

令和5年度版 人事評価制度活用ガイド 本編

泉南市

目次

	スライド番号
1. 制度の目的	08
2. 制度運営のための整理	09-13
3. 評価者・被評価者	14-15
4. それぞれの役割・意識・留意点	16-17
5. 評価期間	18
6. 年度における評価の流れ	19-24
7. 面談のルールと進め方	25-31
8. 業績評価	32-51
9. 能力評価	52-59
10. 総合評価と結果の活用	60-66
11. 部内調整会議と連絡調整会議	67-76
12. マネジメント能力向上のための人事評価サブシステム	77-81
13. 改善提案の募集と苦情への対応	82
14. 組織と個人を応援する制度の実現に向けて	83

泉南市人事評価制度の特徴

1. 目標を高い水準で達成すると高評価 → 組織目標の達成度が上がる

- 業績評価は、目標のレベルよりも達成度に左右される。

2. 能力評価は人材育成基本方針と連動 → 組織の求める行動に誘導

- 人材育成基本方針において特に求める行動を能力評価の項目に設定。

3. 目標を可能な限りオープンに → 制度の信頼性を確保

- 所属目標や調整会議シートを公表することで、レベル設定等の情報を共有。

地方公務員法

第三節 人事評価

(人事評価の根本基準)

第二十三条 職員の人事評価は、公正に行われなければならない。

2 任命権者は、人事評価を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用するものとする。

(人事評価の実施)

第二十三条の二 職員の執務については、その任命権者は、定期的に人事評価を行わなければならない。

2 人事評価の基準及び方法に関する事項その他人事評価に関し必要な事項は、任命権者が定める。

3 前項の場合において、任命権者が地方公共団体の長及び議会の議長以外の者であるときは、同項に規定する事項について、あらかじめ、地方公共団体の長に協議しなければならない。

(人事評価に基づく措置)

第二十三条の三 任命権者は、前条第一項の人事評価の結果に応じた措置を講じなければならない。

(人事評価に関する勧告)

第二十三条の四 人事委員会は、人事評価の実施に関し、任命権者に勧告することができる。

別冊参考資料（その1 その2）

資料その1 掲載内容

泉南市人事評価制度Q&A集

- ①地方公務員法や制度全般に関すること
- ②業績評価・目標管理に関すること
- ③能力評価に関すること
- ④調整会議に関すること
- ⑤面談に関すること

資料その2 掲載内容

- 1. 業績評価シート（全職種・職階共通）
- 2. 能力評価シート 評価項目14種類
- 3. 業績評価シート記載例
- 4. マネジメントチェックシート

能力及び実績に基づく人事管理の徹底

○人事評価制度の導入義務化【勤務評定から人事評価へ】

職員が発揮した能力及び挙げた業績を把握したうえで行われる人事評価制度を導入し、これを任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とする。

<理由・目的>

◆人事評価の目標管理や面談を活用し、部下を適切にマネジメントする

○導入スケジュール

- 平成26年度 → 規程等整備、職員への説明等
- 平成27年度 → 試行、規程等の調整
- 平成28年度 → 制度施行（本格実施）

本市における人事評価制度の必要性

「いい組織」と言えるのか？！

【組織の現状】

◆ 少ない人員・一部の人に仕事が集中・長時間残業

職員が疲弊、心身の健康、メンタルヘルス不調
ワークライフバランス、キャリア不形成

◆ 業務の難易度アップ

業務のスキル継承不全、サービス水準の低下

◆ 即戦力採用の限界

採用した人材をいかに育てるかが重要
指導力のある職員が必要

「できる部下」が欲しい...
「数」より「質」！

管理監督者

いい組織でなければ「できる人材」
「つかえる人材」は受験しない

マネジメントツールとして人事評価制度を活用し「いい組織」に！

- ・ 少数精鋭で組織目標を達成できるような人員と事務分担・進捗を管理
- ・ マニュアル整備
- ・ 非正規職員やアウトソーシングの力を最大限活用するため、全職員のマネジメント能力UP

1. 制度の目的

「組織と個人を応援し、質の高い行政サービスを提供」

泉南市の人事評価制度は、チームづくりの応援により自治力を高め、個人のキャリアデザインの応援によって職員の能力を高め、「質の高い行政サービスの提供」の実現を目的とする

(1) チームづくりを応援（組織）、組織運営の強化

- ・ 目標管理により、チーム力を強化
- ・ 目標設定時に、困難度や重要度などを情報共有
- ・ チームでゴールのイメージを共有
- ・ 達成のためのチームミーティングや随時アドバイスで、コミュニケーション機会の増加

(2) キャリアデザインを応援（個人）、やりがい・生きがいの向上

- ・ 将来を展望した仕事面のビジョンや計画づくりを応援
- ・ 首長や幹部職員をめざす人を応援
- ・ 上司は、自分を凌駕するよう部下を指導、若手のキャリアモデルとなる
- ・ 人事評価を、自らを振り返る機会ととらえ、自分のキャリアを考える

2. 制度運営のための整理

人事評価を構成する2つの評価と使用するシート

業績評価

〔組織の目標を必達させるための^{ツール}の制度〕

評価期間における**達成実績**を評価し、過去の経過は加味しない

組織目標と連鎖や、事務分担を意識しながら**必達目標**を各自で設定し、レベルと達成度で評価点を判定する**目標管理**を導入

日頃の情報共有や指導・助言に加え、目標設定時や評価時の面談を用い、コミュニケーションをとり進行を管理する

業績評価シート … 全職員共通

能力評価

〔組織の求める行動に誘導するための^{ツール}の制度〕

保有能力ではなく、**評価期間における発揮能力**を評価し、人間性や人格は加味しない

職員として求められる能力水準を標準点とし、満たない場合に減点する方式を導入

評価項目を人材育成基本方針とリンクさせることで、職員の**行動誘導**を図る

職員の仕事ぶりを正しく把握、仕事を通じて職員を育成する（OJTの実践）

能力評価シート … 職種・職階別**14種**

業績評価シート

業績評価シート		有効目標数	被評価者所属	職員番号	補職/氏名	2次評価者 補職/氏名	確認者 補職/氏名		
令和5年04月01日 ~ 令和6年03月31日									
有効目標数を入力してください									
当初1	目標 (事業/業務)	目標の具体的内容 (以下に記載の行動をとり、目標を達成した場合にT3となる)		自己評価		2次評価		確認者評価	
	達成期限	レベル	上位達成度の判定基準 (可能性がある場合に記入する) T1 T2	達成度	点数	達成度	点数	達成度	点数
	レベル設定の理由			コメント		コメント		コメント	
				T3以外とする場合は必須		自己評価と異なる場合は必須		2次評価と異なる場合は必須	
当初2	目標 (事業/業務)	目標の具体的内容 (以下に記載の行動をとり、目標を達成した場合にT3となる)		自己評価		2次評価		確認者評価	
	達成期限	レベル	上位達成度の判定基準 (可能性がある場合に記入する) T1 T2	達成度	点数	達成度	点数	達成度	点数
	レベル設定の理由			コメント		コメント		コメント	
				T3以外とする場合は必須		自己評価と異なる場合は必須		2次評価と異なる場合は必須	
当初3	目標 (事業/業務)	目標の具体的内容 (以下に記載の行動をとり、目標を達成した場合にT3となる)		自己評価		2次評価		確認者評価	
	達成期限	レベル	上位達成度の判定基準 (可能性がある場合に記入する) T1 T2	達成度	点数	達成度	点数	達成度	点数
	レベル設定の理由			コメント		コメント		コメント	
				T3以外とする場合は必須		自己評価と異なる場合は必須		2次評価と異なる場合は必須	
当初4	目標 (事業/業務)	目標の具体的内容 (以下に記載の行動をとり、目標を達成した場合にT3となる)		自己評価		2次評価		確認者評価	
	達成期限	レベル	上位達成度の判定基準 (可能性がある場合に記入する) T1 T2	達成度	点数	達成度	点数	達成度	点数
	レベル設定の理由			コメント		コメント		コメント	
				T3以外とする場合は必須		自己評価と異なる場合は必須		2次評価と異なる場合は必須	
追加・変更1	目標 (事業/業務)	目標の具体的内容 (以下に記載の行動をとり、目標を達成した場合にT3となる)		自己評価		2次評価		確認者評価	
	達成期限	レベル	上位達成度の判定基準 (可能性がある場合に記入する) T1 T2	達成度	点数	達成度	点数	達成度	点数
	レベル設定の理由			コメント		コメント		コメント	
				T3以外とする場合は必須		自己評価と異なる場合は必須		2次評価と異なる場合は必須	
追加・変更2	目標 (事業/業務)	目標の具体的内容 (以下に記載の行動をとり、目標を達成した場合にT3となる)		自己評価		2次評価		確認者評価	
	達成期限	レベル	上位達成度の判定基準 (可能性がある場合に記入する) T1 T2	達成度	点数	達成度	点数	達成度	点数
	レベル設定の理由			コメント		コメント		コメント	
				T3以外とする場合は必須		自己評価と異なる場合は必須		2次評価と異なる場合は必須	
				業績評価シート合計点					
				能力評価シート合計点					
				人事評価 総合評価点					
				自己評価		2次評価		確認者評価	

▼追加・変更1/2の欄は、業務遂行期間中に緊急の業務を指示された場合等の追加や、対象業務自体が廃止された場合等の目標差替えを目的に使用する。同欄を使用した場合は、評価時の部内調整会議においてレベル設定の報告及び評価の決定を行う。▼

能力評価シート例（事務・技術- 一般職）

能力評価シート 事務・技術 一般職	被評価者所属	職員番号	補職/氏名	2次評価者 補職/氏名	確認者 補職/氏名
令和5年04月01日 ~ 令和6年03月31日					

項目	内容・程度【◎加点 ①標準（網掛け） ②減点A ③減点B】 （人材育成基本方針等により、職種・階級に応じ、特に必要な能力が加点項目になっています）	配点	自己評価		2次評価		2次評価者
			点数	自己評価に関するアピール 日頃感じていること	点数	点数	
勤務規律・コンプライアンス	① 勤務規律・法令等を遵守し、公務員としての自覚を持った態度・行動をしていた。 【職務命令の遵守/責任の転嫁や回避のない対応/適切な報告・連絡・相談】	6	必須				コメント（自己評価と異なる項目について重点的に記述）
	② 公務員としてふさわしくない言動、職場の規律を乱す行為や問題行動がたびたび見られた。 【あいさつがない/不適切な身だしなみや言葉遣い/無断離席/不十分な報告・連絡・相談】	3					
	③ 地方公務員法第32条～第38条に反する行動があった。【職務命令違反/守秘義務違反/信用失墜行為/職務専念義務違反等】	0					
知識・技術	① 担当業務遂行に必要な知識・技術を有しており、それを活用して業務を正確かつ円滑に処理している。 【担当業務に関する法令等の正しい理解/ワード・エクセルなどの活用】	6					
	② 知識・技術の不足により、業務遂行に軽度の支障をきたしている事実がある。	4					
	③ 知識・技術の不足が改善されない。他からのサポートがないとミスの繰り返しや業務遂行に支障がある。	0					
事務処理・実行力	① (A)自身の業務の優先順位を正しく認識し、期限を守り、停滞がない。また、(B)他の職員に依存することなく正確に処理している。【わかりやすい資料作成/セキュリティ確保/効率よい業務遂行/マニュアル作成】	6					
	② ①の(A)(B)について、いずれかが該当しない。	4					
	③ ①の(A)(B)について、いずれも該当しない。	0					
	④ 困難なケース（クレーマー・事業者対応）についても、率先して適切に対応する。	8					
説明対応	① 相手の理解度に合わせた説明や相手の立場を考えた適切な対応（説明・態度）ができ、苦情やトラブルを招くことがない。（不当な要求やクレーム・トラブル対応を除く）	6	任意	チャレンジしていること	必須		今後の育成ポイント期待すること
	② 不適切な言葉遣いや説明不足により、相手を不快にさせている事実がある。	4					
	③ ②について改善されず、たびたび、苦情やトラブルを招いている。	2					
チームワーク	④ 自身の業務に支障をきたすことなく、担当外業務に対しても進んで協力し、高い水準の所属目標の達成に貢献している。	9					
	① 良好なコミュニケーションの確保に努め、自ら進んで、又は依頼があれば協力し、全体の業務遂行やチームワークに配慮している。【他の職員への協力/所属内での貢献・連携】	7					
	② 必要な情報共有を怠る。チームワークに支障をきたす非協力的な行為がみられる。【他職員からの協力要請を理由なく断る/業務上得た情報を適切に提供しない/相手の状況に配慮せず、自らの都合のみで行動する】	5					
	③ ②の事項について改善されない。	3					
業務改善・課題解決	④ ①に加え、提案内容を実践することにより、業務運営に良い効果が認められる。	9					
	① 前例踏襲に問題がないか確認し、身近な業務改善に努めている。また、積極的に日常業務の中から課題を発見し、解決や改善につながる意見を述べている。	7					
	② 前例に固執し、業務改善に対する意識が希薄である。	5					
	③ ②の事項について、改善されない。	3					
業務マネジメント・進行管理	④ ①の取組により、高い水準で目標を達成できた。	8	任意	人事評価制度への改善提案・意見	任意		確認者 総括
	① 計画的な業務遂行を実行している。【PDCAサイクルの実践/業務の効率化/時間外勤務の縮減/時間内に業務を終える努力】	6					
	② 計画的な業務遂行ができていない。担当業務の量や期限を理解できていないことで、場当たり的な時間外勤務をすることがある。	4					
	③ ②の事項について、改善されない。	2					
自己開発・自己成長	④ ①に加え、仕事に有用な資格取得等に自ら率先して取り組んでいる。又は、自主勉強会等に参加するなど自己学習に取り組んでいる。	8					
	① 自身に要求されている知識・技術を自覚し、業務遂行に必要な専門知識を高める努力やキャリアアップを図る意識がある。【提供された研修の積極的受講/業務に関連する研修の履修/能力を高める努力】	6					
	② 提供された研修を勉めても受講しない。与えられた研修機会を有効に活用しない。【提供された研修を勉めても受講しない。与えられた研修機会を有効に活用しない。】	0					
	③ 職務付けられた研修や課題について、理						

◆よくある不備をここで紹介◆

能力評価のコメント欄

- ・「必須」「任意」を確認し、記入漏れが無いよう注意!
- ・評価者は被評価者の記入漏れは必ず指摘を!
- ・記入漏れのまま評価完了とするのは、評価者が被評価者の自己評価をしっかりと見ることができていないものとみなされます!

【キャリアやスキル（任意、自由記述）】～「こ

業績評価シートの特徴

=

目標を必達させる

業績評価シートの記入項目

必須 T3（標準）の評価となる目標の具体的内容を記載
〈第3者でも判断できるように表現・評価のときもめない〉

任意 T2（高水準）以上の達成度判定基準欄を設定
（記入することでモチベーションアップ）

記入することで

評価確定時において

- 部内調整会議のみ実施
- 達成基準を明確にして進捗管理

能力評価シートの特徴

=

求める行動に誘導させる

評価項目は、人材育成基本方針と連動

標準点からの減点方式。特に求める行動には、加点項目を設定。

被評価者必須記入欄

- ・ 自己評価に関するアピール
- ・ 日頃感じていること

被評価者任意記入欄

- ・ チャレンジしていること
- ・ 人事評価制度への改善提案、意見
- ・ これから3年で、望むキャリアやスキル「その後」に望むキャリアやスキル

評価者必須記入欄

- ・ 講評（自己評価と異なる項目について重点的に記述）
- ・ 今後の育成ポイント、期待することなど

※評価者は記載内容を活用し、面談や日々の指導を行う（人事マネジメント）

3. 評価者・被評価者

制度の対象者

全一般職

- 評価の客観性・公平性を確保するため、評価者・確認者が関与して評価を決定する
- 各評価者は、自身の評価能力を問われることに留意し、公正な運用の確保に努める

評価者

被評価者の業務内容や職務遂行状況を熟知している上司

確認者

所属による偏りを防ぎ、評価の客観性・公平性を高められる評価者の上司

一般職の評価者を管理職（課長級職員）に設定

⇒評価者のマネジメント力の醸成 チーム力、実践力のアップ

行政職（事務・技術）

	被評価者	評価者	確認者
非管理職	課長代理級・係長級・主任・係員	課長	部長
管理職	次長級・課長級	部長	副市長
	部長級	副市長	市長

保育士

	被評価者	評価者	確認者
非管理職	主幹保育教諭・主任・係員	園長・所長	部長
管理職	園長・所長	部長	副市長

教育職

	被評価者	評価者	確認者
非管理職	副園長・主任・係員	園長	部長
管理職	園長・指導主事	部長	教育長

4. それぞれの役割・意識・留意点

評価者

質の高いコミュニケーションの実現

- 日頃から積極的に部下を知る（グループ内ミーティングなど、報告・連絡・相談しやすい雰囲気づくり）
- 目標の進捗状況を常に把握し、必要なリード・サポートを行う
- 時には叱り、時には褒め、認めることが良好な関係性の基礎となる

面談は育成と情報共有の最重要機会

- 日頃のコミュニケーションに加え、面談を部下育成の最重要機会ととらえ、組織力アップツール、育成ツールとして活用（面談が制度の肝）
- 研修受講履歴を基に、キャリアアップや実務能力アップを支援

制度の趣旨に即した評価

- 客観的事実に基づき評価し、評価に至った理由を丁寧に説明
- 正しく評価できない評価者は、自身の「部下に対するマネジメント能力（指導・育成）」の評価が低くなることに留意

被評価者

上司と積極的に、コミュニケーションをとる（報告・連絡・相談）

上司に自分を正しく知らせる努力

設定目標の実現

研修受講履歴を自己管理し、キャリアを高める

人事評価を契機として自らを振り返り、上司との面談を通じて、今後の意識、能力の向上につなげる

確認者

自己評価と見解にズレが生じる場合には、評価の理由を確認し、客観的事実に基づき自己評価の傾向に流されないよう指導する

公平・公正な評価となるよう指導

過度な平等意識からの脱却

正しく評価できない評価者は、自身の評価が低くなることに留意

各評価者に緊張感を与え、評価を真剣に取り組む風土を醸成する

職員全員

人事評価は本来業務と認識し、基本ルールを正しく理解し、徹底する

制度を適切に運用・改善し、市民や職員が納得する人事評価となるよう注力

優秀な人材を惹きつけ、適材適所の人員配置していく手段として、構築運用していく

5. 評価期間

業績及び能力の評価は年度に1回実施する

評価期間 … 4月1日～3月31日

評価基準日 … 1月1日

【例外1】 評価期間中に勤務している期間が短い場合

評価期間中に療養や出産等により勤務していない期間（以下「休職等」と記載）がある者のうち、評価基準日現在での実勤務日数が90日に満たない場合は、対象外とする

【例外2】 評価期間中に他団体へ派遣されている場合

人事課と派遣先との協議により当該職員の人事評価の実施について決定する。

制度の対象外となる場合、当該期間中の給与等への反映区分は「良好」として取り扱う

6. 年度における評価の流れ

～4月30日

① 各所属の年度目標の設定・提示

目標設定から中間面談

6月 ～16日

② 被評価者 当期目標の検討内容を評価者に提出

6月 ～末日

③ 期首面談 当期目標の設定

7月 ～10日

④ 部内調整会議（目標調整）、調整会議シートA・B提出

7月 ～末日

⑤ 連絡調整会議（目標確定）

10月 ～末日

⑥ 中間面談 進捗状況等の確認

業務遂行期間においては

被評価者は…求められる行動、果たすべき役割が達成できるよう、組織の一員として目標を自己管理しながら業務を遂行する
 評価者は…職員一人ひとりの行動について、観察・指導・記録を行い、職員の業務遂行を適宜支援する（コーチング）
 お互いに…目標進捗状況の確認、認識のずれについて、必要に応じ日頃からすり合わせをしておく

期末評価

1月 ～20日

⑥ 被評価者 自己評価を評価者に提出

2月 ～末日

⑦ 期末評価（必要に応じて予備面談）、確認者に提出

3月 ～10日

⑧ 調整会議シートC作成

3月 ～20日

⑨ 部内調整会議（評価確定）

3月 ～末日

⑩ 期末面談（評価者から被評価者にフィードバック）

- 所属長は総合計画、実施計画、施政方針、予算編成、行財政改革推進プラン、市長・特別職・部長の指示、市民ニーズ、現場の問題などから年度目標を設定する
- 各所属の年度目標については、庁内イントラネットにおいて公表する
 - 自己申告（働きたい職場・キャリアデザイン）の参考として活用
 - 適材適所の人事配置につなげる

- 被評価者は、「所属の年度目標」と「事務分担表」をにらみ、個人目標や役割を記入し、評価者に提出する
- 評価者は、評価シートの内容を確認し、③ 期首面談の準備をする

- 評価期間における被評価者の目標や具体的内容、レベル、達成水準を明確にして、評価者と認識を共有することを目的とする
- 職員一人ひとりに対し、目標に対する達成意欲を持たせ、「期待し求めるもの・仕事に対する要求レベル」を明確にし、加えて評価者からの要望事項を伝える
- チェックポイントは、《A.職位に相応しい目標か B.評価結果が判定できるか》

- より公正な評価となるよう、目標設定時に部次課長等で構成する部内調整会議を開催し、設定された目標のレベルや達成水準について必要な調整を行う
- 調整された内容は、評価者を通じ被評価者に伝える

- 部内調整会議を経て、連絡調整会議にて目標のレベルや達成水準について整合性を確認し、必要に応じて調整を行う
- 調整された内容は、評価者を通じ被評価者に伝える
- 以後目標達成に向けて業務を遂行し、都度進捗を確認する（被評価者・評価者とも）

1月

～20日

⑥ 被評価者 自己評価を評価者に提出

- 能力評価（発揮能力確認シート）及び業績評価（目標達成確認シート）を本ガイドに記載の要領及び記入例を参考に記入し評価者に提出する
- 評価者は内容を確認、目標達成度に関する見解の相違や誤解があるなど、評価確定後に初めて被評価者に示すことで評価の公平性、透明性又は納得性が損なわれると判断した場合、必要に応じて面談を実施（予備面談）

2月

～末日

⑦ 期末評価（必要に応じて予備面談）、確認者に提出

- 予備面談を実施する場合は、被評価者の自己評価との見解の相違がある箇所については理由を伝え、誤解がある場合には解消し、必要に応じて評価の修正をかける
- 評価者は評価を行い、評価シートを確認者に提出する

3月

～10日

⑧ 調整会議シートC作成

- 評価者は確定した評価を確認者に提出する

⑨ 部内調整会議（評価確定）、評価者と情報共有

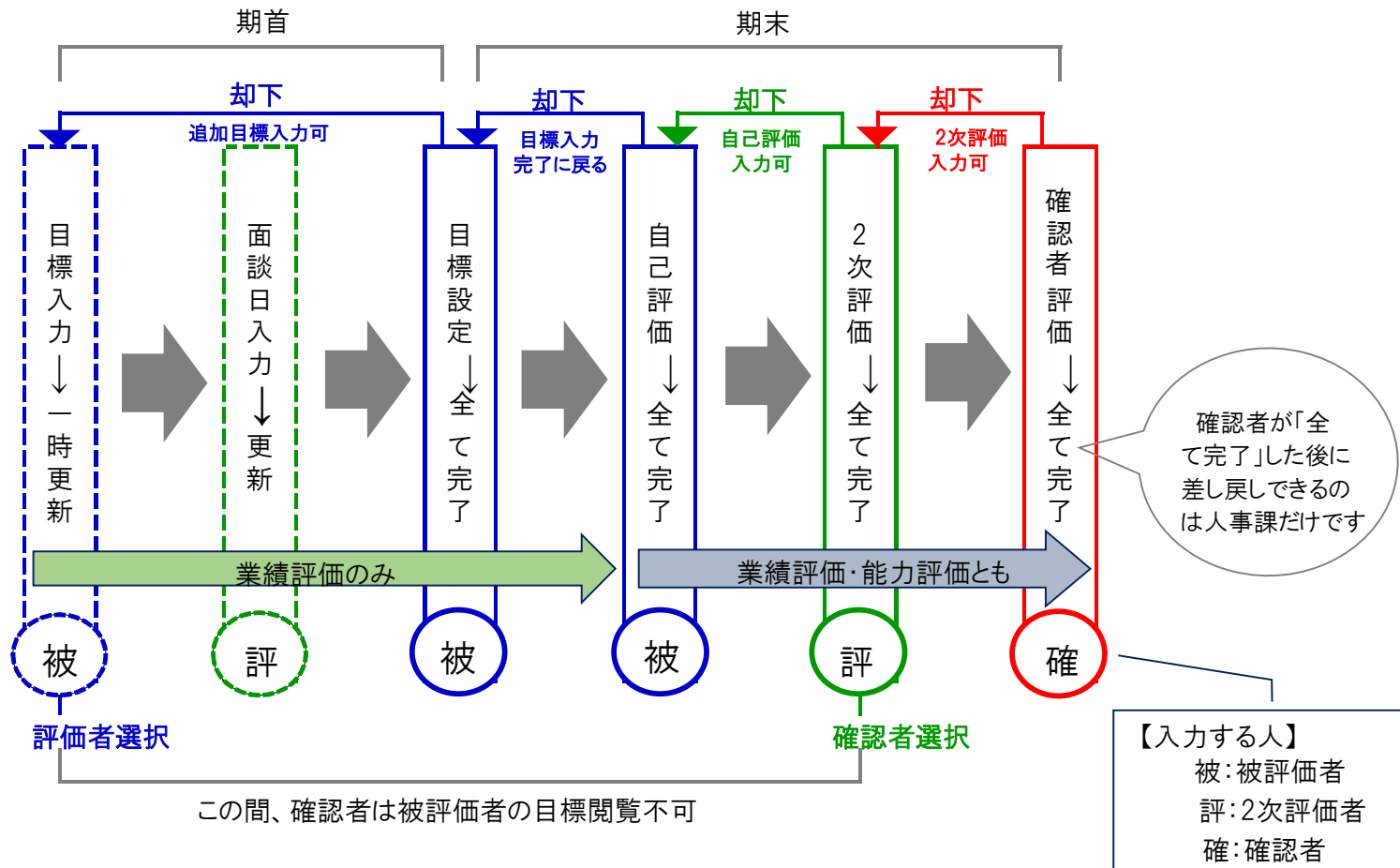
- より公正な評価となるよう、部次課長で構成する調整会議を開催し、会議内で評価結果をオープンにし、必要な調整を行う … 注意点別記
- 当初設定した目標でレベル・達成水準に変動が生じた場合や、当初目標以外の業務を目標に設定した場合は、この会議において報告する

⑩ 期末面談（評価者から被評価者にフィードバック）

- 確定した評価結果が記載されている評価シートを被評価者に開示し、評価者と被評価者とで期末面談を実施する
- 期末面談においては、評価期間を振り返るとともに、来期の業務計画、育成計画についても話し合う

【参考】人事評価システムでの評価の流れ

- *「全て完了」をクリックすると次の段階に進みます。
- *自分が評価する段階で、評価完了前に「却下」をクリックすると一つ前の段階の「全て完了」が取り消され、一つ前の段階の入力ができるようになります。
- *自己評価以降の流れは能力評価でも同じです。



7. 面談のルールと進め方

面談は期首面談、中間面談、期末面談を、それぞれ実施する … 年間計3回
評価者が主導し、被評価者に対して行う

面談の実施期限・内容等

区分	実施期限	主な目的	実施内容
期首面談	5月末	目標設定 育成計画の決定／確認	目標の具体的内容、レベル、達成水準を明確にし、双方の認識を共有する 被評価者へ目標に対する達成意欲を持たせ、期待と要求を伝達する 参加する研修を決定する 向上を求める能力を確認する
中間面談	10月末	業務の進捗確認等	業務の進捗確認、職員への注意・指導、被評価者が業務を進めるに当たって思っていることの聴取を行う 特に、目標達成に課題がみられる者、評価結果が芳しくないことが見込まれる者への改善に向けた警告・指導を行う
期末面談	3月末	フィードバック 次期の育成計画の検討・策定	評価結果を開示し、理由を説明する 育成状況の確認をし、次期の育成計画につなげる

期首面談の流れ

1 面談目的等の伝達

- ・ 期首面談の目的・重要性・進行手順を説明し、理解を得た上で面談を開始する

2 被評価者が自ら設定した目標案を評価者に説明

- ・ 提出を受けた目標案の中で、確認しておきたい点や気になる点の説明を求める

3 目標の具体的な内容について意見交換

- ・ 説明を受け、「何を・いつまでに・どうやって・どの水準まで」を明確にしたうえで、適宜評価者の要望を織り交ぜ、達成度の判定が可能な表記に整える

4 当初目標の決定

- ・ 双方の認識を一致させ、目標設定を決定する

5 能力の開発・向上、キャリアデザインについて話し合い

- ・ 被評価者の業務経験や意向を踏まえ、能力分析や業務適性などについて話し合い、研修受講履歴の提示を受けながら、当期の研修受講について助言する

6 部下・後輩職員の育成について話し合い（該当する場合のみ）

7 その他 意見交換

- ・ 被評価者から意見や要望等がないかどうか確認し、意見交換をする
- ・ 最後に、被評価者の目標達成への期待や励ましの言葉を述べて面談を終了する

評価者と被評価者
の間で認識を共有

期首面談の事前準備

- 面談を円滑に進めるため、被評価者と話し合う内容について、事前に考え準備しておく
- 提出された業績評価シートに目を通す。
- 「目標の設定」、「能力開発・向上やキャリアデザイン」、「部下・後輩職員の育成（該当者のみ）」、「その他、被評価者と話し合いたいこと」について記録しておく

期首面談の進め方

- 面談の場所、時間は職場の状況に応じて設定する（静かな場所で1人20分程度が目安）
- 素直に話し合える雰囲気を作る
- 被評価者の話をよく聴き、不用意に中断しない
- 被評価者から質問があればそれに対応する（評価者がその場で対応できない部分については、人事課等に問い合わせるなどにより対応する）
- 双方で見解が異なる場合には、十分・丁寧な意見交換を行う
- 被評価者に対して、面談の目的をはっきりと示す
- 面談時の印象で人事評価を行わない
- 日頃から被評価者とコミュニケーションをとり、**信頼関係**を築きあげておく

面談時に勤務していない職員の取扱い

- 育児休業等のために定期面談（期首・期末面談）時に勤務していない職員に対しても、職員が職場に来る機会を利用するなどして、時期にとらわれず可能な時期に面談の機会を提供する
- また、職員が職場に復帰する場合などは、定期面談の実施時期以外でも面談を実施する²⁶

期末面談の流れ

1 面談目的等の伝達

- 期末面談の目的・重要性・進行手順を説明し、理解を得た上で面談を開始する

2 評価結果を開示、指導・助言

- 評価結果を提示し、相違点を中心に評価理由を説明する
- 項目ごとに、評価に値する点や要改善点を伝え、次期につながる指導・助言をする

3 業務改善の提案を募る

- 当期の業務の中で、改善につながる気づきや提案がなかったかを確認する

4 能力の開発・向上、キャリアデザインについて話し合い

- 被評価者の業務経験や意向を踏まえ、能力分析や業務適性などについて話し合い、次期の研修受講について助言する

5 部下・後輩職員の育成について話し合い（該当する場合のみ）

6 その他 意見交換

- 被評価者から意見や要望等がないかどうか確認し、意見交換をする
- 最後に、被評価者の仕事ぶりに対し労いの言葉を述べて面談を終了する

評価者と被評価者の間で認識を共有

期末面談の事前準備

- 面談を円滑に進めるため、被評価者と話し合う内容について、事前に考え準備しておく
- 「評価理由」、「能力開発・向上やキャリアデザイン」、「部下・後輩職員の育成（該当者のみ）」、「その他、被評価者と話し合いたいこと」について記録しておく

期末面談の進め方

- 面談の場所、時間は職場の状況に応じて設定する（静かな場所で1人20分程度が目安）
- 素直に話し合える雰囲気を作る
- 被評価者の話をよく聴き、不用意に中断しない
- 被評価者から質問があればそれに対応する（評価者がその場で対応できない部分については、人事課等に問い合わせるなどにより対応する）
- 十分・丁寧な意見交換を行う
- 被評価者に対して、面談の目的をはっきりと示す
- 日頃から被評価者とコミュニケーションをとり、**信頼関係**を築きあげておく

面談時に勤務していない職員の取扱い

- 育児休業等のために定期面談（期首・期末面談）時に勤務していない職員に対しても、職員が職場に来る機会を利用するなどして、時期にとらわれず可能な時期に面談の機会を提供する
- また、職員が職場に復帰する場合などは、定期面談の実施時期以外でも面談を実施する

面談時の留意点

◆面談の目的を正しく理解する

【目的】

①組織目標と個人の役割・目標のすり合わせ

- 【ゴールを確認・共有】 組織目標の達成を促す
- 認識のずれは信頼関係の崩壊につながる

②職場の活性化、モチベーションの向上

- 「部下の希望」や「潜在的な能力」の把握が可能となる
(相互意識、相互理解が深まる)
- 部下：普段上司に話しにくい意見や希望について話す機会となる
- 信頼関係の醸成、促進が期待できる
- 仕事に対する責任感や自己向上意欲が高まる

③部下掌握の機会拡大（仕事の負荷・心理面・体調面）

- 指導育成に活用・キャリアアップ・実務能力アップ支援が可能
- メンタル不調の早期発見

面談はコミュニケーションの絶好の機会

- ◆面談は、被評価者と評価者のコミュニケーションの機会を必ず持つためのもの
- ◆管理職は、より多くの職員と積極的に面談を実施する（随時）
【効果】 コミュニケーションの促進、組織の課題発見・解決

組織（所属）がうまく機能するためには・・・



コミュニケーションが最重要

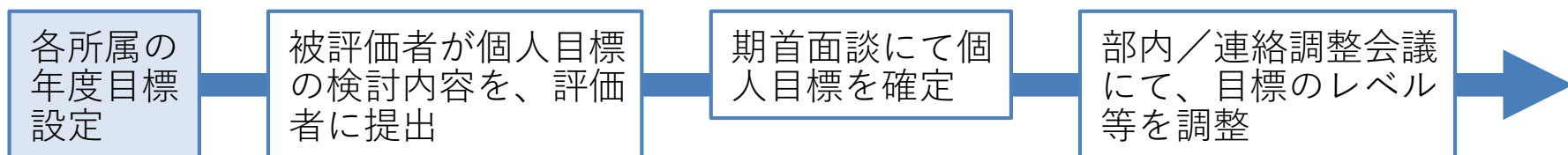


各種面談を必ず行う！

8. 業績評価

業績評価は、組織の目標を必達させるための制度であり、期首に目標を設定し、評価期間の職務遂行に基づく「挙げた業績」について評価する

目標の設定フロー



(1) 各所属の年度目標の設定方法

- ① 参考資料「各所属の年度目標の設定例」を基に、所属長が所定の様式で記載する
- ② 目標の数は、5～10程度とする
- ③ 目標は、いつまでに（達成期限）・どのような方法で（手段）・どこまで（水準）を盛り込むように記載する
- ④ 内容に取組みが複数ある場合は、箇条書きにする
- ⑤ どこまで（水準）を数値で示す場合は、単位や計算の根拠（計算式）などを明らかにする
- ⑥ 総合計画などに目標値があれば示すようにする

(2) 各所属の年度目標を設定するうえでの重要ポイント

- ① 所属長（課長）は以下に列記するような特に重要なことから年度目標を設定する
総合計画、施政方針、予算編成、市長・特別職・部長の指示、実施計画、市民ニーズ、現場の問題、業務改善
- ② 年度目標を設定する上では、上司（部長）・部下（課長代理・主幹）と相談する
上司 … 部全体や、広く市政を見渡したうえで不足の無い設定となっているか
部下 … 現場の体制等から、達成するにあたり無理の無い設定となっているか
- ③ 各所属において、所属目標を周知する
- ④ 庁内イントラネットにおいて目標の公開・周知をする

期待効果

職員が個人目標をたてるうえで、参考となることを意識

人材育成 … 自己申告（働きたい職場・キャリア形成）の参考として活用

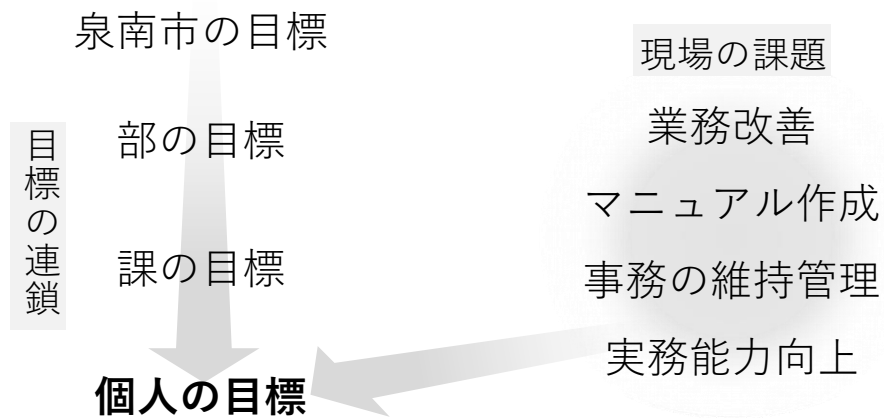
(3) 個人目標の設定方法

必達目標の設定

個人目標は、特別な業務や課題ではなく、「やるべき仕事の内容」と「その成果」を明確にするもので、業務の遂行を自己管理していく

組織目標との関連付け（目標の連鎖）

- ① 組織目標をそのまま業務目標として設定する方法や、組織目標を「達成のために何をするか」という方法・手段まで分解し、その方法・手段の一部を個人目標として設定する方法がある
- ② 組織目標と個人目標の関連付けは絶対条件ではなく、職階や業務の習熟度を鑑み、事務分担や、評価者から指示された事項、現場の課題（業務改善やマニュアル作成等）から面談を踏まえて目標を設定する



当初（評価期間開始段階）の個人目標は4つ

被評価者は、所属の年度目標、事務分担や評価者から指示された内容、現場の課題等、担当する全ての業務を対象に当初の個人目標を4つ設定する

ただし、技能労務職の設定数は3または4とする

業務遂行期間中における目標の追加・変更

当初設定した目標が…

① 新たに業務を指示され、目標として設定する場合（追加）

評価者と協議し、「追加・変更」欄に新たな目標を設定する

その際、新たな目標のレベル設定において、「優先度（時間的制約）」を通常より1段階上位で設定することができる

② 何らかの事情により達成期限の先延ばしや、業務自体が消滅した場合（変更）

評価者と協議し、「追加・変更」欄に新たな目標を設定する

その際、従前の目標の達成度をNとする

③ いずれも期限を前倒して達成（見込みを含む）される場合

①と同様に追加するか、目標の追加をせず当初目標の達成度を高める選択ができる

(4) 目標のレベル設定

- ① 「レベルマトリクス表」の3つの視点「困難度・貢献度・優先度」を基に、「目標レベル設定表」を用いて「S～C」のいずれかにレベルを設定する
- ② ①の内容は、評価入力シート内のレベル設定の項目を選択すると、自動的にレベル設定が反映される
- ③ 「困難度」及び「貢献度」については、いずれかの項目について合致した区分「S～B」をもって判断する
- ④ 被評価者の能力を基準とせず、等級別基準職務表の等級（職制上の段階）や、業務の習熟度と照らして目標のレベルを判断する

目標レベル設定表

レベル	レベルマトリクス表との関係
S	「困難度」が「S」であり、かつ「貢献度」「優先度」がいずれも「A」以上
A	① 視点のいずれかに「S」がある ② 視点に「A」が2つ、かつ「B」以上が1つ
B (標準)	視点に「B」以上が2つ
C	上記に該当しない

財政効果、緊急性など、業務の困難度以外の視点も含めてレベル設定することで、困難度だけに左右されることなく、職員がどのような職務であっても人材育成の観点から高い目標を設定できるよう考慮したもの

※ レベルA以上の目標設定数は「(5) 有効目標数の設定とレベルA以上の目標割合」を参照

レベルマトリクス表

※1 努力：自己努力ではなく、業務を遂行するために一般的に必要な努力

※2 着実な：ミスやトラブルなく、直接的・間接的に提供される市民サービス

※3 時間的制約

- ・達成の期限が決められていて、時間的な余裕がないこと

- ・目標達成までの段取りが決まっていて、その通りに業務遂行する必要があるもの

区分 視点	項目	S	A	B
困難度	課題 (懸案事項) の解決など	<ul style="list-style-type: none"> ・ 困難な課題や大幅な制度の見直しに関する目標 ・ 長年の懸案事項を解決する目標 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 制度の見直しに関する目標 ・ 懸案事項を解決する目標 	
	調整	<ul style="list-style-type: none"> ・ 調整が必要な庁外の関係機関が多く、調整に極めて多くの時間や知識労力が必要な目標 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 調整が必要な庁内外の関係機関が比較的多く、調整に多くの時間や知識労力が必要な目標 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 調整が必要な庁内外の関係機関があり、調整の時間や労力がある程度必要な目標
	創意工夫	<ul style="list-style-type: none"> ・ 目標達成に向けて高度の創意工夫や極めて多くの努力が必要とされる目標 ※1 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 目標達成に向けて新たな創意工夫や多くの努力が必要とされる目標 ※1 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 目標達成に向けて創意工夫や努力がある程度必要とされる目標 ※1

貢献度	行政課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 総合計画、施政方針等に関連し、行政課題として重要度が極めて高い目標 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 行政課題として重要度が高い目標 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織目標に貢献する目標
	財政効果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 極めて大きな経費節減・事務改善が見込まれる目標 ・ 収入確保に極めて大きく貢献することが見込まれる目標 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大きな経費節減・事務改善が見込まれる目標 ・ 収入確保に大きく貢献することが見込まれる目標 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ある程度の経費節減・事務改善が見込まれる目標 ・ 着実な収入の確保が見込まれる目標
	業務量	<ul style="list-style-type: none"> ・ 極めて多大な業務量が見込まれる目標 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 多大な業務量が見込まれる目標 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 通常の範囲の業務量が見込まれる目標
	市民サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大きな市民サービスの改善が見込まれる目標 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市民サービスの改善が見込まれる目標 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 着実な市民サービスを提供する目標 ※2

優先度	時間的制約 ※3	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織目標の達成に対する時間的制約が極めて強く緊急性を要する目標 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織目標の達成に対する時間的制約が強い目標 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織目標の達成に対する時間的制約がある目標
-----	----------	---	---	---

区分 視点	項目	S	A	B
----------	----	---	---	---

(5) 有効目標数の設定とレベルA以上の目標割合

業績評価の点数化は、目標の個数に応じた按分を行い算出するため、当該期間中に評価の対象となる目標（**有効目標**）を設定する必要がある

- ① 技能労務職を除き、当初目標を4つ設定するため、評価時まで目標の追加等がない
→システムでは「有効項目」欄に4つ「○」が入る
→オフラインの場合、評価シート内の「有効目標数」欄は3または4となる
- ② 評価シート内の「追加・変更1／2」欄を使用し目標を設定している場合
→当初目標の消滅や期限の先延ばしに対する代替の目標であれば4となる
→追加で目標を設定したなら、その個数に応じ有効目標数は5または6となる
※システムでは、有効目標数を確認し、「有効項目」欄の「○」の追加・削除を必ず行う
- ③ 点数按分をする際、有効目標数が3や6となると点数が割り切れなくなるが、この場合、3は「33.33%」、6は「16.67%」を掛け、算出するものとする

レベルA以上の目標割合

目標のレベルを設定する際、レベルA以上の目標数は有効目標数に対し、60%を超えない範囲で設定する（以下は上限の具体値）

有効目標数 3 … レベルA以上は1つ

有効目標数 4 … レベルA以上は2つ

有効目標数 5 … レベルA以上は3つ

有効目標数 6 … レベルA以上は3つ

(6) 目標設定時の表現方法と留意点

業績評価シートにおける表現のポイント（記載例は参考資料を参照）

目標（事業／業務）				目標の具体的内容（以下に記載の行動をとり、目標を達成した場合にT3となる）			
組織目標や、総合計画等を意識し、自らの目標の本市における位置付けが明確になるよう目標を設定する				達成期限までに、自らがどのような行動をとるのか、目標達成までに必要となる手順をスケジュールと併せ記載する また、数値を用いた表現（例：「○%向上」「○件催告」）をしづらい目標であれば、記載した行動をとっていた場合に、目標を達成した（T3）と判定できるよう表現する 例：① 事業内容をフローチャート化（5月末） ② 計画策定に係る概算費用の把握（7月末） ③ 来年度の補助金要望に向けた資料作成（9月末）			
達成期限	3月	レベル	A				
レベル設定の理由				上位達成度の判定基準（可能性がある場合に記入する）			
課題解決	A	市民サービス	A	優先度	B	T1	T2に対し、どれだけ上回る数値、状態を達成すればT1となるかを明記
						T2	T3に対し、どれだけ上回る数値、状態を達成すればT2となるかを明記

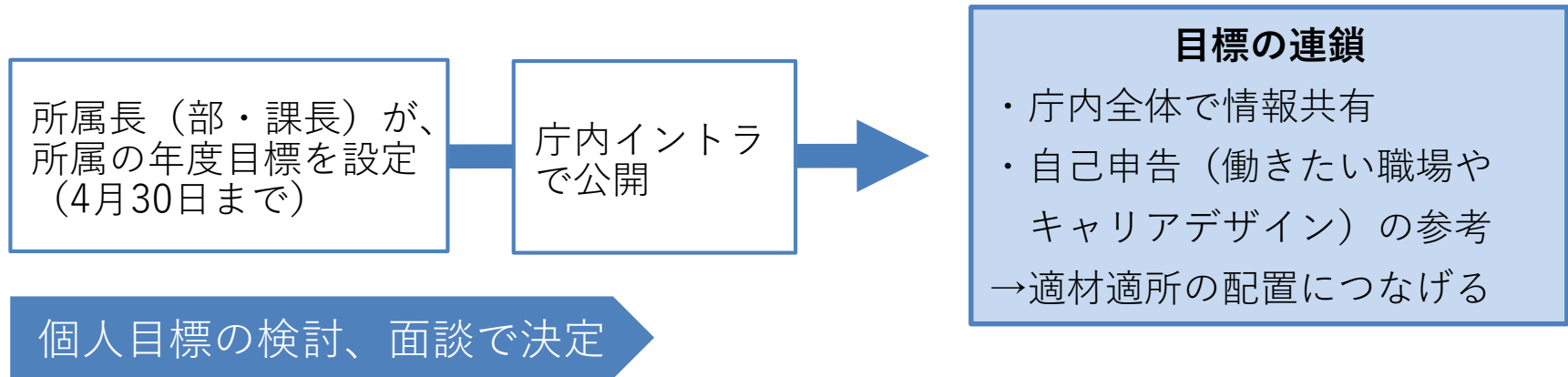
目標設定の留意点

- ① 目標が職位に相応しいか、評価結果の判定しやすさを意識し、「何を・いつまでに・どうやって・どの水準まで」行うかを具体的に表現
- ② 短期で成果が出せない業務は、中長期的な成果を意識しつつ、評価期間における到達水準の目標を設定
- ③ ルーティン業務においては、効率化や質の向上を目的とした、単純ミスを防止する手順の徹底や業務改善などを目標に設定
- ④ 技能労務職・保育士等は③を参考に、作業手順の重要事項などを目標に設定

曖昧な目標設定とならないための表現方法

曖昧な表現例	改善例	備考
努力する／努める 徹底する／目指す	〇〇までに達成する 〇〇を実現する	目標は達成するために設定するものであり、努力目標を匂わすような表現はしない、その結果「どうなるか」を記述する
支援する／助言する 調整する／管理する	「誰が」「誰に」「誰と」支援するのかを明確にする 支援などした結果「どうするか」を記述する	目標達成の主体が他力本願になりがちな表現はせず、自分自身が主体になって行うべき内容をはっきりさせる
等／など	〇〇と〇〇、〇〇を完了する	目標の範囲が曖昧にさせるような表現は排除する
効率的に／積極的に 効率化する 明確化する 安定化する	「どう〇〇化するか」の具体的内容を記述する	具体的内容が記述されていればよいが、漠然と「〇〇化する」というような表現はしない
極力／可能な限り できるだけ／なるべく 必要に応じて 臨機応援に／強調して	〇〇する 〇〇できるようにする 〇〇を〇〇まで達成する	どれだけできればよいのかが不明確な表現は避ける

業績評価における目標の設定の整理



- ・ 所属の年度目標と事務分担表をにらみ、個人目標を設定
(所属において個人目標について意見交換や協議を行い、職員に伝えることで目標の連鎖を推進)
- ・ 面談で、レベル及び達成水準を明確にする（第3者が見て判断できるよう表現）
- ・ 評価者は、面談において目標に対する達成意欲をもたせる
(期待し、求めるものを明確にする)
- ・ 評価者から要望事項（最優先）を伝える

チェックポイント 評価結果が判定できるかどうか、職位に相応しいか

(7) 達成度の判定

- 各評価者は**達成度判定基準表**により、設定目標がどの程度達成されたかを、客観的事実に基づいて、区分〔T1（最高評価）／T2／T3（標準）／T4／T5（最低評価）／N（未着手）〕を用い評価する
- 判定においては、「できた」「できなかった」にとどまらず、成果に至るまでの「取組状況」を確認し、職階や経験年数、業務の習熟度を踏まえた平均的な水準と比較考慮し、評価することが重要となる
- 本制度においては、評価期間の終盤に達成度の判定で困ることのないよう、目標設定時に、どのような達成状況であれば「T1／T2」が得られるかを事前に示しておく（評価シート「上位達成度の判定基準」欄）
- 被評価者は、「T3」以外の達成度を選択する場合には、コメント欄に理由を必ず付記すること
- 評価者は自己評価と、確認者は2次評価と達成度判定及び講評内容が異なる場合には、コメント欄に理由及びコメント内容を必ず付記すること
- 設定したレベルや達成基準（具体的記述）に不備があってもそのまま評価する

達成度判定基準表

区分	程度	内容例
T1	目標を大きく上回って達成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 目標に明記した期日より相当早く達成し、そのことによりコスト面や市民サービスに大きく貢献した ・ 目標に明記した内容より相当高い水準であった ・ 目標に明記した数値を大きく上回った
T2	目標を上回って達成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 目標に明記した期日より早めに達成し、そのことによりコスト面や市民サービスに貢献した ・ 目標に明記した期日どおりに達成し、明記した内容より高い水準だった ・ 目標に明記した数値を上回った
T3 (標準)	目標をほぼ達成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 目標に明記した期日、内容どおりに達成した ・ 途中多少の遅れはあったものの、最終期限には間に合う形で、目標に明記した内容どおりに達成した ・ 目標に明記した数値とほぼ同じだった ・ 概ね適正に処理し、業務遂行に支障がなかった
T4	目標を下回った	<ul style="list-style-type: none"> ・ 目標に明記した内容は達成したが期日が遅れた ・ 目標に明記した期日どおりだが、明記した内容に満たない水準だった ・ 目標に明記した数値を下回った ・ 所定の期日に間に合わないなど、業務を適正に処理できなかった
T5	目標を大きく下回った	<ul style="list-style-type: none"> ・ 目標に明記した期日より遅れ、明記した内容に満たない水準だった ・ 目標に明記した数値を大きく下回った
N	未着手	<p>(事業の見直し等により目標そのものが成立しなくなった場合は、できるだけ目標の変更もしくは、新たな目標を立ててください。)</p>

(8) 達成度を見込みで判定する場合の判断

目標の達成期限が年度末など評価後になる場合は、評価時点での見込みにより、面談等で以下の事項を把握し、判定を行う

- 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は順調かどうか
- 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
 - ◆ 評価者は、面談の中で、当初の目標に明記した期限や水準に比べて「どの程度まで達成できるのか」について十分話し合い、被評価者とその内容を確認することが重要

(9) 評価時点で未着手の目標の達成度見込み

評価時点で未着手の目標についても、当初のスケジュールや今後の業務予定等から各期末までの達成状況の見込みを的確に記入する

- 現在未着手だが、当初の目標どおりに達成可能 ⇒ T3
- 現在未着手で、当初の目標設定におけるスケジュールより遅延しているが、目標に明記した水準での達成は可能 ⇒ T4
- 現在未着手で、年度中に着手は見込めるが、当初の目標設定におけるスケジュールより遅延しており、目標に明記した水準での達成も見込めない ⇒ T5
- 現在未着手で、年度中の着手も見込めない ⇒ N (システム：有効項目の「○」を外す)

(10) 外的要因等の状況に応じた達成度の判定

達成度は、評価者・被評価者間で交わされた約束に基づき判定されなければならないが、当初予想し得なかった事象が発生したことにより、目標達成に大きな影響を及ぼしたと考えられる場合は、達成度を1ランク上位に判定することができる（予想外判定）

ただし、この予想外判定は具体的事実に基づいた明確な理由がある場合に限り適用される
また、その理由は評価シートの当該目標のコメント欄に必ず記入しなければならない

予想外判定ができる場合の例

- ① 当該被評価者が設定する目標を共有する他の係員等が、療養や出産等により相当期間不在となり、想定していた水準での目標達成が困難になった場合
 - ただし、不在となった職員が担当していた業務を新たに受け持つ場合には、新たな目標として「追加・変更」欄にて設定するので、予想外判定は行わない
- ② その他目標達成に不可欠な関係者の事情により、想定していた水準での目標達成が困難になった場合
 - ただし、当該関係者の事情や市の方針転換により、達成期限の延期や業務自体が消滅した場合には、代替の目標を「追加・変更」欄にて設定するため、予想外判定は行わない

◆業務消滅等による期中の目標の変更・追加（システムでの処理）

- ①変更・追加する本人が評価画面を開き「却下」をクリックしてください。
- ②再度評価画面に進み、消滅する目標の「有効項目」欄の「○」を削除してください。
- ③「追加・変更」画面に移動し、新たに目標を入力してください。

※目標の追加・変更は、必ず評価者との協議の上行ってください。（勝手に変更すると目標管理が成り立たなくなります。） 46

(11) 業績評価の点数化

業績評価の点数は、目標ごとにレベルと達成度を「評価点算出表」に当てはめ、素点を求めたうえで、目標の個数（有効目標数）に応じた按分を行い算出する

※按分方法については「(5) 有効目標数の設定とレベルA以上の目標割合」を参照

なお、標準の達成度である「T3」に満たない達成度の場合、総じて素点が低くなるので、達成できない無茶な目標を設定しないよう留意する

評価点算出表

達成度 レベル	T 1	T 2	T 3 (標準)	T 4	T 5	N
S	110	90	70	50	30	0
A	95	80	60	40	25	0
B (標準)	80	65	50	35	20	0
C	65	50	40	30	15	0

“ここがポイント！” 制度の基礎知識

達成度アップのための取組み（制度設計）

レベルより達成度に左右されるよう配点を設定

レベルB（標準） の T3（標準） = 50点

レベルA（上位） の T3（標準） = 60点

レベルB（標準） の T2（上位） = 65点

レベルB（標準）の
T2（上位達成）
【65点】

>

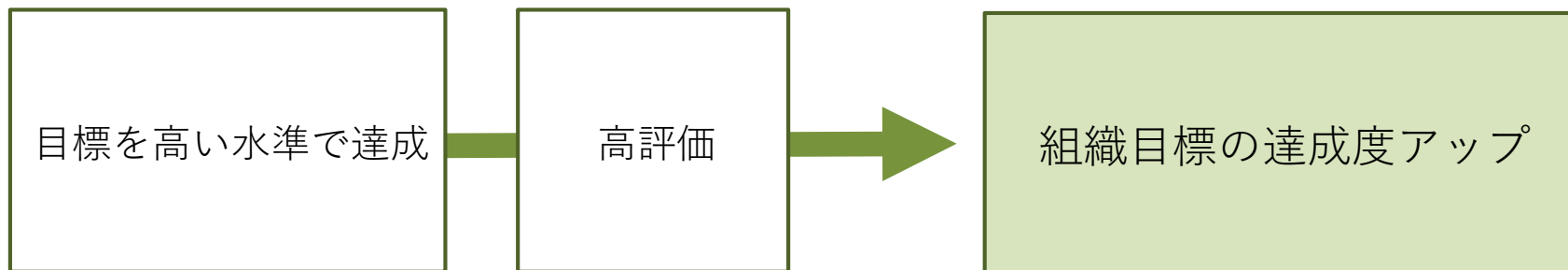
レベルA（上位）の
T3（標準達成）
【60点】

ルーティン業務でレベルBの目標でも高い水準（T2）で達成することで、レベルAの標準達成より評価が高くなる

レベルB（標準）の多い個人や職場が、より水準の高い達成や成果を目標にすることで、高評価になるように制度設計

担当業務や所属による不公平感をなくす

業績評価の整理（おさらい）



- ・ 所属目標と事務分担表をにらみ、目標を設定（目標数は基本4つ）
- ・ 第三者が見ても、適正に評価できるように表現（評価時にもめない）
- ・ 2023年度から、ウエイトを廃止
- ・ 評価点は、レベルより達成度に左右される
- ・ T2以上の達成度判定基準欄を設け、達成に向け努力を促しモチベーションアップ

調整会議シートにおいて

- ・ 各所属のレベルA以上を共有
- ・ 各所属の目標レベル設定割合表を共有
- ・ T2以上基準設定占有率を共有し、高い水準の達成を誘導

目標管理の成功の秘訣（おさらい）

- 達成度の尺度は目標設定時に明確に決める（期末に揉めないために）
- 目標は「第三者」が見て分かる内容にする
- **目標設定時の不備により評価を下げない**（モチベーション低下につながる）
- 目標の不備は次期に修正（所属長・評価者のマネジメント力が問われる）

目標管理の役割と効果

- 目標管理は、組織目標を必達させるツール【組織目標と個人目標の連鎖が必要】
- 目標に向かって努力する過程が人材育成に役立つ
- 頑張れば達成可能な目標を設定することで行動力アップ
- 達成後に得られるものは「達成感・充実感・モチベーションアップ」

9. 能力評価

能力評価は、組織の求める行動に誘導するための制度であり、職務の遂行において発揮された「能力や職務への取組姿勢・態度」について評価する

標準合計点50点からの減点方式

各項目において示された標準的な行動をとっていれば標準点が、同様に水準に満たない行動をとってしまった場合には、段階に応じ減点される

評価項目を人材育成基本方針とリンクさせ、職員の行動誘導を図る

人材育成基本方針にて示す、各職階における「求める人材像」「必要な能力」と連携し、特に求められる能力において標準を上回る能力を発揮した場合には、加点できることとする

職種・職階別で14種類の評価シートを用意

職種は行政職（事務・技術）、保育士、技能労務職、幼稚園教諭にて、職階は一般職、再任用、監督職、管理職にて評価シートを分け、それぞれに適した評価項目を設定

保有能力ではなく、**評価期間における発揮能力を評価**し、人間性や人格は加味しない

評価項目と配点

- ・点線からの表は技能職員用、上の表はそれ以外の職員用
- ・* () 内は保育士／幼稚園教諭

項目	職階	一般職				再任用				監督職				管理職			
		◎	①	②	③	◎	①	②	③	◎	①	②	③	◎	①	②	③
◎加点／①標準／②減点A／③減点B		◎	①	②	③	◎	①	②	③	◎	①	②	③	◎	①	②	③
サービス規律・コンプライアンス			6	3	0		6	3	0		6	3	0		6	3	0
知識・技術			6	4	0		6	4	0								
事務処理・実行力（保育実践力）*			6	4	0		6	4	0								
説明対応		8	6	4	2	8	6	4	2								
チームワーク		9	7	5	3	9	7	5	3								
企画・立案										8	6	4	2	8	6	4	2
折衝・判断											6	4	2		6	4	2
情報共有・発信											6	4	2		6	4	2
業務改善・課題解決		9	7	5	3	9	7	5	3	8	6	4	2	8	6	4	2
業務目標マネジメント・進行管理		8	6	4	2	8	6	4	2								
業務マネジメント										9	7	5	0	9	7	5	0
人材マネジメント										9	7	5	0	9	7	5	0
自己開発・自己成長		8	6	4	0					8	6	4	0				
伝承						8	6	4	0								
働きやすい職場環境づくり														8	6	4	0
最高点／標準点の合計		60／50				60／50				60／50				60／50			

項目	職階	一般職				再任用			
		◎	①	②	③	◎	①	②	③
◎加点／①標準／②減点A／③減点B		◎	①	②	③	◎	①	②	③
サービス規律・コンプライアンス			6	3	0		6	3	0
知識・技術		8	6	4	0	8	6	4	0
事務処理・実行力			6	4	0		6	4	0
説明対応		8	6	4	2	8	6	4	2
チームワーク		9	7	5	3	9	7	5	3
企画・立案									
折衝・判断									
情報共有・発信									
業務改善・課題解決		9	7	5	3	9	7	5	3
進行管理			6	4	2		6	4	2
業務マネジメント									
人材マネジメント									
自己開発・自己成長		8	6	4	0				
伝承						8	6	4	0
最高点／標準点の合計		60／50				60／50			

技能労務職

職層ごとの求められる行動

管理職の具体的行動例（コンピテンシー）

- 職員に、仕事を通じた成長、働きがいや達成感など仕事の喜びを与える
- 幹部として、部全体の業務・経営について考える
- 政策の必要性や効果などを自ら説明できる
- いかなる場面でも責任を回避することなく意思決定を行う
- 部下に権限を委譲し、人材育成と組織の活性化を図る（仕事を押し付けることと適切に割り振ることは違う）
- ワークライフバランスを意識して、部下の労働時間を把握し、過度な負担がかからないようマネジメントする（介護や育児の大変さを理解）
- 特定の人に仕事が集中しないよう事務分担を見直す（能力のある人を便利屋にしない）
- 長時間労働の是正を図る所属目標の達成までのプロセスやイメージをミーティング等を通じて共有する
- 所属目標の達成期限と進捗を把握し、質の高い達成に向けて進行管理を行う
- 仕事の分担を固定せず、状況に応じて見直す（繁閑の差が激しい場合は、あらかじめ応援分担を決めておく）
- 効果的かつ効率的に業務が進むよう、常に業務改善を検討する（仕事を見直し「時間」を生み出す）
- 部下に求める目標達成水準を仕事に着手する前に明確に伝え、ムダな仕事を減らす
- 前例踏襲ではなく、改善や廃止などを積極的に検討する
- 定期的な職場ミーティングやより多くの職員と積極的に面談し、組織における問題点・課題を発見・解決する
- 状況の変化を予測し、効果、効率、コストによる優先順位を指示する

職層ごとの求められる行動

管理職の具体的行動例（コンピテンシー）

- 仕事を見直し、システムの導入や新技術（RPA・AI等）の積極活用を図る
- 市民の視点で考え、論理的な根拠で判断する
- 適切に部下のOJTを行い、研修参加や自己啓発での成長を促す（研修の動機付け）
- 人事評価を正しく理解し、マネジメントツールとして活用する
- マネジメントチェックシートのチェック項目について求められる行動をとる
- 自分自身が目的・目標をもち、モチベーションを高く保つなど自分自身をマネジメントする（セルフマネジメント）
- 部下が、仕事に対してポジティブで充実した心理状態を保てるよう努める（職員にやる気を持たせて、満足させる）
- 難易度と付加価値の高い仕事を任せ、成長を促す
- 直属の上司以外に、何でも相談できるメンターやコーチを持つ
- マニュアルを整備させ、引継ぎロスを減らす
- 現場の声や実務の責任者など広く意見を聞き、意思決定や問題解決に当たる
- 問題となりそうな事案について、早めに情報を上げるとともに情報を上司や部下と共有する
- 部下の健康状態やメンタルの状態を把握する（顔色・表情・気分のムラなど）
- 身だしなみや勤務態度の変化に普段から注意を払う（能率・集中力・注意力など）
- 報告のしやすい雰囲気をつくる（言い出しづらいことでも安心して何でも言い合える状態）
- 日常業務や部下指導を通して不祥事予防の努力をする
- これまで慣行でやってきたことでも、コンプライアンスとリスクマネジメントの視点で見直す

職層ごとの求められる行動

監督職の具体的行動例（コンピテンシー）

- 部下に権限を委譲しながら、人材育成と組織の活性化を図る
- いかなる場合も責任を回避しない
- 所属目標達成までのプロセスやイメージを、ミーティング等を通じ組織内で共有する
- 目標から逆算し、計画的なスケジュールを立てる
- 問題発生時にはすみやかに原因を分析し、迅速かつ効果的な対応をする
- 担当業務や関連する分野の最新技術・情報・知識を収集し、組織内で共有する
(引継書／手引き書／マニュアル作成・更新)
- 自らの知識・技術を、OJTで後輩や後任者へ継承する
- ワーク・ライフ・バランスを意識して、部下の労働時間を把握し、過度な負担がかからないようマネジメントする
- 市民の視点で考え、業務を遂行する
- 担当業務について、前例にとらわれず改善する
- 仕事の効率化を常に意識し、ムダや改善余地がないか考える
- 円滑な業務遂行に有効と考える改善策は上司や部下と共有し、実行する
- 仕事の見直しを図り、時間外勤務を縮減する
- 上司の声を部下（現場）に伝え、現場の声を上司に伝える
- 課題について部下に任せきることなく自身もともに取り組む
- 部下の業務上の課題や服務・勤務態度に対して的確な指示やアドバイスをする
- 人事評価を正しく理解し、マネジメントツールとして活用する
- 自身の持つ能力を広く伝え、後進を育成する

職層ごとの求められる行動

一般職の具体的行動例（コンピテンシー）

- 服務規律（勤務態度・職務命令・守秘義務など）を守る
- 笑顔でさわやかな挨拶をしている
- 社会人としての身だしなみ、マナー、言葉遣いに気を配る
- 市民の視点で考え、業務を遂行する
- 期限や時間配分を意識して、余裕を持ったスケジュール管理を行う
- 担当業務に関連する同僚の仕事の進捗状況を把握し、積極的に関わりを持ちながら行動する
- 分かりやすいマニュアルを作成するなど、自らの担当業務を後任者へ引き継ぐための取り組みをする
- 常にチェックを怠らず、ミスを防ぐ注意を払う
- 自ら成長する努力や能力を高める努力を怠らない
- 能力向上のために、職務に関する研修や勉強会に積極的に参加する
- 指示を待つばかりでなく、やるべきことを自ら考え主体的に行動する
- 法令などに基づき適切に職務を遂行する
- 日々前向きに仕事に取り組む
- 異動や担当業務変更などによる新しい環境にも柔軟に対応できる
- 異動の際、適切な引継ぎを行うことができる
- 客観的に自分を見ることができる
- 自分と異なる価値観や助言を受け入れることができる
- 自分の価値観だけでなく物事を判断せず、冷静かつ客観的に判断する
- 社会情勢等に広く関心を持ち、新しい知識や情報を吸収することでバランス感覚を養う
- 仲間と協調し、信頼関係を構築する
- 自分のストレスをコントロールできる

職層ごとの求められる行動

一般職の具体的行動例（コンピテンシー）

- 自分の役割を理解し、自ら考え責任ある言動ができる
- 困難があっても、粘り強く最後までやり抜く
- 相手に配慮した聞き方・話し方ができる
- 相手に誤解を生じさせない話し方、説明・報告ができる
- 態度に落ち着きがあり、自然な表情や態度をとれる
- ダブルチェックなどミスがないよう慎重に取り組む
- ミスが起きた場合、原因を分析し再発防止の行動をする
- 漫然とした前例踏襲でなく、根拠を把握して仕事の重要性を理解する
- 後輩・同僚へのサポート、上司へのフォローシップを積極的に行う

能力評価の役割と効果

- 評価項目は、求める行動に誘導するもの
【人材育成基本方針との連動が必要】
- 人材育成基本方針にある「求める行動」を「評価項目」に設定

管理職

マネジメント力
(正しく評価できないものは、マネジメント能力を減点)

一般職

自己開発意欲に加点項目

再任用

伝承に加点項目

10. 総合評価と結果の活用

部内調整会議を経て確定した業績評価と能力評価の合計を総合評価点とし、所属長はこれを確定後の評価シートの返却をもって、被評価者へ通知するものとする

(1) 給与等への反映区分

評価結果を給与等へ反映するにあたり、全職員の評価が確定した後に、集団ごとに総合評価基準点を定め反映区分（5段階：特に優秀、優秀、良好、やや良好でない、良好でない）に相対化する

反映区分基準表により決定された反映区分は、勤勉手当、昇給、昇任・昇格、分限に、人事評価自体を人材育成に活用する

なお、「良好でない」は、事前に設定した総合評価基準点（85.00点）を超えない点数を得た場合に区分される

評価点算出表

反映区分	人数割合	総合評価基準点
特に優秀	5%	良好以上の基準点は 全職員の総合評価点 が確定した後に決定
優秀	20%	
良好 (標準)		
やや良好でない	右記基準点に 該当する者	97.00以下 85.00超
良好でない		85.00以下

また、人事評価結果に関係なく、「戒告」「減給」「停職」の処分を受けた場合には、反映区分に優先して反映され、対象となる期間中に複数の処分を受けた場合には、厳しい処分を優先して反映する

対象となる期間は以下のとおり

- 勤勉手当 勤勉手当支給基準日まで
- 昇給 昇給日の前日まで

(2) 反映区分を決定するための集団形成

原則として、同じ評価シートを使用する職員で集団を形成するが、集団の人数が極端に少なくなる場合は、下表のとおり最適な集団と統合し反映区分を決定する

集団形成表

職階 \ 職種	事務・技術	保育士 教育職員	技能職
管理職	Horizontal lines	Vertical lines	Solid blue
監督職	Vertical lines	Vertical lines	Grid
一般職	Diagonal lines (top-left to bottom-right)	Diagonal lines (top-left to bottom-right)	Checkerboard
再任用	Diagonal lines (top-left to bottom-right)		Checkerboard

(3) 勤勉手当成績率への反映

6月・12月支給分には前年度評価を反映

反映区分	勤勉手当成績率	人数割合	総合評価基準点
特に優秀	1.080月	5%	良好以上の基準点は 全職員の総合評価点 が確定した後に決定
優秀	1.030月	20%	
良好 (標準)	0.980月		
やや良好でない	0.930月	右記基準点に 該当する者	97.00以下 85.00超
良好でない	0.880月		85.00以下

○上位者の原資は、全体から2%差し引いた率を標準【良好】とすることで確保している。

(4) 昇給への反映

前年度の評価を反映

反映区分	昇給幅	人数割合	総合評価基準点
特に優秀	6号 (2号)	5%	良好以上の基準点は 全職員の総合評価点 が確定した後に決定
優秀	5号 (1号)	20%	
良好 (標準)	4号 (0号)		
やや良好でない	2号 (0号)	右記基準点に 該当する者	97.00以下 85.00超
良好でない	0号 (0号)		85.00以下

() 書きは、55歳以上職員 ※令和5年度については昇給への反映は試行期間とする

(5) 分限処分（免職・降任・降格）への活用

反映区分「良好でない」に該当する場合には、所属長が前期間の振り返りをするとともに、業績評価を行ううえで設定した目標の期間を細分化し、当該職員は指導を受けながら着実に達成していくというサイクルの構築を行うとともに、必要に応じ担当業務の見直しや、配置転換を行い、状況に改善が見られたかどうかで以下の対応をとる

改善が見られた	改善が見られない
上記の取り組みを継続し当該職員を育成する	分限処分対象であることを明らかにする警告書を交付する

(6) 人材育成への活用

人事評価のプロセスによる効果	評価結果の活用・効果
<ul style="list-style-type: none">評価者としての責任を担うことによる、マネジメント能力の醸成職員の行動指針とすべく、評価項目に人材育成基本方針が求める能力を設定自己評価を通じた自律的な能力開発業績評価の目標を達成するうえで必要な能力の開発面談を通じたキャリアデザイン支援	<ul style="list-style-type: none">職員の能力（強み・弱み）を把握し日々のOJTに活用するとともに、研修の受講計画についてアドバイス業績評価において困難であったこと、達成できなかった要因を分析評価シートに記載された「望むキャリアやスキル」を把握し、ジョブローテーションに活用給与や任用への反映による、モラル及びモチベーションの向上

“ここがポイント！” 制度の基礎知識

人事評価制度で、どのような能力が開発されるか

- ① 評価者は、進行管理などにより「マネジメント能力」「コーチング能力」が向上する
- ② 評価者、被評価者ともに「不足している能力」「伸ばすべき能力」を知る
(研修受講指導・日々のOJT・自己開発に活用)
- ③ 被評価者は、納得感の高い制度運営と上司の働きかけで「意欲」「向上心」が高まる
- ④ 被評価者は、「目標を達成するうえで必要となる様々な能力」が向上する



「人間的成長」「やりがい」「達成感」「仕事の喜び」を感じる

11. 部内調整会議と連絡調整会議

より公正な評価となるよう、調整会議シートA・B・Cを用いて、目標設定時に部内調整会議及び連絡調整会議を、評価確定時に部内調整会議を開催し、以下について調整を行う

- 各調整会議シートは、**データ交換フォルダ**に提出することで、全職員が閲覧可能なものとなり、目標設定の参考となるほか、レベル設定に対する認識の共有に役立てる

部内調整会議（目標調整）・連絡調整会議（目標確定）

- ① レベルA以上を付した目標とその具体的内容との均衡（調整会議シートA）
- ② 所属単位での目標レベル設定割合の妥当性（調整会議シートB）

部内調整会議（評価確定）

- ③ 設定した目標の達成水準と達成度評価との均衡（調整会議シートC）

ただし、所属間で必ず均衡が取れていなければならないわけではなく、それぞれの事情を鑑みて、妥当性が欠けている場合においてのみ調整を行い、調整された内容は評価者を通じ、被評価者に伝えなければならない

また、調整会議において目標や評価結果を共有し、評価者同士でフォローアップをすることで、評価者のスキルアップを図り、公平性を担保し透明性や納得感を高めることが求められる

(1) 部内調整会議（目標調整）

より公正な評価となるよう、目標設定時に部次課長等で構成する部内調整会議を開催し、設定された目標のレベルや達成水準について必要な調整を行う

調整された内容は、評価者を通じて被評価者に伝える

- 使用する資料**
- ① 調整会議シートA（レベル設定がA以上の目標一覧表）
 - ② 調整会議シートB（レベル・T2設定割合表）

※部内調整会議後、調整会議シートはデータ交換フォルダに提出する

※各調整会議シート（人事評価システム対象者分）は人事課が作成

① 調整会議シートA（レベル設定がA以上の目標一覧表）について

部内調整会議において、レベルA以上を付した目標とその具体的内容との均衡が、適正かつ妥当かどうかを互いに確認するため、調整会議シートAでは「各職員のレベルA以上の目標とレベル設定の理由、その具体的内容」を評価シートから転記・作成する

チェックポイント（視点）

- ・ 目標の具体的内容の記述がわかりやすいかどうか
- ・ 目標の具体的内容について、第三者でも達成度が判断できるかどうか
- ・ 目標のレベル設定に妥当性のないものや不明瞭なものは、目標の具体的内容の記述やレベルを修正指導する
- ・ 個別に部長が指示するものではなく、会議出席者で協議する

② 調整会議シートB（レベル・T2以上設定割合表）について

部内の所属単位での各レベル割合を確認し、レベルA以上の割合が低い所属には、上位達成度の判定基準（達成度T2以上）を積極的に設定させ、より高い水準での目標達成を促すもの

チェックポイント（視点）

- ・ 職員ごとに、設定した目標レベルを入力し、各所属のレベル設定の割合を示すものの、各所属のレベルの数を合わせるものではない
- × 「▲課は■課よりレベルAが少ないから増やす」 → ○ 「レベルBのT2を設定させる」
- ・ ルーティンワークの多い事務を担う職員が、より高い水準での目標達成を意識し、チャレンジ、達成することで、所属間差による不公平感を払拭し、モチベーションを高め、組織力を強化することにつながる

（2）連絡調整会議（目標確定）

各部において部内調整会議（目標調整）を終えた後、全部長にて実施する調整会議を、連絡調整会議（目標確定）とし、行政経営部長を座長とする

- ・ 各所属から提出された調整会議シートA・Bをとりまとめた資料（人事課作成）をもとに、それぞれの妥当性について協議
- ・ 部局間において著しくバラツキが見られる場合に、必要に応じ目標のレベルや具体的内容、上位達成度の判定基準を調整する
- ・ 調整された内容は、評価者を通じて被評価者に伝える

◆開会

<部長発言>

- ①ただいまより、目標設定時の部内調整会議を開催する。
- ②評価誤差の軽減と公正な運用を図るのが目的で、評価者同士のフォローアップの場、実践的な評価者訓練の場でもある。真剣に取り組んでいただきたい。
- ③各課の調整会議シートA（レベル設定がA以上の目標一覧表）・B（レベル・T2設定割合表）を
ご覧いただきたい。

使用するシート：調整会議シートA

<部長発言>

- ①まず、各課のシートAについて、他の課の資料を見て、レベルが適正かどうか、目標の具体的な内容について、期末に評価ができる内容となっているかどうか確認願いたい。
- ②目標設定時に目標の具体的な内容（達成水準）を明確にし、第三者でも判断できるよう表現しておくことが非常に重要である。
- ③チェックポイント（視点）については、ガイドブック本編のスライド番号68を参照
- ④泉南市 人事評価制度 Q & A集 Q34にも記載されている。

<課長会話例> (他課の個人目標に対して発言)

- ・1番の目標は、レベルが高すぎるのではないか。下方修正してはどうか。(S→A)
- ・2番の目標はレベルを下方修正し、むしろT2を記入させ、より高い水準での達成を促してはどうか。
- ・3番の目標は、このスケジュールでは遅いのではないか。当課と関連がある目標なので、協議したい。
- ・4番の目標は内容がわかりにくい。達成度が判断できない。もう少し具体的に表現するよう指導すべきである。
- ・5番の目標は、上位達成度判定基準T1・T2を記入させればどうか。
- ・6番の目標は、組織目標と連鎖していない。本当にこの目標が組織目標の達成につながるのか、再確認が必要と思う。
- ・7番の目標のマニュアル作成に参考となるものが、〇〇にある。参考にされたし。
- ・8番の目標は、外的要因に大きく左右される。評価確定時に外的要因の状況に応じた判断が必要。
- ・9番の目標は、達成度を見込みで判断することになる。準備状況やプロセスを十分見守る必要があるだろう。
- ・10番の目標は、組織にとって非常に重要である。進捗状況に注意し、協力体制を意識しよう。
- ・部内他課の事業内容や業務がよくわかった。今後も情報交換願いたい。
- ・目標設定に悩む職員が多いので、所属目標の提示後、評価者を集め、各職員の個人目標について意見交換・協議を行い、被評価者にアドバイスすることで、スムーズに目標設定できた

使用するシート：調整会議シートB

<部長発言>

- ①次にシートBについて確認願いたい。
- ②チェックポイント（視点）は、ガイドブック本編のスライド番号69を参照願いたい。
- ③泉南市 人事評価制度 Q & A集 Q34にも記載されている。

<課長会話例>（他課のレベル・T2設定割合表に対して発言）

- ・〇〇課は、上位達成度設定割合が低い。職員のモチベーション維持のためにも、もう少し上位達成度の判定基準欄に記入させてもいいのではないか。
- ・〇〇課は、レベルA以上とT2設定の該当者がともに少ない。無理にAを設定させる必要はないが、上位達成基準を設定させ、高いレベルでの目標達成を促してはどうか。
- ・ルーティンワークが多い職場なので、毎年同じ目標になるが、上位達成度欄を記入させ、達成水準を高めた目標でモチベーションを上げている。
- ・仕事の難易度や困難度など仕事の分担を各課・各個人に平等に割り振りにはできない。各課のバラツキは調整する必要はないが、高い水準を目指すよう職員には促そう。

(3) 部内調整会議（評価確定）

評価時に部次課長等で構成する調整会議を、部内調整会議（評価確定）とする

目標設定時に定めた各達成度の判定基準と、評価時に判定した達成度に乖離が生じないように確認・調整し、その結果をもって評価の確定とする

- ▶ 各所属の達成度の判定にバラツキが出ていたとしても、上記の乖離が生じていなければ調整を要する理由とはならない
- ▶ 目標の具体的内容やレベル設定、判定基準が明確になっていることから、目標設定時と異なり評価の確定においては、原則的に連絡調整会議を開催しない

なお、業務遂行期間中における目標の変更・追加をした場合は、その目標のレベルや達成水準を、この部内調整会議（評価確定）において報告し、追認を求める

使用する資料 ③ 調整会議シートC（達成度確認表）

③ 調整会議シートC（達成度確認表）について

2次評価を終えた後に、標準の達成度であるT3以外の評価について、目標から評価のコメントまでを転記する

これは、恣意的な上位達成度の判定を防ぐとともに、未達成となった目標の確認・棚卸しを目的としたものである

< 部長発言 >

- ①ただいまより、評価の確定時の部内調整会議を開催する。
- ②各課の調整会議シートC（T3以外の達成度確認表）を配布願いたい。
- ③恣意的な上位達成判定を防ぐとともに、未達成となった目標の確認を行う。
- ④公平公正な評価となるよう各評価について確認願いたい。
- ⑤泉南市 人事評価制度 Q & A 集 Q35にも記載されている。

< 課長会話例 >（他課の達成度評価に対して）

- ・ 1 番の評価は、上位達成度判定基準T2の記載のとおり達成であるが、外的要因があったから容易に達成できたのではないか。ワンランク下位（T3）判定でいいのではないか。
- ・ 2 番の評価は、外的要因の状況を判断して、達成度をワンランク上に判定してもいいのではないか。
- ・ 3 番の評価は、T3以外の判定なのに、コメント欄に理由の記載がない。評価者に指導すべき。
- ・ 4 番の評価は、自己評価と評価者との乖離があるが、十分話し合い、職員は納得しているか。
- ・ 5 番の評価は、未達成となっているが、事務分担の変更や応援体制で、下期で達成する必要がある
- ・ 6 番の評価は、関係団体の事情で、業務自体が消滅した。代替の目標を設定すべきでなかったか。
- ・ 7 番の評価は、目標のレベルが高すぎたが、自己評価のとおりとした。次回より、慎重に指導する。

“ここがポイント！” 制度の基礎知識

【評価確定時】 調整会議シート C（達成度確認表）の視点

- 標準達成（T3）以外の評価を部内で共有
- 恣意的な上位達成度判定を防ぐ
- 未達成となった目標の確認

目標設定時（期首）に定めた各達成度の判定基準と達成度に乖離が生じないように部内調整会議で確認や調整を行い、その結果をもって評価の確定とする

目標の具体的内容やレベル設定、判定基準が明確になっていることで、所属間のバラツキがでていてもバラツキ調整はしない（人事課による調整もしない）



制度の信頼性を高める

評価誤差の軽減を図り、公正な運用を確保

【部内調整会議・連絡調整会議】

- ・ 評価者同士のフォローアップの場・実践的な評価者訓練の場
- ・ 設定した高レベル目標・高評価を部内調整会議で公開

確認事項	指示内容
目標レベルが適正か（部内他部署の目で）	目標レベルの再設定を指示
目標内容は第三者でもわかるか	具体的かつ明確に訂正を指示
達成度評価は適正か	再評価を指示

◆緊張感をもって真剣に評価することで自己のエラー傾向に気付く

注意！

- ・ 各課のレベル数や評価結果の数の調整はしない
→ 高いレベル設定より、高水準での達成を目指すよう指導する

所属長は組織・部長を支える立場にあるものとして真剣に取り組むことが必要

12. マネジメント能力向上のための人事評価サブシステム ＝マネジメントサポート＝

《目的》 マネジメント力の向上・組織活性化

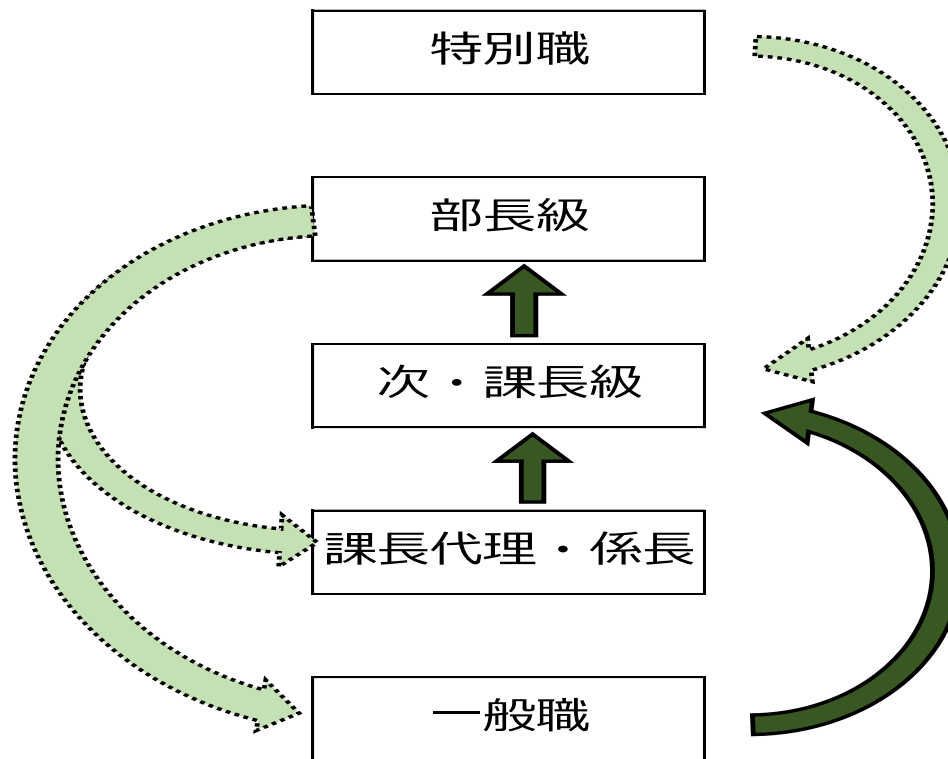
- ✓ シートのチェック項目を意識することで、自身のマネジメント力の向上を図る。
- ✓ 部下の評価を知ることにより、自身のマネジメント力向上の参考にする。

マネジメントチェックシステム

課長以上の職員が、部下による評価等を参考に、自身のマネジメント能力を向上させるシステム。

マネジメントチェックシステムとは・・・

部下による上司のマネジメント力のチェックのこと（無記名）



- ➡ : マネジメントチェック
- ➡ : 評価者を指名

マネジメントチェックシステム

(上司のマネジメント力向上のための部下によるチェック：無記名)

※匿名性が担保できない少人数職場は対象外とする

《チェック項目》

- ①円滑な業務遂行のための行動【職場風土の醸成・部下のマネジメント】
- ②適正評価のための行動【目標設定時・業務遂行期間・評価時】
- ③人事評価制度の能力評価3項目【管理・指導、情報共有・発信、指導・育成】

《対象者など》

マネジメント評価対象者	評価者	指名者 (アドバイザー)
次・課長級職員	課長代理以下職員 (複数名)	部長級職員
部長級職員	次・課長級職員 (複数名)	特別職

《実施手順》 11月～12月

- ①指名者（アドバイザー）が複数名を指名。
※内容の匿名性担保のため、人事課経由でのチェックシート提出を希望するか確認する。
※ひとりでも人事課経由を希望すれば、当該被評価者分は全て人事課経由での提出とする。
- ②指名された職員は、チェックシートを指名者（アドバイザー）又は人事課へメールで送付する。
- ③指名者（アドバイザー）は、提出されたチェックシートの内容をもとに評価対象者に指導を行う。

11月初旬

①指名者が、評価者を指名

- 指名者（アドバイザー）が、評価者（複数名）を選定・指名（人事課経由も可）
- マネジメント評価対象者（被評価者）に評価者名が漏えいしないように配慮すること
- 評価者に他の評価者の指名を漏らさないこと
- 評価者を集めて「〇〇は△△の評価をするように」と伝えるなどしないこと
- 評価者の匿名性担保のため、人事課経由での提出を希望するか必ず確認する
- 人事課経由の希望者があれば、当該被評価者分のシートは全員人事課経由での提出とする

11月下旬

②評価者 評価結果（チェックシート）を提出

- 評価者はチェックの終了したシートを指名者（アドバイザー）または、人事課の指定アドレスに提出
- 提出にはメール・庁内メール等を利用し、プリントアウトしない

12月初旬

③指名者が、被評価者にアドバイス（開示面談）

- 指名者（アドバイザー）は、提出を受けたチェックシートを参考に、マネジメント能力について指導する
- 指導の際、評価者が特定されないよう十分に注意する
- チェックシートをプリントアウトして本人に見せるなどしないこと
(チェックシートは無記名であるが、プリントアウトしないこと)

マネジメントチェックシート例（事務・技術）

事務・技術

マネジメントチェックシート

【資料2-4】

- ①人の管理
(人事マネジメント)
- ②仕事の管理
(政策マネジメント)
- ③上司の補佐
- ④職場方針の浸透

上司のマネジメント評価を依頼されたみなさまへ
 この制度は、上司のマネジメント力向上のために実施しますので、ご協力ください。
 能力評価は、組織の求める行動に誘導するための制度で、このシートのチェック項目は、管理職としてとるべき行動の指針となるものです。
 上司と部下の間にあるマネジメントについての認識のズレを縮小し、気持ちよく働き続けるために、改善すべきポイントを確認し、組織力アップにつなげます。
 ☆下記項目①③について、不足していると思われる項目にチェックしてください。
 ☆下記能力評価シート（抜粋表）③の該当部分にチェックしてください。

被評価者 職/氏名 _____

①<円滑な業務遂行のための行動> <不足項目にチェック>

【職場風土の醸成】	
<input type="checkbox"/>	ミーティングやメールなどによる情報共有
<input type="checkbox"/>	上席や関係者・市民との折衝やトラブル対応
<input type="checkbox"/>	各業務の進捗状況の把握
<input type="checkbox"/>	報告・連絡・相談をしやすい雰囲気づくり
<input type="checkbox"/>	安易な前例踏襲ではない積極的な改善・改革
<input type="checkbox"/>	理直のワークライフバランスの実現に向けた姿勢・取組み
<input type="checkbox"/>	関係部署や外部の関係者との良好な関係と適切な連携
【部下のマネジメント】	
<input type="checkbox"/>	職員それぞれの業務量・業務の難易度の正確な把握と事務分担の調整（適宜）
<input type="checkbox"/>	部下と良好なコミュニケーション（時には叱り、時には褒め、認める）
<input type="checkbox"/>	職員のキャリアアップや研修受講などについてのアドバイス
<input type="checkbox"/>	部下の健康状態の把握、メンタルヘルスへの気遣い
<input type="checkbox"/>	時間外勤務すべき業務の精選、部下への適切な勤務命令
<input type="checkbox"/>	問題行動をとる職員に対する注意・指導

《①特記事項・期待することなど自由記述》

②<適正評価のための行動> <不足項目にチェック>

【目標設定時】	
<input type="checkbox"/>	目標設定時の期首面談の実施
<input type="checkbox"/>	目標の具体的な内容や部下に期待することについての話し合い
【業務遂行期間】	
<input type="checkbox"/>	目標の進捗状況の把握
<input type="checkbox"/>	目標達成のための支援やアドバイス
【評価時】	
<input type="checkbox"/>	外的要因等の状況に応じた達成度の判定
<input type="checkbox"/>	評価確定時の期末面談の実施
<input type="checkbox"/>	期末面談における評価結果の開示及び論理的な説明

《②特記事項・期待することなど自由記述》

③<事務・技術の管理職に必要とされる能力について・能力評価シート（R5.4～）より抜粋> <該当部分にチェック>

☆人事評価（R5.4～）での評価項目（抜粋）です。本人及びその上司と部下の評価のギャップの解消をめざします。

項目	内容・程度	配点	チェック
情報共有・発信	① 上司や部下、関係部署との情報共有を適切に行い、庁内連携を強化している。また、必要な情報を庁外に適切に発信している。	6	<input type="checkbox"/>
	② 上司や部下、関係部署との情報共有。また庁外への情報発信のいずれかを怠ることがある。	4	<input type="checkbox"/>
	③ ②の事項について改善されず、業務に支障をきたした事実がある。	2	<input type="checkbox"/>
人材マネジメント	④ ①の取組みが実を結び、部下等が想定どおり、又は想定以上の成長を見せた。	9	<input type="checkbox"/>
	① 部下の能力や業務内容を把握し面談を行い、適正に人事評価を実施している。また、適切な助言により部下に成長の機会を与えている。【部下の適正把握/指導・育成・動機づけ/安全衛生への配慮/メンタルケア】	7	<input type="checkbox"/>
	② 部下の人事評価に関し、面談が不十分であるなど部下の育成に配慮していない。目標設定の相談、指示、指導を適正に行っていないと判断できる状態がある。	5	<input type="checkbox"/>
働きやすい職場環境づくり	③ ②の事項について改善されない。又は面談を実施していない。又はハラスメントが認められる。	0	<input type="checkbox"/>
	⑤ ①の取組みが実を結び、職員の意欲向上や組織力向上につながっている。	8	<input type="checkbox"/>
	① 次の(A)(B)(C)に取り組んでいる。(A)育児、介護等の家庭環境を理解し勤務時間の弾力運用や休暇を活用しやすくする。(B)ムダな仕事を減らし時間外勤務を縮減する。(C)良好な人間関係を構築する。	6	<input type="checkbox"/>
	② ①の(A)(B)(C)について、いずれかの取組がない。	4	<input type="checkbox"/>
	③ ①の(A)(B)(C)について、いずれも取組がない。	0	<input type="checkbox"/>

★ このシートは被評価者となる上司本人が見ることはありません。また、特定されることもありません。
 ★ 依頼された指名者若しくは、人事課へメール又は紙で返送願います。

13.改善提案の募集と苦情への対応

100%納得のいく完璧な制度はなく、毎年見直す事を前提とし、「改善提案の募集」を通じ、職員の意見を踏まえ、制度を育てていく

改善提案の募集

能力評価シートの「人事評価制度への改善提案・意見」欄に記入された内容や庁内イントラ等を通じて意見募集をすることで、公平性・透明性の高さや評価項目と人材育成基本方針との連動を維持しながら制度を育てていく

苦情への対応

評価結果やプロセスに不満がある場合に苦情を受け付け、当事者間の不満解消をすることで、納得感の向上に役立てる

処遇に関しては公平委員会に申し立てるのが一般的であるものの、全庁的な取り組みである人事評価制度に対する相談・苦情については、苦情相談窓口（秘書人事課に設置）で対応する（対象の職員については公平委員会での対応も可）

14.組織と個人を応援する制度の実現に向けて

泉南市の人事評価の目的である、

「組織と個人を応援し、質の高い行政サービスを提供」の実現に向けた主な取り組み

① 目的を明確にし、やらされ感を払拭

評価することが目的化してしまうと、職員がやらされていると感じること（やらされ感）につながる

これを防ぐために、「組織と個人を応援し、質の高い行政サービスを提供」の実現を目的に掲げ、自らが評価に携わる動機付けとしている

② 人材育成基本方針と連動した能力評価

各職種・職階の評価項目に、求める行動を設定し、行動を誘導

育成の重点ターゲットである「概ね35歳までの若手・中堅職員」には、面談にてシート内の「望むキャリア・スキル」欄を特に活用する

③ 評価誤差の軽減と公正な運用の確保

目標レベル設定時と評価確定時に部内調整会議を開催し、評価者に責任と緊張感を持たせるとともに、実践的な評価者訓練の場とする



制度・運用を毎年見直す

（評価シート内「改善提案・意見」欄の活用）