

(1) 職員の任免および職員数の状況

①採用の状況（令和6年度）（単位：人）

職種区分	採用者数		
	男	女	計
一般行政職	12	11	23
一般行政職(任期付)	1	13	14
保育士・幼稚園教諭	0	3	3
土木技術職	2	0	2
建築技術職	1	0	1
保健師	0	2	2
社会福祉士	1	0	1
学芸員(考古学)	1	0	1
学芸員(美術史学・歴史学)	2	0	2
経験者図書館司書	0	2	2
消防職	3	0	3
その他教育職	3	4	7
医師	7	2	9
薬剤師	1	2	3
看護師	4	22	26
診療放射線技師	1	0	1
理学療法士	2	0	2
管理栄養士	0	2	2
視能訓練士	0	1	1
医療ソーシャルワーカー	0	1	1
病院事業事務職	1	1	2
合 計	42	66	108

②退職の状況（令和6年度）（単位：人）

任命権者	会計	定年	早期	死亡	失職	懲戒免職	普通	普通 (復帰)	計
市長	一般	6	4	0	0	1	18	0	29
	水道	1	1	0	0	0	0	0	2
病院	一般	5	5	0	0	0	45	0	55
教育	一般	2	2	0	0	0	2	8	14
消防	一般	1	0	0	0	0	7	0	8
計		15	12	0	0	1	72	8	108

③職員数の状況（令和7年4月1日現在）

（単位：人）

任命権者等	定数	職員		消防吏員	指導主事	教員	現業員等	計	定数除外職員						差 引 定 数 内 職 員	再任用 職 員 (定数外)	会計年度 任用職員 (定数外)
		事務	技術						育児休業 職 員	休職者	地方自治法 による 派遣職員	外国の団体 等への 派遣職員	派遣条例 による 派遣職員	長期研修 職 員			
市長事務部局	625	450	207	1	0	1	11	670	43	5	5	0	3	3	611	8	51
病院事業	615	44	545	0	0	0	0	589	31	3	0	0	0	0	555	8	103
水道事業	30	9	17	0	0	0	0	26	1	0	0	0	0	0	25	3	0
議会事務局	8	9	0	0	0	0	0	9	2	0	0	0	0	0	7	0	0
選挙管理委員会事務局	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
監査委員事務局	3	3	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0
農業委員会事務局	5	5	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	5	0	0
消防	174	1	0	165	0	0	0	166	0	0	1	0	0	0	165	3	0
教育委員会	169	38	20	0	24	50	5	137	4	0	0	0	0	0	133	3	28
計	1,633	559	789	166	24	51	16	1,605	81	8	6	0	3	3	1,504	25	186

うち任期付職員42人含む。

※会計年度任用職員はパートタイム職員を除く。

④部門別職員数の増減とその主な理由（各年4月1日現在）

（単位：人）

部門		令和6年	令和7年	増減	主な増減理由	部門		令和6年	令和7年	増減	主な増減理由
一般行政	議会	9	9	0		特別行政	教育	156	156	0	
	総務企画	200	204	4	配置見直しに伴うスタッフ増員		消防	168	166	-2	退職に伴うスタッフ減員
	税務	53	51	-2	配置見直しに伴うスタッフ減員		小計	324	322	-2	
	民生	162	155	-7	配置見直しに伴うスタッフ減員	公営企業等会計	病院	605	589	-16	退職に伴うスタッフ減員
	衛生	72	74	2	組織再編に伴うスタッフ増員		水道	26	26	0	
	労働	1	1	0			下水道	24	23	-1	配置見直しに伴うスタッフ増員
	農林水産	19	19	0			その他	43	43	0	
	商工	26	26	0			小計	698	681	-17	
	土木	64	63	-1	組織再編に伴うスタッフ減員	合計		1,628	1,605	-23	
	小計	606	602	-4							

(2) 職員の競争試験および選考の状況

①競争試験の状況（令和6年度）

（単位：人）

試 験 区 分	受 験 者 数			合 格 者 数			合格率
	計	男	女	計	男	女	
上級一般事務	88	58	30	19	14	5	21.6%
上級土木技術	3	3	0	2	2	0	66.7%
上級電気技術	1	1	0	0	0	0	0.0%
上級建築技術	4	3	1	3	2	1	75.0%
上級水道技術	1	1	0	1	1	0	100.0%
保育士・幼稚園教諭	6	0	6	3	0	3	50.0%
経験者保育士・幼稚園教諭	3	0	3	1	0	1	33.3%
保健師	5	0	5	3	0	3	60.0%
初級消防職員	10	9	1	7	6	1	70.0%
学芸員(歴史学)	3	2	1	0	0	0	0.0%
社会福祉士	8	6	2	4	4	0	50.0%
介護支援専門員	1	0	1	1	0	1	100.0%
産前産後休暇・育児休業・配偶者同行休業代替任期付職員、 一般任期付職員 (上級一般事務)	6	3	3	4	1	3	66.7%
病院事業事務職	11	7	4	1	1	0	9.1%
薬剤師	2	0	2	2	0	2	100.0%
臨床検査技師	4	1	3	1	0	1	25.0%
臨床工学技士	1	0	1	1	0	1	100.0%
看護師	32	9	23	30	8	22	93.8%
救急救命士	1	0	1	1	0	1	100.0%
合 計	190	103	87	84	39	45	44.2%

②選考の状況（令和6年度）

（単位：人）

職 種 区 分	採 用 者 数			備 考
	計	男	女	
一般事務	0	0	0	
その他の事務職	0	0	0	
医療技術	9	5	4	医師9名
その他の技術職	0	0	0	
合 計	9	5	4	

(3) 職員の給与の状況

①人件費の状況（令和6年度普通会計決算）

人口 (R7. 1. 1)	歳出額（A）	実質収支	人件費（B）	人件費率 (B／A)	5年度 人件費率
110, 878人	52, 396, 597千円	2, 420, 172千円	9, 097, 240千円	17. 4%	16. 3%

（注）人件費には、特別職に支給される給料、報酬等を含みます。

②職員給与費の状況（令和7年度普通会計予算）

職員数 (A)	給与費				一人当たり 給与費 (B／A)
	給料	職員手当	期末・勤勉手当	計（B）	
971人	3, 628, 963千円	1, 092, 629千円	1, 561, 709千円	6, 283, 301千円	6, 471千円

- （注） 1 職員手当には退職手当を含みません。
2 給与費は当初予算に計上された額です。
3 対象者は、一般会計に属する職員（会計年度任用職員を除く）です。

③ラスパイレース指数の状況（各年度4月1日現在）

区分	令和6年度	令和5年度
一般行政職	98. 0	98. 7

（注）ラスパイレース指数とは、国家公務員の給与水準を100とした場合の地方公務員の給与水準を示す指数です。

④職員の平均給料月額および平均年齢の状況（令和7年4月1日現在）

区分	一般行政職		技能労務職	
	平均給料月額	平均年齢	平均給料月額	平均年齢
彦根市	317, 609円	41. 2歳	320, 187円	60. 0歳
国	323, 823円	42. 1歳	288, 144円	51. 2歳

※国は令和6年4月1日現在

⑤職員の初任給の状況（令和7年4月1日現在）

区分		彦根市	国
		決定初任給	決定初任給
一般行政職	大学卒	220, 000円	総合職 230, 000円 一般職 220, 000円
	高校卒	188, 000円	188, 000円

⑥職員の経験年数別・学歴別平均給料月額の状況（令和7年4月1日現在）

区分		経験年数10年	経験年数15年	経験年数20年
一般行政職	大学卒	279, 138円	315, 782円	351, 980円
	高校卒	-	-	-

（注）経験年数については、卒業後直ちに採用され引き続き勤務している場合は、採用後の年数をいいます。

⑦一般行政職の級別職員数の状況（令和7年4月1日現在）

区分		1 級	2 級	3 級	4 級
標準的な職務の名称		主事 技師	主事 技師	主任 副主査	主査 係長
職員数		83人	57人	194人	52人
構成比		15.3%	10.5%	35.7%	9.5%
参考	1年前の構成比	16.0%	9.8%	33.6%	11.3%
	5年前の構成比	8.9%	11.2%	33.2%	17.9%
区分		5 級	6 級	7 級	計
標準的な職務の名称		課長補佐	課長	次長 部長	
職員数		77人	40人	40人	543人
構成比		14.2%	7.4%	7.4%	100.0%
参考	1年前の構成比	13.7%	8.7%	6.9%	100.0%
	5年前の構成比	13.8%	8.0%	7.0%	100.0%

（注） 1 彦根市の給与条例に基づく給料表の級区分による職員数です。
2 標準的な職務の名称とは、それぞれの級に該当する代表的な職名です。

⑧職員手当の状況（令和7年4月1日現在）

区分	彦根市	国																
期末・勤勉手当	(支給割合)	彦根市の制度と同じ																
	<table><tr><td></td><td>期末</td><td>勤勉</td><td>計</td></tr><tr><td>6月期</td><td>1.250月分</td><td>1.050月分</td><td>2.300月分</td></tr><tr><td>12月期</td><td>1.250月分</td><td>1.050月分</td><td>2.300月分</td></tr><tr><td>計</td><td>2.50月分</td><td>2.10月分</td><td>4.60月分</td></tr></table>			期末	勤勉	計	6月期	1.250月分	1.050月分	2.300月分	12月期	1.250月分	1.050月分	2.300月分	計	2.50月分	2.10月分	4.60月分
			期末	勤勉	計													
	6月期		1.250月分	1.050月分	2.300月分													
	12月期		1.250月分	1.050月分	2.300月分													
計	2.50月分	2.10月分	4.60月分															
※職制上の段階、職務の級等による加算措置 有																		
退職手当	(基本額の支給率)	彦根市の制度と同じ																
	<table><tr><td></td><td>自己都合</td><td>早期・定年</td></tr><tr><td>勤続20年</td><td>19.6695月分</td><td>24.586875月分</td></tr><tr><td>勤続25年</td><td>28.0395月分</td><td>33.27075月分</td></tr><tr><td>勤続35年</td><td>39.7575月分</td><td>47.709月分</td></tr><tr><td>最高限度額</td><td>47.709月分</td><td>47.709月分</td></tr></table>			自己都合	早期・定年	勤続20年	19.6695月分	24.586875月分	勤続25年	28.0395月分	33.27075月分	勤続35年	39.7575月分	47.709月分	最高限度額	47.709月分	47.709月分	
			自己都合	早期・定年														
	勤続20年		19.6695月分	24.586875月分														
	勤続25年		28.0395月分	33.27075月分														
	勤続35年		39.7575月分	47.709月分														
	最高限度額		47.709月分	47.709月分														
※その他加算措置																		
・定年前早期退職特例措置 2～45%加算																		
・調整額の加算																		
職員の区分に応じ、最大60月分の調整月額を加算 月額21,700円～54,150円																		

扶養手当	(支給額)	(月額)		彦根市の制度と同じ
		子	11,500円	
		(満16歳になる年度から満22歳になる年度末まで)	加算 5,000円	
		その他	3,000円	
住居手当	(支給額)	(月額)		彦根市の制度と同じ
		借家・借間（最高限度）	28,000円	
		持ち家	0円	
通勤手当	(支給額)	(月額)		彦根市の制度と同じ (自動車を除く)
	交通機関利用（最高限度）		55,000円	
	交通用具使用			
		区分	自動車	自転車等
		2km未満	—	—
		2km以上5km未満	4,000円	2,000円
		5km以上10km未満	6,100円	4,200円
		10km以上15km未満	8,900円	7,100円
		15km以上20km未満	11,700円	10,000円
		20km以上25km未満	14,500円	12,900円
		25km以上30km未満	17,300円	15,800円
		30km以上35km未満	20,100円	18,700円
		35km以上40km未満	22,900円	21,600円
		40km以上45km未満	25,600円	24,400円
		45km以上50km未満	27,300円	26,200円
		50km以上55km未満	29,000円	28,000円
		55km以上60km未満	30,700円	29,800円
		60km以上	32,400円	31,600円

区分	彦根市	国
管理職手当	管理または監督の地位にある職員に支給 (一般行政職)	定額制度は同じ ※管理職の種類等が異なるため、金額は異なります。
	区分	
	支給額（月額）	
	部長級	
	次長級	
	課長級	
	課長補佐級	

地域手当 (令和6年度普通会計決算)	支給対象地域	全域
	支給率	6%
	支給対象職員	全職員
	国の制度（支給率）	6%
	支給対象職員1人 当たり平均支給年額	224,337円

（注）支給率については、一部地域を除きます。

特殊勤務手当 (令和6年度普通会計決算)	区分	全職種
	職員全体に占める 手当支給職員の割合	18.6%
	支給職員1人当たり 平均支給年額	71,163円
	手当の種類（手当数）	16

時間外勤務手当 (各年度普通会計決算)	6年度	支給総額	301,541千円
		職員1人当たり 平均支給年額	326千円
	5年度	支給総額	313,419千円
		職員1人当たり 平均支給年額	339千円

(4) 職員の勤務時間その他の勤務条件の状況

①一般職員の勤務時間の状況

1週間の 勤務時間	1日の 勤務時間	勤務時間		休憩		
		開始時刻	終了時刻	時間	開始時刻	終了時刻
38時間45分	7時間45分	8:30	17:15	60分	12:00	13:00

②一般職員の年次有給休暇の取得状況（令和6年分）

平均取得日数
14.7日

（注）令和6年(2024年)1月1日から令和6年(2024年)12月31日までの全期間を在職した一般職員の状況です。

③特別休暇等の状況（一般職員）

種 類		付与日数	備考
病気休暇		必要期間	90日以内
特別休暇	選挙権等行使休暇	必要期間	
	証人等による出頭休暇	必要期間	
	骨髄提供のための休暇	必要期間	
	ボランティア休暇	5日以内	
	結婚休暇	7日以内	
	不妊治療休暇	5日以内 (特定の不妊治療の場合は10日以内)	
	産前休暇	出産日までの 8週間以内	(多胎妊娠は14週以内)
	産後休暇	出産日の翌日 から8週間以内	
	育児時間	1日2回 各30分以内	
	妻の出産付添休暇	3日以内	時間休可
	男性職員の育児参加のための休暇	5日以内	時間休可
	子の看護のための休暇 (中学校就学の始期までの子)	5日以内 (2人以上の場合は10日以内)	時間休可
	短期介護休暇	5日以内 (2人以上の場合は10日以内)	時間休可
	忌引休暇	1日～10日	親族関係により異なる
	父母の追悼休暇	1日以内	父母の死亡後15年以内に限る。
	夏季休暇	5日以内	6月から10月までの期間 内に限る。
	現住所の滅失等休暇	7日以内	
	災害時等不出勤休暇	必要期間	
	退勤途上の危険回避休暇	必要期間	
	生理休暇	必要期間	
	妊婦の通勤緩和休暇	1日を通じて1時間を 超えない範囲	
	妊産婦健診等休暇	必要期間	
	妊娠障害（つわりに限る。）休暇	7日以内	時間休可
介護休暇		必要期間	最大6月(3回まで分割可) 時間単位可
介護時間		1日につき、2時間を 超えない範囲	連続する3年以内に限る。

(5) 職員の休業に関する状況（令和6年度）

①自己啓発等休業の取得状況

取得者数
0人

②育児休業および部分休業の取得状況（単位：人）

区分	令和6年度中に新たに育児休業が 取得可能となった職員数	令和6年度から新規で取得した職員数		
		育児休業 取得者数	部分休業 取得者数	育児短時間勤務 取得者数
男性	33	14	12	0
女性	54	54	94	6
合計	87	68	106	6

③修学部分休業の取得状況

取得者数
0人

(6) 職員の分限および懲戒処分の状況

①分限処分者数（令和6年度）

(単位：人)

処分の種類 処分事由	降任 a	免職 b	休職 c	降給 d	合計 (a～d)	失職
勤務実績が良くない場合	0	0	0	0	0	0
心身の故障の場合	0	0	24	0	24	0
職に必要な適格性を欠く場合	0	0	0	0	0	0
職制、定数の改廃、予算の減少により廃職、 過員を生じた場合	0	0	0	0	0	0
刑事事件に関し起訴された場合	0	0	0	0	0	0
条例で定める事由による場合	0	0	0	0	0	0
合計	0	0	24	0	24	0

②懲戒処分者数（令和6年度）

(単位：人)

処分の種類 処分事由	戒告	減給	停職	免職	合計
給与・任用に関する不正（給与不正領得、受験採用虚偽行為等）	0	0	0	0	0
一般服務違反関係（職務専念義務違反、職務命令違反等）	0	0	0	1	1
一般非行関係（傷害等刑法違反等）	0	0	0	0	0
収賄等関係（収賄、横領等）	0	0	0	0	0
道路交通法違反	0	1	0	0	1
監督責任	0	0	0	0	0
合計	0	1	0	1	2

(7) 職員の服務の状況

職員の服務については、地方公務員法第30条において「すべて職員は、全体の奉仕者として公共の利益のために勤務し、かつ、職務の遂行にあたっては、全力を挙げてこれに専念しなければならない」という根本基準が規定されています。また、同法において、法令等及び上司の職務上の命令に従う義務など下記のとおり、服務上の守るべき義務も規定されており、職員は、服務の根本基準を念頭におきながら、服務上の義務を遵守して、職務を遂行しています。

(単位：人)

区分	内容	違反者数
命令に従う義務	職員は法令に従い、かつ、上司の職務命令に従わなければならない	3
信用失墜行為の禁止	職員は、職の信用を傷つけ、又は職の不名誉になるような行為をしてはならない	4
秘密を守る義務	職員は職務上知り得た秘密を漏らしてはならない。その職を退いた後も同様とする。	0
職務に専念する義務	職員は勤務時間中、職務に注意力のすべてを用い、職務にのみ専念しなければならない。	1
政治行為の制限	職員は政治活動等をしてはならない。	0
争議行為等の禁止	職員はストライキ等をしてはならない。	0
営利企業等従事制限	自ら営利を目的とする私企業を営み、又は報酬を得ていかなる事業若しくは事務にも従事してはならない。	0

(8) 職員の退職管理の状況

地方公務員法の一部改正（平成28年4月1施行）により、退職管理に関する事項が規定され、営利企業等に再就職した元職員の現職職員への依頼等が規制されました。

彦根市では、彦根市職員の退職管理に関する条例を制定し、退職管理の適正化を図り、住民に対するより一層の信頼の確保を図ります。

(9) 職員の研修および人事評価の状況

①研修の状況

(単位：人)

研修区分	研修内容
一般（階層別）研修	新規採用職員（前期）研修、新規採用職員（後期）研修、2年目職員研修、3年目職員研修、副主査級研修、係長級職員研修、課長補佐級職員研修、課長級職員研修、管理職員研修、定年延長者等職員（1部）研修、定年延長者等職員（2部）研修、デジタルスキル活用研修、個人住民税実務研修、Excelスキルアップ研修、E B P Mの手法を用いた事業見直し・業務改善研修
交通研修	安全運転講習、安全運転技術向上講習
派遣研修（一般研修）	滋賀県市町村職員研修センター
〃（専門研修）	滋賀県市町村職員研修センター
〃（特別研修）	滋賀県市町村職員研修センター、全国市町村国際文化研修所等
〃（交通研修）	正・副安全運転管理者講習
職場研修（人権問題研修）	同和問題をはじめとする人権問題に関する理解を深めることを目的とした職場研修

②人事評価の状況

「令和6年度彦根市職員人事評価実施要領」参照

(10) 職員の福祉および利益保護の状況

①職員の健康管理に関する主要事業の実施状況（令和6年度）

（単位：人）

区分	受診者数	内容等
定期健康診断	2,072	滋賀県市町村職員共済組合員等
特殊健康診断（延べ人数）	215	特化物取扱者、放射線業務従事者
大腸検診	1,100	35歳以上の滋賀県市町村職員共済組合員
胃検診	190	50歳以上の滋賀県市町村職員共済組合員
子宮頸がん検診	281	20歳以上（奇数年齢）の女性で滋賀県市町村職員共済組合員
乳がん検診	371	20歳以上（偶数年齢）の女性で滋賀県市町村職員共済組合員
深夜業務に係る健康診断	386	深夜業務従事者
B型肝炎抗原・抗体検査（事前）	18	公衆衛生業務従事者
ワクチン接種（第1回）	9	
ワクチン接種（第2回）	9	
ワクチン接種（第3回）	9	
B型肝炎抗原・抗体検査（事後）	4	
雇入れ時健康診断	46	新規採用職員
特定保健指導	60	

※市立病院が独自で実施しているものは除く

②公務災害の状況（令和6年度）

（単位：件）

加入団体	災害件数
地方公務員災害補償基金滋賀県支部	15

(1 1) 公平委員会に係る業務の状況

①勤務条件に関する措置の要求の状況

令和6年度要求件数		1
措 置 要 求 の 概 要		
・ 職員数の増員に関すること		

②不利益処分に関する審査請求の状況

令和6年度請求件数		0
審 査 請 求 の 概 要		

職員互助会の現状について

1 彦根市職員互助会とは

彦根市職員互助会は、地方公務員法第42条に基づく福利厚生計画の実施団体として、条例に基づき職員の相互救済および福祉の増進を図るために組織された団体で、給付事業および生活資金の貸付などの福利事業を行っています。

令和7年4月1日現在 彦根市職員互助会 会員数 1,021人

2 互助会事業について

公務員の福利厚生制度は、民間企業が従業員の勤労意欲を高めるためなどに投資する法定外福利費（福利厚生のために企業が支出する費用のうち、企業が任意で支出するもの）と同様の考え方で運営しているものです。

地方公務員法第42条でも、「地方公共団体は、職員の保健、元気回復その他厚生に関する事項について計画を樹立し、これを実施しなければならない。」と義務付けています。一方、第41条では、「職員の福祉および利益の保護は、適切であり、かつ、公正でなければならない。」との規定があります。

事業実施にあたっては、情勢との適合性、民間企業や国・他の地方公共団体との均衡等を十分に考慮したものであるべきと考えています。また、公費を財源の一つとする以上は、事業の内容の透明性が十分に確保され、市民の皆様の理解が得られるものでなければなりません。そのため、平成18年度において、各事業内容の大幅な見直し、各事業の財源における「会費（掛金）」と「交付金（公費）」の区分の明確化を実施いたしました。財源の区分における基本的な考え方は次のとおりです。

- ① 給付事業（個人に還元される事業） 全て会費
- ② 事業主の責務と考えられる事業 全て公費
- ③ 上記以外の事業 会費と公費1／2ずつ

今後も、厳しい財政状況の中で、互助会員および市民の皆様の理解が得られるような互助会運営に努めてまいります。

3 職員互助会の経費

職員互助会の経費には、各職員が個々に負担している「会費」、市が公費から負担している「交付金」等の収入で運営されています。

- ① 会費 給料総額×2／1000
- ② 交付金 予算額を上限として事業ごとに区分した公費の総額

会費の負担割合について、平成18年度は5／1000でしたが、事業内容の見直しを行うごとに引き下げを実施し、平成23年度からは3／1000とし、平成24年度からは2／1000としました。

【事業内容】

○給付事業

- ・弔慰金　・餞別金

○貸付事業

- ・普通貸付　・次世代育成支援貸付

○文化事業

- ・観劇補助　・文化クラブ補助　・文庫図書購入

○体育事業

- ・シティマラソン補助　・体育クラブ補助　・リフレッシュ事業

○厚生事業

- ・退職者連盟彦根支部補助　・永年勤続表彰　・各種健康診断
- ・インフルエンザ予防接種補助　・人間ドック補助　・血液オプション検査補助

※彦根市立病院互助会にかかる会員数および事業は記載しておりません。

彦根市人事評価マニュアル

(正規職員用)

令和6年度版

人 事 部 人 事 課

目 次

1	目的	1
2	人事評価の必要性	1
3	人事評価の意義	1
4	『彦根市人材育成基本方針』における人事評価の位置付け	2
5	人事評価制度の仕組み	2
	(1) 評価項目	
	(2) 目標管理の意義	
	(3) 評価期間	
	(4) 被評価者	
	(5) 評価者および調整者	
6	目標の設定	6
	(1) 組織目標	
	(2) 個人目標	
	(3) ウェイト	
	(4) 難易度	
7	兼務・併任者の人事評価	8
8	OJTによる目標の設定および達成	9
9	被評価者の職務行動の把握	9
	(1) 評価事実の収集	
	(2) 認識の共有化	
10	人事評価の実施	10
	(1) 能力評価の段階と基準	
	(2) 業績評価の段階と基準	
	(3) 人事評価の実施方法	
11	人事評価の留意点	14
12	フォロー面接の実施および結果の開示	15
	(1) フォロー面接の実施方法	
	(2) 面接時における留意事項	
13	人事評価の運用に関する苦情相談	16
	(1) 相談の対象	
	(2) 手続	
	(3) 対応	
14	人事評価結果の活用	16
15	人事評価制度の公開	17
別表1～4		18
様式集		26

彦根市職員人事評価実施要領

1 目的

人事評価は、任用、給与、分限等あらゆる側面で活用する能力・実績主義の人事制度の基礎ならびに職員一人ひとりの人材育成および組織力の向上を図るため、地方公務員法（昭和25年法律第261号）第23条の規定に基づき、職員が職務を遂行するに当たり発揮した能力および挙げた実績を的確に把握するために実施します。

2 人事評価の必要性

昨今の社会・経済情勢が目まぐるしく変化する中で、私達自治体職員に対するニーズは多岐に渡るとともに、年々その高まりを見せています。このように新たに発生し続ける課題に対して、組織として適切に、また、柔軟に対応していくためには、職員一人ひとりが高いモチベーションを持ち、やりがいを感じながら、適切に業務を遂行していく必要があります。

また、組織マネジメントの視点においては、単に与えられた仕事を日々こなしていくということではなく、職員一人ひとりが組織の目標を十分に理解し、「何のために」、「何をすべきなのか」を考え、課題を自ら発見し、その解決のために「どうすればよいのか」ということに自ら進んで取り組み、仕事に創意工夫を凝らす姿勢が求められているところであり、職員一人ひとりの職務に対する取り組み方やその力量が問われています。このような状況に対応するためには、行政サービスの担い手である職員のあり方、育て方にも変革が求められており、令和4年1月には人材育成基本方針を全面改訂したところです。

こうしたことを踏まえ、職員個々の能力や実績等を的確に把握して適材適所の人員配置やメリハリのある給与処遇を実現し、業務意欲を向上させ、公務能率の一層の増進を図っていかなくてはなりません。このような人事制度を運用していくための基礎として、人事評価制度を実施していくものです。

3 人事評価の意義

人事評価は、能力・実績主義の人事制度の基礎であるとともに、個々の職員の側から見れば、自らの強み、弱みを把握して自発的な能力開発等を促すことにもつながるなど、人材育成の意義もあります。

人事評価を適切に実施するためには、各段階の評価者がそれぞれの行政分野の目的、目標を明らかにすることが必要となり、職員がそれをよく理解することが求められます。さらに、評価の過程における評価者と被評価者との間の意思疎通を図ることにより、組織内の意識の共有化や業務改善等にも寄与します。人事評価は、これらの効果を通じ、活力ある公務組織の実現や効率的な行政運営に資するものです。

4 『彦根市人材育成基本方針』における人事評価の位置付け

第4次彦根市人材育成基本方針（令和4年1月策定）では、変化に対応できる柔軟性を持ち、改革を実行する職員の育成に向け、人事評価制度を職員の意欲の向上と人材育成を主な目的として運用することと位置付けています。職員一人ひとりが個人目標を設定し、PDCAサイクルに沿って自律的に職務に取り組むとともに、上司や人事担当課は、職員の仕事を通じた能力開発、人材育成を効果的に進め、組織目標の達成、職員の意欲向上、職場の活性化を目指します。

5 人事評価制度の仕組み

(1) 評価項目

人事評価は、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力および挙げた実績を把握して行われるものであり、能力評価と業績評価の2つの要素から評価を実施します。

評価要素	評価方法
能力評価	評価区分ごとの5段階評価
業績評価	目標管理による得点評価
全体評価	能力評価および業績評価を総得点化した総合評価

ア 能力評価

職員が職務を遂行するに当たり発揮した能力について評価するものです。職員が職務遂行の中でとった行動を、職位に応じて定められる標準職務遂行能力（別表1（P18, 19））から設定された評価項目（要素）に照らして、当該職員が発揮した能力の程度を評価します。

イ 業績評価

職員が職務を遂行するに当たり挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価です。業績評価については、目標管理による得点評価とします。

職員が職務遂行に当たり実際に挙げた業績を評価するものであり、職位に応じて当該ポストにある者が果たすべき役割を目標の形で明確にして、この達成度により評価します。

(2) 目標管理の意義

本市がめざす人事評価制度は、単に勤務評定の側面だけにとらわれるのではなく、本市の理念やビジョンを確実に達成していくために、組織の使命から導き出される「組織目標」から職員一人ひとりの「職務目標（個人目標）」を設定し、組織運営への参画感を更に意識づけるとともに、職務目標の達成過程を通じて、人材育成やチャレンジ精神の高揚などに取り組み、マネ

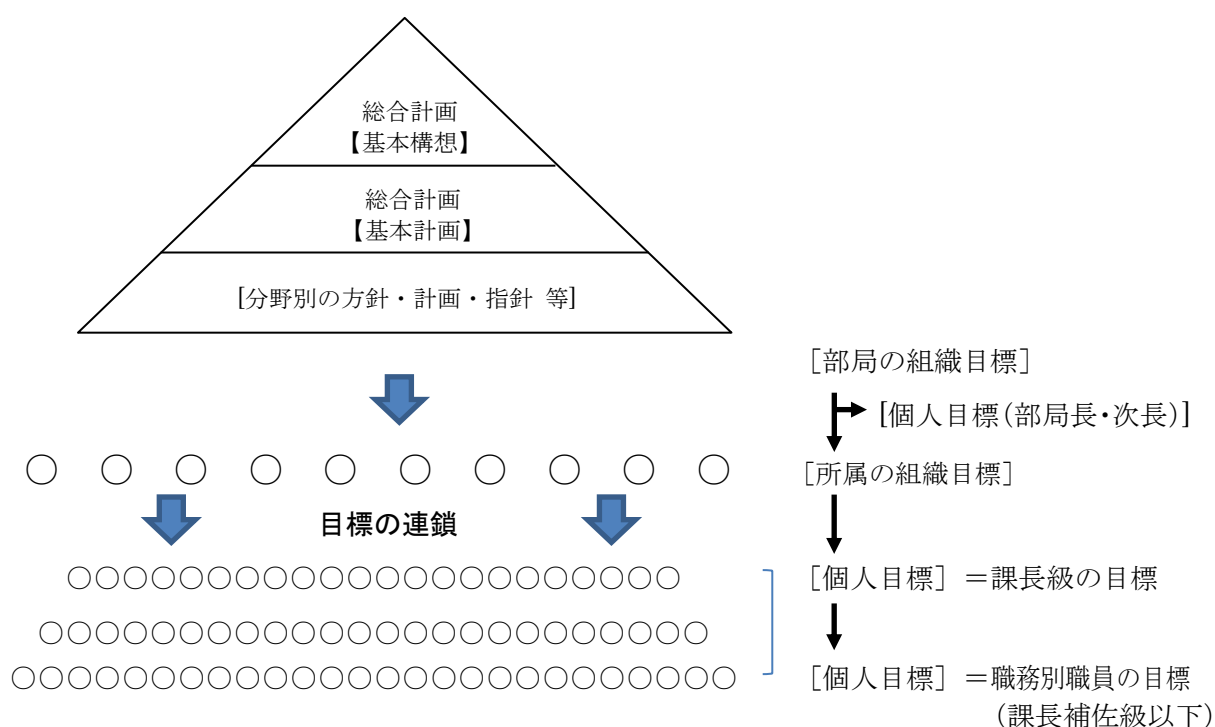
マネジメント力の向上を図るため、業績評価に「目標管理」の手法を取り入れます。

目標による管理の第一義は、「組織目標と個人目標の統合」(＝※目標の共有化)です。総合計画や分野別の計画・方針・指針等に基づく組織の目標は、部局長の目標に落とされ、部局長の目標は、次長、課長、課長補佐、係長の目標に、さらに、それが一般職員の目標にと細分化されていきます。これを目標の連鎖といいます。このように、職員一人ひとりが個人の目標を設定し、それらを達成する過程を通じて、これまで認識されなかったマネジメント上での様々な問題点や課題が発見されるとともに、それらを組織で解決することによって、組織全体のマネジメントが強化されます。目標管理で重要なことは、目標の設定から課題解決のプロセスを通じて、組織としての課題解決力を向上させることです。

また、この取組を通じて、職員一人ひとりのパフォーマンスにどのような影響を与えるのかが重要になります。目標管理という組織力向上のためのマネジメントツールを用いて、職員一人ひとりの育成につながるような具体的な役割分担を考え、その仕事が支障なく行われるように業務遂行の計画を立て、支援・指導を行う、そして、その結果について評価したうえで、改善すべき点があれば、指導・助言をする、また、そこで職員のレベルアップが図られれば、それに応じて次の仕事を分担していく、このことを一つのサイクルとし、さらに、職場における人材育成の充実を図ります。

その他、目標管理の取組は、職場における円滑なコミュニケーションの醸成や、管理監督者の指導育成力の向上、さらには、職員が組織目標を自らの課題として捉える仕組みをつくることで、職務への意欲の向上やより質の高い目標に取り組もうとするチャレンジ精神の高揚にもつながります。

※目標の共有化のイメージ図



(3) 評価期間

- ア 能力評価 4月1日から12月31日まで
- イ 業績評価 評価基準日（翌年1月1日）の属する年度1年間としますが、評価基準日に実施することから、評価には一部見込みが含まれます。

(4) 被評価者

全ての正規職員（暫定再任用職員および産前産後休暇・育児休業代替任期付職員等を含み、幼稚園教諭以外の教育職の職員を除く。）を対象とします。なお、医療職給料表適用職員および市立病院採用の職員ならびに消防職員については、別途実施されます。

ただし、人事評価期間内において被評価者が休暇、休職、育児休業等（以下「休暇等」という。）の理由により全期間もしくは評価基準日以降の期間、勤務に従事しておらず、自己評価が困難な職員および評価基準日の時点での在職期間が3箇月未満の職員については、被評価者から除外します。

また、休暇等により一定期間職務に従事しなかった職員については、実際に勤務した期間に基づいて評価を行います。

(5) 評価者および調整者

1次評価者および2次評価者ならびに調整者を置き、区分は下記の「人事評価区分表」のとおりとします。ただし、評価者および調整者のうち、休暇等または年度途中における昇任、人事異動等により被評価者の管理監督期間が3箇月未満となり、公平かつ的確な評価が実施できないと判断される評価者については、人事部長または人事課長の指名する者がこれに代わるものとします。

また、今年度の人事異動により評価可能期間が3箇月未満の被評価者については、前所属長と協議の上、現所属長が評価することとします。

《人事評価区分表》

被評価者	1次評価者	2次評価者	調整者
部長級	副市長	(なし)	市長
次長級	部長	副市長	市長
課長級	次長	部長	副市長
課長補佐級	課長	次長	部長
係長級	課長補佐	課長	次長
副主査・副主務 ・主任 主任主事・ 主事・技師 現業職	係長	課長	次長

【留意事項】

- ① 市立病院に出向している職員については、副市長を病院事業管理者と読み替えます（課長級以上の職員が該当します。）。
- ② 教育委員会においては、副市長を教育長と読み替えます（課長級以上の職員が該当します。）。
- ③ 行政委員会等の事務局長の1次評価者は任命権者とし、調整者を市長とします（2次評価者はなし。）。なお、この職を市長事務部局や他の行政委員会等の職員が併任する場合は、この区分表のうち、当該職員の職位に基づいた区分によることとします。
- ④ 暫定再任用職員および産前産後休暇・育児休業代替任期付職員等も評価対象です。各職階に応じて、この区分表により評価を実施します。
- ⑤ 各所属の事情によりこの区分表によることができない場合は、該当所属と人事課とが協議して評価者、調整者を決定することとします。なお、該当の職がない場合は、原則その上位職としますが、1次評価者、2次評価者が分からない場合は、人事課と協議してください。
- ⑥ この区分表に関わらず、保育園・幼稚園、平田こども園および小学校・中学校に勤務する職員については、次表のとおりとします。

（保育園・幼稚園）

被評価者	1次評価者	2次評価者	調整者
園長	子ども未来部次長	子ども未来部長	副市長
主任保育士・主任教諭 副主任保育士・ 副主任教諭・主査	園長	（なし）	子ども未来部次長
副主務・副主査 保育士・幼稚園教諭	主任保育士 ・主任教諭	園長	子ども未来部次長

（平田こども園）

被評価者	1次評価者	2次評価者	調整者
園長	子ども未来部次長	子ども未来部長	副市長
主幹保育教諭・ 副主幹保育教諭・主査	園長	（なし）	子ども未来部次長
副主務・副主査 保育教諭	主幹保育教諭	園長	子ども未来部次長

（小学校・中学校）

被評価者	1次評価者	2次評価者	調整者
小・中学校 勤務職員	教頭	校長	教育部次長

6 目標の設定《業績評価関係》

目標管理における組織目標および個人目標については、次の手順で設定します。

【手順】

(1) 組織目標 ⇒ (2) 個人目標 ⇒ (3) ウェイト ⇒ (4) 難易度

(1) 組織目標

- └ 目標とする業務(何を)
- └ スケジュール(いつまでに)
- └ 具体的な達成目標(どのような手段で、どの水準まで)

ア 部局の組織目標

総合計画や分野別の計画・方針・指針等に基づき、部局の現状と照らし合わせて、中・長期的な目標を掲げます。そして、この中・長期的な目標を達成していくための具体的な取組を示します。なお、目標は、各部局の全ての業務を網羅するものではありません。各部局で次長等と協議し、重点となる取組項目を複数定め、取組項目を箇条書きに、次にその具体的な取組内容を記載してください。

イ 所属の組織目標

各所属長は「部局の組織目標」および総合計画や分野別の計画・方針・指針等に基づいて、「組織目標」を設定します。組織目標は、各部門の施策・事業の方針やその取組内容から課題を整理して、今年度に取り組むものを優先的に設定し、計画的な施策の推進を図るためのものです。所属長は、年度当初に各所属において十分に協議し、「組織目標」を設定します。

所属長は、設定した「組織目標」を1次評価者（次長）および2次評価者（部長）と調整した後、所属職員に周知し、共通認識を図ります。

(2) 個人目標

ア 目標設定の趣旨

業績評価は評価期間における業務の実施結果を評価するものであり、期首において、被評価者の担当する業務に即して、その課題、目標、進め方等を明確にしておく必要があります。

上記の「組織目標」に対して、職員一人ひとりが、具体的に自らが何をするのかを明確にした「個人目標」を設定します。個人目標は、自分が重点的に取り組む具体の目標を、まず「目標1～4」までに記載（上限は目標4まで）し、それら以外の業務に関する目標がある場合は「その他」に記入することで、担当する業務の主要部分について目標管理を実施することとします。

イ 目標設定に当たっての注意事項

目標は、当該評価期間において被評価者が果たすべき役割を明確化・共有化するために可視化するものです。目標の設定は、個々の職員の役割を改めて評価者との間で明確化・共有化するために行うものです。

① 目標の設定に当たっては、「目標とする業務（何を）」、「スケジュール（いつまでに）」およ

び「具体的な達成目標（どのような手段で、どの水準まで）」を具体的に記載してください。

また、より客観的な評価ができるよう、数値化が可能な目標については、数値による目標を設定してください。

- ② 設定した目標は、直近の上司である1次評価者と面談を行う等、話し合いを経た上で確定します（必ず実施してください。）。また、確定した目標については、所属職員と共有し、目標達成に向けた共通認識を持つことが重要です。
- ③ 目標の設定に当たっては、原則、組織目標との整合性をチェックしてください。組織目標に直接関係しない目標の設定も可能ですが、効率化や業務改善などの目標を設定してください。
- ④ 担当業務全てについて個別に目標を設定する必要は必ずしもありません。自分が担当する業務の主要な部分に関する目標を、3～5個程度設定すれば必要十分と考えられます。
- ⑤ 職員の挑戦的な取組の促進、成長支援のため、被評価者の職位における通常の目標と比べて困難度が高い目標（チャレンジの意味合いが強い目標）を原則1つ以上設定してください。
- ⑥ 職位にふさわしい目標を設定してください。達成しやすい目標のみになっていないか、自身の目標のみに固執したものになっていないか、また、分不相応の高い目標となっていないか検討し、職位にふさわしい目標を設定してください。
- ⑦ 業務改善に関する目標設定を行うにあたっては、常に仕事に対する「問題意識」を持ち、以下の着眼点を参考にして目標設定するように心がけてください。

- | | |
|------------------|------------------|
| ・もっと効率的に仕事ができないか | ・いつも遅れる仕事はないか。 |
| ・危険なところはないか | ・同じようなミスはなくせないか。 |
| ・トラブルの発生を防げないか。 | ・不要な費用が発生していないか。 |
| ・仕事の流れに問題はないか。 | |

ウ 部長および次長の目標

部長および次長については、その職の性格上、課長級以下職員とは異なる職責であることから、目標は抽象的なものになりますが、部局の組織目標等から、より重要性・優先度の高いもの、より関連性や貢献性の高いものを目標に設定してください。また、「その他」の目標には、通常の組織運営の観点から具体的な取組目標を記入してください。なお、1次評価者が副市長や任命権者である場合、目標設定のための評価者面談は不要とします。ウエイトおよび難易度の確定についても同様とします。

エ 所属長の目標

所属長の「個人目標」は、＝「所属の組織目標」にもなりますが、記載できる目標数に限りがあることから、より重要性・優先度の高い「組織目標」から設定してください。また、「その他」の目標には、通常の組織運営の観点から具体的な取組目標を記入してください。

オ 課長補佐級以下の職員の目標

同じ組織目標に対しても課長補佐、係長等では役割が異なりますので、例えば、「〇〇計画の策定」という組織目標を個人目標に掲げる場合、係長は原案を作成し、課長補佐は庁内会議の調整といったように与えられた役割を明確にすることに留意してください。なお、「組織目標」に直接的に関係しない業務であっても、能率向上の原則に沿って、より効率的で効果的な業務遂行のプロセスに導く目標を設定することができます。組織目標への参画が直接できない場合でも、担当する業務が組織にとってどういった位置付けになるのか（組織が成果を上げるに当たってどのような部分で貢献するのか）を確認し、しっかりと上司と部下との間で共通認識を図ります。

(3) ウェイト

個々の個人目標ごとにウェイト付けを行います。ウェイト付けは、個人目標相互の重要性（目標の優先度や影響度等）と従事負荷量（仕事量や達成期間）等を比較考慮した上で、合計が必ず100%となるように設定します。従って、全ての業務が評価対象となります。また、目標1から4およびその他について、個々のウェイトの上限は40%を原則とし、刻み幅は5%とします。1項目でウェイトが大きすぎる場合は、目標を2つに分けるなど設定方法を工夫してください。ウェイトについても、直近の上司である1次評価者と面談等を行い、確定します。

(4) 難易度

難易度については、以下の難易度決定表に基づき、直近の上司である1次評価者と面談等を行い、確定します。1次評価者は、自分の担当する被評価者の間で、難易度設定に甘い辛いのないように調整してください。

[難易度決定表]

区 分		定 義
A	躍 進	困難性の高い新規事業や事務事業の大幅な見直しなどを内容とし、組織の重要課題と位置づけられているなど、実現の困難性が高い場合（おおむね「改革」と呼べる程度の内容であると考えてください。）
B	前 進	「躍進」とはいえないが、事業内容が前年度より向上した内容である場合や業務の改善と明確に位置づけられている場合（「業務改善」と呼ぶような内容であると考えてください。）
C	維 持	「躍進」「前進」に該当しない場合（例えば、前年と同じ手法等で、事務改善もない予算執行や事業を実施する場合などは「維持」とします。）

7 兼務・併任者の人事評価

目標設定は、兼務業務・併任業務についても設定できます。主業務・兼務業務・併任業務の中から、目標を設定してください（上限は目標4（「その他」も含めると5つ）まで）。なお、業績評価は、各自が持たれている業務量の全量を評価するものですので、個人目標シートは、兼務業務・併任業務も含めてウェイトは100%になるよう設定してください。

また、兼務・併任職員の評価者は、該当者の兼務・併任先の所属長から意見を聞き、評価を実施してください。

8 OJTによる目標の設定および達成

目標管理の人事評価制度では、この制度自体がOJT（On The Job Training）での人材育成を促進する機能を持っています。上司は、部下の目標の設定をリードし、達成をフォローすることによって、仕事を通じて下記の事項が促進されることにより、目標達成と人材育成が実現できます。

- (1) 課題探索能力、課題形成能力、課題解決能力の開発
- (2) 上司のリーダーシップと部下のフォロアーシップの発揮
- (3) 職場における円滑なコミュニケーションの醸成
- (4) 良好なチームワークの形成

なお、目標管理の仕組みは、上位目標との連鎖構造が基本となるため、下位へ降りるほど「やらされ感」が芽生える場合があります。このため、自分が立てた仕事の目標を、自分で責任を持って自主的に管理し、徹底できるように誘導していくことや、困難な目標に失敗を恐れずチャレンジする職員に高い評価を認めることなどが、OJTの上からも、組織マネジメントの上からも重要な要素となります。

9 被評価者の職務行動等の把握《能力評価・業績評価関係》

(1) 評価事実の収集

評価の基礎となるのは、評価者が日常の業務管理を通じて把握している被評価者の行動です。評価のために特別の観察を行う必要はありませんが、時間の経過とともに記憶があいまいになるため、評価期日における評価に備えて、被評価者の顕著な行動などについては、「指導観察記録」に備忘のために記録を残しておくことが重要です。なお、指導観察記録は、様式以外に人事評価システムで入力・管理ができます。

(2) 認識の共有化

業務管理の一環として、被評価者から報告や相談を受け、必要な指導・助言を行うことは当然であり、フォロー面接を待つまでもなく、常に部下の成果に関心を持ち、例えば一歩でも前進し現状が変化したタイミングを捉え、ステップ毎に褒めるなどコミュニケーションを図る必要があります。それらは、評価に関する評価者・被評価者間の認識の共有化という観点からも重要なことです。目標管理においては、計画的な職務の遂行が重要であることから、被評価者と1次評価者が1対1で面談を行い、被評価者が設定した目標の進捗状況や、目標達成のための課題、その他業務における相談などを話せる場を設けて、評価基準日前までの取組内容を本人および評価者が十分に認識し、共有しておくようにしてください。

10 人事評価の実施

(1) 能力評価の段階と基準《能力評価関係》

ア 能力評価を行うに当たっての考え方

能力評価は、評価期間において職員が職務を遂行する中で、標準職務遂行能力の類型として定める項目ごとに、当該職員が発揮した能力の程度を評価するものです。なお、人材育成基本方針に掲げる「求められる能力や意識」と「標準職務遂行能力」、「評価項目（要素）」の関係は別表2（P20～22）のとおりです。

イ 評価方法

評価は「絶対評価」で行います。「絶対評価」とは「相対評価」に対する方法です。絶対評価で人事評価を行うのは、被評価者の相互について、優劣を考え、単純な比較により評価を与えるのではなく、被評価者一人ひとりについて、標準職務遂行能力を基準に設定された評価項目（要素）に照らして、被評価者の職務遂行能力をできるだけ客観的に把握し、職位職責に応じたそれぞれに求められる個人的レベルに立脚し適切に評価する趣旨からです。

また、評価はいわゆる「査定」としての評価にとどまらず、職員個々のレベルアップも目的としています。

ウ 評価の段階と基準

評価は5段階で行い、それぞれの基準は以下の表のとおりとします。評価の基本は5段階のうち3段階（A、B、C）であり、当該職位に求められる能力を発揮している場合は「B」評価です。なお、SとDは例外的な評価と考えるものとします。

評価段階	評 価 基 準
S	現在の職位で要求されるレベルを完璧にクリアし、1ランク上でも通用する。 <u>（単なる“優良”程度では“S”としないこと。“拔群”のものが必要）</u>
A	問題点はほとんどなく、ほぼ完全に満足できるレベルにある。
B	多少の問題点はあるが、要求されるレベルは満たしている。（通常）
C	問題点が目につき、不満足であり、要求されるレベルから若干、外れる。
D	問題点が多く、要求されるレベルからは程遠い状態である。

■ 評価段階の目安について

○当該職位にふさわしい能力を発揮している場合は「B」評価です。

※能力評価の各評価項目（要素）は、当該職位の職務を高い水準で遂行するために身に付けていることが望ましい能力の発揮度を問う基準であることから、これらの基準が概ね満たされている状況を「通常」果たすべき水準＝「B」としています。

○上記のような「通常」果たすべき水準をベースとして、それを上回る水準は「A」、通常をはるかに上回る、特に優秀な水準は「S」となります。

逆に、「通常」に達していない（物足りない）場合は「C」、通常的水準にはるかにおよばない場合は「D」となります。その際、「C」については、本人の奮起を促すことにより通常の能力を発揮することが期待できるレベルです。

(2) 業績評価の段階と基準《業績評価関係》

ア 業績評価を行うに当たっての考え方

業績評価は、組織目標を受け、職員が果たすべき役割について、業務に関する目標を定めることにより当該職員にあらかじめ示した上で、職員がその職務を遂行するに当たり挙げた業績を通して、当該役割を果たした程度を評価するものです。

イ 評価方法

設定した目標について、個々にどれだけ達成できたかを主観的および客観的に評価するために、達成度を決定します。達成度については、当該職員が担当実施している個人目標の達成の度合いが次の表のどこに該当するかを考慮して決定するものです。なお、評価に当たっては、目標を達成するためのプロセスや、どの程度まで達成できたか、どの程度まで貢献できたかなども踏まえて評価を行います。

ウ 評価の段階と基準

評価は5段階で行い、それぞれの基準は次のとおりとします。

達成度	目標達成実績	(判 断 基 準)
T 1	期待を著しく上回る	期待を上回る質の良い内容か、もしくは期限よりも20%以上早くでき、かつ早くできた実質的メリットがある場合
T 2	期待を上回る	期待をやや上回る質の良い内容か、もしくは期限よりも10%以上早くでき、かつ早くできた実質的メリットがある場合
T 3	期待通り（標準）	内容と期限がほぼ期待通りできた場合
T 4	期待をやや下回る	期待をやや下回る質の内容か、もしくは期限よりも10%以上遅れた場合
T 5	期待を下回る	期待を下回る質の不良な内容で、かつ期限よりも10%以上遅れた場合

■ 達成度の目安について

○業績評価の目標ごとの評価は、マイナス要因（上司や同僚のカバーを要し、他の業務に影響がおよんだ等）がほとんどなく目標を達成し、期待された成果を上げた場合は、「T 3」＝「標準」としています（「T 3」は、当該役職にふさわしい業績を上げている状態）。

○業績目標ごとの評価（達成度の付与）においては、目標の難易度を踏まえた達成度合いのほか、組織として成果を上げるに当たってどの程度貢献できたか（周囲に対する支援等の自主的・積極的な取組等）、さらに、業務遂行に当たっての創意工夫、効率的な業務遂行等や目標の達成状況等が被評価者に起因しない事由により影響を受けている場合にはその事由を適切に勘案するなど、目標を達成するプロセスも踏まえて評価することとなります。

したがって、目標を達成していなければ直ちに「T 4」となるわけではなく、プロセス

等も踏まえて、職位に応じた達成水準かどうか、職位にふさわしい役割や貢献であったか等を判断する必要があります。特に難易度が高い目標（チャレンジの意味合いが強い目標）の場合、未達成であることのみをもって低い評価とせず、達成状況や取組状況の水準が職位にふさわしいものかどうかという観点に留意する必要があります。

エ 業績評価の算出

人事評価システムでは以下①～③の手順は自動計算されます。システムによらずに実施する場合は、以下の手順を参考に計算してください。

- ① 目標ごとに「難易度」と「達成度」を以下の表に当てはめて、目標ごとのポイントを決定します。

		達成度				
		T 1	T 2	T 3	T 4	T 5
難易度	A 躍進	100	90	80	60	50
	B 前進	80	70	60	40	30
	C 維持	60	50	40	20	10

- ② ①のポイントに目標ごとのウェイトをかけて、目標ごとに評価点を算出します。次に、目標ごとの評価点を合計した総合評価点を算出します。

〔計算例〕

ウェイト		20%			
目標 1	難易度	A	(ポイント)	(ウェイト)	(評価点)
	達成度	T 4	60	× 20% =	12
ウェイト		15%			
目標 2	難易度	B	(ポイント)	(ウェイト)	(評価点)
	達成度	T 2	70	× 15% =	10.5
ウェイト		20%			
目標 3	難易度	B	(ポイント)	(ウェイト)	(評価点)
	達成度	T 3	60	× 20% =	12
ウェイト		20%			
目標 4	難易度	A	(ポイント)	(ウェイト)	(評価点)
	達成度	T 5	50	× 20% =	10
ウェイト		25%			
その他	難易度	C	(ポイント)	(ウェイト)	(評価点)
	達成度	T 3	40	× 25% =	10
総合評価点					55 点 (小数点以下、四捨五入)

- ③ 目標ごとの評価点を合計した総合評価点に応じて、次の基準表を目安に業績評価の評価を決定します。

	S	A	B	C	D
総合評点	100～90	89～70	69～40	39～20	19～10

(3) 人事評価の実施方法

人事評価は、本人による自己評価、1次評価者による1次評価、2次評価者による2次評価、調整者による承認の順に行います。

自己評価 → 1次評価 → 2次評価 → 調整者による承認

ア 自己評価

本人による自己評価は、個々の職員が、職務遂行上、期待され要求される内容およびレベルについて認識を深めるとともに、自己レベルの現状を再認識し、その上で自分の在るべき姿を理解することにより、勤務実績の向上ならびに職務遂行上の能力および資質等のより一層の開発および育成を目指し、それを達成する一助とすることを目的に行います。

イ 評価者による評価

前記(1)および(2)に基づき評価を行い、所見を記入します（評価結果（S～D）の理由を必ず記入してください。）。

なお、2次評価者（2次評価者がいない場合は1次評価者と調整者のうち、所属長）の所見欄には、「被評価者の秀でている点（強み）、改善点（弱み）、昇（降）任・昇（降）格の内申その他の意見」を必ず記入してください。

ウ 調整者による承認

調整者は、評価者ではない第三者の視点から、所属ごとに生じる評価の不均衡を是正するという観点で審査を行う役割を担います。評価結果が適正であると認める場合は、2次評価者の評価を承認し、適当でないと認める場合は、2次評価者の再評価を指示します。調整者自らが評価をすることはありません。また、期首に被評価者が立てた個人目標を最終承認する役割も担います。

調整者における評価の観点は、前記(1)および(2)に加え、

- ① 自己の把握する事実と評価者の評価に大きく食い違いがないか。
- ② 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。
- ③ 全体的な水準から見た評価の甘い辛いなどの偏りがないか。

の観点からも調整を行ってください。

※ペーパーで評価を行う場合のみ、上記の再評価を指示した場合、指示した評価項目について、人事評価表の調整者欄の該当部分にチェックをし、調整者の意見欄に意見を記載して

ください（人事評価システムでは対応不可です。）。

エ 全体評価の決定

人事評価における全体評価については、個別の評価要素の評価結果を点数化し、評価区分ごとに積算した合計点を目安として、SからDの評価を決定します。

◇ 全体評価の合計評点の目安

全体評価	
S	56.00～60.00
A	44.00～55.99
B	32.00～43.99
C	20.00～31.99
D	12.00～19.99

個々の評価項目（要素）の点数配分については、別表3「評価項目（要素）別点数表」（P 23）のとおりです。なお、人事評価システムではこれらは自動計算されます。

また、能力評価は、従前は態度考課と能力考課に分けて評価しており、それぞれの考課ごとに総合評点を得ていたことから、能力評価の項目により配点が異なります。

オ 業績評価の評価の調整

業績評価の評価は個別の評価要素によって積算された点数により決定（P 12 参照）され、能力評価に転記しますが、目標達成のプロセス等も踏まえ、決定した評価が不適当と判断する場合は、変更することができます。その場合は、その理由を所見欄に明記してください。

1.1 人事評価の留意点

- (1) 自己評価では、特に自分をよく見せようとしたり、自分の欠点に目をつぶろうとしたりする心の動きが意識的あるいは無意識的に働く場合が多いので、事実に対する反省と将来に向けた改善意識を含め、上司との面接における有意義な資料とするため、できる限り自己を客観視した上で評価結果を記入するよう心がけてください。

なお、自己評価の内容、結果等については、フォロー面接時において、本人の能力や資質の向上を図るために活用するものとします。したがって、自己評価をした具体例、理由欄はできるだけ記入してください（S、Dを記入した項目があれば必ず記入すること）。

- (2) 評価者が人事評価を行うに際しては、評価者の主観的な評価意識ができる限り排除された公正かつ的確で客観的な評価となるよう、次の事項に特に留意してください。
- ① 人事評価は、評価者自身が日常の観察、指導等により得た被評価者に関する客観的な事実に基づいて行うこと。必要に応じて指導観察記録を活用すること。
 - ② 被評価者の評価期日間近の態度や行動だけで安易に判断したり、不確実なうわさや先入観により評価したりしないこと。

- ③ 評価者（１次・２次）は、互いに協議または相談することなく、それぞれ独立して評価すること。
- ④ 被評価者の信条、性別、政治的意見等に影響されないこと。
- ⑤ 潜在的能力や業務に関係のない能力、人格等を評価するものではなく、職務において顕在化した能力や業務の達成状況について評価するものであること。よって、勤務の実績とは直接関係のない次のような事柄によって判断を左右されないこと。
- ・被評価者の縁故関係および友人関係
 - ・被評価者に対する偏見および何らかの同情
 - ・被評価者の学歴、趣味、性格および身体条件
 - ・被評価者の勤続年数
 - ・その他勤務実績と直接関係のない事柄
- ⑥ 将来における能力向上に対する期待および見込み等を判断材料としないこと。
- ⑦ 被評価者および周囲の者の思惑、心境等を考慮することにより、判断に影響が生じないように留意し、終始厳正かつ公平な態度で臨むこと。
- ⑧ 人事評価は、本来心理的影響を受けやすい判断行為であることから、全ての被評価者に対し、同一時期、同一心情の下に行うことが望ましいので、全ての被評価者についてできる限り間を置かず実施するよう努めること。
- ⑨ 人事評価を行う際、陥りやすい誤りについて、別表４（P 2 4, 2 5）を熟読し、十分理解のうえ評価を行うこと。

1 2 フォロー面接の実施および結果の開示

評価結果およびその根拠となる事実に基づき、上司と部下の間で、主として被評価者の職務遂行上の特徴的な面について話し合い、長所は伸ばし、短所はできる限り解消させていくことにより、将来にわたる職務の円滑な遂行および職員の能力開発を図り、さらには、組織パフォーマンスの向上とお互いの信頼感およびコミュニケーションを深めることを目的として、フォロー面接を実施します。

なお、このフォロー面接において、評価結果を評価結果開示シートにより被評価者に開示することとし、さらに、評価結果に基づく具体的な指導・助言につなげることで、職員の主体的な取組を促し、ひいては組織としてのパフォーマンスの向上を図ります。

(1) フォロー面接の実施方法

面接担当者は、２次評価者（２次評価者がいない場合は、１次評価者もしくは調整者（ただし、保育園、幼稚園、平田こども園の職員（園長以外）のフォロー面接は、各園長が行うこととする。））。以下同じ。）とし、調整者による承認が終わり次第、できるだけ速やかに実施します。

人事評価の結果の開示は、フォロー面接において２次評価者が行うことから、調整者は、２次

評価者に再評価を指示したときは、その理由について2次評価者に説明をしてください。

(2) 面接時における留意事項

- ① 面接を実施するにあたっては、お互いに話しやすい時と場所を選定するよう配慮すること。
- ② 面接者は、被評価者に「評価結果開示シート」を示し、確定した評価結果の開示を行うこと。
- ③ 面接は、単なるイメージで判断したことを相手に押し付けるのではなく、できる限り事実に基づいた具体的な内容により、特に評価が低かった部分はどうすれば改善できるかという観点に立ち、相手の話をよく聞く形で進めること。

また、将来的な改善目標とともに、職務上の達成すべき目標（目標管理等）についても話し合い、お互いの認識と合意を得るように努めること。

- ④ 人事評価システムを使用する所属の面接担当者は、最後にフォロー面接を実施した日を「開示面談日」の欄に入力してください。

1 3 人事評価の運用に関する苦情相談

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、相談窓口を人事部人事課に置き、相談に対応します。

(1) 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その他人事評価に関する苦情全般について対象とします。

(2) 手続

苦情等のある者は、口頭、電話、庁内メール等により、相談窓口に出頭・相談を行います。

(3) 対応

申出の内容に応じ、制度の説明のほか、改善が必要と判断される場合は、申出人の意向を確認し、評価者に伝達、改善を促すなどの対応を行います。なお、評価という行為の性格上、どうしても相談者の理解や納得が得られない場合がありますが、この場合は、相談を打ち切ることがあります。

《相談窓口》

人事部人事課 直通 30-6106
内線 455

1 4 人事評価結果の活用

地方公務員法に基づき、能力および実績に基づく人事管理を徹底する観点から、職員の昇任をはじめとする任用の能力実証の手段として、人事評価を積極的に活用するものとします。

(1) 職員の能力開発および人材育成

人事評価の結果は、被評価者の計画的な能力開発および人材育成に活用するものとします。

- ① 目標設定や自己評価、フォロー面接などの過程を通じて、職員が自らの職務行動を振り返ることにより、効果的、主体的な能力開発につなげるものとします。
- ② 能力評価の評価項目や評価結果については、職員の能力開発への取組として、研修プログラムの設定、改善などに活用するとともに、評価結果に基づき各職員の得意分野の能力向上や弱点克服のための研修受講を促すなどの活用に努めるものとします。

(2) 職員の処遇

人事評価の結果は、人事配置に活用するとともに、任用や分限その他の人事管理の基礎として活用することとします。

(3) 給与への反映

地方公務員法の改正に基づき、人事評価の結果を翌年度の給与（勤勉手当・昇給）へ反映させます。令和5年度（2023年度）の人事評価の結果は令和6年度（2024年度）の給与へ反映されます。人事評価の結果（S～D）を、勤勉手当については成績率に、昇給については昇給の区分に、それぞれ反映します。

15 人事評価制度の公開

人事評価における評価要素等は、評価者、被評価者の別なく、職員全員がその内容を十分認識し、職務を遂行していく中で、常に念頭に置くべきものであることから、人事評価要素をはじめとする制度自体は、一般的に公開します。

別表 1

標準職務遂行能力

部長級	倫理	全体の奉仕者として、高い倫理観を有し、重要課題に責任をもって取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	構想	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、住民の視点に立って、重要課題について基本的な方針を示すことができる。
	判断	部局の責任者として、その重要課題について、豊富な知識・経験および情報に基づき、冷静かつ迅速な判断を行うことができる。
	説明・調整	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織の方針の実現に向け、上司を助け、困難な調整を行い、合意を形成することができる。
	業務運営	住民の視点に立ち、不断の業務見直しに率先して取り組むことができる。
	組織統率	指導力を発揮し、部下の統率を行い、成果を上げることができる。
次長級	倫理	全体の奉仕者として、高い倫理観を有し、重要課題に責任をもって取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	構想	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、住民の視点に立って、重要課題について基本的な方針を示すことができる。
	判断	重要課題について、豊富な知識・経験および情報に基づき、冷静かつ迅速な判断を行うことができる。
	説明・調整	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織の方針の実現に向け、部長を助け、困難な調整を行い、合意を形成することができる。
	業務運営	住民の視点に立ち、不断の業務見直しに率先して取り組むことができる。
	組織統率	指導力を発揮し、部下の統率を行い、成果を上げることができる。
課長級	倫理	全体の奉仕者として、高い倫理観を有し、課の課題に責任をもって取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	構想	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、住民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示すことができる。
	判断	課の責任者として適切な判断を行うことができる。
	説明・調整	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織の方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。
	業務運営	コスト意識を持って効率的に業務を進めることができる。
	組織統率・人材育成	適切に業務を配分した上、進捗管理および的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。
課長補佐級	倫理	全体の奉仕者として、担当業務の課題に責任をもって取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	企画・立案	組織の方針に基づき、行政ニーズを踏まえ、課題を的確に把握し、施策の企画・立案を行うことができる。
	判断	担当業務の責任者として、適切な判断を行うことができる。
	説明・調整	担当する事案について適切な説明を行うとともに、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。

	業務運営	コスト意識を持って効率的に業務を進めることができる。
	組織統率・人材育成	適切に業務を配分した上、進捗管理および的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。

係長級	倫理	全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任をもって課題に取り組むとともに、服務規律を遵守し公正に職務を遂行することができる。
	企画・立案、事務事業実施	組織や上司の方針に基づいて、施策の企画・立案や事務事業の実施の実務の中核を担うことができる。
	判断	自ら処理すべき事案について、適切な判断を行うことができる。
	説明・調整	担当する事案について、論理的な説明を行うとともに、関係者と粘り強く調整を行うことができる。
	業務遂行	段取りや手順を整え、効率的に業務を進めることができる。
	部下の育成・活用	部下の指導、育成および活用を行うことができる。
副主査・副主務・主任	倫理	全体の奉仕者として、責任をもって業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	課題対応	担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、問題点を的確に把握し課題に対応することができる。
	協調性	上司・同僚等と協力的な関係を構築することができる。
	説明	担当する事案についてわかりやすい説明を行うことができる。
	業務遂行	計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行することができる。
主事・主任主事・技師	倫理	全体の奉仕者として、責任をもって業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
	知識・技術	業務に必要な知識・技術を習得することができる。
	コミュニケーション	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。
	業務遂行	意欲的に業務に取り組むことができる。

別表 2

人材育成基本方針・標準職務遂行能力・評価項目（要素）の関連表

	「人材育成基本方針」 求められる能力や意識	標準職務遂行能力	「人事評価」 評価項目（要素）
部長級 次長級	意識・姿勢	倫理	経営者意識
	課題発見能力	構想	
	企画立案能力		戦略意識
	意思決定能力	判断	
	危機管理能力		判断・決断力
	指導育成能力	組織統率	
	業務調整能力		組織形成能力
	コミュニケーション能力	説明・調整	
	折衝交渉能力		説明・折衝力
	業務改善能力	業務運営	

	求められる能力や意識	標準職務遂行能力	評価項目（要素）
課長級	意識・姿勢	倫理	経営者意識
	課題発見能力	構想	課題形成能力
	企画立案能力		戦略意識
	意思決定能力		判断
	危機管理能力	組織統率・人材育成	指導力・育成力
	指導育成能力		組織形成能力
	業務調整能力		
	コミュニケーション能力	説明・調整	渉外力
	折衝交渉能力		原価意識
	業務改善能力	業務運営	革新性

	求められる能力や意識	標準職務遂行能力	評価項目（要素）
課長補佐級	意識・姿勢	倫理	服務規律
			責任感
	課題発見能力	企画・立案	企画・開発力
	企画立案能力		積極性
	折衝交渉能力	説明・調整	渉外力
	コミュニケーション能力		協調性
	指導育成能力	組織統率・人材育成	統率力
	業務調整能力		指導力
	事務処理能力	業務運営	
	業務改善能力		判断

	求められる能力や意識	標準職務遂行能力	評価項目（要素）
係長級	倫理観・コンプライアンス	倫理	服務規律
			責任感
	企画立案能力	企画・立案 事務事業の実施	計画力・企画力
	接遇能力		積極性
	コミュニケーション能力	説明・調整	折衝・応接力
			協調性
	指導育成能力	部下の育成・活用	指導力
	業務調整能力		
	事務処理能力	業務遂行	知識・技術
	専門性		
	業務改善能力	判断	理解力・判断力

	求められる能力や意識	標準職務遂行能力	評価項目（要素）
副主査 副主務 主任	意識・姿勢	倫理	服務規律
			責任感
	企画立案能力	課題対応	計画力・企画力
			積極性
	専門能力	業務遂行	知識・技術
	事務処理能力		理解力・判断力
	業務改善能力		
	業務調整能力		
	接遇能力	説明	応接力
	コミュニケーション能力		協調性
	指導育成能力	協調性	指導力

	求められる能力や意識	標準職務遂行能力	評価項目（要素）
主任主事 主事 技師	意識・姿勢	倫理	服務規律
	企画立案能力	知識・技術	計画力・企画力
			積極性
	専門能力	業務遂行	知識・技術
	事務処理能力		理解力・判断力
	業務改善能力		
	業務調整能力		責任感
	接遇能力	説明	応接力
	コミュニケーション能力	コミュニケーション	表現力
			協調性

別表3

評価項目（要素）別点数表

職階	業績評価 (30)	能力評価 (30)					能力評価 (40)					全体評価				
		経営者意識	戦略意識	コスト意識	組織形成力	説明・折衝力	判断・決断力	経営者意識	戦略意識	革新性	原価意識	組織形成力	指導・育成力	課題形成力	渉外力	判断・決断力
部長級 次長級	S	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	56.00～60.00
	A	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	44.00～55.99
	B	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	32.00～43.99
	C	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	20.00～31.99
	D	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	12.00～19.99
課長級	S	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	
	A	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	
	B	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	
	C	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	
	D	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	
課長補佐級	S	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	
	A	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	
	B	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	
	C	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	
	D	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	
係長級	S	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	
	A	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	
	B	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	
	C	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	
	D	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	
副主任 副主任 主任	S	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	
	A	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	
	B	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	
	C	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	
	D	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	
主任主事 主事 技師	S	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	
	A	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	
	B	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	
	C	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	
	D	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	

別表 4

人事評価を行う際に陥りやすい誤りに関する一覧表		
〔無意識的に陥る誤り〕		
呼 称	内 容	解 消 方 法
ハロー効果	別名「後光効果」といい、全体的な印象やある部分で優れているという印象を抱いた場合、他の部分でも理屈抜きで優れているという判断を下しやすい傾向をいう。逆に、一部が駄目という評価があると全部が駄目という判定を下しやすいのもこれである。	○同一人物について連続して全要素を考課しない。 ○類似した考課要素は、考課時期を離す。 ○人の特性は様々であることをよく認識し、簡単に一般化し、安易にレッテルを貼らないようにする。
寛大化傾向	「甘い評価」のことであり、最も生じやすい。 ○考課者の自信不足で部下におもねる。 ○考課者が無能で意識や期待のレベルが低い。 ○考課者自身の成績へのはね返り等について無意識的な意図を持つ。 ○仕事仲間としてのもたれ合い意識、肩書（役職）についての思い込みにより現実の姿と混同する。	○考課要素の定義の理解と着眼点についての十分な認識を持つ。 ○公私の別をわかまえる。 ○甘い評価は相手のためにならないとの認識を持ち、部下育成を第一と考えて気持ちを引き締めること。 ○自分自身の管理能力を疑われることになるという認識を持つ。
中心化傾向	「普通」ばかりの内容になること。 ○理解不足で思いきった評価を出せない。 ○自信のなさから本筋とは外れた部分で理由をつけて逃げようとする。 ○上位の考課者は下位の職員を知らない（知ろうとしない）ことが多く、無難な評価になりやすい。 ○基準の認識が不明確で「普通」の解釈がバラバラである。	○最大の原因は考課者の自信のなさであることから、次の点に留意する。 ・部下との日常の接触の機会を多く作り、個別に理解できるようにする。 ・優柔不断になったり、思惑にとらわれたりせず、厳正な評価を常に意識する。 ・事なかれ主義を排除する。 ・考課要素を十分理解し、内容と基準についての明確な認識を持つ。
対比誤差	考課者自身を基準として評価してしまうこと。考課者の水準と対比した場合、プラスマイナスが極端化する傾向にあり、特に規律、几帳面さといった個人的特性に顕著に現れる。	○自分の物差しに固執しないよう日頃から意識して努力する。 ○部下に自分の期待する水準を一方的に押しつけるのではなく、個々のレベルを十分認識し、日常の仕事の中でお互いの納得を得るようにする。
理論的誤差	考課要素間で理論的に同じと考課者が判断した複数の要素に同じような評価をすることをいう。例えば、知識と理解力を同質のものと理解し、知識が優れていれば当然、理解力も優れていると判断してしまうようなことである。	○理論的、分析的な思考習慣のある考課者は、被考課者の事実面のみを見つめ、一つのことを他の要素と関連づけず、個々に評価を下すように心がける。 ○関係すると判断する要素は、時期をずらして別々に評価する。
近接誤差	人事考課表の中で近接した位置にある要素の評価結果が類似する傾向にあることをいう。これは、時間的に近接して評価を行った場合にも認められる。	○考課を行う際、考課要素を一つずつ取り上げ、全員をその要素について評価した後、次の要素で同様に評価するようにする。 ○各要素を上から順番にというのではなく、確信の持てるものから行う。
過大評価	被考課者の一つの行為を二つ以上の考課要素で重複して評価し、結果として優劣が増幅され、過大となることをいう。自分なりの理屈で行為と能力を関連づけることからくるものである。	○各要素の着眼点をよく理解し、一つの行動については一つの要素のみを当てはめるという原則を守る。ただし、「成績」、「態度」および「能力」という大きな区別の相互間では重複してもよい。
二極化傾向	考課結果が「優れている」か「劣っている」かのいずれかに極端に分かれてしまうことをいう。考課者の基準が不当に高かったり、反対に低過ぎる場合、好き嫌いが激しい場合におこる。	○各考課段階毎の評価レベルを具体的な行動に基づいて十分、理解する必要がある。 ○被考課者に対する好悪の感情を押さえ、客観的な評価に徹する。

【意識的に行われる誤り】		
呼 称	内 容	解 消 方 法
無責任型考課	考課者に課せられた義務を放棄したもので、「面倒なことはしたくない」とか「こんなことで職員に差をつけたりすると嫌われてしまう」と考えたり、「真面目に評価してもどうせ活用されない」と捨て鉢になったり、「適当にしておいても影響があるわけでもないだろう」と開き直りにも似た態度をとるケースである。	○人事考課の趣旨および役割を認識し、管理監督者としての職務および責任がどのようなものであるのかを再自覚する。 この種のエラーを繰り返す考課者は、管理監督者としての資格がないと判断され、場合により考課者となる職位から外されることを認識する。
逆割付型考課	相対評価により総合結果を先に出し、後からそれに合うように個々の考課要素に適当に評価を割り付けていくというやり方である。 主観的な印象により最初に上から下まで序列をつけてしまうわけであり、制度の趣旨に全く反するものである。	○絶対評価の考え方を十分、理解するとともに、考課の主要な目的の一つが職員の能力開発にある点をよく認識する。
感情的・自己防衛型考課	職員に対し日頃、持っている好悪の感情を軸に評価が行われるものであり、別名「報復型考課」と言われる。 自分の脅威になりそうな者の評価を低く抑えたり、逆に上司のお気に入りの者の評価を高くするということもある。	○なぜ人事考課を行うのかという原点の認識を持つ。 自分の感情や思惑によって部下の評価を決めるのは、管理監督者として失格であることから、あまり極端な場合は、その職位から外されることを認識する。

様 式 集

- | | |
|----------------------------|-----------|
| 1. 指導観察記録 | (P 2 7) |
| 2. 組織目標 | (P 2 8) |
| 3. 目標管理シート（課長級以上用） | (P 2 9) |
| 4. 目標管理シート（課長補佐級以下用） | (P 3 0) |
| 5. 人事評価シート（部長級・次長級用） | (P 3 1) |
| 6. 人事評価シート（課長級用） | (P 3 2) |
| 7. 人事評価シート（課長補佐級用） | (P 3 3) |
| 8. 人事評価シート（係長級用） | (P 3 4) |
| 9. 人事評価シート（副主査・副主務・主任用） | (P 3 5) |
| 1 0. 人事評価シート（主任主事・主事・技師級用） | (P 3 6) |

※上記 1 ～ 1 0 までの様式は、人事評価システムではシステム上で運用します。

指導観察記録

所属	役職	氏名
被評価者		
観察者		

行動日付 (対応日付)	行動内容	対応内容	備考
()			
()			
()			
()			
()			
()			

(別紙様式1)

令和 年度 組織目標

所属名	
-----	--

--

(別紙様式2)

令和 年度 個人目標シート(課長級以上用)

職員番号	氏 名	所 属	職 名

No	目標の設定		成 果	考 課		
目標 1	目標とする業務 (何を)			ウエイト	%	
	スケジュール (いつまでに)			難易度		
	具体的な 達成目標 (どのような手段 で、どの水準まで)			達成 度	自己	
					1次	
2次						
目標 2	目標とする業務 (何を)			ウエイト	%	
	スケジュール (いつまでに)			難易度		
	具体的な 達成目標 (どのような手段 で、どの水準まで)			達成 度	自己	
					1次	
2次						
目標 3	目標とする業務 (何を)			ウエイト	%	
	スケジュール (いつまでに)			難易度		
	具体的な 達成目標 (どのような手段 で、どの水準まで)			達成 度	自己	
					1次	
2次						
目標 4	目標とする業務 (何を)			ウエイト	%	
	スケジュール (いつまでに)			難易度		
	具体的な 達成目標 (どのような手段 で、どの水準まで)			達成 度	自己	
					1次	
2次						
その他	目標とする業務 (何を)			ウエイト	%	
	スケジュール (いつまでに)			難易度		
	具体的な 達成目標 (どのような手段 で、どの水準まで)			達成 度	自己	
					1次	
2次						

(別紙様式3)

令和 年度 個人目標シート(課長補佐級以下用)

職員番号	氏 名	所 属	職 名

No	目標の設定		成 果	考 課		
目標 1	目標とする業務 (何を)			ウエイト	%	
	スケジュール (いつまでに)			難易度		
	具体的な 達成目標 (どのような手段 で、どの水準まで)			達成 度	自己	
					1次	
					2次	
目標 2	目標とする業務 (何を)			ウエイト	%	
	スケジュール (いつまでに)			難易度		
	具体的な 達成目標 (どのような手段 で、どの水準まで)			達成 度	自己	
					1次	
					2次	
目標 3	目標とする業務 (何を)			ウエイト	%	
	スケジュール (いつまでに)			難易度		
	具体的な 達成目標 (どのような手段 で、どの水準まで)			達成 度	自己	
					1次	
					2次	
目標 4	目標とする業務 (何を)			ウエイト	%	
	スケジュール (いつまでに)			難易度		
	具体的な 達成目標 (どのような手段 で、どの水準まで)			達成 度	自己	
					1次	
					2次	
その他	目標とする業務 (何を)			ウエイト	%	
	スケジュール (いつまでに)			難易度		
	具体的な 達成目標 (どのような手段 で、どの水準まで)			達成 度	自己	
					1次	
					2次	

人事評価シート（部長級・次長級用）

職員番号	氏 名	所 属	
評価期間	令和 年 4 月 1 日～令和 年 12 月 31 日		
		職 名	

評価要素		着 眼 点	自己 評価	評 1 価 者 次	評 2 価 者 次	調 整 者
評 業 価 績	目標管理	目標管理シートによる成績評価 【総合評点に応じて基準表を目安に評価を決定】総合評点と評価結果（S～D）を記載 ⇒				
能力 評 価	経営者意識	自ら自治体経営の一翼を担い、組織の将来を左右する重要な意思決定をし、それを実現させるという自己の職責を全体の中で認識し、責任を全うしたか。				
	戦略意識	常に自治体の基本方針を念頭において、中・長期的視点から大局的な考え方で部門の戦略を示せたか。また、社会情勢や内外の環境変化を予測し、進むべき新しい方向を打ち出せたか。				
	コスト意識	費用対効果のバランスを考え、適正な投資コスト（経費、時間、労力）で大きな成果をあげることができたか。また、施策の改廃も含め、効率的な行政運営に取り組めたか。				
	組織形成力	部下の士気と集中力を高めて、組織目標の実現のためのプロセスを強力に推進するために組織に積極的に働きかけてきたか。				
	説明・折衝力	自らの職務遂行のために、職務上関係する上司・部下・同僚・外部者に対して、自らの考えを上手く伝え、理解を得て、協力を取り付けることができたか。				
	判断・決断力	複数の対応策がある中で、周囲の状況を正しく判断し、問題点の把握と最終的な目標を見据えた的確な判断・意思決定をタイミング良く下せたか。				
業績・能力総合評価						

自己評価をした具体例、理由（S、Dを記入した項目があれば必ず記入すること）

被評価者の秀でている点（強み）、改善点（弱み）、昇（降）任・昇（降）格の内申その他の意見（2次評価者が必ず記入すること）

1 次評価者 職・氏名		2 次評価者 職・氏名	
----------------	--	----------------	--

調整者記入欄（2次評価者に再評価を指示した場合のみ意見を記入）

調整者 職・氏名

人事評価シート（課長級用）

職員番号	氏 名	所 属	
評価期間	令和 年 4 月 1 日～令和 年 12 月 31 日		
		職 名	

評価要素		着 眼 点	自己評価	評 1 価 者 次	評 2 価 者 次	調 整 者
評 業 価 績	目標管理	目標管理シートによる成績評価 総合評点に応じて基準表を目安に評価を決定【総合評点と評価結果（S～D）を記載 ⇒				
能力評価	経営者意識	自ら自治体経営の一翼を担い、組織の将来を左右する重要な意思決定をし、それを実現させるという自己の職責を全体の中で認識し、責任を全うしたか。				
	戦略意識	常に自治体の基本方針を念頭において、中・長期的視点から大局的な考え方で部門の戦略を策定したか。また、環境変化を予測した戦略を立てたか。				
	革新性	過去のあり方を見直し、環境変化に合わせて革新していこうという意欲は見られたか。 職場風土の革新を自らも率先して取り組んだか。				
	原価意識	担当部門における原価（コスト）とは何かを意識して、仕事に取り組んだか。				
	組織形成力	部下を統率し、動機付け、また予算を統制して活力ある組織づくりができるか。				
	指導・育成力	部下の仕事の内容を十分把握した上で適切な指示命令や効果的な指導、助言、育成等ができるか。				
	課題形成力	現実的な問題解決方法だけでなく、独創性を備えた企画発想とともに全体的な視点での手法開発能力を有しているか。				
	渉外力	利害が対立しても、周囲の理解を得ながら粘り強く話し合いができるか。相手の立場にも十分意を用い、円滑かつ効果的な折衝ができるか。				
	判断・決断力	周囲の状況を正しく判断し、問題点の把握と最終的な目標を見据えた的確な判断をタイミング良く下せるか。				
業績・能力総合評価						

自己評価をした具体例、理由（S、Dを記入した項目があれば必ず記入すること）

被評価者の秀でている点（強み）、改善点（弱み）、昇（降）任・昇（降）格の内申その他の意見（2次評価者が必ず記入すること）

1次評価者
職・氏名

2次評価者
職・氏名

調整者記入欄（2次評価者に再評価を指示した場合のみ意見を記入）

調整者 職・氏名

人事評価シート（課長補佐級用）

職員番号	氏 名	所 属	
評価期間	令和 年 4 月 1 日～令和 年 12 月 31 日		
		職 名	

評価要素		着 眼 点	自己評価	評 1 価 者 次	評 2 価 者 次	調 整 者
評 業 価 績	目標管理	目標管理シートによる成績評価 【総合評点に応じて基準表を目安に評価を決定】総合評点と評価結果（S～D）を記載 ⇒				
能力評価	服務規律	勤務に際し、職員として求められる基本的な態度や行為等の規範、規律が当然のこととして守られているか。				
	責任感	担当の職務や自分の役割を十分自覚のうえ、責任を回避せず、最後までやり遂げ、また、やり遂げようと努力したか。				
	協調性	常に組織の一員としての自覚を持ち、上司を助け、よく同僚と協力し、他の部署とも摩擦を起こさず、円滑な職務の遂行に努めたか。				
	積極性	職務に対し意欲的に取り組むとともに、新しい事柄についての研究や自己啓発に関しても積極的な姿勢があったか。				
	統率力	グループのリーダーとしての資質を備え、周囲の信望もあり、組織をまとめ部下を動かす力があるか。				
	指導力	部下の仕事の内容を十分把握したうえで適切な指示命令や効果的な指導、助言、育成等ができるか。				
	企画・開発力	現実的な問題解決方法だけでなく、独創性を備えた企画的発想とともに全体的な視点での手法開発能力を有しているか。				
	渉外力	相手の立場や関連する部署等との連絡にも十分意を用い、円滑かつ効果的な折衝ができるか。				
	判断・決断力	上司の指示や周囲の状況を正しく判断し、問題点の把握と迅速、的確な決断により、職務遂行の時期や方向を示しうるか。				
業績・能力総合評価						

自己評価をした具体例、理由（S、Dを記入した項目があれば必ず記入すること。）

被評価者の秀でている点（強み）、改善点（弱み）、昇（降）任・昇（降）格の内申その他の意見（2次評価者が必ず記入すること）

1次評価者 職・氏名		2次評価者 職・氏名	
---------------	--	---------------	--

調整者記入欄（2次評価者に再評価を指示した場合のみ意見を記入）

調整者 職・氏名

人事評価シート（係長級用）

職員番号	氏 名	所 属	
評価期間	令和 年 4 月 1 日～令和 年 12 月 31 日		
		職 名	

評価要素		着 眼 点	自己評価	評 1 価 者 次	評 2 価 者 次	調 整 者
評 業 価 績	目標管理	目標管理シートによる成績評価 【総合評点に応じて基準表を目安に評価を決定】総合評点と評価結果（S～D）を記載 ⇒				
	サービス規律	勤務に際し、職員として求められる基本的な態度や行為等の規範、規律が当然のこととして守られているか。				
能 力 評 価	責任感	担当の職務や自分の役割を十分自覚のうえ、責任を回避せず、最後までやり遂げ、また、やり遂げようと努力したか。				
	協調性	常に組織の一員としての自覚を持ち、上司を助け、よく同僚と協力し、他の部署とも摩擦を起こさず、円滑な職務の遂行に努めたか。				
	積極性	職務に対し意欲的に取り組むとともに、新しい事柄についての研究や自己啓発に関しても積極的な姿勢があったか。				
	知識・技術	自分に与えられた職務を遂行する上で必要な知識あるいは技術を十分、身につけているか。				
	計画・企画力	職務遂行上必要な具体的な計画を立てられるか。また、広い視野に立ち、独創的、効果的な構想を出せるか。				
	折衝・応接力	感情に流されず、相手の立場に立った好感を持たれる態度で、適切な交渉や応対ができるか。				
	理解・判断力	上司の指示や問題点を的確に理解するとともに、状況を正しく判断し、適切に職務を遂行できるか。				
	指導力	同僚、後輩などから信頼され、相手の能力や人格を前提に置いた効果的な指導、助言および育成等ができるか。				
業績・能力総合評価						

自己評価をした具体例、理由（S、Dを記入した項目があれば必ず記入すること。）

被評価者の秀でている点（強み）、改善点（弱み）、昇（降）任・昇（降）格の内申その他の意見（2次評価者が必ず記入すること）

1次評価者
職・氏名

2次評価者
職・氏名

調整者記入欄（2次評価者に再評価を指示した場合のみ意見を記入）

調整者 職・氏名

人事評価シート（副主査・副主務・主任用）

職員番号	氏 名	所 属	
評価期間	令和 年 4 月 1 日～令和 年 12 月 31 日		
		職 名	

評価要素		着 眼 点	自己評価	評 1 価 者 次	評 2 価 者 次	調 整 者
評 業 価 績	目標管理	目標管理シートによる成績評価 【総合評価に応じて基準表を目安に評価を決定】総合評価と評価結果（S～D）を記載 ⇒				
	勤務規律	勤務に際し、職員として求められる基本的な態度や行為等の規範、規律が当然のこととして守られているか。				
	責任感	担当の職務や自分の役割を十分自覚のうえ、責任を回避せず、最後までやり遂げ、また、やり遂げようと努力したか。				
	協調性	常に組織の一員としての自覚を持ち、上司を助け、よく同僚と協力し、他の部署とも摩擦を起こさず、円滑な職務の遂行に努めたか。				
	積極性	職務に対し意欲的に取り組むとともに、新しい事柄についての研究や自己啓発に関しても積極的な姿勢があったか。				
	知識・技術	自分に与えられた職務を遂行する上で必要な知識あるいは技術を十分、身に付けているか。				
	計画・企画力	職務遂行に必要な具体的な計画を立てられるか。また、広い視野に立ち、独創的、効果的な構想を出せるか。				
	応接力	礼儀正しく、言葉づかいも良く、相手に好感を持たれる態度で、適切かつ効果的な応対ができるか。				
	理解・判断力	上司の指示や問題点を的確に理解するとともに、状況を正しく判断し、適切に職務を遂行できるか。				
	指導力	同僚、後輩などから信頼され、相手の能力や人格を前提に置いた効果的な指導、助言および育成等ができるか。				
業績・能力総合評価						

自己評価をした具体例、理由（S、Dを記入した項目があれば必ず記入すること）

被評価者の秀でている点（強み）、改善点（弱み）、昇（降）任・昇（降）格の内申その他の意見（2次評価者が必ず記入すること）

1次評価者 職・氏名		2次評価者 職・氏名	
---------------	--	---------------	--

調整者記入欄（2次評価者に再評価を指示した場合のみ意見を記入）

調整者 職・氏名

人事評価シート（主任主事・主事・技師級用）

職員番号	氏 名	所 属	
評価期間	令和 年 4 月 1 日～令和 年 12 月 31 日		
		職 名	

評価要素		着 眼 点	自己評価	評 1 価 者 次	評 2 価 者 次	調 整 者
評 業 価 績	目標管理	目標管理シートによる成績評価 【総合評点に応じて基準表を目安に評価を決定】総合評点と評価結果（S～D）を記載 ⇒				
	能力評価					
	服務規律	勤務に際し、職員として求められる基本的な態度や行為等の規範、規律が当然のこととして守られているか。				
	責任感	担当の職務や自分の役割を十分自覚の上、責任を回避せず、最後までやり遂げ、また、やり遂げようと努力したか。				
	協調性	常に組織の一員としての自覚を持ち、上司を助け、よく同僚と協力し、他の部署とも摩擦を起こさず、円滑な職務の遂行に努めたか。				
	積極性	職務に対し意欲的に取り組むとともに、新しい事柄についての研究や自己啓発に関しても積極的な姿勢があったか。				
	知識・技術	自分に与えられた職務を遂行するうえで必要な知識あるいは技術を十分、身に付けているか。				
	計画・企画力	職務遂行上必要な具体的な計画を立てられるか。また、広い視野に立ち、独創的、効果的な構想を出せるか。				
	応接力	礼儀正しく、言葉づかいも良く、相手に好感を持たれる態度で、適切かつ効果的な応対ができるか。				
	理解・判断力	上司の指示や問題点を的確に理解するとともに、状況を正しく判断し、適切に職務を遂行できるか。				
	表現力	文章、対話、報告など、職務上、自己の意思や知識等を伝える場合、要点を落とさず適切に表現できるか。				
業績・能力総合評価						

自己評価をした具体例、理由（S、Dを記入した項目があれば必ず記入すること）

被評価者の秀でている点（強み）、改善点（弱み）、昇（降）任・昇（降）格の内申その他の意見（2次評価者が必ず記入すること）

1次評価者
職・氏名

2次評価者
職・氏名

調整者記入欄（2次評価者に再評価を指示した場合のみ意見を記入）

調整者 職・氏名

彦根市人事評価マニュアル

(正規職員用)

令和 6 年度版

発行 彦根市人事部人事課

〒522-8501

彦根市元町 4 番 2 号

TEL 0749-30-6106

FAX 0749-22-1398

E-mail: jinji@ma.city.hikone.shiga.jp