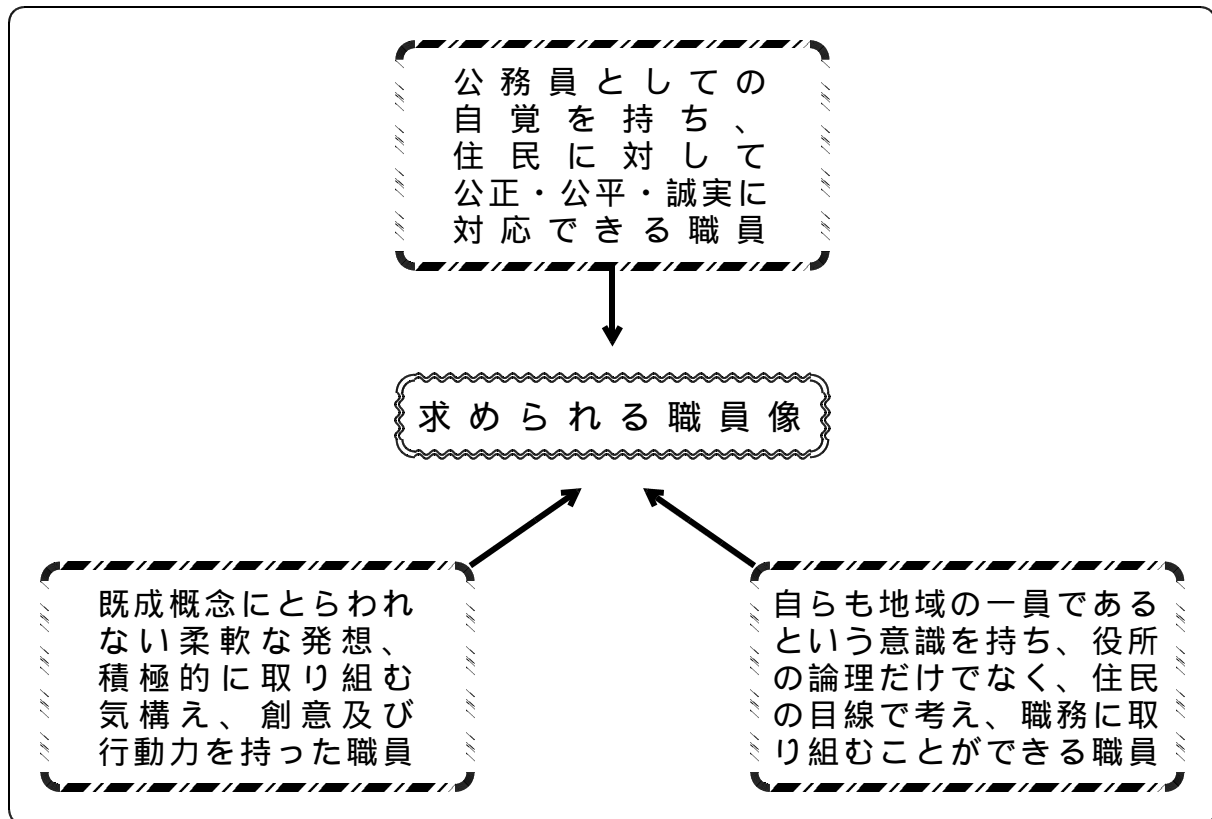


3 能力評価

- 被評価者が評価期間内に、どの程度、期待し求められる職務遂行能力を発揮することができたかについて、職位別の各評価項目毎に評価し、その評価点を合計することで能力評価を行うもの。

(1) 「求められる職員像」

次の職員像はモデル例を組み立てる上での想定である。



各団体においては人材育成基本方針を策定し、人材育成の目的及びこれからの時代に求められる職員像を明らかにしながら、時代の変化に対応する人材の育成を推進していくことが求められている。

人事評価システムについて検討を進める際には、人材育成の基本方針が既に定まっていることが必要であり、未策定の場合には同時に検討する必要がある。これは「求められる職員像」から職員に必要な能力を抽出し、その中で評価項目の検討を進めることが求められることによる。したがって、能力評価基準を設定する段階では「求められる職員像」を前提とした検討が欠かせない。

本モデル例では上記の「求められる職員像」を踏まえ、知識・技術、思考力、対人能力、意欲・態度に関する行動等を人事評価システムの中で評価することとしている。

(2) 職位区分ごとの期待役割

次の期待役割例は「求められる職員像」を基に、職位別に評価項目を設定していくにあたって、職位ごとに期待される役割を想定したものである。

区分	期待役割の例
一般職員	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上司の指示・命令を的確に受け止め、実務担当者としての基礎的な実務知識を基に、業務改善・提案等に率先して取り組み、主体的かつ問題意識をもって正確・迅速に業務を処理する。 ・ 住民への対応を含め、他者への意思疎通を的確に行い、これらを通じて必要な情報を積極的に収集・活用する。 ・ 職務遂行に当たっては住民との協働の重要性を十分理解し、他の職員とは協調して仕事に取り組むとともに、規律遵守の姿勢や公務員としての十分な自覚を有する。
監督職	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高度な実務知識を基に、上司を補佐し、組織を管理するとともに、自己の所掌する業務の実行計画を作り、進行管理するほか、関係者との折衝を的確に行う。 ・ 必要な情報を積極的に収集・活用しながら、状況の変化に柔軟に対応し、住民との協働の重要性を踏まえ、困難・相当高度な事務の処理を責任者としての自覚をもって遂行する。 ・ 常に専門知識、技術の習得に努めるとともに、規律を遵守し、実務経験者として部下職員を育成・指導・監督し、能力開発を促す。
管理職	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織の責任者としての自覚を有し、良好な職場環境の整備に努めるとともに、目標の設定、目標が理解されるための調整、進行管理、事後評価、関係機関との調整、議会や住民等との調整・折衝を行う。 ・ 必要な情報を積極的に収集・活用するとともに、状況の変化を正確、迅速に把握し、常に安定した態度で的確な対応策の選択を行い、住民との協働の重要性を踏まえ、施策立案、政策形成を行う。 ・ 部下職員に適切に方向性を示し、その育成・指導・監督を行うとともに、規律を遵守し、組織の統括や改革を図る。

(3) 能力の体系図及び職位別の評価項目

次表は、職員に求められる能力であって、各職位別に能力評価上の評価項目として設定した能力の一覧である。

能力区分		評価項目	定義	職位区分別		
				一般職	監督職	管理職
知識・技術		知識・技術	職務に必要な知識、技術やIT関係及びその活用に係る能力			
思考力		判断力	状況を把握し、適切に対応する能力			
		企画・計画力	問題点を把握し、その解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立てる能力			
対人能力	リーダーシップ	統率力	所属の総合力を高め、目的達成に向けてまとめていく能力			
		人材育成力	部下の個性に合わせて方法を工夫し、その資質を向上させる能力			
対人関係力	対人関係力	折衝・調整力	自分の考えや意図を立場や意見の異なる相手に伝え、説得し、納得させる能力			
		情報収集・活用能力	職務に必要な情報を収集、分析、活用する能力			
		住民対応力	住民に対して誠実に対応する能力			
意欲・態度	意欲	ストレス耐性	困難な状況でも自己を見失わずに冷静に対応し、安定した態度で職務を遂行していきこうとする能力			
		柔軟性	時代や状況の変化に適切に対応していきこうとする能力			
		協働性	住民とともに目標の実現に取り組んでいきこうとする能力			

能力区分			評価項目	定義	職位区分別		
					一般職	監督職	管理職
意欲・態度	意欲	協調性	他の職員との協力により職務を円滑に遂行する能力				
	態度	規律性	社会規範や職場の規律を遵守する能力				
		勤務態度	公務員としての自覚を持って真摯に職務に臨む能力				
職位別評価項目数				10	10	10	

当該能力区分と評価項目については、地方公共団体の先進的な人事評価システムを参考にしながら組み立てたものであり、実際に試行等を行うことで検証したものではない。第5章の1でも述べているが、まずは各団体ごとに実情に応じた能力区分と評価項目の設定に取り組み、試行をし、その上で問題点を抽出し、改善を加える必要があり、本項目はそのための参考例である。

例えば管理職職員の評価項目について、当該事例においては「知識・技術」や「住民対応力」を評価項目としていないが、それは「知識・技術」や「住民対応力」といった能力が必要ではないということではなく、管理職職員である以上そういった能力は当然保持されるべきであって、あえて能力評価の対象とすべき能力ではないとの整理をしている。

したがって、各団体において、それぞれの特性に応じて定義や期待し求められる行動例を設定する際に、例えば「住民対応力」について管理職の能力評価項目として整理することを排除するものではない。

当該事例では管理職・監督職について「人材育成力」を評価項目としているが、組織規程上、「部下のいない」管理職・監督職もあり得る。その場合は、部下ではない一般職や同僚・後輩との対応等、日々の仕事ぶりの中で職務遂行行動を把握し「人材育成力」について評価する方法や、「人材育成力」については評価不能とし、当該評価点については他の評価項目の評価点の平均点とする、または、別途個別に評価項目を設定するなどの方法が考えられる。

評価項目と期待役割例との関係

区分	期待役割例
一般職	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>上司の指示・命令を的確に受け止め、実務担当者としての基礎的な</u> <small>判断力</small> <u>実務知識</u>を基に、<u>業務改善・提案等に率先して取り組み、主体的かつ</u> <small>知識・技術</small> <u>問題意識をもって正確・迅速に業務を処理する。</u> <small>企画・計画力</small> ・ <u>住民への対応</u>を含め、<u>他者への意思疎通を的確に行い、これらを通</u> <small>住民対応力</small> <u>じて必要な情報を積極的に収集・活用する。</u> <small>折衝・調整力</small> <small>情報収集・活用力</small> ・ <u>職務遂行に当たっては住民との協働の重要性を十分理解し、他の職</u> <small>協働性</small> <u>員とは協調して仕事に取り組むとともに、規律遵守の姿勢や公務員と</u> <small>協調性</small> <u>しての十分な自覚を有する。</u> <small>規律性</small> <small>勤務態度</small>
監督職	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>高度な実務知識</u>を基に、<u>上司を補佐し、組織を管理するとともに、</u> <small>知識・技術</small> <u>自己の所掌する業務の実行計画を作り、進行管理するほか、関係者と</u> <small>統率力</small> <u>の折衝を的確に行う。</u> <small>企画・計画力</small> <small>折衝・調整力</small> ・ <u>必要な情報を積極的に収集・活用しながら、状況の変化に柔軟に対</u> <small>情報収集・活用力</small> <u>応し、住民との協働の重要性を踏まえ、困難・相当高度な事務の処理</u> <small>柔軟性</small> <u>を責任者としての自覚をもって遂行する。</u> <small>協働性</small> <small>判断力</small> ・ <u>常に専門知識、技術の習得に努めるとともに、規律を遵守し、実務</u> <small>知識・技術</small> <u>経験者として部下職員を育成・指導・監督し、能力開発を促す。</u> <small>規律性</small> <small>人材育成力</small>
管理職	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>組織の責任者としての自覚を有し、良好な職場環境の整備に努める</u> <small>統率力</small> <u>とともに、目標の設定、目標が理解されるための調整、進行管理、事後</u> <small>統率力</small> <u>評価、関係機関との調整、議会や住民等との調整・折衝を行う。</u> <small>折衝・調整力</small> ・ <u>必要な情報を積極的に収集・活用するとともに、状況の変化を正確、</u> <small>情報収集・活用力</small> <u>迅速に把握し、常に安定した態度で的確な対応策の選択を行い、住民</u> <small>柔軟性</small> <u>との協働の重要性を踏まえ、施策立案、政策形成を行う。</u> <small>ストレス耐性</small> <small>判断力</small> <small>協働性</small> ・ <u>部下職員に適切に方向性を示し、その育成・指導・監督を行うとと</u> <small>人材育成力</small> <u>もに、規律を遵守し、組織の統括や改革を図る。</u> <small>規律性</small> <small>統率力</small>

(4) 能力評価基準

能力評価基準についての3種類の例示

- ・モデル例ではいずれかの類型が、各団体において能力評価基準を検討する際の参考資料となるよう「望ましい・望ましくない行動例型」、「行動頻度着目型」及び「項目絞込・水準達成型」の3類型を例示している。
- ・能力評価基準の検討にあたっては、類型毎の特徴や課題、各団体における特性等を十分に踏まえることが必要である。

能力評価基準の3種類の概要

類 型	特 徴	利 点	課 題
ア 望ましい・望ましくない行動例型	<ul style="list-style-type: none"> ・望ましい行動例と望ましくない行動例を踏まえながら評価 ・標準から優劣それぞれの方向に2段階の5段階評価 	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的な行動に着目して評価することができ、評価者が判断に迷う局面が比較的少ない ・望ましい、望ましくないの両面にわたる多面的な評価が可能 ・望ましい行動例が具体的に記載され、教育的機能大 	<ul style="list-style-type: none"> ・望ましい、望ましくない行動の両面を勘案するため、評価結果に中心化傾向が生じる可能性 ・評価者による被評価者の日常の行動観察が重要で、労力がある程度かかる
イ 行動頻度着目型	<ul style="list-style-type: none"> ・着眼点に掲げられた行動例の頻度に着目して評価 ・標準から優劣それぞれの方向に2段階の5段階評価 	<ul style="list-style-type: none"> ・仕組みが簡素で、導入にあたっての心理的抵抗が少ない ・個々の着眼点の評価の積み上げにより評価項目毎の評価を算出するため評価者の負担が少ない 	<ul style="list-style-type: none"> ・評価項目毎の着眼点が3つに限られているため、個々の着眼点が総花化・抽象化 ・評価者による被評価者の日常の行動観察が重要で、労力がある程度かかる
ウ 項目絞込・水準達成型	<ul style="list-style-type: none"> ・評価項目数を絞り、求められる水準を達成したか否かで評価 ・標準から優劣方向に1段階、劣方向に2段階の4段階評価 	<ul style="list-style-type: none"> ・一定水準に到達したか否かを主に判断するため、評価者の判断が容易 ・評価項目数が少なく、評価者の負担が少ない 	<ul style="list-style-type: none"> ・職員に対して期待し求められる行動例を幅広く示すことができない ・項目数が少なく、業績評価等と組み合わせる必要性大 ・低位の評価は比較的少数であると見込まれ、寛大化傾向が生じる可能性大

ア 望ましい・望ましくない行動例型

- 各評価項目について、望ましい・望ましくない行動例を踏まえながら、職務遂行過程における具体的な行動を通じ明らかになった能力を評価する型である。

評価における評語

- 各評価項目について、望ましい行動例及びそれに準じた行動、望ましくない行動例及びそれに準じた行動がそれぞれ観察される頻度を踏まえ、定義に基づきBを標準として次の5つの評語で評価する。
 なお、意欲・態度に区分される評価項目については、求められる水準を満たしているか否かが主として問題になることから、Bを標準(満点)としてB、C及びDの3つの評語で評価する。

区分	基 準
S	「望ましい行動例及びそれに準じた行動」がもっぱら見られる一方で、「望ましくない行動例及びそれに準じた行動」が全く見られず、 極めて優れている
A	「望ましい行動例及びそれに準じた行動」が多く見られるとともに、「望ましくない行動例及びそれに準じた行動」もわずかに見られるが、 基本的には優れている
B	「望ましい行動例及びそれに準じた行動」が、「望ましくない行動例及びそれに準じた行動」に比して多く、 標準的である
C	「望ましくない行動例及びそれに準じた行動」が、「望ましい行動例及びそれに準じた行動」に比して多く、 やや劣る
D	「望ましくない行動例及びそれに準じた行動」がもっぱら見られる一方で、「望ましい行動例及びそれに準じた行動」がほとんど見られず、 極めて劣る

- S（極めて優れている）又はD（極めて劣る）と評価する場合には、人事評価シートの所感欄に、そう判断した根拠等を具体的な被評価者の行動に即して記載する必要がある。

評価項目・評語別評価点

能力区分	評価項目	評語別評価点	
知識・技術	知識・技術	S : 10 A : 8 B : 6 C : 4 D : 2	
思考力	判断力		
	企画・計画力		
対人能力	リーダーシップ		統率力、人材育成力
	対人関係力	折衝・調整力、情報収集・活用力、住民対応力	
意欲態度	意欲	ストレス耐性、柔軟性、協働性、協調性	B : 10 C : 6 D : 2
	態度	規律性、勤務態度	

評価項目別望ましい・望ましくない行動例

評価項目	知識・技術	定義	職務に必要な知識、技術やIT関係及びその活用に係る能力
<p><望ましい行動例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・パソコンのワープロソフトと表計算ソフトを使いこなせる。 ・業務に関する研修会講師を依頼されるほどの業務知識を有している。 ・新規事例や困難事例の処理では、必ず関係法令や行政実例、過去の処理例などを調べている。 		<p><望ましくない行動例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・基本的な法令の知識がなく、必要な時に対応できない。 ・庁内LANを効率的に使った共同作業ができない。 ・生じた疑問を調べようともせず、放置する。 	

評価項目	判断力	定義	状況を把握し、適切に対応する能力
<p><望ましい行動例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・突発事故に対しても冷静に受け止め、適切な対応をしている。 ・今、何をすべきか、どれを優先すべきかを的確に判断している。 ・リスクのある意思決定でも、先送りをせずに決断している。 		<p><望ましくない行動例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・部下の話をもっと聞かないで、独断で決めてしまう。 ・状況を把握しようとはせず、深く考えずに安易な決断をしてしまう。 ・上司の指示の意図や背景を理解しておらず、期待した成果を得るには、一から十まで指示しなければならない。 	

評価項目	企画・計画力	定義	問題点を把握し、その解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立てる能力
<p><望ましい行動例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・常に次の一手を考え、法律の縛りの中でも工夫し、方向性を示している。 ・従来のやり方にとらわれない柔軟な発想を持っている。 ・前任者から引き継いだ業務に単純な前例踏襲で取り組まず、本当に必要なのか、もっと別のやり方がないか考えながら取り組んでいる。 		<p><望ましくない行動例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・腰が軽いだけで、じっくりと構想しない。 ・担当業務に対するコスト意識が欠如し、業務処理が遅く、正確さに欠ける。 ・行政需要や業務処理上の問題点を把握しようとする意欲に欠ける。 	

評価項目	統率力	定義	所属の総合力を高め、目的達成に向けてまとめていく能力
<p>< 望ましい行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・細かいところは部下に任せ、意見を聞く耳を持ち、最後には本当に責任を取っている。 ・期限をはっきりと言うなど、指示が明確で、その指示に対する反論も受け入れている。 ・部下の性格や能力を的確に把握し、それに応じた指示や助言を行っている。 		<p>< 望ましくない行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・部下の負担を考慮した事務の配分を行わず、特定の部下に集中させてしまう。 ・目的を言わないで作業をさせ、結果として無駄な作業を強いている。 ・自分の仕事だけで精一杯で、部下が相談しても「任した」とだけ言う。 	

評価項目	人材育成力	定義	部下の個性に合わせて方法を工夫し、その資質を向上させる能力
<p>< 望ましい行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・部下の個性や能力差に着目して、それぞれの能力開発を促している。 ・部下と普段から何気なく会話し、相談を受けたときは、適切に助言している。 ・部下の優れた行動に対し、適切な評価を与え、本人のやる気を引き出している。 		<p>< 望ましくない行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・部下を追い込み、つぶしている。 ・日常会話がない。 ・自分のやり方が一番と思いこみ、部下の話を聞く耳を持たない。 	

評価項目	折衝・調整力	定義	自分の考えや意図を立場や意見の異なる相手に伝え、説得し、納得させる能力
<p>< 望ましい行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・他課、他市町村や県にきちんと意見を伝え、話をつけてくる。 ・対立する意見を調整し、建設的な議論へ発展させている。 ・要点を押さえた、分かりやすい説明をしている。 		<p>< 望ましくない行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・自分の意見に固執し、不毛な議論にしてしまう。 ・組織外との交渉では、決裂したり、トラブルとなっている。 ・自分だけが分かっていて、相手側に分かりやすく説明できない。 	

評価項目	情報収集・活用力	定義	職務に必要な情報を収集、分析、活用する能力
<p><望ましい行動例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・経済事情に通じており、企業の人と対等に議論できる。 ・職場に影響する制度改正の動きを敏感に把握し、部下に的確な指示を出せる。 ・業務上関係する外部の組織と日頃から良好な関係を維持し、相互に情報交換している。 		<p><望ましくない行動例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・自分の知っている情報を部下と共有しない。 ・自ら情報を収集しようとしていない。 ・出張や研修の成果を職場にフィードバックする意識がない。 	

評価項目	住民対応力	定義	住民に対して誠実に対応する能力
<p><望ましい行動例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・誰とでも、常に丁寧な言葉遣いで接している。 ・住民からの苦情に対し、相手の立場に立ち、非があれば素直に謝っている。 ・住民の無理な要請に対し、きちんと理由を説明した上で、丁寧かつ毅然とした対応をし、相手の理解を得ている。 		<p><望ましくない行動例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・住民が眼中になく、上司におもねることしか考えていない。 ・業者に対して横柄でけんか腰である。 ・好き嫌いがはっきり出た窓口対応をする。 	

評価項目	ストレス耐性	定義	困難な状況でも自己を見失わずに冷静に対応し、安定した態度で職務を遂行していこうとする能力
<p><望ましい行動例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・私的な感情に左右されず、安定した態度で職務を遂行している。 ・突発事項でも動じない。 ・気持ちの切り替えが早い。 		<p><望ましくない行動例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・きれる。 ・パニックになる。 ・失敗をいつまでも引きずる。 	

評価項目	柔軟性	定義	時代や状況の変化に適切に対応していこうとする能力
<p><望ましい行動例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・民間の専門家と接触する機会を持ち、刺激を受けるようにしている。 ・事業の途中でも、事業そのものの意義を適宜見直している。 ・現状に満足せず、改善の方向性を提言している。 		<p><望ましくない行動例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・前例踏襲発想から抜け出せない。 ・臨機応変さが無い。 ・いつも後手後手の対応しかできない。 	

評価項目	協働性	定義	住民とともに目標の実現に取り組んでいこうとする能力
<p>< 望ましい行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 行政情報の発信に積極的である。 ・ 役所の論理を押しつけない。 ・ 住民と一緒にになって議論することに積極的である。 		<p>< 望ましくない行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 情報管理についてはいつも閉鎖的そのもの。 ・ 役所の論理だけが最優先である。 ・ 業界団体としか付き合わない。 	

評価項目	協調性	定義	他の職員との協力により職務を円滑に遂行する能力
<p>< 望ましい行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自分の主張が通らない場合でも、協力している。 ・ 職場全体で取り組む場面では、自分の業務を犠牲にしても協力している。 ・ ただ協力するのではなく、最善の方法を議論しながら協力している。 		<p>< 望ましくない行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事を手伝ってもらっても、感謝の言葉ひとつない。 ・ 忙しくて職場全体で取り組んでいる時でも、その状況を一顧だにせず、勝手に帰る。 ・ 仕事があるのに事前の了解を取ろうともせずにその日の朝に突然休み、他の職員に迷惑をかけても何も言わない。 	

評価項目	規律性	定義	社会規範や職場の規律を遵守する能力
<p>< 望ましい行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 17時までには仕事を終わらせる。 ・ 与えられた仕事は期限までに確実に処理している。 ・ 報・連・相が身に付いている。 		<p>< 望ましくない行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 17時から仕事をする。 ・ 期限を守らず、全般的に責任感や熱意がそもそもない。 ・ 外部に情報をもらすなど、行政情報を目的外に使用している。 	

評価項目	勤務態度	定義	公務員としての自覚を持って真摯に職務に臨む能力
<p>< 望ましい行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 遅刻しない。 ・ 勤務時間中、いなくならない。 ・ 自分の役割を十分に認識し、真剣に取り組んでいる。 		<p>< 望ましくない行動例 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 電話に出ようとせず、鳴りっぱなしにしている。 ・ 仕事を机の中にしまい込んでしまい、ためてしまう。 ・ 上司の具体的な指示に従わなかった場合でも、その上司に対して何も言わないで平気な顔をしている。 	

イ 行動頻度着目型

- 各評価項目について、着眼点に掲げられた行動例の頻度（このような行動がよく見られる、ほとんど見られない等）に着目して評価する型である。

評価における評語

- 各評価項目の3つの**着眼点のそれぞれについて**、次の3つの評語で評価する。

区分	基 準
A	このような行動がよく見られる。（このような傾向が強い。）
B	このような行動がたまに見られる。（このような傾向がある。）
C	このような行動がほとんど見られない。（このような傾向がない。）

A又はCと評価するのは、被評価者の自己評価や職務行動観察記録から行動や事実が明らかな場合に限られる。

着眼点にあるような行動や事実が観察されない場合は、「普通」とみなしてBとする。

- 着眼点に掲げられた行動例の評価結果から、評価項目毎に次の5つの評語で評価する。

区分	基 準	留 意 事 項
S	着眼点の評価がすべてA	着眼点の評価が左記の基準に当てはまらない「A・B・C」、「A・A・C」等の場合は、職場におけるそれぞれの着眼点の重要度なども考慮して総合判断し、A、B又はCのいずれかとする。
A	着眼点の評価がAとB	
B	着眼点の評価がすべてB	
C	着眼点の評価がBとC	
D	着眼点の評価がすべてC	

評価点

- S = 10、A = 8、B = 6、C = 4、D = 2 とする。

評価項目別着眼点

評価項目	知識・技術	定義	職務に必要な知識、技術やIT関係及びその活用に係る能力
<p>< 着眼点 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職務に関するセミナー・研修・研究会へ参加するなど、日頃から職務に関する新しい知識や必要な技術の習得に努めている。 ・ 職務に必要なパソコンの知識・技術を習得し、有効に活用し業務改善に努め、コストを抑えている。 ・ 高度なパソコンソフトの活用ができ、データの分析や分かりやすい資料を作成している。 			

評価項目	判断力	定義	状況を把握し、適切に対応する能力
<p>< 着眼点 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 問題の原因を発見し、迅速に対策を判断して、柔軟かつ滞らずに問題解決を図っている。 ・ 目先の利益や一時的な解決策にとらわれず、住民、組織全体や長期的な視点から総合的な判断している。 ・ 仕事の目的や要点を押さえ、優先順位を判断し、適切かつ迅速に業務を処理している。 			

評価項目	企画・計画力	定義	問題点を把握し、その解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立てる能力
<p>< 着眼点 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 行政需要や業務処理上の問題点を的確に発見、分析、把握している。 ・ 現状に満足せず積極的に改善、改革方策を打ち出し、他の職員や関係者から賛同を得ている。 ・ 方針や目標から前例や既成概念にとらわれずに新しい考え方を作り出し、困難な課題に取り組んでいる。 			

評価項目	統率力	定義	所属の総合力を高め、目的達成に向けてまとめていく能力
<p>< 着眼点 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織の方針・目標と連動した部門目標を設定し、分かりやすい言葉で部下に伝えている。 ・ 部下の話を良く聴き、自由に発言できる雰囲気づくりをしながら、職場を運営している。 ・ 部下の性格や能力、適性等に応じて業務を適正に配分している。 			

評価項目	人材育成力	定義	部下の個性に合わせて方法を工夫し、その資質を向上させる能力
<p>< 着眼点 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事上の助言や能力開発の働きかけを積極的に行い、部下の育成に努めている。 ・ 方針を明示した上で、部下の能力や業績に応じて業務分担・権限委譲を行い、人材育成に取り組んでいる。 ・ 部下に対して適切に評価結果のフィードバックを行い、能力開発につなげている。 			

評価項目	折衝・調整力	定義	自分の考えや意図を立場や意見の異なる相手に伝え、説得し、納得させる能力
<p>< 着眼点 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 住民や部下、同僚に対して感情的にならず誠実に対応し、説得力に富んだ話し方ができる。 ・ 自分の考えを簡潔明瞭かつ効果的に伝え、相手に迅速かつ正確に理解させている。 ・ 縄張り意識を避けながら内外との調整を行い、仕事の計画・基盤づくり等の前さばきをする。 			

評価項目	情報収集・活用力	定義	職務に必要な情報を収集、分析、活用する能力
<p>< 着眼点 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・職務に関する新しい情報に強い関心を持ち、全国的な自治体の動向などを常に把握している。 ・情報を業務の改善・改革や日常の職務の遂行に活用している。 ・組織外においても幅広い人間関係を持ち、時機を得て接触し必要な情報を迅速に収集、提供している。 			

評価項目	住民対応力	定義	住民に対して誠実に対応する能力
<p>< 着眼点 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・接遇技能を習得し、住民に対して好感の持てる礼儀・態度・身だしなみで対応している。 ・時間をかけて相手の話を聞くなど、対応に誠実さが感じられ、住民や関係者からの信頼を得ている。 ・常に住民サービスの向上を念頭に置きながら、制度・施設を運用し、職務を遂行している。 			

評価項目	ストレス耐性	定義	困難な状況でも自己を見失わずに冷静に対応し、安定した態度で職務を遂行していこうとする能力
<p>< 着眼点 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ストレスのかかる状況の中でも、感情的にならず職務を遂行している。 ・問題発生時や苦情対応時に、冷静かつ臨機応変に対応している。 ・仕事に前向きで、気持ちの切り替えを素早く行っている。 			

評価項目	柔軟性	定義	時代や状況の変化に適切に対応していこうとする能力
<p>< 着眼点 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・変化を予測し、対応策を事前に講じている。 ・失敗や困難な状況におかれても、柔軟に対応し、目標を最後まで成し遂げている。 ・公務外の人や情報から受けた刺激を、政策形成に活かしている。 			

評価項目	協働性	定義	住民とともに目標の実現に取り組んでいこうとする能力
<p>< 着眼点 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 情報発信に積極的で、様々な情報を住民と共有している。 ・ 役所の論理や縦割り発想を相手に押し付けず、住民の立場で考え、行動している。 ・ 職場内外の関係者との良好な関係を築き、戦略立案時の相談相手を数多く有している。 			

評価項目	協調性	定義	他の職員との協力により職務を円滑に遂行する能力
<p>< 着眼点 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 孤立せずに、他の職員と協力して職務にあたり、所属に貢献している。 ・ 必要に応じ他の職員の協力を求め、仕事を抱え込んで一人で残業したり、休日出勤したりしない。 ・ 自ら職場内の風通しを良くするような雰囲気づくりを行っている。 			

評価項目	規律性	定義	社会規範や職場の規律を遵守する能力
<p>< 着眼点 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 不正や違法・不当な圧力に対しては毅然とした態度を取り、厳正に対処している。 ・ 職員としての自覚を持ち、礼節のある行動をとっている。 ・ 組織の一員として行動し、他の職員に迷惑をかけていない。 			

評価項目	勤務態度	定義	公務員としての自覚を持って真摯に職務に臨む能力
<p>< 着眼点 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 責任感を持って期限までに職務を完結し、結果や自己の言動に対して責任回避・責任転嫁をしない。 ・ 上司への報告・連絡・相談を的確、確実にやっている。 ・ 他の職員からの相談に気軽に応じるなど、良好な人間関係を築いている。 			

ウ 項目絞込・水準達成型

- ・ 評価項目数を14項目から6項目に絞り込み、求められる水準を達成したか否かで評価する型である。
- ・ 一般職と監督職・管理職とでそれぞれ6項目の中から5項目を評価項目とし、評価基準は標準から優方向に1段階、劣方向に2段階の**4段階**で書き分けてある。

評価項目・評語・職位別評価点

項目	評語	職位別評価点	
		一般職	管理職 監督職
知識・ 技術	A	30	20
	B	26	18
	C	16	10
	D	0	0
思考力	A	10	10
	B	8	8
	C	4	4
	D	0	0
リーダー- シップ	A		30
	B		26
	C		16
	D		0

項目	評語	職位別評価点	
		一般職	管理職 監督職
対人 関係力	A	20	20
	B	18	18
	C	10	10
	D	0	0
意欲	A	20	
	B	18	
	C	10	
	D	0	
態度	A	20	20
	B	18	18
	C	10	10
	D	0	0

評価項目別・評語別評価基準

項目	評語	評価基準
知識・ 技術	A	次に挙げるすべてを満たしている。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務に直接関連する研修の講師を行うなど、その分野のエキスパートといえる知識や技術を有していた。 ・ 業務に直接関連しないが、活用することにより職務遂行に資する知識や技術を有していた。 ・ 表計算やワープロソフトを操作し、職務を効率よく遂行した。 ・ 電子メールの送受信やインターネットの閲覧ソフトを操作し、職務を効率よく遂行した。
	B	上記の水準には達していないが、職務を遂行していく上で必要な知識や技術を有している。

項目	評語	評 価 基 準
知識・技術	C	時々職務遂行に必要な知識や技術の不足が見られたが、職務に大きな支障が生じるほどではなかった。
	D	年間をとおして、職務遂行に必要な知識や技術及びその活用が十分でなく、職務に大きな支障が生じることがあった。
思考力	A	次に挙げるすべてを満たしている。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 状況を把握し、適切に対応した。 ・ 職務の内容や上司の指示を認識した。 ・ 問題点の把握、改善策や解決策の検討、実現方策の構築をした。
	B	上記の項目のうち、満たしていない点があるものの、標準的な能力を有している。
	C	<ul style="list-style-type: none"> ・ 時々意思決定を避けた。 ・ 時々上司から求められた企画立案ができないことがあった。
	D	<ul style="list-style-type: none"> ・ 年間を通して何ら意思決定をすることがなかった。 ・ 起案文書を作成して企画立案をすることがなかった。
リーダーシップ	A	次に挙げるすべてを満たしている。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織に課せられた課題や上司の意図を正確に把握し、組織として情報を共有した。 ・ 部下の士気の高揚、維持に努め、適性と能力に応じて業務を配分した。 ・ 組織内の意思疎通を図り、指導、助言をするなどして、組織をまとめて、組織に課せられた目標を達成することができた。 ・ 組織の業務を十分理解し、部下に不必要な資料の作成をさせることがなかった。 ・ 部下の人事評価を適正に行った。
	B	上記の項目のうち、満たしていない点があるものの、標準的な能力を有している。
	C	<ul style="list-style-type: none"> ・ 時々組織の課題や上司の指示を誤って把握し、業務配分に適正さを欠いた。 ・ 部下の士気が低下し、組織の生産性が低下し、又は部下の協力が得られず所属のまとまりに欠けることがあった。 ・ 時々不必要な資料の作成を部下に指示した。 ・ 時々恣意的な又は個人的な感情に基づく人事評価を行った。
	D	年間をとおして、業務の適正配分ができず、部下の士気が低下し、部下から不信感を抱かれ、所属のまとまりがなかった。

項目	評語	評 価 基 準
対 人 関 係 力	A	次に挙げるすべてを満たしている。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 利害が相反する相手や新たな事項を依頼する相手に、論理的かつ円滑に交渉を行い、相手の理解や承諾を得て、所期の目的を達成することができた。 ・ 住民に対して親切丁寧に対応することができ、良好な信頼関係を築いていた。 ・ 折衝や対応が困難な事柄や相手に対して、避けることなく臨み、冷静に対応することができた。 ・ 不必要な摩擦を引き起こすことがなかった。
	B	上記の項目のうち、満たしていない点があるものの、標準的な能力を有している。
	C	時々手法や時機を誤るなど、自らの非により交渉が円滑に進まない状況が見られたが、同僚や関係者の協力を得ながら、最終的には概ね期待される程度の成果を残すことができた。
	D	<ul style="list-style-type: none"> ・ 交渉等が円滑に進まず、不必要な摩擦を引き起こし、職務に支障を生じさせ、又は折衝を避けることがたまにあった。 ・ 住民に横柄な態度で対応し、苦情が寄せられることがたまにあった。
意 欲	A	次に挙げるすべてを満たしている。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 問題意識をもって職務に取り組んだ。 ・ 自発的に新しい問題に取り組んだ。 ・ その解決に至るまで、日常的に自己研さんに励んだ。
	B	上記の項目のうち、満たしていない点があるものの、標準的な能力を有している。
	C	時々現状に甘んじ、業務に対する改善意識が見られないことがあった。
	D	年間を通して、顕在化している問題から逃避した。
態 度	A	次に挙げるすべてを満たしている。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 服務上問題となる事実が一切なかった。 ・ 服務上、他の職員の模範となっていた。
	B	上記の項目のうち、満たしていない点があるものの、標準的な能力を有している。
	C	時々服務上問題となる事実があり、職場のモラルを低下させていた。
	D	<ul style="list-style-type: none"> ・ 服務上問題となる重大な事実があった。 ・ 自分自身を原因とする懲戒処分を受けた。

(5) 合計評価点における評価区分

合計評価点における評価区分

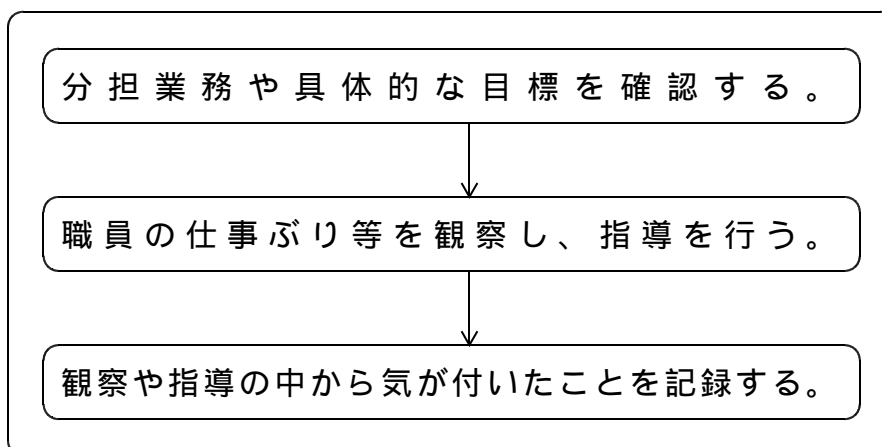
評価項目毎の評価点を合計し、その合計評価点によって5段階評価を行う。

合計評価点	評価	留意事項
～ 81	S	評価項目毎にひとつでも評語C又はDがある場合は、合計評価点がS評価に該当する場合でもA評価とする。
80～ 61	A	
60～ 41	B	
40～ 21	C	
20～	D	

(6) 職務遂行の記録・能力評価シート

職務遂行の記録

- ・ 評価者が評価基準日に被評価者に係る4月からの職務遂行の事実を思い出そうとしても、断片的かつ不正確な印象として残っている事実に基づいて評価してしまうおそれがある。
- ・ そのため、評価者は日頃から職員の仕事ぶり等をきちんと観察し、必要な指導を行うほか、職員の特徴的な行動等を簡潔に記録する必要がある。
- ・ 職務遂行の記録は評価結果を人材育成や任用管理に活用する際に重要な資料ともなることから、**可能な限り具体的に記載する必要がある。**



- ・ ただ、評価者は被評価者の職務遂行を勤務時間中100%把握することは当然不可能なことであるので、当該職務遂行記録にのみ依拠して評価するのではなく、被評価者の自己評価や面談も踏まえて評価していくことが重要である。

職務行動観察記録票例

平成16年度 職務行動観察記録票

被 評 価 者	職 名	部 課	係 主 事	氏 名
---------	-----	-----	-------	-----

行 動	対 応	摘 要
[. . .]	[. . .]	
[. . .]	[. . .]	
[. . .]	[. . .]	
[. . .]	[. . .]	
[. . .]	[. . .]	
[. . .]	[. . .]	
[. . .]	[. . .]	
[. . .]	[. . .]	
[. . .]	[. . .]	
[. . .]	[. . .]	
[. . .]	[. . .]	
[. . .]	[. . .]	
[. . .]	[. . .]	

第 1 次 評 価 者	職 名	部 課	係 長	氏 名
-------------	-----	-----	-----	-----

- 行動欄：1次評価者が被評価者の日常の職務行動について観察し、助言・指導する中で特筆すべき被評価者の「他の職員の模範となる」、「指導の対象となる」等の行動を記入する。
- 対応欄：行動欄に記載された行動に対する1次評価者の賞賛、激励、指導、援助、注意、対策等の対応内容を1次評価者が記入する。
- [. . .]：行動又は対応が行われた[月.日.曜]を記入する。
- 摘要欄：行動欄に記載された行動について評価時に用いる評価項目等を記入する。

能力評価シート例

ア 望ましい・望ましくない行動例型

	対象期間	平成16年4月1日～平成17年3月31日			
職名	部 課 係 主事	氏名	職員番号	級	2 級

評価項目	自己評価		1 次 評 価		2 次 評 価		調 整
	評 語	評 語	所 感	評 語	所 感	評 語	
	----- 評価点	----- 評価点		----- 評価点		----- 評価点	
知識・技術	B	B		B		B	
	----- 6	----- 6		----- 6		----- 6	
判 断 力	A	A		A		A	
	----- 8	----- 8		----- 8		----- 8	
企 画 ・ 計 画 力	B	B		B		B	
	----- 6	----- 6		----- 6		----- 6	
折 衝 ・ 調 整 力	B	B		B		B	
	----- 6	----- 6		----- 6		----- 6	
情報収集・ 活 用 力	A	A		A		A	
	----- 8	----- 8		----- 8		----- 8	
住民対応力	B	B		B		B	
	----- 6	----- 6		----- 6		----- 6	
協 働 性	B	B		B		B	
	----- 10	----- 10		----- 10		----- 10	
協 調 性	C	B		C		C	
	----- 6	----- 8		----- 6		----- 6	
規 律 性	B	B		B		B	
	----- 10	----- 10		----- 10		----- 10	
勤 務 態 度	B	B		C		C	
	----- 10	----- 10		----- 6		----- 6	
合計評価点	76	78	-	72	-	72	
評 価	A	A	-	A	-	A	

区 分	1次評価者	2次評価者	調 整 者
職・氏名	課 係長 印	部 課長 印	部長 印

イ 行動頻度着目型

対象期間 平成16年4月1日～平成17年3月31日

職名	部	課	係	主事	氏名	職員番号	級	2級
----	---	---	---	----	----	------	---	----

区分	評価項目 定義 着眼点	自己評価		1次評価		2次評価		調整	
		評語	評価点 (評価)	評語	評価点 (評価)	評語	評価点 (評価)	評語	評価点
知識・技術	職務に必要な知識や技術及びその活用に係る能力	B	6	B	6	B	6	B	6
	<ul style="list-style-type: none"> 職務に関するセミナー・研修・研究会へ参加するなど、日頃から職務に関する新しい知識や必要な技術の習得に努めている。 職務に必要なパソコンの知識・技術を習得し、有効に活用し、業務改善に努め、コストを抑えている。 高度なパソコンソフトの活用ができ、データの分析や分かりやすい資料を作成している。 	B		B		B			
		B		B		B			
		B		B		B			
判断力	状況を把握し、適切に対応する能力	A	8	A	8	B	6	B	6
	<ul style="list-style-type: none"> 問題の原因を発見し、迅速に対策を判断して、柔軟かつ滞らずに問題解決を図っている。 目先の利益や一時的な解決策にとらわれず、住民、組織全体や長期的な視点から総合的な判断している。 仕事の目的や要点を押さえ、優先順位を判断し、適切かつ迅速に業務を処理している。 	A		A		B			
		B		B		B			
		B		B		B			
企画・計画力	問題点を把握し、その解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立てる能力	B	6	B	6	B	6	B	6
	<ul style="list-style-type: none"> 行政需要や業務処理上の問題点を的確に発見、分析、把握している。 現状に満足せず積極的に改善、改革方策を打ち出し、他の職員や関係者から賛同を得ている。 方針や目標から前例や既成概念にとらわれずに新しい考え方を作り出し、困難な課題に取り組んでいる。 	B		B		B			
		B		B		B			
		B		B		B			
折衝・調整力	自分の考えや意図を立場や意見の異なる相手に伝え、説得し、納得させる能力	A	8	A	8	A	8	A	8
	<ul style="list-style-type: none"> 住民や部下、同僚に対して感情的にならず誠実に対応し、説得力に富んだ話し方ができる。 自分の考えを簡潔明瞭かつ効果的に伝え、相手に迅速かつ正確に理解させている。 縄張り意識を避けながら内外との調整を行い、仕事の計画・基盤づくり等の前さばきをする。 	A		A		A			
		A		A		A			
		B		B		B			
情報収集	職務に必要な情報を収集、分析、活用する能力	B	6	B	6	B	6	B	6
	<ul style="list-style-type: none"> 職務に関する新しい情報に強い関心を持ち、全国的な自治体の動向などを常に把握している。 	B		B		B			

活 用 力	・情報を業務の改善・改革や日常の職務の遂行に活用している。 ・組織外においても幅広い人間関係を持ち、時機を得て接触し必要な情報を迅速に収集、提供している。	B B	B B		B B		
住 民 対 応 力	住民に対して誠実に対応する能力	B 6	B 6		B 6		B 6
	・接遇技能を習得し、住民に対して好感の持てる礼儀・態度・身だしなみで対応している。 ・時間をかけて相手の話を聞くなど、対応に誠実さが感じられ、住民や関係者からの信頼を得ている。 ・常に住民サービスの向上を念頭に置きながら、制度・施設を運用し、職務を遂行している。	B B B	B B B		B B B		
	住民とともに目標の実現に取り組んでいこうとする能力	A 8	A 8		A 8		A 8
協 働 性	・情報発信に積極的で、様々な情報を住民と共有している。 ・役所の論理や縦割り発想を相手に押し付けず、住民の立場で考え、行動している。 ・職場内外の関係者との良好な関係を築き、戦略立案時の相談相手を数多く有している。	B B A	B B A		B B A		
	他の職員へと協力により業務を円滑に遂行する能力	C 4	B 6		C 4		C 4
	・孤立せずに、他の職員と協力して職務にあたり、所属に貢献している。 ・必要に応じ他の職員の協力を求め、仕事を抱え込んで一人で残業したり、休日出勤したりしない。 ・自ら職場内の風通しを良くするような雰囲気づくりを行っている。	C B B	B B B		C B B		
規 律 性	社会規範や職場の規律を遵守する能力	A 8	A 8		B 6		B 6
	・不正や違法・不当な圧力に対しては毅然とした態度を取り、厳正に対処している。 ・職員としての自覚を持ち、礼節のある行動をとっている。 ・組織の一員として行動し、他の職員に迷惑をかけていない。	B B A	B B A		B B B		
	公務員としての自覚を持って真摯に職務に臨む能力	B 6	B 6		B 6		B 6
勤 務 態 度	・責任感を持って期限までに職務を完結し、結果や自己の言動に対して責任回避・責任転嫁をしない。 ・上司への報告・連絡・相談を的確、確実に行っている。 ・他の職員からの相談に気軽に応じるなど、良好な人間関係を築いている。	B B B	B B B		B B B		
	合計評価点	66	68		62		62
	評 価	A	A		A		A

区 分	1 次 評 価 者	2 次 評 価 者	調 整 者
職・氏名	課 係長 印	部 課長 印	部長 印

ウ 項目絞込・達成水準型

対象期間	平成16年4月1日～平成17年3月31日
------	----------------------

職名	部 課 係 主事	氏名		職員番号		級	2 級
----	----------	----	--	------	--	---	-----

評価項目	自己評価	1 次 評 価		2 次 評 価		調 整
	評 語	評 語	所 感	評 語	所 感	
	評価点	評価点		評価点		
知識・技術	B	B		C		C
	26	26		16		16
思 考 力	A	A		A		A
	10	10		10		10
対人関係力	B	B		B		B
	18	18		18		18
意 欲	C	C		C		C
	10	10		10		10
態 度	B	B		B		B
	18	18		18		18
合計評価点	82	82	-	72	-	72
評 価	A	A	-	A	-	A

区 分	1 次評価者		2 次評価者		調 整 者	
職・氏名	課 係長	印	部 課長	印	部長	印