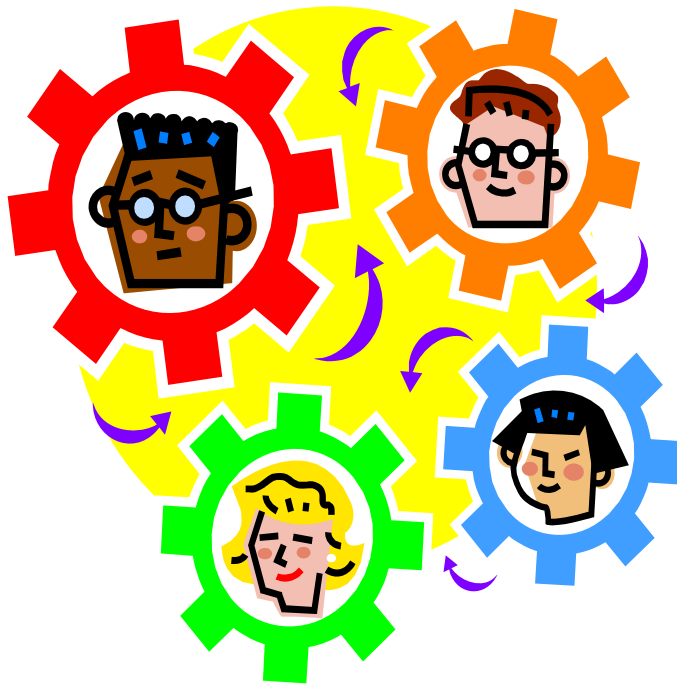


平成 22 年度

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

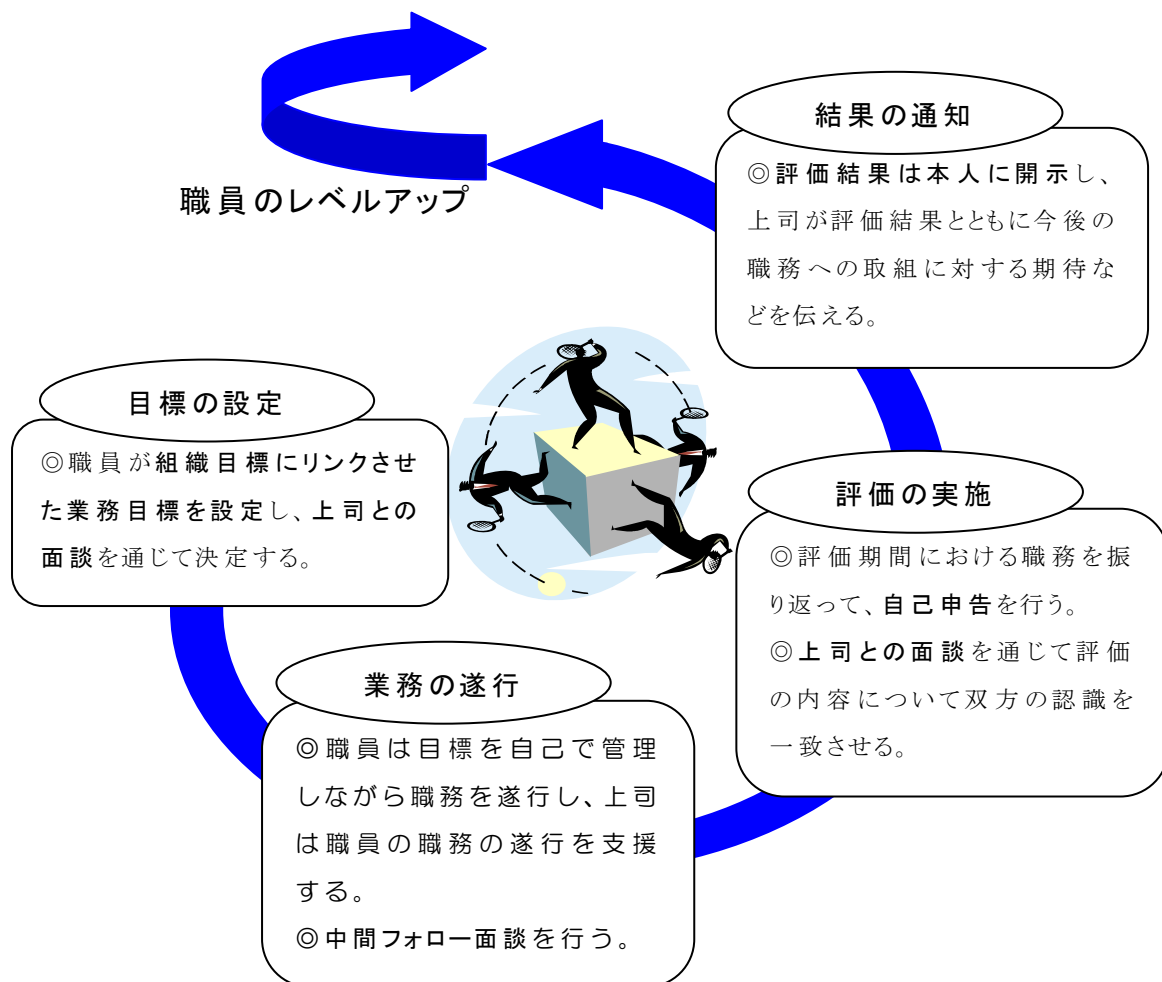
1. 評価の対象

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。
- ・ 担当課案は、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ないます。

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と、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	<ul style="list-style-type: none"> ・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> ・従来は年度末に作成したが、<u>〇〇の作業に使えるように12月までに作成、配布する。</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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> 	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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"> ・「どう〇〇化するのか」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ないかどうか。
- ・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ないかどうか。

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。

$$65 \times 0.45 = 29.25$$

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。	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。
	・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。	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本的な操作、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> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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。 ・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。 	◎	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> <ul style="list-style-type: none"> ・「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。 ・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。 ・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。
		①	8	5	<p>○基準◎、②に該当しない場合。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企画実行力は、①が標準です。
		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> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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。 ・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。
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> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 	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> <ul style="list-style-type: none"> ・②の事項に該当しない。
		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。 【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。</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複数回している。(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。	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。
	・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。	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

項目		定義(着眼点)	基準	点数		内容及び程度
				保育士	園長・主任	
<p>対人能力</p> <p>・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</p>						
説明・応対	①	○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	8	5	○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。 ・②、③の事項に該当しない。	
	②	・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。 ・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。 ・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。	6	3	○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。 ・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。 ・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。	
	③		3	1	○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。 ・②の事項について、改善されない。	
折衝	①	○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		5	○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。 ・②、③の事項に該当しない。	
	②	・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。 ・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。		3	○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。 ・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。 ・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。	
	③			1	○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。 ・②の事項について、改善されない。	

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		
組織目標	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 難易度 ウェイト	中間フォロー 面談日	達成度の自己申告	1次評価の理由 面談日	1次評価 2次評価 達成度 評価 点数	
目標設定面談日										
目標1					C				0	0
	期日				0%				0.00	0.00
目標2					C				0	0
	期日				0%				0.00	0.00
目標3					C				0	0
	期日				0%				0.00	0.00
目標4					C				0	0
	期日				0%				0.00	0.00
目標5					C				0	0
	期日				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	××課 ××		職名	主査	職種	事務	職員コード	999	氏名	×× ××			
組織目標	①	〇〇事務の見直しと経費削減	・各課の組織目標(課題)を記載する。				⑨						
	②	〇〇事業の推進	・「どこまで(どの程度の水準まで)」活動するか、達成するのかを、「数値」又は「具体的な状態」で表現する。				⑩						
	③	課税事務の適正な処理と徴収の確保	・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。				⑪						
	④	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。)	・高い難易度はT3でも高得点が配点されているので、過大な加点数にならないよう注意が必要。				⑫						
①何を(目標の)②いつまでに(達成)する(目標設定面談日) H〇〇.10.4		④どのような方法で(達成)する(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	2次評価の	・評価理由は必ず記載する。					
目標設定面談日	H〇〇.10.4			難易度	面談日	H〇〇.10.4	日	H〇X.1.18	日	次			
目標1	〇〇事業の実行と〇〇検討審議会の運営	・〇〇事業について、課題とされている利用率向上を図る。(〇〇%) ・効果的な事業方法を検討し経費の節減を図る。	・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。 ・利用率向上に向けたHPサイトを構築運営する。	・〇〇事業は10年を経過し、利用者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 B 20%	予定どおり懇談会を終了し審議会の審議も順調である。引き続きアンケート調査とHPサイト構築に速やかに着手すること。	・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い。	T2	T3	80	65		
	期日	〇〇年度末							16	13			
目標2	〇〇事業の円滑な執行と〇〇区域指定の検討	・〇〇事業の円滑な執行を図る。 ・〇〇団体と緊密な連携を図り、〇〇区域の指定について検討し方針を決定する。	・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。	② C 15%	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。	・〇〇区域の指定に向けて、〇〇団体と〇〇回にわたる会議を開催し、緊密な連携を図り方針を決定し、前倒しで住民説明会を〇〇地区で開催し、〇月までに〇〇区域に指定を受けることができた。	綿密な計画と前倒しでの業務遂行により、地域指定にまで結びつけた。	T2	T2	65	65	
	期日	〇〇年度末							9.75	9.75			
目標3	〇〇税課税事務の適正処理	・年間平均700件ほどある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。	・担当する〇〇地区の〇〇件分について毎月のチェックリスト照合や入力後のチェックを確実に行う。 ・チェックリストを新たにデータ化する。 ・課税案件の点検を〇月と〇月に実施し、翌月までに課税処理を行う。	・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%以内とすること。(難易度A及びBは30%以内、総和で45%以内)	・チェックリストの照合や入力後のチェックを確実に実施し、〇〇月までに全て処理できた。・過年度分データも含めてデータ化を図ることができた。 ・随時課税分についても、ごく一部の課税調査を要する特殊案件を除き、翌月に課税した。	・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	T3	50	50	
	期日	〇〇年度中							22.5	22.5			
目標4	窓口での適切な住民対応	・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日を目標とする。	・〇〇事務の窓口としての的確な説明対応を行う。 ・窓口担当として対応マニュアルを作成し、課内職員研修を実施する。 ・課税免除の相談に対し制度について簡潔に説明を行い、必要書類を的確に指示する。	・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 20%	・相談対応の際に緩慢な対応が目立つため注意を与えた。	・窓口主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	T3	30	50	
	期日	〇〇年度中							6	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)		・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T3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るのもやむを得ないものである。									合計点	54.25	55.25

平成22年度 人事評価シート

[業績評価]

所属	こども課 保育所係 ○○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。		⑨					
	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			⑩					
	③	健康で安全に過ごせる保育環境を提供		・「どこまで（どの程度の水準まで）」活動するか、達成するのかわ、「数値」又は「具体的な状態」で表現する。		⑪					
	④			・目標の達成に向け、「どのような方法で」「どのような役割で」行うのかわ記載する。		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 難易度 ウェイト	中間フォロー 面談日	達成度の自己申告	1次評価の理由 面談日	1次評価 達成度 評価	2次評価 達成度 評価	
目標設定面談日 H〇〇.4.30						H〇〇.10.4		H〇X.1.18	点数		
目標1	年間計画に基づく4歳、障害児クラスの運営	・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めるようなクラス運営を行う。	・家庭との連携を密にし、週1回以上のクラス便りを発行する。・発達状況に応じ基本的な生活習慣指導を行う。また、加配保育士と毎日打合せを行い障害児への適格な対応を行う。	・難易度A又はBの場合はその理由を記載する。	①	療育施設と保護者の関係において迅速な相談対応ができなかったため、注意指導を行った。	・計画どおり連絡帳とクラス便りを発行し、送迎時の積極的な声掛けにより保護者への丁寧な対応と支援を行った。・保護者の相談時にトラブルがなることがあったが説明対応はきちんと行った。	・相談時のトラブルでは迅速な対応ができなかった。・クラス便りについては表現方法など向上した内容で対応できた。	T4	T3	
	期日 ○〇年度末	・「目標の達成期日」を記載する。			C				45%	30	50
目標2	安全な保育環境の整備提供	・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。	・遊具に定期点検（月1度）を確実に実施する。・上記点検を踏まえ、定例職員会で、施設管理の改善提案を行う。	・1つの目標は最大45%以内とすること。（難易度A及びBは30%以内、総和で45%以内）	③	・計20回の点検を実施した。・点検結果を職員会議に回り、職員の見解や点検業者との打合せを実施し、安全管理マニュアルを作成することができた。	・作成されたマニュアルを町内全保育所の安全管理に適用することができ、大きな効果が得られた。	T2	T2		
	期日 ○〇年度末				C			15%	65	65	
目標3	・4～5の業務目標を設定する。（おおよそ自分の担当事務をカバーするように設定すること。）	課題に取り組み、視聴覚教材の活用方法を検討する。	・毎月の郡保育研究委員会へ出席し、町内保育所会議において主体的に検討を行う。・〇月郡研究会までに、具体的な活用方法の提案を行う。	視聴覚教材の活用については、高度の創意工夫が必要であり、保育サービスの向上が見込まれる。	①	・郡保育研究委員会へ全会出席し、職員会議での検討を実施した。・〇月郡研究会までに、活用方法の提案を行うことができた。・活用方法については新年度より実施できる見込みである。	・「T2」評価の場合は必ず理由を記載する。	T3	T3		
	期日 ○月末				B			20%	65	65	
目標4	信頼関係を築く保護者支援と子どもの健康保持	・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。	・連絡超に目を通し、子供の様子について丁寧な返事を行う。・子どもの健康状態を観察し、調不良への処置や保護者へ連絡を速やかに行う。・感染について情報提供を的確に予防対策を徹底する。	・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。	①	連絡帳について、園側からアプローチするよう助言した。	・新型インフルエンザ対策について、難しい対応を迫られたが、体温計の設置対応など対応できた。・就学に向けた保護者面談を実施して就学相談に結びつけることができた。	・保護者面談は内容回数とも丁寧な実施することができた。・新型インフルエンザ対応も迅速かつ的確に対応できた。	T3	T3	
	期日 年度中				C				20%	50	50
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	評定の根拠となる事実等	点数	
知識	業務知識	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。	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					
	対人能力	説明応対	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					
姿勢・態度	企画実行力	◎ 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					
		① ◎、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	評定の根拠となる事実等	点数	
姿勢・態度	チームワーク	◎ 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】	1次評価	2次評価	合計	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			氏名

1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	

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	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	
知識	① 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。	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					
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。	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					
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。	5					
	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					
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					
姿勢・態度	◎ 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					
	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					

評価項目	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	
チームワーク	◎ 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					
	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。	5					
	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					
姿勢・態度	③ ②の事項について、改善されない。	1					
	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					
役割意識	① 下記のいずれにも該当しない場合。	5					
	② 職場の士気を低下させるような行為が複数回ある。	2					
	③ 職場の士気を低下させるような行為が度々ある。	0					
管理能力	◎ 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。	7					
	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。	5					
	③ ②の事項について、改善を行わない。	3					
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					

2次評価者 能力評価意見	
-----------------	--

【総括表】	1次評価	2次評価	合計	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			氏名

1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	

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	点数	評定の根拠となる事実等	点数	
業務遂行能力	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					
	計画実行力	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	点数	評定の根拠となる事実等	点数	
姿勢・態度	チームワーク	◎ 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					

能力評価意見	
--------	--

【総括表】	1次評価	2次評価	合計	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			氏名	

1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	

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	
業務遂行能力	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。	3					
		③ ②の事項について、改善されない。	1					
	計画実行力	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。	5					
		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。	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					
対人能力	説明・応対	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					
		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					
	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					

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	
姿勢・態度	チームワーク	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。	6					
		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。	5					
		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					
		③ ②の事項について、改善の努力を行わない。	1					
	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。	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。	0					
	服務規律	① 下記のいずれにも該当しない場合。	5					
		② 職場の士気を低下させるような行為が複数回ある。	2					
③ ②の事項について、改善されない。		0						
管理能力	指導・監督	① 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。	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							

能力評価意見 2次評価者	
-----------------	--

【総括表】	1次評価	2次評価	合計	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			氏名	

1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	

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	999	氏名	×× ××
-------	-----	----	-------

評価項目	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	事業全般に必要な資料については日頃から専門誌等チェックしている。また、本年度は〇〇研修会へ参加し業務知識の向上に努めた。	8	常に書籍、新聞等に目を通し他の自治体等の情報を収集している。また、業務を調整し積極的に研修等へ参加し知識の習得に努力している。	8	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					
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	ITの利用にあたり業務に支障をきたすことはない。〇〇に関するHPサイトを作成することができた。	2	IT担当者を担っており、特に問題はない。	2	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					
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。	5	新たに〇〇出前講座をパワーポイントで作成プレゼンを実施した。〇〇事務に関する説明対は特に問題なく進められている。	5	〇〇事務に関する苦情はあったが、制度自体に対するものであり、説明や応対は適切であった。	5	5
	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					
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	〇〇事業に関する交渉は困難であり、業務は一部遅れたが、比較的順調に進められた。	5	事業の調整において相手方の主張に対し当方の主張を行わなかったため、その後の交渉に齟齬をきたし時間を要した。	3	3
	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					
姿勢・態度	◎ 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	課題抽出と新しい事業の提案が常に行われており、副数の課題に対する提案実施項目があった。特に、〇〇制度は他自治体に先駆けた対応でありその精度も高いものであった。	7		7	7
	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					

評価項目	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	◎ 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					
	① 〇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。	5					
	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					
役割意識	③ ②の事項について、改善されない。	1					
	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。	5					
	② 職場の士気を低下させるような行為が複数回ある。	2					
	③ 職場の士気を低下させるような行為が度々ある。	0					
指導・監督	◎ 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。	7					
	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。	5					
	③ ②の事項について、改善を行わない。	3					
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					

2次評価意見	
--------	--

【総括表】	1次評価	2次評価	合計	最終評価	確認者
業績評価	52.50	53.50	103.50	5 4 3 2 1	補職 町長
能力評価	50.00	50.00			氏名 ○ ○

1次評価者	総合意見	係長1年目であったが、通年多い業務量を的確にこなし、誠実に能力が発揮されている。特に〇〇事業については、他自治体に先駆けた取り組みであり、全庁的な業務の効率化に結びついたのは高く評価できる。積極的に課題に取り組み同僚からの信望も厚い。今後も引き続き現在のスタンスで業務に取り組まれることを期待します。
	補職、氏名	○課長 ○○

2次評価者	総合意見	△△△ ……。
	補職、氏名	副町長 ○○

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

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	
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。		3	3	5	5	5	5
	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た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たてて業務を遂行していないことが複数回ある。		3	5	5	5	5	5
	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	6	6	6	6	6
	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。		5					
	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	5	5	5	5	5
	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	5	3	5	5	5
	③ ②の事項について、改善されない。		1					

能力評価意見	2次評価者	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。
--------	-------	--

1次評価者	総合意見	
	補職・氏名	

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	
姿勢・態度	チームワーク	② 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。	6 5 3 1	5	6	6	6	6
	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 1	3	3	3	3	3
	服務規律	① 下記のいずれにも該当しない場合。 ② 職場の士気を低下させるような行為が複数回ある。 ③ ②の事項について、改善されない。	5 2 0	5	5	5	5	5
管理能力	指導・監督	① 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 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。	6 4 1	6	6	6	6	6
	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。 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。	5 3 1	5	5	5	5	5

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

2次評価者	総合意見	
	補職・氏名	

人事評価相談申出書

申出日	平成	年	月	日	受付番号	第	号
申出者	所属						
	氏名						
相談の区分	<input type="checkbox"/> 業務目標の設定(達成水準、達成方法、難易度、ウェイト)に関する不満・苦情 <input type="checkbox"/> 2次評価の結果に関する不満・苦情 <input type="checkbox"/> 面談、結果通知等の手続に関する不満・苦情						
不満・苦情の内容							
	連絡方法	連絡先	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職場 ・ 携帯 ・ その他 	電話番号	— —		
時間帯		<ul style="list-style-type: none"> ・ 勤務時間内でも構わない。 ・ 勤務時間外(午後5時15分以降)を希望する。 ・ その他 ⇒ () 					

- 1 この申出書は、総務課に提出してください。(受付番号は、総務課において記入します。)
- 2 相談区分について、複数の項目に該当する場合はそのすべてにチェックをしてください。
- 3 連絡方法については、希望する連絡先及び時間帯に○をしてください。