

大津市

人事評価実施要領

平成22年4月1日 施行

平成25年4月1日 改正

平成26年4月1日 改正

平成27年4月1日 改正

平成28年4月1日 改正

平成29年4月1日 改正

平成30年4月1日 改正

総務部 人事課

はじめに

地方分権社会の進展に伴い、各自治体は自らの判断で様々な行政課題に対処し、多様化する住民ニーズにより迅速かつ的確に応えていかなければなりません。

今、地方自治体に求められているのは、そこで働く職員一人ひとりが自主的に高い目的意識を持ち業務改善や職場改革に取り組むことであり、組織はそうした人材を計画的に育成し、適切にその成果を評価して効果的に人材活用を図っていかなければなりません。

本市は、行政改革の一環として人事・給与構造改革に積極的に取り組んできました。その中で平成17年3月に「大津市人材育成基本方針」を見直し、この基本方針の中で「職員の意識改革」と「職場の活性化」を強く打ち出しました。

人事評価制度を導入することによって、職員に意識改革を促し、個人の具体的職務行動に変化が現れることを期待し、そのことで職場全体が活性化し、さらには市民サービスの向上にも好影響を及ぼすと考えています。

本市にとって職員は貴重な財産です。その「人財」を活かし育てていくことは、そもそも行政の目指す公共の福祉の実現や高品位の行政サービスの提供に直結するものであり、新時代の行政運営の基盤と言えます。

人事評価制度は、単に職員を評価して順番を付けるというようなものではありません。職員の職務遂行行動や成果、さらに成果達成のための取り組みに価値を与えることであり、さらに、評価によって得られた結果をいかに有効に活用して人材育成につなげていくかが重要と考えています。

本市の人事評価制度は、職員の自主性と積極的な挑戦意欲に期待したシステムとしていきたいと願っています。この制度を通じて上位目標と下位目標の間に目標の連鎖が生まれ、個々の仕事の目的や意味を全職員が共有化できるとともに、主体的に行動することで職場の活性化の推進につながると考えています。

また、評価の過程における上司と部下との面談において、助言・指導を行うことにより、更なる人材育成につなげるとともに、職場のコミュニケーションの円滑化・活性化を促し、組織力の向上を図ります。さらに、評価によって得られた結果を活用し、本人自らの強みや弱みを把握することで、職員の自発的な能力開発を促し、常に自己研鑽に取り組むことを期待します。

目 次

I 評価制度の概要

1 評価導入の基本姿勢	1
2 評価手法	1
3 被評価者と評価者	1
4 評価の流れと年間スケジュール	2

II 能力評価

1 能力評価とは	3
2 評価要素	5
3 評価の原則	8
4 評価方法	9
(1) ステップ1のポイント	
(2) ステップ2のポイント	
(3) ステップ3のポイント	
5 総合評価	13
6 能力評価を行なう上での注意点	13
7 能力評価による評価尺度別求められる基準	14

III 業績評価

1 業績評価とは	15
2 組織方針	16
(1) 組織方針の設定レベル	
(2) 部・局長ならびに所属長による組織方針の設定	
(3) 組織方針の周知	
3 個人目標(重点目標)の設定	17
(1) 係やグループ単位での目標設定ミーティングの開催	
(2) 業績評価シートの作成	
(3) 個人目標の確認と確定(期首面談の実施)	
4 評価期間中の目標達成のためのマネジメント	25
5 評価方法	26
(1) 各重点目標の目標達成水準を「目標達成度段階」として評価する	
(2) 1期評価における「目標達成」の考え方	
(3) 重点目標ごとの「評価点」算出	
(4) 「評価点」の合計による「総合評価」の決定	
6 業績評価による評価尺度別求められる基準	29

IV 面談

- | | |
|--------------|----|
| 1 面談の時期と内容 | 30 |
| 2 面談の進め方 | 31 |
| (1) 事前準備 | |
| (2) 面談の流れ | |
| (3) 面談中の注意事項 | |

V 開示

- | | |
|-------------|----|
| 1 評価結果の開示通知 | 35 |
|-------------|----|

VI 人事評価結果の活用

- | | |
|-----------------|----|
| 1 勤勉手当の成績率への活用 | 36 |
| 2 昇給判定の根拠資料への活用 | 37 |

VII 技能労務職員の人事評価

- | | |
|------------------|----|
| 1 評価導入の基本姿勢 | 38 |
| 2 評価手法 | 38 |
| 3 被評価者と評価者 | 38 |
| 4 評価の流れと年間スケジュール | 38 |
| 5 能力評価 | 41 |
| (1) 能力評価とは | |
| (2) 評価要素 | |
| (3) 評価の原則 | |
| (4) 評価方法 | |
| 6 業績評価 | 41 |
| (1) 業績評価とは | |
| (2) 重点目標 | |
| (3) 評価の原則 | |
| (4) 評価項目の確認 | |
| (5) 評価方法 | |
| 7 総合評価 | 42 |
| 8 面談 | 43 |
| (1) 面談の時期と内容 | |
| (2) 面談の進め方 | |

VIII 評価者エラーの防止

- | | |
|------------------|----|
| 1 主な評価者エラーとその防止策 | 45 |
|------------------|----|

IX その他の事項

1 年度途中で人事異動があった場合	48
2 心の健康に問題を抱える職員の評価	48
3 人事評価の運用に係る問合せや苦情に関する相談窓口（苦情相談）	49
4 開示された評価結果に関する苦情への対応（苦情処理）	50
5 相談者（申出者）保護	51

資料編

50

- ・ 評価者の選任
- ・ 人事評価制度年間スケジュール
- ・ 指導観察記録（参考様式）
- ・ 能力評価評価要素一覧表
- ・ 能力評価シート、業績評価シート
- ・ 開示シート
- ・ 相談シート
- ・ 標準職務遂行能力表

I 評価制度の概要

1 評価導入の基本姿勢

本市が人事評価制度を導入するにあたっては、次の『基本方針』と『評価原則』を堅持する。

【基本方針】

1. 自己研鑽 職員には、常に高い職務遂行能力を発揮し、自ら職務行動の改善に努め自分の長所を伸ばし短所を改める努力を求める。
2. 目的意識 職員には、自分の立場と役割を自覚し、市民や組織から期待されている職務行動を着実に実践し、明確な目標をもってそれを達成しようと努力することを求める。
3. 挑戦意欲 職員には、漫然と旧来の考え方や施策を踏襲し大勢に流されるのではなく、常に現状に満足せず、失敗を恐れずに新しいことに挑戦し続ける前向きな姿勢を求める。
4. 意識改革 努力してもしょうがない、大きな失敗さえなければそれでよいといった考えとそれを助長する職場体質から脱却し、職場全体で意識改革に取り組む厳しさと緊張感を求める。

【評価原則】

1. 公平性・公正性の確保
2. 透明性の確保
3. 納得性の確保
4. 信頼性の確保

2 評価手法

評価手法は、「能力評価」と「業績評価」とする。

【能力評価】

能力評価は、職員の職務遂行にあたっての姿勢や態度、職務遂行上発揮した能力、身につけている知識・技術を評価する。

能力評価は、職位別に求められる役割に応じた「姿勢」・「能力」・「成果」の3側面からそれぞれ設定された「評価要素」と「評価の着眼点(行動規範)」をもとに評価する。

【業績評価】

業績評価は、年度当初等期首に職員自身が設定した「重点目標」の目標達成状況を評価する。

具体的には、個人が設定した重点目標の「重点度」と「難易度」、それに「達成度」を勘案して評価を行なう。

3 被評価者と評価者

評価対象となる「被評価者」と被評価者を評価し指導・育成する「評価者」は、業務上の管理監督関係を基本に定めることとします。(資料編参照)

4 評価の流れと年間スケジュール

[評価対象期間]

評価対象期間は4月1日から3月31日までとする。

[1期評価と2期評価]

評価は、評価対象期間中に2回行うこととし、4月1日から9月30日までの評価を「1期評価(評価基準日：9月30日)」として10月中に実施し、10月1日から3月31日までの評価を「2期評価(評価基準日：1月31日)」として2月中に実施する。

[年間スケジュール]

年間スケジュールは資料編を参照

II 能力評価

1 能力評価とは

能力評価は、主に職員の日々の職務行動や保有能力、知識・技術を評価するもので、職位別に求められる役割に応じた「姿勢」、「能力」、「成果」の3つの側面から評価する。

職位別に求められる役割は、次のとおりである。

職位	補職	求められる役割
部長級	部長	<p>【市政の経営者、部の総括責任者】</p> <p>①部の政策・方針を決定し、他部局とも連携し、市政運営の担い手となる。</p> <p>②幹部職員の範をなし、かつ、部内における人材育成を行う。</p> <p>③大局的な見地から判断・決断を行い、行政経営を行う。</p>
次長級	政策監・管理監	<p>【市政の経営者・部の総括責任者の補佐】</p> <p>①部長を補佐し、部の政策・方針に基づき、他部局とも連携し、市政運営の担い手となる。</p> <p>②幹部職員の範をなし、かつ、部内における人材育成を行う。</p> <p>③部長を補佐し、部の判断・決断に携わり、部を運営する。</p> <p>④管理監においては、特定の事務事業分野の執行を行い、課長業務を行う場合は課長の役割を含む。</p>
課長級	課長・参事	<p>【所属および事務事業の統括責任者】</p> <p>①所属の事業・方針を決定し、事業実施等の指導監督者となる。</p> <p>②所属職員をマネジメントし、最大限に活用することで事務事業を着実に実施し推進する。</p> <p>③所属職員の仕事に対する姿勢・能力・成果を把握し、人材育成を行う。</p> <p>④参事においては、特命事項等、難易度の高い調整が必要な業務を行い、課長を補佐する。</p>
課長補佐級	課長補佐・副参事	<p>【所属および事務事業の統括責任者の補佐】</p> <p>①所属の事業・方針に基づき、事業実施等の指導監督者である課長を補佐する。</p> <p>②所属長と部下職員の調整役となり、事務事業を円滑に実施し推進する。</p> <p>③所属職員の仕事に対する姿勢・能力・成果を把握し、所属長とともに人材育成を行う。</p> <p>④副参事においては、担当係及び事務事業の調整を行い、係長兼務の場合は係長級の役割を含む。</p>
主幹級	主幹（係長）・主幹（単独）	<p>【系の統括、高度かつ専門的な事務事業の実施責任者】</p> <p>①高度かつ専門的な業務や懸案事項を、確実に実施し成果を上げる。</p> <p>②系の事業・方針を決定し、事業実施等のリーダーとなる。</p> <p>③系をマネジメントし、事務事業を着実に実施し推進する。</p> <p>④係員の仕事に対する姿勢・能力・成果を把握し、人材育成を行う。</p> <p>⑤係長兼務がない場合は、担当業務に精通するとともに、事業の実施や改善について指導し、人材育成を行う。</p>

係長級	係長	【係の統括、事務事業の実施責任者】 ①係の事業・方針を決定し、事業実施等のリーダーとなる。 ②係をマネジメントし、事務事業を着実に実施し推進する。 ③係員の仕事に対する姿勢・能力・成果を把握し、人材育成を行う。
	主査	【事務事業の実施責任者】 ①係内において担当する、事業実施等のリーダーとなる。 ②係内の業務を円滑に進める調整・補助等を行う。 ③部下指導を積極的に推進し、人材育成を行う。
主任級	主任	【業務の担当責任者】 ①担当業務について精通し、先を見据えた業務の遂行者となる。 ②常に問題意識を持って業務を実施し、必要な改善工夫を行う。 ③後輩・同僚職員と協力し、必要に応じて指導・助言を行う。
主事級	主事	【業務の担当者】 ①担当業務について精通し、業務を確実に遂行する。 ②常に問題意識を持って業務を実施し、必要な改善工夫を行う。

3つの側面の内容は、次のとおりである。

「姿勢」側面

組織の一員としての「自覚と意欲」について評価する。評価対象期間内の日々の勤務態度や職員としての心構えを評価する。

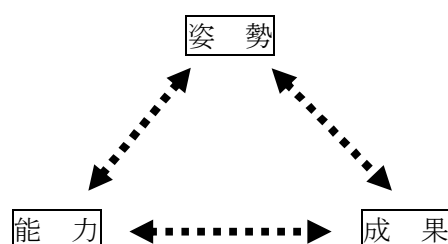
「能力」側面

被評価者の保有する「能力や知識・技術」について評価する。評価対象期間中の能力の発揮状況や知識・技術の活用状況に加え、新たな能力や知識・技術の蓄積と開発に向けた自己研鑽の状況等も評価する。

「成果」側面

評価対象期間内に評価者が被評価者に対して与えた職務の遂行結果について評価する。被評価者の職位や立場に応じて、期待どおりの「業務の質と量」が確保されているかを評価する。

能力評価においては、「姿勢」、「能力」、「成果」の3つの側面が相互に関連していることを十分に意識して評価を行なう。



2 評価要素

能力評価における3つの側面には、それぞれに複数の「評価要素」が設定されている。「評価要素」は被評価者の職位によって異なるため、被評価者の職位に応じた「評価要素」の確認が必要である。

職位ごとに設定されている「評価要素」は次のとおりである。

【部長】

「姿勢」側面 責任性 / 積極性・改革性 / 効率性（経営感覚）
 「能力」側面 決断力 / 渉外力 / 管理統率力
 「成果」側面 仕事の成果 / 人材育成の成果

【政策監】

「姿勢」側面 責任性 / 協力性 / 積極性・改革性 / 効率性（経営感覚）
 「能力」側面 決断力 / 渉外力 / 管理統率力
 「成果」側面 仕事の成果 / 人材育成の成果

【課長】

「姿勢」側面 責任性 / 協力性 / 積極性・改革性 / 効率性（経営感覚）
 「能力」側面 知識・技術 / 決断力 / 渉外力 / 管理統率力
 「成果」側面 仕事の成果 / 人材育成の成果

【課長補佐】

「姿勢」側面 責任性 / 協力性 / 積極性・改革性 / 効率性（経営感覚）
 「能力」側面 知識・技術 / 企画力 / 判断力 / 実行力 / 渉外力 / 指導力
 「成果」側面 仕事の成果 / 人材育成の成果

【主幹(係長)】

「姿勢」側面 責任性 / 協力性 / 積極性・改革性 / 効率性（経営感覚）
 / 市民志向
 「能力」側面 知識・技術 / 企画力 / 判断力 / 実行力 / 渉外力 / 指導力
 「成果」側面 仕事の結果 / 仕事の効率性 / 人材育成の成果

【係長】

「姿勢」側面 責任性 / 協力性 / 積極性・改革性 / 効率性（経営感覚）
 / 市民志向
 「能力」側面 知識・技術 / 企画力 / 判断力 / 実行力 / 渉外力 / 指導力
 「成果」側面 仕事の結果 / 仕事の効率性 / 人材育成の成果

【主査】

「姿勢」側面 責任性 / 協力性 / 積極性・改革性 / 効率性（経営感覚）
 / 市民志向
 「能力」側面 知識・技術 / 企画力 / 判断力 / 実行力 / 渉外力 / 指導力
 「成果」側面 仕事の結果 / 仕事の効率性 / 人材育成の成果

【主任】

「姿勢」側面 職場規律性 / 責任性 / 協力性 / 積極性・改革性
 / 効率性（コスト意識） / 市民志向
 「能力」側面 知識・技術 / 企画力 / 判断力 / 実行力 / 折衝力
 「成果」側面 仕事の結果 / 仕事の効率性

【主事】

「姿勢」側面	職場規律性 / 責任性 / 協力性 / 積極性・改革性 / 効率性（コスト意識） / 市民志向
「能力」側面	知識・技術 / 企画力 / 理解力 / 実行力 / 対応力
「成果」側面	仕事の結果 / 仕事の効率性

それぞれの評価要素の定義については、次のとおりとする。

「姿勢」の評価要素

職場規律性	市職員として必要な服務規律、公私の区別、職場マナー等を遵守している水準。
責任性	与えられた職務に対して、自己の役割を十分に認識し、責任回避せず粘り強く最後まで職務を成し遂げようとした水準。
協力性	常に組織の一員として、与えられた職務以外のことでも進んで協力する姿勢を持ち、他の部署とも連携・協調して公務全般の円滑な遂行に心掛けた水準。
積極性 改革性	意欲をもって職務に取り組み、自己研鑽に努めるとともに、前例踏襲に陥らず、従来の仕事を見直し、やめるべきものをやめ、常に改革意識を持ち、時代に応じた改革を成し遂げる水準。
効率性 (コスト意識)	常に費用対効果に配慮するとともに、勤務時間中において効率的な業務遂行を行い、生産性の向上に努めた水準。
効率性 (経営感覚)	事業や施策の趣旨・目的を的確に理解し、費用対効果及び経営資源の有効活用に配慮するとともに、勤務時間中において効率的な業務遂行や、部下に時間外勤務をさせない効率的な業務管理を行い、生産性の向上に努めた水準。
市民志向	全体の奉仕者として常に住民の福祉向上を目指し、公平かつ公正な職務行動を心掛けた水準。

「能力」の評価要素

知識・技術	与えられた業務遂行に必要な知識・技術、職位に応じて求められる知識・技術を十分に身につけ、かつ、それらの知識・技術を有効に職務に活かしている水準。
企画力	職務遂行にあたって、広い視野に立って具体的かつ効果的、実現性の高い企画や計画が立案できる水準。
理解力	職務の目的やその内容、あるいは上司の指示等が正確に理解でき、現状分析や状況把握ができる水準。
判断力	どのような状況下でも職務を的確に遂行するために必要な判断が適切なタイミングで的確にできる水準。

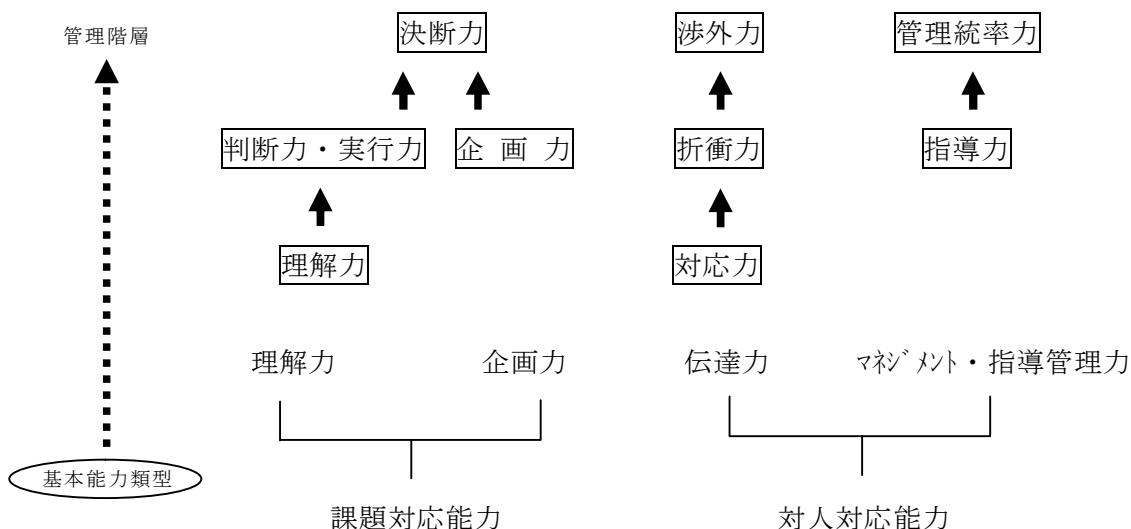
実行力	職務遂行にあたって素早く行動が起こせ、そのための事前準備が適切にできている水準。
決断力	周囲の期待に応え、不安を抱かせることや混乱を招くことなく、総合的な見地で大局を掴んで適切かつ迅速に重要な判断を下すことができる水準。
対応力	常に相手方の立場や状況に配慮し、冷静さを失わず誠実かつ丁寧にわかり易い表現や雰囲気に対応できる水準。
折衝力	折衝・交渉の目的をはっきりと認識し、常に冷静さを失わず、要領よく誠実かつ丁寧にわかり易い説明ができ、相手方からは十分な納得を得ることができる水準。
渉外力	揺るぎない信念の下で、自らの主張や考えを立場の違う相手方に対しても論理的かつ冷静に説明でき、説得し、理解を取り付けることができる水準。
指導力	個性や希望にも配慮しながら部下や後輩職員の指導・助言ができ、その可能性や資質を伸ばそうと取り組んだ水準。
管理統率力	組織の管理・監督者として職務遂行上の方針や指示を組織全体の浸透させることができ、組織としての総合力を最大限に引き出し、目的達成に向けて人材等の経営資源を有効に活用できる水準。

「成果」の評価要素

仕事の結果	与えられた職務を正確かつ的確に遂行することで得られた仕事の出来映え、改善・工夫の結果。
仕事の効率性	評価期間中に処理した仕事の量と与えられた職務における仕事の量との比較。仕事の結果を得るのに要した時間を考慮し、迅速かつ効率的に仕事を行える水準。
人材育成の成果	組織・機構上の部下のあるなしに関わらず、その職位から管理・監督者として部下や後進・後輩の指導・育成に努め、それらの者の知識・技術の向上や職務遂行のための動機付け、意欲向上を図ったかどうかの行動の水準。

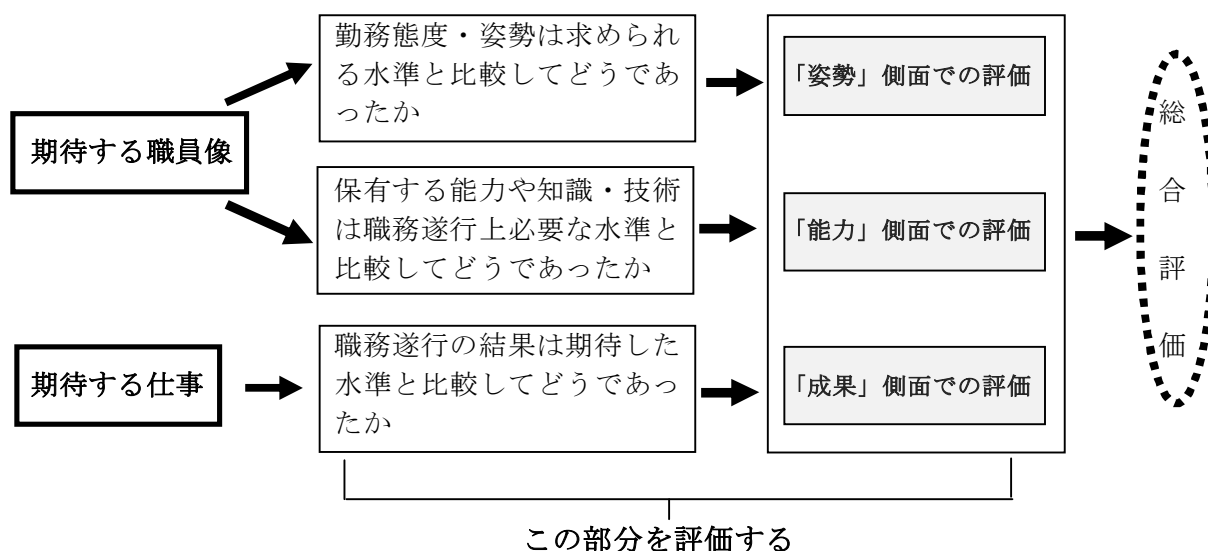
評価要素には、相互に次の関係がある。職位が上がるにつれて必要な能力の質的水準が上がるので、この関係を踏まえて評価する必要がある。

<基本能力と職位別能力階層構造の関係>



3 評価の原則

能力評価においては、次の表に示すとおり、評価要素ごとに評価を進める。これを「分析評価」といい、評価要素別に分析して評価した結果は、最終的に総合評価点へと統合される。



4 評価方法

能力評価を正しく行なうためには、次の3つの「判断行動」プロセスを守らなければならない。

- (1) 評価対象行動の選択
- (2) 評価要素の選択
- (3) 評価段階の選択

この3つの選択は、必ず(1)→(2)→(3)の順で行う。(3)→(2)→(1)の順で行なった場合には間違った評価結果を生む。

ステップ1	評価対象行動の選択	→	その行動を評価対象として取り上げるか？
ステップ2	評価要素の選択	→	行動を評価する要素は何か？
ステップ3	評価段階の選択	→	評価要素に対する評価尺度はどのレベルか？

それぞれのステップのポイントは、次の点である。

(1) ステップ1のポイント

人事評価の対象は、職員個々の具体的な職務遂行行動とその結果である。被評価者が評価期間中にとった具体的な行動事実と、その結果において得られた成果の中から人事評価の対象として取り上げるべきものを選択する。

Point 1

人事評価を正しく行い被評価者から納得の得られる評価結果を導き出すためには「指導観察記録」の作成が必要である。

評価を行なう際には、評価対象期間内の被評価者の行動や成果を正確に思い出す(再現できる)ことが重要となり、重要な指示や指導をしたとき、特に評価時に必要と思われる被評価者の行動や仕事の結果を確認したときには、それを**必ず記録に残しておく必要がある**。これが「指導観察記録」と言われるものである。

記録しておく内容については、まず、日付と評価に必要と考えた根拠(指示、指導、行動、成果)が重要となる。さらに、指示や指導をした場合には、その後の被評価者の職務遂行上の具体的な行動の変化や成果の改善などについても記録を残しておくこと、より正確な評価や評価結果開示時に適切な被評価者への指導・助言が行なえることになるのである。

「指導観察記録」の様式は特に定めたものはないが、標準様式は資料編を参照。

Point 2

能力評価において評価対象となる被評価者の行動は、職務遂行上のもののみである。したがって、職務と関係のない私的あるいは個人的な諸行動は評価対象としてはならない。

例えば、勤務時間外の私的な職員間の交流の場への不参加やそうした場での言動、職場風紀を乱さない範囲での服装や体裁、業務に必要な慣習や儀礼に関すること、公序良俗に反しない範囲での趣味や嗜好などは、評価対象行動の選択段階で除外しなければならない。

Point 3

「指導観察記録」に記載する対象行動や評価対象行動として選択する諸行動は評価者自身が自ら確認したものだけとする。よって、風評や思い込み、過去の曖昧な記憶によるもの等はその対象としてはならない。

また、評価対象とする諸行動は、定められた評価対象期間内のもののみであって、評価対象期間以前の行動事実等はその対象としてはならない。

(2) ステップ2のポイント

ステップ1で取り上げた具体的な行動や仕事の成果と評価要素を結び付けるための選択をする。評価要素の選択にあたっては、以下の点に注意する。

Point 1

それぞれの評価要素の「定義」、「着眼点」を理解する。

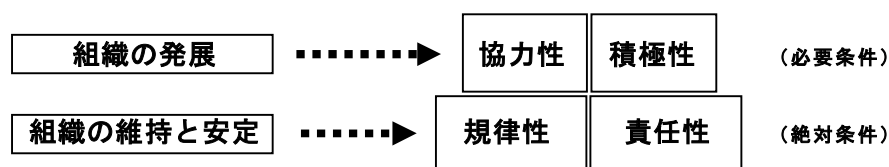
特に、評価要素は必ずしも日常用語と使い方が同じとは限らない場合があるので注意が必要である。例えば「責任性」については、『与えられた職務に対して、自己の役割を十分に認識し、責任回避せずに最後まで職務を成し遂げようとした姿勢』が評価の対象となる。よって、その意味する範囲は日常用語よりも広くなる。一方、「積極性」は、『意欲をもって職務に取り組み、前例踏襲に陥らず、常に業務の見直しと新しい分野への挑戦を心掛け、自己研鑽に努めた姿勢』が評価の対象となるので、その意味する範囲は日常用語よりも狭い。

参 考

「責任性」と「積極性」の関係

「責任性」と「積極性」の関係は、下図のとおりである。

『組織人としての絶対条件』と『好ましい必要条件』の関係にあると言える。絶対条件が満たされたのちに必要条件が満たされると考えると、評価においても絶対条件を評価したのちに必要条件を評価することになる。



Point 2

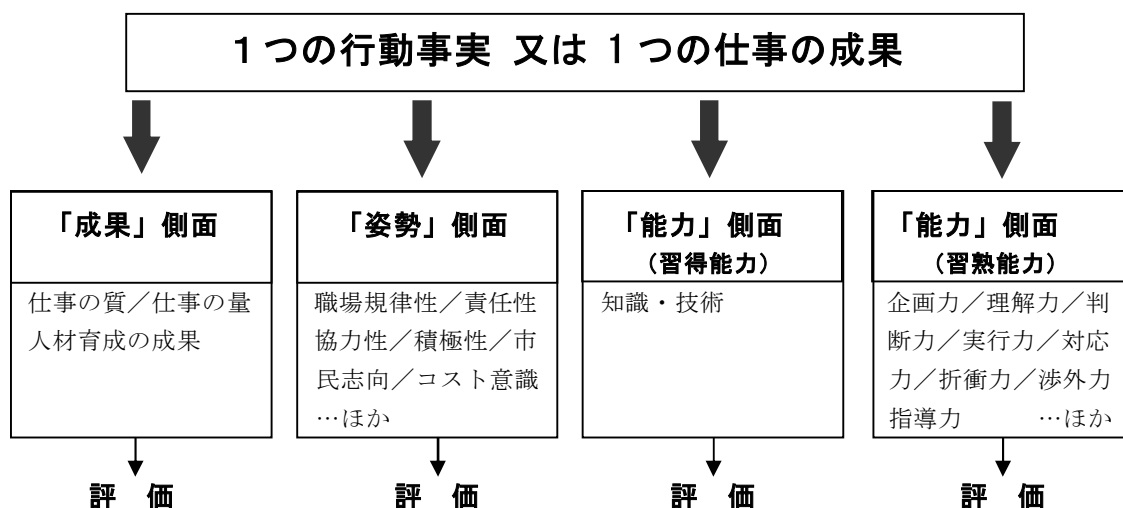
1つの行動事実や成果は、1つの評価要素で評価することが原則である。

例えば、取り上げた具体的な行動が「職場で朝の挨拶をしない」という場合、職場のルールを守らないとして「規律性」において低い水準と評価する。また、「仕事に必要な知識に問題がある」という場合は、知識が不足しているとして「知識・技術」において低い水準と評価する…などである。

また、「会議に遅刻した」という場合、「規律性」と「責任性」がともに水準が低いと評価したいところであるが、この場合も「規律性」か「責任性」のいずれかの評価要素で評価するのが原則である。同じように「伝言を忘れた」という場合、「協力性」と「責任性」の双方で評価しがちであるが、この場合も「協力性」か「責任性」のいずれかで評価しなければならない。こうした時のどちらの評価要素で評価するかは、その職員に期待する職務責任に照らして判断すればよい。

なお、1つの行動事実や成果を複数の評価要素で評価する例外もある。それはつまり、評価要素の含まれる評価側面が異なれば2つ以上の評価要素で評価することが可能となるということである。

評価側面には、①「成果側面」と②「姿勢側面」それに「能力側面」があるが、「能力側面」をさらに③「習得能力の側面」と④「習熟能力の側面」に分解すると、最大で①～④の4つの評価側面で1つの行動事実や成果を評価することができることになるのである。



例えば、Aさんが色々工夫して優れた企画案を作成した場合、それを成果側面の評価要素である「仕事の質」で評価するだけでなく、姿勢側面においても「積極性」で評価し、さらには能力側面の習得能力における「知識・技術」と能力側面の習熟能力における「企画力」で最大4つまで評価することができるということになるのである。

Point 3

「能力側面」の評価では、被評価者の仕事の結果や職務遂行上の行動を観察した結果から評価する。

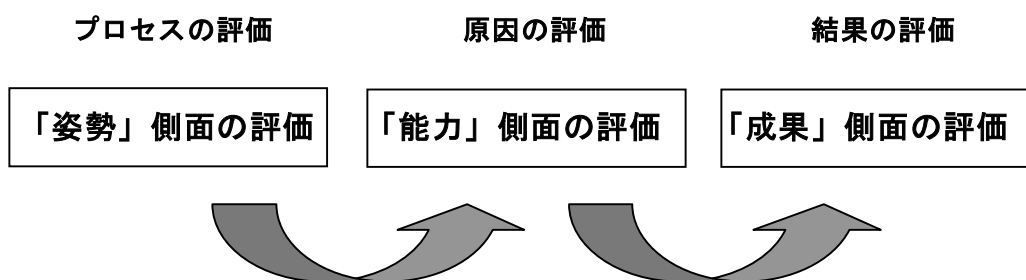
例えば、Aさんの能力は単にAさんを見ているだけではなかなか評価しにくい。そのため、Aさんの仕事の出来映えや仕事を与えた後のその仕事の進め方や処理過程を検証することが必要となる。

「市民に新しい制度をわかり易く説明するパンフレットを作成して下さい」という仕事を与えた場合、その仕事を進める過程で、まずその制度に関する知識や関係法令等の認識等の習得能力が評価できるはずであり、また、出来上がったパンフレットの出来映えから、企画力や市民に対する対応力、折衝力といった習熟能力が評価できるはずということになるのである。

Point 4

Point 3 で示したとおり、被評価者の職務行動は、各評価側面と密接な関係の上に成り立っていることから、以下の図に示す流れで評価することが基本となる。

＜評価段階の基本的流れ＞



(3) ステップ3のポイント

被評価者一人ひとりの行動を評価要素に結びつけた後は、どの「評価の段階」の水準にあるかを選択する。

Point 1

評価段階は「極めて優秀」から「劣る」までの5段階とする。それぞれの段階の意味は、次のとおりである。評価要素ごとの定義や能力評価シートに示された「評価の着眼点(行動規範)」も常に確認しながら「評価の段階」を選択していく。

＜評価の段階とその示すレベル＞

段 階	各 段 階 の 内 容
極めて優秀	全く指導や支援を必要とせず、常に的確な行動と判断が自ら行えて、期待を大きく上回る結果が得られるレベル
特に良好	ほとんど指導や支援を必要とせず、期待を上回る成果が得られるレベル
良好(通常)	ほとんど指導や支援を必要としないが、時に指導や支援があれば、概ね期待したとおりの成果が得られるレベル
やや劣る	常に指導や支援を必要とし、しばしば期待を下回る結果しか得られないレベル
劣る	指導や助言を与えても業務に支障をきたし、他に悪影響が及び、期待を著しく下回る結果しか得られないレベル

Point 2

「評価の段階」の選択にあたっては、それぞれの段階の意味を理解した上で絶対評価の原則で選択していく。

特に「良好(通常)」については、他の被評価者と比較して『平均的』・『真ん中』という意味(相対評価の中間値)ではないことを認識しておかなければならない。

また、「良好(通常)」以外を選択する場合は、その評価の段階とした理由を明記する。

5 総合評価

1次、2次の各評価者及び調整者は、評価要素ごとの「評価の段階」の選択が終了したら、それぞれの評価要素の各「評価の段階」に付されている評価点を加算し、「総合点」を算出する。

例えば、「部長用」の評価では、8項目の評価要素があるが、「1 責任制」で評価の段階の「特に良好」を選択した場合には、その評価点は「8点」となる。同じように「7 仕事の成果」で評価の段階の「良好（通常）」を選択した場合には、評価点は「12点」となる。このようにして評価要素ごとの評価点を確認しながら加算していくと総合点が算出できる。

各評価シートの評価要素ごとの評価点数は、巻末「資料編」に記載した表のとおりとする。

総合点が算出できたら、下記の表「総合評価尺度」に照らし合わせて、総合点から「S」～「D」の総合評価を確定する。

<総合評価尺度>

総合 評価 尺度	S	90 点以上
	A	75 点 ～ 89 点
	B	55 点 ～ 74 点
	C	35 点 ～ 54 点
	D	34 点以下

6 能力評価を行なう上での注意点

評価者は、以下の点に注意して能力評価を行なうよう努めることが重要である。

- (1) 評価者は常に公平な立場で被評価者と接し、私情を廃して正しく職務遂行上の行動事実のみを観察してそれを評価結果に反映させるよう注意する。
- (2) 評価者は、自らの評価能力不足があたりさわりのない評価につながることを認識し、そうした曖昧な評価結果からは何らプラス効果も生まれてこないことに注意する。
- (3) 評価者は、その立場から優れた被評価者の手本でなければならず、評価結果の納得性を向上させ、自らの評価結果にも自信を持つため、常に自らの職務行動に対しても厳しく注意を払う。
- (4) 評価者は、まず人事評価の目的が被評価者の人材育成と能力開発であることを忘れてはならず、「人を育てる」「人を活かす」「やる気を出させる」「結果を出させる」などの点を実践に移していくよう注意する。

7 能力評価による評価尺度別求められる基準

能力評価については、職位別に求められる役割に応じた「姿勢」、「能力」、「成果」の3つの側面において求められる行動が安定的にとられていたか、どの程度能力が発揮されていたかという視点から、個々の評価要素ごとの定義や評価の着眼点を常に確認しながら総合的に判断し、評価を行う。

評価尺度	基準
S	<ul style="list-style-type: none"> ・評価の着眼点に示す行動が確実にとられており、その職位において特に優秀な能力が発揮されている ・他の職員への助言や援助を積極的に行い、職場のレベルアップに寄与している
A	<ul style="list-style-type: none"> ・評価の着眼点に示す行動が十分かつ的確にとられており、その職位において優秀な能力が発揮されている ・当該職員の行動が、他の職員に良い影響を与え、模範となっている
B	<ul style="list-style-type: none"> ・評価の着眼点に示す行動が概ねとられており、その職位において求められる能力が概ね発揮されている ・職務を遂行した上で、大きな誤りはなく、支障をきたすことはない
C	<ul style="list-style-type: none"> ・評価の着眼点に示す行動が一部しかとられておらず、その職位に求められる能力が十分に発揮されているとはいえず、努力が必要である ・職務を遂行するうえで、時には支障をきたすことがある
D	<ul style="list-style-type: none"> ・評価の着眼点に示す行動がほとんどとられておらず、その職位に求められる能力水準を大きく下回っており、かなりの努力が必要である

- ※ 参事は課長、副参事は課長補佐、主幹（単独）は主幹（係長兼務）と同等の能力が求められることに留意して、評価を行うこと。
- ※ 被評価者が、懲戒処分又は嚴重注意を受けた場合は、能力評価の該当する項目において、当該事案を考慮し、適正な評価を行うこと。

Ⅲ 業績評価

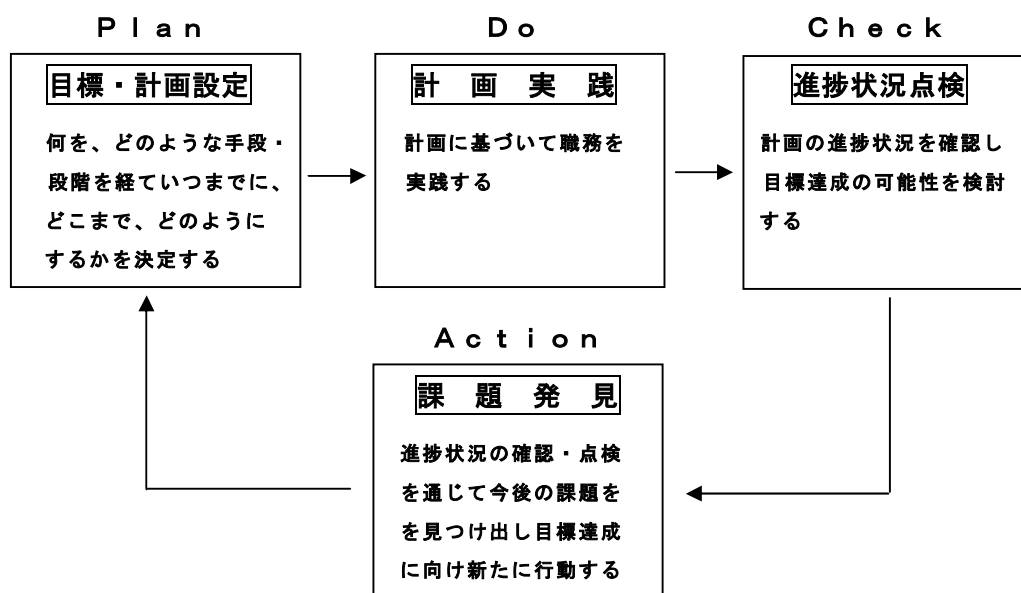
1 業績評価とは

業績評価は、1950年代にアメリカの経営学者P.ドラッカーが提唱したマネジメント方法論『目標管理 (Management by objectives and self-control)』の考え方を人事評価システムに活用したものであり、被評価者が自ら主体となって業務目標を立て、その目標達成に向け「何を、いつまでに、どのレベルまで、どのようにするか」を具体的に計画し、その計画に基づいて仕事をセルフコントロールしていくものである。その間、評価者は常に助言や指導等によって被評価者を側面から支援し、最終的に目標の達成状況を評価するものである。

[ノルマ管理との違い]

一方、「ノルマ管理」は、上司が部下に対して一方的に目標や課題を与え、目標達成までの過程においても常に上司がチェックを入れ、そのつど詳細な指示や命令を行なうもので、そこには部下の主体性も自主性も求められていない。よって、部下のモチベーション(やる気)は常に低くなり、上司の厳しい業務管理がなければすぐに仕事は停滞することになってしまう。

また、「目標・計画設定」→「計画実践」→「進捗状況点検」→「課題発見」の流れは、PDCAサイクルによる仕事の管理手法とも換言でき、明確な目標を設定することで被評価者はポジティブな思考形態を持って自らの仕事を主体的にマネジメントできることとなる。このことで個の力が強化され(人材育成の成果)、そうした個の力を組織に集中させることで組織自体も効率的な経営と組織目標の達成ができることになる。



2 組織方針

業績評価においては、被評価者が自ら主体となって業務目標を立てるが、そのためには、まず組織が「組織方針」を明確にし、すべての職員にその浸透を図る必要がある。

『組織方針を明確にする』とは、組織がすべての組織構成員に、個人の成果が集積し得られる大きな結果や成果を具体的にイメージできるようにすることで、組織構成員が組織目標や組織方針を共有することができて始めて『組織方針が明確になった』と言える。

個人は、この「組織方針」を知ることによって、常に自分が何をなすべきかを主体的に考えることができるようになり、上司の指示を待つだけの姿勢から、より積極的に仕事に取り組み、新しい提案や改善を考えるようになると期待できる。そうした下地があって、はじめて「目標管理」に基づく業績評価システムが効果的に機能することになる。

(1) 組織方針の設定レベル

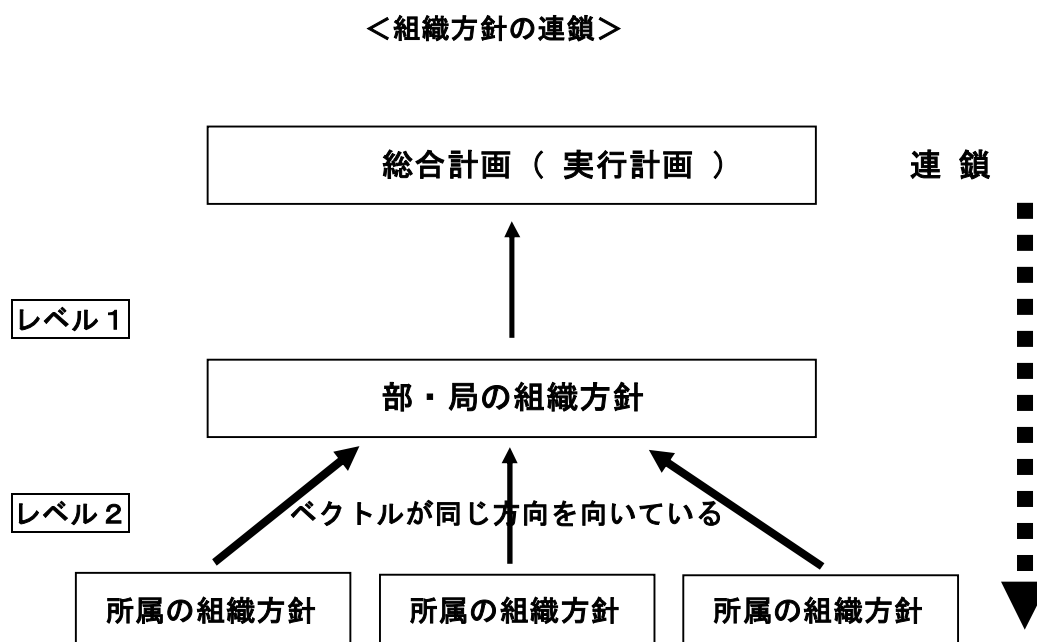
組織方針は、次の各レベルで決定する。また、それらを必ず明文化し、全職員に公表する。

《レベル1》 部・局の組織方針

部・局の組織方針は、大津市総合計画の実行計画に記載された各部局ごとの『施策』と『重点事業計画』をベースに、各部・局が所管する各種のマスタープラン等も考慮しながら、部・局長がこれを策定する。

《レベル2》 所属の組織方針

所属の組織方針は、レベル1の「部・局の組織方針」が示された後、それとの連鎖を十分に意識しながら、各所属長がこれを策定する。



(2) 部・局長ならびに所属長による組織方針の設定

部・局長ならびに所属長は期首に組織方針を設定する。それらはその後のすべての個人目標設定の基礎となるため、個人目標の設定が容易に進められるようその内容や表現には特に工夫が求められる。

各組織方針の設定にあたっては、以下の点に特に留意する。

- (1) 部・局長は、総合計画の実行計画に掲げられた複数の「施策」と「重点事業計画」を総合的に表現した『部・局の組織方針』を策定する。
- (2) 所属長は、総合計画の実行計画における「施策」と「重点事業計画」の中から主として所属に関連したものに関して、各係やグループ（スタッフ制の場合は各個人）の担当事務を総合的に表現した『所属の組織方針』を策定する。
- (3) 部・局ならびに所属の各組織方針とも、使用する言葉や表現はできる限り平易な言葉を使用するよう心掛け、できる限り抽象的な表現は避ける。
- (4) 各組織方針は必ず明文化する。明文化にあたっては、長い文章ではなく箇条書きや短文などとする。

(3) 組織方針の周知

部・局と所属の組織方針が確定できたら、所属長は直ちにすべての所属職員にこれの周知を図る。

周知方法は、組織方針を明文化し配布するのが一般的であるが、さらに、より一層の理解と浸透を図るため、年度当初に開催される課内会議などの場を利用して、所属として取り組むべき検討課題や懸案事項を会議に出席した参加者全員で話し合い、皆がどう協力し合えば効率的にそれらの問題を解決していけるのかなどを検討するとよい。こうした「問題意識の共有化」は、その後の各被評価者の個人目標の発見にも大いに手助けになる。

3 個人目標（重点目標）の設定

すべての被評価者は、所属の組織方針が示されたら、直ちにその組織方針に沿い、自らの担当事務の見直しはもとより、直近の課内会議で検討した所属の検討課題や懸案事項なども考慮しつつ、担当事務の重要性や優先順位、事務処理の困難性や時間的余裕、市民や他部署への影響を総合的に検討して個人の重点目標を設定する。

(1) 係やグループ単位での目標設定ミーティングの開催

個人目標（重点目標）とは言え、それが係やチームの取り組みや考え方から大きく外れた独善的なものであっては本制度が効果的に機能するとは言い難い。上司、同僚、部下・後輩らの個人目標と効果的にリンクし、個人目標であっても係やグループとしての成果にもつながるものとしていくため、係やグループ等の小単位での「目標設定ミーティング」を開催することとする。

年度当初の課内会議では「所属」としての検討課題や懸案事項を確認し合うが、この「目標設定ミーティング」では、さらに結びつきの強い「チーム」という考え方のもとでの目標の共有化を目指す。また、これによって業務経験の長い短いや職種や職位の違いからくる重点目標設定時の個人的悩みも「チーム」として解消していくことを目指す。

(2) 業績評価シートの作成

①『組織方針』欄

部・局の欄には所属長から示された「部・局の組織方針」を転記する。また、所属の欄には所属長から示された「所属の組織方針」を転記する。

②『事務分担』欄

事務分担の欄には、年度当初に割り当てられた事務分担(担当事務)を記入する。

③『目標項目(概要)』欄

所属の組織方針と担当事務(事務分担)を見比べ、所属の組織方針に沿って担当事務の範囲において自分は何を成すべきかを記入する。

設定にあたっては以下の点に留意する。

- 評価制度のためだけの個人目標の設定とならないこと。
- 実現性があること。
- 目標とする内容が具体的で判り易いこと。
- 明快な言葉で端的に表現すること。

(例) ○○計画の策定 / ○○金の収納率アップ / ○○地区□□協議会設立の支援 / ○○センター管理マニュアルの全面改訂 / ○○制度の改正に伴う事前調査と認定審査会の設立 / 市道○○号改良工事第×工区の完工と供用開始 / ○○○の利用者アンケートの実施と利用規約の改正

- 新しい課題への挑戦、現状の見直しと改善、市民サービス水準の向上など、プラス効果が期待できる内容であること。
- 目標は、2項目(必須)以上5項目以内で設定すること。

○「チーム目標」を設定することができる。

複数の職員が同じ目標を設定することができるものとする。

ただし、難易度や達成度はチーム目標に対する貢献度や職位ごとの役割から判断することとし、達成したから全員同じ達成度とは限らない。

○定型的業務を業績目標として設定することができる。

定型的な業務であっても事務処理方法の改善による経費や労力の削減、審査や調査の精度向上・回数や労力の軽減、窓口対応等の質の向上等現行業務における業務改善を目標として設定できる。

【参考】

重点目標の定義

被評価者が当該年度に取り組む業務全てが対象です。

その業務の中で、特に重点的に取り組むものを重点目標として設定します。目標達成に向けて取り組む過程や目標の達成が組織への貢献であり、業績であると考えます。

目標は部局の方針・所属の方針と連鎖していることが重要となります。

定型的・日常的に行っている業務も、その確実で迅速な遂行は組織方針と連鎖しているものは、目標として設定することができます。

ただし、現状のままというのでは本市の人事評価制度における重点目標としては十分でなく、望ましい姿に向けての見直し、現状のさらなる向上を内容とした目標となっていることが必要です。

④『目標達成基準』欄

目標達成基準には、掲げた各目標の達成までのプロセスとその結果(目標を達成したと確認できる完成形のイメージ)を明記する。被評価者にとっては仕事を具体的かつより効率的に進める目安となり、評価者にとっては指導・助言の基準並びに評価の際の判断基準となる。よって、評価達成基準には、評価目標ごとに必ず次の3要素が含まれていなければならない。

ア) いつまでに(達成時期)

目標を達成までの各段階をいつまでに実行していくか、その期限を記述する。記述はできる限り具体的に示す。

(例) ×『秋頃までに』 → ○『〇月末までに』

また、『対前年度比〇〇%削減』といった年度単位の目標の場合は、『年度末』が達成時期となる。

イ) どこまで(達成後の状況)

目標達成した場合の最終的な状態や成果を明記する。評価の際の重要な判断基準となるため曖昧な表現は避け、具体的にその成果や状態を記述する。記述する上でのポイントは、被評価者本人だけでなく第三者が見ても目標を達成した場合の状態がはっきりとイメージできるようにしておくことである。

「定量目標」と「定性目標」

成果目標の設定にあたっては、次の2つの設定方法がある。

「定量目標」 目標を数量や数値で表す。

(例) 収納率/加入率/利用者数/参加人数/苦情件数
処理件数/区間距離/実施面積 …など

「定性目標」 目標を達成したときの状態で表す。

定性目標は定数目標に比べて具体性に欠けるが、市役所の業務を考えるとこの方法での記述が多くなると考えられるため、曖昧な表現とならないよう特に注意が必要である。

(例1)

×「窓口対応マニュアルを整備する」

○「窓口対応マニュアルを作成し、担当職員に配布する」

(例2)

×「法改正に伴う制度整備を行う」

○「法改正に対応した条例改正案を作成し、〇月議会に上程する」

また、定性目標を設定する場合には、次のような言葉や表現は使用すべきでない。これらの言葉を使った場合、被評価者の考える目標達成水準と評価者の考え目標達成水準との間に差が生じる可能性が高いためである。

(使用すべきでない言葉や表現の例)

グループ1

努力する(努める)/徹底する/目指す

支援する/検討する/調整する/推進する

効率化する/明確にする/安定化する

→具体的に「どうなれば〇〇〇したことになるか」を記述する。

グループ 2

極力 / 可能な限り / できるだけ / 必要に応じて / 適宜
 →具体的にその「程度」、「水準」、「回数」を明記する。

グループ 3

など / 等 / ほか
 →具体的に内容を列挙する。

上記の言葉や表現を使用することにより、目標の主旨が正しく表現できる場合に限り、必要に応じてこれらの言葉を使用しての目標設定をすることができる。ただし、その場合であっても期首面談において達成基準について十分に協議する。

ウ) どのようにして(達成手段、手順)

目標達成までの仕事の進め方や手順、その手段を具体的に記述する。各段階での準備のための時間的余裕や予想される問題点を十分に考慮し、期限までに予定した内容が実行できるよう計画していく。

1 期末評価を行なう 9 月末時点、2 期末評価を行う 1 月末時点での出来高や到達点を記述しておくことで、その進捗状況が確認し易く、課題への対処や予定の変更などを検討するタイミングにもなる。

目標達成基準の記載例は、次のとおりである。

(事例 1) 目標項目
〇〇プランの策定
目標達成基準

①いつまでに (達成時期) 定性目標
 2 月末までに

②どこまで (成果目標)
 市民の意見を反映した〇〇プランを策定し、インターネット上のホームページで公表する

③どのようにして (方法及び手段)

1 期目標

- ・ 庁内関係課職員を集めたワーキングチームを編成する (5 月末までに)
- ・ 月 3 回のワーキングチームの研究会で計画案をまとめる (9 月末までに)
- ・ 学識経験者からの意見聴取を行う (1 2 月末までに)
- ・ パブリックコメントの実施 (1 月末までに)
- ・ ホームページ掲載準備と公表 (2 月末までに)

(事例2) 目標項目
窓口における苦情の件数を減らす
目標達成基準

①いつまでに (達成時期) 定量目標
 3月末時点

②どこまで (成果目標)
 苦情件数を年間50件以下 (対前年比△50%以下) にする。

③どのようにして (方法及び手段)

- ・職員間の情報交換を活発化させるための窓口担当者会議を毎月2回以上開催する。(5月～3月)
- ・来庁者に対してアンケート調査を実施する(6月末までに)
- ・アンケート調査の結果と過去の苦情受付記録から苦情原因の分析を行う(8月末までに)
- ・現行の窓口対応マニュアルを見直し、改訂版を作成して窓口担当者全員に配布する。(9月末までに)

1期目標

⑤『重点配分 (業務ウェイト)』欄

「重点配分」は、掲げた重点目標の組織目標達成への貢献度や市民生活への影響度合等を考えた場合の重要度や優先度を考慮して重点目標内で各目標ごとのウェイト配分を行うものである。各重点目標の業務ウェイトは「5刻み」で数値化して付けていき、掲げた重点目標の業務ウェイト数値の合計が「35」となるようにする。

例) 重点目標《A》	15
重点目標《B》	10
重点目標《C》	10
計	35

なお、「業務ウェイト」は目標達成に要する時間に比例するものではなく、組織目標達成への貢献度やそのための優先度に照らして決定するものである。この作業を通じてより何を成すべきかが確認できることになる。

⑥『難易度』欄

「難易度」は、各重点目標の困難度や仕事の水準の高さを示すものである。被評価者の経験年数や職位において求められる保有能力、仕事の質や役割分担と比較してその程度が決まる。難易度の選択は、各重点目標が被評価者の経験年数や職位と比較して「同程度」か、あるいは「高い」か「低い」かによって5段階に分かれる。

難易度を設定する手順は以下のとおり。

ステップ1

目標の質と量の視点から目標を分析する。総合的に判断して目標自体の難易度を4段階から検討し、対応する記号（M4～M1）を確定する。

【目標の質と量の視点】

- ・長期の懸案事項であり、その解決を図る目標
- ・通常求められる職責以上の困難（高度）な業務
- ・重要度や緊急度の高い業務遂行に係る目標
- ・制度やしくみの創設、大規模な計画の策定
- ・高い新規性や完成度が求められる目標
- ・多様な利害関係の調整
- ・立場の相違や意見の対立が大きく、達成するのに高い調整力を要する
- ・創意工夫がかなり必要
- ・新規の事業や新たな手法の導入
- ・既存のノウハウでは解決できず、新たな発想が必要とされる目標
- ・達成に必要な業務量を処理するには期間が短い
- ・著しく迅速で大量な事務処理を要する目標
- ・達成するための事務の種類が多種多様である
- ・効果の高い行政改革、能率の向上等、経費節減につながる工夫や改善
- ・市民満足度の大幅な向上が期待できる

目標自体の難易度は次の4段階とする。

目標自体の難易度	記号
非常に困難	M4
困難	M3
普通	M2
容易	M1

ステップ2

目標と職位に関する経験度合いを4段階から検討し、対応する記号（S4～S1）を確定する。

職位経験度の検討の視点	記号
目標に関する知識・情報が無く、それらを自ら開拓しなければならない。	S4
目標に関する知識・経験が少ない。不足分はかなりの努力と上司の多くの助言を必要とする。	S3
目標に関する知識・経験を持っているか持っているべき職位である。あるいは、業務遂行を通じて習得していける。また、不足分は十分補うことができる。（異動してきた者で通常の努力で業務に関する知識・技術を得ることができる場合はこの段階となる）	S2
目標に関する知識・経験が豊富である。目標については後輩同僚に指導できるほど精通している。	S1

ステップ3

下表を使い、ステップ1で確定した記号（M4～M1）とステップ2の職位経験度の記号（S4～S1）が交差した記号（N5～N1）に対応する係数（1.5、1.3、1.1、1.0、0.8）を当該目標の難易度とする。

		目標の質と量の視点			
職位経験度の視点	記号	M4	M3	M2	M1
	S4	N5	N4	N3	N2
	S3	N5	N3	N3	N2
	S2	N4	N3	N2	N1
	S1	N3	N2	N2	N1

記号	難易度の段階	難易度の基準	難易度係数
N5	極めて困難	保有する経験と能力に加えて、そのために新たな知識・技術の取得が必要で、常に上司や同僚の支援を受けなければ達成できない目標	1.5
N4	特に困難	保有する経験と能力を駆使し、上司や同僚の助言や支援を受けなければ達成できない目標	1.3
N3	困難	保有する経験と能力を駆使し、時折、上司や同僚から助言を受ければ達成できる目標	1.1
N2	普通	保有する経験と能力を駆使すれば、自力で達成できる目標	1.0
N1	容易	保有する経験と能力の一部を活用すれば容易に自力で達成できる目標	0.8

(3) 個人目標の確認と確定（期首面談の実施）

被評価者によって設定された個人の目標（重点目標）は期首面談を通じて1次評価者に伝える。

期首面談では、被評価者と評価者が、個人の目標（重点目標）が所属する課・室あるいは部・局の方針と合致しているかを互いに確認し合い、その後の仕事が効果的に進められるよう意思疎通を図る。また、個人目標がその職員の職位や立場にふさわしいものであるかも確認しなければならない。

なお、各重点目標の難易度の段階については、被評価者から目標に関する考え方を聴き取ったうえで、期首面談後に難易度設定のステップを経て1次評価者が設定する。

期首面談の進め方は次のとおりである。

①業績評価シートの事前確認と面談準備

1次評価者は、被評価者が業績評価シートによって個人目標を設定し終えたら、期首面談を開くまでに、確認を要する箇所のチェックや助言・指導を行う箇所等を事前に確認する。

業績評価シートの事前チェックのポイントは次のとおりである。

- ①被評価者は「部・局の方針」、「所属の方針」を十分に理解しているか。
- ②「部・局の方針」、「所属の方針」と重点目標は整合性が図られているか。
- ③各重点目標の目標達成基準「いつまでに(達成時期)」、「どのようにして(方法・手段)」、「どこまで(達成目標)」、の明確性、計画性、実現性はあるか。
※その内容で評価者としてその後の「助言・指導」や「評価」ができるかどうかを考えてみる。
- ④被評価者の挑戦意欲、業務改善意欲、自己研鑽意欲、向上心などが感じられる内容か。
- ⑤評価制度や評価結果のみを意識した目標設定となっていないか。
- ⑥担当業務の重要性や優先順位などをしっかり認識しているか。
- ⑦被評価者自身が、自らの職位や職場での立場などから何を期待され、求められているかを認識しているか。

そのほか、面談の日・時間の調整や場所の準備も事前しておく。日程と時間については、あらかじめ被評価者に伝えておく必要があり、担当する被評価者の人数にもよるが、一人当たり15分から30分程度とし、面談時間が長くなりすぎないように注意する。場所は、執務室以外の会議室等の落ち着いた会話のできる場所を準備する。

②期首面談の進め方

期首面談では、被評価者と1次評価者が主に次の点について、業績評価シートの内容を介して話し合う。

- 「部・局の方針」、「所属の方針」と重点目標の整合性
- 重点目標ごとの目標達成基準（「いつまでに」、「どのようにして」、「どこまで」）の計画性と実現性
- 各担当事務、重点目標に掲げた目標項目の重要性と優先順位
- 被評価者の職位や職場での立場において期待され、求められている役割
- 被評価者の挑戦意欲、業務改善意欲、自己研鑽意欲、向上心

評価者は、期首面談を進める上で次の点に注意する。

①傾聴の姿勢

期首面談においては、評価者は被評価者の主体性を尊重し、業績評価シートの内容説明や被評価者の仕事に対する考え方等をまず「聴く」という姿勢をとる。

②被評価者の気付き

被評価者の説明や話を聞いた後、事前にチェックしておいた業績評価シートの内容や考え方に対して1次評価者としての助言や指導を行う。その場合も決して話が「命令」や「指示」などにならないよう十分注意し、被評価者自身に気付かせる、考えさせるようにする。

③安易な下方修正の回避

本市の人事評価制度導入の基本姿勢として掲げている4つの方針では、「自己研鑽」、「目的意識」、「挑戦意欲」、「意識改革」を通じて職員個々に期待している。よって、被評価者の個人目標(各重点目標)についてもまったく実現性のないものを除いて、安易に下方修正することは避ける。

④被評価者と評価者双方の納得と合意

期首面談の結果によって、業績評価シートの内容に修正や変更を加える場合、評価者が一方的に内容変更や修正を指示・命令することは避ける。また、被評価者だけで勝手に内容変更や修正をすることも避ける。

必ず、被評価者と1次評価者の双方が十分に話し合い、納得し合意した上で修正や変更を行う。よって、期首面談は、何度か行なう必要がある場合もある。

③期首面談後の1次評価者による難易度設定

各重点目標の難易度の段階については、期首面談において被評価者から目標に関する考え方を聴き取ったうえで、期首面談後に1次評価者が難易度設定のステップを経て設定する。

④2次評価者・調整者への報告

1次評価者は、期首面談を実施し、重点目標の確認及び難易度設定をした後、2次評価者と調整者にその旨を報告し確認を依頼する。特に2次評価者は評価を行なう必要があることから、それに備えて各被評価者の個人目標を必ず確認し職務遂行状況を観察する。

4 評価期間中の目標達成のためのマネジメント

本市の業績評価において導入する『目標管理 (Management by objectives and self-control)』とは、「明確な目標を立て、その達成に向けて期間や活用できる資源、仕事の進め方などを常にマネジメントする」ことと言える。そこで重要となるのが、①目標や達成のための道筋を具体的にすることと、もうひとつ、②目標達成までの道筋を、状況の変化や進捗具合を常にチェックし、その都度修正していくことである。そのためには、評価者も被評価者の仕事の進捗を把握するとともに、助言や指導等によって被評価者を側面から支援し、共同作業によって目標の達成をめざすことが重要である。

したがって、目標の具体像や達成までの道筋は期首で設定したまま評価の時期を迎えるのではなく、定期的または随時状況の変化に合わせて見直しをすることが重要である。

(1) 業績目標自体の変更や追加、難易度の変更を場合によっては可とする。

【新たな業務追加による業績目標の変更や状況の変化による難易度の変更】

様々な要因により目標を取り巻く状況が大きく変わることがある。また、期中に新たな業務が担当業務として追加される場合もある。

そのような場合には難易度の変更(より困難な方へ、または、より容易な方へ)や目標の追加・変更を可とする。変更する場合は一次評価者・二次評価者・調整者と協議するものとする。

【取り組んだ結果、当初の難易度設定が不相当であったと認められる場合の変更】

期中において目標達成への取り組みを進めてきた結果、当初設定した難易度が適当でないと判断する場合、振り返り評価として難易度の変更を可とする。

振り返り評価による難易度の変更は、一次評価者との期末面談までの間に行うものとする。変更する場合は一次評価者・二次評価者・調整者と協議する。

注意：

この改正の目的は、目標をできるだけ実態にあったものとするために変更を可とするものである。事業等が進み内容が明らかになってくることに合わせ、難易度を実態に合わせていくことが主旨であり、したがって、被評価者・一次評価者・二次評価者・調整者と十分協議するとともに、一方的な変更や評価点数をわざと高くするような悪意の変更は禁止する。

5 評価方法

業績評価の評価方法は、次の3つの手順で行う。

(1) 各重点目標の目標達成水準を「目標達成段階」として評価する。

目標の達成水準は、「達成したか否か」、「未達成であっても、どの程度まで達成できていたか」、「達成できなかった原因は何であったのか」によって、次の5段階に分類される。

目標達成段階	達成度の基準	目標達成度係数
達成	設定した目標を予定どおり達成した	2.0
概ね達成	設定した目標を概ね達成した (この場合、達成度合はおおよそ8割以上とする)	1.6
未達成(外部要因)	達成しようとする努力は認められたが、 <u>外部条件</u> により設定した目標は達成に至らなかった	1.3
未達成(内部要因)	達成しようとする努力は認められたが、 <u>内部条件</u> により設定した目標は達成に至らなかった	1.0
未着手	設定した目標を達成するための作業に着手しなかった、又は、着手したがそのための努力を著しく怠った	0.0

*「外部条件」：被評価者ならびに評価者が目標設定の時点で十分な注意を払い、通常可能な範囲で情報収集等に注力していたにも関わらず予見不可能であった事情を指す。

[具体的例] 自然災害／気象条件／被評価者本人ならびにその親族や職務遂行上の関係者の病気(出産)や死亡／第三者による違法行為や犯罪行為による影響

「外部条件」による未達成を適用する場合には評価シートにその旨を記入し、各評価者と調整者に確認を受ける。よって、安易な総合評価点を意識した「外部条件」による未達成の適用は認めない。

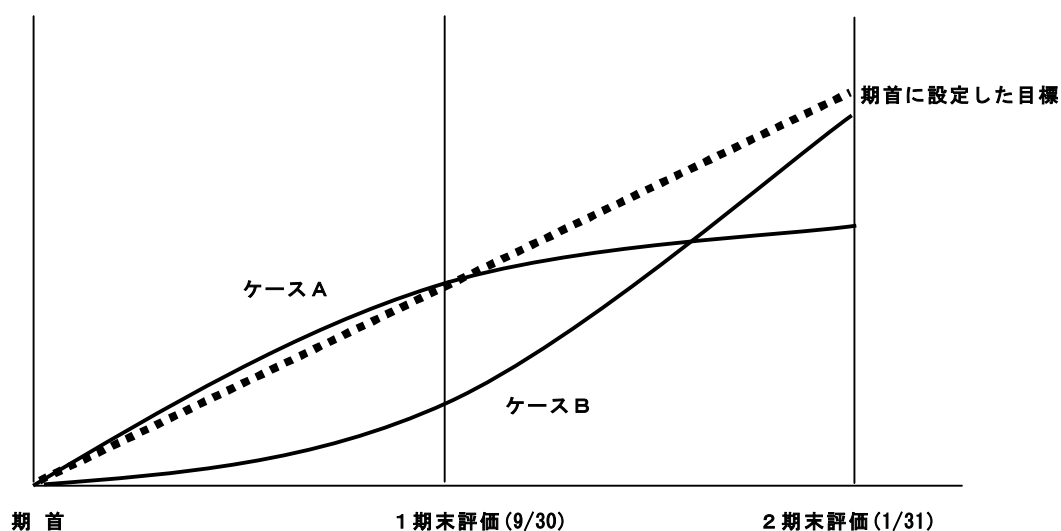
*「内部条件」：上記の「外部条件」以外の事情を指す。

この5段階の分類に基づき、各重点目標ごとに目標の達成状況(水準)を「目標達成段階」に置き換え、「業績評価シート」の目標達成段階の欄に記入していく。

(2) 1期評価における「目標達成」の考え方

個人目標の達成時期(いつまでに)が、「通年」あるいは「3月末まで」となっている場合は、1期末評価における個人目標の達成状況や仕事の進捗状況をどのように判断すればよいか迷うことがある。

最終的な目標達成は年度末であっても、1期末時点として順調に予定が進んでいれば「達成」を選択し、予定より遅れが生じている場合には「概ね達成」や「未達成」を選択する。



■ケースAの場合

- ・ 1期末評価 「達成」
- ・ 2期末評価 「未達成」

■ケースBの場合

- ・ 1期末評価 「未達成」
- ・ 2期末評価 「概ね達成」又は「達成」

なお、1期末評価段階で目標の達成状況(業務の進捗状況)を見極め易くするためには、期首の個人目標設定時に「1期末にどこまでを目指すか」、同様に「2期末にどこまでを目指すか」を業績評価シートに書き込んでおいたり、あるいは、期首面談等の場で評価者と被評価者がお互いに確認し合っておくことが特に望まれる。

(3) 重点目標ごとの「評価点」算出

重点目標ごとの「評価点」は、(1)で求めた「目標達成段階」と期首で設定した「業務ウエイト」、「難易度段階」の3つ係数を乗じて求める。

(4) 「評価点」の合計による「総合評価」の決定

重点目標ごとに「評価点」が求められたら、すべての重点目標の「評価点」を加算して「評価点の合計」を求める。

この「評価点の合計」を、次の表に照らし合わせて「S」～「D」の総合評価尺度を確定する。

評 語		評価点の合計
総合評価尺度	S	90.00 ~ 105.00
	A	75.00 ~ 89.99
	B	55.00 ~ 74.99
	C	35.00 ~ 54.99
	D	0 ~ 34.99

(評価方法の例)

目標項目	業務ウエイト	難易度	目標達成度	評価点	評価点の算出式
重点目標 ①	15	特に困難 (1.3)	未達成(外部要因) (1.3)	25.35	$15 \times 1.3 \times 1.3 = 25.35$
重点目標 ②	10	困難 (1.1)	概ね達成 (1.6)	17.60	$10 \times 1.1 \times 1.6 = 17.60$
重点目標 ③	10	容易 (0.8)	達成 (2.0)	16.00	$10 \times 0.8 \times 2.0 = 16.00$
評価点の合計				58.95	重点目標①～③の評価点の合計
総合評価尺度				B	表からの判定

6 業績評価による評価尺度別求められる基準

業績評価については、職員がその職位・ポストに求められる役割をどの程度果たしたかという状況を勘案しながら、各重点目標の目標達成状況（水準）から評価する。

評価 尺度	基準
S	その職位・ポストに求められた水準をはるかに上回る業務を遂行し、多大な成果をあげ役割を果たした
A	その職位・ポストに求められた以上の業務を遂行し、成果をあげ役割を果たした
B	その職位・ポストに求められた業務を遂行し、成果をあげ役割を果たした
C	その職位・ポストに求められた業務を一部しか遂行できず、役割を十分に果たしていなかった
D	その職位・ポストに求められた業務をほとんど遂行できず、役割をほとんど果たしていなかった

IV 面 談

1 面談の時期と内容

本市の人事評価制度では、評価をより公平・公正に、また、人材育成や職員の能力開発を効果的に進めていくために、1次評価者との面談を実施する。

実施する面談は、次のとおりである。

期首面談

開催時期	5月中旬～5月末
目 的	「業績評価」における被評価者の個人目標(重点目標)の設定について、評価者と被評価者が話し合い、その年度の仕事の進め方等について双方の合意形成を図る。
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ①被評価者への「部・局の方針」、「所属の方針」の理解度の確認 ②被評価者の担当業務に関する重要度、優先順位等の認識の確認とそれらに関する指導・助言 ③被評価者の職位、職場での立場の認識の確認とそれらに関する指導・助言 ④被評価者の挑戦意欲、業務改善意欲、自己研鑽意欲、向上心などの確認とそれらに関する指導・助言 ⑤被評価者が設定した個人目標(重点目標)が「部・局の方針」、「所属の方針」に沿ったものかの確認とそれらに関する指導・助言 ⑥被評価者の個人目標(重点目標)の明確性や計画性、実現性の確認とそれらに関する指導・助言

1 期末面談

開催時期	9月中旬～9月末
目 的	1期末評価前に、能力評価における職務遂行状況の振り返り、業績評価における被評価者の個人目標(重点目標)の進捗状況について、被評価者の考え方を確認するとともに、必要に応じて評価者から指導や助言を与える。
ポイント	<p>【能力評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> ①被評価者自身の長所・短所の認識を確認する。 ②被評価者の取り組んできた具体的な仕事の内容やそれに関する挑戦や業務改善、自己研鑽、能力開発の努力、工夫を確認する。 ③面談後、評価者は、<u>能力評価の評価方法におけるステップ1～3に沿って算出した評価尺度を、P.14の「能力評価による評価尺度別求められる基準」に記載した基準と照らし合わせ、評価の着眼点に示す職位別に求められる役割を果たしていたかという観点から総合的に判断し、評価を行う。</u> <p>【業績評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> ①目標達成に向けての個人目標(重点目標)の取り組みや進捗状況を確認する。 ②現時点での課題や問題点を確認する。 ③2期末までの目標達成に向けての見通しを確認する。 ④被評価者が目標達成するのに必要な指導・助言を与える。 ⑤面談後、評価者は、<u>業績評価の評価方法における手順に沿って算出</u>

した評価尺度を、P. 29 の「業績評価による評価尺度別求められる基準」に記載した基準と照らし合わせ、その職位・ポストに求められる役割をどの程度果たしたかという観点から総合的に判断し、評価を行う。

2 期末面談

開催時期 1月中旬～1月末
 目的 2 期末評価前に、能力評価における職務遂行状況の振り返り、業績評価における被評価者の個人目標（重点目標）の進捗状況について、被評価者の考え方を確認するとともに、必要に応じて評価者から指導や助言を与える。

ポイント 【能力評価】

- ①被評価者自身の長所・短所の認識を確認する。
- ②被評価者の取り組んできた具体的な仕事の内容やそれに関する挑戦や業務改善、自己研鑽、能力開発の努力、工夫を確認する。
- ③1 期評価結果の開示後の意識変化や積極的行動等、人材育成や能力開発に効果があったかを確認する。
- ④面談後、評価者は、能力評価の評価方法におけるステップ 1～3 に沿って算出した評価尺度を、P. 14 の「能力評価による評価尺度別求められる基準」に記載した基準と照らし合わせ、評価の着眼点に示す職位別に求められる役割を果たしていたかという観点から総合的に判断し、評価を行う。

【業績評価】

- ①目標がどの程度達成できたか結果や状況を確認する。
- ②目標が達成できなかった場合、問題や課題の有無、その内容、対処結果等を確認する。
- ③被評価者の次年度に向けた業務改善、能力開発等の指導・助言を与える。
- ④面談後、評価者は、業績評価の評価方法における手順に沿って算出した評価尺度を、P. 29 の「業績評価による評価尺度別求められる基準」に記載した基準と照らし合わせ、その職位・ポストに求められる役割をどの程度果たしたかという観点から総合的に判断し、評価を行う。

2 面談の進め方

人事評価制度における各面談は、すべてが人材育成の場であり、職員の能力開発を促す場となる。よって、各面談は、その目的を十分に理解した上で、以下の点に注意して進めていく必要がある。

(1) 事前準備

面談を行なうにあたって、評価者は事前に十分な準備を行なう。

①資料準備

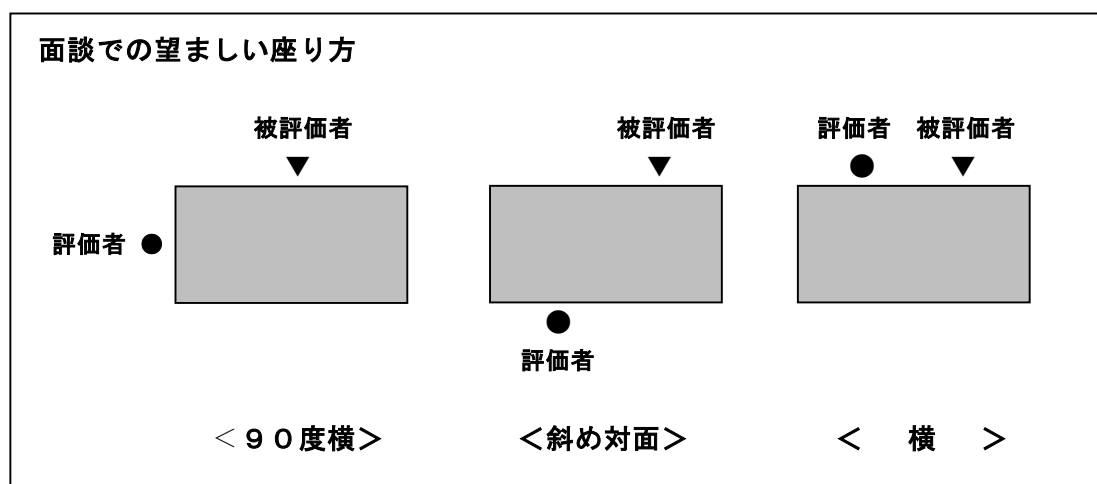
面談に必要な資料は、面談の内容によって次のとおりである。

面 談	準 備 資 料
期首面談	<input type="checkbox"/> 業績評価シート（被評価者が記入したもの）
1 期末面談	<input type="checkbox"/> 能力評価シート <input type="checkbox"/> 業績評価シート（被評価者が個人目標の進捗状況を記入したもの） <input type="checkbox"/> 指導・観察記録
2 期末面談	<input type="checkbox"/> 能力評価シート <input type="checkbox"/> 業績評価シート（被評価者が個人目標の達成状況を記入したもの） <input type="checkbox"/> 指導・観察記録

②場所設定

面談を実施する場所は、通常の執務室ではなく、落ち着いて話ができる小会議室やミーティングルーム等の個室が望ましい。また、面談中は、評価者、被評価者ともに呼出しの電話等をつながないよう所属に配慮を求めるなどの準備もしておく。

なお、面談時の座り方については、評価者と被評価者の関係を「対立」ではなく、支援や協力を前提とした「並列」と考え、対面して座るのではなく、横又は90度横、あるいは斜めとする方が望ましい。



③時間設定

面談時間は、一人当たり15分から30分程度を目安とする。面談時間が長くなりすぎないように注意する。

日程は、被評価者の人数を考慮して調整するが、人数が多い場合でも1日に2人～3人を目安とし、必要に応じて数日に分けて実施する。また、面談時間を連続して設定することは避ける。面談中に時間切れで中断することや次の被評価者が時間延長で待たされることなどが無いよう配慮する。

面談日程は、あらかじめ被評価者にも知らせておく。『時間が空いた時に…』や『じゃ、これから…』といった実施は避ける。

また、被評価者が遠隔の地に勤務していること等の理由により面談を実施し難い場合には、電話等の通信手段により面談に代えることができる。

(2) 面談の流れ

面談の基本的な流れは、以下のとおりである。

① 面談の趣旨説明

面談の趣旨が何かを説明し、互いに協力して実りある面談とすることを伝える。
また、予定時間等もこの時に確認しておくことと効率よく面談が進められる。

② 雰囲気づくりのための会話

評価者も被評価者も面談ということによって緊張しているため、いきなり本題に入るのではなく場を和らげる意味で軽い話題を評価者側から提供する。2人の共通の話題や最近の職場の話(労苦を労う内容等)などを短く挟む程度でよい。

③ 被評価者からの説明

「期首面談」「1期末面談」「2期末面談」については、まず、被評価者から説明を受ける。

「期首面談」

業績評価シートに掲げた重点目標の設定について

「1期末面談」、「2期末面談」

能力評価における、被評価者の職務遂行状況の振り返りについて

業績評価における、被評価者の個人目標の進捗・達成状況について

④ 評価者からの質問・確認

— 質問・確認を通しての「気付き」を促す —

「期首面談」

業績評価における個人目標の設定については、「被評価者の主体性を尊重することから、基本的に評価者から「指示」や「命令」をすることは避ける。

しかし、組織の方針との整合性、担当事務の重要性・優先順位の認識、職位や職場における立場の自覚、挑戦意欲や自己研鑽意欲の有無などは確認しておく必要があることから、質問や確認を行ない、この質問・確認をしていく中で、被評価者の気付きを促していく。

「1期末面談」「2期末面談」

1期評価、2期評価に先立っての面談であることから、評価をより公平・公正なものとするため、評価者は、被評価者からの能力評価における職務遂行状況の振り返り、業績評価における個人目標の進捗・達成状況についての聴き取りを行い、目標達成までの進捗管理ができていないか、気づいていない点はないかなどを質問や確認を通じて情報収集する中で、被評価者の自発的な気づきを促すとともに、必要に応じて指導や助言を与える。

⑤ 面談結果の確認

面談を終えるにあたっては、その日の面談を振り返りながら、被評価者と評価者の面談結果の認識にズレがないか確認する。この時点で被評価者側が納得していない場合や双方の認識にズレがあると感じた場合は、改めて面談を行なう等としてその日は終了する。(基本的に延長は避ける。)

(3) 面談中の注意事項

面談中に評価者が特に注意すべきことは、以下のとおりである。

『被評価者の自尊心を傷つけないよう配慮する』

一次評価者は、被評価者の自尊心を傷つけないよう配慮する。人は誰でも他人から価値ある存在として認められたいと欲しているが、この自尊心こそが仕事に対する自覚や責任意識、他人への支援・協力の源でもあることから、これを傷つけることは絶対に避ける。

『被評価者が話しやすい雰囲気や環境をつくる』

被評価者の気付きや自発的な動機付けを促すためには、被評価者に自分の考えや

意見を少しでも多く話させる必要がある。よって、評価者は意見を言うのではなく、「共感的に聞く」ことに努める。

「共感的に聞く」とは、言葉の裏に隠れた感情等も読み取ろうとし、仕草や表情からも感情を読み取ろうとすることである。

『客観的事実に基づき話す』

評価の原則が被評価者の職務行動事実に基づく評価を行なうとしていることから、評価者は常に「指導観察記録」等を参考にしながら、常に客観的事実を示しながら話をする。曖昧な記憶や伝え聞いた話しなどは面談の場では話さない。

『結論を急がず、辛抱強く待つ』

評価者は結論を急がない。結論を急ぐと被評価者の発言を封じたり、押し付けの命令や指示となってしまうことも多い。押し付けられた命令や指示では被評価者の自主的な成長は望めない。

被評価者がボンヤリと感じていることを聴き出し、問題の所在に気付かせるように助言やヒントを与え、辛抱強く被評価者が結論を出すまで待つように心掛ける。

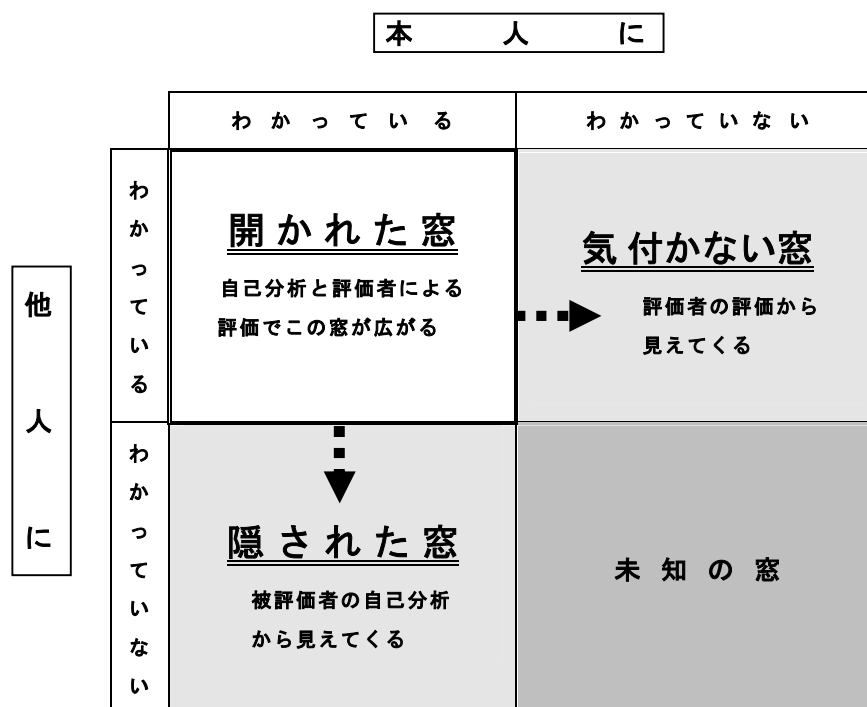
『褒めることを忘れない』

各面談はすべて問題解決の場と考えられ易いが、被評価者の努力や功績を賞賛し、認める場でもあることを忘れない。被評価者の失敗や問題点はすぐ目に付くが、功績や良い点は見過ごされ易い。そのため、そうしたことを評価者から認められることは、被評価者の仕事に対するモチベーションを上げる効果的な動機付けとなる。

「賞賛・認知」は、時によって「叱責・責任追及」よりもさらに効果的な人材育成の方法であることを認識しておく。

『記録・メモは面談後につける』

面談中は、記録やメモを取ることは極力避ける。目線が手元に下がりがちになり、被評価者も話しにくい雰囲気になってしまうので注意する。



V 開 示

1 評価結果の開示通知

評価結果の開示を通じて被評価者自身の業務改善、能力開発等の「気づき」や「動機付け」を促し、人材育成につなげる。

開示通知時期及び方法

- (1) 1 期末評価後 1 1 月中旬～1 1 月下旬
1 期末評価後に評価結果開示シートにより、被評価者が確定した評価結果を確認する。
- (2) 2 期末評価後 3 月上旬～3 月中旬
2 期末評価後に評価結果開示シートにより、被評価者が確定した評価結果を確認する。

ポイント

「能力評価」

評価結果を受けて、被評価者の自発的な気づきを促し、改善の動機付けを引き出す。

「業績評価」

1 期末評価後

評価結果を受けて、2 期末の目標達成に向けて今後の課題を見つけ出し、新たに行動するためのやる気や業務改善の動機付けを引き出す。

2 期末評価後

評価結果を受けて、次年度の目標設定や、業務の自己マネジメントにおける課題を見つけ出し、業務改善の動機付けを引き出す。

VI 人事評価結果の活用

1 勤勉手当の成績率への活用

人事評価の評価結果を勤勉手当の成績率に反映します。詳細は以下のとおりです。

(1) 活用する評価

- 6月期 直近の評価結果（10月1日から3月31日）の能力及び業績評価
- 12月期 直近の評価結果（4月1日から9月30日）の能力及び業績評価

(2) 業績評価と能力評価の活用の割合

直近の業績評価及び能力評価の活用の割合を1：1とします。
総合点の区分は以下のとおりです。

<総合点>

総 合 点	S	90点以上
	A	75点～89点
	B	55点～74点
	C	35点～54点
	D	34点以下

(3) 昇給の号数及び割合

上記(2)で算出した結果から総合点によりS～Dの判定を行います。部局ごとに上位から区分Ⅰ～Ⅲに決定します。区分Ⅳ・Ⅴは絶対評価により区分とします。(休暇・休業等により評価対象外となった場合は、区分Ⅲとして取り扱います。)

<成績区分>

区分	成績率	対象者
区分Ⅰ	100.0/100 (10)	Sかつ上位1%以内
区分Ⅱ	95.0/100 (5)	S・Aを含めて上位5%以内
区分Ⅲ	90.0/100	
区分Ⅳ	85.0/100(-5)	絶対評価によるC区分
区分Ⅴ	80.0/100(-10)	絶対評価によるD区分

2 昇給判定の根拠資料への活用

(1) 活用する評価

直近の連続した2回分の評価結果（前年度10月1日から3月31日の間及び当年度4月1日から9月30の間）の能力及び業績評価

(2) 業績評価と能力評価の活用の割合

直近の業績評価及び能力評価の活用の割合を1：1とします。
総合点の区分は以下のとおりです。

<総合点>

総 合 点	S	90点以上
	A	75点～89点
	B	55点～74点
	C	35点～54点
	D	34点以下

(3) 昇給の号数及び割合

勤勉手当と同様の方法により、区分ⅠからⅤを決定します。

前年度下半期（10月1日から3月31日）の区分と当年度上半期（4月1日から9月30日）の区分の組み合わせにより、下表のとおり評価を決定します。

前年度下半期 当年度上半期	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	Ⅴ
Ⅰ	5号	4号	4号	3号	0号
Ⅱ	4号	4号	4号	3号	0号
Ⅲ	4号	4号	4号	3号	0号
Ⅳ	2号	2号	2号	2号	0号
Ⅴ	0号	0号	0号	0号	0号

※ 昇給日前1年間の勤務日数により、「2号」「0号」に決定する場合があります。

Ⅶ 技能労務職員の人事評価

1 評価導入の基本姿勢

本市の『基本方針』及び『評価原則』を堅持し実施する。(本編Ⅰの1参照)

2 評価手法

評価手法は、「能力評価」及び「業績評価」とする。

[能力評価]

能力評価は、職員の職務遂行にあたっての姿勢や態度、職務遂行上発揮した能力、身につけている知識・技能を評価する。

評価項目は職務遂行力、知識・技能、市民志向、職場マナー・チーム貢献、コミュニケーション、セルフコントロールの6項目。

[業績評価]

業績評価は、組織目標への取り組みを評価する。評価者、被評価者(本人)で組織目標の確認を行い、その取り組み状況を確認する。

3 被評価者と評価者

評価対象となる「被評価者(本人)」を評価し指導・育成する「評価者」「調整者」は、業務上の管理監督関係を基本に所属長が定める。(資料編参照)

4 評価の流れと年間スケジュール

[評価対象期間]

評価対象期間は4月1日から3月31日までとする。

[1期評価と2期評価]

評価は、評価対象期間中に2回行うこととし、4月1日から9月30日までの評価を「1期評価(評価基準日:9月30日)」として10月中に実施し、10月1日から3月31日までの評価を「2期評価(評価基準日:1月31日)」として2月中に実施する。

[年間スケジュール]

年間スケジュールは資料編を参照

5 能力評価

(1) 能力評価とは

能力評価は、主に職員の日々の職務遂行にあたっての姿勢や態度、知識・技能を評価するもので、職位別に求められる役割に応じた「姿勢」、「能力」、「成果」の3つの側面から評価する。

職位別に求められる役割は、次のとおりである。

職位	補職	求められる役割
技能労務職員	班長・班長待遇	【業務の担当責任者】 ①担当業務について精通し、業務のスケジュール管理等を実施し、業務の遂行者となる。 ②所属の同僚職員と協力し、常に問題意識を持って業務を実施し、必要な改善工夫を行う。
	技能職員	【業務の担当者】 ①担当業務について精通し、業務を確実に遂行する。 ②常に問題意識を持って業務を実施し、必要な改善工夫を行う。

3つの側面の内容は、次のとおりである。

「姿勢」側面

組織の一員としての「自覚と意欲」について評価する。評価対象期間内の日々の勤務態度や職員としての心構えを評価する。

「能力」側面

被評価者の保有する「能力や知識・技能」について評価する。評価対象期間中の能力の発揮状況や知識・技能の活用状況に加え、新たな能力や知識・技能の蓄積と開発に向けた自己研鑽の状況等も評価する。

「成果」側面

評価対象期間内に評価者が被評価者に対して与えた職務の遂行結果について評価する。被評価者の職位や立場に応じて、主体的に業務に取り組み職務をやり遂げているかを評価する。

(2) 評価要素

評価要素については、以下の6項目とする。

「姿勢」の評価要素

職場マナー・チーム貢献 組織の規則やルール・マナーを守り、他のメンバーと信頼関係を構築し、チームに貢献している水準

市民志向 市役所の論理を押し付けることなく、市民の立場にたって対応し職務を遂行している水準

「能力」の評価要素

知識・技能 職務遂行上必要な知識・技能を有し、有効に活用している水準

コミュニケーション 職場において必要とされるコミュニケーション（報告・連絡・相談）を積極的に行っている水準。

セルフコントロール 困難な状況においても、自己を見失わず冷静に対応し、安定した態度で職務を遂行している水準。

「成果」の評価要素

職務遂行力 仕事の目的や自己の役割を自覚し、主体的に取り組み職務をやり遂げている。

(3) 評価の原則

能力評価においては、評価要素ごとに評価を進める。評価要素別に分析して評価した結果は、最終的に総合評価点へと統合される。

(4) 評価方法

評価方法については、本編Ⅱ－４を参考に評価をする。
ただし、評価段階について、評価要素の着眼点ごとに、本人評価及び1次評価はa b cの三段階で評価し、その評価結果から評価要素の評価点を5段階で評価する。調整者は1次評価結果を勘案し、評価項目単位に5段階で評価する。

【自己評価・1次評価者】

段階	着眼点の評価基準
a	このような行動がよく見られる（傾向が強い、他の職員の模範となる）
b	このような行動が、たまに見られる（やや傾向がある・普通・わからない）
c	このような行動はほとんど見られない（全く関係がない・反対の傾向がある）

【自己評価・1次評価者・調整者】

項目ごとの評価値の目安			
5	オール a	2	b と c
4	a と b	1	オール c
3	オール b	－	－

6 業績評価

(1) 業績評価とは

業績評価は、組織目標への取り組みを評価する。評価者、被評価者（本人）で組織目標・事務分担の確認を行い、その取り組み状況进行评估する。

(2) 重点目標

重点目標については、以下のとおりとする。

組織目標 所属の組織目標達成のために貢献している。

(3) 評価の原則

業績評価においては、重点目標の評価を進める。重点目標を評価した結果は、最終的に総合評価点へと統合される。

(4) 評価項目の確認

部・局と所属の組織方針が確定できたら、所属長は直ちにすべての所属職員に周知を図り、1次評価者は期首面談において、被評価者と組織目標の再確認を行う。

期首面談では、被評価者と1次評価者が主に次の点について、業績評価の評価項目を介して話し合う。

- 被評価者は「部・局の方針」、「所属の方針」を十分に理解しているか。
- 被評価者は、評価項目及び着眼点を十分に理解しているか。
- 被評価者の職場での立場において期待され、求められている役割
- 被評価者の挑戦意欲、業務改善意欲、自己研鑽意欲、向上心

(5) 評価方法

組織目標への取り組み状況进行评估する。業績評価は、まず重点目標の着眼点ごとに、本人評価及び1次評価はa b cの三段階で評価し、その評価結果から重点目標の評価結果を5段階で評価する。調整者は1次評価結果を勘案し、評価項目単位に5段階で評価する。

【自己評価・1次評価者】

段階	着眼点の評価基準
a	このような行動がよく見られる（傾向が強い、他の職員の模範となる）
b	このような行動が、たまに見られる（やや傾向がある・普通・わからない）
c	このような行動はほとんど見られない（全く関係がない・反対の傾向がある）

【自己評価・1次評価者・調整者】

項目ごとの評価値の目安			
5	オール a	2	b と c
4	a と b	1	オール c
3	オール b	—	—

7 総合評価

業績評価及び能力評価の評価項目ごとに「評価点」が求められたら、すべての「評価点」を加算して「評価点の合計」を求める。

この「評価点の合計」を、次の表に照らし合わせて「S」～「D」の総合評価尺度を確定する。

評 語	評価点の合計
総合評価尺度	S 35点
	A 34 ～ 28点
	B 27 ～ 15点
	C 14 ～ 8点
	D 7点

8 面談

(1) 面談の時期と内容

本市の人事評価制度では、評価をより公平・公正に、また、人材育成や職員の能力開発を効果的に進めていくために、1次評価者との面談を実施する。

実施する面談は、次のとおりである。

期首面談

開催時期 5月中旬～5月末

目的 「業績評価」における組織目標について、評価者と被評価者が話し合い、その年度の仕事の進め方等について双方の合意形成を図る。

ポイント ①被評価者への「部・局の方針」、「所属の方針」の理解度の確認
②被評価者の担当業務に関する重要度、優先順位等の認識の確認とそれらに関する指導・助言
③被評価者の職場での立場の認識の確認とそれらに関する指導・助言
④被評価者の挑戦意欲、業務改善意欲、自己研鑽意欲、向上心などの確認とそれらに関する指導・助言

1 期末面談

開催時期 9月中旬～9月末

目的 1次評価者は本人評価が記入されたシートを受取った後、被評価者と1次評価者で内容の確認をする。

ポイント 【能力評価】
①被評価者自身の長所・短所の認識を確認する。
②被評価者の取り組んできた具体的な仕事の内容やそれに関する挑戦や業務改善、自己研鑽、能力開発の努力、工夫を確認する。
③面談後、評価者は、評価項目について評価を行う。
【業績評価】
①所属の組織目標達成のための取り組みや進捗状況を確認する。
②目標が達成できなかった場合、問題や課題の有無、その内容、対処結果等を確認する。
③面談後、評価者は、評価項目について評価を行う。

開示面談（1 期末評価後）

開催時期 11月上旬～11月中旬

面談目的 1 期末評価後に、1次評価者から被評価者に対して確定した評価結果を開示する。評価結果の開示を通じて被評価者自身の業務改善、能力開発等の「気付き」や「動機付け」を促し、人材育成の場とする。

ポイント 【能力評価】
①評価結果の根拠となった職務行動事実や成果状況を具体的に示し、評価要素ごとに評価結果を説明する。
②被評価者の自己評価と異なる評価結果となった場合は、1 期末面談の結果も踏まえてその差異を説明し、被評価者の気付きを促す。
③悪い評価を与えた評価要素や改善が必要な評価要素は、叱責や責任追及にならないよう心掛け、被評価者の自発的な気付きを促し、改善の動機付けを引き出す。
④良い評価を与えた評価要素や伸ばすべき評価要素も、賞賛や労苦を労

う言葉を添えて開示する。

【業績評価】

- ①評価結果を受けて2期末の目標達成に向けて今後どうすれば良いかを被評価者に考えさせるための必要な指導や助言を行なう。

2 期末面談

開催時期 1月中旬～1月末

目的 1次評価者は本人評価が記入されたシートを受取った後、被評価者と1次評価者で内容の確認をする。

ポイント **【能力評価】**

- ①被評価者自身の長所・短所の認識を確認する。
 ②被評価者の取り組んできた具体的な仕事の内容やそれに関する挑戦や業務改善、自己研鑽、能力開発の努力、工夫を確認する。
 ③1期評価結果の開示後の意識変化や積極的行動等、能力開発に効果があったか確認する。
 ④面談後、評価者は、評価項目について評価を行う。

【業績評価】

- ①所属の組織目標達成のための取り組みや進捗状況を確認する。
 ②目標が達成できなかった場合、問題や課題の有無、その内容、対処結果等を確認する。
 ③被評価者の次年度に向けた業務改善、能力開発等の指導・助言を与える。
 ④面談後、評価者は、評価項目について評価を行う。

開示面談（2期末評価後）

開催時期 3月上旬～3月中旬

面談目的 2期末評価後に、1次評価者から被評価者に対して確定した評価結果を開示する。評価結果の開示を通じて被評価者自身の業務改善、能力開発等の「気付き」「動機付け」を促し、人材育成の場とする。

ポイント **【能力評価】**

- ①評価結果の根拠となった職務行動事実や成果状況を具体的に示し、評価要素ごとに評価結果を説明する。
 ②被評価者の自己評価と異なる評価結果となった場合は、2期末面談の結果も踏まえてその差異を説明し、被評価者の気付きを促す
 ③悪い評価を与えた評価要素や改善が必要な評価要素は、叱責や責任追及にならないよう心掛け、被評価者の自発的な気付きを促し、改善の動機付けを引き出す。
 ④良い評価を与えた評価要素や伸ばすべき評価要素も、しっかり賞賛や労苦を労う言葉を添えて開示する。

【業績評価】

- ①評価結果を受けて、次年度の目標設定や業務の自己マネジメントをどうしていけば良いか、被評価者に考えさせるための必要な指導や助言を行なう。

(2) 面談の進め方

人事評価制度における各面談は、すべてが人材育成の場であり、職員の能力開発を促す場となる。よって各面談は、その目的を十分に理解した上で、面談を進めてください。

Ⅷ 評価者エラーの防止

人事評価を行なう上での大きな課題は、「評価者エラー」をいかにして回避するかである。

「評価者エラー」は人事評価制度の信頼性や公平性を大きく損なうものであるが、評価者となった者であれば誰もがそれを犯す危険性を持っており、意識的に犯してしまう場合もあれば、無意識に犯してしまう場合もあり、また、評価者の性格や仕事に対する考え方の違いによっても発生する場合がある。

よって、すべての評価者は、この「評価者エラー」を十分に理解し、評価を行なう際に意識してその発生を防止する必要がある。

1 主な評価者エラーとその防止策

メイキング

評価者があらかじめ被評価者の点数や順番を決めておき、それに合わせて点数を逆算しそれぞれの評価要素の点数を調整してしまうこと。

評価者が付けた評価結果により被評価者の給与や処遇に影響が及ぶことを気にするあまり被評価者に不利益が生じないよう評価結果とあらかじめ公表されている人事・給与への反映基準等を比較し、評価結果に手を加えてしまうケースなどが典型的な例である。また、複数の被評価者を評価する際にあらかじめそこに順番を決めておき、その順番になるよう点数調整することも「メイキング」に含まれる。

【防止策】

「メイキング」は、ある意味において確信犯であるため、これを防止することは本人の意思によるほかない。評価者として公平性や公正性を自ら担保する強い意思と自らの責任を自覚することが最も効果的な防止策である。

ハロー効果

「ハロー」とは「後光」の意味で、何かひとつでも良い又は悪いとすべてが良く又は悪く見えてしまうミスである。

【防止策】

意識して被評価者に対する印象やイメージ、先入観を排除し、事実や結果だけを客観的に見る目を持つ。指導観察記録を効果的に活用することは有効な対策である。

イメージ評価

評価者が被評価者に対して持っている先入観やイメージだけで評価してしまうミスである。

例えば、「A君は以前から豊富な知識のもとですばらしい成果を上げてきた。だから当然今期も高い成果を上げたはずだ。」と思い込み高い評価を付けてしまうケースなど。

【防止策】

必ず、具体的な行動事実に基づいて評価することを習慣化する。指導観察記録を効果的に活用することは有効な対策である。

寛大化傾向

実際よりも甘い評価をしてしまうミスである。

例えば、『特に大きな問題もなかったんだから「特に良好」にしておこう』といった無責任な評価や『高い評価をつけておけば部下から文句も出ないだろう』といった事無かれ主義の評価、『一生懸命やっているのだから良い評価を付けてやれば喜ぶだろう』といった温情主義的な評価などがその原因となる。

【防止策】

評価者としての責任感をしっかり持ち、甘い評価だけでは部下は育たないということを確認する必要がある。

また、能力評価においては、「評価の段階（「極めて優秀」～「劣る」）」の意味を、業績評価では「難易度の段階」の基準や「目標達成段階」の達成基準をしっかりと理解して評価に望むことが重要である。

中心化傾向

評価段階の中央値（総合評価「B」）に評価が集中してしまうミスである。

「寛大化傾向」と同様、無責任な評価や事無かれ主義の評価などがその原因となる。

【防止策】

能力評価においては、「評価の段階（「極めて優秀」～「劣る」）」の意味を、業績評価においては「難易度の段階」の基準、「目標達成段階」の達成基準をしっかりと理解して評価に望むことが重要である。

極端化傾向

評価段階の極値（総合評価「S」又は「D」）に評価が集中してしまうミス。「中心化傾向」を意識しすぎて、それを避けるために無理に「○か×か」「白か黒か」を付けようとするのがその原因となることもある。

【防止策】

能力評価においては、「評価の段階（「極めて優秀」～「劣る」）」の意味を、業績評価においては「難易度の段階」の基準、「目標達成段階」の達成基準をしっかりと理解して評価に望むことが重要である。「中心化傾向」無理に意識しすぎない。

論理的錯誤

評価者が、自らの理屈で勝手に評価ルールを作り上げてしまい、そのルールで評価してしまうミス。例えば、『知識の豊富な人は理解力を備えている』や『残業時間の多い人は責任感が強い』と勝手な評価ルールを信じてしまう場合がある。

【防止策】

自己流の論理思考や理屈を先行させず、行動事実や成果をしっかりと評価につなげていく。指導観察記録を効果的に活用することは有効な対応策である。

対比誤差

評価者自身を評価基準として、被評価者を自分と比較して評価してしまうミス。評価者が被評価者の担当業務に精通している場合や自分の仕事に対して過剰に自信を持っている場合に起こりやすい。

【防止策】

示された評価基準や職位に応じた期待値などを常に確認しながら評価する。評価者研修等で他の評価者との評価基準の統一を図る。

その他 他にも意図的・意識的に誤った評価を行なうケースがある。

- 他人依存型評価 → どうせ2次評価者や調整者が評価し調整するのだから…という無責任な評価
- 逆算型評価 → すべての被評価者の評価をした後で点数調整を行う評価
- 感情型評価 → 好き嫌いの感情で、好きな人には高い評価、嫌いな人には低い評価を付けてしまう評価

Ⅸ その他の事項

1 年度途中に人事異動があった場合

年度途中に人事異動があった場合は、その異動発令の時期により次のとおり取り扱う。

異動発令を受けた場合には、異動日までの評価対象期間中の評価は旧所属の評価者及び調整者が被評価者の異動後直ちに行う。異動日以降の評価対象期間の残期間の評価は新所属の評価者及び調整者が行う。

なお、異動によって1評価期間中に複数の評価がある場合は、次の計算によってその補正を行う。

(異動時評価の評価点合計×旧所属在籍月数÷6) + (異動後の期間の評価点合計×新所属在籍月数÷6)

異動後の業績評価や能力評価の特例

期中の人事異動の場合で異動前または異動後の期間が概ね3ヶ月ある場合等、具体的に目標設定ができるか、目標達成の取組期間があるか、あるいは期末評価作業が進行しているか等を基本に業績評価実施の可否を判断する。また、能力評価についても同様の考え方に基づくものとする。また、休職等一部勤務していない期間がある場合で復職等の時期により評価を実施するか否かについても同様の考え方に基づくものとする。

年度途中で育児休業、病気休暇、病気休職から復職した場合、あるいは育児休業、病気休暇、病気休職に入った場合の取り扱いについてもこれに準ずる。ただし、育児休業、病気休暇、病気休職に入った場合には、1次評価者による評価前の期末面談が実施できないことも考えられるため、その場合にあってはこれを省略して評価を行うことができるものとする。

また、4月1日現在において評価対象者である職員は、その後の休暇あるいは休職の予定に関わりなく被評価者として取り扱うこと。

2 心の健康に問題を抱える職員の評価

心の健康に問題を抱える職員の人事評価は、以下のとおりとする。

(1) 心の健康に問題を抱える職員とは

心の健康に問題を抱える職員とは、病気休暇・休職中の者を除く「うつ病」「適応障害」「心身症」「自律神経失調症」等の疾病により通院あるいは薬の服用を続ける等しながら勤務している職員をいう。

(2) 評価の実施について

①心の健康に問題を抱える職員の人事評価

心の健康に問題を抱える職員であっても原則として人事評価は実施する。

②評価

心の健康に問題を抱える職員であっても、被評価者の職位や立場において期待されるレベルを基準に評価することには変わりはなく、また、健康管理上の理由から一時的に被評価者に対して軽作業等を命じている場合でも、特にそれを理由に別の基準で評価を行ったり寛大な評価をしたりすることはしない。

復職後の職員の評価基準

評価の段階	評価尺度
◎～○ (優秀～良好)	B評価
△ (やや劣る)	C評価
× (劣る)	D評価

必ずしも80%以上の業務を遂行することで、A評価となるものではない。業務量が100%に戻った時点において、通常のS～D評価とする。また、本来の業務量に戻すことについては、所属長及び人事課（職員支援室）の指示に従うものとする。

③面談

原則として各面談(期首、1期末、2期末)も実施することとする。但し、実施にあたっては被評価者の勤務状況や健康状態等を十分に理解、把握し、その内容や時間配分には特に配慮する。

また、1次評価者あるいは被評価者自身が各面談の実施は困難と判断あるいは申し出た場合には、1次評価者、2次評価者、調整者及び人事課がこれについて協議し省略することができる。

(3) 個人目標(重点目標)の設定

個人目標(重点目標)の設定にあたっては、被評価者が主体的に目標を設定する。この場合、病気を理由に軽易な目標しか掲げられない場合も想定されるが、各目標の「難易度係数」は、あくまでも被評価者の職位や立場において本来期待されるレベルを基準とする。心の健康に問題を抱えることを理由に甘い設定が行なわれないよう注意して設定する必要がある。

(4) 相談等の対応

心の健康の問題は、本市においてもその取り扱いが特に重視されている。人事評価制度においてもこうした動きと連動して職員の就労意欲向上や目的意識の明確化、仕事上の達成感が実感できるようその運用に努めていく。

よって、正しい運用が図られるよう、心の健康に問題を抱える職員及びそうした職員の評価者や調整者からの相談は人事課が窓口となって対応する。

3 人事評価の運用に係る問合せや苦情に関する相談窓口（苦情相談）

人事評価制度を円滑に運用するためには、評価者と被評価者（当事者）が制度の主旨に基づいて適切に評価を行う必要がある。又、当事者同士の日頃からのコミュニケーションも重要である。

このため、人事評価の4原則（公正性・公平性の確保、透明性の確保、納得性の確保、

信頼性の確保)を維持・向上させるため、苦情相談窓口を設置し、相談員を置くこととする。

苦情相談窓口は被評価者に身近なところで、人事評価に係る問合せや苦情全般を対象に、簡易・迅速な処理を行うことを目的としていることから、下記の事項について申出者に対する説明や当事者間での解決を促すことが中心となる。

- ・ 人事評価制度に関する問合せ
- ・ 人事評価制度の面談等に際しての苦情

ただし、苦情相談は評価結果の当・不当を判断し、再評価への手続きにつながるものではない。

(1)「相談」受付

相談の受付は、所定様式の「相談シート」により記名式で受け付けるほか、電話や電子メールでも受け付ける。(資料編参照)

申出者は下記の相談窓口の相談員に申出する。

- 人事課、企業総務課、教育総務課、消防総務課の相談員
(上記の課長及び課長が指名する職員)
(相談員については情報ひろば等で周知する。)

(2)相談事案の処理

相談のあった事案は、次のとおり処理していく。

- ① 相談員は、受け付けた相談事案の内容に応じ、問合せに対しては説明を、苦情に対しては当事者から個別に事情や事実の詳細を聴き取り、正確な事実確認を行う。
(以下、苦情相談について)
- ② 相談員は、確認した事実内容に基づきその処理方法を課内で協議する。
- ③ 相談員は、決定した処理方法を申出者に伝える。
- ④ 相談員は、決定した処理方法に基づき、当事者や場合によっては当事者の上司に対して改善を促す。さらに、苦情相談員も交えた3者で解決を図ることも可能である。
- ⑤ 苦情相談員は、相談事案の処理結果を人事課に報告する。

(3)事案の公表と情報の共有化

相談事案のうち、制度の運用に関する問合せについては、個人や所属が特定されない範囲においてこれを公表する。また、公表しない相談についても制度設計に活用していく。

4 開示された評価結果に関する苦情への対応(苦情処理)

開示された評価結果に関する苦情については、手続きを厳格にしたうえで、その評価結果の当・不当を判断し、場合によっては再評価を指示するものとする。ただし、評価結果を早期に確定させる必要から、申出期間は開示のあった日から1ヶ月以内とする。

(1)「評価結果に関する苦情」受付

評価結果に関する苦情の申し出は、本人から書面により苦情処理窓口に出るものとする。

苦情処理窓口・・・総務部人事課

(2) 申出事案の処理

評価結果に関する申し出があった事案は、次のとおり処理していく。

- ① 苦情処理窓口は、申出書の形式審査を行い、苦情処理の対象でない案件は却下し、要件等不備があれば苦情を申し出た職員（以下、「申出者」とする）に修正等の指導を行う。
- ② 苦情処理窓口は、申出者に対して申出の理由を聴き取りにより確認する。さらに、必要があると認める場合は関係者からも聴き取りを行う等事実調査を行い、事実調査に係る調書（書面）を作成して苦情審査委員会に提出する。
- ④ 苦情審査委員会の開催により、評価結果の当・不当等を調書に基づき、審議を行う。このとき、審議をする上で必要があると認めるときは審議に関係のある者の出席を求めて意見を聴くことができる。
- ⑤ 苦情審査委員会の審議結果を申出者及び1次、2次評価者、調整者に通知する。

例：評価結果が不当とされた場合

評価者、調整者に対し理由を付して再評価、再調整を指示
被評価者（申出人）に対し、その旨通知

5 相談者（申出者）保護

苦情等への対応に係る担当者は、職員が苦情を申し出たこと、苦情処理に関する調査に協力したこと等に起因して、職員が職場において不利益な取扱いを受け、あるいは誹謗、中傷、嫌がらせなどの不当な取扱いを受けることが無いように配慮する。苦情を申し出た職員の評価者やその他その苦情に関する調査等に協力した職員についても同様に、当該申出た職員が不利な取扱いを受けないよう配慮する。

資料編

■ 評価者の選任	53
■ 人事評価制度年間スケジュール	59
■ 指導観察記録（参考様式）	61
■ 能力評価・評価要素一覧表	62
1-1 部長	
1-2 次長	
1-3 管理監	
1-4 課長	
1-5 参事	
1-6 課長補佐	
1-7 副参事	
1-8 主幹（係長兼務）	
1-9 主幹（単独）	
1-10 係長	
1-11 主査	
1-12 主任	
1-13 主事・技師	
1-14 技能労務職員	
■ 評価シート	76
能力評価シート	
業績評価シート	
開示シート	
■ 相談シート	79
■ 標準職務遂行能力表	別冊

評価者の選任

1. 評価者

評価者とは、評価を行なう者をいい、被評価者を指揮・監督する立場にある者がこれに就く。評価者には、1次評価者と2次評価者があり、1人の被評価者に対して1次評価者、2次評価者各1名を選任する。

評価者は、被評価者の職位に応じて「別表1, 2, 3, 4」に定める職にある者がこれに就く。評価者の役割は次のとおりである。

1次評価者

- ①被評価者への組織方針、組織目標の提示
- ②期首面談を行い、被評価者の目標設定の内容確認と合意形成
- ③評価対象期間中の被評価者の職務行動の観察と記録
- ④評価対象期間中の1期末、2期末の面談の実施（必要に応じての随時面談の実施）
- ⑤能力評価及び業績評価の1次評価の実施
- ⑥2次評価者との評価結果の検証（2次評価者と評価結果が著しく異なった場合）

2次評価者

- ①評価対象期間中の被評価者の職務行動の観察と記録
- ②能力評価及び業績評価の2次評価の実施
- ③1次評価者との評価結果の検証（2次評価者と評価結果が著しく異なった場合）

2. 調整者

調整者は1次、2次評価者の評価について、評価者エラーによる不均衡があるかという観点から審査を行い、適当と認める場合は2次評価者の評価を承認する。適当でないと認める場合は2次評価者に再評価を指示する。調整者は自ら評価しないことが望ましい。

調整者には、被評価者の職位に応じて「別表1, 2, 3, 4」に定める職にある者が就く。

3. 評価者の選任方法

評価者は別表を基本に所管部局の組織構成や指揮命令系統を考慮して部局長が選任する。

4. 評価者台帳

総務部人事課は、評価者の選任結果を基に「評価者台帳」を作成し、これをすべての評価者、被評価者に公表する。

5. 定めのない事項

評価者の選任について特に必要な場合は、その都度部局長と総務部人事課長が協議の上、最終的に部局長が決定する。

別表 1

被評価者	1次評価者	2次評価者	調整者
部長 (部長級)	副市長	—	市長
部長級職 (部長級)	部長	副市長	市長
次長級	部長	副市長	市長
課長級	政策監、又は部長が 指名した次長級職	部長、又は部長が 指名した部長級職	副市長
課長補佐級	課(室)長、又は 事務取扱者	政策監、又は部長が 指名した次長級職	部長、又は部長が 指名した部長級職
主幹級	主幹級(係長事務取扱 者)又は課長補佐級 課長補佐級の者が いない場合は課長級	課(室)長、又は 事務取扱者	政策監、又は部長が 指名した次長級職
係長 (係長級)	課長補佐級 課長補佐級の者が いない場合は課長級		
係長級職 (係長級)	係長・グループリーダー、 又は事務取扱者		
主任			
主事・技師			

別表2【保育職用（保育園等）】

被評価者	1次評価者	2次評価者	調整者
園長 (課長級)	幼児政策課長	政策監、又は部長が 指名した次長級職	部長、又は部長が 指名した部長級職
園長 (課長補佐級)			
副園長 (課長補佐級)	園長	幼児政策課長	政策監、又は部長が 指名した次長級職
代表保育士 (主幹級)			
代表保育士 (係長級)			
主幹級	副園長、又は、 代表保育士	園長	幼児政策課長
主査 但し、園長から指名を受 け1次評価者となった者			
主査	園長が指名した 係長級職以上の者	園長	幼児政策課長
主任			
一般			

※但し、幼児政策課長が1次評価者、2次評価者、調整者となる場合は保育指導監を「評価補助者」とすることが出来る。

別表3【幼稚園教諭用】

被評価者	1次評価者	2次評価者	調整者
園長	幼児政策課長	政策監、又は部長が 指名した次長級職	部長、又は部長が 指名した部長級職
保育主任	園長	幼児政策課長	政策監、又は部長が 指名した次長級職
一般	保育主任	園長	幼児政策課長

※但し、幼児政策課長が1次評価者、2次評価者、調整者となる場合は幼児教育指導監を「評価補助者」とすることが出来る。

別表4【技能労務職】

被評価者	1次評価者	2次評価者	調整者
班 長	係長・グループリーダー、 又は事務取扱者		課(室)長、又は 事務取扱者
一 般	係長・グループリーダー、 又は事務取扱者		課(室)長、又は 事務取扱者

(特記事項)

- (1) 評価者は、任命権者ごとにその職にある者が就く。
- (2) 表中の評価者又は調整者に就く者がいない場合は、その就くべき評価者又は調整者と同等の職務の者あるいは上位の職にある者がこれに就く。(又はこれを兼務する。)
- (3) グループ制を採っている所属においては、被評価者が複数のグループに属しており1次評価者となるグループリーダーが複数いる場合は、課(室)長が1次評価者となるグループリーダーを指名する。
- (4) 別表中の「評価補助者」は、被評価者の職の専門性から設置するものであり、評価者・調整者の評価事務を補助する者である。よって、あくまでも評価・調整を行なうのは評価者・調整者であって、評価補助者が単独で評価調整を行なうことはない。
- (5) 以下の部局においては表中の評価者及び調整者を以下のとおり読み替える。

議会局	「市長」→「市議会議長」、「副市長」→「市議会副議長」、 「部長」→「局長」、「政策監」→「次長」
監査委員事務局	「部長」→「事務局長」、「課(室)長」→「事務局次長」
選挙管理委員会事務局	「部長」→「総務部長」、「政策監」→「事務局長」、 「課(室)長」→「事務局次長」
農業委員会事務局	「部長」→「産業観光部長」、「政策監」→「事務局長」、 「課(室)長」→「事務局次長」
企業局	「副市長」→「公営企業管理者」、「部長」→「企業局長」 「政策監」→「企業総務長、施設事業長、技術事業長」
教育委員会	「副市長」→「教育長」、「部長」→「教育次長」
消防局	「部長」→「消防局長」、「政策監」→「消防次長」

6. 被評価者について

被評価者とは、評価の対象となる者をいう。

被評価者は次の者を除くすべての一般職の職員とする。

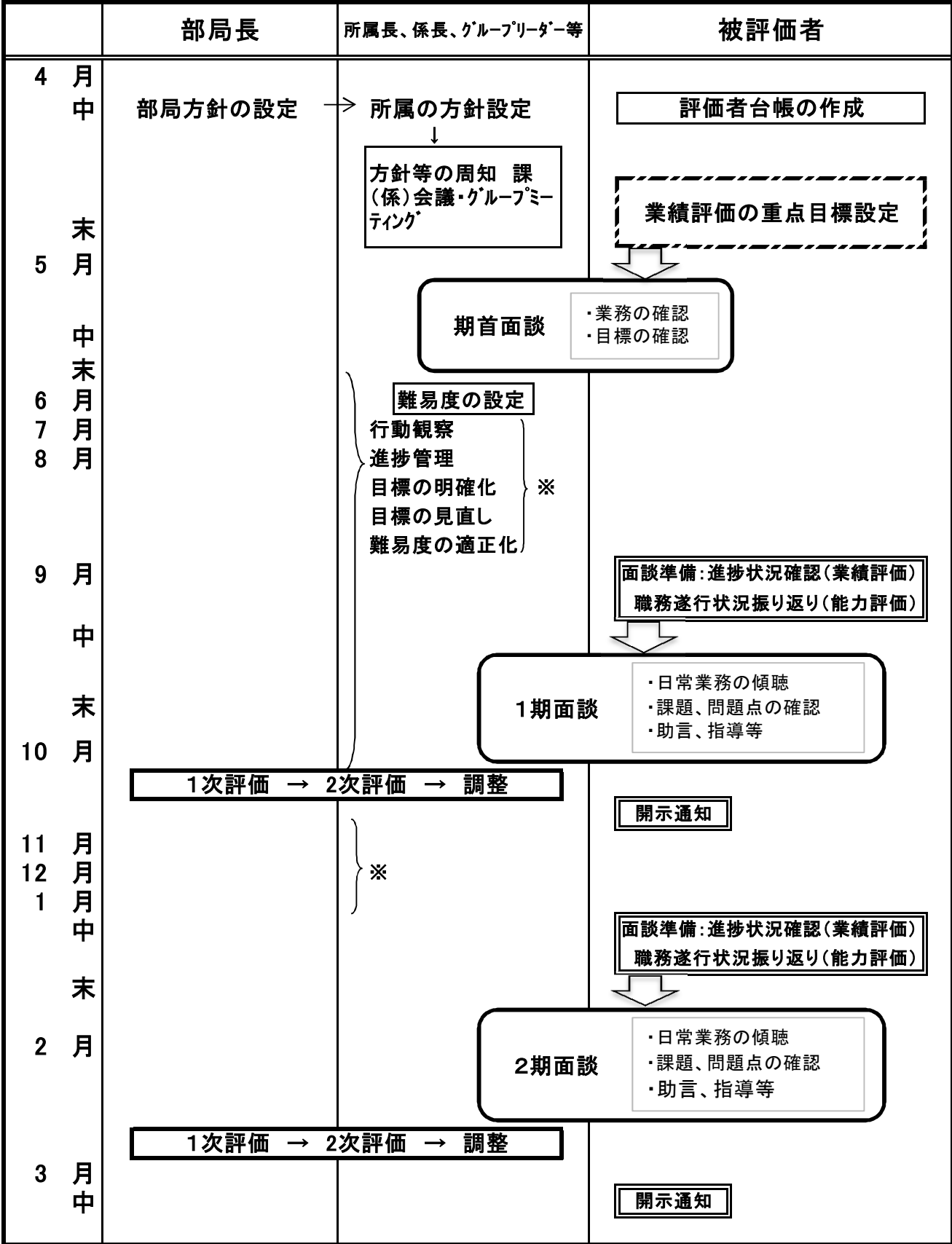
- ・ 嘱託職員、臨時職員
- ・ 外郭団体等のプロパー職員
- ・ 滋賀県から派遣されている職員
- ・ 滋賀県警から派遣されている職員

7. 評価者が病休等の場合の評価者

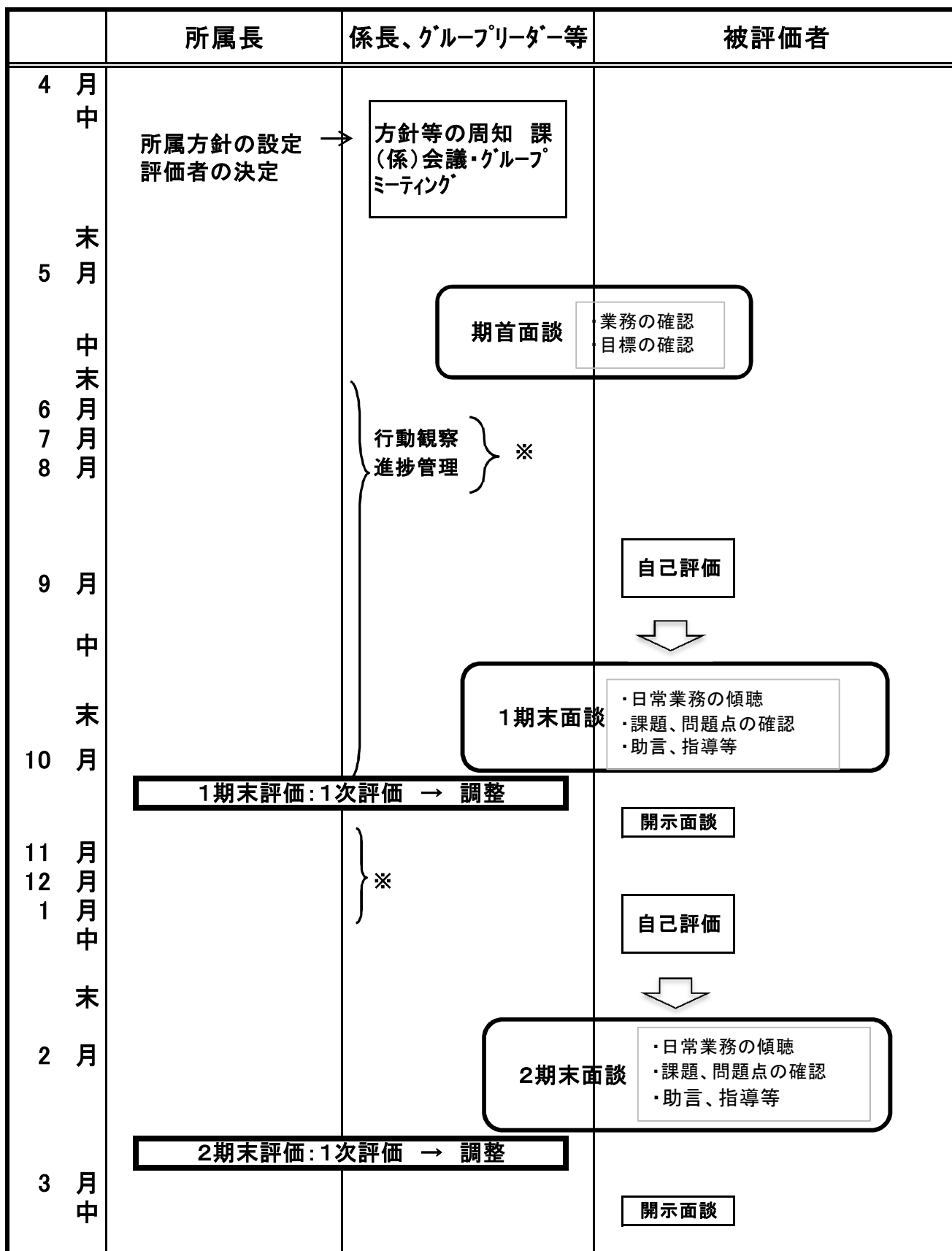
評価者が病休等により、評価作業が出来ない場合は以下の表のとおり評価者を変更する。

被評価者	1次評価者	2次評価者	調整者
部長 (部長級)	副市長	—	市長
部長級職 (部長級)			
次長級	部長	副市長	市長
課長級	政策監、又は部長が指名した次長級職 <u>①部長、又は部長が指名した部長級職</u>	部長、又は部長が指名した部長級職	副市長
課長補佐級	課(室)長、又は事務取扱者 <u>①政策監、又は部長が指名した次長級職</u> <u>②課(室)長、又は事務取扱者と同等の者で政策監等が指名する者</u>	政策監、又は部長が指名した次長級職 部長、又は部長が指名した部長級職	部長、又は部長が指名した部長級職
主幹級	課長補佐級、課長補佐級の者がいない場合は課長級	課(室)長、又は事務取扱者 <u>①政策監、又は部長が指名した次長級職</u> <u>②課(室)長、又は事務取扱者と同等の者で政策監等が指名する者</u>	政策監、又は部長が指名した次長級職
係長 (係長級)	<u>①課(室)長、又は事務取扱者</u>		
係長級職 (係長級)	係長・ゲル・フリター、又は事務取扱者		
主任	<u>①課長級職(課長級)、又は課長補佐(課長補佐級)</u>		
主事・技師			

人事評価制度年間スケジュール(技能労務職員除く)



人事評価制度 年間スケジュール(技能労務職員)



指 導 観 察 記 録

()年度 評価対象期間 ()月()日～ ()月()日

NO. ()

被 評 価 者			評 価 者		
所 属	職 名	氏 名	所 属	職 名	氏 名
日 付	場 所	指 導 内 容 ・ 行 動 記 録			
/					
/					
/					
/					
/					
/					
/					
/					
その他のコメント					

記入のポイント 1 行動に対する対応内容とその対応を講じた年月日を記入すること。
 2 対策を講じた日から一定の期間が経過した時点で変化状況を把握し記入すること。

側面	評価要素	評価の着眼点（行動規範）	評価点	
役割	<p>【市政の経営者、部の総括責任者】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・部の政策・方針を決定し、他部局とも連携し、市政運営の担い手となる。 ・幹部職員の範をなし、かつ、部内における人材育成を行う。 ・大局的な見地から判断・決断を行い、行政経営を行う。 			
	姿勢	<p>1 責任性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職責の自覚、完遂 ・ 困難な状況下での姿勢 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自分の役割、立場を理解し期待に応えようとしていたか ● 責任回避や責任転嫁することはなかったか ● 困難な場合でも最後まで責任をもって部下の指揮監督にあたっていたか ● コンプライアンス(法令遵守という考え方)に問題はないか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2
		<p>2 積極性・改革性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新規のチャレンジ ・ 自己啓発 ・ 改善意欲 ・ 改革性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 前例踏襲主義に陥いらず、常に改革意識を持っていたか ● 率先して新しい分野にも取り組んでいたか ● 職場の事務改善に向けて常に見直しを指示し、部下の提案には積極的に耳を傾けていたか ● 部局において、時代に応じた改革を成し遂げたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
勢	<p>3 効率性（経営感覚）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 費用対効果 ・ コスト意識 ・ 効率化 ・ 生産性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 枠にとらわれず、全庁的な視点に立って仕事をしていたか ● 費用対効果の視点から常に経営資源(人・金・時間)を有効に使っていたか ● コスト削減のための工夫を行っていたか ● 部下に時間外勤務をさせない、効率的な業務管理をしていたか ● 部局の生産性の向上に努めたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2	
	能力	<p>4 決断力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 情報選択の確かさ ・ 的確な判断 	<ul style="list-style-type: none"> ● 少ない情報であっても総合的見地からの確かな判断をしているか ● 優先順位を考え、時機を逃すことなく決断しているか ● 部の業務において、市の将来を見据えた総合的判断により、的確な意思決定ができているか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 15 <input type="checkbox"/> 特に良好 12 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 9 <input type="checkbox"/> やや劣る 6 <input type="checkbox"/> 劣る 3
<p>5 渉外力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ わかりやすい説明 ・ 適切な表現 ・ 困難な状況下での交渉 		<ul style="list-style-type: none"> ● 困難な状況においても、相手を納得させ円滑に交渉をまとめ上げているか ● 困難な案件であっても冷静沈着に物事を進められているか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2	
<p>6 管理統率力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 的確な指導、助言 ・ 部下のやる気の維持、向上 		<ul style="list-style-type: none"> ● 組織目標の達成に向け、部下を統率管理しているか ● 部下のやる気を喚起しながら指揮をとっているか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 15 <input type="checkbox"/> 特に良好 12 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 9 <input type="checkbox"/> やや劣る 6 <input type="checkbox"/> 劣る 3	
成果	<p>7 仕事の成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 正確性 ・ 信頼性 ・ 迅速性、効率性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 仕事の内容は正確で信頼できるものであったか ● 緊急を要する仕事でも処理していたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 20 <input type="checkbox"/> 特に良好 16 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 12 <input type="checkbox"/> やや劣る 8 <input type="checkbox"/> 劣る 4	
	<p>8 人材育成の成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 意識改革 ・ 部下の育成・能力開発 ・ モチベーション 	<ul style="list-style-type: none"> ● 普段から部下に意識改革の必要性をわかりやすく示していたか ● 部下の仕事へのモチベーションを高めようと工夫していたか ● 部下の能力向上のために時間を割いていたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 15 <input type="checkbox"/> 特に良好 12 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 9 <input type="checkbox"/> やや劣る 6 <input type="checkbox"/> 劣る 3	

側面	評価要素	評価の着眼点（行動規範）	評価点	
役割	<p>【市政の経営者・部の総括責任者の補佐】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・部長を補佐し、部の政策・方針に基づき、他部局とも連携し、市政運営の担い手となる。 ・幹部職員の範をなし、かつ、部内における人材育成を行う。 ・部長を補佐し、部の判断・決断に携わり、部を運営する。 ・管理監においては、特定の事務事業分野の執行を行い、課長業務を行う場合は課長の役割を含む。 			
	姿勢	1 責任性 ・ 職責の自覚、完遂 ・ 困難な状況下での姿勢	<ul style="list-style-type: none"> ● 自分の役割、立場を理解し期待に応えようとしていたか ● 責任回避や責任転嫁することはなかったか ● 部下の仕事の進捗管理等を疎かにすることはなかったか ● 困難な場合でも最後まで責任をもって部下の指揮監督にあたったか ● コンプライアンス(法令遵守という考え方)に問題はないか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2
		2 協力性 ・ 協力度 ・ チームワーク	<ul style="list-style-type: none"> ● 常に組織人としての自覚を持ち、円滑に職務遂行していたか ● 他部門(他の所属)に対して協力的であり、常に横断的な連携を図っていたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2
		3 積極性・改革性 ・ 新規のチャレンジ ・ 自己啓発 ・ 改善意欲 ・ 改革性	<ul style="list-style-type: none"> ● 前例踏襲主義に陥らず、常に改革意識を持っていたか ● 率先して新しい分野にも取り組んでいたか ● 職場の事務改善に向けて常に見直しを指示し、部下の提案には積極的に耳を傾けていたか ● 部局において、時代に応じた改革を成し遂げたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
		4 効率性（経営感覚） ・ 費用対効果 ・ コスト意識 ・ 効率化 ・ 生産性	<ul style="list-style-type: none"> ● 枠にとらわれず、全庁的な視点に立って仕事をしていたか ● 費用対効果の観点から常に経営資源(人・金・時間)を有効に使っていたか ● コスト削減のための工夫を行っていたか ● 部下に時間外勤務をさせない、効率的な業務管理をしていたか ● 部局の生産性の向上に努めたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
能力	5 決断力 ・ 情報選択の確かさ ・ 的確な判断	<ul style="list-style-type: none"> ● 少ない情報であっても総合的見地からの確かな判断をしているか ● 優先順位を考え、時機を逃すことなく決断しているか ● 情勢の見通しが正確で、判断が二転三転するようなことはないか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2	
	6 渉外力 ・ わかりやすい説明 ・ 適切な表現 ・ 困難な状況下での交渉	<ul style="list-style-type: none"> ● 困難な状況においても、相手を納得させ円滑に交渉をまとめ上げているか ● 困難な案件であっても冷静沈着に物事を進められているか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2	
	7 管理統率力 ・ 的確な指導、助言 ・ 部下のやる気の維持、向上 ・ 日々の業務指示	<ul style="list-style-type: none"> ● 部下のやる気を喚起しながら指揮をとっているか ● 部下の能力や特性を正確に把握した上で効果的な人材活用を行っているか ● 部下の業務管理、健康管理を行っているか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 15 <input type="checkbox"/> 特に良好 12 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 9 <input type="checkbox"/> やや劣る 6 <input type="checkbox"/> 劣る 3	
成果	8 仕事の成果 ・ 正確性 ・ 信頼性 ・ 上司サポート ・ 迅速性、効率性 ・ 進行管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 仕事の内容は正確で信頼できるものであったか ● 緊急を要する仕事でも処理していたか ● 上司に対する補佐機能は果たせていたか ● 仕事の進行管理に問題はなかったか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 20 <input type="checkbox"/> 特に良好 16 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 12 <input type="checkbox"/> やや劣る 8 <input type="checkbox"/> 劣る 4	
	9 人材育成の成果 ・ 意識改革 ・ 部下の育成・能力開発 ・ モチベーション ・ OJTや専門研修	<ul style="list-style-type: none"> ● 普段から部下に意識改革の必要性をわかりやすく示していたか ● 部下の仕事へのモチベーションを高めようと工夫していたか ● 部下の能力向上のために時間を割いていたか ● 部下に対して職場での研修(OJT)を計画的に実施していたか ● 部下にOFF-JT等の研修機会を積極的に与えていたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 15 <input type="checkbox"/> 特に良好 12 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 9 <input type="checkbox"/> やや劣る 6 <input type="checkbox"/> 劣る 3	

側面	評価要素	評価の着眼点（行動規範）	評価点	
役割	<p>【所属および事務事業の統括責任者】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・所属の事業・方針を決定し、事業実施等の指導監督者となる。 ・所属職員をマネジメントし、最大限に活用することで事務事業を着実に実施し推進する。 ・所属職員の仕事に対する姿勢・能力・成果を把握し、人材育成を行う。 ・参事においては、特命事項等、難易度の高い調整が必要な業務を行い、課長を補佐する。 			
	姿勢	<p>1 責任性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職責の自覚、完遂 ・ 困難な状況下での姿勢 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事務事業の実施責任者としての役割、立場を理解し期待に応えようとしていたか ● 責任回避や責任転嫁することはなかったか ● 所属長として、部下の仕事の進捗管理等を疎かにすることはなかったか ● 困難な場合でも最後まで責任をもって部下の指揮監督にあたったか ● コンプライアンス(法令遵守という考え方)に問題はないか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2
		<p>2 協力的</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 協力度 ・ チームワーク 	<ul style="list-style-type: none"> ● 常に組織人としての自覚を持ち、円滑に職務遂行していたか ● 他の所属に対して協力的であり、常に横断的な連携を図っていたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
		<p>3 積極性・改革性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新規のチャレンジ ・ 自己啓発 ・ 改善意欲 ・ 改革性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 前例踏襲主義に陥らず、常に改革意識を持っていたか ● 率先して新しい分野にも取り組んでいたか ● 職場の事務改善に向けて常に見直しを指示し、部下の提案には積極的に耳を傾けていたか ● 中長期的な課題を明確にし、その解決に取り組んでいたか ● 所属において、時代に応じた改革を成し遂げたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
		<p>4 効率性（経営感覚）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 費用対効果 ・ コスト意識 ・ 効率化 ・ 生産性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 所属の枠にとらわれず、全庁的な視点に立って仕事をしていたか ● 費用対効果の視点から常に経営資源(人・金・時間)を有効に使っていたか ● コスト削減等の改善を行い、効率性を追求しているか ● 効率を考えて優先順位を明確にし、部下に時間外勤務をさせないよう、業務管理をしていたか ● 所属における生産性の向上に努めたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
能力	<p>5 知識・技術</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 専門知識の保有度 ・ 知識の有効活用 	<ul style="list-style-type: none"> ● 職務を行なう上で必要な知識・技術だけでなく、幅広い知識・技術を持っているか ● 幅広い知識・技術を活用し、部下職員に適切な指導・助言ができていますか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1	
	<p>6 決断力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 情報選択の確かさ ・ 的確な判断 	<ul style="list-style-type: none"> ● 少ない情報であっても総合的見地からの確かな判断をしているか ● 緊急度や重要度に応じて優先順位を考え、時機を逃すことなく決断しているか ● 課の業務において、市の将来を見据えた総合的判断により、的確な意思決定ができていますか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2	
	<p>7 渉外力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ わかりやすい説明 ・ 適切な表現 ・ 困難な状況下での交渉 	<ul style="list-style-type: none"> ● 困難な状況においても、相手を納得させ円滑に交渉をまとめ上げているか ● 困難な案件であっても冷静沈着に物事を進められているか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2	
	<p>8 管理統率力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 的確な指導、助言 ・ 部下のやる気の維持、向上 ・ 日々の業務指示 	<ul style="list-style-type: none"> ● 所属における組織目標の達成に向け、部下を統率管理しているか ● 部下の能力や特性を正確に把握した上で効果的な人材活用を行っているか ● 所属内において適切な業務配分を行っているか ● 部下のやる気を喚起しながら指揮をとっているか ● 所属職員の健康管理を行っているか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 15 <input type="checkbox"/> 特に良好 12 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 9 <input type="checkbox"/> やや劣る 6 <input type="checkbox"/> 劣る 3	
成果	<p>9 仕事の成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 正確性 ・ 信頼性 ・ 迅速性、効率性 ・ 進行管理 	<ul style="list-style-type: none"> ● 仕事の内容は正確で信頼できるものであったか ● 緊急を要する仕事でも処理していたか ● 仕事の進行管理に問題はなかったか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 20 <input type="checkbox"/> 特に良好 16 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 12 <input type="checkbox"/> やや劣る 8 <input type="checkbox"/> 劣る 4	
	<p>10 人材育成の成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 意識改革 ・ 部下の育成・能力開発 ・ モチベーション ・ OJTや専門研修 	<ul style="list-style-type: none"> ● 普段から部下に意識改革の必要性をわかりやすく示していたか ● 部下の仕事へのモチベーションを高めようと工夫していたか ● 部下の能力向上のために時間を割いていたか ● 部下に対して職場での研修(OJT)を計画的に実施していたか ● 部下にOFF-JT等の研修機会を積極的に与えていたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 15 <input type="checkbox"/> 特に良好 12 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 9 <input type="checkbox"/> やや劣る 6 <input type="checkbox"/> 劣る 3	

側面	評価要素	評価の着眼点（行動規範）	評価点	
役割	<p>【所属および事務事業の統括責任者の補佐】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・所属の事業・方針に基づき、事業実施等の指導監督者である課長を補佐する。 ・所属長と部下職員の調整役となり、事務事業を円滑に実施し推進する。 ・所属職員の仕事に対する姿勢・能力・成果を把握し、所属長とともに人材育成を行う。 ・副参事においては、担当係及び事務事業の調整を行い、係長兼務の場合は係長級の役割を含む。 			
	姿勢	1 責任性 ・ 職責の自覚 ・ 職責の完遂	<ul style="list-style-type: none"> ● 自分の役割、立場を理解して期待に応えようとしていたか ● 責任回避や責任転嫁することはなかったか ● 部下等の仕事の進捗管理を疎かにすることはなかったか ● コンプライアンス(法令遵守という考え方)に問題はないか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2
		2 協力性 ・ 意思疎通 ・ チームビルディング ・ チームワーク	<ul style="list-style-type: none"> ● 常に組織人としての自覚を持ち、所属長の補佐役として円滑に職務遂行していたか ● 職場内のチームワークが高まるよう、所属長と下位職員との調整に心掛けていたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
		3 積極性・改革性 ・ 新分野へのチャレンジ ・ 自己啓発 ・ 改革性	<ul style="list-style-type: none"> ● 前例踏襲主義に陥らず、常に改革意識を持っていたか ● 新しい分野にも取り組んでいたか ● 職場の業務・事務改善を積極的に行っているか ● 所属において、時代に応じた改革を成し遂げる際に、所属長の補佐が行えたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
4 効率性（経営感覚） ・ 費用対効果 ・ コスト意識 ・ 効率化 ・ 生産性		<ul style="list-style-type: none"> ● 費用対効果の視点から常に経営資源(人・金・時間)を有効に使っていたか ● コスト削減のための工夫を行っていたか ● 効率を考慮して優先順位を明確にし、部下に時間外勤務をさせないよう、業務管理をしていたか ● 所属における生産性の向上に努めたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1	
能力	5 知識・技術 ・ 専門知識の保有度 ・ 知識の有効活用	<ul style="list-style-type: none"> ● 職務を行なう上で必要な知識・技術だけでなく、幅広い知識・技術を持っているか ● 幅広い知識・技術を活用し、部下職員に適切な指導・助言ができているか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1	
	6 企画力 ・ 視野の広さ ・ 洞察力 ・ 改善・工夫 ・ 企画の具現化	<ul style="list-style-type: none"> ● 市政の方針および市民ニーズに合致した具体的かつ実現性のある企画が立てられるか ● 企画案等の着眼点・発想が的確であるか ● 期限までに手際よく企画案が立てられるか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1	
	7 判断力 ・ 情報選択 ・ 的確な判断	<ul style="list-style-type: none"> ● 職務を効果的に進めるため、時機を失することなく的確に判断ができるか ● 情勢の見通しが正確で、判断が遅れることはないか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2	
	8 実行力 ・ 達成への計画性 ・ 率先して遂行 ・ リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ● 達成に向けて計画的に道筋を描き、確実に職務遂行できるか ● 困難な課題であっても解決に向けて適切に行動しているか ● 施策実行にあたっては、潜在するリスクを予測して予防策も合わせて検討しているか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1	
	9 渉外力 ・ わかりやすい説明 ・ 適切な表現 ・ 困難な状況下での交渉	<ul style="list-style-type: none"> ● 相手の言い分を聞き出し理解することができるか ● 相手を納得させ、円滑に交渉をまとめ上げることができるか ● 困難な案件であっても庁内外において、調整や連携を行うことができるか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2	
	10 指導力 ・ 日々の業務指示 ・ 職員の業務の把握 ・ 的確な助言	<ul style="list-style-type: none"> ● 部下等のやる気を喚起しながら指揮をとっているか ● 部下等の能力や特性を正確に把握し、チームとしてまとめ、総合力を発揮しているか ● 所属長と協力し、部下等の業務管理、健康管理を行っているか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2	
成果	11 仕事の成果 ・ 正確性 ・ 信頼性 ・ 迅速性、効率性 ・ 進行管理 ・ 上司サポート	<ul style="list-style-type: none"> ● 仕事の内容は正確で信頼できるものであったか ● 緊急を要する仕事でも処理していたか ● 仕事の進行管理に問題はなかったか ● 出来栄は満足できるものであったか ● 上司に対する補佐機能は果たせていたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 20 <input type="checkbox"/> 特に良好 16 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 12 <input type="checkbox"/> やや劣る 8 <input type="checkbox"/> 劣る 4	
	12 人材育成の成果 ・ 意識改革 ・ 部下の育成・能力開発 ・ モチベーション向上 ・ OJTや専門研修の実施	<ul style="list-style-type: none"> ● 普段から部下等に意識改革の必要性をわかりやすく示していたか ● 部下等の仕事へのモチベーションを高めようとしていたか ● 部下等の能力向上のために時間を割いたか ● 部下等に対して職場での研修(OJT)を計画的に実施していたか ● 部下等にOFF-JT等の研修機会を積極的に与えていたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2	

側面	評価要素	評価の着眼点（行動規範）	評価点	
役割	<p>【係の統括、高度かつ専門的な事務事業の実施責任者】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高度かつ専門的な業務や懸案事項を、確実に実施し成果を上げる。 ・係の事業・方針を決定し、事業実施等のリーダーとなる。 ・係をマネジメントし、事務事業を着実に実施し推進する。 ・係員の仕事に対する姿勢・能力・成果を把握し、人材育成を行う。 ・係長兼務がない場合は、担当業務に精通するとともに、事業の実施や改善について指導し、人材育成を行う。 			
	姿勢	1 責任性	<ul style="list-style-type: none"> ● 上司から指示された仕事を果敢としていたか ● 自分の職位（主幹級）に与えられた役割、立場を理解して期待に応えようとしていたか ● 責任回避や責任転嫁することはなかったか ● 部下・後輩の仕事の進捗管理を疎かにすることはなかったか ● 困難な場合でも最後まで責任をもって仕事をやり遂げていたか ● コンプライアンス(法令遵守という考え方)に問題はないか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2
		2 協力性	<ul style="list-style-type: none"> ● 常に組織の一員としての自覚を持ち、上司や同僚と協力して円滑に職務遂行していたか ● 係内のチームワークを高めるように心掛けていたか ● 部下・後輩のフォローをしていたか ● 係業務にとどまらず、所属内の業務をフォローしていたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
		3 積極性・改革性	<ul style="list-style-type: none"> ● 前例踏襲主義に陥らず、常に改革意識を持っていたか ● 新しい分野にも取り組んでいたか ● 係内の業務、事務改善を積極的にしているか ● 係において、時代に応じた改革を成し遂げたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
		4 効率性（経営感覚）	<ul style="list-style-type: none"> ● 費用対効果の視点から常に経営資源(人・金・時間)を有効に使っていたか ● コスト削減のための工夫を行っていたか ● 効率を考えて部下・後輩に時間外勤務をさせないよう、業務管理をしていたか ● 勤務時間中において、効率的に業務を遂行したか ● 係において、生産性の向上に努めたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
		5 市民志向	<ul style="list-style-type: none"> ● 市民ニーズを理解して業務遂行していたか ● 市民の視点に立って問題の解決に取り組んでいたか ● 現場や現実に合わせて臨機応変な対応ができていたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
能力		6 知識・技術	<ul style="list-style-type: none"> ● 職務を行なう上で必要な知識・技術や関連する知識・技術を有しているか ● 職務を行う上で必要な知識・技術や関連する知識・技術を仕事上で発揮しているか ● 現在の業務を遂行する上で、幅広く特に専門的な知識を保有しているか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
	7 企画力	<ul style="list-style-type: none"> ● 市政の方針および市民ニーズに合致した具体的かつ実現性のある企画が立てられるか ● 企画案等の着眼点・発想が的確であるか ● 期限までに手際よく企画案が立てられるか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1	
	8 判断力	<ul style="list-style-type: none"> ● 職務を効果的に進めるため、時機を失することなく的確に判断ができるか ● 情勢の見通しが正確で、素早く判断ができていくか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2	
	9 実行力	<ul style="list-style-type: none"> ● 達成に向けて計画的に道筋を描き、確実に職務遂行できるか ● 困難な課題であっても解決に向けて適切に行動しているか ● 施策実行にあたっては、潜在するリスクを予測して予防策も合わせて検討しているか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1	
	10 渉外力	<ul style="list-style-type: none"> ● 相手の言い分を聞き出し理解することができるか ● 相手を納得させ、円滑に交渉をまとめ上げることができるか ● 困難な案件であっても庁内外において、調整や連携を行うことができるか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1	
	11 指導力	<ul style="list-style-type: none"> ● 係員のやる気を喚起しながら指揮をとっているか ● 係員の能力や特性を正確に把握し、チームとしてまとめ、総合力を発揮しているか ● 係員の業務管理、健康管理を行っているか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2	
成果	12 仕事の結果	<ul style="list-style-type: none"> ● 仕事の内容は正確で信頼できるものであったか ● 出来栄は満足できるものであったか ● 上司に対する補佐機能は果たせていたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2	
	13 仕事の効率性	<ul style="list-style-type: none"> ● 仕事の結果を得るのに要した時間を考慮して、迅速かつ計画的に業務をしていたか ● 決められた期限までに業務を処理していたか ● 仕事の手順、段取りに問題はなかったか ● 緊急を要する仕事でも処理していたか ● 業務量が多くても計画的かつ効率的に処理していたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2	
	14 人材育成の成果	<ul style="list-style-type: none"> ● 普段から係員に意識改革の必要性をわかりやすく示していたか ● 係員の仕事へのモチベーションを高めようとしていたか ● 係員の能力向上のために時間を割いたか ● 係員に対して職場での研修(OJT)を計画的に実施していたか ● 係員にOFF-JT等の研修機会を積極的に与えていたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2	

役割	<p>【系の統括、事務事業の実施責任者】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・系の事業・方針を決定し、事業実施等のリーダーとなる。 ・係をマネジメントし、事務事業を着実に実施し推進する。 ・係員の仕事に対する姿勢・能力・成果を把握し、人材育成を行う。
-----------	--

側面	評価要素	評価の着眼点（行動規範）	評価点
姿勢	1 責任性 ・ 職責の自覚 ・ 職責の完遂 ・ 困難な状況下での姿勢	<ul style="list-style-type: none"> ● 上司から指示された仕事を果敢としていたか ● 自分の職位（係長級）に与えられた役割、立場を理解して期待に応えようとしていたか ● 責任回避や責任転嫁することはなかったか ● 部下・後輩の仕事の進捗管理を疎かにすることはなかったか ● 困難な場合でも最後まで責任をもって仕事をやり遂げていたか ● コンプライアンス(法令遵守という考え方)に問題はないか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2
	2 協力性 ・ 意思疎通 ・ チームビルディング ・ チームワーク	<ul style="list-style-type: none"> ● 常に組織の一員としての自覚を持ち、上司や同僚と協力して円滑に職務遂行していたか ● 係内のチームワークを高めるように心掛けていたか ● 係内のフォローをしていたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
	3 積極性・改革性 ・ 新分野へのチャレンジ ・ 自己啓発 ・ 改革性	<ul style="list-style-type: none"> ● 前例踏襲主義に陥らず、常に改革意識を持っていたか ● 新しい分野にも取り組んでいたか ● 係内の業務・事務改善を積極的に行っているか ● 係において、時代に応じた改革を成し遂げたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
	4 効率性（経営感覚） ・ 費用対効果 ・ コスト意識 ・ 効率化 ・ 生産性	<ul style="list-style-type: none"> ● 費用対効果の視点から常に経営資源(人・金・時間)を有効に使っていたか ● コスト削減のための工夫を行っていたか ● 効率を考えて部下・後輩に時間外勤務をさせないよう、業務管理をしていたか ● 勤務時間中において、効率的に業務を遂行したか ● 係において、生産性の向上に努めたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
	5 市民志向 ・ 公平性 ・ 住民の視点 ・ 現場・現実発想	<ul style="list-style-type: none"> ● 市民ニーズを理解して業務遂行していたか ● 市民の視点に立つて問題の解決に取り組んでいたか ● 現場や現実に合わせて臨機応変な対応ができていたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
能力	6 知識・技術 ・ 短時間での習得 ・ 知識の有効活用 ・ 専門知識の保有度	<ul style="list-style-type: none"> ● 職務を行なう上で必要な知識・技術や関連する知識・技術を有しているか ● 職務を行う上で必要な知識・技術や関連する知識・技術を仕事上で発揮しているか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
	7 企画力 ・ 視野の広さ ・ 洞察力 ・ 改善・工夫 ・ 企画の具現化	<ul style="list-style-type: none"> ● 市政の方針および市民ニーズに合致した具体的かつ実現性のある企画が立てられるか ● 企画案等の着眼点・発想が的確であるか ● 期限までに手際よく企画案が立てられるか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
	8 判断力 ・ 情報選択 ・ 的確な判断	<ul style="list-style-type: none"> ● 職務を効果的に進めるため、時機を失することなく的確に判断ができるか ● 情勢の見通しが正確で、判断が遅れることはないか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2
	9 実行力 ・ 達成への計画性 ・ 率先して遂行 ・ リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ● 達成に向けて計画的に道筋を描き、確実に職務遂行できるか ● 困難な課題であっても解決に向けて適切に行動しているか ● 施策実行にあたっては、潜在するリスクを予測して予防策も合わせて検討しているか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
	10 渉外力 ・ わかりやすい説明 ・ 適切な表現 ・ 困難な状況下での交渉	<ul style="list-style-type: none"> ● 相手の言い分を聞き出し理解することができるか ● 相手を納得させ、円滑に交渉をまとめ上げることができるか ● 庁内外での通常案件について調整や連携を行うことができるか ● 困難な案件に直面したときでも、冷静な対応ができていくか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
	11 指導力 ・ 日々の業務指示 ・ 職員の仕事の把握 ・ 的確な助言	<ul style="list-style-type: none"> ● 係員のやる気を喚起しながら指揮をとっているか ● 係員の能力や特性を正確に把握し、チームとしてまとめ、総合力を発揮しているか ● 係員の業務管理、健康管理を行っているか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2
成果	12 仕事の結果 ・ 正確性 ・ 信頼性	<ul style="list-style-type: none"> ● 仕事の内容は正確で信頼できるものであったか ● 出来栄は満足できるものであったか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2
	13 仕事の効率性 ・ 迅速性 ・ 効率性 ・ 計画性	<ul style="list-style-type: none"> ● 仕事の結果を得るのに要した時間を考慮して、迅速かつ計画的に業務をしていたか ● 決められた期限までに業務を処理していたか ● 仕事の手順、段取りに問題はなかったか ● 緊急を要する仕事でも処理していたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2
	14 人材育成の成果 ・ 意識改革 ・ 部下の育成・能力開発 ・ チェンジ向上 ・ OJTや専門研修の実施	<ul style="list-style-type: none"> ● 普段から係員に意識改革の必要性をわかりやすく示していたか ● 係員の仕事へのモチベーションを高めようとしていたか ● 係員の能力向上のために時間を割いていたか ● 係員に対して職場での研修(OJT)を計画的に実施していたか ● 係員にOFF-JT等の研修機会を積極的に与えていたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2

側面	評価要素	評価の着眼点（行動規範）	評価点
<p>役割</p> <p>【事務事業の実施責任者】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・係内において担当する、事業実施等のリーダーとなる。 ・係内の業務を円滑に進める調整・補助等を行う。 ・部下指導を積極的に推進し、人材育成を行う。 			
姿 勢	<p>1 責任性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職責の自覚 ・ 職責の完遂 ・ 困難な状況下での姿勢 	<ul style="list-style-type: none"> ● 上司から指示された仕事を果敢としていたか ● 自分の職位（係長級）に与えられた役割、立場を理解して期待に応えようとしていたか ● 責任回避や責任転嫁することはなかったか ● 部下・後輩の仕事の進捗管理を疎かにすることはなかったか ● 困難な場合でも最後まで責任をもって仕事をやり遂げていたか ● コンプライアンス(法令遵守という考え方)に問題はないか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2
	<p>2 協力性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 意思疎通 ・ チームビルディング ・ チームワーク 	<ul style="list-style-type: none"> ● 常に組織の一員としての自覚を持ち、上司や同僚と協力して円滑に職務遂行していたか ● 係内のチームワークを高めるように心掛けていたか ● 係内のフォローをしていたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
	<p>3 積極性・改革性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新分野へのチャレンジ ・ 自己啓発 ・ 改革性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 前例踏襲主義に陥らず、常に改革意識を持っていたか ● 新しい分野にも取り組んでいたか ● 係内の業務・事務改善を積極的に行っているか ● 係において、時代に合った改革を成し遂げたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
	<p>4 効率性（経営感覚）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 費用対効果 ・ コスト意識 ・ 効率化 ・ 生産性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 費用対効果の視点から常に経営資源(人・金・時間)を有効に使っていたか ● コスト削減のための工夫を行っていたか ● 効率を考えて部下・後輩に時間外勤務をさせないよう、業務管理をしていたか ● 勤務時間中において、効率的に業務を遂行したか ● 係において、生産性の向上に努めたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2
	<p>5 市民志向</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 公平性 ・ 住民の視点 ・ 現場・現実発想 	<ul style="list-style-type: none"> ● 市民ニーズを理解して業務遂行していたか ● 市民の視点に立つて問題の解決に取り組んでいたか ● 現場や現実に合わせて臨機応変な対応ができていたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
能 力	<p>6 知識・技術</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 短時間での習得 ・ 知識の有効活用 ・ 専門知識の保有度 	<ul style="list-style-type: none"> ● 職務を行なう上で必要な知識・技術や関連する知識・技術を有しているか ● 職務を行う上で必要な知識・技術や関連する知識・技術を仕事上で発揮しているか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
	<p>7 企画力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 視野の広さ ・ 洞察力 ・ 改善・工夫 ・ 企画の具現化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 市政の方針および市民ニーズに合致した具体的かつ実現性のある企画が立てられるか ● 企画案等の着眼点・発想が的確であるか ● 期限までに手際よく企画案が立てられるか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
	<p>8 判断力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 情報選択 ・ 的確な判断 	<ul style="list-style-type: none"> ● 職務を効果的に進めるため、時機を失することなく的確に判断ができるか ● 情勢の見通しが正確で、判断が遅れることはないか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2
	<p>9 実行力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 達成への計画性 ・ 率先して遂行 ・ リスクマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ● 達成に向けて計画的に道筋を描き、確実に職務遂行できるか ● 困難な課題であっても解決に向けて適切に行動しているか ● 施策実行にあたっては、潜在するリスクを予測して予防策も合わせて検討しているか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
	<p>10 渉外力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ わかりやすい説明 ・ 適切な表現 ・ 困難な状況下での交渉 	<ul style="list-style-type: none"> ● 相手の言い分を聞き出し理解することができるか ● 相手を納得させ、円滑に交渉をまとめ上げることができるか ● 庁内外での通常案件について調整や連携を行うことができるか ● 困難な案件に直面したときでも、冷静な対応ができていくか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
	<p>11 指導力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日々の業務指示 ・ 職員の仕事の把握 ・ 的確な助言 	<ul style="list-style-type: none"> ● 係員のやる気を喚起しながら指揮をとっているか ● 係員の能力や特性を正確に把握し、チームとしてまとめ、総合力を発揮しているか ● 係員の業務管理、健康管理を行っているか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2
成 果	<p>12 仕事の結果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 正確性 ・ 信頼性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 仕事の内容は正確で信頼できるものであったか ● 出来栄は満足できるものであったか ● 係内の業務を補助、調整し実施していたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2
	<p>13 仕事の効率性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 迅速性 ・ 効率性 ・ 計画性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 仕事の結果を得るのに要した時間を考慮して、迅速かつ計画的に業務をしていたか ● 決められた期限までに業務を処理していたか ● 仕事の手順、段取りに問題はなかったか ● 緊急を要する仕事でも処理していたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2
	<p>14 人材育成の成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 意識改革 ・ 部下の育成・能力開発 ・ チェンジ向上 ・ OJTや専門研修の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● 普段から係員に意識改革の必要性をわかりやすく示していたか ● 係員の仕事へのモチベーションを高めようとしていたか ● 係員の能力向上のために時間を割いていたか ● 係員に対して職場での研修(OJT)を計画的に実施していたか ● 係員にOFF-JT等の研修機会を積極的に与えていたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2

役割	<p>【業務の担当責任者】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・担当業務について精通し、先を見据えた業務の遂行者となる。 ・常に問題意識を持って業務を実施し、必要な改善工夫を行う。 ・後輩・同僚職員と協力し、必要に応じて指導・助言を行う。
-----------	--

側面	評価要素	評価の着眼点（行動規範）	評価点
姿勢	1 職場規律性 ・ ルール遵守 ・ 公私のけじめ ・ 時間厳守 ・ 職務専念	<ul style="list-style-type: none"> ● 職場の規律を守っていたか ● 職務遂行に必要な報告、連絡、相談を適切に行っていたか ● 言葉遣いや服装、身だしなみを整えていたか ● 勤務時間中は職務に専念していたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2
	2 責任性 ・ 職責の自覚 ・ 職責の完遂 ・ 困難な状況下での姿勢	<ul style="list-style-type: none"> ● 上司から指示された仕事を果敢としていたか ● 自分の役割、立場を理解して期待に応えようとしていたか ● 責任回避や責任転嫁していなかったか ● 仕事は最後まで責任をもってやり遂げていたか ● コンプライアンス(法令遵守という考え方)に問題はないか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2
	3 協力性 ・ 意思疎通 ・ 協力度 ・ チームワーク	<ul style="list-style-type: none"> ● 常に組織の一員および実務担当リーダーとして自覚を持ち、上司や同僚と協力して円滑に職務遂行していたか ● 他の職員に対して協力的であったか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2
	4 積極性・改革性 ・ 新分野へのチャレンジ ・ 自己啓発 ・ 改革性	<ul style="list-style-type: none"> ● 前例踏襲主義に陥らず、常に改革意識を持っていたか ● 新しい分野にも取り組んでいたか ● 公務員としての基本的知識や仕事に関する知識、能力、資質を高めるよう自己啓発していたか ● 事務の効率化のため、手順の改善やそれらに関する提案等を行っていたか ● 係において、時代に応じた改革を成し遂げるための提案等を行っていたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2
	5 効率性（コスト意識） ・ 効率化 ・ 改善意欲 ・ 生産性	<ul style="list-style-type: none"> ● 費用対効果の視点から常に経営資源(金・時間)を有効に使っていたか ● コスト削減のための工夫を行っていたか ● 勤務時間中において、効率を考慮して手際よく業務を遂行していたか ● 不要不急の業務遂行をしていなかったか ● 係において、生産性の向上に努めたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
	6 市民志向 ・ 公平性 ・ 住民の視点 ・ 現場・現実発想	<ul style="list-style-type: none"> ● 全体の奉仕者として誰に対しても分け隔てなく接していたか ● 住民第一の考えのもと仕事を工夫していたか ● 住民の視点に立つて問題の解決に取り組んでいたか ● 現場・現実発想をしていたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
能力	7 知識・技術 ・ 基礎知識の保有度 ・ 短時間での習得 ・ 知識の有効活用	<ul style="list-style-type: none"> ● 職務を行なう上で必要な知識・技術や関連する知識・技術を有しているか ● 職務を行う上で必要な知識・技術や関連する知識・技術を仕事上で発揮しているか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2
	8 企画力 ・ 視野の広さ ・ 洞察力 ・ 改善・工夫 ・ 企画の具現化	<ul style="list-style-type: none"> ● 担当業務を熟知し、将来を見通して広い視野に立つて具体性、実現性のある企画が立てられるか ● 企画案等の着眼点・発想が斬新であるか ● 期限までに手際よく企画が立てられるか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
	9 判断力 ・ 情報選択 ・ 的確な判断	<ul style="list-style-type: none"> ● 仕事の目的や上司の指示等を十分に理解して現状を分析・把握できているか ● 職務を効果的に進めるため、時機を失することなく的確に判断ができるか ● 情勢の見通しが正確で、判断が遅れることはないか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2
	10 実行力 ・ 達成への計画性 ・ 率先して遂行 ・ リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ● 実務担当リーダーとして達成に向けて計画的に道筋を描き、確実に職務遂行できるか ● 施策実行にあたっては、潜在するリスクを予測して予防策も合わせて検討しているか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
	11 折衝力 ・ わかりやすい説明 ・ 適切な表現 ・ 困難な状況下での対応	<ul style="list-style-type: none"> ● 自分の考えを適切かつわかりやすい言葉(文章)で説明・表現できるか ● 相手方の話をしっかりと聞くことができるか ● 対人折衝の際、相手の理解を得て納得させた上で折衝をまとめることができるか ● 庁内外での通常案件について調整や連携を行うことができるか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
成果	12 仕事の結果 ・ 正確性 ・ 信頼性 ・ 上司サポート	<ul style="list-style-type: none"> ● 仕事に間違いはなかったか ● 同じ誤りを繰り返さなかったか ● 出来栄は満足できるものであったか ● 上司に対する補佐機能は果たせていたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2
	13 仕事の効率性 ・ 迅速性 ・ 効率性 ・ 計画性	<ul style="list-style-type: none"> ● 仕事の結果を得るのに要した時間を考慮して、迅速かつ計画的に業務をしていたか ● 勤務時間内に業務を処理していたか ● 決められた期限までに業務を処理していたか ● 仕事の手順、段取りに問題はなかったか ● 緊急を要する仕事でも処理していたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1

役割	<p>【業務の担当者】</p> <ul style="list-style-type: none"> 担当業務について精通し、業務を確実に遂行する。 常に問題意識を持って業務を実施し、必要な改善工夫を行う。
-----------	---

側面	評価要素	評価の着眼点（行動規範）	評価点
姿 勢	1 職場規律性 ・ ルール遵守 ・ 公私のけじめ ・ 時間厳守 ・ 職務専念	<ul style="list-style-type: none"> 職場の規律を守っていたか 職務遂行に必要な報告、連絡、相談を適切に行っていたか 言葉遣いや服装、身だしなみは整えていたか 勤務時間中は職務に専念していたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2
	2 責任性 ・ 職責の完遂 ・ 粘り強さ	<ul style="list-style-type: none"> 上司から指示された仕事を果敢としていたか 全体の奉仕者として責任回避や責任転嫁することはなかったか 仕事は最後まで責任をもってやり遂げていたか コンプライアンス(法令遵守という考え方)に問題はないか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2
	3 協力性 ・ 意思疎通 ・ 協力度 ・ チームワーク	<ul style="list-style-type: none"> 常に組織の一員としての自覚を持ち、上司や同僚と協力して円滑に職務遂行していたか 職場内のチームワークを乱すことはなかったか 相談なしに独断で仕事を進めていなかったか 他の職員に対して協力的であったか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2
	4 積極性・改革性 ・ 自己啓発 ・ 前向きさ ・ 改革性	<ul style="list-style-type: none"> 前例踏襲主義に陥いらず、常に改革意識を持っていたか 公務員としての基本的知識や仕事に関する知識、能力、資質を高めるよう自己啓発していたか 事務の効率化のため、工夫ができたか 新しい業務に対しても前向きに取り組めたか 係において、時代に応じた改革を成し遂げるための提案又はその補助等を行っていたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2
	5 効率性（コスト意識） ・ 効率化 ・ 改善意欲 ・ 生産性	<ul style="list-style-type: none"> 費用対効果の視点から常に経営資源(金・時間)を有効に使っていたか コスト削減のための工夫を行っていたか 勤務時間中において、効率を考えて手際よく業務を遂行していたか 不要不急の業務遂行はなかったか 係において、生産性の向上に努めたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
	6 市民志向 ・ 公平性 ・ 住民の視点 ・ 現場・現実発想	<ul style="list-style-type: none"> 全体の奉仕者として誰に対しても分け隔てなく接していたか 住民第一の考えのもと仕事を工夫していたか 住民の視点に立って問題の解決に取り組んでいたか 現場・現実発想をしていたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
能 力	7 知識・技術 ・ 基礎知識の保有度 ・ 短時間での習得 ・ 知識の有効活用	<ul style="list-style-type: none"> 職務を行なう上で必要な知識・技術を習得しているか 習得した知識・技術を効果的に仕事上で発揮しているか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2
	8 企画力 ・ 視野の広さ ・ 洞察力 ・ 改善・工夫 ・ 企画の具現化	<ul style="list-style-type: none"> 担当業務を理解し、広い視野に立って具体性、実現性のある企画案等が提案できるか 手際よく企画案等がまとめられるか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
	9 理解力 ・ 理解度 ・ 状況把握	<ul style="list-style-type: none"> 上司の指示や命令等を十分に理解できるか 上司の指示や命令等を理解するのに時間を要しないか 上司の方針や考え方を理解しているか 仕事上の問題や課題を的確に把握できているか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2
	10 実行力 ・ 達成への計画性 ・ 率先して遂行	<ul style="list-style-type: none"> 担当業務について自ら必要な準備や手順を考えて行動できるか 時機を失することなく行動できるか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
	11 対応力（表現力） ・ わかりやすい説明 ・ 適切な表現	<ul style="list-style-type: none"> 自分の考えを適切かつわかりやすい言葉(文章)で説明・表現できるか 相手方の話をしっかりと聞くことができるか 相手方の理解が得られるよう調整等が進められるか 住民サービスを優先して考え、冷静さを失わず、誠実な態度で丁寧に対応できるか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1
成 果	12 仕事の結果 ・ 正確性 ・ 信頼性	<ul style="list-style-type: none"> 仕事に間違いはなかったか 同じ誤りを繰り返しなかったか 出来栄は満足できるものであったか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 10 <input type="checkbox"/> 特に良好 8 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 6 <input type="checkbox"/> やや劣る 4 <input type="checkbox"/> 劣る 2
	13 仕事の効率性 ・ 迅速性 ・ 効率性 ・ 計画性	<ul style="list-style-type: none"> 仕事の結果を得るのに要した時間を考慮して、迅速かつ計画的に業務をしていたか 勤務時間内に業務を処理していたか 決められた期限までに業務を処理していたか 仕事の手順、段取りに問題はなかったか 緊急を要する仕事でも処理していたか 	<input type="checkbox"/> 極めて優秀 5 <input type="checkbox"/> 特に良好 4 <input type="checkbox"/> 良好(通常) 3 <input type="checkbox"/> やや劣る 2 <input type="checkbox"/> 劣る 1

能力評価評価要素一覧表 【技能労務職員】

側面	評価要素	評価の着眼点（行動規範）	評価点
姿	1 職場マナー・チーム貢献	組織の規則やルール・マナーを守り、他のメンバーと信頼関係を構築し、チームに貢献している。 ● 職員としての自覚を持ち、職場のルール、マナーを守り、他のメンバーに迷惑をかけていない。 ● 孤立せずに、他メンバーと協力して職務にあたり、チームに貢献している。 ● 必要に応じメンバーの協力を求め、仕事やトラブルをひとりで抱え込んでいない。	5 4 3 2 1 a b c a b c a b c
	2 市民志向	市役所の論理を押し付けることなく、市民の立場に立って対応し職務を遂行している。 ● 常に市民サービスの向上を念頭に置き、また、公平公正に制度・施設を運用し、市民に疑念を抱かれることのないように職務を遂行している。 ● 組織の論理や職場の都合を相手に押し付けず、市民の立場で考え、行動している。 ● 好感の持てるマナー・態度・身だしなみで、市民・関係者などに対応している。	5 4 3 2 1 a b c a b c a b c
能	3 知識・技能	職務遂行上必要な知識・技能を有し、有効に活用している ● 職務遂行上で必要とする知識・技能を有している ● 担当する職務に関する知識・技能を職務遂行のため有効に活用している ● 習得した知識・技能を職場内で共有する等してメンバーの能力向上や業務の改善・改革に活用している。	5 4 3 2 1 a b c a b c a b c
	4 コミュニケーション	職場において必要とされるコミュニケーション（報告・連絡・相談）を積極的に行っている。 ● 上司・メンバーへの報告・連絡・相談を的確に行っている。 ● 担当業務の情報を積極的に発信し、情報の共有に努めている。 ● メンバーからの相談に応じ、意見をよく聞くなどして、良好な人間関係を築いている。	5 4 3 2 1 a b c a b c a b c
力	5 セルフコントロール	困難な状況においても、自己を見失わず冷静に対応し、安定して態度で職務を遂行している。 ● ストレスのかかる状況の中でも、感情的にならず職務を遂行している。 ● トラブルやクレーム等に対しても、冷静かつ臨機応変に対応している。 ● 仕事に前向きで、気持ちの切り替えを素早く行うことができる（失敗をいつまでもひきずらない）。	5 4 3 2 1 a b c a b c a b c
	6 職務遂行力	仕事の目的や自己の役割を自覚し、主体的に取り組み職務をやり遂げている。 ● 仕事の目的や自己の役割を自覚し、適切かつ迅速に業務を処理している。 ● 曖昧さやミスから生じるトラブル・危険を防止し、事故を未然に防ぐため、仕事内容のチェック・詰めをしっかりと行っている。 ● 責任感を持って職務を遂行し、結果や自己の言動に対し責任回避・責任転嫁をしない。	5 4 3 2 1 a b c a b c a b c
成果			

平成 年度 能力評価シート

	所属	役職	職員番号	氏名
被評価者				

	評価項目		評価の着眼点（行動規範）	コメント欄
1	側面			
	評価要素			
2	側面			
	評価要素			
3	側面			
	評価要素			
4	側面			
	評価要素			
5	側面			
	評価要素			
6	側面			
	評価要素			
7	側面			
	評価要素			
8	側面			
	評価要素			

平成 年度 業績評価シート

	所属	役職	職員番号	氏名
被評価者				

【目標数】 _____

【目標1】：重点目標

《目標項目》	業務ウエイト	難易度
《達成時期》		
《達成手段、手順》		
《達成後の状況》		
《被評価者からの進捗報告》		

【目標2】：重点目標

《目標項目》	業務ウエイト	難易度
《達成時期》		
《達成手段、手順》		
《達成後の状況》		
《被評価者からの進捗報告》		

苦情相談シート

所属 _____

(申出者) 氏名 _____

連絡先 _____

○相談内容をご自由に記入下さい。

※ お寄せいただいた相談及び回答の内容について、所属や個人を特定出来ない範囲で公開することがありますのでご了承下さい。