

人事評価制度に関する実施要領
(理事～課長代理)

《令和5年度》

寝屋川市

総務部 人事室

1 目的

この実施要領は、令和5年度における理事～課長代理を対象とした人事評価制度の実施に関して必要な事項を定めることを目的とする。

2 被評価者（評価の対象者）の範囲

被評価者は、評価基準日において、次の補職を有する者とする。

職 務	補 職 名
部長以上の職務	理事、部長
部長を補佐する職務	次長
課長の職務	課長
課長を補佐する職務	課長代理

ただし、次の者は、被評価者から除外する。

- (1) 任期が定まっている大阪府等からの派遣者
- (2) 長期の休業等により評価基準日において実勤務日数が90日に満たない職員

3 評価期間

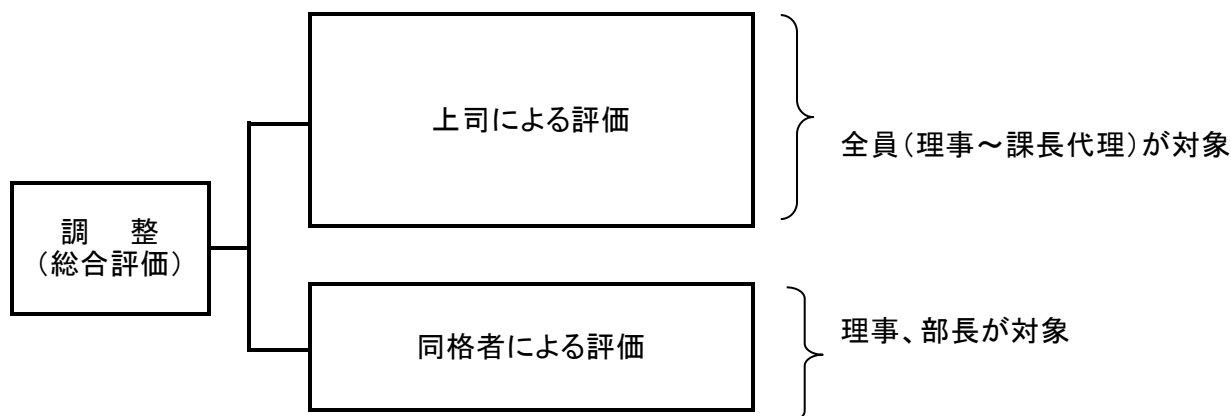
令和5年4月1日から令和6年3月31日まで

4 評価基準日

令和6年1月1日現在（評価基準日から令和6年3月31日の期間は、見込みにより評価する。）

5 評価の概要

(1) 評価の構成



人事評価制度の原則

① 行動重視

職員の勤務態度やもっている能力を評価するいわゆる「能力評価」ではなく、「能力をいかに発揮しようとしたか」、「目的実現のために、いかに行動したか」というような「行動評価」を重視し、評価する。

② 成果重視

被評価者の職責を基に、成果を問い、評価する。

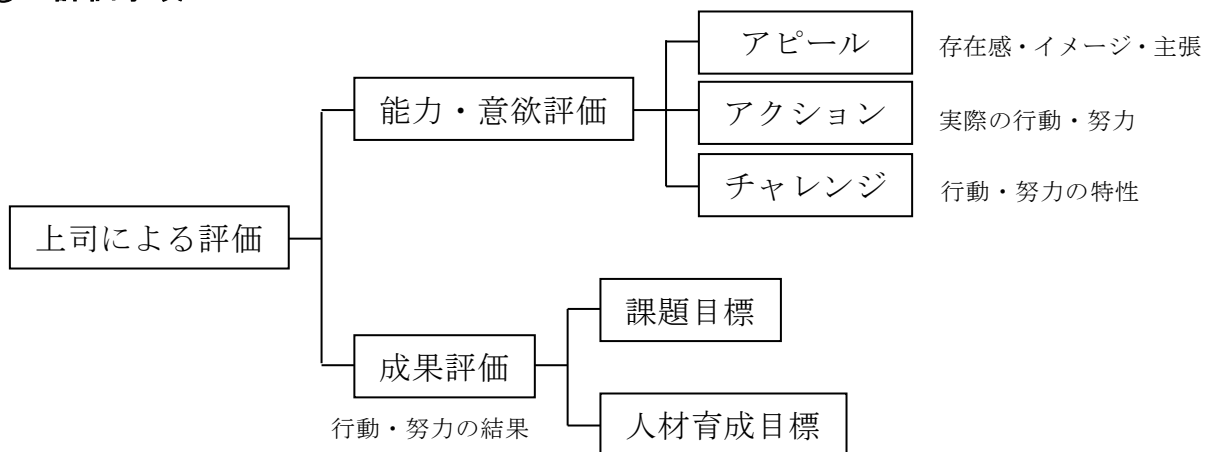
③ チャレンジ重視

環境の変化への適応、新しい事態や困難な環境の中での努力や行動について、評価する。

(2) 評価の内容

I 上司による評価

① 評価事項



ア 能力・意欲評価

次の3分野に関する各評価項目について評価する。

(a) アピール

これからの管理職にとっては、目標、方針及び考え方を明確にし、相手を説得あるいは納得させる力が重要になってくる。そのためには、まず、自分の存在が周りから「どのように見られているか」が非常に大切である。

つまり、「上司の指示をそのまま伝える伝言板」ではなく、存在感のある「見える」管理職が求められている。

例えば、会議等で積極的かつ的確に自分の考えを自分の言葉で発言しているということであれば、評価は高くなる。

また、管理職として職務全般において問題意識をもち、常に言動に自信と安定感が感じられるかどうかなどを評価する。

評価項目及び着眼点	
	議会での答弁、会議等での発言が的確で積極的である。
	上司等への意見、報告などを、要点を整理し、数字や事実に基づいて端的に行うことができる。
	管理職として態度、言動が自信と安定感を感じさせる。
	自分の意見や考え方が前向きで建設的であり、表現能力がある。

(b) アクション

能力をもっているかどうかではなく、その能力を職務に発揮し、いかしているかどうかを評価する。

つまり、現在の社会経済状況や多様な市民ニーズ等を把握し、課題を解決するための最善の方策を見い出すとともに、その実現のために最善の行動や判断を行ったかどうかなどを評価する。

評価項目及び着眼点	
サービス・責任感	市民が不快に思うことがないように常に市民の視点をもって、求められるサービスが何かを常に考え、行動している。また、失敗した場合など、言い訳や責任回避ばかりでなく真摯に自分も含めての責任の所在を明らかにし、的確に対処しようと努めている。
経営・組織マネジメント力	目的を達成するために、組織内の経営資源を効率的に活用するとともに、部下の統率・指導を的確に行い、組織が円滑に機能するよう努めている。
企画・調整・判断力	問題点を把握し、それらを解決するための方策を見だし、実現のための段取りを組み立てるとともに、組織の目的や自分の意思を相手に十分に説明し、組織の目的や人間関係が損なわれないよう調整を図っている。また、状況の変化を的確に予測し、最も適した行動や結論を導き出している。
知識・技術力	仕事に必要な知識や技術を幅広い範囲にわたって積極的に学び、自身の知識や技術を高いレベルで仕事に活用できている。

(c) チャレンジ

複雑多様化する市民ニーズに的確に対応するためには、職員一人一人が改革意識をもち、行動することが求められている。

そのためには、前例にとらわれない発想や考え方をもち、プラス思考で職務に取り組むことが大切である。

例えば、新規事業や困難な仕事にもかかわらず、常に果敢に挑戦・行動しているということであれば、評価は高くなる、何事につけても大過なく、また、

前例踏襲の仕事の進め方しかしていないということであれば、評価は低くなる。新しい事態や困難な環境の中で、いかに積極的に行動しているかを評価する。

評価項目及び着眼点
人材や予算など与えられた環境のもとで、常に最善の努力をしようとしている。
上司の指示に対し、言われたとおりだけでなく、より以上の結果を目標とし、考え方や問題意識は、常に今の自分の職責以上のものを持っているあるいは持とうとしている。
環境の変化や新しいことについても、関心を持って適応し、対応しようとしている。また、前例にとらわれない発想及び考え方をもち、仕事にも活用している。
社会情勢の動向などに、幅広い関心と知識を持っており、デジタル技術の活用に関しても知識と関心を持っている。

イ 成果評価

今年度において取り組む課題目標・人材育成目標を設定し（成果評価シートに記入する。）、どのように取り組み、成果を挙げたか、その達成度等を評価する。

目標設定は、PDCIサイクルに基づき、設定を行う。

目標の種類

(a) 課題目標

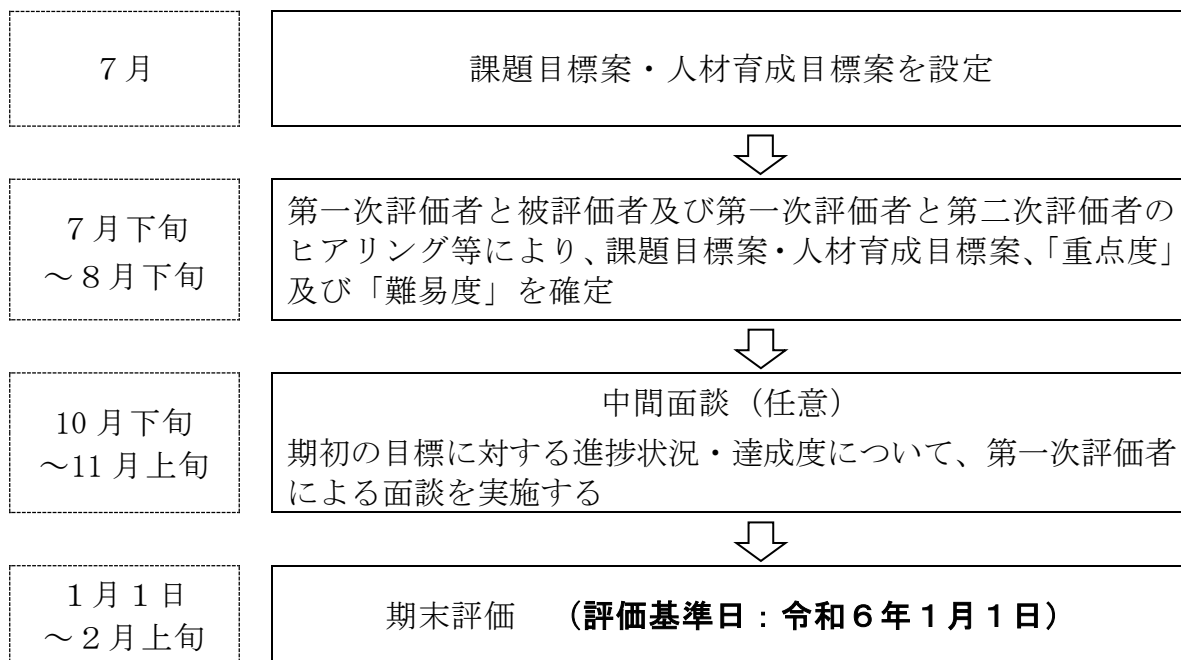
次の5分野から2つ以内で、目標を設定する。ただし、その他行政計画から設定する場合には、計画名を記載する。

- | | |
|---------------|-------------|
| (1) 令和5年度所信表明 | (2) 第六次総合計画 |
| (3) 議会答弁 | (4) その他行政計画 |
| (5) その他懸案事項 | |

(b) 人材育成目標

各職場において、人材育成をどのように行っていくのかについて、指定された目標（職場の活性化、職員の資質の向上を図るための目標）と、それ以外にあればもう1つ目標を設定する。

② 目標設定及び評価の流れ



③ 被評価者

理事～課長代理とする。

④ 評価者

ア 第一次評価者は、原則として被評価者の直近の上司とする。

イ 第二次評価者は、原則として第一次評価者の直近の上司とする。

ただし、被評価者は、第一次評価者が評価を行う前に自己評価コメントを記入する。

【市長部局、上下水道局等（教育委員会事務局を除く。）の職員】

被評価者	第一次評価者	第二次評価者
理事、部長	副市長	—
次長	理事、部長	副市長
課長	次長	部長
課長代理	課長	部長

【教育委員会事務局の職員】

被評価者	第一次評価者	第二次評価者
理事、部長	教育長	副市長
次長	理事、部長	教育長
課長	次長	部長
課長代理	課長	部長

※ 評価者については、人事室で定める。

⑤ 勤務状況記録

評価者（第一次評価者）は、被評価者一人一人について、職務上適切に対応した状況やそうでなかった状況等を観察し、記録することが重要である。

なお、勤務状況記録は、人事評価時の基礎資料となるものであり、被評価者に評価結果を説明する際にも使用する資料とするものである。

（指定した様式はありません。）

【評価記録期間】

令和5年4月1日から令和6年3月31日まで

なお、取扱いについては、次のとおりとする。

・ 令和5年4月～令和6年3月

被評価者の状況を逐次記録する。

（令和6年1月～令和6年3月）

被評価者の状況を逐次記録し、評価結果が、第一次評価者による評価後、著しく変わる場合には、補正を行う。

⑥ 評価方法等

すべての項目について「絶対評価」を行う。

能力・意欲評価については、標準点を「6」とし、「10」「9」「2」「1」の評価をする場合には、コメントを記載する。

また、成果評価のうち課題目標は、評価点算出表（難易度及び達成度に基づき算出）による「絶対評価」を行う。

第一次評価者

◆ 能力・意欲評価

「勤務状況記録」を参考に、他の職員との比較ではなく、被評価者の職責・経験等を踏まえ、評価項目ごとに設定された着眼点に照らして、10段階の「絶対評価」を行う。

◆ 成果評価

当初に設定した課題目標・人材育成目標について、達成度等を成果として評価する。〔被評価者の人柄や姿勢等に捉われることなく、目標達成に向けた行動とその成果を客観的に評価する。〕

【成果評価シート】

・ 課題目標

目標の達成状況と、本人がその目標達成においていかに貢献したかについて、被評価者とヒアリングの上、評価点算出表による「絶対評価」を行う。

・ 人材育成目標

被評価者とヒアリングの上、どれだけ人材育成に取り組み、効果を挙げたかについて、5段階の「絶対評価」を行う。

第二次評価者

◆ 能力・意欲評価

第一次評価者の説明を受け、10段階の「絶対評価」を行う。

◆ 成果評価

当初に設定した課題目標・人材育成目標について、第一次評価者の評価を参考に、より広い視点で第一次評価者と同様の方法で評価する。[被評価者の人柄や姿勢等に捉われることなく、目標達成に向けた行動とその成果を客観的に評価する。]

※ 評価の凡例

【能力・意欲評価】

点数	評価基準点
9・10	申し分なくできた
7・8	よくできた
5・6	ほぼできた
3・4	あまりできなかった
1・2	できなかった

【成果評価（課題目標）の評価点算出表】

達成度 難易度	目標を大きく上回って達成	目標を上回って達成	目標をほぼ達成(標準)	目標を下回った	目標を大きく下回った	未着手
S 非常に困難	100	88	80	48	20	0
A やや困難	88	80	64	40	12	0
B 普通(標準)	80	64	48	28	8	0
C 簡単	68	52	40	20	4	0

★難易度の基準

	環境条件	チャレンジ意識・ 本人の努力	創意工夫・事務改善	貢献度
S 非常に困難	極めて厳しい	相当必要	<ul style="list-style-type: none"> 高度な創意工夫により極めて多くの事務改善につながる 大幅な制度の見直しや極めて困難な課題の解決 	<ul style="list-style-type: none"> 総合計画、市政運営方針など組織の目標に極めて大きく貢献 極めて大きな経費節減・収入確保・業務の効率化が見込まれる
A やや困難	厳しい	必要	<ul style="list-style-type: none"> 新たな創意工夫により多くの事務改善につながる 制度の見直しや困難な課題の解決 	<ul style="list-style-type: none"> 総合計画、市政運営方針など組織の目標に大きく貢献 大きな経費節減・収入確保・業務の効率化が見込まれる
B 普通(標準)	通常	普通	<ul style="list-style-type: none"> 創意工夫により、事務改善が一定見込まれる 	<ul style="list-style-type: none"> 総合計画、市政運営方針など組織の目標に貢献 一定の経費節減・収入確保・業務の効率化が見込まれる
C 簡単	易しい	不要	<ul style="list-style-type: none"> 創意工夫・事務改善が見込まれず、漫然と前例踏襲している 	<ul style="list-style-type: none"> 組織の目標に貢献が見込めない 経費節減・収入確保・業務の効率化が見込めない

★達成度の基準

	内容例
目標を大きく上回って達成	<ul style="list-style-type: none"> 目標に明記した期日より相当早く達成し、そのことによりコスト面や市民サービスに大きく貢献した 目標に明記した内容より相当高い水準であった 目標に明記した数値を大きく上回った
目標を上回って達成	<ul style="list-style-type: none"> 目標に明記した期日より早めに達成し、そのことによりコスト面や市民サービスに貢献した 目標に明記した期日どおりに達成し、明記した内容より高い水準だった 目標に明記した数値を上回った
目標をほぼ達成(標準)	<ul style="list-style-type: none"> 目標に明記した期日、内容どおりに達成した 最終期限には間に合う形で、目標に明記した内容どおりに達成した 目標に明記した数値とほぼ同じだった
目標を下回った	<ul style="list-style-type: none"> 目標に明記した内容は達成したが期日が遅れた 目標に明記した期日どおりだが、明記した内容に満たない水準だった 目標に明記した数値を下回った
目標を大きく下回った	<ul style="list-style-type: none"> 目標に明記した期日より遅れ、明記した内容に満たない水準だった 目標に明記した数値を大きく下回った
未着手	

※ スキルアップ加点

中核市にふさわしい人材を育成するため、スキルアップ加点の対象となる資格を取得する等、新しい知識等の習得に努めた場合には、特別加点を行う。

(1) 対象となる資格・免許

A	税理士	司法書士	社会福祉士
	精神保健福祉士	介護福祉士	社会保険労務士
	宅地建物取引士	建築士（1級・2級）	土木施工管理技士（1級・2級）
	技術士（建設部門）	技術士（上下水道部門）	技術士（総合技術監理部門）
	技術士（機械部門）	管理栄養士	メンタルヘルス・マネジメント検定（I種）
	エネルギー管理士	秘書技能検定（1級）	基本情報技術者試験
	手話通訳士	臨床心理士・公認心理師	簿記検定（1級・2級）
	その他人事室長が認める資格		
B	秘書技能検定（2級・3級）	メンタルヘルス・マネジメント検定（II種・III種）	トレース技能検定
	ビジネス実務マナー技能検定（1級～3級）	簿記検定（3級）	ITパスポート試験
	情報セキュリティマネジメント試験	その他人事室長が認める資格	

※ その他人事室長が認める資格・免許の取得については、所属の業務に関連が全くない場合には、加点対象としない。

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

(2) 加点基準

12点	対象となる資格・免許を取得した【上記Aの区分】。
8点	対象となる資格・免許を取得した【上記Bの区分】。

○ 対象となる・資格を複数取得した場合には加点の対象とするが、12点を上限とする。

○ 令和5年度中に取得した資格・免許を対象とするが、前年度の評価基準日以降に取得し、前年度の評価対象にならなかった資格・免許についても、人事室長が認めた場合は対象とする。

II 同格者による評価

① 評価事項

アピール、アクション、チャレンジについて評価する。

評 価 項 目 及 び 着 眼 点	
アピール	<ul style="list-style-type: none"> ・議会での答弁、会議での発言が積極的であり、的確である。 ・態度、言動に自信と安定感を感じさせ、意見や考え方が前向きである。
アクション	<ul style="list-style-type: none"> ・積極的な組織運営をしている。 ・組織全体の運営、部局を超えた協調性を持っている。
チャレンジ	<ul style="list-style-type: none"> ・何事にも積極的で、常にプラスアルファの結果を出そうと努めている。 ・スピードとタイミングを重視した施策の遂行に努めている。

② 被評価者

理事、部長とする。

③ 評価者

被評価者以外のすべての理事、部長とする。

④ 評価方法

評価項目について10段階の「絶対評価」を行う。

(3) 調 整

① 調整事項

被評価者全体の中で、相対的な評価の偏りを是正し、評価結果の均衡を図るため、また、より市民の信頼を得られる制度とするため、各評価後に調整を行うものである。

② 被評価者

理事～課長代理とする。

③ 調整者

下記のとおりとする。

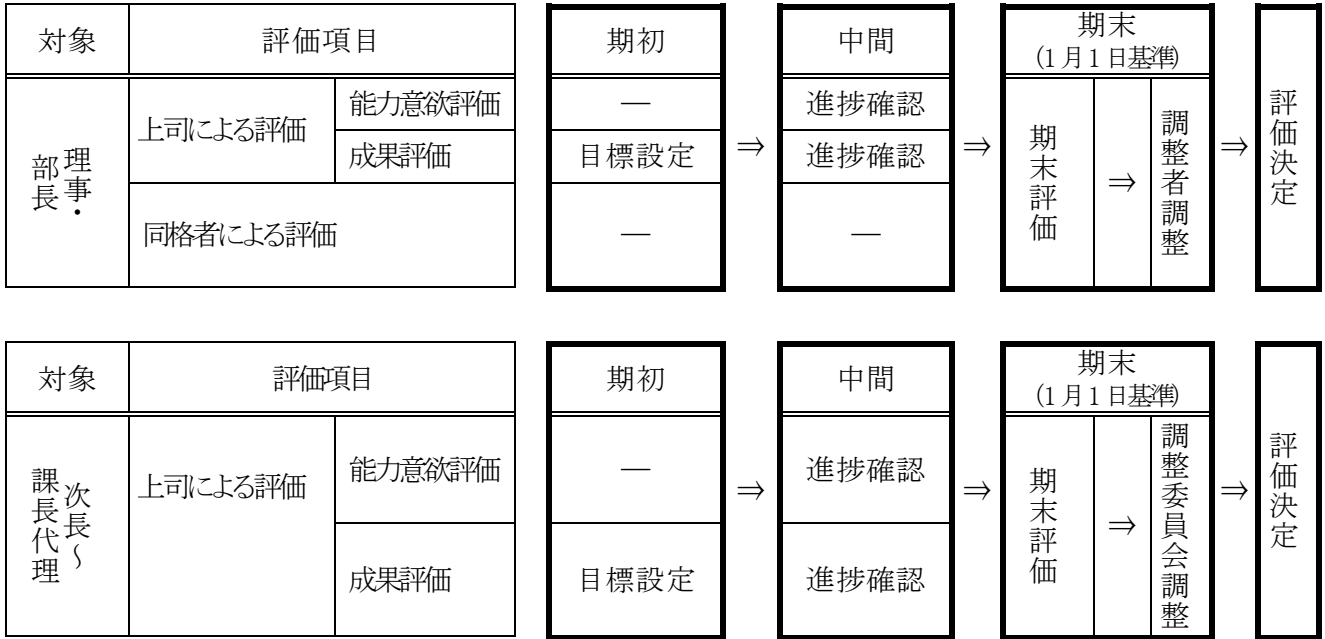
なお、「調整委員会」は、総務部長、総務部人事室長で構成する。

被 調 整 者	調 整 者
理事、部長	副 市 長
次長	副 市 長
課長	調整委員会
課長代理	調整委員会

(4) 補 正

次年度の人事異動及び勤勉手当に反映させるために、令和6年1月1日を基準として評価を行うことから、基準日以降に著しい評価の変更があった場合に、年度末までに評価の補正を行う。

6 評価の流れ



7 評価点及び評価ランク

(1) 評価点

理事、部長

評価の種類等	点 数
上司による評価	240
能力・意欲評価	(120)
成果評価	(120)
同格者による評価	40
スキルアップ加点	12
合 計	292

次長から課長代理まで

評価の種類等	点 数
上司による評価	240
能力・意欲評価	(120)
成果評価	(120)
スキルアップ加点	12
合 計	252

(2) 調整点

調整者等は、総合的かつ相対的に評価し、20点以内を加点することにより調整する。懲戒等処分（口頭厳重注意を含む）を受けた被評価者については、懲戒等処分の量定及び回数に応じて、下記のとおり減点、又は「C」もしくは「D」の評価ランクとする。

処分量定	1回	2回以上
懲戒処分（停職・減給・戒告）	C又はDランク	Dランク
懲戒等処分（訓告・厳重注意）	-5点	Dランク
副市長による厳重注意	-3点	-5点
総務部長による厳重注意	-1点	-3点

(3) 評価ランク

評価点の合計（調整点含む）を基に、下記の適用者割合に応じてランク付けを行う。

評価ランク	適用者割合
S	5%
A	25%
B	60%
C	10%以内
D	合計点数■点未満

左表の■に入る区分別点数			
理事・部長	次長	課長	課長代理
140	120	120	120

8 評価の反映等

- (1) 定期人事異動（昇任・昇格を含む。）
- (2) 勤勉手当（6月及び12月）及び定期昇給

令和5年度の人事評価により、令和6年6月及び12月の勤勉手当及び定期昇給に反映する。

（反映方法）

ア 職務ごとの人数（令和6年1月1日現在の職員で、「2. 被評価者（評価の対象者）の範囲」で定められた者。）に評価ランク別に適用者割合を乗じ、適用者数を決定する。

イ 上記7で採点した結果に基づき、下記の表のとおり、適用者、成績率及び昇給号給数を決定し、勤勉手当及び定期昇給に反映させる。

【成績率等】

評価ランク	成績率 (6月、12月)	昇給号給数	加算又は抑制 する号給数
S	119.5/100	6号給 (5号給)	2号給加算
A	110.0/100	5号給 (4号給)	1号給加算
B	97.0/100	4号給 (3号給)	標準
C	93.0/100	3号給 (2号給)	1号給抑制
D	89.5/100	昇給なし	昇給なし

※成績率については、制度改革により変更する場合がある。

※昇給号給数の（ ）内の号給数は、7級以上の職員。

- (3) 再任用職員及び任期付職員については、(1)(2)による反映を行わず、次年度の任用・配属に反映させる。

9 評価結果の本人通知

(1) 通知の範囲

本人の評価ランク

(2) 通知の時期

令和6年2月

(3) 通知の方法

人事室が被評価者に対し人事評価システムで通知する。

10 開示請求

(1) 開示の範囲

当該被評価者の総合点 及び 当該職務の平均点とする。

(2) 開示請求の方法

人事室は、総合点 及び 当該職務の平均点を被評価者に伝える。

11 面談

職員が自分の能力・行動特性を正しく認識し、今後の職務遂行上の行動の改善や能力開発につながるよう、全ての被評価者に対して、面談を実施し、評価内容のフィードバックを行う。

(1) 期初面談（必要に応じて実施）

① 面談者

原則として第一次評価者が行う。

② 面談の内容・方法

年度当初に、被評価者が課題目標を設定するに当たって、その助言・指導を行う。対象の被評価者が多く、個別に面談ができない場合には、グループ会議形式などにより、目標設定の考え方を伝える。

(2) 中間面談（必要に応じて実施）

① 面談者

原則として第一次評価者が行う。

② 面談の内容・方法

年度途中での業務の進捗確認、職員への注意・指導、被評価者が業務を進めるに当たって思っていることの聴取を行う。日頃から職場内のコミュニケーションを充実させ、評価者・被評価者の意識の共有化を図っておくことが必要だが、特に中間面談において、目標達成に課題がみられる者、評価結果が芳しくないことが見込まれる者への改善に向けた警告・指導を行うものとする。評価点の入力等は行わない。

(3) 期末面談

① 面談者

原則として、部長等が行う。

② 面談の内容・方法

- ・ 評価内容（評価の根拠等）を口頭で伝える。
- ・ 当該年度における職務遂行上の行動の中で、褒める点及び反省すべき点について、理由を説明し、お互いの理解を深める。
- ・ 今後、更に伸ばすべき点あるいは改善すべき点、どのように能力開発に取り組んでいくかなどについて、率直に意見交換を行う。

【参考】評価に当たって陥りやすいエラー

	内 容	対 策
ハロー効果	特に優れた（劣った）面があると、その印象に惑わされて、他の評価項目や評価全体に影響を与えてしまう傾向	<ul style="list-style-type: none"> ☆ 被評価者に対する感情・先入観を取り除くこと。 ☆ 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。
寛大化傾向	実際よりも甘く評価してしまう傾向	<ul style="list-style-type: none"> ☆ 具体的な根拠を挙げて、自信のある評価を行うこと。 ☆ 部下の指導・育成の観点から、「是は是、非は非」として評価すること。
中心化傾向	評価が標準（普通）に集まってしまう傾向	<ul style="list-style-type: none"> ☆ 具体的な根拠を挙げて、自信のある評価を行うこと。 ☆ 日ごろから被評価者とのコミュニケーションに努め、データをきちんと収集しておくこと。
論理的誤差	評価者が論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	<ul style="list-style-type: none"> ☆ 「論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。 ☆ 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	<ul style="list-style-type: none"> ☆ 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。 ☆ 評価項目の着眼点をよく読み、自己流の評価基準をもち込まないこと。