

秋田市人事評価制度 マニュアル

秋田市総務部人事課

令和4年4月改訂

目次

	ページ
第1章 概要	
1 人事評価の目的	1
2 活用の方法	1
3 評価期間	2
4 対象職員	2
5 評価者・被評価者	2
6 評価者の心構え	3
7 評価の基準	5
第2章 評価の方法	
1 能力評価	8
2 業績評価	12
第3章 評価の具体的取扱い	
1 中間評価と期末評価	15
2 能力評価と業績評価の配分（総合評価）	16
3 総合評価による成績の判定区分	16
4 評価結果の活用方法	16
5 評価対象期間の捉え方および対応	17
6 評価結果の開示	18
7 苦情相談・苦情処理	18
資料	
1 職員に期待される役割・行動（期待役割）	19
2 標準職務遂行能力	20
3 評価シート	21
4 人事評価記録シート	28

第1章 概要

1 人事評価の目的

地方分権の一層の進展により、地方公共団体には高度化・多様化する住民の行政ニーズに対応したサービスを提供することが求められ、その果たす役割は増大しており、個々の職員には困難な課題を解決する能力と高い業績を挙げることが従来以上に求められている。

こうした背景を踏まえ、人事評価は、地方公務員法の改正（平成26年法律第34号）の趣旨に基づき、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業績を公正に把握することで、職員の主体的な職務の遂行およびより高い能力を持った公務員の育成を行うとともに、能力・実績に基づく人事管理を行うことにより、組織全体の士気高揚を促し、公務能率の向上につなげ、住民サービス向上の土台をつくることを目的として実施するものである。

2 活用の方法

(1) 公正な人事の確保

職員が挙げた成果および能力・職務態度を、公正かつ客観的に評価し、その結果を職員の配置、昇任、指導育成、研修、給与等の人事管理を行うための情報として活用し、公正な人事を確保する。

(2) 人材育成

個々の職員が自らに期待される役割を正しく認識し、仕事の目標を明確にするとともに、自律的に学び、新たな課題に挑戦する意識を育てることにより、自己実現（成長）を通じた能力開発と人材育成に役立てる。

(3) 意欲の高揚

能力発揮の機会と場が与えられる中で、客観的かつ具体的な評価基準で成果と能力を評価し、その結果を給与や昇任に反映するなど、公正な処遇がなされることにより、職員の意欲の高揚を図る。

(4) 管理監督者の指導・育成力の向上

日頃の職務を通して部下の長所、短所、仕事の成果等をよく観察するとともに、評価基準に照らして公正かつ客観的に評価し、適切な指導を行うことで、部下の能力を引き出すとともに、管理監督者のリーダーシップの向上を図る。

3 評価期間

評価の対象となる期間（評価期間）は毎年4月1日から翌年3月31日までとする。なお、年度途中の人事異動や休職などによる取扱いについては、「第3章－5 評価対象期間の捉え方および対応」によるものとする。

4 対象職員

被評価者となる対象職員は、常勤の職員で一般職に属する者（短時間勤務再任用職員を含む。）とする。

※再任用職員および会計年度任用職員の人事評価は、自己評価および業績評価を実施しない簡易な方法により実施する。

※再任用職員については、再任用継続調査書を提出する際に人事評価を実施する。

※会計年度任用職員については、条件付採用期間中の正式採用の可否決定時および年度末の再度任用の可否決定時に人事評価を実施する。

5 評価者・被評価者

(1) 体系図

被評価者	一次評価者	二次評価者
部長級職員	副市長	—
次長級、課長級職員	部長	副市長
課長補佐級、主席主査級、主査級、主任級、 一般職（主事、技師、技能主査、技能員、 技能主任、技能主事、技能技師）	所属長	次長
再任用職員、会計年度任用職員	所属長	—

備考 これにより難しい場合については、別に定める。

(2) 一次評価者、二次評価者の役割

ア 一次評価者

(ア) 評価の対象となる被評価者の日常の職務に係る事実を詳細に観察し、その事実および被評価者に対する指導内容を人事評価記録シートに記録する。

(イ) 評価対象期間中に人事異動があった場合、人事異動後の一次評価者は、人事異動前の一次評価者から被評価者の評価シートや人事評価記録シートを引き継ぐとともに補足意見を聞き、これを参考に評価を行う。

(ウ) 一次評価を行った場合は、被評価者と面談を行い、評価内容について説明するとともに、能力の向上や目標の達成に向けた指導・助言を行う。

イ 二次評価者

- (ア) 評価シートの各項目の評価および一次評価者コメント欄を確認する。また、必要に応じて一次評価者から人事評価記録シートを提出させ、自ら知り得た事実と照らし合わせ、誤認や情報の漏れがないかを確認する。
- (イ) 苦情処理として、被評価者から評価調整の申出があった場合や、評価者間における評価のばらつきを確認した場合には、一次評価者と協議し、再度評価を実施するよう指示するなど所要の措置を取る。

6 評価者の心構え

多くの評価者は、人事評価が自分の役割であること、担当業務の一つであることを忘れがちになる。

評価者は「人事評価は面倒なもの」「多忙で時間を割く余裕がない」という受け止め方をせず、人材育成の重要性を理解した上で、最も重要な担当業務の一つであるという認識を持つことが重要である。

評価者が評価する場合の注意点は次のとおり。

(1) 事実に基づく評価

人事評価は、評価者自身による被評価者に関する日常の観察および事実確認により行う。これまでの評価結果や不確実な伝聞、先入観などに左右されてはいけない。能力の発揮度合いではなく、職員の潜在的な能力から高い評価とすることも誤った評価方法である。

(2) 執務に関連した業績、能力・態度のみを対象とした評価

評価は、職務外における行動、能力、態度を考慮してはいけない。

(3) 被評価者が求められる役割に応じた評価

評価は、職員の職位に求められる役割（割り当てられた職務の複雑性、困難度および責任の程度）に応じたものでなければならない。

(4) 平等な取扱いによる評価

評価は、被評価者の信条、性別、政治的意見はもとより縁故関係、友人関係あるいは何らかの私情、偏見もしくは学歴、身体条件等被評価者の勤務実績とは直接関係の無い事柄によって左右されてはならない。

(5) 評価誤差の排除

評価を行う際、評価者が無意識のうちに陥る傾向あるいは意識的に加えられる傾向として、ハロー効果等の評価エラー（次図参照）があるため、十分留意した上、これらを排除するよう注意する。

評価エラー

傾 向	内 容	対 応 策
ハロー効果 (イメージ効果)	<ul style="list-style-type: none"> 被評価者に対する全体的な印象から、あるいは何か一つの印象から個々の特性を同じように評価する傾向 例) 明るく人づきあいが良いという印象のみで、評価項目のほとんどを高く評価してしまう。 彼・彼女は良い(悪い)と思うと、評価要素がすべて良く(悪く)見えてしまう傾向 例) 「彼は優秀だ」というイメージにとらわれ、個々の評価項目に係る行動を吟味することなく、おしなべて高い評価をつけてしまう。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 個々の特性を区別して評価すること ② 思いつきや感情によって評価することなく、被評価者の具体的な行動事実を取り上げること ③ 評価項目の内容に即した具体的事実により、評価をすること ④ ひとつの事実は、ひとつの評価項目だけで評価し、他の評価項目で評価しないこと
寛大化傾向	<ul style="list-style-type: none"> ややもすると甘い評価をしてしまう傾向 例) 長く同じメンバーであったりすると人情から寛大になってしまう。 評価者が経験していない業務を担当している場合に起こりやすい。 自信のない評価者に多く見られる。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 目的が、人材育成にあることを意識して、部下に対して厳しく指導・注意することをためらわないこと ② 成績を見分けることについての自己の評価能力を身につけ、具体的根拠を持った判断をすること ③ 評語の定義に照らし、自身の評価目線が甘すぎないかを確認しつつ評価すること
厳格化傾向	<ul style="list-style-type: none"> 評価が一般に基準以上に辛くなる傾向 	※ 寛大化傾向と表裏をなす
中心化傾向	<ul style="list-style-type: none"> 評価が評価段階の中央(B)に集まる傾向 無難な評価をつけようしたり、優劣の差をつけることを避けようとするので起こる。 自信のない評価者、多忙な評価者に多く見られる。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 良し悪しをしっかりと判断できるように、十分に被評価者についての具体的事実を知ること ② その他「寛大化傾向」の①～③に準ずる
論理的錯誤	<ul style="list-style-type: none"> 評価する段階で自分の論理を持ち込み、関連がありそうな評価要素に同一あるいは類似した評価をしてしまう傾向 例) 「積極性」と「粘り強さ」を同一視し、積極性の高い職員は「粘り強さ」も高い評価としてしまう。 固定観念にとらわれている評価者に多く見られる。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 評価要素ごとに何を評価するのか、その区別をはっきりと認識して行うこと ② 評価項目間の関連性について、あまり追求しないこと
対比誤差	<ul style="list-style-type: none"> 自分の能力を基準にして評価する傾向 自分の得意な分野は厳しく評価し、苦手な分野は甘く評価してしまう傾向 「最近の若者は…」という偏見を持っている評価者が陥りやすい。 自分が優秀な職員であると自負している評価者に多く見られる。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 評価者に期待すべきところを十分に確認すること ② 自己を基準におかず客観的事実に基づき評価すること ③ 部下、とくに若い部下に対する偏見を捨てること
逆算化傾向	<ul style="list-style-type: none"> 処遇(全体評価)から逆算して評価をつくり上げる傾向 	<ul style="list-style-type: none"> ① 評価者の行動の評価に当たって、処遇は考慮しないこと ② 具体的行動の分析を経て、評価を行うという手順をしっかりと踏むこと

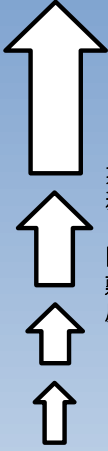
7 評価の基準

(1) 期待役割

各職位ごとの評価の基準は、秋田市人材育成基本方針に示す「職員に期待される役割・行動（以下「期待役割」という。）とする（資料1参照）。

(2) 職位における基本的な役割

適正な人事評価を行うためには、評価者・被評価者双方が期待役割を正しく認識する必要があることから、職員の期待役割に対する認識を標準化するため、次のとおり「職位における基本的な役割」を設定する。

職位	基本的な役割	役割の比重
部長級	<ul style="list-style-type: none"> 部のマネージャーとして、部内全課業務を統括し、部の取りまとめ（マネジメント）を行う。 ※理事は、部内の重要業務担当所属の長を担い、当該所属の取りまとめ（マネジメント）を行う。 	<p>マネージャーとしての役割</p> <ul style="list-style-type: none"> 組織運営 業務管理 人材育成  <p>業務の困難度</p>
次長級	<ul style="list-style-type: none"> 部のサブマネージャーとして、部内全課業務を把握し、部の取りまとめ（マネジメント）の補佐を行う。 ※副理事は、主に部内の重要業務担当所属の長を担い、当該所属の取りまとめ（マネジメント）を行う。 	
課長級	<ul style="list-style-type: none"> 課のマネージャーとして、課内全担当業務を統括し、課の取りまとめ（マネジメント）を行う。 人材育成の中核として、部下職員の能力・実績を適正に評価し、次世代を担う職員を育成する。 議会、マスコミ対応の主担当として対応する。 ※参事は主担当（特命）がある場合はその統括、課長補佐に準じた課の取りまとめ（マネジメント）の補佐および課長と同様の議会・マスコミ対応を担う。 	
課長補佐級	<ul style="list-style-type: none"> 課のサブマネージャーとして、課内全担当業務を把握し、課の取りまとめ（マネジメント）の補佐を行う。 他課との連絡調整・連携の主担当として対応する。 課長不在時にその職務を代行する。 ※副参事は主にプレイヤーとして主席主査と同様の役割を担い、あわせて課のサブマネージャーに準じた役割を担う。 	
主席主査級	<ul style="list-style-type: none"> 担当のマネージャーとして、担当の取りまとめ（マネジメント）を行う。 他担当との連携を図り、課全体の円滑な業務遂行を補佐する。 担当における難度の高い業務、困難事例対応を担うほか、部下職員の役職段階に応じた指導を行う。 	
主査級	<ul style="list-style-type: none"> 担当のサブマネージャーとして、担当の取りまとめ（マネジメント）を補佐する。 担当リーダー不在時にその職務の一部を代行する。 所属課の目標達成に資するよう、課全体を俯瞰した広い視野を持って業務を遂行する。 	
主任級	<ul style="list-style-type: none"> 担当業務の一部の主担当者として業務を遂行する。 若手職員への積極的なサポートや業務上の指導を行う。 所属担当の目標達成に資するよう、担当全体を俯瞰した広い視野を持って業務を遂行する。 	
一般職 (主事・技師等)	<ul style="list-style-type: none"> 報告・連絡・相談を徹底し、迅速・確実に業務を遂行する。 業務に必要な知識・技能を深めるとともに、迅速・確実に業務を遂行するスキルを習得するため、積極的に自己啓発を行う。 満足度を高める市民対応、職場内での十分なコミュニケーションを実践する。 	

※基本的な役割についての補足

- ・ 職位が上がるごとに、業務の困難度が上がり、役割の比重がプレーヤーからマネージャーに移行していく。
- ・ 同じ職位にあっても、ライン職・スタッフ職としての立場や業務内容により、プレーヤー・マネージャーの役割の比重は異なる。
- ・ 上位の職位において求められる役割を担うことを不可とはせず、上司の指示・指導の下に業務を遂行しながら、その役割を担うことができる能力を養う。

(3) マネジメントについて

国において、職場における人材の多様化が進む中で、国家公務員の長時間労働の是正に向けて、管理職のマネジメント能力の向上が求められている。これは、地方自治体においても同様であり、勤務時間等の制約要因を含め、職員個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を実現する必要がある。

マネジメントに関する問題意識としては、①時間至上主義の意識の蔓延（コストパフォーマンス意識概念が欠如）、②仕事の優先順位付けを忌避する意識の蔓延、③チーム内でのコミュニケーション不足（チームワークが発揮できない）、④そもそも「マネジメントが重要」という意識の欠如（個人、組織ともに）などの状況が指摘されている。

このため、目標達成を目指した職務遂行に関するマネジメントに加え、働き方改革を職場で推進する担い手として、与えられた資源の範囲内で組織を効率的に運営するためのマネジメントや、部下の育成を行いつつ、部下が健康でやりがいを持ち、能力を最大限に発揮するためのマネジメントを行うことが管理職に求められている。

これを踏まえ、本市においても、マネジメントの重要性を認識し、職位における基本的な役割としてマネジメントを明記した上で、人事評価の能力評価項目としてマネジメントに関連する項目（管理・統率力、人材育成力）を再設定した。

次の「管理職が行うべきマネジメント行動のポイント（内閣官房内閣人事局作成）」等を参考に、管理職および担当リーダーは適切なマネジメントを行うための行動を取るよう努め、部下職員もマネジメントの重要性を理解し、管理職および担当リーダーをサポートすることが求められる。

マネジメント行動*の具体的内容（要約）

(1) 方向性の提示	<p>① 組織課題の適切な把握・提示</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織の情報中枢として情報を見極めて組織課題を把握し、組織の目標や方針、達成すべき成果を部下に具体的に示すこと
(2) 創造的な組織づくり	<p>① 新たな取り組みに挑戦する風土の醸成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職場内の議論を活発に行い創造性を高め、人心を統合しつつ、管理職含め新たな取組に挑戦する職場風土を醸成すること
(3) 判断・調整・優先順位付け	<p>① 適時・適切な判断</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 想定される対応の選択肢について、リスク等を考慮し、適時・適切な判断を迅速に行い、必要に応じて柔軟に見直すこと <p>② 組織間での信頼関係の構築と折衝・調整</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 関係する組織との信頼関係を構築し、折衝・調整を行い、着地点を見いだすこと <p>③ 業務間の優先順位付け</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務間の優先順位を明確にし、柔軟かつ迅速に見直すほか、業務の思い切った廃止を含め抜本的な見直しを決断すること
(4) コミュニケーション	<p>① 風通しの良い一体感のある職場づくり</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 部下との間で双方向のコミュニケーションを図り、業務内外のことについて話しやすい関係を構築すること
(5) 組織力の発揮	<p>① 目標・方針の共有、部下への咀嚼</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織の使命や任務、上司からの指示内容等を管理職が咀嚼・再解釈し、部下に目標等の意味を説明し理解させること <p>② 部下の適性等を踏まえた柔軟な業務分担</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務量や業務の優先順位付けの変化に応じて、能力や適性、部下の状況や要望等を踏まえて業務分担を行うこと <p>③ 進捗管理、目標達成の仕上げ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 部下の業務の進捗状況を管理し、必要な介入等をタイミング良く行うとともに、成果の肉付けや露出・拡散を行うこと
(6) 人材育成	<p>① 適切な職務経験の付与、部下への必要な支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 納得感のある形で職務経験を付与し、的確な支援と成功と失敗を振り返りながら、部下の自発的な成長を促すこと <p>② 自己啓発を含めた能力開発の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自己啓発を含む能力開発や人脈形成、多様な経験につながる機会を部下に提供・紹介し、部下の育成につなげること
(7) ワークライフバランスとダイバーシティ	<p>① ワークライフバランスを重視する意識改革</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 効率的で柔軟な働き方を推奨しつつ、業務の優先順位や目安時間の共有により部下自身による業務管理を可能にすること <p>② 多様な人材活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 性別や年齢、障害の有無等にかかわらず能力を最大限発揮できるように、適切な業務付与や両立支援を行うこと
(8) コスト意識	<p>① 先見性を持った上での適切な業務遂行</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 近い将来に生じ得る困難な状況を予測し必要な対応を行うことで、問題の発生防止や、問題発生後の職場の負担を抑えること <p>② 成果と時間・労力のバランスの認識</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 単位時間当たりの付加価値が高まるようにするとともに、期待する成果の目安をあらかじめ部下と認識共有すること
(9) 組織の規律維持	<p>① 責任感の保持、服務規律の遵守及び公平・公正な業務執行</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織の課題に責任を持って取り組むとともに、部下に対して、公務員としての倫理観の徹底等を図ること

内閣官房内閣人事局「管理職に求められるマネジメント行動のポイント」より抜粋

※適切なマネジメントを行うために取るべき行動

第2章 評価の方法

評価の方法については、「能力評価」および「業績評価」とする。

1 能力評価

本市の人事評価制度における能力の評価は、各職位において職員に必要な能力要素を整理した「標準職務遂行能力（資料2参照）」の発揮の度合いについて評価を行う。

(1) 能力評価の方法

ア 業務目標の達成や課題を解決する過程において見られた能力および職務への取組姿勢、態度について評価する。

イ 評価項目を「能力」と「態度」の二つに大別する。「能力」については3つの着眼点でそれぞれを評価し、「態度」については3つの着眼点を総合して評価を行う。

技能主任・技能主事・技能技師は、「能力」「態度」のほかに、仕事の質・量・期限を評価項目とする。

ウ 一次評価者は、発揮された能力を客観的に評価するため、当該年度の評価期間中の職務遂行過程で観察された被評価者の職務上の行動と、それに対する評価者の指導内容（称賛・激励・援助・動機づけ・指示・指導等）を人事評価記録シートに記録する。

エ 評価基準日は1月1日とし、当該年度において発揮された能力について、評価を行う。

※基準日以降は、基準日までの行動を基に、推定して評価を行う。

オ 一次評価者は、基準日において、当該年度に発揮された能力を、評価シートの各評価項目ごとに記載された着眼点に照らして確認できた行動の事実を参考に、次の着眼点の評価水準により、評語S～Dの5段階でどの状態に該当するかを選択する。

【着眼点の評価水準】

評語	水準
S	職位の期待役割の水準を大幅に上回っていた。 (1段階上位の職位でも優秀な職員の水準に達していた。)
A	(能力) 職位の期待役割の水準を上回っていた。 (1段階上位の職位に求められる水準に達していた。) (態度) 職員の見本となる行動、周囲の職員に良い影響を与える行動が多くあった。
B (標準)	概ね職位の期待役割の水準に達していた。 (求められる標準的な水準の範囲内)
C	職位の期待役割の水準を下回っていた。 (求められる水準に明らかに達しておらず、改善が必要)
D	職位の期待役割の水準を大幅に下回り、支障をきたしている。 (求められる水準の概ね5割を下回り、抜本的な改善が必要)

※態度の評価項目の最上位の評語はAとする。

カ 能力評価は「能力発揮の度合い」を評価することとしていることから、「潜在能力の高さ」を評価するものではないことに留意すること。

※評価項目の着眼点における能力発揮の場面がなかった場合の評価はB（標準）とする。

キ 職位に応じて設定されている評価項目以外の項目について、能力発揮が認められる場合は、その項目を包含する、または、近似していると考えられる評価項目において、加算して評価を行うものとする。

※被評価者は、評価者と同様に、日常の勤務状況の記録等を基に、自己評価を行うとともに、評価者から求められた場合は、自己評価結果の説明を行うものとする。

ク 二次評価者は、一次評価者の評価結果を一次評価者が作成した人事評価記録シートに記録した行動の事実を参考に確認し、必要に応じて評価結果の調整を行う。

(2) 能力評価の得点化

各評価項目の着眼点ごとに照らして確認できた行動の事実を参考にS～Dの評語を決めると、その結果から各評価項目の評価の点数がシステム上で決められる。

「能力」は着眼点ごとに、「態度」および「仕事の質・量・期限」は項目ごとに次のとおり点数化する。

【評価点数表】

項目	評語	S	A	B ※標準	C	D
能力		5点	4点	3点	2点	1点
態度		-	8点	5点	3点	1点
仕事の質 量・期限		15点	12点	9点	6点	3点

(3) 能力評価の配点ウェイト

「能力」および「態度」の各評価項目について、職位に応じて配点ウェイトを設定し、全項目の合計で満点が概ね100点となるように配点する。

【能力評価配点ウェイト】

職位	技能主任	主事・技師					部長級
項目	技能主事	技能主査	主任級	主査級	主席主査級	課長補佐級	次長級
	技能技師	技能員					課長級
能力	50%		60%	70%	80%	90%	100%
態度	50%		40%	30%	20%	10%	-

※仕事の質・量・期限は能力項目に含む。

(4) スキルアップ加点

職員個人の努力によりスキルアップした能力を職務遂行に活用した場合等に、能力評価に加点する。

ア 加点対象とする資格等

次の(ア)～(ウ)に該当する場合は加点対象とする。

(ア) 次の資格を自主的に取得する等、新しい知識の習得に努めた。

区分	資格名称		
A	建築士（1級）	第2種電気主任技術者	高度情報処理技術者試験
	その他所属長の推薦を受け、人事課が認めた資格		
B	社会福祉士	社会保険労務士	応用情報技術者試験
	その他所属長の推薦を受け、人事課が認めた資格		

※ 所属の業務に関連が全くない場合には、加点対象としない。

※ ここに示した資格と類似する資格については、「その他所属長が認める資格」に位置付ける。ただし、対象となる資格は、国家資格のほか、都道府県、商工会議所、独立行政法人、社会福祉法人又は公益的法人が主催する資格とする。

(イ) 取得した資格・免許、高度な語学力・ITスキル等を活用し、業務の進捗・発展に大きく貢献した。

(ウ) 業務に支障がない範囲で自主的に職務のスキルアップにつながる研修に参加し、研修で得た能力・知識等を職務遂行に活用し、業務の進捗・発展に貢献した。

イ 加点基準

加点	評語	基準
10点	S	対象となる資格・免許【上記Aの区分】を取得し、かつ、取得した資格・免許を活用し、業務の進捗・発展に貢献した。
8点	A	対象となる資格・免許【上記Bの区分】を取得し、かつ、取得した資格・免許を活用し、業務の進捗・発展に貢献した。
6点	B	対象となる資格・免許【上記Aの区分】を取得した。 取得した資格・免許、高度な語学力・ITスキル等を活用し、業務の進捗・発展に大きく貢献した。
4点	C	対象となる資格・免許【上記Bの区分】を取得した。 取得した資格・免許、語学力・ITスキル等を活用し、業務の進捗・発展に貢献した。 研修等で得た能力・知識を職務遂行に活用し、業務の進捗・発展に大きく貢献した。
2点	D	研修で得た能力・知識等を職務遂行に活用し、業務の進捗・発展に貢献した。

※ 該当しない場合は加点なし。

※ 対象となる資格を複数取得した場合等については加点対象とする（上限10点）。

※ 評価期間中に参加した研修、取得した資格・免許を対象とするが、前年度の評価基準日以降に参加又は取得し、前年度の評価対象にならなかった研修又は資格・免許についても、所属長が認めた場合は対象とする。

ウ 評価者は、加点の根拠となる事実・具体的な貢献度について、評価シートに詳細を記載する。

(5) 人事評価記録シートの活用

人事評価は客観的事実に基づいたものでなければならず、公正な人事評価を行うために、評価者が被評価者の日常における職務行動の事実を把握していることが最も重要である。

評価の対象期間が1年間であるため、評価基準日直前の状態のみで評価しないよう、一次評価者は、必要に応じて日常の職務遂行上見られた好ましいと思われる行動や問題があると思われる行動をその事実があった日毎に人事評価記録シートに記録する。

また、被評価者の行動に対する評価者の対応や助言、さらに対応策を講じた日から一定期間が経過した状況も併せて記録する。

なお、評価期間中に所属等が変わった場合は必要に応じて、異動までの期間の評価を付した評価シートとともに、次の一次評価者へ引き継ぐ等適切な対応をするものとする。

2 業績評価

組織のマネジメント体質の強化や、職員の職務意欲の高揚のため、目標管理手法を用いて、どのような目標をどこまで達成し、どれだけの成果を挙げたかを重視した「業績評価」を行う。

なお、技能主任・技能主事・技能技師の職員は、仕事の質・量・期限について能力評価と併せて評価を行うことから、目標管理手法による業績評価は実施しない。

(1) 評価期間、評価基準日

評価期間は毎年4月1日から翌年3月31日までの間とし、評価基準日を1月1日として、その期間内の業績について設定した目標の達成度等による評価を行う。

評価基準日が1月1日であるため、評価基準日以降の1月から3月までの業績については、評価基準日現在で確認された達成度や進捗率から年度末の業績を見込んで行う。

(2) 目標の決定

ア 目標の内容

業績評価の対象となる目標は、市長公約、総合計画、部局の方針、課所室の方針に基づき、各職位に応じて所管業務で特に取り組むべき課題のほか、所属内のマネジメント、リスク管理等に関することを目標として設定する。

設定に当たっては、「何を」「いつまでに」「どの程度」達成するのか、また、目標達成のため自らが果たすべき役割について可能な限り明示し、被評価者・評価者ともに達成の度合いを確認できるものとする。

イ 目標の難易度およびウェイト

設定した目標について、次の目標難易度基準表に基づき難易度を決定する。自己目標の設定時には難易度決定の指標を参考に、職位の期待役割に対して相応である水準以上の目標を設定すること。

また、部長級・次長級・課長級職員については、各目標に対する年間仕事量の比率（ウェイト）の合計が100%となるよう配分する。配分は単に仕事量だけで判断するのではなく、その目標の重要性、優先度、影響度、達成期限等を考慮して決定する。

【目標難易度基準表】

難易度	難易度決定の指標
A 困難	市の重要施策に関する目標であり、職位の期待役割に対して、高い水準の目標 大きな業務効率化、経費節減・歳入確保等の効果を見込むことができる取組
B+ やや困難	職位の期待役割に対して、やや高い水準の目標 ・制度改正や高度な創意工夫により、組織目標の達成、組織力の向上に貢献する目標 ・業務効率化、経費節減・歳入確保等の効果を見込むことができる取組
B 標準	職位の期待役割に対して、相応の水準の目標 ・事務改善・創意工夫と本人の努力を要し、組織目標の達成、組織力の向上に一部貢献する目標 ・一定の業務効率化、経費節減・歳入確保等につながる取組

＜難易度設定における留意点＞

難易度の設定においては、目標自体の達成難易度のみで決定するのではなく、その達成過程において自らが果たすべき役割の重要性に基づいて決定されるものであることに留意すること。

ウ 目標の設定数

- (ア) 課長補佐級以下職員は原則2つ設定する（最大3つ）。
- (イ) 部長級・次長級・課長級職員は原則3つ設定する（最大4つ）。
- (ウ) 目標を1つとする場合は、難易度がA又はB+の目標を設定すること。

エ 一次評価者による確認および調整

評価者は期初に目標を確認し、難易度が職位の期待役割に対して相応な水準に満たない、容易な水準である場合は、適切な水準の目標に変更するよう指示する。

(3) 目標達成度の測定

被評価者は、目標達成のための貢献度および目標の達成度により、次の評価決定表を使用して、その該当する評価を自己評価として記入し、一次評価者の評価を受ける。

一次評価者は、組織内での評価に軽重のないよう調整しながら評価し、必要に応じて被評価者との面談・協議のうえ、評価を変更することができる（一次評価者と二次評価者による部内調整の結果により、評価を変更する場合がある。）。

【評価決定表 1】（一般職～課長補佐級）

評語	水準
S	職位の期待役割の水準を大きく上回る役割を果たし、当該職位として特に顕著な実績を上げた。
A	職位の期待役割の水準以上の役割を果たし、当該職位として顕著な実績を上げた。 （求められている水準、業務量の120%を超える実績）
B （標準）	職位に求められる水準の役割を概ね果たし、当該職位として標準的な実績を上げた。 （求められている水準、業務量の120%～80%程度の実績）
C	職位に求められる水準の役割を一部しか果たしておらず、当該職位としての実績が不十分であった。 （求められている水準、業務量の80%～50%程度の実績）
D	職位に求められる水準の役割をほとんど果たしておらず、当該職位としての実績が極めて不十分であった。 （求められている水準、業務量の50%に満たない実績）

【評価決定表 2】（課長職～部長級）

評語	水準
A	目標を大きく上回る効果を上げた。
B	目標を達成できた。 目標達成に準じた効果を上げた。
C	目標を達成できなかった。

※外的要因により目標達成に至らない場合であっても、将来的な目標達成に資する効果を上げた場合の評価は、その効果の大きさにより判定する。

（4）業績評価の得点化

ア 課長補佐級以下

（ア）目標の難易度により次のとおり目標の基礎点を決定する。

A = 60点、B+ = 40点、B = 20点

（イ）評価決定表に基づき、評語により次のとおり換算率を決定する。

S = 1.6、A = 1.3、B = 1.0、C = 0.7、D = 0.4

（ウ）目標ごとに基礎点と換算率を掛け合わせ得点化し、合計得点を算出する。

イ 課長級以上

（ア）目標ごとの難易度と評価を、次の数値に置き換える。

難易度 A = 3、B+ = 2、B = 1

評価 A = 3、B = 2、C = 1

（イ）置き換えた数値と目標のウェイトを掛け合わせ、得点化し、合計得点を算出する。なお、満点は部長級が9点、次長級が8点、課長級7点とする。

第3章 評価の具体的取り扱い

1 中間評価と期末評価

(1) 自己評価

中間評価、期末評価の際には、被評価者自身が評価対象期間中の業務遂行状況を振り返り、その経験や反省を今後の業務遂行に反映させることや、自らの長所・短所への気づきを得ることを目的として、自己評価を行う。

自己評価を行う際は、評価の基準である「期待役割」と「職位における基本的な役割」をあらためて確認し、評価対象期間中の自らの業務遂行状況を能力評価の着眼点の評価水準と業績評価の評価決定表の水準に照らし合わせて行う。

自己評価の各項目で、評価をB（標準）以外とする場合には、具体的にどういった行動が上位の評語に該当したか、標準の評語に満たなかったかを説明する。なお、評価は他の職員との比較による相対評価ではなく、評価水準・評価決定表の定義に基づいた絶対評価により行うことに留意すること。

(2) 中間評価

評価期間の中間である10月に、4月から9月までの能力評価を行う（中間評価）。自己評価を行った後に、一次評価者から評価をうける。

能力・態度の改善すべき点や、より伸ばすべき点について指示・指導を受け、能力向上の意識付けを行うとともに、目標の進捗状況について評価者と確認し、目標の達成に向け必要な助言・指導を受ける場とする。

なお、中間評価は課長補佐級以下職員のみを対象とする。また、評価期間の途中に行うことから、業績評価、二次評価および評価の確定は行わないものとする。

(3) 期末評価

評価基準日を経過した1月に、4月から3月までの評価を行う（期末評価）。

自己評価、一次評価および二次評価を経て評価を確定する。確定した評価結果は、被評価者の人事管理の基礎として活用し、評価者は、人事評価の結果を職員の人材育成に積極的に活用するものとする。

2 能力評価と業績評価の配分（総合評価）

課長級以上の職員は、職位別での二つの評価のウェイトについては下表のとおりとし、その合計による総合評価を行う。

【能力評価－業績評価配点ウェイト】

職位	課長級	次長級	部長級
項目			
能力	30%	20%	10%
業績	70%	80%	90%

3 総合評価による成績の判定区分

職位ごとに総合評価の点数を相対化し、次の表により成績区分を判定する。

区分	勤務成績	割合
S	勤務成績が極めて良好である職員	上位 5% 以内
A	勤務成績が特に良好である職員	上位 25% 以内
B（標準）	勤務成績が良好である職員	
C	勤務成績がやや良好でない職員	
D	勤務成績が良好でない職員	

4 評価結果の活用方法

(1) 能力開発および人材育成

人事評価の目的は、職員一人ひとりが市民や組織から期待される行動と成果を残せる職員に成長することであることから、所属長は人事評価で得られた結果を、被評価者の計画的な能力開発や人材育成等に活用するものとする。

(2) 昇任および給与等

評価結果は、昇任の際の参考資料として活用する。また、部長級・次長級・課長級職員については、評価結果を翌年度6月の勤勉手当の成績率に反映する。

(3) 再任用職員の継続雇用の可否

評価結果を基に、再任用職員が継続雇用を希望する場合の可否を決定する際の参考資料として活用する。

5 評価対象期間の捉え方および対応

休職等により勤務期間が短くなった場合や、年度途中で人事異動があった場合の取扱いは以下のとおりとする。

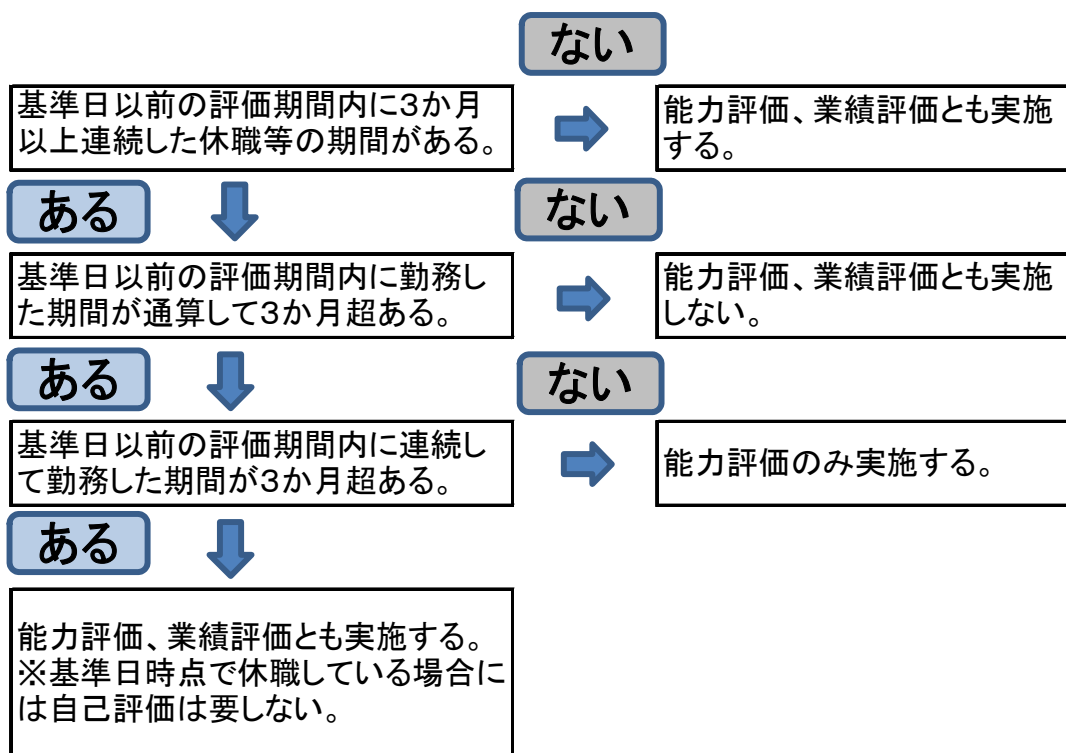
(1) 休職等があった場合

評価基準日（1月1日）以前の評価対象期間において、勤務した期間が3か月を超える場合のみ評価を実施する。

また、この場合でも、連続した勤務期間が3か月以下である場合には、公正な評価を実施するための一連の手続を行う期間が十分でないことから、業績評価は実施せず、能力評価のみを実施する。

なお、評価を実施しない場合においても、中間評価・期末評価における面談は原則として実施する。

【休職等がある場合】



(2) 年度途中で人事異動があった場合

ア 能力評価

異動前の所属における評価者は、人事評価記録シート等を異動先の所属における評価者に引き継ぎ、評価基準日における評価者が評価を実施する。異動前の評価期間が3か月を超える場合は、異動前の所属における評価期間の能力評価を実施し、評価結果を記載した評価シートをあわせて異動先の所属における評価者に引き継ぐ。

イ 業績評価

- (ア) 原則として、評価対象期間が3か月超となる所属での目標に係る業績評価を実施する。異動前の所属の一次評価者は、評価を異動後の所属の一次評価者に能力評価結果とあわせて伝達する。B（標準）以外の評価とした場合は、その理由を付記する。
- (イ) 評価対象期間が3か月以下である場合および評価対象期間が3か月超であるが目標達成の評価が困難である場合は、異動前の所属での業績評価を実施しない。目標達成の評価が困難である場合は、異動前の所属の一次評価者はその旨を職員に伝達する。
- (ウ) 異動後の評価対象期間が3か月超である場合は、異動後の所属で新たに目標を設定する。異動後の所属の一次評価者は、職員が新たに目標を設定した場合は、目標内容および難易度の確認を行う。
- (エ) 異動後の評価対象期間が3か月以下である場合は、異動後の所属での業績評価は行わない。

※育児休業等により休職・復職した場合の業績評価の取扱いも(ア)～(エ)と同様とする。

6 評価結果の開示

一次評価者は、一次評価を実施した時点で結果を開示し、被評価者と面談を行い、組織内の意識の共有化や業務改善を図るものとする。また、被評価者に対して自発的な能力開発を促すなど、人材育成の観点からきめ細やかな指導・助言を行うものとする。

なお、能力評価・業績評価それぞれについて、結果が上位・下位の場合には、評価シートに評価に至った事実・理由を必ず記載するとともに、被評価者に説明するものとする。

7 苦情相談・苦情処理

人事評価の公正性・透明性の確保、制度に対する信頼性の確保のため、人事評価結果に対する不満・苦情に係る相談を行うものとする。

人事評価の手続等制度に関する苦情の相談は、総務部人事課および各任命権者の総務担当課が対応する。

評価結果に関する苦情の処理は、二次評価者が対応する。

二次評価者は被評価者から苦情相談を受け付け、一次評価者から意見を聞き、事実確認等により解決を図る。

職員に期待される役割・行動(秋田市人材育成基本方針(第4次)より)

職位	事業活動	人材育成	職場づくり
部長級	市政の方針や時勢的な重要課題等を大局的に捉え、政策の実現に向け、部が所管する業務の中長期的な課題を踏まえ、取り組むべき施策等について重要な意思決定(ビジョンや方針)を行う。	部の事業活動に必要な能力を習得・向上させるために、適切な指導や研修機会の提供を行い、職員の能力開発を支援する。	部として目指すべき組織風土を示し、その実現に向けた職場の活性化や職員の健康管理に配慮した取組を促す。
次長級	部長を補佐し、部の意思決定に基づく各所属の業務を調整、指揮監督するとともに、施策等の推進において、必要に応じ、部局間の調整を行う。		
課長級	部の施策に貢献する課の事業・取組を選定し、成果指標・活動指標を設定した上で、事業・取組の方向性や手法を決定する。事業・取組の推進に必要な部局間・課所室間の調整を行う。	OJT責任者として、課内職員の行動や適性を日頃から観察し、人事評価や面接等の機会を通じ、専門性を高めたり得意分野をつくるなどの自主的成長や能力発揮のために適切な指導・助言・動機付けを行う。	課の事業活動を効果的かつ効率的に進めるための組織体制(担当編成、連絡体制等)を決定するとともに、課内のコミュニケーションや情報共有を促進し、職員の健康管理に配慮した対応策を講じる。
課長補佐級	課で定めた事業・取組の成果指標・活動指標を達成するため、課長を補佐するとともに、各担当が進める事業・取組の状況を把握し、業務改善・効率化に向けたマネジメント力を発揮しながら、適切な判断や指示を行う。また、事業・取組の推進に必要な部局・課所室間の調整を行う。	OJT推進者として、課内職員の行動や適性を日頃から観察し、職員一人ひとりの専門性を高めたり得意分野をつくるなどの自主的成長や能力発揮のために適切な指導・助言・動機付けを行う。	担当間のコミュニケーションや情報共有を促進し、働きやすい職場環境づくりと職員の健康管理に配慮した対応策を講じる。
主席主査級	課の事業・取組の目標達成に向けた担当業務を着実に実施するとともに、担当職員の業務を管理又は支援する。担当業務の目標や計画、課題を担当内で共有し、情報の収集や分析、デジタル技術の活用等により、新たな制度設計や事業の立案・廃止につなげる。	OJT推進者として、担当職員と事業・取組に対する使命感とやりがい共有し、職員一人ひとりの専門性を高めたり得意分野をつくるなどの自主的成長や能力発揮のために適切な指導・助言・動機付けを行う。	担当がチームとして機能、成長し続けるために必要な意識共有や情報共有を図るとともに、修正すべき組織文化(前例踏襲、馴れ合い等)があれば適切に対応する。
主査級	担当業務が目指す目標、計画を認識し、上司の指示を正しく理解しながら必要な情報を積極的に収集・活用し、的確に業務を行う。担当業務に関する課題を常に探求し、必要な情報収集・分析を行い、デジタル技術等を活用しながら、新たな制度設計や事業の立案・廃止につなげる。	OJT実践者として、同僚や後輩職員に対し、日々の業務を通じて、仕事を進める上で必要な手続や知識などに関する具体的な指導や相談、助言を行うとともに、自らも専門性やリーダーシップを磨き、専門性を高めたり得意分野をつくるなど、自己成長につなげる。	担当・チームの一員であることと役割を自覚し、担当が有効に機能、成長し続けるために、他担当の業務を把握するなどしながら、課の職員と積極的な意思疎通と相互理解を図る。
主任級	担当業務が目指す目標、計画を認識し、上司の指示を正しく理解しながら必要な情報を積極的に収集・活用し、デジタル技術等を活用しながら、的確に業務を行う。担当業務の進捗状況や問題点を把握し、自分の意見を付した報告・連絡・相談を実行するなど、円滑な業務遂行に取り組む。		
主事技師	担当業務の目標と役割を認識し、上司・先輩の指示を正しく理解した上で、必要な情報を積極的に収集・活用し、デジタル技術等を活用しながら的確に業務を行う。	日頃の業務を通じ、同僚とも積極的に仕事に必要な知識・活動に関する指導、相談、助言を行い、互いの成長につなげる。	担当・チームの一員であることと役割を自覚し、ルールや規範を遵守しながら、他担当の業務を把握するなどし、課の職員と積極的な意思疎通と相互理解を図る。
技能主査技能員	担当業務の目標と役割を認識し、上司の指示を正しく理解した上で、効率的かつ的確に業務を行うとともに、業務の計画的な遂行と進捗管理を適切に行う。		
技能主任技能主事技能技師	上司の指示に従って担当業務を着実に処理し、最適な手段・方法を考え、意欲的に業務に取り組み、安全かつ効率的に業務を行う。		

標準職務遂行能力

職員に求められる 能力・態度	定義	技能 技師	技能 主任・ 技能主事	技能 主査・ 技能員	主事 ・ 技師	主任 級	主査 級	主 席 主 査 級	課 長 補 佐 級	課 長 級	次 長 級	部 長 級	
能力	基本能力①	職務を遂行するために必要な基礎的知識・技能、情報の収集・整理と活用策、仕事の確実性と計画性、コスト意識および基本的なICTリテラシーを備えている。	○	○	○	○							
	基本能力②	行政運営に関する基礎的な知識を備え、問題の因果関係などを分析した上で具体的な方法を検討し、計画的に課題解決に取り組んでいる。		○	○	○	○						
	理解・判断力①	上司の指示や市民ニーズ、資料の内容等を正確に理解し、必要に応じて上司に報告し判断を仰ぐなどして、時機を失すること無く的確に物事を判断している。	○	○	○	○	○						
	理解・判断力②	中長期的な効果やリスクを考慮しながら、緊急度・重要度により優先順位を判断して業務遂行にあたり、突発的な事案にも的確な意思決定をしている。							○	○	○	○	○
	改善・企画力①	職務の使命や目標達成に向けて、効果的な手段・方法を見だし、デジタル技術などを活用して、既存業務の改善や課題の解決策を企画・立案している。		○	○	○	○	○					
	改善・企画力②	長年の懸案事項や困難な課題に取り組むとともに、社会情勢を見極め既存の手法にとらわれず新たな視点や発想から、施策体系・業務体系の見直しに取り組んでいる。								○	○	○	○
	管理・統率力①	課(担当)業務を着実に進行させるようマネジメントを行うとともに、職員の能力を的確に把握して効率的な行政運営に取り組んでいる。							○	○			
	管理・統率力②	幹部職員として明確なビジョンを設定してリーダーシップを発揮し、部下の具体的な業務遂行に反映させている。適切な業務マネジメントにより、業務の平準化・効率化に取り組んでいる。									○	○	○
	人材育成力①	意識的に部下職員の能力開発を行うほか、自らワークライフバランスに取り組み、部下のモチベーションのアップにつながる行動をとっている。							○	○	○		
	人材育成力②	部下職員の能力把握と適切な人材マネジメントを行うよう管理職員に具体的な指示を出している。イクボス宣言の取組など、部下のワークライフバランスを推進する具体的な行動をとっている。									○	○	○
	折衝力①	自分の考えや意図をわかりやすく相手に伝え、理解・納得を得ている。異なる意見があれば調整し、納得のいく結論に導いている。		○	○	○	○	○	○	○			
	折衝力②	議会やマスコミ等に市の立場や方針を説明し、必要な理解を得ている。異なる意見や利害関係を調整し、納得のいく結論に導いている。									○	○	○
態度	市民対応・接遇	市民の立場や考えに寄り添い、一人ひとりの置かれた状況をくみ取りながら、礼節を持った対応を心がけている。クレーム等に対しても真摯に耳を傾け、誠実に対応する意識を持ち行動している。	○	○	○	○	○	○	○				
	責任感	組織における自らの役割を認識し、困難な状況にあっても、諦めることなく果たすべきことを最後まで遂行している。	○	○	○	○	○	○	○				
	積極性・向上心	現在の職務にはもちろんのこと、困難な課題や職責以上の業務にも取り組む意欲を持っている。研修受講や自己研鑽を通じて、能力をさらに向上させようとする姿勢で職務に臨んでいる。	○	○	○	○	○	○	○	○			
	協調性	他の職員とともに組織の目標達成に向けて、協力姿勢を持って行動するとともに、働きやすい職場環境づくりに貢献している。組織・機構の枠組みを超えた連携等による課題解決を図っている。	○	○	○	○	○	○	○	○			
	倫理観	公務員としての立場を自覚し、社会規範や職務専念を遵守する姿勢を持ち、秋田市職員としてふさわしい行動をしている。	○	○	○	○	○	○	○	○			

年度 評価シート(部長・次長・課長級)

所属・職名	部署	職名
氏名		
職員番号		
一次評価者	職名	氏名

実績評価

達成難易度水準	A(困難)	重要施策に関する目標であり、職位の期待役割に対して高い水準の目標
	B+(やや困難)	職位の期待役割に対してやや高い水準の目標
	B(標準)	職位の期待役割に対して相応の水準の目標

ウェイト	①各目標の重要度、目標達成のために要する時間や労力等を勘案して、設定すること。 ②合計で100%になるように割り振ること。
------	--

評価水準	A	目標を大きく上回る成果を上げた。
	B	目標を達成できた。 目標達成に準じた効果を上げた。
	C	目標を達成できなかった。

目標(重点課題)	達成難易度		ウェイト	評価	
	自己申告	決定	自己申告	自己評価	評価
	年度当初に目標毎の難易度とウェイトを記入			年度末に目標毎の評価(ABC)を記入	
【目標1】					
【目標2】					
【目標3】					
【目標4】					

実績評価点	自己評価	評価
	※自動計算	

能力評価

着眼点の評価水準	S	職位の期待役割の水準を大幅に上回っていた
	A	職位の期待役割の水準を上回っていた
	B	職位の期待役割の水準に達していた(標準)
	C	職位の期待役割の水準をやや下回っていた
	D	職位の期待役割の水準を大幅に下回っていた(支障をきたしている)

	評価の着眼点(求められる行動)	自己評価	評価
理解・判断力	・中長期的な効果やリスクを考慮しながら、緊急度・重要度により優先順位を判断して業務遂行にあたるとともに、突発的な事案にも的確な意思決定をした。		
改善・企画力	・長年の懸案事項や困難な課題に取り組むとともに、社会情勢を見極め既存の手法にとらわれず新たな視点や発想から、施策体系・業務体系の見直しに取り組んだ。		
管理・統率力	・幹部職員又は管理職として明確なビジョンを設定してリーダーシップを発揮し、部下の具体的な業務遂行に反映させた。適切な業務マネジメントにより、業務の平準化・効率化に取り組んだ。		
人材育成力	・職員的能力把握と適切な人材マネジメントを行うよう部下職員に具体的な指示を出し、人材育成と業務遂行を両立させた。イクボス宣言の取組など、職場のワークライフバランスを推進する具体的な行動をとった。		
折衝力	・議会やマスコミ等に市の立場や方針を説明し、必要な理解を得た。異なる意見や利害関係を調整し、納得のいく結論に導いた。		

能力評価点	自己評価	評価
	※自動計算	

総合評価

実績評価点と能力評価点の合計 (最高10点) ※自動計算	自己評価	副市長／部長評価

総合評価水準	S 特 に 優 秀 A 優 秀 好 (標 準) B 良 好 (標 準) 未 満 C 良 好 D 不 良
--------	---

総合評価 (実績評価と能力評価の結果に基づいて決定)	副市長／部長評価

コメント入力欄

●目標設定時

被評価者 補足説明欄 (目標の内容、達成 難易度等につい ての補足説明)。
--	--------

評価者 コメント欄 (目標の追加指示、 達成難易度を修正し た理由、目標達成に 関する助言など)。
---	--------

●評価入力時

被評価者 補足説明欄 (目標の達成状況、 自己評価等につい ての補足説明)。
---	--------

評価者 コメント欄 (評価に関する説 明、自己評価との相 違点、優れている 点、劣っている点な ど)。
--	--------

年度 評価シート(〇〇級)

所属・職名	部局	課所	職名
氏名			
職員番号			
一次評価者	所属	職名	氏名
二次評価者	所属	職名	氏名

評語	水準	備考
S	職位の期待役割の水準を大幅に上回っていた。 (1段階上位の職位でも優秀な職員の水準に達していた。)	※職位に応じて設定されている評価項目以外の部分について、能力発揮が認められる場合は、その部分を包括する、または、近似していると考えられる評価項目において、加算して評価を行うものとする。 ※評価項目の着眼点における能力発揮の場面がなかった場合の評価はB(標準)とする。
A	(能力) 職位の期待役割の水準を上回っていた。(1段階上位の職位に求められる水準に達していた。) (態度) 職員の見本となる行動、周囲の職員に良い影響を与える行動が多くあった。	
B(標準)	概ね職位の期待役割の水準に達していた。 (求められる標準的な水準の範囲内)	
C	職位の期待役割の水準を下回っていた。 (求められる水準に明らかに達しておらず、改善が必要)	
D	職位の期待役割の水準を大幅に下回り、支障をきたしている。 (求められる水準の概ね5割を下回り、抜本的な改善が必要)	

能力評価	評価の着眼点(求められる行動)	自己評価	一次評価	評価調整欄		
		評価項目毎の評価(SABCD)を記入				
能力	基本能力①	① 業務に関して職員として必要な、ICTを含めた基礎知識・技能を有し、これを日常的に業務に活用した。				
		② 業務に関する新しい知識や情報に関心を持ち、日ごろから情報収集・整理を行い、業務に活用した。				
		③ 業務に関して財政的・人的コスト意識を持ちつつ、確実に職務を遂行した。				
	基本能力②	① 行政運営に関する基礎的な知識(予算執行、例規改正、議会・監査対応等)を有し、業務に活用した。				
		② 業務に関する課題解決のために、スケジュールやそのプロセスの管理を行った。				
		③ 業務を効果的に達成するために、課題を分析して因果関係を明らかにした上で、具体的な解決策・改善案を提示した。				
	理解・判断力①	① 上司の指示や相手の話、資料の内容を正確に理解した上で業務を遂行した。				
		② 上司に対しての報告・連絡・相談を欠かさず、難しい案件については、上司に相談した上で判断をした。				
		③ 状況を正確に把握し、スピード感を持って的確な判断をした。				
	理解・判断力②	① 重要事項の判断においては、中長期的な効果やリスクを比較考慮した上で判断した。				
		② 緊急度・重要度に応じた優先順位を明確にして判断した。				
		③ 突発的に発生した事項についても、的確に情報収集し、必要に応じて上司に報告・相談をして意思決定した。				
	改善・企画力①	① 知識や経験を活用して、創意工夫を加えて業務を遂行した。				
		② デジタル技術を活用するなど、無駄をなくすための改善を行い、効率性を追求して業務を遂行した。				
		③ 新たな課題や困難な課題に対し、柔軟な思考で臨みその解決策・改善案を立案した。				
	改善・企画力②	① 長年の懸案事項や極めて困難な課題の解決に自ら進んで取り組んだ。				
		② 社会情勢の動向を正確に見極め、既存の業務の見直しに取り組んだ。				
		③ 既存の枠組みや手法にとらわれず、新たな視点や発想から業務の見直しに取り組んだ。				
管理・統率力①	① 論理的で明確な指示・説明力、理解・賛同を得る豊かな表現力、指示内容の一貫性・適切性などを持って、円滑に課(担当)業務をマネジメントするとともに、リーダーシップを発揮した。					
	② 課(担当)業務全体のスケジュールおよび上司からの指示事項の進捗状況を把握し、着実に課(担当)業務を進行させた。					
	③ 部下職員の能力を的確に把握した上で、業務の再分配・フォローを行うなど、業務の平準化・効率化や時間外勤務の縮減などを図った。					
人材育成力①	① 部下職員に対し、能力開発の視点から成長段階に見合った適切な指導・助言を行った。					
	② 成果をねぎらう言葉をかけたり、職員の健康管理に気を配り、計画年休や育休を取得できるよう業務配分を配慮・調整するなど、部下のモチベーションのアップにつながる行動をとった。					
	③ 自らワークライフバランスに取り組んだほか、担当職員全員が互いに支え合う意識を持った職場づくりのための行動をとった。					
折衝力①	① 折衝、交渉にあたって自分の見解や意図を的確に表現し伝え、説得し、関係者の理解を得ることができた。					
	② 交渉前に相手や争点となる事項について情報を収集し、粘り強く相手を説得した。					
	③ 業務を円滑に推進できるよう関係者への事前の調整を怠らず、部・課の枠にとらわれず連携を図った。					
市民対応・接遇	① 市役所内の論理やセクション意識を相手に押しつけず、市民の立場で話を聞き、考え、行動した。					
	② 接遇技能を習得し、好感の持てるマナー・態度・身だしなみで対応した。					
	③ 相手や自分の感情によって態度を変えることなく、意見や苦情に対しても冷静に対応し、解決のために真摯に取り組んだ。					
責任感	① 所属において自分がどのような役割を期待されているか理解して行動した。					
	② 業務に対して責任を持って最後までやり遂げた。					
	③ 業務の結果や自己の言動に対し、責任回避や責任転嫁をしなかった。					
積極性・向上心	① 指示を待つだけでなく、高いモチベーションをもって主体的、自発的に業務に取り組んだ。					
	② 目的意識を持った研修受講や自己啓発への取組による成果を、職務に活用した。					
	③ 困難な課題や職責以上の業務であっても、失敗を恐れず挑戦した。					
協調性	① 職場の同僚と良好な人間関係を築き、十分にコミュニケーションをとった。					
	② 所属の一員として何をすべきかを理解し、自分の都合だけでなく、所属全体・担当全体の業務遂行の結果を優先し、業務を遂行した。					
	③ 円滑な業務遂行のために、必要に応じて他の職員をサポートした。					
倫理観	① 法令や職場のルールを遵守して行動した。					
	② 職場の士気を低下させないよう、自らの職責を認識し行動した。					
	③ 「秋田市職員服務規程」をよく理解し、市職員としてふさわしい行動をとった。					
仕事の質	① 仕事の成果が、正確であり期待どおりのものであった。					
	② 仕事の成果が、自らの工夫も盛り込んだものであった。					
仕事の量	① 達成した仕事の量が期待どおりのものであった。					
	② 当初指示された仕事に加え、次に予測される仕事の準備をした。					
仕事の期限	① 仕事が指示された期限内に達成された。					
	② 効率的に仕事を進め、指示された期限に余裕を持って達成した。					
スキルアップ加点	加点事由					

能力評価点

難易度	水準
A (困難)	市の重要施策に関する目標であり、職位の期待役割に対して、高い水準の目標 大きな業務効率化、経費節減・歳入確保等の効果を見込むことができる取組
B+ (やや困難)	職位の期待役割に対して、やや高い水準の目標 ・制度改正や高度な創意工夫により、組織目標の達成、組織力の向上に貢献する目標 ・業務効率化、経費節減・歳入確保等の効果を見込むことができる取組
B (標準)	職位の期待役割に対して、相応の水準の目標 ・事務改善・創意工夫と本人の努力を要し、組織目標の達成、組織力の向上に一部 貢献する目標 ・一定の業務効率化、経費節減・歳入確保等につながる取組

評語	備考
S	職位の期待役割の水準を大きく上回る役割を果たし、当該職位として特に顕著な実績を上げた。
A	職位の期待役割の水準以上の役割を果たし、当該職位として顕著な実績を上げた。(求められている水準、業務量の120%程度以上の実績)
B(標準)	職位に求められる水準の役割を概ね果たし、当該職位として標準的な実績を上げた。(求められている水準、業務量の120%～80%程度の実績)
C	職位に求められる水準の役割を一部しか果たしておらず、当該職位としての実績が不十分であった。(求められている水準、業務量の80%～50%程度の実績)
D	職位に求められる水準の役割をほとんど果たしておらず、当該職位としての実績が極めて不十分であった。(求められている水準、業務量の50%程度以下の実績)

業績評価	難易度	自己評価	一次評価	評価調整欄	
		目標毎の評価(SABCD)を記入			
目標1					
目標2					
目標3					
	業績評価点				

人事評価と職員研修とのリンク (自己評価を振り返り、被評価者が自ら成長するため、伸ばしたい能力や受講を希望する研修がある場合に記入)	【伸ばしたい能力】	【受講したい研修】
一次評価者アドバイス (評価者が、被評価者の成長のため、必要な能力、伸ばしたい能力を必要に応じて記入)		

【研修メニューは、「人事評価制度と職員研修のリンク表」を参照】

一次評価者コメント (優れている点、劣っている点、自己評価との相違点など、フィードバック面接時の指導の要点)	
---	--

年度 評価シート(保育士)

所属・職名	部局	課所	職名
氏名			
職員番号			
一次評価者	所属	職名	氏名
二次評価者	所属	職名	氏名

能力評価

評語	着眼点の評価水準	備考
S	職位の期待役割の水準を大幅に上回っていた。 (1段階上位の職位でも優秀な職員の水準に達していた。)	※職位に応じて設定されている評価項目以外の部分について、能力発揮が認められる場合は、その部分を包括する、または、近似していると考えられる評価項目において、加算して評価を行うものとする。 ※評価項目の着眼点における能力発揮の場面がなかった場合の評価はB(標準)とする。
A	(能力) 職位の期待役割の水準を上回っていた。(1段階上位の職位に求められる水準に達していた。) (態度) 職員の見本となる行動、周囲の職員に良い影響を与える行動が多くあった。	
B(標準)	概ね職位の期待役割の水準に達していた。 (求められる標準的な水準の範囲内)	
C	職位の期待役割の水準を下回っていた。 (求められる水準に明らかに達しておらず、改善が必要)	
D	職位の期待役割の水準を大幅に下回り、支障をきたしていた。 (求められる水準の概ね5割を下回り、抜本的な改善が必要)	

能力評価	評価の着眼点(求められる行動)	自己評価	一次評価	評価調整欄	
		評価項目毎の評価(SABCD)を記入			
能力	基本能力①	① 保育士としての役割を理解し、保育に必要な専門知識・技術を身につけるための自己研鑽を心がけ活用した。			
		② 子どもの成長発達について確かな理解と認識を持ち、個々に応じた適切な対応をした。			
		③ 保育に関する情報を的確に収集・分析し、保育の実践に活かした。			
	基本能力②	① 保育所の保育目標と方針を的確に理解し、計画的に進めた。			
		② 保育の引継ぎ、業務に必要な書類作りなど、的確な事務処理を行った。			
		③ 子どもの発達状況、生活状況について把握し、記録を作成し、自己評価を行い、保育の質の向上を図った。			
	理解・判断力①	① 上司からの指示、相手の話、資料の内容を正確に理解し、業務を行った。			
		② 上司に対して報告・連絡・相談を欠かさず、難しい案件については、上司と相談しながら判断した。			
		③ クラス運営上の問題の原因を究明し、解決に向けて上司の助言を受けながら適切に判断した。			
	理解・判断力②	① 独断せず、周囲や職員の意見をよく聞き、状況を把握した上で、時機を逃さずに適切に意志決定した。			
		② 長期的視点から、適切な保育計画を立て、子どもを取り巻く環境の変化に応じて見直しを行った。			
		③ 安全管理、衛生管理において、事故防止のための知識を備え、適切な判断を行った。			
	改善・企画力①	① 子どもが興味・関心を持てるような環境を整え、保育を実践した。			
		② 子どもの発達や生活状況に応じた保育指導計画を立て保育を行った。保育目標にあった展開を図った。			
		③ 保育に必要な事柄について研究し、保育に創意工夫したり、改善提案を行った。			
	改善・企画力②	① 公立保育所の役割を理解し、子育て情報の発信や地域と関わりを持った行事等を企画・実施した。			
		② 保育所運営に係る事務改善のためのマニュアル作成又は見直し、スケジュール管理等に取り組んだ。			
		③ 保育の充実とコスト意識を両立して、最適な予算の執行管理を行った。			
管理・統率力	① 保育の方針や目標を職員に示し、リーダーシップを発揮して職員をリードした。				
	② 特定の保育士にのみ業務が集中しないよう、公平に業務を割り振りした。				
	③ 保育所内で必要な情報の共有を行い、気軽に相談したり活発な議論が行える職場づくりを行った。				
人材育成力	① 後輩保育士に対して、自分で得た知識を基に、必要に応じて的確に指導・助言を行った。				
	② やりがいと安心を感じるよう個々を認めると共に、的確な指示とアドバイスをして支援育成を行った。				
	③ 困難な事例に対応できるよう、積極的に自己研鑽を行い、他の保育者の模範となった。				
折衝力	① 相手の話を正確に判断するため、傾聴に努めた。				
	② 理解や協力を得るため、相手に合わせて自分の意志を正確に伝えた。				
	③ 保護者とのトラブル等において、上司の指示を受けながら、信頼関係を築くことができるよう分かりやすい説明を行った。				
態度	市民対応・接遇	① 市役所内の論理やセクション意識を相手に押しつせず、市民の立場で話を聞き、考え、行動した。			
		② 接遇技能を習得し、好感の持てるマナー・態度・身だしなみで対応した。			
		③ 相手や自分の感情によって態度を変えることなく、意見や苦情に対しても冷静に対応し、解決のために真摯に取り組んだ。			
	責任感	① 所属において自分がどのような役割を期待されているか理解して行動した。			
		② 業務に対して責任を持って最後までやり遂げた。			
		③ 業務の結果や自己の言動に対し、責任回避や責任転嫁をしなかった。			
	積極性・向上心	① 指示を待つだけでなく、高いモチベーションをもって主体的、自発的に業務に取り組んだ。			
		② 目的意識を持った研修受講や自己啓発への取組による成果を、職務に活用した。			
		③ 困難な課題や職責以上の業務であっても、失敗を恐れず挑戦した。			
	協調性	① 職場の同僚と良好な人間関係を築き、十分にコミュニケーションをとった。			
		② 所属の一員として何をすべきかを理解し、自分の都合でなく、所属全体・担当全体の業務遂行の結果を優先し、業務を遂行した。			
		③ 円滑な業務遂行のために、必要に応じて他の職員をサポートした。			
倫理観	① 法令や職場のルールを遵守して行動した。				
	② 職場の士気を低下させることのないよう、自らの職責を認識し行動した。				
	③ 「秋田市職員服務規程」をよく理解し、市職員としてふさわしい行動をとった。				
スキルアップ加点	事由				
能力評価点					

業績評価

難易度	水準	評語	項目毎の評価水準
A (困難)	市の重要施策に関する目標であり、職位の期待役割に対して、高い水準の目標 大きな業務効率化、経費節減・歳入確保等の効果を見込むことができる取組	S	職位の期待役割の水準を大きく上回る役割を果たし、当該職位として特に顕著な実績を上げた。
B+ (やや困難)	職位の期待役割に対して、やや高い水準の目標 ・制度改正や高度な創意工夫により、組織目標の達成、組織力の向上に貢献する目標 ・業務効率化、経費節減・歳入確保等の効果を見込むことができる取組	A	職位の期待役割の水準以上の役割を果たし、当該職位として顕著な実績を上げた。(求められている水準、業務量の120%程度以上の実績)
B (標準)	職位の期待役割に対して、相応の水準の目標 ・事務改善・創意工夫と本人の努力を要し、組織目標の達成、組織力の向上に一部貢献する目標 ・一定の業務効率化、経費節減・歳入確保等につながる取組	B (標準)	職位に求められる水準の役割を概ね果たし、当該職位として標準的な実績を上げた。(求められている水準、業務量の120%～80%程度の実績)
		C	職位に求められる水準の役割を一部しか果たしておらず、当該職位としての実績が不十分であった。(求められている水準、業務量の80%～50%程度の実績)
		D	職位に求められる水準の役割をほとんど果たしておらず、当該職位としての実績が極めて不十分であった。(求められている水準、業務量の50%程度以下の実績)

業績評価	難易度	自己評価	一次評価	評価調整欄
		目標毎の評価(SABCD)を記入		
目標1				
目標2				
目標3				
	業績評価点			

人事評価と職員研修とのリンク (自己評価を振り返り、被評価者が自ら成長するため、伸ばしたい能力や受講を希望する研修がある場合に記入)	〔伸ばしたい能力〕	〔受講したい研修〕	【研修メニューは、「人事評価制度と職員研修のリンク表」を参照】
一次評価者アドバイス (評価者が、被評価者の成長のため、必要な能力、伸ばしたい能力を必要に応じて記入)			
一次評価者コメント (優れている点、劣っている点、自己評価との相違点など、フィードバック面接時の指導の要点)			

年度 評価シート(会計年度任用職員)

所 属					評 価 水 準	A	良好である。	
氏 名						B	問題はない。	
評価者	所属		職名			氏名		C

評価項目	評価の着眼点	項目毎評価
業務の質	業務の成果が、正確であり期待どおりのものであった。	
業務の量	達成した業務量が期待どおりのものであった。	
業務の期限	業務が指示された期限内に達成された。	
能力・適性	囑託した業務についての能力、適性が認められる。	
市民対応・接遇	好感の持てるマナー・態度・身だしなみであり、苦情等についても冷静に対応している。	
責任感	指示された業務に対して責任を持って最後までやり遂げている。	
積極性	指示を待つだけでなく、主体的、自発的に業務に取り組んでいる。	
協調性	他の職員と良好な人間関係を築き、十分にコミュニケーションをとっている。	
倫理観	職場のルールを遵守し、組織の一員として職場秩序の維持に努めている。	
		総合評価

摘要欄	
※問題のある行動があった場合に、その日時、状況等について記載すること。	

正式採用 の可否	
-------------	--

