

## 交野市目標管理型評価制度実施要領（運用の手引き）

### 目標管理制度の目的

本市における目標管理型評価制度は、組織として職員（地方公務員法第22条の2第1項に規定する会計年度任用職員を除く。以下同じ。）の能力開発や人材育成を行う風土を醸成し、全職員が目標を持ち努力することで、職員自身の能力を向上させ、ひいては組織力を高め、住民サービスを向上させることを目的としている。

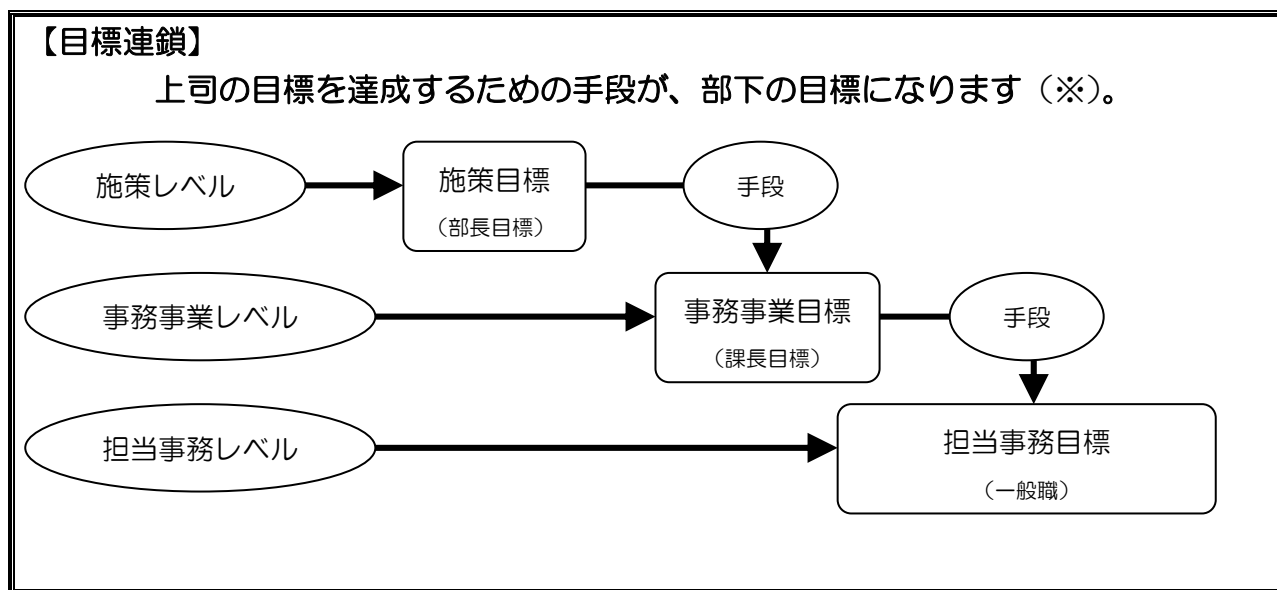
さらに、評価プロセスの一連が職階間のコミュニケーションや連携を生み出し、組織の活性化や組織力の向上につなげることができる。

### 第1 評価手続

#### 1 目標の設定

##### （1）業務目標の設定

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内容に即して、その課題、目標、進め方等を明確にして行うこと。



（※） このため、原則として、上司は部下に自身の目標を開示し、部下は上司の目標を確認の上、その達成手段を自身の目標としてください。

### 【被評価者の留意点】

#### ○ 個別目標の設定

- ・ 上司の目標その他の組織目標と整合がとれているか、基本構想や総合計画、施政方針、あるいは行政組織規則や関係法令なども参照
- ・ 職位にふさわしい目標か

人材育成基本方針に基づく各職階に応じて果たすべき役割を踏まえ目標設定すること。

（第2章 職員力の向上 3. 基本的な役割を参照）

- ・ 事後に成否が判断できるか（期末評価において重要 必ず3月末日時点の目標を明記してください。）

「いつまでに」「何を」「どの水準まで」行うか、などを具体的に  
※業務内容、職位、職務従事期間により、以下のような目標も設定可能。

- ・ 短期で成果が出せない業務

- … 中長期的な成果を意識した評価期間における到達水準の目標を設定

- 例)・ 来年度に〇〇事業の見直しができるよう、〇月末までに現行〇〇事業の評価資料を作成し課題を洗い出す。

- ・ 来年度の〇〇条例改正のために、〇月までに検討会を開催し、条例改正にあたっての諸課題(～～、～～等)について整理した上で、〇月までに条例の骨子を作成する。

- ・ ルーティン業務

- … 効率化や業務改善など当期の重点事項、留意事項に着目した目標を設定

- 例)・ 適正な予算執行となるよう、〇月までに令和〇〇年度の執行内容について把握・分析し、問題点の抽出を行った上で、必要に応じて積算の見直しを行い、令和〇〇年度の予算要求に反映させる。

- ・ 給与等の支給について、毎月の締日までにミス無く迅速に処理する。特に異動・昇任のある〇月分については支給額に間違いが生じないようにチェックした上で支給額を確定し、ミス防止に万全を期する。

- ・ 申請情報の記載内容について誤入力〇%以下を達成するため、二重の目検による確認を怠らず徹底する。また、〇〇票との突合を徹底して受付情報の単純な入力ミスを防止する。

- ・ 現場業務

- 例)・ 運動会やイベントの企画・実行などの場面で、必要な物品の準備を〇ヶ月前までに揃える。保護者向けの案内を開催の〇ヶ月前までに完了し、来賓対応の準備も行う。

- ・ 作業の効率化や収集ルートの再確認、収集物の積み込み方法について検討を行う。

## 【1次評価者の留意点】

### 〇チェック等のポイント

- ・ 職位にふさわしい目標か

- 人材育成基本方針に基づく各職階に応じて果たすべき役割を踏まえ目標設定すること。

- (第2章 職員力の向上 3. 基本的な役割を参照)

- ・ 組織目標との整合性がとれているか

- 総合計画基本方針や市長戦略に位置付けられた事業のみならず定型的な業務なども含まれた実施計画書を参考にする。

## (2) 期首面談

期首面談は、1次評価者と被評価者との間で行い、評価期間中の被評価者の業務上の目標等を明確にして、認識の共有化を図ることを目的としている。

### 〇個別目標の難易度・ウェイト・達成度の設定

1次評価者は被評価者が設定した個別業務目標を(別紙1)の「目標レベル設定基準表」に照らし合わせ、難易度「A」「B」「C」に分類する。難易度は被評価者との面談、部内調整会議及び部間連絡調整会議により決定する。また、個別目標ごとのウェイトを設定する。一つの目標のウェイトは上限を50%、下限を20%とし、10%刻みで設定し、合計が100%となるようにする。

ただし、年度途中で業務の状況等から上記のウェイト設定を変更する場合には、被評価者が1次

評価者と調整した上で決定するものとする。

#### 【被評価者の留意点】

- ・ 目標等の内容や難易度について1次評価者と認識を共有すること。

#### 【1次評価者の留意点】

##### ○面談の留意点

- ・ 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。
  - ・ 双方で意見等が異なる場合には、十分・丁寧な意見交換を行うよう努めること。
- ※ 能力評価の評価項目について、評価シート又は能力評価基準表を示すこと等により被評価者に明示すること。
- ※ 日頃から組織目標等について組織的に共有され、1次評価者と被評価者との間で共通認識が得られているのであれば、期首面談の時間を短縮すること等は可能。また、職務従事期間が極めて短い場合、具体的な目標を定めず、当該期の業務遂行に当たっての重点事項、特に留意すべき事項等を口頭で明確にすることも可能。

##### ○面談の進め方（参考例）

- ① 面談の冒頭で、期首面談の目的について説明する。
- ② 被評価者の職務の状況を確認するとともに、評価シート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る点などについて、被評価者に説明を求める。
- ③ 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。
- ④ 双方の認識等が一致した段階で目標等を確定させる。  
目標について確認し、認識の共有化を図る。
- ⑤ 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。
- ⑥ 面談終了

### （３）部内調整会議

目標管理型の業績評価をより公正に行えるよう、部内の目線合わせ等を目的に各部等の長及び課長で構成する部内調整会議を開催し、設定された目標の内容、難易度の必要な調整を行う。目標の内容、難易度等に変更があった場合は、1次評価者から被評価者に修正内容を伝える。

### （４）部間連絡調整会議

目標管理型の業績評価をより公正に行えるよう、部間の目線合わせ等を目的に部内調整会議終了後に各部局等の長から構成する部間連絡調整会議を開催し、設定された目標の内容、難易度等の必要な調整を行う。目標の内容、難易度等に変更があった場合は、1次評価者から被評価者に修正内容を伝える。

### （５）年度の中で採用された職員の目標設定等

年度の中で採用された職員については、速やかに目標を設定し、期首面談を実施すること。

## ２ 業務遂行（評価期間中）

評価期間中、被評価者は、人材育成基本方針に基づく求められる行動がとれるよう、また、果た

すべき役割が達成できるよう組織の一員として職務を遂行すること。また、1次評価者は、日常の業務管理を通じ、被評価者の行動等を把握し、評価事実を収集するよう努めるとともに、被評価者の業務遂行に関心を持ち、人材育成の観点からステップ毎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・指導を行うこと。

### 3 期中面談

評価者は、10月頃に被評価者と面談を行い、被評価者が個別目標設定時の計画どおり業務遂行しているか等を確認する。進捗状況に応じ、評価者は被評価者に対し適宜指導・助言を行うとともに、評価シートの進捗状況欄の該当するものに☑を付ける。

### 4 自己申告

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務の取組状況・取組姿勢を中心に自己分析して、評価シートに記入すること。目標以外の業務でも、特記すべき事項があれば評価シートに記入すること。

#### 【被評価者の留意点】

##### [業績評価]

期首に設定した目標等について、「どこまでできたか」「どのような役割を果たしたか（どのような貢献をしたか）」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項があればそれらも成果欄に記載する。期首に設定した目標以外の取組事項、突発事態への対応等があった場合に、その業務遂行状況について備考欄に記載する。

#### 【1次評価者の留意点】

- ・ 被評価者が記載した自己申告の内容について、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。

### 5 評価

#### (1) 評価の留意点等

評価は、2月頃に期末面談を行い、2月1日時点における業務進捗状況等から3月末時点での個別目標の達成状況を見込んだ上で評価を行う。また、その後の業務進捗状況等により評価結果を修正する必要がある場合は、その必要が生じた時点で修正する。

なお、年間勤務日数が90日に達しない職員については、評価の対象外とする。

#### 【期末面談】

評価者は、2月頃に被評価者と面談を行い、2月1日時点における業務進捗状況等から3月末までに個別目標設定時の計画どおり業務遂行できそうか、目標達成の水準はどの程度となりそうか等を確認する（目標達成の水準については、「達成度基準表」参照）。

##### ○ 留意点

- ・ 期首面談の留意点は、期末面談にも当てはまるため参照のこと。
- ・ 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が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、何故一致しないのかについて丁寧に話し合うことも重要。
- ・ 結果の良し悪しよりも原因に目を向け、プロセスを十分に分析し、話し合うよう心掛けること。

- ・ 業績評価で掲げた個別目標に対して、取組のプロセスが優良であったとしても、結果目標が未達成であればT 1～T 2にはならないので注意すること。
- ・ 能力評価はあくまで公務員としての能力及び資質を諸事情を踏まえ総合的に評価するものであり、業績評価で目標に掲げた業務の成果は能力評価の結果に直結するものではなく、あくまで数多の評価材料の一つに過ぎないので注意すること。
- ※ 期末面談で初めてすべての業務の結果の総括をするということではなく、日常における業務上のコミュニケーションを心掛けることによって、期中、期末面談の負担が軽減される。普段からそのような業務管理に心配りしておくことも重要。

#### ○ 期末面談の進め方

- ① 1次評価者は面談の冒頭で、期末面談の目的について被評価者に説明する。
- ② 1次評価者は必要に応じ、自己申告等の内容について被評価者からの説明を求める。
- ③ 1次評価者は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基づいて説明するとともに、今後の業務遂行等に当たっての指導・助言を行う。例えば、
  - ア 発揮された能力等で高かったもの、低かったものは何か
  - イ 能力向上を図るためにはどうしたらよいか
  - ウ 個々の業務目標等の達成状況がどうであったか
  - エ 組織や個人としての業務の進め方に問題がなかったか
  - オ 次期においてはどのように取り組むか 等
- ④ 業績評価については、業務上の目標等以外の業務の達成状況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。
- ⑤ その他、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かな指導・助言を行うこと。
- ⑥ 面談終了

#### 【1次評価者の留意点】

##### [能力評価]

- ① 評価項目の着眼点及び求められる行動ごとの評価  
評価項目ごとに着眼点及び求められる行動として示した事項ごとに、職務行動に基づいて点数を付与する。
- ② 合計点数  
全ての事項の点数を合計し、合計点を算出する。

##### [業績評価]

- ① 目標ごとの評価  
1次評価者は目標ごとに、別紙の「達成度基準表」に従って、期首に設定した目標を達成するためのプロセスや貢献度も加味して、T 1からT 5（未着手はN）の達成度を記載する。
- ② 目標以外の業務への取組状況等  
目標として掲げた業務以外に、突発的な事案への対応等、評価を行うに当たり特記すべき事項等があり、それらが目標達成度に影響を及ぼしていると判断できる場合には、被評価者の成果欄の内容を参考にして、部内調整会議で審議を行った上で最大20点加点することができる。あくまで加点は例外的な対応であるため慎重に判断すること。

なお、目標以外の取組事項の影響が大きく当初目標を変更する必要がある場合は、1次評価者と調整の上、最終評価者が決定する。

(例)

※計算方法 達成度が災害対応によってT3からT4になったと判断できる場合、

難易度A ウェイト40% 60点(T3)→40点(T4)(差20点)

20点×40%=8点 8点を加算する。

(上記以外にも突発的な事案への対応により達成度がT2からT3になったと判断できる場合等も含む。)

### ③ 合計点数

個別目標の評価点を合計して、合計点を算出する。

[所見欄の記入(両評価共通)]

① 被評価者は、評価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評価シートの該当欄に記載する。

② 両評価シートの評価者の所見欄には、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も記載する。特に能力評価で標準以外の点数を付与する場合、及び業績評価でT3以外に評価する場合は、それぞれ評価に当たっての客観的な評価根拠事実が必要。所見欄には、それらの理由を記載する。標準の点数を上回っている場合であっても、一層の向上を図るべき点について可能な限り記載するよう努めること。

標準の点数を下回っている場合、期中面談における指導状況等を記載することにより、職員的能力・意欲向上のために必要な情報をより充実させるよう努めること。また、改善が期待される点や評価できる点についても可能な限り情報を充実させることが望ましい。

※ 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・助言の際にも所見欄への記載情報は必要な事項であると考えられるので、可能な限り記載するように努めること。

### ◎ 職員の異動又は併任への対応について

- ・ 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に沿って異動前に実施し、異動後の所属では、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。

ただし、年度中途の人事異動により当該年度内における評価期間が6か月未満となる場合で公正な評価に支障が生じる時は、異動後と異動前の部署とで協議し、人事課に報告の上、6か月以上の評価期間のある部署において評価を実施することができる。

(例) 評価期間が短く新たな業績目標の設定や評価が困難な場合等

- ・ 職員が併任している場合には、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等を伝達する。
- ・ 職員が併任する業務を個別目標として設定する場合は、本務の所属と併任先の評価者が個別目標の難易度やウェイト等を調整のうえ決定する。
- ・ 期末評価については、併任先の評価者が業績評価を本務の所属の評価者に伝達する。なお、能力評価は本務の所属の評価者のみが実施し、併任先の評価者が特に評価する必要があると判断した職務行動については、本務の評価者へ伝達する。

### 【2次評価者の留意点】

○調整の実施

① 調整の観点

- ・ 自己の把握する事実と1次評価者の評価とが大きく食い違っていないか
- ・ 1次評価者の評価が特定の部分に重きを置き過ぎたバランスを欠く評価となっていないか
- ・ 全体的な水準から見た評価の甘辛等の偏りがいないかといった観点からの調整を行う。

② 調整内容

具体的には、能力評価の点数及び業績評価の達成度・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次評価者と同じ達成度・点数を2次評価者欄に記載するとともに、氏名・2次評価記入の日付を記載する。
- ・ 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次評価者欄に自ら達成度・点数を付すとともに、氏名・2次評価記入の日付を記載する。

1次評価者の評価結果に甘辛等の偏りがある場合等は、1次評価者に再評価を命ずる。

○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・助言を行うのは1次評価者であり、有効かつ円滑な指導・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するという方法もあり得るが、可能な限り1次評価者への十分な説明を行うこと。

【最終評価者の留意点】

2次評価者による調整が終了した評価シートを受領した後、最終評価者は評価の公正性の確保の観点を踏まえつつ、調整結果について

- ・ 2次評価者が行った調整は、不均衡等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、定められた手続や基準に則って公正かつ的確に行われたか
- といった観点から調整結果を審査し、必要に応じて再調整（又は再評価）を指示する。

最終評価者の確認の結果、再調整（又は再評価）を行う必要がない場合には、最終評価者欄に氏名・確認の日付を記載する。

（２）部内調整会議

目標管理型の業績評価をより公正に行えるよう、部内の目線合わせ等を目的に各部等の長及び課長で構成する部内調整会議を開催し、評価の結果について必要な調整を行う。評価結果に変更があった場合は、1次評価者から被評価者に修正内容を伝える。

（３）部間連絡調整会議

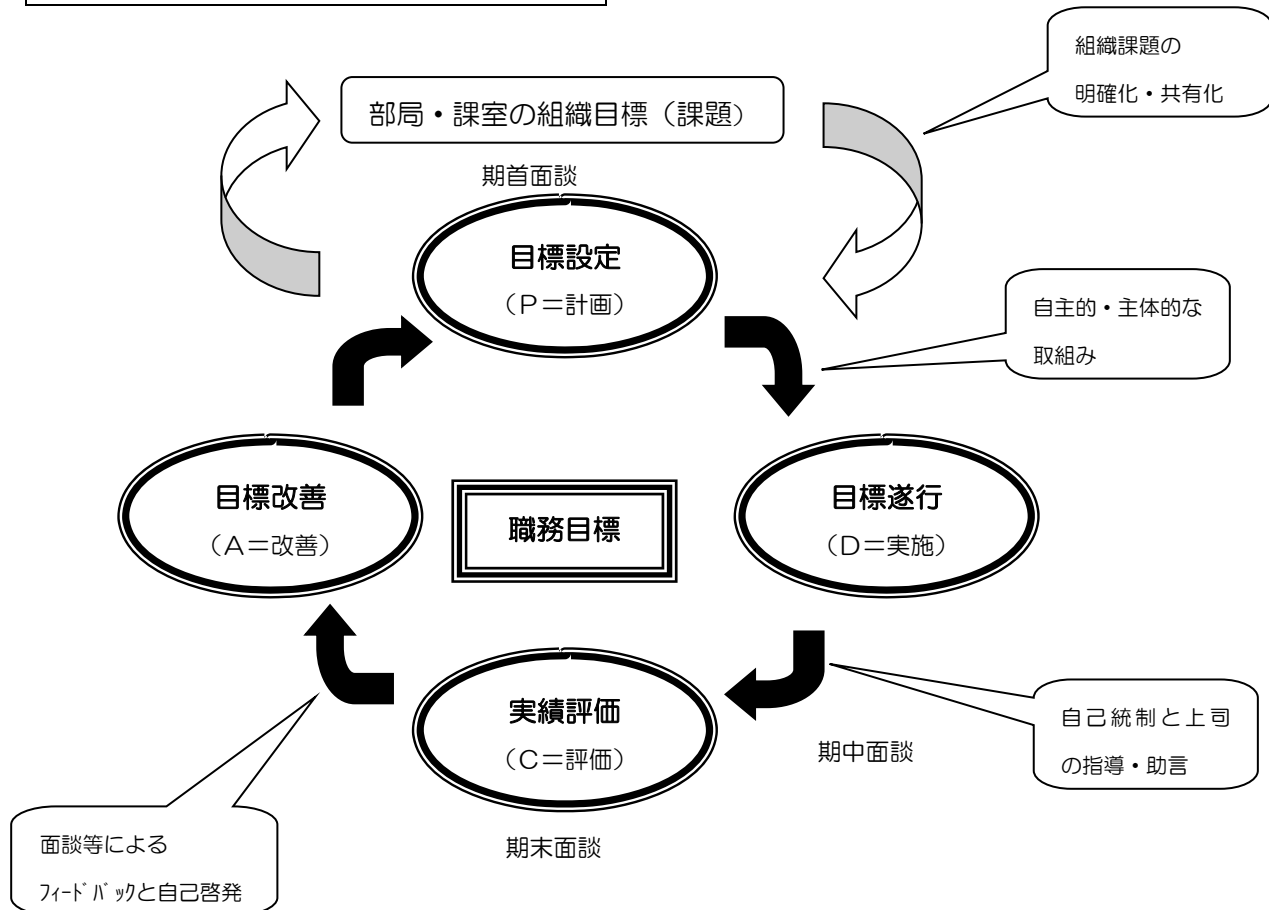
目標管理型の業績評価をより公正に行えるよう、部間の目線合わせ等を目的に部内調整会議終了後に各部局等の長から構成する部間連絡調整会議を開催し評価の結果について必要な調整を行う。評価結果に変更があった場合は、1次評価者から被評価者に修正内容を伝える。

５ 評価結果の開示

1次評価者は、被評価者に対し評価結果を開示する。評価結果を受け、期末面談時に行った指導・助言のほか、さらに指導・助言すべきことがある場合は、必要に応じて面談を実施しこれらを行うものとする。なお、

- ・ 人材育成の観点から評価結果は開示するものとする。
- ・ 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。

## 目標管理におけるマネジメントサイクル





## 評価制度の年間スケジュール

※スケジュール（評価は年1回実施）

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5月<br>～<br>6月 | <p><b>期首面談（業績評価の目標を設定）</b></p> <p>（5月）</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 業績評価シートの作成。</li> <li>2. 期首面談の実施</li> <li>3. 2次評価者は、1次評価者と意見交換を行い、部内調整会議において目標の内容、難易度等のばらつき等を調整したうえで、これらの修正が必要な場合、1次評価者に難易度の修正を指示する。最終評価者（次長は1次評価者）が確認した内容を入力した目標管理型評価制度集計表（以下「集計表」という。）を人事課に提出。</li> <li>4. 全ての部局の集計表が提出された時点で、部間連絡調整会議において、目標の内容、難易度等の全体のばらつき等を調整する。</li> <li>5. 部間連絡調整会議終了後、修正等が必要な場合は、1次評価者と被評価者として調整し、人事課へ修正後の集計表を提出する。</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 10月           | <p><b>●期中面談（業績評価の目標の進捗状況等を確認）</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1次評価者との面談実施。</li> <li>2. 面談実施時点における、個別目標の達成状況を確認するなど進捗状況に応じて1次評価者と被評価者は適宜、相談や助言を行うものとする。</li> </ol> <p>※急な退職者や病休者の出現等により、当初の目標が変更になった場合は、ここで変更する。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 2月<br>～<br>3月 | <p><b>●期末面談（能力・業績評価を実施）</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 被評価者は業績評価シート及び能力評価シート（理事及び部長は経営力評価シート）を提出（必要に応じ根拠資料を添付）。</li> <li>2. 1次評価者と被評価者との面談を実施。面談後、1次評価者は評価内容を各評価シートへ記入し、2次評価者へ送付する。<br/>※ その後の業務進捗状況等により評価結果を修正する必要がある場合は、その必要が生じた時点で修正する。</li> <li>3. 2次評価者は1次評価者からの各評価シートの送付を受け、評価にばらつき等がないか確認し、必要に応じて修正又は再評価を命じる。ばらつき等がない場合は、最終評価者へ各評価シートを送付。</li> <li>4. 最終評価者（次長は1次評価者）は、部内調整会議において、評価のばらつき等がないか確認し、不明な点は2次評価者に説明を求め、所属部内の評価を決定した後人事課へ集計表を提出する。</li> <li>5. 全ての職員の各評価シートが最終評価者へ提出された時点で、部間連絡調整会議を開催し、評価結果の全体のばらつき等を調整する。</li> <li>6. 部間連絡調整会議終了後、修正等が必要な場合は、1次評価者と被評価者として調整し、最終評価者が人事課へ各評価シート及び集計表を提出する。</li> <li>7. 1次評価者は被評価者に対し評価結果を開示する（評価結果を受け、さらに指導・助言する事項がある場合は、必要に応じて面談を実施）。</li> </ol> |

## 評価対象者と評価者

原則として、下表に定める評価者を標準として、直近の上司による1次評価、2次評価、最終評価の3つのステップを経て、任命権者が評価を決定する。

|                 | 1次評価者        | 2次評価者          | (決定者)<br>最終評価者 |
|-----------------|--------------|----------------|----------------|
| 理 事             | 副市長          | (任命権者)<br>任命権者 |                |
| 部 長             | 副市長          | (任命権者)<br>任命権者 |                |
| 次 長             | 部長           | 副市長            | (任命権者)<br>任命権者 |
| 課 長             | 次長           | 部長             | (任命権者)<br>部長   |
| 課長代理            | 課長           | 次長             | (任命権者)<br>部長   |
| 係 長             | 課長代理<br>(課長) | 課長<br>(次長)     | (任命権者)<br>部長   |
| 主 任             | 課長代理・係長      | 課長             | (任命権者)<br>部長   |
| 一般職員（事務職員・技術職員） | 課長代理・係長・主任   | 課長             | (任命権者)<br>部長   |

※上表中「副市長」とあるのは、教育委員会事務局に所属する職員の評価にあつては「教育長」とする。

※次長を置かない部局にあつては、課長の1次評価者及び課長代理の2次評価者を部長とする。

※部長を置かない局・室の次長にあつては、1次評価者は人事を担当する部長とする。

※係長の評価において、課長代理を置かない課室においては、課長を1次評価者とし、次長を置く部局にあつては次長を、次長を置かない部にあつては部長を2次評価者とする。

※2次評価者等が不在で複数の評価者で評価ができない場合は、被評価者の職階に応じ、原則として人事を担当する部長、次長又は課長が不在者に代わり評価するものとする。

## 第2 評価者訓練

評価制度の公正性、客観性、納得性等を確保するためには、各課室での運用等が統一的に行われるよう制度の周知や評価者訓練を実施することが重要。

定期的に評価者訓練を実施し、評価者となる管理・監督職の積極的な参加を促すこと。

### 〈参考：評価者の心構え〉

#### ① 評価は担当業務の一つであることを認識すること。

評価者は、「仕事が忙しくて、評価に割く時間がない」、「評価は面倒なものだ」という受け止め方をせず、日頃から評価は管理者（又は業務管理を補助する者）としての担当業務の一つであるという認識を持つことが必要。

#### ② 主観的な判断基準で評価しないこと。

評価者が評価を行うに当たって、評価基準に対する理解が不十分であったり、認識にばらつきがあったりすると、自分の価値判断、経験等により評価要素を主観的に理解し評価することとな

り、更には、評価者の思惑や個人的な感情が入りやすくなる。

この場合、一般的に、評価そのものは甘くなりがちで、寛大化傾向（評価者が実際よりも寛大な甘い評価をする傾向）を示したり、また、評価に自信がない場合には、中心化傾向（優劣の差が付きにくい評価をする傾向）を示すこととなり、このことが結果的に、被評価者に評価者の評価能力、評価態度及び評価結果について、疑問や不満を抱かせることにつながる。

評価においては、評価基準等を統一的に理解・運用することが重要であり、各評価者が主観的な判断基準等で行うものではないということを認識することが必要である。

**③ 人間性や人格を評価するのではなく、職務における行動や結果を評価するという視点を持つこと。**

評価は、評価者が部下の人間性や人格を評価するものではなく、保有している能力のうち、職務行動を通じて顕在化した能力及び職務遂行結果を客観的に把握することが重要である。

評価は、あくまで職務遂行における行動及び結果に基づき、能力や業績を評価するものであることを意識して、評価を行うこと。

**④ 被評価者の日頃の職務行動を把握すること。**

評価者は、評価者が日頃行っている業務管理の中で、被評価者の職務行動のうちの顕著な行動等について評価項目及び行動や着眼点を通して把握し、評価の材料として収集すること。必要に応じて、記録に留めておくことも有益である。

**⑤ 人材育成の観点からの適切な指導・助言**

評価は、個々の職員が自らの強み・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等、人材育成の意義も有している。

このようなことから、評価結果のみならず、きめ細かな指導・助言は、被評価者の今後の業務遂行に当たり具体的な改善点等を示すことなどにより、公務能率の向上に大きく寄与するものなので、適切な指導・助言を行うことによって、人材育成につなげること。

### **第3 苦情への対応**

#### **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（当事者）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、日頃から当事者同士がよく話し合い、コミュニケーションを通じて双方の疑問点や不満等を解消するよう心掛けることも大切である。

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、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**

##### **《苦情相談》**

##### **（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、評価に係る手続その他評価に関する苦情全般について幅広く対象とする（評価手続に関すること、制度に関すること、評価結果に関することなど）。

##### **（2）手続**

##### **① 申出方式**

苦情等のある者は、口頭、電話、メール等により、人事課相談窓口に出申・相談を行う。

##### **② 対応**

相談窓口は、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。

## 《苦情処理》

### (1) 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。

### (2) 手続

#### ① 申出方式

書面により、苦情処理窓口に応じることにより行う。

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必要がある。

また、評価結果の早期確定の観点から、申出期間には制限を設けている（評価結果の開示を受けた日又は苦情相談で苦情処理手続の教示を受けた日から、1週間）。

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回受け付けるものとする（苦情処理の結果として再評価された評価結果について、再度、苦情処理の申出を行うことはできない。）。

#### ② 対応

##### ・ 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に応じ評価者に通知し、受理を却下する場合には申し出た職員にのみ通知する。

##### ・ 事実関係の確認

苦情処理窓口は、申出の事実確認のため、苦情を申し出た職員のほか、その申し出た職員の評価者その他必要があると認める者（職場関係者等）からの聴取り、必要な証拠書類収集等により事実調査を行う。

##### ・ 調書の作成

苦情処理窓口は、聴取りの結果のほか、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（書面）を作成して任命権者に提出する。

##### ・ 審理

任命権者は、評価結果の当・不当等について調書に基づき審理を行う。

##### ・ 決定

任命権者の審理結果を踏まえ、確認者は、苦情を申し出た職員及び必要に応じ関係者に通知する等、必要な措置をとる。

※ 評価手続等に疑問、苦情等がある場合には、まずは評価者とよく話し合うこと。

なお、苦情相談、苦情処理以外に、公平委員会の苦情相談窓口に対しても申し出ることができる。

(別紙1) 目標レベル設定基準表

○難易度

| 分類           | A(挑戦目標) ←                                 | B(努力目標) ←                             | C(通常目標)                                 |
|--------------|-------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| 課題(懸案事項)の解決等 | ○制度の見直しに関する目標<br>○長年の懸案事項を解決する目標          | ○懸案事項を解決する目標                          | ○確実に遂行する通常レベルの取組目標                      |
| 調整           | ○調整が必要な庁内外の関係機関が比較的多く、調整に多くの時間や知識労力が必要な目標 | ○調整が必要な庁内外の関係機関があり、調整の時間や労力がある程度必要な目標 | ○調整が必要な庁内外の関係機関はあるが、調整の時間や労力があまり必要でない目標 |
| 創意工夫         | ○目標達成に向けて新たな創意工夫や多くの努力が必要とされる目標           | ○目標達成に向けて創意工夫や努力がある程度必要とされる目標         | ○目標達成に向けて従来のやり方で解決できる目標                 |

●目標レベルの設定

| レベル | 目標レベル設定基準表との関係                                                                |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------|
| A   | ・「課題解決」「調整」「創意工夫」のすべての視点がA(AAA)<br>・視点の2項目が「A」以上で、1項目が「B」(AAB)                |
| B   | ・視点のすべてがB(BBB)<br>・視点の1項目が「A」以上(ABB)(ABC)(ACC)<br>・視点の2項目が「A」以上で、1項目が「C」(AAC) |
| C   | ・視点のすべてがC<br>・視点の1項目が「B」以上(BCC)<br>・視点の2項目が「B」以上で、1項目が「C」(BBC)                |

達成度基準表

| 区分<br>(達成の目安) | 程度           | 内容例                                                                                                                        |
|---------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| T1            | 目標を大きく上回って達成 | ・目標に明記した期日より相当早く達成し、そのことによりコスト面や市民サービスに大きく貢献した<br>・目標に明記した内容より相当高い水準であった<br>・目標に明記した数値を大きく上回った                             |
| T2            | 目標を上回って達成    | ・目標に明記した期日より早めに達成し、そのことによりコスト面や市民サービスに貢献した<br>・目標に明記した期日どおりに達成し、明記した内容より高い水準であった<br>・目標に明記した数値を上回った                        |
| T3            | 目標をほぼ達成      | ・目標に明記した期日、内容どおりに達成した<br>・途中多少の遅れはあったものの、最終期限には間に合う形で、目標に明記した内容どおりに達成した<br>・目標に明記した数値とほぼ同じであった<br>・おおむね適正に処理し、業務遂行に支障がなかった |
| T4            | 目標を下回った      | ・目標に明記した内容は達成したが期日が遅れた<br>・目標に明記した期日どおりであったが、明記した内容に満たない水準であった<br>・目標に明記した数値を下回った<br>・所定の期日に間に合わないなど、業務を適正に処理できなかった        |
| T5            | 目標を大きく下回った   | ・目標に明記した期日より遅れ、明記した内容に満たない水準であった<br>・目標に明記した数値を大きく下回った                                                                     |
| N             | 未着手          |                                                                                                                            |

●業績評価の点数化

| 達成度<br>レベル | T1  | T2 | T3 | T4 | T5 | N |
|------------|-----|----|----|----|----|---|
| A          | 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | 0 |
| B          | 90  | 70 | 50 | 30 | 10 | 0 |
| C          | 60  | 50 | 40 | 20 | 5  | 0 |

## ■評価ランク

① それぞれの役職に応じた評価点数の合計により、評価ランクを決定する。

評価ランク（理事～課長代理）

| ランク | 理事・部長・次長・課長・課長代理 |
|-----|------------------|
| S   | 160点以上 且つ 5%程度   |
| A   | 10%～15%程度        |
| B   | 65%程度            |
| C   | 20%程度            |
| D   | 60点未満            |

評価ランク（係長～係員）

| ランク | 係長・主任・係員     |
|-----|--------------|
| S   | 160点以上       |
| A   | 135点以上160点未満 |
| B   | 100点以上135点未満 |
| C   | 60点以上100点未満  |
| D   | 60点未満        |

②反映方法

評価結果から算出された合計評価点から、成績上位者（評価ランク S 又は A の者）には標準以上の成績率を、成績下位者（評価ランク C または D の者には）標準を下回る成績率を、その他は標準の成績率を適用させる。

③ランク別の成績率

| 評価ランク    | S      | A      | B<br>(標準) | C                 | D                  |
|----------|--------|--------|-----------|-------------------|--------------------|
| 再任用以外の職員 | 1.1625 | 1.1125 | 1.0625    | $1.0625 - \alpha$ | $1.0625 - 2\alpha$ |
| 再任用職員    | 0.5625 | 0.5375 | 0.5125    | $0.5125 - \alpha$ | $0.5125 - 2\alpha$ |

※上位ランクに加算される原資を下位ランクから減算する。

※成績率については、給与制度改正等により変更する場合がある。

※成績率の  $\alpha$  については、それぞれの区分の職員分布状況により変動する。

また、勤勉手当の総額が交野市一般職の職員の給与に関する条例第 21 条第 2 項を超えないよう調整する。

※勤勉手当の基準日以前 6 ヶ月以内に懲戒処分を受けた者は、上記の評価点数にかかわらず従前のとおりとする。