

人事評価に関する検討会
事例発表資料

平成 2 5 年 9 月 3 日
川 崎 市

I 人事評価制度の導入経過

平成 14 年 9 月に策定した「行財政改革プラン」において、人事制度を能力・実績を重視した制度に改め、職員のやる気や働きがいを引き出し、職員の有する能力を最大限に活用することのできるシステムを導入することなどを定め、人事評価制度の構築に着手し、平成 16 年度～17 年度の 2 年間の試行を経て、平成 18 年度から本格実施しています。

- ・平成 14 年 9 月 「行財政改革プラン」策定
→制度構築に着手
- ・平成 16 年度 試行開始
対象；部長級以下の一般事務・技術職員、消防職員
(対象；約 8 千人)
- ・平成 17 年度 試行対象を、保育士、看護師、技能・業務職員へ拡大
(対象；約 1 万 4 千人)
- ・平成 18 年度 本格実施
人事評価規程施行、勤務評定規程廃止
- ・平成 19 年度 人事評価システム運用開始
前年度評価結果を当該年度の勤勉手当に反映
- ・平成 20 年度
～平成 22 年度 評価結果を段階的に昇給に反映

年度 \ 職位		管 理 職					課長補佐以下				
		極めて良好	特に良好	良好	やや良好でない	良好でない	極めて良好	特に良好	良好	やや良好でない	良好でない
勤務成績		極めて良好	特に良好	良好	やや良好でない	良好でない	極めて良好	特に良好	良好	やや良好でない	良好でない
昇給区分		A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
20 年度	昇給号給数	5	4	4	4	0	4	4	4	4	4
21 年度		6	5	4	2	0	5	4	4	4	0
22 年度		6	5	4	2	0	6	5	4	2	0

※ 55 歳を超える職員は昇給号給数を半分程度に抑制

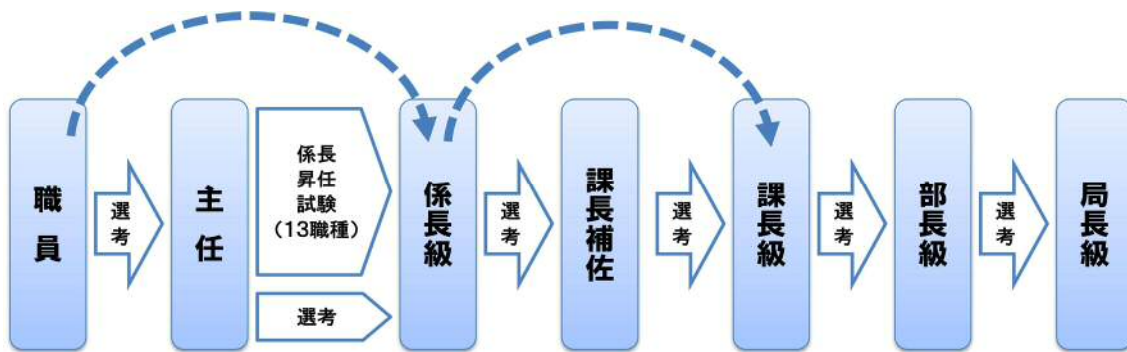
Ⅱ 人事制度について

1 昇任制度

川崎市の昇任制度については、職員から局長までの各段階に分かれており、能力・実績に基づき昇任します。なお、係長級への昇任は、一般事務職、土木職、建築職など13職種について試験による選考を実施しており、合格すると33歳（最短）で係長級に昇任します。

また、40歳代前半の係長級職員を対象とした課長昇任選考も実施しており、意欲と能力のある職員を積極的に管理職に登用しています。

(1) 昇任モデル図



(2) 職務と給料表の関係

給料表区分	級の区分	職務区分
行政職給料表(1)	8級	局長級
	7級	部長級
	6級	課長級
	5級	課長補佐
	4級	係長級
	3級	主任
	2級	高度職員
	1級	職員

(3) 希望降任制度

係長級以上の職員を対象に、職員本人の意志をより尊重し、個人の能力と意欲に応じた任用を行うことにより、職員の意欲の向上、組織の活性化を図ることを目的として、職員本人の希望に基づいて、現在の役職から下位の役職への降任を行う「希望降任制度」を実施しています。

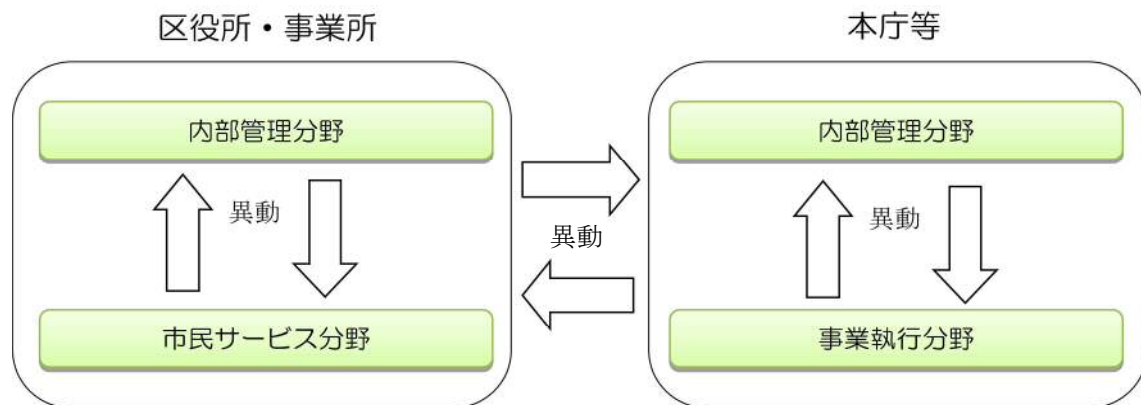
2 人事異動

計画的な人材育成や能力開発の観点から、本人の意向やキャリアを重視するとともに、能力・実績主義に基づいた適材適所の人事配置を基本方針としています。

基本的には、ほぼ3年のサイクルで異動しながら、採用後30歳程度までは、本庁・出先機関を問わずさまざまな分野の部署を経験しながら能力を磨き、適性を探し出していきます。その後は、培われた幅広い知識と経験を活かし、本人の意向や適性を重視して異動を行います。

また、高い挑戦意欲や熱意を持った職員の登用を進めるための庁内公募制度も実施しています。

※人事異動イメージ図



3 人事評価結果の活用

人事評価結果については、任用及び給与に反映させるとともに、人事異動等の重要な参考資料として活用しています。

Ⅲ 人事評価制度の目的

1 能力・実績に基づく人事管理の実現

職員一人ひとりの能力や実績を適正に評価して、任用及び給与に反映することにより、職員のやる気や働きがいを引き出します。

2 職員の主体的な職務遂行や能力開発の促進

目標管理の手法を用いて個人レベルでPDCAサイクルを回すことにより、主体的な職務遂行や自己啓発へとつなげていきます。

3 効果的な人材育成の推進

職員一人ひとりの能力や仕事を評価して本人にフィードバックすることにより、能力開発、人材育成に役立てます。

IV 人事評価制度の特徴

1 「業績評価」と「能力評価」を2本柱とした業績重視の人事評価

目標管理の手法を用いて、職員の業務目標の難易度、達成度等に基づき、一定期間内の業績を評価する「業績評価」と、評価項目ごとに定める指標に基づいて、職務遂行の過程において発揮された職員の能力等を、具体的な事実や行動等に基づいて客観的に評価する「能力評価」の2本立ての評価とし、職務の業績を重視した人事評価になっています。

2 組織目標と個人目標のリンク

総合計画、行財政改革プラン、施政方針等を踏まえて、局、部、課ごとに組織目標を設定し、その組織目標にリンクさせて職員一人ひとりが個人の業務目標を設定することにより、職員の主体的な職務遂行を促すとともに、職務に対する意欲や向上心を高め、組織目標の効果的かつ効率的な達成を図ります。

3 評価基準の明示

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能力開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（「人事評価制度ガイドブック」など）を明らかにしています。

4 自己申告の実施

被評価者本人が1年間（評価期間）を振り返って、業務目標ごとの達成状況や職務遂行過程における能力の発揮度・取組姿勢などについて自己申告を行います。これにより、被評価者の目標達成への取組意欲を高める効果が期待できます。

5 評価者面談・評価結果の本人開示

評価者と被評価者が、被評価者の業績や能力の発揮度等について十分なコミュニケーションを図るため、評価者は評価に当たり被評価者との面談を行います。また、評価の納得性を高めるとともに人材育成に役立てるため、被評価者に対して評価結果のフィードバックを行います。

6 評価者研修・苦情相談

評価の客観性・公平性を高めるため、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、併せて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。また、評価の客観性、公平性を高めるために苦情相談の仕組みを整備し、評価に関する職員の苦情や不満等に適切に対応します。

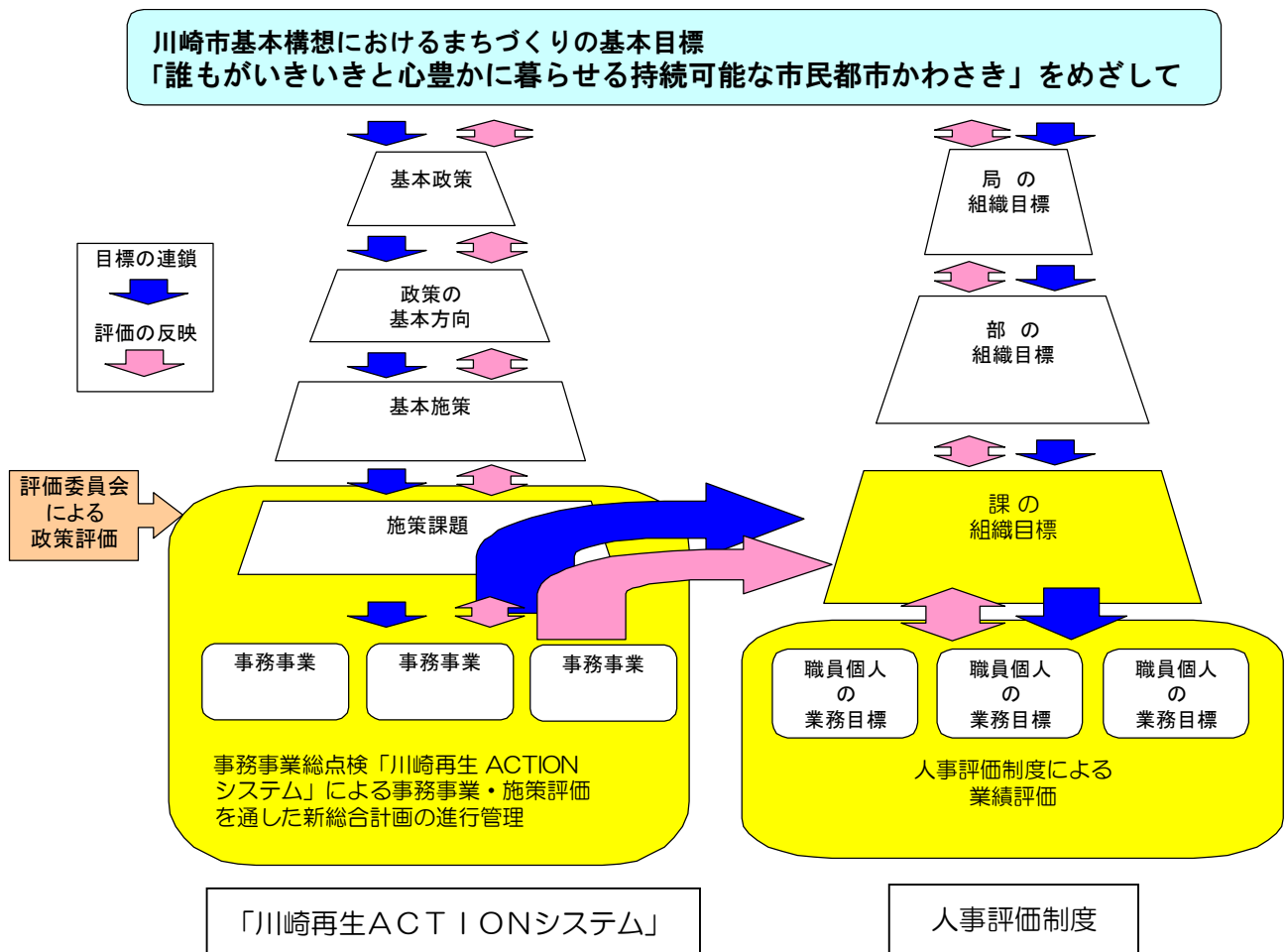
7 評価結果の任用・給与への反映

評価結果については、任用及び給与に反映させるとともに、人事異動、人材育成等の重要な参考資料とします。

8 事務事業総点検（川崎再生ACTIONシステム）との連携

川崎市では、事務事業や施策について点検評価を行うことにより、新総合計画の適正な進行管理、行財政改革プランに基づく行財政改革の着実な実行を行うとともに、事務事業総点検結果や施策評価の結果を公表することにより、公正で透明性の高い市政運営と市民への説明責任を果たし、併せて組織の活性化と職員の意識改革を進めています。

人事評価制度における「組織目標」と、川崎再生ACTIONシステムにおいて示されている「事業目標」とが、評価も含め連携することにより、個人目標が達成されると組織目標が達成され、さらに新総合計画などの市の施策が実現するという事業の評価と人事評価制度における業績評価が連携する仕組みになっています。



V 人事評価制度の概要

1 被評価者

行政職給料表等の適用を受ける職員とします。(新規採用職員や再任用職員、任期付職員も対象とします。)

ただし、次に該当する職員は対象外とします。

- ① 局長級職員（なお、局長級職員については、局長業績評価制度で評価します。）
- ② 公益的法人等への派遣職員（派遣法、地方自治法による派遣）

※ 各所属から省庁、自治体、関係団体、民間企業、大学院等へ研修を目的として派遣された職員は評価対象とします。

なお、休職などにより、一定の期間、勤務に就いていなかった職員については、評価の対象外となる場合があります。

◆ 被評価者の区分は次の表のとおり

被評価者の区分	対象となる職
係 員	職員、主任、指定担当係長
係 長	係長、担当係長、課長補佐、係に相当する事業所等の長
課 長	課長、担当課長、課に相当する事業所等の長
部 長	部長、担当部長、部に相当する事業所等の長
理 事	担当理事

2 評価者

評価の客観性・公平性を確保するため、複数の者による評価を行うこととします。基本的に評価者は2段階とし、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次評価者とします。また、1次評価の補正を図り、評価の客観性・公平性を高めるため、1次評価者の上司を2次評価者とします。

評価者と被評価者の関係は次の表のとおりです。

被評価者の区分	評価者		
	1次評価者	2次評価者	確認者
係 員	係 長	課 長	局 長
係 長	課 長	部 長	局 長
課 長	部 長	局 長	市 長
部 長	局 長	—	市 長
理 事	局 長	—	市 長

3 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。

4 評価期間のフロー

(1) 目標設定期間 (4月～5月末)

①組織目標の設定

(～4月末)

- 局長は、総合計画、行財政改革プラン、施政方針等を踏まえた今年度の局の組織目標を設定し、各部長に提示する。
- 部長は、局の組織目標等を踏まえて部の組織目標を設定し、各課長に提示する。
- 課長は、部の組織目標等を踏まえて課の組織目標を設定し、所属内に提示する。

②業務目標の設定等

- 被評価者は、組織目標等を踏まえて、1年間の業務目標の設定や資格・免許の申告等を行い、1次評価者に「**人事評価シート**」を提出する。

③業務目標設定時の面談

- 1次評価者は、被評価者と面談をし、業務目標に掲げる水準、手段・役割、難易度、ウェイトについて共通認識を図る。特に、水準については、明確な水準内容となっているか、確認を行う。
- 被評価者は必要に応じて目標等の追加・修正を行う。

④調整会議の実施

- 被評価者の業務目標を多面的に審査し、難易度及びウェイト等を決定する。
- 被評価者は、調整会議の結果により必要に応じて難易度及びウェイト等の修正を行う。

目標管理委員会

- ※ 管理職の業務目標及び課長補佐以下の職員の難易度Aの業務目標については、目標管理委員会が審査を行う。

(2) 中間フォロー期間 (10月)



⑤中間フォローの実施

- 1次評価者は被評価者と面談をし、年度途中における業務の進捗状況等を話し合い、必要に応じて被評価者に対し、指導・助言を行う。
- 年度当初の目標設定の際には水準、手段・役割欄に明記することのできなかった具体的な取組が別にある場合には、その内容を考慮して、達成水準等の確認を行う。
- 年度途中に取得した資格・免許については、中間フォロー時に事前申告を行う。
- 1次評価者は、被評価者への指導・助言内容等を2次評価者に報告する。
- 2次評価者は、1次評価者の報告を受け、被評価者の業務の進捗状況等を確認し、必要に応じて、指導・助言を行う。

(3) 評価実施期間 (1月～2月末)

⑥自己申告の実施

- 被評価者は、1年間の業務目標の達成状況及び能力の発揮度等について自己分析を行い、「**人事評価シート**」に自己申告を行う。

⑦評価時の面談

- 1次評価者は被評価者と面談をし、被評価者と業務目標の達成度及び能力の発揮度等についての共通認識を図るとともに、今後努力を要する点、来年度の業務目標などについての指導・助言を行う。

⑧1次評価の実施

- 1次評価者は、面談内容等を踏まえて、1次評価を行う。

⑨2次評価の実施

- 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次評価を行う。

⑩評価シートの点検

- 局人事担当課は、評価結果等を点検し、誤りや不備がないことを確認する。また、確認者は必要に応じて評価者あて再評価の指示を行う。

⑪評価結果の通知

- 局人事担当課の点検終了後、2次評価者は、人事評価通知書を印刷して2次評価の結果を被評価者に通知し、評価内容についての説明を行う。
- なお、被評価者が係長以上で、2次評価者が直接説明・通知を行うことが困難な場合は、1次評価者を通じて2次評価結果を通知・説明することができる。



(4) 最終評価 (3月末)

⑫最終評価の決定

- 管理職については市長、課長補佐以下の職員については局長が、2次評価の結果を5段階に区分し、最終評価として決定する。

5 業務目標の設定（5月実施）

（1）業務目標の数

3～4とします。

原則として担当業務、職位・職責の全体をカバーして設定します。4つで設定しきれないような場合には、「経常業務の適正処理」にかかる業務をいくつかまとめて設定するなど、工夫をしてください。

それでも全体をカバーしきれない場合には、組織目標を踏まえて優先順位の高いものを選択して設定するものとします。

（2）ウエイト

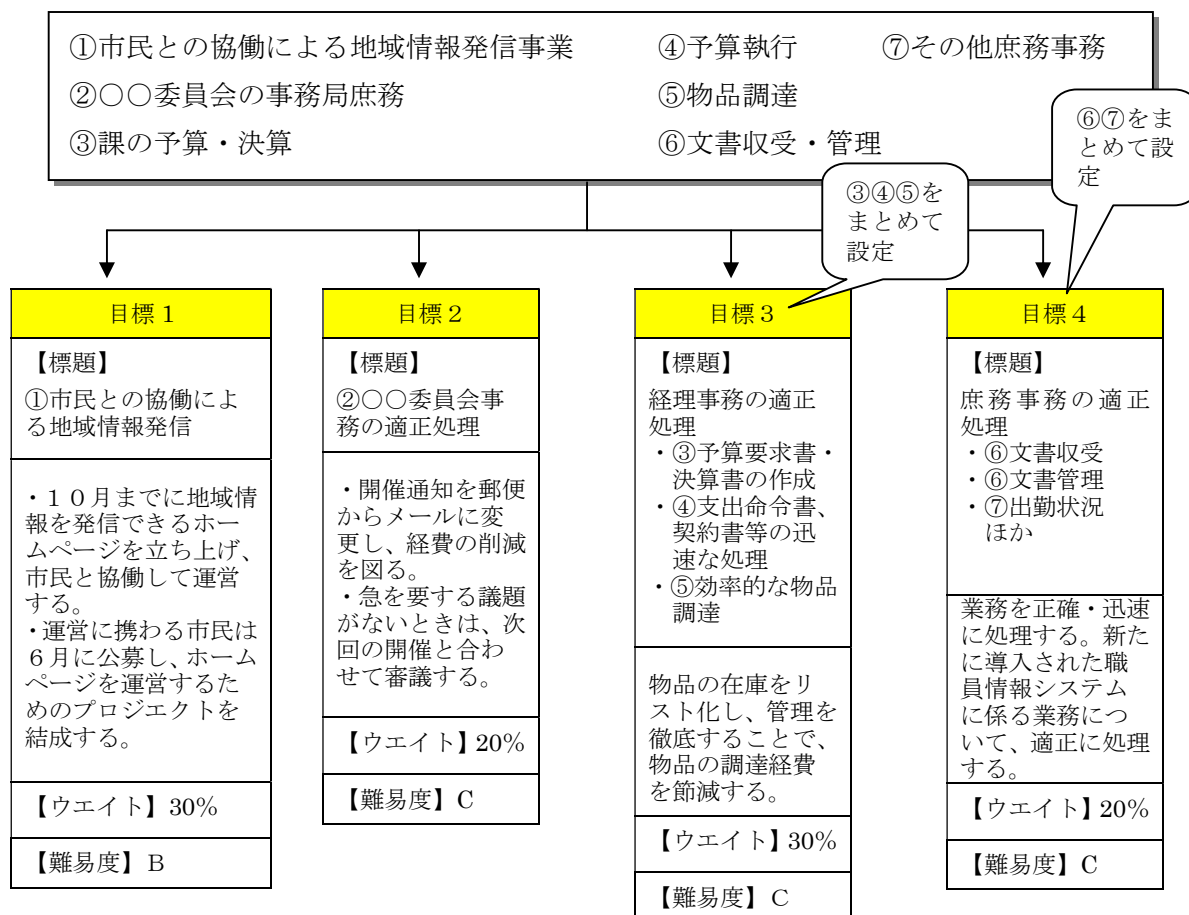
業務目標相互間の業務量、重要性等を比較考慮し、かつ担当業務、職位・職責の全体も視野に入れながら、合計が100%になるよう業務目標ごとのウエイトを設定します。各業務目標のウエイトは45%を上限として5%きざみで設定します。

（3）ウエイトの特例（係員）

被評価者が係員で、「経常業務の適正処理」を担当する場合で、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。

目標設定の例（係員の場合）

※いくつかの業務をまとめて設定する例



(4) 難易度の設定

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、その職員の果たす役割等も踏まえて総合的に判断して「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載するものとします。

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。

※難易度は、業務のもつ性質に着目するのではなく、個々の職員の業務目標の水準や手段・役割等の内容、職責等に基づいて難易度を設定する必要があります。

【難易度マトリックス表】

区分 視点	分類	A	B	C
困難度	○制度創設等	○新しい制度の創設や未知の課題に関する目標 ○大幅な制度の見直しに関する目標	○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	○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	○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
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	○市民サービスの改善が見込まれる目標	○着実な市民サービスを提供する目標
	○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	○総合計画、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	○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	

〔業績評価〕

見本

平成〇〇年度 人事評価シート〔係長用・係員用〕

一般

※職員コード

※氏名(旧姓使用者は、旧姓を使用)

所属		役職		職名		職種		職員コード・氏名	
----	--	----	--	----	--	----	--	----------	--

組織目標		予備	
目標			

目標	標題(何を)	水準 (どこまで)	手段・役割 (どのような方法で・どのような役割を)	難易度A・Bの理由	関連する組織目標	達成度の自己申告	1次評価の理由	1次評価	2次評価
	期日(いつまで)				難易度			予備欄 (業務目標の修正・中間フォローなどで使用します)	達成状況/実施状況 達成度(評価) 点数
	事務事業コード				ウェイト				
目標1	期日 事務事業コード							()	()
目標2	期日 事務事業コード							()	()
目標3	期日 事務事業コード							()	()
目標4	期日 事務事業コード							()	()

11

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	

資格・免許	事前申告欄(評価は裏面の能力評価面)	予備欄
必要資格		
関連資格		

業績評価合計点	1次評価合計点	2次評価合計点

目標設定面談日		中間フォロー面談日		評価時面談日	
---------	--	-----------	--	--------	--

評価期間		~	
------	--	---	--

6 業務目標の決定

(1) 業務目標設定時面談

1次評価者は、被評価者から提出された業務目標の内容、難易度、ウエイトについて被評価者と面談を行います。

1次評価者は、被評価者との面談において、業務目標の設定について次の《面談時の確認事項》を中心に十分なコミュニケーションを図りつつ、相互の認識を一致させてください。また、必要に応じて業務目標や難易度等の修正について指示します。

《面談時の確認事項》

- 各業務目標の内容
 - 組織目標や評価者が指示した事項や水準等と合致しているか。
- 業務目標の達成度の水準
 - 各業務目標が、どこまでできればどのような評価（達成度）になるのか。
- 業務目標の達成に向けた業務遂行（手段・役割）
 - 業務目標を達成するための業務への取り組み方や進め方は適切であるか。
 - 被評価者の果たす役割が明確かつ適切であるか。
- 各業務目標の難易度、ウエイト
 - 「難易度マトリックス表」に照らし合わせて難易度が適切であるか。
 - 被評価者の業務量等から判断して、ウエイトが適切であるか。
- 人材育成・能力開発に向けた指導・助言
 - 【P14「ある面談の風景」を参照】

(2) 調整会議による業務目標の審査

被評価者の業務目標を多面的に審査し、難易度及びウエイト等を決定します。また、被評価者は、調整会議の結果により必要に応じて難易度及びウエイト等の修正を行います。

ア 目的

- ① 業務目標の内容のチェック
- ② 業務目標の難易度の多面的な評価
- ③ 業務目標のウエイトの多面的な評価
- ④ 難易度 A 及び B の 30%制限に係る調整

※ 難易度については、全市的な調整を図るため、局における難易度 A 及び B の業務目標数は局における業務目標の総数の 30%以内としています。30%の調整は、原則として調整会議（職位）ごとに行いますが、調整会議で 30%以内に収まらない場合は最終的に局で 30%に収まるように調整します。

イ メンバー

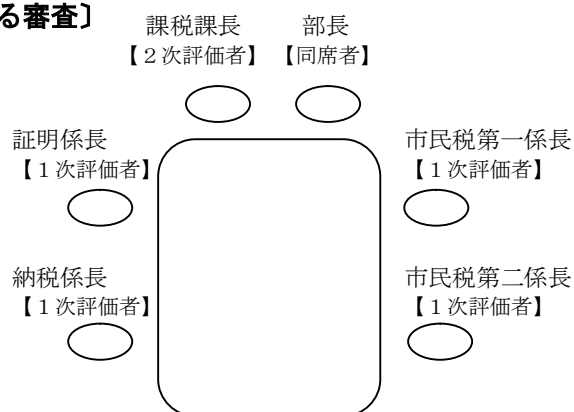
被評価者 出席者	理 事 部 長	課 長 (局単位で開催)	係 長 (部ごとで開催)	係 員 (課ごとで開催)
局長	開催なし	◎ 2次評価者		
部長		○ 1次評価者	◎ 2次評価者	○ 同席者
課長			○ 1次評価者	◎ 2次評価者
係長				○ 1次評価者
人事担当		○ 同席者	○ 同席者	

※ ◎は座長を、○はその他の出席者を指します。

(例) ある職場(課税課)の調整会議

(課税課の組織体制 市民税第一係5名、市民税第二係4名、納税係4名、証明係4名)

【係員に関する審査】



(3) 目標管理委員会による審査(6月～8月)

管理職の業務目標及び課長補佐以下の職員の難易度Aの業務目標については、目標管理委員会が審査を行います。審査の結果、修正等が必要な業務目標については、それぞれの業務目標ごとに意見を付し、各局に対し勧告を行います。

ア 目的

人事評価における評価の客観性及び公平性を高めるとともに、組織目標の効果的な達成に向けて実効性を確保するため

イ 審査対象

管理職の業務目標及び課長補佐以下の職員の難易度Aの業務目標

ウ 組織

委員・・・副市長、総務局長、総合企画局長、財政局長

幹事・・・総務局、総合企画局及び財政局の部課長のうち、当該局長が指名する者

エ 勧告時期

8月上旬

ある面談の風景

A係長 「新年度に入って、1ヶ月たったけどプロジェクトも順調にすべりだしたようだね。」

《ポイント》 いきなり本題に入るのではなく、被評価者の緊張をほぐすような話題から始めます。

B係員 「4月はキックオフのための資料作りで大変でしたが、まずは1回目の打合せも終わりましたし、今は2回目に向けて、調査表を作成しているところです。」

A係長 「2回目に向けての準備作業だね。お疲れさま。このプロジェクトは、初めての試みだけに資料作成など苦勞も多いと思うけど、君ならしっかりやってくれると期待しているよ。」

B係員 「とてもよい経験になるので一生懸命やります。」

本題に入ります。

A係長 「ところで、Bさんの事務分担は、このプロジェクト以外に経理と〇〇と〇〇だったよね。目標1のプロジェクトは、スケジュールもきちんと書かれているので、このとおりに進めてください。目標2は、例年どおりということですが、昨年トラブルがあったことについてはどう考えているの？」

《ポイント》 なるべく部下の発言を促すようにしていきます。水準が低いと考えるときは引き上げるように助言します。ただし、押しつけてはいけません、あくまで本人の主体性を引き出します。

B係員 「特に考えていません。」

A係長 「そうか、特に考えていないんだね。Bさんは、あのトラブルはどうやったら無くなると思う？」

B係員 「そうですね。例えば〇〇を〇〇にしたら無くなるかも・・・」

A係長 「〇〇を〇〇にする、それはいいアイデアだね。」

B係員 「その部分も是非、検討してみます。」

A係長 「目標1の難易度はBになっているけど、理由が書いてないね。これは難易度マトリックス表にあてはめて、理由を書くようにしてください。」

B係員 「あっ、すみません。忘れていました。Bにする理由は、〇〇〇〇と考えていますが、いいですよ。」

A係長 「私もそのように考えているのでいいと思います。ウエイトについては45%になっているけど、他の業務の仕事や〇〇や〇〇とのバランスを考えると、30%ぐらいと思うんだけど。」

B係員 「自分では初めてのことなので、比重は大きく感じるんですが、作業量から考えて、他の業務と比較すると30%ぐらいが妥当かもしれません。」

《ポイント》 難易度やウエイトについても共通認識を図ってください。

A係長 「ウエイトは業務量だけでなく、重要性も加味して決めることだけど、30%ぐらいがBさんも妥当と考えるのなら、これは30%にして、その分、経理が30%ぐらいじゃないのかな。」

B係員 「年間の業務量を考えると、ほとんど経理の仕事なので、そのようにします。」

(中略)

A係長 「では、シートは今の面談のとおり修正してください。1年間よろしくお願ひします。何か困ったことがあったらいつでも相談してください。」

《ポイント》 最後は、面談内容を必ず確認し、励ましの言葉やいつでも相談にのる旨の声掛けをして終了します。

自分や相手の性格、職場環境や仕事内容によって、効果的な面接の手法はさまざまですが、コーチングスキル等を活用して、職員の「やる気」を引き出しましょう！

7 中間フォロー（10月）

中間フォローは、年度途中で1次評価者が被評価者との面談を通じて、被評価者の業務の進捗状況を把握するとともに、目標達成のための指導・助言を行うために実施します。

(1) 実施方法 1次評価者と被評価者の個別面談

(2) 確認事項

- ア 業務目標の進捗状況と今後の見通し
- イ 職務全般への取組状況等
- ウ 社会状況や外部環境の変化など、やむを得ない場合の目標の変更や修正等
- エ 目標の達成水準の確認について
- オ 評価シートの記載内容の確認について

8 自己申告（1月）

達成度の自己申告は、被評価者が評価期間を振り返って、業務目標ごとに達成状況を記載するものです。「できた」、「できなかった」という結果だけでなく、目標達成に至るまでの状況や目標を達成できなかった場合の理由などを具体的に記載します。

9 評価時面談（1月～2月）

1次評価者は、評価に先立ち、各被評価者と面談し、業務の進捗状況や年間を通じた職務遂行状況に関して、評価の認識を一致させるよう十分に話し合いを行います。（「能力評価」についても、能力の発揮状況や取組状況等を確認します。）

面談時の確認事項

- 業績評価
 - 目標の達成度（達成状況、実施状況）
 - 業務遂行における改善点や課題、業務の進め方
 - 業務目標が達成できなかった場合には、その原因及び対応策
 - 翌年度の業務目標
- 能力評価
 - 評定の根拠となる事実
(特に減点評価の対象となる事実がある場合には、その事実に対する認識を一致させるようにします。)
 - 職務遂行過程で発揮された知識や能力、姿勢・態度のうち、伸ばすべきもの、改善すべきもの及び対応策

10 評価【達成度の判定】（1月～2月）

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、P19の《業績評価の点数化》を参照）

・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。

ここでは手順2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
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
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
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

◆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。

手順2 「実施状況」の判断

ここでは、どのような状況において、目標を達成したのか、あるいは下回ったのかを客観的に判断して区分します。「K」、「R」に該当するかどうかは、次の①②の説明を参考に判定してください。

なお、ある程度予想できる状況については、想定範囲とし、「K」、「R」の区分には当てはまりません。

区分	状況
(空欄)	予想どおりの状況において、業務を実施した
K	予想以上の「困難」な状況において、達成度を1ランク上位に決定する場合
R	予想以上の「良好」な状況において、達成度を1ランク下位に決定する場合

①「予想以上の困難な状況」とは、次のような場合をいいます。

ア 関係機関等との協議や調整を要する目標で、相手方の事情又は市の方針変更により、当初の予想よりも協議や調整にかなり時間がかかって、目標達成に大きな影響を受けた場合

イ 年度途中で突発的な業務が入ったため、目標とした業務に振り向けられる時間が大幅に割かれて、目標達成に大きな影響を受けた場合

ウ 他の係員等が病休などで相当期間不在となり、当該職員の業務の全部又は大部分を受け持ったことなどにより、業務量が大幅に増えて、目標達成に大きな影響を受けた場合

この場合、影響を一番大きく受けた目標を「予想以上の困難な状況」で実施したものとして、実施状況は「K」、達成度は1ランク上位に決定します。

②「予想以上の良好な状況」とは、次のような場合をいいます。

ア 当初予想していた困難な事由（相手方との早期合意など）が外的要因により除去され、前倒しで目標の達成が見込まれるような状況となった場合

(例) 相手方との早期合意（外的要因）により「12月着工」の目標が「9月着工」になれば、3か月早く達成したことで「目標を上回った」ことになり、達成状況は「T2」となりますが、実施状況を「R」とし、達成度は1ランク下位の「T3」に決定します。

イ 本来その職員が果たすべき役割を、他の職員に依存した場合

(例) 業務全体のマネジメントや対外調整といった主担当としての役割は果たすことができずに他の職員に依存したが、目標の水準については達成できたような場合、達成状況は「T3」となりますが、実施状況を「R」とし、達成度は1ランク下位の「T4」に決定します。

手順3 「達成度」の決定

達成度は、原則として手順1の「達成状況」のとおりに決定します。

ただし、手順2の「実施状況」が「K」又は「R」に該当する場合には、手順1の「達成状況」を1ランク上位又は下位に決定することができます。

手順1 達成状況 区分	手順2 実施状況 区分	「予想どおりの 状況」	K	R
		《達成度》 達成状況のとおり 決定	「予想以上の 困難な状況」 《達成度》 1ランク上位に 決定	「予想以上の 良好な状況」 《達成度》 1ランク下位に 決定
T1		T1		T2
T2		T2	T1	T3
T3		T3	T2	T4
T4		T4	T3	T5
T5		T5	T4	
N		N		

◆ マトリックス表の「達成状況区分」と「実施状況区分」の交わることを「達成度」として決定します。

(例) 達成状況「T3」、実施状況「K」 ⇒ 達成度「T2」
 達成状況「T3」、実施状況「予想どおりの状況」 ⇒ 達成度「T3」

11 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。

業績評価は、50点が標準点です。

達成度 難易度	達成度					
	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。

$$65 \times 0.45 = 29.25$$

「標準点」について

人事評価制度では、標準と評価する場合の点数（加点も減点もない点数）を「標準点」とよんでいます。

業績評価においては難易度が「C」で達成度が「T3」の場合の点数、能力評価においては、業務遂行に支障を来すこと等がなく、「標準」と評価する場合の点数が、この「標準点」になります。

全体では業績評価が50点、能力評価が50点で、合計100点が「標準点」です。

12 能力評価

能力評価は、評価項目ごとに定める指標に基づいて、職務遂行の過程において発揮された職員の能力等を、具体的な事実や行動等に基づいて客観的に評価するものです。職務の遂行に求められる知識のほか、業務管理や人事管理に関する能力、対人関係の調整に関する能力及び職務への取組姿勢・態度に関するものを対象に行います。

能力評価の「評価項目」及び「要素」は、それぞれの組織や各職位に共通して求められる最大公約数的なものを抽出しています。また、「評価指標」はできるだけ客観的指標となるよう、「内容・程度」を定めています。

	評価項目	標準点				
		係員	係長 (部下あり) (1)	係長 (部下なし) (2)	管理職 (部下あり) (1)	管理職 (部下なし) (2)
知識	業務知識	10	10	14	8	14
	IT技能	2	2	2	2	2
	資格・免許等	0	0	0	—	—
	小計	12	12	16	10	16
管理能力	組織マネジメント	—	8	—	10	—
	トラブル対応		8	6	8	6
	サービス管理		2	—	2	—
	小計	—	18	6	20	6
対人能力	説明・応対	12	—	—	—	—
	折衝	—	10	12	10	12
	小計	12	10	12	10	12
姿勢・態度	チームワーク	8	—	—	—	—
	役割意識	8		6		6
	サービス規律	10	10	10	10	10
	小計	26	10	16	10	16
合計		50	50	50	50	50

《能力評価の評価指標》

評価項目	要素	指標 内容・程度	点数				概要	
			係員	係長		管理職		
				(1) 部下あり	(2) 部下なし	(1) 部下あり		(2) 部下なし
業務知識	職務の遂行に求められる知識、技能等							
	職務の遂行に必要な知識の習熟度							
	①	<ul style="list-style-type: none"> 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・円滑に処理している。 (下記のいずれにも該当しない場合) 	10	10	14	8	14	<ul style="list-style-type: none"> 業務処理上の通常のチームワークや上司からの指示等の援助は、通常必要とされるサポートとして当然であり、こうしたサポートを受けることは問題がないので、①に該当します。 ★業務の遂行に必要な知識・技能の程度の判断にあたっては、被評価者の職位等を十分に考慮する必要があります。
	②	<ul style="list-style-type: none"> 他からのサポートがないと軽微なミスを繰り返したり業務が円滑に進捗しないなど、業務遂行に軽度の支障を来している事実がある。 (業務を独力で正確又は円滑に遂行できない度が軽い) 	8	8	10	6	10	<ul style="list-style-type: none"> 【②の例】 通常1人で処理可能な書類のチェック作業に関し、当該業務に関する知識不足のため、作業に細かなミスが度々見受けられる。(係員・係長) 所管部署の業務に関する知識が不足しているため、自ら判断を下せないことがあったり、間違った判断をしていることがある。(管理職) ⇒業務遂行に軽度の支障を来しているといえます。
	③	<ul style="list-style-type: none"> 他からのサポートがないと修復困難なミスを繰り返したり業務がほとんど進捗しない、又は他からのサポートがあっても軽微なミスを繰り返したり業務が円滑に進捗しないなど、業務遂行に支障を来している事実がある。 (業務を独力で正確又は円滑に遂行できない度が重い) ③については、通算1年以上の業務従事経験を要件とする。(係員のみ) 	4	4	4	2	4	<ul style="list-style-type: none"> 【③の例】 ②の例で、他の職員のサポートがないとチェック作業に大きなミスが度々見受けられる。(係員・係長) ②の例で、他の職員のサポートがあってもチェック作業において、小さなミスが度々見受けられる。(係員・係長) ②の例で、他の職員のサポートを受けても、自ら判断を下せないことがあったり、間違った判断をしたりすることがある。(管理職) ⇒業務遂行に重大な支障を来しているといえます。
	業務の遂行に必要なIT技能の習熟度							
	①	<ul style="list-style-type: none"> 業務の遂行に必要なIT技能を有しており、それを活用し、情報セキュリティを確保しながら業務を正確・円滑に処理している。 (下記に該当しない場合) 	2	2	2	2	2	<ul style="list-style-type: none"> 業務上、OAソフトや業務システムを使用する必要があることを要件とします。したがって、OAソフト等を独力で使用できない職員であっても、業務で利用する機会がない場合は①に該当します。
	②	<ul style="list-style-type: none"> OAソフトウェア(ワード、エクセル、電子メール、ブラウザ)及び業務システム(電子決裁、旅費管理システム、職員情報システム、文書管理システム、総合財務会計システム、その他必要となる業務システム)の基礎的な操作・知識について、他の職員に依存し、業務遂行に支障を来している事実がある。 川崎市情報セキュリティ基準第8章に反した結果、情報セキュリティの確保に支障を来している事実がある。 	0	0	0	0	0	<ul style="list-style-type: none"> ITに関しては、ある程度操作に習熟した職員が周囲の講師的な役割となることが通常であり、そうした職員のフォローを受けながら操作できるならば、②に該当しません。 ただし、同じ操作に関して何度も繰り返しフォローを必要とする場合には、他の職員に依存している状態として②に該当します。 本来当該職員がパソコン等のIT機器を利用して作成するはずの文書等を他の職員に作成させている場合には、他の職員に依存しているものとして②に該当します。 【②の例】 ワードで文書が作成できないので、他の職員に文書作成を任せている。 業務中にパソコンの画面を表示したまま離席したため、部外の者に個人情報を見られてしまった。
	知識、技能の裏付けとなる資格・免許、研修							
	①	<ul style="list-style-type: none"> 業務に必要な資格・免許を有している。 	2	2	2	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ★資格・免許等については、その能力等の発揮又は研修受講の効果等が確認できた場合に加点するものです。 資格・免許を有しているだけでは加点になりません。
②	<ul style="list-style-type: none"> ※以下のいずれかに該当する場合 業務に関連する資格・免許を有している。 業務に関連する研修を履修している。 	1	1	1	-	-		
③	<ul style="list-style-type: none"> 上記のいずれにも該当しない場合 	0	0	0	-	-		

評価項目	要素	指標 内容・程度	点数				概要		
			係員	係長		管理職			
				(1) 部下あり	(2) 部下なし	(1) 部下あり		(2) 部下なし	
管理能力	組織マネジメント	組織や業務を適正に管理する能力							
		組織目標の達成に向けて、部下の育成にも配慮しながら、組織を適正にマネジメントしているか。							
		①	・通常の範囲を大きく超えるような突発的な業務など、安定的な組織運営を阻害するような大きな環境変化に直面しても、目標の提示、業務分担、指示・指導を適正に行い、状況に合わせて適時適切な調整を行うなど、効果的なマネジメントにより組織の目標を着実に達成した事実がある。	-	10	-	12	-	・具体的に、通常の範囲を大きく超えるような突発的な業務などに直面した事実があり、かつ効果的なマネジメントによって組織として業務を成し遂げた事実がある場合にのみ①で評価します。 (ただし、③又は④に該当する事実がある場合は③又は④で評価します。)
		②	・組織目標の達成に向けて、部下の育成にも配慮しながら、目標の提示、業務分担、指示・指導等を適正に行い、状況に合わせて適時適切な調整を行うなど、組織を適正にマネジメントしている。 (上記又は下記のいずれにも該当しない場合)	-	8	-	10	-	・①、③、④に該当しない場合 ★組織マネジメントは、②が標準です。
		③	・部下の育成に配慮していない、目標の提示、業務分担、指示・指導を適正に行っていない、状況に合わせて適時適切な調整を行っていないなど、組織を適正にマネジメントしていないと判断できる事実が複数回ある。	-	6	-	8	-	・部下の人事評価に関し、目標設定の指導や面談が不十分であったり、客観的な事実に基づかない評価をしているような場合は、組織を適正にマネジメントしていないといえます。
	④	・部下の育成に配慮していない、目標の提示、業務分担、指示・指導を適正に行っていない、状況に合わせて適時適切な調整を行っていないなど、組織を適正にマネジメントしていないと判断できる事実が度々ある。	-	2	-	4	-	・複数の部下を持つ場合に、正当な理由がないにもかかわらず一部の部下の業務量が多すぎたり、少なすぎたりする事実があれば、組織を適正にマネジメントしていないといえます。 ・人材育成基本計画等に基づく管理・監督者の役割や人材育成・能力開発の取組を適正に行っていない事実、部下に対する必要な指導・助言を行っていない事実、部下が人材育成センターの階層別研修を修了できなかった事実等があれば、部下の育成に配慮した適正なマネジメントを行っていないといえます。	
	トラブル対応	常に危機管理意識を持って行動し、業務遂行の過程で発生する様々なトラブル等に迅速かつ的確に対応しているか。							
		①	・常に危機管理意識を持って行動し、業務遂行の過程で発生する様々なトラブル等に備えている。 ・トラブル等が発生した際に、事実の正確な把握、迅速な報告、再発防止策の策定等の適切な対応をしている。 (下記のいずれにも該当しない場合)	-	8	6	8	6	・②、③に該当しない場合
		②	・危機管理に対する意識や、業務遂行の過程で発生する様々なトラブル等に対する備えが不足していると判断できる事実が複数回ある。 ・トラブル等が発生した際に、事実の正確な把握、迅速な報告、再発防止策の策定等の適切な対応をしていないと判断できる事実が複数回ある。	-	6	4	6	4	・緊急時の連絡体制等を整備していない場合や、整備していても職員に周知していない場合は②に該当します。さらに、こうした状況を知りながら放置している場合には、③に該当するものとします。(管理職) ・トラブル等が発生した際に、正当な理由がないにもかかわらず報告が遅れたり、不正確な報告をした場合には、適切な対応をしていないといえます。
	③	・危機管理に対する意識や、業務遂行の過程で発生する様々なトラブル等に対する備えが不足していると判断できる事実が度々ある。 ・トラブル等が発生した際に、事実の正確な把握、迅速な報告、再発防止策の策定等の適切な対応をしていないと判断できる事実が度々ある。	-	2	0	2	0		

評価項目	要素	指標		点数				概要	
		内容・程度	係員	係長		管理職			
				(1) 部下あり	(2) 部下なし	(1) 部下あり	(2) 部下なし		
管理能力	服務管理	部下の服務規律に関して適切な管理監督を行っているか。							
		①	・部下の公正な職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、指導を行っている。 (下記に該当しない場合)	-	2	-	2	-	②に該当しない場合
		②	・部下の公正な職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。	-	0	-	0	-	<p>・部下の人数の多少には関係なく、1人の部下に「服務規律」に減点となる事実などがあれば、②に該当します。(人事異動直後の不参など「上司の管理監督、指導の及ばない場合」を除く)</p> <p>⇒「上司の管理監督、指導の及ばない場合」に該当するような事例がある際は、あらかじめ局の人事担当課長などに相談することも必要です。</p> <p>⇒実際に「上司の管理監督、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、面談時にその具体的な事由を書面(自己申告欄への記載など)により確認し、人事担当課長の確認を受けてください。</p>

評価項目	要素	業務目標の達成や課題等の解決のために必要な説明・応対、折衝など対人関係を調整する能力							
		相手の理解を得られる効果的な説明、適切な応対をしているか。							
		①	・十分な説明、親切・適切な応対を行い、業務を適正・円滑に処理している。 (下記のいずれにも該当しない場合)	12	-	-	-	-	・②、③に該当しない場合
②	・説明不足、不親切・不適切な応対など、苦情・トラブルにつながるような行動が複数回ある。		10	-	-	-	-	<p>【②の例】</p> <p>・市民応対において、相手に不快感や不信感を与えるような言動があり、注意した事実が複数回ある。</p> <p>・市役所内部の連絡を密にするべき部署に対する説明不足があり、誤解や混乱等を招いた事実が複数回ある。</p>	
	③	・説明不足、不親切・不適切な応対など、苦情・トラブルにつながるような行動が度々ある。	6	-	-	-	-	<p>・本来、当該職員が説明、応対をするべきにもかかわらず、他の職員に依存している事実が複数回ある。</p> <p>★苦情・トラブルにつながるような行動があった際は、そうした行動を繰り返さないよう指導しなければなりません。</p> <p>これを怠った場合、上司も「組織マネジメント」の項目で「必要な指導を行っていない事実」として、減点評価の対象となります。</p>	
利害関係や立場の異なる相手に対し説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調整しているか。									
対人能力	折衝	①	・利害関係や立場の異なる相手に対しても十分な説明、適切な調整を行い、業務を適正・円滑に処理している。 (下記のいずれにも該当しない場合)	-	10	12	10	12	・②、③に該当しない場合
		②	・不十分、不適切な説明や調整など、事業進捗の遅れや苦情・トラブルにつながるような行動が複数回ある。	-	8	10	8	10	<p>【②の例】</p> <p>・事業を実施するに当たり、利害関係者等へ自ら責任者として行った説明が不十分であったため納得が得られず、事業に遅れが生じた。</p> <p>⇒この場合、説明不足の事実が複数回あって1つの事業が遅れたこと、複数の事業において説明不足が原因で遅れが生じたことは、どちらも「複数回」として②に該当するものとします。</p>
		③	・不十分、不適切な説明や調整など、事業進捗の遅れや苦情・トラブルにつながるような行動が度々ある。	-	4	6	4	6	<p>・本来、当該職員が説明、調整をするべきにもかかわらず、他の職員に依存している事実が複数回ある。</p> <p>★事業進捗の遅れや苦情・トラブルにつながるような行動があった際は、そうした行動を繰り返さないよう指導しなければなりません。</p> <p>これを怠った場合、上司も「組織マネジメント」の項目で「必要な指導を行っていない事実」として、減点評価の対象となります。</p>

評価項目	要素	指標		点数				概要	
		内容・程度	係員	係長		管理職			
				(1) 部下あり	(2) 部下なし	(1) 部下あり	(2) 部下なし		
姿勢・態度	チームワーク	組織の構成員として前向きな行動及び公務員としての基本的意識							
		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か。							
		①	・自分の担当以外の業務において通常の範囲を大きく超えるような突発的な業務や大きなトラブルが発生した際に、積極的に協力し、最後まで業務を誠実かつ確実にやり遂げた事実がある。	10	-	-	-	-	・具体的に、自分の担当以外の業務において通常の範囲を大きく超えるような突発的な業務などが発生した事実があり、かつ積極的に協力して業務を成し遂げた事実がある場合にのみ①で評価します。 (ただし、③又は④に該当する事実がある場合は③又は④で評価します。) 【①の例】 ・法令等の改正などにより、他の係員の業務量が大幅に増えた際に、積極的に協力し、最後までやり遂げた。 ・他の係員等が病休などで相当期間不在となった際に、自分の担当業務の範囲を超えて、当該職員の業務の全部又は大部分を積極的に引き受け、最後までやり遂げた。
		②	・良好なコミュニケーションの確保に努め、自分の担当以外の業務についても自ら進んで、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配慮しながら、業務を適正・円滑に処理している。 (上記又は下記のいずれにも該当しない場合)	8	-	-	-	-	・①、③、④に該当しない場合 ★チームワークは、②が標準です。
		③	・必要な情報の提供を怠る、要請・依頼に対しても非協力的な場合が見受けられるなど、全体の業務遂行やチームワークに支障を来している事実が複数回ある。	6	-	-	-	-	・特別な事情がない限り、協力要請や依頼を断ることは、業務に支障が出るのが通常なので、断った事実の頻度で判断します。 【③の例】 ・窓口職場において、来客が多く人手が足りない場面で窓口に出るよう依頼されても、当番ではないことを理由に協力しない事実が複数回ある。
	④	・必要な情報の提供を怠る、要請・依頼に対しても非協力的な場合が見受けられるなど、全体の業務遂行やチームワークに支障を来している事実が度々ある。	2	-	-	-	-		
	役割意識(係員)	組織における自己の役割を認識し、与えられた業務について誠実かつ確実にやり遂げようとしているか。							
		①	・通常の範囲を大きく超えるような突発的な業務や大きなトラブルに直面しても、積極的に対応し、最後まで業務を誠実かつ確実にやり遂げ、期待以上の役割を果たしている事実がある。	10	-	-	-	-	・具体的に、通常の範囲を大きく超えるような突発的な業務などに直面した事実があり、かつ積極的に取り組み業務を成し遂げた事実がある場合にのみ①で評価します。 (ただし、③又は④に該当する事実がある場合は③又は④で評価します。) 【①の例】 ・法令等の改正などにより、年度途中で業務量が大幅に増えたにもかかわらず、最後までやり遂げた。 ・係長が急きょ不在となり、次席である職員が一定の間、係を仕切った。
		②	・自己の役割を認識し、かつ十分に果たして、業務を適正・円滑に処理している。 (上記又は下記のいずれにも該当しない場合)	8	-	-	-	-	・①、③、④に該当しない場合 ★係員の役割意識は、②が標準です。
		③	・他人に業務を押し付けたり責任を回避するなど、自己の役割を果たしていない事実が複数回ある。	6	-	-	-	-	【③の例】 ・窓口当番であった職員が、来客が多いにもかかわらず窓口就いていない事実が複数回ある。
④		・他人に業務を押し付けたり責任を回避するなど、自己の役割を果たしていない事実が度々ある。	2	-	-	-	-	・処理すべき書類を締切りまでに提出することができず、結果的に他の職員が処理している事実が複数回ある。	

評価項目	要素	指標		点数				概要	
		内容・程度	係員	係長		管理職			
				(1) 部下あり	(2) 部下なし	(1) 部下あり	(2) 部下なし		
役割意識 (部下なしの係長・管理職)	姿勢・態度	組織における自己の役割を認識し、与えられた業務について誠実かつ確実にやり遂げようとしているか。							
		①	・通常の範囲を大きく超えるような突発的な業務や大きなトラブルに直面しても、積極的に対応し、最後まで業務を誠実かつ確実にやり遂げ、期待以上の役割を果たしている事実がある。	-	-	8	-	8	・具体的に、通常の範囲を大きく超えるような突発的な業務などに直面した事実があり、かつ積極的に取り組み業務を成し遂げた事実がある場合にのみ①で評価します。 (ただし、③又は④に該当する事実がある場合は③又は④で評価します。) ★「困難な状況」、「期待通り」の場合は②で評価します。 ★「通常の範囲を大きく超える」、「期待以上」等の判断にあたっては、被評価者の職位等を十分に考慮する必要があります。
		②	・困難な状況等に直面しても、自己の役割を認識し、かつ十分に果たして、業務を適正・円滑に処理している。 (上記又は下記のいずれにも該当しない場合)	-	-	6	-	6	・①、③、④に該当しない場合 ★部下なしの係長・管理職の役割意識は、②が標準です。
		③	・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するなど、期待どおりの職責を果たしていない事実が複数回ある。	-	-	4	-	4	・他人に判断を委ねるとは、当該職員が判断すべき事項に関して、他人に判断を仰ぐことをいいます。 判断を行う際に通常行われる相談については、問題がないものとします。 【③の例】 ・A課付きの部下なし担当係長が単独で行うべき事業において、担当係長として行うべき程度の判断に迷いA課長に判断を仰ぐことが複数回ある。
④	・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するなど、期待どおりの職責を果たしていない事実が度々ある。	-	-	0	-	0			
服務規律	姿勢・態度	全体の奉仕者である公務員として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めているか。							
		①	・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め、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)	10	10	10	10	10	②、③に該当しない場合
		②	・職場のモラルを低下させるような行動が複数回ある。	6	6	6	6	6	・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。 ・懲戒等の処分がなくても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。 【②の例】 ・勤務時間を守らない、執務時間中に無断で離席する等の行動 ・公正な職務執行や厳正な服務規律に対する市民の疑惑を招くような行動
③	・職場のモラルを低下させるような行動が度々ある。	0	0	0	0	0	★減点評価の対象となるような行動があった場合、2度とそうした行動を起こさないよう指導しなければなりません。 問題行動を繰り返すような場合、その部下が「服務規律」で減点となるのはもちろん、その上司も指導不足として「服務管理」の項目で減点となります。 (人事異動直後の不参など「上司の管理監督、指導の及ばない場合」を除く)		

〔能力評価〕

職員コード・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 数
			自己アピール等		評価の根拠となる事実等	点数	

評価項目 要素	内容・程度	配点	自己申告		1次評価		2次 点数 数
			自己アピール等		評価の根拠となる事実等	点数	

26

2次評価者 能力評価意見	
※1次評価と異なる評価をした場合は必ず記入	

チャレンジ提案	【総括表】	1次評価	2次評価	合計	確認者	最終評価
	業績評価				補職	
	能力評価				氏名	

1次評価	総合意見	
	補職氏名	

2次評価	総合意見	
	補職氏名	

13 2次評価結果の通知

局人事担当課の点検終了後、（被評価者が管理職の場合は、総務局人材育成センター評価担当による点検終了後、）2次評価者は、「人事評価通知書」を印刷して、2月末まで（年度途中の異動等の場合を除く）に個別に2次評価の結果を被評価者に通知し、評価内容についての説明を行います。

評価内容の説明にあたっては、個々の評価項目に関する説明を行うほか、人材育成の観点から、次年度に向けた指導・助言を行います。

評価結果を通知することにより、今後の職務遂行に当たっての指導・助言を行うことで、職員の主体的な職務遂行と能力開発への取組を促進します。

2次評価結果の通知のポイント

- 被評価者の評価期間中の業績及び能力評価における成果、能力の伸長や姿勢・態度等について、評価結果を踏まえて、評定の根拠となる客観的な事実（業務目標の達成状況や達成度、職務遂行上発揮された能力や姿勢・態度等）に基づき、評価者としての意見等を説明するとともに、今後の業務遂行に当たっての指導や助言等を行います。
- 指導及び助言を行うに当たっては、被評価者の主体的な職務遂行と能力開発への取組を促すことが、人材育成の観点からも重要です。そのためにも、業績評価の業務目標や能力評価の評価項目等に即した指導・助言を具体的に行うようにします。
- また、標準点数を下回った、あるいは能力評価で減点となる項目があった被評価者には、必ず評定の根拠となる客観的な事実を示すとともに、結果そのものにこだわることなく、その原因について分析し、評価期間内での取組や改善方法はどうか、次年度に向けての取組等を十分に話し合います。

見本

平成 年 月 日

人事評価通知書

所属(補職)

氏 名 様

所属(補職)
通知者 氏 名

業績評価			能力評価			
目標	達成度	点数	評価項目		点数	標準
目標1		点			点	
目標2		点			点	
目標3		点			点	
目標4		点			点	
					点	
					点	
					点	
					点	
			チャレンジ提案		点	
	合計	点		合計	点	
					総合計	点

14 最終評価

管理職については市長（市長事務部局に限る。）が、課長補佐以下の職員については局長が、業績評価及び能力評価の合計点を次の分類基準に従い5段階に区分し、最終評価として決定します。

◎分類基準

最終評価の区分は、次の配分率により行います。

《管理職》

評価	配分率
5	職位別に評価を受けた職員数の上位10分の1以内
4	職位別に「5」及び「4」を合わせて、評価を受けた職員数の上位10分の3以内
3	職位別に「5」、「4」及び「3」を合わせて、評価を受けた職員数の上位10分の8以内
2	上記以外
1	

※ 上位10分の8以内に入らない職員のうち、2次評価の合計点が100点を超え、かつ能力評価において減点評価がないものについては、確認者は評価点数分布を考慮した上で「3」に決定することができるものとします。

※ 「2」以下の分類基準は、当該年度における評価点数分布を踏まえ、指標となる点数を評価時に決定します。

《課長補佐以下》

評価	配分率
5	職位別に評価を受けた職員数の上位10分の1以内
4	職位別に「5」及び「4」を合わせて、評価を受けた職員数の上位10分の3以内
3	上記以外
2	
1	

※ 「3」以下の分類基準は、当該年度における評価点数分布を踏まえ、指標となる点数を評価時に各局あて通知します。

◎結果通知

最終評価は年度末の3月31日付けで決定し、その結果については「人事評価制度における最終評価通知書」により、4月の上旬を目途に被評価者に通知します。

15 評価に関する苦情相談について

人事評価制度では、評価の客観性、公平性を高めるため、次のとおり苦情相談の仕組みを整備し、評価に関する職員の不満や苦情に対応します。

(1) 苦情相談の対象とする事項

- ① 業務目標の設定等に関する不満・苦情
(例)・業務目標の内容やウエイトを1次評価者が一方的に修正した。
・業務目標の難易度を調整会議等で下げられたが、その理由に納得できない。
- ② 2次評価の結果に関する不満・苦情
(例)・業績評価において、評価された達成度に納得できない。
・能力評価において、減点されるような事実はない。
※最終評価の結果は対象外です。
- ③ 面談、評価結果通知等の手続に関する不満・苦情
(例)・業務目標の達成状況や能力の発揮度等について、十分な説明がないまま面談が打ち切られた。
・1次評価者との面談では、自己申告に対する疑義等の指摘はなかったが、2次評価の点数が自己申告の内容と大きく異なっており、具体的な説明もなかった。
・2次評価結果通知の際、評価結果についての説明が全くなかった。
・2次評価結果通知の際、他の職員に聞かれるような状況で説明を受けた。

(2) 苦情相談の受付窓口

- ① 課長補佐以下の職員
局の人事担当課が受付窓口となり、原則として人事担当課長が処理責任者となって対応します。
- ② 管理職
総務局人材育成センター評価担当を受付窓口とします。

(3) 苦情相談の申出方法

- ① 申出期間 — その事実（面談、通知など）があった日から、15日以内とします。
※面談等の手続きが実施されなかった場合も苦情相談の対象となりますが、この場合には未実施が確定した日から15日以内が申出期間となります。
- ② 申出方法 — 「人事評価苦情相談申出書」を受付窓口に提出します。

(4) その他

- ① 申出者への結果通知は、苦情相談の申出を受けた日から、15日以内に書面で行います。
- ② 市長事務部局の課長補佐以下の申出者は、局の人事担当課からの通知に納得できないときや、修正後の評価に納得できないときは、総務局人材育成センター評価担当に改めて申し出ることができます。
- ③ 申出者は、苦情相談の申出を行ったことを理由として、不利益な取扱いを受けることはありません。

人事評価苦情相談申出書

受付日	平成 年 月 日	受付番号	第 号
申出日	平成 年 月 日	面談、通知等の事実のあった日	平成 年 月 日
申出者	所 属		
	氏 名		
相談の区分	業務目標の設定等（難易度など）に関する不満・苦情 2次評価の結果に関する不満・苦情 面談、結果通知等の手続に関する不満・苦情		
不満・苦情の内容			
連絡方法	連絡先	職 場 携 帯 その他	電 話 番 号
	時間帯	勤務時間内でも構わない。 勤務時間外（午後5時以降）を希望する。 その他 ⇒ ()	

- (注) 1 受付日、受付番号は、局人事担当課等において記入します。
 2 苦情相談の申出期限は、面談、通知等の事実のあった日から15日以内（事実のあった日を含む）です。
 3 「相談の区分」欄は、該当する項目の 内に✓を記入してください。（複数の項目に該当する場合には、そのすべてに✓を記入してください。）
 4 「連絡方法」欄の「連絡先」と「時間帯」は、それぞれ該当する項目の 内に✓を記入してください。
 5 この申出書は、局人事担当課に提出してください。（管理職にあっては、総務局人材育成センター評価担当に提出してください。）

Ⅵ 評価結果の給与等への反映

1 昇給

(1) 昇給日

4月1日

(2) 活用する評価基準

ア どの基準を用いるか

原則として人事評価制度における最終評価に基づき、勤務成績を判断しています。

イ いつの期間を用いるか

前年度（4月1日～3月31日の1年間）

(3) 評価の相対化

管理職については任命権者ごとに、課長補佐以下の職員については局ごとに相対化しています。

(4) 昇給区分及び号給

勤務成績	極めて良好	特に良好	良好	やや良好でない	良好でない
昇給区分	A	B	C	D	E
昇給号給数	6号給 (4号給)	5号給 (3号給)	4号給 (2号給)	2号給 (1号給)	昇給なし

※（ ）内は55歳を超える職員に適用します。

2 勤勉手当

(1) 活用する評価基準

ア どの基準を用いるか

原則として人事評価制度における最終評価に基づき、勤務成績を判断しています。

イ いつの期間を用いるか

前年度（4月1日～3月31日の1年間）

(2) 評価の相対化

管理職については任命権者ごとに、課長補佐以下の職員については局ごとに相対化しています。

(3) 成績区分及び成績率

ア 再任用以外の職員

成績区分	成績率
特に優秀	81/100 以上 135/100 以下
優 秀	73.5/100 以上 81/100 未満
良好(標準)	66/100
良好でない	66/100 未満

イ 再任用職員

成績区分	成績率
優 秀	32.5/100 超
良好(標準)	32.5/100
良好でない	32.5/100 未満

VII 研修

1 評価者向け

制度導入前から制度運用の中心となる評価者の能力向上を図るため、毎年評価者研修を行っています。しかしながら、評価者能力が十分とはいえない状況も一部見られることから、評価者研修を実施し、評価者能力の向上を図っていく必要があると考えています。

また、人事評価が単に評価するだけのツールにならないよう、評価者研修の内容を制度内容中心の講義だけでなく、人事評価を活用した人材育成や組織マネジメントの手法の説明も加えた講義にするとともに、演習を取り入れるなど、より実践的な研修を実施しています。

<平成24年度評価者研修実施状況>

平成24年 4月 課長級職員を対象に研修（800人、計2日間）
（組織目標の書き方など）

平成24年 5月 新任等係長級職員を対象に研修（600人、計3日間）
（目標設定における部下への指導方法など）

平成24年12月 全係長級職員を対象に研修（1,300人、計4日間）
（評価時面談における人材育成活用のためのポイントなど）

2 被評価者向け

採用時に新規採用職員向けに研修を実施しています。

人事評価制度が評価者とのコミュニケーションを通じ実施する制度であるため、制度の周知については、基本的には評価者から被評価者へ行うこととしています。

したがって、下位評価への職員を含めすべての職員に対し、評価の納得性を高めるとともに、人材育成に役立てるため、被評価者に対して評価結果のフィードバックを行っています。評価結果を通知することにより、今後の職務遂行に当たっての指導・助言を行うことで、職員の主体的な職務遂行と能力開発の取組を推進しています。

VIII その他

1 職員団体との関係

職員団体とは、制度導入前から意見交換を重ねており、現在も制度の課題等について必要に応じて意見交換を行いながら制度運用を行っています。また、「川崎市職員の人事評価における苦情等に関する協議会」を設置し、職員団体の代表者とともに、人事評価における職員からの苦情等の実態や対応状況について協議しています。協議会は、毎年1～2回開催しており、前年度の人事評価に関する苦情相談の状況や制度の課題等について協議を行う場となっています。

【川崎市職員の人事評価における苦情等に関する協議会】

(目的)

人事評価における職員からの苦情等の実態や対応状況について協議し、制度の公平・公正な運用の確保に資するもの

(協議事項)

苦情相談の申出等に係る相談事項及びその対応状況について報告を受け、必要な協議を行うもの

(組織)

座長・・・総務局人材育成センター室長

委員・・・各任命権者（市長事務部局、上下水道局、交通局、病院局、教育委員会に限る。（以下、同じ。））の人事担当課長（6名）

各任命権者の職員団体を代表するものが推薦する者（7名）

2 職員の特別指導

直接、人事評価制度とリンクしている制度ではありませんが、職員の人材育成の促進及び公務能率の維持のため、勤務実績がよくない職員又は職への適格性に疑いを抱かせる問題行動が見られる職員の措置として、特別指導（勤務実績不良等の職員に対して必要に応じて実施する研修等）の制度があります。

人事評価関係参考資料（川崎市）

1 職位別平均点（一般の事務・技術職員）

役 職	業 績			能 力			合計平均点		
	24年度	23年度	比較	24年度	23年度	比較	24年度	23年度	比較
理事級	57.95	54.94	3.01	50.13	49.67	0.47	108.08	104.60	3.48
部長級	57.27	57.07	0.20	50.20	50.20	0.00	107.47	107.28	0.18
課長級	56.84	56.66	0.18	50.20	50.18	0.02	107.04	106.85	0.19
係長級	56.00	56.05	▲ 0.05	50.45	50.49	▲ 0.04	106.46	106.55	▲ 0.10
係員級	54.29	54.34	▲ 0.05	50.44	50.48	▲ 0.04	104.73	104.82	▲ 0.09
平均	55.01	55.02	▲ 0.02	50.41	50.45	▲ 0.03	105.42	105.47	▲ 0.05

2 難易度別達成状況（一般の事務・技術職員）

難易度の区分	達成度の区分														
<ul style="list-style-type: none"> ○困難度（制度創設等、懸案事項、調整、創意工夫） ○貢献度（行政課題、財政効果、市民サービスの向上） ○優先度（時間的制約） の視点から総合的に判断して、難易度の高い順からA・B・C・Dの難易度を設定する。	<table border="1"> <thead> <tr> <th>区 分</th> <th>程 度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>T 1</td> <td>目標を大きく上回って達成した</td> </tr> <tr> <td>T 2</td> <td>目標を上回って達成した</td> </tr> <tr> <td>T 3</td> <td>目標をほぼ達成した</td> </tr> <tr> <td>T 4</td> <td>目標を下回った</td> </tr> <tr> <td>T 5</td> <td>目標を大きく下回った</td> </tr> <tr> <td>N</td> <td>未着手</td> </tr> </tbody> </table>	区 分	程 度	T 1	目標を大きく上回って達成した	T 2	目標を上回って達成した	T 3	目標をほぼ達成した	T 4	目標を下回った	T 5	目標を大きく下回った	N	未着手
区 分	程 度														
T 1	目標を大きく上回って達成した														
T 2	目標を上回って達成した														
T 3	目標をほぼ達成した														
T 4	目標を下回った														
T 5	目標を大きく下回った														
N	未着手														

(1) 平成 24 年度

（単位：目標数）

難易度	T1	T2	T3	T4	T5	N	合計
A	0	2	158	15	0	0	175
	0.00%	1.14%	90.29%	8.57%	0.00%	0.00%	100.00%
B	0	62	6,994	73	2	1	7,132
	0.00%	0.87%	98.07%	1.02%	0.03%	0.01%	100.00%
C	0	87	19,760	161	10	5	20,023
	0.00%	0.43%	98.69%	0.80%	0.05%	0.02%	100.00%
D	0	0	2	1	0	0	3
	0.00%	0.00%	66.67%	33.33%	0.00%	0.00%	100.00%
合計	0	151	26,914	250	12	6	27,333
	0.00%	0.55%	98.47%	0.91%	0.04%	0.02%	100.00%

(2) 平成 23 年度

（単位：目標数）

難易度	T1	T2	T3	T4	T5	N	合計
A	0	2	178	2	0	0	182
	0.00%	1.10%	97.80%	1.10%	0.00%	0.00%	100.00%
B	0	60	6,898	40	1	2	7,001
	0.00%	0.86%	98.53%	0.57%	0.01%	0.03%	100.00%
C	0	101	20,047	98	10	10	20,266
	0.00%	0.50%	98.92%	0.48%	0.05%	0.05%	100.00%
D	0	1	2	1	0	0	4
	0.00%	25.00%	50.00%	25.00%	0.00%	0.00%	100.00%
合計	0	164	27,125	141	11	12	27,453
	0.00%	0.60%	98.81%	0.51%	0.04%	0.04%	100.00%

(3) 平成 22 年度

(単位：目標数)

難易度	T1	T2	T3	T4	T5	N	合計
A	0	0	214	9	0	0	223
	0.00%	0.00%	95.96%	4.04%	0.00%	0.00%	100.00%
B	0	54	6,811	55	5	1	6,926
	0.00%	0.78%	98.34%	0.79%	0.07%	0.01%	100.00%
C	0	148	19,601	120	6	7	19,882
	0.00%	0.74%	98.59%	0.60%	0.03%	0.04%	100.00%
D	0	0	1	2	0	0	3
	0.00%	0.00%	33.33%	66.67%	0.00%	0.00%	100.00%
合計	0	202	26,627	186	11	8	27,034
	0.00%	0.75%	98.49%	0.69%	0.04%	0.03%	100.00%

3 最終評価（一般の事務・技術職員）

(1) 平成 24 年度

最終評価	5	4	3	2	1	計
人数	634	1,316	4,921	148	10	7,029
割合	9.0%	18.7%	70.0%	2.1%	0.1%	
上位	9.0%	27.7%	97.8%			

(2) 平成 23 年度

最終評価	5	4	3	2	1	計
人数	640	1,297	4,944	156	6	7,043
割合	9.1%	18.4%	70.2%	2.2%	0.1%	
上位	9.1%	27.5%	97.7%			

(3) 平成 22 年度

最終評価	5	4	3	2	1	計
人数	644	1,280	4,953	146	9	7,032
割合	9.2%	18.2%	70.4%	2.1%	0.1%	
上位	9.2%	27.3%	97.6%			

4 苦情相談の状況

(1) 平成 24 年度 9 件

(市長事務部局 5 件、市長事務部局以外 4 件)

(2) 平成 23 年度 5 件

(市長事務部局 3 件、市長事務部局以外 2 件)

(3) 平成 22 年度 8 件

(市長事務部局 4 件、市長事務部局以外 4 件)