

人事評価マニュアル

新潟市総務部人事課

令和6年4月1日改訂



第1章 人事評価制度の概要	1
I 人事評価の目的と機能.....	1
1 はじめに.....	1
2 目的 ～人事評価制度を活用した人材育成サイクル～.....	2
3 職場での活用にあたって.....	5
II 人事評価の構成.....	6
1 構成.....	6
2 評価の流れ.....	6
3 「能力態度評価」の考え方.....	6
4 「業績評価」の考え方.....	8
5 「調整」の考え方.....	9
III 年間スケジュール（全体）.....	10
III 年間スケジュール（能力態度評価）.....	11
III 年間スケジュール（業績評価）.....	12
第2章 評価対象者(被評価者)及び評価者、調整者体制	13
I 評価対象者（被評価者）.....	13
II 評価者の体制.....	13
1 基本体系.....	13
2 補佐級の機関（新潟市専決規程 第Ⅲ類機関対象）.....	13
3 保育園.....	14
4 秘書課.....	14
III 調整者・調整会議の体制.....	15
第3章 実施方法・手順（部次長以下職員対象）	16
I Plan 役割・目標の設定.....	17
Step1 業務分担の決定 【対象：各所属】.....	17
Step2 組織（係等）目標の明示 【対象：1次・最終評価者】.....	17
Step3 目標の設定 【対象：被評価者】.....	17
Step4 目標設定面談【対象：最終・1次評価者・被評価者】.....	26
Step5 目標の承認 【対象：1次・最終評価者】.....	27
II Do 評価期間（業務遂行）.....	29
Step1 計画的な業務遂行 【対象：被評価者】.....	29
Step2 機会をとらえた指導・助言 【対象：1次・最終評価者】.....	29
Step3 事実・行動の把握 【対象：1次・最終評価者】.....	30

Ⅲ Check 評価（振り返りとフィードバック）	31
Step 1 評価期間	31
Step 2 自己評価 【対象：被評価者】	31
Step 3 1次評価 【対象：被評価者・1次評価者】	34
Step 4 最終評価 【対象：被評価者・最終評価者】	37
Step 5 調整⇒評価の確定	42
Step 6 開示	45
Ⅳ Action 次期評価期間への反映	46
Step 1 成功要因・失敗原因の分析	46
Step 2 人材育成ポイントの明確化・育成サイクル構築	46
Step 3 対策の検討と人事管理の基礎として活用	46
第4章 実施方法・手順（部長以上職員対象）	47
I 評価期間	47
II 評価方法	47
1 様式	47
2 評価の流れ	47
3 評価手順	47
第5章 人事評価結果の活用	53
1 任用（昇任）	53
2 分限	53
3 給与	56
第6章 苦情相談	58
1 目的	58
2 苦情相談の範囲	58
3 苦情相談をすることができる人	58
4 苦情相談の仕組み	58
5 苦情相談フロー	59
6 その他	59
7 評価者の留意事項	59
第7章 評価にあたって	60
1 絶対評価	60
2 評価者に求められる姿勢	60
3 面談は評価のメインステージ	60

第8章 その他	64
1 評価期間中に人事異動があった場合.....	64
2 評価不能とする場合	65
3 長期休暇・休業取得者および職場復帰者の取り扱い.....	65
4 臨時的任用職員の取り扱い.....	67
別紙様式・資料	69
別紙様式 「行動記録シート」	70
別紙様式 「苦情相談申出書」	71
別紙1 「職位別標準職務遂行能力と評価項目」	72
別紙2 評価基準一覧.....	95
1 能力態度評価 評価基準.....	95
2 業績評価 評価基準.....	96

第1章 人事評価制度の概要

I 人事評価の目的と機能

1 はじめに

平成28年4月1日より「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律」（平成26年法律第34号）が施行されました。その中で、職員がその職務を遂行するにあたり「発揮した能力」及び「挙げた業績」を把握した上で行われる人事評価を行い、これを任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とする（第6条、第23条、第23条の2）ことが示されています。

これからの人事管理は、年齢等の画一的な任用や給与処遇だけでなく、職員の能力や適性、実績等も踏まえ、職員個々の業務意欲を向上させ、公務能力の向上を図っていかねばなりません。

そのため、個々の職員の業績や能力を評価する際、より公正性や客観性を確保することができ、かつ適正な処遇や人材育成に活用できるよう、人事評価制度の見直しを実施しました。

また、新潟市では、人材育成基本方針において、人事評価制度を「現状の能力や成長の度合いを確認し、さらなる成長へと繋げる手段」として位置づけています。

職場において人事評価制度を効果的に活用することで、職員の「強み」・「改善点」を上司と部下の双方で把握し、能力向上や職場の活性化につながるよう組織全体で取り組んで行きましょう。

2 目的 ～人事評価制度を活用した人材育成サイクル～

人事評価制度の最大の目的は「人材育成」です。

～現状の能力や成長の度合いを確認し、さらなる成長へと繋げる手段～

(1) 「職員は、職場で成長し、職場で力を発揮する」

人事評価の「PDCAサイクル」を活用することで、職員それぞれが自分の職務上の課題を認識、解決し、適正に能力や業績を評価され、組織への貢献度を実感できます。その過程で、自分の「強み」・「改善点」を把握し、次に生かすことで、持っている力を存分に発揮することができます。

【人事評価のPDCAサイクル】



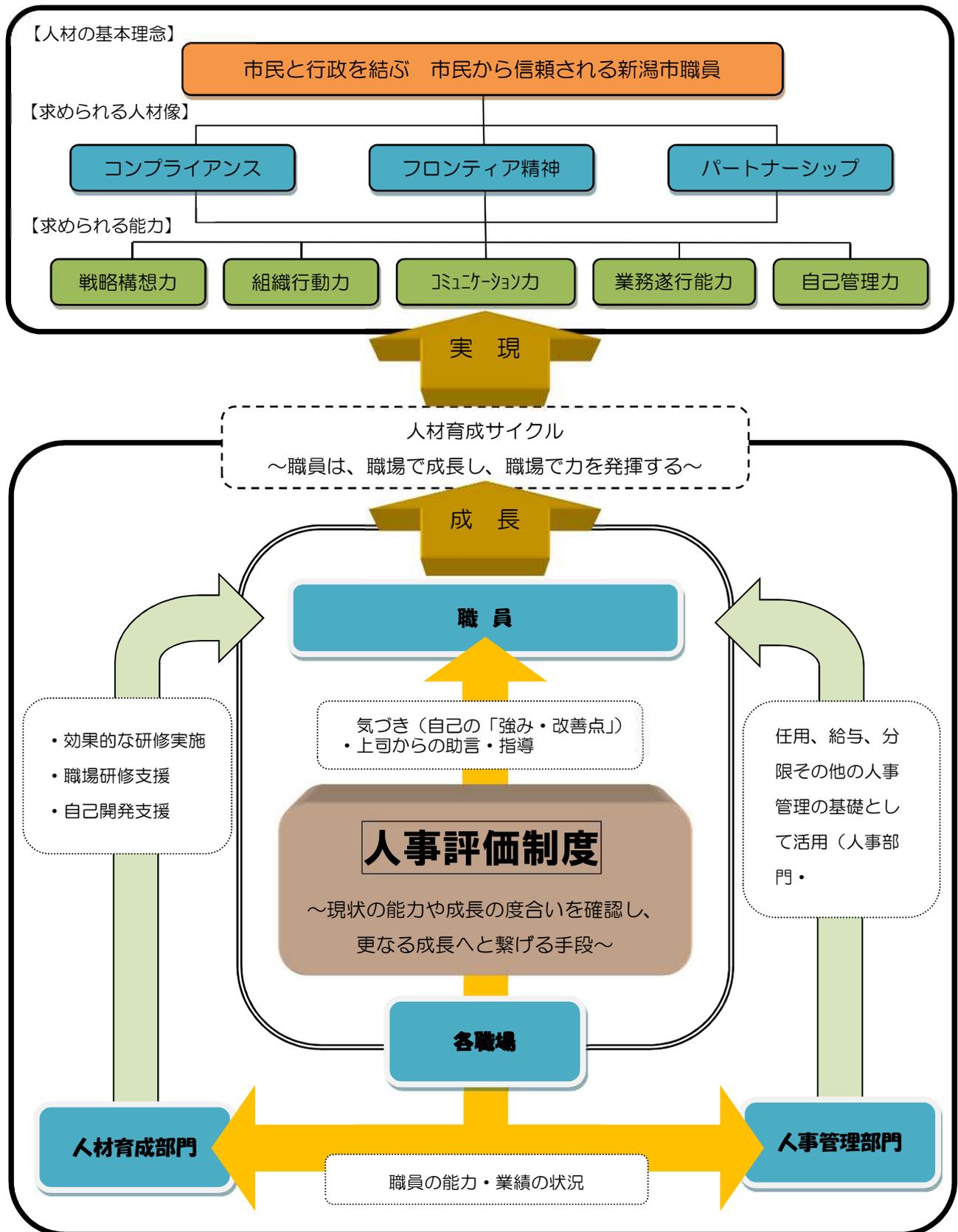
(2)「コミュニケーションによる職場の活性化」

人事評価制度には、評価者・被評価者間の面談など職場内のコミュニケーションを促進する仕組みが組み込まれています。日頃、忙しい業務の中、上司と部下との間で直に話す時間を持つことは、なかなか難しいものです。より働きがいのある職場環境を実現するため、人事評価制度を使って、職場内のコミュニケーションをはかってください。

(3)「職員一人ひとりの力を同じ方向に集結し、組織力向上を実現」

上司と部下の間で、組織の目指す方向を確認、共有することで、職員全員の力を結集し、組織として最大の力を発揮することができます。また、職位により求められる能力や態度を意識して行動することで、職員全体のレベルアップにつながります。

人事評価制度を活用した人材育成サイクル図



◎人事評価制度活用の3つのサイクル

(1) 職場内での循環

職場内で人事評価のPDCAサイクルを回すことで、上司は部下への理解が深まり、部下は上司が期待する自分の役割を知る機会を得て、職場内でチームとして成果を出すことにつながります。

(2) 人事管理部門から各職場への循環

評価結果から、職員がその職務を遂行するにあたり発揮した「能力」及び「業績」を把握し、これを任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用することで、職員のモチベーションを高め、またキャリアの形成を促します。

(3) 人材育成部門から各職場への循環

評価結果から、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した「能力」及び「業績」を把握し、人材育成の課題を発見することで、効果的な研修実施、職場研修支援、自己開発支援に繋がります。

3 職場での活用にあたって

～人事評価制度を実効性のあるものとするために～

(1) 「人事評価制度」は職場で活用されてこそ効果を発揮する

本市では人事評価制度を「人材育成基本方針」の中で、「現状の能力や成長の度合いを確認し、さらなる成長へとつなげる手段」として位置づけています。

職場において、人事評価制度の適切な活用をすることで、職員の成長に繋げることが可能です。

(2) 「被評価者」に求められる姿勢

～受け身ではなく被評価者自身が主体的に活用～

自分自身の現状の能力や成長度合いを知ることが成長への第一歩です。「自分自身を知ること」で今後取り組んでいくべきことが見えてきます。人事評価の活用を通じて、「強み」、「改善点」を把握し、自己の成長に主体的に取り組むことが大切です。

(3) 「評価者（上司）＝人材育成者」に求められる姿勢

～職場で活用し、部下の特性を生かし、伸ばすこと～

上司は、部下の成長に関心を持ち、本気で部下の成長に取り組まなければなりません。言葉で成長を伝え、部下のやる気を引き出し、また改善点など気づきを促すことが必要です。

人事評価制度を活用することで、部下の成長度合いを把握でき、個々の職員の状況に応じた適切な指導、助言を行うことが可能となります。

Ⅱ 人事評価の構成

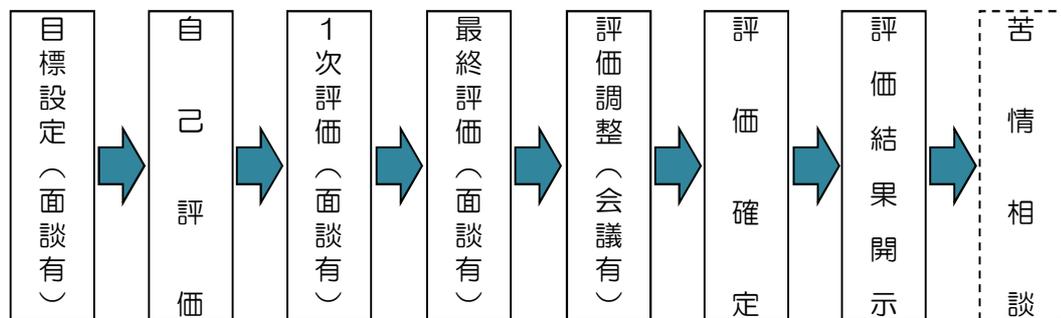
1 構成

人事評価は、職務遂行上見られた能力及び勤務態度を見る「能力態度評価」と組織の目標を踏まえた個人目標を明確にした上でその達成度を見る「業績評価」で構成されます。

どちらも、職員の日常の勤務実績を適切に把握するため、**絶対評価**で評価します。

絶対評価とは、組織として、期待し求める基準に照らして、職員一人ひとりの職務遂行状況や取り組み姿勢、能力保有状況等がどうであるかを評価する方法であり、他の職員と比較する方法と異なるものです。

2 評価の流れ



3 「能力態度評価」の考え方

（1）能力態度評価とは

能力態度評価は、職務遂行に当たり実際に発揮した能力態度を評価するものであり、職務上とられた行動（能力が現れたもの）を基に評価します。潜在的能力や業務に関係のない能力、性格等を評価するものではありません。

（2）目的

ア 求められる能力・態度の明確化

能力態度評価の評価項目は、発揮すべき能力、取るべき態度を明確にしたものです。評価項目は、こういう能力だったら「3」などと判断するためだけにあるわけではありません。評価項目に照らして、自分が何を目指し、取り組みれば良いかを認識することが、成長への第1歩です。そして、それに向かって自己研鑽を積むことが大切です。

イ さらなる能力の開発

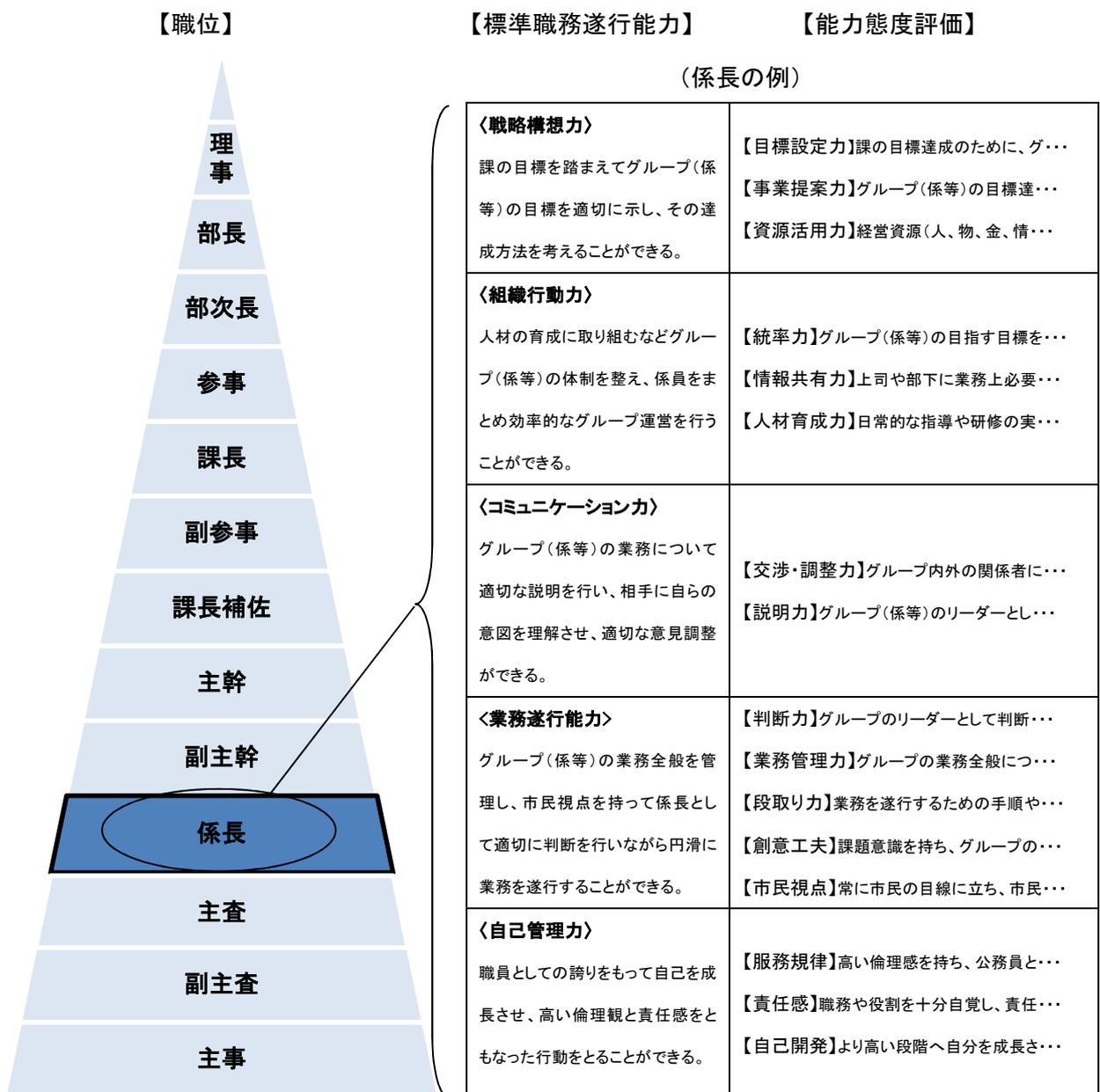
評価を通し、被評価者の「強み」・「改善点」を把握することができます。また、評価結果の推移を中期的に見ることにより、能力の成長度合い、獲得状況を把握することができます。

評価者が「この人の能力はこの程度だからしょうがない」と、育成を放棄したり、被評価者が「自分はこの程度の能力しかない」と成長をあきらめることは、組織にとってマイナスです。評価者と被評価者が一丸となって、「できない」を「できる」へ変えていきましょう。

(3) 標準職務遂行能力との関係

標準職務遂行能力は、職制上の段階の標準的な職（部長、部次長、課長など）の職務を遂行する上で発揮することが求められる能力です。

能力態度評価では、標準職務遂行能力を踏まえた評価項目を定め、これと照らして職員が職務上、発揮した能力態度がどの程度であるかを評価します。



4 「業績評価」の考え方

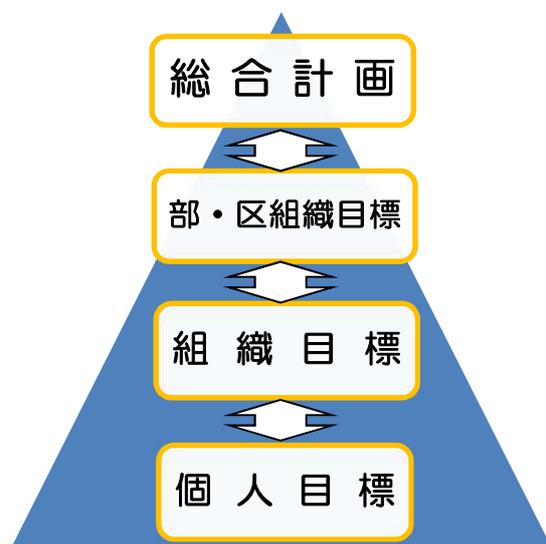
(1) 業績評価とは

業績評価は、評価期間の中で、組織として達成すべき目標に関連して設定した「個人目標」に係る業務の成果を、困難度、達成度から評価し、また、設定した目標以外の実績を総合的に勘案して、職員一人ひとりの業績全体を評価するものです。

(2) 目的

ア 組織としての推進力向上

組織を構成する一人ひとりの職員が、組織の目標といった「全体の流れ」を理解し、力を集結させることで、組織として推進力を高めることができます。



イ 職員の組織貢献意識を醸成

評価者と被評価者間で組織（係等）目標を共有した上で、個人目標を設定することで、組織全体の中で職員個人の立ち位置を明確にし、職員の組織貢献意識を醸成します。

ウ チャレンジ性のある目標で職員の成長を促進

職員一人ひとりが組織と自分にとって価値ある目標を設定し、その達成にむけて主体的に行動することにより、職員個人の成長（自己の能力開発等にむけた意欲など）を実現します。

また、その目標が困難なものであれば、それをやり遂げることは、さらに大きな成長につながります。

エ 目標設定業務以外も全般的に評価

「個人目標」に掲げた業務以外の業務も大切な公務であることから、目標としていない業務や突発的な業務への取組も評価要素とします。より広範囲の業務に職員のがんばりが評価に結び付くことで、業務遂行へのモチベーションアップを図ります。

オ「コミュニケーション」ツールとして活用

評価者と被評価者間の目標の共有や評価行為を通じた指導、助言などを通して、職場内でのコミュニケーションを図ることができます。

5 「調整」の考え方

(1) 調整とは

最終評価者の評価（能力態度評価、業績評価）に評価根拠と事実との食い違い、評価の際に生ずる甘辛などの問題がないかを調整会議を開催して、確認し、評価を確定させるものです。

問題がある場合、調整者は評価者へ再評価を指示し、評価結果を調整します。調整会議は、評価者同士が実際の評価を行った際の課題等を話し合い、評価時の迷いや不安を共有し、解決する場として活用します。

(2) 目的

ア 公平・公正な評価を実現

第3者的な立場である調整者が、最終評価者同士の評価結果におけるバランスをとり、被評価者がより納得できる、公平・公正な評価を実現します。

イ 評価基準のすり合せ

調整会議を通して、評価者同士が実際の評価を行った際の課題等を話し合い、評価時の迷いや不安を共有し、解決する場としても、活用されます。

Ⅲ 年間スケジュール（全体）

評価者	月	被評価者
(役割・目標確定) ・業務分担の決定 ・組織（係等）目標の明示 ↓ ・目標設定面談 (1次評価者 /いない場合は最終評価者) ・標準職務遂行能力の周知 (勤務状況の観察・記録)	4月 (Plan)	(役割・目標設定) ・個人目標の設定 ↓ ・目標設定面談 ・標準職務遂行能力の把握 (業務遂行)
(前期評価) ・自己評価を受けて評価 ↓ ・評価面談 ・調整（調整会議） ・評価結果開示	9～10月 (Check) + (Action)	(前期評価) ・自己評価（前期評価表使用） ↓ ・評価面談 ・評価結果開示
(勤務状況の観察・記録) (後期評価) ・自己評価を受けて評価 ↓ ・評価面談 ・調整（調整会議） ・評価結果開示	(Do) 1～2月 (Check)	(業務遂行) (後期評価) ・自己評価（後期評価表使用） ↓ ・評価面談 ・評価結果開示
・評価結果開示 (次期評価期間への反映)	3月 (Action)	・評価結果開示 (次期評価期間への反映)

Ⅲ 年間スケジュール（能力態度評価）

評価者	月	被評価者
<p>（求められる能力態度の周知） -目標設定面談時-</p> <ul style="list-style-type: none"> 標準職務遂行能力の周知 <p>（1次評価者 /いない場合は最終評価者）</p>	4月 (Plan)	<p>（求められる能力態度の把握） -目標設定面談時-</p> <ul style="list-style-type: none"> 標準職務遂行能力の把握
<p>（勤務状況の観察・記録）</p>	(Do)	<p>（業務遂行）</p>
<p>（前期評価）</p> <ul style="list-style-type: none"> 自己評価を受けて評価 <p>↓</p> <ul style="list-style-type: none"> 評価面談 	9～10月 (Check) +	<p>（前期評価）</p> <ul style="list-style-type: none"> 自己評価（前期評価表使用） <p>↓</p> <ul style="list-style-type: none"> 評価面談
<p>・調整（調整会議）</p>		
<p>・評価結果開示</p>		<p>・評価結果開示</p>
<p>（勤務状況の観察・記録）</p>	(Do)	<p>（業務遂行）</p>
<p>（後期評価）</p> <ul style="list-style-type: none"> 自己評価を受けて評価 <p>↓</p> <ul style="list-style-type: none"> 評価面談 	1～2月 (Check)	<p>（後期評価）</p> <ul style="list-style-type: none"> 自己評価（後期評価表使用） <p>↓</p> <ul style="list-style-type: none"> 評価面談
<p>・調整（調整会議）</p>		
<p>・評価結果開示</p>		<p>・評価結果開示</p>
<p>（次期評価期間への反映）</p>	3月 (Action)	<p>（次期評価期間への反映）</p>

Ⅲ 年間スケジュール（業績評価）

評価者	月	被評価者
(役割・目標確定) ・業務分担の決定 ・組織（係等）目標の明示 ↓ ・目標設定面談 (1次評価者 /いない場合は最終評価者)	4月 (Plan)	(役割・目標設定) ・個人目標の設定 ↓ ・目標設定面談
(勤務状況の観察・記録)	(Do)	(業務遂行)
(前期評価) ・自己評価を受けて評価 ↓ ・評価面談 ・調整（調整会議）	9～10月 (Check) + (Action)	(前期評価) ・自己評価（前期評価表使用） ↓ ・評価面談
・評価結果開示		・評価結果開示
(勤務状況の観察・記録)	(Do)	(業務遂行)
(後期評価) ・自己評価を受けて評価 ↓ ・評価面談 ・調整（調整会議）	1～2月 (Check)	(後期評価) ・自己評価（後期評価表使用） ↓ ・評価面談
・評価結果開示		・評価結果開示
(次期評価期間への反映)	3月 (Action)	(次期評価期間への反映)

第2章 評価対象者(被評価者)及び評価者、調整者体制

I 評価対象者(被評価者)

市長が任命する職員

(市長の事務部局に属する一般職の職員及び消防局長)

ただし、評価することが困難と認める職員(大学院への派遣等)は除きます。

◆対象者に対する留意事項

- (1) 再任用職員・任期付職員・臨時的任用職員についても評価対象です。
ただし、臨時的任用職員(22条職員)については、[「第8章 4 臨時的任用職員の取り扱い\(P67\)」](#)を参照ください。
- (2) 会計年度任用職員も評価対象ですが、評価項目等が異なるので、[「会計年度任用職員 人事評価マニュアル」](#)をご参照ください。
- (3) 他自治体等への派遣職員は評価対象です。[「第8章 5 派遣職員\(他自治体等\)の取り扱い\(P68\)」](#)を参照ください。
- (4) 他自治体等からの派遣職員については、派遣元自治体等の考えに基づき参考評価を実施することがあります。その際は別途、実施方法を通知します。

II 評価者の体制

1 基本体系

被評価者	1次評価者	最終評価者	調整者
部長級	—	副市長	—
部次長級	—	部長級	—
課長級※	—※	部長級	—
区役所の課長級	副区長	区長	—
部次長級機関の課長級	所長(部次長)	部長級	—
課長補佐級	課長級	部長級	—
主幹・副主幹・係長	課長補佐級	課長級	部長級
主査・副主査・一般・技能労務職	係長級	課長級	部長級

※財務部 税部門の課長級は一次評価者を税務監とします。

2 補佐級の機関(新潟市専決規程 第三類機関対象)

被評価者(役職)	1次評価者	最終評価者	調整者
補佐級機関の長	課長級	部長級	—
主幹・副主幹・係長	補佐級機関の長	課長級	部長級
主査・副主査・一般・技能労務職	係長級 (該当なしの場合は1次評価なし)	補佐級機関の長	部長級

3 保育園

被評価者（役職）	1次評価者	最終評価者	調整者
園長 [主幹・副主幹・係長]	指導保育士	健康福祉課長	区長
主査・副主査・ 一般・技能労務職	園長	指導保育士	区長

4 秘書課

被評価者	1次評価者	最終評価者	調整者
課長	—	総務部長	—
課長補佐	課長	総務部長	—
主幹・副主幹・係長	課長補佐	課長	総務部長
主査・副主査・一般・技能 労務職	係長級	課長	総務部長

◆評価者が不在で評価できない場合

最終評価者が不在の場合

不在者	被評価者	1次評価者	最終評価者
・課長補佐級 機関の長 ・指導保育士	主査以下	係長	・課長補佐級 機関の長 ・指導保育士 } → 課長級
課長	副主幹以下	係長	課長 → 課長補佐
課長	係長～主幹	課長補佐 → なし	課長 → 課長補佐
部長	課長補佐	課長 → なし	部長 → 課長
部長	課長	なし	部長 → 部次長 または副市長

1次評価者が不在の場合

不在者	被評価者	1次評価者	最終評価者
係長～主幹	主査以下	係長 → 課長補佐	課長
・課長補佐級 機関の長 ・指導保育士	係長～主幹	なし	・課長補佐級 機関の長 ・指導保育士 } → 課長級
課長補佐	係長～主幹	課長補佐 → なし	課長
課長	課長補佐	課長 → なし	部長

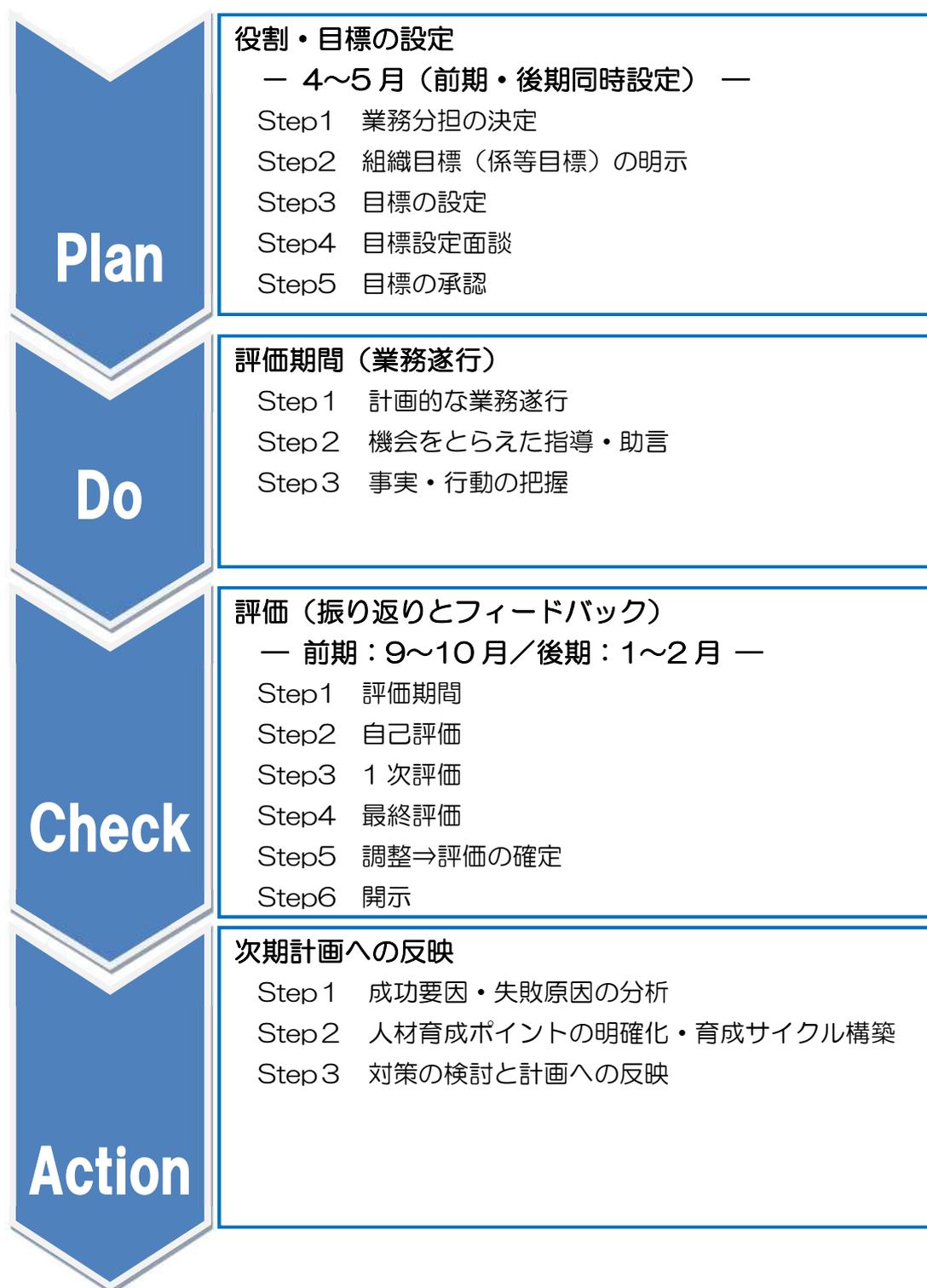
Ⅲ 調整者・調整会議の体制

◆調整会議のグループ分け、調整担当者は下表のとおり。

グループ		調整者
1	政策企画部	政策企画部長
2	市民生活部	市民生活部長
3	危機管理防災局	危機管理監
4	文化スポーツ部	文化スポーツ部長
5	観光・国際交流部	観光・国際交流部長
6	環境部	環境部長
7	福祉部	福祉部長
8	こども未来部	こども未来部長
9	保健衛生部	保健衛生部長
10	経済部	経済部長
11	農林水産部	農林水産部長
12	都市政策部	都市政策部長
13	建築部	建築部長
14	土木部	土木部長
15	下水道部	下水道部長
16	総務部、会計課、秘書課	総務部長
17	財務部（財務企画課・財務課・財産活用課・用地対策課・契約課）	財務部長
18	財務部（税制課・市民税課・資産税課・納税課）	
19	北区	北区長
20	東区	東区長
21	中央区	中央区長
22	江南区	江南区長
23	秋葉区	秋葉区長
24	南区	南区長
25	西区	西区長
26	西蒲区	西蒲区長
27	議会事務局	議会事務局長
28	人事委員会事務局	人事委員会事務局長
29	監査委員事務局	監査委員事務局長
30	選挙管理委員会事務局	選挙管理委員会事務局長
31	農業委員会事務局	農業委員会事務局長
32	市民病院事務局	市民病院事務局長

第3章 実施方法・手順（部次長以下職員対象）

人事評価マネジメント（PDCA）サイクル



※ 前期・後期ともに同じサイクルで実施します。

Plan 役割・目標の設定

Step1 業務分担の決定 【対象：各所属】

◆職員は、仕事を通じて成長していきます。

各所属が、人材育成の中心的役割を担っている点を意識し、次の視点を持って、職員配置や業務分担を決定することが大切です。

- ・職員の成長を意識した業務配分となっているか？【人材育成】
- ・業務の円滑な遂行の達成が見込めるものとなっているか？【効率性】

Step2 組織（係等）目標の明示 【対象：1次・最終評価者】

◆【最終評価者】

当該年度の組織の方向性（組織目標等）を被評価者、1次評価者に明示します。
※組織目標について、部下に期待していること等を含め、口頭でも伝達してください。

◆【1次評価者】

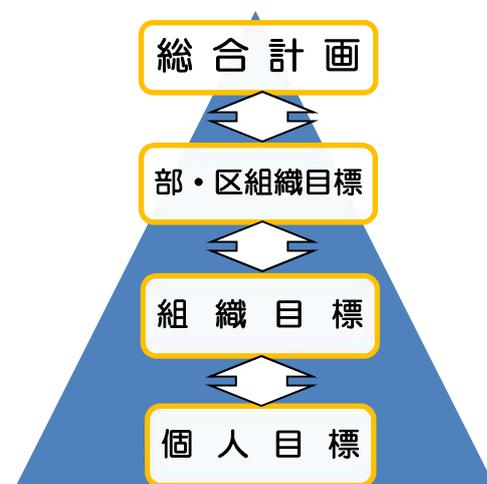
組織の方向性（組織（係等）目標等）を踏まえて、部下に期待していることや役割を伝え、職位や業務分担に応じた目標を作成するよう指示します。
※組織目標が係の業務に直結しない場合は、係目標を設定し共有してください。

Step3 目標の設定 【対象：被評価者】

1 目標設定の基本

職員1人ひとりの目標達成が、組織全体の目標実現につながります。

「目標相互の関連性」イメージ



上位の目標は、職員一人ひとりに「めざすべき方向性」を示しています。
相互の関連を意識することで、組織としての推進力向上が実現します。

2 様式

- 部長以上職員 ⇒ 業績評価表【部長以上用】
- 部次長以下の職員 ⇒ 業績評価表【部次長以下用】

3 目標設定数

(1) 部次長以下の職員（技能労務職以外）

- • • 前期、後期 各3～5個の範囲で設定

(2) 技能労務職

- • • 前期、後期 各1～5個設定

※技術労務職の方は、実際の業務内容に関わらず、(2)の取り扱いになります。

(3) 留意点

- ◆期首（年度当初）に前期、後期両方の目標設定を行います。
- ◆評価期間中に目標内容等の変更が生じた場合は、評価者と話し合い、合意を得た上で、目標の修正・追加を行ってください。
- ◆目標の修正・追加を行わずに、期末に評価不能となった場合は、目標設定数を満たしていないことから、評価に影響が出ることもありますので、注意してください。

4 目標設定の要件

以下の3点を必ず記載してください。

- (1) 組織（係等）目標に関連した自らの業務・課題
 - ア 課・系の組織目標
 - イ 自らの業務・課題
- (2) 達成基準
 - ア 最終達成期限
 - イ 最終達成水準
 - ウ ○期末までの達成水準（前期・後期それぞれ）
 - エ 手段・方法
- (3) 困難度

(1) 「組織（係等）目標に関連した自分の業務・課題」設定について

- ア 「課・系の組織目標」について
個人目標と関連する組織目標や係目標を記載します。

イ 「自らの業務・課題」について

(ア) 「組織目標設定対象所属」の長の場合

組織目標を踏まえた個人目標とします。基本的に組織目標を達成するために所属長として取り組むべきことを目標として設定しますが、組織目標を個人目標に設定することも可能です。部次長と所属長を兼ね

ている場合も、同様に組織目標を踏まえた個人目標としてください。

(イ)「組織目標設定対象所属」の長以外の場合

組織目標・係目標との関連を考慮し、自らの業務内容を整理した上で、業務量(時間・労力)が多く、重要性の高い業務から順に課題を抽出し、前期、後期それぞれの評価期間ごとに目標を設定。

組織としての推進力を向上させ、職員一人ひとりが、仕事の意義や貢献力を実感するためには、組織目標等「組織の方向性」を理解、共有した上で「個人目標」を設定することが重要です。

(ウ) 設定時の留意点

目標は、定量化(達成レベルを数値で表現)できるものだけでなく、定性的な表現(達成レベルを言葉で表現)で設定することができます。

担当業務でより成果を残すために、設定しやすく、かつ達成後の状況が明確な表現で設定してみてください。

◆定量目標・・・量が課題になるので「数値」で表現

例) 削減率、事務処理時間、コストなど

◆定性目標・・・質や行動が課題になるので「言葉」で表現

例) データベースの整備、部下の指導、資格を取得 など



◆定性目標 設定のポイント

◎定性目標を設定するときは、あいまいさが生まれがちになります。

以下の3つのイメージをはっきりさせてみましょう。

ア 現状

イ 目標達成時の状態

ウ 達成にいたる過程で取る行動



それぞれを具体的に言葉で表現していくことが重要！！



(2)「達成基準」について

以下の4点について記載してください。

ア 最終達成期限

「組織（係等）目標に関連した自らの業務・課題」を最終的に達成する期限

◆評価自体は、前期、後期それぞれの評価期間ごとで行います。

◆目標の達成期限によって下記の点に留意してください。

前期のみで最終達成水準を満たすことができる目標	「後期評価表」には記載しません。 後期に目標数が不足する場合は、「後期評価表」に別の目標を必ず設定してください。
後期から業務遂行する目標	「前期評価表」には記載しません。
最終的な目標の達成に複数年かかる目標	評価期間（前期・後期）ごとに、達成すべき水準を明確にします。

イ 最終達成水準（完全に目標達成した後の状況、指標）

評価期間にかかわらず、目標として挙げた「組織（係等）目標に関連した自らの業務・課題」について、達成する最終的な水準（レベル）を記載します。

ウ 評価期間末達成水準（評価期間内での目標達成後の状況、指標）

前期、後期それぞれの評価期間内に達成する水準（内容）を記載します。

最終達成水準、評価期間末達成水準の考え方

例1) 令和6年度末にイベントを開催し、それを最終目標とした場合

【最終達成期限】 令和7年3月
 【最終達成水準】 イベントの開催
 【前期末までの達成水準】 イベントの準備
 （イベントの内容固め、広報…）

例2) ××制度をスムーズに運用するための××システム構築を行う場合
 （令和6年度から2ヶ年度で達成予定）

【最終達成期限】 令和8年3月
 【最終達成水準】 ICTガバナンスに基づく調達から
 開発基準書に基づいたシステム構築
 【前期末までの達成水準】 ××システムの要件定義

エ 手段・方法

達成実現に向けた具体的な手段、方法を記載します。

誤りやすい目標設定例

誤例)【組織(係等) 目標に関連した自分の業務・課題】

「研修を3回受講」

研修の受講自体は、目標とはなりません。受講した結果何を実現するのかを記載します。「研修受講」等は、実現したい状態を手に入れるための「手段・方法」として記載します。



改善例)【組織(係等) 目標に関連した自分の業務・課題】

「業務知識を増やし、市民からの問い合わせに短時間で対応する」

【手段・方法】…「研修を3回受講し、先輩職員からテストを受ける」

【達成水準】……「テストで9割以上正解する」

(3) 困難度の設定

◎困難度の評価基準

◎	職位を踏まえ、かなりチャレンジ性が高いと思われる目標
○	職位を踏まえ、相当と思われる目標
△	職位を踏まえ、達成することが容易と思われる目標

- ◆ 困難度は、目標ごとに設定し、**原則「△」となる目標は設定しないでください。**
- ◆ 困難度は、被評価者が仮設定し、1次評価者が決定します。
- ◆ 仮に、同じ業務内容であったとしても、担当する職員の職位や在課年数等を考慮して確定します。

◎ 困難度判定の基準

◆ 困難度「◎」目標の着眼点

- ・ 新たな試みで達成が困難な目標
- ・ 達成に当たり、高度な知識や技術を要する目標
- ・ 仕事量が多く、達成のために多大な労力や工夫を要する目標
- ・ 特に厳しい時間的制約の中で遂行しなければならない目標
- ・ 市民や関係機関等（民間等外部団体や権利者、複数の組織など）の調整に多大な労力がかかる目標 など

◆ 困難度「△」目標について

療養休暇から復帰して間もなく、体調面で配慮が必要な職員など、「○」レベルの目標を設定することが困難な場合に、評価者と認識を共有した上で設定可能です。

この場合、目標設定面談で、設定理由を評価者へ必ず伝えてください。1次評価者（いない場合は最終評価者）は、困難度が「△」に該当する目標設定をした場合、その理由を人事評価システム「困難度△を選択した理由」欄に記載してください。

5 目標設定例

(1) 担当業務の処理そのものを目標とする

担当業務の経験自体が、本人の能力向上に結び付くと考えられる場合は、業務の処理そのものを目標として位置づけることができます。

例・担当業務（事務・事業）自体が重要課題・懸案事項である場合

- ・初任者など、担当業務への習熟と円滑な処理がまず求められる場合
- ・定常状態を維持することを求められる場合

例)「自分の業務・課題」……………	予算編成業務
「最終達成期限」……………	12月まで
「最終達成水準」……………	〇〇年度の予算に反映
「後期末までの達成水準」………	次年度予算を適正に編成する
「手段・方法」……………	課内をとりまとめ、財務課と連携しながら予算編成作業を行う

(2) 業務の改善・向上を目標とする

◆業務の処理自体にはチャレンジ性を見出しにくい（すでに、業務に習熟して、業務の処理にそれほどの工夫や努力を必要とせず、能力や仕事のレベル向上につながらない）場合は、業務の処理自体をそのまま目標とするのではなく、内容や方法の改善・向上を図る観点から課題を検討し、その解決を目標に位置づけてください。

◆業務を取り巻く環境や組織内での自分の役割の変化、内外関係者からの期待、前期の反省点等を整理し、問題を見つけてください。

※現状より高く、かつ、努力をすれば達成可能なレベルを設定してください。

【業務上の問題点発見に関する着眼点】

- ・業務の中で現に発生し、解決を迫られていること
 - 《逸脱》適正な状態からはずれている場合
 - 《未達》適正な水準に達していない場合
- ・現段階では表面化していないが、放置すれば問題となること
 - 《改善》現在のやり方を改める必要がある場合
 - 《強化》手本とすべきやり方をより広く徹底する必要がある場合
- ・将来の環境変化に対し、予め対策を講ずる必要があること
 - 《開発》新しい機会を創造する必要がある場合
 - 《回避》将来の危機に備えた準備が必要な場合

【問題発見の視点と目標（例）】

問題発見の視点	自らの業務・課題	達成基準 (達成期限、達成水準、手段・方法) ※実際は評価期間中の達成水準も定める
【効率アップ】 事務処理のスピードを高める 費用対効果の面から内容・方法見直し	下水道整備に係る事務処理の効率化	〇月までに、設計に係る時間を〇分軽減するため、設計に係る積算基礎のデータをLANで共有できるようデータベースを作成する。
	市税の口座による還付率を高める	〇月までに、各区〇〇課と合同で自治会単位の市税の説明会を行い、還付率を・%まで向上させる。
【レベルアップ】 仕事の完成度を高める ミス減らす	●●事務関連手続きの向上	〇月まで、係内職員の検討チームを立ち上げ、関連事務の向上についてのレポートをまとめ、「やろてば新潟」へ提案する
	高齢者健康教室の参加者を増やす	参加者の前年比〇%増を図るため、事業内容及び助成制度を〇月の広報誌により広く周知する。
【サービスアップ】 市民視点からの内容・方法見直し	区役所窓口ごとの対応の違いを平準化する	〇月までに、各区の同業務の内容を統一するため、マニュアルを見直す。
	印鑑登録業務の迅速な事務処理を図る	〇月までに、窓口アンケートで満足度4.0以上の回答を得るため、より分かりやすい住民向けガイド資料を作成する。

(3) 自分自身の習得目標から考える

- ◆職場や仕事を成長の機会ととらえ、業務の処理やその業務に関する自己啓発等を通じ自分になりたい状態を目標として設定します。
- ◆実現に向けた取り組み方法を具体的にあげ、スケジュールを立てて計画的に取り組むことにより、業務遂行能力の向上を目指してください。
- ◆担当業務が前年度と同じだとしても、職員がその仕事を通じて期待される役割や行動には、何らかの成長・向上が求められるはず。自分自身の能力や組織上の役割、部下、後輩との関係等の観点から、到達したい状態を目標として表現してください。

自らの業務・課題	達成基準 (達成期限、達成水準、手段・方法) ※実際は評価期間中の達成水準も定める
〇〇業務の窓口対応を上司や先輩に頼らず一人で処理できるようになる	・〇月までに、〇〇業務について、〇回以上先輩職員より研修を受け、終了テストで8割以上の正答率をあげる。

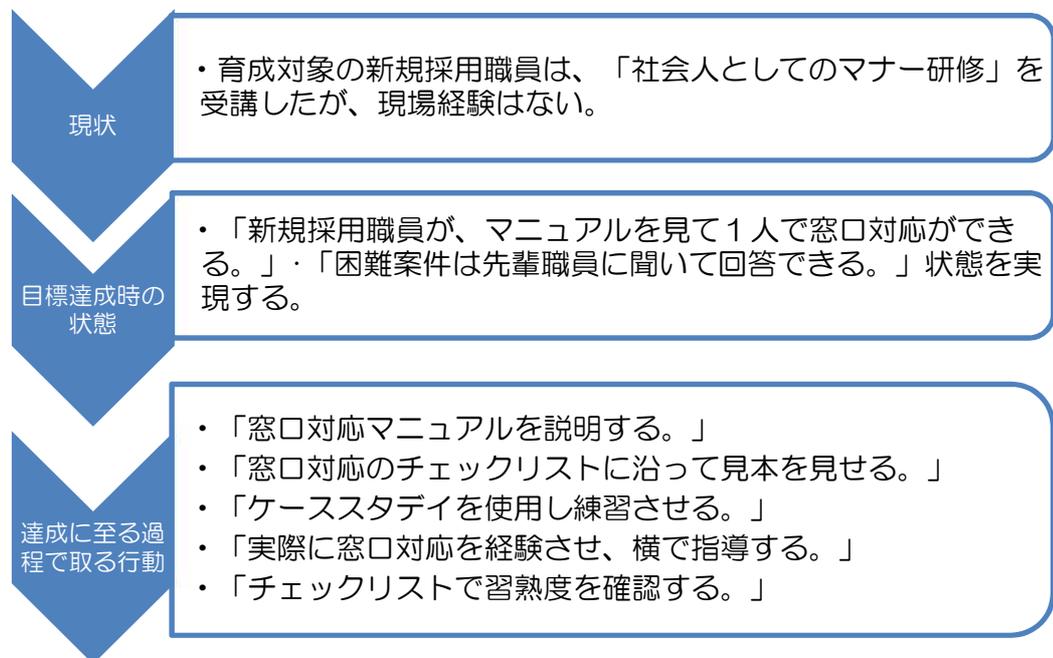
(4) スキルの継承等を目標に位置づける

経験年数のある職員が初任者へ研修等を行うなど、後進育成を目標として設定します。

自らの業務・課題	達成基準 (達成期限、達成水準、手段・方法) ※実際は評価期間中の達成水準も定める
初任者が〇〇業務の窓口対応を上司や先輩に頼らず一人で処理できるようにする。	〇月までに、〇〇業務について、〇回以上初任者へ研修を行い、終了テストを実施。全員が8割以上の正答率をあげる。

↳ 新任職員が「自分自身の習得目標」を立て、その実現をサポートする形で先輩職員が「スキルの継承等」を目標にマッチングをはかった場合、両者のスキルアップが実現できます。

(例)「新規採用職員の育成をする」 (設定者 先輩職員)



6 目標設定の注意点

(1)「どこまで」(成果)の明確化の指標

下記を参考に、「目標達成時の状態」をしっかりイメージして、設定してみてください。

明確にする要素	自らの業務・課題	達成基準 (達成期限、達成水準、手段・方法)
「どのような評価」を得られればよいかを明らかにする。	申請書の新しい書式を提案	市民満足度アンケートで「使いやすさ」4点以上獲得。

「どのような効果」があるかを明らかにする。	〇〇イベントの 広告宣伝	HPに広告をアップして、アクセス件数〇件以上。
「実現したいレベル」を明らかにする。	電話対応マニュアル 作成	新任職員が読んで電話対応ができる（担当者に繋ぐまで）。
「到達すべき段階」を明らかにする。	〇〇事務システム開発	システム構想の構築まで。
「期待されている内容や指標」を明らかにする。	組織内規程の改訂	法改正に合わせて必要事項をアップデートする。
「達成に至るスケジュール」を決める・	スケジュール通りに 進めること	スケジュール通り。

（２） 目標設定時の注意ワード

注意ワード	改善方法
努める、努力する 目指す、図る	「～を達成する」、「～を実現する」と言い切る。
徹底する、管理する 確立する、推進する 検討する、調整する 取り組む、向上する 効率化する、共有化する 定着化する	目標達成のための具体的な行動を言葉で表現する。 （徹底した結果、効率化した結果、どういう状態になるかを具体的に表現する。）
極力、可能な限り 積極的に、臨機応変に 必要に応じて	余計な修飾表現は削除する。

7 目標の提出

以下のチェックを実施し、不備がなければ1次評価者（1次評価者がいない場合は、最終評価者）へ業績評価表を送付します。

再チェック

適切な目標設定になっていますか？

- 目標の個数の要件は満たしていますか？
- 目標は達成後の状態が具体的にイメージできますか？
- 実行前から100%達成できるような安易な目標になっていませんか？
- 組織目標（係等の目標）とリンクしていますか？
（組織の方向性とあっていますか？）
- 達成期限は適切に設定されていますか？

Step4 目標設定面談【対象：最終・1次評価者・被評価者】

※1次評価者がいない場合は、最終評価者とします。

1 面談の目的

目標設定面談は、被評価者が設定した個人目標の内容（設定要件）について、確認し合い、達成後の状態についてお互いの認識を一致させるために重要な面談です。

評価者から被評価者へ期待を伝え、また組織内での役割を認識した上で、一体感を持って業務に取り組んでいくために、十分に話し合うことが大切です。

また、当該職位に求められる「標準職務遂行能力」や評価項目を示し、期中に発揮してほしい能力についての確認を行います。

2 面談者

- ・1次評価者 … 必ず実施
- ・最終評価者 … 任意実施（1次評価者がいない場合は必ず実施）

3 面談の流れ**(1) 目標内容の事前確認**

被評価者が作成した業績評価表の目標内容を確認し、気になる事項があれば、面談前にまとめておきます。

チェック

- ・ 組織の方針（組織目標や係目標等）を踏まえた内容となっているか。
- ・ 達成基準（①最終達成期限、②最終達成水準、③評価期間末まで達成水準④手段・方法）が明確で、客観的に評価できる内容となっているか（特に定性目標の場合、慎重に確認）
- ・ 職位や在課年数を考慮して、設定された困難度が妥当なものか。
- ・ ストレッチ目標（個人の成長につながる目標）が盛り込まれているか。

(2) 面談の実施**ア 個人目標案の内容を被評価者に確認**

内容と設定した目標への取り組みを通して、被評価者の思いを確認します。

イ 目標内容について話し合い、役割と期待の認識を一致させる。

- ・1次評価者は、被評価者の説明を踏まえ、お互いの認識が一致するように話し合い、必要な確認を行います。
- ・1次評価者は、事前に用意していた修正・指摘事項を伝えます。

ウ 目標達成後の状態（達成基準）を確認する。
標準的な達成イメージ（3レベル）だけでなく、それを上回ったレベルはどのような達成基準なのか（4、5レベル）についても確認しておきます。

エ 達成するためのプロセスを確認
より具体的に「いつまでに何を」を明記します。

オ 困難度の確認
被評価者の現状（現在のレベル、段階）と照らし合わせ、実現可能かつ成長を促す目標となるようにしてください。

◎ 困難度判定の基準

⇒ ◆困難度「◎」目標の着眼点（P21を参照）

カ 支援の表明
上司としてどのようなバックアップが必要なのか、支援ができるのかについて話しておくことも重要です。

キ 被評価者に求められる能力態度の明示
評価者は「能力態度評価表」も示し、各職場の業務特性を踏まえて、求められる「標準職務遂行能力」を被評価者へ示します。

～適切な目標設定が公正な評価と部下の育成のはじまり～

「時間がないから」「本人の思いが最優先」など、安易な目標の確定をしないでください。内容が不十分なままに目標を確定すると、被評価者が成長する機会が奪われ、人事評価の目的である「育成」を図ることができません。

部下を適切な目標設定に導くことが、上司としてのマネジメントのみせどころです。

Step5 目標の承認 【対象：1次・最終評価者】

※1次評価者がいない場合は、最終評価者とします。

1 内容の確認・目標の承認（1次評価者）

1次評価者は、面談を経て、被評価者の個人目標の内容や達成基準、困難度等の目標設定の要件を確認し、目標を承認します。

◆困難度については、仮に同じ業務内容であったとしても、担当する職員の職位や在課年数等も考慮して承認します。

◆原則「△」となる目標は承認しないでください。

⇒「◆困難度「△」目標について」P21を参照

1次評価者は、困難度が「△」の目標を承認する場合は、理由を人事評価システム内の「困難度△を選択した理由（一次評価者）欄に必ず記載してください。

2 内容の最終確認・目標の最終承認（最終評価者）

最終評価者は、1次評価者が承認した目標内容を踏まえて、被評価者の個人目標の内容や達成基準、困難度等の目標設定の要件を確認し、目標を最終的に承認します。

目標設定面談は必須ではありませんが、評価の際対応できるよう、必要に応じて実施してください。

チェック

適切な目標設定になっていますか？

- 目標の個数の要件は満たしていますか？
 - 部次長以下の職員（技能労務職以外） 3～5個の範囲で設定
 - 技能労務職 1～5個設定
- 目標は、達成後の状態が具体的にイメージできますか？
- 実行前から100%達成できるような安易な目標になっていませんか？
- 組織目標（係等の目標）とリンクしていますか？（組織の方向性とあっていますか？）
- 達成期限は適切に設定されていますか？

3 目標設定後の留意点

◆評価期間中に目標内容等の変更が生じた場合は、評価者と話し合い、合意を得た上で、目標の修正・追加を行ってください。

◆目標内容の修正や目標数の追加を行わずに、期末に評価不能などで、目標設定数を満たさない場合、評価に影響が出ることもありますので、注意してください。

◆年度途中で異動があった職員や休職、育児休業、産前産後休暇等により、目標設定時期に勤務していない職員については、異動後速やかに、または職務復帰後速やかに目標設定面談を実施し、個人目標を設定してください。

Do 評価期間（業務遂行）

Step 1 計画的な業務遂行 【対象：被評価者】

業務遂行上のポイント

- 1 目標の達成を目指して
自分でスケジュール管理をしながら、計画的に日常の業務を遂行します。
- 2 目標以外の業務や職務上の役割も大事
「標準職務遂行能力」を意識して、目標以外の業務・役割を遂行します。
- 3 1人で悩まずに
業務遂行の過程で新たな課題や困難な状況が生じた場合は、随時上司に相談し、指導・助言を求めます。
- 4 突発的な事態や状況の変化への対応
突発的な事態や状況の変化によって、設定した個人目標に変更や追加が生じた場合は、評価者と話し合い、合意を得た上で、評価期間中でも、目標の修正・追加を行ってください。

Step 2 機会をとらえた指導・助言 【対象：1次・最終評価者】

指導・助言のポイント

- 1 コミュニケーションとしての指導・助言
 - ◆被評価者の業務進捗に応じて、機会をとらえた指導・助言を行う、相談を受けるなど、通常の日常業務の中で、十分にコミュニケーションを図ることが、被評価者の成長につながります。
 - ◆上司は、職場内に話しやすい雰囲気を作り、職員が1人で問題を抱え込むことのないように心がけてください。
- 2 指導・助言の機会を効果的に活用
 - ◆指導・助言では、職員の「強み」を積極的に認め、「改善点」については、仕事のやり方の再検討や必要な能力を開発することに留意してください。
 - ◆被評価者の業務進行に滞りがあるときは、原因の把握に努め、解決のヒントを与えるなどのサポートを行ってください。
 - ◆サポートするときに以下のような「気づきを与える方法」を参考にしてください。

【気づきを与える方法】

導 ぐ	教える、助言する、話し合う、質問する
見 せ る	やってみせる、経験を伝える
経験させる	やらせる、説明を求める、説明させる
動機づける	任せる、励ます、認める、誉める

Step3 事実・行動の把握 【対象：1次・最終評価者】

日常の勤務状況の観察・記録を

1 客観的な評価のために

- ◆「能力・態度評価」、「業績評価」ともに、評価の根拠は、日常の職務業務における被評価者がとった実際の行動です。
- ◆評価者は、前期・後期評価の実施に備え、被評価者の日常の職務業務に対する取り組みや姿勢、自らが行った指導・助言の内容等と併せて記録します。
※記録媒体としては、人事評価システムの「行動記録」、様式「行動記録シート」ほか、評価者が記録しやすいものを御利用ください。
- ◆振り返りの際に被評価者や調整者へ評価結果の根拠を示すことで、説得力や納得性を高めることができます。
- ※「能力態度評価」「業績評価」における全体評価結果のうち、「5」あるいは「1」をつけた場合は、調整会議での説明が必要です。

2 観察・記録のポイント

- ◆被評価者の行動を全て記録することは不可能ですが、特に重要な行動・事実については、内容を随時記録しておくことが重要です。
- ◆記録する際には、人事評価システムの「行動記録」、別紙様式「行動記録シート」に限らず、係や課の週間日程表を活用する等、各自が業務の実態に応じたタイミングを逃さず記録する方法を工夫してください。

【記録内容例】

- ・「標準職務遂行能力」がわかる行動
- ・特筆すべき行動や助言・指導の内容

Check 評価（振り返りとフィードバック）

Step1 評価期間

- ・前期 4月1日 ～ 9月30日
- ・後期 10月1日 ～ 3月31日

※評価の手順は、前期・後期共通です。

Step2 自己評価 【対象：被評価者】

1 目的

被評価者が、自分自身の業務遂行状況を振り返り、現状を理解することで、自分の「強み」・「改善点」を認識し、自発的な成長を促すことを目的とします。

被評価者は、「なぜ、うまくいったのか」、「どうしたら今度はうまくいくのか」を考えることが大切です。

2 評価方法

(1) 能力態度評価（職位別の「能力態度評価表」使用）

ア 評価欄

以下の評価基準により、能力態度評価を決定します。

◎能力態度評価 評価基準

5：特に優秀	職位に求められる能力水準をはるかに上回っており、困難・高度な対応をするなど特に高い優秀性が認められる。
4：優秀	職位に求められる能力水準を上回っており、特に優秀性が認められる。
3：良好	職位に求められる能力水準を概ね満たしており、特に支障なく業務を遂行できている。
2：やや不足	職位に求められる能力水準を下回っており、業務遂行上、時々支障をきたすことがある。
1：不足	職位に求められる能力水準を大きく下回っており、たびたび業務に支障をきたしている。

◆評価項目のうち、以下のものは評価基準「3～1」で評価します。

- ・【全職員対象】 - 「自己管理能力」の「服務規律」
- ・【技能労務職】 - 「業務遂行能力」の「安全注意」
- ・【一般～主査（保育士含む）】
- 「業務遂行能力」の「正確性」

◆評価基準「3：良好」のレベル

求められる能力を90～100%発揮している状態を想定。

イ 所見欄

必要に応じて、「標準職務遂行能力」を踏まえ、自己評価した根拠となる行動・事実のうち、特記すべき事項を記載します。

◆「3」以外の評価をする場合、必ず所見欄に理由を記載します。

ただし、「3」であっても、評価者が正しく評価できるよう、積極的に所見欄記載を行ってください。

(2) 業績評価（業績評価表「部次長以下用」使用）

ア 個人目標

(ア) 達成度欄

以下の評価基準により、業績評価を決定します。

◎達成度評価基準

5	<p>目標をはるかに上回って達成した。</p> <p>（指標）・目標とした期限より相当早く達成し、高い水準で達成した。</p> <p>・目標としていた達成水準より、相当高い水準で達成した。</p>
4	<p>目標を上回って達成した。</p> <p>（指標）・期限どおりに達成し、目標より高い水準で達成した。</p>
3	<p>目標をほぼ達成した。</p> <p>（指標）・目標とした期限、内容、数値どおりに達成した。</p>
2	<p>目標達成が不十分であった。</p> <p>（指標）・目標とした達成水準は満たしたが、期限が遅れた。</p> <p>・期限通りに実施したが、目標としていた達成水準に満たなかった。</p>
1	<p>目標をはるかに下回った。</p> <p>（指標）・目標とした期限・達成水準にはるかに満たなかった。</p> <p>・目標とした達成水準は満たしたが、大幅に期限が遅れた。</p>

◆不測の事態の発生など、本人には防ぎようのない原因で目標達成が困難となった場合、かつ達成に向け十分な努力が認められる場合は「3」とする。

◆達成度「3」のレベル

困難度「○」以上で、90～100%目標達成している状態を想定。

被評価者が自己評価をする時点で、評価期間ごとに設定した達成期限を迎えていない目標の達成度は見込みで判定します。

例）評価期間の末日をもって期限としている個人目標など
（達成期限 〇〇年3月 評価日 〇〇年2月）

当初のスケジュールと比較し、業務の進捗状況や、これからの業務の進捗見通し等を踏まえ、期限までに見込むことのできる、達成度の判定を行ってください。

各期評価実施後に、評価結果に変更を及ぼすような重大な事実が発生した場合には、その時点で評価の修正を行うこととなります。

（イ）所見欄

必要に応じて、「目標を達成するために取り組んだ内容」等、自己評価した根拠となる行動・事実、特記すべき事項を記載します。

◆「3」以外の評価をする場合、必ず所見欄に理由を記載します。

ただし、「3」であっても、評価者が正しく評価できるよう、積極的に所見欄記載を行ってください。

イ 目標以外の業績

（目標以外の取組事項、突発的な事態への対応等記載欄）

期首に設定した目標以外の取組事項、突発的な事態への対応等があった場合にその業務遂行状況について記載します。また、業務の改善を超勤縮減につなげた場合は記載することができます。

記載例）後輩の育成や同僚へのサポートを精力的に行った。

災害対応で、他部署と連携しながら、精力的に業務にあたった。

（3）1次評価者への評価表送付

※1次評価者がいない場合は、最終評価者自己評価が済んだ各評価表は1次評価者へ送付します。

Step3 1次評価 【対象：被評価者・1次評価者】

※1次評価者がいない場合は、最終評価へ移行します。

1 1次評価の流れ（前期・後期共通）

面談 ⇒ 1次評価確定 ⇒ 最終評価者へ結果送付・情報共有

◆絶対評価で行ってください。

2 評価方法

(1) 評価面談

ア 事前準備

評価者は、日頃から、能力態度評価・業績評価ともに、被評価者の「評価できる点」、「改善点」、「伝えたいこと」、「確認したいこと」などを考えて、メモしておきます。自ら収集した業務遂行時の行動や自己評価を踏まえ、面談の流れを考えた上で実施します。

被評価者にも、自分自身で「強み」・「改善点」について整理しておくよう依頼します。

イ 評価根拠となる行動や事実の確認

両評価について、被評価者との面談を通して、自己評価の内容や評価の根拠となった事実の確認などを行います。「なぜうまくいったか」「どうしたらうまくいくか」を面談で聴き取ります。

ウ 評価のフィードバック

評価者の目から見た「評価できる点」、「改善が期待される点」を率直に伝えます。一方的に伝えるだけでなく、部下自身の考えも確認します。

※ 面談の流れやポイントについては、[「第7章 評価にあたって」\(P.60～63\)](#) 参照

(2) 能力態度評価（職位別の「能力態度評価表」使用）

ア 評価欄

次の3点を踏まえ、下記の評価基準により能力態度評価をします。

- ・ 標準職務遂行能力(評価項目・期待される水準)
- ・ 自己評価の内容
- ・ 自ら収集した被評価者の評価期間中における業務遂行の行動

◎能力態度評価 評価基準

5：特に優秀	職位に求められる能力水準をはるかに上回っており、困難・高度な対応をするなど特に高い優秀性が認められる。
4：優秀	職位に求められる能力水準を上回っており、特に優秀性が認められる。
3：良好	職位に求められる能力水準を概ね満たしており、特に支障なく業務を遂行できている。
2：やや不足	職位に求められる能力水準を下回っており、業務遂行上、時おり支障をきたすことがある。
1：不足	職位に求められる能力水準を大きく下回っており、たびたび業務に支障をきたしている。

◆評価基準「3：良好」のレベル

求められる能力を90～100%発揮している状態を想定。

イ 所見欄《必ず記載》

1次評価者が評価の根拠とした、被評価者が業務遂行上とった行動・事実を記載します。また、評価できる点、改善が期待される点など、被評価者の気づきにつながるようなフィードバックする内容を記載します。

(3) 業績評価（業績評価表「部次長以下用」使用）

ア 個人目標

(ア) 達成度欄

次の2点を踏まえ、下記の**評価基準**により、**業績評価**をします。

- ・自己評価
- ・自ら収集した被評価者の評価期間中における業務遂行の行動

◎達成度評価基準

5	目標をはるかに上回って達成した。 (指標)・目標とした期限より相当早く達成し、高い水準で達成した。 ・目標としていた達成水準より、相当高い水準で達成した。
4	目標を上回って達成した。 (指標)・期限どおりに達成し、目標より高い水準で達成した。
3	目標をほぼ達成した。 (指標)・目標とした期限、内容、数値どおりに達成した。
2	目標達成が不十分であった (指標)・目標とした達成水準は満たしたが、期限が遅れた ・期限通りに実施したが、目標としていた達成水準に満たなかった。
1	目標をはるかに下回った。 (指標)・目標とした期限・達成水準にはるかに満たなかった。

・目標とした達成水準は満たしたが、大幅に期限が遅れた。

◆不測の事態の発生など、本人には防ぎようのない原因で目標達成が困難となった場合、かつ達成に向け十分な努力が認められる場合は「3」とする。

◆達成度「3」のレベル

困難度「0」以上で、90～100%目標達成している状態を想定。

1次評価をする時点で、評価期間ごとに設定した達成期限を迎えていない目標の達成度は見込みで判定します

例) 評価期間の末日をもって期限としている個人目標など
(達成期限 〇〇年3月 評価日 〇〇年2月)

当初のスケジュールと比較し、業務の進捗状況や、これからの業務の進捗見通し等を踏まえ、期限までに見込むことのできる、達成度の判定を行ってください。

各期評価実施後に、評価結果に変更を及ぼすような重大な事実が発生した場合には、その時点で評価の修正を行うこととなります。

(イ) 所見欄《必ず記載》

1次評価者が評価の根拠とした、被評価者が業務遂行上とった行動・事実を記載します。

また、評価できる点、改善が期待される点など、被評価者の気づきにつながるようなフィードバックする内容を記載します。

イ 目標以外の業績

(目標以外の業務への取組事項、突発的な事態への対応等記載欄)

期首に設定した目標以外の業務への取組事項、突発的な事態への対応等で特記すべき事項があった場合に記載します。また、業務の改善を超勤縮減につなげた場合は評価することができます。

被評価者からの記載があった場合は、必ず所見欄の記載をしてください。

その他、被評価者からの記載の有無に関わらず、評価者が評価に反映すべきと考えられる事項は記載します。

また、評価できる点、改善が期待される点など、被評価者の気づきにつながるようなフィードバックする内容を記載します。

記載例)・周囲へのサポートや後輩の指導育成に多大な貢献をした。

- ・自分の目標は達成しているが、周囲への協力が全く見られなかった。
- ・災害対応で、他課と連携しながら、精力的に業務にあたった。

（４）１次評価の確定

１次評価が確定したら、速やかに最終評価者へ送付します。

最終評価を行う際、考慮すべき被評価者の情報があれば提供してください。

Step4 最終評価 【対象：被評価者・最終評価者】

1 最終評価の流れ（前期・後期共通）

仮評価 ⇒ 面談 ⇒ 最終評価決定

◆絶対評価で行います。

2 評価方法

（１）能力態度評価（職位別の「能力態度評価表」使用）

ア 個別評価

（ア）評価欄

次の４点を踏まえ、下記の評価基準により、面談の前に仮評価をします。

- ・標準職務遂行能力(評価項目・期待される水準)
- ・自己評価
- ・１次評価
- ・自ら収集した被評価者の評価期間中における業務遂行の行動

◎能力態度評価 評価基準

5：特に優秀	職位に求められる能力水準をはるかに上回っており、困難・高度な対応をするなど特に高い優秀性が認められる。
4：優秀	職位に求められる能力水準を上回っており、特に優秀性が認められる。
3：良好	職位に求められる能力水準を概ね満たしており、特に支障なく業務を遂行できている。
2：やや不足	職位に求められる能力水準を下回っており、業務遂行上、時おり支障をきたすことがある。
1：不足	職位に求められる能力水準を大きく下回っており、たびたび業務に支障をきたしている。

◆評価基準「3：良好」のレベル

求められる能力を90～100%発揮している状態を想定。

（イ）所見欄

「1」または「2」の評価をする場合のみ、根拠となる行動・事実のうち、特記すべき事項を所見欄に記載します。

◆1次評価者がいない場合は、所見欄を必ず記載してください。

イ 全体評価

（ア）評価欄

項目別評価を総合的に勘案して、当期、当該職位にある者に求められた標準職務遂行能力を有しているかどうかの観点から、以下の評価基準により**全体評価**をします。

◎全体評価基準

5：特に優秀	今期当該職位に求められる能力が、非常に高い水準で確実に発揮されている。
4：優秀	今期当該職位に求められる能力が高い水準で発揮されている。
3：良好	今期当該職位に求められる能力が概ね発揮されている。
2：やや不足	今期当該職位に求められる能力を不回っている。
1：不足	今期当該職位に求められる能力を大きく下回っている。

◆評価基準「3」のレベル

職位に求められる能力を、評価項目全体を考慮して90～100%発揮している状態を想定。

（イ）所見欄《必ず記載》

全体評価の根拠となった行動・事実のうち、特記すべき事項を記載します。また、全体を通して、評価できる点、改善が期待される点など、被評価者の気づきにつながるようなフィードバックする内容を記載します。

◆全体評価の結果が「5」、「1」の場合は、調整会議での説明が必要です。

重要！

全体評価と個別評価について

能力態度評価の全体評価は、「評価結果を総合的に表示するもの」です。

一方、個別評価項目については、所属の業務内容等に応じてそれぞれ求められる能力に軽重があり得るものです。そのため、個別評価項目等の評価結果から、機械的に算出して全体評価を決定するものではありません。

ただ、個別評価「1」があるような場合に、全体評価「3」以上をつけるなど、バランスを欠いた評価にならないよう注意してください。

「当該職位に求められる能力がきちんと発揮されていたか」という観点から、総合的に判断して全体評価をつけるようにしてください。

（2）業績評価（業績評価表「部次長以下用」使用）

ア 個人目標

（ア）達成度欄

次の3点を踏まえ、下記の**評価基準**により、個別の目標について、面談の前に**仮評価**をします。

- ・自己評価
- ・1次評価
- ・自ら収集した被評価者の評価期間中における業務遂行の行動

◎達成度評価基準

5	目標をはるかに上回って達成した。 (指標)・目標とした期限より相当早く達成し、高い水準で達成した。 ・目標としていた達成水準より、相当高い水準で達成した。
4	目標を上回って達成した。 (指標)・期限どおりに達成し、目標より高い水準で達成した。
3	目標をほぼ達成した。 (指標)・目標とした期限、内容、数値どおりに達成した。
2	目標達成が不十分であった。 (指標)・目標とした達成水準は満たしたが、期限が遅れた。 ・期限通りに実施したが、目標としていた達成水準に満たなかった。
1	目標をはるかに下回った。 (指標)・目標とした期限・達成水準にはるかに満たなかった。 ・目標とした達成水準は満たしたが、大幅に期限が遅れた。

◆不測の事態の発生など、本人には防ぎようのない原因で目標達成が困難となった場合、かつ達成に向け十分な努力が認められる場合は「3」とする。

◆達成度「3」のレベル

困難度「○」以上で、90～100%目標達成している状態を想定。

最終評価をする時点で、評価期間ごとに設定した達成期限を迎えていない目標の達成度は見込みで判定します。

例) 評価期間の末日をもって期限としている個人目標など
(達成期限 ○○年3月 評価日 ○○年2月)

当初のスケジュールと比較し、業務の進捗状況や、これからの業務の進捗見通し等を踏まえ、期限までに見込むことのできる、達成度の判定を行ってください。

各期評価実施後に、評価結果に変更を及ぼすような重大な事実が発生した場合には、その時点で評価の修正を行うこととなります。

（イ） 所見欄

「1」または「2」の評価をする場合のみ、根拠となる行動・事実のうち、特記すべき事項を所見欄に記載します。

◆1次評価者がいない場合は、所見欄を必ず記載してください。

イ 目標以外の業績評価

（目標以外の業務への取組事項、突発的な事態への対応等記載欄）

期首に設定した目標以外の業務への取り組み事項や、突発的な事態への対応等で、評価をする際、特記すべき事項があった場合に記載します。また、業務の改善を超勤縮減につなげた場合は評価することができます。

被評価者が自己評価欄に記載をしている場合は、必ず記載します。

その他、被評価者、1次評価者の記載の有無に関わらず、評価者が評価に反映すべきと考えられる事項は記載します。

また、評価できる点、改善が期待される点など、被評価者の気づきにつながるようなフィードバックする内容を記載します。

記載例) 周囲へのサポートや部下の指導育成に多大な貢献をした
自分の目標は達成しているが、周囲への協力が全く見られなかった
災害対応で、他課と連携しながら、精力的に業務にあたった

ウ 全体評価

（ア） 全体評価欄

以下2点を総合的に勘案して、当期、当該職位にある者に求められた役割を果たしたかどうかの観点から、以下の評価基準により全体評価をします。

a 目標ごとの困難度を踏まえた達成度

b 目標以外の業務への取組み、突発的な事態への対応等

◎ 全体評価基準

5	今期当該職位に求められた水準をはるかに上回る業績を収めた。
4	今期当該職位に求められた以上の業績を収めた。
3	今期当該職位に求められた業績を概ね収めた。
2	今期当該職位に求められた水準を下回る業績しか収めることができなかった。
1	今期当該職位に求められた業績をほとんど収めることができなかった。

◆全体評価「3」のレベル

個人目標の達成度が概ね「3」以上で、目標以外の業績評価も含め全体的に職位に求められた業績を収めている状態を想定。

◆目標の困難度の差も考慮

全体評価の際には、達成度が同じ「3（良好）」であっても、困難度の差を勘案して評価を行ってください。

(イ) 全体評価 所見欄《**必ず記載**》

全体評価の根拠となった行動・事実のうち、特記すべき事項を記載します。
また、業績全体を通して、評価できる点、改善が期待される点など、被評価者の気づきにつながるようなフィードバックする内容を記載します。

◆全体評価の結果が「5」、「1」の場合は、調整会議での説明が必須です。

重要！

全体評価と個人目標別評価について

業績評価の全体評価は、「評価結果を総合的に表示するもの」です。

一方、個人目標別評価については、業務内容等に応じてそれぞれ軽重があり、また目標以外の業績の評価も加わるため、個人目標ごとの評価結果から、機械的に算出して全体評価を決定するものではありません。

困難度と達成度のバランスを考慮しながら、「職員が職位に求められた業績を達成していたか」という観点から、総合的に判断して全体評価をつけるようにしてください。

(3) 評価面談 ⇒ 最終評価の決定

◆ 能力態度評価・業績評価ともに仮評価をした評価表を被評価者に示しながら、評価表に基づいて面談を実施してください。

ア 評価のフィードバック

評価者の目から見た「評価できる点」、「改善が期待される点」を率直に伝えます。一方的に伝えるだけでなく、部下自身が理解しているか否かどう考えるかも確認します。

※ 面談の流れやポイントについては、

[「第7章 評価にあたって」\(P60～63\)](#) 参照

仮評価の内容と被評価者の自己評価結果が異なる場合

- ①自己評価の根拠となる具体的な事実・行動を被評価者からできるだけ多く聞き取り、被評価者の自己評価の根拠を明確に理解する。
 - ②評価者と被評価者の基準のずれを分析する。
 - ③「ここまで達成すれば上位評価になる」など具体性を高めて組織としての評価基準を示す。
※組織としての評価基準…調整者会議での共有を踏まえた評価基準
- ①～③に留意し、お互いのギャップを埋め、評価の納得性を高めるよう努めてください。

イ《前期評価のみ》後期目標の確認

前期の目標達成状況や業務内容の変更等、前期が終了した時点で、期首に設定した個人目標の内容が適正かどうか、確認してください。変更が必要な時は、速やかに個人目標の再設定を指示してください。

ウ 最終評価の決定

能力態度評価・業績評価について、被評価者との面談を通して、自己評価の内容や仮評価の根拠となった事実の確認などを行い、**最終評価の決定**を行います。

(4) 最終評価結果の送付

人事評価システムで評価結果の登録を行います。

ただし、臨時的任用職員については、人事評価システム対象外です。

評価表の提出については、人事課より対象所属へ別途依頼します。

※臨時的任用職員（22条職員）については、[「第8章 4 臨時的任用職員の取り扱い（P67）」](#)を参照ください。

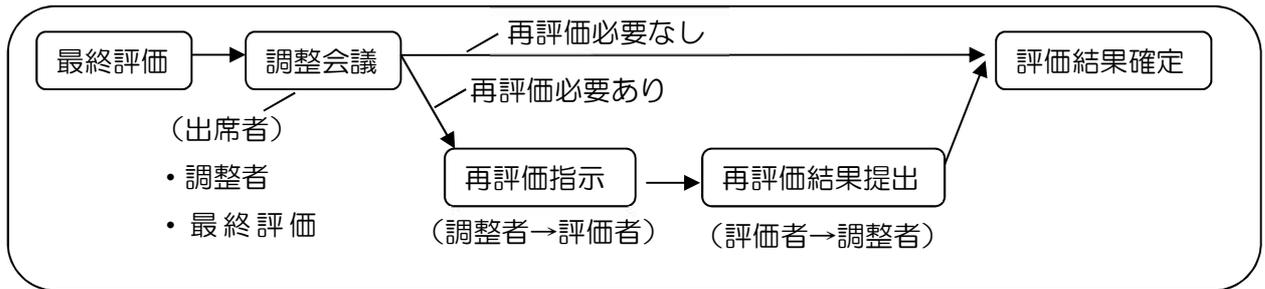
Step5 調整⇒評価の確定

1 調整対象

主幹以下職員の評価結果

※ 課長補佐以上、他自治体からの併任職員、臨時的任用職員は、調整の対象外とします。

2 調整の流れ



(1) 調整会議

ア 開催時期

評価者による前期・後期評価の最終評価後、調整グループごと開催。

※ 会議はグループごとで行い、各グループの最終評価者と調整者で構成されています。

イ 構成員

調整者（会議の進行も担当） および 最終評価者

※ 調整会議グループ（[「第2章 評価対象者及び評価者、調整者体制 III 調整者・調整者会議の体制」](#)（P15）を参照）を参照。

ウ 調整会議事務局 人事課が指名する課長（部区の主管課を基本として指名）

エ 手順

（ア）事前準備

◆最終評価者

評価対象者の全評価表を印刷し、コピー（評価表ごとに分け、5や1の評価があった場合は、付箋等でわかるようにしたもの）を調整者へ直接提出。

- ・調整者のみ全評価表のコピーを見ることができます。
- ・最終評価者は、自らの評価対象者分の評価表を用意して、調整者会議に臨んでください。

◆調整者

- ・「各最終評価者の平均点」や「全体評価5と1の職員リスト」等調整者会議の資料を人事評価システムより印刷してください。
- ・最終評価者より提出された全評価表のコピーや資料に目を通し、調整が必要と思われる点を確認してください。

◆調整会議事務局

- ・調整者が人事評価システムから印刷した調整者会議資料を最終評価者へ配布してください。
- ・調整会議の日程調整、会場の準備等、調整者を補助してください。

（イ）調整会議の内容

調整者は、調整会議資料を基に、最終評価者へ評価の根拠について説明を求め、評価者間の目線合わせを行ってください。また、全体評価の結果が5、1の職員については、最終評価者が、具体的な事実（行動）をもとに、必ず評価の根拠を説明してください。

その他、評価への不安を解消できるよう、調整者、評価者間で評価結果や評価する際の困った点、迷った点を共有してください。

《調整会議の留意点》

- ・ 評価根拠となった事実と評価者の評価が大きく食い違ってないか
- ・ 特定の部分に重きを置きすぎた、バランスを欠く評価になっていないか
- ・ 全体的な水準から見た評価者による甘辛などの偏りがないか

～会議を有効なものとするために～

最終評価者同士で、評価する際の対応など（例：同じ行動事例で、自分であればどう評価をするか）を自由に意見交換し、話し合いの中でほかの評価者のモノサシを知って、次の評価に活かしてください。

（2）再評価指示（「人事評価結果 再評価指示書」を使用。様式集に掲載。）

調整者は、会議内容を踏まえ、組織としての妥当な評価点を探り、不均衡等調整の必要が認められた場合、該当の評価者に再評価を指示します。その際、調整者は、最終評価者にその理由を十分に説明します。

- ◆「人事評価結果 再評価指示書」は人事課へ提出をお願いします。

（3）再評価結果提出

ア 再評価の指示を受けた最終評価者は、再評価を行い、調整者へ評価結果を送付します。

イ 調整者は、再評価の内容を確認します。

- ◆評価結果の再調整が必要な場合は、同じ手順で指示をお願いします。
- ◆その際にも、最終評価者にその理由を十分に説明し、両者納得の上で最終評価が行えるようお願いします。

（4）評価結果確定

ア 調整者は調整が済んだことを、最終評価者へ伝えます。調整終了をもって、人事評価の最終評価の確定とします。

イ 評価開示以降は、評価結果の変更は原則できませんので御注意ください。

Step6 開示

1 目的

被評価者へ評価結果を開示することにより、人事評価制度の透明性、納得性の向上を図るとともに、評価結果を動機づけとして、被評価者の自己啓発や能力開発を促すなど人材育成を推進します。

また、上司（評価者）からの適切な評価を実感することで、職員のモチベーションアップを図ります。

2 開示の時期

人事評価結果の確定期限後。別途、システム開示日を含め、職員ポータル掲示板で通知いたします。

3 開示対象者

被評価者全員

◆他自治体からの併任職員、臨時的任用職員も対象としますが、紙媒体での開示となります。

4 開示の内容

（1）能力態度評価

1次評価の個別評価*以外の全てを開示

※個別評価：評価項目ごとの5段階評価

（2）業績評価

1次評価の個人目標達成度*以外の全てを開示

※個人目標達成度：目標ごと5段階

5 開示の方法

◆人事課で指定した期日に、人事評価システムを通じて開示を実施します。

※システムでの開示が困難な場合、最終評価者が紙出力したものを開示します。

◆1次評価者は開示後の評価結果を参照できます。最終評価者は、1次評価者
に開示内容を説明し、今後の被評価者への対応を協議してください。

6 開示の留意点

開示後、苦情相談の結果により、評価に変更が生じたときは、再度開示を実施します。

Action 次期評価期間への反映

Step1 成功要因・失敗原因の分析

- ◆被評価者は、面談や評価結果のフィードバックを受けて、自分の「強み」・「改善点」を把握し、次期の課題を見つけてください。
- ◆評価者は、人事評価を通じて、単に評価結果を出すにとどまらず、そのプロセスで明らかになった部下の「評価できる点」・「改善点」を踏まえ、次期にいかせるものを抽出し、マネジメントサイクルを回すことが大切です。
 - ・目標達成や期待される能力水準を満たした場合
成功要因の抽出やノウハウの共有などを行い、組織力の強化につなげます。
 - ・目標達成や期待される能力水準を満たせなかった場合
目標の内容や計画立案、手順、周囲の支援の在り方等を振り返って原因や課題を探ります。

Step2 人材育成ポイントの明確化・育成サイクル構築

- ◆所属長は、人事評価結果を通じて、職場内で職員に不足している能力等人材育成の課題を明らかにし、職員自身だけでなく、職場全体としての能力開発のニーズや職務上の育成方法を明確にします。
- ◆人事部門と各職場との間で、より効果的な人材育成ができるよう情報を共有し、連携していきます。

Step3 対策の検討と人事管理の基礎として活用

- ◆職場内で抽出した課題の克服に向け、対策を検討し、次期の計画へ反映していきます。
- ◆人材育成部門は、全庁的な評価結果を踏まえて、職員に不足している能力を補うよう研修を実施するほか、職場研修支援・自己開発支援を実施していきます。
- ◆人事部門は、評価結果を踏まえて、任用・給与・分限といった人事管理の基礎として活用します。

第4章 実施方法・手順（部長以上職員対象）

I 評価期間

- ・前期 4月1日 ～ 9月30日
- ・後期 10月1日 ～ 3月31日

※評価の手順は、前期・後期共通です。

II 評価方法

1 様式

- ◆ 能力態度評価表【部長用】・【理事用】
- ◆ 業績評価表【部長以上職員用】

2 評価の流れ

※人事評価システムにて実施

- (1) 目標設定
↓
- (2) 自己評価
↓
- (3) 最終評価
↓
- (4) 評価結果開示

3 評価手順

(1) 目標設定 【対象：被評価者】

ア 業績評価表に「部・区組織目標」と「主な取組」を、前期および後期業績評価表それぞれに記載します。

なお、前期で終了する取組事項は、後期に記載する必要はありません。

また、前期に作業がなく、後期のみの作業の場合は前期に記載する必要はありません。

イ 「部・区組織目標」の設定がない場合は、担当業務の内容を記載してください。

ウ 目標設定面談はありません。

(2) 自己評価 【対象：被評価者】

ア 能力態度評価

(ア) 評価欄

以下の評価基準により、能力態度評価を行います。

◎能力態度評価 評価基準

5：特に優秀	職位に求められる能力水準をはるかに上回っており、困難・高度な対応をするなど特に高い優秀性が認められる。
4：優秀	職位に求められる能力水準を上回っており、特に優秀性が認められる。
3：良好	職位に求められる能力水準を概ね満たしており、特に支障なく業務を遂行できている。
2：やや不足	職位に求められる能力水準に下回っており、業務遂行上、時々支障をきたすことがある。
1：不足	職位に求められる能力水準を大きく下回っており、たびたび業務に支障をきたしている。

◆評価項目のうち、以下のものは評価基準「3～1」で評価します。

「自己管理能力」の「服務規律」

◆評価基準「3：良好」のレベル

職位に求められる能力を90～100%発揮している状態を想定。

(イ) 所見欄

必要に応じて、「標準職務遂行能力」を踏まえ、自己評価した根拠となる行動・事実のうち、特記すべき事項を記載します。

◆「3」以外の評価をする場合、必ず所見欄に理由を記載します。

ただし、「3」であっても、評価者が正しく評価できるよう、積極的に所見欄記載を行ってください。

イ 業績評価

(ア) 達成度欄

◆「部・区組織目標」の実現を目指して設定した「主な取組」ごとに、評価期間内の達成度を、達成度評価基準（1～5段階で評価。）

◆「主な取組」は、部区内の所属長の個人目標になっています。

その達成度は、担当課長にヒアリングを行い、達成状況を確認した上で記載してください。

※必ずしも担当課長の評価と同一でなくとも結構です。

◎達成度 評価基準

5	<p>目標をはるかに上回って達成した。</p> <p>(指標)・目標とした期限より相当早く達成し、それにより市民サービスや組織に大きく貢献した。</p> <p>・目標としていた成果より相当高い基準で達成した。</p>
4	<p>目標を上回って達成した。</p> <p>(指標)・目標とした期限より早く達成し、そのことにより市民サービスや組織に貢献した。</p> <p>・期限どおりに達成し、目標より高い基準で達成した。</p>
3	<p>目標をほぼ達成した(良好)</p> <p>(指標)・目標とした期限、内容、数値どおりに達成した。</p>
2	<p>目標達成が不十分であった。</p> <p>(指標)・目標とした成果はあげたが期限日が遅れた。</p> <p>・期限通りに実施したが、目標としていた成果に満たなかった。</p>
1	<p>目標をはるかに下回った。</p> <p>(指標)・目標とした期限・成果にはるかに満たなかった。</p> <p>・目標とした成果はあげたが、大幅に期限が遅れた。</p>

◆不測の事態の発生など、本人には防ぎようのない原因で目標達成が困難となった場合、かつ達成に向け十分な努力が認められる場合は「3」とする。

◆達成度「3」のレベル

90～100%目標達成している状態を想定。

(3) 1次評価【対象：被評価者・1次評価者】

※1次評価者がいない場合は、最終評価へ移行。

1次評価の流れ (前期・後期共通)

面談 ⇒ 1次評価確定 ⇒ 最終評価者へ結果送付・情報共有

◆絶対評価で行ってください。

⇒絶対評価とは、組織として期待し、求める基準に照らして、職員一人ひとりの職務遂行や状況取り組み姿勢、能力保有状況等を評価する方法であり、他の職員と比較する方法とは異なるものです。

ア 面談

◆能力態度評価、業績評価自己評価欄の記載終了後、被評価者と1次評価者との面談を行います。

◆評価者は、被評価者の自己評価の根拠を明確に理解するため、被評価者から評価期間中の業務遂行上の具体的な事実・行動をできるだけ多く聞き取ってください。

- ◆評価者の目から見た「評価できる点」、「改善点」を率直に伝えます。一方的に伝えるだけでなく、部下自身はどう考えるかも確認します。

イ 能力態度評価

(ア) 評価欄

評価表に記載の各能力について、次のア～ウを踏まえ、前記の能力態度評価基準に照らして評価を行います。

- 求められる標準職務遂行能力(評価項目・期待される水準)
- 自己評価
- 面談等で確認した被評価者の評価期間中における業務遂行上に発揮された能力

(イ) 個別所見欄《必ず記載》

「標準職務遂行能力」を踏まえ、最終評価した根拠となる行動・事実のうち、特記すべき事項を記載します。

ウ 業績評価

(ア) 達成度欄

次の2点を踏まえ、前期の評価基準により、業績評価をします。

- 自己評価
- 自ら収集した被評価者の評価期間中における業務遂行の行動

(イ) 所見欄《必ず記載》

1次評価者が評価の根拠とした、被評価者が業務遂行上とった行動・事実を記載します。

また、評価できる点、改善が期待される点など、被評価者の気づきにつながるようなフィードバックする内容を記載します。

エ 1次評価の確定

- ◆1次評価が確定したら、速やかに最終評価者へ送付します。
最終評価の際、考慮すべき被評価者の情報があれば提供してください。

(4) 最終評価 【対象：被評価者・最終評価者】

ア 能力態度評価

(ア) 評価欄

評価表に記載の各能力について、以下3点を踏まえ、前記の能力態度評価基準に照らして評価を行います。

- ・求められる標準職務遂行能力(評価項目・期待される水準)
- ・自己評価
- ・面談等で確認した被評価者の評価期間中における業務遂行上に発揮された能力

(イ) 個別所見欄

「1」または「2」の評価をする場合のみ、根拠となる行動・事実のうち、特記すべき事項を所見欄に記載します。

(ウ) 全体評価欄 ※この評価が最終的な能力態度評価となります。

面談から評価項目ごとの最終評価を総合的に勘案して、当期、当該職位にある者に期待される能力、態度を発揮しているかの観点から、下記の全体評価基準により全体評価をします。

◎全体評価基準

5：特に優秀	今期当該職位に求められる能力が、非常に高い水準で確実に発揮されている。
4：優秀	今期当該職位に求められる能力が高い水準で発揮されている。
3：良好	今期当該職位に求められる能力が概ね発揮されている。
2：やや不足	今期当該職位に求められる能力を下回っている。
1：不足	今期当該職位に求められる能力を大きく下回っている。

◆評価基準「3」のレベル

職位に求められる能力を、評価項目全体を考慮して90～100%発揮している状態を想定。

(エ) 全体評価所見欄 《必ず記載》

全体評価の根拠となった被評価者の行動・事実のうち、特記すべき事項を必ず記載します。

また、被評価者の持つ能力や態度全体を通して、評価できる点、改善が期待される点など、被評価者の気づきにつながるようなフィードバックする内容を記載します。

イ 業績評価

(ア) 全体評価欄 ※この評価が業績評価となります。

「部・区組織目標」等の実現を目指して設定した「主な取組」の達成度、面談の結果を総合的に勘案して、当期、当該職位にある者に求められた業績を達成したかどうかの観点から、下記の評価基準により全体評価をします。

◎全体評価基準

5	今期当該職位に求められた水準をはるかに上回る業績を収めた。
4	今期当該職位に求められた以上の業績を収めた。
3	今期当該職位に求められた業績を概ね収めた。
2	今期当該職位に求められた水準を下回る業績しか収めることができなかった。
1	今期当該職位に求められた業績をほとんど収めることができなかった。

◆目標の困難度の差も考慮

全体評価の際には、達成度が同じ「3（良好）」であっても、困難度の差を勘案して評価を行ってください。

(イ) 全体評価の所見欄《必ず記載》

全体評価の根拠となった被評価者の行動・事実のうち、特記すべき事項を必ず記載します。

また、業績全体を通して、評価できる点、改善が期待される点など、被評価者の気づきにつながるようなフィードバックする内容を記載します。

(5) 評価結果確定及び開示

◆評価は、絶対評価で行ってください。

⇒絶対評価とは、組織として期待し、求める基準に照らして、職員一人ひとりの職務遂行状況や取り組み姿勢、能力保有状況等を評価する方法であり、他の職員と比較する方法とは異なるものです。

◆人事課で指定した期日に、人事評価システムを通じて開示します。システムでの開示が困難な場合、最終評価者が紙出力したものを開示します。

◆被評価者は、評価結果より自己の「強み」、「改善点」を把握し、今後の自己開発に取り組んでください。

第5章 人事評価結果の活用

人事評価結果から、職員がその職務を遂行するにあたり発揮した「能力」及び「業績」を把握し、任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用します。

1 任用（昇任）

原則、昇任させようとする日以前2年（4期分）の能力態度評価及び、昇任させようとする日以前1年（2期分）の業績評価の全体評価を活用します。
ただし、副主査及び主査への昇任の場合は、別途要件を設定します。

以下に掲げる要件を満たす職員のうち、昇任させようとする職に係る能力及び適性を有すると認められる者の中から、人事の計画その他の事情を考慮した上で、最も適任と認められる者を昇任させることとします。

（1）昇任の要件

- ア 直近の連続した4期分（4回分）の能力態度評価の全体評価が「3」以上であること
- イ 直近の連続した2期分（2回分）の業績評価の全体評価が「3」以上であること

（2）副主査・主査への昇任の要件

- ア 直近の連続した2期分（2回分）の能力態度評価の全体評価が「3」以上であること
- イ その他別途定める昇任基準（勤続年数等）を満たしていること

2 分限

能力態度評価又は業績評価の全体評価が2期連続（2回分）で最低評価「1」となった場合（※）を分限処分の契機として活用します。

以下に定める要件に該当した場合に、分限処分等に関する指針に定めるフローチャートに沿った対応を開始します。

◆分限処分の契機とする要件

- ア 能力態度評価又は業績評価の全体評価が2期連続で最低評価「1」となった場合
- イ アに掲げるほか、勤務の状況を示す事実に基づき、勤務実績がよくないと認められる場合

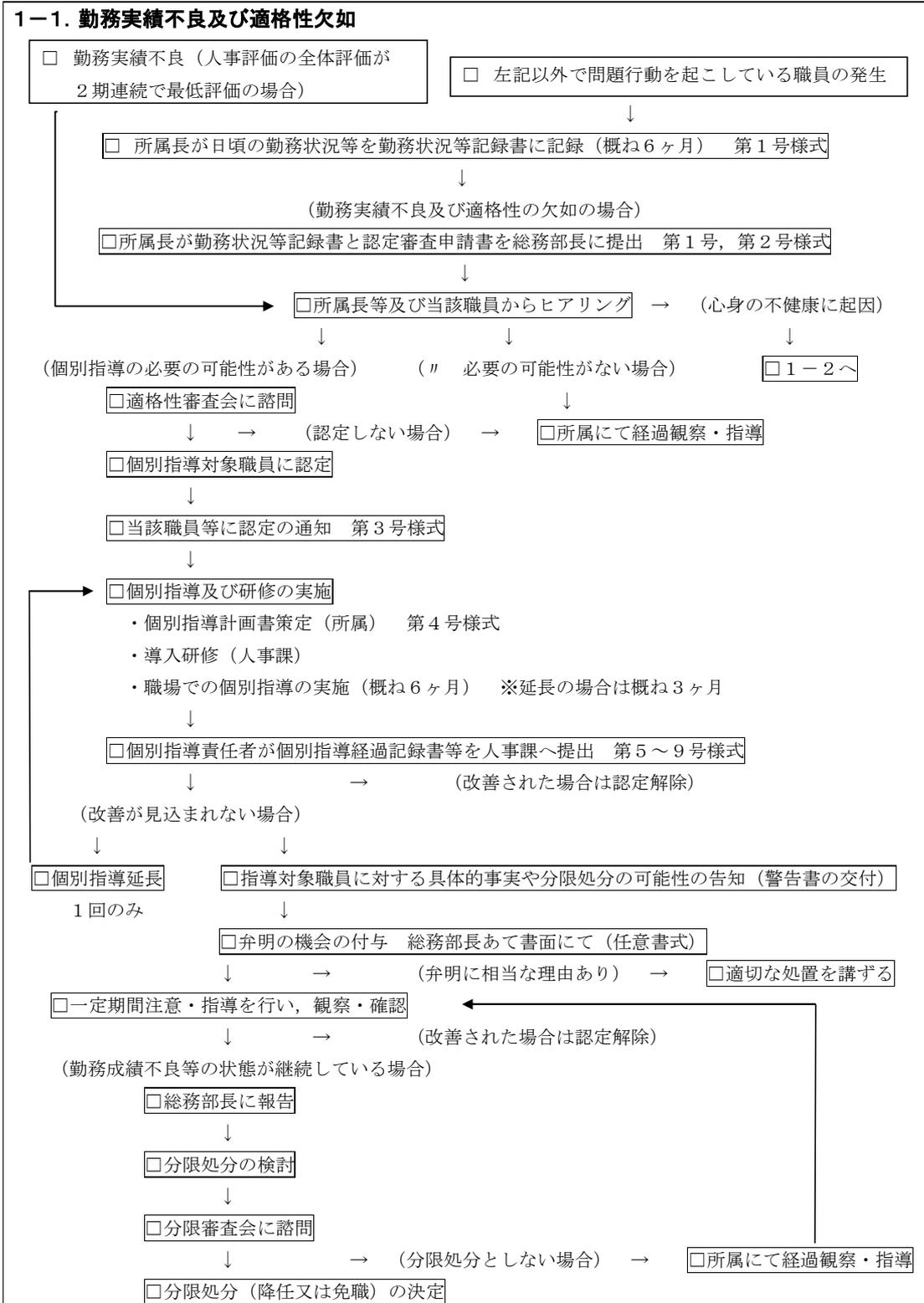
※2期連続とは、「能力態度評価1→能力態度評価1」や「業績評価1→業績評価1」のように同一の評価項目で最低評価が連続した場合を指します。

個別指導が必要な職員に認定され、指導や研修等の措置を講じてもなお、能力態度評価や業績評価の全体評価が最低評価である場合などは、地方公務員法第28条第1項第1号に掲げる「人事評価又は勤務の状況を示す事実を照らして、勤務実績がよい場合」に該当する者と判断し、その職員に対して分限処分（降任や免職）を行う場合があります。

指導等の改善措置については、「分限処分等に関する指針」や「適格性を欠く職員等への対応措置に関する要綱」に基づき行うこととします。

ただし、勤務実績がよい原因が、心身が不健康な状態にあること等により人事管理上配慮が必要な職員に対しては、主治医や産業医とも協議のうえ、治療又は療養に専念させるなどの対応とする場合があります。

「分限処分等に関する指針」のフローチャート



3 給与

(1) 昇給

原則、昇給させようとする日（1月1日）前における直近1年の能力態度評価及び業績評価の「全体評価」を活用します。

直近1年（前年度後期、当年度前期の2期分。以下同じ。）の能力態度評価及び業績評価の全体評価（5 4 3 2 1の5段階）の状況を基礎として行われる所属長の内申を基に、昇給区分（A、B、C、D、Eの5段階）が決定されます。

<昇給区分及び昇給号俸数>

昇給区分		A 極めて良好	B 特に良好	C 良好(標準)	D やや良好でない	E 良好でない
55歳 未満	管理職員	8号以上	6号	3号	2号	0号
	一般職員	8号以上	6号	4号	2号	0号
55歳 以上	管理職員	2号以上	1号	0号	0号	0号
	一般職員					

<人事評価を踏まえた昇給区分の内申要件>

①上位の昇給区分「B」の内申

直近1年の能力態度評価及び業績評価の全体評価が全て「3」以上の者を候補者とし、所属長は当該候補者の中から勤務成績を踏まえ内申する。

※原則、昇給区分「A」は適用しません。

※前年度の昇給区分が「B」以上の場合、2年連続で上位区分の適用は行いません。

※上位の昇給区分への決定に際しては、決定できる職員数の割合が定められています。

②下位の昇給区分「D」又は「E」の内申

直近1年の能力態度評価及び業績評価において、「2」以下の全体評価が1回以上ある者を候補者とし、所属長は当該候補者の中から勤務成績を踏まえ内申する。

※勤務成績評価期間（＝活用する直近1年の人事評価期間）中のほか、当年度10月1日から昇給日の前日までの間に懲戒処分等があった場合、昇給区分は「D」又は「E」となります。

※勤務成績評価期間中における勤務日数が基準に満たない場合、昇給区分は「D」又は「E」となります。

<人事評価の全体評価の全部又は一部がない場合の取扱い>

休職等により、人事評価の全体評価の全部又は一部がない職員の昇給区分の内申にあたっては、その時点で確認されている全体評価の結果及び勤務成績を判定するに足りると認められる事実を総合的に勘案し、前ページの内申要件を満たす職員に相当す

るものと認められるかに応じて昇給区分を決定します。

(2) 勤勉手当

基準日（6月1日及び12月1日）以前における直近の業績評価の「全体評価」を活用します。

直近（6月支給期は前年度後期、12月支給期は当年度前期。以下同じ。）の業績評価の全体評価（5 4 3 2 1 の5段階）の状況を基礎として行われる所属長の内申を基に、成績区分（優秀、良好、良好でない）の3段階）が決定されます。

<成績区分及び勤勉手当支給率>

成績区分	勤勉手当支給率（令和6年6月支給期から）	
	一般職員	部長以上
特に優秀	1.225以上2.05以下	1.465以上2.45以下
優秀	1.11	1.32
良好（標準）	0.995	1.195
良好でない	0.91以下	1.10以下

<人事評価を踏まえた成績区分の内申要件>

①上位の成績区分「優秀」の内申

基準日以前における直近の業績評価の全体評価が「3」以上の者を候補者とし、所属長は当該候補者の中から勤務成績を踏まえ内申する。

※成績区分「特に優秀」は適用しません。

※前支給期の成績区分が「優秀」の場合、2年連続で上位区分の適用は行いません。

※上位の成績区分への決定に際しては、決定できる職員数の割合が定められています。

②下位の成績区分「良好でない」の内申

基準日以前における直近の業績評価の全体評価が「2」以下である者を候補者とし、所属長は当該候補者の中から勤務成績を踏まえ内申する。

※基準日以前6月の間に懲戒処分等があった場合、成績区分は「良好でない」となります。

※基準日以前6月の間における勤務日数が基準に満たない場合、勤務期間に応じて手当額を算定します。

<人事評価の全体評価がない場合の取扱い>

休職等により人事評価の全体評価がない職員の成績区分の内申にあたっては、その時点で確認されている勤務成績を判定するに足りると認められる事実を勘案し、上記の内申要件を満たす職員に相当するものと認められるかに応じて成績区分を決定します。

第6章 苦情相談

1 目的

苦情相談の仕組みを設けることにより、被評価者からの苦情に的確に対応し、人事評価制度の円滑な運用及び制度そのものに対する納得性、信頼性を高めることを目的とします。

2 苦情相談の範囲

1次評価者及び最終評価者と苦情相談者の当事者間では解決できない事案で、次に掲げるとおりとします。

- (1) 業績評価における目標設定等に関する苦情
- (2) 能力態度評価及び業績評価の評価結果（絶対評価）に関する苦情
- (3) 面談や評価結果の開示等における手続きに関する苦情

3 苦情相談をすることができる人

被評価者全員

※但し、個人目標の設定や自己評価を行わなかったときは、特段の事情を認められる場合を除いて、苦情相談の申出を受け付けません。

4 苦情相談の仕組み

(1) 申出方法

評価結果の開示等の事実があった日から、原則として10日以内（※）に、「苦情相談申出書」を人事課へ提出します。

※10日間には週休日、祝日等は日数として計算するが、10日目が開庁日だった場合は、翌営業日とします。

(2) 対応

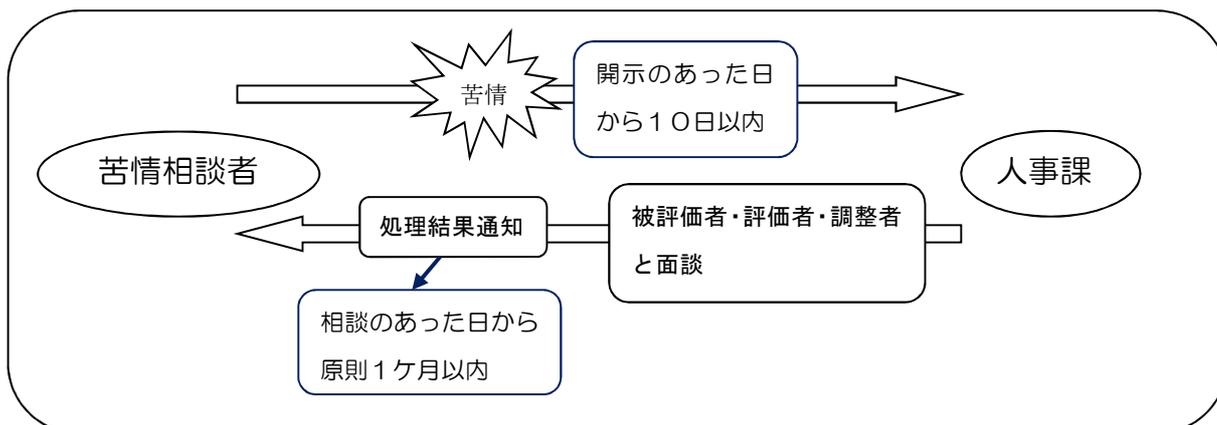
人事課は、苦情相談の申出を受理した後、申出者、申出者の評価者及び必要に応じて調整者へ面談等を実施し、苦情相談の内容に関し調査します。調査結果を踏まえ、以下の事実が認められたとき、評価者に対し、必要な修正を図るよう指示します。

- ア 業績評価の目標の困難度等が不適切であったと判断したとき
- イ 評価結果に明らかな事実誤認等があると判断したとき
- ウ 面談や評価結果の開示等の手続きに問題があると判断したとき

苦情相談の申出があった日から原則として1ヶ月以内に、措置の結果を被評価者、最終評価者へ通知します。

※ 但し、通知までの期間を延長することがあります。

5 苦情相談フロー



6 その他

苦情対応については前掲のとおりとしますが、まずは面談、評価開示の機会を通じて評価者と被評価者が十分話し合うことが大切です。

また、日常の職場でのコミュニケーションをはかり、必要に応じて随時個別の面談を行うなど、話し合う機会を設けることが、結果として苦情の減少につながることを考えられます。

7 評価者の留意事項

◆秘密の保持

評価者は、苦情相談の申し出のあった事実及び当該内容その他苦情相談で知りえた秘密を保持したうえで、職員のプライバシーに十分配慮してください。

◆不利益取扱の禁止

評価者は、被評価者が苦情を申し出たことなどにより、不利益な取扱を受けることがないように、十分配慮してください。

また、面談などへの出席は、原則として業務時間内とします。

第7章 評価にあたって

1 絶対評価

職員の日常の勤務実績を適切に把握するため、1次評価および最終評価の評価方法は絶対評価とします。

※絶対評価とは…

組織として期待し、求める基準に照らして、職員一人ひとりの職務遂行状況や取り組み姿勢、能力保有状況等がどうであるかを評価する方法であり、他の職員と比較する方法とは異なるものです。

具体的には、Aという職員に対して与えた職務内容に対し、Aがいかにそれを遂行したかを、評価根拠となる行動、事実をもとに評価するものです。

2 評価者に求められる姿勢

～評価者は査定者ではなく、人材育成者～

- ◆被評価者の勤務態度、能力、適性、勤務意欲等を十分に把握し、的確な判断で評価に努めてください。
- ◆あくまで評価期間における評価を行い、過去の実績にとらわれないよう注意してください。
- ◆被評価者の勤務年数、年齢、学歴、性別等にとらわれず、性格など人物評価に陥らないよう注意してください。
- ◆義理、人情や他人の評価等に左右されず、あくまで評価者自身による評価を行ってください。

3 面談は評価のメインステージ

(1) 評価面談の目的

面談によるコミュニケーションを通じて、評価者は被評価者に対する理解を深め、被評価者は評価者からのフィードバックを通じて、自己理解を深め、今後の課題を明確にし、自発的な能力開発を行うことを目的としています。

(2) 面談の準備

- ◆評価者は、能力態度評価・業績評価ともに、(最終評価者については、仮評価をした段階まで行い)面談で伝えたいこと、確認したいことなどを考えて整理しておきます。
- ◆被評価者にも自分自身で「強み」・「改善点」について整理しておくよう依頼しておきます。
- ◆早めに面談のスケジュールを立ててください。
- ◆部下がゆっくり話せる場所を確保してください。

(3) 面談の流れ

ア 緊張をほぐす

日頃の労を労うなど話やすい雰囲気づくりをします。

イ 面談の目的を伝える

評価者から「面談を何のために行うのか」を明確に被評価者へ伝えます。

- 被評価者の成長を支援するため
- 率直に話をするため など

ウ 被評価者の振り返りを聴く（傾聴）

評価期間を振り返って「評価できる点」・「改善点」について具体的な行動レベルで話してもらいます。

特に、仮評価の内容と被評価者の自己評価結果が異なる場合は、評価結果に納得できるよう、自己評価の根拠となる具体的な事実・行動を被評価者からできるだけ多く聞きとって、認識を共有できるよう努めてください。

エ 評価者のフィードバックを伝える

（承認～ I メッセージ＝私を主語にする＝で～）

評価者から見た「評価できる点」・「改善点」を率直に伝えます。

また、一方的に伝えるだけでなく、それについて、被評価者自身はどう考えているか聞いてみます。

「評価できる点」は被評価者の「強み」としてフィードバックを行い、「改善点」は「どうしたらうまくいくのか」と問いかけ、気づきを促します。同時に、来期への期待や信頼も伝えます。

※説教面談とならないよう注意してください。

オ その他

来期への抱負、評価者への支援の依頼、日頃の思い、今後のキャリア形成などについて、通常なかなか話せない話も聞いてみます。

カ 前向きに感謝を伝えて終了する

激励の言葉や期待、感謝を伝えて終了します。

(4) 面談のポイント

- ◆被評価者に「考えてもらう→話してもらう→行動してもらう」流れを作る
⇒評価者は自発的に動いてもらうよう被評価者の話をよく聴いてください。
- ◆結果そのものより、プロセス・原因に目を向ける
⇒評価期間を振り返って「評価できる点」からは被評価者の「強み」が、「改善点」からは「課題」が見えてきます。

◆普段から日常のコミュニケーションを心掛ける

⇒短い面談時間だけではかなわない、評価の納得性を上げる効果があります。

(5) 評定誤差とその対策

評価に当たっては、次表の「評価者が陥りやすい誤り」のような偏りが生じる場合があるので、これを参考にして、適切に評価してください。

(6) 最終評価面談の実施について

不測の理由において、最終評価者が長期不在となる場合は、人事評価マニュアルのP14を準用してください。ただし、運用する場合は、必ず人事課人材育成室に相談をしてください。

「 評 価 者 が 陥 り や す い 誤 り 」

種 類	主 な 原 因	対 応 策
<p>1 ハロー効果 被評価者がある一つの項目について非常に優れていたり、または逆に劣っていたりすると、その特殊な印象から他の評定項目も同様に見えてしまう傾向</p>	<p>① 被評価者に対し、特別な感情や先入観、偏見を持っている場合 ② 部下の評価情報についての事実の確認・収集が行われていない場合</p>	<ul style="list-style-type: none"> 一つ一つの評価要素を分離して評価する。 思いつきや感情によって評価することなく、被評価者の具体的行動事実を評価する。 前期が良ければ今期も良いという先入観を排除する。
<p>2 中心化傾向 評価結果が「普通」ないし尺度上の中央点に集中してしまう傾向 ※ほとんどの職員が「3」</p>	<p>① 評価者が格差をつけることを好まないという意識が働く場合 ② 自己の評価能力・技術に自信が乏しい場合 ③ 評価者が部下である被評価者を知らない場合</p>	<ul style="list-style-type: none"> 部下の良い面・悪い面をなるべく特徴的に描き出すように心がける。 十分に被評価者の行動と結果を把握し、また評価基準をよく理解し自信を持って評価する。
<p>3 寛大化傾向 公平な評価結果よりも、常にプラスの方向に偏って（甘く）評価してしまう傾向</p>	<p>① 特によく知っている部下や親しい部下に対し、評価上の義理や人情が働く場合 ② 部下に対し、厳しく評価することをためらう気持ちが働く場合 ③ 他部門よりもよく評価してやりたいという気持ちが働く場合 ④ 評価情報を収集していない場合</p>	<ul style="list-style-type: none"> 部下に対して厳しく批判することをためらわない。 部下との間に、公私のケジメをつけて評価する。 部下の成績を見分けることについての自己の評価能力を身につけ自信をもつ。
<p>4 論理的誤差 評価者が評価要素の相互間に論理的関係があると思うために生じる誤差。例えば知識が優れていれば企画力があると判断してしまうこと</p>	<p>① 評価者自身が必要以上に考えすぎる場合 ② 評価者の短絡的な考え方により評価が行われている場合</p>	<ul style="list-style-type: none"> 客観的な事実を基に、各評価要素がそれぞれ独立していると考え、別個に一つずつ評価する。
<p>5 対比誤差 ・ 2人以上の部下を評価するとき、評価の順番で評価が狂うことがある。 ・ 評価者は、過去の経験により、部下の仕事をよく知っているため、評価基準が普通よりも高くなり、部下を厳しく評価すること。またその反対に好ましい感情が生じ他の人よりも甘く評価することなど。※自分と比べて、できないから「2」</p>	<p>① 評価者が自己中心的な考え方に基いて評価を行う場合 ② 自分の能力水準、行動水準、価値基準、固定観念を中心として、これとの対比での評価を行う場合 ③ 評価者が自分の立場と部下の立場とを混同し、誤った認識をしている場合 ④ 部下の能力は低いという先入観をもって評価する場合</p>	<ul style="list-style-type: none"> 順番を変えて評価を繰り返すとか、時間をおいてもう一度再評価する。 評価要素の着眼点をよく読み、自己流の評価基準が生じていないかをよく検討し、感情が混入していないかを確かめてから評価する。

第8章 その他

1 評価期間中に人事異動があった場合

能力態度評価、業績評価とも、異動後の新所属（期末において籍を置く所属）で評価を決定します

◆評価手順

ア 旧所属（異動前所属）での対応

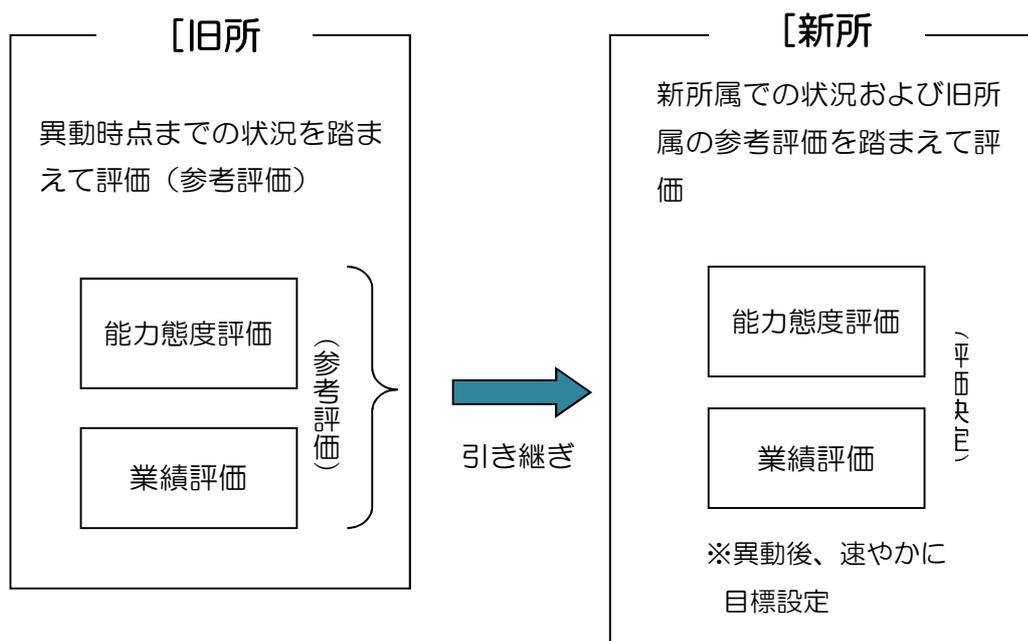
異動時点までの状況について、通常の評価手順と同様に、異動対象者の自己評価、1次評価、最終評価を実施します。最終評価者は、その結果を参考評価として、異動後の新所属へ引き継ぎます。

※個人目標については、異動時点までの進捗状況に応じて達成度を評価します。「行動記録シート」などの資料も、新所属の最終評価者に渡してください。

イ 新所属（期末において籍を置く所属）での対応

異動者は、異動後から評価期間の終了日までの個人目標を速やかに設定し、新所属の1次評価者、最終評価者は、目標設定面談を通じて承認します。評価は、新所属での状況および旧所属での参考評価を踏まえて行います。

※原則的には、短い期間であっても、「その期間内で習得可能な業務上のスキルを身につける」といったような内容でもよいので、目標設定を行います。



◆ 職務従事期間が短く(目安は2ヶ月未満)、目標設定が困難な場合

評価者と被評価者間で、その従事期間で行う業務内容の確認や特に留意すべき事項などを面談等で明確にします。評価の際には、被評価者が、業績評価表の「6目標以外の業務への取組事項、突発的な事態への対応等記載欄」に評価期間中の行動を記載し、評価者は取り組み状況を確認したうえで評価を行います。但し、総務部長が特別に認める場合はこの限りではありません。

2 評価不能とする場合

(1) 評価期間中の実勤務期間がのべで43日未満の職員

(2) 任期付職員、臨時的任用職員が、評価期間中に退職する場合

例) 4月1日採用、7月31日退職の場合

⇒前期評価なし。

4月1日採用、10月31日退職の場合

⇒前期評価は実施、後期評価はなし。

4月1日採用、翌年3月31日退職の場合

⇒前期評価、後期評価ともに実施。

3 長期休暇・休業取得者および職場復帰者の取り扱い

(1) 長期休暇・休業取得者の評価方法

実際に勤務した期間中に発揮された能力態度及び業績について、評価を行います。評価期間中の実勤務期間がのべで43日未満の職員については「評価不能」として取り扱います。

◆被評価者の休暇・休業取得により、面談(目標設定時または評価時)や自己評価が実施できない場合

⇒本人へ伝えたうえで面談や自己評価を省略し、1次評価、最終評価を行います。

◆事前に長期休暇・休業取得がわかる場合(育児休業など)

⇒休暇を取得する概ね1週間前を目途に、自己評価、面談を実施し、評価を行います。評価結果は、人事評価システムより印刷したものを、最終評価者より開示してください。

(2) 職場復帰者の目標設定

復帰後、速やかに目標の設定、または再設定を行います。

ただし、評価期間中の実勤務期間がのべで43日未満となることが事前にわかっている場合は、業績評価における個人目標の設定は不要とします。

(3) 評価にあたっての注意事項

勤務期間が少ないことを理由に人事評価を低くするのではなく、在課期間中に発揮された能力態度、および業績について評価してください。

(4) 開示にあたっての注意事項

事前に長期休暇・休業取得がわかる場合以外は、職場復帰後、人事評価システムで評価結果の開示をします。復帰後、速やかに面談を行うなど対応をお願いいたします。

4 臨時的任用職員の取り扱い

原則的には、一般職員と同様に評価しますが、以下の点に留意してください。

(1) 使用する評価表

能力態度評価表【一般（主事など）用】

業績評価表【部次長以下用】

(2) 評価期間 前期 4月1日～9月30日

後期 10月1日～3月31日

(3) 評価の流れ（時期は目安です。）

① 目標設定・・・・・・・・【採用時】

↓

② 自己評価・・・・・・・・【前期 9月】 / 【後期 1月】

↓

③ 1次評価・・・・・・・・【前期 9月】 / 【後期 1月】

↓

④ 最終評価・・・・・・・・【前期 10月】 / 【後期 2月】

※評価結果の調整は対象外です。

↓

⑤ 評価結果開示・・・【前期 11月】 / 【後期 3月】

◆評価に際し、人事評価システムは使用しません。

エクセルファイルまたは紙様式での運用とします。

◆評価表の提出は、最終評価者へ人事課より通知いたします。

◆評価期間中の実勤務期間がのべで43日未満の場合や、評価期間中に退職する場合、評価は不能とします。

例) 4月1日採用、7月31日退職の場合

⇒前期評価なし。

4月1日採用、10月31日退職の場合

⇒前期評価は実施、後期評価はなし。

4月1日採用、翌年3月31日退職の場合

⇒前期評価、後期評価ともに実施。

5 派遣職員（他自治体等へ）の取り扱い

一般職員と同様に人事評価を行います。エクセルファイルでの運用となります。人事課へファイルを提出していただいた後、人事課がシステムへの取込を行います。

（１）被評価者

派遣元所属より派遣職員へ、各評価表やマニュアル等必要な資料の送付をしてください。

下記の項目については、適切な時期に実施を促してください。

- ・目標設定
- ・自己評価の実施（前期・後期）

（２）評価者

一次評価者、最終評価者は派遣職員と日程調整のうえ、面談を実施してください。

- ・面談の実施
- ・各評価表を最終評価者より人事課へメールにて送付

（３）例外

一部の派遣先への派遣職員については、派遣先で一次評価（参考評価）を実施することがあります。

該当の最終評価者へは別途、実施方法を通知いたします。

（４）評価表の提出

最終評価入力後、エクセルファイルの評価表にパスワードをつけて、人事課メール宛てに、提出期限までに送付してください。

（※主幹以下職員については、調整の対象となるため、調整会議開催の5日前までに、もしくは、指定した期限のうち、早いほうまでに提出してください。）

別紙様式・資料

行動記録シート

評価期間	年 月 日 ~	年 月 日	
所 属		職員番号	
職 名		職 種	
氏 名		在課期間	年 月
生年月日	年 月 日 (歳)	在職期間	年 月

月	日	職務遂行上に見られた「好ましいと思われる行動（業績・能力・態度）」「問題があると思われる行動（業績・能力・態度）」を記入します。
月	日	職務遂行上に見られた「好ましいと思われる行動（業績・能力・態度）」「問題があると思われる行動（業績・能力・態度）」を記入する。
コメント（必要に応じて記入してください。）		

別紙様式 「苦情相談申出書」

別記様式第1号

年度
整理番号

※人事課使用欄

人事課長 様

苦情相談申出書

申出日		年 月 日()		
相談者	ふりがな			
	氏名			
	所属・職名			
	連絡方法	連絡先	電話番号	
	時間帯	<ul style="list-style-type: none"> ・ 勤務時間内 ・ 勤務時間外(17時15分以降) ・ その他 ()		
苦情の内容				
人事課記入欄				
添付資料		・ 能力態度評価表及び業績評価表の写し		

別紙1 「職位別標準職務遂行能力と評価項目」

標準的な職	標準職務遂行能力(一般行政職)				
	戦略構想力	組織行動力	コミュニケーション力	業務遂行能力	自己管理力
一般(主事等)	-----	上司や同僚と協働し、また報告、連絡、相談をタイミングよく行いグループ(係等)の一員としての役割を遂行できる。	相手の話しを傾聴して要件や状況をよく理解し、誠実、丁寧な対応ができる。	業務に必要な知識・技術を習得し、正確かつ迅速に、市民目線に立った業務遂行ができる。	職員としての誇りをもって自己を成長させ、高い倫理観と責任感をともなった行動をとることができる。
副主査	-----	上司や同僚と協働し、また後輩や後任者に適切な指導や知識の伝承を行い、グループ(係等)を支えることができる。	相手の話しを傾聴し状況や立場を尊重した上で、適切に対応することができる。	市民の目線に立ち、幅広く創造的な視点で、仕事のやり方など自ら工夫し、改善や新たな提案を行いながら業務を遂行することができる。	(同上)
主査	-----	後輩や後任者に適切な指導や知識の伝承を行い、また係長を補佐し、率先してグループ(係等)を支えることができる。	(同上)	常に市民視点と課題意識を持ち、担当業務に限らず、新しい発想で改善や提案を行い業務を遂行することができる。	(同上)
係長	課の目標を踏まえてグループ(係等)の目標を適切に示し、その達成方法を考えることができる。	人材の育成に取り組むなどグループ(係等)の体制を整え、係長と連携してグループ運営を行うことができる。	グループ(係等)の業務について適切な説明を行い、相手に自らの意図を理解させ、適切な意見調整ができる。	グループ(係等)の業務全般を管理し、市民視点を持って係長として適切に判断を行いながら業務を円滑に遂行することができる。	(同上)
副主幹	課の目標を踏まえて、係長と連携して、グループ(係等)の目標を適切に示し、その達成方法を考えることができる。	人材の育成に取り組むなどグループ(係等)の体制を整え、係長と連携して係員をまとめ効率的なグループ運営を行うことができる。	グループ(係等)の業務について適切な説明を行い、相手に自らの意図を理解させ、適切な意見調整ができる。	グループ(係等)の業務全般を管理し、市民視点を持って副主幹として適切に判断を行いながら業務を円滑に遂行することができる。	(同上)
主幹	課の目標達成に向け、グループ(係等)の目標と達成方法について適切な助言、提案をすることができる。	他の係長をリードして、人材の育成に取り組むなど課の組織体制を整え、課員をまとめ効率的な組織運営を行うことができる。	所属内外の関係者に適切な説明を行い、複雑な事案についても意見を調整し、適切な結論に導くことができる。	主幹として所管業務全般を管理し、市民視点を持って適切に判断を行いながら業務を円滑に遂行することができる。	(同上)
課長補佐(同上)		課長を補佐して、人材の育成に取り組むなど課の組織体制を整え、課員をまとめ効率的な組織運営を行うことができる。	(同上)	課長を補佐して所管業務全般を管理し、市民視点を持って適切に判断を行いながら業務を円滑に遂行することができる。	(同上)
副参事	市民ニーズ、内外環境の動向に留意し、課長とともに課の目指す目標を適切に設定し、達成するための方法を考えることができる。	人材の育成に取り組むなど課の組織体制を整え、課員をまとめ効率的な組織運営を行うことができる。	(同上)	所管業務全般について、適切な決断を行い、また危機管理意識を持って業務を円滑に遂行することができる。	管理監督職としての自覚と責任を持って、服務規律を順守し、他の職員のパフォーマンスとなる行動をとることができる。
課長	市民ニーズ、内外環境の動向に留意し、課の目指す目標を適切に設定し、達成するための方法を考えることができる。	人材の育成に取り組むなど課の組織体制を整え、課員をまとめ効率的な組織運営を行うことができる。	課のリーダーとして適切な説明を行い、また、重要な事案について関係者と交渉を行い、理解、協力を取り付けることができる。	所管業務全般について、適切な決断を行い、また危機管理意識を持って業務を円滑に遂行することができる。	(同上)
参事	市民ニーズ、内外環境の動向に留意し、所管業務の目標を示し、達成するための方法を考えることができる。	他の課長をリードして、人材の育成に取り組むなど組織体制を整え、部下をまとめ効率的な組織運営を行うことができる。	参事として適切な説明を行い、また、重要な事案について関係者と交渉を行い、理解、協力を取り付けることができる。	参事として所管業務全般について、適切な決断を行い、また危機管理意識を持って業務を円滑に遂行することができる。	(同上)
部次長(同上)		部次長を補佐して、人材の育成に取り組むなど組織体制を整え、部下をまとめ効率的な組織運営を行うことができる。	部次長として適切な説明を行い、また、重要な事案について関係者と交渉を行い、理解、協力を取り付けることができる。	部次長として所管業務全般について、適切な決断を行い、また危機管理意識を持って業務を円滑に遂行することができる。	(同上)
部長	市民ニーズ、内外環境の動向に留意し、長期的、大局的な視点で、部・区の目指す方向を示し、実現のための方法を考えることができる。	人材の育成に取り組むなど部・区の組織体制を整え、部を統率し効率的な組織運営を行うことができる。	部・区のリーダーとして、適切な説明を行い、また、重要な事案について関係者と交渉を行い、理解、協力を取り付けることができる。	所管業務全般について、適切な決断を行い、また危機管理意識を持って業務を円滑に遂行することができる。	(同上)
理事(同上)	(同上)	(同上)	理事として、適切な説明を行い、また、重要な事案について関係者と交渉を行い、理解、協力を取り付けることができる。	(同上)	(同上)

標準的な職	標準職務遂行能力(技能労務職)				
	戦略構想力	組織行動力	コミュニケーション力	業務遂行能力	自己管理能力
一般	----	上司や同僚と協働し、また報告、連絡、相談をタイミングよく行いグループ(係等)の一員としての役割を遂行できる。	相手の話を傾聴して要件や状況をよく理解し、誠実、丁寧な対応ができる。	業務に必要な知識・技術を習得し、正確かつ迅速に、市民目線に立った業務遂行ができる。	職員としての誇りをもって自己を成長させ、高い倫理観と責任感をともなった行動をとることができる。

標準的な職	標準職務遂行能力(保育士: 保育園勤務)				
	戦略構想力	組織行動力	コミュニケーション力	業務遂行能力	自己管理能力
一般(保育士)	-----	上司や同僚と協働し、また報告、連絡、相談をタイミングよく行い保育園の一員としての役割を遂行できる。	相手の話を傾聴して要件や状況をよく理解し、誠実、丁寧な対応ができる。	業務に必要な知識・技術を習得し、正確かつ迅速に、市民目線に立った業務遂行ができる。	職員としての誇りをもって自己を成長させ、高い倫理観と責任感をともなった行動をとることができる。
副主査	-----	上司や同僚と協働し、また後輩や後任者に適切な指導や知識の伝承を行い、保育園を支えることができる。	相手の話を傾聴し状況や立場を尊重した上で、適切に対応することができる。	市民の目線に立ち、幅広く創造的な視点で、仕事のやり方など自ら工夫し、改善や新たな提案を行いながら業務を遂行することができる。	(同上)
主査	-----	後輩や後任者に適切な指導や知識の伝承を行い、また係長を補佐し、率先して保育園を支えることができる。	(同上)	常に市民視点と課題意識を持ち、担当業務に限らず、新しい発想で改善や提案を行い業務を遂行することができる。	(同上)
主任	-----	職員に対して積極的に適切な助言指導を行い、職員の信頼を得ながら、効率的な保育園運営のために園長を補佐することができる。	保育園の業務について適切な説明を行い、相手に自らの意図を理解させ、適切な意見調整ができる。	保育園の業務全般を管理する園長を補佐しながら、適切に業務を遂行することができる。	(同上)
園長	課の目標を踏まえ、指導保育士と連携しながら、保育園の目標を適切に示し、その達成方法を考えることができる。	指導保育士を補佐しながら、人材の育成に取り組むなど保育園の体制を整え、部下をまとめ効率的な保育園運営を行うことができる。	保育園の業務について適切な説明を行い、相手に自らの意図を理解させ、適切な意見調整ができる。	保育園の業務全般を管理し、他園とも連携しながら適切に判断を行い、業務を円滑に遂行することができる。	(同上)
副主幹	課の目標を踏まえ、園長・主任と連携しながら、保育園の目標を適切に示し、その達成方法を考えることができる。	人材の育成に取り組むなど保育園の体制を整え、園長・主任と連携しながら、効率的な保育園運営を行うことができる。	園長・主任とともに、保育園の業務について適切な説明を行い、相手に自らの意図を理解させ、適切な意見調整ができる。	園長・主任とともに保育園の業務全般を管理し、副主幹として適切に判断しながら、業務を遂行することができる。	(同上)
主幹	課の目標を踏まえ、指導保育士と連携しながら、保育園の目標を適切に示し、その達成方法を考えることができる。	指導保育士を補佐しながら、人材の育成に取り組むなど保育園の体制を整え、部下をまとめ効率的な保育園運営を行うことができる。	保育園の業務について適切な説明を行い、相手に自らの意図を理解させ、適切な意見調整ができる。	保育園の業務全般を管理し、他園とも連携しながら適切に判断を行い、業務を円滑に遂行することができる。	(同上)

【技能労務職】

分類	標準職務遂行能力	
	評価項目	期待される水準
組織行動力	上司や同僚と協働し、また報告、連絡、相談をタイミングよく行いグループ(係等)の一員としての役割を遂行できる。	
	組織支援力	組織の一員として上司や同僚と協力関係を築き、協働しグループ(係等)を支える。
	情報共有力	上司や同僚に報告、連絡、相談を行い業務進捗や課題等、情報の共有を図る。
コミュニケーション力	相手の話しを傾聴して要件や状況をよく理解し、誠実、丁寧な対応ができる。	
	対話力	相手の話を傾聴し、ビジネスマナーに沿った誠実、丁寧な対応をする。
	説明力	相手に対して、簡潔で分かりやすい正確な説明をする。
業務遂行能力	業務に必要な知識・技術を習得し、正確かつ迅速に、市民目線に立った業務遂行ができる。	
	理解力	上司の指示や担当業務の目的を正しく理解し、やるべきことを把握する。
	創意工夫	仕事のやり方などについて工夫し、改善を図る。
	知識	担当業務の遂行に必要な知識、技術を有している。
	市民視点	常に市民の目線に立ち、市民の立場で発想し、市民サービスの自覚を持って奉仕する。
	安全注意	業務に対して安全面や衛生面に注意を払い、事故等の未然防止を行う。
自己管理能力	職員としての誇りをもって自己を成長させ、高い倫理観と責任感をともなった行動をとることができる。	
	服務規律	高い倫理感を持ち、公務員として求められる態度や行動等の規範、規律を守る態度。
	責任感	職務や役割を十分自覚し、責任を回避せず最後までやり遂げようとする態度。
	自己開発	より高い段階へ自分を成長させようとする意欲と態度。

【一般行政職：主事など】

分類	標準職務遂行能力	
	評価項目	期待される水準
組織行動力	上司や同僚と協働し、また報告、連絡、相談をタイミングよく行いグループ(係等)の一員としての役割を遂行できる。	
	組織支援力	組織の一員として上司や同僚と協力関係を築き、協働しグループ(係等)を支える。
	情報共有力	上司や同僚に報告、連絡、相談を行い業務進捗や課題等、情報の共有を図る。
コミュニケーション力	相手の話しを傾聴して要件や状況をよく理解し、誠実、丁寧な対応ができる。	
	対話力	相手の話を傾聴し、ビジネスマナーに沿った誠実、丁寧な対応をする。
	説明力	相手に対して、簡潔で分かりやすい正確な説明をする。
業務遂行能力	業務に必要な知識・技術を習得し、正確かつ迅速に、市民目線に立った業務遂行ができる。	
	理解力	上司の指示や担当業務の目的を正しく理解し、やるべきことを把握する。
	創意工夫	仕事のやり方などについて工夫し、改善を図る。
	知識	担当業務の遂行に必要な知識、技術を有している。
	市民視点	常に市民の目線に立ち、市民の立場で発想し、市民サービスの自覚を持って奉仕する。
	正確性	公正、正確に業務を遂行する。
自己管理能力	職員としての誇りをもって自己を成長させ、高い倫理観と責任感をともなった行動をとることができる。	
	服務規律	高い倫理感を持ち、公務員として求められる態度や行動等の規範、規律を守る態度。
	責任感	職務や役割を十分自覚し、責任を回避せず最後までやり遂げようとする態度。
	自己開発	より高い段階へ自分を成長させようとする意欲と態度。

【一般行政職：副主査】

分類	標準職務遂行能力	
	評価項目	期待される水準
組織行動力	上司や同僚と協働し、また後輩や後任者に適切な指導や知識の伝承を行い、グループ(係等)を支えることができる。	
	組織支援力	組織の一員として上司や同僚と協力関係を築き、協働しグループ(係等)を支える。
	情報共有力	上司や同僚に報告、連絡、相談を行い業務進捗や課題等、情報の共有を図る。
	人材育成力	後輩や後任者等に対し、職務遂行を通じた適切な指導や知識の伝承を行う。
コミュニケーション力	相手の話を傾聴し状況や立場を尊重した上で、適切に対応することができる。	
	対話力	相手の状況や立場を尊重した上で、自らの意図を理解してもらうことができる。
	説明力	要点を整理し、筋道を立て分かりやすい正確な説明をする。
業務遂行能力	市民の目線に立ち、幅広く創造的な視点で、仕事のやり方など自ら工夫し、改善や新たな提案を行いながら業務を遂行することができる。	
	理解・判断力	上司の指示や担当業務の目的を正しく理解し、また、日常的に生じる課題の対応について適切に判断する。
	段取り力	業務を遂行するための手順や計画など、効率的な段取りを考える。
	創意工夫	仕事のやり方などについて新しい発想で、改善や提案を行う。
	知識	担当業務の遂行に必要な知識、技術を有している。
	市民視点	常に市民の目線に立ち、市民の立場で発想し、市民サービスの自覚を持って奉仕する。
	正確性	公正、正確に業務を遂行する。
自己管理能力	職員としての誇りをもって自己を成長させ、高い倫理観と責任感をともなった行動をとることができる。	
	服務規律	高い倫理感を持ち、公務員として求められる態度や行動等の規範、規律を守る態度。
	責任感	職務や役割を十分自覚し、責任を回避せず最後までやり遂げようとする態度。
	自己開発	より高い段階へ自分を成長させようとする意欲と態度。

【一般行政職：主査】

分類	標準職務遂行能力	
	評価項目	期待される水準
組織行動力	後輩や後任者に適切な指導や知識の伝承を行い、また係長を補佐し、率先してグループ(係等)を支えることができる。	
	組織支援力	係長を補佐し、担当業務に限らず、率先して上司や同僚と協働してグループ(係等)を支える。
	情報共有力	上司や同僚に報告、連絡、相談を行い業務進捗や課題等、情報の共有を図る。
	人材育成力	後輩や後任者等に対し、職務遂行を通じた適切な指導や知識の伝承を行う。
コミュニケーション力	相手の話しを傾聴し状況や立場を尊重した上で、適切に対応することができる。	
	対話力	相手の状況や立場を尊重した上で、自らの意図を理解してもらうことができる。
	説明力	要点を整理し、筋道を立て分かりやすい正確な説明をする。
業務遂行能力	常に市民視点と課題意識を持ち、担当業務に限らず、新しい発想で改善や提案を行い業務を遂行することができる。	
	理解・判断力	上司の指示や担当業務の目的を正しく理解し、また、日常的に生じる課題の対応について適切に判断する。
	段取り力	業務を遂行するための手順や計画など、効率的な段取りを考える。
	創意工夫	課題意識を持ち、担当業務に限らず、新しい発想で改善や提案を行う。
	知識	担当業務の遂行に必要な高度な知識、技術を有している。
	市民視点	常に市民の目線に立ち、市民の立場で発想し、市民サービスの自覚を持って奉仕する。
	正確性	公正、正確に業務を遂行する。
自己管理能力	職員としての誇りをもって自己を成長させ、高い倫理観と責任感をともなった行動をとることができる。	
	服務規律	高い倫理感を持ち、公務員として求められる態度や行動等の規範、規律を守る態度。
	責任感	職務や役割を十分自覚し、責任を回避せず最後までやり遂げようとする態度。
	自己開発	より高い段階へ自分を成長させようとする意欲と態度。

【一般行政職：係長】

分類	標準職務遂行能力	
	評価項目	期待される水準
戦略構想力	課の目標を踏まえてグループ(係等)の目標を適切に示し、その達成方法を考えることができる。	
	目標設定力	課の目標達成のために、グループ(係等)として目指す目標を適切に示すことができる。
	事業提案力	グループ(係等)の目標達成に向け、効果的な手段・事業を、グループメンバーと協議し提案することができる。
	資源活用力	経営資源(人、物、金、情報、ノウハウなど)を、効果的に活用する。
組織行動力	人材の育成に取り組むなどグループ(係等)の体制を整え、係員をまとめ効率的なグループ運営を行うことができる。	
	統率力	グループ(係等)の目指す目標を浸透させて意識の共有を図り、達成に向け係員をリードする。
	情報共有力	上司や部下に業務上必要な情報を伝達し、情報の共有を図る。
	人材育成力	日常的な指導や研修の実施を通じて、係員の意欲や知識、能力を高める。
コミュニケーション力	グループ(係等)の業務について適切な説明を行い、相手に自らの意図を理解させ、適切な意見調整ができる。	
	交渉・調整力	グループ内外の関係者に、自らの意図を理解させ、また、相手の立場を理解した上で、意見を調整する。
	説明力	グループ(係等)のリーダーとして、所管する業務について適切な説明をする。
業務遂行能力	グループ(係等)の業務全般を管理し、市民視点を持って係長として適切に判断を行いながら業務を円滑に遂行することができる。	
	判断力	グループのリーダーとして判断すべき案件について、内容をきちんと把握・分析し、適切な対応を考える。
	業務管理力	グループの業務全般について、進捗や課題を把握、調整するなど業務管理を適切に行う。
	段取り力	業務を遂行するための手順や計画など、効率的な段取りを考える。
	創意工夫	課題意識を持ち、グループの業務全般について新しい発想で改善や提案を行う。
	市民視点	常に市民の目線に立ち、市民の立場で発想し、市民サービスの自覚を持って奉仕する。
自己管理力	職員としての誇りをもって自己を成長させ、高い倫理観と責任感をともなった行動をとることができる。	
	服務規律	高い倫理感を持ち、公務員として求められる態度や行動等の規範、規律を守る態度。
	責任感	職務や役割を十分自覚し、責任を回避せず最後までやり遂げようとする態度。
	自己開発	より高い段階へ自分を成長させようとする意欲と態度。

【一般行政職：副主幹】

分類	標準職務遂行能力	
	評価項目	期待される水準
戦略構想力	課の目標を踏まえて、係長と連携して、グループ(係等)の目標を適切に示し、その達成方法を考えることができる。	
	目標設定力	課の目標達成のために、係長と連携して、グループ(係等)として目指す目標を適切に示すことができる。
	事業提案力	グループ(係等)の目標達成に向け、効果的な手段・事業を、係長やグループメンバーと協議し提案することができる。
	資源活用力	経営資源(人、物、金、情報、ノウハウなど)を、効果的に活用する。
組織行動力	人材の育成に取り組むなどグループ(係等)の体制を整え、係長と連携して係員をまとめ効率的なグループ運営を行うことができる。	
	統率力	グループ(係等)の目指す目標を浸透させて意識の共有を図り、達成に向け係長と連携して係員をリードする。
	情報共有力	上司やグループメンバー等に業務上必要な情報を伝達し、情報の共有を図る。
	人材育成力	日常的な指導や研修の実施を通じて、係長と連携して係員の意欲や知識、能力を高める。
コミュニケーション力	グループ(係等)の業務について適切な説明を行い、相手に自らの意図を理解させ、適切な意見調整ができる。	
	交渉・調整力	グループ内外の関係者に、自らの意図を理解させ、また、相手の立場を理解した上で、意見を調整する。
	説明力	係長と連携して、グループ(係等)の所管する業務について適切な説明をする。
業務遂行能力	グループ(係等)の業務全般を管理し、市民視点を持って副主幹として適切に判断を行いながら業務を円滑に遂行することができる。	
	判断力	グループとして判断すべき案件について、係長の連携して内容をきちんと把握・分析し、適切な対応を考える。
	業務管理力	グループの業務全般について、係長と連携して進捗や課題を把握、調整するなど業務管理を適切に行う。
	段取り力	業務を遂行するための手順や計画など、効率的な段取りを考える。
	創意工夫	課題意識を持ち、グループの業務全般について新しい発想で改善や提案を行う。
	市民視点	常に市民の目線に立ち、市民の立場で発想し、市民サービスの自覚を持って奉仕する。
自己管理能力	職員としての誇りをもって自己を成長させ、高い倫理観と責任感をともなった行動をとることができる。	
	服務規律	高い倫理観を持ち、公務員として求められる態度や行動等の規範、規律を守る態度。
	責任感	職務や役割を十分自覚し、責任を回避せず最後までやり遂げようとする態度。
	自己開発	より高い段階へ自分を成長させようとする意欲と態度。

【一般行政職：主幹】

分類	標準職務遂行能力	
	評価項目	期待される水準
戦略構想力	課の目標達成に向け、グループ(係等)の目標と達成方法について適切な助言、提案をすることができる。	
	目標設定力	課の目標達成のために、グループ(係等)が目指すべき目標について、適切な助言、提案を行う。
	事業提案力	課の目標達成のための手段・事業について、グループ(係等)へ適切な助言を行い、また自らも提案することができる。
	資源活用力	経営資源(人、物、金、情報、ノウハウなど)を、効果的に活用する。
組織行動力	他の係長をリードして、人材の育成に取り組むなど課の組織体制を整え、課員をまとめ効率的な組織運営を行うことができる。	
	統率力	他の係長をリードして、課の目指す目標を浸透させて意識の共有を図り、達成に向け課員をリードする。
	情報共有力	上司や部下に所管業務や市政に関わる情報を伝達し、情報の共有を図る。
コミュニケーション力	所属内外の関係者に適切な説明を行い、複雑な事案についても意見を調整し、適切な結論に導くことができる。	
	交渉・調整力	所属内外の関係者と交渉や意見調整を行い、複雑な事案についても適切な結論に導く。
	説明力	主幹として、所管する業務について適切な説明をする。
業務遂行能力	主幹として所管業務全般を管理し、市民視点を持って適切に判断を行いながら業務を円滑に遂行することができる。	
	判断力	主幹が判断すべき案件について、内容をきちんと把握・分析し、適切な対応を考える。
	業務管理力	所管する業務全般について、進捗や課題を把握、調整するなど業務管理を適切に行う。
	段取り力	業務を遂行するための手順や計画など、効率的な段取りを考える。
	創意工夫	課題意識を持ち、所管業務について新しい発想で改善や提案を行う。
市民視点	常に市民の目線に立ち、市民の立場で発想し、市民サービスの自覚を持って奉仕する。	
自己管理能力	職員としての誇りをもって自己を成長させ、高い倫理観と責任感をともなった行動をとることができる。	
	服務規律	高い倫理観を持ち、公務員として求められる態度や行動等の規範、規律を守る態度。
	責任感	職務や役割を十分自覚し、責任を回避せず最後までやり遂げようとする態度。
	自己開発	より高い段階へ自分を成長させようとする意欲と態度。

【一般行政職：課長補佐】

分類	標準職務遂行能力	
	評価項目	期待される水準
戦略構想力	課の目標達成に向け、グループ(係等)の目標と達成方法について適切な助言、提案をすることができる。	
	目標設定力	課の目標達成のために、グループ(係等)が目指すべき目標について、適切な助言、提案を行う。
	事業提案力	課の目標達成のための手段・事業について、グループ(係等)へ適切な助言を行い、また自らも提案することができる。
	資源活用力	経営資源(人、物、金、情報、ノウハウなど)を、効果的に活用する。
組織行動力	課長を補佐して、人材の育成に取り組むなど課の組織体制を整え、課員をまとめ効率的な組織運営を行うことができる。	
	統率力	課長を補佐し、課の目指す目標を浸透させて意識の共有を図り、達成に向け課員をリードする。
	情報共有力	上司や部下に所管業務や市政に関わる情報を伝達し、情報の共有を図る。
	人材育成力	日常的な指導や研修の実施を通じて、課員の意欲や知識、能力を高める。
コミュニケーション力	所属内外の関係者に適切な説明を行い、複雑な事案についても意見を調整し、適切な結論に導くことができる。	
	交渉・調整力	所属内外の関係者と交渉や意見調整を行い、複雑な事案についても適切な結論に導く。
	説明力	課長補佐として、所管する業務について適切な説明をする。
業務遂行能力	課長を補佐して所管業務全般を管理し、市民視点を持って適切に判断を行いながら業務を円滑に遂行することができる。	
	判断力	課長補佐が判断すべき案件について、内容をきちんと把握・分析し、適切な対応を考える。
	業務管理力	所管する業務全般について、進捗や課題を把握、調整するなど業務管理を適切に行う。
	段取り力	業務を遂行するための手順や計画など、効率的な段取りを考える。
	創意工夫	課題意識を持ち、所管業務について新しい発想で改善や提案を行う。
	市民視点	常に市民の目線に立ち、市民の立場で発想し、市民サービスの自覚を持って奉仕する。
自己管理能力	職員としての誇りをもって自己を成長させ、高い倫理観と責任感をともなった行動をとることができる。	
	服務規律	高い倫理感を持ち、公務員として求められる態度や行動等の規範、規律を守る態度。
	責任感	職務や役割を十分自覚し、責任を回避せず最後までやり遂げようとする態度。
	自己開発	より高い段階へ自分を成長させようとする意欲と態度。

【一般行政職：副参事】

分類	標準職務遂行能力	
	評価項目	期待される水準
戦略構想力	市民ニーズ、内外環境の動向に留意し、課長とともに課の目指す目標を適切に設定し、達成するための方法を考えることができる。	
	目標設定力	課長とともに課の取り組むべき課題を明らかにし、目指す目標を適切に設定する。
	事業選定力	課の目指す目標達成のための効果的な手段・事業を適切に選択する。(スクラップ・アンド・ビルド)
	資源活用力	経営資源(人、物、金、情報、ノウハウなど)を、効果的に活用する。
組織行動力	人材の育成に取り組むなど課の組織体制を整え、課員をまとめ効率的な組織運営を行うことができる。	
	統率力	課の目指す目標を浸透させて意識の共有を図り、達成に向け課員をリードする。
	情報共有力	上司と情報共有を図るとともに、課内の有効な情報伝達の仕組みを構築する。
	人材育成力	計画的な人材育成に取り組む、課員の意欲や知識、能力を高める。
コミュニケーション力	所属内外の関係者に適切な説明を行い、複雑な事案についても意見を調整し、適切な結論に導くことができる。	
	渉外力	所属内外の関係者と交渉や意見調整を行い、複雑な事案についても適切な結論に導く。
	説明力	課長補佐として、所管する業務について適切な説明をする。
業務遂行能力	所管業務全般について、適切な決断を行い、また危機管理意識を持って業務を円滑に遂行することができる。	
	判断力	副参事が判断すべき案件について、内容をきちんと把握・分析し、適切な対応を考える。
	業務管理力	所管する業務全般について、進捗や課題を把握、調整するなど業務管理を適切に行う。
	創意工夫	課題意識を持ち、所管業務について新しい発想で改善や提案を行う。
自己管理能力	管理監督職としての自覚と責任を持って、服務規律を順守し、他の職員の模範となる行動をとることができる。	
	服務規律	高い倫理観を持ち、公務員として求められる態度や行動等の規範、規律を守る態度。
	責任感	職務や役割を十分自覚し、責任を回避せず最後までやり遂げようとする態度。

【一般行政職：課長】

分類	標準職務遂行能力	
	評価項目	期待される水準
戦略構想力	市民ニーズ、内外環境の動向に留意し、課の目指す目標を適切に設定し、達成するための方法を考えることができる。	
	目標設定力	課の取り組むべき課題を明らかにし、目指す目標を適切に設定する。
	事業選定力	課の目指す目標達成のための効果的な手段・事業を適切に選択する。(スクラップ・アンド・ビルド)
	資源活用力	経営資源(人、物、金、情報、ノウハウなど)を、効果的に活用する。
組織行動力	人材の育成に取り組むなど課の組織体制を整え、課員をまとめ効率的な組織運営を行うことができる。	
	統率力	課の目指す目標を浸透させて意識の共有を図り、達成に向け課員をリードする。
	情報共有力	上司と情報共有を図るとともに、課内の有効な情報伝達の仕組みを構築する。
	人材育成力	計画的な人材育成に取り組む、課員の意欲や知識、能力を高める。
	職場活性化力	部下が健康でいきいきと働ける職場づくりに取り組み、職場の活性化、生産性の向上を図る。
コミュニケーション力	課のリーダーとして適切な説明を行い、また、重要な事案について関係者と交渉を行い、理解、協力を取り付けることができる。	
	渉外力	重要な事案について関係者や関係機関と交渉を行い、理解、協力を取り付ける。
	説明力	社会的影響力を持つ立場であることを自覚し、課長としての説明責任を果たす。
業務遂行能力	所管業務全般について、適切な決断を行い、また危機管理意識を持って業務を円滑に遂行することができる。	
	決断力	課のリーダーとして決断すべき案件について、状況を的確に把握・分析し、適切な決定をする。
	業務管理能力	所管する業務全般について、進捗や課題を把握、調整するなど業務管理を適切に行う。
	創意工夫	課題意識を持ち、所管業務について新しい発想で改善や提案を行う。
	危機管理能力	問題発生の防止に努め、有事には、迅速かつ適切に対応する。
自己管理能力	管理監督職としての自覚と責任を持って、服務規律を順守し、他の職員の模範となる行動をとることができる。	
	服務規律	高い倫理感を持ち、公務員として求められる態度や行動等の規範、規律を守る態度。
	責任感	職務や役割を十分自覚し、責任を回避せず最後までやり遂げようとする態度。

【一般行政職：参事】

分類	標準職務遂行能力	
	評価項目	期待される水準
戦略構想力	市民ニーズ、内外環境の動向に留意し、所管業務の目標を示し、達成するための方法を考えることができる。	
	目標設定力	所管する業務の取り組むべき課題を明らかにし、目指す目標を適切に示すことができる。
	事業選定力	所管する業務の目標達成に向け、効果的な手段・事業を適切に選択する。(スクラップ・アンド・ビルド)
	資源活用力	経営資源(人、物、金、情報、ノウハウなど)を、効果的に活用する。
組織行動力	他の課長をリードして、人材の育成に取り組むなど組織体制を整え、部下をまとめ効率的な組織運営を行うことができる。	
	統率力	他の課長をリードして、部区を目指す方向を浸透させて意識の共有を図り、部下を引っ張る。
	情報共有力	上司や部下に所管業務や市政に関わる情報を伝達し、情報の共有を図る。
	人材育成力	部区の人材育成に取り組み、職員の意欲や知識、能力を高める。
	職場活性化力	部下が健康でいきいきと働ける職場づくりに取り組み、職場の活性化、生産性の向上を図る。
	組織連携力	部区内の所属間や他の部区との連携を図り、組織効率を向上させる。
コミュニケーション力	参事として適切な説明を行い、また、重要な事案について関係者と交渉を行い、理解、協力を取り付けることができる。	
	渉外力	他の課長をリードして、重要な事案について関係者と交渉を行い、理解、協力を取り付ける。
	説明力	社会的影響力を持つ立場であることを自覚し、参事としての説明責任を果たす。
業務遂行能力	参事として所管業務全般について、適切な決断を行い、また危機管理意識を持って業務を円滑に遂行することができる。	
	決断力	参事として決断すべき案件について、状況を的確に把握・分析し、適切な決定をする。
	業務管理力	所管する業務全般について、進捗や課題を把握、調整するなど業務管理を適切に行う。
	創意工夫	課題意識を持ち、所管業務について新しい発想で改善や提案を行う。
自己管理能力	危機管理力	問題発生の防止に努め、有事には、迅速かつ適切に対応する。
	管理監督職としての自覚と責任を持って、服務規律を順守し、他の職員の模範となる行動をとることができる。	
	サービス規律	高い倫理観を持ち、公務員として求められる態度や行動等の規範、規律を守る態度。
	責任感	職務や役割を十分自覚し、責任を回避せず最後までやり遂げようとする態度。

【一般行政職：部次長】

分類	標準職務遂行能力	
	評価項目	期待される水準
戦略構想力	市民ニーズ、内外環境の動向に留意し、所管業務の目標を示し、達成するための方法を考えることができる。	
	目標設定力	所管する業務の取り組むべき課題を明らかにし、目指す目標を適切に示すことができる。
	事業選定力	所管する業務の目標達成に向け、効果的な手段・事業を適切に選択する。(スクラップ・アンド・ビルド)
	資源活用力	経営資源(人、物、金、情報、ノウハウなど)を、効果的に活用する。
組織行動力	部区長を補佐して、人材の育成に取り組むなど組織体制を整え、部下をまとめ効率的な組織運営を行うことができる。	
	統率力	部区長を補佐し、部区の目指す方向を浸透させて意識の共有を図り、部下をリードする。
	情報共有力	上司や部下に所管業務や市政に関わる情報を伝達し、情報の共有を図る。
	人材育成力	部区の人材育成に取り組み、職員の意欲や知識、能力を高める。
	職場活性化力	部下が健康でいきいきと働ける職場づくりに取り組み、職場の活性化、生産性の向上を図る。
	組織連携力	部区内の所属間や他の部区との連携を図り、組織効率を向上させる。
コミュニケーション力	部次長として適切な説明を行い、また、重要な事案について関係者と交渉を行い、理解、協力を取り付けることができる。	
	渉外力	部区長の補佐として重要な事案について関係者と交渉を行い、理解、協力を取り付ける。
	説明力	社会的影響力を持つ立場であることを自覚し、部次長としての説明責任を果たす。
業務遂行能力	部次長として所管業務全般について、適切な決断を行い、また危機管理意識を持って業務を円滑に遂行することができる。	
	決断力	部次長として決断すべき案件について、状況を的確に把握・分析し、適切な決定をする。
	業務管理能力	所管する業務全般について、進捗や課題を把握、調整するなど業務管理を適切に行う。
	創意工夫	課題意識を持ち、所管業務について新しい発想で改善や提案を行う。
	危機管理能力	問題発生の防止に努め、有事には、迅速かつ適切に対応する。
自己管理能力	管理監督職としての自覚と責任を持って、服務規律を順守し、他の職員の模範となる行動をとることができる。	
	服務規律	高い倫理感を持ち、公務員として求められる態度や行動等の規範、規律を守る態度。
	責任感	職務や役割を十分自覚し、責任を回避せず最後までやり遂げようとする態度。

【一般行政職：部長】

分類	標準職務遂行能力	
	評価項目	期待される水準
戦略構想力	市民ニーズ、内外環境の動向に留意し、長期的、大局的な視点で、部・区の目指す方向を示し、実現のための方法を考えることができる。	
	方針策定力	部・区の取り組むべき課題を明らかにし、目指す方向を適切に定める。
	事業評価力	部区の目指す方向と照らして、重要な実施事業の効果を検証し、その在り方について、担当部署へ適切な指示を行う。
	資源活用力	経営資源(人、物、金、情報、ノウハウなど)を、効果的に活用する。
組織行動力	人材の育成に取り組むなど部区の組織体制を整え、部を統率し効率的な組織運営を行うことができる。	
	統率力	部区の目指す方向を浸透させて意識の共有を図り、部下をリードする。
	情報共有力	部区内の有効な情報伝達の仕組みを構築し情報の共有を図る。
	人材育成力	部区の人材育成体制を整え、職員の意欲や知識、能力を高める。
	職場活性化力	部下が健康でいきいきと働ける職場づくりに取り組み、職場の活性化、生産性の向上を図る。
	組織連携力	部区内の所属間や他の部区との連携を図り、組織効率を向上させる。
コミュニケーション力	部区のリーダーとして、適切な説明を行い、また、重要な事案について関係者と交渉を行い、理解、協力を取り付けることができる。	
	渉外力	部区の責任者として重要な事案について関係者や関係機関と交渉を行い、理解、協力を取り付ける。
	説明力	社会的影響力を持つ立場であることを自覚し、部区長としての説明責任を果たす。
業務遂行能力	所管業務全般について、適切な決断を行い、また危機管理意識を持って業務を円滑に遂行することができる。	
	決断力	部区のリーダーとして決断すべき重要案件について、状況を的確に把握・分析し、適切な決定をする。
	創意工夫	課題意識を持ち、所管業務について新しい発想で改善や提案を行う。
	危機管理力	問題発生の防止に努め、有事には、迅速かつ適切に対応する。
自己管理力	管理監督職としての自覚と責任を持って、服務規律を順守し、他の職員の模範となる行動をとることができる。	
	服務規律	高い倫理感を持ち、公務員として求められる態度や行動等の規範、規律を守る態度。
	責任感	職務や役割を十分自覚し、責任を回避せず最後までやり遂げようとする態度。

【一般行政職：理事】

分類	標準職務遂行能力	
	評価項目	期待される水準
戦略構想力	市民ニーズ、内外環境の動向に留意し、長期的、大局的な視点で、部・区の目指す方向を示し、実現のための方法を考えることができる。	
	方針策定力	部・区の取り組むべき課題を明らかにし、目指す方向を適切に定める。
	事業評価力	部区の見出す方向と照らして、重要な実施事業の効果を検証し、その在り方について、担当部署へ適切な指示を行う。
	資源活用能力	経営資源(人、物、金、情報、ノウハウなど)を、効果的に活用する。
組織行動力	人材の育成に取り組むなど部区の見組織体制を整え、部を統率し効率的な組織運営を行うことができる。	
	統率力	部区の見出す方向を浸透させて意識の共有を図り、部下を引っ張る。
	情報共有力	部区内の有効な情報伝達の仕組みを構築し情報の共有を図る。
	人材育成力	部区の見人材育成体制を整え、職員の見意欲や知識、能力を高める。
	職場活性化力	部下が見健康でいきいきと働ける職場づくりに取り組み、職場の見活性化、生産性を見向上を図る。
	組織連携力	部区内の見所属間や他の部区との連携を図り、組織効率を見向上させる。
コミュニケーション力	理事として、適切な説明を行い、また、重要な事案について関係者と交渉を行い、理解、協力を取り付けることができる。	
	渉外力	部区の見責任者として重要な事案について関係者や関係機関と交渉を行い、理解、協力を取り付ける。
	説明力	社会的影響力を持つ立場であることを自覚し、理事としての説明責任を果たす。
業務遂行能力	所管業務全般について、適切な決断を行い、また危機管理意識を持って業務を円滑に遂行することができる。	
	決断力	部区の見リーダーとして決断すべき重要案件について、状況を的確に把握・分析し、適切な決定をする。
	創意工夫	課題意識を持ち、所管業務について新しい発想で改善や提案を行う。
	危機管理能力	問題発生見防止に努め、有事には、迅速かつ適切に対応する。
自己管理能力	管理監督職としての自覚と責任を持って、服務規律を順守し、他の職員の見模範となる行動をとることができる。	
	服務規律	高い倫理観を持ち、公務員として求められる態度や行動等の規範、規律を守る態度。
	責任感	職務や役割を十分自覚し、責任を回避せず最後までやり遂げようとする態度。

【保育士：主事】

分類	標準職務遂行能力	
	評価項目	期待される水準
組織行動力	上司や同僚と協働し、また報告、連絡、相談をタイミングよく行い保育園の一員としての役割を遂行できる。	
	組織支援力	組織の一員として上司や同僚と協力関係を築き、協働し保育園を支える。
	情報共有力	上司や同僚に報告、連絡、相談を行い業務進捗や課題等、情報の共有を図る。
コミュニケーション力	相手の話しを傾聴して要件や状況をよく理解し、誠実、丁寧な対応ができる。	
	対話力	相手の話を傾聴し、マナーに沿った誠実、丁寧な対応をする。
	説明力	相手に対して、簡潔で分かりやすい正確な説明をする。
業務遂行能力	業務に必要な知識・技術を習得し、正確かつ迅速に、市民目線に立った業務遂行ができる。	
	理解力	上司の指示や担当業務の目的を正しく理解し、やるべきことを把握する。
	創意工夫	仕事のやり方などについて工夫し、改善を図る。
	知識	担当業務の遂行に必要な知識、技術を有している。
	市民視点	常に市民の目線に立ち、市民の立場で発想し、市民サービスの自覚を持って奉仕する。
	正確性	公正、正確に業務を遂行する。
自己管理能力	職員としての誇りをもって自己を成長させ、高い倫理観と責任感をともなった行動をとることができる。	
	服務規律	高い倫理感を持ち、公務員として求められる態度や行動等の規範、規律を守る態度。
	責任感	職務や役割を十分自覚し、責任を回避せず最後までやり遂げようとする態度。
	自己開発	より高い段階へ自分を成長させようとする意欲と態度。

【保育士：副主査】

分類	標準職務遂行能力	
	評価項目	期待される水準
組織行動力	上司や同僚と協働し、また後輩や後任者に適切な指導や知識の伝承を行い、保育園を支えることができる。	
	組織支援力	組織の一員として上司や同僚と協力関係を築き、協働し保育園を支える。
	情報共有力	上司や同僚に報告、連絡、相談を行い業務進捗や課題等、情報の共有を図る。
	人材育成力	後輩や後任者等に対し、職務遂行を通じた適切な指導や知識の伝承を行う。
コミュニケーション力	相手の話しを傾聴し状況や立場を尊重した上で、適切に対応することができる。	
	対話力	相手の状況や立場を尊重した上で、自らの意図を理解してもらうことができる。
	説明力	要点を整理し、筋道を立て分かりやすい正確な説明をする。
業務遂行能力	市民の目線に立ち、幅広く創造的な視点で、仕事のやり方など自ら工夫し、改善や新たな提案を行いながら業務を遂行することができる。	
	理解・判断力	上司の指示や担当業務の目的を正しく理解し、また、日常的に生じる課題の対応について適切に判断する。
	段取り力	業務を遂行するための手順や計画など、効率的な段取りを考える。
	創意工夫	仕事のやり方などについて新しい発想で、改善や提案を行う。
	知識	担当業務の遂行に必要な知識、技術を有している。
	市民視点	常に市民の目線に立ち、市民の立場で発想し、市民サービスの自覚を持って奉仕する。
	正確性	公正、正確に業務を遂行する。
自己管理能力	職員としての誇りをもって自己を成長させ、高い倫理観と責任感をともなった行動をとることができる。	
	服務規律	高い倫理感を持ち、公務員として求められる態度や行動等の規範、規律を守る態度。
	責任感	職務や役割を十分自覚し、責任を回避せず最後までやり遂げようとする態度。
	自己開発	より高い段階へ自分を成長させようとする意欲と態度。

【保育士：主査】

分類	標準職務遂行能力	
	評価項目	期待される水準
組織行動力	後輩や後任者に適切な指導や知識の伝承を行い、また係長を補佐し、率先して保育園を支えることができる。	
	組織支援力	保育園長を補佐し、担当業務に限らず、率先して上司や同僚と協働して保育園を支える。
	情報共有力	上司や同僚に報告、連絡、相談を行い業務進捗や課題等、情報の共有を図る。
	人材育成力	後輩や後任者等に対し、職務遂行を通じた適切な指導や知識の伝承を行う。
コミュニケーション力	相手の話を傾聴し状況や立場を尊重した上で、適切に対応することができる。	
	対話力	相手の状況や立場を尊重した上で、自らの意図を理解してもらうことができる。
	説明力	要点を整理し、筋道を立て分かりやすい正確な説明をする。
業務遂行能力	常に市民視点と課題意識を持ち、担当業務に限らず、新しい発想で改善や提案を行い、業務を遂行することができる。	
	理解・判断力	上司の指示や担当業務の目的を正しく理解し、また、日常的に生じる課題の対応について適切に判断する。
	段取り力	業務を遂行するための手順や計画など、効率的な段取りを考える。
	創意工夫	課題意識を持ち、担当業務に限らず、新しい発想で改善や提案を行う。
	知識	担当業務の遂行に必要な高度な知識、技術を有している。
	市民視点	常に市民の目線に立ち、市民の立場で発想し、市民サービスの自覚を持って奉仕する。
	正確性	公正、正確に業務を遂行する。
自己管理能力	職員としての誇りをもって自己を成長させ、高い倫理観と責任感をともなった行動をとることができる。	
	服務規律	高い倫理感を持ち、公務員として求められる態度や行動等の規範、規律を守る態度。
	責任感	職務や役割を十分自覚し、責任を回避せず最後までやり遂げようとする態度。
	自己開発	より高い段階へ自分を成長させようとする意欲と態度。

【保育士：主任】

分類	標準職務遂行能力	
	評価項目	期待される水準
組織行動力	職員に対して積極的に適切な助言指導を行い、職員の信頼を得ながら、効率的な保育運営のために園長を補佐することができる。	
	統率力	保育園の目指す目標を浸透させて意識の共有を図り、達成に向け園長を補佐する。
	組織支援力	保育園長を補佐し、園業務全体に目を配りながら、率先して上司や同僚と協働して保育園を支える。
	情報共有力	上司や同僚に報告、連絡、相談を行い業務進捗や課題等、情報の共有を図る。
	人材育成力	後輩や後任者等に対し、職務遂行を通じた適切な指導や知識の伝承を行う。
コミュニケーション力	保育園の業務について適切な説明を行い、相手に自らの意図を理解させ、適切な意見調整ができる。	
	交渉・調整力	保育園内外の関係者に、自らの意図を理解させ、また、相手の立場を理解した上で、意見を調整する。
	説明力	保育園のサブリーダーとして、所管する業務について適切な説明をする。
業務遂行能力	保育園の業務全般を管理する園長を補佐しながら、適切に業務を遂行することができる。	
	判断力	園長が判断すべき案件についても、内容をきちんと把握・分析し、自らの意見を持ちながら園長を補佐することができる。
	業務管理力	保育園の業務全般について、進捗や課題を把握、調整するなど園長を補佐することができる。
	段取り力	業務を遂行するための手順や計画など、効率的な段取りを考える。
	創意工夫	課題意識を持ち、担当業務に限らず、新しい発想で改善や提案を行う。
	市民視点	常に市民の目線に立ち、市民の立場で発想し、市民サービスの自覚を持って奉仕する。
自己管理能力	職員としての誇りをもって自己を成長させ、高い倫理観と責任感をともなった行動をとることができる。	
	服務規律	高い倫理観を持ち、公務員として求められる態度や行動等の規範、規律を守る態度。
	責任感	職務や役割を十分自覚し、責任を回避せず最後までやり遂げようとする態度。
	自己開発	より高い段階へ自分を成長させようとする意欲と態度。

【保育士：園長】

分類	標準職務遂行能力	
	評価項目	期待される水準
戦略構想力	課の目標を踏まえて、指導保育士と連携しながら、保育園の目標を適切に示し、その達成方法を考えることができる。	
	目標設定力	課の目標達成のために、保育園として目指す目標を適切に示すことができる。
	事業提案力	保育園の目標達成に向け、効果的な手段・事業を、職員と協議し提案することができる。
	資源活用力	経営資源(人、物、金、情報、ノウハウなど)を、効果的に活用する。
組織行動力	指導保育士を補佐しながら、人材の育成に取り組むなど保育園の体制を整え、部下をまとめ効率的な保育園運営を行うことができる。	
	統率力	保育園の目指す目標を浸透させて意識の共有を図り、達成に向け部下をリードする。
	情報共有力	上司や部下に業務上必要な情報を伝達し、情報の共有を図る。
	人材育成力	日常的な指導や研修の実施を通じて、部下の意欲や知識、能力を高める。
コミュニケーション力	保育園の業務について適切な説明を行い、相手に自らの意図を理解させ、適切な意見調整ができる。	
	交渉・調整力	保育園内外の関係者に、自らの意図を理解させ、また、相手の立場を理解した上で、意見を調整する。
	説明力	保育園のリーダーとして、所管する業務について適切な説明をする。
業務遂行能力	保育園の業務全般を管理し、他園とも連携しながら適切に判断を行い、業務を円滑に遂行することができる。	
	判断力	保育園のリーダーとして判断すべき案件について、内容をきちんと把握・分析し、適切な対応を考える。
	業務管理力	保育園の業務全般について、進捗や課題を把握、調整するなど業務管理を適切に行う。
	段取り力	業務を遂行するための手順や計画など、効率的な段取りを考える。
	創意工夫	課題意識を持ち、保育園の業務全般について新しい発想で改善や提案を行う。
	市民視点	常に市民の目線に立ち、市民の立場で発想し、市民サービスの自覚を持って奉仕する。
自己管理力	職員としての誇りをもって自己を成長させ、高い倫理観と責任感をともなった行動をとることができる。	
	服務規律	高い倫理感を持ち、公務員として求められる態度や行動等の規範、規律を守る態度。
	責任感	職務や役割を十分自覚し、責任を回避せず最後までやり遂げようとする態度。
	自己開発	より高い段階へ自分を成長させようとする意欲と態度。

【保育士：副主幹】

分類	標準職務遂行能力	
	評価項目	期待される水準
戦略構想力	課の目標を踏まえて園長・主任と連携しながら、保育園の目標を適切に示し、その達成方法を考えることができる。	
	目標設定力	課の目標達成のために、園長・主任と連携して、保育園として目指す目標を適切に示すことができる。
	事業提案力	保育園の目標達成に向け、効果的な手段・事業を、園長・主任や職員と協議し提案することができる。
	資源活用力	経営資源(人、物、金、情報、ノウハウなど)を、効果的に活用する。
組織行動力	人材の育成に取り組むなど保育園の体制を整え、園長・主任と連携しながら、効率的な保育園運営を行うことができる。	
	統率力	保育園の目指す目標を浸透させて意識の共有を図り、達成に向け園長・主任と連携して職員をリードする。
	情報共有力	上司や職員に業務上必要な情報を伝達し、情報の共有を図る。
コミュニケーション力	園長・主任とともに、保育園の業務について適切な説明を行い、相手に自らの意図を理解させ、適切な意見調整ができる。	
	交渉・調整力	保育園内外の関係者に、自らの意図を理解させ、また、相手の立場を理解した上で、意見を調整する。
	説明力	園長・主任と連携して、所管する業務について適切な説明をする。
業務遂行能力	園長・主任とともに保育園の業務全般を管理し、副主幹として適切に判断をしながら、業務を遂行することができる。	
	判断力	保育園として判断すべき案件について、園長・主任と連携して内容をきちんと把握・分析し、適切な対応を考える。
	業務管理力	保育園の業務全般について、園長・主任と連携して進捗や課題を把握、調整するなど業務管理を適切に行う。
	段取り力	業務を遂行するための手順や計画など、効率的な段取りを考える。
	創意工夫	課題意識を持ち、保育園の業務全般について新しい発想で改善や提案を行う。
	市民視点	常に市民の目線に立ち、市民の立場で発想し、市民サービスの自覚を持って奉仕する。
自己管理能力	職員としての誇りをもって自己を成長させ、高い倫理観と責任感をともなった行動をとることができる。	
	服務規律	高い倫理観を持ち、公務員として求められる態度や行動等の規範、規律を守る態度。
	責任感	職務や役割を十分自覚し、責任を回避せず最後までやり遂げようとする態度。
	自己開発	より高い段階へ自分を成長させようとする意欲と態度。

【保育士：主幹】

分類	標準職務遂行能力	
	評価項目	期待される水準
戦略構想力	課の目標を踏まえて、指導保育士と連携しながら、保育園の目標を適切に示し、その達成方法を考えることができる。	
	目標設定力	課の目標達成のために、指導保育士と連携しながら、保育園として目指す目標を適切に示すことができる。
	事業提案力	保育園の目標達成に向け、効果的な手段・事業を、職員と協議し提案することができる。
	資源活用力	経営資源(人、物、金、情報、ノウハウなど)を、効果的に活用する。
組織行動力	指導保育士を補佐しながら、人材の育成に取り組むなど保育園の体制を整え、部下をまとめ効率的な保育園運営を行うことができる。	
	統率力	保育園の目指す目標を浸透させて意識の共有を図り、達成に向け部下をリードする。
	情報共有力	区健康福祉課や部下に業務上必要な情報を伝達し、情報の共有を図る。
	人材育成力	部下の意欲や知識、能力を高めるための指導や研修の実施について、指導保育士を補佐する。
コミュニケーション力	保育園の業務について適切な説明を行い、相手に自らの意図を理解させ、適切な意見調整ができる。	
	交渉・調整力	保育園内外の関係者に、自らの意図を理解させ、また、相手の立場を理解した上で、意見を調整する。
	説明力	保育園のリーダーとして、所管する業務について適切な説明をする。
業務遂行能力	保育園の業務全般を管理し、他園とも連携しながら適切に判断を行い、業務を円滑に遂行することができる。	
	判断力	保育園のリーダーとして判断すべき案件について、内容をきちんと把握・分析し、適切な対応を考える。
	業務管理力	保育園の業務全般について、進捗や課題を把握、調整するなど業務管理を適切に行う。
	段取り力	業務を遂行するための手順や計画など、効率的な段取りを考える。
	創意工夫	課題意識を持ち、区内保育園の業務全般について新しい発想で改善や提案を行う。
自己管理能力	職員としての誇りをもって自己を成長させ、高い倫理観と責任感をともなった行動をとることができる。	
	服務規律	高い倫理観を持ち、公務員として求められる態度や行動等の規範、規律を守る態度。
	責任感	職務や役割を十分自覚し、責任を回避せず最後までやり遂げようとする態度。
	自己開発	より高い段階へ自分を成長させようとする意欲と態度。

別紙2 評価基準一覧

1 能力態度評価 評価基準

(1) 個別評価

標準職務遂行能力に応じて定めた評価項目ごとに、以下の評価基準により評価

		変更後
5	特に優秀	職位に求められる能力水準をはるかに上回っており、困難・高度な対応をするなど特に高い優秀性が認められる。
4	優秀	職位に求められる能力水準を上回っており、特に優秀性が認められる。
3	良好	職位に求められる能力水準を概ね満たしており、特に支障なく業務を遂行できている。
2	やや不足	職位に求められる能力水準を下回っており、業務遂行上、時おり支障をきたすことがある。
1	不足	職位に求められる能力水準を大きく下回っており、たびたび業務に支障をきたしている。

(2) 全体評価

今期当該職位に求められる能力の軽重を踏まえて個別評価を総合的に勘案し、以下の評価基準により評価。

		変更後
5	特に優秀	今期当該職位に求められる能力が、非常に高い水準で確実に発揮されている。
4	優秀	今期当該職位に求められる能力が高い水準で発揮されている。
3	良好	今期当該職位に求められる能力が概ね発揮されている。
2	やや不足	今期当該職位に求められる能力を下回っている。
1	不足	今期当該職位に求められる能力を大きく下回っている。

2 業績評価 評価基準

(1) 困難度

目標ごとに、以下の評価基準により評価

◎	職位を踏まえ、かなりチャレンジ性が高いと思われる目標
○	職位を踏まえ、相当と思われる目標
△	職位を踏まえ、達成することが容易と思われる目標

※△レベルの目標は、評価者と相談の上配慮が必要な場合のみ設定。

通常、○以上のレベルとなる目標を設定。

※困難度は、仮に同じ業務であっても担当する職員の職位や在課年数も考慮

「困難度が高い目標」の着眼点

- 新たな試みで達成が困難な目標
- 達成に当たり、高度な知識や技術を要する目標
- 仕事量が多く、達成のために多大な労力や工夫を要する目標
- 特に厳しい時間的制約の中で遂行しなければならない目標
- 市民や関係機関等（民間等外部団体や権利者、複数の組織など）の調整に多大な労力がかかる目標 など

(2) 達成度

目標ごとに、以下の評価基準により評価

5	目標をはるかに上回って達成した。
4	目標を上回って達成した。
3	目標をほぼ達成した。
2	目標達成が不十分であった。
1	目標をはるかに下回った。

※不測の事態の発生など、本人には防ぎようのない原因で目標達成が困難と

なった場合、かつ達成に向け十分な努力が認められる場合は「3」とする。

(3) 全体評価

下記2点を総合的に勘案して、今期、当該職位にある者に求められた役割を果たしたかどうかの観点から、以下の評価基準により評価。

(ア) 目標ごとの困難度および達成度

(イ) 目標以外の業務への取組み、突発的な事態への対応等

5	今期当該職位に求められた水準をはるかに上回る業績を収めた。
4	今期当該職位に求められた以上の業績を収めた。
3	今期当該職位に求められた業績を概ね収めた。
2	今期当該職位に求められた水準を下回る業績しか収めることができなかった。
1	今期当該職位に求められた業績をほとんど収めることができなかった。