

# 人事評価マニュアル

～平成21年度全職員用～

第3次改定版

平成21年4月

長野市

## はじめに

本市は、平成15年度から人事制度改革に着手しました。

これは、近年の地方行政を取り巻く環境の変化や地方分権が進展する中で、市民に信頼される市役所を実現するためには、職員一人ひとりが働きがいを実感し、市民の期待に着実に応え、使命感をもって職務にまい進する環境整備が不可欠との認識から着手したものです。

人事制度改革は、職員一人ひとりが組織目標の実現に向かって能力を最大限に発揮し、働きがいや使命感を持って職務を遂行することにより、組織の活性化と効果的・効率的な行財政運営を図り、総体として市民に信頼される市役所の実現を目指すものです。

この改革の取り組みとして、これまでに人事・給与制度等に関する職員アンケートを行い、任用や配置、給与処遇や研修制度などについて職員の意識を確認し、その結果を踏まえ、改革の指針として平成16年1月に人事制度改革構想をまとめ、発表しました。

この構想に基づき、平成16年11月には、平成11年に策定した人材育成基本方針を見直すとともに、従前から実施してきた勤務評定制を見直し、能力と業績の2つの視点による新たな人事評価制度を構築しました。

このうち能力評価は全職員を対象に、平成17年度から試行をはじめ、平成18年10月から実施としました。業績評価は管理職を対象に、平成16年度から試行を始め、平成17年度は試行対象を係長級職（保育職は保育主任を含む。）まで拡大しました。管理職は、平成19年度から業績評価を実施しました。

ここにまとめた人事評価マニュアルは、今までに職員から寄せられた意見と試行の状況等を踏まえた上で所要の見直しを行いながら、出来上がったものです。

人事評価制度は、市政を支える私たち職員一人ひとりが輝くために必要な制度であり、必要な人材を確保し、育て、活かすという人事制度の運用の根幹をなすものです。また、評価結果は、職員の能力開発や人材育成に活用するとともに、今後は、人事・給与処遇を決定する重要資料として活用していく予定です。

人事評価制度には、完成形があるものではなく、場合によっては毎年見直しが必要なものです。

制度に対する御意見や御要望については、相談体制を整えていますので、随時、お寄せください。多くの職員が納得し、信頼できる人事評価制度の構築ができるよう、職員の積極的参画と協力を引き続きお願いします。

## 主な改正点 ※必ずお読みください。

人事評価マニュアル～平成19年度全職員用～第2次改定版（平成19年4月策定）からの主な改正点は、次のとおりです。

新規・改定項目		旧	新
1 評価対象者 (P3 参照)		<ul style="list-style-type: none"> <li>能力評価は、全職員</li> <li>業績評価は、管理職のみとし、係長級職は試行</li> </ul>	継続 ※現行で検証していきたいため。
2 能力評価	(1) 能力評価の方法 (P9 参照)	■評価尺度 「ほぼ期待どおり」	■評価尺度 「ほぼ期待どおり (標準)」 ※標準が分かりにくいいため。
3 業績評価	(1) 組織目標の記入 (P14 参照)		次長・課長級職員 (所属長) 以上は目標管理シートに組織目標を記入
	(2) 「組織課題業務」 (P16～参照)	①目標の選択 一人の目標は「3つ以上5つ以内」	①目標の選択 一人の目標は「1つ以上3つ以内」 ※通常業務等と分けるため。
		②目標難易度の設定	②目標難易度の設定 (文言追加) 「組織課題業務に対しては、期首において組織期待度が「維持」かつ職務困難度が「標準」のものは認めないこととし、「組織課題業務以外の業務 (通常業務等)」において別に目標を設定すること」 ※通常業務等との整合性を図るため。
		③目標評価点の算出方法	③目標評価点の算出方法 (変更) ※通常業務等との整合性を図るため。
	(3) 「組織課題業務以外の業務 (通常業務等)」 (P21～参照)		①目標設定 包括的に今期の目標を記入
		②目標難易度の設定 組織期待度は設定しないこととし、職務困難度は「職務困難度表」を新たに設定	
		③職務遂行結果 「職務遂行結果評価表」を新たに設定	
		④遂行結果点の算出方法 「職務遂行結果評価点算出表」を新たに設定	
(4) 「全体業務に対する業績評価」 (P22～参照)	■業績評価点の計算 業績評価点 = (目標評価点 × 目標ウェイト%) の和	■業績評価点の計算 業績評価点 = [(目標評価点 × 目標ウェイト%) の和] + [職務遂行結果評価点 × 目標ウェイト%] ※通常業務等が加わったため。	
(5) 評価方法等の変更 (P37 参照)	■目標管理シート (様式3)	■目標管理シート (様式3) の改定 ※上記 (1) ～ (4) の変更のため。	

# 【もくじ】

はじめに

主な改正点

<b>1 人事評価が目指すもの&lt;全職員共通&gt;</b> .....	<b>1</b>
(1) 4つの主義	
(2) 4つの方針	
<b>2 人事評価制度の概要&lt;全職員共通&gt;</b> .....	<b>2</b>
(1) 2つの評価～能力評価と業績評価	
(2) 評価の原則	
(3) 自己評価	
(4) 評価対象者	
(5) 評価者関係	
(6) 評価期間	
(7) 評価様式	
(8) 評価要素間のウエイト配分	
<b>3 能力評価&lt;全職員共通&gt;</b> .....	<b>7</b>
(1) 能力評価の目的	
(2) 能力の分類と展開	
(3) 能力評価要素の定義	
(4) 能力評価要素着眼点の構造	
(5) 能力評価の方法	
(6) 能力評価シート（様式1）の作成	
(7) 能力評価点の計算	
<b>4 業績評価&lt;管理職・係長級職（保育主任含む）対象&gt;</b> .....	<b>12</b>
(1) 業績評価導入の背景とねらい	
(2) 業績評価の手法～目標管理とは	
(3) 目標管理の目的	
(4) 目標管理の仕組み	
(5) 組織使命に基づく組織目標の明確化	
(6) 現状の洗い出し	
4-1 組織課題業務	
(1) 目標設定	
(2) 目標難易度の設定	
(3) 目標達成度評価	
(4) 目標評価点の算出方法	
4-2 組織課題業務以外の業務（通常業務等）	
(1) 目標設定	
(2) 目標難易度の設定	
(3) 職務遂行結果	
(4) 職務遂行結果評価点の算出方法	
4-3 全体業務に対する業績評価	
(1) 目標ウエイトの設定	
(2) 業績評価点の計算	
(3) 現状分析シート（様式2）の作成	
(4) 目標管理シート（様式3）の作成	

<b>5 評価者の役割&lt;評価者対象&gt;</b> .....	<b>24</b>
(1) 評価者の役割	
(2) 職務行動（面談）記録シート（様式4）の作成	
(3) 職場面談の実施	
(4) 評価者が陥りやすい点	
<b>6 評価結果の取り扱い&lt;全職員共通&gt;</b> .....	<b>27</b>
(1) 評価結果の開示	
(2) 評価結果の活用	
<b>7 相談体制&lt;全職員共通&gt;</b> .....	<b>28</b>
(1) 人事評価に関する苦情相談	
(2) 人事評価審査委員会の設置	
(3) 日常の相談	
<b>8 資料編&lt;全職員共通&gt;</b> .....	<b>29</b>
◇人事評価の年間スケジュール（作業予定イメージ）	
◇現状の洗い出しから目標設定の事務フロー（イメージ）	
◇能力評価要素着眼点一覧表	
①一般事務・技術・保健医療技術職用：共通（A～F）	
②保育職用、技能労務職用（G～J、K）	
③消防職用（L～Q）	
◇能力評価シート（様式1）	
◇現状分析シート（様式2）	
◇目標管理シート（様式3）	
◇職務行動（面談）記録シート（様式4）	
◇資料：人事評価マニュアルの主な改正点（発行初版からの経過）	

# 1 人事評価が目指すもの

## (1) 4つの主義

**Point: 人事評価制度は、職員が成長するための道具です。**

本市の人事評価制度は、評価という道具を使って、職員一人ひとりが市民や組織から期待される行動と成果を残せる職員に成長することを目指すものです。

この人事評価制度は、次の4つの考えから、制度を構築しました。

### ①能力主義

職員一人ひとりが職務行動を改善し、高い能力を発揮する職員に成長するためには、職員の発揮した能力を客観的に評価し、その上で長所は伸ばし、短所は克服することが必要です。このことを実行するのが能力主義です。

### ②成果主義

本市の仕事が従来にも増して、市民からの信頼を獲得するためには、職員一人ひとりが自らの役割を自覚し、組織目標や職務行動の結果を成果として明確に意識した上で職務に取り組むことが必要です。このことを実行するのが成果主義です。

### ③チャレンジ主義

変化の激しい中であっては、ただ漫然と旧来の施策を繰り返していたのでは、市民に信頼される市役所は実現されません。厳しい時代だからこそ、敢えて失敗を恐れず、チャレンジし続けるプラス思考の組織と職員に成長することが必要です。また、果敢に挑戦したことにはその功績を称え、労苦をねぎらうことも必要です。このことを実行するのがチャレンジ主義です。

### ④信賞必罰主義

市民や組織の期待に応える行動や成果は積極的に加点評価する一方で、市民や組織の期待に応えない行動については、厳しい処遇も臆さない組織体質を持つことが必要です。このことを実行するのが信賞必罰主義です。

## (2) 4つの方針

**Point: 人事評価には、公平性や公正性、納得性や透明性、信頼性を確保します。**

人事評価制度には、客観性が保たれ、職員の多くが納得できる仕組みとして構築していくことが重要であり、本市では、次の4つの視点を確保することを目指しています。

### ①公平性・公正性の確保

職務行動の中で確認できた事実をもとに評価します。確認できない事実をもとにした評価はしません。評価者が事実を正しく見ていない場合などは職場面談を通じて、お互いに共通の認識を持つよう努めてください。

### ②納得性の確保

評価は職場面談を通じて、話し合いをもとに決定します。とことんまで上司と話し合い、仕事の質を高めてください。

### ③透明性の確保

評価する前に、評価される項目（評価要素）や評価の基準を公開します。どんな行動が高く評価されるのか、どういう行動が求められているのか、良く理解してください。

### ④信頼性の確保

人事評価に関する苦情等の相談体制を確立し、評価制度や評価結果の信頼性の確保に努めます。

## 2 人事評価制度の概要

**Point: 評価とは、「ある一定の基準に照らし合わせてどうなのか。」を見るものです。**

人事評価は、人が保有する能力や残した成果（業績）などを評価するものとして、誰をも公平に評価することは難しいものと言われてきました。特に、公務員の人事評価は、「一定の採用試験をパスしたことで能力に差はない。」とか、「仕事が違うのに評価なんてできない。」「余計な仕事だ。」といった酷評が多かったことも事実です。

しかし、実際に仕事を進めていく中では、「あの人は仕事ができる。」「あいつは仕事をしない。」など、自分のものさしで、他人を評価した経験は誰しもあるはずです。

評価とは、「ある一定の基準に照らし合わせてどうなのか。」ということを見るものなのです。

### (1) 2つの評価～能力評価と業績評価

**Point: 人事評価は、能力評価と業績評価の2つの評価から構成しています。**

「仕事の成果（結果）」は、「思考（力）」と「やる気」、「行動（力）」の相乗効果によって生み出されると言われています。このことは、次の等式で表すことができます。

本市の人事評価は、この等式に示した考え方により、評価の仕組みを構成しています。

$\underbrace{\text{仕事の成果（結果）}}_{\text{業績評価の対象}} = \underbrace{\text{思考（力）} \times \text{やる気} \times \text{行動（力）}}_{\text{能力評価の対象}}$
---

■ 1 : 能力評価                      詳細 → 「3 能力評価」参照

**Point: 能力評価の評価基準は、職員の期待行動です。**

能力評価は、仕事の成果（結果）を出すための職務行動（活動）、つまり仕事のプロセス（過程）を評価するものです。

具体的には、仕事にどういう姿勢や態度で臨み、どんな思考をして、どういう行動を起こしたかなどを能力評価の評価基準（能力評価要素着眼点一覧表）に示した職員の期待行動事例をもとに、5段階の評価尺度により評価するものです。

■ 2 : 業績評価                      詳細 → 「4 業績評価」参照

**Point: 業績評価は、目標管理の手法を活用するとともに、遂行結果でも評価します。**

業績評価は、あらかじめ設定した目標に対する結果を評価するものです。

具体的には、目標管理の手法を活用して、重点的に取り組んだ仕事（目標）について、その仕事に対する組織期待度、職務困難度、目標達成度、目標ウエイトの4要素を判断し、評価するものです。

## (2) 評価の原則

**Point:人事評価は、原則どおりに実施しなければ、公平な評価はできません。**

人事評価は、原則どおりに実施しなければ、公平な評価はできません。人事評価の方法と基準をよく理解した上で、人事評価を実施してください。

### ■ 1 : 職務上の行動と仕事の成果

**Point:人事評価の評価対象は、職務上で見られた行動や仕事の成果(結果)です。**

本市の人事評価は、被評価者の職務上に見られた行動や仕事の成果(結果)などの事実を評価基準に照らし評価するもので、職務以外での活動や実績を評価の対象とするものではありません。

### ■ 2 : 絶対評価

**Point:人事評価は、絶対評価が原則です。**

本市の人事評価は、絶対評価(ある基準に照らして達成度を見る方法)で行うことが原則です。相対評価(一定の集団内における相対的地位を見る方法)では行いません。

## (3) 自己評価

**Point:自己評価とは自分を客観視することで、成長の出発点です。**

自己評価は、評価者(上司)と同じ評価方法を使用して、自分自身で評価することです。

自己評価により、自分を客観視することで、自分の強みや弱みに気づき、長所は伸ばし、短所は克服することにつながるものです。いわば、自己評価は成長の出発点です。

自己評価のあとは、評価者(上司)と職場面談を行い、評価について認識の違いがあれば、その原因を探り、さらなる能力開発に向けた取り組みが求められます。

## (4) 評価対象者

**Point:評価対象者は全正規職員です。**

評価対象者は全正規職員とし、能力評価及び業績評価の対象者は次のとおりです。

なお、医療職給料表及び教育職給料表の適用者を除き、具体的な対象者は別に定めます。

年度別評価対象者一覧表(予定)

		対象\年度	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22以降
能力評価制度	管理職		○	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	係長職		○	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	主査保育主任		○	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	一般職		○	◎	◎	◎	◎	◎	◎
業績評価制度 (目標管理)	管理職	○	○	○	○	○	○	○	◎
	係長職		○	○	○	○	○	○	◎
	主査保育主任		○	○	○	○	○	○	◎
	一般職								◎

○:試行 ◎:実施

※別にお知らせします。

## (5) 評価者関係

**Point: 評価者は部下職員のコーチです。評価や面談を使って、いい仕事を導いてください。**

### ■ 1 : 評価者と被評価者

**Point: 評価者関係は、評価をする人、される人の関係。日頃の上司と部下の関係です。**

評価者は、評価を実施する者（上司）を指し、被評価者（部下）を指導育成する立場にある者です。また、被評価者とは、評価される者（部下）を指し、評価者（上司）から指揮監督される立場にある者です。この両者の関係を評価者関係と言い、その関係は特別な場合を除き、次の表のとおりとします。

なお、所属長は、所属内の評価者関係を評価期間の期首において決定し、次項で述べる評価補助者を指名した場合は、関係職員に周知することとします。

また、評価者関係は職場面談を実施する際の面談者（上司）と被面談者（部下）の関係においても同様とします。

評価者関係Ⅰ（一般事務職、一般技術職、保健医療技術職、消防職、技能労務職）

被評価者\評価者	第一評価者	第二評価者	調整評価者
部長級	副市長	—	市長
次長級・課長級	部長級	—	副市長
主幹・課長補佐級	次長・課長級	—	部長級
係長級	主幹・課長補佐級	—	次長・課長級
主査	係長級	主幹・課長補佐級	次長・課長級
一般職員	係長級	主幹・課長補佐級	次長・課長級

\* 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。  
 \* 当該評価者がいない場合は、上位の評価者が下位の評価者を兼ねる。  
 \* 教育委員会においては、副市長を教育長と読み替える。  
 \* 監査委員事務局においては、副市長を代表監査委員と読み替える。  
 \* 水道局においては、副市長を上下水道事業管理者と読み替える。

評価者関係Ⅱ（保育職）

被評価者\評価者	第一評価者	第二評価者	調整評価者
係長級（園長）	保育家庭支援課長補佐	—	保育家庭支援課長
保育主任	係長級（園長）	保育家庭支援課長補佐	保育家庭支援課長
主査	保育主任	園長	保育家庭支援課長
一般職員	保育主任	園長	保育家庭支援課長

\* 課長補佐職以上については評価者関係Ⅰを適用する。

### ■ 2 : 評価補助者

**Point: 評価補助者は評価者ではありません。被評価者に係る情報提供者です。**

調整評価者は、適切な評価が困難な被評価者について、評価補助者を指名することができます。評価補助者の指名及び役割、責任等は、次のとおりです。

#### ① 評価補助者

評価補助者は、評価者が評価に必要な情報を提供できる者としてします。

#### ② 評価補助者の指名

評価補助者は、評価者と被評価者が遠隔地に勤務するなど、評価者が適正な評価をするために必要な場合に、調整評価者が指名することとします。指名は評価期間の期首に行い、指名した場合は、関係職員に周知することとします。

#### ③ 評価補助者の役割

評価補助者は、被評価者の職務行動や仕事の実績など、評価者の求めに応じ、評価に必要な情報を提供することとします。提供する情報は、事実に基づくものでなければなりません。

#### ④ 評価補助者の責任の範囲

評価の責任は、評価者が負うもので、評価補助者が負うものではありません。

## (6) 評価期間

**Point: 評価期間は4月1日から3月31日、評価は原則として、年一回です。**

評価期間は、被評価者の職務活動における人事評価の対象となる期間を指すもので、4月1日から翌年3月31日までの1年間とします。評価期間では、全職員を一斉に評価する時点として評価基準日及び当該年度の評価を決定する時点として評価決定日（3月31日）を設けます。

評価基準日に行う評価を基準日評価と言ひ、評価決定日に行う評価を最終評価と言ひます。

なお、年度中途による人事異動に係る者及び他の公益法人等への派遣職員についての評価期間等は、別に定めます。

### ■ 1 : 能力評価の評価基準日

**Point: 能力評価の評価基準日は10月1日、評価決定日は3月31日です。**

能力評価の評価基準日は、毎年10月1日とします。この時点で、4月1日から9月30日までの職務行動をもとに、評価期間の基準日評価を行います。評価（面談を含む。）は概ね10月中に行います。

また、能力評価における最終評価は、4月1日から翌年3月31日までの職務行動をもとに、基準日評価の内容を変更する場合及び基準日評価除外者等を対象に実施します。評価（面談を含む。）は概ね3月中に行います。

基準日評価の内容を変更する場合の最終評価（面談を含む。）は、被評価者又は評価者のいずれかの意思表示により実施します。

### ■ 2 : 業績評価の評価基準日

**Point: 業績評価の評価基準日と評価決定日は3月31日です。**

業績評価の評価基準日は、毎年3月31日とします。

業績評価の評価基準日は評価決定日と同一日であることから、基準日評価が最終評価となるため、業績評価は年1回となります。評価（面談を含む。）は概ね3月中に行います。

## (7) 評価様式

**Point: 評価様式は全職員で共通様式としています。**

人事評価で使用する様式は、次の表のとおりです。

様式の記入方法は、巻末の資料編を参照することとし、評価の方法や考え方は、「3 能力評価」及び「4 業績評価」を参照してください。

人事評価に使用する評価様式

シート名\作成者	様式	部長級	次長・課長級(所属長)	主幹・課長補佐級	係長級	主査 保育主任	主査職	一般職	様式の説明
能力評価シート	様式1	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	能力評価要素着眼点一覧表に照らし、自らの職務行動を振り返り評価するもの
現状分析シート	様式2	/	○	/	/	/	/	/	組織使命を明確にし、職員間で所属等の職務環境の共通認識を形成するためのもの
目標管理シート	様式3	☆	☆	☆	☆	☆	/	/	目標を設定し、その結果を評価するもの
職務行動(面談)記録シート	様式4	◇	◇	◇	◇	◇	/	/	評価対象となる職務行動事実及び職場面談内容を記録するもの

- ◎：被評価者が評価の際に作成し、評価者を経由して、職員課長へ提出。
- ：次長・課長級職員(所属長)が期首に作成し、期末まで保管。期末に☆と合わせて職員課長へ提出。
- ☆：被評価者が期首に作成し、評価者関係で確認した後、被評価者が保管。また、期末において、評価の際に作成し、評価者を経由して、職員課長へ提出。
- ◇：第一評価者が評価期間中に主たる記録者として作成し、保管。別に指定する職員については、記録を義務づける。記録を指定した者は、期末に評価者を経由して、職員課長へ提出。

## (8) 評価要素間のウェイト配分

**Point: 評価要素間のウェイト配分はしばらく均等に扱います。**

本市の人事評価は、能力評価と業績評価という2つの評価から行うことは前述したとおりです。能力評価は理解力、企画力、規律や責任感といった事柄を、あらかじめ設定された評価基準に基づき評価します。また、業績評価は目標管理による手法により設定した目標水準についての結果(達成度)と職務遂行の結果を評価します。能力評価における理解力等と業績評価における目標水準を評価要素といいます。

これらの評価要素に基づいて評価を行う場合、職員の最終評価結果(評価点=能力評価+業績評価)をどのように捉えるのかが課題となります。すなわち、評価要素の項目ごとにどの程度の軽重をつけるのかということです。これは、次のように整理することができます。

「比較的下位の職位段階は、職業人としては成長段階にあり、能力についても育成・開発期にあるため、成長・育成・開発を促すという意味で、仕事の結果(業績評価)よりも日常の職務活動プロセス(能力評価)に重点をおきます。職位が上位になるに従って、これらの関係は逆転し、部長級職にあっては、日常の職務活動プロセス(能力評価)よりも結果責任を問われるという意味で、仕事の結果(業績評価)に重点をおきます。」

しかし、能力評価と業績評価について、職位に応じた適切なウェイト配分は何かということについては、明確な答えがあるわけではありません。また、職種や担当職務の違いによっても、ウェイト配分をする必要があるのではないかというような疑問も残ります。

そこで、今後、評価結果を蓄積することにより、職員の強みや弱みを把握する中で、組織として職員に発揮を期待する能力(評価要素)については、ウェイト配分の比重を高めることなどを検討することとし、現段階では、評価要素を均等に扱うこととします。

なお、能力評価における職位別評価要素の詳細については「3 能力評価」において説明します。

## 3 能力評価

### (1) 能力評価の目的

**Point: 能力評価は、自分の成長のために行うものです。**

能力評価は、職務において顕在化した（実際に見られた）職員の職務行動を評価するものです。具体的には、能力評価要素着眼点一覧表に記載された評価着眼点（評価基準）の期待行動の例示に照らし、5段階の評価尺度により、絶対評価するものです。

この評価着眼点は、人材育成基本方針に掲げた期待職員像に近づくために必要となる行動を例示したものであり、職員の期待行動と言えます。

能力評価の主な目的とその効果は、次のとおりです。

#### ■ 1：職員一人ひとりの役割期待行動を明確にすること

- ・自身の職務行動をチェックできる
- ・どの視点で評価されるのか、あらかじめ認識を共有できる

#### ■ 2：能力開発や人材育成へ活用すること

- ・自身の強みや弱みを発見できる
- ・指導・助言に活用できる

#### ■ 3：人事・給与処遇に反映すること

- ・職務適性をチェックできる
- ・公平・公正な処遇を実現できる

### (2) 能力の分類と展開

**Point: 能力評価は、思考力群、情意群、行動力群を評価対象としています。**

能力評価では、思考力群、情意群、行動力群を評価対象としています。

能力を分類し、その発展段階を整理すると次の表のとおりとなります。

ここで示した力は、後述する能力評価要素着眼点一覧表（能力評価基準）の構造となっているものです。

能力発揮の展開 潜在的 ↓ 展開 ↓ 顕在的	能力群等	能力系	能力要素(情意群を除く)		
	思考力群	理解力系	知識・理解力	分析力	洞察力
企画力系		創意工夫	企画力	構想力	
情意群	(やる気など)		規律性、責任性、協調性、積極性など		
行動力群	1	実行力系	遂行力	判断力	決断力
		表現力系	応対表現力	コミュニケーション・折衝力	渉外力
	2	人材活用力系		指導力	育成力
		組織管理能力系		監督力	統率力

### (3) 能力評価要素の定義

**Point: 能力評価要素の定義は、評価対象を明確にし、評価範囲を特定するものです。**

本市の能力評価は思考力群、行動力群、情意群の3つの群に大別し、さらにその中に理解力系や企画力系といった9つの評価要素から構成されるものとします。

これら評価要素の定義は、次のとおりです。この定義は、評価対象とその範囲を明確にするためのものです。

能力評価要素定義表

評価要素		評価要素の定義
思考力群	1. 理解力系 (知識・理解力、分析力、洞察力)	仕事の目的や市民や組織から期待されている内容を的確に理解している。複数の問題を要素や性質に分類、整理している。根本的な問題の本質が何であるかを見抜いている。このことを見るのが理解力系です。
	2. 企画力系 (創意工夫、企画力、構想力)	仕事の目的を達成するための方法や手段の改善をしている。新しい仕事を創造し、具体的に展開している。将来を予測し、展開すべき仕事を明確にしている。このことを見るのが企画力系です。
行動力群	3. 実行力系 (遂行力、判断力、決断力)	PDCAサイクルが習慣化し、仕事をやり遂げている。情報の取捨選択や比較、統合を行っている。条件に適合した仕事の手段・方法を選択し、最善の策を選択している。機を逃さない。このことを見るのが、実行力系です。
	4. 表現力系 (応対表現力、コミュニケーション・折衝力、渉外力)	口頭や文書などにより、意思や目的、報告すべき事項などを明確に表現している。相手に説明し、理解させ、納得させ、更には協力を引き出している。市民に誤解や不安を与えていない。このことを見るのが、表現力系です。
	5. 人材活用力系 (指導力、育成力)	仕事のノウハウを伝承している。部下の知識やスキルを向上させることに加え、職員の能力ややる気を引き出している。部下に経験を付与し、成功させることを通じて自信を付けさせている。このことを見るのが人材活用力系です。
	6. 組織管理力系 (監督力、統率力)	組織使命や方針、目標を部下に浸透させている。部下の良いところを認め、部下の仕事や能力を適切に評価している。組織力を最大限に発揮させている。このことを見るのが、組織管理力系です。
情意群	7. 姿勢態度 (責任感、規律性)	謙虚な態度で職務に臨み、自分がしなければならない任務を重んじる感情を持っている。服務規律を遵守し、全体の奉仕者として模範となる行動をしている。礼を重んじている。時間を大切にしている。このことを見るのが、姿勢態度です。
	8. チャレンジ意欲 (向上心)	物事をプラス思考で捉え、失敗を恐れない勇気を持っている。困難な状況下でも果敢に挑み、あるいは少ない機会を捉え積極的な行動をするなどして、今よりもう一步高いレベルになろうとしている。このことを見るのが、チャレンジ精神です。
	9. チームワーク (協力と協働)	仕事や情報・経験を共有して、一人で抱え込んでいない。他者への協力と協働を惜しまないでいる。このことを見るのが、チームワークです。

### (4) 能力評価要素着眼点の構造

**Point: 着眼点は、職種(事務や保育、消防など)や職位(役職)により異なります。**

能力評価要素着眼点一覧表は、能力評価の評価基準です。

職種により次の4種の表があり、巻末の資料編に掲載していますので参照してください。

なお、一覧表で「対象外」としている項目は、評価対象外となります。

#### ■ 1 : 一般事務・技術・保健医療技術職用 (A～F : 共通) の適用者

- ①一般事務職
- ②土木、建築、電気、機械、化学などの一般技術職
- ③医師、獣医師、薬剤師、保健師、栄養士、診療放射線技士、臨床検査技士、歯科衛生士、作業療法士、理学療法士などの保健医療技術職
- ④保育職のうち、課長補佐職以上の職にある者
- ⑤技能労務職のうち、係長級職以上の職にある者

## ■ 2：保育職用（G～J）の適用者

保育職のうち、係長級（園長）職以下の職にある者

## ■ 3：技能労務職用（K）の適用者

土木、衛生及び水道、給食等の技能労務職

## ■ 4：消防職用（L～Q）の適用者

消防職

## （5）能力評価の方法

**Point: 能力評価は、職務で見られた行動、つまり顕在化した事実を評価するものです。**

能力評価は、職務において顕在化（実際に見られた）した職員の職務行動を評価するものです。

具体的には、能力評価要素着眼点一覧表に記載された評価着眼点（評価基準）の期待行動の例示に自分の評価期間における職務行動を照らし、次の5段階の評価尺度及びその判断基準により、絶対評価します。

その結果は、能力評価シート（様式1）の所定欄に評価記号（評語）で示します。

評価尺度を判断する際には、被評価者の再現性の強い（繰り返される）職務行動に着目することとし、できるだけ一過性のものを根拠としないよう注意してください。

評価点数の扱いは、（7）で説明します。

能力評価における評価尺度等に対する評価記号（評語）と評価点数

	評価尺度	評価尺度の判断基準	評価記号 (評語)	評価点数	
1	期待を超える	上位職の着眼点の行動事例に照らしても、期待どおり（評価記号A）以上の行動が常態化している。	S	140	
2	期待どおり	他の職員に良い影響を与える（模範となる）レベル 時に指導や助言が必要であっても、着眼点の行動事例とおおむね同等の行動が見られる。	A	100	
3	ほぼ期待どおり（標準）		S、A、C、Dに該当しないもの	B	90
4	もう一歩		意識的に努力が必要なレベル	C	80
5	奮起を期待	指導や助言などがあっても、着眼点の行動事例と同等の行動はほとんど見られない。（業務に支障がある。）	D	40	

## (6) 能力評価シート（様式1）の作成

**Point: 能力評価シート(様式1)は全職員共通です。**

能力評価では、「能力評価シート（様式1）」（全職員共通）を使用します。

このシートは、被評価者が作成し、職場面談を実施の上、評価者を經由して、職員課長に提出します。様式の記入方法等は、巻末の資料編を参照してください。

### ■ 1 : 自己評価

**Point: 評価記号(評語)を付した理由を具体的に記述してください。**

- ① 自己評価は、被評価者が行います。自己評価は絶対評価で行います。
- ② 被評価者は、能力評価シート（様式1）を作成します。
- ③ 被評価者は、能力評価シートに、所属、氏名及び評価者関係等の属性を記入します。
- ④ 被評価者は、自己評価し、評価記号（評語）及び自己評価の理由等を記入します。
- ⑤ 自己評価の理由は、評価期間における自らの職務行動を振り返り、評価記号（評語）を付した理由を記入します。また、能力評価要素着眼点一覧表に記載された行動事例と同等の行動がある場合は、その行動を具体的に記入します。
- ⑥ 能力評価シートは、必要箇所を記入後、基準日面談（又は最終面談）の前に第一評価者に提出します。

### ■ 2 : 第一評価

**Point: 評価に必要なことは職場面談で必ず確認してください。**

- ① 第一評価は、第一評価者が行います。第一評価は絶対評価で行います。
- ② 第一評価者は、被評価者と基準日面談（又は最終面談）を実施します。
- ③ 第一評価者は、面談を通じて、自己評価の妥当性を検証し、評価理由を確認します。
- ④ 第一評価者は、面談後、第一評価します。
- ⑤ 第一評価者は、面談で確認し、被評価者と認識の違った点や被評価者の仕事ぶりなど、特記事項又は評価決定の理由をコメント欄に記入します。
- ⑥ 第一評価者は、第一評価後、第二評価者（又は調整評価者）に能力評価シートを提出します。

### ■ 3 : 第二評価

**Point: 自己評価と第一評価で二段階の差がある場合は、理由を確認してください。**

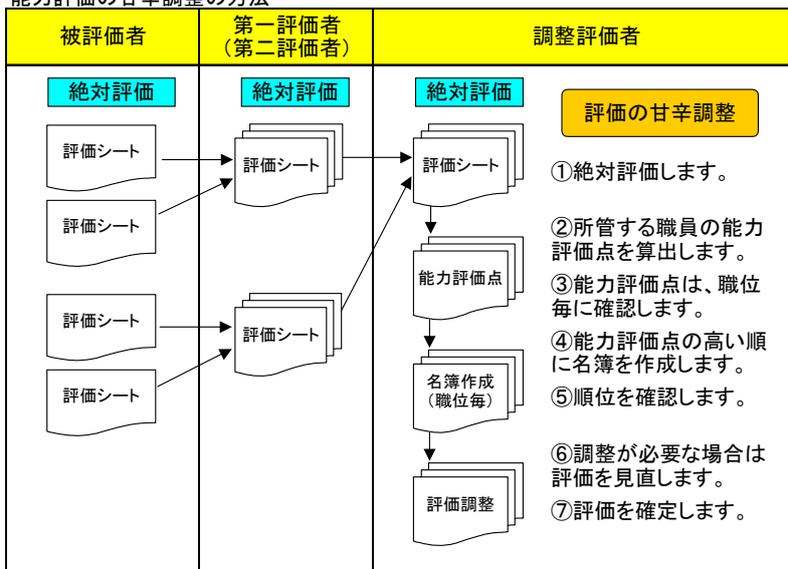
- ① 第二評価は、第二評価者が行います。第二評価は絶対評価で行います。
- ② 第二評価者は、必要に応じて、臨時面談を実施します。
- ③ 第二評価者は、自己評価及び第一評価の妥当性を検証し、評価理由を確認した上で第二評価します。特に、自己評価と第一評価で二段階かい離がある場合は、内容を確認します。
- ④ 第二評価者は、特記事項があれば、コメント欄に記入します。
- ⑤ 第二評価者は、第二評価後、調整評価者に能力評価シートを提出します。

## ■ 4 : 調整評価

**Point: 評価に偏りが見られる評価者には、評価目線を必ず確認してください。**

- ① 調整評価は、調整評価者が行います。被評価者の評価は、調整評価者が決定します。
- ② 調整評価は、絶対評価が原則ですが、評価者間における甘辛調整（評価者の目線合わせ）をした上で、評価を決定します。甘辛調整は、次の方法を参考にしてください。
- ③ 調整評価者は、必要に応じて、臨時面談を実施します。
- ④ 調整評価者は、被評価者及び各評価者の評価の妥当性を検証し、評価理由を確認した上で調整評価します。
- ⑤ 調整評価者は、調整評価後、所管する職員の能力評価シート（様式1）をとりまとめの上、職員課長へ提出します。

能力評価の甘辛調整の方法



## (7) 能力評価点の計算

**Point: 能力評価は点数化します。**

能力評価における評価記号に対する評価点は、(5) に示した表のとおりとします。また、評価要素間のウェイト配分をどうするかについては、前述したとおりであり、現時点では、各評価要素を均等に扱うこととします。

能力評価点は、評価点をもとに次の算式で求め、小数第2位を四捨五入して小数第1位まで算出します。能力評価点における最高点は140点、最低点は40点となります。

**【能力評価点の算出】 能力評価点 = ( 評価点数の和 ÷ 評価要素の数 )**

能力評価点の計算例

評価種類	No.	評価要素	評価記号	評価点数
能力評価	1	理解力系(知識・理解力、分析力、洞察力)	B	90
	2	企画力系(創意工夫、企画力、構想力)	B	90
	3	実行力系(遂行力、判断力、決断力)	A	100
	4	表現力系(応対表現力、コミュニケーション力、折衝力)	A	100
	5	人材活用力系(指導力、育成力)	C	80
	6	組織管理能力系(監督力、統率力)	B	90
	7	姿勢態度(責任感、規律性)	A	100
	8	チャレンジ意欲(向上心)	B	90
	9	チームワーク	B	90
評価点数1～9の和			評価点数計	830
840(評価点数計)÷9(評価要素数) =			能力評価点	92.2

## 4 業績評価

### (1) 業績評価導入の背景とねらい

**Point: 業績評価は、組織目標に基づく職務の実践から、人を育て、いい仕事を導くものです。**

社会経済情勢の急激かつ大きな変動期にあつて、行政の役割の見直しが求められている中では、職員一人ひとりが改めて組織の目標を明確に意識し、行動することが必要であり、その結果を検証し、次の行動に役立てていく仕組みを作り上げることが重要です。

このような仕組みを人事評価制度に組み入れることにより、人的資産の最大活用と組織活力の向上が図られるものと考えられます。

仕事の業績（成果）を評価することは、組織目標に基づく職務を実践するとともに、単なる目標達成のための制度にとどまらず、職員一人ひとりの長所の更なる強化と短所の改善を行い、人材を育て、いい仕事を導くことを真のねらいとするものです。

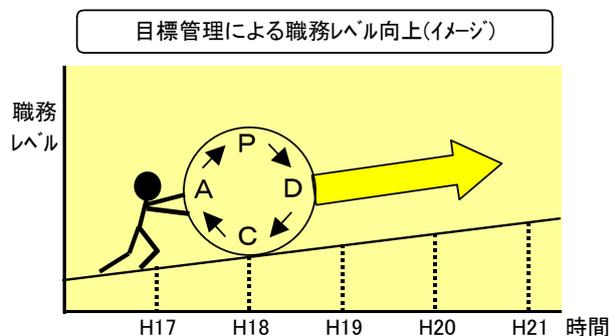
### (2) 業績評価の手法～目標管理とは

**Point: 目標管理とは、PDCAサイクルを自らの職務において実践するものです。**

目標管理(MBO=Management by objectives and self-control)とは、職員一人ひとりが目標を設定し、目標達成のために、その目標を自主的に管理しながら、主体的に責任感を持って努力することを通じて、成果を上げることが目的とした組織管理手法であり、PDCAサイクルを自らの職務において実践するものです。

目標管理は、適切な動機付けがあれば、誰でも目標達成に向け努力するという自己実現の欲求を満たすことができる仕組みです。また、目標達成に向けた主体的な職務への取り組みが、一人ひとりのモチベーション（動機付け）を高めるものとなります。

本市では、この手法を目標管理と呼ぶこととし、人事評価のうち業績評価は、目標管理を活用することとします。



### (3) 目標管理の目的

**Point: 目標を設定し明文化することが、主体的に仕事に参画することを意味するものです。**

目標管理を導入することは、職員に高い目標に挑戦し続ける思考と意欲を醸成し、また、その目標を達成する実行力を身につけることにより、仕事の好循環を職員自ら生み出すことを期待するものです。また、職員が組織目標等を明確に意識し、主体的に職務遂行することを促しながら、計画的な人材育成に活用するものです。

目標管理の実践は、仕事の進ちょく管理を適切に行いながら、組織目標や上位方針など市民や組織の期待に着実に応えることで、市民に信頼される市役所の実現を図るものです。

目標管理は、主に次の用途に活用します。

- ① 市政運営の目標・組織目標を明確化すること
- ② 組織内で情報を共有し、目標を浸透させること（目標の連鎖）
- ③ 職責における職務や取り組み課題、目標を明確化すること
- ④ 職員にPDCAサイクルを習慣化させること
- ⑤ 仕事への主体性とモチベーション（やる気）の向上を図ること
- ⑥ 職場面談を通じた人材育成と上司とのコミュニケーションを図ること
- ⑦ 仕事の実績（結果）を把握・確認すること
- ⑧ 評価基準の明示による評価制度の納得性の向上を図ること
- ⑨ 人事処遇（任用等）・給与処遇（勤勉手当等）へ結果を反映すること

## （４）目標管理の仕組み

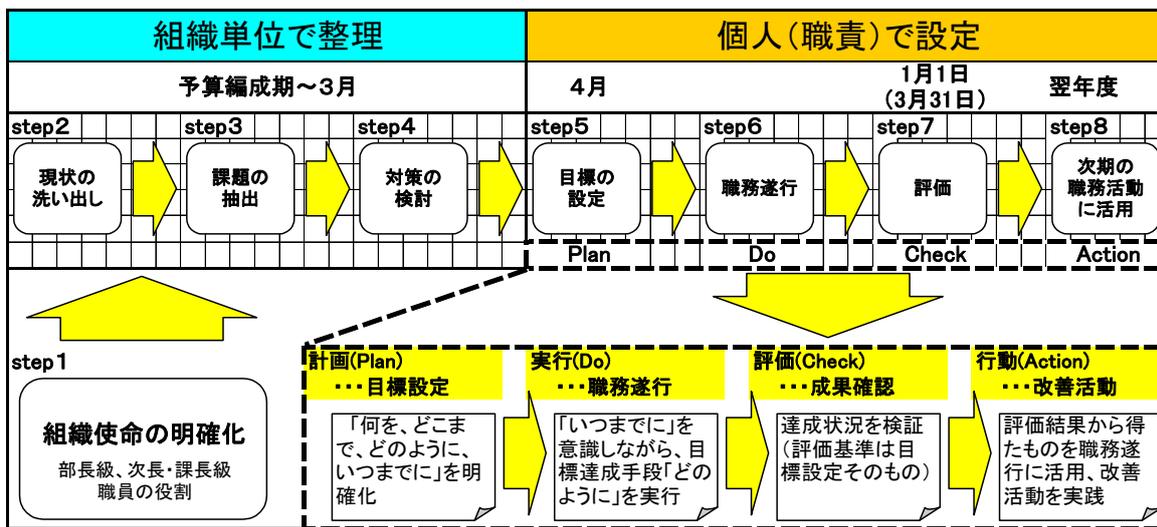
**Point: 目標管理を実践することは、PDCAサイクルを習慣化するものです。**

目標管理の仕組みそのものは、計画（目標設定：P）→実行（職務遂行：D）→評価（成果確認：C）→行動（改善活動：A）という極めてシンプルな仕組みと言えます。

職務活動の中で、これを繰り返し実施することが、職務レベルの向上と着実な成果を残すことにつながるものと考えられます。この目標管理の考え方は、若年層のうちから習慣化することで、仕事に好循環を生み出すため、業績評価の対象となっていない主査、一般職員も、仕事の進め方としては、実践する必要があります。

この目標管理で大事なことは、現状の洗い出しを通じて、一人ひとりが職責に応じた職務課題を認識し、課題を克服するための取り組みを目標として具体化し、実行することにあります。目標は、上司や同僚が与えてくれるものではありません。一人ひとりが長野市職員としての使命を自覚し、役割を認識する中で発見するものです。

本市の目標管理は、下表のステップ1から8のながれで目標管理を実践することとします。



【説明】目標設定にあたっては、最初に組織使命を明確にする作業から行います。その上で、現状の洗い出しを行います。現状の洗い出しを通じて、組織の課題が抽出されるため、抽出された課題に対して今期の組織目標を設定します。その組織目標をどのように実行するかについて、職責（個人）毎に当年度の目標を設定します。目標を設定したら、目標を達成するために、主体的に職務活動に取り組みます。評価基準日（又は評価決定日）が近づいたら、自らの職務遂行活動を振り返り、そこで得られた反省材料を時期の職務活動に活かすというながれになります。

## (5) 組織使命に基づく組織目標の明確化

**Point: 部下に仕事の誇りとやりがいを持たせるためには、組織使命を明確にしてください。**

私たちは、自分の所属する組織がどのような経過や誕生秘話があつて設置されたかを、普段考えることは、あまりありません。しかし、その組織が誕生したときには、重要なミッション（組織使命）があつたはずで、自分の仕事は何を目的に、何のためにやっているかわからないまま仕事をして、仕事にやりがいを感じることはできないばかりか、組織が予想しない方向に進む危険性もあります。

組織使命は、その組織がなぜ誕生したのか、今、なぜ存在しているのか、組織として課せられた任務は何かをヒントに整理するものです。自分たちが仕事を達成した先に見えるもの、それが組織使命です。

組織使命は、どこの所属でも共通するような行政一般に言えるスローガンのものを明文化するものではありません。組織使命の明確化は、次長・課長級職員（所属長）の役割です。

次長・課長級職員以上は組織使命を明確化したら、今期の組織目標を明確にし、目標管理シート（様式3）に記入するとともに職員間での共有化を図ります。

良い例：①住民自治の振興（住民参加による地域づくりの支援）

②市民公益活動の推進（市民公益活動の普及と協働・支援）

悪い例：市民の視点に立った効果的で良質なサービスの提供と簡素で効率的な行政運営  
（組織の任務が不明確で、どの組織にも共通で言えるスローガンのもの）

## (6) 現状の洗い出し

**Point: 仕事をする上で最も大事なことは、現状(事実)を理解していることです。**

現状の洗い出しは、私たちの思考の中で最も重要な部分です。なぜなら、現状の洗い出しは、事実（現状）をどのように理解（把握）しているかを見るものであり、事実（現状）が理解できない（知識・理解力、分析力、洞察力）のに課題を見つけたり、新しいことを企画したりする（創意工夫、企画力、構想力）ことはできないからです。この事実の捉え方があいまいなまま課題を導いても、果たしてその課題が有効なのかどうかの判断が付きません。つまり、課題は事実から発見されるものです。その事実を洗い出す作業が現状の洗い出しです。

現状の洗い出しは、SWOT分析やブレインストーミングなどの手法を活用するなどして、関係者による組織単位のミーティングを通じて整理をしてください。ミーティングを実施することにより、部下の視点による新たな事実を発見することもあります。また、この事実の中には、課題解決の糸口が隠されていることもあります。

現状の洗い出しは、当たり前前に思っていることや書きにくいことも含め、事実を書き留めることがポイントです。なすべきことやあるべき姿など理想や願望、課題を書くものではありません。また、体言止めとした書き方はせず、「〇〇は××である。」というように、主語・述語を明確に、書くようにしてください。

良い例：一部事務組合、公共的団体の統合問題を把握していない。

悪い例：〇〇調査の実施。（述語が不明確で、するののかしたのか、していないのか不明）  
〇〇が必要である。××をすべきである。（課題を記入した例）  
〇〇を検討する。

## ◆現状の洗い出し方法<参考>

実際の現状の洗い出しでは、SWOTの4つの事象にあてはまる事柄を組織単位（例えば、所属長を中心に課長補佐及び係長など）でミーティングを行いながら、思いつくままに意見を出し合うこと（ブレインストーミングとの併用）で情報を共有しあうことが効果的です。

また、行政改革大綱（平成15年3月）における長野改革の視点や行政（事務事業）評価の視点、バランス・スコア・カードによる視点から現状を洗い出すことも有効であると考えられます。

### 1 SWOT方式による分析

事業分析法の一つで、ある事業について、その強み・弱み・機会・脅威を判定し、課題を導き出す方法で、ある事業が市民等に与える影響（強み・弱み）と、市民等が事業に与える影響（機会・脅威）の視点から考えるものです。

#### SWOT方式による現状分析

内部要因	内部要因とは、組織内部のノウハウ、方法論、仕組み、技術、人、モノ、金など、職務遂行上で強み弱みとなるものをいう。（自分でコントロールしやすいもの）	強み（strength）	弱み（weakness）
		機会を活かきけるあるいは脅威を克服することができると思われる事柄、他と比較してその水準が高いと思われる事柄	機会を活かきけるあるいは脅威を克服することが困難と思われる事柄、他と比較してその水準が低いと思われる事柄
外部要因	外部要因とは、政治経済動向（法的規制、景気対策）、国際情勢（為替、金融、条約、貿易等）、国や県、他自治体の動向、地域や市民、上位方針、他部門との利害協力関係などの環境要因をいう。（自分だけではどうすることもできないもの）	機会（opportunity）	脅威（threat）
		現在の状況がこのまま続いたら職務にとってメリット、チャンス、追い風になるなどプラスに働く事柄	現在の状況がこのまま続いたら職務にとってデメリット、リスク、逆風になるなどマイナスに働く事柄

### 2 ブレインストーミング [brainstorming] による意見抽出法

各自が他を批判することなく、自由に意見を出しあって、独創的なアイデアを引き出す集団思考法。

### 3 バランス・スコア・カード [balanced scorecard] による視点

企業経営のマネジメント手法の一。企業活動を財務的視点だけでなく、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成長という四つの視点から分析評価する手法。略してBSCともいう。最近では、自治体の経営改革や事務事業（行政）評価の視点で活用されている。

#### バランススコアカードによる視点

	視点	視点の範囲
1	市民の視点	市民要望に対応したもの、市役所のイメージアップや信頼度の向上につながるもの、市民との協力と協働により取り組むもの、他者との補完関係につながるもの
2	業務プロセスの視点	効率的で利便性の高い職務遂行過程を追求するもの（改善）、業務手順を明確化・具体化するもの、個々の事務事業を最適化するもの、説明（説得）責任を負うもの、事務事業の安全や安定性、適合性、継続性、情報の伝達、危機管理につながるもの
3	学習と成長の視点	人を育て能力を開発するもの、組織が持つノウハウやデータベースを活用するもの、働きがいや達成感を感じるもの、職場環境の整備に取り組むもの
4	財務の視点	小さな市役所を目指すもの、少ないコストで質の高いサービスを追求するもの、財源の確保につながるもの、予算の削減につながるもの

## 4-1 組織課題業務

### (1) 目標設定

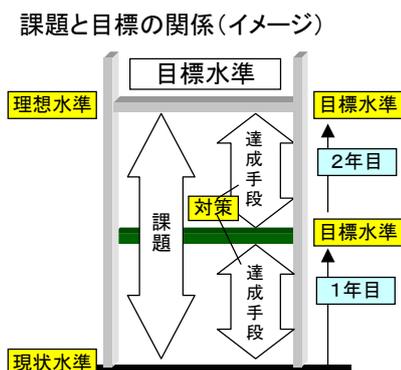
#### ■ 1 : 現状と課題、課題と目標の関係

**Point: 課題を克服した結果得られる理想水準が目標水準です。**

現状の洗い出しから所管する組織の課題が見えてくるはずですが。

課題とは、現状水準と理想水準の間にあるギャップをいうもので、図示すると次のようなイメージとなります。

この課題を克服するための対策となるのが達成手段であり、課題を克服した結果得られる理想水準が目標水準（どこまで）となります。



#### ■ 2 : 目標設定の基本

**Point: 目標設定の基本は5W1H。誰が、何を、どこまで、どのように、いつまでに。**

目標とは、ある特定の課題を解決するために、成し遂げようとする到達点や水準をいうもので、スローガン(標語)ではありません。また、目標設定とは、その到達点や水準、達成するに到る手法(プロセス)、達成の時期を明らかに(明文化して意思表示)することです。

目標設定では、「何を(目標項目)、どこまで(目標水準)、どのように(達成手段)、いつまでに(達成時期)」を明確にします。

##### ① 目標項目(何を)・目標水準の設定(どこまで)

**Point: 目標水準は、評価者関係で必ず確認(認識を一致させる)してください。**

目標項目は、どんな職務(目標)に取り組むか(何をやるか)を記入するものです。

また、目標水準は、課題を克服するために、達成手段を実践することで得られる到達点を指す(どこまでやるかを示す)もので、評価の基準となるものです。

基準となるからには、評価尺度に対する許容範囲をあらかじめ整理するために、数量化できるものはできるだけ数量化します。また、数量化できないものは、目標を達成することで対象がどのような状態になるのか、どういう状態にしたいのか、どういう効果や結果(成果物を含む)、影響をもたらすのかを明確にしておく必要があります。

期首面談では、評価者と被評価者でよく話し合い、目標水準の確認(お互いの認識を一致させること)をしてください。

また、目標は単年度に止まらず、複数年で達成されることもあります。その場合は、当該年度は目標水準をどの水準まで達成するかを明確にしておくこともポイントとなります。

## ◆目標項目及び目標水準の例

- |        |   |
|--------|---|
| ◆良い例 1 | 目標項目：入札制度見直しの推進<br>目標水準：検討委員会の最終提言を受ける。中間提言の公募型指名競争入札の実施要領を公表できる内容（説明責任が果たせる）に策定し、試行に移す。（目標項目をどの水準まで進めるか分かる例） |
| ◆良い例 2 | 目標項目：事業に対する協力者の増加<br>目標水準：未説明者を半減させ、整備目標値 XX%、建物移転補償契約 XX 戸を確保する。（協力者の増加の状態を具体的数値目標で示した例）                     |
- 
- |        |  |
|--------|--|
| ◆悪い例 1 | 転居希望者に対して適切な対応をする。（適切な対応がどのようなもので、結果としてどのような目的が達成されるのか不明確であり、評価ができない例） |
| ◆悪い例 2 | 〇〇を推進する。（推進した結果、どのような目的が達成され、どのような状態になるのかの指標が不明確で評価ができない例）             |
| ◆悪い例 3 | 〇〇を検討する。（検討する内容がどんなもので、検討をした結果、どんな結果をもたらすのかの指標が不明確で評価ができない例）           |

## ②具体的達成手段（どのように）

**Point: 目標の達成手段とは、仕事の段取りのことです。**

達成手段とは、課題を克服するための対策です。目標を達成するためには、達成に係る作業工程を検討する必要があります。従って、目標を着実に達成するためには、「どのように」作業工程を進めるかを十分に検討しておくことが欠かせません。

なお、具体的達成手段の記入欄は様式にはありません。期首面談では、被評価者の考えを第一評価者は必ず確認しておく必要があります。その際には、自らの知識や経験を基にアドバイスをを行い、部下の目標が達成できるように助言指導することも必要です。

## ③達成時期（いつまでに）

**Point: 仕事には、必ず期限があります。**

目標設定で大切なことは、その目標をいつまでに成し遂げるかということです。

時間という資源は有限であり、機を逃したのでは仕事をした意味がありません。また、仕事を効率的に進めるためには、スケジュール管理も重要なことです。

達成時期は、目標をいつまでに達成するのかを明らかにするものです。期首面談では、第一評価者は必ず確認しておく必要があります。

## ■ 3：目標の選択

**Point：一人の目標は1つ以上3つ以内としてください。**

目標はそれぞれの職責に応じて、優先度や重要度、影響度を総合的に鑑み、高いものから順に1つ以上3つ以内に絞り込むこととします。なお、目標として記載されない課題や目標以外の担当職務はやらなくて良いということではなく、別に目標を設定します。

また、上司（評価者）は、職場面談等を通じて、部下（被評価者）に自ら設定した目標を示すことで、組織目標の浸透を図る必要があります。目標は上位の職にある者（通常は評価者）が自分の職責に関連する目標を設定した場合は、その目標に連鎖を持たせるようにします。

## (2) 目標難易度の設定

**Point: 目標難易度は、組織期待度と職務困難度から判断します。**

目標難易度は、組織期待度と職務困難度から判断します。

組織期待度は、設定した目標の水準が、現状水準から理想水準に至るどの段階に設定されているかを「躍進」「前進」「維持」の3段階で、未来(将来)に対する期待を判断します。

また、職務困難度は、目標に係る困難な仕事と容易な仕事を区別することで、職務遂行の実態を業績評価に反映しようとするもので、「困難」、「標準」、「容易」の3段階で判断します。

※組織課題業務に対しては、期首において組織期待度が「維持」かつ職務困難度が「標準」のものは認めません。その代わりにそれらは21ページ「4-2 組織課題業務以外の業務(通常業務等)」において目標を設定していただきます。

### ■ 1 : 組織期待度

**Point: 組織期待度は目標水準が理想水準に至るどの段階にあるかを期首で判断します。**

組織期待度の設定は、被評価者が自己申告し、第一評価者との期首面談を通じて行います。

第二評価者は、設定された組織期待度のレベルが妥当であるか判断し、修正の必要がある場合は、第一評価者を通じて、修正の指示をします。

調整評価者は、所管する他の被評価者の設定状況等を鑑みた上で、被評価者に係る組織期待度を決定しますが、内容を確認し、修正の必要がある場合は、下位の評価者を通じて修正を指示します。

組織期待度を「躍進」と設定する場合は、現状分析等の客観的な資料(必要に応じて、用意すること。)をもとに、「躍進」と判断した理由を明確にし、評価者関係で必ず確認することとします。なお、業績評価の最終決定段階(評価調整)等において、「躍進」と設定した理由を確認することがあります。

組織期待度の判断は、それぞれの職員が担任する職務(目標)は違うことから、職場面談による確認が極めて重要となります。職務(目標)を一番知っているのは現場の職員であり、職場面談で組織期待度を決定することにより、職員の主体的な取り組みと積極的な話し合いが実施されることを期待するものです。

また、組織期待度は、未来(将来)に対する期待を期首で評価し、決定したものであることから、期末においての変更は認めません。

組織期待度表[表1]

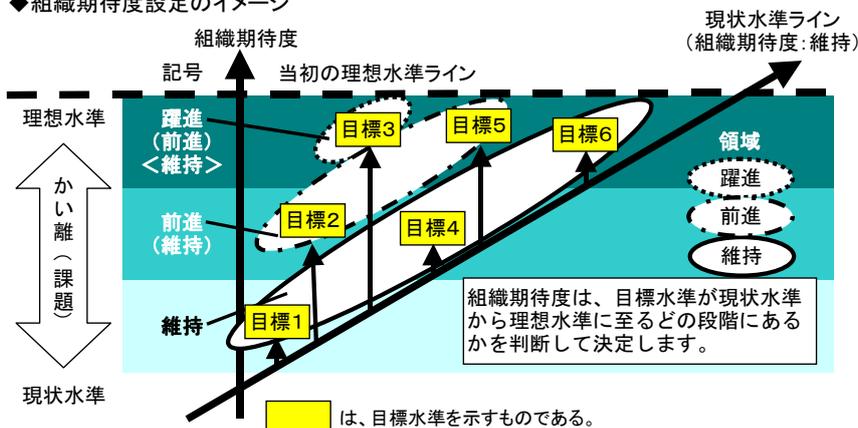
記号	組織期待度の基準
躍進	○現状の水準から前進の領域を超え、理想の水準を達成しようとするもの。
前進	○現状の水準から理想とする水準の達成に向け、前進が明確なもの。
維持	○現状の水準を維持する程度のもの。

\*1: 組織期待度は、被評価者が期首(目標設定時)に自己申告し、第一評価者との期首面談を通じて設定し、上位の評価者は必ず内容を確認すること。

\*2: 躍進とする場合は、現状分析等の客観的な資料をもとに、「躍進」と判断した理由を明確にし、評価者関係において確認を受けること。

\*3: 組織期待度は、調整評価者が期首に決定し、期末においての変更は認めないこと。

#### ◆組織期待度設定のイメージ



## ■ 2 : 職務困難度の設定

**Point:職務困難度は、職務の困難性を指標化するもので、期首と期末で設定します。**

職務困難度の設定は、期首では、被評価者が目標設定時に自己申告し、第一評価者との期首面談を通じて行います。また、期末では、期首で設定した内容を評価期間における職務遂行状況を踏まえ、再設定します。

なお、職務困難度を「困難」と設定する場合は、現状分析等の客観的な資料（必要に応じて、留意すること。）をもとに、「困難」と判断した理由を明確にし、評価者関係で必ず確認することとします。また、業績評価の最終決定段階（評価調整）等において、「困難」と設定した理由を確認することがあります。

### ①期首（目標設定時）

期首に行う職務困難度の設定は、被評価者が期首（目標設定時）に自己申告し、第一評価者との期首面談を通じて行います。

その際に設定できる職務困難度は、「困難」又は「標準」のいずれかとします。

第二評価者及び調整評価者は、設定内容を確認し、修正の必要がある場合は、下位の評価者を通じて、修正を指示します。

なお、目標管理は、主体的な職務遂行の取り組みを期待しているものであることから、期首では、職務困難度を「容易」と設定することは認めません。

### ②期末（評価時）

期末に行う職務困難度の設定は、被評価者及び各評価者が、目標達成に係る職務遂行状況を踏まえ、設定します。期首に加え、期末において職務困難度を再設定するのは、評価の公平性及び公正性を確保するためには、評価期間における職務遂行の実態を踏まえる必要があるからです。

その際に設定できる職務困難度は、「困難」、「標準」、「容易」3段階とします。

被評価者は、自らの目標達成に係る職務遂行状況を振り返り、職務困難度を判断します。また、第一評価者は、最終（基準日）面談を通じて、目標の職務困難度を判断します。第二評価者及び調整評価者は、必要に応じて、被評価者あるいは下位の評価者と職場面談を実施するなど、被評価者の職務遂行状況を把握する中で、職務困難度を判断します。

職務困難度表[表2]

記号	職務困難度の基準
困難	○現状分析の結果等から目標の達成に高度な困難性が認められるもの。 ○目標達成に向け、職務遂行したところ、高度な困難性が認められたもの。 ○所管する他の被評価者の目標と比較したときに、高度な困難性が認められるもの。（調整評価者のみ）
標準	困難、容易のどちらにも該当しないもの
容易	※期首で設定はできません。 ○現状分析の結果等から目標の達成が容易と判断されるもの。 ○目標達成に向け、実際に職務遂行した結果、容易に達成できたと判断されるもの。 ○所管する他の被評価者の目標と比較したときに、容易な内容であると判断されるもの。（調整評価者のみ）

\*1:職務困難度は、被評価者が期首(目標設定時)に自己申告し、第一評価者との期首面談を通じて設定すること。その際、設定できる職務困難度は、「困難」又は「標準」のいずれかに限り、「容易」の設定はできないものであること。また、「標準」であっても組織期待度が「維持」の場合は設定はできないものであること。

\*2:職務困難度を「困難」とする場合は、現状分析等の客観的資料をもとに、目標を達成することの困難性を証明し、評価者関係において、確認を受けること。

\*3:職務困難度は、被評価者が期末(評価時)に目標達成に係る職務遂行の実態を踏まえて自己申告すること。また、評価者も同様に、評価者の判断で、職務困難度を判断すること。その際、設定できる職務困難度は、「困難」、「標準」、「容易」のいずれでも構わないこと。なお、期末で新たに「困難」と設定する場合は、自己評価の理由に、「困難」と判断した理由を具体的に記載すること。

\*4:職務困難度の最終決定は、期末(評価時)に調整評価者が行うこと。

### (3) 目標達成度評価

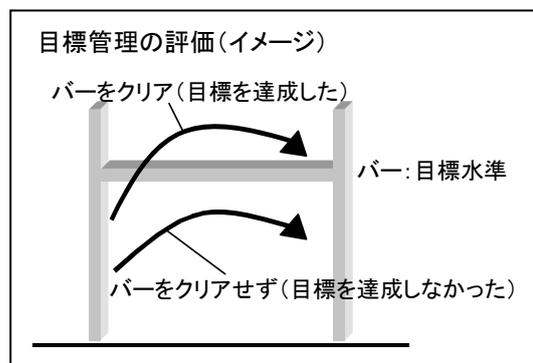
**Point: 業績評価は目標達成度、職務困難度、目標ウエイトの3要素で行います。**

業績評価は、目標管理の手法を活用していることから、評価期間の期首に設定した目標を評価基準として、その達成状況を評価します。つまり、「何を、どこまで、いつまでに」を基準として、絶対評価するものです。

この評価を目標達成度評価と言います。

目標達成度評価は、目標達成度評価表に示した5段階の評価尺度を使用して判断します。

また、目標達成度評価をする際には、職務困難度及び目標ウエイトを再設定します。これは、職務遂行の実態を評価に反映することで、公平性と公正性の高い評価を得るために行うものです。職務困難度の設定は(2)を、目標ウエイトの設定は22ページ「4-3全体業務に対する業績評価」(1)を参照してください。



◇目標達成度評価表 [表3]

評価尺度	目標水準の達成度及び達成時期に照らしてのレベル	評価記号 (評語)
1 目標を上回る	目標水準を達成し、さらにそれを上回るレベル	S
2 目標どおり	当初の予定(期待)どおりに目標水準を達成したレベル	A
3 ほぼ目標どおり	目標を達成した際の影響としては支障や問題がないレベル	B
4 目標を下回る	当初の予定(期待)からすれば支障や問題があるレベル	C
5 目標を顕著に下回る	未着手や当初の予定(期待)からすれば目標水準などを著しく下回るか離れたレベル、目標水準が不明確などにより評価不能なもの	D

### (4) 目標評価点の算出方法

目標評価点は、調整評価者が期首で決定した組織期待度 [表1]、期末で決定した職務困難度 [表2] 及び目標達成度から決定します。目標評価点は、目標毎に決定します。

目標評価点は、目標難易度を6区分に分類し、目標達成度の5段階を組み合わせた計30の配点を設け、最高点は140点、最低点は0点とします。なお、この表の90点を標準値、100点を期待値とし、目標管理ではその100点以上の評価点が得られることを目指して職務に取り組むことが求められます。

◆目標評価点算出表 [表4]

区分	組織期待度 [表1]	職務困難度 [表2]	目標達成度 [表3]				
			S	A	B	C	D
1	躍進	困難	140	120	110	90	60
2	躍進	標準	130	110	100	80	50
	前進	困難					
3	前進	標準	120	100	90	70	40
	維持	困難					
4	維持	標準	100	90	80	60	20
	躍進	容易					
5	前進	容易	90	80	70	50	10
6	維持	容易	80	70	60	40	0

- \*1: 組織期待度は、期首で調整評価者が決定すること。
- \*2: 職務困難度は、期末で調整評価者が決定すること。
- \*3: 目標達成度は、期末で調整評価者が決定すること。

[参考] 組織期待度と職務困難度から見た目標評価点配点状況

目標難易度 区分		組織期待度		
		躍進	前進	維持
職務 困難度	困難	1	2	3
	標準	2	3	4
	容易	4	5	6

\* 表中の数字は、表4の区分である。

## 4－2 組織課題業務以外の業務（通常業務等）

### （1）目標設定

**Point:現状を維持することは大切な仕事です。**

現状の洗い出しから見えてきた所管する組織の課題に対しての目標は「4－1 組織課題業務」で設定したところですが、組織課題業務であっても組織期待度が「維持」かつ職務困難度が「標準」なものや軽微なもの、あるいはルーチンワークや部下への指導育成業務等の通常業務等については包括的に今期の目標を設定していただきます。

### （2）目標難易度の設定

**Point:目標難易度は職務困難度から判断します。**

組織課題業務以外の業務は組織期待度が「維持」の要素が強いため、組織期待度は設けないこととし、目標難易度は職務困難度から判断します。

また、職務困難度は組織課題業務と同じく、「困難」、「標準」、「容易」の3段階で判断します。

#### ■職務困難度の設定

**Point:職務困難度は、職務の困難性を指標化するもので、期首と期末で設定します。**

職務困難度は下表1を基準とすること、または期首（目標設定時）において、職務困難度を「困難」、「標準」、「容易」のいずれで設定することもできること以外は「4－1 組織課題業務」と同様の取り扱いとします。

職務困難度表[表1]

記号	職務困難度の基準
困難	<ul style="list-style-type: none"> <li>○仕事の量が莫大であり、著しく迅速で正確な処理を要求されるもの。</li> <li>○前例がないなど高度な内容であるもの。</li> <li>○所管する他の被評価者の業務内容と比較したときに、高度な困難性が認められるもの。（調整評価者のみ）</li> </ul>
標準	困難、容易のどちらにも該当しないもの
容易	<ul style="list-style-type: none"> <li>○仕事の量が少なく容易と判断されるもの。</li> <li>○所管する他の被評価者の業務内容と比較したときに、容易であると判断されるもの。（調整評価者のみ）</li> </ul>

\* 1: 職務困難度は、被評価者が期首（目標設定時）に自己申告し、第一評価者との期首面談を通じて設定すること。

\* 2: 職務困難度を「困難」とする場合は、現状分析等の客観的資料をもとに、目標を達成することの困難性を証明し、評価者関係において、確認を受けること。

\* 3: 職務困難度は、被評価者が期末（評価時）に実際の目標達成に係る職務遂行状況を踏まえ自己申告し、第一評価者との最終（基準日）面談を通じて再設定すること。その際、設定できる職務困難度は、「困難」又は、「標準」、「容易」のいずれでも構わないこと。なお、「困難」と設定する場合は、自己評価の理由に、「困難」と判断した理由を具体的に記載すること。

\* 4: 職務困難度の最終決定は、期末（評価時）に調整評価者が行うこと。

### (3) 職務遂行結果

**Point: 遂行結果により業績評価をします。**

目標管理による「4-1 組織課題業務」に対し、遂行結果により業績評価をします。職務遂行結果は職務遂行結果評価表に示した3段階の評価尺度を使用して判断します。

また、職務遂行結果の評価をする際には、職務困難度及び目標ウエイトを再設定します。

◆職務遂行結果評価表 [表2]

区分	評価尺度	目標水準の職務遂行度及び遂行時期に照らしてのレベル	評価記号 (評語)
1	目標どおり	当初の予定(期待)どおりに目標水準を達成したレベル	A
2	ほぼ目標どおり	当初の予定(期待)どおりではなかったが、目標を達成した際の影響としては支障や問題がないレベル	B
3	目標を下回る	当初の予定(期待)からすれば支障や問題があるレベル	C

### (4) 職務遂行結果評価点の算出方法

職務遂行結果評価点は、調整評価者が期末で決定した職務困難度 [表1] 及び職務遂行結果 [表2] から決定します。職務遂行結果評価点は、組織課題業務以外の業務を包括的に勘案し決定します。

職務遂行結果評価点は、職務困難度を3区分に分類し、遂行結果の3段階を組み合わせた計9つの配点を設け、最高点は100点、最低点は40点とします。なお、この表の90点を標準値とし、この90点以上の評価点が得られることを目指して職務に取り組むことが求められます。

◆職務遂行結果評価点算出表 [表3]

区分	職務困難度 [表1]	遂行結果 [表2]		
		A	B	C
1	困難	100	90	70
2	標準	90	80	60
3	容易	70	60	40

\* 1: 職務困難度は、期末で調整評価者が決定すること。

\* 2: 遂行結果は、期末で調整評価者が決定すること。

## 4-3 全体業務に対する業績評価

### (1) 目標ウエイトの設定

**Point: ウエイトは、個人目標全体を100として、5刻みで設定してください。**

目標ウエイトは、個人目標全体から見た個々の目標の優先度や重要度、影響度等とその仕事にかかる時間等を考慮して、それを指標化するものです。目標にウエイトを設定し、軽重(ウエイトの数字を高くしたり低くしたりすること)をつけることは、メリハリをつけた職務遂行を期待するものです。

期首に行う目標ウエイトの設定は、被評価者が目標設定時に自己申告し、第一評価者との職場面談を通じて、内容の確認を受けることとします。

また、期末に行う目標ウエイトの設定は、被評価者及び各評価者が、目標に係る職務遂行状況を踏まえ、公正な評価を実現するために行います。

被評価者の目標ウエイトの決定は、調整評価者が行います。

目標ウエイトは、個人目標全体を100として捉え、5刻みで設定するものとし、数字で記入

します。目標ウエイトの配分は次のように設定します。

組織課題業務（最優先目標 $\geq$ 優先目標 $\geq$ 目標1）＋組織課題業務以外の通常業務等＝100

## （２）業績評価点の計算

業績評価点は、目標評価点に目標ウエイトを乗じて得た数字の和と職務遂行結果評価点に目標ウエイトを乗じて得た数字の和（合計）とし、少数第一位まで算出することとします。

$$\begin{aligned} \text{業績評価点} &= \left[ (\text{目標評価点} \times \text{目標ウエイト}(\%)) \text{の和} \right] \\ &+ \left[ \text{職務遂行結果評価点} \times \text{目標ウエイト}(\%) \right] \end{aligned}$$

## （３）現状分析シート（様式２）の作成

**Point：現状分析シート（様式２）は、組織の情報を集めるものです。**

業績評価では、現状の洗い出し作業から始めることとしていますが、その整理には、現状分析シート（様式２）を活用します。この整理は、組織単位でミーティング等を通じて整理することとしており、シートは次長・課長級職員（所属長）が作成することとしています。所属長は、所属職員に現状分析の結果を周知し、所属の課題を明確にします。

記入方法は巻末の資料編を参照してください。

## （４）目標管理シート（様式３）の作成

**Point：業績評価は、目標管理シート（様式３）を使用します。**

業績評価では、目標管理シート（様式３）を使用します。このシートは被評価者が作成します。

評価期間の期首では、被評価者の属性、期首面談日、評価者、目標項目（何を）、目標水準（どこまで）、達成時期（いつまでに）、組織期待度、職務困難度、目標ウエイトを記入します。

また、基準日（最終）評価では、自己評価の目標達成状況（評価理由）、目標達成度（評価記号（標語））、職務困難度、目標ウエイトを記入します。各評価者は、評価者の判断で、目標達成度、職務困難度、目標ウエイトを記入します。

様式の記入方法等は、巻末の資料編を参照してください。

## 5 評価者の役割

### (1) 評価者の役割

**Point: 評価者の役割は、人を育て、活かし、やる気を出させ、いい仕事を導くことです。**

評価者（上司）は、自ら目標管理を積極的に活用して職務に取り組むとともに、部下に仕事の手本を示さなければなりません。また、評価制度を実施することは、今まで以上にマネジメント能力や企画力、判断力、調整力、統率力などが問われることとなります。

評価者（上司）の役割は、①人を育てる②人を活かす③やる気を出させる④いい仕事を導くということです。人事評価における評価をすることだけが、評価者（上司）の役割ではありません。

評価者としての留意事項及び役割等を整理すると次のとおりとなります。

#### ■ 1 : 評価者としての留意事項

- ①一人ひとりの職務が成果を上げるために、一人ひとりの職務行動を組織の使命や方針、目標に向けることが大切です。
- ②一人ひとりの職務にどのような貢献を期待しているかを明らかにし、説明し、理解させ、納得させることが大切です。
- ③上司の能力により、部下の能力の発揮や伸長が左右されることとなります。自らが環境の変化に敏感に対応し、情報収集に積極的に努めることが大切です。
- ④予想される問題等の発見を常に心がけ、事前の防止策をも考え抜く姿勢を持ちながら職務に当たることが大切です。
- ⑤今までの仕事をただ繰り返すだけの仕事にならないようにし、より早く、より高いレベルの職務遂行を追求し続けることが大切です。
- ⑥優先度や重要度、影響度等の高い課題を組織の問題として、その情報を職員が共有し、協力しあう中で職務遂行することが大切です。

#### ■ 2 : 評価者としての役割

評価者としての役割を整理すると、次のとおりとなります。

	評価者としての主な役割	第一評価者	第二評価者	調整評価者
1	被評価者の仕事やサービスにおける助言指導	○	○	○
2	職務行動(面談)記録シート(様式4)の作成及び保管	○		
3	職務行動(面談)記録シート(様式4)の内容確認・追記		○	○
4	期首面談、基準日面談、最終面談の実施	○		
5	臨時面談の実施	○	○	○
6	被評価者の目標設定の内容確認及び修正等の指示、合意形成	○	○	○
7	被評価者の目標設定内容の決定、目標難易度の甘辛調整及び決定			○
8	自己評価の確認・検証	○	○	○
9	能力評価及び業績評価の実施	○	○	○
10	能力評価及び業績評価の甘辛調整及び決定			○
11	評価結果の開示請求があった場合における開示対応			○
12	評価結果の開示請求があった場合における評価説明	○	○	○
13	被評価者からの苦情相談対応	○	○	○

## (2) 職務行動（面談）記録シート（様式4）の作成

**Point: 事実を記録することは、評価に客観性を持たせ、納得性を高めることです。**

職務行動（面談）記録シート（様式4）は、被評価者の日常の職務行動事実（評価事実）と指導内容を記録するものです。記録された事実は、評価決定の際の判断材料にするとともに、計画的な人材育成と、仕事の進捗状況の記録に活用します。また、期首、基準日、最終及び臨時面談を実施したときは、面談内容を記録します。

記録は、被評価者の職務活動において特記すべき行動が見られたとき、相談や助言指導したとき、叱責、賞賛したときなど、評価対象の事実として記録しておくことが必要と認められる場合には、必ず記録します。特に被評価者の再現性の強い（繰り返し見られる）行動は、注意して観察し、記録する必要があります。

この記録は、基準日面談や最終面談の際に行う評価において、評価に対する説明責任を負う事実の記録となるため、評価者の視点に加え、被評価者の視点（立場）からも、その行動等を記録していくことが必要であると考えられます。なお、被評価者に係る日々の職務行動の全てを記録するものではありません。

職務行動記録シートは、第一評価者が主たる記録者として記録・保管しますが、第二評価者及び調整評価者は必要に応じて、第一評価者に記録を指示するなど、被評価者の職務行動（面談）の記録が適切に行われるようにしてください。

また、別に指定する職員については、職務行動記録シートの記録を義務づけることとします。記録は、期末に評価者を經由して、職員課長に提出を求めます。

記入方法については、巻末の資料編を参照してください。

## (3) 職場面談の実施

**Point: 第一評価者と被評価者は、必ず職場面談を実施します。**

職場面談の運用は、評価者の重要な役割です。職場面談とは、職場面談マニュアル（平成17年9月）の中で、次のように定義しています。

職場面談とは、上司（評価者）と部下（被評価者）が話し合うあらゆる機会をいうものです。従って、人事評価の機会だけでなく、日常頻繁に行われている会議や打ち合わせも、広義では職場面談に該当するものです。

職場面談は、組織目標の浸透などによる組織マネジメント機能や仕事などに対する助言・指導による能力開発及び人材育成を行うために実施するもので、評価のためだけのものではありません。

上司にとっては、指導力や経験が問われる場となり、管理職や監督職としての真価が問われるときでもあります。双方の人材育成の場といっても過言ではありません。

職場面談の運用に関しては、職場面談マニュアル（平成17年9月）を参照してください。

面談実施者と面談目的

面談の種類 内容	期首面談	基準日面談	最終面談	臨時面談
面談の実施者	第一評価者	第一評価者	第一評価者	評価者
実施時期	概ね4月	概ね10月(2月)	概ね2月	随時
実施目的	業績評価における目標等の設定及び再設定等	基準日評価	最終評価	必要の都度実施される助言指導等

\* 第一評価者に当たる当該職位に在職する者がいない場合は、上位の職にある者が第一評価者を務めることとする。

## (4) 評価者が陥りやすい点

**Point: 評価をしたら、評価者が陥りやすい点をチェックしてください。**

評価者が評価する際に陥りやすい点については、次のことが考えられますので、注意してください。このことは、被評価者が行う自己評価にも言えることです。

### 評価者が陥りやすい点

	内容	対策
ハロー効果	被評価者の際だった特徴により、全体的に優れて（劣って）いると評価が引きずられてしまうこと。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価項目の着眼点を十分に理解する。</li> <li>・ 事実に基づく評価をする。</li> </ul>
寛大化傾向	評価が全般的傾向として甘くなること。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価段階の期待値を良く理解すること。部下に嫌われたくないと思わない。</li> </ul>
中心化傾向	評価が中心位置（中間値）に集中し、優劣があるにもかかわらず、優劣がはっきりしない傾向になること。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価段階を良く理解する。</li> <li>・ 事実を押さえる（分析的に見る）</li> </ul>
対比誤差	基準を評価者（自分）に求め、自分と被評価者を比較して評価すること。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 被評価者に適用される評価項目の着眼点を良く理解する。</li> </ul>
遠近評価	評価実施時の直前の事実は大きく見え、評価期間の前半の事実は小さく見えるために生ずる傾向になること。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価期間中、定期的に事実を記録する。</li> </ul>
論理誤差	評価の際に各評価要素間で関連性がなければならぬとあらかじめ決めつけた視点で評価すること。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 能力評価要素間での結果の整合性は考えない。</li> <li>・ 能力及び業績評価結果の整合性は考えない。</li> </ul>

## 6 評価結果の取り扱い

### (1) 評価結果の開示

**Point:人事評価は、本人からの請求により開示します。**

人事評価の結果を評価を受けた職員（被評価者）が知ることは、自らの長所は更に伸ばし、短所は改善することで成長し、いい仕事を導くきっかけになると考えられます。

そこで、被評価者から評価結果の開示請求があったときは、市長が認める範囲において、当該被評価者に係る人事評価の結果を開示します。

開示は、被評価者の調整評価者が対応することとし、必要に応じて、第一評価者又は第二評価者の協力を要請します。

評価結果の開示に係る取り扱いについては、別にお知らせします。

### (2) 評価結果の活用

**Point:評価結果は、職員の能力開発や人材育成、人事や給与処遇に活用します。**

#### ■ 1 : 職員の能力開発及び人材育成

人事評価は、職員一人ひとりが市民や組織から期待される行動と成果を残せる職員に成長することを第一の目的としていることから、人事評価で得られた結果は、被評価者の計画的な能力開発や人材育成等に活用してください。

また、人事評価の結果等から、職責が十分に果たすことができない職員には、観察及び指導、援助を重点的に行う職務支援を実施します。職務支援の詳細は、別にお知らせします。

#### ■ 2 : 職員の人事処遇

人事評価は、人事配置に活用するとともに、昇任では、経年の人事評価を重要視することで、今まで以上に実力と実績を重視した登用を進めます。

その一方で、何らかの事由により、職責が十分果たすことができないと判断される職員については、昇任後の一定期間の人事評価を総合的に鑑みた上で、降任も可能とします。

#### ■ 3 : 職員の給与処遇

##### ①昇給（査定）

昇給は、経年の能力評価を主体として決定しますが、経年の業績評価も加味した上で総合的に判断します。

昇給の具体的な運用は、別にお知らせします。

##### ②勤勉手当

前年度の人事評価を勤勉手当成績率の算定に活用します。成績率は、勤勉手当の支給を受ける年度の職務の級によるものを適用することとし、成績率区分の決定は、業績評価を主体に、能力評価を加味しながら決定します。

勤勉手当の具体的な運用は、別にお知らせします。

## 7 相談体制

### (1) 人事評価に関する苦情相談

**Point:公平で公正な人事評価を実現するための体制を整備します。**

人事評価の運用や評価結果等に関する苦情相談等がある場合は、職員課長が一次的な窓口となり、対応します。

また、庁内に、人事評価審査委員会を設置し、職員課長の段階で解決できない相談者の苦情相談等に対する必要な措置等を行います。

なお、職員課長及び人事評価審査委員会で解決できない苦情相談等は、公平委員会で対応が可能ですが、公平委員会へ苦情相談等ができない地方公営企業等の職員については、別の相談機関での対応を予定しています。詳細は別にお知らせします。

### (2) 人事評価審査委員会の設置

**Point:人事評価審査委員会は、苦情の指導、あっせん及び評価の調整を行います。**

長野市職員の勤務成績の評定に関する規則第9条では、勤務評定の公正を期するため、長野市勤務評定審査委員会を設置することとしており、その役割と機能は、人事評価審査委員会が担います。

人事評価審査委員会は、部局間あるいは評価者間において、人事評価のばらつきが見られる場合などは評価の調整を行い、評価を調整した場合は、市長（又は任命権者）に報告します。

また、人事評価に関する苦情相談等があった場合は、必要な措置等を講じるなどの対応をします。詳細は、別にお知らせします。

### (3) 日常の相談

**Point:日常の簡易な相談は、ヘルプデスクを活用してください。**

人事評価の方法など、日常の簡易な相談をはじめ、人事制度や給与制度、組織体制やセクハラ、パワハラなど、不安に思っていることや障害となっていることがありましたら、ヘルプデスク（職員課人事担当）に相談してください。

個人のプライバシーには十分配慮すると共に、秘密を厳守し、個人の処遇とは一切関係なく、相談に応じます。また、ヘルプデスクに相談しにくい事案は、専門の相談機関等を紹介します。

ヘルプデスク 総務部職員課人事担当 電話 026-224-5003（直通）内線 2168 FAX026-224-7964
---

## 8 資料編

- ◇人事評価の年間スケジュール（作業予定イメージ）
- ◇現状の洗い出しから目標設定の事務フロー（イメージ）
- ◇能力評価要素着眼点一覧表
  - ①一般事務・技術・保健医療技術職用：共通
  - ②保育職用、技能労務職用
  - ③消防職用
- ◇能力評価シート（様式1）
- ◇現状分析シート（様式2）
- ◇目標管理シート（様式3）
- ◇職務行動（面談）記録シート（様式4）
- ◇資料：人事評価マニュアルの主な改正点（発行初版からの経過）

# 人事評価の年間スケジュール(作業予定イメージ)

番号	作業項目	4月			5月			9月			10月			11月			2月			3月		
		上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬
<b>◆能力評価</b>																						
1	評価者関係の設定・周知	●																				
2	評価基準日																					
3	◇能力評価シート(様式1)作成																					
4	自己評価																					
5	基準日(最終)面談																					
6	第一評価																					
7	第二評価																					
8	調整評価																					
9	評価決定日3月31日																					●
<b>◆業績評価</b>																						
1	評価者関係の仮設定・周知																					
2	現状の洗い出し																					
3	◇現状分析シート(様式2)作成																					
4	課題の抽出																					
5	◇目標管理シート(様式3)素案作成																					
6	仮の期首面談(第一評価者)の実施																					
7	評価者関係の設定・周知	●																				
8	◇目標管理シート(様式3)作成																					
9	期首面談(第一評価者)の実施																					
10	第二評価者確認																					
11	調整評価者確認																					
12	部長会議(目標の共有)																					
13	自己評価																					
14	基準日(最終)面談																					
15	第一評価																					
16	第二評価																					
17	調整評価																					
18	評価基準日(評価決定日3月31日)																					●

# 現状の洗い出しから目標設定の事務フロー(イメージ)



能力評価要素着眼点一覧表(一般事務・技術・保健医療技術職用:共通)

評価要素	職位	A. 一般職	B. 主査職	C. 係長級職	D. 主幹・課長補佐級職	E. 次長・副参事・課長級職	F. 部長級職
思考力群	1. 理解力系	知識・理解力 職務に必要な知識とスキルがどんなことであるかを理解している。		分析力 社会情勢等による市民要求の変化を把握し、どうあるべきかを仕事の中に認識し、その変化に応えるために必要な知識とスキルを理解し、仕事に反映している。		洞察力 自らの職責の範囲において、多数の人に公平性を持たせることを理解し、また、多くの市民が幸せな生活を送るために必要な有事の対応(危機管理)を想定している。	
		創意工夫 インターネットや書籍、新聞などから職務に必要な情報を集めながら担当する職務を見つめ直し、仕事をわかりやすく改善しながら、さらにはマンネリ化させていない。		企画力 仕事の組み立ては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。		構想力 事業の安全と安定を鑑みただで、施策のスクラップ&ビルドを行い、多くの市民が支援できる政策実現のための施策を構想している。	
行動力群	3. 実行力系	遂行力 仕事の優先順位を付け、段取りを決め、仕事や約束の期限を守りながら、正確かつ迅速に遂行し、職務においてはPDCAサイクルを実践している。		判断力 仕事の効率を重視し、さらにはスケジュール管理しながら目標や目的の実現に向けた方策を有効に実行し、仕事ぶりは巧みで、PDCAサイクルが習慣化した行動が見られる。		決断力 仕事の前提条件となる変化や変更柔軟に対応するとともに、リスク回避や危機管理など差し迫った状況ではためらうことなく的確に即断、即決している。	
		対応表現力 わかりやすい文章や資料を作成するとともに、相手(市民)に好印象を与える言葉遣いや態度、姿勢(傾聴)をとり、上司に報告や連絡、相談するなど、人の繋がりを大切にしている。		コミュニケーション・折衝力 相手(市民)に説明するときは相手の理解度に合わせた表現による説明をすするとともに、話を聞くときは要点をまとめた上で真意を捉え、資料等の要求があった場合には即座に応えられる準備と整理をしている。		渉外力 理不尽な要求や反対には自ら説明、説得の上で相手(市民)の合意を引き出すとともに、的確な情報公開により市民に不安感を与えないなど、危機に直面しても冷静沈着な対応をしている。	
意思群	5. 人材活用力系	(対象外)		指導力 部下に仕事の動機付けをするためのヒントを与え、現場の経験を積み、状況に応じた具体的な個別指導を行う中で、部下職員にチャレンジさせ、また、周囲の職員のやる気を引き出している。		育成力 部下職員の長所や短所を踏まえて仕事の割り振りや指導を行いながら、職員に能力開発の場を与え、仕事の目的や進め方に対する自らの考えと必要な情報を部下職員に伝えている。	
		(対象外)		監督力 担当(係)内の使命や方針、目標を部下に浸透させるとともに、部下に仕事を配分し課題を投げかけたときは仕事を見届け、また部下の良いところや得意なことを認めている。		統率力 組織の使命や方針、課題、組織目標を明確にし、部下に浸透させるとともに、新たな提案を受け入れる雰囲気を作り、部下の士気と集中力を高めることで組織力を高め、また、部下の能力を適正に評価している。	
意思群	7. 姿勢態度	全体の奉仕者としての自覚を持ち、服務規律などのルールを遵守する中において自らの職責を果たしながら、誰に対しても礼儀正しく、また時間を大切にしている。		公務員としての規律を十分理解した上で係長職として期待される職責を果たし、言動は周囲の見習うべき行動規範となっている上、誰に対しても礼儀正しく、また時間を大切にしている。		公務員としての規律を十分理解した上で主幹・課長補佐級職として期待される職責を果たし、言動は周囲の見習うべき行動規範となっている上、誰に対しても礼儀正しく、また時間を大切にしている。	
		物事をプラス思考で捉え、失敗があったときも前向きに切り替えながら、自分の職務能力を伸ばすことや経験を積むための取組をしている。		新たにチャレンジしたことを成功させることで、自らに自信を付け、更にもう一段高いレベルを目指している。		目標管理では、自分の力だけで達成される目標ではなく、部下や市民を含む関係者との協力や協働により達成される目標を設定し、自らが中心となって実現に向け熱心に推進している。	
		自分の仕事や職務に必要な情報の提供や共有に努めるとともに、人が嫌がる仕事や他者の仕事も自ら申し出て取り組むなど他者への協力や協働を惜しまないことで、組織に人数以上の達成度を持たせている。		業務が効率的かつ正確に遂行されるよう相互チェックや補完関係を築くとともに、解決案や調整案を検討する際は多角的視点から意見を出しながら、整理に協力し、情報や知識・経験を共有している。		業務運営における漏れのチェックや能率向上に向け、連絡・伝達を密に行うとともに、担当(係)内職員のレベル向上や分業分担の効率を高めるために、情報や知識・経験を共有している。	
8. チャレンジ意欲(向上心)	(対象外)		(対象外)		(対象外)		
9. チームワーク(協力と協働)	(対象外)		(対象外)		(対象外)		

※職位(A~F)と評価要素(1~9)の交差軸のセルに記載された事項が評価要素の着眼点である。対象外とは評価しない着眼点である。

能力評価要素着眼点一覧表(保育職用)

評価要素	職位	G. 一般職	H. 主査職	I. 主査保育主任職	J. 係長級(園長)職
1. 理解力系	思考力群	<b>知識・理解力</b> 保育所保育指針や保育計画など職務に必要な知識とスキルがどんなことであるかを理解している。	社会情勢等による市民要求の変化を把握し、育児相談や育児支援などの職務に必要な専門知識とスキルを理解し、仕事に反映している。	社会情勢等による市民要求の変化を把握し、保育と保育所運営に必要な知識とスキルを理解し、仕事に反映している。	社会情勢等による市民要求の変化を読み、その変化に応えながら、安全な保育と保育所運営を実践している。
		<b>創意工夫</b> インターネットや書籍、新聞などから職務に必要な情報を集めながら担当する職務を見つめ直し、仕事にアイデアや工夫を凝らしながら改善している。	子どもの最善の利益を考慮し、最新の情報を絶えず入手しながら類似の事例と対比するなど、常によりよい方法を探索して安易に前例踏襲をしていない。	職員や保護者の意見を調整しながら子どもの最善の利益を考慮し、最新の情報を絶えず入手しながら類似の事例と対比するなど、常によりよい方法を探索して安易に前例踏襲をしていない。	仕事の組み立ては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。
3. 実行力系	行動力群	<b>遂行力</b> 仕事の優先順位を付け、段取りを決め、仕事や約束の期限を守りながら、正確かつ迅速に遂行し、一人ひとりの園児に適切な指導・援助を行うことで心身共に健全な育成を図り、職務においてはPDCAサイクルを実践している。	仕事の効率を重視し、さらにはスケジュール管理しながら目標や目的の実現に向けた方策を有効に実行し、仕事ぶり(保育)は巧みで、PDCAサイクルが習慣化した行動が見られる。	職員全員の仕事の効率を重視し、さらにはスケジュール管理しながら目標や目的の実現に向けた方策を有効に実行し、仕事ぶり(保育)は巧みである。	保育指導計画の実施に変更が出たときやトラブルの初動対応などが即時かつ確で、仕事を進める段取りが巧みで安定感がある。
		<b>応対表現力</b> わかりやすい文章や資料を作成するとともに、相手(市民)に好印象を与える言葉遣いや態度、姿勢(傾聴)をとることで、保育園のイメージアップに繋げ、また、上司に報告や連絡、相談するなど、人の繋がりを大切にしている。	相手(市民)に説明するときは相手の理解度に合わせた表現による説明をするとともに、話を聞くときは要点をまとめた上で真意を捉え、資料等の要求があった場合には即座に応えられる準備と整理を	保護者などから理不尽な要求があっても状況を受容し、保護者の気持ちに寄り添う対応をしておき、また部下職員に対してはこまめに声がけて小さな事も誉めている。	理不尽な要求に対しては、時には相手(市民)に強気の対応をしながらも、どんな人も包み込む接遇を基本にしており、また部下職員に対してはこまめに声がけて小さな事も誉めている。
5. 人材活用力系	行動力群	(対象外)	職場に活気を生み出しながら、仕事のノウハウを伝承するなど、仕事ぶりは後輩職員の良き手本となっている。	園長を補佐する立場から部下に仕事の動機付けをするためのヒントを与え、現場の経験を積ませ、状況に応じた具体的な個別指導を行う中で、部下職員に「チャレンジ」させ、また、周囲の職員のやる気を引き	部下に仕事の動機付けをするためのヒントを与え、現場の経験を積ませ、状況に応じた具体的な個別指導を行う中で、部下職員に「チャレンジ」させ、また、周囲の職員のやる気を引き出している。
		(対象外)	(対象外)	園長を補佐する立場から保育理念や方針、目標を部下に浸透させるとともに、部下に仕事を配分し課題を投げかけたときは仕事を見届け、また部下の良いところや得意なことを認めている。	保育理念や方針、目標を部下に浸透させるとともに、部下に仕事を配分し課題を投げかけたときは仕事を見届け、また部下の良いところや得意なことを認めている。
7. 姿勢態度	情意群	全体の奉仕者としての自覚を持ち、服務規律などのルールを遵守する中において自らの職責を果たしながら、誰に対しても礼儀正しく、また時間を大切にしている。	全体の奉仕者としての自覚を持ち、服務規律などのルールを遵守する中において主査職として期待される職責を果たしながら、誰に対しても礼儀正しく、また時間を大切にしている。	全体の奉仕者としての自覚を持ち、服務規律などのルールを遵守する中において主査保育主任職として期待される職責を果たしながら、誰に対しても礼儀正しく、また時間を大切にしている。	公務員としての規律を十分理解した上で係長職として期待される職責を果たし、言動は周囲の見習うべき行動規範となっている上、誰に対しても礼儀正しく、また時間を大切にしている。
		物事をプラス思考で捉え、失敗があったときも前向きに切り替えながら、自分の職務能力を伸ばすことや経験を積むための取組をしている。	新たにチャレンジしたことを成功させることで、自らに自信を付け、更にもう一段高いレベルを目指している。	職員が一丸となってチャレンジし、目標を達成させることで、自らに自信を付け、更にもう一段高いレベルを目指している。	目標管理では、現行よりも一歩高い目標を設定し、実現に向け熱心に推進しながら、常に自己啓発に努めている。
9. チームワーク(協力と協働)	情意群	自分の仕事や職務に必要な情報の提供や共有に努めるとともに、人が嫌がる仕事や他者の仕事も自ら申し出て取り組むなど他者への協力や協働を惜しまないことで、組織に人数以上の達成度を持たせて	業務が効率的かつ正確に遂行されるよう相互チェックや補充関係を築くとともに、解決案や調整案を検討する際は多角的視点から意見を出しながら、整理に協力し、情報や知識・経験を共有している。	保育方針の方向性や実施方法など業務が効率的かつ正確に遂行されるよう相互チェックや補充関係の遂行を確認し、また解決案や調整案を検討する際は意見をもとめ、組織の一体感が高まるように、情報や知識・経験を共有している。	業務運営における漏れのチェックや能率向上に向け、連絡・伝達を密に行うとともに、園職員のレベル向上や分業分担の効率を高めるために、情報や知識・経験を共有している。

※1: 職位(G~J, K)と評価要素(1~9)の交差軸のセルに記載された事項が評価要素の着眼点である。対象外とは評価しない着眼点である。※2: 保育職の係長補佐職以上及び技能労務職の係長職以上は共通の当該職位の着眼点を適用すること。

(技能労務職用)

評価要素	職位	K. 技能労務職
1. 理解力系	思考力群	<b>知識・理解力</b> 事故を未然に防ぐために必要な安全や衛生管理の知識と仕事の手順がどうであるかを理解している。
		<b>創意工夫</b> インターネットや書籍、新聞などから職務に必要な情報を集めながら担当する職務を見つめ直し、仕事をわかりやすく改善している。
3. 実行力系	行動力群	<b>遂行力</b> 仕事の優先順位を付け、段取りを決め、仕事や約束の期限を守りながら、正確かつ迅速に遂行し、職務においてはPDCAサイクルを実践している。
		<b>応対表現力</b> わかりやすい表現をするなど相手(市民等)に好印象を与える言葉遣いや態度、姿勢(傾聴)をとって、上司に報告や連絡、相談するなど、人の繋がりを大切にしている。
5. 人材活用力系	行動力群	(対象外)
		(対象外)
6. 組織管理能力系	行動力群	(対象外)
		(対象外)
7. 姿勢態度	情意群	全体の奉仕者としての自覚を持ち、服務規律などのルールを遵守する中において自らの職責を果たしながら、誰に対しても礼儀正しく、また時間を大切にしている。
		物事をプラス思考で捉え、失敗があったときも前向きに切り替えながら、自分の職務能力を伸ばすことや経験を積むための取組をしている。
9. チームワーク(協力と協働)	情意群	自分の仕事や職務に必要な情報の提供や共有に努めるとともに、人が嫌がる仕事や他者の仕事も自ら申し出て取り組むなど他者への協力や協働を惜しまないことで、組織に人数以上の達成度を持たせて

# 能力評価要素着眼点一覧表(消防職用)

評価要素	職位	L. 消防士	M. 主査職	N. 係長級職	O. 主幹・課長補佐・署長補佐・分署長級職	P. 次長・副参事・課長・署長・副署長級職	Q. 部長級職	
1. 理解力系	思考力群	知識・理解力		分析力		洞察力		
		消防活動の安全な職務遂行に必要な知識とスキルがどんなことであるかを理解している。	社会情勢等による市民要求の変化を把握し、どうあるべきかを仕事の中に認識し、その変化に応えるために必要な知識とスキルを理解し、仕事に反映している。	社会情勢等による市民要求の変化を読み、その変化に応えた仕事を実践するとともに、災害現場においては安全を確保した上で可能な対応を理解し、行動している。	将来起こりえる問題を想定し、影響や効果を具体的に推測する中で、課題解決や企画の有効性を検証し、ムダとムラを排除しながら、災害現場での安全管理を最優先している。	自らの職責の範囲において、多数の人に公平性を持たせることを理解し、また、多くの市民が幸せな生活を送るために必要な有事の対応(危機管理)を想定し責任権限を常に理解している。	(対象外)	
2. 企画力系	思考力群	創意工夫		企画力		構想力		
		インターネットや書籍、新聞などから職務に必要な情報を集めながら担当する職務を見つめ直し、機械器具等の応用的使用方法を検討するなど仕事をわかりやすく改善しながら、さらにはマンネリ化させていない。	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、常によりよい方法を探索して安易に前例踏襲をせず、多様な災害対応方を検討している。	仕事の組み立ては次のステップに進むように発展性を持たせながら、災害における被害の極限防止を具体的に思考するなど、その到達点を明確にしている。	最小の経費で最大の効果を上げるために、仕事の組み立てはヒト、モノ、カネ、情報、時間といった資源を最大限に活用し、被害を極限防止している。	事業の安全と安定を鑑みた上で、施策のスクラップ&ビルドを行い、市民の安全が確保される政策実現のための高度な災害対応施策を構想している。	市民の協力を協働、参加を前提に将来を展望した政策とその実現に結びつく具体的な危機管理施策を構想している。	
3. 実行力系	思考力群	遂行力		判断力		決断力		
		仕事の優先順位を付け、段取りを決め、仕事や約束の期限を守りながら、常に上司の指揮命令に正確かつ迅速に対応し、職務においてはPDCAサイクルを実践している。	仕事の効率を重視し、さらにはスケジュール管理しながら目標や目的の実現に向けた方を有効に実行し、災害現場の最前線において迅速適切な選択を行うなど仕事ぶりは巧みで、PDCAサイクルが習慣化した行動が見られる。	遅れの挽回やトラブルの初動対応が即時かつ的確で、仕事を進める段取りが巧みで安定感があり、災害現場においては瞬時的に確かな状況判断をしている。	必要な意思決定を行うことで、遅れの挽回やトラブルへの初動対応を即時かつ的確に行い、特に活動方針の決定などにおいてはタイミングとチャンスを逃していない。	仕事の前提条件となる変化や変更に対応するとともに、リスク回避や危機管理など差し迫った状況に対し、ためらうことなく活動指針を決定するなどの確に即断、即決している。	後々の影響も考慮しながら、市民の生命・身体及び財産保護のための最善の策を熟慮、決断、実行している。	
4. 表現力系	行動力群	対応表現力		コミュニケーション・折衝力		渉外力		
		わかりやすい表現をするなど相手(市民)に好印象を与える言葉遣いや態度、姿勢(傾聴)をとるとともに、災害現場などでは指示命令をテキパキと受け止め、また上司に報告や連絡、相談するなど人の繋がりを大切にしている。	相手(市民)に説明するときは相手の理解度に合わせた表現による説明をするとともに、話を聞くときは要点をまとめた上で真意を捉え、資料等の要求があった場合には即座に応えられる準備と整理をしている。	理不尽な要求に対しては、時には相手の(市民)に強気の対応をしながらも、どんな人も包み込む接遇を基本にし、また部下職員に対してはこまめに声がけして小さな事も誉めている。	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でき、相手を追いつめない対応をすることで、お互いの合意を形成している。	理不尽な要求や反対には自ら説明、説得の上で相手(市民)の合意を引き出すとともに、的確な情報公開により市民に不安感を与えないなど、危機に直面しても冷静沈着な対応をしている。	理不尽な要求や反対する市民から協力を引き出し、また、積極的な情報公開と説明責任を果たすことなどを通じて、日常から市民に誤解や不安を与えない冷静沈着な対応をしている。	
5. 人材活用力系	行動力群	指導力		育成力				
		(対象外)	職場に活気を生み出しながら、仕事のノウハウを伝承し、訓練は後輩職員を率いて中心となって行うなど、仕事ぶりは後輩職員の良き手本となっている。	部下に仕事の動機付けをするためのヒントを与え、現場の経験を積ませながら、状況に応じた具体的な個別指導を行う中で、部下職員にチャレンジさせ、また、周囲の職員のやる気を引き出している。	部下に災害対応力強化のための課題を課し、仕事の軌道修正や進行速度の変更、障害除去等の対応をするときはその決定過程を部下に説明し、さらには部下の目標を実現させている。	部下職員の長所や短所を踏まえて仕事の割り振りや指導を行いながら、職員に能力開発の場を与え、仕事の目的や進め方に対する自らの考えと必要な情報を部下職員に伝えている。	(対象外)	
6. 組織管理能力系	行動力群	監督力		統率力				
		(対象外)	(対象外)	隊の責任者として陣頭指揮を執りながら、担当(係)内の使命や方針、目標を部下に浸透させるとともに、部下に仕事を配分し課題を投げかけたときは仕事を見届け、また部下の良いところや得意なことを認めている。	部隊運用においては、部下の能力や本音、真意、健康状態を把握した上で、効率的な仕事をするための組織体制を整え、部下に困難な課題があるときはフォローを欠かさない。	組織の使命や方針、課題、組織目標を明確にし、部下に浸透させるとともに、新たな提案を受け入れる雰囲気を作り、部下の士気と集中力を高めることで組織力を高め、また、部下の能力を適正に評価している。	部下の士気と集中力を高め、さらには求心力を高めることで組織力を高め、その上で部下の能力を適正に評価している。	
7. 姿勢態度	情意群	全体の奉仕者としての自覚を持つとともに消防の使命を理解し、服務規律などのルールを遵守する中において自らの職責を果たしながら、誰に対しても礼儀正しく、また時間を大切にしている。		全体の奉仕者としての自覚を持ち、服務規律などのルールを遵守する中において主査職として期待される職責を果たしながら、誰に対しても礼儀正しく、また時間を大切にしている。	公務員としての規律を十分理解した上で係長職として期待される職責を果たし、言動は周囲の見習うべき行動規範となっている上、誰に対しても礼儀正しく、また時間を大切にしている。	公務員としての規律を十分理解した上で主幹・課長補佐級職として期待される職責を果たし、言動は周囲の見習うべき行動規範となっている上、誰に対しても礼儀正しく、また時間を大切にしている。	上級指揮者として所管する事項のすべてに責任があることを自覚し、市民等に対する最終的な説明と説得をすることを通じて、自らの職責を果たすとともに、誰に対しても礼儀正しく、また時間を大切にしている。	(対象外)
		物事をプラス思考で捉え、失敗があったときも前向きに切り替えながら、自分の職務能力を伸ばすことや経験を積むための取組をしている。	新たにチャレンジしたことを成功させることで、自らに自信を付け、更にもう一段高いレベルの仕事にも積極的に取り組んでいる。	目標管理では、現行よりも一歩高い目標を設定し、実現に向け熱心に推進しながら、常に自己啓発に努めている。	目標管理では、自分の力だけで達成される目標ではなく、部下や市民を含む関係者との協力や協働により達成される目標を設定し、自らが中心となって実現に向け熱心に推進している。	(対象外)	(対象外)	
		自分の仕事や職務に必要な情報の提供や共有に努めるとともに、人が嫌がる仕事や他者の仕事も自ら申し出て取り組むなど他者への協力や協働を惜しまないことで、組織に人数以上の達成度を持たせている。	業務が効率的かつ正確に遂行されるよう相互チェックや補完関係を築くとともに、解決案や調整案を検討する際は多角的視点からの意見を出しながら、整理に協力し、情報や知識・経験を共有している。	業務運営における漏れのチェックや効率向上に向け、連絡・伝達を密に行うとともに、担当(係)内職員のレベル向上や分業分担の効率を高めるために、自らの教訓を語るなど情報や知識・経験を共有している。	職場に自由で闊達な意見が出る環境や仕事の連携が必要な関係者との繋がりを持つきっかけを作り出すことなどを通じて、職員や関係者との協力と協働の体制を整えながら、情報や知識・経験を共有するなど連携ある災害対応を構築している。	(対象外)	(対象外)	

※職位(L~O)と評価要素(1~9)の交差軸のセルに記載された事項が評価要素の着眼点である。対象外とは評価しない着眼点である。

# 能力評価シート(全職員共通)

(様式1)

年度	着眼点	職位等	所属	補職名	職員番号	被評価者氏名
21	B	共通主査職	総務部職員課	主査	12345	厚生花子
評価種類	評価面談日	第一評価者補職名氏名	第二評価者補職名氏名	調整評価者補職名氏名		
基準日	H21.10.31	係長 大車太郎	課長補佐 給与二郎	課長 総務三郎		
対象評価要素数				8	参考: 評価点数	
自己評価の理由				96.3		102.5
(評価の際に被評価者が記入すること。)				91.3		97.5
番号	評価要素	被評価者の着眼点 (着眼点選択で自動表示)	評価記号(評語)を記入		調整	
1	理解力系 (知識・理解力、分析力、洞察力)	社会情勢等による市民要求の変化を把握し、どうあるべきかを仕事の中に認識し、その変化に応えるために必要な知識とスキルを理解し、仕事に反映している。	評価記号を付した理由を記入してください。		A	S
2	企画力系 (創意工夫、企画力、構想力)	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、常によりよい方法を探求して安易に前例踏襲していない。	属性及び評価者等を記入してください。		S	A
3	実行力系 (遂行力、判断力、決断力)	仕事の効率を重視し、さらにはスケジュール管理しながら目標や目的の実現に向けた方策を有効に実行し、仕事ぶりは巧みで、PDCAサイクルが習慣化した行動が見られる。	職場面談を実施した日を記入してください。		A	S
4	表現力系 (応対表現力、コミュニケーション・折衝力、渉外力)	相手(市民)に説明するときは相手の理解度に合わせた表現による説明をする	参照する着眼点をアルファベットで記入し、職位等及び被評価者の着眼点の内容を確認してください。		B	B
5	人材活用能力系 (指導力、育成力)	職場に活気を生み出すノウハウを先輩職員の良き	評価種類を記入すること。 1 基準日(定期に実施する基準日評価) 2 最終(定期に実施する最終評価) 3 条件付(新規採用職員が条件付採用期間中に実施する評価) 4 臨時(必要に応じて実施する評価)		A	A
6	組織管理能力系 (監督力、統率力)	(対象外)	対象外と表示された項目は、評価対象外であるため、自己評価の理由及び評価記号は記入しないこと。			
7	姿勢態度 (責任感、規律性)	全体の奉仕者としての自覚を持ち、服務規律などのルールを遵守する中において主査職として期待される職責を果たしながら、誰に対しても礼儀正しく、また時間を大切にしている。	○○○○		B	A
8	チャレンジ意欲 (向上心)	新たにチャレンジしたことを成功させることで、自らに自信を付け、更にもう一段高いレベルを目指している。	○○○○		S	S
9	チームワーク (協力と協働)	業務が効率的かつ正確に遂行されるよう相互チェックや補完関係を築くとともに、解決案や調整案を検討する際は多角的視点から意見を出しながら、整理に協力し、情報や知識・経験を共有している。	○○○○		C	C
評価者コメント(評価理由)	第一評価	○○○○				
	第二評価	評価を決定した理由を記入してください。				
	調整評価	調整評価により自動表示				
職員課使用欄	能力評価点	97.5	着眼点	B		

# 業績評価

## 現状分析シート【次長級・課長級職員(所属長)作成】

(様式2)

年度	作成 責任者	部局名又は所属名	補職名	氏名
21		総務部職員課	職員課長	職員 次 郎

### 1 組織使命

作成責任者(所属長)の属性を記入すること。

上位方針(目標)をもとに、組織に何が求められ、何をすべきかを検討するとともに、組織の存在意義を整理し、与えられた任務(使命)を明確にすること。また、組織使命は、毎年大幅に変更されるものではないこと。

### 2 現状の洗い出し

番号	現状の洗い出し項目
----	-----------

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	
31	
32	
33	
34	
35	
36	
37	
38	
39	
40	

現状の洗い出しは、組織単位のミーティングを通じて整理すること。事実を記録し、当たり前のことや書きにくいことも含めて、できるだけ多く書き出すこと。なすべき事やあるべき姿を書くものではないこと。書き方は、体言止めにしないこと。(例:「〇〇は××である。」など。)

業績評価 目標管理シート (管理職・係長級職・保育主任対象)

属性等を記入すること。

(様式3)

年度	期首面談日	評価面談日	第一評価者補職名氏名	第二評価者補職名氏名	調整評価者補職名氏名	所属	補職名	職員番号	氏名
21	2月20日		総務部長 総務太郎		副市長 秘書一郎 印	総務部職員課	職員課長	12345	職員二郎

\* 第一評価者との面談日を記入してください。

\* 調整評価者は、調整評価後に押印してください。

\* 評価点及び業績評価点が計算されない場合は、入力内容を確認してください。

組織目標

△□の効率化を推進する

次長・課長級職員(所属長)以上は現状分析の結果に基づく組織目標を記入すること。

目標設定の内容(期首に自己申告)				自己評価(期末に申告)				第一評価	第二評価	調整評価
目標項目(何を)				目標達成状況(評価理由)				評価点	計算エラー	評価点
最優先目標	○を×月×日までに○○する 目標水準は、評価基準であるため、できるだけ数値や状態等を具体的に記入し、その達成時期も明記してください。また、目標達成のために自分が果たす役割があれば、記入してください。目標水準が不明確で評価不能と判断された場合は、評価が「D」となるため、特に注意してください。			組織期待度	前進	目標達成度は、目標達成度評価表から評価尺度を判断し、評価記号を記入すること(評価者毎に判断すること)。 職務困難度は、職務困難度表から職務困難度の基準に合致するものを判断し、記号を記入すること(評価者毎に判断すること)。 職務困難度を「困難」とした場合は、設定理由を評価理由に記入すること。	目標達成度	92.0	94.0	94.0
	△を×月×日までに○○○する 組織目標に基づいた、組織の課題業務に対して、自分の職責に応じて1つ以上3つ以内で目標を設定すること。			職務困難度	困難		標準	標準		標準
				目標ウエイト	40		30	30		30
優先目標	□を×月×日までに○○○○する 通常業務等の組織期待度は上記課題業務とは違い維持の要素が強いため、組織期待度の設定はしない。			組織期待度	前進	目標達成度	B	A	A	
				職務困難度	標準	職務困難度	標準	標準	標準	
				目標ウエイト	10	10	10		10	
目標	○●関連業務 ○●を遅滞なく確実に遂行			組織期待度	躍進	目標達成度	B	A	A	
	△△業務 △△に対してスケジュール通り確実に遂行する			職務困難度	困難	職務困難度	困難	困難	困難	
	□□業務 □□の□率は前年水準を下回らないようにする			目標ウエイト	10	10	10	10	10	
上記課題業務以外の業務(通常業務等)	上記以外の通常業務等(人材育成に関する項目必須)について本年度の目標を包括的に記入すること。			職務困難度	標準	遂行結果	A	A	A	
				目標ウエイト	40	職務困難度	標準	標準	標準	
				目標ウエイト	40	目標ウエイト	50	50	50	
第一評価者	目標達成状況や組織に貢献したことについて、評価のコメントがあれば、総合的に所見を記入すること。				調整評価者	調整評価により、自動計算。				
調整評価者					業績評価点	94.0			審査会使用欄	

組織課題業務(目標管理による業績評価1)

通常業務等(遂行結果による業績評価2)



## ◇発行初版からの主な改正点（第1次改定版）

人事評価マニュアル～全職員試用～（平成16年11月策定）からの主な改正点は、次のとおりです。

- 1 人事評価制度はシンプルに、マニュアルはわかりやすく、見やすく、読みやすくして欲しいとの意見が多かったことから、項目（目次）を再整理し、必要な箇所は表現を改めました。また、できるだけ見やすくなるように見出しを工夫し、各項目にはポイントを端的に表記しました。
- 2 管理職は、平成18年度から業績評価を実施することとしていましたが、目標水準や目標難易度の設定に大きなバラツキが見られることから、平成18年度まで試行を延長することとしました。
- 3 主査（保育主任を除く。）及び一般職員は、能力育成期にあることから、能力評価に重点をおくこととし、業績評価は当面の間、行わないこととしました。その代わりに、能力評価において、目標管理の考え方を実践しているかを確認するための着眼点を追加しました。
- 4 勤務地の違いなどにより、日常の職務行動の把握が困難な職場の場合には、適正な評価結果が得られるように、調整評価者が評価補助者を指名することができることとしました。
- 5 評価基準日は1月1日としていたものを、能力評価は現行の勤務評定の実績に鑑み、10月1日とし、業績評価は、1年を通して適正な評価結果が得られる3月31日としました。
- 6 評価様式は、能力評価と業績評価の評価基準日を別としたことから、「人事評価シート」を「能力評価シート」及び「目標管理シート」に分割しました。「目標管理シート」は、様式を簡略化する観点から達成手段等の記載事項を一部廃止し、2種あった様式を統合しました。これに伴い「目標管理シートⅠ」にあった現状の洗い出し等については、「現状分析シート」としました。「現状分析シート」は、次長・課長級職員（所属長）が作成することから、部長級職員の作成は廃止しました。なお、「役割分担シート」は、職場面談を通じて、上司から部下に組織目標の浸透が可能との判断から、廃止しました。
- 7 能力評価は試行結果が出ていないことから、能力評価要素の定義及び着眼点一覧表の軽微な変更としました。
- 8 目標設定は、現状の洗い出しから課題を抽出し、その中から目標を設定することになっていることから、現状の洗い出しを重要視し、洗い出しの方法をマニュアルに加筆しました。
- 9 目標難易度は、試行の状況を踏まえ、役割期待度のうち「期待以下」の必要性が少ないことから廃止しました。これに伴い、目標難易度は11段階を5段階に縮小し、目標難易度点数表の配点も55段階から25段階に縮小しました。
- 10 評価の適正な運用が図られるよう、目標難易度にL4（期待超・躍進）の設定があった場合及び被評価者と評価者の評価に2段階の乖離があった場合は、評価者の確認を必須事項としました。

## ◇第1次改定版からの主な改正点（第2次改定版）

人事評価マニュアル～全職員試用～第1次改定版(平成18年2月策定)からの主な改正点は、次のとおりです。

### 1 評価対象者

能力評価は、平成18年10月から全職員で実施しましたが、業績評価は、平成19年度から管理職を対象として実施することとし、係長級職は引き続き試行することとしました。

### 2 評価者関係

係長級職の調整評価者は部長級としてきましたが、評価の納得性や信頼性を高めるため、次長・課長級（所属長）に変更しました。

### 3 能力評価

#### (1) 能力評価尺度の見直し

能力評価における評価判断を一層明確にするため、評価尺度及びその判断基準、評価点数の配点を見直しました。この見直しに伴い、能力評価シート（様式1）の体裁を変更しました。

#### (2) 調整評価の方法

評価者による評価のバラツキを是正するため、調整評価者が行う評価の調整方法を例示しました。

### 4 業績評価

#### (1) 目標難易度の見直し

目標難易度は、組織期待度と役割期待度から判断してきましたが、このうち役割期待度は、目標が職位相当の内容であるかの判断基準が曖昧なため、廃止しました。

##### ①組織期待度（考え方の見直し及び4段階を3段階に縮小）

目標達成に対する組織の期待を組織期待度（躍進、前進、維持の3段階）とし、目標水準が、現状水準から理想水準に至るどの段階に設定されているかを判断することで、目標達成の期待を明確にしました。

##### ②職務困難度（新設）

各職員が担任する目標の困難度を職務困難度（困難、標準、容易の3段階）とし、困難な仕事と容易な仕事を区別することで、評価の公平性を確保しました。

#### (2) 評価方法等の変更

職務遂行の実態を評価に反映するため、評価の際に期首で設定した職務困難度及び目標ウェイトを再設定する方法に変更しました。この変更に伴い、目標管理シート（様式3）の体裁を変更しました。

### 5 職務行動（面談）記録シート（様式4）の作成

人事評価の結果等から、何らかの事由により、職責が十分果たすことができないと判断される職員の評価者には、職務行動（面談）記録シート（様式4）の記録を義務づけることとしました。

### 6 評価結果の開示

平成18年度は、能力評価は全部開示、業績評価は第一評価のみを開示対象としてきましたが、平成19年度は、能力評価及び業績評価ともに、原則として全部開示としました。

### 7 相談体制

人事評価に関する苦情相談等については職員課長が窓口となり対応し、職員課長が解決できない苦情相談等は人事評価審査委員会が対応する体制を整備しました。



---

# 長野市人事評価マニュアル

---

発行初版	全職員試用用	平成16年11月
第1次改定版	全職員試用用	平成18年2月
第2次改定版	全職員用	平成19年4月
第3次改定版	全職員用	平成21年4月

長野市総務部職員課  
長野県長野市大字鶴賀緑町1613番地  
電話 026-224-5003 (直)

---