

# 掛川市・袋井市病院企業団立 中東遠総合医療センター

— 人事評価制度の手引き —



CHUTOEN GENERAL MEDICAL CENTER

掛川市・袋井市病院企業団立 中東遠総合医療センター

令和6年4月

# 目 次

## 第1章 人事評価の目的

1 管理職の職責との関係	-----	1
2 職員の職務に専念する義務との関係	-----	1
3 職員の勤労意欲との関係	-----	1
4 昇任・昇給・異動・研修との関係	-----	2

## 第2章 人事評価の仕組み

1 絶対評価と相対評価	-----	2
2 単なる結果重視とプロセス重視	-----	4
3 職員の序列化と能力開発	-----	4
4 職能期待像	-----	4
5 評価期間の周期性	-----	4

## 第3章 評価要素

1 職務遂行能力	-----	5
2 取組姿勢	-----	8
3 仕事の成果	-----	9

## 第4章 評価基準（目標管理を除く）

## 第5章 目標管理

1 目標の設定	-----	13
2 難易度の設定	-----	13
3 ウェイトの設定	-----	14
4 達成状況・自己評価	-----	14
5 達成度の評価	-----	14
6 評価点の求め方	-----	15

## 第6章 人事評価の実施

1 評価の対象期間と実施スケジュール	-----	17
2 評価の対象職員	-----	17
3 人事評価制度の活用	-----	17
4 評価方法及び評価点	-----	17
5 評価者と被評価者	-----	20

## 第1章 人事評価の目的

**人事評価は、職員の平等待遇、人材育成・能力開発の基礎である。**

人事評価は、①組織の構成員一人ひとりが組織にどれだけ貢献したのか、②今後どれだけ貢献し得るかを客観的・論理的に評価することである。人事評価は、評価自体が目的ではなく、評価者の主観を排除し、公正で公平な人事制度を実現するための一つの方法であり、かつ、最も重要な方法である。

そのためには、組織目標と仕事を行う上での職員の個人目標とがリンクした人材育成と処遇の実質的平等を図る人事制度を確立していく必要がある。

### 1 管理職の職責との関係

管理職は、担任する業務を円滑に遂行すると同時に、所属職員を指揮監督する職責を有する。

「所属職員を指揮監督する」とは、管理職として職員管理を行うことであり、職員管理は、人事担当課が行うのではない。人事担当課は、管理職に対し、人事制度に関する趣旨、目的を説明し、助言し、援助する役割を持つに過ぎない。

管理職の行う「職員管理」の中心は、職員の知識・能力・仕事の成果を的確に把握し、その結果をもとに、各人の適性を踏まえた人材を育成・開発することである。つまり、企業団を背負って立っていきける能力のある職員を育てることにある。その上で、より効果的・効率的な組織運営を実現していく必要がある。このためには、管理職自身が自己研鑽を怠らず、能力の向上を続けることが不可欠なことである。

### 2 職員の職務に専念する義務との関係

職員が職務を遂行するに当たって最も重要な義務は、「職務に専念する義務」である。「職務に専念する」とは、自己の能力を全面的に仕事にそそぎ込むことである。これに対して、管理職は、職員の勤務状況（仕事の成果、それを実現するにあたって発揮した能力、執務姿勢）を的確に把握し、正しく評価することが求められる。

人事評価は「職務に専念する義務」によって成された結果及びその過程を評価するものであり、決して職員間の序列化や、その全人格を評価するものではない。

### 3 職員の勤労意欲との関係

一般的に、職員の欲求には次のものがある。

- ① 自分の価値を正しく認めてもらいたいという欲求
- ② 公正に取り扱ってもらいたいという欲求
- ③ よりやりがいのある仕事をしたいという欲求
- ④ 不安なく、安定した環境の下で働きたいという欲求

アメリカの行動心理学者A・マズローは、欲求5段階説を唱え、最終段階の欲求は「自己実現の欲求」であるという。

人間である以上、職員が欲求を持つことは当然のことである。この欲求が満たされるかどうかによ

って、職員の勤労意欲を向上させることができるか否かに関係がある。職員の多くは、自分が達成した仕事やそのプロセスを正しく評価されることによって、仕事に対するやりがいや満足感を得るものである。

これらの欲求を満たし、より勤労意欲を高めるためにも、より客観的で公正な人事評価が行われる必要がある。

#### 4 昇任・昇給・異動・研修との関係

職員が各々の分野で、各人の能力を十分に発揮していくためには、職員の挙げた仕事の成果や発揮した能力に応じた適切な処遇を行うことが基本である。

管理職が、職員各人について、日常の業務執行の状況をよく観察し、その結果を昇任・昇給・異動・研修に反映させることにより、一層公平で公正な職員管理を行うことができる。このためには、定期的で継続的な評定（人事評価）を行う必要がある。

## 第2章 人事評価の仕組み

**人事制度は、職員に周知され、開かれた明るいものでなければならない。  
人事制度の基礎となる人事評価も、当然オープンでなければならない。**

すべての試験がそうであるように、自分の成績が何点であるかということは、受験生にとっては非常に気になる場所である。人事評価においても、管理職に評価される職員にとって、自分のどこが評価の対象となるのか、どのような観点から評価されるのかは非常に気になる場所である。

そのためにも、職員に対して、人事評価制度の仕組みを明らかにし、実際の評価にあたっては、職員に対して組織全体の目標と同時に、職員本人の目標や課題について認識を共有しておく必要がある。

最終的には、人事評価は勤務成績の評価結果を職員本人にフィードバックすることが必要である。したがって、管理職は、職員との面接対談を行い、評価結果に至るプロセスを明らかにし、できる限り職員の納得を得ることが好ましい。

### 1 絶対評価と相対評価

人事評価の方法として、「相対評価」と「絶対評価」の2つの方法がある。

これまでの人事評価は「相対評価」により行われるケースが多かった。相対評価は、人と人との「人物比較」による評価であるため評価基準の尺度が一定せず、職員のアフターファイブの行動も含め全体としてのイメージで評価してしまうこと、予め全体の枠組み（〇点評価の人が〇%という枠）が定まっているため、本当の評価ができないという難点があった。

そのため、当院の人事評価では、評価対象となる事項の範囲、観察の視点等を明確し、それに基づき、勤務時間中の職員の行動・成果を評価する「絶対評価」により行い、人事評価の公平性、納得性を持たせるものである。

(絶対評価と相対評価の主な差異)

	絶 対 評 価	相 対 評 価
① 評価基準	評価基準を明確にできる	基準的尺度が一定せず、人と人との「人物比較」による評価
② 分布	分布にこだわらない。ただし、客観的に評価されている限り評価結果は限りなく正規分布に近づく	事前に分布率を設定し、通常は強制的に当てはめる。従って「枠」のある人事施策に活用しやすい
③ 具体性の把握	能力等個々の評価基準が明確であるため、長所・短所が把握でき、能力開発や人材の活用にも有効	人と人との比較であるため、個々具体的な長所・短所を把握しにくい
④ 客観性	評価基準が明確なため、設定しやすく被評価者の納得が得られやすい	客観的基準がないため、評価しにくく納得が得られにくい場合がみられる
⑤ 基準の作成	職場の実態に応じた評価項目を設定できる。このため、職務調査による職務基準・職能基準が求められ、手間がかかる	必ずしも、評価項目の具体性は求められないことから、比較的容易に作成できる
⑥ 調整の難易	評価結果の調整が必要な場合、評価基準に照らして行うことから、比較的容易にできる	人と人との比較であり、基準が不明確なことから、客観的調整は複雑かつ困難である
⑦ 制度の目的性	特に分析評価を用いることによって、組織・個人の目的がハッキリすることからやる気を引き出しやすく、結果として業績向上が図れる	チャレンジ目標に具体性がなくて分かりにくいいため、やる気の向上に直結しにくい
⑧ 主観の排除	評価要素別に事実に基づいた絶対評価を行うことから、より客観的な評価が可能となる	相対評価のみになりがちのため、どうしてもイメージ評価に陥りやすい
⑨ 活用	評価要素別に絶対評価を行うことから目的別に多方面の人事管理施策に活用できる	人と人との比較であることから、目的ごとに実施せざるを得ない
⑩ 制度改善の可能性	評価要素の設定を変えることによって人事評価制度の改善を図ることができる（例：職場ごとに評価要素の視点を工夫するなど）	制度の改善などについては、必ずしも想定していない

## 2 単なる結果重視とプロセス重視

人事評価は、単に結果だけをみて評価するのではなく、結果（仕事の成果）に至った努力の程度を考慮に入れなくてはならない。言い換えれば仕事の成果を挙げるまでの職員の能力（職務遂行能力）・態度（取組姿勢）に目を向けることが大切であり、能力主義に基づく人事制度においては、よりそのプロセスを重視した人事評価がされなければならない。

## 3 職員の序列化と能力開発

人事評価は、単に仕事の成果だけで評価し、職員の序列化を行うのではない。人事評価は、仕事の成果を挙げる過程における職員の能力や態度に目を向け、管理職と職員との面接等を通じて、職員の能力開発に当たっての共通の認識を図ることが重視されなければならない。

職員の能力開発は、研修が主となるが、研修には研修所等職場を離れて行う職場外研修（いわゆるOFF-JT）と日常の業務の遂行のやり方を通じて行う職場内研修（いわゆるOJT）とに分かれる。管理職は、職場内研修を主体として職員の能力開発を図らなくてはならない。

また、職員の能力開発には、職員が勤務時間以外に自発的に行っている職務に関する学習内容を考慮し、その積極性を評価する等の加点主義の人事評価が行われなくてはならない。

## 4 職能期待像

人事評価の目的は、①職員の育成、②成し遂げた仕事の成果とその過程で発揮した能力・取組姿勢に應える処遇、の2つである。人事評価はこの2つの目的を達成するため、客観的に判断しうるものでなければならない。したがって、評価を行うに当たっては明確な判断基準が必要となる。その基準は、「企業団が各職員に期待するレベル」（職能期待像）であり、さらにいえば、仕事を行うに当たっての目標であり、職員の持つ能力開発目標である。

## 5 評価期間の周期性

評価期間は、特別の場合を除き、原則として、職員の行動を必要十分に把握できる評価基準日までの1年間とする。人事評価はこの一期間内の職員の行動を対象として評価を実施する。あくまでこの期間の評価であって、過去の期間の評価が、この期間の評価に影響を与えるようなことがあってはならない。

# 第3章 評価要素

**人事評価のルールは、すべての管理職が例外なく守らなければならないものであり、例外は許されない。**

人事評価の命は、公平性、公正性、妥当性、納得性、信頼性、客観性をもって実施されることである。管理職全員が人事評価のルールを理解し、同一の認識に立って実施することが必要である。人事評価は、評価区分とそれぞれ評価要素ごとに、事実に基づいてのみ判断を行い、評価することが大切である。

通常、評価区分としては、『職務遂行能力』、『取組姿勢』、『仕事の成果』の三つからなり、各々の評価要素としては、『職務遂行能力』については「知識・技能」「理解・判断力、決断力」「創意・改善力、問題感知・解決力」「折衝・応対力」「指導力」、『取組姿勢』については「規律性」「積極性」「責任性」「協調性」、『仕事の成果』については「遂行過程 質・量」「目標管理」が対象となる。

このように、評価区分・評価要素を設けることで、評価が具体的なものとなり、より一層の客観性を確保できることになる。

## 1 職務遂行能力

### (1) 知識・技能

「知識」とは、職務を遂行するに当たり必要な基礎知識（技術）、専門知識、関連知識及び社会的常識の保有度を指している。

評価に当たっては、基礎知識（技術）・専門知識・関連知識の保有度、当該知識の活用度を検証する。

#### <評価の着眼点>

- ① 担当職務の遂行に必要な基礎知識を有しているか
- ② 円滑な職務遂行に必要な専門知識・関連知識（関連法令、新たな学説・見解等他団体や民間の動向）を、どの程度有しているか
- ③ 漫然と前例や慣行を踏襲するのではなく、効率的・効果的な職務遂行を実現するために保有する知識を有効活用しているか
- ④ 担当職務に関して、患者や関係者等からの問い合わせに対する回答内容は正確・的確であるか

### (2) 理解・判断力又は決断力

「理解力」とは、仕事の意義やその状況、物事の相互関係や変化を正確に把握し見通す能力をいう。「判断力」とは、過去の経験や正確な知識に基づいて、現実に適した結論、将来の事柄を推測する能力をいい、「決断力」は物事に対し、適切なタイミングで明確な意思決定を下す能力をいう。

評価に当たっては、職務の意義・背景に対する理解度、状況把握の正確性・迅速性の度合い、困難な状況下における判断の妥当性を検証する。

#### <評価の着眼点>

（理解力）

- ① 担当職務の目的、意義、内容、背景等を十分に理解しているか
- ② 指示の内容を正確に理解するとともに、自分が担うべき役割やそれに伴う行動を的確かつ迅速に認識しているか
- ③ 担当職務を遂行するに当たり、どのような状況下にあるか、他部門等とどのような関係にあるかを的確に把握しているか

(判断力・決断力)

- ④ 正確な状況認識に基づき、時宜を失することなく、必要な判断をしているか
- ⑤ 組織目標から逸脱することなく、自ら行うべき行動や複数の代替案に対して的確に優先順位を付けているか
- ⑥ 自分の担当職務の遂行に関連する周囲の進捗状況も踏まえながら、必要な予測・判断をしているか
- ⑦ 不確実な状況や情報不足、時間的な制約下でも、可能な限り客観的に予測・判断をしているか

### (3) 創意・改善力又は問題感知・解決力

「創意・改善力」とは、職務遂行上、困難な問題の解決や改善を必要とする状況の中で、あるいは職務の目的達成のために、最適と考えられている一連の手段・方法を考え出す能力をいう。

。創意・改善力を発揮するためには、広い視野、洞察力、先見性に優れていることが必要になる。

評価に当たって、問題の発見・解決能力、分析力、独創性、実現性、視野の広さ、洞察力、先見性の有無を検証する。

#### <評価の着眼点>

- ① 担当職務について、広い視野と深い洞察力をもって、問題の所在を的確に把握しているか
- ② 組織目標を逸脱することなく、問題解決のための実現性ある解決策を導きだしているか
- ③ 前例にとらわれない斬新な発想から、問題の解決、改善方法を見い出しているか。また、前例を踏まえつつも、情勢変化に即応した創意工夫を行っているか
- ④ 新たな計画や改善策の立案に当たり、将来のさまざまな状況変化を予測して、複数の代替案を想定しているか
- ⑤ 解決策等を立案するに当たり、ヒト・モノ・カネに対するバランス感覚を備えているか
- ⑥ 自分の考えだけでなく、他の者の考えや意見を的確に集約し、問題の解決策として構築しているか
- ⑦ 企画立案した計画や解決策の実施によって、将来どのような効果が及ぶかなどの先見性・洞察力を有しているか

### (4) 折衝・応対力

「折衝力」とは、利害関係や立場の異なる相手に、こちらの考え方を目的どおりに理解させ、説得し、受け入れさせる能力をいう。折衝には、程度の差こそあれ、必ず困難さが伴う。

「応対力」とは、患者や関係者との電話あるいは面談等による接触において、親切・丁寧であり、相手に好感を抱かせる能力をいう。

評価に当たっては、相手に対する説得力、困難な状況下での折衝、適切な対応、相互理解に対する努力・配慮の度合いを検証する。



### <評価の着眼点>

(折衝力)

- ① 事前に自分の考えを整理し、説明方法等を理論的に組み立てた上で、折衝に臨んでいるか
- ② 説明内容は理路整然としており、相手方の立場や状況を踏まえた分かりやすい応対となっているか
- ③ 折衝に当たり、利害関係が対立する相手の反応を事前に予測しているか
- ④ 意見や考え方等が対立しているような場合でも、相手方に当方の考え方等を粘り強く説明し、相手方の反論に対しては的確に応えているか
- ⑤ 折衝が行き詰まった場合にも、必要な打開策を打ち出しているか
- ⑥ トラブルが発生した場合、その後の円滑な業務遂行が行えるよう、必要なフォロー策を講じているか

(応対力)

- ⑦ 相手方の話に十分に耳を傾け、相手の主張・意見・要望等を正確に把握しているか
- ⑧ 相手方に対して、時間・場所・場面にふさわしく、親切・丁寧な対応ができるか
- ⑨ 不必要な感情の対立を引き起こしていないか
- ⑩ 自分自身だけではなく、組織全体のイメージアップにつながるような好感の持てる対応をしているか

### (5) 指導力

「指導力」とは、部下や同僚・後輩を指導・助言・育成し、組織内の勤務意欲を高め、組織の目標達成に向かわせる能力をいう。当企業団では、監督職員以上の職員の評価要素に組み入れている。

評価に当たっては、周囲の信頼感や共感の有無、イニシアティブの発揮程度、指導・助言・育成の的確性を検証する。

### <評価の着眼点>

- ① 部下職員や同僚・後輩職員の能力・適正を的確に把握しているか
- ② 相手方と十分にコミュニケーションを図り、動機づけや勤務意欲の向上にも努力しているか
- ③ 相手方の立場や状況に応じた適時・適切な指導・助言を講じているか
- ④ 必要に応じて、自ら手本・見本となる行動を示し、周囲から信頼感や共感を得ているか
- ⑤ ルール違反の行為に対しては、毅然とした対応で、適切な注意・指導を行っているか
- ⑥ 公正・的確に職員の仕事の成果等を把握しているか
- ⑦ 相手方の勤務意欲をさらに向上させるような対応（いわゆる褒め方・叱り方等）をとっているか

## 2 取組姿勢

### (1) 規律性

「規律性」とは、欠勤・遅参・早退がなく、諸規律をよく守り、職務に対して真面目に取り組むことをいう。

評価に当たって、公務員には当然に求められる規律の遵守、勤勉さ、勤怠状況といった要素を検証する。

#### <評価の着眼点>

- ① 服務規律、職場の慣行を遵守し、職場秩序の維持に努めているか
- ② 欠勤・遅参・早退、無断離席、怠業はないか
- ③ 職場内における態度、ことばづかい、挨拶など必要なマナーを守っているか
- ④ 上司や監督者の指示に対して誠実に応対しているか
- ⑤ 個人情報の適正な取扱いをしているか

### (2) 積極性

「積極性」とは、新しい分野への取組みの中で、自発的に目標を設定し、責任をもって完結しようという態度をいう。つまり、新分野への挑戦意欲である。

評価に当たっては、仕事に取り組む意欲、新分野へ挑戦していく意欲ある姿勢、自己啓発への意欲等の度合いを検証する。

#### <評価の着眼点>

- ① 前例踏襲主義に陥ることなく、何事に対しても前向きに意欲をもって取り組む姿勢があるか
- ② 上司から指示されたことだけに終始することなく、困難と思われる仕事にも自ら取り組んでいるか
- ③ 業務執行方法の改善、業務の効率的、効果的な業務執行の実現に向けた研究意欲が旺盛で、新たな企画、進言、提案などを行っているか
- ④ 組織内の会議等において、自分の担当業務以外のことに対しても、理にかなった発言・提案・指摘などを行っているか
- ⑤ 担当職務に係わる事項はもとより、組織目標の達成に必要な知識・技能の修得に意欲をもって取り組んでいるか

### (3) 責任性

「責任性」とは、自分に与えられた職務を最後までやりとげようとする意欲ある態度をいう。責任性は、担当職務の守備範囲内で自分に課せられた職責を完遂する意欲である。

評価に当たっては、自分の職責に対する自覚、職責の完遂に対する意欲、困難な状況下での仕事に取り組む姿勢等を検証する。

### ＜評価の着眼点＞

- ① 担当職務に対する自覚と誇りをもち、組織目標の達成、ひいては患者の期待に応えようとする行動が見受けられるか。
- ② 担当職務の遂行結果に対して責任回避や言い訳、他の者に責任転嫁するようなことはないか
- ③ 担当職務を途中で投げ出すようなことはなく、最後まで粘り強くやり遂げようとしているか
- ④ 困難な状況下にあっても、安易に上司や同僚の援助を求めることなく、独力で職責の完遂をしようとしているか
- ⑤ 業務遂行の障害となるような状況変化があっても、定められた期限等の約束事をできる限り遵守しようとしているか

#### (4) 協調性

「協調性」とは、職務の円滑な遂行のために自ら進んで、上司や同僚などと協力し、良好な関係を維持する態度をいう。自己の守備範囲を越えて、組織全体の利益につながることを考えて、積極的に周囲を援助していく姿勢をいう。

評価に当たっては、他の者との意志疎通能力、協力度、チームワークづくりへの関与の程度について検証する。

### ＜評価の着眼点＞

- ① 他の者と関連する仕事について、相手の立場を理解するために、自ら十分なコミュニケーションを図ろうとしているか
- ② 組織全体の目標達成のために、自分の役割を踏まえつつ、周囲の者の業務遂行にも進んで協力しているか
- ③ 他の者が嫌がるようなことにも、進んで取り組んでいたか
- ④ 自分勝手な独断専行によって、他の者の業務遂行に支障を及ぼしていないか
- ⑤ 他の者に対して、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える、又は職場環境を悪化させる行為をしていないか

## 3 仕事の成果

### (1) 遂行過程 質・量

「遂行過程 質・量」とは、自己に課せられた仕事を目標どおりに、あるいは、自己の責任として当然なすべき程度や水準まで遂行したかどうかという仕事の成果が評価の対象となる。

評価にあたっては、客観的事実として現れている成果について、正確性・迅速性・信頼性・計画性・能率性等の観点から総体として検証する。

### ＜評価の着眼点＞

（遂行過程）

- ① 成果を得るまでに、合理的なプロセス・手段をとっているか
- ② 事前に綿密な計画を立て、突発的な事態に対する対応策も準備しているか
- ③ 個々の仕事や作業の処理に無駄がなく、効率的・効果的に遂行しているか

（質的側面）

- ④ 組織として期待した質的水準を達成しているか
- ⑤ 成果の正確性はどの程度の精度を有しているか
- ⑥ 成果の内容に、従前よりも改善が行われているなど、創意工夫の後が見受けられるか
- ⑦ 変化する諸情勢を的確に捉えた内容となっているか
- ⑧ 成果に対する苦情は少なく、あってもアフターケアが十分であるか

（量的側面）

- ⑨ 計画どおり、所定の時間内に組織として期待した量的水準を達成しているか

### （2）目標管理

後述する目標管理の評価点合計【確定評価点】を仕事の成果の評価要素として捉え、評価の対象とする。

## 第4章 評価基準（目標管理を除く）

「程度・段階」は、7段階（5・4・3.5・3・2.5・2・1）で表されるが、「3」を標準とする。

人事評価上で標準とは、「組織や上司が期待し求める職務基準を満たすレベル」という基準を意味する。この標準となる「3」を基準として各評価要素のレベルが上位の水準にあるか、下位の水準にあるかを見極めていくことになる。

絶対評価では、その趣旨に照らし、評価にあたって事前に分布制限率の設定を行ってはならない。

「評価基準」は、下表のとおりとする。

レベル		基準
5	最高点	職務基準をはるかに上回る抜群の実績で、上位の職位としても通用する。
4		職務基準を相当上回る実績で、職務の良質かつ円滑な遂行への貢献度も高い。
3.5		職務基準をやや上回る実績で、職務遂行上も支障がない。
3	標準点	職務基準を満たす実績で、職務遂行上も支障がない。
2.5		職務基準をやや劣る実績であるが、職務遂行上は概ね支障がない。
2		職務基準を劣る実績で、職務遂行上問題点もあり、一層の努力・向上を必要とする。
1	最低点	職務基準を相当劣る実績で、職務遂行上問題点も多く、大幅な努力・向上を必要とする。

【参考：評価要素別の「3」の基準】

総じて評価における『3』の基準は、原則として管理者が概ね満足できる範囲としている。

評価要素		『3』の定義	標準的例示
職務遂行能力	知識・技能	職務に必要な基礎知識（技術）を有し、職務の遂行上活用している	法規・専門知識等の保有度及びこれらの有効活用について概ね満足できる水準
	理解・判断力 又は決断力	職務遂行に当たり、担当職務の意義や上司の指示を正しく理解するとともに、普通の状況下では時期を失することなく概ね妥当な判断をすることができる	仕事の目的・意義・内容、自分の役割、状況等を理解し、適時に的確な判断、周囲の状況を加味し代替案からの選択、選択の客観性等について概ね満足できる水準
	創意・改善力 又は解決能力	課題に対しては、その内容を把握し、解決に至るプロセスを見出すことができる	広い視野・問題の把握から解決策、斬新な発想、的確な予測・バランス感覚・先見性・洞察力等について概ね満足できる水準
	折衝・応対力	職務遂行上必要に応じて相手の意見をよく聞き、自分の考えを要領よく説明し、親切・丁寧な対応ができる	事前の調査、理路整然、相手の反応予測、適切な打開策、上手な聞き役、好感の持てる対応等について概ね満足できる水準
	指導力 ※監督職員以上に適用	日常の職務遂行にあたり、部下や同僚・後輩から信頼され、必要に応じて指導・助言ができる	能力・適正の把握、適時必要十分な指導、率先垂範、違反者への注意等について概ね満足のできる水準
取組姿勢	規律性	勤務状況について特に問題がなく、組織の一員として諸規律を概ね守り、担当職務に真面目に取り組んでいる	職場秩序の維持に努め、言葉使い・マナー、上司の指示に良く応えている等について、概ね満足できる水準
	積極性	進んで職務の充実や自己啓発を行うことはないが、与えられた仕事に対しては、意欲をもって真剣に取り組んでいる	意欲的であり、困難と思われる仕事にも取組み、職務改善意欲も高く、会議でも良く発言する等について、概ね満足できる水準
	責任性	自分に与えられた仕事や役割を理解し、概ね責任を持ってやり遂げる	組織目標達成を自覚し、責任回避や仕事を途中で投出することなく、職責を全うし、期限や約束をよく守る等について、概ね満足できる水準
	協調性	日常の職務遂行にあたり、必要に応じて、上司や同僚・後輩との協力や意思の疎通を行っている	相手の立場を理解し、進んで協力し、他の者が嫌うことも進んで取組み、自分勝手なことをしない等、概ね満足できる水準
仕事の成果	遂行過程 質・量	担当職務の処理に特に大きな誤りや遅れがなく、組織の期待と要求をほぼ充足し、職務遂行にも支障をきたさなかった	成果を得るまでのプロセス、正確性、アフターケア、綿密性、必要な改善努力などを、時間内に、むだなく、臨機応変にできる等について、概ね満足できる水準
	目標管理	後述する目標管理の評価点合計【確定評価点】とする	

## 第5章 目標管理

評価区分の1つである仕事の成果の一部を評価する手法として「目標管理」を行う。目標管理では各自が掲げた目標に対して、その達成度を評価する。目標達成に取り組むプロセスで現れる職務遂行能力や取組姿勢は、第3章で述べた評価要素を用いて評価を行う。

### 1 目標の設定

目標は、当該評価期間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ある。目標の設定にあたっては、以下の点に留意する。

#### <目標設定の留意点>

- ① 上位目標（組織、部門の方針・目標）に沿った目標を設定する。
- ② 当期の重点課題を目標に設定する。
- ③ 上司が部門としての目標項目を示すトップダウン的目標と、部下自らが考える改善工夫等のボトムアップ的目標について、上司と部下との面談により目標を設定する。
- ④ 定量的な目標は数値で、定性的な目標はできる限り数量化を検討し、どうしても定量化しえないという場合には、状態目標（どんな改善や改良結果をだすべきか、どんな内容に仕上げたいのか、どんな水準・状況に高めたいのか）で表わす。
- ⑤ 業務上の必要性はもちろんのこと、業務に要する時間も勘案し、達成可能な目標を設定する。
- ⑥ 業務上何らかの進歩が伴ったものであり、付加価値のついた目標を設定する。
- ⑦ 本人が努力すれば達成でき得るようなチャレンジ性のある目標が好ましい。
- ⑧ 目標の個数は、3個以上とする。

### 2 難易度の設定

目標達成の困難度について3段階で難易度を設定する。難易度が高いほど、高い評価点が設定される。

難易度は、設定した目標が当該職位にとって難しいものかどうかで判断して、面談で決定する（当該個人にとって難しいかどうかではない）。

難易度は以下を基準に設定する。

難易度区分	基準
H（高い）	当該職位にある者すべてには期待することが困難と思われる目標、又は重要度が特に高いと思われる目標（目標の達成が困難であり、被評価者の多大な努力を必要とするもの）
M（普通）	H、Lに該当しないもの（目標の達成が被評価者の一定の努力を必要とするもの）
L（低い）	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、又は重要度が低いと思われる目標（目標の達成が通常の事務の範囲内とされるものや困難性を伴わないもの）

### 3 ウェイトの設定

目標に取り組む重点志向をよりはっきりさせるため、それぞれの目標の重要度の順位にしたがってウェイトづけを行う（仕事量でウェイトづけをするのではない）。

1つの目標の上限を50%として5%きざみで設定し、合計が100%になるように配分を行う。

ウェイトは、面談で決定する。

### 4 達成状況・自己評価

期首に設定した目標について、「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）」等を記載するとともに、状況変化があった場合やその他特筆すべき事情があればそれを記載し、振り返りを行う。

### 5 達成度の評価

目標の達成度について5段階で評価する。達成度が高いほど、高い評価点が設定される。達成度は、面談により被評価者から説明を受けて、一次評価者が事実などを確認して評価する。

達成度は以下を基準に評価する。

達成度区分	基準	
S	達成基準をはるかに上回る	以下(※)に掲げるようなマイナス要因がなく、目標を達成し、達成度が140%超
A	達成基準を相当上回る	以下(※)に掲げるようなマイナス要因がなく、目標を達成し、達成度が120%以上
B	達成基準を満たす	以下(※)に掲げるようなマイナス要因がほとんどなく、達成度が100%以上
C	達成基準を劣る	以下(※)に掲げるようなマイナス要因が見られ、目標の達成が不十分であり、達成度が80%以上
D	達成基準を相当劣る	以下(※)に掲げるようなマイナス要因が見られ、本人の責任により、期限・水準とも目標を達成できず、達成度が80%未満（未着手含む）

(※) ・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。



## 6 評価点の求め方

個々の目標ごとに設定した難易度と達成度をもとに、以下の得点決定表に当てはめ、目標ごとの得点を求め、当該得点に個々の目標ごとに設定したウェイトを乗じて得られた得点（小数点第2位を四捨五入）を、評価点とする。各評価点を合計したものを評価点合計【確定評価点】とする。

$$\text{目標ごとの評価点（小数点第2位を四捨五入）} = \text{得点} \times \text{ウェイト}(\%)$$

### 【得点決定表】

達成度 難易度	達成基準をはるかに上回る	達成基準を相当上回る	達成基準を満たす	達成基準を劣る	達成基準を相当劣る
	S	A	B	C	D
H（高い）	5	4.5	3.5	2.5	2
M（普通）	4.5	4	3	2	1.5
L（低い）	4	3.5	2.5	1.5	1

### ＜計算例＞

下左表のように個々の目標ごとに難易度、ウェイト(%)と達成度がある場合、得点決定表に当てはめて得点を求め、評価点を計算すると下右表となる。

目標	難易度	ウェイト(%)	達成度	得点	評価点	
					得点 × ウェイト	小数点第2位を四捨五入
目標①	H	50	B	3.5	$3.5 \times 0.5 = 1.75$	1.8
目標②	M	30	B	3	$3 \times 0.3 = 0.9$	0.9
目標③	L	20	A	3.5	$3.5 \times 0.2 = 0.7$	0.7
				評価点合計【確定評価点】		3.4

### 【解説】

目標①は難易度がH、達成度がBのため、得点決定表に当てはめると、得点は3.5となる。3.5にウェイトの50% (0.5) を乗じると1.75となり、小数点第2位を四捨五入すると、評価点は1.8となる。

目標②、③も同様に計算すると評価点は、目標②が0.9、目標③が0.7となる。

各評価点（目標①が1.8、目標②が0.9、目標③が0.7）を合計すると、評価点合計【確定評価点】は3.4となる。

＜評価点早見表＞

難易度	ウェイト	達成度・評価点				
		S	A	B	C	D
H (高い)	50%	2.5	2.3	1.8	1.3	1.0
	45%	2.3	2.0	1.6	1.1	0.9
	40%	2.0	1.8	1.4	1.0	0.8
	35%	1.8	1.6	1.2	0.9	0.7
	30%	1.5	1.4	1.1	0.8	0.6
	25%	1.3	1.1	0.9	0.6	0.5
	20%	1.0	0.9	0.7	0.5	0.4
	15%	0.8	0.7	0.5	0.4	0.3
	10%	0.5	0.5	0.4	0.3	0.2
	5%	0.3	0.2	0.2	0.1	0.1
M (普通)	50%	2.3	2.0	1.5	1.0	0.8
	45%	2.0	1.8	1.4	0.9	0.7
	40%	1.8	1.6	1.2	0.8	0.6
	35%	1.6	1.4	1.1	0.7	0.5
	30%	1.4	1.2	0.9	0.6	0.5
	25%	1.1	1.0	0.8	0.5	0.4
	20%	0.9	0.8	0.6	0.4	0.3
	15%	0.7	0.6	0.5	0.3	0.2
	10%	0.5	0.4	0.3	0.2	0.2
	5%	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1
L (低い)	50%	2.0	1.8	1.3	0.8	0.5
	45%	1.8	1.6	1.1	0.7	0.5
	40%	1.6	1.4	1.0	0.6	0.4
	35%	1.4	1.2	0.9	0.5	0.4
	30%	1.2	1.1	0.8	0.5	0.3
	25%	1.0	0.9	0.6	0.4	0.3
	20%	0.8	0.7	0.5	0.3	0.2
	15%	0.6	0.5	0.4	0.2	0.2
	10%	0.4	0.4	0.3	0.2	0.1
	5%	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1

## 第6章 人事評価の実施

### 1 評価の対象期間と実施スケジュール

- (1) 評価基準日 当該年度の1月1日
- (2) 評価期間 当該年度の4月1日～12月31日
- (3) 実施スケジュール

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
評価期間	← 評価期間 →										★ 基準日	
評価者										一次評価	二次評価	
被評価者		目標設定	当初面談			中間報告	中間面談		最終報告	最終面談		

### 2 評価の対象職員

全職種、全職位の職員（非常勤職員・派遣職員を除く。）を対象に実施する。

### 3 人事評価制度の活用

- (1) 人材育成・人材開発への活用
- (2) 人事配置判断基準への活用
- (3) 昇格及び昇任選考基準への活用
- (4) 昇給等の給与基準への活用

### 4 評価方法及び評価点

#### (1) 評価票

評価にあたっては、「職員人事評価票（一般職員）」（別紙1-1）、「職員人事評価票（監督職員）」（別紙1-2）、「職員人事評価票（管理職員）」（別紙1-3）を用いる。

また、目標管理については、「目標管理シート」（別紙2）を用いる。

#### (2) 評価項目

評価区分は、『職務遂行能力』、『取組姿勢』、『仕事の成果』の3つとし、各々の評価項目としては、『職務遂行能力』については「知識・技能」「理解・判断力、決断力」「創意・改善力、問題感知・解決力」「折衝・応対力」「指導力」、『取組姿勢』については「規律性」「積極性」「責任性」「協調性」、『仕事の成果』については「遂行過程 質・量」「目標管理」とする。

評価結果の客観性、具体性及び信頼性を高めるため、評価項目ごとに評価細目を設け、その指標の

着眼点について評価のポイントを挙げる。（評価細目及び着眼点は、評価票を参照）

対象者 評価区分	管理職員	監督職員	一般職員
職務遂行能力	知識・技能 判断・決断力 問題感知・解決力 折衝・応対力 指導力	知識・技能 理解・判断力 創意・改善力 折衝・応対力 指導力	知識・技能 理解・判断力 創意・改善力 折衝・応対力
取組姿勢	規律性 積極性 責任性 協調性	規律性 積極性 責任性 協調性	規律性 積極性 責任性 協調性
仕事の成果	遂行過程 質・量 目標管理による評価	遂行過程 質・量 目標管理による評価	遂行過程 質・量 目標管理による評価

### (3) 評価基準

#### ・評価者

レベル		基準
5	最高点	職務基準をはるかに上回る抜群の実績で、上位の職位としても通用する。
4		職務基準を相当上回る実績で、職務の良質かつ円滑な遂行への貢献度も高い。
3.5		職務基準をやや上回る実績で、職務遂行上も支障がない。
3	標準点	職務基準を満たす実績で、職務遂行上も支障がない。
2.5		職務基準をやや劣る実績であるが、職務遂行上は概ね支障がない。
2		職務基準を劣る実績で、職務遂行上問題点もあり、一層の努力・向上を必要とする。
1	最低点	職務基準を相当劣る実績で、職務遂行上問題点も多く、大幅な努力・向上を必要とする。

#### ・自己評価（被評価者）

レベル		基準
A		職務基準を上回る実績で、職務遂行上の貢献度も高い。
B	標準点	職務基準を満たす実績で、職務遂行上も支障がない。
C		職務基準を劣る実績で、職務遂行上問題点があり、努力・向上を必要とする。

### (4) 評価項目ごとの評価点

#### ① 100点満点方式

総合点は、評価項目ごとの評価点数を積み上げて100点を満点とする。

## ② 評価点数の設定

評価は7段階のレベルによる絶対評価値とし、評価項目・評価細目ごとのレベルに評価係数を乗じたものを評価点とする。評価係数は、以下のとおりとする。

評価項目		【看護部、経営管理部 等】 (薬剤部、診療技術部以外)			【薬剤部、診療技術部】		
		管理職員	監督職員	一般職員	管理職員	監督職員	一般職員
職務遂行能力	① 知識・技能	1	2	2	1	2	2
	② 理解・判断力 判断・決断力	1	2	2	2	2	2
	③ 創意・改善力 問題感知・解決力	2	2	2	2	2	2
	④ 折衝・ 応対力	2	2	2	2	2	2
	⑤ 指導力	2	2	－	2	2	－
取組姿勢	⑥ 規律性	1	1	2	1	1	2
	⑦ 積極性	1	1	2	1	1	2
	⑧ 責任性	1	1	2	2	2	2
	⑨ 協調性	1	1	2	1	1	2
仕事の成果	⑩ 遂行過程、質・量	4	3	2	3	2.5	2
	⑪ 目標管理シートの評価点	4	3	2	3	2.5	2

## ③ 評価区分・職位による評価点数配分

### 【看護部、経営管理部 等】（薬剤部、診療技術部以外）

	管理職員	監督職員	一般職員
職務遂行能力	4 0	5 0	4 0
取組姿勢	2 0	2 0	4 0
仕事の成果	4 0	3 0	2 0
計	1 0 0	1 0 0	1 0 0

### 【薬剤部、診療技術部】

	管理職員	監督職員	一般職員
職務遂行能力	4 5	5 0	4 0
取組姿勢	2 5	2 5	4 0
仕事の成果	3 0	2 5	2 0
計	1 0 0	1 0 0	1 0 0

年度目標管理シート

職員番号	所属	職名	氏名
			印

目標設定（４月１日時点）				中間報告（10月１日時点）		最終報告（１月１日時点）		評価
職務目標・指導育成目標 （３個以上）	達成基準 ①いつまでに②どこまで③どのような	難易度	ウェイト （％）	達成状況・自己評価	達成状況・自己評価	達成度		
						自己 評価	一次 評価者	
		H・M・L						

※「難易度」は、H：高い・M：普通・L：低い の３段階で記入する。「ウェイト」は、計100%となるように職務の重要度の割合を記入する。（当初面談で決定する。）  
※「達成度」は、Bを標準（100%以上）とし、S（140%以上）・A（120%以上）・B（100%以上）・C（80%以上）・D（80%未満）の５段階評価で記入する。

評価点合計 【確定評価点】
------------------

資格取得や研修会等の参加実績	自由意見（職務の希望や職場への提案など）
	一次評価者
	印
	二次評価者
	印

令和 年度 職員 人事 評価 票

【評価基準】

評価基準		基準
レベル	最高点	職務基準をはるかに上回る抜群の実績で、上位の職位としても通用する。
5		
レベル	4	職務基準を相当上回る実績で、職務の良質かつ円滑な遂行への貢献度も高い。
4		
レベル	3.5	職務基準をやや上回る実績で、職務遂行上も支障がない。
3.5		
レベル	3	職務基準を満たす実績で、職務遂行上も支障がない。
3		
レベル	2.5	職務基準をやや劣る実績であるが、職務遂行上は概ね支障がない。
2.5		
レベル	2	職務基準を劣る実績で、職務遂行上問題点もあり、一層の努力・向上を必要とする。
2		
レベル	1	職務基準を相当劣る実績で、職務遂行上問題点も多く、大幅な努力・向上を必要とする。
1		

被評価者	所属	職名	氏名
	職員番号	生年月日	採用年月日
	現所属着任年月日	評価期間	評価基準日

評価項目	自己評価				二次評価
	レベル	評価に対するコメント ※A評価は必ず記載すること	レベル	係数 レベル×係数	
職務遂行能力	評価細目及び着眼点				
	1 知識・技能	担当業務を円滑・良質に遂行するために必要な基礎知識(技術)、専門・関連知識及び社会常識を十分身に付けているか	A	5	4
	2 理解・判断力	着眼点 ①担当職務の遂行に必要な基礎知識を有しているか ②円滑な職務遂行に必要な専門知識・関連知識(関連法令、新たな学説・見解等他団体や民間の動向)を、どの程度有しているか ③漫然と前例や慣行を踏襲するのではなく、効率的・効果的な職務遂行を実現するために保有する知識を有効活用しているか ④担当職務に関して、患者や関係者等からの問い合わせに対する回答内容は正確・的確であるか	B	3.5	3
		C	2	1	
		指示された業務を正確に理解するとともに業務上の問題点を正確に把握し、状況の変化に対応する能力はあるか。	A	5	4
	3 創意・改善力	着眼点 ①担当職務の目的、意義、内容、背景等を十分に理解しているか ②指示の内容を正確に理解するとともに、自分が担うべき役割やそれに伴う行動を的確かつ迅速に認識しているか ③担当職務を遂行するに当たり、どのような状況下にあるか、他部門等とどのような関係にあるかを的確に把握しているか ④正確な状況認識に基づき、時宜を失することなく、必要な判断をしているか ⑤組織目標から逸脱することなく、自ら行うべき行動や複数の代替案に対して的確に優先順位を付けているか ⑥自分の担当職務の遂行に関連する周囲の連携状況も踏まえながら、必要な予測・判断をしているか ⑦不確実な状況や情報不足、時間的な制約下でも、可能な限り客観的に予測・判断をしているか	B	3.5	3
		C	2	1	
4 折衝・応対力	担当業務に関して自ら改善の必要性を見出し、改善又は企画を推し進めているか。				
	着眼点	①担当職務について、広い視野と深い洞察力をもって、問題の所在を的確に把握しているか ②組織目標を逸脱することなく、問題解決のための実現性有る解決策を導きだしているか ③前例にとらわれない斬新な発想から、問題の解決、改善方法を見出しているか。また、前例を踏まえつつも、情勢変化に即応した創意工夫を行っているか ④新たな計画や改善策の立案に当たり、将来のさまざまな状況変化を予測して、複数の代替案を想定しているか ⑤解決策等を立案するに当たり、ヒト・モノ・カネに対するバランス感覚を備えているか ⑥自分の考えだけでなく、他の者の考えや意見を的確に集約し、問題の解決策として構築しているか ⑦企画立案した計画や解決策の実施によって、将来どのような効果及ぶかなどの先見性・洞察力を有しているか	A	5	4
		B	3.5	3	
		C	2	1	
4 折衝・応対力	患者、関係者及び他部門の職員に対して、こちらの考えを理解させて受け入れさせせる能力を備えているか。また、患者や関係者との電話あるいは面談等において親切・丁寧で相手に好感を抱かせているか。				
	着眼点	①事前に自分の考えを整理し、説明方法等を理論的に組み立てた上で、折衝に臨んでいるか ②説明内容は理路整然としており、相手方の立場や状況を踏まえた分かれやすいついていくか ③折衝に当たり、利害関係が対立する相手の反応を事前に予測しているか ④意見や考え方が対立しているような場合でも、相手方に当方の考え方を粘り強く説明し、相手方の反論に対しては的確に返えているか ⑤折衝が行き詰まった場合にも、必要な打開策を打ち出しているか ⑥トラブルが発生した場合、その後の円滑な業務遂行が行えるよう、必要なフォロー策を講じているか ⑦相手方の話に十分に耳を傾け、相手の主張・意見・要望等を正確に把握しているか ⑧相手方に対して、時間・場所・場所・場面にふさわしく、親切・丁寧な対応ができるか ⑨不必要な感情の対立を引き起こしていないか ⑩自分自身だけでなく、組織全体のイメージアップにつながるような好感の持てる対応をしているか	A	5	4
		B	3.5	3	
4 折衝・応対力	着眼点		C	2	1

評価項目	評価細目及び着眼点	自己評価			一次評価			二次評価
		レベル	評価に対するコメント ※A評価は必ず記載すること	レベル	係数	レベル	レベル係数	
5 規律性	地方公務員・企業団職員として法律・条令等の諸規律を守り、また上司の指示に従って誠実に職務を遂行しているか。	A		5	4	5		
	着眼点	B	①勤務規律、職場の慣行を遵守し、職場秩序の維持に努めているか ②欠勤・遅参・早退、無断離席、怠業はないか ③職場内における態度、ことばづかい、挨拶など必要なマナーを守っているか ④上司や監督者の指示に対して誠実に応対しているか ⑤個人情報の適正な取扱いをしているか	3.5	3	2.5		
		C		2	1			
6 積極性	意欲を持って業務に取り組み、自主的に的確な行動をとろうとする態度が身に付いているか。	A		5	4	5		
	着眼点	B	①前例踏襲主義に陥ることなく、何事に対しても前向きに意欲をもって取り組む姿勢があるか ②上司から指示されたことだけに終始することなく、困難と思われる仕事にも自ら取り組んでいるか ③業務執行方法の改善、業務の効率化、効果的な業務執行の実現に向けた研究意欲が旺盛で、新たな企画、進言、提案などを行っているか ④組織内の会議等において、自分の担当業務以外のことに對しても、理にかなった発言・提案・指摘などを行っているか ⑤担当職務に係わる事項はもとより、組織目標の達成に必要な知識・技能の修得に意欲をもって取り組んでいるか	3.5	3	2.5		
		C		2	1			
7 責任性	担当業務において、自分に課せられた職責を最後までやり遂げようとしているか。	A		5	4	5		
	着眼点	B	①担当職務に対する自覚と誇りをもち、組織目標の達成、ひいては患者の期待に応えようとする行動が見受けられるか。 ②担当職務の遂行結果に対して責任回避や言い訳、他の者に責任転嫁するようなことはないか ③担当職務を途中で投げ出すようなことはなく、最後まで粘り強くやり遂げようとしているか ④困難な状況下にあっても、安易に上司や同僚の援助を求めることなく、独力で職務の完遂をしようとしているか ⑤業務遂行の障害となるような状況変化があっても、定められた期限等の約束事をできる限り遵守しようとしているか	3.5	3	2.5		
		C		2	1			
8 協調性	職務の円滑な遂行のために、自ら進んで上司や同僚などと協力し、良好な関係を維持しているか。	A		5	4	5		
	着眼点	B	①他の者と関連する仕事について、相手の立場を理解するために、自ら十分なコミュニケーションを図ろうとしているか ②組織全体の目標達成のために、自分の役割を踏まえつつ、周囲の者の業務遂行にも進んで協力しているか ③他の者が嫌がるようなことにも、進んで取り組んでいたか ④自分勝手な独断専行によって、他の者の業務遂行に支障を及ぼしていないか ⑤他の者に対して、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える、又は職場環境を悪化させる行為をしていないか	3.5	3	2.5		
		C		2	1			
9 遂行過程 質・量	1年間に成し遂げた業務の成果の質・量は、期待通りの実績を挙げたか。	A		5	4	5		
	着眼点	B	①成果を得るまでに、合理的なプロセス・手段をとっているか ②事前に綿密な計画を立て、突発的な事態に対する対応策も準備しているか ③固々の仕事や作業の処理に無駄がなく、効率的・効果的に遂行しているか ④組織として期待した質的水準を達成しているか ⑤成果の正確性はどの程度の精度を有しているか ⑥成果の内容に従前よりも改善が行われているなど、創意工夫の後が見受けられるか ⑦変化する諸情勢を的確に捉えた内容となっているか ⑧成果に対する苦情は少なく、あってもアフターケアが十分であるか ⑨計画どおり、所定の時間内に組織として期待した量的水準を達成しているか	3.5	3	2.5		
		C		2	1			
10 目標管理シートの評価点合計【確定評価点】								

一次評価者 総合所見・特記事項			

総合点		一次評価者	二次評価者	調整者
職務遂行能力		/40点	/40点	/40点
取組姿勢		/40点	/40点	/40点
仕事の成果		/20点	/20点	/20点
合計		/100点	/100点	/100点

一次評価者

印

二次評価者

印



令和年度 職員人事評価票

【評価基準】

評価基準		基準
レベル	最高点	職務基準をはるかに上回る抜群の実績で、上位の職位としても通用する。
5		
レベル	4	職務基準を相当上回る実績で、職務の良質かつ円滑な遂行への貢献度も高い。
4		
レベル	3.5	職務基準をやや上回る実績で、職務遂行上も支障がない。
3.5		
レベル	3	職務基準を満たす実績で、職務遂行上も支障がない。
3		
レベル	2.5	職務基準をやや劣る実績であるが、職務遂行上は概ね支障がない。
2.5		
レベル	2	職務基準を劣る実績で、職務遂行上問題点もあり、一層の努力・向上を必要とする。
2		
レベル	1	職務基準を相当劣る実績で、職務遂行上問題点も多く、大幅な努力・向上を必要とする。
1		

被評価者	所 属	職 名	氏 名
	職員番号	生年月日	採用年月日
	現所属着任年月日	評価期間	評価基準日

評価項目	評価細目及び着眼点				自己評価		一次評価		二次評価
	レベル	評価に対するコメント ※A評価は必ず記載すること	レベル	係数	レベル	係数			
							レベル	係数	
1 知識・技能	担当業務を円滑・良質に遂行するために必要な基礎知識(技術)・専門・関連知識及び社会常識を十分身に付け、職務に対して有効に活用しているか。								
	着眼点	①担当職務の遂行に必要な基礎知識を有しているか ②円滑な職務遂行に必要な専門知識・関連知識(関連法令、新たな学説・見解等他団体や民間の動向)を、どの程度有しているか ③漠然と前例や慣行を踏襲するのではなく、効率的・効果的な職務遂行を実現するために保有する知識を有効活用しているか ④担当職務に関して、患者や関係者等からの問い合わせに対する回答内容は正確・的確であるか			5	4			
2 理解・判断力	指示された業務を正確に理解するとともに業務上の問題点を正確に把握し、状況の変化に対応する能力はあるか。								
	着眼点	①担当職務の目的、意義、内容、背景等を十分に理解しているか ②指示の内容を正確に理解するとともに、自分が担うべき役割やそれに伴う行動を的確かつ迅速に認識しているか ③担当職務を遂行するに当たり、どのような状況下にあるか、他部門等とどのような関係にあるかを的確に把握しているか ④正確な状況認識に基づき、時宜を失することなく、必要な判断をしているか ⑤組織目標から逸脱することなく、自ら行うべき行動や複数の代替案に対して的確に優先順位を付けているか ⑥自分の担当職務の遂行に周囲の進捗状況も踏まえながら、必要な予測・判断をしているか ⑦不確実な状況や情報不足、時間的な制約下でも、可能な限り客観的に予測・判断をしているか			5	4			
3 創意・改善力	担当業務に関して自ら改善の必要性を見出し、改善又は企画を推し進めているか。								
	着眼点	①担当職務について、広い視野と深い洞察力をもって、問題の所在を的確に把握しているか ②組織目標を逸脱することなく、問題解決のための表現性有る解決策を導きだしているか ③前例にとらわれない斬新な発想から、問題の解決、改善方法を見出し出しているか。また、前例を踏まえつつも、情勢変化に即応した創意工夫を行っているか ④新たな計画や改善策の立案に当たり、将来のさまざまな状況変化を予測して、複数の代替案を想定しているか ⑤解決策等を立案するに当たり、ヒト・モノ・カネに対するバランス感覚を備えているか ⑥自分の考えだけでなく、他の者の考えや意見を的確に集約し、問題の解決策として構築しているか ⑦企画立案した計画や解決策の実施によって、将来どのような効果が及ぶかなどの先見性・洞察力を有しているか			5	4			
4 折衝・応対力	患者、関係者及び他部門の職員に対して、こちらの考えを理解させて受け入れさせさせる能力を備えているか。また、患者や関係者との電話あるいは面談等において親切・丁寧で相手に好感を抱かせているか。								
	着眼点	①事前に自分の考えを整理し、説明方法を理論的に組み立てた上で、折衝に臨んでいるか ②説明内容は理路整然としており、相手方の立場や状況を踏まえた分かりやすい応対となっているか ③折衝に当たり、利害関係が対立する相手の反応を事前に予測しているか ④意見や考え方が対立しているような場合でも、相手方に当方の考え方を粘り強く説明し、相手方の反論に対しては的確に応えているか ⑤折衝が行き詰まった場合にも、必要な打開策を打ち出しているか ⑥トラブルが発生した場合、その後の円滑な業務遂行が行えるよう、必要なフォロー策を講じているか ⑦相手方の話に十分に耳を傾け、相手の主張・意見・要望等を正確に把握しているか ⑧相手方に対して、時間・場所・場面にふさわしく、親切・丁寧な対応ができるか ⑨不必要な感情の対立を引き起こしていないか ⑩自分自身だけでなく、組織全体のイメージアップにつながるような好感の持てる対応をしているか			5	4			
5 指導力	上司又は先輩として高度な業務知識・経験をともに、信頼を得ながら部下や後輩の指導・育成をする力はあるか。								
	着眼点	①部下職員や同僚・後輩職員の能力・適正を的確に把握しているか ②相手方と十分にコミュニケーションを図り、動機づけや勤務意欲の向上にも努力しているか ③相手方の立場や状況に応じた適時・適切な指導・助言を講じているか ④必要に応じて、自ら手本・見本となる行動を示し、周囲から信頼感や共感を得ているか ⑤ルール違反の行為に対しては、毅然とした対応で、適切な注意・指導を行っているか ⑥公正・的確に職員の仕事の成果等を把握しているか ⑦相手方の勤務意欲をさらに向上させるような対応(いわゆる褒め方・叱り方等)をとっているか			5	4			

職務遂行能力

評価項目	評価細目及び着眼点	自己評価		一次評価		二次評価
		レベル	評価に対するコメント ※A評価は必ず記載すること	レベル	係数	
6 規律性	地方公務員・企業団職員として法律・条令等の諸規律を守り、また上司の指示に従って誠実に職務を遂行しているか。	A		5	4	
	着眼点 ①服務規律 職場の慣行を遵守し、職場秩序の維持に努めているか ②欠勤・遅参・早退、無断離席、怠業はないか ③職場内における態度、ことばづかい、挨拶など必要なマナーを守っているか ④上司や監督者の指示に対して誠実に応対しているか ⑤個人情報の適性な取扱いをしているか	B 3.5 2		3 2.5 1		
7 積極性	意欲を持って業務に取り組み、自主的に的確な行動をとろうとする態度が身に付いているか。	A		5	4	
	着眼点 ①前例踏襲主義に陥ることなく、何事に対しても前向きに意欲をもって取り組む姿勢があるか ②上司から指示されたことだけに終始することなく、困難と思われる仕事にも自ら取り組んでいるか ③業務執行方法の改善、業務の効率的、効果的な業務執行の実現に向けた研究意欲が旺盛で、新たな企画、進言、提案などを行っているか ④組織内の会議等において、自分の担当業務以外のことに對しても、理にかなった発言・提案・指摘などを行っているか ⑤担当職務に係わる事項はもとより、組織目標の達成に必要な知識・技能の修得に意欲をもって取り組んでいるか	B 3.5 2		3 2.5 1		
8 責任性	担当業務において、自分に課せられた職責を最後まで意欲的にやり遂げようとしているか。	A		5	4	
	着眼点 ①担当職務に対する自覚と誇りをもち、組織目標の達成、ひいては患者の期待に応えようとする行動が見受けられるか。 ②担当職務の遂行結果に対して責任回避や言い訳、他の者に責任転嫁するようなことはないか ③担当職務を途中で投げ出すようなことはなく、最後まで粘り強くやり遂げようとしているか ④困難な状況下においても、安易に上司や同僚の援助を求めることなく、独力で職務の完遂をしようとしているか ⑤業務遂行の障害となるような状況変化があっても、定められた期限等の約束事をできる限り遵守しようとしているか	B 3.5 2		3 2.5 1		
9 協調性	職務の円滑な遂行のために、自ら進んで上司や同僚などと協力し、良好な関係を維持しているか。	A		5	4	
	着眼点 ①他の者と関連する仕事について、相手の立場を理解するために、自ら十分なコミュニケーションを図ろうとしているか ②組織全体の目標達成のために、自分の役割を踏まえつつ、周囲の者の業務遂行にも進んで協力しているか ③他の者が嫌がるようなことにも、進んで取り組んでいたか ④自分勝手な独断専行によって、他の者の業務遂行に支障を及ぼしていないか ⑤他の者に対して、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える、又は職場環境を悪化させていないか	B 3.5 2		3 2.5 1		
10 遂行過程 質・量	1年間に成し遂げた業務の成果の質・量は、期待通りの実績を挙げたか。	A		5	4	
	着眼点 ①成果を得るまでに、合理的なプロセス・手段をとっているか ②事前に綿密な計画を立て、突発的な事態に対する対応策も準備しているか ③個々の仕事や作業の処理に無駄がなく、効率的・効果的に遂行しているか ④組織として期待した質的水準を達成しているか ⑤成果の正確性はどの程度の精度を有しているか ⑥成果の内容に従前よりも改善が行われているなど、創意工夫の後が見受けられるか ⑦変化する諸情勢を的確に捉えた内容となっているか ⑧成果に対する苦情は少なく、あってもアフターケアが十分であるか ⑨計画どおり、所定の時間内に組織として期待した量的水準を達成しているか	B 3.5 2		3 2.5 1		
11	目標管理シートの評価点合計【確定評価点】					

一次評価者 総合所見・特記事項			
総合点			
職務遂行能力	／50点	二次評価者	調整者
取組姿勢	／20点	／50点	／50点
仕事の成果	／30点	／20点	／20点
合計	／100点	／30点	／30点
		一次評価者	印
		二次評価者	印

令和 年度 職員 人事 評価 票

【評価基準】

レベル		基準
5	最高点	職務基準をはるかに上回る抜群の実績で、上位の職位としても通用する。
4		職務基準を相当上回る実績で、職務の良質かつ円滑な遂行への貢献度も高い。
3.5		職務基準をやや上回る実績で、職務遂行上も支障がない。
3	標準点	職務基準を満たす実績で、職務遂行上も支障がない。
2.5		職務基準をやや劣る実績であるが、職務遂行上は概ね支障がない。
2		職務基準を劣る実績で、職務遂行上問題点もあり、一層の努力・向上を必要とする。
1	最低点	職務基準を相当劣る実績で、職務遂行上問題点も多く、大幅な努力・向上を必要とする。

被評価者	所 属		職 名		氏 名	
	職員番号		生年月日		採用年月日	
	現所属兼任年月日		評価期間		評価基準日	

評価項目	自己評価		一次評価			二次評価
	レベル	評価に対するコメント ※A評価は必ず記載すること	レベル	係数	レベル×係数	
1 知識・技能	A	職務をより高度に遂行するために必要な専門知識（技術）及び関連知識を熟知し、職務に対して有効に活用しているか。	5	4		
	B		3.5	3	2.5	1
	C		2	1		
2 判断・決断力	A	業務の遂行に当たって、常にその意義や状況を正確に把握し、問題の適否・実施方法等の善し悪しを適切に判断できるか。またその基準に基づき適切なタイミングで明快な意思決定を下せる力があるか。	5	4		
	B		3.5	3	2.5	1
	C		2	1		
3 問題感知・解決力	A	職務遂行上、困難な問題の解決や改善を必要とする状況において、職務の目的達成のために、最適と考えられる一連の手段や方法を考え出す力はあるか。	5	4		
	B		3.5	3	2.5	2
	C		2	1		
4 折衝・応対力	A	患者、関係者及び経営層・他部門の職員に対して、こちらの考えを明確に伝え、理解・納得・賛同を得る力はあるか。また、患者や関係者との応対において、親切・丁寧で相手に好感を抱かせているか。	5	4		
	B		3.5	3	2.5	2
	C		2	1		
5 指導力	A	上司又は先輩として高度な業務知識・経験をもとに、信頼を得ながら部下や後輩の指導・育成をする力はあるか。また、上司の方針を受けて、組織目標達成のために部下又は後輩の能力を引き出し、結果させて業務を推進する力があるか。	5	4		
	B		3.5	3	2.5	2
	C		2	1		

職務遂行能力					
着 眼 点	①担当職務の遂行に必要な基礎知識を有しているか ②円滑な職務遂行に必要な専門知識・関連知識（関連法令、新たな学説・見解等他団体や民間の動向）を、どの程度有しているか ③漫然と前例や慣行を踏襲するのではなく、効率的・効果的な職務遂行を実現するために保有する知識を有効活用しているか ④担当職務に関して、患者や関係者等からの問い合わせに対する回答内容が正確・的確であるか				
	業務の遂行に当たって、常にその意義や状況を正確に把握し、問題の適否・実施方法等の善し悪しを適切に判断できるか。またその基準に基づき適切なタイミングで明快な意思決定を下せる力があるか。				
	着 眼 点 ①正確な状況認識に基づき、時宜を失することなく、必要な判断をしているか ②組織目標から逸脱することなく、自ら行うべき行動や複数の代替案に対して的確に優先順位を付けているか ③自分の担当職務の遂行に関連する周囲の進捗状況も踏まえながら、必要な予測・判断をしているか ④不確実な状況や情報不足、時間的な制約下でも、可能な限り客観的に予測・判断をしているか				
着 眼 点	①担当職務について、広い視野と深い洞察力をもって、問題の所在を的確に把握しているか ②組織目標を逸脱することなく、問題解決のための実現性有る解決策を導きだしているか ③前例にとられない斬新な発想から、問題の解決、改善方法を見出し出しているか。また、前例を踏まえつつも、情勢変化に即応した創意工夫を行っているか ④新たな計画や改善策の立案に当たり、将来のさまざまな状況変化を予測して、複数の代替案を想定しているか ⑤解決策等を立案するに当たり、ヒト・モノ・カネに対するバランス感覚を備えているか ⑥自分の考えだけでなく、他の者の考えや意見を的確に集約し、問題の解決策として構築しているか ⑦企画立案した計画や解決策の実施によって、将来どのような効果及ぶかなどの先見性・洞察力を有しているか				
	患者、関係者及び経営層・他部門の職員に対して、こちらの考えを明確に伝え、理解・納得・賛同を得る力はあるか。また、患者や関係者との応対において、親切・丁寧で相手に好感を抱かせているか。				
	着 眼 点 ①事前に自分の考えを整理し、説明方法等を理論的に組み立てた上で、折衝に臨んでいるか ②説明内容は理路整然としており、相手方の立場や状況を踏まえた分かりやすい応対となっているか ③折衝に当たり、利害関係が対立する相手の反応を事前に予測しているか ④意見や考え方が対立しているような場合でも、相手方に当分の考え方を粘り強く説明し、相手方の反論に対しては的確に答えているか ⑤折衝が行き詰まった場合にも、必要な打開策を打ち出しているか ⑥トラブルが発生した場合、その後の円滑な業務遂行が行えるよう、必要なフォロー策を講じているか ⑦相手方の話に十分に耳を傾け、相手の主張・意見・要望等を正確に把握しているか ⑧相手方に対して、時間・場所・場面にふさわしく、親切・丁寧な対応ができるか ⑨不必要な感情の対立を引き起こしていないか ⑩自分自身だけではなく、組織全体のイメージアップにつながるような好感の持てる対応をしているか				
着 眼 点	上司又は先輩として高度な業務知識・経験をもとに、信頼を得ながら部下や後輩の指導・育成をする力はあるか。また、上司の方針を受けて、組織目標達成のために部下又は後輩の能力を引き出し、結果させて業務を推進する力があるか。				
	着 眼 点 ①部下職員や同僚・後輩職員の能力・適正を的確に把握しているか ②相手方と十分にコミュニケーションを図り、動機づけや勤労意欲の向上にも努力しているか ③相手方の立場や状況に応じた適時・適切な指導・助言を講じているか ④必要に応じて、自ら手本・見本となる行動を示し、周囲から信頼感や共感を得ているか ⑤ルール違反の行為に対しては、毅然とした対応で、適切な注意・指導を行っているか ⑥公正・的確に職員の仕事の成果等を把握しているか ⑦相手方の勤労意欲をさらに向上させるような対応（いわゆる褒め方・叱り方等）をとっているか				



評価項目	評価細目及び着眼点	自己評価			一次評価			二次評価
		レベル	評価に対するコメント ※A評価は必ず記載すること	レベル	係数	レベル	係数	
6 規律性	地方公務員・企業団職員として法律・条令等の諸規律を良く守り、また上司の指示に従って、誠実に職務を遂行するなど、部下の模範となっているか。	A		5	4	5	4	
	着眼点 ①服務規律、職場の慣行を遵守し、職場秩序の維持に努めているか ②欠勤・遅参・早退、無断離席、怠業はないか ③職場内における態度、ことばづかい、挨拶など必要なマナーを守っているか ④上司や監督者の指示に対して誠実に応対しているか ⑤個人情報保護の適正な取扱いをしているか	B C		3.5 2	2.5 1	3.5 2	2.5 1	
7 積極性	旺盛な意欲を持って業務に取り組んでいるか。また、特別な指示がなくても自主的に的確な行動が取れているか。	A		5	4	5	4	
	着眼点 ①前例踏襲主義に陥ることなく、何事に対しても前向きに意欲をもって取り組む姿勢があるか ②上司から指示されたことだけに終始することなく、困難と思われた仕事にも自ら取り組んでいるか ③業務執行方法の改善、業務の効率的、効果的な業務執行の実現に向けた研究意欲が旺盛で、新たな企画、連言、提案などを行っているか ④組織内の会議等においても、自分の担当業務以外のことに對しても、理にかなった発言・提案・指摘などを行っているか ⑤担当職務に係わる事項はもとより、組織目標の達成に必要な知識・技能の修得に意欲をもっており、自ら取り組んでいるか	B C		3.5 2	2.5 1	3.5 2	2.5 1	
8 責任性	組織目標達成の過程において、自分の職責を認識し、担当業務を最後までやり遂げようと意欲的に取り組んでいるか。	A		5	4	5	4	
	着眼点 ①担当職務に対する自覚と誇りを持ち、組織目標の達成、ひいては患者の期待に応えようとする行動が見受けられるか。 ②担当職務の遂行結果に対して責任回避や言い訳、他の者に責任転嫁するようなことはしないか ③担当職務を途中で投げ出すことなく、最後まで粘り強くやり遂げようとしているか ④困難な状況下にあっても、安易に上司や同僚の援助を求めることなく、独力で職務の完遂をしようとしているか ⑤業務遂行の障害となるような状況変化があっても、定められた期限等の約束事をできる限り遵守しようとしているか	B C		3.5 2	2.5 1	3.5 2	2.5 1	
9 協調性	組織目標達成のために、自ら進んで上司や同僚、他部門などと協力し、良好な関係を維持しているか。	A		5	4	5	4	
	着眼点 ①他の者と関連する仕事について、相手の立場を理解するために、自ら十分なコミュニケーションを図ろうとしているか ②組織全体の目標達成のために、自分の役割を踏まえつつ、周囲の者の業務遂行にも進んで協力しているか ③他の者が嫌がるようなことにも、進んで取り組んでいるか ④自分勝手な独断専行によって、他の者の業務遂行に支障を及ぼしていないか ⑤他の者に対して、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える、又は職場環境を悪化させる行為をしていないか	B C		3.5 2	2.5 1	3.5 2	2.5 1	
10 遂行過程の質・量	組織目標に対し、1年間に成し遂げた成果の質・量的水準は、期待通りの水準であったか。	A		5	4	5	4	
	着眼点 ①成果を得るまでに、合理的なプロセス・手段をとっているか ②事前に綿密な計画を立て、突発的な事態に対する対応策も準備しているか ③個々の仕事や作業の処理に無駄がなく、効率的・効果的に遂行しているか ④組織として期待した質的水準を達成しているか ⑤成果の正確性はどの程度の精度を有しているか ⑥成果の内容に従前よりも改善が行われているなど、創意工夫の後が見受けられるか ⑦変化する諸情勢を的確に捉えた内容となっているか ⑧成果に対する苦情は少なく、あってもアフターケアが十分であるか ⑨計画どおり、所定の時間内に組織として期待した量的水準を達成しているか	B C		3.5 2	2.5 1	3.5 2	2.5 1	
11 目標管理シートの評価点合計【確定評価点】							4	

一次評価者	総合所見・特記事項

総合点		一次評価者	二次評価者	調整者
職務遂行能力		/40点	/40点	/40点
取組姿勢		/20点	/20点	/20点
仕事の成果		/40点	/40点	/40点
合計		/100点	/100点	/100点

一次評価者

印

二次評価者

印

