

人事院規則11-10（職員の降給）

平成21年3月18日制定

（総則）

第一条 職員（給与法第六条第一項の俸給表（以下「俸給表」という。）のうちいずれかの俸給表（指定職俸給表を除く。）の適用を受ける者をいう。以下同じ。）の降給については、別に定める場合を除き、この規則の定めるところによる。

第二条 いかなる場合においても、法第二十七条に定める平等取扱の原則、法第七十四条に定める分限の根本基準及び法第百八条の七の規定に違反して、職員を降給させてはならない。

（降給の種類）

第三条 降給の種類は、降格（職員の意に反して、当該職員の職務の級を同一の俸給表の下位の職務の級に変更することをいう。以下同じ。）及び降号（職員の意に反して、当該職員の号俸を同一の職務の級の下位の号俸に変更することをいう。以下同じ。）とする。

（降格の事由）

第四条 各庁の長（給与法第七条に規定する各庁の長又はその委任を受けた者をいう。以下同じ。）は、職員が降任された場合のほか、次の各号のいずれかに掲げる事由に該当する場合において、必要があると認めるときは、当該職員を降格するものとする。この場合において、第二号の規定により職員のうちいずれを降格させるかは、各庁の長が、勤務成績、勤務年数その他の事実に基づき、公正に判断して定めるものとする。

一 次に掲げる事由のいずれかに該当する場合（職員が降任された場合を除く。）

イ 職員の能力評価又は業績評価の人事評価政令第九条第三項（人事評価政令第十四条において準用する場合を含む。）に規定する確認が行われた人事評価政令第六条第一項に規定する全体評語が最下位の段階である場合（次条及び第六条第一項第一号イにおいて「定期評価の全体評語が最下位の段階である場合」という。）その他勤務の状況を示す事実に基づ

づき勤務実績がよくないと認められる場合において、指導その他の人事院が定める措置を行ったにもかかわらず、なお勤務実績がよくない状態が改善されないときであって、当該職員がその職務の級に分類されている職務を遂行することが困難であると認められるとき。

ロ 各庁の長が指定する医師二名によって、心身の故障があると診断され、その故障のため職務の遂行に支障があり、又はこれに堪えないことが明らかなる場合

ハ 職員がその職務の級に分類されている職務を遂行することについての適格性を判断するに足りると認められる事実に基づき、当該適格性を欠くと認められる場合において、指導その他の人事院が定める措置を行ったにもかかわらず、当該適格性を欠く状態がなお改善されないとき。

二 官制若しくは定員の改廃又は予算の減少により職員の属する職務の級の給与法第八条第一項の規定による定数に不足が生じた場合

(降号の事由)

第五条 各庁の長は、職員の定期評価の全体評語が最下位の段階である場合その他勤務の状況を示す事実に基づき勤務実績がよくないと認められる場合であり、かつ、その職務の級に分類されている職務を遂行することが可能であると認められる場合であって、指導その他の人事院が定める措置を行ったにもかかわらず、なお勤務実績がよくない状態が改善されない場合において、必要があると認めるときは、当該職員を降号するものとする。

(臨時的職員又は条件付採用期間中の職員の特例)

第六条 各庁の長は、臨時的職員又は条件付採用期間中の職員が降任された場合のほか、次の各号のいずれかに掲げる事由に該当する場合において、必要があると認めるときは、いつでもこれらの職員を降格することができる。

一 次に掲げる事由のいずれかに該当する場合（職員が降任された場合を除く。）

イ 職員の定期評価の全体評語が最下位の段階である場合（条件付採用期間中の職員にあつては、当該職員の特例評価の人事評価政令第十八条において準用する人事評価政令第九条第三項に規定する確認が行われた人事評価政令第十六条第一項に規定する全体評語が下位の段階である場合。次項において同じ。）その他勤務の状況を示す事実に基づき勤務実績がよくないと認められる場合であって、当該職員がその職務の級に分類さ

れている職務を遂行することが困難であると認められるとき。

ロ 心身の故障のため、職務の遂行に支障があり、又はこれに堪えないことが明らかである場合ハイ又はロに掲げる場合のほか、客観的事実に基づいてその職務の級に分類されている職務を遂行することが困難であると認められるとき。

二 第四条第二号に掲げる事由

2 各庁の長は、臨時的職員又は条件付採用期間中の職員の定期評価の全体評語が最下位の段階である場合その他勤務の状況を示す事実に基づき勤務実績がよくないと認められる場合であり、かつ、その職務の級に分類されている職務を遂行することが可能であると認められる場合であって、必要があると認めるときは、いつでもこれらの職員を降号することができる。

(通知書の交付)

第七条 各庁の長は、職員を降給させる場合には、職員に規則八一一二（職員の任免）第五十三条に規定する通知書（以下「通知書」という。）を交付して行わなければならない。ただし、通知書の交付によることができない緊急の場合においては、通知書に代わる文書の交付その他適当な方法をもって通知書の交付に代えることができる。

(処分説明書の写しの提出)

第八条 各庁の長は、職員を降給させたときは、法第八十九条第一項に規定する説明書の写し一通を人事院に提出しなければならない。

(受診命令に従う義務)

第九条 職員は、第四条第一号ロに規定する診断を受けるよう命ぜられた場合には、これに従わなければならない。

(雑則)

第十条 この規則の実施に関し必要な事項は、人事院が定める。

附則

この規則は、平成二十一年四月一日から施行する。

能力評価シート(全職員共通)

(様式1)

年度	着眼点	職位等	所属	補職名	職員番号	被評価者氏名
20	A	共通一般職				

評価種類	評価面談日	第一評価者補職名氏名	第二評価者補職名氏名	調整評価者補職名氏名
基準日	H20.10.31			

対象評価要素数 **7** 参考: 評価点数

番号	評価要素	被評価者の着眼点 (着眼点選択で自動表示) 自己評価の理由 (評価の際に被評価者が記入すること。)	評価記号(評語)を記入			
			自己	第一	第二	調整
1	理解力系 (知識・理解力、分析力、洞察力)	職務に必要な知識とスキルがどんなことであるかを理解している。				
2	企画力系 (創意工夫、企画力、構想力)	インターネットや書籍、新聞などから職務に必要な情報を集めながら担当する職務を見つめ直し、仕事をわかりやすく改善しながら、さらにはマンネリ化させていない。				
3	実行力系 (遂行力、判断力、決断力)	仕事の優先順位を付け、段取りを決め、仕事や約束の期限を守りながら、正確かつ迅速に遂行し、職務においてはPDCAサイクルを実践している。				
4	表現力系 (応対表現力、コミュニケーション・折衝力、渉外力)	わかりやすい文章や資料を作成するとともに、相手(市民)に好印象を与える言葉遣いや態度、姿勢(傾聴)をとり、上司に報告や連絡、相談するなど、人の繋がりを大切にしている。				
5	人材活用能力系 (指導力、育成力)	(対象外)				
6	組織管理能力系 (監督力、統率力)	(対象外)				
7	姿勢態度 (責任感、規律性)	全体の奉仕者としての自覚を持ち、服務規律などのルールを遵守する中において自らの職責を果たしながら、誰に対しても礼儀正しく、また時間を大切にしている。				
8	チャレンジ意欲 (向上心)	物事をプラス思考で捉え、失敗があったときも前向きに切り替えながら、自分の職務能力を伸ばすことや経験を積むための取組をしている。				
9	チームワーク (協力と協働)	自分の仕事や職務に必要な情報の提供や共有に努めるとともに、人が嫌がる仕事や他者の仕事も自ら申し出て取り組むなど他者への協力や協働を惜しまないことで、組織に人数以上の達成度を持たせている。				

評価者コメント(評価理由)	第一評価	
	第二評価	
	調整評価	

職員課 使用欄	能力評価点		着眼点	
------------	-------	--	-----	--

能力評価要素着重点一覧表(保育職用)

評価要素	職位	G. 一般職	H. 主査職	I. 主査保育主任職	J. 係長級(園長)職
1. 理解力系	思考力群	知識・理解力 保育所保育指針や保育計画など職務に必要な知識やスキルがどのくらいあるかを理解している。	社会情勢等による市民要求の変化を把握し、育児相談や育児支援などの職務に必要な専門的知識とスキルを理解し、仕事に反映している。	社会情勢等による市民要求の変化を把握し、保育と保育所運営の必要知識とスキルを認識し、仕事に反映している。	社会情勢等による市民要求の変化を読み、その変化に応えながら安全な保育と保育所運営を実践している。
		創造工夫 インターネットや書籍、新聞などから担当する職務を集め直し、仕事にアイディアや工夫を凝らしながら改善している。	子どもの最善の利益を考慮し、最新の事例と対比するなど、常に類似の事例と対比するなどの、よりよい方法を探索して安易に前例踏襲をしていない。	職員や保護者の意見を調整しながら子どもの最善の利益を考慮し、最新の事例と対比するなど、常に類似の事例と対比するなどの、よりよい方法を探索して安易に前例踏襲をしていない。	仕事の組み立ては次のステップに進むように柔軟性を確保しながら、その到達点を明確にしている。
3. 実行力系	実行力群	遂行力 仕事の優先順位を付け、段取りを決め、仕事や約束の期限を守りながら、正確かつ迅速に遂行し、職団に適切な指導、援助を行うことで、心身共に健全な育成を図り、職務においてPDCAサイクルを実践している。	仕事の効率を重視し、さらにはスケジュール管理しながら、目標や目的の実現に向けた方策を行い、仕事ぶり(保育)が習慣化した行動が見られる。	職員全員の仕事の効率を重視し、さらにはスケジュール管理しながら、目標や目的の実現に向けた方策(保育)を有効に実行し、仕事ぶりが巧みである。	保育指導計画の実施に変更が出たときやトラブルの初動対応などが即時かつ的確で、仕事を進める段取りが巧みで安定感がある。
		成対察視力 わかりやすい文章や資料を作成する(市民)に好印象を与える言葉遣いや態度、姿勢(傾聴)をとることで、保育者のイメージアップに繋げ、また、上司に報告や連絡、相談するなど、人の繋がりを大切にしている。	相手(市民)に説明するときは相手の理解度に合わせた説明をする。説明するときは要点をまとめ、資料をまとめた上で重要な場合、は、図表に示される率値と整理している。	保護者などから理不尽な要求があっても状況に応じて、保護者の気持ちに寄り添い、対応しておき、また部下職員に対してはこまめに声をかけて小さな声も蓋めていける。	理不尽な要求に対しては、時には相手(市民)に強気な対応をしながらも、どんな人も包み込む接遇を基本にしておき、また部下職員に対してはこまめに声をかけて小さな声も蓋めていける。
4. 表裏力系	行動力群	成対察視力 わかりやすい文章や資料を作成する(市民)に好印象を与える言葉遣いや態度、姿勢(傾聴)をとることで、保育者のイメージアップに繋げ、また、上司に報告や連絡、相談するなど、人の繋がりを大切にしている。	相手(市民)に説明するときは相手の理解度に合わせた説明をする。説明するときは要点をまとめ、資料をまとめた上で重要な場合、は、図表に示される率値と整理している。	保護者などから理不尽な要求があっても状況に応じて、保護者の気持ちに寄り添い、対応しておき、また部下職員に対してはこまめに声をかけて小さな声も蓋めていける。	理不尽な要求に対しては、時には相手(市民)に強気な対応をしながらも、どんな人も包み込む接遇を基本にしておき、また部下職員に対してはこまめに声をかけて小さな声も蓋めていける。
		指導力 園長を補佐する立場から部下に仕事の動機付けをするためのヒントを与え、現場の経験を個別指導を行う中で、部下職員にノウハウを伝承するなど、仕事ぶりは後輩職員の良き手本となっている。	職場に活気を生み出しながら、仕事のノウハウを伝承するなど、仕事ぶりは後輩職員の良き手本となっている。	園長を補佐する立場から部下に仕事の動機付けをするためのヒントを与え、現場の経験を個別指導を行う中で、部下職員にノウハウを伝承するなど、仕事ぶりは後輩職員の良き手本となっている。	部下に仕事の動機付けをするためのヒントを与え、現場の経験を個別指導を行う中で、部下職員にノウハウを伝承するなど、仕事ぶりは後輩職員の良き手本となっている。
6. 組織管理力系	組織管理力系	(対象外)	(対象外)	(対象外)	(対象外)
		監督力 園長を補佐する立場から部下に目標や方針、目標を部下に浸透させるとともに、部下に仕事を配分し課題を投げかけたときは仕事や得意なことを認めている。	園長を補佐する立場から部下に目標や方針、目標を部下に浸透させるとともに、部下に仕事を配分し課題を投げかけたときは仕事や得意なことを認めている。	園長を補佐する立場から部下に目標や方針、目標を部下に浸透させるとともに、部下に仕事を配分し課題を投げかけたときは仕事や得意なことを認めている。	園長を補佐する立場から部下に目標や方針、目標を部下に浸透させるとともに、部下に仕事を配分し課題を投げかけたときは仕事や得意なことを認めている。
7. 姿勢態度	姿勢態度	全体の養育者としての自覚を保持し、勤務規律などのルールを遵守する中において自らに課せられた責任を全うし、誰に対しても礼儀正しく、また時間を大切にしている。	全体の養育者としての自覚を保持し、勤務規律などのルールを遵守する中において自らに課せられた責任を全うし、誰に対しても礼儀正しく、また時間を大切にしている。	全体の養育者としての自覚を保持し、勤務規律などのルールを遵守する中において自らに課せられた責任を全うし、誰に対しても礼儀正しく、また時間を大切にしている。	全体の養育者としての自覚を保持し、勤務規律などのルールを遵守する中において自らに課せられた責任を全うし、誰に対しても礼儀正しく、また時間を大切にしている。
		物事をプラス思考で捉え、失敗があっても前向きに切り替え、自分の職務能力を伸ばすこととや経験を活かすための取組をしている。	物事をプラス思考で捉え、失敗があっても前向きに切り替え、自分の職務能力を伸ばすこととや経験を活かすための取組をしている。	物事をプラス思考で捉え、失敗があっても前向きに切り替え、自分の職務能力を伸ばすこととや経験を活かすための取組をしている。	物事をプラス思考で捉え、失敗があっても前向きに切り替え、自分の職務能力を伸ばすこととや経験を活かすための取組をしている。
9. チームワーク(協力と協働)	情意識群	自分の仕事や職務に必要な情報の提供や共有に努めるとともに、人から依頼される仕事や他者の仕事への協力や協働を惜しまないこと、組織に人数以上の達成度を持たせていく。	業務が効率的かつ正確に遂行されるよう相互チェックや相互関係を確認し、必要に応じて、解決策や調整案を提案し、多角的視点から意見を出し、調整に協力し、情報や知識、経験を共有している。	業務が効率的かつ正確に遂行されるよう相互チェックや相互関係を確認し、必要に応じて、解決策や調整案を提案し、多角的視点から意見を出し、調整に協力し、情報や知識、経験を共有している。	自分の仕事や職務に必要な情報の提供や共有に努めるとともに、人から依頼される仕事や他者の仕事への協力や協働を惜しまないこと、組織に人数以上の達成度を持たせていく。
		業務が効率的かつ正確に遂行されるよう相互チェックや相互関係を確認し、必要に応じて、解決策や調整案を提案し、多角的視点から意見を出し、調整に協力し、情報や知識、経験を共有している。	業務が効率的かつ正確に遂行されるよう相互チェックや相互関係を確認し、必要に応じて、解決策や調整案を提案し、多角的視点から意見を出し、調整に協力し、情報や知識、経験を共有している。	業務が効率的かつ正確に遂行されるよう相互チェックや相互関係を確認し、必要に応じて、解決策や調整案を提案し、多角的視点から意見を出し、調整に協力し、情報や知識、経験を共有している。	業務が効率的かつ正確に遂行されるよう相互チェックや相互関係を確認し、必要に応じて、解決策や調整案を提案し、多角的視点から意見を出し、調整に協力し、情報や知識、経験を共有している。

※1: 職位(G~J, K)と評価要素(1~9)の交差欄のセルに記載された事項が評価要素の着重点である。対象外とは評価しない着重点である。※2: 保育職の係長補佐職以上及び技能労働者の係長職以上は共通の当該職位の着重点を適用すること。

(技能労働職用)

評価要素	職位	K. 技能労働職
1. 理解力系	思考力群	知識・理解力 事故を未然に防ぐために必要な安全や衛生管理の知識と仕事の手順がどうであるかを理解している。
		創造工夫 インターネットや書籍、新聞などから担当する職務を集め直し、仕事にアイディアや工夫を凝らしながら改善している。
3. 実行力系	実行力群	遂行力 仕事の優先順位を付け、段取りを決め、仕事や約束の期限を守りながら、正確かつ迅速に遂行し、職団に適切な指導、援助を行うことで、心身共に健全な育成を図り、職務においてPDCAサイクルを実践している。
		成対察視力 わかりやすい文章や資料を作成する(市民)に好印象を与える言葉遣いや態度、姿勢(傾聴)をとることで、保育者のイメージアップに繋げ、また、上司に報告や連絡、相談するなど、人の繋がりを大切にしている。
6. 組織管理力系	組織管理力系	(対象外)
		(対象外)
8. チャレンジ意欲(向上心)	情意識群	自分の仕事や職務に必要な情報の提供や共有に努めるとともに、人から依頼される仕事や他者の仕事への協力や協働を惜しまないこと、組織に人数以上の達成度を持たせていく。
		業務が効率的かつ正確に遂行されるよう相互チェックや相互関係を確認し、必要に応じて、解決策や調整案を提案し、多角的視点から意見を出し、調整に協力し、情報や知識、経験を共有している。

(加野市)

平成 年度 職務行動観察記録票

1次評価者 職・氏名		No.	
被評価者	職 名	氏 名	氏 名
月/日	職務で観察された「賞賛されるべき行動」、 「問題があり指導すべき行動」	評価者との対応 (賞賛、激励、援助、指導、注意等)	

分類	評価項目	着眼する行動特性	
		一般職	監督職
組織運営	行政経営		<ul style="list-style-type: none"> ①組織目標設定力 ②資源活用力 ③危機管理能力
	組織管理		<ul style="list-style-type: none"> ①業務把握力 ②指示指導力 ③部下育成力
	組織活性化	<ul style="list-style-type: none"> ①チームワーク ②組織貢献力 ③コミュニケーション 	<ul style="list-style-type: none"> ①組織活性化 ②組織貢献力 ③コミュニケーション
思考計画	企画・計画	<ul style="list-style-type: none"> ①情報指向性 ②先見性 ③解決策立案力 	<ul style="list-style-type: none"> ①情報指向性 ②先見性 ③課題把握力
	改革・改善	<ul style="list-style-type: none"> ①変革力 ②コスト意識 ③市民満足重視 	<ul style="list-style-type: none"> ①変革力 ②コスト意識 ③市民満足重視
達成行動	実践・行動	<ul style="list-style-type: none"> ①達成指向 ②判断力 ③柔軟性 	<ul style="list-style-type: none"> ①達成指向 ②判断力 ③柔軟性
	対人関係	<ul style="list-style-type: none"> ①説明力 ②説得力 ③住民対応力 	<ul style="list-style-type: none"> ①説明力 ②説得力 ③対外調整力
知識態度	向上了心・積極性	<ul style="list-style-type: none"> ①困難な仕事に挑戦 ②自己啓発 ③自律性 	<ul style="list-style-type: none"> ①困難な仕事に挑戦 ②自己啓発 ③自律性
	知識・専門性	<ul style="list-style-type: none"> ①基礎的職務知識 ②IT使用の技術 ③担当業務知識 	<ul style="list-style-type: none"> ①指導的職務知識 ②IT使用の技術 ③専門知識
	公務員倫理	<ul style="list-style-type: none"> ①公務員としての自覚 ②ルール、マナーの遵守 ③公平・公正な対応 	

(人吉市)

※ 技能労働職の評価項目は、一般職の評価項目を基本に、別途統合・簡素化して作成しています。

◎評価項目と着眼点

評価にあたっては、被評価者の区分に応じて、対応する評価項目を適用します。評価項目ごとの着眼点及びその具体例は次のとおりです。

《組織運営分野》

項目	構成能力	着眼点 (行動例)	解 説	該当 職位
行政経営	組織目標設定力	市の基本方針に沿って所管部署の目標設定を行い、部下職員にも浸透させている。	・上目標に沿って目標達成に必要な手順を考 え、担当部署の現実的な目標を設定する。 ・設定した目標を部下に口頭できちんと説明し ており、部下もその方針に沿って仕事を進め ている。	管理職①
	資源活用能力	事業の優先順位に応じて業務配分や予算執行を行い、人員や予算を有効に活用している。	・事業の廃止を含めた見直しを常に行い、優先 的な事業に人員と予算を配分している。 ・業務委託や民営化など、民間企業等の外部資 源を活用した方が効率的なものは、積極的に 活用する。	管理職②
	危機管理能力	日頃から危機管理について対策を立て、不測の事態に際しても、迅速に対処し責任を持って解決している。	・事が起こる前に、想定しうる問題に対する対 策を立てている。 ・些細な問題も報告でできる雰囲気をつくり、現 場で生じた問題を把握している。 ・問題が生じたときも冷静に対処し、責任を持 って最後まで対応する。	管理職③
組織管理	業務把握力	所管業務の内容・進捗状況を把握し、再評価・検証を行っている。	【定義】業務の把握、部下指導など所管する部署を管理する能力。 ・所管する部署の業務内容及び進捗状況を把握 しており、上司の質問に適切に回答できる。 ・業務が当初の目的どおりその効果を発揮して いるか、常に検証している。	監督職① 管理職①
	指示指導力	部下職員の業務量・心身の状態を常に把握し、納得できる指導・助言を行っている。	・部下職員の業務量に偏りがないか、問題を抱 えていないか、常にチェックしている。 ・タイミングを逃さず、必要な助言・指導を行 っている。 ・部下職員に納得させている。 ・常日頃から部下職員の言動に気を配り、心身 の故障を見つけたら、助言を与え、上司や入 事担当者に報告している。	監督職② 管理職②

項目	構成能力	着眼点 (行動例)	解 説	該当 職位
組織管理	部下育成力	様々な職務経験、研修等の機会を積極的に与えるなど、個々の職員の能力を高めている。	・担当業務を決めるにあたっては、職務経験 を通じて育成を念頭に判断している。 ・女性職員に固定的な業務負担を押し付ける ことなく、様々な職務経験を積ませている。 ・研修の機会があれば、積極的に参加を促し ている。	監督職③ 管理職③
	【定義】所管する部下職員の活性化や情報の共有を進める能力。	組織の一員としての自覚を持ち、繁忙時など積極的に他の職員に協力している。	・他の係員の業務の進み具合に気を配り、緊 忙期には積極的に協力を申し出ている。 ・ひとりで仕事を抱え込まず、必要に応じて 同僚に協力を求めている。	一般職①
組織活性化	組織活性化	自由に発言・相談できる仕事のしやすい雰囲気を作り、部下職員のやる気を高めている。	・部下からの仕事の提案が活発であり、気 軽に相談されている。 ・一方的に指示命令するだけでなく、部下か らの提案も積極的に採用している。	監督職① 管理職①
	組織貢献力	組織における自分の役割・組織目標を的確に理解し、それを果たすべく行動している。	・職位、年齢に応じた部署内での自らの役割 を認識し、そのとおりに行動している。 ・市役所業務全体の中で、自部署の果たすべ き役割を理解し、担当業務の目的を念頭に 仕事をしている。 【一般職】 ・上司や同僚に対して、こまめな報告・連絡・ 相談を欠かさず、自分勝手な判断でことを 進めない。 ・担当業務や市の業務に関する情報を他の職 員に知らせ、互いに情報をやり取りしてい る。	一般職② 監督職② 管理職②
	コミュニケーション	【監督職・管理職】 上司・部下職員への報告・連絡・相談を的確に行い、定期的なミーティングを開くなどして、情報を共有している。	・定期的に部署内でのミーティングを開き、 部下に必要なと思われる情報を伝達すると ともに、所管部署内での情報の共有を進めて いる。 ・上司や同僚に対して、こまめな報告・連絡・ 相談を欠かさず、自分勝手な判断でことを 進めない。	監督職③ 管理職③

《思考計画分野》

項目	構成能力	着眼点(行動例)	解説	該当職位
企 画 ・ 計 画	情報指向性	職務に関する情報に関心をもち、民間や他の自治体の動向などを常に把握し、業務に活用している。	・新聞、雑誌、ホームページなどから積極的に業務に関する情報を収集・活用している。 ・他自治体や民間企業等の職員との人脈を持ち、必要な情報を収集している。	一般職① 監督職① 管理職①
	先見性	社会情勢を考慮し、幅広く長期的な視野に立った企画を立案するなど、常に先手を打つ行動をしている。	・社会情勢の変化をつかみ、担当部署を離れた広い視野を持っている。 ・情勢の変化や課題に迫られることなく、先手を打って仕事を進めている。	一般職② 監督職② 管理職②
	解決策立案力	職務の目的・諸条件を踏まえ、現実性・妥当性のある課題解決策を立案している。	・達成すべき目標を踏まえ、効果的かつ現実的な解決策やその手順を立案する。 ・問題解決するための手順、方策は、他の職員や関係者から賛同、合意を得ている。	一般職③ 監督職③ 管理職③
	課題把握力	広い視野で情勢分析を行い、組織や業務の課題を的確に把握している。	・内外の環境の変化に留意しながら、行政ニーズや業務処理上の問題点を的確に発見、分析、把握している。 ・把握した組織や業務の課題について、何をすべきか自らの言葉で部下に示している。	管理職③
【定義】コスト意識、市民満足重視など、前例に囚われず改善を進める能力。				
変革力	前例にとらわれず、常に問題意識を持って業務の改善や改革に取り組んでいる。	・前例に囚われず、仕事の目的に沿って常にプラスαを加えた仕事をしている。 ・問題意識が高く、積極的に改善提案をしている。	一般職① 監督職① 管理職①	
改革・改善	費用対効果を考え、無駄を省き、最小の経費で最大の効果が出るように取り組んでいる。	・常に費用対効果を検証しながら、効率的に業務を執行している。 ・会議にも人件費などのコストがかかっていることを認識し、無駄な会議を省くなど、日常的なコスト削減に取り組んでいる。	一般職② 監督職② 管理職②	
市民満足重視	常に市民の立場に立って考え、市民サービスの向上を第一に行動している。	・安易に役所の立場を押し付けず、相手の立場を考えたり仕事をしている。 ・より市民の利便性が高まるように、考えた仕事をすすめる。 ※直接市民に接しない管理部門でも、内閣顧客(職員、業者など)に対し、左記のような行動があったかどうかを見る。	一般職③ 監督職③ 管理職③	

《達成行動分野》

項目	構成能力	着眼点(行動例)	解説	該当職位
実 行 動	達成指向	業務の目的や課題を正しく理解し、期限を守り、最後まで責任を持って成し遂げている。	・業務の目的や課題に沿って、期限内に仕事をやり遂げ、遅れることがない。 ・業務遂行にあたっては、困難な状況や障害があってもあきらめず、目標達成に向けて最後まで確実にやりぬいている。	一般職① 監督職① 管理職①
	判断力	業務の目的を理解し、優先順位を考えて、正確かつ迅速な判断をしている。	・業務の目的や要点を押さえた判断を迅速に行い、その判断に誤りが少ない。 ・今何を優先すべきかを理解しており、その優先順位に基づいて業務を処理している。 ・目先の利益や一時的な解決策にとらわれず、施策や長期的な視点から総合的な判断をしている。	一般職② 監督職② 管理職②
	柔軟性	自分の考えに固執せず、相手の話をよく聞き、状況に応じた対応をしている。	・相手の話をじっくり聞き、自分の考えとの違いを理解したうえで判断している。 ・自分の考えに固執せず、状況に応じてより良い手法を選択している。 ・不利な事態になっても、落ち着いて臨機応変に対応することができる。	一般職③ 監督職③ 管理職③
	【定義】自らの考えを伝え、納得させ、利害関係を調整する能力。			
対 人 関 係	説明力	時・場所・相手に応じて、丁寧でわかりやすい説明をしている。	・説明したい要求や主張をわかりやすく、正確に相手に伝えている。 ・場面や相手に応じて、しゃべり方や説明内容を変えている。 ・相手の考えや感情を感じ取りながら、説明ができる。	一般職① 監督職①
	説得力	相手の主張にも耳を傾け、自分の考えを立場の異なる相手に伝え、納得させる。	・感情的にならず、相手の話をよく聞き、自分の考えや意図を立場や意見の異なる相手に伝え、納得させている。 ・相手との合意を生み出し、協力を得ながら交渉や話し合いを有利に進めている。	一般職② 監督職② 管理職①
	対人関係構築力	日頃から市職員としての信頼を得ており、業務に生かせるような人間関係を構築している。	・職場内外の関係者と仕事を越えた良好な人間関係を築き、業務遂行に当たり依頼できる相手を数多く持っている。 ・職員、各種団体からの信頼を得ており、気軽に相談できる関係を構築している。	管理職②

項目	構成能力	着眼点 (行動例)	解説	該当職位
知識・専門性	指導的執務知識	部下職員を指導できるに足る業務に関する契約・法令等の知識を身につけている。	<ul style="list-style-type: none"> 部下の起案する文書(会計関係含む)をチェックし、漏れなく誤りを正している。 部下指導に必要な文書・法制・契約・財務等に関する知識を身につけている。 文書作成や表計算のソフトを使い、必要な書類を手早く作成するとともに、業務の効率化に活用している。 ホームページでの情報収集や、グループウェアなどのIT技術を日常業務に活用している。 担当業務遂行に必要な基礎的知識を身につけている。 業務の周辺分野の内容についても積極的に習得し、業務内容の質を高めている。 	監督職① 一般職② 監督職②
	IT使用の技術	パソコンを使った文書・資料の作成、グループウェアやEメールその他のITを業務効率化に活用している。		一般職③
公 務 員 倫 理	担当業務知識	担当業務に関する専門的知識・技術を身につけ、業務に活用している。	<ul style="list-style-type: none"> 所掌業務遂行に必要な幅広い専門的知識・技術を習得している。 習得した知識経験を協議、検討、決定、計画等に活用し、施策や業務目標の実現にいかしている。 	監督職③
	専門知識	所掌事務に必要な専門的知識・技術を身につけ、施策立案、課題解決に活用している。	<ul style="list-style-type: none"> 【定義】 全体の奉仕者としての自覚を持ち、ルール・マナーを身につけている。 市役所の信用を傷つけないよう、公務内外を問わず法令を遵守し、全体の奉仕者としての立場をわきまえている。 公務員としての使命感のもと、責任ある言動に努めている。 服務規則を守り、遅刻や欠勤などがない。 上司の指示に従い、自分勝手な行動をしない。 率先して職場のルールを遵守し、上司・同僚など他人に迷惑をかけていない。 どんな相手にも親切丁寧な態度で、公平・公正かつ誠実な対応をしている。 不正や違法な行為、不当な圧力に対しては毅然とした態度で対処している。 	一般職① 一般職② 一般職③

項目	構成能力	着眼点 (行動例)	解説	該当職位
対 人 関 係	住民対応力	身だしなみ、言葉遣いなどの接客マナーを身につけ、苦情に対しても誠実に応対している。	<ul style="list-style-type: none"> 誰に対しても挨拶を欠かさず、好感の持てる礼儀、態度、身だしなみで接客している。 苦情、苦言に対して最後まで相手の話を聞き、苦情の内容・感情を理解したうえで誠実に応対している。 縦割り意識を持たず、市の政策や施策の方向に沿って、市全体の利益を考慮して協力しあっている。 互いに意見の対立する問題に対して、粘り強く交渉し、解決している。 	一般職③ 監督職③ 管理職③
	対外調整力	縦割り意識にとらわれず、部署を超えた広い視野に立つて内外の調整をしている。		

《知識態度分野》

項目	構成能力	着眼点 (行動例)	解説	該当職位
向 上 心 ・ 積 極 性	困難な仕事に挑戦	新しい業務・困難な業務に対しても、失敗をおそれず積極的に取り組んでいる。	<ul style="list-style-type: none"> 現状維持に甘んじず、新たな課題に積極的に取り組んでいる。 経験と方策を使いこなし、また組織力を活用し、困難な業務に取り組んでいる。 	一般職① 監督職① 管理職①
	自己啓発	人的交流、情報収集・研修会への参加などを通して、職務に必要な知識・技術を積極的に学んでいる。	<ul style="list-style-type: none"> 自らの長所短所を知り、積極的に研修に参加するなど、日頃から自己啓発に努めている。 他自治体職員や民間企業の職員との交流に努め、多様な価値観・知識を学んでいる。 	一般職② 監督職② 管理職②
	自律性	自らの役割を自覚し、自己管理に努め、指示を待つことなく自発的に業務に取り組んでいる。	<ul style="list-style-type: none"> 行動目標や問題意識を持ち、率先して業務に取り組んでいる。 常に体調管理に努め、業務に支障の出るような飲酒などをしない。 	一般職③ 監督職③ 管理職③
	【定義】 業務の円滑な遂行に必要な知識・技術。	公文書の書き方、事務決裁規程、条例の読み方、財務会計など基礎的な事務処理知識を身につけている。		一般職①

一般

平成 年度 人事評価シート（管理職用）

見本

能力評価)				職員コード・氏名																																
評価項目 要素	内容・程度	配点	自己申告	自己申告	1次評価 評定の根拠となる事実等	2次 評価 点數																														
			自己アピール等	自己アピール等																																
要素	内容・程度	配点			1次評価 評定の根拠となる事実等	2次 評価 点數																														
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; width: 80%;"> <p>「評価項目（要素）」 「内容・程度」「配点」は、 【能力評価の評価指標】 を参照してください。</p> </div>																																				
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">2次評価者 能力評価意見</th> <th colspan="2">1次評価</th> <th colspan="2">2次評価</th> <th colspan="2">最終評価</th> </tr> <tr> <td colspan="2" rowspan="2"></td> <td colspan="2">業績評価</td> <td colspan="2">能力評価</td> <td colspan="2">補職者</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="2"></td> <td colspan="2">補職： 氏名：</td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">2次評価者 能力評価意見 1次評価と異なる評価をした場合は必ず記入</td> <td colspan="2">1次評価</td> <td colspan="2">2次評価</td> <td colspan="2">最終評価</td> </tr> </tbody> </table>							2次評価者 能力評価意見		1次評価		2次評価		最終評価				業績評価		能力評価		補職者						補職： 氏名：		2次評価者 能力評価意見 1次評価と異なる評価をした場合は必ず記入		1次評価		2次評価		最終評価	
2次評価者 能力評価意見		1次評価		2次評価		最終評価																														
		業績評価		能力評価		補職者																														
						補職： 氏名：																														
2次評価者 能力評価意見 1次評価と異なる評価をした場合は必ず記入		1次評価		2次評価		最終評価																														
2次評価							1次評価																													
総合意見							総合意見																													
補職： 氏名：							補職： 氏名：																													

《能力評価の評価指標》

評価項目	指標 内容・程度	点数		概要
		係長 (1)	(2) (1) (2)	
業務知識	業務の遂行に必要となる技術や知識の習熟度			【別項「資格・免許等について」を参照】
	① 業務に必要となる資格・免許を有している。	2	2 2	-
	② ※以下のいずれかに該当する場合は、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修めている。	1	1 1	-
③ 上記のいずれにも該当しない場合	0	0 0	-	

《能力評価の準備指標》

評価項目	指標 内容・程度	点数		概要
		係長 (1)	(2) (1) (2)	
業務知識	業務の遂行に必要となる適宜の知識、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			
	① 他からのサポートがなくても業務を正確に遂行し、業務遂行に支障をきたさないこと(下記の内いずれにも該当しない場合)	10	8 15 17	・業務知識上の通常のチームワークや上司からの指示等の場合は、業務遂行に支障をきたさないこと(下記の内いずれにも該当しない場合)で、①に該当します。 【(2)の例】 ・通常1人で処理可能な業務のサポート作業に、当該業務に関する知識が不足しているため、作業に遅れやミスが度々見受けられる。(係長・係員) ・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しまうことがある。(管理職) →業務遂行に軽微の支障を来しているといえます。 【(3)の例】 ・②の例で、他の職員がサポートが度々見受けられる。(係長・係員) ・③の例で、他の職員のサポートがあってもチーム作業に大きなミスが度々見受けられる。(係長・係員) ・②の例で、他の職員のサポートがあっても、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業務遂行に重大な支障を来しているといえます。
	② 他からのサポートがなくても軽微なミスや遅れを繰り返した業務が円滑に遂行しないなど、業務遂行に軽微の支障を来している事実がある。(業務を単独で円滑に遂行できない程度が軽微)	8	6 12 13	
業務知識	③ 他からのサポートがないと業務遂行に困難をきたす業務がほとんどあり、また他からのサポートがあっても軽微なミスや遅れを繰り返した業務が円滑に遂行しないなど、業務遂行に支障を来している事実がある。(業務を単独で円滑に遂行できない程度が重い)	4	3 6 2 6	
	④ ③については、連続1年以上の業務従事経験が必要とする。(係長のみ)			

《能力評価の準備指標》

評価項目	指標 内容・程度	点数		概要
		係長 (1)	(2) (1) (2)	
業務知識	業務の遂行に必要となる技術や知識の習熟度			【別項「資格・免許等について」を参照】
	① 業務に必要となる資格・免許を有している。	2	2 2	-
	② ※以下のいずれかに該当する場合は、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修めている。	1	1 1	-
③ 上記のいずれにも該当しない場合	0	0 0	-	

《能力評価の準備指標》

評価項目	指標 内容・程度	点数		概要
		係長 (1)	(2) (1) (2)	
業務知識	業務の遂行に必要となる適宜の知識、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			
	① 業務に必要となる資格・免許を有している。	2	2 2	-
	② ※以下のいずれかに該当する場合は、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修めている。	1	1 1	-
③ 上記のいずれにも該当しない場合	0	0 0	-	

《能力評価の準備指標》

評価項目	指標 内容・程度	点数		概要
		係長 (1)	(2) (1) (2)	
業務知識	業務の遂行に必要となる適宜の知識、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			
	① 業務に必要となる資格・免許を有している。	2	2 2	-
	② ※以下のいずれかに該当する場合は、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修めている。	1	1 1	-
③ 上記のいずれにも該当しない場合	0	0 0	-	

《能力評価の準備指標》

評価項目	指標 内容・程度	点数		概要
		係長 (1)	(2) (1) (2)	
業務知識	業務の遂行に必要となる適宜の知識、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			
	① 業務に必要となる資格・免許を有している。	2	2 2	-
	② ※以下のいずれかに該当する場合は、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修めている。	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 (1)	(2)	(1) (2)	
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職業かつ確実なやり方として行っているか、又は自らのノウハウを積極的に伝達・提供しているか。	-	10	-	10
	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貢献を求めていること(下記の内いずれにも該当しない場合)	-	-	-	10
	② 要請・依頼に対して、自ら主体的な働きかけを行い、全体の業務遂行やチームワークに貢献を求めている事実が複数ある。	-	-	-	8
姿勢 態度	組織における自己の役割を認識し、与えられた業務を恪くことのない公正な職務執行と厳正な職務規律の確立に努めているか。	10	10	10	10
	① 「市民の意見を聞くことのない公正な職務執行と厳正な職務規律の確立に努める」が、職務のモラルを低下させるような行動がない。	10	10	10	10
	② ③に該当しない場合	-	-	-	4
役割 規律	職務のモラルを低下させる次のような行動が複数あった。	6	6	6	6
	① 始業時間中に勤務時間を怠らないういふ態度で勤務する	6	6	6	6
	② ③に該当しない場合	-	-	-	0
役割 規律	職務のモラルを低下させる次のような行動が複数あった。	0	0	0	0
	① 勤務時間中に無断で勤務する	0	0	0	0
	② ③に該当しない場合	-	-	-	0

◎概要
係長(1)、管理職(1)はライン職相当、係長(2)、管理職(2)はスタッフ職相当に相当。

《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 (1)	(2)	(1) (2)	
役割 意識	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態度	10	-	-	10
	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貢献を求めていること(下記の内いずれにも該当しない場合)	-	-	-	10
	② 要請・依頼に対して、自ら主体的な働きかけを行い、全体の業務遂行やチームワークに貢献を求めている事実が複数ある。	-	-	-	8
姿勢 態度	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職業かつ確実なやり方として行っているか。	10	10	10	10
	① 「市民の意見を聞くことのない公正な職務執行と厳正な職務規律の確立に努める」が、職務のモラルを低下させるような行動がない。	10	10	10	10
	② ③に該当しない場合	-	-	-	4
役割 規律	職務のモラルを低下させる次のような行動が複数あった。	6	6	6	6
	① 始業時間中に勤務時間を怠らないういふ態度で勤務する	6	6	6	6
	② ③に該当しない場合	-	-	-	0
役割 規律	職務のモラルを低下させる次のような行動が複数あった。	0	0	0	0
	① 勤務時間中に無断で勤務する	0	0	0	0
	② ③に該当しない場合	-	-	-	0

一般

見本 平成 年度 人事評価シート〔管理職用〕

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	職員コード	氏名(旧姓使用者は、旧姓を使用)
組織目標						
目標						
目標 1						
目標 2						
目標 3						
目標 4						
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 達成状況 / 実施状況 達成度 (評価) 点数	合計点					
2次評価 達成状況 / 実施状況 達成度 (評価) 点数	合計点					

評価期間 1	~	2	目標設定面談日	中間フォロー面談日	評価時面談日
--------	---	---	---------	-----------	--------

1 評価期間が、異動などにより04/1~3/31でない場合に記入 2 休職・病休などにより、業績評価を行わない場合にその理由・期間を記入

《業務目標の設定》

被評価者は、組織目標、業務分担、川崎再生ACTIONシステムにおける事務事業総点検の「今年度の取組」、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。

目標管理では、組織全体が「目標の連鎖の体系」になっていることが求められます。職員一人ひとりが組織目標の一部を担っていますので、業務目標の設定に当たっては、上司の業務目標との連鎖（リンク）に加えて、職員相互の業務目標についても連携を図ることが必要です。

また、これらの業務目標を共有化することにより、目標達成に向けて組織内の協力・支援体制を築いていくことが求められます。

1 係長以上の業務目標の設定の仕方

(1) 業務目標の数

3～4とします。

業務目標を自分の担当業務・職責をすべてカバーするように設定しようとする、3～4以上設定する必要が出てきますが、あまり多くなると重要な目標までも中途半端になりがちです。業務目標として設定するものは、組織目標を踏まえた目標を選び出し、その中から優先順位の高い目標を3～4設定するものとします。

(2) ウェイト

業務目標相互間の業務量、重要性等を比較考慮して、合計が100%になるよう業務目標ごとのウェイトを設定します。各業務目標のウェイトは45%を上限として5%きざみで設定します。

2 係員の業務目標の設定の仕方

(1) 業務目標の数

係員の場合も、係長以上と同様に業務目標の数は、3～4とします。

ただし、係員の場合、「上司の指示や定められた手続に従い、担当者として業務を迅速かつ正確に処理することが求められる」ことなどを考慮し、割り振られた業務全体をなるべく業務目標として設定するよう、業務単位で目標を設定します。（業務分担によっては、いくつかの業務をまとめて目標を設定します。）

(2) ウェイトの特例（係員）

係員の場合も、係長以上と同様に、1つの業務目標のウェイトは45%を上限とします。

ただし、「経常業務の適正処理」を担当し、その担当業務を業務目標に設定する場合で、業務量等を考慮するとウェイトの上限（45%）を超えて設定せざるを得ないときは、70%を上限として設定できるものとします。

(3) 「経常業務の適正処理」と「改善目標」に関する業務目標の設定について

- | |
|--|
| 【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等を向上させる目標 |
|--|

経常業務の適正処理とその業務に関する改善目標は、抱き合わせで1つの目標として設定します。

ただし、改善目標部分の難易度が「B」以上の場合は、大幅な改善といえますので、適正処理と抱き合わせとしないで、単独の目標（ウエイトの上限45%）として設定します。

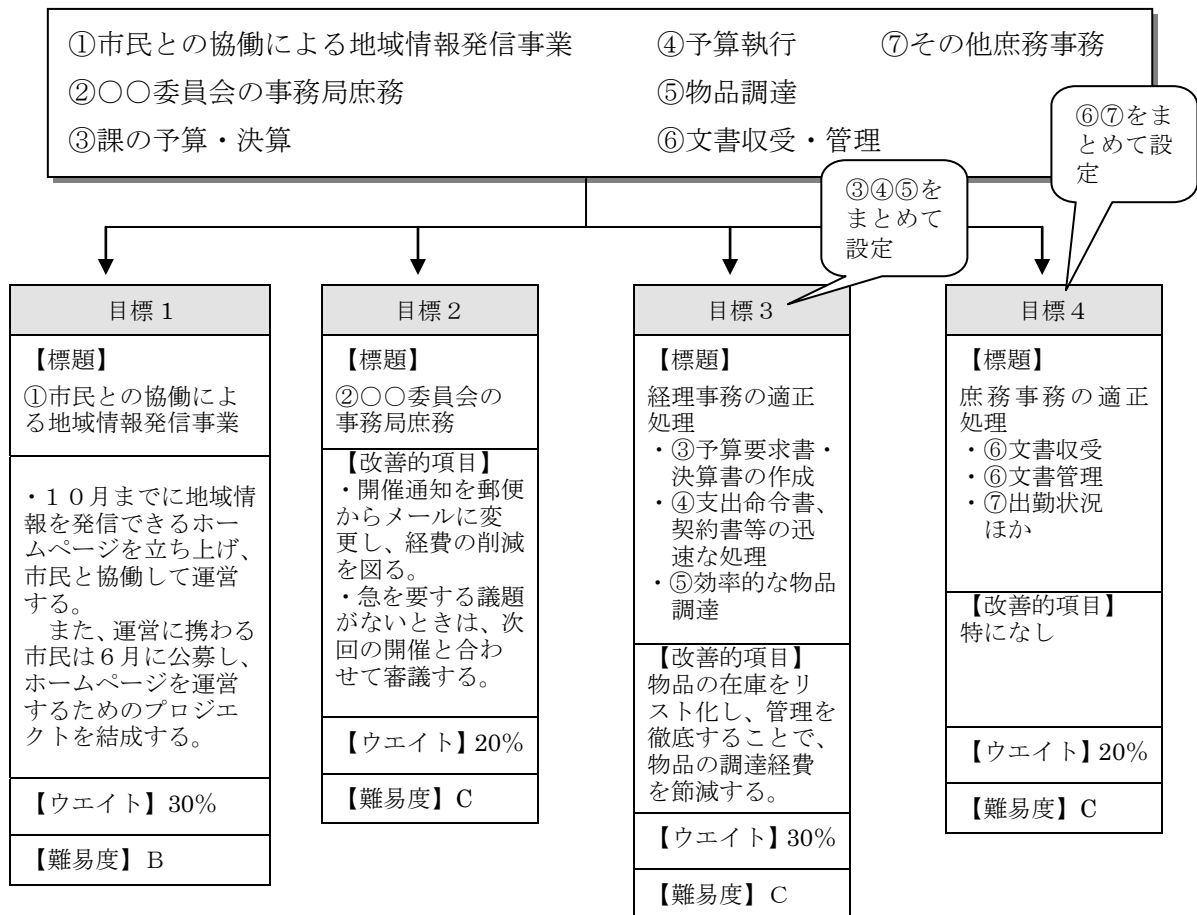
なお、ウエイトについては必ず評価者と被評価者が話し合い、業務量や重要性を勘案しつつ共通の認識を図ることが大切です。

《係員の目標設定パターンとウエイトの目安》

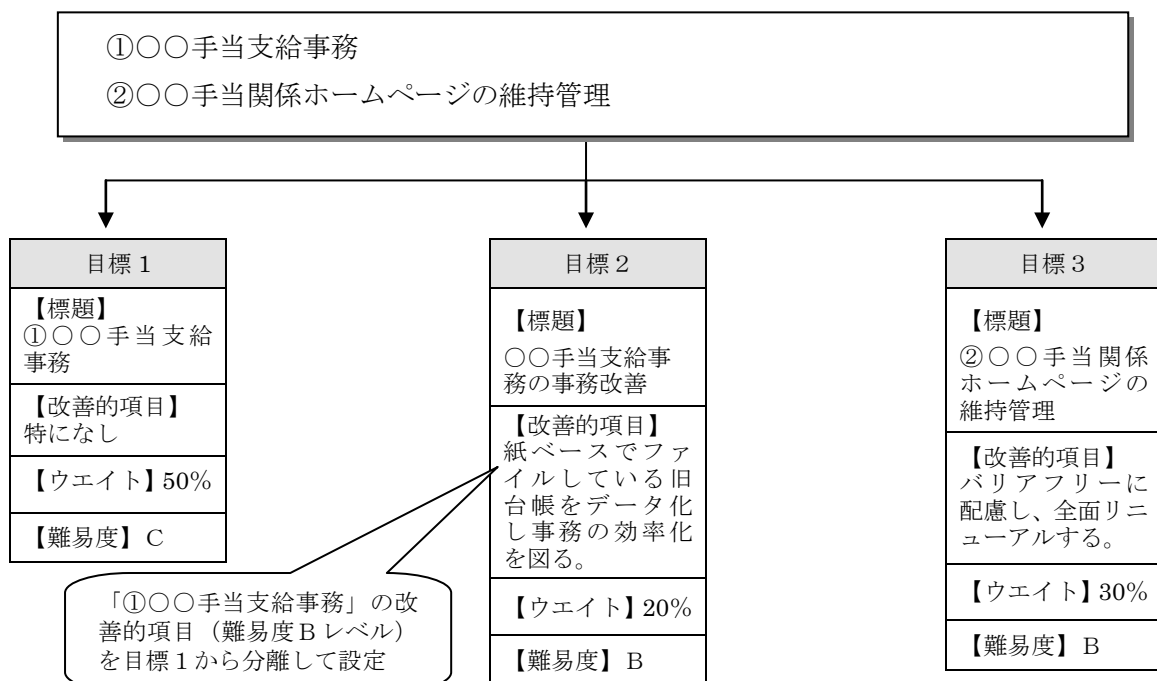
目標設定のパターン	難易度 〔「難易度マトリックス表」当てはめて設定〕		ウエイト
経常業務の適正処理のみの目標	「難易度マトリックス表」に当てはめて難易度を設定		70%上限 ※難易度がC以下の場合
経常業務の適正処理と改善目標に関する業務目標について			
① 経常業務に関する改善目標の難易度が「C」に該当する場合は、経常業務の適正処理の目標と抱き合わせで1つの目標として設定	「C」		70%上限
② 経常業務に関する改善目標の難易度が「B」以上に該当する場合は、経常業務の適正処理と改善目標をそれぞれ単独の目標として設定	経常業務の適正処理の目標	「難易度マトリックス表」に当てはめて難易度を設定	70%上限 ※難易度がC以下の場合
	改善目標	「A」又は「B」	45%上限

目標設定の仕方(例)(係員のみ)

< Aさんの場合 > ※いくつかの業務をまとめて設定する例



< Bさんの場合 > ※1つの業務を分離して、3~4の目標を設定する例



《難易度》

難易度の設定に当たっては、次の「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。

その際、被評価者はなぜその難易度（「A」「B」の場合のみ）に分類したのかを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。

難易度の設定基準

- 難易度「A」となる目標
「視点」の困難度の区分が「A」に該当し、かつ貢献度、優先度の区分が「A」又は「B」に該当する場合に比重を勘案して判断する。
- 難易度「D」となる目標
「視点」の困難度、貢献度、優先度の項目のどの区分にも該当しない場合は難易度「D」とする。
- 難易度「B」「C」となる目標
該当する区分の比重で総合的に勘案して判断する。

【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	○新しい制度の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	○市民サービス	○大きな市民サービスの改善が見込まれる目標 ※2	○市民サービスの改善が見込まれる目標 ※2	○着実な市民サービスを提供する目標 ※3
	○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
	○行政課題	○新総合計画、新行財政改革プラン、施政方針に関連し、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
優先度	○時間的制約 ※4	○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	

《達成度》

1次評価者及び2次評価者は、設定された目標がどの程度達成されたかに基づいて評価します。

ただし、外部環境の急激な変化等、予想以上の困難（良好）な状況により、目標を「達成した」又は「下回った」場合は、達成度を1ランク上位（下位）に決定することができます。（評価点については、次頁の《業績評価の点数化》を参照）

1 達成度判定の手順

次の手順1から手順3により、業務を実施した状況を踏まえて、目標ごとに達成度を決定します。

手順1 「達成状況」の判断

目標が達成されたかどうかについて、客観的事実に基づいて判断します。

ここでは手順2の「実施状況」を考慮せず、目標そのものがどの程度達成されたかの判定をします。

区分	程 度	内 容
T 1	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も相当早く達成し、そのことによりコスト面や市民サービスに大きく貢献した ・目標に明記した内容よりも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
T 2	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も早めに達成し、そのことによりコスト面や市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、明記した内容よりも高い水準であった ・目標に明記した数値を上回った
T 3	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
T 4	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
T 5	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

◆全く着手しなかった目標の達成状況の区分は「N」とします。

《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、さらにウエイトをかけて評価点を算出します。

達成度 難易度	達成度					
	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」の交わるところの点数「65」にウエイト45%を乗じて算出します。

$$65 \times 0.45 = 29.25$$

なお、小数点以下の点数は、四捨五入などの処理はせず、そのまま評価シートに記入してください。

《チャレンジ目標の点数化》

チャレンジ目標については、P34～37を参照してください。

水準 達成・効果	達成		n (未達成)
	a (大きい)	b (標準)	
a (高い)	3点	2点	0点
b (標準)	2点	1点	

定型的な部門における目標設定の例（何を、いつまでに、どのように）

※地方公共団体における実例を整理

【市民課】

- ・印鑑登録業務の統一的な事務処理を図るため、○月末までに過去に判断に窮した事例や近隣団体の実例等の収集を行い、それらを基にした事務処理マニュアルを作成する。
- ・○月末までにわかりやすく見やすい住民向けガイド資料を作成し、説明時間の短縮化を図ることにより、受付・交付事務を概ね○件／日処理できるよう迅速化を進める。
- ・受付体制・機器整備に関する提案書について、関係職員との打ち合わせを○月末までに行い、問題点や手続きにおけるお客様の動き等を検証し、○月までに案を仕上げる。

【社会福祉課】

- ・ケースの状況に応じた生活保護世帯の訪問を月○件実施して、健康状態・収入状況等を○月末までに確認し、生活保護世帯の自立助長のための指導を行う。
- ・要保護児童等ケース進行台帳の作成に当たり、○月末までに対象児童の範囲や入力方法、セキュリティ対策をまとめる。
- ・扶助認定事務及び扶助適正事務の効率化を図るため、○月までに事務処理体制の見直しを行うとともに、地域の民生委員との連携を強化するため、○月、△月、×月に○回程度、連絡会議を開催する。
- ・障害児の補装具費支給決定事務など判定が困難なケースについて、○月末までに他市の事例調査を行い、個別記録を整理し、事務作業を1件につき○日程度に短縮する。

【介護保険課】

- ・県の適正化計画に基づき、○月までに新たな給付適正化システム関連業務の運用を徹底するとともに、○月末までにマニュアル・チェックリストを作成し、職員の業務レベルの水准确保を図る。
- ・高齢者健康教室の事業内容及び助成制度を○月の広報誌により広く周知し、○○課と連携した○○の募集を実施することにより、参加者の前年比○%増を図る。
- ・介護保険事業計画に基づく地域密着型サービス事業の適切な実施を図るため、事業者の意向等関連情報の収集を行い、○月までに事業者の公募・選定事務を円滑に進め、事務処理の進捗管理を定期的に課長に報告する。

【納税課】

- ・市県民税（特別徴収）について、○月末までに、事務所への電話・文書催告を行い、滞納事業所数を○○件減らす。

- ・平成〇年度から新たに未滞納になった者に対し、年度末までに最低〇日程度、電話・文書催告等を行い、新規滞納者の前年度比〇%削減を目指す。
- ・現在、約〇%である市税の口座による還付について、各支所〇〇課と集落単位の市税の説明会を合同で行うことにより PR し、年度末までに△%以上向上させる。

【建築指導課】

- ・建築確認審査の処理期間短縮について、年度末までに、審査体制の見直しを行うことにより、消防同意案件を除き概ね〇日以内の処理を行う。
- ・中高層建築物等の建築に関する建築紛争の予防を行うため、〇月までに条例の内容をわかりやすく説明したパンフレットを作成し、住民周知や説明の手続きに関する講習会を隔月に開催するとともに個別相談に応じる。
- ・〇〇地区の都市計画区域の設定を円滑に推進するため、〇月までに住民説明会を開催して住民の合意形成を図るとともに、〇月までに市都市計画審議会への報告資料を作成し、△月予定の審議会にかける。

【住宅課】

- ・市営住宅工事の品質向上を図るため、〇月までに工程会議による定期的な打ち合わせを行うとともに、週〇日は現場での安全管理、工程管理、品質管理についてのチェックを行い、工事成績を全てBランク以上とする。
- ・市営住宅工事の現場監理の徹底を図るため、やり直しや手直しが生じないように、毎週必ず工程会議等で請負業者及び監理者への伝達を行うことにより、現場での各段階確認時における指摘事項を〇項目以内にする。
- ・市営住宅の家賃徴収の徹底を図るため、前年度の徴収率維持を目指し、〇月までに滞納者に対する督促状の発出や訪問徴収を行うとともに、〇、△、×の長期滞納案件について法的措置の執行を行う。

【環境衛生課】

- ・各地域のごみ置場設置条件の不均衡を把握するため、〇月までにごみ収集所台帳のデータベースを完成させ、設置条件の見直しの是非について、部内で成案を得る。
- ・不燃ごみの定期収集について収集ルールの一統及び明確化を図るため、〇月までに市での電話対応案件等を参考に整理した回収ルール案を作成し、全収集業者への説明を行うとともに、意見を聴取し、成案を作成して遵守の徹底を図る。
- ・〇月までにごみ減量ポスターを作成し各自治会へ配布するとともに、〇～〇月の間に重点地区の設定及び説明会を実施し、減量に対する啓発運動の積極的推進を行い、組織目標であるごみ排出量の対前年比△%減の達成を図る。

【下水道課】

- ・ 公共工事のコスト縮減を進めるため、○月末までに近接工事の一括発注や工事積算時における使用材料及び新工法の検討結果の整理を行い、予算額を○%縮減する。
- ・ 下水道水洗化率の向上を図るため、○月末までに旧町村部の下水道未接続世帯情報の統合を行って現状を把握し、HPでの広報記事を作成・掲載するとともに、半期毎に未接続世帯に対し接続促進に関する文書・パンフレットの発出し、接続率の対前年比2%上昇させる。
- ・ 浄化槽補助金に係る事務処理の迅速化を推進するため、○月末までに受付台帳のデータベースを行い関係情報の集約を行い、申請書から決定通知文発出までの事務処理を原則○週間以内に行う。

評価結果のフィードバック（開示内容・方法等）の例

※地方公共団体における実例を整理

	開示内容	開示方法等	【参考】（H19の状況） 評価結果の給与への活用
団体 A	評価シート（一次評価）を開示。（課所長級以上は最終評価も開示）	面談の際に評価シートを開示。	昇給・勤勉手当ともに管理職以上に対して実施。
団体 B	評価シート（一次評価・二次評価）を開示。	評価シートを全職員に送付（面談も実施）。	昇給・勤勉手当ともに管理職以上に対して実施。
団体 C	総合評価結果及び各評価項目の評語を開示。 希望者には評価シートの写しを交付。	希望者のみ二次評価者が面談時に開示。	昇給・勤勉手当ともに全職員に対して実施。
団体 D	総合評価結果及び各評価項目の評語（二次評価）を開示。	開示希望者及び開示を行う必要があると判断される職員に対し開示。	勤勉手当について全職員に対して実施。
団体 E	総合評価結果のみ開示。	昇給・勤勉手当の成績区分決定時に評語を通知。	昇給・勤勉手当ともに全職員に対して実施。
団体 F	総合評価の結果、自己評価との乖離が大きかった評価項目の評語を開示。	面談時に口頭で開示。 管理職以上には総合評価結果を通知。	昇給・勤勉手当ともに管理職以上に対して実施。
団体 G	最終評価の各評価項目の評語を開示。	面談時に口頭で開示。適切な助言等を行うよう評価者へ徹底。	昇給・勤勉手当ともに全職員に対して実施。

苦情対応について

(地方公共団体における実例を整理)

	想定されている主な処理内容	主な処理体制	主な特徴
苦情相談 任命権者	① 人事評価制度全般に関する苦情 (例：評価基準や開示される情報の範囲等) ② 人事評価の制度の運用に関する苦情 (例：面談での説明内容等) ③ 評価結果に関する苦情 (例：評価者の評語や評価理由) ④ その他人事評価に関する苦情 (例：評価者に係る苦情等や苦情相談以外の内容に係る手続きの教示等)	○ 人事担当課職員による対応 ・ 人事担当課 ・ 各部署人事事務主管課 ○ 評価者の上位者による対応	主な特徴 ○ 苦情内容の仕分け的な役割を担う等苦情処理との機能分離により、簡易迅速な処理による評価結果確定前の問題解決が期待 ○ 苦情処理では評価結果の当・不当を判断し再評価に繋げるものではない(ただし、申出人の意向を評価者に伝え改善を促すことは想定。) ○ 弾力的な手続き(口頭、電話、メール等)
苦情処理	③ 評価結果に関する苦情 ⑤ 苦情相談により解決されなかった苦情	○ 人事担当部局や関係部局等で構成される合議体による審査 (例：部長級で構成される苦情処理委員会など)	○ 評価結果の当・不当を審査し、任命権者はその内容を踏まえ当事者に対し必要な措置を講じる。 ○ 書面による届出が前提(→形式審査による却下も。)、申出期間の制限。
人事委員会・公平委員会における苦情の処理	勤務条件に関する措置要求や不利益処分に対する不服申立て以外の「職員の苦情を処理すること」(地方公務員法第8条第1項第1号及び同法第2項第3号)を行うため、前述の①～⑤の要素を処理することが制度上可能	○ 委員会での処理 (委員や事務局長への事務の委任が可能(地方公務員法第8条第4項))	○ 企業職員及び単純労務職員については適用除外(労使による苦情処理共同調整会議での処理(地方公営企業等の労使関係に関する法律第13条等)) ○ 評価結果に基づき決定された任用・給与に関するものについても、内容に応じた対応可能

地方公共団体における苦情対応の例

※地方公共団体における実例を整理

	団体 A	団体 B	団体 C
苦情相談 の体制	人事課及び各部局人事担当課に苦情相談員を設置。各部局での相談が原則。	基本的に人事課で対応。	各部局人事担当課で対応。
苦情相談 の対象	・人事評価制度や反映方法等に関する質問・意見 ・相談者・評価者に対する指導・助言 等	評価結果に係るものについては、一次評定者に連絡した上で対応。	苦情処理に係るものを除き対応。
苦情処理 の体制	人事担当課長等で構成する苦情処理委員会で対応	管理部長等で構成する苦情処理検討委員会で対応。	管理職は人事課で、監督署以下の職員は局人事担当課で対応(合議体による審査なし)。
苦情処理 の対象	・評価結果に関する苦情等	・評価結果に関する苦情(かつ基準を下回った者に限る。)	・業務目標の設定に関する苦情 ・二次評価の結果に関する苦情 ・面談・評価結果通知等の手続に関する苦情
苦情処理 手続の 概要	原則として7月末までに申出書を提出(開示は5～6月) →委員会事務局(人事課)が受理し、事実確認及び調書を作成 →苦情処理委員会で審査し、審査結果を申出者及び評価者に通知	開示の日から20日以内に申出書を提出 →職員課長等が受理し相談者への面談及び所属長等への事情聴取を実施 →苦情処理検討委員会で審議 →審議結果を踏まえ、副区長が対応を決定 →副区長が職員課長等を通じて申出者へ結果を交付(その際、経緯等について説明あり。)	事実のあった日から15日以内に申出書を提出 →人事課又は局人事担当課(監督職以下)が受理し、事実確認等を実施し、判断 →申出者へ申出日から15日以内に結果を通知

活用分野に応じた職位別の評価方法のウェイト設定例(豊田市)

(単位: %)

分野	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)	一般職員
昇任	能力・態度	60	70	80	80
	業績	40	30	20	20
昇給	能力・態度	60	70	80	(80)
	業績	40	30	20	(20)
勤勉手当	能力・態度	40	50	60	(60)
	業績	60	50	40	(40)

※一般職員については、昇給や勤勉手当への反映は未実施。
 ただし、係長級への昇任については、上記ウェイトによる人事評価結果を反映。

評価結果の任用への活用事例

○昇任選考、昇任試験において活用（大阪府枚方市）

職位等	ウェイト（平成２０年度の状況）
<u>主任</u> 昇任選考	評価結果３０％、小論文７０％
<u>係長</u> 昇任選考	評価結果３０％、筆記４０％、小論文３０％
<u>課長代理</u> 昇任試験	一次：評価結果３０％、小論文７０％ 二次：評価結果３０％、小論文３０％、面接４０％

（注）評価結果は直近１年間の総合評価（能力評価）の結果

○昇任・昇格基準として評価結果を活用（神奈川県横須賀市）

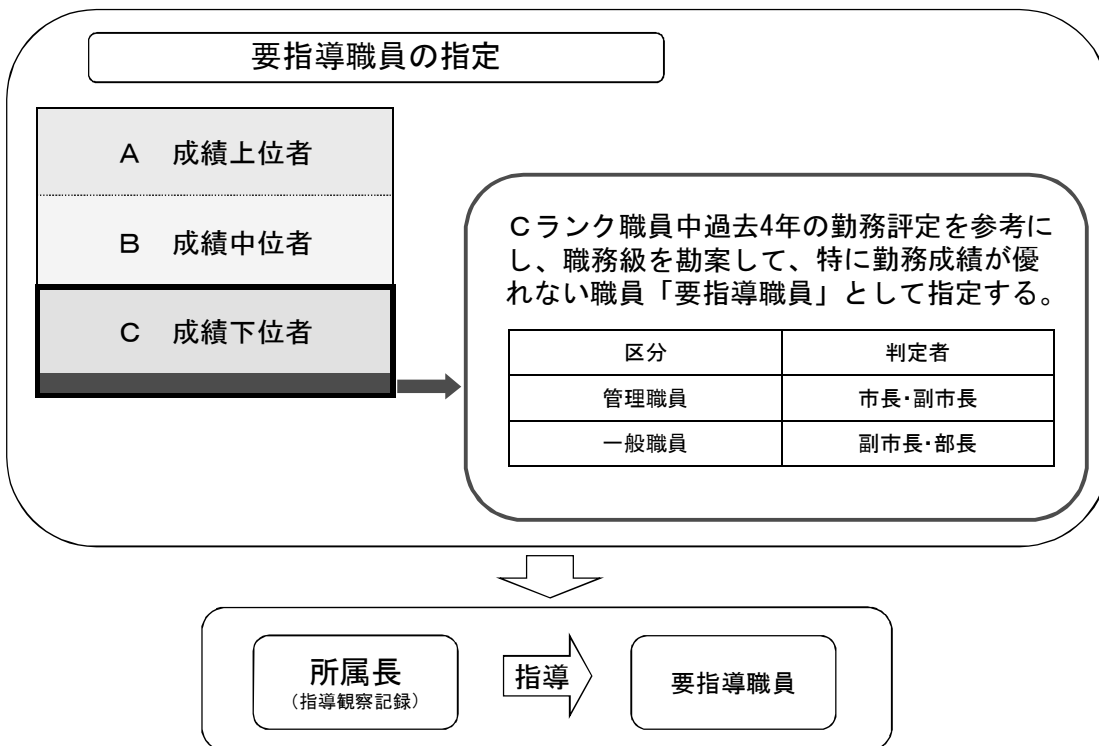
職位	昇任・昇格基準（うち人事評価の取扱）
<u>主任級</u>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 能力評価の３年分の平均値が一定以上 ・ 特定項目の評価が上位区分（Ａ）以上
<u>主査級</u>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 原則、能力評価の３年分の平均値が一定以上 ・ 特定項目の評価が上位区分（Ａ）以上

成績降格の運用事例（岐阜県多治見市）

○成績下位者のうち、過去4か年の勤務評定（人事評価）の結果を参考に、特に勤務成績が優れないと認められる職員を「要指導職員」とし、本人及び所属長に通知。

○所属長（一次評定者）は要指導職員に対して、担当業務遂行上の留意点について示し指導育成する。

成績降格等の運用



【最短ケース】

○要指導職員として指定される職員に対して、次の勤務評定（人事評価）までに勤務成績が改善されない場合は、降格する旨を文書で予告（当該指定に意義がある場合は、市長へ申立を行う。）

（なお、9月期の勤務評定（人事評価）は中間評価という位置付けのため、この段階での勤務成績をもって要指導指定解除は行わない。）

○降格予告を受けた職員が、1年後の勤務評定においても、さらに要指導職員として指定された場合は、原則として分限処分として降格

成績降格 最短ケース（4級職員／4月昇給）

評定時期等		判定	降格
19年度	2月期評定		
	3月末		降格予告
20年度	9月期評定		要指導指定解除は行わない
	2月期評定		
	4月1日		降格





↓

評価結果の給与への反映事例（大阪府）

（１）評価結果の給与への反映の概要

- 給与（昇給・勤勉手当）への反映にあたり、予算の範囲内で実施する必要があることから、管理職・管理職以外の職員毎に５段階の給与反映区分を設定。
- ただし、絶対評価の結果で、人事評価における最上位の評価及び第二上位の評価の全庁的な比率が、それぞれ給与における最上位区分及び第二上位区分の予算の範囲（枠）内に収まらない場合は、同一評語においても、より優秀な職員が相対的に高い処遇が受けられるよう、全庁的な比率をベースに二次評価者毎に調整を行う。

（２）相対化の作業スケジュール

時期	内 容
3月上旬	二次評価結果の分布状況の確認（人事課） 
3月中旬	評価結果の分布状況に応じ、必要な範囲内での相対化を各二次評価者に依頼（人事課） 
3月下旬	二次評価者による相対化（上位区分該当者の選定） 
5月中旬～ 6月中旬	面談による評価結果及び昇給区分・成績率区分の開示 
6月	評価結果の勤勉手当の成績率への反映
12月	評価結果の勤勉手当の成績率への反映
1月	評価結果の昇給への反映

(参考)

上位区分該当者の選定 (イメージ)

1. 全庁の評価結果の分布状況に応じ、人事室から各二次評価者に対し、下記「上位区分該当者リスト」を送付し、選定依頼を行います。
2. 依頼を受けた二次評価者は、氏名下の「相対化作業事項」に応じて、二次評価を行った職員のうちから、上位区分該当者を選定し、相対化後の欄に「最上位」または「第二」と記入してください。
3. 最後に、各区分ごとの適用者と人数を再度確認し、補職及び氏名を記入した上で、押印し、各部局主管課経由で人事室に提出してください。

上位区分該当者選定リスト

部局名	◇◇◇部
所属名	〇〇課
二次評価者 補職・氏名	

年度	H20
被評価者総数	20名
総ページ数	1ページ

【相対化作業事項】

① AA評価とした職員 1 名のうち、1 名を「最上位区分」に選出し、相対化後の欄に「最上位」と記入してください。

② A評価とした職員 4 名のうち、4 名を「第二上位区分」に選出し、相対化後の欄に「最上位」と記入してください。

・昇給の相対化

③ B評価とした職員 15 名のうち、着色している 9 名を除く 6 名から 6 名を「第三区分」に選出し、「相対化後(昇給)」の欄に「第三」と記入してください。

・勤勉の相対化

④ B評価とした職員 15 名のうち、1 名を勤勉の第二上位区分に選出し、「相対化後(勤勉)」の欄に「第二」と記入ください。

⑤ 各区分ごとの適用者と人数を再度確認し、補職・氏名を記入した上で部局主管課に提出してください。

※昇給の相対化にあたっては、今年度評価がB評価の者のうち、18年度及び19年度の相対化後が「良好(標準)」に該当した者から選出してください。
 ※勤勉の相対化にあたっては、A評価の者の扱いは昇給と同じですが、B評価については、今年度の実績を勘案して、第二上位とする者を選出してください。(昇給の第三区分と同じにしたり、又は第三区分とは違うようにしなければならない、ということではなく、純粋に今年度の実績等を勘案して選出してください。)



人数	所属	グループ名	補職	職員番号	氏名	年度末年齢	平成18年度		平成19年度			平成20年度		
							絶対評価	相対化後	絶対評価	相対化後(昇給)	相対化後(勤勉)	絶対評価	相対化後(昇給)	相対化後(勤勉)
※1	1	〇〇課	△△G		〇〇〇〇		A	最上位	A	最上位	最上位	A	第二	第二
	2	〇〇課	△△G		××××		A	第二	A	第二	第二	AA	最上位	最上位
	3	〇〇課	△△G		〇〇〇〇		A	最上位	A	第二	第二	A	第二	第二
※2	4	〇〇課	□□G		□□□□		C	良好(標準)	A	第二	第二	A	第二	第二
	5	〇〇課	〇〇G		××××		B	第二	B	第三	良好(標準)	A	第二	第二
	6	〇〇課	〇〇G		〇〇〇〇		B	良好(標準)	B	第三	第二	B	※	第二
	7	〇〇課	△△G		△△△△		B	良好(標準)	B	第三	良好(標準)	B	※	
	8	〇〇課	△△G		××××		C	良好(標準)	B	第三	良好(標準)	B	※	
	9	〇〇課	△△G		〇〇〇〇		A	最上位	B	良好(標準)	良好(標準)	B	※	
	10	〇〇課	△△G		〇〇〇〇		D	やや良好でない	B	良好(標準)	良好(標準)	B	※	
	11	〇〇課	□□G		□□□□		B	第二	B	良好(標準)	良好(標準)	B	※	
	12	〇〇課	□□G		××××		B	第二	B	良好(標準)	良好(標準)	B	※	
	13	〇〇課	□□G		△△△△		A	第二	B	良好(標準)	良好(標準)	B	※	
	14	〇〇課	□□G		〇〇〇〇		C	良好(標準)	B	良好(標準)	良好(標準)	B	第三	
	15	〇〇課	□□G		□□□□		C	良好(標準)	B	良好(標準)	良好(標準)	B	第三	
	16	〇〇課	□□G		〇〇〇〇		C	良好(標準)	B	良好(標準)	良好(標準)	B	第三	
	17	〇〇課	〇〇G		××××		B	良好(標準)	B	良好(標準)	良好(標準)	B	第三	
	18	〇〇課	〇〇G		△△△△		B	良好(標準)	B	良好(標準)	良好(標準)	B	第三	
	19	〇〇課	〇〇G		〇〇〇〇		B	良好(標準)	B	良好(標準)	良好(標準)	B	第三	
	20	〇〇課	〇〇G		□□□□		C	良好(標準)	D	良好でない	良好でない	B	※	

人事室からの指示内容に基づき上位区分該当者を選定

上記イメージでは、相対化の結果、

※1 △△Gの××さんは、絶対評価は「AA評価」で、給与反映区分は「最上位区分」となります。

※2 〇〇Gの〇〇さんは、19年度の相対化で「第三区分」が適用されているため、20年度は「第三区分」は適用されません。

最上位区分	合計	1	名	
第二上位区分(昇給)	合計	4	名	
第二上位区分(勤勉)	合計	5	名	以内
補職・氏名	課長	〇〇	〇〇	印

人材育成のための人事評価のポイント

(研究会においてポイントを整理)

項目	取組	考え方
評価プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ○求められる人材像・あるべき職員行動の提示 ○人材育成基本方針と連動した評価項目の設定 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成に関する考え方や関連する人事制度、スケジュール等に明確に位置づけることによるトータルの人材育成
能力評価	<ul style="list-style-type: none"> ○期待する人材像、行動規範（コンピテンシー）等を示した評価項目の設定 	<ul style="list-style-type: none"> ・職員に対し、住民サービス向上のために求められる人物像を示し、方向付ける。 ・人材育成基本方針との連携（各段階で求められる職員像や研修プログラムの明示など）により主体的な能力開発を促す。
業績評価	<ul style="list-style-type: none"> ・コンピテンシーによる評価項目の設定 ・部下の人材育成に関する評価項目の設定 ・職位、育成段階に応じた評価項目の設定 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職・監督職の能力評価に人材育成に関する項目を設けることにより、的確な指示や助言を通じた人材(部下)育成が行われるようにする。 ・職員に対し、各職位に必要とされる能力基準や、自身のキャリアプランをわかりやすく中長期的に意識させる。
評価基準の公表	<ul style="list-style-type: none"> ○各職員の能力に応じた適切な目標の設定 ・組織目標と連鎖した目標 ・各職員の自主的なチャレンジ目標の設定 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の中で求められる役割を明確にし、組織の一員としての主体的な取り組みと能力開発の伸長を図る。 ・職員の能力レベルや経験に配慮した難易度の目標を設定し、動機付けの増進を図る。 ・業務遂行に対する職員のやる気を高める。
評価のあり方	<ul style="list-style-type: none"> ○評価項目、基準、実施方法等の十分な周知 ○絶対評価を基本 	<ul style="list-style-type: none"> ・求められる人材像、あるべき職員行動を明示するとともに、評価に対する透明性を確保し、職員のやる気・動機付けに繋げる。 ・他者との相对比较を介在させるのではなく、評価基準に則して、職員の能力、目標の達成度を評価する。
評価結果の活用	<ul style="list-style-type: none"> ・自身の現状、意欲、不足している点や目標未達成の場合の原因等の自己申告 ・職員のアピールポイントの聞き取り ・自己分析結果の聞き取り ・自己申告と最終結果の差異等、ふり返り材料の伝達 ・求める人材像と、職員の考えについての意見交換 ・評価結果を踏まえ、個々の職員の特性に応じた助言・やる気・動機付けの向上、能力開発（研修）を促す助言 	<ul style="list-style-type: none"> ・自己申告の実施や評価結果の開示を通じ、職員が「ふり返り」を行うことにより、自らの優れた点や不足している能力、目標を達成するために必要な点について弱状分析をさせ、反省や気づきを次期の業務遂行に反映させる。 ・面談を通じた被評価者と評価者とのコミュニケーションの中で、評価結果や個々の能力、求められているものなどについて共通の認識を持ち、職員それぞれの人材育成に繋がるよう、評価者から助言を実施する。 ・目標の達成感や能力向上の実感により、職員のやる気を高める。
評価結果の活用	<ul style="list-style-type: none"> ○面接により、評価結果の開示（評語・評点）に加えて職員の良い点、改善すべき点等、振り返り材料を伝達 	
評価結果の活用	<ul style="list-style-type: none"> 研修制度、計画的な人事異動、指導プログラム等との連動によるトータルの人事管理による人材育成 任用への活用による中長期の人材育成・公務効率の向上 給与上の処遇への活用による組織全体の士気高揚、人材育成・公務効率の向上 	

神奈川県 (総職員数 75,945名)

評価システムの現状 (教職員、警察官を除く)			
人事評価 開始時期	平成13年4月から実施 (能力、意欲、実績について評価) (試行は12年4月から実施)		
能力評価	○	管理職手当I種受給者 (部局長級) 等を除く全職員に年1回実施 基準日: 10月1日 評価期間: 基準日前1年間	
業績評価	○	管理職手当I種受給者等を除く全職員に年1回実施 基準日: 10月1日 評価期間: 基準日前1年間	
目標管理	※	部局長については、部局長マニフェストを作成し、人事評価システムとは別に、目標管理を実施している。	
対象職員	能力評価	管理職手当I種受給者等を除く全職員に実施	
	業績評価 (目標管理)	管理職手当I種受給者等を除く全職員に実施 (部局長のみ目標管理)	
評価者研修	○	<ul style="list-style-type: none"> 新任評価者研修 制度、評価方法及び事例演習を内容として実施 新任観察指導者研修 制度、評価方法、事例演習及び面接技法を内容として実施 評価者研修 (部局主催、毎年) 評価のブレをなくすため、事例演習を中心に実施 	
評価基準の公表	○	<ul style="list-style-type: none"> 庁内イントラネットにおいて、各職層の「期待し求められる水準 (行動例)」等を公開 リーフレットを作成し、人事評価の仕組み、活用方法を被評価者に普及 	
面談の実施	○	<ul style="list-style-type: none"> 観察指導者は、能力開発期の職員及び現業系の職員の場合にあっては全員、能力開発期の職員は原則として、管理能力育成期の職員は求めがあった場合に面接を実施している。 評価結果の開示 (全員対象) 時にも、人材育成の観点から助言指導を実施している。 期首の面接において、具体的業務目標等について上司と確認し合うこととしているが、書面では行っていない。 	
自己申告	○	1年間の職務遂行状況について、3段階の自己評価を行い、自身の長所、今後の課題等について自己観察書に記載し提出する。	
複数段階の評価	○	各評価項目 (能力、意欲、実績) の評価要素ごとに、「期待し求められる水準 (行動例)」、「5段階評価基準」に照らし、1~5の評価点をつけ、各評価項目の平均点を算出して各評価項目の「最終評価点」とする。	
	○	最終評価点を「最終評価基準表」にあてはめ、S~Dの「最終評価」を決定する。	
	○	助言指導者 (職員の身近な上司) と観察指導者 (職員および助言指導者の上司) による「複数評価」を行っている。	
	○	所属長による総括的指導、部局長による所属長に対する指示を行うことができる。	
	被評価者	一般職員 (主事~副主幹)	本庁課長
	助言指導者	主幹又は出先課長等	副部長又は副局長
	観察指導者	副課長又は出先部長等	部長又は局長
評価結果の本人への開示	○	観察指導者は、最終評価点及び最終評価について、評価対象者が能力開発期の職員及び現業系の職員の場合にあっては全員、能力活用期の職員は原則として、その他の職員は申出があった場合に、開示通知書により開示する。	

苦情に対処する仕組み	○ 各部局総務課及び総務部人事課に苦情相談窓口を設置し、人事担当者を苦情相談員に指定している。
任用管理への活用について	○ 各評価項目（能力、意欲、実績）の最終評価点のうち能力項目にウェイトを置いて総合評価点（100点満点）を算出し、昇任昇格や適材適所の人事配置の基礎資料としている。
人材育成への活用について	○ 能力等の到達度を絶対評価で評価し、記述評価と合わせて、職員の人材育成や能力開発に効果的に結びつくように活用している <ul style="list-style-type: none"> ・面接・OJTへの活用 日頃の指導のほか、助言指導記録を基に面接を実施し、自己啓発や研修についてのアドバイスを行う。 ・開示に際しての活用 今後どのような点を伸ばしていく必要があるのか、そのためにはどのような取り組みが必要なのかなどについて具体的アドバイスを行う。 ・人事配置への活用 特に若手職員について、多様な職場や職務を経験させ幅広い視野を養うなどのために、評価結果や所見等を活用している。
昇給への活用について	○ 各評価項目（能力、意欲、実績）の最終評価点のうち実績項目にウェイトを置いて、総合評価点（100点満点）を算出し、昇給区分の決定に反映させている（管理職手当受給者、平成19年1月から）。〈一般職員、平成21年1月から〉
勤勉手当への活用について	○ <ul style="list-style-type: none"> ・実績項目の最終評価点を活用し、勤勉手当の成績率の決定に反映させている（管理職手当受給者、平成15年12月期から）。〈一般職員は、平成20年6月期から〉 部局別・職層別に、点数順に成績率の区分（特に優秀〈10%以内(管手受給者は5%以内)〉、優秀〈30%以内〉）を決定する。 ・成績上位者への配分原資は、良好区分（一般職員で△1.5/100）等の設定による。
評価結果の部局間調整等について	<ul style="list-style-type: none"> ・絶対評価を前提に、評価者研修等を実施して、評価者の目線合わせを行っている。 ・部局内においては、観察指導者の評価について、所属長指導や、状況により部局長の再評価指示を行って、調整を図っているが、部局間の調整については、原則実施していない。
一般行政職以外の職種に対する評価制度について	全職種で実施している。評価項目（能力、意欲、実績）は共通であるが、職層、職種により評価要素が多少異なっている。
その他	19年度 評価者数 1,944名 被評価者数 12,017名

愛知県豊田市（総職員数3,230名）

評価システムの現状（一般行政職）		
人事評価 開始時期	平成11年4月から実施（主幹以上。目標管理含む。） その後対象を拡大し、平成18年度から技能労務職を除く全職種・職位に導入	
能力評価	○ 全対象職員に年1回実施 基準日：1月1日 評価期間：基準日の属する年度	
業績評価	○ 全対象職員に年1回実施 基準日：1月1日 評価期間：基準日の属する年度	
目標管理	○ 役割期待度（5段階）と組織期待度（3段階）により難易度を設定し、5段階で達成度を評価。組織目標と個人目標のリンク、各目標のウェイト付けあり。	
対象職員	能力評価	技能労務職を除く全職員に実施
	業績評価(目標管理)	(同上)
評価者研修	○ 年に2回実施。外部講師に委託し、前期は制度及び評価方法について、後期は講義・演習・討議を交えた評価方法について研修を実施	
評価基準の公表	○ 庁内LANにおいて職員が閲覧できるような仕組みを構築（教育保育職を除く） また、毎年マニュアルを作成して全職員に配布するとともに、研修に使用	
面談の実施	○ 目標設定時、考課時に全対象職員に実施 (期中では任意に進捗状況を確認)	
自己申告	○ 能力・態度評価における項目毎に、目標管理における達成状況において実施	
複数段階の 評価	○ 5段階の絶対評価により実施。相対化は調整者により実施。	
	被評価者	(一般職員)
	第1次考課者	係長
	第2次考課者	副主幹
	第3次考課者	課長
	第1次調整者	専門監・調整監・部長
	第2次調整者	総務部専門監
	決定者	総務部専門監
課長	専門監	
調整監	調整監	
調整監・部長	調整監・部長	
副市長	副市長	
市長	市長	
評価結果の 本人への開示	○ 考課結果は本人に対して通知。目標管理シート及び人事考課票については、本人の申請により開示。	
苦情に対処 する仕組み	人事課や公平委員会で対応。	

任用管理への活用について	○ 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。配置転換については、目標設定及び評価結果も参考にしながら異動作業を行っている。一般職員については、当分の間は昇給や賞与に反映しないが、係長級への昇任については考課結果を反映する。
人材育成への活用について	○ 平成19年度から考課結果の低い職員を対象に職務遂行能力向上研修を実施。考課時の面接を部下の指導・育成につなげるよう考課時期に考課者に対して研修を行っている。得意分野等については、人事考課とは別に自己申告制度でも申告欄を設けており、別に行っている。派遣研修については、チャレンジ精神の高揚を目的にほとんどが公募制となっており、応募者のレポート等で選出している（人事評価結果は人選には直接的には用いていない）。
昇給への活用について	○ 査定昇給については、組合との協議の結果、現在は係長以上の適用となっている（一般職員はジョブローテーションの期間中であるため対象から除外。）。また、8号及び6号の昇給は、管理職では毎年可能となっている。係長級で4年に1回となっている（係長級ならば、4年のうち6割の者は頑張ればチャンスがあることになる。）。
勤勉手当への活用について	○ 勤勉手当の成績反映部分については、職位に応じて3%~0.5%を原資とし、また、成績率の傾斜についても、管理職は高く、係長は低く設定している。その結果、部長級では最大30万円の差がつくが、係長級では2~3万円程度の差になっている。勤勉手当については昇給と異なり、いわゆる「持ち回り」の運用はしていない（=成績優秀者は毎回Aもあり得る。なお、平成17年度に6町村と市町村合併を行ったが、旧出身母体に関わらず、平等に処遇している。）。
評価結果の部局間調整等について	各部局で絶対評価を相対評価に置き換える1次調整を行い、総務部（人事課）で2次調整を行っている。2次調整は部局ごとの評価幅のバラツキを修正している。部局間の評価結果の相対化については、第2次調整時に人事課で各部局の1位の者の序列を決定し、そこから2位以下がぶら下がるようになっている。その結果、例えば100人の職員に対して100番までの順位付けができあがる。なお、部内での相対化は調整監（部長級）が1次調整で実施（人事だけでなく予算などについても調整権を有する。）。
一般行政職以外の職種に対する評価制度について	<ul style="list-style-type: none"> ・教育保育職（目標設定については同様の仕組みとなっている。能力・態度考課については、教育保育職用の設定となっている） ・医療職（市民病院がないため、4名なので行政職と同様に実施）
その他	評価結果の反映に当たっては、目標管理・能力・態度のウェイトを反映対象によって変えている。例えば、係長級なら、目標管理（業績考課）のウェイトは、勤勉手当なら4割、昇任・昇給なら2割（→8割は能力・態度なので、頑張る姿勢を示せば昇任）。この一因には、目標管理の評価の判定が非常に難しいということが挙げられる。

岐阜県多治見市（総職員数1,002名）

評価システムの現状（一般行政職）				
人事評価 開始時期	平成9年10月「多治見市職員勤務評定要綱」策定。 平成13年度から全職員（医師職を除く。）一斉に導入（試行期間なし）			
能力評価	○ 全職員を対象に年2回実施。 基準日：9月末（評価期間：前6ヶ月分を評価） 3月末（評価期間：前1年分を評価）			
業績評価	○ 全職員を対象に年2回実施 基準日：9月末（中間期） 評価期間：4月1日～9月末日			
目標管理	○ 基準日：3月末（期末時） 評価期間：4月1日～3月末日			
対象職員	能力評価	全職員に実施		
	業績評価(目標管理)	(同上)		
評価者研修	○ 能力・態度評定の公正・公平性を確保するために、年1回、管理職（6級）昇任年度において、外部講師によるケーススタディを中心とした評定者研修を実施（勤務評定マニュアルを使用）。新規採用職員に対しては、採用時に目標管理制度を理解させるための研修を実施。			
評価基準の公表	○ 目標管理マニュアルにおいて達成度の決定基準を公表。			
面談の実施	○ 目標設定時、中間期（進捗状況確認時）、期末時の面談を全職員に対して実施。			
自己申告	○ 目標設定時の面談において目標の難易度等を自己申告。中間期及び期末時の面談において達成度を自己申告。			
複数段階の評価	○ 実績評価：5段階で評価 能力・態度評価：7段階で評価 また、組織目標（兼管理職個人目標）の設定時及び評価時に、三役及び各部長による全庁的な確認会議を行うことで、各部の評定のばらつきが生じないよう工夫。			
	被評価者	一般職員（5級以下）	課長	部長
	第1次評定者	課長等	部長等	副市長等
	第2次評定者	部長等	副市長等	市長
評価結果の本人への開示	○ 開示を希望する本人に対しては、評価シートそのものを閲覧させている（評定も併せて開示されることになる）。			
苦情に対処する仕組み	○ 評価結果に基づき成績降任及び昇給延伸を行う際は、その対象者に指定されたことについて、その事実を知った日から30日以内に市長に対し、文書により意見を述べる事が可能。市長、副市長及び教育長は、上記意見について、協議のうえ、これに対する措置を決定。降任は分限処分につき、公平委員会へ申し立て。			

任用管理への活用について	○ 1 昇任試験への反映 昇任試験において、配点割合を定め反映している。 2 昇任管理への活用 昇任試験を実施しない職務級への昇任（特に副主幹級（5級））については、過去4年間の勤務評定の結果を参考に選考している。 3 評価結果に基づいた成績降任及び昇給延伸（平成16年3月から運用開始） ・過去4年の勤務評定が特に優れないと認められる職員を「要指導職員」に指定し、本人及び所属長に通知 ・1年間に1度「要指導職員」として指定された場合は、区分をE判定とし、昇給を0号給とするとともに、次の勤務評定時まで勤務成績が改善されない時は、降格させる旨を予告 ・降格予告を受けた職員が、更に1年後の勤務評定において要指導職員に指定された場合は、分限処分として1級下位の職務の級に降任させることとしている。平成19年度に、今まで総括主査以上であった対象を全職員に拡大。20年度に2名降任。 ・要指導職員の指定にあたっては、勤務評定結果に基づくというものの、機械的・画一的に抽出するものではなく、個別に十分検討し、2次評定者の意見を聴きながら行っている。
人材育成への活用について	○ 年3回の面談時（目標設定、9月期評定、2月期評定）において、目標の進捗状況や業務の改善点等について上司が部下と話す機会があり、その内容を踏まえて、各職場内でOJTを行っている。研修派遣（国・県等）の指名については、制度化されたものではないが評価結果を参考としている。
昇給への活用について	○ 評価結果を人員分布率を定めた上で昇給区分に反映させている。
勤勉手当への活用について	○ 職種ごと、部ごとに「Sランク（特に優秀）：全体の10%程度の目安」、「Aランク（優秀）：全体の30%程度の目安」、「Bランク（良好）：全体の60%程度の目安」、「Cランク（要指導職員）：」に4区分している。
評価結果の部局間調整等について	2次評価者において、相対化を行っている。部局内での調整を行っているため、部局間での調整（人事課による調整）は行なわない。
一般行政職以外の職種に対する評価制度について	・医師を除く全職員、全職種で実施している。能力評価シートについては、各職種ごとのシートを作成し使用している。
その他	

埼玉県越生町（総職員数112名）

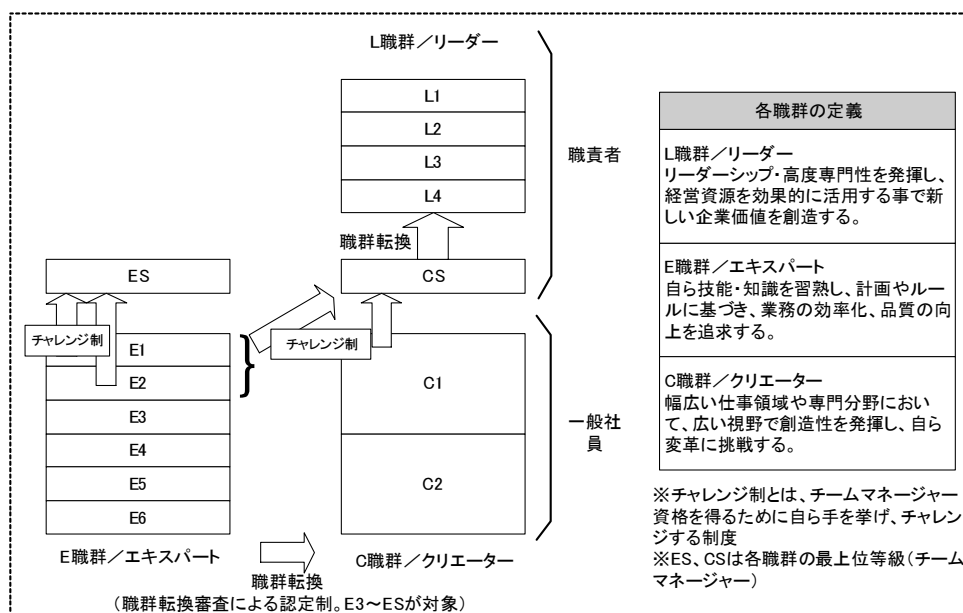
評価システムの現状（一般行政職）			
人事評価 開始時期	平成12年から勤務評定を、平成18年から人事評価を実施。		
能力評価	○ 全職員に年4回実施（3月に1回）。職位及び能力評価を実施。 基準日：1月1日、4月1日、7月1日、10月1日、評価期間：前3ヶ月分を評価		
業績評価	○ 全職員を対象に年1回実施 基準日：4月1日 評価期間：4月1日～3月31日		
目標管理	○ ※中間に実施状況を確認、異動等があった場合に目標の調整・変更を行う。		
対象職員	能力評価	全職位に実施	
	業績評価(目標管理)	全職位に実施	
評価者研修	○ 年に1回実施。評価方法についての説明及び評価の平準化について説明。課の職位別の平均点等を公表。		
評価基準の公表	○ 評価基準等を職員全員に配布し、周知する。また、年1回被評価者研修を実施。能力評価及び業績評価についての説明及び作り方について説明する。		
面談の実施	○ 目標設定時、進捗状況確認時、期末時の面談は全職員を対象に実施 (ただし、期中における面談は、目標等の変更をする場合。)		
自己申告	○ 自己申告書を毎年1回、11月中、副町長に提出している。		
複数段階の 評価	○ 5段階の評価により実施 職位別に評価を行う。		
	被評価者	主査以下の職員	課長
	第1次評価者	グループ長（主幹、課長補佐）	副町長又は教育長
	第2次評価者	課長（参事、専門監）	—
評価結果の 本人への開示	○ 本人の申し出により、合計点のみ公開する。		
苦情に対処 する仕組み	一般的な疑義については、総務課長に申し立てを行う。		

任用管理への活用について	○	昇任試験において、試験結果と評価結果を活用している。
人材育成への活用について	○	評価結果のフィードバック面談を行う際に、適切なコメント、指導、助言を行うようにしている。また評価結果に応じ、必要な研修を行えるようにしている。また、特に評価が低い職員については、再教育又は要指導職員として指定し、教育・指導を実施、必要に応じて降格等の処分も行う。
昇給への活用について	○	上位の昇給区分に関しては割合を定めており（A評価8号給5%以内、B評価6号給20%以内）、職位ごとに割り振る。副町長において、最終調整を行っている。下位の昇給区分については、特に割合は定めていない。
勤勉手当への活用について	○	成績率への反映について、5%を原資として成績上位者へ反映している。上位区分については割合を定めているが（A評価5%以上、B評価30%以上）、下位区分についての割合は定めていない。なお、評価区分により、Aは、+4万円、Bは、+2万円、Dは、-2万円、Eは、-4万円という金額により実施している。
評価結果の部局間調整等について		副町長において、各課間の調整を行っている。
一般行政職以外の職種に対する評価制度について		・他の職種を置いていない。
その他		

民間企業における人事評価の事例

1. ハウス食品株式会社の事例

人材育成への活用に役立つ人事評価を目指して、それまでの職能資格制度を廃止し、新しい評価手法を2007年から導入した。具体的には、ハウス食品の行動基準に基づいた行動を行っているかどうかの評価である「コンピテンシー評価(行動評価)」と、社員一人ひとりが設定した目標達成度を評価する「業績評価」を併せて「成果評価」とし、処遇等に活用している。



出典：財団法人労務行政研究所「労政時報」第3726号(2008年5月23日発行)より作成

図 0-1 職群別資格等級フレーム(ハウス食品株式会社)

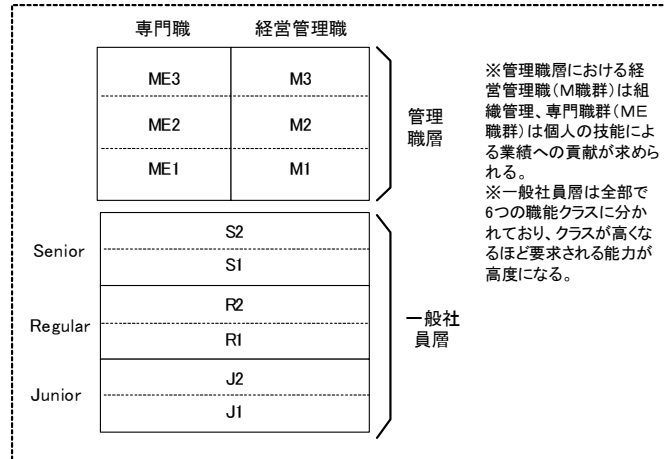
表 0-1 ハウス食品株式会社の事例まとめ

項目	内容
●人事評価制度の運用	
・対象者	全社員
・年間の実施サイクル	年間一回。
●コンピテンシー評価と業績評価	
・コンピテンシー評価の実施方法	L職群: 多面評価(360度評価)による行動評価の実施。 E職群、C職群: 「ハウス行動モデル」に基づいて、職群・等級ごとに作成された「ハウス行動モデル振り返りシート」をもとに、上司(評価者)と部下(被評価者)が話し合いながら、各項目について四段階で評価する。
・業績目標の設定方法と評価方法	職責者(L職群、ES、CS): 毎年度トップから各部署に与えられる事業方針にしたがって、それぞれの管轄部署の業務目標を「業績目標マトリクス」に記入。目標を立てる際には、成果責任領域としての7つの項目ごとに、「何を」「どこまで」「どうするのか」について、具体的に記入する。 職責者が設定する目標については、全社の中期経営計画との整合性などについて経営企画室でチェックされ、進捗管理についても経営企画室が関与する。「目標マトリクス」の達成度が業績評価そのものとして取り扱われる。

項目	内容																
<p>・業績目標の設定方法と評価方法(続き)</p>	<p>一般社員(E職群、C職群除くCS、ES)： 「業績目標チャレンジシート」に、個人の業績目標とその達成レベルと達成までのプロセス(スケジュール、手段、方法)を具体的に記入し、各目標のチャレンジ度(チャレンジする目標としてレベルが高いか)を設定する。同時に、全目標の合計が100%になるよう、各目標にウェイト付けを行う。目標設定後は、定期的な面談による本人評価と上司評価を行い、期末評価で目標ごとに六段階評価(S、A、B、B-、C、D。標準はB)で判定。</p>																
<p>・両評価方法のウェイトなど運用に関する考え方(L職群以外)</p>	<p>コンピテンシー評価・業績評価を合わせた成果評価を、100点満点になるよう得点化する。得点化の際の両評価のウェイト付けは以下のとおりであり、特にチームマネージャー(ES・CS)については業績評価、E職群については、コンピテンシー評価の結果が重視される。</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <table border="1" style="margin-right: 20px;"> <tr><th colspan="2">コンピテンシー評価</th></tr> <tr><td>ES・CS</td><td>40%</td></tr> <tr><td>C1・C2</td><td>50%</td></tr> <tr><td>E1～E6</td><td>60%</td></tr> </table> <div style="margin: 0 10px;">+</div> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr><th colspan="2">業績評価</th></tr> <tr><td>ES・CS</td><td>60%</td></tr> <tr><td>C1・C2</td><td>50%</td></tr> <tr><td>E1～E6</td><td>40%</td></tr> </table> </div> <p>出典：財団法人労務行政研究所「労政時報」第3726号(2008年5月23日発行)より作成</p>	コンピテンシー評価		ES・CS	40%	C1・C2	50%	E1～E6	60%	業績評価		ES・CS	60%	C1・C2	50%	E1～E6	40%
コンピテンシー評価																	
ES・CS	40%																
C1・C2	50%																
E1～E6	60%																
業績評価																	
ES・CS	60%																
C1・C2	50%																
E1～E6	40%																
<p>・一般社員層の評価の手順</p>	<p>評価はまず課内で行い(本人評価、一次評価、二次評価)、その後同一部内の課長による調整を行う(部署内ミーティング)が、部を超えた調整は行わない。部署内評価ミーティングにて、調整と同時に最終的な成果評価を七段階評価で決定し、被評価者に対してフィードバック面談を行う。</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD A[本人評価] --> B[一次評価(チームマネージャー)] B --> C[二次評価(課長)] C --> D[最終評価(部署内評価ミーティング)] D --> E[成果評価のフィードバック面談] </pre> <p>評価結果は七段階でつける。</p> </div> <p>出典：財団法人労務行政研究所「労政時報」第3726号(2008年5月23日発行)より作成</p>																
<p>●評価結果の活用</p>																	
<p>・任用(昇任・配置転換)</p>	<p>昇任については、成果評価をもとに審査(職群転換については、職群転換審査で認められた場合のみ可能)。</p>																
<p>・給与(本俸・賞与)</p>	<p>職責者(L職群、ES、CS)：</p> <ul style="list-style-type: none"> 前年度の成果評価をもとに決定。 年収を基本賃金(12/17)と賞与(5/17)で構成(年収設計については、役割部分60%、資格部分40%)。 役割グレードごとの標準年収と年収の上限額・下限額を設定。 賞与についても、同じ役割グレードで同じ資格であれば、年齢・勤続年数に関係なく同じテーブル表を用いて金額を決定。 <p>一般社員層：</p> <p>(E1～E6)</p> <ul style="list-style-type: none"> 前年度の成果評価をもとに決定。 基本給は基礎給(勤続年数により昇給)と能力給(上下限を設定した積み上げ型)で構成。 賞与の配分比率は基本給比80%に対し成果部分20%。 <p>(C1～C2)</p> <ul style="list-style-type: none"> 前年度の成果評価をもとに決定。 能力給のみで構成(賃金表によって管理される)。 賞与の配分比率は基本給比70%に対し成果部分30%。 																

2. 株式会社ホテルオークラ東京の事例

能力×業績を価値基準と定めており、これによって社内ポジショニングを決定し(資格制度)、評価し(評価制度)、報いて(賃金制度)いる。評価制度に関しては、能力評価については職能資格制度、業績評価については目標管理制度を導入している。両評価ともに評価用ガイドラインが作成され、随時更新されている。



出典：日本経団連出版、「最新成果主義型人事考課シート集」（2003年）より作成。

図 0-2 職群別資格等級フレーム（株式会社ホテルオークラ東京）

表 0-2 株式会社ホテルオークラ東京の事例まとめ

項目	内容
●人事評価制度の運用	
・対象者	全社員。
・年間の実施サイクル	能力評価は年一回、業績評価は年二回。
●能力評価と業績評価	
・能力評価の実施方法、評価シート	<p>現業部門の職務体系へのなじみややすさと、人材内部調整やキャリアパスに関する自由度の必要性から、職能資格制度による運用を行っている。</p> <p>職能別・職種別に基準書があり、それに基づいて評価。年一回、所属長が所属スタッフ全員の判定を行う。</p> <p>運用上の留意点として、各基準書の記載内容(項目、レベル)が業務の実態と乖離し形骸化しないよう毎年度メンテナンスを実施。</p> <p>管理職層： 経営管理職コース(上図におけるM職群)では組織管理を通じた業績貢献を、専任職コース(上図におけるME職群)では個人の技能による業績貢献を能力要件とする。 基準書は両コースで共通。</p> <p>一般社員層： 共通職能基準書、職種別職能基準書を作成し、現業部門では職種別、企画・管理部門では業務変更などに耐えうる柔軟な設計として、共通の基準書を運用している。</p>

項目	内容
<p>・業績評価の実施方法、評価シート</p>	<p>人件費管理の観点から会社業績とスタッフへの人件費分配を連動させるため、目標管理制度による運用を行っている。 評価は半期ごとに一回ずつの年二回、所属長を中心に面談により行う。面談は、期初(目標設定時)、中間(進捗確認)、期末(実績評価)が義務付けられている。 また、実態に即した制度のカスタマイズを目的に、常に現場をモニタリングしている。</p> <p>管理職層： 評価対象を目標達成度(結果)に限定して職責を追求。</p> <p>一般社員層： 目標達成度とともに行動実行度(プロセス)を個人で評価。チーム型適用スタッフに関しては、チーム目標の達成度をこれに追加。</p>
<p>●評価結果の活用</p>	
<p>・能力評価、業績評価と昇給・昇格・賞与の関係</p>	<p>能力評価結果は一般社員層の昇給・昇格と管理職層の昇格に反映。業績評価結果は、全社員の昇給・昇格・賞与に反映。</p> <div data-bbox="853 840 1316 1153" style="border: 1px dashed gray; padding: 10px; text-align: center;"> <pre> graph TD subgraph "一般社員層" A[昇給] B[昇格] end subgraph "管理職層" C[昇格] D[賞与] end E[能力評価] --> A E --> B F[業績評価] --> A F --> D G[能力評価] --> C G --> D H[業績評価] --> C H --> D </pre> </div> <p>出典：日本経団連出版、「最新成果主義型人事考課シート集」（2003年）より作成</p>
<p>・任用(昇任・配置転換)</p>	<p>管理職層・一般社員層ともに昇格年度の能力評価と過去三年の業績評価を適用(ただし昇格には三年の滞留年数が必要)。</p>
<p>・分限(降格・降給)</p>	<p>管理職の場合には、前期一年の業績評価のみで業績給を決定するため降給の場合もある。</p>
<p>・給与(本俸・賞与)</p>	<p>基本給： 管理職層は業績給(各資格区分で標準額を中心に金額を上下に設定し業績評価と直結した方式)で決定。 一般社員層は職能給(資格区分ごとに下限から上限まで金額を段階設定し、能力制度と連動した累積式の給料)で決定。</p> <p>昇給： 一般社員層では、昇給年度の能力評価と前期一年の業績評価をもとに獲得号棒数(0号～8号。最低は0号で昇給なし)で決定。 管理職では業績評価のみで決定。</p> <p>賞与： 年2回の定期賞与と、会社業績に連動して支給する成果配分(期末)賞与があり、管理職層・一般社員層とも算定基礎額は基本給である。 管理職層、一般社員層ともに半期ごとの業績評価で決定。個人支給格差は、管理職層で±60%、一般社員層では±20～±40%(職能クラスによって異なる)。</p>