### 人事院規則11-10 (職員の降給)

平成21年3月18日制定

### (総則)

- 第一条 職員(給与法第六条第一項の俸給表(以下「俸給表」という。)のうちいずれかの俸給表(指定職俸給表を除く。)の適用を受ける者をいう。以下同じ。)の降給については、別に定める場合を除き、この規則の定めるところによる。
- 第二条 いかなる場合においても、法第二十七条に定める平等取扱の原則、法 第七十四条に定める分限の根本基準及び法第百八条の七の規定に違反し て、職員を降給させてはならない。

### (降給の種類)

第三条 降給の種類は、降格(職員の意に反して、当該職員の職務の級を同一 の俸給表の下位の職務の級に変更することをいう。以下同じ。)及び降 号(職員の意に反して、当該職員の号俸を同一の職務の級の下位の号俸 に変更することをいう。以下同じ。)とする。

### (降格の事由)

- 第四条 各庁の長(給与法第七条に規定する各庁の長又はその委任を受けた者をいう。以下同じ。)は、職員が降任された場合のほか、次の各号のいずれかに掲げる事由に該当する場合において、必要があると認めるときは、当該職員を降格するものとする。この場合において、第二号の規定により職員のうちいずれを降格させるかは、各庁の長が、勤務成績、勤務年数その他の事実に基づき、公正に判断して定めるものとする。
  - 一 次に掲げる事由のいずれかに該当する場合 (職員が降任された場合を除 く。)
    - イ 職員の能力評価又は業績評価の人事評価政令第九条第三項(人事評価 政令第十四条において準用する場合を含む。)に規定する確認が行われ た人事評価政令第六条第一項に規定する全体評語が最下位の段階である 場合(次条及び第六条第一項第一号イにおいて「定期評価の全体評語が 最下位の段階である場合」という。)その他勤務の状況を示す事実に基

づき勤務実績がよくないと認められる場合において、指導その他の人事 院が定める措置を行ったにもかかわらず、なお勤務実績がよくない状態 が改善されないときであって、当該職員がその職務の級に分類されてい る職務を遂行することが困難であると認められるとき。

- ロ 各庁の長が指定する医師二名によって、心身の故障があると診断され、 その故障のため職務の遂行に支障があり、又はこれに堪えないことが明 らかな場合
- ハ 職員がその職務の級に分類されている職務を遂行することについての 適格性を判断するに足りると認められる事実に基づき、当該適格性を欠 くと認められる場合において、指導その他の人事院が定める措置を行っ たにもかかわらず、当該適格性を欠く状態がなお改善されないとき。
- 二 官制若しくは定員の改廃又は予算の減少により職員の属する職務の級の 給与法第八条第一項の規定による定数に不足が生じた場合

### (降号の事由)

第五条 各庁の長は、職員の定期評価の全体評語が最下位の段階である場合その他勤務の状況を示す事実に基づき勤務実績がよくないと認められる場合であり、かつ、その職務の級に分類されている職務を遂行することが可能であると認められる場合であって、指導その他の人事院が定める措置を行ったにもかかわらず、なお勤務実績がよくない状態が改善されない場合において、必要があると認めるときは、当該職員を降号するものとする。

### (臨時的職員又は条件付採用期間中の職員の特例)

- 第六条 各庁の長は、臨時的職員又は条件付採用期間中の職員が降任された場合のほか、次の各号のいずれかに掲げる事由に該当する場合において、 必要があると認めるときは、いつでもこれらの職員を降格することができる。
  - 一次に掲げる事由のいずれかに該当する場合(職員が降任された場合を除く。)
    - イ 職員の定期評価の全体評語が最下位の段階である場合(条件付採用期間中の職員にあっては、当該職員の特別評価の人事評価政令第十八条において準用する人事評価政令第九条第三項に規定する確認が行われた人事評価政令第十六条第一項に規定する全体評語が下位の段階である場合。次項において同じ。)その他勤務の状況を示す事実に基づき勤務実績がよくないと認められる場合であって、当該職員がその職務の級に分類さ

れている職務を遂行することが困難であると認められるとき。

- ロ 心身の故障のため、職務の遂行に支障があり、又はこれに堪えないことが明らかである場合ハイ又は口に掲げる場合のほか、客観的事実に基づいてその職務の級に分類されている職務を遂行することが困難であると認められるとき。
- 二 第四条第二号に掲げる事由
- 2 各庁の長は、臨時的職員又は条件付採用期間中の職員の定期評価の全体評語 が最下位の段階である場合その他勤務の状況を示す事実に基づき勤務実績が よくないと認められる場合であり、かつ、その職務の級に分類されている職 務を遂行することが可能であると認められる場合であって、必要があると認めるときは、いつでもこれらの職員を降号することができる。

### (通知書の交付)

第七条 各庁の長は、職員を降給させる場合には、職員に規則八一一二(職員 の任免)第五十三条に規定する通知書(以下「通知書」という。)を交付して行わなければならない。ただし、通知書の交付によることができない緊急の場合においては、通知書に代わる文書の交付その他適当な方法をもって通知書の交付に代えることができる。

### (処分説明書の写しの提出)

第八条 各庁の長は、職員を降給させたときは、法第八十九条第一項に規定する説明書の写し一通を人事院に提出しなければならない。

### (受診命令に従う義務)

第九条 職員は、第四条第一号ロに規定する診断を受けるよう命ぜられた場合 には、これに従わなければならない。

### (雑則)

第十条 この規則の実施に関し必要な事項は、人事院が定める。

### 附則

この規則は、平成二十一年四月一日から施行する。

— 1

「人事評価マニュアル(平成19年度職員用)」(長野県長野市)より抜粋

能力評価シート(全職員共通)

(様式1)

1,00	<del></del>						1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1
年度	着眼点	職位等	所属		補職名	職員番号	被評価者氏名
20	Α	共通一般職					
				, <u>, , , , , , , , , , , , , , , , , , </u>		-m+	
評価利	重類 評価	i面談日	第一評価者補職名氏名	第二	二評価者補職名氏名	調整語	平価者補職名氏名
基準	日 H20	0.10.31					印

-				要素数 7	参考:評価)					
番号	評価要素	被評価者の着眼点 (着眼点選択で自動表示)		I己評価の理由 に被評価者が記	7入すること。)			号(語 第一	平語)を言 第二	<u>2入</u> 調整
	理解力系	職務に必要な知識とスキルがどんなこ	(日十四回の方が、					,	71—	1/7 IE
	(知識・理解	とであるかを理解している。								
1	力、分析力、									
	洞察力)									
	<b>人田土</b> 石	インターネットや書籍、新聞などから職								
	企画力系	務に必要な情報を集めながら担当する								
2	(割意工天、企 画力 構想力)	職務を見つめ直し、仕事をわかりやすく 改善しながら、さらにはマンネリ化させ								
	四万、田心万/	ていない。								
		  仕事の優先順位を付け、段取りを決								
	実行力系	め、仕事や約束の期限を守りながら								
3		正確かつ迅速に遂行し、職務においてはPDCAサイクルを実践している。								
	力、決断力)	10. 20. () 19. (2 x x 2 c c c c c c c c c c c c c c c c								
		わかりやすい文章や資料を作成すると					_			
	表現力系	ともに、相手(市民)に好印象を与える								
4	(応対表現力、	言葉遣いや態度、姿勢(傾聴)をとり、    上司に報告や連絡、相談するなど、人								
	コミュニケーション・ 折衝力、渉外	の繋がりを大切にしている。								
	力)									
	人材活用力系	(対象外)								
5	(指導力、育成									
	力)									
		/ LI & LI \								
	組織管理力系	(対象外)								
6	(監督力、統率									
	力)									
	姿勢態度	全体の奉仕者としての自覚を持ち、服 務規律などのルールを遵守する中にお								
7		いて自らの職責を果たしながら、誰に								
	性)	対しても礼儀正しく、また時間を大切に    している。								
	チャレンジ意欲	物事をプラス思考で捉え、失敗があっ たときも前向きに切り替えながら、自分								
8	(向上心)	の職務能力を伸ばすことや経験を積む								
ľ		ための取組をしている。								
	チームワーク	自分の仕事や職務に必要な情報の提供や共有に努めるとともに、人が嫌が								
9		る仕事や他者の仕事も自ら申し出て取								
9		り組むなど他者への協力や協働を惜し まないことで、組織に人数以上の達成								
		度を持たせている。								
評	第									
価	_									
者コ	評価									
メ	Щ									
ン	第									
۲	三									
評	価									
価	調									
理	整									
曲)	評価									
pa					I	**	1			
職員使用	<b>見課</b>   日欄			能力評価点		着眼点				
K.	(KI): C1					NIK.				

陆	評価要素 職位		B. 主査職	C. 係長級職	D. 主幹-課長補佐級職	E. 次長·副参事·課長級職	F. 部長級職
				分析力		洞察力	
眼素	1. 理解力系	職務に必要な知識とスキルがどんな ことであるかを理解している。	社会情勢等による市民要求の変化を 把握し、どうあるべきかを仕事の中に 認識し、その変化に応えるために必要 な知識とスキルを理解し、仕事に反映 している。	社会情勢等による市民要求の変化を 読み、その変化に応えた仕事を実践 している。	将来起こりえる問題を想定し、影響 や効果を具体的に推測する中で、課 題解決や企画の有効性を検証し、ム ダとムラを排除している。	自らの職責の範囲において、多数の 人に公平性を持たせることを理解 し、また、多くの市民が幸せな生活 を送るために必要な有事の対応(危 機管理)を想定している。	(女緣及)
·R		創意工夫		画力		構想力	
	2. 企画力系	インターネットや書籍、新聞などか 局 い職務に必要な情報を集めながら担 に 当する職務を見つめ直し、仕事をわ よ かりやすく改善しながら、さらには 賢 マンキリ化させていない。	新の情報を絶えず入手するととも - 類似の事例と対比するなど、常に : りよい方法を探求して安易に前例    鍵をしていない。	仕事の組み立ては次のステップに進むように発展性を持たせながら、その到達点を明確にしている。	最小の経費で最大の効果を上げるために、仕事の組み立てはヒト、モめに、仕事の組み立てはヒト、モノ、カネ、情報、時間といった資源を最大限に活用している。	事業の安全と安定を鑑みた上で、施 策のスクラップ&ピルドを行い、多 くの市民が支援できる政策実現のた めの施策を構想している。	市民の協力と協働、参加を背来を展望した政策とその実3つく具体的な施策を構想し、
		遂行力		判断力		断力	
	3. 実行力系	仕事の優先順位を付け、段取りを決 付め、仕事や約束の期限を守りなが ここ、正確かつ迅速に遂行し、職務に おいてはPDCAサイクルを実践し 付ている。	two two two two two two two two two two	遅れの挽回やトラブルの初勤対応が、 即時かつ的確で、仕事を進める段取( りが巧みで安定感がある。	必要な意思決定を行うことで、遅れの独回やトラブルへの初動対応を即の特回やトラブルへの初動対応を即時かつ的確に行い、タイミングとキャンスを逃していない。	仕事の前提条件となる変化や変更に 柔軟に対応するとともに、リスク回 避や危機管理など差し迫った状況で はためらうことなく的確に即断、即 決している。	後々の影響も考慮しながための影響の策を熟慮、こしている。
		応対表現力		コミュニケーション・折衝力		渉外力	
作製	4. 表現力系	わかりやすい文章や資料を作成する   たともに、相手(市民)に好印象を の 与える言葉遣いや態度、姿勢(傾	1手(市民)に説明するときは相手 り理解度に合わせた表現による説明 をするとともに、話を聞くときは要 注をまとめた上で真落を捉え、資料 等の要求があった場合には即座に応 そのれる準備と整理をしている。	理不尽な要求に対しては、時には相 手 (市民)に強気の対応をしながら も、どんな人も包み込む接遇を基本 にしており、また部下職員に対して にしており、また部下職員に対して はこまめに声がけして小さな事も誉 かている。	理不尽な要求に対しては市の立場を 伝え、毅然とした態度を示し説得す るが、相手を追いつめない対応をす ることで、お互いの合意を形成して いる。	に自ら説明、 (1) の合意を引 (な情報公開に (2ないなど、 (沈着な対応を	理不尽な要求や反対する市民から協 力を引き出し、また、積極的な情報 公開と説明責任を果たすことなどを 通じて、日常から市民に誤解や不安 を与えない冷静沈着な対応をしてい る。
₽1				指導力		育成力	
	5. 人材活用力系	(対象外)	職場に活気を生み出しながら、仕事 のノウハウを伝承するなど、仕事ぶ りは後輩職員の良き手本となってい る。	部下に仕事の勤機付けをするための ヒントを与え、現場の経験を積ま ヒ、北況に応じた具体的な個別指導 を行う中で、部下職員にチャレンジ させ、また、周囲の職員のやる気を 引き出している。	部下に長期的な課題を課し、仕事の 軌道修正や進行速度の変更、障害除 去等の対応をするときはその決定過 程を部下に説明し、さらには部下の 目標を実現させている。	部下職員の長所や短所を踏まえて仕事の割り振りや指導を行いながら、職員に能力開発の場を与え、仕事の目的や進め方に対する自らの考えとの要な情報を部下職員に伝えている。	(女囃衣)
				督力		航率力	
	6. 組織管理力系	(外緣权)	(対象外)	10体命や方針、 1せるとともに、 1課題を投げかけ、 1は、また部下の」 にとを認めてい、	部下の能力や本音、真意、健康状態を把握した上で、効率的な仕事を1名ための組織体制を整え、部下に2方ための組織体制を整え、部下に軽性な課題があるときはフォローをグいさない。	<ul><li> 組織の使命や方針、課題、組織目標 下を明確にし、部下に浸透させるとと もに、新たな課案を受け入れる雰囲 で、一般では、部下の土気と集中力を高 しめることで組織力を高か、また、部 下の能力を適正に評価している。</li></ul>	部下の士気と集中力を高め、。 は状心力を高めることで組織 め、その上で部下の能力を適 価している。
	7. 姿勢態度	全体の奉仕者としての自覚を持ち、   4	と体の奉仕者としての自覚を持ち、 B務規律などのルールを遵守する中 こおいて主査職として期待される職 賃を果たしながら、誰に対しても礼 養正しく、また時間を大切にしてい 5。	の規律を十分理( して期待される! よ周囲の見習う・ ている上、誰に? また時間を大	公務員としての規律を十分理解した 上で主幹・課長補佐級職として期条 される職責を果たし、宣動は周囲の 日間では、主動は高田の 日間では、またが動規師をなっている 上、誰に対しても礼儀正しく、まだ時間を大切にしている。	所管する事項のすべてに責任があることを目覚し、市民等に対する最終的な説明と説得をすることを通じて、自らの職責を果たすとともに、議に対しても礼儀正しく、また時間を大切にしている。	(対線外)
<b>作</b> 概群	8. チャレンジ意袋(向上心)	物事をプラス思考で捉え、失敗が あったときも前向きに切り替えなが ら、自分の職務能力を伸ばすことや 経験を積むための取組をしている。	功、てき買い	目標管理では、現行よりも一歩高い 目標を設定し、実現に向け熱心に推進しながら、常に自己啓発に努めている。	標管理では、自分の力だけで達   れる目標ではなく、部下や市民?  な関係者との協力や協働により。    される目標を設定し、自らが中心   なって実現に向け熱心に推進し   るって実現に向け熱心に推進し	(対線外)	(英樂校)
	9. チームワーク (箱力と指書)	自分の仕事や職務に必要な情報の提業務が効率的かつ正確に遂行き供や共有に努めるとともに、人が嫌よう相互チェックや補完関係を9. チームワーク がる仕事や他者の仕事も自ら申し出 とともに、解決案や調整案を核( <b>協力と協働</b> ) で取り組みなど他者への協力や協働 る際は多角的視点から意見を出を惜しまないことで、組織に人数以がら、整理に協力し、情報や知上の違成度を持たせている。 経験を共有している。	れ築計し識るくずな・	<ul> <li>業務運営における漏れのチェックや 調 ・ 能率向上に向け、連絡・伝達を密に ペ ・ 行うとともに、担当(係) 内職員の か こ レベル向上や分業分担の効率を高め な ったかに、情報や知識・経験を共有 ・ インス・</li> </ul>	職場に自由で闊達な意見が出る環境化・中年の建構が必要な情報が必要な関係者との繋がりを持つきっかけを作り出すこちたどを通じて、職員や関係者との協力にも協しなく権制を整えながら、情報か問業を終めませ、ストンス	(英祿友)	(対象外)

### (長野市)

日子主義	能力評価要素着眼点一覧表(保育職用 繁編書業   書や	77.34	大型	創意工夫	インターネットや書籍、新聞などから職務に必要な情報を集めながから職務に必要な情報を集めながら担当する職務を見つめ直し、仕事にアイデアや工夫を凝らしながら改善している。	<b>蒸</b> 行力	仕事の優先順位を付け、段取りを決 付か、仕事や約束の期限を守りながら、 クエ事や約束の期限を守りながら、 クエ産かつ迅速に遂行し、一人ひとりの 財 国内に適切な指導・援助を行う上で 行り身共に健全な育成を図り、職務におり、 りた (はPDCAサイ)ルを実践している。 た	<b>広対表現力</b>	を作成する 引い象を与え (傾聴)をとえ アップに繋 重絡、相談す		(対象外) 5. 人材活用力系	(対象外) (対象性) (对象性)	全体の奉仕者としての自覚を持ち、服務損権などのルールを遵守       7. 姿勢態度     する中において自らの職責を果たしながら、誰に対しても礼機正しく、また時間を大切にしている。	<ul> <li>物事をプラス思考で捉え、失敗が活めったとき自前の単元のり替えながら、自分の職務能力を伸ばすことや経験を積むための取組をしている。</li> </ul>	自分の仕事や職務に必要な情報の 業務が効率的かつ正確に遂
	(H	Н	変援とて		子どもの最善の利益を考慮し、 新の情報を絶えず入手しながら 似の事例と対比するなど、常に りよい方法を探求して安易に前 踏襲をしていない。		事の効率を重視し、さらには ジュール管理しながら目標や 1の実現に向けた方策を有効に に、仕事ぶり(保育)は巧み ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・		手 (市民) に説明するとき の理解度に合わせた表現に 明をするとともに、話を贈 は要点をまとめた上で真意 、資料等の要求があった場 即座に応えられる権権と		الد`` الد``	(対象外)	全体の奉仕者としての自覚を持ち、服務規律などのルールを遵守する、配務規律などのルールを遵守される時にいて主産職として明経される職責を果たしながら、誰にされる職責を果たしたがも、非に時間を大切にしている。	新たにチャレンジしたことを成功させることで、自らに自信を付け、国にも 1一段高いレベルを目指している。指している。	行され
	李 位 章	R R	会情勢等による市民要会情勢等による市民要把握し、保育と保育所な対職とスキルを理解反映している。		職員や保護者の意見を調整しながら子どもの最善の利益を考慮し、最新の情報を終えず入手しながら、類似の事例の対比するなど、常におりましたが大きないまりましたが大きなが、大きないないが大きなが、大きないないがない。		員全員の仕事の効率を らにはスケジュール管 目標や目的の実現に向 有効に実行し、仕事ふ )は巧みである。		などから理不尽な選も状況を受容し、係るで表し、のでは、のでは、のでは、ないないないないでした。これに、は、は、は、は、は、は、は、は、は、は、は、は、は、は、は、は、は、は、は		國長を補佐する立場から部下に仕事の動機付けをするためのヒントを与え、現場の経験を補ませ、状況に応じた具体的な国別指導を行いて、部下職員にオルジ・させ、カモ、、周囲の職員のかる気を引きまた、周囲の職員のかる数を引き	國長を補佐する立場から保育理念や方針、目標を部下に浸透させるとともに、部下に十事を配分し課題を投げがけたときは仕事を見届間を投げがけたときは仕事を見届け、また部下の良いところや得意なことを認めている。	全体の参仕者としての自覚を持 よ、服務規律などのレーレを進守 する中において主査保育上在職と して期待される職責を果たしなが ら、誰に対してもが緩正しく、非 注時間を大切にしている。	機員が一丸となってキャレンジレイトにを成立されることで、自らているではないでは、同じの目標を付け、更にもう一歩高いてくがを目指している。	保育方針の方向性や実施方法など業務が 対率的かつ正確に遂行されるよう相互
大			会情勢等  読み、その かな保育と いる。	圕	事の組み立ては次のステッ じように発展性を持たせな との到達点を明確にして	判断力	保育指導計画の実施に変更が出た ときやトラブルの初動対応などが 即時かつ的確で、仕事を進める段 取りが巧みで安定感がある。	ミュニケーション・	理不尽な要求に対しては、時には 相手(市民)に強気の対応をしな がらも、どんな人も包み込む接遇 を基本にしており、また部下職員 に対してはこまめに声がけして小 さな事も巻のでいる。		部のま指しな	保育理念や方針、目標を部下に浸透させるとともに、部下に仕事を配分し課題を投げかけたときは仕事を手を見ばい、また部下の良いところや得意なことを認めている。	公務員としての規律を十分理解した工作係長職として期待される職権と任める職権と、「動は周囲の見留うべき行動規範となっている上、誰に対しても礼儀正して、また時間を大切にしている。	目標管理では、現行よりも一歩高 い目標を設定し、実現に向け熱心 に推進しながら、常に自己啓発に 努めている。	が 業務運営における漏れのチェック や能率向上に向け、連絡・伝達を
1   1   1   1   1   1   1   1   1   1	(技能		<del>-</del>	RI	٥i				4	F	က်	9; (9)		春 神 (回上で)	
	方務職■	-	- 神金炎											が一種	一里
	花器形物	TX RE 71 (7)	数を な が が う っ が	創意工夫	ターネットや書籍、新機務に必要な情報を集当する職務を見つめ直りかりやすく改善していた。 おかりやすく ひきして	遊行力	優先順位を付け、段 仕事や約束の期限を 正確かつ迅速に遂行 いてはPDCAサイ ている。	<b>広対表現力</b>	/表現をするなど - 好印象を与える - 好印象を与える 姿勢(傾聴)を 8時や連絡、相談 &がりを大切にし	·	(女際校)	(交換处)	生見る 持者付い詳問	物事をブラス思考で捉え、失敗が あったときも前向をに切り替えな がら、自分の職務能力を伸ばすこ とや経験を積むための取組をして いる。	自分の仕事や職務に必要な情報の提供や共有に努めるとともに、人

陆	評価要素 職位	L. 消防士·消防副士長·消防士長	M. 主査職・消防司令補	N. 係長後職	O. 主幹・謀長補佐・署長補佐・分署長級職	b. 次長·副参專·課長·署長·副署長級職	G. 部長後
一 电	1. 理解力系	<b>和職・理構力</b> 消防活動の安全な職務遂行に必要な 知識とスキルがどんなことであるか を理解している。	社会情勢等による市民要求の変化を 把握し、どうあるべきかを仕事の中に 認識し、その変化に応えるために必要 な知識とスキルを理解し、仕事に反映 している。	分析力 社会情勢等による市民要求の変化を 読み、その変化に応えた仕事を実践 するとともに、災害現場においては 安全を確保した上で可能な対応を理解し、行動している。	将来起こりえる問題を想定し、影響 や効果を具体的に推測する中で、誤 題解決や企画の有効性を検証し、ム ダとムラを排除しながら、災害現場 での安全管理を最優先している。	■時の職責の節囲におい、多数の人に公平性を持たせることを理解し、また、多くの市民が幸せな住活を送るために必要な有事の対応(危後管理)を設定した。また、多くの市民が幸せな生活を送るために必要な有事の対応(危機を理)を設定し責任権限を常に理解している。	(対線外)
r R		創意工夫		企画力		構想力	
	2. 企画力系	インターネットや書籍、新聞などか「こ職務に必要な情報を集めながら担「い職務と、当る職務を見つめ直し、機械器具に等の応用的使用方法を検討するなど。程本をわかりやすくの数害しながら、はちらにはマンネリ代させていない。	・最新の情報を絶えず入手するととも 目に類似の事例と対比するなど、常に はよりよい方法を探求して安易に前例 で踏襲をせず、多様な災害対応方策を 検討している。	(のステップに3) たせながら、3 IQB 防止を具体 の到達点を明確 での到達点を明確	最小の経費で最大の効果を上げるために、仕事の組み立てはヒト、モノ、カネ、情報、時間といった資源を最大限に活用し、被害を極限防止している。	事業の安全と3 我のスクラップ 民の安全が確保 めの高度な災害いる。	市民の協力と協働、参 来を展望した政策とそ つく具体的な危機管理 ている。
		遂行力		£.		沃馬力	
·	3. 実行力系	仕事の優先順位を付け、段取りを決しめ、仕事や約束の期限を守りなが 管、常に上司の指揮命令に正確かつ 林迅速に対応し、職務においてはPD はCAサイクルを実践している。	・事の効率を重視し、さらにはオングュー  打撃しながら目標や目的の実現に向け 方策を有効に実行し、災害現場の最 線において迅速適切な選択を行うが (仕事ぶりは巧みで、PDCAサイク が習慣化した行動が見られる。	)遅れの挽回やトラブルの初動対応が 即時かつ的確で、仕事を進める段取 りが巧みで安定感があり、災害現場 においては瞬時に的確な状況判断を している。	必要な意思決定を行うことで、遅れ の挽回やトラブルへの初動対応を即 時かつ的確に行い、特に活動方針の 決定などにおいてはタイミングと チャンスを逃していない。	仕事の前提条件となる変化や変更に 素軟に対応するとともに、リスク回 避や危機管理など差し迫った状況に 対し、ためらうことなく活動指針を 決定するなど的確に即断、即決して いる。	後々の影響も考慮しながら、 生命・身体及び財産保護の 善の策を熟慮、決断、実行 る。
		応対表現力	1	コミュニケーション・折衝力		<b>海外力</b>	
作製	4. 表現力系	わかりやすい表現をするなど相手(市 村民)に好印象を与える言葉遣いや態 の度 姿勢(領職)をとるとともに、災害親 も場などでは指示命令をテキバキと受け 点地か、また上司に報告や連絡、相談す くんり 製がりを大切にしている。 ス	3手(市民)に説明するときは相手の理解度に合わせた表現による説明でするともに、話を聞くときは現代をまともに、真を聞くときは現代をまとかた上で真意を捉え、資料の要求があった場合には即座に成りの表準備と整理をしている。	- 理不尽な要求に対しては、時には相手 到 (市民)に強気の対応をしながらも、ど 信 系がな人も囚み込む接遇を基本にし、ま よがましてはこまめにするいではです。 してかさな事も善めている。	F不尽な要求に対しては市の立場を まえ、毅然とした態度を示し訪得す らが、相手を追いつめない対応をす うことで、お互いの合意を形成して いる。	理不尽な要求や反対には自ら説明、 説得の上で相手(市民)の合意を引き出すとともに、的確な情報が開にき出すとともに、安全を与えないなど、 も、中民に不安感を与えないなど、 危機に直面しても冷静沈着な対応をしている。	理不尽な要求や反対する市民から 力を引き出し、また、積極的な情報 公開と説明責任を果たすことなど? 通じて、日常から市民に誤解や不写 を与えない冷静沈着な対応をしてしる。
RI				指導力		育成力	
	5. 人材活用力系	(対象外)	職場に活気を生み出しながら、仕事 のノウハウを伝承し、訓練は後輩職 員を率いて中心となって行うなど、 仕事ぶりは後輩職員の良き手本と なっている。	高部下に仕事の動機付けをするための日部 としたちろえ、現場の経験を積ませなが、を し、状況に応じた具体的な個別指導を 行う中で、部下職員にチャレンジさせ、は 手た、周囲の職員のやる気を引き出し でいる。	1下に災害対応力強化のための課題 課し、仕事の軌道修正や進行速度 変更、障害除去等の対応をするとき その決定過程を部下に説明し、さら は部下の目標を実現させている。	部下職員の長別 事の割り振り 職員に能力開発 目的や進め方に 必要な情報を告	(対象外)
				監督力		航率力	
	6. 組織管理力系	(対象外)	(女樂及)	指揮を執りなが や方針、目標を いて、部下に仕 かけたときは仕 り良いところや り。	隊運用においては、部下の能力・音、真意、健康状態を把握した。 、効率的な仕事をするための組 制を整え、部下に困難な課題が、 上きはフォローを欠かさない。	B織の使命や方針、課題、組織目標 F明確にし、部下に浸透させるとと 5に、新たな振案を受け入れる雰囲 活を作り、部下の土気と集中力を高 20とことで組織力を高かまた、部 20能力を適正に評価している。	部下の士気と集中力を高め、。 は状心力を高めることで組織。 め、その上で部下の能力を適 値している。
	7. 姿勢態度	としての自覚を持つと 支命を理解し、服務財 レを遵守する中におい を異たしながら、誰に Eしく、また時間を大	体の奉仕者としての自覚を持ち、  務規律などのルールを遵守するに  おいて主査職として期待をおふ弱  を果たしながら、誰に対してもれ  を果たしながら、誰に対してもれ  正しく、また時間を大切にしてし	公務員としての規律を十分理解した 上で係長職として期待される職責を 果たし、言動は周囲の見習うべき行 動規範となっている上、誰に対して も礼儀正しく、また時間を大切にしている。	務員としての規律を十分理解し7 で主幹・課長補佐総職として期 れる職責を果たし、言動は周囲( 習うべき行動規範となっている 、誰に対しても礼儀正しく、ま、 間を大切にしている。	上級指揮者として所管する事項のすべてに責任があることを目覚し、市 日等に対する最終的な説明と説得を することを通じて、自らの職責を果たすともに、誰に対しても礼儀正しく、また時間を大切にしている。	(対象外)
<b>作</b> 模群	8. チャレンジ意欲 (向上心)	物事をプラス思考で捉え、失敗が	功、也	目標管理では、現行よりも一歩高い 目標を設定し、実現に向け熱心に推進しながら、常に自己啓発に努めて いる。	標管理では、自分の力だけで達    れる目標ではなく、部下や市民   な関係者との協力や協働により;   される目標を設定し、自らが中   さって美現に向け熱心に推進し   なって美現に向け熱心に推進し	(対象外)	(対象外)
, <b>3</b> , 0	9. チームワーク (協力と協働)	自分の仕事や職務に必要な情報の提業務が効率的かつ正確に遂行さ、 供や共有に努めるとともに、人が嫌よう相互チェックや補完関係を 9. チームワーク がる仕事や他者の仕事も自ら申し出 とともに、解決案や調整案を検 (協力と協働) に取り組みなど他者への協力や協働 る際は多角的視点からの意見を を惜しまないことで、組織に人数以 はがら、整理に協力し、情報や 上の達成度を持たせている。	た薬計出知	5 業務運営における漏れのチェックや 職 、 能率向上に向け、連絡・伝達を密に 事 す 行うとともに、 狙当(係)内職員の フレベル向上や分業分担の効率を高め るために、自らの教訓を語るなど情 <sup>4</sup> 報や知識・経験を共有している。	り 職場に自止で開催な方豊日が出る環境や仕 事の連携が必要な関係者との繋がいる特 りつきつがいを作り出すこなどを通じて、職 り 員や関係者との形式力と協働の体制を整え すながら、情報や知識・経験を共有するなど i 連携ある災害対所を構	(対線外)	(対象外)

		自己評価 1次計	元 本 古 單 占 單 合 体 点 点 点 点 点 点 点 点 点 点 点 点 点 点 点 色 色 (單 面)				-										評価項目の評点の計算の	s:3点 a:2点 b:1点 c:0点 各評価項目の最高点は10点					4 里 市	<u> </u>
			び着眼点(行動例)	断のもと、最後までやりぬく能力。	こ、期限を守り、最後まで責任を持って成し	を考えて、正確から迅速な判断をしてい set will a state at the total	り詰をよく聞き、状況に応じた対応をしてい	、利害関係を調整する能力。	の考えを立場の異なる相手に伝え、網得さ	得ており、業務に生かせるような人間関係を RBえた広い視野に立って内外の調整をし	二件事に取り組む能力。	ても、失敗をおそれず積極的に取り組んで	の参加などを通して、職務に必要な知識・技	mmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmmm		単します)。	新 筆	ではない) ************************************	5顕著な行動、所感などを記載してください。	1  \$	《鄰里	~		- -
新面			評価項目の定	【定義】目的達成のため、適切な判	-	2	<ul><li>3 目分の考えに固製セザ、相手の る。</li></ul>	凹	-	5	, <u>t</u>	-	7	က		:同じ点数を記入してください(合計時に合	着眼点の評	このような行動が時々見ら					本	i K
高(有助例)  (行助例)  (行い、部下職員にも浸透  (行い、部下職員にも浸透  (を発生する能力。  (を発生する能力。  (を発生が、一般を発生を行うにな。  (を発生を発生が、一般を発生を発生が  (できたが、一般を発生が  (できたが  (できが  (できたが  (できたが  (できたが  (できたが  (できが  (できたが  (できが  (でが  (で		:	草草		Dily Dist		ゼ	作 転				出	. 题	rn rn	. *			 			○ 咖 卓	桖	<u></u>	
	F成 年4月1日~平成 年3月31日 職		1次評価         2次評価         類 評           評         加         評         加	平価(評価)(評価)	094		放			***************************************		ÁI ÁI	- 201	T							<i>∞</i>		近項目の評点の計算の仕方 とに基礎点を1とし、着眼点の評価基準 影数を加算する。	s:3点 a:2点 b:1点 c:0点 各阵価項目の最高点は10点

平成 年度 雕落行動複寫記錄票

			差眼する行動特件	
分類	評価項目	*******	TI MINE I D. C YELL	100 000
		一般職	監督職	管理職
組織運営	行政経営			①組織目標設定力
				②資源活用力
				③危機管理力
	組織管理		①業務把握力	①業務把握力
			②指示指導力	②指示指導力
			③部下育成力	③部下育成力
	組織活性化	①チームワーク	①組織活性化	①組織活性化
		②組織貢献力	②組織貢献力	②組織貢献力
		③コミュニケーション	③コミュニケーション	③コミュニケーション
思考計画	企画・計画	①情報指向性	①情報指向性	①情報指向性
		②先見性	②先見性	②先見性
		③解決策立案力	③解決策立案力	③課題把握力
	改革・改善	①変革力	①変革力	①変革力
		②コスト意識	②コスト意識	②コスト意識
		③市民滿足重視	③市民滿足重視	③市民滿足重視
達成行動	実践・行動	①達成指向	①達成指向	①達成指向
		②判断力	②判断力	②判断力
		③柔軟性	③柔軟性	③柔軟性
	対人関係	①説明力	①説明力	①説得力
		②説得力	②説得力	②对外関係構築力
		③住民対応力	③対外調整力	③対外調整力
知識態度	向上心・積極性	①困難な仕事に挑戦	①困難な仕事に挑戦	①困難な仕事に挑戦
		②自己啓発	②自己啓発	②自己啓発
		③自律性	③自律性	③自律性
	知識・専門性	①基礎的執務知識	①指導的執務知識	
		②1 T使用の技術	② I T 使用の技術	
		③担当業務知識	③専門知識	
	公務員倫理	①公務員としての自覚		
		②ルール、マナーの遵守		
		③公平・公正な対応		
※ 技能	技能労務職の評価項目は、	一般職の評価項目を基本に、別途統合・簡素化して作成しています。	に、別途統合・簡素化し	て作成しています。

(人吉市)

	No.		対応する 評価項目			1 1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1 1											1	1	
職務行動観察記録票		五 名	評価者のとった対応 (賞賛、激励、援助、指導、注意等)																	
平成 年度 職務行			で観察された「賞賛されるべき行動」 「問題があり指導すべき行動」	1		1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1													
	i 職·氏名	職名	職務で観察 、「問題			 	! ! ! !												! ! ! !	
	1次評価者	被評価者	月/日	1							1	1					1		1	

### (人吉市)

### ◎評価項目と着眼点

評価にあたっては、被評価者の区分に応じて、対応する評価項目を適用します。評価項目 ごとの着眼点及びその具体例は次のとおりです。

^
鰏
尔
剛
뼆
纇
盤

所 目	構成能力	着眼点 (行動例)	2008年	該当職位
組織管理	部下育成力	様々な職務経験、研修等の 機会を積極的に与えるな ど、個々の職員の能力を高 めている。	・担当業務を決めるにあたっては、職務経験を通じた育成を念頭に判断している。 を通じた育成を念頭に判断している。 ・女性瞬員に固定的な業務分担を押し付ける ことなく、様々な職務経験を構ませている。 ・研修の機会があれば、積極的に参加を促し ている。	階 香 理 職③
	【定義】所管	所管する部下職員の活性化や情報の共有化を進める能力。	の共有化を進める能力。	
	チームワーク	組織の一員としての自覚を 持ち、繁忙時など積極的に 他の職員に協力している。	・他の係員の業務の進み具合に気を配り、繁 忙期には積極的に協力を申し出ている。 ・ひとりで仕事を抱え込まず、必要に応じて 同僚に協力を求めている。	──般職①
	組織活性化	自由に発言・相談できる仕事のしやすい雰囲気を作事のしやすい雰囲気を作り、部下職員のやる気を高めている。	・部下からの仕事の提案が活発であり、気軽 に相談されている。 ・一方的に指示命令するだけでなく、部下か らの提案も積極的に採用している。	監督職① 管理職①
組織活	組織貢献力	組織における自分の役割・ 組織目標を的確に理解し、 それを果たすべく行動して いる。	・職位、年齢に応じた部署内での自らの役割 を認識し、そのとおり行動している。 ・市役所業務全体の中で、自部署の果たすべ き役割を理解し、担当業務の目的を念頭に 仕事をしている。	一般職② 監督職② 管理職②
ं 六	П н П	【一般職】 上司・同僚への報告・連絡・ 相談を的確に行い、担当業 務の情報を積極的に発信 し、情報を共有している。	・上司や同僚に対して、こまめな報告・連絡・ 相談を欠かさず、自分勝手な判断でことを 進めない。 ・担当業務や市の業務に関する情報を他の職 員に知らせ、互いに情報をやり取りしてい る。	— 般職③
	) m	【監督職・管理職】 上司・部下職員への報告・ 連絡・相談を的確に行い、 定期的なミーティングを開 くなどして、情報を共有し ている。	・定期的に部署内でのミーティングを開き、 部下に必要と思われる情報を伝達するとと もに、所管部署内での情報の共有を進めて いる。 ・上司や同僚に対して、こまめな報告・連絡・ 相談を欠かさず、自分勝手な判断でことを 進めない。	監督職③ 管理職③

管理職①

・設定した目標を部下に口頭できちんと説明し

部下職員にも浸透させて

組織目標設

定力

管部署の目標設定を行い、

え、担当部署の現実的な目標を設定する。

市の基本方針に沿って所・上位目標に沿って目標達成に必要な手順を考

【定義】市の基本方針に基づき、目標達成のための組織経営を行う能力。

着眼点 (行動例)

構成能力

項目

ており、部下もその方針に沿って仕事を進め

ている。

双 型 以

濫

管理職②

・業務委託や民営化など、民間企業等の外部資

源を活用した方が効率的なものは、積極的に

用している。

資源活用力

赵 棥 鮰

作

活用する。

・事業の廃止を含めた見直しを常に行い、優先

事業の優先順位に応じて 業務配分や予算執行を行 い、人員や予算を有効に活

的な事業に人員と予算を配分している。

管理職③

・些細な問題も報告できる雰囲気をつくり、現 ・問題が生じたときも冷静に対処し、責任を持

策を立てている。

場で生じた問題を把握している。

危機管理力

・事が起こる前に、想定しうる問題に対する対

日頃から危機管理につい て対策を立て、不測の事態 に際しても、迅速に対処し 責任を持って解決してい

			って最後まで対応する。	
	【定義】業務	【定義】業務の把握、部下指導など所管する部署を管理する能力。	る部署を管理する能力。	
		所管業務の内容・進捗状況	所管業務の内容・進捗状況 ・所管する部署の業務内容及び進捗状況を把握	
		を把握し、再評価・検証を	しており、上司の質問に適切に回答できる。	監督職①
架	業務把握力	行っている。	・業務が当初の目的どおりその効果を発揮して	管理職①
糠			いるか、常に検証している。	
		部下職員の業務量・心身の	部下職員の業務量・心身の ・部下職員の業務量に偏りがないか、問題を抱	
徊		状態を常に把握し、納得で	えていないか、常にチェックしている。	
		きる指導・助言を行ってい	きる指導・助言を行ってい。・タイミングを逃さず、必要な助言・指導を行	
田	指示指導力	vô.	い、部下職員に納得させている。	監督職②
			・常日頃から部下職員の言動に気を配り、心身	御期職の
			の故障を見つけたら、助言を与え、上司や人	
			事担当者に報告している。	

### (人吉市)

《思考計画分野》

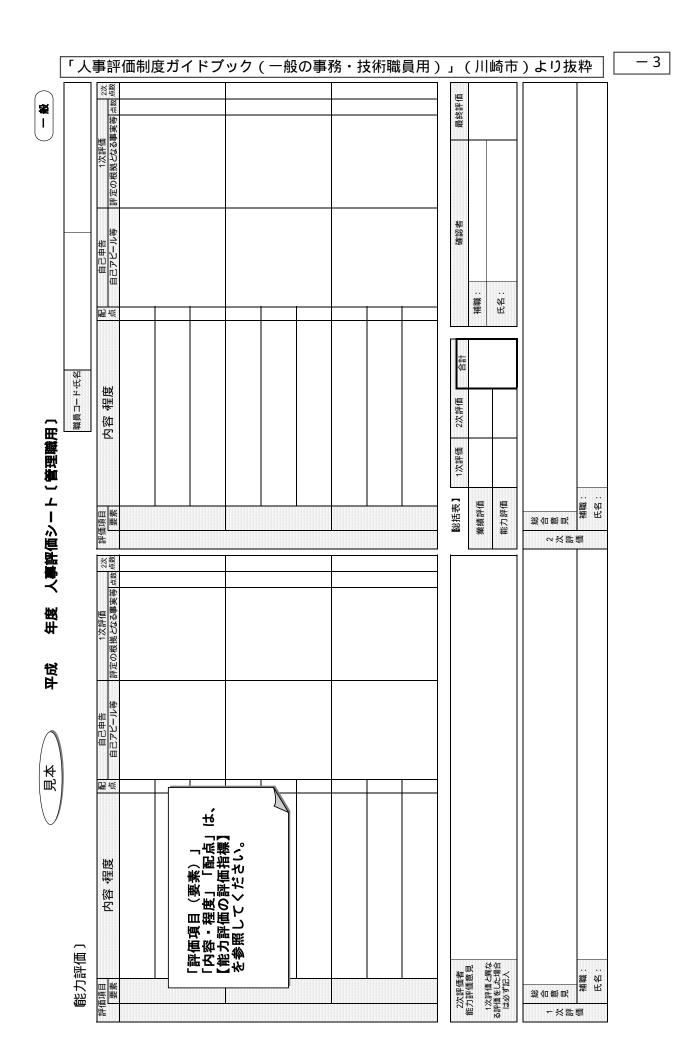
該当職位		一般職① 監督職① 管理職①	- 長 報 (2) 開 報 (3) 単 祖 報 (3) 単 祖 報 (3)	→投職③ 監督職③ 管理職③		一般職① 階督職①	一般職② 監督職② 管理職①	管理職②
解	と、最後までやりぬく能力。	・業務の目的や課題に沿って、期限内に仕事をやり遂げ、遅れることがない。 ・業務遂行にあたっては、困難な状況や障害があってもあきらめず、目標達成に向けて 最後まで確実にやりぬいている。	・業務の目的や要点を押さえた判断を迅速に 行い、その判断に誤りが少ない。 ・今何を優先すべきか理解しており、その優 先順位に基づいて業務を処理している。 ・目先の利益や一時的な解決策にとらわれず、 施策や長期的な視点から総合的な判断をし ている。	・相手の話をじっくり聞き、自分の考えとの違いを理解したうえで判断している。 ・自分の考えに固執せず、状況に応じてより良い手法を選択している。 ・不測の事態になっても、落ち着いて臨機応変に対応することができる。	利害関係を調整する能力。	・説明したい要求や主張をわかりやすく、正確に相手に伝えている。 ・場面や相手に応じて、しゃべり方や説明内容を変えている。 ・有手の考えや感情を感じ取りながら、説明ができる。	・感情的にならず、相手の話をよく聞き、自 分の考えや意図を立場や意見の異なる相手 に伝え、納得させている。 ・相手との合意を生み出し、協力を得ながら 交渉や話し合いを有利に進めている。	・職場内外の関係者と仕事を超えた良好な人 問関係を築き、業務遂行にあたり依頼でき る相手を数多く有している。 ・議員、各種団体からの信頼を得ており、気
着眼点 (行動例)	目的達成のため、適切な判断のもと、	業務の目的や課題を正しく 理解し、期限を守り、最後 まで責任を持って成し遂げ ている。	業務の目的を理解し、優先 順位を考えて、正確かつ迅 速な判断をしている。	自分の考えに固執せず、相手の話をよく聞き、状況に応じた対応をしている。	自らの考えを伝え、納得させ、利	時・場所・相手に応じて、 丁寧でわかりやすい説明を している。	相手の主張にも耳を傾け、 自分の考えを立場の異なる 相手に伝え、納得させてい る。	日頃から市職員としての信 頼を得ており、業務に生か せるような人間関係を構築
構成能力	【定義】目的	達成指向	判断力	柔軟性	【定義】自ら	說明力	說得力	対外関係構 築力
項構成能力目			実 践 行 動			衣	人 関 係	

項目	構成能力	着眼点 (行動例)	解	該当 職位
	【定義】情報	情報収集や先見性、課題把握など	、企画立案に必要な能力。	
	情報指向性	職務に関する情報に関心を 持ち、民間や他の自治体の 動向などを常に把握し、業 務に活用している。	・新聞、雑誌、ホームページなどから積極的 に業務に関する情報を収集・活用している。 他自治体や民間企業等の職員との人脈を持 ち、必要な情報を収集している。	一般職① 監督職① 管理職①
伯 恒 ·	先見性	社会情勢を考慮し、幅広く 長期的な視野に立った企画 を立案するなど、常に先手 を打つ行動をしている。	・社会情勢の変化をつかみ、担当部署を離れた広い視野を持っている。 ・情勢の変化や課題に追われることなく、先手を打って仕事を進めている。	一般職② 監督職② 管理職②
計 画	解決策立案 力	職務の目的・諸条件を踏ま え、実現性・妥当性のある 課題解決策を立案してい る。	・連成すべき目標を踏まえ、効果的かつ現実 的な解決策やその手順を立案する。 ・問題解決するための手順、方策は、他の職 員や関係者から賛同、合意を得ている。	一般職③ 監督職③
	課題把握力	広い、視野で情勢分析を行い、組織や業務の課題を的確に把握している。	・内外の環境の変化に留意しながら、行政ニーズや業務処理上の問題点を的確に発見、 分析、把握している。 ・把握した組織や業務の課題について、何を すべきか自らの言葉で留下に示している。	管理職③
	【定義】コス	、ト意識、市民満足重視など、	前例に囚われず改革改善を進める能力。	
	変革力	前例にとらわれず、常に問題意識を持って業務の改善 や改革に取り組んでいる。	・前例に囚われず、仕事の目的に沿って常に ブラスなを加えた仕事をしている。 ・問題意識が高く、積極的に改善提案をして いる。	一般職① 監督職① 管理職①
改革·改	コスト意識	費用対効果を考え、無駄を 省き、最小の経費で最大の 効果が出るように取り組ん でいる。	・常に費用対効果を検証しながら、効率的に 業務を執行している。 ・会議にも人件費などのコストがかかってい ることを認識し、無駄な会議を省くなど、 日常的なコスト削減に取り組んでいる。	一般職② 監督職② 管理職②
湘口	市民藩足画	常に市民の立場に立って考え、市民サービスの向上を第一に行動している。	・安易に役所の立場を押し付けず、相手の立場を考えた仕事をしている。 ・より市民の利便性が高まるように、考えた 仕事をする。 ※直接市民に接しない管理部門でも、内部顧客(職員、業者など)に対し、左記のよう な行動があったかどうかを見る。	一段職③ 監督職③ 管理職③

### (人吉市)

項目	構成能力	着眼点(行動例)	2088	数 職 做
	指導的執務 知識	部下職員を指導できるに足る業務に関する契約・法令等 の知識を身につけている。	・部下の起案する文書 (会計関係含む)を チェックし、漏れなく誤りを正している。 ・部下指導に必要な文書・法制・契約・財 務等に関する知識を身につけている。	監督職①
好 籠・	IT使用の 技術	パソコンを使った文書・資料 の作成、グループウェアやE メールその他のITを業務 効率化に活用している。	・文書作成や表計算のソフトを使い、必要 な書類を手早く作成するとともに、業務 の効率化に活用している。 ・ホームページでの情報収集や、グループ ウエアなどの1 T技術を日常業務に活用 している。	一般職②監督職②
卑 門 性	担当業務知識	担当業務に関する専門的知 識・技術を身につけ、業務に 活用している。	・担当業務遂行に必要な基礎的知識を身に つけている。 ・業務の周辺分野の内容についても積極的 に習得し、業務内容の質を高めている。	—般職③
	専門知識	所掌事務に必要な専門的知 職・技術を身につけ、施策立 案、課題解決に活用してい る。	・所掌業務遂行に必要な幅広い専門的知識・技術を習得している。 ・習得した知識経験を協議、検討、決定、 ・習得した知識経験を協議、検討、決定、 計画等に活用し、施策や業務目標の実現 にいかしている。	監督職③
	【定義】全体の	全体の奉仕者としての自覚を持ち、、	ルール・マナーを身につけている。	
<b>4</b>	公務員としての自覚	公務員としての自覚を持ち、 責任ある言動に努め、市民の 批判を受けることがない。	・市役所の信用を傷つけることのないよう、 公務内外を問わず法令を遵守し、全体の 奉仕者としての立場をわきまえている。 ・公務員としての使命感のもと、責任ある 言動に努めている。	一般職①
務員倫理	ルール・マナーの遵守	社会人としてのマナー、職場 のルールを遵守し、他人に迷 惑をかけていない。	・服務規則を守り、遅刻や欠勤などがない。 ・上司の指示に従い、自分勝手な行動をしない。 ない。 ・睾先して職場のルールを遵守し、上司・ 同僚など他人に迷惑をかけていない。	一般職②
	公平·公正な 対応	どんな相手にも公平・公正な 対応をするとともに、不正や 違法な行為に対しては毅然 とした態度で対処している。	・どんな相手にも親切丁寧な態度で、公平・ 公正かつ誠実な対応をしている。 ・不正や違法な行為、不当な圧力に対して は毅然とした態度で対処している。	—般職③

	構成能力	着眼点(行動例)	解	整 計
ш			・誰に対しても検拶を欠かさず、好威の特	職位
衣 〈 :	住民対応力	身だしなみ、言葉遣いなどの 接客マナーを身につけ、岩情 に対しても誠実に応対して いる。	<ul> <li>・ 正に対しても挟沙を欠かさす、外感の待てる礼儀、態度、身だしなみで接客している。</li> <li>・ 若情、苦言に対して最後まで相手の話を閉き、苦情の内容・感情を理解したうえで誠実に応対している。</li> </ul>	一段職③
関 係	対外調整力	縦割り意識にとらわれず、部署を超えた広い視野に立って内外の調整をしている。	・総割り意識を持たず、市の政策や施策の 方向に沿って、市全体の利益を考えて協 力しあっている。 ・互いに意見の対立する問題に対しても、 粘り強く交渉し、解決している。	監督職③ 管理職③
《知言	《知識態度分野》			
画画	構成能力	着眼点(行動例)	解	該当 職位
	【定義】自らの	らの能力を高め、積極的に仕事に取り組む能力。	取り組む能力。	
個 4	困難な仕事に挑戦	新しい業務・困難な業務に対しても、失敗をおそれず積極 的に取り組んでいる。	・現状維持に甘んじず、新たな課題に積極 的に取り組んでいる。 ・経験と方策を使いこなし、また組織力を 活用し、困難な業務に取り組んでいる。	一般職① 監督職① 管理職①
心・積極性	自己啓発	人的交流・情報収集・研修会 への参加などを通して、職務 に必要な知識・技術を積極的 に学んでいる。	・自らの長所短所を知り、積極的に研修に 参加するなど、日頃から自己啓発に努め ている。 ・他自治体職員や民間企業の職員との交流 に努め、多様な価値観・知識を学んでい る。	一般職② 監督職② 管理職②
	自律性	自らの役割を自覚し、自己管理に努め、指示を待つことなく自発的に業務に取り組んでいる。	・行動目標や問題意識を持ち、率先して業務に取り組んでいる。 ・常に体調管理に努め、業務に支障の出る ・ような飲酒などをしない。	一般職③ 監督職③ 管理職③
	【定義】業務の	業務の円滑な遂行に必要な知識・技術	<b>急</b> 。	
知識・専門性	基礎的執務知識	公文書の書き方、事務決赦規程、条例の読み方、財務会計など基礎的な事務処理知識を分にご確的な事務処理知識を身につけている。	・公文書の書き方、事務決裁規程を理解し、 作成する書類に間違いがない。 ・法律や条例などを読み内容を正確に理解 することができ、契約事務や財務会計知 識など、基礎的な知識を身につけている。	一般職①



(川崎市)

(能力評価の評価指標》         信款         信数           評価項目         AB         Reg         管理職           所面項目         AB         (1) (2) (1) (2)         (1) (2)	実施の取りけとなる技術や理解等専門分野における初類の認熟度       (3) (2) (2) (3) (4) (4) (4) (4) (4) (4) (4) (4) (4) (4	攻等にも暗意しながら所能を を適切に行う能力の方面と1 - 8 - 10 -	作用の実験的な砂塊製造型の設施 が不十分であり、能力、砂塊に応じた かった物では、地力、砂塊に高いた 地上に行っていない、業績即能の自 地上に行っていない、業績即能の自 でしていない、大は部分の中体機能に 関係していないと判断できる事実が複 製団ある。	φ	- 18 17の業形の自分業務を行るの指摘 がネーイがもの、能力・適性に応いて がネーイがもの、能力・適性に応いて 高いでは等。	(a) (1/6)   1/6
(能力評価的課価指標)         店款         店款         施数           評価項目         内容・超数         深点         (1) (2) (1) (2)         (1) (2)		(4) (2) (2) (2) (2) (2) (2) (2) (2) (3) (4) (4) (4) (4) (4) (4) (4) (4) (4) (4		2	・OA ソフトウェア (ワード、エタセ ル、キオール、フラウリ)及び業務 システム(第子決略、商警告別システ	1. ** 大・全部を対す。

(2の例) \* 無対力はの優大、部下力が業務層が多いため毎日時間が影響としている状況で、部下部がほ形部に海町している状況が続いており、その状況が知りがない。 単数が田の原連しな際力での部分体制の影響などを行わないことが関係するの場合に大規を関の方がら数層している。 (物質画のからかけは即りず、義徳在に着田して、②に該当るものしします。

・複数の部下を持つ場合に、正当な理由がないにもか がわらず一部の部下の業務量が多すぎたり、少なすぎ だりする事実があれば、業務分担が適正でないといえ ます。

・部下の目標設定に関し、調整会議や2次評価者との 協議の中で大きく修正される事実があれば、目標設定 の指導が適切でないといえます。

【別頁「資格・免許等について」を参照】

猫脚

・「部下の距離履過」とは、顕真距衝所の離離型距停をいい、「四種でない」とは、それらの距縁を開下が 権力できなかったことを指します。 存む、業務の部を打撃していきません。上旬とつ ては、業務が出るのできません。上旬とり では、業務が出るを用したけできません。上旬とり では、業務が出るを用したがません。

・野下(孫長)の業務目標の設定に関して指導したが、その業務目標が協議目標と大きくかい難しており、2分別時面(忠長)との協議の中不適の存日職として下係下を決められることが複数回める。(被評価者が緊急の適合)

別画を

★「複数回ある」・「度々ある」については、 参照

(川崎市)

	L	克前			14.85	١	Ī	
	L	18fix		12	1188	SENTENTES	3866	
計画項目	_	内容・程度	深	(1)	(2)	Ξ	(S	水水
	띪	3下の業績評価・能力評価を適切に行う能力の内容と程度	7004	       	智度			
	⊖	・部下の業績や能力について、客額的 事業を基に公平な観点から適正な評価 を行っている。 (下記のいずれにも該当しない場合)	1	~	1	10	1	・②、③に該当しない場合
<b>人</b> 聯點	0	・部下の業績や能力が高い又は西い頃 にもかがわらす遂にな罪而を行っていないと判断できる等果が強数回ある。	1	Ŋ	1	00	1	<ul> <li>・ 評価が階級的事業に基づかずに行われている場合に</li> <li>は、適正な評価や行っていないたいえます。</li> <li>・ 1 次評価・2 次評価の別はなく、行った評価すべて</li> <li>を必要してます。</li> <li>「2000年」</li> <li>「2000年」</li> <li>「2000年」</li> <li>「2000年」</li> <li>「2000年」</li> <li>「2000年」</li> </ul>
•		・部下の業績や能力が高い又は低い等にもかかわらず適正な評価を行っていないと判断できる事実が食々ある。						等価をしてしまい、T3をつけていることが複数回を る。 ・ 能力評価で減点すべき等級(例えば、「指導・照 ・ 語)において発展が配下の業務が担的総正に行ってい
	0		1	0	1	4	1	ないなど、など次付き自己 (現在) かどう くいらん アンス
	郶	3下の服務規律に関して適切な管理監督を行う能力の内容と程度	行う前	1000	が密と	超速		
20世紀	⊖	・部下の公正な職 規律の確保に向 督、指導を行って (下記に該当しね	1	N	1	ო	1	空に数当しない場合
7	<u> </u>	・部トの公正な開務執行と厳正な服務 規律の確保に向けて、必要な管理監督、指導を行っていない事実がある。						田は、次の表のとおりです。   係長   線長   音
				-				関数
器統御車								(1) (1) (1) (1) (1) (1) (1) (1) (1) (1)
Ĥ	0		1	0	1	0	1	・部下の入数の多少には関係なく、1人の部下に「服 数措集」に滅点となる事実などがおれば、②に数当 します、人人事実制監修の不参なと「上回の管理院 鑑・指導の及れない場合」を終く)
								⇒「上司の管理監督、指導の及ばない場合」に終当するような事例がある際は、あらかしめ高の人事担当課長などに相談することも必要です。
								→集務に「上町の管理監督、指導の及ばない場合」に 該当するものとして評価する場合は、個影館にその 異体的な事由を書面(由己申告書への記載など)に より確認し、人等担当課長の確認を扱けてくださ し。

利害関係や立場の異なる相手に対し訟得や働きかけを行い、自らの意図・目的を相手に理解させ納得させ受け入れさせる、又は 協力・支援を得られるよう問整する能力の内容と程度

1

4

・説明不足又は不賴切・不適切な応対 により、苦情・トラブルを招いている 事実が食々ある。

②、③に該当しない場合

9

10

9

10

・説明や調整を十分行い、事業や施策 のスケシュールの遅れ又は苦情・トラ ブルを招くことがない。 (下記のいずれにも該当しない場合)

(②の例) ・市民師対において、ふっきらぼうな対応をし、結果 として市民からの苦情を招いている事実が複数回ある。

1

1

00

・説明不足又は不親切・不適切な応が により、苦情・トラブルを招いている 事実が複数回ある。

説明・値対

对人能力

猫脚

管理職(1)(2)

(4) (2) (2)

内容・程度

評価項目

《能力評価の評価指標》

②、③に該当しない場合

1

1

10

和手の理解を得られる効果的な説明、適切な ・十分な説明又は親切・適切な応対に より、苦情・トラブルを招くことがな し、 (下記のいずれにも数当しない場合)

・市役所内部の連絡を密にするべき部署に対し、説明 不足であったため、情報の混乱を招き、事務の停滞を 来すことが複数回ある。

· 小、 G T 受出 C G C B B B B B B B B B B B B B B B B B	- 評価が関盟の場所に関づかずに行われている場合に は、適比な評価を行っていないたいなおす。 - 1 X実計のインがではの回ばなく、行った評価すべて を込象とします。 [2008] - 業業評価で議攻威が低いにもかからず、201日:	<ul> <li>(4) (1) (1) (1) (1) (1) (1) (1) (1) (1) (1</li></ul>	②に該当しない場合	## 1   19   19   19   19   19   19   19
ı	1	1	1	ı
0	00	4	度 の	0
1	1	T.	· A88 C	1
7	Ŋ	N	2	0
ı	1	1	in i	1
・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・		・部下の業務や販力所集い又は低い等 にもかがわらず第正な課節を行ってい ないと判断できる事実が徴々ある。	・ 日本の総務機構での関大を関する。 1 日本ののでは、 ・ 単れの公正な機能を指する。 1 日本ののでは、 ・ 単れの公正な機能が一般では、 ・ 一般の一般では、必要な管理器 ・ 一部を行っている。 2 - 3 (下記に該当しない場合)	・部下の2011名職務執行と版工な服務 数準の確保に向けて、必要な管证監 整、指導な行っていない事実がある。
⊖	(i)		<b>ਜ਼</b>	DK NO You BHI
	<b>人</b> 冊 點 億	2		B 紫 ⑩ 閏
			€ H-1, 4000	

・事業を照するに当たり、利害関係者等へ自ら責任 ・事業を照するに当たり、利害関係者等へ自ら責任 もとして行った説明がオー分であったため納得が得ら れず、事業に選れが生かでも 第一点の場合、貼明不足の事業が起刻のラマーノの事業が関係した。 業が選れてた、機器の事業において限明を定め で響か生したことは、どちらも「複数回」として②

00

00

00

00

・説明不足や調整が不十分であることにより、事業や筋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。

扩衝

4

4

4

4

・説明不足や調整が不十分であることにより、事業や筋漿のスケジュールの 遅れ又は苦情・トラブルを招いている 事実が度々ある。

(川崎市)

★上目としては、左記の行動を割下が起こしたら、2度 とそうした行動を配っていたの大力重撃 です。それでも、部下がそうした行動を起こした場合 には、その部下が「服務場集」で落成となるのはもち ろん、その当下が「服務場集」で落成となるのはもち ころん、その上旬も指導不足して「服務警蹕」の項目 で議成してなります。

0

0

0

0

0

・購適のモラルを低下させる次のような行動が収めるのだ。
 かを兼時間などの影響が開催を与いている業時間にはないます。
 イ 執券等階中に無断で業務する。
 イ 執券等階中に無断で業務する。
 ウ 金銭等のトラブルがある。

はライン職相当、 はスタッフ職相当

○摘要係長(1)、管理職(1)は 係長(2)、管理職(2)は に対応。

・職場のモラルを低下させるような行動の有無が評価 指標です。 ・ 左に列記した行動は代表例であり、服務規律を確保する上で問題となる行動はすべて対象になります。 ラ不参・欠勤や懲刑処分等に該当するような行動も 「職場のモラルを低下させるような行動」であれば処 分の有無にかかわらず対象になります。

9

9

9

9

9

服務規律

③に該当しない場合

9

10

9

10

10

・市民の疑惑を招くことのない公正な 職務執行と厳正な服務規律の確保に努 、職場のモラルを低下させるような 行動がない。 (下記のいずれにも該当しない場合)

姿勢・態度

・他人に判断を要ねるとは、当数職員が判断するべき 海に関して、 由人に判断を但ぐことをいいます。 判断を行う際に適等行われる相談については、問題がないものとします。

00

1

00

・困難な状況等に直面すると他人に判断を委ねたり責任を回避したりして、 期待とおりの職責を果たしていない事実が複数回ある。

役割意識 (部下のない係長・管理職)

○確実にやり遂げようとしているか。「・②、③に該当しない場合

9

1

9

ī

組織における自己の役割を認識し、与えられ ・ 困難な状況等に画面しても他人に判 所を発れたり質柱を回避したりせず、 期待とおりの職責を集だしている。 (下記のいずれにも該当しない場合)

猫脚

管理職

祭員

内容・程度

評価項目

《能力評価の評価指標》

(2の例) ・A課付きの部下なし主菌が単独で行うべき事業において、主菌として行うへき指数の判断に続いる課題の判断に続いる課題に判断を関係にある。当時を表現を引きませる。

4

4

・困難な状況等に直面すると他人に判断を要ねたり責任を回避したのして、 期待とおりの職責を果たしていない事実が度々ある。

	<b>藤</b> 如			正数	L.		
四里里面		!	Ĺ	家原	6	急理職	極極
]	内容・程度	楽	(1)	(2)	(1)	(2)	7-5 Del.
靈	組織の構成員として前向きの行動及び公務員としての基本的意識	員として	の基ね	の影響	GROST .		
	組織の一員として目標達成のために、自分の担当業務の範囲を超え、か、又は自らのノウハウを積極的に伝達・提供しているか。	自分の指達・提供	温業に	第の題(18か)	当を超さ	えて上	て上司や同僚、関係部門の職員等と自発的に協力している
	- <u>ロら進んで、又は要請や依頼があれ に協力し、全体の最終までサーム ワークに対象を来すこかない。 (下記のいずれにも該当しない議合)</u>	10 10	1	1	ı	Î	・2、30に該当しない場合
チームワーク	・製膳・依赖に対しても非協力的な場合が見受けられ、全体の業務を行う ・ 立り見せられ、全体の業務を行う ・ 対しののでしている事業 ・ 立機数回ある。	場や無	1	1	1	1	・特別な事情がない限り、協力要請や依頼を断ること は、業別ではないないが適等なので、断った事実の 観覧、判断に共す。 (2の例) ・窓口に組みよう依頼されて、米客が多く人手が足りない場面 で窓口に出るよう枚輪を対して、当番ではないたとを 理由に協力しない事実が機数回ある。
	<ul> <li>・ 要請・依頼に対しても非協力的な適のでは、金本の業務を行う サームワーフに対応を来している事業 が徴々ある。</li> <li>(5)</li> </ul>	場や実	1	1	1	1	
11	組織における自己の役割を認識し、与	スのれた業務に			ついて誠実か	()	実にやり遂げようとしているか。
	通過的の高的な方式を の位置を の位置を で ので が ので が が が が が が が が が が が が が	突 直乗し 突 しにて ら	1		I	'	・ 架発的伝統等かトラルがは上に指向に、必可能後 すべかり遂げる場合にの分ので評価します。 ただし、③に後当する事実がある場合が3に評価し す。の (1979) 「当年の前日本人では入る交換的な業務」とは了 が3の数に等により通常の調田を大きく超える実施の を次の変に等により通常の調田を大きく超える業務 単になったが、それを開後まで滞りなくやり激げるような (8) 活を等の表になどにより (8) 活を等の表になどにより (8) 活を表します。 (4) 活を表します。 くもの幾げた。
役割意識(係員							・「大きなトラブル」とは? 実成が国金の場合でしなくなったような場合 実成が国金は、不在このが、次尾である職員が 一般のは、条を上のした。 「例2)等業権性も一般の整理等により急きよ事業 方針が大幅に発展することも、適切に対称し、服後ま で等業を確実に執行した。
()	0	をひ な ので な	1	1	1	1	・①、③に該当しない場合 ★係員の役割懲婦は、この3点が福準点です。
	- 他人に業務を押し付けたり責任 遊したのして、自己の役割を実行 いない事実がある。 ()	M2 A2 -	1	1	1	1	(3のが別)・窓口船であった開員が、来客が多いにもかかわら・窓口場であっていない。 ・窓口に就いていない。 ・窓口はなって からない ・窓口を かった から できがった かんの場合が まめに処理をしている。 ず、他の職員が結果的に処理をしている。
							<ul><li>★なお、①に該当するプラスの事実があったとしても、③に該当する事実がある場合には、③で評価しま</li></ul>

### 「人事評価制度ガイドブック(一般の事務・技術職員用)川崎市より抜粋

氏名(旧姓使用青江、旧姓を使用)		1次評価 1次評価 2次評価 達成状況/実施状況 達成度 13以外はめず記入 達成度 停価) 実施状況が K-Rの場合必ず記入 点数						評価時面談日
職員コード・氏名		#欄 #0%エ・ ユーなどで ます)						中間フォロー面談日
人事評価シート(管理職用)	<b>於</b> 變	Missing						目標設定面談日
中成 年度 ※	-	手段(どのような方法で・どのような役割を)						2 4 株 場 (全) (1 株 1 株 1 株 1 株 1 株 1 株 1 株 1 株 1 株 1
温本		水準(どまで)						価期間 1   -   -   -   1   -   1   1   1   1
<b>業績評価〕</b>	組織回業	標題(mを) 期日 (いつまで) 事務事業コード	機 期 事務事業1-下	機 2 2 期日 期日 事務等業3-ド	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	機	2次 評価の理由 1次解価と異なる評 値をした場合は必ず記 入	許価期間 1   1   1   1   1   1   1   1   1   1

### 《業務目標の設定》

被評価者は、組織目標、業務分担、川崎再生ACTIONシステムにおける事務事業総 点検の「今年度の取組」、評価者から指示された事項等を考慮して1年間の業務目標を設定 します。

目標管理では、組織全体が「目標の連鎖の体系」になっていることが求められます。 職員一人ひとりが組織目標の一部を担っていますので、業務目標の設定に当たって は、上司の業務目標との連鎖(リンク)に加えて、職員相互の業務目標についても連 携を図ることが必要です。

また、これらの業務目標を共有化することにより、目標達成に向けて組織内の協力・支援体制を築いていくことが求められます。

### 1 係長以上の業務目標の設定の仕方

(1)業務目標の数

3~4とします。

業務目標を自分の担当業務・職責をすべてカバーするように設定しようとすると、 3~4以上設定する必要が出てきますが、あまり多くなると重要な目標までも中途半端になりがちです。業務目標として設定するものは、組織目標を踏まえた目標を選び出し、その中から優先順位の高い目標を3~4設定するものとします。

### (2) ウエイト

業務目標相互間の業務量、重要性等を比較考慮して、合計が100%になるよう業務目標ごとのウエイトを設定します。各業務目標のウエイトは45%を上限として5%きざみで設定します。

### 2 係員の業務目標の設定の仕方

(1)業務目標の数

係員の場合も、係長以上と同様に業務目標の数は、3~4とします。

ただし、係員の場合、「上司の指示や定められた手続に従い、担当者として業務を 迅速かつ正確に処理することが求められる」ことなどを考慮し、<u>割り振られた業務全体をなるべく業務目標として設定するよう、</u>業務単位で目標を設定します。(業務分担によっては、いくつかの業務をまとめて目標を設定します。)

### (2) ウエイトの特例(係員)

係員の場合も、係長以上と同様に、1つの業務目標のウエイトは45%を上限とします。

ただし、「経常業務の適正処理」を担当し、その担当業務を業務目標に設定する場合で、業務量等を考慮するとウエイトの上限(45%)を超えて設定せざるを得ないときは、70%を上限として設定できるものとします。

(3)「経常業務の適正処理」と「改善目標」に関する業務目標の設定について

【経常業務】日常定型的に一定の業務を処理すること

【適正処理】従来どおりのやり方で、確実に業務を処理すること

【改善目標】従来のやり方を変えて業務効率等を向上させる目標

経常業務の適正処理とその業務に関する改善目標は、抱き合わせで1つの目標として設定します。

ただし、改善目標部分の難易度が「B」以上の場合は、大幅な改善といえますので、 適正処理と抱き合わせとしないで、単独の目標(ウエイトの上限45%)として設定 します。

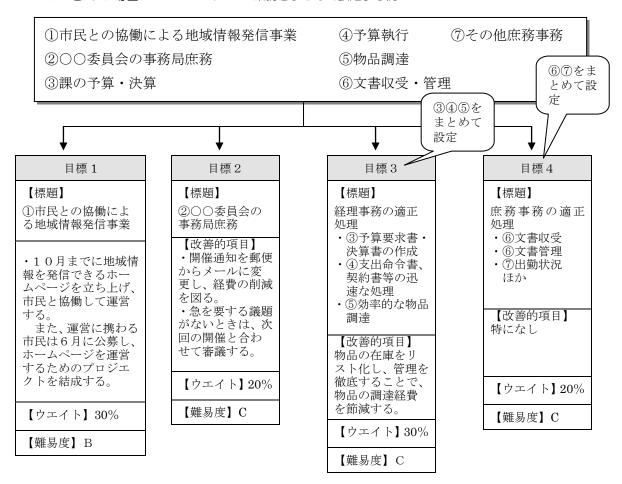
なお、ウエイトについては必ず評価者と被評価者が話し合い、業務量や重要性を勘 案しつつ共通の認識を図ることが大切です。

### 《係員の目標設定パターンとウェイトの目安》

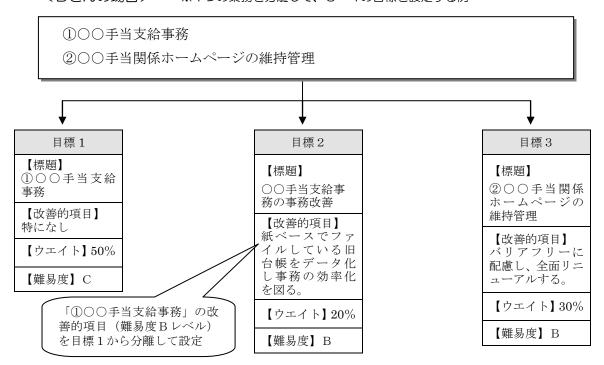
 で			
目標設定のパターン		難易度 は易度マトリック と」当てはめて設	ウエイト
経常業務の適正処理のみの目標		ぎマトリックス表」 はめて難易度を設定	70%上限 ※難易度が C以下の場合
経常業務の適正処理と改善目標に関	する業務	5目標について	
① 経常業務に関する改善目標の難易度が「C」に該当する場合は、経常業務の適正処理の目標と抱き合わせで1つの目標として設定		[C]	70%上限
② 経常業務に関する改善 善目標の難易度が「B」 以上に該当する場合 は、経常業務の適正処	適正処理の目標	「難易度マトリッ クス表」に当ては めて難易度を設定	70%上限 ※難易度が C以下の場合
理と改善目標をそれぞれ単独の目標として設定	改善目標	「A」又は「B」	4 5 %上限

### 目標設定の仕方(例)(係員のみ)

<Aさんの場合> ※いくつかの業務をまとめて設定する例



### <Bさんの場合> ※1つの業務を分離して、3~4の目標を設定する例



### 《難易度》

難易度の設定に当たっては、次の「難易度マトリックス表」に照らし合わせ、総合的に判断して「A」「B」「C」「D」に分類します。

その際、被評価者はなぜその難易度(「A」「B」の場合のみ)に分類したのかを評価者と共通の認識を図るために、その理由を評価シートに記入するものとします。

### 難易度の設定基準

- ○難易度「A」となる目標
  - 「視点」の困難度の区分が「A」に該当し、かつ貢献度、優先度の区分が「A」又は「B」に該当する場合に比重を勘案して判断する。
- ○難易度「D」となる目標 「視点」の困難度、貢献度、優先度の項目のどの区分にも該当しない場合は難易度 「D」とする。
- ○難易度「B」「C」となる目標 該当する区分の比重で総合的に勘案して判断する。

### 【難易度マトリックス表】

TXT 70	反マーフッ	/ <b>/ / / / / / / / / / / / / / / / / / </b>		
区分 視点	分類	A	В	С
困難度	○制度創設 等	<ul><li>○新しい制度の創設や未知の課題に関する目標</li><li>○大幅な制度の見直しに関する目標</li></ul>	○制度の見直しに関する 目標	
	○懸案事項	○長年解決に向けて取り組 んできた課題を解決する目 標		
	○調整	○調整が必要な庁外の関係 機関が多く、調整に極めて 多くの時間や労力が必要な 目標	○調整が必要な庁内外の 関係機関が比較的多く、 調整に多くの時間や労力 が必要な目標	○調整が必要な庁内外 の関係機関があり、調 整の時間や労力がある 程度必要な目標
	○創意工夫	○目標達成に向けて高度の 創意工夫や極めて多くの努 力が必要とされる目標 ※1	○目標達成に向けて新た な創意工夫や多くの努力 が必要とされる目標 ※1	○目標達成に向けて創 意工夫や努力がある程 度必要とされる目標 ※1
貢献度	○市民サー ビス	○大きな市民サービスの改善が見込まれる目標 ※2	<ul><li>○市民サービスの改善が</li><li>見込まれる目標 ※2</li></ul>	○着実な市民サービス を提供する目標 ※3
	○財政効果	○極めて大きな経費節減・ 事務改善が見込まれる目標 ○収入の確保に極めて大き く貢献することが見込まれ る目標	○大きな経費節減·事務 改善が見込まれる目標 ○収入の確保に大きく貢献することが見込まれる 目標	○ある程度の経費節 減・事務改善が見込ま れる目標 ○着実な収入の確保が 見込まれる目標
	○行政課題	○新総合計画、新行財政改 革プラン、施政方針に関連 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
優先度	○時間的制 約 ※4	<ul><li>○組織目標の達成に対する</li><li>時間的制約が極めて強く緊</li><li>急性を要する目標</li></ul>	<ul><li>○組織目標の達成に対する時間的制約が強い目標</li></ul>	

### 《達成度》

1次評価者及び2次評価者は、設定された目標がどの程度達成されたかに基づいて評価します。

ただし、外部環境の急激な変化等、予想以上の困難(良好)な状況により、目標を「達成した」又は「下回った」場合は、達成度を1ランク上位(下位)に決定することができます。(評価点については、次頁の《業績評価の点数化》を参照)

### 1 達成度判定の手順

次の手順1から手順3により、業務を実施した状況を踏まえて、目標ごとに達成度を決定します。

### 手順1 「達成状況」の判断

目標が達成されたかどうかについて、客観的事実に基づいて判断します。

ここでは<u>手順2</u>の「実施状況」を考慮せず、目標そのものがどの程度達成されたかの判定をします。

区分	程度	内 容
T 1	目標を 大きく上回って 達成した	・目標に明記した期日よりも相当早く達成し、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も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
Т2	目標を 上回って達成し た	・目標に明記した期日よりも早めに達成し、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、明記した内容よりも高い水準であった ・目標に明記した数値を上回った
Т3	目標をほぼ達成した	・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	・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
Т5	目標を大きく下回った	・目標に明記した期日よりも遅れ、明記した内容に満たない水準であった ・目標に明記した数値を大きく下回った

◆全く着手しなかった目標の達成状況の区分は「N」とします。

### 《業績評価の点数化》

業績評価の点数は、業務目標ごとにその難易度と達成度を次のマトリックス表に当ては め、さらにウエイトをかけて評価点を算出します。

達成度難易度	T 1	Т2	Т3	Т4	Т5	N
А	100	90	80	50	20	Ο
В	90	80	65	40	15	Ο
С	80	65	50	30	10	О
D	70	55	40	20	5	О

### 評価点の算出方法

難易度	В
ウエイト	4 5 %
達成度	Т 3

◆ マトリックス表の「難易度B」と「達成度T3」の 交わるところの点数「65」にウエイト45%を乗じ て算出します。

$$6.5 \times 0.45 = 2.9.25$$

なお、小数点以下の点数は、四捨五入などの処理は せず、そのまま評価シートに記入してください。

### ≪チャレンジ目標の点数化≫

チャレンジ目標については、P34~37を参照してください。

	達成・効果	達成		<b>口</b> (未達成)
水準		a (大きい)	<b>b</b> (標準)	() () () ()
	a (高い)	の流	2点	O点
	b (標準)	2点	1点	<u>О</u> ж

### 定型的な部門における目標設定の例(何を、いつまでに、どのように)

※地方公共団体における実例を整理

### 【市民課】

- ・印鑑登録業務の統一的な事務処理を図るため、○月末までに過去に判断に窮した事例 や近隣団体の実例等の収集を行い、それらを基にした事務処理マニュアルを作成する。
- ・○月末までにわかりやすくて見やすい住民向けガイド資料を作成し、説明時間の短縮 化を図ることにより、受付・交付事務を概ね○件/日処理できるよう迅速化を進める。
- ・受付体制・機器整備に関する提案書について、関係職員との打ち合わせを○月末まで に行い、問題点や手続きにおけるお客様の動き等を検証し、○月までに案を仕上げる。

### 【社会福祉課】

- ・ケースの状況に応じた生活保護世帯の訪問を月○件実施して、健康状態・収入状況等 を○月末までに確認し、生活保護世帯の自立助長のための指導を行う。
- ・要保護児童等ケース進行台帳の作成に当たり、○月末までに対象児童の範囲や入力方法、セキュリティ対策をまとめる。
- ・扶助認定事務及び扶助適正事務の効率化を図るため、〇月までに事務処理体制の見直 しを行うともに、地域の民生委員との連携を強化するため、〇月、△月、×月に〇回 程度、連絡会議を開催する。
- ・障害児の補装具費支給決定事務など判定が困難なケースについて、○月末までに他市 の事例調査を行い、個別記録を整理し、事務作業を1件につき○日程度に短縮する。

### 【介護保険課】

- ・県の適正化計画に基づき、○月までに新たな給付適正化システム関連業務の運用を徹底するとともに、○月末までにマニュアル・チェックリストを作成し、職員の業務レベルの水準確保を図る。
- ・高齢者健康教室の事業内容及び助成制度を○月の広報誌により広く周知し、○○課と 連携した○○の募集を実施することにより。参加者の前年比○%増を図る。
- ・介護保険事業計画に基づく地域密着型サービス事業の適切な実施を図るため、事業者 の意向等関連情報の収集を行い、〇月までに事業者の公募・選定事務を円滑に進め、 事務処理の進捗管理を定期的に課長に報告する。

### 【納税課】

・市県民税(特別徴収)について、○月末までに、事務所への電話・文書催告を行い、 滞納事業所数を○○件減らす。

- ・平成〇年度から新たに未滞納になった者に対し、年度末までに最低〇日程度、電話・ 文書催告等を行い、新規滞納者の前年度比〇%削減を目指す。
- ・現在、約○%である市税の口座による還付について、各支所○○課と集落単位の市税 の説明会を合同で行うことにより PR し、年度末までに△%以上向上させる。

### 【建築指導課】

- ・建築確認審査の処理期間短縮について、年度末までに、審査体制の見直しを行うことにより、消防同意案件を除き概ね〇日以内の処理を行う。
- ・中高層建築物等の建築に関する建築紛争の予防を行うため、○月までに条例の内容を わかりやすく説明したパンフレットを作成し、住民周知や説明の手続きに関する講習 会を隔月に開催するとともに個別相談に応じる。
- ・○○地区の都市計画区域の設定を円滑に推進するため、○月までに住民説明会を開催 して住民の合意形成を図るとともに、○月までに市都市計画審議会への報告資料を作 成し、△月予定の審議会にかける。

### 【住宅課】

- ・市営住宅工事の品質向上を図るため、○月までに工程会議による定期的な打ち合わせを行うともに、週○日は現場での安全管理、工程管理、品質管理についてのチェックを行い、工事成績を全てBランク以上とする。
- ・市営住宅工事の現場監理の徹底を図るため、やり直しや手直しが生じないよう、毎週 必ず工程会議等で請負業者及び監理者への伝達を行うことにより、現場での各段階確 認時における指摘事項を○項目以内にする。
- ・市営住宅の家賃徴収の徹底を図るため、前年度の徴収率維持を目指し、○月までに滞納者に対する督促状の発出や訪問徴収を行うとともに、○、△、×の長期滞納案件について法的措置の執行を行う。

### 【環境衛生課】

- ・各地域のごみ置場設置条件の不均衡を把握するため、○月までにごみ収集所台帳のデータベースを完成させ、設置条件の見直しの是非について、部内で成案を得る。
- ・不燃ごみの定期収集について収集ルールの統一及び明確化を図るため、○月までに市での電話応対案件等を参考に整理した回収ルール案を作成し、全収集業者への説明を行うとともに、意見を聴取し、成案を作成して遵守の徹底を図る。
- ・○月までにごみ減量ポスターを作成し各自治会へ配布するとともに、○~○月の間に 重点地区の設定及び説明会を実施し、減量に対する啓発運動の積極的推進を行い、組 織目標であるごみ排出量の対前年比△%減の達成を図る。

### 【下水道課】

- ・公共工事のコスト縮減を進めるため、○月末までに近接工事の一括発注や工事積算時 における使用材料及び新工法の検討結果の整理を行い、予算額を○%縮減する。
- ・下水道水洗化率の向上を図るため、○月末までに旧町村部の下水道未接続世帯情報の 統合を行って現状を把握し、HPでの広報記事を作成・掲載するともに、半期毎に未接 続世帯に対し接続促進に関する文書・パンフレットの発出し、接続率の対前年比2% 上昇させる。
- ・浄化槽補助金に係る事務処理の迅速化を推進するため、○月末までに受付台帳のデータベースを行い関係情報の集約を行い、申請書から決定通知文発出までの事務処理を 原則○週間以内に行う。

### 評価結果のフィードバック(開示内容・方法等)の例

### ※地方公共団体における実例を整理

	開示内容	開示方法等	【参考】(H19の状況)
			評価結果の給与への活用
団体A	評価シート(一次評価)	面談の際に評価シートを	昇給・勤勉手当ともに管理職
	を開示。(課所長級以上	開示。	以上に対して実施。
	は最終評価も開示)		
団体B	評価シート(一次評価・	評価シートを全職員に送	昇給・勤勉手当ともに管理職
	二次評価)を開示。	付(面談も実施)。	以上に対して実施。
団体C	総合評価結果及び各評価	希望者のみ二次評価者が	昇給・勤勉手当ともに全職員
	項目の評語を開示。	面談時に開示。	に対して実施。
	希望者には評価シートの		
	写しを交付。		
団体D	総合評価結果及び各評価	開示希望者及び開示を行	勤勉手当について全職員に
	項目の評語(二次評価)	う必要があると判断され	対して実施。
	を開示。	る職員に対し開示。	
団体E	総合評価結果のみ開示。	昇給・勤勉手当の成績区	昇給・勤勉手当ともに全職員
		分決定時に評語を通知。	に対して実施。
団体F	総合評価の結果、自己評	面談時に口頭で開示。	昇給・勤勉手当ともに管理職
	価との乖離が大きかった	管理職以上には総合評価	以上に対して実施。
	評価項目の評語を開示。	結果を通知。	
団体G	最終評価の各評価項目の	面談時に口頭で開示。適	昇給・勤勉手当ともに全職員
	評語を開示。	切な助言等を行うよう評	に対して実施。
		価者へ徹底。	

## **苦情対応について**

(地方公共団体における実例を整理)

	想定されている主な処理内容	主な処理体制	主な特徴
年     4       五       4       5       5       6       7       8       8       8       10       10       10       10       10       11       12       12       13       14       15       16       17       18       18       19       10       10       10       10       10       11       12       12       12       13       14       15       16       17       18       18       19       10       10       10       10       11       12       12       13       14       15       16       17       18       18       19       10       10       10       10       11       12       12       12	<ul> <li>① 人事評価制度全般に関する苦情</li> <li>(例:評価基準や開示される情報の範囲等)</li> <li>② 人事評価の制度の運用に関する苦情</li> <li>(例:面談での説明内容等)</li> <li>③ 評価結果に関する苦情</li> <li>(例:評価者の評語や評価理由)</li> <li>④その他人事評価に関する苦情</li> <li>(例:評価者に係る苦情等や苦情相談以外の内容に係る手続きの教示等)</li> </ul>	<ul><li>○人事担当課職員による対応</li><li>・人事担当課</li><li>・各部局人事事務主管課</li><li>○評価者の上位者による対応</li></ul>	<ul> <li>○ 苦情内容の仕分け的な役割を担う等苦情処理との機能分離により、簡易迅速な処理による評価結果確定前の問題解決が期待</li> <li>○ 苦情処理では評価結果の当・不当を判断し再評価に繋げるものではではない(ただし、申出人の意向を評価者に伝え改善を促すことは想定。)</li> <li>○ 購力的な手続き(口頭、電話、メール等)</li> </ul>
苦情処理	③ 評価結果に関する苦情 ⑤ 苦情相談により解決されなかった苦情	○ 人事担当部局や関係部局等で 構成される合議体による審査 (例:部長級で構成される苦情処理委員会など)	<ul><li>○ 評価結果の当・不当を審査し、任命権者はその内容を踏まえ当事者に対し必要な措置を講じる。</li><li>○ 書面による届出が前提(→形式審査による却下も。)、申出期間の制限。</li></ul>
人事委員会・公平委員会における苦情の処理	勤務条件に関する措置要求や不利益処分に対する 不服申立て以外の「職員の苦情を処理すること」(地 方公務員法第8条第1項第11号及び同法第2項 第3号)を行うため、前述の①~⑤の要素を処理することが制度上可能	○委員会での処理   委員や事務局長への事務の委任が 可能 (地方公務員法第8条第4項)	<ul> <li>○ 企業職員及び単純労務職員については適用除外(労使による苦情処理共同調整会議での処理(地方公営企業等の労使関係に関する法律第13条等))</li> <li>○ 評価結果に基づき決定された任用・給与に関するものについても、内容に応じて対応可能</li> </ul>

### 地方公共団体における苦情対応の例

※地方公共団体における実例を整理

		300 230 200 1	件にわける天例を登埋
	団体 A	団体 B	団体 C
苦情相談	人事課及び各部局人事担	基本的に人事課で対応。	各部局人事担当課で対応。
	当課に苦情相談員を設		
の体制	置。各部局での相談が原		
	則。	(本年) はなりまでは、100kg	世は知识になったのより
苦情相談	・人事評価制度や反映方法等に関する質問・意見	評価結果に係るものにつ   いては、一次評定者に連絡	苦情処理に係るものを除 き対応。
	・相談者・評価者に対す	した上で対応。	는 제 In o
の対象	る指導・助言等		
	人事担当課長等で構成す	   管理部長等で構成する苦	管理職は人事課で、監督署
苦情処理	る苦情処理委員会で対応	情処理検討委員会で対応。	以下の職員は局人事担当
		情况至限时女员五飞河心。	課で対応(合議体による審
の体制			査なし。)。
苦情処理	・評価結果に関する苦情	・評価結果に関する苦情	・業務目標の設定に関する
	等	(かつ基準を下回った者	苦情
の対象		に限る。)	・二次評価の結果に関する
			苦情
			・面談・評価結果通知等の
		明二の口みと 00 口以由に	手続に関する苦情
苦情処理	原則として7月末までに	開示の日から20日以内に	事実のあった日から15日
	申出書を提出(開示は5   ~6月)	申出書を提出   →職員課長等が受理し相	以内に申出書を提出 →人事課又は局人事担当
手 続 の	→委員会事務局(人事課)	談者への面談及び所属長	課(監督職以下)が受理し、
	が受理し、事実確認及び	等への事情聴取を実施	事実確認等を実施し、判断
概要	調書を作成	→苦情処理検討委員会で	→ 申出者へ申出日から <b>15</b>
	→苦情処理委員会で審査	審議	日以内に結果を通知
	し、審査結果を申出者及	→審議結果を踏まえ、副区	The state of the s
	び評価者に通知	長が対応を決定	
		→副区長が職員課長等を	
		通じて申出者へ結果を交	
		付(その際、経緯等につい	
		て説明あり。)	

### 活用分野に応じた職位別の評価方法のウェイト設定例(豊田市)

(単位:%)

分野	区分	経営職 (参事・副参事級)	管理職 (主幹·副主幹級)	監督職 (係長級)	一般職員
昇任	能力·態度	60	70	80	80
任	業績	40	30	20	20
昇給	能力·態度	60	70	80	(80)
給	業績	40	30	20	(20)
勤勉手当	能力·態度	40	50	60	(60)
手当	業績	60	50	40	(40)

<sup>※</sup>一般職員については、昇給や勤勉手当への反映は未実施。 ただし、係長級への昇任については、上記ウェイトによる人事評価結果を反映。

### 評価結果の任用への活用事例

### ○昇任選考、昇任試験において活用(大阪府枚方市)

職	位等	ウェイト(平成20年度の状況)
主任	昇任選考	評価結果30%、小論文70%
<u>係長</u>	昇任選考	評価結果30%、筆記40%、小論文30%
課長代理	昇任試験	一次:評価結果30%、小論文70%
		二次:評価結果30%、小論文30%、面接40%

(注) 評価結果は直近1年間の総合評価(能力評価)の結果

### ○昇任・昇格基準として評価結果を活用(神奈川県横須賀市)

職位	昇任・昇格基準(うち人事評価の取扱)
主任級	・能力評価の3年分の平均値が一定以上
	・特定項目の評価が上位区分(A)以上
主査級	・原則、能力評価の3年分の平均値が一定以上
	・特定項目の評価が上位区分(A)以上

### 成績降格の運用事例(岐阜県多治見市)

- ○成績下位者のうち、過去4か年の勤務評定(人事評価)の結果を参考に、特に勤務成績が優れないと認められる職員を「要指導職員」とし、本人及び所属長に通知。
- ○所属長(一次評定者)は要指導職員に対して、担当業務遂行上の留意点について示し指導育成する。

### 成績降格等の運用 要指導職員の指定 A 成績上位者 Cランク職員中過去4年の勤務評定を参考に B 成績中位者 し、職務級を勘案して、特に勤務成績が優 れない職員「要指導職員」として指定する。 C 成績下位者 区分 判定者 管理職員 市長·副市長 一般職員 副市長·部長 所属長 指導 要指導職員

### 【最短ケース】

○要指導職員として指定される職員に対して、次の勤務評定(人事評価)まで に勤務成績が改善されない場合は、降格する旨を文書で予告(当該指定に意 義がある場合は、市長へ申立を行う。)

なお、9月期の勤務評定(人事評価)は中間評価という位置付けのため、 この段階での勤務成績をもって要指導指定解除は行わない。

○降格予告を受けた職員が、1年後の勤務評定においても、さらに要指導職員 として指定された場合は、原則として分限処分として降格

### 成績降格 最短ケース(4級職員/4月昇給)

評定	時期等	判定	降格	
19年度	2月期評定	職員		
	3月末		降格予告	- U
20年度	9月期評定	職員	要指導指定解除は行わない	市長へ申立
	2月期評定	職員 4級		三役で協議
	4月1日	3級人降榜	降格	

### 評価結果の給与への反映事例(大阪府)

### (1) 評価結果の給与への反映の概要

- ○給与(昇給・勤勉手当)への反映にあたり、予算の範囲内で実施する 必要があることから、管理職・管理職以外の職員毎に5段階の給与反 映区分を設定。
- ○ただし、絶対評価の結果で、人事評価における最上位の評価及び第二上位の評価の全庁的な比率が、それぞれ給与における最上位区分及び第二上位区分の予算の範囲(枠)内に収まらない場合は、同一評語においても、より優秀な職員が相対的に高い処遇が受けられるよう、全庁的な比率をベースに二次評価者毎に調整を行う。

### (2) 相対化の作業スケジュール

時期	内容
3月上旬	二次評価結果の分布状況の確認(人事課)
3月中旬	評価結果の分布状況に応じ、必要な範囲内での相対化を各二次評価者に依頼(人事課)
3月下旬	二次評価者による相対化(上位区分該当者の選定)
5月中旬~	面談による評価結果及び昇給区分・成績率区分の開示
6月中旬	
6月	評価結果の勤勉手手当の成績率への反映
12 月	評価結果の勤勉手手当の成績率への反映
1月	評価結果の昇給への反映

- 1. 全庁の評価結果の分布状況に応じ、人事室から各二次評価者に対し、下記「上位区分該当者リスト」を送付し、選定依頼を行います。
- 2. 依頼を受けた二次評価者は、氏名下の「相対化作業事項」に応じて、二次評価を行った職員のうちから、上位区分該当者を選定し、相対化後の欄に「最上位」または「第二」と記入してください。
- 3. 最後に、各区分ごとの適用者と人数を再度確認し、補職及び氏名を記入した上で、押印し、 各部局主管課経由で人事室に提出してください。

### 上位区分該当者選定リスト

部 局 名	<b>◇◇◇部</b>
所 属 名	OO課
二次評価者 補職・氏名	

年 度	H20
被評価者総数	20名
総ページ数	1ページ

### 【相对化作奠事項】

- ① AA評価とした職員 1 名のうち、1 名を「最上位区分」に選出し、相対化後の欄に「最上位」と記入してください。
- ② A評価とした職員 4 名のうち、4 名を「第二上位区分」に選出し、相対化後の欄に「最上位」と記入してください。
- 昇給の相対化
- ③ <u>P評価とした職員 15 名のうち、着色している 9 名を除く 6 名から 6 を「第三区分」に選出し、「相対化後(昇給)」の欄に「第三」と記入してください。</u>
- 勤勧の相対化

**X**1

 $\times 2$ 

- ④ B評価とした職員 15 名のうち、1 名を動勉の第二上位区分に選出し、「相対化後(動勉)」の欄に「第二」と記入ください。
- ⑤ 各区分ごとの適用者と人数を再度確認し、補職・氏名を記入した上で部局主管課に提出してください。

※昇給の相対化にあたっては、今年度評価がB評価の者のうち、18年度及び19年度の相対化後が「良好(標準)」に該当した者から選出してください。 ※勤勉の相対化にあたっては、A評価の者の扱いは昇給と同じですが、B評価については、今年度の実績を勘案して、第二上位とする者を選出してください。(昇給の第三区分と同じにしたり、又は第三区分とは違うようにしなければならない、ということではなく、純粋に今年度の実績等を勘案して選出してください。)

							<b></b>	平成1	8年度	3	平成19年月	Œ	_	平成20年度	ŧ
	人 数	所属	グループ名	補職	職員番号	氏 名	年度末年 齢	絶対評価	相対化後	絶対評価	相対化後(昇給)	相対化後(勤勉)	絶対評価	相対化後(昇給)	相対化後 (勤勉)
	1	〇〇課	ΔΔG			0000		Α	最上位	Α	最上位	最上位	А	第二	第二
	2	〇〇課	ΔΔG			××××		Α	第二	Α	第二	第二	AA	最上位	最上位
	3	〇〇課	ΔΔG			0000		Α	最上位	Α	第二	第二	А	第二	第二
	4	〇〇課	□□G			0000		С	良好 (標準)	Α	第二	第二	А	第二	第二
	5	00課	OOG			××××		В	第二	В	第三	良好 (標準)	А	第二	第二
)	6	〇〇課	OOG			0000		В	良好 (標準)	В	第三	第二	В	*	第二
	7	〇〇課	ΔΔG			ΔΔΔΔ		В	良好 (標準)	В	第三	良好 (標準)	В	*	
	8	00課	ΔΔG			××××		С	良好 (標準)	В	第三	良好 (標準)	В	*	
	9	〇〇課	ΔΔG			0000		Α	最上位	В	良好 (標準)	良好 (標準)	В	*	
	10	〇〇課	ΔΔG			0000		D	やや良好でない	В	良好 (標準)	良好 (標準)	В	*	
	11	00課	□□G			0000		В	第二	В	良好 (標準)	良好 (標準)	В	*	
	12	〇〇課	□□G			××××		В	第二	В	良好 (標準)	良好 (標準)	В	*	
	13	〇〇課	□□G			ΔΔΔΔ		Α	第二	В	良好 (標準)	良好 (標準)	В	*	
	14	〇〇課	□□G			0000		С	良好 (標準)	В	良好 (標準)	良好 (標準)	В	第三	
	15	〇〇課	□□G					С	良好 (標準)	В	良好 (標準)	良好 (標準)	В	第三	
	16	〇〇課	□□G			0000		С	良好 (標準)	В	良好 (標準)	良好 (標準)	В	第三	
	17	00課	OOG			××××		В	良好 (標準)	В	良好 (標準)	良好 (標準)	В	第三	
	18	OO課	OOG			۵۵۵۵		В	良好 (標準)	В	良好 (標準)	良好 (標準)	В	第三	
	19	〇〇課	OOG			0000		В	良好 (標準)	В	良好 (標準)	良好 (標準)	В	第三	
	20	00課	OOG			0000		С	良好 (標準)	D	良好でない	良好でない	В	*	

上記イメージでは、相対化の結果、

※1 △△Gの××さんは、絶対評価は「AA評価」で、給与反映区分は「最上位区分」となります。

※2 OOGのOOさんは、19年度の相対化で「第 三区分」が適用されているため、20年度は「第 三区分」は適用されません。 
 最上位区分
 合計
 1
 名

 第二上位区分(昇給)
 合計
 4
 名

第二上位区分(勤勉) 合計 5 名 以内

補職・氏名 課長 〇〇 〇〇

室 か 5 I Ø I 指! 示し 内। 容 基 ŧ 位 区 分 を 選 定」

т

Т

Т

(FI)

# 人材育成のための人事評価のポイント

研究会においてポイントを整理 ۱Ó Y 10 面談を通じた被評価者と評価者とのコミュニケーションの中で、評価結果や個々の能力、求められているものなどについて共通の認識を持ち、職員それぞれの人材育成に繋がるよう、評価者から助言を実施する。 じた人材 (部-により主体的な能力開発 自身のキャリアプランをわかりやすく中長期的に意識させ を行うことにより、自らの優れた点や不足し させ、反省や気づきを次期の業務遂行に反映 幍 トータルの ŵ 職員のやる 組織の中で求められる役割を明確にし、組織の一員としての主体的な取り組みと能力開発の伸長を図・ 目標の達成度を評価す 目を設けることにより、的確な指示や助言を通り スケジュール等に明確に位置づけることによる دُ 評価に対する透明性を確保! 職員に対し、住民サービス向上のために今求められる人物像を示し、方向付ける。 人材育成基本方針との連携(各段階で求められる職員像や研修プランの明示など) 促す。  $\dot{\mathbb{Z}}$ 職員の能力レベルや経験に配慮した難易度の目標を設定し、動機付けの増進を| 職員の能力、 ŕ 160 職員が「ふり返り」 について現状分析を 評価基準に則し 職員のやる気を高め るとともに、 老人. 管理職・監督職の能力評価に人材育成に関する項 育成が行われるようにする。 職員に対し、各職位に必要とされる能力基準や、 あるべき職員行動を明示す る人事制度、 他者との相対比較を介在させるのではなく、 |示を通じ、|| |に必要な点| 業務遂行に対する職員のやる気を高める。 7, 標の達成感や能力向上の実感によ え方や関連す 申告の実施や評価結果の開; 能力、目標を達成するため| る港に 求められる人材像、 動機付けに繋げる。 に関する 人材育成! 人材育成 口るる 自いせ i 示し IIII と職 に関のアピールポイントの聞き取り 1日分析結果の聞き取り 1日分析結果の聞き取り 1日一結果について自己申告等を踏まえた説明 1日日告と最終結果の差異等、ふり返り材料の伝達 18日 付をと、職員の考えについての意見交換 1日結果を踏まえ、個々の職員の特性に応じた助言 10名気・動機付けの向上、能力開発(研修)を促す助言 している点や目標未達成の場合 田 等をデ 語・評点)に加え、 り返り材料を伝達 **ルトソツー** られる人材像・あるべき職員行動の提示 育成基本方針と連動した評価項目の設定 実施方法等の十分な周知 〇各職員の能力に応じた適切な目標の設定 目標と連鎖した目標 員の自主的なチャレンジ目標の設定 <u>п</u> 6 ... 評議 - による評価項目の 乾に関する評価項目 皆に応じた評価項目 F価結果の開示 7善すべき点等、 取組 行動規範 叫 ĸ 欲告 -る人材像、 [目の設定 基準、 コンピテンツーに 部下の人材育成に 職位、育成段階に 自身の現状、意 原因等の自己申 評改 〇絶対評価を基本 り点 )面接により (の優れた点 m 待すが 毎項B 価項目 の米多の人を記 名 後 後 職 職自評自求評や員己佃己め佃る 証の 胡雄 O た . 6 価基準の公表 実施) 7 ⑪ · 一 ドバック 特の開示) 何のありた À 一一談 미 能力評価 業績評価 価 価プロセス レ (結 깸 計 評価結果の活用 鮎

評価結果の活用 - 格与上の処遇への活用による組織全体の士気高揚、人材育成・公務能率の向上		研修制度、計画的な人事異動、指導プログラム等との連動によるトータルの人事管理による人材育成
<b>テ上の処遇への活用による組織全体の士気高揚、</b>	価結果の活	用への活用による中長期の人材育成・公務能率の向
		<b>チ上の処遇への活用による組織全体の士気高揚、</b>

# 神奈川県(総職員数75,945名)

		評価システムの現状(教職員、警察官を除く)		
人事評価	平成	或13年4月から実施(能力、意欲、実績について評価)		
開始時期	(記	式行は12年4月から実施)		
能力評価	0	管理職手当 I 種受給者(部局長級)等を除く全職員に年 1 回実施		
		基準日:10月1日 評価期間:基準日前1年間		
業績評価	0	管理職手当 I 種受給者等を除く全職員に年 1 回実施		
		基準日:10月1日 評価期間:基準日前1年間		
目標管理	*	部局長については、部局長マニュフェストを作成し、人事評価システムとは別に、目標		
		管理を実施している。		
対象職員	能	カ 評 価 管理職手当 I 種受給者等を除く全職員に実施		
	業権	管理職手当 I 種受給者等を除く全職員に実施(部局長のみ目標管理)		
評価者研修	0	新任評価者研修 制度、評価方法及び事例演習を内容として実施		
	0	新任観察指導者研修 制度、評価方法、事例演習及び面接技法を内容として実施		
	0	評価者研修(部局主催、毎年) 評価のブレをなくすため、事例演習を中心に実施		
評価基準の	0	庁内イントラネットにおいて、各職層の「期待し求められる水準(行動例)」等を公開		
公表	0	リーフレットを作成し、人事評価の仕組み、活用方法を被評価者に普及		
面談の実施	0	・観察指導者は、能力開発期の職員及び現業系の職員の場合にあっては全員、能力開発		
		期の職員は原則として、管理能力育成期の職員は求めがあった場合に面接を実施して		
		いる。		
		・評価結果の開示(全員対象)時にも、人材育成の観点から助言指導を実施している。		
		・期首の面接において、具体的業務目標等について上司と確認し合うこととしているが		
	_	、書面では行っていない。		
自己申告	0	1 年間の職務遂行状況について、3 段階の自己評価を行い、自身の長所、今後の課題等		
		について自己観察書に記載し提出する。		
	0	各評価項目(能力、意欲、実績)の評価要素ごとに、「期待し求められる水準(行動例		
		」、「5段階評価基準」に照らし、1~5の評価点をつけ、各評価項目の平均点を算出し 		
複数段階の		て各評価項目の「最終評価点」とする。		
評価	0			
	0	助言指導者(職員の身近な上司)と観察指導者(職員および助言指導者の上司)による		
		「複数評価」を行っている。      所属長による総括的指導、部局長による所属長に対する指示を行うことができる。		
	0			
		助言指導者   主幹又は出先課長等   副部長又は副局長     コード・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・		
野体針甲の		<b>観察指導者</b>   副課長又は出先部長等   部長又は局長     観察指導者は、最終評価点及び最終評価について、評価対象者が能力開発期の職員及び		
評価結果の 本人への開示	0	観祭指導者は、取終評価点及び取終評価について、評価対象者が能力開発期の職員及で   現業系の職員の場合にあっては全員、能力活用期の職員は原則として、その他の職員に		
イベンの 閉ぶ		現果系の職員の場合にあっては主員、能力活用期の職員は原則として、その他の職員に  申出があった場合に、開示通知書により開示する。		
		中山かのフに场口に、用小皿叫音により用不りる。		

苦情に対処 する仕組み	0	各部局総務課及び総務部人事課に苦情相談窓口を設置し、人事担当者を苦情相談員に指定している。	
9の江和か		している。	
任用管理への	0	各評価項目(能力、意欲、実績)の最終評価点のうち能力項目にウェイトを置いて総合評	
活用について		価点(100点満点)を算出し、昇任昇格や適材適所の人事配置の基礎資料としている。	
人材育成への	0	能力等の到達度を絶対評価で評価し、記述評価と合わせて、職員の人材育成や能力開発に	
活用について		効果的に結びつくように活用している	
		・面接・OJTへの活用 日頃の指導のほか、助言指導記録を基に面接を実施し、自己啓	
		発や研修についてのアドバイスを行う。	
		・開示に際しての活用 今後どのような点を伸ばしていく必要があるのか、そのためには	
		どのような取り組みが必要なのかなどについて具体的アドバイスを行う。	
		・人事配置への活用 特に若手職員について、多様な職場や職務を経験させ幅広い視野を	
		養うなどのために、評価結果や所見等を活用している。	
昇給への活用	0	各評価項目(能力、意欲、実績)の最終評価点のうち実績項目にウェイトを置いて、総合	
について		評価点(100点満点)を算出し、昇給区分の決定に反映させている(管理職手当受給者、	
		平成19年1月から)。〈一般職員、平成21年1月から〉	
勤勉手当への	0	・実績項目の最終評価点を活用し、勤勉手当の成績率の決定に反映させている(管理職手	
活用について		当受給者、平成15年12月期から)。〈一般職員は、平成20年6月期から〉	
		部局別・職層別に、点数順に成績率の区分(特に優秀〈10%以内(管手受給者は5%以内)	
		〉、優秀〈30%以内〉)を決定する。	
		・成績上位者への配分原資は、良好区分(一般職員で△1.5/100)等の設定による。	
評価結果の部	• 維	色対評価を前提に、評価者研修等を実施して、評価者の目線合わせを行っている。	
局間調整等に	・部局内においては、観察指導者の評価について、所属長指導や、状況により部局長の再評価		
ついて	指示を行って、調整を図っているが、部局間の調整については、原則実施していない。		
一般行政職以			
外の職種に対	価要素が多少異なっている。		
する評価制度			
について			
その他	1 9	年度	
	評価	ī者数 1,944名	
	被評価者数 12,017名		
	_		

# 愛知県豊田市 (総職員数3, 230名)

評価システムの現状(一般行政職)					
人事評価	平成	は11年4月から実施(主幹以上。目標管理含む。)			
開始時期	その	D後対象を拡大し、平成18年度から技能労務職を除く全職種・職位に導入			
能力評価	0	全対象職員に年	全対象職員に年1回実施		
		基準日:1月1日	日 評価期間:基準日の属する年	F度	
業績評価	0	全対象職員に年	1 回実施		
		基準日:1月1日	日 評価期間:基準日の属する年	F度	
目標管理	0	役割期待度(5月	段階)と組織期待度(3段階)に	より難易度を設定し、5段階で達成度を	
		評価。組織目標。	と個人目標のリンク、各目標のウ	フェイト付けあり。	
対象職員	能	力 評 価	技能労務職を除く全職員に実施	<b>T</b>	
	業権	評価(目標管理)	(同上)		
評価者研修	0	年に2回実施。タ	朴部講師に委託し、前期は制度及	なび評価方法について、後期は講義・演習	
		<ul><li>討議を交えた。</li></ul>	評価方法について研修を実施		
評価基準の	0	庁内LANにおし	ハて職員が閲覧できるような仕組	且みを構築 (教育保育職を除く)	
公表		また、毎年マニュ	ュアルを作成して全職員に配布す	「るとともに、研修に使用	
面談の実施	0	目標設定時、考認	果時に全対象職員に実施		
		(期中では任意)	(期中では任意に進捗状況を確認)		
自己申告	0	能力・態度評価における項目毎に、目標管理における達成状況において実施			
	0	5段階の絶対評価により実施。相対化は調整者により実施。			
複数段階の		被評価者	(一般職員)	課長	
評価		第1次考課者	係 長	専 門 監	
		第2次考課者	副主幹	調整監	
		第3次考課者	課長	_	
		第1次調整者	専門監・調整監・部長	調整監・部長	
		第2次調整者	総務部専門監	副市長	
		決定者	総務部専門監	市長	
評価結果の	0	考課結果は本人	 こ対して通知。目標管理シート及	なび人事考課票については、本人の申請に	
本人への開示		より開示。			
苦情に対処		人事課や公平委員会で対応。			
する仕組み					

任用管理への	0	当該年度の人事考課結果の得点を基準に昇任、昇給候補者リストを作成。配置転換につい	
活用について		ては、目標設定及び評価結果も参考にしながら異動作業を行っている。一般職員について	
		は、当分の間は昇給や賞与に反映しないが、係長級への昇任については考課結果を反映す	
		る。	
人材育成への	0	平成19年度から考課結果の低い職員を対象に職務遂行能力向上研修を実施。考課時の面接	
活用について		を部下の指導・育成につなげるよう考課時期に考課者に対して研修を行っている。得意分	
		野等については、人事考課とは別に自己申告制度でも申告欄を設けており、別に行ってい	
		る。派遣研修については、チャレンジ精神の高揚を目的にほとんどが公募制となっており	
		、応募者のレポート等で選出している(人事評価結果は人選には直接的には用いていない	
		) 。	
昇給への活用	0	査定昇給については、組合との協議の結果、現在は係長以上の適用となっている(一般職	
について		員はジョブローテンションの期間中であるため対象から除外。)。また、8号及び6号の	
		昇給は、管理職では毎年可能となっている。係長級で4年に1回となっている(係長級な	
		らば、4年のうち6割の者は頑張ればチャンスがあることになる。)。	
勤勉手当への	0	勤勉手当の成績反映部分については、職位に応じて3%~0.5%を原資とし、また、成績	
活用について		率の傾斜についても、管理職は高く、係長は低く設定している。その結果、部長級では最	
		大 30 万円の差がつくが、係長級では2~3万円程度の差になっている。勤勉手当につい	
		ては昇給と異なり、いわゆる「持ち回り」の運用はしていない(=成績優秀者は毎回Aも	
		あり得る。なお、平成 17 年度に6町村と市町村合併を行ったが、旧出身母体に関わらず、	
		平等に処遇している。)。	
評価結果の部	各部	B局で絶対評価を相対評価に置き換える 1 次調整を行い、総務部(人事課)で 2 次調整を行	
局間調整等に	っている。2次調整は部局ごとの評価幅のバラツキを修正している。部局間の評価結果の相対		
ついて	化に	こついては、第2次調整時に人事課で各部局の1位の者の序列を決定し、そこから2位以下	
	がふ	ら下がるようになっている。その結果、例えば 100 人の職員に対して 100 番までの順位付	
	けか	「できあがる。なお、部内での相対化は調整監(部長級)が1次調整で実施(人事だけでな	
	く子	ら 算などについても調整権を有する。)。	
一般行政職以	• 教	<b>対育保育職(目標設定については同様の仕組みとなっている。能力・態度考課については、</b>	
外の職種に対	教育保育職用の設定となっている)		
する評価制度	・医療職(市民病院がないため、4名なので行政職と同様に実施)		
について			
その他	評価結果の反映に当たっては、目標管理・能力・態度のウェイトを反映対象によって変えてい		
	る。	例えば、係長級なら、目標管理(業績考課)のウェイトは、勤勉手当なら4割、昇任・昇	
	給な	ら2割(→8割は能力・態度なので、頑張る姿勢を示せば昇任)。この一因には、目標管	
	理σ	)評価の判定が非常に難しいということが挙げられる。	

### 岐阜県多治見市(総職員数1,002名)

評価システムの現状(一般行政職)			
人事評価	平成	t 9 年10月「多治見市職員勤務評定要綱」策定。	
開始時期	平成	213年度から全職員(医師職を除く。)一斉に導入(試行期間なし)	
能力評価	0	全職員を対象に年2回実施。	
		基準日:9月末(評価期間:前6ヶ月分を評価)	
		3月末(評価期間:前1年分を評価)	
業績評価	0	全職員を対象に年2回実施	
ļ		基準日:9月末(中間期) 評価期間:4月1日~9月末日	
目標管理	0	基準日:3月末(期末時) 評価期間:4月1日~3月末日	
対象職員	能	カ 評 価 全職員に実施	
	業和	<b>詩価(目標管理)</b> (同上)	
評価者研修	0	能力・態度評定の公正・公平性を確保するために、年1回、管理職(6級)昇任年度にお	
		いて、外部講師によるケーススタディを中心とした評定者研修を実施(勤務評定マニュア	
		ルを使用)。新規採用職員に対しては、採用時に目標管理制度を理解させるための研修を	
		実施。	
評価基準の	0	目標管理マニュアルにおいて達成度の決定基準を公表。	
公表			
面談の実施	0	目標設定時、中間期(進捗状況確認時)、期末時の面談を全職員に対して実施。	
自己申告	0	目標設定時の面談において目標の難易度等を自己申告。中間期及び期末時の面談において	
		達成度を自己申告。	
		実績評価:5段階で評価 能力・態度評価:7段階で評価	
		また、組織目標(兼管理職個人目標)の設定時及び評価時に、三役及び各部長による全庁	
複数段階の	0	的な確認会議を行うことで、各部の評定のばらつきが生じないよう工夫。	
評価		被評価者 一般職員(5級以下) 課長 部長	
		第1次評定者 課長等 部長等 副市長等	
		第2次評定者 部長等 市長	
評価結果の	0	開示を希望する本人に対しては、評価シートそのものを閲覧させている(評定も併せて開	
本人への開示		示されることになる)。	
苦情に対処	0	評価結果に基づき成績降任及び昇給延伸を行う際は、その対象者に指定されたことについ	
する仕組み		て、その事実を知った日から30日以内に市長に対し、文書により意見を述べることが可能	
		。市長、副市長及び教育長は、上記意見について、協議のうえ、これに対する措置を決定	
		。降任は分限処分につき、公平委員会へ申し立て。	

### 任用管理への ○ 1 昇任試験への反映 活用について 昇任試験において、配点割合を定め反映している。 2 昇任管理への活用 昇任試験を実施しない職務級への昇任(特に副主幹級(5級))については、過去4年 間の勤務評定の結果を参考に選考している。 3 評価結果に基づいた成績降任及び昇給延伸(平成16年3月から運用開始) ・過去4年の勤務評定が特に優れないと認められる職員を「要指導職員」に指定し、本人 及び所属長に通知 1年間に1度「要指導職員」として指定された場合は、区分をE判定とし、昇給を0号 給とするとともに、次の勤務評定時までに勤務成績が改善されない時は、降格させる旨を 予告 ・降格予告を受けた職員が、更に1年後の勤務評定において要指導職員に指定された場合 は、分限処分として1級下位の職務の級に降任させることとしている。平成19年度に、 今まで総括主査以上であった対象を全職員に拡大。20年度に2名降任。 ・要指導職員の指定にあたっては、勤務評定結果に基づくというものの、機械的・画一的 に抽出するものではなく、個別に十分検討し、2次評定者の意見を聴きながら行っている 人材育成への ○ | 年3回の面談時(目標設定、9月期評定、2月期評定)において、目標の進捗状況や業務 の改善点等について上司が部下と話す機会があり、その内容を踏まえて、各職場内でOJ 活用について Tを行っている。研修派遣(国・県等)の指名については、制度化されたものではないが 評価結果を参考としている。 **昇給への活用** ○ |評価結果を人員分布率を定めた上で昇給区分に反映させている。 について |○|職種ごと、部ごとに「Sランク(特に優秀):全体の10%程度の目安」、「Aランク( 勤勉手当への 優秀):全体の30%程度の目安」、「Bランク(良好):全体の60%程度の目安」、 活用について 「Cランク(要指導職員):」に4区分している。 2次評価者において、相対化を行っている。部局内での調整を行っているため、部局間での調 評価結果の部 整 (人事課による調整) は行なわない。 局間調整等に ついて 一般行政職以 ・医師を除く全職員、全職種で実施している。能力評価シートについては、各職種ごとのシ-外の職種に対 トを作成し使用している。 する評価制度 について その他

# 埼玉県越生町 (総職員数112名)

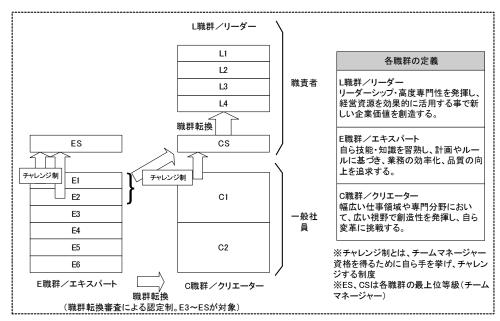
		評価システムの現状(一般行政職)
人事評価 開始時期	平成	12年から勤務評定を、平成18年から人事評価を実施。
能力評価	0	全職員に年4回実施(3月に1回)。職位及び能力評価を実施。 基準日:1月1日、4月1日、7月1日、10月1日、評価期間:前3ヶ月分を評価
業績評価	0	全職員を対象に年1回実施 基準日: 4月 1日 評価期間: 4月1日~3月31日
目標管理	0	※中間に実施状況を確認、異動等があった場合に目標の調整・変更を行う。
対象職員	能業額	力 評 価全職位に実施評価(目標管理)全職位に実施
評価者研修	0	年に1回実施。評価方法についての説明及び評価の平準化について説明。課の職位別の平 均点等を公表。
評価基準の 公表	0	評価基準等を職員全員に配布し、周知する。また、年1回被評価者研修を実施。能力評価 及び業績評価についての説明及び作り方について説明する。
面談の実施	0	目標設定時、進捗状況確認時、期末時の面談は全職員を対象に実施 (ただし、期中における面談は、目標等の変更をする場合。)
自己申告	0	自己申告書を毎年1回、11月中、副町長に提出している。
	0	5段階の評価により実施 職位別に評価を行う。
複数段階の評価		被評価者     主査以下の職員     課長       第1次評価者     グループ長(主幹、課長補佐)     副町長又は教育長       第2次評価者     課長(参事、専門監)     一
評価結果の 本人への開示	0	本人の申し出により、合計点のみ公開する。
苦情に対処 する仕組み		一般的な疑義については、総務課長に申し立てを行う。

任用管理への 活用について	0	昇任試験において、試験結果と評価結果を活用している。	
人材育成への 活用について	0	評価結果のフィードバック面談を行う際に、適切なコメント、指導、助言を行うようにしている。また評価結果に応じ、必要な研修を行えるようにしている。また、特に評価が低い職員については、再教育又は要指導職員として指定し、教育・指導を実施、必要に応じて降格等の処分も行う。	
昇給への活用 について	0	上位の昇給区分に関しては割合を定めており(A評価8号給5%以内、B評価6号給20%以内)、職位ごとに割り振る。副町長において、最終調整を行っている。下位の昇給区分については、特に割合は定めていない。	
勤勉手当への 活用について	0	成績率への反映について、5%を原資として成績上位者へ反映している。上位区分につては割合を定めているが(A評価5%以上、B評価30%以上)、下位区分についての割合は定めていない。なお、評価区分により、Aは、+4万円、Bは、+2万円、Dは、-2万円、Eは、-4万円という金額により実施している。	
評価結果の部 局間調整等に ついて	副町	「長において、各課間の調整を行っている。	
一般行政職以 外の職種に対 する評価制度 について	・他の職種を置いていない。		
その他			

#### 民間企業における人事評価の事例

#### 1. ハウス食品株式会社の事例

人材育成への活用に役立つ人事評価を目指して、それまでの職能資格制度を廃止し、新しい評価 手法を 2007 年から導入した。 具体的には、ハウス食品の行動基準に基づいた行動を行っているかど うかの評価である「コンピテンシー評価(行動評価)」と、社員一人ひとりが設定した目標達成度を評価 する「業績評価」を併せて「成果評価」とし、処遇等に活用している。



出典:財団法人労務行政研究所「労政時報」第3726号(2008年5月23日発行)より作成

図 0-1 職群別資格等級フレーム (ハウス食品株式会社)

表 0-1 ハウス食品株式会社の事例まとめ

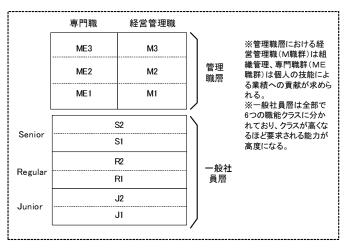
項目 内容 ●人事評価制度の運用 •対象者 全社員 ・年間の実施サイクル 年間一回。 ●コンピテンシー評価と業績評価

#### 多面評価(360 度評価)による行動評価の実施。 ・コンピテンシー評価の実施方法 E職群、C職群: 「ハウス行動モデル」に基づいて、職群・等級ごとに作成された「ハウス行動モデル振り 返りシート」をもとに、上司(評価者)と部下(被評価者)が話し合いながら、各項目につい て四段階で評価する。 職責者(L職群、ES、CS): 毎年度トップから各部署に与えられる事業方針にしたがって、それぞれの管轄部署の業 務目標を「業績目標マトリクス」に記入。目標を立てる際には、成果責任領域としての 7 つの項目ごとに、「何を」「どこまで」「どうするのか」について、具体的に記入する。 業績目標の設定方法と評価 職責者が設定する目標については、全社の中期経営計画との整合性などについて経 方法 営企画室でチェックされ、進捗管理についても経営企画室が関与する。「目標マトリク ス」の達成度が業績評価そのものとして取り扱われる。

項目	内容		
	一般社員(E 職群、C 職群除くCS、ES):		
・業績目標の設定方法と評価	「業績目標チャレンジシート」に、個人の業績目標とその達成レベルと達成までのプロセ		
方法(続き)	ス(スケジュール、手段、方法)を具体的に記入し、各目標のチャレンジ度(チャレンジす		
	る目標としてレベルが高いか)を設定する。同時に、全目標の合計が 100%になるよう、		
	各目標にウェイト付けを行う。目標設定後は、定期的な面談による本人評価と上司評価		
	を行い、期末評価で目標ごとに六段階評価(S、A、B、B-、C、D。標準は B)で判定。   コンピテンシー評価・業績評価を合わせた成果評価を、100 点満点になるよう得点化す		
	コンピナンシー計画・業績計画を占わせた成業計画を、100 点凋点になるより特点化す    る。得点化の際の両評価のウェイト付けは以下のとおりであり、特にチームマネージャ		
	ー(ES・CS)については業績評価、E職群については、コンピテンシー評価の結果が重		
	視される。		
・両評価方法のウェイトなど運用	コンピテンシー評価   業績評価		
に関する考え方(L職群以外)	x		
	ES·CS 40% + ES·CS 60%		
	C1 · C2 50%		
	E1~E6 60%		
	出典:財団法人労務行政研究所「労政時報」第3726号(2008年5月23日発行)より作成		
	評価はまず課内で行い(本人評価、一次評価、二次評価)、その後同一部内の課長によ		
	る調整を行う(部署内ミ―ティング)が、部を超えた調整は行わない。部署内評価ミ―ティ		
	ングにて、調整と同時に最終的な成果評価を七段階評価で決定し、被評価者に対して		
	フィードバック面談を行う。		
	本人評価		
	一次評価(チームマネージャー)		
飢せる屋の部体の毛順	二次評価(課長)		
- 一般社員層の評価の手順 	—->AII III (IBAZ)		
	最終評価(部署内評価ミーティング)		
	高		
	評価   V   IV   III   II   I		
	評価結果は七段階でつける。		
	成果評価のフィードバック面談		
	出典:財団法人労務行政研究所「労政時報」第3726号(2008年5月23日発行)より作成		
●評価結果の活用			
•任用(昇任•配置転換)	昇任については、成果評価をもとに審査(職群転換については、職群転換審査で認めら   ねも場合のな可能)		
	れた場合のみ可能)。   職責者(L 職群、ES、CS):		
	職員名(L 職群、ES、US):  ・ 前年度の成果評価をもとに決定。		
	・ 年収を基本賃金(12/17)と賞与(5/17)で構成(年収設計については、役割部分		
	60%、資格部分 40%)。		
	・ 役割グレードごとの標準年収と年収の上限額・下限額を設定。		
	・ 賞与についても、同じ役割グレードで同じ資格であれば、年齢・勤続年数に関係な		
	く同じテーブル表を用いて金額を決定。		
	   一般社員層:		
•給与(本俸•賞与)	一般社員借。   (E1~E6)		
	・ 前年度の成果評価をもとに決定。		
	・ 基本給は基礎給(勤続年数により昇給)と能力給(上下限を設定した積み上げ型)		
	で構成。		
	・ 賞与の配分比率は基本給比 80%に対し成果部分 20%。		
	(C1~C2)		
	・ 前年度の成果評価をもとに決定。 ・ 能力給のみで構成(賃金表によって管理される)。		
	・ 能力給のみで構成(真金表によって管理される)。  ・ 賞与の配分比率は基本給比 70%に対し成果部分 30%。		
	貝プツ部カルギは卒や作品 /0701〜別し以木印刀 3070。		

#### 2. 株式会社ホテルオークラ東京の事例

能力×業績を価値基準と定めており、これによって社内ポジショニングを決定し(資格制度)、評価 し(評価制度)、報いて(賃金制度)いる。評価制度に関しては、能力評価については職能資格制度、 業績評価については目標管理制度を導入している。両評価ともに評価用ガイドラインが作成され、随 時更新されている。



出典:日本経団連出版、「最新成果主義型人事考課シート集」(2003年)より作成。

図 0-2 職群別資格等級フレーム(株式会社ホテルオークラ東京)

表 0-2 株式会社ホテルオークラ東京の事例まとめ

衣 0-2 休式芸社小ブルオープラネボの事例よどの				
項目	内容			
●人事評価制度の運用				
•対象者	全社員。			
・年間の実施サイクル	能力評価は年一回、業績評価は年二回。			
●能力評価と業績評価				
	現業部門の職務体系へのなじみやすさと、人材内部調整やキャリアパスに関する自由度の必要性から、職能資格制度による運用を行っている。 職能別・職種別に基準書があり、それに基づいて評価。年一回、所属長が所属スタッフ全員の判定を行う。 運用上の留意点として、各基準書の記載内容(項目、レベル)が業務の実態と乖離し形骸化しないよう毎年度メンテナンスを実施。 管理職層:			
・能力評価の実施方法、評価シート	経営管理職コース(上図におけるM職群)では組織管理を通じた 業績貢献を、専任職コース(上図におけるME職群)では個人の技 能による業績貢献を能力要件とする。 基準書は両コースで共通。 一般社員層: 共通職能基準書、職種別職能基準書を作成し、現業部門では職 種別、企画・管理部門では業務変更などに耐えうる柔軟な設計と して、共通の基準書を運用している。			

項目	内容
・業績評価の実施方法、評価シート	人件費管理の観点から会社業績とスタッフへの人件費分配を連動させるため、目標管理制度による運用を行っている。評価は半期ごとに一回ずつの年二回、所属長を中心に面談により行う。面談は、期初(目標設定時)、中間(進捗確認)、期末(実績評価)が義務付けられている。また、実態に即した制度のカスタマイズを目的に、常に現場をモニタリングしている。管理職層:評価対象を目標達成度(結果)に限定して職責を追求。 一般社員層:目標達成度とともに行動実行度(プロセス)を個人で評価。チーム型適用スタッフに関しては、チーム目標の達成度をこれに追加。
●評価結果の活用	
・能力評価、業績評価と昇給・昇格・賞与の関係	能力評価結果は一般社員層の昇給・昇格と管理職層の昇格に反映。業績評価結果は、全社員の昇給・昇格・賞与に反映。  [一般社員層]  「管理職層]  「管理職層]  「常理職層]  「常理職層」  「別方評価  「関与  「関与  「以方記では、「最新成果主義型人事考課シート集」(2003年)より作成
・任用(昇任・配置転換)	管理職層・一般社員層ともに昇格年度の能力評価と過去三年の 業績評価を適用(ただし昇格には三年の滞留年数が必要)。
・分限(降格・降給)	管理職の場合には、前期一年の業績評価のみで業績給を決定するため降給の場合もある。
·給与(本俸·賞与)	基本給: 管理職層は業績給(各資格区分で標準額を中心に金額を上下に設定し業績評価と直結した方式)で決定。 一般社員層は職能給(資格区分ごとに下限から上限まで金額を段階設定し、能力制度と連動した累積式の給料)で決定。 昇給: 一般社員層では、昇給年度の能力評価と前期一年の業績評価をもとに獲得号棒数(0号~8号。最低は0号で昇給なし)で決定。管理職では業績評価のみで決定。 管理職では業績評価のみで決定。 賞与: 年2回の定期賞与と、会社業績に連動して支給する成果配分(期末)賞与があり、管理職層・一般社員層とも算定基礎額は基本給である。 管理職層、一般社員層ともに半期ごとの業績評価で決定。個人支給格差は、管理職層で生60%、一般社員層では±20~±40%(職能クラスによって異なる)。