



大阪市の人事評価制度（概要）

2014年2月

目次

★人事評価制度の目的

★スケジュール

I 人事考課制度

I-1 大阪市の人事考課制度の特徴等

I-2 職員区分と職務要件

I-3 評価項目

I-4 評価項目着眼点

I-5 期待行動事例集

I-6 評価者と評価方法

I-7 人事考課シートと評価基準

II 目標管理制度

II-1 評価の方法

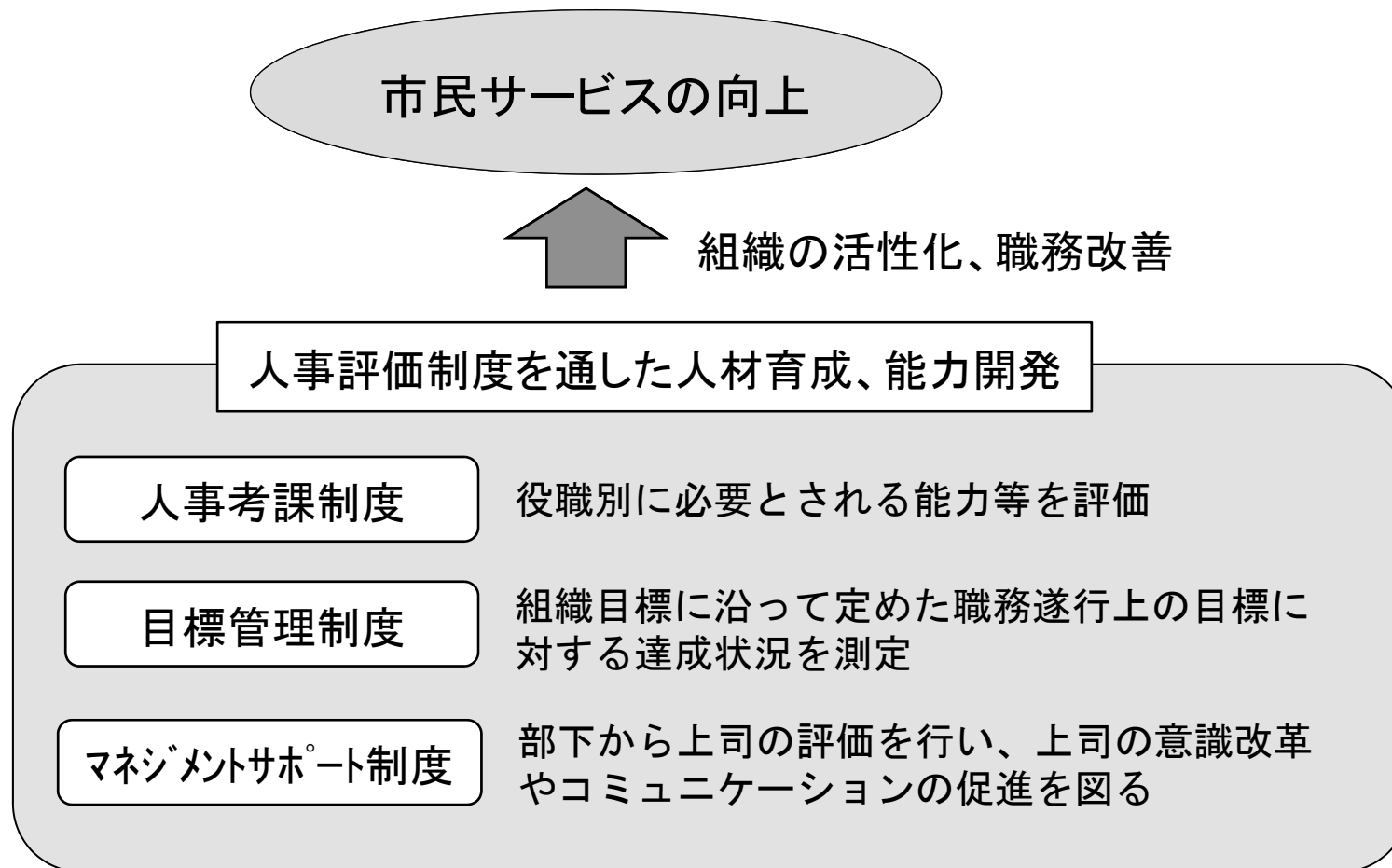
III マネジメントサポート制度（部下からの評価）

IV 相対評価の給与反映



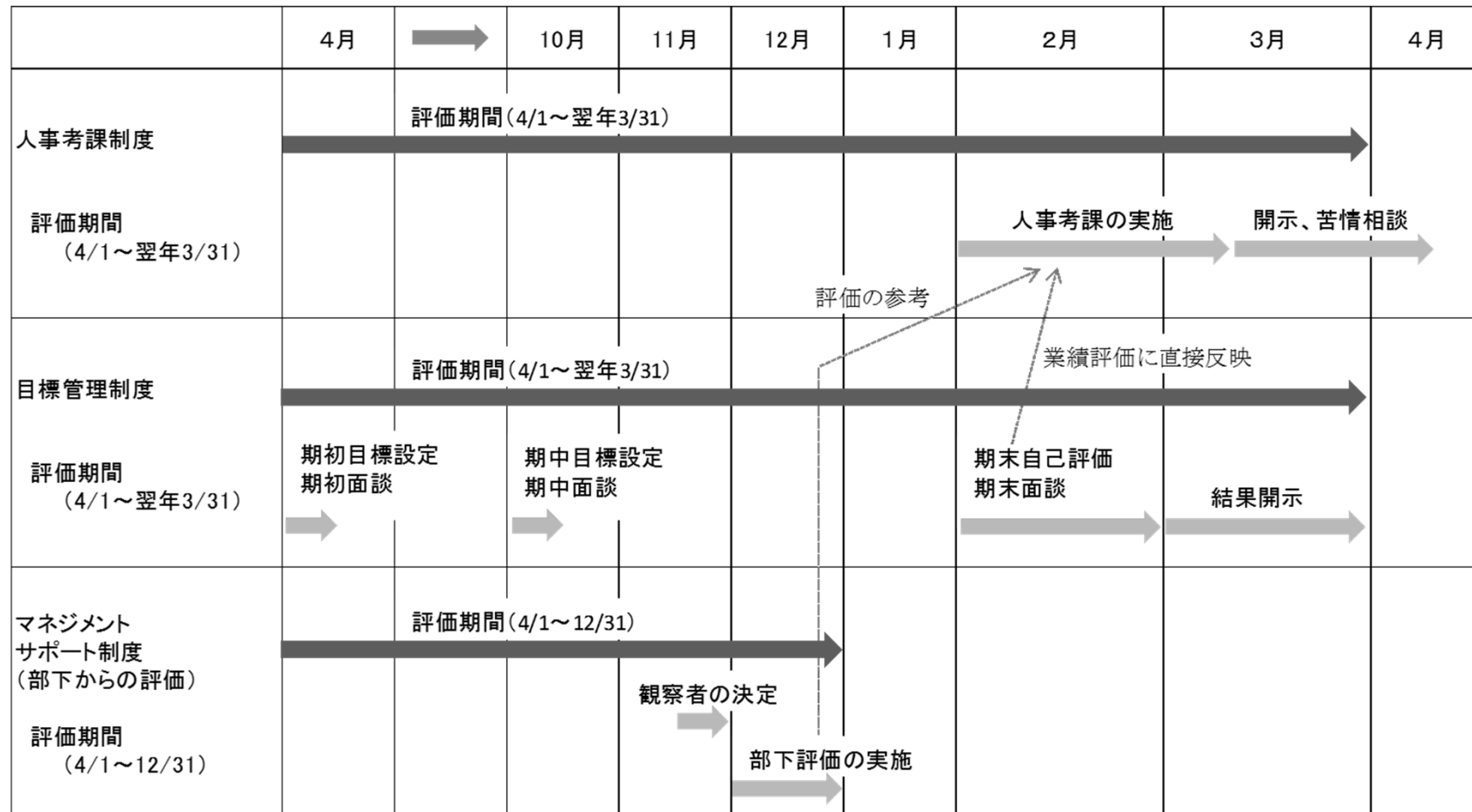
★ 人事評価制度の目的

- ・ 職員の勤務意欲の向上、組織の活性化を図るとともに、限られた人材を最大限に活用して行政諸課題に的確に対応し、公務の円滑な運営の確保と市民サービスの一層の向上を図るため、2006年度から人事評価制度を実施。
- ・ また、2013年度からは、大阪市職員基本条例に基づき、相対評価による人事考課制度を導入している。



★ スケジュール

・人事評価制度の年間スケジュール



I 人事考課制度

・人事考課制度の内容

人事考課制度

①役職レベルや職務の級に応じた評価基準の設定

- ・求められる役割や必要とされる標準的な職務要件を明文化

②職員に対する評価基準の明示と自己評価の実施

- ・制度に対する透明性や納得性の向上のため評価基準等を明示し信頼性の確保を図るとともに、自己評価（振り返り）を行い、意識改革の一層の推進に資する。

③人材育成を主眼とした評価者面談の実施

- ・評価者と被評価者との間で、人材育成、能力開発などを主眼とした面談を実施。
- ・フィードバックを適切に行い、人材育成、能力開発を促進。

④本人開示と苦情相談

- ・評価を受けた職員全員に評価結果を開示。
- ・苦情相談制度を設け、適切に対応。

I-1 大阪市の人事考課制度の特徴等

・相対評価手法による人事考課制度

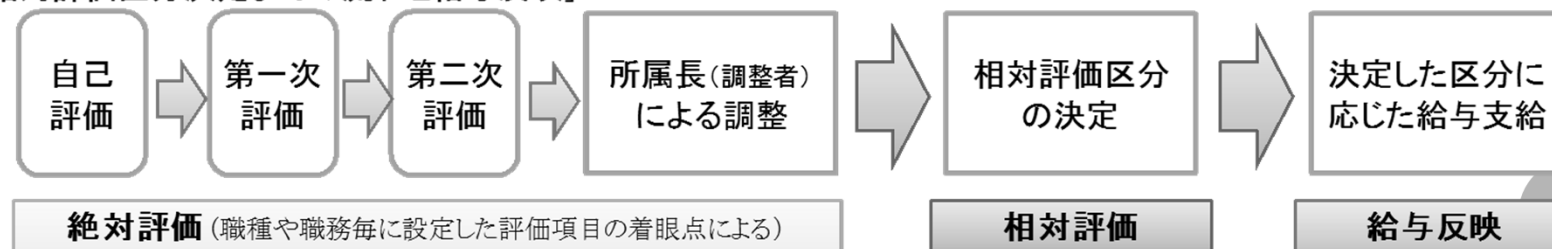
職員基本条例の施行により、2013年度から相対評価による新たな人事考課制度を導入し、全ての区分に分布率（条例第18条第2項）を設けている。

第1区分	第2区分	第3区分	第4区分	第5区分
5%	20%	60%	10%	5%

相対評価による人事考課制度は、公務能率の向上や執務意欲の向上に向けて、能力と実績に応じた適正でより厳格な評価、そして、それに伴う処遇の徹底を図ることで、これまで以上に頑張った職員に報いるとともに、より市民の信頼を得られる制度としていくためとして、2013年度から導入されている。

相対評価による新たな人事考課制度の導入後も、人事評価制度の基礎は「絶対評価」であることにはかわりはなく、従前どおり「絶対評価」により2次評価まで行い、所属長（調整者）の調整により評価点を確定させます。その絶対評価による評価点を基に、高得点者から順に、職員基本条例に定められた相対評価区分を決定。

[相対評価区分決定までの流れと給与反映]



・大阪市の人事考課制度の特徴

○実績重視の人事評価 ～ 管理職（課長代理級以上の職員）～

高い業績を上げた職員が評価され、より実態に即した評価結果を得ていくため、課長代理級以上の職員は個々職員の状況や課題等に応じ、全庁を単位とした相対評価を実施。

○人材育成を主眼とした人事評価 ～ 非管理職（係長級以下の職員）～

係長級以下の職員については、頑張った職員が評価されるとともに、人材育成の観点を重視した人事評価を行う。具体的には、より身近な単位で評価を行い、上司から指導・助言を行っていくことが必要であることから、相対評価は原則、所属を単位として実施。

○市民の信頼をより得られる制度に ～ 懲戒処分を受けた場合の人事評価 ～

懲戒処分等を受けた場合、現行制度では人事評価を行い、その後、給与支給段階で減額措置等のペナルティーを科す仕組みとしていたが、市民にとって分かりづらいものであった。

新たな制度では、懲戒処分等の量定に応じて、絶対評価点にかかわらず、相対評価区分を下位区分（第4区分もしくは第5区分）とすることで、より理解の得られる制度とした。

○上司・部下のコミュニケーションを深める ～ 評価結果の全員開示 ～

新たな人事評価制度導入後は、評価結果について、職員全員に開示することとしています。そのため、面談がこれまで以上に、上司・部下とのコミュニケーションをより深める場となり、人材育成や評価結果の納得性の向上に資するものと考えている。

なお、その一環として、部下が上司を評価する「マネジメントサポート制度」を先行的に2012年度から導入しています。

I-2 職員区分と職務要件

・職種や職務毎の役職別に職務要件を設定

職員区分表

職員区分			適用区分
行政職	区長・局長級	A 1	行政職給料表 適用者(保育士除く。 事業担当主事含む。)
	部長級	A 2	
	課長級	A 3	
	課長代理級	A 4	
	係長級	A 5	
	3級係員	A 6	
	2級係員	A 7	
	1級係員	A 8	
行政職(保育士)	課長級	B 3	行政職給料表 適用者(保育士)
	課長代理級	B 4	
	係長級	B 5	
	3級係員	B 6	
	2級係員	B 7	
	1級係員	B 8	
医療職(1)	局長級	C 1	医療職給料表 (1)適用者
	部長級	C 2	
	課長級	C 3	
	課長代理級	C 4	
	係長級	C 5	
	係員	C 6	
医療職(2)	部長級	D 2	医療職給料表 (2)適用者
	課長級	D 3	
	課長代理級	D 4	
	係長級	D 5	
	医(2)2級係員	D 6	
	医(2)1級係員	D 7	
医療職(3)	部長級	E 2	医療職給料表 (3)適用者
	課長級	E 3	
	課長代理級	E 4	
	係長級	E 5	
	医(3)3級係員	E 6	
	医(3)2級係員	E 7	
研究職	部長級	F 2	研究職給料表 適用者
	課長級	F 3	
	課長代理級	F 4	
	係長級	F 5	
	係員	F 6	
技能労務職	技能統括・部門監理主任	G 1	技能労務職給料表 適用者
	業務主任	G 2	
	一般職員	G 3	
技術作業員	作業長・副作業長	H 1	
	業務主任	H 2	
	一般作業員	H 3	
事業担当主事補	事業担当主事補	I 8	

職員区分別職務要件(行政職等)

職員区分	求められる人物像	必要とされる職務要件(例)
行政職 1級相当	・職場内業務全般の円滑な推進に向けて、定型的な業務をはじめとした担当業務を適切に遂行できる。	・担当業務内容を的確に把握し、適切な方法で遂行できる。 ・担当業務内容を的確に理解した上で、職場内の他業務についても理解を深めることができる。 ・他職員と協調し、円滑に業務を遂行できる。
行政職 2級相当	・職場内業務全般の円滑な推進に向けて、高度な知識又は経験が必要とする担当業務を自主的に遂行できる。	・担当業務内容を的確に把握し、適切な方法を自ら考えて遂行できる。 ・担当業務内容を的確に理解した上で、職場内の他業務についても理解を深めることができる。 ・円滑な業務遂行に向けて他職員と協調し、後輩職員に対して適切な指示を与えることができる。
行政職 3級相当	・担当業務のみならず、職場内業務全般を支援するなど、リーダーシップを発揮しながら業務遂行ができる。	・担当業務内容を的確に把握し、適切な方法を自ら考えて遂行できる。 ・職場内業務全般を的確に把握し、係長を補佐しながら、担当外業務についても支援することができる。 ・円滑な業務遂行に向けて他職員と協調し、後輩職員に対して適切な指示を与えることができる。
係長級	・本市の方針に沿った施策の企画立案を行い、その達成に向けて担当業務の責任者として管理力をもって行動できる。	・全市的な観点から企画立案の素案を作成することができる。 ・担当業務の責任者として、関係先と適切な調整及び交渉を行うことができる。 ・円滑な業務遂行に向けて他職員と協調し、係員に対して適切な指導助言を行うことができる。
課長代理級	・本市の方針に沿った施策の実現に向けて、課長の補佐的役割を担うとともに管理統率力をもって行動できる。	・課長の補佐として、全市的な観点から適切な合意点を見出せる施策の判断ができる。 ・課長の補佐として、関係先と適切な調整及び交渉を行うことができる。 ・円滑な業務遂行に向けて、課長の補佐として所管職員を統率し、係長以下の職員に対して適切な指導助言を行うことができる。
課長級	・本市の方針に沿った施策の実現に向けて、職場の責任者として管理統率力をもって行動できる。	・全市的な観点から適切な合意点を見出せる施策の判断ができる。 ・職場の責任者として、関係先と適切な調整及び交渉を行うことができる。 ・円滑な業務遂行に向けて所管職員を統率し、課長代理以下の職員に対して適切な指導助言を行うことができる。
部長級	・本市の方針に沿った施策の実現に向けて、部の責任者として管理統率力をもって行動できる。	・全市的な観点から組織目標の達成に向け、適切な合意点を見出せる施策の判断ができる。 ・部の責任者として、関係先と適切な調整及び交渉を行うことができる。 ・自治体経営の新しい動きを常に把握し、課長以下の職員に対して適切な指導助言を行うことができる。
区長・局長級	・本市の方針に沿った施策の実現に向けて、所属の責任者として管理統率力をもって行動できる。	・全市的な観点から組織目標の達成に向け、自ら指揮をとり、所属を統率できる。 ・所属の責任者として、関係先と適切な調整及び交渉を行うことができる。 ・自治体経営の新しい動きを常に把握し、部長以下の職員に対して適切な指導助言を行うことができる。

I-3 評価項目

・役職毎に評価項目とその割合を設定

評価項目（行政職）

区分	職 位	区長・局長級	部長級	課長級	課長代理級	係長級	3級係員	2級係員	1級係員
	評価項目	割 合							
業績	仕事の成果(※1)	80	50	40	35	25	25	20	20
	表彰実績(※2)					—	—	—	—
小計		80	50	40	35	25	25	20	20
能力	市民志向		10	10	10	10	10	10	10
	企画立案力			10	10	10	5		
	理解説明力		5	5	5	10	10	10	10
	知識等の習得活用		5	5	10	15	15	15	15
	積極性						10	10	10
	責任感							10	10
小計		0	20	30	35	45	50	55	55
組織運営	業務運営		10	10	10				
	管理(統率)力		10	10	10	5			
	指導育成力		10	10	10	10	5		
	協調性					5	10	15	15
	規律性					10	10	10	10
小計		0	30	30	30	30	25	25	25
他	市長副市長評価	20							
小計		20	0	0	0	0	0	0	0
合計		100	100	100	100	100	100	100	100

※1 係長級以上の職員の業績は、当該年度目標管理制度の結果（点数）を直接反映します。

※2 市長表彰・所属長表彰の受賞実績に基づき、別途加算されます。

I-4 評価項目着眼点

・職種や職務毎に評価項目の着眼点を設定

評価項目着眼点（行政職）

評価項目		着眼点（例）
業績	仕事の成果	担当業務を正確かつ効率よく処理し、業務目的の達成と円滑な遂行に貢献したか。
		疑問や問題意識を持ち、状況を把握するとともに、妥当な判断を下したか。
		常に仕事の手順や段取りを考えて行動し、一定時間内に対応することができたか。
		※係長級以上の職員については、当該年度目標管理制度の結果を直接反映してください。
	表彰実績	※係長級以下の職員について、市長表彰・所属長表彰の受賞実績に基づき、別途加点されます。
能力	市民志向	法令を遵守するとともに、「市民の要請（市民ニーズ）」を正しく理解し、これに応えるよう日々の業務に当たっていたか。
		来庁者や市民に対して丁寧かつ公正・公平、誠実な態度で応接していたか。
	企画立案力	常にコスト意識とコンプライアンス意識を持ち、時間・経費面での効率性を意識し、かつ公正な職務を遂行できていたか。
		様々な情報分析をもとに課題を把握し、問題解決に向けた実現性ある提案をすることができたか。
		与えられた課題について問題点を分析・把握し、定められた期間内に計画を策定することができたか。
	理解説明力	市民の目標・全庁横断的視点・費用対効果等、広範的で独自の観点から企画立案することができたか。
		物事の意味を正しく理解するとともに、新しい事柄についてもその意味を正確に理解できていたか。
		業務の目的、内容、自己の役割を的確に認識・把握し、適切な説明を行っていたか。
	知識等の習得活用	組織の方針や目的等を論理的に説明するなど、相手方の理解・納得を得るような折衝を行っていたか。
		担当業務に関する知識・技能（関連法規や機器操作等）を十分に理解し、仕事に活用していたか。
		研修等を通じ、必要な情報を収集・調査・研究し、業務に対する理解度を高めていたか。
	積極性	市の運営方針や運営状況を理解し、職務を遂行していたか。
		自ら担当業務に対して前例に固執することなく新たな手法を試みるなどチャレンジ的に取り組んでいたか。
		建設的な意見やアイデアを上司や先輩職員に対しても自発的に提案していたか。
	責任感	自ら業務一般にかかわって、改善や工夫などの提案を行っていたか。
		困難な状況下でも、期間内に自らの担当業務や役割を最後までやり遂げようとしていたか。
		自己の職責を十分に認識し、他人に責任転嫁や責任回避をすることがなかったか。
		自分の行った業務に対し、適切にフォローもしくはケアを行っていたか。

評価項目		着眼点（例）
組織運営	業務運営	業務の目的と求められる成果水準を踏まえ、人的資源や予算、時間等の経営資源を有効に活用していたか。
		効率的に業務を遂行し、部下職員の時間外勤務の縮減に努めていたか。
		業務効率、費用対効果、市民サービスの向上等の観点から、業務・組織の改善・改革に取り組んでいたか。
	管理（統率）力	担当業務の進捗状況を常に把握し、状況に応じた的確な指示が出せていたか。
		部下からの提案・意見を引き出し、柔軟に活用することができていたか。
		組織目標と目標達成に向けた具体的方針等について、組織又は関係職員に浸透させることができたか。
	指導育成力	（業務の適正配分と部下の士気の維持・向上に努め、部下の協力を得て課等をまとめることができたか。）
		人材育成の重要性を認識し、職務遂行を通じた指導等（OJT）による人材育成に主体的に取り組んだか。
		後輩や部下職員の能力・適性に応じた指導・助言等を行い、人材を育てる職場づくりに取り組んでいたか。
	協調性	不祥事根絶の強い意思のもと、部下職員の公務員倫理の保持・徹底を図っていたか。（※係長級以上）
		部下職員の勤務実績について公正かつ客観的に評価し、その結果について説明ができていたか。（※係長級以上）
		周りの職員と十分なコミュニケーションを図り、円滑な組織運営に貢献できていたか。
他	規律性	担当以外の業務であっても、組織の現状やその業務の状況を理解し、協力できていたか。
		周りの職員とお互いの業務に関連する情報や意見の交換を行うなど、組織内の状況把握に努めていたか。
		職員としての自覚と認識を持ち、服務規律を遵守するとともに、上司の指示・命令に従い誠実に業務を遂行していたか。
	副市長評価	職員のモラル向上を図るなど、職場秩序の維持・向上に努めていたか。
		自らが全体の奉仕者であることを常に念頭に置き、公務員としての信頼を失うことのないよう、社会規範に従った規律ある行動をとっていたか。
		各所属の最高責任者として、仕事の優先順位を見極め、自ら指揮をとり、組織の目標達成に向けて所属を十分に統率することができたか。
		自治体経営の新しい動きを常に把握し、全庁的な問題や課題を積極的に提案して問題解決を行う一方、新たな施策・方策を提案して実現することができたか。
		所属内の業務に関して、効率化や合理化を図るために、事務事業の廃止も含め所属の利害を超えた効率化や合理化を強く進め、コスト削減を行うことができたか。

I-5 期待行動事例集

- ・係員層の9職種における業務内容のうち、特に多くの職員が従事している業務(全17業務系列)について期待行動例(職務別コンピテンシーモデル)を作成。業務内容に応じて本市が職員に期待する「あるべき姿」と実際の行動例を示すことで、職員のより正確な評価の実施と不足している能力についての気づきを促し、人材開発つなげるために活用。

職種	系列名	定 義
事務職員	市民対応業務系	窓口や各折衝場面等での市民対応業務を主な業務とする職員(各種手続き、相談、徴収、給付、証明書類等の発行、各種折衝等)
	管理的業務系	所属における庶務的業務、経理(計理)的業務、各種事務集中処理、統括部局における統括的業務等を主な業務とする職員
	調査・企画業務系	施策・制度・計画・方針・事業等の調査、企画、調整、策定、実行、推進、運営、協働等を主な業務とする職員

人事評価制度期待行動事例集【市民対応業務系】

評価項目	着眼点(例)	期待行動例		
		3級	2級	1級
業績	仕事の成果	<ul style="list-style-type: none"> ・担当業務である市民対応において、難件やトラブル対応でも上司等の方針どおり正確に処理した。(市民満足度の向上に寄与した) ・同僚・後輩の業務遂行状況に常に注意を払い、一部の職員に特に過度の業務負担がかからないよう適時適切に指示をし、担当内全体の円滑な業務運営を行った。 ・同僚・後輩が金銭や書類の取り扱いでミス犯さないよう、効果的な予防策を講じた。(複数職員による確認等) 	<ul style="list-style-type: none"> ・担当業務である市民対応において、途中段階で上司等に確認及び報告をしながら、正確に処理した。(市民満足度の向上に寄与した) ・書類の確認等の手続きを誤りなく、かつ時間をかけずに処理し、対応する市民を必要以上に待たせることがなかった。 ・自己の担当業務において、金銭や書類の取り扱いに間違いがないだけでなく、同僚・後輩にも適切に指導・支援し、ミスを未然に防止した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・担当業務である市民対応において、上司等から指導・支援を受けながら正確に処理した。 ・上司等の指導・支援の下、書類の確認等の手続きを誤りなく、かつ時間をかけずぐずぐず処理し、対応する市民を必要以上に待たせることがなかった。 ・自己の担当業務において、金銭や書類の取り扱いに間違いがなかった。 ・市民対応において、誤解が生じたりしないように文書や口頭による確認を十分に行いながら業務を遂行した。
	仕事の成果	<ul style="list-style-type: none"> ・窓口が混雑している時など、今何を優先するべきか判断し適切に対応するとともに、同僚・後輩への的確に指示を与えた。 ・市民からの意見・要望に対して、自らの判断で誤りなく適切な業務処理を行うだけでなく、同僚・後輩へも適切に指導・支援を行った。 ・担当内における業務全般において、常に「なぜ」「どうして」との意識を持ち業務処理の効率化、改善を行った。 	<ul style="list-style-type: none"> ・窓口が混雑している時など、今何を優先するべきか判断し、適切に対応した。 ・市民からの意見・要望に対して、自らの判断で誤りなく適切な業務処理をした。 ・自己の業務において、常に「なぜ」「どうして」との意識を持ち業務処理の効率化、改善を行った。 	<ul style="list-style-type: none"> ・窓口が混雑している時など、状況を把握するとともに、上司等の指導・支援の下、適切に対応した。 ・市民からの意見・要望に対して、自らの考え方をきちんと上司等に相談し、適切な業務処理をした。 ・自己の業務において、問題が何かを把握するとともに、上司等の判断を仰ぎながら業務を処理した。
	仕事の成果	<ul style="list-style-type: none"> ・担当内全体の業務の状況を的確に把握し、適切な業務配分となるよう係長を補佐した。 ・突発的な業務が発生した場合でも、同僚・後輩をリードして調整を図り、担当内全体の業務を円滑に遂行した。 ・自己の業務における手順や段取りだけでなく、担当内全体の段取りや業務遂行状況に注意を払い、担当総体として業務に遅れを生じることがないよう、係長を補佐した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・年度を通じて自己の業務内容や業務量を的確に把握し、優先順位を考えながら計画的に業務を処理した。 ・突発的な業務が発生した場合でも、自己の他業務と調整を図るなどし、円滑に処理した。 ・自己の業務について、「何を、いつまでに、どこまでやるか」という意識を常に持ち、遅滞を生じさせることがなかった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・日・週・月ごとに発生する業務の内容や量を予測しつつ、段取りを考えて業務を処理した。 ・突発的な業務が発生した場合でも、上司等の指示の下、自己の業務を円滑に処理した。 ・自己の業務について、「何を、いつまでに、どこまでやるか」という意識を常に持ち、遅滞が生じそうな時には事前に上司等に報告し、その指導・支援の下、定められた期間内に処理した。

I-6 評価者と評価方法

- ・被評価者の役職に応じ、評価者を設定

被評価者		面談者	第1次評価者	第2次評価者	調整者	相対評価者
1・3号職員	区長・局長級	副市長	—	副市長	市長	市長
	部長級	局長級		所属長	副市長	副市長
	課長級	部長級		局長級	所属長	副市長
	課長代理級	課長級		部長級	所属長	副市長
	係長級	課長・課長代理級		部長級	所属長	所属長
	係員	係長級		課長・課長代理級	所属長	所属長
2号職員	技能統括主任	課長・課長代理級		部長級	所属長	所属長
	部門監理主任	技能統括主任		課長・課長代理級	所属長	所属長
	業務主任以下	技能統括主任・部門監理主任		課長・課長代理級	所属長	所属長

- ・ 第1次評価者
被評価者の直接の上司。最も身近に職員の業務取組状況を把握。
- ・ 第2次評価者
被評価者の役職に応じ、上記のとおり設定。
- ・ 調整者
所属長は、2次評価者が評価基準に基づいて正しく評価しているか等を考慮し、必要に応じ第2次評価結果を調整する。
- ・ 相対評価者
絶対評価結果をもとに、相対評価区分を決定。

I-7 人事考課シートと評価基準

・職種や職務毎の役職別に応じた人事考課シートで評価指標をもとに評価

平成25年度人事考課シート【表】 (行政職：係長級)		評価期日 平成26年3月31日	職 級	行政職 4級	職位 ○	職 区分	A5	監 査 番号		
評価期間 H25.4.1～H26.3.31										
所属・補職	〇〇局〇〇部〇〇担当係長			職種	事務職員		再任用			
採用年月日	H〇.〇.〇	職員番号	〇〇〇〇〇〇〇	38 歳	氏名・フリガナ	〇〇 〇〇	〇〇〇〇 〇〇〇〇			
勤務状況 第1次 評価者 が記入	(1) 勤怠等の状況 <input type="checkbox"/> 病欠休暇 <input type="checkbox"/> 懲戒処分等 <input type="checkbox"/> 欠勤 <input type="checkbox"/> 病欠休暇 <input type="checkbox"/> 育児休業 <input type="checkbox"/> 遅参・早退 <input type="checkbox"/> 公務災害 <input type="checkbox"/> その他			(2) 内容 [欠勤等＝回数、病欠休暇等＝日数、懲戒処分等＝内容、処分日を記載]						
(※)「仕事の成果」欄は、今年度の目標管理制度の点数を記入します。										
評価項目	着 眼 点 (例)			配分	自己 評価	1次 評価	1次 評価点	2次 評価		
業績	仕事の成果	担当業務を正確かつ効率的に処理し、業務目的の達成と円滑な遂行に貢献した。業務時間外に業務の進捗確認や、状況を把握するとともに、必要な判断を下した。常に仕事の進捗や取組を考慮して行動し、一定時間内に対応することができた。			25%	3.65	3.50	0.8750	3.55	0.8875
	表彰 実績	市長表彰受賞（職員表彰制度・推薦たまたご賞での表彰における最優秀・優秀・優良受賞等）（0.20点） 所属内表彰制度に基づく所属表彰受賞（0.10点）								
能力	市民 志向	法令を遵守するとともに、「市民の要請（市民のニーズ）」を正しく理解し、これに応えるよう日々の業務にあたった。市民や市民に対して丁寧かつ公平、誠実な態度で応接していた。常にコスト意識とコストパフォーマンスの意識を持ち、時間・経費面での効率性を意識し、かつ公平な業務を遂行できていた。			10%	3.0	3.5	0.3500	3.5	0.3500
	企画 立案力	様々な情報分析のもと的確に課題を把握し、問題解決に向けた実現性ある提案をすることができた。与えられた課題について問題点を分析・把握し、定められた期間内に計画を策定することができた。市民の目線・全庁横断的視点・費用対効果等、広範的で独自の観点から企画立案することができた。			10%	3.0	2.0	0.2000	2.5	0.2500
	理解 説明力	物事の意味を正しく理解するとともに、新しい事柄についてもその意味を正確に理解できていた。業務の目的、内容、自己の役割を的確に把握し、適切な説明を行っていた。組織の方針や目的等を論理的に説明するなど、相手方の理解・納得を得るような折衝を行っていた。			10%	3.0	3.0	0.3000	3.0	0.3000
	知識等の 習得活用	担当業務に関する知識・技能（関連法規や職務操作等）を十分に理解し、仕事に活用していた。研修等を通じて、必要な情報を収集・調査・研究し、業務に対する理解度を高めていた。市の運営方針や運営状況を理解し、職務を遂行していた。			15%	3.0	4.0	0.6000	3.5	0.5250
組織 運営	管理力	担当業務の進捗状況を常に把握し、状況に応じて的確な指示を出していた。部下からの報告・意見を聞き出し、柔軟に活用することができていた。組織目標と目標達成に向けた具体的な方針等について、組織又は関係職員に浸透させることができた。			5%	3.0	2.5	0.1250	3.5	0.1750
	指導 育成力	人材育成の重要性を認識し、職務遂行を通じて指導等（OJT）による人材育成に主体的に取り組んだ。後援や部下職員の能力・適性に応じた指導・助言等を行い、人材を育てる環境づくりに取り組んでいた。不祥事・事故の強い意思のもと、部下職員の公務員倫理の保持・徹底を図っていた。（※係長級以上） 部下職員の勤務態度について公正かつ客観的に評価し、その結果について説明ができていた。（※係長級以上）			10%	3.0	3.0	0.3000	3.0	0.3000
	協調性	周りの職員と十分なコミュニケーションを図り、円滑な組織運営に貢献できていた。担当以外の業務であっても、組織の現状やその業務の状況を理解し、協力できていた。周りの職員とお互いの業務に関連する情報や意見の交換を行うなど、組織内の状況把握に努めていた。			5%	3.0	3.0	0.1500	3.0	0.1500
	規律性	職員としての自覚と規範を持ち、服務規律を遵守するとともに、上司の指示・命令に従い誠実に業務を遂行していた。職員のモラル向上を図るなど、職場秩序の維持・向上に努めていた。自らが生体の事務であることを常に念頭に置き、公務員としての信頼を失うことのないよう、社会規範に合った規律ある行動をとっていた。			10%	3.0	3.0	0.3000	3.5	0.3500
評価 指標	5点	期待レベルをはるかに上回った	※ 評価点間に属すると認められる場合には、その中間点の点数（4.5、3.5、2.5、1.5）とすることができる。	合計	100%			3.2000	3.2875	
4点	期待レベルを上回った	相対評価区分 第三区分								
3点	期待レベルに達した									
2点	期待レベルを下回った									
1点	期待レベルを大きく下回った									

被評価者自由記入欄(現在の職務で努力したこと、成果、反省点等)

今年4月に係長として着任したところであるが、昨年〇月の法改正により、急遽〇×制度の立ち上げが必要となった。
 〇×制度立ち上げに向けては、△◆条例の制定が必要であり、関係各部署との調整・取りまとめが急務であったが、担当係員とも協力し何とか形にできたと考えている。
 今期は自身の業務で手一杯のところもあったが、今後は部下職員の育成に努めたい。

<評価指標>

点数		評 価 指 標	
		(数値的指標)	(行動態様の目安)
5点	はるかに上回った	150%以上	・着眼点に示す行動が十分とられており、上位の職(級)においても十分対応可能な仕事ぶりである。
4点	上回った	125%以上 150%未満	・着眼点に示す行動が的確にとられており、他職員の模範となっている。
3点	期待レベルに達した	100%以上 125%未満	・着眼点に示す行動がとられており、業務を円滑に遂行している。
2点	下回った	50%以上 100%未満	・着眼点に示す行動は見受けられるが、円滑な業務遂行に至っていない。 ・上司が指導の機会を設けなければならない水準。
1点	大きく下回った	50%未満	・着眼点に示す行動をとられていないことが多く、業務に支障をきたしている。 ・日常的に上司が指導の機会を設けなければならない水準。

※「数値的指標」と「行動態様の目安」は、評価指標における期待レベルを判断する際の参考指標として活用としてください。

※ 評価点間に属すると認められる場合については、その中間点の点数（4.5点、3.5点、2.5点、1.5点）とすることができます。

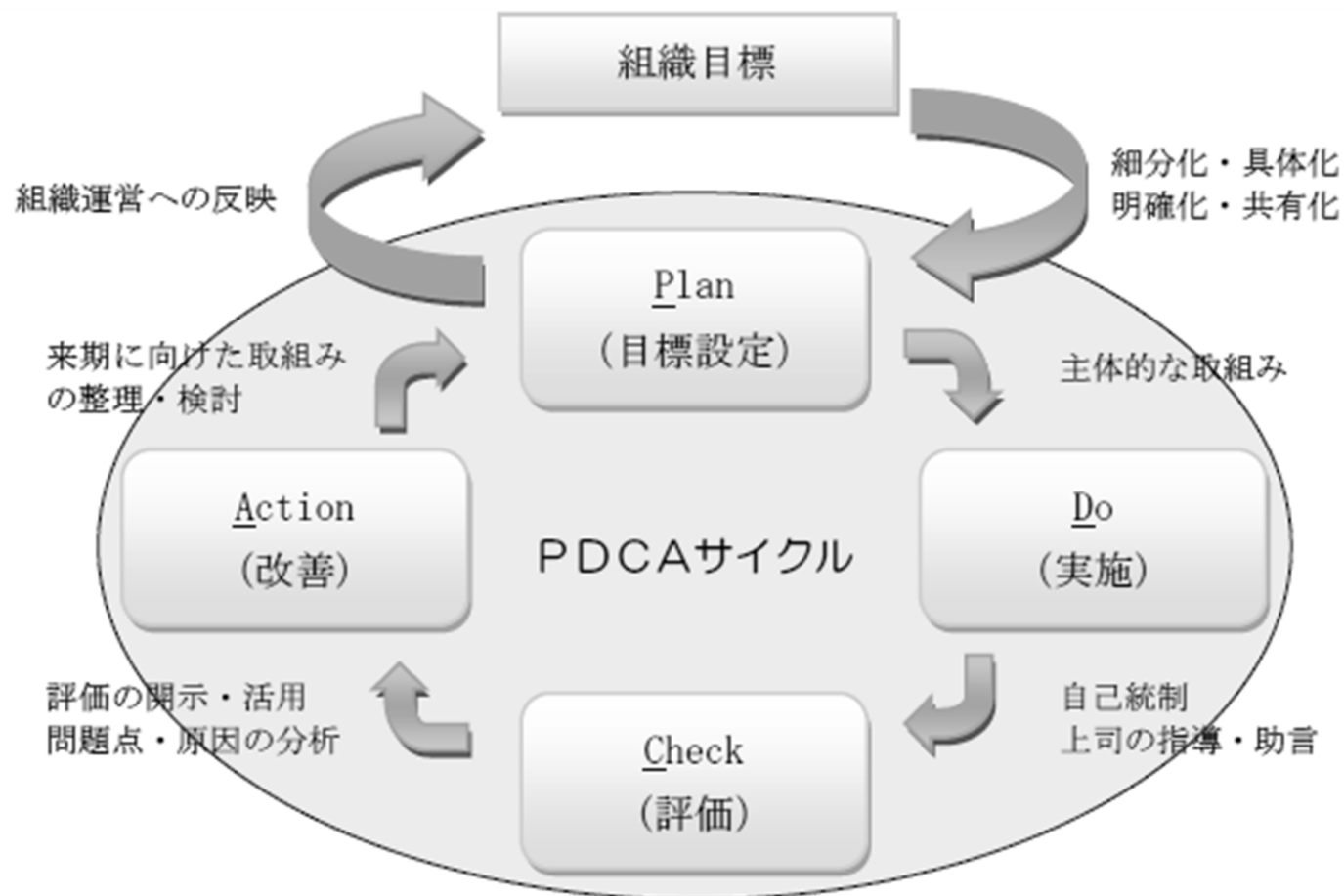
中間点とする場合の例

4.5点	5点には到達していないが、4点以上であることは確実
3.5点	4点には到達していないが、3点以上であることは確実
2.5点	3点には到達していないが、2点以上であることは確実
1.5点	2点には到達していないが、1点以上であることは確実

Ⅱ 目標管理制度

・ 目標管理制度の仕組み

- 年度当初に組織目標を踏まえた4個の目標を設定し、そのレベルの困難度と達成度合に対して、上司が面談を行い評価。（係長級以上職員が対象）
- 上司との面談を年3回実施し、目標の内容や達成に向けた意見交換や個々の事情に応じた指導、助言を受けながら進める。



Ⅱ-1 評価の方法

・目標レベル、達成レベル、業務ウエイトの設定

①設定する目標レベルを「変革」又は「改善」で設定。

変革：市民サービスへの大きな影響や組織の変革をもたらすもの

改善：市民サービスの变化や業務改善をもたらすもの

②達成レベルを次の4段階で測定

目標を上回る、目標どおり、目標を下回る、目標を著しく下回る

③業務ウエイト

設定する目標に年間業務に占める割合（ウエイト）を掛けることで、時間と労力を要する業務に取り組んでいる場合に点数が高くなる仕組み。

[業務ウエイトの設定例]

目標	目標レベル	達成レベル	点数	業務ウエイト	点数
①	変革	下回る	3点	45%	1.35点
②	変革	目標どおり	4点	25%	1.00点
③	改善	上回る	3.5点	20%	0.70点
④	改善	目標どおり	3点	10%	0.30点
合計点					3.35点

それぞれの目標を
5～50%の範囲で設定。

全体（4つの目標）で
100%になるように設定。

④配点

達成度 目標レベル	達成度			
	上回る	目標 どおり	下回る	著しく 下回る
変革	5	4	3	2～0
改善	3.5	3	2	1～0

◆目標管理シート(表)の記載見本

実施 年度	25	整理 番号		補職	〇〇局〇〇部〇〇課担当係長	再任用	
職員番号	ふりがな	おおさか たろう	職種	現職 就任日	H23.4.1		
1234567	氏名	大阪 太郎	事務				

目標レベルごとの達成度				
	上回る	目標どおり	下回る	著しく下回る(※)
変革	5	4	3	2～0
改善	3.5	3	2	1～0

※未達成の度合いに応じて各段階の評価を行う

自身が所属する部署(部・課等)の組織目標等(運営方針等より)

- ・国際的な都市間競争に勝つため、新たな成長をめざして、様々な都市機能のさらなる集積を図り、大阪の継続的な発展を可能とする新たな都市機能の創出を図る。
- ・ムダを徹底的に排除し成果を意識した行財政運営に向け、市政改革プランに沿って、施策・事業を見直し、再構築に取り組む。

今年度目標(行動計画:何を・いつまでに・どのような方法で・どの水準まで)

	目標項目(何を)	達成水準(どこまで)	行動計画(方法・スケジュール)	目標レベル (変革・改善) 業務ウエイト	中間評価	期末評価	自己 評価
					自己評価コメント	自己評価コメント	
目標 ①	A地区企業誘致に向け、本市初の東南アジアにおけるプロモーション活動	東南アジアの複数の都市において、平成25年10月までに産学官連携によるプロモーション企画を立案し、平成26年1月から2月にかけて、現地にプロモーションを実施する。	<ul style="list-style-type: none"> ・平成25年7月にまでに、B局及びC局の関係部局と連携し、企画の提案を行う。 ・8月～10月にかけて、D大学や協力団体・企業と2週間に1回の連絡会議を開催し、日常的かつ緊密な連携及び情報の共有化を行い、プロモーションの企画書を取りまとめる。 ・その会議で浮かび上がった課題に対処し、大規模なプロモーションを平成25年1月から2月に開催する。 	変革	現時点では、本市関係部局だけでなく、他団体との調整が継続しているため、プロモーションの開催地を調整する段階に移行できていない状況である。	平成26年3月に東南アジアの3都市において、プロモーションを行うことができたが、年度前半の調整が影響し、予定していたスケジュールが大きく遅延し、プロモーションの開催回数の変更を余儀なくされた。	3
				45%			
目標 ②	市民利用施設の検証	市民利用施設の効果的・効率的運営を図るため、あり方を検証し、平成25年8月までに基本方針を取りまとめる。	<ul style="list-style-type: none"> ・平成25年5月にワーキンググループを立ち上げ、他都市事例を参考に、区民ニーズ等の基礎情報を整理し、データベースを作成する。 ・データベースを基に、7月中に基本方針の素案を取りまとめる。 ・関係部局等との協議を経て、8月中に「市民利用施設利用促進の基本方針」をとりまとめる。 	変革	短期的かつ膨大な事務量であったが、概ね予定通りに取り組むことができ、基本方針を取りまとめることができた。	来年度、データベースの更新を行うとともに、基本方針に沿って着実に実行していきたい。	4
				25%			
目標 ③	超過勤務手当の縮減	部下職員5名の超過勤務時間について、前年度比で20%縮減する。	<ul style="list-style-type: none"> ・例年8月～12月にかけて、窓口や電話応対により繁忙になることから、例年行われる各種照会回答については、作業を前倒しする。 ・超過勤務の必要性を精査するため、事前申請を徹底させたいと、毎月1回部下職員と面談し、業務の進捗状況を把握し、業務を担当者間で調整する。 	改善	繁忙時期に入ったが、上半期に業務を前倒している成果が出ている。基準日時点で、前年度の超過勤務時間と比べて34%縮減できている状況である。	12月頃から複数の職員に業務の遅延が見られるようになった。遅延している職員には、丁寧な面談を実施し、話し合いながら課題を明らかにしていくことができた。また、超過勤務の縮減(本市のおかれている状況)を改めて説明し、精神的に業務に取り組んでくれたため、23%の縮減を達成することができた。	3
				20%	しかし、業務が遅延している者もでてきているため、今後も助言等を行いながら、目標達成に向け取り組むたい。		
目標 ④	部下職員の人材育成及び待ち時間の短縮	平成25年6月には、異動等により初めて業務を行う者が窓口で対応できるよう育成し、年度末には、窓口での待ち合い時間を一人あたり平均20分以内とする。	<ul style="list-style-type: none"> ・平成25年4月に実務研修を実施する。 ・ベテラン職員の指導のもと、担当2～3年の職員と週1回の連絡会を開催し、効率的な事務処理や窓口でのトラブル例等について意見交換を実施する。 	改善	計画通りに実務研修を実施し、5月から連絡会を2週間に1、2回のペースで開催している。連絡会を開催することで、指導者の職員にも自覚と責任が感じられるようになっている。	実務研修と連絡会については、予定通り取り組むことができ、担当する職員のスキルアップを図ることができた。また、お客さんの窓口での待ち合い時間は、一人あたり19分であったので、目標は十分達成できたと考ええる。	3.5
				10%	引き続き、部下職員の指導を行い、目標を達成に当たりたい。		

変革 2 個
改善 2 個

業務ウエイト 100%

3.30

◆目標管理シート(裏)の記載見本

職員番号	ふりがな	おおさか たろう
1234567	氏名	大阪 太郎

第1次評価者

補職	〇〇局〇〇部〇〇課長	氏名	淀屋橋 花子
----	------------	----	--------

【面談記録】 設定した目標の内容や進捗状況、指導やアドバイスした内容を記載			レベル ウェイト	達成度 (0～5点)
当初面談日:平成25年4月25日 面談者氏名:淀屋橋 花子	中間面談日:平成25年10月6日 面談者氏名:淀屋橋 花子	期末面談日:平成26年2月15日 面談者氏名:淀屋橋 花子	目標①	3
・目標①について このプロモーションの実施は、本市の重要施策の一つでもあることから、失敗を恐れずチャレンジし、是非とも成功してもらいたい。	全体を通して、目標①を除いてほぼ計画通りに進捗している。個別の内容については、次のとおりである。	全体を通して、ほぼ目標通りの成果をあげてくれた。個別の内容については、次のとおりである。	変革	
・目標②について 時間的制約かつ膨大な事務量の伴う課題であるが、スケジュールに注意して取り組むよう助言した。	・目標①について 特に外資系企業との調整が難航している状況にあるが、関係部局と連携し、課題克服に努めてください。	・目標①について 後半は、開催予定回数の変更等が生じ、手続関係の整理に苦慮したように見受けられた。今回の結果を踏まえ、今後も海外でのプロモーション活動を推進するとともに、来年度に予定しているA地区の企業誘致に活用することを期待する。	目標②	4
・目標③について 全庁的に取り組まなければならない課題である。 過去の実績を分析し、スケジュール管理をしながら着実に進めていってもらいたい。	・目標②について 限られた期間内に的確な進捗管理を行い、予定の期日までに実効性のある基本方針を取りまとめてくれた。	・目標②について 来年度のデータベース更新に向けて、課題整理を行うよう指示。	変革	
・目標④について 若手職員のスキルアップはもとより、部下職員の人材育成を行い、業務の応援体制ができるよう尽力してもらいたい。	・目標③について 毎月実施している部下職員との面談は、業務の進捗管理や職員のモチベーション向上に寄与している。 今後も面談を継続させ、目標達成に向けて課題克服に取り組んでももらいたい。	・目標③について 事前申請の徹底により、一定の縮減が図られた。 年度途中に生じた課題に対し、真摯に向き合い、業務執行体制を調整するなどして目標を達成できたことは、素晴らしいことだった。	目標③	3
	・目標④について 実務研修及び連絡会の効果が現れてきているように感じる。 引き続き、豊富な経験・知識を基にリーダーシップを発揮し、人材育成に努めてほしい。	・目標④について お客さんの窓口での平均待ち合い時間を短縮する目標は、当初の予定通り達成できたものと評価する。	改善	
			目標④	3
			改善	
			10%	
				3.25

第2次評価者

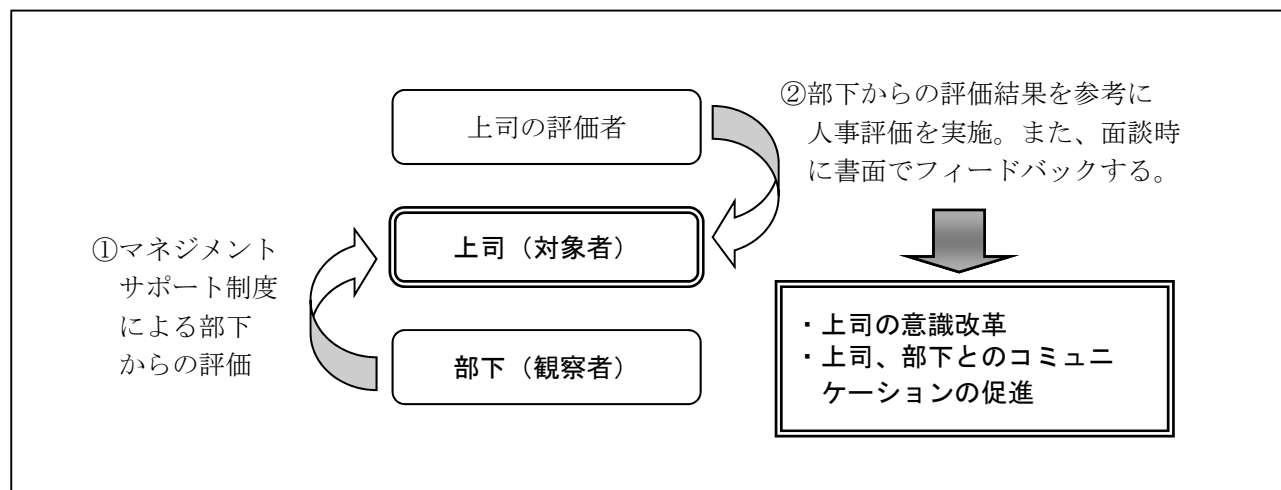
補職	〇〇局〇〇部長	氏名	北浜 二郎
----	---------	----	-------

	達成度 (0～5点)	1次評価を変更する場合は、その理由 (期末評価時)
目標①	3	
目標②	4	
目標③	3.5	超過勤務時間数の削減については、当初の目標通り達成できている。 加えて、部下職員の業務の進捗状況を適宜把握するとともに、担当者間での業務の比重を調整し、効果的なアドバイスを行っているため、部下職員の超過勤務縮減に対する意識改革が行えていることは、目標を十分上回るものと評価する。
目標④	3	
	3.35	

Ⅲ マネジメントサポート制度(部下からの評価)

・ 制度の仕組み

- 多面的な評価を行うことで、上司の意識改革の促進や上司と部下のコミュニケーションの円滑化を図るとともに、人事評価制度の客観性をより確保する観点から実施。（平成24年度から制度を導入）
- 行政職等の課長級、課長代理級を対象とし、その部下が評価を行う。
- 評価期間：実施年度の4月1日から12月31日まで
（12月に評価期間の行動等について、部下が評価を実施）



○評価結果の活用方法

- ①上司の評価者から上司（対象者）に対し、開示面談時において書面で開示し、指導・助言等のフィードバックを行う。
- ②対象者の評価を行う際の参考資料として活用。

マネジメントサポート制度（部下からの評価）開示用シート

集計結果イメージ(5名の部下が回答した場合)

◆評価された上司(対象者)

所 属	〇〇局
補 職	〇〇課長
職員番号	0000000
氏 名	〇〇 〇〇

3名以上の観察者から
評価があった場合、
集計結果を開示面談時
に書面で開示します。

質問項目	着 眼 点	期待レベルを(に)					わからない
		はるかに上回った	上回った	概ね達した	達しなかった	全く達しなかった	
市民志向	役所や組織の論理を押し通すことなく現場感覚を持ち、市民目線で仕事を進めていたか。	0	1	3	1	0	0
コンプライアンス	法令を順守するとともに、自ら模範となり職場の規律確保やその周知徹底に努めながら業務遂行していたか。	1	2	2	0	0	0
知識・情報の活用	業務に関する最新知識の習得や必要な情報収集を行い、仕事に活用していたか。	0	2	2	0	0	1
先進性	斬新な手法を試みるなど、前例を打破し、チャレンジする姿勢で業務に取り組んでいたか。	0	1	4	0	0	0
責任感	部下に責任を転嫁することなく、困難な仕事であっても自ら率先して立ち向かっていったか。	0	0	4	1	0	0
公平性	どの部下職員に対しても、分け隔てなく同じスタンスで公平に接していたか。	0	1	2	1	1	0
組織マネジメント	業務の進捗管理や的確な指示を出すなど、組織目標の達成に向けたマネジメントを行っていたか。	0	2	3	0	0	0
指導育成力	部下職員の能力・適正に応じた指導、助言等を行うなど、人材を育てる職場づくりに取り組んでいたか。	0	3	2	0	0	0
職場の活性化	職場内で十分なコミュニケーションを図り、働きやすい職場づくりを行っていたか。	0	1	3	0	0	1

◇その他の意見・希望等

(例)

職場での規律確保に向けて、管理職として積極的に取り組んでいると思う。
全ての部下に対して、公平に接してほしい。
仕事上の相談にのっていただく時間をもっとほしい。

「その他の意見・希望等」欄の集計結果は、
対象者には、記入した個人の特定に至らないよう配慮した上で、開示
面談時に口頭で開示します。

IV 相対評価の給与反映

1 昇給制度について(2014年4月昇給から)

(1) 昇給号給数について

直近の人事考課制度による相対評価区分により、昇給する号給数を決定

	第1区分	第2区分	第3区分	第4区分	第5区分
分布率	5%	20%	60%	10%	5%

昇給する号給については、給料表、職務の級の別により異なり、行政職給料表の適用を受ける職員の昇給号給数については、次の表のとおり。

	第1区分	第2区分	第3区分	第4区分	第5区分
課長級	8号給	6号給	4号給	2号給	昇給なし
課長代理級	8号給	6号給	4号給	2号給	昇給なし
係長級	6号給	5号給	4号給	2号給	昇給なし
係員(3級)	6号給	5号給	4号給	2号給	昇給なし
係員(2級)	5号給	5号給	4号給	2号給	昇給なし
係員(1級)	5号給	5号給	4号給	3号給(※)	2号給(※)

※ただし、懲戒処分や欠勤によって相対評価区分が「第4区分」又は「第5区分」となった場合は、「第4区分」については2号給昇給、「第5区分」については昇給なし。

(2) 「第4区分」「第5区分」の特例

相対評価により「第4区分」「第5区分」になった職員のうち、その職員の絶対評価点数が判定基準を超える場合は、予定する昇給号給数に1号給加算。ただし、懲戒処分等によって区分される場合は、特例は適用されない。

[判定基準] (判定は人事室及び所属人事担当)

①当該職員が対象となっている相対評価の全庁での実施区分の平均点と、上位から85%の範囲内の職員の絶対評価点の下限点との差を算出

②当該職員が対象となっている相対評価の所属等での実施区分の平均点から①の点数を減じた点数以上の範囲内に区分されている職員で、第4区分又は第5区分に該当している職員が該当

※懲戒処分等により第4区分又は第5区分に決定された場合を除く。

(3) 55歳以上の昇給抑制

50歳台後半層の給与水準の上昇を抑えるため、55歳以上の職員については、原則、昇給を停止。
(医療職給料表(1)の適用を受ける職員は、57歳以上)

ただし、相対評価区分が「第1区分」「第2区分」の職員は、昇給停止は行わず、次の表とおり、昇給抑制を行う。

区 分	昇給号給数	
	第1区分	第2区分
課長級	2号給	1号給
課長代理級		
係長級	1号給	
係員(3級)		
係員(2級)		
係員(1級)		

2 勤勉手当について(2014年6月期支給から)

(1) 支給率について

直近の人事考課制度による相対評価区分により、支給率を決定

	第1区分	第2区分	第3区分	第4区分	第5区分
分布率	5%	20%	60%	10%	5%

勤勉手当の支給額については、支給額にメリハリを付けとして、扶養手当などを原資として「第1区分」「第2区分」「第3区分」に割増支給率を設定し、支給月数の差を設けている。

【行政職の平均的な支給額モデル(2013年支給ベース)】

補職	第1区分	第2区分	第3区分	第4区分	第5区分
局長級	250万円	210万円	160万円	140万円	120万円
部長級	210万円	170万円	140万円	120万円	100万円
課長級	180万円	150万円	120万円	110万円	90万円
課長代理級	150万円	130万円	110万円	100万円	80万円
係長級	80万円	75万円	70万円	65万円	60万円
係員(3級)	65万円	60万円	55万円	50万円	45万円
係員(2級)	50万円	45万円	40万円	38万円	35万円
係員(1級)	35万円	30万円	28万円	26万円	24万円