

地方公共団体における
人事評価制度に関する研究会
中間報告

平成26年10月

目 次

1. はじめに	1
2. 参考例の作成の考え方	1

参考例

市（町村）長部局職員の人事評価実施規程例	2
----------------------	---

人事評価記録書例

評語付与方式

能力評価（課長～技能労務職）	5
業績評価（共通）	9

数値化方式

能力評価（課長～技能労務職）	11
業績評価（共通）	17

人事評価実施要領（運用の手引き）例

評語付与方式	19
数値化方式	33

1. はじめに

地方公共団体における人事評価制度の導入を行うための改正地方公務員法が、第 186 回通常国会で成立し、公布された。地方公共団体においては、改正前の地方公務員法に基づく勤務評定制度の運用として、国と同様の人事評価制度を導入・運用している団体がある一方、改正法の施行とともに今後導入を予定している団体も多いと考えられる。

研究会においては、人事評価制度の導入・運用にあたっての留意事項についての研究を行い、その意見については、総務省から地方公共団体に向けて発出された「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律の運用について」（平成 26 年 8 月 15 日付け総行公第 67 号・総行経第 41 号総務省自治行政局長通知）において概ね反映されたところである。

また、人事評価制度の導入にかかる規程、評価記録書、実施要領（運用の手引き）の参考例についても検討を重ねたところである。

この度、研究会としての検討結果を整理し、ここに中間報告として参考例のとりまとめを行い、地方公共団体に情報提供することとしたものである。

もとより、人事評価制度の導入・運用に当たっては、各地方公共団体の実情に応じた創意工夫が発揮されるべきである。各地方公共団体においては、平成 28 年 4 月からの本格実施を念頭に、速やかに人事評価制度の導入・改善に向けた取組を着実に行っていただくことを期待したい。

2. 参考例の作成の考え方

- 本研究会でとりまとめた「規程」「人事評価記録書」「実施要領（運用の手引き）」の参考例については、小規模団体をはじめ人事評価制度が未導入の団体での導入の参考となることを念頭に置いたもの。
- 既に人事評価制度を導入している団体においては、あくまで参考資料の一つとして提供するもの。

※ なお、「人事評価記録書」に関しては、国の評価記録書をモデルにした「評語付与方式」と、先進団体の評価記録書をモデルにした「数値化方式」の二通りを示している。

○市（町村）長部局職員の人事評価実施規程例

（総則）

第1条 市（町村）長部局職員（以下「職員」という。）の人事評価は、地方公務員法（昭和25年法律第261号）に定めるもののほか、この規程の定めるところにより実施する。

（定義）

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

- 一 人事評価 能力評価及び業績評価を、人事評価記録書を用いて行うことをいう。
- 二 能力評価 評価項目ごとに定める着眼点に基づき、職務遂行の過程において発揮された職員の能力を客観的に評価することをいう。
- 三 業績評価 職員があらかじめ設定した業務目標の達成度その他設定目標以外の取組により、その業務上の業績を客観的に評価することをいう。
- 四 人事評価記録書 人事評価の対象となる期間（以下「評価期間」という。）における職員の勤務成績を示すものとして、職位及び職種に応じて別表第一に定める様式をいう。

（被評価者の範囲）

第3条 本規程による人事評価の対象となる職員（以下「被評価者」という。）は、市（町村）部局の一般職の職員とする。ただし、他の地方公共団体等への派遣、研修、留学その他の事情により本規程による人事評価の実施が困難である職員の評価については、市（町村）長が別に定める。

（一次評価者、二次評価者、確認者）

第4条 人事評価の一次評価者、二次評価者及び確認者は、別表第二のとおりとする。

（評価者研修の実施）

第5条 総務部長（総務課長）は、評価者に対して、評価能力の向上のために必要な研修を適宜実施するものとする。

（人事評価の期間）

第6条 評価期間は、次の各号に掲げる評価の区分に応じ、当該各号に定める期間によるものとする。 **※以下はあくまで例示であり、各団体の実情に応じて設定すること。**

- 一 能力評価 毎年4月1日から翌年3月31日まで
- 二 業績評価 毎年4月1日から9月30日まで及び10月1日から翌年3月31日まで
あるいは 毎年4月1日から翌年3月31日まで

（人事評価における評語の付与等） **※人事評価記録書（評語付与方式）**

第7条 能力評価に当たっては評価項目ごとに、業績評価に当たっては第2条第3号に規定する目標ごとに、それぞれ評価の結果を表示する記号（以下「個別評語」という。）を付すほか、当該能力評価又は当該業績評価の結果をそれぞれ総括的に表示する記号（以下「全体評語」という。）を付すものとする。

- 2 個別評語及び全体評語は、五段階とする。
- 3 個別評語及び全体評語を付す場合において、能力評価にあつては第2条第2号の発揮した能力の程度が、業績評価にあつては同条第3号の目標を達成した程度が、それぞれ通常のものとするときは、中位の段階を付すものとする。
- 4 能力評価及び業績評価に当たっては、個別評語及び全体評語を付した理由その他参考となるべき事項を記載するように努めるものとする。

（人事評価における点数の付与等） **※人事評価記録書（数値化方式）**

第7条 能力評価に当たっては評価項目の着眼点ごとに、業績評価に当たっては第2条第3号に規定する目標ごとに、それぞれ評価の結果に応じた点数を付すものとする。

- 2 能力評価及び業績評価に当たっては、点数を付した理由その他参考となるべき事項を記

載するように努めるものとする。

(業務目標の設定)

第 8 条 一次評価者は、業績評価の評価期間の開始に際し、被評価者と面談を行い、業務に関する目標を定めることその他の方法により当該被評価者が当該評価期間において果たすべき役割を確定するものとする。

(自己申告)

第 9 条 一次評価者は、人事評価を行うに際し、その参考とするため、被評価者に対し、あらかじめ、当該人事評価に係る評価期間において当該被評価者の発揮した能力及び挙げた業績に関する被評価者の自らの認識その他評価者による評価の参考となるべき事項について、申告を行わせるものとする。

(評価の実施、面談、結果の開示) **※人事評価記録書(評語付与方式)**

第 10 条 一次評価者は、被評価者について、個別評語及び一次評価者としての全体評語を付すことにより評価(次項に規定する再評価を含む。)を行うものとする。

2 二次評価者は、一次評価者による評価について、不均衡があるかどうかという観点から審査を行い、二次評価者としての全体評語を付すことにより調整(次項に規定する再調整を含む。)を行うものとする。この場合において、二次評価者は、当該全体評語を付す前に、一次評価者に再評価を行わせることができる。

(評価の実施、面談、結果の開示) **※人事評価記録書(数値化方式)**

第 10 条 一次評価者は、被評価者について、点数を付すことにより評価(次項に規定する再評価を含む。)を行うものとする。

2 二次評価者は、一次評価者による評価について、不均衡があるかどうかという観点から審査を行い、二次評価者としての点数を付すことにより調整(次項に規定する再調整を含む。)を行うものとする。この場合において、二次評価者は、当該点数を付す前に、一次評価者に再評価を行わせることができる。

※第 3～6 項は評語付与方式・数値化方式共通

3 確認者は、二次評価者による調整について審査を行い、適当でないとする場合には二次評価者に再調整を行わせた上で、能力評価及び業績評価が適当である旨の確認を行うものとする。

4 一次評価者は、前項の確認を行った後に、被評価者の能力評価及び業績評価の結果を、当該被評価者に開示するものとする。

5 一次評価者は、前項の開示が行われた後に、被評価者と面談を行い、能力評価及び業績評価の結果及びその根拠となる事実に基づき指導及び助言を行うものとする。

6 一次評価者は、被評価者が遠隔の地に勤務していることにより前項の面談により難しい場合には、電話その他の通信手段による交信を行うことにより、同項の面談に代えることができる。

(職員の異動又は併任への対応)

第 11 条 人事評価の実施に際し、職員が異動した場合又は職員が併任の場合については、評価の引継その他適切な措置を講じることにより対応するものとする。

(人事評価記録書の保管)

第 12 条 人事評価記録書は、第 10 条第 3 項の確認を実施した日の翌日から起算して五年間総務部人事課(総務課)において保管するものとする。

(人事評価の結果の活用)

第 13 条 人事評価の結果は、被評価者の任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用するものとする。

2 評価者は、人事評価の結果を職員の人材育成に積極的に活用するよう努めるものとする。

(苦情への対応)

第 14 条 第 10 条第 4 項の規定に基づき開示された能力評価及び業績評価の結果に関する

職員の苦情へ対応するため、苦情相談及び苦情処理の手続きを設けるものとする。

- 2 苦情相談は、職員の申出に基づき、各部局主管課長が対応する。
- 3 苦情処理は、書面による申告に基づき、人事課長（総務課長）が行う。
- 4 開示された評価結果に関する苦情処理は、当該評価の評価期間につき、一回に限り受け付けるものとする。
- 5 苦情処理の申出は、能力評価及び業績評価の結果が開示された日若しくは第2項の苦情相談にかかる結果の教示を受けた日の翌日から起算して1週間以内に限り申し出ることができる。
- 6 市（町村）長は、職員が苦情の申出をしたことを理由に、当該職員に対して不利益な取扱いをしてはならない。
- 7 苦情相談又は苦情処理に関わった職員は、苦情の申出のあった事実及び当該内容その他苦情相談又は苦情処理に関し職務上知ることができた秘密を保持しなければならない。

（連絡調整会議の設置）

第15条 人事評価制度の円滑な運用や公務能率の向上のために必要な連絡調整を行うため、市（町村）長が指名する部長（課室長）等から構成する連絡調整会議を設けるものとする。

（委任）

第16条 この規程に定めるもののほか、人事評価の実施に関し必要な事項は、市（町村）長が別に定める。

附 則

（施行期日）

この規程は、平成28年4月1日から施行する。

別表第一（第2条関係）（※別紙の通り）

別表第二（第4条関係）

※以下の対応関係はあくまで例示であり、各団体の規模・組織構成等に応じて設定すること。

市の場合

区 分	被評価者	一次評価者	二次評価者	確認者
本 庁	係員・係長 ・課長補佐	課 長	部 長	副市長
	課 長	部 長	副市長	市 長
	部 長	副市長	市 長	市 長
〇〇センター	・・・	・・・	・・・	・・・
	・・・	・・・	・・・	・・・

・
・
・

町村の場合

区 分	被評価者	一次評価者	二次評価者	確認者
本 庁	係員・係長 ・課長補佐	課 長	副町長	町 長
	課 長	副町長	町 長	町 長
〇〇施設	・・・	・・・	・・・	・・・
	・・・	・・・	・・・	・・・
	・・・	・・・	・・・	・・・

・
・
・

評語付与方式

人事評価記録書（一般行政職・課長）例

評価期間	平成 年 月 日～平成 年 月 日	被評価者	所属	職名	氏名
期末面談	平成 年 月 日	1次評価者	所属・職名	氏名	1次評価記入日：平成 年 月 日
		2次評価者	所属・職名	氏名	2次評価記入日：平成 年 月 日
		確認者	所属・職名	氏名	確認日：平成 年 月 日

(I 能力評価)

評価項目及び行動／着眼点	自己申告 (コメント・必要に依り)	1次評価者 (所見)	2次評価者 (評語) (任意)
<p><倫理> 全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組むとともに、服従規律を遵守し、公正に職務を遂行する。</p> <p>① 責任感 全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組む。</p> <p>② 公正性 服従規律を遵守し、公正に職務を遂行する。</p>			
<p><構想> 2 所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、住民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示す。</p> <p>① 状況の構造的把握 複雑な因果関係、錯綜した利害関係など業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。</p> <p>② 基本方針の明示 市(町村)や住民の利益を第一に、内外の変化を読み取り、課としての基本的な方針を示す。</p>			
<p><判断> 3 課の責任者として、適切な判断を行う。</p> <p>① 最適な選択 採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。</p> <p>② 適時の判断 事案の優先順位や全体に与える影響を考慮し、適切なタイミングで判断を行う。</p> <p>③ リスク対応 状況の変化や問題が生じた場合の早期対応を適切に行う。</p>			
<p><説明・調整> 4 所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成する。</p> <p>① 信頼関係の構築 円滑な合意形成に資するよう、日頃から対外的な信頼関係を構築する。</p> <p>② 折衝・調整 組織方針を実現できるよう関係者と折衝・調整を行う。</p> <p>③ 適切な説明 所管行政について適切な説明を行う。</p>			
<p><業務運営> 5 コスト意識を持って効率的に業務を進める。</p> <p>① 先見性 先々で起り得る事態や自分が打つ手の及ばず影響を予測して対策を想定するなど、先を読みながらものごとを進める。</p> <p>② 効率的な業務運営 業務の目的と求められる成果水準を踏まえ、超過勤務の縮減、経費の節減等時間や労力の面から効率的に業務を進める。</p>			
<p><組織統率・人材育成> 6 適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う。</p> <p>① 業務配分 課題の重要性や部下の役割・能力を踏まえて、組織の中で適切に業務を配分する。</p> <p>② 進捗管理 情報の共有や部下の仕事の進捗状況の把握を行い、的確な指示を行うことにより業務を完遂に導く。</p> <p>③ 能力開発 部下のコンディショニングに留意するとともに、適切な指導を行い能力開発を促すなど、部下の力を引き出す。</p>			

【全体評語等】

(所見)	1次評価者 (全体評語)	2次評価者 (全体評語)
------	-----------------	-----------------

評語付与方式

人事評価記録書（一般行政職・係長）例

評価期間	平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日	被評価者	所属	職名	氏名
期末面談	平成 年 月 日	1次評価者	所属・職名	氏名	1次評価記入日：平成 年 月 日
		2次評価者	所属・職名	氏名	2次評価記入日：平成 年 月 日
		確認者	所属・職名	氏名	確認日：平成 年 月 日

(I 能力評価)

評価項目及び行動／着眼点	自己申告 (コメント:必要に応じ)		1次評価者 (所見)		2次評価者 (任意)	
<倫理> 1 全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組み、服従規律を遵守し、公正に職務を遂行する。 ① 責任感 全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。 ② 公正性 服従規律を遵守し、公正に職務を遂行する。						
<課題対応> 2 担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、問題点を的確に把握し、課題に対応する。 ① 知識・情報収集 担当業務における専門的知識・技術の習得・情報収集を行う。 ② 問題点の把握 新しい課題に対して問題点を的確に把握する。 ③ 対応策の検討 問題の原因を探索して、対応策を考える。						
<協調性> 3 上司・部下等と協力的な関係を構築する。 ① 協調性 上司・部下や他部署等の担当者との協力的な関係を構築する。 ② 指示・指導の理解 上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。						
<説明> 4 担当する事案について分かりやすい説明を行う。 ① 説明 ポイントを整理し、筋道を立てて分かりやすく住民や関係者に説明する。 ② 相手の話の理解 住民や関係者の意見・要望等を正しく理解して説明を行う。						
<業務遂行> 5 計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行する。 ① 計画性 最終期限を意識し、進捗状況を部下や同僚と共有しながら計画的に業務を進める。 ② 正確性 ミスや抜け落ちを生じさせないよう担当業務全体のチェックを行う。 ③ 粘り強さ 困難な状況においても粘り強く仕事を進める。 ④ 部下の育成 部下の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは適切に指導する。						

【全体評語等】

1次評価者		2次評価者	
(所見)	(全体評語)	(所見)	(全体評語)

評語付与方式

人事評価記録書（一般行政職・係員）例

評価期間	平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日	被評価者	所属	氏名
期末面談	平成 年 月 日	1次評価者	所属・職名	氏名
		2次評価者	所属・職名	氏名
		確認者	所属・職名	氏名
			1次評価記入日	平成 年 月 日
			2次評価記入日	平成 年 月 日
			確認日	平成 年 月 日

(I 能力評価)

評価項目及び行動／着眼点	自己申告 (コメント:必要に尽し)	1次評価者 (所見)	2次評価者 (評語)
<倫理> 1 全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組みとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。 ① 責任感 全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。 ② 公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。			
<知識・技術> 2 業務に必要な知識・技術を習得する。 ① 情報の整理 情報や資料を分かりやすく分類・整理する。 ② 知識習得 業務に必要な知識を身に付ける。			
<コミュニケーション> 3 上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとる。 ① 指示・指導の理解 上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。 ② 情報の伝達・上司への報告 情報を正確に伝達し、問題が生じたときには速やかに上司に報告をする。 ③ 誠実な対応 相手に対し誠実な対応をする。 ④ 住民への対応 住民に対し、親切・適切な対応をする。			
<業務遂行> 4 意欲的に業務に取り組む。 ① 積極性 自分の仕事の範囲を限定することなく、未経験の業務に積極的に取り組む。 ② 正確性 ミスや抜け落ちが生じないよう作業のチェックを行う。 ③ 迅速な作業 迅速な作業を行う。 ④ 粘り強さ 失敗や困難にめげずに仕事を進める。			

【全体評語等】

1次評価者	2次評価者
(所見)	(全体評語)
(全体評語)	(所見)
(全体評語)	(全体評語)

評語付与方式

人事評価記録書(技能労務職・係員)例

評価期間	平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日	被評価者	所属	職名	氏名
期末面談	平成 年 月 日	1次評価者	所属	職名	氏名
		2次評価者	所属	職名	氏名
		確認者	所属	職名	氏名

(I 能力評価)

評価項目及び行動／着眼点	自己申告 (コメント:必要に依り)	1次評価者 (所見) (評語)	2次評価者 (任意)
<倫理> 1 全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。 ① 責任感 全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。 ② 公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。			
<知識・技能> 2 業務に必要な知識・技能を習得する。 ① 知識・技能の向上 業務を通じ、知識・技能を向上させる。 ② 情報収集 業務に関係する情報を収集・整理する。			
<コミュニケーション> 3 上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとる。 ① 指示・指導の理解 上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。 ② 誠実な対応 相手に対し誠実な対応をする。			
<業務遂行> 4 意欲的に業務に取り組む。 ① 正確さ 正確に業務を行う。 ② 迅速さ 迅速に業務を行う。 ③ 期限遵守 指示され又は定められた期限を遵守する。 ④ 積極性 自分の仕事の範囲に限定することなく、未経験の業務に積極的に取り組む。			

【全体評語等】

1次評価者	2次評価者
(所見)	(全体評語)
(全体評語)	(全体評語)

評価期間	平成	年	月	日	～	平成	年	月	日
------	----	---	---	---	---	----	---	---	---

被評価者	所属	職名	氏名
------	----	----	----

期首面談	平成	年	月	日
期末面談	平成	年	月	日

1次評価者所属	職名	氏名	1次評価記入日	平成	年	月	日	
2次評価者所属	職名	氏名	2次評価記入日	平成	年	月	日	
確認者	所属	職名	氏名	確認日	平成	年	月	日

(Ⅱ 業績評価)

【1 目標】

番号	業務内容	目標 (いつまでに、何を、どの水準まで)	困難	重要	自己申告 (達成状況、状況変化その他の特筆すべき事情)	1次評価者 (所見)	2次評価者 (評語)	2次評価者 (任意)
1								
2								
3								
4								

被評価者	所屬	職名	氏名
------	----	----	----

【2 目標以外の業務への取組状況等】

番号	業務内容	自己申告 (目標以外の取組事項、突発事態への対応等)	1次評価者
			(所見)

【3 全体評語等】

1次評価者	2次評価者
(所見) (全体評語)	(所見) (全体評語)

数値化方式

人事評価記録書(一般行政職・課長)例

評価期間	平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日	被評価者	所属	職名
期末面談	平成 年 月 日	1次評価者	所属・職名	氏名
		2次評価者	所属・職名	氏名
		確認者	所属・職名	氏名
			1次評価記入日	平成 年 月 日
			2次評価記入日	平成 年 月 日
			確認日	平成 年 月 日

(I 能力評価) ※ 部分が標準配点の行動。

評価項目及び行動/着眼点	配点	自己申告		1次評価者		2次評価者	
		点数	(コメント:必要に応じ)	(所見)	点数	点数	点数
<倫理> 全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、服務規律を遵守して公正に職務を遂行する。 イ) 下記のいずれいにも該当しない場合。 ロ) 職場の士気を低下させるような服務規律に反する行為が複数回ある。 ハ) 職場の士気を低下させるような服務規律に反する行為が度々ある。	5						
<構想> 主体的に課題を見出し、住民の視点に立って、課題に対応するための方針を示す。 イ) 通常の範囲を大きく超え、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。 ロ) イ、ハに該当しない場合。 ハ) 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。	7						
企画実行力 イ) 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。 ロ) 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。 ハ) ロの事項について、改善されない。	5						
<説明・調整> 所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成する。 イ) 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。 ロ) 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。 ハ) ロの事項について、改善されない。	5						
説明応対 イ) 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。 ロ) 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。 ハ) ロの事項について、改善されない。	3						
折衝 ハ) ロの事項について、改善されない。	1						

<p><業務運営・判断> 業務遂行に必要な知識を有し、IT等を活用して効率的に業務を進めるとともに、自らの役割を認識し、適切な判断を行う。</p>							
業務知識	イ) 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					
	ロ) 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					
	ハ) ロの事項について、改善されない。	3					
IT技能	イ) 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、業務遂行及びセキュリティ確保に支障をきたすことがない。	2					
	ロ) ITの利用にあたって、業務遂行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					
役割意識	イ) 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					
	ロ) 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					
<p><組織統率・人材育成> チームワークを発揮するとともに、部下の指導・育成を行う。</p>							
チームワーク	イ) 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					
	ロ) 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					
	ハ) 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					
	ニ) ハの事項について、改善されない。	1					
指導・監督	イ) 通常の範囲を大きく超え、部下の指導監督を行っている。	8					
	ロ) 部下の業務内容を十分把握し、職位に応じた業務分担や能力適正に応じた指導監督を適正に行っている。	7					
	ハ) 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					
	ニ) ハの事項について、改善を行わない。	3					
人事評価	イ) 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					
	ロ) 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					
	ハ) ロの事項について、改善する努力を行わない。	1					

【合計点数等】

1次評価者		2次評価者	
(所見)	(合計点数)	(所見)	(合計点数)
	0		0

数値化方式

人事評価記録書(一般行政職・係長)例

評価期間 | 平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日

期末面談 | 平成 年 月 日

被評価者 | 所属: 氏名: 職名:

1次評価者 | 所属: 職名: 氏名: 1次評価記入日: 平成 年 月 日
 2次評価者 | 所属: 職名: 氏名: 2次評価記入日: 平成 年 月 日
 確認者 | 所属: 職名: 氏名: 確認日: 平成 年 月 日

(I 能力評価) ※ 部分が標準記点の行動。

評価項目	評価項目及び行動／着眼点	配点	自己申告		1次評価者		2次評価者	
			点数	(コメント:必要に応じ)	(所見)	点数	点数	
<倫理>	全体の奉仕者として、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。							
服務規律	イ) 下記のいずれにも該当しない場合。	5						
	ロ) 職場の士気を低下させるような服務規律に反する行為が複数回ある。	2						
	ハ) 職場の士気を低下させるような服務規律に反する行為が度々ある。	0						
<課題対応>	担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、IT等を活用して効率的に課題に対応する。							
業務知識	イ) 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						
	ロ) 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						
	ハ) ロの事項について、改善されない。	3						
IT技能	イ) 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、業務遂行及びセキュリティ確保に支障をきたすことがない。	2						
	ロ) ITの利用にあたって、業務遂行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						
<協調性>	上司・部下等と協力的な関係を構築する。							
チームワーク	イ) 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。	8						
	ロ) 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。	7						
	ハ) 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。	5						
	ニ) ハの事項について、改善されない。	3						

説明対応	イ) 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。	6				
	ロ) 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。	4				
	ハ) ロの事項について、改善されない。	2				
折衝	イ) 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。	6				
	ロ) 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。	4				
	ハ) ロの事項について、改善されない。	2				
<業務遂行> 主体的に課題を見出し、自己の役割を果たすとともに、部下の指導を行う。						
企画実行力	イ) 通常の範囲を大きく超え、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				
	ロ) イ、ハに該当しない場合。	5				
	ハ) 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				
役割意識	イ) 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。	4				
	ロ) 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。	2				
指導・監督	イ) 通常の範囲を大きく超え、部下の指導監督を行っている。	8				
	ロ) 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				
	ハ) 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				
	ニ) ハの事項について、改善を行わない。	3				

【合計点数等】

1次評価者		2次評価者	
(所見)	(合計点数)	(所見)	(合計点数)
	0		0

数値化方式

人事評価記録書(一般行政職・係員)例

評価期間	平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日	被評価者	所属	職名	氏名
期末面談	平成 年 月 日	1次評価者	所属	職名	氏名
		2次評価者	所属	職名	氏名
		確認者	所属	職名	氏名

(I 能力評価) ※ 部分が標準配点の行動。

評価項目及び行動ノ着眼点	自己申告 点数(コメント、必要に応じて)	1次評価者		2次評価者 点数
		点数	(所見)	
<p><倫理> 全体の奉仕者として、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。</p> <p>イ) 下記のいずれにも該当しない場合。</p> <p>ロ) 職場の士気を低下させるような服務規律に反する行為が複数回ある。</p> <p>ハ) 職場の士気を低下させるような服務規律に反する行為が度々ある。</p>				
<p><知識・技術> 業務に必要な知識・技術を習得する。</p> <p>イ) 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。</p> <p>ロ) 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。</p> <p>ハ) ロの事項について、改善されない。</p>				
<p>IT技能</p> <p>イ) 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、業務遂行及びセキュリティ確保に支障をきたすことがない。</p> <p>ロ) ITの利用にあたって、業務遂行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。</p>				
<p><コミュニケーション> 上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとる。</p> <p>イ) 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>ロ) 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>ハ) ロの事項について、改善されない。</p>				
<p>チームワーク</p> <p>イ) 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。</p> <p>ロ) 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。</p> <p>ハ) 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。</p> <p>ニ) 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。</p>				
<p><業務遂行> 意欲的に業務に取り組む。</p> <p>イ) 通常の範囲を大きく超え、主体的に課題を見出し、調査分析等により解決策を考え、適合する方法により実施している。</p> <p>ロ) イ、ハに該当しない場合。</p> <p>ハ) 組織目標や上司の指示に対して、適合する方法により円滑な事務の執行を図ることができないことが複数回ある。</p>				
<p>企画実行力</p> <p>イ) 面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりせず、自己の役割を果たしている。</p> <p>ロ) 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>				

【合計点数等】

(所見)	(合計点数)	(所見)	(合計点数)
	0		0

数値化方式

人事評価記録書(技能労務職・係員)例

評価期間 平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日	被評価者 所属:	氏名:
期末面談 平成 年 月 日	1次評価者 所属・職名:	氏名:
	2次評価者 所属・職名:	氏名:
	確認者 所属・職名:	氏名:
	1次評価記入日: 平成 年 月 日	
	2次評価記入日: 平成 年 月 日	
	確認日: 平成 年 月 日	

(I 能力評価) ※ 部分が標準配点の行動。

評価項目	評価項目及び行動/着眼点	配点	自己申告		1次評価者		2次評価者	
			点数	(コメント・必要に応じ)	点数	(所見)	点数	点数
<倫理>	全体の奉仕者として、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。							
服務規律	イ) 下記のいずれにも該当しない場合。 ロ) 職場の士気を低下させるような服務規律に反する行為が複数回ある。 ハ) ロの事項について、改善されない。	8 4 0						
<知識・技術>	業務に必要なる知識・技術を習得する。							
専門技術	イ) 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。 ロ) 業務知識の不足により、他からのサポートがなければと怪癖がミスをしたり、職務遂行に軽度の支障をきたしている事実がある。 ハ) ロの事項について、改善されない。	7 5 3						
安全管理能力	イ) 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。 ロ) 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。 ハ) ロの事項が、改善されない。	7 4 0						
<コミュニケーション>	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとる。							
説明・心対	イ) 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。 ロ) 不適切な心対又は説明不足により、苦情やトラブルを招いている事実が複数回ある。 ハ) ロの事項について、改善されない。	8 6 3						
チームワーク	イ) 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。 ロ) 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。 ハ) 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。 ニ) ハの事項について、改善の努力を行わない。	9 8 6 3						
<業務遂行>	意欲的に業務に取り組む。							
企画実行力	イ) 通常の範囲を大きく超え、主体的に課題を見出し、目標を設定、適合する方法により計画的に実施している。 ロ) イ、ハ、ニに該当しない場合。 ハ) 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。 ニ) ②の事項について、改善されない。	9 7 5 3						
役割意識	イ) 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。 ロ) 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。	5 3						

【合計点数等】		(合計点数)	(合計点数)
(所見)	(所見)	0	0
		2次評価者	
		(合計点数)	(合計点数)

評価期間	平成	年	月	日	～	平成	年	月	日	被評価者	所属	氏名		
期首面談	平成	年	月	日		1次評価者	所属	職名	氏名	1次評価記入日	平成	年	月	日
期末面談	平成	年	月	日		2次評価者	所属	職名	氏名	2次評価記入日	平成	年	月	日
						確認者	所属	職名	氏名	確認日	平成	年	月	日

(Ⅱ 業績評価)

【1 目標】

番号	業務内容	目標 (いつまでに、何を、どの水準まで)	レベル	ウェイト	自己申告 (達成状況、状況変化その他の特筆すべき事情)	1次評価者			2次評価者		
						選成度	評価	点数	選成度	評価	点数
1						0	0.0	0	0.0	0	0.0
2						0	0.0	0	0.0	0	0.0
3						0	0.0	0	0.0	0	0.0
4						0	0.0	0	0.0	0	0.0

被評価者 所属: 職名: 氏名:

【2 目標以外の業務への取組状況等】

番号	業務内容	レベル	ウェイト	自己申告 (目標以外の取組事項、突発事態への対応等)	1次評価者		2次評価者		
					達成度	評価点数	達成度	評価点数	
						0	0	0	0
						0	0	0	0
						0	0	0	0

【3 合計点数等】

1次評価者		2次評価者	
(所見)	(合計点数)	(所見)	(合計点数)
	0.0		0.0

総括表		2次評価		合計	
能力評価	0	0	0		
業績評価	0.0	0.0	0.0		0.0

人事評価実施要領（運用の手引き）例【評語付与方式】

序 人事評価制度の目的

地方分権の一層の進展により、地域における総合的な行政主体として高度化・多様化する住民の行政ニーズに対応し、住民に身近な行政サービスを提供するという地方公共団体の役割はますます増してきている。また、厳しい財政状況や行政の効率化を背景に職員数は減少を続けており、個々の職員に、困難な課題を解決する能力と高い業績を挙げることが従来以上に求められる状況となっている。

このような中、地方公務員法の改正により、従来の勤務評定に替え、より客観性、透明性の高い人事評価制度が法律上の制度として導入された。

人事評価制度は、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を公正に把握することで、職員の主体的な職務の遂行及びより高い能力を持った公務員の育成を行うとともに、能力・実績に基づく人事管理を行うことにより、組織全体の士気高揚を促し、公務能率の向上につなげ、最終的には住民サービス向上の土台をつくることを目的としているものである。

第1 評価手続き

1 目標の設定

（1）業務目標の設定

業績評価は、評価期間における業務の実施結果を評価するものであり、期首において、被評価者の担当する業務内容に即して、その課題、目標、進め方等を明確にして行うこと。

【被評価者の留意点】

- ・ 組織目標と整合がとれているか（組織目標が設定されていない場合、基本構想や総合計画、施政方針、あるいは行政組織規則や関係法令などを参照）
- ・ 職位にふさわしい目標か
- ・ 事後に成否が判断できるか

「いつまでに」「何を」「どの水準まで」行うか、などを具体的に

※業務内容、職位、職務従事期間により、以下のような目標も設定可能。

- ・ 短期で成果が出せない業務
 - … 中長期的な成果を意識した評価期間における到達水準の目標を設定
 - 例) 来年度に〇〇事業の見直しができるよう、〇月末までに現行〇〇事業の評価資料を作成し課題を洗い出す。
 - ・ 来年度の〇〇条例改正のために、〇月までに検討会を開催し、条例改正にあたっての諸課題（～～、～～等）について整理した上で、〇月までに条例の骨子を作成する。
- ・ ルーティン業務
 - … 効率化や業務改善など当期の重点事項、留意事項に着目した目標を設定
 - 例) 適正な予算執行となるよう、〇月までに平成〇〇年度の執行内容について把握・分析し、問題点の抽出を行った上で、必要に応じて積算の見直しを行い、平成〇〇年度の予算要求に反映させる。
 - ・ 給与等の支給について、毎月の締日までにミス無く迅速に処理する。特に異動・昇任のある〇月分については支給額に間違いが生じないようにチェックした上で支給額を確定し、ミス防止に万全を期する。
 - ・ 申請情報の記載内容について誤入力〇%以下を達成するため、二重の目検による確認を怠らず徹底する。また、〇〇票との突合を徹底して受付情報の単純な入力ミスを防止する。

【1次評価者の留意点】

イ チェック等のポイント

- ・ 職位にふさわしい目標か
- ・ 組織目標との整合性がとれているか

ロ 困難度・重要度の設定

複数の目標を立てた場合、それぞれの内容により、困難な目標、容易な目標、業務上に占めるウェイトの高い目標など様々なものがあり得るが、それらについて、評価をつける際に考慮することができるよう、必要に応じ、困難度、重要度を設定することができる。

困難度・重要度は、期首において目標等を確定する際に、評価者においてその要否も含め判断し、設定することを基本とする。その際、面談等を通じ、評価者と被評価者の困難度等に関する認識を共有するよう努めること。

なお、困難度等は、状況の変化により変わり得るものであるため、期中又は期末にあらためて設定又は変更することも可能。

(2) 期首面談

期首面談は、1次評価者と被評価者との間で行い、評価期間中の被評価者の業務上の目標等を明確にして、認識の共有化を図ることを目的としている。

【被評価者の留意点】

- ・ 目標等の内容や困難度・重要度について1次評価者と認識を共有すること。

【1次評価者の留意点】

○面談の留意点

- ・ 素直に話し合える雰囲気を作るよう心掛けること。
- ・ 被評価者の話をよく聞き、不用意に中断しないこと。
- ・ 双方で意見等が異なる場合には、十分・丁寧な意見交換を行うよう努めること。

※ 能力評価の評価項目について、評価書を示すことにより被評価者に明示すること。

※ 日頃から組織目標等について組織的に共有され、1次評価者と被評価者との間で共通認識が得られているのであれば、期首面談の時間を短縮すること等は可能。また、職務従事期間が極めて短い場合、具体的な目標を定めず、当該期の業務遂行に当たっての重点事項、特に留意すべき事項等を口頭で明確にすることも可能。

○面談の進め方（参考例）

- ① 面談の冒頭で、期首面談の目的について説明する。（面談が定着してくれば、省略も可）
- ② 被評価者の職務の状況を確認するとともに、人事評価記録書に記載された内容について、1次評価者が特に確認しておきたい点や説明を聴取する必要があると考える点などについて、被評価者に説明を求める。
- ③ 被評価者からの説明を聞いた上で、目標等の内容について両者で話し合う。
- ④ 双方の認識等が一致した段階で目標等を確定させる。
必要に応じ、目標の困難度、重要度について設定する。（目標設定における認識の共有化）
- ⑤ その他業務遂行に際しての双方の要望や意見等について話し合う。
- ⑥ 面談終了

(3) 連絡調整会議

目標管理型の業績評価をより公正に行えるよう、目標設定時に関係部長（課室長）等から構成する連絡調整会議を開催し、設定された目標や困難度・重要度について必要な調整を行う。目標の内容や困難度・重要度に修正があった場合は、1次評価者から被評価者に修正内容を伝える。

2 業務遂行（評価期間中）

評価期間中、被評価者は、求められる行動がとれるよう、また、果たすべき役割が達成できるよう組織の一員として職務を遂行すること。また、1次評価者は、日常の業務管理を通じ、被評価者の行動等を把握し、評価事実を収集するよう努めるとともに、被評価者の業務遂行に関心を持ち、人材育成の観点からステップ毎に褒めるなどコミュニケーションを図るほか、適宜、必要な助言・指導を行うこと。

3 自己申告

被評価者は、評価期間を振り返り、目標の達成状況やその過程での職務の取組状況・取組姿勢を中心に自己分析して、人事評価記録書に記入すること。目標以外の業務でも、特記すべき事項があれば人事評価記録書に記入すること。

【被評価者の留意点】

[能力評価]

自らの評価期間中の行動等について、評価項目及び行動に記載された行動等を安定的にとることができていたかどうかの観点から振り返り、自己申告する。

[業績評価]

期首に設定した目標等について、「どこまでできたか」「どのような役割を果たしたか（どのような貢献をしたか）」等を記載するとともに、状況変化があった場合やその他特筆すべき事情があればそれを記載する。

期首に設定した目標以外の取組事項、突発事態への対応等があった場合に、その業務遂行状況について記載する。

【1次評価者の留意点】

- ・ 被評価者が記載した自己申告の内容について、自ら収集した被評価者の評価期間中における職務の行動等に照らし、適宜被評価者に確認を求める。
- ・ 評価補助者を置いている場合は、被評価者からの自己申告の内容について意見を求める。

4 評価

【1次評価者の留意点】

[能力評価]

① 評価項目及び行動ごとの評価（個別評語の付与）

評価項目及び行動ごとに着眼点として示した事項を参考に、評価項目及び行動に示された職務行動を安定してとることができていたかどうかについて、s、a、b(通常)、c、dの5段階で評価する。

② 全体評語の付与

評価項目及び行動ごとの評価を踏まえ、S、A、B(通常)、C、Dの5段階で評価する。

[業績評価]

① 目標ごとの評価（個別評語の付与）

1次評価者と被評価者との間で設定したそれぞれの目標等について、職務活動の結果として、期首に設定した目標を達成するためのプロセスやどの程度達成できたか、貢献できたかを判断し、さらに、業務遂行に当たっての重点事項や留意事項を明らかにしていた場合には、それらも踏まえて、s、a、b(通常)、c、dの5段階で評価する。

また、目標ごとの評語を付すに当たっては、必要に応じて困難度を考慮する。

※ 職務従事期間が極めて短いため、具体的な目標を定めず、当該期の業務遂行に当たっての重点事項、特に留意すべき事項等を口頭等で明確にすることで役割を確定した場合には、個別評語を付与することなく、自己申告内容を参考に、全体評語を付与することも考えられる。

② 目標以外の業務への取組状況等

目標として掲げた業務以外に、突発的な事案への対応や業務上の研修等の達成状況及び取組状況等、評価を行うに当たり特記すべき事項などがあった場合には、被評価者の自己申告の内容も参考にして、所見欄に記載するとともに、業績評価の全体評語を付与する際に必要に応じてその状況等を勘案する。

なお、この欄には、被評価者からの申告の有無にかかわらず、1次評価者において全体評語に反映すべきと考えられる事項についての所見を記載することができる。

③ 全体評語の付与

目標ごとの評価（必要に応じ、目標ごとの重要度（ウエイト付け）の差も考慮）及び「目標以外の業務への取組状況等」も加味し、総合的に、当該期に当該ポストにある者に求められた役割を果たしたかどうかの観点からS、A、B(通常)、C、Dの5段階で評価する。

また、全体評語を付すに当たっては、必要に応じて重要度を考慮する。

[所見欄の記入（両評価共通）]

① 評価根拠となる事実等のうち顕著なものや特記すべき事項等については、当該評価に関する所見として人事評価記録書の該当欄に記載する。

上位評価を付与する場合は、「通常」の状況に加えて何らかの優秀な能力発揮状況であることや求められた以上の役割を果たしていることが必要。所見欄には、それらの上位評価を付与した理由を記載する。

下位評価を付与する場合は、「通常」期待されるレベルに達していない状況、あるいは「通常」の水準にはるかに及ばないレベルにある状態。所見欄には、それらの下位評価を付与した理由を記載する。

② 両評価部分の全体評価の所見欄には、今後、被評価者が開発すべき能力等や改善を期待する事項等についても記載する。上位評価であっても、一層の向上を図るべき点について可能な限り記載するよう努めること。

下位評価を付与する場合、期中における指導状況等を記載することにより、職員の能力・意欲向上のために必要な情報をより充実させるよう努めること。また、改善が期待される点や評価できる点についても可能な限り情報を充実させることが望ましい。

※ 所見に関しては、2次評価者が調整を行う際や、評価結果の開示に基づく被評価者への指導・助言の際にも所見欄への記載情報は、必要な事項であると考えられるので、できるだけ記載するように努めること。

◎ 職員の異動又は併任への対応について

- ・ 職員が評価期間の途中で異動した場合には、異動前の評価期間中の職務遂行状況や業務の達成状況などを異動先に申し送りする。その上で、異動先において評価を行う。
- ・ 職員が併任の場合には、併任先から本務の所属へ職務遂行状況や業務の達成状況などを伝達する。

【2次評価者の留意点】

○調整の実施

① 調整の観点

- ・ 自己の把握する事実と評価者の評価とが大きく食い違っていないか
- ・ 特定の部分に重きを置き過ぎたバランスを欠く評価になっていないか
- ・ 全体的な水準から見た評価の甘辛などの偏りがいないか

② 調整内容

具体的には、能力評価及び業績評価それぞれの全体評語について、次のいずれかにより調整を行う。また、調整に当たっては、必要に応じ、調整補助者や1次評価者から情報収集を行う。

- ・ 特に不均衡等が見られなければ、1次評価者と同じ全体評語を2次評価者欄に記載するとともに、氏名・2次評価記入の日付を記載する。(個別評語は任意)
- ・ 不均衡等がある場合には、
自ら事実等を把握している場合等は、2次評価者欄に自ら評語を付すとともに、氏名・2次評価記入の日付を記載する。

1次評価者の評価結果に甘辛などの偏りがある場合等は、1次評価者に再評価を命ずる。

○1次評価者への説明等

1次評価者の付けた評語を修正する場合及び再評価を命ずる場合については、1次評価者に対し、十分その理由を説明する。被評価者に対し評価結果の開示に基づく指導・助言を行うのは1次評価者であり、有効かつ円滑な指導・助言を行うためには、1次評価者がその理由を十分説明できることが必要。また、所見欄に理由を記載するという方法もあり得る。

【確認者の留意点】

2次評価者による調整が終了した人事評価記録書を受領した後、評価の公正性の確保の観点から踏まえつつ、調整結果について

- ・ 2次評価者が行った調整は、不均衡があるかどうかという観点等から妥当に行われたか
 - ・ 1次評価者が行った評価は、定められた手続や基準に則って公正かつ的確に行われたか
- といった観点から調整結果を審査し、必要に応じて再調整（又は再評価）を指示する。

確認者の確認の結果、再調整（又は再評価）を行う必要がない場合には、確認者欄に氏名・確認の日付を記載し、評価が確定。

5 評価結果の開示・期末面談

開示された評価結果を基に、1次評価者と被評価者の面談によるコミュニケーションを通じて、組織内の意識の共有化や業務改善に結び付け、職員個々の自発的な能力開発を促すなど、人材育成の観点からきめ細かな指導・助言を行うこと。

(注) 本実施要領例では、期末面談において評価結果の開示を行う場合を想定しているが、評価結果を開示した上で、別途期末面談を行うことも考えられる。

【被評価者の留意点】

- ・ 期末面談において評価結果の開示が行われる場合には、開示を希望しないかどうかの意思確認を求められる場合があること。
 - ※ なお、全体評語は、原則開示なので、「開示を希望しない」旨の意思表示をしなければ、開示されることとなる。
- ・ 1次評価者の指導内容等については、今後の業務遂行等に活用するための材料として、前向きにとらえるよう心掛けること。

【1次評価者の留意点】

○期末面談の留意点

- ・ 期末面談における留意点は、期首面談と同様。
- ・ 評価内容についての話し合いは、例えば、評価者と被評価者で認識が一致するものから始め、次に一致しないものについて話し合うなど、流れにも留意すること。特に一致しないものについては、何故一致しないのかについて丁寧に話し合うことも重要。
- ・ 結果の良し悪しよりも原因に目を向け、プロセスを十分に分析し、話し合うよう心掛けること。
 - ※ 期末面談で初めてすべての業務の結果の総括をするということではなく、日常における業務上のコミュニケーションを心掛けることによって、期末面談の負担が軽減される。普段からそのような業務管理に心配りしておくことも重要。

○期末面談の進め方

- ① 面談の冒頭で、期末面談の目的について説明する。(面談が定着してくれば、省略も可)
- ② 開示を希望しないかどうか、被評価者の意思を確認。
- ③ 評価結果の開示
- ④ 必要に応じ、被評価者の気づきを促すために、被評価者からの自己申告等の内容について、被評価者からの説明を求める。
- ⑤ 被評価者のその期における職務上の成果や行動についての評価者としての意見等を、評価結果を踏まえ、客観的な事実に基づいて説明するとともに、今後の業務遂行等に当たっての指導や助言等を行う。例えば、
 - ア 発揮された能力等で高かったもの、低かったものは何か
 - イ 能力向上を図るためにはどうしたらよいか
 - ウ 個々の業務目標等の達成状況がどうであったか
 - エ 組織や個人としての業務の進め方に問題がなかったか
 - オ 次期においてはどのように取り組むか など
- ⑥ 業績評価については、業務上の目標等以外の業務の達成状況や突発的事項等への対応状況等についても話し合い、次期以降の業務遂行、業務改善等に活用する。
- ⑦ 面談終了。

第2 評価者訓練

人事評価制度の公正性、客観性、納得性を確保するためには、各課での運用等が統一的に行われるよう制度の周知や評価者訓練を実施することが重要。

定期的に評価者訓練を実施し、評価者となる管理・監督職の積極的な参加を促すこと。

〈参考：評価者の心構え〉

① 評価は担当業務の一つであることを認識すること

評価者は、「仕事が忙しくて、人事評価に割く時間がない」、「人事評価は面倒なものだ」という受け止め方をせず、日頃から人事評価は管理者（及び業務管理を補助する者）としての担当業務の一つであるという認識を持つことが必要。

② 主観的な判断基準で評価しないこと

評価者が評価を行うに当たって、評価基準に対する理解が不十分であったり、認識にバラツキがあったりすると、自分の価値判断・経験などにより評価要素を自分なりに理解し評価することとなり、更には、評価者の思惑や個人的な感情が入りやすくなる。

この場合、一般的に、評価そのものは甘くなりがちで、寛大化傾向（評価者が実際よりも寛大な甘い評価をする傾向）を示したり、また、評価に自信がない場合には、中心化傾向（優劣の差が付きにくい状態）を示すこととなり、このことが結果的に、被評価者に評価者の評価能力、評価態度及び評価結果について、疑問や不満を抱かせることにつながる。

人事評価においては、評価基準等を統一的に理解・運用することが重要であり、各評価者が主観的な判断基準等で行うものではないということを認識することが必要。

③ 人間性や人格を評価するのではなく、職務における行動や結果を評価するという視点を持つこと

人事評価は、評価者が部下の人間性や人格を評価するものではなく、保有している能力のうち、職務行動を通じて顕在化した能力及び職務遂行結果を客観的に把握することが重要。

人事評価は、あくまで職務遂行における行動及び結果に基づき、能力や業績を評価するものであることを意識して、評価を行うこと。

④ 被評価者の日頃の職務行動を把握すること

評価者は、評価者が日頃行っている業務管理の中で、被評価者の職務行動のうちの顕著な行動等について評価項目及び行動や着眼点を通して把握し、評価の材料として収集すること。必要に応じて、記録に留めておくことも有益。

⑤ 人材育成の観点からの適切な指導・助言

人事評価は、能力・実績主義の人事管理の基礎となるツールであるとともに、個々の職員の側からみれば、自らの強み・弱みを把握して自発的な能力開発等を促すことにもつながるなど人材育成の意義も有している。

このようなことから、評価結果のみならず、きめ細かな指導・助言は、被評価者の今後の業務遂行に当たり具体的な改善点等を示すことなどにより、公務能率の向上に大きく寄与するものなので、適切な指導・助言を行うことによって、人材育成につなげること。

第3 苦情への対応

1 苦情対応の必要性

評価制度を円滑に運用するためには、評価者と被評価者（当事者）が制度内容をよく理解し、適切に評価を行う必要がある。また、日頃から当事者同士がよく話し合い、コミュニケーションを通じて双方の疑問点や不満等を解消するよう心がけることも大切。

人事評価の公正性・透明性の確保、制度そのものに対する信頼性の確保の観点から、人事評価のプロセス、評価結果等に関する内容、その他制度全般において想定される苦情等に対し、適切に対応し効果的な解決を図ること。

2 苦情相談と苦情処理

(注) 本実施要領例では、町における体制を想定し、苦情相談窓口を総務課長、苦情処理窓口を副町長で設定している。

《苦情相談》

(1) 相談の対象

開示された評価結果に関するものを含むほか、人事評価に係る手続その他人事評価に関する苦情全般について幅広く対象とする。(評価手続に関すること、制度に関すること、評価結果に関することなど)

(2) 手続

① 申出方式

苦情等のある者は、口頭、電話、メール等により、苦情相談窓口（総務課長）に申出・相談を行う。

② 対応

総務課長は、口頭等により申出のあった相談内容を聞き、内容に応じ、制度の説明のほか、相談内容が評価手続に関するもので改善が必要と判断される場合には、申出人の意向を確認の上、評価者に伝達し、改善を促すなどの対応を行う。

《苦情処理》

(1) 処理の対象

開示された評価結果に関する苦情及び苦情相談で解決されなかった苦情のみを受け付ける。

(2) 手続

① 申出方式

書面により、苦情処理窓口（副町長）に申し出ることにより行う。

なお、申出は、申し出る職員の意思に基づき、必ず職員本人名義で行う必要がある。

また、評価結果の早期確定の観点から、申出期間には制限を設けている（評価結果の開示を受けた日、苦情相談で苦情処理手続きの教示を受けた日から、1週間）。

さらに、評価結果に関する苦情については、当該評価期間につき、1回受け付けるものとする。（苦情処理の結果として再評価された評価結果について、再度、苦情処理の申出を行うことはできない。）

② 対応

・ 受理の通知

苦情処理窓口は、申出を受理する場合には申し出た職員及び必要に応じ評価者に通知し、却下する場合には申し出た職員にのみ通知する。

・ 事実関係の確認

苦情処理窓口は、申出の事実確認のため、苦情を申し出た職員のほか、その申し出た職員の評価者その他必要があると認める者（職場関係者など）からの聴き取り、必要な証拠書類収集等により事実調査を行う。

・ 調書の作成

苦情処理窓口は、聴き取りの結果のほか、必要な書類等の収集・取りまとめを行い、事実調査に係る調書（書面）を作成して町長に提出する。

・ 審理

町長は、評価結果の当・不当等を調書に基づき、審理を行う。

- ・ 決定

町長の審理結果を踏まえ、確認者は、苦情を申し出た職員及び必要に応じ関係者に通知する等、必要な措置をとる。

※ 評価手続等に疑問、苦情等がある場合には、まずは評価者とよく話し合うこと。

なお、苦情相談、苦情処理以外に、人事委員会（公平委員会）の苦情相談窓口に対しても申し出ることができること。

評語等の解説

【能力評価】

○全体評語

中位より上	S	特に優秀	求められる行動が全て確実にとられており、当該職位として特に優秀な能力発揮状況である。
	A	通常より優秀	求められる行動が十分にとられており、当該職位として優秀な能力発揮状況である。
中 位	B	通常	求められる行動が概ねとられており、当該職位として求められる能力が概ね発揮されている状況である。(通常)
中位より下	C	通常より物足りない	求められる行動がとられないことがやや多く、当該職位として十分な能力発揮状況とはいえない。(当該職位の職務を遂行するために求められる能力を発揮していないとまではいえない。)
	D	はるかに及ばない	求められる行動がほとんどとられておらず、当該職位に必要な能力発揮状況でない。(当該職位の職務を遂行するために求められる能力の発揮の程度に達していない。)

○個別評語（評価項目及び行動ごとの評語）

s	求められる行動が全て確実にとられており、付加価値を生む、他の職員の模範となるなどの職務遂行状況である。
a	求められる行動が確実にとられていた。
b	求められる行動が概ねとられていた。(通常)
c	求められる行動が最低限はとられていた。(できた場合もあったが、できなかったことの方が多など、総じて判断すれば、とられていた行動が物足りなかった。)
d	求められる行動が全くとられていなかった。

【業績評価】

○全体評語

中位より上	S	特に優秀	今期当該ポストに求められた水準をはるかに上回る役割を果たした。
	A	通常より優秀	今期当該ポストに求められた以上の役割を果たした。
中 位	B	通常	今期当該ポストに求められた役割を概ね果たした。(通常)
中位より下	C	通常より物足りない	今期当該ポストに求められた水準を下回る役割しか果たしていなかった。
	D	はるかに及ばない	今期当該ポストに求められた役割をほとんど果たしていなかった。

○困難度・重要度

◎	当該職位にある者全てには期待することが困難と思われる目標、又は重要度が特に高いと思われる目標。
△	当該職位にある者であれば、達成することが容易と思われる目標、又は重要度が低いと思われる目標。
無印	上記のいずれにも該当しないもの。

注)「困難度」は主として目標ごとの評価において、「重要度」は主として全体評価において考慮するものとする。

○個別評語（業務目標ごとの評語）

s	問題なく目標を達成し、期待をはるかに上回る成果をあげた。
a	問題なく目標を達成し、期待された以上の成果をあげた。
b	以下（※）に掲げるようなマイナス要因がほとんどなく目標を達成し、期待された成果をあげた。（通常）
c	以下（※）に掲げるようなマイナス要因が見られるなど、目標の達成が不十分であり、期待された成果水準に及ばなかった。
d	本人の責任により、期限・水準とも目標を達成できず、通常努力によって得られるはずの成果水準にはるかに及ばなかった。

（※）・上司又は同僚によるカバーを要したため他の業務に影響が及んだ。

・必要な手順を踏まず又は誠実な対応を欠いたため、関係者との間でしこりを残した。

評価付与方式

人事評価記録書（一般行政職・係長）例

人事評価記録書記入要領（参考例）

評価期間	平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日	被評価者	所属	氏名
期末面談	平成 年 月 日	1次評価者	所属・職名	氏名
		2次評価者	所属・職名	氏名
		確認者	所属・職名	氏名

(I 能力評価)

評価項目及び行動/着眼点	自己申告 (コメント・必要に応じ)	1次評価者 (所見)	2次評価者 (任意)
<倫理> 1 全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組み、業務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。 ① 責任感 全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。 ② 公正性 業務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	期末：被評価者 ・評価項目及び行動に示された職務行動をとることができていたかどうかについて、s~dの5段階評価または文章による自由記述(評価の根拠となる行動事実等) ※どちらからかは両方か又は各団体が定める。	b	b
<課題対応> 2 担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、問題点を的確に把握し、担当業務における専門的知識・技術の習得・情報収集を行う。 ① 知識・情報収集 担当業務における専門的知識・技術の習得・情報収集を行う。 ② 問題点の把握 新しい課題に対して問題点を的確に把握する。 ③ 対応策の検討 問題の原因を探索して、対応策を考える。		b	b
<協調性> 3 上司・部下等と協力的な関係を構築する。 ① 協調性 上司・部下や他部署等の担当者と協力的な関係を構築する。 ② 指示・指導の理解 上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。		b	b
<説明> 4 担当する事案について分かりやすい説明を行う。 ① 説明 ポイントを整理し、筋道を立てて分かりやすく住民や関係者に説明する。 ② 相手の話の理解 住民や関係者の意見・要望等を正しく理解して説明を行う。		b	期末：2次評価者 ・調整時に必要に応じ、s~dの5段階評価を記載(任意)
<業務遂行> 5 計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行する。 ① 計画性 業務計画を定め、進捗状況を確認し、必要に応じて調整を進める。 ② 正確性 業務全体のチェックを行う。 ③ 粘り強さ 業務遂行に困難が生じた場合でも、粘り強く業務を遂行する。 ④ 部下の育成 部下の育成に努め、業務遂行に貢献させる。	期末：1次評価者 ・全体評価を付すに当たっての補足説明(評価の決定理由等)や、今後改善を期待する事項等を記載	期末：2次評価者 ・評価項目ごとの評価に基づき、S~Dの5段階評価を記載	期末：2次評価者 ・評価者の評価に特に不均衡がなければ同じ評価を記載 ・不均衡があれば、評価を変更して記載又は再評価を指示
【全体評価等】	(所見)	(全体評価)(所見)	(再評価)

評価期間	平成	年	月	日	氏名
期首面談	平成	年	月	日	1次評価記入日
期末面談	平成	年	月	日	2次評価記入日
					確認日

期首：被評価者※
 ・「何を」「いつまでに」「どの水準まで」「どのよう」にできるかを具体的に、事後にその成否を判断しやすい形で記載
 ・抽象的な記載とせざるを得ない場合、当該期における重要事項や留意事項など評価させるポイントを明確に
 ・チームの共通目標に対する自分の果たす役割を記載する方法も
 ・職位にふさわしい目標であるかどうか
 ※期首に被評価者が記載し、面談等を経て確定。期間中に評価者と面談等の上、追加・変更することも可能

(II 業績評価)

【1 目標】

番号	業務内容	目標 (いつまでに、何を、どの水準まで)	重要 ◎	困難 ◎	自己申告 (達成状況、状況変化その他の特筆すべき事情)	1次評価者 (所見) (評価)	2次評価者 (任意)
1	△△会議における ■とりまとめ	△△会議の委員を○月までに選定し、○月までに会議を5回開催し、各回に●●の議題点や課題などを明確にした会議資料を提出するとともに、各委員の様々な意見を踏まえ、◆◆のたたき台となる取りまとめを○月までに打出してもらおう。	◎	◎	○月までにとりまとめ作業を終え、課長への了解をとる予定であったが、調整に難航し現時点でようやくまとまった状況であり、とりまとめに遅れが生じた。	a 当初予定した期限にはとりまとめられなかったものの、委員の都合による日程調整に困難を伴ったなかで行われたものであり、期待された成果をあげたと言える。	
2	適正な予算執行	○月中に平成○○年度予算の出納整理処理を完結するとともに△月中に行費に係る全体的な執行計画及び物品管理計画を作成し、計画的な予算執行を行う。			調整に当初見込みよりやや期間を要したが、期限内に執行することができた。	b 若干の作業の遅れはあったが、大きなマヨナス要因はなく目標を達成しており、期待された成果をあげたと言える。	
3	○○業務の見直し	局の所管する○○業務を検証し、業務遂行の見直しを指導することにより、○月までに事務処理要領を改正し、併せて、○○業務に係る各府省からの要請・指導を行い必要に応じてアレンジを行う。			今まで複雑な処理を行っていた事務の見直しを行い、効率的な作業が行えるよう事務処理要領を改正した。	b 改正された事務処理要領を徹底したこと、これまで時間がかかっていた複雑な作業負担が減り、事務の合理化が図られた。	
4							

期末：1次評価者
 ・s～dの5段階で評価
 ・「困難度」の高い
 (◎) 目標や低い
 (△) 目標を個別
 評価を決定するに
 当たり考慮

期末：1次評価者
 ・自らが把握した具体的事実等に基づき、評価の根拠や特記すべき事項等を記載

期末：2次評価者
 ・調整時に必要に応じて、s～dの個別評価を記載(任意)

期末：被評価者
 ・当期の業務遂行を振り返り、達成状況、目標設定時からの状況変化その他特筆すべき事情、共通目標に対する自らの取り組み内容等を記載

期首：1次評価者※
 ・目標の困難度や重要度に応じ、「◎」や「△」(どちらでもなければ無印)を設定
 ・いずれの場合においても、面談等により被評価者と認識を共有
 ※期首に評価者が設定することが原則だが、期末に変更又は追記することも可能

期首：被評価者
 ・業務内容を端的に表す見出し的なものを記載

被評価者 所属: 職名: 氏名:

【2 目標以外の業務への取組状況等】

番号	業務内容	自己申告 (目標以外の取組事項、突発事態への対応等)	1次評価者
1	〇〇の検討	〇〇についての事件をきっかけに、早急な対応を迫られた〇〇について、関係事業者・団体等へのヒアリング、関係機関との協議等を行った上で対応を検討し、スケジュールや実施方針について方向性を打ち出した。	(所見) 〇〇への対応については、ポイントをしぼった効率的な実態把握、必要な課題・論点の整理と関係各方面への報告、関係機関との協議等を短期間のうちにこなすなど、急な対応を迫られた難しい課題であったにもかかわらず、重要な成果をあげている。
2	〇〇への対応	課内の事務分掌変更により担当することになった〇〇業務について、〇月に△△をし、□月までに■■を実施した。	〇〇は、事務分掌変更により新規に付加された業務であるが、従来業務に支障を及ぼすことなく、一定の成果をあげた。
3	〇〇業務の適正な対応	期末(期首):被評価者 ・期首に予想していなかった突発的な課題への対応 ・目標として掲げた主要な業務ではない業務があった場合に、日常業務の遂行状況、周囲への協力など、当該業務の達成状況等を記載 ・なお、期首において課題の認識はあるものの具体的な対応が定まっていない事項などについてもあらかじめ期首に記載することも可	〇〇業務は、係のルーチン業務であるが、その膨大な事務量を支障なくこなしたことは、期中における重要な成果であったと言える。 期末:1次評価者 ・自己申告欄に記載のあった業務について、評価者所見を記載 ・自己申告欄に記載がなくても、評価者において、評価に当たり考慮することが適当と認められるものがある場合には、当該業務の業務内容及び所見を追加記載(下線部分)

【3 全体評語等】

1次評価者	2次評価者
期末:1次評価者 ・S~Dの5段階で評価 ・「重要度」の高い(◎)目標や低い(△)目標については全体評語を決定するに当たり考慮 期末:1次評価者 ・業務目標ごとの評価及び目標以外の業務の達成状況を総合的に勘案し、全体評語を付すに当たっての補足説明(全体評価の評語決定の論拠等)を記載	期末:2次評価者 ・評語を変更した場合は、1次評価者が被評価者に説明を行うため、変更した理由を必ず記載(評語を変更しない場合は任意) 期末:2次評価者 ・1次評価者の評価に特に不均衡がなければ同じ評語を記載 ・不均衡があれば、評語を変更して記載又は再評価を指示
(全体評語) (所見)	(全体評語)
A	A

人事評価実施要領（運用の手引き）例【数値化方式】

序 人事評価制度の目的

地方分権の一層の進展により、地域における総合的な行政主体として高度化・多様化する住民の行政ニーズに対応し、住民に身近な行政サービスを提供するという地方公共団体の役割はますます増してきている。また、厳しい財政状況や行政の効率化を背景に職員数は減少を続けており、個々の職員に、困難な課題を解決する能力と高い業績を挙げることが従来以上に求められる状況となっている。

このような中、地方公務員法の改正により、従来の勤務評定に替え、より客観性、透明性の高い人事評価制度が法律上の制度として導入された。

人事評価制度は、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を公正に把握することで、職員の主体的な職務の遂行及びより高い能力を持った公務員の育成を行うとともに、能力・実績に基づく人事管理を行うことにより、組織全体の士気高揚を促し、公務能率の向上につなげ、最終的には住民サービス向上の土台をつくることを目的としているものである。

第1 評価手続き

1 目標の設定

(1) 業務目標の設定

業績評価は、評価期間における業務の実施結果を評価するものであり、期首において、被評価者の担当する業務内容に即して、その課題、目標、進め方等を明確にして行うこと。

【被評価者の留意点】

イ 個別目標の設定

- ・ 組織目標と整合がとれているか（組織目標が設定されていない場合、基本構想や総合計画、施政方針、あるいは行政組織規則や関係法令などを参照）
- ・ 職位にふさわしい目標か
- ・ 事後に成否が判断できるか

「いつまでに」「何を」「どの水準まで」行うか、などを具体的に

※業務内容、職位、職務従事期間により、以下のような目標も設定可能。

- ・ 短期で成果が出せない業務

… 中長期的な成果を意識した評価期間における到達水準の目標を設定

例)・ 来年度に〇〇事業の見直しができるよう、〇月末までに現行〇〇事業の評価資料を作成し課題を洗い出す。

- ・ 来年度の〇〇条例改正のために、〇月までに検討会を開催し、条例改正にあたっての諸課題（～、～等）について整理した上で、〇月までに条例の骨子を作成する。

- ・ ルーティン業務

… 効率化や業務改善など当期の重点事項、留意事項に着目した目標を設定

例)・ 適正な予算執行となるよう、〇月までに平成〇〇年度の執行内容について把握・分析し、問題点の抽出を行った上で、必要に応じて積算の見直しを行い、平成〇〇年度の予算要求に反映させる。

- ・ 給与等の支給について、毎月の締日までにミス無く迅速に処理する。特に異動・昇任のある〇月分については支給額に間違いが生じないようにチェックした上で支給額を確定し、ミス防止に万全を期する。

- ・ 申請情報の記載内容について誤入力〇%以下を達成するため、二重の目検による確認を怠らず徹底

する。また、〇〇票との突合を徹底して受付情報の単純な入力ミスを防止する。

ロ 個別目標のレベル・ウェイトの設定

設定した業務目標を（別紙1）の「目標レベル設定基準表」に照らし合わせ、「S」「A」「B」「C」に分類する。その際、レベルA以上とした目標について、被評価者はその理由を目標欄に付記する。

また、業務目標ごとのウェイトを設定する。その際、業務の重要性に関係なく、業務時間に応じたウェイトとする。一つの目標のウェイトは40%を上限とし、レベルA以上のウェイトが20%以上30%以下となることを基本に、5%刻みで設定し、合計が100%となるようにする。

ただし、業務の状況等から上記のウェイト設定を変更する場合には、連絡調整会議で審議を行った上で決定するものとする。

（注）本実施要領例で示した数値（下線部）は標準的なものであり、各団体の状況に応じて適宜設定するものとする。

【1次評価者の留意点】

○チェック等のポイント

- ・ 職位にふさわしい目標か
- ・ 組織目標との整合性がとれているか

（2）期首面談

期首面談は、1次評価者と被評価者との間で行い、評価期間中の被評価者の業務上の目標等を明確にして、認識の共有化を図ることを目的としている。

【被評価者の留意点】

- ・ 目標等の内容やレベル・ウェイトについて1次評価者と認識を共有すること。

【1次評価者の留意点】

○面談の留意点

- ・ 素直に話し合える雰囲気を作るよう心掛けること。
- ・ 被評価者の話をよく聞き、不用意に中断しないこと。
- ・ 双方で意見等が異なる場合には、十分・丁寧な意見交換を行うよう努めること。
- ※ 能力評価の評価項目について、評価書を示すことにより被評価者に明示すること。
- ※ 日頃から組織目標等について組織的に共有され、1次評価者と被評価者との間で共通認識が得られているのであれば、期首面談の時間を短縮すること等は可能。また、職務従事期間が極めて短い場合、具体的な目標を定めず、当該期の業務遂行に当たっての重点事項、特に留意すべき事項等を口頭で明確にすることも可能。

○面談の進め方（参考例）

- ① 面談の冒頭で、期首面談の目的について説明する。（面談が定着してくれば、省略も可）
- ② 被評価者の職務の状況を確認するとともに、人事評価記録書に記載された内容について、1次評価者が特に確認しておきたい点や説明を聴取する必要があると考える点などについて、被評価者に説明を求める。
- ③ 被評価者からの説明を聞いた上で、目標等の内容について両者で話し合う。
- ④ 双方の認識等が一致した段階で目標等を確定させる。
目標のレベル・ウェイトについて確認し、認識の共有化を図る。

- ⑤ その他業務遂行に際しての双方の要望や意見等について話し合う。
- ⑥ 面談終了

(3) 連絡調整会議

目標管理型の業績評価をより公正に行えるよう、目標設定時に関係部長（課室長）等から構成する連絡調整会議を開催し、設定された目標やレベル・ウェイトについて必要な調整を行う。目標の内容やレベル・ウェイトに変更があった場合は、1次評価者から被評価者に修正内容を伝える。

2 業務遂行（評価期間中）

評価期間中、被評価者は、求められる行動がとれるよう、また、果たすべき役割が達成できるよう組織の一員として職務を遂行すること。また、1次評価者は、日常の業務管理を通じ、被評価者の行動等を把握し、評価事実を収集するよう努めるとともに、被評価者の業務遂行に関心を持ち、人材育成の観点からステップ毎に褒めるなどコミュニケーションを図るほか、適宜、必要な助言・指導を行うこと。

3 自己申告

被評価者は、評価期間を振り返り、目標の達成状況やその過程での職務の取組状況・取組姿勢を中心に自己分析して、人事評価記録書に記入すること。目標以外の業務でも、特記すべき事項があれば人事評価記録書に記入すること。

【被評価者の留意点】

[能力評価]

自らの評価期間中の行動等について、評価項目及び行動に記載された行動等を安定的にとることができていたかどうかの観点から振り返り、自己申告する。

[業績評価]

期首に設定した目標等について、「どこまでできたか」「どのような役割を果たしたか（どのような貢献をしたか）」等を記載するとともに、状況変化があった場合やその他特筆すべき事情があればそれを記載する。

期首に設定した目標以外の取組事項、突発事態への対応等があった場合に、その業務遂行状況について記載する。その際、レベル・ウェイトを設定し、期首に設定した目標と合わせて100%となるよう、期首に設定したウェイトを調整する。

【1次評価者の留意点】

- ・ 被評価者が記載した自己申告の内容について、自ら収集した被評価者の評価期間中における職務の行動等に照らし、適宜被評価者に確認を求める。
- ・ 評価補助者を置いている場合は、被評価者からの自己申告の内容について意見を求める。

4 評価

【1次評価者の留意点】

[能力評価]

- ① 評価項目の着眼点ごとの評価

評価項目ごとに着眼点として示した事項ごとに、職務行動に基づいて点数を付与する。

② 合計点数

全ての事項の点数を合計し、合計点を算出する。(50点が標準)

[業績評価]

① 目標ごとの評価

1次評価者と被評価者との間で設定したそれぞれの目標ごとに、(別紙2)の「達成度基準表」に従って、職務活動の結果として、期首に設定した目標を達成するためのプロセスやどの程度達成できたか、貢献できたかを判断して、T1からT5の達成度(未着手の場合はN)を記載する。

② 目標以外の業務への取組状況等

目標として掲げた業務以外に、突発的な事案への対応や業務上の研修等の達成状況及び取組状況等、評価を行うに当たり特記すべき事項などがあつた場合には、被評価者の自己申告の内容も参考にして、レベル・ウェイトを確認し、所見欄に記載するとともに、達成度を記載する。また、設定し直した各業務のレベル・ウェイトを連絡調整会議に報告する。

③ 合計点数

目標ごとのレベルと達成度から決定する評価点に、ウェイトをかけて点数を付与し、すべての事項の点数を合計して、合計点を算出する。(50点が標準)

[所見欄の記入(両評価共通)]

① 評価根拠となる事実等のうち顕著なものや特記すべき事項等については、当該評価に関する所見として人事評価記録書の該当欄に記載する。

特に能力評価で標準以外の点数を付与する場合、及び業績評価でT3以外に評価する場合は、それぞれ評価にあつての客観的な状況が必要。所見欄には、それらの理由を記載する。

② 両評価部分の合計点数の所見欄には、今後、被評価者が開発すべき能力等や改善を期待する事項等についても記載する。標準の点数を上回っている場合であっても、一層の向上を図るべき点について可能な限り記載するよう努めること。

標準の点数を下回っている場合、期中における指導状況等を記載することにより、職員的能力・意欲向上のために必要な情報をより充実させるよう努めること。また、改善が期待される点や評価できる点についても可能な限り情報を充実させることが望ましい。

※ 所見に関しては、2次評価者が調整を行う際や、評価結果の開示に基づく被評価者への指導・助言の際にも所見欄への記載情報は、必要な事項であると考えられるので、できるだけ記載するように努めること。

◎ 職員の異動又は併任への対応について

- ・ 職員が評価期間の途中で異動した場合には、異動までの評価を通常の手続きに沿って異動前に実施し、異動後の職場では、新たに業務目標を設定し、期末に評価を行う。その上で、評価結果の活用においては、それぞれの合計点数を按分した点数を用いる。
- ・ 職員が併任の場合には、併任先から本務の所属へ職務遂行状況や業務の達成状況などを伝達する。

【2次評価者の留意点】

○調整の実施

① 調整の観点

- ・ 自己の把握する事実と評価者の評価とが大きく食い違っていないか
- ・ 特定の部分に重きを置き過ぎたバランスを欠く評価になっていないか

- ・ 全体的な水準から見た評価の甘辛などの偏りがないか

② 調整内容

具体的には、能力評価の点数及び業績評価の達成度・点数について、次のいずれかにより調整を行う。また、調整に当たっては、必要に応じ、調整補助者や1次評価者から情報収集を行う。

- ・ 特に不均衡等が見られなければ、1次評価者と同じ達成度・点数を2次評価者欄に記載するとともに、氏名・2次評価記入の日付を記載する。
- ・ 不均衡等がある場合には、
自ら事実等を把握している場合等は、2次評価者欄に自ら達成度・点数を付すとともに、氏名・2次評価記入の日付を記載する。

1次評価者の評価結果に甘辛などの偏りがある場合等は、1次評価者に再評価を命ずる。

○1次評価者への説明等

1次評価者の付けた点数を修正する場合及び再評価を命ずる場合については、1次評価者に対し、十分その理由を説明する。被評価者に対し評価結果の開示に基づく指導・助言を行うのは1次評価者であり、有効かつ円滑な指導・助言を行うためには、1次評価者がその理由を十分説明できることが必要。また、所見欄に理由を記載するという方法もあり得る。

【確認者の留意点】

2次評価者による調整が終了した人事評価記録書を受領した後、評価の公正性の確保の観点から踏まえつつ、調整結果について

- ・ 2次評価者が行った調整は、不均衡があるかどうかという観点等から妥当に行われたか
 - ・ 1次評価者が行った評価は、定められた手続や基準に則って公正かつ的確に行われたか
- といった観点から調整結果を審査し、必要に応じて再調整（又は再評価）を指示する。

確認者の確認の結果、再調整（又は再評価）を行う必要がない場合には、確認者欄に氏名・確認の日付を記載し、評価が確定。

5 評価結果の開示・期末面談

開示された評価結果を基に、1次評価者と被評価者の面談によるコミュニケーションを通じて、組織内の意識の共有化や業務改善に結び付け、職員個々の自発的な能力開発を促すなど、人材育成の観点からきめ細かな指導・助言を行うこと。

(注) 本実施要領例では、期末面談において評価結果の開示を行う場合を想定しているが、評価結果を開示した上で、別途期末面談を行うことも考えられる。

【被評価者の留意点】

- ・ 期末面談において評価結果の開示が行われる場合には、開示を希望しないかどうかの意思確認を求められる場合があること。
※ なお、合計点数は、原則開示なので、「開示を希望しない」旨の意思表示をしなければ、開示されることとなる。
- ・ 1次評価者の指導内容等については、今後の業務遂行等に活用するための材料として、前向きにとらえるよう心掛けること。

【1次評価者の留意点】

○期末面談の留意点

な甘い評価をする傾向)を示したり、また、評価に自信がない場合には、中心化傾向(優劣の差が付きにくい状態)を示すこととなり、このことが結果的に、被評価者に評価者の評価能力、評価態度及び評価結果について、疑問や不満を抱かせることにつながる。

人事評価においては、評価基準等を統一的に理解・運用することが重要であり、各評価者が主観的な判断基準等で行うものではないということを認識することが必要。

③ 人間性や人格を評価するのではなく、職務における行動や結果を評価するという視点を持つこと

人事評価は、評価者が部下の人間性や人格を評価するものではなく、保有している能力のうち、職務行動を通じて顕在化した能力及び職務遂行結果を客観的に把握することが重要。

人事評価は、あくまで職務遂行における行動及び結果に基づき、能力や業績を評価するものであることを意識して、評価を行うこと。

④ 被評価者の日頃の職務行動を把握すること

評価者は、評価者が日頃行っている業務管理の中で、被評価者の職務行動のうちの顕著な行動等について評価項目及び行動や着眼点を通して把握し、評価の材料として収集すること。必要に応じて、記録に留めておくことも有益。

⑤ 人材育成の観点からの適切な指導・助言

人事評価は、能力・実績主義の人事管理の基礎となるツールであるとともに、個々の職員の側からみれば、自らの強み・弱みを把握して自発的な能力開発等を促すことにもつながるなど人材育成の意義も有している。

このようなことから、評価結果のみならず、きめ細かな指導・助言は、被評価者の今後の業務遂行に当たり具体的な改善点等を示すことなどにより、公務能率の向上に大きく寄与するものなので、適切な指導・助言を行うことによって、人材育成につなげること。

第3 苦情への対応

1 苦情対応の必要性

評価制度を円滑に運用するためには、評価者と被評価者(当事者)が制度内容をよく理解し、適切に評価を行う必要がある。また、日頃から当事者同士がよく話し合い、コミュニケーションを通じて双方の疑問点や不満等を解消するよう心がけることも大切。

人事評価の公正性・透明性の確保、制度そのものに対する信頼性の確保の観点から、人事評価のプロセス、評価結果等に関する内容、その他制度全般において想定される苦情等に対し、適切に対応し効果的な解決を図ること。

2 苦情相談と苦情処理

(注) 本実施要領例では、町における体制を想定し、苦情相談窓口を総務課長、苦情処理窓口を副町長で設定している。

《苦情相談》

(1) 相談の対象

開示された評価結果に関するものを含むほか、人事評価に係る手続その他人事評価に関する苦情全般について幅広く対象とする。(評価手続に関する事、制度に関する事、評価結果に関する事など)

(2) 手続

① 申出方式

苦情等のある者は、口頭、電話、メール等により、苦情相談窓口（総務課長）に申出・相談を行う。

② 対応

総務課長は、口頭等により申出のあった相談内容を聞き、内容に応じ、制度の説明のほか、相談内容が評価手続に関するもので改善が必要と判断される場合には、申出人の意向を確認の上、評価者に伝達し、改善を促すなどの対応を行う。

《苦情処理》

(1) 処理の対象

開示された評価結果に関する苦情及び苦情相談で解決されなかった苦情のみを受け付ける。

(2) 手続

① 申出方式

書面により、苦情処理窓口（副町長）に申し出ることにより行う。

なお、申出は、申し出る職員の意思に基づき、必ず職員本人名義で行う必要がある。

また、評価結果の早期確定の観点から、申出期間には制限を設けている（評価結果の開示を受けた日、苦情相談で苦情処理手続きの教示を受けた日から、1週間）。

さらに、評価結果に関する苦情については、当該評価期間につき、1回受け付けるものとする。（苦情処理の結果として再評価された評価結果について、再度、苦情処理の申出を行うことはできない。）

② 対応

・ 受理の通知

苦情処理窓口は、申出を受理する場合には申し出た職員及び必要に応じ評価者に通知し、却下する場合には申し出た職員にのみ通知する。

・ 事実関係の確認

苦情処理窓口は、申出の事実確認のため、苦情を申し出た職員のほか、その申し出た職員の評価者その他必要があると認める者（職場関係者など）からの聴き取り、必要な証拠書類収集等により事実調査を行う。

・ 調書の作成

苦情処理窓口は、聴き取りの結果のほか、必要な書類等の収集・取りまとめを行い、事実調査に係る調書（書面）を作成して町長に提出する。

・ 審理

町長は、評価結果の当・不当等を調書に基づき、審理を行う。

・ 決定

町長の審理結果を踏まえ、確認者は、苦情を申し出た職員及び必要に応じ関係者に通知する等、必要な措置をとる。

※ 評価手続等に疑問、苦情等がある場合には、まずは評価者とよく話し合うこと。

なお、苦情相談、苦情処理以外に、人事委員会（公平委員会）の苦情相談窓口に対しても申し出ることができること。

(別紙1) 目標レベル設定基準表

○困難度

分類	s	a	b
課題(懸案事項)の解決等	○困難な課題や大幅な制度の見直しに関する目標 ○長年の懸案事項を解決する目標	○制度の見直しに関する目標 ○懸案事項を解決する目標	
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知識労力が必要な目標	○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知識労力が必要な目標	○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	○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	○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

○貢献度

分類	s	a	b
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 貢献度 ○着実な収入の確保が見込まれる目標
業務量	○極めて多大な業務量が見込まれる目標	○多大な業務量が見込まれる目標	○通常の範囲の業務量が見込まれる目標
市(町村)民サービス	○大きな市(町村)民サービスの改善が見込まれる目標	○市(町村)民サービスの改善が見込まれる目標	○着実な市(町村)民サービスを提供する目標

○優先度

分類	s	a	b
時間的制約	○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	

●目標レベルの設定

レベル	目標レベル設定基準表との関係
S	「困難度」が「s」であり、かつ「貢献度」「優先度」のいずれも「a」以上
A	・「困難度」「貢献度」「優先度」のいずれかの視点が「s」で、レベル「S」以外 ・すべての視点が「a」 ・その他、上記にあてはまらないが、総合的に勘案してレベル「A」とすることが相当である場合
B	視点のいずれかが「b」以上で、レベル「S」「A」以外
C	視点のいずれにも該当しない

(別紙2) 達成度基準表

区分	程度	内容例
T1	目標を大きく上回って達成	<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	<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	<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
N	未着手	

●業績評価の点数化

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

⇒ この評価にウェイトをかけて評価点を算出。

数値化方式

人事評価記録書(一般行政職・係長)例

人事評価記録書記入要領 (参考例)

評価期間	平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日	被評価者	所属	職名	氏名
期末面談	平成 年 月 日	1次評価者	所属・職名	氏名	1次評価記入日: 平成 年 月 日
		2次評価者	所属・職名	氏名	2次評価記入日: 平成 年 月 日
		確認者	所属・職名	氏名	確認日: 平成 年 月 日

(I 能力評価) ※ 部分が標準配点の行動。

評価項目及び行動/着眼点	配点	自己申告 (コメント:必要に応じ)		1次評価者 (所見)		2次評価者 点数
		点数		点数		
<p><倫理> 全体の奉仕者として、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。</p> <p>イ) 下記のいずれにも該当しない場合。</p> <p>ロ) 職場の士気を低下させるような服務規律に反する行為</p> <p>ハ) 職場の士気を低下させるような服務規律に反する行為</p>	5					5
<p><課題対応> 担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、IT等を活用し</p> <p>イ) 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。</p> <p>ロ) 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。</p> <p>ハ) ロの事項について、改善されない。</p>	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。	常に書籍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
<p>IT技能</p> <p>イ) 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、円滑に処理に支障をきたすことがない。</p> <p>ロ) ITの利用にあたって、業務遂行及びセキュリティ確保に支障をきたしていない。</p>	0					2
<p><協調性> 上司・部下等と協力的な関係を構築する。</p> <p>イ) 自らの担当業務を超えて、他部署や他職員の業務に対し、自ら進んで取り組んでいる。</p> <p>ロ) 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。</p> <p>ハ) 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。</p> <p>ニ) ハの事項について、改善されない。</p>	8		配属年数が長い業務の進め方について相談を受けたりすることが多かったが、本年度は業務に追われあまり対応することができなかった。	当課でもっとも勤続年数が長く、皆に頼りにされている。また、若手職員へのOJTや業務の補助なども率先して行っていた。		7
<p>チームワーク</p> <p>イ) 自らの担当業務を超えて、他部署や他職員の業務に対し、自ら進んで取り組んでいる。</p> <p>ロ) 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。</p> <p>ハ) 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。</p> <p>ニ) ハの事項について、改善されない。</p>	7					7
	5					
	3					

期末:被評価者
・評価項目及び行動に示された職務行動をとることができていたかどうかについて、点数の付与、必要に応じて文章による自由記述(評価の根拠となる行動事実等)

期末:1次評価者
・評価項目及び行動に示された職務行動を被評価者がとることができていたかどうかについて点数を付与
・所見欄には評価根拠となる事実等のうち顕著なものや特記すべき事項など行動事実等を記載

＜説明＞ 担当する事案について分かりやすく説明を行うとともに、調整を行う。		期末：2次評価者		期末：2次評価者	
説明応対	イ) 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。	6	6	期末：2次評価者 ・1次評価者の評価に特に不均衡がなければ同じ点数を記載 ・不均衡があれば、点数を変更して記載又は再評価を指示	6
	ロ) 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。	4			
	ハ) ロの事項について、改善されない。	2			
折衝	イ) 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。	6	6	事業の調整において相手方の主張に対し、相当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。	4
	ロ) 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。	4			
	ハ) ロの事項について、改善されない。	2			
＜業務遂行＞ 主体的に課題を見出し、自己の役割を果たすとともに、部下の指導を行う。					
企画実行力	イ) 通常の範囲を大きく超え、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		課題抽出と新しい提案の提案が常に行われており、複数の課題に対する提案実施項目があった。特に、○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
	ロ) イ、ハに該当しない場合。	5	5		
	ハ) 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			
役割意識	イ) 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。	4	4	期末：2次評価者 ・点数を変更した場合は、評価者が被評価者に説明を行うため、変更した理由を必ず記載(点数を変更しない場合は任意)	4
	ロ) 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。	2			
	イ) 通常の範囲を大きく超え、部下の指導監督を行っている。	8			
指導・監督	ロ) 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	7	期末：2次評価者 ・1次評価者の評価に特に不均衡がなければ同じ点数を記載 ・不均衡があれば、点数を変更して記載又は再評価を指示	7
	ハ) 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			
	ニ) ハの事項について、改善を行わない。	3			
【合計点数等】				期末：1次評価者 ・今後改善を期待する事項等も記載	
				2次評価者	
(所見)	(合計点数)	(所見)	(合計点数)		
	50		50		

係長1年目であったが、通年多い業務量を的確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け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頼も厚い。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する。

期首：被評価者※
 「何をいつまでに」「どの水準まで」「どのように」をできるだけ具体的に、最後にその成否を判断しやすい形で記載
 ・抽象的な記載とせざるを得ない場合、当該期における重要事項や留意事項など評価させるポイントを明確に
 ・チームの共通目標に対する自分の果たす役割を記載する方法も
 ・職位にふさわしい目標であるかどうか
 ※期首に被評価者が記載し、面談等を経て確定。期間中に評価者と面談等の上、追加・変更することも可能

(II) 業績評価

【1】目標

番号	業務内容	目標 (いつまでに、何を、どの水準まで)	レベル	ウェイト	自己申告 (達成状況、状況変化その他の特筆すべき事情)	1次評価者 (所見)	2次評価者
1	〇〇事業の実施と〇〇検討審議会の運営	<ul style="list-style-type: none"> 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。(レベルA以上の理由) 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。 	A	30%	<p>調査が2か月遅れたが、審議会における今後の方針は×月までにまとめた。</p> <p>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。</p> <p>利用率は現状維持に止まるが、HPのPRIにより利用率向上につなげたい。</p>	<p>期末：1次評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> 調査、審議会の運営も概ね予定どおり進めコスト削減につなげることができた。 <p>達成度 T2</p> <p>点数 80</p> <p>24.0</p>	<p>期末：1次評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> 目標ごとに、職務活動の結果として、期首に設定した目標を達成するためのプロセスやどの程度達成できたか、貢献できたかを判断して、T1からT5の達成度(未着手の場合はN)を記載 <p>達成度 T3</p> <p>65</p> <p>19.5</p>
2	〇〇税課税事務の適正処理	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	B	40%	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<p>期末：1次評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 <p>達成度 T3</p> <p>50</p> <p>20.0</p>	<p>期末：1次評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> 目標ごとのレベルと達成度から決定する評価点に、ウェイトをかけて点数を付与 <p>達成度 T3</p> <p>50</p> <p>20.0</p>
3	窓口での適切な住民対応	<ul style="list-style-type: none"> 〇〇事務窓口について住民を長時間待たせないよう問い合わせや提出書類の対応を行う。 〇〇税の免除の処理は、概ね10日を目途に行う。 〇〇事務の窓口としての確かな説明対応を行う。 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。 	B	30%	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<p>期末：1次評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 <p>達成度 T4</p> <p>30</p> <p>9.0</p>	<p>期末：2次評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> 1次評価者の評価に特に不均衡がなければ同じ達成度・点数を記載 不均衡があれば、達成度・点数を変更して記載又は再評価を指示 <p>達成度 T3</p> <p>50</p> <p>15.0</p>
4	期首：被評価者 ・業務内容を端的に表す見出し的なものを記載	<p>期首：被評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> 設定した業務目標を(別紙1)の「目標レベル設定基準表」に照らし合わせ、「S」「A」「B」「C」に分類する。その際、レベルA以上とした目標について、被評価者はその理由を目標欄に付記する。 業務目標ごとのウェイトを設定する。その際、業務の重要性に関係なく、業務時間に応じたウェイトとする。一つの目標のウェイトは40%を上限とし、レベルA以上のウェイトが20%以上30%以下となることを基本に、5%刻みで設定し、合計が100%となるようにする。 			<p>期末：2次評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> 1次評価者の評価に特に不均衡がなければ同じ達成度・点数を記載 不均衡があれば、達成度・点数を変更して記載又は再評価を指示 <p>達成度 T3</p> <p>50</p> <p>0.0</p>		

氏名： _____

職名： _____

1次評価記入日： 平 _____

2次評価記入日： 平 _____

被評価者 所属: 氏名:

【2 目標以外の業務への取組状況等】

番号	業務内容	レベル	ウェイト	自己申告 (目標以外の取組事項、突発事態への対応等)	1次評価者 (所見)		2次評価者	
					達成度	評価	達成度	点数
				<p>期末(期首):被評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・期首に予想していなかった突発的な課題への対応 ・目標として掲げた主要な業務ではない業務があった場合に、日常業務の遂行状況、周囲への協力など、当該業務の達成状況等を記載 ・なお、期首において課題の認識はあるものの具体的な対応が定まっていない事項などについてもあらかじめ期首に記載すること可 	0	0	0	0
				<p>期末:被評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・レベル・ウェイトを設定し、期首に設定した目標と合わせて100%となるよう、期首に設定したウェイトを調整 	0	0	0	0

期末:1次評価者

- ・自己申告欄に記載のあった業務について、評価者所見を記載
- ・自己申告欄に記載がなくても、評価者において、評価に当たり考慮することが適当と認められるものがある場合には、当該業務の業務内容及び所見を追加記載

期末:2次評価者

- ・点数を変更した場合は、1次評価者が被評価者に説明を行うため、変更した理由を必ず記載(点数を変更しない場合は任意)

期末:2次評価者

- ・1次評価者の評価に特に不均衡がなければ同じ点数を記載
- ・不均衡があれば、点数を変更して記載又は再評価を指示

【3 合計点数等】

(所見)	1次評価者		2次評価者	
	(合計点数)	(所見)	(合計点数)	(所見)
.....	53.0		54.5	

総括表	1次評価	2次評価	合計
能力評価	50	50	104.5
業績評価	53.0	54.5	

総務省のホームページ

(http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/chihoujichi_jinji/index.html)
で、「人事評価実施規程」「人事評価記録書」「人事評価実施要領（運用の手引き）」
の参考例の Word、Excel の電子ファイルを掲載しています。