

【3月25日総合調整会議 指摘事項における対応】

前回からの変更点

○栗東市人財育成評価制度マニュアル改訂概要

主な改訂内容表内の改訂理由欄から「・他市町にて年1回評価が多いため」削除

○栗東市人財育成評価制度マニュアル

P2 表内被評価者欄「(幼稚園長及びこども園長含む)」→「(こども園長含む)」に修正

P4 組織目標の設定 目標設定の流れを追記

○人事評価 QA

新規

1. 栗東市人財育成評価制度マニュアル改訂概要の文言について

ご指摘をうけ削除しました。

「・他市町にて年1回評価が多いため」 → 削除

2. P2 2 人財育成評価制度の構成 (3)評価者及び被評価者 幼稚園の文言について

ご指摘をうけ削除しました。

「(幼稚園長及びこども園長含む)」 → 「(こども園長含む)」

3. P4 2 組織目標の設定 (4月実施) について

組織目標の設定に伴う基本的な流れを記載しました。

4. P11 相対評価の分布、下限を設けることについて

全体の割合を掲げており、各部内についても同様の割合を目安に評価していただくことで、部局間の差も解消されると考えています。

また、原則成果に応じた評価のため、総合評価に下限の設定は不要と考えます。

5. P10 加点項目の「活躍した」という評価は誰がするのかについて

まず、プロジェクトへの自主的な参加を対象としており、その中で、プロジェクトへの出席率6割以上を活躍した基準と整理しています。プロジェクトに参加表明をしたが、実際の活動実績が伴わない場合は加点の対象外となります。

なお、プロジェクトへの参加は、所属長の了解を得たうえで、業務に支障のないように調整をお願いします。

## 6. P10 加点項目の職員提案について

審査委員会で「採用」のみを加点の対象とします。人事評価の評価基準日は1月1日のため、評価基準日までに職員提案が提出され、年度内に「採用」されたものは当該年度の人事評価の加点を予定しています。今後進められる職員提案制度の整理と合わせて、別途詳細を示す予定です。

なお、同一年度内に複数採用された場合でも、加点は「+1」とします。

## 7. その他の加点項目について

●資格取得の加点について、全職員が対象となる DX 推進にむけた3つの資格を対象と整理しています。業務上必要となる公費による資格取得等は対象外と判断しておりますが、その整理も踏まえ、次年度以降対象資格等については更なる検討を進めます。

●退職者フォローの加点について、令和8年度については加点項目「+0.5」「+1」とします。また、令和7年度の職員提案「退職者の業務をカバーした職員に対しての手当等の待遇改善について」が趣旨採用となっていることから、今後手当等を含んだ検討を進める予定です。(人事評価 QA の Q14 参照)

●各所属でのプロジェクト設置時には、「政策立案等プロジェクトへの貢献」の加点項目を踏まえ、積極的に検討いただきますようお願いします。

なお、同一年度内に複数のプロジェクト参加の場合でも、加点は「+1」とします。

(人事評価 QA の Q11 参照)

# 栗東市人財育成評価制度マニュアル改訂概要

## ○ 本制度の目的

本制度は、単なる人事処遇へ反映する仕組みではなく、人財育成を主眼とした職務遂行能力の向上を図るとともに、行政サービスの質的向上、より活気のある職場作りを実現し、職員のやる気や働きがいを引き出すことにあります。具体的には以下の3つを重視します。

人財育成の推進

主体的な職務遂行や能力開発の促進

適正な人事管理の実現

## ○ 改訂の背景

毎年度、軽微な改訂を行っていますが、今回の大幅改訂の実施背景は以下のとおりです。なお、近隣他市町の制度も参考としています。

### 制度開始より一定期間が経過

…令和4年度より、全正規職員を対象に実施。開始より4年が経過し、課題点が浮き彫りになってきたため。

#### 課題点（一部抜粋）

- ・ 評価の事務量が膨大
- ・ 評価基準が曖昧

### Nextりっとうプロジェクトでの意見聞取

…過年度にNextりっとうプロジェクトで本制度についての改善点などの聞き取りを行い、意見を集約したため。

#### 意見（一部抜粋）

- ・ 課の目標設定が必要
- ・ 資格等を評価反映

### 人財育成・確保基本方針の改訂

…令和7年度に方針の改訂を行い、職員の働きがいを高める制度の1つとして人事評価制度を掲げているため。

### 人財育成管理システムの導入

…令和8年度より、「人財育成管理システム」の導入を予定しており、導入に併せて制度の見直しを行うため。

## ○ 主な改訂内容

	改定後	改定前	改訂理由
評価回数	年1回評価 (P3参照)	年2回評価	・ 全職員の事務負担軽減のため
組織目標	実施 (P4参照)	未実施	・ Nextりっとうプロジェクトの意見を反映 ・ 課員の業績目標設定を明確化するため
加点項目	実施 (P10参照)	未実施	・ Nextりっとうプロジェクトの意見を反映 ・ 休職者の業務フォローを反映するため
総合評価区分	6段階 (P11参照)	5段階	・ Nextりっとうプロジェクトの意見を反映 ・ 職員のモチベーションアップ等のため

## ○ 今後の予定

令和8年3月	総合調整会議にて栗東市人財育成評価制度マニュアル改訂の報告
令和8年4月	栗東市人財育成評価制度についての研修、組織目標設定
令和8年6月	評価者研修、業績目標設定
令和8年9月	期中面談
令和9年1月	人財育成管理システム説明会、自己評価、1・2次評価
令和9年3月	評価結果のフィードバック
令和9年4月以降	休職者フォローの手当の創設、適宜、制度の見直しを実施

# 栗東市人財育成評価制度マニュアル（案）

令和8年4月

## はじめに

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。令和7年度、これまでの基本的な考えを継承しつつ、時代や環境の変化に迅速・適切かつ柔軟に対応できる人財の育成を、より一層推進していくための基軸として、「栗東市人財育成・確保基本方針」の改訂を行いました。

人事評価においても、職員個々の能力や実績等を的確に把握し、職員の意識改革と能力開発を効果的に推進することを目的として、令和8年度より人事評価システムを見直し、「栗東市人財育成評価制度」として新たな人事評価を実施します。

## 目次

<b>I 人財育成評価制度の概要</b> .....	2
1 人財育成評価制度の目的.....	2
2 人財育成評価制度の構成.....	2
<b>II 業績評価</b> .....	4
1 業績評価とは.....	4
2 組織目標の設定（4月実施）.....	4
3 業務目標の設定・期首面談（5～6月実施）.....	4
4 業績評価の期中面談（9月実施）.....	5
5 業績評価の自己評価（1月実施）.....	6
6 業績評価の期末面談（1～2月実施）.....	6
7 業績評価の1次評価・2次評価（1～2月実施）.....	6
<b>III 能力評価</b> .....	7
1 能力評価とは.....	7
2 能力評価の方法.....	7
<b>IV 総合評価</b> .....	10
1 総合評価とは.....	10
2 総合評価の方法と反映.....	10
<b>V その他</b> .....	12
1 苦情相談.....	12
2 その他.....	12

# I 人財育成評価制度の概要

## 1 人財育成評価制度の目的

栗東市の人財育成評価制度は、単なる人事処遇へ反映する仕組みではなく、人財育成を主眼とした職務遂行能力の向上を図るとともに、行政サービスの質的向上、より活気のある職場作りを実現し、職員のやる気や働きがいを引き出すことにあります。

具体的には次の3つを重視します。

### (1) 人財育成の推進

職員一人ひとりの仕事の目標を明確にし、その仕事ぶりや能力を評価して本人にフィードバックすることにより、能力開発を図り人財育成に役立てます。

### (2) 主体的な職務遂行や能力開発の促進

職員の個人レベルにおいて目標管理の手法によりPDCAサイクルを実践することにより主体的な職務遂行や自己啓発につなげます。

### (3) 適正な人事管理の実現

職員一人ひとりの能力や実績を評価し、任用や給与等に反映することにより、適正な人事管理につなげます。

## 2 人財育成評価制度の構成

### (1) 評価方法

- ・業績評価・・・職員が果たすべき業務目標の達成状況に対する評価
- ・能力評価・・・職員個人が発揮した能力や行動に対する評価
- ・総合評価・・・業績評価と能力評価により総合評価点を算定

### (2) 評価対象者

原則、正規職員（年度途中採用者含む）及び再任用等職員とし、本市からの派遣職員、国・県からの派遣職員についても評価対象者とします。

なお、当該年度において、休職等により評価可能期間が3か月に満たない職員については評価対象外とします。評価可能期間の条件を満たしているが、評価時に休職等している場合は、必要に応じて自己評価を省略し1次評価より評価することとします。

### (3) 評価者及び被評価者

被評価者	1次評価者	2次評価者
部長級	—	副市長又は教育長
次長級	—	副市長又は教育長
課長級 (こども園長含む)	—	部長級
課長補佐級	課長級	部長級
課長補佐級 (園長、副園長)	— (副園長については園長)	幼児課参事
係長級、再任用、 定年前再任用短時間勤務職員	課長級	部長級
幼保係長級	園長	幼児課参事
主査、一般	課長補佐級又は係長級	課長級
幼保一般	副園長又は係長級主任 (主幹保育教諭含む)	園長

※評価時に休職等により評価者が欠けた場合は原則、以下のとおりに評価者を変更します。

- 係長級、課長補佐級の評価者が欠けた場合
  - ⇒ 1次評価者：課長級
  - 2次評価者：部長級
- 課長級の評価者が欠けた場合
  - ⇒ 【被評価者が一般職員】
  - 1次評価者：係長級、課長補佐級
  - 2次評価者：部長級
  - 【被評価者が係長級、課長補佐級】
  - 1次評価者：—
  - 2次評価者：部長級
- 部長級の評価者が欠けた場合
  - ⇒ 【被評価者が係長級、課長補佐級】
  - 1次評価者：—
  - 2次評価者：課長級
  - 【被評価者が課長級】
  - 1次評価者：—
  - 2次評価者：副市長又は教育長
- 副市長、教育長が欠けた場合
  - ⇒ 1次評価者：—
  - 2次評価者：市長

※年度途中で人事異動があった場合、以下の通りとします。

採用	採用後、業務目標を設定。
異動(被評価者)	10月1日までの異動：業務目標の再設定。異動後の上司が評価 10月2日からの異動：異動前の上司が評価
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。

#### (4) 評価期間と全体スケジュール

評価期間は4～3月、評価基準日は1月1日とし、**年1回評価**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、見込み期間中に大きく業績等の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。

実施項目	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
組織目標設定												
業績目標設定、期首面談												
期中面談												
自己評価												
1次評価、2次評価、期末面談												
結果返却												

## Ⅱ 業績評価

### 1 業績評価とは

所属の組織目標、事務分掌等を踏まえた個人目標を設定・自主管理し、目的達成のために努力することを通じて、得られた成果（職務遂行レベルの向上を含む。）の度合いを評価するものです。

また、日常の業務遂行や目標達成へのプロセスの中で重点とする 評価項目を設定し、それに挙げる期待行動（コンピテンシー）が持続的に取られているかどうかを通じて、本市行政への貢献度を評価するものです。

### 2 組織目標の設定（4月実施）

部局次課長は、総合計画、施政方針等を踏まえた当該年度の部局又は課ごとの組織目標を設定し、部局内又は課内に内容を共有します。

施政方針に基づく予算が確定されているため、それを踏まえた部の目標を決定し、その後課の目標を決定・共有し、課員の個人目標に繋がります。

### 3 業務目標の設定・期首面談（5～6月実施）

#### (1) 業務目標の数

原則、**3つ以上の業務目標を設定**します。なお、**係長級以上の職員は必ず人財育成に関する目標を1つ以上設定**します。

#### (2) ウェイト

業務量、重要性等を考慮し、合計が100%になるよう業務目標ごとのウェイトを設定します。各業務目標のウェイトは5%刻みで設定します。

#### (3) 難易度の設定

難易度の設定については、以下に照らし合わせ、その職員の役割、職階等も踏まえながら、担当している通常業務や定例業務について、**改革・改善・工夫を目指した業務目標**を設定します。

なお、目標はできるだけ数値化できるものとして、具体的に設定してください。

難易度の種別	
A 【躍進】	組織目標や主要課題の解決に直接貢献し、今期重点的に取り組む目標 *法制度上、市民意識上、実現には大きな難関があるが、達成すれば非常に大きな改革となる目標 【「 <b>改革</b> 」と呼べる程度の内容】
B 【前進】	担当している通常業務相当にプラスαの困難性や業務効率化が認められる目標 【「 <b>業務改善</b> 」となる内容】
C 【維持】	担当している通常業務相当ないし、従来、経験のある業務相当の困難さの目標 【上記の「躍進」「前進」に該当しない場合】

#### (4) 1次評価者の期首面談

**1次評価者は、被評価者から提出された業務目標の内容、ウェイト、難易度などについて**

て必ず面談を実施します。

1次評価者は、面談において業務目標の設定について以下の事項を確認しながら、被評価者と十分なコミュニケーションを図りつつ、相互の認識を一致させてください。

また、必要に応じて修正の指示をしてください。

面談時の確認事項	
業務目標の内容	組織目標や事務分掌、評価者が指示した内容や水準と合致しているか。
業務目標の達成水準	各業務目標が、具体的にどの水準まで達成できれば、どのような評価となるのか。
業務目標の状態	業務目標が手段・方法ではなく、手段・方法を講じた後の結果や状態となっているか。
業務目標の難易度	被評価者の職位、経験年数、能力等に応じて、適切な難易度となっているか。

※目標をより具体的に設定し、明確性を担保するために、次のような表現は用いない。

使用すべきでない表現	改善例
<ul style="list-style-type: none"> <li>・努力する</li> <li>・努める</li> <li>・徹底する</li> <li>・目指す</li> </ul>	○○まで達成する、○○を実施する 上記の他、実施した結果どうなるかを記述する
<ul style="list-style-type: none"> <li>・支援する</li> <li>・助言する</li> <li>・調整する</li> <li>・管理する</li> </ul>	自分自身がそのために何を実行するのかを目標として設定する 上記の他、実施した結果どうなるかを記述する
<ul style="list-style-type: none"> <li>・効率化する</li> <li>・明確化する</li> <li>・安定化する</li> </ul>	実行の結果、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"> <li>・～等</li> </ul>	具体的に列挙する
<ul style="list-style-type: none"> <li>・極力</li> <li>・必要に応じて</li> <li>・可能な限り</li> <li>・できるだけ</li> </ul>	具体的に、○○を○○までに達成する
<ul style="list-style-type: none"> <li>・協調して</li> </ul>	役割を明確にして、その役割において○○を達成する

(5)その他

**原則、年度途中での業務目標の変更は行わないものとします。**

ただし、目標決定後に、人事異動、予算及び部局方針・制度の変更等により、当該目標の変更を余儀なくされた場合は、改めて別の目標設定・決定を行うこととします。

#### 4 業績評価の期中面談（9月実施）

期中面談は、年度途中に1次評価者が被評価者との面談を通じて、被評価者の業務の進捗状況を把握するとともに、以下の事項を確認しながら目標達成のための指導・助言を行います。

面談時の確認事項
<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務目標の進捗状況と今後の見通し</li> </ul>

面談時の確認事項
・業務全般への取組状況等
・年度途中での担当業務の変更などによる業務目標の変更・修正
・業務目標の記載内容の再確認

## 5 業績評価の自己評価（1月実施）

自己評価は、被評価者が評価期間を振り返り、業務目標ごとに達成状況を記載するものです。結果だけでなく、達成に至るまでの状況や達成できなかった場合の理由なども具体的に記入します。（評価基準日：1月1日）

達成度	達成の度合い	定量的な判断基準	定性的な判断基準
5	目標を大きく上回る成果で達成	達成水準に対し120%以上	期待を大きく上回る
4	目標を上回る成果で達成	達成水準に対し105%超え	期待を上回る
3	目標どおりの成果で達成	達成水準どおり(95%~105%)	ほぼ期待通り
2	目標を未達成	達成水準に対し95%未満	期待を下回る
1	目標を著しく未達成	達成水準に対し80%未満	期待を著しく下回る

## 6 業績評価の期末面談（1～2月実施）

1次評価者は、被評価者への評価を行う際に、必ず面談を実施し、業務の進捗状況や年間を通じた職務遂行状況に関して、評価の認識を一致させるよう十分に話し合います。この際、能力評価についても、能力の発揮状況、取組状況等も確認します。

面談時の確認事項	
業績評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目標の達成度（達成状況、実施状況）</li> <li>・業務遂行における改善点や課題、業務の進め方</li> <li>・業務目標が達成できなかった場合、その原因及び対応策</li> <li>・翌年度の業務目標</li> </ul>
能力評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価の根拠となる事柄（減点・加点点評価の対象となる事実がある場合、その事実の認識を一致させる）</li> <li>・被評価者が発揮した能力や知識、職務遂行姿勢・態度の伸びしろ、改善点及び対応策</li> </ul>

## 7 業績評価の1次評価・2次評価（1～2月実施）

1次評価者及び2次評価者は、被評価者の業務目標がどの程度達成されたかに基づき、評価します。達成度は、「5 業績評価の自己評価（1月実施）」の表を参考とし、評価点は、以下のマトリックス表を参考に評価します。評価点は、最後にウエイトを乗じて算出します。

なお、被評価者は評価基準日（1月1日）現在の達成度から自己評価を行います。期末面談以降に達成度に大きく変更がある場合は、評価を再調整してください。

区分		難易度		
		A【躍進】	B【前進】	C【維持】
達成度	5	100	90	80
	4	90	80	70
	3	80	70	65
	2	60	50	45
	1	40	30	25

※評価点の算出方法

項目	難易度	達成度	評価点	ウエイト	評価点
目標1	B【前進】	2	50	30	15
目標2	A【躍進】	4	90	20	18
目標3	C【維持】	3	65	50	32.5
				計	65.5

## Ⅲ 能力評価

### 1 能力評価とは

「栗東市人財育成・確保基本方針」のめざす職員像を実現するために必要な意識や能力を評価要素として、日常の業務遂行や目標達成へのプロセスの中で評価項目に挙げる期待行動（コンピテンシー）が持続的に取られているかどうかを通じ、発揮した能力や情意の度合いを評価するものです。

下の図は、管理職の評定項目をイメージしたものです。設定した業務目標（業績評価）に対して各人の能力をどのように発揮したのかを考慮しながら評価をしてください。



### 2 能力評価の方法

#### (1) 評価項目

評価項目は、職責、業務内容等を考慮し、①部長・次長・課長・園長級用、②課長補佐・係長級用、③主査級・一般用、④再任用等の4種類に区分します。なお、各評価項目の評点は以下のとおりとします。

評点	評価内容
5	卓越して優秀
4	非常に優秀
3	良好
2	やや不十分
1	不十分

#### (2) 評価基準

評価着眼点の行動特性が顕在しているかどうかを絶対評価により判断します。絶対評価とは、組織として期待し求める基準に対して、個人の職務遂行状況、能力保有状況等がどうであるかを評価する方法です。具体的には、評価者が評価項目について着眼点を指針として、各職員区分のレベルを設定した上で、それらに照らして一職員ごとに評価するものです。

#### (3) 評価手続

一人ひとりの意識改革を前提とした自己評価（自身を知る）を基本とするため、本人評価を行い、評価者へ提出します。**1次評価者は、被評価者の自己評価を踏まえて必ず面談を実施**します。

#### (4) 評価留意点

- ・面談では、被評価者の職務遂行における行動のうち、長所としてさらに伸ばすべき部分または改善すべき部分、自己評価と上司からみた評価に乖離がある部分等に言及し、指導・助言を行うことが重要となります。
- ・公正な評価を行うため、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重要です。評価の対象期間が原則、1年間となるため、評価基準日直前の状態のみで評価しないよう、**1次評価者は、必要に応じ、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記録**してください。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してください。
- ・想像や推定等による内容を評定材料とせず、日常の注意深い観察を通じて得た内容により評価してください。
- ・評価内容と直接関係のない事項（家庭事情や個人的事情など）を評定材料に加えないようにしてください。
- ・過去の勤務実績や過失にとらわれないようにしてください（評定対象期間に限定すること。）。
- ・被評価者の年齢、学歴、性別等を評定材料に加えないようにしてください。
- ・義理、人情や他人の評価等に左右されずに、あくまで評価者自身による評価をしてください。
- ・評価内容及び職務上知り得た評定に関する事項を他人に漏らさないようにしてください。

【評価者が陥りやすい評定誤差とその対策】

誤りの傾向	内容	防止策
ハロー効果	優れている特性や劣っている特性、全体の印象に惑わされて、他の要素についても、優れているや劣っているの判断をしてしまう傾向	①判断にあたって先入観、感情、偏見を取り除くこと。 ②評定要素ごとに具体的事実に基づき判断すること。（評定要素の定義を理解して要素の選択を行う。） ③一人の職員について、一気に全評定要素の評価をしないで、評定要素ごとに全職員を一通り評定して、次に一人ずつ見直すこと。
寛大化傾向	実際よりも甘く評価してしまう傾向	①具体的な根拠を挙げて、自信のある評価を行うこと。 ②部下の指導・育成の観点から、「是は是、非は非」
中心化傾向 (集中化)	判断結果が中央値に集中し、優劣の差があまりでない傾向	①具体的な根拠を挙げて、自信のある評価を行うこと。 ②日ごろから被評価者とのコミュニケーションに努め、しっかりデータを収集しておくこと。
倫理的誤差	評価者が倫理的に考えるあまり、関連のありそうな評価項目には、同一あるいは類似した評価を行ってしまう傾向	①「倫理的に考えてこうなるはずだ」と頭の中だけで関連付けないこと。 ②具体的な事実・行動に基づき、評価項目ごとに評価すること。
対比誤差	評価者が自分の能力・行動特性と反対の方向に評価してしまう傾向	①評価者自身、自分の能力・行動特性について再確認すること。 ②評価項目の着眼点をよく読み、自己流の評価基準を持ち込まないこと。

(5) 能力評価における人財育成指標

以下を参考にして、能力評価結果が妥当であるかの判断材料としてください。

能力評価点	評価	人財指標
90.1～100	S1	職員像理想モデル
80.1～90.0	S2	モデルヒアリング対象人財
77.1～80.0	A1 (期待値 <sup>*1</sup> )	目標水準
75.1～77.0	A2	期待人財
71.1～75.0	B1 (基準値 <sup>*2</sup> )	現在水準
67.1～71.0	B2	強み・弱み項目検証対象 (伸ばす力の設定)
65.1～67.0	B3	
63.1～65.0	C1	
60.1～63.0	C2	総合検証対象

能力評価点	評価	人財指標
58.1～60.0	D1	(全体の底上げ)
0～58.0	D2	勤務状況ヒアリング対象

※1 期待値：本市職員が現状目指すべき値

※2 基準値：本市職員が現状到達しているべき値（平均的水準値）

## IV 総合評価

### 1 総合評価とは

業績評価と能力評価の結果と加点項目より総合評価点を算定するものです。総合評価結果を勤奨手当や定期昇給へ反映します。

$$\text{総合評価点} = \text{業績評価点} \times \text{割合} + \text{能力評価点} \times \text{割合} + \text{加点項目}$$

### 2 総合評価の方法と反映

#### (1) 総合評価点の算出方法

業績評価と能力評価のそれぞれに職位ごとに設定した以下の表の割合を乗じ、加点項目（対象者のみ）の点数を反映したものを総合評価点とします。

職階	割合	
	業績評価	能力評価
部次長級	70%	30%
課長級	60%	40%
課長補佐級・係長級	50%	50%
主査級以下職員	50%	50%
再任用等職員	50%	50%

#### 【加点項目】（評価者・人事課の評価による）

加点項目	加点数	単位
政策立案等プロジェクトへの貢献※1	+1点	個人
職員提案※2	+1点	個人
資格取得※3	+1点	個人
休職者フォロー※4	+0.5点、+1点	個人
年次有給休暇の取得※5	+1点	所属・階級※5

※1 Nextりっとうプロジェクトなど自主的に参加したもので活躍した場合に加点

※2 職員提案制度により提案が採用された場合に加点

※3 以下に記載する資格を当該年度中に取得した場合に加点

ITパスポート、情報セキュリティマネジメント、基本情報技術者

※4 課内において、3か月以上にわたり休職者（産休育休、病気休暇等）の業務フォローを積極的に実施・活躍した場合に加点

→当該休業等に係る代替職員が配置された期間は除く

※5 部局内又は課内において、評価基準日前日（12月31日）時点で正規・再任用職員（休職者除く）の全員が年次有給休暇を平均月1日以上である場合に加点

【部局次長級】部局内の課長級以上の全員  
 【課長級以下】課内の課長補佐級以下の全員

例) 課長級の場合

業績評価：70点 能力評価：74点 加点項目：1点（資格取得）

⇒業績評価：70点×60%=42点

能力評価：74点×40%=29.6点

加点項目：1点

**合計：72.6点**

(2) 総合評価区分及び勤勉手当

総合評価点に応じて以下の区分により評価を決定し、次年度の勤勉手当と昇給等に反映します。

総合評価点	評価	勤勉手当成績率	定期昇給	定期異動・承認	分限等
85.1～100	S	標準率×1.10	2号加算	参考資料として活用	活用なし
80.1～85.0	AA	標準率×1.05	1号加算		
73.1～80.0	A	標準率×1.05	標準		
65.0～73.0	B	標準率	標準		
60.0～64.9	C	標準率×0.95	2号減算		
0～59.9	D	標準率×0.90	昇給なし		改善措置

※対象者分布目安として、S評価を5%以内、AA評価以上を10%以内、A評価以上を20%以内とする。

※改善措置として特別研修等の実施を図る。

※総合評価点の小数点第2位以下については、切り上げる。

※定期昇給表は以下のとおり

	S評価	AA評価	A評価	B評価	C評価	D評価
55歳以下	6号	5号	4号	4号	2号	0号
55歳超え	2号	1号	0号	0号	0号	0号

(3) 部局内の調整

各部局長は、部局内の評価結果を統一的な視点で、評価の差が生じないよう部局内の評価を確認し、調整します。

人事課は、各部局長が確認した評価結果に対し、必要に応じて「人事評価連絡調整会議」（構成員：副市長、総務部長、各部局長、人事課長）を実施します。

(4) フィードバック

被評価者自身の人財育成及びモチベーションアップを図るため、職員個人に評価結果を返却します。人事評価結果を活用し、自己課題に気づくだけでなく、他の人が自身をどのように評価しているのかを知る機会とし、自己変革に活用します。

なお、フィードバック時に必要があれば評価者より面談を実施してください。

## V その他

### 1 苦情相談

(1) 苦情相談の受付窓口  
人事課

(2) 苦情相談の対象事項  
業務目標の設定等に関する不満、評価結果に関する不満、面談に関する不満等

(3) 苦情処理  
苦情相談により確認した事実内容に基づき、対応が必要と判断された場合、書面による申出を人事課にて対応します。苦情処理は、当該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ます。

(4) 苦情内容の取り扱い  
苦情相談、苦情処理に携わった職員は、苦情の申出のあった事実及び当該内容その他苦情相談又は苦情処理に関し職務上知ることができた秘密を保持しなければなりません。  
ただし、相談事案のうち、制度の運用に関する問い合わせについては、個人や所属が特定されない範囲において公表できることとし、公表しない相談についても制度設計に活用する場合があります。

(5) 人事評価審査委員会  
苦情相談を行った被評価者が、当該人事評価結果についての審査を求めるときは、「人事評価結果審査申出書」を人事課へ提出することにより申し出ることができます。当委員会は、副市長を委員長とし、教育長、総務部長、人事課長により構成します。

(6) 人事評価審査委員会の流れ  
審査を申し出る者から提出された「人事評価結果審査申出書」を人事課にて形式審査を行い、審査対象案件について当審査委員会で審査した後、その審査結果を「人事評価審査申出措置決定通知書」により通知する。

### 2 その他

会計年度任用職員については、評価基準日は10月1日とし、年1回評価とします。  
当マニュアルに定めのない事項等については、市長が別に定めることとします。

**参考資料**

様式第1号（第15条関係）

**人事評価結果審査申出書**

年度の評価結果について、下記のとおり審査を申し出ます。

受付日	年 月 日	受付番号	
申出日	年 月 日	評価結果の 開示年月日	年 月 日
申請者	所 属		
	氏 名		
申出区分	<input type="checkbox"/> 業績評価結果に関して <input type="checkbox"/> 能力評価結果に関して <input type="checkbox"/> その他		
申出内容			
理由・根拠 (法令その他)			
希望する 措置内容			
連絡方法	連絡先		
	時間帯		

## 人事評価審査申出措置決定通知書

年 月 日

審査申出者

様

栗東市人事評価審査委員会委員長

年 月 日付で申出のあった内容について審査した結果、（ 評価は妥当 ・ 再評価を要する ・ その他の措置 ）と決定したので通知します。

【その他の措置の内容】

【審査結果の理由】

## 人事評価審査申出措置決定通知書

年 月 日

審査申出者の評価者

様

栗東市人事評価審査委員会委員長

（審査申出者の所属、職、氏名）から、年 月 日付で申出のあった内容について審査した結果、（ 評価は妥当 ・ 再評価を要する ・ その他の措置 ）と決定したので通知します。

【その他の措置の内容】

【審査結果の理由】

## 【人事評価 QA】

### Q1. 目標設定において留意すべき点がありますか。

A1. 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。

### Q2. 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。

A2. 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。目標設定は期末においてその達成状況が判断できるように、できる限り具体的な表現としてください。

### Q3. 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。

A3. 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「S」、「AA」、「A」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

### Q4. 年度途中での目標の変更や内容の修正は可能ですか。

A4. 基本的に変更はできません。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、必要に応じ人事課へ相談してください。

### Q5. 兼務先の目標を設定することはできますか。

A5. 兼務がある場合、兼務先の目標を設定することは可能です。兼務先の目標を設定する場合は、兼

務先の上司にも評価シートを提出し、目標の確認を受けてください。この場合、兼務先の上司からの情報提供を受けて、面談や評価は本務の上司が行ってください。

#### Q6. 主事補・主事・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。

A6. 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ても、同じ評価とはなりません。主事には主事の、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。

#### Q7. 目標に対する達成度が100%を超えていた場合、必ず「4」や「5」となるのですか。

A7. 目標に対する達成度は自己評価による定量的な判断基準であり、その成果が職位職階に求められた水準に対して期待を上回るものであったかどうか、という観点を踏まえた評価としてください。被評価者と評価者の間で齟齬がないよう、面談において、単なる数値目標だけでなく、職位職階に求められる水準、到達点を明確にしたうえで、評価をしてください。

#### Q8. 評価にあたり、特に留意することはありますか。

A8. 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。行動観察記録など、評価事実の把握に努めてください。(マニュアル P8 (4)評価留意点 参照)

#### Q9. 産休・育休・病休取得者等は評価対象となりますか。

A9. 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、当該年度において、休職等により評価可能期間が3か月に満たない職員については評価対象外となります。(マニュアル P2 (2)評価対象者 参照)

#### Q10. ルーティンワークが中心で目標設定が立てにくい場合はどのような点に着目して目標を設定すれば良いですか。

A10. ルーティン業務などの定型的な業務について、数値化、定量化が難しい場合であっても、業務の期限、業務量、効率性、業務改善に関する点など、業務遂行の状況を測る目安があると考えられ、業務の態様を可能な限り分解し、具体的なものとした上で、定性的な目標や効率化・業務改善などの目標を設定するなどの工夫をすることが考えられます。

(例)

- ・〇〇業務の点検を△月と□月に実施し、翌月までに報告書を作成する。  
効率的効果的な報告書に見直し作業時間の1件〇分を1件〇分に短縮する。
- ・〇〇説明会を□月に実施できるように、〇〇事業の評価資料の作成を△月までに完了させる。
- ・〇〇の窓口業務について、制度改正についての類似した問合せが多いことから、△月までに対応マニュアルを作成し、〇件処理を迅速化できるようにする。
- ・〇〇システムへの入力作業について、△月までにチェックリストを作成して、入力ミスをゼロにする。
- ・△月までに〇〇についての周知用ポスターとチラシを配布し、□月に住民説明会を実施する。  
これにより、●●について、対前年度比で×%減少させるようにする。

【参考】 地方公共団体における人事評価制度に関する研究会より

ルーティン業務の目標設定の例(平成 26 年度報告書より)

- ・適正な予算執行となるよう、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、平成〇〇年度の予算要求に反映させる。
- ・給与等の支給について、毎月の締日までにミス無く迅速に処理する。  
特に異動・昇任のある〇月分については支給額に間違いが生じないようにチェックした上で支給額を確定し、ミス防止に万全を期する。
- ・申請情報の記載内容について誤入力〇%以下を達成するため、二重の目検による確認を怠らず徹底する。また、〇〇票との突合を徹底して受付情報の単純な入力ミスを防止する。

地方公共団体における目標設定の実例(平成 20 年度報告書より)

【市民課】

- ・印鑑登録業務の統一的な事務処理を図るため、〇月末までに過去に判断に窮した事例や近隣団体の実例等の収集を行い、それらを基にした事務処理マニュアルを作成する。
- ・〇月末までにわかりやすく見やすい住民向けガイド資料を作成し、説明時間の短縮化を図ることに  
より、受付・交付事務を概ね〇件/日処理できるよう迅速化を進める。
- ・受付体制・機器整備に関する提案書について、関係職員との打ち合わせを〇月末までに行い、問題点や手続きにおけるお客様の動き等を検証し、〇月までに案を仕上げる。

【社会福祉課】

- ・ケースの状況に応じた生活保護世帯の訪問を月〇件実施して、健康状態・収入状況等を〇月末までに確認し、生活保護世帯の自立助長のための指導を行う。
- ・要保護児童等ケース進行台帳の作成に当たり、〇月末までに対象児童の範囲や入力方法、セキュリティ対策をまとめる。
- ・扶助認定事務及び扶助適正事務の効率化を図るため、〇月までに事務処理体制の見直しを行うとともに、地域の民生委員との連携を強化するため、〇月、△月、×月に〇回程度、連絡会議を開催する。
- ・障害児の補装具費支給決定事務など判定が困難なケースについて、〇月末までに他市の事例調査を行い、個別記録を整理し、事務作業を1件につき〇日程度に短縮する。

【介護保険課】

- ・県の適正化計画に基づき、〇月までに新たな給付適正化システム関連業務の運用を徹底するとともに、〇月末までにマニュアル・チェックリストを作成し、職員の業務レベルの水準確保を図る。
- ・高齢者健康教室の事業内容及び助成制度を〇月の広報誌により広く周知し、〇〇課と連携した〇〇の募集を実施することにより、参加者の前年比〇%増を図る。
- ・介護保険事業計画に基づく地域密着型サービス事業の適切な実施を図るため、事業者の意向等関連情報の収集を行い、〇月までに事業者の公募・選定事務を円滑に進め、事務処理の進捗管理を定期的に課長に報告する。

#### 【納税課】

- ・市県民税(特別徴収)について、〇月末までに、事務所への電話・文書催告を行い、滞納事業所数を〇〇件減らす。
- ・平成〇年度から新たに滞納となった者に対し、年度末までに最低〇日程度、電話・文書催告等を行い、新規滞納者の前年度比〇%削減を目指す。
- ・現在、約〇%である市税の口座による還付について、各支所〇〇課と集落単位の市税の説明会を合同で行うことにより PR し、年度末までに△%以上向上させる。

#### 【建築指導課】

- ・建築確認審査の処理期間短縮について、年度末までに、審査体制の見直しを行うことにより、消防同意案件を除き概ね〇日以内の処理を行う。
- ・中高層建築物等の建築に関する建築紛争の予防を行うため、〇月までに条例の内容をわかりやすく説明したパンフレットを作成し、住民周知や説明の手続きに関する講習会を隔月に開催するとともに個別相談に応じる。
- ・〇〇地区の都市計画区域の設定を円滑に推進するため、〇月までに住民説明会を開催して住民の合意形成を図るとともに、〇月までに市都市計画審議会への報告資料を作成し、△月予定の審議会にかける。

#### 【住宅課】

- ・市営住宅工事の品質向上を図るため、〇月までに工程会議による定期的な打ち合わせを行うとともに、週〇日は現場での安全管理、工程管理、品質管理についてのチェックを行い、工事成績を全てBランク以上とする。
- ・市営住宅工事の現場監理の徹底を図るため、やり直しや手直しが生じないように、毎週必ず工程会議等で請負業者及び監理者への伝達を行うことにより、現場での各段階確認時における指摘事項を〇項目以内にする。
- ・市営住宅の家賃徴収の徹底を図るため、前年度の徴収率維持を目指し、〇月までに滞納者に対する督促状の発出や訪問徴収を行うとともに、〇、△、×の長期滞納案件について法的措置の執行を行う。

#### 【環境衛生課】

- ・各地域のごみ置場設置条件の不均衡を把握するため、〇月までにごみ収集所台帳のデータベースを完成させ、設置条件の見直しの是非について、部内で成案を得る。
- ・不燃ごみの定期収集について収集ルールの一統及び明確化を図るため、〇月までに市での電話対応

案件等を参考に整理した回収ルール案を作成し、全収集業者への説明を行うとともに、意見を聴取し、成案を作成して遵守の徹底を図る。

・〇月までにごみ減量ポスターを作成し各自治会へ配布するとともに、〇～〇月の間に重点地区の設定及び説明会を実施し、減量に対する啓発運動の積極的推進を行い、組織目標であるごみ排出量の対前年比△%減の達成を図る。

#### 【下水道課】

・公共工事のコスト縮減を進めるため、〇月末までに近接工事の一括発注や工事積算時における使用材料及び新工法の検討結果の整理を行い、予算額を〇%縮減する。

・下水道水洗化率の向上を図るため、〇月末までに旧町村部の下水道未接続世帯情報の統合を行って現状を把握し、HP での広報記事を作成・掲載するとともに、半期毎に未接続世帯に対し接続促進に関する文書・パンフレットの発出し、接続率の対前年比2%上昇させる。

・浄化槽補助金に係る事務処理の迅速化を推進するため、〇月末までに受付台帳のデータベースを行い関係情報の集約を行い、申請書から決定通知文発出までの事務処理を原則〇週間以内に行う。

### Q11. 加点項目の政策立案等プロジェクトへの貢献について、参加すれば加点対象ですか？

A11. Next りっとうプロジェクトなど、参加募集を実施されたときに、自主的に参加した場合のみ加点の対象となります。指名制や各所属〇名等で参加した場合は対象外です。また、実際の活動実績が伴わない場合(プロジェクトの出席率6割未満)は対象外です。同一年度内に複数のプロジェクトへ参加した場合でも、加点は「+1」とします。

※各所属でのプロジェクト設置時には、「政策立案等プロジェクトへの貢献」の加点項目を踏まえ、積極的に検討いただきますようお願いいたします。

### Q12. 加点項目の職員提案が1月2日以降に採択された場合のどうなりますか。

A12. 審査委員会で「採用」と採択されたものを加点の対象とします。人事評価の評価基準日は1月1日のため、評価基準日までに職員提案が提出され、年度内に「採用」されたものは当該年度の人事評価の加点を予定しています。今後進められる職員提案制度の整理と合わせて、別途詳細を示す予定です。なお、同一年度内に複数採用された場合でも、加点は「+1」とします。

### Q13. 加点項目の資格取得は、なぜ記載の3つの資格なのですか。

A13. 人財育成・確保基本方針にデジタル人財の育成を掲げており、取り組みを進める必要があるため、全職員に共通する能力として設定しました。対象資格は、今後追加検討を行っていく予定です。

### Q14. 加点項目の休職者フォローの加点数が「+0.5」と「+1」があるのはどうしてですか。

A14.休職者フォローに従事する各職員において負担等の違いが考えられるため、負荷や業務量の実績に基づいて判断できるようにしています。仮に、休職者が複数発生した場合でも、実績に基づき最大「+1」点の加点となります。

#### Q15.加点項目の年次有給休暇の取得促進について、月1日取得が必須ですか。

A15.当該評価基準日1月1日における実績に基づき平均月1日以上を加点対象とするため、4月～12月の9カ月間に9日以上を取得で対象となります。年次有給休暇月1日以上の取得を推奨していることから、1日単位の取得を必須とせず時間休の積み重ねも可としますので、スケジュール調整のうえ取得促進の取り組みをお願いします。なお、夏季休暇や特別休暇は対象外となります。途中で休職された場合でも、評価対象者(マニュアル P2 (2)評価対象者 参照)となるものが対象です。

#### Q16. 加点項目は誰が実施しますか。

Q16.今回からの導入のため以下の運用とし、被評価者が評価することはありません。そのため、1次評価者との面談を通じて成果等を共有してください。

- |                  |                      |
|------------------|----------------------|
| ・政策立案等プロジェクトへの貢献 | 人事課(企画政策課に対象者を確認し決定) |
| ・職員提案            | 人事課(企画政策課に対象者を確認し決定) |
| ・資格取得            | 1次評価者(面談時に証明書等を確認)   |
| ・休職者フォロー         | 1次評価者(日々の業務や行動による確認) |
| ・年次有給休暇の取得       | 人事課(実績を確認し対象者決定)     |