

沼津市人事評価マニュアル

一般職常勤職員等用

令和4年4月

はじめに

本市をはじめとする全国の地方自治体を取り巻く環境は、少子高齢化の進行をはじめ、地球規模での環境問題や経済の減速、人・物・情報等のグローバル化や市民ニーズの高度化・多様化、地域主権改革の推進など、大きく変動しており、これまで経験したことのない大きな変革の時代に突入しています。

このような時代の中、地域の特性を最大限に活かした、沼津ならではのまちづくりを進めていくためには、職員個々が以前にも増して、高い専門的能力と行動力を身に付けていくとともに、組織としてよりよい存在を目指していかなければなりません。

国では平成19年6月の国家公務員法の改正により、これまでの人事制度を改め、職員の職務遂行能力と業績について評価し、結果を給与や昇任、人事異動などに反映させています。地方公務員においても、平成26年5月に地方公務員法が改正され、平成28年度には人事評価制度の導入が義務付けられました。

本市としましても、この公務員の人事施策の転換を職員の意識・行動を改革する契機として受け止め、人事制度の見直しを図っており、これまでの勤務評定制から人事評価制度に移行すべく、人事評価の試行及び本格実施の対象を段階的に拡大してきました。

本市で導入している人事評価制度は、単に処遇に反映する仕組みとしてではなく、人材育成や職場におけるコミュニケーションの活性化、人事配置や昇任などの任用及び給与等に反映することによる組織全体の士気高揚や公務能率の向上を目的に実施するものです。

職員の皆様には、本制度の目的、内容を十分理解した上で、適正な運用を実施し、職員個々の自己啓発や意識の転換、そして組織活力の向上を目指し、取り組んでいただくようお願いします。

目次	I 人事評価制度の概要	
	1 人事評価制度の導入目的 2
	2 評価の公正さの確保 2
	3 被評価者、評価者、評価対象期間 3
	評価者区分 4
	II 評価の構成と評価プロセス	
	1 人事評価制度の構成 6
	2 業績評価の概要 8
	3 能力評価の概要 9
	4 評価のプロセス 10
	実施フロー図 11
	III 課題の明確化・「期首面談」の進め方	
	1 課題の明確化・期首面談の手順 12
	2 「重点目標」の書き方（課長級以上） 12
	3 「重点となる取り組み」の書き方 （課長補佐級以下） 14
	4 期首面談の仕方 16
	IV 「中間面談（中間指導）」の進め方	
	1 中間面談（中間指導）の仕方 17
	2 重点目標等の追加、削除、修正への対応 17
	V 「期末面談」、「能力評価」及び「業績評価」の進め方	
	1 期末面談、能力評価及び業績評価の手順 18
	2 期末面談の仕方 18
	3 業績評価の仕方 19
	4 能力評価の仕方 23
	5 総合所見および指導育成方針 24
	VI 評価者の心構え	
	1 上司の責務 25
	2 指導観察記録の重要性 25
	3 評価者の守るべきルール 25
	4 「評価エラー」と防止策 26

I 人事評価制度の概要

1 人事評価制度の導入目的

沼津市の人事評価制度は、単に人事処遇へ反映する仕組みとして導入するのではなく、一人ひとりの“気づき”を促し、やる気を高めるとともに、上司と部下とのコミュニケーションを充実することにより、より活気のある職場づくりを実現することにあります。

具体的には次の3つの視点を重視します。

(1) 自己を改革・成長させるシステムとして

自己を成長させるには、目標を持って職務を遂行すること、そして、その結果やプロセスを自分で振り返り、自己の課題に気づくことが大切です。また、他の人が、自分をどのように評価しているかを知ることは、自分を変える機会になります。人事評価制度では、被評価者による自己評価と評価者による評価を実施し、良かった点、不十分な点を話し合い、どのような努力をしたら良いか共に考える場をつくります。

(2) 上司と部下のコミュニケーションシステムとして

評価者（上司）が被評価者（部下）の仕事の状況を掌握していなければ適正な評価をすることはできません。一方、被評価者も、評価者に報告・連絡・相談を適宜行っていなければ、的確なアドバイスを受けることはできません。そのため、上司と部下の面談制度を導入し、率直に話し合って仕事を進める環境を整え、信頼関係のある風通しの良い職場づくりを目指します。

(3) 公正な評価とモチベーションを高めるシステム

人事評価制度は、職員一人ひとりの仕事に取組む姿勢や能力の高さ等を組織が認める仕組みでもあります。これからは、客観的事実に基づく公正な評価を実施して、年齢及び採用年次等にとられない人事配置をするなど、人事処遇の公平・公正さを高めるとともに、職員のモチベーション（やる気）の向上を図ります。

2 評価の公正さの確保

人事評価制度では、評価が公正なものであり、また納得が得られるようにしなければなりません。そこで、次の5つの条件を満たす評価制度とします。

(1) 人事評価マニュアルの公開

人事評価の手順やルール、評価項目、評価尺度などを人事評価マニュアルに記載し、あらかじめ職員に公開します。

(2) 事実に基づく評価

推測や先入観で評価するのではなく、実際の仕事ぶりを掌握し、具体的事実（その事実が実際にあったということ）に基づいて評価を行う仕組みとします。

(3) 複数人による評価と是正

評価の公平さを確保するため、同じ職員に対して一次評価者による評価と二次評価者による評価を実施します。さらに、評価ルールの違反等が疑われる場合には、再評価を指示するなど是正措置を講じます。

(4) フィードバックの実践

評価を能力開発に結び付けるため、評価の結果を本人に伝え、どこが優れ、どこが不十分であったかを十分に被評価者に説明します。

(5) 評価者訓練の徹底実施

評価者が人事評価のルールや目的を明確に理解していなければ、公平な評価は不可能です。そのため、定期的に評価者訓練を実施します。

3 被評価者、評価者、評価対象期間

(1) 被評価者

一般職の常勤職員を対象とします。(沼津市から外部へ派遣している職員、再任用常勤・非常勤職員、臨時的任用職員を含む。会計年度任用職員(一般職の非常勤職員)の人事評価制度は別に定めます。)

ただし、評価対象期間内に次のいずれかに該当する職員は評価の対象外とすることがあります。

- 評価基準日において休職中の職員(継続する病気休暇、産前産後休暇等も含む)
- その他任命権者が対象とすることが適当でないと認める者

(2) 評価者とその役割

1人の被評価者に対して、一次評価者と二次評価者の2人が評価することを原則とします。

一次評価者は、被評価者の業務の進捗状況や行動事実を把握し、業務遂行が適切に行われるよう支援するとともに、被評価者と面談を行った上で一次評価を実施します。

二次評価者は、必要に応じて一次評価者の評価の根拠等を確認した上で、評価を決定します。また、一次評価者の評価に問題がある場合には、一次評価のやり直しを指示するなど、所管部門の評価が公正に行われるよう一次評価者を指導する役割を担います。

また、部長、部門の長等は、部(部門)全体の評価結果を確認し、偏った傾向等がある場合には、再評価その他の調整を行った上で人事課へ提出します。

一次評価者及び二次評価者は次頁の評価者区分を基準としますが、各部署における実情が基準例に合致しない場合は、人事課と協議の上、別に定めることができることとします。

※他団体へ派遣している職員の評価について

派遣元である沼津市の所属部署で評価を実施しますが、派遣先の団体における派遣職員の勤務状況を的確に把握するために、普段の仕事ぶりや業務の実績を把握している派遣先団体の直属の上司(管理職等)を「評価アドバイザー」と位置付け、一次評価を依頼します。

派遣先団体への評価依頼及び一次評価の収集は人事課で行い、派遣元の所属長が二次評価を行うものとします。(評価の流れ:自己評価⇒一次評価(派遣先の評価アドバイザー)⇒人事課⇒二次評価(派遣元所属長))

(3) 評価対象期間と評価実施月

人事評価は、毎年実施します。期間は毎年4月1日から3月31日までです。

評価対象期間とは、被評価者の能力や行動、業績等を把握する期間です。人事評価の対象は、評価対象期間内の事実のみとなります。評価対象期間以外の事実(前年度の事実等)をとりあげて評価してはいけません。なお、評価基準日は1月1日とし、年度末までに評価が変わる場合は、評価

を修正して人事課へ提出します。

表：一般職常勤職員の評価者区分

部局	被評価者	一次評価者	二次評価者	
市長部局	部長、市立病院事務局長、経営改善室長、まちづくり統括監、危機管理監	副市長		
	参事監、次長	部長	副市長	
	課長、部内室長			
	副参事、課内室長、部内室長補佐、課長補佐、主幹、政策幹	課長 部内室長	部長 (※福祉事務所長)	
	係長（福祉事務所の二次評価者は右欄※のとおり）			
	係員・室員（主査以下）	係長、課内室長（係制でない所属は課長補佐）	課長	
	保健師（主任保健師～保健師）			
	保育所等	所長	子育て支援課長	福祉事務所長
		副所長	所長	子育て支援課長
		指導・主任保育士以下		
	幼稚園	園長	子育て支援課長	福祉事務所長
		教諭	園長	子育て支援課長
	看護専門学校	副校長	校長	副市長
		教務長	副校長	校長
		看護教員	教務長	校長
		主査以下	事務長	
	クリーンセンター	上席環境整備主任	課長補佐	課長
		環境整備主任、環境整備指導員、環境整備士、環境整備員	上席環境整備主任	課長
	市立病院	課長	事務局長	副市長
		課長補佐、主幹、係長	課長	事務局長
医療主事（主査以下）		係長	課長	
危機管理課	課長	危機管理監	副市長	
	副参事、課長補佐、課内室長、主幹、係長	課長	危機管理監	
	係員・室員（主査以下）	係長・室長	課長	
出納事務局	事務局長	副市長		
	局長補佐	事務局長		
	係長	局長補佐	事務局長	
	係員・室員（主査以下）	係長	事務局長	
選挙管理委員会事務局	事務局長	副市長		
	局長補佐	事務局長		
	主査以下	局長補佐	事務局長	
監査委員事務局	事務局長	副市長		
	幹以下	事務局長		

部局	被評価者		一次評価者	二次評価者	
教育委員会 事務局	教育次長		教育長		
	教育指導監、課長、室長		教育次長	教育長	
	副参事、課長補佐、主幹、係長、指導主事、主査（課付け）		課長	教育次長	
	事務・技術（主査、主任、副主任、主事、技師、事務員、技術員）		係長	課長	
	市立高校	校長		教育長	
		副校長		校長	教育長
		教頭		副校長	校長
		教諭（運営委員）			
		教諭		教頭	校長
小・中学校に所属する栄養士、調理師、学校事務員		学校長	学校管理課長		
小・中学校以外に所属する学校事務員		係長（係制でない所属は課長補佐）	課長		
議会事務局	事務局長		副市長		
	事務局次長		事務局長	副市長	
	副参事、係長、政策調整担当		次長	事務局長	
	主査以下		係長	次長	

・評価者区分について

上記以外は人事課と協議の上、決定するものとします。

・注1 兼務職員・併任職員・プロジェクトチーム参加職員（以下「PT」と表記）について

① 上位の職と下位の職との兼務又は併任の場合（例：課長補佐兼係長）

→上位の職（課長補佐職）の区分に基づき、一次評価者と二次評価者が評価します。

② 上記①以外

→・本務および併任・兼務・PTそれぞれに評価（面談含む）を実施します。ただし、併任・兼務・PTについては、業績評価のみを実施することとします。

・本務の二次評価者は、併任・兼務・PTの一次評価者から評価結果を受領し、協議を行った上で、本務の二次評価に集約するものとします。

※課長補佐級以上のチームメンバーは、本務のみの評価とします。

・注2 係制でない所属の職員について

一次評価者は補佐、二次評価者は所属長とします。ただし、主任以下で補佐がない場合は、一次評価者（所属長）のみとします。

なお、主査で係に属しておらず、補佐もない場合は、一次評価者（所属長）、二次評価者（部長）とします。

・注3 他団体へ派遣している職員の評価について

派遣元である沼津市の所属部署で評価を実施しますが、派遣先の団体における派遣職員の勤務状況を的確に把握するために、普段の仕事ぶりや業務の実績を把握している派遣先団体の直属の上司（管理職等）を「評価アドバイザー」と位置付け、一次評価を依頼します。

派遣先団体への評価依頼及び一次評価の収集は人事課で行い、派遣元の所属長が二次評価を行うものとします。

（評価の流れ）自己評価 ⇒ 一次評価（派遣先の評価アドバイザー）⇒ 人事課 ⇒ 二次評価（派遣元所属長）

Ⅱ 評価の構成と評価プロセス

1 人事評価制度の構成

(1) 人事評価シートの種類

人事評価制度において、適用する主な職及び使用する評価シートは次のとおりです。

※業績評価・能力評価は、各1枚のシートを使用。

一般職常勤職員

(一般行政職員)

適用する主な職	シートの種類
部長、参事監、次長、参事、課長、副参事 など（行政職9級～7級の職員）	・課長級以上用「人事評価シート（業績・能力）」 ・「目標面談シート」
課長補佐、主幹、係長、主査、指導主事 （行政職6級、5級の職員）	・課長補佐・係長級以上用「人事評価シート（業績・能力）」 ・補佐級以下共通「業務面談シート」
主任、副主任、主事、技師、事務員、技術 員など（行政職4級～1級の職員）	・主任以下用「人事評価シート（業績・能力）」 ・補佐級以下共通「業務面談シート」

(保育士)

適用する主な職	シートの種類
所長、副所長、指導保育士 （行政職6級～5級の職員）	・指導保育士以上用「人事評価シート（業績・能力）」 ・補佐級以下共通「業務面談シート」
主任保育士、副主任保育士、保育士 （行政職4～1級の職員）	・主任保育士以下用「人事評価シート（業績・能力）」 ・補佐級以下共通「業務面談シート」

(幼稚園教諭)

適用する主な職	シートの種類
幼稚園長（教育職(2)3級の職員）	・幼稚園長用「人事評価シート（業績・能力）」 ・補佐級以下共通「業務面談シート」
幼稚園教諭（教育職(2)2～1級の職員）	・主任保育士以下用「人事評価シート（業績・能力）」 ・補佐級以下共通「業務面談シート」

(技能労務職)

適用する主な職	シートの種類
学校事務員、調理師、環境整備士、業務員、 ボイラー技士など	・技能労務職等用「人事評価シート（業績・能力）」

(医師)

適用する主な職	シートの種類
副院長、部長、医長 （医療職(1)3～1級の職員）	・医師用「人事評価シート」

(看護師、医療技術員)

適用する主な職	シートの種類
副薬剤部長、技師長、技士長、療法士長 (医療職(2)6～5級の一部職員) 副看護部長、看護師長 (医療職(3)6～5級の職員)	・看護師・医療技術用「人事評価シート(業績・能力)」 ・「面談/業績シート」
主任理学療法士、薬剤師など (医療職(2)5の一部～1級の職員) 主任看護師、副主任看護師、看護師 (医療職(3)4～2級の職員)	・看護師・医療技術用「人事評価シート(業績・能力)」 ・「面談/業績シート」

(2) 業績評価と能力評価

人事評価は、次の2つの評価で構成されています。

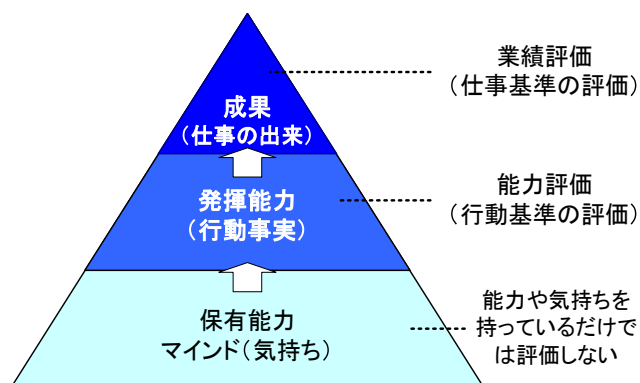
① 業績評価

施策や業務遂行上の目標を明確にした上で、目標の達成状況及びその他の仕事が十分なものであったか評価します。業績評価は、仕事の出来を見て評価しますので、“仕事”基準の評価です。

② 能力評価

個々の職員に期待する行動や能力に比べて、実際の行動や能力の発揮度が十分であるか評価します。あらかじめ設定されている能力評価の項目ごとに評価します。能力評価は、表にあらわれた能力(＝行動)を見て評価しますので“行動”基準の評価です。

業績評価では、担当職務において求められている仕事が十分なものであったか(正確にできたか、期限に間に合わせたか等)を評価し、能力評価では、その実現の過程において、担当職務を十分に遂行する能力はあったか、行動は適切であったか等を評価します。2つの関係は、次のように示すことができます。



図：能力評価と業績評価の関係

2 業績評価の概要

(1) 業績評価の構成

担当業務全体の業績について、評価項目（「業務の正確性」、「業務の迅速性」、「業務の遂行度」等）ごとに評価します。各職階に適用する評価項目は次のとおりです。

表：業績評価項目の体系

職層	課長級以上の職	補佐級以下の職
評価項目	目標の達成度	業務の正確性（日常業務）
	進捗管理	業務の迅速性（日常業務）
	危機管理（問題への対応）	業務の遂行度（年間業務）
	組織力の向上	業務の改善
	—	業務の貢献度

(2) 面談シートの活用

担当業務全体を評価するためには、担当している主な業務について、あらかじめ求めること、実現すべきこと等を評価者と被評価者が共有理解するとともに、その実現状況を確認しておく必要があります。そのため、次のような面談シートを活用します。

- ① 目標面談シート（課長級以上の職員が使用）
評価対象期間の重点目標を設定し、その達成状況を自己申告するシートです。
- ② 業務面談シート（課長補佐級以下のすべての職員が使用）
評価対象期間において重点的に取り組む事項を設定し、その実現状況を自己申告するシートです。

(3) 業績評価の留意点

業績評価を実施するには、次のことに留意してください。

- ① 求める仕事の内容を伝えておく
業績評価の最も基本のルールは、求める内容を部下に理解させた上で、実行させて評価することです。要求することを何も言わないで仕事をさせ、後になって不十分な点を指摘するやり方は、部下を納得させることはできません。
- ② 仕事に取り組む態度や能力は評価しない
業績評価は、「仕事の出来」をありのままに評価します。個人の能力や努力、仕事に取り組む態度などは能力評価で評価することになりますので、業績評価では評価しないよう注意してください。
- ③ 成果に結びつく行動スタイルに変える
業績評価を仕事に活かすためには、求められた仕事が出来たか確認し、プロセスを振り返り、どのような課題が残ったか、どんな工夫をする必要があるか認識させることが必要です。仕事そのものの評価を通じて、より成果の上がる仕事のスタイルを身に付けさせてください。

3 能力評価の概要

(1) 能力評価の構成

「沼津市人材育成基本方針」等から、市の職員として求められる能力・行動を検討し、職階別に適用する評価項目を整理しました（下の表を参照）。これらの評価項目ごとに評価します。

表：能力評価項目の体系

評価項目	課長級以上の職	係長級以上の職	主任以下の職
規律・責任感	○	○	○
協力・連携	○	○	○
計画力、時間・コスト意識			○
自己研鑽、知識・情報活用			○
市民志向			○
判断・実行力			○
企画・挑戦力	○	○	○
経営意識、計画力		○	
説得・調整力	○	○	
判断・実行力		○	
指導育成・監督する力		○	
判断力	○		
変革行動・経営意識・計画力	○		
指導育成・管理・統率力	○		

(2) 能力評価の留意点

能力評価を実施するときには、次のことに留意してください。

① 日頃の“行動事実”をよく見て評価する

能力評価は、被評価者が担当した業務における実際の行動事実を把握することによって評価します。そのため、評価者による一方的な推測や決め付けで評価することのないようにしなければなりません。「彼ならできるはず」、「まじめだから大丈夫だろう」、「使命感は持っているから」などは、実態を見ることなしに、推測や決め付けで評価しているのであって、実際の行動事実を評価しているとは言えません。

② 実際に発揮した能力（行動）を評価する

能力評価では、被評価者が保有している能力ではなく、実際に発揮した能力や行動を評価します。能力を持っていても表に現すことがなければ、被評価者の能力レベルを判定することはできません。したがって、例えば、「チャレンジする能力を持っているか」（保有能力＝推測を含む）ではなく、実際に「チャレンジしたか」（発揮能力）という行動事実をもって評価することになります。

③ 評価の結果を指導育成に結び付ける

能力評価の評価結果は、被評価者の育成計画を検討する上で重要なデータとなります。評価者は、今年度の育成指導の効果を確認し、今後、どのような能力をどうやって身に付けさせるか（与える仕事や指導方法など）を検討してください。

4 評価のプロセス

次のプロセスで運用します。

(1) 課題の明確化・期首面談(4・5月)

被評価者は、評価者から期待されていること、被評価者がすべきと考えることなどを踏まえて、面談シートに評価期間の重点目標(課長補佐以下の職は「重点的に取り組む事項」)を記入し、一次評価者に提出します。一次評価者と被評価者は期首面談を行い、目標の達成水準、達成方法等について合意します。

(2) 中間面談・中間指導(8・9月)

一次評価者と被評価者は中間面談を行い、重点目標等の進捗状況を確認し合うとともに、期末に向けて、業務全体が予定どおりに進むよう、具体的な対応策について話し合います(一次評価者は助言、指導をしていただきます)。

(3) 期末面談、能力評価・業績評価(1月)

被評価者は、面談シートにおける自己申告の記入と、人事評価シートにおける自己評価を実施して、一次評価者に提出します。一次評価者は被評価者と期末面談を実施し、自己申告その他の内容の確認を行います。その後、一次評価、二次評価等を経て、人事評価を確定します。

(4) 評価結果の伝達(3月)

評価確定後、一次評価者が被評価者に、評価結果を面談又は書面で伝達し、来期に向けた指導・助言を行います。

※人事評価制度の運用に関する相談や評価結果に対する異議等については、随時、人事課にて受け付けます。

令和4年度 人事評価制度(一般職の常勤職員) 実施フロー図

評価期間

通年 (4/1～ 3/31) 基準日: 1/1	4・5月	面談シートの作成	各職員	
		↓ 一次評価者に提出		
	期首面談(5月まで)		一次評価者 ・各職員	
	8・9月	自己評価(面談シートへの記入)	各職員	
		↓ 一次評価者に提出		
	中間面談(9月まで)		一次評価者 ・各職員	
	1月	自己評価 (面談シート・業績評価シート・能力評価シートへの記入)	各職員	
		↓ 一次評価者に提出		
		期末面談(1月13日まで)		一次評価者 ・各職員
		一次評価(1/4～1/13)	一次評価者	
		↓ 期限までに二次評価者に提出		
	二次評価(1月31日まで)		二次評価者	
	↓ 人事課長へ評価結果の原本を直接持参(最終評価者は写しを保管)			
	2月	回収・集計作業(人事課)	人事課	
↓ 人事課からの通知後、最終評価者が保管している写しを一次評価者へ返却				
3月	結果のフィードバック(業績評価・能力評価)	一次評価者 ・各職員		

Ⅲ 課題の明確化・「期首面談」の進め方

1 課題の明確化・期首面談の手順

評価開始時に、被評価者が作成した面談シートをもとに、評価者と被評価者が話し合っ、期間中の目標や業務課題を共有理解します。

(1) 目標面談シートの作成（課長級以上）

課長級以上の職員は、「重点目標」を設定します。設定手順は、次のとおりです。

① 目標面談シートへの記入

被評価者は、上位職の方針等を踏まえて、所管部門における評価期間の重点目標を検討し、目標項目、達成水準および実行方策を「目標面談シート」に記入し、一次評価者に提出します。

② 期首面談の実施

一次評価者は、被評価者と個別面談を実施し、「目標面談シート」の内容を確認するとともに、必要に応じて記入内容に関する修正協議を行い、実現に向けた助言・指導を行います。

③ 「重点目標」の決定

被評価者は、「目標面談シート」を修正して「重点目標」を決定し、一次評価者に提出します。

(2) 業務面談シートの作成（課長補佐級以下）

課長補佐級以下の職員は、「重点的に取り組む事項」を設定します。設定手順は、次のとおりです。

① 業務面談シートの記入

被評価者は、上位職の指示事項を含めて、自分の担当業務で取り組むべき課題（「重点となる取り組み」と「実行方策」）を検討し、「業務面談シート」に記入して一次評価者に提出します。

② 期首面談の実施

一次評価者は、被評価者と個別面談を実施し、必要に応じて、取り組むべき課題の内容等に関する修正協議を行うとともに、実現に向けた助言・指導を行います。

③ 「重点的に取り組む事項」の決定

被評価者は、「業務面談シート」を修正して「重点的に取り組む事項」を決定し、一次評価者に提出します。

2 「重点目標」の書き方（課長級以上）

(1) 重点目標の設定

① 重点目標とは

所管部門には実現すべき事柄があり、また様々な解決すべき課題があります。所管部門の「重点目標」とは、それらの実現すべき事柄や解決すべき課題の中から特に優先順位の高い課題等を選び、「いつまでに」という期限を設定して、成し遂げるべき状態を具体的に示すことを指します。

管理職は、このような所管部門の「重点目標」を、自分の目標として設定します。

② 組織目標との連鎖

設定する重点目標は、総合計画の実現、上位職の方針、年度予算、担当施策を取り巻く環境の変化等を踏まえたものでなければなりません。自ら取り組むべき課題を整理するとともに、上位職との面談を通じて行政方針、優先課題等の確認をして設定します。

③ 重点目標の設定上の制限

「重点目標」の設定数は3以上5以内とします。

また、設定する「重点目標」は業務目標とし、自分の能力開発目標や部下の育成目標は設定しません。（「業務目標」とは、施策や事業の計画化・実行・拡充・維持・縮小・廃止、新しい課題への挑戦、サービスの維持・向上、問題解決、事務効率化、コスト削減など業務を対象とした目標を指します。）

(2) 目標面談シートの書き方

① 目標項目の記入

個々の重点目標について、目標項目名（見出し）を記入します。

「〇〇税の徴収率の向上」、「〇〇事業計画の策定」、「〇〇条例案の提出」などのように、何に取り組むのか、読んでわかるように記入します。

施策名、事業名、業務名、計画名をそのまま記入すると、その施策や事業をどうするのかわかりませんので、なるべく「～の委託化」、「～の削減」、「～の導入」、「～の迅速化」などの方向性を示す言葉を付けるようにします。

② 達成基準の記入

達成基準とは、いつまでに（達成期限）、どのような状態にするか（達成水準）を示すものです。

「達成期限」の代表的な表現方法は次のとおりです。

- 年度末までに達成すればよい目標：「年度末」、「3月末」
- 年度の途中までに達成すべき目標：「〇月〇日」、「〇月末」
- 年度中の一定期間内に達成する目標：「〇月〇日～〇月〇日」
- 毎月の件数や平均値を達成する目標：「毎月」、「毎月平均」
- 常に一定のレベルを維持する目標：「通年」、「随時」

「達成水準」の表現方法には、定量目標と定性目標があります。評価の際には、その状態が実現できたかを判断しますので、あいまいな表現は避けて、何をもちて達成とするか具体的に記入します。

定量目標

収納率、充足率、加入者数、整備率、利用人数、苦情件数、昨年度比などの数量で表すことのできる目標です。

<具体例>

- 〇〇施設の利用者を〇人にする
- リサイクルされたごみの量を〇tにする
- 〇〇の収納率を〇%にする

また、昨年度比などの率で目標設定する場合には、実際に達成すべき数値（例えば、昨年度100の業績で、5%アップを目標にした場合、実際に達成すべき数値は105となる。）も併せて記入します。

定性目標

数量ではなく到達した状態を具体的に記述した目標です。目標を達成できたか判断する基準でもあるので、甘く解釈されたり誤解されたりするようなあいまいな表現は避けます。例えば、次のような目標は定性目標です。

<具体例>

- 〇〇のための3カ年緊急対策をとりまとめ、部長の承認を得る
- 〇〇法の改正に伴う条例の改定案を12月の本会議に提出する
- 道路維持に関する新たな情報収集方法を試行し、年度内に実用化する

達成水準には不適切な表現があります。次の表の「不適切な表現」を使うと、何をもって達成とするか不明確になってしまいます。到達点が明確になるよう修正してください。

表：不適切な目標表現と修正の方向

不適切な表現	修正の方向
～を推進する	遂行手順のうち、どの手順まで完了したら達成とするか記入する。 または、推進することで実現する状態を記入する。
～を迅速に処理する	どこまで早く処理すれば達成とするか記入する 例：「〇件を処理する」、「常に1週間以内に回答する」など
～の対応策を協議する	協議して実現する状態を記入する 例：「対応策を合意する」、「対応策をまとめる」など
～を支援する	支援して実現する状態を記入する 例：「地域防災組織の加入世帯を〇〇世帯とする」など
～調査を実施する	「実施する」とは具体的に何をすることか明確にする。 例：「調査を開始する」、「調査票を回収する」、「調査報告書を提出する」
～を徹底する	徹底して実現する状態を表現する、または、徹底するための効果的な手段の実行を目標にする 例：「全員を参画させる」、「対象となる全戸に配付する」など

③ 実行方策の記入

重点目標を達成する効果的な手段・方法を検討して記入します。なるべく実行の手順がわかるように箇条書きで記入します。また、必要に応じて部下の役割分担、連携体制等を記入します。

3 「重点となる取り組み」の書き方（課長補佐級以下）

(1) 「重点となる取り組み」の設定

① チャレンジ目標「重点となる取り組み」とは

担当している施策や事業の計画化や実行、新しい課題への挑戦、サービスの維持・向上、問題の解決、事務改善など、期間中、担当業務において実施する取り組みや、業務の質の向上に結びつく取り組みのことを指します。

これまでやってきたことや、することが決まっている事柄であっても、行政サービスを維持・向上させたり、状況の変化に対応することであったり、より良い仕事に結びつくことであったりすれば「重点となる取り組み」となります。ただし、全く行動を変えずに（工夫することもなく）、いつものとおりに遂行すれば実現できる内容は「重点となる取り組み」には該当しません。

なお、係長以上の職は、部下とともに成果をあげる役割責任がありますので、原則として、部下の担当業務を含む所管領域で重点的に取り組む事柄を設定します。

② 上位職の方針等の確認

組織の一員である限り、どんな取り組みでも良い、ということにはなりません。上位職の方針や重点課題を十分に聴いた上で、自分の果たすべき役割を考えて設定します。また、職員同士が協力して実行する取り組みについては、お互いの想い描いていることにズレが生じないように十分に話し合ってから記入する必要があります。

③ 主体的な設定

所属部門の目標や上司の期待を踏まえて設定することはもちろんですが、自ら何をすべきか考え設定することも重要です。担当業務には様々な課題があります。上司から言われたことのみを設定するのではなく、担当業務で取り組むべきことを、主体的に考え、自らすべきと考えることも設定します。

④ 「重点となる取り組み」の設定上の制限

主な担当業務から2つ選び、それぞれに「重点となる取り組み」を設定します。

また、設定する内容は、業務にかかわる取り組みとし、自分の能力開発に関する取り組みは設定しません。

(2) 業務面談シートの書き方

① 「担当する主な業務」の記入

担当業務の中から、重要度の高い業務又は業務量の多い業務を取りあげるようにします。業務名は事務分担表を参考にして記入します。分担業務数が極めて多い又は少ないときには、担当業務全体を4～6の業務に区分し直して、業務名を記入します。また、新たな業務であるときには、期首面談の際に一次評価者と相談して業務名を付けてください。

② チャレンジ目標

・「重点となる取り組み」の書き方

重点とする具体的な取り組み（実現すること、工夫すること、実行すること、充実すること、努力することなど）を記入します。既存の取組みの改善や、これまでに行っていなかった業務など、次の具体例を参考にしてください。また、実現したいと考えていることを列挙する方法でも差し支えありません。

<具体例>

- ○○業務について、システム入力と別に紙媒体の記録をしていたが、システムと紙媒体の様式の調整を行いシステム入力のみで統一し、事務の簡素化を図る。
- 係員の超過勤務時間を一人あたり月○時間削減する。
- ○○集団検診の待ち時間が長く、不満を持つ受診者が多いため、待ち時間を短縮する効果的な対策をチームで検討し、実行する。
- ○○マニュアル作成後、5年が経過しているため、新たな業務が加わったことや△△制度の改正状況を踏まえ、一部改正を行う。

・「実行方策」の記入

「重点となる取り組み」を実現する効果的な手段・方法を検討して記入します。実行の手順がわかるように箇条書きで記入します。どうしたら実現できるか、どうやればうまくいくか考えて記入します。

③ 事務分担業務

・「業務の説明」の書き方

実施する業務内容を期限、件数、到達率など数値指標とともに具体的に記述します。

・「業務の課題」

業務を遂行する上での課題を記述します。恒常的な業務であっても、所属の目標に対する現在

の状況や改善を目指す観点などから課題が挙げられます。

4 期首面談の仕方

(1) 期首面談の目的

期首面談は、評価期間の重点目標や重点となる取組み（以下「重点目標等」）について一次評価者と被評価者との認識を一致させ、役割や行うべき事柄を確認する重要な機会です。

被評価者は、自分の設定した重点目標等について、一次評価者に具体的な説明を行います。一次評価者と協議し、重点目標等の記述内容等について合意します。また、一次評価者は、効果的な実現方法についてアドバイスをを行います。

組織の一員として仕事をするということは、お互いの認識を合わせて進めていくことであり、上司と部下、あるいは同僚も含めて、お互いにサポートしながら進めていくことでもあります。より良い仕事の実現できるよう、実現プロセスにおいて協力し合うことも協議するなど、意義のある面談をしてください。

期首面談を行う主な目的は次のとおりです。

- 設定目標等に関する上司の期待と本人の意思をすり合わせる
- 達成の可能性を検討し、効果的・効率的な達成方法について話し合う
- 達成までの道筋や上司の支援策を明らかにし、被評価者の達成意欲を高める

(2) 重点目標等のチェック

一次評価者は面談の前に、被評価者の重点目標等について次のようなチェックを行ってください。

- 所属部門の目標や方針とのズレはないか
- 重要な課題が抜け落ちていないか
- 重点目標等の妥当性、必要性について問題はないか
- 達成基準（いつまでに、どのような状態に）は具体的で明確に設定されているか
- チャレンジ性のある重点目標等が設定されているか
- 事前に他の部門との調整が必要な重点目標等はないか
- 職員同士が関連する重点目標等については職員間の調整が行われているか
- 実行方策の妥当性、効率性、経済性等に関して問題はないか

(3) 面談記録欄の使い方

面談シートの「面談記録」欄に、面談の実施日、面談者名（通常は一次評価者名）を被評価者が記入します。なお、「備考」欄は次のような使い方を参考にしてください。

- 期首面談や中間面談で上司と合意したことを記入する
- 達成基準の内容、実行方策等に関する重要な変更点を記入する
- 進捗報告の記録欄として使う など

Ⅳ 「中間面談（中間指導）」の進め方

1 中間面談（中間指導）の仕方

「中間面談（中間指導）」は、重点目標等の達成を確実なものとするために実施します。原則として 8・9 月に実施する中間面談の場で指導（中間指導）を行いますが、必要に応じて、中間面談の実施を早めたり、複数回実施したりする等、効果を考えて指導を行います。

中間面談では、被評価者は進捗状況を報告するだけでなく、これまでの経緯を振り返り、一次評価者とともに重点目標等の達成を阻害する要因を洗い出して打つべき対策を検討します。一次評価者としっかりと腰を落ち着けて話し合うことで、評価期間終了までの行動計画を見直します。

中間面談で行なうべきことは次のとおりです。

- 被評価者は進捗状況を報告し、今後の進め方等に関する考えを一次評価者に伝える
- 目標達成を阻害する要因を洗い出し、打つべき対策と今後の日程計画を検討する
- 必要に応じて、目標の追加、修正、削除について合意する

2 重点目標等の追加、削除、修正への対応

予測できなかった環境変化等があった場合には、中間面談の際に目標を修正します。重点目標等を追加、修正、削除する主な理由としては、次の事柄が考えられます。

- 重要な業務の発生により重点目標等を追加又は差し換える
- 環境の急激な変化等により重点目標等の修正、削除を行う
- 人事異動、業務分担の変更等により、受け持つ重点目標等を変更する
- 評価開始時に明確化できなかった重点目標等を確定する

重点目標等の追加、削除、修正は、一次評価者の合意を受けて実施します。予測の甘さ、進捗状況の遅れ等を理由に、重点目標等の到達点を引き下げたり、むやみに目標を削除したりすることはできません。進捗が遅れていても期限までに達成できるよう行動計画を話し合ってください。

V 「期末面談」、「能力評価」及び「業績評価」の進め方

1 期末面談、能力評価及び業績評価の手順

期末評価では、重点目標等の達成状況を含めた業務全般を振り返り、人事評価（業績評価および能力評価）を実施します。人事評価は、次の手順に従って、下位の職から上位の職へと順次実施します。

(1) 自己評価

被評価者は、面談シートにおける自己申告欄に、達成したこと、不十分であったことなどを具体的に記入するとともに、人事評価シートにおける自己評価を行います。記入した面談シート及び人事評価シートは、一次評価者に提出します。

(2) 期末面談の実施

一次評価者は、被評価者と個別に面談します。自己申告の内容、自己評価の理由等の確認を行うとともに、一次評価者として重点目標等の実現状況、能力の発揮状況等をどう見ているか伝え、次期の仕事面の課題、能力面での課題等を話し合います。

(3) 一次評価の実施

一次評価者は、面談シートに一次評価者のコメントを記入して、被評価者に返却します。また、人事評価シートの一次評価を行い、「総合所見および指導育成方針」の欄に、全体の傾向や特筆すべき事項、次年度における指導方針などを記入して二次評価者に提出します。

(4) 二次評価の実施

二次評価者は、必要に応じて一次評価者の評価の根拠等を確認した上で、評価を決定します。また、一次評価者の評価に問題がある場合には、一次評価のやり直しを指示するなど、所管部門の評価が公正に行われるよう一次評価者を指導します。

(5) 評価の是正

人事課にて各部署の評価を集計、評価の傾向を分析し、各部へ開示します。各部長は開示された分析結果に基づき、必要に応じて評価の是正を行います。

(6) 評価結果の伝達

評価確定後、一次評価者が被評価者に、評価結果を書面で伝達し、来期に向けた指導・助言を行います。

2 期末面談の仕方

(1) 期末面談の目的

期末面談は、評価期間中の仕事の状況、能力発揮の状況についてお互いの見方をすり合わせ、次の課題を明らかにするために実施します。

被評価者は、評価期間中の重点目標等の達成状況や能力発揮の状況を振り返り、自己の課題を確認する契機とします。評価者は、評価期間中のほめるべき点、指摘すべき点について伝え、今後に向けた具体的な指導助言を行います。また、特に評価が低くなる可能性が高い場合には、被評価者を厳しく責めるよりも、その原因を突き止め、次はどのようにしたらうまくいくかアドバイスをし

て、仕事に対する向上心やモチベーション高めるよう実施してください。

(2) 期末面談の留意点

評価者は、次のことに留意して期末面談を行います。

① 事前評価を実施する

期末面談を実施する前に、被評価者の自己評価の結果に目を通すとともに、一次評価者としてどう評価するか、仮の評価をしておきます。仮評価をすると自己評価との差異が確認できます。評価の違いの背景には、評価者の知らない事実がある可能性もありますので、期末面談のときに事実確認する必要があります。また差異が事前にわかれば、被評価者に伝えるべきことをあらかじめ整理しておくこともできます。

② 自己評価の理由をよく聴く

評価者は一方的に自分の判断を伝えたり、押し付けたりせず、まず、被評価者自身がどう思っているか、自己評価の理由を十分聴くようにします。本人に語らせ、客観的に仕事の結果を振り返りかえるようにします。

③ 評価者の見方を伝える

被評価者の説明に対して、まず合意できる点を明確に伝えます。そして、設定した目標の達成状況、その他業務の出来、能力の発揮状況などについて、お互いの見方、考え方を伝え合い、重要な行動事実に関する見方をすり合わせます。

④ 原因を検討する

不十分な行動事実があったときには原因を話し合います。このとき、なるべく被評価者に考えさせるようにし、どのような行動をすれば良かったのか気づかせるようにします。

⑤ 今後の課題について話し合う

評価期間の振り返りを通じて明らかになった課題を整理し、今後に向けてどのような改善行動が必要か話し合います。また、今後に向けた期待を伝えます。

3 業績評価の仕方

(1) 業績評価の判定の仕方

① 課長補佐級以下

評価者は、被評価者の「重点となる取り組み」の実現状況のみでなく、被評価者が担当した業務全般（係長級以上は所管業務全般）について、評価項目それぞれの視点から、次表の評価尺度により、S～Dのいずれかの評語を選択します。

② 課長級以上

評価者は、評価期間における被評価者の業績全体について、評価項目それぞれの視点から、次表の評価尺度により、S～Dのいずれかの評語を選択します。ただし、評価項目のうち「目標達成度」については、設定した重点目標の達成状況のみに基づいて評語を選択します。

(2) 個別標語・全体標語について

① 個別評語：評価項目ごとに付与するS～Dの評語

評価者と被評価者との間で設定したそれぞれの目標等について、職務活動の結果として、期首に設定した目標の達成度及び貢献度を判断し、さらに、業務遂行に当たっての重点事項や留意事項を明らかにしていた場合には、それらも踏まえて、評価シートの評価項目ごとにS、A、B（標準）、C、Dの5段階で評価します。

② 全体評語：評価項目ごとの評価を踏まえ、総合的に付与するS～Dの評語

評価項目ごとの個別評語に、面談シートの目標ごとの達成度、進捗状況、難易度、目標以外の業務への取組状況等も加味し、総合的に、当該期に当該ポストにある者に求められた役割を果たしたかどうかの観点からS、A、B(標準)、C、Dの5段階で評価します。

(参考) 個別評語と全体評語の関係

能力評価及び業績評価それぞれの全体評語は、「評価結果を総合的に表示するもの」です。一方、能力評価の個別評価項目及び業績評価の個別目標については、業務内容等に応じてそれぞれ軽重があり得るものですので、個別評価項目等ごとに付される評語（個別評語）から、機械的に算出して全体評語を決定するものではありません。

したがって、例えば個別評語で「A」が〇個以上＝全体評語が「A」というものではなく、また、個別評語に「S」や「D」が1個しかないから全体評語に「S」「D」は絶対に付けられない、というものでもありません。しかしながら、通常、個別評語の一つでも「C」があれば全体評語は「A」以上にはならない、あるいは個別評語の一つでも「D」があれば全体評語は「B」以上にはならない、と考えられます。

いずれにしても、能力評価については、当該職位に求められる行動が安定的にとられていたか（どの程度能力が発揮されていたか）という観点から、業績評価については、職員が今期当該ポストに求められた役割をどの程度果たしたかという観点から、個々の個別評語の状況（数、軽重等）や目標以外の業務達成状況、業務への当たり方・プロセスなども勘案し、総合的に判断して全体評語を付けるようにしてください。

(3) 業績評価の留意点

評価尺度の「S」は、卓越した業績がある場合のみ選択できます。「S」を選択するには、卓越した業績に相当する具体的事実を二次評価者に伝え、必ず二次評価者の合意の上で決定します。

業績評価をする際には、被評価者が担当した特定の業務のみで評価するのではなく、被評価者の業務分担表等を準備し、被評価者の担当業務全体を振り返るようにします。また、業績は仕事の出来（正確に出来た、予定通りに出来た、問題を解決出来た等）をありのまま見て評価します。頑張ったか、協力したかなどの態度や、能力の高さは能力評価において評価しますので、態度がよかった等の理由から業績評価を高くするといった評価はしてはいけません。

一次評価者及び二次評価者は、被評価者の自己申告の内容も参考にして、全体標語を付与した理由等を記入欄に記載することとします。

なお、この欄には、被評価者からの申告の有無にかかわらず、評価者において全体評語に反映すべきと考えられる事項についての所見を記載することができます。

- 例 ・ 自分の目標は達成しているが、周囲への協力が全く見られなかった
- ・ 正当な理由なく、勤務を欠くことがあった
 - ・ 周囲へのサポートや部下の指導・育成に多大な貢献をした など

また、全体評語を付すに当たっては、必要に応じて重要度を考慮します。

- 例 ・ 組織として、当該職員の担当する業務（目標）を達成することが組織目標を達成する上での重要な事項であり、当該目標について問題なく目標を達成し、期待された以上の成果をあげたので、その他の業務（目標）はすべて標準的な達成度であったが、全体評語は「A」評価とした。

表：業績評価の評価尺度（個別標語）

区分	評価項目	評語	評価基準
補佐級以下	業務の正確性 (日常業務)	S	困難な業務においてもミスがなく、完璧な内容であった
		A	ミスなく適切であり、完璧な内容であった
		B	ほとんどミスはなく、ほぼ満足できる内容であった
		C	いくつかのミスがあり、やや不満が残る内容であった
		D	ミスを繰り返し、業務に支障をきたすことがあった
	業務の迅速性 (日常業務)	S	困難な業務も常に迅速に処理し、時間の厳しい状況下でも任せられる
		A	業務遂行は迅速であり、いつも早めに処理を終えていた
		B	ほとんど期待した時間内に処理しており問題はない
		C	時々処理が遅く、要求される時間内に処理できないことがあった
		D	時間内に処理できないことが多く、業務に支障があった
	業務の遂行度 (年間業務)	S	可能な部分は先行し、困難な業務も計画どおり遂行するなど、完璧であった
		A	すべて計画どおりに遂行し、内容も充実していた
		B	ほぼ計画どおりに遂行していた
		C	計画どおりに進まない部分があり、やや不満が残る内容であった
		D	計画が遅れ、計画の内容を修正するなど、業務に支障があった
	業務の改善	S	極めて困難な問題を解決するなど、大きな成果があった
		A	重要な問題を解決するなど、明確な成果が認められる
		B	業務改善や問題の解決に取り組み、着実な前進が見られた
		C	業務改善や問題の解決への貢献は期待に対して十分でなかった
		D	業務改善や問題への対応行動はほとんどなく、成果も認められない
業務の貢献度	S	率先的に協力・連携し、部門全体または組織全体の成果に多大な貢献をした	
	A	積極的に同僚や他部門と協力・連携し、他者の成果につながる重要な貢献をした	
	B	同僚や他部門と協力・連携し、担当業務のみでなく他者の業務の成果にも貢献した	
	C	協力する姿勢はあったが、同僚や他部門への貢献は限定的であった	
	D	同僚や他部門への協力行動や支援はほとんどなく、業務に支障が生じた	
課長級以上	目標達成度	S	非常に高いレベルで達成するなど、目標全体から見て期待をはるかに上回る成果があった
		A	一部の目標は高いレベルで達成するなど、目標全体から見て期待を上回る成果があった
		B	目標は概ね達成し、目標全体から見てほぼ期待通りの成果を上げた
		C	目標が未達成であるなど、目標全体から見るとやや不十分な成果であった
		D	未達成の目標が多く、組織目標の実現に支障をきたした
	進捗管理	S	可能な部分は先行し、困難な業務も計画どおり遂行するなど、完璧であった
		A	進捗状況の把握と対応は適切であり、すべて計画どおりの遂行であった
		B	ほとんどが計画どおりの遂行であった
		C	進捗状況の把握が十分でないことがあり、いくつか計画どおりに進んでいない点があった
		D	業務が遅れ、計画を大きく修正せざるを得なかった
	危機管理 (問題への対応)	S	多大な影響を及ぼす不測の事態に対して、全体状況を冷静に判断し最善の対処をした
		A	問題や不測の事態に直面しても、全体の状況を判断し、迅速かつ適切に対処した
		B	問題や不測の事態に直面してもほぼ適切に対応した
		C	問題や不測の事態に対し、状況に応じた対応にやや適切さを欠いた部分があった
		D	問題や不測の事態に対し、状況に応じた意思決定がなく、業務に支障をきたした
	組織力の向上	S	上司の方針のもと、職員が自発的に連携して動き、他部門にも良い影響を与えた
		A	職員の士気を高め、職場の一体感や活力を十分に引き出した
		B	職場のチームワークを良好に保っていた
		C	部下一人ひとりのやる気の違い、認識のズレ等があり、チームワークがやや欠けていた
		D	管理行動が不十分であり、チーム全体の意識や職場の活力が低かった

表：業績評価の評価尺度（全体標語）

評語	レベル感	評語の解説
S	特に優秀	今期当該ポストに求められた水準をはるかに上回る役割を果たした。
A	標準より優秀	今期当該ポストに求められた以上の役割を果たした。
B	標準	今期当該ポストに求められた役割をおおむね果たした。（標準）
C	標準より物足りない	今期当該ポストに求められた水準を下回る役割しか果たしていなかった。
D	はるかに及ばない	今期当該ポストに求められた役割をほとんど果たしていなかった。

■全体評語の目安

○ 業績評価の個別評価は、マイナス要因（上司や同僚のカバーを要し、他の業務に影響が及んだ等）がほとんどなく目標を達成し、期待された成果をあげた場合は、「B」＝「標準」であり、全体評語の付与に当たっては、個別評語（必要に応じ、担当業務の重要度も考慮）及び目標以外の業務への取組状況も加味し、総合的に判断して、今期、当該ポストに求められた役割をおおむね果たした状況を「通常」果たすべき水準（＝標準）＝「B」としています（※）（「B」は、当該役職にふさわしい業績をあげている状態）。

（※）設定された各目標を達成したことは、今期、当該ポストとして通常果たすべき業績をあげた状況を意味するものであり、当該職位にある者全てには期待することが困難な目標を達成した、あるいは、単に目標を達成するのみではなく、期待水準を超える成果をあげたといった状況が全体として見られなければ、「B」評価となる。

○ 上記のような「通常」果たすべき水準（＝標準）をベースとして、それを上回る優秀な水準は「A」、標準をはるかに上回る、特に優秀な水準は「S」となります。

逆に、「標準」に達していない（物足りない）場合は「C」、標準の水準にはるかに及ばない場合は「D」となります。その際、「C」については、本人の奮起を促すことにより業績をあげることが期待できるレベルであることに留意が必要です。

○ なお、個別評語の付与においては、目標を達成するためのプロセスや、どの程度達成できたか・貢献できたか、さらに、業務遂行に当たった重点事項や留意事項を明らかにしていた場合には、それらも踏まえて評価することとなります。

したがって、目標を達成していなければ直ちに「C」となるわけではなく、プロセス等も踏まえて、どの程度達成できたか、貢献できたか等を判断する必要があります。一方、こうした点を踏まえた場合であっても、目標とする水準に達していないときは「B」以下が適当であり、「A」以上を付することは適当ではないと考えられます。

■ルーティン業務（定型業務）について

ルーティン業務についても、例えば、時間当たりの業務量、正確性、ミスの発生率、所要時間、関係者とのコミュニケーションなどを工夫して向上させたかなどの観点から評価を行い、「標準」以上の能力を発揮又は業績を挙げている場合には、上位評価を付与することができます。

4 能力評価の仕方

(1) 能力評価の判定の仕方

各評価項目の定義に該当する行動事実について、評価期間中の傾向を捉えて、次の評価尺度により、S～Dのいずれかの評語を選択します。

人事評価シートの「着眼点」とは、各評価項目において着目すべき代表的な行動事実を示しています。また、「着眼点」単位に設定されている「期待行動例」とは、被評価者の職に求める行動や能力のレベルを示しています。評価をする際には、「期待行動例」を参照し、これを参考に、当該職位に期待されているレベルを十分に満たしているか検討して評語を選択します。

(2) 個別標語・全体標語について

① 個別評語：評価項目ごとに付与するS～Dの評語

評価項目及び定義、着眼点、期待行動例に示された職務行動を安定してとることができていたかどうかについて、評価項目S、A、B(標準)、C、Dの5段階で評価します。

※ 評価項目等については、職種・職階ごとに「人事評価制度（業績評価）・（能力評価）シート」により規定。

② 全体評語：評価項目ごとの評価を踏まえ、総合的に付与するS～Dの評語

評価項目ごとの評価を踏まえ、S、A、B(標準)、C、Dの5段階で総合的に評価します。

一次評価者及び二次評価者は、被評価者の自己申告の内容も参考にして、全体標語を付与した理由等を記入欄に記載することとします。

表：能力評価の評価尺度（個別標語・全体標語）

評語	レベル感	評語の解説
S	特に優秀	求められる行動が全て確実にとられており、当該職位として特に優秀な能力発揮状況である。
A	標準より優秀	求められる行動が十分にとられており、当該職位として優秀な能力発揮状況である。
B	標準	求められる行動がおおむねとられており、当該職位として求められる能力がおおむね発揮されている状況である。（標準）
C	標準より物足りない	求められる行動がとられないことがやや多く、当該職位として十分な能力発揮状況とはいえない。（当該職位の職務を遂行するために求められる能力を発揮していないとまではいえない。）
D	はるかに及ばない	求められる行動がほとんどとられておらず、当該職位に必要な能力発揮状況でない。（当該職位の職務を遂行するために求められる能力の発揮の程度に達していない。）

(3) 能力評価の留意点

能力評価は、安定的に能力（あるいは行動）を発揮できる力があるか評価します。一度、その行動が見られたから、「S」や「A」にするのではなく、同様な場面で繰り返してきているか傾向を捉えて評価します。

また、評価尺度の「S」は、「特に優秀」とされる事実がないと選択できません。「S」を選択するには、相当する具体的事実を二次評価者に伝え、必ず二次評価者の合意の上で決定します。

■ 評語のレベル感について

当該職位にふさわしい能力を発揮している場合は「B」評価です。

能力評価の各項目に掲げられた着眼点（求められる行動）は、当該職位の職務を高い水準で遂

行するために身に付けていることが望ましい能力の発揮度を問う基準であることから、これらの基準がおおむね満たされている状況を「通常」果たすべき水準＝「B」としています。（いわば「優秀な職員」像を設定し、「優秀な職員」のとする行動を「求められる行動」として位置付け、当該行動が「おおむね」とられていることが「標準」の能力発揮状況としています。）

上記のような「通常」果たすべき水準（＝標準）をベースとして、それを上回る優秀な水準は「A」、標準をはるかに上回る、特に優秀な水準（付加価値を生み、他の職員の模範となる水準）は「S」となります。逆に、「標準」に達していない（物足りない）場合は「C」、通常の水準にはるかに及ばない場合は「D」となります。その際、「C」については、本人の奮起を促すことにより通常的能力を発揮することが期待できるレベルです。

5 総合所見および指導育成方針

一次評価者は、「総合所見および指導育成方針」の欄に、被評価者の全体の傾向や特徴、今後の指導育成のポイント、育成方策などを記入します。

基本的には一次評価者が記入しますが、必要に応じて二次評価者が追加記入します。被評価者及び上位職、人事担当部門への通信欄として捉えてください。

VI 評価者の心構え

1 上司の責務

人事評価制度は、上司が部下を指導育成するための重要なシステムです。部下の行動事実について、客観的に分析・評価し、本人の長所、短所を的確に把握するようにしてください。

また、部下の長所、持ち味を活かした指導育成策を検討し、実践することはもちろんですが、態度に問題があったり、能力発揮が不十分な部下に対しては、上司としての責任を自覚して指導に当たってください。

2 指導観察記録の重要性

評価の対象期間が長いと、実際に把握した事実があっても、評価をするときにはすっかり忘れていたといったことが多々起こります。

被評価者は覚えているのに、評価者が評価するときには思い出すことが出来ず、被評価者から「あの件はどう評価してくれましたか？」と説明を求められることもあります。

そこで、把握した事実を忘れないよう、指導観察記録を付けるようにしてください。様式の指定はありませんが参考例を下に示しますので、それぞれ工夫してください。

指導観察シート

期間： 年 月 日～ 年 月 日 被評価者：

月日	場所	行動の事実	該当する評価項目
6/25	会議室	広報企画委員会の会議で委員の役割の見直しを提案し、粘り強い	説得・調整力
		折衝の上、承認を受けた。	

3 評価者の守るべきルール

(1) 具体的事実に基づく評価

人事評価は、評価者自身が日常の考察によって得た被評価者に関する客観的な事実に基づいて実施します。事実を把握せずに、「彼はまじめだから大丈夫だろう。」といった推測や先入観で評価したり、不確実なうわさを鵜呑みにして評価したりすることのないようにしてください。

(2) 評価対象期間の遵守

評価対象期間以外の事実は評価の対象外となります。前年度までの傾向や過去の失敗に影響されることのないよう、評価対象期間内の行動事実のみをもって評価するようにしてください。

(3) 私的な人間関係を持ち込まない

親戚関係にある、先輩、後輩の仲である、近所づきあいがある、子供が世話になっているなど、私的な関係で評価を手加減することのないようにしてください。

(4) プライベートは対象外

家庭等での出来事は対象外です。人事評価は、担当している仕事に関する能力や業績を評価するものです。評価対象は、職員としての行動や仕事の成果に限定されますので注意してください。

(5) 他の職場における可能性まで評価しない

能力評価は、現在担当している職務における能力・行動を評価します。他の職務に適性があると考えられる場合でも、現在の担当している仕事で評価します。

(6) 好き嫌いや性格で評価しない

自分とはウマが合う、扱いやすい、性格がよいなどでは能力評価をしないでください。相性や性格で評価してしまうと、能力評価ではなく人物評価になってしまいます。

(7) 属人的要素で評価しない

被評価者の信条、性別、年齢、学歴で評価することはやめてください。これらは仕事ぶりとの関係がない要素ですので、評価に対する不信や人権問題にもつながる可能性があります。

(8) 作為的評価はしない

評価のルールに従わず、自分勝手に評価の物差しを持ち出して評価したり、明確な根拠に欠けた評価をしたり、作為的な評価をすることは厳禁です。

4 「評価エラー」と防止策

評価者が評価を行うにあたって、無意識のうちに陥りやすい傾向を「評価エラー」といいます。評価をする際には、次の表のような心理的傾向による誤評価が発生しやすくなります。排除に努めてください。

表：心理的エラーと防止策

傾向	内容	防止策
ハロー効果	特定の評価項目が特に優れていたり、劣っていたりすると、他の評価項目も同様に優れているとか、劣っていると考えて評価すること。	<ul style="list-style-type: none"> 一つひとつの評価項目をそれぞれ分離して評価する。 思いつきや推測ではなく、実際の行動事実を踏まえて評価する。
寛大化傾向	評価が全体的に実際よりも甘くなること。	<ul style="list-style-type: none"> 甘い評価は部下のためにならず、また部下から必ずしも歓迎されないことを理解する。 良い行動、不十分な行動を見分けることについて、自己の評価能力を高め、自信を持つ。 日頃から部下と十分なコミュニケーションをとり、問題を率直に指摘できるようにする。
傾向	内容	防止策
中心化傾向	評価が中央（標準レベル）に集まってしまうこと。	<ul style="list-style-type: none"> 良い悪いと判断できる事実を十分把握していないことが多いため、部下の仕事ぶりをしっかり把握する。 良い行動、不十分な行動を見分けるポイントを整理して、自己の評価能力を高める。
厳格化傾向	評価が全体的に辛くなり、厳しい評価をしてしまうこと。白黒はっきりさせたがるタイプのエラー。	<ul style="list-style-type: none"> 他の評価者と、評価項目に記述されている内容について協議し、評価の視点を合わせる。
論理的誤差	「自己研鑽をしない人間は責任感がない」など自分から理屈を作り上げ、2つ以上の評価項目を結び付けて評価してしまうこと。	<ul style="list-style-type: none"> 評価項目ごとに何を評価するのか区分をはっきり認識して評価する。 直前の評価に、次の評価項目の評価が影響を受けている可能性が高いため、評価項目の評価の順番をランダムにして評価する。
逆算化傾向	はじめから部下の評価結果を予測し、それに合うようにつじつまを合わせること。	<ul style="list-style-type: none"> 職位が高いほど、高いレベルの評価項目を設定しているため、部下の能力の序列どおりに、評価結果が出るとは限りません。最初から評価結果を予測してのつじつま合わせはルール違反ですので行わないでください。