

草津市人材育成評価制度 マニュアル

令和5年5月（第9版）

草 津 市 職 員 課

目次

1. 人材育成評価制度の構成	3
(1) 評価種別.....	3
(2) 適用者ならびに評価者・被評価者およびシート	3
2. 人材育成評価制度の内容	3
(1) 全体スケジュール.....	3
(2) 目標設定 [被評価者]	4
(3) 期首面談.....	6
(4) 期中自己評価	7
(5) 期中評価面談	7
(6) 期末自己評価 [被評価者]	8
(7) 育成面談（期末面談）	8
(8) 期末評価 [評価者]	9
(9) 評価結果の開示.....	12
(10) 不服申出.....	12
(11) 評価結果の活用	13
(12) その他.....	15
3. マネジメント・サポート制度.....	17
(1) 制度の趣旨	17
(2) 実施時期.....	17
(3) 実施方法.....	17
(4) 調査の内容.....	18
4. 人材育成評価制度Q&A	20

(別冊)

- (1) **抜粋** 草津市人材育成基本方針
【第2章】人材育成の方向性
- (2) 人材育成評価シート
※実務職用（主査級以下）／課長補佐級・係長級用
課長級用／経営層用（部長・副部長のみ）／記入例
- (3) 業績評価にかかる目標設定のポイント
- (4) 草津市職員の人事評価に関する規程

本マニュアルおよび別冊については、

「デスクネット/電子キャビネット/草津市/職員課/人材育成評価制度/草津市人材育成評価制度マニュアル等」に格納しています。

はじめに

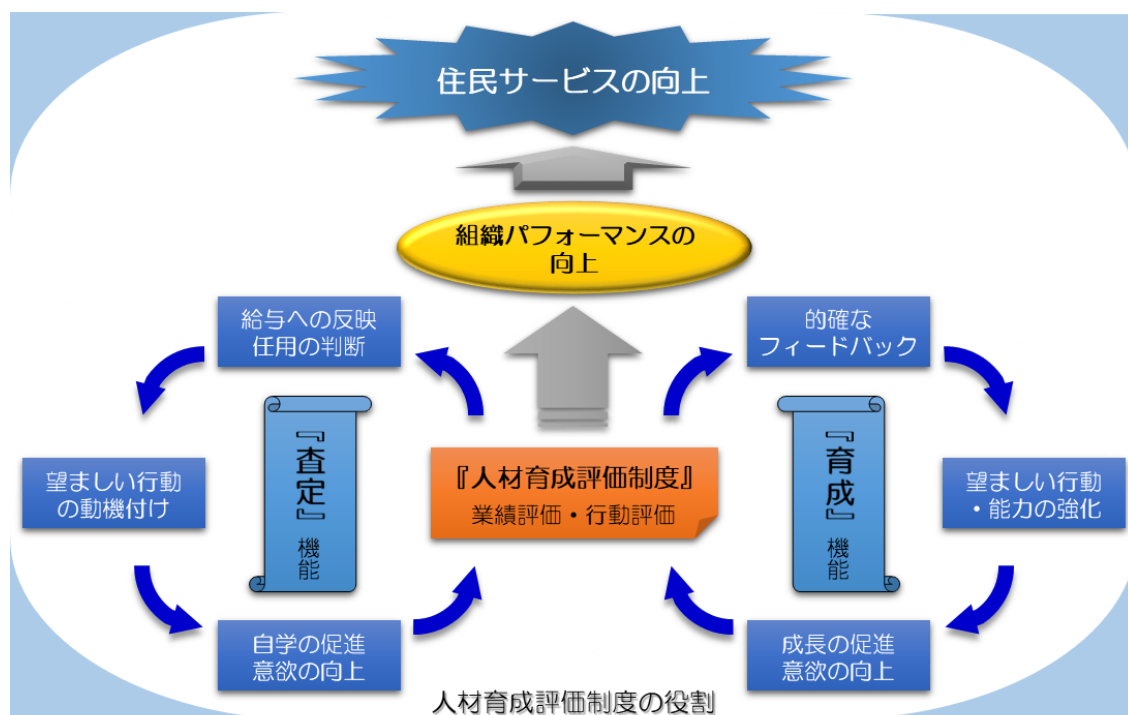
本市では、職員一人ひとりの力（職員力）をアップするとともに、組織としての遂行能力・職場のマネジメント能力（職場力）を高め、併せて市民目線で戦略的・創造的な仕事を進める力（創造力）を醸成するために、平成22年度から人材育成評価制度を運用してきたところです。

近年、地方分権の一層の進展により、地域における総合的な行政主体として高度化・多様化する市民の行政ニーズに対応し、市民に身近な行政サービスを提供するという基礎自治体である市役所の役割はますます増してきています。また、財政状況や行政の効率化を背景に、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る状況となっています。

このような中、平成26年に地方公務員法が改正され、職員の能力や業績を公正に把握し、主体的な職務の遂行およびより高い能力を持った職員を育成するため、人事評価制度が法律上の制度として導入されました。

また、令和3年度に改訂した草津市人材育成基本方針の内容を踏まえ、組織パフォーマンスを高め、そして住民サービスの向上につなげるため、人材育成評価制度を総合的に見直しました。

人材育成評価制度は、私たち職員一人ひとりが輝くための制度であり、必要な人材を確保し、育て、活かすという人事制度の運用の根幹をなすものです。また、そのプロセスと評価結果は、職員の能力開発や人材育成に活用するとともに、人事管理の基礎資料として活用します。



1. 人材育成評価制度の構成

(1) 評価種別

- ① 業績評価・・・職員が果たすべき職務目標の達成状況に対する評価
- ② 行動評価・・・職務を通じて発揮された能力や行動に対する評価

(2) 適用者ならびに評価者・被評価者およびシート

原則として次のとおりですが、詳細については当該年度当初に定めます。

① 適用者

正規職員（別で評価を行うため、特定任期付職員・暫定再任用職員は除く）

ただし、期末時に休職等の理由により不在のため、評価が実施できないと評価者が判断した場合、被評価者同意のもと、評価を実施しないことができるものとします。

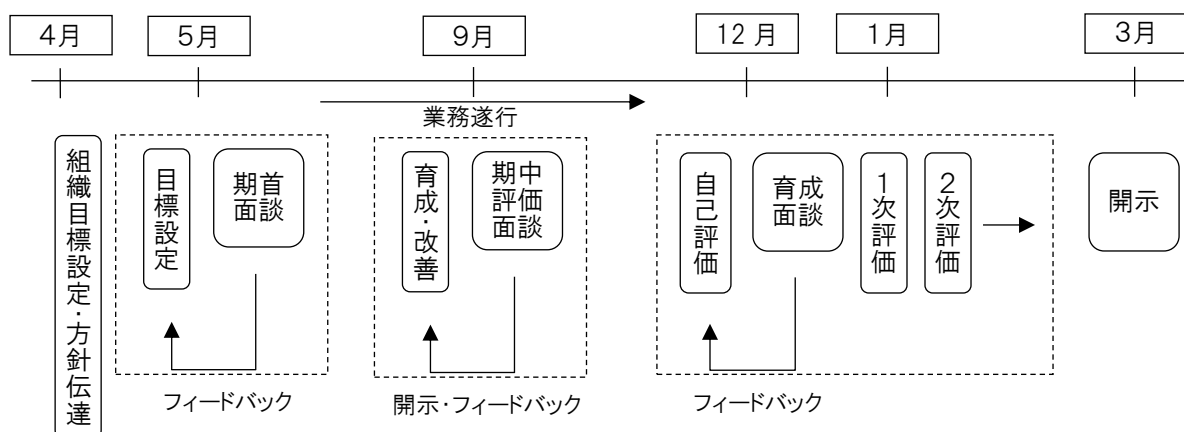
② 評価者・被評価者およびシート

被評価者	1次評価者	2次評価者	シート種別
部長	副市長・教育長	—	経営層
副部長	部長	—	
所属長・施設長 ・参事	直属の上司	1次評価者の 直属の上司	課長級
課長補佐級	所属長等		課長補佐級 ・係長級
係長級			実務職
主査以下			

※ こども園、保育所、湖の子園（発達支援センター）については、別に定めます。

2. 人材育成評価制度の内容

(1) 全体スケジュール



評価期間は4～3月とし、評価基準日は12月15日時点とします。評価基準日から3月31日までの期間は見込みによる評価となりますが、見込み期間中に著しく業績等状況が変化した場合は評価の補正を行う場合があります。

(2) 目標設定 [被評価者]

① 業績評価

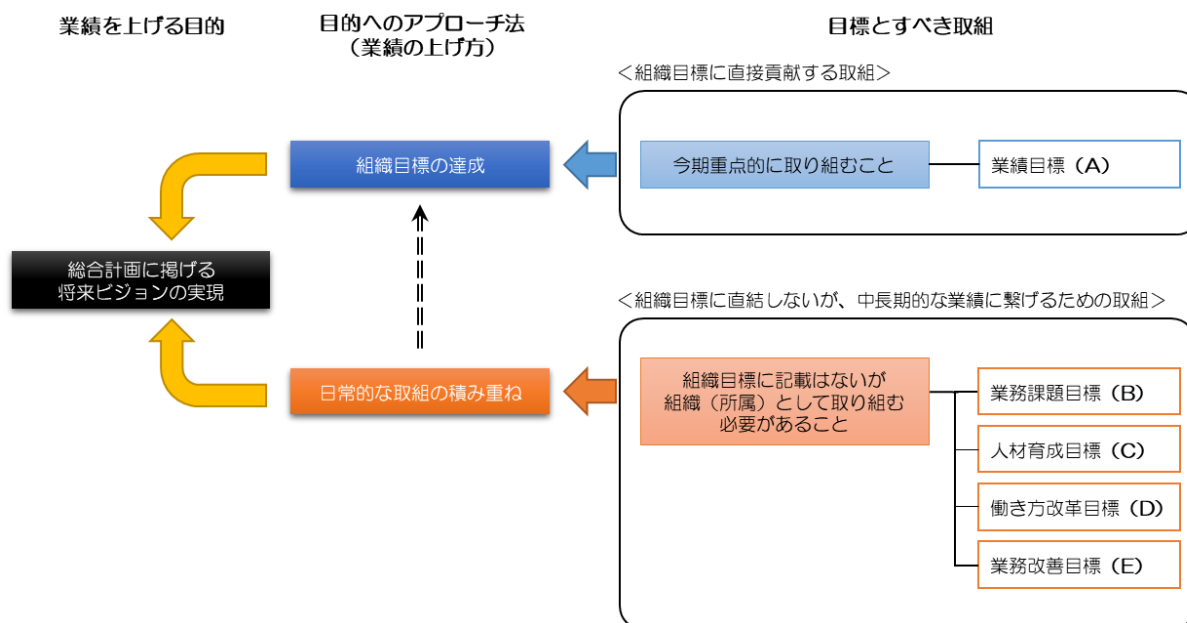
すべての被評価者は、所属内で組織方針が共有されたら、直ちにその組織方針に沿い、自らの職位職階の職務にふさわしい目標として、課内会議等で検討した所属の検討課題や懸案事項なども考慮しつつ、担当事務の重要性や優先順位、市民や他部署への影響を総合的に検討して、個人の業務目標を設定します。

その際、下記の(A)～(E)の5つの目標の種別から選択し、具体的な目標を設定します。経営層、課長級は5つの目標を設定し、(A)を2つ以上設定してください。課長補佐級・係長級、実務職は3つの目標を設定し、(A)を1つ以上設定してください。

なお、職位別の役割については、別冊の草津市人材育成基本方針の「第2章人材育成の方向性」の「3. 職位別の果たすべき役割」を参考に、具体的にどのような役割・行動が求められているかを確認してください。

被評価者の留意点として、部局等組織の目標と整合がとれているか、自らの職位別の役割にふさわしい目標か、事後に成否が判断できるか、「いつまでに」「何を」「どの水準まで」行うか、といった点を押さえ、目標の設定にあたっては、業績評価にかかる目標設定のポイント(別冊)も参考にしてください。

目標の種別	
(A) 業績目標	組織目標に直接貢献し、今期重点的に取り組む目標
(B) 業務課題目標	今後に向け是非とも解決しなければならない業務上の問題解決についての目標
(C) 人材育成目標	中長期的視点で重要となる人材育成の取組に関する目標
(D) 働き方改革目標	時間外勤務の縮減やワークライフバランスの実現に向けた取組に関する目標
(E) 業務改善目標	市民サービスの向上に向けた業務の改善取組に関する目標



目標の種別イメージ

【職位別に果たすべき役割（イメージ図）】

職位	役割		
	事業の推進		
部長・副部長級	長期的な問題の解決 幅広い視点	組織目標の達成 進捗管理	全庁的な市政改革
課長級	↑ 問題を把握し 目標を設定する	↑ 目標達成に向けた 取組を進める	↑ 改善・改革を 推進する
課長補佐級 ・係長級	↓	↓	↓
主査級・主任級 ・主事級	短期的な問題の解決	個人目標の達成 職務遂行	職場内の改革 業務改善

職位	役割		
	組織の活性化		
部長・副部長級	様々な職員への 関わり	全庁的な連携の促進	組織を統括する立場 としての姿勢・行動
課長級	↑ 職員に対し 良い影響を与える	↑ 組織内外との 連携を促進する	↑ 組織内外の 信頼を得る
課長補佐級 ・係長級	↓	↓	↓
主査級・主任級 ・主事級	職場内の職員への 関わり	業務関係者との 連携の促進	業務の責任者 としての姿勢・行動

② 行動評価

「目指す職員像」の実現に向け、全職員が果たすべき役割や、その役割を果たすために職場において求められる「振る舞いや行動」を実践事項（コンピテンシーモデル）として草津市人材育成基本方針に掲げています。

行動評価は、主に職員の日々の職務行動の中で、職位別に求められる役割に応じた実践事項について評価するもので、それぞれの着眼点に該当する行動がどの程度あったか（頻度）という視点から評価します。

期首においては、行動評価の「事業の推進」および「組織の活性化」の2つの役割ごとに1つ以上、重点目標を設定します。

なお、行動評価の評価項目についても、評価シートの「評価項目の内容と着眼点」に加え、以下を参考に、具体的にどのような行動が求められ、その行動の実践に必要な能力は何かを確認してください。

【実践事項（コンピテンシーモデル）】

役割	実践事項	定義
事業の推進	問題を把握し 目標を設定する	事業や業務についての現状を把握し、 問題の解決につながる対応策を立案する
	目標達成に向けた 取組を進める	目標の達成に向け、困難なこと、 新たなことに積極的にチャレンジする
	改善・改革を推進する	自治体を取り巻く環境の今後の変化を予測し、 将来的な視点で改革に取り組む
組織の活性化	職員に対し 良い影響を与える	効果的な関わりにより、 周囲や関係する職員に良い影響や変化をもたらす
	組織内外との 連携を促進する	職場のメンバー一人ひとりを尊重し、 チームとしての連携や助け合いを促す
	組織内外の信頼を得る	常に自己を律し、 誠実で責任感のある行動によって組織内外の信頼を得る

【求められる能力（コア能力）】

視点	コア能力	定義
姿勢	主体性	当事者意識をもって、率先・自発的に関与していく姿勢
	挑戦性	困難な課題であっても自ら決断を下し、向上心を持って取り組む姿勢
	不屈性	職務遂行や目標達成に向けて粘り強く取り組む姿勢
	誠実性	誠実かつ謙虚な態度で、良心や倫理観に従って物事に臨む姿勢
思考	目的意識	価値の実現や最終到達地点を見据え、明確なねらいを定める力
	状況把握	物事を俯瞰的に捉え、状況を迅速かつ正確に把握する力
	論理思考	物事を筋道立てて思考し、真因や要点を押さえた結論を導いていく力
	構想力	今後の展開を予測し、将来に向けた次の一手を打ち出す力
対人	対話力	お互いが本音でオープンに対話することができるような関わり
	働きかけ力	周囲の理解や納得を取りつけるための自らの意思を乗せた働きかけ
	感受性	相手の思いや気持ちを察知し、共感的に接する関わり
	協調性	相手の立場を尊重し、お互いが持つ多様な考えや価値観を活かし合う関わり

（3）期首面談

期首面談は、業務目標を確定させるため、1次評価者と被評価者との間で行います。1次評価者は被評価者に期待し、求める職務を示しながら、部や課の組織目標と、評価期間中の被評価者の業務上の目標等との関係を明確にするとともに、目標に対する到達点について、認識の共有化を図ってください。被評価者が設定した目標の内容等に修正が必要な場合は、被評価者からの説明を聞いたうえで、目標等の内容について両方で話し合い、双方の認識等が一致した段階で目標を確定させます。

なお、被評価者が多い所属等においては、必要に応じて課長補佐や係長等を通じて、より正確に業務の実態を把握するよう努めてください。

【1次評価者の留意点】

① 職位にふさわしい目標か

目標レベルを低位に置いて達成度を上げ、高評価を得ようとするのではないよう、不十分な目標の場合には改善を指導してください。

② 組織目標との整合性がとれているか

被評価者が、組織として目指すべき方向性を考慮しない目標に固執するような場合には、評価者が適正な目標等を定めて、本人に伝達してください。

(4) 期中自己評価

評価期間中、被評価者は、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に、設定した目標を意識しながら、組織の一員として職務を遂行してください。

被評価者は、業績評価について期中の評価シートへの記入箇所はありませんが、期中面談で取組状況を説明できるように準備してください。

行動評価について、職務の取組状況・取組姿勢を中心に自己分析して、人材育成評価シートに記入してください。期中の自己評価は行動評価のみ実施します。

【被評価者の留意点（行動評価）】

自らの行動等について客観的に振り返り、職位職階に求められる評価項目の着眼点に該当する行動をどの程度とることができたか（頻度）という観点から、a～c で自己評価します。判断の基準は下記のとおりです。

着眼点の評価基準	
a	職階に応じた、このような行動が、常に見られ、他の職員の規範となる
b	職階に応じた、このような行動が、見られる（良好）
c	職階に応じた、このような行動は、ほとんど見られない

※着眼点の自己評価を「a」、「c」とした項目については、着眼点ごとの【自己評価・コメント】の欄に、該当する番号と「a」または「c」と判断した理由、自らの行動等について、具体的に記入してください。（必須）

(5) 期中評価面談

【1次評価者の留意点】

自己評価・コメント（行動評価のみ）を参考にしながら、業績・行動の期中評価を記入した上で面談を行います。（評価の記入にあたっては、(8) 期末評価を参考。）行動評価については、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日々のコミュニケーションの充実を図るほか、面談において進捗状況を確認し、適宜必要な助言・指導を行い、面談の結果を踏まえ、必要に応じて評価を修正のうえ被評価者へ開示してください。

評価内容の話し合いについては、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、流れにも留意してください。特に一致しないものについては、なぜ一致しないのかについて丁寧に話し合うことも重要です。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てください。

なお、面談においては、期末の目標達成に向けて今後の課題等を共有し、新たに行動するためのやる気や業務改善の動議付けを促すなど、人材育成につなげてください。

また、期中評価の結果は2次評価者の確認を受けてください。

【2次評価者の留意点】

被評価者の設定した目標が適切な内容か、行動事実・進捗状況に基づいた期中評価となっているかを確認し、必要に応じ、1次評価者への指導を行ってください。

(6) 期末自己評価 [被評価者]

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、人材育成評価シートに記入してください。目標以外の業務でも、特記すべき事項があればシートに記入してください。

【被評価者の留意点】

① 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」等を記入するとともに、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を記入します。また、目標に対する達成度について定量化し、シートに記入します。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は、その業務遂行状況について記入します。(3つまで)

② 行動評価

自らの評価期間中の行動等について客観的に振り返り、職位職階に求められる評価項目の着眼点に該当する行動をどの程度とることができたか(頻度)という観点から、a～cで自己評価します。判断の基準は下記のとおりです。

着眼点の評価基準	
a	職階に応じた、このような行動が、常に見られ、他の職員の規範となる
b	職階に応じた、このような行動が、見られる(良好)
c	職階に応じた、このような行動は、ほとんど見られない

次に着眼点ごとの自己評価をもとに、下記の「項目の評価値の基準」により評価項目の評価値を決定します。(様式上、自動入力されます。)

項目の評価値の基準			
5	全て a/a2つ、b1つ	2	a1つ、c2つ/b2つ、c1つ
4	a2つ、c1つ/a1つ、b2つ	1	b1つ、c2つ/全てc
3	abc1つずつ/全てb		

(7) 育成面談(期末面談)

育成面談では、面談シナリオシートを参考に、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・助言を行ってください。

【被評価者の留意点】

1次評価者からのフィードバック内容等については、的確な自己理解のための客観的な材料として、前向きにとらえるよう心掛けてください。

【1次評価者の留意点】

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、流れにも留意してください。特に一致しないものについては、なぜ一致しないのかについて丁寧に話し合うことも重要です。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てください。

育成面談で初めて全ての業務の結果の総括をするということではなく、日常における業務上のコミュニケーションを心掛けたり、部下の職務行動（良い点も悪い点も）を書き留めておいたりすると、それが評価事実となり、育成面談の負担が軽減されます。普段からそのような業務管理に心配りをしておくことも重要です。

(8) 期末評価 [評価者]

【1次評価者の留意点】

① 業績評価

1次評価者と被評価者との間で設定したそれぞれの目標ごとに、職務活動の結果として、期首に設定した目標を達成するためのプロセスやどの程度達成できたか、貢献できたかを判断して、達成度を記入します。判断にあたっては、被評価者の自己評価、目標に対する達成度を参考にしてください。上位の職階に求められるレベルの目標を達成した場合などは、より高い評価としてください。また、他の職員との比較（相対評価）ではなく、期待水準に対する評価（絶対評価）を行ってください。

さらに、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があった場合には、被評価者の自己評価の内容も参考に、点数を算出します。

なお、チームの目標として複数の職員が同じ目標を設定している場合でも、補職や貢献度から達成度を判断することになるため、“達成イコール全員同じ達成度”とは限りません。

業績評価全体の評価点については、様式上自動計算されます。計算方法は下記のとおりです。

「3」以外の評価とした場合、期待された成果の水準とその達成状況について、具体的に記入してください

■業績評価点の計算方法

【業務目標の平均点】

+ 【(目標以外の業務への取組状況の評価点 - 3点) × 0.2】 (項目ごと)

(計算例)

業務目標：目標① (3点)、目標② (3点)

目標以外の業務への取組状況：目標以外① (4点)、目標以外② (3点) の場合

業務目標の平均点：3点

目標以外①：(4点 - 3点) × 0.2 = 0.2点

目標以外②：(3点 - 3点) × 0.2 = 0点

→ 3点 + 0.2点 + 0点 = 3.2点

<業績評価段階の定義>

評価段階		定性的な判断基準	定量的な判断基準
5	特に優秀	その職位職階に求められた水準をはるかに上回る業務を遂行し、期待をはるかに上回る成果をあげた。	目標に対して 150%以上の成果
4	優秀	その職位職階に求められた以上の業務を遂行し、期待された以上の成果をあげた。	目標に対して 110%を超える成果
3	良好（通常）	その職位職階に求められた業務を遂行し、期待された成果をあげた。	目標に対して 90%～110%の成果
2	通常より物足りない	その職位職階に求められた業務を一部しか遂行できず、時に周囲のフォローを要するなど、期待された成果水準に及ばなかった。	目標に対して 90%未満の場合
1	はるかに及ばない	その職位職階に求められた業務をほとんど遂行できず、常に周囲のフォローを要するなど、通常努力によって得られるはずの成果水準にはるかに及ばなかった。	目標に対して 50%未満の場合

② 行動評価

評価項目ごとに、職位職階に求められる、それぞれの着眼点に該当する行動をどの程度とっていたか（頻度）を a～c で評価します。判断の基準は下記のとおりです。

着眼点の評価基準	
a	職階に応じた、このような行動が、常に見られ、他の職員の規範となる
b	職階に応じた、このような行動が、見られる（良好）
c	職階に応じた、このような行動は、ほとんど見られない

※着眼点の評価を「a」「c」とした項目については、【着眼点ごとの評価に対する考え】の欄に、該当する番号と「a」または「c」と判断した理由を具体的に記入してください。（必須）

次に着眼点ごとの評価結果をもとに、下記の「項目の評価値の基準」により評価項目の評価値を決定します。（様式上、自動入力されます。）

項目の評価値の基準			
5	全て a/a2つ、b1つ	2	a1つ、c2つ/b2つ、c1つ
4	a2つ、c1つ/a1つ、b2つ	1	b1つ、c2つ/全てc
3	abc1つずつ/全てb		

全ての項目における評価値から、合計点を算出します。

（全て「b」は18点。）

＜行動評価段階の定義＞

評価段階	
5	評価の着眼点に示す行動が確実にとられており、その職位職階に求められる水準をはるかに上回る能力を発揮し、職場全体のレベルアップに寄与した。
4	評価の着眼点に示す行動が十分かつ的確にとられており、その職位職階に求められる以上の能力を発揮し、他の職員の規範となった。
3	評価の着眼点に示す行動が概ねとられており、その職位職階に求められる能力を発揮されている。(良好)
2	評価の着眼点に示す行動が一部しかとられておらず、その職位職階に求められる能力を一部しか発揮できず、努力が必要であった。職務の遂行にあたり、時に支障をきたすことがあった。
1	評価の着眼点に示す行動がほとんどとられておらず、その職位職階に求められる能力をほとんど発揮できず、かなりの努力が必要であった。

【評価段階の留意点】

評価は成果や過程で判断しますが、ただ頑張ったことをもって上位評価（「4」や「5」）とするわけではありません。当該職位に求められた水準をおおむね果たした状況、または目標を達成した状況を「良好（通常）」＝「3」とします。

当該職位に求められるレベルより低い目標を設定した場合、目標を達成したとしても低い評価となる場合があります。

【コメント欄の記入】

評価の際には、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、評価にあたっての客観的な情報が必要であることから、当該評価に関するコメントとして評価シート上の該当欄に記入します。

特に、業績評価において「3」以外の点数を記入する場合は【達成度の確認】欄に、行動評価の評価項目ごとの評価を「3」以外とする場合は【評価項目ごとの評価に対する考え】欄に、それぞれの根拠となる事実を必ず具体的に記入してください。

また、総評欄については、全体を通してよかったことや、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記入します。

【2次評価者の留意点】

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ないか
- ・ 特定の部分に重きを置き過ぎたバランスを欠く評価になっていないか
- ・ 全体的な水準から見た評価者ごとの評価の甘辛などの偏りがでないか

② 調整内容

具体的には、業績評価の達成度・点数および行動評価の点数について調整を行います。また、調整に当たっては、必要に応じて1次評価者から情報収集を行います。標準以外の

点数（「3」以外）の根拠となる内容が具体的に記入されていないなど、記入漏れがある場合は、1次評価者に修正を命じてください。

特に不均衡等が見られなければ、1次評価者と同じ評価とします。個人の評価に不均衡等がある場合で、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）を記入し、1次評価者と異なる評価とした場合は、【達成度の確認】欄および【評価項目ごとの評価に対する考え】欄にその根拠となるコメントを必ず記入してください。

なお、行動評価については、a～cの3段階評価は行わず、「行動評価段階の定義」に基づく5～1の5段階評価のみを実施してください。

1次評価者の評価結果に甘辛（所属全体としての偏り）がある場合等は、1次評価者に再評価を命じてください。なお、最終的には、2次評価者の結論を優先することとします。

③ 1次評価者への説明等

1次評価者の付けた点数に関して再評価を命ずる場合や1次評価者と異なる評価とした場合については、1次評価者に対し、十分その理由を説明します。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理解し、説明できることが必要です。

（9）評価結果の開示

被評価者自身の業務改善、能力開発等の気づきや動機付けを促し、人材育成につなげるため、2次評価を経て職員課へ提出された評価シートを確認後、評価シートを1次評価者から被評価者に開示します。開示面談は必須ではありませんが、被評価者自身の業務改善・能力開発等の気づきや動機付けを促し、人材育成につなげるため、必要に応じ実施してください。

（10）不服申出

原則として、評価者と被評価者との日頃のコミュニケーションを通じて、評価に対する疑問や不満などの解消に努めていただくものですが、人材育成評価制度の信頼性、納得性を高めるうえで、不服申出は不可欠なものであり、次のとおり対応します。

① 窓口

職員課を不服申出窓口とします。

② 申出方法

口頭、電話およびメール等により申し出てください。なお、評価結果の早期確定の観点から、不服申出は、業績評価および行動評価の結果が開示された日の翌日から起算して1週間以内に限り申し出ることができるものとします。

③ 調査・措置

不服申出で調査した事実に基づき必要に応じて適切な措置を講じます。

④ その他

不服を申し出たことにより不利益な取り扱いを被ることがないように配慮し、不服の申出の事実や内容についての秘密保持を行います。

(11) 評価結果の活用

能力および実績に基づく人事管理を徹底する観点から、人事管理の基礎として活用します。

[根拠：地方公務員法]

(人事評価の根本基準)

第23条第2項 任命権者は、人事評価を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用するものとする。

【評価結果の総合評価】

昇給や勤勉手当の基礎とするため、2次評価者（2次評価者不在の場合は、1次評価者）の業績評価と行動評価を合わせて、総合的に評価を行います。業績評価と行動評価を組み合わせる際、次の配分に応じて総合点を算出します。なお、組織目標に関する責任が重い上位の職は、業績評価の配分を高く設定しています。

シート種別	業績評価	行動評価
経営層	70%	30%
課長級	70%	30%
課長補佐級・係長級	50%	50%
実務職	30%	70%

例) 実務職で、業績評価3、行動評価19の場合、 $(3/5 \times 30) + (19/30 \times 70) = 18 + 44.3 = 62.3$ となります。

その後、下記の判定基準にて、A～Fの6区分を設定します。上位の区分については、対象者数における分布率を定め、総合評価の点数が上位の者から適用します。

総合評価	評価区分	分布率
80点以上	A : 極めて良好	} かつ5%以内 } かつ30%以内
80点未満65点超	B : 特に良好	
80点未満55点以上	C : 良好(通常)	分布率は定めません (絶対評価とします)
55点未満40点以上	D : やや良好でない	
40点未満30点以上	E : やや劣る	
30点未満	F : 劣る	

① 勤勉手当への活用

勤勉手当は、民間企業における賞与等の特別給に見合うものとして支給される給与のうち、成績査定分に相当し、6月と12月の年2回支給されますが、勤勉手当における支給基礎額への算定について、勤勉手当に含まれない扶養手当相当分を原資として配分を行います。なお、E、F区分で減じた分は、A、B区分への配分原資にしません。(未執行とします。)賞与には勤勉手当の他に、一律支給分として期末手当があります。

評価区分	成績率
A : 極めて良好	標準 + α (A, B 同じ率)
B : 特に良好	
C : 良好 (通常)	標準
D : やや良好でない	
E : やや劣る	標準 - 5%
F : 劣る	標準 - 10%

[参考：草津市職員の給与に関する規則]

(勤勉手当の支給割合)

第36条 条例第22条第2項に規定する勤勉手当の支給割合は、次条に規定する職員の勤務時間による割合(以下「期間率」という。)に第40条に規定する職員の勤務成績による割合(以下「成績率」という。)を乗じて得た割合とする。

② 定期昇給への活用

総合評価および評価区分に応じて、下記のとおり定期昇給に反映させます。

評価区分	定期昇給	
	56歳未満	55歳以上
A : 極めて良好	5号昇給	1号昇給
B : 特に良好	4号昇給	昇給なし
C : 良好 (通常)		
D : やや良好でない		
E : やや劣る	2号昇給	
F : 劣る	昇給なし	

③ 定期人事異動、昇任への活用

参考資料として活用します。

④ 分限への活用

直近の人事評価において、全体評語が下位(E)又は最下位(F)となった職員に対しては、その勤務成績の改善を図るため、「分限処分に関する指針」に掲げる勤務実績不良等の職員への対応(以下「改善措置」という。)を行うものとします。その後、改善措置が終了した日を含む評価期間における人事評価において、全体評語が下位(E)又は最下位(F)となった職員については、原則として「分限処分に関する指針」に基づき、免職または降任を行うものとします。

【スケジュール】

当該年度	人材育成評価制度実施
当該年度末	評価結果の確定。定期人事異動、昇任、分限の参考とします。 評価シートを被評価者に開示します。
翌年度 6月	前年度の評価結果を活用し、勤勉手当を支給します。
翌年度 12月	前年度の評価結果を活用し、勤勉手当を支給します。
翌年度 1月	前年度の評価結果を活用し、定期昇給を実施します。

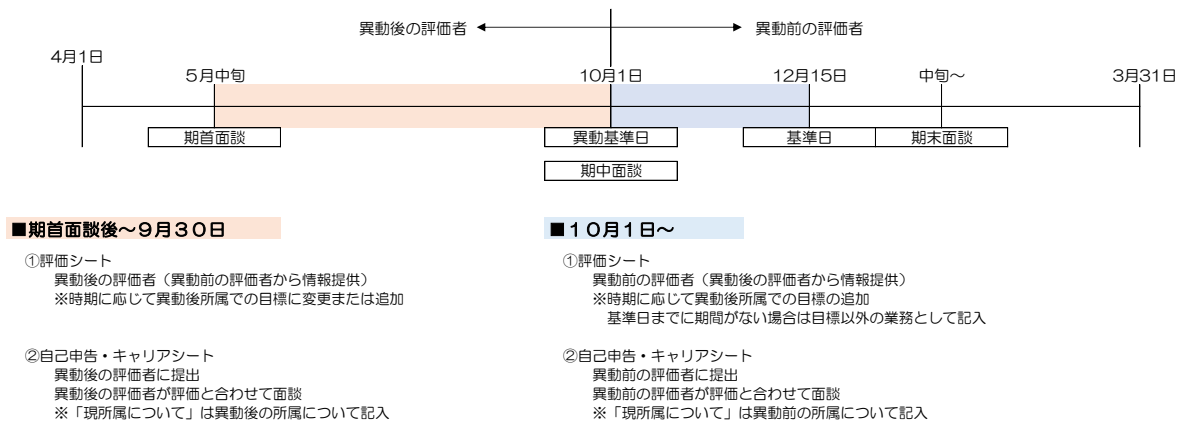
(12) その他

ア 人事異動に対する対応

人事異動に対する対応については、次のとおりとします。

採用	新たに「人材育成評価シート」を作成してください。
異動 (被評価者)	10月1日までの異動＝異動後の上司が評価します。 10月1日以降の異動＝異動前の上司が評価します。
異動 (評価者)	着任以降の全ての面談、評価を行います。 前任者や上司（2次評価者）の意見等を参考にしてください。

年度途中で移動した場合の評価者の対応について



イ 本市から他団体への派遣職員の評価手続き

対象職員の人材育成評価については、派遣先上司を評価の補助者として位置付け、次の手順で実施します。（派遣先団体に上司に当たる者がいない場合、派遣先団体上司に係る手続きは不要とします。）

① 目標設定について

- ・対象職員は、派遣先団体の上司と相談の上、目標の設定を行います。
- ・派遣元所属における直近の上司に相当する職員（1次評価者）は、派遣先上司と必要に応じて意見交換を行ったうえで、対象職員と期首面談（電話による対応も可）し、対象職員の目標を決定します。
- ・対象職員は決定した目標について、派遣先団体上司の確認を受けるものとします。

② 評価について

- ・派遣元（職員課）から対象職員の職務遂行の状況について、派遣先団体上司に情報提供を依頼します。
- ・対象職員は自己評価を行い、シートを派遣元所属の1次評価者に提出します。
- ・派遣元所属の1次評価者は、派遣先団体上司からの情報提供を参考に、また必要に応じて派遣先上司との意見交換を行い、対象職員と面談（電話による対応も可）した上で、1次評価を行います。引き続いて、上位の上司に相当する職員（2次評価者）は2次評価を行います。

3. マネジメント・サポート制度

(1) 制度の趣旨

職場のマネジメントの中心は所属長が担っており、組織風土や職場環境の構築に対する所属長の影響は大きいものです。その職場運営をサポートするため、部下視点による職場環境を調査するマネジメント・サポート制度を導入します。

所属長は、自分のマネジメントが職場環境にどのように影響しているかを知ることによって、職場環境を改善させ、より良い職場運営に繋がります。

① 調査対象

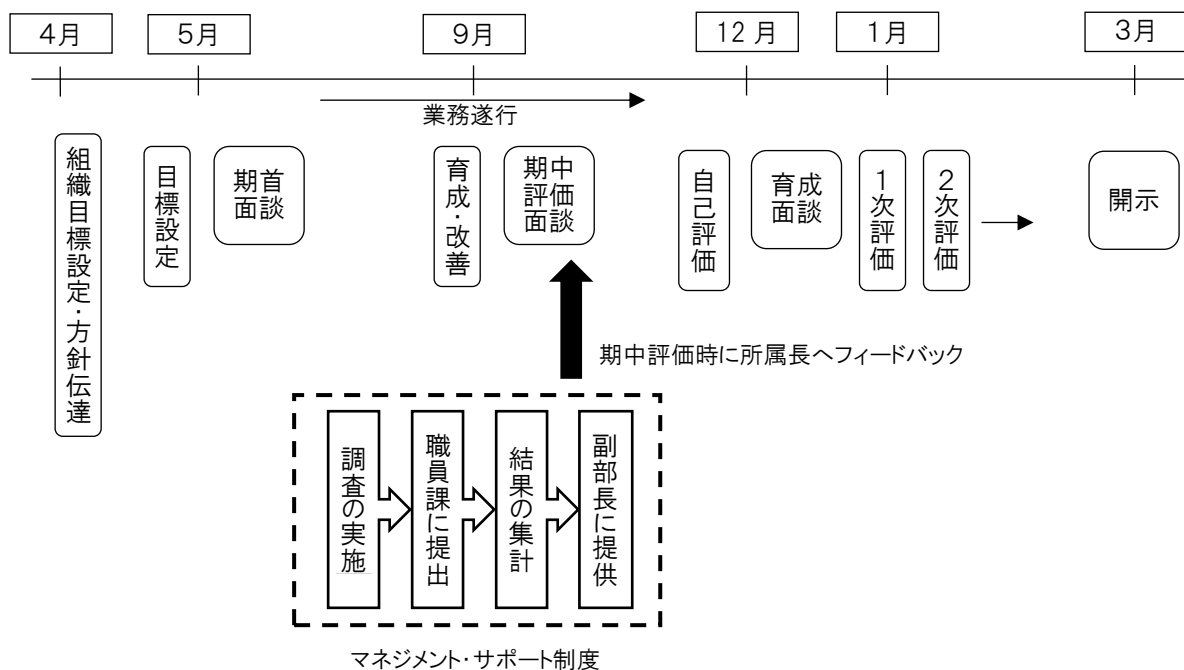
所属における職場環境（副部長以上が所属長を兼ねている所属も含む）

② 調査する人（所属員）

所属長以上を除く全ての正規職員

(2) 実施時期

人材育成評価制度の期中評価に合わせて実施します。



(3) 実施方法

①人材育成評価制度における期中評価の実施通知時に、デスクネットのアンケート機能を用いて匿名性を確保した形で調査票を作成します。所属員は、提出期限までに回答します。

※回答時に所属を入力してもらうことで所属のみ把握しますが、極端に所属員が少ない所属は部下が特定されるおそれがあるため、フィードバック時に配慮します。

②調査結果については職員課において所属ごとに集計し、集計結果を部長および副部長（副部長以上が所属長を兼ねている場合は、その1次評価者。以下同じ。）へ提供します。

③副部長は所属長の期中評価の実施において、この集計結果を所属長に対しフィードバックするとともに、期中評価の参考資料にするものとします。

(4) 調査の内容

マネジメント・サポートの調査内容は、別冊の草津市人材育成基本方針「第2章人材育成の方向性」の「2.(3) 実践事項」を所属として実践できているかどうかを部下視点により調査します。併せて、それぞれの項目について、今以上に取り組んでもらいたいのか、現状のままではよいかについても調査します。

<マネジメント・サポート調査項目>

役割	実践事項	定義
事業の推進	問題を把握し 目標を設定する	事業や業務について、目標とするレベルと解決すべき問題を明確にし、その解決に向けた道筋や方向性を所属で共有している
	目標達成に向けた 取組を進める	組織目標の達成に向けた取組を所属で共有し、適宜、業務分担の調整や進捗管理、必要な支援が所属内で行われている
	改善・改革を 推進する	社会情勢や市民ニーズの変化等を把握し、将来的な視点により、所属として事業の見直しや業務改善に積極的に取り組んでいる
組織の活性化	職員に対し 良い影響を与える	所属員が相互に関心を持ち、相談し合うなど、活発なコミュニケーションを通じて、自律的・能動的に仕事に取り組む意欲を高め合っている
	組織内外との 連携を促進する	所属内や他の所属、関係者に対して、互いの立場や考え方を尊重し、理解が得られるよう連携・協力が上手くとられている
	組織内外の 信頼を得る	所属として誠実で責任感のある行動・対応が取られており、他の所属や市民等からの信頼が得られている

【所属員の留意点】

コンピテンシーモデルに基づく6つの実践事項を所属として実践できているかどうかを調査します。それぞれの実践事項の期待基準に対しどの程度実践できていたのかを理由とともに回答します。また、その項目について、今以上に取り組んでもらいたいのか、若しくは現状のままではよいのかについても回答します。

なお、このマネジメント・サポートは、所属長のマネジメントを支援するためのもので、所属長や組織批判のためではありません。全職員がより良い職場環境の構築のために真剣に調査し、所属長に対し「気付き」を提供しましょう。

【所属長の留意点】

調査結果については、個人が特定できないよう集計した上で副部長からフィードバックされます。このマネジメント・サポート制度は、自分の所属の職場環境について、部下がどのように思っているのかを知る機会です。

所属長は、フィードバックされた結果を踏まえ、各項目の点数の高低もさることながら、それぞれの項目について、今以上に取り組んでもらいたいのか、現状のままではよいのかという部下からの意見も考慮し、職場運営の改善に努めてください。

【副部長の留意点】

調査結果は所属長本人への意見ではなく職場環境への意見であることを踏まえ、よりよい職場環境の構築に向けて所属長がどのようにマネジメントを行うのがよいかという視点で、部長と相談の上、フィードバックしてください。また、所属長の期中評価にあたっては、当該調査結果を参考資料にするものとします。

人材育成評価制度 Q & A

【目標設定】

Q 1. 目標設定において留意すべき点がありますか。

A 1. あいまいな水準で目標設定すると、期末評価において、達成度評価が困難になってしまうため、できるだけ定量化（年間〇〇件処理、月間〇〇人受入、〇〇%削減等）し、具体的な表現を用いて設定してください。

達成水準又は遂行後の状態等、目標のための取組内容・スケジュール（どの水準まで、どのような方法で、いつまでに等）を必ず記入してください。

なお、目標の設定にあたっては、組織の目標や課題の解決に向けた目標とするとともに、職位職階に応じた内容としてください。

Q 2. 定量的な目標を立てにくい業務の場合はどのような目標を設定すれば良いのですか。

A 2. どうしても定量化が困難な場合には、目標が達成された望ましい状況（結果のイメージ）や成果物を明示します。

あいまいな目標設定は適正な評価を困難にする恐れがありますので、なるべく具体的な表現としてください。

Q 3. 期首面談はどのようなことに留意して実施すれば良いですか。

A 3. 被評価者が設定した目標について、どの水準まで到達すれば「良好」となるか、到達点の共有を図ってください。

目標の内容については、以下の点が踏まえられているか確認してください。

- ・職位職階の役割に基づいた目標となっているか
- ・部局等組織の目標と整合性がとれているか
- ・成否の判断ができるか
- ・「いつまでに」「何を」「どの水準まで」が明確に示されているか

Q 4. 年度途中での目標の変更や内容の修正は可能ですか。

A 4. 期首の目標設定時に予見できなかった状況の変化などにより、著しく容易または困難となった場合には、必要に応じ、見直しや修正は可能です。

【評価】

Q 5. 主事・主任・主査は同一の評価シートですが、同じ目線で評価するのですか。

A 5. 評価シートは同じ内容ですが、それぞれの職位職階に求められる役割をもとに評価してください。

例えば、主査が主事と同じレベルの行動をしていますが、同じ評価とはなりません。主事には主事の、主任には主任の、主査には主査の求められるレベルや行動がありますので、それを念頭に置き、評価するようにしてください。

Q 6. 期中の業績評価について、未着手の目標がある場合、どのように評価すれば良いですか。

A 6. 事業の開始が期中以降である目標など、期中評価時点で評価ができない目標については、評価を「－」としてください。

他の外的要因がなく、未着手である場合は、進捗状況に基づいた評価としてください。

Q 7. 行動評価の着眼点ごとの評価基準にある「職階に応じた、このような行動」とは何ですか。

A 7. 職階（課長、係長、主査など）に応じた職務を、おおむね果たした状況をいいます。

Q 8. 行動評価の「評価段階の定義」はどのように判定すれば良いのですか。

A 8. 職位職階に求められる能力を発揮している場合は、「良好（通常）」の「3」評価です。
各項目の着眼点は、「目指す職員像」の実現に向け、コンピテンシーモデル（役割ごとに求められる「振る舞いや行動」）をもとに設定しており、その行動が「概ね」とられていて、職位職階に求められる能力を発揮している状況を「良好（通常）」としています。
上記を基準として、「3」以外の評価については、マニュアルの11ページを参考としてください。

Q 9. 2次評価者の役割は何ですか。

A 9. 2次評価者は、各被評価者の目標が適切であるかどうか、確認して調整します。
また、評価基準に即した評価が行われているか確認します。

Q10. 評価にあたり、特に留意することはありますか。

A10. 評価者は、評価結果について、被評価者に対する明確な説明責任が生じます。行動観察記録票の作成等により、評価事実の把握に努めてください。

公正な評価を行うために、4つの原則がありますので、留意してください。

種類	説明
事実評価の原則	創造や憶測で評価するのではなく、客観的な業績や職務遂行上の行動等の事実に基づいて行う。
評価期間独立の原則	前年度の評価結果にとらわれず、当該年度内における被評価者の行動や業績に基づいて評価を行う。
職務行動評価の原則	職務における行動や業績を評価する。 性格や人間性での評価や私生活での行動は評価しない。
評価基準に基づく評価の原則	人材育成評価制度マニュアルや人材育成基本方針を十分に理解し、マニュアルに記載されている基準に基づき評価を行う。

また、評価者が陥りやすい誤りとその対策として、以下のことが挙げられます。

傾向	内容	対応策
ハロー効果	<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 被評価者が良い（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 	<ol style="list-style-type: none"> ①業務に関連した行動や結果だけを見るようにして、事実に基づく評価を心がけること。 ②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。 ③評価項目の内容に即した具体的事実により、評価すること。 ④個々の特性を区別して評価すること。
寛大化傾向・厳格化傾向	<p>実際よりも甘く（辛く）評価してしまうこと。人物の好き嫌いで評価を考えてしまう場合に陥りやすい</p>	<ol style="list-style-type: none"> ①被評価者の仕事・行動を日頃からしっかり把握し、具体的事実に基づいて評価すること。 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、自信を持つこと。 ③評価基準に照らし、自身の評価目線が甘すぎないか、または厳しくないかを確認しつつ評価すること。

中心化傾向	大部分について「普通」や「平均的」と評価し、優劣の差を付けることを避ける傾向	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 「寛大化傾向・厳格化傾向」の②、③に準ずる。
対比誤差	評価者が自分の能力を基準にして評価する傾向。特に、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	① 自己を基準におかず評価基準に従い、客観的事実に基づいて評価すること。 ② 被評価者一人ひとりに対する期待水準（目標）を十分に確認すること。
逆算化傾向	全体評価をまず念頭に置き、そこから逆算して、各項目の評価を、つじつまが合うように作り上げてしまう傾向	① 被評価者の行動を評価するにあたり、処遇は考慮せず、評価基準に照らし合わせて客観的事実を評価すること ② 具体的行動の分析を経て、総合評価を行うという手順をしっかりと踏むこと
論理的錯誤	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 等	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 制度上の取決めを十分理解すること。
期末効果	評価対象期間が終わる直前の行動や結果だけで評価してしまいがちであること。	行動観察記録票の活用など、記憶に頼る評価ではなく、記録に基づく評価を行うこと。

【その他】

Q 1 1. 産休・育休・病休取得者等は評価対象となりますか。

A 1 1. 原則として、評価期間に勤務している職員は評価の対象となります。ただし、休職等により、評価が実施できないと評価者が判断した場合は、被評価者の同意のもと、評価を実施しないことができます。(マニュアル3ページ参照)

Q 1 2. 評価の結果は、給与等へどのように反映されるのですか

A 1 2. 総合評価および評価区分に応じて、以下のとおり翌年の定期昇給、賞与に反映されます。

評価区分	定期昇給		賞与
	55歳未満	56歳以上	
A : 極めて良好	5号昇給	1号昇給	標準+α
B : 特に良好	4号昇給	昇給なし	標準
C : 良好 (通常)			
D : やや良好でない			
E : やや劣る	2号昇給		標準-5%
F : 劣る	昇給なし	標準-10%	

~~~~令和5年度からの変更点について~~~~

Q 1 3. 自己評価について、業績評価の達成度の記入や、期中評価を追加した理由は何ですか。

A 1 3. 業績評価については、評価段階の定義に照らして記入できるようにすることで、被評価者にとっては評価者へアピールしやすく、また、評価者にとっては評価の目安とできるよう追加しました。  
行動評価については、期中に自己評価を行うことで、自身の評価や改善点などについて、評価者との面談に活用し、育成に繋がられるよう追加しました。

Q 1 4. 行動評価の自己評価コメント欄を項目ごとに記入するよう変更したのはなぜですか。

A 1 4. 評価者と自己評価コメント欄については、以前から設けていますが、項目ごとに記入できるようにすることで、被評価者・評価者にとって行動の事実を的確に把握できるよう変更しました。

Q 1 5. 行動評価の2次評価を5段階評価のみとした理由は何ですか。

A 1 5. 2次評価者の本来の役割は「評価の調整機能」であり、1次評価者の評価に対し、5～1の段階に基づき、適切な評価がなされているかを確認し、調整機能を強化するため、定量化(a～c)の評価を廃止し、5段階評価のみへの実施と変更しました。