

平成19年度業績評価の実施（試行）について

総務部職員課

1 経過

業績評価の試行は、平成16年度から、制度に対する職員の理解の浸透と運用上の問題点を明らかにすることなどを目的として行ってきましたが、平成18年9月の部長会議において、3年経験したことにより、管理職は平成19年度から実施、係長級職は試行を継続することが決定されたところです。

2 主な改正点（裏面参照）

平成19年度は、業績評価を次のとおり改正し、実施（係長級職員は試行）することとします。

主な改正ポイント（対比表）

年度	平成18年度		平成19年度		改正ポイント	
	期首	期末	期首	期末		
1 2 3	組織期待度 (表1)	○	×	○	×	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方法に改め、基準を簡素化。判断を明確にするため、4段階を3段階に縮小(大躍進を廃止)。組織期待度表(表1)を新設。
	役割期待度			廃止		
	職務困難度 (表2)	/		○	○	困難な仕事と容易な仕事を区別するために、困難、標準、容易の3段階で新設。期首の設定に加え、期末では、職務遂行状況を踏まえ、再設定。職務困難度表(表2)を新設。
4	目標ウエイト	○	×	○	○	職務の実態に即した評価を得るために、期首に加え、期末においても再設定する方法に変更。
5	目標達成度 (表3)	×	○	×	○	目標水準の明確な設定を促す観点から、評価尺度が「目標を顕著に下回る」(評価記号：D)場合の判断基準に、「目標水準が不明確などにより評価不能なもの」を加筆。
6	目標難易度達成度評価表	○		廃止		1から5の評価方法等の見直しに伴い廃止。
7	目標評価点算出表 (表4)	/		新設 ○		期首で設定した組織期待度(表1)と期末で判断した職務困難度(表2)及び目標達成度(表3)から目標評価点を算出する評価方法に改めることに伴い新設。
8	目標管理シート(様式3)	→		見直し		期末において、職務困難度及び目標ウエイトを再設定することに伴い改正。
9	業績評価点の計算	不要		要		平成19年度の業績評価から、給与処遇等へ活用することを予定しているため、業績評価点を算出。

※1 ○：設定する項目 ×：期首又は期末において設定が不要な項目

※2 期首：目標設定時 期末：評価時

3 今後の予定

平成19年度の人事評価は、人事評価マニュアル～第2次改定版～(平成19年4月発行予定)により実施を予定しています。平成19年度の目標(素案)は、3月中旬までに設定作業を行うこととし、概ね次の手順により進めます。詳細は、別にお知らせします。

なお、課長級職以上は、平成19年度の人事評価は、平成20年度に支給する勤勉手当成績率の算定に活用する予定です。

- ①所属長は2月上旬に、現状分析シート（様式2）を作成し、所属職員に周知してください。
- ②業績評価対象者（係長級職以上）は2月中旬までに、平成19年度の目標管理シート（様式3）の素案を作成してください。
- ③第一評価者は3月中旬までに、目標設定に係る職場面談を実施し、内容を確認してください。
- ④目標の本設定は4月に行いますが、人事異動等があった場合は、後任者に目標管理シート（素案）を引き継ぐこととします。
- ⑤部長級職員の目標は5月の部長会議で情報共有する予定です。

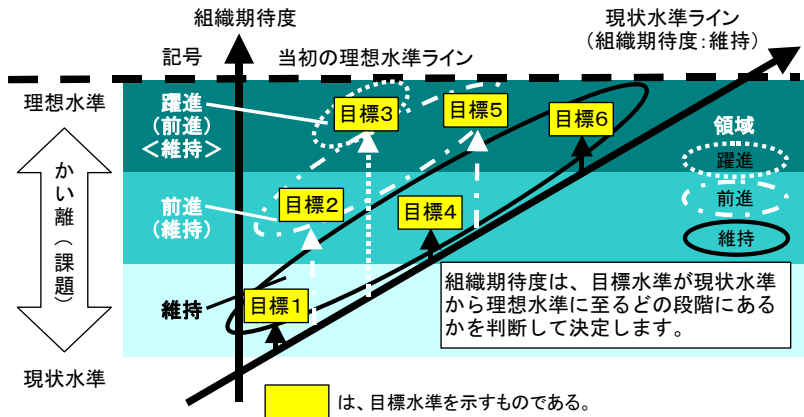
<資料>

◆資料1 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。

◆資料2 組織期待度設定のイメージ



◆資料3 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。
- * 2: 職務困難度を「困難」とする場合は、現状分析等の客観的な資料をもとに、目標を達成することの困難性を明確にし、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、被評価者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。

◆資料4 目標達成度評価表[表3]

区分	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い離したレベル、目標水準が不明確などにより評価不能なもの	D

◆資料5 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	80	70	50	20
	躍進	容易					
5	前進	容易	90	70	60	40	10
6	維持	容易	80	60	50	30	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。

◆資料6 [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		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

* 数字は、資料5の区分である。

平成19年度業績評価の実施（試行）について（補足資料）

1 目標難易度の見直しについて

<現行>

役割		組織期待度				役割期待度のレベル
		大躍進	躍進	前進	維持	
役割期待度	期待超	L 5	L 4	L 3	L 1	上位職が担うに相応しいレベルのもの 職位相当に期待されるレベルのもの
	期待通り		L 3	L 2		
組織期待度のレベル		調整評価者がL4又はL3の中から、達成されれば大躍進と呼ぶにふさわしい特に重要であると指定したものを。	困難性の高い新規事業や事務事業の大幅な見直し、市（市長）の重点方針に直接関係しているもの、非常に困難な状況下であることが認められるもので躍進と呼べるもの。	現在の水準より一歩高い水準を目指すものや事務の改善が明確に位置付けられるものなど前進と呼べるもの。	前年とほぼ同じ手法等で目立つ事務改善もなく、事務事業を実施しているもの。新規事業でも既存事業の事務改善より困難性が低いもので現状維持や遂行のレベルに留まるもの。	

* 目標難易度は期首面談を通じて設定するものとし、調整評価者が決定します。

①縮小、基準の見直し、簡素化

<改正後>

②廃止、新設

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。

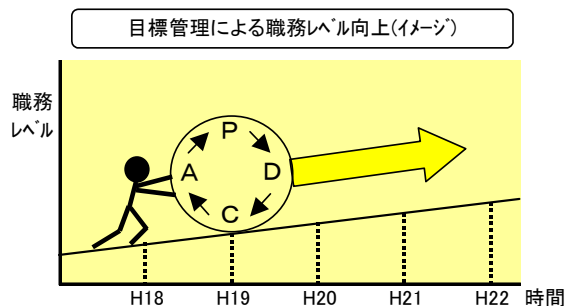
- * 1: 組織期待度は、被評価者が期首（目標設定時）に自己申告し、第一評価者との期首面談を通じて設定し、上位の評価者は必ず内容を確認すること。
- * 2: 躍進とする場合は、現状分析等の客観的な資料をもとに、躍進と判断した理由を明確にし、評価者関係において確認を受けること。
- * 3: 組織期待度は、調整評価者が期首に決定し、期末においての変更は認めないこと。

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。
- * 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明確にし、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、被評価者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。

<参考>



2 目標達成度評価表の一部加筆について

◇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したレベル、 目標水準が不明確などにより評価不能なもの	D

追記

3 目標評価点算出表の新設について

<現行>

目標難易度達成度評価(点)表

評価点は10~140 の範囲で期待値を 100とする。		目標達成度評価				
		S	A	B	C	D
目標難 易度決 定表	L5	140	130	120	90	60
	L4	130	120	110	80	50
	L3	120	110	100	70	40
	L2	110	100	90	60	30
	L1	90	80	70	40	10

廃止、新設

<改正後>

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 前進	標準	130	110	100	80	50
		困難					
3	前進	標準	120	100	90	70	40
		維持 困難					
4	躍進	標準	100	80	70	50	20
		容易					
5	前進	容易	90	70	60	40	10
6	維持	容易	80	60	50	30	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。

4 目標管理シート（様式3）の改正について

<現行>

目標管理シート（管理職・係長級職・保育主任対象）（様式3）

年度	所属	補職名	職員番号	氏名
18				
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
				印

<目標管理> ※今年度の目標は評価期間の期首に、目標達成状況は自己評価の際に記入すること。

目標番号	職務目標項目（今年度の目標）				目標達成状況（本人申告） 自己評価理由		達成度評価	
	目標項目（何を）	目標水準（どこまで）	達成時期（いつまで）	目標難易度	ウエイト	評価者	評価記号	
最優先目標			平成 年 月			自己		
						第一		
						第二		
						調整		
						難・達 評価点		
					目標 評価点			

①改正

<改正後>

目標管理シート（管理職・係長級職・保育主任対象）

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
19	4月10日		総務部長 総務太郎		助役 秘書一郎 印	総務部職員課	職員課長	12345	職員二郎

②期首と期末の2回設定

（様式3）

最優先目標	目標設定の内容（期首に自己申告）				自己評価				第一評価	第二評価	調整評価
	目標項目（何を）	目標水準（どこまで、いつまでに）			目標達成状況（評価理由）						
		組織期待度	前進		目標達成度	A	B		C		
		職務困難度	標準		職務困難度	標準	困難		容易		
		ウエイト	40		ウエイト	40	30		25		

期首面談を通じて設定

評価時に自己申告（再設定）

各評価者が判断