

別添1：市川市人事評価システム機能要件一覧

項番	機能要件
1．基本機能	
1-1	操作者が、特別なコンピュータに関する知識や経験がなくても、簡単に画面遷移や操作項目を選択できる機能（テンキーやマウスの使用、編集補助機能等）を確保すること。
1-2	過度な装飾等によって画面展開が遅延しないように配慮すること。
1-3	画面の文字は、操作者に配慮されたサイズと色であること。
1-4	マニュアルレスを目指し、オンラインヘルプ機能を用意すること。
1-5	帳票については、プレビュー画面にてイメージを確認できること。
1-6	ID（８桁以上の英数字）・パスワード（6桁以上の英数字）を入力してログインできること（ログイン認証画面を別途設けることも可とする。）。
1-7	任意でログアウト（セッションの終了）操作ができること。
1-8	本番稼動後も職員の操作練習や職員による機能確認・機能検証等のために、いつでも使用できる検証環境を用意すること。
2．主な機能要件	
	① トップ画面機能
2-1-1	システムを起動するとトップ画面が表示されること。
2-1-2	トップ画面から、各機能へのメニューが表示されること。
2-1-3	トップ画面にて、各フェーズ（目標設定、評価、面談等）のそれぞれの進捗を表示し、進捗状況を確認できること。
2-1-4	各フェーズの進捗ステータスは、記号や画像等で分かりやすく表示するとともに、当該フェーズが確定した場合は、その日付もそれぞれのフェーズの進捗ステータ스에併記して表示すること。
2-1-5	評価者の場合は、自身の被評価に関する進捗とともに、評価対象とする部下職員全員の進捗についても表示すること。
2-1-6	進捗ステータスのリンクをクリックすることで、対象の画面に遷移できること。
	② 職員情報管理機能
2-2-1	個人情報（職員番号、氏名、フリガナ、性別、生年月日、所属、職名、任用区分、採用年月日、配属年月日など）の管理ができること。
2-2-2	上記2-2-1の情報は、人事・給与部門のほか、権限のある他部門の職員が画面から入力を行う方法に加えて、発注者が使用する人事・給与システムから抽出したCSVデータをインポートして設定できること。
2-2-3	各職員が設定した業務目標などの情報を検索できること。
2-2-4	人事評価の結果の作成画面で作成された情報を検索できること。
2-2-5	上記2-2-3及び2-2-4の検索結果を一覧で表示できること。
	③ 目標設定機能
2-3-1	組織目標並びに個人目標の目標事項、達成基準、達成期日及び達成手段の内容を入力できること。
2-3-2	個人目標については、評価者・被評価者のどちらでも入力できるようにすること。
2-3-3	入力した個人目標は、期首面談に使用できる形式で表示・印刷できること。
2-3-4	被評価者は、自身の過去の目標を閲覧及び複写できること。
2-3-5	評価者は、被評価者の過去の目標を閲覧及び複写できること。
2-3-6	人事・給与部門は、入力する項目、項目名などを新たに設定、編集又は削除できること。

項番	機能要件
	④ 面談内容、職務行動、自己行動の記録
2-4-1	評価者は、面談の内容について、実施日と面談内容を記録することができること。
2-4-2	評価者は、職務において見られた被評価者の具体的行動や客観的事実を記録することができること。
2-4-3	被評価者は、職務において取り組んだ内容、行動を記録することができること。
	⑤ 評価記録の作成・確定・開示
2-5-1	別添 5「人事評価記録書」にある被評価者の職名（職位）に応じた入力すべき欄（評価の根拠、評価ランク、特別評価、全体コメント）に相当する項目について、別添 3「市川市職員人事評価実施要綱」の別表「標準職務遂行能力」に従って、入力可能な状態とすること。
2-5-2	人事・給与部門の職員は、上記2-5-1の評価記録書の評価項目について、任用区分及び職位ごとに新たに項目を設定、編集及び削除できること。
2-5-3	評価者及び被評価者は、被評価者の評価記録書の種類、1次評価者、2次評価者（調整者）及び確認者の設定ができること。
2-5-4	評価者は、被評価者の評価情報について、評価時期を指定して閲覧及び複写できること。
2-5-5	調整者及び確認者は、評価者が入力した内容について、随時確認、修正及び確定することができること。
2-5-6	確定した評価情報を一覧で表示できること。なお、一覧化の方法は、部署ごと、職位ごと、評価項目ごとに行えるようにすること。
2-5-7	人事・給与部門の職員は、2-5-6で一覧化した内容をCSV形式でエクスポートできること。
2-5-8	確定した評価結果の開示画面を設け、被評価者が閲覧できること。また、過去数年間の評価結果の推移をグラフ等で見やすく掲示できること。
2-5-9	職員ごとの過去の評価結果履歴を一覧で表示する画面を設け、評価者及び人事・給与部門が閲覧できること。また、画面には過去数年間の評価結果の推移をグラフ等で見やすく掲示できること。
	⑥ 自己申告情報の収集
2-6-1	人事評価実施の補助機能として、被評価者は、自己申告情報（職務についての内容、複数の学歴、資格、経験、自己研鑽、趣味、特技、語学力、緊急連絡先等）を入力できること。
2-6-2	自己申告情報の項目は、人事・給与部門が任意に設定できること。
2-6-3	収集した自己申告情報は、CSV形式でエクスポートできること。
2-6-4	収集した自己申告情報の各項目に関して複数のキーワード検索が可能であること。また、検索結果は画面上で一覧で該当する職員の情報を表示することが可能であること。なお、複数のキーワードが同一職員に同時に該当する場合の表示方法は、一行とすること。
2-6-5	上記2-6-3の機能は、iPad等のタブレット端末でも使用可能な仕様とし、これらの端末での閲覧に適したレイアウトで表示できること。
	⑦ コード・区分管理機能
2-7-1	発注者が使用する人事・給与システムで用いている所属コード、職名コード、任用区分コード等の各種コードを使用できること。
	⑧ その他管理機能
	・その他管理機能
2-8-1	本システムに必要なデータを、Excel、CSV等のファイル形式により、一括で登録できること。なお、必要なデータに係るコードやデータ形式は、発注者が使用する人事・給与システムに対応するものとする。
2-8-2	登録されている職員のデータ及び各種コード・区分のデータを、基準日を指定してExcel、CSV等の汎用的なファイル形式として出力でき、発注者が使用する人事・給与システムに活用できること。
	・セキュリティ機能
2-8-3	各ユーザまたはユーザ権限グループごとに、業務の機能ごとの操作権限（編集及び閲覧）の設定ができること。操作権限を持たない業務機能は、画面に表示させないよう設定が可能であること。
2-8-4	各機能の操作履歴は、全てログに出力されること。また、ログの検索機能も有すること。
2-8-5	システムで障害が発生した場合、予め設定した送付先メールアドレスへ障害内容等を自動的に通知することができること。
2-8-6	個人情報等に関する適切なセキュリティ機能を有すること。

別添 2

人事評価の実施作業フロー

NO	作業名	時期		主体					作業者・作業量
		上半期	下半期	人事課	評価者（主に主幹）	調整者（主に課長）	確認者（部長）	被評価者	
1	【期首面談の準備・実施】 部目標・課目標・職務分担をもとに各職員の業務内容・目標を面接シートにまとめ、期首面談を実施。	4月	9月		○面談シート 目標、業務内容			期首面談	○評価者 5時間 部下人数（平均10名）×30分 ※ 部署規模により異なる
2	【業務状況の管理・指導・記録】 被評価者の日々の職務状況を把握・指導を行うほか、状況を記録。	4月～9月	10月～2月		○行動記録シート 日々の職務状況・指導内容				○評価者 240時間 部下人数（平均10名）× 3分 × 240日 ※ 部署規模により異なる
3	【関係帳票の配布準備・配布】 職員データを抽出し、次の帳票を準備 ・人事評価記録書 ・人事評価確認書	9月	2月	○記録書 ○確認書	記録書作成（5級以下）	記録書作成（6級）	記録書作成（7級・8級）		○人事課 26時間（13時間×2） ・データ抽出・整理1時間 ・記録書差込印刷4時間（3000人×5秒） ・確認書作成4時間 ・封緘 4時間
4	【人事評価記録書の作成】 日々の職務状況をもとに人事評価記録書を作成し調整者へ提出。 調整者は結果を確認書に取りまとめ確認者の確認を受ける。	10月上旬～中旬	3月上旬			調整・取りまとめ ○記録書 ○確認書	確認 調整 承認		○調整者 6日（3日×2） ・評価結果確認・確認書作成 1日 ・確認者との調整 2日 ※部署規模により異なる。
6	【フィードバック・記録書の提出】 被評価者に対し、フィードバックを行う。 その後、記録書及び確認書を人事課に提出。	10月下旬	3月下旬			フィードバック 人事課へ提出		評価結果の確認	○評価者・調整者 10時間（5時間×2） ・部下人数（10名）×30分 ※ 部署規模により異なる。
7	【評価結果のとりまとめ・人事給与システムへの取込データ作成】 提出された記録書の整理、人事給与システムへの取り込みデータの作成・チェック	11月	4月	○記録書 ○確認書					○人事課 108時間（54時間×2） ・記録書確認書取りまとめ 4時間 ・記録書入力・読み合わせ 50時間
8	【評価結果の活用】 データ取込後、人事管理の基礎として活用	12月～	5月～	処遇へ反映					

市 川 市 職 員 人 事 評 価 実 施 要 綱

(総則)

第1条 市川市職員の人事評価は、地方公務員法（昭和25年法律第261号）に定めるもののほか、この要綱に定めるところにより実施する。

(目的)

第2条 人事評価は、適正な人事管理を図るとともに、職員の能力開発を促進し、効果的な人材育成を推進することを目的とする

(定義)

第3条 この要綱において人事評価とは、実績主義及び能力主義に基づき、職員が割り当てられた職務を遂行した業績並びにその職務を遂行する過程で認められた職員の能力及び勤務態度を公正かつ客観的に評価し、記録することをいう。

(被評価者の範囲)

第4条 人事評価は、全ての一般職の職員について実施する。ただし、市長が人事評価の実施を不適当又は不必要と認める職員についてはこの限りでない。

(評価者、調整者、確認者)

第5条 人事評価の評価者、調整者及び確認者は、市長が管理職の中から別に指定するものとする。

(評価期間)

第6条 人事評価は4月1日から9月30日および10月1日から3月31日までの6月の期間とし、評価基準日は9月30日および3月1日とする。ただし、採用から評価基準日までの期間が短い場合、その他やむを得ない事由により評価期間が短い場合は、その勤務期間の実績に基づき評価するものとする。

(人事評価における評語の付与)

第7条 評価にあたっては、評価項目ごとにそれぞれの評価の結果に応じた評語を付すものとする。

2 前項の評語は5段階とする。

3 評価にあたっては、評語を付した理由その他参考となるべき事項を記載するものとする。

(評価の項目)

第8条 人事評価は評価期間の業務実績に基づき、別表に定める標準職務遂行能力について、成績評価、能力評価及び情意評価について評価を行うものとする。

(評価の実施)

第9条 評価者は、被評価者の行動事実を観察し、評価に資する行動事実を記録するとともに、職員の勤務成績について公正な評価を行い、別に定める人事評価記録書を作成し、評価するものとする。

2 調整者は評定者が行った評定に補正の必要を認めた場合、評価者と協議をし、評価の補正をするものとする。

3 確認者は調整者が行った調整を審査し、適当でないと認める場合には調整者に再調整を行わせた上で、評価が適当である旨の確認を行うものとする。

(期首面談)

第10条 評価者及び調整者は、評価期間の開始に際し、被評価者と面談を行い、評価期間の業務上の目標を確認することその他の方法により、当該被評価者が当該評価期間において果たすべき役割を明示することとする。

(期末面談及び結果の開示)

第11条 評価者および調整者は、確認者の確認後に、被評価者に対し人事評価記録書を開示して期末面談を実施するものとする。

(苦情等の相談及び申出)

第12条 被評価者は、人事評価に関する苦情等の相談及び申出を行うことができる。

(苦情処理委員会)

第13条 被評価者からの人事評価に関する苦情等を適正に処理するため、市川市人事評価制度苦情処理委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

2 委員会は委員長、副委員長および委員をもって組織する。

3 委員長は総務部長、副委員長は総務部次長、委員は人事課長をもって充てる。

4 委員会は苦情等の申出があったときは、申出の内容について審査し、審査結果を申出者および評定者に示すものとする。

5 委員会は、審査結果の内容により必要があると認める場合は、適切な措置を指示することができる。

6 この条に定めるもののほか、苦情等の処理に関し必要な事項は、別に定める。

(結果の取扱)

第 1 4 条 人事評価の結果は、被評価者の任用、給与、分限その他人事管理の基礎として活用するものとする。

(その他)

第 1 5 条 この要綱に定めるもののほか、人事評価の実施に関し必要な事項は、市長が別に定める。

附 則

この要綱は、平成 2 8 年 4 月 1 日から施行する。

別表 標準職務遂行能力

1 成績評価

管理職	業績	所管業務について期待された水準の業績を挙げた。 所属目標を達成し、期待された水準の成果を挙げた。
非管理職	業務遂行	所属において、当該職位で期待される業務を遂行した。 所属の目標達成に当該職位で期待される貢献が認められた。

2 能力評価

(1) 一般給料表・医療職給料表適用者

部長 次長	組織統率・ 人材育成	組織を統率し、部下の志気を高め、組織を牽引し、成果を挙げることができる。
	折衝・調整	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、困難な調整を行い、合意を形成することができる。
	判断力	部の責任者として、その重要課題について豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速な判断ができる。
	企画立案	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、市民の視点に立って、重要な課題について方針を示すことができる。
課長 主幹	組織統率・ 人材育成	適切に業務配分を行い、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。
	折衝・調整	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。
	判断力	課の責任者及び担当業務の責任者として適切な判断を行うことができる。
	企画立案	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ

		つ、市民の視点に立って、方針を示すこと又は施策の企画立案を行うことができる。
	知識・技術	所管行政に関する深い知識又は技術を持ち、業務に生かすとともに部下指導に役立てることができる。
副主幹	判断力	自ら処理すべき事案について、適切な判断を行うことができる。
	企画立案	組織や上司の方針に基づいて、施策の企画・立案や事務事業実施の中核を担うことができる。
	知識・技術	担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、問題点を的確に把握し、課題に対応することができる。
	正確さ	非常に困難な仕事であっても、過程や結果に誤りはなく、適切に処理することができる。
	迅速性	段取りや手順を整え、計画的に業務を進め、担当業務全体を効率的かつ確実に業務を遂行することができる。
主査 主任	企画立案	組織や上司の方針に基づいて、施策の企画・立案を行うことができる。
	知識・技術	業務に必要な高度な知識・技術を習得することができる。
	正確さ	困難な仕事であっても、過程や結果に誤りはなく、適切に処理することができる。
	迅速性	計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行することができる。
主任主事 主事	知識・技術	業務に必要な知識・技術を習得することができる。
	正確さ	仕事にあたり、過程や結果に誤りはなく、適切に処理することができる。

	迅速性	仕事の決められた期限を守り、迅速に行うことができる。
	理解力	上司や職務上関係する相手の指示又は発言を正しく理解することができる。

(2) 技能労務職給料表適用者

業務主査 主査	判断力	現場作業において、適切な判断を行うことができる。
	知識・技術	業務に必要な高度な知識・技術を習得することができる。
	正確さ	仕事にあたり、過程や結果に誤りはなく、適切に処理することができる。
	迅速性	仕事の決められた期限を守り、迅速に行うことができる。
業務主任 主任 業務員	知識・技術	業務に必要な知識・技術を習得することができる。
	正確さ	仕事にあたり、過程や結果に誤りはなく、適切に処理することができる。
技師	迅速性	仕事の決められた期限を守り、迅速に行うことができる。
業務補 技師補	理解力	上司や職務上関係する相手の指示又は発言を正しく理解することができる。

3 情意評価

非管理職	公務員倫理	全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	コミュニケーション	上司・同僚等と円滑かつ積極的にコミュニケーションを取り、職務上の協力関係を積極的に構築することができる。

市川市 人事評価の手引

総務部 人事課



目 次

第1章 人事評価制度の概要

1. 人事評価制度の目的
2. 評価制度の枠組み
3. 評価の対象者
4. 評価期間と基準日

第2章 人事評価の実施方法

1. 評語について
2. 成績評価
3. 情意評価
4. 能力評価
5. 特別評価

第3章 人事評価制度の運用

1. 評価手続きの流れ
2. 期首面談
3. 業務遂行
4. 評価者による評価
5. 調整者による調整
6. 確認者による確認
7. 期末面談と評価結果の開示
8. 育児休業等により評価期間の勤務実績がない職員について
9. 苦情への対応

第4章 評価者の心構え

1. 評価者に求められる姿勢
2. 評価の対象範囲
3. 人材育成の観点からの適切な指導・助言
4. 評価者の陥りやすい評価エラー

第5章 人事評価結果の活用

1. 人材育成
2. 給与
3. 任免・分限

1. 人事評価制度の目的

地方分権の一層の進展により、地域における総合的な行政主体として高度化・多様化する住民の行政ニーズに対応し、住民に身近な行政サービスを提供するという地方公共団体の役割はますます増してきている。また、厳しい財政状況や、行政の効率化を背景に職員数は減少を続けており、個々の職員に、困難な課題を解決する能力と高い業績を挙げることが従来以上に求められる状況となっている。

本市においては、昭和58年から「市川市勤務評定制度」を導入し、平成11年には「職員の育成」を目的として全面見直しを行い、平成26年にも市川市人事給与制度改革に伴い、項目の見直しを行い、職員の仕事の成果及び職務遂行上見られた能力、その取り組む姿勢について勤務評定を行ってきた。

平成26年の地方公務員法改正に伴い、更なる人材育成のための評価の推進、及び挙げた実績及び発揮した能力を適切に処遇に反映させ、人材の育成及び職場の活性化を図り、組織全体の士気高揚を促し、公務能率の向上につなげ、最終的には住民サービスの向上に資することを目的として人事評価制度を導入するものである。

2. 評価制度の枠組み

人事評価制度は、職員が分担した仕事の成果を評価する「成績評価」、職務遂行過程を通じて発揮された能力を評価する「能力評価」、日常の職務に対する取り組み姿勢を評価する「情意評価」、項目に設定されていないが発揮された能力等を評価する「特別評価」の4つの評価を、執務に関連して見られた活動に基づいて絶対評価で行う。

【参考】地方公務員法改正の概要

地方公務員について、人事評価制度の導入等により能力及び実績に基づく人事管理の徹底を図るとともに、再就職者による依頼の規制の導入等により退職管理の適正を確保するための措置を講ずる。

1. 能力及び実績に基づく人事管理の徹底

(1) 能力本位の任用制度の確立

職員の任用（採用、昇任等）の定義を明確化するとともに、職員の任用は、職員の人事評価その他の能力の実証に基づき行うものとする。

(2) 人事評価制度の導入

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実績を把握した上で行われる人事評価制度を導入し、これを任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とする。

(3) 分限事由の明確化

分限事由の一つとして「人事評価又は勤務の状況を示す事実を照らして、勤務実績が良くない場合」と明確化する。

(4) その他

職務給原則を徹底するため、給与条例で「等級別基準職務表」を定め、等級別に職名ごとの職員数を公表するものとする。

2. 退職管理の適正の確保

(1) 元職員による働きかけの禁止

(2) 退職管理の適正を確保するための措置

(3) 再就職情報の届出

(4) その他

3. 施行日

平成28年4月1日

3. 評価の対象者

人事評価は、一般職の全職員を対象とする。（臨時・非常勤職員は別に定める）

評価者、調整者、確認者については原則として下記の表のとおりとする。

評価対象者	評価者	調整者	確認者
部長	副市長	市長	-
次長	部長	-	-
課長	次長	部長	-
担当室長・副参事	課長	部長	-
主幹	課長	次長	部長
5級以下の職員	主幹	課長	部長

なお、行政委員会等、上記評価者体系に該当しない職場については別に定める。

4. 評価期間と基準日

評価期間及び基準日は下記のとおりとする。

	評価期間	基準日
前期	4月1日～9月30日	9月30日
後期	10月1日～3月31日	3月1日

※後期の評価について

3月1日から3月31日までの期間については、評価基準日で確認された事実から年度末までを見込みで評価を行うものとする。ただし、3月1日から3月31日の間で、評価を変更するような事由があった場合には再評価をするものとする。

5. 評価期間と基準日

評価期間及び基準日は下記のとおりとする。

第2章 人事評価の実施方法

1. 評語について

人事評価制度では、それぞれの項目について、5段階の評語の付与と、評語を付した理由
その他参考となるべき事項を記載するものとする。

○評語の解説

【成績評価】

5	特に優秀	期間中、当該職で求められる水準をはるかに上回る役割を果たした。 目標を問題なく達成し、期待される水準を大幅に上回る成果を挙げた。
4	優秀	期間中、当該職で求められる以上の役割を果たした。 所属目標を問題なく達成し、期待される水準を上回る成果を挙げた。
3	標準	期間中、当該職で求められる役割を概ね果たした。 所属目標を達成し、期待される水準の成果を挙げた。
2	物足りない	期間中、当該職で求められる水準を下回る役割しか果たしていなかった。 所属目標の達成が不十分であり、期待される水準に及ばなかった。
1	はるかに及ばない	期間中、当該職で求められる役割をほとんど果たしていなかった。 所属目標を全く達成できず、期待される水準にはるかに及ばなかった。

【能力・情意評価】

5	特に優秀	当該職として求められる行動が全て確実にとられており、当該職より上位の水準の能力を発揮している。
4	優秀	当該職として求められる行動が十分にとられており、優秀な能力発揮状況である。
3	標準	当該職として求められる行動が概ねとられており、職務遂行に支障がない水準である。
2	物足りない	当該職として求められる行動がとられないことがやや多く、当該職として能力が発揮されていない。
1	はるかに及ばない	当該職の水準に求められる行動がほとんどとられておらず、当該職で求められる能力に達していない。

2. 成績評価

成績評価は、評価期間中に対象職員が分担した仕事の成果について、通常の業務に関する評価と組織目標に関する評価を総合的に勘案し、別表に定める業務実績に基づいて、絶対評価で評価するものとする。

3. 能力評価

能力評価は、評価期間中に対象職員が業務を遂行する上で発揮された能力について評価するものとし、別表に定める標準職務遂行能力に基づいて、絶対評価で評価を行うものとする。

4. 情意評価

情意評価は、評価期間中に対象職員が業務を遂行する上で見られた行動について評価するものとし、別表に定める標準職務遂行能力に基づいて、絶対評価で評価を行うものとする。
なお、管理職については評価の対象としない。

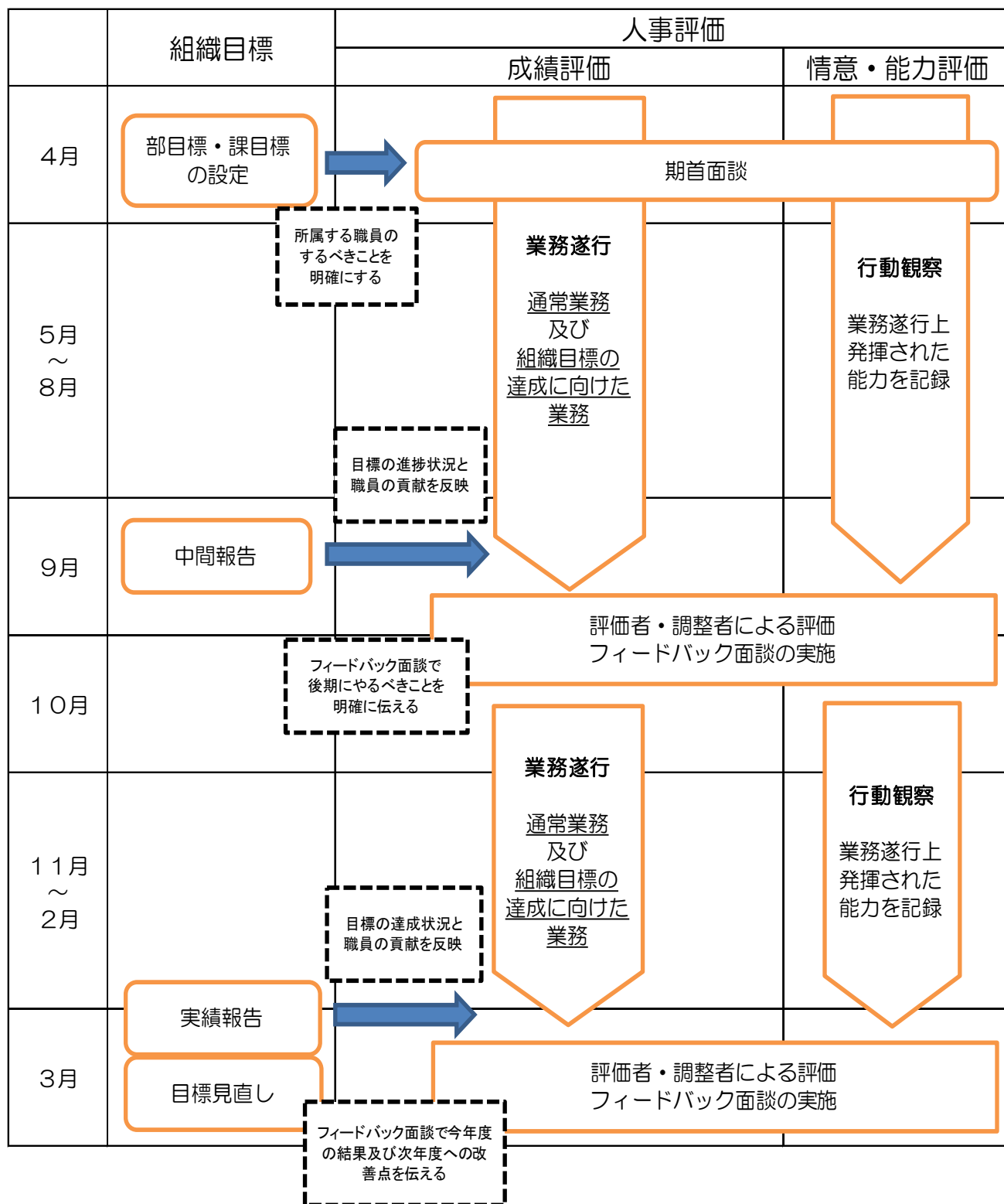
5. 特別評価

特別評価は、業務上発揮された能力又は評価すべき事象があったが、評価項目に設定されていない場合や明確に分類できないような場合には、具体的に内容を文章で記入し、評価するものとする。

第3章 人事評価制度の運用

1. 評価手続きの流れ

人事評価制度の年間のスケジュールは以下の流れのとおりとなる。



2. 期首面談

所属の部目標及び課目標が決定した段階で、評価者と被評価者の間で期首面談を行う。
この期首面談は評価期間中の被評価者の業務上の目標等を明確にして、認識の共有化を図ることを目的としている。

【被評価者の留意点】

- ・ 所属の目標を確認し、自分の果たすべき役割について評価者と認識を共有すること。
- ・ 目標の与えられ方に疑問がある場合には、十分な確認を行うこと。
- ・ 目標を達成するために必要な指導や組織としての協力を要請すること。

【評価者の留意点】

- ・ 所属の目標及び被評価者に期待する役割を説明し、認識を共有すること。
- ・ 双方で意見等が異なる場合には、十分・丁寧な意見交換を行うよう努めること。
- ・ 目標達成のために、どのような取り組みを期待しているかを明確に伝えること。

3. 業務遂行

【被評価者】

評価期間中、果たすべき役割を達成できるよう、また職位に応じて求められる行動が取れるよう、組織の一員として職務を遂行すること。

【評価者】

日常の業務管理を通じ、被評価者の行動等を把握し、評価事実を収集するよう努めるとともに、被評価者の業務遂行を適切に管理しながら十分に観察し、人材育成の観点から、適宜、必要な助言・指導を行うこと。

4. 評価者による評価

評価期間中の被評価者の行動観察を基に、評価を行う。

〔成績評価〕

評価期間中の組織目標の達成状況について、「どこまでできたか」「どのような役割を果たしたか」「どのような貢献をしたか」の観点から評価を行うこと。また、目標以外の日常業務について、職位に求められる業務を遂行していたか又は業績を挙げたかの観点から評価を行い、評語の付与にあたっては、組織目標の評価と職位に求められる評価の2つを総合的に勘案し、評価を行うこと。なお、状況の変化や突発的事態への対応等、特筆すべき事情に

についても人事評価記録書に記載し、十分に勘案して評価を行うこと。

上位（「5」または「4」）及び下位（「2」または「1」）の評価を行う場合には、評価の根拠欄に具体的な職務の状況及び評価理由を記載すること。

〔能力・情意評価〕

能力・情意評価は、評価期間中の職務遂行上の行動について、職務遂行能力の基準に示された職務行動を安定してとることができていたかどうかについて評価すること。

上位の評価の付与は、「通常」期待されるレベルを上回る能力の発揮等があった場合とする。その場合、評価の根拠欄には具体的な状況及び評価理由を記載すること。

また、下位の評価を付与する場合は、「通常」期待されるレベルに達していない状態、あるいは「通常」の水準にはるかに及ばないレベルにある状態の場合とする。その場合、評価の根拠欄には具体的な状態及び評価理由を記載すること。

〔特別評価〕

評価期間中に、職務において、項目設定されていない又は明確に分類できないが、特に発揮された能力があった場合等は、具体的に内容を人事評価記録書の特別考課欄に記入すること。

〔全体コメント〕

全体コメントの欄には、評価期間中の総合的な評価を記載すること。また、今後、被評価者が開発すべき能力等や改善を期待する事項等についても記載すること。全体的に評価が上位にあたる場合でも、人材育成の観点から、一層の向上を図るべき点について可能な限り記載するよう努めること。

全体的に評価が下位にあたる場合には、期中における指導状況等を記載することにより、職員の能力向上のために必要な情報を提供するよう努めること。

5. 調整者による調整

評価者の評価を調整する。

①調整の観点

- ・自己の把握する事実と評価者の評価とが大きく食い違っていないか
- ・特定の部分に重きを置き過ぎたバランスを欠く評価になっていないか
- ・全体的な水準から見た評価の寛大化傾向などの偏りがないか

②調整内容

不均衡がある場合には、それぞれの項目について調整を行う。また、調整に当たっては必要に応じ、評価者から情報収集を行う。評価結果に寛大化傾向などの偏りがある場合等については、評価者に再評価を命ずるものとする。

6. 確認者による確認

評価の公平性の確保の観点から、所属全体の結果を確認し、あまりにも大きな偏りがある場合などに限り、必要に応じて再調整を指示する。確認の結果、再調整を行う必要がない場合には、人事評価確認書に確認の日付及び氏名を記載・押印するものとする。

7. 期末面談と評価結果の開示

確認者による確認が終わった後に、評価者と調整者は、被評価者に対し、評価結果を開示してフィードバック面談を実施する。

【評価者の留意点】

開示した評価結果を基に、評価者と被評価者の面談によるコミュニケーションを通じて、組織内の意識の共有化や業務改善に結びつけ、職員個々の自発的な能力開発を促すなど、人材育成の観点からきめ細やかな指導・助言を行うこと。

【被評価者の留意点】

評価者の指導内容等については、今後の業務遂行等に活用するための材料として前向きに受け止め、自身の能力開発に努めること。

8. 育児休業等により評価期間の勤務実績がない職員について

育児休業の取得等により、評価期間中に勤務実績がない職員については、「評価不能」とする。また、期間の一部に勤務実績がある場合については、勤務していた期間に見られた実績について評価を行うこと。

9. 苦情への対応

人事評価制度を円滑に運用するためには、評価者と被評価者が制度内容を理解し、適切に評価を行う必要がある。また、日頃から評価者と被評価者がよく話し合い、双方の疑問点や不満を解消するよう心がけることが大切である。

人事評価制度及び評価結果への不満については、人事評価制度の公平性・透明性の確保と

制度の信頼性向上のため、苦情に適切に対応することを目的として苦情処理制度を設ける。

①苦情相談

（１）相談の対象

開示された評価結果に関すること、評価手続きに関すること及び評価制度に関すること等を対象とする。

（２）手続

苦情等のある者は、口頭、電話、メール等により、苦情相談窓口（人事課）に申出、相談を行う。

（３）対応

人事課職員は、申出のあった相談内容について、その内容に応じて、制度の説明をするほか、相談内容が評価手続きに関することで、評価者等の人事評価に関する手続きについて改善が必要と判断される場合には、申出人の意向を確認の上、評価者等に対して、改善を促す等の対応を行う。

②苦情処理

（１）相談の対象

開示された評価結果への苦情及び苦情相談で解決されなかった苦情を対象とする。

（２）手続

書面により、苦情処理委員会（窓口は人事課長）に申し出ることにより行う。

申出の期間は、評価結果の開示を受けた日からの翌日から起算して7日以内とし、当該評価期間につき1回受け付けるものとする。

なお、申出は、申し出る職員の意思に基づき、必ず職員本人名義で行うこと。

（３）対応

i．事実関係の確認

苦情処理委員会は、申出の事実確認のため、苦情を申し出た職員のほか、その申し出た職員の評価者その他必要があると認める者（職場関係者など）からの聞き取りや、必要な証拠書類収集等により事実確認を行う。

ii．苦情処理委員会審査

苦情処理委員会は事実関係の確認の結果に基づき、審査を行う。

iii．結果の通知

苦情処理委員会審査結果を苦情を申し出た職員及び必要に応じ関係者に通知する。

1. 評価者に求められる姿勢

人事評価を行う評価者及び調整者は、人事管理の担当者として、評価にあたっては自信ある態度と確固たる信念を持って評価を行わなければならない。「仕事が忙しくて」「人事評価は面倒なものだ」という受け止め方をせず、職責の一つであるという認識を持ち、部下の育成のツールとして活用し、同時に部下のモチベーションアップを図るよう努めること。

なお、人事評価は平等な取り扱いによるものであり、被評価者の信条、性別、政治的意見等に影響されてはならないことは当然として、いかなる私情にとらわれてはならない。

2. 評価の対象範囲

人事評価は業務遂行に関連して見られた職員の成績、職務上発揮された能力及び姿勢を評価することとする。部下の人間性や人格、その他の属人的要素や、保有しているが発揮されていない潜在能力、公務外の活動を評価するものではなく、あくまでも職務遂行及び結果に基づき、評価を行うこと。

3. 人材育成の観点からの適切な指導・助言

人事評価は、人事管理の基礎となるツールであるとともに、個々の職員の側からみれば、自己の業務の振り返りであったり、自らの強み・弱みを把握して自発的な能力開発を行う気づきを得る等、人材育成の観点からの意義も有している。

評価結果のみならず、きめ細かな指導・助言は、被評価者の今後の業務にあたって具体的な改善点を示すことなどにより、職員の能力の向上が見込まれ、公務能率の向上に大きく寄与することが期待される。

4. 評価者の陥りやすい評価エラー

評価にあたっては以下のようなエラーがおこりやすいので注意すること。

① ハロー（Halo）効果

被評価者がある1つの項目について 非常に優れていたり、又は逆に劣っていると、その特殊な印象から他の評価項目も同様に優れている（劣っている）ように見えてしま

う傾向。被評価者の全体の印象を見るのではなく、一つ一つの項目の選択を十分に考えて評価にあたること。また、一つ一つの評価項目を分離して評価すること。

② 中央化（中心化）傾向

評価結果が中心＝標準（3）ないし尺度上の中央点に集中してしまう傾向。評価者に自信がないことや、事なかれ主義、あるいは仕事の出来映えに差をつけるべきではないといった間違った平等主義によって発生するため、標準とは何かを認識し、十分に被評価者の行動と結果を把握して評価すること。

③ 寛大化傾向

公正な評価結果よりも、常にプラスの方向に偏って甘く評価してしまう傾向。被評価者への温情的な評価は部下の育成につながらないことを認識し、公正な評価を行うこと。

④ 論理誤差

評価者が評価要素の相互間に論理的関係がある（知識が優れていれば企画立案ができると判断してしまうことなど）と思うために生じる誤差。一つ一つの評価項目について理解し、十分に被評価者の行動と結果を把握して評価すること。

⑤ 対比誤差

評価者は、自分と専門が同じである部下に対し、部下の仕事をよく知っているために、評価基準が普通より高くなって部下を厳しく評価すること。又は、逆に好ましい勘定が生じ、甘く評価すること。対策は評価項目をよく理解し、自己流の解釈をしないこと。また、一つ一つの評価項目を分離して評価すること。

⑥ その他

ア．逆算評価の排除

評価結果をあらかじめ予定して、それに合わせて各項目を評価することは厳禁である。

また、処遇を念頭に置いた判断からの評価も同様に厳禁である。

イ．長期在職者に甘い傾向

同一職務に長期間在職している職員に対しては概して各評価要素とも評価が甘くなり、逆に短い職員にはより辛くなる傾向がある。在職期間に関わらず、職務上の実績を基に評価すること。

ウ．期末（直近）考課傾向

基準日に近い評価期間の終わりごろの事実や行動で評価してしまう傾向。日常的な行動の観察に基づいて、評価期間を意識して評価することが重要である。

1. 人材育成

評価結果をフィードバックし、職員の業務成果や業務活動上の問題点を明確にし、本人の気づきを促すとともに、日常業務での指導に活用する。

2. 給与

評価結果は勤勉手当及び定期昇給への反映を行う。

(1) 勤勉手当

10月及び3月の人事評価結果に応じて、12月及び6月の勤勉手当に加算を行う。

(2) 定期昇給

定期昇給前2回の人事評価結果に基づき、昇給区分を決定する。

極めて良好な職員、特に良好な職員はA・B区分、良好な職員はC区分（標準）、やや良好でない職員、良好でない職員はD・E区分となる。

3. 任免・分限

(1) 昇任

上位職に昇任するにあたり、昇任前2年間の人事評価を活用する。人事評価の結果が標準を下回り、上位の職位の職責を果たすことが可能であると見込まれない場合は昇任しない。

(2) 異動

所属する職場への適性を判断する一つの要素として、人事評価結果を活用し、人事異動に際しての参考資料とする。

(3) 降任・免職

連続して人事評価の結果が標準を下回る等、現在の職責を継続的に果たせていない場合については、下位の職への降任や免職などの分限処分を行う。

所属名
職名
氏名

評価項目		評価の根拠（評価者が記入） ※「3」以外の評価をした場合、その根拠となる具体的事例を記入してください。	評価者	調整者
成績評価	業績			
	業務遂行			
情意評価	公務員倫理			
	コミュニケーション			
能力評価	組織統率・人材育成			
	折衝・調整			
	判断力			
	企画立案			
	知識・技術			
	正確さ			
	迅速性			
	理解力			

評価内容 ※特に評価すべき事象及び発揮された能力があったが、明確に項目に分類できない場合等は、具体的に内容を記載してください。

特別評価

	全 体 コ メ ン ト ※期中における総合的な評価および次期に向けての改善点等を具体的に記入してください。	所 属 ・ 職 名 ・ 氏 名
評価者		所属 職名 氏名 印
調整者		所属 職名 氏名 印