

人事評価マニュアル

令和7年4月1日改訂
人 事 課

目 次

I	人事評価の基本的な考え方	
1	人事評価見直しの背景	2
2	人事評価の目的	2
3	人事評価の流れ	2
II	評価制度の概要	
1	人事評価の構成	3
2	評価期間	3
3	被評価者	3
4	評価者	3
5	人材育成支援者	4
6	評価方法	5
7	兼務者の取扱い	5
8	年度途中の人事異動の取扱い	5
9	苦情への対応	6
10	評価結果の活用	6
11	人事評価シートの様式	6
III	評価体系・スケジュール	
1	評価体系と評価基準	7
2	スケジュール	8
IV	業績評価の目標設定	
1	組織目標の設定	9
2	目標設定における留意点	10
V	評価の進め方	
1-1	自己評価	15
1-2	人材育成支援シートの提出	15
2	一次評価の方法	16
3	二次評価の方法	17
4	評価結果のフィードバック面談（結果開示）	18
5	評価の補正	18
VI	評価にあたっての留意点	19
VII	苦情対応	
1	目的	22
2	概要	22
VIII	人事評価に関する苦情処理要領	24
IX	給与への反映	
1	昇格	28
2	昇給	28
3	勤勉手当	30
4	降給（降格・降号）	31

I 人事評価の基本的な考え方

1 人事評価見直しの背景

地方分権が進む中、高度化・多様化している県民の行政ニーズに対応する地方公共団体の役割はますます増えています。また、厳しい財政状況の中で、県政を効率的かつ円滑に推進するために組織力を高めることが重要です。

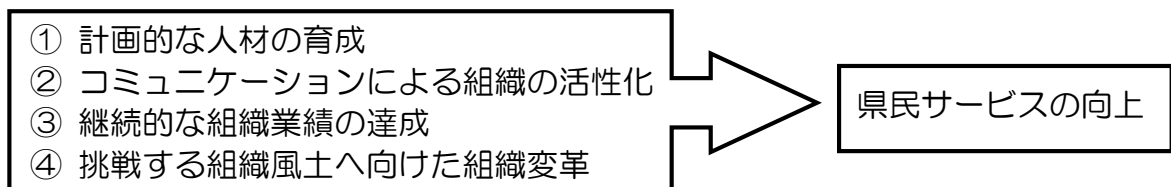
そのためには、職員一人ひとりの勤務意欲の向上と能力開発を図ることができる人事給与制度を構築する必要があります。

新たな人事評価制度は、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的確に把握することで職員の士気の高揚と主体的な行動・能力開発につなげて組織力を高め、最終的には県民サービス向上の土台をつくることを目的としているものです。

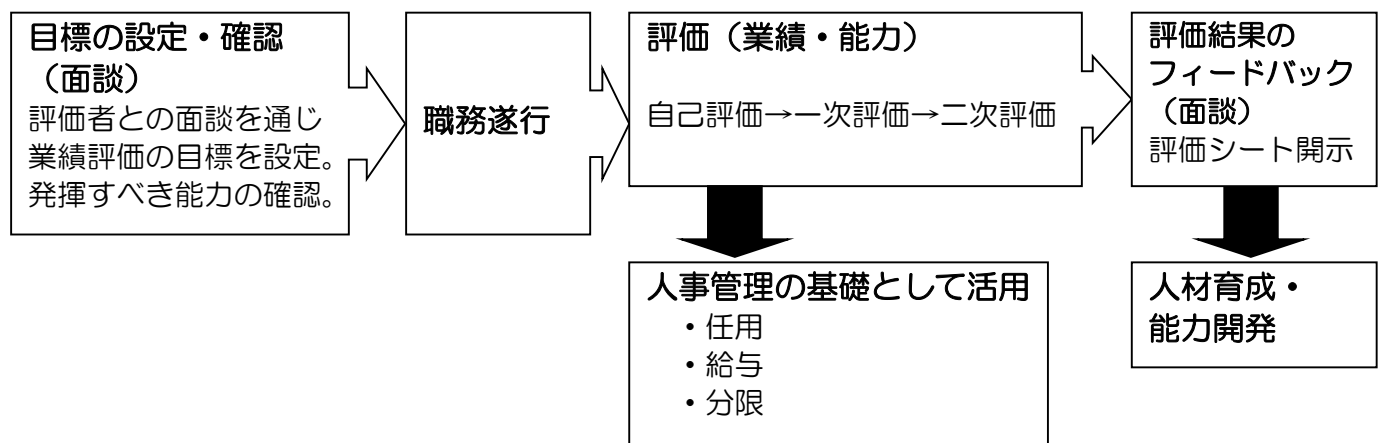
■ 地方公務員法の改正（平成26年5月14日公布／平成28年4月1日施行）

- 人事評価の基準及び方法に関する事項その他人事評価に関し必要な事項は、任命権者が定める
- 任命権者は、人事評価を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用する
- 勤務成績の評価については、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た上で行う

2 人事評価の目的



3 人事評価の流れ



Ⅱ 評価制度の概要

1 人事評価の構成

能力評価	評価項目ごとに定める着眼点に基づき、職務遂行の過程において発揮された職員の能力を客観的に評価する
業績評価	職員があらかじめ設定した業務目標の達成度その他設定目標以外の取組により、その業務上の業績を客観的に評価する

2 評価期間

区分	評価期間	評価基準日
能力評価	毎年 4月1日から翌年3月31日まで	翌年1月 1日
業績評価（上期）	毎年 4月1日から 9月30日まで	9月 1日
業績評価（下期）	毎年10月1日から翌年3月31日まで	翌年1月 1日

※ なお、評価基準日以降に当該評価期間の評価が大きく変動する職員については、被評価者及び評価者は「人事評価シート」を改めて作成し提出してください。（評価の補正。詳細は17ページ参照）

3 被評価者

評価の対象となる職員（被評価者）は、一般職の全職員です。（短時間を含む再任用職員、技能労務職員、任期付職員（育児休業代替含む）、臨時的任用職員も対象です。）

ただし、次に掲げる職員は対象から除きます。

- ① 本県を退職し、国等に派遣されている職員
- ② 他府県等の身分を有したまま、本県に派遣されている職員
- ③ 病気休暇、休職、研修等のため、対象期間中に評価者から管理監督を受けた期間がない職員
- ④ 人事評価の実施が困難であると認める職員

※注1：原則、対象期間中に一日でも評価者から管理監督を受けた職員については、評価を行います。ただし、これによりがたい場合は、人事担当に相談をしてください。

※注2：嘱託職員は特別職の職員のため、対象外です。

4 評価者

評価の客観性、公正性を確保し、偏りの少ない評価を行うため、原則として一次、二次の複数の評価者が評価を行うことを基本とし、原則として次表の区分に沿って評価者を決定します。

ただし、職位や所属における実態により評価者が1名となる場合は、その評価者は一次評価者と二次評価者を兼ねることとします。

なお、上記に関わらず、被評価者が役職定年後の職員（副主任及び副主幹に限る）の場合は、所属長が一次評価者と二次評価者を兼ねることとします。

■ 評価者一覧

被評価者の区分		一次評価者	二次評価者
管理職	部長級	—	副知事
	次長級	部局長	副知事
	課長・室長級	部次長（次長を置く場合）	部局長
	出先所長級 (管理職手当4種の次長含む)	部次長又は 本庁の課長・室長	部局長又は 部次長（次長を置く場合）
	参事・主幹・補佐級	本庁の課長・室長	部局長又は部次長
	出先次長級 (管理職手当5種・6種の所長含む)	出先所長 本庁の課長・室長	本庁の課長・室長 部局長又は部次長
	出先課長級	出先所長	部次長又は 本庁の課長・室長
		出先次長	本庁の課長・室長
管理職以外	本庁	担当補佐（参事・主幹） グループリーダー	課長、室長
	出先機関	担当課長 ※担当課長がいない場合は次長等 ※所属長以外の管理監督者がいない所属は、所属長が、一次評価者と二次評価者を兼ねる。	所属長 ※土木事務所等は、次長、所主幹と協議の上、評価。 ※所属長が兼務等により、実質的に日常の勤務状況を把握し難い所属は、次長等
	公益法人等 (派遣職員)	<県から派遣されている管理監督者がいる場合> 本庁と出先機関の例に従って、一次評価者と二次評価者を決定する。 <県から派遣されている管理監督者がいない場合> 派遣元所属の課長補佐が一次評価者、課長が二次評価者となる。 <県から派遣されている管理監督者が1名しかいない場合> 県から派遣されている管理監督者が一次評価者、派遣元所属の課長が二次評価者となる。	
	国・他府県 市町村・警察 (派遣職員)	派遣先団体の意見を聴取した上で、派遣元所属の課長補佐が一次評価者、課長が二次評価者となる。	

5 人材育成支援者

係員（再任用職員(フル・短時間とも)を除く）の評価を行うにあたり、係長級職員を人材育成支援者として設定し、評価者と協力しながら、被評価者の育成に努めます。

人材育成支援者は、被評価者が業績目標の設定を行う際に指導を行います。

また、一次評価者が評価を行う前に、被評価者に関する意見を人材育成支援シート（様式7・8）に記入し、一次評価者に提出します。

係員の一番身近にいる職員として意見を提出することで、人事評価の公正性と納得性を高めることを目的としています。

なお、係長級職員がいない場合においては（一次評価者が係長を兼務している場合等）、人材育成支援者は設定しません。

※ 人材育成支援者は、評価者ではありません。人材育成支援者が付す意見は、あくまで一次評価者が評価を行うにあたり参考にする資料の一つという位置づけです。評価は、係の長としての人材育成支援者の意見を参考にしつつ、評価者の視点で、評価者の責任において行うものです。

6 評価方法

絶対評価による「一次評価・二次評価」を行います。

☆ 絶対評価について

人事評価は、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業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必要があることから、絶対評価により行うこととしています。

7 兼務者の取扱い

原則として、主として勤務している所属において評価するものとします。

8 年度途中の人事異動の取扱い

(1) 評価者が異動した場合

① 書類等の引継

- ・前任者は後任者に対し、被評価者の業務目標（人事評価シート）、勤務実績等（事務引継書、職務行動記録メモ〔様式9〕等）を引き継ぎます。

② 評価

- ・後任者は、前任者から引き継ぎを受けた被評価者の勤務実績等を参考に評価を行います。

(2) 被評価者が異動した場合

① 目標設定・面談

- ・被評価者は、異動後すみやかに新しい業績目標を設定します。

② 評価

- 元の所属にて、異動日までの評価（自己評価及び一次評価者と二次評価者による個別評語の付与）を行い、その評価を新所属に引き継ぎます。
- 異動先にて、新たに設定した目標の個別評語の付与及び総合的な評価となる全体評語の付与（前所属での個別評語も考慮する）を行います。
異動先の所属で評価を行う際は、必要に応じ、異動前の評価者に聞き取りを行うことも想定しています。

例：1月1日付けでA課からB課へ被評価者が異動した場合

	異動前（A課）				異動後（B課）					
	期首面談	自己評価	個別評語付与	B課へ評価シート引継ぎ	新たな業績目標の設定	自己評価	個別評語付与	全体評語付与	人事課への提出	結果面談
被評価者	○	○			○	○				○
一次評価者	○		○		○		○	○		△
二次評価者			○	○			○	○	○	○
備 考	12月末までの能力評価と業績評価の評価を実施（全体評語は付さない）				1～3月の業績目標を設定。 全体評語の付与にあたっては、A課における個別評語も考慮する。					

9 苦情への対応

評価に関する疑問や不満等については、日頃から上司と職員がコミュニケーションをとって、解消を図っていくことが大切です。

しかし、それでも解消されない場合のために、人事課で「苦情相談」、苦情相談でも解決されなかったものについては苦情処理委員会に対し「苦情処理」を申し出ることができます。（詳細は21ページ以降参照）

10 評価結果の活用

評価の結果は、人事管理の基礎として次のとおり活用します。

（1）人材育成

職員が日常の職務遂行の中で発揮している能力を職員と上司とが把握し、その結果について双方が面談し、意見交換などを行うことにより、「強み」や「弱み」をより的確に把握した上で、強みを更に伸ばし、弱みの克服に向けて職員の能力開発の支援や自己啓発の促進につなげます。

（2）任用

評価の結果を人事配置や昇任などの任用の基礎として活用します。

（3）給与

評価の結果を給与の基礎として活用します。（詳細は27ページ以降参照）

（4）分限

評価の結果を公務能率の維持の観点から、地方公務員法第28条第1項第1号の「勤務実績が良くない場合」の判断資料として活用します。

11 人事評価シートの様式

人事評価で使用する人事評価シートは、次のとおり指定しています。

人事評価シートは、交流ネットに掲載していますので、随時ダウンロードして使用してください。

※ 関係様式の掲載先

[共有文書] → [課別情報共有エリア] → [総務部] → [人事課] →
[人事係] → [人事評価]

使用する様式	被評価者
様式1	部次長級
様式2	課長級（参事・主幹含む）・出先次長級
様式3	課長補佐級・出先課長級（副主任・副主幹含む）
様式4	係長級（主任主査含む）
様式5	係員（主事・技師～主査）
様式6	技能労務職員

Ⅲ 評価体系・スケジュール

1 評価体系と評価基準

能力評価

『標準職務遂行能力』に基づく
評価項目
※ 標準職務遂行能力は資料1参照

個別評価の付与 5段階
(5～1)

評価項目ごとに評価を付与

全体評価の付与 5段階
(5～1)

評価	評価基準
5	申し分なくできている 標準職務遂行能力をはるかに超えるレベル。 『評価項目着眼点』のプラス要因のような行動が常に見られ、本人の職階、経験年数等から考えて、すばらしい成果を上げられるレベル。
4	よくできている 標準職務遂行能力を超えるレベル。 『評価項目着眼点』のプラス要因のような行動がしばしば見られ、本人の職階、経験年数等から考えて、しばしば成果を上げられるレベル
3	ほぼできている（標準） 標準職務遂行能力レベル。 『評価項目着眼点』の評価の基準のような行動についてほぼできており、担当業務をほぼ遂行でき、特に支障のないレベル。
2	あまりできていない 標準職務遂行能力を下回るレベル。 『評価項目着眼点』のマイナス要因のような行動がしばしば見られ、本人の職階、経験年数等から考えられる結果を出すことができず、かなり業務に支障が生じるレベル。
1	できていない 標準職務遂行能力をはるかに下回るレベル。 『評価項目着眼点』のマイナス要因のような行動が常に見られ、業務の遂行上著しく支障が生じており、指導・助言をもってしてもすぐには改善できないレベル。

※ 『評価項目着眼点』は資料2参照。

業績評価

業務目標（5つ以内）を
評価者と被評価者で面談し、
決定する。

目標別に評価を付与 5段階
(5～1)

全体評価の付与 5段階
(5～1)

※目標設定するにあたり、原則1つ以上「チャレンジ目標」を設定すること。
※課長級職員、課長補佐級職員は、担当業務の遂行に関連する目標以外に、5つのうち1つは働き方・職場環境改革に関する具体的な数値目標を設定すること。
具体的な目標設定例については、本マニュアルp.11を参照してください。

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、
総合的に評価

目標ごとの困難度（a～c）も設定

目標ごとに評価を付与

評価の目安		達成度		
		a	b	c
困難度	a	5	5又は4	3～1
	b	5又は4	3	3～1
	c	4又は3	3又は2	2又は1

※ 『評価の目安』の評価
(5～1)のレベル感は
能力評価と同一です。

2 スケジュール

月	能力評価	業績評価	評価結果の活用
4		組織目標の決定	
5	期首面談 能力・業績（上期目標決定）※	上期個人目標の検討・係員は係長と協議	
6			
7			
8			
9		上期自己評価・（人材育成支援シート） 上期1次評価 上期2次評価 → 人事課に提出	
10		上期面談（結果フィードバック）※ 下期個人目標の検討・係員は係長と協議 期首面談（下期目標決定）※	人材育成
11			
12			勤勉手当
1	自己評価・（人材育成支援シート） 1次評価 2次評価	下期自己評価・（人材育成支援シート） 下期1次評価 下期2次評価 → 人事課に提出	
2	下期面談（結果フィードバック）※		人材育成
3			
4			昇給・任用等
5			
6			勤勉手当

（１）評価結果活用について

- ・ 12月期及び6月期の勤勉手当：業績評価の結果を反映します。
- ・ 昇給及び任用等：能力評価と上期・下期業績評価の結果を反映します。

（２）面談について

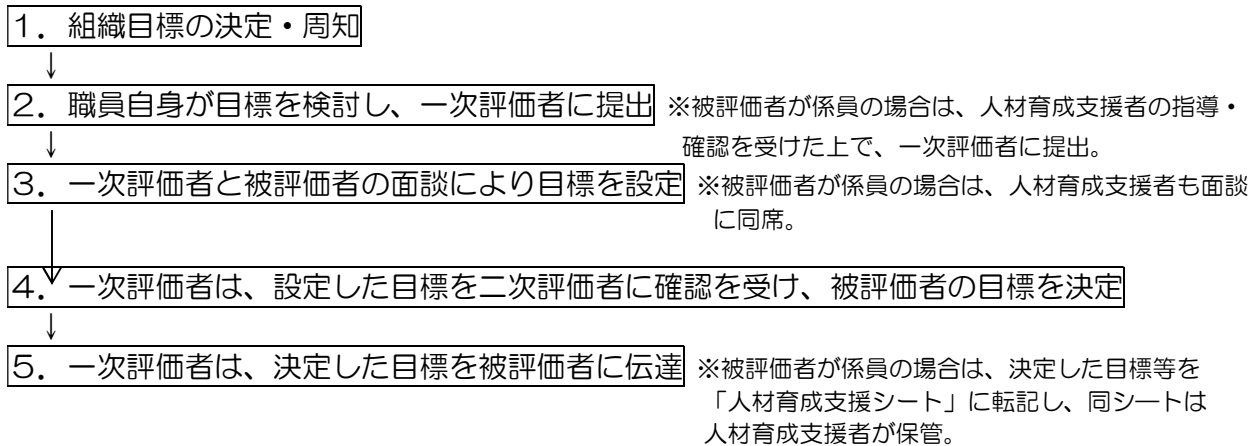
① 被評価者と評価者で、年に4回実施します。

		時 期	内 容
上期	期首面談	5月まで	上期（4～9月末）の業績評価の目標（困難度含む）を設定します。 能力評価の標準職務遂行能力や着眼点などを説明します。
	結果面談 （フィードバック面談）	10月頃	業績評価（上期）の結果をフィードバックします。
下期	期首面談	10月頃	下期（10～翌3月末）の業績評価の目標（困難度含む）を設定します。
	結果面談 （フィードバック面談）	翌2～3月頃	能力評価及び業績評価（下期）の結果をフィードバックします。

② ただし、異動等による目標の再設定や、目標の修正等がある場合は、必要に応じて面談を行います。

Ⅳ 業績評価の目標設定

個人目標は、組織の目標や使命を職員個人の職務にブレイクダウンしたものであり、組織目標の達成、担当する職務上の課題解決等のため、組織における職員個人の役割や責任を踏まえて設定します。

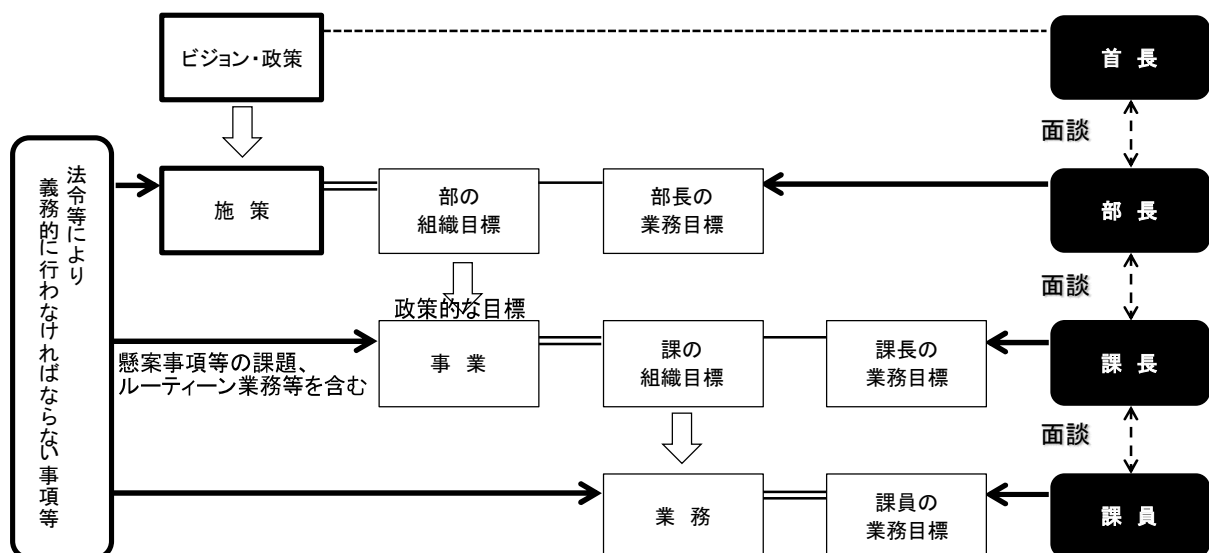


1 組織目標の設定

課員が業績評価の目標を検討するにあたって、まずは所属における組織目標を設定する必要があります。所属における組織目標は、所属長が ①政策的な目標、②懸案事項等の課題、③法令等により義務的に行う必要がある業務 といった観点から検討をし、一次評価者（部次長等）との面談を踏まえ、決定します。

なお、政策的な目標を検討するにあたっては、政策推進課が作成している「奈良県政策集」なども参考にしてください。

【出典：第18次公務能率研究部会報告書】



※ 上の図は、目標設定のイメージを提示しているが、目標の設定には、ブレイクダウンとして上位の目標を下位に展開していくものに、法令等により義務的に行わなければならない事項等を考慮する必要があることから、庶務的業務を分掌する組織等においては、事務の維持管理や業務改善的な目標を設定することも可能である。

2 目標設定における留意点

(1) 設定数：5つ以内

※目標設定するにあたり、原則1つ以上「チャレンジ目標」を設定してください。チャレンジ目標の設定方法については、P13の(6)を参照してください。

※課長級職員、課長補佐級職員については、担当業務の遂行に関連する目標以外に、5つのうち1つは働き方・職場環境改革に関する目標を必ず設定しなければなりません。(p.11)

(2) 観点：上位の計画や方針、主要職務、課題、昨年度の反省点等を勘案の上、以下の点に留意し、業務の主要な部分について自己設定をし、評価者がチェックをします。(担当業務を全て記載する必要はありません)

- ・組織目標との整合性がとれているか
- ・職、経験年数にふさわしい目標か(少し背伸びをして達成できる程度の目標)
- ・できる限り具体的に記載(何を、いつまでに、(どのように、) どの水準まで)
- ・チーム単位で業務を行う場合、チーム目標の達成にどのように貢献をしていくか
- ・ルーティン業務については、効率化等重点事項や留意事項に着目して目標設定

(3) 困難度：下記を参考に困難度をつけます。

困難度	a	職から見て難しい水準
	b	職から見て相応の水準
	c	職から見て容易な水準

(4) 評価しにくい目標

目標設定において、「どのくらい(どの水準まで)」は明確に記述しづらいことが多いですが、できるだけ数値化・具体化するように心がけてください。曖昧な設定にしておくと、評価の際の達成度をはかるのが困難になります。

<評価しにくい目標例>

使うべきではない表現	改善例	使うべきではない表現	改善例
努力する 努める 徹底する 目指す	<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇までに達成する ・〇〇を実施する ・「努力」等した結果どのようなのかを記述する 	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 ・「支援」等した結果どのようなのかを記述する
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なになったら、それが達成されたのかを具体的に記述する 	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) その役割において〇〇を達成する
等	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的に列挙する 	臨機応変に	<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇の場合は、〇〇する
極力 可能な限り できるだけ 必要に応じて	<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇を〇〇までに達成する 		

(5) 業績目標の例

		目標	達成時期・方法・目標値
職位別目標設定例	課長	行政評価制度の導入	〇年度の本格実施に向けて、制度設計を完了し、試行について１０月までに△審議会です承を得て、２月に説明会を開催し周知を行う。
		総合計画の進行管理	総合計画の重点事業について、１０月までに進捗状況等を明確化し、知事の確認を経た後、１２月中旬に公表する。
		自治基本条例の策定	市民を交えた審議会を組織し、素案を１０月までに作成する。１１月の庁議です承を得て、１２月議会に提案する。
		※（働き方・職場環境改革に関する目標例）	
		ハラスメントの防止 【働き方・職場環境改革目標】	課内におけるハラスメントを防止するため、〇〇（時期）までに、〇〇〇〇〇〇（具体的な手法又はしくみ等）を実施する。
		コミュニケーションの促進 【働き方・職場環境改革目標】	課員が働きやすい環境づくりのためのコミュニケーションを促進するため、〇〇（時期）までに、〇〇〇〇〇〇（具体的な手法又はしくみ等）を実施する。
	係長	失敗を恐れず果断に挑戦する環境整備 【働き方・職場環境改革目標】	課員が失敗を恐れず果断に挑戦できるよう、〇〇（時期）までに、〇〇〇〇〇〇（具体的な手法又はしくみ等）を実施することにより、部下職員全体の時間外勤務時間を前年度比〇％とする。
		時間外勤務の縮減 【働き方・職場環境改革目標】	〇〇（時期）までに、〇〇〇〇〇〇（具体的な手法又はしくみ等）を実施することにより、部下職員全体の時間外勤務時間を前年度比〇％とする。
		行政評価制度の制度設計	５月末までにプロジェクトチームを組織し、６月末までに審議会の骨子案をまとめ、９月に原案を作成する。
		総合計画における重点施策に係る事業の実施計画の作成	担当部署と調整をはかって、次年度の実施計画を９月までに作成する。
		係内の業務に係る部下への指導・助言	年度を通じて、Ａ主事が担当業務を計画的に完了できるようにスケジュールと結果報告を求め、遅滞のないように助言・指導を行う。
		主事	行政評価制度の導入に係る調査・研究及び資料の作成
	総合計画の進行管理に係る資料作成		関係部局とのヒアリングを行い、問題点の整理及びその解決策となる方策を１１月までに資料にまとめる。
	技能労務職員	パトロールの実施	道路管理瑕疵により事故等を未然に防止するため、少なくとも１週間に〇回以上、管内の全路線のパトロールを実施する。
施設内の環境整備		施設内の環境整備のため、〇〇を週〇回以上実施し、施設内における職員及び利用者の事故を〇件とする。	
		目標	達成時期・方法・目標値
具体的な目標設定例	〇〇事務の処理手続の効率化		６月までに、課内関係職員による検討チームを立ち上げ、〇〇関連事務の効率化についてのレポートをまとめ、１２月までに事務改善提案として関係所属に協議する。
	経理事務のミスの削減および迅速		７月までに、前年度発生した経理事務のミス、緊急支払の原因を分析し、９月までに、問題点を整理のうえ対応案を作成し、〇〇との協議を行い、対応方針を決定する。対応方針に沿って、事務処理の正確性の向上、迅速化を図り、経理事務にかかるミスを前年比１０％削減し、事務処理遅れによる緊急支払を〇件にする。
	経費の節減		書籍の追録や定期刊行物調達の必要性を精査し、年間５％の経費節減を図る。コピーの両面使用や縮小印刷などを所属内研修などで職員に徹底し、用紙使用枚数を年間８％削減する。
	〇〇事例の蓄積		〇〇に係る事例を蓄積し、今後の業務に活用するため、９月までにデータベースのフォーマットを作成し、入力を開始する。
	〇〇業務の効率化		業務の効率化・迅速化のために、〇〇業務の手順を見直し、新たな業務マニュアルを９月までに作成する。また、１０月から試行し、２月にマニュアルを見直す。
	〇〇業務のマニュアルの作成		３月までに〇〇業務をマニュアル化し、新年度の引き継ぎ資料として活用する
	〇〇法に基づく許認可事務の迅速化		〇〇申請の処理期間３０日を、事務作業の見直しにより、年度末までに２０日に短縮する。
	〇〇イベントの開催		共催者との連絡会議の定期開催や運営マニュアルの作成、運営協力者に対する事前説明会の開催を９月までに行い、１１月のイベント運営を円滑に進め、当日のトラブルを未然に防ぐ。また、県のホームページや広報誌を活用してPRを行い、５００人以上の参加を得る。
	滞納整理		訪問折衝、勤務先調査、差押えの実施など、担当する滞納整理票について未折衝を〇とする。
	〇〇用地の買収		用地買収計画を６月まで作成し、各々５回以上の交渉機会を持つ。また、地権者に用地買収内容の理解を深めてもらうため、分かりやすい説明書を作成し、９月までに配布する。

■人事評価業績目標の設定例（政策目標からブレイクダウンする場合）

- 事業目標の設定として、第1に政策目標を達成するための業績目標を掲げます。
- 政策目標については、「奈良県政策集」が参考となります。

例1) 令和7年度までにひとり親世帯（母子家庭）の就業率を95.0%にします。
 例2) 令和5年から令和8年までの4年間で120件の工場立地件数を目指します。
 例3) 令和9年度までにスポーツイベント（総合型地域スポーツクラブ交流大会等）の参加者数を10,000人以上にします。

- 上記の目標を達成するために、課単位で組織目標が掲げられます。職員はこの目標の達成を視野に入れ、組織の一員として与えられた役割を果たす（目標に向けた取組の実践を行う）こととなります。これを期間を定めて（上期・下期）業績目標にします。

■人事評価業績目標の設定例（ルーティン業務の場合）

（例）公務災害認定事務にかかる処理期間の短縮化

9月中に基金システムを活用した処理期間短縮化の具体的方策の確定、今年度中に処理期間を2/3に短縮できるよう軌道に乗せ、次年度当初からのスムーズな運用を図る

→ 処理期間を短縮することにより、被災職員の医療費自己負担又は医療機関の負担軽減及びサービスの取り扱いを早期に確定することを目的とする。

（6）チャレンジ目標の設定

業績目標の目標設定をするにあたって「困難度：a（職から見て難しい水準）」に相当する目標として、以下の①又は②の目標（＝チャレンジ目標）を1つ以上設定するようにしてください。

業績評価に設定する目標	具体的な内容
① 主体的な課題設定に基づく失敗をおそれず果敢なチャレンジに関する目標設定	県民の幸福や県の発展に向けた、前例・慣例にとられない、新規事業の企画・立案や、既存の取組の抜本的な見直しに向けた取組
② 事務・事業のスクラップ・粒度の見直しに関する目標設定	働き方や職場環境の改善に資する事務・事業の廃止や粒度の見直しの取組

■チャレンジ目標の設定例

① 主体的な課題設定に基づく失敗をおそれず果敢なチャレンジに関する目標設定

		目標	達成時期・方法・目標値
職位別 目標設定例	課長	●●●の見直し(●●●事業(新規事業)の予算化) 【チャレンジ目標】	自身が提案した●●●の見直し(●●●事業(新規事業))について、●月に庁内合意を得て、必要な予算案を2月議会に提出する。
	係長	●●●の見直し(●●●事業(新規事業)にかかる制度設計) 【チャレンジ目標】	自身が提案した●●●の見直し(●●●事業(新規事業))について、関係者との調整を行い、●月中に知事説明資料の原案を作成する。
	主事	●●●の見直し(●●●事業(新規事業)の資料作成) 【チャレンジ目標】	自身が提案した●●●の見直し(●●●事業(新規事業))について、関係機関への調査により必要なデータを収集するなど、●月の知事説明資料の原案作成に寄与する。

末尾に「チャレンジ目標」であることを明記してください。

できるだけ数値化・具体化するように心がけてください。

② 事務・事業のスクラップ・粒度の見直しに関する目標設定

		目標	達成時期・方法・目標値
職位別 目標設定例	課長	●●事業の廃止(見直し) 【チャレンジ目標】	●●事業の廃止(見直し)について、●月に庁内合意を得て、●月中に関係者と調整を完了する。
	係長	●●事業の廃止(見直し)にかかる調整 【チャレンジ目標】	●●事業の廃止(見直し)について、●月に庁内説明のための資料の原案を作成する。
	主事	●●事業の廃止(見直し)にかかる基礎資料の作成 【チャレンジ目標】	●●事業の廃止(見直し)について、関係機関への調査により必要なデータを収集するなど、●月に庁内説明のための資料の原案作成に寄与する。

（７）面談の実施（目標設定）

① 面談の趣旨

被評価者と評価者の間で、業務上の目標等を明確にし、認識を共有します。

② 人材育成支援者の役割（被評価者が係員（再任用職員（フル・短時間とも）を除く）の場合のみ）

- ・係員が目標を検討している際に指導をします。
- ・面談時には、係員への指導内容、係の状況等を一次評価者に説明します。

③ 一次評価者の役割

提出されたシートをもとに面談を実施し、一次評価者は組織の目標・使命、職員の能力開発等の観点から、指導・助言を行い、目標の修正や変更も行いながら、評価者が個人目標を設定します。

④ 面談の進め方

- i 一次評価者より面談の趣旨説明
↓
- ii 被評価者より目標案について説明
↓
- iii 一次評価者より疑問点・問題点について確認
↓
- iv 目標達成への手段・上司としての支援策などについて相互確認
↓
- v 修正を要する目標項目については、一次評価者より指導・助言
※ 被評価者の主体性を尊重し、意欲を高められるように丁寧に話し合いを行ってください。
↓
- vi 目標の困難度についても話し合い決定

⑤ 二次評価者の役割

二次評価者は、面談により設定された目標について、一次評価者より確認を求められるので、その内容に問題がなければ目標を認めます。

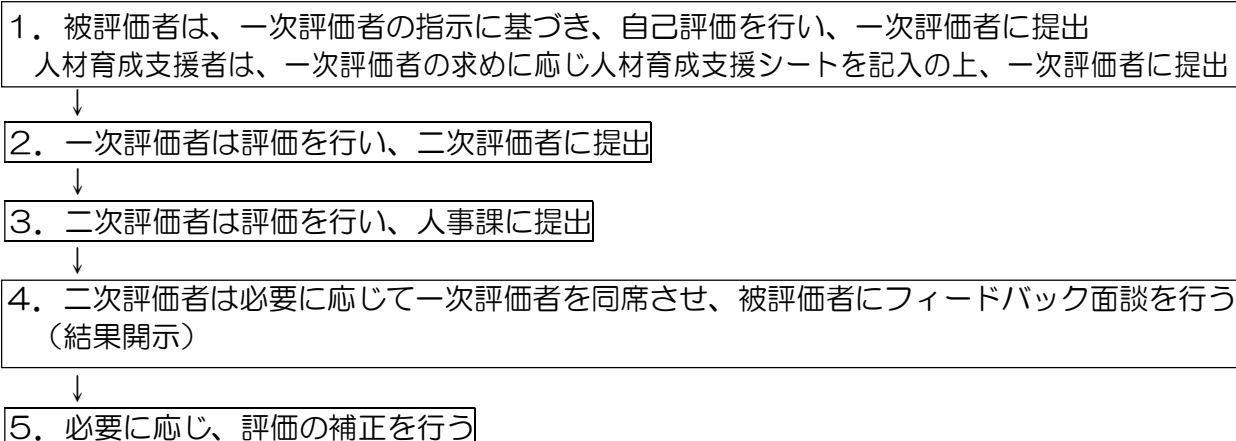
（８）目標の追加・修正

① 年度当初に設定した目標以外で新たに業務等が発生した場合、必要に応じて、一次評価者と話し合いを行い、「追加」欄に記入します。

② 目標設定後、やむなく変更する場合は、随時、一次評価者と話し合いを行い、目標の修正（削除）を行います。

やむをえない場合の例：突発的な事態、状況の変化、外的な要因等が原因で当初目標のまま評価すると公正でないと評価者が認める場合 等

V 評価の進め方



1-1 自己評価

(1) 趣旨

被評価者自身が評価対象期間中の業務遂行状況を振り返ることによって、自らの長所・短所への気づきを得、次期以降の業務遂行に活かすことを目的としています。

(2) 進め方

一次評価者の指示（提出の期日・方法）に基づき、自己評価を行います。

① 能力評価

被評価者は、自らの職務遂行を振り返り、当該年度における自らの行動等について、評価項目及び行動ごとに着眼点として示された事項を参考に、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、という観点で振り返り、人事評価シートに5段階の評語及び理由を記入し、一次評価者に提出します。

② 業績評価

被評価者は、自らの職務遂行を振り返り、目標の達成度を（a～c）自己分析し、困難度を加味した上で、人事評価シートに5段階の評語及び理由を記入し、一次評価者に提出します。

1-2 人材育成支援シートの提出

(1) 提出方法・趣旨

被評価者が係員（再任用職員（フル・短時間とも）を除く）の場合、人材育成支援者（係長級職員）が人材育成支援シートにより、一次評価者に対し、被評価者についての意見を提出します。

(2) 進め方

① 被評価者の業績評価の目標決定後

人事評価シートから人材育成支援シートに「所属～氏名」及び業績評価については「今年度の業務目標」「達成時期・方法・目標値」「困難度」も転記します。

- ② 一次評価者が指定する時期
人材育成支援シートに係長意見を記入し、一次評価者に提出します。

2 一次評価の方法

評価は、評価期間の終期（9月末／3月末）までの目標達成状況を見込んで行います。

（１）能力評価の方法

- ① 評価の対象とすべき行動
- i 事実に基づいて評価します（単なる憶測や噂等では評価しません）
 - ii 職務上の行動について評価します
 - iii 評価期間内の行動について評価します
- ② 評価項目の選択
- i 上記①の評価対象行動について、適用する評価項目（「勤務姿勢」「責任感」等）を選択します。
 - ii 1つの評価項目について、複数の行動（根拠、事実）に基づき、評価することが原則です。
 - iii 1つの行動事実について、原則として1つの評価項目を選択します。（例参照）

【例】

行動事実（同僚の仕事を手伝った）

The diagram shows a box labeled '行動事実（同僚の仕事を手伝った）' with two arrows pointing to '積極性（評価項目）' and '協調性（評価項目）'. A large red 'X' is drawn over the branching point, indicating that evaluating one action fact against multiple items is incorrect.

行動事実1つに対して複数の能力評価の項目で評価しているので不可

- ③ 評価者は上記①②について、「職務行動記録メモ（様式9）」を活用し、日頃から記録を作成するよう努めてください。
- ④ 一次評価者は、被評価者（及び人材育成支援者）に対して、人事評価シートの自己評価（及び人材育成支援シート）の提出の期日・方法を指示します。
- ⑤ 評価するにあたり、一次評価者はこれまでの職務行動記録メモ等を整理し（人材育成支援シート、の確認を行っておき）ます。
- ・達成した目標の組織への貢献度や工夫・努力していたこと
 - ・指示、指導したにも関わらず、改善されなかった行動事実 等
- ⑥ 評価項目別に個別評語を付与し、その理由を記入
評価項目及び行動ごとに着眼点として示した事項を参考に、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の発揮度を、5段階（5～1）で評価します。
- ⑦ 全体評語を付与し、その理由を記入
各評価項目の評語を踏まえて、当該評価期間に当該職位に求められた（期待された）能力を発揮したかどうかの観点から、総合的に5段階（5～1）で評価します。

（２）業績評価の方法

- ① 一次評価者は、被評価者（及び人材育成支援者）に対して、人事評価シートの自己評価（及び人材育成支援シート）の提出の期日・方法を指示します。
- ② 被評価者が係員の場合、一次評価者は人材育成支援シートの確認を行います。
- ③ 目標ごとに個別評語を付与し、その理由を記入
あらかじめ定められた目標について、その困難度や達成度等を勘案して、５段階（５～１）で評価します。出た結果（業績）をそのまま評価することが基本です。

チャレンジ目標に対する個別評語の付与

通常の個別評語の付与と同様に、その困難度や達成度等を勘案して評価します。ただし、未達成であることのみをもって低い評語を付与しないようにしてください。

- ④ 目標以外の業務への取組状況等の検討
目標として掲げた業務以外に、評価者において全体評語に加味すべきと考えられる事項があれば、全体評語の理由欄に内容を記載の上、全体評語に反映します。
例：自分の目標は達成しているが、周囲への協力が全く見られなかった。
周囲へのサポートや部下の指導・育成に多大な貢献をした。
- ⑤ 全体評語を付与し、その理由を記入
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、当該期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５段階（５～１）で評価します。

※ 個別評語と全体評語の関係

能力評価及び業績評価それぞれの全体評語は、「評価結果を総合的に表示するもの」です。一方、能力評価の個別評価項目及び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すので、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。

例：個別評語「４」が○個以上＝全体評語「４」というものではなく、また、個別評語「５」や「１」が１個しかないから全体評語に「５」「１」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、一つでも個別評語に「２」があれば全体評語は「４」以上にはなりませんし、一つでも個別評語に「１」があれば全体評語「３」以上にはならない、と考えられます。

いずれにしても、能力評価については、当該職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、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）や目標以外の業務達成状況、業務へのあたり方・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。

３ 二次評価の方法

- ① 一次評価を踏まえて二次評価を行います。
- ② 評価の方法は、一次評価者と同じです。（上記２参照）

- ③ 評価にあたっては、必要に応じて、一次評価者に評価の根拠となった事実等を確認します。
- ④ 面談に向けて以下の事項等について整理しておきます。
- ・反省が必要なことや、次期にやる気を起こさせること
 - ・自己評価に対する分析及び被評価者に気づきを促したいこと 等

4 評価結果のフィードバック面談（結果開示）

（１）面談の趣旨

評価結果及びその根拠となる事実に基づく指導・助言を通じて、職員の能力開発やスキルアップを促し、組織パフォーマンスの向上につなげていくことを目的としています。

（２）面談者

二次評価者（必要に応じて、一次評価者も同席します）

（３）面談の進め方

① 面談者より面談の趣旨説明



② 面談者より人事評価シートを手渡し、業務を振り返る



③ 被評価者より自己評価について説明



④ 面談者より評価結果について説明

具体的な事実に基づき、評価できる点や改善が望まれる点・評価の一致点やズレ等について説明を行います。



⑤ 面談者より今後の業務遂行等にあたっての指導や助言等を行う

（４）二次評価者による評価結果の本人通知完了の報告

二次評価者は、評価結果の本人通知完了後すみやかに、人事評価システムでフィードバック面談日を入力します。

人事評価システムで作業できない所属又は職員は、「評価結果の本人通知の完了について」（様式１０）により人事課人事係各部局担当に交流ネット（個人用）のメールで送付します。

5 評価の補正

評価期間終期までの状況を見込んで評価を行うことから、評価基準日以降に評価が大きく変動する職員については、評価の補正を行います。

業績評価（上期）：【評価基準日：９月１日】

９月２日から９月３０日までの間に評価が大きく変動する職員について、評価者は９月３０日現在で提出

能力評価：【評価基準日：１月１日】

業績評価（下期）

１月２日から３月３１日までの間に評価が大きく変動する職員について、評価者は３月１日現在で提出

Ⅵ 評価にあたっての留意点

(1) 評価は、単なる憶測や、先入観、噂などにとらわれることなく、あくまで評価者自身の日常観察に基づく事実又は確実な報告、資料により行う必要があります。

ただし、評価者が必要と認めるときは、被評価者の勤務の実態をよく知っている者の意見を聴くことができます。

特に他団体等に派遣されている職員を評価するにあたっては、必ず聴く必要があります。

(2) 二次評価者は、一次評価者の評価結果をよく吟味し、必要と認めるときは意見を聴くなど、公平かつ客観的な人事評価シートの作成に努めることが必要です。

(3) 評価は、対象者に対する同情、偏見、他人の思惑、趣味・性格の共通、学歴、勤務年数等に影響されることなく、厳正にして客観的な態度で実施するとともに、対象者の信条、性別等により差別してはいけません。

(4) 評価は、評価対象期間中の執務時間内における態度、行動等によって判断します。ただし、執務時間外における態度、行動等であっても、職務に影響すると認められる場合は考慮します。なお、潜在的能力や業務に関係のない能力、人格等は評価しません。

(5) 評価は、同一時期に同一心情のもとに行うのが最も望ましいため、全対象者について同じ時期に行うよう努めるとともに、職務の困難性と責任の程度が同等である職員の勤務状況については、同一の基準に照らして判断する必要があります。

(6) 評価者は、単に観察したという程度で判断するだけではなく、日々の接触を通じて、正しい姿をとらえるとともに、進んで種々の諸条件を設定して、その反応を見るように心がけることが必要です。

また、日頃からこれらに対する反応などを努めて記録し、実施時期にあたって、にわかに過去の記憶をたどることのないよう、職務行動記録メモ（様式9）の作成に努めることが必要です。

(7) 全体評語を「2」又は「1」とする場合は、以下の点に注意してください。

① 全体評語を「2」又は「1」とする場合は、当該職員に対して、その業務遂行上の問題点について、普段から指導・注意がなされており、かつその記録を残しておく必要があります。

② 二次評価者が、全体評語を「2」又は「1」とする場合は、「人事評価シート」の理由欄に所見を具体的に記載の上、「職務行動記録メモ」を人事課に提出してください。

③ 評価結果の本人通知にあたっては、「人事評価シート」及び「評価項目着眼点」を示し、記載されているマイナス要因を例として具体的な説明を行います。

(8) 評価者の陥りやすい傾向として、次のような傾向が指摘されているので注意が必要です。

区分	内容	対応策
ハロー効果	○印象効果と言われるもので、被評価者の際だった特徴により、全体的に優れている（劣っている）と評価が引きずられてしまうことをいう。 ○ハロー効果は人事評価上、最も陥りやすい傾向	①個々の特性を区別して評価すること。 ②思いつきや感情によって評価することなく、被評価者の具体的な行動事実を取り上げること。 ③評価項目の内容に即した具体的事実により、評価すること。
寛大化傾向・厳格化傾向	○日頃接している職員を評価する場合、甘くなりがちになる傾向 ○反対の場合を「厳格化傾向」という。 ○事実よりも高く評価したり、低く評価したりする傾向を持っていることを理解すべき。	①部下に対して厳しくすることをためらわないこと。 ②自己の評価する能力を身につけ、自信を持って評価すること。 ③「評価基準」に照らし、自身の評価目線が甘すぎない・厳しすぎないかを確認しつつ評価すること。
中心化傾向・極端化傾向	○評価者が職員をよく知らないために、また、知っていても職員に対する思惑等から、判断結果が尺度の中央部分に集まる傾向 ○日頃の行動を十分観察できない時に生じる。成果や行動の善し悪しを判断できず、評価に自信のないときにも生じると言われる。 ○補正し差をつけようとして、評価をばらけさせてしまうことを「極端化傾向」という。	「ハロー効果」②、「寛大化傾向・厳格化傾向」①～③に準じる。
論理誤差	○評価の際、各評価項目間で関連性がなければならないとあらかじめ決めつけた視点で評価することをいう。 ○一つの出来事から複数の評価項目を評価してしまう。	評価要素ごとに何を評価するのか、その区別をはっきりと認識して行うこと。
対比誤差（自己投影）	○評価者が自分の能力を基準に評価し、評価者がエキスパートと思っている分野では、必要以上に低い評価をすること。 ○逆に自分の不得手な分野では反対に甘くなる傾向がある。 ○評価者が自己を基準に、主観的な価値判断基準や固定観念で評価する場合に陥りやすい。	①被評価者に期待すべきところを十分に確認すること。 ②自己を基準におかず客観的事実に基づき評価すること。
性差	○男性、女性という性別によって、評価に善し悪しをつけることをいう。 ○性別によって異なった評価判断を下す傾向	性別によって評価を変えない。
遠近評価	○評価を実施した時の直前の事実は大きく見え、評価期間の前半の事実は小さく見えるために生ずる傾向	評価期間中、定期的に事実を記録する。
逆算化傾向	○処遇（全体評語）から逆算して評価をつくり上げる傾向	①被評価者の行動の評価に当たって、処遇は考慮しないこと。 ②具体的行動の分析を経て、評価を行うという手順をしっかり踏むこと。

■ 人事評価の年間スケジュール（被評価者が係員の場合）

月	年間計画	取組事項	係員	係長	課長補佐	課長
				人材育成支援者	一次評価者	二次評価者
4月 ↓ 5月	個人目標 検討・決定 (上期業績)	組織目標の決定・伝達				○
		個人目標の自己検討（係長と要協議）	○	○		
		人事評価シートを課長補佐に提出	○			
		期首面談（上期）	○	○	○	
		課長補佐は課長に目標の確認を受ける ↓			○	○
		個人目標の決定 ↓			○	
6月		課長補佐は係長・係員に決定した目標を伝達				
7月						
8月						
9月	評価 (上期業績)	業績評価（上期）の自己評価 ↓	○			
		人事評価シートを課長補佐に提出		○		
		係長は人材育成支援シートを課長補佐に提出				
		業績評価（上期）の一次評価 ↓			○	
		課長補佐は、人事評価シートを課長に提出				
		業績評価（上期）の二次評価 ↓				○
10月	評価開示 (上期業績)	フィードバック面談（結果開示） ↓	○		△	○
		「評価結果の本人通知の完了について」を人事課に提出				
	個人目標 検討 (下期業績)	個人目標の自己検討（係長と要協議）	○	○		
		人事評価シートを課長補佐に提出	○			
	個人目標 決定 (下期業績)	期首面談（下期）	○	○	○	
		課長補佐は課長に目標の確認を受ける ↓			○	○
11月		個人目標の決定 ↓			○	
12月		課長補佐は係長・係員に決定した目標を伝達				
1月	評価 (能力) (下期業績)	能力・業績評価（下期）の自己評価 ↓	○			
		人事評価シートを課長補佐に提出		○		
		係長は人材育成支援シートを課長補佐に提出				
		能力・業績評価（下期）の一次評価 ↓			○	
		課長補佐は、人事評価シートを課長に提出				
		能力・業績評価（下期）の二次評価 ↓				○
2月	評価開示 (能力)	フィードバック面談（結果開示） ↓	○		△	○
3月	(下期業績)	「評価結果の本人通知の完了について」を人事課に提出				

Ⅶ 苦情対応

1 目的

人事評価の公平・公正性、客観性、透明性、納得性を確保するため、苦情に対して適切に対応することができる制度を構築しています。

2 概要

(1) 人事課への「苦情相談」

- ① 苦情対象：人事評価に関すること全般
- ② 相談手続：職員又は職員から委任を受けた職員労働組合が人事課に申出
- ③ 相談対応：評価者に再度説明させる、被評価者と評価者及び人事課の三者による面談の実施等

(2) 苦情処理委員会による「苦情処理」

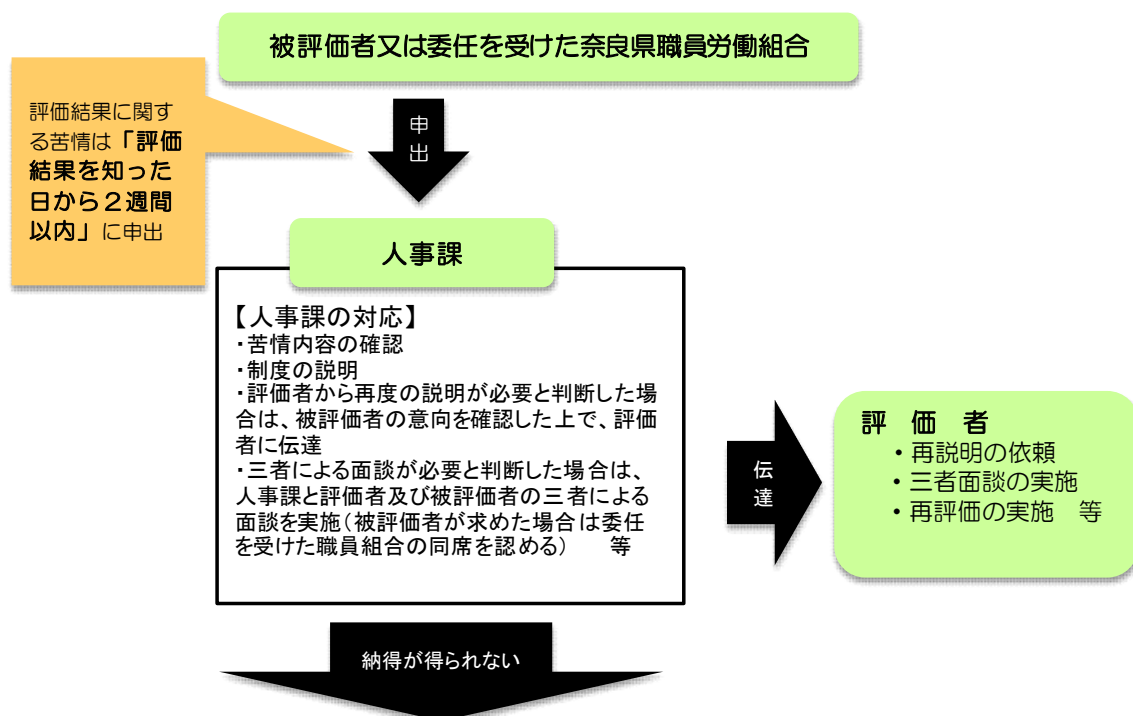
- ① 苦情対象：苦情相談で解決されなかった苦情
- ② 手続：職員から苦情処理委員会に書面で申出
- ③ 対応：事実関係の確認、委員会で審査、結果の通知、評価の差替え等

(3) 人事委員会への「苦情相談」（地方公務員法第8条第1項第11号）

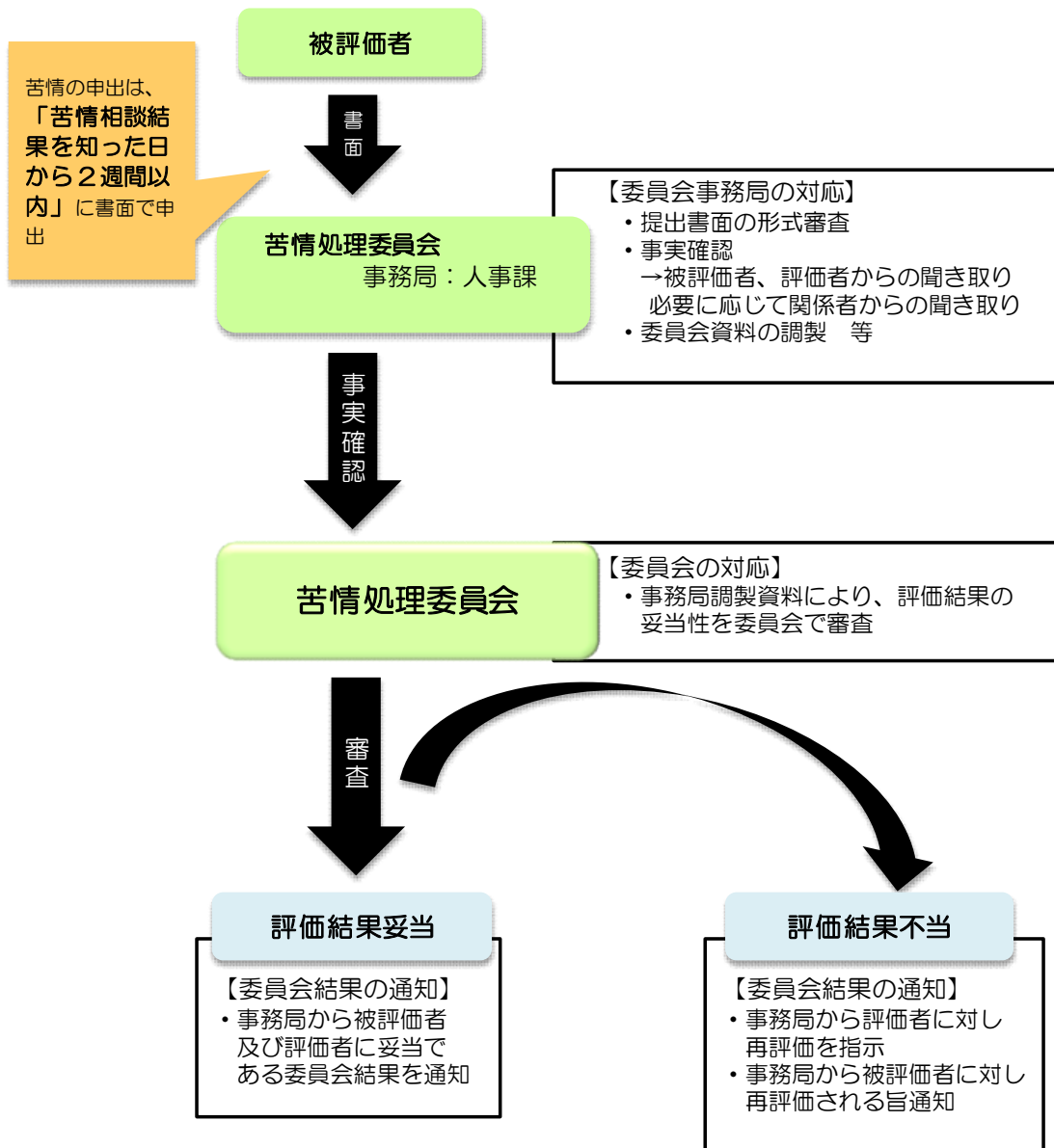
- ① 苦情対象：給与、勤務時間その他の勤務条件に関する悩み、苦情
- ② 手続：職員から人事委員会に電話、面接、手紙で相談
- ③ 対応：人事委員会職員相談員が制度説明、当事者への指導、あっせん

※ 別途、給与、勤務時間その他の勤務条件に関する措置要求（地方公務員法第46条）制度があります。

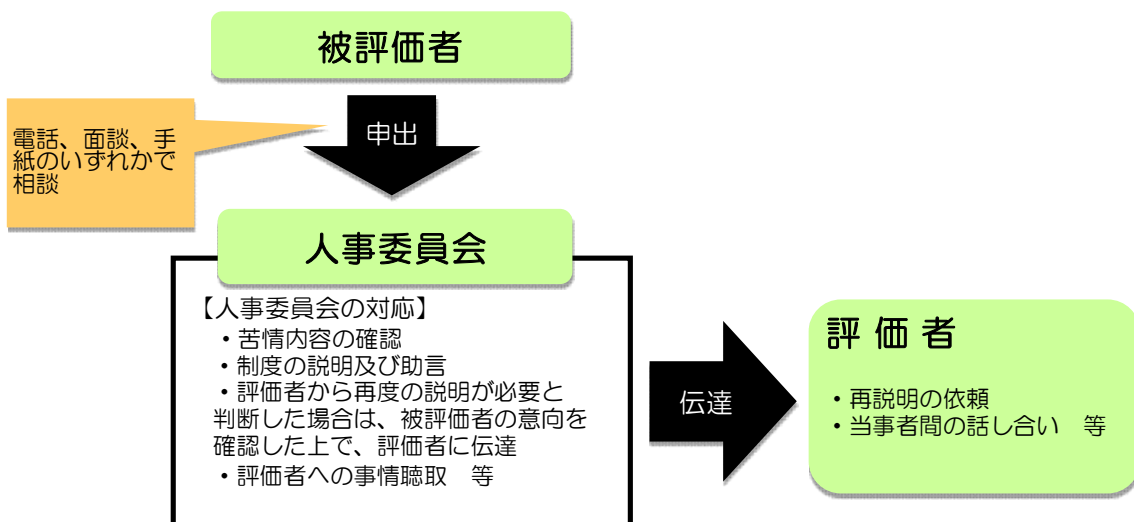
①人事課への「苦情相談」フロー



②苦情処理委員会による「苦情処理」フロー



③人事委員会への「苦情相談」フロー



Ⅷ人事評価に関する苦情処理要領

人事評価に関する苦情処理要領

（目的）

第1条 この要領は、人事評価に関する人事課への苦情相談で解決されなかった苦情（以下「苦情」という。）を処理するために必要な事項を定めることにより、人事評価の公平・公正性、客観性、透明性及び納得性を確保することを目的とする。

（苦情処理委員会の設置）

第2条 苦情を処理するため、苦情処理委員会（以下「委員会」という。）を置く。

（苦情処理委員会の組織）

第3条 委員会は、委員長、副委員長及び委員をもって組織する。

2 委員長は、委員会の事務を総理する。

3 委員長は総務部長をもって充てる。

4 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故あるときは、その職務を代理する。

5 副委員長は苦情の申出者（以下「申出者」という。）の所属する部局の総務課長（所属する部局が行政委員会（議会事務局及び教育委員会事務局を除く。）の場合にあっては、事務局長）を、委員は総務部人事課長の職にある者をもって充てる。ただし、申出者の評価を行った者（以下「評価者」という。）が委員長、副委員長又は委員に充てられることとなる場合にあっては、別に定めるところによる。

6 委員会の庶務は、総務部人事課（以下「人事課」という。）において行う。

（会議）

第4条 委員会は、委員長が招集する。

2 議事は、委員長、副委員長及び委員全員の賛成をもって決する。

3 書面による回議をもって議事に代えることができる。

（苦情の申出）

第5条 苦情の申出は、人事評価に関する人事課への苦情相談で解決されなかった者が行うことができる。

2 苦情の申出は、人事評価に関する人事課への苦情相談結果を知った日から2週間以内に、苦情処理申出書（第1号様式）を、委員会に提出して行う。

（苦情の調査）

第6条 人事課は、苦情の申出があった場合、委員長の指示により、申出の内容について調査を行う。

2 人事課は、前項の調査を行う場合、必要に応じて申出者、評価者及びその他の関係者から事情を聴取することができる。

（委員会への出席）

第7条 委員長は、申出者（管理職員等の範囲を定める規則第2条に定める管理職員等を除く。）から申立てがある場合、奈良県職員労働組合を代表する者を委員会に出席させることができる。

（苦情の処理）

第8条 委員会は、第6条の調査に基づき、申出内容について審査し、審査の結果を申出者に示すとともに、必要に応じて評価者に対し措置を指示する。

（秘密の保持）

第9条 委員会、評価者及び事情を聴取された関係者は、申出者からの苦情申出の事実、苦情の内容等について、その秘密を厳守する。

(不利益取扱いの禁止)

第10条 申出者、評価者及び事情を聴取された関係者は、苦情申出を行ったこと及び苦情申出に関し事情を聴取されたこと等により、いかなる不利益な取り扱いを受けないものとする。

(その他)

第11条 この要領に定めるもののほか、必要な事項は、委員長が別に定める。

附 則

この要領は、平成23年7月1日から施行する。

附 則

この要領は、令和6年4月1日から施行する。

第1号様式（第5条関係）

年 月 日

苦情処理委員会委員長 殿

(申 出 者)
所 属
職・氏名

苦 情 処 理 申 出 書

1 苦情の内容

2 苦情申出の理由

Ⅸ 給与への反映

1 昇格

昇格させようとする日前 3 年間の能力評価及び業績評価の全体評語を活用

職員を昇格させる場合には、以下に掲げる要件を満たす職員の中から、直近の評価期間の末日の翌日から昇格させようとする日までの勤務実績等も考慮し、昇格させる者を決定します。

- ① 過去 3 年間の能力評価及び業績評価の全体評語が中位の段階（3）以上であること。
- ② 昇格させようとする日以前 1 年以内に懲戒処分等を受けていないこと。

※ 昇格した場合の号給決定

職員を昇格させた場合の号給は、「昇格時号給対応表」に定められた号給に決定されることになります。

2 昇給

昇給させようとする日前の直近の能力評価及び 2 回分の業績評価の全体評語を活用

（1）昇給日及び評価終了日

昇給日は、毎年 4 月 1 日とし、評価終了日は昇給日前の 3 月 31 日とします。

（2）昇給区分の決定及び基準等

昇給日の直近の能力評価及び直近の連続する 2 回の業績評価の全体評語（以下「昇給評語」）がある職員については、次のとおり昇給区分を決定します。

【昇給区分の決定方法】

- ① A 又は B の昇給区分については、二次評価者が同一である職員ごとに、次表に掲げる 2 位以上の順位グループのうち 1 位の順位グループに属する者から順に次ページに定める割合内で決定します。なお、この場合において、同一の順位グループに属する職員を異なる昇給区分に決定する場合には、個別評語等を考慮するものとします。

業績評価 能力評価	5・5	5・4／ 4・5	4・4	5・3／ 3・5	4・3／ 3・4	3・3
5	1 位グループ					
4	2 位グループ					
3						

各部局長は、当該部局内の職員（二次評価者が各部局長であるものを除く）について、総務部長が定める数の範囲内で昇給区分の変更を行うことができます。

また、総務部長は人事委員会委員長通知で定める公務に対する貢献が顕著であると認められる職員について、昇給区分の変更を行うものとします。

② 昇給評語のいずれかが下位の段階（２又は１）である職員については、原則として昇給区分 D 又は E に決定します。

③ ①、②によって昇給区分を決定される職員以外の職員については、昇給区分 C に決定します。

※ １ 国や他団体への派遣等の事情により、評価結果の全部又は一部がない場合の特例

国や他団体への派遣等の事情により、昇給評語の全部又は一部がない職員については、上記にかかわらず、その時点で確認されている人事評価の結果及び勤務成績を判定するに足りると認められる事実等を総合的に勘案し、上記①～③までのいずれに該当するものと認められるかに応じて昇給区分を決定します。

事実等の確認ができない場合は、Cの昇給区分となります。

※ ２ 上位の昇給区分への決定

上位の昇給区分への決定に際しては、職員層ごとにA又はBの昇給区分に決定できる職員数の割合が定められています。したがって、上図の太枠線内のグループに属していても、必ずしもA又はBの昇給区分に決定されるというものではありません。

※ ３ 人事評価以外の事由による昇給区分の決定

懲戒処分を受けた場合や勤務していない日数が一定の期間以上となる場合は、原則としてD又はEの昇給区分となります。

【昇給区分ごとの昇給号給数】

職員を昇給させる場合の昇給の号給数は、上記において決定される昇給区分に応じて次表に定めるとおりです。

		A	B	C	D	E
55 歳 以下	行政職 8～9 級相当	2	1	0	0	0
	医療職(二)・(三) 7 級	8	6	3	2	0
	行政職 1～7 級相当	8	6	4	2	0
55 歳超		2	1	0	0	0

【上位の昇給区分に決定する職員の割合】

昇給区分を決定する職員の総数に占めるA又はBの昇給区分に決定する者の割合は、これら昇給区分に決定すべき職員が少数である場合などを除き、職員層に応じ次表の割合を超えてはなりません。

昇給区分	A	B
行政職 7 級相当以上	100分の10	100分の30
行政職 5・6 級相当	100分の 5	100分の20
行政職 3・4 級相当		
行政職 1・2 級相当	100分の25（「A」は100分の5以内）	

(3) スケジュール

1 月 (所 属) 昇給区分の決定 → 【人事課】へ提出

2 月 【人事課】 → 【各部局長】へ提出 ※部局長調整

[各部局長] → 【人事課】へ提出
3月 【人事課】昇給への反映作業
4月1日 ★昇給

※1月下旬の提出後、大きな状況変化が生じた場合は補正を行います。

3 勤勉手当

基準日（6月1日及び12月1日）以前における直近の業績評価の全体評語を活用

（1）勤勉手当にかかる評価期間と基準日

上期（4月1日～9月30日）評価を12月1日基準日分に、
下期（10月1日～翌年3月31日）評価を翌年6月1日基準日分に反映します。

（2）成績率区分の決定及び基準等

勤勉手当の成績率及び成績率区分の決定は、基準日以前における直近の業績評価に基づいて行い、業績評価の全体評語が上位の者から順に高い成績率に決定します。

【成績率区分と成績率】

職員階層により、成績率区分ごとの成績率は異なります。具体的な成績率は以下のとおり。

（1）再任用職員以外

① 特定幹部職員

成績率区分	成績率
ア（特に優秀）	100分の133.5
イ（優秀）	100分の128.5
ウ（良好）	100分の123.5
エ（良好でない）	100分の117.5
オ（特に良好でない）	100分の112.5

※特定幹部職員とは、行政職給料表7級相当以上で、管理職手当の区分が三種以上の者

② その他の職員

成績率区分	成績率
ア（特に優秀）	100分の113.5
イ（優秀）	100分の108.5
ウ（良好）	100分の103.5
エ（良好でない）	100分の97.5
オ（特に良好でない）	100分の92.5

（2）再任用職員

① 特定幹部職員

成績率区分	成績率
ウ（良好）	100分の60.0
エ（良好でない）	100分の57.0
オ（特に良好でない）	100分の55.0

② その他の職員

成績率区分	成績率
ウ（良好）	100分の50.0
エ（良好でない）	100分の48.0
オ（特に良好でない）	100分の47.0

※職員の割合

なお、ア又はイの成績率区分が適用される職員数の割合が定められています。

成績率区分	職員の割合
ア	100分の5
イ	100分の30

※全体評語が同じ段階（上位）である職員を異なる成績率区分とする場合

全体評語が付された理由等を考慮するものとします。

※懲戒処分等を受けた者の成績率は人事委員会委員長通知に定めるところによります。

（３）スケジュール

【上期の場合】

- 9月 （所 属）成績率区分の決定
（所 属） → 【人事課】へ提出
【人事課】成績率区分を支給用の成績率に変換
- 12月 ★勤勉手当支給

【下期の場合】

- 1月 （所 属）成績率区分の決定
（所 属） → 【人事課】へ提出
- 6月 【人事課】成績率区分を支給用の成績率に変換
★勤勉手当支給

※1月下旬の提出後、大きな状況変化が生じた場合は補正を行います。

4 降給（降格・降号）

降給（降格・降号）は、能力評価及び業績評価の全体評語が最下位（1）となった場合を処分の契機として活用

職員の分限に関する条例を改正し、降給（降格・降号）の事由に該当し、必要があると認めるときは、降給（降格・降号）するものとしました。（条例第3条、第3条の2、第3条の3）

降給の種類には、降格及び降給の2種類があります。

降格：職員の意に反して当該職員の職務の級を同一の給料表の下位の職務の級に変更すること（職員が属している職務の級の職務を遂行することが困難であると認められる場合）

降号：職員の意に反して当該職員の号給を同一の職務の級の下位の号給に変更すること（職員が属している職務の級の職務を遂行することは可能であるが勤務成績がよくないと認められる場合）

降格又は降号の場合は、以下に掲げる場合（①及び②）であって、指導その他の人事委員会が定める措置（i～iv）を行ったにもかかわらず、勤務実績がよくない状態が改善されないときとしています。

【降給の契機とする要件】**① 能力評価又は業績評価の全体評語が最下位の段階である場合**

職員の能力評価又は業績評価の全体評語が最下位の段階（1）である場合には、職員に対して、評価結果の開示又は指導及び助言に当たり、勤務実績不良の状態が改善されない場合には降格又は降号の可能性があることを伝達しなければなりません。

② ①の場合の他、勤務の状況を示す事実に基づき、勤務実績がよくないと認められる場合**【人事委員会が定める措置】**

- i 職員の上司等が、注意又は指導を繰り返し行うこと。
- ii 職員の転任その他の当該職員が従事する職務を見直すこと
- iii 職員の矯正を目的とした研修の受講を命ずること。
- iv その他職員の矯正のために必要と認める措置をとること。

【弁明の機会の付与】

降格又は降号させるに当たっては、弁明の機会を与えなければなりません（ただし、職員の勤務実績不良の程度、業務への影響等を考慮して、速やかに処分を行う必要があると認められる場合を除きます。）。

※1 その他の降格事由

上記の他、降格は降任された場合、心身の故障のため職務の遂行に支障があり、又はこれに耐えないことが明らかな場合、職務を遂行するについての適格性を欠くと認められる場合等を事由として行われます。

※2 降格の際の号給決定

職員を降格させた場合の号給は、「降格時号給対応表」に定められた号給に決定されます。

※3 降号の際の号給決定

職員を降号させた場合の号給は、原則として2号給下位の号給に決定されます。