

地方公共団体の人事評価制度の運用に関する研究会
事例発表資料

平成24年10月30日

川 崎 市

1 人事評価制度の概要

(1) 導入経過

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

- ・平成 14 年 9 月 「行財政改革プラン」策定
→制度構築に着手
- ・平成 16 年度 試行開始
対象；部長級以下の一般事務・技術職員、消防職員
(対象；約 8 千人)
- ・平成 17 年度 試行対象を、保育士、看護師、技能業務職員へ拡大
(対象；約 1 万 4 千人)
- ・平成 18 年度 本格実施
人事評価規程施行、勤務評定規程廃止
- ・平成 19 年度 人事評価システム運用開始
前年度評価結果を当該年度の勤勉手当に反映
- ・平成 20 年度
～平成 22 年度 評価結果を段階的に昇給に反映

年度 \ 職位		管 理 職					課長補佐以下				
		極めて良好	特に良好	良好	やや良好でない	良好でない	極めて良好	特に良好	良好	やや良好でない	良好でない
勤務成績		極めて良好	特に良好	良好	やや良好でない	良好でない	極めて良好	特に良好	良好	やや良好でない	良好でない
昇給区分		A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
20 年度	昇給号給数	5	4	4	4	0	4	4	4	4	4
21 年度		6	5	4	2	0	5	4	4	4	0
22 年度		6	5	4	2	0	6	5	4	2	0

※ 55 歳を超える職員は昇給号給数を半分程度に抑制

(2) 評価の方法

・能力評価

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

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

・業績評価

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

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

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

(3) 絶対評価か相対評価か

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

《管理職》

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

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

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

《課長補佐以下》

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

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

(4) 評価対象期間

4 月 1 日から翌年 3 月 31 日までの 1 年間

(5) 評価の流れ

前年度の 3 月から局の組織目標設定の準備を開始し、4 月中に局・部・課の組織目標を設定します。その後、被評価者は、組織目標等を踏まえて、業務目標を設定し、5 月末までに 1 次評価者との面談を実施します。

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

グを行って、2次評価を実施し、局人事担当課の点検を経て、2次評価結果を被評価者に通知・説明します。

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

(6) 評価対象者

- ・ 担当理事及び部長級以下の職員
(新規採用(条件付採用)職員や再任用職員、任期付職員も対象)
 - ・ 全ての職種
(ただし、技能・業務職員や一部の技術職員は評価制度が異なる)
- ※局長級職員(担当理事を除く)は、局長業績評価制度による評価を実施

(7) 評価者及び被評価者

・ 被評価者

被評価者の区分は次の表のとおりとなっています。

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

なお、次に該当する職員は対象外としています。

ア 局長級職員(担当理事を除く)

イ 公益的法人等への派遣職員(派遣法、地方自治法による派遣)

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

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

・ 評価者

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

評価者と被評価者の関係は次の表のとおりとなっています。

被評価者の区分 \ 評価者	1次評価者	2次評価者	確認者
係員	係長	課長	局長
係長	課長	部長	局長
課長	部長	局長	市長
部長	局長	—	市長
理事	局長	—	市長

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

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

（8）評価のツール

・「評価シート」など

「人事評価シート」は別添のとおりとなっています。

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

（9）被評価者へのフィードバック

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

（10）苦情処理

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

ア 苦情相談の対象とする事項

- a 業務目標の設定等に関する不満・苦情
- b 2次評価の結果に関する不満・苦情

※最終評価の結果は対象外

- c 面談、評価結果通知等の手続に関する不満・苦情

イ 苦情相談の受付窓口

a 課長補佐以下の職員

局の人事担当課が受付窓口となり、原則として人事担当課長が処理責任者とな
って対応

b 管理職

総務局人材育成センター評価担当が受付窓口

ウ 苦情相談の申出方法

a 申出期間－その事実（面談、通知など）があった日から、15日以内

b 申出方法－「人事評価苦情相談申出書」を受付窓口に提出

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

※ 課長補佐以下の申出者は、局の人事担当課からの通知に納得できないときや、修
正後の評価に納得できないときは、総務局人材育成センター評価担当に改めて申し
出ることができます。

※ 苦情相談の申出を行ったことを理由とした不利益な取扱いは禁止しています。

(11) 結果の活用方法

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

2 評価結果の給与への反映状況

(1) 昇給

① 昇給日

4月1日

② 活用する評価基準

ア どの基準を用いるか

原則として人事評価制度における最終評価に基づいて勤務成績を判断してい
ます。

イ いつの期間を用いるか

前年度（4月1日～3月31日の1年間）

③ 評価の相対化

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

④ 昇給区分及び号給

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

※ () 内は55歳を超える職員に適用します。

⑤ 昇給区分ごとの配分割合

昇給区分AとBを合わせて全体のおおむね100分の30とし、うち、Aについては100分の10以内としています。原則として、⑦の下位区分への割振り要件に該当しない限りは、5段階の評価区分をそのままそれぞれの昇給区分に適用しますので、評価における配分率とおおむね合致しています。

⑥ 原資の確保策

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

⑦ 全体の調整

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

⑧ 実際の支給額の差

行(1)適用職員の平均で、昇給区分AとCの差が年額約5万円、昇給区分AとEの差が年額約15万円となります。

(2) 勤勉手当

① 活用する評価基準

ア どの基準を用いるか

原則として人事評価制度における最終評価に基づいて勤務成績を判断しています。

イ いつの期間を用いるか

前年度（4月1日～3月31日の1年間）

② 評価の相対化

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

③ 成績区分及び成績率

ア 再任用以外の職員

成績区分	成績率
特に優秀	81/100 以上 135/100 以下
優 秀	73.5/100 以上 81/100 未満
良好(標準)	66/100
良好でない	66/100 未満

イ 再任用職員

成績区分	成績率
優 秀	32.5/100 超
良好(標準)	32.5/100
良好でない	32.5/100 未満

④ 成績区分ごとの配分割合

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

⑤ 原資の確保方策

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

⑥ 全体の調整

調整はありません。

⑦ 実際の支給額の差

行（１）適用職員の平均で、成績区分「特に良好（81/100）」と「良好（66/100）」の差が年額約 1 2 万円、成績区分「特に良好（81/100）」と「良好でない（50/100）」の差が年額約 2 5 万円となります。

3 導入の効果及び課題

（１）導入の効果

① 能力・実績主義の人事給与制度の推進

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

② 人材育成、意識改革の推進

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

③ 総合計画の着実な推進への貢献

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

（２）課題

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

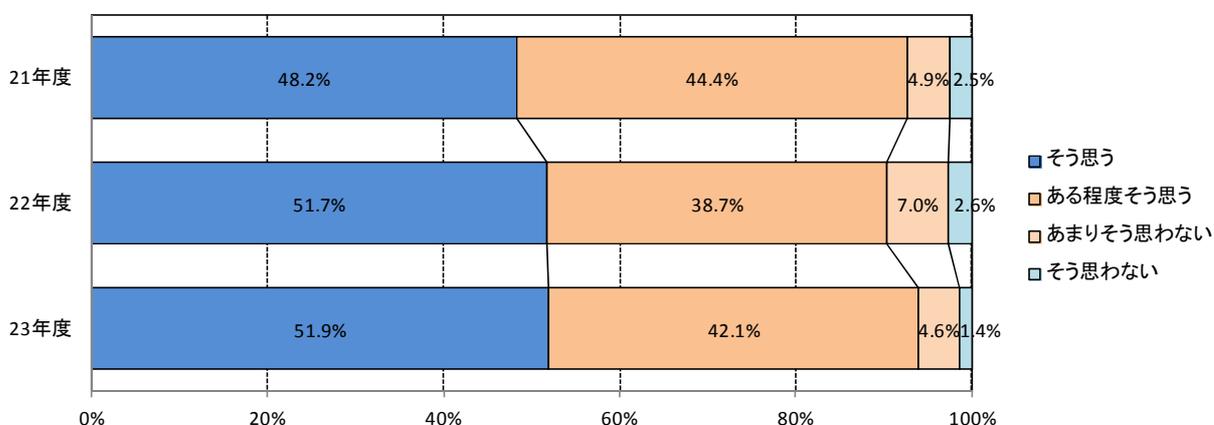
また、人事評価が単に評価するだけのツールにならないよう、評価者研修の内容を制度内容中心の講義から、人事評価を活用した人材育成や組織マネジメントの手法の説明を中心とした講義にするとともに、演習を取り入れるなど、より実践的な研修を実施していく予定です。

4 その他

(1) 職員アンケートの実施

制度導入時から毎年職員アンケートを実施しています。平成23年度実施のアンケートでは、被評価者から見て1次評価者が人事評価制度の内容を理解しているかという内容でアンケートをとった結果、一般事務・技術職員の約52%が「そう思う」、約42%が「ある程度そう思う」と回答しており、合わせて約94%となっており、人事評価制度に対する理解が職員の間十分に浸透してきていることが見てとれる結果となっています。

1次評価者の理解度



(2) 職員団体との関係

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

《能力評価の評価指標》

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

《能力評価の評価指標》

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

《能力評価の評価指標》

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

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

《能力評価の評価指標》

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

《能力評価の評価指標》

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

〔業績評価〕

平成〇〇年度 人事評価シート

※職員コード

※氏名(旧姓使用者は、旧姓を使用)

所属		役職		職名		職種		職員コード・氏名	
----	--	----	--	----	--	----	--	----------	--

組織目標	①		④	
	②		⑤	
	③		予備	

目標	標題(何を)		水準 (どこまで)	手段・役割 (どのような方法で・どのような役割を)	難易度A・Bの理由	関連する組織目標 難易度 ウエイト	予備欄 (業務目標の修正・ 中間フォローなどで 使用します)	達成度の自己申告	1次評価の理由 <small>・達成度1.3以外は必ず記入 ・実施状況がK・Rの場合必ず記入</small>	1次評価	2次評価
	期日(いつまで)	事務事業コード								達成状況/実施状況	達成度(評価)
目標1											
	期日									()	()
	事務事業コード										
目標2											
	期日									()	()
	事務事業コード										
目標3											
	期日									()	()
	事務事業コード										
目標4											
	期日									()	()
	事務事業コード										

2次評価の理由	
※1次評価と異なる評価をした場合は必ず記入	

	1次評価 合計点	2次評価 合計点
合計点		

評価期間		~	
------	--	---	--

目標設定面談日	
---------	--

中間フォロー面談日	
-----------	--

評価時面談日	
--------	--

人事評価関係参考資料（川崎市）

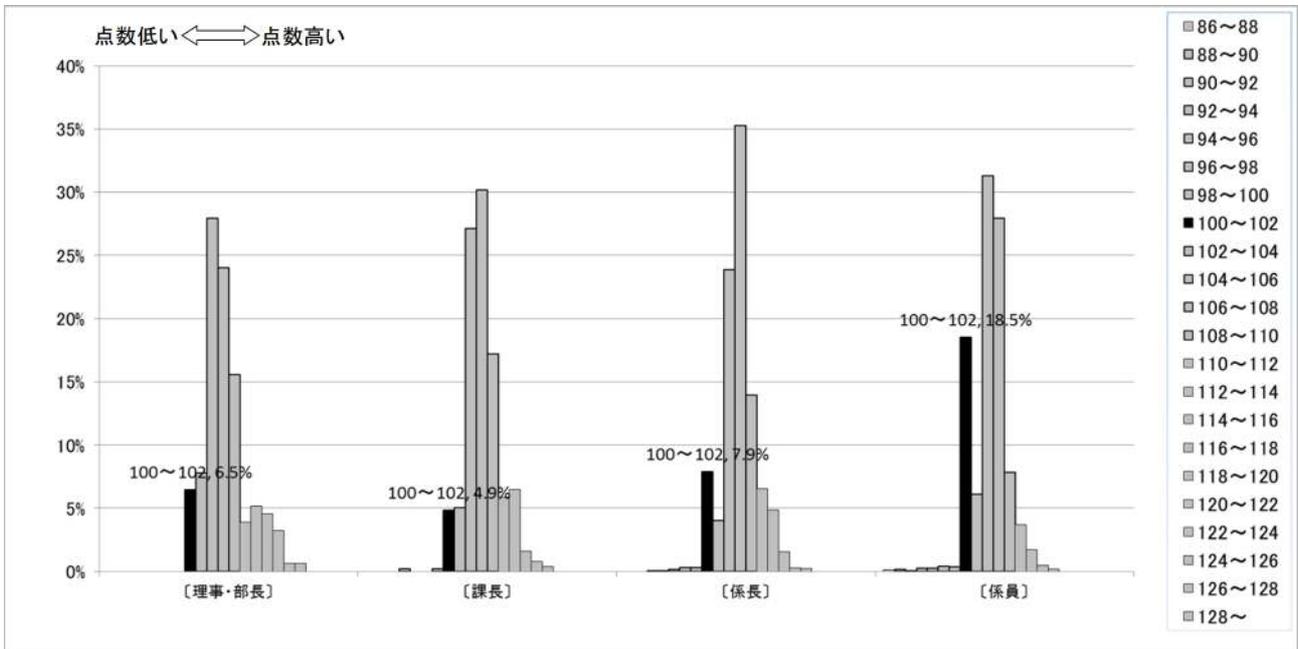
1 職位別平均点（一般の事務・技術職員）

役職	業績			能力			合計平均点		
	23年度	22年度	21年度	23年度	22年度	21年度	23年度	22年度	21年度
理事級	54.94	55.93	58.17	49.67	50.40	50.17	104.60	106.33	108.34
部長級	57.07	56.59	58.17	50.20	50.10	50.17	107.28	106.69	108.34
課長級	56.66	56.52	56.65	50.18	50.14	50.08	106.85	106.65	106.72
係長級	56.05	55.98	56.30	50.49	50.49	50.47	106.55	106.47	106.76
係員級	54.34	54.40	54.49	50.48	50.43	50.51	104.82	104.83	105.00
平均	55.02	55.02	55.21	50.45	50.41	50.45	105.47	105.43	105.65

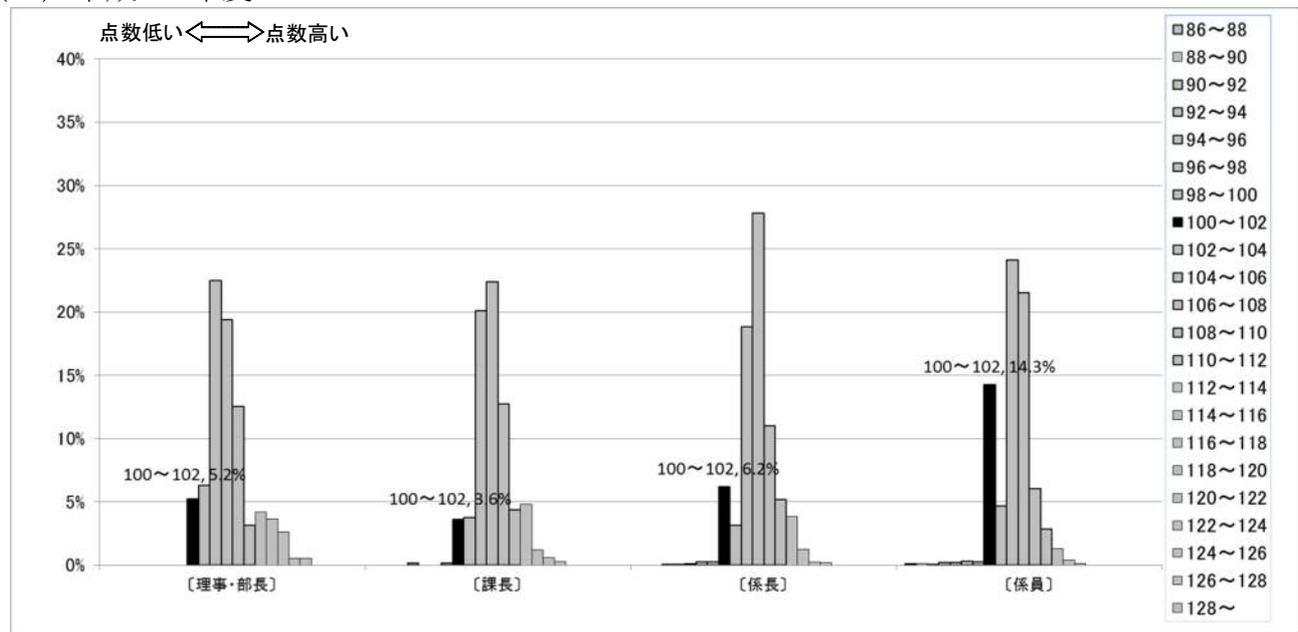
*21年度の理事級については、部長級の被評価者の区分により評価。

2 職位別評価点数分布（一般の事務・技術職員）

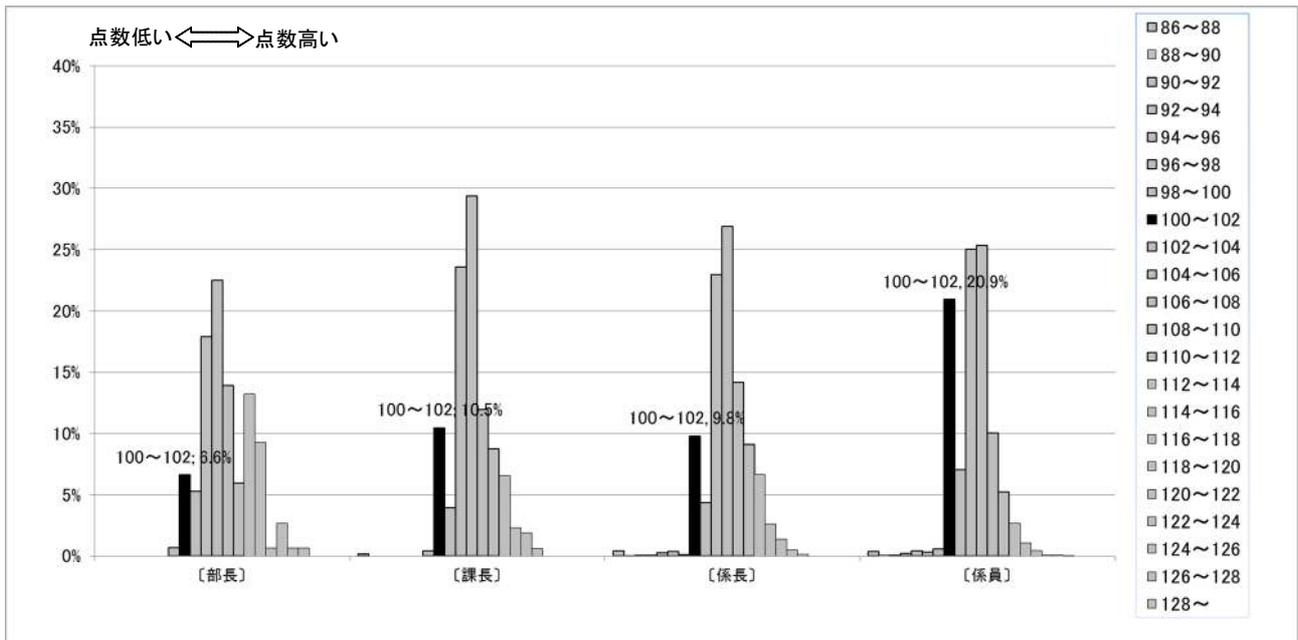
(1) 平成23年度



(2) 平成22年度



(3) 平成 21 年度



3 難易度別達成度（一般の事務・技術職員）

難易度の区分

- 困難度（制度創設等、懸案事項、調整、創意工夫）
- 貢献度（行政課題、財政効果、市民サービスの向上）
- 優先度（時間的制約）

の視点から総合的に判断して、難易度の高い順から A・B・C・D の難易度を設定する。

達成度の区分

区 分	程 度
T 1	目標を大きく上回って達成した
T 2	目標を上回って達成した
T 3	目標をほぼ達成した
T 4	目標を下回った
T 5	目標を大きく下回った
N	未着手

(1) 平成 23 年度

(単位：目標数)

難易度	T1	T2	T3	T4	T5	N	合計
A	0	10	170	2	0	0	182
	0.00%	5.49%	93.41%	1.10%	0.00%	0.00%	100.00%
B	0	124	6,836	38	1	2	7,001
	0.00%	1.77%	97.64%	0.54%	0.01%	0.03%	100.00%
C	0	256	19,871	119	10	10	20,266
	0.00%	1.26%	98.05%	0.59%	0.05%	0.05%	100.00%
D	0	1	2	1	0	0	4
	0.00%	25.00%	50.00%	25.00%	0.00%	0.00%	100.00%
合計	0	391	26,879	160	11	12	27,453
	0.00%	1.42%	97.91%	0.58%	0.04%	0.04%	100.00%

(2) 平成 22 年度

(単位：目標数)

難易度	T1	T2	T3	T4	T5	N	合計
A	0	2	214	7	0	0	223
	0.00%	0.90%	96.00%	3.10%	0.00%	0.00%	100.00%
B	0	95	6,781	44	5	1	6,926
	0.00%	1.40%	97.90%	0.60%	0.10%	0.00%	100.00%
C	0	313	19,428	128	6	7	19,882
	0.00%	1.60%	97.70%	0.60%	0.00%	0.00%	100.00%
D	0	0	1	2	0	0	3
	0.00%	0.00%	33.30%	66.70%	0.00%	0.00%	100.00%
合計	0	410	26,424	181	11	8	27,034
	0.00%	1.50%	97.70%	0.70%	0.00%	0.00%	100.00%

(3) 平成 21 年度

(単位：目標数)

難易度	T1	T2	T3	T4	T5	N	合計
A	0	11	275	2	0	0	288
	0.00%	3.80%	95.50%	0.70%	0.00%	0.00%	100.00%
B	0	166	6,393	40	5	2	6,606
	0.00%	2.50%	96.80%	0.60%	0.10%	0.00%	100.00%
C	1	416	18,850	87	13	2	19,369
	0.00%	2.10%	97.30%	0.40%	0.10%	0.00%	100.00%
D	0	0	9	0	0	0	9
	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
合計	1	593	25,527	129	18	4	26,272
	0.00%	2.30%	97.20%	0.50%	0.10%	0.00%	100.00%

4 最終評価（一般の事務・技術職員）

(1) 平成 23 年度

最終評価	5	4	3	2	1	計
人数	640	1,297	4,944	156	6	7,043
割合	9.1%	18.4%	70.2%	2.2%	0.1%	
上位	9.1%	27.5%	97.7%			

(2) 平成 22 年度

最終評価	5	4	3	2	1	計
人数	644	1,280	4,953	146	9	7,032
割合	9.2%	18.2%	70.4%	2.1%	0.1%	
上位	9.2%	27.3%	97.6%			

(3) 平成 21 年度

最終評価	5	4	3	2	1	計
人数	616	1,308	4,767	194	7	6,892
割合	8.9%	19.0%	69.2%	2.8%	0.1%	
上位	8.9%	27.9%	97.1%			

5 苦情相談の状況

(1) 平成 23 年度 5 件

(市長事務部局 3 件、市長事務部局以外 2 件)

(2) 平成 22 年度 8 件

(市長事務部局 4 件、市長事務部局以外 4 件)

(3) 平成 21 年度 7 件

(市長事務部局 4 件、市長事務部局以外 3 件)