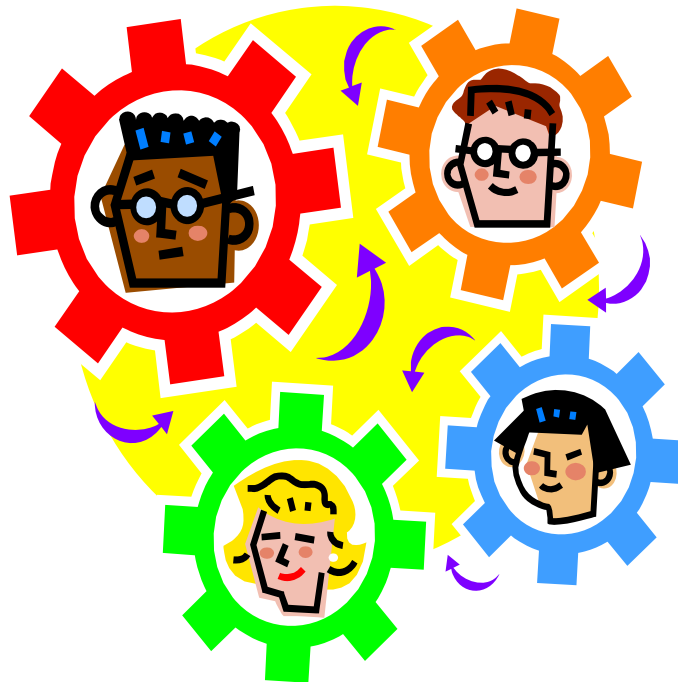


平成 24 年度

人事評価制度ガイドブック(抜粋)

(一般職)



松川町 総務課

平成 24 年 4 月

I.はじめに

地方分権の推進により地方分権一括法の成立以降、自治体職員に求められる能力は大きく変化しています。

分権改革以前には、中央集権下のもと定型的な事務処理が重視され、高い事務作業能力を持つ職員が優秀な職員とされていました。そのため、課題や解決方法は上級官庁への指示を仰ぐ傾向が見受けられました。

分権時代を迎えた現在では、地域に起きている課題解決は「自治体」自らが計画(PLAN)、実行(DO)、評価(CHECK)、見直し(ACTION)を行う時代となりました。そのため、職員には、高い事務処理能力に加え、自ら課題を発見し、考え(調査分析)、実践(行動)する能力が求められ、組織はそうした人材を育成する必要があります。

このような中、松川町では、分権時代の自治体職員を育成していくため、松川町職員人材育成基本方針(平成18年3月策定)において「人材(ひと)が生きる人事管理」をひとつの柱とし、人事評価制度を、平成18年度より試行、19年度より本格運用開始し、これまで、毎年制度の改善を行い、より公平性・客観性・透明性の高い運用に努めてきたところです。

職員の皆さんにおかれましては、制度の目的、内容を十分理解した上で、適正な運用を実施し、この目標管理型人事評価制度を起点に、松川町の将来を担う人材育成や組織の活性化に取り組んでいただきますようお願いいたします。

II.人事評価制度の目的

この人事評価制度は、職員一人ひとりの能力や実績を職員がその担当する業務において、目標管理の手法を用い、「遂行課程で発揮した能力」や「その達成状況や取組内容」を適正に評価することにより、

- (1)職員の主体的な職務遂行や自己啓発を促し、職員の人材育成と組織の活性化を図る。
- (2)適材適所の人事配置や給与等への反映など、能力実績に基づく人事管理を推進する。
- (3)これらを通して、分権時代の自治体職員を育成し、行政サービスの向上を図ることを目的としています。

III.人事評価制度の概要

1. 評価の対象

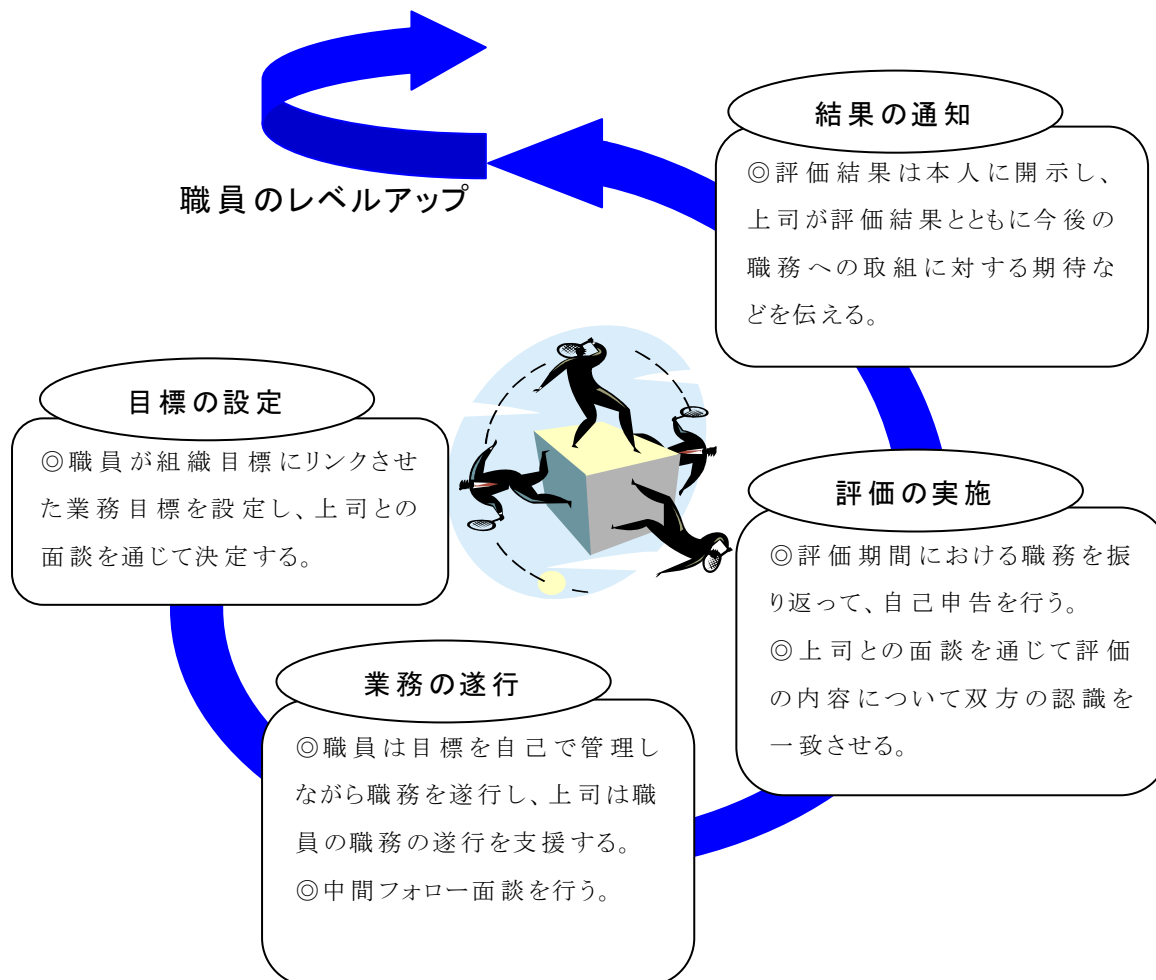
職員一人ひとりの能力や実績を適正に評価するため、職員がその担当する業務において、「その業務の遂行状況や達成状況」及び「その遂行課程で発揮した能力等」に着目して評価を行います。

具体的には、職員の業務目標の難易度・達成度等に基づき評価する「業績評価」と、評価期間内に発揮された能力や職務への取組姿勢・態度等を、客観的な事実に基づき評価

する「能力評価」の2本立ての評価とし、職務の業績を重視した目標管理型人事評価になっています。

2. 評価の方法

人事評価の流れは次のとおりです。



このように、個人レベルでPDCAサイクルを回し、かつそれぞれの段階において被評価者は評価者と面談を行うことにより、職員の能力開発を促し、上司と部下とのコミュニケーションの活性化させます。

また、評価の納得性・透明性を高めるとともに、職員の主体的な職務遂行と自己啓発への取組を促すため、評価項目、評価指標、配分点数などの評価基準を明示するとともに、評価結果は本人へ全てフィードバックしています。

また、人事評価相談申出制度を整備し、評価に関する職員の相談や苦情等に適切に対応します。

3. 被評価者

人事評価における「被評価者」は、行政職給料表(一)の適用を受ける職員とします。ただし、次に該当する職員を除きます。

- ①給食調理員及び清流苑調理員として勤務する職員
- ②国及び地方公共団体並びに公益法人等への派遣職員(ただし、②に該当する職員の

うち、評価期間の間に勤務に就いた期間が3月以上ある場合には、被評価者として扱います。)

被評価者と能力評価シートの区分は次の表のとおりとします。

被評価者の区分	対象となる職	能力評価シート
係員	以下の区分に該当しない者	係員用
調理員	調理員	保育士・調理員用
保育士	保育士	保育士・調理員用
主任保育士	主任保育士	園長・主任保育士用
園長	園長	園長・主任保育士用
係長	係長	係長以上用
課長	課長	係長以上用

4. 評価者

評価の客観性・公平性を確保するため、**複数の評価者(1次評価者・2次評価者)**が関与して評価を決定することとします。被評価者の業務内容や職務遂行状況等を熟知している直近の上司を1次評価者、1次評価者の上司を2次評価者とします。2次評価者は、1次評価の補正を図り、評価の客観性・公平性を高めます。

なお、評価者の評価能力の向上と評価制度の公正な運用の確保を図るため、「**評価者研修**」を実施します。

職種	評価者			
	被評価者	1次評価者	2次評価者	確認者
一般行政	係員	係長	課長	副町長
	係長	課長	副町長	町長
	課長	副町長	—	町長
保育士	保育士	園長※1	保育園係長※2	こども課長
	主任保育士	園長※1	保育園係長※2	こども課長
	園長	保育園係長	こども課長	副町長
調理員	調理員	係長	課長	副町長

※1 園長が設置されていない園は保育園係長とします。

※2 園長が配置されていない園の保育士及び主任保育士は1次評価のみを実施します。

※ 教育長は、調整会議における教育委員会関係職員に関する調整者として人事評価に関わります。

5. 評価期間

(1) 評価期間 **4月1日から翌年3月31日までの1年間**とします。

(2) 年度途中において**人事異動があった場合**

当該係での評価期間が3月以上ある場合には、評価期間とします。

対象となる評価期間が2係以上にわたる場合には、当該係ごとにその都度評価を行い、評価期間按分により算定した評価点を合算し、当該1年間の最終評価点とします。

IV. 評価フロー(評価スケジュール)

1. 目標設定期間(4～5月)

(1) 組織目標の設定

- ・ 課長は、第4次総合計画、施政方針、個別計画等を踏まえた今年度の課の目標を設定し、町長へ提出します。
- ・ 担当課長は、町長方針を加味して決定し、職員へ提示します。

(2) 被評価者業務目標の設定(目標設定時面談)

- ・ 被評価者は、業務目標や事務分担を踏まえ、1年間の業務目標と、その難易度・ウェイトを設定し、1次評価者に業績評価シートを提出します。
- ・ 1次評価者は、被評価者と面談をし、業務目標を多面的に評価し、その内容・難易度・ウェイトについてお互いの認識を一致させます。必要に応じて目標の追加、内容等の変更を行います。
- ・ 目標設定は、調整会議(P46)により最終決定します。

(3) 能力評価の評価基準確認

- ・ 職員は、評価基準(P29～)の確認を行い、評価者は被評価者の行動を評価項目等の視点から把握できるようにするとともに、被評価者は本来発揮すべき行動特性を確認します。

2. 業務遂行期間(4～3月)

(4) 中間フォローの実施

- ・ 評価者は、被評価者の業務目標の進捗状況について、定期的な会議や日常の報告・連絡・相談により、把握し、支援を行います。
- ・ 評価者は、日常の業務管理の中で、能力評価の評価項目等の視点から評価者の顕著な行動を観察し、改善すべき点については、人材育成の観点から随時指導・助言を行います。

(5) 中間フォロー面談の実施(9～10月)

- ・ 評価者は、以下の項目を中心に、中間フォロー面談を実施します。
 - ア 状況の変化による業務目標や達成水準の再確認を行う。
 - イ 業務目標の進捗状況が思わしくない場合、達成に向け指導・助言を行う。
 - ウ 取組状況や取組姿勢について、必要に応じての指導・助言を行う。
- ※中間フォローにより目標設定の修正を行う必要があると判断される場合には、所定の手続きを経て目標設定内容を修正できるものとします。

3. 評価期間(1~2月)

(6) 自己申告の実施

- ・ 被評価者は、評価期間を振り返り、担当業務の実施状況を、目標の達成状況やその過程での職務への取組状況や取組姿勢を中心に自己分析を行い、各評価シートに記入します。

(7) 評価時の面談

- ・ 1次評価者と被評価者が面談し、業務目標の達成度や、業務遂行過程で発揮された能力(具体的な行動内容)について、お互いの認識を一致させます。
- ・ よかった点については部下の努力をたたえとともに、今後改善すべき点や来年度の業務目標についての指導・助言を行います。

(8) 評価の実施

- ・ 1次評価者は、被評価者の自己申告や面談の内容を踏まえ、1次評価を行い、各評価シートに内容を記入します。
- ・ 2次評価者は、1次評価者にヒアリングを行い、各被評価者に関する説明を受けて2次評価を行い、評価シートに必要事項を記入します。

4. 最終評価(3月)

(9) 評価結果の通知(評価結果伝達時面談)

- ・ 2次評価者は、人事評価通知書により2次評価の結果を被評価者に通知します。
- ・ 通知の方法は、1次評価者による面談形式(必須)とし、評価の結果と今後の業務への取組みに対する期待などを被評価者に伝えます。

(10) 最終評価の決定

- ・ 確認者は、2次評価の結果を5段階に区分して評価を決定します。
- ・ 評価結果は、給与等に反映させるとともに、人材育成や人事管理(昇任・分限処分)の参考資料とします。

V.業績評価

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

●人事評価シート(業績評価シート)

目標管理

目標管理は、組織目標を効果的に達成するためのツールのひとつです。

その基本的な考え方は、「上司が仕事のやり方を細かく指示命令するよりも、担当者自身に『最終的にどういう結果を得るのか』、『どこまでやるのか』という目標を明確にさせ、そして仕事の進め方や実行段階の管理も任せられた方が、成果が大きくなる」というもので、単なるノルマ管理とは全く異なるものです。

業務目標の達成に向けて、個人レベルで PDCA サイクル(年度当初に目標設定(Plan)―年度中に業務の実施(Do)―年度末に評価・振り返り(Check)、目標改善(Action))を回すことによって、より効果的かつ効率的に組織目標を達成していく仕組みになっています。

目標管理の手法を用いることにより、次のような効果を期待しています。

(1)組織の活性化

- ①組織の全体目標と自らの業務との関連について確認することにより、職務に対する動機づけが図られる。
- ②業務目標を上司と部下とでお互いに関連付けて設定することにより、双方向のコミュニケーションが密となり共同作業体制の確立が図られる。
- ③目標設定の段階で重点的に取り組むべき事業が明確になることで、無駄な作業を少なく出来る。

(2)職員の能力開発の促進

- ①自らの業務目標を、職員が自主性・創造性を活かしながら組織目標を考慮しつつ設定することにより、実務を担う現場職員としての政策形成能力の向上や、目標体系を通じて視野の広がり、創造性の促進が図られる。
- ②上司は、部下との面談を通じた目標設定をする中で、進行管理役としてリーダーシップの発揮、部下への動機づけを行うためのコミュニケーション能力の向上が図られる。
- ③職員が自ら業務上の目標を設定し、自己管理しながら業務を遂行することにより、目標達成への自発性と責任感が生まれ、モチベーションと目標達成への強い自律性が高まる。

1.業務目標の設定

被評価者は、組織目標、業務分担、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。

業務目標の数は4～5個(係長は5個)とし、担当する業務全体を業務目標として、業務単位で設定します。業務の改善に関する内容も、基本的に業務単位で設定された目標の中に含めて設定しますが、改善の内容が大幅な改善となる場合は、なるべく別に分けて単独の目標として設定します。

(1) 経常業務と目標の設定方法

「目標」というと特別の業務や課題をイメージしがちですが、目標管理の上では、「目標」とは「やるべき仕事の内容」と「その成果」を明確にしたもので、これにより業務の遂行を自己管理していこうというものです。したがって、担当している全ての業務を範囲に業務目標の設定を行う必要があります。

ただ、全ての業務それぞれに詳細に目標を設定しようとすると、目標の数が多くなってしまいますので、いくつかの業務をまとめて1つの目標にして設定するなど、あくまで4～5個の数の目標を設定するようにしてください。

逆に、担当業務が1～3の場合も、目標管理の趣旨から、業務改善に関する内容を単独の目標として設定するなど、目標の数が4個以上となるようにしてください。

尚、当ガイドブックでは、次の用語を以下の意味で用いています。

【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】	経常業務を、従来どおりのやり方で、確実に処理すること
【改善目標】	経常業務で、従来のやり方を変えて業務効率を向上させる目標

(2) ウェイト

業務目標ごとのウェイトは、業務の重要性に関係なく業務時間割で、設定します。

1つの目標のウェイトは30%を上限として、5%きざみで設定し、合計が100%になるようにします。

(3) 課長の業務目標の設定の仕方

課長については、より組織目標の達成に対する寄与が求められることから、町長及び副町長が、当該年度に当該課長に担ってもらう重点目標を、課長の意見も聞き指示します。

課長は、指示された重点目標について、重要性や業務量を考慮してウェイトを設定します。

課長は6個まで業務目標を設定できることとします。

2.業務目標の記載方法

目標とは、「ある活動や課題に取り組むときに、一定期間後に実現する状態のこと」であり、次ページの4つの要素を明確にすることが必要です。

要素	内 容
何を(目標)	●目標の標題
いつまでに(期日)	●達成水準を完成させる期限、スケジュール ・期末までに、〇月〇日までに(終期) ・〇月〇日～〇月〇日の間で(ある一定の期間) ・〇〇から何日以内に(起点が流動的な一定期間) ・期中一定の状態を維持する(通期)
どこまで(水準)	●成果の量や状態など達成すべき水準 <u>※達成水準は目標達成度評価の基準となるため、「後から計測できる」ように表現することが必要です。</u>
どのような方法で(手段・役割)	●目標を実現するための手段・過程・役割 <u>※目標管理のうえでは、実はこれが非常に重要で、目標設定時面談の際に評価者と被評価者がよく話し合っ確認する必要があります。</u>

※書ききれない部分は、面談時に上司と共通認識を図る必要があります。

(1)組織目標との関連付け

業務目標を組織目標に関連付ける方法としては、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・手段の一部を個人の業務目標として設定する「目標の分解」という方法があります。

例)組織目標「人材育成の推進」 → 個人の業務目標「長期研修制度の創設」
「評価制度の見直し」

尚、組織目標と個人目標とは必ずしも関連させる必要はありません。

評価者は、目標設定時面談において、事務分担や職位を考慮して指導・助言を行ってください。

(2)「どこまで(水準)」の記載方法

水準を記載する場合、数値で表現する「定量目標(※1)」とすると、達成度評価もしやすくなります。

一方、町の業務では、「どのような状態になったときに、目標が達成されたのか」というように、水準を具体的な内容で表現する「定性目標(※2)」で設定したほうが適切な場合も数多くあります。

また、定量目標にも、業務の成果量を数値で表現した「成果指標」と、活動量を数値で表現した「活動指標」があります。

業務目標は、多くの場合、組織目標を達成するための方法・手段として設定されますので、その達成水準は、成果指標より活動指標のほうが適切な場合が多いと言えます。

どの表現方法によるかは、目標設定時面談において、目標の内容、その業務における当該職員の役割などに応じて適切なものを選択してください。

なお、いずれの場合も、目標の達成度を客観的に判定するために後から計測できる表現にすることが必要です。特に定性目標の場合は、「仕事の出来栄をどうやって判断するのか」という観点で判断指標を選定することが必要です。

※1: 定量目標

達成水準を定量化(数値化)して設定します。

このとき、単位や計算の根拠(計算式)を明らかにするとともに、過去の実績値や以前設定した目標値など、比較対象となる判断基準を示すようにします。

※2: 定性目標

達成レベルがわかるよう状態や条件(期限、目標が達成された状態のイメージなど)を明らかにし、「～の状態になる、なっている」「～の行動をする、完了する」というような具体的な状態で表現します。

このとき、「積極的に」とか、「一生懸命」などといったような、意識や精神状態を示す言葉は、達成度を曖昧にさせることから使用しないようにします。こうした表現は記述から外しても実施内容は変わりません。

(3)「どのような方法で(手段・役割)」の記載方法

業務目標を達成するために、具体的に何をするのかという観点から、記載します。

また、「マイルストーン※」を設定しておきますと、中間フォローなどでの進捗状況の確認がしやすくなります。

※マイルストーンとは

何らかの業務を実施するうえでの大きな節目となる出来事のこと。あらかじめ、この「マイルストーン」の内容と時期を明記しておき、その実施状況を見ることにより、業務の進捗状況を明確にし、遅延している際の対策を早めにつづることができます。

また、係内で共同で行う業務についても、職位や事務分担に従い、各職員の担当事務とその役割を明確に記載してください。

3.難易度の設定

【難易度マトリックス表】

区分 視点	分類	A	B	C
困難度	課題（懸案事項）の解決等 懸案事項	○未知の課題や大幅な制度の見直しに関する目標 ○長年の懸案事項を解決する目標	○制度の見直しに関する目標 ○懸案事項を解決する目標	
	調整	○調整が必要な庁外の関係機関が多く、調整に極めて多くの時間や知識労力が必要な目標	○調整が必要な庁内外の関係機関が比較的多く、調整に多くの時間や知識労力が必要な目標	○調整が必要な庁内外の関係機関があり、調整の時間や労力がある程度必要な目標
	創意工夫	○目標達成に向けて高度の創意工夫や極めて多くの努力が必要とされる目標※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	行政課題	○総合計画、施政方針等に関連し、行政課題として重要度が極めて高い目標	○行政課題として重要度が高い目標	○組織目標に貢献する目標
	財政効果	○極めて大きな経費節減・事務改善が見込まれる目標 ○収入確保に極めて大きく貢献することが見込まれる目標	○大きな経費節減・事務改善が見込まれる目標 ○収入確保に大きく貢献することが見込まれる目標	○ある程度の経費節減・事務改善が見込まれる目標貢献度 ○着実な収入の確保が見込まれる目標
	業務量	○極めて多大な業務量が見込まれる目標	○多大な業務量が見込まれる目標	○通常の範囲の業務量が見込まれる目標
	町民サービス	○大きな町民サービスの改善が見込まれる目標	○町民サービスの改善が見込まれる目標	○着実な町民サービスを提供する目標※2
優先度	時間的制約※3	○組織目標の達成に対する時間的制約が極めて強く緊急性を要する目標	○組織目標の達成に対する時間的制約が強い目標	

(1) 難易度の設定基準

被評価者は、設定した業務目標を「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(下表参照)。

その際、難易度を「A」又は「B」とした場合は、被評価者はなぜその難易度に分類したのかについて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	難易度マトリックス表との関係
A	「困難度」⇒「A」に該当 「貢献度」⇒「A」又は「B」に該当 「優先度」⇒「A」又は「B」に該当 } すべてに該当するとき
B	該当する区分の比重で総合的に勘案して判断
C	
D	「困難度」「貢献度」「優先度」の項目のどれにも該当しない場合

(2) 難易度の決定

1次評価者は、業務目標の難易度について被評価者と十分に話し合い、共通の認識を図り、必要に応じて修正を行います。

難易度の最終決定は、調整会議において行います。(P20)

難易度の決定の注意点

- 難易度の判定は、職員の職位や経験年数を考慮してください。
- 職員の役割分担を考慮してください。複数の職員が共通業務を目標とする場合、同一の目標であっても果たす役割に応じて難易度は異なります。
※このため、業務目標における役割の明確化は非常に重要です。
- 難易度A及びBの目標を、各職員に均等に割り振るようなことはできません。

(3) 難易度「A」「B」の制限

難易度については、評価者によるバラつきをなくし全体的な調整を図るため、制限を設けます。

①個人におけるウェイト

個人における難易度A及びBの業務目標のウェイトの総和は、45%以内とします。

②課又は全体の目標数

難易度A及びBの業務目標数は全業務目標の総数の45%以内とします。

目標数の45%の調整は、原則として課ごとに行いますが、45%以内に収まらない場合は、最終的に全体で45%に収まるように調整会議で調整します。

4.業務目標の決定

業務目標は、目標設定チェックリストによりチェックを行い、最終的に評価者との面談及び調整会議を通じて決定します。

5.達成度

1次評価者及び2次評価者は、達成度の判断基準により、設定目標に対する「取組(遂行)状況」及び「達成状況」について、どの程度達成されたかについて評価します。

その際、「できた」か「できなかった」のみにとどまらず、成果に至るまでの「取組(遂行)状況」について、活動指標(定性、定量)などを確認し評価することが重要です。

(1)達成度の判断基準

下表の基準に従い、客観的事実に基づいて判断します。

区分	程度	内 容
T1	目標を大きく上回って達成した	<ul style="list-style-type: none">・目標に明記した期日より相当早く達成し、そのことによりコスト面や町民サービスに大きく貢献した・目標に明記した内容より相当高い水準であった・目標に明記した数値を大きく上回った
T2	目標を上回って達成した	<ul style="list-style-type: none">・目標に明記した期日より早めに達成し、そのことによりコスト面や町民サービスに貢献した・目標に明記した期日どおりに達成し、明記した内容より高い水準であった・目標に明記した数値を上回った
T3	目標をほぼ達成した	<ul style="list-style-type: none">・目標に明記した期日、内容どおりに達成した・途中多少の遅れはあったものの、最終期限には間に合う形で、目標に明記した内容どおりに達成した・目標に明記した数値とほぼ同じであった・おおむね適正に処理し、業務遂行に支障がなかった
T4	目標を下回った	<ul style="list-style-type: none">・目標に明記した内容は達成したが期日が遅れた・目標に明記した期日どおりであったが、明記した内容に満たない水準であった・目標に明記した数値を下回った・所定の期日に間に合わないなど、業務を適正に処理できなかった
T5	目標を大きく下回った	<ul style="list-style-type: none">・目標に明記した期日よりも遅れ、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

(2) 評価の理由

1次評価者は、評価の理由欄へ達成度評価の理由を必ず記入してください。

また、2次評価者が、1次評価と異なる評価をする場合は「2次評価の理由」欄にその理由を必ず記入してください。

(3) 実施状況の判断

業務目標を実施するうえで、当初想定できなかつた困難な状況又は良好な状況におかれた場合は、達成度を1ランク上位又は下位に決定することができます。

但し、実施状況の判断は、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できます。

(例) 予想以上の困難な状況において、目標を下回った ⇒ 達成度 T3

(例) 予想以上の良好な状況において、通常であれば目標を上回って達成できるにもかかわらず、目標どおりしか達成できなかった ⇒ 達成度 T4

6. 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、この評価にウエイトをかけ、評価点を算出します。

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

評価点の算出方法

難易度	B
ウエイト	45%
達成度	T3

◆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。

$$65 \times 0.45 = 29.25$$

VI.能力評価

能力評価では、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」について評価を行います。

評価は、職務の遂行に求められる「知識」のほか、「対人能力」及び職務への取組「姿勢・態度」、「管理能力」を対象とし、いくつかの評価要素・評価項目に分かれています。

1.評価要素・評価項目

能力評価は、当該年度の勤務実績に基づき、勤務成績が極端な職員だけを峻別する機能を持っています。

したがって、職員の発揮する能力や職務への取組姿勢・態度について、求められる知識、能力等の標準となる具体的な指標及び「内容・程度」と、水準に満たない場合の具体的な事例(本来発揮すべき行動特性等)をあらかじめ示しておき、それに該当する事実や行動があった場合に減点評価を行う、減点方式を基本とする評価方法となっています。

全ての項目で標準的な能力が発揮された場合に合計50点となるよう設定し、各評価要素・評価項目ごと配分しています。

尚、「企画実行力」「チームワーク」においては、標準以上の能力を発揮した場合には加点できることとしています。

(1)一般事務技術職の評価要素・評価項目

評定要素	評価項目	配分(標準)点 [加点]	
		係員	係長以上
知識	業務知識	10	8
	IT技能	3	2
対人能力	説明・応対	8	5
	折衝	—	5
姿勢・態度	企画実行力	8 [+2]	5 [+2]
	役割意識	5	3
	チームワーク	8 [+1]	5 [+1]
	服務規律	8	5
管理能力	指導・監督	—	7
	人事評価	—	5
総計		50 [+3]	50 [+3]

(2) 保育士の評価要素・評価項目

評定要素	評価項目	配分(標準)点 [加点]	
		保育士	主任保育士 園長
業務遂行能力	専門技術	7	5
	企画実行力	7 [+2]	5 [+2]
	安全管理能力	7	6
対人能力	説明・応対	8	5
	折衝	—	5
姿勢・態度	チームワーク	8 [+1]	5 [+1]
	役割意識	5	3
	服務規律	8	5
管理能力	指導・監督	—	6
	人事評価	—	5
総計		50 [+3]	50 [+3]

2. 能力評価の方法

(1) 評価指標と改善目標の確認

評価は、被評価者の評価期間内における職務上の行動を、それぞれの指標と具体的な事例に照らして行います。

① 評価者

評価者は、年度当初の段階で評価指標を確認しておき、職務遂行中の被評価者の職務の遂行状況を常に観察すると同時に、その1年間において実際に発揮された能力(事実)について評価してください。

② 被評価者

被評価者は、年度当初において本来発揮すべき行動特性を認識し、1年間の取組につなげます。

※評価者は、被評価者の前年度までの能力評価において指導助言又は減点されている項目等がある場合には、目標設定時面談において、改善目標について被評価者と確認しておく必要があります。

(2) 評価方法

各評価項目の標準的な「内容・程度」を「基準①」とし、基準②、③に該当するような具体的な事実があった場合に、それぞれ割り振られている点数が配点されます。

減点方式が基本的となりますが、一部の項目において加点方式を採用しています。

● 人事評価シート(能力評価シート 係員用)

- 人事評価シート(能力評価シート 係長以上用)
- 人事評価シート(能力評価シート 保育士用)
- 人事評価シート(能力評価シート 園長・主任保育士用)

(3) 中間フォロー

評価者は、常に被評価者の職務遂行を観察し、改善すべき点については、人材育成の観点から随時指導、助言を行ってください。

※期中において一度も指導や助言を行わずに、期末において能力評価で減点することのないようにしてください。

(4) 自己申告

被評価者は、「自己アピール等」欄の評価項目について、自らの能力の発揮度等が明らかになるような具体的事実等を必ず記入してください。

加点項目において加点する場合は、加点に相当する具体的取り組みを必ず記入してください。

(5) 評価

①1次評価者

全ての項目について、「評定の根拠となる事実等」評価に対するコメントを記入し、評価を行ってください。

減点又は加点する場合には、根拠となる事実を具体的に記入し、根拠となる事実がない場合や減点や加点に値しない場合は減点又は加点しないでください。

②2次評価者

「2次評価者能力評価意見」欄に、「評定の根拠となる事実等」評価に対するコメントを記入し、評価を行ってください。

※1次評価と異なる評価を行う場合はその根拠となった事実等を明確に記入してください。

VII.総合評価

前述の業績評価及び能力評価を合計したものが総合評価点となります。

この総合評価点は、2次評価者から被評価者へ通知するものとし、1次評価者がその評価結果と、今後の職務への取組に対する期待などを被評価者へ伝えます。これにより、効果的に人材育成していくことを人事評価制度の目標のひとつとしています。

このフィードバックにおいては、簡単で構いませんので必ず面談形式をとってください。
特に2次評価以降で評価内容が修正されている場合には評価時面談に準じて実施してください。

なお、フィードバックにおける注意事項は以下のとおりです。

①評価内容について部下が納得しない場合の対応

部下と上司の評価が異なる場合は、上司が自らの判断について、部下の自己評価に対する上司の考えも含めて、面談を通じて十分に説明することが求められます。

部下を説得、論破することが目的ではなく、評価期間内の部下の行動や事実に基づいて面談の中で振り返り、評価者と被評価者とが共通認識を図ることです。

合意に至らない場合は、人事評価相談申出制度を利用してください。

②フィードバック以降のフォロー

評価者は、次期の目標設定時面談などを利用してフォローアップを継続してください。

人事異動があった場合には、新しい上司にフィードバックの要点を引き継ぐなどして、継続的なフォローができるよう配慮をお願いします。

VIII.最終評価及び給与等への反映

町長及び副町長は、各職員の総合評価点を、5段階の評価区分に相対的に区分し、最終評価を決定します。

各年度の最終評価の結果は、次年度の給与等（昇給幅及び勤勉手当成績率）に反映させるものとします。

分限処分、懲戒処分、無断欠勤等による給与等への反映については、従来どおりとします。

1. 給与等への反映基準

反映基準は、当該年度における評価点の標準及び分布状況を考慮して、毎年度最終評価時に決定、通知します。

平成23年度評価結果の反映基準

最終評価区分	昇給幅	勤勉手当 成績率	人数割合	総合評価 基準点
【5】	6号 (4号)	0.727 (標準+10%)	職位別に上位10%以内の職員 (ただし右記基準点以上の職員に限る)	110.00 超
【4】	5号 (3号)	0.694 (標準+5%)	職位別に【5】及び【4】を合わせて、上位30%以内の職員 (ただし右記基準点以上の職員に限る)	110.00以下 105.00超
【3】 (標準)	4号 (2号)	0.661	上記(【5】、【4】)以外の職員で、 右記基準点以上の職員	105.00以下 97.00超
【2】	2号 (1号)	0.627 (標準-5%)	上記(【5】~【3】)以外の職員で、 右記基準点以上の職員	97.00以下 90.00超
【1】	0号 (0号)	0.594 (標準-10%)	右記基準点未満の職員	90.00 以下

※平成24年度に昇任等があった場合、23年度最終評価時点での職位に応じて運用します。

※昇給幅の()記載は、55歳以上職員を対象とするものです。

2. 給与等への反映

○平成24年度人事評価より主査以上の職員を対象とします。

○主任以下職員については、給与等への反映は行いません。

IX.調整会議の実施方法

1. 調整会議の役割

調整会議は、目標管理人事評価制度がより公正なものとなるよう、目標設定時、中間フォロー時及び達成度評価時の副町長課長面談において、以下の役割分担により行います。

(1)副町長

副町長は、目標の内容、難易度及びウェイト、達成度評価について、特に公正になるように総合的な見地から最終的な調整を図ります。

(2)教育長

教育長は、教育委員会関係職員に係る目標設定や取組姿勢及び達成状況について、正確な情報を提供できるよう準備し、必要となる助言を行い会議の公正な運営に協力します。

(3)各課長

各課長は、被評価者である部下に係る目標設定や取組姿勢及び達成状況について、正確な情報を提供できるよう準備し、全体水準を正確に理解し、調整を行います。

(4)総務課長

総務課長は、会議の運営に関して、必要となる資料提供及び技術的助言を行い、会議の公正な運営に協力します。

2. 調整会議後の処理

- 業務目標の内容、難易度及びウェイトに修正があった場合は、評価者より被評価者に修正内容を伝えます。
- この際、目標設定時面談に準じて面談を実施し、共通認識を図り、評価者又は被評価者自身が修正を行うものとします。

平成24年度 人事評価シート

[業績評価]

所属	××課 ××		氏名	×× ××		主査	職種	事務	職員コード	999		氏名	×× ××	
組織目標	①	〇〇事務の見直しと経費削減	・各課の組織目標(課題)を記載する。		⑨									
	②	〇〇事業の推進	・「どこまで(どの程度の水準まで)」活動するか、達成するのかを、「数値」又は「具体的な状態」で表現する。		⑩									
	③	課税事務の適正な処理と徴収の確保	・「目標の達成に向け、「どのような方法で」「どのような役割で」行うのかを記載する。		⑪									
	④	4~5の業務目標を設定する。(全ての担当業務をカバーするように設定すること)	・「目標の達成期日」を記載する。		⑫									
①何を(目標の)②いつまでに(達成)する(目標)		③いつまでに(達成)する(目標)	④どのような方法で(達成)する(手段)	⑤難易度A・Bの理由	⑥関連する組織目標	⑦中間フォロー	⑧達成度の自己申告	⑨評価理由	⑩1次評価の理由	⑪2次評価の理由	⑫合計点	⑬	⑭	⑮
目標設定面談日	H〇〇/〇〇/〇〇				難易度	面談日	H〇〇.10.4	達成度の自己申告	日	HOX.1.18				
目標1	〇〇事業の実行と〇〇の検討審議会の運営	・〇〇事業について、課題とされている利用率向上を図る。(〇〇%) ・効果的な事業方法を検討し経費の節減を図る。	・利用地域別懇談会を開催する。(〇〇箇所)・利用者アンケート調査を実施し分析を行い、〇〇検討審議会において改善策を決定し、〇月までに見直しを行う。・利用率向上に向けたHPサイトを構築運営する。	・〇〇事業は10年を経過し、利用者の減少と経費増大が課題とされており、内容を早急に精査する必要があるため。	①	予定どおり懇談会を終了し審議会の審議も順調である。引き続きアンケート調査とHPサイト構築に速やかに着手すること。	・調査が2か月遅れたが、おける今後の方針は×月までにまとめた。・調査結果を分析し利用率が低い△について改善方法を立案、経費を〇円削減した。・利用率は現状維持止まるが、HPのPRにより利用率向上につなげたい。	T2	T3					
	期日	〇〇年度末			25%				80	65				
目標2	〇〇事業の円滑な執行と〇〇区域指定の検討	・〇〇事業の円滑な執行を図る。 ・〇〇団体と緊密な連携を図り、〇〇区域の指定について検討し方針を決定する。	・〇〇事業を〇〇月までに実施する。 ・次年度区域指定に向けた方針を決定するため、全ての〇〇団体との会議を実施する。	・難易度A又はBの場合はその理由を記載する。	②	〇〇区域指定については前倒しで進められているので、年度内に地域指定まで進められるよう取組内容の見直しを行った。	・〇〇区域の指定に向けて、〇〇団体と〇〇回にわたる会議を開催し、緊密な連携を図り方針を決定し、前倒しで住民説明会を〇〇地区で開催し、〇月までに〇〇区域に指定を受けることができた。	T2	T2					
	期日	〇〇年度末			20%				65	65				
目標3	〇〇税課税事務の適正処理	・年間平均700件ほどある課税基礎データを適正かつ迅速に処理し、課税すべき案件については〇月まで電算入力を行う。・年度途中で判明した課税案件についても、把握の翌月には課税できるようにする。	・担当する〇〇地区の〇〇件分について毎月のチェックリスト照合や入力後のチェックを確実に行う。・チェックリストを新たにデータ化する。・課税案件の点検を〇月と〇月に実施し、翌月までに課税処理を行う。	・2次評価で、1次評価と異なる評価をする場合は必ず理由を記載する。	③	・1つの目標は最大30%以内とすること。(難易度A及びBは30%以内、総和で45%以内)	・チェックリストの照合や入力後のチェックを確実に実施し、〇〇月までに全て処理できた。・過年度分データも含めてデータ化を図ることができた。・随時課税分についても、ごく一部の課税調査を要する特殊案件を除き、翌月に課税した。	T3	T3					
	期日	〇〇年度中			30%				50	50				
目標4	窓口での適切な住民対応	・〇〇事務窓口について住民を長時間待たせないよう問い合わせや提出書類の対応を行う。 ・〇〇税の免除の処理は、概ね10日を目標に行う。	・〇〇事務の窓口としての確かな説明対応を行う。・窓口担当として対応マニュアルを作成し、課内職員研修を実施する。・課税免除の相談に対し制度について簡潔に説明を行い、必要書類を的確に指示する。	・2次評価で、1次評価と異なる評価をする場合は必ず理由を記載する。	③	・相談対応の際に緩慢な対応が目立つため注意を与えた。	・窓口主担当として正確な対応を実施することができた。・対応マニュアルは〇月までに作成したが、課内職員研修は〇業務を優先させたため未実施となった。・課税免除の相談についてはトラブルとなることもあったが、説明は適切に行った。	T4	T3					
	期日	〇〇年度中			25%				30	50				
2次評価の理由(1次評価と異なる評価をした場合は必ず記入)		・目標1は難易度B設定を概ね達成しているに止まるのでT3評価とする。 ・窓口での課税免除の相談については、特殊案件が多く、ベテラン職員でも困難なケースであり時間がかかるのもやむを得ないものである。										合計点	55.5	56.75

平成24年度 人事評価シート〔係長以上用〕

〔能力評価〕 係長以上用

職員コード	999	氏名	×× ××
-------	-----	----	-------

評価項目	要素	内容・程度	配点	自己申告		1次評価		2次点数
				自己アピール等	点数	評定の根拠となる事実等	点数	
知識	業務知識	① 業務の遂行に必要な知識を有しており、それを活用して業務を正確かつ円滑に処理している。	8			常に書籍、新聞等に目を通し他の自治体等の情報を収集している。また、業務を調整し積極的に研修等へ参加し知識の向上に努めている。	8	8
		② 業務知識の不足により、他からのサポートがないと軽微なミスをしたり、職務遂行に軽度の支障をきたしている事実がある。	6			〇〇研修会へ参加し業務知識の向上に努めた。	8	8
		③ ②の事項について、改善されない。	3					
知識	IT技能	① ITの利用にあたって、他の職員に依存しなくても業務を正確、円滑に処理し、業務遂及びセキュリティ確保に支障をきたすことがない。	2			IT担当者を担っており、特に問題はない。	2	2
		② ITの利用にあたって、他の職員に依存しなくても業務を正確、円滑に処理し、業務遂及びセキュリティ確保に支障をきたしている事実がある。	0			HPサイトを作成することができた。		
対人能力	説明応対	① 親切、適切な応対や十分な説明により、苦情、トラブルを招くことがない。	5			新たに〇〇出前講座をパワーポイントで作成プレゼンを実施した。〇〇事務に関する説明応対は特に問題なく進められている。	5	5
		② 不適切な応対又は説明不足により、苦情やトラブルを招いている事実が複数回ある。	3					
		③ ②の事項について、改善されない。	1					
対人能力	折衝	① 説明や調整を十分行い、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招くことがない。	5			〇〇事業に関する交渉は困難であり、業務は一部遅れたが、比較的順調に進められた。	3	3
		② 説明不足や調整が不十分であることにより、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招いている事実が複数回ある。	3					
		③ ②の事項について、改善されない。	1					
姿勢・態度	企画実行力	⑥ 通常の範囲を大きく超え、自ら主体的に課題を見出し、調査分析等により解決策を考え、適合する方法により実施している。	7			課題抽出と新しい事業の提案が常に行われており、複数の課題に対する提案実施項目があった。特に、〇〇制度は他自治体に先駆けた対応でありその精度も高いものであった。	7	7
		① ⑥、②に該当しない場合。	5			〇〇制度の新設、〇〇システムの企画立案、〇〇要綱の策定などを実施することができた。	5	5
		② 上組織目標や上司の指示に対して、適合する方法により円滑な事務の執行を図ることができないことが複数回ある。	3					

評価項目	要素	内容・程度	配点	自己申告		1次評価		2次点数
				自己アピール等	点数	評定の根拠となる事実等	点数	
姿勢・態度	チームワーク	⑥ 自らの担当業務を超えて、他部署や他職員の業務に対し、自ら進んで支援し、組織全体の業務遂行に取り組んでいる。	6			配属年数が長いので、他の職員から業務の進め方について相談を受けたりすることが多かったが、本年度は業務に追われあまり対応することができなかった。	3	5
		① 〇自ら進んで又は要請や依頼があれば協力し、全体の業務遂行やチームワークに支障を来すことがない。・チームワークは、①が標準です。	5					
		② 業務遂行の過程でチームワークに支障をきたす非協力的な行為が複数回ある。	3					
姿勢・態度	役割意識	③ ②の事項について、改善されない。	1					
		① 面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりせず、自己の役割を果たしている。	3			他人に業務を押し付けたり、責任を回避することはなかった。	3	3
		② 面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりして、自己の役割を果たしていない事実がある。	1					
管理能力	服務規律	① 下記のいずれにも該当しない場合。	5					
		② 職場の士気を低下させるような行為が複数回ある。	2			特に該当となる事実はなかった。	5	5
		③ 職場の士気を低下させるような行為が度々ある。	0					
管理能力	指導・監督	⑥ 部下の業務内容等を十分把握し、職位に応じた業務分担や能力適正に応じた指導監督を適正に行っている。	7			今年から係長となり、自分の業務で手いっぱいな面はあったが、部下の業務をフォローすることはできた。	7	7
		② 部下の活用・育成が十分でなく、組織としての成果を上げていない事実が複数回ある。	5					
		③ ②の事項について、改善を行わない。	3					
管理能力	人事評価	① 部下の業績や能力について、客観的事実を基に公平な観点から適正な評価を行っている。	5			今年から係長となり、評価者としては初めてであり面談や指導は難しかったが、制度は理解しており、概ね適正にできた。	5	5
		② 被評価者の業績や能力について、適正な評価を行っていないと判断できる事実が複数回ある。	3					
		③ ②の事項について、改善する努力を行わない。	1					

能力評価意見	△△△ ……。
--------	---------

【総括表】	1次評価	2次評価	合計	最終評価	確認者
業績評価	52.50	53.50	103.50	5 4 3 2 1	補職 町長
能力評価	50.00	50.00			氏名 ○ ○

1次評価者	総合意見	係長1年目であったが、通年多い業務量を的確にこなし、誠実に能力が発揮されている。特に〇〇事業については、他自治体に先駆けた取り組みであり、全庁的な業務の効率化に結びついたのは高く評価できる。積極的に課題に取り組み同僚からの信頼も厚い。今後も引き続き現在のスタンスで業務に取り組まれることを期待します。
補職、氏名	○課長 ○○	

2次評価者	総合意見	△△△ ……。
補職、氏名	副町長 ○○	

評価結果の伝達面談日 H.O.X. 3. 30