

人事評価マニュアル【Vol. 15】

沖縄県総務部人事課

令和8年3月

目 次

■第1 人事評価制度について	1
1 人事評価制度の目的	1
2 人事評価制度の概要	4
(1) 評価の仕組み	4
(2) 人事評価の対象	6
(3) 評価体制	6
(4) 評価期間	9
(5) 評価シート	11
(6) 評価結果の通知及び開示	13
(7) 苦情相談等	14
■第2 能力評価	15
1 能力評価の意義	15
2 評価項目	16
3 評価項目と行動	19
(1) (2)～(5)以外の職務（一般行政）	19
(2) 船舶に乗り込み行う職務	22
(3) 試験研究又は調査研究の職務	24
(4) 食肉検査に従事する獣医師の職務	25
(5) 現業業務に従事する職務	27
4 能力評価の流れ	28
5 評価の手続き	30
(1) 自己申告	30
(2) 1次評価	31
(3) 2次評価	36
(4) 期末面談	36
(5) 再評価	37
6 評価エラー	38
■第3 業績評価	39
1 業績評価の意義	39
2 業績評価の流れ	43
3 評価の手続き	43
(1) 組織目標の設定（部の目標・課等の目標）	43
(2) 個人目標の設定	44

(3) 期首面談	50
(4) 難易度の設定	51
(5) 期中面談と目標の見直し	53
(6) 自己申告	54
(7) 期末面談	56
(8) 1次評価	56
(9) 2次評価	61
■第4 評価期間中に人事異動等があった場合の取扱い	63
1 人事異動等	63
(1) 1次評価者が異動した場合	63
(2) 被評価者が異動した場合	64
2 休職・復職等	65
■第5 派遣等職員の評価手続きの取扱い	66
1 派遣等職員の評価手続きの概要	66
(1) 対象者	66
(2) 評価シートの送付	66
2 派遣先において県職員間で評価ができる場合の取扱い	67
(1) 評価体制	67
3 派遣先において県職員間で評価ができない場合の取扱い	68
(1) 評価体制	68
(2) 面談の実施	68
(3) 評価の手続き	68
4 派遣等職員の評価手続きの流れ	69
■第6 再任用職員の人事評価	73
1 再任用職員の人事評価の概要	73
(1) 対象者	73
(2) 評価者	73
(3) 評価期間	73
(4) 評価の方法	73
(5) 評語の付与	74
(6) 評価結果の通知	74
2 再任用職員の評価の手続き	75
(1) 期首面談	75
(2) 自己申告	75
(3) 評価	75

(4) 期末面談	75
■第7 会計年度任用職員の人事評価（特定評価）	77
1 会計年度任用職員の人事評価の概要	77
(1) 対象者	77
(2) 評価者	77
(3) 評価期間	77
(4) 評価の方法等	77
(5) 評価シートの保存期間	78
■第8 特別評価	81
1 会計年度任用職員以外の職員	81
(1) 対象者	81
(2) 評価者	81
(3) 評価期間	81
(4) 評価の方法	81
(5) 評価の付与	82
(6) 評価の手続	82
(7) 評価結果の通知	82
(8) 手続の一部適用除外	83
2 会計年度任用職員	88
(1) 対象者	88
(2) 評価者	88
(3) 評価期間	88
(4) 評価の方法	88
(5) 評価の付与	88
(6) 評価の手続	89
(7) 評価結果の通知	89
■第9 病気等の事情により業務量が軽減されている職員の人事評価	93
1 病気等の事情により業務量が軽減されている職員の人事評価	93
(1) 能力評価について	93
(2) 業務軽減職員の能力評価の考え方について	93
(3) 業務軽減職員との認識の共有について	93
(4) 業績評価について	94
■第10 障害のある職員の人事評価	95
1 障害のある職員の人事評価について	95

(1) 能力評価の留意点	95
(2) 業績評価の留意点	96
(3) その他	96

■第11 管理職員等の人材マネジメント能力に係る人事評価

.....	98
1 管理職員等の人材マネジメント能力に係る人事評価について	98
(1) 評価事実の収集（行動観察の記録）について	98
(2) 評価事実に基づく適切な評価並びに指導及び助言の実施について	101
(3) 秘密の保持及び不利益取扱いの禁止について	101

■ 第1 人事評価制度について

1 人事評価制度の目的

行政ニーズが複雑高度化、多様化し、その変化のスピードも速くなってきている中で、県民の期待に応え、真に県民本位の良質で効率的な行政サービスを提供し続けていくためには、その担い手である公務員の在り方、育て方にも変革が求められています。

また、職員の側からも、多様なキャリアパスへの志向や就労意識の変化など、多様な働き方が求められるようになってきています。

こうした状況に対処するためには、採用試験の種類や年次等を過度に重視した任用や年功的な給与処遇などの集団的、画一的な人事管理ではなく、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事配置やメリハリのある給与処遇を実現し、業務遂行意欲を向上させ、公務能率の一層の推進を図っていくことが必要です。

人事評価制度は、このような能力・実績主義の人事管理を推進していくための基礎となるツールとして不可欠のものであるとともに、個々の職員の側からみれば、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、人材育成の意義も有しています。

さらに、評価の過程における評価者と被評価者間のコミュニケーションを通じて、組織内の意識の共有化や組織パフォーマンスの向上にも寄与するものと考えています。

◇任用、給与、分限等に活用する能力・実績主義の人事管理を行う基礎

人事評価制度により、職員個々の能力や実績等を的確に把握して、適材適所の人材配置やメリハリのある給与処遇が実現できます。

◇人材育成

人事評価制度では、職員一人ひとりが個人の業務目標を明確にし、その達成に向けて自律的・主体的に業務に取り組むことから、セルフマネジメントの意識へつながります。

また、評価項目や評価基準により期待する人材像が明示されるとともに、面談等を通じたコミュニケーションの活性化や評価結果に基づく指導・助言を通じて、職員が自らの強み・弱みを把握することができ、モチベーションの向上や主体的な能力開発につながります。

◇組織パフォーマンスの向上

人事評価制度では、組織の目標と個人の業務目標との繋がりを明確にし、組織が達

成すべき目標を職員間で共有することができます。そのことで自分の業務の方向性を確認するとともに、目標達成に向けて職員が積極的に行動することによって、組織の活性化に資することができます。

また、評価者である管理監督者が、面談や日頃のコミュニケーションを通じ、職員の目標達成に向けた指導・助言を行うことで、業務のマネジメントや人材育成を行うことができるという点では、人事評価は単なる勤務状況の評価ではなく経営管理の側面を有しています。

評価者の心構え

人事評価は、一定の手間・時間をかけておこなうため、負担感が大きく感じられがちですが、被評価者の昇任、昇給等に影響するものであり、人材育成や組織パフォーマンスの向上の目的があることに留意する必要があります。また、人事評価の実施に際しては、被評価者とのコミュニケーションを十分に図ることが重要です。さらに、適切な人事評価を行うことは、幹部職、管理職等の重要な責務の一つであり、それ自体も評価されるべきであることに留意する必要があります。

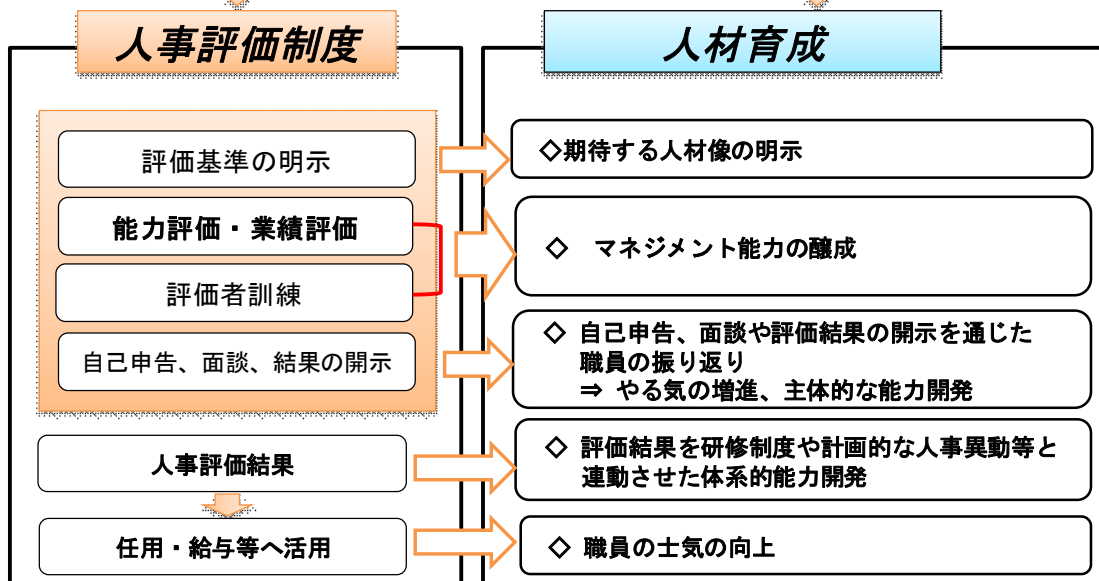
被評価者の心構え

人事評価は、被評価者にとっても、業務が多忙を極める中、負担感が大きく感じられがちですが、自らの昇任、昇給等に影響するものであり、また、評価を契機として自らの強み・弱みの把握を可能にし、自主的な能力開発に役立つものであることに留意する必要があります。また、人事評価の実施に際しては、評価者とのコミュニケーションを十分に図ることが重要です。

人事評価と人材育成

沖縄県人材マネジメント基本方針

(令和6年3月28日知事決定)



<地方公務員法の一部改正>

地方公務員に能力及び業績に基づく人事管理の導入することを目的に、「地方公務員法等の一部を改正する法律」が平成26年5月14日に公布されました。

この中で、人事評価は、「職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で、行われる勤務成績の評価」と定義され、「任用、給与、分限その他の人事管理の基礎」となるものとして明確に位置づけられるとともに、「職員の任用は、受験成績、人事評価その他の能力の実証に基づいて行わなければならない」とこととされています。

地方公務員法の一部改正の概要

◆能力及び実績に基づく人事管理の徹底

◇ 能力本位の任用制度の確立

任用（採用、昇任、降任、転任）の定義を明確化するとともに、職員の任用は、職員の人事評価その他の能力の実証に基づき行うものとする。

※人事評価その他の能力の実証 → 標準職務遂行能力と適性を有するかどうかを判断。

※標準職務遂行能力 → 職制上の段階（課長級、班長級など）に応じ、職務を遂行する上で発揮することが求められる能力

◇ 人事評価制度の導入

職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる人事評価制度を導入し、これを任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とする。

◇ 分限事由の明確化

分限事由の一つとして「人事評価又は勤務状況を示す事実を照らして、勤務成績がよくない場合」と明確化する。

2 人事評価制度の概要

(1) 評価の仕組み

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及び挙げた業績を把握して行われるものであり、能力の発揮状況を見る「能力評価」と役割を明確化したうえで挙げた業績を見る「業績評価」で構成しています。そして、いずれの評価も評価期間中の職務行動や業務の達成状況を評価基準に照らして、絶対評価で評価します。

人事評価は、人事管理の基礎となるものであり、公正性・透明性を高め、信頼性の向上を図る必要があることから、以下のような仕組みを取り入れています。

◇公正性・透明性を高め、信頼性の向上を図る仕組み

・評価項目及び行動等をあらかじめ明示

・実際にとった行動や目標等の達成状況から評価

人事評価は、印象や性格といった不明確なものではなく、職務遂行に当たり実際にとられた行動や業務の達成状況を通して判定するものであり、評価項目及び行動等もあらかじめ明示することとしています。

・自己申告の実施（職員自らの行動や達成状況を申告）

評価を受ける職員（被評価者）自身が、評価を受け身でとらえるのではなく、評価を契機として自ら主体的に能力開発に取り組んだり、業務改善等を行っていくことが重要です。このため、自らの行動や業務の達成状況等を振り返る機会として自己申告を行います。

被評価者は、自己申告（評価を行う者（評価者）の評価の参考となる事項を含む。）について、評価シートに記載し評価者へ提出します。

・被評価者と評価者との面談の実施（目標等の設定による役割の明確化、指導・助言）

評価者は、被評価者に対して、評価の根拠となる事実に基づく指導・助言を行うための面談を行います。

・評価結果の開示

評価者が被評価者の自己申告（評価の参考となる事項を含む。）に基づき評価を行い、実施権者が評価を確定した後、評価結果を被評価者に開示します。

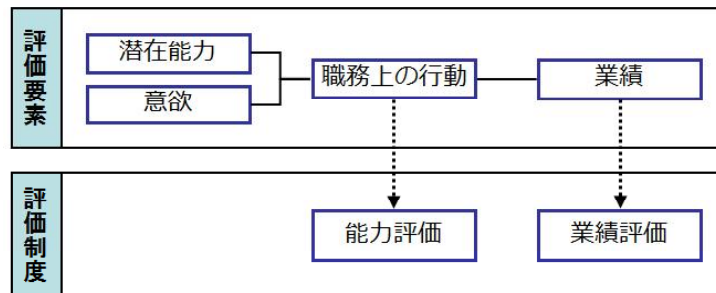
・評価に関する苦情に適切に対応

評価に関する苦情がある場合には、「苦情に関する要領」に定められる苦情相談及び苦情処理により適切に対応することとしています。

・運用が統一的になされるよう制度の周知や評価者訓練を実施

その他、人事評価は、あらゆる人事管理の基礎となるものであることから、人事評価が円滑かつ適切に行われることが必要です。このため、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していくこととしています。

能力評価と業績評価のイメージ



(参考：今野浩一郎・佐藤博樹 『人事管理入門』 日本経済新聞社 119頁)

能力評価と業績評価の関係

能力評価は、評価期間を通じて当該職位に求められる職務行動がとれていたかを評価し、その評価結果の推移を中期的に見ることにより、能力の伸長度合・獲得状況を評価するものであるのに対し、業績評価は、評価期間ごとに変動し得る業務の実施結果を達成度の面から評価するものです。

このように、当該職位に求められる職務遂行能力がどのように発揮され、その結果として実際に行うべき業務がどれだけ行われたか、両方の評価を適切に組み合わせることにより、一方の評価のみでは測定しにくいものも含めて、職務遂行能力の発揮状況や職務上挙げた業績がより正確に把握できると考えられます。

絶対評価について

人事評価は、適材適所の人材配置・メリハリのある給与処遇、人材育成さらには組織パフォーマンスの向上に活用します。

このため、他の職員との比較ではなく、評価項目や設定された目標に照らして、職員一人一人の職務遂行能力や勤務実績をできる限り客観的に把握し、適切に評価する仕組みとすることが必要であることから、絶対評価により行うこととしています。

(2) 人事評価の対象

一般職の職員が人事評価の対象となります。ただし、一部の職員については、評価の対象外となります。

① 対象となる職員

知事部局及び労働委員会事務局の常勤の一般職員（臨時的任用職員含む）

② 対象としない職員

ア 割愛派遣及び退職派遣職員

イ 職員団体の役員として専従する職員

ウ 原則として休職前又は復職後に3ヶ月以上の勤務期間がない職員（例外的に休職前又は復職後に3ヶ月以上の勤務期間がない場合であっても客観的な職務行動及び業績等により評価を行うことが可能であると1次評価者が認める職員については、実際に勤務した期間について評価を行う）

エ 会計年度任用職員（ただし、第7の特定評価及び第8の特別評価は評価対象となる）

(3) 評価体制

評価の客観性を高めるため、評価は1次評価者及び2次評価者による2段階評価を原則とし、評価者間のばらつきを調整するため**実施権者**による評価の調整を行います。

1次評価者は、原則として被評価者の業務実態上の監督者である班長又は所属長等、2次評価者は原則として1次評価者の業務実態上の監督者とします。

① 1次評価者



1次評価者は、一番最初に評価する者として、被評価者の行動観察や1次評価を行うほか、評価結果に基づくフィードバックを行います。

同時に、被評価者に最も近い管理監督職員として、人材育成の観点から被評価者の長所を伸ばし、短所を改善するための助言を与えるほか、評価のプロセスを通じて職員のモチベーションを高めたり業務のマネジメントを行うなど、重要な役割を担います。

② 1次評価代理者

2次評価者は、1次評価者に代わって評価を行う者を1次評価代理者として指名することができます（主査級相当以下の職員を指名することはできません。）。

1次評価代理者は、1次評価者と分担して、評価を行います。

1次評価代理者が分担する被評価者については、1次評価代理者の担当する事務等を踏まえて決めてください。

1次評価代理者が記載した評価シートについては、1次評価者の確認後、2次評価者へ送られます。

なお、このマニュアルにおいて「1次評価者」というときは、1次評価代理者も含まれます。

③ 2次評価者



2次評価者は、1次評価者が行った評価に基づき評価を行います。
2次評価者は、より広い視野から1次評価者の極端な評価等を補正することで、評価の公正性・客観性を確保する役割を担います。

④ 実施権者

実施権者は、1次評価者、2次評価者が行った評価について、全体的な視点から不均衡がないか調整します。



人事評価の体制

別表第1（第3条関係）
1次評価者、2次評価者及び実施権者

組織区分	被評価者	1次評価者	2次評価者	実施権者
本 庁	公室長 部長 会計管理者 参事監 医療技監 政策調整監	副知事	—	知事
	労働委員会事務局長			
	統括監 参事 事務局長	部長等	—	総務部長
	課長	統括監	部長等	
	広報監等 副参事 室長 分室長	課長	統括監	
	班長級の職			
主査級以下の職（これに相当する職を含む。）	班長等	課長		
出 先	東京事務所長	副知事	—	知事
	東京事務所副所長	所長	—	総務部長
	所長（統括監級相当職） 館長（統括監級相当職）	部長等	—	
	所長 校長 院長 館長 場長 副館長	所管課長	統括監	
	課長 副参事 総括等 分館長 分室長 支所長	所長等	所管課長	
	東京事務所課長 同所副参事 企業誘致対策監	副所長	所長	
	総括等を置く出先機関を除く出先機関の班長級の職（これに相当する職を含む。）	所長等	所管課長	
	総括等を置く出先機関の班長級の職（これに相当する職を含む。）	総括等	特定所長等	
	総括等を置く出先機関を除く出先機関の主査級以下の職（これに相当する職を含む。）	班長等	所長等	
	総括等を置く出先機関の主査級以下の職（これに相当する職を含む。）	班長等	総括等	

注1 実施権者この表に定める区分によることが適当でないと認める場合は1次評価者及び2次評価者を別に定めることができるほか、合理的な理由がある場合には2次評価者を指定しないことができる。

注2 部長等とは、公室長、部長及び会計管理者並びに労働委員会事務局長をいう。

注3 統括監とは、規則第249条に規定する秘書防災統括監、基地対策統括監、地域外交統括監、総務統括監、財政統括監、企画調整統括監、企画振興統括監、環境企画統括監、生活福祉統括監、こども未来統括監、医療介護統括監、保健衛生統括監、農政企画統括監、農業振興統括監、農漁村基盤統括監、産業振興統括監、産業雇用統括監、観光政策統括監、文化スポーツ統括監、土木企画統括監、土木整備統括監及び建築都市統括監をいう。

注4 広報監等とは、規則第249条に規定する広報監、公文書管理審査監、事務評価監、財政企画監、跡地利用推進監、基地環境対策監、生物多様性推進監、監査指導監、こども企画監、看護専門監、感染症対策監、薬務専門監、研究企画監、工事検査指導監、農業革新支援監、家畜防疫対策監、エネルギー政策推進監、グローバル戦略推進監、企業誘致対策監、無形文化遺産推進監、事業管理監、建設業指導契約監、検査指導監、港湾開発監、出納管理監、設備事業監及び審査指導監をいう。

注5 所管課長とは、規則第2章第2節に規定する出先機関に関する事務を所掌している本庁の課の課長をいう。

注6 所長等とは、出先機関（総括等を置く出先機関を除く。）における規則第250条に規定する所長、場長、院長、校長及び館長並びに事務局長をいう。

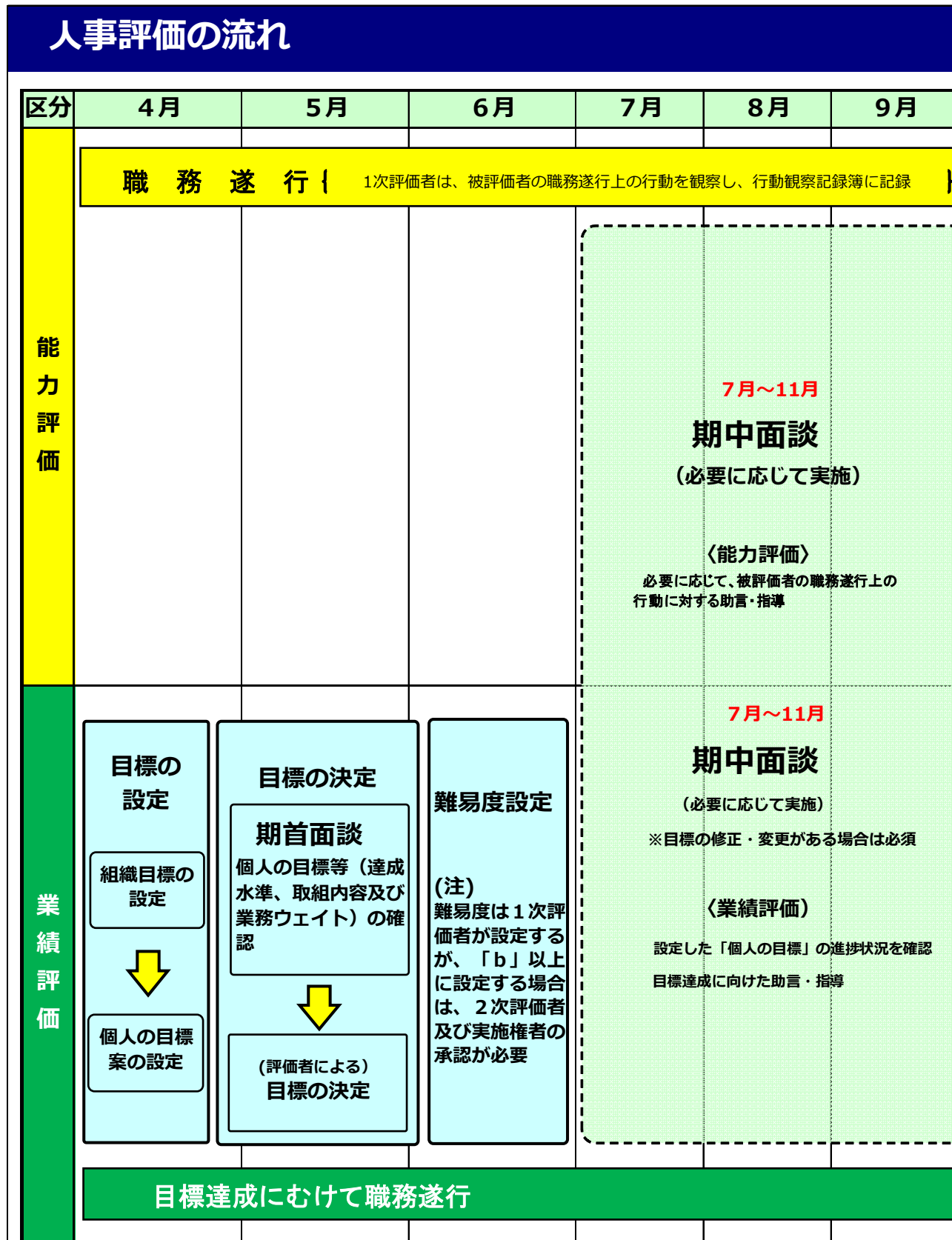
注7 特定所長等とは、出先機関（総括等を置く出先機関に限る。）における規則第250条に規定する所長、事務局長及び館長をいう。

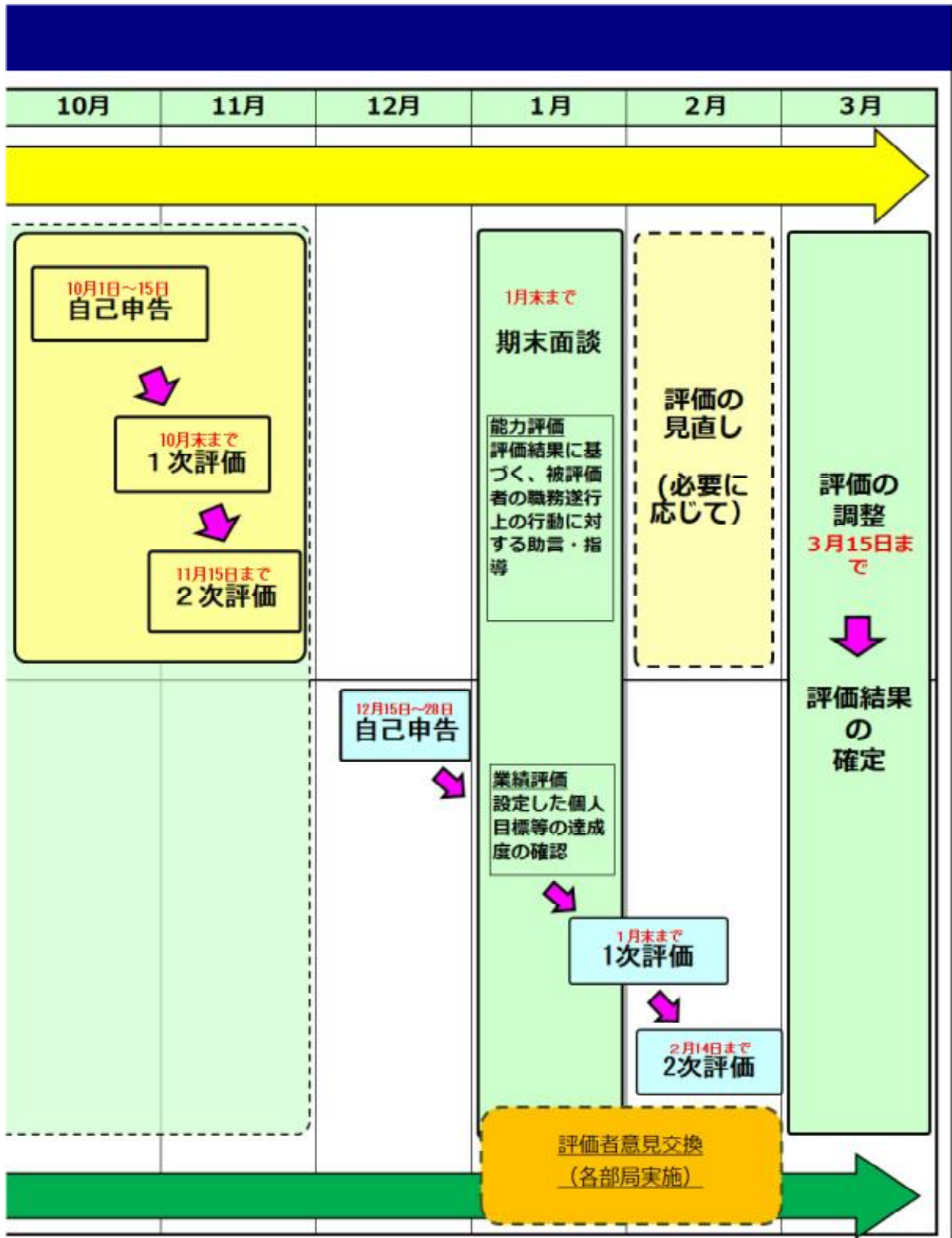
注8 総括等とは、規則第250条に規定する地域総括、広域総括、保健健康総括、生活環境総括、総務企画総括、作物環境総括、予察防除総括、業務総括、技術総括その他の課長級相当職をいう。

注9 班長等とは、規則第249条又は第250条に規定する支援主幹、財政調整主幹、班長、職員健康管理センター室長、主幹、船長、副校長、副所長（東京事務所を除く。）、副場長、研究主幹、保健主幹、浄化センター長及び支所長をいう。

(4) 評価期間

評価期間は、毎年4月1日から翌年の3月31日までです。





(5) 評価シート

人事評価は、能力評価シート(第1号様式)、業績評価シート(第2号様式)により行います。

能力評価シート				
第1号様式 (第5条関係)				
能力評価シート				
年度 能力評価シート				
職員基本情報		評価期間	年 4月1日～ 年 3月31日	
区分	所属	職名	氏名	記入日
被評価者				年 月 日
1次評価者				年 月 日
2次評価者				年 月 日
実施権者				年 月 日
I 能力評価				
評価項目及び標準職務遂行能力		自己評価	1次評価者	2次評価者
		評語	評語	評語
II 全体評語等				
1次評価者		2次評価者		
総合所見	全体評語	総合所見	全体評語	

人事評価シートへの記載は、沖縄県人事評価支援システムにより行います。

業績評価シート

第2号様式（第5条関係）

業績評価シート

年度 業績評価シート（共通）

職員基本情報		評価期間	年4月1日～		年3月31日
区分	所属	職名	氏名	記入日	
被評価者				年 月 日	
1次評価者				年 月 日	
2次評価者				年 月 日	
実施権者				年 月 日	

I 目標の設定

整理番号	業務内容	目標 (いつまでに、何を、どの水準まで)	困難度 重要度	業務ウ ェイト	自己申告 (達成状況、状況変化その他特筆すべき事情)		1次評価者		2次評価者	
					評語	評語	評語	評語		
1										
2										
3										
4										
5										

※ 行政のスリム化・自主的な事業の改善、女性職員の活躍及び仕事と生活の調和の推進に資する働き方の改革など、時代に即した合理的かつ効率的な行政の実現に資する目標設定に留意（課長級以上）。

II 目標以外の業務への取組状況等

整理番号	業務内容	自己申告 (目標以外の取組事項、突発事態への対応等)	業務ウ ェイト	1次評価者	
				所見	
1					
2					
3					

III 全体評語等

1次評価者		2次評価者	
総合所見	全体評語	総合所見	全体評語

(6) 評価結果の通知及び開示

人事評価制度では、職員の評価に対する納得性・公平性を高め、かつ職員の人材育成に活用することを目的に、評価結果の通知及び開示を行います。

評価確定後の評語及び評価シートについては、全ての被評価者に（人事評価支援システムで）通知します。

人事評価結果通知書

第3号様式（第11条関係）
年度人事評価結果通知書

1 基本情報		評価期間	年 4 月 1 日～	年 3 月 31 日
区分	部局／所属	職名	氏名	
被評価者				
1次評価者				
2次評価者				
実施権者				

2 評価結果 (1) 能力評価

評価項目	評語
全体評価	
確認後の評価	

注 評語は、実施権者による確認後の評価結果である。

(2) 業績評価

評価項目（個人目標）	達成度（評語）
全体評価	
確認後の評価	

注 評語は、実施権者による確認後の評価結果である。

(7) 苦情相談等

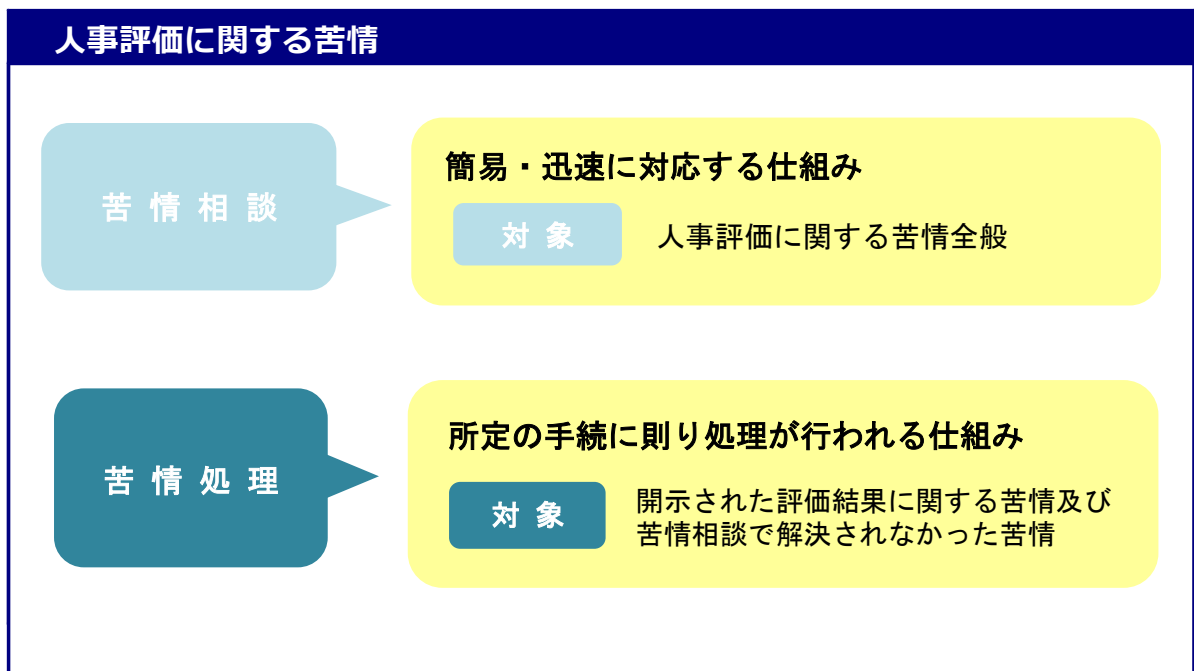
評価制度を円滑に運用するためには、評価者と被評価者が制度内容をよく理解し、適切に評価を行う必要があります。また、日頃から評価者と被評価者がよく話し合い、コミュニケーションを通じて、評価に対する疑問や不満等を解消するよう心がけることも大切です。ただ、お互いによく話し合っているつもりでも、実際の評価の段階に当たって双方の事実確認の認識等に齟齬が生じたり、制度全般を通じて被評価者からの様々な不満等が起こり得ることも考えられます。

このため、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、苦情相談制度を設けています。

被評価者は、自己の人事評価に係る苦情全般について、人事課や各部主管課の苦情相談員に苦情相談を行うことができます。

苦情相談のうち、評価結果に関する苦情又は苦情相談で解決できなかった苦情について、各部の苦情処理委員会に苦情処理を申し込むことができます（詳細は、「人事評価の苦情対応に関する要領」参照）。

なお、職員は苦情相談を行ったことを理由として、不利益な取扱いを受けることはありません。



■ 第2 能力評価

1 能力評価の意義

能力評価は、職員がその職務を遂行するにあたり実際に発揮した能力を評価するものであり、職務上とられた行動（能力が現れたもの）を基に評価します。潜在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ありません。

職務上とられた行動の評価は、評価項目及び行動に照らし行います。

評価項目及び行動は、職制上の段階及び職務の種類に応じて定められた職務上発揮することが求められる能力（標準職務遂行能力）を「求められる行動」という形で記したものであり、職員が実際に職務上とった行動がこれに該当するかどうかを見ることとなります。その際、職員のどのような実際の行動を見て判断したらよいか分かりやすくするための「着眼点」を評価項目及び行動ごとに複数個示しています。

このように、評価項目及び行動で示した職務行動（求められる行動）が安定的にとられているかという観点から評価を行います。

職務遂行上の行動を評価することで、その職員の長所・短所が明確になり、上司の助言・指導や必要な研修を受けることによって、職員の能力向上に繋がることが期待できます。

標準職務遂行能力との関係

改正地方公務員においては、職員の昇任等の際には、任命しようとする職に必要な標準職務遂行能力及び適性を有するかどうかを人事評価に基づいて判断することとされています。

この標準職務遂行能力は、職制上の段階及び職務の種類に応じて定められた標準的な職に対応して定めることとされており、例えば、一般行政職であれば、課長、班長、主査、主任、主事などの標準的な職の職務を遂行する上で発揮することが求められる能力として定められます。

この標準職務遂行能力を踏まえ、能力の発揮は、職制上の行動をして顕在化するという観点から求められる職務行動を記載した能力評価の評価項目及び行動等に照らして、職員が実際に職務上とった行動がこれに該当するかどうか（職員が発揮した能力がどの程度であるか）を評価します。

その結果に基づき、任命権者は、当該職員の就いている職に係る標準職務遂行能力が有ると認められるか否かを判定します。

◇沖縄県標準職務遂行能力を定める規程（平成27年沖縄県訓令第15号）

(別冊：着眼点) 求められる行動と好ましくない行動

<求められる行動>



職位として、職務上発揮することが求められる行動の例示であり、標準職務遂行能力が顕在化する行動

<好ましくない行動>



職位として、職務上発揮することが好ましくない行動の例示であり、標準職務遂行能力の顕在化しない行動（※）

※ 職位に照らして業務遂行能力が明らかに不足している状況や、組織の一員として業務を遂行する姿勢が明らかに欠如している状況又は服務規律上特に問題となる状況などがある場合に該当します。

2 評価項目

能力評価の評価項目は、次の表に示すとおりです。

(1) (2)～(5)以外の職務（一般行政）

	部長級	統括監級	課長級	班長級	主査級	主任級	主事級
1	構想	構想	構想	規律・責任	規律・責任	規律・責任	規律・責任
2	判断	判断	判断	協調性	協調性	協調性	協調性
3	説明・調整	説明・調整	説明・調整	課題把握	知識・技術・技能、 情報収集・活用	知識・技術・技能、 情報収集・活用	知識・技術・技能、 情報収集
4	統率	統率	統率	企画	課題把握	理解力	理解力
5			人材育成 ・組織活性化	判断	企画	企画	説明
6				説明・調整	説明・調整	説明・調整	
7				業務管理	後輩の指導		
8				部下の育成			

(2) 船舶に乗り込み行う職務

	船長	機関長	船員
1	規律・責任	規律・責任	規律・責任
2	協調性	協調性	協調性
3	課題把握	知識・技術・技能、情報収集・活用	知識・技術・技能、情報収集
4	企画	課題把握	理解力
5	判断	企画	説明
6	説明・調整	説明・調整	
7	業務管理	後輩の指導	
8	部下の育成		

(3) 試験研究又は調査研究の職務

	班長	主任研究員	研究員
1	規律・責任	規律・責任	規律・責任
2	協調性	協調性	協調性
3	課題把握	知識・技術、情報収集・活用	知識・技術、情報収集
4	企画	課題把握	理解力
5	判断	企画	説明
6	説明・調整・分析	説明・調整・分析	
7	業務管理	後輩の指導	
8	部下の育成		

(4) 食肉検査に従事する獣医師の職務

	班長	主任技師	主任	技師
1	規律・責任	規律・責任	規律・責任	規律・責任
2	協調性	協調性	協調性	協調性
3	課題把握	知識・技術・技能、情報収集・活用	知識・技術・技能、情報収集・活用	知識・技術・技能、情報収集
4	企画	課題把握	理解力	理解力
5	判断	企画	企画	関係者への説明・指導
6	関係者への説明・指導	関係者への説明・指導	関係者への説明・指導	
7	業務管理	後輩の指導		
8	部下の育成			

(5) 現業業務に従事する職務

	運転士、印刷技士、守衛、用務員、調理士、 農林水産技能員、土木整備員
1	規律・責任
2	協調性
3	知識・技術・技能
4	理解力
5	説明
6	業務遂行

3 評価項目と行動

能力評価の評価項目と行動は、次の表に示すとおりです。

(1) (2)～(5)以外の職務（一般行政）

ア 部長級

評価項目	行 動
1 構想	大局的な視野と将来的な展望に立って、所管行政を推進する。
2 判断	部等の重要課題について、適切な判断を行う。
3 説明・調整	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、高次元の調整を行う。
4 統率	部等の施策形成力又は施策実施力を高め、目標達成に向けて、所属職員をまとめていく。

イ 統括監級

評価項目	行 動
1 構想	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、統括する分野の課題について、基本的な方向性を示す。
2 判断	担当分野の統括者として、その課題について、適切な判断を行う。
3 説明・調整	所管行政等について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、部長を補佐し、困難な調整を行う。
4 統率	統括する分野の施策形成力又は施策実施力を高め、目標達成に向けて、所属職員をまとめていく。

ウ 課長級

評価項目	行 動
1 構想	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、課の行政課題に対応するための方針を示す。
2 判断	課の責任者として、適切な判断を行う。
3 説明・調整	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行う。
4 統率	課の施策形成力又は施策実施力を高め、目標達成に向けて、所属職員をまとめていく。
5 人材育成 ・組織活性化	部下が能力を最大限発揮できるよう、適切な指導・育成を行うとともに、仕事と生活の調和や多様な働き方を推進しつつ、業務効率化に向けた取組を行う。

エ 班長級

評価項目	行 動
1 規律・責任	県民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、服務規律を遵守する。
2 協調性	上司・部下等と協力的な関係を構築する。
3 課題把握	問題点を的確に把握し、課題に対応する。
4 企画	組織や上司の方針に基づいて、施策を企画・立案する。
5 判断	適切な判断を行う。
6 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、関係者と粘り強く調整を行う。
7 業務管理	段取りや手順を整え、効率的に業務を進めるとともに、事務事業の中心を担う。
8 部下の育成	部下等の指導、育成を行う。

オ 主査級

評価項目	行 動
1 規律・責任	県民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、服務規律を遵守する。
2 協調性	上司・同僚等と協力的な関係を構築する。
3 知識・技術・ 技能、情報収 集・活用	担当業務に必要な専門的知識・技術・技能を習得するとともに、必要な情報を収集し活用する。
4 課題把握	問題点を把握し、課題に対応する。
5 企画	上司の方針に基づいて、施策を企画・立案する。
6 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、関係者と調整を行う。
7 後輩の指導	後輩の指導を行う。

カ 主任級（副主査及び主任）

評価項目	行 動
1 規律・責任	県民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、服務規律を遵守する。
2 協調性	上司・同僚等と協力的な関係を構築する。
3 知識・技術・ 技能、情報収 集・活用	業務に必要な知識・技術・技能を習得するとともに、必要な情報を収集し活用する。
4 理解力	上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。
5 企画	上司の方針に基づいて、施策を企画・立案する。
6 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、関係者と調整を行う。

キ 初任層（主事級）

評価項目	行 動
1 規律・責任	県民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、服務規律を遵守する。
2 協調性	上司・同僚等と良好な関係を構築する。
3 知識・技術・ 技能、情報収集	業務に必要な知識・技術・技能を習得するとともに、必要な情報を収集する。
4 理解力	上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。
5 説明	所掌する事務について適切な説明を行う。

(2) 船舶に乗り込み行う職務

ア 船長

評価項目	行 動
1 規律・責任	県民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、服務規律を遵守する。
2 協調性	上司・部下等と協力的な関係を構築する。
3 課題把握	問題点を的確に把握し、課題に対応する。
4 企画	組織や上司の方針に基づいて、業務の執行方針等を企画・立案する。
5 判断	適切な判断を行う。
6 説明・調整	担当する業務について適切な説明を行うとともに、関係者と粘り強く調整を行う。
7 業務管理	段取りや手順を整え、効率的に業務を進めるとともに、業務の中心を担う。
8 部下の育成	部下等の指導、育成を行う。

イ 機関長

評価項目	行 動
1 規律・責任	県民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、服務規律を遵守する。
2 協調性	上司・部下等と協力的な関係を構築する。
3 知識・技術・ 技能、情報収 集・活用	担当業務に必要な専門的知識・技術・技能を習得するとともに、必要な情報を収集し活用する。
4 課題把握	問題点を把握し、課題に対応する。
5 企画	上司の方針に基づいて、業務の執行方針等を企画・立案する。
6 説明・調整	担当する業務について適切な説明を行うとともに、関係者と調整を行う。
7 後輩の指導	後輩の指導を行う。

ウ 船員

評価項目	行 動
1 規律・責任	県民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、服務規律を遵守する。
2 協調性	上司・同僚等と良好な関係を構築する。
3 知識・技術・ 技能、情報収集	業務に必要な知識・技術・技能を習得するとともに、必要な情報を収集する。
4 理解力	上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。
5 説明	所掌する業務について適切な説明を行う。

(3) 試験研究又は調査研究の職務

ア 班長

評価項目	行 動
1 規律・責任	県民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、服務規律を遵守する。
2 協調性	上司・部下等と協力的な関係を構築する。
3 課題把握	取り組むべき研究に関する問題点を的確に把握し、課題に対応する。
4 企画	組織や上司の方針に基づいて、取り組むべき研究に関する企画・立案を行う。
5 判断	適切な判断を行う。
6 説明・調整・分析	専門的知識・技術及び経験に基づき、担当する研究に関し合理的な分析・解釈及び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。
7 業務管理	段取りや手順を整え、効率的に業務を進めるとともに、業務の中心を担う。
8 部下の育成	部下等の指導、育成を行う。

イ 主任研究員

評価項目	行 動
1 規律・責任	県民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、服務規律を遵守する。
2 協調性	上司・同僚等と協力的な関係を構築する。
3 知識・技術、情報収集・活用	担当業務に必要な専門的知識・技術を習得するとともに、業務に関係する情報を収集・整理・活用する。
4 課題把握	取り組むべき研究に関する問題点を把握し、課題に対応する。
5 企画	組織や上司の方針に基づいて、取り組むべき研究に関する企画・立案を行う。
6 説明・調整・分析	専門的知識・技術に基づき、担当する研究に関し合理的な分析・解釈及び論理的な説明を行うとともに、関係者と調整を行う。
7 後輩の指導	後輩の指導を行う。

ウ 研究員

評価項目	行 動
1 規律・責任	県民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、服務規律を遵守する。
2 協調性	上司・同僚等と良好な関係を構築する。
3 知識・技術、 情報収集	担当業務に必要な知識・技術を習得するとともに、業務に関する情報を収集・整理する。
4 理解力	上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。
5 説明	所掌する業務について適切な説明を行う。

(4) 食肉検査に従事する獣医師の職務

ア 班長

評価項目	行 動
1 規律・責任	県民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、服務規律を遵守する。
2 協調性	上司・部下等と協力的な関係を構築する。
3 課題把握	問題点を的確に把握し、課題に対応する。
4 企画	組織や上司の方針に基づいて、施策を企画・立案する。
5 判断	適切な判断を行う。
6 関係者への 説明・指導	関係者と円滑かつ適切なコミュニケーションをとり、分かりやすい説明・指導を行う。
7 業務管理	段取りや手順を整え、効率的に業務を進めるとともに、業務の中心を担う。
8 部下の育成	部下等の指導、育成を行う。

イ 主任技師

評価項目	行 動
1 規律・責任	県民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、服務規律を遵守する。
2 協調性	上司・同僚等と協力的な関係を構築する。
3 知識・技術・ 技能、情報収 集・活用	担当業務に必要な専門的知識・技術・技能を習得するとともに、必要な情報を収集し活用する。
4 課題把握	問題点を把握し、課題に対応する。
5 企画	上司の方針に基づいて、施策を企画・立案する。
6 関係者への 説明・指導	関係者と円滑かつ適切なコミュニケーションをとり、分かりやすい説明・指導を行う。
7 後輩の指導	後輩の指導を行う。

ウ 主任

評価項目	行 動
1 規律・責任	県民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、服務規律を遵守する。
2 協調性	上司・同僚等と協力的な関係を構築する。
3 知識・技術・ 技能、情報収 集・活用	業務に必要な知識・技術・技能を習得するとともに、必要な情報を収集し活用する。
4 理解力	上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。
5 企画	上司の方針に基づいて、施策を企画・立案する。
6 関係者への 説明・指導	関係者と円滑かつ適切なコミュニケーションをとり、分かりやすい説明・指導を行う。

エ 技師

評価項目	行 動
1 規律・責任	県民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、服務規律を遵守する。
2 協調性	上司・同僚等と良好な関係を構築する。
3 知識・技術・ 技能、情報収集	業務に必要な知識・技術・技能を習得するとともに、必要な情報を収集する。
4 理解力	上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。
5 関係者への 説明・指導	関係者と円滑かつ適切なコミュニケーションをとり、説明・指導を行う。

(5) 現業業務に従事する職務

運転士、印刷技士、守衛、用務員、調理士、農林水産技能員、土木整備員

評価項目	行 動
1 規律・責任	県民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、服務規律を遵守する。
2 協調性	上司・同僚等と良好な関係を構築する。
3 知識・技術・ 技能	業務に必要な知識・技術・技能を習得する。
4 理解力	上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。
5 説明	所掌する業務について適切な説明を行う。
6 業務遂行	的確に業務を遂行する。

4 能力評価の流れ

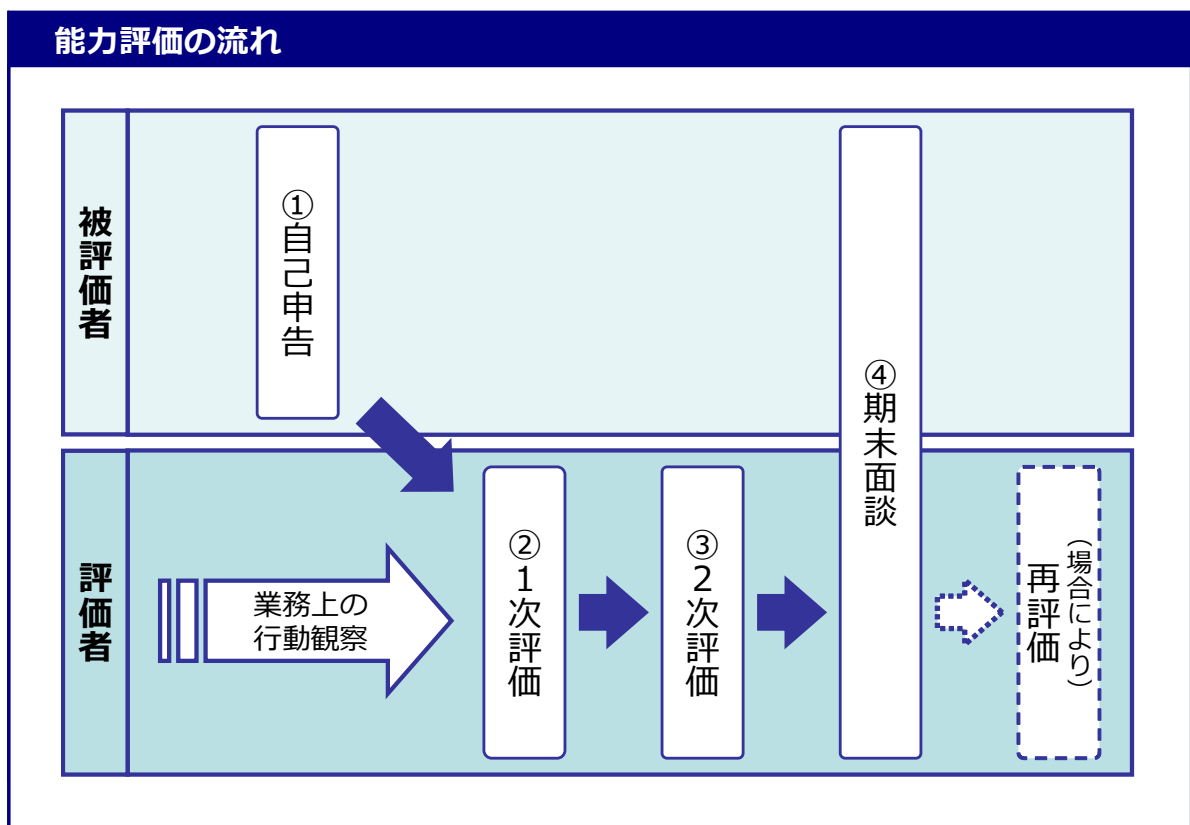
評価の基礎となるのは、評価者が日常の業務管理を通じて把握している被評価者の行動です。

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**します。

被評価者は、求められる行動等を踏まえて組織の一員として業務を遂行します。

被評価者自身が評価期間中の業務遂行状況を振り返り、自己申告を行った後、評価者による評価を行います。

評価者による評価の後、被評価者と評価者との面談を実施し、評価者は、評価結果に基づくフィードバックを行います。



◇評価事実の収集（行動観察の記録）

1次評価者は、客観的な判断材料及び根拠に基づいて評価を行うため、行動観察を記録することが望まれます。時間の経過とともに記憶があいまいになることから、期末の評価に備えて、被評価者の顕著な行動などについては、備忘のため記録等を残しておくことが有効です。以下に**行動観察記録簿**（任意の様式）の記載例を掲載しましたので、参考にしてください。

行動観察記録の記載例			
平成〇〇年度 行動観察記録簿			
被評価者	所属	〇〇〇〇部〇〇〇〇課	
	職名	〇〇〇班長	氏名 * * * * * * * *
月日	行 動		評価項目
7/10	〇〇に関する調整。示された対応策は、時宜を得たタイムリーなものであった。		判断
7/28	〇〇基本計画に関する調整。日頃から関係団体との意見交換を頻繁に行っているとの報告。必要な情報を十分に持ち合わせている。		説明・調整
8/21	〇〇問題に関する調整。示された解決策は、市町村等にも応分の負担を求めるもので、県負担が大幅に軽減されるものであった。		企画
9/23	〇〇に関する△△との折衝。対立点であった□□について、客観的なデータをもとに県の考え方を主張。相手方も理解を示した。		説明・調整
11/25	〇〇に関する調整。示された△△課案の根拠、判断理由、メリット、デメリットについて、的確に説明した。		判断
12/15	〇〇事業の廃止に関する調整。廃止した場合の他課の事業へ及ぼす影響及びその解決策も検討済み。		企画
1/19	〇〇基本計画の策定に係るA団体からの申し入れ。先方が主張する内容及びその問題点を的確に把握していた。		課題把握

5 評価の手続き

(1) 自己申告（10月1日～10月15日）



被評価者

能力評価における自己申告は、1次評価者の評価にあたっての参考とするため、被評価者が評価期間中の業務遂行状況を振り返り、発揮した能力に関する自らの認識等について、申告を行うものです。

被評価者は、自らの評価期間中の行動等について、評価項目及び行動に記載された行動等を安定的にとることができていたかどうかの観点から振り返り、a、b、c（標準）、d、eの5段階で自己申告を行います。

自己申告は、5段階の個別評語を選択肢から選択して入力します。

なお、部長級の職員については、自己申告は不要です。

自己申告の方法

	評価項目/定義	自己申告
1. 規律・責任	県民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、服務規律を遵守する。 評価項目詳細	自己評価選 択：c
2. 協調性	上司・同僚等と協力的な関係を構築する。 評価項目詳細	自 択
3. 知識・技術・ 技能、情報収 集・活用	担当業務に必要な専門的知識・技術・技能を習得するとともに、必要な情報を収集し活用する。 評価項目詳細	自 択

a～e 5段階の評語
のいずれかを申告

<個別評語>

評語	評語の解説
a	求められる行動が確実にとられており、付加価値を生む、他の職員の模範となるなどの職務遂行状況である。
b	求められる行動が確実にとられていた。
c	求められる行動がおおむねとられていた。（標準）
d	求められる行動が最低限はとられていた。（できた場合もあったが、できなかったことの方が多いなど、総じて判断すれば、とられていた行動が物足りなかった。）
e	求められる行動が全くとられていなかった。

※当該職位にふさわしい能力を発揮している場合は、「c」（標準）となります。

(2) 1次評価（10月末まで）



評価者

1次評価者は、被評価者が申告した自己申告の内容を確認し、収集した評価事実の整理に際しての参考とし、必要に応じて内容の確認を行います。

能力評価は、以下の手順で行います。

① 収集した評価事実の評価項目及び行動等への当てはめ

評価期間中に収集した評価事実（行動）をどの評価項目及び行動のどの着眼点に当てはめるかを選択します。被評価者の行動のうち、評価の対象とならない行動は切り捨て、評価の対象となる行動（評価事実）のみを評価項目及び行動等へ当てはめます。

評価項目及び行動等への当てはめは、「評価の原則」に則って行い、行動事実に基づかない単なる推測や職員の性格などは、評価の対象から除外しなければなりません。

ある行動をどの評価項目及び行動で評価するか判断する際の心得としては、評価項目ごとの行動や着眼点をしっかり把握、理解していることがポイントとなります。

評価の原則

事実評価の原則	想像や推測ではなく、職務遂行上の行動事実に基づいて、評価を行わなければならない。
評価期間の原則	過去の実績などにとらわれることなく、評価期間内の職務遂行上の行動事実により評価を行わなければならない。
独立評価の原則	第三者の言動によって評価に影響を受けることなく、自分自身の責任で評価を行わなければならない。
評価範囲の原則	職員の性格、信条、好き嫌い、偏見、私生活上の行動や家庭の事情など職務遂行に直接関係のない事柄は、評価対象としない。
平等の原則	在所属歴、在級歴、勤続年数、年齢、学歴、性別等の個人的な属性を基に、評価を行ってはならない。

評価の対象としてはいけない行動例

次のような職務外の行動や職員の性格は、評価の対象から除きます。

- ・退庁後、英会話教室に通っている。
- ・積極的に懇親会の場を設定する等職場を盛り上げている。
- ・後輩の個人的な相談をよく受けているようであり、慕われている。
- ・ギャンブル好きである。
- ・昼休みによく買い物に出かけている。
- ・地域のボランティア活動に積極的に参加している。
- ・酒席に率先して参加している。又は、参加しない。
- ・残業を全くしない。
- ・有給休暇の付与日数を全て年内に消化している。



評価者

② 個別評語の付与

当てはめた行動の結果として、個別評語はどの段階に該当するかを選択します。

評価項目及び行動に示された職務行動を安定してとることができていたかどうかについて、a、b、c（標準）、d、eの5段階で評価します。

個別評語の補正

能力評価における評価項目及び行動の着眼点（別冊）に掲げている「好ましくない行動事例」を参照し、被評価者にこれに該当する行動があった場合には、次の基準に基づき個別評語のレベルを引き下げることができます。

評価のレベルを引き下げる場合の判定基準	引き下げ幅
(1) 好ましくない行動例に該当する事実が、一度でもあった場合	1段階
(2) 好ましくない行動例に該当する事実が、頻繁にみられた場合	2段階



評価者

③ 全体評語の付与及び所見の記載

個別評語のそれぞれの軽重を考慮し、全体評語はどの段階に該当するか、A、B、C（標準）、D、Eの5段階で評価します。

また、全体評語を付した理由その他参考となるべき事項や人材育成の観点からの指導・助言、賞揚の材料となる事項等を必ず記載します。

<全体評語>

評語	レベル感	評語の解説
A	中位より上 (特に優秀)	求められる行動が全て確実にとられており、当該職位として特に優秀な能力発揮状況である。
B	中位より上 (優秀)	求められる行動が十分にとられており、当該職位として優秀な能力発揮状況である。
C	中位 (標準)	求められる行動がおおむねとられており、当該職位として求められる能力がおおむね発揮されている状況である。(標準)
D	中位より下 (物足りない)	求められる行動が一部しかとられておらず、当該職位として十分な能力発揮状況とはいえない。(当該職位の職務を遂行するために求められる能力を発揮していないとまではいえない。)
E	中位より下 (はるかに及ばない)	求められる行動がほとんどとられておらず、当該職位に必要な能力発揮状況でない。(当該職位の職務を遂行するために求められる能力の発揮の程度に達していない。)

※当該職位にふさわしい能力を発揮している場合は、「C」（標準）となります。

評語のレベル感（1）

当該職位にふさわしい能力を発揮している場合は、「C」（標準）評価となります。

能力評価の各項目に掲げられた着眼点（求められる行動）は、いわば「優秀な職員」像を設定し、「優秀な職員」のとする行動を「求められる行動」として位置づけ、当該行動が「おおむね」とられていることが「標準」の能力発揮状況としています。

通常果たすべき水準（標準）をベースとして、それを上回る優秀な水準は「B」、標準をはるかに上回る、特に優秀な水準（付加価値を生み、他の職員の模範となる水準）は「A」となります。

逆に、「標準」に達していない（物足りない）場合は「D」、標準の水準にはるかに及ばない場合は「E」となります。

その際、「D」については、本人の奮起を促すことにより標準の能力を発揮することが期待できるレベルです。

評語のレベル感（2）

全体評語を付与するに当たっては、次の判定基準を目安としてください。

全体 評語	総合評語のレベルの判定基準
A	(1) 評価項目の全てが b 以上で、かつ、7 割以上が a の場合
A-	(2) 評価項目の全てが b 以上で、かつ、5 割以上が a の場合
B+	(3) 評価項目の全てが b 以上で、かつ、a が 1 つ以上の場合
B	(4) 評価項目の全てが c 以上で、かつ、5 割以上が b 以上の場合
B-	(5) 評価項目の全てが c 以上で、かつ、2 割以上が b 以上の場合
C	(6) 評価項目がほとんど c、又は総じて中位（標準）に該当する場合
C-	(7) 評価項目の全てが c 以下で、かつ、d が 1 つ以上の場合
D	(8) 評価項目の全てが c 以下で、かつ、5 割以上が d 以下の場合
E	(9) 評価項目の全てが d 以下で、かつ、7 割以上が e の場合

判定基準の目安に沿って、全体評語を付与しますが、当該職位に求められる能力の発揮の程度が著しく高い場合や各部の重点分野に関する職務を遂行するに当たり特に能力を発揮することが求められる評価項目について、高い能力を発揮した場合には、より上位の全体評語を付与することができます。

この場合は、上位の全体評語を付与した理由を総合所見欄に必ず記載してください。

1次評価者の「総合所見」欄について

1次評価者は、段階レベル（個別評語及び全体評語）を選択するとともに、人材育成の観点から、被評価者に係る賞揚事項等を総合所見欄に必ず記載します。

総合所見の記載に当たっては、評語を付した根拠となる被評価者がその職務の遂行に当たり実際にとった具体的な行動やそれに基づく1次評価者の評価・見解や今後、被評価者が開発すべき能力等や改善を期待する点といったいわば指導・助言、賞揚の材料となる事項等を記載します。

個別評語と全体評語の関係

能力評価の全体評語は、「評価結果を総括的に表示するもの」です。

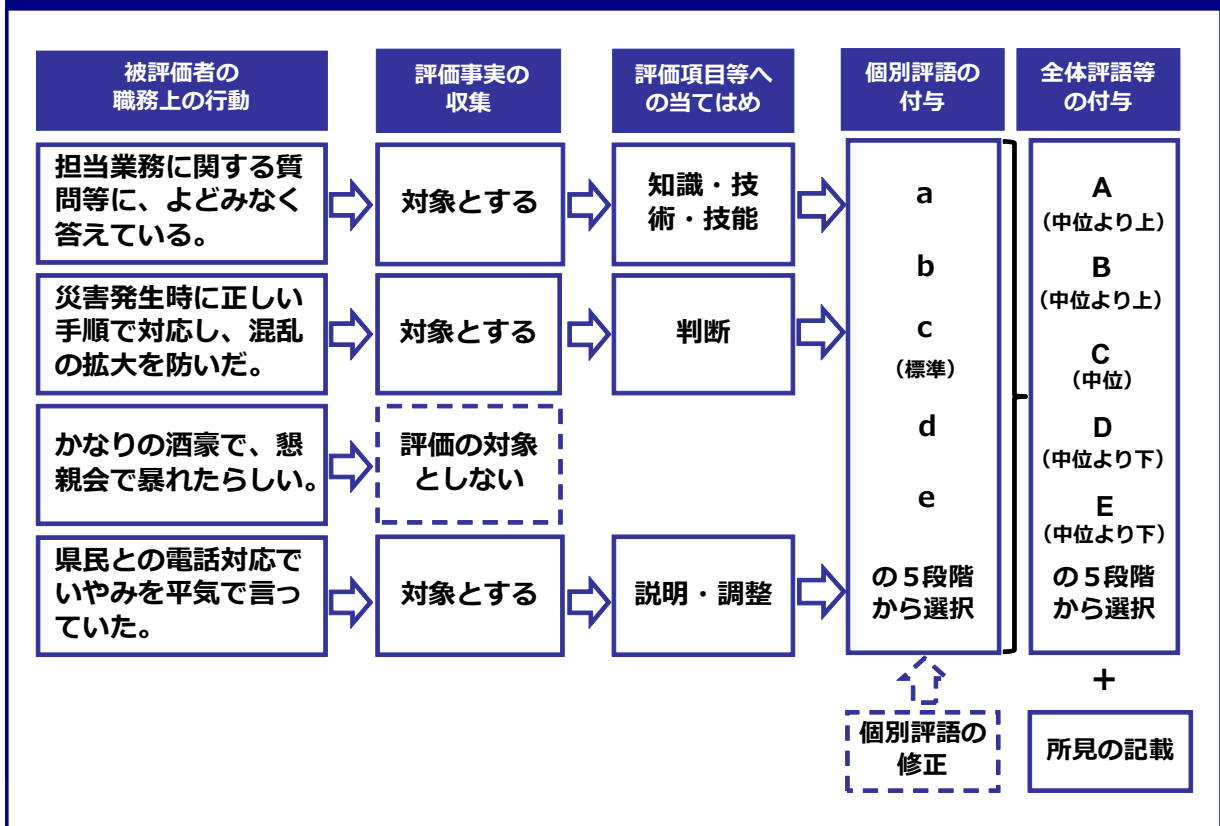
一方、能力評価の個別評価項目については、業務内容等に応じてそれぞれ軽重があり得るものであることから、個別評価項目ごとに付される評語（個別評語）から、機械的に算出して全体評語を決定するものではありません。

したがって、例えば「b」が○つ以上＝「A」というものではなく、また、「a」や「e」が一つしかないから「A」「E」は絶対に付けられない、というものでもありません。

しかしながら、通常、一つでも「d」があれば「B」以上にはならない、一つでも「e」があれば「C」以上にはならない、と考えられます。前頁の判定基準を目安に全体評語を付与することで、評価の公平性・公正性が確保できるでしょう。

いずれにしても、能力評価については、当該職位に求められる行動が安定的にとられていたか（どの程度能力が発揮されていたか）という観点から個々の個別評語の状況（数、軽重等）や業務への当たり方・プロセスなども勘案して、総合的に判断して、全体評語を付けるようにしてください。

能力評価の手順



(3) 2次評価（11月15日まで）



評価者

2次評価者は、1次評価者が行った評価に基づき評価を行います。その際、1次評価者と異なる評価を行う場合は、その根拠や見解の相違点等について必ず記載してください。

また、1次評価に不均衡等（事実との食い違い、甘辛などの偏り等）があるかどうかの審査を行い、不均衡等がある場合には、1次評価者に再評価を行わせます。自ら事実等を把握している場合には、2次評価欄に自ら全体評語を付すことも可能です。

審査を行う際のポイント

- ・ 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。
- ・ 特定の部分に重きを置きすぎて、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て、評価の甘辛などの偏りがいないか。

2次評価者は、必要に応じて、被評価者への自己研鑽や改善を期待する事項等の指導・助言、賞揚の材料となる事項等について、総合所見欄に記入してください。

(4) 期末面談（1月末まで）



評価者

能力評価の面談は、評価後に実施します。1次評価者は、自ら行った評価に基づき、被評価者と面談を行い、被評価者の職務遂行上の行動に対する助言・指導等を行います。

なお、評価者は自ら行った評価の内容について、必ずしも教示する必要はありません。

具体的な面談の実施方法については「面談マニュアル」を参照してください。

1次評価者の面談

主査級以下の職員の1次評価者は、2次評価者が人材育成上の観点から、能力評価に係る2次評価者の調整及びその根拠となる事実等に基づき指導・助言を行うために当該職員と面談を行う場合は、面談を行わないことが可能です。

(5) 再評価



評価者

1次評価者は、期末面談の結果、評価した根拠に著しい錯誤があると判明した場合は、実施権者が確認を行う前までに再評価を行って下さい。

評価シートの記載例

評価項目/行動	自己申告	評価の選択	
		記入	評価
1.規律・責任 県民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、服務規律を遵守することができる。 評価項目詳細	【自己評価】 b	評価者評価 調整者評価	b a~e 5段階評価 (個別評語)
2.協調性 上司・部下等と協力的な関係を構築することができる。 評価項目詳細	【自己評価】 b	評価者評価 調整者評価	調整者評価
3.知識・技術・技能、情報収集・活用 担当業務に必要な専門的知識・技術・技能を習得するとともに、必要な情報を収集し活用することができる。 評価項目詳細	【自己評価】 c	評価者評価 調整者評価	調整者評価
◆総合評価			
評価者		調整者	
所見欄 (全角300文字以内)	評語	所見欄 (全角300文字以内)	評語
<必須> ・全体評語を付すに当たっての補足説明を記載 ・人材育成に資するため、指導・助言、賞揚の材料となる事項等を記載	C A, A+, B+, B, B-, C-, D, E (全体評語)	評語を変更した場合は、変更した理由を必ず記載	・1次評価に特に不均衡がなければ同じ評語を記載 ・不均衡があれば、評語を変更して記載、又は再評価を指示

評価期間中に被評価者がいない場合の評価

1次評価者は、被評価者が病気休暇等により、自己申告が行えない場合であっても、評価の対象となる場合は、実際に勤務した期間について、評価を行って下さい。

部長級及び統括監級職員的能力評価

部長級の職員的能力評価は、自己申告及び面談評価項目ごとの評価は行わず、総合的な評価を行います。

(統括監級の職員的能力評価は、通常の手続きどおり、自己申告、面談、評価項目ごとの評価及び全体評語の付与を行います。)

6 評価エラー

評価するには、次のような評価エラーに陥りやすいため、このような評価誤差が生じないように評価を行う必要があります。

評価誤差

ハ口一効果	非常に優れていたり、又は逆に劣っている点に惑わされ、他の評価項目も同様に見えてしまう。 ⇒一つ一つの特性を分離して評価する。
逆算化傾向	総合結果から逆算して評価を行う傾向 ⇒一度付けた評価を理由なく訂正しない。
寛大化傾向	被評価者に対し、事実よりも評価が甘くなり、公正な評価結果よりも、常にプラスの方向に片寄って、甘く評価する傾向。 ⇒各評価項目の着眼点を十分に認識し、温情的に評価しないように心がける。
中心化傾向	評価の結果が「標準」「中位」の段階に集中しがちになる。 ⇒被評価者の行動を十分に把握するとともに、自信をもって評価する。
論理的誤差	「職場規律を守らない人間は責任感がない。」「知識があれば企画力もある。」というように、評価項目間に論理的関係があると考え、似た評価をしてしまう。 ⇒客観的な事実をもとに、各評価項目がそれぞれ独立していると考え、個別に一つずつ評価していく。評価者自身の頭で考えすぎない。事実データ主義に徹する。人間の行動を理屈だけで捉えない。
対比誤差	「自分が若い時はあれくらいはできた」など自分自身を尺度として判定を下してしまう。 ⇒自分と比較しない。評価者の主観的基準を修正する。
近接誤差	評価項目間の差違をはっきりと理解していないため、類似の評価項目について同じような評価をしてしまう。 ⇒項目ごとに何を評価するのかの区別をはっきりと認識して行う。
期末効果	評価実施日近辺の被評価者の行動を中心に評価してしまう。 ⇒評価期間全体を通した事実に基づき、正確に評価する。
イメージ効果	被評価者に対する先入観や固定観念を持って評価してしまう。 ⇒常に新鮮な見方で、事実を先入観なしで評価する。

■ 第3 業績評価

1 業績評価の意義

業績評価は、職員が職務を遂行するにあ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等の形で明確にすることにより、この達成度を基に評価します。また、そのプロセスや質的な到達水準も勘案しつつ評価します。

期首に設定する目標や与えられた役割について、それがどのくらい達成されたか（貢献できたか）という観点から評価を行います。加えて、目標として掲げた業務以外に、例えば、同僚の業務への協力や突発的に対応することとなった業務への対応又は研修等についても総合的に勘案して評価を行います。

被評価者が、組織目標に基づく個人目標の達成に向けて自己管理しながら業務に取り組むことにより、①自分独自の業務の改善策を考える力と実践力の向上、②自律性の促進、③モチベーションの向上などを図ることができます。

また、管理監督者や組織にとっては、①日常のマネジメントの充実、②組織の生産性の向上に資することが期待されます。

目標設定の趣旨

- ① 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います。
- ② 目標は、当該評価期間中において被評価者が果たすべき役割を明確化・共有化するために目に見える形にするものです。評価者は目標の設定に当たり、組織目標との整合性や超過勤務の縮減などの業務をより効率的に行う観点等に留意し、できるだけ具体的に「いつまでに、何を、どの水準まで、どのように」設定することが求められます。
- ③ この方法は、業務計画、業務分担、業務引継など、日常の業務管理で行われていることを人事評価に活用・応用するものですが、個々の職員の役割をあらためて評価者との間で明確化・共有化するために、「目標」という形で目に見えるものにすることに主眼があります。

また、職員のセルフコントロール（自己管理）意識へとつなげるとともに、コミュニケーションの活性化や評価結果に基づく指導・助言を通じて、職員の士気を高め、職員の能力開発やスキルアップ、ひいては組織パフォーマンス（行政サービス）の向上に寄与するものです。

（参考）「目標管理」による評価方法について

「目標管理」とは、期首において、自己の職務に関する1年間の具体的な目標を上司との面談の上設定し、期末において、その成果について職員と上司が確認し、評価するものです。

この評価方法は、①目標設定から評価まで被評価者が参加すること、②意欲の向上・能力開発を図ること、③評価結果により翌年度の業務展開に生かすことができることに重点を置いている点において、納得性の高い評価方法とされています。

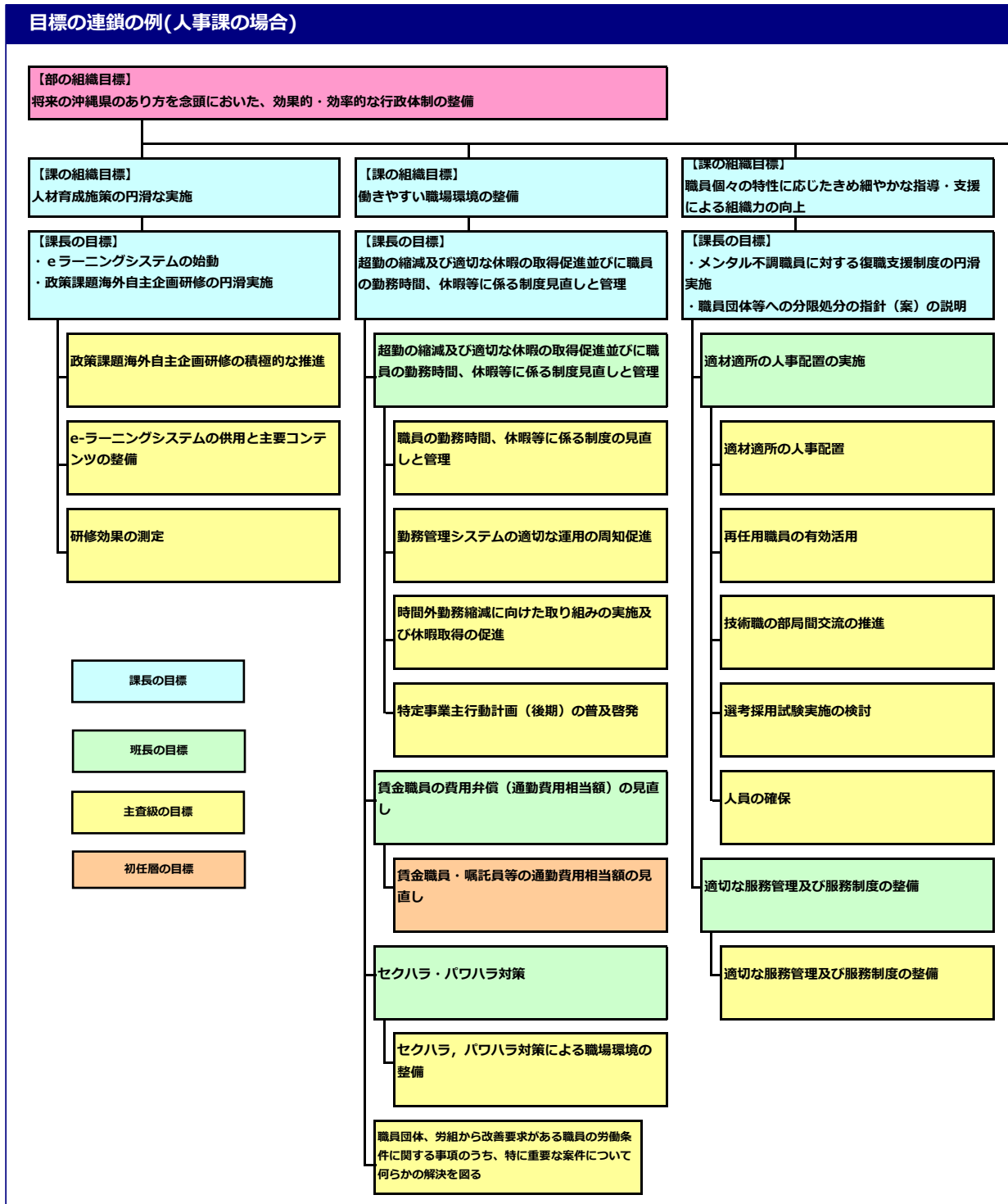
目標管理の最大の利点は、自らの仕事ぶりをマネジメントできるようになることにある。自己管理は強い動機付けをもたらす。適当にこなすのではなく、最善を尽くす願望を起こさせる。 ピーター・F・ドラッカー著「マネジメント（エッセンシャル版）」

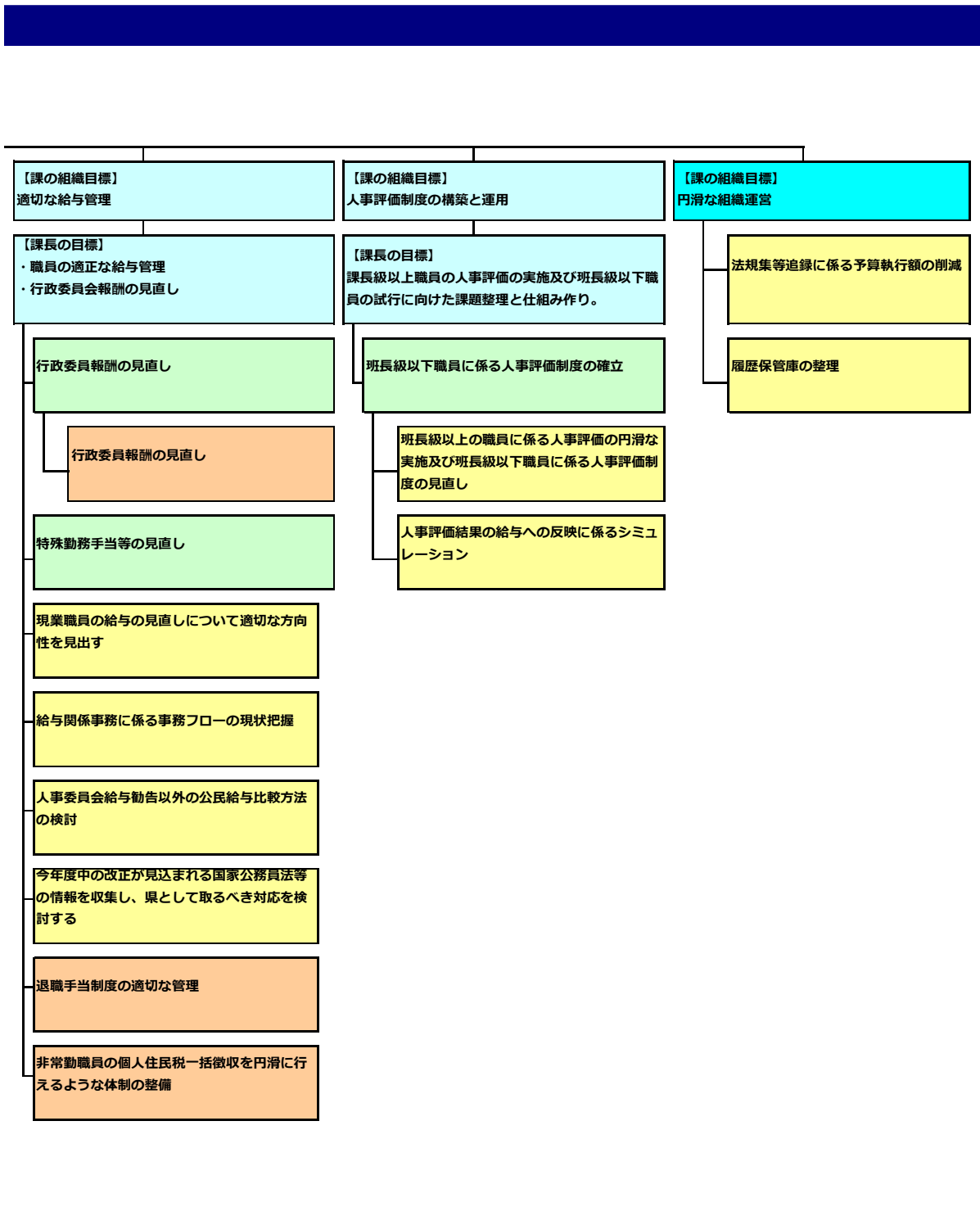
また、この手法は、元来経営マネジメントの手法として提唱されたものなので、目標設定後の取り組みは基本的に被評価者に委ねられますが、管理監督者が業務の進捗状況を確認し、目標達成のための指示・アドバイスを行うことによって、業務のマネジメントとしても機能します。

「目標の連鎖」

人事評価支援システムでは、所属内で組織及び個人の目標を開示し、共有することができます（次頁の図参照）。これによって組織の課題や進むべき方向性が明らかになるとともに、職員一人ひとりの役割をより明確にすることができます。

また、所属長にとっては、個人の目標が組織の目標にうまく連鎖しているかを確認することができるとともに、事業の進捗管理にも活用することができます。





各所属の目標連鎖表は、人事評価支援システムより出力できます。

2 業績評価の流れ

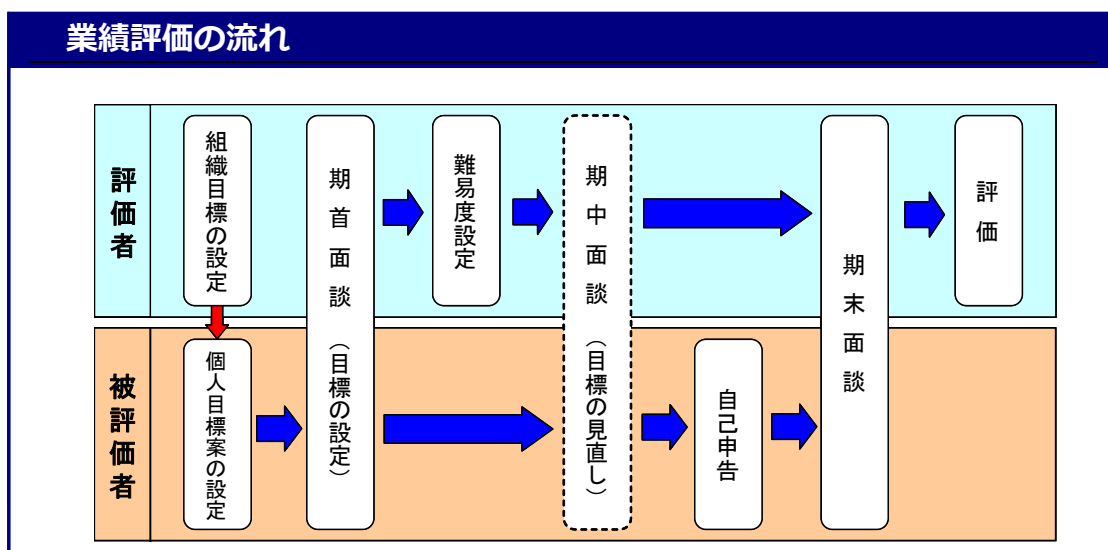
評価の基礎となるのは、評価者が日常の業務管理を通じて把握している被評価者の行動です。

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**します。

被評価者は、果たすべき役割が達成できるよう組織の一員として業務を遂行します。

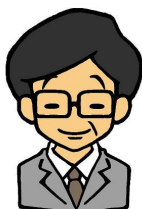
被評価者自身が評価期間中の業務遂行状況を振り返り、自己申告を行った後、被評価者と評価者の面談を実施し、評価者は、評価に基づくフィードバックを行います。

面談を実施した後、評価者による評価を行います。



3 評価の手続き

(1) 組織目標の設定 【部の目標・課等の目標】（4月上旬）



評価者
(部長、所属長)

部長等及び所属長は、年度当初に組織の目標を設定します。

組織目標は、組織の目指すべき方向性を明示するものであり、職員が一丸となって取り組めるよう、部又は課等における施策や方針、事業等を網羅する形で設定する必要があります（設定数に制限はありません）。

なお、各課等における組織目標の設定にあたっては、庶務的業務に対応するため、所管する事業にかかる目標以外に「円滑な組織運営」という目標を設定してください。また、時間外縮減に係る取組として、業務効率化・削減等について取り組んだ職員が適切に評価されるようにするため、組

組織目標に「効果的な業務執行に係る業務改善及び業務削減の推進」という目標を設定してください。さらに、派遣等職員が所属している場合は、「派遣等職員の業務推進」という目標も設定してください。

(2) 個人目標の設定 (4月末まで)



被評価者は、担当する業務の中から個人の目標を決め、業績評価シート
の目標設定欄に個人の目標等を記載します。

被評価者

①組織目標（部目標及び課目標）の選択

部局長及び課長等があらかじめ設定した部の目標及び課の目標の中から、各自の目標に関連する目標を選択します。

②個人目標の設定（業務内容、目標及び期限の入力）

個人の目標は、担当する業務の中から優先度や重要度等を踏まえて設定します。

業務上の目標は、個々の職員が「これをやりたい」「自分の役割は自分で決める」という形で設定するものではなく、組織として高いパフォーマンスを発揮するためには、組織として達成すべきミッションを踏まえて（組織目標との整合性）、個々の職員の目標が設定される必要があります。

また、達成しやすい目標のみになっていないか、自身の目標の達成のみに固執したものとなっていないかチェックし、職位にふさわしい目標を設定してください。

さらに、期末にその達成状況が判定できるものとなるよう、できる限り具体的に記載することが基本となります。目標の達成の成否を判断するためには、「いつまでに行う」、「何を行う（どのようなことが行えるか）」、「どの水準まで行う（達成度）」、「どのように行う＝作業工程（方法・手段）」などを具体的にしていくことが目標設定を行う上で重要です。特に、「どの水準まで行う（達成度）」は、曖昧な表現ではなく、目標値を明確にするなど定量化するか、定性的な表現になる場合は、「その結果どうなるのか」という達成時の状態を明確にします。

業務等の内容によっては、質的な目標や分掌事務から導き出した「果たすべき役割」など抽象的な記述とならざるを得ない場合も考えられますが、その場合にあっても、業務遂行に当たっての重点事項、特に留意すべき事項等について明確にし、意識を集中させるべきポイントを明らかにするように努めてください。

③業務ウェイトの設定

業務ウェイトは、目標達成に係る個人の業務の割合を示すものです。単純にその目標における業務量だけでなく、その目標の優先度、どの目標に重きをおいて取り組むか等を勘案して設定してください。

業務ウェイトの大きさは、個人の業務が特定の目標に偏らないように設定し、各目標ごとのウェイトの合計を100%にします。

④目標設定数

目標数は、2項目から5項目で設定します。

目標設定の例

職務内容や被評価者の属する職位によっては、次のように目標を設定することもできます。

◇ 短期で成果が出せない業務

中長期的な成果を意識した上で、評価期間中の達成水準を目標とする。

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。(評価期間に合わせた業務目標の設定)

◇ 期首の段階で具体的な目標が定められない(定量的な観点を盛り込むことが難しい)業務

期首の目標は抽象的なもの(定性的)なものとし、期末に振り返って成果を検証する。

例) 〇〇事業について、△月までに〇〇事業について、△月までに長期継続箇所、新規着手箇所に重点的な配分となるような計画を取りまとめる。

◇ ルーティン業務

効率化や業務改善など当該評価期間における重点事項、留意事項に着目した目標を設定する。

例) 適正な予算となるよう、〇月までに平成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、平成〇年度の概算要求に反映させる。

◇ 業務目標を明確に切り分けることが困難な場合

業務目標を明確に切り分けることが困難な場合は、班長以下で共通の目標とし、各班員に求められる役割を記載する。また、チーム単位で業務を遂行する所属においては、チーム共通の目標の下で、個々の役割を明確にする形で細分化し記載するか、又はチーム目標の達成にどのような貢献をしたか等の観点から期末に振り返って成果(貢献度)を測定する方法を検証する等の目標を設定する。

例) 業務遂行上必要な情報を把握し、チームミーティング等を通じてチーム内の意思疎通及び情報の共有化を図り、チームとして効果的かつ効率的に〇〇業務を遂行(事案へ対応)する。

人事評価支援システムイメージ				
整理番号	目標設定			自己申告
1	部の目標 選択			
	課の目標 選択			
	業務内容			
	目標 (いつまでに、何をどの水準まで)	※クリックすると、あらかじめ設定された課の目標が表示されるので、関連する目標を選択します。(課の目標を選択すると、自動的に部の目標も設定されます。) <input type="checkbox"/> 1 将来の沖縄県のあり方を念頭に置いて効果的、効率的な行政体制の整備 <input type="checkbox"/> 2 必要な財政的資源を適切に配分するための健全な財政運営の推進 <input type="checkbox"/> 3 ... <input type="checkbox"/> 4 ...		
	期限	年度末まで	業務ウエイト	40%
2	部の目標 選択	将来の沖縄県のあり方を念頭に置いた、効果的・効率的な行政体制の整備		
	課の目標 選択	働きやすい職場環境の整備		
	業務内容	セクハラ、パワハラ対策による職場環境の整備		
	目標 (いつまでに、何をどの水準まで)	○月までにパワーハラスメント防止指針を策定し、△月までに所属長及び相談員に対する説明会を行い周知を図る。×月の班長級研修において、パワハラ防止対策講座を実施し、普及啓発を図る。		
	期限	年度末まで	業務ウエイト	40%

初任層職員の目標

担当業務の確認とともに、組織への貢献面に着目した目標や能力の伸長面着目した目標も設定可能です。この場合は、期末に振り返り型（後述）で評価します。

例) ○○に係る事例を蓄積し、今後の業務に活用するため、3月までに○○データベースのフォーマットを作成し、○○年度当初受付情報から入力を開始する。

△月までに審査に係る事務手続及び審査手順を覚え、審査全体の時間を短縮していく。

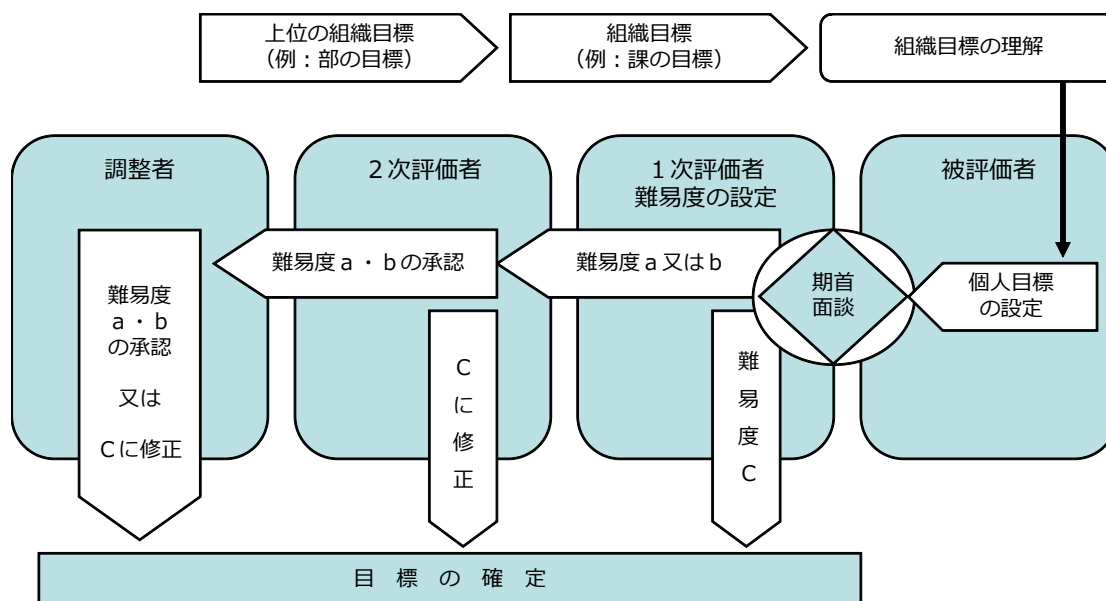
達成水準が判断しにくい不適切な表現とその改善例

不適切な表現	改善例
<ul style="list-style-type: none"> ・ 努力する ・ 努める ・ 徹底する ・ 目指す 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ○○まで達成する。 ・ ○○を実施する。 ・ ○○を実現する。 ・ または、実施した結果どうなるかを記述する。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 支援する ・ 助言する ・ 調整する ・ 管理する 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自分自身がそのために何を実施するのかを目標として設定する。 ・ または、それを実施した結果どのようになるのかを記述する。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 効率化する ・ 明確化する ・ 安定化する 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実施の結果どのようになったら、それが達成されたのかを具体的に記述する。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 等 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 具体的に列挙する。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 極力 ・ 可能な限り ・ できるだけ ・ 必要に応じて 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ○○を○○まで達成する。 ・ どれだけでよければよいかを明確に記述する。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 臨機応変に 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ○○の場合は、○○する。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 協調して 	<ul style="list-style-type: none"> ・ (役割分担が不明確であることから、役割分担を明確にして)、その役割において○○を達成する。

達成水準、取組内容が明確な目標の例

業務内容	達成水準	取組内容
行政手続きのオンライン利用(電子申請)の推進	オンライン利用可能手続件数は、対前年比約10%増、申請件数は対前年比約5%増とする。	HPによる電子申請システムの周知、行政手続担当職員へのシステム操作研修及び利用者ニーズ把握アンケートを実施する。
沖縄版グリーンニューディールの推進	〇月までに補助制度や支援制度を創設する。	制度案を作成し、国等関係機関と調整を行う。
都市モノレールの延長着手の諸条件の整備	都市モノレールの延長整備区間の都市計画を決定し、事業認可までの一連の手続を完了する。	都市高速鉄道、特殊街路、関連街路の都市計画決定に向け、必要な調査設計及び関係機関との調整を行う。
農業農村整備事業の新規採択	団体営事業2地区の地元合意を得るとともに、関係機関との調整を終え、〇月までに事業計画案を策定する。	地元のニーズに合った事業計画の策定、地域の合意形成、適正な費用対効果算定等を行う。
法規集等追録に係る予算執行額の削減	前年度執行済額に対し、2割削減する。	法規集等の追録について、必要性の低いものを整理し、追録購入を廃止する。

目標設定のイメージ



(3) 期首面談（5月末まで）

期首面談は、被評価者の業務内容や被評価者が設定した個人目標について、1次評価者と被評価者が十分に話し合い、共通認識を構築するために行います。

具体的な面談の実施方法については「面談マニュアル」を参照してください。



評価者

1次評価者は、被評価者が申告した目標について次の内容を確認します。

目標は、十分な意思疎通を通じて、被評価者が主体的に設定することが重要となるので、上司が一方的に目標を決めるようないわゆるノルマの押し付けにならないように留意してください。

1次評価者は、被評価者に対して取組内容への助言・指導を行うほか、必要に応じて目標の変更又は修正を促すこともできます。

1次評価者における留意事項

◇ 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ことを回避するため、被評価者が容易な目標に流れないようにチェックし、不十分な場合には改善を指導してください。

◇ 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、容易な目標等に固執するような場合には、1次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。

◇ 抽象的な目標にならざるを得ない場合にどのように評価するか

質的な目標や到達すべき段階を想定した具体的な目標が困難な場合は、評価期間中の職務を進めるに当たっての重点事項や特に留意すべき事項等の意識を集中させるべきポイントを明確化してください。この場合には、期末時点で被評価者の職務遂行状況を振り返って、結果的にどのような職務を成し遂げたか、貢献できたかという観点から評価してください。



被評価者

被評価者は、設定した個人目標について1次評価者に説明を行い、目標の内容について認識を共有してください。

(4) 難易度の設定（6月末まで）

難易度は「より困難な目標を設定した人をより高く評価する」ためのものであり、その業務に対する納得性や評価の公平性を高めるために設定するものです。



評価者

1次評価者は、被評価者が設定した目標について、「高度・複雑性」や「効果の大きさ」の観点から難易度を設定するものとし、安易に高い設定とならないように、2つのチェック項目により、**a・b・c・d**の4段階で設定します。

1次評価代理者が期首面談及び難易度の設定を行った場合は、1次評価者はその評価が適当か確認を行ってください。

難易度が「b」以上の目標については、2次評価者及び実施権者の承認が必要です。この場合、全体のバランス等を踏まえ、人事評価の公正を図る必要があるときは、難易度を修正することができます。

難易度の承認と変更等

難易度が「a」または「b」の目標は、2次評価者と実施権者の承認が必要となります。

1次評価者は、期首に目標等を確定する際に、その要否も含めて判断し設定してください。

また、1次評価者は、面談等を通じて1次評価者と被評価者の難易度に関する認識を共有するよう努めてください。

なお、難易度は、状況の変化により変わり得るものであるため、期中または期末に改めて設定または変更することができます。

難易度設定表

区 分		チェック項目② (効果の大きさ)	
		該当する	該当しない
チェック項目① (高度・複雑性)	◎	a	b
	無印	b	c
	△	d	d

a 難易度が著しく高い b 難易度が高い c 標準 d 容易

難易度設定のチェック項目

【チェック項目①：「高度・複雑性」の観点】

目標が被評価者の属する職位における一般的な目標と比べて困難度が特に高いと認められる場合には「◎」、一般的な目標と比べて容易に達成が可能なものは「△」、いずれにも該当しない場合は「無印」とする。

- 1 目標について、次の「アからエのいずれかに該当する」とともに、「オに該当しない」場合は「◎」
- 2 目標について、次の「アからオのいずれにも該当しない場合は「無印」
- 3 目標について、次の「アからエのいずれにも該当しない」とともに、「オに該当する」場合は「△」

ア 職位や等級に対して、より上位の知識・技能・経験が必要である。

イ 新規の目標であり、既存のノウハウ等では解決できず、新たな手法等の確立が必要である。(注；箇所新規、組み替え新規は除きます。)

ウ 庁外における利害関係者との極めて困難な調整が必要である。

エ 長期における懸案事項であり、多くの利害が新たに絡むなど、達成が極めて困難である。

オ 当該職位にある者であれば、達成することが容易と思われる目標。

【チェック項目②：「効果の大きさ」の観点】

目標達成後の状態において、効果が大きいものか特に大きいとまではいえないかについてチェックする。

ア 目標達成により、県民満足度の大幅な向上が見られる。

イ 目標達成により、経費削減等の大幅な効果が見られる。

ウ 目標達成により、新たな行政課題の解決に向けた大幅な寄与が見られる。

(5) 期中面談と目標の見直し

期中面談は、設定した目標の進捗状況の確認や、設定した目標の見直しなど業務遂行の実態に合わせたフォローアップのための面談であり、目標達成に向けた支援の場でもあります。（必要に応じて、実施して下さい。）

具体的な面談の実施方法については「面談マニュアル」を参照してください。



評価者

1次評価者は、必要に応じて期中面談を行い、設定した目標の進捗状況の確認や、目標達成に向けての助言、指導を行います。

また、突発的な事態や状況の変化が生じた場合は、それが評価にも反映されるよう、被評価者に対して目標の修正、追加等を行うよう促すこともできます。

目標の見直しを行った場合は、被評価者と面談を行い、再度、目標の難易度を設定する必要があります。また、「b」以上の難易度については、2次評価者及び実施権者の承認が必要です。



被評価者

被評価者は、外的要因等により期首に設定した目標等を取りまく環境に相当の変化が生じた場合は、必要に応じて目標の見直し、追加を行うことができますが、安易な目標の変更にならないように注意してください。

なお、目標の追加は、突発的な事態や重要案件が生じた場合にのみ、期中において1項目に限り行うことができます（他の業務との関係によっては、目標の差し替えや削除を行うことも可能）。

目標の見直しを行う場合は、1次評価者と面談を行い、再度、目標についての共通認識をもつ必要があります。

難易度の承認と変更等

注1 目標の修正がむやみやたらと行われると、期首に目標を設定する意味がなくなり、ひいては目標管理の形骸化にも繋がりがねないので、安易な見直しとならないよう十分に注意する必要があります。

注2 環境変化に対応して目標を柔軟に修正・追加することと、予測の甘さなどに起因する安易な目標修正とは厳に区分されなければなりません。両者は全く別ものであるとの認識を持っておく必要があります。

目標見直しのパターン

区 分	摘 要
「目標」の削除	何らかの原因で期首に設定した個人目標を削除することです。この場合、残る目標とのウェイトの調整が必要です。
「目標」の追加	期首に設定した目標以外に新たな目標を追加することです。この場合、既に設定している目標とのウェイトの調整が必要となります。
「達成水準」の修正	期首に設定した目標の達成水準（又は遂行後の状態）を変更することです。この場合、難易度についても併せて検討する必要があります。
「難易度」の修正	期首に設定した目標の前提条件が何らかの環境変化で変わった際に難易度を変更することです。ただし、「b」以上の難易度に変更する場合は、2次評価者及び調整者の承認が必要です。

(6) 自己申告（12月末まで）



被評価者は、期首に設定した目標等ごとに、A1、A2、A3（標準）、A4、A5の5段階評語を申告し、「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）」等を自己申告欄に記載するとともに、状況の変化があった場合やその他特記すべき事情があればそれを記載します。

被評価者

また、目標として設定していない事項であっても、自らが果たした役割として特記すべき事項（突発事態への対応や目標以外の所掌業務への取組状況等）があった場合は、その業務遂行状況について、目標以外の業務への取組状況等の自己申告欄に記載します。

（記載例）

- ・ 突発事項への対応（事件が起こりその対応をした、担当業務が追加された等）
- ・ ルーティン業務における特記事項
- ・ 育児短時間勤務をしている同僚、育児休業や介護休暇等を取得する同僚等へのサポート
- ・ 業務上の研修への取組状況
- ・ 事務処理方法の見直しや経費の節減など、業務改善に資する取組状況

自己申告の時点で、当初設定した期限が到来していない場合は、見込みの状況について記載してください。

自己申告の記載例

I 目標の設定

整理番号	目標設定	自己申告
2	部の目標 <input type="button" value="選択"/>	自己評価選択： <input style="width: 100%;" type="text" value="A3"/>
	将来の沖縄県のあり方を念頭に置いた、効果的・効率的な行政体制の整備	
	課の目標 <input type="button" value="選択"/>	パワハラ防止指針を作成し、班長級研修、所属長や相談員に対する説明会を開催することができた。
	働きやすい職場環境の整備	
	業務内容 セクハラ、パワハラ対策による職場環境の整備	
目標 (いつまでに、何をどの水準まで)	個別評語（A1～A5）を申告。 根拠や理由等を必ず記入してください。	
期限 年度末まで 業務ウエイト 40%		
目標 (いつまでに、何をどの水準まで)	○月までにパワーハラスメント防止指針を策定し、△月までに所属長及び相談員に対する説明会を行い周知を図る。×月の班長級研修において、パワハラ防止対策講座を実施し、普及啓発を図る。	

II 目標以外の業務への取組状況等

整理番号	業務内容	自己申告
1	業務内容 ○○への対応	課内の事務分掌の変更により担当することになった○○業務について、○月に△△をし、□月までに■■を実施した。
	業務ウエイト	

- ・ 期首に予想していなかった突発的な課題への対応
- ・ 目標として掲げた主要な業務ではない業務があった場合に、日常業務の遂行状況、周囲への協力など当該業務の達成状況等を記載
- ・ なお、期首において課題の認識はあるものの具体的な対応が定まっていない事項についてもあらかじめ期首に記載することも可

<個別評語>

評語	評語の解説
A 1	問題なく目標を達成し、期待をはるかに上回る成果をあげた。
A 2	問題なく目標を達成し、期待された以上の成果をあげた。
A 3	以下（※）に掲げるようなマイナス要因がほとんどなく目標を達成し、期待された成果をあげた。 (標準)
A 4	以下（※）に掲げるようなマイナス要因がみられるなど、目標の達成が不十分であり、期待された成果水準に及ばなかった。
A 5	本人の責任により、期限・水準とも目標を達成できず、通常の努力によって得られるはずの成果水準に及ばなかった。

※ ・ 上司又は同僚によるカバーを要したため他の業務に影響が及んだ。
 ・ 必要な手順を踏まず又は誠実な対応を欠いたため、関係者との間でしこりを残した。

※ マイナス要因がほとんどなく目標を達成し、期待された成果をあげた場合は、「A3」（標準）となります。

(7) 期末面談（1月末まで）

期末面談は、業績評価における目標の達成状況を確認することを目的として実施します。

具体的な面談の実施方法については「面談マニュアル」を参照してください。



評価者

1次評価者は、被評価者が記載した自己申告の内容について、目標ごとに達成度の確認を行います。達成水準の認識で被評価者と食い違う点があれば、判断の根拠等を確認しながら十分な話し合いを行ってください。

また、良かった点や改善点等についてのアドバイスを行い、次期の業務遂行に向けて、被評価者のやる気を引き出すことも重要です。



被評価者

被評価者は、評価者と話し合いたい事項等についてあらかじめ整理しておき、面談の際は自己申告の内容についての根拠等を示しながら説明を行います。達成水準の認識で評価者と食い違う点があれば、十分な話し合いを行ってください。

また、評価者から受けた指導や助言内容等については、今後の業務遂行や業務改善等に活用してください。

1次評価者の面談

主査級以下の職員の1次評価者は、2次評価者が人材育成上の観点から、業績評価に係る個人目標の達成度等の確認、目標達成のための取組に関する指導・助言を行うために当該職員と面談を行う場合は、面談を行わないことが可能です。

(8) 1次評価（1月末まで）



評価者

1次評価者は、期首において設定した被評価者の個人目標等について、職務活動の結果として、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、さらに、業務遂行に当たっての重点事項や留意事項を明らかにしていた場合には、それらも踏まえて、それぞれの目標について難易度を考慮し、A1、A2、A3（標準）、A4、A5の5段階で評価します。

これら目標ごとの評価及び目標以外の業務への取組状況等も加味し、総合的に当該ポストにある者に求められた役割を果たしたかどうかの観点からA、B、C（標準）、D、Eの5段階で評価します。

1次評価者は、評価の公平性・公正性を確保しつつ被評価者の振り返りを促すなど人材育成の観点から絶対評価により評価を行います。

<全体評語>

評語	レベル感	評語の解説
A	中位より上 (特に優秀)	今期当該ポストに求められた水準をはるかに上回る役割を果たした。
B	中位より上 (優秀)	今期当該ポストに求められた以上の役割を果たした。
C	中位 (標準)	今期当該ポストに求められた役割をおおむね果たした。(標準)
D	中位より下 (物足りない)	今期当該ポストに求められた役割を一部しか果たしていなかった。
E	中位より下 (はるかに及ばない)	今期当該ポストに求められた役割をほとんど果たしていなかった。

※当該ポストに求められた役割をおおむね果たした状況の場合は、「C」(標準)となります。

効果的・効率的な業務の実施等に資する取組についての適切な評価 (課長級以上の評価)

<効果的・効率的な業務の実施・運営、ワーク・ライフ・バランス推進に資する取組についての適切な評価 (課長級以上の職員の評価) >

行政事業レビューの実施等を通じた行政ニーズ・課題を的確に把握した事業の改善やコスト意識をもった効率的な業務運営、ワーク・ライフ・バランス推進に資するような効率的な業務運営や良好な職場環境づくりに向けてとられた行動等については、評価に当たって適切に勘案するようにしてください。

(参考) 振り返り型の評価

期首時点では抽象度の高い目標に止まらざるを得ない場合には、期末に、当期の業務遂行状況を振り返って、結果的にどのような業務を成し遂げたのか、貢献ができたのかを評価する方法もあります。

この場合、「目標の「達成度」」ではなく、業務実績そのものが「期待された役割」に合うものであったかどうか、という観点からの評価になります。

評語のレベル感（1）

① 目標ごとの評価（個別評語の付与）

マイナス要因（上司や同僚のカバーを要し、他の業務に影響が及んだ等）がほとんどなく目標を達成し、期待された成果をあげた場合は、「A3」＝「標準」となります。

個別評語を付与するにおいては、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、さらに、業務遂行に当たっての重点事項や留意事項を明らかにしていた場合には、それらも踏まえて評価することとなります（難易度を考慮）。

目標水準に達していなければ直ちに「A4」となるわけではなく、プロセス等も踏まえて、どの程度達成できたか、貢献できたか等を判断した結果、「A3」と評価する場合がありますが、こうした点を踏まえた場合であっても、目標水準に達していないときは「A3」止まりであって、「A2」を付すことは適当ではありません。

また、難易度が「容易」な目標については、問題なく目標を達成し、期待された以上の成果をあげた（A2）であっても、「A3」を付すことが適当であり、マイナス要因（上司や同僚のカバーを要し、他の業務に影響が及んだ等）がある場合などは、「A3」を付すことは適当ではありません。

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や業務上の研修等の達成状況及び取組状況等、評価を行うに当たり特記すべき事項などがあつた場合には、被評価者の自己申告の内容も参考に所見欄に記載します。

また、被評価者からの申告がない場合でも、評価者において全体評語に反映すべきと考えられる事項があれば、所見欄に記載します。

どちらの場合も、業績評価の全体評語を付与する際において必要に応じてその状況等を勘案して評価します。



評語のレベル感（2）

③ 全体評語の付与

各目標の個別評語と目標達成までの（結果として未達成であっても）プロセスや目標以外に取り組んだ業務も勘案し、今期当該ポストに求められた役割をおおむね果たしたのであれば、「C」（標準）評価となります。

設定された各目標を達成したことは、今期、当該ポストとして通常果たすべき業績をあげた状況を意味するものであり、「当該職位にある職員すべてには、期待することが困難な目標（難易度が高い目標）を達成した」、または、「単に目標を達成するのみではなく、期待水準を超える成果をあげた」といった状況が全体として見られなければ、「C」（標準）評価となります。

通常果たすべき水準（標準）をベースとして、それを上回る優秀な水準は「B」、標準をはるかに上回る、特に優秀な水準は「A」となります。

逆に、「標準」に達していない（物足りない）場合は「D」、標準の水準にはるかに及ばない場合は「E」となります。

その際、「D」については、本人の奮起を促すことにより業績をあげることが期待できるレベルであることに留意が必要です。

全体評語を付すに当たっては、必要に応じて次の事項を考慮し、判定基準を目安として、A、A⁻、B⁺、B、B⁻、C、C⁻、D、Eの段階で評価します。

<全体評語を付すに当たって、考慮する事項>

- ・ 組織として、当該目標を達成することが組織目標を達成する上での重要な事項であったか。
- ・ 他の部局との協議や調整等を要するなど、横断的な取組事項であったか。
- ・ 目標ごとの評価において、上位評価となった目標の業務ウェイトが、他の目標の業務ウェイトよりも大きいウェイトであったか。

全体 評語	総合評語のレベルの判定基準
A	(1) 個別評語の全てがA 2以上で、かつ、A 1がある
B	(2) 個別評語の全てがA 3以上で、かつ、A 2がある
C	(3) 個別評語がほとんどA 3、又は総じて中位（標準）に該当する （※ C-については、個別評語にA 4を1つ以上含むものとする）
D	(4) 個別評語の5割以上がA 4
E	(5) 個別評語の5割以上がA 5

※ 上記については、目標以外の業務への取組状況等も含みます。

1次評価の「総合所見欄」について

1次評価者は、段階レベル（個別評語及び全体評語）を選択するとともに、人材育成の観点から、被評価者に係る職務遂行上の改善事項及び期待事項等を総合所見欄に必ず記載します。

評価を行うに当たり、特記すべき次の事項を被評価者の自己申告の内容も参考にして記載してください。

- ◇ 期首に設定した目標を達成するためのプロセス
- ◇ 目標以外の顕著な取組状況
- ◇ 期中に突発した事案への対応状況
- ◇ 研修等の取組状況
- ◇ 期首に目標設定が困難であることから、目標に代わり評価期間中の業務遂行に係る重点事項や留意事項を明らかにしていた場合にあっては、それらを踏まえた業務の遂行状況

個別評語と全体評語の関係

業績評価の全体評語は、「評価結果を総括的に表示するもの」です。

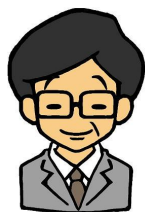
一方、業績評価の個別目標については、業務内容等に応じてそれぞれ軽重があり得るものであることから、個別目標ごとに付される評語（個別評語）から、機械的に算出して全体評語を決定するものではありません。

したがって、例えば「A2」が〇つ以上＝「A」というものではなく、また、「A1」や「A5」が一つしかないから「A」「E」は絶対に付けられない、というものでもありません。

しかしながら、通常、一つでも「A4」があれば「B」以上にはならない、一つでも「A5」があれば「C」以上にはならない、と考えられます。前頁の判定基準を目安に全体評語を付与することで、評価の公平性・公正性が確保できるでしょう。

いずれにしても、業績評価については、職員が今期当該ポストに求められた役割をどの程度果たしたかという観点から、個々の個別評語の状況（数、軽重等）や目標以外の業務達成状況、業務への当たり方・プロセスなども勘案して、総合的に判断して、全体評語を付けるようにしてください。

(9) 2次評価（2月14日まで）



評価者

2次評価者は、1次評価者が行った評価に基づき評価を行います。その際、1次評価者と異なる評価を行う場合は、その根拠や見解の相違点等について必ず記載してください。

また、1次評価に不均衡等（事実との食い違い、甘辛などの偏り等）があるかどうかの審査を行い、不均衡等がある場合には、1次評価者に再評価を行わせます。自ら事実等を把握している場合には、2次評価欄に自ら全体評語を付すことも可能です。

審査を行う際のポイント

- ・ 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。
- ・ 特定の部分に重きを置きすぎて、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て、評価の甘辛などの偏りがいないか。

2次評価者は、必要に応じて、被評価者への自己研鑽や改善を期待する事項等の指導・助言、賞揚の材料となる事項等について、総合所見欄に記入してください。

(10) 再評価



評価者

1次評価者は、期末面談の結果、評価した根拠に著しい錯誤があると判明した場合は、実施権者が確認を行う前までに再評価を行って下さい。



評価シートの記載

I 目標の設定

整理番号	目標設定			自己申告	難易度	評価		
	部の目標 選択	課の目標 選択	業務内容			記入者	評語	
1	部の目標 選択	将来の沖縄県のあり方を念頭に置いた、効果的・効率的な行政体制の整備		自己評価選択: A3	1次評価者	1次評価者	目標達成に向けての取組状況等を勘案し、それぞれの目標について、A1～A5までの達成度を選択	
	課の目標 選択	働きやすい職場環境の整備		パワハラ防止指針を作成し、班長級研修、所属長や相談員に対する説明会を開催することができた。	C			
	業務内容	セクハラ、パワハラ対策による職場環境の整備			2次評価者			
	目標 (いつまでに、何をどの水準まで)	○月までにパワーハラスメント防止指針を策定し、△月までに所属長及び相談員に対する説明会を行い周知を図る。×月の班長級研修において、パワハラ防止対策講座を実施し、普及啓発を図る。			C			2次評価者
	期限	年度末まで	業務ウエイト		40%			実施権者

II 目標以外の業務への取組状況等

整理番号	業務内容		自己申告	1次評価者
	業務内容	業務ウエイト		所見
1	業務内容	〇〇への対応	課内の事務分掌の変更により担当することになった〇〇業務について、〇月に△△をし、□月までに■■を実施した。	<ul style="list-style-type: none"> 自己申告に記載のあった業務について、所見を記載。 自己申告欄に記載がなくても、評価者において、評価に当たり考慮することが適当と認められるものがある場合には、当該業務内容及び所見を追加記載
	業務ウエイト			

◆ 総合評価

1次評価者		2次評価者	
所見欄	評語	所見欄	評語
<p><必須></p> <ul style="list-style-type: none"> 目標ごとの評価及び目標以外の業務の達成状況を総合的に勘案し、全体評語を付すに当たっての補足説明を記載 人材育成に資するため、被評価者に係る職務遂行状況上の改善事項及び期待事項等を記載 	A～Eの5段階評語で評価	評語を変更した場合は、変更した理由を必ず記載	<ul style="list-style-type: none"> 1次評価者の評価に特に不均衡がなければ同じ評語を記載 不均衡があれば、評語を変更して記載、又は再評価を指示

評価期間中に被評価者がいない場合の評価

1次評価者は、被評価者が病気休暇等により、自己申告又は期末面談が行えない場合であっても、評価の対象となる場合は、実際に勤務した期間について、評価を行って下さい。

部長級及び統括監級職員の業績評価

部長級の職員の業績評価は、個人目標の設定、自己申告、面談は行わず、総合的な評価を行います。

統括監級の職員の業績評価は、個人目標の設定は行いませんが、自己申告、面談を通じて業績を確認し、全体評語の付与を行います。

■ 第4 評価期間中に人事異動等があった場合の取扱い

1 人事異動等

評価期間中に職員が異動した場合の人事評価については、次のとおり取り扱います。

(1) 1次評価者が異動した場合

前任者は、後任者に対して必要な事項を引き継ぎ、後任の1次評価者が評価を行います。



評価者

前任者

<能力評価>

- ・期中の被評価者の職務行動でプラス評価又はマイナス評価の材料となる特筆すべきものがある場合には、総合所見欄に記載する。
- ・可能であれば、個別評語のほか全体評語を記載する。

<業績評価>

- ・目標ごとにそれまでの業務の遂行状況に関し把握している事項を総合所見欄に記載する。
- ・すでに業務が完結している目標については可能な限り評語を記載する。
- ・目標以外の業務への取組状況等で顕著な取組があった場合には、所見欄に記載する。

後任者

<能力評価>

着任後の期間の被評価者の行動を観察し、申し送り事項がある場合にはそれも参考に、必要に応じ前任者の意見も聴いて、評価を行う。

<業績評価>

- ・被評価者の業務内容や目標等の変更を行う場合には、目標変更の面談を行い、業務内容や達成目標を加除訂正させる。また、目標の難易度の変更を行う場合には、面談等を通じて、被評価者との認識の共有を図る。
- ・個別目標について評語を付けるとともに、目標以外の業務への取組状況等や前任者からの申し送り事項を参考に、必要に応じ前任者の意見も聴いて、評価を行う。

(2) 被評価者が異動した場合

異動前の1次評価者は、異動先の1次評価者に対して必要な事項を申し送り、異動先の1次評価者が評価を行います。



被評価者

被評価者

<能力評価>

通常どおりの申告を行う。

<業績評価>

異動先において1次評価者と面談を行い、例えば前任者の目標等を参考にするなどし、残期間の目標等を設定する。その際、必要に応じて目標の難易度を設定し、又は変更する。

目標設定が困難な場合にあつては、業務遂行に当たっての重点事項や留意事項等について明確にし、期末に振り返る形で評価することをあらかじめ確認するなど、果たすべき役割の確定を行う。



評価者

異動前の
1次評価者

<能力評価>

異動先の1次評価者に対して必要な事項を申し送る。

業績評価の申し送り事項は、例えば次のとおり。

<業績評価>

- ・異動前に立てた目標ごとに個別評語を記載するほか全体評語を記載する。この場合において、目標等に対し異動時点での達成状況が低いときは、「目標達成に向け、その時点で求められる進捗状況にあるかどうか」という観点から評価する。
- ・目標以外で顕著な取組があつた場合には、「目標以外の業務への取組状況等」欄に記載する。

異動先の
1次評価者

異動先の評価者が評価を行う。

<能力評価>

通常どおりの評価を行う。

<業績評価>

被評価者に係る異動前の1次評価者からの申し送り事項等も勘案して評価を行う。

2 休職・復職等

休職（休暇、休業等で長期間勤務しない場合を含む）及び退職に係る職員の人事評価
評価期間の全てにおいて休職している職員については、評価を実施しません。

年度途中で病気等により休職、復職又は退職した場合は、休職前、復職後又は退職
前に3ヶ月以上（※1）の勤務期間（※2勤務軽減措置期間を除く）がある場合は、
評価の対象となります。

例外的に休職前、復職後又は退職前に3ヶ月以上の勤務がない場合であっても客観
的な職務行動及び業績等により評価を行うことが可能であると1次評価者が認める職
員については、実際に勤務した期間について、評価を行います。

ただし、評価対象の条件を満たす場合であっても、年度途中で死亡した職員、年度
途中で退職した臨時的任用職員及び任生付採用職員については、評価対象外とす
ることができる。

※1 1ヶ月の考え方は以下のとおりとする。

- ① 月の初めの勤務日から、その月の末日まで（例）1/4～1/31
- ② 勤務開始日から、翌日同日の前日まで（例）4/16～5/15

※2 勤務軽減措置とは

精神性疾患により休職等を行っていた職員に対して、復職後、2月の範囲内で病
気休暇を付与する措置。（勤務軽減措置にかかる職員のサービスの取扱いに関する要領）

休職、退職する場合 ⇒ 休職、退職する前までに評価を行います。



被評価者

休職又は退職前までの期間における能力評価及び業績評価の自己申告を行う。



評価者

休職又は退職前までの期間における能力評価及び業績評価を行う。
病気等やむを得ない理由により、被評価者が休職又は退職前までに自己申告や
面談が行えなかった場合でも、実際に勤務した期間について評価を行う。

復職した場合 ⇒ 復職後に評価を行います。



被評価者

復職後の期間における業績評価の個人目標を設定し、1次評価者へ申告す
る。評価者が個人目標を承認した後、通常の手順に沿って能力評価及び業績
評価の自己申告を行う。



評価者

復職後の期間における個人目標を承認し、被評価者の自己申告後、通常
の手順に沿って能力評価及び業績評価を行う。

■ 第5 派遣等職員の評価手続きの取扱い

1 派遣等職員の評価手続きの概要

公社等外郭団体、他の地方公共団体、その他研修で国の省庁や民間企業等に派遣されている職員についても、他の職員と同様に能力評価と業績評価による評価を行います。

(1) 対象者

① 対象となる派遣形態

- ア 地方自治法第252条の17の規定による派遣
- イ 沖縄県公益的法人等への職員の派遣等に関する条例第2条第1項の規定による派遣
- ウ 国の省庁や民間企業等への研修

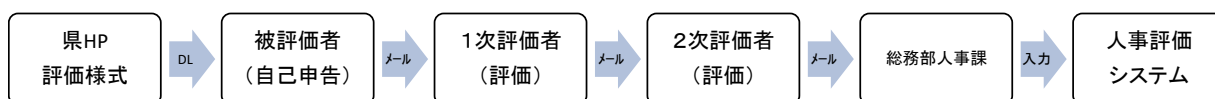
② 対象としない派遣形態

- ア 割愛派遣及び退職派遣職員
- イ 業務を伴わない研修
(通訳インタースクール、自治大学校特別研修マスターコース、JICA等)

(2) 評価シートの送付

派遣先団体からは、人事評価支援システムにアクセスできませんので、被評価者は県HPから評価シート様式を適宜取得してください。また、被評価者と評価者間の評価シートの送付は電子メールを使用してください。

県HP (沖縄県公式ホームページ ⇒ 組織で探す ⇒ 総務部人事課)



2 派遣先において県職員間で評価ができる場合の取扱い

(1) 評価体制

複数の県職員が派遣されている団体において、被評価者の業務実態上の上司に、同じく派遣された県職員がいる場合は、その職員を評価者として評価を実施します。

	1次評価者	2次評価者(※1、※2)	実施権者
被評価者	業務実態上の上司(県職員)で、規程別表第1の1次評価者以上の職級の者	1次評価者の業務実態上の上司(県職員)で、規程別表第1の2次評価者以上の職級の者	総務部長

※1 2次評価者まで設定できない場合は、派遣元で2次評価を実施します。

※2 ※1の場合で、派遣先1次評価者の職級が、派遣元の2次評価者以上である場合は、2次評価の設定は不要とします。

評価体制の例

① 2次評価者まで設定できる場合

派遣先					派遣元	
派遣職員	→上司	→上司	→上司	→上司	課長	総務部長
主任	他団体職員	県職員(副参事)	他団体職員	県職員(参事監)	不要	実施権者
被評価者		1次評価者		2次評価者		

② 2次評価者まで設定できない場合

派遣先					派遣元	
派遣職員	→上司	→上司	→上司	→上司	課長	総務部長
主任	県職員(主幹)	他団体職員	他団体職員	他団体職員	2次評価者	実施権者
被評価者	1次評価者					

③ ②の場合で、派遣先での1次評価者の職級が派遣元の2次評価者以上の場合

派遣先					派遣元	
派遣職員	→上司	→上司	→上司	→上司	課長	総務部長
主任	他団体職員	他団体職員	県職員(参事)	他団体職員	不要	実施権者
被評価者			1次評価者			

3 派遣先において県職員間で評価ができない場合の取扱い

(1) 評価体制

国や民間企業等への研修職員、公益的法人等への派遣職員において職級が最上位の職員等、派遣先において評価者となる県職員がいない場合は、派遣元所属等で評価を実施します。

評価体制の標準例

被評価者	1次評価者	2次評価者	実施権者
参事監	部長等	—	総務部長
参事	部長等	—	
副参事	課長	統括監	
班長級の職	課長	統括監	
主査級以下の職	班長、副参事等	課長	
(東京事務所) 主査級以下の職	課長又は副所長	所長	

※ 上記標準例にない職については、マニュアル8ページの評価体制の区分によります。

※ 震災派遣、民間企業研修派遣については、業務報告等の関係上、人事課、東京事務所等で評価する場合があります。

(2) 面談の実施

1次評価者は、業務調整や報告など帰庁の機会を捉え、被評価者と可能な限り面談を行うものとして、面談が困難な場合は、電話やメール等でのやりとりでも可能とします。

(部長級及び統括監級は必要に応じて期末面談のみ実施します。)

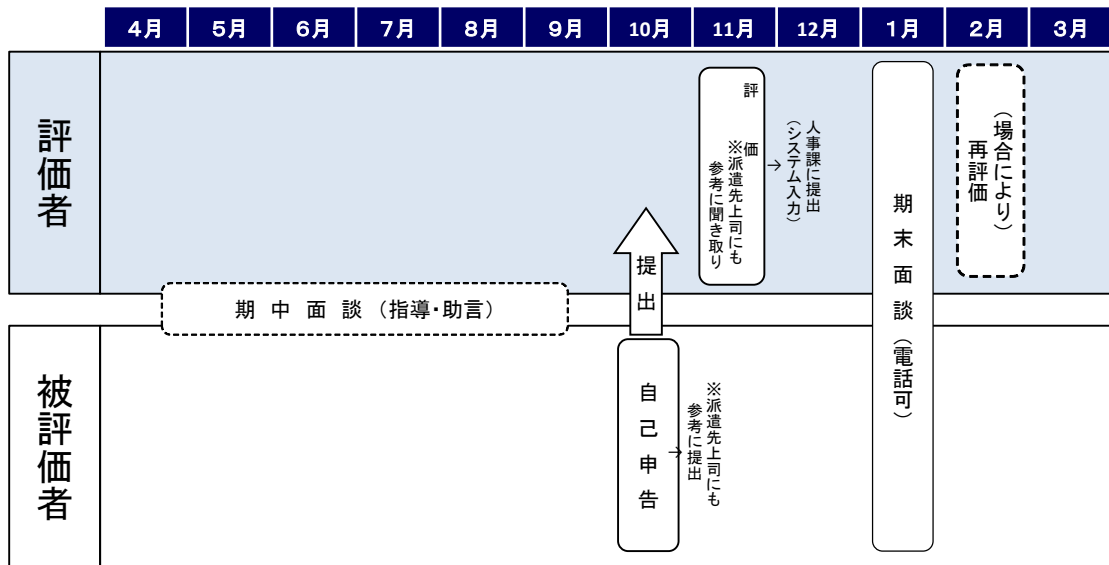
(3) 評価の手続き

被評価者は、別途定める能力評価シート及び業績評価シートをそれぞれの自己申告期間等に、1次評価者(派遣元所属)に提出するとともに、派遣先の上司にも参考に提出してください。

1次評価者は、業務内容や申告内容の確認、その他職務遂行状況等について派遣先の上司にも聞き取りを行い、評価等の参考とします。

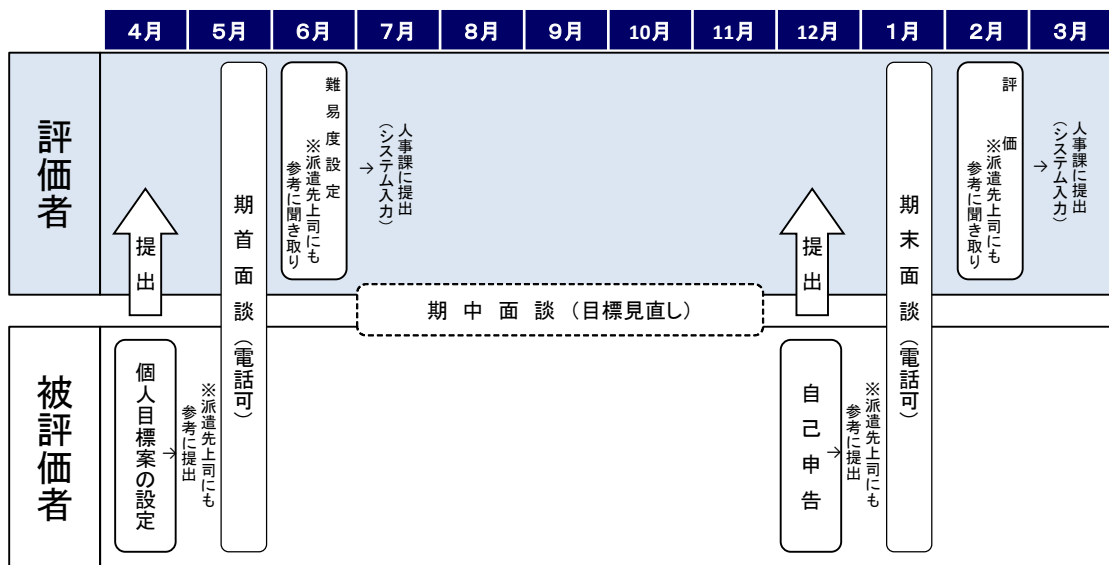
4 派遣等職員の評価手続きの流れ

能力評価の流れ



※印は派遣先において県職員間で評価ができない場合の取扱い

業績評価の流れ



※印は派遣先において県職員間で評価ができない場合の取扱い

部長級及び統括監級職員の評価手続き

派遣等職員の場合、能力評価は自己申告を提出し、必要に応じて期末面談を実施します。
業績評価は、個人目標の設定は不要ですが、自己申告を提出し、必要に応じて期末面談を実施します。

派遣等職員の人事評価における派遣先ヒアリング例

派遣元の1次評価者は、派遣等職員から目標設定、自己申告等の提出がありましたら、記載内容をもとに、派遣先上司にヒアリングを行ってください。これは、派遣等職員が自己申告した内容等に認識の違いないか、謙遜して評価していないか又は過大に評価していないか等、行動事実や実績を確認する大切な業務です。

導入

- 「日頃は沖縄県のA主任が、大変お世話になっております。」
 - 「派遣等職員についても地方公務員法に基づく人事評価を行ってなっておりますので、お忙しいところ恐縮ではございますが、人事評価の実施にあたり、ご協力お願いします。」
 - 「派遣等職員の人事評価シートは、派遣元所属に提出するとともに、貴職にも提出させていただいているところです。」
- (年3回：4月業績目標設定、10月能力評価自己申告、12月業績評価自己申告)

本題 ※あくまでも例です。本人の目標内容や自己申告内容に基づいて適宜質問を行ってください。

業績目標設定について

- 「業績目標について〇〇を掲げていますが、どういった業務を担当していますか。」
- 「掲げている目標は、当該ポストに期待される水準の内容でしょうか。」
- 「新規の事業や新たな手法の確立、外部利害関係者との極めて困難な調整、又は懸案事項の解決といったチャレンジの要素があるものでしょうか。」
- 「目標を達成した場合の効果は、県民満足度、経費削減、又は新たな行政課題の解決の点から、大きいと言えますでしょうか。」

業績評価について

- 「業績目標に掲げた〇〇について、自己申告がありますが、達成に至るまで、努力したことや工夫がみられたところがありましたら教えてください。」
- 「業務を進めるにあたり、上司の指示に的確に対応できておりましたか。同僚のカバーを要するなど、ご迷惑をかけていませんか。」
- 「ここまでの実績については、少なからず貴団体の組織に貢献できておりましたか。」
- 「業務を進める上で、本人へのアドバイスや助言などありましたらお聞かせください。」

能力評価について

- 「自己申告では、課題把握・企画の面で〇〇を特に頑張ったとありますが、いかがでしょうか。業務の中で特に良かった点などございますか。」
- 「仕事を積極的に能率的に行うことができておりましたでしょうか。」
- 「派遣先組織の一員として、チームワークはとれておりましたか。ご迷惑をおかけしていませんか。」
- 「評価項目に限らず、特に目立った場面や印象に残る出来事などがありましたら教えてください。」

能力評価シート（派遣等職員用）

第1号様式（第5条関係）

年度 能力評価シート（派遣等職員用）

職員基本情報		評価期間	____年 月 日 ~ ____年 月 日	
区分	所属	職名	氏名	記入日
被評価者				
1次評価者				
2次評価者				
実施権者				
派遣先直接監督者	(TEL)			

I 能力評価

評価項目及び標準職務遂行能力	自己申告		1次評価者	2次評価者
	評語	(職務上における具体的な行動)	評語	評語

II 全体評語等

1次評価者		2次評価者	
総合所見	全体評語	総合所見	全体評語

- ・ 被評価者は、評価期間中の業務遂行状況を振り返り、発揮した能力（具体的な行動）について記載してください。
- ・ 派遣先において県職員間で評価ができない場合は、派遣先直接監督者の所属、職名、氏名を記載してください。

業績評価シート（派遣等職員用）

第2号様式（第5条関係）

年度 業績評価シート（派遣等職員用）

職員基本情報		評価期間	年 月 日 ～ 年 月 日	
区分	所属	職名	氏名	記入日
被評価者				
1次評価者				
2次評価者				
実施権者				
派遣先直接監督者	(TEL)			

I 目標の設定

整理番号	業務内容	目標 (いつまでに、何を、どの水準まで)	困難度 重要度	業務ウ ェイト	自己申告		1次評価者	2次評価者
					(達成状況、状況変化その他特筆すべき事情)	評語	評語	評語
1								
2								
3								
4								
5								

※ 行政のスリム化・自主的な事業の改善、女性職員の活躍及び仕事と生活の調和の推進に資する働き方の改革など、時代に即した合理的かつ効率的な行政の実現に資する目標設定に留意（課長級以上）。

II 目標以外の業務への取組状況等

整理番号	業務内容	自己申告 (目標以外の取組事項、突発事態への対応等)	業務ウ ェイト	1次評価者
				所見
1				
2				
3				

III 全体評語等

1次評価者		2次評価者	
総合所見	全体評語	総合所見	全体評語

- ・ 各目標は、派遣先における業務について設定してください。派遣元の部及び課の目標に連鎖させる必要はありません。（部・課目標は「派遣等職員の業務推進」に統一）
- ・ 派遣先において県職員間で評価ができない場合は、派遣先直接監督者の所属、職名、氏名を記載してください。

■ 第6 再任用職員の人事評価

1 再任用職員の人事評価の概要

再任用職員の評価は、人事評価支援システムを用いて、所属する組織又は機関の長が人事評価を実施します。

(1) 対象者

- ・ 沖縄県職員の定年等に関する条例附則第3条の規定により採用された暫定再任用職員
- ・ 沖縄県職員の定年等に関する条例附則第4条の規定により採用された暫定再任用短時間職員
- ・ 沖縄県職員の定年等に関する条例第13条の規定により採用された定年前再任用短時間勤務職員

注) 年度途中で病気等により休職、復職又は退職した場合は、休職前、復職後又は退職前に3ヶ月以上(※1)の勤務期間(※2勤務軽減措置期間を除く)がある場合は、評価の対象となります。

ただし、評価対象の条件を満たす場合であっても、年度途中で死亡した職員については、評価対象外とすることができる。

※1 1ヶ月の考え方は以下のとおりとする。

- ① 月の初めの勤務日から、その月の末日まで(例)1/4～1/31
- ② 勤務開始日から、翌日同日の前日まで(例)4/16～5/15

※2 勤務軽減措置とは

精神性疾患により休職等を行っていた職員に対して、復職後、2月の範囲内で病気休暇を付与する措置。(勤務軽減措置にかかる職員のサービスの取扱いに関する要領)

(2) 評価者

再任用職員が所属する組織又は機関の長が、評価者となります。

(3) 評価期間

毎年4月1日から翌年の3月31日までを評価期間として実施します。

(4) 評価の方法

評価者は、評価項目ごとに定める定義に照らして、被評価者がその職務を遂行する上で発揮した能力及び挙げた業績の程度を評価します。

発揮した能力に係る評価項目については、定期評価における能力評価の評価項目を、職制上の段階及び職務の種類に応じて準用します。

挙げた業績に係る評価項目については、担当する業務を的確に処理しているかと

いう観点から評価を行います。

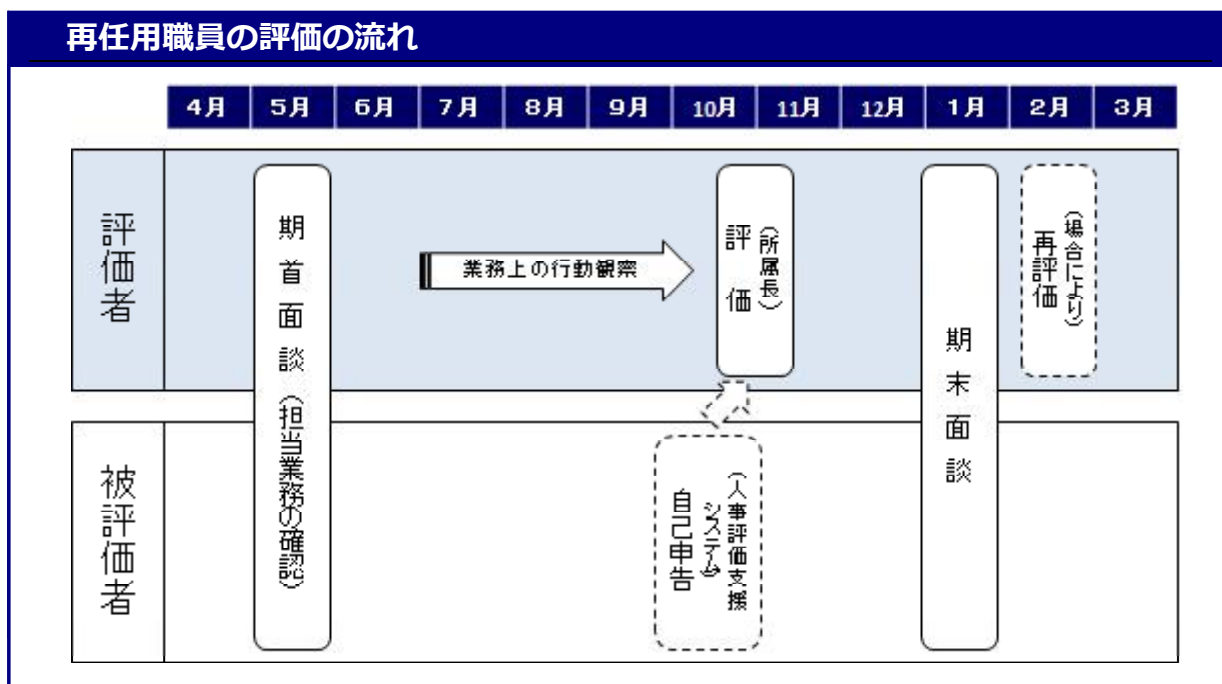
(5) 評語の付与

発揮した能力に係る評価の評語の付与等については、定期評価における能力評価を、挙げた業績に係る評価の評語の付与等については、定期評価における業績評価をそれぞれ準用します。

(6) 評価結果の通知

評価確定後の評価シートについては、全ての被評価者に通知します（苦情相談等も対象となります）。

2 再任用職員の評価の手続き



(1) 期首面談

期首面談は、被評価者の担当する業務内容について、評価者と被評価者が十分に話し合い、共通認識を構築するために行います。

(2) 自己申告

自己申告は、評価者が評価にあたっての参考とするため、被評価者が評価期間中の業務遂行状況を振り返り、発揮した能力及び挙げた業績に関する自らの認識等について、申告を行うものです。

被評価者は、人事評価支援システムで「申告」ボタンを押して、自己申告を行ってください。

※ ただし、自己申告内容（能力、業績評価の評語等）の記載については任意となりますので、入力するか、空欄のままとするかを判断した上で申告してください。

(3) 評価（11月15日まで）

評価者は、11月15日までに評価を行います。

(4) 期末面談

評価者は、期末に被評価者と面談を行い、その職務遂行状況を確認し、指導・助言を行ってください。また、期末面談の結果、評価した根拠に著しい錯誤あると判明した場合は、評価の修正を行ってください。

再任用職員評価シート

第5号様式 (第31条関係4(4)関係)

再任用職員人事評価シート

	評価期間	年 月 日～ 年 月 日	
区分	所属機関	職名	氏名
被評価者			
評価者			

1 再任用職員評価

評価項目	自己申告	個別評語	全体評語
(発揮した能力に係る評価項目)			
(挙げた業績に係る評価項目)			
		/	

2 自己申告に係る補足事項、その他業務や組織に対する助言等 (被評価者記入 (任意))

3 全体評語を付した理由、その他参考となるべき事項 (評価者記入 (必須))

- ・ (2)の記入欄は、これまで培ってきた知識・経験をフィードバックする観点で、後輩職員や所属・組織に対して助言・意見等を記入してください。

■ 第7 会計年度任用職員の人事評価（特定評価）

1 会計年度任用職員の人事評価の概要

会計年度任用職員については、「特定評価シート」により人事評価を実施します。

なお、条件付の採用を正式な採用とするか否かの判断のために行う特別評価は、本評価とは別途行う必要があります。

(1) 対象者

地方公務員法第22条の2第1項の規定により任用された会計年度任用職員

注) 年度途中で病気等により休職、復職又は退職した場合は、休職前、復職後又は退職前に3ヶ月以上（※）の勤務期間がある場合は、評価の対象となります。

ただし、評価対象の条件を満たす場合であっても、年度途中で退職した職員については、評価対象外とすることができる。

※1 1ヶ月の考え方は以下のとおりとする。

- ① 月の初めの勤務日から、その月の末日まで（例）1/4～1/31
- ② 勤務開始日から、翌日同日の前日まで（例）4/16～5/15

(2) 評価者

会計年度任用職員が所属する組織若しくは機関の長、又は沖縄県行政組織規則第250条に規定する総括等、課長級相当以上の職員が、評価者となります。

なお、評価者は、評価者に代わって評価を行う者を評価代理者として指名することができます（主査級相当以下の職員を指名することはできません。）。

(3) 評価期間

任用期間を単位として実施します。

(4) 評価の方法等

評価者は、評価項目ごとに定める定義及び着眼点に照らして、被特定評価者がその職務を遂行する上で発揮した能力の程度を評価します。

評価に当たっては、評価の結果を総括的に表示する全体評語を付すとともに、全体評語を付した理由等を記載します。

全体評語は、「良好」又は「やや良好でない」とします。

評価者は、被特定評価者の任用期間が満了する日30日前までに評価を行ってください。

また、必要に応じて被特定評価者と面談を行い、その職務遂行状況を確認し、指

導・助言を行ってください。

なお、特定評価の結果は、通知することとします（苦情相談等も対象となります。）。

(5) 評価シートの保存期間

評価シートは、被特定評価者が所属する組織又は機関で、5年間保管してください。

■ 第8 特別評価

1 会計年度任用職員以外の職員

特別評価は、条件付採用期間中の職員に対して実施します。

特別評価の評価は、条件付採用期間中の職員が所属する組織又は機関の長が行います。

評価者は、特別評価の結果が当該職員を正式採用とするか否かの判断に用いられることを踏まえ、評価を実施してください。

(1) 対象者

条件付採用期間中の職員が対象となります。

ただし、知事の要請に基づき国又は他の地方公共団体を退職し、引き続き県が採用した職員、その他知事が認める職員については、評価の対象外とします。

◇ その他知事が認める職員

被特別評価者が発揮した能力の程度が、当該職務を遂行するために求められる能力の発揮の程度に達していると認めることができる職員

(2) 評価者

条件付採用期間中にある職員が所属する組織又は機関の長が、評価者となります。

(3) 評価期間

条件付採用期間を単位として実施します。

(4) 評価の方法

評価者は、評価項目ごとの定義及び着眼点に照らして、被特別評価者がその職務を遂行する上で発揮した能力の程度を評価します。

評価者は、評価期間中、被特別評価者に対して必要な指導や助言を行ってください。

また、指導や助言の内容や被評価者の行動について、「行動観察記録簿」に日常的に記録を取ってください。

この場合、評価者は、特別評価の結果が被特別評価者を正式採用とするか否かの判断に用いられることを踏まえ、その判断に資する事項を記録してください。

評価者は、特別評価を行う際、被特別評価者と面談を行い、その職務遂行状況を確認し、指導・助言を行ってください。

なお、評価項目は、初任層の職員及び初任層職員以外の職員に応じて定められていますので、該当する職位に応じて評価してください。

(5) 評語の付与

特別評価に当たっては、評価の結果を総括的に表示する全体評語を付します。

全体評語は、「可」又は「不可」とします。

評価者は、全体評語を付す場合、被特別評価者が発揮した能力の程度が、当該職務を遂行するために求められる能力の発揮の程度に達していないと認めるときは、「不可」を付します。「不可」に該当しないときは、「可」を付します。

また、評価者は、評価結果が職員を正式採用とするかの判断に用いられることを踏まえ、全体評語を付した理由その他参考となるべき事項を必ず記載してください。

被特別評価者（初任層の職員に限る。）の全体評語を「可」とした場合で、被特別評価者の能力の程度が評価項目のいずれか又は複数の項目について、当該職務を遂行するために求められる能力の発揮の程度に達していないと認めるときは、「一部未達成」の欄にチェックを入れてください。

(6) 評価の手續

評価者は、条件付採用期間が満了する日の60日前までに評価を行い、「特別評価シート」及び「行動観察記録簿」を総務部長に提出します。

被特別評価者が採用された日から90日を経過する日までの間において、職務を遂行する上で発揮した能力の程度が、評価項目のいずれか又は複数の項目について、職務を遂行するために求められる能力の発揮の程度に達していないと認める場合は、「行動観察記録簿」の写しを、同日（被特別評価者が採用された日から90日を経過する日）から1週間を経過する日までに、総務部人事課長に提出します。

(7) 評価結果の通知

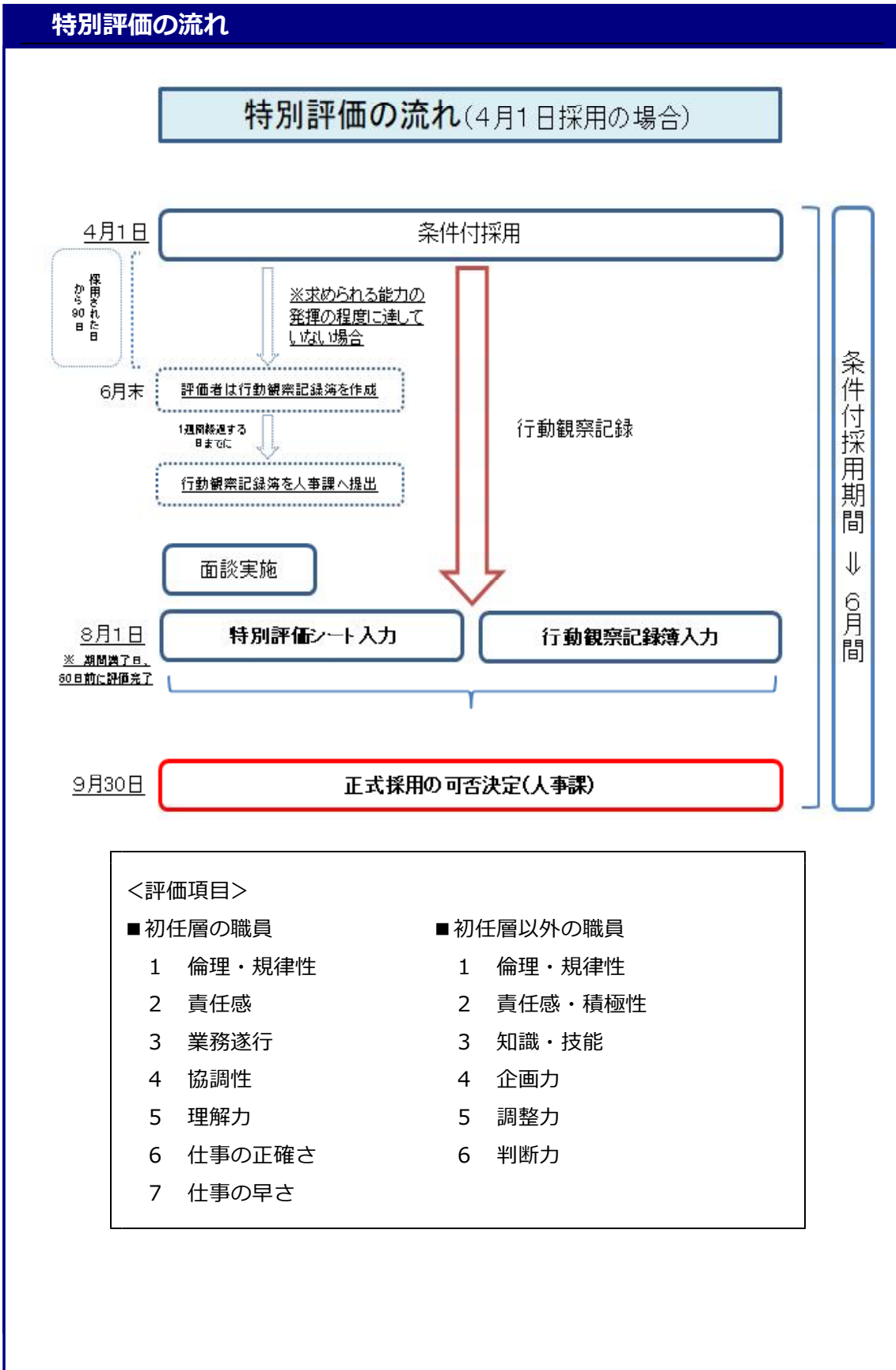
特別評価の結果は、通知しないこととします（苦情相談等も対象となりません）。

(8) 手続の一部適用除外

部長及び統括監の職（これらに相当する職を含む。）にある職員については、「特別評価シート」に全体評語（可又は不可）を付して、総務部人事課長に提出してください（「行動観察記録簿」の記載、面談、「特別評価シート」の全体評語を付した理由その他参考となるべき事項の記載は不要です。）。

課長の職（これに相当する職を含む。）にある職員については、面談を実施後、「特別評価シート」に全体評語を付し、全体評語を付した理由その他参考となるべき事項を記載して、総務部人事課長に提出してください（「行動観察記録簿」の記載は不要です。）。

特別評価の流れ



行動観察記録簿

第4号様式（第21条関係）

年度 行動観察記録簿

被特別 評価者	所属				
	職名		職員番号		氏名

月日	行 動	評価項目
／		
／		
／		
／		
／		
／		
／		
／		
／		
／		
／		
／		
／		
／		
／		

注1 行動欄は、評価期間中、被特別評価者の行動やその行動に対する指導及び助言の内容について記入すること。

注2 評価項目欄は、行動欄に記載された行動について、該当する評価項目を記入すること。

- ・ 被評価者に対する指導や助言の内容、被特別評価者の行動について、日常的に記録を取り、評価の参考とします。
正式採用の可否の判断に資すると考えられる事項を記録してください。
- ・ （途中提出）被特別評価者が採用された日から90日を経過するまでの間、求められる能力の達していないと認める場合は、写しを人事課長へ提出してください。
- ・ 被特別評価者の条件付採用期間が満了する60日前までに、「特別評価シート」とあわせて人事課長へ提出します。

特別評価シート（初任層の職員用）

第 5 号様式（第 22 条関係）

特別評価シート（初任層職員用）

職員基本情報		評価期間	年 4 月 1 日から	年 3 月 31 日まで
区分	所属機関	職名	氏名	
被特別評価者				
特別評価者				

(1) 特別評価

評価項目及び着眼点	評価(全体評語)
<p>1 倫理・規律 法令や服務規程など、決められたルールを遵守し、礼節ある態度・行動をとっている。 (1) 遅刻や無断欠勤、無断離席等がない。 (2) 服装や身だしなみはきちんとしており、言葉づかい、挨拶、態度、マナーも適切である。 (3) 職場の秩序を乱すことがない。 (4) 法令や上司の指示等に従って職務を遂行している。 (5) 公私のけじめをつけている。</p> <p>2 責任感 公務員としての責任や立場を自覚し、これを回避することなく職務を適切に処理することができる。 (1) 勤務懈怠により、他の職員に迷惑をかけることがなかった。 (2) 担当する業務について、途中で投げ出すことがなく、最後までやり遂げることができる。 (3) 困難や失敗に対し、言い訳をせず、自分の責任として対処している。 (4) 安易に上司や同僚に頼ろうとすることがない。</p> <p>3 業務遂行 適切に業務を遂行することができる。 (1) 上司への報告など所定の業務処理を怠ることがない。 (2) 問題発生時や苦情対応時においても、冷静に対応することができる。 (3) 困難な状況においても粘り強く業務を進めている。 (4) 客観性を持って業務を遂行し、自己検証ができる。 (5) 業務の成果物が著しく拙劣ではない。</p> <p>4 協調性 組織の一員として自分の役割をわきまえ、関係者と協力しながら良好な人間関係を形成することができる。 (1) 仕事を円滑に進めるために、上司、同僚と協力し合い、チームワークの向上に努めている。 (2) 自分の意見を強引に主張したり押しつけたりすることがない。 (3) 職場の他のメンバーの立場を理解し、尊重している。 (4) 自分の担当業務以外でも、進んで協力している。 (5) 利己的、打算的な言動がない。</p> <p>5 理解力 上司の指示や関係者の話の意図を正確にとらえることができ、仕事の状況を的確に把握している。 (1) 仕事の目的・内容を正確に把握している。 (2) 文書や資料等の読み取りが早く、ポイントを的確に把握している。 (3) 肝心なことを聞き漏らしたり、見落とししたりすることがない。 (4) 同じことを何度も質問したり、何度も指導されることがない。 (5) 自分の考えをわかりやすく伝えることができる。</p> <p>6 仕事の正確さ 仕事を正確に処理することができる。 担当する事務を正しく理解し、正しく処理ことができ、単純な誤りをしない。</p> <p>7 仕事の早さ 仕事を期限内に処理することができる。 処理すべき事務をあらかじめ指示された期限内に完了することができる。</p>	<p>□ 可</p> <p>□ 一部未達成 評価項目のいずれか又は複数の項目について当該職務を遂行するために求められる能力の発揮の程度に達していないと認めるとき。</p> <p>□ 不可</p>

(2) 全体評語を付した理由、その他参考となるべき事項

- ・ 評価項目ごとの定義及び着眼点に照らして、職務を遂行する上で発揮した能力の程度を評価します。全体評語「可」又は「不可」を付してください。

全体評語を「可」とした場合で、評価項目のいずれか又は複数の項目で求められる能力の発揮の程度に達していないと認める場合は、「一部未達成」の欄にチェックを入れてください。

- ・ 全体評語を付した理由その他参考となる事項を必ず記載します。
- ・ 特別評価を行う際、被特別評価者と面談行い、職務遂行状況を確認し、指導や助言を行ってください。
- ・ 被特別評価者の条件付き採用期間が満了する60日前までに評価を行い、「行動観察記録簿」とあわせて人事課長へ提出します。

2 会計年度任用職員

特別評価は、条件付採用期間中の職員に対して実施します。

評価者は、特別評価の結果が当該職員を正式採用とするか否かの判断に用いられることを踏まえ、評価を実施してください。

(1) 対象者

全ての会計年度任用職員が対象となります。

(2) 評価者

条件付採用期間中にある職員が所属する組織若しくは機関の長、又は沖縄県行政組織規則第250条に規定する総括等、課長級相当以上の職員が、評価者となります。

なお、評価者は、評価者に代わって評価を行う者を評価代理者として指名することができます（主査級相当以下の職員を指名することはできません。）。

(3) 評価期間

条件付採用期間を単位として実施します。

(4) 評価の方法

評価者は、評価項目ごとの定義及び着眼点に照らして、被特別評価者がその職務を遂行する上で発揮した能力の程度を評価します。

客観的な判断材料及び根拠に基づいて評価を行うため、行動観察を記録することが望まれます。

なお、評価項目は、事務又は事務補助の会計年度任用職員と左記以外の会計年度任用職員が定められていますので、業務内容に応じていずれかで評価してください。

(5) 評語の付与

特別評価に当たっては、評価の結果を総括的に表示する全体評語を付します。

全体評語は、「可」又は「不可」とします。

評価者は、全体評語を付す場合、被特別評価者が発揮した能力の程度が、当該職務を遂行するために求められる能力の発揮の程度に達していないと認めるときは、「不可」を付します。「不可」に該当しないときは、「可」を付します。

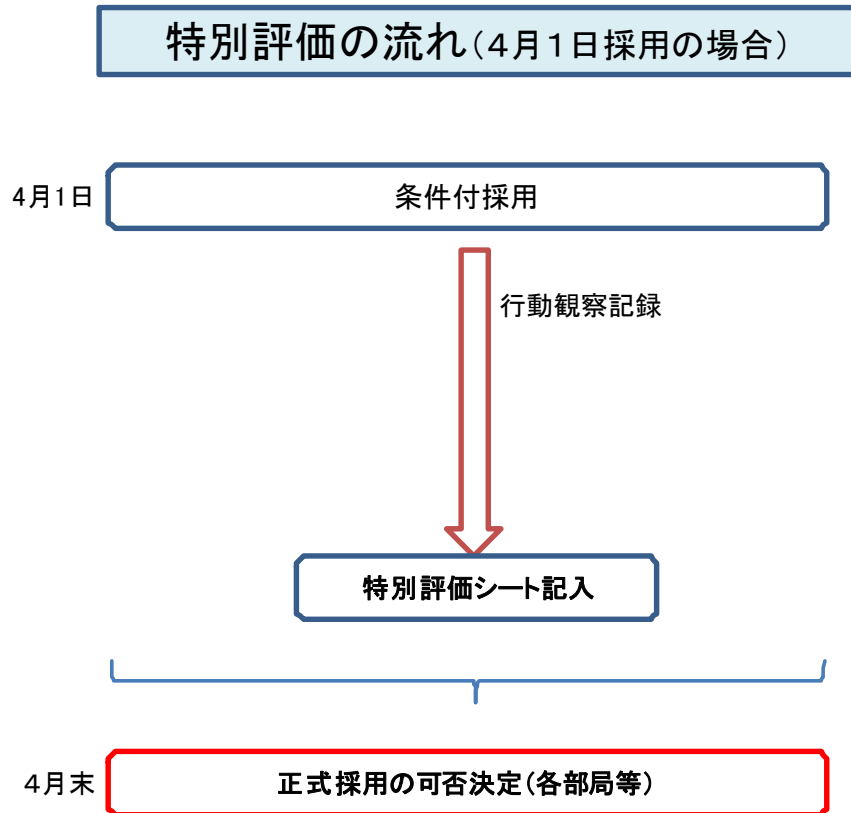
(6) 評価の手続

評価者は、条件付採用期間が満了する日までに評価を行い、「特別評価シート」を各部局等主管課に提出します。

(7) 評価結果の通知

特別評価の結果は、通知しないこととします（苦情相談等も対象となりません）。

特別評価の流れ



<評価項目>

■ 事務又は事務補助

- 1 倫理・規律
- 2 責任
- 3 協調性
- 4 業務遂行

■ 左記以外の職員

- 1 倫理・規律
- 2 責任
- 3 協調性
- 4 知識・技術・技能
- 5 業務遂行

■ 第9 病気等の事情により業務量が軽減されている職員の人事評価

1 病気等の事情により業務量が軽減されている職員の人事評価

(令和6年3月29日付け総人第977号総務部長通知)

(1) 能力評価について

能力評価は、職員がその職務を遂行するにあたり実際に発揮した能力を評価するものであり、職位に求められる能力の発揮状況に照らして行うものです。

(2) 業務軽減職員の能力評価の考え方について

業務軽減職員の能力評価も、病気等の事情により業務が軽減されている状況に関わらず、平等の原則など評価原則に則って、職務上とられた行動に基づき評価します。業務が軽減されている等の理由で、評価を甘くするなど評価水準を考慮することは適当でなく、あくまで当該職位に求められる能力が発揮されているかどうかの観点から評価を判断する必要があります。

なお、この場合の全体評語の考え方は次のとおりとなります。

C	業務量が軽減されている中において、求められる行動が <u>十分に</u> とられており、次年度は通常の業務量を任せることが見込まれる状況。
C-	業務量が軽減されている中において、求められる行動が <u>おおむね</u> とられており、次年度は通常の業務量を任せることが見込まれる状況、又は継続する病気等の事情に応じた業務量の調整を人事課と合意している状況。
D	業務量が軽減されている中において、求められる行動が <u>おおむね</u> とられている状況。
E	業務量が軽減されている中において、求められる行動が一部しかとられていない、又はほとんどとられていない状況。

※ 業務量が軽減されている場合、当該職位として優秀な能力発揮状況であるB(＋、－含む。)以上の評価は通常想定されません。

※ 障害を持つ職員について、障害の特性に関連して、一部業務内容に配慮している場合は、業務軽減職員には該当しません。

※ 人事課の指示を受けつつ、産業医、専門医及び臨床心理士等の診断、検査及び助言等も踏まえ、継続する病気又は障害等の事情に応じた業務量の調整(通常の業務量の75%程度を下限とする。)を人事課と合意している場合で、求められる行動がおおむねとられていればC-の評価も想定し得ます。

(3) 業務軽減職員との認識の共有について

業務量が軽減されている状況については、期首面談等の機会を通じて必ず本人と認識を共有したうえで、人事評価システムの業績評価入力画面(被評価者の目標設定画面)において、「業務量が軽減されている」のチェックボックスにチェックを

入れるよう、業務軽減職員に対して指導してください。

(4) 業績評価について

業績評価についても、能力評価と同様に実施してください。

■ 第10 障害のある職員の人事評価

1 障害のある職員の人事評価について

(令和2年3月25日付け総人第1341号人事課長通知)

障害のある職員の人事評価については、「病気等の事情により業務量が軽減されている職員の能力評価の考え方について(平成29年12月25日付け総人号外)」(第9 1)において、障害の特性に関連して一部業務内容に配慮している場合は、当該項目による業務軽減職員には該当しないこととしています。

しかしながら、障害の種類や程度によっては一部の能力の発揮が困難な場合も想定されることから、当該職員の人事評価は、以下の事項に留意した上で、行ってください。

なお、障害のある職員一人ひとりの事情はそれぞれ異なるため、評価にあたっては個別の事情を勘案し、適切に対応するとともに、当該職員に対し十分な説明を行ってください。

(1) 能力評価の留意点

障害のある職員は、職位に応じた標準職務遂行能力を全体としては有しているものの、その障害の種類及び程度により特定の評価項目又は着眼点に示された要素について、能力の発揮が困難な場合があることが想定されます。その場合には、当該能力に頼らずとも遂行できる業務を与えた上で、当該能力の発揮が実際にはどれだけ求められていたかや他の評価項目に係る能力の発揮状況を勘案しつつ、当該職員が実際に発揮した能力について各評価項目の評価を行うとともに、全体評語を付すこととなります。

なお、障害があることにより能力の発揮状況が十分でなかった評価項目について、そもそもの業務の遂行に当たり、他の評価項目に比べ、当該評価項目に関する能力の発揮が求められていなかった場合には、他の評価項目の能力の発揮状況によっては全体評語が標準(C)以上となることも想定し得ます。

例. 聴覚障害者における (評価項目)「説明・調整」の場合

当該マニュアルの別冊に主任級等に求められる行動に、以下の行動例が記載されています。

- ① 関係者等との調整に際し、組織の考えを的確に説明していたか。
- ⑤ 主張する内容について、相手の理解のみでなく、相手を説得できていたか。
- ⑨ 折衝や対応が困難な事柄や相手に対して、避けることなく臨んでいたか。

例えば、上記の行動が、当該職員にとって、障害によって能力発揮が困難な要素と思料される場合、これらをあまり要しない業務をできるだけ与えた上で、評価項目「説明・調整」の評価にあたっては、以下の行動例等の能力発揮状況を勘案することが適当である。

- ⑥ わかりやすい資料を作成していたか。
- ⑦ 意見を調整し、建設的な議論へ発展させることができていたか。

更に全体評語の検討にあたっては、他の評価項目に関する能力発揮状況も総合的に勘案して、評語を付すこととなる。

(2) 業績評価の留意点

目標は、当該職位にふさわしいものを設定する必要がありますが、障害があることにより一部の能力の発揮が困難な場合には、当該能力以外の能力の発揮が主に期待される業務を割り振った上で、当該職員が有する能力を発揮することによって達成でき、かつ職位にふさわしい目標を設定することが求められます。その目標を達成し、当該ポストに求められた役割をおおむね果たした場合には、標準（C）の全体評語が付与されることとなります。

なお、採用・昇任後に中途障害を負った場合や障害の程度に変化が生じた場合など、当該職員の職位にふさわしい目標を設定することが過度な負担を与える恐れがある場合には、当該職位に通常求められる水準よりも低い水準の目標を設定又は期中にそのような目標に修正せざるを得ないことも考えられます。ただし、その場合において目標を達成したとしても、下位（D又はE）の全体評語が付与される可能性があることについて、目標設定時に被評価者の十分な理解を得ておく必要があります。

(3) その他

障害のある職員で、上記の取扱いを希望する場合は、障害があることの根拠となる障害者手帳の写し等を人事課へ提出することや、期首面談等の際に評価者等にその旨申し出るなど、障害の状況について評価者等との間で共通認識を持つよう努める必要があります。

また、評価者等は、障害のある職員から申し出があった場合は、業務上の合理的

配慮を行うとともに、評価にあたっては上記1及び2の事項に留意するほか、当該職員の能力の発揮が不十分な場合は、当該能力の発揮状況が障害に起因するものかを慎重に判断した上で、適切に評価を行ってください。

■ 第11 管理職員等の人材マネジメント能力に係る人事評価

1 管理職員等の人材マネジメント能力に係る人事評価について

(令和5年9月11日付け総人第419号総務部長通知)

能力評価は、評価期間において現実に職員が職務遂行の中でとった行動を、職位として職務上発揮することが求められる（又は好ましくない）行動に照らして評価することにより行うものとされています。

また、1次評価者は、能力評価を行った後に（必要に応じて期中においても）、被評価者と面談を行い、評価の根拠となる事実に基づき指導及び助言を行うものとされています。

なかでも、課長級以上の管理職をはじめ、部下の育成が求められる職にある職員（以下「管理職員等」という。）は、より良い職場環境の形成に向けた人材マネジメント能力の発揮が期待されており、当該能力の発揮状況を十分に評価することが求められます。

しかしながら、一部の管理職員等（特に課長級以上の管理職員）については、1次評価者と執務室が異なることから、1次評価者による、当該職員の行動観察を行う機会が限定されるため、当該職員による部下の統率又は人材育成・組織活性化等の人材マネジメント能力については、その評価の根拠となる事実に基づく判定又は指導及び助言が困難な場合も想定されることから、当該職員の人事評価は、以下の事項に留意した上で、行ってください。

(1) 評価事実の収集（行動観察の記録）について

1次評価者は、客観的な判断材料及び根拠に基づいて評価を行うため、行動観察記録簿を残しておくことが有効とされています。そのため、執務室が異なる被評価者（管理職員等）の評価事実の収集（行動観察の記録）にあたり、次の標準例に掲げる被評価者（管理職員等）の人材マネジメントに関する行動については、被評価者（管理職員等）の部下に聞き取りを行い、必要に応じて部下の作成記録に基づく事実関係の確認を行った上で、評価等の参考としてください。

なお、被評価者（管理職員等）の部下から収集した記録の事実関係については、被評価者（管理職員等）に対して十分な説明を行い、また、被評価者（管理職員等）からも聞き取りを行うなど、適切に対応してください。

■ 被評価者（管理職員等）の部下から収集する人材マネジメントに関する評価事実の標準例

被評価者	1次評価者	人材マネジメントに関する行動（評価事実）の例示 ※人事評価マニュアル（別冊）の「能力評価における評
------	-------	--

		価項目及び行動の着眼点」からの抜粋
統括監 参事 事務局長	部長等	<p>統率 統括する分野の施策形成力又は施策実施力を高め、目標達成に向けて、所属職員をまとめていく。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・組織目標の達成に向けて、課長を通して、所属職員をまとめていたか。 ・所属職員の施策形成力又は施策実施力を高め、組織としての力を最大限引き出していたか。 ・部下職員の規律維持に関し注意喚起に努めていたか。 ・部下の調整業務を円滑に行える環境をつくることのできていたか。 ・高圧的な指示・命令等により、職員の士気や公務能率を低下させ、職場環境を悪化させるような組織運営を行っていないか。 <p>判断 担当分野の統括者として、その課題について、適切な判断を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・部下の話を全く聞かないで、独断で決めていないか。
課長	統括監	<p>統率 課の施策形成力又は施策実施力を高め、目標達成に向けて、所属職員をまとめていく。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・部下職員の規律維持に関し注意喚起に努めていたか。 ・部下の意見に聞く耳を持っていたか。 ・部下に対する指示は明確なものであったか。 ・指示に対する部下の反論も受け入れていたか。 ・組織内の意思疎通を図り、組織をまとめて、組織に課せられた目標を達成していたか。 ・組織の方針、目標と連動した部門の目標を明確に設定し、課員に同じ目的・問題意識等を共有させていたか。 ・部下の能力等に応じて業務配分や指示の仕方を工夫し、課の業務を効率的、効果的に分担させていたか。 ・高圧的な指示・命令等により、職員の士気や公務能率を低下させ、職場環境を悪化させるような組織運営を行っていないか。 ・仕事の細部を部下に任せず、部下の意見を聞き入れず、最後は責任を回避していないか。

		<p>人材育成・組織活性化</p> <p>部下が能力を最大限発揮できるように、適切な指導・育成を行うとともに、仕事と生活の調和や多様な働き方を推進しつつ、業務効率化に向けた取組を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 部下の個性や能力差に着目して、適切に評価結果のフィードバックを行うなど、それぞれの能力開発の働きかけを積極的に行い、部下の育成に努めていたか。 ・ 部下職員の優れた行動に対し適切な評価を行うなど、評価者として公正かつ適正に人事評価を行っていたか。 ・ 日常的に部下と向き合い、部下職員が良好なコンディションで仕事を続けられるよう留意しながら、課の業務進捗状況を的確に把握し、業務を滞りなく進めていたか。 ・ 年次有給休暇の取得計画や取得状況の把握など、取得促進に向けた取組を実施し、奨励に努めていたか。 ・ 時間外勤務が超過している職員に対して、業務内容の確認や適切な助言を行っているか。 ・ 時差出勤、短時間勤務、育児・介護休業制度等の趣旨を踏まえ、適切な利用を助言・推奨していたか。また、業務配分等が必要な場合には、適切なサポート体制を整備したか。 ・ ワークライフバランスを推奨するとともに、自ら率先して実践していたか。 ・ 職場内のコミュニケーションの活性化、相談しやすい雰囲気づくりに努めていたか。 ・ 仕事の進め方の見直しなど、時間意識・コスト意識を持った効率的な業務運営に取り組んでいるか。 ・ 部下を追い込み、つぶすようなことがなかったか。 <p>判断 課の責任者として、適切な判断を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 部下の話をもっと聞かないで、独断で決めていないか。 ・ 判断を保留したり、引き延ばしたりしていないか。 ・ 自分の都合のいいように情報を取捨選択したり、情報を歪曲して判断していないか。
--	--	--

※ 執務室が異なるその他の職の職員の人材マネジメント能力についても、1次評価者において、被評価者の職に応じた標準職務遂行能力（能力評価における評価項目及び行動の着眼点）を参照し、上記と同様に評価事実の収集を行ってください。

(2) 評価事実に基づく適切な評価並びに指導及び助言の実施について

1次評価者は、能力評価を行った後に（必要に応じて期中においても）、被評価者と面談を行い、評価の根拠となる事実に基づき指導及び助言を行う必要があります。

とりわけ、管理職員等によるマネジメント能力の向上を図り、人材育成及び組織活性化に向けた取組を推進するためには、1次評価者による、評価事実の積極的な収集（行動観察の記録）と、当該事実に基づく適切な評価並びに指導及び助言が特に重要となります。

1次評価者は、執務室が異なる被評価者（管理職員等）及び被評価者（管理職員等）の部下に対し、十分な説明を行った上で、被評価者（管理職員等）の人材マネジメントに関する評価事実の収集を図り、当該マネジメント能力の発揮の状況に合わせた適切な評価を行うとともに、当該能力の発揮が不十分な状態があれば、繰り返し指導及び助言を実施してください。

(3) 秘密の保持及び不利益取扱いの禁止について

1次評価者は、被評価者（管理職員等）の部下から収集した評価事実の内容をみだりに他人に知らせ、又は不当な目的に使用することがないようにしてください。

また、被評価者（管理職員等）は、部下が1次評価者の評価事実の収集に協力したこと等を理由として、部下に対し不利益な取扱いを行うことがないようにしてください。

上記に違反する事実が確認された場合は、厳正な処置を取るものとします。