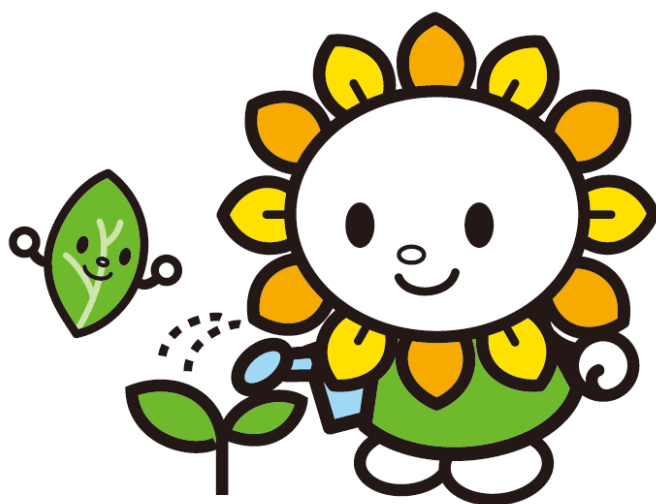


かわる・いどむ・のびる

人事考課制度マニュアル



平成20年6月
令和2年4月改定
企画部人事課

目次

第1 人事考課制度の基礎編

1	はじめに	1
2	人事考課制度の導入について	2
3	めざすべき職員像	4
4	人事考課制度の基本項目	6
	・対象者	
	・評価時期	
	・人事考課制度の構造	
	・人材区分	
	・別表1 職員の人材区分と役割・責任	
	・人事評価者体系	

第2 制度運用編

1	制度運用スケジュール	11
2	期首の実施内容	12
	・業績評価における目標設定のしかた	
	・組織目標の設定	
	・個人目標の設定	
	・目標設定面談の実施	
	・2次評価者への個人目標管理シートの提出	
	・人事課への個人目標管理シートの提出	
	・個人目標の設定から人事課への個人目標管理シート提出までの流れ	
3	期中の実施内容	18
	・業績評価における進捗確認の実施	
	・能力評価における「評価・育成のための記録」の作成	
4	期末の実施内容	20
	・業績評価及び能力評価の自己評価の実施	
	・評価育成面談の実施	
	・1次評価の実施	
	・2次評価の実施	
	・評価の留意事項	
	・評価結果の開示の実施	
	・評価結果の調整の実施	
	・評価結果の補正の実施	
5	参考事項	26
	・個人の重点目標設定方法	
	・年度途中異動の際の目標設定について	
	・各種面談の実施	
6	その他	28
	・人材育成推進体制	
	・制度運用相談窓口の設置	
	・評価研修等の実施	
	・人事考課制度と処遇制度	
	・人材育成の継続性の確保	

第3 資料編

別表2	能力評価基準表	30
様式1	今年度の課としての重点取り組み項目シート	43
様式2	個人目標管理シート	44
様式3	能力評価シート	45
様式4	評価・育成のための記録	46
各種記載例		47
個人目標の重点目標の設定例		51
面談の進め方、心構え		58

1 はじめに

平成17年度から試行を開始した人事考課制度は、3年間の試行の検証のうえ改善を重ねた結果、平成20年度より本格実施することとしました。試行にあたっては、職員の皆さんの多大なるご協力により、実りの多い試行結果が得られました。

この人事考課制度は、平成16年3月に、職員一人ひとりの意欲の向上を図り、その能力、可能性を引き出し、組織としての総合力を高めることを目的として策定した「尾張旭市人材育成基本方針」の大きな柱の一つとしています。

この方針において、人材育成とその活用の重要性の認識に立ち、本市が求める新たな職員像を示すとともに、人事諸制度の見直しの一つとして「人事管理システムの構築の必要性」を掲げ、その人事管理システム構築の「第一歩」が、人事考課制度です。

しかし、人事考課制度はあくまで人事管理システム構築の「第一歩」であり、人材育成の動機付けのきっかけであります。評価結果から被評価者は謙虚に自分を振り返り、自らの強み・弱みを理解することで、何を伸ばし、何を改善すべきなのかを自ら気づき、また、上司はその結果によりどのような指導・支援が必要かを考え、育成につなげなければなりません。

人事考課制度は人材育成に主眼を置いた制度として構築しています。職員の皆さんには負担をかけることとなりますが、かける手間に見合った成果を出すためには、この人事考課制度の趣旨を十分理解されるとともに、人材育成の重要性を十分認識していただき、「めざすべき職員像」の実現のため、積極的に取り組んでいただきたいと思います。

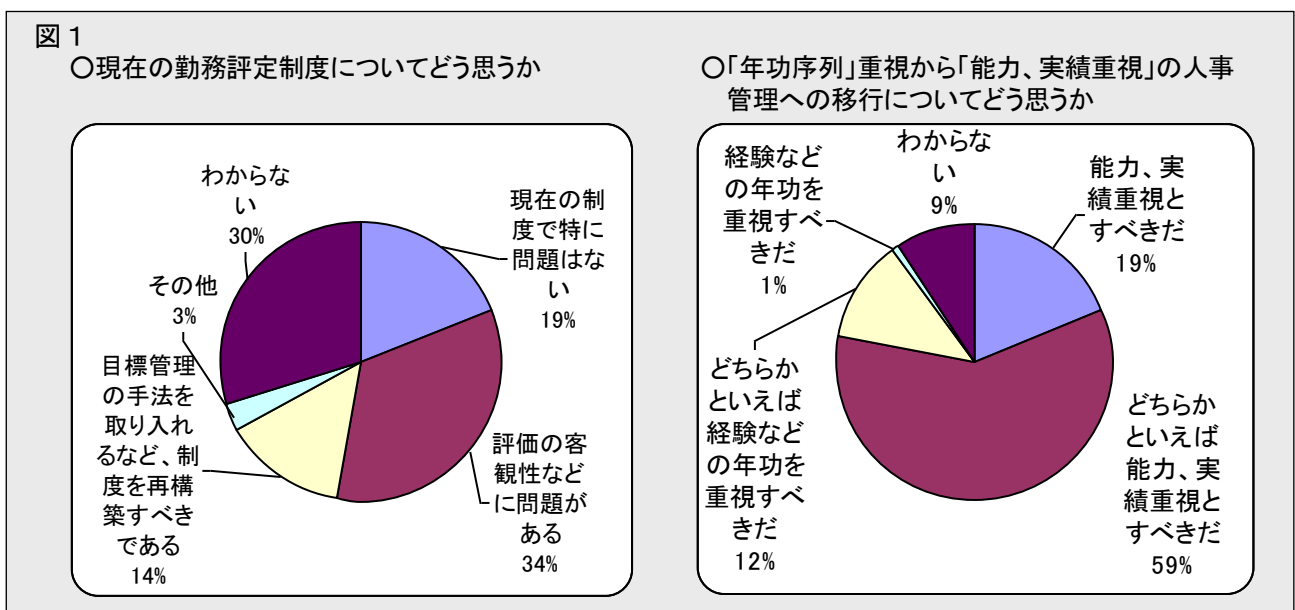
尾 張 旭 市 長

2 人事考課制度の導入について

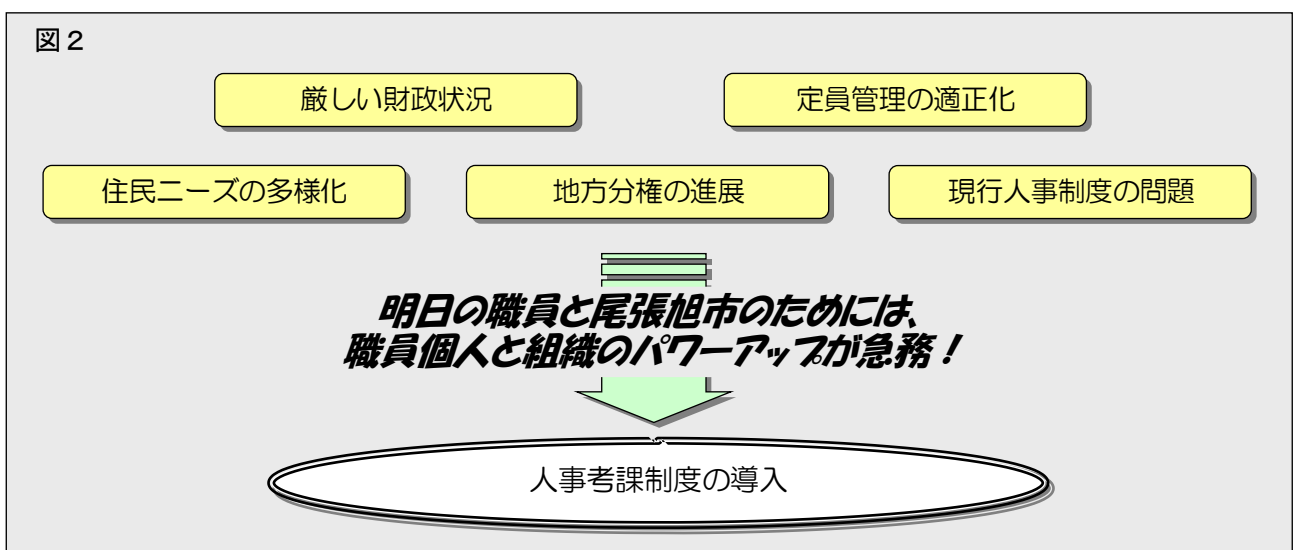
近年の住民ニーズの多様化や地方分権の進展等によって仕事の量は増加傾向にあります。厳しい財政状況や昨今の社会情勢等を考慮すると、仕事の増加に伴う職員増は望めない状況にあるため、職員の能力向上と組織力の活性化が喫緊の課題となっています。

また、現在の人事制度に対しては、様々な問題が指摘されており、平成15年に実施した職員意識調査では、これまでの勤務評定制度に対し「問題がある」、「制度を再構築すべきである」とする意見が全体の半数にも及び、今後は「年功序列」重視よりも「能力、実績重視とすべきだ」とする意見も約8割にも達していました。

《図1》



これらの状況を踏まえ、新たな時代に対応することのできる人材を育成するとともに、これまでの人事制度を見直すため導入したのが、人事考課制度です。《図2》



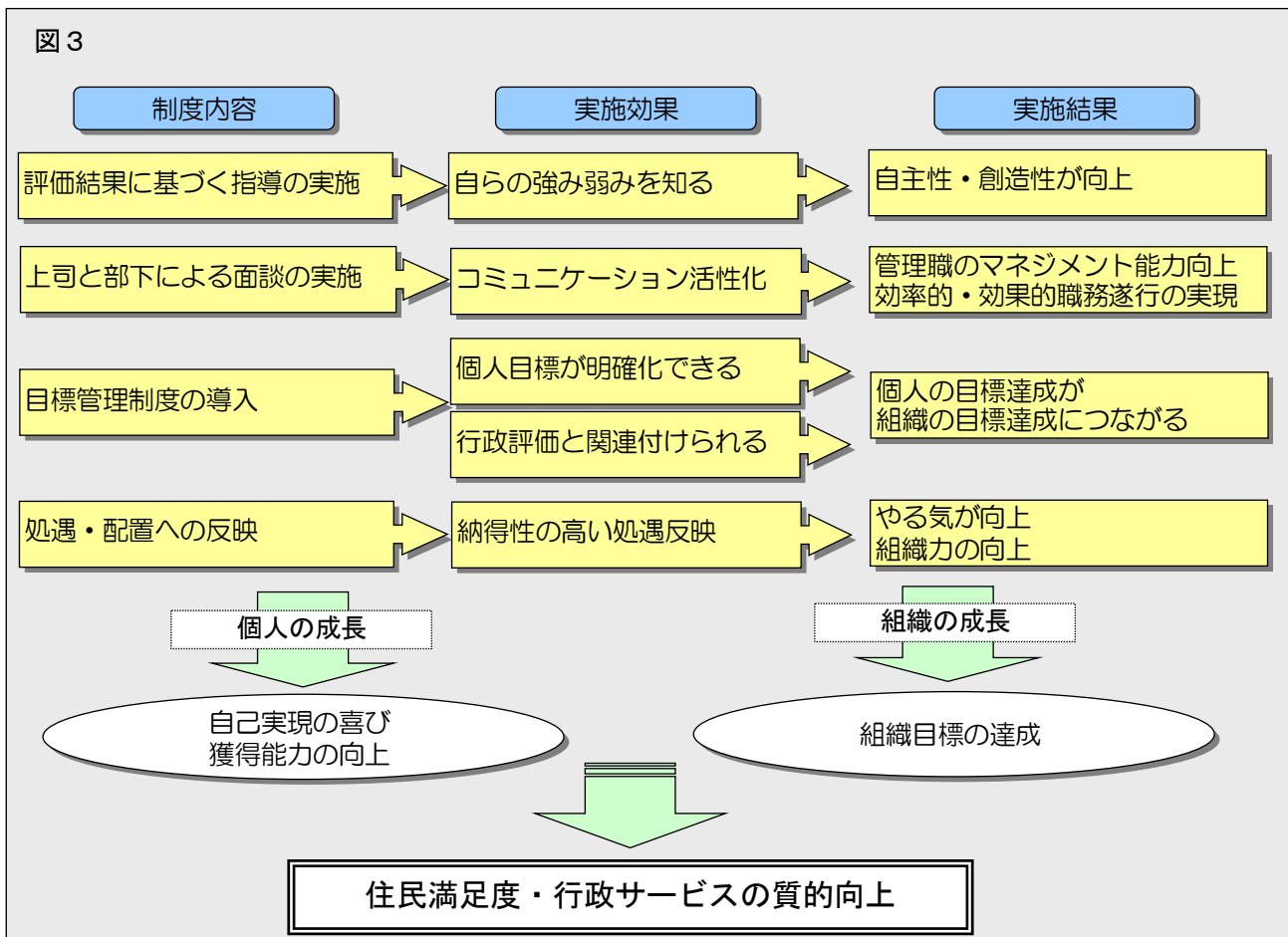
これまでの「勤務評定制度」は、上司からの一方的な評価にとどまっているため、客観性や納得性の面で問題があり、職員のやる気や組織全体に悪影響を及ぼす可能性があります。

新たに導入した人事考課制度は、これらの問題を解消するためだけでなく、次のように、評価の過程を通じて、職員の能力向上を図ることを主眼に置いた制度としています。

《制度の期待効果又はねらい》

- ① 上司からの個別指導によって、自らの強み弱みを知り、自己成長に役立てることが可能となり、自主性・創造性の向上を促進する。
- ② 上司と部下の面談によって、コミュニケーションが活性化し、上司の管理能力の向上と、効率的・効果的な職務遂行を実現する。
- ③ 「年度初めにその年度の重点目標を上司と話し合っ設定し、年度末にその達成度を評価する」という目標管理の手法を取り入れることによって、職員個人の役割や目標が明確化されます。また、行政評価との関連付けも可能となり、結果的に個人の目標達成に向けた努力が組織の目標達成に着実に繋がるようにする。
- ④ 事前に本人と上司の間で確認した目標に対する達成度を評価基準にすることで、評価の客観性と納得性を高める。
- ⑤ 客観性・納得性の高い評価結果を処遇や配置に反映させることによって、職員のやる気と組織力の向上を実現する。

以上の制度運用により、個人面においては「自己実現の喜びの獲得」と「能力向上」に、組織面においては「組織目標の達成」を果たすことで、最終的には住民満足度や行政サービスの質的向上の実現につなげようとするものです。《図3》



3 めざすべき職員像

職員一人ひとりの能力、可能性を引き出し、組織としての総合力を高めるため、本市の人材戦略として策定した「尾張旭市人材育成基本方針」で明らかにした「めざすべき職員像」、「職員に必要な能力、意識」などを基本とし、人事考課制度は構築されています。

1 めざすべき職員像

◎ 主体的に資質向上に取り組む職員〈自己実現志向〉

自己革新や自らの資質の向上に努め、創造的な発想によって主体的に職務に取り組むことができる職員であること。

◎ 新たな課題へのチャレンジ精神と行動力を持った職員〈挑戦改革志向〉

全体の奉仕者としての使命感と情熱を持って職務を遂行することができること。
そして、前例踏襲、指示待ちの姿勢ではなく、失敗を恐れず、広い視野で、常に問題意識を持ちながら、積極的な政策立案などを行うことができる職員であること。

◎ 市民の立場に立って考え、創造できる職員〈市民志向〉

市民との対話や交流を通じて、市民の日常生活の身近な問題を市民の立場になって感じると同時に、その視線で物事を考え、コンセンサスを得ながら仕事を進めることができる職員であること。

◎ 高い専門性とスピード意識を持つ職員〈プロ志向〉

市民ニーズの多様化や社会情勢の変化に対応するため、各行政分野において必要な専門能力を有する職員であると同時に、「時間はコストである」との認識のもと、迅速かつ柔軟に業務遂行ができる職員であること。

◎ コスト意識を持ち、効果的に職務を遂行できる職員〈経営志向〉

厳しい財政状況に対応するため、市も一つの経営体であるという認識を持つと同時に、コスト意識を持って効果的に職務遂行できる職員であること。

2 職員に必要な能力、意識

(1) 重点的に育成すべき能力・意識とその内容

区 分		内 容
能 力	政策決定能力 意思決定能力	ものごとの妥当性や適否を正しく識別し、状況把握や手段、手法を選択するために必要な能力
	行政経営能力	時代や環境の変化、組織の目標を的確にとらえ、部下を統率し、円滑な行政運営を行う組織管理能力
	政策立案能力 課題発見能力	時代や環境の変化を鋭敏にとらえ、新たな課題を発見し有効な方を企画・立案できる能力
	折衝交渉能力 (説明責任能力)	組織内外の人と話し、説明することで、物事の調整や妥協点を見出したりするほか、良好な人間関係を築いて理解を得る能力
	指導育成能力 (部門・課内管理能力)	組織のメンバーが、組織目標達成のために行動できるようリーダーシップを発揮し、育成する能力
	職務遂行能力	課題や目標、役割を果たすために創意工夫や改善を重ね、業務を推進して期待される成果を達成する能力
	専門能力	各行政分野において、自治体職員として必要な専門能力
意 識 ・ 姿 勢	市民意識	常に市民の視線で物事を見て考え、地域や市民に貢献するという価値観や意識
	公務員倫理意識	人間としての正義感に根ざし、公務員としてのより高い倫理からの要請に照らして自らを厳しく律していく意識
	自己成長意識	市民、組織、自己等が相互にやりとりを重ねながら、成長していこうとする意欲や意識
	コスト意識	施策や事務・事業の目的や成果を考え、効率的な行政運営を迫る意識
	人権感覚	様々な立場や考え方、生き方を持った個人の人権を尊重する感覚
	男女共同意識	男女共同参画社会の実現に向け、男女平等の考え方を深く浸透させようとする意識
	環境意識	事業の進行に伴い発生する自然環境の破壊や廃棄物の問題について配慮する意識

(2) 階層別に必要な行動と重点的に必要な能力

階層	必要な行動	重点的に必要な能力
部長級 部次長級	<ul style="list-style-type: none"> 全庁的な政策形成に参画し、施政方針を実現する。 組織力を最大限に発揮させ、政策遂行を統率する。 	政策決定能力 行政経営能力 部門管理能力
課長級	<ul style="list-style-type: none"> 上位方針に基づいて職場目標と課題を明確に示す。 自らの組織（課内）を統括し、政策立案とその評価を行う。 	政策立案能力 意思決定能力 課内管理能力
課長補佐級	<ul style="list-style-type: none"> 課の目標、事務・事業の構想に参画し遂行する。 課長への進言や提案を行うとともに、課内の業務の調整を行う。 	政策立案能力 意思決定能力 折衝交渉能力 課内管理能力
係長級	<ul style="list-style-type: none"> 業務の実行計画を立案遂行し、必要な政策立案も行う。 上司の指示、命令を的確に把握し、部下の指導育成を行う。 	政策立案能力 折衝交渉能力 指導育成能力
主査級	<ul style="list-style-type: none"> 高度な専門実務を処理し問題を発見して解決する。 後輩の指導を行う。 必要な改善を進言する。 	課題発見能力 職務遂行能力 専門能力 指導育成能力
主事級 主事補級	<ul style="list-style-type: none"> 各種の課題を発見する。 事務の改善、創意工夫ができ、業務を正確迅速に行う。 	課題発見能力 職務遂行能力 専門能力 理解力表現力

4 人事考課制度の基本項目

1 対象者

再任用職員及び会計年度任用職員を除くすべての一般職（任期付職員含む。）を対象者とします。ただし、以下の場合には例外とします。

- ・新規採用職員（経験者採用除く。）の業績評価については、職場研修の一環として実施している「ステップアップノート」をもって代えるものとし、能力評価のみを対象とします。
- ・年度末までの退職予定者については、能力評価は対象外とし、業績評価のみを対象とします。
- ・他団体への派遣職員（滞納整理機構除く。）については、業績評価は対象外とし、能力評価のみを対象とします。
- ・育児休業取得者、休職者については、勤務日数が3月未満の場合は対象外とします。

2 評価時期

1月1日を評価基準日とし、4月1日から3月31日までの期間を評価します。

ただし、以下の場合には例外とします。

- ・評価基準日において、長期の研修、育児休業等に入ることが見込まれる場合は、その研修等に入る前に評価を実施することとします。
- ・年度途中で評価者又は被評価者が異動した場合は、異動後の評価者が異動前の評価者から異動時までの業績評価・能力評価等を引き継ぎ、期末評価を実施します。なお、引き継ぎに当たっては、「評価・育成のための記録」を活用するものとします。

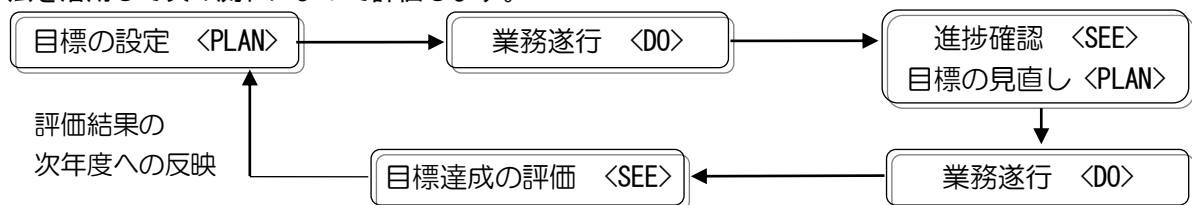
3 人事考課制度の構造

人事考課制度は、多面的に個人を捉えて診断し、人材育成につなげることを目的に、仕事の成果面を評価する「業績評価」と、能力、行動、意識面を評価する「能力評価」の2種類で構成します。

(1) 業績評価

個人の課題・目標の達成度や仕事の出来栄を評価することで、仕事の成果をあげた人、あげようとする人、取り組んだ人を高く評価します。

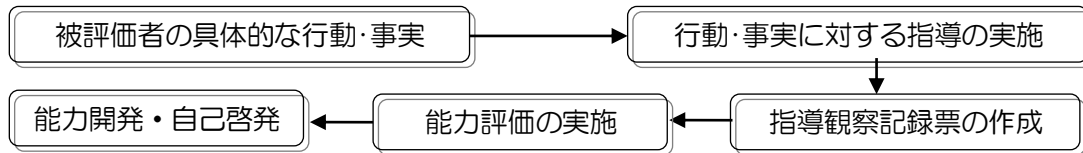
具体的には、個人目標管理シート（第2号様式）を使用し、個人の課題・目標の達成度を目標管理の手法を活用して次の流れによって評価します。



(2) 能力評価

ア 尾張旭市人材育成基本方針に掲げる「めざすべき職員像」等から設定された「職員の人材区分と役割・責任」及び「能力評価基準表」をもとに、能力を発揮している人、望ましい行動をとっている人を高く評価します。

具体的には、「能力評価シート」（第3号様式）を使用し、評価期間中の職務遂行過程で観察された被評価者の職務上の行動とそれに対する評価者の指導内容を併記した「評価・育成のための記録」（第4号様式）の事実に基づき評価を行います。



イ 係長級以上の職員的能力項目

種別	能力項目	部長級 部次長級	課長級	課長補佐級	係長級	人材育成基本方針 めざすべき職員像
能力	政策・意思決定能力	○	○	—	—	プロ志向
	政策立案能力	—		○	○	プロ志向
	折衝調整能力	○	○	○	○	プロ志向
	指導育成能力 (人的マネジメント能力)	○	○	○	○	経営志向
	行政経営・組織管理能力 (職務マネジメント能力)	○	○	○	○	経営志向
	職務遂行能力	—	—	—		経営志向
態度	チャレンジ性	○	○	○	○	自己実現志向 挑戦改革志向
	規律性・市民志向性	○	○	○	○	自己実現志向 挑戦改革志向 市民志向

ウ 主査級以下の職員及び労務職の能力項目

種別	能力項目	主査級	主事級 主事補級	主任労務員	労務員	人材育成基本方針 めざすべき職員像
能力	課題発見能力	○	○	○ (改善・工夫力)	—	プロ志向
	職務遂行能力	○	○	○	○	経営志向 プロ志向
	指導育成能力 (人的マネジメント能力)	○	—	○	—	経営志向
	正確性・迅速性	—	○ (保育士職除く)	—	○	プロ志向
	安全管理力	—	—	○	○ (保守・安全管理力)	プロ志向
態度	責任感	○	○ (保育士職のみ)	○	○	自己実現志向 挑戦改革志向
	チャレンジ性		○ (保育士職のみ)	○ (積極性)	○ (積極性)	自己実現志向 挑戦改革志向
	協調性 (チームワーク)	○	○	—	○	自己実現志向 挑戦改革志向
	規律性・市民志向性	○	○	—	—	自己実現志向 挑戦改革志向 市民志向

4 人材区分

評価の基準となる人材の区分については、それぞれの職階の持つ役割責任と、職務の特殊性から次のとおりとし、各区分別の役割・責任を明確にしました。この内容にふさわしい目標の設定を行うとともに、日常的な職務行動を評価要素に照らして評価します。

(1) 職階（8段階）

部長・部次長級、課長級、課長補佐級、係長級、主査級、主事・主事補級、主任労務員、労務員

(2) 職種（4種類）

事務職（技術職）、保育士職、消防職、労務職

(3) 職員の人材区分と役割・責任

別表1（次ページ）のとおり

別表1

職員の人材区分と役割・責任

階 層	事務職	保育士職	消防職
必要な行動			
部長・部次長級 全庁的な政策形成に参画し、市政方針を実現する。 組織力を最大限に発揮させ、政策遂行を統率する。	部の方針策定・実行 議会説明 部に関する予算調整 人事管理及び人材育成		部の方針策定・実行 議会説明 部に関する予算調整 人事管理及び人材育成 水火災等の現場指揮
課長級 上位方針に基づいて職場目標と課題を明確に示す。 自らの組織（課内）を統括し、政策立案とその評価を行う。	課の方針策定・実行 委員会説明 課に関する予算調整 人事管理及び人材育成	子育て業務方針策定・実行 委員会説明 子育て業務の予算調整 人事管理及び人材育成	課の方針策定・実行 委員会説明 課に関する予算調整 人事管理及び人材育成 水火災等の現場指揮
課長補佐級 課の目標、事務・事業の構想に参画し遂行する。 課長への進言や提案を行うとともに、課内の業務の調整を行う。	課の方針策定支援・実行 議会説明資料調整 課に関する予算調整支援 人材育成	業務の方針策定・実行 担当施設の安全確保 業務の調整・改善 関係者との対応・調整 人事管理及び人材育成	課の方針策定支援・実行 議会説明資料調整 課に関する予算調整支援 人材育成 水火災等の現場指揮
係長級 業務の実行計画を立案遂行し、必要な政策立案も行う。 上司の指示、命令を的確に把握し、部下の指導育成を行う。	係の方針策定・実行 議会説明資料調整 予算資料作成 人材育成	担当施設の方針策定・実行 担当施設の安全確保 関係者との対応・調整 人事管理及び人材育成	係の方針策定・実行 議会説明資料調整 予算資料作成 人材育成 水火災等の現場指揮・支援
主査級 高度な専門実務を処理するとともに、問題を発見して解決する。 後輩の指導を行う。 必要な改善を進言する。	担当業務の改革改善 担当業務予算資料作成 関係者との折衝・調整 専門知識の習得 後輩への指導・助言	担当施設方針策定支援・実行 児童等の安全確保 関係者との対応・調整 保育技術の研究・実践 後輩への指導・助言	担当業務の改革改善 担当業務予算資料作成 関係者との折衝・調整 専門知識、技術の習得 後輩への指導・助言
主事・主事補級 各種の課題を発見する。 事務の改善、創意工夫ができ、業務を正確迅速に行う。	担当業務の改革改善 担当業務予算資料作成 迅速な担当業務執行 上司指示の的確な実施 基礎・専門知識の習得 住民への誠実な対応		担当業務の改革改善 迅速な担当業務執行 上司指示の的確な実施 基礎・専門知識、技術の習得 住民への誠実な対応

保育士職	主事級 各種の課題を発見する。 事務の改善、創意工夫ができ、業務を正確迅速に行う。	<ul style="list-style-type: none"> ・保育技術の習得・実践・研究 ・的確な担当業務執行 ・上司指示の的確な実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・児童等の安全確保 ・関係者との対応・調整 ・住民への誠実な対応
	主事（初級）・主事補級 基本理念を理解し、基礎的な保育実践を行う。 自分の役割を理解する。 上司等の指示・助言を受けながら日常業務を実施する。	<ul style="list-style-type: none"> ・保育技術の習得・実践 ・的確な担当業務執行 ・上司指示の的確な実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・児童等の安全確保 ・保護者との対応

労務職	主任労務員 上司等の指示、命令を的確に把握し、部下の指導育成を行う。 高度な専門業務を処理するとともに、問題を発見して解決する。	<ul style="list-style-type: none"> ・業務全体の改善 ・担当業務の方針策定支援 ・関係者との折衝・調整 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成 ・労務員の統括
	労務員 事務の改善及び創意工夫ができ、正確かつ迅速に行う。 業務上の安全確保を行う。	<ul style="list-style-type: none"> ・担当業務の改善 ・迅速確実な担当業務執行 ・業務上の知識・技術の習得 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務上の安全確保 ・住民への誠実な対応

5 人事評価者体系

(1) 人事評価者体系

正確性、客観性、公平性を確保しながら職員的能力や業績を評価するには、複数の者による評価を行う必要があります。このため人事評価者体系は次のとおりとしています。

被評価者	1次評価者	2次評価者	調整者	決定者
部長級	副市長	—	—	市長
部次長級・課長級	部長	—	副市長	市長
課長補佐級・係長級	課長または主幹	部長	副市長	市長
主査級以下・労務職	係長	課長または主幹	部長	市長

(保育園勤務の保育士職)

被評価者	1次評価者	2次評価者	調整者	決定者
園長(課長補佐級)	指導保育士	部長	副市長	市長
副園長・主査級	園長	指導保育士	部長	市長
主事級以下・労務職	副園長	園長	指導保育士	市長

(ピンポンパン教室勤務の保育士職)

被評価者	1次評価者	2次評価者	調整者	決定者
園長(課長補佐級)	こどもの発達センター所長	部長	副市長	市長
副園長・主査級	園長	こどもの発達センター所長	部長	市長
主事級以下	副園長	園長	こどもの発達センター所長	市長

(児童館勤務の保育士職)

被評価者	1次評価者	2次評価者	調整者	決定者
館長(課長補佐級)	こども課長*	部長	副市長	市長
副館長・主査級	館長	こども課長	部長	市長
主事級以下	副館長 (副館長を置かない館は館長)	館長 (副館長を置かない館は総合館長)	こども課長	市長

※総合館長以外の館長については総合館長が評価補助者となる。

また、係のない所属においては、副主幹の役割、位置づけに応じて、副主幹についても「評価者」とすることができます。ただし、この場合においては、事前に人事課に協議してください。

任命権者が市長以外の場合等、この基準により難しい場合の評価者及び調整者については、別に定めた体系により評価を行います。(消防本部・監査委員事務局・尾張旭市長久手市衛生組合等)

(2) 評価補助者

ア 主幹を評価補助者に指名する場合

課長は、評価等の補助をさせるため、評価者でない主幹を評価補助者に指名することができます。

イ 係長を評価補助者に指名する場合

課長は、副主幹に対する評価等の補助をさせるため、係長を評価補助者に指名することができます。

ウ 副主幹を評価補助者に指名する場合

課長は、部下の人数や副主幹の役割、位置づけに応じて、副主幹を評価補助者に指名することができます。ただし、この場合においては、事前に人事課に協議してください。

※ 評価補助者は次に掲げる事項を担当します。

- ・被評価者との面談の実施
- ・「評価・育成のための記録」の作成
- ・業績評価及び能力評価の実施

※ 課長または係長は、評価補助者から提出のあった各種評価帳票の内容を確認し、必要に応じて補足・

修正を行います。

(3) 労務員の評価

係長は、労務員の評価に当たり、必要に応じて主任労務員から意見を聴くことができます。また必要に応じて主任労務員に労務員の「評価・育成のための記録」の作成を依頼します。

(4) 1次評価者の役割

- ア 被評価者である部下職員について、当該部下職員の個人目標の申告、自己評価や面談を通じてその目標の設定、進捗確認面談時の助言、業績評価及び能力評価を行います。
- イ 被評価者の日常の職務行動事実を観察し、その事実と指導内容を「評価・育成のための記録（第4号様式）」に記録し、この記録と「個人目標管理シート（第2号様式）」又は「能力評価シート（第3号様式）」に基づき評価を行います。
- ウ 2次評価者がある場合には、「評価・育成のための記録」、「個人目標管理シート」及び「能力評価シート」等により、被評価者に対する評価結果を2次評価者に対し説明を行います。
- エ 労務職の個人の重点目標を設定するためにグループ単位等で検討会を実施する場合には、その検討会に参加し、目標設定のためのアドバイス等を行います。

(5) 2次評価者の役割

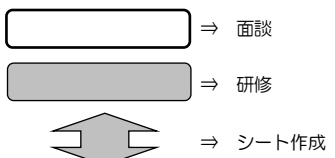
- ア 1次評価者から提出のあった「個人目標管理シート」の個人の重点目標の内容、ウェイト付け及び難易度を確認します。
- イ 被評価者である部下職員について、業績評価及び能力評価を行います。
- ウ 個人目標管理シート及び能力評価シートに基づき評価を行います。その際に必要に応じて1次評価者又は被評価者と面談することもあります。
- エ 自ら知り得た被評価者についての事実と1次評価者が作成した「評価・育成のための記録」の内容について1次評価者の事実誤認や漏れがないかを確認します。
- オ 自ら確認した被評価者の評価事実に基づき評価を行い、それが1次評価者の評価結果と異なった場合には、1次評価者と十分に協議のうえ、2次評価結果を確定します。
- カ 自部門内の1次評価者間の甘辛調整を行います。

(6) 調整者の役割

- ア 部門間の公平性を配慮したうえで、被評価者の階層別に区分された評価結果を調整します。
- イ 調整のために、必要に応じて2次評価者又は1次評価者に対し、評価結果についての確認をすることがあります。

1 制度運用のスケジュール

提出期限（目安）	部長級	部次長・課長級	補佐・係長級	主査級以下・労務職
2～3月		課の組織目標立案 今年度の課としての重点 取り組み項目シートの作成 事務引継ぎ		
4月	課の組織目標人事課提出 （部長級⇒人事課）<4/6> ⇒P13 課の組織目標人事課再提出 （課長級⇒人事課）<4/18> ⇒P13 課長級、補佐級及び係長級の 個人目標管理シート提出 （課長級⇒部長級）<4/27> ⇒P16	課の組織目標調整 ↓ 組織目標調整ヒアリング兼 部長級目標設定面談 ↑ 個人目標管理シート作成	課内会議 ↓ 個人目標管理シート作成 ↑ 個人目標管理シート作成 ↓ 課長級目標設定面談 ↑ 個人目標管理シート作成	個人目標管理シート作成 ↑ 個人目標管理シート作成 ↓ 個人目標管理シート作成
5月	係長級以上の 個人目標管理シート提出 （部長級⇒人事課）<5/7> ⇒P16 主査級以下等の 個人目標管理シート提出 （係長級⇒課長級）<5/25> ⇒P16 主査級以下等の 個人目標管理シート提出 （課長級⇒人事課）<5/31> ⇒P16	2次評価者による調整 （補佐級・係長級のシート）	補佐級・係長級 目標設定面談 ↓ 目標設定研修 ↑ 係内会議	主査級以下及び労務職 目標設定面談
6月				
7月				
8月		課長級 進捗確認面談	補佐級・係長級 進捗確認面談	主査級以下及び労務職 進捗確認面談
9月	部長級の 個人目標管理シート提出 （部長級⇒人事課）<9/28> ⇒P18			
10月		部長級 進捗確認面談		
11月				
12月	主査級以下等の 個人目標管理シート提出 （係長級⇒課長級）<12/28> ⇒P23		評価研修	自己評価 ↑ 主査級以下及び労務職 評価育成面談 ↓ 自己評価
1月	評価基準日 課長級、補佐級及び係長級の 個人目標管理シート提出 （課長級⇒部長級）<1/18> ⇒P23 主査級以下等の 個人目標管理シート提出 （課長級⇒人事課）<1/31> ⇒P24 係長級以上の 個人目標管理シート提出 （部長級⇒人事課）<1/31> ⇒P24	自己評価 ↑ 課長級 評価育成面談・評価の実施 ↓ 2次評価 （補佐級・係長級のシート）	2次評価 （主査級以下及び労務職） ↓ 補佐級・係長級 評価育成面談・評価の実施 ↑ 自己評価	
2月		部長級 評価育成面談・評価の実施		
3月	※上記期日は目安です。実 際の提出期限は、その都度 お知らせします。		課の組織目標立案 今年度の課としての重点 取り組み項目シートの作成 事務引継ぎ	



2

期首の実施内容

係長以上：前年2月～4月末

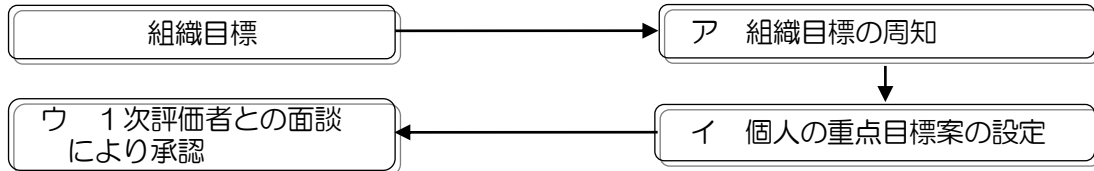
主査級以下・労務職：4月～5月末

1 業績評価における目標設定のしかた

(1) 組織目標と個人目標

各個人の目標は、上司との面談を経て確定します。

なお、個人が勝手にばらばらの思いつきで目標を立てることを避けるため、各個人の目標は、原則として所属する組織目標等から設定されます。



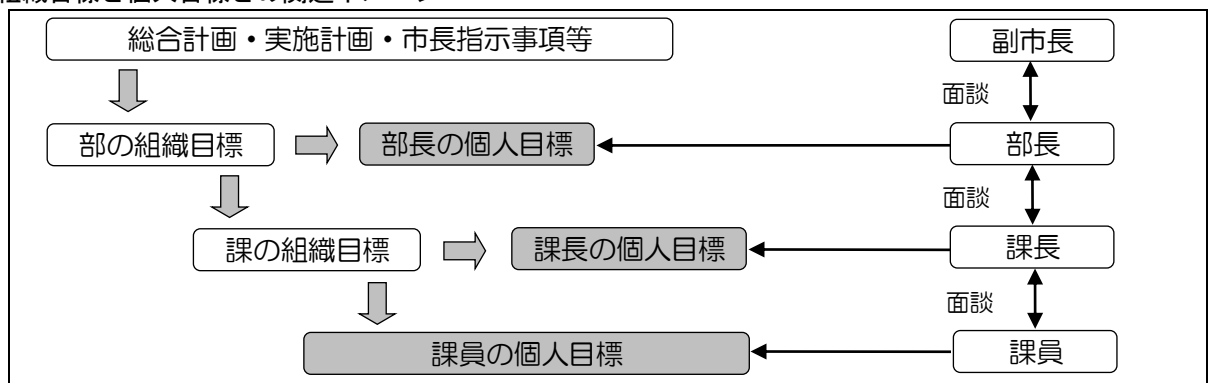
ア 組織目標の周知により、組織としての使命を明確化し、業務に対する理解度の向上を図ります。

イ 被評価者は組織目標を達成するための個人目標のうち、重点目標（個人の重点目標）案を設定し、1次評価者に申告します。

ウ 1次評価者は被評価者からの申告内容について、面談を通じて確認し、承認します。

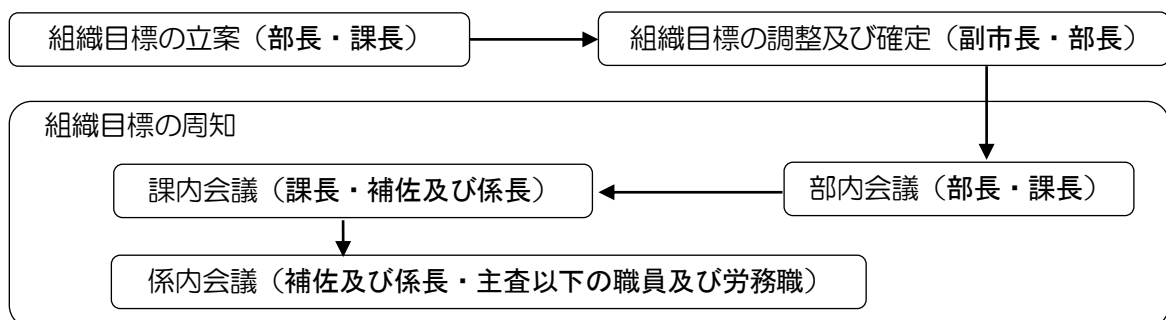
また、必要に応じて1次評価者の助言、指導により目標の変更を行います。

(2) 組織目標と個人目標との関連イメージ



2 組織目標の設定

(1) 組織目標設定のフロー図



(2) 組織目標の立案

部長級職員 【4月1日～4月6日】〈目安〉

課長級職員 【前年度の2月～4月6日】〈目安〉

ア 総合計画や実施計画、当初予算、緊急措置事項等から、課長級職員が前年度の3月中に「課」の組織目標を立案します。

具体的には「今年度の課としての重点取り組み項目シート（第1号様式）」（以下「組織目標シート」といいます。）の「組織としての今年度の重点取り組み項目」とその「根拠」及び「政策体系上の位置づけ」、そしてそれぞれの「目標・目指す姿」と「目標達成手段」を記入します。

また、「組織としての今年度の重点取り組み項目」には、所管する事務事業や事務分掌をすべて記入するのではなく、その内の「今年度の課の重点と思われる課題」等を記入することになります。

なお、人事異動の際には、作成した「組織目標シート」を事務引継ぎに活用します。

イ 新年度開始後直ちに課長級職員は「組織目標シート」を部長級職員に提出します。

ウ 提出を受けた部長級職員は必要に応じて、組織目標シート内容を修正・追加をし、部門内の組織目標を取りまとめ、人事課へ提出します。

(3) 組織目標の調整及び確定（組織目標調整ヒアリングの開催）

副市長・部長級職員 【4月9日～11日】〈目安〉

組織目標の立案後に新たに加わった市長指示事項や緊急措置事項を確認し、部局横断業務の分担確認を行うため、「組織目標調整ヒアリング」を開催します。

このヒアリングには部長級職員が出席し、副市長と組織目標の調整を行い、今年度の「部」と「課」の組織目標を確定します。

(4) 組織目標の周知

ア 部内会議の開催

部長級職員・課長級職員 【4月9日～13日】〈目安〉

部長級職員は「組織目標調整ヒアリング」で確定した「課」の組織目標を「部内会議」において課長級職員に説明し、組織としての使命を共有化します。

イ 組織目標シートの修正

課長級職員 【4月18日】〈目安〉

課長級職員は「部内会議」での結果に基づき、「組織目標シート」を修正し、人事課へ提出します。

ウ 課内会議の開催

課長級職員・補佐級及び係長級職員 【4月9日～13日】〈目安〉

課長級職員は「部内会議」での結果を受け、「課」の組織目標を課長補佐級及び係長級職員ごとに分担し、その結果を「課内会議」において説明し、「課」としての使命の明確化と共有化を図ります。

エ 係内会議の開催

補佐級及び係長級職員・主査級以下の職員及び労務職 【4月23日～27日】〈目安〉

課長補佐級及び係長級職員は「課内会議」の結果を受け、「係」の組織目標を、担当の能力育成を念頭に置いて分担します。その後その結果を「係内会議」において主査級以下の職員及び労務職に説明し、「係」としての使命の明確化と共有化を図ります。

3 個人目標の設定

部長級職員・課長級職員・補佐級及び係長級職員 【4月1日～5月 7日】〈目安〉

主査級以下の職員及び労務職 【4月1日～5月31日】〈目安〉

(1) 個人の重点目標の設定

ア 個人の重点目標の記載

「2の(3)」で周知された組織目標をもとに、「個人の重点目標」を3～4項目設定し、「個人目標管理シート」の「今期の目標設定」欄に記載します。

なお、主査級以下の消防職及び労務職については、勤務時間や勤務場所等の面で特殊であるとともに、文書作成等の作業に慣れていないため、当分の間は「個人の重点目標」の設定数を「2項目以上」とします。

イ 個人の重点目標の根拠

課長補佐級以下の職員の場合、担当業務の課題を解決する目標については、組織目標に入っていないとしても「個人の重点目標」として設定します。

特に、主査級以下の職員及び労務職の場合は、自らの能力育成の観点も含めて「個人の重点目標」を設定します。

ウ 個人の重点目標の設定検討会（労務職のみ）

(7) 労務職については、個人の重点目標を設定するために、所属の状況に応じて、グループ単位等で個人の重点目標を設定するための検討会を実施することもできます。

(4) 検討会を実施した場合は、その検討会で出された共通した個人の重点目標を基に、各個人の重点目標を追加するなどして設定します。

エ 設定の注意事項

(7) 個人の重点目標の設定にあたっては、「組織目標や方針に適合しているか」、「具体的なものか」、「本人の階層に見合ったものか」の3点に注意する必要があります。

(4) 年度（1年間）の職務遂行における評価基準日（12月31日）の時点での「目指す姿」を目標として設定します。

このため、まず年度末の状態を想定してから、評価基準日での状態を目標として設定します。

（※ 評価基準日以降に着手する業務は設定対象外となります。）

〈例〉 2月末には工事発注出来形を100%とし、12月31日の時点では80%とする。

参考 個人の重点目標設定方法 ⇒（26ページ）

(2) その他担当業務の設定

ア その他担当業務の設定

公平な評価の実現と重点目標以外の業務の円滑な遂行を図るため、重点目標以外の担当業務についても評価対象とします。

このため、「個人目標管理シート」の「その他担当業務」欄に重点目標以外の担当業務を3項目程度設定し、それぞれの業務の「今年のテーマ」を業務遂行上のポイントとなる「期限」や「レベル」を考慮して記載します。なお、重点目標以外の業務がない場合は設定しなくても構いません。

イ 設定例

業務名	今年のテーマ
①会計年度任用職員雇用内容の確認	①会計年度任用職員雇用内容を誤りなく行い、ミスを防ぐ。
②社会保険事務	②社会保険加入・脱退手続きを滞りなく行う。
③その他担当業務	③適切な遂行

※ 「③その他担当業務」は①②に掲げた業務以外の業務を包括して取り扱います。

(3) 目標のウェイト付け

目標間の優先度（ウェイト）を設定し、「個人目標管理シート」の「ウェイト」欄に記載します。

ウェイトは、目標ごとに原則5%刻みで設定し、合計が100%となるようにしますが、1つの目標にウェイトが大幅に偏らないよう注意してください。

なお、このウェイトは目標設定時に決定しますが、期中に外的な要因から、優先順位が変わることとなった場合には、上司と面談の上で変更することができます。

(4) 1次評価者への提出

以上の作業終了後、「個人目標管理シート」を1次評価者（⇒9ページ）へ提出します。

部長級職員	【5月 7日】（人事課へ提出）〈目安〉
課長級職員	【4月27日】〈目安〉
補佐級及び係長級職員	【4月17日】〈目安〉
主査級以下の職員及び労務職	【5月 7日】〈目安〉

4 目標設定面談の実施

部長級職員（⇔副市長）	【4月 9日～11日】〈目安〉（組織目標調整ヒアリング時）
課長級職員（⇔部長級職員）	【4月 9日～13日】〈目安〉（部内会議時）
補佐級及び係長級職員（⇔課長級職員）	【4月18日～20日】〈目安〉
主査級以下の職員及び労務職（⇔補佐級及び係長級職員）	【5月 7日～18日】〈目安〉

(1) 目標設定面談の実施

「3」で設定した個人目標は、上司との面談（目標設定面談）を経て確定します。

また、面談時には被評価者が設定した目標が適切なものかどうか、内容を検討します。

ア 部長級職員 「組織目標調整ヒアリング」で兼ねて実施します。

イ 課長級職員 「部内会議」で兼ねて実施できるものとします。なお、必要に応じて「部内会議」とは別に目標設定面談を実施します。

ウ 課長補佐級及び係長級職員 課長級職員と面談を行います。

エ 主査級以下の職員及び労務職 課長補佐級又は係長級職員と面談を行います。

参考	各種面談の実施 ⇒ (27ページ)
	面談の進め方、心構え ⇒ (60、61ページ)

(2) 「期中からの目標」の設定

目標設定面談後に新たな目標の設定が必要になった場合には、再度目標設定面談を実施し、「期中からの目標」として改めて目標設定し、ウェイトを調整します。

〈例〉 年度途中の人事異動に伴い、担当業務に変更があった場合

衆議院が解散し、衆議院議員総選挙事務が個人の重点目標となった場合

(3) ウェイトの確認

重点目標の確実な実現を図るとともに、評価者から被評価者への「この目標にはこれくらいの力の入れ方で臨んで欲しい。これくらいの価値がある」という意識付けのため、被評価者の設定したウェイトの内容を確認します。

なお、外的な要因から、期中にウェイトを変更する必要がある場合には、再度面談を行った後、変更を行います。ただし、安易な変更による悪影響を防ぐため、変更する場合は当初設定したウェイトを「見え消し」により修正し、その理由を個人目標管理シートの「指導・対策内容」欄に記述して記録に残します。

(4) 難易度の設定【※ 主査級及び主事・主事補級職員のみ対象】

「難易度」とは、困難な職務を目標とした人が不利にならないための制度であり、評価の公平性を確保するためのものです。

具体的には、目標内容が別表1（⇒8ページ）の「職員の人材区分と役割・責任」にある「その職・階層に求められる役割期待水準」と比較して、「明らかに本人の職・階層よりも上位職・階層の目標である」と認められる場合に、「個人目標管理シート」の「難易度」欄に「○」を付します。また、その設定理由（上位の階層の目標である理由）を「難易度設定理由欄」に記載します。このため、本人の能力からみて「難しいかどうか」、仕事自体が「困難なものかどうか」で判断するものではありません。

（例えば、係の人員構成上の問題により、主事級職員が明らかに主査級の仕事を担当することとした場合に「○」を付します。）

なお、安易な難易度設定を防ぐため、難易度判断は1次評価者が行い、2次評価者が確認・修正するものとします。

5 2次評価者への個人目標管理シートの提出

課長級職員 【4月27日】〈目安〉（補佐級及び係長級のシートを部長級へ）

補佐級及び係長級職員 【5月25日】〈目安〉（主査級以下の職員及び労務職のシートを課長級へ）

目標設定面談終了後、「個人目標管理シート」を2次評価者へ提出します。

その際、1次評価者は、必要に応じて2次評価者（⇒9ページ）に「個人目標管理シート」の説明を行います。

6 人事課への個人目標管理シートの提出

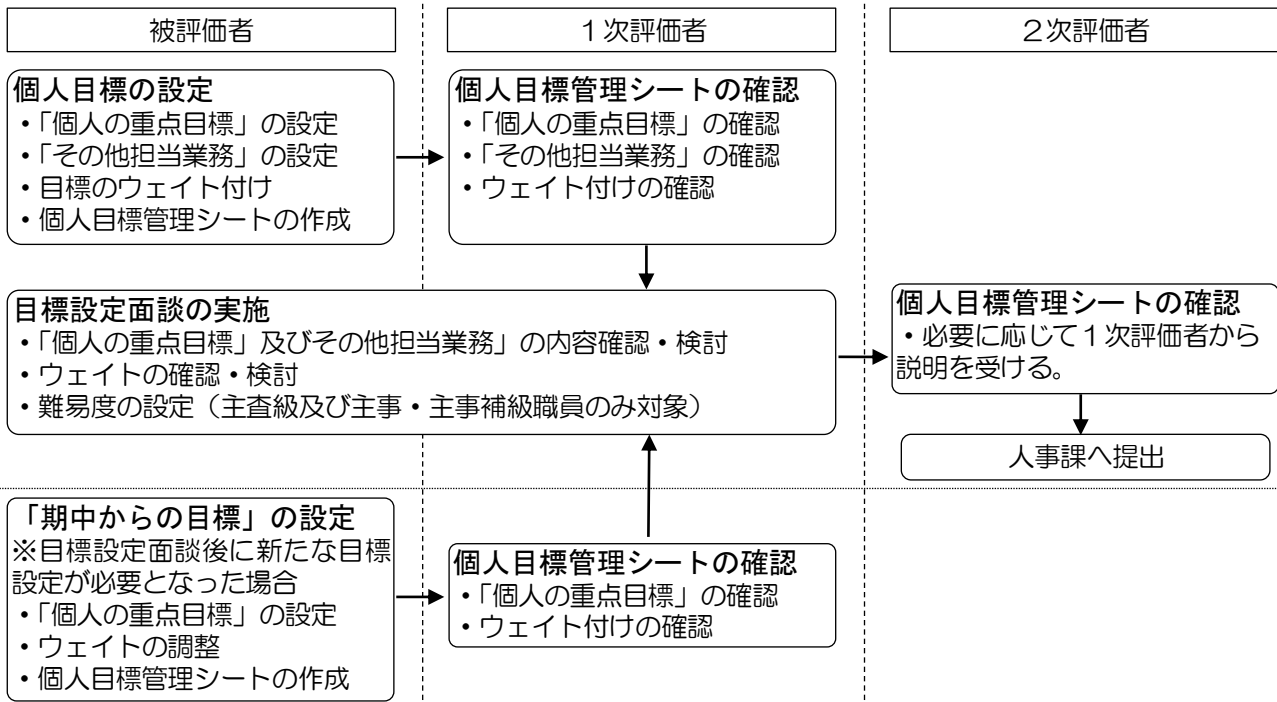
部長級職員 【5月7日】〈目安〉（係長級以上の職員のシートを人事課へ）

課長級職員 【5月31日】〈目安〉（主査級以下の職員及び労務職のシートを人事課へ）

2次評価者は「個人目標管理シート」の内容確認終了後、「個人目標管理シート」のコピーを人事課へ提出します。なお、原本については被評価者が管理します。

※ 人事課へ提出されたシートは、今後の制度運用のための資料として活用します。

7 個人目標の設定から人事課への個人目標管理シート提出までの流れ



3

期中の実施内容

全職員：8月～9月末までの任意の時期

年度途中の異動者：異動日から1月以内

1 業績評価における進捗確認の実施

(1) 進捗確認の実施目的

望ましい目標を設定し、しっかりとした遂行計画を立てても、達成活動が順調に行くとは限りません。達成過程ではさまざまなことが発生するため、当初設定した遂行計画等の見直しを迫られることがあります。

このため、期中において重点目標及びその他担当業務の進捗状況を自ら振り返り、今後どのように取り組むべきかを上司との面談により確認し、目標の確実な達成の促進と問題の解決を図ります。

(2) 個人目標管理シートへの記入

全職員 【8月～9月末までの任意の時期】

まず被評価者が「個人目標管理シート」の「進捗状況」欄に期中における状況を具体的に記載し、これを1次評価者へ提出します。

(3) 進捗確認面談の実施

部長級職員 (⇔副市長) 【10月3日～5日】〈目安〉

部長級以外の職員 (⇔1次評価者) 【8月～9月末までの任意の時期】

被評価者から提出を受けた内容に基づき、被評価者と1次評価者で進捗確認面談を実施します。面談では、進捗状況の確認を行うとともに、必要に応じて目標実現のための対策を共に考えます。

面談において指導した内容や今後の方向性について、「個人目標管理シート」の「指導・対策内容」欄に記載します。

また、確認の結果、当初設定した目標内容やウェイト、難易度等の変更が必要となった場合には、「見え消し」により修正し、その理由を「個人目標管理シート」の「指導・対策内容」欄に記述して記録に残します。

なお、進捗確認面談は、定められた期間だけでなく、目標の修正、変更、追加の必要が生じた場合に随時実施します。

参考 各種面談の実施 ⇒ (27ページ)

面談の進め方、心構え ⇒ (60、61ページ)

(4) 2次評価者への個人目標管理シートの提出

部長級以外の職員 【8月～9月末までの任意の時期】

進捗確認面談終了後、1次評価者は「個人目標管理シート」を2次評価者へ提出します。

その際1次評価者は、必要に応じて2次評価者に「個人目標管理シート」の説明を行います。

2次評価者は「個人目標管理シート」の内容を確認します。なお、シートの原本については被評価者が管理します。

(5) 人事課への個人目標管理シートの提出

部長級職員 【9月28日】〈目安〉 (自身のシートを人事課へ)

※ 部長級以外の職員のシートは提出いただく必要はありません。

2 能力評価における「評価・育成のための記録」の作成（1次評価者）

部長級職員・課長級職員・補佐級及び係長級職員・主任労務員

【4月1日～】

評価者が被評価者に係る4月からの職務遂行の事実を思い出し、評価をしたとしても、断片的で不正確な印象に基づき評価をしてしまう可能性があります。

このため、評価者は日ごろから被評価者の仕事ぶりなどをきちんと観察し、必要な都度、指導を行うほか、職員の特徴的な行動等を簡潔に「評価・育成のための記録」（第4号様式）に記録します。

なお、この記録は評価結果を人材育成や任用管理等に活用する際に重要な資料となることから、可能な限り具体的に記載する必要があります。

3 年度途中の人事異動に伴う評価及び引継ぎの実施

異動対象職員・異動対象職員の評価者

【異動日から1月以内】

年度途中の人事異動により評価者又は被評価者に異動が生じた場合、異動後の評価者は被評価者の異動前の業務実績や勤務態度等を十分に把握できず、正確な評価ができない可能性があります。

このため、異動時点での状況や実績に基づき異動前の評価者が評価・記録したものを後任の評価者へ引き継ぐことが必要です。また、被評価者の担当業務が変更した場合は、期中からの目標を設定するとともに、目標設定面談を行う必要があります。

(1) 業績評価

【被評価者が異動した場合】

異動前の部署の評価者が異動時点までの実績により業績評価を実施し、異動後の部署の評価者に引き継ぎます。

異動後の部署の評価者は、被評価者が異動後に追加設定した「期中からの目標」について期末評価を実施します。

【評価者が異動した場合】

異動前の評価者が異動時点までの実績等を後任の評価者に引き継ぎ、後任の評価者が期末評価を実施します。

(2) 能力評価

【被評価者が異動した場合】

異動前の部署の評価者が「評価・育成のための記録」を異動先の評価者に引き継ぎ、異動後の部署の評価者が期末評価を実施します。

【評価者が異動した場合】

異動前の評価者が「評価・育成のための記録」を後任の評価者に引き継ぎ、後任の評価者が期末評価を実施します。

4

期末の実施内容

12月～2月上旬

1 業績評価及び能力評価の自己評価の実施

部長級職員	【 1月1日～31日】〈目安〉
-------	-----------------

課長級職員	【 1月1日～25日】〈目安〉
-------	-----------------

補佐級及び係長級職員	【 1月1日～18日】〈目安〉
------------	-----------------

主査級以下の職員及び労務職	【12月1日～28日】〈目安〉
---------------	-----------------

※ 主査級以下の職員及び労務職の評価基準日は1月1日ですが、日常業務への影響を考慮して、1月1日の状態を見込んだ形で12月から自己評価を実施することも可能とします。

(1) 実績の記入

ア 業績評価

「重点目標」及び「その他担当業務」の実績を自ら振り返り、目標の達成度や結果を出すための過程について客観的にその事実を「個人目標管理シート」の「実績」欄に記載します。

イ 能力評価

それぞれの能力評価項目に掲げる定義・着眼点に従い、評価期間中の発揮された該当する行動や事実の具体的事例を「能力評価シート」（第3号様式）の「自己観察記録」に記入します。

(2) 自己評価の実施

ア 業績評価

「実績」欄に記載した内容に基づき、「◎」「○」「△」の3段階で自己評価します。

◎ 目標を上回る

○ 目標どおり

△ 目標を下回る

イ 能力評価

「自己観察記録」欄に記載した内容に基づき、「◎」「○」「△」の3段階で自己評価します。

◎ 自分の階層の期待水準を上回っていた【良い】

○ 自分の階層の期待水準を満たしていた【OK】

△ 自分の階層の期待水準を下回っていた【もう少し】

(3) 自己評価の目的

自己の職務遂行状況を振り返り、冷静に自己を分析し、見つめ直すきっかけであって、評価を高めるための自己アピールの機会ではありません。このため、あくまでも「等身大の自分」を客観的に評価することとなります。

なお、「実績」欄の内容と「自己評価」の内容は、評価育成面談の際に、1次評価者と確認します。

(4) 1次評価者への提出

部長級職員	【 1月29日】〈目安〉（人事課へ提出）
-------	----------------------

課長級職員	【 1月25日】〈目安〉
-------	--------------

補佐級及び係長級職員	【 1月18日】〈目安〉
------------	--------------

主査級以下の職員及び労務職	【12月28日】〈目安〉
---------------	--------------

以上の作業終了後、「個人目標管理シート」及び「能力評価シート」を1次評価者へ提出します。

2 評価育成面談の実施

部長級職員（⇔副市長）	【 2月 5日～ 7日】〈目安〉
課長級職員（⇔部長級職員）	【 1月21日～25日】〈目安〉
補佐級及び係長級職員（⇔課長級職員）	【 1月15日～18日】〈目安〉
主査級以下の職員及び労務職（⇔補佐級及び係長級職員）	【12月17日～28日】〈目安〉

上司と部下で今期の仕事の振り返りをし、来期やるべきことや今後の課題を確認して、能力開発についての話し合いをします。

※ 主査級以下の職員及び労務職の評価基準日はあくまでも1月1日ですが、評価育成面談の确实実施を図るため、12月から先行して面談実施可能とします。

参考 各種面談の実施 ⇒ (27ページ)
面談の進め方、心構え ⇒ (60、61ページ)

3 1次評価の実施（1次評価者）

副市長	【 2月 8日～】〈目安〉
部長級職員	【～ 1月31日】〈目安〉
課長級職員	【～ 1月18日】〈目安〉
補佐級及び係長級職員	【～12月28日】〈目安〉

(1) 業績評価における達成度の判断

ア 評価育成面談の結果に基づき、「何を」「いつまでに」「どの程度」「どのようにして」の目標の4つの要素を確認して達成度を判断します。

▽ 何を	: あげた実績は目標項目にあっているか
▽ いつまでに	: 期限は守られたか
▽ どの程度	: 達成水準は満たしているか
▽ どのようにして	: 手段は適切だったか、的確な活動であったといえるか

イ 記号への置換え

(ア) 「重点目標」の場合は、「目標を上回る」、「目標をやや上回る」、「目標どおり」、「目標をやや下回る」、「目標を下回る」のいずれかで評価し、それぞれ次に掲げる記号に置き換えて「個人目標管理シート」の「達成度」欄に記入します。

▽ 重点目標の場合

評価判定基準	達成度
目標を上回る	1
目標をやや上回る	2
目標どおり	3
目標をやや下回る	4
目標を下回る	5

(イ) 「その他担当業務」の場合は、別表1（⇒8ページ）の「職員の人材区分と役割・責任」にある「必要な行動」及び「役割・責任」を「各階層に期待し求められる水準」として認識し、これと比べ

てどのようであったかを「期待を上回る」、「期待をやや上回る」、「期待どおり」、「期待をやや下回る」、「期待を下回る」のいずれかで評価します。

その後、それぞれ次に掲げる記号に置き換えて「達成度」欄に記入します。

▽ その他担当業務の場合

評価判定基準	達成度
(本人の階層の) 期待を上回る	1
(本人の階層の) 期待をやや上回る	2
(本人の階層の) 期待どおり	3
(本人の階層の) 期待をやや下回る	4
(本人の階層の) 期待を下回る	5

(2) 能力評価の実施

ア 評価育成面談の結果と「評価・育成のための記録」の内容に基づき、別表1（⇒8ページ）の「職員の人材区分と役割・責任」にある「必要な行動」及び「役割・責任」を「各階層に期待し求められる水準」として認識し、これと比べてどのようであったかを「期待水準を上回り優れていた」、「期待水準を満たしていた」、「期待水準をわずかに下回っていた」、「期待水準を大きく下回っていた」のいずれかで評価します。

その後、それぞれ次に掲げる記号に置き換えて「能力評価シート」の「評価」欄に記入します。

評価判定基準		評価記号
(本人の階層の) 期待水準を上回り優れていた	【すごい!】	A
(本人の階層の) 期待水準を満たしていた	【OK!】	B
(本人の階層の) 期待水準をわずかに下回っていた	【もうちょっと!】	C
(本人の階層の) 期待水準を大きく下回っていた	【がんばってほしい!】	D

※ 同じ行動であっても、被評価者の階層が異なれば、評価判断が変わることとなります。

イ 能力評価に当たっての注意点

(7) 取り上げる事実の範囲

基本的に、職務遂行上で発生した行動の中で、本人の評価決定材料となるものを抽出します。このため就業時間外の行動やプライベートな行動などは評価の対象とはしません。（業務後の懇親会、自由参加の組織行事などの行動も基本的には対象外となります。）

(4) 事実を取り上げる期間

評価対象期間（4月1日から翌年3月31日まで）の行動を対象とし、対象期間外の過去の事実は評価の材料として扱いません。このため、評価はその期間で清算され、次の評価には全く影響を与えない扱いとする必要があります。

(3) 評価コメントの記載

「個人目標管理シート」と「能力評価シート」の「評価コメント」欄に「評価理由」や「本人へのアドバイス」、「2次評価者への送付」等を記載します。

(4) 2次評価者への個人目標管理シートの提出

課長級職員 【1月18日】〈目安〉（補佐級及び係長級のシートを部長級へ）

補佐級及び係長級職員 【12月28日】〈目安〉（主査級以下の職員及び労務職のシートを課長級へ）

業績評価及び能力評価終了後、「個人目標管理シート」、「能力評価シート」及び「評価・育成のための記録」を2次評価者へ提出しますが、自分がどのように評価したかを把握しておくために、コピーを保管しておきます。

4 2次評価の実施

部長級職員 【1月19日～31日】〈目安〉

課長級職員 【1月 1日～31日】〈目安〉

(1) 業績評価の実施

ア 達成度の判断

1次評価者から提出のあった「個人目標管理シート」内容と自らが把握している状況に基づき達成度の判断を行います。（達成度の判断⇒21ページ）

イ 達成度の補正

「難易度」欄に「○」が付された目標で、「達成度」欄に記載した1ランク上位の達成度への補正が必要と認められる場合には「補正後」欄に改めて記載します。

なお、その際には補正した理由を2次評価の「コメント」欄に記載します。

(2) 能力評価の実施

1次評価者から提出のあった「能力評価シート」及び「評価・育成のための記録」の内容と自らが把握している内容に基づき、能力評価を実施します。（能力評価の実施⇒22ページ）

(3) 評価コメントの記載

「個人目標管理シート」における1次評価の「達成度」と2次評価の「達成度」が異なる場合、また「能力評価シート」における1次評価の「評価」と2次評価の「評価」が異なる場合には、それぞれ2次評価の「コメント」欄に記載します。

(4) 評価点の算出

ア 業績評価の評価点の算出

達成度を次の点数に換算し、併せて次に掲げる計算式により、目標ごとの評価点を算出します。

達成度	点数	達成度	点数
1	12	4	9
2	11	5	8
3	10		

計算式：ウェイト（％）×達成度（※ 補正した場合には補正後の達成度）

▽ ウェイトが「30％」の目標の達成度が「2」であった場合

$$30 \times 11 = 330$$

▽ ウェイトが「20％」で「難易度」欄に「○」が付された目標の達成度が「3」であった場合

$$20 \times 11 = 220$$

（※ 達成度「3」を1ランク上位に補正し、達成度「2」として算出する。）

イ 能力評価の評価点の算出

評価記号を次の点数に換算し、評価点の合計点数を算出します。

評価記号	点 数	評価記号	点 数
A	4	C	2
B	3	D	1

(5) 人事課への各シートの提出

部長級職員 【1月31日】〈目安〉（係長級以上の職員のシートを人事課へ）

課長級職員 【1月31日】〈目安〉（主査級以下の職員及び労務職のシートを人事課へ）

業績評価及び能力評価終了後、「個人目標管理シート」、「能力評価シート」及び「評価・育成のための記録」を人事課へ提出します。なお、評価結果が1次評価結果と異なった場合には、必要に応じて1次評価者と協議したうえで、2次評価結果を確定します。

5 評価の留意事項

(1) 評価の原則

評価では次のような原則に留意する必要があります。

種 類	内 容
事実評価の原則	想像や推測ではなく、客観的な業績や職務遂行上の行動等の事実に基づく。
評価期間独立の原則	過去の業績や勤務時間外の行動等にとらわれることなく、評価対象期間の職務遂行の状況や結果に基づく。
独立評価の原則	第三者の言動によって評価に影響を受けることなく、自分自身の責任に基づく。
平等の原則	経歴、年齢、性別、信条等を考慮しない。

(2) 評価者が陥りやすい傾向

評価者が評価する際に陥りやすい傾向として、次のようなことが挙げられますので、注意が必要です。

種 類	内 容	対 策
ハロー効果	被評価者の際立った特徴により、全体的に優れて（劣って）いると評価が引きずられてしまうこと。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 評価項目の着眼点を十分に理解する。 ・ 事実に基づく評価をする。
寛大化傾向	評価が全般的傾向として甘くなること。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各階層に期待し求められる水準をよく理解する。 ・ 部下に嫌われたくないと思わない。
中心化傾向	評価が中心位置（中間値）に集中し、優劣があるにもかかわらず、優劣がはっきりしない傾向にあること。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 評価段階をよく理解する。 ・ 事実を押さえる。（分析的に見る）
対比誤差	基準を評価者（自分）に求め、自分と被評価者を比較して評価すること。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 被評価者に適用される評価項目の着眼点をよく理解する。
遠近評価	評価実施時の直前の事実は大きく見え、評価期間の前半の事実は小さく見えるために生ずる傾向になること。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 評価期間中、定期的に事実を記録する。
論理誤差	評価の際に各評価要素間に関連性があるはずと決め付けた視点で評価すること。（「Aが良ければBも良いはず」と思い込むこと）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 能力評価要素間での結果の整合性は考えず、各要素別に評価判断する。 ・ 能力評価及び業績評価結果の整合性は考えず、評価種別ごとに評価判断する。

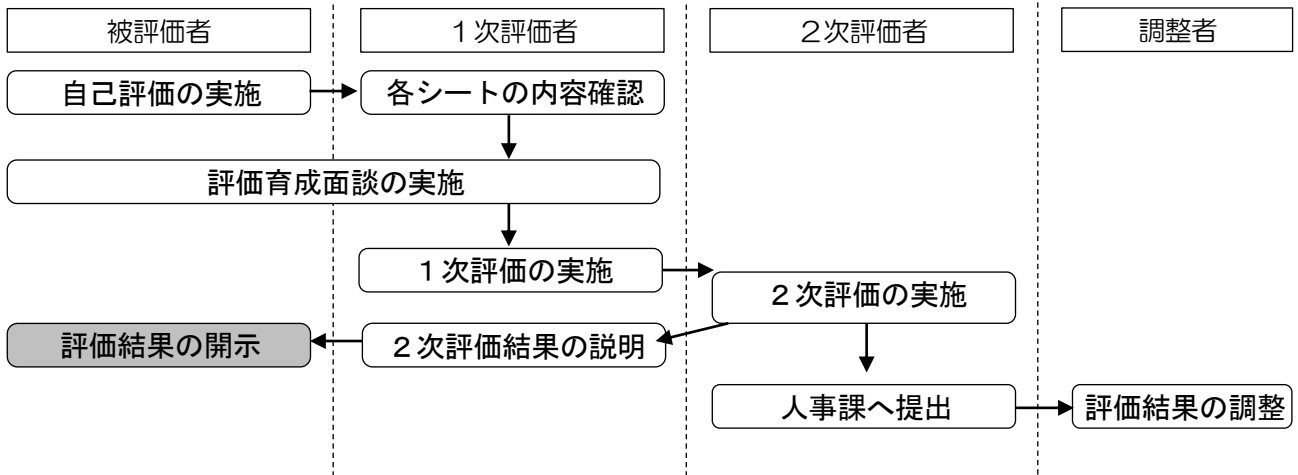
6 評価結果の開示の実施

副市長（⇒部長級職員）	【 2月 8日以降】〈目安〉
部長級職員（⇒課長級職員）	【 1月31日以降】〈目安〉
課長級職員（⇒補佐級及び係長級職員）	【 1月18日以降】〈目安〉
補佐級及び係長級職員（⇒主査級以下の職員及び労務職）	【12月28日以降】〈目安〉

(1) 評価結果の開示

評価の結果を人材育成に活かすためには、被評価者自身が自らの評価結果を知り、自らの強み弱みを理解する必要があります。このため、2次評価が終了した時点で、評価結果を本人に開示するものとします。

(2) 評価結果開示の流れ



7 評価結果の調整の実施

(1) 評価結果の調整

部門間の公平性を配慮したうえで、被評価者の階層別に区分された評価結果を調整することとします。

(2) 評価の調整の方法

ア 2次評価の結果を部門別、階層別に取りまとめたものを調整者が確認します。

イ 調整者が、必要に応じて2次評価者又は1次評価者に評価結果の確認をし、必要があれば評価結果の調整を行います。

8 評価結果の修正の実施

(1) 年度末修正の必要性

本来人事評価は、年度の業務が完結した年度末明けに実施すべきですが、面談や人事異動・昇任との関係で評価基準日を1月1日としています。

このため、評価基準日以降に評価の修正が必要な事態が発生した際には、年度末に修正を行うものとします。

(2) 年度末修正の手順

ア 1月1日以降において評価の修正が必要な事態が発生した場合、1次評価者は評価の修正を行います。

イ 1次評価者は、2次評価者に修正内容について説明し、その確認を受けます。

ウ 2次評価者による確認の後、1次評価者は修正後のシートを3月末までに人事課へ提出します。

5

参考事項

1 個人の重点目標設定方法

(1) 目標設定の基本

個人目標の設定に当たっては、次に掲げる4つの要素を定義することで表現します。

ア 「何を」 イ 「いつまでに」 ウ 「どの程度」 エ 「どのようにして」

(2) 重点目標とは

目標管理制度とは、「重点管理の手法」であると言えます。このため、次のような内容の目標を選び、その実現のために進行管理をすることとなります。

- ア 今年度、特に気をつけて進めていかなければならないもの
- イ 今年度、特に工夫し、改善しなければならないもの
- ウ 今年度、昨年と少しやり方を替えなければならないこと

(3) 目標設定の視点

目標は次の視点を参考にして設定します。

ア 課の組織目標実現のために自分が担当する課題

上司からの指示、行政評価や実施計画、担当している事務事業の改善事項等

※ 事務事業評価の担当者においては、事務事業評価表の「改善案」の内容が個人の重点目標となります。つまり「この事務事業の成果水準（有効性）やコスト（効率性）をこのような状態にすることが課題であり、その実現が事務事業責任者である自分の重点目標になる」ということとなります。

イ 組織本来が持つ使命

課の組織目標に掲げられたものではないが、担当業務としてやらなければならないこと、上司から指示されなくてもやらなければならないこと等

ウ 固有課題・独自の課題

自分自身でやらなくてはならないと思っている課題、自分が取り組みたい課題等

(4) 目標表現の基本

目標はできるだけ具体的に設定しないと達成度の判断の際に迷うこととなります。このため、結果のイメージを明確にするため、極力定量的に測定できるように設定し、定量化できない場合でも、「～を努力する」や「～を支援する」などの曖昧な表現ではなく、具体的に「その結果どうなるのか」「どんな状態を実現するのか」を定義します。

使用すべきでない表現	改善例
「努力する」、「努める」、 「徹底する」、「目指す」	・「〇〇まで達成する」 ・「〇〇を実施する」 実施した結果どうなるかを記述する。
「支援する」、「助言する」、 「調整する」、「管理する」	自分自身がそのために何を実施するのかを目標として設定する。 または、それを実施した結果どのようになるのかを記述する。
「効率化する」、「明確化する」、 「安定化する」	実施の結果どのようになったら、それが達成されたのかを具体的に記述する。
「等」	具体的に列挙する。
「極力」、「可能な限り」、 「できるだけ」、「必要に応じて」	具体的に、「〇〇を〇〇までに達成する」とする。
「臨機応変に」	「〇〇の場合は、〇〇する」

2 年度途中異動の際の目標設定について

組織目標から設定された前任者の目標を基本的に引き継ぐものとしませんが、本人の問題意識から設定された目標や能力開発的な目標などについては、その時点で上司と面談し、目標の項目と水準の見直しを実施するものとしします。

3 各種面談の実施

評価結果を今後の指導育成に活かしたり、評価結果の納得性を高めたりするうえで、面談は大きな役割を果たします。

面談は、単なる上司と部下の話し合いの場ではありません。組織目標の浸透を図ったり、仕事等に対する助言・指導による能力開発を行ったりするために実施するものです。

このため上司にとっては、指導力や経験が問われることにもなるため、面談は双方の人材育成の場であると言えます。

人事考課制度では評価期間中「目標設定面談」、「進捗確認面談」、「評価育成面談」の3回の面談を実施します。また、それぞれの面談の主な目的は次のとおりです。

(1) 目標設定面談の目的

- ア やるべきことや目標の共有化
- イ 目標達成への環境整備
(本人への動機付けや、目標達成への必要条件及び上司としての支援内容の確認)

(2) 進捗確認面談の目的

- ア 目標の進み具合の確認
- イ 今後の対策の検討
- ウ 目標の修正（目標内容やウェイト、難易度等の変更）
- エ 目標の入れ替え

(3) 評価育成面談の目的

- ア 業績（仕事の結果とそのプロセス）と行動についての事実確認と共有化
(目標に対する達成度、その達成活動、その他担当業務の遂行についての共通認識)
- イ 育成のための指導・アドバイス
(本人への動機付けと今後の能力開発に向けた対策の検討)

(4) その他

- ア 以上の3回の面談をきっかけとして、随時上司と部下のコミュニケーションを図ることが本来の目的です。このため随時、部下側からも上司側からも目標の進捗状況や能力開発に関する相談や確認を行ってください。
- イ お互いの話をよく聞いて、理解する努力をしてください。
- ウ 評価者は面談のあとで、各種シートに評価結果と理由を記入します。

参考 面談の進め方、心構え ⇒ (60、61ページ)

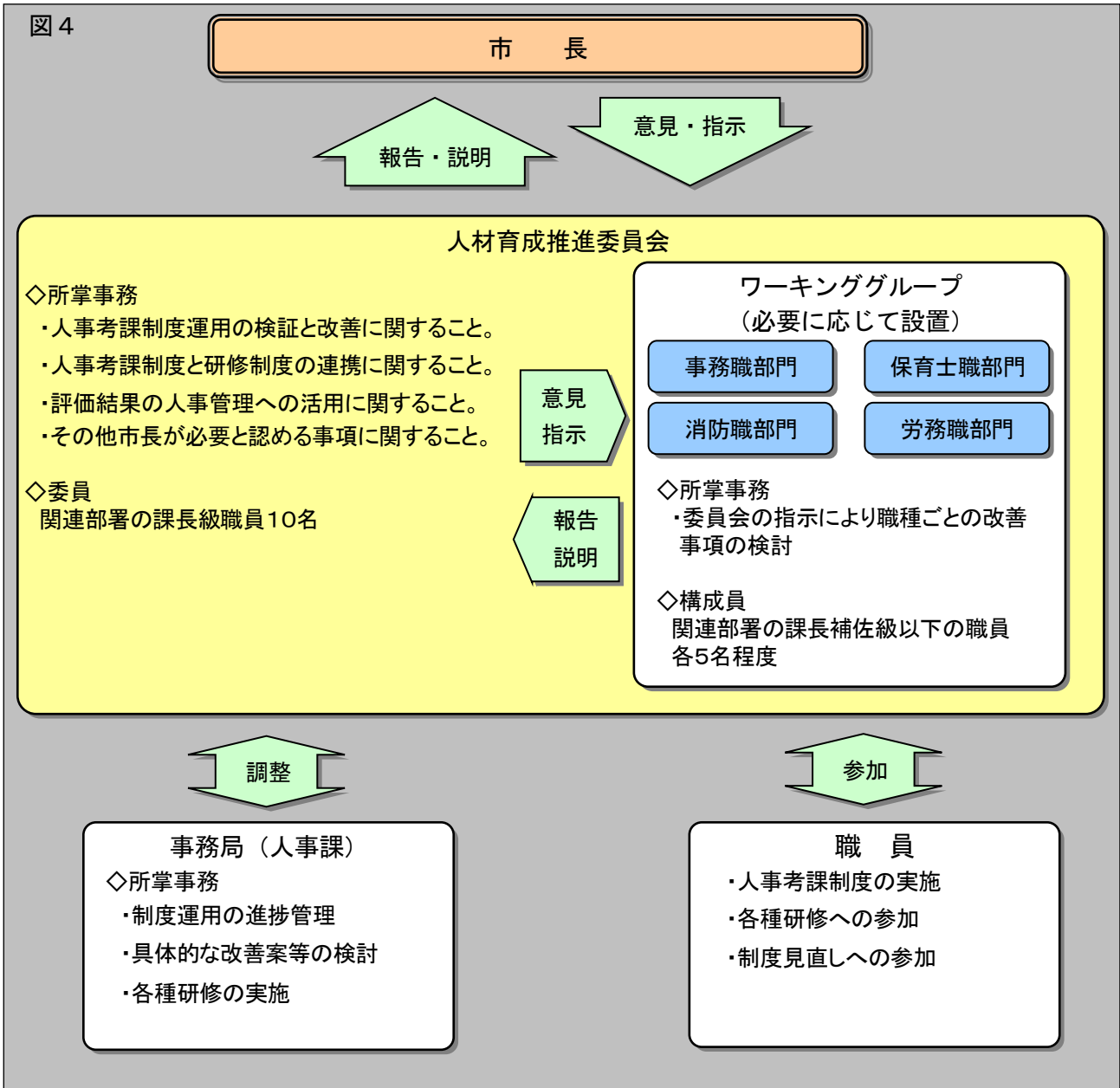
6

その他

1 人材育成推進体制

人事考課制度の有効な活用により、尾張旭市の将来を担う人材の育成及び活用の促進を図るため、課長級職員で構成する「人材育成推進委員会」により制度検討を引き続き進めていきます。なお、必要がある場合は、課長補佐級以下の職員で構成する「ワーキンググループ」を設置し制度検討を行います。《図4》

図4



2 制度運用相談窓口の設置

公正な評価の過程と結果の担保、人事考課制度に対する信頼の向上、評価に対する理解の促進及び評価者と被評価者の間に存在する認識の解消等を図るため、人事課に制度運用相談窓口を設置します。

(1) 制度運用相談窓口への相談内容

- ア 目標設定の方法、面談の方法及び評価の方法等に対する質問や疑問
- イ 評価結果に対する審査の請求
 - ・評価の根拠とされた事実等に誤りがあると考えられるとき
 - ・制度試行マニュアルによらず、適正な評価がされていないと考えられるとき
 - ・その他、評価結果に対して具体的に不服とする理由があるとき

(2) 評価結果に対する審査請求の流れ

- ア 審査請求を人事課に行います。
- イ 人事課は請求内容に基づき調査を行い、その結果を請求者に説明するとともに、必要に応じて評価者への指示を行います。

3 評価研修等の実施

人事考課制度に対する正しい理解がなければ、運用できないばかりでなく、適切な評価結果を得ることもできません。

このため、引き続き、「目標設定研修」や「評価研修」を実施し、段階的かつ継続的に評価者能力の向上を図り、組織としての評価能力・育成能力を維持していきます。

4 人事考課制度と処遇制度

これまでの勤務評定制度については、その結果を「特別勤勉手当」や「特別昇給」、「昇任・昇格」等の処遇に反映させていますが、この勤務評定制度よりも客観性や納得性の高い制度とするため、全く新たに導入したのが人事考課制度です。

したがって、納得性の高い処遇の実現のためには、勤務評定制度に代わって人事考課制度結果を反映させる必要があります。これにより、更なる意欲の向上や能力向上の動機付けにつなげていくべきであると考えられます。

このため、平成20年度から人事考課制度を本格実施することに伴い、その結果を給与や昇任・昇格に反映させます。

5 人材育成の継続性の確保

継続的な人材育成を行う等のために、人事異動の際には、上司は部下の前年度期末の個人目標管理シート及び能力評価シートを引き継ぐ等して適宜活用してください。

また、人事課は、人材育成の継続性の確保のため、所属長等から請求があり、必要性が認められれば、当該部下の前年度期末の各シートを提供します。

別表2

能力評価基準表

共通

階層	階層別の役割・期待	能力項目	定義	着眼点	人材育成基本方針めざすべき職員像	
能力発揮期	<ul style="list-style-type: none"> ・全庁的な政策形成に参画し、市政方針を実現する。 ・組織力を最大限に発揮させ、政策遂行を統率する。 	能力	政策決定能力	ものごとの妥当性や適否を正しく識別し、手段、手法を選択する能力	<ul style="list-style-type: none"> ・部門の長として常に市政全体の充実を念頭に置いて政策決定をした。 ・所管組織の利害にとらわれず、市政への貢献を念頭においた判断・行動を行った。 	プロ志向
			折衝調整能力	組織内外の人と話し、説明することで、物事の調整や妥協点を見出したりするほか、良好な人間関係を築いて理解を得る能力	<ul style="list-style-type: none"> ・部門を越えた問題や利害が著しく対立する場合にも、全庁的な観点から相手方と折衝・調整を行い、問題を解決した。 ・重要・困難な課題に対して、広い視野から折衝・調整し、所期の目的を達成した。 	プロ志向
			行政経営能力 (職務マネジメント能力)	時代や環境の変化、組織の目標を的確にとらえ、円滑な行政運営を行う能力	<ul style="list-style-type: none"> ・一般職のトップとして、市政方針を熟知し、市政全般に参画している意識を持った上で、所管業務の遂行を行った。 ・組織の目標と業務分担を各課長に明確に示し、各課長を通じて目標達成に向けての意識を組織の全員に共有させた。 ・守勢のみの組織運営に陥ることなく、将来の動向を見極め、戦略的な組織運営を行った。 	経営志向
			指導育成能力 (人的マネジメント能力)	組織のメンバーが、組織目標達成のために行動できるようにリーダーシップを発揮し、育成する能力	<ul style="list-style-type: none"> ・部下職員の責任の範囲を示したうえで仕事を任せ、部下職員の主体的な取組みを引出した。 ・部下職員の能力や業績を公正に評価し、育成に努めた。 	経営志向
		態度	チャレンジ性	自ら進んでより高度な業務に取り組み、新たな業務知識の意欲的な習得をする態度	<ul style="list-style-type: none"> ・所管組織の業務に対して問題意識を持ち、内容に応じて手段や方法を工夫する等業務改善に努めた。 ・所管組織の事務の困難な問題を先送りせず、自ら解決する意欲があった。 ・高い目標を設定したり、未知の仕事に進んで挑戦したりする等、部全体の一歩進んだ仕事の実現に向けチャレンジした。 	自己実現志向 挑戦改革志向
			規律性 ・市民志向性	社会規範や職場の規律を遵守し、常に市民の視線で物事を見て考え、地域や市民に貢献するという価値観や意識	<ul style="list-style-type: none"> ・幹部公務員としての立場を常に自覚し、厳しく自己管理を行った。 ・不正に対して毅然とした態度をとり、厳正に対処するなど日頃から公正を重んじた行動をとった。 ・常に市民サービスの向上を念頭に置きながら、政策の形成や運用、意思決定を行った。 ・役所の論理や所管業務意識を相手に押し付けることなく、市民の視線で考え、行動した。 ※「市民」については必要に応じて「受益者」「納税者」「職員」等に読み替えるものとする。	自己実現志向 挑戦改革志向 市民志向

共通

階層	階層別の役割・期待	能力項目	定義	着眼点	人材育成基本方針 めざすべき職員像	
能力発揮期	課長級	能力	政策立案 ・意思決定能力	問題点を把握し、その解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立てるとともに、ものごとの妥当性や適否を正しく識別し、手段、手法を選択する能力	<ul style="list-style-type: none"> ・長期的、広角的視野から政策ビジョン・方針を打ち出した。 ・様々な観点から既存施策の総括を行い、次のステップにつなげた。 ・社会経済情勢や市民ニーズ、国・県の動向に関する情報を的確に把握・分析し、具体的な施策につなげた。 ・施策の実現に向けて部下職員への確かな指針を打ち出すとともに、自らも機敏に必要な行動をとった。 ・政策を提案するにあたっては、時期を逸することなく、自主的に意思決定を行った。 ・前例のない事態や突発的な問題が発生した場合でも、迅速・的確に必要な決定を行った。 	プロ志向
			折衝調整能力	組織内外の人と話し、説明することで、物事の調整や妥協点を見出したりするほか、良好な人間関係を築いて理解を得る能力	<ul style="list-style-type: none"> ・市議会議員、マスコミ等の関係者に対して政策その他について適切な説明や説得を行った。 ・市民や外部関係者との困難な折衝において、相手が納得できる解決策を提示しながら政策の実現を図った。 ・組織間の連携を取り、協力しながら組織横断的業務を適切に遂行した。 	プロ志向
			指導育成能力 (人的マネジメント能力)	組織のメンバーが、組織目標達成のために行動できるようにリーダーシップを発揮し、育成する能力	<ul style="list-style-type: none"> ・課員の責任の範囲を示したうえで仕事を任せ、課員の主体的な取組みを引出した。 ・課員の能力や業績を公正に評価し、育成に努めた。 	経営志向
			組織管理能力 (職務マネジメント能力)	時代環境や組織の目標を的確に捉え、円滑な行政運営を行う能力	<ul style="list-style-type: none"> ・課の目標と業務分担を明確にし、目標達成に向けての意識を課員に示した。 ・業務の進行状況を的確に把握し、業務の達成と円滑な遂行に貢献した。 ・業務の計画と進行にズレが生じたとき、適切な対策を講じ計画どおり業務を遂行した。 ・課内のコミュニケーションを大切にし、気軽に助言や協力依頼ができる環境を作った。 	経営志向
		態度	チャレンジ性	自ら進んでより高度な業務に取り組み、新たな業務知識の意欲的な習得をする態度	<ul style="list-style-type: none"> ・所管業務に対して問題意識を持ち、内容に応じて手段や方法を工夫する等業務改善に努めた。 ・所管事務の困難な問題を先送りせず、自ら解決する意欲があった。 ・高い目標を設定したり、未知の仕事に進んで挑戦したりする等、課全体の一步進んだ仕事の実現に向けチャレンジした。 	自己実現志向 挑戦改革志向
			規律性 ・市民志向性	社会規範や職場の規律を遵守し、常に市民の視線で物事を見て考え、地域や市民に貢献するという価値観や意識	<ul style="list-style-type: none"> ・幹部公務員としての立場を常に自覚し、厳しく自己管理を行った。 ・不正に対して毅然とした態度をとり、厳正に対処するなど日頃から公正を重んじた行動をとった。 ・常に市民サービスの向上を念頭に置きながら、制度・施設の運用や意思決定を行った。 ・役所の論理や所管業務意識を相手に押し付けることなく、市民の視線で考え、行動した。 ※「市民」については必要に応じて「受益者」「納税者」「職員」等に読み替えるものとする。	自己実現志向 挑戦改革志向 市民志向

共通

階層	階層別の役割・期待	能力項目	定義	着眼点	人材育成基本方針めざすべき職員像	
能力発揮期	課長補佐級	能力	政策立案能力	問題点を把握し、その解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立てる能力	<ul style="list-style-type: none"> 課員の立案を長期的、広角的視野から検証し、精度の高い政策に練り上げた。 様々な観点から既存施策の総括を行い、次のステップにつなげた。 社会経済情勢や市民ニーズ、国・県の動向に関する情報を的確に把握・分析し、具体的な施策につなげた。 	プロ志向
			折衝調整能力	組織内外の人と話し、説明することで、物事の調整や妥協点を見出したるほか、良好な人間関係を築いて理解を得る能力	<ul style="list-style-type: none"> 困難な折衝においても、市民や外部関係者に対し、粘り強く折衝した。 不測の事態、苦情、異議申立についての処理を的確に行い、トラブルの収束を適切に行った。 課をまたがる業務について関係課と実務レベルの調整を円滑に行った。 	プロ志向
			指導育成能力 (人的マネジメント能力)	組織のメンバーが、組織目標達成のために行動できるようにリーダーシップを発揮し、育成する能力	<ul style="list-style-type: none"> 課員の責任の範囲を示したうえで仕事を任せ、課員の主体的な取組みを引出した。 課員の心身の健康、人間関係、職場環境等に気を配り、適切な動機付けや育成を実施した。 	経営志向
			組織管理能力 (職務マネジメント能力)	時代環境や組織の目標を的確に捉え、部下を統率し、円滑な行政運営を行う能力	<ul style="list-style-type: none"> 課の目標と業務分担を上司の方針に沿って明確にし、目標達成に向けての意識を課員に示した。 業務の進行状況を的確に把握し、業務の達成と円滑な遂行に貢献した。 業務の計画と進行にズレが生じたとき、適切な対策を講じ計画どおり業務を遂行した。 課内のコミュニケーションを大切にし、気軽に助言や協力依頼ができる環境を作った。 	経営志向
		態度	チャレンジ性	自ら進んでより高度な業務に取り組み、新たな業務知識の意欲的な習得をする態度	<ul style="list-style-type: none"> 所管業務に対して問題意識を持ち、内容に応じて手段や方法を工夫する等業務改善に努めた。 所管事務の困難な問題を先送りせず、自ら解決する意欲があった。 高い目標を設定したり、未知の仕事に進んで挑戦したりする等、課全体の一步進んだ仕事の実現に向けチャレンジした。 	自己実現志向 挑戦改革志向
			規律性 ・市民志向性	社会規範や職場の規律を遵守し、常に市民の視線で物事を見て考え、地域や市民に貢献するという価値観や意識	<ul style="list-style-type: none"> 不正に対して毅然とした態度をとり、厳正に対処するなど日頃から公正を重んじた行動をとった。 常に市民サービスの向上を念頭に置きながら、制度・施設の運用や意思決定を行った。 役所の論理や所管業務意識を相手に押し付けることなく、市民の視線で考え、行動した。 <p>※「市民」については必要に応じて「受益者」「納税者」「職員」等に読み替えるものとする。</p>	自己実現志向 挑戦改革志向 市民志向

共通

階層	階層別の役割・期待	能力項目	定義	着眼点	人材育成基本方針めざすべき職員像	
能力発揮期	係長級	能力	政策立案能力	問題点を把握し、その解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立てる能力	<ul style="list-style-type: none"> 所管事務の達すべき水準を的確に捉え、事業を立案した。 係員の立案に磨きをかけ、フィードバックし、完成度の高い政策に練り上げた。 多方面による情報収集に努め、問題の解決策を提言した。 	プロ志向
			折衝調整能力	組織内外の人と話し、説明することで、物事の調整や妥協点を見出したりするほか、良好な人間関係を築いて理解を得る能力	<ul style="list-style-type: none"> 市民や外部関係者に対し、組織の方針や考え方を要領よく明確に説明し、相手を納得させた。 不測の事態、苦情、異議申立についての初期対応を的確に行い、トラブルを未然に防いだ。 係や課をまたがる業務について、関係課・係と実務レベルの調整を円滑に行った。 	プロ志向
			指導育成能力 (人的マネジメント能力)	組織のメンバーが、組織目標達成のために行動できるようにリーダーシップを発揮し、育成する能力	<ul style="list-style-type: none"> 情実や偏見にとらわれず、係員の能力、適性、健康状態などを把握し、適切な仕事の分担を行った。 係員に組織の目標や方針を適宜説明し、各自の役割の理解と自覚を促し、意欲の向上を図った。 	経営志向
			組織管理 ・職務遂行能力 (職務マネジメント能力)	時代環境や組織の目標を的確に捉えて、円滑な行政運営を行い、業務を推進して期待される成果を達成する能力	<ul style="list-style-type: none"> 上司からの細かな指示がなくてもその場の状況から、業務の重要度、緊急性を判断し、適切な対応策を講じた。 所管事務の実施において、進捗状況を的確に把握しており、機を逃さず、タイミングよく遂行した。 経費や時間等に対しコスト意識を持ち、業務を遂行した。 係の目標と業務分担を上司の方針に沿って明確にし、目標達成に向けての意識を係員に示した。 業務の進行状況を的確に把握し、業務の達成と円滑な遂行に貢献した。 業務の計画と進行にズレが生じたとき、適切な対策を講じ計画どおり業務を遂行した。 係内のコミュニケーションを大切に、気軽に助言や協力依頼ができる環境を作った。 	経営志向
		態度	チャレンジ性	自ら進んでより高度な業務に取り組み、新たな業務知識の意欲的な習得をする態度	<ul style="list-style-type: none"> 所管業務に対して問題意識を持ち、内容に応じて手段や方法を工夫する等業務改善に努めた。 高い目標を設定したり、未知の仕事に進んで挑戦したりする等、係全体での一歩進んだ仕事の実現に向けチャレンジした。 探究心が旺盛で、幅広い事柄に興味を持ち、研修に参加する等自己啓発に率先的に取り組んだ。 	自己実現志向 挑戦改革志向
			規律性 ・市民志向性	社会規範や職場の規律を遵守し、常に市民の視線で物事を見て考え、地域や市民に貢献するという価値観や意識	<ul style="list-style-type: none"> 職員としての自覚を持ち、礼節のある行動をとった。 常に市民サービスの向上を念頭に置きながら、制度・施設の運用を行った。 役所の論理や所管業務意識を相手に押し付けることなく、市民の視線で考え、行動した。 ※「市民」については必要に応じて「受益者」「納税者」「職員」等に読み替えるものとする。	自己実現志向 挑戦改革志向 市民志向

事務職（主査級）

階層	階層別の役割・期待	能力項目	定義	着眼点	人材育成基本方針めざすべき職員像	
能力拡充期	主査級	能力	課題発見能力	問題点を把握し、その解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立てる能力	<ul style="list-style-type: none"> 担当業務に対して問題意識を持ち、前例にとらわれず業務が遂行できるよう、積極的に解決策を見出した。 経費や時間等に対しコスト意識を持ち、多方面による情報収集に努め、問題の解決策を提言した。 	プロ志向
			職務遂行能力	業務に必要な専門的な知識技術を有し、業務内容や上司の指示等を正確に理解判断し、行動する能力	<ul style="list-style-type: none"> 業務に関する法令根拠や上司の指示・命令、関係者の話の意図、資料の要点等を的確に受け止め分析し、理解した。 担当業務についての専門的な知識・技術を有するとともに、業務遂行に必要な他課、他係の知識についても概ね有し、業務を遂行した。 上司からの細かな指示がなくてもその場の状況から業務の重要度、緊急性を判断し、適切な対応策を講じた。 市民や外部関係者に対し、組織の方針や考え方を要領よく明確に説明し、相手の理解を得た。 	経営志向 プロ志向
			指導育成能力 (人的マネジメント能力)	組織のメンバーが、組織目標達成のために行動できるようリーダーシップを発揮し、育成する能力	<ul style="list-style-type: none"> 他の係員に組織の目標や方針を適宜説明し、各自の役割の理解と自覚を促し、意欲の向上を図った。 係のサブリーダーとして、係員をまとめ、業務遂行に係る適切な助言・指導・支援をした。 ※同一課内及び係内に主事級職員等が在籍しない場合においても、他課、他係の主事級職員等に対し、自らの経験や専門性をもとに適切なアドバイスを与えたり、自ら範を示したりしたことを対象とする。 	経営志向
		態度	責任感 ・チャレンジ性	困難な業務を放棄することなく、責任を持って最後まで遂行し、自ら進んでより高度な業務に取り組み、新たな業務知識の意欲的な習得をする態度	<ul style="list-style-type: none"> 困難と思われる仕事を投げ出すことなく、最後まで最善をつくし、責任の回避や転嫁をしなかった。 所管業務に対して、手段や方法を工夫する等業務改善に努めた。 高い目標を設定したり、未知の仕事に進んで挑戦したりする等、一歩進んだ仕事の実現に向けチャレンジした。 探究心が旺盛で、幅広い事柄に興味を持ち、研修に参加する等自己啓発に積極的に取り組んだ。 	自己実現志向 挑戦改革志向
			協調性 (チームワーク)	他の職員との協力、連携により業務を円滑に遂行する態度	<ul style="list-style-type: none"> 係の組織目標に対し、相互協力がいつでも行えるよう、コミュニケーションの向上を意識して行動した。 上司や同僚との意思疎通を図った 担当業務以外の業務についても、自発的に進んで協力した。 係のサブリーダーとしての自己の役割、立場を自覚し、責任を持って業務に取り組んだ。 	自己実現志向 挑戦改革志向
			規律性 ・市民志向性	社会規範や職場の規律を遵守し、常に市民の視線で物事を見て考え、地域や市民に貢献するという価値観や意識	<ul style="list-style-type: none"> 組織の一員として行動し、職場の服務規律を遵守するとともに、他の係員にも遵守を働きかけ、職場のモラル向上に努めた。 常に市民サービスの向上を念頭に置きながら、制度・施設の運用を行った。 役所の論理や所管業務意識を相手に押し付けることなく、また社会情勢等を踏まえ、市民の視線で考え、行動した。 ※「市民」については必要に応じて「受益者」「納税者」「職員」等に読み替えるものとする。 	自己実現志向 挑戦改革志向 市民志向

事務職（主事・主事補級）

階層	階層別の役割・期待	能力項目	定義	着眼点	人材育成基本方針 めざすべき職員像	
能力 育 成 期	<ul style="list-style-type: none"> ・各種の課題を発見する。 ・事務の改善、創意工夫ができ、業務を正確迅速に行う。 	能力	課題発見能力	問題点を把握し、その解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立てる能力	<ul style="list-style-type: none"> ・担当業務に対して問題意識を持ち、前例にとらわれず業務が遂行できるよう、積極的に解決策を見出した。 ・経費や時間等に対しコスト意識を持ち、係内の業務の課題発見や問題解決を提案した。 	プロ志向
			職務遂行能力	業務に必要な専門的な知識技術を有し、業務内容や上司の指示等を正確に理解判断し、行動する能力	<ul style="list-style-type: none"> ・業務に関する法令根拠や上司の指示・命令、関係者の話の意図、資料の要点等を的確に受け止め分析し、理解した。 ・担当業務についての専門的な知識・技術を有するとともに、業務遂行に必要な他課、他係の知識を習得し、業務を遂行した。 ・上司や同僚に対する報告・連絡・相談を適切に行った。 ・業務の目的を達成するために最良の方法・手段を適切な時期に判断し、遂行した。 	経営志向 プロ志向
			正確性・迅速性	業務を正確に処理し、定められた期間内に完遂する能力	<ul style="list-style-type: none"> ・担当業務について正確かつ迅速に処理していた。 ・定められた期間内に仕事を完遂した。 	プロ志向
		態度	責任感 ・チャレンジ性	困難な業務を放棄することなく、責任を持って最後まで遂行し、自ら進んでより高度な業務に取り組み、新たな業務知識の意欲的な習得をする態度	<ul style="list-style-type: none"> ・困難と思われる担当業務を投げ出すことなく、最後まで最善をつくした。 ・担当業務に対して、手段や方法を工夫する等業務改善に努めた。 ・高い目標を設定したり、未知の仕事に進んで挑戦したりする等、一歩進んだ仕事の実現に向けチャレンジした。 ・探究心が旺盛で、幅広い事柄に興味を持ち、研修に参加する等自己啓発に積極的に取り組んだ。 	自己実現志向 挑戦改革志向
			協調性 (チームワーク)	他の職員との協力、連携により業務を円滑に遂行する態度	<ul style="list-style-type: none"> ・上司や同僚との意思疎通を図った ・担当業務以外の業務についても、自発的に進んで協力した。 ・自己の考えに固執せず、他人の意見にも耳を傾ける等の姿勢で仕事に取り組んだ。 	自己実現志向 挑戦改革志向
			規律性 ・市民志向性	社会規範や職場の規律を遵守し、常に市民の視線で物事を見て考え、地域や市民に貢献するという価値観や意識	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の一員として行動し、職場の服務規律を遵守していた。 ・接遇マナーの基本に即して、丁寧に適切な対応をした。 ・役所の論理や所管業務意識を相手に押し付けることなく、また社会情勢等を踏まえ、市民の視線で考え、行動した。 ※「市民」については必要に応じて「受益者」「納税者」「職員」等に読み替えるものとする。	自己実現志向 挑戦改革志向 市民志向

保育士職（主査級）

階層	階層別の役割・期待	能力項目	定義	着眼点	人材育成基本方針めざすべき職員像	
能力拡充期	<ul style="list-style-type: none"> 高度な専門実務を処理するとともに、問題を発見して解決する。 後輩の指導を行う。 必要な改善を進言する。 	能力	課題発見能力	問題点を把握し、その解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立てる能力	<ul style="list-style-type: none"> 担当業務に対して問題意識を持ち、積極的に解決策を見出した。 保育課題に対して多面的に情報収集に努め、問題の解決策を提案した。 経費や時間等に対しコスト意識を持ち、業務を遂行した。 	プロ志向
			職務遂行能力	業務に必要な専門的な知識技術を有し、業務内容や上司の指示等を正確に理解判断し、行動する能力	<ul style="list-style-type: none"> 保育内容や上司の指示等を正確に受け止め、他者等に説明できる程度まで理解した。 保育ニーズの動向や専門的な知識・技術を有し、業務の遂行に役立てた。 上司からの細かな指示がなくてもその場の状況から業務の重要度、緊急性を判断し、適切な対応策を講じた。 市民や外部関係者に対し、組織の方針や考え方を要領よく明確に説明し、相手の理解を得た。 	経営志向 プロ志向
			指導育成能力 (人的マネジメント能力)	組織のメンバーが、組織目標達成のために行動できるようにリーダーシップを発揮し、育成する能力	<ul style="list-style-type: none"> 他の保育士等に組織の目標や方針を適宜説明し、実践を通して各自の役割の理解と自覚を促し、意欲の向上を図った。 職場のサブリーダーとして、保育士等をまとめ、業務遂行に係る適切な助言・指導・支援をした。 後輩保育士の実践を通して課題を吟味し、内容の向上につなげた。 	経営志向
		態度	責任感 ・チャレンジ性	困難な業務を放棄することなく、責任を持って最後まで遂行し、自ら進んでより高度な業務に取り組み、新たな業務知識の意欲的な習得をする態度	<ul style="list-style-type: none"> 担当業務を適正に執行し、その結果についても責任の回避や転嫁をしなかった。 業務内容に応じて手段や方法を工夫する等業務改善に努めた。 業務の改善をしたり、未知の仕事に進んで挑戦したりする等、一歩進んだ仕事の実現に向けチャレンジした。 探究心が旺盛で、幅広い事柄に興味を持ち、研修に参加する等自己啓発に積極的に取り組んだ。 	自己実現志向 挑戦改革志向
			協調性 (チームワーク)	他の職員との協力、連携により業務を円滑に遂行する態度	<ul style="list-style-type: none"> 職場内のコミュニケーションを大切に、相互に助言や協力依頼ができる環境を作った。 上司や同僚との意思疎通を図った。 他の職員の業務についても、自発的に進んで協力した。 	自己実現志向 挑戦改革志向
			規律性 ・市民志向性	社会規範や職場の規律を遵守し、常に市民の視線で物事を見て考え、地域や市民に貢献するという価値観や意識	<ul style="list-style-type: none"> 職場の服務規律を遵守し、他の保育士等の模範になるとともに、遵守を働きかけた。 公務員としての自覚を持ち、常に市民サービスの向上を念頭に置きながら誠実に対応した。 役所の論理を相手に押し付けることなく、市民の視線で考え、行動した。 ※「市民」については必要に応じて「保護者」「児童」「利用者」等に読み替えるものとする。	自己実現志向 挑戦改革志向 市民志向

保育士職（主事級）

階層	階層別の役割・期待	能力項目	定義	着眼点	人材育成基本方針 めざすべき職員像	
能力 育成 期	主 事 級	能 力	課題発見能力	問題点を把握し、その解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立てる能力	<ul style="list-style-type: none"> 主体的な実践を通して問題意識を持ち、積極的に解決策を見出した。 保育課題に対して多面的に情報収集に努め、問題の解決策を提案した。 経費や時間等に対しコスト意識を持ち、業務を遂行した。 	プロ志向
			職務遂行能力	業務に必要な専門的な知識技術を有し、業務内容や上司の指示等を正確に理解判断し、行動する能力	<ul style="list-style-type: none"> 保育内容や上司の指示等を正確に受け止め、理解した。 保育ニーズの動向や専門的な知識・技術を習得し、業務の遂行や業務改善に役立てた。 担当業務を遂行するために、状況に応じて上司や同僚に対する報告・連絡・相談を行った。 業務の達成すべき目標に従い、実践の内容を創意工夫により深めた。 関係者に対してわかりやすい説明を行い、相手の理解を得た。 後輩等の助言・指導を行った。 	経営志向 プロ志向
		態 度	責任感	困難な業務を放棄することなく、責任を持って最後まで遂行する態度	<ul style="list-style-type: none"> 困難と思われる担当業務を投げ出すことなく、最後まで最善をつくした。 担当業務を適正に執行し、その結果についても責任の回避や転嫁をしなかった。 定められた期限内に仕事を完遂した。 	プロ志向
			チャレンジ性	自ら進んでより高度な業務に取り組み、新たな業務知識の意欲的な習得をする態度	<ul style="list-style-type: none"> 業務内容に応じて手段や方法を工夫する等業務改善に努めた。 業務の改善をしたり、未経験の仕事に進んで挑戦したりする等、一歩進んだ仕事の実現に向けチャレンジした。 探究心が旺盛で、幅広い事柄に興味を持ち、研修に参加する等自己啓発に積極的に取り組んだ。 	自己実現志向 挑戦改革志向
			協調性 (チームワーク)	他の職員との協力、連携により業務を円滑に遂行する態度	<ul style="list-style-type: none"> 上司や同僚との意思疎通を図った。 他の職員の業務についても、自発的に進んで協力した。 自己の考えに固執せず、他人の意見にも耳を傾ける等の姿勢で仕事に取り組んだ。 	自己実現志向 挑戦改革志向
			規律性 ・市民志向性	社会規範や職場の規律を遵守し、常に市民の視線で物事を見て考え、地域や市民に貢献するという価値観や意識	<ul style="list-style-type: none"> 組織の一員として行動し、職場の服務規律を遵守していた。 公務員としての自覚を持ち、市民の視線に立って適切な対応をした。 役所の論理を相手に押し付けることなく、市民の視線で考え、行動した。 ※「市民」については必要に応じて「保護者」「児童」「利用者」等に読み替えるものとする。	自己実現志向 挑戦改革志向 市民志向

保育士職（主事（初級）・主事補級）

階層	階層別の役割・期待	能力項目	定義	着眼点	人材育成基本方針めざすべき職員像	
能力 育 成 期	主 事 （ 初 級 ） ・ 主 事 補 級	能 力	課題発見能力	問題点を把握し、その解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立てる能力	<ul style="list-style-type: none"> 問題意識を持ち、上司等に相談しながら解決策を見出した。 保育課題に対して情報収集に努めた。 経費や時間等に対しコスト意識を持ち、業務を遂行した。 	プロ志向
			職務遂行能力	業務に必要な専門的な知識技術を有し、業務内容や上司の指示等を正確に理解判断し、行動する能力	<ul style="list-style-type: none"> 保育内容や上司の指示等を正確に受け止め、理解した。 保育理念を理解し基礎的な知識・技術を習得した。 担当業務を遂行するために、状況に応じて上司や同僚に対する報告・連絡・相談を行った。 業務の達成すべき目標に従い、発達に応じた保育実践ができた。 保護者との信頼関係を築き、適切に対応した。 	経営志向 プロ志向
		態 度	責任感	困難な業務を放棄することなく、責任を持って最後まで遂行する態度	<ul style="list-style-type: none"> 困難と思われる担当業務を投げ出すことなく、最後まで最善をつくした。 担当業務を適正に執行し、その結果についても責任の回避や転嫁をしなかった。 定められた期限内に仕事を完遂した。 	プロ志向
			チャレンジ性	自ら進んでより高度な業務に取り組み、新たな業務知識の意欲的な習得をする態度	<ul style="list-style-type: none"> 未経験の仕事に進んでチャレンジした。 探究心が旺盛で、幅広い事柄に興味を持ち、研修に参加する等自己啓発に積極的に取り組んだ。 	自己実現志向 挑戦改革志向
			協調性 （チームワーク）	他の職員との協力、連携により業務を円滑に遂行する態度	<ul style="list-style-type: none"> 上司や同僚との意思疎通を図った。 園全体の業務についても、自発的に進んで協力した。 自己の考えに固執せず、他人の意見にも耳を傾ける等の姿勢で仕事に取り組んだ。 	自己実現志向 挑戦改革志向
			規律性 ・市民志向性	社会規範や職場の規律を遵守し、常に市民の視線で物事を見て考え、地域や市民に貢献するという価値観や意識	<ul style="list-style-type: none"> 組織の一員として行動し、職場の服務規律を遵守していた。 公務員としての自覚を持ち、保護者の視線に立って適切な対応をした。 役所の論理を相手に押し付けることなく、保護者の視線で考え、行動した。 	自己実現志向 挑戦改革志向 市民志向

消防職（主査級）

階層	階層別の役割・期待	能力項目	定義	着眼点	人材育成基本方針 めざすべき職員像	
能力 拡 充 期	主 査 級	能 力	課題発見能力	問題点を把握し、その解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立てる能力	<ul style="list-style-type: none"> 担当業務に対して問題意識を持ち、積極的に解決策を見出した。 問題意識を持って現状の業務を点検し、仕事の手順を効率的に組み立てることができた。 経費や時間等に対しコスト意識を持ち、係内の業務の課題発見や問題解決を提案した。 	プロ志向
			職務遂行能力	業務に必要な専門的な知識技術を有し、業務内容や上司の指示等を正確に理解判断し、行動する能力	<ul style="list-style-type: none"> 業務の基準・手順・文書の手続き等業務遂行上必要な知識・技術を十分習得し、判断に誤ることなく有効に活用した。（法律の知識、制度の理解、情報機器・機械器具の操作を含む） 消防に関する社会情勢の知識についても概ね有し、業務の遂行に役立てた。 上司からの細かな指示がなくてもその場の状況から業務の重要度、緊急性を判断し、適切な対応策を講じた。 担当業務の実施において、進捗状況を的確に把握し、機を逃さず適切に遂行した。 市民や外部関係者に対し、組織の方針や考え方を要領よく明確に説明し、相手の理解を得た。 	経営志向 プロ志向
			指導育成能力 （人的マネジメント能力）	組織のメンバーが、組織目標達成のために行動できるようにリーダーシップを発揮し、育成する能力	<ul style="list-style-type: none"> 他の係員に各自の役割の理解と自覚を促し、意欲の向上を図った。 系のサブリーダーとして係員の業務や目標について、必要に応じ助言・指導した。 ※同一課内及び係内に主事級職員等が在籍しない場合においても、他課、他係の主事級職員等に対し、自らの経験や専門性をもとに適切なアドバイスを与えたり、自ら範を示したりしたことを対象とする。 	経営志向
		態 度	責任感 ・チャレンジ性	困難な業務を放棄することなく、責任を持って最後まで遂行し、自ら進んでより高度な業務に取り組み、新たな業務知識の意欲的な習得をする態度	<ul style="list-style-type: none"> 困難と思われる仕事を投げ出すことなく、最後まで最善をつくし、責任の回避や転嫁をしなかった。 所管業務に対して、手段や方法を工夫する等業務改善に努めた。 高い目標を設定したり、未経験の仕事に進んで挑戦したりする等、一歩進んだ仕事の実現に向けチャレンジした。 探究心が旺盛で、幅広い事柄に興味を持ち、研修に参加する等自己啓発に積極的に取り組んだ。 	自己実現志向 挑戦改革志向
			協調性 （チームワーク）	他の職員との協力、連携により業務を円滑に遂行する態度	<ul style="list-style-type: none"> 係内のコミュニケーションを大切に、助言や協力依頼ができるよう意識して行動した。 上司や同僚との意思疎通を図った。 担当業務以外の業務についても、自発的に進んで協力した。 	自己実現志向 挑戦改革志向
			規律性 ・市民志向性	社会規範や職場の規律を遵守し、常に市民の視線で物事を見て考え、地域や市民に貢献するという価値観や意識	<ul style="list-style-type: none"> 職場の服務規律を遵守するとともに、他の係員にも遵守を働きかけ、職場の士気向上に努めた。 常に市民サービスの向上を念頭に置きながら、制度・施設の運用を行った。 役所の論理や所管業務意識を相手に押し付けることなく、また社会情勢等を踏まえ、市民の視線で考え、行動した。 ※「市民」については必要に応じて「受益者」、「職員」等に読み替えるものとする。 	自己実現志向 挑戦改革志向 市民志向

消防職（主事・主事補級）

階層	階層別の役割・期待	能力項目	定義	着眼点	人材育成基本方針めざすべき職員像	
能力育成期	主事・主事補級	能力	課題発見能力	問題点を把握し、その解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立てる能力	<ul style="list-style-type: none"> 担当業務に対して問題意識を持ち、積極的に解決策を見出した。 問題意識を持って現状の業務を点検し、仕事の手順を効率的に組み立てることができた。 経費や時間等に対しコスト意識を持ち、係内の業務の課題発見や問題解決を提案した。 	プロ志向
			職務遂行能力	業務に必要な専門的な知識技術を有し、業務内容や上司の指示等を正確に理解判断し、行動する能力	<ul style="list-style-type: none"> 業務の基準・手順・文書の手続き等業務遂行上必要な知識・技術を十分習得し、判断に誤ることなく有効に活用した。（法律の知識、制度の理解、情報機器・機械器具の操作を含む） 消防に関する社会情勢の知識についても概ね有し、業務の遂行に役立てた。 上司からの指示に基づき、適切な対応策を講じた。 上司や同僚に対する報告・連絡・相談を適切に行った。 	経営志向 プロ志向
			正確性・迅速性	業務を正確に処理し、定められた期限内に完遂する能力	<ul style="list-style-type: none"> 担当業務について正確かつ迅速に処理していた。 定められた期限内に仕事を完遂した。 	プロ志向
		態度	責任感 ・チャレンジ性	困難な業務を放棄することなく、責任を持って最後まで遂行し、自ら進んでより高度な業務に取り組み、新たな業務知識の意欲的な習得をする態度	<ul style="list-style-type: none"> 困難と思われる仕事を投げ出すことなく、最後まで最善をつくし、責任の回避や転嫁をしなかった。 担当業務に対して、手段や方法を工夫する等業務改善に努めた。 高い目標を設定したり、未経験の仕事に進んで挑戦したりする等、一歩進んだ仕事の実現に向けチャレンジした。 探究心が旺盛で、幅広い事柄に興味を持ち、研修に参加する等自己啓発に積極的に取り組んだ。 	自己実現志向 挑戦改革志向
			協調性 (チームワーク)	他の職員との協力、連携により業務を円滑に遂行する態度	<ul style="list-style-type: none"> 上司や同僚との意思疎通を図った。 担当業務以外の業務についても、自発的に進んで協力した。 自己の考えに固執せず、他人の意見にも耳を傾ける等の姿勢で仕事に取り組んだ。 	自己実現志向 挑戦改革志向
			規律性 ・市民志向性	社会規範や職場の規律を遵守し、常に市民の視線で物事を見て考え、地域や市民に貢献するという価値観や意識	<ul style="list-style-type: none"> 職場の服務規律を遵守していた。 市民の要望・依頼等に対し、丁寧で適切な対応をした。 役所の論理や所管業務意識を相手に押し付けることなく、また社会情勢等を踏まえ、市民の視線で考え、行動した。 ※「市民」については必要に応じて「受益者」、「職員」等に読み替えるものとする。	自己実現志向 挑戦改革志向 市民志向

労務職（主任労務員）

階層	階層別の役割・期待	能力項目	定義	着眼点	人材育成基本方針めざすべき職員像	
主任 労務員 能力 発揮 期	<ul style="list-style-type: none"> 上司等の指示、命令を的確に把握し、部下の指導育成を行う。 高度な専門業務を処理するとともに、問題を発見して解決する。 	能力	改善・工夫力	問題点を把握し、その解決のため改善・工夫する能力	<ul style="list-style-type: none"> 担当業務に対して問題意識を持ち、改善・工夫した。 業務の課題発見や問題解決を提案した。 	プロ志向
			職務遂行能力	業務に必要な専門的な知識技術を有し、業務内容や上司の指示等を正確に理解判断し、行動する能力	<ul style="list-style-type: none"> 上司の指示・命令、関係者の話の意図、業務の要点等を的確に受け止め理解した。 その場の状況から業務の重要度、緊急性を判断し、適切に処理した。 市民や外部関係者に対し、組織の方針や考え方を要領よく明確に説明し、相手の理解を得た。 	経営志向 プロ志向
			指導育成能力 (人的マネジメント能力)	組織のメンバーが、組織目標達成のために行動できるようリーダーシップを発揮し、育成する能力	<ul style="list-style-type: none"> 担当業務が円滑に進むよう、配慮を行い、労務員の勤労意欲の向上を図った。 労務員をまとめ、業務遂行に係る適切な助言・指導・支援をした。 自らの業務知識を労務員に伝授した。 	経営志向
			安全管理力	作業の安全を重視し、事故を未然に防ぐ能力	<ul style="list-style-type: none"> 事故の防止を目的に、事前に職場にひそむ危険の芽や危険のもとを発見し有効な対策を講じた。 事故の原因を反省し、再発防止を図った。 労務員の怪我の防止に努めた。 	プロ志向
		態度	責任感	困難な業務を放棄することなく、責任を持って最後まで遂行する態度	<ul style="list-style-type: none"> 自己の役割、立場を自覚し、責任を持って業務に取り組んだ。 困難と思われる仕事を投げ出すことなく、最後まで最善をつくし、責任の回避や転嫁をしなかった。 	プロ志向
			積極性	自ら進んでより高度な業務に取り組む態度	<ul style="list-style-type: none"> 自ら進んで業務に取り組んだ。 担当業務に対して問題意識を持ち、内容に応じて創意工夫する等業務に取り組んだ。 仕事を選び好みせず意欲的に業務に取り組んだ。 	自己実現志向 挑戦改革志向

労務職（労務員）

階層	階層別の役割・期待	能力項目	定義	着眼点	人材育成基本方針めざすべき職員像	
能力拡充期・能力育成期	<ul style="list-style-type: none"> 事務の改善及び創意工夫ができ、正確かつ迅速に行う。 業務上の安全確保を行う。 	能力	職務遂行能力	業務に必要な専門的な知識技術を有し、業務内容や上司の指示等を正確に理解判断し、行動する能力	<ul style="list-style-type: none"> 上司の指示・命令、関係者の話の意図、業務の要点等を的確に受け止め理解した。 担当業務の進捗状況を的確に把握し、適切に遂行した。 上司や同僚に対する報告・連絡・相談を適切に行った。 	経営志向 プロ志向
			正確性・迅速性	業務を正確に処理し、定められた期限内に完遂する能力	<ul style="list-style-type: none"> 担当業務について正確かつ迅速に処理した。 定められた期限内に仕事を完遂した。 	プロ志向
			保守・安全管理力	業務遂行に必要な機械・器具等の保守管理を行い、作業の安全を重視して、事故を未然に防ぐ能力	<ul style="list-style-type: none"> 資材の在庫管理を常に行うとともに、整理整頓に努め、必要時に適切に対応できるようにした。 常に業務上使用する機械・器具・車両等を点検し、整備した。 常に安全意識を持って、業務遂行をした。 事故の防止を目的に、事前に職場にひそむ危険の芽や危険のもとを発見し有効な対策を講じた。 事故の原因を反省し、再発防止を図った。 	プロ志向
		態度	責任感	困難な業務を放棄することなく、責任を持って最後まで遂行する態度	<ul style="list-style-type: none"> 困難と思われる担当業務を投げ出すことなく、最後まで最善をつくした。 安易に人に頼ることなく、過失に対して責任の回避や転嫁をしなかった。 出勤時にルーズな所がなく、職場の服従規律を遵守した。 	プロ志向
			積極性	自ら進んでより高度な業務に取り組む態度	<ul style="list-style-type: none"> 自ら進んで業務に取り組んだ。 担当業務に対して問題意識を持ち、内容に応じて創意工夫する等業務に取り組んだ。 	自己実現志向 挑戦改革志向
			協調性 (チームワーク)	他の職員との協力、連携により業務を円滑に遂行する態度	<ul style="list-style-type: none"> 上司や同僚との意思疎通を図った。 担当以外の業務についても、自発的に進んで協力した。 自己の考えに固執せず、他人の意見にも耳を傾ける等の姿勢で業務に取り組んだ。 	自己実現志向 挑戦改革志向

第1号様式 今年度の課としての重点取り組み項目シート

令和 年度作成

1枚/1枚

所 属		職 名		氏 名	
-----	--	-----	--	-----	--

根拠	政策体系上の位置づけ	組織としての今年度の 重点取り組み項目	目標・目指す姿	目標達成手段
	【施策】 【基本事業】			
	【施策】 【基本事業】			
	【施策】 【基本事業】			
	【施策】 【基本事業】			
	【施策】 【基本事業】			
	【施策】 【基本事業】			
	【施策】 【基本事業】			
	【施策】 【基本事業】			
	【施策】 【基本事業】			

職員番号	
所属	
職名	
氏名	

	実施年月日		実施年月日
目標設定面談		評価育成面談	
進捗確認面談			

	評価補助者	1次評価者	2次評価者	調整者
職名				
氏名				

目標設定(期初記入欄)					進捗確認		期末確認					
今期の目標設定(本人記入)			面談時(1次評価者記入)		(本人記入)	(1次評価者記入)	(本人記入)		(評価者記入)			
重点目標 *① A.何を B.いつまでに C.どの程度(成果水準)	遂行計画 どのようにして	ウイト (%) *③	難易度 *④	難易度設定理由 *④	進捗状況	指導・対策内容	自己評価 *⑤	実績 *⑤	1次評価		2次評価	
									達成度 *⑥	評価コメント *⑦	達成度 *⑥	評価点 *⑨
目標1		変更後*③									補正後*⑧	
目標2		変更後*③									補正後*⑧	
目標3		変更後*③									補正後*⑧	
目標4		変更後*③									補正後*⑧	
期中からの 目標*①		変更後*③									補正後*⑧	
業務*② その他担当	業務名	今年のテーマ										
	①	①										
	②	②	変更後*③								補正後*⑧	
	③ その他担当業務	③ 適切な遂行										

職員番号	
所属	
職名	
氏名	

	評価補助者	1次評価者	2次評価者	調整者
職名				
氏名				

- 記入上の注意
- 自己評価は「◎」「○」「△」の3段階で評価してください。
 - 1次評価と2次評価の評価判断基準は次のとおりです。
 A (本人の階層の) 期待水準を上回り優れていた B (本人の階層の) 期待水準を満たしていた
 C (本人の階層の) 期待水準をわずかに下回っていた D (本人の階層の) 期待水準を大きく下回っていた
 - 評価期間中の職務遂行過程で観察された職務上の行動を「職員の人材区分と役割責任」と比較して評価してください。
 - 1次評価の「評価コメント」欄には「評価理由」「本人へのアドバイス」「2次評価者への送り」を記載してください。
 なお1次評価の評価と2次評価の評価が異なる場合にはその理由を2次評価の「評価コメント」欄に記載してください。
 - 「評価点」欄には評価記号を次の点数に換算して点数を算出してください。 → A:4、B:3、C:2、D:1

区分		評価項目 定義 着眼点	自己評価 自己観察記録	評価	1次評価 評価	評価コメント	評価	評価点	2次評価 評価コメント
能 力	政策立案能力	問題点を把握し、その解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立てる能力 ・所管事務の達すべき水準を的確に捉え、事業を立案した。 ・係員の立案に磨きをかけ、フィードバックし、完成度の高い政策に練り上げた。 ・多方面による情報収集に努め、問題の解決策を提言した。							
	折衝調整能力	組織内外の人と話し、説明することで、物事の調整や妥協点を見出したりするほか、良好な人間関係を築いて理解を得る能力 ・市民や外部関係者に対し、組織の方針や考え方を要領よく明確に説明し、相手を納得させた。 ・不測の事態、苦情、異議申立についての初期対応を的確に行い、トラブルを未然に防いだ。 ・係や課をまたがる業務について、関係課・係と実務レベルの調整を円滑に行った。							
	指導育成能力 (人的マネジメント能力)	組織のメンバーが、組織目標達成のために行動できるようリーダーシップを発揮し、育成する能力 ・情実や偏見にとらわれず、係員の能力、適性、健康状態その他を把握し、適切な仕事の分担を行った。 ・係員に組織の目標や方針を適宜説明し、各自の役割の理解と自覚を促し、意欲の向上を図った。							
	組織管理・職務 遂行能力 (職務マネジメント能力)	時代環境や組織の目標を的確に捉えて、円滑な行政運営を行い、業務を推進して期待される成果を達成する能力 ・上司からの細かな指示がなくてもその場の状況から、業務の重要度、緊急性を判断し、適切な対応策を講じた。 ・所管事務の実施において、進捗状況を的確に把握しており、機を逃さず、タイミングよく遂行した。 ・経費や時間等に対しコスト意識を持ち、業務を遂行した。 ・係の目標と業務分担を上司の方針に沿って明確にし、目標達成に向けての意識を係員に示した。 ・業務の進行状況を的確に把握し、業務の達成と円滑な遂行に貢献した。 ・業務の計画と進行にズレが生じたとき、適切な対策を講じ計画どおり業務を遂行した。 ・係内のコミュニケーションを大切に、気軽に助言や協力依頼ができる環境を作った。							
態 度	チャレンジ性	自ら進んでより高度な業務に取り組み、新たな業務知識の意欲的な習得をする態度 ・所管業務に対して問題意識を持ち、内容に応じて手段や方法を工夫するなど業務改善に努めた。 ・高い目標を設定したり、未知の仕事に進んで挑戦したりするなど、係全体での一歩進んだ仕事の実現に向けチャレンジした。 ・探究心が旺盛で、幅広い事柄に興味を持ち、研修に参加するなど自己啓発に率先的に取り組んだ。							
	規律性・市民志 向性	社会規範や職場の規律を遵守し、常に市民の視線で物事を見て考え、地域や市民に貢献するという価値観や意識 ・職員としての自覚を持ち、礼節のある行動をとった。 ・常に市民サービスの向上を念頭に置きながら、制度・施設の運用を行った。 ・役所の論理や所管業務意識を相手に押し付けることなく、市民の視線で考え、行動した。 ※「市民」については必要に応じて「受益者」「納税者」「職員」等に読み替えるものとする。							

18

合計点

0

評価・育成のための記録

令和 年度作成

被評価者	所 属	職 名	氏 名	1次評価者 ・ 評価補助者	職 名	氏 名

月/日	記号	行 動 事 実 の 記 録 メ モ

- * 職務遂行上に見られた「好ましいと思われる行動」や「気になった行動」を必要の都度メモしておいてください。
- * 「記号」欄には「好ましいと思われる行動」の場合は「○」を、「気になった行動」の場合は、「△」を、「その他気づいたこと」の場合は「※」を記入してください。

月/日	人 材 育 成 の た め の メ モ

- * 今後の指導案や実際にとった対応策、また今後の研修計画等を必要の都度メモしておいてください。
- * 指導に困った点等のような「悩ましい」ことについても記載しておき、必要に応じて、2次評価者との話し合いの材料にしてください。

所 属	人 事 課	職 名	課 長	氏 名	尾 張 花 子
-----	-------	-----	-----	-----	---------

根拠	政策体系上の位置づけ	組織としての今年度の重点取り組み項目	目標・目指す姿	目標達成手段
実施計画	【施策】 組織・人事マネジメントの充実 【基本事業】 適正な人事管理	人事考課制度の推進	施行2年目となり制度の定着化を進め、職員の納得性が高められている。 評価結果を他の人事制度に活用する方策について、議論が進められている。	人材育成推進委員会において制度運用を検証し、より公正で納得性の高い制度となるよう必要な部分を改訂する。
実施計画	【施策】 組織・人事マネジメントの充実 【基本事業】 適正な人事管理	定員適正化計画の推進	定員適正化計画の令和〇年度数値目標(558人)が達成され、市の施策を推進するうえで適正な職員配置ができています。	退職者の状況や各課業務の実態を把握し、採用計画を策定する。 職員配置にあたって求められる職種、人材を確保するため、受験資格など必要な見直しを行う。
事務事業	【施策】 組織・人事マネジメントの充実 【基本事業】 適正な人事管理	特別職報酬等審議会の見直し	審議会の運用方法の見直しを行い、必要な措置がとられている。 適切な時期に審議会を開催し、答申がなされている。	審議会の運営方法・条例の規定方法等について、他団体の状況を調査し、改善策をまとめる。 経済・雇用情勢や他団体の動向などを踏まえ、適時に審議会を開催する。
事務事業	【施策】 組織・人事マネジメントの充実 【基本事業】 適正な人事管理	給与水準の適正化	国及び他団体と均衡のとれた、適正な給与水準となる給与制度が構築されている。	国や県、他団体の給与制度の動向を把握し、適正な給与制度・給与水準となるよう制度改正の具体案をまとめる。 人事院勧告については、一般職・特別職とも適切に対応する。
人材育成基本方針	【施策】 組織・人事マネジメントの充実 【基本事業】 人材の育成	職員研修制度の見直し	研修プロジェクトの提言を踏まえた令和〇年度研修計画に基づき、より効果的な研修が実施されている。	プロジェクト報告のスケジュールに則して、制度変更の具体策をまとめ、必要となる措置をとる。 民間企業等への派遣について、他団体の状況を調査し、導入の可否を決定する。
事務事業	【施策】 組織・人事マネジメントの充実 【基本事業】 職場環境の整備	特定事業主行動計画<後期計画>の策定	令和〇〇～令和〇〇年度の後期計画が策定され、公表及び職員への周知ができています。	前期計画の実施状況を検証し、推進委員会及びワーキンググループでの検討を通して、職員の意見を踏まえた計画づくりを行う。

職員番号	〇〇〇〇〇
所属	人事課人事研修係
職名	主事
氏名	〇〇〇〇

	実施年月日		実施年月日
目標設定面談	令和〇年5月12日	評価育成面談	令和〇年1月9日
進捗確認面談	令和〇年8月1日		

	評価補助者	1次評価者	2次評価者	調整者
職名		係長	課長	部長
氏名		〇〇〇〇	〇〇〇〇	〇〇〇〇

目標設定(期初記入欄)		進捗確認		期末確認									
今期の目標設定(本人記入)		(本人記入)		(本人記入)									
重点目標 *① A.何を B.いつまでに C.どの程度(成果水準)	遂行計画 どのようにして	割合 (%) *③	難易度 *④	難易度設定理由 *④	進捗状況	指導・対策内容	自己評価 *⑤	実績 *⑤	1次評価		2次評価		
									達成度 *⑥	評価コメント *⑦	達成度 *⑥	評価点 *⑨	
目標1 A 人事考課制度の実施 B 令和〇年12月末 C 人事考課制度に関する研修等を実施し、評価作業を依頼できる状態までサポートできている。 (年度末時点の評価水準) 2月上旬に評価結果の集計が完成	・組織目標調整ヒアリングを実施(4月) ・目標設定研修を実施(4月) ・進捗確認の実施を依頼(8月) ・評価研修を実施(12月) ・評価の実施を依頼(12月) ・職員からの問い合わせに対応(随時)	30 変更後*③	○	各所属長からの問合せ等、本来であれば主査級職員が担当するような高度な実務も含むため。	・組織目標調整ヒアリングを実施(4月) ・目標設定研修を実施(4月) ・進捗確認の実施を依頼(8月)	目標設定内容が評価困難なものが散見されるので、設定方法の理解促進を図れるよう研修内容を考慮すること。	○	・進捗確認、評価の実施を依頼 ・目標設定研修を実施(4月) ・評価研修を実施(12月) ・制度運用にあたっての各種質問に対応(随時)	3	・予定どおり制度運用を行った。 ・研修実施等、評価可能な目標設定ができるようサポートした。	3 補正後*⑧	330 補正後*⑩	部・課長級職員からの問い合わせにも的確に回答するなど主事の水準以上の実務を処理していた。 達成度補正理由
目標2 A 人材育成推進委員会の運営 B 令和〇年12月末 C 課長級職員を委員とする委員会を設置し、人事考課制度の検証及び人事制度との連携について検討ができている。 (年度末時点の評価水準) 2月末に評価結果の検証が完了	・委員会を設置(4月) ・委員会を開催(5、7、9、11月) ・支援業者との打合せを実施(5、7、9、11月) ・今年度の検討事項の事務局案を作成(9月) ・職員アンケートを実施(6、10月)	30 変更後*③			・委員会を設置(4月) ・委員会を開催(5、7月) ・支援業者との打合せを実施(5、7月) ・職員アンケートを実施(6月)	・検討事項の事務局案の作成に取り組むこと。	○	・委員会を開催(5、7、10、12月) ・支援業者との打合せを実施(5、7、10、12月) ・今年度の検討事項の事務局案を作成(10月) ・職員アンケートを実施(6月、10月)	3	予定の手順により事務を進めたが、進行管理が疎かであり、当初の予定が遅れ気味であった。	2 補正後*⑧	275 補正後*⑩	日程的に遅れ気味ではあったが、当初の予定どおり、委員会を開催し、有意義な検討結果を得ることができた。 評価が異なる理由
目標3 A 旧姓使用取扱要綱の制定 B 令和〇年12月末 C 要綱制定のため、近隣自治体の状況や旧姓使用可能範囲について調査し報告書にまとめる。 (年度末時点の評価水準) 年度末に要綱を制定し、職員周知終了	・近隣自治体の制定状況を調査(5月) ・関係部署との意見調整を実施(9月) ・報告書の作成(12月)	20 変更後*③			・県内全市に調査書を送付(5月) ・調査結果を集計し、旧姓使用範囲の傾向を分析中(7月)	市民や他の職員に混乱を招かないよう、使用可能文書等を特定すること。	○	・調査結果を集計し、要綱内容の分析を実施(8月) ・文書担当等と使用可能範囲について調整し、結果を報告書にまとめた(12月)	2	調査結果の集計だけでなく、関係部署との調整結果を踏まえた詳細な資料の調製により、要綱化の基礎となる報告書ができた。	2 補正後*⑧	165 補正後*⑩	
目標4		変更後*③									補正後*⑧		
期中からの目標*①	A 公益通報者保護制度の整備 B 令和〇年12月末 C 公益通報者保護法制定に伴い、内部職員からの通報処理に関する取扱の方向性をまとめる。 (年度末時点の評価水準) 年度末に要綱を制定し、職員周知終了	10 変更後*③			・内閣府の説明会に出席(7月) ・先進自治体の制度内容を研究(9月) ・方針の決定(12月)	愛知県や近隣市の状況を確認し、4月から施行できるよう準備をすすめること。	○	・説明会資料の分析を実施(8月) ・先進自治体の規定の傾向を調査(10月)	4	先進事例の検討の結果、ある程度の方向性はまとまったものの、概略的なものにとどまり、方針の決定には至らなかった。	4 補正後*⑧	90 補正後*⑩	
その他担当業務*②	業務名 ① 各種委員の任命 ② 各種調査、照会の回答作成事務 ③ その他担当業務	今年のテーマ ① 関係課と調整のうえ期日までに任命を行う。 ② 期日までに、また正確に回答を行う。 ③ 適切な遂行	20 変更後*③		①期日までに任命ができ、滞りなく、事務を遂行した。 ②期日までに回答ができ、滞りなく、事務を遂行した。	期日までに事務を遂行できているが、もうすこし余裕を持った日程ですすめること。	○	①一部回答が遅れ、また誤りもあった。 ②期日までに回答ができ、滞りなく、事務を遂行した。	4	①回答が遅れたことで、担当課に迷惑をかけた。 ②期日までに事務を遂行できたが、いつも余裕のない日程で遂行した。	4 補正後*⑧	180 補正後*⑩	
		100							985			1040	

職員番号	〇〇〇〇〇
所属	人事課人事研修係
職名	主事
氏名	〇〇〇〇

	実施年月日		実施年月日
目標設定面談	令和〇年5月12日	評価育成面談	令和〇年10月5日
進捗確認面談	令和〇年8月1日		

	評価補助者	1次評価者	2次評価者	調整者
職名		係長	課長	部長
氏名		〇〇〇〇	〇〇〇〇	〇〇〇〇

目標設定(期初記入欄)				進捗確認		期末確認							
今期の目標設定(本人記入)				面談時(1次評価者記入)		(本人記入)		(本人記入)		(評価者記入)			
重点目標 *① A.何を B.いつまでに C.どの程度(成果水準)	遂行計画 どのようにして	割合 (%) *③	難易度 *④	難易度設定理由 *④	進捗状況	指導・対策内容	自己評価 *⑤	実績 *⑤	1次評価		2次評価		
									達成度 *⑥	評価コメント *⑦	達成度 *⑥	評価点 *⑨	評価コメント *⑦
目標1 A 人事考課制度の実施 B 令和〇年12月末 C 人事考課制度に関する研修等を実施し、評価作業を依頼できる状態までサポートできている。(2月上旬に評価結果の集計が完成)	・組織目標調整ヒアリングを実施(4月) ・目標設定研修を実施(4月) ・進捗確認の実施を依頼(8月) ・評価研修を実施(12月) ・評価の実施を依頼(12月) ・職員からの問い合わせに対応(随時)	30 変更後*③ 25			・組織目標調整ヒアリングを実施(4月) ・目標設定研修を実施(4月) ・進捗確認の実施を依頼(8月)	目標設定内容が評価困難なものが散見されるので、設定方法の理解促進を図れるよう研修内容を考慮すること。	○	・進捗確認、評価の実施を依頼 ・目標設定研修を実施(4月) ・制度運用にあたっての各種質問に対応(随時)	3	・予定どおり制度運用を行った。 ・研修実施等、評価可能な目標設定ができるようサポートした。	3	250 修正後*⑧	
目標2 A 人材育成推進委員会の運営 B 令和〇年12月末 C 課長級職員を委員とする委員会を設置し、人事考課制度の検証及び人事制度との連携について検討ができています。(2月末に評価結果の検証が完了)	・委員会を設置(4月) ・委員会を開催(5、7、9、11月) ・支援業者との打合せを実施(5、7、9、11月) ・今年度の検討事項の事務局案を作成(9月) ・職員アンケートを実施(6、10月)	30 変更後*③ 20			・委員会を設置(4月) ・委員会を開催(5、7月) ・支援業者との打合せを実施(5、7月) ・職員アンケートを実施(6月)	・検討事項の事務局案の作成に取りかかること。	○	・委員会を開催(5、7月) ・支援業者との打合せを実施(5、7月) ・職員アンケートを実施(6月)	3	予定の手順により事務を進めたが、進行管理が疎かであり、当初の予定が遅れ気味であった。	2	220 修正後*⑧	日程的に遅れ気味ではあったが、当初の予定どおり、委員会を開催し、有意義な検討結果を得ることができた。 評価が異なる理由
目標3 A 旧姓使用取扱要綱の制定 B 令和〇年12月末 C 要綱制定のため、近隣自治体の状況や旧姓使用可能範囲について調査し報告書にまとめる。(年度末に要綱を制定し、職員周知終了)	・近隣自治体の制定状況を調査(5月) ・関係部署との意見調整を実施(9月) ・報告書の作成(12月)	20 変更後*③ 10			・県内全市に調査書を送付(5月) ・調査結果を集計し、旧姓使用範囲の傾向を分析中(7月)	市民や他の職員に混乱を招かないよう、使用可能文書等を特定すること。	○	・調査結果を集計し、要綱内容の分析を実施(8月)	2	調査結果の集計だけでなく、関係部署との調整結果を踏まえた詳細な資料の調製により、要綱化の基礎となる報告書ができた。	2	110 修正後*⑧	
目標4		変更後*③									修正後*⑧		
期中からの目標*①		変更後*③									修正後*⑧		
業務名	今年のテーマ												
① 各種委員の任命	① 関係課と調整のうえ期日までに任命を行う。	20			①期日までに任命ができ、滞りなく、事務を遂行した。 ②期日までに回答ができ、滞りなく、事務を遂行した。	期日までに事務を遂行できているが、もうすこし余裕を持った日程ですすめること。	○	①一部回答が遅れ、また誤りもあった。 ②期日までに回答ができ、滞りなく、事務を遂行した。	4	①回答が遅れたことで、担当課に迷惑をかけた。 ②期日までに事務を遂行できたが、いつも余裕のない日程で遂行した。	4	90 修正後*⑧	
② 各種調査、照会の回答作成事務	② 期日までに、また正確に回答を行う。	10 変更後*③											
③ その他担当業務	③ 適切な遂行	10											
		65	←異動後と合わせて100%に						650			670	

職員番号	〇〇〇〇〇
所属	〇〇課〇〇係
職名	主事
氏名	〇〇〇〇

	実施年月日		実施年月日
目標設定面談	令和〇年5月12日	評価育成面談	令和〇年1月9日
進捗確認面談	令和〇年8月1日		

	評価補助者	1次評価者	2次評価者	調整者
職名		係長	課長	部長
氏名		〇〇〇〇	〇〇〇〇	〇〇〇〇

目標設定(期初記入欄)				進捗確認		期末確認							
今期の目標設定(本人記入)				面談時(1次評価者記入)		(本人記入)		(本人記入)		(評価者記入)			
重点目標*① A.何を B.いつまでに C.どの程度(成果水準)	遂行計画 どのようにして	割合 (%) *③	難易度 *④	難易度設定理由 *④	進捗状況	指導・対策内容	自己 評価 *⑤	実 績 *⑤	1次評価		2次評価		
									達成度 *⑥	評価コメント *⑦	達成度 *⑥	評価点 *⑨	評価コメント *⑦
目標1 A 〇〇〇〇の実施 B 令和〇年12月末 C 〇〇〇〇制度に関する研修等を実施し、評価作業を依頼できる状態までサポートできている。(2月上旬に結果の集計が完成)	・〇〇〇〇を実施(12月) ・〇〇〇〇の実施を依頼(12月) ・職員からの問い合わせに対応(随時)	10 変更後*③					○	・進捗確認、評価の実施を依頼 ・〇〇研修を実施(12月) ・制度運用にあたっての各種質問に対応(随時)	3	・予定どおり制度運用を行った。 ・研修実施等、評価可能な目標設定ができるようサポートした。	3 補正後*⑧	100	
目標2 A 〇〇委員会の運営 B 令和〇年12月末 C 課長級職員を委員とする委員会を設置し、〇〇制度の検証及び〇〇制度との連携について検討ができています。(2月末に結果の検証が完了)	・委員会を開催(11月) ・支援業者との打合せを実施(11月)	10 変更後*③					○	・委員会を開催(10、12月) ・支援業者との打合せを実施(10、12月) ・今年度の検討事項の事務局案を作成(10月) ・職員アンケートを実施(10月)	3	予定の手順により事務を進めたが、進行管理が疎かであり、当初の予定が遅れ気味であった。	2 補正後*⑧	110	日程的に遅れ気味ではあったが、当初の予定どおり、委員会を開催し、有意義な検討結果を得ることができた 評価が異なる理由
目標3 A 〇〇要綱の制定 B 令和〇年12月末 C 要綱制定のため、近隣自治体の状況について調査し報告書にまとめる。(年度末に要綱を制定し、職員周知終了)	・報告書の作成(12月)	5 変更後*③					○	・文書担当等と使用可能範囲について調整し、結果を報告書にまとめた(12月)	2	調査結果の集計だけでなく、関係部署との調整結果を踏まえた詳細な資料の調製により、要綱化の基礎となる報告書ができた。	2 補正後*⑧	55	
目標4		変更後*③									補正後*⑧		
目標*① 期中からの		変更後*③									補正後*⑧		
業務*② その他担当	業務名	今年のテーマ											
	① 各種委員の任命	① 関係課と調整のうえ期日までに任命を行う。	10 変更後*③					○	①一部回答が遅れ、また誤りもあった。 ②期日までに回答ができ、滞りなく、事務を遂行した。	4	①回答が遅れたことで、担当課に迷惑をかけた。 ②期日までに事務を遂行できたが、いつも余裕のない日程で遂行した。	4 補正後*⑧	90
	② 各種調査、照会の回答作成事務	② 期日までに、また正確に回答を行う。	変更後*③										
③ その他担当業務	③ 適切な遂行	変更後*③											
			35	←異動前と合わせて100%に								355	
			65	←異動前ウェイト								670	
			100	←合計								1025	
									345				
									650				
									995				

職員番号	〇〇〇〇〇
所属	〇〇課
職名	係長
氏名	〇〇〇〇

	評価補助者	1次評価者	2次評価者	調整者
職名	主幹	課長	部長	副市長
氏名	〇〇〇〇	〇〇〇〇	〇〇〇〇	〇〇〇〇

記入上の注意
 1 自己評価は「◎」「○」「△」の3段階で評価してください。
 2 1次評価と2次評価の評価判断基準は次のとおりです。
 A (本人の階層の)期待水準を上回り優れていた B (本人の階層の)期待水準を満たしていた
 C (本人の階層の)期待水準をわずかに下回っていた D (本人の階層の)期待水準を大きく下回っていた
 3 評価期間中の職務遂行過程で観察された職務上の行動を「職員の人材区分と役割責任」と比較して評価してください。
 4 1次評価の「評価コメント」欄には「評価理由」「本人へのアドバイス」「2次評価者への送り」を記載してください。
 なお1次評価の評価と2次評価の評価が異なる場合にはその理由を2次評価の「評価コメント」欄に記載してください。
 5 「評価点」欄には評価記号を次の点数に換算して点数を算出してください。 ⇒ A:4、B:3、C:2、D:1

区分	評価項目 定義 着眼点	自己評価		1次評価		2次評価		
		自己観察記録	評価	評価	評価コメント	評価	評価点	評価コメント
能力	問題点を把握し、その解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立てる能力 ・所管事務の達すべき水準を的確に捉え、事業を立案した。 ・係員の立案に磨きをかけ、フィードバックし、完成度の高い政策に練り上げた。 ・多方面による情報収集に努め、問題の解決策を提言した。	〇〇業務改善のため、近隣自治体の状況調査と改善案の素案作成を部下職員に指示し、各種助言の実施により業務改善案を策定した。	◎	B	近年の社会情勢に対応した改善案とするべく、適切な方法により企画立案していた。	B	3	
	組織内外の人と話し、説明することで、物事の調整や妥協点を見出したりするほか、良好な人間関係を築いて理解を得る能力 ・市民や外部関係者に対し、組織の方針や考え方を要領よく明確に説明し、相手を納得させた。 ・不測の事態、苦情、異議申立についての初期対応を的確に行い、トラブルを未然に防いだ。 ・係や課をまたがる業務について、関係課・係と実務レベルの調整を円滑に行った。	〇〇事業推進のため関係各機関との調整を実施したが、十分な理解を得られず、当初予定よりも遅れて推進活動を開始した。	△	A	関係各機関に粘り強く説明をするよう努め、自分の意見を押し付けず、妥協点を見出そうとしていた。	B	3	係長職の期待水準は満たしているものの、上回っているとは認められない。
	組織のメンバーが、組織目標達成のために行動できるようリーダーシップを発揮し、育成する能力 ・情実や偏見にとらわれず、係員の能力、適性、健康状態その他を把握し、適切な仕事の分担を行った。 ・係員に組織の目標や方針を適宜説明し、各自の役割の理解と自覚を促し、意欲の向上を図った。	新規事業である〇〇事業を部下職員に分担させ進めていくべきであったが、内容説明することを怠り、結局自分で処理してしまった。	△	C	部下職員のサポートも大事だが、育成の観点から「仕事を任せる」ことも必要であることを認識してほしい。	C	2	
	時代環境や組織の目標を的確に捉えて、円滑な行政運営を行い、業務を推進して期待される成果を達成する能力 ・上司からの細かい指示がなくてもその場の状況から、業務の重要度、緊急性を判断し、適切な対応策を講じた。 ・所管事務の実施において、進捗状況を的確に把握しており、機を逃さず、タイミングよく遂行した。 ・経費や時間等に対しコスト意識を持ち、業務を遂行した。 ・係の目標と業務分担を上司の方針に沿って明確にし、目標達成に向けての意識を係員に示した。 ・業務の進行状況を的確に把握し、業務の達成と円滑な遂行に貢献した。 ・業務の計画と進行にズレが生じたとき、適切な対策を講じ計画どおり業務を遂行した。 ・係内のコミュニケーションを大切に、気軽に助言や協力依頼ができる環境を作った。	係内会議の実施により部下職員の事務の進捗状況を確認し、必要に応じて応援体制をとり、円滑な事務の遂行に資するようになった。	○	C	係の目標を明確に部下職員に示していたが、業務進捗管理の面において問題があった。	C	2	
態度	自ら進んでより高度な業務に取り組み、新たな業務知識の意欲的な習得をする態度 ・所管業務に対して問題意識を持ち、内容に応じて手段や方法を工夫するなど業務改善に努めた。 ・高い目標を設定したり、未知の仕事に進んで挑戦したりするなど、係全体での一歩進んだ仕事の実現に向けチャレンジした。 ・探究心が旺盛で、幅広い事柄に興味を持ち、研修に参加するなど自己啓発に率先的に取り組んだ。	〇〇業務の効率化のため、業務内容の見直しを図るべきであったが、積極的に取り組まず見直しできなかった。	△	C	人事課主催の研修に積極的に参加し自己啓発に努めていたが、自ら進んで業務改善する姿勢に欠けた。	C	2	
	社会規範や職場の規律を遵守し、常に市民の視線で物事を見て考え、地域や市民に貢献するという価値観や意識 ・職員としての自覚を持ち、礼節のある行動をとった。 ・常に市民サービスの向上を念頭に置きながら、制度・施設の運用を行った。 ・役所の論理や所管業務意識を相手に押し付けることなく、市民の視線で考え、行動した。 ※「市民」については必要に応じて「受益者」「納税者」「職員」等に読み替えるものとする。	〇〇事業の周知のための市広報のレイアウトを見直し、市民の理解促進に努めた。	○	B	常に市民の利益向上を念頭に置き、事業を進めるよう努めていた。	A	4	常に市民の利益向上を念頭に置き、事業を進める姿勢は他の模範である。
				16	合計点		16	

評価・育成のための記録

令和〇年度作成

被評価者	所属	職名	氏名	1次評価者	職名	氏名
	〇〇課	係長	〇〇〇〇	評価補助者	課長	〇〇〇〇

月/日	記号	行動事実の記録メモ
5/12	△	〇〇業務遂行の際、係員の代わりに関係事務を行った。
5/20	○	残業や休日出勤をいわず緊急課題をすばやく適切に処理した。
6/1	○	部下の失敗に対し共に原因を追求して再発防止策を練った。
7/1	○	係の課題の進捗状況や突発的に発生した問題について簡潔かつ適切に報告した。
7/10	△	関連部署との調整会議において感情的な主張や共同作業への理解不足の発言があった。
8/1	○	部下職員に業務趣旨を十分に説明し、問題意識の共有のため業務分担を行った。
8/15	△	部下の指導について放任的であり、部下の規律違反や態度の悪さを注意しなかった。
9/2	△	年度当初に指導した新規企画等への取組みが不十分であることが分かった。

- * 職務遂行上に見られた「好ましいと思われる行動」や「気になった行動」を必要の都度メモしておいてください。
- * 「記号」欄には「好ましいと思われる行動」の場合は「○」を、「気になった行動」の場合は、「△」を、「その他気づいたこと」の場合は「※」を記入してください。

月/日	人材育成のためのメモ
5/12	事務的業務の比重が高すぎる点を指摘し、新しい課題や企画にウェイトを置くよう指導した。
5/20	積極的に迅速かつ正確な仕事振りを賞賛した。
6/2	部下の能力育成を念頭に置き、適切に対処したことを賞賛した。
7/2	適切な報告を賞賛し、今後の継続を促した。
7/10	全庁的な問題や共同作業についても積極的に取り組むよう注意した。
8/1	業務の円滑運用の実現のため、引き続き進捗確認を実施するよう指示した。
8/16	自主性の尊重は大切だが、必要な場合に管理指導を行うよう指示した。
9/2	今年も去年と同じような状態なので、係長職としての認識を改めるよう指示した。

- * 今後の指導案や実際にとった対応策、また今後の研修計画等を必要の都度メモしておいてください。
- * 指導に困った点等のような「悩ましい」ことについても記載しておき、必要に応じて、2次評価者との話し合いの材料にしてください。

個人の重点目標の設定例

1 目標設定例

(1) 部長級職員 (※ A：何を、B：いつまでに、C：どの程度(成果水準))

重点目標	遂行計画
A くすの木苑の民間への委譲 B 令和〇年12月末 C 来年度4月から社会福祉法人による運営開始の準備を完了する。	<ul style="list-style-type: none"> 行政評価推進本部会議の了解を得る。(〇月) 議員へ周知する。(全員協議会〇月) 事業者の公募に関する事務支援。(〇月)
A 区画整理補助金条例の改正 B 令和〇年12月末 C 条例の改正案を作成し、12月本会議に提出する。	<ul style="list-style-type: none"> 〇〇をする。(〇月) 〇〇をする。(〇月) 市議会議員に説明し理解を得る。(〇月)

※ 課長級・部長級職員の場合は、できる限り施策・基本事業評価や事務事業評価での成果指標を目標とします。

(2) 課長級職員

重点目標	遂行計画
A 住民異動と戸籍等の入力及び台帳の管理 B 令和〇年12月末 C 年度末に誤入力等の事務処理を、現状月平均〇件から△件以下に抑える。	<ul style="list-style-type: none"> 職員の誤入力をなくすため、6月から事務処理のQ&Aを発行する。 半期ごとに課内研修を実施する。
A 污水管渠整備事業を増進し、污水管面整備面積を拡大する。 B 令和〇年12月末 C 工事発注出来形を12月までに〇〇%とする。(年度末には100%とする。)	<ul style="list-style-type: none"> 6月より交付申請作業を行うとともに設計書を作成し、7月より随時管渠整備事業を発注するよう進捗管理を行う。
A 外部委託の導入 B 令和〇年12月末 C 来年度外部委託ができるよう予算化する。	<ul style="list-style-type: none"> 委託状況を調べ、本市の委託化の概要を説明する。(〇月) 委託化について具体的に検討し、委託内容について説明する。(〇月) 来年度当初予算に計上する。(〇月)

(3) 課長補佐級・係長級職員

重点目標	遂行計画
A 指定管理者制度の導入 B 令和〇年12月末 C <ul style="list-style-type: none"> 方針を決定しスケジュールを策定する。 担当課が作成した検討調書を精査する。 各施設の今後の方針(指定管理者制度の導入・検討、直営の継続)を決定する。 	<ul style="list-style-type: none"> 方針を決定し、スケジュールを策定する。(〇月) 説明会を開催し、制度や検討方法の理解を得る。(〇月) スケジュールに従い進行する。各課の検討結果を精査し、行政評価推進本部に報告し各施設の方針を決定する。(〇月)
A 共同利用型施設予約システム稼働準備 B 令和〇年12月末 C 来年度10月の第1次稼働開始時にスムーズにシステム稼働ができるよう〇〇が完了している状態にする。	<ul style="list-style-type: none"> 体育施設の第1次稼働参加意向提出(〇月) 来年度予算に向けて体育課と打合せを行う。(〇月) 必要に応じてあいち電子自治体推進協議会と体育課との連絡調整を行う。(〇月~〇月)

重点目標	遂行計画
A 令和〇年度仮換地課税等実施に係るデータ整備 B 令和〇年12月末 C 印場特定土地区画整理事業地内の土地の現況を把握し、画地データ整備を完了し、公表できる状態にする。	<ul style="list-style-type: none"> 仮換地課税等に対応するため、仮換地図、仮換地所有者データ作成の業務委託を契約（〇月） 実地調査にて仮換地及び保留地予定地の現況確認を行う。（〇月） 現況確認を行った土地の間口、奥行を図上計測し、所在地、所有者、画地データを作成する。（〇月～〇月）
A 子育てサロンの充実 B 令和〇年12月末 C サロン参加者数前年比〇%増	<ul style="list-style-type: none"> アンケートを取ってどのくらい成果が上がったかを見る。 職員が悩み事を聞いたり、相談しやすい雰囲気づくりをする。 継続的に利用できるよう積極的に声をかける。
A 大森池地区環境整備事業 B 令和〇年12月末 C 実施設計を終え、整備工事を発注する。（〇月末には工事が完了している。）	<ul style="list-style-type: none"> 設計委託業務を発注する。（〇月） 補助金交付申請を提出する。（〇月） 実施設計を終える。（〇月） 工事を発注する。（〇月） 施工管理を行う。（〇月～〇月）
A 市道大塚庄南1号線歩道拡幅事業 B 令和〇年12月末 C 補償契約を締結し、建物移転に着手する。（〇月末には移転が完了している。）	<ul style="list-style-type: none"> 分筆・登記作業（〇月） 用地買収・建物移転について権利者の実情を考慮し交渉する。（〇月～） 建物移転を完了する。（〇月）
A 東部浄化センター機械設備の修繕記録の整備 B 令和〇年12月末 C 主要機械設備の修繕記録を把握し、「東部浄化センターの改築事業」に沿った年度整備計画を策定する。	<ul style="list-style-type: none"> 過去の修繕記録を参考にして、「修繕計画」の資料を収集する。 エクセルシートによりセクションごとに帳票を作成し、今後の修繕計画を立案する。
A 携帯119直接受信方式の導入 B 令和〇年10月末 C 運用開始ができている状態にする。	<ul style="list-style-type: none"> 指令台改修施工伺い（〇月） 指令台及び携帯関係業者と契約書・覚書等を締結（〇月） 取扱いを習熟する。（〇月）
A 火災・救助・救急業務の円滑遂行 B 令和〇年12月末 C 活動隊員の技術確認を行い、技術向上が認められた隊員の割合を〇%以上とする。	<ul style="list-style-type: none"> 機関員を養成する。（〇月） 職場内研修を実施し、隊員の技術を向上させる。（〇月） 公務災害を防止する。
A 地域に根ざした総合型地域スポーツクラブの設立 B 令和〇年12月末 C モデルとなるスポーツクラブの調査視察を終え、設立準備委員会の開催準備が出来ている。（〇月までには設立準備委員会を3回開催し、設立準備委員会としての意見がまとまっている。）	<ul style="list-style-type: none"> 学校開放施設の利用状況調査及び公民館でのスポーツ講座の調査を終了（〇月） 設立済みの近隣市町等を視察し、資料収集する。（〇月～〇月） 広報に総合型地域スポーツクラブについての記事を連載する。（〇月～〇月）

(4) 主査級以下の職員

重点目標	遂行計画
A 表彰審査委員会の資料作成 B 令和〇年9月末 C 各課からの表彰候補者の推薦結果をまとめ、表彰審査委員会での審査資料として上司に確認を受ける状態にする。（8月 表彰審査委員会へ資料提出）	<ul style="list-style-type: none"> 職員向け説明会の実施（〇月） 各課に表彰候補者の照会を行う。（〇月） 必要に応じて表彰規則の基準について説明する。（〇月） 各課からの回答をまとめる。（〇月） 上司の確認を受ける状態にする。（〇月）
A 電子情報の適切な管理 B 令和〇年12月末 C コンピュータウィルスソフトの利用により、個人情報情報の流出件数をゼロとする。	<ul style="list-style-type: none"> コンピュータウィルスソフトの定期的な更新により、不正アクセスやデータ改ざんを防ぐ。（毎月〇日） 職員あて通知文により、電子情報の適切な管理を徹底する。（〇月）

重点目標	遂行計画
A 公有財産の維持管理 B 令和〇年12月末 C 対象土地の維持管理を行い、近隣からの苦情件数を前年よりも減らす。 (前年発生件数2件)	<ul style="list-style-type: none"> 対象土地の見廻りを行う。(〇月、〇月) 〇〇地内の伐採を行う。(〇月) 〇〇地内の土地の整備を行う。(〇月)
A 個人住民税普通徴収修・更正事務 B 令和〇年12月末 C 課税資料を十分に確認し、修・更正時の重大な課税誤り件数を〇件とする。	<ul style="list-style-type: none"> 確定申告書に基づく修・更正入力(各月上旬) 電算委託会社より個人宛納入書及び変更通知書の納品(各月中旬) 修・更正の内容を確認後発送(各月下旬)
A 軽自動車税の正確な賦課の実施 B 令和〇年12月末 C 台帳の加除、修正を定期的に行い、重大なトラブル件数を〇件とする。	<ul style="list-style-type: none"> 軽自動車検査協会から送付される資料に基づき、1週間以内に加除、修正を行う。 窓口にて標識の発行、回収を誤りなく行う。
A 所得証明書等の発行 B 令和〇年12月末 C 申請者の意向に沿った形で証明書が発行でき、発行誤り件数を〇件とする。	<ul style="list-style-type: none"> 申請者に対し、申請内容の確認を口頭で行う。 証明書の利用内容を理解し、申請者の質問に適切に対応できるようにする。 申請者が気持ちよく申請できるよう、笑顔で対応する。
A 自治会への加入促進 B 令和〇年12月末 C 転入者向けパンフレットを加入促進に繋がるような内容に見直す。 (〇月から見直し後のパンフレットを配布できる状態とする。)	<ul style="list-style-type: none"> 近隣自治体の町内会加入促進手段について調査する。(〇月) 調査内容をまとめ上司に報告する。(〇月) 調査結果を参考に見直し案を作成し、上司に提出する。(〇月)
A 住民票の異動届出内容の正確な電算入力の実施 B 令和〇年12月末 C 誤入力等に伴うトラブルの件数を引き続きゼロ件とする。	<ul style="list-style-type: none"> 誤入力をなくすため、届出書類をペンでチェックしながら入力する。 入力後のチェックは必ず他の担当者が実施する。 チェックの結果、誤入力があった部分については、その原因を記録し、再発防止に活用する。
A 障害者自立支援法に基づく関係条例の整備 B 令和〇年12月末 C 関係条例及び規則の改正が来ている。	<ul style="list-style-type: none"> 条例改正案の作成(〇月) 例規審査委員会への提出(〇月) 議会資料の作成(〇月) 規則改正案の作成(〇月)
A 介護認定審査事務の推進 B 令和〇年12月末 C 介護認定審査事務を公正・公平に行い、不服審査申立て件数を引き続きゼロとする。	<ul style="list-style-type: none"> 介護認定審査委員の研修を実施する(〇月) 県主催の研修に参加する。(〇月) 介護認定審査会提出資料の調製(毎月〇日) 認定審査結果に対する苦情があった際には、申請者の納得を得るよう十分に説明する。 新制度の理解を深める。
A 1歳児の遊び環境の充実 B 令和〇年12月末 C 子どもの好奇心や関心が広がり、一人一人が好きな遊びに取り組んでいる。 (1歳児年間指導計画Ⅲ期参照)	<ul style="list-style-type: none"> 1歳児の発達を学ぶ。 研修に参加し、情報を収集する。(〇月) 発達を促すおもちゃを作製する。(〇月、〇月、〇月) 担当間で遊びの反省及び確認を行い、翌月の遊びを決定する。
A 5歳児の食育の推進 B 令和〇年12月末 C 体と食べ物の関係に興味を持って、友達と楽しく食事をする。	<ul style="list-style-type: none"> げんきっず(食育えほん)を理解させる。(〇月～〇月) 野菜の栽培を経験させる。(〇月～〇月) 収穫野菜の調理を経験させる。(〇月～〇月) 調理員と食事会をする。(〇月～〇月)
A 支援センター内の環境づくり B 令和〇年12月末 C 季節ごとに壁面を変えたり、玩具の内容を見直す。	<ul style="list-style-type: none"> 分担し壁面を作成したり、手作り玩具を支援センターに置く。 ノートを置いて要望などを記入してもらうようにする。 散歩中にチラシを配りアピールする。

重点目標	遂行計画
<p>A 児童館対抗オセロ大会の実施 B 令和〇年12月末 C 児童館対抗オセロ大会の実施に向け、参加者を募集し、予選を経て代表者が決定できている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・参加者の募集のため児童館だよりを作成する。(〇月) ・募集記事をホームページに掲載する。(〇月) ・参加者名簿を作成する。(〇月) ・予選大会の準備をする。(〇月) ・予選大会を実施する。(〇月)
<p>A らくらく貯筋教室事業の推進 B 令和〇年12月末 C 実施場所の追加に向け、関係者との調整を進め、追加実施に係る計画の決裁を得ている。 (〇〇月 追加実施場所で教室が開催できている)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・追加実施に関する内容を企画立案する。(〇月) ・関係者との調整を行う。(〇月) ・追加実施計画の決裁を得る。(〇月) ・適宜、上司に報告、連絡、相談を行う。
<p>A 商工団体への補助金の見直し B 令和〇年12月末 C 令和〇年度の補助金見直しを視野に入れた事業内容の見直し案の中間報告が出来ている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・現在の補助事業の一覧表を作成する。(〇月) ・現在の補助事業に係る関係する団体の意見を聴取する。(〇月) ・近隣自治体の実態を調査する。(〇月) ・現在の補助事業の問題点や改善策をまとめる。(〇月)
<p>A 犬・猫避妊等手術補助事業の見直し B 令和〇年12月末 C 1世帯あたりの申請件数の上限について、市民に周知できている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・1世帯あたりの申請件数の上限について決定する。(〇月) ・制度変更の周知依頼を動物病院に依頼する。(〇月) ・〇月号の広報に制度変更記事を掲載する。
<p>A 東山公園改良事業 B 令和〇年12月末 C ワークショップによる設計を踏まえ、改良工事に着手できている。 (年度末には公園の1/2の工事が完了している。)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ワークショップによる設計に基づき、県費補助の交付申請を行う。(〇月) ・工事施工に係る決裁を得る。(〇月) ・業者選定を行う。(〇月) ・改良工事の契約締結(〇月)
<p>A 旭前城前特定土地地区画整理事業 B 令和〇年12月末 C 期間延伸・資金計画の変更に係る変更協議資料の調製が出来ている。 (1月末には事業計画の変更申請が出来ている。)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・関係機関との調整を行う。(〇月) ・事業計画見直し案を策定する。(〇月) ・見直しの方向性を確定する。(〇月) ・変更協議資料を調製する(〇月)
<p>A 管渠施設の維持管理の実施 B 令和〇年12月末 C 人孔保守点検の〇〇%を完了する。 (年度末には100%完了する。)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・人孔の内部の流下状況等の確認を行う。 ・必要に応じて補修又は浚渫を行う。
<p>A 例月水道料金計算システムへの入力 B 令和〇年12月末 C 例月水道料金計算システムへの誤入力を防ぎ、入力誤りによる苦情件数をゼロにする。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・電算入力に当たってのチェック表を作成し、誤入力を防ぐ。 ・チェックの結果、誤入力があった部分については、その原因を記録し、再発防止に活用する。 ・料金問合せがあった際には納得が得られる対応を行う。
<p>A 効率的な出納事務処理の実施 B 令和〇年12月末 C 会計年度任用職員等でも処理が可能な事務を洗い出し、一覧にまとめる。 (年度末には事務分担が確定している。)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・課内の他職員と協力し、効率可能な事務を一覧にまとめる。(〇月から〇月) ・会計帳票作成に当たっての関係各課の意見を聴取する。(〇月) ・事務の効率化の具体案をまとめ、上司に報告する。(〇月)
<p>A 愛知県消防操法大会への参加 B 令和〇年12月末 C 大会への参加のための訓練費や出場に当たっての資機材の準備をし、関係各機関への協力依頼が出来ている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・訓練助成金の支出を行う。(〇月) ・訓練の実施に当たって消防団や消防署と連絡調整を行う。(適宜) ・送迎バスの借上げをする。(〇月) ・消防団員への大会参加について理解を得るため、応援を依頼する。(〇月)

重点目標	遂行計画
<p>A 立入検査の実施 B 令和〇年12月末 C 防火対象物の立入検査実施率を〇%とするため、年間計画表に従い、検査を実施する。 (年度末までには〇%とする。)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・過去の実績を分析し、年間計画表の作成に加わる。(〇月) ・防火対象物所有者に連絡をとり、協力を得る。 ・〇月号広報に記事を掲載するとともに、ホームページにも記事を掲載し、検査実施の理解を得る。
<p>A 普通救命講習(AED)の推進 B 令和〇年12月末 C 今年度の普通救命講習(AED)の受講者の目標数値を800名とし、700名の講習を終了している。 (年度末 800名の講習を終了している)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・市広報に講習開催案内を掲載する。(〇月、〇月) ・効果的な指導方法について、担当者間で協議を行う。(〇月) ・講習会のスケジュール調整を行う。(〇月) ・講習会資料の作成及び講習会で使用する器具の点検を行う。(〇月)
<p>A 火災・救急等の受付 B 令和〇年12月末 C 必要聴取事項を短時間で把握できるよう技術を磨き、確認漏れの件数を引き続きゼロとする。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・チェックリストなどを活用し、必要聴取事項を確実に覚える。(〇月) ・上司の指導等に基づき、聴取時間の短縮策を考える。(〇月) ・ミスがあった際には、その事実を記録し、再発防止に活用する。(適宜)
<p>A 火災・救急活動に関する訓練の実施 B 令和〇年12月末 C 火災・救急活動に関する訓練を実施し、小隊の技術レベルが現時点よりも向上している。 (年度末 さらにレベルアップしている)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・JPTECプロバイダーコースを受講(〇月) ・毎朝の点検時において機械器具の取扱いに関する訓練を実施する。(常時) ・各種教本の内容を理解し、これに基づく実践訓練を実施する。(〇日)
<p>A 担当車両の整備点検 B 令和〇年12月末 C 係に割り当てられた車両の日常点検及び定期点検を実施し、出動時において支障をきたさないようになっている。 (年度末 引き続き出動時に故障が発生しないようになっている)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・点検表に従い、車両の定期点検を実施する。(常時) ・故障が発覚した場合には、専門業者と連絡をとり早急に対処する。(適宜) ・空気ボンベ耐圧点検表に基づき点検を実施する。(適宜)
<p>A 消防水利の把握 B 令和〇年12月末 C 災害発生場所に応じた消火活動が可能となるよう消防水利の分布を完全に把握し、災害時にそれを活用できるようになっている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・水利分布図の内容を覚える。(〇月) ・市内巡回時に併せて水利場所の確認を行う。(常時) ・水利の有効活用のため、他職員と協力のうえ、災害発生時を想定した図上訓練を行う。(〇月)
<p>A 家庭教育学級の開催 B 令和〇年12月末 C 各小学校区を単位として学級を編成し、12月末までに関係事業を〇回開催する。 (年度末までには10回程度開催する。)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・家庭教育学級運営委員会を通じて参加者の募集を行う。 ・〇〇小学校区において「家庭教育に関する講演会」を開催する。(〇月) ・〇〇小学校区において「校外学習」を開催する。(〇月)
<p>A 夏休み子ども一日司書事業の実施 B 令和〇年12月末 C 希望者の選考を行った後、司書としての必要事項を説明し、体験者の図書館業務に対する関心が向上している。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・希望者の募集を行う。(〇月) ・一日司書実施に当たっての職員向け研修を実施する。(〇月) ・対象者に受付方法等だけでなく、図書館の魅力についても理解を得るよう説明をする。(〇月) ・終了時にアンケートを実施し、関心度を測る。
<p>A 議場システムの更新 B 令和〇年8月末 C 議会開催に支障がないようシステム更新のスケジュール調整や更新方法の検証を関係者を行う。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・更新スケジュール案の策定(〇月) ・更新方法の検証(〇月から〇月) ・議員へのシステム更新内容の周知。(〇月) ・システムの更新(〇月) ・更新結果の確認(〇月)

重点目標	遂行計画
A 定例監査の実施 B 令和〇年12月末 C 監査スケジュールに基づき、関係部署と調整を行い、関係部署定例監査資料の調製が来ている。 (〇月 △△課、〇月 △△課、〇月 △△課)	<ul style="list-style-type: none"> ・定例監査実施事前資料作成依頼(〇月) ・事前作成資料内容の確認(〇月) ・提出資料内容の確認(〇月) ・監査委員提出資料の調製(〇月)

(5) 労務職員

重点目標	遂行計画
A 公用車の安全運転 B 令和〇年12月末 C 搭乗者の意見や運転記録に基づき、運転方法の改善案をまとめる。 (改善案に基づき〇月から運転を実施する。)	<ul style="list-style-type: none"> ・公用車の整備点検を行う。 ・常時運転予定について担当者と連絡調整をする。 ・運転経路や道路状況の確認を行う。 ・搭乗者の意見を聞き、運転方法の問題点を運転記録等に記録する。
A 保育園給食の調理 B 令和〇年12月末 C 保健衛生上の配慮を徹底し、給食による食中毒の発生を引き続き〇件とする。	<ul style="list-style-type: none"> ・調理室の清掃・消毒を確実にを行う。 ・調理器具等の洗浄を手順に従い実施する。 ・残食処理を確実にを行い、病害虫の発生を防止する。 ・納品された食材の確認を確実にを行う。
A 清掃作業中の安全確保 B 令和〇年12月末 C 清掃作業中の交通事故やケガなどの原因について他職員と話し合い、発生件数を前年よりも減らす。	<ul style="list-style-type: none"> ・安全衛生作業基準の内容について確認する。 ・事故発生時の記録をまとめる。 ・記録に基づき、再発防止のための方法を他職員と話し合い、再発防止策を検討する。
A 生活道路修繕等の際の市民対応 B 令和〇年12月末 C 現場での市民からの要望や苦情内容を分析し、対応方法について他職員と話し合う。 (〇月までに話し合った結果を上司に報告する)	<ul style="list-style-type: none"> ・現場での要望や苦情内容を業務日報に記録する。 ・記録した内容について、他職員と話し合い、今後の対応方法を考える。 ・対応方法について上司に報告し、今後の活動に活用する。
A 公園利用者の安全確保 B 令和〇年12月末 C 遊具の保守点検を確実にを行い、点検不備による事故を〇件にとどめる。	<ul style="list-style-type: none"> ・点検方法の統一化について検討する。 ・点検マニュアルの確認を行う。 ・点検技術向上のための専門研修を受講する。(〇月)
A 水道開閉栓業務の確実な実施 B 令和〇年12月末 C 上水道課担当者からの連絡に応じて開閉栓を確実に実施し、業務遂行中における問題点を毎月担当者に報告する。	<ul style="list-style-type: none"> ・上水道課担当者との連絡を密にし、水道利用者の要請を確実に把握する。希望日希望時間帯に開閉栓業務を実施する。 ・現地での作業で発生した問題点を把握し、他職員や担当者と協議して解決策を考え、上司に提出する。
A 給食調理中の事故の防止 B 令和〇年12月末 C 給食調理中の事故発生件数を前年〇件から〇件に減らす。	<ul style="list-style-type: none"> ・作業中の事故防止のため、器具等の配置場所や操作方法について点検する。 ・ヒヤリハットの報告を行う。 ・事故が発生する危険部署について上司に報告する。

2 階層ごとの目標のあり方

自らが実際に担当する内容を目標とします。このため、必然的に上司と部下の目標内容が全く同じといったことはありません。これは、上司と部下では役割分担が異なるからです。

(1) 課長級職員の目標例

重点目標	遂行計画
A 男女共同参画プラン事業の推進 B 令和〇年12月末 C ・重点事業である講座が開催できている。 ・推進会議、懇話会の提言が次年度の推進計画に結びつくようにする。	・講座・フォーラムのねらいについて参加者に伝える。(〇月) ・推進会議で本年度の推進状況と次年度の計画の了承を得る。(〇月) ・推進会議幹事会において関係課長に事業推進の理解を得る。(〇月) ・懇話会を立ち上げ意見を聞く。(〇月)

重点目標	遂行計画
A 介護保険制度改正の準備 B 令和〇年12月末 C 来年度4月施行の介護保険改正に向けての準備ができ、来年度当初予算案ができている。	・介護保険法改正に関する会議、研修への参加、他市町村の情報の収集等を行う。(〇月) ・職員との改正内容の確認、共通理解を図り、準備の進捗管理を行う。(〇月～〇月) ・地域支援事業の準備体制を整える。(〇月)

(2) 同課の係長級職員の目標例

重点目標	遂行計画
A 男女共同参画行政推進体制の確立 B 令和〇年12月末 C 男女共同参画行政推進体制が確立し、「行政推進会議」「同幹事会」「同ワーキング部会」が立ち上がっており、今年度のプラン推進関連事業が確認されている。	・会議の設置要綱を作成し、副市長を会長に部長職を構成員とする行政推進会議、関係課長による幹事会を設置する。(〇月) ・関係課長の推薦により、係長・主査級職員によるワーキング部会を設置し、会議〇回程度開催する。(〇月)

重点目標	遂行計画
A 介護保険制度改正の準備 B 令和〇年12月末 C ・日常生活圏域が設定され、各圏域での必要サービス料の案が固まっている。 ・保険料の基準額案が算出されている。 ・来年度地域支援事業の実施内容案が固まっている。	・隔週で庁内検討会議を開催(〇月～〇月) ・高齢者保健福祉に関する懇親会を開催し関係者や市民の意見聴取を行う。(〇月～〇月) ・給付状況等の分析(〇月)

面談の進め方、心構え

1 目標設定面談

(1) 準備

ア 部下は個人目標管理シートを作成し、上司（必要に応じて評価補助者も含みます）に提出します。

イ 上司は内容を確認しつつ、部下の業務分担を踏まえ「部下に期待する目標」を考えます。

ウ 上司と部下で面談日時と場所を決めておきます。

エ 部下は個人目標を検討する上で、必要な資料を用意します。

(2) 進め方（開始前に予定時間を確認します。）

ア まず、部下から個人目標の設定内容について上司に説明します。上司は部下の説明を（途中で遮らないように）よく聴きます。

イ 次に上司から、「部下に期待する目標」とその理由について説明します。

- ・ 部下の説明内容と違いがある場合は、その違いについて丁寧に説明します。
- ・ 部下は上司の説明でわからないところがあれば、遠慮なく質問して確認します。

ウ 部下は個人目標の修正箇所を上司に説明して確認します。

※ ここでズレが出ないように共通認識します。

エ 上司は、部下に対して、業務を進める上でのアドバイスをし、部下は心配な点を相談します。

オ 最後に上司から部下に対して、今年度の期待を伝えて面談を終わります。

2 進捗確認面談

(1) 準備

ア 部下は目標の進捗状況を確認し、個人目標管理シートに記載の上、上司に提出します。

イ 上司は内容を確認しつつ、要確認事項、指示・アドバイス事項を考えます。

ウ 上司と部下で面談日時と場所を決めておきます。

エ 部下は進捗確認を行う上で、必要な資料を用意します。

(2) 進め方（開始前に予定時間を確認します。）

ア まず、部下から進捗状況と今後の進め方について上司に説明します。上司は十分に部下の説明を聴き、確認したいことを質問します。

イ 次に上司から今後のアドバイスや指示事項を説明します。

- ・ 遅れている場合や問題が起きている場合は、その原因を面談で確認し、今後の対策を検討します。
- ・ 個人目標の変更が必要な場合は、その内容と理由を上司から説明します。

ウ 部下は今後の進め方を確認して、面談を終わります。

エ 面談後、変更が必要となった場合には、「見え消し」により修正し、上司はその理由を個人目標管理シートの「指導・対策内容」欄に記述して、本人に返却します。

3 評価育成面談

(1) 準備

ア 部下は「個人目標管理シート」及び「能力評価シート」を、上司に提出します。

イ 上司は部下の自己評価の内容を確認し、実績・結果の事実についての情報も収集・確

認めます。

ウ 上司と部下で面談日時と場所を決めておきます。

※ 評価育成面談の面談場所は、できるだけ他人に話が聞かれない場所（会議室等）を確保します。

エ 部下は評価育成面談を行う上で、必要な資料を用意します。

(2) 進め方（開始前に予定時間を確認します。）

・ 上司は部下が必要以上に緊張しないよう、リラックスできるような雰囲気と態度を心がけます。

・ 上司は1年間の業務遂行についてねぎらいの言葉をかけてから面談を始めます。

ア まず、部下から業績評価についての自己評価の内容を上司に説明します。

・ 目標についての実績・結果の事実と達成度判断を説明します。

・ 未達成の場合は、その原因を説明します。

・ 今後、どうすべきかを説明します。

イ 上司は必要に応じてメモを取りながら、部下の説明を（途中で遮らないように）よく聴き、部下の説明が終わった段階で、上司としての認識を伝えます。

・ 部下の認識と違う場合は、上司として捉えた実績・結果と達成度判断、その理由を説明します。

ウ 上司と部下で実績・結果を共通認識して、達成度判断でずれがないようにし、今後の課題を確認します。

・ 良かった点、問題点と原因、今後の課題等について討議します。

※ 上記アからウについて、各重点目標とその他担当業務について繰り返します。

エ 能力評価についての自己評価の内容を部下から説明します。

オ 上司から能力評価項目に沿って、出来ていた点、不足していた点、伸ばしてもらいたい点を説明します。

・ 部下の具体的な仕事の場面と行動の事実に基づいて説明します。

・ 部下はわからないところがあれば、質問します。

カ 今後努力すべき点と今後の取り組みについて、上司と部下で確認・検討し、上司は適宜アドバイスや助言・指導を行います。

・ 今後どのように「強み」を伸ばし、「弱み」を補っていくか、能力開発の課題等についても率直に意見交換します。

・ 今後の取り組みの結論は、出来る限り部下に決めさせるよう導きます。

・ 部下からの質問や相談に的確に回答できるようにします。

・ 上司として必要な協力を惜しまないことを伝えつつ、励まします。

4 部下の心構え

・ 自らの成長のために、上司からの指導・アドバイスを素直に受け入れる気持ちで臨みつつ、上司の説明を聴くだけでなく、自分の考えについても率直に述べるよう努めてください。

・ 相談したい内容等があれば事前に整理し、面談の機会を生かしてください。