

人事評価マニュアル(検討素案)
～全職員試行用～

平成16年8月

長野市人事・給与制度検討委員会

はじめに

本市は平成15年度から人事制度改革に取り組んでいます。

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。

この改革の取り組みとしてはこれまでに、人事・給与制度等に関する職員アンケートの実施を行い、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、改革の指針として人事制度改革構想をまとめ、発表してきました。

また、平成16年度から、管理職を対象として目標管理の手法を活用した業績評価の試行を開始したところであり、順次、対象を拡大していくこととしているところです。

ここにまとめた人事評価マニュアル(検討素案)は、平成17年度から全職員を対象として試行する能力評価と係長職以上を対象として試行する業績評価を人事評価制度としてまとめたものです。

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。したがって、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マニュアルを調整することとします。また、試行に当たっては全職員に協力をお願いすることがありますので、あらかじめ御承知おきください。

【人事評価マニュアル(検討素案)目次】

ページ

はじめに

1	人事評価が目指すもの	1
(1)	4つの主義	
(2)	4つの方針	
2	評価制度の概要	2
(1)	2つの評価視点～能力評価と業績評価	
(2)	評価対象者	
(3)	評価者関係	
(4)	評価者の責務	
(5)	自己評価	
(6)	評価期間と評価基準日	
(7)	評価要素とウエイト論	
(8)	評価様式	
3	職場面談	6
(1)	職場面談の目的	
(2)	職場面談の種類と面談の実施者	
(3)	面談における留意点	
(4)	面談記録の作成	
4	能力評価	9
(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)	能力評価の方法	
(5)	能力評価要素着眼点の構造	
(6)	人事評価シート(様式1)の記入方法<全職員共通>	
(7)	能力評価点の計算	

5	業績評価	13
	(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) 目標管理の導入目的	
	(4) 目標管理の仕組み	
	(5) 目標管理の運用	
	(6) 目標設定の考え方	
	(7) 目標設定の手順(様式2及び3の作成)	
	(8) 役割分担シートの作成(様式4)	
	(9) 業績評価の方法～目標達成度評価	
	(10) 業績評価点の計算	
6	職務行動(面談)記録シート(様式5)の作成	21
7	評価結果の取り扱い	21
	(1) 評価結果の活用	
	(2) 評価結果の開示	
8	人事評価における留意点	22
	(1) 管理・監督者としての役割	
	(2) 評価者が陥りやすい点	
	(3) 困ったときは・・・	
9	その他	23
	(1) 人事評価制度の導入スケジュール	
	(2) 評価結果を活用した人事・給与処遇適用スケジュール	
	(3) 評価研修等の実施スケジュール	
	(4) 人事評価委員会(仮称)の設置	
	(5) その他の人事制度の構築予定	
10	資料編	23
	人事評価事務フロー(イメージ)	24
	現状の洗い出しから目標設定の事務フロー(イメージ)	25
	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)	26
	能力評価要素着眼点一覧表(保育職用、技能労務職用)	27
	能力評価要素着眼点一覧表(消防職用)	28
	人事評価シート(様式1)<全職員共通>	29
	目標管理シート(様式2)<部長級、次長・課長級用>	30
	目標管理シート(様式3)<主幹・課長補佐級、係長級、主査級、一般職員用>	31
	役割分担シート(様式4)<次長・課長級、主幹・課長補佐級、係長級用>	32
	職務行動(面談)記録シート(様式5)<評価者用>	33

1 人事評価が目指すもの

(1) 4つの主義

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あたっては 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まして、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構築されません。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組織と職員に成長することが必要です。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も必要です。また、頑張った成果や頑張ったけど失敗してしまった反省点をお互いに認め、その功績を称え合い、労苦をねぎらい、失敗は糧にすることで、プラス思考の組織体質に転換することが必要です。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

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すが、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。

評価の仕組みに客観性を持たせるためには、職員の多くが納得できる仕組みを作り上げていくことが大事であると考えています。本市では、職員の納得性が高い評価制度とするために、次のような視点を確保した評価制度を目指しています。

公平性・公正性の確保

職務行動の中で確認できた事実を基に評価します。確認できない事実を基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、話し合いを基に決定します。とことんまで上司と話し合い、仕事の質を高め、人間的魅力を磨いてください。

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 評価制度の概要

(1) 2つの評価視点～能力評価と業績評価

人事評価は、能力評価と業績評価の2つの評価視点から構成することとします。

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て評価するもので、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。

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、どういう行動を起こしたかなどを能力評価の着眼点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) 評価対象者

評価対象者は全正規職員とします。

ただし、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等及び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反映しません。

対象\年度		H16	H17	H18	H19
能力評価制度	管理職		●	●	◎
	係長職		●	●	◎
	一般職		●	●	◎
業績評価制度 (目標管理)	管理職	●	●	◎	◎
	係長職		●	●	◎
	一般職			●	◎

●:試行 ◎:実施

(3) 評価者関係

評価者とは評価を実施する者（上司）を指し、被評価者（部下）を指揮監督する立場にある者としてします。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としてします。この両者の関係を評価者関係ということとし、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、同一所属において、第一評価者となる主幹・課長補佐級及び係長級の職にある者などが複数名いる場合は、所属長が当該評価者を指名することとします。

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、常勤の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。

(4) 評価者としての役割

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。

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のが大切です。

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。

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実施
- ・被評価者に係る第一評価及び第二評価の検証及び決定（**甘辛調整**）
- ・被評価者の仕事やサービスにおける助言指導

（5）自己評価

評価者による評価の前に自己評価を実施します。

自己評価とは評価者が使用する評価手法を使用して、被評価者が自分自身を評価するものです。

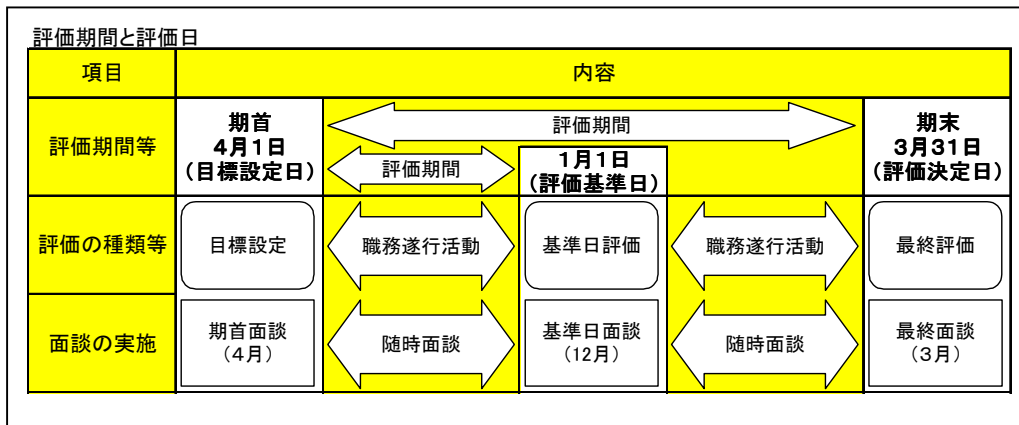
自己評価を行うことで、自分自身の能力や適性、仕事の結果や仕事の取り組み意識、姿勢などを見つめ直すことができることから、キャリアデザイン（一人ひとりが自己責任のもとに自らの仕事を中心とした将来像を描くこと）にも役立つものと考えられます。

（6）評価期間と評価基準日

評価期間は原則として、4月1日から翌年3月31日までの1年間とし、評価は基準日評価と最終評価の年2回実施することとします。基準日評価は1月1日の時点をもって4月1日～1月1日までの評価を決定することとします。また、最終評価は3月31日の時点をもって評価を行うこととし、4月1日～3月31日までの評価を決定することとしますが、基準日評価の内容を変更する場合のみ実施することとします。

したがって、基準日評価に変更がない場合は、最終評価は基準日評価の結果となります。

なお、最終評価を当該年度の評価結果として、その後の処遇決定の参考資料としますが、基準日評価の結果は翌年度の配置や任用の参考資料として取り扱うこととします。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ものとします。



(7) 評価要素とウエイト論

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いう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「4 能力評価」において説明します。

(8) 評価様式

人事評価で使用する様式とその説明については次の表のとおりとなります。

様式の記入方法について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については「4 能力評価」及び「5 業績評価」を参照してください。

なお、平成17年度は、主査保育主任職及び主査職、一般職の目標管理シート（様式3）及び役割分担シート（様式4）の作成は不要です。

シート名\作成者	様式	部長級職	次長・課長級職	主幹・課長補佐級職	係長級職	主査保育主任	主査職	一般職(役付なし)	様式の説明
人事評価シート	様式1	○	○	○	○	○	○	○	能力評価及び業績評価の結果をまとめたもの(職員課提出用)
目標管理シートI	様式2	○	○	△	△	△	△	△	現状の洗い出しから組織目標を設定し、その結果を評価するもの
目標管理シートII	様式3	△	△	○	○	○	○	○	職務目標を設定し、その結果を評価するもの
役割分担シート	様式4	△	○	○	○	○	△	△	組織目標を達成するために部下職員の役割分担を示すもの
職務行動(面談)記録シート	様式5	○	○	○	○	○	△	△	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

3 職場面談

(1) 職場面談の目的

部下は上司が思う以上にアドバイスを望んでいるものです。「部下とは普段からコミュニケーションは十分に取っているから面談はやらなくても良い。」という人もいますが、面談として向き合うことで、本音の話ができるものです。

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。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。

(2) 職場面談の種類と面談の実施者

職場面談の種類と面談の実施者、実施時期及び目的を整理すると次の表のとおりとなります。被面談者(部下)と面談者(上司)の関係は、被評価者(部下)と評価者(上司)の関係と同じとします。

職場面談を通じた指導・助言は評価者の役割であり、職責でもあります。なお、面談を実施した際は(4)で説明する面談記録を必ず作成してください。

面談実施者と面談目的

面談の種類	期首面談	基準日面談	最終面談	臨時面談
内容				
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	4月	12月	3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のみ実施	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。

期首面談

期首面談は評価期間の期首に行うものとし、概ね4月中に行うものとしします。

期首面談は当期の目標を設定することを主な目的として、被評価者と第一評価者で実施することとし、第一評価者の指示のもとに行うものとしします。被評価者は期首面談の実施前に業績評価における目標設定を行い、必要な評価様式を作成の上、第一評価者に提出しておくこととしします。第一評価者は期首面談の中で、被評価者が設定（自己申告）した目標が適切なものかどうか内容を検討しながら、両者の合意形成に努めます。

評価期間の中途において、目標に変更の必要がある場合などは、再度、期首面談を行うものとしします。

基準日面談

基準日面談は基準日（1月1日）の前に行うものとし、概ね12月中に行うものとしします。

基準日面談は被評価者の4月1日から1月1日までの評価期間における職務の取り組み状況を振り返り、人事評価における基準日評価のために実施するものです。

基準日面談は被評価者と第一評価者で実施することとし、第一評価者の指示のもとに行うものとしします。被評価者は基準日面談の実施前に、能力評価及び業績評価について自己評価をしておき、評価様式を第一評価者に提出しておくこととしします。

最終面談

最終面談は基準日評価に修正の必要がある場合のみ実施するものとし、概ね3月中に行うものとしします。

最終面談は原則として、被評価者からの申し出により行うものとし、被評価者と第一評価者で実施します。したがって、最終面談は基準日評価における評価結果の変更が明らかな場合など、特別な事情がない限り実施するものではありません。

臨時面談

臨時面談は評価期間中においてOJT（on the job training = 職場研修）として、随時、実施するものとしします。

臨時面談は、仕事の進捗よくが芳しくないときや期待する成果達成が懸念されるとき、面談により被評価者の仕事に改善が期待されるときなどに実施することとしします。

臨時面談はいずれの評価者が必要なときに、適宜実施することとしします。

（3）面談における留意点

面談方法をマニュアル化することはできませんが、次の留意点等に注意しながら面談を実施してください。

面談の事前準備

会場の確保・・・できるだけ周りの目を気にする必要のない場所（個室）が望ましいとされますが、自席でも構いません。

面談メモの作成・・・必要な事項を漏れなく効率よく面談を進めるために、話しの展開（シナリオ）を作成しておくことが望まれます。

面談日等の通知・・・被面談者（被評価者、以下、「部下」という。）に、面談の日時と会場、目的などを伝えておきます。評価様式の提出などについても、合わせて指示しておきます。なお、臨時面談についてはこの限りではありません。

面談のはじめに

座り方の工夫・・・お互いに正面に座ると緊張するので、斜め向かいやL字に座ることが望まれます。
ねざらい・・・上司として日頃の部下の労をねぎらいます。

例：「いつも遅くまで、残業お疲れさま」など

雰囲気づくり・・・いきなり本題には入らず、身近な話題から話しのきっかけを作ること、お互いにリラックスした雰囲気を作ることができると言われています。

威圧的で横柄な態度はとらず、部下と対等な気持ちで臨むことも大切です。

面談が始まってから

目的の確認・・・面談の目的を話し、確認します。

傾聴・・・部下自身の考えや自己反省、上司や職場に対する要望などを話させるようにします。面談者（評価者）である上司が意見を言う前に、部下に話しをさせることを心がけてください。上司は自分の考えを押しつけることなく相手を受け入れ、共感し、誠実な態度で対応していくことにより相手の考えや悩みを引き出していきます。

確認・・・部下の発言や考えを確認しながら話しを聞きます。部下の発言内容を自分の言葉で言い直して確認します。

問いかけの際の留意点

- 一度に多くのことを質問しないようにすること
- 二者択一で答えを迫るような問いかけをしないこと
- 無理に答えさせようとしめないこと
- 話しの腰を折らないようにすること

面談の終わりに

結び・・・事実に基づき、簡潔明瞭に話し、批判型、説教型、放任型、押しつけ型、命令型の言葉は使わないようにしながら、上司としての意見や考え、理由をはっきりと話します。激励の言葉をかけて、終わりとします。

(4) 面談記録の作成

職場面談を実施した場合は、職務行動（面談）記録シート（様式5）に面談で部下が話した内容と助言指導した内容など必要事項を記録することとします。

職務行動（面談）記録シート（様式5）の記入方法は巻末の資料編を御覧ください。

4 能力評価

(1) 能力評価の目的

能力評価は現行の勤務評定に代わる制度として導入するものです。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

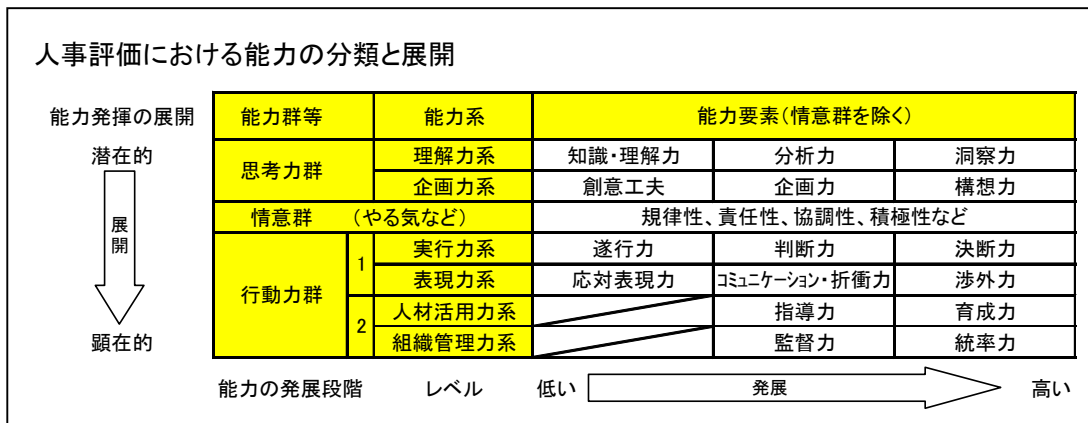
人事・給与処遇に反映すること

- ・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

(2) 能力の分類と展開

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いわれています。

仕事の成果（結果） = 思考（力） × やる気 × 行動（力）



(3) 能力評価要素の定義

評価要素については「2(7) 評価要素とウエイト論」で説明しましたが、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を整理すると次のとおりです。

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)	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、更には合意・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)	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。必要な情報を共有している。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、チャレンジ意欲です。
	9. チームワーク (協力と協働)	仕事や情報を共有して、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) 能力評価の方法

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に照らし、次の5段階の評価尺度をもとにして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は次の表のとおりとします。

評価尺度	行動レベル	評価記号(評語)
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
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
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
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
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

(5) 能力評価要素着眼点の構造

能力評価要素着眼点一覧表については、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御覧ください。

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。

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) 人事評価シート（様式1）の記入方法<全職員共通>

能力評価では「人事評価シート（様式1）」を使用し、このシートは被評価者が作成することとします。この様式は職種や職位に関係なく全職員共通のもので、能力評価と業績評価の結果を集約した職員課提出の様式となります。

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

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）、その理由、目標管理の状況について自己申告するものとします。

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するものとします。

第一評価

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）を付与するものとします。

期首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て構いません。

また、期首面談後、第一評価者は能力評価及び業績評価におけるコメントを付け、第二評価者（又は調整評価者）に提出することとします。

第二評価

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）を付与するものとします。

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することとします。

調整評価

調整評価者は第一評価及び第二評価を実施した評価者間における甘辛調整（評価者の目線合わせ）をした上で評価を行い、被評価者の評価を決定します。

決定の際には、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。

なお、調整評価者は所管する職員の人事評価シート（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。

（7）能力評価点の計算

能力評価点とは次の算式で求めるものとし、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。

能力評価点については、人事評価シート（様式1）に記入することとし、記入方法等については「（6）人事評価シート（様式1）の記入方法〈全職員共通〉」を参照してください。

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

◇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

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

5 業績評価

(1) 業績評価導入の背景とねらい

社会経済情勢の急激かつ大きな変動期にあって、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。

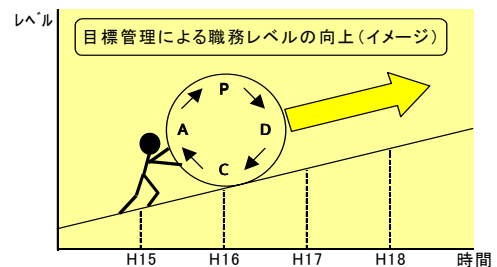
(2) 業績評価の手法～目標管理とは

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、その目標を自主的に管理し、自覚的に目標達成のために努力することを通じて、成果（職務遂行レベル向上を含む）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。

本市では、この手法を目標管理と呼ぶこととし、人事評価制度のうち業績評価部分については、目標管理を用いることとします。

業績評価における評価基準は、目標管理で自ら設定した目標水準そのものとなります。

つまり、その目標水準を超えたのか超えなかったのかに照らし、絶対評価を行うこととします。



(3) 目標管理の導入目的

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要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。

目標管理を導入することにより、職員が組織目標等を明確に意識し、主体的に職務を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ことで、市民や組織の期待に着実に応えとともに、仕事の進ちょく管理を適切に行いながら、職員の成長と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・組織目標の浸透
- 職務や取り組み課題の明確化、結果の把握・確認
- 面談を通じた人材育成と上司とのコミュニケーション
- 評価基準の明示による納得性の向上
- 人事処遇（任用等）への結果反映
- 給与処遇（勤勉手当等）への結果反映

(4) 目標管理の仕組み

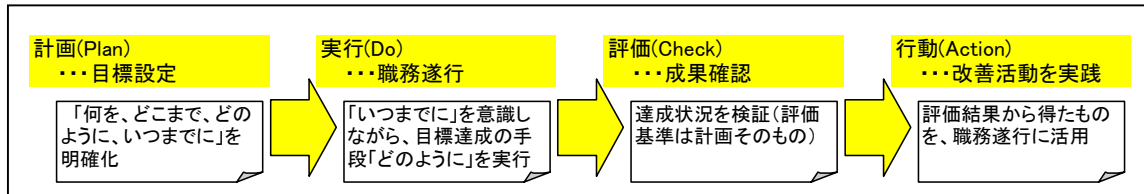
目標管理の仕組み

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。

目標管理で大事なことは、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。

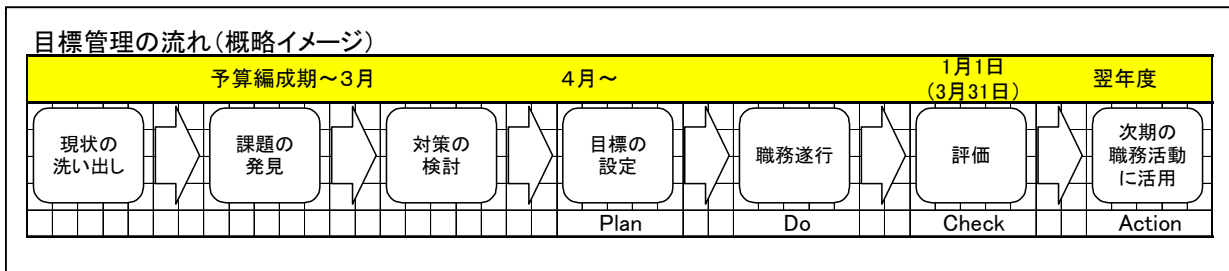


(5) 目標管理の運用

目標管理は、市政運営の方針や組織目標の浸透を目的の一つとして実施するものです。

したがって、組織の課題を確認するための現状の洗い出しを行い、その中から発見された課題を解決するための対策を立て、それを目標にしていく作業から始まります。

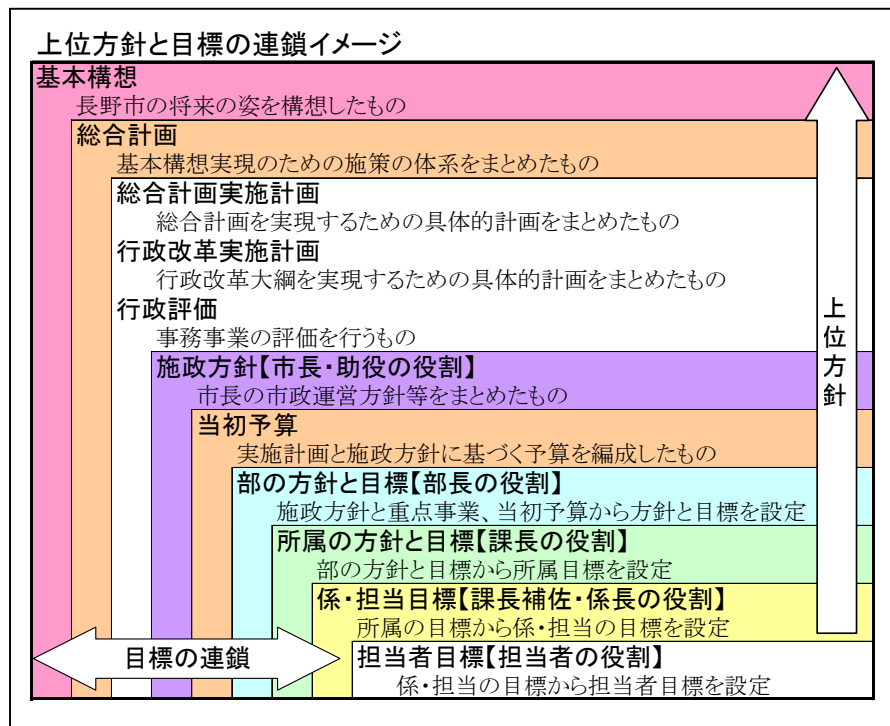
組織には、年度を超えるような長期的課題や数か月で解決できるような短期的課題があり、優先度や重要度、影響度等から課題を解決するための対策を立て、目標としていくことが必要です。



(6) 目標設定の考え方

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。

目標は一人ひとりの職責に応じて自己責任の下に設定されるものですが、私たちが誰のために、何を目的として働いているかを考えたとき、次のような前提条件の下に目標設定する必要があります。



組織使命や上位方針、組織目標の達成・貢献につながるもの
市政に対する市民満足度（信頼度）の向上
職務に活用できる能力及びスキル（技量）の向上など

なお、これらの前提条件に加え、多角的な視点から目標を設定していくためには、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評価の視点、目標管理における次の4つの視点が参考になるものと考えられます。

目標管理における視点

市民（お客様）の視点

市民がいかに住みやすいか、市民がどれだけ満足しているかをすべての基準として行政サービスを行う視点。また、ここでいうお客様とは、職務遂行上でかわりがあるすべての人（市民をはじめ、職員を含めたもの）を指すものであること。

業務プロセスの視点

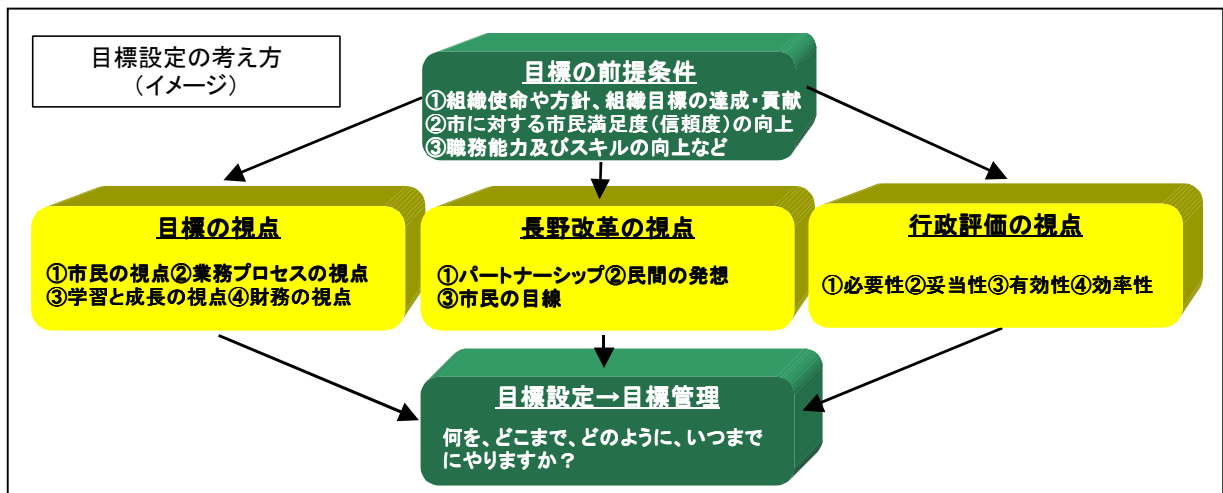
効率的で、利便性の高い行政サービスのためのプロセス（職務遂行過程）を追求する視点。
あいまいな業務手順を明確化・具体化する視点。
個々のプロセスを最適化したシステムとして組み上げていくための視点。
意思決定の根拠を事実に基づき説明していく責任を負う（説明責任、説得責任）視点。
事務事業の安全や安定性、適合性、適時性、継続性、情報の伝達、危機管理という視点。

学習と成長の視点

人を育て、能力を開発するための視点。
組織が持つノウハウやデータベースを活用するための視点。
働きがいや達成感を感じるための視点。
職場環境の整備に取り組むための視点。

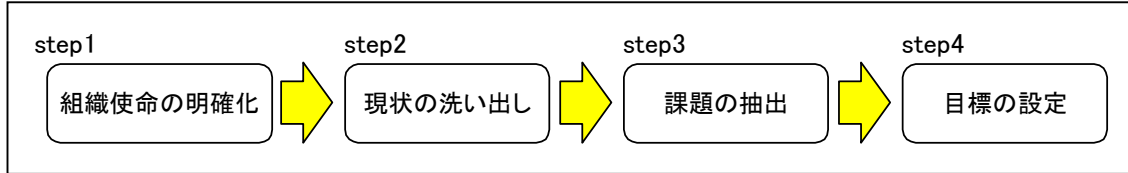
財務の視点

小さな市役所を目指す視点。
少ないコストで質の高いサービスを追求する視点。



(7) 目標設定の手順(様式2及び3の作成)

目標設定の手順は様々な方法が考えられますが、本市の目標管理では主に次の手順により行うこととします。現状の洗い出しから目標設定事務フロー(イメージ)については、巻末の資料編を御確認ください。
なお、< >内は作成する様式と作成者となります。



組織使命<様式2:部長級、次長・課長級の役割>

自分の仕事が何を目的に何のためにやっているか分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ものです。上司が組織使命を部下にきちんと示さなければ、組織は予想しない方向に進む恐れがあります。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、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をしてください。

整理の際には、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的なものを避けるようにしてください。

良い例:「住民自治の振興及び市民公益活動の推進」(地域振興課)

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」

現状の洗い出し<様式2:部長級、次長・課長級の役割>

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。

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て、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ので、特に注意してください。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・述語を明確にして書くようにしてください。事実を洗い出す過程においては、課題解決の糸口を発見することもあることでしょう。

なお、現状の洗い出しには、SWOT方式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(部長級職員は所管する次長・課長級職員と、次長・課長級職員は所管する所属職員と)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見ることもできるはずです。

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(合併推進室)

悪い例: 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)が必要である。××をすべきである。(課題を記入した例)

目標項目(何を)<様式2及び様式3:全職員>

で行った「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、現状の水準と理想の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。

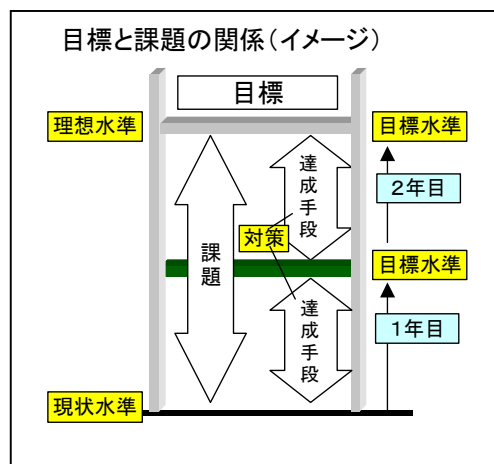
この課題を克服するための対策となるのが達成手段であり、課題を克服した結果得られる理想の水準や状態が目標（目標項目（何を））となります。

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。

目標は上位の職にある者が自分の職責に関連する目標を設定した場合には、その目標に連鎖を持たせるようにしなければなりません。特に主幹・課長補佐級以下の職員が上位の職にある者から役割分担シート（様式4）で役割が示された場合は、自分の目標に示された役割分担に係る目標を入れなければならないこととします。

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得ることから、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がポイントとなります。

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をやらなくて良いということではありませんので、注意してください。



良い例： 入札制度見直しの推進（契約課 - 目標水準につながる例）

事業に対する協力者の増加（駅周辺整備局 - 目標水準につながる例）

目標水準の設定（どこまで）<様式2及び3：全職員>

目標水準は評価の基準となるものであることから、その許容範囲を予め整理するために、数量化できるものについてはできるだけ数量化します。

また、数量化できないものについて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）をもたらすのかについて定性化し、明らかにしておくことが必要です。

これがあいまいなままだと評価を行うことができないばかりか、評価の際にトラブルの原因となることが予想されるため、特に注意が必要です。

良い例： 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。（契約課 - 目標項目をどの水準まで進めるか分かる例）

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。（駅周辺整備局 - 協力者の増加を具体的数値目標で示した例）

悪い例： 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）

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）

具体的達成手段（どのように）<様式3：主幹、課長補佐級、係長級、主査、一般職員>

具体的達成手段は、課題を克服するための対策です。

したがって、どういう職務活動「どのように」を実施することで目標を達成するのか、目標達成までの仕事の段取りを組み立て、記入するものです。

第一評価者は期首面談の際に、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しなければなりません。

達成時期(いつまでに) <様式2及び様式3:全職員>

時間という資源は有限であり、仕事を効率的に進めるためにはスケジュール管理が重要です。同じ目標水準であっても、短時間で達成した場合と長時間で達成したものを同じに評価にすることはできないはずで

す。達成時期は目標をいつまでに達成するのか、職務活動をどのようなスケジュールで進めるのかを記入するものです。

目標難易度[表1] <様式2及び様式3:全職員>

簡単に達成できる目標となかなか達成が難しい目標を、達成度(できたかできなかったか)だけで同一に評価すれば、職員の不公平感を助長しかねません。

目標難易度は目標の困難度による不公平感を払拭するためのルールを定めたものです。

目標難易度は市民や組織が期待するレベルを組織期待度として、人材育成基本方針における期待職員像に照らし、役割(職位)に期待するレベルを役割期待度として、そのマトリクスにより決定することとします。

目標難易度は決定する際には<表1>を使用して行うこととし、被評価者が目標設定の際に自己申告し、第一評価者との期首面談の協議を通じて設定することとします。

なお、目標難易度の決定は調整評価者が行うこととし、調整評価者が所管する被評価者の目標難易度の甘辛調整をすることとします。甘辛調整とは評価者間における難易度のバラツキを補正することです。

役割		組織	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	期待以上		S 1	A 1	A 3	B 1	上位職が担うに相応しいレベルのもの
	期待通り		S 2	A 2	A 4	B 2	職位相当に期待されるレベルのもの
	期待以下		-	C 1	C 2	C 3	下位職が担うに相応しいレベルのもの
組織期待度のレベル			調整評価者がA1・A2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	前年と同じ手法等で事務改善もなく、事務事業を実施しているものや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	【注意】目標難易度は「A4」に該当する目標を設定することが望まれません。

* 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。

目標ウエイト <様式2及び様式3:全職員>

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のためにかかる時間等を考慮して、それを指標化することが目標ウエイト設定です。目標ウエイトは個人目標全体を100として捉え、5刻みで設定ができるものとし、数字で記入することとします。

目標ウエイトは担当職務全体(個人の事務分掌である職責)から見た業務分担における比重ではないことに注意しながら、その配分は次のように設定してください。

最優先目標 優先目標 目標1 目標2 目標3

(8) 役割分担シートの作成(様式4)

役割分担シート(様式4)は、上位方針(目標)の達成に向けて、部下との適切な役割分担(効果的な組み合わせ)の考察を行うために作成するもので、次長・課長級、主幹・課長補佐級、係長級職員が作成します。

具体的には、自分が作成した目標管理シート(様式2及び3)に記入した目標を達成するために、部下

との役割を示すことで、目標の浸透を図るために作成するものです。

この役割分担シート（様式4）は、上位方針（目標）を達成するための役割を明示するためのもので、部下一人ひとりの目標を設定することや部下にノルマを課すことを目的としたものではありません。

また、役割分担シート（様式4）に役割を示された部下は、その目標を個人目標の中に記入することになりますが、役割分担をそのまま記入するのではなく、関連性を持たせて、自分に期待された役割に基づき、目標を設定することが求められます。記入方法については、巻末の資料編を御覧ください。

所属長（次長・課長級職員）

所属長は組織課題における自らの役割を明確にするとともに、所管する職員のうち、主幹、課長補佐級職員と役割分担に必要な職員について、役割分担シート（様式4）を作成するものとします。

主幹、課長補佐級職員

主幹、課長補佐級職員は所管する職員のうち、係長級職員と役割分担に必要な職員について、役割分担シート（様式4）を作成するものとします。

係長級職員

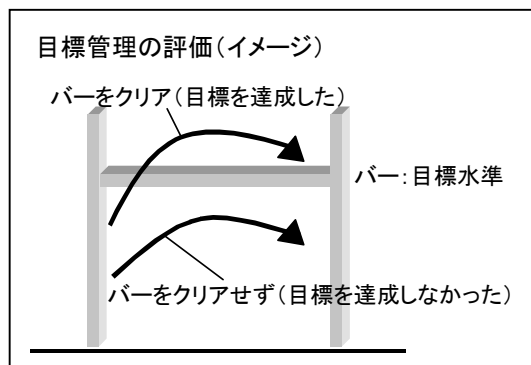
係長級職員は所管する職員のうち、役割分担に必要な職員について、役割分担シート（様式4）を作成するものとします。

（9）業績評価の手順～目標達成度評価

目標管理における評価とは、自ら設定した目標を達成したのか、しなかったのかで評価するもので、「何を、どこまで、どのように、いつまでに」を基準として行うものです。

目標水準となる「どこまで」については、その許容範囲を予め整理するために、数量化できるものについてはできるだけ数量化するとともに、数量化できないものについて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）をもたらすのかについて定性化し、明らかにしておくことが大切です。

評価のできる目標水準をいかに書けるかということが、目標設定の際のポイントであり、評価の際のポイントと言えます。



目標達成度評価 [表 2] の方法 < 様式 2 及び様式 3 : 全職員 >

目標達成度評価は目標を達成したのか、達成しなかったのか、を評価するもので、設定した目標そのものに照らし、次の5段階の評価尺度をもとにして絶対評価することとします。その際、評価尺度に対する目標水準の達成度及び達成時期に照らしてのレベルは次の表のとおりとします。

目標達成度評価は被評価者が目標の達成状況を表2のどの評価記号（評語）に該当するかを自己評価し、その結果を基準日面談（又は最終面談）において第一評価者に自己申告をし、面談を通じて達成状況を検証するものです。

第一評価者は基準日面談（又は最終面談）を実施することで、自己評価の妥当性を検証しながら、被評価者から評価に対する意見は聞くものの、最終的な評価決定は第一評価者が判断して構いません。

なお、第一評価者は被評価者から評価結果の開示請求があれば、それに対応することとします。

評価結果の開示については、「7 評価結果の取り扱い」を参照してください。

◇目標達成度評価表[表2]

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とかい離れたレベル	D

目標難易度達成度評価 [表 3] の方法 < 様式 2 及び様式 3 : 全職員 >

目標設定(期首面談)の際に設定した目標難易度決定表[表1]による目標難易度と目標達成度評価[表2]により得られた結果を融合して、目標難易度達成度評価点を算出することとし、この評価は目標難易度達成度評価表[表3]を使用して行います。

評価は、表の縦軸に示した目標難易度については、目標設定時(期首面談)で設定した目標難易度に該当する記号を、表の横軸に示した目標達成度については、調整評価者が決定した結果に該当する記号を選び、双方の交差軸が当該目標に対する目標難易度達成度評価点となります。

目標難易度達成度評価点は、調整評価者が記入するものとします。

また、この表が示すとおり、「100」に該当する交差軸が、役割期待度として役職に期待されたレベル相当の目標設定があり、かつ担当する職務において、明確な改善あるいは前進が見られるもので、それらをほぼ期待通りに実行したものとします。

目標管理では、全職員がこの「100」を目指して職務に取り組むことが求められます。

なお、表は最高点を140点、最低点を2点とし、次のように構成しています。

ア 目標難易度関係

S2とA1では8点、A4とB1、B2とC1では20点、その他では4点の格差を設けています。

イ 目標達成度関係

SとAでは16点、AとBでは6点、BとC、CとDでは20点の格差を設けています。

目標難易度達成度評価表[表3]

評価点は2~140の範囲で期待値を100とする。	目標達成度評価表 [表 2]					
	S	A	B	C	D	
目標難易度決定表「表1」	S1	140	124	118	98	78
	S2	136	120	114	94	74
	A1	128	112	106	86	66
	A2	124	108	102	82	62
	A3	120	104	98	78	58
	A4	116	100	94	74	54
	B1	96	80	74	54	34
	B2	92	76	70	50	30
	C1	72	56	50	30	10
	C2	68	52	46	26	6
	C3	64	48	42	22	2

(10) 業績評価点の計算

< 様式 2 及び様式 3 : 全職員 >

業績評価点とは、目標管理シート(様式2)又は目標管理シート(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2点となります。

目標管理シートⅡ(様式3)の一部(抜粋)

< 記入例 >
 難易度:A2 調整評価:A
 ウェイト:15(%) の目標
 $108 \times 15\% = 16.2$

難易度 ウェイト	評価者	基準日 評価	最終 評価
難易度 [表1]	自己	B	
A2	第一	A	
	第二	B	
ウェイト (%)	調整	A	
15	難易度達成度 評価点[表3]	108	
	目標評価点 = ウェイト* [表3]	16.2	
合計(最優先目標から目標3まで)			
業績評価点 (目標評価点の和)		XX.X	

目標難易度決定表<表1>から選択して記入

目標達成度評価表<表2>から選択して記入

目標難易度達成度評価点<表3>から選択して記入

【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

6 職務行動（面談）記録シート（様式5）の作成

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。

具体的には、期首、基準日、最終及び臨時面談を実施したとき、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。

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、巻末の資料編を御覧ください。

7 評価結果の取り扱い

（1）評価結果の活用

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的として実施するものですが、評価で得られた結果について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、配置などの人事・給与処遇の重要な資料として活用していく予定です。

（2）評価結果の開示

第一評価者の評価結果については、被評価者本人から開示請求があれば、第一評価者が対応するものとします。また、開示対象は、評価様式（1～5）に記載された内容とします。

なお、第二評価者及び調整評価者の評価結果そのものについては、評価スキルが一定のレベルに達したと判断されるまで非開示としますが、職務行動（面談）記録シート（様式5）に記載された内容については、開示の対象とします。

	第一評価者の結果	第二評価者の結果	調整評価者の結果
開示・非開示	開示	非開示	非開示
開示請求者	被評価者本人のみ	被評価者本人のみ	被評価者本人のみ
開示対象者	被評価者本人のみ	被評価者本人のみ	被評価者本人のみ
開示・非開示の理由	基準日面談（又は最終面談）においては、評価者は被評価者に対して助言指導を行うことにより、人材育成を図る必要があるため開示とする。	第一評価者が基準日面談（又は最終面談）を実施して評価を決定していくのに対し、第二評価者は基準日面談（又は最終面談）を実施しないこととしているため、評価者全体の評価スキルが一定のレベルに達したと判断されるまでの当面の間において非開示とする。	第二評価者と同様の理由に加え、調整評価者は評価者間における甘辛調整の機能を担うこととなるため、評価スキルが一定のレベルに達したと判断されるまでの当面の間において非開示とする。

8 人事評価における留意点

(1) 管理・監督者としての役割

人事評価制度を導入するというと、管理職などから反対の声が上がることがあります。それは、評価制度が余計な仕事という意識のほか、管理職である自分が評価者という役割に耐えられるかどうかという不安があることが多いようです。

評価者として自信がなければ、職場面談では「部下に質問されて応えられなかったらどうしよう」とか、「評価結果に納得のいく説明ができるだろうか」と不安になることも事実でしょう。

部下が自分よりも優れた能力やスキルを持っていた場合には、適正な評価すらできなくなってしまうこともあります。

まずはこの人事評価マニュアルを熟読することを通じて、評価制度に精通することにより自信を付け、管理職や監督者としての本来の役割がどこにあるのかを、振り返ることも大事なことです。

(2) 評価者が陥りやすい点

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。

	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。	・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。	・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。	・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。	・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。	・評価期間中、定期的に事実を記録する。

(3) 困ったときは・・・

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に設置しますので、遠慮なく、御相談ください。

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 E-mail : shokujin@ci ty.nagano.nagano.jp

9 その他

(1) 人事評価制度の導入スケジュール

人事評価制度の年度別評価対象者は、右表のとおり予定しています。

対象\年度		H16	H17	H18	H19
能力評価制度	管理職		●	●	◎
	係長職		●	●	◎
	一般職		●	●	◎
業績評価制度 (目標管理)	管理職	●		◎	◎
	係長職		●	●	◎
	一般職			●	◎

●:試行 ◎:実施

(2) 評価結果を活用した人事・給与処遇適用スケジュール

評価結果を活用した人事・給与処遇の適用スケジュールは、右表のとおり予定していますが、運用の定着状況によっては、変更する場合があります。

なお、試行期間中の評価結果については、処遇への反映はありません。

対象\年度		H17	H18	H19	H20
能力評価制度	管理職				◎
	係長職				◎
	一般職				◎
業績評価制度 (目標管理)	管理職			◎	◎
	係長職				◎
	一般職				◎

◎:実施(前年度の評価結果を適用)

(3) 評価研修等の実施スケジュール

新人事評価制度の導入にあたっては、制度に対する正しい理解がなければ、運用ができないばかりでなく、適切な評価結果を得ることもできません。透明性と納得性、公平性と公正性を確保するために、評価制度に関する研修を平成16年度以降も全職員を対象として段階的に実施する予定です。

なお、昇格に伴う新任者に対しても、同メニューの研修の実施を予定しています。

(4) 人事評価委員会(仮称)の設置

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、異議申し立てのできる仕組みにしておく必要があると考えられます。

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。

なお、人事評価委員会(仮称)は制度の実施に合わせ、設置することとして検討を進めます。

(5) その他の人事制度の構築予定

人事評価制度以外の各種人事制度、給与制度等の見直しについては、今後、順次、確立していく予定です。

10 資料編

人事評価事務フロー(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)

能力評価要素着眼点一覧表(保育職用、技能労務職用)

能力評価要素着眼点一覧表(消防職用)

人事評価シート(様式1)<全職員共通>

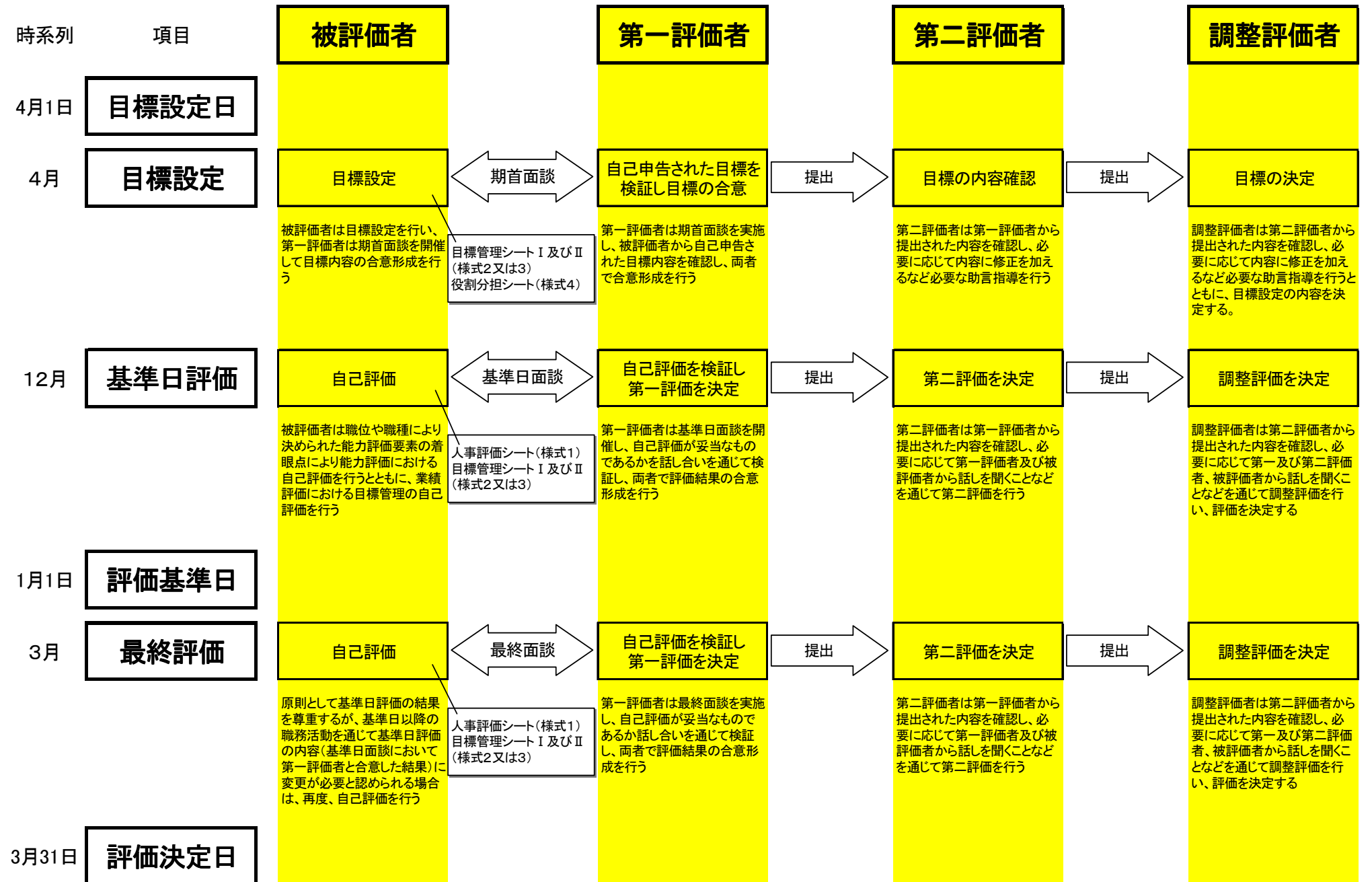
目標管理シート(様式2)<部長級、次長・課長級用>

目標管理シート(様式3)<主幹・課長補佐級、係長級、主査級、一般職員用>

役割分担シート(様式4)<次長・課長級、主幹・課長補佐級、係長級用>

職務行動(面談)記録シート(様式5)<評価者用>

人事評価事務フロー(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)

