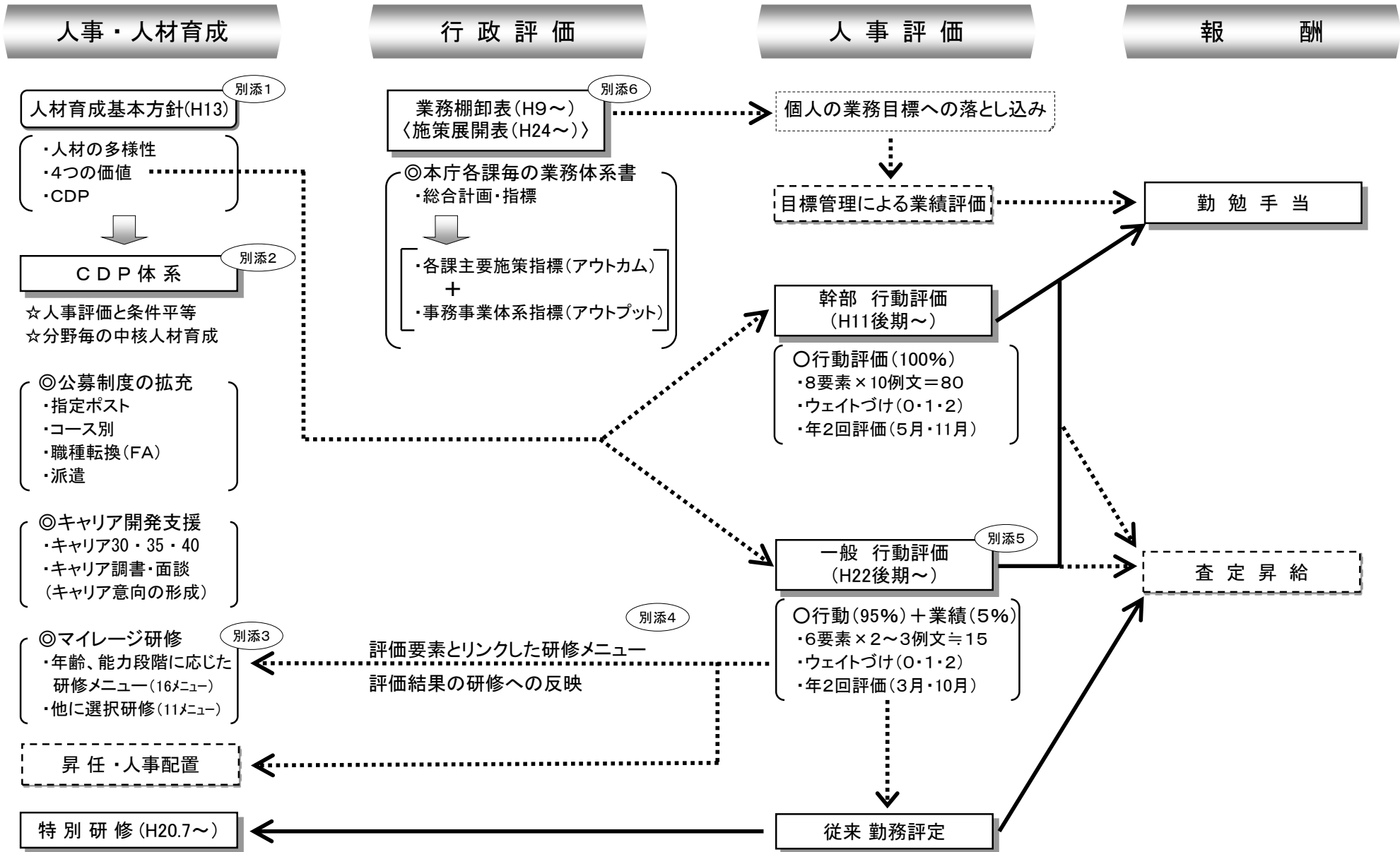


# 人事評価を中心とした相関関係〔静岡県〕



..... 関係が構築されていないもの、又は不十分なもの

# 人材育成基本方針の概要

基本的な考え方

## 【人材育成を取り巻く環境】

- ◇地方分権の進展による地方の自律性の要請  
→ 職員の主体的、積極的な行動が求められる
- ◇情報技術革命の進展等と行政の質的变化  
→ 行政の有効性、効率性が厳しく問われる時代に
- ◇少子・高齢化と職業意識の変化  
→ 再任用も視野に入れた職員の能力・資質の向上  
職員がやりがいを実感できる環境づくり

## 【人材育成の課題】

- ◆ 職員の意識改革と行動の変容を求める取組  
・ 目指す行政運営の大切にする考え方を職員に浸透、定着させる仕組みづくり
- ◆ 職員の意欲と能力を引き出し、くみとる仕組み  
・ 職務上の目標に向かって自らを高めていくことのできる仕組みづくり
- ◆ 人を育てる職場づくり  
・ 職場における仕事を通じた部下育成の強化

## 人材育成のポイント

- ◎ 『職員一人一人が大切にする』 → 意識改革と組織風土の醸成  
・ 目指す行政運営が大切にする価値観、考え方を4つの価値として提示  
・ 行政活動の様々な場面で大切にされ、行動の指針となるもの
- ◎ 多様なキャリア形成支援 → 個の尊重と多様性の確保  
・ 職務を通じた自己実現（やりがいと生きがいの実感）と能力開発への支援を行い、職員の意欲と能力を活かす仕組みを構築
- ◎ 人を育てる職場づくり → 職場研修の推進  
・ 仕事を通じた人材育成（OJTの推進）を進める体制等の強化

## 施策の体系

職員一人ひとりが大切にする

4つの価値： 成果 時間 価値創造 プロ意識

本県が目指す新たな行政運営を担う多彩な人材の育成

意欲と能力を活かす人事管理

- 適材適所の人材活用  
＜多様なキャリア形成＞  
● 主体的なキャリア形成意識の醸成  
● 選択肢のあるキャリアパスの設定  
● 公募制度の活用
- 人事評価制度の充実  
● 公平で透明性、納得性の高い評価  
● 行動評価の定着と業績評価の検討  
● 評価対象の職員の拡充
- 多様な人材の確保  
● 中長期の行政需要への対応  
● 採用手法の弾力化

意欲と能力を高める育成・研修

- 研修所研修の充実  
● 政策形成を支える能力の向上  
● 階層別研修の重点化と選択研修の充実（単位制の導入）  
● 研修手法の多様化
- 職場研修の活性化  
● 教育異動期間における職場研修強化  
● 職場専門研修の活性化
- 派遣研修の多様化  
● 形態、期間の多様化  
● 応募しやすい条件整備
- 多様な自己啓発支援  
● 多様な自己啓発を可能とする勤務条件の整備  
● 自己啓発を促す環境づくり

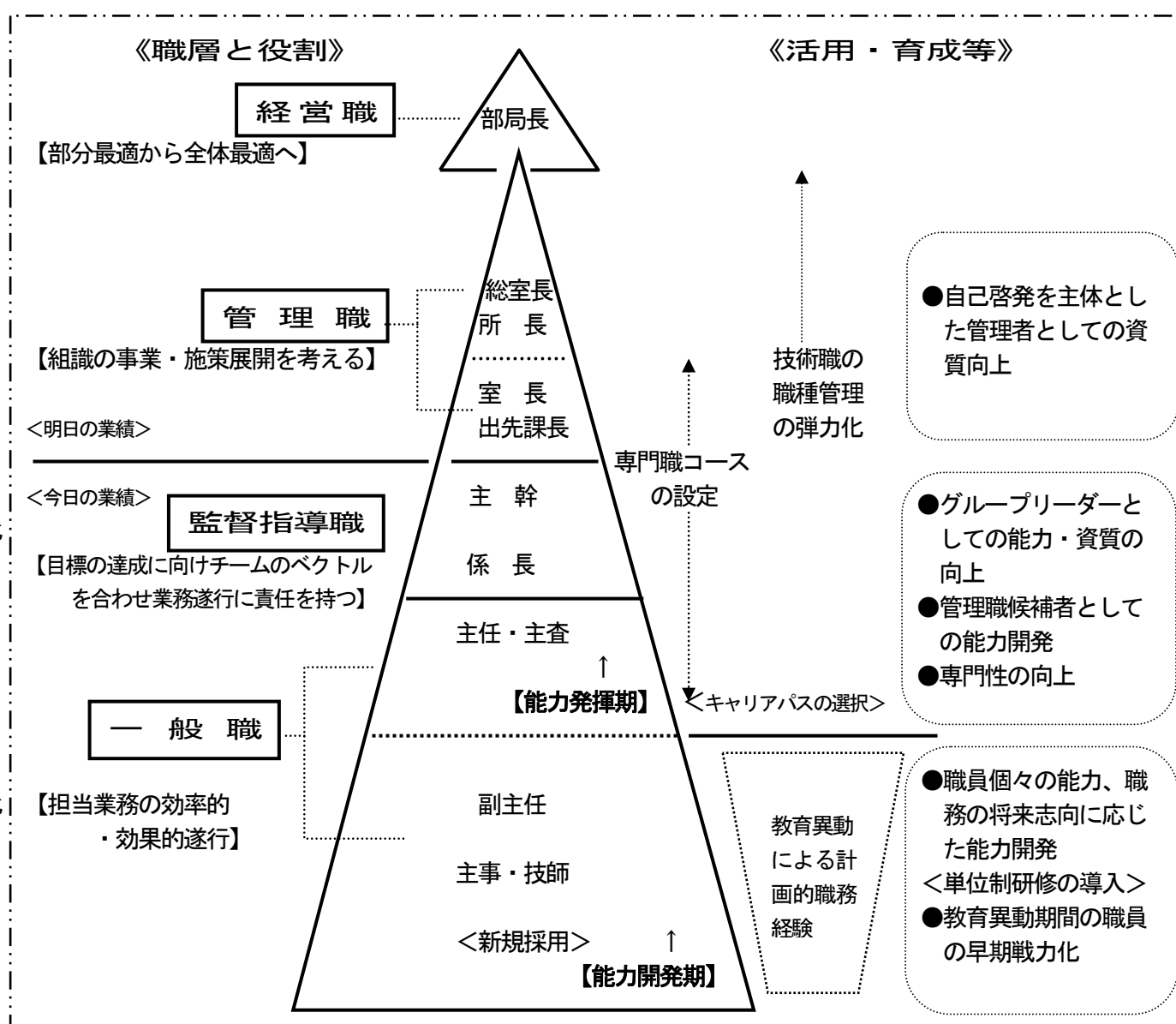
人材育成の効果的推進体制

- 育成部門の連携強化  
● 研修・人事担当部門の情報の共有化  
● 行政現場との連携
- 情報管理システムの整備  
● 人事・研修・職務情報等の高度利用を図るシステムの整備
- 市町村等との連携  
● 市町村との交流、研修支援  
● 公社等外郭団体への人的支援

個の尊重と多様性

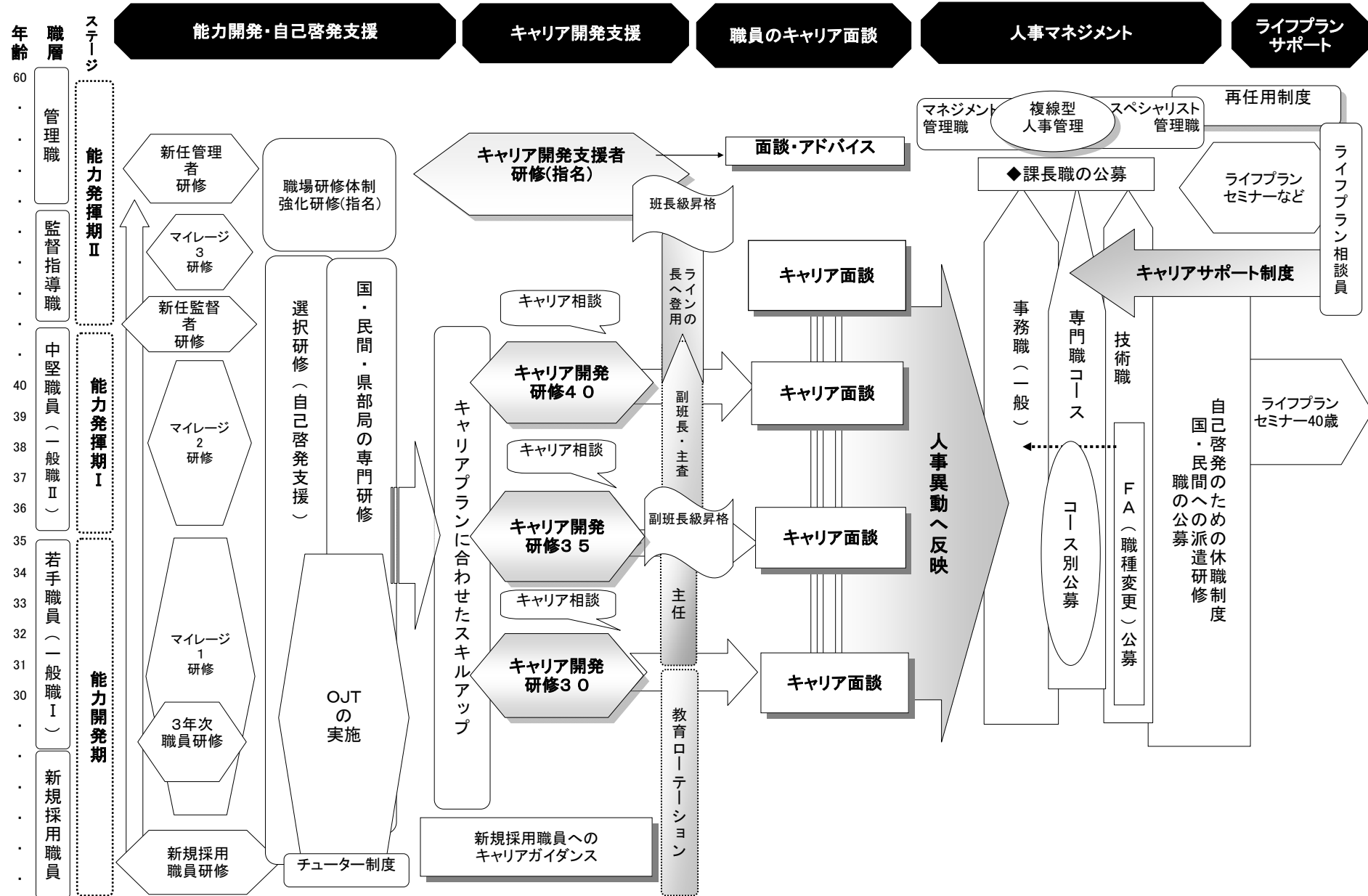
新たな仕事の仕方への転換を進める職員意識の醸成

## 【職層・能力ステージに対応する人材の活用・育成等】



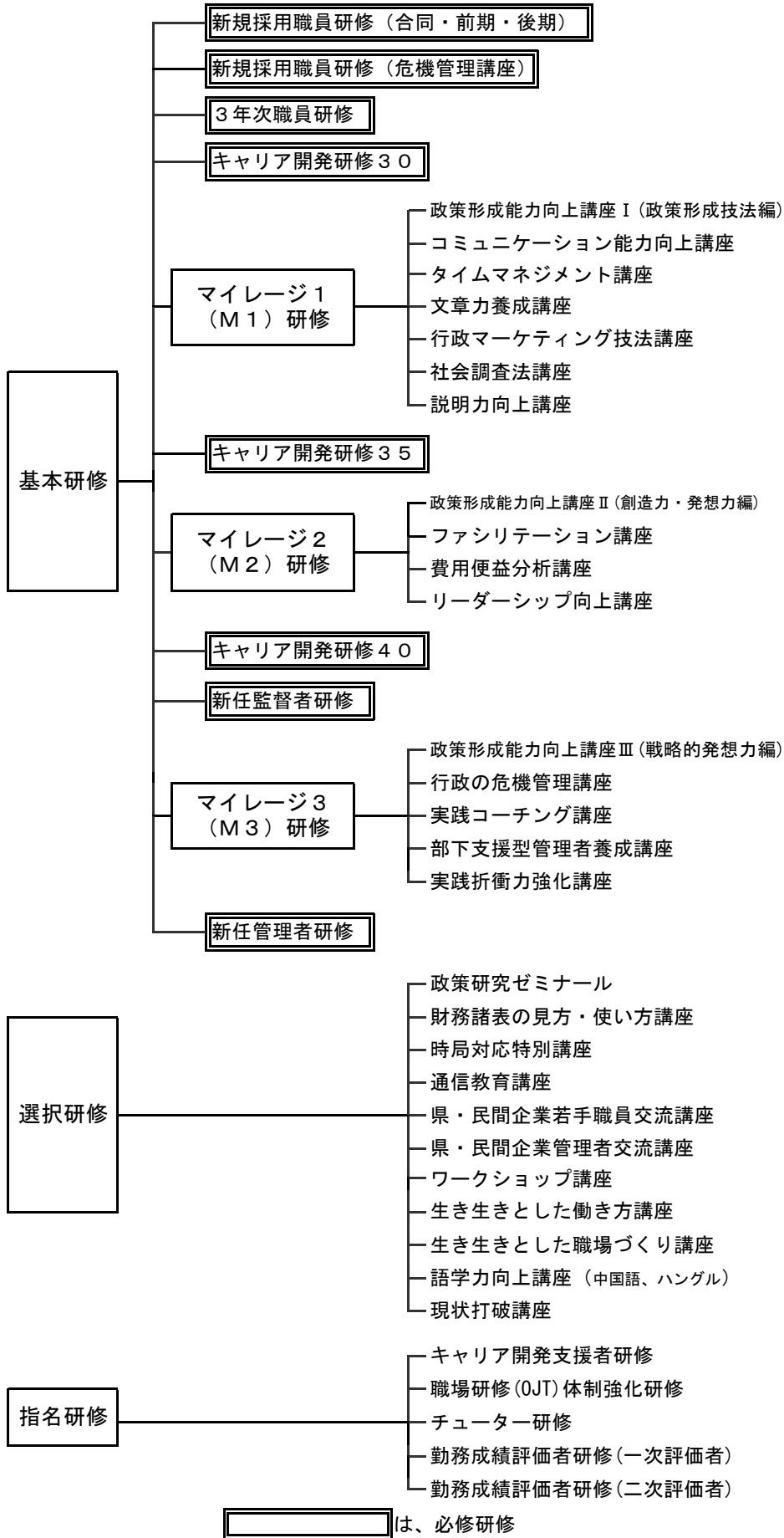
# 静岡県キャリア・デベロップメント・プログラム (CDP)

別添2



# 静岡県自治研修所研修体系

別添3



# 求められる能力と研修との対比表

別添4

研修	対象者	求められる能力 研修名	業務革新					折衝・調整			判断・執行			知識・情報			育成		姿勢			
			政策形成能力	企画立案能力	課題発見・解決能力	創造力・発想力	マネジメント力	説明能力	折衝能力	調整能力	目標管理能力	業務管理能力	意思決定能力	リーダーシップ力	危機管理能力	情報収集・処理能力	文章力	専門知識	人材育成能力	組織管理能力	対人能力	自己形成
マイレージ1	採用 2年次 ～ 6年次	政策形成能力向上講座Ⅰ（政策形成技法編）	○	○	○	○	○					○			○		○					
		コミュニケーション能力向上講座						○	○													○
	採用 7年次 ～ 主任	タイムマネジメント講座									○	○										
		文章力養成講座													○	○	○					○
		行政マーケティング技法講座	○	○	○		○								○		○					
		社会調査法講座			○		○								○		○					
		説明力向上講座						○	○													○
マイレージ2	副班長・ 主査	政策形成能力向上講座Ⅱ（創造力・発想力編）	○	○	○	○	○							○								
		ファシリテーション講座						○	○			○							○		○	
		費用便益分析講座	○	○											○		○					
		リーダーシップ向上講座					○			○			○						○	○	○	
マイレージ3	班長級	政策形成能力向上講座Ⅲ（戦略的発想力編）	○	○	○	○	○				○			○		○					○	
		行政の危機管理講座			○									○	○							
		実践コーチング講座									○	○						○	○	○	○	
		部下支援型管理者養成講座					○				○	○	○						○	○	○	
		実践折衝力強化講座						○	○	○											○	
選択研修	全職員	通信教育講座	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
		時局対応特別講座													○		○					○
	全職員 新採を除く	財務諸表の見方・使い方講座														○						
		生き生きとした働き方講座																			○	○
		語学力向上講座（中国語／ハンゲル）														○					○	
	採用 4年次 ～ 主任	現状打破講座	○	○	○	○	○															
		採用 7年次 ～ 主任	県・民間企業若手職員交流講座	○	○	○	○	○	○	○	○					○					○	○
	副班長級		政策研究ゼミナール	○	○	○	○									○		○				
		ワークショップ講座						○	○				○						○			○
	課長級	班長級	生き生きとした職場づくり講座					○						○						○	○	○
課長級			県・民間企業管理者交流講座	○	○	○	○	○				○				○			○		○	

**一般職員の  
勤勉手当に活用する  
評価制度  
マニュアル**

**平成 24 年3月**

**経営管理部人事課**

## 目 次

第1 勤勉手当に活用する評価制度の概要		
1 評価制度の目的	…	1
2 評価制度の基本的な仕組み	…	2
3 評価の対象とする職員	…	2
4 評価者及び評価補助者	…	3
5 評価期間と評価サイクル	…	4
6 評価の方法	…	5
7 評価シート	…	12
第2 評価結果の活用		
1 勤勉手当の成績率の決定への活用	…	13
2 人材育成への活用	…	15
第3 評価の進め方		
1 評価期間の期首	…	16
2 評価期間の期中	…	18
3 評価期間の期末	…	19
4 評価結果のフィードバック	…	21
5 評価期間中における人事異動等への対応	…	22
6 期末に休暇、休職中の職員の評価	…	22
7 兼務職員に関する評価	…	22
8 職員からの苦情、相談等に応じる仕組み	…	23
第4 参考事項		
1 選択行動の「評価例文」の例示	…	26
2 業績評価の例示	…	27
一般職員の評価職層別の行動評価例文	…	28
経済産業部の試験研究機関に勤務する職員（研究職給料表 適用者）の行動評価例文	…	29
評価手続きの流れ	…	30
評価シート記載例	…	32
評価シート（班長級用）	様式1	… 33
（副班長級用）	様式2	… 34
（主任級・一般用）	様式3	… 35
（技能労務職用）	様式4	… 36
（研究職〈経済産業部〉用）	様式5	… 37
所属内評価補助者説明会用資料「評価補助者の役割」	…	38
本格導入までの経緯	…	42

## 第1 勤勉手当に活用する評価制度の概要

### 1 評価制度の目的

#### (1) 職員の勤務成績の勤勉手当の成績率への反映

- ・ 勤勉手当は職員の勤務成績に応じて支給されるものであることから、職務に精励した職員や成果をあげた職員に報いるため、職員の勤務成績を勤勉手当の成績率に適切に反映することが求められています。
- ・ このためには、勤務実績を的確に把握し、評価する仕組みが必要不可欠であるため、勤勉手当の成績率に活用する評価制度を整備することとしたものです。

#### (2) 評価者からの指導・助言等による人材育成

- ・ 職員の努力や成果を勤勉手当に反映することは、評価を通じた評価者からの指導・助言等による人材育成の効果が期待できます。

#### (3) 職員の士気高揚と組織力の向上

- ・ 上記の目的の達成を通じて、職員の士気を高揚し、組織力の向上を図ります。

### 《参 考》

#### 勤務実績を把握する評価制度に関する最近の状況

##### 公務員制度改革大綱(平成13年12月25日閣議決定)

地方公務員制度においても、能力本位で適材適所の任用や能力・職責・業績が適切に反映される給与処遇を実現するとともに、地方分権に対応して政策形成能力の充実等を図るための計画的な人材育成、民間からの人材を始め多様な人材の確保等に取り組むなど、地方自治の本旨に基づき、地方公共団体の実情を十分勘案しながら、国家公務員制度の改革に準じ、所要の改革を行う

- ①新人事制度の構築、②多様な人材の確保等、
- ③適正な再就職ルールの確立、④組織のパフォーマンスの向上

##### 人事委員会報告(平成21年10月6日)

国家公務員については、平成19年6月に国家公務員法が改正され、能力、実績に基づく新たな人事評価制度が導入された。

本県においても評価制度の試行などに取り組んでいるところであるが、公平・公正な評価制度の確立は職員を適切に処遇、登用していく上で極めて重要であり、評価者の評価技能向上に向けた取組などを通じて的確な勤務実績の把握と評価を確保する必要がある。

任命権者においては、より効率的で質の高い行政サービスの実現に向けて、職員が意欲と誇りを持って働くことができるよう、公平・公正で客観性・納得性の高い評価制度を構築し、評価結果の給与等への適切な反映を推進していくとともに、職員の能力を高めるための研修の充実など人材育成への活用を進めていく必要がある。



## 2 評価制度の基本的な仕組み

- ◇ 勤務実績を的確に把握するとともに、公正で納得性の高い評価制度を整えることとします。
- ◇ このため、次の仕組みを整えることとします。
  - ・ 職層ごとに職務内容を考慮して設けた評価項目・評価基準を事前に公表します。
  - ・ 評価期間内に認められた事実により絶対評価を行います。
  - ・ 自己評価など被評価者が参加した評価を行います。
  - ・ 被評価者への評価結果の伝達、説明を行うとともに、被評価者からの苦情や相談などを扱う仕組みを設置します。

## 3 評価の対象とする職員

### 一般職に属する職員

\*対象者から除かれる者

- ①地方自治法第 252 条の 17 に基づく派遣職員であって、派遣期間が評価対象期間の 2 分の 1 を超える職員
- ②公益的法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律第 2 条に基づく派遣職員であって、派遣期間が評価対象期間の 2 分の 1 を超える職員
- ③本県職員として在職した期間が評価対象期間の 2 分の 1 未満の職員
- ④特別休暇、育児休業、自己啓発休業、介護休暇及び休職の期間が評価対象期間の 2 分の 1 を超える職員
- ⑤国、他の地方公共団体、他団体に研修派遣又は交流派遣している職員であって、派遣期間が評価対象期間の 2 分の 1 を超える職員
- ⑥国、他の地方公共団体、他団体から派遣されている職員
- ⑦特定任期付職員及び任期付研究員（※特定以外の任期付職員は評価対象）
- ⑧教育委員会、警察本部との併任職員（※出向により受け入れている職員は評価対象）
- ⑨臨時的任用職員
- ⑩非常勤職員（再任用短時間勤務職員を除く）

※④の特別休暇とは、

「職員の勤務時間、休日、休業等に関する規則」第 12 条に規定される

- ・ 第 1 号（公務による負傷若しくは疾病又は通勤による負傷若しくは疾病の場合）
- ・ 第 2 号（結核性疾患の場合）
- ・ 第 3 号（その他の負傷又は疾病の場合）
- ・ 第 8 号（出産の場合 ※産前産後休暇）

となります。

※④の特別休暇、介護休暇の期間については、時間単位での休暇を取得した日を含みません。

※評価対象期間の 2 分の 1 の算定に当たっては、実勤務日（交代制勤務職場など一部の例を除き、週休日及び休日を除いた日数）を基準とします。

#### 4 評価者及び評価補助者

##### (1) 評価者

- ・評価の公平性、客観性を確保するとともに、被評価者に対する指導・助言を通じた人材育成を図るため、原則として上位者2人を評価者とします。

**一次評価者**：経営管理部長が所属において人事管理に携わる本庁課長、出先機関総務課長等を指名します。

また、これに加えて、二次評価者が所属内の特定幹部職員を一次評価者として指名できることとします。

なお、一次評価者が評価する被評価者の範囲は、被評価者の人数等を考慮して、二次評価者が変更できるものとします。

**二次評価者**：一次評価者の上位者である局長、出先機関の所長、園長等とします。二次評価者は、一次評価者から評価の視点や評価内容等について、ヒアリングを行い、主に一次評価者間の評価のバラつき、いわゆる甘辛調整を行い、最終評価者として被評価者の評価を確定します。

##### (2) 評価補助者

- ・経営管理部長は、出先機関のすべての事業課長等を評価の前提となる職務行動等を把握するための補助をする者（以下「評価補助者」という。）として予め指名することとします。
- ・一次評価者は、経営管理部長が指名する評価補助者以外にも、必要があると判断した場合には、評価補助者を予め追加指名できることとします。
- ・追加指名により評価補助者を置く場合は、被評価者の職務行動等の実態を把握できる者や被評価者の日頃の業務管理を行う者が一次評価者以外にいる場合、技術職員等に対して専門的な助言が行える職員がいる場合などが想定されます。
- ・評価補助者は、被評価者の職務行動の観察や指導・助言の状況を一次評価者へ情報提供すると共に、期首面談、フィードバック等の面談の場に立ち会います。ただし、評価の責任は評価者が負うため、評価補助者が評価シートに評点等を記載することはできません。

一次評価者が追加して指名する評価補助者として想定されるのは…  
参事、技監等の被評価者の日頃の職務行動を観察できる上司です。

主な被評価者と評価者等の基本的な組み合わせは下表のとおりです。

具体的な一次評価者、二次評価者及び評価補助者（経営管理部長指名）は、評価期間ごとに別途、所属を通じてお知らせします。

##### <本庁の例>

被評価者の主な職	一次評価者	(評価補助者)	二次評価者
課長代理、専門監、班長、主幹	課長、総務監、 経理監、政策監等	技監、参事、 課長代理等	局長
副班長、班長代理、主査			
主任、主事、技師			
技能長、主任技能員、技能員			

<出先機関の例>

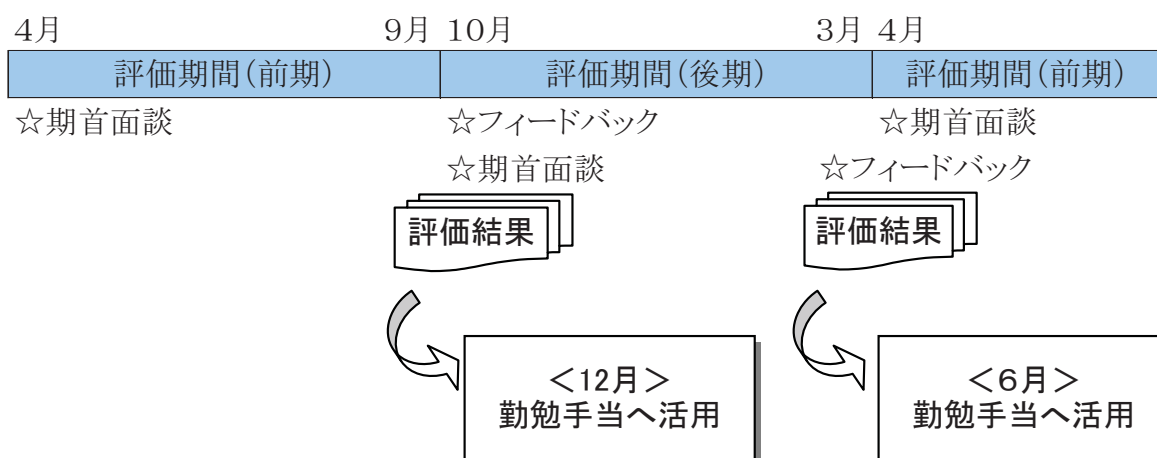
被評価者の主な職	一次評価者	(評価補助者)	二次評価者
課長	次長、副所長、部長	技監等	所長、園長
専門監、班長、主幹	総務課長、部長、センター長、分場長、支所長等 〔※特定幹部職員のうち、二次評価者から指名された職員 (例)技監兼事業課長等〕	技監、参事、事業課長等	
副班長、班長代理、主査			
主任、主事、技師			
技能長、主任技能員、技能員			

5 評価期間と評価サイクル

一の年度を前期と後期に分け、年2回の評価を実施します。

	前 期	後 期
評価対象期間	4月1日～9月30日	10月1日～3月31日
期首面談の目安	4月末	10月末
結果提出	10月末	3月末
フィードバックの目安		

<評価サイクル>



## 6 評価の方法

職員が仕事を進めていくうえで発揮される職務遂行能力の表れと業務実績の2面から把握、評価します。

### ◇ 行動評価

職務遂行能力の発揮により表れる具体的な行動について観察を行い、その行動が安定的にとられているかという観点から評価を行います。

### ◇ 業績評価

被評価者が担当する業務に関し、業務計画等を参考にしつつも、単に業務の進捗目標を達成したか否かによる評価とはせず、評価期間内における業務実績の内容・水準等により評価します。また、期首に確認した業務以外であっても、期中において突発的に対応することになった業務等についても評価の対象とします。

## (1) 行動評価

### ア 内容

- ・ 職種・職務に関わらず共通してとることが望ましい職務行動を評価例文として設定します。これを「**基本行動**」と呼ぶこととします。「基本行動」は次表に掲げる6つの「行動区分」ごとに「評価例文」を設定してあります。
- ・ 具体的な「基本行動」の評価項目、評価例文は「**一般職員の評価職層別の行動評価例文**」又は「**経済産業部の試験研究機関に勤務する職員（研究職給料表適用者）の行動評価例文**」を御覧ください。
- ・ 職種・職務によっては、「基本行動」に掲げた評価項目と評価例文では職務遂行能力の把握が十分に行えない場合があります。  
この場合、職務・職種に応じて期待される特徴的な職務行動を評価例文として一次評価者が設定します。これを「**選択行動**」と呼ぶこととします。
- ・ 「選択行動」の設定に際しては、被評価者が考えた原案を基に、被評価者と一次評価者が話し合ったうえで、一次評価者が設定することとします。
- ・ 「選択行動」の設定は必須ではありません。「基本行動」として設定した「評価例文」で被評価者に求める職務行動がカバーできる場合は、「選択行動」を設定しなくても構いません。この場合は、後述する「ウェイト0」の扱いとなります。
- ・ 「選択行動」は、マニュアル27頁に示す「選択行動の「評価例文」の例示」の中から選択しても、自由に設定しても構いませんが、できるだけ具体的な職務に関する行動を設定してください。
- ・ 行動評価は、自己評価及び一次評価は「評価例文」ごと、二次評価は「行動区分」ごとに5段階で評価を行います。

- ・ 「評価例文」については、職員に求められる職務行動が職の性格の違いにより異なるため、被評価者を「班長級」「副班長級」「主任級・一般」「技能労務職」「経済産業部の試験研究機関に勤務する職員（研究職給料表適用者）※以下、研究職（経済産業部）という。」の5つの評価職層に区分し、評価職層ごとの役割を考慮した評価例文を設定しています。

＜「班長級」「副班長級」「主任級・一般」「技能労務職」における行動区分＞

評価項目	行動区分の趣旨	
基本行動	業務革新	目的志向の行政運営のため、仕事の進め方の見直し、効果的・効率的に仕事を進める
	折衝・調整	組織方針に沿って、関係者と折衝・調整を行い、円滑に合意形成する
	判断・執行	計画的に業務を進め、適切なタイミングで最適な選択を行う
	知識・情報	業務に必要な知識・技術の習得や情報の収集を行う
	育成	部下の職務遂行能力の向上を支援し、その能力を発揮させる
	姿勢	社会規範や服務規律を遵守し、真摯な姿勢と他の職員との協調により円滑に業務を遂行する
選択行動	職種や職務に個別に求められる視点	

※「班長級」「副班長級」「主任級・一般」には、研究職（経済産業部）を含まない。

<「研究職（経済産業部）」における行動区分>

評価項目	行動区分の趣旨	
基本 行 動	課題の発見	県の政策目標を見据えて、必要な情報の分析を行い、取り組むべき研究課題の所在を明らかにする
	立案・実践	課題解決のための適切な研究計画を立案し、関係者と調整を図りながら迅速に研究計画を実施する
	親和・協働	他者との豊かな人間関係を築き、目標に向けて協力して仕事を進める
	知識・情報	研究業務に必要な知識・技術の習得や情報の収集を行う
	育成	部下の研究業務遂行能力の向上を支援し、その能力を発揮させる
	姿勢	社会規範や服務規律を遵守し、真摯な姿勢と他の職員との協調により円滑な研究業務を遂行する
選択行動	研究の分野・内容等に応じて設定する項目	

※研究職（経済産業部）は、「班長級」「副班長級」「主任級・一般」までを1つの評価単位とする。

イ ウェイト

- ・ 職員に求められる職務行動は、業務内容、職種や時期等により異なりますので、それぞれに求められる職務行動の重要性に応じて、一次評価者が職務行動（「評価例文」）の重み（ウェイト）づけをします。
- ・ ウェイトづけは、各「評価例文」について、評価期間中に、どのような職務行動を望むのかという視点で、0（評価できない職務行動）から2（特に重要な職務行動）までのウェイトをつけます。
- ・ 具体的には、一次評価者が評価補助者の助言等を参考にウェイトを決定します。期首面談において、期待する職務行動を説明し、被評価者、評価補助者と共通認識を持つように努めてください。
- ・ ウェイトを設けることで、多様性のある人材の養成にも寄与することが期待できます。



2	特に重要な職務行動	業務内容、職種、時期等に応じて、特に望まれる職務行動や重要な職務行動に関する評価例文です。
1	0、2以外の職務行動	0又は2以外の職務行動です。
0	評価できない職務行動	業務内容、職種、時期等により、評価例文に記載されている職務行動を取る場面がないなど、 <b>評価が困難な評価例文のウェイトを0</b> とします。

## ウ 評価基準

- 「行動区分」ごとに設定している「評価例文」に示した職務行動の表れ方により絶対評価による評価を行います。

点数	評語	評価例文の行動の表れ方
5ポイント	極めてよくできている	提示した職務行動が常に見られる場合で、他者へも好影響を与え、他の職員の模範となるレベルです。
4ポイント	よくできている	提示した職務行動が多く見られる場合で、あまり指導・助言をしなくても良いレベルです。
3ポイント	できている ＜標準＞	提示した職務行動が見られる場合が見られない場合よりも多い場合です。
2ポイント	一部についてはできている	提示した職務行動が見られないときが多い場合で、指導・助言が必要する場合がやや多く、もう一步の努力を促したいレベルです。
1ポイント	できていない	提示した職務行動がとられていない場合で、指導が必要で、周囲の職員に負担をかけているなど、かなりの努力を促したいレベルです。

## (2) 業績評価

### ア 内容

- 被評価者は、期末に評価期間を振り返り、評価期間内にあげた業績を自己申告します。これを評価者が評価するものとします。
- 業績評価は、評価期間における業務の目標を掲げ、その達成度によって評価を行うことはしませんが、職員には、それぞれ期待されている役割がありますので、期首の面談において、被評価者と一次評価者が、期待される役割（実施すべき業務の内容、業務の期限、業務の質、達成レベル、解決すべき課題、担任

業務の困難性・重要性等) について共通認識を持つように努めてください。  
これにより、期末の業績の振返りが行いやすくなるとともに、業務を進めていくうえでも有益なものとなります。

- ・業績評価の項目は、各職層ともに1項目です。被評価者は、評価期間を振り返り、必ず業績を1つ自己申告してください。
- ・業績評価は、被評価者があげた業績の困難性や重要性を勘案し、一次評価者が「困難度」を決定したうえで、業績の内容・水準により5段階で評価を行います。

#### イ 困難度

- ・職員の困難事例等への取組を的確に把握・評価しようとするものです。これにより、職員がより困難な業務や重要な業務へチャレンジする意欲を持つことが期待できます。
- ・困難度Hは、業務の達成の困難性又は重要性が高いレベルと考えるものです。
- ・困難度Mは、業務の困難性又は重要性は通常レベルと考えるものです。
- ・困難度Lは、業務の達成が容易又は重要性が特に高くないレベルと考えるものです。

区分	困難性	重要性
困難度 H	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務進捗に庁内外の多くの関係者との調整を要したもの</li> <li>・業務進捗に多大な時間と労力を要したもの</li> <li>・常時慎重な注意を要したもの</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織の目標との関連性が極めて強かったもの</li> <li>・新たな制度・計画の創設であったもの</li> <li>・長年の懸案事項であったもの</li> <li>・業務の目標達成や完了までに時間的制約が強かったもの</li> <li>・業務優先度が極めて高かったもの</li> </ul>
困難度 M	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関係者との調整もあったが、自己の事務処理に負うところが大きかったもの</li> <li>・通常求められる注意・労力を求められたもの</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務の目標達成や完了まで時間的制約がやや強いもの</li> <li>・業務の優先度は通常レベルであったもの</li> </ul>
困難度 L	<ul style="list-style-type: none"> <li>・庁内外に調整を要する関係者等が少ないもの</li> <li>・軽度な注意・労力を払えばよいもの</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務の目標達成に向けた時間的制約が弱かったもの</li> <li>・他の業務に比べて優先度は低かったもの</li> </ul>



## ウ 評価基準

- ・ 評価者は、業務の困難性や重要性に応じて、絶対評価により下表の5段階評価を行います。ただし、自己申告された内容が、業務の進捗も認められない内容であった場合は、評価点は0点とします。

〔被評価者から自己申告があった事項以外に一次評価者が把握している業務上の顕著な成果があれば、「所見」欄に内容や評価した点を記載し、評価の基準に応じたポイントを記入してください。〕

- ・ 「顕著な成果をあげた」は、「当期中の担当業務を計画どおりに進捗させた」「当初想定されなかった業務を完全にこなした」「業務が確実に処理できたことは被評価者に負うところが大きい」場合などです。
- ・ 「成果をあげた」は、「当期中の担当業務を概ね計画どおりに進捗させた」「当初想定されなかった業務も多少の遅れはあっても終了した」場合などです。
- ・ 「業務の進捗は認められた」は、「業務は進捗したが成果としてまとまるまでは至らなかった」「一定の成果はあがったが他者の助力に負うところが大きい」場合などです。

区分	顕著な成果をあげた	成果をあげた	業務の進捗は認められた
困難度H	5	4	3
〃 M	4	3	2
〃 L	3	2	1

### (3) 総合評価

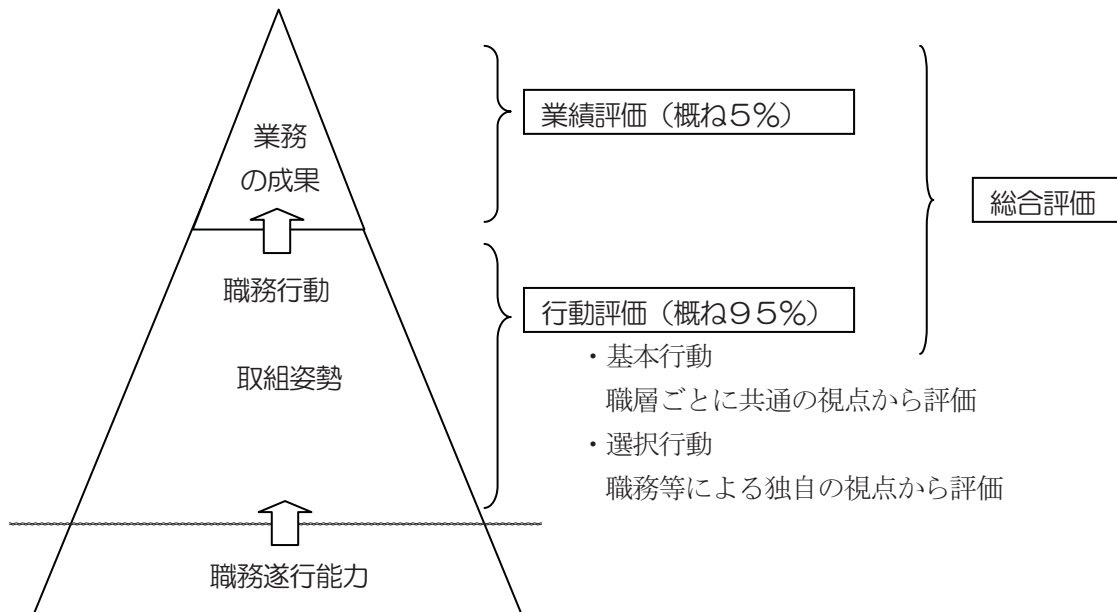
- ・ 二次評価者は、「行動評価」と「業績評価」を基に、次の算定方法により総合評点を決定します。  
一般職員が日々担う業務は具体的な作業や処理であり、県職員の場合については、その役割を適切に行っているか否かは、職務行動の表れ方で判断が行え、組織目標等に対する責務も特定幹部職員に比して大きくありません。これらのことから総合評価は行動評価を主体に行い、業績評価の占める割合は比較的小さくしています。

$$\frac{\text{(行動評価に係る評点合計値)}}{\text{(ウェイトの合計値)}} \times \text{(職層別指数)} + \text{(業績評価点合計値)}$$

・ 算出した総合評点に応じて次の表により総合評価が決定します。

総合評点					総合評価
班長級	副班長級	主任級 ・一般	技能 労務職	研究職 (経済産業部)	
80 以上	78 以上	77 以上	68 以上	78 以上	A「特に優れている」
80～74	78～72	77～71	68～63	78～72	B「優れている」
74～50	72～50	71～50	63～45	72～50	C「良好である」 <標準>
50 未満	50 未満	50 未満	45 未満	50 未満	D「やや劣っている」

※B、Cの総合評点は、それぞれ「未満」～「以上」



## 7 評価シート

### (1) 「班長級」「副班長級」「主任級・一般」「技能労務職」

使用する評価シートは次のとおりです。具体的な評価項目については、「一般職員の評価職層別の行動評価例文」（29頁参照）のとおりです。

なお、技能労務職以外の再任用職員は主任級・一般（様式3）を使用します。

区分		班長級	副班長級	主任級・一般	技能労務職	
行動評価	基本行動	①業務革新	2項目	2項目	2項目	2項目
		②折衝・調整	3	3	2	
		③判断・執行	3	3	3	3
		④知識・情報	2	2	2	2
		⑤育成	2	1	※1	1
		⑥姿勢	3	4	4	4
	⑦選択行動	2	2	2	2	
業績評価		1項目	1項目	1項目	1項目	
評価シート		様式1	様式2	様式3	様式4	

※表中の数字は評価例文の項目数

ただし、「主任級・一般」のうち、「一般」は基本行動⑤はウェイト0とする。

### (2) 「研究職（経済産業部）」

使用する評価シートは次のとおりです。具体的な評価項目については、「経済産業部の試験研究機関に勤務する職員（研究職給料表適用者）の行動評価例文」（30頁参照）のとおりです。

区分			
行動評価	基本行動	①課題の発見	2項目
		②立案・実践	3
		③親和・協働	2
		④知識・情報	2
		⑤育成	3
		⑥姿勢	3
	⑦選択行動	2	
業績評価		1項目	
評価シート		様式5	

※表中の数字は評価例文の項目数

## 第2 評価結果の活用

### 1 勤勉手当の成績率の決定への活用

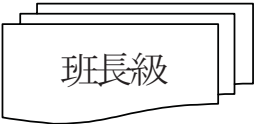
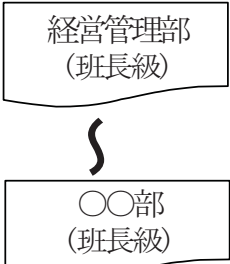
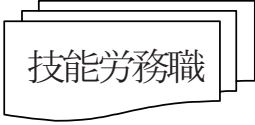
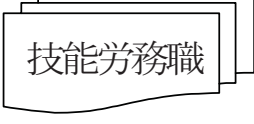
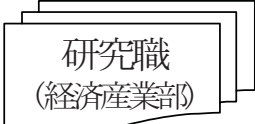
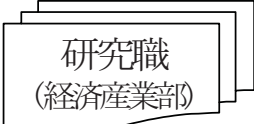
職員の勤務実績に応じて支給するという勤勉手当の趣旨から、勤勉手当の成績率を決定する際の基礎として、総合評価の結果を活用します。

#### (1) 勤勉手当の成績率への活用単位

評価結果の勤勉手当への活用は、部局別、職層別に実施します。

なお、技能労務職員については、被評価者の人数を考慮し、部局別の区分はせず、技能労務職全体を1つの単位として実施します。また、研究職（経済産業部）についても、被評価者の人数を考慮し、研究職（経済産業部）全体を1つの単位として実施します。

ただし、再任用職員については、当分の間、勤勉手当への活用は行いません。

評価の単位	勤勉手当に活用する単位	
		<p>「班長級」、「副班長級」、「主任級・一般」は、部局を単位として勤勉手当の成績率への活用を実施 (部局別、職層別に相対化実施)</p>
		<p>「技能労務職」は、職層を1つの単位として勤勉手当の成績率への活用を実施 (職層全体で相対化)</p>
		<p>「研究職(経済産業部)」は、職層を1つの単位として勤勉手当の成績率への活用を実施 (職層全体で相対化)</p>

## (2) 勤勉手当成績率の決定

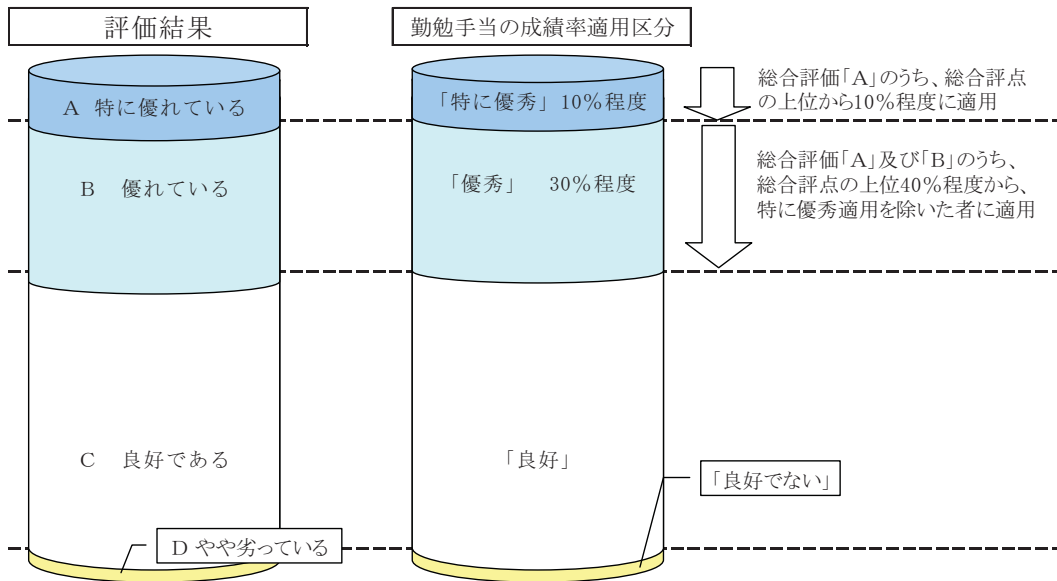
原則として、評価結果に応じて勤勉手当の成績率を適用します。

ただし、評価結果をそのまま勤勉手当の成績率に適用すると原資（※）を上回る場合は、評価結果に応じて、総合評点の上位の者から勤勉手当の成績率の「特に優秀（10%程度）」、「優秀（30%程度）」を適用します。

なお、評価結果が「D やや劣っている」とされた者については、改めて勤務実績を確認した上で、成績率の適用を判断します。

※ 原資：勤勉手当の支給に活用できる額

<原資を上回る場合の適用イメージ図>



## (3) 勤勉手当の成績率


勤勉手当の成績率については、本格導入後6回目までは、以下のとおりとします。

[注：具体的な成績率については、今後の人事委員会勧告を踏まえ、変更されることがあります。]

<評価結果に基づく成績率 ※平成23年の人事委員会勧告反映後>

勤勉手当の成績率区分	適用比率	平成23年6月期 <第1回運用>	→	平成25年12月期 <第6回運用>	格差
		成績率			
「特に優秀」	10%以内	77.5/100			5.5ポイント
「優秀」	30%以内	72/100			
「良好」		66.5/100			5.5ポイント
「良好でない」	基準日前6ヶ月間の勤務実績を改めて確認し、勤務成績に応じた成績率を適用				

### <評価対象外の職員の成績率>

評価対象外の理由	平成23年6月期 <第1回運用>		平成25年12月期 <第6回運用>
下記以外の職員	64.5/100		
公務又は通勤による傷病による特別休暇の期間が評価対象期間の1/2を超える職員	66.5/100		
研修派遣等の期間が評価対象期間の1/2を超える職員	67.5/100		

※上記の勤勉手当の成績率は、平成23年の人事委員会勧告を反映した成績率による現時点の成績率であり、各期に実際に適用される成績率は、今後の人事委員会勧告を踏まえ、変更されることもあります。

## 2 人材育成への活用

評価期間中に行う面談、指導・助言等を通じた評価者と被評価者のコミュニケーションにより、被評価者の強みと弱みの認識と克服につなげていくなど、評価に至るプロセスにより人材育成につながります。また、明らかとなった強みや弱みは研修所研修や職場研修等により伸長、補完していくようにしてください。

### 第3 評価の進め方

評価は、31頁の「評価手続の流れ」を参考に、次のとおり進めてください。

#### 1 評価期間の期首

<p>一 次 評 価 者</p>	<p>① 評価補助者の指名</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・経営管理部長が当初に指名する評価補助者以外に、一次評価者が評価補助者を置くべきと判断した場合は、期首に評価補助者を追加指名し、評価補助者及び被評価者に通知してください。</li><li>・評価補助者に対しては、期首に評価補助者が担う役割を十分に説明してください。</li><li>・評価期間の途中に、評価補助者の変更や指定をすることはできません。（年度途中で人事異動等やむを得ない事情があった場合は除きます。）</li><li>・なお、評価補助者を追加指名した場合は、各部局総務監等を経由して人事課に報告してください。</li></ul> <p>② 期首面談の実施</p> <p>期首面談には、業務計画等の確認や「選択行動」の設定等に関する助言を得るため、必ず評価補助者を同席させてください。 期首面談で話し合う主な項目は次のとおりです。</p> <p>&lt;業務計画等&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・評価期間中に被評価者が担う業務の目的、優先順位、実施スケジュール、進捗目標等について被評価者と共有化を図ってください。これにより計画的で円滑な業務の実施が図られるとともに、期末における業績の振り返りと評価が行いやすくなります。</li></ul> <p>業務執行計画等により被評価者に対する指示・確認がなされている場合は、この部分に関しては簡略化しても構いません。</p> <p>&lt;選択行動&gt; ※③を参照</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・行動評価における「選択行動」について、「評価例文」等に関する被評価者の意見を聞き、当期としてどのような行動を求めるべきか話し合い、決定します。</li></ul> <p>「基本行動」に設定した「評価例文」以外に「評価例文」を定める必要性を認めない場合は、「選択行動」を設定しなくても構いません。</p> <p>&lt;ウェイト&gt; ※④を参照</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・評価補助者の助言等も参考にして一次評価者がウェイトを決定します。</li></ul> <p>期首面談において、ウェイトの意味（期待する職務行動）を被評価者に説明し、被評価者、評価補助者と認識の共有化を図ります。</p>
----------------------	---

<p>一 次 評 価 者</p>	<p>③ 選択行動評価の決定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・期首面談において、被評価者が示す原案を基に評価補助者を交えた話し合いを進め、選択行動の「評価例文」（2項目以内）を決定します。</li> <li>・この「評価例文」をできる限り具体的なものとするので、期末における評価が行いやすくなります。</li> <li>・選択行動は、職種や職務に共通する基本行動とは異なり、職種や職務に伴い特徴的に表れる行動としますので、ご注意ください。</li> <li>・選択行動の設定は必須としません。設定をしない場合は、④に掲げるウェイトを0にしたものとして取扱います。</li> </ul> <p>※選択行動の「評価例文」は、「基本行動」に定める「評価例文」と同一の内容とならないようにご注意ください。</p> <p>④ ウェイトの決定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員に求められる職務行動は、業務内容、職種や時期等により異なりますので、それぞれに求められる職務行動の重要性に応じて、柔軟に職務行動（「評価例文」）に重み（ウェイト）をつけます。</li> <li>・ウェイトは次の3段階で設定します。</li> </ul> <table border="1" data-bbox="422 929 1364 1111"> <thead> <tr> <th>ウェイト</th> <th>意 味</th> <th>設定できる評価例文数の制限</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>特に重要な職務行動</td> <td rowspan="3">特に制限しない</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2、0以外の職務行動</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>評価できない職務行動</td> </tr> </tbody> </table>	ウェイト	意 味	設定できる評価例文数の制限	2	特に重要な職務行動	特に制限しない	1	2、0以外の職務行動	0	評価できない職務行動
ウェイト	意 味	設定できる評価例文数の制限									
2	特に重要な職務行動	特に制限しない									
1	2、0以外の職務行動										
0	評価できない職務行動										
<p>評 価 補 助 者</p>	<p>① 期首面談への参加</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・期首面談に参加し、＜業務計画等＞の確認、＜選択行動＞＜ウェイト＞の決定に際して、助言を行います。</li> </ul>										
<p>被 評 価 者</p>	<p>① 選択行動評価の決定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・評価シートの選択行動の欄に、選択行動の「行動区分の趣旨」と「評価例文」2項目の原案を記載してください。設定の必要がないと考える場合は、その旨を一次評価者に伝えるようにします。</li> <li>・作成した原案を基に、一次評価者、評価補助者と期首面談で話し合いを行い、一次評価者が設定の是非も含め決定します。</li> </ul> <p>② ウェイトの決定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・期首面談において一次評価者から期待する職務行動の形としてウェイトが示されますので、一次評価者、評価補助者と期待される職務行動への認識の共有化に努めてください。</li> </ul> <p>③ 期首面談の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・評価期間中に被評価者が担う業務の目的、優先順位、実施スケジュール、進捗目標等について一次評価者、評価補助者と共有化を図ってください。これにより、期末における業績の振り返りが行いやすくなります。</li> <li>・一次評価者の進行に従い、不明点があれば質問をしてください。</li> </ul>										

※評価シートは人事課から評価者に配布します。期首面談の後、評価者が保管してください。



## 2 評価期間の期中

<p>一 次 評 価 者</p>	<p>① 被評価者の職務行動の把握</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・評価のために特別な観察を行うわけではなく、日常の業務管理等を通じて被評価者の職務行動を把握するものです。</li> <li>・記憶は時間の経過とともにあいまいになってしまいます。期末の評価に備えて、観察により把握した「よかった点」や「努力を要する点」など具体的な職務行動等については、備忘のために記録等を残すように努めてください。</li> </ul> <p>② 被評価者への指導・助言等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日常の業務管理の一環として、必要な指導・助言を行うなど、被評価者とのコミュニケーションを図り、認識の共有化に努めてください。</li> </ul>
<p>評 価 補 助 者</p>	<p>① 被評価者の職務行動の把握</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・一次評価者からの委任された範囲で、日常の業務管理等を通じて被評価者の職務行動を把握してください。</li> <li>・特徴的な職務行動や評価の参考となる職務行動については、記録等を残し、期末の評価時に一次評価者へ助言ができるように備えます。</li> </ul> <p>② 被評価者への指導・助言等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日常の業務管理の一環として、必要な指導・助言を行うなど、被評価者とのコミュニケーションを図り、認識の共有化に努めてください。</li> </ul>
<p>被 評 価 者</p>	<p>① 職務遂行等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・行動評価に掲げた職務行動や業務の実施スケジュールや進捗目標等を念頭に、業務実施に取り組んでください。</li> </ul>

※評価補助者は、評価期間を通じて観察・助言等を行うため、期中に変更・追加することはできません。

### 3 評価期間の期末

<p>被 評 価 者</p>	<p>被評価者自身が評価期間中の職務行動や業務実績を振り返り、自己評価することは、自身を客観視し、自分の強みや弱みの気付きにつながり、次期以降の業務実施や能力開発に活かすことができます。</p> <p><b>①自己評価の実施</b></p> <p><b>&lt;行動評価&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・評価期間中の自分の職務行動について振り返り、評価の区分に掲げる「評価例文」ごとに自己評価を行います。</li> <li>・自己評価は、評価視点に定めた職務行動を安定的にとることができたか否かの観点から、「極めてよくできている」「よくできている」「できている」「一部についてはできている」「できていない」の5段階で評価し、ポイントを記載します。(9頁に記載の行動評価の「ウ 評価基準」を参考としてください。)</li> </ul> <p><b>&lt;業績評価&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・評価期間を振り返り、期首に確認している業務の目的、優先順位、実施スケジュール、進捗目標等を参考に、自身が顕著と考える業績を記載します。</li> <li>・期首に話し合いを行わなかった業務であっても、顕著な業績と考えるものは記載します。</li> <li>・「努力した」「頑張った」という表記は避け、何を、どこまで、どのように行ったかなど具体的な成果を記載してください。</li> <li>・記載できる件数は、各職層とも1項目です。 <b>被評価者は、評価期間を振り返り、必ず業績を1項目記載してください。</b></li> </ul> <p><b>②評価シートの提出</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・一次評価者が指定する日までに自己評価を終わらせ、一次評価者に評価シートを提出します。</li> </ul>
<p>評 価 補 助 者</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価補助者は、記録に残した被評価者の職務行動や助言・指導の状況を一次評価者に伝達・助言します。</li> <li>・職員があげた業績について一次評価者に報告します。この場合、一定の成果はあがっていない業務であっても、着目すべき担当業務については、その進捗状況について報告します。特に、困難度の高い業務や重要度の高い業務については漏れなく報告します。</li> </ul>

<p>一 次 評 価 者</p>	<p>①評価の準備</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 期中の被評価者の業績、職務行動等について整理をします。</li> <li>・ 被評価者から評価シートを受け取り、内容を確認した上で、評価補助者から被評価者の業績、職務行動等に関する助言を求めます。</li> </ul> <p>②一次評価</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 被評価者の自己評価を基に、評価シートに評語に応じたポイントを記入します。</li> <li>・ 自己評価の内容の確認などのため、被評価者との話し合いが必要と判断した場合は、面談を行うなど、コミュニケーションの確保に努めます。</li> </ul> <p>&lt;行動評価&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「評価例文」ごとに「極めてよくできている」「よくできている」「できている」「一部についてはできている」「できていない」の5段階で評価し、ポイントを記載します。（9頁に記載の行動評価の「ウ 評価基準」を参考としてください。）</li> </ul> <p>&lt;業績評価&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 被評価者から自己申告された成果について、期首に話し合った業務の目的、優先順位、実施スケジュール、進捗目標等を参考に、成果の内容・水準等から評価を行います。</li> <li>・ 評価にあたっては、評価補助者からの情報等を参考に被評価者があげた業績の困難性や重要性を勘案した「困難度」（H・M・L）を決定したうえで、業績の内容・水準により5段階で評価を行います。（「所見」欄には、被評価者が記載した成果に対する評価の考え方を記載してください。）</li> <li>・ 期首に話し合いを行った業務以外の成果であっても、成果の内容・水準等が評価すべきものと判断した場合は、同様に「困難度」を決定したうえで評価を行います。</li> <li>・ 被評価者から自己申告があった事項以外に一次評価者が把握している業務上の顕著な成果があれば、「所見」欄に内容や評価した点を記載し、評語に応じたポイントを記入してください。</li> </ul> <p>③評価シートの提出</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 二次評価者が指定する日までに、一次評価を終わらせ、二次評価者に評価シートを提出します。</li> </ul>
----------------------	---

二 次 評価者	<p><b>①二次評価</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・一次評価者の評価結果を基に、評価者間の評価の調整（いわゆる甘辛調整）を主眼に評価を行ってください。</li> <li>・評価にあたって必要がある場合は、一次評価者や評価補助者からのヒアリングを行ってください。</li> <li>・行動評価については、行動区分ごとに評価を行います。</li> <li>・業績評価について、一次評価と異なる評価点とした場合は、その理由を所見欄に記載してください。</li> </ul> <p><b>②評価シートの提出</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人事課が指定する日までに、人事給与システムにより評価結果を提出してください。</li> </ul>
------------	---

#### 4 評価結果のフィードバック

フィードバックは、被評価者が一次評価者との面談を通じて強みや弱みを認識し、指導・助言により、個々の職員が能力開発に取り組むための手がかりを提供するなど、人材育成に焦点をあてて行います。

##### ・実施者

一次評価者とします。

評価補助者は面談に同席し、指導・助言を行います。

##### ・内 容

二次評価結果に基づき原則面談にて実施します。

評価シートそのものの提示は不要としますが、一次評価者は総合評価を口頭で説明してください。なお、評点を求められた場合、一次評価者は総合評点を口頭で回答してください。

総合評価、総合評点の回答に際して、被評価者が評価補助者の同席を望まない場合には、評価補助者はその間、席をはずしてください。

被評価者の自己評価に対する考え方などを聴取しつつ、観察された職務行動の表れ方などにより、評価の説明や指導・助言を行ってください。

この際、必要に応じて個別の職務行動（評価例文）の状況を例示しながら説明をしてください。

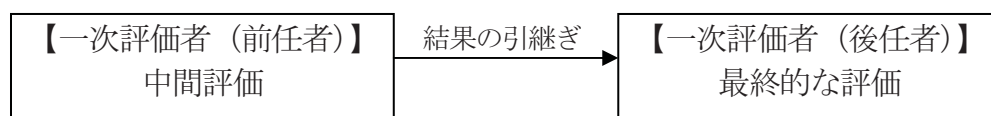
一次評価者は、具体的な改善点を伝えるなどできる限り丁寧に説明を行い、次期に向けた期待や励ましなどを添え、フィードバック面談を人材育成に活かすように努めてください。

被評価者は、評価の高低のみに着目するのではなく、指導・助言を積極的に受け入れ、今後の業務遂行に活かすなど能力開発に努めてください。

## 5 評価期間中における人事異動等への対応

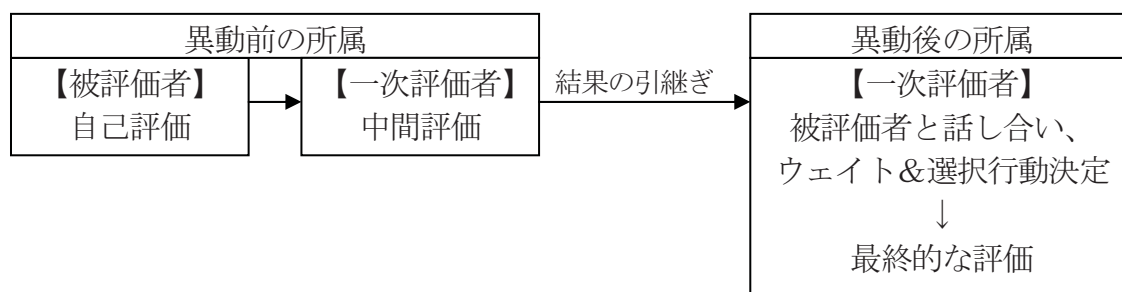
### (1) 評価者の異動等

- ・評価対象期間の中途において、一次評価者が異動又は退職することとなった場合は、一次評価者が在任する期間内に中間評価を行い、後任の評価者に評価結果及び参考となる資料を引き継ぐようにしてください。
- ・後任の一次評価者は、中間評価結果を参考として評価を行うようにしてください。



### (2) 被評価者の異動

- ・評価対象期間の中途において、被評価者が異動した場合は、異動前の所属の一次評価者が被評価者の自己評価を基に中間評価を行い、異動先の所属の一次評価者に評価結果を引き継いでください。
- ・異動先の一次評価者は、中間評価の結果を参考に評価を行うようにしてください。
- ・異動先の一次評価者は、被評価者の異動後速やかに、ウェイトや選択行動の評価例文の再設定を行うようにしてください。



## 6 期末に休暇、休職中の職員の評価

- ・一次評価を実施する時点において、被評価者が特別休暇や休職、休業等により長期に不在となり、自己評価を提出させることが困難な場合に限り、自己評価を省略して一次評価を行うことができます。

## 7 兼務職員に関する評価

- ・兼務職員については、原則として被評価者の本務所属において評価を実施します。

## 8 職員からの苦情、相談等に応じる仕組み

評価制度への苦情、相談等については、まずは当事者（評価者と被評価者）が十分に話し合うことで解決を図るべきですが、評価制度の公正性、透明性の確保、信頼性の向上のため、被評価者からの苦情等に対応する次の仕組みを設けることとします。

### ○部局相談窓口

評価制度の仕組み、評価制度に係る評価手続及び評価結果に関する苦情、相談及び意見を受け付けます。

相談窓口相談員を設けます。相談員は各部局総務監・総務課長等が担います。

（相談事務を処理するため、相談員が指名する補助員が対応する場合があります。）

なお、部局相談窓口の相談員が評価者となる被評価者からの苦情等については、内容にかかわらず全庁相談窓口で対応することとなります。

### ○全庁相談窓口

部局相談窓口の対応に納得しない事案及び再評価を求める苦情、相談について受け付けます。

相談窓口相談員を設けます。相談員は人事課長が担います。（相談事務を処理するため、相談員が指名する補助員が対応する場合があります。）

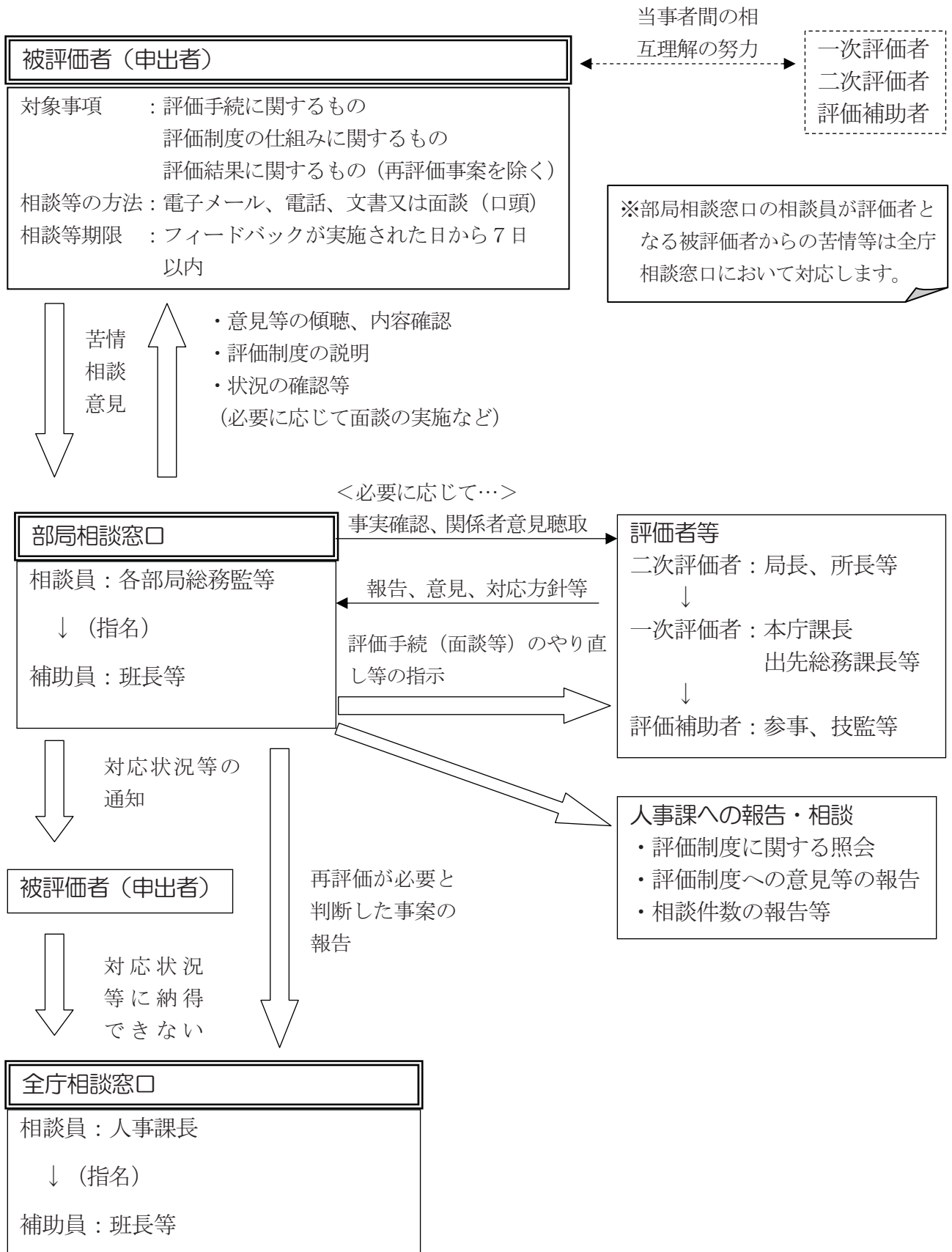
- ・受付対象事項：評価制度の仕組み、評価制度に係る評価手続及び評価結果に関する苦情、相談及び意見
- ・相談方法：電話、メール、文書、面談による
- ・相談者：評価制度に係る被評価者本人
- ・その他：苦情・相談等に関する秘密は保持します。  
苦情・相談等を行ったこと、相談等に関する調査に協力したこと等に起因した一切の不利益は受けません。

※ 評価結果に対する苦情・相談を受けた再評価の実施の可否については、職員局長、各部局管理局長等をメンバーとする苦情処理委員会で審理します。

苦情・相談等に対応する仕組みを設けますが、苦情等については、被評価者と評価者のコミュニケーションが十分に図られていないことにより生じるものもありますので、まずは、当事者間で話し合いをして、相互理解による苦情等の解消に努めてください。

評価制度の仕組みとして行うべき面談だけでなく、日ごろの業務実施の中で、コミュニケーションを十分に図り、相互の信頼関係を築くことも大切です。

(1) 部局相談窓口における苦情、相談、意見の対応フロー

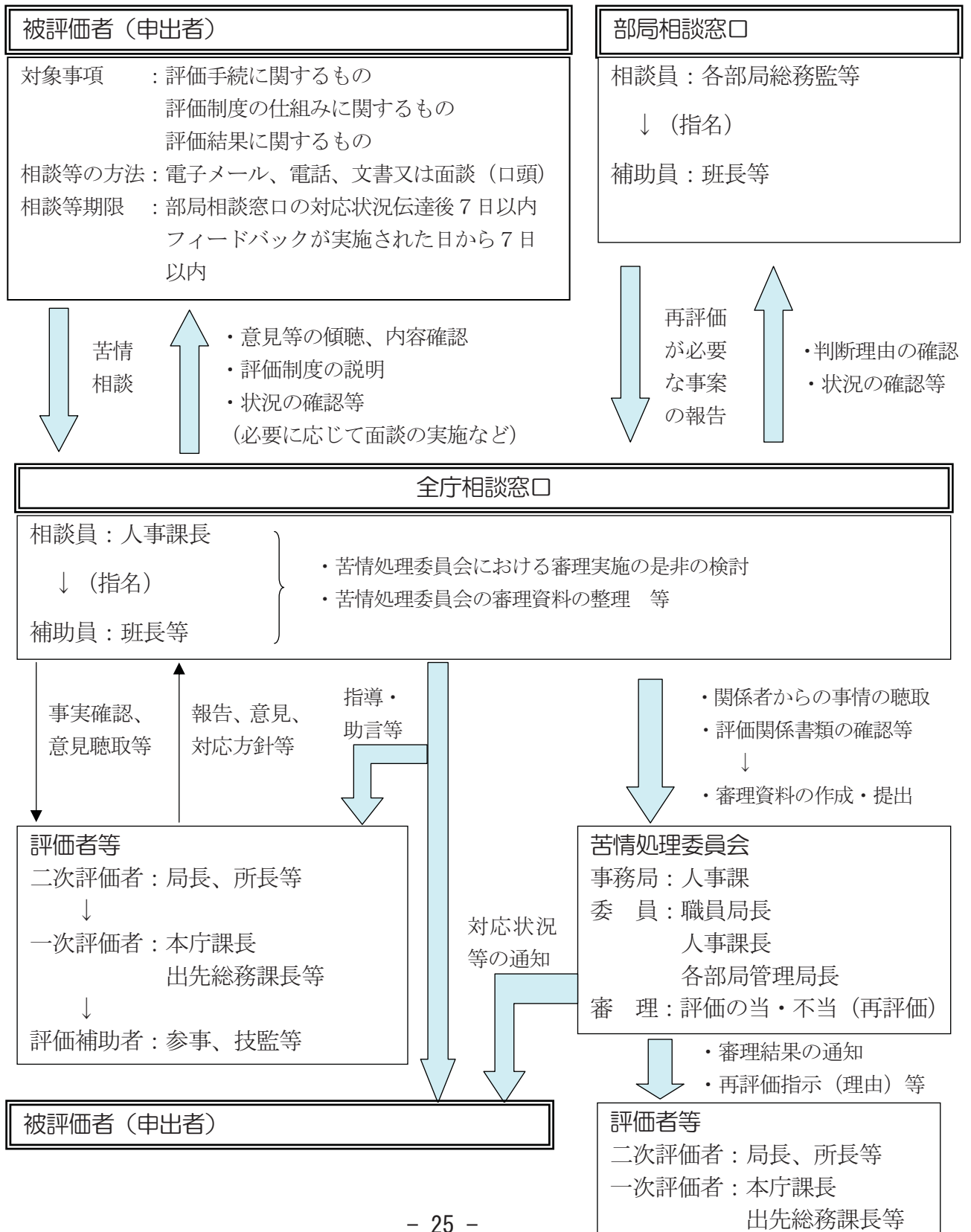




(2) 全庁相談窓口における苦情、相談、意見の対応フロー

＜部局相談窓口の対応に納得しない事案及び再評価を求める事案の場合＞

※部局相談窓口の相談員が評価者となる被評価者からの苦情等は全庁相談窓口で対応します。





## 第4 参考事項

### 1 選択行動の「評価例文」の例示（順不同）

- ・ 無駄な会議は開かないようにし、必要な時は、開催目的を明確にして、必要最小限の時間で済ませている。
- ・ 部下の業務状況を把握し、班員間の協力体制を敷いている。
- ・ 事業実施方法の決定にあたっては、整備コスト、維持コスト、安全性を考慮している。
- ・ 県民に対して、難解な表現を避け、事務手続きを分かりやすく丁寧に伝えている。
- ・ 来庁した県民には、こちらから声をかけ、迅速な事務手続きを進めている。
- ・ 月次業務執行計画を立て計画的な執行を行い、進捗状況に応じた修正をしている。
- ・ 試験研究の成果を体系的・論理的にまとめている。
- ・ 部下の試験研究の進捗状況を把握し、必要な指示・助言により、進行管理を行っている。
- ・ 体系的な職場研修を行い、職員の能力向上に努めている。
- ・ 事故防止のため、安全面、衛生面等に気を配り、点検・整理を行っている。
- ・ 事故防止や安全性向上のための提案や行動により良好な業務環境の実現に貢献している。
- ・ ○○システムのエラーを修正する際は、複数回のチェックを行い、正確に作業を行っている。
- ・ 財産調査を徹底し、早期に、差押、執行停止等を判断している。
- ・ 業務状況を把握し、技術的支援や調整により時間外勤務の縮減を図っている。
- ・ 所管する外郭団体について、常に経営状況を把握し、適切な指導・監督を行っている。
- ・ チューターと意思疎通を図り、不明点について速やかに連絡・相談をしている。
- ・ ○○検査の技術習得に向け、○○調査研究の実施に取り組んでいる。
- ・ ○○申請の審査に際し、コンプライアンスを遵守しつつ、提出書類の簡素化など、県民の利便性向上に取り組んでいる。
- ・ 市町、関係団体から相談に対し、専門知識による支援・情報提供を行っている。
- ・ 生産現場に積極的に出向き、実情把握と技術支援を行っている。
- ・ ○○業務の標準化を図るため、○○業務の手順を他職員に継承している。

## 2 業績評価の例示

- ・ ○○法施行令の改正を受け、施行日である△月までに、関係する「○○要綱」の改正を行い、△月に制度説明会を開催し、質疑状況をQ&Aとして配布した。
- ・ ○○事業の効果的な執行に向け、方法、場所、参加者等の見直しを行い、△月に事業を実施した結果、参加者が△人増加し、来場者のうち満足した者の割合が△%増加した。
- ・ ○○について、申請書の速やかな確認等により、標準処理期間を短縮し、△週間以内に処理する割合を△%とした。
- ・ ○○法に基づき、○○に関する○○の△年度までの達成に向け、△月までに関係機関の△%の現地検査を終了した。
- ・ 県民に対する事業の周知を図るため、ホームページについて○○を工夫・改良し、アクセス件数が△件から△件に増加した。
- ・ 現行の○○制度では対応が困難な新たな県民ニーズ○○に対応するため、△月から関係機関ヒアリングを始め、△月に見直し案をまとめた。
- ・ 債務者に対し、説明資料の工夫と○回に及ぶ交渉、適時の催告により、債務者△人債務額△万円の削減を達成した。
- ・ 計画的な契約の実現に向けて、発注計画の調整を行い、△月までに発注率△%を達成した。
- ・ ○○事業の○○業務の委託内容及び職員が担う役割分担と業務手順の見直しを行い、昨年○月までかかっていた事務処理を○月に完了するなど業務の効率化を実現した。
- ・ ○○業務について、○○市と連携し○○地区中○○地区で説明会を実施し、事前広報等の取組により、○○人の出席を得た。
- ・ ○○計画の推進に努め、経営支援策として、商品性の高い○○の栽培拡大に取り組み、作付面積を○haに拡大し、直販ルートとして○○への供給を実現した。
- ・ ○○プロジェクトに関する○○の新規事業化に取り組み、外部資金○○助成の採択に結びつけた。
- ・ ○○業務の作業手順の標準化を図るため、○○業務標準作業書を取りまとめた。
- ・ ○○検査を○月までに○件実施する目標であった。しかし、緊急に処理を要する○○事案が発生し、当該事案の円満処理に日時を要したため、検査目標の達成率は○%にとどまった。
- ・ 時間外勤務の縮減に向けて、担当者ごとの業務の繁閑を見据え、業務分担の見直し・応援体制の整備を行い、昨年度に比べ時間外勤務を△時間減少させた。

一般職員の評価職層別の行動評価例文

行動区分	行動区分の意義	評価例文			
		班長級	副班長級	主任級・一般	技能労務職
業務革新	目的志向の行政運営のため、仕事の進め方を見直し、効果的・効率的に仕事を進める	① 目的に沿い効果的・効率的な手順で業務を行っている ② 業務実施に係る工夫や改善案の実現に取り組んでいる	① 目的に沿い効果的・効率的な手順で業務を行っている ② 業務実施に係る工夫や改善案の実現に取り組んでいる	① 目的に沿い効果的・効率的な手順で業務を行っている ② 業務実施に係る工夫や改善案の実現に取り組んでいる	① 目的に沿い効果的・効率的な手順で業務を行っている ② 業務実施に係る工夫や改善案の実現に取り組んでいる
折衝・調整	組織方針に沿って、関係者と折衝・調整を行い、円滑に合意形成する	① 論点のポイントを明確にし、簡潔に説明をしている ② 自分の意見を一方的に主張することなく、相手の意見をきちんと聴いている ③ 関係部局や関係団体等と意思の疎通を図っている	① 論点のポイントを明確にし、簡潔に説明をしている ② 自分の意見を一方的に主張することなく、相手の意見をきちんと聴いている ③ 関係部局や関係団体等と意思の疎通を図っている	① 論点のポイントを明確にし、簡潔に説明をしている ② 自分の意見を一方的に主張することなく、相手の意見をきちんと聴いている	/
判断・執行	計画的に業務を進め、適切なタイミングで最適な選択を行う	① 優先順位を考え、具体的な指示と基本方向を明確にした判断を示している ② 課又は班内の業務進捗状況を把握し、進行管理、取りまとめを行っている ③ 担当業務の途中経過、結果等について、上司に報告・連絡・相談している	① 業務実施の手順が明確となる計画を作成し、進行管理を行っている ② 班内の業務の調整、取りまとめを行っている ③ 担当業務の途中経過、結果等について、上司に報告・連絡・相談している	① 仕事の計画・期限を守り職務を行っている ② 手順にミスがないよう確認し、正確に業務を行っている ③ 担当業務の途中経過、結果等について、上司に報告・連絡・相談している	① 仕事の計画・期限を守り職務を行っている ② 手順にミスがないよう確認し、正確に業務を行っている ③ 担当業務の途中経過、結果等について、上司に報告・連絡・相談している
知識・情報	業務に必要な知識・技術の習得や情報の収集を行う	① 庁内外に情報源を持ち、必要な情報を得ている ② 業務に必要な情報を収集し、適切に整理・分析・活用している	① 業務に関連する分野の知識・技術の習得に取り組んでいる ② 業務に必要な情報を収集し、適切に整理・分析・活用している	① 業務に関連する分野の知識・技術の習得に取り組んでいる ② 業務に必要な情報を適切に整理している	① 業務に関連する分野の知識・技術の習得に取り組んでいる ② 業務に必要な情報を収集し、適切に整理・活用している
育成	部下の職務遂行能力の向上を支援し、その能力を発揮させる	① 部下の健康状況等の変化に目を配り、部下に対して声掛け・傾聴・支援を行っている ② 部下又は後輩の業務の状況に応じて適切な指導・助言を行っている	① 後輩に、業務実施に関する適切な指導又は助言を行っている	① 後輩からの業務実施に関する良き相談役となっている	① 部下又は後輩の業務の状況に応じて、適切な指導又は助言を行っている
姿勢	社会規範や服務規律を遵守し、真摯な姿勢と他の職員との協調により円滑に業務を遂行する	① 上司・班員と積極的にコミュニケーションを取り、意思の疎通を図っている ② 社会規範・服務規律・職場の規律の維持に取り組んでいる ③ 礼儀正しい接遇態度で相手方に接している	① 班内で積極的にコミュニケーションを取り、意思の疎通を図っている ② 副担当の仕事や班内等の共通作業に取り組んでいる ③ 社会規範・服務規律・職場の規律の維持に取り組んでいる ④ 礼儀正しい接遇態度で相手方に接している	① 班内で積極的にコミュニケーションを取り、意思の疎通を図っている ② 副担当の仕事や班内等の共通作業に取り組んでいる ③ 社会規範・服務規律・職場の規律を遵守している ④ 礼儀正しい接遇態度で相手方に接している	① 班内で積極的にコミュニケーションを取り、意思の疎通を図っている ② 副担当の仕事や班内等の共通作業に取り組んでいる ③ 社会規範・服務規律・職場の規律を遵守している ④ 業務における安全面、衛生面等の確保に取り組んでいる
選択行動		職種、職務に応じて設定する項目 2項目	職種、職務に応じて設定する項目 2項目	職種、職務に応じて設定する項目 2項目	職種、職務に応じて設定する項目 2項目
計		17項目	17項目	16項目	14項目

経済産業部の試験研究機関に勤務する職員（研究職給料表適用者）の行動評価例文

行動区分	行動区分の意義	評価例文
課題の発見	県の政策目標を見据えて、必要な情報の分析を行い、取り組むべき研究課題の所在を明らかにする。	① 将来を見据えた、政策課題の解決に向けた研究課題を提案している。 ② 現状分析を行い、解決すべき課題の所在を的確に突き止めている。
立案・実践	課題解決のための適切な研究計画を立案し、関係者と調整を図りながら迅速に研究計画を実施する。	① 課題解決のための効率的な研究計画を立案している。 ② 外部機関を積極的に共同研究に誘導し、産学官の連携による効果的な研究を実施している。 ③ 現状の研究手法の見直しと新たな手法の開拓に取り組みながら研究を実施している。
親和・協働	他者との豊かな人間関係を築き、目標に向けて協力して仕事を進める。	① 所内外の研究者や業界関係者等との意見交換を行い、課題の着眼点の改善や研究の質の向上に取り組んでいる。 ② 自己の知識と技術をチームとしての課題の解決に向けて研究に活かしている。
知識・情報	研究業務に必要な知識・技術の習得や情報の収集を行う。	① 知識・技術の習得と情報の収集に努め、効率的に研究に活用している。 ② 新技法の習得や習得技法の向上に努め、必要とする研究技法の実施に取り組んでいる。
育成	部下の研究業務遂行能力の向上を支援し、その能力を発揮させる。	① 担当する研究課題の狙いを部下・後輩に的確に説明している。 ② 的確なOJTを行い、研究のプロフェッショナルとして部下の育成に取り組んでいる。 ③ 部下・後輩の強みを適切に評価し、それを活かしてチームによる効果的な研究の実施に取り組んでいる。
姿勢	社会規範や服務規律を遵守し、真摯な姿勢と他の職員との協調により円滑な研究業務を遂行する。	① 上司・同僚・部下と積極的にコミュニケーションを取り、意思の疎通を図っている。 ② 新しい課題や困難な課題に積極的に挑戦している。 ③ 社会規範・服務規律・職場規律の維持に取り組んでいる。
選択行動		研究の分野・内容等に応じて設定する項目 2項目
計		17項目
業績評価		(例示) ・ 開発した新技術の特許出願、品種登録出願実績 ・ 競争的研究資金等の確保 ・ 研究成果の学会発表・口頭発表、研究論文・雑誌等への投稿実績 ・ 研究成果の生産者、企業等へ普及状況や技術支援の実績 ・ 講演会・研究発表会・出前講座等の実績 ・ 新聞等への情報提供 等

# 評価手続の流れ

【 期 首 】

< 項 目 >

評価シートの配布



二次評価者・一次評価者、評価補助者の指名



二次評価者による一次評価者の追加指名

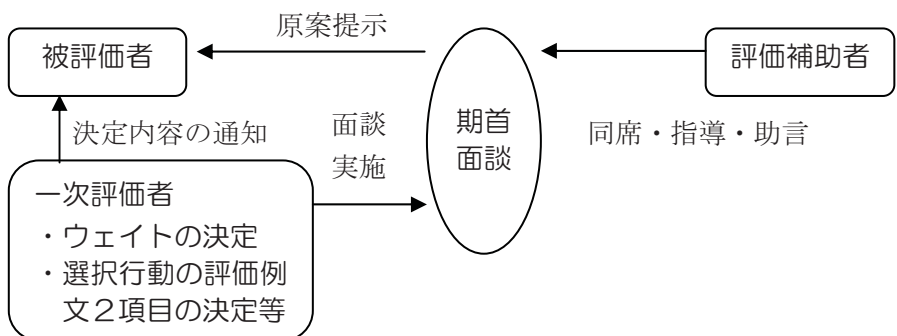
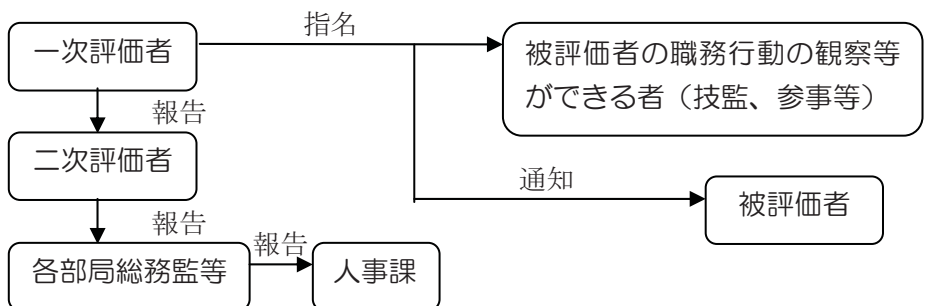
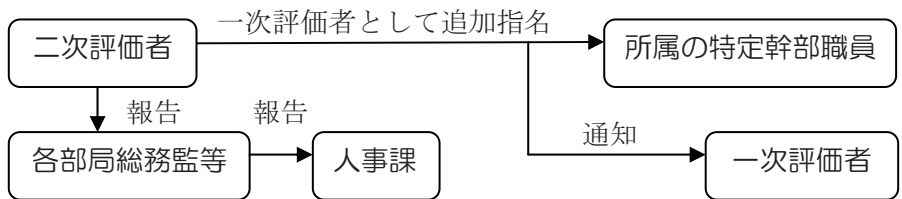
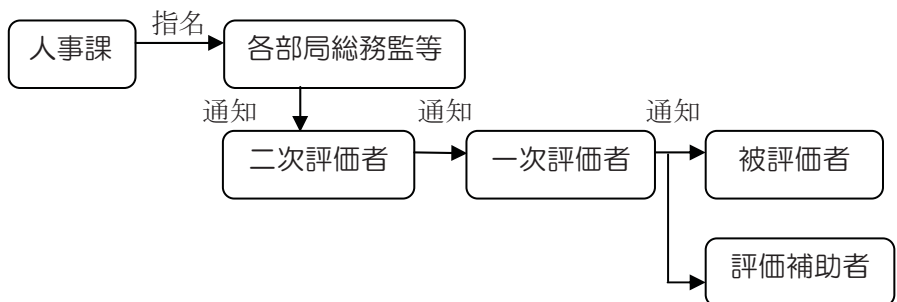
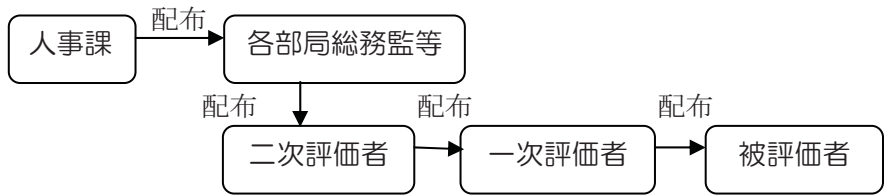


一次評価者による評価補助者の追加指名



期首面談  
(ウェイト、選択行動の決定)

< 内 容 >

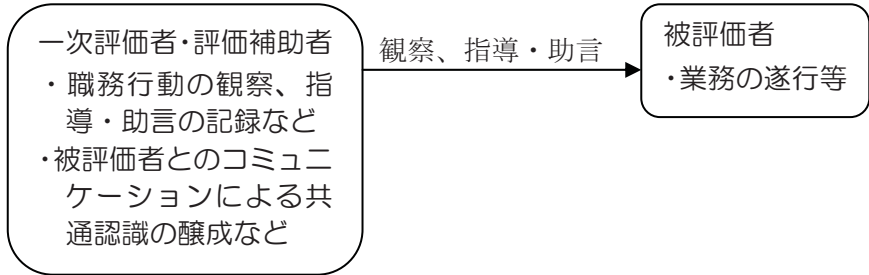


【 期 中 】

< 項 目 >

業務の実施  
職務行動の観察と  
指導・助言

< 内 容 >



【 期 末 】

< 項 目 >

自己評価の実施

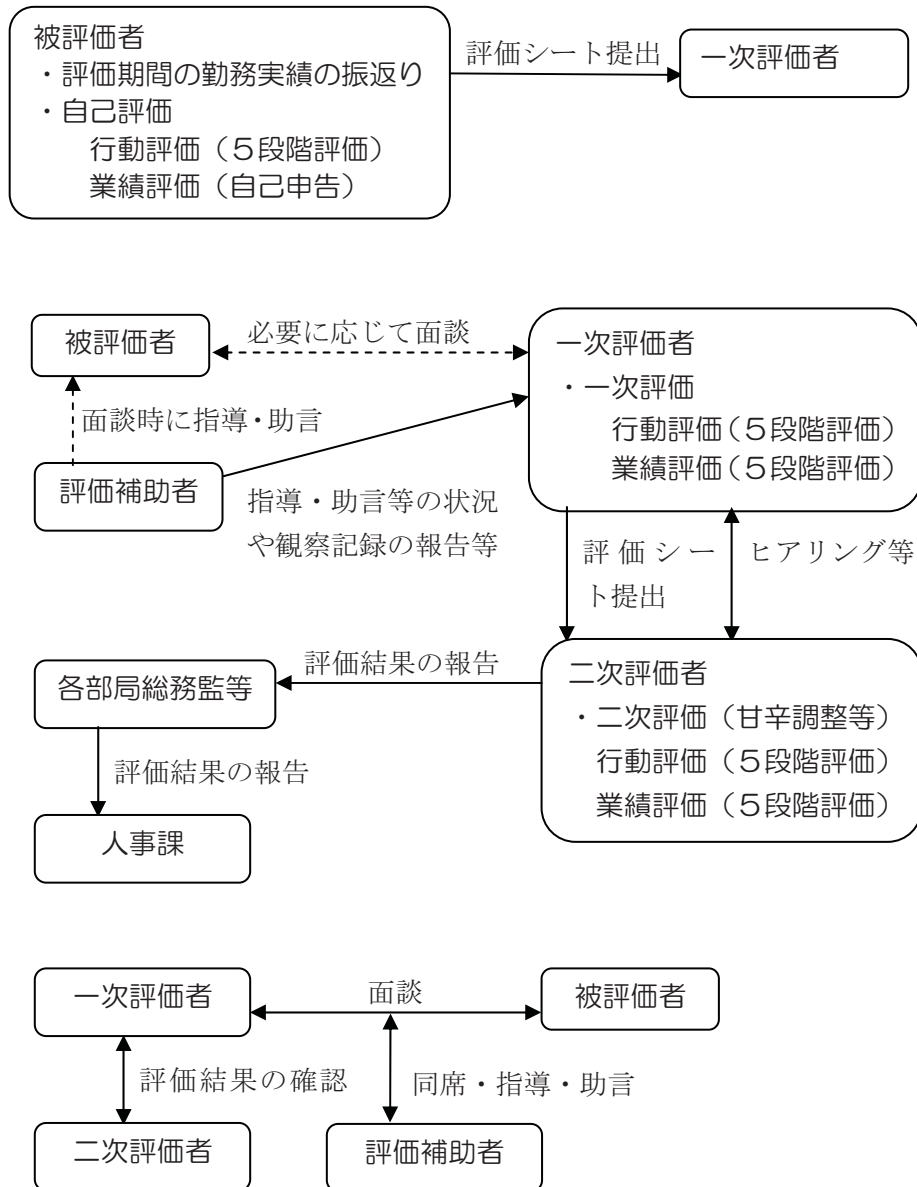


評価の実施



フィードバック

< 内 容 >





様式2

平成2X年度〇期 評価シート(副班長級用)

評価時期	平成2X年4月1日	評価対象者	所属	〇〇事務所	補職名	副班長	職員番号	00111111	氏名	静岡太郎
評価終了日	平成2X年9月30日	1次評価者	所属	〇〇事務所	補職名	総務課長	職員番号	00222222	氏名	行政仙太郎
期首面談日	平成2X年4月20日	2次評価者	所属	〇〇事務所	補職名	所長	職員番号	00333333	氏名	静岡一郎
		評価補助者	所属	〇〇事務所	補職名	□課長	職員番号	00444444	氏名	清水次郎

1 行動評価シート

行動区分	行動区分の趣旨	評価例文	ウェイト		自己評価	1次評価	2次評価	
			個別ウェイト	小計①			評点②	①×②
業務革新	目的志向の行政運営のため、仕事の進め方を見直し、効果的・効率的に仕事を進める	① 目的に沿い効果的・効率的な手順で業務を行っている。	1	2	4	4	5	10
		② 業務実施に係る工夫や改善案の実現に取り組んでいる。	1		4	5	5	25
折衝・調整	組織方針に沿って、関係者と折衝・調整を行い、円滑に合意形成する	① 論点のポイントを明確にし、簡潔に説明をしている。	1		3	3		
		② 自分の意見を一方的に主張することなく、相手の意見をきちんと聴いている。	1	3	4	4	4	12
		③ 関係部署や関係団体等と意思の疎通を図っている。	1		4	4	4	16
判断・執行	計画的に業務を進め、適切なタイミングで最適な選択を行う	① 業務実施の手順が明確となる計画を作成し、進行管理を行っている。	2		5	4		
		② 班内の業務の調整、取りまとめを行っている。	2	5	3	3	4	20
知識・情報	業務に必要な知識・技術の習得や情報の収集を行う	① 担当業務の途中経過、結果等について、上司に報告・連絡・相談を行っている。	1		4	4	4	16
		② 業務に関連する分野の知識・技術の習得に取り組んでいる。	1	2	2	3	3	9
育成	部下の職務遂行能力の向上を支援し、その能力を発揮させる	① 後輩に、業務実施に関する適切な指導又は助言を行っている。	0	0	3	3	3	9
		② 部下の業務遂行能力の向上を支援し、その能力を発揮させる	0	0	3	3	3	9
姿勢	社会規範や服務規律を遵守し、真摯な姿勢と他の職員との協調により円滑に業務を遂行する	① 班内で積極的にコミュニケーションを取り、意思の疎通を図っている。	1		3	3		
		② 社会規範・服務規律・職場の規律の維持に取り組んでいる。	1		3	3		
		③ 副担当の仕事や班内等の共通作業に取り組んでいる。	1	4	3	3	3	12
		④ 礼儀正しい接遇態度で相手方に接している。	1		3	3	3	9
選択		①	0					0
		②	0					0
			<b>【A】ウェイト合計</b>	<b>16</b>	<b>【B】2次評価の評点合計</b>		<b>60</b>	

ウェイト	評価対象	評価基準	評価方法	
2	特に重要な職務	「基本行動」の「評価例文」により求められる職務行動がカバーできている場合には記載は不要となる。専門的な職種などで、「基本行動」だけでは職務行動の把握が十分に行えない場合に記載する。	提示した職務行動が常に見られる場合で、他者へも好影響を与え、他の職員の模範となるレベル	
1	通常求められる職務	「選択行動」を設定する場合、被評価者が原案を作成し、一次評価者が被評価者、評価補助者の意見などを参考に記載する。	提示した職務行動が多く見られる場合で、あまり指導・助言をしなくても良いレベル	
0	評価できない職務行動		提示した職務行動が見られる場合が見られない場合よりも多い場合	
		3	できている <標準>	提示した職務行動が見られないときが多い場合で、指導・助言が必要になる場合がやや多く、もう一步の努力を促したいレベル
		2	一部についてはできている	提示した職務行動がとられていない場合で、指導が必要で、周囲の職員に負担をかけているなど、かなりの努力を促したいレベル
		1	できていない	

2 業績評価シート

1	成果(自己申告)	1次評価		2次評価	
		困難度	所見	評点	所見
	期末に被評価者が評価期間を振り返り、自己申告により成果を記載する。「〇〇に努めた」「□□したい」という表現ではなく、「〇〇を行った」「□□した」という実績を記載する。	H		5	一次評価者と異なる評価を行う場合などに二次評価者の所見を記載する。
					2次評価 小計[C]

業績評価における評価の基準

	顕著な成果をあげた	成果をあげた	業務の進捗は認められた
困難度 H	5	4	3
困難度 M	4	3	2
困難度 L	3	2	1

3 総合評価

行動評価			業績評価		総合評価
ウェイト 合計[A]	2次評価の評点合計[B]	[D] [(B)÷(A)]×19 ※小数点第2位四捨五入	2次評価 小計[C]	総合評点 [D]+[C]	
16	60	71.3	5	76.3	／100点 B

4 過去の総合評価

評価時期	総合評点	総合評価
前回評価結果	71.5	C
前々回評価結果	70.9	C

評価対象者	所属	〇〇事務所	補職名	副班長	職員番号	00111111	氏名	静岡太郎
1次評価者	所属	〇〇事務所	補職名	総務課長	職員番号	00222222	氏名	行政仙太郎
2次評価者	所属	〇〇事務所	補職名	所長	職員番号	00333333	氏名	静岡一郎
評価補助者	所属	〇〇事務所	補職名	□課長	職員番号	00444444	氏名	清水次郎

様式1

平成2X年度〇期 評価シート(班長級用)

評価始期	
評価終期	
期首面談日	

評価対象者	所属		補職名		職員番号		氏名	
1次評価者	所属		補職名		職員番号		氏名	
2次評価者	所属		補職名		職員番号		氏名	
評価補助者	所属		補職名		職員番号		氏名	

1 行動評価シート

行動区分	行動区分の趣旨	評価例文	ウエイト		自己評価	1次評価	2次評価	
			個別ウエイト	小計①			評点②	①×②
基本	業務革新	① 目的に沿い効果的・効率的な手順で業務を行っている。	0	0				0
		② 業務実施に係る工夫や改善案の実現に取り組んでいる。	0	0			／5点	0
	折衝・調整	① 論点のポイントを明確にし、簡潔に説明をしている。	0	0				0
		② 自分の意見を一方的に主張することなく、相手の意見をきちんと聴いている。	0	0			／5点	0
		③ 関係部局や関係団体等と意思の疎通を図っている。	0	0				0
	判断・執行	① 優先順位を考え、具体的な指示と基本方向を明確にした判断を示している。	0	0				0
		② 課又は班内の業務進捗状況を把握し、進行管理、取りまとめを行っている。	0	0			／5点	0
		③ 担当業務の途中経過、結果等について、上司に報告・連絡・相談している。	0	0				0
	知識・情報	① 庁内外に情報源を持ち、必要な情報を得ている。	0	0				0
		② 業務に必要な情報を収集し、適切に整理・分析・活用している。	0	0			／5点	0
	育成	① 部下の健康状況等の変化に目を配り、部下に対して声掛け・傾聴・支援を行っている。	0	0				0
		② 部下又は後輩の業務の状況に応じて適切な指導・助言を行っている。	0	0			／5点	0
	姿勢	① 上司・班員と積極的にコミュニケーションを取り、意思の疎通を図っている。	0	0				0
		② 社会規範・服務規律・職場の規律の維持に取り組んでいる。	0	0				0
		③ 礼儀正しい接遇態度で相手方に接している。	0	0			／5点	0
	選択	①		0	0			0
		②		0	0		／5点	0
				<b>【A】ウエイト合計</b>	<b>0</b>		<b>【B】2次評価の評点合計</b>	<b>0</b>

ウエイト

2	特に重要な職務行動
1	通常求められる職務行動(2、0以外)
0	評価できない職務行動

行動評価における評価の基準

5	極めてよくできている	提示した職務行動が常に見られる場合で、他者へも好影響を与え、他の職員の間柄となるレベル
4	よくできている	提示した職務行動が多く見られる場合で、あまり指導・助言をしなくても良いレベル
3	できている <標準>	提示した職務行動が見られる場合が見られない場合よりも多い場合
2	一部についてはできている	提示した職務行動が見られないときが多い場合で、指導・助言が必要となる場合がやや多く、もう一歩の努力を促したいレベル
1	できていない	提示した職務行動がとられていない場合で、指導が必要で、周囲の職員に負担をかけているなど、かなりの努力を促したいレベル

2 業績評価シート

成果(自己申告)	1次評価		2次評価	
	困難度	所見	所見	評点
1				
				2次評価 小計【C】
				0

業績評価における評価の基準

	顕著な成果をあげた	成果をあげた	業務の進捗は認められた
困難度 H	5	4	3
困難度 M	4	3	2
困難度 L	3	2	1

3 総合評価

行動評価			業績評価		総合評価	
ウエイト 合計【A】	2次評価の評点合計【B】	【D】 [(【B】÷【A】)×19] ※小数点第2位四捨五入	2次評価 小計【C】	総合評点 【D】+【C】	総合評価	
0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0! ／100点	#####	

4 過去の総合評価

評価時期	総合評点	総合評価
前回評価結果		
前々回評価結果		

評価対象者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0
1次評価者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0
2次評価者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0
評価補助者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0



様式2

平成2X年度〇期 評価シート(副班長級用)

評価初期		評価対象者	所属		補職名		職員番号		氏名	
評価終期		1次評価者	所属		補職名		職員番号		氏名	
期首面談日		2次評価者	所属		補職名		職員番号		氏名	
		評価補助者	所属		補職名		職員番号		氏名	

1 行動評価シート

行動区分	行動区分の趣旨	評価例文	ウェイト		自己評価	1次評価	2次評価	
			個別ウェイト	小計①			評点②	①×②
基本	業務革新	① 目的に沿い効果的・効率的な手順で業務を行っている。	0	0				0
		② 業務実施に係る工夫や改善案の実現に取り組んでいる。	0	0			／5点	0
	折衝・調整	① 論点のポイントを明確にし、簡潔に説明をしている。	0	0				0
		② 自分の意見を一方的に主張することなく、相手の意見をきちんと聴いている。	0	0				0
		③ 関係部局や関係団体等と意思の疎通を図っている。	0	0			／5点	0
	判断・執行	① 業務実施の手順が明確となる計画を作成し、進行管理を行っている。	0	0				0
		② 班内の業務の調整、取りまとめを行っている。	0	0				0
		③ 担当業務の途中経過、結果等について、上司に報告・連絡・相談している。	0	0			／5点	0
	知識・情報	① 業務に関連する分野の知識・技術の習得に取り組んでいる。	0	0				0
		② 業務に必要な情報を収集し、適切に整理・分析・活用している。	0	0			／5点	0
	育成	① 後輩に、業務実施に関する適切な指導又は助言を行っている。	0	0			／5点	0
		姿勢	① 班内で積極的にコミュニケーションを取り、意思の疎通を図っている。	0	0			
② 副担当の仕事や班内等の共通作業に取り組んでいる。	0		0				0	
③ 社会規範・服務規律・職場の規律の維持に取り組んでいる。	0		0				0	
④ 礼儀正しい接遇態度で相手方に接している。	0		0			／5点	0	
選択	①		0	0			0	
	②		0	0		／5点	0	
			<b>【A】ウェイト合計</b>	0		<b>【B】2次評価の評点合計</b>	0	

ウェイト

2	特に重要な職務行動
1	通常求められる職務行動(2、0以外)
0	評価できない職務行動

行動評価における評価の基準

5	極めてよくできている	提示した職務行動が常に見られる場合で、他者へも好影響を与え、他の職員の間柄となるレベル
4	よくできている	提示した職務行動が多く見られる場合で、あまり指導・助言をしなくても良いレベル
3	できている <標準>	提示した職務行動が見られる場合が見られない場合よりも多い場合
2	一部についてはできている	提示した職務行動が見られないときが多い場合で、指導・助言が必要となる場合がやや多く、もう一歩の努力を促したいレベル
1	できていない	提示した職務行動がとられていない場合で、指導が必要で、周囲の職員に負担をかけているなど、かなりの努力を促したいレベル

2 業績評価シート

成果(自己申告)	1次評価			2次評価		
	困難度	所見	評点	所見	評点	
1						
					2次評価 小計[C]	0

業績評価における評価の基準

	顕著な成果をあげた	成果をあげた	業務の進捗は認められた
困難度 H	5	4	3
困難度 M	4	3	2
困難度 L	3	2	1

3 総合評価

行動評価		業績評価		総合評点 【D】+【C】	総合評価
ウェイト 合計【A】	2次評価の評点合計【B】	2次評価 小計【C】	総合評点 【D】+【C】		
0	0	0	#DIV/O!	#DIV/O! /100点	#####

4 過去の総合評価

評価時期	総合評点	総合評価
前回評価結果		
前々回評価結果		

評価対象者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0
1次評価者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0
2次評価者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0
評価補助者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0

様式3

平成2X年度〇期 評価シート(主任級・一般用)

評価時期		評価対象者	所属		補職名		職員番号		氏名	
評価終了		1次評価者	所属		補職名		職員番号		氏名	
期首面談日		2次評価者	所属		補職名		職員番号		氏名	
		評価補助者	所属		補職名		職員番号		氏名	

1 行動評価シート

行動区分	行動区分の趣旨	評価例文 (「一般」は行動区分の育成のウェイトは「0」とすること)	ウェイト		自己評価	1次評価	2次評価	
			個別ウェイト	小計①			評点②	①×②
基本	業務革新	① 目的に沿い効果的・効率的な手順で業務を行っている。	0	0				0
		② 業務実施に係る工夫や改善案の実現に取り組んでいる。	0	0			/5点	0
	折衝・調整	① 論点のポイントを明確にし、簡潔に説明をしている。	0	0				0
		② 自分の意見を一方的に主張することなく、相手の意見をきちんと聴いている。	0	0			/5点	0
	判断・執行	① 仕事の計画・期限を守り職務を行っている。	0	0				0
		② 手順にミスがないよう確認し、正確に業務を行っている。	0	0				0
		③ 担当業務の途中経過、結果等について、上司に報告・連絡・相談している。	0	0			/5点	0
	知識・情報	① 業務に関連する分野の知識・技術の習得に取り組んでいる。	0	0				0
		② 業務に必要な情報を適切に整理している。	0	0			/5点	0
	育成	① 後輩からの業務実施に関する良き相談役となっている。【主任級のみ】	0	0				0
		② 部下の職務遂行能力の向上を支援し、その能力を発揮させる。	0	0			/5点	0
	姿勢	社会規範や服務規律を遵守し、真摯な姿勢と他の職員との協調により円滑に業務を遂行する	① 班内で積極的にコミュニケーションを取り、意思の疎通を図っている。	0	0			
② 副担当の仕事や班内等の共通作業に取り組んでいる。			0	0				0
③ 社会規範・服務規律・職場の規律を遵守している。			0	0				0
④ 礼儀正しい接遇態度で相手方に接している。			0	0			/5点	0
選択		①	0	0				0
		②	0	0			/5点	0
			<b>【A】ウェイト合計</b>	<b>0</b>	<b>【B】2次評価の評点合計</b>		<b>0</b>	

ウェイト

2	特に重要な職務行動
1	通常求められる職務行動(2、0以外)
0	評価できない職務行動

行動評価における評価の基準

5	極めてよくできている	提示した職務行動が常に見られる場合で、他者へも好影響を与え、他の職員の模範となるレベル
4	よくできている	提示した職務行動が多く見られる場合で、あまり指導・助言をしなくても良いレベル
3	できている <標準>	提示した職務行動が見られる場合が見られない場合よりも多い場合
2	一部についてはできている	提示した職務行動が見られないときが多い場合で、指導・助言が必要とする場合がやや多く、もう一步の努力を促したいレベル
1	できていない	提示した職務行動がとられていない場合で、指導が必要で、周囲の職員に負担をかけているなど、かなりの努力を促したいレベル

2 業績評価シート

成果(自己申告)	1次評価			2次評価			
	困難度	所見	評点	所見	評点		
1							
						2次評価 小計【C】	0

業績評価における評価の基準

	顕著な成果をあげた	成果をあげた	業務の進捗は認められた
困難度 H	5	4	3
困難度 M	4	3	2
困難度 L	3	2	1

3 総合評価

行動評価			業績評価		総合評価	
ウェイト 合計【A】	2次評価の評点合計【B】	【D】 [(【B】÷【A】)×19] ※小数点第2位四捨五入	2次評価 小計【C】	総合評点 【D】+【C】	総合評価	
0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	/100点	#####

4 過去の総合評価

評価時期	総合評点	総合評価
前回評価結果		
前々回評価結果		

評価対象者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0
1次評価者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0
2次評価者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0
評価補助者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0

様式4

平成2X年度〇期 評価シート(技能労務職用)

評価始期	
評価終期	
期首面談日	

評価対象者	所属		補職名		職員番号		氏名	
1次評価者	所属		補職名		職員番号		氏名	
2次評価者	所属		補職名		職員番号		氏名	
評価補助者	所属		補職名		職員番号		氏名	

1 行動評価シート

行動区分	行動区分の趣旨	評価例文	ウェイト		自己評価	1次評価	2次評価		
			個別ウェイト	小計①			評点②	①×②	
基本	業務革新	① 目的に沿った効果的・効率的な手順で業務を行っている。	0	0				0	
		② 業務実施に係る工夫や改善案の実現に取り組んでいる。	0	0			／5点		
	判断・執行	① 仕事の計画・期限を守り職務を行っている。	0	0				0	
		② 手順にミスがないよう確認し、正確に業務を行っている。	0	0					
		③ 担当業務の途中経過、結果等について、上司に報告・連絡・相談している。	0	0			／5点		
	知識・情報	業務に必要な知識・技術の習得や情報の収集を行う	① 業務に関連する分野の知識・技術の習得に取り組んでいる。	0	0				0
			② 業務に必要な情報を収集し、適切に整理・活用している。	0	0			／5点	
	育成	部下の職務遂行能力の向上を支援し、その能力を發揮させる	① 部下又は後輩の業務の状況に応じて、適切な指導又は助言を行っている。	0	0			／5点	0
	姿勢	社会規範や服務規律を遵守し、真摯な姿勢と他の職員との協調により円滑に業務を遂行する	① 班内で積極的にコミュニケーションを取り、意思の疎通を図っている。	0	0				
			② 副担当の仕事や班内等の共通作業に取り組んでいる。	0	0				0
			③ 社会規範・服務規律・職場の規律を遵守している。	0	0				
			④ 業務における安全面、衛生面等の確保に取り組んでいる。	0	0			／5点	
選択		①	0	0				0	
		②	0	0			／5点		
<b>【A】ウェイト合計</b>					<b>0</b>	<b>【B】2次評価の評点合計</b>		<b>0</b>	

ウェイト

2	特に重要な職務行動
1	通常求められる職務行動(2、0以外)
0	評価できない職務行動

行動評価における評価の基準

5	極めてよくできている	提示した職務行動が常に見られる場合で、他者へも好影響を与え、他の職員の模範となるレベル
4	よくできている	提示した職務行動が多く見られる場合で、あまり指導・助言をしなくても良いレベル
3	できている <標準>	提示した職務行動が見られる場合が見られない場合よりも多い場合
2	一部についてはできている	提示した職務行動が見られないときが多い場合で、指導・助言が必要となる場合がやや多く、もう一歩の努力を促したいレベル
1	できていない	提示した職務行動がとられていない場合で、指導が必要で、周囲の職員に負担をかけているなど、かなりの努力を促したいレベル

2 業績評価シート

成果(自己申告)	1次評価			2次評価	
	困難度	所見	評点	所見	評点
1					
2次評価 小計[C]					0

業績評価における評価の基準

	顕著な成果をあげた	成果をあげた	業務の進捗は認められた
困難度 H	5	4	3
困難度 M	4	3	2
困難度 L	3	2	1

3 総合評価

行動評価		[D] [(B)÷(A)]×17 ※小数点第2位四捨五入	業績評価		総合評点 [D]+[C]	総合評価
ウェイト 合計[A]	2次評価の評点合計[B]		2次評価 小計[C]			
0	0	#DIV/O!	0	#DIV/O!	／90点	#####

4 過去の総合評価

評価時期	総合評点	総合評価
前回評価結果		
前々回評価結果		

評価対象者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0
1次評価者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0
2次評価者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0
評価補助者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0

様式5

平成2X年度〇期 評価シート(研究職<経済産業部>)

評価始期		評価対象者	所属	0	補職名		職員番号		氏名	
評価終期		1次評価者	所属		補職名		職員番号		氏名	
期首面談日		2次評価者	所属		補職名		職員番号		氏名	
		評価補助者	所属		補職名		職員番号		氏名	

1 行動評価シート

行動区分	行動区分の趣旨	評価例文	ウェイト		自己評価	1次評価	2次評価	
			個別ウェイト	小計①			評点②	①×②
基本	課題の発見	① 将来を見据えた、政策課題の解決に向けた研究課題を提案している。	0	0			0	
		② 現状分析を行い、解決すべき課題の所在を的確に突き止めている。	0				0	
	立案・実践	① 課題解決のための効率的な研究計画を立案している。	0				0	
		② 外部機関を積極的に共同研究に誘導し、産学官の連携による効率的な研究を実施している。	0	0			0	
		③ 現状の研究手法の見直しと新たな手法の開拓に取り組みながら研究を実施している。	0				0	
	親和・協働	① 所内外の研究者や業界関係者等との意見交換を行い、課題の着眼点の改善や研究の質の向上に取り組んでいる。	0	0			0	
		② 自己の知識と技術をチームとしての課題の解決に向けて研究に活かしている。	0				0	
	知識・情報	① 知識・技術の習得と情報の収集に努め、効率的に研究に活用している。	0	0			0	
		② 新技法の習得や習得技法の向上に努め、必要とする研究技法の実施に取り組んでいる。	0				0	
	育成	① 担当する研究課題の狙いを部下・後輩に的確に説明している。	0				0	
		② 的確なOJTを行い、研究のプロフェッショナルとして部下の育成に取り組んでいる。	0	0			0	
		③ 部下・後輩の強みを適切に評価し、それを活かしてチームによる効果的な研究の実施に取り組んでいる。	0				0	
	姿勢	① 上司・同僚・部下と積極的にコミュニケーションを取り、意思の疎通を図っている。	0				0	
		② 新しい課題や困難な課題に積極的に挑戦している。	0	0			0	
		③ 社会規範・服務規律・職場の規律の維持に取り組んでいる。	0				0	
	選択	①	0	0			0	
		②	0				0	
				<b>[A]ウェイト合計</b>	<b>0</b>	<b>[B]2次評価の評点合計</b>		<b>0</b>

ウェイト

2	特に重要な職務行動
1	通常求められる職務行動(2、0以外)
0	評価できない職務行動

行動評価における評価の基準

5	極めてよくできている	提示した職務行動が常に見られる場合で、他者へ好影響を与え、他の職員の様範となるレベル
4	よくできている	提示した職務行動が多く見られる場合で、あまり指導・助言をしなくても良いレベル
3	できている	提示した職務行動が見られる場合が見られない場合よりも多い場合
2	一部についてはできている	提示した職務行動が見られないときが多い場合で、指導・助言が必要になる場合がやや多く、もう一歩の努力を促したいレベル
1	できていない	提示した職務行動がとられていない場合で、指導が必要で、周囲の職員に負担をかけているなど、かなりの努力を促したいレベル

2 業績評価シート

成果(自己申告)	1次評価			2次評価		
	困難度	所見	評点	所見	評点	
1						
					2次評価 小計[C]	0

業績評価における評価の基準

	顕著な成果をあげた	成果をあげた	業務の進捗は認められた
困難度 H	5	4	3
困難度 M	4	3	2
困難度 L	3	2	1

3 総合評価

行動評価		業績評価		総合評点 [D]+[C]	総合評価
ウェイト 合計[A]	2次評価の評点合計[B]	2次評価 小計[C]	2次評価 小計[C]		
0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0! /100点	#####

4 過去の総合評価

評価時期	総合評点	総合評価
前回評価結果		
前々回評価結果		

評価対象者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0
1次評価者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0
2次評価者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0
評価補助者	所属	0	補職名	0	職員番号	00000000	氏名	0

## 評価補助者の役割

### 1 評価補助者とは

- 一次評価者が評価を行う際の前提となる職務行動等を把握するための補助をする職員（以下「評価補助者」）です。
- 評価補助者は、一次評価者が適切な評価が行えるよう、日常の業務管理等を通じて把握した被評価者の職務行動や指導、助言した状況を一次評価者へ情報提供します。
- 評価の責任は評価者が負うため、評価補助者は評価シートに標語等を記載する等、被評価者の評価は行えません。

### 2 評価補助者の指名

- 出先機関の事業課長等（一次評価者以外）は、当初から評価補助者として指名されています。
- この方以外にも、被評価者の職務行動等の実態を把握できる職員や被評価者の日頃の業務管理を行う職員が一次評価者以外にいる場合、技術職員等に対して専門的な助言が行える職員がいる場合には、必要に応じて一次評価者が評価補助者を指名できます。

<出先機関の場合>

二次評価者	一次評価者	評価補助者
所長、園長などの所属長	総務課長、部長、センター長、分場、支所長等	<当初から指名される職員> 事業課長、分室長など（一次評価者以外）
		<必要に応じて追加指名される職員> 技監、参事など

### 3 評価補助者の役割

- 評価補助者に期待される役割は、主に以下のとおりとなります。
  - ① 一次評価者が適切な評価を行うための「補助」  
 より身近で被評価者の具体的な職務行動を観察したり、助言、指導を行っている評価補助者が情報提供等を行うことによって、一次評価者はより適切な評価が行えます。
  - ② 一次評価者と被評価者との認識の「共有」  
 評価補助者は期首面談やフィードバック面談への参加を通じて、被評価者に期待される役割や被評価者の強み、弱み等について、一次評価者、被評価者との認識の共有化を図ることにより、日頃の業務遂行において、よりの確な指導、助言が可能となります。

③ 一次評価者と被評価者のコミュニケーションの「促進」

評価補助者は、被評価者の日頃の職務行動等を間近に観察できる立場にあります。

期首面談やフィードバック等の面談において、一次評価者を補完する形で、より身近な上司として助言等を行うことにより、面談がより充実したものとなります。

○ 期首、期中などの評価期間に応じた評価補助者の役割は以下のとおりです。

評価期間	評価補助者の役割
期首	<p>◆<b>選択行動、ウェイト決定に関する助言（必要に応じて実施）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>一次評価者が選択行動、ウェイトを決定する際の参考として、一次評価者からの求めに応じて、より身近な上司の立場から期待する役割等を一次評価者に助言してください。</li> </ul> <p>◆<b>期首面談への参加（必須）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>期首面談で話し合われる主な項目は、次のとおりです。</li> <li>一次評価者、被評価者と認識の共有化を図るとともに、必要に応じてより身近な上司の立場から助言等を行ってください。</li> </ul> <p>&lt;業務計画等&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>評価期間中に被評価者が担う業務の目的、優先順位、実施スケジュール、進捗目標などの確認、共有化します。</li> <li>年度当初や四半期ごとに課内で業務スケジュール、役割、進捗状況等の打ち合わせが実施されている場合には、あらかじめ、評価補助者がその状況を一次評価者に伝えることにより、期首面談での業務計画等の確認を簡略化でき、期首面談をより充実したものとできます。</li> </ul> <p>&lt;選択行動&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>行動評価における「選択行動」について、「評価例文」等に関する被評価者の意見を聞き、当期としてどのような行動を求めるかを話し合い、一次評価者が最終的な決定を行います。</li> <li>より身近な上司の立場から意見、助言を行うことで、より適切な「選択行動」の設定が可能になります。</li> </ul> <p>※「<u>選択行動</u>」の設定は必須ではありません。</p> <p>「基本行動」として設定した「評価例文」で求める職務行動がカバーできる場合は、設定しなくても構いません。</p> <p>&lt;ウェイトの決定&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>一次評価者が当期に求める職務行動の考え方、具体的なウェイトを被評価者に説明し、意見交換の後、正式なウェイトとして決定します。</li> <li>より身近な上司の立場から意見、助言を行うことで、より適切な「ウェイト」の設定が可能となります。</li> </ul>



評価期間	評価補助者の役割
期 中	<p>◆被評価者への助言、指導（必須）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日常の業務管理等の一環として、期首面談で決定された「選択行動」や「ウェイト」も念頭に置き、必要な指導・助言を行うなど、被評価者とのコミュニケーションを図り、認識の共有化に努めてください。</li> </ul> <p>◆被評価者の職務行動の把握（必須）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日常の業務管理等を通じて被評価者の職務行動の把握を行います。</li> <li>・ 特徴的な職務行動、指導、助言した内容や評価の参考となる職務行動については、把握、指導等の都度、記録等（別添記録表参考例）を残しておき、期末の評価時に一次評価者への情報提供、助言ができるように備えます。</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>記録等は、指導、助言した事実だけでなく、指導、助言により職務行動がどのように変化したかや他の模範になるようなプラスの事実も積極的に記録するように心掛けてください。</p> </div>
期 末	<p>◆一次評価者への情報提供、助言（必須）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価期間の期中において把握した被評価者の職務行動や助言、指導等の状況について、記録等をもとに、一次評価者に対して情報提供、助言を行います。</li> <li>・ 被評価者があげた業績についても併せて一次評価者に報告します。</li> <li>・ この場合、一定の成果はあがっていない業務であっても、着目すべき担当業務については報告します。</li> <li>・ 特に、困難性の高い業務や重要性の高い業務（マニュアル 10 頁参照）については、漏れなく報告します。 (情報提供等の方法は、一次評価者の指示に従ってください。)</li> </ul> <p>◆フィードバック面談への参加（必須）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ フィードバック面談は、被評価者が自身の強み、弱みを認識するとともに、一次評価者から次期に向けた具体的な改善点や期待を伝えるといった人材育成の重要な機会です。</li> <li>・ より身近な上司からの助言、指導や期待する点加わることにより、被評価者の理解が促進され、納得性も高まります。</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>一次評価者が、総合評価、総合評点を説明する間、被評価者が評価補助者の同席を希望しない場合には、席をはずしてください。</p> </div>



【記録表参考例】

記録者	
被評価者	

年月日	職務上見られた 「好ましいと思われる職務行動」 「改善が必要と思われる職務行動」	左記に対する対応とその後の状況 (賞賛・激励・動機付け・指示・指導・助言の具体的な内容など)

## 【本格導入までの経緯】

本県では、これまで3回の試行を実施し、その都度、参加者の意見等を踏まえた改善を行うとともに、習熟を目的としたリハーサルを実施しました。

### 一部試行

期 間：平成20年6月～8月  
対 象：本庁19室、中部、志太榛原地区の出先機関8事務所  
被評価者 355人 評価者 52人（一次評価者29人・二次評価者23人）  
評価補助者 14人（被評価者との重複者あり）

#### <一部試行による主な改善点>

- ・所属によっては、一次評価者の負担が大きいとの意見があり、一次評価者の対象職員の拡大、期末面談の実施要件緩和など負担軽減のための改善を実施
- ・評価例文の見直しを行うとともに、行動評価へのウエイト及び業績評価への困難度を導入し、より適切な評価に向けた改善を実施

### 第1次全庁試行

期 間：平成21年4月～8月  
対 象：本庁及び出先機関の全所属

#### <第1次全庁による主な改善点>

- ・勤勉手当原資が十分に活用できるよう、国の制度を参考として総合評点の基準点の適正化（引き下げ）を実施
- ・期首面談等への評価補助者の参加を必須化するとともに、期首面談、フィードバック等の手続きが確実に実施されるよう仕組みを改善

### 第2次全庁試行

期 間：平成21年12月～平成22年3月  
対 象：本庁及び出先機関の全所属

#### <第2次全庁による主な改善点>

- ・試験研究機関（産業部）の研究職用の評価例文の導入
- ・評価者間の評価バランスの改善に向け、過去の評価結果をマニュアルに掲載

### 全庁リハーサル

期 間：平成22年4月～平成22年9月  
※研究職（経済産業部）については、平成22年4月～平成22年7月  
対 象：本庁及び出先機関の全所属

#### <目的>

- ・平成22年10月の評価制度本格導入に向けて、評価に参加するすべての職員が評価制度の仕組みを理解し、習熟するための機会として実施

施策展開表

所属	経営管理部職員局人事課		課表番号	1/1		内線電話	2015		(予算額の単位:百万円)	
総合計画の位置付け			H19予算額	H20予算額	H21予算額	H22予算額	H23予算額	H24予算額		
4-3 地域主権を拓く「行政経営」			425	589	594	523	497	312		
2 効果的で能率的な行政運営										
4-3 地域主権を拓く「行政経営」										
3 未来を見据えた戦略的な行政運営										
施策目的		指標	H19実績	H20実績	H21実績	H22実績	H23実績	目標(年度)		困難度
簡素で能率的な組織		人口1万人当たりの県・市町村職員数の全国順位	5位	7位	7位	6位	(25.1月公表予定)	5位以内(H26.4) ↓		—
		同規模県(人口200万~500万人規模)と比較した人口1万人当たりの県職員数	最少	最少	最少	最少	(24.11月公表予定)	常に最少→		
次代を担う人材の育成		自己の能力を職務に発揮できていると感じる職員の割合	54.6%	55.5%	54.9%	55.7%	56.6%	60%(H26.4) ↑		—
		中堅職員の専門性の向上に配慮した人事異動の割合	67.8%	71.8%	66.7%	67.4%	63.9%	75%(H26.4) ↑		
業務目的	地域主権の実現を推進する新たな行財政運営を担う人材の育成や適材適所の職員配置、また、時代の変化に対応した給与、勤務条件等人事管理制度の企画、運用を通じて、県民本位の生産性の高い行政の実現を図る。	人口1万人当たりの県職員数	15.65人	15.39人	15.16人	15.12人	(24.11月公表予定)	前年減 ↓		☆☆
		平均年休取得日数	10.0日	9.9日	10.3日	10.2日	10.5日	12.0日(H26) ↑		☆☆
業務コード	目的達成に必要な主な手段(大分類)(P)			業務コード	目的達成に必要な主な手段(大分類)(P)					
	<<23年度>> 01 組織・定数管理 02 人材の確保と退職管理 03 職員の意欲と能力の向上 04 職員給与等の適正化				<<24年度>> 01 組織・定数管理 02 人材の確保と退職管理 03 職員の意欲と能力の向上 04 職員給与等の適正化					

05 勤務条件の整備  
06 服務規律とコンプライアンス  
90 その他(議会資料等の調整、給与・定員管理等の公表等)

05 勤務条件の整備  
06 服務規律とコンプライアンス  
90 その他(議会資料等の調整、給与・定員管理等の公表等)

《取組の主な実績》(D) ※平成24年8月まで

<01 組織・定数管理>

・新しい総合計画を着実に推進する体制を強化するため、企画広報部にエネルギー政策を総合的に扱うエネルギー政策課を新設するとともに、少子化対策を企画立案から事業実施まで一体的に実施するため、これまで企画広報部で担っていた企画立案機能を健康福祉部に移管し、併せて福祉こども局を改編してこども未来局を新設するなど、組織の見直しを行った。  
・平成23年度には、組織改編に対応しながら職員の適正な配置に努め、46人の職員を削減した。また、その増減内容について、各種資料やホームページなどにより公表した。

<02 人材の確保と退職管理>

・採用については、十分な能力と適性を持った優秀な人材を的確に採用することを念頭に置き、欠員の発生、年度末の退職状況及び今後の行政需要の動向等を見通して実施し、平成23年度は232人を採用した。  
・平成23年度の退職者は278人であり、再任用された者(更新含む)は192人であった。

<03 職員の意欲と能力の向上>

・中期的な視点に立った人材育成を推進するため、職員が主体的に目標を持って能力開発に取り組む『キャリア開発研修』を実施しており、平成23年度からは、30、35、40歳の全職員を対象とした研修を改めて実施することとし、平成23年度は計画の439人に対して415人が修了し、キャリアプラン実現に向けてキャリア計画を再構築した。  
・職員が希望する職務や業務を直接申し出ることができる各種公募制度を活用し、意欲ある人材を登用(66人)するとともに、職員の将来のキャリア意向と能力、適性を十分把握し、それを最大限反映した人事異動を行った。  
・県庁外における様々な交流・体験などを通じて職員の視野を広め、組織の活力を高めるため、民間企業の社員と議論し交流する講座を開設し15人が受講した。  
・平成22年10月から導入した一般職員を対象とした勤務成績評価制度の評価結果を平成23年度の勤勉手当から反映するとともに、評価者研修会を実施し、評価者能力の向上に努めた。

<04 職員給与等の適正化>

・人事委員会勧告を尊重し、給料月額について平均0.19%の引下げを実施するとともに、東日本大震災に係る被災地の災害応急作業等の業務に従事した職員に対する特殊勤務手当について国に準じて支給額の特例を設けるなど、職員給与について適時適切な見直しを行った。  
・県職員の給与制度等の状況を『静岡県人事行政の運営等の状況』として県公報で公表するとともに、給与水準、職員団体との交渉の状況等について県ホームページにおいて公表することにより、職員給与に係る情報提供を行った。

<05 勤務条件の整備>

・人事委員会報告や国及び他県の状況等を踏まえ、育児休業の期間が1ヶ月以下の場合には期末手当の支給割合を減じない措置を講じるとともに、看護休暇の取得要件の拡充やボランティア休暇の日数拡大等の勤務条件の整備を図った。  
・7月、8月の2ヶ月間を時間外勤務縮減推進月間に設定し、時間外勤務の縮減や休暇取得の促進を図るとともに、10月には、新たに育児休業取得中の職員を対象とした職場復帰支援研修を実施するなど、職員の家庭と仕事の両立が実現しやすい職場環境づくりに取り組んだ。

<06 服務規律とコンプライアンス>

・引き続き6月をコンプライアンス推進月間に設定し、コンプライアンスの知識に関する演習や適切な業務執行等についての所属意見交換会を実施した。また、定期的にコンプライアンス通信を発行し、業務上

でチェックするポイントや他の自治体の事例を周知した。

・24年度には職員の不祥事が続けて発生したことを踏まえ、コンプライアンス推進月間において、倫理を主題としたテーマで所属意見交換会を実施したほか、各所属で幹部職員による職員個別面談を実施した。さらに事業担当課長及び班長を対象としたコンプライアンス特別研修を行い、各所属コンプライアンス担当者への研修と合わせて1,333人の職員がコンプライアンスに関する研修を受講した。

### 《主な評価と課題》(C)

#### <01 組織・定数管理>

・「同規模県と比較した人口1万人当たりの県職員数」が最少となるよう、県庁組織においては、総合計画の目標達成に柔軟に対応できる組織改編や、職員の適性配置を行うことにより、県の担うべき役割を踏まえた簡素で能率的な組織づくりが進んでいる。

#### <02 人材の確保と退職管理>

・国家公務員と同様に地方公務員についても雇用と年金の接続のための再任用義務化が検討されており、今後再任用職員が増加することが予想されることから、配置ポストの確保に努めつつ、組織活力の維持や能力の活用の観点から、職員に対して定年後の就労の在り方を見据えたキャリア形成意識を醸成していく必要がある。

#### <03 職員の意欲と能力の向上>

・「自己の能力を職務に発揮できていると感じる職員の割合」が少しずつであるが高まっているが、「中堅職員の専門性の向上に配慮した人事異動の割合」については、異動対象者の意向に合ったポストに限りがあることから、平成23年度は低下した。今後も、『静岡県キャリア・デベロップメント・プログラム(CDP)』に基づく計画的な人材育成や一般職員の勤務成績評価制度の運用、公募の活用など、職員の意識・能力を高め、やりがいを実感できる環境づくりを一層進め、数値目標の達成に向け努力していく必要がある。

#### <04 職員給与等の適正化>

・人事委員会勧告に基づく給与改定を行うことにより、地域民間企業の賃金との均衡を図っている。今後とも職員給与の適正化に努めつつ、県民に対する情報提供を進め、給与制度、給与水準について説明責任を果たしていく必要がある。

#### <05 勤務条件の整備>

・時間外勤務縮減月間の取り組み等により、職員の「平均年休取得日数」は10.5日と前年に比べ0.3日増加したものの、被災地支援や津波対策等の東日本大震災以降の新たな業務の増加により、職員一人あたりの時間外勤務時間数は前年と同水準にとどまっており、今後とも、時間外勤務の計画的な縮減に向け、業務の効率化や個々の職員の意識改革に取り組んでいく必要がある。

#### <06 服務規律とコンプライアンス>

・懲戒処分件数は長期的には減少傾向にあり、これまでの取組が一定の成果を挙げている。しかしながら平成24年度には職員が逮捕される事案が続けて発生していることから、再度職員一人一人のコンプライアンス意識を徹底する取組に加え、所属長の危機管理意識を高める『リスクマネジメント研修』を行うなど、不祥事を許さない組織づくりの取組を行っていく必要がある。

### 《今後の方向性》(A)

・権限移譲や県が担うべき役割を踏まえた組織・職員の配置のあり方を検討し、簡素で能率的な組織づくりを一層進める。

・中長期的視点に立って、キャリア開発研修や民間企業等への派遣研修など、職員研修制度の充実に努める。

・勤務成績評価結果を職層や行動区分ごとに分析し、不足している職務遂行能力の伸長を図る研修を行うなど、人事管理と連携した職員研修に取り組む。

・人事委員会勧告や国及び他の都道府県の状況等を踏まえ、人事給与制度について、引き続き適時適切な見直しを行うよう努める。

・業務の効率化や職員の意識改革を一層進めることにより時間外勤務を縮減するとともに、育児休業制度など各種休暇・休業制度を利用しやすい職場環境づくりに取り組む。

・服務規律の遵守やコンプライアンスの推進のための取組により、職員が起こす不祥事の根絶に取り組む。