

人事評価 実施マニュアル

令和5年度版



令和5年4月

大州市

◆ 目 次 ◆

第1章 人事評価制度の概要

1	評価の原則	(4)
2	評価の構成	(4)
3	評価の対象者 (被評価者)	(4)
4	評価者関係 (評価者と被評価者)	(5)
5	評価補助者	(6)
6	自己評価	(6)
7	調整評価	(6)
8	評価対象期間及び基準日	(6)
9	評価の年間スケジュール	(7)

第2章 能力・態度評価

1	評価項目と定義	(8)
2	能力の発展	(8)
3	評価項目のウエイト	(9)
4	評価の着眼点	(9)
5	評価基準	(13)
6	能力・態度評価シート	(13)

第3章 業績評価

1	目標管理の活用	(15)
2	目標の設定	(16)
3	目標の難易度	(17)
4	目標達成度	(18)
5	業績評価点の算出	(18)
6	業績評価 (目標管理) シート	(19)

第4章 評価者の役割

1	評価者の心構え	(20)
2	評価者の役割	(20)
3	面談の実施	(22)
4	職務行動観察記録シートの作成	(22)
5	評価誤差と対応策	(22)

第5章 評価結果の取扱い

1	調整評価	(24)
2	評価結果の開示	(24)
3	評価結果の活用	(25)

第6章 相談体制

1	苦情相談制度	(26)
2	公平委員会	(26)
3	申出者等の保護	(26)

第7章 その他

1	自己申告	(27)
---	------------	--------

資料編

◇	各種様式	
○	能力・態度評価シート	
	【主査・主事等・技師用】	(28)
	【専門員・係長用】	(30)
	【課長補佐・専門官用】	(32)
	【部長・副部長・課長用】	(34)
	【記載要領】	(36)
○	業績評価【目標管理】シート	
	【全職員】	(38)
	【記載要領】	(39)
○	職務行動観察記録シート	(40)

第1章 人事評価制度の概要

1 評価の原則

人事評価は、職務上とられた行動や仕事の成果などの事実を基に評価基準に照らし合わせ、絶対評価で行ないます。

(1) 評価の対象

人事評価は、「人を評価するのではなく、仕事を評価する制度」です。

したがって、職務遂行に当たり発揮した能力や仕事の実績の中で評価されるものであり、職務に直接関係のない事柄、例えば潜在的な能力、職務に関係のない能力、人格、経歴、趣味、価値観等は評価の材料となりません。

また、プライベートな時間、休憩時間等は対象とはなりませんが、生活態度が乱れることで職務に影響が出ている場合は、その行動が評価の対象となります。

(2) 絶対評価

予め設定され明示された基準に照らした評価を行うことで、評価の客観性を高めるとともに、結果を職員の能力開発や人材育成に積極的に活用するためには、職員のどこが優れているのか、どこを伸ばす必要があるのかなどを的確に把握・評価することが必要であることから、職務行動や達成状況を、他者と比較し集団の中で序列化する相対評価ではなく、評価基準として示された水準と比較することにより評価する絶対評価とすることとしています。

2 評価の構成

人事評価は、職員が職務の遂行に当たり実際に発揮した能力や執務態度を評価する「能力・態度評価」と役割・目標を明確化した中で職務上挙げた業績を評価する「業績評価」で構成します。

(1) 能力・態度評価

① 能力評価

職務の遂行に当たり必要な能力の発揮度、すなわち仕事のプロセス（過程）を評価基準に照らし合わせて客観的に評価するものです。

② 態度評価

職務を遂行する上で観察した執務態度を評価基準に照らし合わせて客観的に評価するものです。

(2) 業績評価

あらかじめ設定した目標に対する実績を職務の難易度や達成度に応じて評価するもので、結果の評価となります。

3 評価の対象者（被評価者）

被評価者は、評価基準日に在職する職員のうち、次に掲げる職員以外の全職員とします。

- (1) 特別職
- (2) 大洲病院勤務の医療職職員及び医療技術員
- (3) 国、県、公益法人等に派遣された職員
- (4) 人事交流により派遣されている職員及び教育職員
- (5) 育児休業、病気休職等により評価期間内に6月以上の勤務実績がない職員
- (6) 評価基準日の属する年度において採用された職員
- (7) その他、人事評価を行なうことが困難と認められる職員



4 評価者関係（評価者と被評価者）

評価者は、評価を実施する者を指し、被評価者を実務実態上監督する立場にある者をいいます。
 被評価者は、評価される者を指し、評価者から指揮監督される立場にある者をいいます。
 この両者の関係は、特別の場合を除き次のとおりとしますが、職場の状況に応じ、協議の上評価者を変更できるものとします。

【下表以外の部署に勤務する職員】

被評価者 \ 評価者	自己評価	第一評価者	第二評価者
主査・主事・技師等	本人	課長補佐	課長
専門員・係長	本人	課長補佐	課長
課長補佐・専門官	本人	課長	部長
課長・主幹	本人	部長	副市長
部長	本人	副市長	市長

【各支所（教育委員会所管部署を除く。）に勤務する職員】

被評価者 \ 評価者	自己評価	第一評価者	第二評価者
主査・主事・技師等	本人	次長	支所長
専門員・係長	本人	次長	支所長
次長	本人	支所長	部長
支所長	本人	総務部長	副市長

【保育所・こども園に勤務する職員】

被評価者 \ 評価者	自己評価	第一評価者	第二評価者
主査・保育士・調理師	本人	主任保育士	所長・園長
主任保育士	本人	所長・園長	課長
所長・園長	本人	課長	部長

【幼稚園・小中学校に勤務する職員】

被評価者 \ 評価者	自己評価	第一評価者	第二評価者
主査・教諭・業務主任	本人	主任教諭・園長・校長	課長
主任教諭	本人	園長	課長
園長	本人	課長	部長

備考 * 1 補職において、兼務の職にある者は、上位の職にある者とみなす。

* 2 第一評価者がいない場合は、第二評価者が第一評価者を兼ねる。

例：課長と主事からなる部署の場合、主事の評価は第一評価者（課長補佐）が不在のため課長1人となる。

* 3 部長の職にある者が課長の職を兼務する場合、課長が行うべき評価は部長の職にある者が行う。

例：部長（課長兼務）、課長補佐、係長、主事からなる部署の場合、係長及び主事の第二評価は部長が行う。

* 4 第一評価者で課長補佐、主任保育士等評価者が複数ある場合は、あらかじめ課長の指名した者が評価を行う。



5 評価補助者

評価者は、必要に応じ評価を補助する者を置くことができます。



(1) 評価補助者の設置

評価者と被評価者が遠隔地において勤務するなどの理由により、評価者が被評価者の日常的な勤務実態を具体的に観察し適正な評価を行うことが困難な場合に、評価者が被評価者の評価に必要な情報を提供できる者として、評価補助者を設置することができます。

ただし、評価者において複数の評価補助者を設置した場合についても、各被評価者に対する評価補助者は1名とします。

評価補助者は、特段の事情がある場合を除き評価対象期間の期首に設置するものとし、設置にあたっては被評価者をはじめ関係職員に対しその旨を周知することが必要となります。

(2) 評価補助者の役割

評価補助者は、被評価者の日常の業務管理を前提として、評価者の指示に基づき、目標設定の補助、職務上の行動や業務遂行状況など評価に必要な情報の提供を行います。

この情報提供が被評価者の評価に及ぼす影響に鑑み、事実確認した行動を評価者の場合と同様、職務行動観察記録シートに記録しておくことが必要となります。

(3) 評価補助者の責任

評価の責任は評価者に帰属するものであり、評価補助者が負うものではありません。

評価補助者においては、評価シートの記入、面談の主催、評価結果のフィードバック等本来評価者が行うべき任務を評価者に替わって行うことはできません。

6 自己評価

自己評価は、被評価者自身が当期の業務遂行状況を振り返り、自己の能力・適正、仕事への取り組み、業績等を見つめ直し次期以降の業務遂行に反映させること、自らの長所・短所への気づきが得られることなどを狙いとするものであり、第一評価者の評価前に、同じ評価基準により本人が行うものであります。

また、被評価者の評価者に対する自己アピールや評価者が評価する際の参考材料としても活用されます。

7 調整評価

調整評価は、評価の公正性の確保の観点から、評価者が評価基準の正しい適用のもと評価を実施しているかをチェックするとともに、評価者間のいわゆる甘辛差等の調整のため人事評価調整委員会が行うものであります。

8 評価対象期間及び基準日

評価対象期間及び基準日を定め評価期間を統一することによって、評価者間の評価のバラツキを少なくし、過去の評価が現在の評価に影響するのを防ぐこととしております。

(1) 評価対象期間

評価対象期間は、被評価者の職務遂行上の行動に対する人事評価の対象となる期間を示すもので、4月1日から翌年3月31日までの1年間とします。



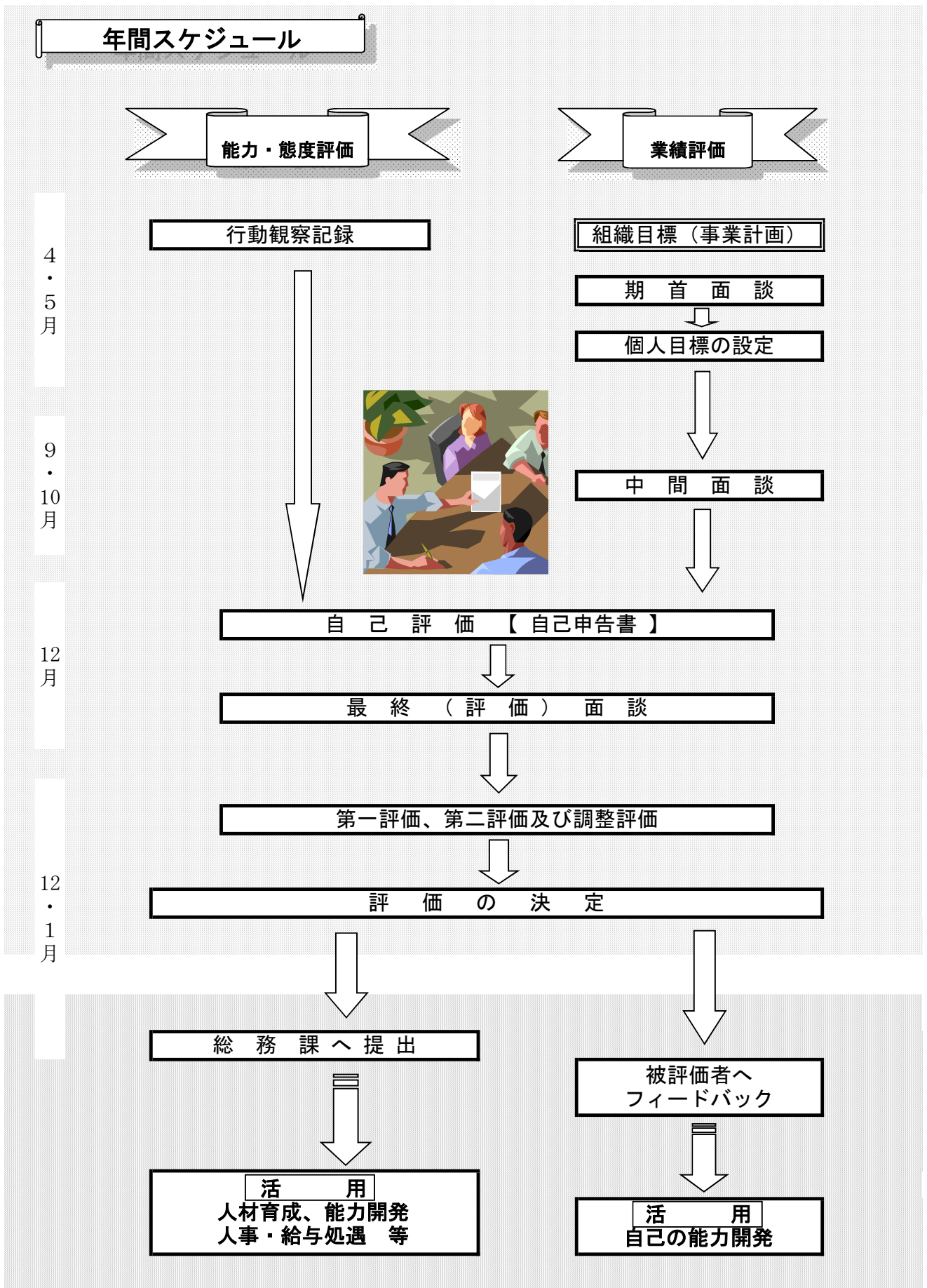
(2) 評価基準日

毎年1月1日を基準日として評価し、基準日以降3月31日までの期間については、基準日で確認される達成状況・進捗率による見込み評価を行います。

ただし、評価後において当該評価内容に著しい差異が生じ、評価結果を変更せざるを得なくなった場合は再評価を行うものとします。



9 評価の年間スケジュール



第2章 能力・態度評価

1 評価項目と定義

能力・態度評価を能力評価と態度評価に大別し、能力評価は、知識・技能、理解・実行力、判断・決断力等5項目10要素、また態度評価は規律性、積極性、協調性等5項目5要素で構成します。



区分	評価項目	評価項目の定義
能力	知識・技能	業務の遂行に必要な知識・技能
	理解・実行力	上司の指示、業務の状況・手順等を迅速かつ正確に理解・把握し、処理する能力
	判断・決断力	発生した問題の背景や諸事情から問題の本質を捉え、迅速かつ適切に判断・意思決定する能力
	創意工夫力	従来の慣例に捉われず自ら創意工夫し改善する能力
	企画力	目的を実現するための効果的な手段・方法を取りまとめ企画立案する能力
	構想力	担当行政分野の将来像を描き、その実現のための構想を取りまとめる能力
	応対・表現力	自分の意図や考え等を的確に表現し、理解と納得を得るよう応対する能力
	折衝・調整力	相手に自分の意図・考え方を説明し、理解と納得が得られるよう円滑に折衝調整する能力
	指導育成力	部下を掌握して、効果的な助言・指導を行い、仕事への意欲と能力を高める能力
	組織管理力	効果的な組織運営を行って部下を統率し、職場の活性を高めるとともに、職員の能力を最大限に発揮させる能力
態度	規律性	社会規範や服務規律を遵守し、公務員としての自覚と責任を持って職務を遂行しようとする姿勢
	積極性	現状に満足することなく新しい分野へ挑戦するとともに、課題に対しては前向きに取り組む発展的な姿勢・意欲
	協調性	組織の一員としての自覚を持ち、協力を惜しまず連携し、円滑に職務を遂行する姿勢
	責任感	自己の立場・役割を理解し、責任を回避せず、全力を挙げて職務を遂行しようとする態度
	コスト意識	費用対効果を常に意識し、時間・経費の節減・節約に努めようとする意識

2 能力の発展

能力評価においては、基礎的な能力から実務専門的な能力、更には政策形成能力、組織運営力といったように職階により求められる能力が発展していくため、それぞれの職階ごとにその求められる能力項目での評価を行ないます。

評価項目	基礎能力養成期 ⇒ 実務能力開発期 ⇒ 政策形成能力拡充期 ⇒ 組織運営力発展期		
	主事・技師～総括主査	係長～専門官	主幹～部長
知識・技能	知識・技能		
理解・実行力 判断・決断力	理解・実行力	+ 判断・決断力	
創意工夫力 企画力 構想力	創意工夫力	+ 企画力	+ 構想力
応対・表現力 折衝・調整力	応対・表現力	+ 折衝・調整力	
指導育成力 組織管理力	—	指導育成力	+ 組織管理力

3 評価項目のウエイト

能力評価及び態度評価は、職階により要求されるレベルが異なるため、評価項目をそれぞれの職階で設定したのと同様、評価項目間のウエイトについても職階ごとに設定します。

区分	評価項目	主 査 主 事 技 師	専 門 係 員 長	課長補佐 専 門 官	部 課 主 幹 長
能 力	知識・技能	3	3	2	2
	理解・実行力	3	2.5	2	2
	判断・決断力				
	創意工夫力	2	2	2	2
	企画力				
	構想力				
	応対・表現力	2	2.5	3	3
	折衝・調整力				
	指導育成力		1	3	4
	組織管理能力				
小 計	10	11	12	13	
態 度	規律性	4	3	2	1
	積極性	1.5	1.5	1	1
	協調性	1.5	1.5	1	1
	責任感	1.5	1.5	2	2
	コスト意識	1.5	1.5	2	2
	小 計	10	9	8	7
合 計	20	20	20	20	
評価項目数	9	10	10	10	

4 評価の着眼点

能力評価及び態度評価は、職員が職務の遂行に当たり実際に発揮した能力や執務態度を評価するものでありますが、具体的には次の職階別着眼点一覧表に記載する期待行動の例示に職員の評価期間中の行動を照らし合わせて評価するものです。

(1) 主査、主事・技師



区分	評価項目	着 眼 点
能 力	知識・技能	社会情勢等による市民要求の変化を把握し、ニーズに応えるために必要な担当業務の専門的知識・技術さらには関連部門に関する広範な知識・技術を保有し、仕事に反映している。
	理解・実行力	業務の内容や目的、上司の指示等を迅速かつ正確に理解するとともに、仕事の効率を重視しながら目標や目的の実現に向けた方策を有効かつ正確・迅速に実行し、またPDCAサイクルが習慣化した行動が見られる。
	創意工夫力	職務に必要な情報・最新の情報を絶えず入手するとともに、類似の事例と対比するなど、前例を踏襲するだけでなく常に職務を見つめ直し、よりよい方法を探究している。
	応対・表現力	わかりやすい文章・資料を作成するとともに、市民や関係者の目線に立ち理解度にあわせた表現で説明を行っている。また、同時に言葉遣い・態度・姿勢で好印象を与えることにも努めている。
	規律性	公務員倫理を常に意識し、服務規律などのルールを遵守するとともに、基本的な礼儀やマナーが正しく行われている。

態 度	積極性	担当する業務、さらには関連する周辺業務に対し問題意識を持ち、プラス思考で主体的・自発的に取り組んでいる。
	協調性	常に周囲の職員に気を配ることで、その職員が求めている事や困っている事に反応し、自発的に協力している。また、業務の効率的かつ円滑な遂行に必要な情報・知識の提供や共有に努めている。
	責任感	全体の奉仕者としての自覚を持ち、責任を転嫁したり回避することなく、常に最後まで真摯に取り組んでいる。
	コスト意識	時間に対しても経費がかかるという意識を持って業務に当たり、無駄なく有効な時間の活用に努めるとともに、経費の節減・節約についても自ら積極的に実施している。

(2) 専門員、係長



区分	評価項目	着 眼 点
能 力	知識・技能	担当業務の専門的知識・技術に加え、法制執務・予算編成などの行政運営に関する基本的な知識やノウハウを有し、仕事に反映している。
	理解・実行力 判断・決断力	理解・実行力を備えた上で更に、遅れの挽回やトラブルの初動対応等日常的に生じる課題に対し、自ら即時かつ確に状況に応じた判断を行うとともに、突発的に生じる困難な課題に対しても、その重要性・緊急性に応じ、上司の指示に委ねる、関係機関に協力要請する等適切な判断を行っている。
	創意工夫力 企画力	創意工夫力を備えた上で更に、目的を実現させるための具体的・効果的な手段や方法を取りまとめるとともに、他の職務との関連にも注意を払いながら企画立案に取り組んでいる。
	応対・表現力 折衝・調整力	応対・表現力を備えた上で更に、困難な問題が発生した場合においても、常に相手の立場を考慮し適切に対応し、理論的でわかりやすい説明をするなど問題解決に向け行動しており、また理不尽な要求に対しても、時には相手方に強気の対応をしながらも、どんな人も包み込む接遇を心がけている。
	指導育成力	係内の使命や方針、目標を係員に浸透させるとともに、職員個々の性格・能力・適性に応じ、具体的な個別指導・適切な助言を与え、また現場の経験を積ませることによって、職員の意欲を引き出し主体的な取り組みを促している。あわせて、職員の服務規律・基本的マナーに関しても、状況に応じた的確な指摘や指導を行うことで改善に努めている。一方、係員に対し、こまめに声かけをするとともに、良い行いや努力した行為に対しては、小さな事であっても可能な限り誉めることを実行している。
態 度	規律性	公務員としての規律を十分に理解し、厳しい自己統制の下で、周囲の見習うべき行動規範となっている。
	積極性	困難な業務に関しても率先して取り組むことにあわせ、現行よりも一步高い目標を設定し、自己あるいは係全体の業務の量的拡大や質的向上に努めている。
	協調性	業務の効率的かつ円滑な遂行に必要な情報・知識の提供や共有に努めるとともに、チームワーク向上のため係全体の良好な人間関係の構築に取り組んでいる。
	責任感	自己の業務に加え、係員の職務遂行状況にも気を配り、必要な指導・支援を行っている。また、自己の業務に関して、責任を転嫁したり回避することなく、最後まで職務を遂行している。
	コスト意識	事業の計画・実施にあたり費用対効果を十分に考慮し、「最小の費用で最大の効果」となるよう努めるとともに、既存の事務事業についても積極的な事務の改善・見直し等により時間と経費の節減や節約を図っている。

(3) 課長補佐、専門官



区分	評価項目	着 眼 点
	知識・技能	組織全般にわたる業務の専門的知識・技術に加え、法令解釈・予算折衝・議会対応など行政運営に関する十分な知識やノウハウを有し、仕事に反映している。
	理解・実行力 判断・決断力	理解・実行力を備えた上で更に、組織内の日常的に生じる課題について、日頃より分析・整理を行い、必要時において具体的で適切な判断を行うことに加え、突発的・例外的な課題あるいは不測の事態に対しても、その背景や諸事情から物事の本質を捉え、適切で現実に即した対応策についてタイミングよく判断している。

能 力	創意工夫力 企画力	創意工夫力を備えた上で更に、組織の方針を踏まえ、他の職務との関連にも注意を払いながら、具体的・効果的な企画立案に取り組み、また既存の施策・業務についても様々な観点から総括を行い、次のステップに進むように発展性を持たせながら、その到達点を明確にしている。
	応対・表現力 折衝・調整力	応対・表現力を備えた上で更に、市民・関係者などの応対に関し例え困難な場合であっても、相手の意見や立場を十分に理解した上で話し合い、問題解決に向け行動している。また、理不尽な要求に対しては市の立場を伝え、毅然とした態度を示し説得するが、相手を追い詰めない対応をすることで、お互いの合意を形成するよう努めている。
	指導育成力	複数の業務が計画どおりに進行するよう優先度・重要度による業務の整理を行い、職員に対し必要に応じ、具体的な個別指導・適切な助言を与え、仮に業務や目標達成過程において遅れや問題が生じている場合は、その原因を究明し、対策を講じたり、助言・指導・支援を行うなどの取り組みを行っている。また、職員の服務規律・基本的マナーに関しても、状況に応じた的確な指摘や指導を行うことで改善に努めている。一方、組織全体に常に目配りをし、他の職員の模範となる行動・行為に対しては、誉め称えることを実行している。
態 度	規律性	公務員としての規律を十分に理解し、厳しい自己統制の下で、周囲の見習うべき行動規範となっている。また、不正に対しては毅然とした態度をとっている。
	積極性	組織目標を意識し、自らが中心となって関係者の協力や協働を取り付けるなど、実現に向け熱心に推進を行っている。また、組織内の困難な業務に対しても新たな視点や斬新な発想を携え率先して取り組んでいる。
	協調性	業務の効率的かつ円滑な遂行に必要な情報・知識の提供や共有に努めるとともに、組織内全体に目を向け、良好な人間関係の構築に取り組んでいる。また、解決・調整等に向け他部署職員相互間の意思疎通及び連携にも努めている。
	責任感	自己の業務に加え組織内の職務遂行状況にも気を配り、必要な指導・支援を行っている。また、自己の判断や決定に基づく責任を他に転嫁したり回避することなく、率先して事態に対処している。
	コスト意識	事業の計画・実施にあたり費用対効果を十分に考慮し、「最小の費用で最大の効果」となるよう努めている。また、既存の事務事業についても積極的かつ抜本的な事務の改善・見直し等を実施することにより、組織全体にわたる時間と経費の節減・節約を図っている。

(4) 課長、主幹



区分	評価項目	着 眼 点
能 力	知識・技能	法令解釈・予算折衝・議会对応など行政運営に関する十分な知識やノウハウとともに、社会情勢の変化に対応した組織の役割や課題を認識できるバランス感覚を有している。
	理解・実行力 判断・決断力	理解・実行力を備えた上で更に、市政方針や市の施策を念頭に全体の進捗状況を把握し、組織の施策や業務に関して、自らの責任権限において迅速かつ的確に判断あるいは決断を下すとともに、リスク回避や危機管理など差し迫った状況では、臨機応変・沈着冷静に、また躊躇することなく即断、即決している。
	創意工夫力 企画力 構想力	創意工夫力と企画力を兼ね備えた上で更に、組織の所管業務について将来像を見据え、中長期的な方針、実現のためのビジョンを創出するとともに、市民ニーズの動向や将来的な課題を想定し、関連付けた施策(業務)の形成に努めている。また、施策や業務の安全と安定を鑑みたくスクラップ&ビルドを行い、市民に支援される施策(業務)を構築している。
	応対・表現力 折衝・調整力	応対・表現力を備えた上で更に、市民・関係者などの応対に関し困難な場合については、組織全体の方針などを踏まえた上で、自らの責任を持って調整している。また、理不尽な要求や反対には自ら説明、説得の上で相手の合意を引き出すとともに、的確な対応により市民に不安感・不信感を与えないなど、危機に直面しても沈着冷静な対応をしている。
	指導育成力 組織管理力	指導育成力を備えた上で更に、組織の使命や方針、課題、目標にあわせ、仕事の目的や進め方に対する自らの考えを明確にし職員に浸透させるとともに、職員の能力や性格、健康状態等を把握することによる的確な業務配分、業務の繁閑の差を少なくするための応援体制の確保など、効果的な仕事をするための組織体制の構築に努めている。また、職員に能力開発の場を与えたり、新たな提案を受け入れる雰囲気を作ることで、職員の士気と集中力を高め、延いては組織力の向上に繋げている一方、服務規律違反に対しては厳正に対処している。

態 度	規律性	公務員としての規律を十分に理解し、厳しい自己統制の下で、周囲の見習うべき行動規範となっている。また、不正に対しては毅然とした態度をとり厳正に対処している。
	積極性	組織内の重点・懸案事項等について、担当職員まかせにすることなく、自らが率先して解決に向けて指示を出し意欲的に行動するとともに、必要な関係者間の調整・説得にも行動力あふれる取り組みを行っている。
	協調性	職員に対し必要な情報・知識の提供や共有に努めるとともに、組織内全体に目を向け、良好な人間関係の構築に取り組んでいる。また、職場内で自由闊達な意見が飛び交う環境や仕事の連携が必要な他部署職員・市民等の関係者との協力や協働体制づくりに努めている。
	責任感	常に組織内全ての職務遂行状況に気を配り、必要に応じ指導や支援を行っている。また、所管事項すべてに責任があることを自覚し、責任を他に転嫁したり回避することなく、市民に対する最終的な説明・説得等を率先して行うなど、自らの職責を十分に果たしている。
	コスト意識	事業の計画・実施にあたり費用対効果を十分に考慮し、「最小の費用で最大の効果」となるよう努めている。また、既存の事務事業についても積極的かつ抜本的な事務の改善・見直し等を実施することにより、組織全体にわたる時間と経費の節減・節約を図っている。

(5) 部長、副部長



区分	評価項目	着 眼 点
能 力	知識・技能	組織内の専門的知識を有することはもとより、大洲市全般にわたる将来的課題や社会経済環境の動向を的確に把握し、外部にも通用する幅広い行政運営に関する識見をもって業務遂行にあたっている。
	理解・実行力 判断・決断力	部の最高責任者として、どのような状況下にあっても、一貫性のある判断を行うとともに、多角的な視点から物事を検討し、時期を逸することなく最善の決断を行っている。
	創意工夫力 企画力 構想力	全市的・中長期的な観点から、課題の本質、将来の予測、解決の方向性等を的確に洞察し、更に、提起された具体策等を総合し、方針やビジョンを実現する創造的戦略構想を構築している。
	応対・表現力 折衝・調整力	部の最高責任者としての役割を常に意識しながら、組織内外を問わず幅広い人的なネットワークを構築し必要な協力を得る、利害関係の異なる関係者間の調整を行い合意形成を図る、市民・関係者などに組織の立場や方針を納得させ必要な理解・協力を得る等の適切な対応を行っている。
	指導育成力 組織管理能力	組織の方針やビジョンを組織内に浸透させ、職員の業務遂行に具体的に反映させるとともに、所掌事務に適切な指示・命令を行っている。また、部下の育成に関しても適切な動機付けや指導を行うことで、職務遂行能力を効果的に向上させるとともに望ましい成果を生み出している。
態 度	規律性	厳しい自己統制の下、全職員の見習うべき行動規範となっている。また、不正に対しては毅然とした態度をとり厳正に対処している。
	積極性	組織内の重点・懸案事項等について、率先して目標を設定し、解決に向けて指示を出し、当事者意識を持って自ら意欲的に行動するとともに、必要な関係者間の調整・説得にも行動力あふれる取り組みを行っている。
	協調性	職員に対し必要な情報・知識の提供や共有に努めるとともに、組織内全体に目を向け、良好な人間関係の構築に取り組んでいる。また、職場内で自由闊達な意見が飛び交う環境や仕事の連携が必要な他部署職員・市民等の関係者との協力や協働体制づくりに努めている。
	責任感	常に組織内全ての職務遂行状況に気を配るとともに、部の最高責任者として、強い使命感を持って職務を遂行している。また、自己判断や決定に基づく責任を他に転嫁したり回避することなく、市民に対する最終的な説明・説得等を率先して行うなど、自らの職責を十分に果たしている。
	コスト意識	あらゆる施策・事業に対し、その目的と求められる成果水準を踏まえ、時間や経費といったコスト面から効率的な運営を図っている。

5 評価基準

評価期間中に繰り返し見られた職務上の行動について、各階層における評価項目別着眼点と照らし合わせ、能力・態度評価基準により評価するものです。

各評価項目毎に「S」・「A」・「B」・「C」・「D」5段階の評価記号を付し、「B」を標準とします。

評価期間中に、プラス評価、あるいはマイナス評価の根拠となる特段の行動が見られない場合は、「B」評価とします。

評価記号	評価点数	評価レベル	評価レベルの判断基準
S	5	抜群な水準	着眼点に示す行動が完璧にとられており、全く指導の必要性がないことに加え、他の職員にも好影響を与えるとともに、職員の模範となっている。
A	4	優秀な水準	着眼点に示す行動が的確にとられており、指導の必要性はほとんどなく、業務を円滑に遂行している。
B	3	標準	着眼点に示す行動がある程度とられており、指導の必要性は通常の職務を通じた指導で十分可能であり、業務に支障を来たすことはない。
C	2	やや劣る水準	着眼点に示す行動がとられないことが多く、時々個別に指導の機会を設け努力を促す必要があるとともに、業務に若干支障を来たすことがある。
D	1	劣る水準	着眼点に示す行動がほとんどとられておらず、常に個別かつ継続的に指導の機会を設け努力を促す必要があり、業務に支障を来たすとともに、他の職員に悪影響を与え、また職員の意欲を削いでいる。

6 能力・態度評価シート

能力・態度評価は、「能力・態度評価シート」【主査・主事等・技師用】、同【専門員・係長用】、同【課長補佐・専門官用】、同【部長・副部長・課長・主幹用】の4種類のシートのうち、被評価者が該当となる職階のシート1種類を使用します。

このシートは、先ず被評価者本人が記入し、評価者との最終（評価）面談を経た後、第一評価・第二評価を評価者がそれぞれ記入のうえ提出することとなります。

(1) 自己評価

- ① 自己評価は、被評価者本人が行ないます。
- ② シートに記載の所属・職名・氏名を確認してください。
- ③ 被評価者本人が属する階層の評価項目別着眼点と照らし合わせ、能力・態度評価基準により絶対評価を行ないます。
その結果を、自己評価欄に評価記号「S」～「D」で記入し、あわせて「自己評価の理由」欄に評価理由を記入してください。
特に、評価記号の「S」あるいは「D」を記入した場合は、自己評価の理由を詳細に記入してください。
- ④ 該当箇所の記入後、最終（評価）面談の前に第一評価者に提出してください。

(2) 第一評価

- ① 第一評価は、第一評価者が行ないます。
- ② 被評価者と最終（評価）面談を行い（【第4章 評価者の役割 3 面談の実施 (3) 最終（評価）面談】参照）、自己評価の妥当性を検証するとともに内容の確認を行なってください。

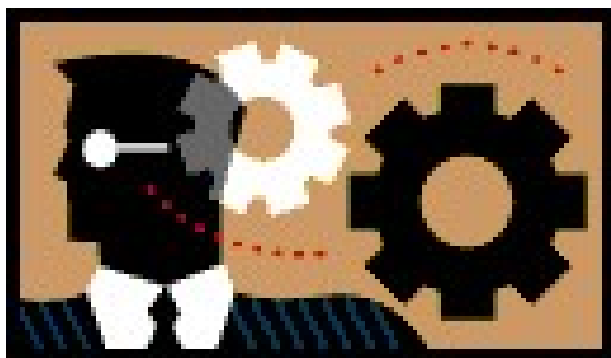


- ③ 第一評価者欄に、最終（評価）面談、評価期間中の職務行動観察記録等に基づいた被評価者の評価を評価記号「S」～「D」で記入してください。
自己評価と異なって「S」、「D」の評価を行なう場合や自己評価の「S」、「D」を「A」～「C」と評価する場合には、評価者の総合所見欄にその理由を、その他伝達したい事項とあわせて記入してください。
- ④ 該当箇所の記入後、第二評価者に提出してください。



(3) 第二評価

- ① 第二評価は、第二評価者が行ないます。
- ② 第二評価者は、自己評価及び第一評価の妥当性を検証するとともに、内容の確認を行なってください。
- ③ 第二評価者欄に、被評価者の評価を評価記号「S」～「D」で記入してください。
自己評価と異なって「S」、「D」の評価を行なう場合や自己評価の「S」、「D」を「A」～「C」と評価する場合は、評価者の総合所見欄にその理由と、その他被評価者に伝達したい事項をあわせて記入してください。
- ④ 該当箇所の記入後、総務課に提出してください。



第3章 業績評価

1 目標管理の活用

目標管理とは、職員一人ひとりが目標を設定し、その目標の実現に向けて取り組み、更にはその結果を評価するとともに次年度へ向けて改善を行っていくことで、個人の成長を促すとともに継続的な業績の達成を図るための業務遂行の手法であり、当市の業績評価においては、この目標管理を活用することとします。

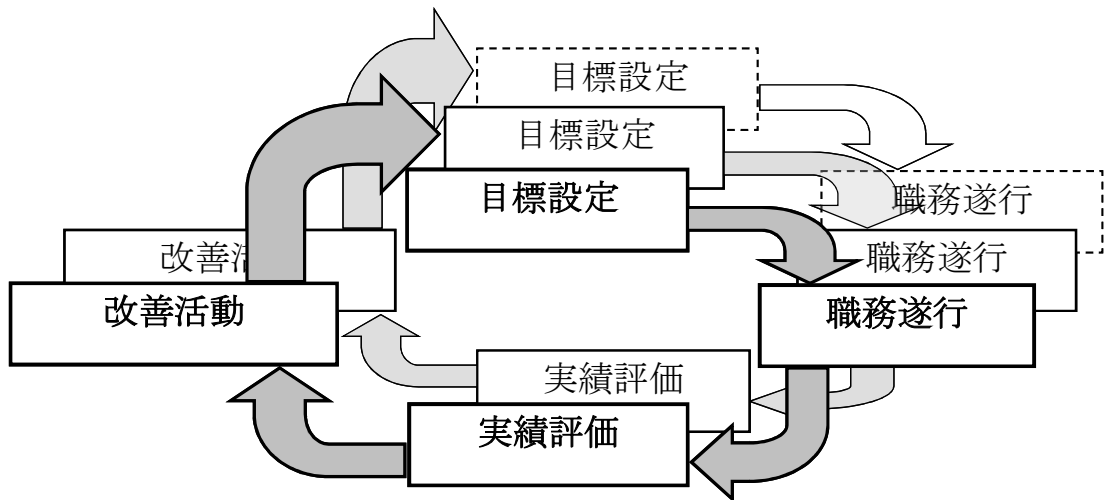
(1) 目標管理の狙い

- ① 組織目標に職員の目標を適合させることで、方向性のズレを防止すること。
- ② 目標を設定し、目標達成に向けて取り組むことで、大きな成果の基礎となるモチベーション、責任感、意欲の向上を図ること。
- ③ 目標の設定により、期待する成果を得られたのかどうかの事後検証を可能とし、更に検証結果を次の行動にフィードバックすることで、次年度以降において成果の継続に繋がること。
- ④ 評価者と被評価者の間にコミュニケーションの場を確保することで、職務や施策に関する様々な意見交換、討論等を引き起こし、組織の活性化を図ること。
- ⑤ 管理者の業務管理意識を高めることで、管理能力の向上を図ること。
- ⑥ 職員の評価においては、評価要素が毎年固定されるという従来の問題点を解消するとともに、チャレンジ性によって評価の自由度が高まること。

(2) 目標管理の仕組み

目標管理は、組織目標に適合した職員一人ひとりの個人目標を設定し、それを実施し、評価し、改善し、また次の目標設定に繋げて行くといった、「PDCA」を繰り返すマネジメント・サイクルそのものであります。

【PDCAサイクルのイメージ】



P (Plan)	評価者側 ⇒	組織目標の明示
	被評価者側 ⇒	個人目標の作成
D (Do)	評価者側 ⇒	支援・指導
	被評価者側 ⇒	進捗管理
C (Check)	評価者側 ⇒	評価
	被評価者側 ⇒	自己評価
A (Action)	評価者・被評価者 ⇒	現状の確認 → 課題の抽出 → 対策の検討



2 目標の設定

目標の設定は、市の上位計画や市政方針等に基づき、部の目標が決まり、続いて課の目標、個人の目標と連動していることが原則となります。

課においては、課の統括者（通常は課長）が目標を設定し、これを踏まえて、課長補佐、係長、係員と、順次それぞれの職階や役割分担に応じて目標を細分化、具体化していく「ブレイクダウン」方式が基本となりますが、部下職員が先ず自らの業務内容を踏まえ、日々の業務遂行の中で改革・改善の目標を設定し上司に確認する「ボトムアップ」方式についても、組織目標の達成や貢献に繋がるもの、市民の満足度に繋がると認められるもの等は設定する事が可能となります。

実際に目標設定をする場合、職員の当該時点での能力より少し高い水準に到達点を設定し、この少し足りない部分を克服しようと努力することで、能力開発や業務改善、業績向上を図ることが必要となります。

能力と比較し高すぎる水準の目標を設定した場合、最初から諦め放り出してしまうケースが多く、また反対に能力に比べ低い目標設定の場合、ほとんど努力なく達成してしまうことで本人の成長に繋がらないといった弊害が生じることとなります。

したがって、目標水準を設定するに当たっては、本人の階層を意識しながらも、本人の能力や環境等を勘案し、努力の結果により達成できそうな水準を設定することとなります。

(1) 目標の内容

目標は、必ずしも数値化できたり、定量化できるものばかりではありませんが、期末時に目標に対する達成状況を判断し得るよう、可能な限り具体的に設定する事が必要です。

- ① 何を (目標項目) 個人に与えられた役割、課題として取り組む事項
- ② いつまでに (達成時期) 具体的な期限
- ③ どの程度 (達成水準) 成果の程度、達成時の状態
- ④ どのような方法で (達成手段) 課題克服の対策、プロセス

【目標設定例】

- i ○○制度の抜本の見直しのため、○月に関係者からのヒアリング・実地調査を行い、課題整理を行った上で、△月までに対処方針を立案し、関係者に概要を提示する。
- ii 審査業務に関する知識の習得を目的とした課内業務研修を定期的に行うこととし、○月までに具体的な計画の策定と実施のための準備を行い、○月から実施する。
- iii 24年度において○○の処理期間について、1割程度の短縮(23年度平均○週間)を目指す。そのため、1月～3月において既受付分の残件数を○件程度にする。

《好ましくない例》

- i ○○事業について、適切な対応をする。
⇒ どういったことが適切な対応で、どのような状態で目的が達成となるのかが不明確
- ii ○○事務を正確かつ迅速に行う。
⇒ 正確、迅速ともに判断基準が曖昧
- iii ○○事業に対する市民の満足度を95%以上とする。
⇒ 具体的な測定の方法や基準が必要
- iv ○○の発生件数(前年度150件)をゼロにする。
⇒ 目標達成の可能性が極めて低い



(2) 目標設定数

目標は、各職員に与えられたそれぞれの担任業務の中から、その業務の重要度、優先度、影響力、労力等を総合的に判断し、1個設定してください。

ただし、目標として掲げた業務以外の業務を行うことも当然に必要であり、目標とした業務同様、評価の対象となります。

(3) シートへの記入

期首の目標設定を行うに当たって、シートへ所定事項の記入を行うこととなります。

シートに記載の所属・職名・氏名を確認した後、担任業務及び達成目標・具体的内容並びに難易度を目標項目毎に記入します。

期首面談終了後、被評価者、評価者双方において保管しておいてください。



3 目標の難易度

目標の設定にあたっては、その設定水準が職員の能力の程度に影響されるため、例えば同じ職階の職員間でも目標の水準が異なることとなります。

評価をするにあたって目標水準の異なる業務の成果を同様に扱うことは公平感が損なわれるため、その目標水準が「本人」でなく「その職階段階の職員」にとってどういったレベルにあるのかという観点から評価を行うこととし、難易度を設定するものです。

目標の難易度設定は、被評価者本人が自己申告し、評価者との期首面談により必要に応じて修正を加え決定します。

この難易度は、期末の評価時において、評価期間における職務の遂行状況を踏まえた結果、修正が適切と考えられる場合には再設定することとなります。



(1) 難易度決定基準表

評価記号	難易度	難易度の判断基準
S H	非常に困難	環境条件が極めて厳しく目標達成に多大な困難が予想されるとともに、上位の職階段階に相当するチャレンジ性の高いもの
H	困難	環境条件が厳しく目標達成にかなりの困難が予想され、また自分の職階段階よりやや高いチャレンジ性の高いもの
M	標準	環境条件は通常であり、自分の職階段階にほぼ相応するもの
L	容易	環境条件は良好なことが見込まれ比較的容易に目的達成が可能であり、自分の職階段階としてはやや物足りないもの

(2) 設定上の注意事項

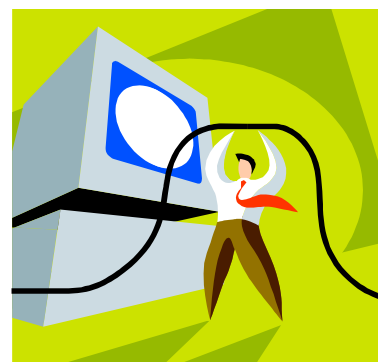
- ① 評価記号を「S H」、「H」とする場合は、現状分析等客観的資料をもとに、評価者との面談において、その業務の困難性を確認しておくことが必要です。
- ② 期首の目標設定時において、原則として評価記号「L」（容易）の設定はできません。

【困難な業務（H）の例】

- i 新規事業・取り組みであって、組織内に参考となる前例等がないため、既存のノウハウでは解決できず、新たな手法や発想が必要とされるものに該当
- ii 立場の違いや意見・利害の対立が大きく、目標達成のために高い調整力が必要とされるものに該当
- iii 長年にわたる懸案事項である課題や事務事業であり、過去において幾度となくチャレンジされ解決・実施に及ばなかった極めて困難なものに該当
- iv その業務の性質に照らして、非常に高い完成度、達成率を目標設定しているものに該当
- v その他、上記に準ずる程度の困難性が認められるものに該当

【非常に困難な業務（S H）の例】

- i 困難な業務の中でも、特に全国的にほとんど実施例のない事業・取り組み、あるいは全国的にも最上位クラスの完成度、達成率を目標としているもので、市の当該年度重要施策として位置づけられているものに該当
- ii 上記困難な業務（H）の例に該当する項目が複雑に絡み合い、より困難性を増しているものに該当
- iii その他、上記に準ずる程度の困難性が認められるものに該当



4 目標達成度

期首において設定した目標を、評価基準日において目標達成度の評価基準により、「S」・「A」・「B」・「C」・「D」の5段階で評価するものです。

評価記号	目標達成度	目標達成度の判断基準
S	抜群な水準	期待し求められる水準を大幅に上回り、極めて優れた成果が現れていると認められる。
A	優秀な水準	期待し求められる水準を上回り、優れた成果が現れていると認められる。
B	標準	期待し求められる水準を満たし、成果が現れていると認められる。
C	やや劣る水準	期待し求められる水準を満たしておらず、努力が必要であるが、問題意識を有し、努力姿勢は見られる。
D	劣る水準	期待し求められる水準を満たしておらず、かなりの努力が必要であるが、努力姿勢も見られず、このような状態が継続すれば、現在の職責を果たせないと判断される。

* 結果的に目標が未達成で達成度が評価Cになったもののうち、その過程で取り得る手段・方法等全て実行したが、本人に操作できない外的要因等により期待する結果が得られなかった場合については、評価者において、この間の努力を考慮し「努力度加点（達成度の1ランクアップ）」を行うことができる。

5 業績評価点の算出

期首において設定した目標項目について、それぞれの難易度と目標達成度を確認し、業績評価のマトリックス表より項目別の評価点を算出します。

この評価点が、業績評価点となります。

難易度 \ 目標達成度	S	A	B	C	D
SH	50	45	35	20	15
H	40	35	30	15	10
M	35	30	25	10	5
L	30	25	20	5	0



6 業績評価（目標管理）シート

業績評価は、「業績評価【目標管理】シート」を使用します。

このシートは、先ず期首において被評価者本人が記入し、評価者との面談後それぞれにおいて保管しますが、期末において評価者との最終（評価）面談を経た後、第一評価・第二評価を評価者が行い、所定の事項を記入のうえ提出することとなります。

(1) 自己評価

- ① 自己評価は、被評価者本人が行います。
- ② シートに記載の所属・職名・氏名を確認してください。
- ③ 期首に設定した目標の難易度について、評価対象期間中における職務の遂行状況を踏まえた結果、修正が適切と考えられる場合には見直しを行います。
ただし、期首に設定した難易度により評価することを原則としており、安易に評価の変更を行うことのないよう留意ください。
- ④ 続いて、期首に設定した目標項目について、達成状況等をその達成目標・具体的内容と照らし合わせ自己評価し、目標達成度により絶対評価を行います。
その結果を、目標達成度欄に評価記号「S」～「D」で、自己評価の理由、達成状況等にあらわせて記入してください。
特に、評価記号の「S」あるいは「D」を記入した場合は、自己評価の理由等を詳細に記入してください。
- ⑤ 該当箇所の記入後、最終（評価）面談の前に第一評価者に提出してください。

(2) 第一評価

- ① 第一評価は、第一評価者が行います。
- ② 被評価者と最終（評価）面談を行い（【第4章 評価者の役割 3 面談の実施 (3) 最終（評価）面談】参照）、自己評価の妥当性を検証するとともに内容の確認を行ってください。
- ③ 最終（評価）面談により被評価者の自己申告内容も確認した上で、第一評価者欄に難易度及び目標達成度をそれぞれ評価記号「SH」～「L」、「S」～「D」で記入してください。
難易度において、自己評価と異なって「SH」の評価を行う場合や反対に自己評価の「SH」を「H」～「L」と評価する場合、あるいは目標達成度において自己評価と異なって「S」、「D」の評価を行う場合や自己評価の「S」、「D」を「A」～「C」と評価する場合にあっては、評価者の総合所見欄にその理由を記入してください。
- ④ 該当箇所の記入後、第二評価者に提出してください。

(3) 第二評価

- ① 第二評価は、第二評価者が行います。
- ② 第二評価者は、自己評価及び第一評価の妥当性を検証するとともに、内容の確認を行ってください。
- ③ 第二評価者欄に、目標項目の難易度及び目標達成度をそれぞれ評価記号「SH」～「L」、「S」～「D」で記入してください。
難易度において、自己評価と異なって「SH」の評価を行う場合や反対に自己評価の「SH」を「H」～「L」と評価する場合、あるいは目標達成度において自己評価と異なって「S」、「D」の評価を行う場合や自己評価の「S」、「D」を「A」～「C」と評価する場合にあっては、評価者の総合所見欄にその理由を記入してください。
- ④ 第二評価者は、該当箇所を記入後、総務課に提出してください。



第4章 評価者の役割

1 評価者の心構え

人事評価は、評価者がその目的や自らの役割を十分に理解したうえで行わなければ、制度として機能せず、また被評価者の理解や納得を得ることもできません。

人事評価を行うにあたって評価者の心構えとして次に示すことを遵守し、被評価者との信頼関係に基づいて評価を行ってください。

- (1) 職員の人材育成、組織の管理・統率は評価者（上司）に与えられた使命であり、そのためのツールとなる人事評価もまた評価者の担当業務の1つであるという認識を持つこと。
- (2) 人事評価は、各評価者が自分の価値判断や経験等からそれぞれ主観的に判断基準を定め行うものではなく、統一的な判断基準の下で十分な理解をもって実施するものであるという認識を持つこと。
- (3) 人事評価は、被評価者の潜在能力、人格、経歴等を評価するのではなく、あくまでも日常の業務の中で職務上みられた行動・態度や職務遂行の結果生じた客観的な実績により能力・態度、業績を評価するという認識を持つこと。
- (4) 過去の実績やその実績からの想像・推測に捉われることなく、評価対象期間中の職務遂行状況や実績により評価するものであるという認識を持つこと。
- (5) 第三者の言動や思惑によって評価に影響を受けることなく、自分自身の責任で評価を行うという認識を持つこと。

2 評価者の役割

評価者は、被評価者の職務活動に対する指導や助言を通して人材育成・能力開発を図るとともに、被評価者との職務や施策に関する意見交換等を通して組織の活性化を図ることを役割とし、具体的には次の事項を担当するものとします。

(1) 第一評価者

① 期首面談(目標設定)



期首に被評価者と面談を実施し、被評価者が設定する当該年度目標について、達成目標・具体的内容、難易度等各項目についての確認また必要に応じた助言及び指示を行うこと。

(ただし、第一評価者が課長補佐等の場合、期首面談は第二評価者が行い、第一評価者は原則同席し、内容の確認を共に行うこと。)

② 目標設定の報告

被評価者との面談による目標設定後、第二評価者に報告を行い、確認及び承認を得ること。

③ 職務行動観察

評価対象期間中、被評価者に着眼点に示すような職務遂行上の行動・態度等が観察された場合、その内容を記録すること。

また、その事実に対する適切な指導・対応を行うとともに、あわせて指導・対応及びその後の状況について記録すること。

④ 中間面談（進捗状況の確認、目標の変更）

評価対象期間の中間において、面談を実施し、設定した目標の進捗状況の確認をするとともに必要な助言・指示を行うこと。

また、突発的な事態や状況の変化により、設定している目標に変更が生じた場合、必要に応じた目標の修正・追加等を行うこと。

目標変更後、第二評価者に報告を行い、確認及び承認を得ること。

(ただし、第一評価者が課長補佐等の場合、中間面談についても第二評価者が行い、第一評価者は原則同席し、内容の確認を共に行うこと。)

⑤ 最終（評価）面談（評価）

期末に最終（評価）面談を実施し（【第4章 評価者の役割 3 面談の実施 (3) 最終（評価）面談】参照）、自己評価の妥当性を検証するとともに、業績評価については目標の達成度等を確認のうえ評価をし、あわせて能力・態度評価についても評価対象期間内における被評価者の職務行動から評価の内容及び理由を明示したうえで評価を行い、更に必要に応じた指導育成を行うこと。

⑥ 評価の報告

被評価者との最終面談を踏まえた評価の後、第二評価者に報告を行うこと。

⑦ 評価の説明

第二評価者の求めに応じて、第一評価者の内容・理由についての説明を行うこと。

⑧ 調整評価

第二評価者または調整委員会から再評価の依頼を命じられたときは、自己申告、行動観察記録、着眼点等照らし合わせ再度評価を実施すること。

⑨ 評価の開示

被評価者に対し本人の評価結果を開示する場合、原則第一評価者が別に定める方法により開示を行うとともに、被評価者からの要求により評価内容・評価理由等に関する説明を行うこと。

ただし、第一評価者が課長補佐等の場合、第二評価者においてその役割を担う。

(2) 第二評価者

① 目標設定の確認及び承認



被評価者と第一評価者の面談による目標設定後、第一評価者からの報告を受け、その内容の確認を行ったうえで承認を行うこと。

この際、設定された目標が適切でない判断される場合、第一評価者に命じ目標の再設定を指示すること。

② 職務行動観察

評価対象期間中、被評価者に着眼点に示すような職務遂行上の行動・態度等が観察された場合、第一評価者に対して記録を指示するか、または内容によっては第二評価者において記録しておくこと。

その事実に対する適切な指導・対応を行い、あわせて指導・対応及びその後の状況について記録しておくことについても同様のこと。

③ 目標の変更

突発的な事態や状況の変化により、被評価者の設定している目標に変更が生じ修正・追加等が行われた場合、第一評価者からの報告を受け、その内容の確認を行ったうえで承認を行うこと。

④ 評価

第一評価者より報告された被評価者の能力・態度評価及び業績評価について、自己評価及び第一評価の妥当性を検証するとともに、第一評価者とは独立して評価基準に基づく人事評価を行うこと。

⑤ 評価の報告

第二評価の後、調整委員会に報告を行うこと。



⑥ 評価の説明

調整委員会の求めに応じて、第二評価の内容・理由についての説明を行うこと。

⑦ 調整評価

調整委員会から再評価の依頼を命じられたときは、自己申告、第一評価、着眼点等を照らし合わせ再度評価を実施すること。

⑧ 評価の開示

被評価者に対し本人の評価結果を開示する場合、その対応は原則第一評価者としているが、必要に応じ第二評価者において直接評価内容・評価理由等に関する説明を行う、あるいは第一評価者に対し第二評価に関する詳細な情報提供等の協力を行うこと。



3 面談の実施

被評価者の業務上の目標を明確にし、評価者との認識の共有化を図ること、また被評価者の職務意識の向上及び主体的な能力開発・能力発揮を促進するため、評価対象期間中に期首・中間・最終（評価）の3回の面談を実施します。

期首面談においては、目標管理における個人目標等の設定、中間面談では設定した目標の進捗状況確認及び必要に応じた内容の見直し、そして最終（評価）面談では職務行動・目標達成度等に対する自己評価の確認を行います。



(1) 期首面談

期首における面談は、被評価者と第一評価者（第一評価者が課長補佐等の場合においては第二評価者）が組織目標を踏まえ意見交換を行いながら、評価対象期間中に達成すべき目標を設定することを目的として実施するものです。

第一評価者が課長補佐等の場合についても、期末において当該課長補佐等が最初の評価を行うこととなるため、同席のうえ内容の確認をしておくことが望ましいものです。

(2) 中間面談

中間面談は、期首に設定した目標の進捗状況を確認するとともに、当該目標の達成の具体的な方法及び解決すべき課題等について、被評価者と評価者が話し合うことを目的として実施するものです。

面談は、期首において行った評価者と被評価者で実施します。

(3) 最終（評価）面談

第一評価者（第一評価者が課長補佐等の場合においては第二評価者）が被評価者と設定した目標の達成度について確認・評価するとともに、評価対象期間内における能力・態度評価についても内容・理由を明らかにし、意見交換することを目的として実施します。

この面談において第一評価者たる課長補佐の同席は、原則必要としておりませんが、第二評価者に対して事前に十分な評価内容・評価理由等の説明を行うことが必要です。

4 職務行動観察記録シートの作成

職務行動観察記録は、被評価者の評価対象期間中における職務上観察された行動・態度等の事実並びにその事実に対する評価者の指導・対応及びその後の状況を記録するものです。

これは、評価者が被評価者に対し、事実確認した行動に基づく客観的な評価を行うため、評価対象期間中の職員毎の「賞賛されるべき行動」、「問題があり指導すべき行動」等職務上観察された行動を記録するものであり、評価を行うにあたっての根拠となるため、被評価者に繰り返し見られる行動は特に注意して観察し、記録することが重要となります。

自己評価と評価者評価が相違した場合等に具体的な行動事例を示すことで理解を求めたり、記録をもとに具体的かつ適切な指導・助言等を行うことによって職員の成長を促すことにも通じるため、必要に応じ適切な記録を行ってください。

記録は、第一評価者が主たる記録者となって記録し保管することとなりますが、第二評価者も必要に応じ記録を行う、あるいは第一評価者に対して記録を指示する等適切な対応を心掛けてください。

評価区分	月日		職務上観察された行動	月日		指導上の対応、その後の状況等
	月	日		月	日	
<input type="checkbox"/> 能力						
<input type="checkbox"/> 態度						
<input type="checkbox"/> 業績						
<input type="checkbox"/> 能力						
<input type="checkbox"/> 態度						
<input type="checkbox"/> 業績						

5 評価誤差と対応策

評価者が評価を行うにあたって、その運用上の重要課題は評価の過程において生じる様々な誤差（エラー）をいかに小さくくい止めるかということです。
エラー防止の観点から、評価者の心構えを十分に理解し、あわせて評価者の陥りやすい評価傾向を十分に認識したうえで公正な評価を行うことが必要です。

ハロー効果	内容	被評価者に見られる特に優れていたり、特に劣っていたりする際立った特徴や被評価者の全体的な印象が先入観となって、他の項目の評価がそれに左右されてしまう傾向
	対応	評価項目の独立性を念頭におき、被評価者に見られた具体的事実に基づいて、評価項目ごとに分析を行うこと。 被評価者に対する感情や先入観を極力排除して臨むこと。 被評価者の評価を一人ずつ順番に完了させるのではなく評価項目ごとに被評価者を変えて評価をする、あるいは被評価者全員の評価した後で再度各評価項目ごとに基準がぶれていないかを検証する等により確認を行うこと。
寛大化傾向	内容	指導の仕方が悪いと思われたいか、被評価者から恨まれないかといった心配から厳密に評価することをためらったり、被評価者の人柄、同情等により被評価者の成績を甘くしようとの気持ちが働いたりすることで、実際の成績より上位のレベルに評価する傾向
	対応	物事を客観的に判別する決断力を養い、具体的根拠を挙げて自信を持って評価すること。 被評価者が真実の成長を遂げるため、ただ闇雲に寛大な評価を行うことなく、能力開発・育成に繋がる厳しい評価もためらわないこと。
厳格化傾向	内容	評価基準の捉え方が厳しかったり、被評価者に対する期待が大きいため、寛大化傾向と反対に評価が全体的に辛くなる傾向
	対応	自分が評価の厳しすぎる評価者になっていないか、客観的に自己を見つめ直すとともに、それぞれの職階・評価項目における着眼点、被評価者の自己評価、観察行動記録を再度照らし合わせ確認すること。
中心化傾向	内容	評価者が、はっきりした評価差が現れることをためらい、評価が標準（中心）に集中し優劣の差があまりでない傾向
	対応	行動観察記録等により、被評価者の職務上の行動・態度等で見られた事実を具体的に記録し、被評価者の長所・短所を的確に把握するとともに、評価段階についても十分に理解しておくこと。
論理的誤差	内容	評価する際、各評価項目間の論理的な相関関係を考えるあまり、複数の評価項目に対して同一あるいは類似の評価をする傾向
	対応	能力評価項目間での整合性ばかりに気をとられることなく、被評価者に見られた行動や態度について、何をどう評価するのか評価項目ごとに着眼点と照らし合わせ、その区分をはっきり認識すること。
対比誤差	内容	客観的評価基準に基づかず、評価者を基準として、評価者の得意分野については比較的辛く過小に、一方評価者の不得手、不十分な分野については事実以上に高く過大に評価してしまう傾向
	対応	被評価者に適用される評価項目の着眼点を十分に理解し、事実に基づいた評価を行うこと。 特に、自分と同じ特性や経験を有する被評価者、あるいは自分と異なる特性を有する被評価者については、自己に基準をおき評価することのないようはっきりとした意識づけを持つこと。
期末誤差	内容	評価期間中に生じた同様の事実においても、期末に近い事実が印象に残り大きく見え、前半の事実は小さく見える傾向
	対応	評価期間中、被評価者に職務上観察された行動や態度の事実を、評価するにあたって活用できるようきちんと記録しておくこと。



第5章 評価結果の取扱い

1 調整評価

評価の公正性の確保の観点から、評価者が評価基準の正しい適用のもと評価を実施しているか妥当性を検証するとともに、評価結果に不均衡が認められた場合における適正な調整などを行うため、人事評価調整委員会を設置します。

調整委員会は、副市長を委員長とする委員で構成し、職階が課長より下位の職員（主幹・課長補佐・専門員・係長・主査・主事・技師等）について調整評価を実施するものとします。



(1) 評価の検証

- ① 被評価者に対し、調整委員会と各評価者が把握している事実に大きな差異がみられないか。
- ② 評価者が寛大化傾向・中心化傾向といった評価傾向に陥ったことにより、評価基準に基づく適正な評価が行えず、評価誤差を生じていないか。
- ③ 職員の全体的水準、また各職階における標準的な能力水準及び成果水準に照らし合わせ、評価者の評価に甘辛的偏りがみられないか。

(2) 不均衡が認められる場合

- ① 評価者間の比較において、被評価者の評価結果に明らかな甘辛差が現れている。
- ② 全ての被評価者の評価に対し、評価基準に基づく評価を行わず、被評価者全体の評価が偏っている。
- ③ 特定の被評価者の評価に対し、特に甘い（辛い）、あるいは故意に優遇（冷遇）している。

(3) 調整方法

評価の妥当性を検証し、その結果不均衡が認められる場合、次のいずれかの方法により調整を行います。

- ① 調整委員会が把握している被評価者に対する事実に基づき、被評価者の能力・態度評価に関する評価項目の評価記号、同じく業績評価に関する目標項目の難易度・評価記号等について、調整委員会が評価記号等を付すことにより行う方法
- ② 評価に評価誤差、甘辛差が見られる場合等、調整委員会が評価記号等を付すより評価者に再評価を行わせる方が適当と考えるときは、評価者に対し評価結果の再検討を指示し、再評価の後、改めて妥当性を検証する方法

2 評価結果の開示

人事評価制度が本来目的の一つとしている人材育成・能力開発の達成のため、評価結果の本人開示を行います。



(1) 開示の意義

職員が評価結果を知ることで自己分析が可能となり、自主的かつ意識的に欠点を克服し、また長所を伸ばすことにより更なる成長が促されるとともに、評価の透明性・公正性が高まることで、評価結果の活用に対しても納得性の向上が図られます。

(2) 開示の範囲

能力・態度評価、業績評価それぞれについて、第一評価者及び第二評価者の確定した評価（調整評価を実施した場合の同評価を含む）結果を開示することとし、その開示範囲は、能力・態度評価においては各評価者が評価した評価項目ごとの評価記号及び評価点合計、業績評価においては各評価者が評価した難易度及び目標達成度それぞれの評価記号並びに評価点合計とします。

(3) 開示の方法

開示の意義にも示しているように、本制度は評価結果の開示を基本として職員のステップアップを目指しているところであり、全職員に対して、原則第一評価者（第一評価者が課長補佐の場合、第二評価者）が開示を行うこととします。



(4) 開示の時期

最終面談の日から評価年度の翌年度4月までとします。

3 評価結果の活用

人事評価の結果に基づき、評価の良好であった職員については、これを優遇することで更に職員の志気・意欲を高めるとともに実績を重視した適材適所での人材活用を図ることとし、また評価の低調であった職員については、その原因を解明し、能力・態度等職務上の指導、研修による能力の開発、職務の割当変更や配置転換等、職員の能力を最大限に発揮しその職責を十分に果たせるよう適切な措置を講ずることとします。

(1) 具体的活用方法

評価結果については、次の三点に活用し、詳細は別に定めます。



① 人材育成・能力開発

評価結果に基づいた部下の指導育成や計画的な能力開発、また自己啓発の動機付け等に活用することで、職員個々の能力の向上に繋げ職員の成長を図ります。

人事評価の結果等から、職責を十分に果たせないと判断された職員については、研修による能力開発、個別重点的な指導・援助等職務支援を実施することとなります。

② 昇任・昇格、降任・降格、配置等人事処遇

人事評価の結果によって把握された能力や適性に合致した適材適所の人事配置に活用することで、より効率的・効果的な組織運営を図ります。

また、異動時における勤務成績の良好な職員の昇任・昇格、あるいは勤務成績の不良な職員に改善が見られない場合の分限処分に対する判断材料に活用することで、人事処遇への納得性を高め、職員全体の勤労意欲の向上を図ります。

③ 給与処遇

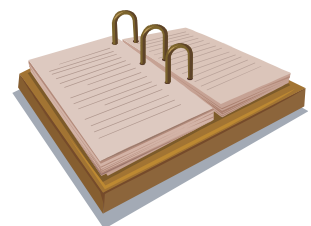
能力・態度評価及び業績評価の結果を給与に反映させることで、適正な評価に基づく公正な処遇、「努力したものが報われる制度」の実現を図るとともに、職員間の良質な競争意識を芽生えさせ、組織全体にわたる活性化を推進します。

職員個々の評価により、昇給に反映させる場合にあつては昇給幅が、勤勉手当に反映させる場合にあつては成績率が異なることとなります。

(2) 評価結果活用の実施時期

評価結果の具体的活用のうち、人材育成・能力開発及び昇任・昇格、降任・降格、配置等人事処遇に対する活用については、人事評価制度の施行にあわせて実施するものとします。

また、給与処遇に対する活用については、当市の人事評価制度が職員全体に定着し、評価に対する納得性及び評価の公平・公正性が概ね確保された段階で実施するものとし、本制度施行後、数年内の実施を目指すものとします。



第6章 相談体制

1 苦情相談制度

人事評価制度の公平・公正性及び透明性を確保するとともに、制度の信頼性を高め円滑な運用を図ることを目的に、人事評価結果や手続きに納得がいかない場合等の質問や苦情相談を受け付ける窓口を設けるとともに、苦情相談においては解決・処理することができなかった事案に対処するための苦情処理機関を設置します。

(1) 苦情相談窓口

総務課内に苦情相談員を設け、本人からの口頭による申出等に基づき、案件を限定することなく苦情を受け付けることとします。

その際は、人事評価制度全般に関する説明、評価者に対する評価結果の事実確認、申出者（被評価者）と評価者の話し合いの機会の設定、評価者に対する評価手続きに関する指導等それぞれの事案や内容に応じた適切な処理を簡易・迅速に行うとともに、苦情相談窓口において解決することが困難な、あるいは適当でない事案・内容については、苦情処理機関や公平委員会へ手続きを移行するよう教示を行います。

(2) 苦情処理機関

苦情相談において解決されなかった苦情や開示された評価結果に関する苦情等に対応するため苦情審査会を設置し、所定の手続きに則って対応します。

申出は、本人が書面により速やかに行うこととし、書面の形式審査を経た後、申出者（被評価者）、評価者及び関係職員のヒアリングや証拠書類の収集等の調査により事実関係の確認を行い、その結果をもとに審査することになります。

実施権者は、この苦情処理機関での審査結果を踏まえ、当事者に結果を通知し、あわせて必要に応じた措置を講じることとなります。

2 公平委員会

人事評価の結果については苦情相談制度の対象としていますが、人事評価の結果に基づき決定された任用や給与等に関する苦情については、苦情相談及び苦情処理の対象となりません。

職員の任用や給与等に関する苦情については、現行法における公平委員会に対する「勤務条件その他の人事管理に関する苦情相談」、「勤務条件に関する措置要求」、「懲戒その他意に反する不利益処分に関する不服申立て」等その内容に応じた苦情相談、審査請求等が行えることとなっているため、公平委員会へ相談することになります。

3 申出者等の保護

(1) 秘密の保持

苦情相談窓口及び苦情処理機関において苦情への対応に関係する担当職員並びに評価者及び関係職員は、苦情申出の事実、苦情の内容等職務上知り得た秘密を厳守する義務を負います。

上記担当職員等は、その職を退いた後も、同様に秘密を保持することが必要となります。

(2) 不利益な取扱いの禁止

申出者（被評価者）及び関係職員は、苦情相談窓口及び苦情処理機関に対して申出を行ったこと、あるいは事実関係の確認のためのヒアリングや証拠書類の収集等調査に協力したこと等に起因して、職場等で不利益あるいは不当な取扱いを受けることはありません。

第7章 その他

1 自己申告

人事評価システムを補完するシステムの一つとして実施するもので、異動・研修に関する今後の希望や職務・職場環境についての意見等の申告を受け、人材育成・能力開発・適性発見等多方面での活用を行います。



(1) 職員異動調書（所属長ヒアリング調書） 申告内容

- ① 現住所 ② 生年月日 ③ 採用年月日 ④ 最終学歴
- ⑤ 職歴 ⑥ 勤務経歴 ⑦ 資格・免許 ⑧ 家族構成 ⑨ 同職の近親者
- ⑩ 異動希望 ⑪ 研修希望 ⑫ 職場環境 ⑬ 自由意見、要望等
- ⑭ 異動に関する所属長の意見

(2) 異動希望申告書 申告内容

- ① 現在の仕事の適性、量、内容、やりがい、満足度、改善点
- ② 身体状況 ③ 研修希望 ④ 職場環境 ⑤ 異動希望
- ⑥ その他の意見

(3) 異動・研修希望

異動希望については、単に「希望する」、「希望しない」、「特に希望なし」を選択するだけでなく、「希望する」場合は、「現職は質的・量的に自分には不適である」、「現職以外でやってみたい具体的な業務がある（所属・係【業務】）」、反対に「希望しない」場合は、「現在行っている事業（業務）を完成させたい」、「現職に就いて間もなく、引き続き業務を遂行したい」など、それぞれにその具体的な理由を記入するものです。

また、家庭の事情・健康状態等特に配慮して欲しい事項や知識・技術の習得のための研修受講の希望に関しても自己申告ができます。

(4) 職場環境、自由意見・要望等

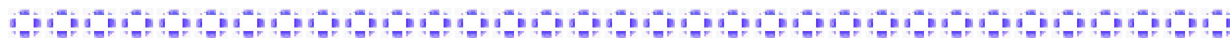
職場の雰囲気や職場内の人間関係等に関すること、その他職員や組織への意見・要望等、職員が感じ、考えている率直な意見等を記入できます。

(5) 調書の提出

職員異動調書は、被評価者本人が該当する項目について記入のうえ、最終（評価）面談時に評価者へ提出します。

評価者は、内容の確認を行った後、所属長の意見を記入し、所属の部長を通じて総務課へ提出することとなります。

また、異動希望申告書は、所属長以外の職員本人が、直接総務課へ提出することとなります。



R5 能力・態度評価シート【①主査・主事等・技師用】

令和5年度

様式CD		所属	部 課		職名		氏名	
職員番号								

評価項目		ウェイト (1)	自己評価		第一評価者		第二評価者	
			記号	自己評価の理由 (特記すべき事項等)	記号	×(1)	記号	×(1)
勤務能力	知識・技能	10	3					
	理解・実行力		3					
	創意工夫力		2					
	応対・表現力		2					
勤務態度	規律性	10	4					
	積極性		1.5					
	協調性		1.5					
	責任感		1.5					
	コスト意識		1.5					
評価点合計								

能力・態度評価シート【①主査・主事等・技師用】

令和5年度

様式CD		所属	部		職名	氏名	
職員番号			課				

評価者の総合所見	第一評価者	(評価の具体的事由、異動・上位職への適性・健康状態等を含め上司・人事部門へ伝達したい事項)					
	職員番号		記入日		職名		氏名
	第二評価者	(評価の具体的事由、異動・上位職への適性・健康状態等を含め上司・人事部門へ伝達したい事項)					
	職員番号		記入日		職名		氏名

R5 能力・態度評価シート【②専門員・係長用】

令和5年度

様式CD		所属	部 課	職名	氏名
職員番号					

評価項目		ウ エ イ ト (1)	自己評価		第一 評価者		第二 評価者	
			記号	自己評価の理由 (特記すべき事項等)	記号	×(1)	記号	×(1)
勤務 能力	知識・技能	業務の遂行に必要な知識・技能	3					
	理解・実行 力／判断・ 決断力	①上司の指示、業務の状況・手順等を迅速かつ正確に理解・把握し、処理する能力 ②発生した問題の背景や諸事情から問題の本質を捉え、迅速かつ適切に判断・意思決定する能力	2.5					
	創意工夫力 ／企画力	①従来の慣例に捉われず自ら創意工夫し改善する能力 ②目的を実現するための効果的な手段・方法を取りまとめ企画立案する能力	2					
	応対・表現 力／折衝・ 調整力	①自分の意図や考え等を的確に表現し、理解と納得を得るよう対応する能力 ②相手に自分の意図・考え方を説明し、理解と納得が得られるよう円滑に折衝調整する能力	2.5					
	指導育成力	部下を掌握して、効果的な助言・指導を行い、仕事への意欲と能力を高める能力	1					
勤務 態度	規律性	社会規範や服務規律を遵守し、公務員としての自覚と責任を持って職務を遂行しようとする姿勢	3					
	積極性	現状に満足することなく新しい分野へ挑戦するとともに、課題に対しては前向きに取り組む発展的な姿勢・意欲	1.5					
	協調性	組織の一員としての自覚を持ち、協力を惜しまず連携し、円滑に職務を遂行する姿勢	1.5					
	責任感	自己の立場・役割を理解し、責任を回避せず、全力を挙げて職務を遂行しようとする態度	1.5					
	コスト意識	費用対効果を常に意識し、時間・経費の節減・節約に努めようとする意識	1.5					
評価点合計								

能力・態度評価シート【②専門員・係長用】

令和5年度

様式CD		所属	部		職名	氏名	
職員番号			課				

評価者の総合所見	第一評価者	(評価の具体的事由、異動・上位職への適性・健康状態等を含め上司・人事部門へ伝達したい事項)						
	職員番号		記入日		職名		氏名	
	第二評価者	(評価の具体的事由、異動・上位職への適性・健康状態等を含め上司・人事部門へ伝達したい事項)						
	職員番号		記入日		職名		氏名	

R5 能力・態度評価シート【③課長補佐・専門官用】

令和5年度

様式CD		所属	部 課	職名	氏名
職員番号					

評価項目		ウエイト (1)	自己評価		第一評価者		第二評価者	
			記号	自己評価の理由 (特記すべき事項等)	記号	×(1)	記号	×(1)
勤務能力	知識・技能	業務の遂行に必要な知識・技能	2					
	理解・実行力／判断・決断力	①上司の指示、業務の状況・手順等を迅速かつ正確に理解・把握し、処理する能力 ②発生した問題の背景や諸事情から問題の本質を捉え、迅速かつ適切に判断・意思決定する能力	2					
	創意工夫力／企画力	①従来の慣例に捉われず自ら創意工夫し改善する能力 ②目的を実現するための効果的な手段・方法を取りまとめ企画立案する能力	2					
	応対・表現力／折衝・調整力	①自分の意図や考え等を的確に表現し、理解と納得を得るよう対応する能力 ②相手に自分の意図・考え方を説明し、理解と納得が得られるよう円滑に折衝調整する能力	3					
	指導育成力	部下を掌握して、効果的な助言・指導を行い、仕事への意欲と能力を高める能力	3					
勤務態度	規律性	社会規範や服務規律を遵守し、公務員としての自覚と責任を持って職務を遂行しようとする姿勢	2					
	積極性	現状に満足することなく新しい分野へ挑戦するとともに、課題に対しては前向きに取り組む発展的な姿勢・意欲	1					
	協調性	組織の一員としての自覚を持ち、協力を惜しまず連携し、円滑に職務を遂行する姿勢	1					
	責任感	自己の立場・役割を理解し、責任を回避せず、全力を挙げて職務を遂行しようとする態度	2					
	コスト意識	費用対効果を常に意識し、時間・経費の節減・節約に努めようとする意識	2					
評価点合計								

能力・態度評価シート【③課長補佐・専門官用】

令和5年度

様式CD		所属	部		職名	氏名	
職員番号			課				

評価者の総合所見	第一評価者	(評価の具体的事由、異動・上位職への適性・健康状態等を含め上司・人事部門へ伝達したい事項)						
	職員番号		記入日		職名		氏名	
	第二評価者	(評価の具体的事由、異動・上位職への適性・健康状態等を含め上司・人事部門へ伝達したい事項)						
	職員番号		記入日		職名		氏名	

R5 能力・態度評価シート【④部長・課長・主幹用】

令和5年度

様式CD		所属	部 課	職名	氏名
職員番号					

評価項目		ウ エ イ ト (1)	自己評価		第一 評価者		第二 評価者		
			記号	自己評価の理由 (特記すべき事項等)	記号	×(1)	記号	×(1)	
勤務能力	知識・技能	業務の遂行に必要な知識・技能	2						
	理解・実行力／判断・決断力	①上司の指示、業務の状況・手順等を迅速かつ正確に理解・把握し、処理する能力 ②発生した問題の背景や諸事情から問題の本質を捉え、迅速かつ適切に判断・意思決定する能力	2						
	創意工夫力／企画力／構想力	①従来の慣例に捉われず自ら創意工夫し改善する能力 ②目的を実現するための効果的な手段・方法を取りまとめ企画立案する能力 ③担当行政分野の将来像を描き、その実現のための構想を取りまとめる能力	2						
	応対・表現力／折衝・調整力	①自分の意図や考え等を的確に表現し、理解と納得を得るよう応対する能力 ②相手に自分の意図・考え方を説明し、理解と納得が得られるよう円滑に折衝調整する能力	3						
	指導育成力／組織管理能力	①部下を掌握して、効果的な助言・指導を行い、仕事への意欲と能力を高める能力 ②効果的な組織運営を行って部下を統率し、職場の活性を高めるとともに、職員の能力を最大限に発揮させる能力	4						
勤務態度	規律性	社会規範や服務規律を遵守し、公務員としての自覚と責任を持って職務を遂行しようとする姿勢	1						
	積極性	現状に満足することなく新しい分野へ挑戦するとともに、課題に対しては前向きに取り組む発展的な姿勢・意欲	1						
	協調性	組織の一員としての自覚を持ち、協力を惜しまず連携し、円滑に職務を遂行する姿勢	1						
	責任感	自己の立場・役割を理解し、責任を回避せず、全力を挙げて職務を遂行しようとする態度	2						
	コスト意識	費用対効果を常に意識し、時間・経費の節減・節約に努めようとする意識	2						
評価点合計									

能力・態度評価シート【④部長・課長・主幹用】

令和5年度

様式CD		所属	部		職名	氏名	
職員番号			課				

評価者の総合所見	第一評価者	(評価の具体的事由、異動・上位職への適性・健康状態等を含め上司・人事部門へ伝達したい事項)						
	職員番号		記入日		職名		氏名	
	第二評価者	(評価の具体的事由、異動・上位職への適性・健康状態等を含め上司・人事部門へ伝達したい事項)						
	職員番号		記入日		職名		氏名	

R5 能力・態度評価シート【①主査・主事等・技師用】

令和5年度

様式CD		所属	部 課	職名	氏名
職員番号					

評価項目		ウエイト (1)	自己評価		第一評価者		第二評価者	
			記号	自己評価の理由 (特記すべき事項等)	記号	×(1)	記号	×(1)
勤務能力	知識・技能	3						
	理解・実行力	3						
	創意工夫力	2						
	応対・表現力	2						
勤務態度	規律性	4						
	積極性	1.5						
	協調性	1.5						
	責任感	1.5						
	コスト意識	1.5						
評価点合計								

能力・態度評価レベル基準表より、判断基準に基づき評価記号を記入

「自己評価の理由」欄には必ず理由を記入すること。

評価者は、自己評価と異なって、『S』または『D』の評価を行なった場合、あるいは自己評価の『S』、『D』評価を『A』～『C』評価とした場合、下記総合所見の欄に、あわせてその理由も記入のこと

アルファベットの大文字で入力

能力・態度評価シート【①主査・主事等・技師用】

令和5年度

様式CD		所属	部 課	職名	氏名
職員番号					

評価者の 総合 所見	第一評価者	(評価の具体的事由、異動・上位職への適性・健康状態等を含め上司・人事部門へ伝達したい事項)				
	<div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> 令和5年12月24日に記入の場合、 「2023.12.24」と入力 </div>					
	職員番号		記入日		職名	氏名
	第二評価者	(評価の具体的事由、異動・上位職への適性・健康状態等を含め上司・人事部門へ伝達したい事項)				
	職員番号		記入日		職名	氏名

R5 業績評価【目標管理】シート

令和5年度

様式CD		所属	部 課	職名	氏名
職員番号					

目標項目	担任業務 (目標項目)	達成目標・具体的内容 (方法・内容・期日・水準等)		自己評価 (評価理由・達成状況等)		第一評価者		第二評価者	
		難易度		目標達成度		難易度	目標達成度	難易度	目標達成度
						評価	評価点	評価	評価点

評価者の 総合所見	第一評価者	(評価の具体的事由について特筆すべき点があれば記入)								
		記入日		職名		氏名				
	第二評価者	(評価の具体的事由について特筆すべき点があれば記入)								
	記入日		職名		氏名					

R5 業績評価【目標管理】シート

令和5年度

様式CD		所属	部		職名		目標達成度決定基準表より、判断基準に基づき、評価記号を記入 アルファベット大文字で入力
職員番号		課					

目標項目	担任業務 (目標項目)	達成目標・具体的内容 (方法・内容・期日・水準等)	自己評価 (評価理由・達成状況等)	第一評価者		第二評価者	
				目標達成度	難易度	目標達成度	難易度
	<p>目標水準、具体的手段、達成時期等について、できるだけ具体的な数値・状態等を記入</p>	<p>難易度決定基準表をもとに、評価者との期首面談により決定 当初設定時においては、Lランクの設定は行なわない。</p>	<p>目標の達成状況、評価の理由等を記入 (特にS、D評価とした場合は詳細に記入)</p> <p>目標達成度決定基準表より、判断基準に基づき、評価記号を記入</p> <p>原則として、期首において被評価者と面談の上決定した難易度とするが、実施した結果修正が適切と考えられる場合、変更も可とする(Lランクの記入も可)。 アルファベット大文字で入力</p>	目標達成度	難易度	目標達成度	難易度
				評価	評価点	評価	評価点

評価者の総合所見	第一評価者		(評価の具体的事由について特筆すべき点があれば記入)		
	<p>難易度、目標達成度の評価記号を、あわせて記入 (例)難易度『SH』目標達成度『A』の場合、評価は『SHA』、 難易度『M』目標達成度『B』の場合、評価は『MB』と記入 アルファベット大文字で入力</p>		記入日	職名	氏名
	<p>令和5年12月24日に記入の場合、 「2023.12.24」と入力</p>				
第二評価者		(評価の具体的事由について特筆すべき点があれば記入)			
		記入日	職名	氏名	

職務行動観察記録シート

令和5年度

所属	部 課		職名		氏名	
----	--------	--	----	--	----	--

評価 区分	月日		職務上観察された行動	月日		指導上の対応、その後の状況等
	月	日		月	日	
<input type="checkbox"/> 能力						
<input type="checkbox"/> 態度						
<input type="checkbox"/> 業績						
<input type="checkbox"/> 能力						
<input type="checkbox"/> 態度						
<input type="checkbox"/> 業績						
<input type="checkbox"/> 能力						
<input type="checkbox"/> 態度						
<input type="checkbox"/> 業績						
<input type="checkbox"/> 能力						
<input type="checkbox"/> 態度						
<input type="checkbox"/> 業績						
<input type="checkbox"/> 能力						
<input type="checkbox"/> 態度						
<input type="checkbox"/> 業績						
<input type="checkbox"/> 能力						
<input type="checkbox"/> 態度						
<input type="checkbox"/> 業績						
<input type="checkbox"/> 能力						
<input type="checkbox"/> 態度						
<input type="checkbox"/> 業績						
<input type="checkbox"/> 能力						
<input type="checkbox"/> 態度						
<input type="checkbox"/> 業績						
<input type="checkbox"/> 能力						
<input type="checkbox"/> 態度						
<input type="checkbox"/> 業績						
<input type="checkbox"/> 能力						
<input type="checkbox"/> 態度						
<input type="checkbox"/> 業績						
<input type="checkbox"/> 能力						
<input type="checkbox"/> 態度						
<input type="checkbox"/> 業績						

備考

- *1 職務上観察された行動には、「賞賛されるべき行動」、「問題があり指導すべき行動」について具体的に記録する。
- *2 指導上の対応、その後の状況等には、行動の際に講じた対応・対策やその後の経過・状況等を記録する。