

人事評価マニュアル

～平成18年度全職員試行用～

第1次改定版

平成18年2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。このうち能力評価については全職員を対象として、平成17年度に試行を行いました。業績評価については管理職を対象として、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。

人事制度改革構想によれば、新たな人事評価制度は、平成19年度から全職員を対象として実施することとしており、平成18年度は最終調整段階にあると言えます。

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を踏まえた上で所要の見直しを行い、平成18年度の全職員での最終試行用にまとめたものです。

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。

評価制度の試行は、新たな人事評価制度を本市に導入するために必要な事項を検証するとともに、皆さんに制度を理解してもらうために行うものです。従って、個人の評価や処遇とは一切関係ないものとし、実施段階では、改めて内容を調整することとします。

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いたします。

主な改正点 必ずお読みください。

人事評価マニュアル～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。（マニュアルP7「(3)評価対象者」参照）
- 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。（マニュアルP7「(3)評価対象者」参照）
- 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。（マニュアルP8「(4)評価者関係」参照）
- 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。（マニュアルP9「(5)評価期間」参照）
- 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」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。（マニュアルP10「(6)評価様式」参照）
- 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。（マニュアルP13「(5)能力評価要素着眼点の構造」参照）
- 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。（マニュアルP18「現状の洗い出し」参照）
- 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。（マニュアルP22「(9)目標難易度の設定」「(11)目標難易度達成度評価の方法」参照）
- 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。（マニュアルP28「(5)目標難易度と評価結果の確認」参照）

【もくじ】

はじめに
主な改正点

1	人事評価が目指すもの < 全職員共通 >	5
(1)	4つの主義	
(2)	4つの方針	
2	人事評価制度の概要 < 全職員共通 >	7
(1)	2つの評価視点～能力評価と業績評価	
(2)	評価の原則	
(3)	評価対象者	
(4)	評価者関係	
(5)	評価期間	
(6)	評価様式	
(7)	評価要素とウエイト配分	
3	能力評価 < 全職員共通 >	11
(1)	能力評価導入の背景	
(2)	能力評価の目的	
(3)	能力の分類と展開	
(4)	能力評価要素の定義	
(5)	能力評価要素着眼点の構造	
(6)	能力評価の方法	
(7)	能力評価シート(様式1)の作成	
(8)	能力評価点の計算	
4	業績評価 < 管理職・係長級職(保育主任含む)対象 >	16
(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)	組織使命の明確化	
(6)	現状の洗い出し	
(7)	目標設定	
(8)	目標ウエイトの設定	
(9)	目標難易度の設定	
(10)	業績評価の方法～目標達成度評価	
(11)	目標難易度達成度評価の方法	
(12)	業績評価点の計算	
(13)	現状分析シート(様式2)の作成	
(14)	目標管理シート(様式3)の作成	

5	評価者の役割 < 評価者対象 >	25
	(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	
	(5) 目標難易度と評価結果の確認	
6	評価結果の取り扱い < 全職員共通 >	29
	(1) 人事評価委員会(仮称)の設置	
	(2) 評価結果の活用	
	(3) 評価結果の開示	
7	相談体制 < 全職員共通 >	30
8	資料編 < 全職員共通 >	31
	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	
	一般事務・技術・保健医療技術職用：共通	
	保育職用、技能労務職用	
	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)	

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。

本市の人事制度改革は、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。

このため、新たな人事評価制度を構築するに当たっては、能力主義 成果主義 チャレンジ主義 信賞必罰主義の4つの姿勢で制度構築に臨むこととしています。

これらの言葉については、様々な議論があるところですが、本市が敢えてこれらの言葉を用いたのは、4つの姿勢を次のように定義しているからです。

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。

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。

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。

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: 評価とは、「ある一定の基準に照らしてどうなのか」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、公務員の人事評価については、「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。

しかしながら、実際に仕事を進めていく中で、「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、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。

このため、評価制度は客観性が保たれ、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、次のような視点を確保することを目指しています。

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。

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。

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。

信頼性の確保

評価におけるトラブルが発生したときに、異議を申し立てできる第三者機関（仲裁機関）を設置し、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

(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。

能力評価

能力評価とは、仕事におけるプロセス（過程）を評価するものです。具体的には、仕事にどのような姿勢や態度で臨み、どんな思考をして、どのような行動を起こしたかなどを能力評価の着眼点（能力評価要素着眼点一覧表）に照らし評価するものです。

業績評価

業績評価とは、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について、その仕事の目標難易度と目標達成度により評価するものです。

(2) 評価の原則

Point:人事評価は、職務上で見られた行動や仕事の成果(結果)を評価するものです。

Point:本市の人事評価は、絶対評価で行います。相対評価ではありません。

人事評価は、被評価者の職務上で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。

また、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）であり、相対評価（一定の集団内における相対的地位を見る方法）ではありません。

(3) 評価対象者

Point:評価対象者は全正規職員です。試行の結果は、個人の処遇に反映しません。

評価対象者は全正規職員とします。

ただし、医療職給料表及び教育職給料表の適用を受けている者を除き、他団体等への派遣職員、休職中の職員等については、別に定めるものとします。

年度別の評価対象者は、右表のとおり計画しており、試行を通じて、制度運用上の問題点などを十分に検証した上で、実施することとします。

なお、試行結果は個人の処遇には反映しません。

年度別評価対象者一覧表(予定)

対象\年度		H16	H17	H18	H19
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 ○:H17試行状況によっては実施

(4) 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。

評価者とは、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として。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として。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、所属内の評価者関係は、評価期間の期首において所属長が決定し、所属職員に周知することとします。

また、この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	助役	—	市長
次長級・課長級	部長級	—	助役
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	部長級
主査	係長級	主幹・課長補佐級	次長・課長級
一般職員			

- * 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ものとする。
- * 教育委員会、水道局、監査委員事務局においては、助役を教育長、公営企業管理者、代表監査委員とそれぞれ読み替えるものとする。
- * 会計課においては、評価者における部長級及び助役を収入役と読み替えるものとする。

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）	保育課長補佐	保育課長	保健福祉部長
主査保育主任	園長	保育課長補佐	保育課長
主査	主査保育主任	園長	保育課長
一般職員			

- * 課長補佐職以上については評価者関係Ⅰを適用する。

係長級職は現行のスタッフ制において、評価者になることはふさわしくないとの意見がありましたが、本市のスタッフ制については、導入時の説明会において、次のように説明しています。（「スタッフ制導入に係る説明会」資料から一部抜粋、平成11年3月19日開催による）

これによれば、係長は部下の指導・援助する立場にあり、最も身近な指導者（評価者）は係長であると考えられます。また、このことは人材育成基本方針においても明示しているところです。

4 スタッフ制の内容について

(3) 決裁文書について

- ア 決裁文書は、担当者から係長を経て管理職へ回す。
（軽易なもの定型的なもの等は直接管理職へ回す。）

(6) 職員の任務

イ 係長の任務

- 一般職員を指導、援助するなどリーダー的な役割をはたすと共に、自らも一般職員と同様に仕事を分担し、先頭立って業務を遂行する。

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るものとします。評価補助者の指名及び役割、責任等は、次のとおりです。

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する。

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。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ものとする。

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。また、提供する情報は、職務行動事実に基づくものでなければならない。

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ない。

(5) 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いうもので、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。また、評価基準日に行う評価を基準日評価と言い、評価決定日に行う評価を最終評価と言います。

なお、年度中途による人事異動に係る者及び他団体等への派遣職員等についての評価期間等は、別に定めることとします。

1：能力評価

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、基準日評価の内容を変更する場合のみ実施します。最終評価(面談を含む。)は、被評価者又は評価者の意思表示により実施することとし、概ね3月中に行います。

2：業績評価

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回行うこととなります。評価(面談を含む。)は概ね3月中に行います。

(6) 評価様式

Point: 評価様式は職位(役職)により違うので注意してください。

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	部長級職	次長・課長級職(所属長)	主幹・課長補佐級職	係長級職	保育主任	主査	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

職務行動(面談)記録シートは被評価者を対象として作成するもので、当該者がいない場合は作成不要。
 : 被評価者が評価の際に作成し、評価者経由で職員課提出。
 : 次長・課長級職(所属長)が期首に作成し、保管。
 : 被評価者が期首に作成し、期首面談後は作成者保管。評価の際に作成し、評価者経由で職員課提出。
 : 第一評価者が評価期間中に作成し、保管。期間終了後は職員課提出。

(7) 評価要素とウエイト配分

Point: ウエイト配分は今後の検討課題としています。

本市の人事評価は、能力評価と業績評価という2つの評価視点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、その結果(達成度)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たします。

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エ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、ウエイト配分をする必要があるのではないかとこのような疑問も残ります。

そこで、今回の試行に当たっては、ウエイト配分は行わないこととし、試行結果を整理・分析する中で、どのようなウエイト配分が適切であるかを検証し、改めて実施段階で検討することとしました。また、能力評価における各評価要素のウエイト配分についても同様とします。

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) 能力評価導入の背景

本市は、地方公務員法第40条による職員の勤務成績評定を昭和41年から実施し、人事管理に活用してきました。この勤務評定は、能力評価と態度考課、職務適性や性格といった項目から構成し、規則は公開されているものの、様式や評価項目、評価着眼点などの具体的項目は、職員に示されていません。また、評価では被評価者が介在しないまま行われてきたことから、職員の能力開発や人材育成に活用されることを重要視してきませんでした。

本来、人事評価は職員の能力開発や人材育成に活用されるべきものです。現在の変化の激しい時代に的確に対応していくためには、職員の意識改革と高い能力と行動を伴う意欲ある職員を育成することが喫緊の課題となっています。

このようなことから、本市では、従前の勤務評定を抜本的に見直し、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職員の期待行動を評価の着眼点とし、職員の職務活動の中で実際に見られた職務行動を評価する方法を新たに導入することとしました。

(2) 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。

能力評価の主な目的とその効果は、次のとおりです。

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

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

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

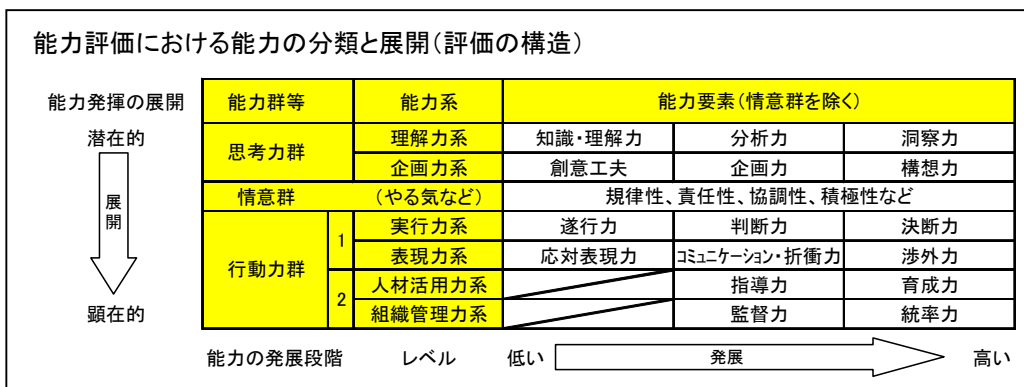
(3) 能力の分類と展開

Point: 思考とやる気、行動のどれか一つが欠けては「いい仕事」の成果は生まれません。

「いい仕事の成果(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、次の等式により表すことができます。

$$\text{いい仕事の成果(結果)} = \text{思考(力)} \times \text{やる気} \times \text{行動(力)}$$

この等式に基づき、能力を分類し、その能力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。



(4) 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。これらの評価要素の定義は、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。

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 (対応表現力、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. 組織管理能力系 (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、組織管理能力系です。
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、失敗を恐れぬ勇気を持っている。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、今よりも一歩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。このことを見るのが、チームワークです。

(5) 能力評価要素着眼点の構造

Point: 評価基準は、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、能力評価の基準です。

職種により次の表があり、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、能力評価要素着眼点一覧表に記載された事項が、その職位における期待どおりの行動レベル(評価記号：A)となります。また、対象外となっている項目は、評価の対象外となります。

一般事務・技術・保健医療技術職用 (A ~ F : 共通)

一般事務及び土木、建築、電気、機械、化学などの一般技術、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の職にある者は、この表のA～Fの当該職位の能力評価要素着眼点を適用して評価することとします。また、保育職の課長補佐職以上の職にある者及び技能労務職の係長職以上の職にある者は、この表の当該職位の着眼点を適用して評価することとします。

保育職用 (G ~ J)、技能労務職用 (K)

保育の職にある者のうち係長級(園長)職以下の者は、この表の、G～Jの当該職位の能力評価要素着眼点を適用して評価することとします。ただし、課長補佐職以上の職にある者は、を適用することとします。また、土木、衛生及び水道、給食等の技能労務の職にある者は、この表の、Kの当該職位の能力評価要素着眼点を適用して評価することとします。ただし、係長職以上の職にある者は、を適用するものとします。

消防職用 (L ~ Q)

消防の職にある者は、この表のL～Qの当該職位の能力評価要素着眼点を適用して評価することとします。

(6) 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、能力評価要素着眼点一覧表にある評価要素の着眼点到照し、次の5段階の評価尺度をもとに絶対評価することとし、その結果を評価記号(評語)で示すものとします。その際、評価尺度に対する行動レベル及び評価点数は、次の表のとおりとします。

評価において、評価記号(標語)をSとする場合は、上位職の着眼点を参照し、「期待どおり」ということとなります。また、上位職に該当の着眼点がない場合(例：課長補佐級のチャレンジ意欲)の評価はAとなり、Sとすることはできません。

なお、評価尺度はSからDまで5段階ありますが、評価記号Bの「ほぼ期待どおり」は、標準的な職員としての「真ん中」を意味するものではなく、「時に指導を必要としても業務に支障がないレベル」となります。評価点数の扱いについては(8)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	行動レベル	評価記号(評語)	評価点数
1 期待を上回る	上位職の着眼点に照らしても期待どおりの結果が得られるレベル	S	140
2 期待どおり	指導の必要はなく、他に良い影響を与える(模範となる)レベル	A	100
3 ほぼ期待どおり	時に指導を必要としても業務に支障がないレベル	B	90
4 期待を下回る	指導・助言がないと業務に支障が出るレベル	C	60
5 期待を顕著に下回る	繰り返し指導しても業務に支障が生じ、他に悪影響を与えるレベル	D	0

(7) 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、このシートは被評価者が作成し、職場面談を実施の上、評価者を経由して、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。

自己評価

Point: 着眼点の内容を自分の言葉に置き換えると自己評価しやすくなります。

被評価者は、属性に係る事項及び自己評価の評価記号(評語)、評価の理由を自己申告します。必要箇所をすべて記入した上で、基準日面談の前に第一評価者に提出してください。

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。

第一評価者は、被評価者と基準日面談(又は最終面談)を行う中で、自己評価の妥当性を検証し、それぞれの評価要素を基準に照らして絶対評価し、該当の評価記号(評語)を付与します。

面談を実施することで、被評価者の評価に対する意見は聞くものの、最終的な評価の決定は第一評価者が判断します。また、面談後、第一評価者は能力評価におけるコメントを記入することとし、特に、被評価者と第一評価で評価記号が二段階違う場合は、その理由を必ず記入してください。第一評価者は評価後、第二評価者(又は調整評価者)に様式を提出します。

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。

第二評価者は、それぞれの評価要素を基準に照らして絶対評価し、該当の評価記号(評語)を付与します。

評価を決定する際には、必要に応じて第一評価者から意見を聴取するとともに、必要に応じて被評価者と職場面談を実施します。

また、被評価者の自己評価と第一評価で評価記号が二段階の差がある場合は、第一評価者からその理由を必ず確認してください。

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。

調整評価者の評価は、被評価者の当該年度の評価となります。

調整評価者は、第一評価及び第二評価と同様に絶対評価することが原則ですが、評価者間における甘辛調整（評価者の目線合わせ）をした上で評価します。

評価の際には、必要に応じて第一評価者（又は第二評価者）から意見を聴取するとともに、被評価者と職場面談を実施することとします。第二評価者がいない場合は、被評価者の自己評価と第一評価で評価記号が二段階の差がある場合は、第一評価者からその理由を必ず確認してください。また、被評価者と第二評価者で二段階の差がある場合は、第二評価者からその理由を必ず確認してください。

なお、調整評価者は、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、職員課長へ提出することとします。

（ 8 ） 能力評価点の計算

Point: 能力評価は点数化されます。

能力評価における評価記号に対する評価点は、（ 6 ） に示した表のとおりとします。

また、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位まで算出するものとします。能力評価点における最高点は140点、最低点は0点となります。

ただし、実際の評価様式では、能力評価点は計算・記入ともに必要ありません。

【能力評価点の算出】 $\text{能力評価点} = \left(\frac{\text{評価点数の和}}{\text{評価要素の数}} \right)$

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)	A	100
	2	企画力系(創意工夫、企画力、構想力)	A	100
	3	実行力系(遂行力、判断力、決断力)	B	90
	4	表現力系(応対表現力、コミュニケーション力、折衝力)	B	90
	5	人材活用力系(指導力、育成力)	C	60
	6	組織管理能力系(監督力、統率力)	C	60
	7	姿勢態度(責任感、規律性)	A	100
	8	チャレンジ意欲(向上心)	S	140
	9	チームワーク	A	100
評価点数1～9の和			評価点数計	840
840(評価点数計)÷9(評価要素数) =			能力評価点	93.3

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。

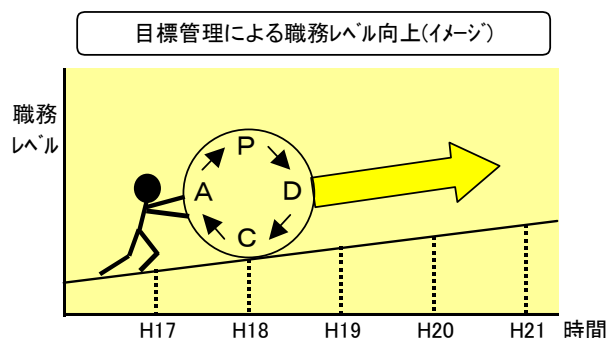
(2) 業績評価の手法～目標管理とは

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というものです。

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、目標管理を用いることとします。



(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。

- 市政運営の目標・組織目標を明確化すること
- 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）
- 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
- 職員にPDCAサイクルを習慣化させること
- 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
- 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
- 仕事の実績（結果）を把握・確認すること
- 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
- 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

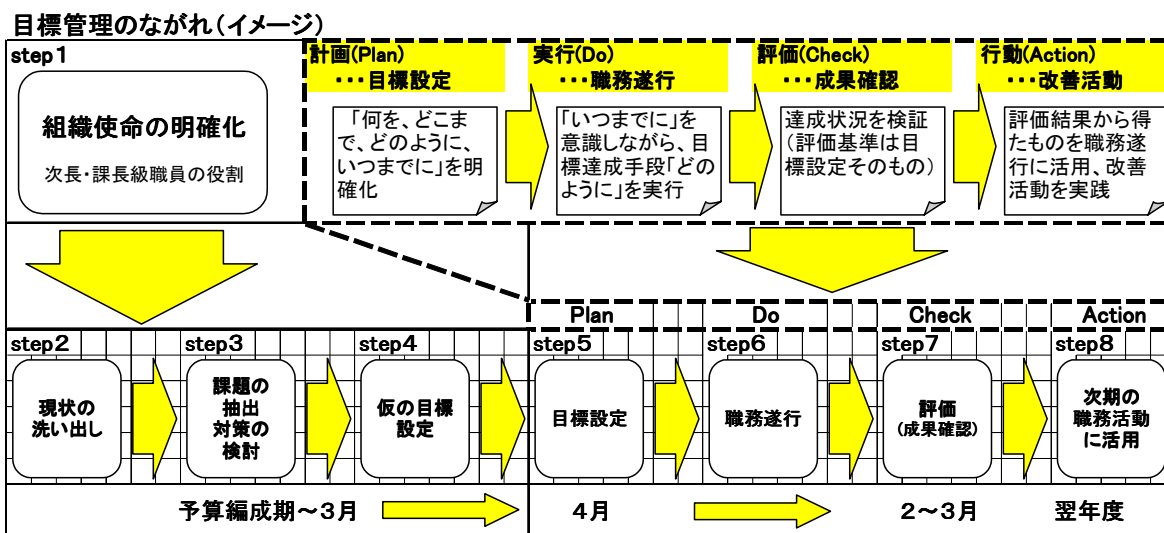
Point: 目標管理を実践することは、PDCAサイクルを習慣化するものです。

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。



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する対策を検討します。その対策をどこまで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ういう経過や誕生秘話があって設置されたかを、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)があったはずで、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。

良い例： 住民自治の振興(住民参加による地域づくりの支援)
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、当たり前にな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、「
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： 調査の実施。(述語が不明確で、するのしかたのか、していないのか不明)
が必要である。××をすべきである。(課題を記入した例)
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)
		機会を活かしき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	機会を活かしき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、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、他者との補充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

（ 7 ） 目標設定

1：現状と課題、課題と目標の関係

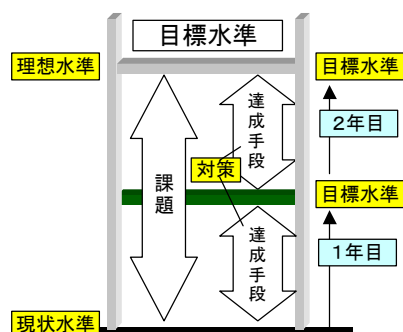
Point:課題を克服した結果得られる理想水準や状態が目標水準です。

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。

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や状態が目標水準（どこまで）となります。

課題と目標の関係(イメージ)



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。

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、何をやるかを記入するものです。また、目標水準は、目標をどこまでやるか示すもので、評価の基準となるものです。基準となるからには、その基準におけ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ことが必要です。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。その場合は目標水準を当該年度はどの水準までやるの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

- | |
|--|
| <p>良い例 1 目標項目：入札制度見直しの推進
 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)</p> |
| <p>良い例 2 目標項目：事業に対する協力者の増加
 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)</p> |

- 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が不明確であり、評価ができない例)
- 悪い例2 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 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)

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る、その作業工程が達成手段です。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。

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3つ以上5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3つ以上5つ以内に絞り込むこととします。なお、目標は、5つ以内で選択して設定するものですが、目標として記載されない課題や目標以外の担当職務をやらなくて良いということではありません。

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。

（ 8 ） 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。

目標ウエイトは、被評価者の自己申告により、期首面談を通じて設定し、最終決定は調整評価者が行います。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。

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。

最優先目標 優先目標 目標1 目標2 目標3

（ 9 ） 目標難易度の設定

Point:目標難易度は、組織期待度と役割期待度から決定します。

目標難易度は、組織期待度と役割期待度から目標達成の重要性や困難性、優先度や影響度などを決定するルールです。

目標難易度は、目標難易度決定表から選択し、L1からL4の中から、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設定してください。

組織期待度とは、目標を達成したときの影響が、市民や組織の期待から見たときに、大躍進、躍進、前進、維持の4段階のどのレベルに相当するものかを見るものです。また、役割期待度とは、目標を達成した際に得られる結果が、職位（役職）に期待されるどのレベルにあるかを見るものです。役割期待度は職位相当のもの、上位職相当のもの2段階で見ることとし、職位相当の役割は人材育成基本方針における期待職員像や能力評価要素着眼点一覧表の内容を参照してください。

大躍進（L5）に該当する目標は、L4又はL3（躍進）の中から、第一評価者及び第二評価者の推薦により調整評価者が決定し、指定することとします。

なお、調整評価者は、被評価者が設定した目標難易度に不適当なバラツキが見られた場合は、第一評価者（又は第二評価者）から意見を聴取するとともに、必要に応じて被評価者と職場面談を実施し、その上で、評価者間で難易度の目線あわせをしてください。

目標難易度決定表

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	L5	L4	L3	L1	上位職が担うに相応しいレベルのもの
	期待通り		L3	L2		職位相当に期待されるレベルのもの
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。	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。

(10) 業績評価の方法～目標達成度評価

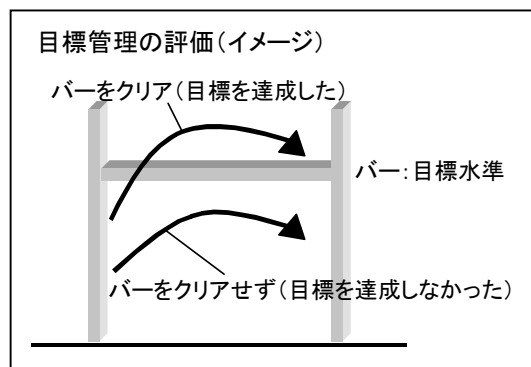
Point: 目標設定の際に目標水準(どこまでやるか)を明確にしておけば、評価は簡単です。

業績評価における評価は、目標管理の手法を活用することから、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するものです。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。

業績評価では、目標達成度評価表の5段階の評価尺度を使用して、目標の達成状況を評価します。

評価は最初に自己評価を行い、その際には評価記号に対する理由に相当する達成状況を申告(評価様式に記入)した上で、様式を第一評価者に提出します。

第一評価者は、基準日面談(又は最終面談)において、被評価者の自己評価の妥当性を検証した上で、第一評価を行います。



◇目標達成度評価表

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れたレベル	D

(11) 目標難易度達成度評価の方法

目標難易度達成度評価は、目標難易度達成度評価表を使用します。この表は、縦軸に目標難易度があり、横軸に目標達成度があります。

目標難易度達成度評価は、期首で設定した目標難易度と調整評価により目標難易度達成度評価点が決定することとなります。

なお、この表の「100」点が期待値です。

目標管理では、この「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

(12) 業績評価点の計算

業績評価点は、目標管理シート(様式3)に記載された個々の目標における評価点(目標評価点)の和(合計)とします。目標評価点は、次の算式で少数第一位まで算出するものとします。なお、業績評価点における最高点は140点、最低点は10点となります。

【目標評価点の計算】 目標評価点 = 目標のウエイト(%) × 目標難易度達成度評価点

【業績評価点の計算】 業績評価点 = 目標評価点の和

(13) 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。

記入方法は巻末の資料編を参照してください。

(14) 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)、目標難易度、ウエイトを記入します。また、基準日(最終)評価では、評価記号(評語)と目標達成状況を記入します。

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、人を育てる 人を活かす やる気を出させる 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ので参考としてください。

1：評価者としての留意事項

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。

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。

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てください。

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あたることが大切です。

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。

目標管理は、ただ改善活動をすることが目的ではありません。また、目標を立てることが仕事の目的ではありません。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職員が共有し、協力して解決していくことに重要な意味があります。

2：評価者としての役割

第一評価者の役割

第一評価者の主な役割は次のとおりです。

- ・ 期首面談、基準日面談、最終面談及び随時面談の実施
- ・ 被評価者の目標設定の内容確認及び合意形成
- ・ 評価基準日（又は期末）における被評価者の能力評価及び業績評価の実施
- ・ 自己評価の検証
- ・ 第一評価結果の開示（被評価者から請求があった場合のみ）
- ・ 被評価者の仕事やサービスにおける助言指導

第二評価者の役割

第二評価者の主な役割は次のとおりです。

- ・ 随時面談の実施
- ・ 被評価者の目標設定の内容確認及び修正等の必要な指示
- ・ 評価基準日（又は期末）における被評価者の能力評価及び業績評価の実施
- ・ 被評価者に係る第一評価の検証
- ・ 被評価者の仕事やサービスにおける助言指導
- ・ 第一評価者となる職員がいない場合は第一評価者を兼務

調整評価者の役割

調整評価者の主な役割は次のとおりです。

- ・ 随時面談の実施
- ・ 被評価者の目標設定の内容確認及び修正等の必要な指示
- ・ 被評価者の目標設定内容の決定（甘辛調整）
- ・ 評価基準日（又は期末）における被評価者の能力評価及び業績評価の決定
- ・ 被評価者に係る第一評価及び第二評価の検証並びに決定（甘辛調整）
- ・ 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５）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５）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するものとします。

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、必ず記録するものとします。特に被評価者の再現性の強い行動は、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、評価結果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、第二評価者及び調整評価者は必要に応じて、記録の内容を確認し、追記するものとします。

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、単なる上司と部下の話し合いの場ではありません。また、評価をするためだけに行うものではありません。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す。

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	職務行動の振り返りと確認、能力評価要素及び業績評価における目標達成度の基準日評価	基準日評価に変更が必要な場合。基準日評価を実施しなかった場合など。	OJT（職場研修）として職務遂行における助言指導等

* 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になるものとする。

* 業績評価は、評価基準日が3月31日としているため、基準日面談が最終面談となることがある。

(4) 評価者が陥りやすい点

Point: 評価をしたら、評価で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、次のようなことが考えられますので、注意してください。このことは、自己評価にも言えることです。

	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"> ・評価項目の着眼点を十分に理解する。 ・事実に基づく評価をする。
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"> ・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。
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"> ・評価段階を良く理解する。 ・事実を押さえる(分析的に見る)
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"> ・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。
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"> ・評価期間中、定期的に事実を記録する。
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"> ・能力評価要素間での結果の整合性は考えない。 ・能力及び業績評価結果の整合性は考えない。

(5) 目標難易度と評価結果の確認

評価者は重要な役割を担っているところですが、目標難易度と評価の調整にあたっては、次のことを必ず確認してください。

確認時期	チェック項目	チェック項目の内容	対応	対応者
目標設定時	目標難易度	目標難易度に「L4」の設定があった場合	目標難易度「L4」は上位職が担うべき内容で、かつ躍進に該当するものです。この目標を設定した上位職の目標がどうなっているかを確認し、「L4」を設定したことが適当であるか確認してください。	調整評価者
基準日評価 又は最終評価	評価記号 (評語)	被評価者と第一評価者の評価記号が二段階違う場合(例えば被評価者は評価記号をAとしたが、第一評価者はCとした場合など)	直近上位の評価者が必ず下位の評価者に、二段階違う理由を確認してください。(例の場合は第二評価者が確認すること)	上位の評価者

6 評価結果の取り扱い

(1) 人事評価委員会(仮称)の設置

Point:評価の苦情申し立ては、人事評価委員会(仮称)で対応します。

人事評価制度の役割は今後、ますます重要性を増すものと予想されます。これは、組織マネジメントの重要なツール(道具)であるとともに、個人の能力開発や人材育成につながる基礎資料となるものであること、また、個人の人事・給与処遇を決定していく重要な資料となるものだからです。

職員一人ひとりがこの人事評価制度の運用に真剣に取り組んでいることを前提として、万が一にも不当な評価を受けたと判断される事態が起きたときには、苦情を申し立てできる仕組みを用意しておく必要があります。

そのため、人事評価委員会(仮称)を庁内に設置し、個人の不当な評価を救済する仕組みを整備します。

(2) 評価結果の活用

Point:評価結果の活用は、「頑張ったものが報われること」です。

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目指すことを目的として実施するものです。評価で得られた結果は、能力開発や人材育成のための資料として活用するとともに、昇任や昇格、配置といった人事処遇、昇給や勤勉手当といった給与処遇の重要な資料として活用していく予定です。処遇に反映することは、「頑張ったものが報われる」ことであり、その考えに、市民をはじめ、職員も異論はないはずです。

平成17年度の人事院勧告では、給与構造改革が提唱されています。現時点では、人事評価制度の定着に重点を置いていますが、平成18年度からは、平成19年度の人事評価の実施に向け、評価結果の活用についての具体的な検討を行います。

(3) 評価結果の開示

Point:人事評価の最終結果は、本人に開示できます。

人事評価については、今後、実施の段階では最終結果を被評価者に開示する予定です。

ただし、試行では、第一評価については、被評価者本人から開示請求があれば、第一評価者が対応し、開示することとしています。第二評価及び調整評価は開示しません。

これは、第一評価は職場面談を実施した上での評価であることから、職場面談の内容が第一評価に適切に反映されているかどうかを被評価者から牽制する意味があります。また、第二評価及び調整評価を非開示とするのは、試行当初から開示とすることで、評価が寛大化傾向(甘い評価)になることを危惧するものです。

いずれにせよ、評価制度の実施段階では、最終評価は開示することが可能となります。

7 相談体制

Point:みなさんの相談には、ヘルプデスクを活用してください。

人事評価制度は、まだ始まったばかりです。職員一人ひとりが人事評価制度への理解を深め、組織が用意したマネジメントツールとして大いに活用してもらわなければ、ただ無駄な仕事になってしまいます。

人事評価制度をはじめ、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になっていることがありましたら、ヘルプデスクを職員課人事担当に設置しますので、遠慮なく、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、相談に応じさせていただきます。

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

一般事務・技術・保健医療技術職用：共通

保育職用、技能労務職用

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）