人事評価制度マニュアル

日　　置　　市

令和８年４月

目次

はじめに

１　人事評価制度の意義・目的
２　人事評価制度の視点
３　人事評価の期間及び対象者
４　評価者及び被評価者
５　人事評価の主な流れ
６　評価項目、評価要素及び着眼点
７　人事評価の方法
８　人事評価の進め方
９　評点等
10　評価に当たっての留意事項
11　評価結果の活用
12　評価に対する苦情相談・対応
13　人事評価委員会

はじめに

近年、住民の行政ニーズの高度化・多様化により、市役所に求められる役割がますます拡大しており、市職員は環境の変化に柔軟に対応しながら、諸課題に果敢に挑戦し、効果的な施策を効率的に推進していかなければなりません。

また、持続的で安定的な自治体経営や良質な市民サービスを維持し、行政の目的である市民の福祉の向上を図るためには、その担い手である人材の育成を図ることが不可欠です。

そのためには、基準を明確にして公平で的確に評価する人事評価制度の確立とその適切な運用により、職員一人一人の能力開発及び意識改革を促進し、組織活性化を図っていくことが必要となります。

このマニュアルでは、人事評価制度の目的や制度への理解を深め、制度の適切な運用に努めることで、職員個々の能力向上、人材育成と組織活性化を図ることを目的にしています。

1　人事評価制度の意義・目的

人事評価制度は、「組織の発展を目指して、所属する個人を多面的・具体的・客観的に評価し、その評価結果を組織運営に活かすこと」を目的としています。

そして、評価期間に挙げた業績や業務を遂行するプロセスで発揮された能力のうち、高く評価できるところや改善すべきところを明確にすることで、能力向上の課題を特定し、人材育成を図っていくものです。

そのため、職員を評価するに当たり、どのような基準で評価し、その結果を何に反映するのかを明らかにすることで、職員の勤務実績と職務遂行能力を正しく評価し、発揮した能力に応じた処遇を行って、能力開発、人材育成につながる制度を適切に運用することが必要となっています。

このことから、本市の人事評価では、次の事項を目指すこととします。

○　積極的な対話（コミュニケーション）による人材育成

上司は、年間を通じて業務に対する取組姿勢や能力等を把握し、面談や日ごろの積極的な対話（コミュニケーション）を通じて適切な指導・助言を行うことで、職員一人一人の人材育成、能力開発につなげます。

○　人材育成による市民サービスの充実、満足度向上

職員の能力の向上を通じて組織力を高めることで、市民サービスの充実を図るとともに、市民の満足度の向上につなげます。

○　発揮された能力が評価される組織へ

職員の業務意欲をより一層高めるためにも、評価結果を給与等に反映させ、個々の発揮された能力が正当に評価される組織づくりを進めます。

２　人事評価制度の視点

部下は、自己申告や上司との面談を通じて担当業務・目標を設定し、上司と部下が共通の認識を持った上で業務に取り組みます。

上司は、年間を通じて部下の業務に対する取組姿勢、能力等を把握し、面談や日ごろの業務の中で適切な指導・助言を行っていきます。

本市の人事評価制度においては、職員間のコミュニケーションの円滑化を図り、職員一人一人の人材育成、能力開発につなげていくことをねらいとし、次の視点で人事評価を実施することで、公平性、公正性、納得性、透明性及び信頼性の確保を目指します。

○　公平・公正な評価を図ること。

○　人材育成・能力開発を図る制度とすること。

○評価結果を適切に処遇へ反映させる制度とすること。

３　人事評価の期間及び対象者

(1)　評価期間

４月１日から翌年３月31日まで

(2)　対象者（被評価者）

常勤の職員

※会計年度任用職員については、別途人事評価を実施

４　評価者及び被評価者

評価は、自己評価、１次評価、２次評価の順に行い、評価者は下記のとおりとします。

被評価者	１次評価者	２次評価者	確認者
管理職（部長級）	副市長、教育長	市長	人事評価委員会
管理職（課長級）	部長、局長、支所長、消防長	副市長、教育長	人事評価委員会
監督職（課長補佐及び係長級）	課長	部長、局長、支所長、消防長	人事評価委員会
係員、再任用	係長	課長	人事評価委員会

※被評価者区分「係員、再任用」における１次評価者の特例

被評価者が「係員」又は「再任用職員」である場合において、被評価者の数が多いこと等により、１次評価者単独での適正な評価が困難であると２次評価者が認めるときは、２次評価者の指定する職員を１次評価者として追加し、複数名体制とすることができる。

この場合、１次評価者は、評価期間中及び評価結果の作成に先立ち、担当する被評価者の評価について、必ず相互に調整を行うとともに、評価基準の解釈に齟齬が生じないよう十分に協議を行い、適正かつ公正な評価の確保に努めること。

５　人事評価の主な流れ

人事評価の主な流れは、次のとおりです。

時期	作業
４～５月	職務割当（職務分担決定）、人事評価記録書への業績目標の記入、係等課題の確認 期首面談による職務内容・目標の設定
９～10月	中間面談 　中間面談による目標達成に向けた進捗確認及び発揮した能力の確認並びに指導及び助言
12～1月	自己評価の作成 １次評価者の評価

２～３月	２次評価者及び確認者による調整

※評価者は、年間を通じ被評価者の行動観察を行い、必要に応じて適宜、指導・助言を行う。

６　評価項目、評価要素及び着眼点

(1)　評価項目

評価項目は、能力評価とします。

なお、これまでの業績評価は数値等による評価を廃止し、業務の進捗管理及び目標達成に向けたツールとして簡略化します。

能力評価

評価要素ごとに定められた着眼点に基づき、評価期間内の職務遂行の過程において職員の職位に期待される能力の発揮及び日常の職務に対する意欲・態度を客観的に評価することとし、潜在能力や保有能力では評価しない。

【各職位に期待される役割・能力】

職位及び 期待される役割	具体的内容
【部長職（7級）】 市行政の先導者	・市政の長期的な視点から、部の政策課題について進むべき方向性を見出し、決断する。 ・市政全般に対する行政管理マネジメント能力を発揮し、政策論議と政策評価を通じて部下職員を育成する。 ・部門の管理者として責任を持ち、市政全体の行政管理見地から、トップの政策・担当・部内の事務の調整をサポートする。
【課長職（6級）】 政策立案・執行の実質的責任者	・日常の市民ニーズの視点から課等経営方針を策定し、課題等解決のための具体的戦略を設定し、課員の目指すべきベクトルの方向を一致させ、組織の総合力を最大限引き出す。 ・課員一人一人の独創性の発揮や人間的な成長をリードし、思いやりのある職場運営をする。 ・課員への指導や業務執行に係る責任者として、組織のマネジメント・内外との連携や調整を行う。 ・課員のメンタルヘルスケアについても配慮する。

【課長補佐・参事・参事補職（5級）】 課の総合調整者、行政サービスの管理者	・課長業務を代行・補佐し係長職を統括指揮する。 ・課の基本目標、基本使命を調整し、それにふさわしい行政活動を実現する。 ・折衝説明能力、問題解決能力、指導育成能力などを身につけ、業務の計画的遂行と部下の指導・育成に努める。
【係長・主幹職（４級）】 行政サービスの運営者、チームリーダー	・市のあるべき姿を描きながら、具体的な政策案、施策案、事業案等を企画・立案する。 ・課長及び課長補佐を補佐し、係員と目指す方向を共有する。 ・各担当の事務を把握し、上司とのパイプ役を担うとともに、市の施策に基づいた具体的なアクションを指示する。 ・係員の一番身近な上司として係員が働きやすい環境づくりに気を配り、係のチームワークを高めるよう係員のフォローをする。
【主査職（3級）】 高度な専門知識を有する実務スタッフ、サブリーダー 知識や技術を伝承する先導者（再任用）	・内外との議論を通じて、新たな政策課題を設定し、係の方針の中で具体的な施策案、事業案等を企画・立案する。 ・チーム内のサブリーダーとして、同僚や後輩に対し、高度の知識経験等に基づき適宜助言を行うとともに、係の業務の円滑で効率的な推進に貢献する。 ・説明する力、情報を感受する力を身につけ、一歩先の見通しを持って自らの考えをまとめ、係長を補佐する。 ・知識や技術を繋ぎ、職員の能力開発を促す。（再任用）
【主任職（2級）】 専門知識を有する実務スタッフ	・内外との議論を通じて、新たな政策課題を設定し、係の方針の中で課題を具体的な施策として進言する。 ・後輩への実務指導を通して、係の業務の円滑で効率的な推進に貢献する。 ・問題意識を持って担当する業務にあたり、現状から問題点を提起し、問題解決に向けて上司・同僚と積極的に協力する。
【主事、主事補等の一般職（1級）】 行政サービスの遂行者	・組織の一員として、担当する日常的な業務を正確で迅速に遂行する。 ・問題意識を持って担当する業務に当たり、現状から問題点を提起し、問題解決に向けて上司・同僚と積極的に協力する。

（2） 評価要素及び着眼点

評価要素及び着眼点は、次のとおりです。評価要素ごとに設けた着眼点は、「いい結果を出すために必要な行動特性」を例示したものであり、能力開発に活用していくためのものです。

評価要素及び着眼点			管理職	監督職	主査	主任・主事等	再任用
倫理	責任感	全体の奉仕者として、高い倫理観を有し、所属の課題に責任を持って取り組み、市民から信頼される。	○				
		全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って業務に取り組み、市民から信頼される。		○			
		全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組み、市民から信頼される。			○	○	○
	公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	○	○	○	○	○
	地域密着	日置市の地区公民館や自治会の活動に積極的に参加する。	○	○	○	○	○
	協働	日置市民の立場になって考え、市民と協働できる。	○	○	○	○	○
構想	状況の構造的把握	複雑な因果関係、錯綜した利害関係など業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。	○				
	基本方針の明示	市や市民の利益を第一に状況の変化を読み取り、所属としての基本的な方針を示す。	○				
企画・立案	知識・情報収集	業務に関連する知識の習得・情報収集を幅広く行う。		○	○		
	事務事業の実施	事案における課題を的確に把握し、実務担当者の中核となって、施策の企画・立案や事務事業の実施を行う。		○	○		
	成果確認	成果のイメージを的確に持ち、複数の選択肢を吟味して最適な企画や方策を立案する。		○			
判断	最適な選択	採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。	○				
	適時の判断	事案の優先順位や全体に与える影響を考慮し、適切なタイミングで判断を行う。	○				
	リスクの対応	状況の変化や問題が生じた場合の早期対応を適切に行う。	○				
	役割認識	自ら処理すべきこと、上司に委ねることの仕分けなど、自分の果たす役割を的確に押さえながら業務に取り組む。		○			
	適切な判断	担当する事案について、適切な判断を行う。		○			

説明・調整	信頼関係の構築	円滑な合意形成に資するよう、日頃から対外的な信頼関係を構築する。	○	○			
	折衝・調整・説明	組織方針を実現できるよう関係者と折衝・調整・説明を行う。	○				
	説明	論点やポイントを明確にすることにより、論理的で簡潔な説明をする。		○			
	交渉	相手の意見を理解・尊重する一方、主張すべき点はぶれずに主張し、粘り強く対応する。		○			
組織統率・人材育成	業務配分	課題の重要性や部下の役割・能力を踏まえて、組織の中で適切に業務を配分する。	○				
	進捗管理	情報の共有や組織の仕事の進捗状況の把握を行い、的確な指示を行うことにより業務を完遂に導く。	○				○
	能力開発	組織のコンディションに配意するとともに、これまでの経験を踏まえ、適切な指導を行い、能力開発を促すなど、組織の力を引き出す。	○				○
部下の育成・活用	作業の割り振り	部下の一人ずつの仕事の状況や負荷を的確に把握し、適切に作業を割り振る。		○			
	部下の育成	部下の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは適切に指導する。		○			
知識・技術	情報の整理（※健康管理）	情報や資料をわかりやすく分類・整理する。（※業務に必要な体力を維持する。）				○	
	知識習得	業務に必要な知識を身に付ける。				○	
コミュニケーション	役割認識	自ら処理すべきこと、上司に委ねることの仕分けなど、自分の果たす役割を的確に押さえながら業務に取り組む。			○		
	指示・指導の理解	上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。				○	○
	協調性	所属や他部局等の担当者と協力的な関係を構築する。			○	○	○
	誠実な対応	相手に対し誠実な対応をする。			○	○	○
	上司への報告	問題が生じたときには、速やかに上司に報告をする。			○	○	○
業務遂行	積極性	経営感覚を持ち、積極的に事務（業務）改善・改革を推進する。			○	○	○
	正確性	ミスや抜け落ちが生じない作業のチェックを行う。			○	○	○
	迅速な作業	迅速な作業を行う。			○	○	○
	粘り強さ	失敗や困難にめげず仕事を進める。			○	○	○

※印は学校主事が対象

7　人事評価の方法

人事評価は、自己評価、１次評価及び２次評価とし、評価要素ごとに絶対評価及び記述を行います。

(1)　自己評価

評価者の評価に先立ち、被評価者が評価期間を振り返り、自らを省みるもので、能力評価について、評価要素の着眼点に基づき、評価期間内の職務遂行の過程において職員の職位に期待される能力の発揮及び日常の職務に対する意欲・態度を客観的に評価します。

(2)　１次評価

能力評価について、評価要素の着眼点により、評価を行います。

(3)　２次評価

１次評価及び所見等を基に、不均衡があるかどうかという観点から審査を行い、２次評価者としての点数を付すことにより調整を行います。この場合において、２次評価者は、当該点数を付す前に、１次評価者に再評価を行わせることができます。

(4)　確認者

２次評価者による調整について審査を行い、適当でないと認めるときには、２次評価者に再調整を行わせた上で、能力評価が適当である旨の確認を行います。

8　人事評価の進め方

人事評価は人事評価記録書を用いて、期首・中間・期末面談及び年間の行動観察により行います。

(1) 人事評価記録書の作成

被評価者の担当職務内容を評価者及び被評価者自身が確認するためのシートで、次により作成します。

ア　作成者

被評価者

イ　作成時期

年度当初（４月から５月頃）

ウ　作成内容

(ｱ)　業務目標の設定

自分の担当する業務内容について、その課題、目標、進め方を明確に記入する。業務目標の設定に当たっては、組織目標と整合が取れているか、職位にふさわしい目標となっているか、目標達成に向けた進捗管理ができるか留意し、組織内で十分協議して、設定内容を明らかにする。

好ましい目標設定の条件

目標の基準

①挑戦的：達成のためにある程度のがんばりが必要であること。

②定量化：量が定義されていること。

③定性化：品質や性能が定義されていること。

④達成手段：目標達成への手段（行動目標）が明示されていること。

⑤段階的：短期目標の積み重ねが明確であること。

⑥検証可能：一定期間経過後、業務の達成度合いを検証できること。

---

(2)　期首面談

１次評価者と被評価者の間で面談を行い、評価期間中の被評価者の業務上の目標等を明確にして、認識の共有化を図ります。

ア　被評価者の留意点

目標等の内容について1次評価者と認識を共有すること。

イ　１次評価者の留意点

(ｱ)　面談の場の醸成

- 素直に話し合える雰囲気を作るよう心掛けること。
- 被評価者の話をよく聞き、不用意に中断しないこと。
- 双方で意見が異なる場合には、十分かつ丁寧な意見交換を行うよう努めること。

- 能力評価の評価項目について、評価書を被評価者に明示すること。

（ｲ） 面談の進め方

- 被評価者の職務の状況を確認するとともに、人事評価記録書に記載された内容について、1次評価者が特に確認しておきたい点や説明を聴取する必要があると考えられる点などについて、被評価者に説明を求める。
- 被評価者からの説明を聞いた上で、目標等の内容について両者で話し合う。
- 双方の認識（具体的な目標）等が一致した段階で確定させる。
- その他業務遂行に際しての双方の要望や意見等について話し合う。

(3) 業務遂行（評価期間中）

評価期間中、被評価者は設定した目標の達成に向け、日置市職員として、また、被評価者の職位に求められる行動がとれるよう組織の一員として能力を発揮し業務遂行に努めます。

１次評価者は、日常の業務執行管理を通じ、被評価者の行動等を把握し、評価事実を収集する（必要に応じ行動を記録する）よう努めるとともに、人材育成の観点から機会があるたびに褒めるなどコミュニケーションを図るほか、適宜、必要な助言・指導を行います。

(4) 中間面談

期首に設定した目標の進捗状況や日々の行動を振り返り、期末に向けた目標達成の確実性を高めるとともに、状況変化に応じた目標の再調整や必要な指導・助言を行うために実施します。

ア 被評価者の留意点

（ｱ） 「能力評価」

自らの評価期間前半の行動等について、評価要素及び着眼点に照らし、現時点で職員の職位に期待される能力の発揮及び日常の

職務に対する意欲・態度について、「できている点」と「不足している点」を客観的に振り返り、自己評価を行う。

(ｲ)　「業績目標」

期首に設定した目標等について、現時点での進捗度合いを「順調」「遅延」「未着手」等の観点から整理するとともに、課題や特筆すべき事項を記述する。

イ　評価者の留意点

(ｱ)　「能力評価」

これまでの行動観察に基づき、自己評価で付された点数に対して、被評価者の行動が評価要素の着眼点に照らし、職位に期待される役割・能力に達しているかを確認する。「できている点」は継続を促し、「不足している点」については、期末に向けた具体的な行動指針を助言する。

(ｲ)　「業績目標」

目標の進捗状況を確認し、達成が危ぶまれる項目については、阻害要因の除去や手法のアドバイス等、必要な支援を行う。状況変化により目標の修正が必要と判断した場合は、被評価者と協議の上、目標の再設定を行う。

---

(5)　自己評価

被評価者は、評価期間を振り返り、目標の達成状況やその過程での職位に期待される能力の発揮及び日常の職務に対する意欲・態度について客観的に自己分析して、人事評価記録書に記入します。

ア　被評価者の留意点

(ｱ)　「能力評価」

自らの評価期間中の行動等について、評価要素及び着眼点に記載された行動等を安定的にとることができていたかどうかの観点から振り返り、自己評価を行う。その際、３点以外の点数を付した評価項目については、必ず自己申告コメント欄にその理由を記載する。

(ｲ)　「業績目標」

期首面談にて設定した目標、中間面談にて再設定した目標等について、「どこまでできたか」「どのように役割を果たしたか（どのような貢献をしたか）」等を記載するとともに、状況変化があった場合やその他特筆すべき事情があれば、それを記載する。

イ　評価者の留意点

被評価者が記載した自己評価の内容について、自ら収集した被評価者の評価期間中における職務の行動等に照らし、適宜、被評価者に確認を求める。

複数の１次評価者が置かれている場合、担当する被評価者の評価内容について、必ず相互に調整を行うこと。

---

(6)　評価（１次評価）

１次評価者は以下を留意して評価を行います。

ア　「能力評価」

(ｱ) 評価要素の着眼点ごとの評価

評価要素の着眼点として示した事項ごとに、評価期間における職務行動に基づいて点数を付与する。その際、被評価者と異なる点数を付与する場合は、１次評価者所見欄に必ずその理由を記載する。

(ｲ) 合計点数

全ての事項の点数を合計し、合計点を算出する。

イ　「業績目標」

(ｱ)　目標ごとの達成度確認

被評価者の自己申告について、職務の活動の結果として、期首面談にて設定した目標、中間面談にて再設定した目標等を達成するためのプロセスやどの程度達成できたか、貢献できたかを確認する。

ウ　「所見欄の記入」

(ｱ)　評価の根拠となる事実等のうち顕著なものや特記すべき事項等については、当該評価に関しての所見として人事評価記録書の該当欄に記載する。

(ｲ)　全体所見欄には、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、必ず記載すること。

(ｳ)　所見欄への記載情報は、２次評価者が調整を行う際や評価結果の開示に基づく被評価者への指導・助言の際にも必要な事項となるため、被評価者へ開示することを前提に記載すること。

---

(7)　期末面談

期末面談において、１次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付け、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・助言を行います。

ア　被評価者の留意点

１次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、前向きにとらえるよう心掛けること。

イ　１次評価者の留意点

(ｱ)　期末面談の留意点

面談の場の醸成は、期首面談及び中間面談と同様。

評価内容についての話し合いは、例えば評価者と被評価者で認識の一致するものから始め、次に一致しないものについて話し合うなど、流れにも留意すること。特に一致しないものについては、なぜ一致しないのかについて丁寧に話し合うよう心掛けること。

期末面談で初めて全ての業務の結果の総括をするということではなく、日常におけるコミュニケーションを心掛けるなど、普段からそのような業務管理に心配りしておくこと。

(ｲ)　期末面談の進め方

１次評価者評価（案）の開示

必要に応じ、被評価者の気づきを促すために、被評価者からの自己評価等の内容について、被評価者からの説明を求める。

１次評価者評価（案）を踏まえ、被評価者のその期における職務上の成果や行動についての評価者としての意見等を客観的な事実に即し説明するとともに、今後の業務遂行等に当たっての助言・指導等を行う。

助言・指導の内容（例示）

・発揮された能力等で高かったもの、低かったものは何か。
・能力向上を図るためにはどうしたらよいか。
・個々の業務目標等の達成状況がどうであったか。
・組織や個人としての業務の進め方に問題がなかったか。
・次期においてはどのように取組むか　など

業績目標については、業務上の目標等以外の業務や突発的事項等への対応状況等についても話し合い、次期以降の業務遂行、業務改善等に活用する。

（8）　職員の異動、併任、復職への対応について

ア　異動

職員が評価期間の途中で異動した場合には、異動までの評価を通常の手続きに沿って異動前に評価し、異動後の職場では、新たに業務目標を設定し、期末に評価を行う。その上で、評価結果の活用においては、それぞれの合計点数を按分した点数を用いる。

イ　併任

職員が併任の場合には、併任先から本務の所属へ職務遂行状況や業務の達成状況などを伝達する。

ウ　復職

職員が育児休業、病気休業等により評価期間に初めて復職する場合は、復職時点において新たに業務目標を設定し、期末に評価を行う。

エ　評価期間中の一時的な休職・復職

職員が評価期間内において、一時的に休職し復職した場合は、休職期間を除く期間について期末に評価を行う。

（9）　２次評価・確認者の確認

ア　２次評価者の留意点

（ｱ）　調整の実施

ａ　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。
- 全体の水準から見た評価の甘辛などの偏りがないか。

ｂ　調整の内容

具体的には、能力評価の点数について、次のいずれかにより調整を行う。また、調整に当たっては、必要に応じ、１次評価者から情報収集を行う。

- 特に不均衡等が見られなければ、１次評価者と同じ点数を２次評価者欄に記載するとともに、氏名・２次評価年月日を記載する。
- 不均衡等がある場合には、自ら事実等を把握している場合等は、２次評価者欄に自ら点数を付すとともに、氏名・２次評価年月日を記載する。１次評価者の評価結果に甘辛などの偏りがある場合等は、１次評価者に再評価を命ずる。

ｃ　１次評価者への説明等

１次評価者の付けた点数を修正する場合及び再評価を命ずる場合については、１次評価者に対し、十分その理由を説明する。（被評価者に対し評価結果の開示に基づく指導及び助言を行うのは１次評価者であり、有効かつ円滑な指導及び助言を行うためには、１次評価者がその理由を十分説明できることが必要）。また、所見欄に理由を記載してもよい。

イ　確認者の留意点

２次評価者による調整が終了した人事評価記録書を受領した後、評価の公平性の確保の観点を踏まえつつ、調整結果について審査し、必要に応じて再調整又は再評価を指示する。

- ２次評価者が行った調整は、不均衡があるかどうかという観点等から妥当に行われたか。
- １次評価者が行った評価は、定められた手続きや基準に則って公正かつ的確に行われたか。
- 確認者の確認の結果、再調整又は再評価を行う必要がない場合には、確認者欄に氏名・確認年月日を記載し、評価が確定する。

（10） 評価結果の開示及び指導・助言

評価結果について、原則として、１次評価者から本人に人事評価記録書を用いて項目ごとの能力評価点数及び評価者の所見を開示するとともに、必要に応じて指導・助言を行う。

9　評価点等

各職位における能力評価の評語別行動事例は次のとおりです。
行動事例については、標準的な内容を述べていますので、各職場の実態に合った内容に置き換えて判断することが必要となります。

【部長・課長等】

評価要素		評価点（評語別行動事例）				
		5	4	3	2	1
倫理	責任感	他の所属へ波及するような取り組みを行い、その結果、組織全体として取り組みが行われている。	部下へ十分な指導をするとともに、自身も他の見本となるような行動を常に行っている。	部下へ十分な指導をするとともに、自身も責任をもって業務に当たっている。	問題ある行動がみられる。または、部下への指導が徹底されていない。	問題となる行動があり、懲戒処分を受けた。
	公正性	市組織全体の他の職員の見本となるような行動をとっている。	所属内の他の職員の見本となるような行動を常にとっている。	公正かつ中立な立場で業務に当たっている。	懲戒処分には至らないが、問題ある行動が見られる。	問題となる行動があり、懲戒処分を受けた。
	地域密着	日置市内の自治会に加入し、役員等を務めるなど組織の中心となって他の見本となるような取り組みを行っている。	日置市内の自治会に加入し、役員等を務めるなど組織の中心となって活動に取り組んでいる。	日置市内の自治会に加入し積極的に参加している。	日置市内の自治会に加入しているが、活動に参加していない。	日置市内の自治会に加入していない。
	協働	自治会以外での活動を中心的かつ積極的に行い、他の見本となっている。	自治会以外での活動を中心的かつ積極的に行っている。	自治会以外で積極的に市民と協働して活動している。	自治会以外での活動をしているものの、活動回数等は限られている。	自治会以外での活動はしていない。
構想	状況の構造的把握	長年にわたり関係者間の意見が対立し、行き詰っていた案件について、地域の実情、関係者の主張等の課題や状況を的確に整理し検討を行い合意形成に至った。	多くの関係者の利害が絡み、調整が難航していた案件について、潜在的な関係者のニーズや課題も含めて検討を行い、課題や状況の全体像を的確に把握した上で、合意形成に至った。	○○計画の策定に向けて、関係者のニーズの変化や周辺状況を適切に把握した上で、具体的かつ有効な対応方針を示した。	○○計画に関するニーズの変化を受け、速やかに計画案を再検討する必要が生じたにもかかわらず、検討の開始が遅れた。	○○計画に関するニーズの変化を受け、速やかに再検討する必要が生じたにもかかわらず、何らの検討も行わなかった。
	基本方針の明示	長年にわたり関係者間の意見が対立し、行き詰っていた案件について非常に有効な具体的対応方針を示し、事態の打開につなげた。	複雑な因果関係や多くの関係者の利害が絡み、調整が難航していた案件に対し、新たな取り組みも含めて具体的かつ有効な対応方針を示した。	○○計画策定に向けて対応方針を示すに当たり、達成すべき成果を具体的に示し、部下に理解させた。	○○計画案を再検討する必要が生じたにもかかわらず、対応方針の指示が遅れた。	○○計画案を再検討する必要が生じたにもかかわらず、対応方針を示さなかった。
判断	最適な選択	長年にわたり関係者間の意見が対立し、行き詰っていた案件について、採り得る戦略を検討して最適な選択をした。	多くの関係者が意見を持つ案件について、時間的に余裕のない状況においても、論点を見落とすことなく、適切な判断を積み重ねた。	○○案件への対応に当たり、期限内の合意形成に向けて、適切な選択を行い、判断を行った。	○○施策の見直しに当たり、考えられる選択肢を十分に検討しないまま判断を行った。	○○施策の見直しに当たり、情報を十分に集めないまま判断することを繰り返した。
	適時の判断	長年にわたり関係者間の意見が対立し、行き詰っていた案件について、必要な論点を見落とすことなく、迅速に状況に応じた最適な判断を積み重ねた。	多くの関係者が意見を持つ案件について、時間的に余裕のない状況においても、タイミングを逸することなく判断を行った。	○○案件への対応に当たり、期限内の合意形成に向けて必要なタイミングで判断を行った。	○○施策の見直しに当たり、判断の時期が遅れた。	○○施策の見直しに当たり、判断や指示が遅れたため、見直しが遅れた、もしくは見直しができなかった。
	リスクの対応	長年にわたり関係者間の意見が対立し、行き詰っていた案件について、全体への影響を考慮しつつ、合意形成に至った。	多くの関係者が意見を持つ案件について、時間的に余裕のない状況においても、全体への影響を考慮しつつ、合意形成に至った。	○○案件への対応に当たり、期限内の合意形成に向けて関係各所に与える影響も考慮した上で、合意形成に至った。	○○施策の見直しに当たり、関係各所に与える影響についての考慮が不十分で、関係者を巻き込んだ見直しが必要になった。	○○施策の見直しに当たり、全体への影響を考慮せずに判断を行ったため、関係者を混乱させた。
説明・調整	信頼関係の構築	長年にわたり関係者間の意見が対立し、行き詰っていた案件について、背景や利害関係を再調整し、関係者と向き合い、信頼関係を構築して合意形成に至った。	関係者間で意見・賛否が分かれる○○施策について、関係者と信頼関係を築き、合意形成に至った。	関係者間で様々な意見がある中、○○施策の意見集約に向けて、丁寧かつ冷静に調整を進め、関係者から高い信頼を得た。	新規○○施策について、拙速に議論を進めた結果、関係者との信頼関係を損ねた。	新規○○施策について、様々な意見がある中で強引な調整を繰り返したため、関係者との信頼を損ね・悪化した。
	折衝・調整・説明	長年にわたり関係者間の意見が対立し、行き詰っていた案件について、調整・折衝・説明を重ねて、一致し得る点を見出し、合意形成に至った。	関係者間で意見・賛否が分かれる○○施策について、粘り強い調整や折衝を重ね、実施計画を取りまとめた。	関係者間で様々な意見がある中、意見集約に向けて、丁寧かつ冷静に説明、調整や折衝を進めて合意形成に至った。	新規○○施策について、拙速に議論を進めた結果、調整が難航し、意見集約が想定よりも大幅に遅れた。	新規○○施策について、様々な意見がある中で折衝・調整・説明が不十分であったため、何らの成果も出せなかった。
組織統率・人材育成	業務配分	利害関係が複雑に絡む○○制度の見直しに当たり、多くの調整作業が発生する中にあっても、能力向上にも配慮して業務を割り当て、必要に応じて調整しながら、業務を指揮し、早期に大きな成果をあげた。	利害関係が多く対応が難しい○○案件の見直し業務にあたって、能力向上に配慮して業務を割り当て、見直しを実現した。	課全体の業務遂行に当たり、能力や業務状況に応じて適切に業務分配を行い、育児や介護などの事情に応じて、休暇やテレワークを活用しやすい環境づくりを行った。	○○制度の見直しに当たり、部下のコンディションを考慮せずに業務配分を行い、指導の内容もあいまいであることが多く、課員の士気が低下した。	○○制度の見直しに当たり、特定の職員に過重な負担をかけるような業務配分を行い、当該職員が心身の不調を訴えても、対応することなく放置した。
	進捗管理	利害関係が複雑に絡む○○制度の見直しに当たり、多くの調整作業が発生する中にあっても、部下の業務状況をよく把握し、適切なタイミングで指導・助言を行い、業務を完遂させた。	利害関係が多く対応が難しい○○案件の見直し業務にあたって、部下とのコミュニケーションをとり、部下の業務の進捗状況を把握し、こまめに助言・指導を行うことで業務を完遂させた。	部下とコミュニケーションをとり、部下の業務の進捗状況を把握し、必要な指導を行い、業務を完遂させた。	部下の業務の進捗状況の把握や必要な指導が遅れ、業務の完遂が遅れた。	部下の業務の進捗状況の把握や必要な指導が不十分で、業務が完遂しなかった。
	能力開発	日頃から部下とのコミュニケーションをとり、部下のコンディションをよく把握し、一人ひとりに応じた多様な経験の機会の提供や丁寧な指導・助言を適切なタイミングで行い、部下の自発的な貢献意欲を引き出しながら成長に繋げ、チーム力を高めた。	日頃から部下とコミュニケーションをとり、こまめに助言・指導を行うことで、部下が働きやすい環境を作り、部下の能力開発や成長を遂げた。	部下とコミュニケーションをとり、こまめな指導・助言や研修等の受講を勧め、課職員全体の能力開発に対する意識醸成を行った。	課全体の能力開発の機運を醸成することなく、その場だけでの指導・助言にとどまり、部下の育成に十分な効果が出ていない。	必要な指導や助言が適切なタイミングで行われない、または、部下の研修受講について必要な業務の調整や指示を行わず、部下の研修受講ができなかった。

【課長補佐、参事、参事補等】行動事例については、各職場の実態に合った内容に置き換えて判断してください。

評価要素		評価点（評語別行動事例）				
		5	4	3	2	1
倫理	責任感	他の所属へ波及するような取り組みを行い、その結果、組織全体として取り組みが行われている。	部下へ十分な指導をするとともに、自身も他の見本となるような行動を常に行っている。	部下へ十分な指導をするとともに、自身も責任をもって業務に当たっている。	問題ある行動がみられる。または、部下への指導が徹底されていない。	問題となる行動があり、懲戒処分を受けた。
	公正性	市組織全体の他の職員の見本となるような行動をとっている。	所属内の他の職員の見本となるような行動を常にとっている。	公正かつ中立な立場で業務に当たっている。	懲戒処分には至らないが、問題ある行動が見られる。	問題となる行動があり、懲戒処分を受けた。
	地域密着	日置市内の自治会に加入し、役員等を務めるなど組織の中心となって他の見本となるような取り組みを行っている。	日置市内の自治会に加入し、役員等を務めるなど組織の中心となって活動に取り組んでいる。	日置市内の自治会に加入し積極的に参加している。	日置市内の自治会に加入しているが、活動に参加していない。	日置市内の自治会に加入していない。
	協働	自治会以外での活動を中心的かつ積極的に行い、他の見本となっている。	自治会以外での活動を中心的かつ積極的に行っている。	自治会以外で積極的に市民と協働して活動している。	自治会以外での活動をしているものの、活動回数等は限られている。	自治会以外での活動はしていない。
企画・立案	知識・情報収集	長年にわたり関係者の意見が対立し、行き詰っていた案件について、地域の実情、関係団体・機関の主張等の課題や状況の全体像を的確に把握し、高度な知識により事態を打開した。	様々な利害関係が絡む〇〇計画の策定について、潜在的な関係者のニーズや課題を含め検討し、課題や状況の全体像を的確に把握した上で、具体的かつ有効な対応方針を立案した。	〇〇計画の策定に向けて、関係者のニーズの変化や周辺状況を適切に把握し、市の方針に沿った有効な対応方針を立案した。	〇〇計画について、速やかに再検討する指示を受けたにもかかわらず、ニーズに関する情報収集や周辺状況の把握が遅れ、対応方針の立案が遅れた。	〇〇計画について速やかに再検討する指示を受けたにもかかわらず、情報収集や周辺状況の把握、検討を行わず、対応方針を立案しなかった。
	事務事業の実施	長年にわたり関係者の意見が対立し、行き詰っていた案件について、実務担当者の中核として、事務事業を実施し、合意形成に至った。	様々な利害関係が絡む〇〇計画の策定について、実務担当者の中核として、事務事業を実施し、合意形成に至った。	〇〇計画の策定に向けて、実務担当者の中核として、事務事業を実施し、計画を策定した。	〇〇計画について、速やかに再検討する指示を受けたにもかかわらず、速やかな検討を行わず、対応方針の立案が遅れた。	〇〇計画について速やかに再検討する指示を受けたにもかかわらず、事務事業を実施しなかった。
	成果確認	長年にわたり関係者の意見が対立し、行き詰っていた案件について、成果のイメージを的確に持ち、複数の選択肢を検討した上で、最適な企画や方策を立案した。	様々な利害関係が絡む〇〇計画の策定について、成果のイメージを的確に持ち、複数の選択肢を検討した上で、最適な企画や方策を立案した。	〇〇計画の策定に向けて、成果のイメージを的確に持ち、複数の選択肢を検討した上で、最適な企画や方策を立案した。	事業実施に当たり、成果のイメージを持たないまま、拙速な企画・方策の立案を行った結果、見直しが必要になった。	事業実施に当たり、成果のイメージを持たないまま、拙速な企画・方策の立案を行った結果、業務を完遂できなかった。
判断	役割認識	長年にわたり関係者の意見が対立し、難航していた案件への対応に当たり、短いスケジュールの中でも、対応の方向性を提示しながら上司の判断を仰ぐとともに、自ら判断すべき事項を認識した上で、責任をもって決断した。	多くの関係者が意見を持つ案件への対応に当たり、短いスケジュールの中で、上司と相談した方向性に沿って、情報収集等に積極的に取り組み、上司の判断を仰ぐとともに、自ら判断すべき事項は責任をもって決断した。	〇〇案件への対応に当たり、上司の判断を仰ぎつつ、自ら必要な情報収集を行い、判断すべき事項は責任をもって決断した。	〇〇案件への対応に当たり、自らの役割は認識していたものの、責任をもって対応することが少なく、上司に対応を指示されることがやや多く見られた。	〇〇案件への対応に当たり、自ら担う役割を正しく理解せず、対応しなかった。
	適切な判断	長年にわたり関係者の意見が対立し、難航していた案件への対応に当たり、短いスケジュールの中でも、迅速かつ的確に決断し、合意形成に向けて最適な判断を積み重ね、合意形成に至った。	多くの関係者が意見を持つ案件への対応に当たり、短いスケジュールの中で、上司と相談した方向性に沿って、自ら判断すべき事項について適切な判断を積み重ねた。	〇〇案件への対応に当たり、上司と相談した方向性に沿って、自ら必要な情報収集を行い、判断すべき事項について適切な判断を下した。	〇〇案件への対応に当たり、判断の内容が不適切で、上司に軌道修正を指示されることがやや多く見られた。	〇〇案件への対応に当たり、上司の方針に従わず、自分勝手な判断を繰り返した。
説明・調整	信頼関係の構築	長年にわたり関係者の意見が対立し、意見集約のめどが立っていない案件について、それぞれの立場に寄り添いながら対話を積み重ね、関係者と信頼関係を構築して合意形成に立った。	関係者間で意見が分かれる案件について、それぞれの立場に寄り添いながら対話を積み重ね、関係者と信頼関係を構築して合意形成に立った。	新規〇〇施策について、関係者の主張を正確に理解した上で、信頼関係を構築して合意形成に立った。	新規〇〇施策について、関係者の主張を正確に理解しないまま議論を進めたため、信頼関係の構築に時間がかかり、進捗が大幅に遅れた。	新規〇〇施策について、関係者の主張を正確に理解しなかった結果、信頼関係が損ねた。
	説明	長年にわたり多くの関係者間で意見が対立し、意見集約のめどが立っていない案件について、背景や利害関係を再整理し、論点を明確にして、丁寧な説明を行い、合意形成に至った。	関係者間で意見が分かれる案件について、様々な意見の背景を理解し論点を明確にした上で、丁寧な説明を行い、合意形成に至った。	新規〇〇施策について、意見の集約に向けて、論点を整理した上で、その必要性や内容を分かりやすく説明し合意形成に至った。	新規〇〇施策について、丁寧な説明が十分でなかった結果、合意形成が大幅に遅れた。	新規〇〇施策について、非論理的な説明を繰り返した結果、進捗しなかった。
	交渉	長年にわたり多くの関係者間で意見が対立し、意見集約のめどが立っていない案件について、施策の意義を粘り強く訴え、各関係者が歩み寄り納得する形での画期的な合意形成に至った。	関係者間で意見が分かれる案件について、様々な意見の背景を理解し論点を明確にした上で、付加価値を生み出す合意が得られるよう粘り強く適切な調整・交渉を行い、合意形成に至った。	新規〇〇施策について、意見の集約に向けて、論点を整理した上で、適切な調整・交渉を行い合意形成に至った。	新規〇〇施策について、拙速に議論・交渉を進めた結果、進捗が大幅に遅れた。	新規〇〇施策について、非論理的な交渉を進めたため、進捗しなかった。
部下の育成・活用	作業の割り振り	利害関係が複雑に絡む案件の見直しに当たり、部下一人ひとりの状況を見極め、任せる仕事と分担を的確に判断し、業務状況の把握やサポートを行いながら業務を完遂させた。	様々な利害関係が絡む案件の見直しに当たり、部下の特性や状況を踏まえて、業務の偏りがないよう的確に作業を割り振り、業務状況の把握とサポートを行った。	〇〇案件の見直しに当たり、部下の業務状況を把握したうえで、適切な作業の割り振りを行い、チームを効果的に機能させた。	〇〇案件の見直しに当たり、部下の業務状況を考慮せずに作業の割り振りを行い、部下の士気が低下した。	〇〇案件の見直しに当たり、特定の部下に過重な負担をかけるような作業の割り振りを行った。
	部下の育成	日頃から課全体の部下と対話を重ね、話しやすい関係を築き、きめ細かな指導・助言を行い、部下の成長を実現し、チーム力を高めた。	日頃から課全体の部下と対話を重ね、話しやすい関係を築き、きめ細かな指導・助言を行うことで、部下が働きやすい環境を作り、成長に繋げた。	課全体の部下とコミュニケーションをとり、部下の業務の進捗状況を把握し、必要な指導を行った。	課全体の部下とのコミュニケーションをとっているが、部下の成長の視点に欠け、指導の内容もあいまいであることが多く、部下の士気が低下した。	課全体の部下とのコミュニケーションに欠け、必要な指導を怠った。

【係長、主幹等】行動事例については、各職場の実態に合った内容に置き換えて判断してください。

評価要素		評価点（評語別行動事例）				
		5	4	3	2	1
倫理	責任感	他の所属へ波及するような取り組みを行い、その結果、組織全体として取り組みが行われている。	部下へ十分な指導をするとともに、自身も他の見本となるような行動を常に行っている。	部下へ十分な指導をするとともに、自身も責任をもって業務に当たっている。	問題ある行動がみられる。または、部下への指導が徹底されていない。	問題となる行動があり、懲戒処分を受けた。
	公正性	市組織全体の他の職員の見本となるような行動をとっている。	所属内の他の職員の見本となるような行動を常にとっている。	公正かつ中立な立場で業務に当たっている。	懲戒処分には至らないが、問題ある行動が見られる。	問題となる行動があり、懲戒処分を受けた。
	地域密着	日置市内の自治会に加入し、役員等を務めるなど組織の中心となって他の見本となるような取り組みを行っている。	日置市内の自治会に加入し、役員等を務めるなど組織の中心となって活動に取り組んでいる。	日置市内の自治会に加入し積極的に参加している。	日置市内の自治会に加入しているが、活動に参加していない。	日置市内の自治会に加入していない。
	協働	自治会以外での活動を中心的かつ積極的に行い、他の見本となっている。	自治会以外での活動を中心的かつ積極的に行っている。	自治会以外で積極的に市民と協働して活動している。	自治会以外での活動をしているものの、活動回数等は限られている。	自治会以外での活動はしていない。
企画・立案	知識・情報収集	他の自治体での事例が少なく、知見の蓄積がほとんどない分野での政策の企画に当たり、幅広く知識を習得するとともに、独自の視点を含めて多角的に問題点を整理し、企画立案に大きく寄与する対応策を提案した。	様々な利害関係が絡む分野における政策の企画に当たり、必要な知識を先読みして修得し、それらを踏まえて問題点を的確に整理して問題を解決しうる具体的な対応策を提案した。	○○分野における政策の企画に当たり、必要な知識・情報の収集を行うとともに、過去の類似案件を参考に問題点を的確に整理し、問題に応じた対応策を検討した。	○○分野での政策立案を行うに当たり、課題解決に必要な情報の収集を、安易に周囲に聞いて済ませた結果、対応策の前提事実の誤認が多く見られた。	○○分野での政策立案を行うに当たり、必要な知識を修得することもせず、対応策の検討も行わなかった。
	事務事業の実施	他の自治体での事例が少なく、知見の蓄積がほとんどない分野での政策の企画に当たり、実務担当者の中核として、チームを指揮し、課題の解決に大きく寄与する具体的な対応策を提案・実現した。	様々な利害関係が絡む分野における政策の企画に当たり、実務担当者の中核として、チームを指揮し、課題解決のための具体的な対応策を提案・実現した。	○○分野における政策の企画に当たり、実務担当者の中核として、課題解決のための具体的な対応策を提案・実現した。	○○分野での政策立案を行うに当たり、速やかに検討する指示を受けたにもかかわらず、速やかに検討を行わなかったため、政策立案の実施が遅れた。	○○分野での政策立案を行うに当たり、速やかに検討する指示を受けたにもかかわらず、対応策の検討を行わなかった。
	成果確認	他の自治体での事例が少なく、知見の蓄積がほとんどない分野での政策の企画に当たり、成果のイメージを的確に持ち、複数の選択肢を検討した上で、最適な企画や方策を立案した。	様々な利害関係が絡む分野における政策の企画に当たり、成果のイメージを的確に持ち、複数の選択肢を検討した上で、最適な企画や方策を立案した。	○○分野における政策の企画に当たり、成果のイメージを的確に持ち、複数の選択肢を検討した上で、最適な企画や方策を立案した。	○○分野での政策立案を行うに当たり、成果のイメージを持たないまま、拙速な企画・方策の立案を行った結果、見直しが必要になった。	○○分野での政策立案を行うに当たり、成果のイメージを持たないまま、拙速な企画・方策の立案を行った結果、業務を完遂できなかった。
判断	役割認識	状況の急激な変化により、複雑な課題の整理が必要となる○○計画の見直しに向けて、対応の方向性を提示しながら上司の判断を仰ぐとともに、自ら担う役割を自覚し、責任をもって計画の見直しを行った。	複数部局が関係する○○計画の見直しに当たり、上司や他部局から様々な指示・指摘がある中、上司の判断を仰ぐとともに、自ら担う役割を自覚し、責任をもって計画の見直しを行った。	○○計画の見直しに当たり、自ら担う役割を自覚し、部下や関係者と協力しながら、適切に作業を進めた。	○○計画の見直しに当たり、自ら担う役割を正しく理解できず、関係者とのやり取りに支障をきたす場面が少なからず見られた。	○○計画の見直しに当たり、自ら担う役割を正しく理解せず、対応しなかった。
	適切な判断	状況の急激な変化により、複雑な課題の整理が必要となる○○計画の見直しに向けて、短いスケジュールの中でも、迅速かつ的確に決断し、合意形成に向けて最適な判断を積み重ね、計画の見直しに至った。	複数部局が関係する○○計画の見直しに当たり、上司や他部局から様々な指示・指摘がある中、上司と相談した方向性に沿って、自ら判断すべき事項について適切な判断を積み重ねた。	○○計画の見直しに当たり、上司と相談した方向性に沿って、自ら必要な情報収集を行い、判断すべき事項について適切な判断を下した。	○○計画の見直しに当たり、判断の内容が不適切で、上司に軌道修正を指示されることがやや多く見られた。	○○計画の見直しに当たり、上司の方針に従わず、自分勝手な判断を繰り返した。
説明・調整	信頼関係の構築	他の自治体での事例が少なく、知見の蓄積がほとんどない分野での政策の企画に当たり、関係者の立場や考えを踏まえて丁寧に対応し、良好な関係を築き、企画立案に積極的な協力を得て、実現に至った。	複数部局が関係する○○計画の見直しに当たり、上司や他部局から様々な指示・指摘がある中、複雑な論点整理等について、部下や関係者と良好な関係を構築しながら、適切に進めた。	○○計画の見直しに当たり、上司の指示を正しく理解し、見直し作業を部下や関係者と協力しながら、適切に進めた。	○○計画の見直しに当たり、関係者の主張を正確に理解しないまま議論を進めたため、信頼関係の構築に時間がかかり、進捗が大幅に遅れた。	○○計画の見直しに当たり、関係者の主張を正確に理解しなかった結果、信頼関係が損ねた。
	説明	他の自治体での事例が少なく、知見の蓄積がほとんどない分野での政策の企画に当たり、問題の構造を的確に整理した上で、論点を漏らさず、丁寧な説明を行い、合意形成に至った。	複数部局が関係する○○計画の見直しに当たり、上司や他部局から様々な指示・指摘がある中、その指示や指摘に対し、論点を的確に整理して丁寧な説明を行い、合意形成に至った。	○○計画の見直しに当たり、意見の集約を行い、論点を整理した上で、論理的にわかりやすい説明を行った。	○○計画の見直しに当たり、丁寧な説明が十分でなかった結果、合意形成が大幅に遅れた。	○○計画の見直しに当たり、非論理的な交渉を進めたため、進捗しなかった。
	交渉	他の自治体での事例が少なく、知見の蓄積がほとんどない分野での政策の企画に当たり、問題の構造を的確に整理した上で、関係者と粘り強く調整・交渉を行い、合意形成に至った。	複数部局が関係する○○計画の見直しに当たり、上司や他部局から様々な指示・指摘がある中、その指示や指摘に対し、論点を的確に整理して粘り強く調整・交渉を行い、合意形成に至った。	○○計画の見直しに当たり、意見の集約を行い、論点を整理した上で、丁寧な調整・交渉を行い合意形成に至った。	○○計画の見直しに当たり、拙速に議論・交渉を進めた結果、進捗が大幅に遅れた。	○○計画の見直しに当たり、非論理的な交渉を進めたため、進捗しなかった。
部下の育成・活用	作業の割り振り	緊急的に発生した膨大な業務を必要とする案件への対応に当たり、部下一人ひとりの状況を見極め、任せる仕事と分担を的確に判断し、業務状況の把握やサポートを行いながら業務を完遂させた。	緊急的に発生した案件への対応に当たり、部下の特性や状況を踏まえて、業務の偏りがないよう的確に作業を割り振り、業務状況の把握とサポートを行った。	○○案件の見直しに当たり、部下の業務状況を把握したうえで、適切な作業の割り振りを行い、チームを効果的に機能させた。	○○案件の見直しに当たり、部下の業務状況を考慮せずに作業の割り振りを行い、部下の士気が低下した。	○○案件の見直しに当たり、特定の部下に過重な負担をかけるような作業の割り振りを行った。
	部下の育成	日頃から部下と対話を重ね、話しやすい関係を築き、きめ細かな指導・助言を行い、部下の成長を実現し、チーム力を高めた。	日頃から部下と対話を重ね、話しやすい関係を築き、きめ細かな指導・助言を行うことで、部下が働きやすい環境を作り、成長に繋げた。	部下とコミュニケーションをとり、部下の業務の進捗状況を把握し、必要な指導を行った。	部下とのコミュニケーションをとっているが、部下の成長の視点に欠け、指導の内容もあいまいであることが多く、部下の士気が低下した。	部下とのコミュニケーションに欠け、必要な指導を怠った。

【主査】行動事例については、各職場の実態に合った内容に置き換えて判断してください。

評価要素		評価点（評語別行動事例）				
		5	4	3	2	1
倫理	責任感	他の所属へ波及するような取り組みを行い、その結果、組織全体として取り組みが行われている。	他の見本となるような行動を常に行っている。	責任をもって業務に当たっている。	問題ある行動がしばしばみられる。	問題となる行動があり、懲戒処分を受けた。
	公正性	市組織全体の他の職員の見本となるような行動をとっている。	所属内の他の職員の見本となるような行動を常にとっている。	公正かつ中立な立場で業務に当たっている。	懲戒処分には至らないが、問題ある行動がしばしば見られる。	問題となる行動があり、懲戒処分を受けた。
	地域密着	日置市内の自治会に加入し、役員等を務めるなど組織の中心となって他の見本となるような取り組みを行っている。	日置市内の自治会に加入し、役員等を務めるなど組織の中心となって活動に取り組んでいる。	日置市内の自治会に加入し積極的に参加している。	日置市内の自治会に加入しているが、活動に参加していない。	日置市内の自治会に加入していない。
	協働	自治会以外での活動を中心的かつ積極的に行い、他の見本となっている。	自治会以外での活動を中心的かつ積極的に行っている。	自治会以外で積極的に市民と協働して活動している。	自治会以外での活動をしているものの、活動回数等は限られている。	自治会以外での活動はしていない。
企画・立案	知識・情報収集	他の自治体での事例が少なく、知見の蓄積がほとんどない分野での政策の企画に当たり、幅広く知識を習得するとともに、独自の視点を含めて多角的に問題点を整理し、企画立案に大きく寄与する対応策を提案した。	様々な利害関係が絡む分野における政策の企画に当たり、必要な知識を先読みして修得し、それらを踏まえて問題点を的確に整理して問題を解決しうる具体的な対応策を提案した。	○○分野における政策の企画に当たり、必要な知識・情報の収集を行うとともに、過去の類似案件を参考に問題点を的確に整理し、問題に応じた対応策を検討した。	○○分野での政策立案を行うに当たり、課題解決に必要な情報の収集を、安易に周囲に聞いて済ませた結果、対応策の前提事実の誤認が多く見られた。	○○分野での政策立案を行うに当たり、必要な知識を修得することもせず、対応策の検討も行わなかった。
	事務事業の実施	他の自治体での事例が少なく、知見の蓄積がほとんどない分野での政策の企画に当たり、実務担当者として、課題の解決に大きく寄与する具体的な対応策を提案・実現した。	様々な利害関係が絡む分野における政策の企画に当たり、実務担当者として、課題解決のための具体的な対応策を提案・実現した。	○○分野における政策の企画に当たり、実務担当者として、課題解決のための具体的な対応策を提案・実現した。	○○分野での政策立案を行うに当たり、速やかに検討する指示を受けたにもかかわらず、速やかに検討を行わなかったため、政策立案の実施が遅れた。	○○分野での政策立案を行うに当たり、速やかに検討する指示を受けたにもかかわらず、対応策の検討を行わなかった。
コミュニケーション	役割認識	状況の急激な変化により、複雑な課題の整理が必要となる○○計画の見直しに向けて、対応の方向性を提示しながら上司の判断を仰ぐとともに、自ら担う役割を自覚し、責任をもって計画の見直しを行った。	複数部局が関係する○○計画の見直しに当たり、上司や他部局から様々な指示・指摘がある中、上司の判断を仰ぐとともに、自ら担う役割を自覚し、責任をもって計画の見直しを行った。	○○計画の見直しに当たり、自ら担う役割を自覚し、関係者と協力しながら、適切に作業を進めた。	○○計画の見直しに当たり、自ら担う役割を正しく理解できず、関係者とのやり取りに支障をきたす場面が少なからず見られた。	○○計画の見直しに当たり、自ら担う役割を正しく理解せず、対応しなかった。
	協調性	緊急の対応が求められた特に複雑な○○業務の課題の整理について、係内のサブリーダーとして係長や他の係員の状況を把握し、チームの業務遂行を円滑に進めるため、積極的なコミュニケーション・支援を行い、課題解決に大きく貢献した。	複雑な構造を持つ○○業務の課題整理に向けて、係内のサブリーダーとして係長や他の係員の状況を把握し、チームの業務遂行を円滑に進めるため、コミュニケーションや支援を行い、課題解決に貢献した。	係内のサブリーダーとして係長や他の係員の状況を把握し、チームの業務遂行を円滑に進めるため、係内のコミュニケーションや支援を行う姿勢が日頃から見られた。	他職員とのコミュニケーションが不足し、チームの業務遂行に無関心または、非協力的な姿勢がしばしば見られる。	他職員とのコミュニケーションが不足し、チームの業務遂行に非協力的な姿勢や独善的な態度が見られる。
	誠実な対応	緊急の対応が求められた特に複雑な○○業務の課題の整理について、上司や関係部署からの指摘にも丁寧に耳を傾け、その趣旨を理解し、課題の整理内容を丁寧に説明するなど協力して業務を進めた。	複雑な構造を持つ○○業務の課題整理に向けて、上司や関係する他担当に問題意識を丁寧に伝えて意見をもらいつつ、課題の整理内容を丁寧に説明するなど協力して業務を進めた。	事務の執行に当たり、上司や関係者の指示・指摘の内容を理解し、素直に受け入れて事務の執行を円滑に行った。	上司の指示や関係者の対応などに対し、あいまいに対応することや責任を転嫁するような態度がやや多く見られる。	上司の指示や関係者からの問い合わせに対応せず、放置するなどしてトラブルになることが多かった。
	上司への報告	緊急の対応が求められた特に複雑な○○業務の課題の整理について、適切なタイミングで上司への報告・相談を行ったことで予定よりも大幅に早く課題整理を行った。	複雑な構造を持つ○○業務の課題整理に向けて、適切なタイミングで上司への報告・相談を行ったことで、円滑に業務を進め、迅速な課題解決に大きく貢献した。	事務の執行に当たり、適切なタイミングで上司への報告・相談を行いながら業務を進めた。	事務の執行に当たり、上司への報告・相談が疎かになることや報告・相談内容が不明確であることがやや多く見られた。	事務の執行に当たり、上司への報告を行わないことが多く、また報告を求められても正確な報告を行わなかった。
業務遂行	積極性	緊急の対応が求められ、多くの作業が短期間に発生する案件に対して、未経験の作業であっても、積極的に引き受け、チームの中心となって事業の実現に貢献した。	新規事業の実施に当たり、先例がない作業が多数生じる中、当初割り振られた作業以外でも、必要となる業務を予測して積極的に引き受け、新規事業の実現に貢献した。	事務の執行や事務の改善に当たり、係長や他の係員と積極的に協力しながら業務を進めた。	事務の執行や事務の改善に当たり、業務を先送りする消極的な姿勢がやや見られた。	事務の執行に当たり、指示された作業について、消極的な姿勢が目立ち、他に作業がなかったにもかかわらず、事務の執行が遅れた。
	正確性	事務の執行に当たり、ミスが起きうる作業工程について、見直しを行い、その手順をマニュアル化して他の係員に共有するなどミスの未然防止につなげた。	事務の執行に当たり、ミスが起きうる作業工程について整理し、他の係員に共有することでミスの発生件数の低減につなげた。	事務の執行に当たり、ミスがないか確認を行いながら業務を進めるとともに、ミスが発生しても同じミスを繰り返さないように業務を改善した。	事務の執行に当たり、ミスを指摘されることがやや多く見られた。	事務の執行に当たり、不注意によるミスが多く、またその改善がほとんど見られず、ミスを繰り返した。
	迅速な作業	緊急の対応が必要となった新規の案件に対し、時間的な余裕がない中、迅速な作業を行い、予定よりも大幅に早く対応を終了することができた。	新規事業の実施に当たり、未経験の作業であっても必要となる作業を予測して、迅速に業務を進めた。	事務の執行に当たり、迅速な作業に努め、期限内に業務を完了した。	事務の執行に当たり、作業の遅れにより期限を守らないことがやや多く見られた。	事務の執行に当たり、期限を守らないことが多く見られた。
	粘り強さ	緊急の対応が必要となった新規の案件に対し、困難な作業が見込まれていても、着実に業務を進め、業務を完遂した。	新規事業の実施に当たり、未経験の作業であっても着実に業務を進め、業務を完遂した。	事務の執行に当たり、失敗があってもすぐに対処するなど、失敗や困難にめげず業務を進めた。	事務執行上で、失敗や困難な状況が発生したときに、他の職員の支援がないと事務を進めることができない場面がやや多く見られた。	事務の執行に当たり、失敗や困難な状況が発生したときに、他の職員の支援を受けたにもかかわらず、務を進めることができなかった。

【主任・主事・技師・保健師・主事補等及び学校主事（※は学校主事のみ）】行動事例については、各職場の実態に合った内容に置き換えて判断してください。

評価要素		評価点（評語別行動事例）				
		5	4	3	2	1
倫理	責任感	他の所属へ波及するような取り組みを行い、その結果、組織全体として取り組みが行われている。	他の見本となるような行動を常に行っている。	責任をもって業務に当たっている。	問題ある行動がしばしばみられる。	問題となる行動があり、懲戒処分を受けた。
	公正性	市組織全体の他の職員の見本となるような行動をとっている。	所属内の他の職員の見本となるような行動を常にとっている。	公正かつ中立な立場で業務に当たっている。	懲戒処分には至らないが、問題ある行動がしばしば見られる。	問題となる行動があり、懲戒処分を受けた。
	地域密着	日置市内の自治会に加入し、役員等を務めるなど組織の中心となって他の見本となるような取り組みを行っている。	日置市内の自治会に加入し、役員等を務めるなど組織の中心となって活動に取り組んでいる。	日置市内の自治会に加入し積極的に参加している。	日置市内の自治会に加入しているが、活動に参加していない。	日置市内の自治会に加入していない。
	協働	自治会以外での活動を中心的かつ積極的に行い、他の見本となっている。	自治会以外での活動を中心的かつ積極的に行っている。	自治会以外で積極的に市民と協働して活動している。	自治会以外での活動をしているものの、活動回数等は限られている。	自治会以外での活動はしていない。
知識・技術	情報の整理	他の自治体での事例が少なく、知見の蓄積がほとんどない分野での政策の企画に当たり、幅広く情報を収集し、活用しやすいような体系に分類・整理して、係内に共有し、企画立案に大きく貢献した。	新規事業や事務改善を提案するに当たり、先進事例等の情報を積極的に収集し、活用しやすいような体系に分類・整理して、係内に共有し、企画立案に大きく貢献した。	事務改善を提案するに当たり、必要な情報や資料を収集し、わかりやすく整理した上で、係内に共有し、事務改善につなげた。	○○制度の運用に当たり、制度に関する情報の整理が不十分で、問い合わせに対応できていないことや、対応した記録の整理ができていないことがやや多く見られた。	○○制度の運用に当たり、制度に関する情報や資料の整理が不十分で、事務執行に支障をきたした。
	※健康管理	業務に必要な体力を維持するとともに、業務に必要な情報を積極的に収集・活用して、他の学校の環境整備等にも波及するような取り組みを行っている。	業務に必要な体力を維持するとともに、業務に必要な情報を積極的に収集・活用して、学校環境の向上に大きく貢献している。	業務に必要な体力を維持するとともに、業務に必要な情報を収集して、業務を円滑に進めている。	業務に必要な体力や知識が不足しており、業務遂行に支障があることが多く見られる。	業務に必要な体力や知識が不足し、業務に著しい支障が出ている。
	知識習得	他の自治体での事例が少なく、知見の蓄積がほとんどない分野での政策の企画に当たり、幅広く知識を習得するとともに、その知識を基に関係者で議論を行い企画立案に大きく貢献した。	新規事業や事務改善を提案するに当たり、必要な知識を先読みして修得し、それらを踏まえて問題点を的確に整理して最適な具体的な対応策を提案した。	事務改善を提案するに当たり、必要な情報や資料を収集し、必要な知識を身につけた上で、提案内容をまとめ事務改善につなげた。	○○制度の運用に当たり、担当として有するべき知識が足りず、打ち合わせや議論に追い付いていないことがやや多く見られた。	○○制度の運用に当たり、必要な知識を身につけず、適切に運用できなかったため、関係者に混乱を与えた。
コミュニケーション	指示・指導の理解	緊急の対応が求められた特に複雑な○○業務の課題の整理について、上司の指示の意図を含め正確に理解し、情報の収集・整理、作業工程など自ら担うべき役割を理解し、迅速な課題解決に大きく貢献した。	複雑な構造を持つ○○業務の課題整理に向けて上司の指示を的確に理解し、情報の収集・整理、作業工程など自ら担うべき役割を理解し、迅速な課題解決に大きく貢献した。	事務改善を提案するに当たり、上司の指示・指導を仰ぎつつその内容を理解し、関係者が納得する内容での事務改善を提案した。	○○制度の見直しに当たり、上司の指示の理解が不十分であったため、指示と異なる情報収集や検討を行うことがやや多かった。	○○制度の運用に当たり、上司の指示の内容が理解できず、指示の内容を実施できなかった。
	協調性	緊急の対応が求められた特に複雑な○○業務の課題の整理について、チームの業務遂行を円滑に進めるため、積極的なコミュニケーションや支援を行い、課題解決に大きく貢献した。	複雑な構造を持つ○○業務の課題整理に向けて、チームの業務遂行を円滑に進めるため、コミュニケーションや支援を行い、課題解決に貢献した。	チームの業務遂行を円滑に進めるため、係内のコミュニケーションや支援を行う姿勢が日頃から見られた。	他職員とのコミュニケーションが不足し、チームの業務遂行に無関心または、非協力的な姿勢がしばしば見られる。	他職員とのコミュニケーションが不足し、チームの業務遂行に非協力的な姿勢や独善的な態度が見られる。
	誠実な対応	緊急の対応が求められた特に複雑な○○業務の課題の整理について、上司や関係部署からの指摘にも丁寧に耳を傾け、その趣旨を理解し、課題の整理内容を丁寧に説明するなど協力して業務を進めた。	複雑な構造を持つ○○業務の課題整理に向けて、上司や関係する他担当に問題意識を丁寧に伝えて意見をもらいつつ、課題の整理内容を丁寧に説明するなど協力して業務を進めた。	事務の執行に当たり、上司や関係者の指示・指摘の内容を理解し、素直に受け入れて事務の執行を円滑に行った。	上司の指示や関係者の対応などに対し、あいまいに対応することや責任を転嫁するような態度がやや多く見られる。	上司の指示や関係者からの問い合わせに対応せず、放置するなどしてトラブルになることが多かった。
	上司への報告	緊急の対応が求められた特に複雑な○○業務の課題の整理について、適切なタイミングで上司への報告・相談を行ったことで予定よりも大幅に早く課題整理を行った。	複雑な構造を持つ○○業務の課題整理に向けて、適切なタイミングで上司への報告・相談を行ったことで、円滑に業務を進め、迅速な課題解決に大きく貢献した。	事務の執行に当たり、適切なタイミングで上司への報告・相談を行いながら業務を進めた。	事務の執行に当たり、上司への報告・相談が疎かになることや報告・相談内容が不明確であることがやや多く見られた。	事務の執行に当たり、上司への報告を行わないことが多く、また報告を求められても正確な報告を行わなかった。
業務遂行	積極性	緊急の対応が求められ、多くの作業が短期間に発生する案件に対して、未経験の作業であっても、積極的に引き受け、チームの中心となって事業の実現に貢献した。	新規事業の実施に当たり、当初割り振られた作業以外でも、必要となる業務を予測して積極的に引き受け、新規事業の実現に貢献した。	事務の執行に当たり、係長や他の係員と積極的に協力しながら業務を進めた。	事務の執行に当たり、業務を先送りする消極的な姿勢がやや見られた。	事務の執行に当たり、指示された作業について、消極的な姿勢が目立ち、他に作業がなかったにもかかわらず、事務の執行が遅れた。
	正確性	事務の執行に当たり、ミスが起きうる作業工程について、見直しを行い、その手順をマニュアル化して他の係員に共有するなどミスの未然防止につなげた。	事務の執行に当たり、ミスが起きうる作業工程について整理し、他の係員に共有することでミスの発生件数の低減につなげた。	事務の執行に当たり、ミスがないか確認を行いながら業務を進めるとともに、ミスが発生しても同じミスを繰り返さないように業務を改善した。	事務の執行に当たり、ミスを指摘されることがやや多く見られた。	事務の執行に当たり、不注意によるミスが多く、またその改善がほとんど見られず、ミスを繰り返した。
	迅速な作業	緊急の対応が必要となった新規の案件に対し、迅速な作業を行い、予定よりも大幅に早く対応を終了することができた。	新規事業の実施に当たり、未経験の作業であっても必要となる作業を予測して、迅速に業務を進めた。	事務の執行に当たり、迅速な作業に努め、期限内に業務を完了した。	事務の執行に当たり、作業の遅れにより期限を守らないことがやや多く見られた。	事務の執行に当たり、期限を守らないことが多く見られた。
	粘り強さ	緊急の対応が必要となった新規の案件に対し、困難な作業が見込まれていても、着実に業務を進め、業務を完遂した。	新規事業の実施に当たり、未経験の作業であっても着実に業務を進め、業務を完遂した。	事務の執行に当たり、失敗があってもすぐに対処するなど、失敗や困難にめげず業務を進めた。	事務執行上で、失敗や困難な状況が発生したときに、他の職員の支援がないと事務を進めることができない場面がやや多く見られた。	事務の執行に当たり、失敗や困難な状況が発生したときに、他の職員の支援を受けたにもかかわらず、務を進めることができなかった。

【再任用】行動事例については、各職場の実態に合った内容に置き換えて判断してください。

評価要素		評価点（評語別行動事例）				
		5	4	3	2	1
倫理	責任感	他の所属へ波及するような取り組みを行い、その結果、組織全体として取り組みが行われている。	他の見本となるような行動を常に行っている。	責任をもって業務に当たっている。	問題ある行動がしばしばみられる。	問題となる行動があり、懲戒処分を受けた。
	公正性	市組織全体の他の職員の見本となるような行動をとっている。	所属内の他の職員の見本となるような行動を常にとっている。	公正かつ中立な立場で業務に当たっている。	懲戒処分には至らないが、問題ある行動がしばしば見られる。	問題となる行動があり、懲戒処分を受けた。
	地域密着	日置市内の自治会に加入し、役員等を務めるなど組織の中心となって他の見本となるような取り組みを行っている。	日置市内の自治会に加入し、役員等を務めるなど組織の中心となって活動に取り組んでいる。	日置市内の自治会に加入し積極的に参加している。	日置市内の自治会に加入しているが、活動に参加していない。	日置市内の自治会に加入していない。
	協働	自治会以外での活動を中心的かつ積極的に行い、他の見本となっている。	自治会以外での活動を中心的かつ積極的に行っている。	自治会以外で積極的に市民と協働して活動している。	自治会以外での活動をしているものの、活動回数等は限られている。	自治会以外での活動はしていない。
組織統率・人材育成	進捗管理	利害関係が複雑に絡む〇〇制度の見直しに当たり、組織として多くの調整作業が発生する中にあっても、所属課の業務状況を把握し、適切なタイミングで指導・助言を行い、業務を完遂させた。	利害関係が多く対応が難しい〇〇案件の見直し業務にあたって、他職員とコミュニケーションをとり、業務の進捗状況を把握し、こまめに指導・助言を行うことで業務を完遂させた。	他職員とコミュニケーションをとり、他職員の業務の進捗状況を把握し、必要な指導を行い、業務を完遂させた。	他職員の業務の進捗状況の把握や必要な指導が遅れ、業務の完遂が遅れた。	部下の業務の進捗状況の把握や必要な指導が不十分で、業務が完遂しなかった。
	能力開発	日頃から後輩職員と対話を重ね、コンディションに配意しつつ、働きやすい環境を作るとともに、これまで培ってきた知識や経験を基に、能力開発に関する助言や指導を行い、職員の成長を実現し、チーム力を大きく高めた。	日頃から後輩職員と対話を重ね、話しやすい関係を築いて、働きやすい環境を作るとともに、これまで培ってきた知識や経験を基に能力開発に関する指導・助言を行うことで、職員の成長に繋げた。	後輩職員とコミュニケーションをとり、これまで培ってきた知識や経験を基に能力開発に関する指導を行った。	部下の成長に関する働きかけの行動があまり見られず、後輩職員の能力開発につながっていない。	部下の成長に関する意識が欠如しており、後輩職員の能力開発につながる働きかけがほとんどない。
コミュニケーション	指示・指導の理解	緊急の対応が求められた特に複雑な〇〇業務の課題の整理について、上司の指示の意図を含め正確に理解し、情報の収集・整理、作業工程など自ら担うべき役割を理解し、迅速な課題解決に大きく貢献した。	複雑な構造を持つ〇〇業務の課題整理に向けて上司の指示を的確に理解し、情報の収集・整理、作業工程など自ら担うべき役割を理解し、迅速な課題解決に大きく貢献した。	事務改善を提案するに当たり、上司の指示・指導を仰ぎつつその内容を理解し、関係者が納得する内容での事務改善を提案した。	〇〇制度の見直しに当たり、上司の指示の理解が不十分であったため、指示と異なる情報収集や検討を行うことがやや多かった。	〇〇制度の運用に当たり、上司の指示の内容が理解できず、指示の内容を実施できなかった。
	協調性	緊急の対応が求められた特に複雑な〇〇業務の課題の整理について、これまで培ってきた知識や経験を基に、チームの業務遂行を円滑に進めるため、積極的なコミュニケーション・支援を行い、課題解決に大きく貢献した。	複雑な構造を持つ〇〇業務の課題整理に向けて、これまで培ってきた知識や経験を基に、チームの業務遂行を円滑に進めるため、コミュニケーションや支援を行い、課題解決に貢献した。	これまで培ってきた知識や経験を基に、チームの業務遂行を円滑に進めるため、係内のコミュニケーションや支援を行う姿勢が日頃から見られた。	他職員とのコミュニケーションが不足し、チームの業務遂行に無関心または、非協力的な姿勢がしばしば見られる。	他職員とのコミュニケーションが不足し、チームの業務遂行に非協力的な姿勢や独善的な態度が見られる。
	誠実な対応	緊急の対応が求められた特に複雑な〇〇業務の課題の整理について、上司や関係部署からの指摘にも丁寧に耳を傾け、その趣旨を理解し、課題の整理内容を丁寧に説明するなど協力して業務を進めた。	複雑な構造を持つ〇〇業務の課題整理に向けて、上司や関係する他担当に問題意識を丁寧に伝えて意見をもらいつつ、課題の整理内容を丁寧に説明するなど協力して業務を進めた。	事務の執行に当たり、上司や関係者の指示・指摘の内容を理解し、素直に受け入れて事務の執行を円滑に行った。	上司の指示や関係者の対応などに対し、あいまいに対応することや責任を転嫁するような態度がやや多く見られる。	上司の指示や関係者からの問い合わせに対応せず、放置するなどしてトラブルになることが多かった。
	上司への報告	緊急の対応が求められた特に複雑な〇〇業務の課題の整理について、適切なタイミングで上司への報告・相談を行ったことで予定よりも大幅に早く課題整理を行った。	複雑な構造を持つ〇〇業務の課題整理に向けて、適切なタイミングで上司への報告・相談を行ったことで、円滑に業務を進め、迅速な課題解決に大きく貢献した。	事務の執行に当たり、適切なタイミングで上司への報告・相談を行いながら業務を進めた。	事務の執行に当たり、上司への報告・相談が疎かになることや報告・相談内容が不明確であることがやや多く見られた。	事務の執行に当たり、上司への報告を行わないことが多く、また報告を求められても正確な報告を行わなかった。
業務遂行	積極性	緊急の対応が求められ、多くの作業が短期間に発生する案件に対して、未経験の作業であっても、積極的に引き受け、チームの中心となって事業の実現に貢献した。	新規事業の実施に当たり、先例がない作業が多数生じる中、当初割り振られた作業以外でも、必要となる業務を予測して積極的に引き受け、新規事業の実現に貢献した。	事務の執行や事務の改善に当たり、係長や他の係員と積極的に協力しながら業務を進めた。	事務の執行や事務の改善に当たり、業務を先送りする消極的な姿勢がやや見られた。	事務の執行に当たり、指示された作業について、消極的な姿勢が目立ち、他に作業がなかったにもかかわらず、事務の執行が遅れた。
	正確性	事務の執行に当たり、ミスが起きうる作業工程について、見直しを行い、その手順をマニュアル化して他の係員に共有するなどミスの未然防止につなげた。	事務の執行に当たり、ミスが起きうる作業工程について整理し、他の係員に共有することでミスの発生件数の低減につなげた。	事務の執行に当たり、ミスがないか確認を行いながら業務を進めるとともに、ミスが発生しても同じミスを繰り返さないように業務を改善した。	事務の執行に当たり、ミスを指摘されることがやや多く見られた。	事務の執行に当たり、不注意によるミスが多く、またその改善がほとんど見られず、ミスを繰り返した。
	迅速な作業	緊急の対応が必要となった新規の案件に対し、時間的な余裕がない中、迅速な作業を行い、予定よりも大幅に早く対応を終了することができた。	新規事業の実施に当たり、未経験の作業であっても必要となる作業を予測して、迅速に業務を進めた。	事務の執行に当たり、迅速な作業に努め、期限内に業務を完了した。	事務の執行に当たり、作業の遅れにより期限を守らないことがやや多く見られた。	事務の執行に当たり、期限を守らないことが多く見られた。
	粘り強さ	緊急の対応が必要となった新規の案件に対し、困難な作業が見込まれていても、着実に業務を進め、業務を完遂した。	新規事業の実施に当たり、未経験の作業であっても着実に業務を進め、業務を完遂した。	事務の執行に当たり、失敗があってもすぐに対処するなど、失敗や困難にめげず業務を進めた。	事務執行上で、失敗や困難な状況が発生したときに、他の職員の支援がないと事務を進めることができない場面がやや多く見られた。	事務の執行に当たり、失敗や困難な状況が発生したときに、他の職員の支援を受けたにもかかわらず、務を進めることができなかった。

10　評価に当たっての留意事項

人事評価を行うに当たっては、次の事項に留意してください。

１次、２次評価者はもちろんですが、自己評価する場合でも十分に留意して行ってください。

- 事実に基づいて評価すること

想像やうわさ、憶測などによらず、また、評価日直前の現象のみにとらわれず、事実についての日常の注意深い観察を通じて得た内容によって、評価を行ってください。

- 職務上の行動について評価すること

職務遂行に直接関係のない事項（好き嫌い、家庭の事情、組合活動、年次有給休暇取得日数等）を評価材料に加えないようにしてください。

例外として、能力評価の「地域密着」や「協働」は日置市職員像に基づき、評価対象とします。

- 評価対象期間内の行動を評価すること

あくまでも評価対象期間における評価を行い、過去の実績や過失にとらわれないようにしてください。

- 自らの責任において評価すること。

義理、人情、第三者の行動等に左右されず、あくまでも評価者自身の責任で評価を行ってください。

- 相対評価をしないこと

評価は、着眼点等に当てはめて絶対評価で判定します。他の職員と比較して評価してはいけません。

- 評価期間途中の異動や併任は、適宜前任者や併任先の意見を聞くこと

評価者が年度途中で異動した場合は、異動先で評価を行うため、評価材料が不十分の場合には、前任の評価者の意見を聞き評価を行ってください。

また、併任がある場合は、併任先の評価者の意見を聞き評価を行ってください。

- 評価誤差とその対策

評価に当たっては、次のような偏りが生じる場合があるので、「対策」欄を参考に、これらの排除に努め、適切に評価を行う必要があります。

種類	内容	対策
ハロー効果	ある一つの評価要素について、非常に優れていたり、逆に劣っていたりするとその特殊な印象から他の評価要素も同様に見えてしまう傾向	①評価要素を分離して評価する ②被評価者の行動事実を評価する ③偏見や先入観、感情を除去して評価する
中心化傾向	最高点や最低点の評価を避けたり、評価そのものに自信がなかったりして、評価が尺度上の中央点に集中してしまう傾向	①客観的な行動事実を十分に把握して自信をもって評価する。 ②被評価者の良い行動、悪い行動を適宜記録し、評価の材料にする。
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	①職員の人材育成が目的であることを意識し、温情的な評価をせず、公正な評価をする。
論理的誤差	評価者が、評価要素の相互間に論理的な関係があると思うために生じる誤差	①客観的な行動事実を基に、評価要素ごとに評価する。 ②指示、指導、観察によって得た客観的情報を基に評価する。
対比誤差	①２人以上の被評価者を評価するときに、評価の順番で評価が狂うことがある。 ②評価者が被評価者の業務を経験していたことにより、評価が厳しくなったり甘くなったりすることがある。	①着眼点や期待し求められている行動例を確認し、自己流の評価基準が生じないよう注意する。 ②評価材料を慎重に検討して、感情が混入していないか確かめて評価する。

11　評価結果の活用

人事評価の結果は、被評価者の任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用するものとします。

12　評価に対する苦情相談・対応

評価手続等に疑問、苦情がある場合には、まず評価者とよく話し合うこと。

(1)　苦情対応の必要性

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よく理解し、適切に評価を行う必要がある。また、日頃からよく話し合い、コミュニケーションを通じて双方の問題点や不満等を解消するよう心掛けることも大切である。

人事評価の公正性、透明性の確保、制度そのものに対する信頼性の確保の観点から、人事評価のプロセス、評価結果等に関する内容、その他制度全般において想定される苦情等に対し、適切に対応し効果的な解決を図ること。

---

(2)　苦情相談と苦情処理

ア　苦情相談

(ｱ)　相談の対象

開示された評価結果に関するものを含むほか、人事評価に係る手続きその他人事評価に関する苦情全般について幅広く対象とする。

（評価手続、制度、評価結果に関することなど。）

(ｲ)　手続

ａ　申出

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（総務課長）に評価結果の開示から１週間以内に申出・相談を行う。

ｂ　対応

総務課長は、口頭等により申出のあった相談内容を聞き、内容に応じ、制度の説明のほか、相談内容が評価手続に関するもので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、評価者に伝達し、改善を促すなどの対応を行う。

イ　苦情処理

(ｱ)　処理の対象

開示された評価結果に関する苦情及び苦情相談で解決されなかった苦情のみを受け付ける。

(ｲ)　手続

ａ　申出

書面により、苦情処理窓口（副市長）に申し出ることにより行う。

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。

また、評価結果の早期確定の観点から、申出期間については、苦情相談で苦情処理の手続きの教示を受けた日から１週間以内に行う。

さらに、評価結果に関する苦情については、当該評価期間につき、１回に限り受け付ける。ただし、苦情処理の結果として再評価された評価結果については、再度、苦情処理の申出を行うことができない。

ｂ　対応

(a)　受理の通知

苦情処理窓口は、申出を受理する場合には申し出た職員及び必要な評価者に通知し、却下する場合には申し出た職員のみに通知する。

(b)　事実関係の確認

苦情処理窓口は、申出事実の確認のため、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）から聴き取り、必要な証拠書類収集等により事実調査を行う。

(c) 調書の作成

苦情処理窓口は、聴き取りの結果のほか、必要な書類等の収集・取りまとめを行い、事実調査に係る調書を作成して、人事評価委員会に提出する。

(d) 審理

人事評価委員会は、事実調査に係る調書に基づき、評価結果について審理を行う。

(e) 決定

人事評価委員会は、審理結果を踏まえて評価結果を決定し、苦情を申し出た職員及び関係者に通知する等、必要な措置をとる。

※ 公平委員会の苦情相談窓口に対しても申出及び相談ができる。

13 人事評価委員会

人事評価制度の円滑な運用や公務能率の向上に必要な連絡調整を行うため、市長が指名する部長等から構成する人事評価委員会を設置します。