〇〇区域指定の検討 期日 〇〇年度末	・〇〇事業を〇〇月までに実施する。 ・次年度区域指定に向けた方針を決定するため、全ての〇〇団体との会議を実施する。	・難易度A又はBの場合はその理由を記載する。	① B 20%	〇〇区域指定については前倒しで進められているので、年度内に地域指定まで進められるよう取組内容の見直しを行った。	調査が2か月遅れたが、おける今後の方針は×月までにまとめた。調査結果を分析し利用率が低い△について改善方法を立案、経費を〇円削減した。・利用率は現状維持止まるが、HPのPRにより利用率向上につなげた。	・調査、審議会の運営も概ね予定どおり進めコスト削減につなげることができた。	T2 80 16 T2 65 9.75 9.75
目標 2	〇〇税課税事務の適正処理 期日 〇〇年度中	・年間平均700件ほどの課税基礎データを適正かつ迅速に処理し、課税すべき案件については〇月まで電算入力を行う。・年度途中で判明した課税案件についても、把握の翌月には課税できるようにする。	・2次評価で、1次評価と異なる評価をする場合は必ず理由を記載する。	③ C 45%	・1つの目標は最大45%以内とする。 (難易度A及びBは30%以内、総和で45%以内)	・結果的に課税基礎データが600件弱であった概ね課税処理は適正に処理された。課題であったチェックリストのデータ化が図られた。	・結果的に課税基礎データが600件弱であった概ね課税処理は適正に処理された。課題であったチェックリストのデータ化が図られた。	T3 50 22.5
目標 3	窓口での適切な住民対応 期日 〇〇年度中	・〇〇事務窓口について住民を長時間待たせないよう問い合わせや提出書類の対応を行う。・〇〇税の免除の処理は、概ね10日を目途に行う。	・1次評価と異なる評価をする場合は必ず理由を記載する。	③ C 20%	・相談対応の際に緩慢な対応が目立ったため注意を与えた。	・窓口担当として正確な対応を実施することができた。対応マニュアルは〇月までに作成したが、課内職員研修は〇業務を優先させたため未実施となった。・課税免除の相談についてはトラブルとなることもあったが、説明は適切に行った。	・相談対応では知識不足等から必要以上に時間をかけており住民を長時間待たせることが多く、トラブルを誘発した。	T4 30 6 T3 50 10
2次評価の理由 (1次評価と異なる評価をした場合は必ず記入)								合計点
・目標1は難易度B設定を概ね達成しているに止まるのでB評価とする。 ・窓口での課税免除の相談については、特殊案件が多く、ベテラン職員でも困難なケースであり時間がかかっているのもやむを得ないものである。								54.25
								55.25

●人事評価に関する職員アンケート(一般職集計)

(1)目的

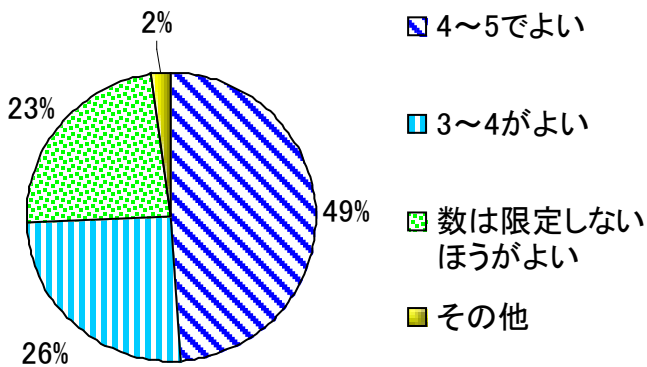
平成19年度から本格実施している目標管理型人事評価制度について、より公平性と透明性のあるものとしていくため、職員皆さんの率直な意見・感想等を統計し、今後の運用及び制度の改善に反映させていくことを目的としています。

(2)概要

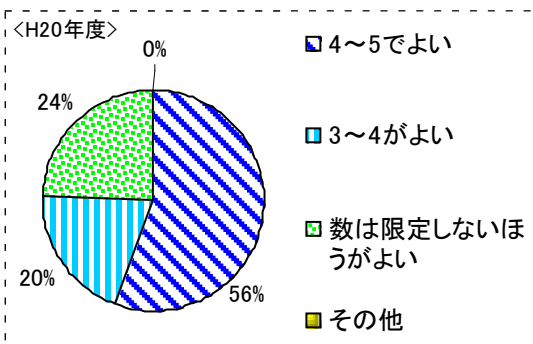
1. アンケート期間 平成22年 5月～6月
2. アンケート対象 一般職(保育・技能労務職を除く)
3. 回収率 43%

業績評価について

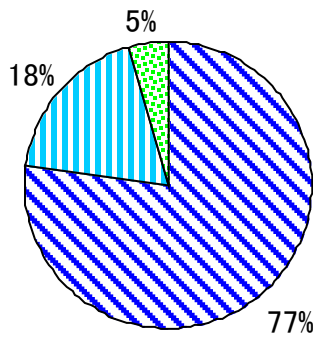
【問1】業務目標の項目を本年度より4～5としましたが設定・評価(自己評価含む)する上で適切ですか



4～5でよい	21
3～4がよい	11
数は限定しないほうがよい	10
その他	1
計	43

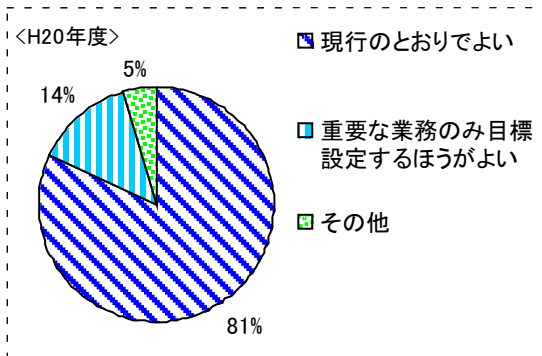


【問2】業務目標は担当目標をほぼ全て網羅し業務時間割でウエイトを設定していますが適切ですか



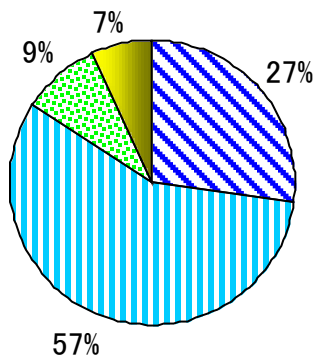
- 現行のとおりでよい
- 重要な業務のみ目標設定するほうがよい
- その他

現行のとおりでよい	34
重要な業務のみ目標設定するほうがよい	8
その他	2
計	44



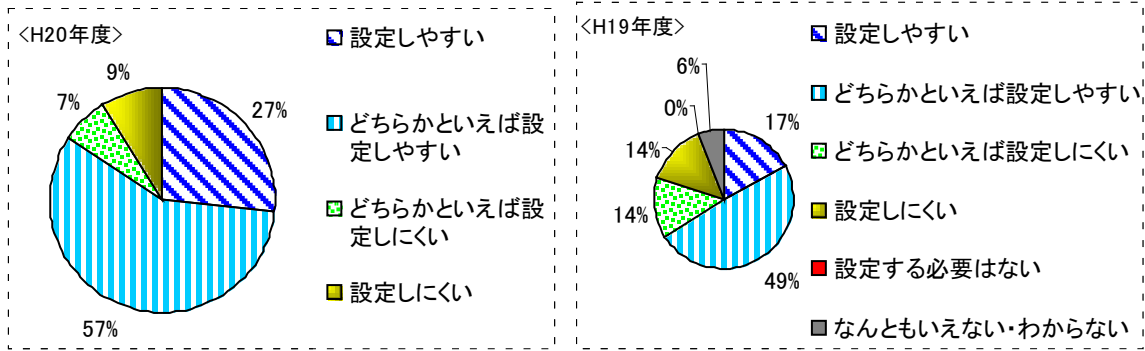
- 現行のとおりでよい
- 重要な業務のみ目標設定するほうがよい
- その他

【問3】業務目標の難易度は難易度マトリックス表に基づきA~Dの4段階で設定ですが適切ですか

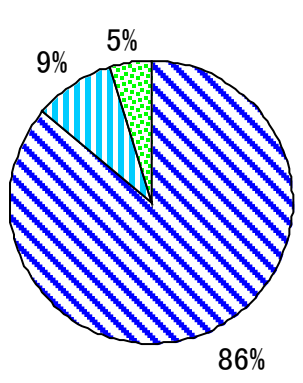


- 設定しやすい
- どちらかといえば設定しやすい
- どちらかといえば設定しにくい
- 設定しにくい

設定しやすい	12
どちらかといえば設定しやすい	25
どちらかといえば設定しにくい	4
設定しにくい	3
計	44

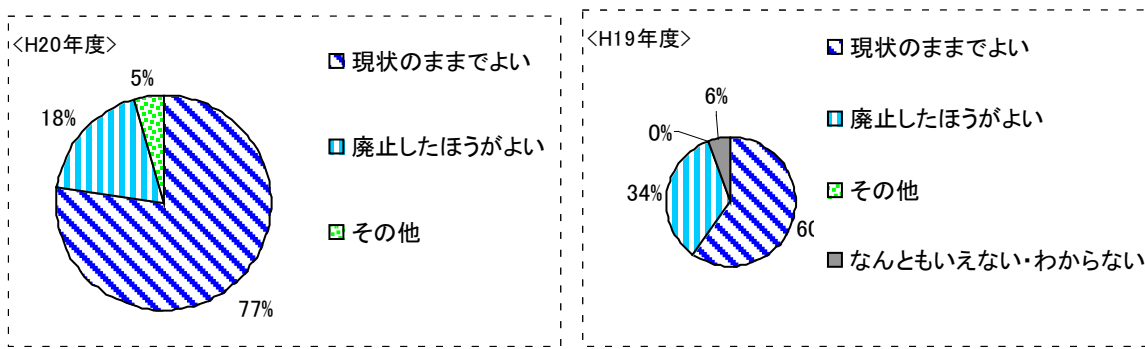


【問4】難易度 A、Bの困難な目標は個人ごとにウエイト45%までと制限していますが適当ですか



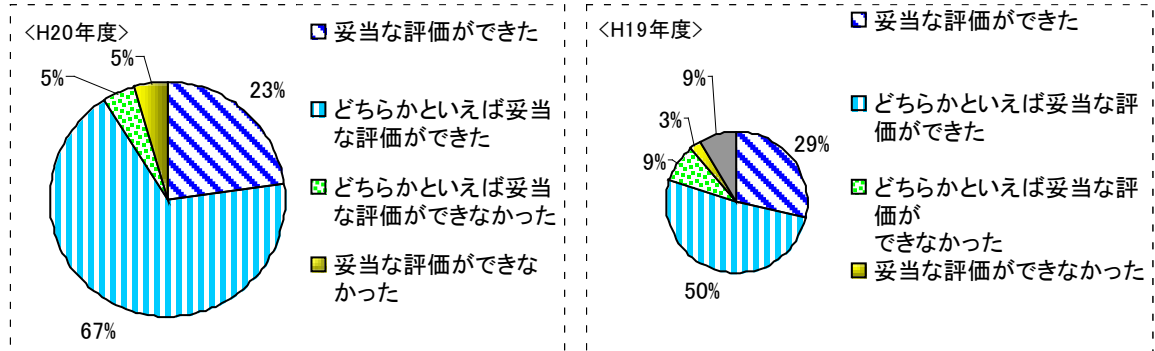
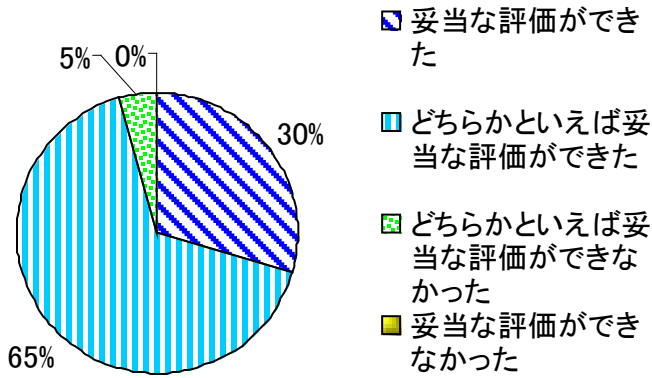
- 現状のままでよい
- 廃止したほうがよい
- その他

現状のままでよい	37
廃止したほうがよい	4
その他	2
計	43



【問5】業務目標は T1～T5 の 5 段階の達成度により評価しますが妥当な評価ができましたか

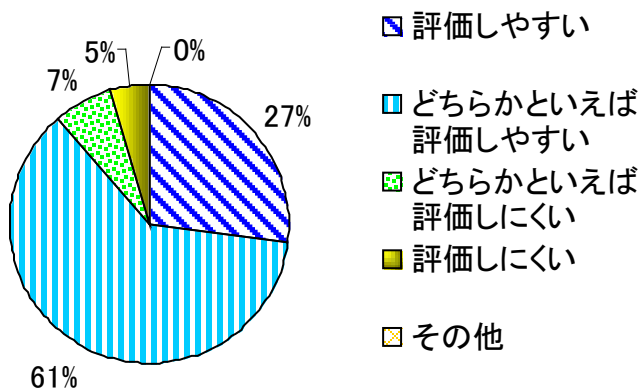
妥当な評価ができた	13
どちらかといえば妥当な評価ができた	29
どちらかといえば妥当な評価ができなかった	2
妥当な評価ができなかった	0
計	44



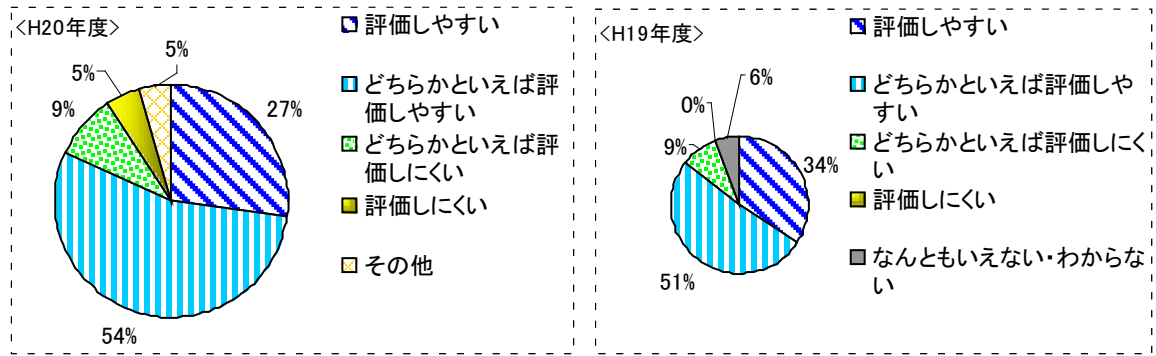
【問6】問5で3、4と回答された方について適切な評価が出来なかった理由を記載してください

能力評価について

【問7】能力評価は原則として各評価項目の標準的な「内容・程度」を「基準①」とし減点事由に該当するような具体的事実があった場合に減点を行う方式をとっていますが評価する上で評価しやすいですか



評価しやすい	12
どちらかといえば評価しやすい	27
どちらかといえば評価しにくい	3
評価しにくい	2
その他	0
計	44

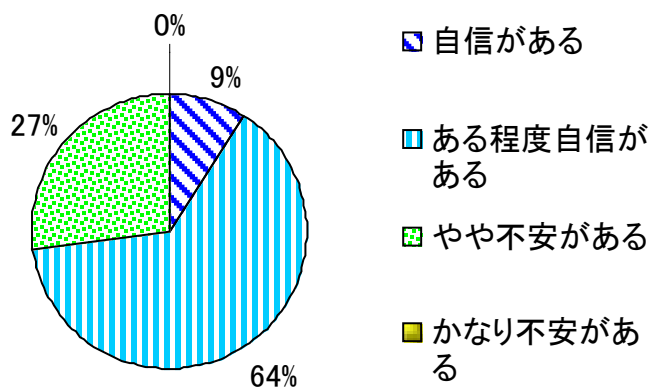


【問8】人事評価の手続きの上で不満に感じたこと不安に感じたことを記載してください

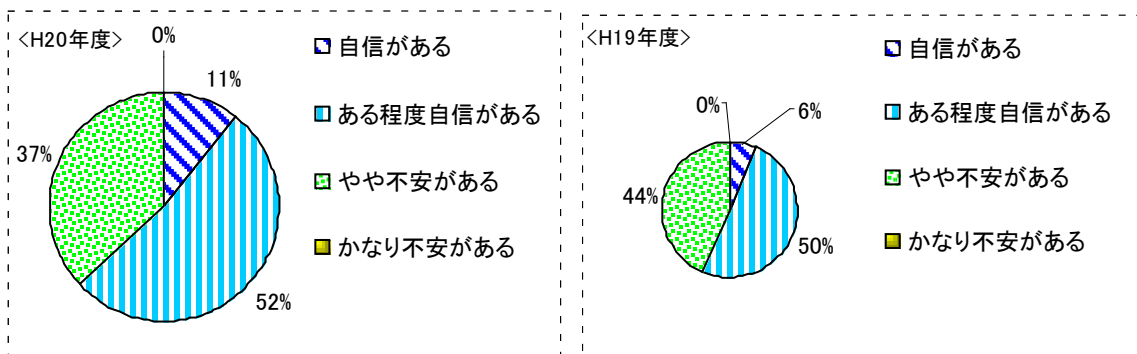
省略

評価者への質問 被評価者は問12へ

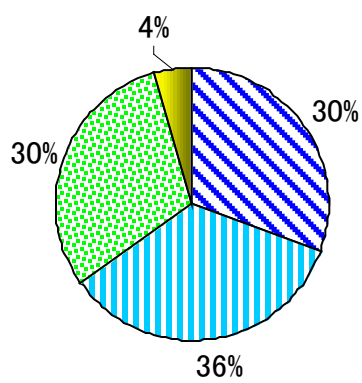
【問9】一次評価者として自分が行った評価についてどうお考えですか



自信がある	2
ある程度自信がある	14
やや不安がある	6
かなり不安がある	0
計	22

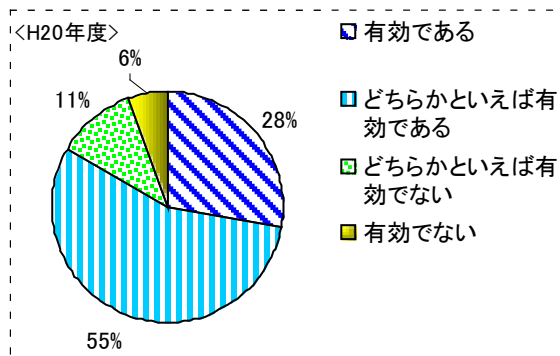


【問10】人事評価制度の運用は人事育成に有効であると思いますか



- 有効である
- どちらかといえば有効である
- どちらかといえば有効でない
- 有効でない

有効である	7
どちらかといえば有効である	8
どちらかといえば有効でない	7
有効でない	1
計	23

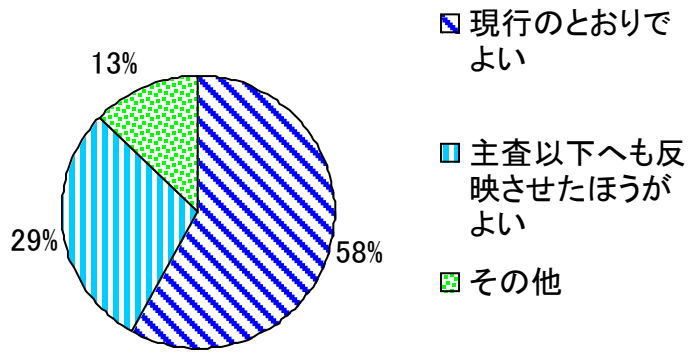


- 有効である
- どちらかといえば有効である
- どちらかといえば有効でない
- 有効でない

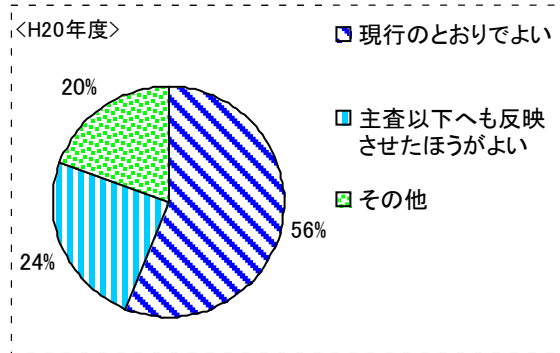
【問11】問10で3、4と回答された方について有効でないと思われる理由を記載して下さい

省略

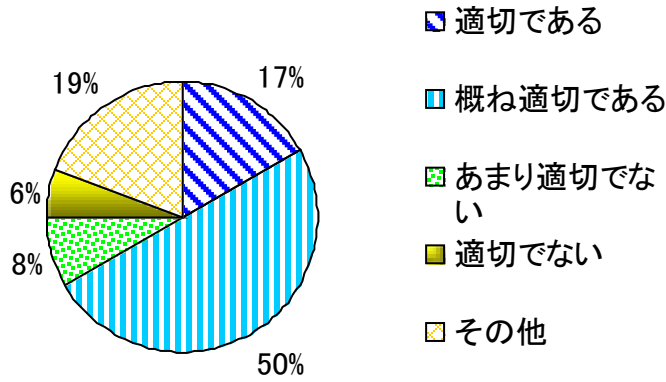
【問12】給与等への反映対象は係長以上とし主査以下には反映していませんが対象は適切だと思いますか



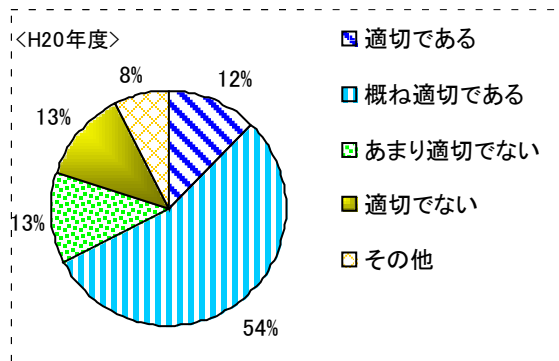
現行のとおりでよい	18
主査以下へも反映させたほうがよい	9
その他	4
計	31



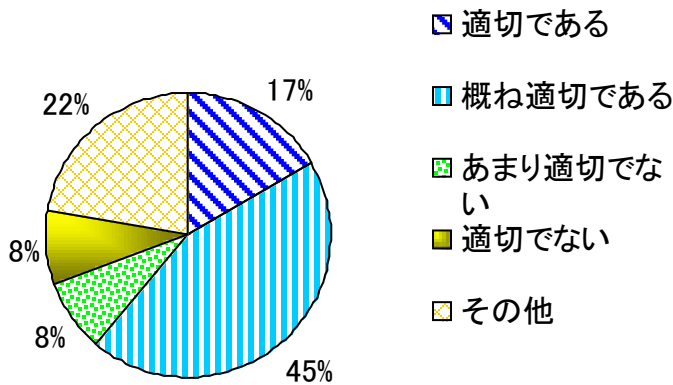
【問13】評価結果の反映について現行の「勤勉手当への成績率」は適切だと思いますか



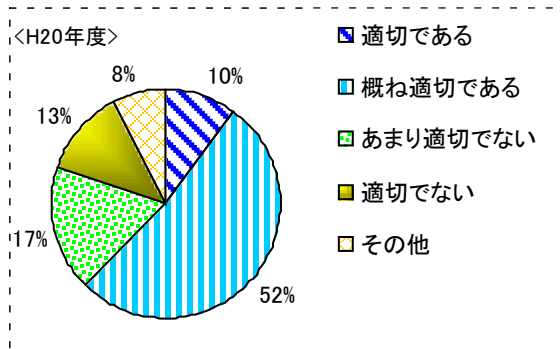
適切である	6
概ね適切である	18
あまり適切でない	3
適切でない	2
その他	7
計	36



【問14】評価結果の反映基準について現行の「昇給幅」は適切だと思いますか



適切である	6
概ね適切である	16
あまり適切でない	3
適切でない	3
その他	8
計	36



【問15】人事評価制度全般にわたる意見・要望がありましたら記載して下さい

省略

人事評価の運用状況に関する資料

長野県 松川町

1. 職位別平均評価点の推移

業績評価

職 位	平成19年度	平成20年度	平成21年度		
				最高点	最低点
課 長	51.75	47.21	50.13	53.75	36.50
係 長	51.41	51.67	52.35	59.50	42.00
一般職主査以下	52.30	52.98	52.78	65.00	45.00
保育士主査以下	—	50.00	50.00	50.00	50.00

能力評価

職 位	平成19年度	平成20年度	平成21年度		
				最高点	最低点
課 長	47.50	46.86	49.00	53.00	38.00
係 長	48.00	49.56	49.89	53.00	39.00
一般職主査以下	49.70	49.31	49.77	53.00	42.00
保育士主査以下	—	49.38	49.83	51.00	48.00

合計点

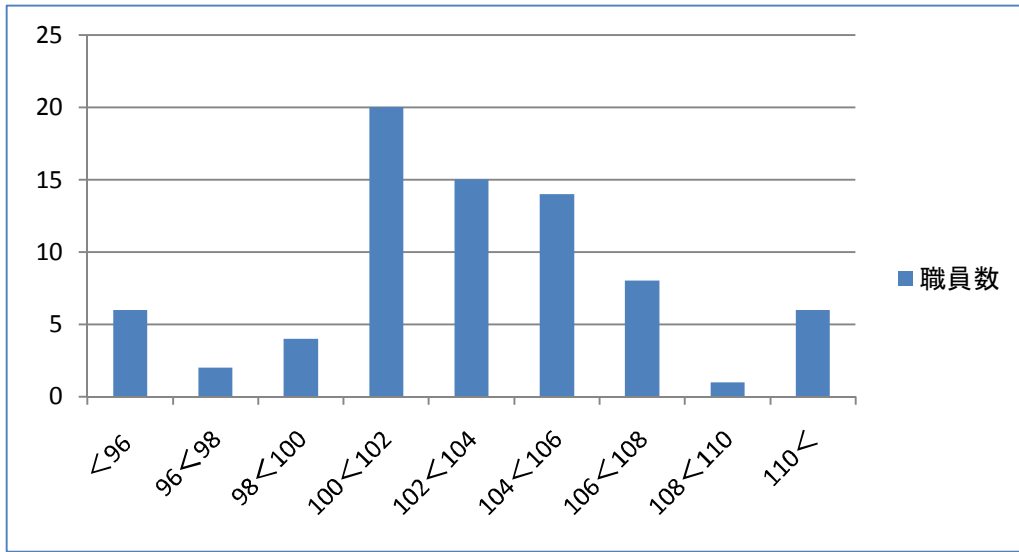
職 位	平成19年度	平成20年度	平成21年度		
				最高点	最低点
課 長	99.25	94.07	99.13	106.75	74.50
係 長	99.41	101.22	102.24	111.25	82.25
一般職主査以下	102.00	102.29	102.56	115.75	87.50
保育士主査以下	—	99.38	99.83	101.00	98.00

※最低点は未実施者を除く。

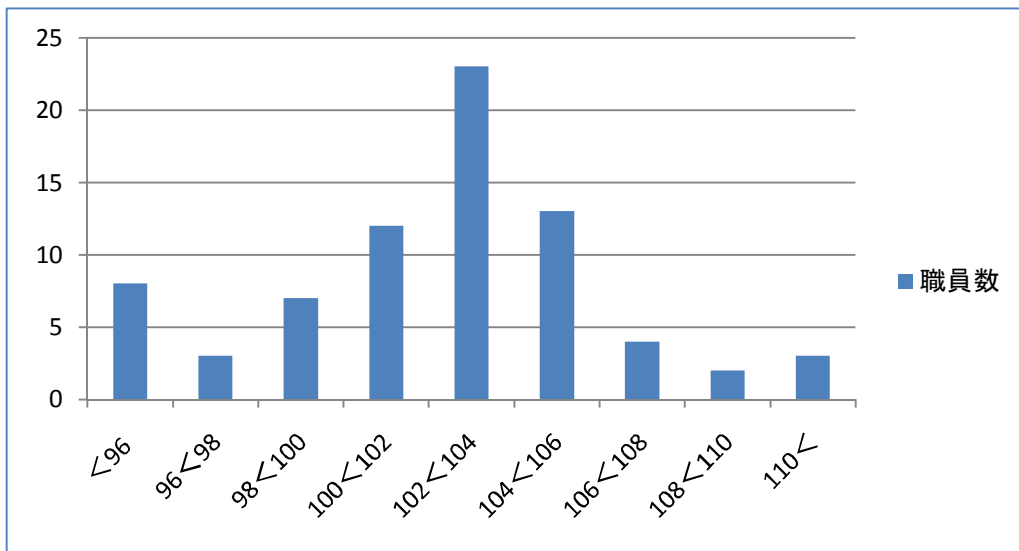
2-1.評価点数の分布(一般事務全員)

※〇〇以上<〇〇未満

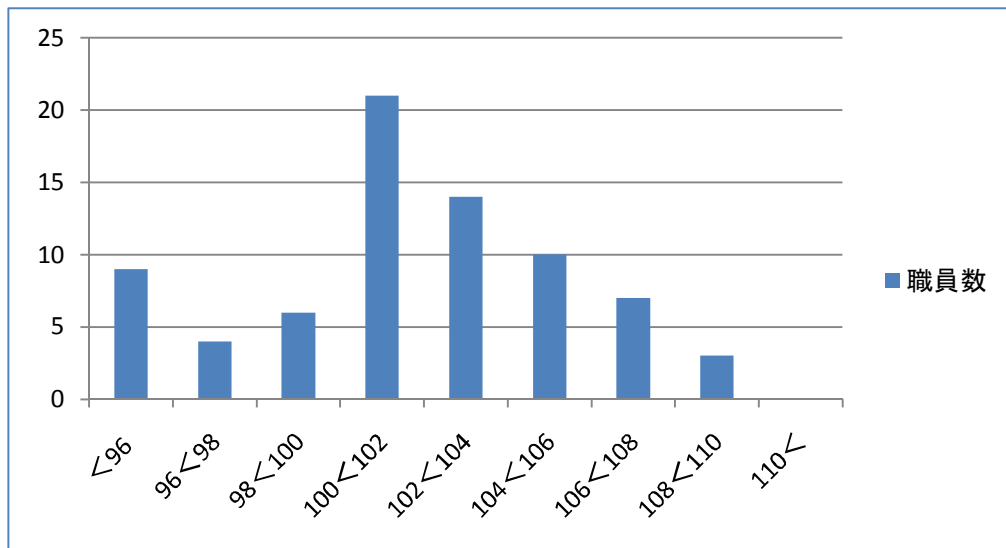
平成21年度 課長 8名 係長 28名 主査以下 40名 76名



平成20年度 課長 8名 係長 28名 主査以下 39名 75名



平成19年度 課長 8名 係長 26名 主査以下 40名 74名



2-2.評価点数の分布(係長以上)

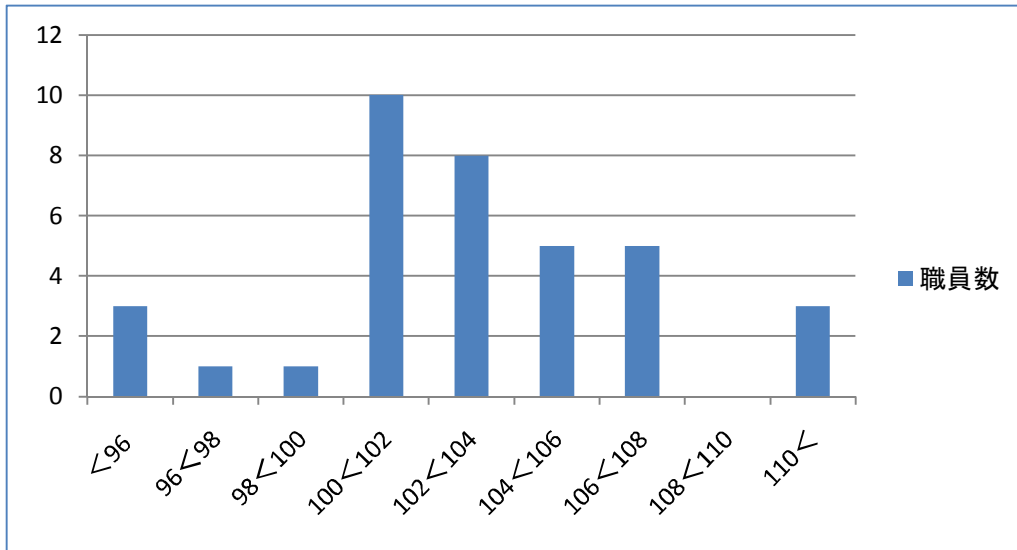
※〇〇以上<〇〇未満

平成21年度

課長 8名

係長 28名

36名

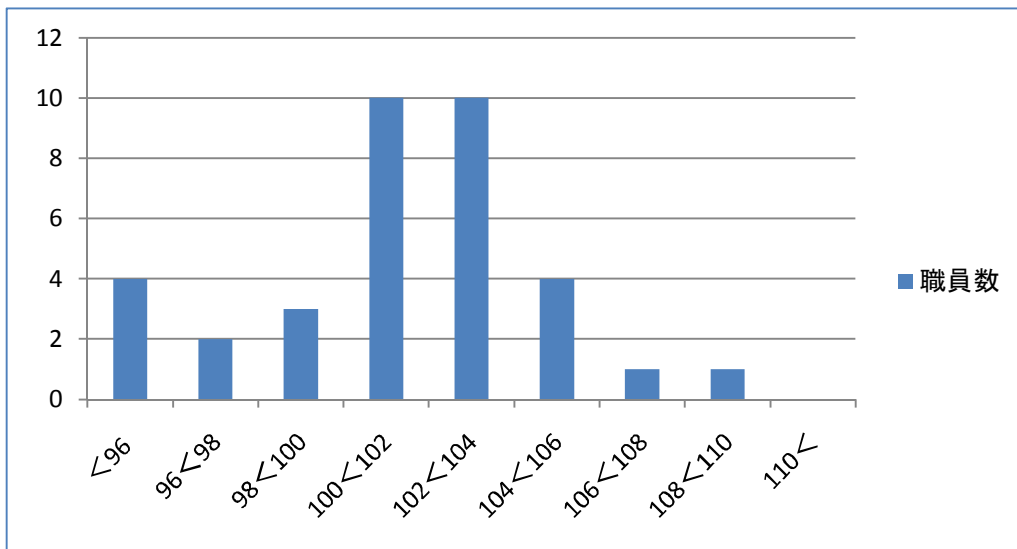


平成20年度

課長 7名

係長 28名

35名

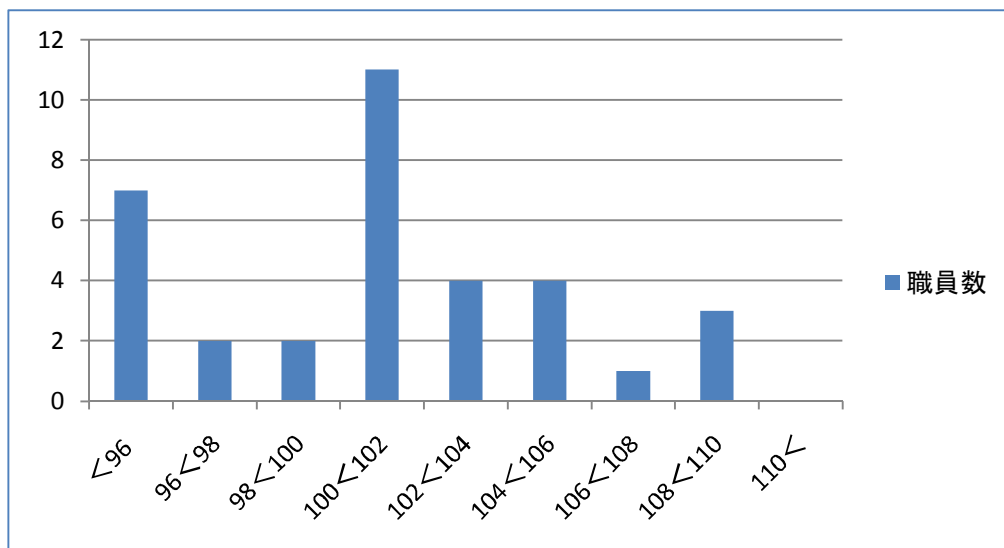


平成19年度

課長 8名

係長 26名

34名

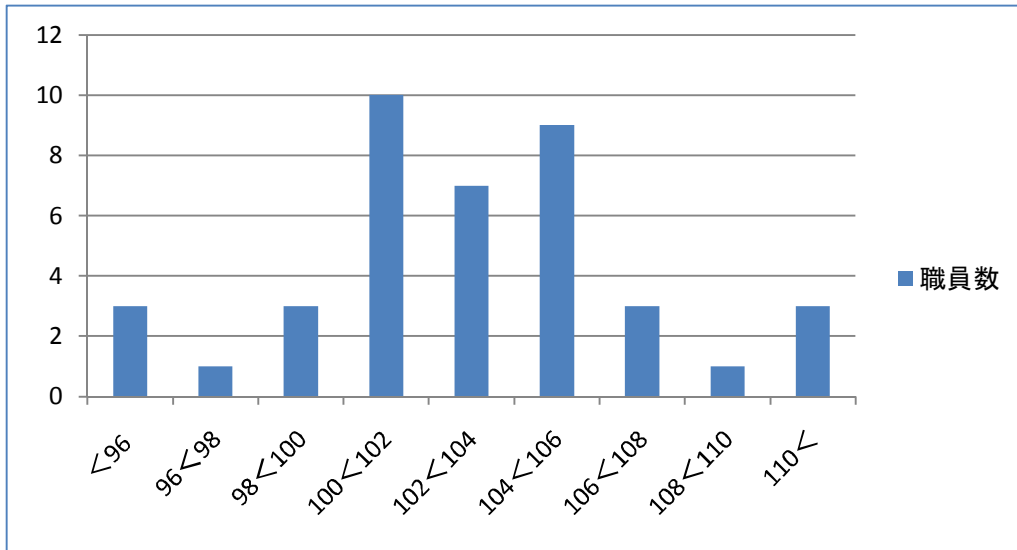


2-3.評価点数の分布(主査以下)

※〇〇以上<〇〇未満

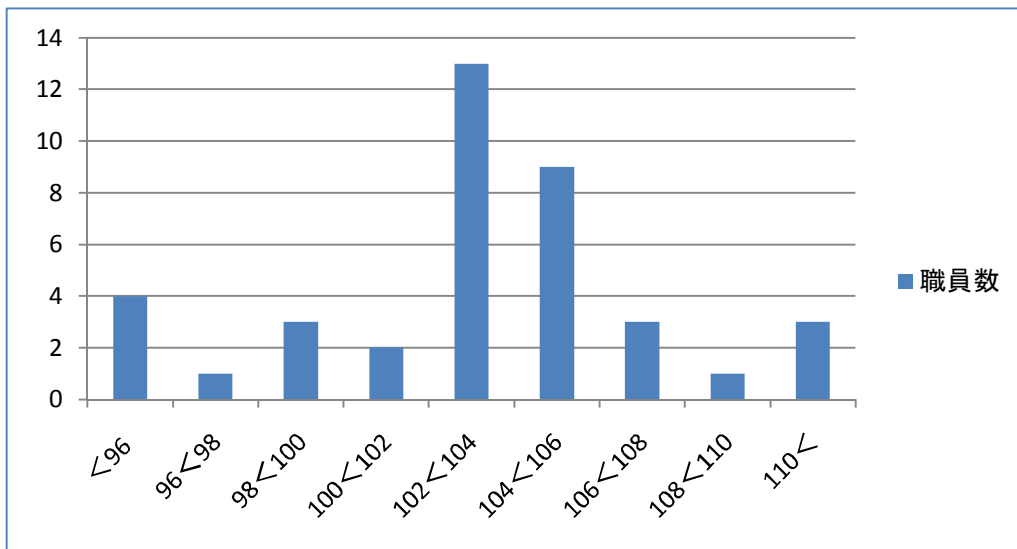
平成21年度

40名



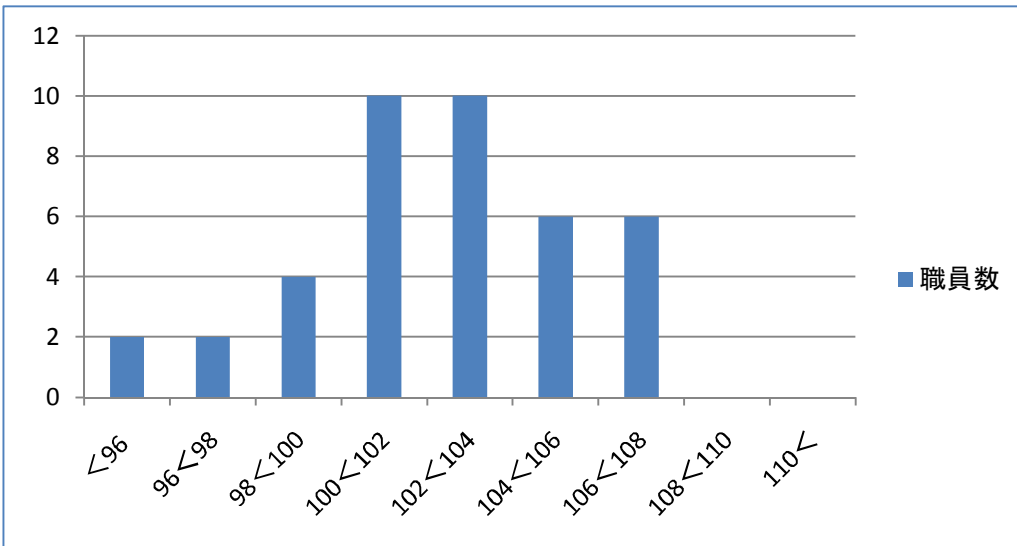
平成20年度

39名



平成19年度

40名

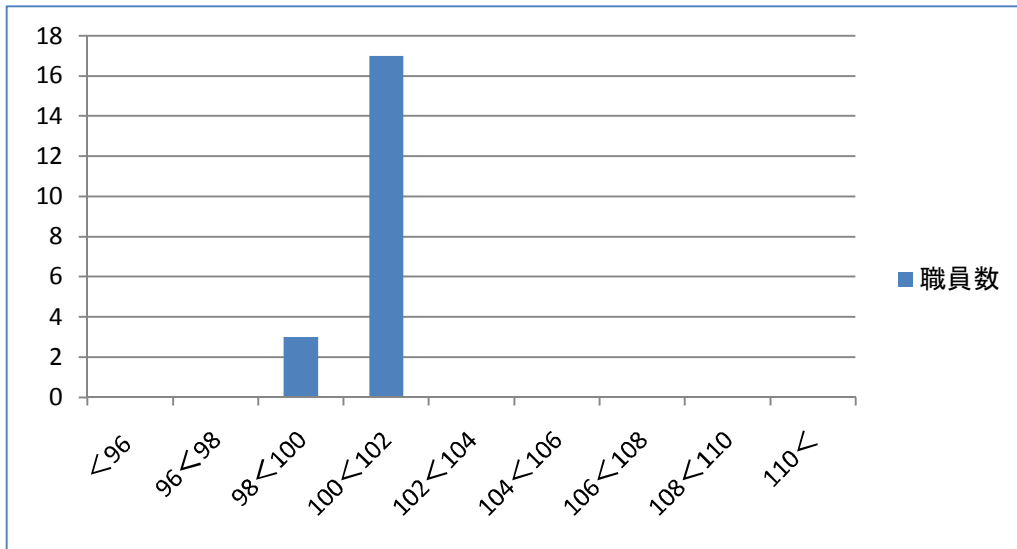


2-4.評価点数の分布(主査以下の保育士)

※〇〇以上<〇〇未満

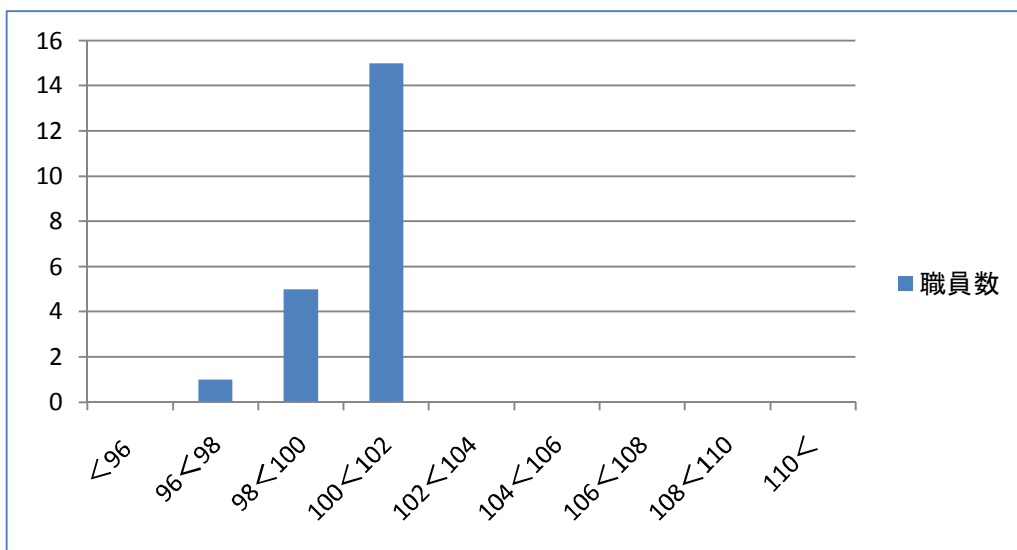
平成21年度

20名



平成20年度

21名



3-1.平成21年度 難易度設定及び達成度評価の状況

課	難易度	設定者数	目標数	達成度評価				
				T1	T2	T3	T4	T5
総務課 議会事務局	A		0					
	B	9	14		3	9	2	
	C	10	35		5	26	4	
	D		0					

加点数割合 35%

71%

減点数割合 12%

課	難易度	設定者数	目標数	T1	T2	T3	T4	T5
住民税務課 会計室	A		0					
	B	11	11		1	10		
	C	14	51		4	46	1	
	D		0					

加点数割合 24%

90%

減点数割合 2%

課	難易度	設定者数	目標数	T1	T2	T3	T4	T5
保健福祉課	A		0					
	B	11	15			13	2	
	C	15	60		4	53	3	
	D	1	1			1		

加点数割合 22%

88%

減点数割合 8%

課	難易度	設定者数	目標数	T1	T2	T3	T4	T5
産業振興課	A		0					
	B	7	7			6	1	
	C	11	47		4	41	2	
	D		0					

加点数割合 19%

87%

減点数割合 6%

課	難易度	設定者数	目標数	T1	T2	T3	T4	T5
建設水道課	A		0					
	B	12	13			9	4	
	C	13	46			43	3	
	D		0					

加点数割合 15%

88%

減点数割合 12%

課	難易度	設定者数	目標数	T1	T2	T3	T4	T5
こども課	A		0					
	B	4	5		1	3	1	
	C	4	15		1	12	2	
	D		0					

加点数割合 25%

75%

減点数割合 15%

課	難易度	設定者数	目標数	T1	T2	T3	T4	T5
生涯学習課	A		0					
	B	2	4		1	2	1	
	C	5	19		2	15	2	
	D		0					

加点数割合 22%

74%

減点数割合 13%

課	難易度	設定者数	目標数	T1	T2	T3	T4	T5
計	A	0	0	0	0	0	0	0
	B	56	69	0	6	52	11	0
	C	72	273	0	20	236	17	0
	D	1	1	0	0	1	0	0

加点数割合 23%

84%

減点数割合 8%

3-2.難易度設定及び達成度評価の状況

(1)平成20年度

課	難易度	設定者数 (実人数)	目標数	達成度評価				
				T1	T2	T3	T4	T5
総務課 議会事務局	A	0	0	0	0	0	0	0
	B	8	10	0	1	7	0	0
	C	10	32	0	3	22	6	1
	D	0	0	0	0	0	0	0
住民税務課 会計室	A	0	0	0	0	0	0	0
	B	8	10	0	3	7	0	0
	C	12	37	0	3	33	1	0
	D	0	0	0	0	0	0	0
保健福祉課	A	0	0	0	0	0	0	0
	B	12	12	0	0	12	0	0
	C	14	43	0	1	35	7	0
	D	0	0	0	0	0	0	0
産業振興課	A	0	0	0	0	0	0	0
	B	7	8	0	1	7	0	0
	C	11	36	0	2	34	0	0
	D	0	0	0	0	0	0	0
建設水道課	A	0	0	0	0	0	0	0
	B	13	13	0	0	13	0	0
	C	14	41	0	0	35	6	0
	D	0	0	0	0	0	0	0
こども課 生涯学習課	A	0	0	0	0	0	0	0
	B	6	8	0	1	5	1	0
	C	9	27	0	0	23	3	1
	D	0	0	0	0	0	0	0
計	A	0	0	0	0	0	0	0
	B	54	61	0	6	54	1	0
	C	70	216	0	9	182	23	2
	D	0	0	0	0	0	0	0

加点数割合 25%

85%

減点数割合 9%

(2)平成19年度

課	難易度	設定者数 (実人数)	目標数	達成度評価				
				T1	T2	T3	T4	T5
総務課 議会事務局	A	0	0	0	0	0	0	0
	B	8	9	0	0	8	1	0
	C	10	29	0	1	26	2	0
	D	0	0	0	0	0	0	0
住民税務課 会計室	A	1	1	0	0	1	0	0
	B	6	6	0	1	5	0	0
	C	17	58	0	3	52	3	0
	D	0	0	0	0	0	0	0
保健福祉課	A	1	1	0	0	0	1	0
	B	14	15	0	0	15	0	0
	C	15	38	0	1	32	5	0
	D	0	0	0	0	0	0	0
産業振興課	A	0	0	0	0	0	0	0
	B	8	10	0	1	6	3	0
	C	10	25	0	1	23	1	0
	D	0	0	0	0	0	0	0
建設水道課	A	0	0	0	0	0	0	0
	B	11	11	0	0	11	0	0
	C	14	42	0	0	39	3	0
	D	0	0	0	0	0	0	0
教育委員会	A	0	0	0	0	0	0	0
	B	4	4	0	0	2	1	1
	C	8	25	0	2	22	1	0
	D	0	0	0	0	0	0	0
計	A	2	2	0	0	1	1	0
	B	51	55	0	2	47	5	1
	C	74	217	0	8	194	15	0
	D	0	0	0	0	0	0	0

加点数割合 21%

88%

減点数割合 8%

4-1.平成21年度 能力評価点の状況

項目	基準	主査以下	係長	課長	計	占有率
業務知識	標準	35	27	7	69	90.8%
	減点▲	5	1	1	7	9.2%
IT技能	標準	40	28	8	76	100.0%
	減点▲	0	0	0	0	0.0%
説明応対	標準	38	28	7	73	96.1%
	減点▲	2	0	1	3	3.9%
折衝	標準		27	7	34	94.4%
	減点▲		1	1	2	5.6%
企画力・実行力	加点◎	7	7	2	16	21.1%
	標準	30	19	5	54	71.1%
	減点▲	3	2	1	6	7.9%
チームワーク	加点◎	11			11	14.5%
	標準	26	26	7	59	77.6%
	減点▲	3	2	1	6	7.9%
役割意識	標準	40	25	8	73	96.1%
	減点▲	0	3	0	3	3.9%
公務員倫理	標準	39	28	8	75	98.7%
	減点▲	1	0	0	1	1.3%
服務管理	標準		28	8	36	100.0%
	減点▲		0	0	0	0.0%
指導・監督	加点◎		8	2	10	27.8%
	標準		18	4	22	61.1%
	減点▲		2	2	4	11.1%
人事評価	標準		28	8	36	100.0%
	減点▲		0	0	0	0.0%
計	加点◎	18	15	4	37	5.5%
	標準	248	282	77	607	89.8%
	減点▲	14	11	7	32	4.7%

職位別占有率	加点◎	6.4%	4.9%	4.5%
	標準	88.6%	91.6%	87.5%
	減点▲	5.0%	3.6%	8.0%

- ・減点割合は、減少している。[H19=6.9%→H20=5.3%→H21=4.7%]
- ・加点割合は、増加している。(尚、H21よりチームワーク等を加点項目として加えている。)[H19=0.9%→H20=2.1%→H21=5.5%]
- ・企画力実行力の加点割合は、大幅に増加している。[H19=8.1%→H20=18.6%→H21=21.1%]

4-2.能力評価点の状況

(1)平成20年度

項目	基準	主査以下	係長	課長	計	占有率
業務知識	標準	34	24	6	64	91.4%
	減点▲	3	3	0	6	8.6%
IT技能	標準	34	26	6	66	94.3%
	減点▲	3	1	0	4	5.7%
説明応対	標準	33	26	5	64	91.4%
	減点▲	4	1	1	6	8.6%
折衝	標準		27	5	32	97.0%
	減点▲		0	1	1	3.0%
企画力・ 実行力	加点◎	10	3	0	13	18.6%
	標準	22	24	6	52	74.3%
	減点▲	5	0	0	5	7.1%
チームワーク	標準	34	27	6	67	95.7%
	減点▲	3	0	0	3	4.3%
役割意識	標準	35	26	6	67	95.7%
	減点▲	2	1	0	3	4.3%
公務員倫理	標準	37	27	6	70	100.0%
	減点▲	0	0	0	0	0.0%
サービス管理	標準		27	6	33	100.0%
	減点▲		0	0	0	0.0%
指導・監督	標準		25	3	28	84.8%
	減点▲		2	3	5	15.2%
人事評価	標準		27	6	33	100.0%
	減点▲		0	0	0	0.0%
計	加点◎	10	3	0	13	2.1%
	標準	229	286	61	576	92.6%
	減点▲	20	8	5	33	5.3%

職位別占有率	加点◎	3.9%	1.0%	0.0%
	標準	88.4%	96.3%	92.4%
	減点▲	7.7%	2.7%	7.6%

(2)平成19年度

項目	基準	主査以下	係長	課長	計	占有率
業務知識	標準	36	21	6	63	85.1%
	減点▲	4	5	2	11	14.9%
IT技能	標準	40	26	8	74	100.0%
	減点▲	0	0	0	0	0.0%
説明応対	標準	36	25	8	69	93.2%
	減点▲	4	1	0	5	6.8%
折衝	標準		22	7	29	85.3%
	減点▲		4	1	5	14.7%
企画力・ 実行力	加点◎	3	3	0	6	8.1%
	標準	37	18	8	63	85.1%
	減点▲	0	5	0	5	6.8%
チームワーク	標準	40	24	7	71	95.9%
	減点▲	0	2	1	3	4.1%
役割意識	標準	39	24	8	71	95.9%
	減点▲	1	2	0	3	4.1%
公務員倫理	標準	40	26	8	74	100.0%
	減点▲	0	0	0	0	0.0%
サービス管理	標準		26	8	34	100.0%
	減点▲		0	0	0	0.0%
指導・監督	標準		18	3	21	61.8%
	減点▲		8	5	13	38.2%
人事評価	標準		26	8	34	100.0%
	減点▲		0	0	0	0.0%
計	加点◎	3	3	0	6	0.9%
	標準	268	256	79	603	92.2%
	減点▲	9	27	9	45	6.9%

職位別占有率	加点◎	1.1%	1.0%	0.0%
	標準	95.7%	89.5%	89.8%
	減点▲	3.2%	9.4%	10.2%

5.人事評価結果の給与等への反映について

(1)平成21年度

反映基準

最終評価区分	昇給幅	勤勉手当成績率	人数割合	総合評価基準点
【5】	6号	0.754 (標準+10%)	職位別に上位10%以内の職員(但し、右記基準点超の職員に限る)	110.00超
【4】	5号	0.720 (標準+5%)	職位別に【5】【4】を合わせて上位30%以内の職員(但し、右記基準点超の職員に限る)	110.00以下 105.00超
【3】	4号	0.686 (標準)	上記【5】【4】以外の職員で、右記基準点超の職員	105.00以下 95.00超
【2】	3号	0.672 (標準-2%)	上記【5】【4】【3】以外の職員で、右記基準点超の職員	95.00以下 90.00超
【1】	2号	0.617 (標準-10%)	右記基準点以下の職員	90.00以下

反映状況

課長(8人)		係長(28人)	
人数	割合	人数	割合
0	0.0%	2	7.1%
2	25.0%	7	25.0%
5	62.5%	17	60.7%
0	0.0%	0	0.0%
1	12.5%	2	7.1%

(2)平成20年度

反映基準

最終評価区分	昇給幅	勤勉手当成績率	人数割合	総合評価基準点
【5】	6号	0.754 (標準+10%)	職位別に上位10%以内の職員(但し、右記基準点以上の職員に限る)	110.00以上
【4】	5号	0.720 (標準+5%)	職位別に【5】【4】を合わせて上位30%以内の職員(但し、右記基準点以上の職員に限る)	110.00未満 105.00以上
【3】	4号	0.686 (標準)	上記【5】【4】以外の職員で、右記基準点以上の職員	105.00未満 95.00以上
【2】	3号	0.672 (標準-2%)	上記【5】【4】【3】以外の職員で、右記基準点以上の職員	95.00未満 90.00以上
【1】	2号	0.617 (標準-10%)	右記基準点未満の職員	90.00未満

反映状況

課長(7人)		係長(28人)	
人数	割合	人数	割合
0	0.0%	0	0.0%
0	0.0%	3	10.7%
5	71.4%	23	82.1%
0	0.0%	0	0.0%
2	28.6%	2	7.1%

6.人事評価結果と勤務時間等との分析(平成21年度)

対象:一般事務

人事評価結果:H21評価結果

時間外滞在時間:H21年4~22年2月のタイムカード等による調査結果

年次休暇取得日数:H21年実績

(1)係長以上

①上位

順位	H21 評価点	評価区分	時間外 滞在時間	H21年休 取得日時
1	111.25	5		
2	110.25	5		
3	108.25	4		
4	107.50	4		
4	107.50	4		
6	106.75	4		
7	106.00	4		
8	105.75	4		
9	105.50	4		
9	105.50	4		
平均	107.43	4.2	242	3日6時

②下位

順位	H21 評価点	評価区分	時間外 滞在時間	H21年休 取得日数
1	74.50	1		
2	82.25	1		
3	86.00	1		
4	96.00	3		
5	98.00	3		
6	100.50	3		
7	100.50	3		
8	101.00	3		
9	101.00	3		
10	101.50	3		
平均	94.13	2.4	164	6日0時

(2)主査以下

①上位

順位	H21 評価点	評価区分	時間外 滞在時間	H21年休 取得日数
1	115.75	5		
2	115.00	5		
3	111.25	5		
4	108.75	4		
5	107.50	4		
6	106.50	4		
7	106.00	4		
8	105.50	4		
8	105.50	4		
8	105.25	4		
平均	108.70	4.3	188	5日7時

②下位

順位	H21 評価点	評価区分	時間外 滞在時間	H21年休 取得日数
1	87.50	1		
2	91.00	2		
3	91.50	2		
4	97.00	3		
5	98.00	3		
5	98.00	3		
7	99.00	3		
8	100.00	3		
8	100.00	3		
8	100.00	3		
平均	96.20	2.6	116	9日2時

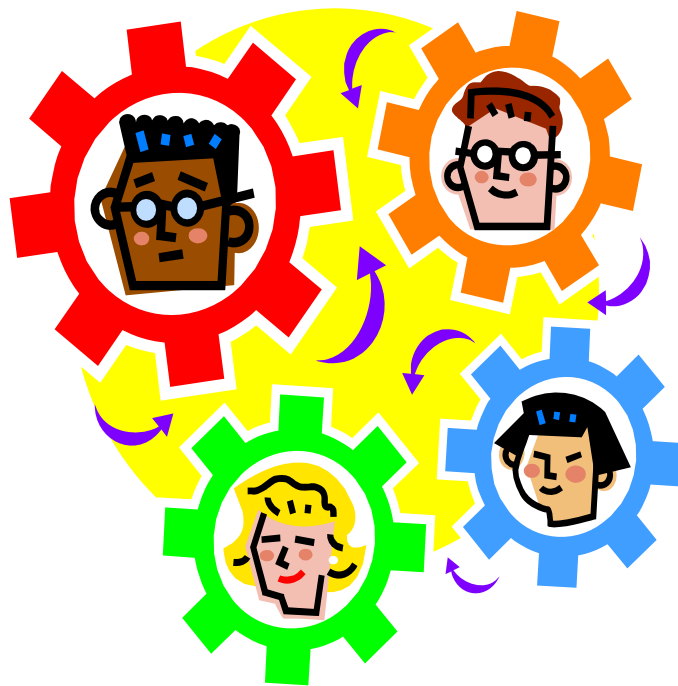
※時間外滞在時間及び年休取得率は、最大値と最小値を除く平均としている。

・上位平均と下位平均を比較すると、評価点と時間外滞在時間は、係長以上主査以下ともに相関関係にある一方、評価点と年休取得日数は、逆相関関係となっている。
 ・また、時間外滞在時間は、上位下位ともに係長以上が主査以下を上回る一方で、年休取得日数は係長以上が主査以下を下回る。

平成 22 年度

人事評価制度ガイドブック

(一般行政職)



松川町 総務課

平成 22 年 4 月

I.はじめに

地方分権の推進により地方分権一括法の成立以降、自治体職員に求められる能力は大きく変化しています。

分権改革以前には、中央集権下のもと定型的な事務処理が重視され、高い事務作業能力を持つ職員が優秀な職員とされていました。そのため、課題や解決方法は上級官庁への支持を仰ぐ傾向が見受けられました。

分権時代を迎えた現在では、地域に起きている課題解決は「自治体」自らが計画(PLAN)、実行(DO)、評価(CHECK)、見直し(ACTION)を行う時代となりました。そのため、職員には、高い事務処理能力に加え、自ら課題を発見し、考え(調査分析)、実践(行動)する能力が求められ、組織はそうした人材を育成する必要があります。

このような中、松川町では、分権時代の自治体職員を育成していくため、松川町職員人材育成基本方針(平成18年3月策定)において「人材(ひと)が生きる人事管理」をひとつの柱とし、人事評価制度の運用を、平成18年度より試行、19年度より本格運用開始したところです。

取組5年目を迎え見えてきたことは、人事評価制度は「制度」そのものも重要ですが、制度の「適切な運用」と「改善」こそが、大切だということです。

職員の皆さんにおかれましては、制度の目的、内容を十分理解した上で、適正な運用を実施し、この目標管理型人事評価制度を起点に、松川町の将来を担う人材育成や組織の活性化に取り組んでいただきますようお願いいたします。

II.人事評価制度の目的

この人事評価制度は、職員一人ひとりの能力や実績を職員がその担当する業務において、目標管理の手法を用い、「遂行課程で発揮した能力」や「その達成状況や取組内容」を適正に評価することにより、

- (1)職員の主体的な職務遂行や自己啓発を促し、職員の人材育成と組織の活性化を図る。
- (2)適材適所の人事配置や給与等への反映など、能力実績に基づく人事管理を推進する。
- (3)これらを通して、分権時代の自治体職員を育成し、行政サービスの向上を図ることを目的としています。

III.人事評価制度の概要

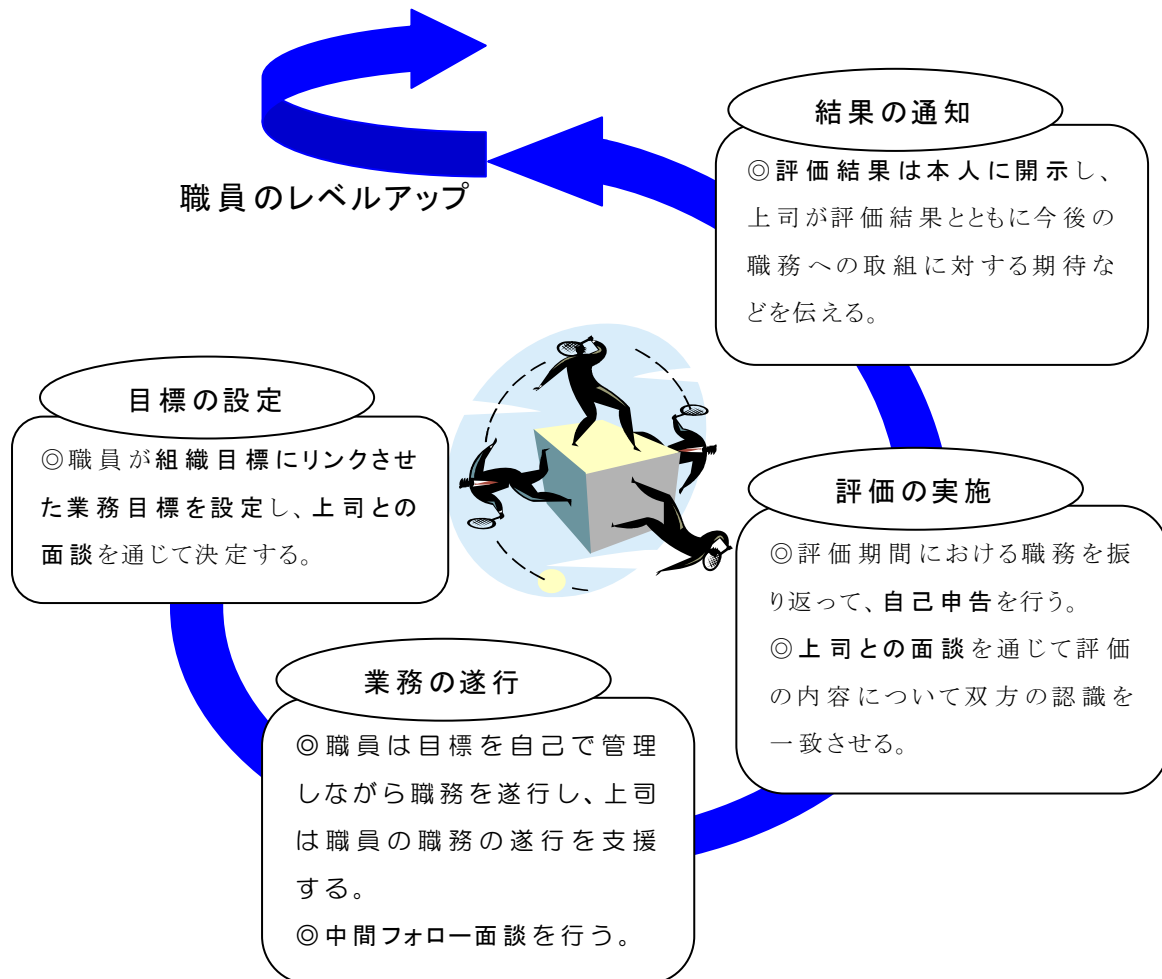
1. 評価の対象

職員一人ひとりの能力や実績を適正に評価するため、職員がその担当する業務において、「その業務の遂行状況や達成状況」及び「その遂行課程で発揮した能力等」に着目して評価を行います。

具体的には、職員の業務目標の難易度・達成度等に基づき評価する「業績評価」と、評価期間内に発揮された能力や職務への取組姿勢・態度等を、客観的な事実に基づき評価する「能力評価」の2本立ての評価とし、職務の業績を重視した目標管理型人事評価になっています。

2. 評価の方法

人事評価の流れは次のとおりです。



このように、個人レベルでPDCAサイクルを回し、かつそれぞれの段階において被評価者は評価者と面談を行うことにより、職員の能力開発を促し、上司と部下とのコミュニケーションの活性化させます。

また、評価の納得性・透明性を高めるとともに、職員の主体的な職務遂行と自己啓発への取組を促すため、評価項目、評価指標、配分点数などの評価基準を明示するとともに、評価結果は本人へ全てフィードバックしています。

また、人事評価相談申出制度を整備し、評価に関する職員の相談や苦情等に適切に対応します。

3. 被評価者

人事評価における「被評価者」は、行政職給料表(一)の適用を受ける職員とします。ただし、次に該当する職員を除きます。

- ①給食調理員及び清流苑調理員として勤務する職員
 ②国及び地方公共団体並びに公益法人等への派遣職員(ただし、②に該当する職員のうち、評価期間の間に勤務に就いた期間が3月以上ある場合には、被評価者としません。)

被評価者の区分は次の表のとおりとします。

被評価者の区分	対象となる職	評価シート
係員	以下の区分に該当しない者	係員用
保育士	保育士	保育士用
主任保育士	主任保育士	園長・主任保育士用
園長	園長	園長・主任保育士用
係長	係長	係長以上用
課長	課長	係長以上用

4. 評価者

評価の客観性・公平性を確保するため、複数の評価者(1次評価者・2次評価者)が関与して評価を決定することとします。被評価者の業務内容や職務遂行状況等を熟知している直近の上司を1次評価者、1次評価者の上司を2次評価者とします。2次評価者は、1次評価の補正を図り、評価の客観性・公平性を高めます。

なお、評価者の評価能力の向上と評価制度の公正な運用の確保を図るため、「評価者研修」を実施します。

職種	評価者 被評価者	1次評価者	2次評価者	確認者
	事務技術職	係員	係長	課長
係長		課長	副町長	町長
課長		副町長	※1	町長
保育職	保育士	主任保育士	園長※2	こども課長
	主任保育士	園長※2	保育園係長※3	こども課長
	園長	保育園係長	こども課長	副町長

※1 課長の2次評価は行わず、副町長が1次評価のみを実施

※2 園長が設置されていない保育園の園長は保育所係長

※3 園長が配置されていない保育園の主任保育士は1次評価のみを実施

5. 評価期間

4月1日から翌年3月31日までの1年間とします。

IV. 評価フロー(評価スケジュール)

1. 目標設定期間(4～5月)

(1) 組織目標の設定

- ・ 課長は、第4次総合計画、施政方針、個別計画等を踏まえた今年度の課の目標を設定し、町長へ提出します。
- ・ 担当課長は、町長方針を加味して決定し、職員へ提示します。

(2) 被評価者業務目標の設定

- ・ 被評価者は、業務目標や事務分担を踏まえ、1年間の業務目標と、その難易度・ウェイトを設定し、1次評価者に業績評価シートを提出します。
- ・ 1次評価者は、被評価者と面談をし、業務目標を多面的に評価し、その内容・難易度・ウェイトについてお互いの認識を一致させます。必要に応じて目標の追加、内容等の変更を行います。
- ・ 目標設定は、調整会議(P46)により最終決定します。

(3) 能力評価の評価基準確認

- ・ 職員は、評価基準(P29～)の確認を行い、評価者は被評価者の行動を評価項目等の視点から把握できるようにするとともに、被評価者は本来発揮すべき行動特性を確認します。

2. 業務遂行期間(4～3月)

(4) 中間フォローの実施

- ・ 評価者は、被評価者の業務目標の進捗状況について、定期的な会議や日常の報告・連絡・相談により、把握し、支援を行います。
- ・ 評価者は、日常の業務管理の中で、能力評価の評価項目等の視点から評価者の顕著な行動を観察し、改善すべき点については、人材育成の観点から随時指導・助言を行います。

(5) 中間フォロー面談の実施 (9～10月)

- ・ 評価者は、以下の項目を中心に、中間フォロー面談を実施します。
 - ア 状況の変化による業務目標や達成水準の再確認を行う。
 - イ 業務目標の進捗状況が思わしくない場合、達成に向け指導・助言を行う。
 - ウ 取組状況や取組姿勢について、必要に応じての指導・助言を行う。
- ※中間フォローにより目標設定の修正を行う必要があると判断される場合には、所定の手続きを経て目標設定内容を修正できるものとします。

3. 評価期間(1~2月)

(6) 自己申告の実施

- ・ 被評価者は、評価期間を振り返り、担当業務の実施状況を、目標の達成状況やその過程での職務への取組状況や取組姿勢を中心に自己分析を行い、各評価シートに記入します。

(7) 評価時の面談

- ・ 1次評価者と被評価者が面談し、業務目標の達成度や、業務遂行過程で発揮された能力(具体的な行動内容)について、お互いの認識を一致させます。
- ・ よかった点については部下の努力をたたえるとともに、今後改善すべき点や来年度の業務目標についての指導・助言を行います。

(8) 評価の実施

- ・ 1次評価者は、被評価者の自己申告や面談の内容を踏まえ、1次評価を行い、各評価シートに内容を記入します。
- ・ 2次評価者は、1次評価者にヒアリングを行い、各被評価者に関する説明を受けて2次評価を行い、評価シートに必要事項を記入します。

4. 最終評価(3月)

(9) 評価結果の通知

- ・ 課長(課長が被評価者の場合は副町長、保育士が被評価者の場合は保育所係長)は、人事評価通知書により、2次評価の結果を被評価者に通知します。
- ・ 通知の際には、面談形式をとり、評価の結果と今後の業務への取組みに対する期待などを被評価者に伝えます。

(10) 最終評価の決定

- ・ 確認者は、2次評価の結果を5段階に区分して評価を決定します。
- ・ 評価結果は、給与等に反映させる(係長以上)とともに、人材育成や人事管理(昇任・分限処分)の参考資料とします。

V.組織目標の設定について

この人事評価制度では、第4次総合計画、施政方針、個別計画等を踏まえた課ごとの組織目標を設定し、更に、職員が組織目標の達成に結びつく効果的な業務目標を、自発性・創造性を生かしながら、設定します。

これにより、その課内の職員全員が業務目標を達成すると組織目標が達成され、さらに上位の施策目標等も達成されていくというかたちで、組織全体で目標の連鎖を構築していきます。

1. 組織目標の設定の流れ

(1) 目標の検討

- ・ 各課長は、第4次総合計画、施策方針、個別行政計画などを踏まえ、その年度に重点的に取り組むべき重要な施策を、課の目標として洗いだします。
- ・ 各係・担当者と打合せを行い、内容を具体的に詰めます。

(2) 目標の決定

- ・ 総務課人事担当は、各課の組織目標をとりまとめて理事者とヒアリングを行い、町長方針を加味して決定します。
- ・ 必要に応じ、各課長が理事者と面談し、方向性、達成水準などを調整します。

(3) 目標の周知

- ・ ミーティング等を通じ課内職員に周知徹底を図るとともに、職員の間で共有するため全職員に提示します。

2. 組織目標の立て方

○組織目標の数は5～10程度とします。

○組織目標は、「**標題**」と「**内容**」により構成し、「**標題**」は簡潔に、「**内容**」は具体的な取組内容を、次の事項をできる限り盛り込むように記載します。

- ・いつまでに(期日)
- ・どのような方法で(手段)
- ・どこまで(水準)

○様式 組織目標シート(P47)

※設定上の注意事項

- ・「**内容**」のなかに取組内容が複数ある場合は箇条書きにします。
- ・「**どこまで(水準)**」を数値で表現する場合は、単位や計算の根拠(計算式)を明らかにするとともに、過去の実績値や以前設定した目標値、第4次総合計画で示された平成22年度の目標値など、比較対象となる判断基準を示すようにします。

<記入例>

平成 22 年度組織目標	〇〇課	課長	〇〇 〇〇
--------------	-----	----	-------

目 標 1	標 題	廃棄物の減量化と循環型社会の形成
	<p>○燃やすゴミ減量化を図り、年間排出量 1,350 トンを目標とする。(H21 実績 1,402 トン)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自治会単位のごみ説明会を開催(目標 50 自治会)し、減量化及び分別収集の学習啓発と協力依頼を行う。 ・生ゴミ処理については、フードリサイクル事業について家庭生ごみ回収 250 世帯を目標に取り組むとともに、生ごみ処理導入を促進する(年間 70 基)。 ・廃プラスチック収集を推進する(年 10 回→11 回)と埋立ごみ収集回数の減による埋立ゴミの減量に努める。 	
目 標 2	標 題	第 4 次総合計画後期基本計画策定とまちづくり委員会(仮称)
	<p>○第 4 次総合計画後期基本計画(H23~27)を策定する。(年度内)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・町の将来像へ町民の視点を反映させるため、まちづくり委員会(仮称)を設置し、町民ワークショップによりまちづくりビジョン(仮称)をまとめる。(9 月まで) ・計画策定に際しては、予算事業、行政評価、関連計画(地域福祉計画、男女共同参画推進プラン)等と整合を図るとともに、まちづくり懇談会等での意見、アンケート結果等を考慮し、企画委員会において素案を策定する。 ・総合計画審議会への諮問答申を踏まえ策定を行うものとする。 	

3. 組織目標の達成度評価の実施

- ・組織目標の達成度評価は、課長の人事評価とあわせて行います。
- ・具体的には、副町長課長面談において、課長が業務目標について自己申告を行う際に、組織目標の達成度についても申告を行いません。

VI.業績評価

業績評価は、目標管理の手法を用いて、職員が自発性・創造性を生かすことを促しつつ、組織目標等に基づき、自らの業務目標を設定し、その設定した目標の難易度、達成度により、一定期間内の業績を評価します。

- 人事評価シート(業績評価シート)(P49)

目標管理

目標管理は、組織目標を効果的に達成するためのツールのひとつです。

その基本的な考え方は、「上司が仕事のやり方を細かく指示命令するよりも、担当者自身に『最終的にどういう結果を得るのか』、『どこまでやるのか』という目標を明確にさせ、そして仕事の進め方や実行段階の管理も任せた方が、成果が大きくなる」というもので、単なるノルマ管理とは全く異なるものです。

業務目標の達成に向けて、個人レベルでPDCAサイクル(年度当初に目標設定(Plan)―年度中に業務の実施(Do)―年度末に評価・振り返り(Check)、目標改善(Action))を回すことによって、より効果的かつ効率的に組織目標を達成していく仕組みになっています。

目標管理の手法を用いることにより、次のような効果を期待しています。

(1)組織の活性化

- ①組織の全体目標と自らの業務との関連について確認することにより、職務に対する動機づけが図られる。
- ②業務目標を上司と部下とでお互いに関連付けて設定することにより、双方向のコミュニケーションが密となり共同作業体制の確立が図られる。
- ③目標設定の段階で重点的に取り組むべき事業が明確になることで、無駄な作業を少なく出来る。

(2)職員の能力開発の促進

- ①自らの業務目標を、職員が自主性・創造性を活かしながら組織目標を考慮しつつ設定することにより、実務を担う現場職員としての政策形成能力の向上や、目標体系を通じて視野の広がり、創造性の促進が図られる。
- ②上司は、部下との面談を通じた目標設定をする中で、進行管理役としてリーダーシップの発揮、部下への動機づけを行うためのコミュニケーション能力の向上が図られる。
- ③職員が自ら業務上の目標を設定し、自己管理しながら業務を遂行することにより、目標達成への自発性と責任感が生まれ、モチベーションと目標達成への強い自律性が高まる。

1.業務目標の設定

被評価者は、組織目標、業務分担、評価者から指示された事項等を考慮して1年間の業務目標を設定します。

業務目標の数は4～5個とし、担当する業務全体を業務目標として、業務単位で設定します。業務の改善に関する内容も、基本的に業務単位で設定された目標の中に入れて設定しますが、改善の内容が大幅な改善となる場合は、なるべく別に分けて単独の目標として設定します。

(1) 経常業務と目標の設定方法

「目標」というと特別の業務や課題をイメージしがちですが、目標管理の上では、「目標」とは「やるべき仕事の内容」と「その成果」を明確にしたもので、これにより業務の遂行を自己管理していこうというものです。したがって、担当している全ての業務を範囲に業務目標の設定を行う必要があります。

ただ、全ての業務それぞれに詳細に目標を設定しようとする、目標の数が多くなってしまいますので、いくつかの業務をまとめて1つの目標にして設定するなど、あくまで4～5個の数の目標を設定するようにしてください。

逆に、担当業務が1～3の場合も、目標管理の趣旨から、業務改善に関する内容を単独の目標として設定するなど、目標の数が4個以上となるようにしてください。

尚、当ガイドブックでは、次の用語を以下の意味で用いています。

【経常業務】	日常定型的に一定の業務を処理すること
【適正処理】	経常業務を、従来どおりのやり方で、確実に処理すること
【改善目標】	経常業務で、従来のやり方を変えて業務効率を向上させる目標

(2) ウェイト

業務目標ごとのウェイトは、業務の重要性に関係なく業務時間割で、設定します。

1つの目標のウェイトは45%を上限として、5%きざみで設定し、合計が100%になるようにします。

(3) 課長の業務目標の設定の仕方

課長については、より組織目標の達成に対する寄与が求められることから、町長及び副町長が、当該年度に当該課長に担ってもらう重点目標を、課長の意見も聞き指示します。

課長は、指示された重点目標について、重要性や業務量を考慮してウェイトを設定します。

課長は、6つまで業務目標を設定できることとします。

(4) 目標設定の例

<Aさんの場合>

I	〇〇報告書の作成	III	課の予算・決算	V	物品調達
II	〇〇委員会の事務局庶務	IV	予算執行	VI	文書收受・管理など

(.....部分は「改善目標」部分)

①何を(目標の課題) ②いつまでに(期日)		③どこまで(水準)	④どのような方法で・どのような役割を(手段)	難易度 ABの理由	難易度 ウェイト
目標 1	〇〇報告書の作成内容の改善 ← I	・毎年作成している〇〇報告書について、 <u>全面的に構成内容を変更し図表を多くすることにより、見やすいものにする。</u> ・ <u>従来は年度末に作成したが、〇〇の作業に使えるように12月までに作成、配布する。</u>	・〇〇月までに他都市の状況を調査する。 ・××月に素案をまとめ内部検討を行う。 ・1月に実施する〇〇作業に活用できるよう作成、配布する。	・〇〇の作業の効率化は施策方針のひとつであり、創意工夫を必要とするため	B
	期日 12月末				30%
目標 2	〇〇委員会事務局事務 ← II	・〇〇委員会事務局の庶務事務及び会計管理を行う。 ・ <u>経費を削減し、〇〇円(対前年比△%)とする。</u>	・開催通知を郵便から電子メールに変更する。 ・議題のない時は開催しない。		C
	期日 21年度中				20%
目標 3	課経理事務の適正処理 ← III、IV、V	・予算要求書・決算書を正確に作成する。 ・契約書を業者決定から5日以内に作成し支払登録する。 ・過不足のないよう物品調達を行う。	・定期的に予算執行状況、事業進捗状況を確認し、資料作成のミスをなくす。 ・定期的に物品の在庫を確認する。		C
	期日 21年度中				30%
目標 4	課庶務事務の適正処理 ← VI、その他	・文書收受、文書管理を適切に処理する。 ・毎月出勤簿を整理する。 ・その他課の庶務に関する事務を適正に処理する。			C
	期日 21年度中				20%

- ・ Aさんは6の事務を4つの業務目標にまとめています。
- ・ 目標2は改善目標を含んでいますが適正処理と抱き合わせて設定しています。
- ・ 担当する業務全てをカバーするため、目標4で細かな業務をまとめています。

2.業務目標の記載方法

目標とは、「ある活動や課題に取り組むときに、一定期間後に実現する状態のこと」であり、次ページの4つの要素を明確にすることが必要です。

要素	内 容
何を(目標)	●目標の標題
いつまでに(期日)	●達成水準を完成させる期限、スケジュール ・期末までに、〇月〇日までに(終期) ・〇月〇日～〇月〇日の間で(ある一定の期間) ・〇〇から何日以内に(起点が流動的な一定期間) ・期中一定の状態を維持する(通期)
どこまで(水準)	●成果の量や状態など達成すべき水準 <u>※達成水準は目標達成度評価の基準となるため、「後から計測できる」ように表現する必要があります。</u>
どのような方法で(手段・役割)	●目標を実現するための手段・過程・役割 <u>※目標管理のうえでは、実はこれが非常に重要で、目標設定時面談の際に評価者と被評価者がよく話し合っ確認する必要があります。</u>

※書ききれない部分は、面談時に上司と共通認識を図る必要があります。

(1)組織目標との関連付け

業務目標を組織目標に関連付ける方法としては、組織目標をそのまま業務目標として設定する方法や、組織目標を「達成のために何をするか」という方法・手段まで分解し、その方法・手段の一部を個人の業務目標として設定する「目標の分解」という方法があります。

例)組織目標「人材育成の推進」 → 個人の業務目標「長期研修制度の創設」
「評価制度の見直し」

尚、組織目標と個人目標とは必ずしも関連させる必要はありません。

評価者は、目標設定時面談において、事務分担や職位を考慮して指導・助言を行ってください。

(2)「どこまで(水準)」の記載方法

水準を記載する場合、数値で表現する「定量目標(※1)」とすると、達成度評価もしやすくなります。

一方、町の業務では、「どのような状態になったときに、目標が達成されたのか」というように、水準を具体的な内容で表現する「定性目標(※2)」で設定したほうが適切な場合も数多くあります。

また、定量目標にも、業務の成果量を数値で表現した「成果指標」と、活動量を数値

で表現した「活動指標」があります。

業務目標は、多くの場合、組織目標を達成するための方法・手段として設定されますので、その達成水準は、成果指標より活動指標のほうが適切な場合が多いと言えます。

どの表現方法によるかは、目標設定時面談において、目標の内容、その業務における当該職員の役割などに応じて適切なものを選択してください。

なお、いずれの場合も、目標の達成度を客観的に判定するために後から計測できる表現にすることが必要です。特に定性目標の場合は、「仕事の出来栄をどうやって判断するのか」という観点で判断指標を選定することが必要です。

※1: 定量目標

達成水準を定量化(数値化)して設定します。

このとき、単位や計算の根拠(計算式)を明らかにするとともに、過去の実績値や以前設定した目標値など、比較対象となる判断基準を示すようにします。

※2: 定性目標

達成レベルがわかるよう状態や条件(期限、目標が達成された状態のイメージなど)を明らかにし、「～の状態になる、なっている」「～の行動をする、完了する」というような具体的な状態で表現します。

このとき、「積極的に」とか、「一生懸命」などといったような、意識や精神状態を示す言葉は、達成度を曖昧にさせることから使用しないようにします。こうした表現は記述から外しても実施内容は変わりません。

①定性目標の記入例

目標(標題)	「どこまで(水準)」の記入例
<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇の測定が、□月までに△日間で現行の△件から△件以上できるように△△する。 ・〇〇について新たに〇〇業務を取り込み、□月までに△△となるようにする。
<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇の見直しによって〇〇のクレームを、□月以降△件／半期以下とする。
<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇の効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇の工程を〇〇に改善し、〇〇費を□年度は対前年度比△百万円(△%)削減する。 ・〇〇作業について□月までに△△の手法で改善し、□月までに所要日数を現行の△日から▽日以内に短縮する。
<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇の基盤づくり 	<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇の基盤となる〇〇産業を育成するため、□月までに△△基礎調査を△△の内容で実施し、年度末までに報告書を作成する。
<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇の育成 	<ul style="list-style-type: none"> ・部下の〇〇さんが〇〇業務を□月までに独力でできるよう△△に取り組ませ、□週に□回程度進捗度を確認する。
<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇の整備 	<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇が誰でも理解でき〇〇に対応できるように、□月までに△△を統一化する。
<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇を調査、検討し、□月までに△△のレベルにまで到達できるようにする。
<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇の支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇に対し〇〇を実施し、□月までに△△が△△となるようにする。

②定性目標の不適切な表現と改善例

表現の例	改善例	備考
<ul style="list-style-type: none"> ・努力する ・徹底する ・頑張る ・目指す 	<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇までに達成する。 ・〇〇を実現する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・目標は達成するために設定するものであり、努力目標を匂わすような表現はしない。 ・その結果「どうなるか」を記述する。
<ul style="list-style-type: none"> ・支援する ・助言する ・協力する ・調整する ・管理する 	<ul style="list-style-type: none"> ・「誰が」「誰に」「誰と」支援するのかを明確にする。 ・支援などをした結果「どうなるか」を記述する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・目標達成の主体が他力本願になりがちな表現はせず、自分自身が主体になって行うべき内容をはっきりさせる。
<ul style="list-style-type: none"> ・等、など 	<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇と〇〇、〇〇を完了する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・目標の範囲が曖昧にさせるような表現は排除する。
<ul style="list-style-type: none"> ・効率的に ・積極的に ・明確化する ・安定化する ・共有化する 	<ul style="list-style-type: none"> ・「どう〇〇化するか」の具体的内容を記述する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的内容が記述されていればよいが、漠然と「〇〇化する」というような表現はしない。
<ul style="list-style-type: none"> ・極力 ・可能な限り ・できるだけ ・必要に応じ ・なるべく ・臨機応変に ・協調して 	<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇する。 ・〇〇できるようにする。 ・〇〇を〇〇まで達成する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・どれだけできればよいのかが不明確な表現は避ける。

(3)「どのような方法で(手段・役割)」の記載方法

業務目標を達成するために、具体的に何をするのかという観点から、記載します。

また、「マイルストーン※」を設定しておきますと、中間フォローなどでの進捗状況の確認がしやすくなります。

※マイルストーンとは

何らかの業務を実施するうえでの大きな節目となる出来事のこと。あらかじめ、この「マイルストーン」の内容と時期を明記しておき、その実施状況を見ることにより、業務の進捗状況を明確にし、遅延している際の対策を早めにつづることができます。

また、係内で共同で行う業務についても、職位や事務分担に従い、各職員の担当事務とその役割を明確に記載してください。

3.難易度の設定

【難易度マトリックス表】

区分 視点	分類	A	B	C
困難度	○制度創設等	○新しい制度創設や未知の課題に関する目標 ○大幅な制度の見直しに関する目標	○制度の見直しに関する目標	
	○懸案事項	○長年解決に向けて取り組んできた課題を解決する目標		
	○調整	○調整が必要な庁外の関係機関が多く、調整に極めて多くの時間や労力が必要な目標	○調整が必要な庁内外の関係機関が比較的多く、調整に多くの時間や労力が必要な目標	○調整が必要な庁内外の関係機関があり、調整の時間や労力がある程度必要な目標
	○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とされる目標※1	○目標達成に向けて新たな創意工夫や多くの努力が必要とされる目標※1	○目標達成に向けて創意工夫や努力がある程度必要とされる目標※1
貢献度	○行政課題	○総合計画、施政方針等に関連し、行政課題として重要度が極めて高い目標	○行政課題として重要度が高い目標	○組織目標に貢献する目標
	○財政効果	○極めて大きな経費節減・事務改善が見込まれる目標 ○収入の確保に極めて大きく貢献することが見込まれる目標	○大きな経費節減・事務改善が見込まれる目標 ○収入の確保に大きく貢献することが見込まれる目標	○ある程度の経費節減・事務改善が見込まれる目標 ○着実な収入の確保が見込まれる目標
	○町民サービス	○大きな町民サービスの改善が見込まれる目標	○町民サービスの改善が見込まれる目標	○着実な町民サービスを提供する目標※2
優先度	○時間的制約※3	○組織目標の達成に対する時間的制約が極めて強く緊急性を要する目標	○組織目標の達成に対する時間的制約が強い目標	

※1 努力:自己努力ではなく、業務を遂行するために一般的に必要な努力

※2 着実な:ミスやトラブルなく、直接的・間接的に提供される町民サービス

※3 時間的制約とは

① 達成の期限が決められていて、時間的な余裕がないこと

② 目標達成までの段取りが決まっていて、そのとおりに業務を遂行しなければならないもの

(1) 難易度の設定基準

被評価者は、設定した業務目標を「難易度マトリックス表」に照らし合わせ、総合的に判断して「A」「B」「C」「D」に分類します(下表参照)。

その際、難易度を「A」又は「B」とした場合は、被評価者はなぜその難易度に分類したのかについて評価者と共通の認識を図るために、その理由を評価シートに記入するものとします。

難易度	難易度マトリックス表との関係
A	「困難度」⇒「A」に該当 「貢献度」⇒「A」又は「B」に該当 「優先度」⇒「A」又は「B」に該当 } すべてに該当するとき
B	該当する区分の比重で総合的に勘案して判断
C	
D	「困難度」「貢献度」「優先度」の項目のどれにも該当しない場合

(2) 難易度の決定

1次評価者は、業務目標の難易度について被評価者と十分に話し合い、共通の認識を図り、必要に応じて修正を行います。

難易度の最終決定は、調整会議において行います。(P48)

① 難易度の決定の注意点

○ 難易度の判定は、職員の職位や経験年数を考慮してください。

○ 職員の役割分担を考慮してください。複数の職員が共通業務を目標とする場合、同一の目標であっても果たす役割に応じて難易度は異なります。

※このため、業務目標における役割の明確化は非常に重要です。

○ 難易度A及びBの目標を、各職員に均等に割り振るようなことはできません。

②難易度の決定の際の間違いやすい事例

- ☒ ある目標について、この職員については難易度が高いから、という理由で難易度をBとした。
 - ⇒ 業務目標の難易度の決定は、職員ごとの能力に対しての難易度ではありません。くまで達成すべき水準やその職員の役割を明確にさせ、その職員の職位の、役場内での平均水準と比較して客観的に判断してください。

- ☒ ある職員が4つの目標を設定した場合に、そのなかで一番困難と思われる目標を無条件に難易度Bとした
 - ⇒ 業務目標の難易度は、各職員の設定した業務目標の中で難易度を相対的に判定するのではなく、それぞれの目標を「難易度マトリックス表」に照らして判定してください。

- ☒ 同一の目標が設定されている場合に、各職員の役割を考慮せず、バランスを取って全員を同じ難易度とした
 - ⇒ 同一業務を複数の職員で行っている場合は複数の職員が共通の目標を設定する場合がありますが、その業務の主担当なのか補助的な担当なのかによっても、難易度には差がつきます。(なお、業務目標の内容において役割が明確にされていない場合は同じ難易度となります。)

(3)難易度「A」「B」の制限

難易度については、評価者によるバラつきをなくし全体的な調整を図るため、制限を設けます。

①ウェイト制限

難易度A及びBの業務目標については、1つの目標のウェイトは30%以内とします。

②個人におけるウェイト

個人における難易度A及びBの業務目標のウェイトの総和は、45%以内とします。

③課又は全体の目標数

難易度A及びBの業務目標数は全業務目標の総数の45%以内とします。

目標数の45%の調整は、原則として課ごとに行いますが、45%以内に収まらない場合は、最終的に全体で45%に収まるように調整会議で調整します。

(4) 経常業務の目標の設定と難易度の目安

「経常業務」の目標設定においては、基本的には「適正処理」について目標を設定し、かつその業務に関する「改善目標」についても目標を設定することになります。

この場合、「経常業務」の「適正処理」とその業務に関する「改善目標」は、合わせて1つの目標として設定します(目標の個数が4つを超えなければ分けても構いません)。

ただし、改善目標部分の難易度が「B」以上の場合は、かなり大幅な改善内容となりますので、なるべく単独の目標として設定するようにしてください。

目標設定と難易度、ウェイトの関係は以下のとおりです。

目標設定のパターン		難易度	ウェイト
① 経常業務の適正処理のみの目標		「難易度マトリックス表」に当てはめて難易度を設定 (基本的に「C」)	45%上限
② 経常業務に関する改善目標を、適正処理の目標と合わせて1つの目標として設定		改善目標が、「難易度マトリックス表」に当てはめて「C」の場合	45%上限
		改善目標が、「難易度マトリックス表」に当てはめて「A」又は「B」の場合	30%上限
③ 経常業務に関する改善目標を、経常業務の適正処理とは別個に設定	③-1 経常業務の適正処理の目標	「難易度マトリックス表」に当てはめて難易度を設定 (基本的に「C」)	45%上限
	③-2 改善目標	「A」又は「B」	30%上限

4. 業務目標の決定

業務目標は、目標設定チェックリスト(P21)によりチェックを行い、最終的に評価者との面談及び調整会議を通じて決定します。

目標設定チェックリスト

項目	チェック項目	チェック欄	備考
目標の設定	1	・業務目標の数は、4又は5か？	
	2	・割振られた業務全体を網羅して業務目標としているか？	・すくなくとも全事務分担の8割は網羅してください。
	3	・ウエイトは、『業務時間割』で設定されているか？	
目標の内容	4	・目標は「経常業務」に関するものか？	⇒【No】のとき「6」へ
	5	・内容に「改善目標」に関する事項を含んでいるか？	⇒【改善目標のみ】は「6」へ ⇒【改善目標を一部含むとき】は「12」へ ⇒【適正処理に関する内容のみ】は「21」へ
「非経常業務の目標」と「経常業務の改善目標」のとき	6	・達成イメージは明確か？	⇒【No】のとき「21」へ
	7	・手段は具体的にどのようにやるか記述されているか？	
	8	・スケジュールは具体的か？目安を記述しているか？	
	9	・難易度はマトリクス表に従い適正に決定されているか？	・「A」は、「困難度」がAで、「貢献度」「優先度」がA又はBであることが最低限必要です。
	10	・難易度「A」は通常のやり方では「達成度T4」となるくらいの難しさか？	
	11	・ウエイトは45%以下か？	⇒終了したら「23」へ
「経常業務の目標（改善目標を一部含む）」のとき	12	・難易度はC又はDか？	⇒【Yes】のとき「14」へ ⇒【No】のとき「13」へ
	13	・改善目標部分は、適正処理とは分けられないか。	・難易度が「B」以上のときは、改善目標部分をなるべく単独の目標としてください。
	14	・適正処理部分は簡潔に業務の説明がされているか。	
	15	・改善目標部分は具体的に改善内容が記載され達成イメージは明確か？	⇒【No】のとき「21」へ
	16	・改善手段は具体的にどのようにやるか記述されているか？	
	17	・改善スケジュールは具体的か？目安を記述しているか？	
	18	・難易度はマトリクス表に従い適正に決定されているか？	・「A」は、「困難度」がAで、「貢献度」「優先度」がA又はBであることが最低限必要です。 ・「被評価者にとっての難易度」ではなくその「職位に応じた難易度」を設定してください。
	19	・難易度「A」は通常のやり方では「達成度T4」となるくらいの難しさか？	
20	・ウエイトは45%以下か？	⇒ 終了したら「23」へ	
経常業務の適正処理のとき	21	・難易度はC又はDか？	
	22	・ウエイトは70%以下か？	⇒ 終了したら「23」へ
最終確認	23	・難易度「A」「B」のウエイトの合計は45%以内か？	
	24	・ウエイトの合計は100%になるか？	
	25	・面接を実施し十分話し合ったうえで設定したか？	・目標設定において、被評価者の納得度が高くないと期末評価でも納得度は高くなりません。

(参考) 【経常業務】日常定型的に一定の業務を処理すること

【適正処理】従来どおりのやり方で、確実に業務を処理すること

【改善目標】従来のやり方を変えて業務効率を向上させること

(課単位で確認) AB45%制限	・課における難易度「A」「B」の目標の数は、全目標の45%以下か？ ●難易度「A」・・・ 個、 難易度「B」・・・ 個、 全目標・・・ 個、 比率 %
------------------	--

5.中間フォロー

1次評価者は、年度途中に、被評価者の業務の進捗状況等を把握するとともに、目標達成のための指導・助言について、中間フォロー面談を実施します。

目標管理の考え方には、「目標達成に向けて被評価者が業務への自発的、主体的な取組を自己管理しながら遂行することにある」とありますが、評価者の適切な監督の下に行われる必要があります。

評価者は、面談だけでなく日ごろから、被評価者の目標達成のためにコミュニケーションを密にし、業務の進捗状況を把握しながら必要な情報を共有化し、被評価者に対して適切な指導・助言を行うことが必要です。

(1) 中間フォローにおいて確認する事項

① 進捗状況と今後の見通し

- ・取組状況が目標と比べて早い遅いか、最終的に目標達成ができそうかどうか。
- ・当初設定した実施内容と実際の活動がズレていないかどうか。

② 状況の変化等の確認

- ・状況の変化により、業務目標の内容や達成水準を再確認する必要があるかどうか。
- ・職務環境(特に人員の増減など)による事務分担の変更の必要があるかどうか。

③ 日常の職務遂行におけるプロセスや取組姿勢の振り返り

- ・何らかの問題行動がないかどうか。

(2) 中間フォロー実施後の処理

1次評価者は、指導助言した内容や達成水準等の確認事項について、中間フォロー欄に面談日と面談内容を記入し、評価者と被評価者がお互いの認識を一致させるとともに、評価の際に確認できるようにしましょう。

(3) 業務目標の修正・変更について

業務目標は、業績を判定する基準となるものであり、評価に直結する重要なものであるため、原則として、その差替えや下方修正は認められません。

ただし、中間フォロー及び異動時において以下の場合に限り、目標の修正変更を行うことができます。

- ・ 外部要因による状況の変化や想定外の影響理由がある場合
- ・ 新転任職員において、当初目標設定から大きく事務分担の変更等がある場合
- ・ 被評価者と1次評価者の間でお互いの認識が一致し、調整会議において認められた場合

※具体的に、修正・変更を必要とする場合には、総務課までの相談ください。

6.自己申告

達成度の自己申告は、被評価者が評価期間を振り返って、業務目標ごとに達成状況を記載するものですが、「できた」「できなかった」という結果だけでなく、目標達成に至るまでの取組内容や目標を達成できなかった場合の理由などを具体的に記入します。

(1)自己申告の目的

- ①被評価者が達成状況を分析することにより、今後の仕事への取組について考える機会になり、自らの向上心を高め、能力開発のきっかけをつくることができるようになる。
- ②評価者にとっては、被評価者が自らの達成度についてどう認識しているかを知ることができ、達成度判定の参考資料となる。

(2)自己申告で記入すること

- ①目標を達成できたか(できなかったのか)
- ②どのように達成したのか(なぜ達成できなかったのか)
- ③今後の取組

<記載例>

業務目標

標題:〇〇事務の見直し

期日:〇〇年度末

水準:・利用されていない□□を洗い出す。

・効果的な配布方法のあり方をまとめる。

手段:・〇〇月に各局に利用実態調査を実施。

・××月に今後のあり方をまとめる。

自己申告

- ・調査が2か月遅れたが、今後のあり方は予定どおり××月までにまとめた。
- ・調査の結果、利用率が低い△△について配布を中止した。
- ・今後、利用率の低いものは順次廃止して、経費節減を図っていく。

(3)自己申告時に期日に至っていない目標について

自己申告時に期日に至っていない目標について評価シートへの記入する際は、「今後、どの程度の達成度が見込めるか」を把握できるように記入してください。

- ・当初のスケジュールと比較して、業務の準備や進捗状況が順調かどうか。
- ・これからの業務の進捗状況等、達成に向けたスケジュールはどうなっているか。

7.達成度

1次評価者及び2次評価者は、達成度の判断基準により、設定目標に対する「取組（遂行）状況」及び「達成状況」について、どの程度達成されたかについて評価します。

その際、「できた」か「できなかった」のみにとどまらず、成果に至るまでの「取組（遂行）状況」について、活動指標（定性、定量）などを確認し評価することが重要です。

(1)達成度の判断基準

下表の基準に従い、客観的事実に基づいて判断します。

区分	程度	内 容
T1	目標を大きく上回って達成した	<ul style="list-style-type: none">・目標に明記した期日より相当早く達成し、そのことによりコスト面や町民サービスに大きく貢献した・目標に明記した内容より相当高い水準であった・目標に明記した数値を大きく上回った
T2	目標を上回って達成した	<ul style="list-style-type: none">・目標に明記した期日より早めに達成し、そのことによりコスト面や町民サービスに貢献した・目標に明記した期日どおりに達成し、明記した内容より高い水準であった・目標に明記した数値を上回った
T3	目標をほぼ達成した	<ul style="list-style-type: none">・目標に明記した期日、内容どおりに達成した・途中多少の遅れはあったものの、最終期限には間に合う形で、目標に明記した内容どおりに達成した・目標に明記した数値とほぼ同じであった・おおむね適正に処理し、業務遂行に支障がなかった
T4	目標を下回った	<ul style="list-style-type: none">・目標に明記した内容は達成したが期日が遅れた・目標に明記した期日どおりであったが、明記した内容に満たない水準であった・目標に明記した数値を下回った・所定の期日に間に合わないなど、業務を適正に処理できなかった
T5	目標を大きく下回った	<ul style="list-style-type: none">・目標に明記した期日よりも遅れ、明記した内容に満たない水準であった・目標に明記した数値を大きく下回った

(2)評価の理由

1次評価者は、評価の理由欄へ達成度評価の理由を必ず記入してください。

また、2次評価者が、1次評価と異なる評価をする場合は「2次評価の理由」欄にその理由を必ず記入してください。

(3)実施状況の判断

業務目標を実施するうえで、当初想定できなかった困難な状況又は良好な状況におかれた場合は、達成度を1ランク上位又は下位に決定することができます。

但し、実施状況の判断は、具体的事実に基づいた明確な理由がある場合に限り適用できます。

(例) 予想以上の困難な状況において、目標を下回った ⇒ 達成度T3

(例) 予想以上の良好な状況において、通常であれば目標を上回って達成できるにもかかわらず、目標どおりしか達成できなかった ⇒ 達成度T4

①1ランク上位に決定することができる場合・・・「予想以上の困難な状況」のとき

ア 年度途中で突発的な業務が入ったため、目標とした業務に振り向けられる時間が大幅に割かれた場合

イ 他の係員等が病休などで相当期間不在となり、当該職員の業務の全部又は大部分を受け持ったことにより、業務量が大幅に増えた場合

ウ 相手方の事情又は町の方針変更により、当初想定よりも協議や調整に関する業務量が大幅に増えた場合

②1ランク下位にする場合・・・「予想以上の良好な状況」のとき

ア 当初想定していた困難な事由がなくなり、前倒しで目標の達成が見込まれるような状況となった場合

イ 年度途中で欠員状態が解消され、業務量が全体的に減った場合

(例) 相手方との合意形成に相当の業務量を当初想定していたが、相手方の一方的な事情・方針転換により、早期に合意でき業務量が減少し、「12月着工」の目標が「9月着工」になった場合、3月早く達成したことで「目標を上回った」ことになり結果だけを見れば「T2」の達成度ですが、この場合は「予想以上の良好な状況」に該当しますので、1ランク下位の「T3」に決定します。

○「予想以上の困難な状況」又は「予想以上の良好な状況」により達成度を1ランク上位又は下位とする場合には、評価シートの「1次評価の理由」欄にその理由(状況)を必ず記入してください。

(4)達成度を見込みで判定する場合の判断

目標の達成の期日が年度末など評価後になる場合は、評価時点での見込みにより判定を行います。

面談等により以下の事項を把握したうえで判定してください。

①当初のスケジュールと比較して、業務の準備や進捗状況は順調かどうか。

②これからの業務の進捗状況等、達成に向けたスケジュールは怎么样了のか。

○1次評価者は、面談の中で、当初の目標に明記した期日や水準に比べて「どの程度まで達成できるのか」について十分話し合い、被評価者とその内容を確認し、また、2次

評価者とのヒアリングの際、その内容を正確に伝えることが大切です。

○評価後変更が必要となった場合は、2次評価等のなかで随時修正します。

(5) 評価時点で未着手の目標の達成度見込み

評価時点で未着手の目標についても、当初のスケジュールや今後の業務予定等から、期日(年度末)までの達成状況を的確に見込んでください。

- ・ 現在未着手だが、当初の目標どおりに達成可能 ⇒ T3
- ・ 現在未着手で、当初の目標設定におけるスケジュールより遅延しているが目標に明記した水準での達成は可能 ⇒ T4
- ・ 現在未着手で、年度中に着手は見込めるが、当初の目標設定におけるスケジュールより遅延しており目標に明記した水準での達成も見込めない ⇒ T5
- ・ 現在未着手で、年度中の着手も見込めない ⇒ N

8. 業績評価の点数化

業績評価の点数は、業務目標ごとにその難易度と達成度を次のマトリックス表に当てはめ、さらに、この評価にウエイトをかけ、評価点を算出します。

達成度 難易度	T1	T2	T3	T4	T5	N
A	100	90	80	50	20	0
B	90	80	65	40	15	0
C	80	65	50	30	10	0
D	70	55	40	20	5	0

評価点の算出方法

難易度	B
ウエイト	45%
達成度	T3

◆マトリックス表の「難易度 B」と「達成度 T3」の交わる場所の点数「65」にウエイト 45% を乗じて算出します。

$$65 \times 0.45 = 29.25$$

VII.能力評価

能力評価では、職務の遂行において発揮された「能力や職務への取組姿勢・態度」について評価を行います。

評価は、職務の遂行に求められる「知識」のほか、「対人能力」及び職務への取組「姿勢・態度」、「管理能力」を対象とし、いくつかの評価要素・評価項目に分かれています。

1.評価要素・評価項目

能力評価は、当該年度の勤務実績に基づき、勤務成績が極端な職員だけを峻別する機能を持っています。

したがって、職員の発揮する能力や職務への取組姿勢・態度について、求められる知識、能力等の標準となる具体的な指標及び「内容・程度」と、水準に満たない場合の具体的な事例(本来発揮すべき行動特性等)をあらかじめ示しておき、それに該当する事実や行動があった場合に減点評価を行う、減点方式を基本とする評価方法となっています。

全ての項目で標準的な能力が発揮された場合に合計50点となるよう設定し、各評価要素・評価項目ごと配分しています。

尚、「企画実行力」「チームワーク」においては、標準以上の能力を発揮した場合には加点できることとしています。

※評価項目・評価要素の基本的な考え方

・共通事項

「企画力・実行力」、「チームワーク」は、標準以上の能力の発揮が見られた場合、加点評価を行うことができます。

・一般事務技術職(係員)

係員については、職場の一員としての行動や自分の業務分担を着実に遂行する姿勢を評価する「姿勢・態度」のウエイトを大きくしています。

・「保育士」

業務遂行のうえで、「安心・安全」が大きく求められることから、「安全管理能力」を評価要素として加え、配点を行っています。

・「園長及び主任保育士」

業務管理・人事管理を行う割合が高くなるため、「保育士」の各評価項目に加え、「対人能力」の「折衝」の要素及び「管理能力」に配点を行っています。

・「係長以上」

業務管理・人事管理を行うため、「係員」の各評価項目に加え、「対人能力」の「折衝」の要素及び「管理能力」に配点を行っています。

(1)一般事務技術職の評価要素・評価項目

評定要素	評価項目	配分(標準)点 [加点]	
		係員	係長以上
知識	業務知識	10	8
	IT技能	3	2
対人能力	説明・応対	8	5
	折衝	—	5
姿勢・態度	企画実行力	8 [+2]	5 [+2]
	役割意識	5	3
	チームワーク	8 [+1]	5 [+1]
	服務規律	8	5
管理能力	指導・監督	—	7
	人事評価	—	5
総計		50 [+3]	50 [+3]

(2)保育士の評価要素・評価項目

評定要素	評価項目	配分(標準)点 [加点]	
		保育士	主任保育士 園長
業務遂行能力	専門技術	7	5
	計画力・実行力	7	5
	安全管理能力	7	6
対人能力	説明・応対	8	5
	折衝	—	5
姿勢・態度	チームワーク	8 [+1]	5 [+1]
	役割意識	5	3
	服務規律	8	5
管理能力	指導・監督	—	6
	人事評価	—	5
総計		50 [+1]	50 [+1]

一般の事務・技術の職員の能力評価指標

項目	定義(着眼点)	基準	点数		内容及び程度
			係員	係長以上	
評定要素	知識 ・業務の遂行に必要となる固有の知識、実践的知識 ・担当業務に関する法令・規則等の制度、手続、処理方法などに関する知識の習熟度				
業務知識	○業務の遂行に必要となる知識の習熟度	①	10	8	○業務の遂行に必要となる知識を有しており、それを活用して業務を正確かつ円滑に処理している。 ※業務処理上の通常のチームワークや上司からの指示等の援助を受けることは「他からのサポート」とはみなしません。
	・知識技能の程度の判断にあたっては、被評価者の職位等を十分に考慮する必要があります。 ・業務の遂行に求められる知識、技能などを高める努力をしているか。 ・書籍、インターネット等を用いて、仕事に必要な情報を絶えず入手するなど、業務の遂行に求められる知識、技能などにどのようなものがあるか把握しているか。 ・新聞、報道等、社会全体の動向や当地域のおかれた状況に広く関心をもち、第4次総合計画や各種計画、施政方針等、町政の方向をきちんと理解しようとしているか。	②	8	6	○業務知識の不足により、他からのサポートがないと軽微なミスをしたり、職務遂行に軽度の支障をきたしている事実がある。 ・通常1人で処理可能な業務について、知識不足によるミスが度々見受けられる。 ・知識不足により、自ら判断を下せない場合や間違った判断を複数回している。(係長以上) ・職員の業務知識の不足を前提に事務分担を行ってれば、そのこと自体を「他からのサポート」といえます。
		③	5	3	○他からのサポートが無いと修復困難なミスを繰り返したり、他のサポートを受けても軽微なミスを繰り返したり業務の遂行に重度の支障をきたしている。 ・②の事項について、改善されない。
IT技能	○業務遂行に必要となるIT技能、操作、知識の習熟度	①	3	2	○ITの利用にあたって、他の職員に依存しなくても業務を正確、円滑に処理し、業務遂及びセキュリティ確保に支障をきたすことがない。 ・②の事項に該当しない。
	・検索エンジンで目的とするホームページを単一語により検索できるか。 ・OSの更新ファイルを適正にアップデートすることができるか。導入されているウイルス対策ソフトにより、ウイルス検索及び駆除を行うことができるか。 ・業務システムを運用する場合は、取扱要領等に従い、必要な操作ができるか。	②	0	0	○ワード、エクセルなどのOAソフトやグループウェア、財務会計その他の業務システムの基礎的な操作、知識について、他の職員に依存し、業務遂行に支障をきたしている事実がある。 ・松川町情報セキュリティポリシー実施手順に反するなどにより、情報セキュリティに支障をきたした。 ・通常のフォローは「他の職員に依存」とはみなしません。ただし、同じ操作に関して繰り返しフォローを受けている場合は該当します。

一般の事務・技術の職員の能力評価指標

項目	定義(着眼点)	基準	点数		内容及び程度
			係員	係長以上	
評定要素	対人能力				
	・業務目標の達成や課題等の解決のために必要な説明・応対、折衝など対人関係を調整する能力				
説明・応対	<p>○相手(町民、関係部署、関係機関)の理解を得られる効果的な説明、適切な応対をする能力の内容と程度</p> <p>・町民の意見を幅広く聞く一方で、分かりやすい文章や資料の作成と説明を行い、住民との間に信頼関係を築くことができるか。</p> <p>・窓口サービスアップ実践マニュアルを基本とした接客、電話応対ができているか。</p> <p>・口頭及び文書により、目的・意図や報告事項が的確に表現、伝達できているか。</p>	①	8	5	<p>○親切、適切な応対や十分な説明により、苦情、トラブルを招くことがない。</p> <p>・②、③の事項に該当しない。</p>
		②	6	3	<p>○不適切な応対又は説明不足により、苦情やトラブルを招いている事実が複数回ある。</p> <p>・町民応対において、ぶっきらぼうな対応やその場しのぎの対応など、それにより相手方に不快な印象を与えたり、誤解を与える事実が複数回ある。</p> <p>・町役場内部の連絡を密にすべき部署に対し、説明不足であったため、混乱を招き事務の停滞を来すことが複数回ある。</p>
		③	3	1	<p>○不適切な応対又は説明不足により、苦情やトラブルを招いている事実が度々ある。</p> <p>・②の事項について、改善されない。</p>
折衝	<p>○利害関係や立場の異なる相手に対し説得や働きかけを行い、自らの意図、目的を相手に理解させ納得させ受け入れさせる、又は協力支援を得られるよう調整する能力の内容と程度</p> <p>・相手の立場に立った見方考え方に配慮しつつ、主張すべきことはきちんと主張し、それが相手に理解されているか。</p> <p>・相互理解を得て信頼や協力をとりつけ、次の展開へと進めていくことができるか。</p>	①		5	<p>○説明や調整を十分に行い、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招くことがない。</p> <p>・②、③の事項に該当しない。</p>
		②		3	<p>○説明不足や調整が不十分であることにより、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招いている事実が複数回ある。</p> <p>・町役場内部の部署間や外部機関と意見調整が不十分であることにより、事務事業や施策の実行に支障をきたした。</p> <p>・利害関係者へ自ら責任者として行った説明が不十分であったため納得が得られず、事業に遅れが生じた。</p> <p>・相手方の主張に耳を貸さず一方的な主張を繰り返したり、主張が不十分で相手の言いなりの交渉をするなどし、事業が停滞した。</p>
		③		1	<p>○説明不足や調整が不十分であることにより、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招いている事実が度々ある。</p> <p>・②の事項について、改善されない。</p>

一般の事務・技術の職員の能力評価指標

項目	定義(着眼点)	基準	点数		内容及び程度
			係員	係長以上	
評定要素	姿勢・態度(1/2)				
	・分権時代の自治体職員として求められる主体的な行動及び役割意識				
企画実行力	<p>○自ら主体的に、課題を見出し、調査分析し実行に結びつける能力の内容と程度</p> <p>・自ら、課題を見出し、実際の業務の遂行のうえで、解決方法を考え実行しているか。</p> <p>・組織目標に対し、的確な施策の実施や円滑な事務の執行を図ることができるか。</p> <p>・年間の業務の繁閑や個々の業務の期限を踏まえ、スケジュールをたてて計画的に業務を遂行している。</p>	◎	10	7	<p>○通常の範囲を大きく超え、自ら主体的に課題を見出し、調査分析等により解決策を考え、適合する方法により実施している。</p> <p>・「通常の範囲を大きく超え」の判断にあたっては、被評価者の職位等を十分に考慮する必要があります。</p> <p>・前例踏襲にとらわれない新しい発想により、様々な角度から問題を発見、分析し、業務に結び付けた。</p> <p>・通常の範囲を超えるような突発的な業務や、予期せぬ事態に、自ら主体的に対応し、適切かつ効果的なマネジメントによって業務を遂行した。</p>
		①	8	5	<p>○基準◎、②に該当しない場合。</p> <p>・企画実行力は、①が標準です。</p>
		②	6	3	<p>○組織目標や上司の指示に対して、適合する方法により円滑な事務の執行を図ることができないことが複数回ある。</p> <p>・計画性に乏しく業務を進めたために期限に間に合わないことがある。</p> <p>・前例にとられる事務の遂行にとどまり、問題を発見する努力を怠っている。</p> <p>・経常業務において、問題点が指摘されているにもかかわらず同じことを繰り返している。</p>
役割意識	<p>○組織における自己の役割を認識し、与えられた業務について誠実かつ確実にやり遂げようとしているか。</p> <p>・誠実に責任を持って業務に専念しているか。</p> <p>・困難な課題に対しても意欲的に進んで取り組んでいるか。</p> <p>・期限などを守り業務遂行の流れに迷惑をかけていないか。</p> <p>・問題に直面したとき、人任せにすることなく主体的に解決しようとしているか。</p>	①	5	3	<p>○面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりせず、自己の役割を果たしている。</p> <p>・②の事項に該当しない。</p>
		②	3	1	<p>○面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりして、自己の役割を果たしていない事実がある。</p> <p>【例】失敗を恐れ、いつも難しそうな仕事から逃避している。</p> <p>【例】自分で判断すべき案件について上司に判断を仰いでいる。逆に上司に判断を仰ぐべき重要案件について独断で進めている。</p> <p>【例】困難な状況に陥ったときに、自ら対応策を検討もせず上司や周囲に判断を求めた。</p> <p>【例】懸案事項について、上司が指示するまで検討に着手せず放置した。</p>

一般の事務・技術の職員の能力評価指標

項目	定義(着眼点)	基準	点数		内容及び程度
			係員	係長以上	
評定要素	姿勢・態度(2/2)				
	・分権時代の自治体職員として求められる主体的な行動及び役割意識				
チームワーク	<p>○部署内におけるチームワークや、他部署と連携し、業務遂行する能力の内容と程度</p> <p>・自らの担当業務を超えて上司や同僚、他部署の職員等と自発的に協力しているか。</p> <p>・担当範囲でなくても自らのノウハウを積極的に提供しているか。</p> <p>・他者の仕事に気を配り、自発的に手伝うなどしているか。</p> <p>・他部門との良好な協力関係を図ることができるか。</p>	◎	9	6	○自らの担当業務を超えて、他部署や他職員の業務に対し、自ら進んで支援し、組織全体の業務遂行に取り組んでいる。
		①	8	5	○自ら進んで又は要請や依頼があれば協力し、全体の業務遂行やチームワークに支障を来すことがない。 ・チームワークは、①が標準です。
		②	6	3	○業務遂行の過程でチームワークに支障をきたす非協力的な行為が複数回ある。(このような行為があれば特別な事情がない限り業務に支障が出るので、それらの事実の頻度で判断します。) 【例】他の職員からの協力要請や依頼を理由なく断る・渋る。 【例】他の職員からの照会などに対する回答の期限が超過する。 【例】相手の状況を把握せず、自らの都合のみで業務を行う。 【例】業務上得た情報を関係課局に提供しない。
		③	3	1	○業務遂行の過程でチームワークに支障をきたす非協力的な行為が度々ある。 ・②の事項について、改善の努力を行わない。
服務規律	<p>○全体の奉仕者である公務員として町民の疑惑を招くことのない公正な職務執行と厳正な服務規律の確保に努めているか。</p> <p>・公務員の職務上の義務(法令に従う義務、職務に専念する義務など)を遂行しているか。</p> <p>・公務員として職務外(身分上)の義務(公務に対する信用の保持、秘密を守る義務など)を遂行しているか。</p> <p>・公務員として、服装、身だしなみ、あいさつ、礼儀など品位が保ち、高い倫理観や豊かな人間性を持って、職務を遂行できているか。</p>	①	8	5	○下記のいずれにも該当しない場合。
		②	4	2	○職場の士気を低下させるような行為が複数回ある。 【例】始業時間など勤務時間を守らない。無断欠勤がある。 【例】勤務時間中に無断で離席する。 【例】町民の信頼に応えるような品位を欠く行為がある。 【例】金銭トラブルがある。 【例】守秘義務違反がある。 【例】勤務時間外の暴力行為など社会通念上信頼を失う重大な行為がある。
		③	0	0	○職場の士気を低下させるような行為が度々ある。 ・②の事項について、改善されない。

一般の事務・技術の職員の能力評価指標

項目	定義(着眼点)	基準	点数		内容及び程度
			係員	係長以上	
評定要素	管理能力				
	・部下の管理監督や人事評価を適切に行い、人材育成等にも留意しながら所管業務を推進する能力				
指導・監督	○部下に対する指示・指導等や、次世代の人材の育成を適切に行う能力の内容と程度	①		7	○部下の業務内容等を十分把握し、職位に応じた業務分担や能力適正に応じた指導監督を適正に行っている。 ・②、③の事項に該当しない。
				5	○部下の活用・育成が十分でなく、組織としての成果を上げていない事実が複数回ある。 ・特定の職員に過重な負担をかけるような業務分担、人事配置をしている。 ・部下に対し、適切な指示やアドバイス、フォローを怠った事実が複数回ある。 ・部下とのコミュニケーションを積極的にとろうとせず、部下に不信感を植え付けた。
				3	○部下の活用・育成が十分でなく、組織としての成果を上げていない事実が度々ある。 ・②の事項について、改善を行わない。
	○被評価者の目標設定の指導や、業績評価、能力評価を適切に行う能力の内容と程度	①		5	○部下の業績や能力について、客観的事実を基に公平な観点から適正な評価を行っている。 ・②、③の事項に該当しない。
				3	○被評価者の業績や能力について、適正な評価を行っていないと判断できる事実が複数回ある。 【例】人事評価相談申出書が提出された。 【例】面談が適切に実施できない。 【例】部下の目標設定の精度が著しく劣る。 【例】中間フォローが適切に行われぬ。 【例】達成度評価の精度が著しく劣る。 【例】その他人事評価制度ガイドブックのルール違反が多数ある。
				1	○被評価者の業績や能力について、適正な評価を行っていないと判断できる事実が多々ある。 ・②の事項について、改善する努力を行わない。
人事評価	・部下あるいは下位者にわかりやすく的確な指導、助言を行うとともに、職員として良き模範を示しているか。 ・部下をよく掌握し、尊敬、信頼されるときともに、組織的効果的な部門運営にあたっているか。	②	5	○被評価者の業績や能力について、客観的事実を基に公平な観点から適正な評価を行っているか。	
			3	○被評価者の業績や能力について、客観的事実を基に公平な観点から適正な評価を行っているか。	
			1	○被評価者の業績や能力について、客観的事実を基に公平な観点から適正な評価を行っているか。	

保育士の能力評価指標

項目	定義(着眼点)	基準	点数		内容及び程度
			保育士	園長・主任	
専門技術 ○業務の遂行に必要なとなる知識の習熟度 ・知識技能の程度の判断にあたっては、被評価者の職位等を十分に考慮する必要があります。 ・業務の遂行に求められる知識、技能などを高める努力をしているか。 ・書籍、インターネット等を用いて、仕事に必要な情報を絶えず入手するなど、業務の遂行に求められる知識、技能などにどのようなものがあるか把握しているか。	①	7	5	○業務の遂行に必要なとなる知識を有しており、それを活用して業務を正確かつ円滑に処理している。 ・業務処理上の通常のチームワークや上司からの指示等の援助を受けることは「他からのサポート」とはみなしません。	
	②	5	3	○業務知識の不足により、他からのサポートがないと軽微なミスをしたり、職務遂行に軽度の支障をきたしている事実がある。 ・通常1人で処理可能な業務について、知識不足によるミスが度々見受けられる。 ・知識不足により、自ら判断を下せない場合や間違った判断を副数回している。(園長、主任保育士) ・職員の業務知識の不足を前提に事務分担を行っていれば、そのこと自体を「他からのサポート」といえます。	
	③	3	1	○他からのサポートが無いと修復困難なミスを繰り返したり、他のサポートを受けても軽微なミスを繰り返したり業務の遂行に重度の支障をきたしている。 ・②の事項について、改善されない。	
計画実行力 ○担当業務についての的確に段取りを行い、計画的に遂行する能力の内容と程度 ・仕事の優先順位、段取り、手順等を的確に計画できるか。 ・業務の遂行に必要な基礎的体力の維持に日常的に努力しているか。	①	7	5	○担当業務に対する段取り、手順等の適切な計画をたてて業務を遂行している。 ・②、③に該当しない。	
	②	5	3	○担当業務に対する段取り、手順等の適切な計画をたてて業務を遂行していないことが複数回ある。 ・私生活上の健康管理の不徹底により、突発的に休暇をとったり、出勤しても業務が行えないなど、他職員の負担になることがある。 ・段取りが悪くて、1日の業務や、行事・イベントがスケジュールどおり進まない。	
	③	3	1	○担当業務に対する段取り、手順等の適切な計画をたてて業務を遂行していないことが度々ある。 ・②の事項について、改善されない。	

評定要素

業務遂行能力(1/2)

- ・業務の遂行に必要なとなる経験に応じた実践的知識及び専門的知識
- ・業務を効率的かつ安全に遂行する能力

保育士の能力評価指標

評定要素 業務遂行能力(2/2) ・業務の遂行に必要となる経験に応じた実践的知識及び専門的知識 ・業務を効率的かつ安全に遂行する能力					
項目	定義(着眼点)	基準	点数		内容及び程度
			保育士	園長・主任	
安全管理能力	○安全面や衛生面に注意を払いながら、手順に従って業務を遂行しており、事故等の未然防止に努めているか。 ・事故を未然に防ぐために必要な安全や衛生管理の知識を把握しているか。 ・業務手順の安全管理・衛生管理上の意味を理解しているか。 ・業務を遂行するときに事故の防止を意識しているか。 ・事故が発生する危険がある場合、事故が発生した場合の応急対応、緊急連絡を迅速に実施したか。	①	7	6	○安全管理、衛生管理など、事故防止のための知識と業務の手順を意識しており、事故を未然に防いでいる。 ・②、③に該当しない。
		②	4	3	○事故防止のため定められた業務手順を、遵守しないことが複数回ある。 ・「事故発生の危険」※を承知していたが応急対応や緊急連絡を行わなかったことがある。 ※「事故発生の危険」 危険箇所の発見、機器の破損の発見などを指します。(この場合、実際に事故が発生したかどうかは問いません。)
		③	0	0	○事故防止のため定められた業務手順を、遵守しないことが度々ある。 ・②の事項が、改善されない。 ・事故が発生したのに迅速に報告をしなかったことがある。

保育士の能力評価指標

対人能力					
評定要素 ・職場目標の達成や課題等の解決のために必要な説明・応対、折衝など対人関係を調整する能力					
項目	定義(着眼点)	基準	点数		内容及び程度
			保育士	園長・主任	
説明・応対	<p>○相手(保護者、町民、関係部署、関係機関)の理解を得られる効果的な説明、適切な応対をする能力の内容と程度</p> <p>・保護者等の意見を幅広く聞く一方で、分かりやすい文章や資料の作成と説明を行い、住民との間に信頼関係を築くことができるか。</p> <p>・口頭及び文書により、目的・意図や報告事項が的確に表現できているか。</p> <p>・相手(町民、来客)に好印象を与える言葉遣いや態度、姿勢をとっているか。</p>	①	8	5	<p>○親切、適切な応対や十分な説明により、苦情、トラブルを招くことがない。</p> <p>・②、③の事項に該当しない。</p>
		②	6	3	<p>○不適切な応対又は説明不足により、苦情やトラブルを招いている事実が複数回ある。</p> <p>・町民応対において、ぶっきらぼうな対応やその場しのぎの対応など、それにより相手方に不快な印象を与えたり、誤解を与える事実が複数回ある。</p> <p>・本庁や保育園間の連絡を密にすべき部署に対し、説明不足であったため、混乱を招き事務の停滞を来すことが複数回ある。</p>
		③	3	1	<p>○不適切な応対又は説明不足により、苦情やトラブルを招いている事実が度々ある。</p> <p>・②の事項について、改善されない。</p>
折衝	<p>○利害関係や立場の異なる相手に対し説得や働きかけを行い、自らの意図、目的を相手に理解させ納得させ受け入れさせる、又は協力支援を得られるよう調整する能力の内容と程度</p> <p>・相手の立場に立った見方考え方に配慮しつつ、主張すべきことはきちんと主張し、それが相手に理解されているか。</p> <p>・相互理解を得て信頼や協力をとりつけ、次の展開へと進めていくことができるか。</p>	①		5	<p>○説明や調整を十分に行い、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招くことがない。</p> <p>・②、③の事項に該当しない。</p>
		②		3	<p>○説明不足や調整が不十分であることにより、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招いている事実が複数回ある。</p> <p>・本庁や保育園間や外部機関と意見調整が不十分であることにより、事務事業や施策の実行に支障をきたした。</p> <p>・利害関係者へ自ら責任者として行った説明が不十分であったため納得が得られず、事業に遅れが生じた。</p>
		③		1	<p>○説明不足や調整が不十分であることにより、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招いている事実が度々ある。</p> <p>・②の事項について、改善されない。</p>

保育士の能力評価指標

評定要素 姿勢・態度(1/2) ・職場の構成員として前向きな行動及び公務員としての基本的意識					
項目	定義(着眼点)	基準	点数		内容及び程度
			保育士	園長・主任	
チームワーク	○部署内におけるチームワークや、他部署と連携し、業務遂行する能力の内容と程度	◎	9	6	○自らの担当業務を超えて、他部署や他職員の業務に対し、自ら進んで支援し、組織全体の業務遂行に取り組んでいる。
	・自らの担当業務を超えて上司や同僚、他部署の職員等と自発的に協力しているか。 ・担当範囲でなくても自らのノウハウを積極的に提供しているか。 ・他者の仕事に気を配り、自発的に手伝うなどしているか。 ・他部門との良好な協力関係を図ることができるか。	①	8	5	○自ら進んで又は要請や依頼があれば協力し、全体の業務遂行やチームワークに支障を来すことがない。 ・チームワークは、①が標準です。
		②	6	3	○業務遂行の過程でチームワークに支障をきたす非協力的な行為が複数回ある。(このような行為があれば特別な事情がない限り業務に支障が出るので、それらの事実の頻度で判断します。) 【例】他の職員からの協力要請や依頼を理由なく断る・渋る。 【例】相手の状況を把握せず、自らの都合のみで業務を行う。 【例】業務上得た情報を関係課局に提供しない。
		③	3	1	○業務遂行の過程でチームワークに支障をきたす非協力的な行為が度々ある。 ・②の事項について、改善の努力を行わない。
役割意識	○組織における自己の役割を認識し、与えられた業務について誠実かつ確実にやり遂げようとしているか。	①	5	3	○面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりせず、自己の役割を果たしている。 ・②の事項に該当しない。
	・誠実に責任を持って業務に専念しているか。 ・困難な課題に対しても意欲的に進んで取り組んでいるか。 ・期限などを守り業務遂行の流れに迷惑をかけていないか。 ・問題に直面したとき、人任せにすることなく主体的に解決しようとしているか。	②	3	1	○面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりして、自己の役割を果たしていない事実がある。 【例】失敗を恐れ、いつも難しそうな仕事から逃避している。 【例】自分で判断すべき案件について上司に判断を仰いでいる。逆に上司に判断を仰ぐべき重要案件について独断で進めている。 【例】困難な状況に陥ったときに、自ら対応策を検討もせず上司や周囲に判断を求めた。 【例】懸案事項について、上司が指示するまで検討に着手せず放置した。

保育士の能力評価指標

評定要素 姿勢・態度(2/2) ・職場の構成員として前向きな行動及び公務員としての基本的意識					
項目	定義(着眼点)	基準	点数		内容及び程度
			保育士	園長・主任	
服務規律	○全体の奉仕者である公務員として町民の疑惑を招くことのない公正な職務執行と厳正な服務規律の確保に努めているか。 ・公務員の職務上の義務(法令に従う義務、職務に専念する義務など)を遂行しているか。 ・公務員として職務外(身分上)の義務(公務に対する信用の保持、秘密を守る義務など)を遂行しているか。 ・公務員として、服装、身だしなみ、あいさつ、礼儀など品位が保ち、高い倫理観や豊かな人間性を持って、職務を遂行できているか。	①	8	5	・下記のいずれにも該当しない場合。 ○職場の士気を低下させるような行為が複数回ある。 【例】始業時間など勤務時間を守らない。無断欠勤がある。 【例】勤務時間中に無断で離席する。 【例】町民の信頼に応えるような品位を欠く行為がある。 【例】金銭トラブルがある。 【例】守秘義務違反がある。 【例】勤務時間外の暴力行為など社会通念上信頼を失う重大な行為がある。
		②	4	2	○職場の士気を低下させるような行為が度々ある。 ・②の事項について、改善されない。
		③	0	0	○職場の士気を低下させるような行為が度々ある。 ・②の事項について、改善されない。

保育士の能力評価指標

項目	定義(着眼点)	基準	点数		内容及び程度
			保育士	園長・主任	
評定要素	管理能力				
	・部下の管理監督や人事評価を適切に行い、人材育成等にも留意しながら所管業務を推進する能力				
指導・監督	<p>○部下に対する指示・指導等や、次世代の人材の育成を適切に行う能力の内容と程度</p> <p>・部下あるいは下位者にわかりやすく的確な指導、助言を行うとともに、職員として良き模範を示しているか。</p> <p>・部下をよく掌握し、尊敬、信頼されるとともに、組織的効果的な部門運営にあたっているか。</p>	①		6	<p>○部下の業務内容等を十分把握し、職位に応じた業務分担や能力適正に応じた指導監督を適正に行っている。</p> <p>・②、③の事項に該当しない。</p>
				4	<p>○部下の活用・育成が十分でなく、組織としての成果を上げていない事実が複数回ある。</p> <p>・特定の職員に過重な負担をかけるような業務分担、人事配置をしている。</p> <p>・部下に対し、適切な指示やアドバイス、フォローを怠った事実が複数回ある。</p> <p>・部下とのコミュニケーションを積極的にとろうとせず、部下に不信感を植え付けた。</p>
				1	<p>○部下の活用・育成が十分でなく、組織としての成果を上げていない事実が度々ある。</p> <p>・②の事項について、改善を行わない。</p>
人事評価	<p>○被評価者の目標設定の指導や、業績評価、能力評価を適切に行う能力の内容と程度</p> <p>・人事評価制度ガイドブックが適切に運用できているか。</p> <p>・目標管理(PDCAサイクル)が適切に指導できているか。</p> <p>・被評価者の業績や能力について、客観的事実を基に公平な観点から適正な評価を行っているか。</p>	①		5	<p>○部下の業績や能力について、客観的事実を基に公平な観点から適正な評価を行っている。</p> <p>・②、③の事項に該当しない。</p>
				3	<p>○被評価者の業績や能力について、適正な評価を行っていないと判断できる事実が複数回ある。</p> <p>【例】人事評価相談申出書が提出された。 【例】面談が適切に実施できない。 【例】部下の目標設定の精度が著しく劣る。 【例】中間フォローが適切に行われない。 【例】達成度評価の精度が著しく劣る。 【例】その他人事評価制度ガイドブックのルール違反が多数ある。</p>
				1	<p>○被評価者の業績や能力について、適正な評価を行っていないと判断できる事実が多々ある。</p> <p>・②の事項について、改善する努力を行わない。</p>

2.能力評価の方法

(1)評価指標と改善目標の確認

評価は、被評価者の評価期間内における職務上の行動を、それぞれの指標と具体的な事例に照らして行います。

①評価者

評価者は、年度当初の段階で評価指標を確認しておき、職務遂行中の被評価者の職務の遂行状況を常に観察すると同時に、その1年間において実際に発揮された能力(事実)について評価してください。

②被評価者

被評価者は、年度当初において本来発揮すべき行動特性を認識し、1年間の取組につなげます。

※評価者は、被評価者の前年度までの能力評価において指導助言又は減点されている項目等がある場合には、目標設定時面談において、改善目標について被評価者と確認しておく必要があります。

(2)評価方法

各評価項目の標準的な「内容・程度」を「基準①」とし、基準②、③に該当するような具体的な事実があった場合に、それぞれ割り振られている点数が配点されます。

減点方式が基本的となりますが、一部の項目において加点方式を採用しています。

- 人事評価シート(能力評価シート 係員用) P51
- 人事評価シート(能力評価シート 係長以上用) P52
- 人事評価シート(能力評価シート 保育士用) P53
- 人事評価シート(能力評価シート 園長・主任保育士用) P54

(3)中間フォロー

評価者は、常に被評価者の職務遂行を観察し、改善すべき点については、人材育成の観点から随時指導、助言を行ってください。

※期中において一度も指導や助言を行わずに、期末において能力評価で減点することのないようにしてください。

(4)自己申告

被評価者は、「自己アピール等」欄の評価項目について、自らの能力の発揮度等が明らかになるような具体的事実等を必ず記入してください。

加点項目において加点する場合は、加点に相当する具体的取り組みを必ず記入してください。

(5) 評価

①1次評価者

原則として全ての項目について、「評定の根拠となる事実等」評価に対するコメントを記入し、評価を行ってください。

減点又は加点する場合には、根拠となる事実を具体的に記入し、根拠となる事実がない場合や減点や加点に値しない場合は減点又は加点しないでください。

②2次評価者

1次評価と異なる評価を行う場合及び、特に記述を要すると考える場合についてのみ、「2次評価者能力評価意見」欄に、コメントを記入します。

※1次評価と異なる評価を行う場合はその根拠となった事実等を明確に記入してください。

○評価の際の間違いやすい事例

業績評価のように、真ん中(基準②)を標準とし、よくできたから基準①、あまりできなかったから基準③という評価を行った。

⇒ 能力評価においては、「企画力・実行力」の評価を除き、基本的に減点主義による採点方式となります。具体的な事実を根拠に評価してください。

評価をする際に、配分点数にない中間点をつけた。例えば係員の「業務知識」で9点をつけた。(10点・8点・4点が正しい配分点数)

⇒ 配分点数にない中間点はつけられませんので、配分点数に従って評価してください。

「企画力・実行力」、「チームワーク」で、加点する理由がないにもかかわらず、最高点をつけた。

⇒ 加点する場合は、必ず評価の対象となった課題の内容、改善の方法などの具体的な事実が必要です。そうした事実がない場合は加点できません。

(6) 能力評価の合計点

1次評価者及び2次評価者は、評価項目ごとの評価の点数を合計して、評価シートに合計点を記入してください。

(7) 留意事項

○「標準(基準①)」以外の評価を行う場合は、自己申告と同じ評価になる場合でも、その「根拠となった事実等」を明確に記入してください。

○評価者は、自己申告に影響されて評価することのないよう、注意してください。

VIII.総合評価

前述の業績評価及び能力評価を合計したものが総合評価点となります。

この総合評価点は上司から本人にフィードバックされ、上司がその評価結果と、今後の職務への取組に対する期待などを本人に伝えます。これにより、効果的に人材育成していくことを人事評価制度の目標のひとつとしています。

このフィードバックにおいては、簡単で構いませんので出来る限り面談形式をとってください。

特に2次評価以降で評価内容が修正されている場合には評価時面談に準じて実施してください。

なお、フィードバックにおける注意事項は以下のとおりです。

①評価内容について部下が納得しない場合の対応

部下と上司の評価が異なる場合は、上司が自らの判断について、部下の自己評価に対する上司の考えも含めて、面談を通じて十分に説明することが求められます。

部下を説得、論破することが目的ではなく、評価期間内の部下の行動や事実に基づいて面談の中で振り返り、評価者と被評価者とが共通認識を図ることです。

合意に至らない場合は、人事評価相談申出制度を利用してください。

②フィードバック以降のフォロー

評価者は、次期の目標設定時面談などを利用してフォローアップを継続してください。

人事異動があった場合には、新しい上司にフィードバックの要点を引き継ぐなどして、継続的なフォローができるよう配慮をお願いします。

IX.最終評価及び給与等への反映

町長及び副町長は、各職員の総合評価点を、5段階の評価区分に相対的に区分し、最終評価を決定します。

各年度の最終評価の結果は、次年度の給与等（昇給幅及び勤勉手当成績率）に反映させるものとします。

分限処分、懲戒処分、無断欠勤等による給与等への反映については、従来どおりとします。

なお、現行の昇給制度では、評価期間（4～3月）から反映時期（翌年1月）までの間が9ヶ月と長期間になってしまうため、昇給時期については、これを短縮し昇給月を7月とすることを検討しています。

1. 給与等への反映基準

反映基準は、当該年度における評価点の標準及び分布状況を考慮して、毎年度評価時に決定、通知します。

平成21年度評価結果の反映基準

最終評価区分	昇給幅	勤勉手当 成績率	人数割合	総合評価 基準点
【5】	6号	0.754 (標準+10%)	職位別に上位10%以内の職員 (ただし右記基準点以上の職員に限る)	110.00 超
【4】	5号	0.720 (標準+5%)	職位別に【5】及び【4】を合わせて、上位30%以内の職員 (ただし右記基準点以上の職員に限る)	110.00以下 105.00超
【3】 (標準)	4号	0.686	上記(【5】、【4】)以外の職員で、 右記基準点以上の職員	105.00以下 95.00超
【2】	3号	0.672 (標準-2%)	上記(【5】~【3】)以外の職員で、 右記基準点以上の職員	95.00以下 90.00超
【1】	2号	0.617 (標準-10%)	右記基準点未満の職員	90.00 以下

※平成22年度に昇任等があった場合、21年度最終評価時点での職位に応じて運用します。

※55歳以上職員については、昇給幅の抑制により上記と異なります。

2. 給与等への反映

○係長以上の職員を対象とします。

○係員(一般事務技術職)及び保育士(主任保育士含む)については、当面、給与等への反映は行いません。

X. 評価に関する相談について

人事評価制度では、評価の客観性、公平性を高めるため、次のとおり相談の仕組みを整備し、評価に関する職員の疑問や苦情に対応することとします。

1. 相談の対象とする事項

○業務目標の設定に関する相談

【例】

- ・業務目標の内容やウェイトを1次評価者が一方的に修正した。
- ・業務目標の難易度を調整会議等で下げられたが、その理由に納得できない。

○2次評価の結果に関する相談

【例】

- ・業績評価において、評価された達成度に納得できない。
- ・能力評価において、減点されるような事実はない。

○面談等の手続に関する相談

【例】

- ・業務目標の達成状況や能力の発揮度等について、十分な説明がないまま面談が打ち切られた。
- ・1次評価者との面談では、自己申告に対する疑義等の指摘はなかったが、2次評価の点数が自己申告の内容と大きく異なっており、具体的な説明もなかった。
- ・結果通知の際、評価結果についての説明が全くなかった。
- ・結果通知の際、他の職員に聞かれるような状況で説明を受けた。

2. 苦情相談の申出方法

○総務課長を受付窓口とします。

○申出期間は、その事実(面談、通知など)があった日から、原則として15日以内とします。

○原則として所定の書面により所要事項を記載のうえ、受付窓口へ提出してください。

- ・人事評価相談申出書(P57)

3. その他

○申出者への結果通知は、苦情相談の申出があった日から、原則として15日以内に書面で行います。

○被評価者は、苦情相談の申出を行ったことを理由として、不利益な取扱いを受けることはありません。

XI 調整会議の実施方法

1. 調整会議の役割

調整会議は、目標管理人事評価制度がより公正なものとなるよう、目標設定時の副町長課長面談において、以下の役割分担により行います。

(1) 副町長

副町長は、全業務目標の内容、難易度及びウェイトについて、特に公正になるように総合的な見地から最終的な調整を図ります。

(2) 各課長

各課長は、被評価者である部下に係る業務目標について、正確な情報を提供できるよう準備し、全体水準を正確に理解し、調整を行います。

(3) 総務課長

総務課長は、会議の運営に関して、必要となる資料提供及び技術的助言を行い、会議の公正な運営に協力します。

2. 業務目標の調整方法

(1) 業務目標の内容

・目標の取組内容と達成水準が明確に設定されているか点検します。

(2) 業務目標の難易度

・難易度マトリックス表に照らして、全体水準と比較考慮した上で、多面的に評価、決定します。

(3) 業務目標のウェイト

・業務量を基礎に、ウェイトを点検します。

3. 調整会議後の処理

○業務目標の内容、難易度及びウェイトに修正があった場合は、評価者より被評価者に修正内容を伝えます。

○この際、目標設定時面談に準じて、被評価者、1次評価者、2次評価者(被評価者が係員の場合)で面談を実施して、共通認識を図り、被評価者自身が修正を行うものとします。

組織目標シートについて

平成22年度組織目標	課長
------------	----

目標 1	標題	
目標 2	標題	
目標 3	標題	
	○	
目標 4	標題	
	○	
目標 5	標題	
	○	

平成22年度 人事評価シート

[業績評価]

所属		職名	職種	職員コード	氏名					
①		⑤		⑨						
②		⑥		⑩						
③		⑦		⑪						
④		⑧		⑫						
①何を(目標の標題) ②いつまでに(期日)	③どこまで(水準)	④どのような方法で どのような役割を (手段)	難易度 A・B の理由	関連する 組織目標		達成度の自己申告	1次評価の理由		2次評価	
				難易度	ウェイト		面談日	面談日	達成度	評価 点数
目標 1				C					0	0
				0%					0.00	0.00
目標 2				C					0	0
				0%					0.00	0.00
目標 3				C					0	0
				0%					0.00	0.00
目標 4				C					0	0
				0%					0.00	0.00
目標 5				C					0	0
				0%					0.00	0.00
2次評価の理由 (1次評価と異なる評価をした 場合は必ず記入)								合計点	0.00	0.00

平成22年度 人事評価シート

[業績評価]

所属	子ども課 保育所係	〇〇保育園	職名	主査	職種	保育士	職員コード	999	氏名	× × × × × ×	
組織目標	①	子どもたち一人一人が現在を最も良く生き望ましい未来を創り出す力の基礎を培う。	⑤	・保育所の目標(標題)を記載する。	関連する組織目標	⑨	達成度の自己申告	1次評価の理由	1次評価の達成度	評価	
	②	温かい作りたての給食を提供し幼児食育を推進する。	⑥		中間フォロー	⑩					
	③	健康で安全に過ごせる保育環境を提供する。	④	・「どこまで(どの程度の水進まで)」「活動するか、達成するのかを」「救済」又は「具体的状態」で表現する。	④どのような方法でどのような役割を(手段)	⑪					
	④		③どこまで(水準)	・「目標の達成に向け、「どのような方法で」「どのような役割で」行うのかを記載する。	⑫						
目標1	年間計画に基づく4歳、障害児クラスの運営	④どこまで(水準)	・4歳、障害児クラスについて、基本的な生活習慣が身に付き、様々な活動に主体的に取り組みめるようなクラス運営を行う。	①	①	①	①	①	①	T4	
目標2	安全な保育環境の整備提供	④どこまで(水準)	・園内施設の安全管理を適切に行う。 ・施設整備不備による事故等は発生させない。	②	②	②	②	②	②	②	T2
目標3	4~5の業務目標を設定する。(おおよそ自分の担当業務をカバーするように設定すること。)	④どこまで(水準)	・「目標の達成期日」を記載する。	③	③	③	③	③	③	③	T3
目標4	信頼関係を築く保護者支援と子どもの健康保持	④どこまで(水準)	・家庭との連絡を密にし、安心と信頼を得られるような対応援助を行う。	④	④	④	④	④	④	④	T3
2次評価の理由(1次評価と異なる評価をした場合は必ず記入)	・相談対応については、家庭側の事情による要素が大きく、養育施設との連携が迅速でなかった点もやむを得ない。経験がある保育士でも困難なケースであった。 合計点 46.25 55.25										

平成22年度 人事評価シート(係員用)

[能力評価] 係員用

職員コード _____ 氏名 _____

評価項目 要素	内容・程度	配点	自己申告		1次評価		2次 点数
			自己アピール等	点数	評価の根拠となる事実等	点数	
知識	① 業務の遂行に必要な知識を有しており、それを活用して業務を正確かつ円滑に処理している。	10					
	② 業務知識の不足により、他からのサポートがないと駆散なミスをしたり、職務遂行に軽度の支障をきたしている事実がある。	8					
	③ ②の事項について、改善されない。	5					
IT技能	① ITの利用にあたって、他の職員に依存しなくても業務を正確、円滑に処理し、業務遂及びセキュリティ確保に支障をきたすことがない。	3					
	② ITの利用にあたって、他の職員に依存しなくても業務を正確、円滑に処理し、業務遂及びセキュリティ確保に支障をきたしている事実がある。	0					
	① 親切、適切な応対や十分な説明により、苦情、トラブルを招くことがない。	8					
対人能力	② 不適切な応対又は説明不足により、苦情やトラブルを招いている事実が複数回ある。	6					
	③ ②の事項について、改善されない。	3					
	⑥ 通常の範囲を大きく超え、自ら主体的に課題を見出し、調査分析等により解決策を考え、適合する方法により実施している。	10					
姿勢・態度	① ⑥、②に該当しない場合。	8					
	② 上組織目標や上司の指示に対して、適合する方法により円滑な事務の執行を図ることができないことが複数回ある。	6					

評価項目 要素	内容・程度	配点	自己申告		1次評価		2次 点数
			自己アピール等	点数	評価の根拠となる事実等	点数	
姿勢・態度	⑥ 自らの担当業務を超えて、他部署や他職員の業務に対し、自ら進んで支援し、組織全体の業務遂行に取り組んでいる。	9					
	① 自ら進んで又は要請や依頼があれば協力し、全体の業務遂行やチームワークに支障を来すことがない。 ・チームワークは、①が標準です。	8					
	② 業務遂行の過程でチームワークに支障をきたす非協力的な行為が複数回ある。	6					
役割意識	③ 業務遂行の過程でチームワークに支障をきたす非協力的な行為が度々ある。	3					
	① 面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりせず、自己の役割を果たしている。	3					
	② 面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりして、自己の役割を果たしていない事実がある。	1					
服務規律	① 下記のいずれにも該当しない場合。	10					
	② 職場の士気を低下させるような行為が複数回ある。	4					
	③ 職場の士気を低下させるような行為が度々ある。	0					

能力評価意見	【総括表】		最終評価	確認者
	1次評価	2次評価 合計		
業績評価	0.00	0.00	5 4 3 2 1	補職 氏名
能力評価	0.00	0.00		

2次評価者	総合意見	補職、氏名
1次評価者	総合意見	補職、氏名

平成22年度 人事評価シート(係長以上用)

[能力評価] 係長以上用

職員コード 氏名

評価項目 要素	内容・程度	配点	自己申告		1次評価		2次 点数
			自己アピール等	点数	評価の根拠となる事実等	点数	
知識	① 業務の遂行に必要な知識を有しており、それを活用して業務を正確かつ円滑に処理している。	8					
	② 業務知識の不足により、他からのサポートがないと駆散なミスしたり、職務遂行に程度の支障をきたしている事実がある。	6					
	③ ②の事項について、改善されない。	3					
I T 技能	① ITの利用にあたって、他の職員に依存しなくても業務を正確、円滑に処理し、業務遂及びセキュリティ確保に支障をきたすことがない。	2					
	② ITの利用にあたって、他の職員に依存しなくても業務を正確、円滑に処理し、業務遂及びセキュリティ確保に支障をきたしている事実がある。	0					
	① 親切、適切な応対や十分な説明により、苦情、トラブルを招くことがない。	5					
対人能力	② 不適切な応対又は説明不足により、苦情やトラブルを招いている事実が複数回ある。	3					
	③ ②の事項について、改善されない。	1					
	① 説明や調整が十分行い、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招くことがない。	5					
折衝	② 説明不足や調整が不十分であることにより、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招いている事実が複数回ある。	3					
	③ ②の事項について、改善されない。	1					
	① 通常の範囲を大きく超え、自ら主体的に課題を見出し、調査分析等により解決策を考え、適合する方法により実施している。	7					
企画実行力	① ①、②に該当しない場合。	5					
	② 上組織目標や上司の指示に対して、適合する方法により円滑な事務の執行を図ることができないことが複数回ある。	3					

能力評価 意見	1次評価		2次評価		最終評価		確認者				
	業績評価	能力評価	合計	業績評価	能力評価	業績評価		能力評価			
2	0.00	0.00	0.00	0.00	5	4	3	2	1	補職	氏名

評価項目 要素	内容・程度	配点	自己申告		1次評価		2次 点数
			自己アピール等	点数	評価の根拠となる事実等	点数	
チームワーク	① 自らの担当業務を超えて、他部署や他職員の業務に対し、自ら進んで支援し、組織全体の業務遂行に取り組んでいる。	6					
	② 自ら進んで又は要請や依頼があれば協力し、全体の業務遂行やチームワークに支障を来すことがない。	5					
	③ チームワークは、①が標準です。	3					
姿勢・態度	① 業務遂行の過程でチームワークに支障をきたす非協力的な行為が複数回ある。	1					
	② ②の事項について、改善されない。	3					
	① 面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりせず、自己の役割を果たしている。	1					
役割意識	② 面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりせず、自己の役割を果たしている事実がある。	5					
	① 下記のいずれにも該当しない場合。	2					
	② 職場の士気を低下させるような行為が複数回ある。	0					
服務規律	③ 職場の士気を低下させるような行為が度々ある。	7					
	① 部下の業務内容を十分把握し、職位に応じた業務分担や能力適正に応じた指導監督を適正に行っている。	5					
	② 部下の活用・育成が十分でなく、組織としての成果を上げていない事実が複数回ある。	3					
指導・監督	③ ②の事項について、改善を行わない。	3					
	① 部下の業績や能力について、客観的事実を基に公平な観点から適正な評価を行っている。	5					
	② 被評価者の業績や能力について、適正な評価を行っていないと判断できる事実が複数回ある。	3					
人事評価	③ ②の事項について、改善する努力を行わない。	1					

能力評価 意見	1次評価		2次評価		最終評価		確認者				
	業績評価	能力評価	合計	業績評価	能力評価	業績評価		能力評価			
1	0.00	0.00	0.00	0.00	5	4	3	2	1	補職	氏名

評価項目 要素	内容・程度	配点	自己申告		1次評価		2次 点数
			自己アピール等	点数	評価の根拠となる事実等	点数	
知識	① 業務の遂行に必要な知識を有しており、それを活用して業務を正確かつ円滑に処理している。	8					
	② 業務知識の不足により、他からのサポートがないと駆散なミスしたり、職務遂行に程度の支障をきたしている事実がある。	6					
	③ ②の事項について、改善されない。	3					
I T 技能	① ITの利用にあたって、他の職員に依存しなくても業務を正確、円滑に処理し、業務遂及びセキュリティ確保に支障をきたすことがない。	2					
	② ITの利用にあたって、他の職員に依存しなくても業務を正確、円滑に処理し、業務遂及びセキュリティ確保に支障をきたしている事実がある。	0					
	① 親切、適切な応対や十分な説明により、苦情、トラブルを招くことがない。	5					
対人能力	② 不適切な応対又は説明不足により、苦情やトラブルを招いている事実が複数回ある。	3					
	③ ②の事項について、改善されない。	1					
	① 説明や調整が十分行い、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招くことがない。	5					
折衝	② 説明不足や調整が不十分であることにより、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招いている事実が複数回ある。	3					
	③ ②の事項について、改善されない。	1					
	① 通常の範囲を大きく超え、自ら主体的に課題を見出し、調査分析等により解決策を考え、適合する方法により実施している。	7					
企画実行力	① ①、②に該当しない場合。	5					
	② 上組織目標や上司の指示に対して、適合する方法により円滑な事務の執行を図ることができないことが複数回ある。	3					

平成22年度 人事評価シート〔保育士用〕

〔能力評価〕 保育士用

職員コード 氏名

評価項目 要素	内容・程度	配点	自己申告		1次評価		2次 点数
			自己アピール等 自己アピール等	点数	評価の根拠となる事実等 点数	点数	
専門技術	① 業務の遂行に必要な知識を有しており、それを活用して業務を正確かつ円滑に処理している。	8					
	② 業務知識の不足により、他からのサポートがないと軽微なミスをしたり、職務遂行に軽度の支障をきたしている事実がある。	6					
	③ ②の事項について、改善されない。	3					
業務遂行能力	① 担当業務に対する段取り、手順等の適切な計画をたてて業務を遂行している。	7					
	② 担当業務に対する段取り、手順等の適切な計画をたてて業務を遂行していないことが複数回ある。	5					
	③ ②の事項について、改善されない。	3					
安全管理能力	① 安全管理、衛生管理など、事故防止のための知識と業務の手順を意識しており、事故を未然に防いでいる。	7					
	② 事故防止のため定められた業務手順を、遵守しないことが複数回ある。	4					
	③ ②の事項が、改善されない。	0					
対人能力	① 親切、適切な応対や十分な説明により、苦情、トラブルを招くことがない。	8					
	② 不適切な応対又は説明不足により、苦情やトラブルを招いている事実が複数回ある。	6					
	③ ②の事項について、改善されない。	3					

評価項目 要素	内容・程度	配点	自己申告		1次評価		2次 点数
			自己アピール等 自己アピール等	点数	評価の根拠となる事実等 点数	点数	
姿勢・態度	① 自らの担当業務を超えて、他部署や他職員の業務に対し、自ら進んで支援し、組織全体の業務遂行に取り組んでいる。	9					
	① 自ら進んで又は要請や依頼があれば協力し、全体の業務遂行やチームワークに支障を来すことがない。	8					
	② 業務遂行の過程でチームワークに支障をきたす非協力的な行為が複数回ある。	6					
役割意識	③ ②の事項について、改善の努力を行わない。	3					
	① 面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりせず、自己の役割を果たしている。	5					
	② 面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりして、自己の役割を果たしていない事実がある。	3					
服務規律	① 下記のいずれにも該当しない場合。	8					
	② 職場の士気を低下させるような行為が複数回ある。	4					
	③ ②の事項について、改善されない。	0					

2次評価者 意見	1次評価		2次評価		最終評価		確認者
	業績評価	能力評価	合計	補職 氏名	補職 氏名		
	0.00	0.00	0.00	5 4 3 2 1			
	0.00	0.00	0.00				

2次評価者 意見	1次評価		2次評価		最終評価		確認者
	業績評価	能力評価	合計	補職 氏名	補職 氏名		
	0.00	0.00	0.00	5 4 3 2 1			
	0.00	0.00	0.00				

1次評価者	補職、氏名
2次評価者	補職、氏名
総合意見	

1次評価者	補職、氏名
2次評価者	補職、氏名
総合意見	

平成22年度 人事評価シート〔園長・主任保育士用〕

[能力評価] 園長・主任保育士用

職員コード

氏名

評価項目 要素	内容・程度	配点	自己申告		1次評価		2次点数	
			自己アピール等	点数	評定の根拠となる事実等	点数	1次評価	2次点数
専門技術	① 業務の遂行に必要な知識を有しており、それを活用して業務を正確かつ円滑に処理している。	5						
	② 業務知識の不足により、他からのサポートがないと怪微なミスをしたり、職務遂行に軽度の支障をきたしている事実がある。	3						
	③ ②の事項について、改善されない。	1						
業務遂行能力	① 担当業務に対する段取り、手順等の適切な計画を立てて業務を遂行している。	5						
	② 担当業務に対する段取り、手順等の適切な計画を立てて業務を遂行していないことが複数回ある。	3						
	③ ②の事項について、改善されない。	1						
安全管理能力	① 安全管理、衛生管理など、事故防止のための知識と業務の手順を意識しており、事故を未然に防いでいる。	6						
	② 事故防止のため定められた業務手順を、遵守しないことが複数回ある。	3						
	③ ②の事項が、改善されない。	0						
説明・心対	① 親切、適切な心対や十分な説明により、苦情、トラブルを招くことがない。	5						
	② 不適切な心対又は説明不足により、苦情やトラブルを招いている事実が複数回ある。	3						
	③ ②の事項について、改善されない。	1						
折衝	① 説明や調整を十分行い、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招くことがない。	5						
	② 説明不足や調整が不十分であることにより、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招いている事実が複数回ある。	3						
	③ ②の事項について、改善されない。	1						
対人能力	① 部下の業務内容を十分把握し、職位に応じた業務分担や能力適正に応じた指導監督を適正に行っている。	6						
	② 部下の活用・育成が十分でなく、組織としての成果を上げていない事実が複数回ある。	4						
	③ ②の事項について、改善を行わない。	1						
人事評価	① 部下の業績や能力について、客観的事実を基に公平な観点から適正な評価を行っている。	5						
	② 被評価者の業績や能力について、適正な評価を行っていないと判断できる事実が複数回ある。	3						
	③ ②の事項について、改善する努力を行わない。	1						
姿勢・態度	① 面筋な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりせず、自己の役割を果たしている。	3						
	② 面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりして、自己の役割を果たしていない事実がある。	1						
	③ ②の事項について、改善の努力を行わない。	1						
チームワーク	① 自らの担当業務を超えて他部署や他職員の業務に対し、自ら進んで支援し組織全体の業務遂行に取り組んでいる。	6						
	② 自ら進んで又は要請や依頼があれば協力し、全体の業務遂行やチームワークに支障を来すことがない。	5						
	③ 業務遂行の過程でチームワークに支障をきたす非協力的な行為が複数回ある。	3						

【総括表】		1次評価	2次評価	最終評価	確認者
業績評価	0.00	0.00	0.00	5 4 3 2 1	補職
能力評価	0.00	0.00	0.00		氏名
		合計		0.00	

2次評価者	総合意見	補職、氏名
1次評価者		

平成22年度 人事評価シート(園長・主任保育士用)

[能力評価] 園長・主任保育士用

職員コード

氏名

評価項目	要素	内容・程度	配点	自己申告 自己アピール等	点数	1次評価		2次 点数
						評価の根拠となる事実等	点数	
専門技術	① 業務の遂行に必要な知識を有しており、それを活用して業務を正確かつ円滑に処理している。 ② 業務知識の不足により、他からのサポートがないうえに怪我なミスをしたり、職務遂行に軽度の支障をきたしている事実がある。 ③ ②の事項について、改善されない。	今年から主任保育士となり、周囲の職員からのサポートでようやく業務をこなすことができた。	5	5	5	5	6	6
			3	3	3	3	3	3
			1	1	1	1	1	1
業務遂行能力	① 担当業務に対する段取り、手順等の適切な計画を立てて業務を遂行している。 ② 担当業務に対する段取り、手順等の適切な計画を立てて業務を遂行していないことが複数回ある。 ③ ②の事項について、改善されない。	保育計画に基づき適切に業務を遂行した。また、新たに担任した〇〇について計画どおり実施することができた。	5	5	5	5	3	3
			3	3	3	3	3	3
			1	1	1	1	1	1
安全管理能力	① 安全管理、衛生管理など、事故防止のための知識と業務の手順を意識しており、事故を未然に防いでいる。 ② 事故防止のため定められた業務手順を、遵守しないことが複数回ある。 ③ ②の事項が、改善されない。	園周囲や遊具の安全確認は確実にした。本年度の新型インフルエンザ対策については大きな混乱もなく対応できた。	6	6	6	6	6	6
			3	3	3	3	3	3
			0	0	0	0	0	0
説明・心対	① 親切、適切な心対や十分な説明により、苦情、トラブルを招くことがない。 ② 不適切な心対又は説明不足により、苦情やトラブルを招いている事実が複数回ある。 ③ ②の事項について、改善されない。	保護者との相互理解に努め、声かけ、面談、連絡帳により、トラブルを招くことはなかった。	5	5	5	5	5	5
			3	3	3	3	3	3
			1	1	1	1	1	1
折衝	① 説明や調整を十分行い、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招くことがない。 ② 説明不足や調整が不十分であることにより、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招いている事実が複数回ある。 ③ ②の事項について、改善されない。	本庁、保育園間の意見調整に苦情した点があったが、概ね問題はなかった。	5	5	5	5	5	5
			3	3	3	3	3	3
			1	1	1	1	1	1
姿勢・態度	① 自らの担当業務を超えて他部署や他職員の業務に対し、自ら進んで支援し組織全体の業務遂行に取り組んでいる。 ① 自ら進んで又は要請や依頼があれば協力し、全体の業務遂行やチームワークに支障を来すことがない。 ② 業務遂行の過程でチームワークに支障をきたす非協力的な行為が複数回ある。 ③ ②の事項について、改善の努力を行わない。	① 面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりせず、自己の役割を果たしている。 ② 面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりして、自己の役割を果たしていない事実がある。 ③ ②の事項についても該当しない場合。	6	6	6	6	6	6
			5	5	5	5	5	5
			3	3	3	3	3	3
役割意識	① 面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりせず、自己の役割を果たしている。 ② 面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりして、自己の役割を果たしていない事実がある。 ③ ②の事項についても該当しない場合。	① 面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりせず、自己の役割を果たしている。 ② 面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりして、自己の役割を果たしていない事実がある。 ③ ②の事項についても該当しない場合。	3	3	3	3	3	3
			1	1	1	1	1	1
			5	5	5	5	5	5
規律	① 職場の士気を低下させるような行為が複数回ある。 ② ②の事項について、改善されない。	① 職場の士気を低下させるような行為が複数回ある。 ② ②の事項について、改善されない。	2	2	2	2	2	2
			0	0	0	0	0	0
			6	6	6	6	6	6
指導・監督	① 部下の業務内容を十分把握し、職位に応じた業務分担や能力適任に応じた指導監督を適正に行っている。 ② 部下の活用・育成が十分でなく、組織としての成果を上げていない事実が複数回ある。 ③ ②の事項について、改善を行わない。	今年から主任保育士となり、自分の業務で手いっぱいなのに、部下はあつたが、部下の業務をフォローすることはできなかった。	6	6	6	6	6	6
			4	4	4	4	4	4
			1	1	1	1	1	1
管理能力	① 部下の業績や能力について、客観的事実を基に公平な観点から適正な評価を行っている。 ② 被評価者の業績や能力について、適正な評価を行っていないと判断できる事実が複数回ある。 ③ ②の事項について、改善する努力を行わない。	今年から主任保育士となり、初めての被評価者であったが、概ね適正な評価がなされた。	5	5	5	5	5	5
			3	3	3	3	3	3
			1	1	1	1	1	1

【総括表】	1次評価		2次評価		最終評価		確認者	
	業績評価	能力評価	合計	合計	業績評価	能力評価	補職	氏名
	52.00	49.00	101.00	50.00	5	4	3	2
				51.00				

2次評価者	総合意見	補職、氏名
-------	------	-------

2次評価者	総合意見	補職、氏名
-------	------	-------

1次評価者	総合意見	補職、氏名
-------	------	-------

保育園間の意見調整では、準備や情報共有で課題はあったが、タイトなスケジュールの中での本年度新規事業への対応でありやむを得ない面が大きい。反省点は、次年度の取組へ活かしてもらいたい。

参考資料 7

人事評価制度の概要（鳥取県）

（参考）

- ・ 人事評価表（様式）、業務管理・キャリア開発シート（様式）
- ・ 鳥取県職員の人材育成、能力開発に向けた基本方針

鳥取県の人事評価制度

鳥取県総務部行財政改革局人事企画課

1 人事評価制度の導入と給与反映等の実施経過

- ・鳥取県では、従来から次長級以下の職員を対象とした勤務評定を実施
(主に任用の参考資料として利用)



- H12年度
- ・県議会などにおいて、能力、実績に応じた適正な処遇を行うべきとの議論あり
 - ・制度の見直しについて検討を開始(給与反映にも活用できることを目指す)

- H13年度
- ・見直しの方向性を整理し、職員組合と意見交換、交渉を実施
 - ・最終評価者を対象にアンケートを実施

評価結果を給与に反映すべき(55%)、すべきでない(42%)
評価結果を本人に開示すべき(58%)、すべきでない(33%)
その他、自己評価の導入、評価者研修の実施などについて意見あり

- H14年度
- ・給与反映にも活用できることを前提とした制度の構築に向けて、職員組合との意見交換、交渉を継続

- H15年度
- ・人材育成を目的とした制度の見直し、システム化を実施

- ① 電子システム化(データによる管理)
〔 所属長・・・部下の過去5年間の評価結果をパソコンで閲覧可能
人事担当者・・・全職員の評価結果の閲覧、検索・集計等が可能 〕
- ② 自己評価の実施
- ③ 評価結果の本人開示の実施
- ④ 面談の実施
- ⑤ 評価者研修の実施
- ⑥ 苦情相談体制の整備 など

※ 学校、警察以外の部局においても同様の制度、システムを利用

- H16年度
- ・勤務成績(評価結果)に基づき成績不良者の昇給延伸を実施
 - ・勤務成績(人事評価の視点活用)に応じて勤勉手当の成績率を決定
 - ・勤務成績(評価結果)に基づき成績不良者に対する「訓練・教育プログラム」を開始

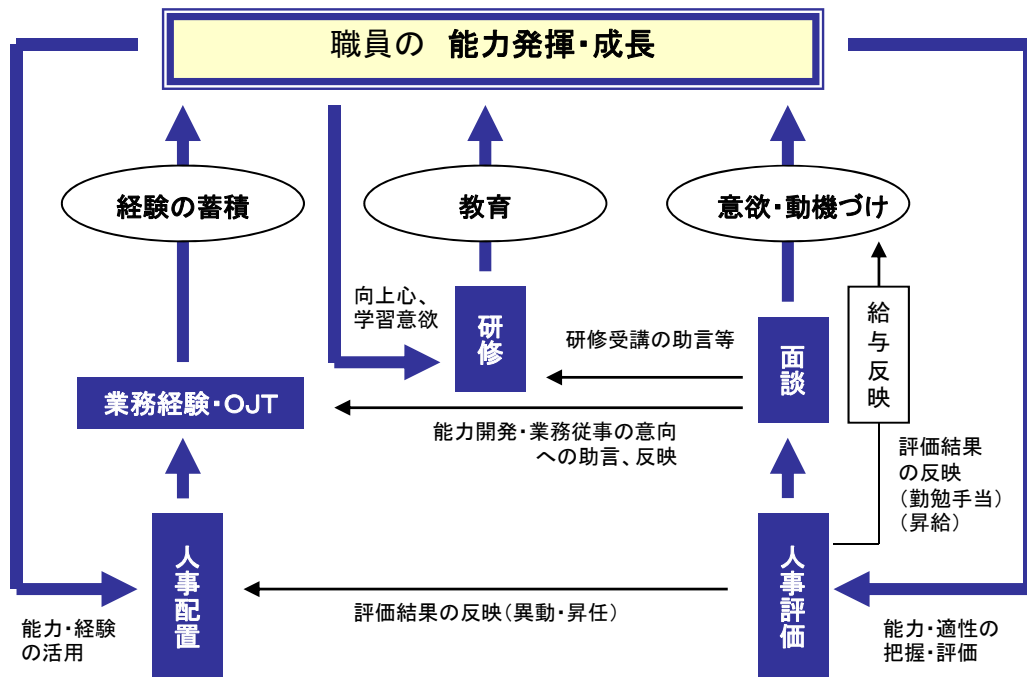
- H18年度
- ・査定昇給制度(昇給への勤務成績反映)の開始
 - ・勤勉手当への勤務成績反映の拡大(成績優秀者の人員分布を拡大)

- H21年度
- ・新たな人材育成基本方針を策定

- H22年度
- ・人材育成基本方針を踏まえ、人事評価制度を見直し

2 人事評価制度の概要

■ 人事評価の目的は「人材育成」



■ 人事評価等の全体の流れ

4～5月	期首面談(業務目標設定など)
↓ 職務遂行状況を把握	
9～10月	管理職等の執務姿勢診断(逆評価) ※部下が上司を評価
	上期評価
11月	上期評価後面談(評価結果開示、指導・助言、意見交換など)
↓ 職務遂行状況を把握	
1～2月	下期評価、年間総括評価
2～3月	下期評価後面談(評価結果開示、指導・助言、意見交換など)

■ 評価対象期間

← 評価期間(上期評価) →	← 評価期間(下期評価) →
4/1～	10/1～
～9/30	～3/31
← 評価期間(年間総括評価) →	

↓
9/30時点で上期評価を実施

↓
1/31時点で下期・年間総括評価を実施
(その後大きな変化があれば事後修正)

■ 人事評価で評価する内容

観点	評価区分
職務遂行上でとられた「行動」 (プロセス)	○ 行動評価(能力、姿勢) ○ マネジメント評価 ← ※管理職のみ
職務遂行によりあげた「実績」 (結果)	○ 実績評価 ※目標管理は実施していない



評価区分	評価項目
○ 行動評価	○ 責任ある行動、役割の遂行 ○ 規律、コンプライアンス ○ チームワーク(所属内連携) ○ 自律性、積極性(意欲) ○ 協働・連携、対話・説明、意思疎通・調整 ○ 理解・判断、論理的思考 ○ 企画・立案、業務改善提案、情報収集活用 ○ 知識・技能、専門性、注意・安全対応、事業実施、実務処理
○ マネジメント 評価	○ 目標設定、業務マネジメント(業務の管理) ○ 人材育成、人材マネジメント(人材の活用)
○ 実績評価	○ 業務の成果 ○ 創意工夫・業務改善の成果

■ 絶対評価により5段階で評価

S	↑ 水準を大きく上回る
A	↑ 水準を上回る
B (標準)	期待される標準的な水準
C	↓ 水準を下回る
D	↓ 水準を大きく下回る

■ 評価の流れ

自己評価	被評価者	(例: 主事)
↓		↓
第1評価	上司	(例: 係長)
↓		↓
第2評価	上司	(例: 課長補佐)
↓		↓
総括評価	所属長	(例: 課長)

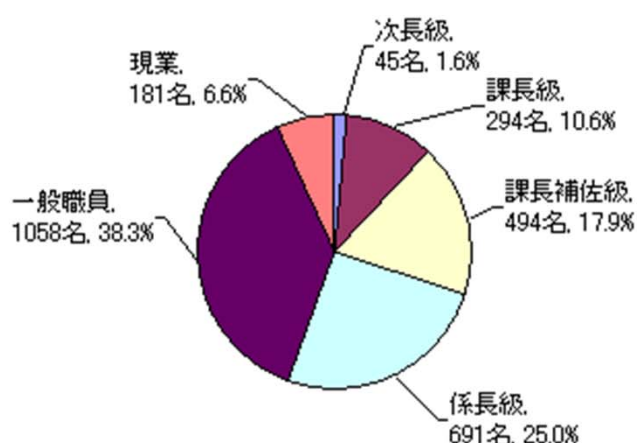
■ 評価対象者は次長級以下の全職員

<対象外>

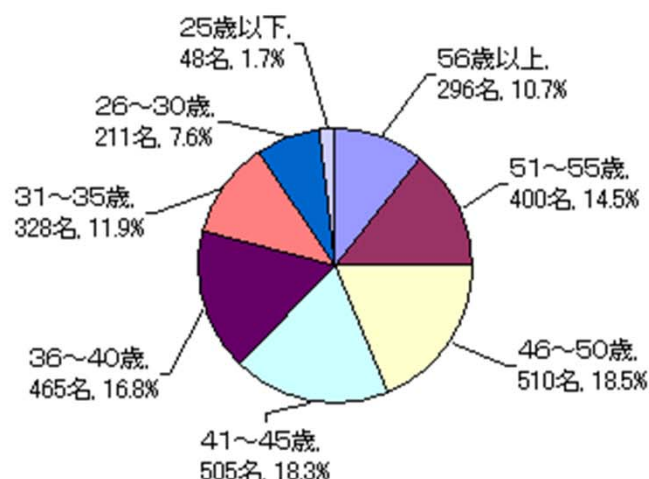
- ・ 部局、総合事務所の長
- ・ 国、他県、市町村、団体等へ派遣中の職員
- ・ 条件付採用期間中の職員
- ・ 休暇等により評価対象期間中の勤務実績が3か月未満の職員
- ・ 臨時的任用職員、非常勤職員 など

平成22年度上期評価対象者数(知事部局、労働委員会事務局) **2,763名**

【職位別の内訳】



【年齢別の内訳】 ※ 年度末年齢



■ 評価者研修、被評価者研修

- ・ 新たに中間評価者となる職員に対する研修 ※係長級昇任時のみ実施
(内容) 評価制度、評価方法の基本の理解
- ・ 評価の責任者、面談者となる総括評価者に対する研修 ※毎年度実施
- ・ 中間評価者となる係長級以上の職員に対する研修 ※毎年度実施
(内容) 評価制度、評価方法の基本の理解
評価スキルの向上(評価項目の当てはめ演習)
評価傾向のテスト
評価における悩み、部下の育成方法についてのグループ討議
面談スキルの向上、コーチング、組織マネジメントの向上 など
※毎年度、内容を変更して実施
- ・ 被評価者に対する研修 ※新規採用時のみ実施
(内容) 評価制度の基本の理解

■ 評価結果の本人開示

開示の目的	・ 人事評価の透明性、納得性の向上
開示の範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・ 評価項目ごとの評価点 ・ 評価区分ごとの評価点、評価根拠 ・ 総合評価点 (いずれも、自己評価と総括評価者の評価のみ)
開示の方法	・ 面談時に、面談者(総括評価者)から被評価者に対し、原則書面(評価表)を交付
開示の時期	・ 人事評価実施直後の面談において開示

■ 苦情相談制度

苦情相談窓口	苦情相談の内容
人事委員会事務局 (現業職員については) 人事企画課が窓口	<ul style="list-style-type: none"> ・ 評価結果に対する苦情相談 ・ 評価根拠等の事実確認 ・ 総括評価者との話し合いの申出
人事企画課	・ 人事評価制度に関する質問、意見

■ 評価内容の確認・修正、調整

- ・ 総括評価者(最終評価者)は、下位評価者(評価者1、評価者2)の評価内容に疑義がある場合などには、下位評価者に評価事実(理由)の確認等を行い、必要があれば下位評価者に差し戻して評価のやり直しを指示
- ・ 人事企画課長は、人事評価の内容に疑義がある場合は、総括評価者に評価事実(理由)の確認等を行い、必要があれば総括評価者に評価のやり直しを指示
- ・ 評価後面談、苦情相談などにより評価すべき行動、実績等が適正に評価に反映されていないことが判明した場合、下期・年間総括評価実施後に勤務実績が大きく変化した場合には、評価結果(内容)の事後修正が可能

<評価のばらつきを解消(減少)させるための工夫>

- 評価者研修 → 評価者の評価スキル向上、評価基準のすり合わせ
- 評価結果の公表 → 評価点(S、A、B、C、D)の分布状況などを全職員に公表(年度別推移、部局別の比較、職位別の比較など)

■ 評価結果の活用

人材育成 能力開発	<ul style="list-style-type: none">・ 人事評価により職員の能力や実績、適性を的確に把握し、職場でのOJT等に活用・ 面談において、評価結果をもとに、能力開発やキャリアビジョン形成等の指導、助言を実施・ 人事評価により職員全体の意欲、能力等の実態(傾向)を把握し、職員研修の企画等に活用
人事配置 昇任	<ul style="list-style-type: none">・ 職員の能力、適性に応じた適材適所の人事配置を推進・ 昇任の判断材料に活用 (低評価(C、D)の場合には昇任させない)
給与	<ul style="list-style-type: none">・ 人事評価の年間総括評価を定期昇給の昇給区分の決定に活用・ 実績評価の視点(評価項目、評価基準)を勤勉手当の成績率の決定に活用

3 評価結果の給与への反映状況(昇給)

■ 昇給日、評価期間

- ・ 毎年4月1日に昇給(H19年4月以降、昇給日を1月1日から4月1日に変更)
- ・ 昇給日前1年間(4月1日から3月31日まで)の勤務成績に応じて昇給

■ 昇給区分の決定基準、分布状況

- ・ 昇給区分及び昇給号数は、人事評価(年間総括評価)結果を基礎として、次表のとおり決定する(絶対評価)
- ・ 特定事由に該当する場合は、1区分上位の昇給区分に決定できる
→ 評価期間における昇任、知事表彰(職務関連)、博士号取得(職務関連)
- ・ 評価期間中に懲戒等を受けた場合は、D又はEの昇給区分に決定する

階層	区分	昇給区分					
		A	B	C	D	E	
		特に優秀	優秀	標準	要努力	不良	
管理職	人事評価結果		S、A	B	C	D	
	実分布(H22.4.1昇給)	4.6%	56.6%	37.2%	1.3%	0.3%	
	号数	55歳以上	(2号)	2号	1号	0号	0号
		50~55歳未満	(4号)	3号	2号	1号	0号
50歳未満		(8号)	6号	3号	2号	0号	
非管理職	人事評価結果			S、A、B、C(単年)	C(2年連続)	D	
	実分布(H22.4.1昇給)※現業除く	1.8%	7.6%	83.7%	2.4%	4.5%	
	号数	55歳以上	(2号)	(2号)	1号	0号	0号
		50~55歳未満	(4号)	(3号)	2号	1号	0号
		50歳未満	(8号)	(6号)	4号	2号	0号
初任層		(8号)	(7号)	5号	2号	0号	

※ 全体調整、昇給区分ごとの配分、下位区分への割振りなどは行っていない

■ 支給額の差

給料表	区分年齢	職位	昇給前の(級号給)給料月額	昇給区分A(特に優秀)		昇給区分C(標準)		昇給区分E(不良)	
				級号給	後給料月額 Cとの比較	級号給	給料月額	級号給	給料月額 Cとの比較
行政	大学4卒 40歳	係長級	(03-059) 315,100	03-067 (+8号)	322,600 (3,400)	03-063 (+4号)	319,200	03-059 (+0号)	315,100 (Δ4,100)
行政	大学4卒 45歳	課長 補佐級	(05-053) 369,300	05-061 (+8号)	374,500 (2,500)	05-057 (+4号)	372,000	05-053 (+0号)	369,300 (Δ2,700)
行政	大学4卒 50歳	課長級	(06-058) 387,000	06-066 (+8号)	392,000 (3,100)	06-061 (+3号)	388,900	06-058 (+0号)	387,000 (Δ1,900)

※年齢はH23.3.31時点

※H18年の給与構造改革に伴う現給保障などを除く

4 評価結果の給与への反映状況(勤勉手当)

■ 評価期間

- 基準日以前6月

6月支給	…	12/2 ~ 6/1
12月支給	…	6/2 ~ 12/1

■ 勤務成績(成績率)の決定基準、分布状況

- 評価期間中の勤務実績の評価(絶対評価)に基づき、勤務成績区分を決定

特定幹部職員	…	知事が決定
特定幹部職員以外	…	部局長からの内申に基づき知事が決定
- 勤務実績の評価は、人事評価の実績評価の視点(評価項目、評価基準)を活用(H22年12月期 勤勉手当の実績)

階層	区分		勤務成績区分					
			1	2	3	4	5	
特定幹部職員	成績率		110/100	96/100	91/100	70/100	45/100以下	
	職員割合	(目安)	(30%)		(70%)	-		
		実分布	29.2%		70.8%	0.0%		
一般職員	成績率		90/100	80/100	71/100	55/100	40/100以下	
	管理職	職員割合	(目安)	(30%)		(66%)	(4%)	
			実分布	27.4%		72.6%	0.0%	
	その他	職員割合	(目安)	(10%)		(86%)	(4%)	
			実分布 ※現業除く	14.6%		83.4%	2.0%	

※ 勤務成績区分ごとの配分は行っていないが、目安を示している

※ 全体調整、下位区分への割振りなどは行っていない

■ 支給額の差

給料表	区分 年齢	職位	(級号給) 給料月額	加算 割合	勤務成績区分 [成績率]				
					1 [90/100]	2 [80/100]	3 [71/100]	4 [55/100]	5 [40/100]
					3との比較	3との比較		3との比較	3との比較
行政	大学4卒 40歳	係長級	(03-063) 319,200	0.05	301,644 (63,681)	268,128 (30,165)	237,963	184,338 (Δ53,625)	134,064 (Δ103,899)
行政	大学4卒 45歳	課長 補佐級	(05-057) 372,000	0.10	368,280 (77,748)	327,360 (36,828)	290,532	225,060 (Δ65,472)	163,680 (Δ126,852)
行政	大学4卒 50歳	課長級	(06-061) 388,900	0.15	402,511 (84,975)	357,788 (40,252)	317,536	245,979 (Δ71,557)	178,894 (Δ138,642)

※年齢はH23. 3. 31時点

※H18年の給与構造改革に伴う現給保障などを除く

5 制度導入に当たって苦慮した点

■ 職員組合との協議

- ・ よりよい制度を構築するために、職員組合とは、見直し検討開始時から幾度も意見交換、交渉を実施した

【当初から職員組合が求めていた内容】

職員の能力発揮を促す観点で制度設計すること(序列を目的にしない)
評価制度の信頼性が確立しない限り給与への連動は行わないこと
「公平性・公正性」「透明性」「客観性」「納得性」を担保すること
制度見直しに職員組合が関与すること
組合が関与する苦情解決制度を確立すること など

- ・ 職員組合においても「誰が見ても成績不良」の者への給与反映には当初から理解を示しており、納得できる人事評価制度に向けて両者で意見を交わした
- ・ 制度導入後も、必要に応じて職員組合の意見を踏まえて見直しを実施
- ・ 他の任命権者の対応に差があり、職員組合との調整において支障となった
- ・ 評価結果の給与反映について、「勤務条件(交渉事項)」又は「管理運営事項」のいずれであるのか、職員組合と意見が異なり、一時対立した

※H16年度から、職員組合との交渉内容等を県のホームページで公開

■ その他

- ・ 手探りの状態で、鳥取県独自の制度を新たに構築する必要があった
- ・ 評価結果等の各種人事データを蓄積し、面談等に活用するためには、データの電子化のためのシステム開発が不可欠であった
- ・ 制度の趣旨、概要を職員に理解してもらうことが不可欠であるため、職員向けの説明会、研修を幾度も実施した

6 導入の効果、今後の課題

■ 導入の効果

- ・ 人事評価の意義、重要性等について、職員の理解が一定程度進んできている
- ・ 毎年度、評価者研修を実施してきたことにより、評価の客観性、公平・公正性、納得性が次第に向上してきている
- ・ 面談の充実などにより、円滑な意思疎通、部下職員に対する指導、能力開発に成果が見られる
- ・ 職員の納得性の向上も重視しながら、勤務成績を処遇に反映することにより、職員の勤務意欲の向上につながっている

【職員アンケートの結果】（H21年8月実施）

H20年度に受けた評価結果への満足度	
満足、どちらかといえば満足	80%
不満、どちらかといえば不満	18%
H20年度に受けた評定で満足している点（上位3つ、複数回答あり）	
自分の良い点、努力を要する点がよくわかった	38%
面談や開示により、評価結果に納得できた	24%
自分の仕事ぶりが的確に評価されていた	23%
H20年度に受けた評定で不満な点（上位3つ、複数回答あり）	
評価の制度がわかりにくい	20%
自分の能力アップややる気につながらない	15%
評価結果の給与への反映	11%

■ 今後の課題

- ・ 評価結果の人事や給与へのより一層の反映に向けて、公平性や納得性をさらに向上させるため、引き続き改善、充実に取り組む必要がある
- ・ 給与反映の拡大（現在は部分導入）

（ 査定昇給 … 非管理職における昇給区分の上位区分などについて、適用の適否を含めて検討中
勤勉手当 … 非管理職における勤務成績区分の上位区分の職員割合の拡大（10%→30%）について、職員組合に協議中 ）

(参考) 鳥取県の職員給与について

■ 独自の給与制度見直し等の状況

- H14～16年度 ニューディール政策のための給与カット実施(4～6%)
- H16年6月 勤勉手当における成績率の本格的な運用開始
- H16年10月 寒冷地手当の廃止
退職時の特別昇給の廃止
- H17～19年度 財政再建のための給与カット実施(H17年度:4～6%→H19年度:2～4%)
- H17年9月 現業職員の給与水準適正化(平均△21%、H23年3月まで経過措置あり)
- H18年2月 わたり(年功的昇格)の廃止(H19年4月から職務の級を適正化、H23年3月まで経過措置あり)
- H18年4月 給料の調整額、農林漁業改良普及手当、産業教育手当の廃止
特殊勤務手当の見直し(24種類→17種類)
給与構造改革のための改定(国の改定に準じた改定、行政職平均△4.8%)
- H19年1月 勤務成績に基づく査定昇給の導入
- H19年度 地域民間給与を考慮し、県独自の期末勤勉手当支給割合や給料の引下げを実施

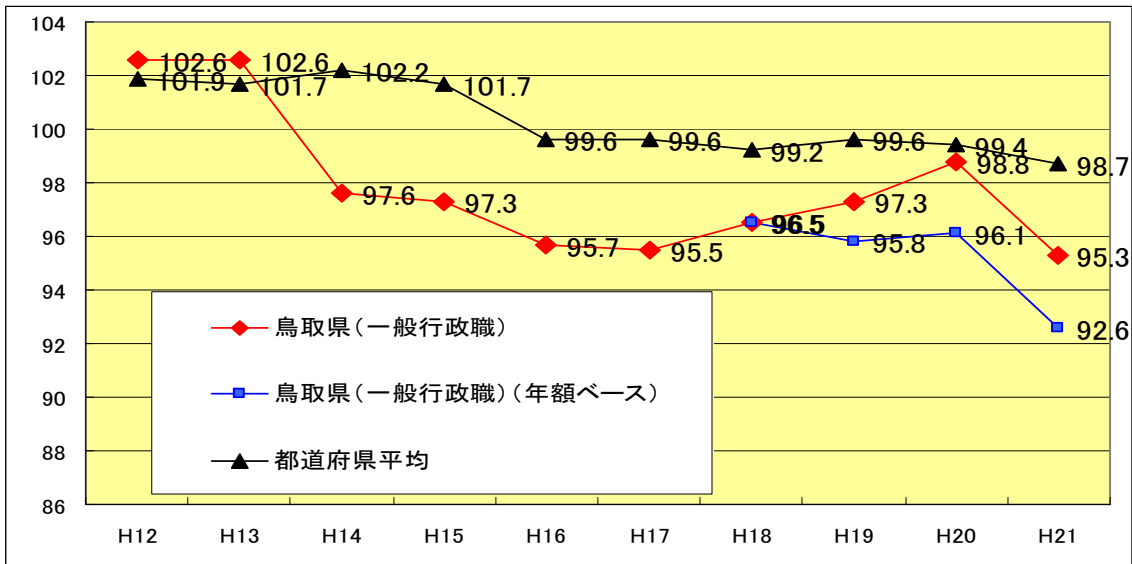
・ 期末勤勉手当支給月数の改定状況 ※ () は改定後の年間支給月数

	H19	H20	H21
鳥取県	△0.20月(4.05月)	△0.03月(4.02月)	△0.16月(3.86月)
国	+0.05月(4.50月)	改定なし(4.40月)	△0.35月(4.15月)

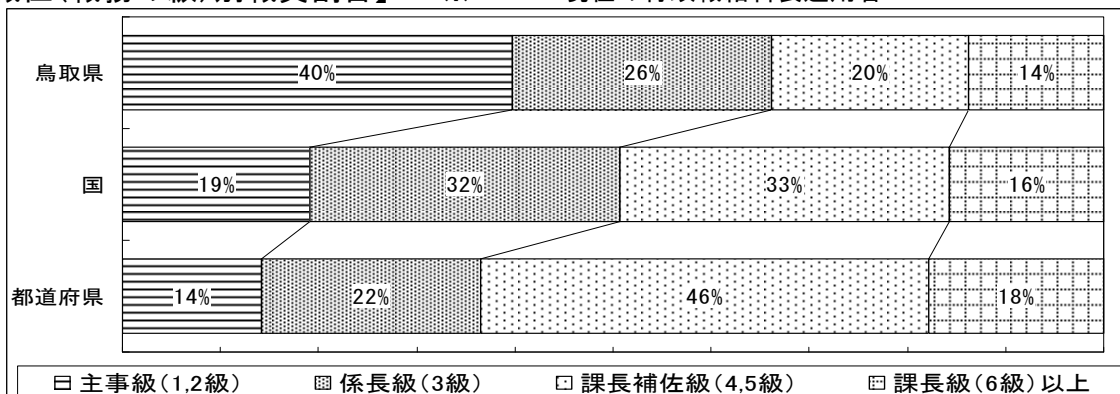
・ 給料表の改定 H20 : △3.5%(行政職3級相当以上)、H21 : △3.0%(行政職6級相当以上)

■ 現状

【国公ラスパイレス指数の推移】 ※年額ベース:期末勤勉手当も含めた国との比較



【職位(職務の級)別職員割合】 ※H22.4.1現在の行政職給料表適用者



参考資料1

人事評価表(様式)
業務管理・キャリア開発シート(様式)

鳥取県総務部行財政改革局人事企画課

■ 人事評価表(管理職(ライン職)用)

人事評価表

(管理職(ライン職)用)

様式第1号

評価日	平成 年 月 日	記登年月日	平成 年 月 日	評価者	職名	氏名
被 評 価 者	所 属	内部組織		評価者1		
	職 名	年齢(年度末時点)		評価者2		
	氏 名	職員コード		総括評価者		

評価項目	キーワード	自己評価		評価者による評価				総括評価者	
		評価	評価根拠	評価	評価根拠	評価	評価根拠	評価	評価根拠
行動 評価	責任ある行動 役割の遂行								
	規律 コンプライアンス								
	協働・連携 対話・説明 意思疎通・調整								
	理解・判断 論理的思考								
	企画・立案 業務改善提案 情報収集活用								
	知識・技能 専門性 注意・安全対応 事業実施・業務処理								
	自律性 積極性(意欲)								
行動評価の全体評価 (A)									
マネジ メント 評価	目標設定 業務マネジメント (業務の管理)								
	人材育成 人材マネジメント (人材の活用)								
マネジメント評価の全体評価 (B)									
実績 評価	業務の成果								
	実績評価の全体評価 (C)								
集計点=(A)×0.3+(B×0.3)+(C)×0.4									
総合評価		<総合評価> 集計点1.0以上1.5未満...[S] 集計点1.5以上2.5未満...[A] 集計点2.5以上3.5未満...[B] 集計点3.5以上4.5未満... [C] 集計点4.5以上5.0以下...[D]							

項目	評価者 1	評価者 2	総括評価者
育成 記録・ 適性・ 留意事 項等			
指導・ 助言の 記録			
現在の業務の適性と留意点、職員に向く業務 ア 非常に適している イ 適している ウ 普通 エ やや適していない オ 全く適していない ※適性を選択した理由や留意した事項、今後経験させたい業務等を具体的に記載してください	適性	適性	適性
上位 職位へ の適性			
現在より上位の職位に対しての現時点での適性・能力の状況、更に必要と考えられる能力等			

行動特性 (該当項目にチェックすること)		
	評価者 1	評価者 2
明瞭		
理性的		
親切		
慎重		
誠実		
繊敏		
謙虚		
忍耐強い		
几帳面		
能弁		
頑固		
軽率		
内気		
神経質		
高慢		
あき易い		
粗雑		
感情的		

総 評	評定結果と業務の適性等を総合的に判断し、総合的所見を記入して下さい。 また、以下の3点について留意事項があれば記入して下さい。 ①今後、指導を行う上において留意が必要と思われる点 ②健康状態、家庭事情及び出勤状況等で留意すべき点 ③その他特記事項		
--------	---	--	--

■ 人事評価表(管理職(特命職)用)

人事評価表

(管理職(特命職)用)

様式第2号

評価日	平成 年 月 日	記載年月日	平成 年 月 日	評価者	職名	氏名
被評価者	所属	内部組織		評価者1		
	職名	年齢(年度末時点)		評価者2		
	氏名	職員コード		総括評価者		

評価項目	キーワード	自己評価		評価者による評価				総括評価者			
		評価	評価根拠	評価	評価根拠	評価	評価根拠	評価	評価根拠		
人事評価	責任ある行動 役割の遂行	○担当業務・役割の誠実な遂行 ○責任転嫁・回避のない対応 ○適時・適切な報告・連絡・相談									
	規律 コンプライアンス	○公務員としての自覚 ○礼節ある態度・行動 ○服務規律・マナーの遵守 ○法令の遵守 ○上司の指示・命令・方針の遵守									
	協働・連携 対話・説明 意思疎通・調整	○外部及び他所所属との協働・連携・協力 ○県民視点 ○傾聴 ○わかりやすい説明 ○意思疎通・調整 ○コミュニケーション ○不当要求・困難事案対応									
	理解・判断 論理的思考	○状況把握、現状認識 ○課題・目的・目標・指示の理解 ○論理的な考察 ○仕事の重点・優先順位づけ ○的確な判断・指示・助言 ○迅速な意思決定									
	企画・立案 業務改善提案 情報収集活用	○施策等の企画・立案 ○業務の改善・工夫 ○わかりやすい資料づくり ○情報の収集・分析・活用									
	目標設定 業務マネジメント (業務の管理)	○目標設定・管理 ○計画的な業務遂行 ○業務の進行管理 ○PDCAサイクルの実践 ○コスト意識・業務の効率化・時間外削減									
	知識・技能 専門性 注意・安全対応 事業実施・業務処理	○業務における知識・技能の活用 ○専門性の向上 ○注意・安全対応 ○確実な事業実施 ○マニュアル等に基づく確かな業務遂行									
	自律性 積極性(意欲)	○自律的な行動 ○率先行動、前向きな取組 ○新しい業務・課題への挑戦 ○自己啓発・自己研さん ○知識・技術の習得に向けた取組 ○社会貢献活動への積極的取組									
人材育成 人材マネジメント (人材の活用)	○部下の能力・適性の把握 ○適正な人事評価 ○部下への指導・助言・動機づけ ○組織力の発揮 ○適切な業務配分 ○職場環境の改善 ○安全衛生への配慮										
行動評価の全体評価 (A)											
実績評価	業務の成果	○役割の達成 ○業務目標の達成									
	実績評価の全体評価 (B)										
集計点=(A)×0.5+(B)×0.5											
総合評価		<総合評価> 集計点1.0以上1.5未満...[S] 集計点1.5以上2.5未満...[A] 集計点2.5以上3.5未満...[B] 集計点3.5以上4.5未満...[C] 集計点4.5以上5.0以下...[D]									

項目	評価者1	評価者2	総括評価者
育成記録・ 適性・留意事項等			
指導・助言の記録	本人の職務上の指導に関し配慮してきた点及び職員的能力開発・研修の成果等 ・具体的な育成指導事項 ・業務のアドバイス ・キャリアビジョンの形成 ・受講を勧めた研修・研修を受けたことによる成果等		
業務の適性	現在の業務の適性と留意点、職員に向く業務 ア 非常に適している イ 適している ウ 普通 エ やや適していない オ 全く適していない ※適性を選択した理由や留意した事項、今後経験させたい業務等を具体的に記載してください	適性	適性
上位職位への適性	現在より上位の職位に対しての現時点での適格性・能力の状況、更に必要と考えられる能力等		
総評	評定結果と業務の適性等を総合的に判断し、総合的所見を記入して下さい。 また、以下の3点について留意事項があれば記入して下さい。 ①今後、指導を行う上において留意が必要と思われる点 ②健康状態、家庭事情及び出勤状況等で留意すべき点 ③その他特記事項		

行動特性 (該当項目にチェックすること)			
	評価者1	評価者2	総括評価者
明朗			
理性的			
親切			
慎重			
誠実			
機敏			
謙虚			
忍耐強い			
几帳面			
能弁			
頑固			
軽率			
内気			
神経質			
高慢			
あきましい			
粗雑			
感情的			

■ 人事評価表(課長補佐級用)

人事評価表

(課長補佐級用)

様式第3号

評価日	平成 年 月 日	配属年月日	平成 年 月 日	評価者	職名	氏名
被 評 価 者	所 属	内部組織		評価者1		
	職 名	年齢(年度末時点)		評価者2		
	氏 名	職員コード		総括評価者		

評価項目	キーワード	自己評価		評価者による評価								
		評価	評価根拠	評価者1		評価者2		総括評価者				
				評価	評価根拠	評価	評価根拠	評価	評価根拠			
人事評価	責任ある行動 役割の遂行											
	規律 コンプライアンス											
	協働・連携 対話・説明 意思疎通・調整											
	チームワーク (所属内連携)											
	理解・判断 論理的思考											
	企画・立案 業務改善提案 情報収集活用											
	目標設定 業務マネジメント (業務の管理)											
	知識・技能 専門性 注意・安全対応 事業実施・業務処理											
	自律性 積極性(意欲)											
	人材育成 人材マネジメント (人材の活用)											
行動評価の全体評価 (A)												
実績評価	業務の成果											
	創意工夫・業務改善 の成果											
実績評価の全体評価 (B)												
集計点=(A)×0.6+(B)×0.4												
総合評価		<総合評価>集計点1.0以上1.5未満...[S] 集計点1.5以上2.5未満...[A] 集計点2.5以上3.5未満...[B] 集計点3.5以上4.5未満... [C] 集計点4.5以上5.0以下...[D]										

項目	評価者1	評価者2	総括評価者
育成記録・ 進性・留意事項等			
指導・ 助言の 記録			
業務の 進性			
上位 職位へ の進性			

行動特性 (該当項目にチェックすること)		
	評価者1	評価者2
明瞭		
理性的		
親切		
慎重		
誠実		
繊敏		
謙虚		
忍耐強い		
几帳面		
能弁		
頑固		
軽率		
内気		
神経質		
高慢		
あきましい		
粗雑		
感情的		

総評	評定結果と業務の進性等を総合的に判断し、総合的所見を記入して下さい。 また、以下の3点について留意事項があれば記入して下さい。 ①今後、指導を行う上において留意が必要と思われる点 ②健康状態、家庭事情及び出勤状況等で留意すべき点 ③その他特記事項		
----	---	--	--

■ 人事評価表(係長級用)

人事評価表

(係長級用)

様式第4号

評価日	平成 年 月 日	配属年月日	平成 年 月 日	評価者	職名	氏名
被評価者	所属	内部組織		評価者1		
	職名	年齢(年度末時点)		評価者2		
	氏名	職員コード		総括評価者		

評価項目	キーワード	自己評価		評価者による評価										
		評価	評価根拠	評価者1		評価者2		総括評価者						
				評価	評価根拠	評価	評価根拠	評価	評価根拠					
人事評価	責任ある行動 役割の遂行													
	規律 コンプライアンス													
	協働・連携 対話・説明 意思疎通・調整													
	チームワーク (所属内連携)													
	理解・判断 論理的思考													
	企画・立案 業務改善提案 情報収集活用													
	目標設定 業務マネジメント (業務の管理)													
	知識・技能 専門性 注意・安全対応 事業実施・業務処理													
	自律性 積極性(意欲)													
	人材育成 人材マネジメント (人材の活用)													
行動評価の全体評価 (A)														
実績評価	業務の成果													
	創意工夫・業務改善 の成果													
実績評価の全体評価 (B)														
集計点=(A)×0.7+(B)×0.3														
総合評価		<総合評価> 集計点1.0以上1.5未満...[S] 集計点1.5以上2.5未満...[A] 集計点2.5以上3.5未満...[B] 集計点3.5以上4.5未満... [C] 集計点4.5以上5.0以下...[D]												

項目	評価者1	評価者2	総括評価者
育成記録・ 指導・助言の 記録			
業務の 適性・留意 事項等			
上位 職位への 適性			

行動特性 (該当項目にチェックすること)		
	評価者1	評価者2
明瞭		
理性的		
親切		
慎重		
誠実		
繊敏		
謙虚		
忍耐強い		
几帳面		
能弁		
頑固		
軽率		
内気		
神経質		
高慢		
あきましい		
粗雑		
感情的		

総評	評定結果と業務の適性等を総合的に判断し、総合的所見を記入して下さい。 また、以下の3点について留意事項があれば記入して下さい。 ①今後、指導を行う上において留意が必要と思われる点 ②健康状態、家庭事情及び出勤状況等で留意すべき点 ③その他特記事項		
----	---	--	--

■ 人事評価表(主事・技師級、一般専門職用)

人事評価表

(主事・技師級、一般専門職用)

様式第5号

評価日	平成 年 月 日	配置年月日	平成 年 月 日	評価者	職名	氏名
被 評 価 者	所 属	内部組織		評価者1		
	職 名	年齢(年度末時点)		評価者2		
	氏 名	職員コード		総括評価者		

評価項目	キーワード	自己評価		評価者による評価							
		評価	評価根拠	評価者1		評価者2		総括評価者			
				評価	評価根拠	評価	評価根拠	評価	評価根拠		
人事評価 行動評価	責任ある行動 役割の遂行										
	規律 コンプライアンス										
	協働・連携 対話・説明 意思疎通・調整										
	チームワーク (所属内連携)										
	理解・判断 論理的思考										
	企画・立案 業務改善提案 情報収集活用										
	目標設定 業務マネジメント (業務の管理)										
	知識・技能 専門性 注意・安全対応 事業実施・業務処理										
	自律性 積極性(意欲)										
	行動評価の全体評価 (A)										
実績評価	業務の成果										
	創意工夫・業務改善 の成果										
	実績評価の全体評価 (B)										
集計点=(A)×0.7+(B)×0.3											
総合評価		<総合評価> 集計点1.0以上1.5未満...[S] 集計点1.5以上2.5未満...[A] 集計点2.5以上3.5未満...[B] 集計点3.5以上4.5未満... [C] 集計点4.5以上5.0以下...[D]									

項目	評価者 1	評価者 2	総括評価者
育成記録・適性・留意事項等			
指導・助言の記録 本人の職務上の指導に関し配慮してきた点及び職員的能力開発・研修の成果等 ・具体的な育成指導事項 ・業務のアドバイス ・キャリアビジョンの形成 ・受講を勧めた研修・研修を受けたことによる成果 等			
業務の適性 現在の業務の適性と留意点、職員に向く業務 ア 非常に適している イ 適している ウ 普通 エ やや適していない オ 全く適していない ※適性を選択した理由や留意した事項、今後経験させたい業務等を具体的に記載してください	適性	適性	適性
上位職位への適性 現在より上位の職位に対する現時点での適格性・能力の状況、更に必要と考えられる能力等			

行動特性 (該当項目にチェックすること)		
	評価者 1	評価者 2
明朗		
運命的		
親切		
慎重		
誠実		
機敏		
謙虚		
忍耐強い		
几帳面		
能弁		
頑固		
軽率		
内気		
神経質		
高慢		
あき易い		
粗雑		
感情的		

総評	評定結果と業務の適性等を総合的に判断し、総合的所見を記入して下さい。 また、以下の3点について留意事項があれば記入して下さい。 ①今後、指導を行う上において留意が必要と思われる点 ②健康状態、家庭事情及び出勤状況等で留意すべき点 ③その他特記事項		
----	---	--	--

■ 人事評価表(現業用)

人事評価表

(現業用)

様式第6号

評価日	平成 年 月 日	配置年月日	平成 年 月 日	評価者	職名	氏名
被 評 価 者	所 属	内部組織		評価者1		
	職 名	年齢(年度末時点)		評価者2		
	氏 名	職員コード		総括評価者		

評価項目	キーワード	自己評価		評価者による評価							
		評価	評価根拠	評価者1		評価者2		総括評価者			
				評価	評価根拠	評価	評価根拠	評価	評価根拠		
行動 評価	責任ある行動 役割の遂行										
	規律 コンプライアンス										
	協働・連携 対話・説明 意思疎通・調整										
	チームワーク (所属内連携)										
	理解・判断 論理的思考										
	企画・立案 業務改善提案 情報収集活用										
	目標設定 業務マネジメント (業務の管理)										
	知識・技能 専門性 注意・安全対応 事業実施・業務処理										
	自律性 積極性(意欲)										
	行動評価の全体評価 (A)										
実績 評価	業務の成果										
	創意工夫・業務改善 の成果										
実績評価の全体評価 (C)											
集計点=(A)×0.7+(B)×0.3											
総合評価		<総合評価> 集計点1.0以上1.5未満...[S] 集計点1.5以上2.5未満...[A] 集計点2.5以上3.5未満...[B] 集計点3.5以上4.5未満... [C] 集計点4.5以上5.0以下...[D]									

項目	評価者 1	評価者 2	総括評価者
育成記録・適性・留意事項等			
指導・助言の記録			
業務の適性	適性	適性	適性
上位職位への適性			

行動特性 (該当項目にチェックすること)		
	評価者 1	評価者 2
明朗		
運命的		
親切		
慎重		
誠実		
機敏		
謙虚		
忍耐強い		
几帳面		
能弁		
頑固		
軽率		
内気		
神経質		
高慢		
あき易い		
粗雑		
感情的		

総評	評定結果と業務の適性等を総合的に判断し、総合的所見を記入して下さい。 また、以下の3点について留意事項があれば記入して下さい。 ①今後、指導を行う上において留意が必要と思われる点 ②健康状態、家庭事情及び出勤状況等で留意すべき点 ③その他特記事項		
----	---	--	--

■ 業務管理・キャリア開発シート(係長級以上用)

(様式第9号)

(係長級以上用)

平成22年度 業務管理・キャリア開発シート

部署名	所属	内部組織	派遣先
職名	氏名	ふりがな	職員コード

1 今年度の業務について

(まず組織のミッション等を記入し、ミッション等を達成するための個人の業務目標を記入すること)

組織のミッション (または、課、担当、係としての業務目標)	
----------------------------------	--

(1) ミッション等達成に向けた今年度の主要な業務目標(所属長との面談で確定させてください。)(4~5月記入)

目標(何を)	業務目標達成のための具体的取組(どのような方法で・どこまで)	期限(いつまでに)
①		
②		
③		

(2) (1)の業務目標の中間点検(9月記入)

進捗状況	取組状況口成果	上期までの状況をふまえた上での下期に向けた具体的取組
① ()計画以上 ()概ね計画どおり ()遅れている		
② ()計画以上 ()概ね計画どおり ()遅れている		
③ ()計画以上 ()概ね計画どおり ()遅れている		

(3) 年間を通じた業務目標に対する取組成果等の自己評価(1月記入)

進捗状況	取組状況口成果	来年度に向けた目標や取組、課題
① ()計画以上 ()概ね計画どおり ()遅れている		
② ()計画以上 ()概ね計画どおり ()遅れている		
③ ()計画以上 ()概ね計画どおり ()遅れている		

(4) 担当業務等において改善すべきと考える事項とその改善策等について記載してください。(4月記入)

改善すべき事項	その改善方法(提案等)

(5) 担当業務を進めるうえで困っていること等があれば記載してください。(課長補佐級以下の職員のみ記載してください。)

(9月・1月記入)

9月	1月

(6) 期首面談・上期評価後面談で受けたアドバイス、面談を受けた感想等(面談終了後記入)

期首面談(異動後面談)	上期評価後面談

(7) 今年度の担当業務についてどのように考えていますか。

業務認識	4月	9月
難易度	()難しすぎる ()難しい ()適当である ()易しい ()易しすぎる	()難しすぎる ()難しい ()適当である ()易しい ()易しすぎる
量	()多すぎる ()多い ()適当である ()少ない ()少なすぎる	()多すぎる ()多い ()適当である ()少ない ()少なすぎる
関心度	()興味がある ()やや興味がある ()普通である ()あまり興味がない ()興味がない	()興味がある ()やや興味がある ()普通である ()あまり興味がない ()興味がない
能力	()発揮できる ()やや発揮できる ()普通である ()あまり発揮できない ()発揮できない	()発揮できる ()やや発揮できる ()普通である ()あまり発揮できない ()発揮できない
今後	()ぜひ続けたい ()まあ続けたい ()どちらでもよい ()あまり続けたくない ()もう続けたくない	()ぜひ続けたい ()まあ続けたい ()どちらでもよい ()あまり続けたくない ()もう続けたくない

2 自己のキャリアビジョン及び経歴

(1) 今後の自分の能力開発の方向性として、次のどれが近いですか。一つ選びその理由等を記載してください。(4・9月記入)

- ①専門分野が得意分野のスペシャリストとして能力を高めたい。
 ②いろいろな職務を幅広く経験し、どんな仕事でもできる能力を高めたい。
 ③大局的な見地から組織を管理し、意思決定を行う能力を高めたい。
 ④その他

<その他の内容、理由等>

(2) 現在の担当業務を除き、直前に担当していた業務をはじめとして過去の担当業務と、それに対する自己評価による適性を記入してください。

業務分類は別紙より選択してください。(所属内での担当替の場合も別区分として記載してください) (4月記入)

区分	期間	所属・担当名	(1) 主な担当業務	(2) 担当業務に対し感じた適性	(3) (2)の理由(100字以内)
直前	平成 年 月 ～平成 年 月	(所属名) (係・担当名)	(業務分類) () (具体的内容)	() 1. 非常に適していた () 2. 適していた () 3. 普通 () 4. やや適していなかった () 5. 全く適していなかった	
その前	平成 年 月 ～平成 年 月	(所属名) (係・担当名)	(業務分類) () (具体的内容)	() 1. 非常に適していた () 2. 適していた () 3. 普通 () 4. やや適していなかった () 5. 全く適していなかった	
更にその前	平成 年 月 ～平成 年 月	(所属名) (係・担当名)	(業務分類) () (具体的内容)	() 1. 非常に適していた () 2. 適していた () 3. 普通 () 4. やや適していなかった () 5. 全く適していなかった	

上記以外で過去に一番適していたと思われる業務があれば、記載して下さい。

最適	平成 年 月 ～平成 年 月	(所属名) (係・担当名)	(業務分類) () (具体的内容)	() 1. 非常に適していた () 2. 適していた () 3. 普通 () 4. やや適していなかった () 5. 全く適していなかった	
----	-------------------	----------------------	-----------------------	--	--

(3) 自己の能力開発・向上に活かすため、あなたが特に希望する研修、派遣があれば以下から選択してください。

(課長補佐級以下の職員のみ記載してください) (4月・9月記入)

- 国の教育研修機関(自治大学校等) 国の省庁への派遣 他県への派遣 市町村への派遣
 民間企業派遣 海外派遣研修 試験研究機関への派遣 大学院への派遣
 その他 ()

派遣可能期間: ()数年 ()1年 ()6か月 ()3か月 ()1か月 ()1か月未満

派遣希望時期: ()必ず行きたい ()できれば行きたい

理由、特記事項:

(4) 県職員として、今年度の自己の能力開発目標、今後受講したい研修内容並びにその研修の受講実績を記載してください。

(資格取得、スキル向上の取組等。担当業務外も含む。研修は、自治研修所研修、部局内研修等を参考にし、自由に記載すること)

	4月・9月(目標)	1月(研修受講実績及び成果)
能力開発目標		
受講したい研修		

3 部下職員の能力開発について

年度当初における部下職員の育成指導の方針や課題、並びにその後の状況について記載してください。

(直属の部下のいない職員の場合は後輩職員への指導について記載してください)

4月(育成指導の方針や課題)	9月(取組状況等)	1月(取組状況等)

4 職場環境について

(1) 職場における人間関係や雰囲気について、どのように考えていますか。

4月	9月
() とても良い () 良い () 普通である () あまり良くない () 悪い	() とても良い () 良い () 普通である () あまり良くない () 悪い

(2) 現在の職場環境について日頃感じていることや改善に取り組んでいる事項を記載してください。

4月	9月

■ 業務管理・キャリア開発シート(主事・技師級、一般専門職用)

(様式第10号)

平成22年度 業務管理・キャリア開発シート

(主事・技師級、一般専門職用)

部署名	所属	内部組織	派遣先
職名	氏名	ふりがな	職員コード

1 今年度の業務について

(まず組織のミッション等を記入し、ミッション等を達成するための個人の業務目標を記入すること)

組織のミッション (または、課、担当、係としての業務目標)	
----------------------------------	--

(1) ミッション等達成に向けた今年度の主要な業務目標(所属長との面談で確定させてください。)(4～5月記入)

目標(何を)	業務目標達成のための具体的取組(どのような方法で・どこまで)	期限(いつまでに)
①		
②		
③		

(2) (1)の業務目標の中間点検(9月記入)

①	進捗状況 ()計画以上 ()概ね計画どおり ()遅れている	取組状況□成果	上期までの状況をふまえた上での下期に向けた具体的取組
②	進捗状況 ()計画以上 ()概ね計画どおり ()遅れている	取組状況□成果	上期までの状況をふまえた上での下期に向けた具体的取組
③	進捗状況 ()計画以上 ()概ね計画どおり ()遅れている	取組状況□成果	上期までの状況をふまえた上での下期に向けた具体的取組

(3) 年間を通じた業務目標に対する取組成果等の自己評価(1月記入)

①	進捗状況 ()計画以上 ()概ね計画どおり ()遅れている	取組状況□成果	来年度に向けた目標や取組、課題
②	進捗状況 ()計画以上 ()概ね計画どおり ()遅れている	取組状況□成果	来年度に向けた目標や取組、課題
③	進捗状況 ()計画以上 ()概ね計画どおり ()遅れている	取組状況□成果	来年度に向けた目標や取組、課題

(4) 担当業務等において改善すべきと考える事項とその改善策等について記載してください。(4月記入)

改善すべき事項	その改善方法(提案等)

(5) 担当業務を進めるうえで困っていること等があれば記載してください。(9月・1月記入)

9月	
1月	

(6) 期首面談・上期評価後面談で受けたアドバイス、面談を受けた感想等(面談終了後記入)

期首面談(異動後面談)	上期評価後面談

(7) 今年度の担当業務についてどのように考えていますか。

業務認識	4月	9月
難易度	()難しすぎる ()難しい ()適当である ()易しい ()易しすぎる	()難しすぎる ()難しい ()適当である ()易しい ()易しすぎる
量	()多すぎる ()多い ()適当である ()少ない ()少なすぎる	()多すぎる ()多い ()適当である ()少ない ()少なすぎる
関心度	()興味がある ()やや興味がある ()普通である ()あまり興味がない ()興味がない	()興味がある ()やや興味がある ()普通である ()あまり興味がない ()興味がない
能力	()発揮できる ()やや発揮できる ()普通である ()あまり発揮できない ()発揮できない	()発揮できる ()やや発揮できる ()普通である ()あまり発揮できない ()発揮できない
今後	()ぜひ続けたい ()まあ続けたい ()どちらでもよい ()あまり続けたくない ()もう続けたくない	()ぜひ続けたい ()まあ続けたい ()どちらでもよい ()あまり続けたくない ()もう続けたくない

■ 業務管理・キャリア開発シート(医師・看護師・現業職用)

(様式第11号)

平成22年度 業務管理・キャリア開発シート

(医師・看護師・現業職員用)

部署名	所属	内部組織	派遣先
職名	氏名	ふりがな	職員コード

1 今年度の業務について

(まず組織のミッション等を記入し、ミッション等を達成するための個人の業務目標を記入すること)

組織のミッション (または、課、担当、係としての業務目標)	
----------------------------------	--

(1) ミッション等達成に向けた今年度の主要な業務目標(所属長との面談で確定させてください。)(4～5月記入)

目標(何を)	業務目標達成のための具体的取組(どのような方法で・どこまで)	期限(いつまでに)
①		
②		
③		

(2) (1)の業務目標の中間点検(9月記入)

進捗状況	取組状況□成果	上期までの状況をふまえた上での下期に向けた具体的取組
① ()計画以上 ()概ね計画どおり ()遅れている		
② ()計画以上 ()概ね計画どおり ()遅れている		
③ ()計画以上 ()概ね計画どおり ()遅れている		

(3) 年間を通じた業務目標に対する取組成果等の自己評価(1月記入)

進捗状況	取組状況□成果	来年度に向けた目標や取組、課題
① ()計画以上 ()概ね計画どおり ()遅れている		
② ()計画以上 ()概ね計画どおり ()遅れている		
③ ()計画以上 ()概ね計画どおり ()遅れている		

(4) 担当業務等において改善すべきと考える事項とその改善策等について記載してください。(4月記入)

改善すべき事項	その改善方法(提案等)

(5) 担当業務を進めるうえで困っていること等があれば記載してください。(9月・1月記入)

9月	1月

(6) 期首面談・上期評価後面談で受けたアドバイス、面談を受けた感想等(面談終了後記入)

期首面談(異動後面談)	上期評価後面談

(7) 今年度の担当業務についてどのように考えていますか。

業務認識	4月	9月
難易度	()難しすぎる ()難しい ()適当である ()易しい ()易しすぎる	()難しすぎる ()難しい ()適当である ()易しい ()易しすぎる
量	()多すぎる ()多い ()適当である ()少ない ()少なすぎる	()多すぎる ()多い ()適当である ()少ない ()少なすぎる
関心度	()興味がある ()やや興味がある ()普通である ()あまり興味がない ()興味がない	()興味がある ()やや興味がある ()普通である ()あまり興味がない ()興味がない
能力	()発揮できる ()やや発揮できる ()普通である ()あまり発揮できない ()発揮できない	()発揮できる ()やや発揮できる ()普通である ()あまり発揮できない ()発揮できない
今後	()ぜひ続けたい ()まあ続けたい ()どちらでもよい ()あまり続けたくない ()もう続けたくない	()ぜひ続けたい ()まあ続けたい ()どちらでもよい ()あまり続けたくない ()もう続けたくない

2 自己のキャリアビジョン及び経歴

- (1) 自己の能力分析をふまえ、自己のさらなる能力向上を図るため、または自己の新たなキャリア形成を図るために、今後どのような分野の業務（異なる職種の仕事を含む）に従事してみたいと考えていますか。（4月・9月記入）

①具体的な業務内容：

理由等：

②具体的な業務内容：

理由等：

- (2) 現在の担当業務を除き、直前に担当していた業務をはじめとして過去の担当業務と、それに対する自己評価による適性を記入してください。業務分類は別紙より選択してください。（所属内での担当替の場合も別区分として記載してください）

（4月記入）

区分	期間	所属・担当名	(1) 主な担当業務	(2) 担当業務に対し感じた適性	(3) (2)の理由(100字以内)
直前	平成 年 月 ～平成 年 月	(所属名) (係・担当名)	(業務分類) () (具体的内容)	() 1. 非常に適していた () 2. 適していた () 3. 普通 () 4. やや適していなかった () 5. 全く適していなかった	
その前	平成 年 月 ～平成 年 月	(所属名) (係・担当名)	(業務分類) () (具体的内容)	() 1. 非常に適していた () 2. 適していた () 3. 普通 () 4. やや適していなかった () 5. 全く適していなかった	
更にその前	平成 年 月 ～平成 年 月	(所属名) (係・担当名)	(業務分類) () (具体的内容)	() 1. 非常に適していた () 2. 適していた () 3. 普通 () 4. やや適していなかった () 5. 全く適していなかった	

上記以外で過去に一番適していたと思われる業務があれば、記載して下さい。

最適	平成 年 月 ～平成 年 月	(所属名) (係・担当名)	(業務分類) () (具体的内容)	() 1. 非常に適していた () 2. 適していた () 3. 普通 () 4. やや適していなかった () 5. 全く適していなかった	
----	-------------------	----------------------	-----------------------	--	--

- (3) 県職員として、今年度の自己の能力開発目標、今後受講したい研修内容並びにその研修の受講実績を記載してください。

（資格取得、スキル向上の取組等。担当業務外も含む。研修は、自治研修所研修、部局内研修等を参考にし、自由に記載すること）

	4月・9月（目標）	1月（研修受講実績及び成果）
能力開発目標		
受講したい研修		

3 職場環境について

- (1) 職場における人間関係や雰囲気について、どのように考えていますか。

4月	9月
() とても良い () 良い () 普通である () あまり良くない () 悪い	() とても良い () 良い () 普通である () あまり良くない () 悪い

- (2) 現在の職場環境について日頃感じていることや改善に取り組んでいる事項を記載してください。

4月	9月

参考資料2

鳥取県職員の人材育成、能力開発に向けた基本方針

～ みんなで創ろう「活力 あんしん 鳥取県」の実現をめざして ～

組織の力を最大限に引き出し、高めるためには、個々の職員の意欲・能力の向上が不可欠であることは言うまでもありません。

そして、将来ビジョンで示された「活力 あんしん 鳥取県」の実現に向けて少数精鋭による組織力の一層の強化が求められる中で、人材育成の重要度はこれまでも増して高まっています。

この基本方針は、求められる「鳥取県職員像」や「特に重要な能力、姿勢」などを明らかにし、職員の人材育成、能力開発に向けた今後の人事施策の基本的な方向や考え方を示したものです。

今後は、この基本方針に基づいて具体的な取組を実施することにより、職員の意欲・能力の一層の向上を図り、組織の力を最大限に発揮して、県民サービスの向上に努めていきます。

平成21年12月

鳥取県

目標

鳥取県将来ビジョン みんなで創ろう「活力 あんしん 鳥取県」の実現

求められる「鳥取県職員像」

協働と連携により、地域の発展に貢献する職員

- 公平・公正な職務遂行に 使命感・誇り(志)・意欲を持って取り組む職員
- 円滑なコミュニケーションにより 組織の内外で連携を図る職員
- 地域・組織の課題やその解決策について 自ら進んで考え、行動する職員
- 地域を支える「人材」として 成長し続ける職員

人材育成、能力開発に向けた人事施策の考え方

職員と組織の成果発揮(能力発揮)を支える人事施策の展開

- 人事配置、業務経験・OJTによる 経験の蓄積**
→ 人材育成・能力開発により有効性が高い人事制度等の充実
- 研修による 教育**
→ 能力開発に重点化した研修体系の再構築と人事制度等との一体化
- 人事評価、面談による 意欲・動機づけ**
→ わかりやすく納得性が高い評価制度と人事制度・研修等の連携

計画的に実施

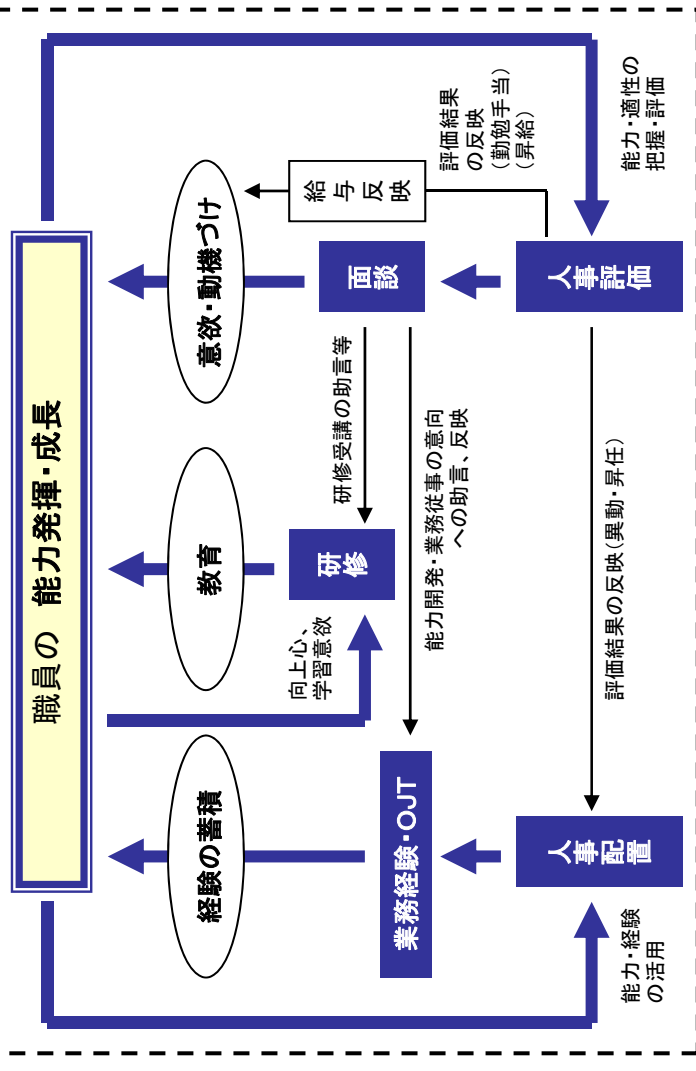
職員自らの主体的な能力開発を促進・支援

↑ ↑ ↑ ↑
職場環境・風土の改善

特に重要な(大切にしたい)能力、姿勢

- 県民の幸福(充実した生活、安心)の実現に向けた高い使命感や誇り
- 公務員としての役割を果たす高いコンプライアンス意識
- 円滑なコミュニケーションや協働・連携の基礎となる対話力、調整力
- 組織のチームワークにつながる協調性・貢献力
- 環境変化の中で、地域や組織の課題に気づき、論理的に考察、判断し、その解決策を見つける力
- 県民視点に立って課題の把握や解決方策を検討し、具体化し、実行する力
- 組織目標・業務目標の達成に向け、組織や業務を的確にマネジメントする力
- 業務の高度化、複雑化に対応できる高い専門能力(専門性)
- 成果を生み出すために、自らの能力を高め、最大限に発揮しようとする意欲や行動力
- 仕事を通じて職員を指導し、育てる能力(人材育成能力)

人材育成のサイクル



職員の育成に係る具体的な取組(人事配置・研修・人事評価における重点的な取組：主なもの)

計画的な育成視点での人事配置・登用

- 中長期的な育成(段階的能力開発)の視点をより重視した計画的な人事配置と研修の実施
 - ・ 年齢・経験・職位に応じた育成の考え方(能力開発・発揮の重点)
 - 〔 20歳代の職員(主事・技師級) → 基礎的職務能力の定着
 - 〔 30歳代の職員(主事・技師級、係長級) → 専門能力の向上・発揮
 - 〔 40歳代以上で係長級以下の職員 → 専門能力の発揮
 - ・ 課長補佐級の職員 → 管理能力の習得、専門能力の発揮
 - ・ 職員のキャリアビジョン(業務適性・志向)形成への支援
 - 〔 30歳、40歳の時期にキャリアビジョン研修を実施
 - 〔 研修後に人事担当者によるキャリア面談を実施
 - ・ 昇任に向けた適時・適切な能力開発、動機づけ
 - 〔 係長級、課長補佐級、課長級への昇任を視野に入れたステップアップ研修を実施
- 的確な昇任者選抜と管理職登用

若年層の人材の強化

- 若年層に対する職場での人材育成(OJT)と研修(offJT)を強化
 - ・ 新規採用職員育成における職場(所属長、上司)の役割の明確化と計画的なOJTの実施
 - ・ 基礎的職務能力の定着・向上をより重視した研修の実施
 - ・ 新規採用職員に対する先輩職員助言・支援制度による支援等の充実
- 採用時の人材選抜を強化
 - ・ 求められる「職員像」を踏まえた人材の選抜
 - ・ 条件附採用期間の厳格かつ的確な運用

業務の高度化、複雑化に対応した専門能力の強化

- 専門能力(専門性)の強化・向上に視点を置いた研修の充実
 - ・ 自治研修所における能力開発研修の充実
 - ・ より有効性の高い部局研修の実施(自治研修所との連携・協力の推進、内容の充実)
- プロフェッショナルを旨とした高度な専門性を有する職員の計画的育成と活用(登用)
 - ・ キャリアビジョン研修・キャリア面談により、職員のキャリアビジョン形成を支援
 - ・ プロフェッショナル職員を旨とした育成と活用(登用)

業務遂行に支障のある職員等に対する支援の強化

- 業務遂行の課題・精神性疾患等を抱える職員に対する早期かつ的確な支援の実施
 - ・ 「業務遂行に支障のある職員等の取扱いに関する指針」に基づいた的確な支援の実施
 - ・ 業務遂行に支障のある職員に対する業務改善支援研修の実施

研修の強化

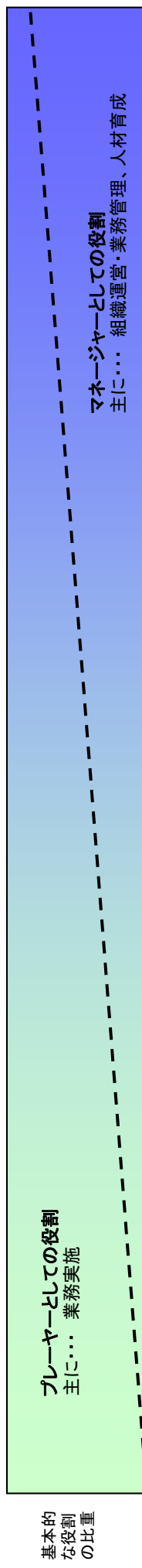
- 求められる「職員像」「能力水準」などを踏まえた新たな研修体系の実施
 - ・ 基礎的職務能力の定着・向上をより重視した新規採用職員に対する新たな研修体系
 - ・ 新たな階層別研修と昇任前ステップアップ研修の実施
 - ・ キャリアビジョン研修の充実とキャリア面談の実施
- 人事評価の結果を活用した能力開発向上研修などへの受講等の助言・支援
 - 体験・実感型活動や社会貢献活動等を活用した新たな研修の実施
 - ・ 体験型・実感型研修の充実(拡充)
 - ・ 社会貢献活動を自主研修活動として評価

わかりやすく納得性が高い人事評価制度の充実(整理・見直し)

- 求められる「職員像」「基本的な役割」「能力水準」などを踏まえた人事評価制度の充実
- わかりやすさ・納得性をより重視した人事評価制度の充実
 - ・ 評価項目と着眼点の簡素化(整理・見直し)をはじめとする制度のスリム化

職位ごとに求められる「基本的な役割」

基本的な役割	一般職員(主事・技師級)		係長級	課長補佐級	管理職(課長級以上)
	基礎的職務能力 開発期	基礎的職務能力 開発期以降			
組織運営・業務管理	業務処理担当者 ■ 所属の組織目標を踏まえた係業務における課題把握、改善方策立案、目標設定 ■ 係業務の実施状況等の管理		管理職の代理・代行責任者 (課長補佐水準業務の責任者・実施者) ■ 組織運営・業務管理上の判断、指示 ■ 組織目標の具体化、係・担当の業務目標設定に係る調整、助言、指導 ■ 業務管理の実務(所属の業務実施状況等の把握など) ■ 安全で働きやすい職場環境づくりのための所属内管理、点検等の実務	部・局・課などの組織における総括責任者 (管理職水準業務の責任者・実施者) ■ 組織の責任者としての判断、決定 ■ 県政の基本方針を踏まえた組織目標の設定 ■ 組織目標の達成に向けた職員への業務配分、業務指揮 ■ 組織と職員の能力発揮を支える安全で働きやすい職場環境づくり	
人材育成	■ 後輩職員に対する職務上の助言、指導、育成		■ 部下職員の能力、適性等の把握と能力開発の視点からの指導、育成	■ 適正な人事評価の実施とその結果の活用などによる職員の人材育成 ■ 職員の能力開発・向上に向けた意欲を高める環境づくり	
業務実施	■ 的確な担当業務の処理、進行管理 ■ 通常の業務処理における調整、連携、説明		■ 的確な担当業務の処理、進行管理 ■ 新規、異例な業務処理などにおける調整、連携、説明	■ 施策や事業などの企画立案、事業等の実施・進行管理 ■ 重要な調整、連携、説明 ■ 係・担当間の調整・とりまとめ	■ 県政全般の広い視点に立った重要な施策や方針の企画立案、事業等の実施 ■ 特に重要な調整、連携、説明(外部に対するものなど)
(備考)	係長級 一般職員 基本的な役割としては、「業務実施」が特に重要 (プレーヤーとしての役割が中心)		管理職 課長補佐級 基本的な役割としては、「組織運営・業務管理」「人材育成」が特に重要 (マネージャーとしての役割が中心)		



※「マネージャーとしての役割」と「プレーヤーとしての役割」の比重は、同じ職位であっても、ライン職・スタッフ職としての立場や業務内容によって異なる