

人事評価マニュアル

平成 2 2 年 4 月

日高町総務課人事給与グループ

はじめに

近年、地方行政を取り巻く環境は、以下の４つの背景により急激に変化しております。

（１）分権型社会への移行

平成１２年４月に地方分権一括法が施行され、自治体の自己決定・自己責任の領域の拡大に対応して、職員自ら地域の課題解決に向け、主体的に政策立案する能力が求められています。

また、自治体は住民との協働により公共サービスを提供し、同時に政策選択に関して住民への説明責任が求められています。職員も同様に住民との協働を進めるためのコーディネーターとして、今までの仕事の仕方や意識を変えていく必要があります。

（２）右肩上がりの経済成長の終焉

年令や経験を基準とした給与制度により職員の処遇を拡大してきましたが、経済成長の右肩上がりの時代が終焉を迎え、職員の意欲・能力の発揮が求められてくることから、能力・業績を基準とした人事制度への転換が求められています。

（３）雇用慣行の変化

仕事における価値観や多様化した就業意識の変化に伴い、より専門性を求めた雇用形態（スペシャリスト）を志向する職員が増加しつつあり、住民ニーズに柔軟に対応し効率的な行政を担っていけるように、多様な任用・勤務形態の導入が必要となってきました。

（４）公務員制度改革

平成１３年１２月に公務員制度改革大綱が閣議決定され、能力等級制度を基礎として任用、給与、評価などの諸制度を再構築する能力・業績主義の新人事制度の構築が掲げられました。本制度改革を受け、人材育成基本方針をベースとした新たな人事評価制度の導入が求められています。

これら自治体の人事管理を取り巻く様々な背景により、本町としてもよりよい行政サービスを提供するため、時代の変化に的確に対応できる人材の育成や組織マネジメントの強化が急務になっております。

この状況を踏まえ、平成２１年４月には日高町人材育成基本方針を策定し、その方針に基づき、能力と業績の２つの視点による新たな人事評価制度を試行してきました。

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や検討委員会での協議内容及び試行から生じた改善点を反映し、平成２２年度の本格実施用にまとめたものです。

人事評価制度は、職員個々の能力を最大限引き出すための制度であり、必要な人材を確保し、育て、活かすという人事制度運用の根幹をなすものであります。また、評価結果は、職員の能力開発や人材育成はもちろんのこと、人事・給与処遇を決定する重要資料として活用していきます。

職員の皆さんにおかれましては、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、この人事評価制度を起点に人材育成や組織の活性化に取り組んでいただきますようよろしくお願いします。

目 次

I	人事評価が目指すもの	1
	(1) 人事評価制度の目的	
	(2) 新たな人事評価制度の特徴	
II	人事評価制度の概要	2
	(1) 評価の原則	
	(2) 人事評価の種類と反映	
	(3) 被評価者（評価を受ける者）	
	(4) 評価者（評価をする者）	
	(5) 評価基準日及び評価期間	
	(6) 人事評価制度の流れ	
III	能力評価	6
	(1) 能力評価の概要	
	(2) 能力評価のねらい	
	(3) 能力評価要素の定義	
	(4) 能力評価の評価対象及び期間、様式	
	(5) 評価手順	
	(6) 評価シートの流れ	
IV	業績評価	10
	(1) 業績評価の概要	
	(2) 目標管理のねらい	
	(3) 業績評価の評価対象及び期間、様式	
	(4) 業績評価のイメージ	
	(5) 業務目標の設定	
	(6) 業務目標の決定	
	(7) 中間フォロー面談（進捗状況の把握及び目標修正）	
	(8) 目標達成度の評価手順	
	(9) 評価シートの流れ	
V	最終評価と評価結果の取扱い	21
	(1) 人事評価調整委員会	
	(2) 評価結果の開示	
	(3) 評価に関する苦情相談について	
	(4) 評価結果の活用について	

VI 処遇面への反映・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 23

- (1) 処遇反映の対象者
- (2) 昇給への反映について
- (3) 勤勉手当への反映について
- (4) 昇任・昇格への反映について
- (5) 処遇反映結果の通知

VII 評価者の心構え・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 26

- (1) 評価者に求められる姿勢
- (2) 評価者の役割
- (3) 評価者としての留意事項
- (4) 評価を公平に行うための心得
- (5) 評価者が陥りやすい評価エラー

VIII 職場面談の実施・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 29

- (1) 職場面談の目的
- (2) 面談運用に係る留意点
- (3) 職場面談のポイント
- (4) 面談者の心得
- (5) 職務行動及び面談の記録作成
- (6) シートの記録及び保管者

IX 規則・要綱・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 別添

- (1) 日高町職員の人事評価に関する規則
 - 本文
 - 別表 評価者区分
 - 様式第1号 職務行動（面談）記録シート
 - 様式第2号 人事評価苦情相談申出書
- (2) 日高町職員人事評価実施要綱
 - 本文
 - 様式第1号その1～第4号その3 能力評価シート
 - 様式第5号 組織目標管理シート
 - 様式第6号 個人目標管理シート
 - 別紙第1その1～別紙第4その3 能力評価着眼点基準表
 - 別紙第5 業績評価評語設定基準表
- (3) チェックリスト1ー1～4ー3 仮評価シート
 - チェックリスト5 業績評価の目標設定点検リスト
 - チェックリスト6 職場面談の運用とチェックポイント

I 人事評価制度が目指すもの

「ひと」は組織にとって重要な資源であり、自己成長する資源です。

人事評価制度とは、人材育成の1つのツールとなって、「職員のやる気を引き出し、育てる。」ものです。また、業務改善と自己学習する意欲を職員に浸透していくための制度です。わたしたちがこれから目指す制度は、職員の意欲や能力を刺激して組織力を向上させる制度づくりであり、多様化した町民ニーズに対応できる職場風土づくりであると考えます。

(1) 人事評価制度の目的

① 能力・実績に基づくやる気と働きがいの実現

職員一人ひとりの能力や実績を適正に評価して、任用及び給与に反映することにより、職員のやる気と働きがいを引き出します。

② 職員の主体的な職務遂行や能力開発の促進

目標管理の手法を用いて個人レベルでPDCAサイクルを回すことにより、主体的な職務遂行や能力開発へつなげていきます。

③ 効果的な人材育成の推進

職員一人ひとりの能力や仕事ぶりを評価して、本人が自覚することにより、人材育成を進めます。

(2) 新たな人事評価制度の特徴

① 絶対評価、複数評価者による評価

絶対評価により、職務行動の中で確認できた事実を、基準に照らし合わせて評価を行います。また、複数の評価者が関与して評価することで、評価の客観性・公平性を高めます。

② 評価基準の明示

評価の納得性・透明性を高めるとともに、職員の主体的な職務遂行と能力開発への取組みを促すため、評価項目、指標、配分点数などの評価基準を明らかにします。

③ 自己評価

自分を評価することにより、客観的に自らを見つめ直し、職務遂行における問題点・課題点を再認識するとともに、職務に対する意識向上につなげていきます。

④ 評価者面談・評価結果の本人開示

職場面談を通して、上司と部下が十分なコミュニケーションを図り、互いに合意形成の上、公正な評価を行います。また、評価結果を本人開示することで、評価の納得性を高めるとともに人材育成に役立てます。

⑤ 評価者研修・苦情相談

評価者の評価能力や技術の習得及び向上を図るため、評価者訓練を恒常的な必修研修として位置付け、毎年行います。また、人事評価に関する苦情等の相談体制を確立し、職員のクレームや不満等に対応していきます。

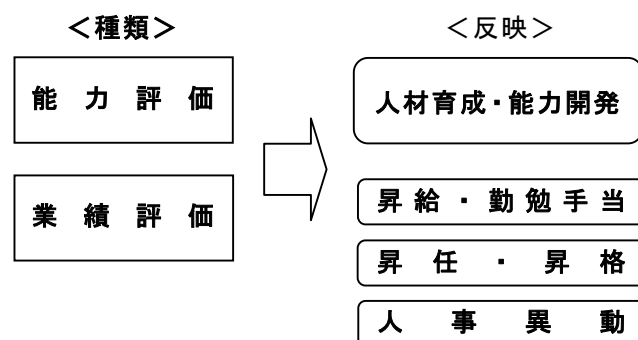
Ⅱ 人事評価制度の概要

（１）評価の原則

人事評価は、被評価者の職務上に見られた行動能力や仕事の結果（業績）などの事実を評価基準に照らし評価するものです。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。評価は原則、絶対評価で行いますが、処遇への反映は財源の範囲内とし、相対評価で行います。

（２）人事評価の種類と反映

人事評価制度は「能力評価」と「業績評価」で構成されます。各評価の結果は、人材育成・能力開発、昇給、勤勉手当、昇任、昇格、人事異動等に反映されます。



① 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に照らし評価するものです。

② 業績評価

業績評価とは、あらかじめ設定した改善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。

（３）被評価者（評価を受ける者）

① 対象者

理事者、医師職を除く正職員全員とします。また、新規採用職員も対象とします。

ただし、次に該当する職員は対象外として扱います。

（ア）嘱託職員及び臨時職員

（イ）国、道、公益法人等への派遣職員（専従休職者を含む）

（ウ）国、道、公益法人等から派遣された職員

（エ）産休、育休、病休等で当該年度中の勤務実績が６ヶ月に満たない職員

（オ）中途採用者及び復職職員で評価対象期間が６ヶ月に満たない職員

② 人事異動等の取扱いについて

評価期間中に異動した場合、原則、勤務期間の長い部署での評価を優先します。
(勤務期間が同じ場合は、新部署の評価を優先します。)

また、評価者の管理監督を受けていた期間が、引き続き１ヶ月を経過していない被評価者は、前任の評価者をもって評価を行います。

③ グループ兼務職員の取扱い

被評価者が複数のグループを兼務する場合は、複数の評価者をもって評価を行います。

(４) 評価者（評価をする者）

評価の客観性・公平性を確保するため、複数の者による評価を行います。

基本的には評価者は２段階とし、被評価者の業務内容や職務の遂行状況等を熟知している直近の上司を１次評価者とします。また、１次評価の補正を図り、評価の客観性・公平性を高めるため、１次評価者の上司を２次評価者とします。

① 評価者と被評価者の区分

	被評価者の区分	１次評価者(面談者)	２次評価者
一般行政職	課長職、参事	副町長又は教育長	町長
	総括主幹、主幹	課長職	副町長又は教育長
	主査、一般職	参事又は総括主幹(ＧＬ)	課長職
医療技術職等(国保病院・診療所)	事務長、看護師長、薬局長、診療放射線技師長、臨床工学技士長、理学療法士長、参事、副看護師長、副薬局長	院長又は所長	町長
	総括主幹、主幹	事務長	副町長
	主査、一般職、栄養士、介護支援専門員	参事又は総括主幹(ＧＬ)	事務長
	主任看護師、副主任看護師、看護師、上席准看護師、准看護師、看護助手	副看護師長	看護師長
	主任薬剤師、薬剤師、技師	副薬局長	薬局長
	主任診療放射線技師、診療放射線技師	診療放射線技師長	※ 事務長
	主任臨床工学技士、臨床工学技士	臨床工学技士長	
	主任理学療法士、理学療法士	理学療法士長	
	主任臨床検査技師、臨床検査技師	臨床検査技師長	
	※ １次評価者が評価を行う場合は、２次評価は実施しない。		

保育職	総括主幹、保育所長（給料表３級の者を除く。）	管理者	副町長
	保育所長（給料表３級の者に限る。） 上席保育士、主任保育士、保育士	総括主幹	管理者
介護職等（愛生苑・やすらぎ荘）	事務長・施設長、参事	副町長	町長
	総括主幹、主幹	事務長・施設長	副町長
	主査、一般職、栄養士、介護支援専門員	参事又は総括主幹（GL）	事務長・施設長
	看護師長	事務長・施設長	副町長
	主任看護師、看護師、看護長、上席准看護師、准看護師	看護師長	事務長・施設長
	介護長、副介護長、介護福祉士、介護員	事務長・施設長	
	主任理学療法士、理学療法士	理学療法士長	※ 事務長・施設長
	主任作業療法士、作業療法士	作業療法士長	
	※ １次評価者が評価を行う場合は、２次評価は実施しない。		

備考 １次評価者が不在の場合は、上位職者が１次評価者となります。

② 面談者と被面談者の関係

面談は１次評価者が実施します。

③ 評価補助者

評価者は、被評価者が遠隔地に勤務するなど、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ます。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もので、評価の責任は評価者が負います。

〔平成24年4月1日①の表一部改正〕

〔平成25年10月1日①の表一部改正〕

（５）評価基準日及び評価期間

評価の種類	評価対象	評価基準日	評価期間
能力評価	主事職～課長職	１０月１日	10月1日～9月30日
業績評価	主査職以上	２月１日	4月1日～3月31日

(6) 人事評価制度の流れ



Ⅲ 能力評価

(1) 能力評価の概要

能力評価は職務の遂行過程における能力の発揮状況に焦点を当てた評価であり、職位別に求められる具体的な役割行動等を例示した着眼点の文言（着眼点基準表）との比較により評価を行う手法です。

(2) 能力評価のねらい

- ① 職位別に期待する行動を具体的に示すことで、どのように業務を進めるべきか明確にする。
- ② 評価を通じて被評価者の行動の現状を把握し、どのように改善すべきか明確にする。
⇒ 人材育成基本方針に掲げた期待職員像に近づくように自己成長を促していく。

(3) 能力評価要素の定義

よい仕事の成果は「思考力」、「行動力」、「情意力（やる気）」の相乗効果で生み出されます。本町の能力評価はその3つの能力を大別し、さらにその中に理解力系や企画力系など9つの評価要素に細分化して評価を実施するものです。

これにより、個人の能力を段階的、多角的、分析的に検証することが可能となり、評価の客観性の保持につながります。これらの評価要素の定義は次のとおりです。

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、町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 判断・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。情報の取舍選択や比較、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判断・実行力系です。
	4 コミュニケーション力系 (応対表現力、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。町民に誤解や不安を与えていない。このことを見るのがコミュニケーション力系です。
	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、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。
情意力群	7 姿勢態度系 (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責任を持っている。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系です。
	8 チャレンジ意欲系 (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意欲系です。
	9 チームワーク系 (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でやる。このことを見るのがチームワーク系です。

※ 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。

(4) 能力評価の評価対象及び期間、様式

① 評価対象期間と評価基準日

対象職種	対象職位	評価基準日	評価期間
一般行政職（技能労務職を含む）、医療技術職、保育職、介護職	医師職を除く 正職員全員	10月1日	10月1日～9月30日までの1年間

② 評価シート様式

能力評価は、職位に応じた「能力評価シート（要綱様式第1号その1～第4号その3）」（職種により異なる）を使用して実施します。

職位	様式	一般行政職				医療技術職			保育職			介護職		
		1-1	1-2	1-3	1-4	2-1	2-2	2-3	3-1	3-2	3-3	4-1	4-2	4-3
主事、技師、保育士、介護員等 （行政職給料表1・2級）		●							●			●		
主任保育士、主任介護福祉士等		● 2級	● 3級						●			● 2級	● 3級	
主査、上席、副介護長等 （行政職給料表3級の下記以外）			●							●			●	
総括主幹、保育所長、介護長											●			●
総括主幹、主幹、出張所長等 （行政職給料表4・5級）				●							●			
課長職、参事等 （行政職給料表5・6級）					●									
薬剤師、技師、看護師等 （医療職給料表1・2級）						●								
主任薬剤師、主任看護師、看護長等 （医療職給料表3・4級）							●							
薬局長、技師長、看護師長、副 薬局長、副看護師長等 （医療職給料表5・6級）								●						

〔平成24年4月1日②の表一部改正〕

(5) 評価手順

<評価1> 仮評価の実施（提出期限10月10日）

1次評価者は、被評価者の自己評価の追従（ハロー効果）を防止するため、評価基準日までに仮評価を行います。

<評価2> 自己評価の実施（提出期限10月10日）

被評価者は、「能力評価着眼点基準表（要綱別紙第1その1～第4その3）を参考にしながら、例示してある着眼点の文言と日常の職務行動を比較のうえ、次の評価尺度にしたがって、5から1までの評語を記入するとともに、評価シート裏面の被評価者所見欄に自己評価の理由を必ず記入し、1次評価者へ提出します。

評語	段階定義	行動の頻度	指導の有無
5	極めて優秀な水準	着眼点を示す行動が明確に(週2回以上)とられており、他の職員に良い影響を与え模範となっている。	全く指導の必要もない
4	優秀な水準	着眼点を示す行動が概ね(週1回程度)とられており、業務を円滑に遂行し、問題がない。	指導の必要性がほとんどない
3	標準	着眼点を示す行動がある程度(月1、2回程度)とられており、業務に支障を来すことはない。	通常の業務を通じた指導で十分である
2	やや劣る水準	着眼点を示す行動がとられていないことが多く(年2～4回程度)、業務に若干支障を来すことがある。	時々、個別に指導の機会を設けて努力を促さなければならぬ
1	劣る水準	着眼点を示す行動が全くとられておらず(年1回程度)、業務に支障を来し、周囲に悪影響を与えている。	個別かつ継続的に常に指導の機会を設けて努力を促さなければならぬ

(例)

要素	評価項目	自己評価
① 理解力系	担当職務の理解	4
	知識、技術等の修得、活用	3
	職務に必要な情報の収集、活用	2

※ 評価尺度の行動頻度には具体的な数的指標（週2回以上等）が明示されていますので、その指標を参考に評価してください。

＜評価3＞ 職場面談・1次評価の実施（提出期限10月31日）

1次評価者は、被評価者との面談を通じて、自己評価の妥当性を検証し、評価理由を確認した上で、1次評価を行います。このとき、仮評価と着眼点基準表を参考にしながら、絶対評価で評価します。また、評価シート裏面の評価者所見欄には、評価決定の理由や面談で気付いた点（被評価者との認識の違いや仕事ぶり等）を必ず記入し、2次評価者へ提出します。

＜評価4＞ 2次評価の実施（提出期限11月15日）

2次評価者は、1次評価者の評価意見から自己評価及び1次評価の妥当性を検証し、評価理由を確認した上で、2次評価を行います。このとき、着眼点基準表を参考にしながら、絶対評価で評価します。

特に、自己評価と1次評価で大きな乖離がある場合や1次評価で5及び1の評価を付した場合は、事実関係を確認してください。また、評価シート裏面の評価者所見欄には、1次評価と異なる評価を行う項目について、その根拠となった事実等を明確に記入し、人事評価事務局へ提出します。

＜評価5＞ 調整評価の実施（提出期限12月末日）

調整評価は、所属間（課）での評価の甘辛を調整する評価であり、標準偏差（ばらつき度）を使った数的処理により、課平均からの広がりを保ちながら、全体平均に換算する方法を活用して調整します。以下に調整評価の計算式を示します。

課平均値からの広がり＝（個人評価点－課平均値）÷課の標準偏差

調整評価＝全体平均値＋課平均値からの広がり×全体の標準偏差

<評価6> 評語の内定（提出期限12月末日）

2次評価終了後、人事評価事務局で個人毎にシート中の「能力評価平均点数」を算出します。

その後、調整評価及び人事評価調整委員会による最終評価を行い、その結果を四捨五入（小数第2位）して、下記の判定区分により評語を決定します。

（判定区分）

S：4.5以上

A：3.5以上4.4以下

B：2.5以上3.4以下

C：1.5以上2.4以下

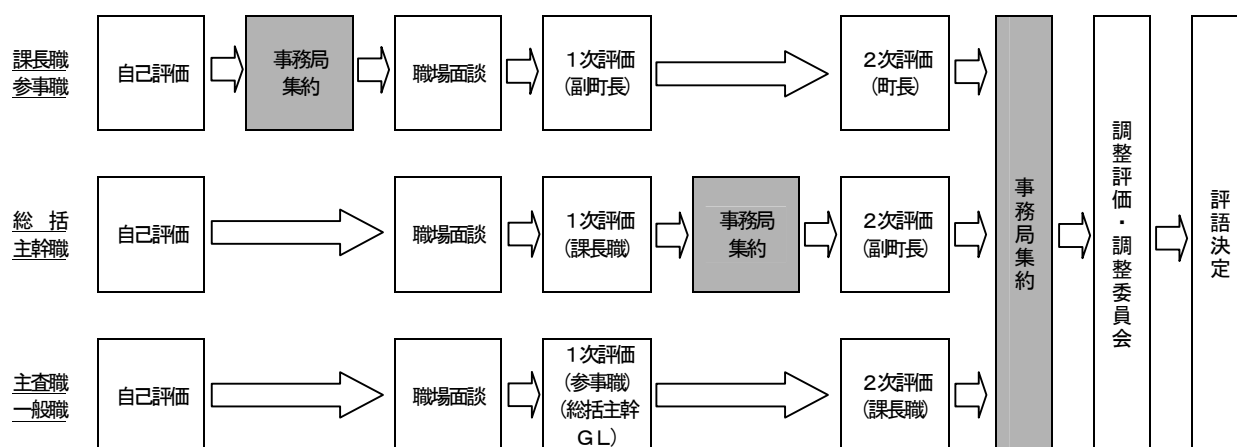
D：1.4以下

（例）能力評価判定例

能力群	評価要素	調 整
		平 均
思考力群	理解力系	3.3
	企画力系	3.0
行動力群	判断・実行力系	3.3
	コミュニケーション力系	3.0
情意力群	姿勢態度系	3.7
	チャレンジ意欲系	4.0
	チームワーク系	3.0
評価要素数 （A）	7	評価点数合計 （B）
『能力評価平均点数』 （B）÷（A）		23.3
調整評価 （数的処理）		3.3
最終評価 （調整委員会）		3.6
		A

（6）評価シートの流れ

能力評価シートは次の流れにより提出願います。



〔平成24年4月1日一部改正〕

IV 業績評価

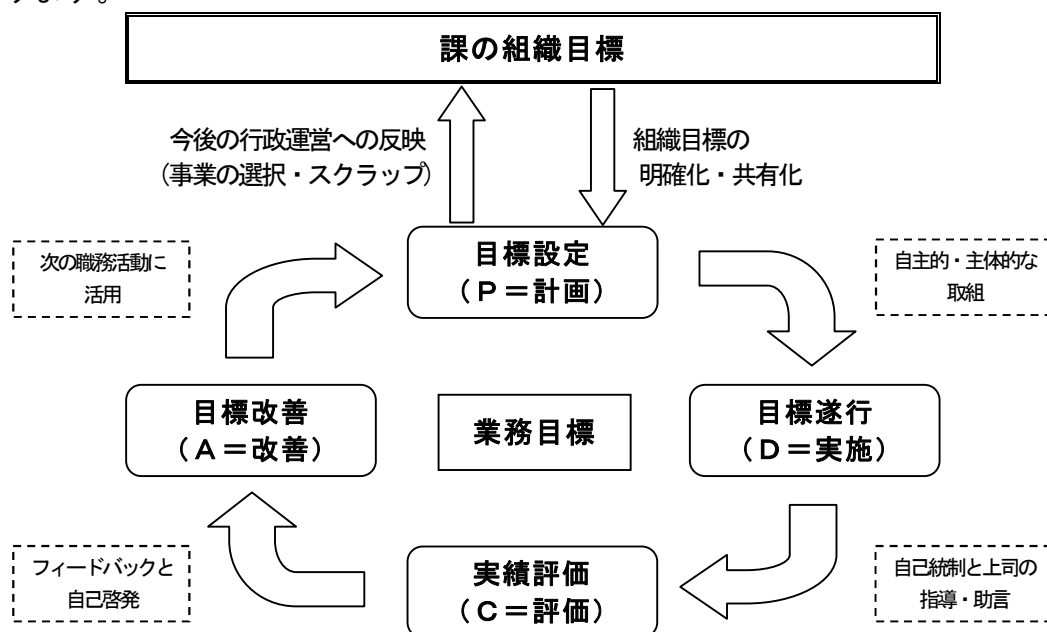
(1) 業績評価の概要

業績評価は、目標管理の手法を用いて、職員の自発性、創造性を活かすことを促しつつ、組織目標等に基づき、自ら業務に関する改善目標を設定し、その設定した目標の難易度、達成度により、一定期間内の業績を評価するものです。

＜人事評価における目標管理のしくみ＞

目標管理は、組織目標の効果的達成を促すマネジメントツールです。目標達成に向けて年度当初に目標設定(Plan)－年度中に実施(Do)－年度末に評価(Check)－目標改善(Action)のマネジメントサイクルを事務事業、組織、職員の各レベルで回すことによって、町の施策が効率的に実現される仕組みです。

新たな人事評価制度では、組織目標にリンクさせて職員個々の業務目標を設定することにより、職員が組織目標を明確に意識し、主体的に職務へ取り組むことを促すとともに、その組織の構成メンバー全員の目標達成により組織目標が達成される仕組みとなります。



(2) 目標管理のねらい

目標を設定し明文化することが、主体的に業務に参画することを意味するものであり、主なねらいとして次の5つがあります。

町政運営の目
標や組織目標
の浸透

職務や取組課
題の明確化、
結果の把握、
確認、改善

面談を通じた
人材育成と上
司とのコミュ
ニケーション

評価基準明示
による納得性
の向上

人事、給与へ
の結果反映

(3) 業績評価の評価対象及び期間、様式

① 評価対象期間と評価基準日

対象職種	対象職位	評価基準日	評価期間
一般行政職（技能労務職を含む）、医療技術職、保育職、介護職	主査職～課長職（給料表3級以上）	2月1日	4月1日～3月31日までの1年間

② 評価シート様式

様式 作成者	要綱様式第5号 組織目標管理シート	要綱様式第6号 個人目標管理シート
グループ員（3級職以上）	—	●
グループリーダー（相当職）	●（シート右欄）	●
課長職	●（シート左欄）	●

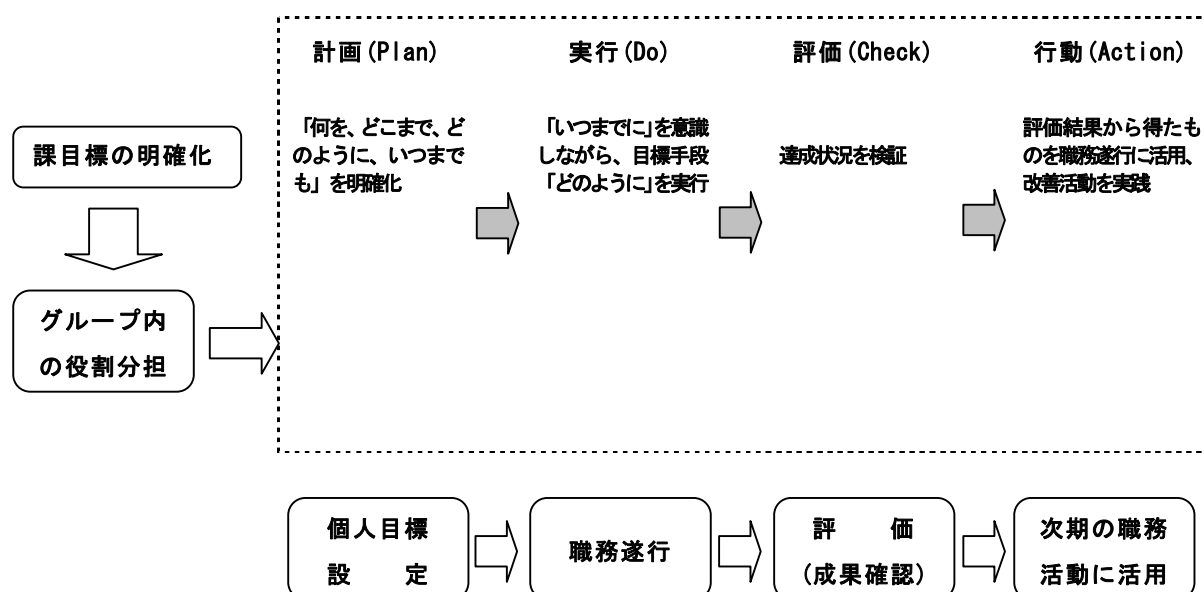
●「組織目標管理シート（要綱様式第5号）」

- ・・・総合振興計画や行政改革大綱、執行方針等から課目標を掲げ、それをグループ員に役割分担し、個人目標へ展開していくシートです。
グループ単位で作成します。

●「個人目標管理シート（要綱様式第6号）」

- ・・・組織目標管理シートから個人へ展開された目標について、具体的な目標水準を設定し、期末までの目標達成度を測るシートです。

(4) 業績評価のイメージ



(5) 業務目標の設定

<評価1> 組織目標の設定について（提出期限4月15日）

新たな人事評価制度では総合振興計画、行政改革大綱、執行方針等を踏まえて、課ごとにグループの組織目標を設定し、その組織目標をグループ員に分担することで、個人が担う役割を明確化させます。組織目標管理シートを使い、組織目標の設定から個人目標への展開を行います。

① 組織目標の明確化（評価シート左欄：課長職記載）

ア：組織目標（グループ毎）の数は3～5とします。

イ：組織目標は「標題」と「内容」により構成されます。

⇒「内容」には、次の事項をできる限り盛り込みます。

どこまで（水準）・どのような方法で（手段）・いつまでに（期日）

⇒「内容」の中に複数の取り組みがある場合は、できる限り箇条書きにします。

② グループ内の役割分担（評価シート右欄：総括主幹職（GL）記載）

①で掲げた目標を、総括主幹職（GL）がグループ内の担当者に役割分担するとともに、各担当者の業務目標を聴取しながら個人目標との整合性を図ります。

<評価2> 個人目標の設定について（提出期限4月20日）

目標とは、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、達成するに至る手法（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。目標設定の基本は5W1Hです。「何を（目標項目）、どこまで（目標水準＝改善効果）、どのように（達成手段）、いつまでに（達成時期）」を明確にする必要があります。個人目標管理シートを使い、個人目標を設定し、その後、1次評価者へ提出します。

① 目標項目（何を）

目標項目とは、目標の対象となるテーマや取り組みを指し、目標の対象を明確に表すことが求められます。

ア：目標の範囲

（ア）上位方針に基づいてブレイクダウン（連鎖）された目標

（イ）本人の役割や業務上の課題に基づき、自主的に設定された目標

イ：目標の数

3項目以上～5項目、年度途中に新たな業務が生じた場合は、1項目のみ追加可能です。

② 目標水準＝改善効果（どこまでに）

目標水準とは、目標に求められるゴールを示します。つまり、期限までに「どのくらいの状態にするのか」、または、「どのくらいの改善効果が期待できるか」を明確に示すものです。

ア 定型業務が中心の場合の目標設定方法

定型業務を目標化する場合、「より安く、より正しく、より早く、より楽に仕事を進める」という視点から現状の問題点を発見し、その解決・改善策を目標（改善目標）にしてください。

区 分	目標項目（例）	目標水準（例）
より安く	〇〇業務のコスト削減	現在〇〇千円を〇千円に減らす
より正しく	〇〇業務の正確性向上	現在月〇件発生ミスを月〇件に減らす
より早く	〇〇業務のスピードアップ	現在〇分を〇分に短縮する
より楽に	〇〇業務の簡素化	現在〇枚綴りを〇枚にする

イ 定量目標と定性目標

（ア）定量目標

目標水準を数値や数量的基準等を用いて表現したものです。費用、効果、コスト、件数、時間等に関するものを目標として設定するときに定量目標となります。

目標項目（例）	目標水準（例）
経費削減金額	過去〇年平均の△％削減（〇〇円）
〇〇の処理件数	〇件以上
△△の事務処理・ミス回数	〇回以内

（イ）定性目標

目標水準を数値で表現するよりも、ことばで表現する方が適切な目標です。このような目標は上司、部下の間で達成イメージを一致させるようにすることが重要となります。また、積極的に、一生懸命等、意識や精神状態は記述しないよう注意してください。

設定ポイント	設定例
望ましい条件、目標が達成されたときの状況や状態を記述する	〇〇実施することにより、〇〇の重複をなくす
ねらいとする改善、革新の内容を記述する	〇〇処理時間の短縮のため、〇〇マニュアルを新たに作成する
望ましい結果を記述する	〇〇処理ミスによる修正作業を、〇〇することで半減させる
スケジュール化する	〇月までに議会の承認をもらい、その結果、〇〇までに〇〇を作成する
複数の状態条件を記述する	〇〇の定着化（定着とは１～、２～、３～、なっている状態をいう）

ウ 定性目標表現の禁句

次の言葉を使用すると、目標を達成したのかしなかったのかが不明確になります。
したがって、次の用語は極力避け、具体的な表現を心がけてください。

不明確な表現例（×）	具体的な表現例（○）
〇〇を迅速化する	「所要時間〇〇時間を〇〇時間に短縮する（〇月までに）」というように、迅速化する内容を具体的な表現にする
〇〇を効率化する	「〇〇の作業を機械化し、所要人数〇〇人を〇〇人でできるようにする（〇月までに）」というように、効率化する内容を具体的に表現する
〇〇を向上する	「〇〇の発生率を〇%から〇%に低減させ生産性を〇%アップさせる（〇月までに）」、「課員全員が１人でプレゼンテーションできるようにスキルアップさせ全員が１回以上プレゼンテーションを行う（〇月までに）」というように、向上させる内容を具体的に表現する
〇〇を企画する	「〇〇企画書を作成し、９月までに承認を得て、下期に実施できる状態にする」というように、企画する内容を具体的に表現する
〇〇を推進する	「年内に〇〇マニュアルを作成し、全課員に活用トレーニングを行う（〇月までに）」、「〇〇の責任分担を決めて、〇〇のチェックを毎日行う体制を〇月までにつくり上げる」というように、推進する内容を具体的に表現する
〇〇を定着化する	「〇〇を実施し、〇〇が毎日行われる状態にし、〇〇を毎月報告できる体制にする（〇月までに）」というように、何を・どのような状態になればよいのかを具体的に表現する
〇〇を図る	「〇〇の改善を行い、エラーを年間〇〇件以内に減少させる（〇月までに）」というように、どのような状態にするのかを具体的に表現する
〇〇を管理する	管理すること自体は目標とならない。管理する目的を明確にし、管理することにより、どのような状態になればよいかを表現する
〇〇を整合させる	複数存在する案件を矛盾・対立がないように一致させることを、一致点を含めて具体的に表現する
〇〇を連携する	連携、協力内容及び方法・手段を具体的に表現する「〇〇について△×の点で共同担当する」といったように明確化する
〇〇を促進させる	状態がさらに改善・進歩するように支援する内容、方法等を具体的に表現する
〇〇を努める	努力の度合いは達成度の評価の対象にはならない。具体的な成果を表現する
〇〇を共有化する	「〇〇について関係者に理解させ、〇〇について全員が実行できるようにする（〇月までに）」というように、共有化する内容を具体的に表現し、それによってどのような状態になればよいかを具体的に表現する
〇〇を把握する	「〇〇について調査分析をし、〇〇の阻害要因を整理し、対策を立案できるようにする（〇月までに）」というように、把握する内容を具体的に表現する

③ 達成手段（どのように）

達成手段は、目標を実現するために行うべき手段・方策を明らかにするものです。

④ 達成時期（いつまでに）

目標は4月～翌年3月を基本サイクルとします。目標項目で示された内容がいつまでに達成させるべきかを記述します。表現方法は以下の4つです。

ア 期末までに達成すればよい目標： 年度末

イ 期の途中までに達成しなければならない目標： ○月○日

ウ 期の途中の一定期間に達成しなければならない目標： ○月○日～○月○日

エ 年度内同じ状態を維持する。あるいは期の平均で達成する目標： 通期

＜評価3＞ ウエイトの設定について（提出期限4月20日）

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要する時間等を考慮して、それを指標化するものです。

① 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ます。

② ウエイト割合は、一つの目標あたり最低10%、最大45%として、5%刻みで設定し、合計100%になるようにします。

③ 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

＜評価4＞ 難易度の設定について（提出期限4月20日）

高いレベルの目標設定を促し、評価の公正性を確保するため、困難度、貢献度、緊急度から目標の難易度を決定するルールです。業績評価評語設定基準表（要綱別紙第5）の「難易度の設定基準」に照らし合わせて「H」「M」「L」の指標を設定します。

＜難易度の評語分類＞

難易度「H」となる目標（高度な目標）

⇒ 組織方針に沿った内容で、高度な改善に取り組む目標

難易度「M」となる目標（中度な目標）

⇒ 前年より向上した内容で、業務の改革・改善に位置付けられる目標

難易度「L」となる目標（軽度な目標）

⇒ 軽度な業務改善につながる目標

〔平成24年4月1日＜評価1＞②一部改正〕

(6) 業務目標の決定

<決定1> 目標設定時面談（期首面談）の実施（提出期限5月15日）

1次評価者は、被評価者から提出された業務目標の内容、難易度、ウエイトについて、被評価者と面談を行います。1次評価者は、被評価者から目標案と設定理由等の説明を受け、目標がルール通りに設定されているかどうかを確認するとともに、互いに十分なコミュニケーションを図りつつ、相互の合意形成を図るよう努めます。

<面談時の留意事項>

① 各業務目標の内容

組織目標や評価者が指示した事項、水準等と合致しているか

② 各業務目標の難易度・ウエイト

「難易度の設定基準」に照らし合わせて難易度が適切であるか
被評価者の業務量等から判断して、ウエイトが適切であるか

③ 業務目標の達成に向けた業務遂行

業務目標を達成するための業務への取り組み方や進め方は適切であるか

④ 業務目標の達成度の水準

各業務目標が、どこまでできればどのような評価（達成度）になるのか

<決定2> 個人目標調整会議による審査（提出期限5月末日）

期首面談終了後、被評価者の業務目標を多面的に審査し、目標内容のチェックや難易度及びウエイト等の調整を行います。また、被評価者は、個人目標調整会議の結果により必要に応じて難易度及びウエイト等の修正を行います。個人目標調整会議終了後、人事評価事務局へ評価シートを提出します。

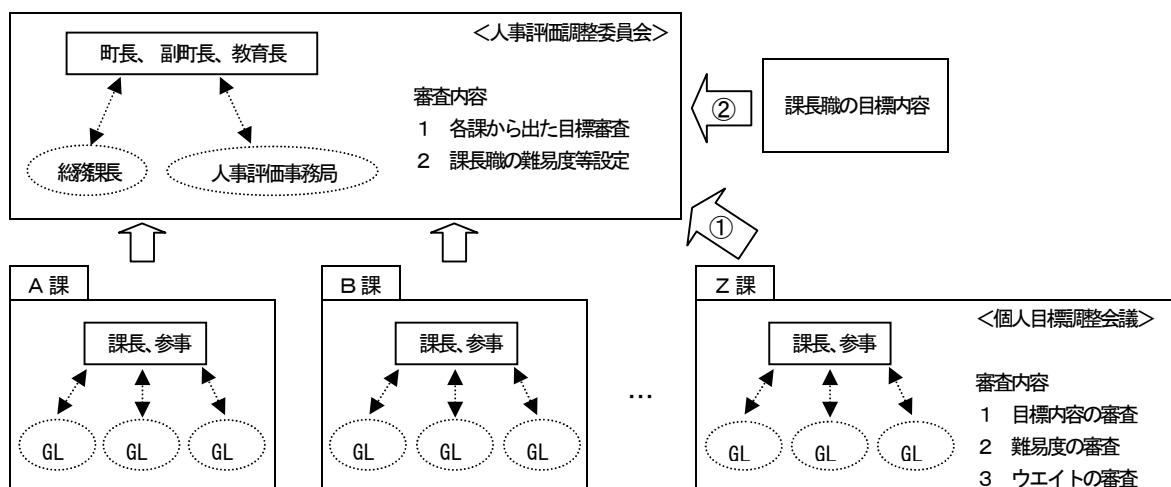
① 個人目標調整会議の構成

各課長を座長とした「個人目標調整会議」を設置し、業務目標の内容チェックや難易度・ウエイトの多面的な調整を行います。

構成	メンバー	目的
個人目標調整会議	課長、参事、GL	①各課で組織し、GL以下の目標内容の審査やグループ間での難易度等の調整を行う

※ 病院及び診療所においては、院長(所長)も構成メンバーとなります。

② 構成イメージ



③ 個人目標調整会議での審査内容

ア 目標内容の審査ポイント（個人目標調整会議）

目標は1人につき3以上5以下で設定されているか／組織目標にリンクしているか／目標設定の4つの要素「何を」「いつまでに」「どこまで」「どのような方法で」が具体的にになっているかどうか／特に達成水準が明確であるかチェックする。

イ 難易度の審査ポイント（個人目標調整会議）

難易度が設定基準により適切に設定されているか／職員の能力に着目して決定されていないか／各職員の設定した業務目標の中で難易度を相対的に設定したり、自分にとって大変だからという視点で難易度を設定していないか／同一業務を複数の職員で行っている場合に、他の職員と難易度のバランスが取れているか／目標水準が高い、低いにかかわらず、高い難易度を各職員に均等に割り振るようなことはしていないか。

ウ ウエイトの審査ポイント（個人目標調整会議）

他の職員と比べ明らかにウエイトが大きすぎたり小さすぎたりしないか／上限45%以内、下限10%以上に収まっているか／ウエイトの計が100%になっているか。また、5%刻みで設定されているか。

エ 各課の目標審査（人事評価調整委員会）

個人目標調整会議により設定された目標内容が妥当であるか。

オ 課長職の目標調整（人事評価調整委員会）

町長、教育長部局等の課長職における目標難易度等調整の実施。

<決定3> 業務目標の決定（提出期限5月末日）

人事評価調整委員会が終了後、被評価者全ての業務目標が決定となり、その結果を1次評価者から被評価者に伝達します。また、目標の内容、難易度及びウエイト等に修正がある場合は、被評価者自身に修正させ、1次評価者は再度修正内容について確認します。

(7) 中間フォロー面談（進捗状況の把握及び目標修正）

年度途中に1次評価者が被評価者との面談を通じて、被評価者の業務の進捗状況を把握するとともに、目標達成のための指導・助言を行います。

また、人事異動や所属方針の変更等の諸事情により、目標の修正が余儀なくされる場合も、この時期に修正を行います。（この時期以外の目標修正は不可です。）

面談終了後、評価シートに修正等が生じた場合は、10月31日までに人事評価事務局へ報告します。

① 実施時期

10月（能力評価の基準日面談と合わせて実施します。）

② 実施方法

1次評価者と被評価者の個別面談

③ 確認事項

- ア 業務目標の進捗状況と今後の見通し
- イ 職務全般への取組状況等
- ウ やむを得ない場合の目標の変更や修正等
- エ 目標水準の再確認
- オ 評価シートの記載内容の再確認

<目標の修正が認められる要件>

- (7) 組織の変更や人事異動で、当初設定した目標の達成が状況的（時間的）に困難になった場合（担当職務の変更や所管部署の変更等）
- (イ) 執行方針や上位目標の変更が年度内に行われた場合や緊急を要する課題に優先的に取り組まざるを得ない場合
- (ウ) 内・外環境の変化が目標の達成に大きく影響する場合（住民の総意が得られない場合や国、道の大きな政策施策の変更、法令改正等）
- (I) 目標設定の前提条件（人員及び財源等）の変更が目標の達成に影響する場合

④ 目標修正方法

目標修正にあたっては、必ず中間フォロー面談で、1次評価者の合意を得てから修正してください。

年度途中に新たな目標を設定する場合は、評価シート中の「年度途中に生じた業務」欄に目標内容等を追記するとともに、掲げた目標全てにおいてウエイト調整を行ってください。また、目標修正後、1次評価者を通して、人事評価事務局に評価シートを提出してください。

(8) 目標達成度の評価手順

<評価1> 自己評価の実施（提出期限2月1日）

達成度の自己評価は、被評価者が評価期間を振り返って、業務目標毎に達成状況を記載するものです。「できた」、「できなかった」という結果だけでなく、目標達成に至るまでの状況や未達成の理由、次年度への課題などを具体的に記入します。

また、設定した目標がどの程度達成できたか「達成度の設定基準（下記参照）」に基づいて、「+」「±」「-」「N」の4つの指標で評価します。自己評価終了後、評価シートを1次評価者へ提出します。

	高度に達成（+）	ほぼ達成（±）	殆ど未達成（-）	未着手（N）
判断基準	(1) 数値目標を完全に達成できた (目標達成率は100%以上であった)	(1) 数値目標をある程度達成できた (目標達成率は概ね80%以上100%未満であった)	(1) 数値目標よりかなり低い達成基準である (目標達成率は概ね80%未満であった)	未着手 (目標達成率0%)
	(1) 達成状況が、組織の期待や要求に十分応えるものであった	(1) 職務遂行上の処理に大きな誤りや遅れはなく、達成状況は、やや遅れているが着実に進行している	(1) 職務遂行上の処理が不適切であり、達成状況が組織の期待や要求を満たすことができなかった	
	(1) 期限までに完全に達成できた	(1) 目標達成の進捗状況は、やや遅れているが着実に進行している	(1) 期限よりかなり遅れて達成した (2) 目標に向けて着手はしているが、進捗状況はあまりよくない	

※ 年度末などを期日とする目標など、自己評価時に期日に至っていない目標については、「今後、どの程度の達成度が見込めるか」を把握できるよう次の点を留意して記入してください。

- ① 当初のスケジュールと比較して、業務の準備や進捗状況が順調かどうか。
- ② これからの業務の進捗状況等、達成に向けたスケジュールはどうなっているか。

評価点数の算出にあたっては、期首で設定した難易度（中間フォロー面談で修正があった場合は、修正後の難易度）と達成度から「評価点数算出マトリックス表（下図参照）」に基づいて、5～0までの評価点を算出します。

達成度 難易度	高度に 達成(+)	ほぼ 達成(±)	殆ど未達成(-)			未着手(N)
			50～80%未満	25～50%未満	25%未満	
躍進(H)	5	4	3	2	1	0
前進(M)	4	3	2	1		
維持(L)	3	2	1			

（例）難易度M、達成度－（70%）の場合

自己評価		
難易度	達成度	評価点数
M	－（70%）	2

<評価2> 評価時面談（基準日面談）の実施（提出期限2月20日）

1次評価者は、被評価者との面談を通じて、目標の達成状況や未達成事項の原因及び対応策、業務の進め方、次年度への課題及び目標について、十分話し合うとともに、被評価者の能力開発や人材育成につながるような指導・助言を行ってください。

<評価3> 1次評価及び2次評価の実施（提出期限2月末日）

1次評価者及び2次評価者は、設定された目標がどの程度達成されたか「達成度の設定基準」に基づき評価を行います。また、期首で設定した難易度（中間フォロー面談で修正があった場合は、修正後の難易度）と達成度から「評価点数算出マトリックス表」に基づいて、5～0までの評価点を算出します。

評価終了後、2次評価者は被評価者の評価シートを取りまとめ、人事評価事務局へ提出します。※ 原則、評価時における難易度の修正・変更は不可です。

<評価4> 評語の内定（提出期限2月末日）

評価計算は人事評価事務局で行います。評価決定にあたり、まず、業績評価点数を算出します。業績評価点数は、評価シートに記載された個々の目標におけるウエイト評価点数の和です。次に、業績評価点数を人事評価調整委員会で最終評価し、下記の判定区分により評語を決定します。

[計算式]

- ① 目標毎のウエイト評価点数 = 評価点数（2次） × 業務ウエイト
- ② 業務評価点数 = 目標毎のウエイト評価点数の和（Σ①～⑥）
- ③ 人事評価調整委員会で最終評価後、判定区分により評語を決定

（判定区分）

- S 4.5以上
A 3.5以上4.4以下
B 2.5以上3.4以下
C 1.5以上2.4以下
D 1.4以下

（例）業績評価判定例

調整 目標	難易度 達成度		評価点数	業務 ウエイト	ウエイト 評価点数
	難易度	達成度			
最優先目標	H	－(40%)	2	45%	0.9
優先目標	M	±	3	30%	0.9
目標1	L	+	3	25%	0.75
業績評価点数					2.55

評語の設定



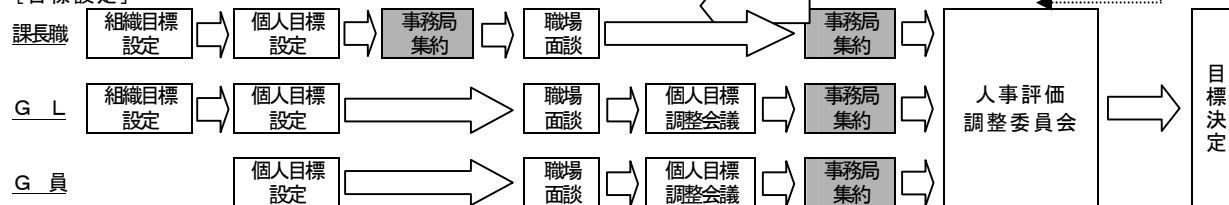
- S 4.5以上
A 3.5以上4.4以下
B 2.5以上3.4以下
C 1.5以上2.4以下
D 1.4以下

最終評価

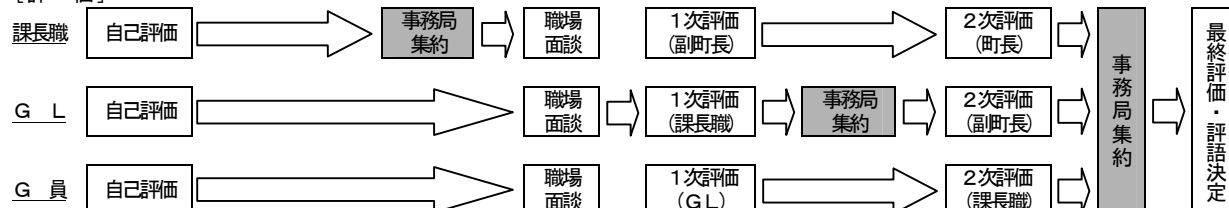
（9）評価シートの流れ

組織目標管理シート及び個人目標管理シートは次の流れにより提出願います。

[目標設定]



[評価]



V 最終評価と評価結果の取扱い

(1) 人事評価調整委員会

評価結果の最終決定及び処遇枠の調整機関として人事評価調整委員会を組織します。
本委員会での審議を経て、評価結果が確定するとともに、次年度に反映させる処遇内容も決定します。

- ① 開催 3月
- ② 構成 町長、副町長、教育長、総務課長、(人事評価事務局)
- ③ 内容 評価結果の最終決定、処遇枠の調整

(2) 評価結果の開示

評価結果の本人への開示は、人事評価制度に対する納得性、透明性の確保や被評価者の人材育成の観点から重要な位置付けにあります。

そこで、最終評価は年度末の3月31日付けで決定し、その結果については「人事評価最終評価決定書」(下記参照)にて、4月上旬を目途に被評価者全員に通知します。

平成 年 月 日											
人事評価最終評価決定書											
<p>所属及び職氏名 〇〇課〇〇グループ 主査 △△ △△ 様</p>	人事評価調整委員会										
あなたの最終評価は次のとおりです。											
<p>(能力評価)</p> <p>①理解力系 ②企画力系 ③判断・実行力系 ④コミュニケーション力系 ⑤人材活用力系 ⑥組織管理能力系 ⑦姿勢態度系 ⑧チャレンジ意欲系 ⑨チームワーク系</p> <p>---●--- 職位平均 —●— 評価値</p>	<p>(業績評価)</p> <p>□ 職位平均 ▨ 評価値</p>										
<table border="1" style="border-collapse: collapse;"><tr><td>評価年度</td><td>平成〇〇年度</td></tr><tr><td>制度種別</td><td>一般行政職 主査職</td></tr><tr><td>能力評価</td><td>A</td></tr><tr><td>業績評価</td><td>B</td></tr><tr><td>総合評価</td><td>A</td></tr></table>		評価年度	平成〇〇年度	制度種別	一般行政職 主査職	能力評価	A	業績評価	B	総合評価	A
評価年度	平成〇〇年度										
制度種別	一般行政職 主査職										
能力評価	A										
業績評価	B										
総合評価	A										

また、被評価者は評価シートの開示請求を次により行うことができます。

- ① 開示時期 人事評価最終評価決定書の配布後
- ② 開示対象 能力評価シート、組織目標管理シート、個人目標管理シート
- ③ 開示請求者 当該評価期間における被評価者
- ④ 開示方法 評価シートの閲覧のみ（被評価者のシート保有は不可）
- ⑤ 開示請求先 文書若しくは口頭により人事評価事務局に請求する。
- ⑥ 開示対応者 開示請求者がG L 以下の場合は課長職、課長職の場合は副町長が対応する。

(3) 評価に関する苦情相談について

人事評価制度では、評価の客観性、公平性を高めるため、次のとおり苦情相談の仕組みを整備し、評価に関する職員の不満や苦情に対応します。

① 苦情相談の対象とする事項

◎ 業務目標の設定等に関する不満・苦情

(例)・業務目標の内容やウエイトを評価者が一方的に修正した。

・業務目標の難易度を目標決定会議等で下げられたが、その理由に納得できない。

◎ 評価結果に関する不満・苦情

(例)・能力評価において減点されるような事実はない。

・業績評価において評価された達成度に納得できない。

◎ 面談、評価結果通知等の手続きに関する不満・苦情

(例)・目標達成状況や能力の発揮度等、互いに納得できない状況で面談が打ち切られた。

・評価結果通知の際、周りの職員に評価結果が聞かれるような状況で説明を受けた。

② 苦情相談の窓口

◎ G L 以下の職員

人事評価事務局が受付窓口となり、原則として所属課長が対応します。

◎ 課長職

総務課長が受付窓口となり、原則として副町長が対応します。

③ 苦情相談の申出方法

◎ 申出期間 その事実があった日から 15 日以内とします。

◎ 申出方法 人事評価苦情相談申出書(規則様式第2号)を受付窓口に提出します。

④ その他

◎ 申出者への説明は、苦情相談の申出があった日から 15 日以内に臨時面談で行います。

◎ 申出者は苦情相談の申出を行ったことを理由として、不利益な取扱いを受けることはありません。

(4) 評価結果の活用について

① 職員の能力開発及び人材育成等

被評価者の計画的な能力開発やO J T、O f f - J T、自己啓発など、人材育成等に活用します。

② 配置、異動への活用

昇任や昇格、人事配置等に活用するとともに、複線型人事やジョブローテーション、自己申告制度等、新たな人事制度にリンクしていきます。

③ 職員の給与処遇

昇給や勤勉手当に活用します。

VI 処遇面への反映

(1) 処遇反映の対象者

人事評価の処遇反映者は、退職者を除く被評価者全員（正職員のみ）とします。

(2) 昇給への反映について

- ① 能力評価の結果を参考として、下記により昇給の号俸数を決定します。

昇給区分	S	A	B	C	D
昇給の号俸数	8号俸	6号俸	4号俸	3号俸以下	
(55歳超)	4号俸	3号俸	2号俸	1号俸以下	
人数割合	15%以内			85%以上	

- ② S・Aランクのものを査定昇給候補者として抽出し、職種毎（一般行政職、医療技術職、保育職、介護職）に15%以内枠で号俸数の加算を行います。

このとき、査定昇給候補者が15%以上いる場合は、昇給候補者を評価点で降順に並び替え、その上位15%以内に対して号俸数の加算を行います。

また、査定昇給候補者が15%に満たない場合は、その割合のみの加算とします。

＜処遇反映イメージ＞

ランク	評価点	一般行政職	医療技術職	保育職	介護職
S	5.0				
	4.5	2	1		
A	4.4	10% 3	15% 2	1	3
	4.0	16	4	15% 3	15% 5
	3.5	ボーダー(査定昇給候補者)			対象外 2
B	3.4	23	9	4	5
	3.0	6	3		4
	2.5	1		6	1

- ③ 当該年度における評価結果を、次年度の定期昇給（1月1日）に反映させます。
- ④ 昇給の財源として、旧来の15%定数内特別昇給の財源を充てます。
- ⑤ 正当な理由がなく、提出期限までに評価シートを提出しなかった場合の昇給区分は、Cランクに決定させます。

(3) 勤勉手当への反映について

- ① 業績評価の結果を参考として、下記により勤勉手当成績率を算出します。

区分	S	A	B	C	D
勤勉手当成績率 (各支給期)	0.835ヶ月以下	0.740ヶ月以下	0.675ヶ月	0.645ヶ月以下	
人数割合	30%以内		70%以上		

＜参考＞従来の勤勉手当率は0.675ヶ月

- ② 昇給と同様、S及びAランクのものを手当加算候補者として抽出し、職種毎に上位30%以内枠で勤勉手当率を加算します。
- ③ 当該年度における評価結果を、次年度の勤勉手当（6月、12月の2回）に反映させます。

- ④ 勤勉手当の財源として、C及びDランク等の手当率で算出された減算分を財源とします。
- ⑤ C及びDランクに該当する場合、評価期間において懲戒処分を受けた場合並びに次のいずれかに該当する場合は、成績区分に応じ、次表に定める成績率とします。

成績区分	成績率
Cランク	0.645ヶ月以下
正当な理由なく勤務を欠いた場合	
その者の職務について監督する地位にある者から注意、指導等を受けたにもかかわらず、勤務成績が良好でないことを示す明白な事実が見られた場合（注）	
Dランク	0.590ヶ月以下
訓告その他の矯正措置の対象となる事実（勤務成績に及ぼす影響の程度が軽微であるもの等を除く。）があった場合	
戒告の処分を受けた場合	0.500ヶ月以下
減給の処分を受けた場合	0.415ヶ月以下
停職の処分を受けた場合	0.325ヶ月以下

（注）当該成績区分に相当すると認められる場合

- 1 注意、指導等を受けたにもかかわらず、懈怠により担当職務を遂行せず、これにより行政サービスに支障を生じさせ、又は他の職員の業務負担を増加させた場合
- 2 注意、指導等を受けたにもかかわらず、職務遂行上軽微ではないミスを犯し、これにより関係者との信頼関係が損なわれるなど、職務遂行に悪影響を及ぼした場合
- 3 注意、指導等を受けたにもかかわらず、部下の職務遂行状況の把握・指導、育成機会の付与、健康への配慮等が十分でなく、結果として組織における業務能率を低下させた場合
- 4 注意、指導等を受けたにもかかわらず、勤務時間中に複数回にわたって職務と無関係の行動を行うなど、職務を怠る事実が常態的に見られた場合
- 5 注意、指導等を受けたにもかかわらず、職責に応じた職務遂行が十分に果たせず、結果として組織における業務能率を低下させた場合
- 6 注意、指導等は行われてはいないものの、1～5の例に相当するものとして、それらと同等に取り扱うことが適当であると認められる場合
- 7 正当な理由がなく、提出期限までに評価シートを提出しなかった場合

〔平成23年4月1日(3)①・⑤の表一部改正〕

(4) 昇任・昇格への反映について

総合評価で算出した結果を参考として、昇任・昇格に反映させます。

これまでは、経験年数、在級年数を重視し、一定の年数を経過した者から昇格候補者を選考していましたが、今後は、必要在級年数に加え、その在級期間における総合評価結果を昇格基準に盛り込み、運用していきます。

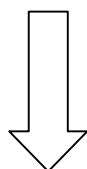
<総合評価とは>

職位が下位のものは日常の職務活動プロセスに重点が置かれ、上位のものはプロセスよりも結果責任が問われるという考えから、職位別に能力評価及び業績評価の軽重の度合いを設定し、それを総合的に評価するものです。

総合評価点（小数点第2位四捨五入）

$$= \text{能力評価点} \times \text{職位別比率} + \text{業績評価点} \times \text{職位別比率}$$

下記により
評語の決定



被評価者区分	能力評価	業績評価
課長職(5・6級)	0.3	0.7
総括主幹、主幹職(4・5級)	0.4	0.6
主査職(3級)	0.6	0.4
一般職(1・2級)	1.0	—

(評語判定区分)

S	A	B	C	D
4.0以上	3.0～3.9	2.0～2.9	1.0～1.9	0.9以下

(例) 主査職の場合

$$\begin{aligned} \text{総合評価点} &= \text{能力評価点} 3.2 \times 0.6 + \text{業績評価点} 2.6 \times 0.4 \\ &= 2.96 \quad (\text{小数点第2位四捨五入}) \\ &\div \underline{3.0} \end{aligned}$$

よって、上記評語判定区分表により Aランク となります。

(5) 処遇反映結果の通知

1月定期昇給及び6月・12月勤勉手当への人事評価の反映結果は、上位枠の加算対象者のみ、文書で通知いたします。

[平成24年4月1日(4)の上段の表一部改正]

VII 評価者の心構え

(1) 評価者に求められる姿勢

人事評価を行うにあたり評価者に求められる姿勢は、一般的に次の項目が考えられます。

① 評価は担当業務の一つであることを認識すること

人事評価は管理者としての担当業務の一つであり、組織マネジメントの重要なツールであるという認識を日頃から持つことが必要です。

② 主観的な判断基準で評価しないこと

評価者の評価基準に対する理解が不十分であると、主観的な判断に陥り、このことが結果的に評価不振につながります。人事評価においては評価基準等を統一的に理解・運用することが重要であり、各評価者が主観的な判断基準等で行うものでないということを認識することが必要です。

③ 人間性や人格を評価するのではなく、職務における行動や結果を評価する視点をもつこと

人事評価は、評価者が部下の人間性や人格を評価するものではありません。保有している能力のうち、職務行動を通じて顕在化した能力及び職務を遂行した結果を客観的に把握することが必要です。

④ 被評価者の日頃の職務行動を評価項目等の視点から把握すること

評価者は、評価のために特別に被評価者の職務行動を観察・把握する必要はありません。あくまでも評価者が日頃行っている業務管理の中で、被評価者の職務行動のうちの顕著な行動を評価項目の視点から把握し、評価の材料として収集することが重要です。その際には、評価基準等を十分理解したうえで行うことが大切であり、収集する評価の材料は客観的な事実に基づいたものとする必要があります。

(2) 評価者の役割

評価者としての役割を整理すると、次のとおりになります。

評価者としての主な役割（1次・2次評価者 共通）
1 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）記録シートの作成及び保管
3 職場面談の実施
4 被評価者の目標設定の内容確認及び修正等の指示、合意形成
5 能力評価及び業績評価の実施
6 評価内容の確認・検証
7 開示請求があった場合の対応・評価説明
8 被評価者からの苦情相談対応

（３）評価者としての留意事項

- ① 評価者は、自ら目標管理を活用して職務に取り組むとともに、部下に手本を示さなければなりません。また、部下を育て、活かし、やる気を出させ、いい仕事を導き出すようなマネジメント能力を身につけることが大切です。
- ② 組織としての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。
- ③ 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。
- ④ 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になります。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ることが必要です。
- ⑤ 予測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。
- ⑥ 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。
- ⑦ 目標管理は、改善活動することや目標を立てることだけ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。

（４）評価を公平に行うための心得

- ① 評価は精神的、肉体的にゆとりのあるとき行うこと
- ② 日頃から部下についての「事実」を記録する習慣をつけること
- ③ はじめに価値判断しないこと
- ④ よく分析し評価項目毎に評価すること
- ⑤ 評価に直接関係ない（学歴・性別・年齢等の属人的要素や公務外の私的な行動等）ことにこだわらないこと
- ⑥ 評価期間以外のことにこだわらないこと
- ⑦ 自分が知らない項目に無理な評価をしないこと
- ⑧ 自分の尺度で評価しないこと
- ⑨ 人物そのものに対する好き嫌いを評価に持ち込まないこと
- ⑩ 一度評価した内容はなるべく訂正しないこと

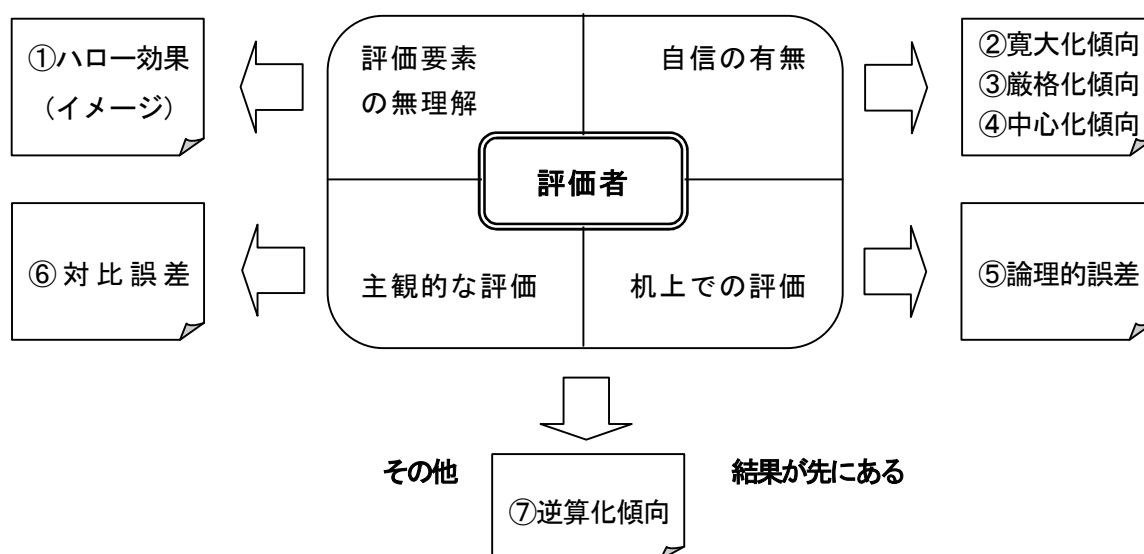
（５）評価者が陥りやすい評価エラー

評価者が被評価者を評価するにあたり陥りやすいエラーとその対策について、一般的に次のようなことがいわれています。

評価エラーを防止するためには、評価における主観などの排除と具体的、客観的視点に立った評価の実施、評価者自身の傾向の把握が重要となります。

評価に際しては、これらの点に留意しながら評価エラーを防止するよう心がけてください。

(要因と評価エラーの関係)



(評価エラーの内容と対応策)

傾向	内容	対応策
①ハロー効果 (イメージ効果)	被評価者に対する全体的な印象から、あるいは何か一つの印象から個々の特性を同じように評価する傾向 (良いと思うと、評価要素全てがよく見えてしまう傾向)	① 評価項目の着眼点を十分に理解すること ② 思いつきや感情によって評価することなく、被評価者の具体的な行動事実を取り上げること
②寛大化傾向	評価が全体として甘くなる傾向	① 部下に対して厳しく批判することをためらわないこと ② 評価の基準が低すぎないかを反省すること
③厳格化傾向	評価が全体として辛くなる傾向	※ 寛大化傾向と表裏をなす
④中心化傾向	大部分を普通とか平均とかで評価し、優劣の差をつけることを避ける傾向	① 良い・悪いと判断できるように、十分に被評価者についての具体的事実を知ること
⑤論理的誤差	評価する段階で自分の論理を持ち込み、関連ありそうな評価要素に同一あるいは類似した評価をしてしまう傾向	① 評価要素毎に何を評価するのか、その区分をはっきりと認識して行うこと ② 制度上の取り決めをよく理解すること
⑥対比誤差	自分の能力を基準にして評価する傾向 自分の得意な分野は厳しく評価し、苦手な分野は甘く評価してしまう傾向	① 自己を基準におかないこと ② 客観的事実の下に、各特性を切り離して評価すること
⑦逆算化傾向	処遇から逆算して評価をつくり上げる傾向	① 部下の行動の評価にあたって、処遇のことは考慮しないこと ② 具体的行動の分析を経て評価を行うという手順を踏むこと

VIII 職場面談の実施

(1) 職場面談の目的

職場面談は主に次の目的を達成するために行います。

- | | | |
|----------------------------|---|---|
| ① 業務を着実に遂行し
組織目標を達成すること | { | <ul style="list-style-type: none">◎ 現状の把握を通じて課題を共通認識すること◎ 上位方針や組織目標を浸透させること◎ 個人の役割と目標を明確にすること◎ 業務の動機付けを行い、参画意識を高めること |
| ② 能力開発や人材育成を
着実にを行うこと | { | <ul style="list-style-type: none">◎ 指導・助言を的確に行うこと◎ 職務適正を見極め、仕事上の将来像を描くこと |
| ③ 協力と協働により仕事
を進めること | { | <ul style="list-style-type: none">◎ 良好なチームワークを築き、円滑なコミュニケーションを図ること |
| ④ 適正な人事評価を行う
こと | { | <ul style="list-style-type: none">◎ 期待行動の実践状況の検証を行う（能力評価）◎ 目標の達成状況の検証を行う（業績評価） |

(2) 面談運用に係る留意点

① 仮評価の実施

基準日面談前に被評価者のどの行動が高く評価され、どの行動が望ましくない行動か（能力評価）、また、目標管理では目標水準を超えたかどうか（業績評価）、評価者の考えを整理するとともに、被評価者の際立った特徴により全体的な評価が引きずられてしまうのを防ぐため仮評価を実施します。

② 職務行動（面談）記録シート（規則様式第1号）への記録

被評価者の具体的な行動事実を的確に把握することで、評価エラーを防止するとともに、評価時の判断材料や面談時の指摘事項、苦情相談に対する説明資料として、日頃から被評価者の職務行動を記録しておきます。

③ 評価結果の説明

基準日面談においては被評価者に対して評価結果を伝えません。また、能力評価では、高く評価される行動、望ましくない行動は、本人のためにはっきり伝えることとし、業績評価では目標の達成水準を双方で明確に確認します。

④ 能力開発・人材育成のアドバイス

基準日面談では、評価期間における被評価者の仕事ぶりやその成果を確認します。その中で部下の強みや弱みを見つけ、職務行動における具体的な要点を指摘し、研修受講などについて指導・助言します。

(3) 職場面談のポイント

	(能力評価)	(業績評価)	(業績評価)	(業績評価)	(随時)
	基準日面談 (評価育成面談)	期首面談 (目標設定面談)	中間フォロー面談	基準日面談 (評価育成面談)	臨時面談 (助言指導面談)
時期	10月	4月	10月	2月	随時
面談内容	評価結果を確認するとともに、上司による適切な助言・指導を通して、部下の能力開発や育成を促進させる	当年度の状況をふまえて、新しい目標を具体化させる	目標達成を確実にするために、年度の中間に進捗状況の把握、対策立案・検討、指導を行う	評価結果を確認するとともに、上司による適切な助言・指導を通して、部下の能力開発や育成を促進させる	部下の職務行動に特記すべき事項が見られたときに助言・指導を行う
確認事項	① 評価結果の伝達と育成指導 ② 成長が見られた箇所のフィードバック ③ 来期は正が求められる箇所の確認と対策の立案	① 上位目標や役割との整合性 ② 目標設定要素の決定 ③ 目標達成に向けた施策や進め方の指導	① 中間の達成状況の把握 ② 計画未達成要因の把握と対策指導	① 評価結果の伝達と育成指導 ② 成功要因の確認とアドバイス ③ 未達成要因の把握と対策指導	① 時期を逃さず、気付いた点を逐次アドバイスする ② 部下の悩み相談 ③ 評価に関する苦情相談の対応
面談の進め方	① 雰囲気づくり (導入) ② 部下からの自己評価結果の説明を聞く ③ 上司の評価結果を説明する ④ 部下の意見を聞く ⑤ 確認事項の要約 ⑥ 次年度への期待と励まし (結び)	① 雰囲気づくり (導入) ② 部下からの説明を聞く ③ 目標について話し合う ④ 達成方法について話し合う ⑤ 部下の意見を聞く ⑥ 決定事項の要約・確認 ⑦ 期待と励まし (結び)	① 雰囲気づくり (導入) ② 部下から進捗状況を聞く ③ 上司の助言、指導内容を説明 ④ 部下の意見を聞く ⑤ 確認事項の要約 ⑥ 期待と励まし (結び)	① 雰囲気づくり (導入) ② 部下からの自己評価結果の説明を聞く ③ 上司の評価結果を説明する ④ 部下の意見を聞く ⑤ 確認事項の要約 ⑥ 次年度への期待と励まし (結び)	

(4) 面談者の心得

- ① 面談前に、面談で部下に伝えたいことを整理しておくこと
- ② 日頃の仕事の取り組みに対して“ねぎらい”の言葉をかけること
- ③ お互いにリラックスした面談となるような雰囲気をつくること
(上司は威圧的で横柄な態度はとらないこと)
- ④ 上司は、面談の目的を話し、相互で確認すること
- ⑤ 上司は部下の歩調に合わせて面談を進めるとともに、部下の話を傾聴すること
- ⑥ 職場面談の運用とチェックポイントを利用し、聞き漏れがないよう質問すること
- ⑦ 上司は、事実に基づき、簡潔、明瞭に話をすること。
- ⑧ 批判型、説教型、放任型、押し付け型、命令型の言葉や会話は避けること
- ⑨ 上司としての意見や考え、理由をハッキリと部下に伝えること
- ⑩ 面談の終わりには、激励の言葉をかけること

（５）職務行動及び面談の記録作成

職務行動の記録及び面談の記録には、職務行動（面談）記録シートを使用します。
 なお、作成上の留意点は次のとおりです。

項目	内容
目 的	記録された事実は、評価結果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します。
記録が必要なとき	① 職場面談を実施したとき（部下が話した内容と助言指導した内容） ② 部下の職務行動に特記すべき事項が見られたとき ③ 相談や助言指導したとき、叱責、賞賛したとき ④ 評価の根拠となる事実がみられたとき
記録上の留意事項	① 上司の視点だけでなく、部下の立場からも書きにくい点も含め記録する ② 同じ行動パターンは再現傾向として記録し、一過性のパターンは対象としない ③ 部下に係る日々の職務行動の全てを記録するものではない ④ 記憶ではなく、記録を心がける

（６）シートの記録及び保管者

被評価者	シート記録・保管者
グループ員	グループリーダー（１次評価者）
グループリーダー	課長職（１次評価者）
課長職	副町長（１次評価者）

シートは評価者の個人資料であって、人事評価事務局への提出は不要です。

また、部下の立場からみて書きにくい点についても、ありのままの事実を記録するよう心がけてください。シートに記録した事項については、必ず職場面談で確認してください。

４月から本マニュアルに沿って人事評価制度を実施しますが、この制度がこれで完全であるというものではありません。人事評価制度は、評価の公平性、納得性が運用上の鍵であり、常に職員の皆さんの意見を取り入れ、誰もが納得し信用できるように変えていかなければなりません。

これからの運用で生じた制度上の不備や改善点等がありましたら、ご遠慮なく人事評価事務局まで申し出ください。