

人事評価制度 運用マニュアル

行 財 政 局

(令和5年4月改訂)

【目次】

I はじめに（p 2）

II 制度の枠組み（p 4）

- 1 人事評価制度の対象者（p 4）
- 2 本市の人事評価制度の構造（p 5）
- 3 評価の種別（p 5）
- 4 評価期間（p 6）
- 5 その他（p 6）

III 部長級・課長級職員の評価（p 7）

- 1 目標設定（p 8）
- 2 職務遂行状況の把握（p 10）
- 3 中間評価（p 11）
- 4 最終評価（p 16）
- 5 フィードバック・評価結果の暫定開示（p 19）

IV 係長級～係員級の評価（p 21）

- 1 目標設定（p 22）
- 2 職務遂行状況の把握（p 27）
- 3 中間評価（p 28）
- 4 最終評価（p 35）
- 5 フィードバック・評価結果の暫定開示（p 36）

V 苦情対応（p 37）

VI 人事評価制度・意見申出フォーム（p 38）

VII 添付資料（p 38）

- ・ 評価シート（別添資料）
- ・ 人事評価制度に関する Q&A（別添資料）
- ・ 【参考】京都市職員の標準的な職を定める規則（別添資料）
- ・ 【参考】京都市職員の標準職務行動について（訓令乙）（別添資料）
- ・ 職務遂行メモ（別添資料）

I はじめに

市民にとって、また、京都の未来にとって真に必要な事業を進め続けるためには、私たち京都市職員が、これまで以上に、自らの役割を認識し考え行動すること、一人ひとりが力を合わせて組織の力を強めることがとても大切です。

そこで、本市では、「職員の育成」と「組織の活性化」を目的に、任命権者が、各職員の職位に応じて発揮して欲しい行動（標準職務行動）をオープンにし、職場におけるミーティングや上司との面談、評価結果の開示などの仕組みも取り入れた、人事評価制度を実施しています。

また、平成28年4月の改正地方公務員法の施行により、能力及び実績に応じた人事管理を行うこと、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などが規定され、あらゆる人事施策に人事評価を活用することになります。

以上のことを踏まえ、制度の趣旨を理解したうえで、積極的かつ真摯に取り組んでください。

【取組のねらい】

1 果たすべき役割を自覚した職務遂行

任命権者が、職員の職制上の段階（職位）に応じて、発揮を求める行動（標準職務行動）をあらかじめ明示するとともに、職員一人ひとりが組織目標を共有のうえ自己の目標を設定することにより、果たすべき役割を自覚した自律的かつ能動的な職務遂行を目指します。

メリット

任命権者が求める職務行動を全ての職員が理解するとともに、組織目標を職場の全員で共有し、自己の役割を認識することで、自ら主体性を持ち、職場が一体となって、仕事を進めやすくします。

2 自らの気付きと効果的な助言・指導

日々の職務や業務の達成状況を自ら振り返るとともに、上司が部下の職務行動や業務の進捗状況を的確に把握することにより、本人が強み弱みに自ら気付き、上司が効果的な助言や指導を行います。

メリット

職務行動や業務の達成状況を振り返ることで、自らの強みと弱みに気付くとともに、上司の効果的なアドバイスなどにより、本市職員として一層の成長を目指します。

3 コミュニケーションの充実と働きがいのある職場づくり

職員同士や上司と部下で仕事の進め方や達成状況等について話し合うことにより、日々のコミュニケーションが充実するとともに、上司がリーダーシップを発揮し、職員がチームワークで結ばれた働きがいのある職場づくりを進めます。

メリット

コミュニケーションが充実することで、職場内のチームワークを強めて、安心して仕事のできる、働きがいのある職場づくりを進めます。

4 能力及び実績に基づく人事管理の徹底

職員一人ひとりが発揮した行動及び挙げた実績に基づく評価を行い、その結果を任用、給与、分限その他あらゆる人事施策の基礎として活用することにより、さらに組織の活性化に資する人事制度とします。

メリット

標準職務行動や評価基準をオープンにし、これらに基づく評価結果をさまざまな場面で活用することで、より頑張った職員が正当に評価される人事制度となり、評価者・被評価者の双方のモチベーション向上につながります。

II 制度の枠組み

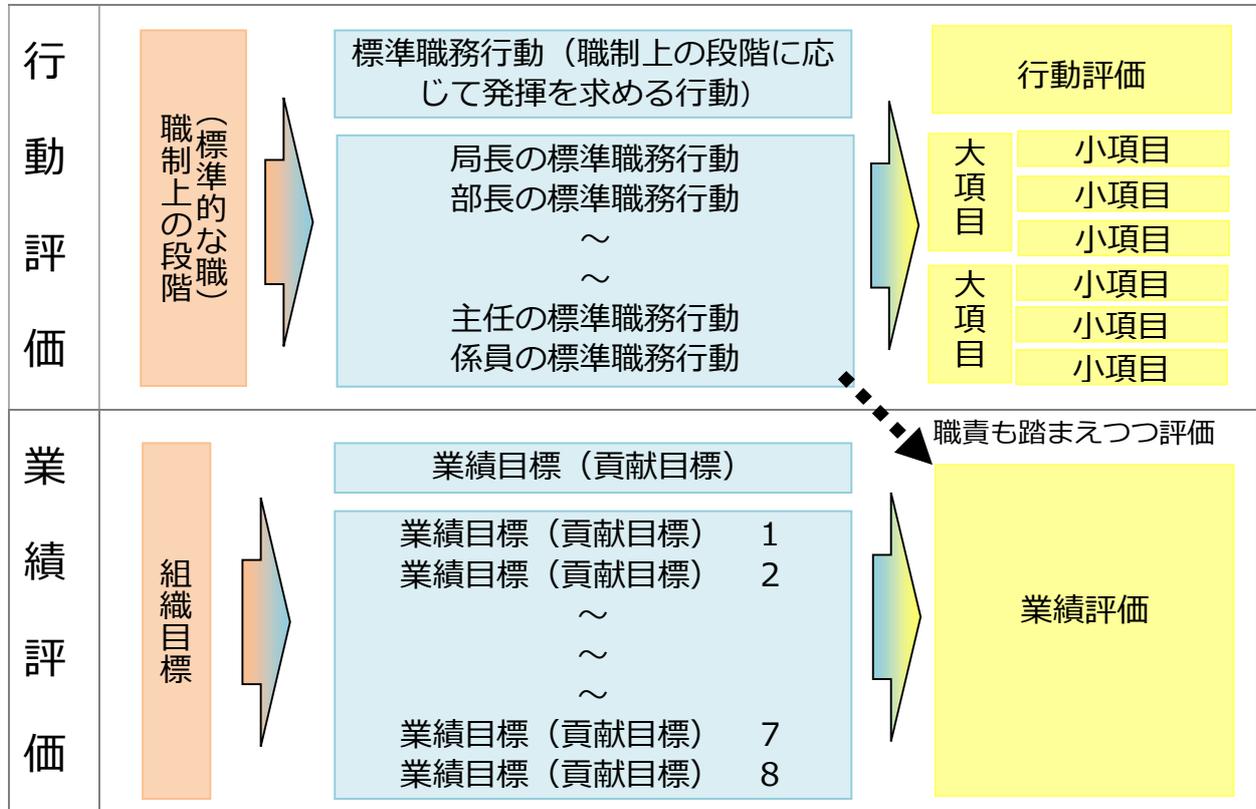
1 人事評価制度の対象者

区 分	内 容												
被評価者	<p>全ての職員を対象とすることを基本とします。ただし、次に該当する職員は対象外とします。</p> <p>① 臨時的任用職員及び嘱託職員</p> <p>② 休職、休業等により評価期間に勤務実績がない職員（※）</p> <p>※ 勤務実績があれば、その日数がたとえ1日であったとしても、対象となります。</p>												
評価者	<p>1次評価者</p> <p>被評価者の直属の上司（課長級以上）とし、職場でのミーティングや面談等、制度運用の中心となるとともに、日々の職務行動や業務の達成状況を踏まえて、基準に従い評価します。</p> <p>2次評価者</p> <p>1次評価者の直属の上司とし、1次評価を確認し、不均衡等があると認められる場合、調整を行います。</p> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #ADD8E6;">被評価者</th> <th style="background-color: #ADD8E6;">1次評価者</th> <th style="background-color: #ADD8E6;">2次評価者</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">部長級</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">局長級</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">課長級</td> <td style="text-align: center;">部長級</td> <td style="text-align: center;">局長級</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">係長級～係員級</td> <td style="text-align: center;">課長級</td> <td style="text-align: center;">部長級</td> </tr> </tbody> </table> <p><備考></p> <ol style="list-style-type: none"> 所属長でない、担当課長等を評価者にできることとします。 所属長が係長級の所長である第3類事業所（保育所等）及び別に定める所属については、評価は課長級が行いますが、面談等は所長等が行い、その内容を伝達する方法も可能とします。 課長事務取扱の部長級は、課長級としての立場で1次評価し、部長級として調整を行います（部長事務取扱の局長級も同じ）。 省庁、自治体、関係団体、民間企業等への派遣職員の評価は、派遣先に本市職員の上司（課長級以上）がいる場合は、派遣先で行います。派遣先に本市職員の上司（課長級以上）がいない場合は、派遣元の所属長が評価を行います。 	被評価者	1次評価者	2次評価者	部長級	局長級		課長級	部長級	局長級	係長級～係員級	課長級	部長級
被評価者	1次評価者	2次評価者											
部長級	局長級												
課長級	部長級	局長級											
係長級～係員級	課長級	部長級											

2 本市の人事評価制度の構造

【参考】京都市職員の標準的な職を定める規則

【参考】京都市職員の標準職務行動について（訓令乙）



3 評価の種別 齟齬

行動評価

職員の職制上の段階に応じて、任命権者が発揮を求める行動（標準職務行動）を明示し、これに基づいて定める評価項目に、実際の職務行動を照らして評価します。

※ 主任及び係員の取扱い（作業長を含む。）

評価項目の一部について、自己の業務との関連を考慮して選択します。また、一部の補職（作業長、整備主任者、副看護師長、業務次席等）については、職務の実態に合わせて、一部の評価項目を、係長級の評価項目と置換えることを可能とします。

業績評価

職員ごとに個別具体的な「目標」を設定し、これに照らして実際の成果を評価します。

※ 係長級～係員級の取扱い

組織目標の達成に自らがどのように貢献するかという観点で目標を設定することから、業績目標を貢献目標と呼びます。貢献目標は、担当する組織目標とそれを達成するための具体的行動を設定し、その達成度と、組織目標への貢献度について総合的に評価します。

4 評価期間

年度単位（4月1日から翌3月31日まで）

※ ただし、4月中旬の一般職員人事異動により配置換となった職員については、異動の日から翌3月31日までとします。

5 その他

局長級については、各種プラン及び重要施策等を踏まえて、局区の運営状況について自己申告し、副市長が評価します。

【障害のある職員への人事評価について】

「京都市障害者活躍推進計画」（令和2年6月策定）において、「合理的配慮の一環として、障害の特性や程度、状況に応じた業務量等の調整を行うことがある」とされており、業務量等の調整を行った場合には、「当該職員が担当する業務の範囲内」において評価してください。なお、業務量等の合理的配慮については、「京都市版合理的配慮ガイドブック」を参照してください。

行動評価→合理的配慮として業務量等を調整している場合、調整後の業務を遂行する中での行動事実により評価してください。評価にあたっては、特に以下の点に留意してください。

- ・ （業務量等の合理的配慮により）他の職員と比べて業務内容が軽易であること自体を理由として低評価としないでください。
- ・ （業務量等の合理的配慮により）他の職員と比べて業務量が少ないこと自体を理由として低評価としないでください。

業績評価→課等の「組織目標」や担当業務、果たすべき役割等を踏まえ、障害の種類や程度に応じた目標を設定し、評価してください。

Ⅲ 部長級・課長級職員の評価

○ 制度全体の流れ（部・課長級）

日 程		内 容
4 ～ 6 月	期 初 取 組	<p>各種プラン及び重要施策等の上位方針を踏まえて</p> <p>1 目標設定</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 自己申告 ② 開示 ③ 個別面談
		<p>10 ～ 12 月</p> <p>中 間 取 組</p> <p>3 中間評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 行動評価 自己申告 ② 個別面談 ③ 評価
2 ～ 3 月	期 末 取 組	<p>4 最終評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 業績評価 自己申告 ② 評価
		<p>5 フィードバック</p> <p>評価結果の暫定開示</p>

2 職務遂行状況の把握

1 目標設定

(1) 業績目標の自己申告【被評価者】

被評価者は、各種プラン及び重要施策等の上位方針や自己の担当事業を踏まえて、業績目標を申告します。

ねらい

上位の方針を踏まえて、個人の目標を立てることで、自己の役割を認識した自律的かつ能動的な職務遂行につなげます。

人事評価システムでの操作方法については、人事評価システム操作マニュアル4-1を参照

手順

① 業績評価シートの「事業等に関する目標」欄及び「組織運営・人材育成に関する目標」欄に計3～5つ程度、目標を記入します。

- 目標名 ……取り組むべき項目
- いつまでに ……達成の時期（年度末まで、△月まで、年度通じて 等）
- どの程度まで ……目指す数値（件数、金額、％等）や状態
- どのような方法で……目標達成に向けた具体的な取組方法やスケジュール等

- ※ 「どの程度まで」欄に記入する目標は、できるだけ定量化されている方が有効です。
なお、定量化することが困難な場合は無理に定量化する必要はありませんが、最終的な目標の達成状況がイメージできるように具体的に記入してください。
- ※ 組織目標の達成に向けた貢献と自己の成長も考慮し、努力して達成できる目標を設定すると有効です。
- ※ 前例のない取組へのチャレンジや、長年の課題となっている事項の解決・見直しを図るなど、「挑戦・改革」の視点を念頭に置き、これらに資する具体的な目標を積極的に設定してください。

② 記入後、1次評価者に評価シートを提出します。

参考：上位方針との連携

業績目標の設定に当たっては、各種プラン及び重要施策等の上位方針と自己の業績目標をつなげます。部長級職員については、課長級職員に自身の業績目標をブレイクダウンすることで、課長級職員は自身の業績目標を踏まえて、所属職員と職場ミーティングを行い、組織目標を確認・共有することで、上位方針と組織目標と所属職員の目標（貢献目標）がつながりやすくなります。

所属職員が職員としての果たす役割や目標がより明確になるとともに、自分の目標達成が上位の目標達成につながっていることが認識でき、仕事に対するやりがいや達成感につながっていきます。

(2) 業績目標の面談・前年度の評価結果の開示【1次評価者及び被評価者】

最終的な前年度の評価結果の開示を行うとともに、1次評価者と被評価者は、各種プランや重要施策等の上位方針や被評価者の担当事業、前年度の評価結果を踏まえて、業績目標を設定します。

ねらい

前年度の評価結果を参考に、上司と部下が目標を共有することにより、互いが安心して職務を遂行でき、進捗管理や課題が生じた場合の対応がスムーズになります。

人事評価システムでの操作方法については、人事評価システム操作マニュアル2-2（目標面談）を参照

手順

① 1次評価者は、被評価者の前年度の評価の開示シート及び評価シートを用意します。

② 前年度の開示シートを確認しながら、前年度の評価について改めて振り返ります。

※ 前年度のフィードバック時から、開示シートの内容に修正がある場合は、1次評価者はその内容を説明します。

※ 開示シートに修正がない場合は、1次評価者はその旨を伝達します。

※ 評価結果のみにこだわるのではなく、新年度の課題について話し合うことで、目標設定や能力向上の参考とし、被評価者の自己研鑽や今後の円滑な業務につなげます。

③ 被評価者は、自己申告の理由等を詳しく説明します。

※ 果たすべき役割に照らして、各種プラン及び重要施策等の上位方針や担当事業を踏まえているか、目標達成につながる取組方法やスケジュールであるかを確認します。

④ 被評価者は、業績評価シートの修正が必要な場合、修正したうえで、再度1次評価者に提出します。

※ 2次評価者は、必要に応じて目標の確認を行ってください。

能力向上に向けた話し合い ～職員研修との連携～

目標設定の面談の際、開示シートや研修ガイド※を参考に、自己の目標達成や能力向上に向けて、1年間に取り組むOJTや研修等について話し合うことは、とても有効です。

OJTへの活用 開示シートを参考に、上司は、業務遂行の過程において、本人の強みは更に伸ばし、弱みは克服できるよう、助言・指導にいかします。また、本人も日ごろの業務遂行の過程において、意識的に強み弱みを意識することで、目標の達成とともに能力向上につなげます。

センター研修の受講 人事課では、評価項目に関連する研修や自己の目標達成にいかせる研修を準備しています。研修ガイド※を参考に、上司部下で受講する研修を話し合うことで、積極的かつ主体的な研修参加につなげます。

※研修ガイド

1年間のセンター研修のスケジュールや研修科目の概要等を冊子にし、年度当初に各職場に配布します。目標設定の際に、研修ガイドを活用し、自分にあった研修を年度当初に決めることで、計画的に業務を遂行することができ、研修が受講しやすくなります。

2 職務遂行状況の把握【1次評価者】(随時)

1次評価者は、面談の場面だけでなく、日々の業務の中で、被評価者と十分なコミュニケーションを行うなど、被評価者の職務行動や業務の進捗状況を把握します。

ねらい

日々、上司が部下の職務行動や業務の進捗状況を把握し、助言・指導することは、部下の育成や業務の適切な進捗管理の観点から大変重要です。また、評価結果を開示するときのよりどころとしても不可欠です。

手順

- ① 人事評価システムの「職務遂行メモ」機能等を活用し、把握した内容を記録します。

※ 必要に応じて職務遂行状況等を記録しておくことは、助言・指導や評価を行う場合の参考として有効です。その際、人事評価シートや行動記録だけでなく、既存資料（会議資料、打合せ資料、起案書、業務報告書）も活用すると、効率的です。

※ 被評価者の所属職員との日々のコミュニケーションの中で、被評価者の仕事を聞き取ることにも有効です。

3 中間評価（10月～12月）

（1）中間評価の自己申告【被評価者】

日々の職務行動や業務の達成状況について振り返り、自己評価を行います。

ねらい

自己の職務行動や業務を振り返ることにより、自らの強み弱みや業務課題等の認識につなげます。また、評価者である上司の気付きとなります。

行動評価（中間・自己申告）

人事評価システムでの操作方法については、人事評価システム操作マニュアル4-2（中間評価自己申告）を参照

【個別評語】

日々の職務行動について振り返り、評価シートの「行動着眼点」と個別評語の「着眼点基準」に最も当てはまると思う個別評語を選び、自己申告欄に「○」を記入します。

手順

- ① 一つひとつの評価項目について、改めてよく読み込みます。
- ② 各項目で求められている行動を、自分の職場や担当業務に合わせて、具体的に考えます。
- ③ 評価期間内の自分の行動の事実（いつ、どの場面で、何のために、何をしたか、その効果や相手の反応など）を振り返ります。
- ④ 評価項目ごとに振り返った自分の行動を、他の職員との比較ではなく、「着眼点基準」に当てはめて、最も妥当であるとする評語を選びます。

※ 「着眼点基準」について、自己申告のため具体的にイメージすると、次のように解釈することもできますので、参考にしてください。

評語	着眼点基準
5	さらに周囲に良い影響を与えており、極めて優れている。 解釈 「4」を上回り、他の職員の手本となって、行動している。
4	状況に関わらず、安定してそのような行動がとれており、優れている。 解釈 「前例がない」、「時間的にタイト」、「困難な調整が必要」等の状況においても、安定してそのような行動がとれている。
3	ほぼ安定してそのような行動がとれている。 解釈 1、2、4、5以外（基準値）
2	そのような行動がとれないことがあり、周囲に支障をきたすことがある。 解釈 通常の業務・役割を十分に果たすために、周囲に負担をかけている。
1	そのような行動がとれておらず、周囲に支障・悪影響を及ぼしている。 解釈 「2」を下回り、通常の業務・役割をほぼ果たすことができていない。

個別評語の判断に迷う場合は、あえてメリハリを付けて自己申告することで、自己の強みや弱みを把握するのに有効です。

(例:「3」か「2」で迷った場合は、あえて「2」をつける など)

【全体コメント】

日々の職務行動について、「行動着眼点」では表せない特段の事情がある場合は、「本人コメント（上記以外の特記事項など）」欄に具体的に記入してください。

行動評価及び全体コメントを記入後、評価シートを1次評価者に提出します。

業績評価（中間・自己申告）

業務の進捗状況や今後の課題について振り返っておき、中間面談に臨みます。

※ 管理職員の中間評価において、業績評価シートの記入は不要です。

（2）中間評価の面談【1次評価者及び被評価者】

1次評価者と被評価者は、個別に面談を行い、被評価者の自己申告を参考に、日々の職務行動や業務の進捗状況及び今後の課題等について話し合います。

ねらい

日々の職務行動や業務の進捗状況を確認・共有し、両者の思いをすり合わせることで、適切な助言・指導や円滑な業務の確保につなげます。また、上司が部下の自己申告の理由を把握し、中間評価の参考とします。

手順

※ 1次評価者は、「職務及び異動等申告制度に係る面談」もあわせて実施すると効率的です。

① 被評価者は、自己申告の理由などを詳しく説明します。

② 1次評価者は、被評価者から自己申告の内容を詳しく聞き取ります。

※ 1次評価者は、被評価者の自己申告と自己の評価が異なる場合は、被評価者の自己申告の理由について十分話し合い、共通認識を持つように努めてください。

③ 1次評価者は、良かった点や改善を要する点について話し合い、適切な助言・指導をし、今後の育成や目標の進捗状況の把握につなげます。

④ 1次評価者と被評価者は、業務の進捗状況が遅れている場合は、その原因と対策について話し合い、今後の円滑な業務につなげます。

(3) 中間評価【1次評価者及び2次評価者】

1次評価者は、被評価者の日々の職務行動や業務の達成状況を踏まえ、評価を行います。2次評価者は1次評価者の評価を確認し、不均衡等が認められる場合は調整します。

ねらい

上司が評価することにより、部下の強み弱みや業務の進捗状況をより客観的に明確化します。

1次評価者

行動評価（中間・1次評価者）

手順

人事評価システムでの操作方法については、人事評価システム操作マニュアル2-3（中間評価・1次評価者）を参照

① 個別評語

1次評価者は、被評価者の日々の職務行動について、自己申告と面談の内容を参考に、評価シートの「行動着眼点」と個別評語の「着眼点基準」に最も当てはまると思う評語を選び、1次評価者欄に「○」を記入します。

コメント欄に、評語を選んだ理由をできるだけ具体的に記入します。

※ 「着眼点基準」について、自己申告のため具体的にイメージすると、次のように解釈することもできますので、参考にしてください。

評語	着眼点基準
5	さらに周囲に良い影響を与えており、極めて優れている。 解釈 「4」を上回り、他の職員の手本となって、行動している。
4	状況に関わらず、安定してそのような行動がとれており、優れている。 解釈 「前例がない」、「時間的にタイト」、「困難な調整が必要」等の状況においても、安定してそのような行動がとれている。
3	ほぼ安定してそのような行動がとれている。 解釈 1、2、4、5以外（基準値）
2	そのような行動がとれないことがあり、周囲に支障をきたすことがある。 解釈 通常の業務・役割を十分に果たすために、周囲に負担をかけている。
1	そのような行動がとれておらず、周囲に支障・悪影響を及ぼしている。 解釈 「2」を下回り、通常の業務・役割をほぼ果たすことができていない。

※ 「3」は低い評価ではなく、基準となる値であり、求められる行動がとれないことがあり、周囲に負担をかけている場合には、「2」をつけるなど、弱みを指摘し、改善を促していくことが人材育成に繋がります。

※ 一般的に評価者が陥りやすい不適切な評価方法を次のページで紹介しますので、この

名称	エラーの内容
ハロ一効果	被評価者に、特に優れている又は劣っている項目がある場合、評価者が、その著しい優劣に幻惑されて、被評価者の他の項目についても、同様に優れている又は劣っていると評価してしまう効果
論理的誤差	評価者が、一見論理的に関係のありそうな事柄を短絡的に結び付けてしまうことにより生じる正確な評価との誤差（例：「経験年数も長いので知識も豊富に有しているはず」、「判断力が高いから企画力も高いはず」等）
寛大化傾向（⇔厳格化傾向）	評価者が、人の好き嫌いの感情に支配されて、温情的に甘い評価を付けたり、評価に迷ったりする場合に、常にプラスに付けてしまう傾向
中心化傾向	評価者が、「極めて良い、悪い」という評価を避け、無意識のうちに安定を求めて評価点を真ん中に集めてしまう傾向
対比誤差	評価者が、自分の専門的事項については評価基準が高く、非専門的事項については評価基準が低くなってしまふことにより生じる正確な評価との誤差
近接錯誤	評価用紙上近い位置にある評価項目が相互に影響されて、評価者が類似の評価をしてしまうこと。
逆算割付	総合評語（S、A、B、C、D）をあらかじめ決め、その評語になるよう、個別評語を調整すること。
一貫性欠如	事実が同じであっても、時と場合によって評価が異なること。

② 全体コメント

日々の職務行動について、「行動着眼点」では表せないような特段の事情がある場合は、「1次評価者コメント（上記以外の特記事項など）」欄に具体的に記入してください。

③ 総合評語

1次評価者は、個別評語の合計点を踏まえ、総合評語を決定します。

なお、全体コメントを勘案し、総合評語を1ランク上下することも可能です。その際、1ランク上下した理由を「1次評価者コメント（上記以外の特記事項など）」欄に必ず記入してください。

部長級		課長級	
総合評語	個別評語の合計点	総合評語	個別評語の合計点
S	28～30	S	84～90
A	22～27	A	66～83
B	16～21	B	48～65
C	10～15	C	30～47
D	～9	D	～29

業績評価（中間・1次評価者）

手順

- ① 面談内容を参考に、評価シートの「進捗確認」欄に当初設定した目標に対する現時点の進捗状況の評価や今後の課題についてコメントで記入します。

1次評価者は、中間評価を記入後、評価シートを2次評価者に提出します。

2次評価者

手順

人事評価システムでの操作方法については、人事評価システム操作マニュアル3-2（2次）を参照

- ① 担当する所属の行動評価シート及び業績評価シートを確認し、1次評価者間の不均衡や疑問点がある場合は、1次評価者に確認します。
- ② 確認後、2次評価者の修正が必要な場合は、2次評価者コメント欄に変更した内容とその理由を記入し、1次評価者にその旨を伝えます。

2次評価者は、中間評価を記入後、評価シートを提出します。

4 最終評価（2月）

（1）業績評価の自己申告【被評価者】

被評価者は、業務の達成状況を振り返り、業績評価の自己申告を行います。

ねらい

業務の達成状況を振り返ることにより、自らの強み弱みや業務課題等の認識につながります。

業績評価（最終・自己申告）

手順

人事評価システムでの操作方法については、人事評価システム操作マニュアル4-3（最終評価自己申告）を参照

① 個別評価

個別の目標ごとに、達成状況を次の表に当てはめ、業績評価シートの「最終評価自己申告」欄に個別評語及びその理由を記入します。

また、数値目標の設定できない目標や数値目標のみによる評価がなじまない目標については、次の表の補足内容も合わせて、個別評語を判断してください。

個別評語	達成度	補足内容
60	上回る	・ 想定を大きく超えて事業等の効果があった。 ・ 所管を超えて事業等の進展に大きな貢献を果たした。
40	達成	・ 「上回る」と「下回る」の間
20	下回る	・ 想定よりも事業等の効果が乏しかった。 ・ 所管を超えて事業等の進展に悪影響を及ぼした。
0	大きく下回る	・ 事業等の取組を後退させた。 ・ 目標に着手せず、又は途中で放棄した。

※ 個別評語は、表中の「60、40、20、0」の4種類のみとなります。よって「30、55」などの評語は使用できませんので、注意してください。

② 全体コメント

個別評語以外に特段の事情がある場合（年度途中で生じた突発的状況への対応等）は、「本人コメント（上記以外の特記事項など）」欄に具体的に記入してください。

- ・ 年度当初設定していた目標以外の課題の業績
- ・ 年度途中で生じた突発的状況への対応
- ・ 目標達成や組織に対する貢献の程度

(2) 最終評価【1次評価者及び2次評価者】

1次評価者及び2次評価者は、業績評価の最終評価を行います。

なお、行動評価については、中間評価から評語の変更がある場合のみ修正します。

ねらい

部下の職務行動や業務の達成状況を振り返ることにより、部下の強み弱みや業務課題等の認識につながります。また、強み弱みや業務の達成状況をより客観的に明確化できます。

1 次 評 価 者

行動評価（最終・1次評価者）

人事評価システムでの操作方法については、人事評価システム操作マニュアル2-4を参照

行動評価については、中間評価から変更がある場合のみ修正し、2次評価者に提出します。
変更がない場合は、その旨を2次評価者に伝えます。

業績評価（最終・1次評価者）

① 個別評価

自己申告と面談の内容を参考に、個別の目標ごとに、達成状況を次の表に当てはめ、業績評価シートの「最終評価 評価者」欄に個別評語及びその理由を記入します。

また、数値目標の設定できない目標や数値目標のみによる評価がなじまない目標については、次の表の補足内容も合わせて、個別評語を判断してください。

個別評語	達成度	補足内容
60	上回る	・ 想定を大きく超えて事業等の効果があった。 ・ 所管を超えて事業等の進展に大きな貢献を果たした。
40	達成	・ 「上回る」と「下回る」の間
20	下回る	・ 想定よりも事業等の効果が乏しかった。 ・ 所管を超えて事業等の進展に悪影響を及ぼした。
0	大きく下回る	・ 事業等の取組を後退させた。 ・ 目標に着手せず、又は途中で放棄した。

※ 個別評語は、表中の「60、40、20、0」の4種類のみとなります。
よって「30、55」などの評語は使用できませんので、注意してください。

② 全体コメント

個別評語以外の特段の事情がある場合（年度途中で生じた突発的状況への対応等）は、「1次評価者コメント」欄に具体的に記入してください。

- ・ 年度当初設定していた目標以外の課題の業績
- ・ 年度途中で生じた突発的状況への対応
- ・ 目標達成や組織に対する貢献の程度

③ 総合評価

個別評価の平均点（小数第1位切上げ）を踏まえ、総合評価を決めます。

部・課長級共通	
総合評価	個別評価の平均点
S	60
A	52～59
B	32～51
C	12～31
D	0～11

その際、職階に応じた役割に照らし、先述の全体コメントと以下の難易度を考慮して、総合評価を1ランクアップ又はダウンすることができます。

- 目標の難易度** …… 目標の達成に要した外部調整やマネジメント等の程度などを踏まえ、総合評価を1ランクアップ又はダウンを考慮した目標がある場合、1ランクアップの目標には「◎」を、1ランクダウンの目標には「△」を難易度欄に記入するとともに、全体コメント欄にその理由を記入します。
※例えば、前例のない取組へのチャレンジや、長年の課題となっている事項の解決・見直しを図るなど、「挑戦・改革」に取り組んだ被評価者については、その目標を達成した際に、1ランクアップするなどの活用が可能です。

1次評価者は、最終評価を記入後、評価シートを2次評価者に提出します。

2次評価者

行動評価（最終・2次評価者）

人事評価システムでの操作方法については、人事評価システム操作マニュアル3-3を参照

行動評価については、中間評価から変更がある場合のみ修正し、2次評価者に提出します。変更がない場合は、その旨を2次評価者に伝えます。

業績評価（最終・2次評価者）

- ① 担当する所属の評価シートを確認し、1次評価者間の不均衡や疑問点がある場合は、1次評価者に確認します。
- ② 確認後、2次評価者の修正が必要な場合は、2次評価者コメント欄に変更した内容とその理由を記入し、1次評価者にその旨を伝えます。

2次評価者は、最終評価を記入後、評価シートを提出します。
（2次評価者が提出した段階で、1次評価者による暫定開示が可能になります。）

5 フィードバック・評価結果の暫定開示（2～3月）【1次評価者及び被評価者】

1次評価者と被評価者は、1年間の職務行動や業務の達成状況を振り返ります。

ねらい

本人が強み弱みをイメージできるように評価結果（暫定）を開示するとともに、上司と部下が1年間を振り返り、達成感を共有することで、働きがいを実感できる職場づくりにつながります。加えて、評価結果（暫定）をオープンにすることにより、人事評価制度の透明性を確保します。

また、部下の強み弱みや業務の達成状況を踏まえて、新年度に向けて激励（フィードバック）を行うことにより、上司が効果的な助言・指導することができます。

手順

人事評価システムでの操作方法については、人事評価システム操作マニュアル2-5（FBの入力）を参照

① 1次評価者は、2次評価者までの評価が終了していることを確認します。

② 1次評価者は、人事評価システムから開示シートを印刷します。

③ 1次評価者は、被評価者に開示シートを提示します。その後、開示シートの内容を踏まえながら、両者で1年間の職務行動や業務の達成状況を振り返り、良かった点や改善を要する点、また業務の達成状況について話し合います。

- 評価結果は、行財政局人事担当局長による確認を経て確定します。
- このため、フィードバック時に開示する評価結果はあくまで暫定のものです。
- 開示後の職務行動、業績の変化等により①人事課等から修正を受ける場合、②評価者が修正する可能性があることに留意してください。

【開示のポイント】

- 1次評価者は、「開示シート」だけでなく、評価シートも事前に確認しておくことで、より具体的な助言・指導ができます。
- 1次評価者と被評価者は、評価結果のみにこだわるのではなく、新年度の課題について話し合うことで、被評価者の自己研鑽や今後の円滑な業務につなげます。
- 被評価者は、評価結果を受身ではなく、自己の強み弱みを知る、新たな客観的指標としてとらえ、主体的に自己研鑽に取り組むことで、自己の成長につなげます。
- 1次評価者及び被評価者は、研修ガイド（年度当初配布するセンター研修の概要）も活用することで、新年度の計画的な能力向上につなげることができます

【フィードバックのポイント】

- 1次評価者は、これまでの日々のコミュニケーションや個別の面談の内容を十分踏まえることで、被評価者の納得性を高めます。
 - 1次評価者は、被評価者に1年間のねぎらいの言葉をかけ、業務の達成感や今後の意欲を高めます。
 - 1次評価者と被評価者は、1年間を振り返って、強み弱みについて話し合うことで、被評価者の今後の自己研鑽や新年度の業務改善につなげます。
 - 1次評価者と被評価者は、組織目標と被評価者の業務の達成状況をあわせて確認することで、仕事に対する達成感の共有につなげます。
- ※ 1次評価者と被評価者は、フィードバックで把握した、事業等の課題や今後の方向性を、上位方針（各種プランや重要施策等）につなげるとさらに有効です。

IV 係長級～係員級の評価

○制度全体の流れ（係長以下～係員）

日 程		内 容
2 職務遂行状況の把握	4月～6月 期初取組	<p>1 目標設定</p> <p>各種プランや重要施策等上位方針を踏まえて</p> <p>所属長等の目標</p> <p>↓</p> <p>組織目標（所属の目標）</p> <p>↓</p> <p>業績評価（貢献目標） （所属職員の目標）</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 自己申告 ② 開示 ③ 個別面談
	11月～1月 中間取組	<p>3 中間評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 自己申告 ② 個別面談
	2月～3月 期末取組	<p>4 最終評価</p> <p>↓</p> <p>5 フィードバック 評価結果（暫定）の開示</p>

1 目標設定（4月～6月）

人事評価制度の業績評価で設定する目標は、次のとおり定義されます。

所属長等の目標

所属長等の個人の目標（人事評価上の業績目標）

○ 所属長等が各種プランや重要施策等の上位方針を踏まえて、上司と話し合っ
て設定します。

組織目標

課等の事務事業を達成するための職場の目標

- 所属長等の目標を踏まえて、所属職員が意見を出し合い、共有します。
- 所属長等の目標に加え、ボトムアップの要素も取り入れます。
- 所属職員全員がいずれかにかかわります。

業績評価（貢献目標）

組織目標を達成するために所属職員一人ひとりが設定する目標

- ① 担当する組織目標
組織目標のうち、自己が担当する目標
- ② 具体的行動
自己が担当する組織目標の実現に向けた、具体的な取組方法や個別のスケジュール等
※「標準職務行動」を踏まえて、自己の役割を認識したうえで設定します。

（1）職場ミーティング【所属長等及び所属職員】

所属の全職員が集まって意見を出し合い、全員がいずれかの目標にかかわることが
できるように、組織目標を設定します。

ねらい

課等の事務事業の達成を目指す組織目標の設定に全ての所属職員が意見を出し合
うなどしてかかわることで、職員のモチベーションを高め、チームワークと組織力
の強化につなげます。

人事評価システムでの操作方法については、人事評価システム操
作マニュアル2-1を参照

手順

① 全ての所属職員が集まって行います。

- 全員が一度に参加できない職場等については、所属長等が参加のうえ、係等グループ単位で開催することも可能です。

② 所属を取巻く諸状況の説明

所属長等は、課を取巻く外部環境（法律改正、市民ニーズの多様化・高度化等）や内部環境（予算・人員の削減等）を説明します。

③ 所属長等の目標を説明

所属長等は、②を踏まえて、自己の目標を説明します。

④ 組織目標の設定

所属長等及び所属職員は、所属長等の目標について、課題等がないか確認するとともに、所属全体として取り組む際にモレがないか意見交換を行い、組織目標を設定します。

⑤ 組織目標の取組方法の確認

所属長等及び所属職員は、組織目標の取組及び課題について、意見やアイデアを出すなど意見交換を行い、具体的な取組方法や個別のスケジュール等を確認します。

⑥ 組織目標の確認・共有

所属長等及び全ての所属職員は、組織目標の項目、期限、達成レベルなどについて、確認・共有します。

※ 係等グループ単位でミーティングを行った場合は、朝礼での説明やメモを配布する等、組織目標を全ての所属職員が共有できるようにします。

- 組織目標の設定の際に、上位からの目標だけでなく、ボトムアップの要素も取り入れることで、より良い組織目標につなげます。
- 組織目標の具体的な取組方法を確認する際に、所属職員は、自己の貢献目標がイメージできるように努めます。
- 担当する業務にかかわらず、「組織目標に対してどのようなかわり方ができるか」を話し合い、目標に向かって取り組むことで、職場の一体感につながります。

※ 所属長等は、職場ミーティングの結果、自己の業績目標を変更する必要がある場合は、上司と話し合って修正し、再度、業績評価シートを1次評価者に提出します。

※ 職場ミーティングとあわせて、きょうかんプロジェクトのミーティングを行い、プロジェクトテーマや取組について話し合うと効率的です。

参考 『ミーティングや面談を円滑に進めるポイント』

- **補職者との事前の話し合い**
補職者と事前に進め方や疑問点などについて確認しておくことは効果的です。
- **予告**
ミーティングや面談の概要や実施日を事前に周知することで、所属職員が業務課題や自分の役割を事前に考えておくことができます。
- **雰囲気づくり**
本題に入る前に、日ごろの業務のねぎらいや近況・雑談を交えるなど、お互いの緊張をほぐし、話しやすいように心がけます。
- **傾聴・思いの共有**
まずは、自分の意見をあえて言わず、所属職員の抱えている課題や悩みを受止め、オープンな質問をしながら話し合います。お互いの思いや考えを共有することで、互いの信頼感の醸成につながります。
- **効果的な質問**
所属職員にオープンな質問※を投げかけ、意見やアイデアを引き出すことで、所属職員が納得感を持って前向きに業務に取り組むことにつながります。
- **期待の表明・ウィーメッセージ**
「期待しているよ」「一緒に頑張っていこう」などを伝えることで、所属職員が目標に対して前向きに取り組むことにつながります。
- **記録**
ミーティングや面談の内容を記録しておくことは、日々の助言・指導、次回の面談、また評価する際に有効です。

※オープンな質問

「はい」「いいえ」では答えられない質問。相手の意見が出やすい質問を投げかけることで、意思疎通を深めやすくします。ただし、自分の意見を前提とした質問や詰問調の質問とならないよう、注意が必要です。

○オープンな質問

「どう思う?」「どうしたらいい?」「何かいいアイデアはあるかな?」

×自分の意見を前提とした質問

「こうすることが当然だと思うが、どう思う?」

×詰問調の質問

「なぜこうしないの?」「どうしてこうしないの?」

(2) 業績目標（貢献目標）の自己申告【被評価者】

被評価者は、職場ミーティングで確認した組織目標や自己の担当業務を踏まえて、貢献目標を申告します。

ねらい

組織目標を踏まえて、個人の目標を立てることで、自己の役割を認識した自律的かつ能動的な職務遂行につなげます。

手順

人事評価システムでの操作方法については、人事評価システム操作マニュアル5-1を参照

① 担当する組織目標

業績評価シートの貢献目標の「担当する組織目標」欄に、職場ミーティングで確認した組織目標のうち、自己が担当する業務を考慮して1～3つ程度を選択します。

② 具体的行動の記入

業績評価シートの貢献目標の「具体的行動」欄に、「担当する組織目標」について、目標の達成に向けた取組方法や個別のスケジュール等を具体的に記入します。

※ 具体的行動は、職員1人1人の業務分担の状況等に応じ、必要に応じて、1つから8つまで記入することができます。（8つを超えそうな場合は、複数の具体的行動をまとめるなど、要約して8つに収まるようにしてください。）

※ 数値目標を設定した場合も、その具体的な取組方法等を記入します。

- 数値目標を設定した場合も、その具体的な取組方法等を記入します。
- 係長級職員は、職員育成の観点から、部下職員が記入した具体的目標を確認することも有効です。
- 前例のない取組へのチャレンジや、長年の課題となっている事項の解決・見直しを図るなど、「挑戦・改革」の視点を念頭に置き、これらに資する具体的な取組を積極的に設定してください。

③ 行動評価の実務遂行

主任及び係員の職員は、行動評価シートの「行動評価の実務遂行」について、自己の業務と関連のある項目から、1～3つ選択し、「○」を記入します。

④ 記入後、1次評価者に評価シートを提出します。

組織目標の達成に向けた貢献だけでなく、自己の成長も考慮し、努力して達成できる目標を設定すると有効です。

(3) 業績目標（貢献目標）の面談・評価結果の開示【1次評価者及び被評価者】

最終的な前年度の評価結果の開示を行うとともに、1次評価者と被評価者は、組織目標、被評価者の担当業務、前年度の評価結果等を踏まえて、貢献目標を設定します。

ねらい

上司と部下が目標を共有することにより、互いが安心して職務を遂行でき、進捗管理や課題が生じた場合の対応がスムーズになります。また、実務遂行の行動着眼点を確認することにより、求める行動の自覚と助言・指導につなげます。

人事評価システムでの操作方法については、人事評価システム操作マニュアル2-2を参照

手順

① 1次評価者は、被評価者の前年度の評価の開示シート及び評価シートを用意します。

② 前年度の開示シートを確認しながら、前年度の評価について改めて振り返ります。

※ 前年度のフィードバック時から、開示シートの内容に修正がある場合は、1次評価者はその内容を説明します。

※ 修正がない場合は、1次評価者はその旨を伝達します。

※ 評価結果のみにこだわるのではなく、新年度の課題について話し合うことで、目標設定や能力向上の参考とし、被評価者の自己研鑽や今後の円滑な業務につなげます。

③ 被評価者は、自己申告の理由等を詳しく説明します。

④ 貢献目標の設定に向けて、「担当する組織目標」及び「具体的行動」について十分に話し合い、必要に応じて目標の追加、修正等を行います。

- 「担当する組織目標」の確認
 - ・ 課等の「組織目標」や担当業務等を踏まえているか。
- 「具体的行動」の確認
 - ・ 果たすべき役割に照らして、担当業務や個別課題等を踏まえているか。
 - ・ 「担当する組織目標」の達成につながる行動レベルやスケジュールであるか。
 - ・ 取組方法や個別のスケジュール等が具体的に記入されているかどうか。
- 障害のある職員の目標設定について確認
 - ・ 当該職員の障害の種類や程度に応じた目標設定となっているか。
 - ・ 有する能力を発揮することによって達成できる目標となっているか。

⑤ 被評価者は、評価シートの修正が必要な場合、評価シートを修正し、再度1次評価者に提出します。

被評価者が主任及び係員の場合、「行動評価の実務遂行」についても話し合い、必要に応じて修正を行います。

○ 被評価者の育成（強みの強化、弱みの克服）も考慮し、努力して達成できる貢献目標を設定すると有効です。

○ 1次評価者と被評価者は、貢献目標だけでなく、行動評価の行動着眼点についても確認・共有することで、日々の具体的な行動につなげることができます。

※ 1次評価者は、「職員ヒアリング（コンプライアンス）」もあわせて実施すると効率的です。

能力向上に向けた話合い

目標設定の面談の際、開示シートや研修ガイド※を参考に、自己の目標達成や能力向上に向けて、1年間に取り組むOJTや研修等について話し合うことは、とても有効です。

- **OJTへの活用** …… 開示シートを参考に、上司は、業務遂行の過程において、本人の強みは更に伸ばし、弱みは克服できるよう、助言・指導にいかします。また、本人も日ごろの業務遂行の過程において、意識的に強み弱みを意識することで、目標の達成とともに能力向上につなげます。
- **センター研修の受講** …… 人事課では、評価項目に関連する研修や自己の目標達成にいかせる研修を準備しています。研修ガイド※を参考に、上司部下で受講する研修を話し合うことで、積極的かつ主体的な研修参加につなげます。

※ 研修ガイド

1年間のセンター研修のスケジュールや研修科目の概要等を冊子にし、年度当初に各職場に配布します。目標設定の際に、研修ガイドを活用し、自分にあった研修を年度当初に決めることで、計画的に業務を遂行することができ、研修が受講しやすくなります。

2 職務遂行状況の把握【1次評価者】（随時）

1次評価者は、面談の場面だけでなく、日々の業務の中で、被評価者と十分なコミュニケーションを行うなど、被評価者の職務行動や業務の進捗状況を把握し、評価等に活用します。

ねらい

日々、上司が部下の職務行動や業務の進捗状況を把握し、助言・指導することは、部下の育成や業務の適切な進捗管理の観点から大変重要です。また、評価結果を開示するときのよりどころとしても不可欠です。

手順

① 人事評価システムの「職務遂行メモ」機能等を活用し、把握した内容を記録します。

- 必要に応じて記録しておくことは、助言・指導や評価を行う場合の参考として有効です。その際、人事評価シートや行動記録だけでなく、既存資料（会議資料、打合せ資料、起案書、業務報告書）も活用すると、効率的です。
- 被評価者の上司となる係長や、被評価者の同僚等との日々のコミュニケーションの中で、被評価者の仕事ぶりを聞き取ることも有効です。

3 中間評価（10月～12月）

（1）中間評価の自己申告【被評価者】

日々の職務行動や業務の達成状況について振り返り、自己評価を行います。

ねらい

自己の職務行動や業務を振り返ることにより、自らの強み弱みや業務課題等の認識につなげます。また、評価者である上司の気付きとなります。

行動評価（中間・自己申告）

人事評価システムでの操作方法については、人事評価システム操作マニュアル4-2を参照

【個別評語】

日々の職務行動について振り返り、評価シートの「行動着眼点」と個別評語の「着眼点基準」に最も当てはまると思う個別評語を選び、自己申告欄に「○」を記入します。

手順

- ① 一つひとつの評価項目について、改めてよく読み込みます。
- ② 各項目で求められている行動を、自分の職場や担当業務に合わせて、具体的に考えます。
- ③ 評価期間内の自分の行動の事実（いつ、どの場面で、何のために、何をしたか、その効果や相手の反応など）を振り返ります。
- ④ 評価項目ごとに振り返った自分の行動を、他の職員との比較ではなく、「着眼点基準」に当てはめて、最も妥当であると考える評語を選びます。
※ 被評価者が主任及び係員の場合は、「行動評価の実務遂行」について、選択した項目を総合的に判断し、個別評語に一つ「○」を記入します。

「着眼点基準」について、自己申告のため具体的にイメージすると、次のように解釈することもできますので、参考にしてください。

評語	着 眼 点 基 準
5	さらに周囲に良い影響を与えており、極めて優れている。 解釈 「4」を上回り、他の職員の手本となって、行動している。
4	状況に関わらず、安定してそのような行動がとれており、優れている。 解釈 「前例がない」、「時間的にタイト」、「困難な調整が必要」等の状況においても、安定してそのような行動がとれている。
3	ほぼ安定してそのような行動がとれている。 解釈 1、2、4、5以外（基準値）
2	そのような行動がとれないことがあり、周囲に支障をきたすことがある。 解釈 通常の業務・役割を十分に果たすために、周囲に負担をかけている。
1	そのような行動がとれておらず、周囲に支障・悪影響を及ぼしている。 解釈 「2」を下回り、通常の業務・役割をほぼ果たすことができていない。

- 個別評語の判断に迷う場合は、あえてメリハリを付けて自己申告することで、自己の強みや弱みを把握するのに有効です。

(例:「3」か「2」で迷った場合は、あえて「2」をつける など)

【全体コメント】

日々の職務行動について、「行動着眼点」では表せない特段の事情がある場合は、「本人コメント（上記以外の特記事項など）」欄に具体的に記入してください。

業績目標（貢献目標）（中間・自己申告）

手順

- ① 業績評価シートの貢献目標の「自己申告」欄に、目標設定の時に記入した貢献目標（具体的行動）について、現時点の進捗状況及び今後の課題等を記入します。

- ② ①で記入した内容を踏まえて、目標設定の時に想定していた進捗よく状況に達しているかどうか等を総合的に判断し、以下の評価基準の中から評語を1つ選択して、自己評価をします。

評語	着眼点基準
S	貢献目標を大きく上回って達成し、組織目標の達成に著しく貢献した。
A	貢献目標を上回って達成し、組織目標の達成に大きく貢献した。
B	貢献目標を概ね達成し、組織目標の達成に貢献した。
C	貢献目標の達成が不足し、組織目標の達成への貢献が不足した。
D	本人の責任により、貢献目標の大半を達成できず、組織目標の達成に著しく悪影響を与えた。

- 複数の目標で進捗よく状況が異なる場合は、それぞれの目標の重要度等を踏まえて、総合的な組織目標への貢献度の大きさを評価します。

- D評価の「本人の責任により～」とは、自分自身の進捗よく管理の甘さなどにより、当初に立てた目標の大半を達成できなかった場合等で、組織目標に著しい悪影響を与えた場合を指します。

(明らかな外的要因等によりやむを得ず目標の大半を達成できなかった場合等には、C評価としてください。)

全体コメント

日々の職務行動について、行動着眼点や貢献目標では表せない特段の事情がある場合は、「本人コメント（上記以外の特記事項など）」欄に具体的に記入してください。

評価及び全体コメントを記入後、評価シートを1次評価者に提出します。

(2) 中間評価の面談【1次評価者及び被評価者】

1次評価者と被評価者は、個別に面談を行い、被評価者の自己申告を参考に、日々の職務行動や業務の進捗状況及び今後の課題等について話し合います。

ねらい

日々の職務行動や業務の進捗状況を確認・共有し、両者の思いをすり合わせることで、適切な助言・指導や円滑な業務の確保につなげます。また、上司が部下の自己申告の理由を把握し、中間評価の参考とします。

手順

- ① 被評価者は、自己申告の理由などを詳しく説明します。
 - ② 1次評価者は、被評価者から自己申告の内容を詳しく聞き取ります。
 - ③ 1次評価者は、良かった点や改善を要する点について話し合い、適切な助言・指導をし、今後の育成や目標の進捗状況の把握につなげます。
 - ④ 1次評価者と被評価者は、業務の進捗状況が遅れている場合は、その原因と対策について話し合い、今後の円滑な業務につなげます。
- 1次評価者は、被評価者の自己申告と自己の評価が異なる場合は、被評価者の自己申告の理由について十分話し合い、共通認識を持つように努めてください。

(3) 中間評価【1次評価者及び2次評価者】

1次評価者は、被評価者の日々の職務行動や業務の達成状況を踏まえ、評価を行います。2次評価者は1次評価者の評価を確認し、不均衡等が認められる場合は調整します。

ねらい

上司が評価することにより、部下の強み弱みや業務の進捗状況をより客観的に明確化します。

1 次 評 価 者

行動評価（中間・1次評価者）

人事評価システムでの操作方法については、人事評価システム操作マニュアル2-3を参照

手順

- ① 1次評価者は、被評価者の日々の職務行動について、自己申告と面談の内容を参考に、評価シートの「行動着眼点」と個別評語の「着眼点基準」に最も当てはまると思う評語を選び、1次評価者欄に「○」を記入します。
コメント欄に、評語を選んだ理由をできるだけ具体的に記入します。
※ 障害のある職員への合理的配慮として業務量等を調整している場合、調整後の業務を遂行する中での行動事実により評価してください。

【評価のポイント】

「着眼点基準」について、自己申告のため具体的にイメージすると、次のように解釈することもできますので、参考にしてください。

評語	着 眼 点 基 準
5	さらに周囲に良い影響を与えており、極めて優れている。 解釈 「4」を上回り、他の職員の手本となって、行動している。
4	状況に関わらず、安定してそのような行動がとれており、優れている。 解釈 「前例がない」、「時間的にタイト」、「困難な調整が必要」等の状況においても、安定してそのような行動がとれている。
3	ほぼ安定してそのような行動がとれている。 解釈 1、2、4、5以外（基準値）
2	そのような行動がとれないことがあり、周囲に支障をきたすことがある。 解釈 通常の業務・役割を十分に果たすために、周囲に負担をかけている。
1	そのような行動がとれておらず、周囲に支障・悪影響を及ぼしている。 解釈 「2」を下回り、通常の業務・役割をほぼ果たすことができていない。

また、一般的に評価者が陥りやすい不適切な評価方法を紹介しますので、このような点にも注意を払って評価を行ってください。

名称	エラーの内容
ハロー効果	被評価者に、特に優れている又は劣っている項目がある場合、評価者が、その著しい優劣に幻惑されて、被評価者の他の項目についても、同様に優れている又は劣っていると評価してしまう効果
論理的誤差	評価者が、一見論理的に関係のありそうな事柄を短絡的に結び付けてしまうことにより生じる正確な評価との誤差（例：「経験年数も長いので知識も豊富に有しているはず」、「判断力が高いから企画力も高いはず」等）
寛大化傾向（⇔厳格化傾向）	評価者が、人の好き嫌いの感情に支配されて、温情的に甘い評価を付けたり、評価に迷ったりする場合に、常にプラスに付けてしまう傾向
中心化傾向	評価者が、「極めて良い、悪い」という評価を避け、無意識のうちに安定を求めて評価点を真ん中に集めてしまう傾向
対比誤差	評価者が、自分の専門的事項については評価基準が高く、非専門的事項については評価基準が低くなってしまふことにより生じる正確な評価との誤差
近接錯誤	評価用紙上近い位置にある評価項目が相互に影響されて、評価者が類似の評価をしてしまうこと。
逆算割付	総合評語（S、A、B、C、D）をあらかじめ決め、その評語になるよう、個別評語を調整すること。
一貫性欠如	事実が同じであっても、時と場合によって評価が異なること。

真のワーク・ライフ・バランスに関する評価について

- 育児や地域活動等、真のワーク・ライフ・バランスの実現に向けて努力し、成果を挙げていると認められる職員については、行動評価に加点することにより、モチベーションの向上につなげます。

あくまで加点要素であり、この取組内容だけをもって評価するものではありません。また、この取組内容が不十分であることをもって減点することはできません。

【加点のイメージ】

- ・ 育児中に効率的に業務を進めることができている職員 ⇒ 「役割認識」、「コスト意識」等
- ・ 子育て等、配慮を要する同僚をフォローしている職員 ⇒ 「意欲」、「協調」等
- ・ 地域活動等に積極的に取り組んでいる職員 ⇒ 「自己研鑽」等
- ・ 短時間で成果を出す「生産性の高い働き方」をしている職員 ⇒ 「コスト意識」等

業績評価（貢献目標）（中間・1次評価者）

手順

- ① 評価シートの貢献目標の「担当する組織目標」及び「具体的行動」について、1次評価者コメント欄に当初設定した目標に対する現時点の進捗状況の評価や今後の課題についてコメントで記入します。
- ② 目標設定の時に想定していた進捗よく状況に達しているかどうか等を総合的に判断し、以下の評価基準の中から評語を1つ選択して、自己評価をします。

評語	着眼点基準
S	貢献目標を大きく上回って達成し、組織目標の達成に著しく貢献した。
A	貢献目標を上回って達成し、組織目標の達成に大きく貢献した。
B	貢献目標を概ね達成し、組織目標の達成に貢献した。
C	貢献目標の達成が不足し、組織目標の達成への貢献が不足した。
D	本人の責任により、貢献目標の大半を達成できず、組織目標の達成に著しく悪影響を与えた。

- 複数の目標で進捗よく状況が異なる場合は、それぞれの目標の優先順位等を踏まえて、総合的な組織目標への貢献度の大きさを評価します。
- D評価の「本人の責任により～」とは、自分自身の進捗よく管理の甘さなどにより、当初に立てた目標の大半を達成できなかった場合等で、組織目標に著しい悪影響を与えた場合を指します。
(明らかな外的要因等によりやむを得ず目標の大半を達成できなかった場合等には、C評価としてください。)

全体コメント

「行動着眼点」や貢献目標で表せないような、特段の事情がある場合は、「1次評価者コメント（上記以外の特記事項など）」欄に具体的に記入してください（任意）。

評価及び全体コメントを記入後、評価シートを2次評価者に提出します。

2 次 評 価 者

手順

人事評価システムでの操作方法については、人事評価システム操作マニュアル3-2を参照

- ① 担当する所属の評価シートを確認し、1次評価者間の不均衡や疑問点がある場合は、1次評価者に確認します。
- ② 確認後、2次評価者の修正が必要な場合は、2次評価者コメント欄に変更した内容とその理由を記入し、1次評価者にその旨を伝えます。

評価及び全体コメントを記入後、評価シートを提出します。

1 次 評 価 の 調 整

各評価者においては、評価の特徴や癖（p.31 参照）などが生じてしまうこともあるため、2次評価者は、評価者間の均衡を図る必要があります。

人事評価システムにおいては、前年度の人事評価結果の分析をトップページに掲載しており、本市職員全体の評価傾向や評価の平均点等を確認することができます。

また、当システムから、所属職員の人事評価結果（中間評価時点でも閲覧可）の一覧をデータ出力し、評価点の確認等を行うこともできるため、これらの情報を積極的に活用して、例えば、本市職員の平均点や所属の1次評価者ごとの平均点を比較し、大きく得点差が生じている場合には、評価者ごとの評価の特徴等に留意し、適正な一次評価が行われているか改めて確認を行い、必要に応じて是正・指導するなど、1次評価の調整を行ってください。

人事評価システムでの評価結果の出力方法については、人事評価システム操作マニュアル3-7を参照

参考 係長以下の業績評価の考え方（平成28年度から導入）

- 本市の業績評価制度で採用している「目標管理」という考え方は、職員が自らの置かれた環境や職場の状況を理解したうえで、自分の仕事を整理し、主体的に目標設定することを前提としています。係長以下の業績評価（目標管理）は、以下のような考え方で行うと効果的です。

【目標設定】

- 本市職員の一人ひとりの仕事は、基本計画やその他のさまざまな計画等を推進し、組織として業績を挙げていくための役割分担ともいえます。この役割分担を行うために、まずは管理職である評価者が、さらに上位の目標や計画、部下職員の意見等を踏まえて組織目標を定める必要があります。評価者は、職場ミーティングにより、この組織目標を定めます。
- 被評価者は、組織目標を踏まえ、「自分がどんな役割を担うのか」、「どのような成果を上げたいのか」、「どのように成長したいのか」等を考えながら、1年後に向けた貢献目標を定めます。
- 評価者は、目標面談において、個々の部下職員に「どんな役割を担って欲しいのか」、「どのような成果を上げてほしいのか」、「どのように成長してほしいのか」等の期待を示し、被評価者の思いとすり合わせることにより、より洗練された貢献目標を設定することができます。

【中間評価】

- 年度の途中時点であり、年度当初に立てた目標が達成できているとは限りません。各目標それぞれの状況について確認し、その時点での進捗状況、各目標の優先順位、組織目標への貢献度等を踏まえて、総合的に自己申告及び評価を行ってください。
- 評価者は、中間面談において、自身が期待していた各目標に係る進捗状況と、部下職員の認識（自己申告）とをすり合わせ、必要に応じて助言、指導等を行うことにより、中間評価以降の効果的な業務遂行につなげることができます。

【最終評価】

- 評価者は、各目標が達成できているかどうか、組織目標への貢献度、達成できている目標と達成できていない目標の重要度等を踏まえて、総合的に評価を行います。
- 評価の時点で達成できていなくても、年度末に向けて達成できる見込みであれば、その目標は達成したものとみなして構いません。

4 最終評価【1次評価者及び2次評価者】（2月）

被評価者の1年間の職務行動や業務の達成状況を踏まえ、中間評価時の評価の確認を行います。

ねらい

再度、部下の職務行動や業務を振り返ることにより、部下の強み弱みや業務の達成状況をより客観的に明確化できます。

1 次 評 価 者

手順

人事評価システムでの操作方法については、人事評価システム操作マニュアル2-4を参照

- ① 中間評価時から評価に変更がないか確認します。変更がない場合は、その旨を2次評価者に伝えます。
- ② 変更がある場合は修正します。
 - 行動評価・・・中間評価時から個別評語に変更がある場合に修正
 - 貢献目標・・・中間評価時からコメント及び評語に変更がある場合に修正
- 被評価者との日々のコミュニケーション等から、被評価者が中間評価時とは違った感想をもっている場合は、その内容を聞き取り、最終評価の参考とします。

確認及び修正後、2次評価者に評価シートを提出します。

2 次 評 価 者

手順

人事評価システムでの操作方法については、人事評価システム操作マニュアル3-2を参照

- ① 1次評価者から再度提出された評価シートの内容を確認します。
- ② 確認後、2次評価者の修正が必要な場合は、2次評価者コメント欄に変更した内容とその理由を記入し、1次評価者にその旨を伝えます。

確認及び修正後、評価シートを提出します。

（2次評価者が提出した段階で、1次評価者による暫定開示が可能になります。）

5 フィードバック・評価結果の暫定開示（2～3月）【1次評価者及び被評価者】

1次評価者と被評価者は、1年間の職務行動や業務の達成状況を振り返ります。

ねらい

本人が強み弱みをイメージできるように評価結果（暫定）を開示するとともに、上司と部下が1年間の振り返り、達成感を共有することで、働きがいを実感できる職場づくりにつながります。加えて、評価結果（暫定）をオープンにすることにより、人事評価制度の透明性を確保します。

また、部下の強み弱みや業務の達成状況を踏まえて、新年度に向けて激励（フィードバック）を行うことにより、上司が効果的な助言・指導することができます。

人事評価システムでの操作方法については、人事評価システム操作マニュアル2-5を参照

手順

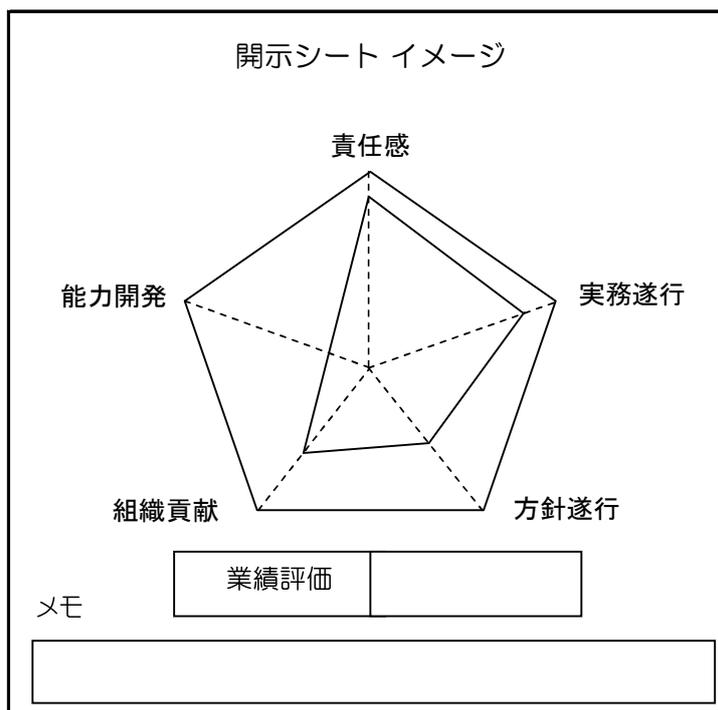
① 1次評価者は、2次評価者までの評価が終了していることを確認します。

② 1次評価者は、人事評価システムから開示シートを印刷します。

③ 1次評価者は、被評価者に開示シートを提示します。その後、開示シートの内容を踏まえながら、両者で1年間の職務行動や業務の達成状況を振り返り、良かった点や改善を要する点、また業務の達成状況について話し合います。

- 評価結果は、行財政局人事担当局長による確認を経て確定します。
- このため、フィードバック時に開示する評価結果はあくまで暫定のものです。
- 開示後の職務行動、業績の変化等により①人事課等から修正を受ける場合、②評価者が修正する必要があることに留意してください。

開示・フィードバックのポイントについては、p21も参照してください。



V 苦情対応

苦情への対応の基本は、評価者及び被評価者（当事者）がよく話し合い、日々のコミュニケーションを通じて、評価に対する疑問や不満などの解消を図るよう心がけることが大切です。

そうしたうえで、人事評価制度の運用、結果に関する公平性・透明性の確保及び制度そのものの信頼性を高める観点から、職員からの不満や苦情に適切に対応する仕組みとして、「苦情相談」と「苦情処理」を設けています。

苦情相談

人事評価に関わる苦情全般について、簡易・迅速な対応を行います。

種類

人事評価に関わる苦情全般について、簡易・迅速な対応を行います。

体制

申出人は口頭、電話及びメール等により、各局区等の労務担当課に申し出ます。ただし、評価結果（前年度分に限り）については、8月末までの申し出が必要となります。

申出方法

苦情処理

苦情相談で解決されなかった苦情について、審査等必要な対応を行います。

苦情相談で解決されなかった苦情について、審査等必要な対応を行います。

申出人は各局区等の労務担当課を経由して人事課へ申し出ます。ただし、評価結果（前年度分に限り）については、8月末までの申し出が必要となります。

また、評価内容について、職員団体からの意見聴取を希望する場合には、あわせて申し出が必要となります。

同じ内容についての申し出は1回限りとします。

ア 評価結果の相談

評価の基となる行動の事実を調査した結果、評価結果に影響する行動事実が判明した場合は、評価者に再評価を指示します。

イ 評価結果以外の相談

人事評価制度に基づいた運用が行われているか調査し、改善が必要であれば、評価者に指導します。

対応方法

ア 評価結果の相談

苦情相談で調査した事実や必要に応じて新たに調査した事実を基に、審査を行い、評価者が行った評価が正しいと認められない場合は、その理由を示したうえで、評価者に再評価を指示します。

イ 評価結果以外の相談

苦情相談で調査した事実や必要に応じて新たに調査した事実を基に、運用等に改善が必要である場合は、評価者に指導します。

その他

申出人は、苦情を申し出たことにより不利益な取扱いを受けることはありません。

VI 人事評価制度・意見申出フォーム

「職員の育成」と「組織の活性化」を目的とする人事評価制度の仕組みや運用がより良いものとなるよう、人事評価制度に対する改善案や意見などを匿名で投稿できるフォームを設けています。ご意見などがありましたら、「人事評価制度・意見申出フォーム」（人事課イントラネットHP）から投稿してください。イントラパソコンをお持ちでない方については、様式は問いませんので、日付、タイトル（人事評価制度・意見申出）を記載し、人事課人事評価担当宛に文書交換でお送りください。

VII 添付資料

- 評価シート
- 人事評価制度に関するQ&A
- 【参考】京都市職員の標準的な職を定める規則
- 【参考】京都市職員の標準職務行動について（訓令乙）
- 職務遂行メモ

部長 行動評価シート(令和 年度)

被評価者 職名 氏名コード 氏名
 評価者 職名 氏名コード 氏名

標準職務行動 (任命権者が求める部長級の職責)	局区等の運営推進の責任者 1 時代の流れを読み、局区等の政策方針を踏まえて組織目標を設定し、達成する。 2 局長級を補佐し、局区等の運営を推進するとともに、責任を持って部等を総合的に運営する。 3 部等の職員の士気を高めるとともに、局区等の中心となって、組織を支える。	職場ミーティング日	年 月 日	中間面談日	年 月 日
		目標面談日	年 月 日	最終評価日	年 月 日

No.	評価項目	行動着眼点	自己申告			評価者		
			個別評語	個別評語	コメント	個別評語	個別評語	コメント
1	責任感	自己の役割を認識し、責任感と使命感を持って業務に取り組むとともに、コンプライアンス遵守の風土を醸成している。						
2	能力開発	業務に関する知識、技術や新鮮な情報を業務に有効活用するとともに、自己の能力向上に向け、日々研鑽している。						
3	方針遂行	市民感覚やコスト意識を持って、将来を見据えて全庁的な視点から方針を立て、業務を進めている。						
4	目標達成	説明責任を果たし、他部門と的確に調整を行うとともに、目標達成に向けて粘り強く対処している。						
5	組織運営	組織目標を共有化させ、部下の士気を高めるとともに、適宜、局長を補佐している。						
6	人材育成	後継者の育成と部下職員の能力向上の視点に立って、助言・指導をしている。						

【個別評価】		【総合評価】		本人コメント (上記以外の特記事項など)	評価者コメント (上記以外の特記事項など)	総合評語
個別評語	着眼点基準	総合評語	目安			
5	さらに周囲に良い影響を与えており、極めて優れている。	S	28~30			
4	状況に関わらず、安定してそのような行動がとれており、優れている。	A	22~27			
3	ほぼ安定してそのような行動がとれている。	B	16~21			
2	そのような行動がとれないことがあり、周囲に支障をきたすことがある。	C	10~15			
1	そのような行動がとれておらず、周囲に支障・悪影響を及ぼしている。	D	~9			

部長 業績評価シート(令和 年度)

被評価者 職名 _____ 氏名コード _____ 氏名 _____
 評価者 職名 _____ 氏名コード _____ 氏名 _____

区分	No	目標名 (何を)	いつ までに	どの程度まで	どのような方法で	中間評価 (進ちよく確認) ※評価者が面談後に記入	最終評価 自己申告		最終評価 評価者			
							コメント	個別 評語	コメント	個別 評語	難易 度	
事業等に関する目標												
組織運営・人材育成に関する目標												
									合計点	平均点(合計÷目標数)		

本人コメント (上記以外の特記事項など)

評価者 コメント (上記以外の特記事項など)	総合評語

【個別評価】

達成度	上回る	達成	下回る	大きく下回る
個別評語	60	40	20	0

【総合評価】

総合評語	目安	基準
S	60	目標を上回って達成し、きわめて顕著な成果を挙げた。
A	52～59	目標を上回って達成した。
B	32～51	目標達成が概ねできた。
C	12～31	目標達成が不足した。
D	0～11	目標達成が見られなかった。

課長 行動評価シート(令和 年度)

被評価者 職名	氏名コード	氏名
1次評価者 職名	氏名コード	氏名
2次評価者 職名	氏名コード	氏名

標準職務行動 (任命権者が求める課長級の職責)	課等の運営の責任者 1 上位目標を踏まえ、必要な情報を収集したうえで、組織目標を設定し、課等の職員と共有のうえ、達成する。 2 局長級及び部長級を補佐し、責任を持って課等を円滑かつ確実に運営する。 3 研修や日常業務を通じて課等の職員の意欲と能力を高めるとともに、活気とチームワークのある職場風土を構築する。	職場ミーティング日	年 月 日	中間面談日	年 月 日
		目標面談日	年 月 日	最終評価日	年 月 日

No	評価項目	行動着眼点	自己申告	1次評価者				
1	大項目	小項目	自己の役割を認識し、責任感と使命感を持って業務に取り組むとともに、コンプライアンス遵守の風土を醸成する。	個別評語	小計	個別評語	小計	コメント
	責任感	役割認識	① 自己の果たすべき役割を理解し、困難な状況においても逃避や責任転嫁せず、業務を遂行している。					
		意欲	② 前例やしがらみにとらわれることなく、困難な課題の解決や業務の改善に積極的に挑戦している。					
	コンプライアンス	③ コンプライアンスを率先垂範し、不正の未然防止に向け、部下職員への徹底と業務の点検、必要な見直しを行っている。						
2	大項目	小項目	知識、技術や情報を業務に有効活用するとともに、自己の能力開発を行う。	個別評語	小計	個別評語	小計	コメント
	能力開発	知識技術	④ 業務に必要な知識や技術を習得するとともに、相当の見識を持ち、業務にいかしている。					
		情報	⑤ 新鮮な情報を幅広く収集し、職務に関連付けて整理・分析し、業務にいかしている。					
	自己研鑽	⑥ 本市職員として、将来に向けて、読書や研修・セミナーの受講等により、自己の能力を日々高めている。						
3	大項目	小項目	市民感覚やコスト意識を持って、全庁的な視点から方針を立て、業務を進める。	個別評語	小計	個別評語	小計	コメント
	方針遂行	市民感覚	⑦ 市民参加を念頭においた積極的な情報提供や、市民の暮らしに向き合い市民の視点に立った方針を立て、業務を遂行している。					
		コスト意識	⑧ 費用対効果を念頭に、効率と効果の両立を追求して、方針を立て、業務を遂行している。					
	協力連携	⑨ 市政に関する幅広い視野と長期的な視点を持ち、組織間の協力と連携を考慮して、方針を立て、業務を遂行している。						
4	大項目	小項目	説明責任を果たし、的確に調整を行うとともに、目標達成に向けて粘り強く対処する。	個別評語	小計	個別評語	小計	コメント
	目標達成	説明責任	⑩ 相手の理解が得られるように責任を持って説明している。					
		調整	⑪ 日頃から関係者との信頼関係を築くとともに、相手の立場を理解しながら、組織方針を踏まえて的確に調整している。					
	成果指向	⑫ 業務遂行上の問題の把握を行い、迅速かつ柔軟に解決方法を見出して自ら行動するなど、目標達成に向けて粘り強く対処している。						
5	大項目	小項目	組織目標が共有化され、風通しのよい、チームワークのある職場風土を構築する。	個別評語	小計	個別評語	小計	コメント
	組織運営	リーダーシップ	⑬ 将来のビジョンを示すとともに、業務の進捗状況に応じて、必要な指示を行い、部下を導いている。					
		情報共有	⑭ 職場会議の開催等により、組織方針や課題を職場で共有させるなど、職員相互が協力できる風土づくりを行っている。					
	業務管理	⑮ 部下の適性や健康管理等に留意したうえで、業務の配分と進捗管理を行っている。						
6	大項目	小項目	職員一人ひとりの意欲を高め、能力を引き出す。	個別評語	小計	個別評語	小計	コメント
	人材育成	動機付け	⑯ 部下の前向きな努力や業務改善を的確に把握して尊重するなど、日頃から自律的・能動的に取り組む意欲を高めている。					
		OJT	⑰ 部下の適性、能力、職務の遂行状況や将来の希望を把握し、公平かつ一人ひとりに応じた指導や助言を行っている。					
	育成支援	⑱ 部下に適した研修やセミナーの受講を奨励し、受講の成果を把握するなど、計画的に能力開発を支援している。						

【個別評価】

個別評語	着眼点基準
5	さらに周囲に良い影響を与えており、極めて優れている。
4	状況に関わらず、安定してそのような行動がとれており、優れている。
3	ほぼ安定してそのような行動がとれている。
2	そのような行動がとれないことがあり、周囲に支障をきたすことがある。
1	そのような行動がとれておらず、周囲に支障・悪影響を及ぼしている。

【総合評価】

総合評語	目安
S	84～90
A	66～83
B	48～65
C	30～47
D	～29

本人コメント (上記以外の特記事項など)

1次評価者 コメント (上記以外の特記事項など)	総合評語

2次評価者 コメント (1次評価者の評価の調整等)	総合評語

課長 業績評価シート(令和 年度)

被評価者 職名 _____ 氏名コード _____ 氏名 _____
 1次評価者 職名 _____ 氏名コード _____ 氏名 _____
 2次評価者 職名 _____ 氏名コード _____ 氏名 _____

区分	No	目標名 (何を)	いつ までに	どの程度まで	どのような方法で	中間評価 (進ちよく確認) ※1次評価者が面談後に記入	最終評価 自己申告		最終評価 1次評価者			
							コメント	個別 評語	コメント	個別 評語	難易 度	
事業等に関する目標												
組織運営・人材育成に関する目標												
								合計点	平均点(合計÷目標数)			

本人コメント (上記以外の特記事項など)				

1次評価者コメント (上記以外の特記事項など)		総合評語

2次評価者 コメント (1次評価者の評価の調整など)		総合評語

【個別評価】

達成度	上回る	達成	下回る	大きく下回る
個別評語	60	40	20	0

【総合評価】

総合評語	目安	基準
S	60	目標を上回って達成し、きわめて顕著な成果を挙げた。
A	52~59	目標を上回って達成した。
B	32~51	目標達成が概ねできた。

総合評語	目安	基準
C	12~31	目標達成が不足した。
D	0~11	目標達成が見られなかった。

係長 行動評価シート(令和 年度)

被評価者 職名	氏名コード	氏名
1次評価者 職名	氏名コード	氏名
2次評価者 職名	氏名コード	氏名

標準職務行動 (任命権者が求める係長級の職責)	係等の業務の統括者 1 組織目標の達成のため、業務の遂行計画を設定し、係等の職員と共有のうえ、進ちよく管理を行う。 2 課長級を補佐し、責任を持って係等の業務を的確に統括する。 3 日常業務を通じて係等の職員に助言指導を行うとともに、円滑な職場運営を図る。	職場ミーティング日	年 月 日	中間面談日	年 月 日
		目標面談日	年 月 日	最終評価日	年 月 日

No	評価項目		行動着眼点	自己申告		1次評価者			
	大項目	小項目		個別評語	小計	個別評語	小計	コメント	
1	責任感	役割認識	① 自己の果たすべき役割を理解し、困難な状況においても逃避や責任転嫁せず、業務を遂行している。						
		意欲	② 前例やしがらみにとらわれることなく、困難な課題の解決や業務の改善に積極的に挑戦している。						
		コンプライアンス	③ コンプライアンスを率先垂範するとともに、職場の不正の未然防止に向け、業務の点検を行っている。						
2	能力開発	大項目	知識、技術や情報を業務に有効活用するとともに、自己の能力開発を行う。	個別評語	小計	個別評語	小計	コメント	
		知識技術	④ 業務に必要な知識や技術を習得し、業務にいかしている。						
		情報	⑤ 新鮮な情報を幅広く収集し、それらを整理・分析したうえで、業務にいかしている。						
自己研鑽	⑥ 本市職員として、将来に向けて、読書や研修・セミナーの受講等により、自己の能力を日々高めている。								
3	方針遂行	大項目	市民感覚やコスト意識を持って、他の部署とも連携を図りながら、計画を立て、業務を進める。	個別評語	小計	個別評語	小計	コメント	
		市民感覚	⑦ 市民参加を念頭においた積極的な情報提供や、市民の暮らしに向き合い市民の視点に立った業務計画を立て、遂行している。						
		コスト意識	⑧ 費用対効果を念頭に、効率と効果の両立を追求して、業務計画を立て、遂行している。						
協力連携	⑨ 市政に関する幅広い視野と課題認識を持って、係間又は他部署との協力と連携を考慮して、業務計画を立て、遂行している。								
4	実務調整	大項目	組織目標達成に向けて、業務の進捗状況を把握し、実務を点検している。	個別評語	小計	個別評語	小計	コメント	
		説明調整	⑩ 相手の理解が得られるように資料の活用等の工夫を行い、ポイントを押さえて分かりやすく説明・調整している。						
		業務管理	⑪ 業務の実施計画を点検するとともに、進捗状況を把握し、必要に応じて見直しを行っている。						
実務点検	⑫ 業務を円滑に進めるため、個々の実務の実施内容を点検・確認し、それらの質の向上を図っている。								
5	組織運営	大項目	上司・部下と協力し、チームワーク良く、業務を円滑に進める。	個別評語	小計	個別評語	小計	コメント	
		遂行把握	⑬ 業務の実施計画を踏まえて、職員の遂行状況を把握し、抱えている問題に対処している。						
		風土醸成	⑭ 率先してコミュニケーションを図るなど、職員相互が協力できる職場風土づくりを図っている。						
報告、助言指導	⑮ 業務の遂行状況を踏まえて、上司への報告と、日々部下への必要な助言、指導を行っている。								

個別評語	着眼点基準
5	さらに周囲に良い影響を与えており、極めて優れている。
4	状況に関わらず、安定してそのような行動がとれており、優れている。
3	ほぼ安定してそのような行動がとれている。
2	そのような行動がとれないことがあり、周囲に支障をきたすことがある。
1	そのような行動がとれておらず、周囲に支障・悪影響を及ぼしている。

本人 コメント (上記以外の特記事項など)

1次評価者 コメント (上記以外の特記事項など)

2次評価者 コメント (1次評価者の評価の調整など)

係長 業績評価シート(令和 年度)

被評価者 所属	氏名コード	氏名
1次評価者 職名	氏名コード	氏名
2次評価者 職名	氏名コード	氏名

組織目 標	担当する組織目標 (所属長等が設定した組織目標のうち、自己が担当する業務の重要性を考慮して選択し、1～3つ程度を記入)		

貢献目 標	具体的行動 (担当する組織目標の実現に向けた具体的な取組方法や個別のスケジュール等を記入)	自己申告 (現時点での各貢献目標の進ちょく状況や課題等について記入)	評価 (貢献目標の達成状況等に係る評価をコメントで記入)
	①		
	②		
	③		
	④		
	⑤		
	⑥		
	⑦		
	⑧		
	評語	S A B C D	S A B C D

【評価基準】

評語	着眼点基準
S	貢献目標を大きく上回って達成し、組織目標の達成に著しく貢献した。
A	貢献目標を上回って達成し、組織目標の達成に大きく貢献した。
B	貢献目標を概ね達成し、組織目標の達成に貢献した。
C	貢献目標の達成が不足し、組織目標の達成への貢献が不足した。
D	本人の責任により、貢献目標の大半を達成できず、組織目標の達成に著しく悪影響を与えた。

作業長・整備主任者・業務次席 行動評価シート(令和 年度)

被評価者 所属	氏名コード	氏名
1次評価者 職名	氏名コード	氏名
2次評価者 職名	氏名コード	氏名

標準職務行動 (任命権者が求める作業長級の職責)	高度な知識等を活用する業務の推進者、作業班等の統括者 ① 組織目標の達成のため、担当する業務を高度な知識や豊富な経験を活かして的確に遂行する。 ② 課長補佐・係長級を補佐し、作業班等の業務を的確に統括するとともに、率先して職務に主体的に取り組む。 ③ 同僚への助言や提案を行うとともに、周囲に働きかけて円滑な職場運営を図る。	職場ミーティング日	年 月 日	中間面談日	年 月 日
		目標面談日	年 月 日	最終評価日	年 月 日

評価項目		行動着眼点	自己申告	1次評価者					
1	大項目	自己の役割を認識し、責任感を持って、業務に取り組むとともに、コンプライアンスを実践する。	個別評語	小計	個別評語	小計	コメント		
	責任感	役割認識	① 自己の果たすべき役割を理解し、困難な状況においても粘り強く、業務を遂行している。						
		意欲	② 課題の解決や業務改善に向けて自ら考え、率先して行動している。						
		コンプライアンス	③ コンプライアンスを理解し、法令遵守はもちろん、職場内のルールを守っている。						
2	大項目	知識、技術や情報を業務に有効活用するとともに、自己の能力開発を行う。	個別評語	小計	個別評語	小計	コメント		
	能力開発	知識技術	④ 業務に必要な知識や技術を習得し、業務にいかしている。						
		情報	⑤ 業務に関する新鮮な情報を幅広く収集し、それらを整理・分析したうえで、業務にいかしている。						
		自己研鑽	⑥ 本市職員として、将来に向けて、読書や研修・セミナーの受講等により、自己の能力を日々高めている。						
3	大項目	上司・部下と協力し、チームワーク良く、業務を円滑に進める。	個別評語	小計	個別評語	小計	コメント		
	組織運営	遂行把握	⑦ 業務の実施計画を踏まえて、職員の遂行状況を把握し、抱えている問題に対処している。						
		風土醸成	⑧ 率先してコミュニケーションを図るなど、職員相互が協力できる職場風土づくりを図っている。						
		報告、助言指導	⑨ 業務の遂行状況を踏まえて、上司への報告と、日々部下への必要な助言、指導を行っている。						
4	大項目	市民感覚やコスト意識を持って、他者と連携を図りながら、主体的に業務を進める。	個別評語	小計	個別評語	小計	コメント		
	方針遂行	市民感覚	⑩ 市民の暮らしに向き合い、市民の視点に立って、市民への説明や情報提供を念頭において、業務を遂行している。						
		コスト意識	⑪ コスト意識を持ち、予算や物品、時間などを有効に活用して、業務を遂行している。						
		協力連携	⑫ 市政に関する幅広い視野と課題認識を持って、他者と協力しながら、業務を遂行している。						
5	実務遂行 ※⑬業務管理(必須)、⑭実務点検(必須)	業務管理(必須)	⑬ 業務の実施計画を点検するとともに、進捗状況を把握し、必要に応じて見直しを行っている。	○	個別評語	小計	個別評語	小計	
		実務点検(必須)	⑭ 業務を円滑に進めるため、個々の実務の実施内容を点検・確認し、それらの質の向上を図っている。	○					
	※⑬、⑭に加え、1～3項目を選択し、右欄に「○」を記入	資料作成	⑮ 正確に意図の伝わる文書や必要な内容を検討して、整理した資料を作成している。						
		説明	⑯ ポイントを押さえた丁寧な話し方や資料の活用などにより、相手にわかりやすく説明している。						
		企画立案	⑰ 制度や事業などについて、幅広い視点で十分に精査のうえ、企画立案している。						
		調整	⑱ 相手の立場やニーズを理解しながら、調整のポイントを把握し、方針や制度を踏まえた対応を行っている。						
		関係構築	⑲ 市民や事業者と日頃から情報提供や意見交換を行うなど、業務が円滑に進むよう、信頼関係を構築している。						
		対応	⑳ 笑顔・親切・ていねい・テキパキを基本とした、正確で公平な対応を行っている。						
作業確認	㉑ 所定の手順に従いながら、細心の注意を払い、状況に応じた確実な業務を遂行している。								
専門	㉒ 高度な専門性を駆使する業務を確実に実行している。								

個別評語	着眼点基準
5	さらに周囲に良い影響を与えており、極めて優れている。
4	状況に関わらず、安定してそのような行動がとれており、優れている。
3	ほぼ安定してそのような行動がとれている。
2	そのような行動がとれないことがあり、周囲に支障をきたすことがある。
1	そのような行動がとれておらず、周囲に支障・悪影響を及ぼしている。

本人 コメント (上記以外の特記事項など)

1次評価者 コメント (上記以外の特記事項など)

2次評価者 コメント (1次評価者の評価の調整など)

作業長・整備主任者・業務次席 業績評価シート(令和 年度)

被評価者 所属	氏名コード	氏名
1次評価者 職名	氏名コード	氏名
2次評価者 職名	氏名コード	氏名

組織目標	担当する組織目標 (所属長等が設定した組織目標のうち、自己が担当する業務の重要性を考慮して選択し、1～3つ程度を記入)		

貢献目標	具体的行動 (担当する組織目標の実現に向けた具体的な取組方法や個別のスケジュール等を記入)	自己申告 (現時点での各貢献目標の進ちょく状況や課題等について記入)	評価 (貢献目標の達成状況等に係る評価をコメントで記入)
	①		
	②		
	③		
	④		
	⑤		
	⑥		
	⑦		
	⑧		
	評語	S A B C D	S A B C D

【評価基準】

評語	着眼点基準
S	貢献目標を大きく上回って達成し、組織目標の達成に著しく貢献した。
A	貢献目標を上回って達成し、組織目標の達成に大きく貢献した。
B	貢献目標を概ね達成し、組織目標の達成に貢献した。
C	貢献目標の達成が不足し、組織目標の達成への貢献が不足した。
D	本人の責任により、貢献目標の大半を達成できず、組織目標の達成に著しく悪影響を与えた。

副看護師長 行動評価シート(令和 年度)

被評価者 所属	氏名コード	氏名
1次評価者 職名	氏名コード	氏名
2次評価者 職名	氏名コード	氏名

標準職務行動 (任命権者が求める副看護師長級の職責)	高度な知識等を活用する業務の推進者	職場ミーティング日	年 月 日	中間面談日	年 月 日
	① 組織目標の達成のため、担当する業務を高度な知識や豊富な経験を活かして的確に遂行する。 ② 看護師長を補佐し、率先して職務に主体的に取り組む。 ③ 同僚への助言や提案を行うとともに、周囲に働きかけて円滑な職場運営を図る。	目標面談日	年 月 日	最終評価日	年 月 日

評価項目		行動着眼点	自己申告	1次評価者				
1	大項目	小項目	自己の役割を認識し、責任感を持って、業務に取り組むとともに、コンプライアンスを実践する。	個別評語	小計	個別評語	小計	コメント
	責任感	役割認識	① 自己の果たすべき役割を理解し、困難な状況においても粘り強く、業務を遂行している。					
		意欲	② 課題の解決や業務改善に向けて自ら考え、率先して行動している。					
		コンプライアンス	③ コンプライアンスを理解し、法令遵守はもちろん、職場内のルールを守っている。					
2	大項目	小項目	知識、技術や情報を業務に有効活用するとともに、自己の能力開発を行う。	個別評語	小計	個別評語	小計	コメント
	能力開発	知識技術	④ 業務に必要な知識や技術を習得し、業務にいかしている。					
		情報	⑤ 業務に関する新鮮な情報を幅広く収集し、それらを整理・分析したうえで、業務にいかしている。					
		自己研鑽	⑥ 自らの能力向上のため、研修やセミナーに参加するなど、日々、研鑽している。					
3	大項目	小項目	円滑な職場運営に向け、積極的にコミュニケーションをとり、協力し合いながら、業務の改善に取り組んでいる。	個別評語	小計	個別評語	小計	コメント
	組織運営	報告、助言指導	⑦ 業務の遂行状況を踏まえて、上司への報告と、日々部下への必要な助言、指導を行っている。					
		風土醸成	⑧ 率先してコミュニケーションを図るなど、職員相互が協力できる職場風土づくりを図っている。					
		遂行把握	⑨ 業務の実施計画を踏まえて、職員の遂行状況を把握し、抱えている問題に対処している。					
4	大項目	小項目	市民感覚やコスト意識を持って、他者と連携を図りながら、主体的に業務を進める。	個別評語	小計	個別評語	小計	コメント
	方針遂行	市民感覚	⑩ 市民の暮らしに向き合い、市民の視点に立って、市民への説明や情報提供を念頭において、業務を遂行している。					
		コスト意識	⑪ コスト意識を持ち、予算や物品、時間などを有効に活用して、業務を遂行している。					
		協力連携	⑫ 市政に関する幅広い視野と課題認識を持って、他者と協力しながら、業務を遂行している。					
5	大項目	小項目	組織目標達成に向けて、業務の進捗状況を把握し、実務を点検している。	個別評語	小計	個別評語	小計	コメント
	実務調整	説明調整	⑬ 相手の理解が得られるように資料の活用等の工夫を行い、ポイントを押さえて分かりやすく説明・調整している。					
		業務管理	⑭ 業務の実施計画を点検するとともに、進捗状況を把握し、必要に応じて見直しを行っている。					
		実務点検	⑮ 業務を円滑に進めるため、個々の実務の実施内容を点検・確認し、それらの質の向上を図っている。					

個別評語	着眼点基準
5	さらに周囲に良い影響を与えており、極めて優れている。
4	状況に関わらず、安定してそのような行動がとれており、優れている。
3	ほぼ安定してそのような行動がとれている。
2	そのような行動がとれないことがあり、周囲に支障をきたすことがある。
1	そのような行動がとれておらず、周囲に支障・悪影響を及ぼしている。

本人 コメント (上記以外の特記事項など)

1次評価者 コメント (上記以外の特記事項など)

2次評価者 コメント (1次評価者の評価の調整など)

副看護師長 業績評価シート(令和 年度)

被評価者 所属	氏名コード	氏名
1次評価者 職名	氏名コード	氏名
2次評価者 職名	氏名コード	氏名

組織目標	担当する組織目標 (所属長等が設定した組織目標のうち、自己が担当する業務の重要性を考慮して選択し、1～3つ程度を記入)		

貢献目標	具体的行動 (担当する組織目標の実現に向けた具体的な取組方法や個別のスケジュール等を記入)	自己申告 (現時点での各貢献目標の進ちょく状況や課題等について記入)	評価 (貢献目標の達成状況等に係る評価をコメントで記入)
	①		
	②		
	③		
	④		
	⑤		
	⑥		
	⑦		
	⑧		
		評語	S A B C D
			S A B C D

【評価基準】

評語	着眼点基準
S	貢献目標を大きく上回って達成し、組織目標の達成に著しく貢献した。
A	貢献目標を上回って達成し、組織目標の達成に大きく貢献した。
B	貢献目標を概ね達成し、組織目標の達成に貢献した。
C	貢献目標の達成が不足し、組織目標の達成への貢献が不足した。
D	本人の責任により、貢献目標の大半を達成できず、組織目標の達成に著しく悪影響を与えた。

指導交換手 行動評価シート(令和 年度)

被評価者 所属	氏名コード	氏名
1次評価者 職名	氏名コード	氏名
2次評価者 職名	氏名コード	氏名

標準職務行動 (任命権者が求める作業長級の職責)		高度な知識等を活用する業務の推進者、作業班等の統括者		職場ミーティング日	年 月 日	中間面談日	年 月 日		
		① 組織目標の達成のため、担当する業務を高度な知識や豊富な経験を活かして的確に遂行する。 ② 課長補佐・係長級を補佐し、作業班等の業務を的確に統括するとともに、率先して職務に主体的に取組む。 ③ 同僚への助言や提案を行うとともに、周囲に働きかけて円滑な職場運営を図る。		目標面談日	年 月 日	最終評価日	年 月 日		
評価項目		行動着眼点		自己申告		1次評価者			
1	大項目	小項目	自己の役割を認識し、責任感を持って、業務に取り組むとともに、コンプライアンスを実践する。	個別評語	小計	個別評語	小計	コメント	
	責任感	役割認識	① 自己の果たすべき役割を理解し、困難な状況においても粘り強く、業務を遂行している。						
		意欲	② 課題の解決や業務改善に向けて自ら考え、率先して行動している。						
	コンプライアンス	③ コンプライアンスを理解し、法令遵守はもちろん、職場内のルールを守っている。							
2	大項目	小項目	知識、技術や情報を業務に有効活用するとともに、自己の能力開発を行う。	個別評語	小計	個別評語	小計	コメント	
	能力開発	知識技術	④ 業務に必要な知識や技術を習得し、業務にいかしている。						
		情報	⑤ 業務に関する新鮮な情報を幅広く収集し、それらを整理・分析したうえで、業務にいかしている。						
	自己研鑽	⑥ 本市職員として、将来に向けて、読書や研修・セミナーの受講等により、自己の能力を日々高めている。							
3	大項目	小項目	上司・部下と協力し、チームワーク良く、業務を円滑に進める。	個別評語	小計	個別評語	小計	コメント	
	組織運営	遂行把握	⑦ 業務の実施計画を踏まえて、職員の遂行状況を把握し、抱えている問題に対処している。						
		風土醸成	⑧ 率先してコミュニケーションを図るなど、職員相互が協力できる職場風土づくりを図っている。						
	報告、助言指導	⑨ 業務の遂行状況を踏まえて、上司への報告と、日々部下への必要な助言、指導を行っている。							
4	大項目	小項目	市民感覚やコスト意識を持って、他者と連携を図りながら、主体的に業務を進める。	個別評語	小計	個別評語	小計	コメント	
	方針遂行	市民感覚	⑩ 市民の暮らしに向き合い、市民の視点に立って、市民への説明や情報提供を念頭において、業務を遂行している。						
		コスト意識	⑪ コスト意識を持ち、予算や物品、時間などを有効に活用して、業務を遂行している。						
	協力連携	⑫ 市政に関する幅広い視野と課題認識を持って、他者と協力しながら、業務を遂行している。							
5	実務遂行 ※⑬実務点検は必須項目とする。 ※⑬に加え、1～3項目を選択し、右欄に「○」を記入	実務点検(必須)	⑬ 業務を円滑に進めるため、個々の実務の実施内容を点検・確認し、それらの質の向上を図っている。	○	個別評語	小計	個別評語	小計	※選択した項目を総合的に判断し、最も妥当な評語を1つ選択
		資料作成	⑭ 正確に意図の伝わる文書や必要な内容を検討して、整理した資料を作成している。						
		説明	⑮ ポイントを押さえた丁寧な話し方や資料の活用などにより、相手にわかりやすく説明している。						
		企画立案	⑯ 制度や事業などについて、幅広い視点で十分に精査のうえ、企画立案している。						
		調整	⑰ 相手の立場やニーズを理解しながら、調整のポイントを把握し、方針や制度を踏まえた対応を行っている。						
		関係構築	⑱ 市民や事業者と日頃から情報提供や意見交換を行うなど、業務が円滑に進むよう、信頼関係を構築している。						
		対応	⑲ 笑顔・親切・ていねい・テキパキを基本とした、正確で公平な対応を行っている。						
作業確認	⑳ 所定の手順に従いながら、細心の注意を払い、状況に応じた確実な業務を遂行している。								
専門	㉑ 高度な専門性を駆使する業務を確実にやっている。								

個別評語	着眼点基準
5	さらに周囲に良い影響を与えており、極めて優れている。
4	状況に関わらず、安定してそのような行動がとれており、優れている。
3	ほぼ安定してそのような行動がとれている。
2	そのような行動がとれないことがあり、周囲に支障をきたすことがある。
1	そのような行動がとれておらず、周囲に支障・悪影響を及ぼしている。

本人 コメント (上記以外の特記事項など)

1次評価者 コメント (上記以外の特記事項など)

2次評価者 コメント (1次評価者の評価の調整など)

指導交換手 業績評価シート(令和 年度)

被評価者 所属	氏名コード	氏名
1次評価者 職名	氏名コード	氏名
2次評価者 職名	氏名コード	氏名

組織目標	担当する組織目標 (所属長等が設定した組織目標のうち、自己が担当する業務の重要性を考慮して選択し、1～3つ程度を記入)		

貢献目標	具体的行動 (担当する組織目標の実現に向けた具体的な取組方法や個別のスケジュール等を記入)	自己申告 (現時点での各貢献目標の進ちょく状況や課題等について記入)	評価 (貢献目標の達成状況等に係る評価をコメントで記入)
	①		
	②		
	③		
	④		
	⑤		
	⑥		
	⑦		
	⑧		
	評語	S A B C D	S A B C D

【評価基準】

評語	着眼点基準
S	貢献目標を大きく上回って達成し、組織目標の達成に著しく貢献した。
A	貢献目標を上回って達成し、組織目標の達成に大きく貢献した。
B	貢献目標を概ね達成し、組織目標の達成に貢献した。
C	貢献目標の達成が不足し、組織目標の達成への貢献が不足した。
D	本人の責任により、貢献目標の大半を達成できず、組織目標の達成に著しく悪影響を与えた。

主任 行動評価シート(令和 年度)

被評価者 所属	氏名コード	氏名
1次評価者 職名	氏名コード	氏名
2次評価者 職名	氏名コード	氏名

標準職務行動 (任命権者が求める主任級の職責)		高度な知識等を活用する業務の推進者 ① 組織目標の達成のため、担当する業務を高度な知識や豊富な経験を活かして的確に遂行する。 ② 課長補佐・係長級を補佐し、率先して職務に主体的に取り組む。 ③ 同僚への助言や提案を行うとともに、周囲に働きかけて円滑な職場運営を図る。	職場ミーティング日	年 月 日	中間面談日	年 月 日		
評価項目		行動着眼点	自己申告	1次評価者				
1	大項目	小項目	自己の役割を認識し、責任感を持って、業務に取り組むとともに、コンプライアンスを実践する。	個別評語	小計	個別評語	小計	コメント
	責任感	役割認識	① 自己の果たすべき役割を理解し、困難な状況においても粘り強く、業務を遂行している。					
		意欲	② 課題の解決や業務改善に向けて自ら考え、率先して行動している。					
	コンプライアンス	③ コンプライアンスを理解し、法令遵守はもちろん、職場内のルールを守っている。						
2	大項目	小項目	知識、技術や情報を業務に有効活用するとともに、自己の能力開発を行う。	個別評語	小計	個別評語	小計	コメント
	能力開発	知識技術	④ 業務に必要な知識や技術を習得し、業務にいかしている。					
		情報	⑤ 業務に関する新鮮な情報を幅広く収集し、それらを整理・分析したうえで、業務にいかしている。					
	自己研鑽	⑥ 本市職員として、将来に向けて、読書や研修・セミナーの受講等により、自己の能力を日々高めている。						
3	大項目	小項目	円滑な職場運営に向け、積極的にコミュニケーションをとり、協力しながら、業務の改善に取り組んでいる。	個別評語	小計	個別評語	小計	コメント
	組織貢献	ホレツウカ確認	⑦ 組織の方針や課題について、意思疎通を図るため、日頃から適宜上司に報告・連絡・相談し、確認をしている。					
		協調	⑧ 職場で良好なコミュニケーションを行うとともに、積極的に同僚へのアドバイスや支援を行っている。					
	活性	⑨ 円滑な職場運営のため、周囲に働きかけて、業務の改善などに取り組んでいる。						
4	大項目	小項目	市民感覚やコスト意識を持って、他者と連携を図りながら、主体的に業務を進める。	個別評語	小計	個別評語	小計	コメント
	方針遂行	市民感覚	⑩ 市民の暮らしに向き合い、市民の視点に立て、市民への説明や情報提供を念頭において、業務を遂行している。					
		コスト意識	⑪ コスト意識を持ち、予算や物品、時間などを有効に活用して、業務を遂行している。					
	協力連携	⑫ 市政に関する幅広い視野と課題認識を持って、他者と協力しながら、業務を遂行している。						
5 ※1～3項目を選択し、右欄に「○」を記入	実務遂行	資料作成	⑬ 正確に意図の伝わる文書や必要な内容を検討して、整理した資料を作成している。	個別評語	小計	個別評語	小計	コメント
		説明	⑭ ポイントを押さえた丁寧な話し方や資料の活用などにより、相手にわかりやすく説明している。					
		企画立案	⑮ 制度や事業などについて、幅広い視点で十分に精査のうえ、企画立案している。					
		調整	⑯ 相手の立場やニーズを理解しながら、調整のポイントを把握し、方針や制度を踏まえた対応を行っている。					
		関係構築	⑰ 市民や事業者と日頃から情報提供や意見交換を行うなど、業務が円滑に進むよう、信頼関係を構築している。					
		応対	⑱ 笑顔・親切・ていねい・テキパキを基本とした、正確で公平な応対を行っている。					
	作業確認	⑲ 所定の手順に従いながら、細心の注意を払い、状況に応じた確実な業務を遂行している。						
	専門	⑳ 高度な専門性を駆使する業務を確実にやっている。						

個別評語	着眼点基準
5	さらに周囲に良い影響を与えており、極めて優れている。
4	状況に関わらず、安定してそのような行動がとれており、優れている。
3	ほぼ安定してそのような行動がとれている。
2	そのような行動がとれないことがあり、周囲に支障をきたすことがある。
1	そのような行動がとれておらず、周囲に支障・悪影響を及ぼしている。

本人 コメント (上記以外の特記事項など)

1次評価者 コメント (上記以外の特記事項など)

2次評価者 コメント (1次評価者の評価の調整など)

主任 業績評価シート(令和 年度)

被評価者 所属	氏名コード	氏名
1次評価者 職名	氏名コード	氏名
2次評価者 職名	氏名コード	氏名

組織目標	担当する組織目標 (所属長等が設定した組織目標のうち、自己が担当する業務の重要性を考慮して選択し、1～3つ程度を記入)		

貢献目標	具体的行動 (担当する組織目標の実現に向けた具体的な取組方法や個別のスケジュール等を記入)	自己申告 (現時点での各貢献目標の進ちょく状況や課題等について記入)	評価 (貢献目標の達成状況等に係る評価をコメントで記入)
	①		
	②		
	③		
	④		
	⑤		
	⑥		
	⑦		
	⑧		
	評語	S A B C D	S A B C D

【評価基準】

評語	着眼点基準
S	貢献目標を大きく上回って達成し、組織目標の達成に著しく貢献した。
A	貢献目標を上回って達成し、組織目標の達成に大きく貢献した。
B	貢献目標を概ね達成し、組織目標の達成に貢献した。
C	貢献目標の達成が不足し、組織目標の達成への貢献が不足した。
D	本人の責任により、貢献目標の大半を達成できず、組織目標の達成に著しく悪影響を与えた。

係員 行動評価シート(令和 年度)

被評価者 所属	氏名コード	氏名
1次評価者 職名	氏名コード	氏名
2次評価者 職名	氏名コード	氏名

標準職務行動 (任命権者が求める係員の 職業)		業務の担当者 ①組織目標の達成のため、上司の指示を理解し、担当する業務を正確かつ迅速に遂行する。 ②職務に必要な知識、技能を習得し、職場における意思疎通を十分に図る。 ③周囲の職員と協調するとともに、同僚に助言を行うなど、円滑な職場運営に参画する。		職場ミーティング日	年 月 日	中間面談日	年 月 日	
				目標面談日	年 月 日	最終評価日	年 月 日	
評価項目		行動着眼点		自己申告		1次評価者		
1	大項目	小項目	自己の役割を認識し、責任感を持って、業務に取り組むとともに、コンプライアンスを実践する。	個別評価	小計	個別評価	小計	コメント
	責任感	役割認識	① 自己の果たすべき役割を理解し、困難な状況においても粘り強く、業務を遂行している。					
		意欲	② 課題の解決や業務改善に向けて自ら考え、行動している。					
		コンプライアンス	③ コンプライアンスを理解し、法令遵守はもちろん、職場内のルールを守っている。					
2	大項目	小項目	知識、技術や情報を業務に有効活用するとともに、自己の能力開発を行う。	個別評価	小計	個別評価	小計	コメント
	能力開発	知識技術	④ 業務に必要な知識や技術を習得し、業務にいかしている。					
		情報	⑤ 業務に関する新鮮な情報を幅広く収集し、それらを整理・分析したうえで、業務にいかしている。					
		自己研鑽	⑥ 本市職員として、将来に向けて、読書や研修・セミナーの受講等により、自己の能力を日々高めている。					
3	大項目	小項目	職員同士協力し合って、組織目標の達成に貢献する。	個別評価	小計	個別評価	小計	コメント
	組織貢献	ホウレンソウ・確認	⑦ 組織の方針や課題について、意思疎通を図るため、日頃から適宜上司に報告・連絡・相談し、確認をしている。					
		協調	⑧ 職場で良好なコミュニケーションを行うとともに、同僚へのアドバイスや支援を行っている。					
		活性	⑨ 円滑な職場運営のため、前向きな発言や行動を行っている。					
4	大項目	小項目	市民感覚やコスト意識を持って、他者と連携を図りながら、業務を進める。	個別評価	小計	個別評価	小計	コメント
	方針遂行	市民感覚	⑩ 市民の暮らしに向き合い、市民の視点に立って、市民への説明や情報提供を念頭において、業務を遂行している。					
		コスト意識	⑪ コスト意識を持ち、予算や物品、時間などを大事にして、業務を遂行している。					
		協力連携	⑫ 市政に関する幅広い視野と課題認識を持って、他者と協力しながら、業務を遂行している。					
5 ※1～3 項目を選択 し、右欄に 「○」を記入	実務遂行	資料作成	⑬ 正確に意図の伝わる文書や必要な内容を検討して、整理した資料を作成している。	個別評価	小計	個別評価	小計	コメント
		説明	⑭ ポイントを押さえた丁寧な話し方や資料の活用などにより、相手にわかりやすく説明している。					
		企画立案	⑮ 制度や事業などについて、幅広い視点で十分に精査のうえ、企画立案している。					
		調整	⑯ 相手の立場やニーズを理解しながら、調整のポイントを把握し、方針や制度を踏まえた対応を行っている。					
		関係構築	⑰ 市民や事業者と日頃から情報提供や意見交換を行うなど、業務が円滑に進むよう、信頼関係を構築している。					
		対応	⑱ 笑顔・親切・ていねい・テキパキを基本とした、正確で公平な対応を行っている。					
		作業確認	⑲ 所定の手順に従いながら、細心の注意を払い、状況に応じた確実な業務を遂行している。					
		専門	⑳ 高度な専門性を駆使する業務を確実にしている。					

個別評価	着眼点基準
5	さらに周囲に良い影響を与えており、極めて優れている。
4	状況に関わらず、安定してそのような行動がとれており、優れている。
3	ほぼ安定してそのような行動がとれている。
2	そのような行動がとれないことがあり、周囲に支障をきたすことがある
1	そのような行動がとれておらず、周囲に支障・悪影響を及ぼしている。

本人 コメント (上記以外の特記事項など)

1次評価者 コメント (上記以外の特記事項など)

2次評価者 コメント (1次評価者の評価の調整など)

係員 業績評価シート(令和 年度)

被評価者 所属	氏名コード	氏名
1次評価者 職名	氏名コード	氏名
2次評価者 職名	氏名コード	氏名

組織目標	担当する組織目標 (所属長等が設定した組織目標のうち、自己が担当する業務の重要性を考慮して選択し、1～3つ程度を記入)		

貢献目標	具体的行動 (担当する組織目標の実現に向けた具体的な取組方法や個別のスケジュール等を記入)	自己申告 (現時点での各貢献目標の進ちょく状況や課題等について記入)	評価 (貢献目標の達成状況等に係る評価をコメントで記入)
	①		
	②		
	③		
	④		
	⑤		
	⑥		
	⑦		
	⑧		
	評語	S A B C D	S A B C D

【評価基準】

評語	着眼点基準
S	貢献目標を大きく上回って達成し、組織目標の達成に著しく貢献した。
A	貢献目標を上回って達成し、組織目標の達成に大きく貢献した。
B	貢献目標を概ね達成し、組織目標の達成に貢献した。
C	貢献目標の達成が不足し、組織目標の達成への貢献が不足した。
D	本人の責任により、貢献目標の大半を達成できず、組織目標の達成に著しく悪影響を与えた。

「人事評価制度に係るQ & A集」

【評価の基本】

- Q 1 人事評価の実施は義務なのか。
- Q 2 人事評価の定義は。
- Q 3 本市の人事評価制度は、独自のものなのか。
- Q 4 人事評価は、どのように活用されているのか。
- Q 5 絶対評価と相対評価の違いは。
- Q 6 標準職務行動とは。
- Q 7 行動評価と業績評価を分けて評価する目的は。

【基礎設定（評価ルート等）】

- Q 8 誰を評価者にすれば良いのか。評価者設定のルールは。
- Q 9 担当課長が評価者になっても良いのか。
- Q 10 被評価者が、複数の職を兼務している場合、評価シートは複数作成するのか。
- Q 11 係長以下の職員の直属の上司が部長の場合（ライン上に課長がない場合）、評価ルートはどうすれば良いのか。

【職場ミーティング・組織目標】

- Q 12 職場ミーティングを実施する意味は。
- Q 13 組織目標は、所属職員が別々の業務を担当している場合は、非常に多くなってしまいが良いか。
- Q 14 組織目標の設定の際に、事業の目標に直接関わらない担当者（庶務担当者等）への対応は、どのようにすれば良いか。
- Q 15 同じ所属の中で、所属長とは別に、担当課長等が組織目標を設定しても良いのか。
- Q 16 人事評価制度に係る組織目標と“きょうかん”目標の違いは。
- Q 17 部長以上の職員は組織目標を設定しなくて良いのか。
- Q 18 所属に、他団体への派遣職員等がいる場合の職場ミーティングはどのようにすれば良いか。

【目標設定】

- Q 19 業績（貢献）目標は、どの程度の難易度にすれば良いのか。
- Q 20 業績（貢献）目標の数は1つでも良いのか。
- Q 21 年度途中に業務の一部が変更になった場合は、どうするのか。
- Q 22 被評価者が目標の設定を拒否した場合は、どうすれば良いのか。

【面談】

- Q23 個別の面談は、必ず1対1で行うべきか。
- Q24 被評価者が面談の実施を拒否した場合は、どうすれば良いのか。
- Q25 病気休務等により、実施期間中に面談を実施できない場合は、どうすれば良いのか。

【職務遂行の把握】

Q26 職場から離れて業務をしている職員は、どのように職務行動の把握をすれば良いか。

【自己申告】

- Q27 自己申告を実施する目的は。
- Q28 職員が自己申告の実施を拒否した場合は、どうすれば良いのか。
- Q29 自己申告と1次評価者の評価が異なる場合、自己申告は修正しなければならないか。

【評価】

- Q30 主任以下の評価について、評価者は、係長との間で個別の評語について相談して良いのか。
- Q31 時間外勤務は、どのように評価すれば良いか。
- Q32 職場によっては、なじみにくい評価項目があるが、どうすれば良いか。
- Q33 他の所属長等と評価基準のすり合わせをおこなっても良いか。

【評語・評価基準各論（行動評価）】

- Q34 係員の中でも、新採又は異動直後の職員とベテラン職員を同じ評価基準で評価すれば良いか。
- Q35 どうしても対比誤差（自分を基準に評価基準を上下してしまうエラー）に陥りやすいと思うが。
- Q36 一貫性欠如（時によって評価が変わる）と言っても、同じ行動をとっていても状況によっては、評価が変わることもあると思うが。
- Q37 組織貢献（評価項目の大項目）の小項目である「協調」と方針遂行（評価項目の大項目）の小項目である「協力連携」の違いは何か。
- Q38 異動がほとんどない職場等では、既に被評価者の評価イメージができあがっており、客観的な評語（点数）を付けにくい。
- Q39 一貫性欠如（時によって評価が変わる）と言っても、同じ行動をとっていても状況によっては、評価が変わることもあると思うが。
- Q40 育児や地域活動への参加等、真のワーク・ライフ・バランスを実現している職員について、業務外のこともあるが評価に含めて良いのか。どの評価項目で評価するのか。

【評語・評価基準各論（業績評価）】

Q41 係長以下の貢献目標（業績評価）について、目標によって達成できたりできなかったりするが、どう評語つければ良いのか。

Q42 係長佐以下の貢献目標（業績評価）のD評価の、「本人の責任により」とはどのような意味か。

【最終評価・フィードバック】

Q43 何のために年度末までにフィードバック面談を実施するのか。

Q44 評価シート（評価済み）は、見せても良いか。

Q45 評語（点数）において、「3」でも「4」に近い「3」もあれば、「2」に近い「3」もあり、点数では伝えきれないこともある。その場合、どのように伝えれば良いか。

Q46 自己申告と評価の乖離が大きい場合は、どのように伝えれば良いか。

【評価結果の開示】

Q47 評価結果を開示することに意味はあるのか。また、なぜ、フィードバックと新年度の目標設定時期で2回開示するのか。

Q48 前年度から評価者も被評価者も変更がなく、かつ、フィードバック・暫定開示面談の時点から評価の変更がない場合、本開示をしなくても良いか。

Q49 開示シートのメモ欄は、どのように使うのか。

Q50 退職者に対する開示は、どうするのか。

Q51 異動してきた職員の開示を行う際、前評価者が人事評価シートのコメント欄に記載した事項は、被評価者に伝える必要があるのか。

【事例別対応】

Q52 休職者等、勤務実績がない職員への対応は、どうするのか。

Q53 期初取組の開始前に休職等に入った職員の評価はどうするのか。

Q54 メンタルに不安を抱える職員も同じ評価基準で評価するのか。

Q55 育児や介護等で就業上の配慮が必要な場合、どのように評価すれば良いか。

Q56 年度途中で被評価者が昇任になった場合の評価は、どうするのか。

Q57 年度途中で被評価者が降任になった場合の評価は、どうするのか。

Q58 年度途中で被評価者が配置換えになった場合の評価は、どうするのか。

Q59 年度途中で被評価者が退職した場合の評価は、どうするのか。

Q60 年度途中で評価者が異動となった場合の評価は、どうするのか。

Q61 他団体へ派遣している職員の評価は、どうするのか。

Q62 他団体から派遣を受けている職員の評価は、どうするのか。

【評価の基本】

Q 1 人事評価の実施は義務なのか。

A 1 地方公務員法第23条の2第1項により、職員の執務について、定期的な人事評価の実施が義務付けられています。

Q 2 人事評価の定義は。

A 2 地方公務員法第6条により、「任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするために、職員がその職務を遂行するに当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勤務成績の評価をいう。」と定義されています。

Q 3 本市の人事評価制度は、独自のものなのか。

A 3 職員の発揮した行動及び挙げた業績について評価する本市の人事評価の方式は、国、地方自治体、民間企業等で広く実施されている制度です。一部に、本市の実情等を踏まえた独自の要素を導入していますが、概ね、一般的なものを取り入れています。

Q 4 人事評価は、どのように活用されているのか。

A 4 地方公務員法第23条第2項により、「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」することが規定されています。

本市では、全ての人事施策の基礎として、任用（昇任、配置換等の判断等）、給与（勤勉手当への反映等）、分限（職務改善プログラムの実施等）等に活用しています。

Q 5 絶対評価と相対評価の違いは。

A 5 絶対評価は、人材の育成及び組織の活性化を目指して、あらかじめ定められた「評価基準」に照らして評価することです。一方、相対評価は「他者」と比較し、強制的に順位の分布を設けて評価することです。従って、例えば、絶対評価においては、全員の評語（点数）が「4」あるいは「2」ということもあり得ますが、相対評価では、そのようなことはありません。

Q 6 標準職務行動とは。

A 6 地方公務員法第15条の2第1項第5号に基づき定める、任命権者が職員に発揮を求

める行動のことをいいます。

地方公務員法では「標準職務遂行能力」と定義されていますが、本市では、より具体的に発揮された「職務行動」を評価する行動評価の考え方を取り入れているため、「標準職務行動」という呼称を使用しています。

Q 7 行動評価と業績評価を分けて評価する目的は。

A 7 職員の仕事の「過程（行動評価）」と「成果（業績評価）」は、密接な関係にあります。結果としての「成果」は環境要因等の影響を受けるため、必ずしも両者の評価が一致するわけではありません。（「過程」が良くても「成果」が出ない場合や、「過程」が悪くても「成果」が出る場合があります。）

このため、行動評価と業績評価を切り離して実施することにより、評価の客観性・公平性を担保しています。これは、国、地方自治体、民間企業等でも一般的にみられる人事評価の実施方式です。

【基礎設定（評価ルート等）】

Q 8 誰を評価者にすれば良いのか。評価者設定のルールは。

A 8 本市の評価者の決め方の原則は、「最も適切に評価できる職員が評価すること」です。職員が普段の職務で発揮した職務行動や挙げた成果について、適切に評価できる立場にある職員が、評価者となります。

Q 9 担当課長が評価者になっても良いのか。

A 9 各職場における所属長と担当課長の役割分担等を踏まえ、被評価者の担当業務を考慮し、適正な評価や人材育成につながる場合は、所属長と担当課長のどちらが評価者となっても構いません。

Q 10 被評価者が、複数の職を兼務している場合、評価シートは複数作成するのか。

A 10 原則、本務の職場での評価のみを実施します。兼務先での職務の状況については、評価者が兼務先に状況を聞き取るなどして、適宜、本務の評価に反映するようにします。

ただし、実態として兼務先での職務の比重が多い場合は、兼務先での評価のみを実施することも可能です。（判断がつかない場合は、局室区労務担当課を通じて人事課に相談してください。）

Q11 係長以下の職員の直属の上司が部長の場合（ライン上に課長がない場合）、評価ルートはどうすれば良いのか。

A12 A8の考え方を踏まえ、適宜、各局室区の判断において評価ルートを決定的してください。この場合、例えば、係長以下の職員の評価者が①部長、②局長となっても構いません。（判断がつかない場合は、局室区労務担当課から人事課に相談してください。）

【職場ミーティング・組織目標】

Q12 職場ミーティングを実施する意味は。

A12 全ての所属職員が職場の目標について意見交換し、確認・共有する、職場ミーティングは、より一体的な職場運営を目指すうえで、非常に効果的です。

したがって、被評価者ではない、非常勤嘱託員や臨時的任用職員などについても、必要に応じてできる限り職場ミーティングに参加できるように配慮してください。

Q13 組織目標は、所属職員が別々の業務を担当している場合は、非常に多くなってしまうが良いか。

A13 多くなって構いません。また、所属職員それぞれが担当している目標がある程度共通するように、くくっていただいても構いません。ただし、職員一人ひとりが貢献目標に落とし込む際に、自分の担当する業務について具体的に目標設定しやすいように考慮してください。

（ただし、人事評価システム上、組織目標を10個までしか設定できないため、可能な限り要約して、10個以内で設定するようにしてください。）

Q14 組織目標の設定の際に、事業の目標に直接関わらない担当者（庶務担当者等）への対応は、どのようにすれば良いか。

A14 事業を直接担当しない職員もいますが、そのような職員についても、間接的に重要な役割や業務を担っていると思われます。組織目標の達成のために、具体的にどのように貢献できるかを上司部下で話し合い、貢献目標の設定につなげてください。これにより、職場の一体感や業務の達成感にもつながります。

Q15 同じ所属の中で、所属長とは別に、担当課長等が組織目標を設定しても良いのか。

A15 担当課長が組織目標を設定しても構いません。所属長と担当課長等の間で役割分担を

十分に相談して、所属の規模や評価ルート等に応じて設定してください。

Q16 人事評価制度に係る組織目標と“きょうかん”目標の違いは。

A16 ともに所属の目標ではありますが、組織目標は、課等の事務事業を達成するための目標であり、所属職員の担当業務に係る目標です。一方、きょうかんプロジェクトは職場内の課題解決など、所属職員全員で協力して実践できるテーマを自由に設定することができます。職場によっては、組織目標ときょうかんプロジェクトの取組テーマが同様の内容となる場合もありますが、それぞれの意味を理解したうえで、取り組んでください。

Q17 部長以上の職員は組織目標を設定しなくて良いのか。

A17 制度上、課長を事務取扱する場合を除き、部長以上の職員が組織目標を設定する必要はありません。

ただし、部長以上の職員が自身の業績目標をオープンにすることにより、方針が明らかになり、下位（課長以下）の職員が目標設定を行いやすくなりますので、可能であれば、自身の業績評価シート等を印刷して配布すると効果的です。（必須ではありません。）

Q18 所属に、他団体への派遣職員等がいる場合の職場ミーティングはどのようにすれば良いか。

A19 他団体への派遣職員等、職場ミーティングへの出席が極めて困難な職員については、出席は必須ではありません。ただし、その場合でも、事前に所属長等が当該職員の意見を聞き取るなどして、組織目標に反映してください。

なお、所属長等は、当該職員が目標設定を行いやすいよう、組織目標に当該職員に関連する項目を含むようにしてください。

【目標設定】

Q19 業績（貢献）目標は、どの程度の難易度にすれば良いのか。

A19 容易に達成できる目標や、達成できる見込みのない目標では、業績評価を実施する本来の目的（人材育成、組織活性化及び組織目標の達成）を果たすことができません。

個人の担当業務にもよりますが、評価者と被評価者が目標面談等で十分に話し合い、被評価者が努力してはじめて達成できる程度の難易度を目安に設定してください。

Q20 業績（貢献）目標の数は1つでも良いのか。

Q20 管理職員（課長以上の職員）については、「事業等に関する目標」と「組織運営・人材育成に関する目標」の、2つ以上の目標設定が必要です。

係長以下の職員については、担当業務の状況を踏まえて、1～8つ程度の目標を設定してください。

Q21 年度途中で業務の一部が変更になった場合は、どうするのか。

A21 担当する業務が変更となった場合、1次評価者と被評価者は、速やかに話し合ったうえで、目標を修正してください。

（人事評価システム上で目標を修正する場合、局室区労務担当課による操作が必要となりますので、必要に応じて依頼してください。）

Q22 被評価者が目標の設定を拒否した場合は、どうすれば良いのか。

A22 業績（貢献）目標は、本市の業績評価において評価の対象となる重要なものですので、目標の設定に応じないといった職員がいる場合であっても、制度の趣旨を十分説明し、理解を求めることが必要です。

ただし、どうしても目標の設定に応じない職員がいる場合は、1次評価者が、被評価者の担当業務等を踏まえて目標を設定し、2次評価者に内容を確認するようにしてください。

目標を設定するに当たっては、上記Q19の難易度の考え方に注意してください。

（評価者が被評価者の代わりに目標設定する場合は、人事評価システムの「代行入力」の機能を活用してください。）

【面談】

Q23 個別の面談は、必ず1対1で行うべきか。

A23 原則、1対1で行ってください。ただし、被評価者の育成につながる等、制度の目的をいかせると思われる場合については、この限りではありません。

Q24 被評価者が面談の実施を拒否した場合は、どうすれば良いのか。

A24 面談は、本市の人事評価制度の根幹をなす過程であり、制度を有効に活用するためや評価の信頼性を確保するための必要な手続きです。仮に、面談に応じないといった職員がいる場合であっても、制度の趣旨を十分説明し、理解を求めることが必要です。どうして

も応じない場合は、面談を経ずに評価してください。

(人事評価システムにおいて面談を飛ばすためには、局室区労務担当課の操作が必要ですので、適宜、操作を依頼してください。)

Q25 病気休務等により、実施期間中に面談を実施できない場合は、どうすれば良いのか。

A25 病気休務等が終了したあとに面談を実施してください。この場合、復帰の時期等に応じて、目標面談と中間面談をまとめて実施するなど、柔軟に対応してください。

(判断がつかない場合は、局室区労務担当課を通じて人事課に相談してください。)

(人事評価システムにおいて面談を飛ばすためには、局室区労務担当課の操作が必要ですので、適宜、操作を依頼してください。)

【職務遂行の把握】

Q26 職場から離れて業務をしている職員は、どのように職務行動の把握をすれば良いか。

A26 行動の事実を具体的に把握することは重要ですが、一方で評価者が職員の全ての行動を把握することは事実上困難です。従って、日ごろから、被評価者の上司となる係長級や同僚等とのコミュニケーションの中で聞き取るなど、行動の事実をより詳しく把握しておくことが大切です。ただし、評語(点数)を直接聞くのではなく、あくまでも行動の事実を聞くようにしてください。

【自己申告】

Q27 自己申告を実施する目的は。

A27 被評価者は、自己の職務行動や業務を振り返ることにより、自らの強み弱みや業務課題等の認識につなげることができます。

評価者は、被評価者の自己評価を知ることによって、自身と被評価者との認識の共通点、相違点に気付くことができるとともに、中間面談等において被評価者と認識のすり合せを行うことにより、円滑な職務遂行につなげることができます。

Q28 職員が自己申告の実施を拒否した場合は、どうすれば良いのか。

A28 自己申告は、中間面談における重要な資料になるとともに、人事評価制度を有効に活用するためや評価の信頼性を確保するための必要な手続きです。仮に、自己申告に応じない職員がいる場合であっても、制度の趣旨を十分説明し、理解を求める必要があります。

ただし、どうしても応じない場合は、自己申告を経ずに評価してください。

(人事評価システムにおいて自己申告を飛ばすためには、局室区労務担当課の操作が必要ですので、適宜、操作を依頼してください。)

Q29 自己申告と1次評価者の評価が異なる場合、自己申告は修正しなければならないか。

A29 自己申告と評価者の評語が異なっても、自己申告を修正させる必要はありません。ただし、中間面談で可能な限り、思いと行動の事実のすり合わせを行ってください。

【評価】

Q30 主任以下の評価について、評価者は、係長との間で個別の評語について相談して良いのか。

A30 個別の評語、評価については、評価者自身が実施するものですので、係長級との間で相談はしないようにしてください。(※働き振りの確認は行って構いません。)

Q31 時間外勤務は、どのように評価すれば良いか。

A31 時間外勤務の有無や長短をもって、評価することはありません。あくまで、本人の職務行動を把握し、評価してください。

なお、時間外勤務については、業務と職員の状況を十分に把握したうえで、具体的な業務内容や時間数を明示して命令することとされており、業務の進め方の見直しや一人に業務を集中させないことにより、時間外勤務の縮減に努めることが適切な組織運営にとって重要です。

Q32 職場によっては、なじみにくい評価項目があるが、どうすれば良いか。

A32 評価シートに記載の評価項目は、京都市職員として、全員に共通して求める行動を職位ごとに設定していることから、包括的な表現としています。したがって、評価項目の文言については、それぞれの評価項目ごとに、業務の中で見るべきポイントをあらかじめ整理しておくことが大切であり、できる限り各職場における具体的行動に落とし込んでください。

Q33 他の所属長等と評価基準のすり合わせをおこなっても良いか。

A33 情報管理の観点から、個々の職員の評価について見せ合うことはできませんが、例えば、同じ部内の評価者同士で、評価の基準に関して、考え方のすり合わせを行うことは効

果的です。

【評語・評価基準各論（行動評価）】

Q34 係員の中でも、新採又は異動直後の職員とベテラン職員を同じ評価基準で評価すれば良いか。

A34 職位（職制上の段階）が同じであれば、同じ職責、評価基準で、各職員の業務分担を踏まえて評価することになります。ただし、新採又は異動直後の職員には、職務行動に必要な業務知識を得るための必要な期間を考慮する等、期間内（1年間）トータルで評価してください。

Q35 どうしても対比誤差（自分を基準に評価基準を上下してしまうエラー）に陥りやすいと思うが。

A 自分と比較すること自体が必ずしも評価エラーになるということではなく、自分の得意（不得意）な部分を認識し、必要以上に自分の得意（不得意）な部分の基準を高く（低く）しないように注意してください。

Q36 一貫性欠如（時によって評価が変わる）と言っても、同じ行動をとっていても状況によっては、評価が変わることもあると思うが。

A36 同じ行動であっても、状況に応じて評価を変えることが必要な場合もあります。

例えば、係長が部下指導を行う場合の評価について、異動直後で業務に不慣れな職員に手取り足取り基礎的な内容を指導することと、一定期間を経て業務に習熟した職員に依然として基礎的な内容を手取り足取り指導し続けることは、同じ行動であっても評価は異なります。

ただし、同じ行動と状況にも関わらず、日によって、評価が変わることなどは問題です。

Q37 組織貢献（評価項目の大項目）の小項目である「協調」と方針遂行（評価項目の大項目）の小項目である「協力連携」の違いは何か。

Q37 「協調」…関係する範囲が所属内に関すること。

例えば、職場内の同僚や後輩と協力し合って、業務に取り組んでいる。

「協力連携」…関係する範囲が所属を越えること。

例えば、市役所内における他部署、市民、他の機関、企業等と連携を図りながら、業務を進めている。

Q38 異動がほとんどない職場等では、既に被評価者の評価イメージができあがっており、客観的な評語（点数）を付けにくい。

A38 評価期間は1年間であり、1年ごとにリセットして、事実に基づき新鮮な目で評価してください。実際にも、過去の行動が良い（悪い）からといって、必ずしも現在の行動も良い（悪い）とは限りません。

Q39 一貫性欠如（時によって評価が変わる）と言っても、同じ行動をとっていても状況によっては、評価が変わることもあると思うが。

A39 同じ行動であっても、状況に応じて評価を変えることが必要な場合もあります。

例えば、係長が部下指導を行う場合の評価について、異動直後で業務に不慣れな職員に手取り足取り基礎的な内容を指導することと、一定期間を経て業務に習熟した職員に依然として基礎的な内容を手取り足取り指導し続けることは、同じ行動であっても評価は異なります。

ただし、同じ行動と状況にも関わらず、日によって、評価が変わることなどは問題です。

Q40 育児や地域活動への参加等、真のワーク・ライフ・バランスを実現している職員について、業務外のこともあるが評価に含めて良いのか。どの評価項目で評価するのか。

A40 育児や地域活動等、真のワーク・ライフ・バランスの実現に向けて努力し、成果を挙げていると認められる職員については、行動評価に加点することにより、モチベーションの向上につながります。

（※あくまで加点要素であり、取組内容が不十分であることをもって減点することはできません。）

【加点のイメージ】

- ・育児中に効率的に業務を進めることができている職員 ⇒ 「役割認識」、「コスト意識」等
- ・子育て等、配慮を要する同僚をフォローしている職員 ⇒ 「意欲」、「協調」等
- ・地域活動等に積極的に取り組んでいる職員 ⇒ 「自己研鑽」等
- ・短時間で成果を出す「生産性の高い働き方」をしている職員 ⇒ 「コスト意識」等

【評語・評価基準各論（業績評価）】

Q41 係長以下の貢献目標（業績評価）について、目標によって達成できたりできなかったりするが、どう評語つければ良いのか。

A41 複数の目標で成果（中間評価の場合は進ちよく状況）が異なる場合は、それぞれの目標の重要度（中間評価の場合、優先順位）等を踏まえて、総合的な組織目標への貢献度の大きさを評価します。

なお、あくまで参考ですが、手法の一例として、以下のように考えることもできます。
（考え方の例）

目標	A 重要度（重み）	B 評価（5段階）	C 得点（A×B）
目標①	0.3	5（S）	1.5
目標②	0.5	3（B）	1.5
目標③	0.1	4（A）	0.4
目標④	0.1	2（C）	0.2
総合評語	Cの合計点（3.6点）⇒ 四捨五入（4.0）⇒ A評価		

※ 「A 重要度（重み）」は、全目標の合計点が1.0になるように、0以上1以下で割り振る。

※ 「B 評価（5段階）」及び総合評語はS=5点、A=4点、B=3点、C=2点、D=1点とする。

Q42 係長以下の貢献目標（業績評価）のD評価の、「本人の責任により」とはどういう意味か。

A42 自分自身の進ちよく管理の甘さなどにより、当初に立てた目標の大半を達成できなかった場合等で、組織目標に著しい悪影響を与えた場合を指します。

明らかな外的要因等によりやむを得ず目標の大半を達成できなかった場合等には、C評価としてください。（また、たとえばQ41の評価の例における「重要度（重み）」を大きく下げるなど、適宜対応してください。）

【最終評価・フィードバック】

Q43 何のために年度末までにフィードバック面談を実施するのか。

A43 フィードバック面談の目的は、暫定的に評価結果の開示を行うとともに、1年間共に働いてきた上司部下で業務を振り返り、達成感や課題を共有し、また効果的な助言・指導を行うことで、部下が自分の強み弱みを気付くことにあります。そこで、人事課のチェックによる評価結果の最終確定を待たず、年度末までに実施します。

Q44 評価シート（評価済み）は、見せても良いか。

A44 人事評価システムから、2次評価までが完了した開示シートを印刷し、暫定的に開示を行いつつ、フィードバックを実施してください。

評価シート自体は、被評価者に見せる性質のものではないため、あくまで評価者の手持ち資料として活用してください。

Q45 評語（点数）において、「3」でも「4」に近い「3」もあれば、「2」に近い「3」もあり、点数では伝えきれないこともある。その場合、どのように伝えれば良いか。

A45 被評価者には、フィードバック面談において説明していただき、2次評価者や人事課には、評価シートのコメント欄を利用して、できる限り、その旨を記入してください。

Q46 自己申告と評価の乖離が大きい場合は、どのように伝えれば良いか。

A46 まずは、中間面談の段階で、認識のすり合わせをしていただくことが重要となります。ただし、フィードバック面談の場においても、本人が気付いていないようであれば、再度事実を確認したうえで、評価の根拠を伝えるとともに、今後の行動の改善につながるよう、助言・指導してください。

【評価結果の開示】

Q47 評価結果を開示することに意味はあるのか。また、なぜ、フィードバックと新年度の目標設定時期で2回開示するのか。

A47 評価結果をオープンにすることにより、人事評価制度の透明性が確保できます。

フィードバックと同時に評価結果（暫定）の開示を行うことにより、1年間の振り返りに活用できるとともに、次年度の取り組みへの意欲の喚起につながります。

また、年度が変わり、新年度の目標設定時期にも開示を行うことにより、これから共に働く上司部下で昨年度の評価結果を参考にして、将来に向けて新年度の目標設定や能力向上にいかすことができます。

なお、フィードバック時の開示内容は暫定的なものですので、その後修正がなかった場合は、目標設定時期の開示においてその旨を被評価者に伝えます（修正があった場合は、目標設定時期の開示においてその内容を詳しく説明します。）。

Q48 前年度から評価者も被評価者も変更がなく、かつ、フィードバック・暫定開示面談の

時点から評価の変更がない場合、本開示をしなくても良いか。

A48 その場合、開示面談では、1次評価者からその旨を説明するのみで問題ありません。

ただし、そのような場合でも、前年度の被評価者の取組みに関するねぎらいや助言を行うことで、その後の目標設定面談を円滑に行うことができます。

Q49 開示シートのメモ欄は、どのように使うのか。

A49 人事課で何かを印字するものではありません。面談等で自由に活用していただいて構いません。(システムでの入力はできませんので、印刷して手書き等で活用してください。)

Q50 退職者に対する開示は、どうするのか。

A50 退職後に開示を希望する職員がいる場合には、開示を行ってください。(フィードバックの時期の暫定の開示は、退職前に必ず行ってください。)

なお、定年退職後、再任用された職員に対しては、通常どおり目標設定の時期に開示を行います。

Q51 異動してきた職員の開示を行う際、前評価者が人事評価シートのコメント欄に記載した事項は、被評価者に伝える必要があるのか。

A51 人事評価シートに記載されている事項(評語やコメント)は、指導の際の参考にするものであり、非開示です。被評価者の弱みや改善点等に触れており、伝達する必要がある場合は、前評価者に行動事実や言い回し等について、確認してください。

【事例別対応】

Q52 休職者等、勤務実績がない職員への対応は、どうするのか。

A52 原則、以下のとおり対応してください。

【業績評価】 勤務実績がある期間のみを対象として、当該期間の当初に目標を設定し、当該期間の末日時点までに本来期待されていた進捗があったかどうかにより、達成度を評価します。

【各種面談】 原則、当該面談の実施期間中に勤務実績がある場合は必ず実施します。勤務実績がない期間については、面談の実施は不要です。(ただし、面談の時期及び内容については、適宜、状況に合わせて対応してください。対応に迷われた場合は、局室区労務担当課に相談してください。)

【暫定開示】 フィードバック面談期間中に勤務実績がある場合は、必ず暫定開示を実施してください。

【開示】 目標設定期間中に勤務実績がある場合には、目標面談において前年度の評価結果開示してください。当該期間中に勤務実績がない場合は、評価結果は郵送等により開示したうえで、復帰後の最初の面談において開示面談を実施することとします。

(人事評価システムにおいて評価、面談等を飛ばすためには、局室区労務担当課の操作が必要ですので、適宜、操作を依頼してください。)

Q53 期初取組の開始前に休職等に入った職員の評価はどうするのか。

A53 年度途中で復帰する場合は、Q52の取扱いに沿って評価を実施してください。

ただし、期初取組の開始前から休職等に入り、その後の年度内の勤務実績が全くない場合には、休職等に入る前の期間の行動評価のみを実施し、業績評価については、評価シートに「期初取組時点から勤務実績なし」と記入してください。

Q54 メンタルに不安を抱える職員も同じ評価基準で評価するのか。

Q54 同じ評価基準で、各職員の業務分担を踏まえて評価することになります。ただし、評価結果の開示等、本人の状況等から配慮が必要と認められる場合は、運用方法を考慮して、慎重に進める必要があります。対応に迷われた場合は、局室区労務担当課等に相談してください。

Q55 育児や介護等で就業上の配慮が必要な場合、どのように評価すれば良いか。

A55 育児休務等正当な権利行使は、評価の判断材料とせず、あくまでも、勤務時間中の職務行動について評価してください。

なお、それらの職員の業務をカバーしている職員については、その職員の職務行動や職場の状況を踏まえ、該当する評価項目やコメント欄に記入することで、評価していただいても構いません。

Q56 年度途中で被評価者が昇任になった場合の評価は、どうするのか。

A56 原則、以下のとおり対応してください。

【昇任前の評価】 昇任前所属の1次評価者及び2次評価者は、速やかに評価を行います。業績評価については、その時点までで達成が期待された進ちょく状況に達しているかどうかで評価してください。(※目標設定前に昇任があった場合は、昇任後の評価のみを行います。)

【昇任後の評価】 昇任後、1次評価者と被評価者は速やかに話し合ったうえで、業績目

標（貢献目標（を設定してください

【面談】 昇任前所属における面談は実施不要とします。昇任後所属における面談については、目標設定面談、フィードバック面談は必ず実施してください。中間面談についても原則実施する必要がありますが、異動日が1月1日以降である場合は、実施不要とします。

【評価結果】 昇任前、昇任後の両方が記録として残りますが、勤務実績の給与反映については、昇任後の評価（3月31日時点の職位）を用います。

【開示】 昇任後の評価結果のみを開示することとします。

（人事評価システムにおいて評価、面談等を飛ばすためには、局室区労務担当課の操作が必要ですので、適宜、操作を依頼してください。）

Q57 年度途中で被評価者が降任になった場合の評価は、どうするのか。

A57 原則、以下のとおり対応してください。

【降任前の評価】 降任前所属での評価は行いません。

【降任後の評価】 降任後、1次評価者と被評価者は速やかに話し合ったうえで、業績目標又は貢献目標を設定してください

【面談】 降任前所属における面談は実施不要とします。降任後所属における面談については、目標設定面談、フィードバック面談は必ず実施してください。中間面談についても原則実施する必要がありますが、異動日が1月1日以降である場合は、実施不要とします。

【評価結果】 降任後の評価のみが記録として残ります。勤務実績の給与反映についても、降任後の評価（3月31日時点の職位）を用います。

【開示】 降任後の評価結果のみを開示することとします。

（人事評価システムにおいて評価、面談等を飛ばすためには、局室区労務担当課の操作が必要ですので、適宜、操作を依頼してください。）

Q58 年度途中で被評価者が配置換になった場合の評価は、どうするのか。

A58 原則、以下のとおり対応してください。

【異動前の評価】 異動前所属の1次評価者及び2次評価者は、速やかに評価を行います。業績評価については、その時点までで達成が期待された進ちょく状況に達しているかどうかで評価してください。（※目標設定前に異動があった場合は、昇任後の評価のみを行います。）

【異動後の評価】 異動後、1次評価者と被評価者は速やかに話し合ったうえで、業績目標又は貢献目標を設定してください

【面談】 異動前所属における面談は実施不要とします。異動後所属における面談については、目標設定面談、フィードバック面談は必ず実施してください。中間面談についても原則実施する必要がありますが、異動日が1月1日以降である場合は、実施不要とします。

【評価結果】 異動前、異動後の両方が記録として残ります。勤務実績の給与反映については、人事課において、異動前、異動後両方の評価を合算、月数で按分のうえ、平均点を算出し、その点数を用います（端数は四捨五入します。）。

【開示】 異動後の評価結果のみを開示することとします。ただし、按分後の評価結果により、給与反映（下位）となる場合は、按分後の評価結果についても開示します。

（人事評価システムにおいて評価、面談等を飛ばすためには、局室区労務担当課の操作が必要ですので、適宜、操作を依頼してください。）

Q59 年度途中で被評価者が退職した場合の評価は、どうするのか。

A59 原則、以下のとおり対応してください。

【年度中の退職の場合】

- 退職の時点までの職務行動、業績により、最終評価を完結させます。
（本人の目標設定がない場合は、行動評価のみを行い、自己申告がない場合は、評価のみを行います。）
- 退職後の評価結果の開示については、本人が希望する場合のみ行います。
- 退職後の面談の実施は不要です。

【年度末の退職の場合】

- 退職後の評価結果の開示については、本人が希望する場合のみ行います。
（2～3月のフィードバック・暫定開示面談については、通常どおり行ってください。）
- 当該職員が再任用される場合は、通常の評価の流れどおり開示してください。
- 再任用の任用期間満了者についても、同様の取扱いとします。

（人事評価システムにおいて評価、面談等を飛ばすためには、局室区労務担当課の操作が必要ですので、適宜、操作を依頼してください。）

Q60 年度途中で評価者が異動となった場合の評価は、どうするのか。

A60 原則、以下のとおり対応してください。

【システム】 各被評価者が「基礎設定」の画面で評価者を修正するか、局室区労務担当課において「評価ルート設定」の機能を使って修正するようにしてください。

【目標】 原則、前任の評価者の組織目標を継承することとし、被評価者の業績目標（貢

献目標)についてもそのままとします。ただし、業務上必要な場合には、組織目標を修正することができます。(その場合、改めて職場ミーティングを実施し、所属内において組織目標を共有する必要があります。)

【評価】 原則、後任の評価者が実施します。ただし、前任の評価者が中間評価を終えていた場合は最終評価から実施することとし、最終評価を終えていた場合はその内容を修正することができますこととします。(いずれの場合でも、後任の評価者は、前任の評価者から、被評価者の職務遂行状況等を十分に引き継いだうえで評価を行うこと。)

【面談】 異動日以降の面談については、原則、後任の評価者が実施することとする。

(人事評価システムにおいて評価、面談等を飛ばすためには、局室区労務担当課の操作が必要ですので、適宜、操作を依頼してください。)

Q61 他団体へ派遣している職員の評価は、どうするのか。

A61 原則、以下のとおり対応してください。

【原則】 派遣先に本市職員の上司(課長級以上)がいる場合は、当該上司が評価を行い、派遣先に本市職員の上司がいない場合は、適宜、派遣先の上司(他団体職員)への聴き取り等を行ったうえで、派遣元所属の所属長等が評価を行うこととします。

【例外1】 派遣先の団体において、派遣先の制度で評価が実施される場合は、これを妨げません。ただし、その場合でも、原則のとおり本市における評価は実施し、その結果を公式な記録とします。

【例外2】 退職派遣の場合、派遣職員は本市における法律上の身分を有しないため、本市において評価は実施する必要はありません。(派遣先団体に評価制度がある場合に、当該制度により評価されることは妨げません。)

(人事評価システムについては、①先に紙やExcelファイルで評価を実施した後に局室区労務担当課で代行入力する、②1次評価者が代行入力するなど、状況に合わせて適宜対応してください。)

Q62 他団体から派遣を受けている職員の評価は、どうするのか。

A63 原則、以下のとおり対応してください。

【原則】 本市においては評価を行いません。ただし、各局室区において、組織運営上評価を実施した方が効果的であると判断する場合には、評価を実施することは妨げません(その場合でも、評価結果はあくまで参考記録とします。)

【例外1】 派遣元の団体が、本市に評価の実施を求める場合は、原則、本市制度により評価を実施します。ただし、派遣元の団体が、その団体の制度による実施を強く求める場合は、あくまで参考資料として、職務に支障のない範囲で実施することとします。

【例外2】 退職派遣の場合、派遣元団体における身分は有しないため、本市において、本市制度により評価を実施します（必須）。

（評価の対象としない職員については、局室区労務担当課において、人事評価システムの「対象外」の設定を行ってください。）

京都市職員の標準的な職を定める規則

地方公務員法第15条の2第1項第5号に規定する標準的な職は、全ての職務につき、次の表の左欄に掲げる職制上の段階に応じ、同表の右欄に掲げるとおりとする。ただし、プロジェクトチームのチームリーダー及びサブリーダーが属する職制上の段階の標準的な職は、市長が別に定める。

職 制 上 の 段 階		標準的な職
1	会計管理者，産業戦略監，地球環境・エネルギー政策監，文化芸術政策監，危機管理監，監察監，観光政策監，子育て支援政策監，交通政策監，局長，担当局長，理事，美術館長，動物園長，交響楽団副楽団長，元離宮二条城事務所長，中央卸売市場第一市場長，農林振興室長，児童福祉センター院長，児童福祉センター副院長，区長及び担当区長が属する職制上の段階	局 長
2	部長，担当部長，室長（農林振興室長を除く。），南部まち美化事務所長，南部クリーンセンター所長，市税事務所長，東京事務所長，美術館副館長，歴史資料館長，中央卸売市場第一市場次長，中央卸売市場第二市場長，地域リハビリテーション推進センター所長，地域リハビリテーション推進センター次長，こころの健康増進センター所長，児童福祉センター児童相談所長，児童福祉センター発達相談所長，衛生環境研究所長，衛生環境研究所次長，桃陽病院長，副区長，担当副区長及び右京区役所京北出張所長が属する職制上の段階	部 長
3	課長，担当課長，センター長，副室長，環境共生センター所長，まち美化事務所長（南部まち美化事務所長を除く。），まち美化事務所次長，生活環境美化センター所長，生活環境美化センター次長，クリーンセンター所長（南部クリーンセンター所長を除く。），クリーンセンター次長，埋立事業管理事務所長，埋立事業管理事務所次長，魚アラリサイクルセンター所長，東京事務所次長，美術館事務局長，	課 長

	動物園副園長，交響楽団事務長，元離宮二条城事務所次長，歴史資料館次長，農業振興センター所長，京北農林業振興センター所長，こころの健康増進センター次長，第二児童福祉センター第二児童相談所長，桃陽病院副院長，桃陽病院事務長，動物愛護センター所長，動物愛護センター次長，土木事務所長，土木事務所次長，みどり管理事務所長，南部区画整理事務所長，南部区画整理事務所次長，会計室次長，区会計管理者，南区役所久世出張所長，右京区役所京北出張所次長及び伏見区役所神川出張所長が属する職制上の段階	
4	課長補佐，担当課長補佐，所長補佐，事務長補佐，園長補佐及び院長補佐が属する職制上の段階	課長補佐
5	係長，担当係長，警備長，副警備長（京都市事務分掌規則第1条第16項に規定する副警備長に限る。），保育所長，保育所副所長，主席児童福祉司，主席衛生指導員，主席衛生業務員，区役所出張所長（右京区役所京北出張所長，南区役所久世出張所長及び伏見区役所神川出張所長を除く。）及び区役所出張所副所長が属する職制上の段階	係長
6	作業長，整備主任者，指導交換手，副警備長（京都市事務分掌規則第1条第16項に規定する副警備長を除く。），副看護師長及び業務次席が属する職制上の段階	技能・労務職にあつては作業長，免許・資格職にあつては副看護師長
7	主任が属する職制上の段階	主任
8	1の項から7の項までに掲げる職制上の段階以外の職制上の段階	係員

備考 「技能・労務職」及び「免許・資格職」とは，それぞれ京都市職員任用規則に規定する技能・労務職及び免許・資格職をいう。

附 則

この規則は，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）の施行の日から施行する。

訓令乙行人人第12号
 庁 中 一 般
 区 役 所
 事 業 所

地方公務員法第15条の2第1項第5号に規定する標準職務遂行能力については、下記のとおり定める。

令和5年4月1日

京都市長 門 川 大 作

記

本市における標準職務遂行能力は、下表左欄に掲げる標準的な職ごとに、右欄に掲げる標準職務行動の発揮を求めることとする。

標準的な職	標準職務行動	
局長	局区等の運営全体の最高責任者 1 時代の流れを読み、全市的な視点から、将来を見据えた局区等の政策方針を策定し、実現する。 2 局区等の最高責任者として、効率的かつ効果的に局区等を運営する。 3 局区等の職員を統率し、組織を牽引する。	
部長	局区等の運営推進の責任者	
	1 時代の流れを読み、局区等の政策方針を踏まえて組織目標を設定し、達成する。 2 局長を補佐し、局区等の運営を推進するとともに、責任を持って部等を総合的に運営する。 3 部等の職員の士気を高めるとともに、局区等の中心となって、組織を支える。	
	責任感	自己の役割を認識し、責任感と使命感を持って業務に取り組むとともに、コンプライアンス遵守の風土を醸成する。
	能力開発	業務に関する知識、技術や新鮮な情報を業務に有効活用するとともに、自己の能力向上に向け、日々研鑽する。
	方針遂行	市民感覚やコスト意識を持って、将来を見据えて全庁的な視点から方針を立て、業務を進める。
	目標達成	説明責任を果たし、他部門と的確に調整を行うとともに、目標達成に向けて粘り強く対処する。
組織運営	組織目標を共有化させ、部下の士気を高めるとともに、適宜、局長を補佐する。	
人材育成	後継者の育成と部下職員の能力向上の視点に立って、助言・指導を行う。	

課長	課等の運営の責任者	
	<ol style="list-style-type: none"> 1 上位目標を踏まえ、必要な情報を収集したうえで、組織目標を設定し、課等の職員と共有のうえ、達成する。 2 局長及び部長を補佐し、責任を持って課等を円滑かつ確実に運営する。 3 研修や日常業務を通じて課等の職員の意欲と能力を高めるとともに、活気とチームワークのある職場風土を構築する。 	
	責任感	自己の役割を認識し、責任感と使命感を持って業務に取り組むとともに、コンプライアンス遵守の風土を醸成する。
	能力開発	知識、技術や情報を業務に有効活用するとともに、自己の能力開発を行う。
	方針遂行	市民感覚やコスト意識を持って、全庁的な視点から方針を立て、業務を進める。
	目標達成	説明責任を果たし、的確に調整を行うとともに、目標達成に向けて粘り強く対処する。
係長	組織運営	組織目標が共有化され、風通しのよい、チームワークのある職場風土を構築する。
	人材育成	職員一人ひとりの意欲を高め、能力を引き出す。
	係等の業務の統括者	
	<ol style="list-style-type: none"> 1 組織目標の達成のため、業務の遂行計画を設定し、係等の職員と共有のうえ、進ちょく管理を行う。 2 課長を補佐し、責任を持って係等の業務を的確に統括する。 3 日常業務を通じて係等の職員に助言指導を行うとともに、円滑な職場運営を図る。 	
	責任感	自己の役割を認識し、責任感と使命感を持って業務に取り組むとともに、コンプライアンス遵守の風土を醸成する。
	能力開発	知識、技術や情報を業務に有効活用するとともに、自己の能力開発を行う。
係長	方針遂行	市民感覚やコスト意識を持って、他の部署とも連携を図りながら、計画を立て、業務を進める。
	実務調整	組織目標達成に向けて、業務の進捗状況を把握し、実務を点検する。
	組織運営	上司・部下と協力し、チームワーク良く、業務を円滑に進める。

作業長	<p>高度な知識等を活用する業務の推進者、作業班等の統括者</p> <p>1 組織目標の達成のため、担当する業務を高度な知識や豊富な経験を活かして的確に遂行する。</p> <p>2 係長を補佐し、作業班等の業務を的確に統括するとともに、率先して職務に主体的に取り組む。</p> <p>3 同僚への助言や提案を行うとともに、周囲に働きかけて円滑な職場運営を図る。</p>		
	具体的職務行動	責任感	自己の役割を認識し、責任感を持って、業務に取り組むとともに、コンプライアンスを実践する。
		能力開発	知識、技術や情報を業務に有効活用するとともに、自己の能力開発を行う。
		組織運営	上司・部下と協力し、チームワーク良く、業務を円滑に進める。
		方針遂行	市民感覚やコスト意識を持って、他者と連携を図りながら、主体的に業務を進める。
		実務遂行	担当する職務について、業務の実施計画の点検と進捗よく状況の把握、個々の実務の点検・確認、正確な資料作成、わかりやすい説明、制度や事業の企画立案、方針や制度を踏まえた調整、市民や事業者との関係構築、正確で確実な応対等の実務を遂行する。
副看護師長	<p>高度な知識等を活用する業務の推進者</p> <p>1 組織目標の達成のため、担当する業務を高度な知識や豊富な経験を活かして的確に遂行する。</p> <p>2 看護師長を補佐し、率先して職務に主体的に取り組む。</p> <p>3 同僚への助言や提案を行うとともに、周囲に働きかけて円滑な職場運営を図る。</p>		
	具体的職務行動	責任感	自己の役割を認識し、責任感を持って、業務に取り組むとともに、コンプライアンスを実践する。
		能力開発	知識、技術や情報を業務に有効活用するとともに、自己の能力開発を行う。
		組織運営	円滑な職場運営に向け、積極的にコミュニケーションをとり、協力し合いながら、業務の改善に取り組む。
		方針遂行	市民感覚やコスト意識を持って、他者と連携を図りながら、主体的に業務を進める。
		実務調整	組織目標達成に向けて、業務の進捗状況を把握し、実務を点検する。
主任	<p>高度な知識等を活用する業務の推進者</p> <p>1 組織目標の達成のため、担当する業務を高度な知識や豊富な経験を活かして的確に遂行する。</p> <p>2 係長を補佐し、率先して職務に主体的に取り組む。</p> <p>3 同僚への助言や提案を行うとともに、周囲に働きかけて円滑な職場運営を図る。</p>		

	具体的職務遂行動	責任感	自己の役割を認識し、責任感を持って、業務に取り組むとともに、コンプライアンスを実践する。
		能力開発	知識、技術や情報を業務に有効活用するとともに、自己の能力開発を行う。
		組織貢献	円滑な職場運営に向け、積極的にコミュニケーションをとり、協力し合いながら、業務の改善に取り組む。
		方針遂行	市民感覚やコスト意識を持って、他者と連携を図りながら、主体的に業務を進める。
		実務遂行	担当する職務について、正確な資料作成、わかりやすい説明、制度や事業の企画立案、方針や制度を踏まえた調整、市民や事業者との関係構築、正確で確実な応対等の実務を遂行する。
係 員	業務の担当者 1 組織目標の達成のため、上司の指示を理解し、担当する業務を正確かつ迅速に遂行する。 2 職務に必要な知識、技能を習得し、職場における意思疎通を十分に図る。 3 周囲の職員と協調するとともに、同僚に助言を行うなど、円滑な職場運営に参画する。		
	具体的職務遂行動	責任感	自己の役割を認識し、責任感を持って、業務に取り組むとともに、コンプライアンスを実践する。
		能力開発	知識、技術や情報を業務に有効活用するとともに、自己の能力開発を行う。
		組織貢献	職員同士協力し合って、組織目標の達成に貢献する。
		方針遂行	市民感覚やコスト意識を持って、他者と連携を図りながら、業務を進める。
		実務遂行	担当する職務について、正確な資料作成、わかりやすい説明、制度や事業の企画立案、方針や制度を踏まえた調整、市民や事業者との関係構築、正確で確実な応対等の実務を遂行する。

職務遂行メモ（例）

被評価者 _____

日付	職務遂行状況	関連する評価項目
5.29	本年度最初の業務検討会において、見やすくわかりやすい文書を作成した。	業務遂行
5.29	上記検討会において、メンバーにも丁寧に説明し、会議がスムーズに進められた。	対人関係
7.3	きょうかん目標で掲げた業務改善のテーマについて、チームリーダーとなり、同僚と一緒に課題分析にあたっている。	職場運営
9.12	他課からの依頼業務について、放置状態にしており、関係先に期限遅れなどの迷惑をかけてしまった。	チームワーク
随時	日ごろから〇〇に関する知識を新聞や情報誌などで集めているようで、ミーティングにおいても最新の情報を伝えてくれている。	知識・技術・情報
	...	
	...	

※ 係員級用