

平成30年度版 人事評価制度活用ガイド 本編

池田市

V1.1.0 H30.4

制度の主な変更点（平成 29 → 30 年度）

平成29年度までに寄せられた職員の意見・提案を踏まえ、30年度版に反映しています。

期末面談の時期の変更

- 期末面談が1次評価の確定時に行われることで、確定後の評価結果について1次評価者が把握していない実態があり、また、能力評価を含めた総合評価に関してフィードバックが不十分となるといった点を改善するため、旧制度の例にならない、期末面談は、評価確定後の評価シートを用いて1次評価者が被評価者に行う。
- 昨年度まで1次評価時に行っていた面談は任意の「予備面談」と位置付け、目標達成度に関する見解の相違や誤解があるなど、評価確定後に初めて被評価者に示すことで評価の公平性、透明性又は納得性が損なわれると評価者が判断した場合に必要に応じて実施するものとする。

※ 評価シートの変更はありません。

本市の人事評価制度の特徴

- 1. 目標を高い水準で達成すると高評価 → 組織目標の達成度が上がる**
 - 業績評価は、目標のレベルよりも達成度に左右される。
- 2. 能力評価は人材育成基本方針と連動 → 組織の求める行動に誘導**
 - 人材育成基本方針において特に求める行動を能力評価の項目に設定。
- 3. 目標を可能な限りオープンに → 制度の信頼性を確保**
 - 所属目標や調整会議シートを公表することで、レベル設定等の情報を共有。

目次

	スライド番号
1. 制度の目的	05-07
2. 制度運営のための整理	08-12
3. 評価者・被評価者	13-15
4. それぞれの役割・意識・留意点	16-18
5. 評価期間	19
6. 年度における評価の流れ	20-24
7. 面談のルールと進め方	25-29
8. 業績評価	30-50
9. 能力評価	51-53
10. 総合評価と結果の活用	54-61
11. 部内調整会議と連絡調整会議	62-73
12. 改善提案の募集と苦情への対応	74-76
13. 組織と個人を応援する制度の実現に向けて	77-78

別冊参考資料

資料その1

掲載内容

1. 人事評価制度Q&A集
2. 人材育成基本方針概要版

資料その2

掲載内容

1. 目標達成確認シート（全職種・職階共通）
2. 発揮能力確認シート 評価項目19種類
3. 各所属の年度目標設定例
4. 目標達成確認シート記載例
5. 目標設定の元となる定型的な業務内容の例

1. 制度の目的

「組織と個人を応援し、質の高い行政サービスを提供」

池田市の人事評価制度は、チームづくりの応援により自治力を高め、個人のキャリアデザインの応援によって職員力を高め、「質の高い行政サービスの提供」の実現を目的とする

(1) チームづくりを応援（組織）

組織運営の強化 … 自治力アップ

- ・ 目標の管理により、チーム力の強化（現場実践力）
- ・ 一般職に対しては、現場に近い監督職が1次評価者となり、目標設定時に、困難度や重要度などを情報共有
- ・ チームでゴールのイメージを共有
- ・ 達成のためのチームミーティングや随時アドバイスで、コミュニケーション機会の増加

(2) キャリアデザインを応援（個人）

やりがい・生きがいの向上 … 職員力アップ

- ・ 将来を展望した仕事面のビジョンや計画づくりを応援
- ・ 首長・幹部職員をめざす人を応援
- ・ 池田市のために定年まで貢献する人を応援
- ・ 他団体で通用する人・転職をめざす人を応援
- ・ 行政の仕事になじまない人・やる気をなくした人に、他で活躍できる職や組織をアドバイス
- ・ 研修受講履歴を自己で管理し、キャリアアップや研修受講などについて、面談時に上司がアドバイス
- ・ 上司は、自分を凌駕するよう部下を指導、若手のキャリアモデルとなる
- ・ 人事評価を、自らを振り返る機会ととらえ、自分のキャリアを考える



質の高い行政サービスの提供
【市民サービスの向上】

“ここがポイント！” 制度の基礎知識

【目的】 人事評価の1次的な目的

- 業績評価で、組織目標と連鎖した個人目標の達成に誘導（**目標を必達させる**）
⇒ **組織（政策）マネジメントに活用（自治力アップ）**
- 能力評価で、組織の求める行動に誘導
⇒ **個人（人事）マネジメントに活用（職員力アップ）**
- 評価プロセスを通じたマネジメント能力のアップ
- 目標達成のための努力による実務能力のアップ
- 恣意的な昇任・昇格の抑制

自治経営に活用

人事評価の2次的な目的

- いきがい・やりがい・達成感を与える ⇒ **職員の満足度につなげる**
- 給与反映 ⇒ **モチベーションアップ**

究極の目的

自治力、職員力を高め、
住民サービスを向上

2. 制度運営のための整理

人事評価を構成する2つの評価と使用するシート

業績評価	能力評価
〔組織の目標を必達させるための ^{ツール} 制度〕	〔組織の求める行動に誘導するための ^{ツール} 制度〕
評価期間における達成実績を評価し、過去の経過は加味しない	保有能力ではなく、評価期間における 発揮能力 を評価し、人間性や人格は加味しない
組織目標と連鎖や、事務分担を意識しながら 必達目標 を各自で設定し、レベルと達成度で評価点を判定する目標管理を導入（PDCAサイクル）	職員として求められる能力水準を標準点とし、満たない場合に減点する方式を導入
日頃の情報共有や指導・助言に加え、目標設定時や評価時の面談を用い、コミュニケーションをとり進行を管理する	評価項目を人材育成基本方針とリンクさせることで、職員の 行動誘導 を図る
目標達成確認シート … 全職員共通	職員の仕事ぶりを正しく把握、仕事を通じて職員を育成する（OJTの実践）
	発揮能力確認シート … 職種・職階別19種

目標達成確認シート

目標達成確認シート		有効目標数	被評価者所属	職員番号	補職/氏名	1次評価者 補職/氏名	2次評価者 補職/氏名
平成30年04月01日 ~ 平成30年09月30日		4					
目標(事業/業務)	目標の具体的な内容(以下に記載の行動をとり、目標を達成した場合にT3となる)	自己評価		1次評価		2次評価	
		達成度	点数	達成度	点数	達成度	点数
当初1	達成期限	コメント					
	レベル設定の理由	T3以上とする場合は必須					
	T1						
	T2						
当初2	達成期限	コメント					
	レベル設定の理由	T3以上とする場合は必須					
	T1						
	T2						
当初3	達成期限	コメント					
	レベル設定の理由	T3以上とする場合は必須					
	T1						
	T2						
当初4	達成期限	コメント					
	レベル設定の理由	T3以上とする場合は必須					
	T1						
	T2						
▼追加・変更1/2の欄は、業務遂行中に緊急の業務を指示された場合等の追加や、対象業務自体が廃止された場合等の目標差替えを目的に使用する。同欄を使用した場合は、評価時の部内評価会議においてレベル設定の報告及び評価の決定を行う。▼							
追加・変更1	達成期限	コメント					
	レベル設定の理由	T3以上とする場合は必須					
	T1						
	T2						
追加・変更2	達成期限	コメント					
	レベル設定の理由	T3以上とする場合は必須					
	T1						
	T2						
目標達成確認シート合計点		自己評価		1次評価		2次評価	
発揮能力確認シート合計点							
人事評価 総合評価点							

発揮能力確認シート例 (事務・技術- 一般職)

発揮能力確認シート 事務・技術 一般職		被評価者所属	職員番号	補職/氏名	1次評価者 補職/氏名	2次評価者 補職/氏名
平成30年04月01日 ~ 平成30年09月30日						
項目	内容・程度【①加減 ①標準(順次) ②減点A ③減点B (人材育成基本方針等により、職種・職能に応じ、特に必要な能力が加減項目になっています)】	配点	自己評価		1次評価	2次評価
			点数	必須	任意	任意
服務規律	① 下記のいずれにも該当しない場合。	6	必須	チャレンジしていること		
	② 職場の士気を低下させるような振舞いや態度に反する行為が見られる。	4				
	③ ②の事項について、改善されない。	2				
知識・技術	① 職務遂行に必要な知識・技術を有しており、それを活用して業務を正確かつ円滑に処理している。	6	任意	チャレンジしていること		
	② 知識・技術の不足により、他からのサポートがないと軽微なミスをする。又は職務遂行に軽微の支障をきたしている事実がある。	4				
	③ ②の事項について、改善されない。	2				
事務処理	① 次のA) B) ともに該当する。A) 他の職員に依存しなくても業務を正確、円滑に処理している。B) セキュリティ確保にも支障をきたすことがない。	6	任意	チャレンジしていること		
	② ①のA) B) について、いずれかが該当しない。	4				
	③ ①のA) B) について、いずれも該当しない。	2				
説明対応	① 適切な言葉遣いや明瞭な説明による相手対し、周囲の信頼となるレベルである。	8	任意	チャレンジしていること		
	② 適切な相手や、相手の理解度に合わせて説明により、苦情、トラブルを招くことがない。※説明対応は①が標準です。	6				
	③ 不適切な言葉遣いや説明不足により、相手を不快にさせている事実がある。	4				
チームワーク	① 自身の業務に支障をきたすことなく、担当外の業務に対して速んで協力している。	9	任意	人事評価制度への改善提案・意見		
	② 要請や依頼があれば協力し、課全体の業務遂行やチームワークに支障をきたすことがない。※チームワークは①が標準です。	7				
	③ チームワークに支障をきたす非協力的な行為が見られる。	5				
課題解決・改善実行	① ②の事項に加え、提案内容を実践に移している。	9	任意	人事評価制度への改善提案・意見		
	② 次のA) B) ともに該当する。A) 積極的に日常業務の中から新たな課題を発見している。B) 課題の解決や改善につながる具体的な考えや意見を述べている。※課題解決・改善実行は①が標準です。	7				
	③ ①のA) B) について、いずれかが該当しない。	5				
自己管理	① 自身の担当業務の量や期限を理解し、進行管理をすることで、勤務時間内に業務を終えられる。又は計画立った時間外勤務をしている。	6	任意	人事評価制度への改善提案・意見		
	② 自身の担当業務の量や期限を理解できていない。又は進行管理ができていないことで、適当な時間外勤務をすることがある。	4				
	③ ②の事項について、改善されない。	2				
自己開発	① ②の事項に加え、職員としての資質向上に有用な資格等を自ら率先し取得した。	8	任意	人事評価制度への改善提案・意見		
	② 次のA) B) ともに該当する。A) 自身に要求されている知識・技術や能力を自覚し、専門知識を高める努力やキャリアアップを図る意識がある。B) 取得した資格等に活用し、積極的に実践している。※自己開発は①が標準です。	6				
	③ ①のA) B) について、いずれかが該当しない。	4				
合計点						

池田市の人事評価制度は、毎年見直すことを前提としています。みなさまのご意見により改善してまいります。

【キャリアやスキル(任意、自由記述)】～「これから3年で望むキャリアやスキル(その後)に望むキャリアやスキル」～

【評価者への注意事項】
 評価を部下育成の重要な機会と捉え、積極的かつ育成ツールとしてご活用ください。また、正しく評価・調整できない評価者は、自身の評価が低くなることに留意してください。

【「キャリアやスキル」欄】
 池田市の人事評価制度は、チームづくりの環境により、自治力を高め、個人のキャリアデザインの環境によって能力を高めることで、「真の真の行政サービスの提供」の実現を目的としています。
 人事評価を、自分を振り返る機会と捉え、今後の目指すキャリアや、実現したい目標・取得したい資格等についてご記入ください。
 また、評価者は筆記及び研修受講履歴を基に、被評価者のキャリアアップ・実務能力アップの支援・アドバイスをさせていただきます。

“ここがポイント！” 制度の基礎知識

業績評価シートの特徴

=

目標を必達させる

目標達成確認シートの記入項目

必須 T3（標準）の評価となる目標の具体的内容を記載
（第3者でも判断できるよう表現）

任意 T2（高水準）以上の達成度判定基準欄を設定
（記入することでモチベーションアップ）

記入することで

評価確定時において

- ・ 部内調整会議のみ実施
- ・ 連絡調整会議不要、人事課調整なし（各部署のバラつき調整はしない）

“ここがポイント！” 制度の基礎知識

能力評価シートの特徴

=

求める行動に誘導させる

評価項目は、人材育成基本方針と連動

標準点からの減点方式。特に求める行動には、加点項目を設定。

被評価者必須記入欄

- ・ 自己評価に関するアピール
- ・ 日頃感じていること

被評価者任意記入欄

- ・ チャレンジしていること
- ・ 人事評価制度への改善提案、意見
- ・ これから3年で、望むキャリアやスキル「その後」に望むキャリアやスキル

1次評価者必須記入欄

- ・ 講評（自己評価と異なる項目について重点的に記述）
- ・ 今後の育成ポイント、期待することなど

3. 評価者・被評価者

制度の対象者

医療職・指導主事・幼稚園教諭を除く全一般職

ただし、臨時的任用職員は簡易な別制度にて実施する

- 評価の客観性・公平性を確保するため、複数の評価者・確認者が関与して評価を決定する
- 各評価者は、自身の評価能力を問われることに留意し、公正な運用の確保に努める

1次評価者

被評価者の業務内容や職務遂行状況を熟知している直近の上司

2次評価者

1次評価の補正を図り、評価の客観性・公平性を高められる1次評価者の上司（専決権がある者）

確認者

所属による偏りを防ぎ、さらに客観性・公平性を高められる2次評価者の上司または市長公室長

評価者と被評価者の対応は、次に示す表（4職種）のとおり

行政職（事務・技術）

	被評価者	1次評価者	2次評価者	確認者
一般職	主任主事・主任技師 主事・技師	主幹 副主幹	課長	部長
監督職	主幹 副主幹	課長	部長	市長公室長
管理職	参事 次長・課長	部長	—	副市長
	理事 部長・消防長	副市長・教育長・病院 事業管理者・上下水道 事業管理者	—	市長

保育士（保育所に勤務する看護師等を含む）

	被評価者	1次評価者	2次評価者	確認者
一般職	主任保育士・保育士	所長・副所長	—	部長
監督職	副所長・副主幹	所長	課長	部長
管理職	所長	課長	部長	副市長

被評価者		1次評価者	2次評価者	確認者
一般職	主任消防司令補まで	主幹 副主幹	課長 分署長	消防長
監督職	主幹 副主幹	課長 分署長	消防次長 消防署長	消防長
管理職	消防次長・消防署長 消防副署長 課長・分署長	消防長	—	副市長

技能職

被評価者		1次評価者	2次評価者	確認者
一般職	副主任・班長 副班長・技能員	主幹 副主幹・主任	課長	部長
監督職	主幹 副主幹・主任	課長	部長	市長公室長
学校校務員		校長	教育部長	教育長

4. それぞれの役割・意識・留意点

1次評価者

質の高いコミュニケーションの実現

- グループ内ミーティングを開催するほか、報告・連絡・相談しやすい雰囲気をつくるなど積極的に働きかけ、日頃から部下を知る努力をする
- 時には叱り、時には褒め、認めることが良好な関係性の基礎となる

面談は育成と情報共有の最重要機会

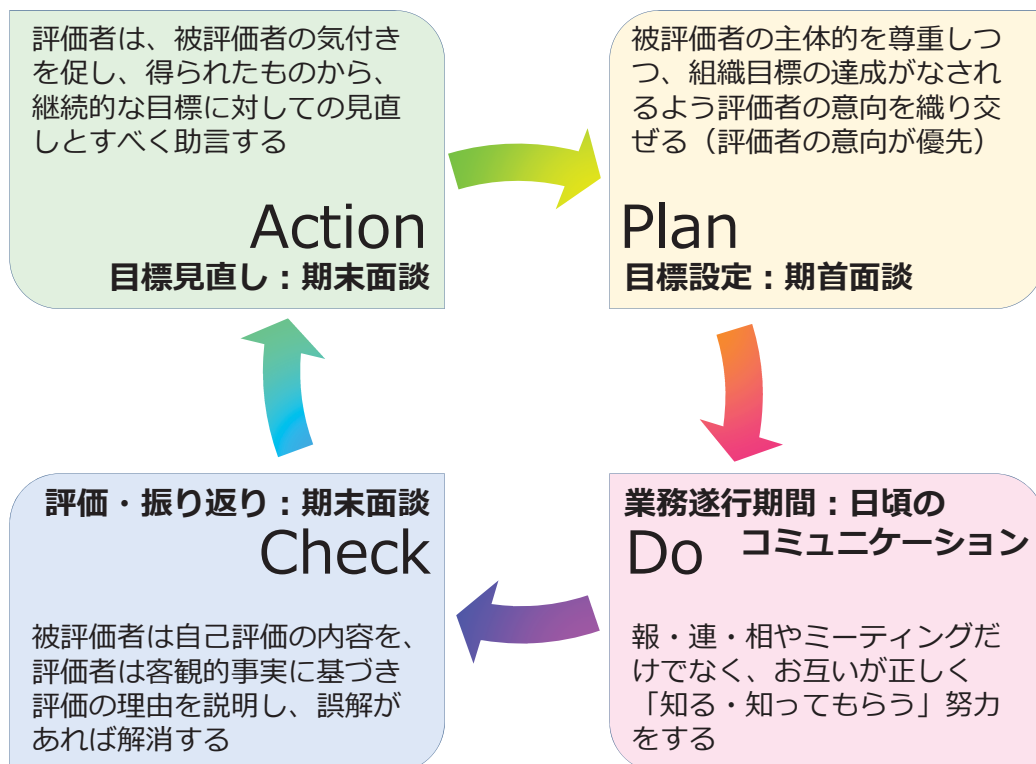
- 日頃のコミュニケーションに加え、面談を部下育成の最重要機会ととらえ、組織力アップツール、育成ツールとして活用（面談が制度の肝）
- 研修受講履歴を基に、キャリアアップや実務能力アップを支援

制度の趣旨に即した評価

- 客観的事実に基づき評価し、評価に至った理由を丁寧に説明
- 正しく評価できない評価者は、自身の「部下に対するマネジメント能力（指導・育成）」の評価が低くなることに留意

被評価者	2次評価者・確認者
上司と積極的に、コミュニケーションをとる（報告・連絡・相談）	1次評価と見解にズレが生じる場合には、評価の理由を確認し、客観的事実に基づき1次評価の傾向に流されないよう評価する
上司に自分を正しく知らせる努力	公平・公正な評価となるよう指導
設定目標の実現	過度な平等意識からの脱却
研修受講履歴を自己管理し、キャリアを高める	正しく評価できない評価者は、自身の評価が低くなることに留意
人事評価を契機として、自らを振り返り、上司との面談を通じて、今後の意識、能力の向上につなげる	【確認者】各評価者に緊張感を与え、評価を真剣に取り組む風土を醸成する
職員全員	
制度を適切に運用・改善し、市民や職員が納得する人事評価となるよう注力	
優秀な人材を惹きつけ、適材適所の人員配置していく手段として、構築運用していく	

PDCAサイクルとコミュニケーション



5. 評価期間

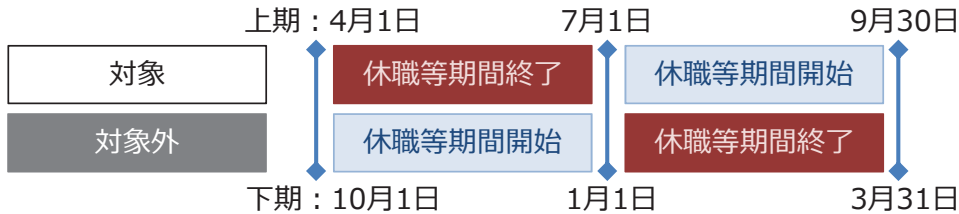
業績及び能力の評価は年度に2期、上期と下期に分けて実施する

上期 … 4月1日～9月30日

下期 … 10月1日～翌年3月31日

【例外1】 評価期間中に勤務している期間が短い場合

評価期間中に療養や出産・育児等により長期に渡り勤務していない期間（以下「休職等」と記載）がある者は、その期間が3月を超える場合は対象外とする



【例外2】 評価期間中に他団体へ派遣されている場合

他団体へ派遣される者のうち、池田市のサービス及び給与制度が適用されない場合は、この評価制度の対象外とする

制度の対象外となる場合、当該期間中の給与等への反映区分は「良好」として取り扱う

6. 年度における評価の流れ



業務遂行期間においては

被評価者は…求められる行動、果たすべき役割が達成できるよう、組織の一員として目標を自己管理しながら業務を遂行する
1次評価者は…職員一人ひとりの行動について、観察・指導・記録を行い、職員の業務遂行を適宜支援する（コーチング）
お互いに…目標進捗状況の確認、認識のずれについて、必要に応じ日頃からすり合わせしておく

～4月10日

① 各所属の年度目標の設定・提示

- 所属長は総合計画、実施計画、施政方針、予算編成、行財政改革推進プラン、市長・特別職・部長の指示、市民ニーズ、現場の問題などから年度目標を設定する
- 各所属の年度目標については、庁内イントラネットにおいて公表する
- 他団体で通用する人・転職を目指す人を応援
 - 自己申告（働きたい職場・キャリアデザイン）の参考として活用
 - 適材適所の人事配置につなげる
- 各所属において評価者を集め、各職員の個人目標について意見交換・協議を行い、職員に伝える

4月 10日

～20日

② 被評価者 当期目標の検討内容を1次評価者に提出

- 被評価者は、「所属の年度目標」と「事務分担表」をにらみ、個人目標や役割を記入し、1次評価者に提出する
- 1次評価者は、評価シートの内容を確認し、③ 期首面談の準備をする

4月 10日

～末日

③ 期首面談 当期目標の設定

- 評価期間における被評価者の目標や具体的内容、レベル、達成水準を明確にして、1次評価者と認識を共有することを目的とする
- 職員一人ひとりに対し、目標に対する達成意欲を持たせ、「期待し求めるもの・仕事に対する要求レベル」を明確にし、加えて1次評価者からの要望事項を伝える
- チェックポイントは、《A.職位に相応しい目標か B.評価結果が判定できるか》

5月 11日

～10日

④ 部内調整会議（目標調整）、調整会議シートA・B提出

- より公正な評価となるよう、目標設定時に部次課長等で構成する調整会議を開催し、設定された目標のレベルや達成水準について必要な調整を行う
- 調整された内容は、1次評価者を通じ被評価者に伝える
- 作成した調整会議シートA・Bは、調整後にf-tensoへ提出する

5月 11日

部長会（第3月曜日）

⑤ 連絡調整会議（目標確定）

- ④ 部内調整会議を経て、部長会にて目標のレベルや達成水準について整合性を確認し、必要に応じて調整を行う
- 調整された内容は、1次評価者を通じ被評価者に伝える

8月 2月

～20日

⑥ 被評価者 自己評価を1次評価者に提出

- 能力評価（発揮能力確認シート）及び業績評価（目標達成確認シート）を本ガイドに記載の要領及び記入例を参考に記入し、研修の受講履歴とともに1次評価者に提出する
- 1次評価者は内容を確認、目標達成度に関する見解の相違や誤解があるなど、評価確定後に初めて被評価者に示すことで評価の公平性、透明性又は納得性が損なわれると判断した場合、必要に応じて面談を実施（予備面談）

8月 2月

～末日

⑦ 1次評価（必要に応じて予備面談）、2次評価者に提出

- 予備面談を実施する場合は、被評価者の自己評価との見解の相違がある箇所については理由を伝え、誤解がある場合には解消し、必要に応じて評価の修正をかける
- 1次評価者は評価を行い、評価シートを2次評価者に提出する

9月 3月

～10日

⑧ 2次評価、調整会議シートC作成

- 1次評価を受け、見解の相違がある箇所については1次評価者から聞き取りをし、1次評価者の癖を指導し・調整したうえで2次評価を確定させる…方法は別記
- 2次評価者は確定した2次評価を確認者に提出する

9月 3月

～20日

⑨ 部内調整会議（評価確定）、1次評価者へ評価シート返却

- より公正な評価となるよう、部次課長で構成する調整会議を開催し、会議内で評価結果をオープンにし、必要な調整を行う…注意点別記
- 当初設定した目標でレベル・達成水準に変動が生じた場合や、当初目標以外の業務を目標に設定した場合は、この会議において報告する

9月 3月

～末日

⑩ 期末面談（フィードバック）、人事課へ評価結果提出

- 確定した評価結果が記載されている評価シートを1次評価者が被評価者に開示し、期末面談を実施する
- 期末面談においては、評価期間を振り返るとともに、来期の業務計画、育成計画についても話し合う
- 被評価者は、返却された評価シートのマクロ機能を使用し、評価結果データを人事課へ提出する

7. 面談のルールと進め方

面談は期首面談と期末面談を、それぞれ上期と下期に実施する … 年間計 4 回
1 次評価者が主導し、被評価者に対して行う

面談の実施期限・内容等

区分	実施期限	主な目的	実施内容
期首面談	上期：4月末 下期：10月末	目標設定 育成計画の決定/ 確認	目標の具体的内容、レベル、達成水準を明確にし、双方の認識を共有する 被評価者へ目標に対する達成意欲を持たせ、期待と要求を伝達する 参加する研修を決定する 向上を求める能力を確認する
予備面談 (任意)	上期：8月末 下期：2月末	1次評価の確定	目標の達成度等に見解の相違がある場合に被評価者から自己評価について補足説明を受けるなどし、必要に応じ評価結果を修正しながら1次評価を確定する
期末面談	上期：9月末 下期：3月末	フィードバック 次期の育成計画の 検討・策定	評価結果を開示し、理由を説明する 育成状況の確認をし、次期の育成計画につなげる

期首面談の流れ

- 1 面談目的等の伝達
 - ・ 期首面談の目的・重要性・進行手順を説明し、理解を得た上で面談を開始する
- 2 被評価者が自ら設定した目標案を1次評価者に説明
 - ・ 提出を受けた目標案の中で、確認しておきたい点や気になる点の説明を求める
- 3 目標の具体的な内容について意見交換
 - ・ 説明を受け、「何を・いつまでに・どうやって・どの水準まで」を明確にしたうえで、適宜評価者の要望を織り交ぜ、達成度の判定が可能な表記に整える
- 4 当初目標の決定
 - ・ 双方の認識を一致させ、目標設定を決定する
- 5 能力の開発・向上、キャリアデザインについて話し合い
 - ・ 被評価者の業務経験や意向を踏まえ、能力分析や業務適性などについて話し合い、研修受講履歴の提示を受けながら、当期の研修受講について助言する
- 6 部下・後輩職員の育成について話し合い（該当する場合のみ）
- 7 その他 意見交換
 - ・ 被評価者から意見や要望等がないかどうか確認し、意見交換をする
 - ・ 最後に、被評価者の目標達成への期待や励ましの言葉を述べて面談を終了する

1次評価者と被評価者の間で認識を共有

期首面談の事前準備

- ・ 面談を円滑に進めるため、被評価者と話し合う内容について、事前に考え準備しておく
- ・ 提出された目標達成確認シート及び研修受講履歴に目を通す。
- ・ 「目標の設定」、「能力開発・向上やキャリアデザイン」、「部下・後輩職員の育成（該当者のみ）」、「その他、被評価者と話し合いたいこと」について記録しておく

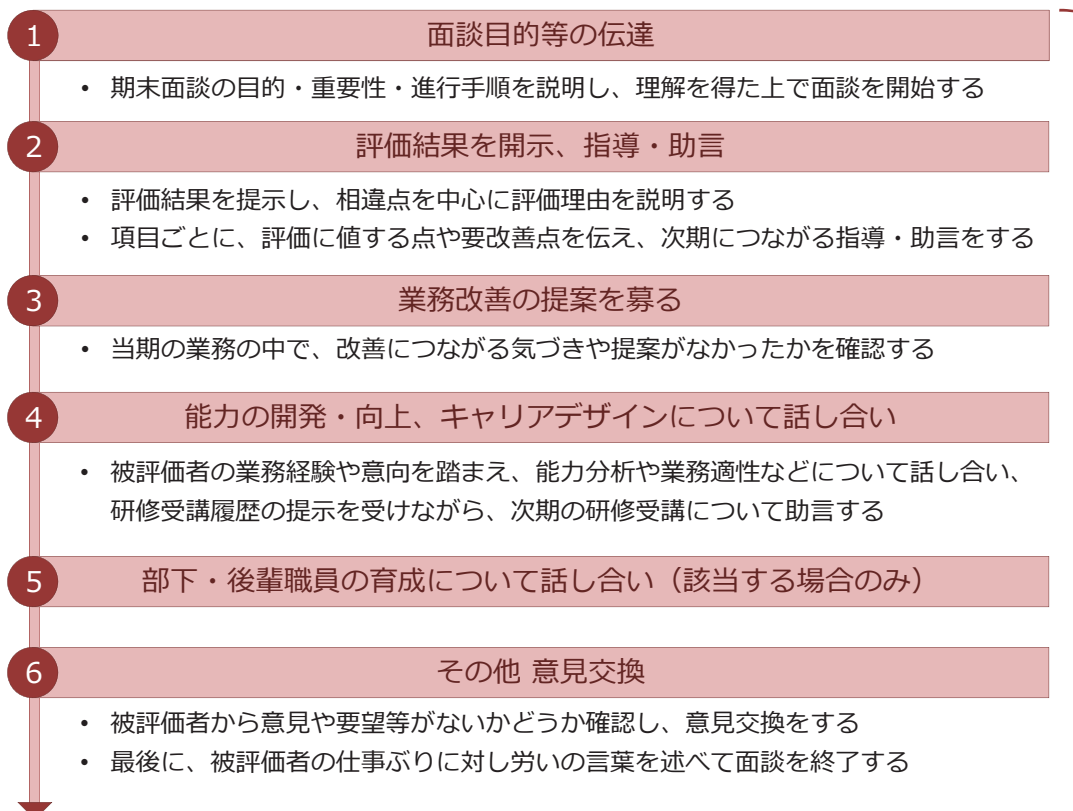
期首面談の進め方

- ・ 面談の場所、時間は職場の状況に応じて設定する（静かな場所で1人20分程度が目安）
- ・ 素直に話し合える雰囲気を作る
- ・ 被評価者の話をよく聴き、不用意に中断しない
- ・ 被評価者から質問があればそれに対応する（評価者がその場で対応できない部分については、人事課等に問い合わせるなどにより対応する）
- ・ 双方で見解が異なる場合には、十分・丁寧な意見交換を行う
- ・ 被評価者に対して、面談の目的をはっきりと示す
- ・ 面談時の印象で人事評価を行わない
- ・ 日頃から被評価者とコミュニケーションをとり、信頼関係を築きあげておく

面談時に勤務していない職員の取扱い

- ・ 育児休業等のために定期面談（期首・期末面談）時に勤務していない職員に対しても、職員が職場に来る機会を利用するなどして、時期にとらわれず可能な時期に面談の機会を提供する
- ・ また、職員が職場に復帰する場合などは、定期面談の実施時期以外でも面談を実施する

期末面談の流れ



1次評価者と被評価者の間で認識を共有

期末面談の事前準備

- ・ 面談を円滑に進めるため、被評価者と話し合う内容について、事前に考え準備しておく
- ・ 提出された研修受講履歴に目を通す。
- ・ 「評価理由」、「能力開発・向上やキャリアデザイン」、「部下・後輩職員の育成（該当者のみ）」、「その他、被評価者と話し合いたいこと」について記録しておく

期末面談の進め方

- ・ 面談の場所、時間は職場の状況に応じて設定する（静かな場所で1人20分程度が目安）
- ・ 素直に話し合える雰囲気を作る
- ・ 被評価者の話をよく聴き、不用意に中断しない
- ・ 被評価者から質問があればそれに対応する（評価者がその場で対応できない部分については、人事課等に問い合わせるなどにより対応する）
- ・ 十分・丁寧な意見交換を行う
- ・ 被評価者に対して、面談の目的をはっきりと示す
- ・ 日頃から被評価者とコミュニケーションをとり、信頼関係を築きあげておく

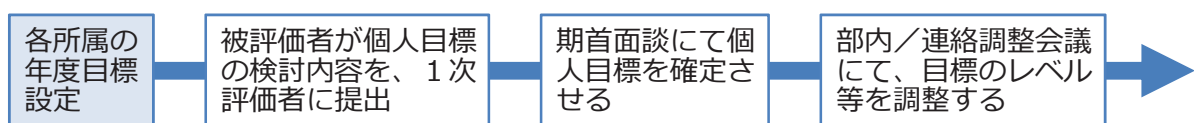
面談時に勤務していない職員の取扱い

- ・ 育児休業等のために定期面談（期首・期末面談）時に勤務していない職員に対しても、職員が職場に来る機会を利用するなどして、時期にとらわれず可能な時期に面談の機会を提供する
- ・ また、職員が職場に復帰する場合などは、定期面談の実施時期以外でも面談を実施する

8. 業績評価

業績評価は、組織の目標を必達させるための制度であり、期首に目標を設定し、評価期間の職務遂行に基づく「挙げた業績」について評価する

目標の設定フロー



※年度当初のみ

(1) 年度目標の設定方法

- ① 参考資料「各所属の年度目標の設定例」を基に、各々が自由な様式で記載する
- ② 目標の数は、5～10程度とする
- ③ 目標は、いつまでに（達成期限）・どのような方法で（手段）・どこまで（水準）を盛り込むように記載する
- ④ 内容に取組みが複数ある場合は、箇条書きにする
- ⑤ どこまで（水準）を数値で示す場合は、単位や計算の根拠（計算式）などを明らかにする
- ⑥ 総合計画や行財政改革推進プランなどに目標値があれば示すようにする

31 (2) 各所属の年度目標を設定するうえでの重要ポイント

- ① 所属長（課長）は以下に列記するような特に重要なことから年度目標を設定する
総合計画、施政方針、予算編成、行財政改革推進プラン、市長・特別職・部長の指示、実施計画、市民ニーズ、現場の問題、業務改善
- ② 年度目標を設定する上では、上司（部長）・部下（主幹・副主幹）と相談する
上司 … 部全体や、広く市政を見渡したうえで不足の無い設定となっているか
部下 … 現場の体制等から、達成するにあたり無理の無い設定となっているか
- ③ 各所属において評価者を集め、所属目標を周知し、各職員の個人目標について事前協議を行う
- ④ 庁内イントラネット（f-tenso）において目標の公開・周知をする

期待効果

目標の連鎖 … 職員が個人目標をたてるうえで、参考となることを意識

人材育成 … 自己申告（働きたい職場・キャリア形成）の参考として活用

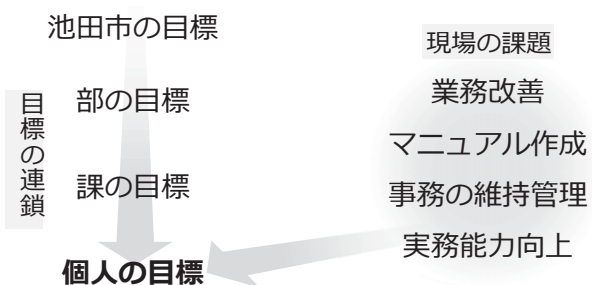
(3) 個人目標の設定方法

必達目標の設定

個人目標は、特別な業務や課題ではなく、「やるべき仕事の内容」と「その成果」を明確にするもので、業務の遂行を自己管理していく

組織目標との関連付け（目標の連鎖）

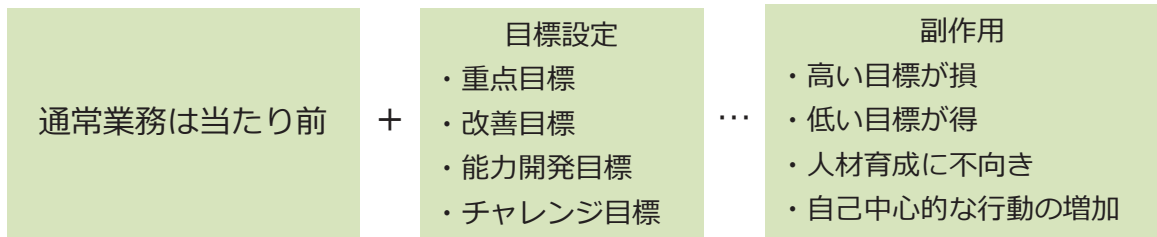
- ① 組織目標をそのまま業務目標として設定する方法や、組織目標を「達成のために何をするか」という方法・手段まで分解し、その方法・手段の一部を個人目標として設定する方法がある
- ② 組織目標と個人目標の関連付けは絶対条件ではなく、職階や業務の習熟度を鑑み、事務分担や、評価者から指示された事項、現場の課題（業務改善やマニュアル作成等）から面談を踏まえて目標を設定する



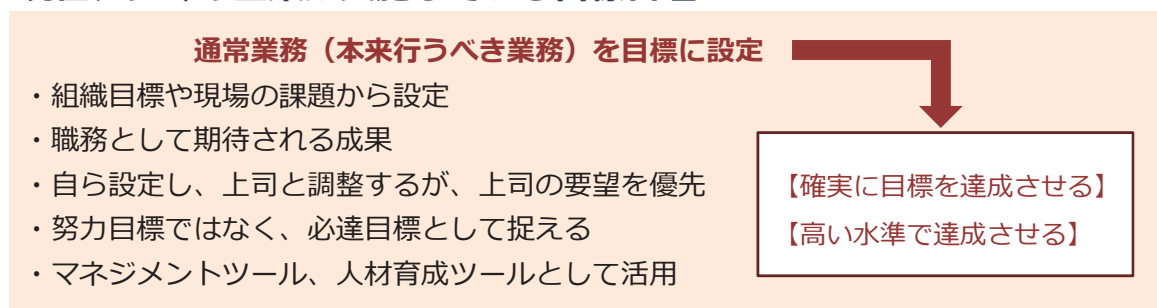
“ここがポイント！” 制度の基礎知識

目標管理の考え方

かつて一部の企業で実施していた目標管理



現在、多くの企業が実施している目標管理



当初（評価期間開始段階）の個人目標は4つ

被評価者は、所属の年度目標、事務分担や評価者から指示された内容、現場の課題等、担当する全ての業務を対象に当初の個人目標を4つ設定する

ただし、技能職の設定数は3または4とする

- ・ 担当業務が広範に渡る場合 … 関連する業務をまとめて1つの目標に設定
- ・ 担当業務が広範でない場合 … 業務改善やマニュアル作成等を目標に設定

業務遂行期間中における目標の追加・変更

当初設定した目標が…

① 新たに業務を指示され、目標として設定する場合（追加）

評価者と協議し、「追加・変更」欄に新たな目標を設定する

その際、新たな目標のレベル設定において、「優先度（時間的制約）」を通常より1段階上位で設定することができる

② 何らかの事情により達成期限の先延ばしや、業務自体が消滅した場合（変更）

評価者と協議し、「追加・変更」欄に新たな目標を設定する

その際、従前の目標の達成度をNとする

③ いずれも期限を前倒して達成（見込みを含む）される場合

①と同様に追加するか、目標の追加をせず当初目標の達成度を高める選択ができる

(4) 目標のレベル設定

- ① 「視点別目標レベル区分表」の3つの視点「困難度・貢献度・優先度」を基に、「目標レベル設定表」を用いて「S～C」のいずれかにレベルを設定する
- ② ①の内容は、評価シート内の「レベル設定の理由」欄にて選択すると、自動的にレベル設定が反映される
- ③ 「困難度」及び「貢献度」については、いずれかの項目について合致した区分「S～B」をもって判断する
- ④ 被評価者の能力を基準とせず、等級別基準職務表の等級（職階）や、業務の習熟度と照らして目標のレベルを判断する

目標レベル設定表

レベル	視点別目標レベル区分表との関係
S	「困難度」が「S」であり、かつ「貢献度」「優先度」がいずれも「A」以上
A	① 視点のいずれかに「S」がある ② 視点に「A」が2つ、かつ「B」以上が1つ
B (標準)	視点に「B」以上が2つ
C	上記に該当しない

財政効果、緊急性など、業務の困難度以外の視点も含めてレベル設定することで、困難度だけに左右されることなく、職員がどのような職務であっても人材育成の観点から高い目標を設定できるよう考慮したもの

※ レベルA以上の目標設定数は「(7) 有効目標数の設定とレベルA以上の目標割合」を参照

視点別目標レベル区分表

- ※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市民サービス
 ※3 時間的制約
 ・達成の期限が決められていて、時間的な余裕がないこと
 ・目標達成までの段取りが決められていて、その通りに業務遂行する必要があるもの

区分 視点	項目	S	A	B
困難度	課題 (懸案事項) の解決など	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 行政課題として重要度が高い目標 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織目標に貢献する目標
	財政効果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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
	業務量	<ul style="list-style-type: none"> ・ 極めて多大な業務量が見込まれる目標 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 多大な業務量が見込まれる目標 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 通常の範囲の業務量が見込まれる目標
	市民サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大きな市民サービスの改善が見込まれる目標 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市民サービスの改善が見込まれる目標 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 着実な市民サービスを提供する目標 ※2
優先度	時間的制約 ※3	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織目標の達成に対する時間的制約が強い目標 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織目標の達成に対する時間的制約がある目標
区分 視点	項目	S	A	B

(5) 有効目標数の設定とレベルA以上の目標割合

業績評価の点数化は、目標の個数に応じた按分を行い算出するため、当該期間中に評価の対象となる目標の数（**有効目標数**）を設定する必要がある

- ① 技能職を除き、当初目標を4つ設定するため、評価時まで目標の追加等がなければ、評価シート内の「有効目標数」欄には4を入力する（技能職は3または4）
- ② 評価シート内の「追加・変更1/2」欄を使用し、目標を設定している場合で、当初目標が消滅や期限の先延ばしに対する代替の目標であれば4を、追加で目標を設定したなら、その個数に応じ5または6を、評価シート内の「有効目標数」欄に入力する
- ③ 点数按分をする際、有効目標数を3や6とすると、点数が割り切れなくなるが、この場合、3は「33.33%」、6は「16.67%」を掛け、算出する

レベルA以上の目標割合

目標のレベルを設定する際、レベルA以上の目標数は有効目標数に対し、60%を超えない範囲で設定する（以下は上限の具体値）

有効目標数 3 … レベルA以上は1つ	有効目標数 4 … レベルA以上は2つ
有効目標数 5 … レベルA以上は3つ	有効目標数 6 … レベルA以上は3つ

(6) 目標設定時の表現方法と留意点

目標達成確認シートにおける表現のポイント（記載例は参考資料を参照）

目標（事業／業務）				目標の具体的内容（以下に記載の行動をとり、目標を達成した場合にT3となる）			
組織目標や、総合計画等を意識し、自らの目標の本市における位置付けが明確になるよう目標を設定する				達成期限までに、自らがどのような行動をとるのか、目標達成までに必要となる手順をスケジュールと併せ記載する また、数値を用いた表現（例：「〇%向上」「〇件催告」）をしづらい目標であれば、記載した行動をとっていた場合に、目標を達成した（T3）と判定できるよう表現する 例：① 事業内容をフローチャート化（5月末） ② 計画策定に係る概算費用の把握（7月末） ③ 来年度の補助金要望に向けた資料作成（9月末）			
達成期限	9月	レベル	A	レベル設定の理由			
課題解決	A	市民サービス	A	優先度	B	上位達成度の判定基準（可能性のある場合に記入する）	
				T1	T2に対し、どれだけ上回る数値、状態を達成すればT1となるかを明記		
				T2	T3に対し、どれだけ上回る数値、状態を達成すればT2となるかを明記		

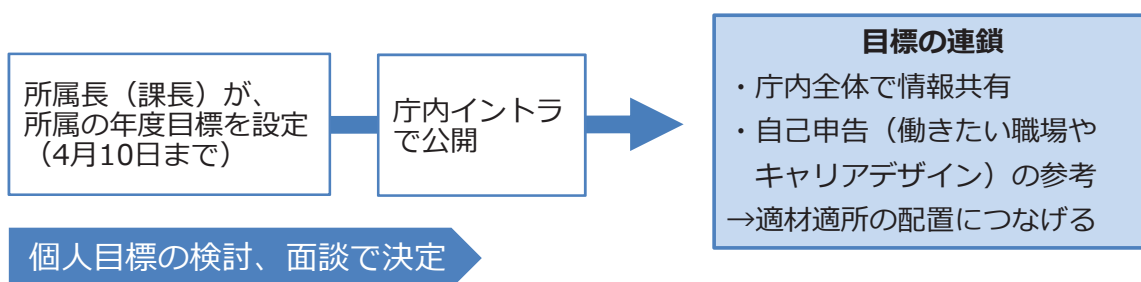
目標設定の留意点

- ① 目標が職位に相応しいか、評価結果の判定しやすさを意識し、「何を・いつまでに・どうやって・どの水準まで」行うかを具体的に表現
- ② 短期で成果が出せない業務は、中長期的な成果を意識しつつ、評価期間における到達水準の目標を設定
- ③ ルーティン業務においては、効率化や質の向上を目的とした、単純ミスを防止する手順の徹底や業務改善などを目標に設定
- ④ 技能職・消防職・保育士等は③を参考に、作業手順の重要事項などを目標に設定

曖昧な表現例	改善例	備考
努力する／努める 徹底する／目指す	〇〇までに達成する 〇〇を実現する	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
支援する／助言する 調整する／管理する	「誰が」「誰に」「誰と」支援するのかを明確にする 支援などした結果「どうするか」を記述する	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
等／など	〇〇と〇〇、〇〇を完了する	目標の範囲が曖昧にさせるような表現は排除する
効率的に／積極的に 効率化する 明確化する 安定化する	「どう〇〇化するか」の具体的内容を記述する	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
極力／可能な限り できるだけ／なるべく 必要に応じて 臨機応援に／強調して	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	どれだけできればよいのかが不明確な表現は避ける

“ここがポイント！” 制度の基礎知識

業績評価における目標の設定の整理



- 所属の年度目標と事務分担表をにらみ、個人目標を設定
(所属において個人目標について意見交換や協議を行い、職員に伝えることで目標の連鎖を推進)
- 面談で、レベル及び達成水準を明確にする (第3者が見て判断できるよう表現)
- 1次評価者は、面談において目標に対する達成意欲をもたせる
(期待し、求めるものを明確にする)

チェックポイント 評価結果が判定できるかどうか、職位に相応しいか

(7) 達成度の判定

- 各評価者は**達成度判定基準表**により、設定目標がどの程度達成されたかを、客観的事実に基づいて、区分〔T1（最高評価）／T2／T3（標準）／T4／T5（最低評価）／N（未着手）〕を用い評価する
- 判定においては、「できた」「できなかった」にとどまらず、成果に至るまでの「取組状況」を確認し、職階や経験年数、業務の習熟度を踏まえた平均的な水準と比較考慮し、評価することが重要となる
- 本制度においては、評価期間の終盤に達成度の判定で困ることのないよう、目標設定時に、どのような達成状況であれば「T1／T2」が得られるかを事前に示しておく（評価シート「上位達成度の判定基準」欄）
- 被評価者は、「T3」以外の達成度を選択する場合には、コメント欄に理由を必ず付記すること
- 1次評価者は自己評価と、2次評価者は1次評価と達成度判定及び講評内容が異なる場合には、コメント欄に理由及びコメント内容を必ず付記すること

達成度判定基準表

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市民サービスに大きく貢献した 目標に明記した内容より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市民サービスに貢献した 目標に明記した期日どおりに達成し、明記した内容より高い水準だった 目標に明記した数値を上回った
T3 (標準)	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だった 概ね適正に処理し、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だが、明記した内容に満たない水準だった 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だった 目標に明記した数値を大きく下回った
N	未着手	

(8) 達成度を見込みで判定する場合の判断

目標の達成期限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、面談等で以下の事項を把握し、判定を行う

- 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どうか
 - ◆ 1次評価者は、面談の中で、当初の目標に明記した期限や水準に比べて「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重要
 - ◆ 評価後に変更が必要となった場合は、2次評価等の中で随時修正する

(9) 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各期末までの達成状況の見込みを的確に記入する

- ・ 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

(10) 外的要因等の状況に応じた達成度の判定

達成度は、評価者・被評価者間で交わされた約束に基づき判定されなければならないが、当初予想し得なかった事象が発生したことにより、目標達成に大きな影響を及ぼしたと考えられる場合は、達成度を1ランク上位又は下位に判定することができる（予想外判定）

ただし、この予想外判定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される
また、その理由は評価シートの当該目標のコメント欄に必ず記入しなければならない

予想外判定ができる場合の例

- ① 当該被評価者が設定する目標を共有する他の係員等が、療養や出産等により相当期間不在となり、想定していた水準での目標達成が困難になった場合
 - ただし、不在となった職員が担当していた業務を新たに受け持つ場合には、新たな目標として「追加・変更」欄にて設定するので、予想外判定は行わない
- ② その他目標達成に不可欠な関係者の事情により、想定していた水準での目標達成が困難になった場合
 - ただし、当該関係者の事情や市の方針転換により、達成期限の先延ばしや業務自体が消滅した場合には、代替の目標を「追加・変更」欄にて設定するため、予想外判定は行わない

予想外判定はあくまで例外的な措置であり、上記の例に当てはまらなると考えられるケースにおいては、レベルや達成水準の変更をし、それに基づいた達成度の判定を行うこと

47 (1 1) 業績評価の点数化

業績評価の点数は、目標ごとにレベルと達成度を「評価点算出表」に当てはめ、素点を求めたうえで、目標の個数（有効目標数）に応じた按分を行い算出する

※按分方法については「（7）有効目標数の設定とレベルA以上の目標割合」を参照

なお、標準の達成度である「T3」に満たない達成度の場合、総じて素点が低くなるので、達成できない無茶な目標を設定しないよう留意する

評価点算出表

達成度 レベル	T 1	T 2	T 3 (標準)	T 4	T 5	N
S	110	90	70	50	30	0
A	95	80	60	40	25	0
B (標準)	80	65	50	35	20	0
C	65	50	40	30	15	0

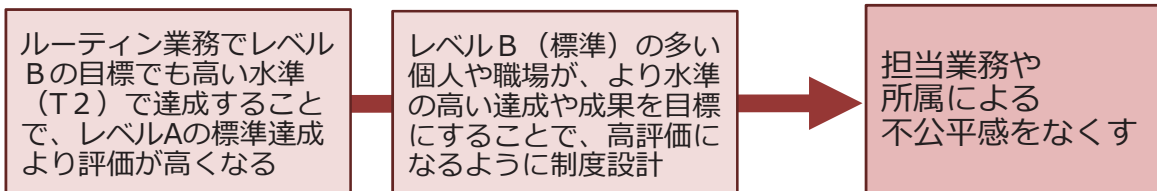
“ここがポイント！” 制度の基礎知識

達成度アップのための取組み（制度設計）

レベルより達成度に左右されるよう配点を設定

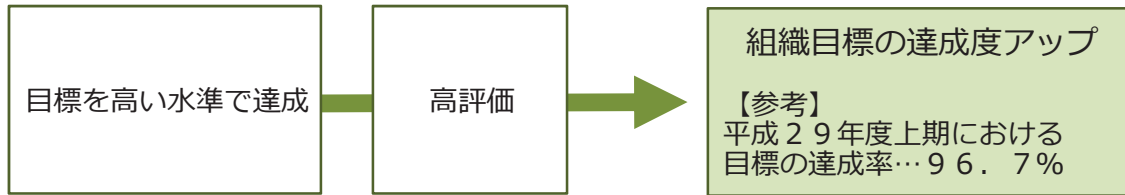
レベルB（標準）	の	T 3（標準）	=	50点
レベルA（上位）	の	T 3（標準）	=	60点
レベルB（標準）	の	T 2（上位）	=	65点

レベルB（標準）の T 2（上位達成）【65点】 > レベルA（上位）の T 3（標準達成）【60点】



“ここがポイント！” 制度の基礎知識

業績評価の整理（おさらい）



- ・ 所属目標と事務分担表をにらみ、目標を設定（目標数は基本4つ）
- ・ 第三者が見ても、適正に評価できるように表現
- ・ 平成29年度から、時間配分（ウエイト）を廃止
- ・ 評価点は、レベルより達成度に左右される
- ・ T2以上の達成度判定基準欄を設け、達成に向け努力を促しモチベーションアップ

調整会議シートにおいて

- ・ 各所属のレベルA以上を共有
- ・ 各所属の目標レベル設定割合表を共有
- ・ T2以上基準設定占有率を共有し、高い水準の達成を誘導

“ここがポイント！” 制度の基礎知識

目標管理の役割と効果

- ・ 目標管理は、組織目標を必達させるもの
 - 【組織目標と個人目標の連鎖が必要】
- ・ 目標に向かって努力する過程が人材育成に役立つ
- ・ 頑張れば達成可能な目標を設定することで行動力アップ
- ・ 達成後に得られるものは「達成感・充実感・モチベーションアップ」

9. 能力評価

能力評価は、組織の求める行動に誘導するための制度であり、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」について評価する

標準合計点50点からの減点方式

各項目において示された標準的な行動をとっていただければ標準点ですが、同様に水準に満たない行動をとってしまった場合には、段階に応じ減点される

評価項目を人材育成基本方針とリンクさせ、職員の行動誘導を図る

人材育成基本方針にて示す、各職階における「求める人材像」「必要な能力」と連携し、特に求められる能力において標準を上回る能力を発揮した場合には、加点できることとする

職種・職階別で19種類の評価シートを用意

職種は行政職（事務・技術）、保育士（保育所看護師等含む）、消防本部、消防署、技能職にて、職階は一般職、再任用、監督職、管理職にて評価シートを分け、それぞれに適した評価項目を設定した

保有能力ではなく、**評価期間における発揮能力を評価**し、人間性や人格は加味しない

評価項目と配点

*1（）内は保育士／技能職

*2（）内は消防署

項目	職階	一般職				再任用				監督職				管理職				
		◎	①	②	③	◎	①	②	③	◎	①	②	③	◎	①	②	③	
◎ 加点 / ① 標準 / ② 減点A / ③ 減点B		◎	①	②	③	◎	①	②	③	◎	①	②	③	◎	①	②	③	
サービス規律			6	4	2		6	4	2		5	3	1		5	3	1	
知識・技術			6	4	2		6	4	2		5	3	1		5	3	1	
事務処理（保育実践力／業務処理）*1			6	4	2		6	4	2									
管理・監督										7	6	4	2		8	6	4	
説明対応（消防活動）*2		8	6	4	2		6	4	2									
情報共有											6	4	2					
情報共有・発信														8	6	4		
折衝・判断（消防活動）*2											6	4	2		8	6	4	
チームワーク		9	7	5	3	9	7	5	3		5	3	1					
課題解決・改善実行		9	7	5	3	8	6	4	2									
企画・立案										7	6	4	2	9	8	6	4	
自己管理			6	4	2		6	4	2									
自己開発		8	6	4	2						5	3	1					
伝承						9	7	5	3									
指導・育成										8	6	4	2	9	8	6	4	
最高点／標準点の合計			58／50				56／50				54／50				52／50			

“ここがポイント！” 制度の基礎知識

能力評価の役割と効果

- 評価項目は、求める行動に誘導するもの
【人材育成基本方針との連動が必要】
- 人材育成基本方針にある「求める行動」を「評価項目」に設定

管理職	マネジメント力 (正しく評価できないものは、マネジメント能力を減点)
一般職	自己開発意欲に加点項目
再任用	伝承に加点項目
臨時的任用職員	簡易な様式による「業務上必要な知識や技能」と「業務内容」の確認で、能率向上
臨時的任用保育士	従前の「行動チェックリスト」を評価シートに活用

10. 総合評価と結果の活用

部内調整会議を経て確定した業績評価と能力評価の合計を総合評価点とし、所属長はこれを確定後の評価シートの返却をもって、1次評価者を通じて被評価者へ通知するものとする

その際、1次評価と2次評価に差が見られる場合には、1次評価者が期末面談を円滑に進められるよう2次評価者は面談の形式をとり、1次評価者に対して理由を説明する

(1) 給与等への反映区分

評価結果を給与等へ反映するにあたり、全職員の評価が確定した後に、集団ごとに総合評価基準点を定め反映区分（4段階：特に優秀、優秀、良好、良好でない）に相対化する

反映区分基準表により決定された反映区分は、勤勉手当、昇給、昇任・昇格、分限に、人事評価自体を人材育成に活用する

なお、「良好でない」は、事前に設定した総合評価基準点（平成30年度は85.00、28年度から変更なし）を超えない点数を得た場合に区分される

反映区分	人数割合	総合評価基準点
特に優秀	5%	良好以上の基準点は全職員の総合評価点 が確定した後に決定
優秀	20%	
良好	75%	
良好でない	右記基準に該当する者	85.00以下

また、人事評価結果に関係なく、「戒告」「減給」「停職」の処分を受けた場合には、反映区分に優先して反映され、対象となる期間中に複数の処分を受けた場合には、厳しい処分を優先して反映する

対象となる期間は以下のとおり

- ・ 勤勉手当 勤勉手当支給基準日まで
- ・ 昇給 昇給日の前日まで

(2) 反映区分を決定するための集団形成

原則として、同じ評価シートを使用する職員で集団を形成するが、集団の人数が極端に少なくなる場合は、下表のとおり最適な集団と統合し反映区分を決定する

集団形成表

職階 \ 職種	事務・技術	消防本部 消防署	保育士	技能職
管理職	[Patterned]			[Patterned]
監督職	[Patterned]	[Patterned]	[Patterned]	[Patterned]
一般職	[Patterned]	[Patterned]	[Patterned]	[Patterned]
再任用	[Patterned]			

(3) 勤勉手当成績率への反映

6月支給分には前年度下期評価を、12月支給分には当年度上期評価を反映

反映区分		勤勉手当成績率			
		課長以上	主幹以下	再任用 (課長以上)	再任用 (主幹以下)
特に優秀		1.185月	0.980月	0.565月	0.465月
優秀		1.125月	0.920月	0.540月	0.440月
良好		1.080月	0.890月	0.520月	0.420月
良好でない		1.000月	0.800月	0.480月	0.380月
処分による反映	戒告	0.925月	0.725月	0.445月	0.345月
	減給	0.850月	0.650月	0.410月	0.310月
	停職	0.775月	0.575月	0.375月	0.275月

(4) 昇給への反映

当年度上期及び前年度下期の2回分の評価を反映

過去2回の 反映区分		昇給号数			
		課長以上		主幹以下	
		55才未満	55才以上	55才未満	55才以上
連続して特に優秀		4号	3号	5号	3号
特に優秀、優秀、 良好の組み合わせ		3号	2号	4号	2号
2回のうち1回が 良好でない		2号	1号	2号	1号
連続して良好でない		0号	0号	0号	0号
処分による反映	戒告	0号			
	減給				
	停職				

59 (5) 昇任・昇格、再任用への活用

勤勉手当及び昇給と異なり、昇任・昇格は上席になるほど人事評価結果以外の要素を鑑みる必要があるが、「主幹・副主幹・主任主事等」への昇格については、昇任・昇格日前2年間の評価結果を、再任用の任期更新については前年度下期及び当年度上期の評価結果を以下のとおり活用する

主幹・副主幹等への昇格

在級年数等の条件を満たす者のうち、2年間で「良好でない」がなく、「優秀」以上の評価を1回以上得ている者が、昇格対象者名簿に登載される

主任主事等への昇格

在級年数等の条件を満たす者のうち、2年間で「良好でない」がない者を昇格させることができる

ただし、対象期間に「良好でない」と評価された者が、その後に「特に優秀」「優秀」を獲得する等、昇格するに相応しいと判断される場合にはこの限りではない

再任用の任期更新

既に再任用になっている職員が任期（通常1年）を満了し、新たに任期の更新を希望する際は、前年度下期及び当年度上期において「良好でない」がない場合にのみ、任期の更新を可とすることができる

(6) 分限処分（免職・降任・降格）への活用

反映区分「良好でない」に該当する場合には、所属長及び1次評価者が前期間の振り返りをするとともに、業績評価を行ううえで設定した目標の期間を細分化し、当該職員は指導を受けながら着実に達成していくというサイクルの構築を行うとともに、必要に応じ担当業務の見直しや、配置転換を行い、状況に改善が見られたかどうかで以下の対応をとる

改善が見られた	改善が見られない
上記の取り組みを継続し当該職員を育成する	分限処分対象であることを明らかにする警告書を交付する

(7) 人材育成への活用

人事評価のプロセスによる効果	評価結果の活用・効果
<ul style="list-style-type: none"> 評価者としての責任を担うことによる、マネジメント能力の醸成 職員の行動指針とすべく、評価項目に人材育成基本方針が求める能力を設定 自己評価を通じた自律的な能力開発 業績評価の目標を達成するうえで必要な能力の開発 面談を通じたキャリアデザイン支援 	<ul style="list-style-type: none"> 職員の能力（強み・弱み）を把握し日々のOJTに活用するとともに、研修の受講計画についてアドバイス 業績評価において困難であったこと、達成できなかった要因を分析 評価シートに記載された「望むキャリアやスキル」を把握し、ジョブローテーションに活用 給与や任用への反映による、モラル及びモチベーションの向上

“ここがポイント！” 制度の基礎知識

人事評価制度で、どのような能力が開発されるか

- ① 評価者は、進行管理などにより「マネジメント能力」「コーチング能力」が向上する
- ② 評価者、被評価者ともに「不足している能力」「伸ばすべき能力」を知る
(研修受講指導・日々のOJT・自己開発に活用)
- ③ 被評価者は、納得感の高い制度運営と上司の働きかけで「意欲」「向上心」が高まる
- ④ 被評価者は、「目標を達成するうえで必要となる様々な能力」が向上する



「人間的成長」「やりがい」「達成感」「仕事の喜び」を感じる

11. 部内調整会議と連絡調整会議

より公正な評価となるよう、各自で調整会議シートA・B・Cを作成し、目標設定時に部内調整会議及び連絡調整会議を、評価確定時に部内調整会議を開催し、以下について調整を行う

- 各調整会議シートの作成にあたっては、評価シート内「調整会議シート転記」シートを使用し、A・Bは被評価者が、Cは2次評価者がコピー・貼り付けする
- 作成した調整会議シートは、f-tensoに提出することで、全職員が閲覧可能なものとなり、目標設定の参考となるほか、レベル設定に対する認識の共有に役立てる

部内調整会議（目標調整）・連絡調整会議（目標確定）

- ① レベルA以上を付した目標とその具体的内容との均衡
- ② 所属単位での目標レベル設定割合の妥当性

部内調整会議（評価確定）

- ③ 設定した目標の達成水準と達成度評価との均衡

ただし、所属間で必ず均衡が取れていなければならないわけではなく、それぞれの事情を鑑みて、妥当性が欠けている場合においてのみ調整を行い、調整された内容は所属長・1次評価者を通じ、被評価者に伝える

また、調整会議において目標や評価結果を共有し、評価者同士でフォローアップをすることで、評価者のスキルアップを図り、公平性を担保し透明性や納得感を高めることが求められる

(1) 部内調整会議（目標調整）

より公正な評価となるよう、目標設定時に部次課長等で構成する部内調整会議を開催し、設定された目標のレベルや達成水準について必要な調整を行う

調整された内容は、1次評価者を通じて被評価者に伝える

- 作成する資料**
- ① 調整会議シートA（レベル設定がA以上の目標一覧表）
 - ② 調整会議シートB（レベル・T2設定割合表）

なお、作成した調整会議シートはf-tensoに提出する（掲示板で案内）

① 調整会議シートA（レベル設定がA以上の目標一覧表）について

部内調整会議において、レベルA以上を付した目標とその具体的内容との均衡が、適正かつ妥当かどうかを互いに確認するため、調整会議シートAでは「各職員のレベルA以上の目標とレベル設定の理由、その具体的内容」を評価シートから転記・作成する

チェックポイント（視点）

- ・ 目標の具体的内容の記述がわかりやすいかどうか
- ・ 目標の具体的内容について、第三者でも達成度が判断できるかどうか
- ・ 目標のレベル設定に妥当性のないもの不明瞭ものは、目標の具体的内容の記述やレベルを修正指導する
- ・ 個別に部長が指示するものではなく、会議出席者で協議する

② 調整会議シートB（レベル・T2設定割合表）について

職員ごとに、設定した目標レベルを入力し、各所属のレベル設定の割合を示すものの、一概に均衡をはかるものではない

部内の所属単位での各レベル割合を確認し、レベルA以上の割合が低い所属には、上位達成度の判定基準（達成度T2以上）を積極的に設定させ、より高い水準での目標達成を促すもの

チェックポイント（視点）

ルーティンワークの多い事務を担う職員が、より高い水準での目標達成を意識し、チャレンジ、達成することで、所属間差による不公平感を払拭し、モチベーションを高め、組織力を強化することにつながる

(2) 連絡調整会議（目標確定）

各部において部内調整会議（目標調整）を終えた後、部長会にて実施する調整会議を、連絡調整会議（目標確定）とし、市長公室長を座長とする

各所属から提出された調整会議シートA・Bをとりまとめた資料（人事課作成）をもとに、それぞれの妥当性について協議し、部局間において著しくバラツキが見られる場合に、必要に応じ目標のレベルや具体的内容、上位達成度の判定基準を調整する

調整された内容は、1次評価者を通じて被評価者に伝える

(3) 部内調整会議（評価確定）

評価時に部次課長等で構成する調整会議を、部内調整会議（評価確定）とする

目標設定時に定めた各達成度の判定基準と、評価時に判定した達成度に乖離が生じないように確認・調整し、その結果をもって評価の確定とする

- 各所属の達成度の判定にバラツキが出ていたとしても、上記の乖離が生じていなければ調整を要する理由とはならない
- 目標の具体的内容やレベル設定、判定基準が明確になっていることから、目標設定時と異なり評価の確定においては、原則的に連絡調整会議を開催しない

なお、業務遂行期間中における目標の変更・追加をした場合は、その目標のレベルや達成水準を、この部内調整会議（評価確定）において報告し、追認を求める

作成する資料 ③ 調整会議シートC（達成度確認表）

③ 調整会議シートC（達成度確認表）について

2次評価を終えた後に、標準の達成度であるT3以外の評価について、目標から2次評価のコメントまでを転記する

これは、恣意的な上位達成度の判定を防ぐとともに、未達成となった目標の確認・棚卸しを目的としたものである

“ここがポイント！” 制度の基礎知識

評価誤差の軽減を図り、公正な運用を確保するための調整会議

【評価者同士のフォローアップの場、実践的な評価者訓練の場の位置づけ】

- 個人の目標やレベル、判定基準、達成度を部内でオープンにして、それが適切かどうか協議する場 → 必要に応じて、部長から目標の再設定を指示
- オープンにすることで、互いの目標設定における指導力や自身の評価傾向（寛大化・厳格化等）に気づき、評価スキルを向上 → 公正に評価できないものは、自身のマネジメント能力の評価が低くなることに留意
- 部内調整会議の協議により、それぞれの評価者に緊張感を与え、真剣に人事評価に取り組む → 制度の信頼性の高まりが期待される

“ここがポイント！” 制度の基礎知識

【目標設定時】 調整会議シートA（レベル設定がA以上の目標一覧表）の視点

- レベル設定が適正かどうか部内で協議・確認
- 達成基準が、明確な表現となっているか確認
(第3者でも判断できるものなのか)
- 各所属長の指導力を部内で確認

→適正でなければ、再設定指示

“ここがポイント！” 制度の基礎知識

【目標設定時】 調整会議シートB（レベル・T2設定割合表）の視点

より高い目標設定を促すが、バラツキ調整はしない

- ① 目標レベル割合設定表
 - レベルA以上の占有率を共有し、高い水準をめざすよう所属長が指導
 - より高い目標を個人に促すが、全体のバラツキ調整は不要（個人・所属によって、仕事の難易度や困難度などのレベルはバラツキがあり、調整は不可）
 - レベルA以上の数が少ないからといって、むやみに創設しない（むしろ上位達成度判定基準（T2・T1）を設定させ、より高い達成を誘導（指導）する）
- ② T2以上の上位達成度判定基準設定割合表
 - 所属長が、上位達成度判定基準（T2・T1）を設定させ、より高い達成を誘導（指導）しているかを部内調整会議で確認

“ここがポイント！” 制度の基礎知識

【評価確定時】 調整会議シートC（達成度確認表）の視点

- 標準達成（T3）以外の評価を部内で共有
- 恣意的な上位達成度判定を防ぐ
- 未達成となった目標の確認

目標設定時（期首）に定めた各達成度の判定基準と達成度に乖離が生じないよう部内調整会議で確認や調整を行い、その結果をもって評価の確定とする

目標の具体的内容やレベル設定、判定基準が明確になっていることで、所属間のバラツキがでていてもバラツキ調整はしない（人事課による調整もしない）

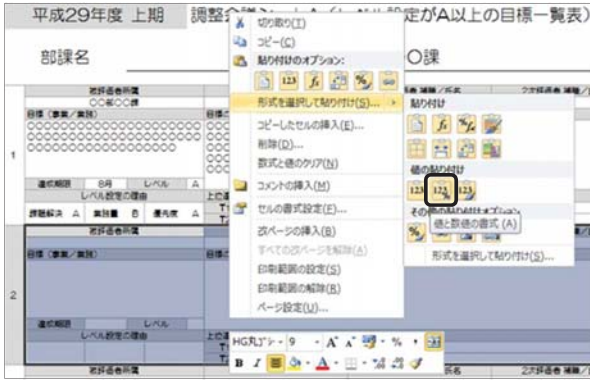


制度の信頼性を高める

「調整会議シート転記」シート

「調整会議シート転記」シート		②調整会議シートBには、セル2～V2の内容をコピーし、「値と数値の書式」を貼り付ける		有効 目標数 4	目標1 レベル T2設 無	目標2 レベル T2設 無	目標3 レベル T2設 無	目標4 レベル T2設 無				
③調整会議シートCには、2次評価がT3以外のものについて、B列～Y列の内容をコピーし、「値と数値の書式」を貼り付ける												
当初1	①調整会議シートAには、レベルがA以上のものについて、B列～M列の内容をコピーし、「値と数値の書式」を貼り付ける			被評価者 補職/氏名		自己評価		1次評価		2次評価		
	被評価者所属	被評価者 補職/氏名		1次評価者 補職/氏名		達成度		達成度		達成度		
	目標（事業/業務）	目標の具体的な内容（以下に記載の行動をとり、目標を達成した場合にはT3となる）			コメント		コメント		コメント		コメント	
	達成期限	レベル	レベル設定の理由		T3以外とする場合は 必要		T3以外とする場合は 必要		T3以外とする場合は 必要		T3以外とする場合は 必要	
	被評価者所属	被評価者 補職/氏名		1次評価者 補職/氏名		2次評価者 補職/氏名		自己評価		1次評価		2次評価
当初2	①調整会議シートAには、レベルがA以上のものについて、B列～M列の内容をコピーし、「値と数値の書式」を貼り付ける			被評価者 補職/氏名		自己評価		1次評価		2次評価		
	被評価者所属	被評価者 補職/氏名		1次評価者 補職/氏名		達成度		達成度		達成度		
	目標（事業/業務）	目標の具体的な内容（以下に記載の行動をとり、目標を達成した場合にはT3となる）			コメント		コメント		コメント		コメント	
	達成期限	レベル	レベル設定の理由		T3以外とする場合は 必要		T3以外とする場合は 必要		T3以外とする場合は 必要		T3以外とする場合は 必要	
	被評価者所属	被評価者 補職/氏名		1次評価者 補職/氏名		2次評価者 補職/氏名		自己評価		1次評価		2次評価
当初3	①調整会議シートAには、レベルがA以上のものについて、B列～M列の内容をコピーし、「値と数値の書式」を貼り付ける			被評価者 補職/氏名		自己評価		1次評価		2次評価		
	被評価者所属	被評価者 補職/氏名		1次評価者 補職/氏名		達成度		達成度		達成度		
	目標（事業/業務）	目標の具体的な内容（以下に記載の行動をとり、目標を達成した場合にはT3となる）			コメント		コメント		コメント		コメント	
	達成期限	レベル	レベル設定の理由		T3以外とする場合は 必要		T3以外とする場合は 必要		T3以外とする場合は 必要		T3以外とする場合は 必要	
	被評価者所属	被評価者 補職/氏名		1次評価者 補職/氏名		2次評価者 補職/氏名		自己評価		1次評価		2次評価
当初4	①調整会議シートAには、レベルがA以上のものについて、B列～M列の内容をコピーし、「値と数値の書式」を貼り付ける			被評価者 補職/氏名		自己評価		1次評価		2次評価		
	被評価者所属	被評価者 補職/氏名		1次評価者 補職/氏名		達成度		達成度		達成度		
	目標（事業/業務）	目標の具体的な内容（以下に記載の行動をとり、目標を達成した場合にはT3となる）			コメント		コメント		コメント		コメント	
	達成期限	レベル	レベル設定の理由		T3以外とする場合は 必要		T3以外とする場合は 必要		T3以外とする場合は 必要		T3以外とする場合は 必要	
	被評価者所属	被評価者 補職/氏名		1次評価者 補職/氏名		2次評価者 補職/氏名		自己評価		1次評価		2次評価
追加・変更1	①調整会議シートAには、レベルがA以上のものについて、B列～M列の内容をコピーし、「値と数値の書式」を貼り付ける			被評価者 補職/氏名		自己評価		1次評価		2次評価		
	被評価者所属	被評価者 補職/氏名		1次評価者 補職/氏名		達成度		達成度		達成度		
	目標（事業/業務）	目標の具体的な内容（以下に記載の行動をとり、目標を達成した場合にはT3となる）			コメント		コメント		コメント		コメント	
	達成期限	レベル	レベル設定の理由		T3以外とする場合は 必要		T3以外とする場合は 必要		T3以外とする場合は 必要		T3以外とする場合は 必要	
	被評価者所属	被評価者 補職/氏名		1次評価者 補職/氏名		2次評価者 補職/氏名		自己評価		1次評価		2次評価
追加・変更2	①調整会議シートAには、レベルがA以上のものについて、B列～M列の内容をコピーし、「値と数値の書式」を貼り付ける			被評価者 補職/氏名		自己評価		1次評価		2次評価		
	被評価者所属	被評価者 補職/氏名		1次評価者 補職/氏名		達成度		達成度		達成度		
	目標（事業/業務）	目標の具体的な内容（以下に記載の行動をとり、目標を達成した場合にはT3となる）			コメント		コメント		コメント		コメント	
	達成期限	レベル	レベル設定の理由		T3以外とする場合は 必要		T3以外とする場合は 必要		T3以外とする場合は 必要		T3以外とする場合は 必要	
	被評価者所属	被評価者 補職/氏名		1次評価者 補職/氏名		2次評価者 補職/氏名		自己評価		1次評価		2次評価

データの転記方法



評価シートブック内「調整会議シート転記」シートから、各調整会議シートにデータをコピー・貼り付けする際は、転記したいエリアを誤らないように注意し、「値と数値の書式」貼り付けをする。

なお、他の貼り付け方法（通常、値のみ等）を用いると、「調整会議シート転記」シートへのリンクが貼り付けられたり、貼り付けが出来なかったりなどのトラブルが発生するので注意する。

平成30年度 上期 調整会議シートA (レベル設定がA以上の目標一覧表)

部課名	〇〇部	〇〇課
1	〇〇部	〇〇課
2	〇〇部	〇〇課
3	〇〇部	〇〇課
4	〇〇部	〇〇課
5	〇〇部	〇〇課
6	〇〇部	〇〇課

平成30年度 上期 調整会議シートB (レベル・T2設定割合表)

部課名 〇〇部 〇〇課

レベル	設定者数 (実数)	目標設定数	目標設定割合
S	2	2	1.9%
A	19	23	22.3%
B	27	76	73.8%
C	2	2	1.9%
合計	27	103	100%

レベル	該当者数	該当割合	上位達成度設定割合※
A以上2つ	5	18.5%	20.0%
A以上1つ	15	55.6%	28.6%
A以上無	7	25.9%	42.3%
合計	27	100%	
C有 (内数)	2	7%	50%

※上位達成度設定割合は、分母を有効目標数とレベルA以上を設定した目標数の差、分子を分母のうち上位達成度 (T1・T2) の判定基準を設定した目標数>とし割合を算出したもの。

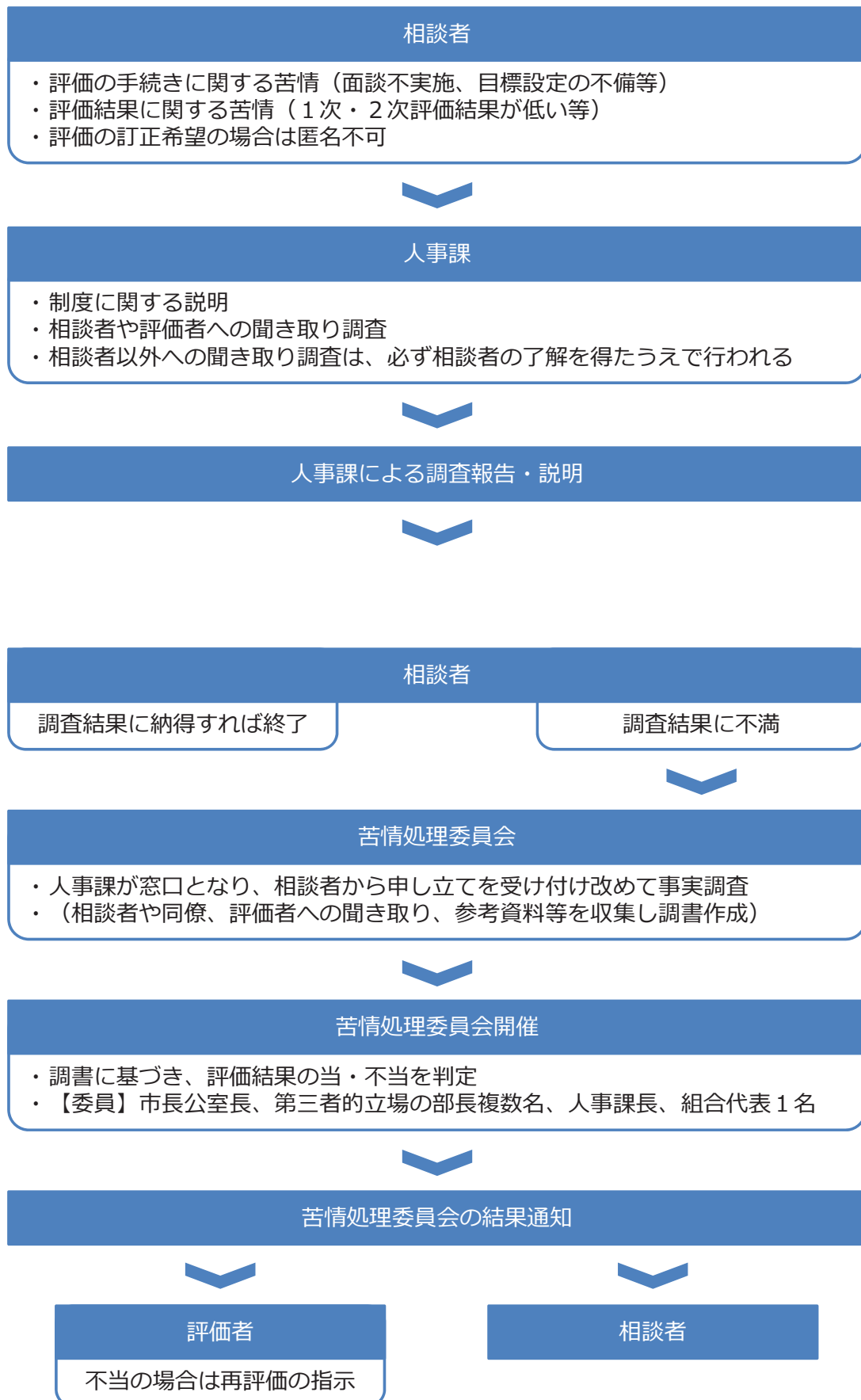
評価シート内「調整会議シート転記」シートからデータをコピーし、下欄に「値と数値の貼り付け」をする

被評価者 補職/氏名	有効目標数	目標1		目標2		目標3		目標4	
		レベル	T2設定	レベル	T2設定	レベル	T2設定	レベル	T2設定
1 課長/〇〇 〇〇	4	A	有	B	無	B	無	B	無
2 主幹/〇〇 〇〇	4	S	無	B	無	B	無	B	有
3 主幹/〇〇 〇〇	4	A	有	B	有	B	無	B	無
4 副主幹/〇〇 〇〇	4	B	無	B	無	B	有	B	無
5 副主幹/〇〇 〇〇	4	A	有	A	無	C	有	B	無
6 副主幹/〇〇 〇〇	4	A	無	B	有	B	無	B	無
7 副主幹/〇〇 〇〇	4	B	無	B	有	B	有	B	無
8 主任/〇〇 〇〇	4	A	無	B	無	B	無	B	無
9 主任技師/〇〇 〇〇	4	A	有	B	有	B	無	B	無
10 主任主事/〇〇 〇〇	4	B	無	B	無	B	有	B	無
11 主任主事/〇〇 〇〇	4	A	有	B	無	B	無	B	無
12 主任技師/〇〇 〇〇	4	A	無	A	有	B	無	B	無
13 主事/〇〇 〇〇	4	A	有	A	無	B	有	B	無
14 主事/〇〇 〇〇	4	S	無	A	無	B	無	B	無
15 主事/〇〇 〇〇	4	A	有	B	有	B	有	B	無
16 主事/〇〇 〇〇	4	A	無	B	無	B	無	B	無
17 技師/〇〇 〇〇	4	B	有	B	無	B	無	B	有
18 技師/〇〇 〇〇	4	A	有	A	無	B	無	B	無
19 主事/〇〇 〇〇	4	A	有	B	無	B	無	B	無
20 技師/〇〇 〇〇	4	B	無	B	無	B	有	B	無
21 主事/〇〇 〇〇	4	A	有	B	有	B	無	B	無
22 技師/〇〇 〇〇	4	A	無	B	無	C	無	B	有
23 副主任/〇〇 〇〇	3	B	有	B	無	B	有	B	無
24 班長/〇〇 〇〇	3	B	有	B	有	B	無	B	無
25 副班長/〇〇 〇〇	3	A	有	B	有	B	無	B	無
26 技能員/〇〇 〇〇	3	A	無	B	有	B	無	B	無
27 技能員/〇〇 〇〇	3	A	無	B	有	B	無	B	無
28									
29									
30									
31									
32									
33									
34									
35									
36									
37									
38									
39									
40									
41									
42									
43									
44									
45									
46									
47									
48									
49									
50									

人事課への相談に関しては、対面・書面・電話・メールなど方法は限定されないが、苦情処理委員会へは所定の様式をもって申し立てることとなる

また、匿名での相談が可能ではあるが、評価結果の訂正や調査結果の報告を求める場合には匿名は適さず、関係者への注意喚起に留まってしまいうことに留意する

苦情の相談及び苦情処理委員会への申し立てのフローチャート



13.組織と個人を応援する制度の実現に向けて

池田市の人事評価制度は、平成26年5月に改正された地方公務員法の趣旨に即したのものとなるよう、庁内研究会において検討し、総務省が推奨する制度を池田市に適合するよう簡素に改良した内容で、28年4月に改定した。

制度の目的は、「組織と個人を応援し、質の高い行政サービスの提供」の実現。組織目標達成に向け、チームミーティングや面談を通じ質の高いコミュニケーションを生み、情報やイメージの共有をすることで組織力を高めるとともに、面談において自らを振り返り、また今後のキャリアを考え、目標達成サイクルにより生まれる個人の能力向上により、市民サービスの向上につなげる。

本活用ガイドは、28年4月の改定以後に寄せられた職員からの意見を踏まえ適宜見直しを行い、30年4月から実施する制度を示すものである。制度理解を全職員に浸透させるとともに、今後の制度運用の改善・改良のために引き続き意見や改善提案を募り反映させていく。

実現に向けた主な取り組み

① 目的を明確にし、やらされ感を払拭

評価することが目的化してしまうと、職員がやらされていると感じること（やらされ感）につながる

これを防ぐために、「組織と個人を応援し、質の高い行政サービスを提供」の実現を目的に掲げ、自らが評価に携わる動機付けとしている

② 人材育成基本方針と連動した能力評価

各職種・職階の評価項目に、求める行動を設定し、行動を誘導育成の重点ターゲットである「概ね35歳までの若手・中堅職員」には、面談にてシート内の「望むキャリア・スキル」欄を特に活用する

③ 評価誤差の軽減と公正な運用の確保

目標レベル設定時と評価確定時に部内調整会議を開催し、評価者に責任と緊張感を持たせるとともに、実践的な評価者訓練の場とする



制度・運用を毎年見直す

(評価シート内「改善提案・意見」欄の活用)