

岡谷市の人事評価制度について



[岡谷市のブランドマーク（諏訪湖と富士山）]

目 次

○岡谷市

1. 組織・人材の状況
2. 勤務評定の導入と経過
 - (1) 導入時の考え方について
 - (2) 勤務評定制度をめぐる人材育成のイメージ図
 - (3) 制度設計について
 - (4) 段階的導入について
 - (5) 導入後の経過等
 - (6) 評定方法
 - (7) 評価方法及び調整方法
 - (8) 処遇への反映
3. 人事評価研修
 - (1) 人事評価の基本研修
 - (2) 評定者の評価者訓練研修
 - (3) その他
4. 参考資料

○岡 谷 市

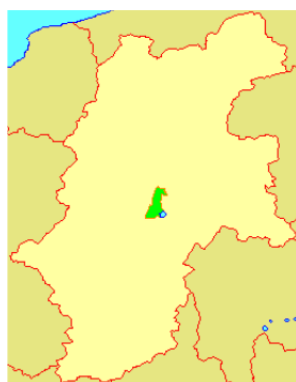
本市は、長野県のほぼ中央に位置し、北は松本市、東は下諏訪町、西は塩尻市、南は諏訪市・辰野町と接しています。諏訪湖の西岸に面し、西北には塩嶺王城県立公園、東には八ヶ岳連峰、遠くには富士山を望む、湖と四季を彩る山々に囲まれた風光明媚な都市で、諏訪湖唯一の排水口に臨み、ここより天竜川が発し遠く浜松市に達しています。

明治時代から昭和初期にかけて日本の近代化を支えた生糸の都「シルク岡谷」として世界にその名を馳せ、戦後はその産業基盤をもとに「東洋のスイス」と言われる精密工業都市として発展してきました。そして現在は、「ものづくりのまち」として、これまで培ってきた精密加工技術を最大限に活用し、「次世代を創造するものづくりのまち」の形成を目指して歩んでいます。

一方、少子高齢化や人口減少により、大型店舗の撤退など中心市街地が衰退し、まちの賑わいが失われつつあります。こうしたことから、シルクの歴史や文化、豊かな自然など地域資源を活かした魅力ある地域づくりを進めるとともに、岡谷ブランドとして積極的に情報発信に努めています。

特に、シルクの歴史や文化では平成27年に「岡谷蚕糸博物館（シルクファクトおかや）」をリニューアルオープンし動態展示を取り入れ、今でも操業している製糸工場「榊宮坂製糸所」の製造ラインがそのまま博物館に併設し、繭玉から生糸を生産する作業が見学できる博物館です。また、機械展示では世界遺産に登録された官営富岡製糸場にフランス人技師が導入した「フランス式繰糸機」を見る事もできます。これは、世界唯一現存する機械です。

その他には、8月13～14日に行われる岡谷太鼓まつり（300人の揃いうち）、中部地方日本一のつつじ名所である鶴峯公園、食では「うなぎ」が有名で、冬の土用の丑の日を「寒の土用丑の日」として冬でもうなぎが食され消費量も全国トップクラスということもあり、多くの観光客が市内のうなぎ屋さんへ訪れていただいています。



長野県のほぼ中央に
位置する岡谷市



塩嶺御野立公園からの景色
八ヶ岳・諏訪湖・富士山



シルクファクトおかや

1. 組織・人材の現状

平成 17 年の合併協議の不調を受け、積極的な行財政改革を進め、市税等の収入の確保に努め、人件費の抑制など歳出の削減に取り組むため、平成 18 年を初年度とする「岡谷市行財政改革プラン」を策定し、鋭意行財政改革に取り組んでまいりました。

しかしながら、人口減少や少子高齢化の進展をはじめ社会経済情勢が大きく変化していく中で、基金は平成 17 年度に 56 億円あったものが、平成 26 年度には 26 億円まで減少し、厳しい財政状況にあります。

さらに、行革プランにより、人件費の削減を行った結果、平成 17 年度に 500 人いた正規職員も平成 27 年度には、427 人と外的要因を除くと 102 人削減しております。

こうしたことから、職員一人当たりの事務量は増加し、日々の業務に追われ、事務事業の見直しや新たな事務事業へチャレンジする意欲が低下していると感じています。

また、事務の複雑化・多様化により、長期にわたり移動できない職員がおり、さらに昭和 63 年度に、職員の力を最大限発揮し、総合的に行政目的を達成する組織として、中間職を少なくし、責任と権限をより明確にするとともに、意思決定、命令報告の伝達等に当たって縦系列の短縮によりその迅速化を図るため、従来の係制、課長補佐制度を廃止し、課長の下に課事務の執行監督者、事務のスペシャリストとしての主幹を配置する組織の改編をいたしました。現在の行政を取り巻く環境の変化は、事務のスペシャリストである主幹に大きな負担がかかっていると同時に、組織の硬直化していたため組織の見直しを行いました。

人口は約 5 万人で、職員数 427 人の内一般事務等 380 人、保育士 94 人となっています。

2. 勤務評定の導入の経過等

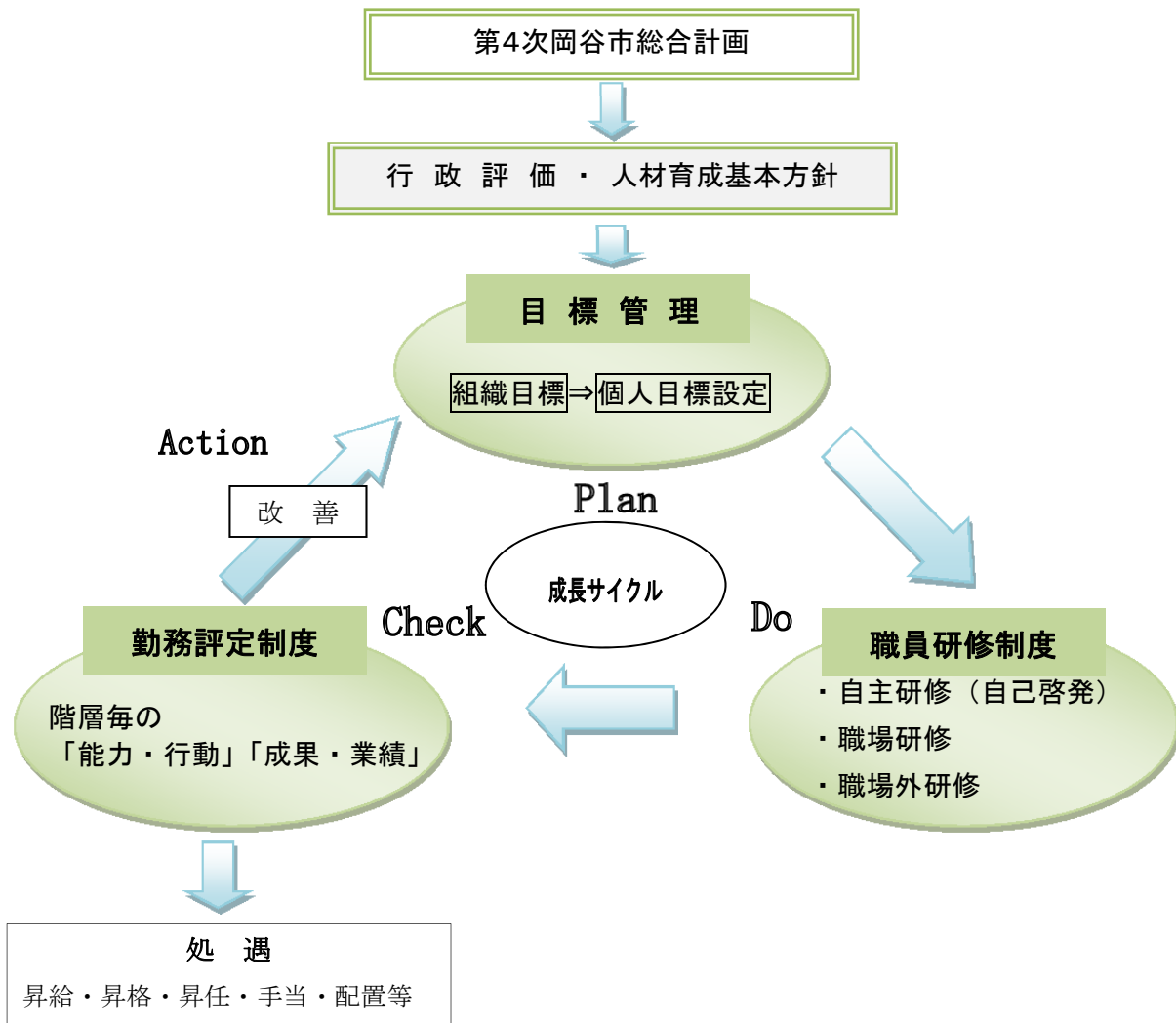
(1) 導入時の考え方について

本市では、昭和 51 年度から勤務評定を実施しており、部課等の長が評価者となり、所属職員の評価を行ってまいりました。平成 19 年度に、国の示す方向や人事院勧告の対応など、時代に合ったより効果的な勤務評定制度づくりが求められている中で、「岡谷市職員勤務評定実施規程」を制定しました。

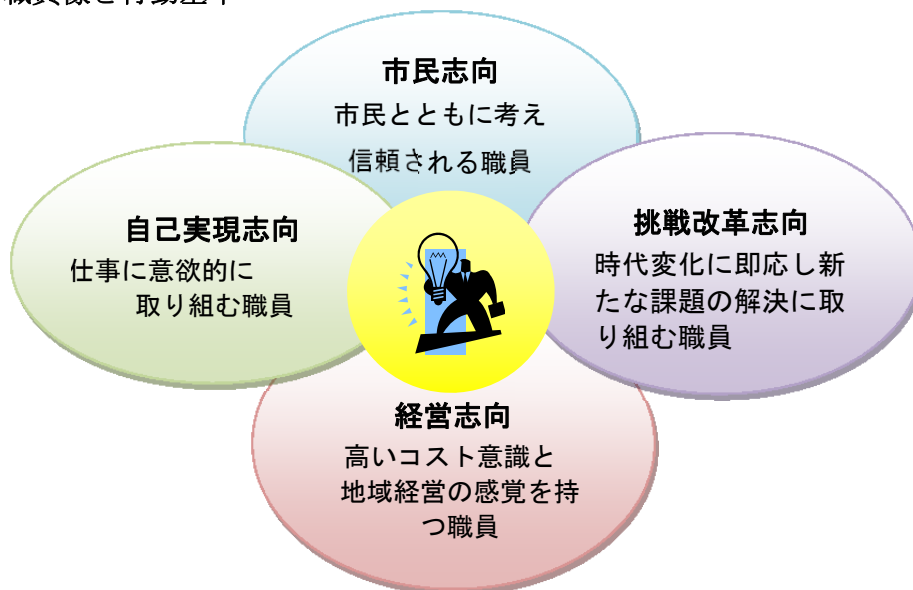
この勤務評定は、「岡谷市職員人材育成基本方針」の中に位置づけられており職員のやる気を引き出し、意識改革と人材育成を図ることを大きな目的としています。勤務評定を通して、職員個々の自己把握と向上目標実現への支援、また、上司と部下のきちんとしたコミュニケーションによる部下の指導育成を行うものとししました。人が人を評価することは大変なことであり、評価を行う以上は、結果として、能力、努力、業績に応じた職員間の差というものも生じてしまいます。大事なことは職員間の人と人とのつながりであり、上司と部下の、そして職場の仲間同士の良好な信頼関係づくりであると考えました。

また、本格導入前には試行期間を設け、職員向けの研修を実施するとともに、職員から意見、提案等を受け内容を検証しながら、よりよい制度となるよう見直しを何回も行い、労働組合とも協議しながら、スムーズな導入となるよう対応をいたしました。

(2) 勤務評価制度をめぐる人材育成のイメージ図



求められる職員像と行動基準



(3) 制度設計について

①制度設計にあたっては、以下の点について留意し設計をした。

- ・市民に理解され、信頼される人事制度構築の主要部分であり、社会通念上、民間の感覚からも、能力、努力、業績についての公正、公平かつ的確な評価とそれに応じた処遇、即ち適正な人事管理に努める。
- ・職員のやる気を引き出し、意識改革と人材育成を図ることを大きな目的として行い、その結果として能力、努力、業績に応じた職員間の差は生ずるものである。
- ・厳しい状況の中で、職員が全力で精一杯働くようにするためにも、その働きに対して適正な評価とその評価に基づく昇給、昇格等の処遇が重要なものとなっていると考える。
- ・勤務評定を通して、職員個々の客観的な自己把握と向上目標実現への取り組み、指導や面談など上司と部下のコミュニケーション、部下支援等の人材育成を推進する。
- ・より少数による機能的、弾力的な組織づくりのためには、到達した職位は固定的な既得権ではなく、勤務成績や事情により昇格等を可能とする。
- ・自己評定では、自己評定調書の評定項目に基づき客観的に自らを評価する。

②勤務評定審査委員会

勤務評定の公平、公正な実施を図るため、勤務評定結果の決定を補完する内部機関として、岡谷市職員勤務評定審査委員会を平成20年度より設置しました。委員会は、委員長、副委員長及び委員をもって組織し、委員長は副市長、副委員長は総務部長、委員は部長職の職員をもって充てています。

(4) 段階的導入について

勤務評定の導入にあたっては、試行段階の状況等を見る中で以下の表のとおり3年かけて実施しました。

評定期間	管理職	主幹級(係長級)	主査以下
H18. 7～H18. 9	1次試行	1次試行	1次試行
H18. 10～H19. 9	2次試行	2次試行	2次試行
H19. 10～H20. 9	本格実施	3次試行	3次試行
H20. 10～H21. 9	本格実施	本格実施	4次試行
H21. 10～H22. 9	本格実施	本格実施	本格実施

※評定基準日 10月1日

※評定期間 前年の10月1日から当該年度の9月30日まで

※主幹以上の職位にある者については、昇給へ反映。勤勉手当は全職員に反映

(5) 導入後の経過等

- 平成19年10月 岡谷市職員勤務評定実施規程制定
- 平成20年5月 勤務評定試行に伴う研修会
- 平成20年7月 勤務評定の段階的实施と評定スケジュールの変更
- 平成20年10月 岡谷市職員勤務評定実施規程一部改正
⇒本格実施に伴う評価結果の適用を12月の勤勉手当から適用するに当たり、日程の短縮等を実施
(処理期間の短縮：12月中旬→11月下旬)
岡谷市職員勤務評定審査委員会運営要領制定
- 平成20年12月 5段階評定の項目別評定判断方法の見直し
⇒職員の具体的状況(行動)例の割合(頻度)値の引き上げ等
※それぞれの区分の意図する基準と職員の具体的状況(行動)例の割合との整合を図る
- 平成24年 評定項目・評定点・様式の見直し
- 平成26年 保育士用の項目別評定方法作成
- 平成27年 評価方法の見直し。(勤務評定を給料に反映させているため、相対的に人件費が増加したため)
 - ①相対評価比率の変更
 - ②処遇(昇給・勤勉手当)への反映の見直し

(6) 評定方法

能力・行動区分項目の基準及び評定方法については、5段階評定区分(5=極めて良好、4=特に良好、3=良好(標準)、2=やや良好ではない、1=良好でない)の基準に基づき、各評定項目の定義を踏まえ、望ましい・望ましくない状況(行動)例を参考にしながら、職務遂行過程における具体的な発言、態度、姿勢、行動等の観察を通して明らかになった能力・行動について評定を行っています。

具体的な行動例が示されていないと、評価にバラつきがでてしまうのでいくつかの例を示す事が大切であると考えられます。また、特に区分5(超良好)又は区分1(不良)と評定する場合には、詳細に記載することとしました。

○被評定者・評価者

被 評 定 者	第1次評定者	第2次評定者
部長等(8級職員)	副市長	
課長等(6～7級職員)	所属部長等	副市長
主幹等(4～5級職員)	所属課長等	所属部長等
上記以外の職員	所属主幹等	所属課長等

(7) 評価方法及び調整方法

評価方法については、絶対評価と相対評価を併用し、全体調整を総務部長が行っています。(相対評価は、「一定の配分設定」を採用)

○一次評定及び二次評定については、「絶対評価」により評価を行う。

※評価票の評価項目毎に標準例により採点し、その総和をもってS～Dの判定を行う。

○「一定の配分設定」を目安に、主幹以下については、部長段階において絶対評価の相対化を図り、部内調整を行う。

○配分設定

ランク	S・A	B	C・D
平成 21～26 年	10%以内	80%程度	10%以内
平成 27 年～	20%以内	70%程度	10%以内

※相対化にあたっては階層ごとでなく、各部単位で主幹以下全体にて行いて調整する。

○部内調整した主幹以下の評定結果については、全庁的なバランスを考慮するなかで、総務部長が最終調整を行い決定する。

○部課長の評定については、副市長段階まで絶対評価をした後、必要に応じて副市長自身が全庁単位で相対化を図り、最終調整を行う。

<過去の評定結果 分布状況>

年 \ ランク	S	A	B	C	D	備考
平成 20 年 10 月 ～平成 21 年 9 月	0.37%	17.81%	81.26%	0.56%	0%	一部実施
平成 21 年 10 月 ～平成 22 年 9 月	0%	0.73%	98.72%	0.55%	0%	本格実施
平成 22 年 10 月 ～平成 23 年 9 月	0%	1.72%	96.76%	1.53%	0%	
平成 23 年 10 月 ～平成 24 年 9 月	0%	9.24%	88.3%	2.26%	0.21%	評定点見直し
平成 24 年 10 月 ～平成 25 年 9 月	0%	8.61%	89.29%	2.1%	0%	
平成 25 年 10 月 ～平成 26 年 9 月	0%	8.11%	88.77%	2.91%	0.21%	
平成 26 年 10 月 ～平成 27 年 9 月	0%	13.76%	83.03%	2.75%	0.46%	配分設定変更

(8) 処遇への反映

処遇への反映は、平成21年の本格導入より反映しており、今まで2回の見直しをしています。特に昇給については、一生涯の賃金へ影響し相対的な人件費の増加につながっています。これは、評価結果が $S \cdot A = C \cdot D$ とはならず $S \cdot A > C \cdot D$ となることから、+要因が大きくなってしまったためです。

しかし、処遇への反映は職員のモチベーションを高め、インセンティブを与えることから、今年度よりA評価をされた職員の給与明細に以下の内容を記載することとしました。

[給与明細への記載]

「平成〇〇年の勤務評価が「A」であったため、今回の勤勉手当に30,000円を加算しています。」

<昇給号俸数>

平成27年度より「A」評価以上の給料への加算を廃止。「C」「D」評価については、当該年度の給料に反映させ0～3号俸の範囲内で昇給。「A」評価以上の者には、給料に反映させない分、任用（昇格時）時に参考・活用することとした。必要に応じて、特別昇給することも視野（「A」評価を取得した回数に応じて配慮する予定）

ランク	S	A	B	C	D
平成21～23年	8号俸以上	6号俸	4号俸	2号俸	0
平成24～26年	8号俸以上	5号俸	4号俸	3号俸	0
平成27年以降	4号俸	4号俸	4号俸	1～3号俸	0

※12月からの給料へ反映。

<勤勉手当>

勤勉手当は、全職員に反映。平成27年度の昇給の見直しに伴い、勤勉手当への反映も見直しをしました。（人事評価は単年度であるため、勤勉手当のみ増額）

区分	S	A	B	C	D
平成21～23年	6万円/回	3万円/回	0	△3万円/回	△6万円/回
平成24～26年	4万円/回	2万円/回	0	△2万円/回	△4万円/回
平成27年以降	3万円以上/回	3万円/回	0	△3万円/回	△3万円以上/回

※単年度の評価結果を反映する（年2回（12月・次年6月））

3. 人事評価研修

平成21年より全職員が人事評価を行い7年間経過しているが、現在の勤務評定研修は新規採用職員、主査OJT研修、新規主幹研修、主幹OJT研修が主なものになっています。今までは、人事評価をいかに理解してもらう事が主眼となっていました。人事評価を利用しての人材育成がうまく出来ないとの意見もあり研修内容を変更することにしました。特に、評定結果の開示（評定面談）の開示では、単に結果だけを報告するのではなく、職員のやる気を引き出すことを意識した面談ができるようトレーニングをしています。

(1) 人事評価の基本研修

○新規採用職員研修

新規採用職員は、評定基準日を9月1日とし10月の本採用する際の判断材料としているため、4月の新規採用職員研修の中で人事評価とはどのようなものかについて説明を行なっている。

- ・ 人事評価について
- ・ 求められる職員像と行動基準
- ・ 評定方法
- ・ スケジュール
- ・ 自己評定調書の作成方法

○新任主幹研修

主幹になると評定者になるため、4月に行われる研修において人事評価の評定者としてして理解しておかなければならない内容について研修を実施している。

1. 岡谷市勤務評定制度の概要
2. 運用にあたっての留意点
 - (1) 人事評価制度に全体像
 - (2) 目標管理のポイント
 - (3) 能力評価制度のポイント
3. 部下育成のためのコーチンスキル
4. 面談のポイント

(2) 評定者の評価者訓練研修（主査OJT研修、主幹OJT研修）

人事評価制度は、職員自らが能力を向上させながら意欲を持って業務に取り組むための意識改革や、効果的に人材育成を推進することを大きな目標としていますので、評価者訓練においても目的を明確にするために、現状確認・OJT・コーチングをセットにして研修を実施しています。

説明型でなく演習形式の研修を実施し、特にコーチング実習では、JAIMの人事評価研修時に体験したブラインドウォーク、人事評価のロールプレイを取り入れています。

○主幹○ J T 研修内容

[研修時間 9:00~17:00]

1. 研修概要説明
2. 自己紹介
 - ・人材育成で意識していること、心がけていること。
3. 職場環境や職員意識の現状と課題認識
 - ・人材育成の視点で考える (グループ討議)
 - 演習1** 部下の人材育成・部下とのコミュニケーションで意識していること。
心がけていること
4. 主幹 (リーダー) の役割について考える
 - ・問題点の確認 (グループ討議)
 - 演習2** 部下の人材育成・部下とのコミュニケーションで悩んでいること、うまくいかないこと。それに対する解決方法。
5. O J T 実践研修
6. コーチング実習
7. 実践への決意

ブラインドウォーク

言語コミュニケーションとして、「ブラインドウォーク」の体験を通して理解を深めます。2人1組のペアになって、1人は目を閉じ、もう1人がその人に言葉をかけながら導き、決められたコースを歩きます。

○ポイント

- (1) 相手の立場に立ったわかりやすい指示
- (2) 急に指示するのではなく予告が大切
- (3) 相手に合わせる表現を変える

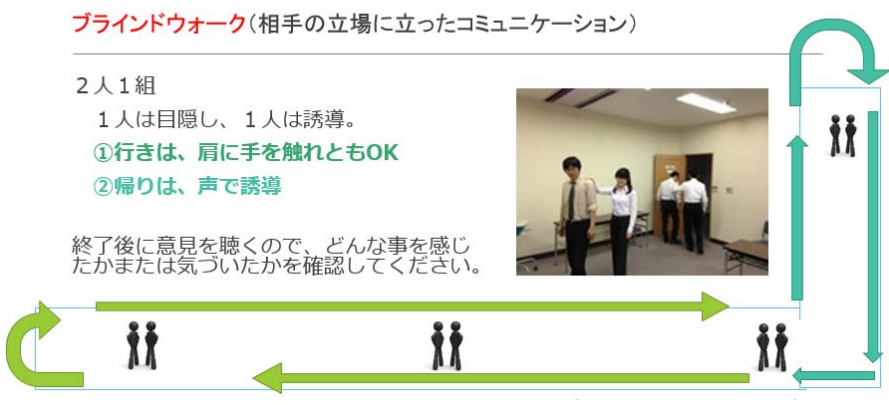
1. コーチングの基本

ブラインドウォーク(相手の立場に立ったコミュニケーション)

2人1組
1人は目隠し、1人は誘導。

- ① 行きは、肩に手を触れともOK
- ② 帰りは、声で誘導

終了後に意見を聴くので、どんな事を感じたかまたは気づいたかを確認してください。



○この体験から得ること

相手の立場に立っているか? 表現が適切なのか? 自分の思い込みはないか? 指示する側と、指示される側では感じ方に違いがあることが体験できることから、いかに相手の立場を考えながら言うことが大切であることを実感できます。

ロールプレイ

評定結果の開示（評定面談）を想定したロールプレイ。3～4人が一組になり、部下・上司役・オブザーバーを体験していく。

○ポイント

- (1) 部下役は、状況設定を具体的に。
(年齢、性格、性別、仕事の内容、能力等)
- (2) ロールプレイの時は、役になりきる。
- (3) 上司役は、傾聴と質問で相手の真意を引き出す。



11. ロールプレイ

	1回目	2回目	3回目	4回目
テーマ	言い訳の達人	やる気が低い人	自己評価が高すぎる人	壁にぶちあった部下
1	部下	オブザーバー	オブザーバー	
2	上司	部下	オブザーバー	
3	オブザーバー	上司	部下	
4	オブザーバー	オブザーバー	上司	

①状況設定 3分 どんな職場で、どんな部下か

②ロールプレイ 5分

③ふりかえり 7分

1. オブザーバー「どこがよかったか」
2. 部下・上司役「なりきった感想」
3. 全 員「他のアプローチ」

○この体験から得ること

実際の面談状況を想定し、さまざまな役割を演じることにより、自分自身の面談のやり方について確認が出来る。また、オブザーバーより評価してもらうことにより、よい点や改善点を指摘していただくことにより、面談に対する自身を持つことも出来る。

○受講者の意見

- ・このように、実践を踏まえた研修をおこなうことで、職場で即活かせる知識や対応方法を学ぶことができ、参考になった。
- ・人材育成については、育成、指導される側の意識が大切な要素のひとつでもあると思うので、若手職員にもこのような研修の機会があるとよいと思う。

(3) その他

研修の他に庁内広報や掲示板にて周知

① 庁内広報 年4回(4月、9月、10月、11月)

The image shows three sample pages of internal newsletters (庁内広報) regarding performance evaluation. The left page is dated April 30, 2015, and discusses the start of the evaluation period. The middle page is dated September 2, 2015, and details the 'Self-Evaluation' (自己評価) deadline of September 30. The right page is dated October 30, 2015, and explains the 'Open Evaluation' (開示) process and the importance of providing constructive feedback.

② 庁内掲示板 年8回(9月=3回、10月3回、11月2回)

The screenshot shows a web browser displaying an internal bulletin board (掲示板) notice. The notice is titled "勤務評価結果の開示(評定面談)について" and provides information about the evaluation results, including the deadline for the first evaluation (September 30) and the deadline for the second evaluation (November 6).

4. 参考資料

◆評定項目

区 分	評定項目	条件附 採 用	初任層 [事務員・主任] 1～2級	中堅層 [主査] 3 級	監督者層 [主幹・統括主幹] 4～5級	管理者層 [課長・部長] 6～8級	評定点
基礎力	知識力・技術力	○	○	○			1～5
	専門知識能力	○	○	○			
思考力	決定力・判断力					○	
	企画・計画力					○	
	理解力・判断力	○	○	○	○		
	マネジメント能力			○	○	○	
対人能力	統率力				○	○	
	人材育成力				○	○	
	接遇能力	○	○	○			
	折衝・説明責任能力		○	○	○	○	
意 欲	ストレス耐性				○	○	1～4
	協働性				○	○	
	積極性・柔軟性	○	○	○	○		
	協調性	○	○	○			
態 度	規律性	○	○	○	○	○	1～3
	勤務態度	○	○	○	○		
	社会性		○	○	○	○	
項目数		8	10	11	11	10	

◆評定点数

ランク	条件附 採 用	初任層 [事務員・主任] 1～2級	中堅層 [主査] 3 級	監督者層 [主幹・統括主幹] 4～5級	管理者層 [課長・部長] 6～8級
S	32～34	48～50	53～55	52～54	50～52
A	29～31	41～47	44～52	44～51	41～49
B	21～28	33～40	36～43	36～43	33～40
C	18～20	26～32	28～35	28～35	26～32
D	8～17	12～25	13～27	13～27	12～25

◆ 5段階評定の項目別評定（判断）方法

定義された各評定項目について、望ましい状況（行動）例及びそれに準じた状況（行動）例、望ましくない状況（行動）例及びそれに準じた状況（行動）例がそれぞれ観察される頻度を踏まえ、基準に基づき3を標準（良好）として次の5つの区分で評定する。

なお、意欲・態度の項目については、求められる水準を満たしているか否かが主として問題になることから、意欲の評定項目については1から4の区分とし、態度の評定項目は1から3の区分で評定する。

区分	基準	行動例	
		「望ましい状況（行動）例」の割合	「望ましくない状況（行動）例」の割合
5	「望ましい状況（行動）例及びそれに準じた状況（行動）」がもっぱら見られるとともに、特筆すべき事項もあり、極めて良好である。	100% (特筆事項あり)	0%
4	「望ましい状況（行動）例及びそれに準じた状況（行動）」がもっぱら見られ、特に良好である。	80～100%	0～20%
3	「望ましい状況（行動）例及びそれに準じた状況（行動）」が多く見られる一方、「望ましくない状況（行動）例及びそれに準じた状況（行動）」はわずかであり、良好（標準）である。	60～80%	20～40%
2	「望ましい状況（行動）例及びそれに準じた状況（行動）」が見られるが、「望ましくない状況（行動）例及びそれに準じた状況（行動）」も見られ、やや良好でない。	40～60%	40～60%
1	「望ましくない状況（行動）例及びそれに準じた状況（行動）」がもっぱら見られる一方で、「望ましい状況（行動）例及びそれに準じた状況（行動）」がほとんど見られず、良好でない。	0～40%	60～100%

◆ 評定項目の定義と〈望ましい状況（行動）例〉及び〈望ましくない状況（行動）例〉

[条件附採用・初任層(1～2級)・中堅層(3級)]の場合 [一例]

区分	意欲	定義	他の職場、職員との協力や円満な職場環境づくりに努め、職務を円滑に遂行する姿勢
評定項目	協調性		
		〈望ましい状況（行動）例〉 ・自分の主張が通らない場合でも、協力している。 ・職場全体で取り組む場面では、優先順位を考え自分の業務を犠牲にしても協力している。 ・みんなで決めた取り組みには積極的に協力している。 ・ただ協力するのではなく、最善の方法を議論しながら協力している。	〈望ましくない状況（行動）例〉 ・仕事を手伝ってもらっても、感謝の言葉が一つもない。 ・職場全体のスケジュールに自分の都合を合わせる努力をしない。 ・職場全体の取り組みに参加してもお客様と思ひ込み、自分の仕事でもあると認識しない。 ・昼休み、いつもどこかに出かける。

様式第2号(第7条関係) 自己評定調査(中堅層 3級) ※1次評定者即職後2次評定者に転記後本人保管

所属 職名 氏名 評定基準日 年 月 日

職階 職名 氏名 氏名

評定項目 評定基準 極めて良好 中に良好 良好(標準) やや良好でない 良好でない

【能力・行動区分】

知識力・技術力	市町村や関係に必要な法律、制度等の知識及び技術の能力					
IT活用能力	IT機器の操作能力及び業務に必要な情報の収集、分析、活用能力					
理解力・判断力	目的、命令等を正しく理解し、状況を把握し、適切に判断する能力					
マネジメント能力	マネジメントサイクルを閉じたがら業務を遂行する能力					
接遇能力	あいさつをはじめ、明朗で気持ちよい対応、迅速な対応のできる能力					
折衝・説明責任能力	自分の考えや意図を、立場、意見の異なる相手に押し説明、説得、調整する能力					
積極性・柔軟性	時や状況の変化に積極的に対応し、自己研鑽や研修に意欲的に取り組む、常に改善改善、新発工事に努める姿勢					
協調性	他の職員との協力や円滑な関係構築づくりのため、業務を円滑に遂行する姿勢					
規律性	社会規範や関係の規律を遵守する態度					
勤労態度	公務員としての自覚と責任感を持って、勤怠かつ意欲に業務に臨む態度					
社会性	地域貢献、ボランティア、異動等の状況					

【成果・業績区分】

業務目標の達成	担当業務の目標達成度					
合計点数		0	0	0	0	0

評定結果 評定点数合計 0点 〆

様式第5号(第9条関係) 勤務評定シート(中堅層 3級) ※1次評定者即職後2次評定者へ、2次評定者は職後部長へ

所属 職名 氏名 氏名 氏名 氏名 氏名

第1次評定者 職名 氏名 第2次評定者 職名 氏名

評定項目 自己評定点数 第1次評定者 評定点数 所感 第2次評定者 評定点数 所感 調整 評定点数

【能力・行動区分】

知識力・技術力	0					
IT活用能力	0					
理解力・判断力	0					
マネジメント能力	0					
接遇能力	0					
折衝・説明責任能力	0					
積極性・柔軟性	0					
協調性	0					
規律性	0					
勤労態度	0					
社会性	0					

【成果・業績区分】

業務目標の達成	0					
合計点数	0	0		0		0

評定ランク 自己評定 第1次評定 第2次評定 調整後 第1次・2次の評定の相違する理由

※ S(53～55)、A(44～52)、B(36～43)、C(28～35)、D(13～27)

様式第1号(第6条関係)

面 談 シ ー ト

※面談後本人保管

期首面談実施日	平成27年12月10日	被評定者	所属	総務部 税務課	職名	主 査	氏名	岡谷 太郎	
評定面談実施日	平成27年11月5日	第1次評定者	所属	総務部 税務課	職名	主 幹	氏名	谷 一郎	
今年度目標ランク	B-42	今年度結果ランク	一 点数	B-40	前年度ランク	一 点数	B-39		
今年度の能力・行動区分目標									
改善等する評定項目	目標点数	改善等の内容(どのように、どのような方法で)					結果点数		
知識力・技術力	4	〇〇業務について必要な知識の習得に努め、市民にわかりやすい説明ができるよう心がける。業務遂行に役立つ〇〇資格を、来年度中に習得する。							
接遇能力	4	朝の出勤や朝礼の時には、大きな声でさわやかにあいさつをする。また、市民が窓口に来たら、自分から声をかけ対応する。身だしなみや表情には注意を払い、第一印象もよくする。							
業務目標	8	△△会議における■とりまとめ △△会議の委員を〇月までに選定し、〇月までに会議を5回開催し、各回に〇〇の問題や課題などを明確にした会議資料を提出するとともに、各委員の様々な意見を踏まえ、◇◇のたき台となる取りまとめを〇月までに具体的な方針を打ち出す。							
〃		適正な予算管理 〇月中に平成〇〇年度予算の出納処理を完了するとともに、△月中に〇〇費に係る全体的な執行計画を作成し、計画的な予算執行を行う。							
〃		〇〇業務の見直し 〇〇業務を検証し、業務遂行の見直しを指導することにより、〇月までに事務処理要領を改正し、併せて、〇〇業務に係る各課からの要望をまとめる。							