

一人材育成のための一
総合評価制度の手引き

第十版

平成30年4月

総務部 人事課

目次

はじめに

1. 総合評価制度について	1
(1) 総合評価制度とは	
(2) 公平性・納得性・信頼性の確保	
(3) 能力評価（勤務姿勢、職務遂行能力）と実績評価（業績・実績）	
(4) 絶対評価による最終評価と総合評価ランク	
(5) 総合評価調整部会と総合評価調整協議会	
2. 総合評価制度の概要	2
(1) 評価の対象	
(2) 自己評価	
(3) 評価対象者	
(4) 評価対象期間	
(5) 年度途中の退職・復職・異動等の取扱い	
(6) 評価者と被評価者の関係	
(7) 評価項目の設定	
(8) 職務・職責に応じた評価項目	
(9) 総合評価シート	
(10) 着眼点一覧表	
(11) 取組姿勢と個別目標課題	
(12) 評価基準	
(13) 人事給与システムの活用	
(14) 苦情相談体制	

3. 総合評価制度の流れ	16
(1) スケジュール	
(2) 評価期間の初め【期首】	
(3) 評価期間中【期中】	
(4) 評価期間の終わり【期末】	
4. 評価結果ランク	19
(1) 総合評価ランクの決定方法	
(2) 総合評価ランクの通知	
5. 評価結果の活用	21
(1) 能力開発と人材育成への活用	
(2) 人事処遇への活用	
(3) 給与処遇への活用	
6. 評価者の役割	22
(1) 評価者の役割	
(2) 評価者の心得	
(3) 人材育成の記録	
(4) 面談の実施	
(5) 評価者の留意事項	
7. 被評価者の姿勢	23
(1) 被評価者の姿勢	
(2) 自己評価の手法	
(3) 評価者との面談	

はじめに

本市では、全ての職員が自ら学び育つことのできる『自律型職員』になることをめざしています。私たち職員一人ひとりが『自律型職員』により近づいていくためには、「めざすべき職員像」を目標とし、「求められる資質」を取得・醸成することが必要です。

めざすべき職員像

- ① コンプライアンスを実践する職員
－全体の奉仕者であることを自覚するとともに法令規範を遵守し、使命感と正義感を持って職務にあたる職員－
- ② 市民と向き合い説明責任を果たす職員
－職務に対する高度な知識を持ち、市民に対して的確に説明責任を果たせる職員－
- ③ 柔軟に対応する職員
－情報収集に努め、柔軟な発想と適切な判断力で、多様な価値観に対応できる職員－
- ④ 自ら考え行動する職員
－現状に満足することなく、常に問題意識を持ち何事にも積極的に挑戦する職員－

求められる資質

- ① 高い倫理観・全体の奉仕者としての責任感と自覚
- ② リーダーシップ、指導・育成能力
- ③ 市民感覚・コスト意識
- ④ 職務に関する高度な専門的知識
- ⑤ コミュニケーション能力、折衝・交渉力
- ⑥ 柔軟な発想、判断力
- ⑦ 目的・問題意識、行動力
- ⑧ 政策形成能力

【「職員の成長を支えるための基本方針」より】

総合評価制度は、私たちが「めざすべき職員像」や、「求められる資質」を有する職員となるためのツールです。また、総合評価の過程で生み出された個人の自己研鑽・能力開発などを、人材育成全般に有効活用することにより、職員レベルと組織力を共に高めていくことができます。

私たち職員一人ひとりが、総合評価制度を上手く活用しながら将来の目標、キャリアデザインを描き、市職員として誇りを持って、市民の期待に応えられる枚方市役所を築きましょう。

1. 総合評価制度について

(1) 総合評価制度とは

総合評価制度は、すべての職員が「めざすべき職員像」「求められる資質」をそなえた職員となるよう、仕事の成果や職務遂行能力及び業務に対する取組み姿勢を的確に把握しながら人材育成を推進し組織を活性化するためのツールです。

Checkpoint 総合評価制度は職員一人ひとりの人材育成を推進することが目的です。

(2) 公平性・納得性・信頼性の確保

職務の能力や実績の事実に基づいた評価の徹底や、評価者と被評価者の面談を通じた評価の共有化、また、苦情等の相談体制の整備により公平性・納得性・信頼性の確保に努めています。

Checkpoint 公平で全職員が納得・信頼できる制度設計に努めています。

(3) 能力評価（勤務姿勢、職務遂行能力）と実績評価（業績・実績）

能力評価は、どのような思考、姿勢で職務を遂行し、能力を発揮できているかについて、評価基準表（勤務姿勢・職務遂行能力）に示している行動頻度にかかる基準で評価されます。一方、実績評価は、組織目標で求められる業務を踏まえて、自ら設定した「個別目標課題」の実績・達成度合で評価されます。

Checkpoint 係長以下の職員は能力評価（勤務姿勢、職務遂行能力）で、副主幹および課長代理以上の職員は能力評価（勤務姿勢、職務遂行能力）と実績評価（業績・実績）で評価を行います。

(4) 絶対評価による最終評価と総合評価ランク

自己評価、第一次評価、第二次評価（最終評価）の決定は、副主幹および課長代理以上の管理職の実績評価を除き、評価項目ごとに設定している3つの着眼点ごとに、「S・A・B」の3段階で「A」を「標準」とする基準により絶対評価で行います。この絶対評価で得た結果を基に、各職場において人材育成支援に活用します。職員個人においては自己研鑽・自己形成に活用していきます。

また、総合評価ランクについても、最終評価の結果から絶対評価で決定します。ただし、管理職については総合評価調整協議会の承認によりSS評価と決定される場合があります。

Checkpoint 評価ランクの決定についても原則として絶対方式で決定します。

(5) 総合評価調整部会と総合評価調整協議会

総合評価調整部会は、部単位で部長・次長を委員とし、総務担当課が事務局となって、期首及び期末面談（共有化）前に開催し、主に部会内での制度内容の共有、評価目線の確認及び係員から副主幹までの評価の集約・確認を行います。

総合評価調整協議会は、市全体で設置する機関で特別職を委員とし、人事課が事務局となって、全対象職員の評価の集約・調整および確認を行うとともに、評価ランクの決定を行います。

Checkpoint 「総合評価調整部会」では制度内容・評価目線の共有・確認等を行います。

2. 総合評価制度の概要

(1) 評価の対象

総合評価は、具体的には評価対象期間に発揮した職務態度や行動例、仕事の成果、業務目標の達成度などについて顕在化した事実を評価基準に照らし合わせて評価するものです。ある職員が素晴らしい潜在能力を有しているとしても、それが評価期間中に発揮されなければ評価はされません。

Checkpoint 持っている能力を発揮して始めて評価されます。

(2) 自己評価

自己評価は、第三者的な目線で自分自身を客観的に評価することです。ここで、自らの長所、短所を把握・確認しなければなりません。また、評価者との評価の共有化を行う中で認識の違いがあった場合は、それに気づくことにより自らの成長の種とし、今後の更なる自己成長・能力開発の起点とすることができます。

Checkpoint 面談で得た気づきは自らの成長の種となります。

(3) 評価対象者

評価対象期間に在職する職員を総合評価制度の対象者とします。ただし、下記のいずれかに該当する職員を除きます。

- ① 医療職給料表の適用を受けている職員
- ② 指導主事及び教員
- ③ 特別職非常勤職員、臨時職員
- ④ 本市以外の地方公共団体から派遣されている職員
- ⑤ 帰任を前提として国等から割愛採用されている職員
- ⑥ 評価対象期間の勤務実績が3か月に満たない職員

*上記①、②の職員については、別途定める要項による取扱いとなります。

Checkpoint 再任用職員、任期付職員、一般職非常勤職員も総合評価制度の対象者となります。

(4) 評価対象期間

評価対象期間は全職員共通で、年度単位の4月1日から翌年3月31日までの1年間です。

Checkpoint 評価対象期間は年度単位ですが、その結果は継続的な人材育成に活用します。

(5) 年度途中の退職・復職・異動等の取扱い

評価期間中に退職する職員は、その間の勤務実績が3か月以上あった場合は評価を完結（第二次評価）することになります。

長期休業から復職した職員については、評価期間が3か月以上残っていれば、その段階から評価を実施することとなります。

年度途中で人事異動となった職員については、旧所属における評価を異動前日までに完結（第二次評価）したうえで、新所属において改めて評価を実施します。また、期末時には新所属における評価の参考・補完資料とするため、旧所属の評価者は完結した評価シートを新所属の評価者に提出し、新所属の評価者は評価期間を総合的に判断したうえで評価の共有を図ります。

Checkpoint 評価期間中の勤務実績が3か月以上あれば評価の対象となります。

(6) 評価者と被評価者の関係

評価を実施する者と評価される者は、上司と部下の関係となります。評価者と被評価者の関係は原則として次表のとおりです。評価者（上司）は人材育成の観点から被評価者（部下）に対して指導・助言を行い、面談等を通じて評価の共有化を図ってください。

区分	被評価者 (職制)	自己 評価	評価者		確認 調整			
			第一次	第二次				
一般職	任期付職員・一般職非常勤職員	自 己	課長代理	課 長	総合 評価 調整 部会	総合評価 調整 協議会		
	係 員							
	係員【再任用】							
監督職	主任・班長・副班長							
	主任【再任用】・班長【再任用】							
	係長・監督・主任（主査級）							
	係長【再任用】							
管理職	副主幹							
	課長代理						課 長	次長・室長
	課長代理【再任用】						課 長	部 長
	主 幹						次長・室長	
	課長（副参事級）・課長						—	
	副参事【再任用】						—	
次長・室長・副参事	—							
経営職	参 事						部 長	特別職
	理 事・部 長	—						

*係員～係長の評価に関し、課長代理が現場に配置されていない職場（現業職場等）においては、監督者等の意見等を参考に課長代理が第一次評価を行います。

*任期付職員及び一般職非常勤職員の評価に関し、課長代理が現場に配置されていない職場においては、指導的立場の職の職員や監督者等の意見等を参考に課長代理が第一次評価を行います。

*学校園の第一次評価者は「学校園長が指名する管理職」とし、第二次評価者は「学校園長」とします。

*施設長（所長・館長等）も評価者となります。

Checkpoint 評価者は人材育成の観点で被評価者の指導・助言を行います。

(7) 評価項目の設定

評価項目については、以下のとおり『自律型職員』となるために求められる要素を具現化した「めざすべき職員像」と、これを実現するための基本的な能力や知識となる「求められる資質」に関連しています。

① コンプライアンスを実践する職員

ー全体の奉仕者であることを自覚するとともに法令規範を遵守し、使命感と正義感を持って職務にあたる職員ー

求められる資質

① 高い倫理観、全体の奉仕者としての責任感と自覚

② リーダーシップ、指導・育成能力

→ 倫理性、責任感、統率・指導育成力、統率・職場環境整備力、指導育成・評価能力、自己管理能力
＜規律性・組織貢献度、勤務態度、管理職意識、育成力＞

② 市民と向き合い説明責任を果たす職員

ー職務に対する高度な知識を持ち、市民に対して的確に説明責任を果たせる職員ー

求められる資質

③ 市民感覚・コスト意識

④ 職務に関する高度な専門的知識

→市民感覚、業務処理力、知識・技術力、専門能力

＜市民満足志向、市民対応力・協働性、コスト意識、公共性意識＞

③ 柔軟に対応する職員

ー情報収集に努め、柔軟な発想と適切な判断力で、多様な価値観に対応できる職員ー

求められる資質

⑤ コミュニケーション能力、折衝・交渉力

⑥ 柔軟な発想、判断力

→協調性、判断・決断力、折衝・調整力

＜情報収集力・活用力、口頭・文章表現力、柔軟性、注意力、心理的耐性＞

④ 自ら考え行動する職員

ー現状に満足することなく、常に問題意識を持ち何事にも積極的に挑戦する職員ー

求められる資質

⑦ 目的・問題意識、行動力

⑧ 政策形成能力

→積極性、企画・計画力、実行・行動力

＜意欲、自己啓発、創意改善力、目標管理能力、行革意識＞

Checkpoint 市職員として「めざすべき職員像」「求められる資質」は全員共通の指標です。

(8) 職務・職責に応じた評価項目

市職員として「めざすべき職員像」「求められる資質」は全員共通となりますが、職務・職責ごとに「評価要素（勤務姿勢・職務遂行能力・実績）」にかかるウエイトは異なります。評価項目については、各職務・職責に求められる勤務姿勢・職務遂行能力について、係員～係長は重要度の高いものから8項目（任期付職員及び一般職非常勤職員は6項目）に絞り設定しています。副主幹以上については重要度の高いもの5～7項目に加え、実績評価（5点～15点）を評価項目に設定しています。

【正職員・再任用職員】

評価要素	評価項目	一般職	監督職			管理職			経営職
		係員	主任 班長 副班長	係長 監督	副主幹	課長代理	課長(副参事級) 課長・主幹	次長・室長 副参事	理事・部長 参事
勤務姿勢	①倫理性（規律性）	○	○	○	—	—	—	—	—
	②責任感	○	○	○	○	○	○	○	—
	③協調性	○	—	—	—	—	—	—	—
	④積極性	○	○	—	—	—	—	—	—
	⑤市民感覚 （市民対応力）	○	○	○	—	—	—	—	—
	項目数	5項目	4項目	3項目	1項目	1項目	1項目	1項目	0項目
職務遂行能力	①業務処理力	○	—	—	—	—	—	—	—
	②知識・技術力	○	○	○	○	○	—	—	—
	③企画・計画力	—	—	○	○	○	○	○	○
	④判断・決断力	—	○	○	○	○	○	○	○
	⑤実行・行動力	—	—	—	○	○	○	○	○
	⑥統率・指導育成力	—	○	○	○	—	—	○	○
	⑦統率・評価能力	—	—	—	—	—	○	—	—
	⑧統率・職場環境整備力	—	—	—	—	○	—	—	—
	⑨指導育成・評価能力	—	—	—	—	○	—	—	—
	⑩折衝・調整力	—	—	—	—	—	○	○	○
	⑪自己管理力 （注意力・安全観念）	○	○	○	—	—	—	—	—
	⑫専門能力	—	—	—	○	—	—	—	—
項目数	3項目	4項目	5項目	6項目	6項目	5項目	5項目	5項目	
合計項目数 （満点）		8項目 （40点）			7項目 （35点）		6項目 （30点）		5項目 （25点）
実績	①業績・実績 （満点）	—			○ （5点）		○ （10点）		○ （15点）
	40点満点								

*係員【再任用】・主任【再任用】・班長【再任用】は主任と、係長【再任用】は係長と、課長代理【再任用】は課長代理と、副参事【再任用】は次長・室長・副参事と同様の評価項目となります。

【任期付職員・一般職非常勤職員】

評価要素	評価項目	任期付職員 一般職非常勤職員	任期付職員 (指導的立場の職等)
勤務姿勢	①倫理性・規律性	○	○
	②責任感・積極性	○	○
	③協調性	○	—
	④市民感覚・市民対応力	○	○
	項目数	4項目	3項目
職務遂行能力	①知識・技術力	○	○
	②業務処理力・安全観念	○	—
	③統率・指導育成力	—	○
	④判断決断力・安全観念	—	○
	項目数	2項目	3項目
合計項目総数 (満点)		6項目 (30点)	

Checkpoint 職務・職責ごとに評価要素(勤務姿勢・職務遂行能力・実績)にかかるウエイトは異なります。

(9) 総合評価シート

職制ごとの総合評価シートにより、評価を行います。評価シートの種類は以下のとおりです。

区 分	被評価者【職制】	総合評価シートの種類
一般職	任期付職員・一般職非常勤職員	⑩-1 任期付職員・一般職非常勤職員
	任期付職員（指導的立場の職等）	⑩-2 任期付職員（指導的立場の職等）
	係 員	①-1 係員
	係員（技）	①-2 係員（技能労務職員）
	係員【再任用】	⑦ 係員【再任用】
監督職	主任・班長	②-1 監督職（主任・班長）
	主任【再任用】・班長【再任用】	⑪-1 監督職（主任・班長）【再任用】
	副班長	②-2 監督職（副班長）
	係長・監督・主任（主査級）	②-3 監督職（係長・監督・主任（主査級））
	係長【再任用】	⑪-2 監督職（係長）【再任用】
	副主幹	⑫ 副主幹
管理職	課長代理	③ 管理職（課長代理）
	課長代理【再任用】	⑧ 管理職（課長代理）【再任用】
	主 幹	④ 管理職（課長（副参事級）・課長・主幹）
	課長（副参事級）・課長	④ 管理職（課長（副参事級）・課長・主幹）
	副参事【再任用】	⑨ 管理職（副参事）【再任用】
	次長・室長・副参事	⑤ 管理職（次長・室長・副参事）
経営職	参 事	⑥ 経営職
	理 事・部 長	⑥ 経営職

Checkpoint 被評価者の職制ごとに評価シートがあります。

(10) 着眼点一覧表

各評価項目には、評価者と被評価者が同じ目線で評価を行えるように、どのような点に着目して評価を行うかの着眼点を設定しています。顕在化した行動について着眼点ごとに評価をします。

なお、係員から係長の評価にあたっては、職務・職場の特性に応じた具体的な態様を定めた方が納得性の高い評価に繋がると思料される場合は、各課独自に着眼点の補助基準を定めることができます。（人事担当課へ要報告）

再任用職員の着眼点については、係員（再任用）・主任（再任用）・班長（再任用）は監督職（主任・班長）と、係長（再任用）は監督職（係長・監督・主任（主査級））と、課長代理（再任用）は管理職（課長代理）と、副参事（再任用）は管理職（次長・室長・副参事）と同様の着眼点となります。

Checkpoint 自身の該当区分の着眼点は、しっかり把握しておきましょう。

●一般職（任期付職員・一般職非常勤職員）

評価項目	着眼点
倫理性・規律性	・職員としての自覚を持ち、服務規律を遵守し、他の職員にも迷惑をかけていない。 ・職務遂行に必要な報告・連絡・相談を適切に行っている。
責任感・積極性	・責任回避・責任転嫁をせず、職務を遂行している。 ・困難な仕事に対しても、前向きに取り組んでいる。
協調性	・誰にでも協調的な態度で接している。 ・自らの実務だけでなく、他の職員の担当業務等についても協力的である。
市民感覚・市民対応力	・市民に対して好感の持てる礼儀・態度・言葉遣い・身だしなみで接している。 ・相手の立場に立ち、話を聴くなど、誠実かつ丁寧に対応している。
知識・技術力	・必要な知識・技術を習得しており、上司の助言のもとに担当業務を遂行している。 ・上司や市民の質問のポイントが理解できており、適切な説明をしている。
業務処理力・安全観念	・担当業務を正確に処理するとともに、処理能力の向上、範囲の拡大に努めている。 ・職務遂行にあたっては些細なことにも注意を怠らず、未然防止に向けた安全への配慮にも努めている。

●一般職（任期付職員（指導的立場の職等））

評価項目	着眼点
倫理性・規律性	・服務規律を遵守し、他の職員の見本となっている。 ・不正や違法・不当な圧力に対しては毅然とした態度をとっている。
責任感・積極性	・組織の業務内容を正しく認識し、責任回避・責任転嫁をせず、責任を持って仕事をやり遂げている。 ・困難な仕事や新しい仕事にも積極的に取り組み、中心的な役割を担う姿勢を有している。
市民感覚・市民対応力	・接遇指導を他の職員に行うとともに自らも市民に対して好感の持てる礼儀・態度・言葉遣い・身だしなみで対応している。 ・市民からの意見や苦情にも率先して聴き、適切かつ迅速な対応に努めている。
知識・技術力	・高度な知識・技術を習得しており、実際に仕事上、積極的に活用している。 ・上司や市民に適切な説明ができるとともに、同僚等に対してはアドバイスをしている。
統率・指導育成力	・同僚等と普段から適切にコミュニケーションを図り、相談を受けたときには適切な助言を行っている。 ・同僚等の育成、指導についても各々の資質や能力等を考慮して取り組んでいる。
判断決断力・安全観念	・突発事故や困難な課題に対しても冷静に判断し、解決を先送りせず、上司への相談等を含め適切な対応を行っている。 ・自身の業務だけでなく、他の職員の業務における事故や各種トラブルにおいても迅速かつ積極的に対応している。

●一般職（係員）

評価項目	着眼点
倫理性（規律性）	・職員としての自覚を持ち、服務規律を遵守している。 ・職務遂行に必要な報告・連絡・相談を適切に行っている。 ・組織の一員として行動し、他の職員に迷惑をかけていない。
責任感	・職務遂行上、困難な場合にあっても仕事を投げ出さずに取り組んでいる。 ・自分の担当職務や役割を正しく認識している。 ・責任回避・責任転嫁をせず、職務を遂行している。
協調性	・誰にでも協調的な態度で接している。 ・自らの実務だけでなく、他の職員の担当業務等についても協力的である。 ・決定した方針については、自分の意見と異なっても協力して業務を遂行している。
積極性	・業務執行に当たり、自発的に意見を述べている。 ・困難な仕事に対しても、前向きに取り組んでいる。 ・日ごろから職務に関する新しい知識や必要なスキルの習得・向上に努めている。
市民感覚（市民対応力）	・市民に対して好感の持てる礼儀・態度・言葉遣い・身だしなみで接している。 ・相手の立場に立ち、話を聴くなど、誠実かつ丁寧に対応している。 ・市民の感覚と市民の目線を持ち、職務を遂行している。

評価項目	着眼点
業務処理力	<ul style="list-style-type: none"> ・担当業務を迅速に処理している。 ・仕事の処理能力の向上、範囲の拡大に努めている。 ・担当業務を正確に処理している。
知識・技術力	<ul style="list-style-type: none"> ・基礎的な知識・技術を習得しており、上司の助言のもとに担当業務を遂行している。 ・職務に関する情報収集を行っており、業務上必要な資格を取得し、または、しようとしている。 ・上司や市民の質問のポイントが理解できており、適切な説明をしている。
自己管理能力 (注意力・安全観念)	<ul style="list-style-type: none"> ・上司の指示またはマニュアルに沿って業務を着実に遂行している。 ・事故や各種のトラブルの際には速やかに対応している。 ・職務遂行にあたっては些細なことにも注意を怠らず、未然防止に向けた安全への配慮にも努めている。

●一般職（係員(技能労務職員)）

評価項目	着眼点
倫理性 (規律性)	<ul style="list-style-type: none"> ・職員としての自覚を持ち、服務規律を遵守している。 ・業務遂行に必要な報告・連絡・相談を適切に行っている。 ・組織の一員として行動し、他の職員に迷惑をかけていない。
責任感	<ul style="list-style-type: none"> ・作業上、困難な場合にあっても仕事を投げ出さずに取り組んでいる。 ・自分の担当する作業内容や役割を正しく認識している。 ・責任回避・責任転嫁をせず、業務を遂行している。
協調性	<ul style="list-style-type: none"> ・誰にでも協調的な態度で接している。 ・自らの作業だけでなく、全体での共同業務等についても協力的である。 ・決定した方針については、自分の意見と異なっても協力して業務を遂行している。
積極性	<ul style="list-style-type: none"> ・業務執行に当たり、自発的に意見を述べている。 ・困難な作業に対しても、前向きに取り組んでいる。 ・日ごろから業務に関する新しい知識や必要なスキルの習得・向上に努めている。
市民感覚 (市民対応力)	<ul style="list-style-type: none"> ・市民に対して好感の持てる礼儀・態度・言葉遣い・身だしなみで接している。 ・相手の立場に立ち、話を聴くなど、誠実かつ丁寧に対応している。 ・市民の感覚と市民の目線を持ち、業務を遂行している。
業務処理力	<ul style="list-style-type: none"> ・担当業務を迅速に処理している。 ・作業の処理能力の向上に努めている。 ・担当業務を正確に処理している。
知識・技術力	<ul style="list-style-type: none"> ・作業に必要な基礎的な技術を習得しており、上司の助言のもとに担当業務を遂行している。 ・業務に関する情報収集を行っている。 ・上司や市民の質問のポイントを理解し、適切に実行している。
自己管理能力 (注意力・安全観念)	<ul style="list-style-type: none"> ・上司の指示またはマニュアルに沿って業務を着実に遂行している。 ・事故や各種のトラブルの際には速やかに対応している。 ・職務遂行にあたっては些細なことにも注意を怠らず、未然防止に向けた安全への配慮にも努めている。

●監督職（主任・班長）

評価項目	着眼点
倫理性 (規律性)	<ul style="list-style-type: none"> ・服務規律を遵守し、部下の見本となっている。 ・部下が安心して報告・連絡・相談できる雰囲気づくりに心がけている。 ・不正や違法・不当な圧力に対しては毅然とした態度をとっている。
責任感	<ul style="list-style-type: none"> ・困難な課題、担当業務以外の突発的な仕事でも主体的に取り組んでいる。 ・組織の業務内容を正しく認識し、責任を持って仕事をやり遂げている。 ・責任回避・責任転嫁をせず、部下のミスの未然防止に努めている。
積極性	<ul style="list-style-type: none"> ・業務執行に当たり、自発的に意見を述べ、アイデアを提案している。 ・困難な仕事や新しい仕事にも積極的に取り組み、中心的な役割を担う姿勢を有している。 ・日ごろから職務に関する新しい知識や必要なスキルの習得・向上に努めるとともに、意欲的に研修にも参加している。
市民感覚・市民対応力	<ul style="list-style-type: none"> ・接遇指導を部下に行うとともに自らも市民に対して好感の持てる礼儀・態度・言葉遣い・身だしなみで対応している。 ・市民からの意見や苦情にも率先して聴き、適切かつ迅速な対応に努めている。 ・市民サービスの向上を念頭に置き、市民の感覚と市民の目線を持ちながら、職務を遂行している。

評価項目	着眼点
知識・技術力	<ul style="list-style-type: none"> ・高度な知識・技術を習得しており、実際に仕事上、積極的に活用している。 ・職務に関する法令・実例等を把握し、問題解決等に活用している。 ・上司や市民に適切な説明ができるとともに、同僚・部下に対してはアドバイスをしている。
判断・決断力	<ul style="list-style-type: none"> ・突発事故や困難な課題に対しても冷静に判断し、解決を先送りせず、上司への相談等を含め、適切な対応を行っている。 ・目先の利益や一時的な解決策にとらわれず、市民の視点や組織としての視点に立ち、判断をしている。 ・与えられた業務について目的や要点を理解することで、優先順位を判断し、業務の効率化を図っている。
統率・指導育成力	<ul style="list-style-type: none"> ・課せられた業務目標の達成に向けて、期限や方法をはっきりと言うなど部下への指示が明確で、分かりやすい言葉を使っている。 ・部下と普段からコミュニケーションを図り、相談を受けたときには適切な助言を行っている。 ・部下の育成、指導についても各々の資質や能力等を考慮して取り組んでいる。
自己管理能力 (注意力・安全観念)	<ul style="list-style-type: none"> ・安全管理の徹底に向けたマニュアルづくりに中心的役割を担っている。 ・自身の業務だけでなく、部下の業務における事故や各種のトラブルにおいても迅速かつ積極的に対応している。 ・職務遂行にあたっては些細なことにも注意を怠らず、かつ未然防止に向けた啓発活動を行っている。

●監督職（副班長）

評価項目	着眼点
倫理性 (規律性)	<ul style="list-style-type: none"> ・服務規律を遵守し、部下の見本となっている。 ・部下が安心して報告・連絡・相談できる雰囲気づくりに心がけている。 ・不正や違法・不当な圧力に対しては毅然とした態度をとっている。
責任感	<ul style="list-style-type: none"> ・困難な業務や担当以外の突発的な業務においても主体的に取り組んでいる。 ・組織の業務内容を正しく認識し、責任を持って仕事をやり遂げている。 ・責任回避・責任転嫁をせず、部下のミスの未然防止に努めている。
積極性	<ul style="list-style-type: none"> ・業務執行に当たり、自発的に意見を述べ、アイデアを提案している。 ・困難な業務や新しい業務にも積極的に取り組み、中心的な役割を担う姿勢を有している。 ・日ごろから業務に関する新しい知識や必要な技術の習得・向上に努めるとともに、意欲的に研修にも参加している。
市民感覚・市民対応力	<ul style="list-style-type: none"> ・接遇指導を部下に行うとともに自らも市民に対して好感の持てる礼儀・態度・言葉遣い・身だしなみで対応している。 ・市民からの意見や苦情にも率先して聴き、適切かつ迅速な対応に努めている。 ・市民サービスの向上を念頭に置き、市民の感覚と市民の目線を持ちながら、業務を遂行している。
知識・技術力	<ul style="list-style-type: none"> ・業務に必要な高度な技術を習得しており、実際に業務上、積極的に活用している。 ・業務に関する情報収集を行い、実際に業務上、積極的に活用している。 ・上司や市民に適切な説明ができるとともに、同僚・部下に対してはアドバイスをしている。
判断・決断力	<ul style="list-style-type: none"> ・突発的な事案が発生した場合にも、冷静に判断し、解決を先送りせず、上司への相談等を含め適切な対応を行っている。 ・目先の利益や一時的な解決策にとらわれず、市民の視点や組織としての視点に立ち、判断をしている。 ・与えられた業務について目的や要点を理解することで、業務の効率化を図っている。
統率・指導育成力	<ul style="list-style-type: none"> ・業務を行う際、目的や方法をはっきりと言うなど、部下への指示が明確で、分かりやすい言葉を使っている。 ・部下と普段からコミュニケーションを図り、相談を受けたときには適切な助言を行っている。 ・部下の育成、指導についても各々の資質や能力等を考慮して取り組んでいる。
自己管理能力 (注意力・安全観念)	<ul style="list-style-type: none"> ・マニュアルに沿って業務を着実に遂行するとともに、安全管理の徹底に向け、積極的に意見を延べている。 ・自身の業務だけでなく、部下の業務における事故や各種のトラブルにおいても迅速かつ積極的に対応している。 ・職務遂行にあたっては些細なことにも注意を怠らず、未然防止に向けた安全への啓発にも努めている。

●監督職（係長・監督・主任（主査級））

評価項目	着眼点
倫理性 (規律性)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 服務規律を遵守し、部下の見本となっている。 ・ 部下が安心して報告・連絡・相談できる雰囲気づくりに心がけている。 ・ 不正や違法・不当な圧力に対しては毅然とした態度をとっている。
責任感	<ul style="list-style-type: none"> ・ 困難な課題、担当業務以外の突発的な仕事でも主体的に取り組んでいる。 ・ 組織の業務内容を正しく認識し、責任を持って仕事をやり遂げている。 ・ 責任回避・責任転嫁をせず、部下のミスの未然防止に努めている。
市民感覚・ 市民対応力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 接遇指導を部下に行うとともに自らも市民に対して好感の持てる礼儀・態度・言葉遣い・身だしなみで対応している。 ・ 市民からの意見や苦情にも率先して聴き、適切かつ迅速な対応に努めている。 ・ 市民サービスの向上を念頭に置き、市民の感覚と市民の目線を持ちながら、職務を遂行している。
知識・ 技術力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高度な知識・技術を習得しており、実際に仕事上、積極的に活用している。 ・ 職務に関する法令・実例等を把握し、問題解決等に活用している。 ・ 上司や市民に適切な説明ができるとともに、同僚・部下に対してはアドバイスをしている。
企画・ 計画力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新たな課題についても、多様な情報を収集するとともに、取捨選択し、組織の方針を踏まえ、迅速に独創的な案を作成している。 ・ 課題解決のため、実現可能性のある具体的な計画を自ら作成し、業務を推進している。 ・ 円滑に業務を推進するための事前準備が十分できており、突発的な事態にも対応している。
判断・ 決断力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 突発事故や困難な課題に対しても冷静に判断し、解決を先送りせず、上司への相談等を含め、適切な対応を行っている。 ・ 目先の利益や一時的な解決策にとらわれず、市民の視点や組織としての視点に立ち、判断をしている。 ・ 与えられた業務について目的や要点を理解することで、優先順位を判断し、業務の効率化を図っている。
統率・ 指導育成力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課せられた業務目標の達成に向けて、期限や方法をはっきりと言うなど部下への指示が明確で、分かりやすい言葉を使っている。 ・ 部下と普段からコミュニケーションを図り、相談を受けたときには適切な助言を行っている。 ・ 部下の育成、指導についても各々の資質や能力等を考慮して取り組んでいる。
自己管理力 (注意力・ 安全観念)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 安全管理の徹底に向けたマニュアルづくりに中心的役割を担っている。 ・ 自身の業務だけでなく、部下の業務における事故や各種のトラブルにおいても迅速かつ積極的に対応している。 ・ 職務遂行にあたっては些細なことにも注意を怠らず、かつ未然防止に向けた啓発活動を行っている。

●監督職（副主幹）

評価項目	着眼点
責任感	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織の重要課題を把握し、部下に仕事を適切に配分するとともに、責任をもって職務を完遂している。 ・ 組織の責任者としての自覚を有し、部下の評価・育成に対し、責任ある行動をとっている。 ・ 責任回避・責任転嫁をせず、部下のミスの未然防止に努力を惜しまず、発生時には責任ある行動をとっている。
知識・ 技術力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職務に関連する各種計画、法規、実例等を理解し、業務を遂行している。 ・ 豊富な知識・経験に基づき、適切な判断を行うことができる。 ・ 政策を立案したり、業務の合理化案を推進できるほどの知識・技術力を有している。
専門能力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門分野に関する新しい知識や必要なスキル向上に努め、意欲的に研修や情報収集を行っている。 ・ 担当する職務について専門的な技術や知識と豊富な経験を、実際に仕事上積極的に活用している。 ・ 上司や市民に適切な説明ができるとともに、専門的な見地より上司のサポート、同僚・部下へのアドバイスをを行っている。
企画・ 計画力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新たな課題についても、多様な情報を収集するとともに、取捨選択し、組織の方針を踏まえ、迅速に独創的な案を作成している。 ・ 課題解決のため、実現可能性のある具体的な計画を自ら作成し、業務を推進している。 ・ 円滑に業務を推進するための事前準備が十分できており、突発的な事態にも対応している。

評価項目	着眼点
判断・決断力	<ul style="list-style-type: none"> ・問題の原因を発見し、迅速に適切な対策を判断して、柔軟かつ滞らずに問題解決を図っている。 ・目先の利益や一時的な解決策にとらわれず、市民の視点、組織としての視点はもとより、長期的な視点から総合的な判断をしている。 ・仕事の目的や要点を押さえ、優先順位を判断し、適切かつ迅速に業務を指示している。
実行・行動力	<ul style="list-style-type: none"> ・状況の変化に応じ、臨機応変かつ迅速に業務運営方法を変更、修正し、適切な指示を出している。 ・事業の実施期間等に応じた適切な進捗管理を行っている。 ・いかなる困難な課題に対しても臆することなく解決に向けて取り組んでいる。
統率・指導育成力	<ul style="list-style-type: none"> ・上司の指示のもと、市の方針に沿った目標の達成にむけて、期限や方法について明確に伝えるなどメリハリのある指示を効果的に行っている。 ・人権意識を常に保持し、あらゆるハラスメントの排除に努めるとともに、部下のメンタルヘルスに敏感に対応している。 ・部下と普段からコミュニケーションを図り、相談や意見に耳を傾けるとともに、個々の性格、能力、適性に応じた助言や指示を行っている。

●管理職（課長代理）

評価項目	着眼点
責任感	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の重要課題を把握し、部下に仕事を適切に配分するとともに、責任をもって職務を完遂している。 ・組織の責任者としての自覚を有し、部下の評価・育成に対し、責任ある行動をとっている。 ・責任回避・責任転嫁をせず、部下のミスの未然防止に努力を惜しまず、発生時には責任ある行動をとっている。
知識・技術力	<ul style="list-style-type: none"> ・管理業務に関連する各種計画、法規を理解し、業務を遂行している。 ・内外の情勢に明るく、適正な情報を取得し、管理業務を効果的に遂行している。 ・政策を立案したり、業務の合理化案を推進できるほどの知識・技術力を有している。
企画・計画力	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな課題についても、多様な情報を収集するとともに、取捨選択し、組織の方針を踏まえ、迅速に独創的な案を作成している。 ・課題解決のため、実現可能性のある具体的な計画を自ら作成し、業務を推進している。 ・円滑に業務を推進するための事前準備が十分できており、突発的な事態にも対応している。
判断・決断力	<ul style="list-style-type: none"> ・問題の原因を発見し、迅速に適切な対策を判断して、柔軟かつ滞らずに問題解決を図っている。 ・目先の利益や一時的な解決策にとらわれず、市民の視点、組織としての視点はもとより、長期的な視点から総合的な判断をしている。 ・仕事の目的や要点を押さえ、優先順位を判断し、適切かつ迅速に業務を指示している。
実行・行動力	<ul style="list-style-type: none"> ・状況の変化に応じ、臨機応変かつ迅速に業務運営方法を変更、修正し、適切な指示を出している。 ・事業の実施期間等に応じた適切な進捗管理を行っている。 ・いかなる困難な課題に対しても臆することなく解決に向けて取り組んでいる。
統率・職場環境整備力	<ul style="list-style-type: none"> ・市の方針に沿った目標を設定し、その達成に向け期限や方法についてメリハリのある指示を効果的に行っている。 ・時間外勤務の縮減、休暇取得の促進などワークライフバランスに配慮した、働きやすい環境づくりを行っている。 ・人権意識を常に保持し、あらゆるハラスメントの排除に努めるとともに、部下のメンタルヘルスに敏感に対応している。
指導育成・評価能力	<ul style="list-style-type: none"> ・部下の意見を聴くとともに、個々の性格、能力、適性に応じた指示や助言を行い結果として組織としての力量向上につなげている。 ・総合評価制度において部下が期首に設定した「取組姿勢」に対し、的確なアドバイスを行うとともに、評価期間を通じた進捗管理を行っている。 ・総合評価制度の趣旨と評価者としての責務を理解し、部下からの納得と信頼を得るための十分な説明責任を果たしたうえで評価結果の共有化を図っている。

●管理職（課長(副参事級)・課長・主幹）

評価項目	着眼点
責任感	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の重要課題を把握し、部下に仕事を適切に配分するとともに、責任をもって職務を完遂している。 ・組織の責任者としての自覚を有し、部下の評価・育成に対し、責任ある行動をとっている。 ・責任回避・責任転嫁をせず、部下のミスの未然防止に努力を惜しまず、発生時には責任ある行動をとっている。
企画・計画力	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな課題についても、多様な情報を収集するとともに、取捨選択し、組織の方針を踏まえ、迅速に独創的な案を作成している。 ・課題解決のため、実現可能性のある具体的な計画を自ら作成し、業務を推進している。 ・円滑に業務を推進するための事前準備が十分できており、突発的な事態にも対応している。
判断・決断力	<ul style="list-style-type: none"> ・問題の原因を発見し、迅速に適切な対策を判断して、柔軟かつ滞らずに問題解決を図っている。 ・目先の利益や一時的な解決策にとらわれず、市民の視点、組織としての視点はもとより、長期的な視点から総合的な判断をしている。 ・仕事の目的や要点を押さえ、優先順位を判断し、適切かつ迅速に業務を指示している。
実行・行動力	<ul style="list-style-type: none"> ・状況の変化に応じ、臨機応変かつ迅速に業務運営方法を変更、修正し、適切な指示を出している。 ・事業の実施期間等に応じた適切な進捗管理を行っている。 ・いかなる困難な課題に対しても臆することなく解決に向けて取り組んでいる。
統率・評価能力	<ul style="list-style-type: none"> ・市の方針に沿った目標を設定し、その達成に向け期限や方法についてメリハリのある指示を効果的にしている。 ・時間外勤務の縮減、休暇取得の促進などワークライフバランスに配慮した、働きやすい環境づくりを行っている。 ・総合評価制度の趣旨と評価者としての責務を理解し、被評価者からの納得と信頼を得るために一次評価者に対する指導を行うなど、適正な制度運用を図っている。
折衝・調整力	<ul style="list-style-type: none"> ・市民や部下、同僚に対して感情的にならず、説得力に富んだ話し方で誠実に対応している。 ・自分の考えを簡潔明瞭かつ効果的に伝え、相手に迅速かつ正確に理解させている。 ・内外との調整において不必要な摩擦を起こすことがなく、結果を見出せるよう職務を円滑に遂行させている。

●管理職（次長・室長・副参事）

評価項目	着眼点
責任感	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の重要課題を把握し、部下に仕事を適切に配分するとともに、責任をもって職務を完遂している。 ・組織の責任者としての自覚を有し、部下の評価・育成に対し、責任ある行動をとっている。 ・責任回避・責任転嫁をせず、部下のミスの未然防止に努力を惜しまず、発生時には責任ある行動をとっている。
企画・計画力	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな課題についても、多様な情報を収集するとともに、取捨選択し、組織の方針を踏まえ、迅速に独創的な案を作成している。 ・課題解決のため、実現可能性のある具体的な計画を自ら作成し、業務を推進している。 ・円滑に業務を推進するための事前準備が十分できており、突発的な事態にも対応している。
判断・決断力	<ul style="list-style-type: none"> ・問題の原因を発見し、迅速に適切な対策を判断して、柔軟かつ滞らずに問題解決を図っている。 ・目先の利益や一時的な解決策にとらわれず、市民の視点、組織としての視点はもとより、長期的な視点から総合的な判断をしている。 ・仕事の目的や要点を押さえ、優先順位を判断し、適切かつ迅速に業務を指示している。
実行・行動力	<ul style="list-style-type: none"> ・状況の変化に応じ、臨機応変かつ迅速に業務運営方法を変更、修正し、適切な指示を出している。 ・事業の実施期間等に応じた適切な進捗管理を行っている。 ・いかなる困難な課題に対しても臆することなく解決に向け、取り組んでいる。
統率・指導育成力	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の方針・目標と連動した部門目標を設定し、期限や方法については目標達成に向けたメリハリのある指示を効果的にしている。 ・部下の意見を聴き、優れた行動・注意すべき言動に対して適切に評価・指導を行い、部下の資質向上を図っている。 ・部下の性格や能力、適性等を的確に把握した上で、業務を適正に配分し、それぞれに応じた指示や助言を行い育成を図り、個人だけでなく組織としての力量を向上させている。
折衝・調整力	<ul style="list-style-type: none"> ・市民や部下、同僚に対して感情的にならず、説得力に富んだ話し方で誠実に対応している。 ・自分の考えを簡潔明瞭かつ効果的に伝え、相手に迅速かつ正確に理解させている。 ・内外との調整において不必要な摩擦を起こすことがなく、結果を見出せるよう職務を円滑に遂行させている。

●経営職

評価項目	着眼点
企画・計画力	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな課題についても、多様な情報を収集するとともに、取捨選択し、組織の方針を踏まえ、迅速に独創的な案を作成している。 ・課題解決のため、実現可能性のある具体的な計画を自ら作成し、業務を推進している。 ・円滑に業務を推進するための事前準備が十分できており、突発的な事態にも対応している。
判断・決断力	<ul style="list-style-type: none"> ・問題の原因を発見し、迅速に適切な対策を判断して、柔軟かつ滞らずに問題解決を図っている。 ・目先の利益や一時的な解決策にとらわれず、市民の視点、組織としての視点はもとより、長期的な視点から総合的な判断をしている。 ・仕事の目的や要点を押さえ、優先順位を判断し、適切かつ迅速に業務を指示している。
実行・行動力	<ul style="list-style-type: none"> ・状況の変化に応じ、臨機応変かつ迅速に業務運営方法を変更、修正し、適切な指示を出している。 ・事業の実施期間等に応じた適切な進捗管理を行っている。 ・いかなる困難な課題に対しても臆することなく解決に向けて取り組んでいる。
統率・指導育成力	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の方針・目標と連動した部門目標を設定し、期限や方法については目標達成に向けたメリハリのある指示を効果的に行っている。 ・部下の意見を聴き、優れた行動・注意すべき言動に対して適切に評価・指導を行い、部下の資質向上を図っている。 ・部下の性格や能力、適性等を的確に把握した上で、業務を適正に配分し、それぞれに応じた指示や助言を行い育成を図り、個人だけでなく組織としての力量を向上させている。
折衝・調整力	<ul style="list-style-type: none"> ・市民や部下、同僚に対して感情的にならず、説得力に富んだ話し方で誠実に対応している。 ・自分の考えを簡潔明瞭かつ効果的に伝え、相手に迅速かつ正確に理解させている。 ・内外との調整において不必要な摩擦を起こすことがなく、結果を見出せるよう職務を円滑に遂行させている。

(11) 取組姿勢と個別目標課題

係員から係長の職員は取組姿勢を、副主幹および課長代理以上の職員は個別目標課題を期首に設定することが評価の起点となります。

取組姿勢は、「めざすべき職員像」「求められる資質」を実現するためのプロセスとして、当該評価期間中に伸ばしたい職務能力や知識、勤務姿勢などの分野を、評価項目の着眼点を参考にしながら設定してください。

個別目標課題は、公約施策等や組織の運営事務などの適切な進行管理に係る項目に合わせて、必須項目として人材育成に係る目標を設定してください。また、具体的な到達度評価が行えるよう、できる限り数値化を基本とした設定をしてください。

Checkpoint 取組姿勢と個別目標課題は、評価期間ごとに掲げる自己形成の具体目標です。

(12) 評価基準

勤務姿勢、職務遂行能力は、それぞれの評価項目の3つ（任期付職員及び一般職非常勤職員は2つ）の着眼点に掲げられた行動例について、評価期間中の行動頻度に着目して、下記の「評価基準表（勤務姿勢・職務遂行能力）」により、着眼点ごとに「S・A・B」の3段階で自己評価から最終評価（第二次評価）まで行います。

着眼点ごとに行動頻度が、通常、「日常的に見られる」、「傾向がある」と判断される場合は、「A」評価（標準基準）となります。行動実績の重要度・継続性等から「顕著に見られる」、「傾向が強い」、逆に「ほとんど見られない」、「傾向がない、逆の行動がある」と判断できた場合のみ「A」以外の評価としてください。

実績については、施策目標ごとの難易度及び達成度を総合的に判断して、副主幹および課長代理は5点満点、課長クラス及び次長クラスは10点満点、理事・部長クラスは15点満点で、総括の自己評価から最終評価（第二次評価）まで行います。

評価基準表（勤務姿勢・職務遂行能力）

評価	行動頻度にかかる基準	
S	このような行動が、顕著に見られる	このような傾向が強い、他の職員の模範となっている
A	このような行動が、日常的に見られる	このような傾向がある
B	このような行動が、ほとんど見られない	このような傾向がない、逆の行動がある

Checkpoint 勤務姿勢と職務遂行能力は着眼点ごとに評価を行います。

(13) 人事給与システムの活用

行動実績の頻度・重要度・継続性の判断は、評価期間の期末になってから思い出そうとしても期首の行動は薄れてしまい、直近の記憶に影響されやすくなります。そのため、人事給与システム内の「人事評価管理－評価者記録情報」を活用するなど、評価期間を通して被評価者の行動及びそれに対する評価者の対応を記録しておくことが重要となります。

Checkpoint 行動記録の積み重ねが、納得性・信頼性のある評価につながります。

(14) 苦情相談体制

評価のプロセス、評価結果に関する公平性、納得性を更に高めるとともに、適切かつ迅速に対応することを目的に、次のとおり、苦情相談体制を定めています。

①対象とする主な相談内容

評価結果をはじめ、面談の手法等、制度全般に関して幅広く受け付けます。

項目	具体的な相談内容
面談	評価者が面談を実施しても短時間(説明が不十分など)。
評価結果	通知を受けた評価ランクに対する不満(評価ランクの根拠等の事実確認)。
育成	日頃、職務に関する適切な指導、助言がない(不十分、納得がいかないなど)。

②苦情相談員

人事担当課長、人事担当課課長代理

③相談期間・方法

I 期間：結果通知、面談については当該事実があった日から原則として10日以内。

その他は、随時、受け付けを行います。

II 方法：口頭、電話等、様々な方法により受け付けを行います。

④対応方法

手順	具体的な対応方法
I	口頭等により相談のあった内容を聴取し、必要に応じ制度内容の説明を行います。
II	相談内容が、面談、育成に関するこの場合は、相談者の意向を確認の上、第二次評価者から事情聴取を行い、改善が必要と判断される場合は、適切な指導を行います。
III	相談内容が、結果通知に関するこの場合は、相談者の了解の上、個人の評価シートを確認しながら第二次評価者から事情聴取を行い、当該結果となったことについて説明を行います。
IV	手順II、IIIに関して苦情相談員からの説明では納得がいかない場合は、相談者と当該評価者との話し合いの場の設定・立会いを行い適切な対応を取ります。

※ 相談者は、相談し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。

※ 相談者の納得や理解が得られない場合であっても、場合によっては相談を中止することがあります。

上記対応で納得がいかない場合には、苦情相談員から次の措置の手続き等について伝えます。

区分	企業職員、技能労務職員 (職員団体加入)	企業職員、技能労務職員 (職員団体未加入)	左記以外の職員
I	苦情処理共同調整会議※1	—	苦情相談に関する規則※2
II	行政事件訴訟法による取消訴訟の提起(裁判所)		

※1 当該会議は8人(市側4人、職員団体4人)をもって構成します。

※2 当該規則は公平委員会規則であり、本市公平委員会に申し出るものとなります。

Checkpoint 公平・公正な制度実施のために3段階の苦情相談体制を整備しています。

3. 総合評価制度の流れ

(1) スケジュール

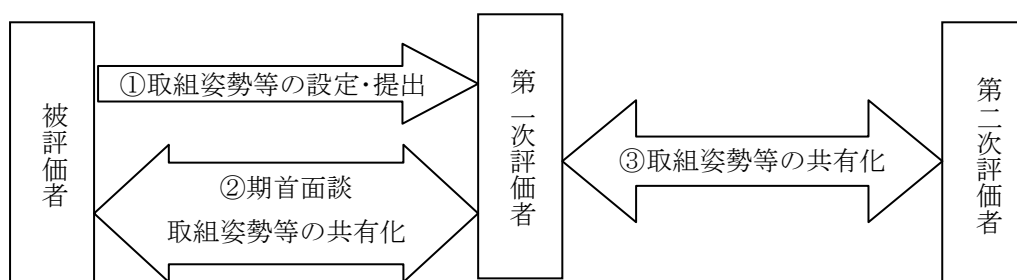
時期	被評価者	評価者	総合評価調整部会 総合評価調整協議会
期首	評価シートの作成・提出 期首面談	期首面談の実施	部会で評価基準・対象人数等の部会内調整を実施
・ ・ ・	取組姿勢、施策目標の実践	取組姿勢または、施策目標の進捗状況を適宜確認し、必要に応じてアドバイスを送る等、人材育成に努める。	
期中	取組・目標の進捗自己分析 期中面談	一次・二次評価者間の共有 期中面談実施	
・ ・ ・	取組姿勢、施策目標の実践	取組姿勢または、施策目標の進捗状況を適宜確認し、必要に応じてアドバイスを送る等、人材育成に努める。	
期末	自己評価開始 期末面談(共有化)	一次・二次評価者間の共有 期末面談(共有化)実施	部会を期末面談(共有化)前に開催し、評価の集約と確認を実施 協議会で集約・調整・確認 評価ランクの確定

Checkpoint 評価者は期間を通じて、被評価者の育成を図ります。

(2) 評価期間の初め【期首】

- ①係員から係長の被評価者は、「評価シート」の「取組姿勢」欄に、「今年度の職務についてどのような姿勢で取り組もうとしているのか」を記入し、第一次評価者に提出します。また、副主幹および課長代理以上の被評価者は、「施策目標（難易度等）」欄に、「個別目標課題」をウエイト（重要度）の高いものから順に5項目程度記入するとともに、目標達成の課題、難易度を設定します。
- ②被評価者から「評価シート」の提出を受けた第一次評価者は、期首面談を実施し取組姿勢等について共有化を図ります。
- ③被評価者の取組姿勢等に関する情報について第二次評価者と共有化を行うとともに、第二次評価者が作成した被評価者の育成計画に基づき、人材育成シート等を活用しながら、期間を通して育成・指導を行います。

【期首フロー】

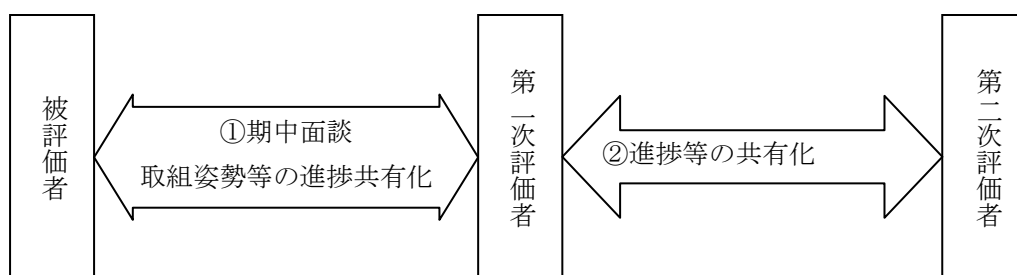


Checkpoint 取組姿勢や目標課題を設定することは、意欲の向上につながります。

(3) 評価期間中【期中】

- ①被評価者は、期首に設定した「取組姿勢」、「個別目標課題」等についての進捗状況について自己分析を行います。
- ②第一次評価者は、被評価者との期中面談を実施し進捗状況の確認を行い、必要に応じて指導・助言をします。その後、被評価者の育成計画の進捗状況について第二次評価者と共有化します。

【期中フロー】

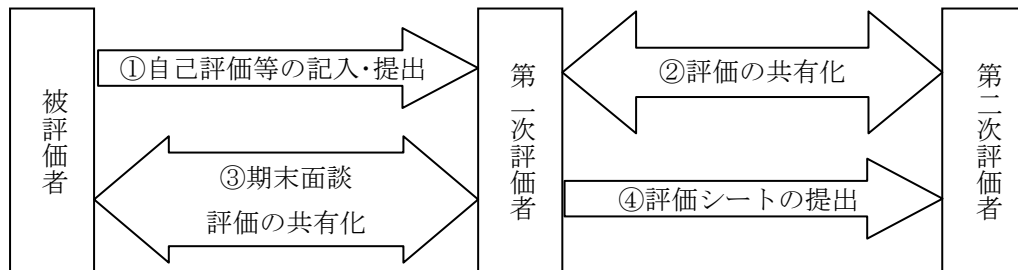


Checkpoint 進捗状況をチェックし、期間後半に向けて取組姿勢等の確認を行います。

(4) 評価期間の終わり【期末】

- ①係員から係長の被評価者は、第一次評価者から再配付された評価シートに、「自己評価」、「自己記入欄」及び「取組姿勢の総括」を記入し、第一次評価者に提出します。また、副主幹および課長代理以上の被評価者は、「総括（達成度等）」及び「自己評価」を記入し、第一次評価者に提出します。
- ②第一次評価者は、第二次評価者と評価の共有化を行います。
- ③第一次評価者は、第二次評価者と共有化した内容を踏まえ、被評価者と期末面談を実施し、必ず最終評価（第二次評価）まで入った評価シート（写し）を被評価者へ提示・配布するとともに、着眼点ごとの評価について説明・共有化を図った上で、人材育成に資するコメントを伝えます。
- ④第一次評価者は、被評価者と評価を共有化した後、第二次評価者に評価シート（原本）を提出します。これにより評価が決定します。やむなく、評価の共有化が不調に終わった場合は、一致しない点や状況等をまとめ、評価シートとともに第二次評価者に提出します。

【期末フロー】



Checkpoint 評価内容について、面談により共有化を行います。

4. 総合評価ランク

(1) 総合評価ランクの決定方法

総合評価ランクの決定については、評価基準により得られた勤務姿勢・職務遂行能力の評価内容を、【評価項目ごとの点数の決定基準】により評価項目ごとの点数化を行い、その点数（副主幹および管理職は実績の評価点との合計評価点）に基づき、絶対方式で総合評価ランクを決定します。

なお、管理職については総合評価ランクがS評価ランクとなった職員のうち、顕著に職務遂行能力、仕事の成果が評価できると総合評価調整協議会において承認された場合に限り、職制区分ごとのS評価ランクとなった職員の33%を上限としてSS評価ランクとします。

【評価項目ごとの点数の決定基準】

評価点	評価項目ごとの主な組み合わせ	
	正職員・再任用職員	任期付職員・一般職非常勤職員
5点	S S S	S S
4点	S S A	S A
3.5点	S A A	—
3点	A A A	A A
2.5点	A A B	A B
2点	A B B	B B
1点	B B B	—

【評価ランクの決定基準】

総合評価 ランク	一般職		監督職
	任期付職員 一般職非常勤職員 (30点満点)	係員 係員【再任用】 (40点満点)	副主幹 係長・監督・主任(主査級)・係長【再任用】 主任・副班長・主任【再任用】 (40点満点)
S	21点以上	28点以上	
A	18点以上 21点未満	24点以上 28点未満	
B	18点未満	24点未満	

総合評価 ランク	管理職			経営職
	課長代理 (40点満点)	課長(副参事級) 課長・主幹 (40点満点)	次長・室長 副参事 (40点満点)	理事・部長 参事 (40点満点)
SS	総合評価調整協議会で承認された者 (Sの33%以内)			
S	29点以上	29点以上	29点超	30点超
A	29点未満 24点以上	29点未満 24点以上	29点以下 24点以上	30点以下 24点以上
B	24点未満	24点未満	24点未満	24点未満

総合評価 ランク	再任用職員	
	課長代理【再任用】 (40点満点)	副参事【再任用】 (40点満点)
SS	総合評価調整協議会で承認された者（Sの33%以内）	
S	29点以上	29点超
A	29点未満 24点以上	29点以下 24点以上
B	24点未満	24点未満

* 育児休業、分限休職等の事由により、評価対象期間の勤務実績が3か月に満たない職員については、総合評価制度による評価は行いません。なお、勤勉手当等に反映する評価ランクについては、その職員の職制によるAランクと同等として取扱い、給与条例の規定に基づき、勤務実績の状況に応じて「手当の減額・支給なし」また「昇給抑制・なし」となります。

* 処分等による下位ランクについては、総合評価の結果には関係なく、「処分」「欠勤」等の事実により下表のとおり評価ランクを修正し、人事担当課から該当者へ改めて通知します。また、処分事由が複数の場合は低い方の評価ランクを適用します。対象期間は別に示します。

評価ランク	「処分」等の事実
C	訓告
D	欠勤3日以上
	戒告
E	欠勤5日以上
	減給
F	停職

<総合評価ランクの決定例 *監督職（主任）>

評価項目	着眼点ごとの評価	得点換算
倫理性（規律性）	AAA	3
責任感	ASA	3.5
積極性	AAB	2.5
市民感覚・市民対応力	AAA	3
知識・技術力	SAS	4
判断・決断力	SAA	3.5
統率・指導育成力	AAA	3
自己管理力（注意力・安全観念）	AAS	3.5
合計		26
総合評価ランク		A

Checkpoint 評価ランクは最終評価（二次評価）の結果に基づいて決定します。

（2）総合評価ランクの通知

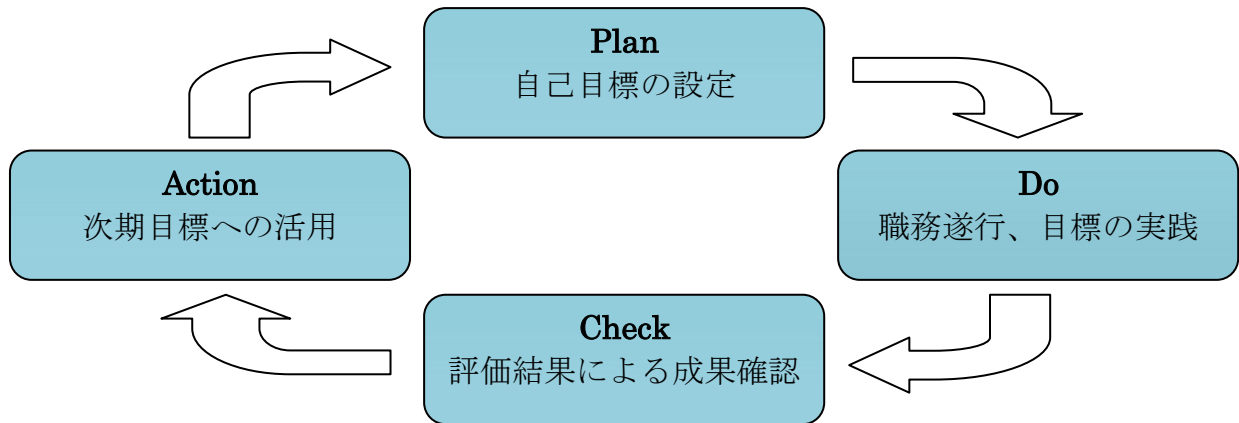
総合評価調整部会及び総合評価調整協議会において集約・確認（管理職については調整）された後、総合評価ランクを決定して、結果を被評価者に通知します。

Checkpoint 決定した評価ランクは被評価者へ通知します。

5. 評価結果の活用

(1) 能力開発と人材育成への活用

総合評価は、私たち職員一人ひとりが「めざすべき職員像」「求められる資質」を身につけた人材に成長することを第一の目的としています。そのために、P（自己目標の設定）・D（職務遂行、目標の実践）・C（評価結果による成果確認）・A（次期目標への活用）というサイクルを積み重ねて、個々の能力開発や人材育成に活用していきます。



Checkpoint 総合評価のPDCAのサイクルを積み重ねて人材育成へ活用します。

(2) 人事処遇への活用

総合評価の結果は、個々の能力開発や育成状況を踏まえた効果的な人員配置に活用するとともに、昇任については経年の総合評価を活用することにより、実力と実績を重視した登用を進めます。一方、これまでの指導育成や評価結果より職責が十分に果たせていないと判断される場合については、地方公務員法第28条第1項に基づき降任等の分限処分とすることもあります。

Checkpoint 過去の総合評価結果を参考に人事処遇へ活用します。

(3) 給与処遇への活用

総合評価の結果は、反映対象となる職制や給与処遇への活用範囲、反映割合等の詳細を別に定め、給与処遇へ活用します。反映対象は、総合評価調整協議会において決定した「評価ランク」を活用します。なお、任期付職員・一般職非常勤職員については、給与処遇への活用は行いません。

Checkpoint 給与処遇へは「評価ランク」を反映します。

6. 評価者の役割

(1) 評価者の役割

人を評価するには、高いマネジメント能力、統率・指導力などが求められます。また、評価者は被評価者の直属の上司ですので、総合評価において納得性のある評価を行うためにも、日々の業務を通じて計画的に部下の能力開発、人材育成を進めていくことが求められます。

Checkpoint 評価者の一番重要な役割は、部下を育成することです。

(2) 評価者の心得

- ①評価を行うことは、管理職としての重要な業務であることを認識することが必要です。
- ②評価においては、個人の主観的な判断で行うのではなく、部会単位で評価基準等を統一的に理解・運用することが必要です。
- ③評価の対象となるのは、被評価者が保有している能力ではなく、評価期間中に職務を通じて顕在化した能力であることを認識することが重要です。
- ④被評価者の勤務状況を実際に見て、的確に把握することが必要です。
- ⑤評価結果を出すだけでなく、被評価者へのきめ細かい指導・助言を通じて、人材育成していくことが重要です。

Checkpoint 評価者は統一的な視点で事実を評価し、結果を人材育成に活用します。

(3) 人材育成の記録

15 ページの (13) 人事給与システムの活用の項でも触れていますが、長い評価期間中の職務を通じ、顕在化した被評価者の能力を的確に評価するためには、日常業務における被評価者の具体的な行動・発言・指導内容などを記録しておくことが重要です。この記録された事実を評価決定の判断材料にすることにより、評価は納得性の高いものとなります。また、記録は被評価者の目標到達度や職務の進捗管理にも活用して人材育成を図ってください。

Checkpoint 評価期間を通じた的確な評価を行うためには事実を記録しておくことが重要です。

(4) 面談の実施

被評価者との面談の実施は、評価制度における評価者の重要な役割ですので、管理職としての能力を最大限に発揮してください。

また、部下の職務への姿勢や考え方についてお互いが真剣に考える良い機会でもありますので、評価のためだけに行うのではなく、組織目標や職場単位の業務目標の共有や職務遂行への指導・助言の場としても活用してください。

Checkpoint 面談は部下の考えを理解する良い機会です。

(5) 評価者の留意事項

評価を客観的かつ納得性の高いものとすることは評価者の責務ですが、実際に評価する際にだれもが陥りやすい傾向について次のことが考えられますので留意してください。

区分	傾向	対処法
ハロー効果	被評価者の特定の良い（悪い）行動のみで判断し、全体の状況を見誤る傾向	先入観やイメージをすて、評価対象期間における職務活動の事実と結果により評価する
寛大化傾向	全体的に甘い評価となる傾向	行動頻度に係る評価基準をよく理解し、対象となる行動事実を整理して評価する
中心化傾向	的確な判断を下すことができず、評価が中心に集まる傾向	評価項目ごとの着眼点及び行動頻度に係る評価基準をよく理解し、多くの行動事実を把握し整理した上で評価する
対比誤差	評価者自身を基準（ものさし）として評価する傾向	評価項目ごとの着眼点をよく理解し、行動頻度に係る評価基準に基づいて客観的に評価する
論理的誤差	関連していると考えた評価項目には同一あるいは類似の評価をする傾向	評価項目ごとの着眼点をよく理解し、多くの行動事実を把握し整理した上で評価する
期末考課	評価時期に近い行動や職務実績が評価対象の中心となり、期間を通した評価となりにくい傾向	人材育成シートに評価の対象となる行動事実や職務内容を適宜記録し、その記録に基づいて評価する

Checkpoint 評価誤差（評価エラー）をなくし、客観的で納得性の高い評価を実施してください。

7. 被評価者の姿勢

(1) 被評価者の姿勢

私たちは住民の信託を得て公務を担っているという責任を再認識し、『自律型職員』に求められる要素である、「めざすべき職員像」の実現、市職員として「求められる資質」を習得するために、努力していかなければなりません。総合評価は、自ら目標設定して評価を行い、その自己評価を共有化により客観化して自己向上をめざしていくという極めて自律的な制度ですので、その結果を自らのキャリアデザインに積極的に活用して、自己研鑽を積み重ねていくことが求められます。

Checkpoint 『自律型職員』により近づいていくために総合評価を活用してください。

(2) 自己評価の手法

自己評価を行うにあたっては、評価項目の個別の着眼点を十分に理解し、自らの持っている能力について評価するのではなく、評価期間中に実践した具体的な行動や職務実績などの事実に基づいて評価をしてください。

Checkpoint 自らの行動事実に基づいて自己評価をしてください。

(3) 評価者との面談

評価者との期首面談は、職務に対する自らの姿勢及び職務目標を上司へ示すことにより、より責任を持って職務にあたる意識を高める機会となります。一方、期末面談では評価を一方的に受けるのではなく、自分が評価期間中に実践した行動や職務の成果を積極的に説明するプレゼンテーションの場と捉えるとともに、自らのコミュニケーション能力を活かして評価の共有化に努めてください。

Checkpoint 面談は自己の職務姿勢を高める機会になります。