能力評価(考課)の手引き

参考資料

能力老課シート

担当長 ~ 一般職員(行政職等)

「a」「c」とした理由 を簡単に記入する

	考課項目	考課項目の内容と着眼点	本人考牒 (第1次) (上段:5-1/下)	考謀	第3次	本人記入機 (考膜の機由、 今後の課題)
	C. 11.	現状に満足せず、業務の改善・改革や創造を行い、新たな課題や困難な課題に挑戦する。	5 (4) 3 2 1	4	4	4
	1. 変帯力	 【灌眼点】 1. 現状に適足せず、改革・改善策を検袖的に提案し、アンバーや周囲の関係者から賛同を得ている。 2. 前勢や権害にとらわれず、新しい考え方で担当業務を改善・改革する。 3. 困難な仕事に挑戦している。(提抗勢力や各方面からの圧力に対して勇敢に立ち何かう。) 	8 .	1 4		中請う契さ 耐养化
勝本コン	2. 市民满足志向	役所の論理を押し付けることなく、市民の立場に立って応対し職務を遂行している。 【着股点】 1、常に市民サービスの向上を念頭に置きながら、制度、施設を運用し、業務を遂行している。 2、役所の論理やセクション意識を相手に押し付けず、市民の立場で考え、行動している。 3、接過技能を修得し、好感の持てるマナー、総度、身法になみで対人に対している。	* B :	ż		身門にみで表
2		職場において必要とされるコミュニケーション(報告・連絡・相談)を積極的に行っている。	(a) 5 c 5 4 (a) 2 1	3	3	はていゆいなけ うたないますち
7	3 DEA=\(\frac{1}{2} - \frac{1}{2} \rightarrow \frac{1}{2} \rightarrow \frac{1}{2} - \frac{1}{2} \rightarrow \frac{1}{2} - \fraca	 【着眼点】 1. 上司・メンバーへの報告・連絡・相談を的母、確実に行っている。 2. 書類を分かりやすく整理したり、担当業務の情報を積極的に発催し、情報の共有に努めている。 3. グループの打ち合わせや会議等では、メンバーの意見をよく聴き、自らも積極的に発言している。 	: 8 :	b b		,, c. 0 %.)(
1		仕事の目的や自己の役割を自覚し、主体的に取り組み職務をやり遂げる。	5 (4) 3 2 1	3	3	
À.	4. 職務遂行力	【着題点】 1. 仕事の目的やポイントを押さえ、優先順位を判断し、適切かつ迅速に業務を処理している。 2. 機能さやミスから生ずるトラブルをなくすため、仕事内容のチェック・詰めをきちんと行っている。 3. 責任感を持って朝限までに職務を完練し、新華や自己の言動に対して責任回避・責任転離しない。	. 8 :	1 4 1		
異し		職務に関する新しい専門知識やスキルの習得など、自己啓発に積極的に取り組んでいる。	5 4(3)2 1	7	4	L"Sit
*	5. 自己能力開発	【着眼桌】 1. 日頃から鞭烈に関連する新しい知識や必要な火キルの習得に努めている。 2. セミナー・研修会、研究会へ参加するなど、自己啓発に模様的な行動が見られる。 3. 担当以外の未経験の業務にも進んで取り組んでいる。		a d d		
Ī	6 職場マナー・ テーム質献	組織の規則やルール・マナー守り、他のメンバーと症績関係を構築し、チームに貢献している。	5 4/5)2 1	Z	4	
		【着根点】 1. 森員としての自覚を持ち、森場のルール、マナーを守り、他のペンパーに迷惑をかけない。 2. 孤立せずに、他のメンバーと協力して難務にあたり、テームに貢献している。 3. 必要に応じメンバーの協力を求め、仕事を抱え込んでひとりで残業したり、休日出勤することがない。	: 8 :	g g		
	7. 情報収集・活用	職務上必要な情報を積極的に収集・分析し、有効に活用している。	54321	V.	4	
		[発頭点] 1. 服務に関する新しい知識や情報に強い側心を持ち、日頃から広く情報を収集している。 2. 知識・情報を乗務の改善・改革や日常の職務の基行に活用している。 3. 金種的な自治体の動向、担当銀門の最新情報などを、第に把握している。	a b c	<u>م</u> م		
1	8.0A活用力	OAについての知識・技能を習得し、業務に活用している。	5 (4) 3 2 1	¥	4	
*		【着眼点】 1. 職権に必要なOA機器の知識・技能を習得し、有効に活用している。 2. OAを活用し、業務収着やコストの向上をはかっている。 3. 薬成なOAソフトの活用ができ、統計処理や分析を行ったり、質の高い資料を作成している。	9 å :	à		エクセルヤダが 休火~ 1. ボ) にメブダ
<u> </u>	9. 計画力	季軟な思考と分析力を発揮し、明確なコンセプトに基づいて効果的・効率的な計画策定を行う。 【薄眼点】	5 4 3 2 1	4	2	
		1. 収集した情報と担当業務の評価・反省を踏まえ、実現性・妥当性を十分に検証した計画を作成する。 2. コスト管理を踏を終ち、費用対効果を考えた計画を作成する 3. 日補達成・課題解決に向け、明確なコンセプトや新しいアイデアに基づき計画を作成する。	* b c # b c	۵ 4		
1	N	相手の意図・感情に的疏に対応しながら、相互の循穎関係を構築し、業務を円滑に遂行する。	5 4 3 2 1	4	4	
	0. 対人関係力	 構品】 相手の現性や感情に働きかけ、影響を与えるような説得的な話し方で人と接している。 と自分の考えに回続せず、相手の考えや感情を感じ取り、相手に合わせた対応をしている。 動動をかけて相手の話を聞など、対応に破棄さか感じられ、市民や関係者からの信頼を持ている。 		đ b		
		困難な状況においても、自己を見失わず冷静に対応し、安定した態度で職務を遂行する。	5 (4) 3 2 1	*2	V	
	א-טאנבלאז(ני	(春雄点) 1. ストレス強かかる状況の中でも、感情的にならず戦略を遂行している(キレることがない)。 2. トラブルやカレーム等に対しても、冷勢かつ略様の変に対応している(パニクることがない)。 3. 仕事に前向され、気持ちの切り替えを乗車く行うことができる(失敗をいつまでも引きずらない)。	<u>چ</u> ر ف	a a a	1	えなひだたり ズ令勢にあ ピヤかに対応
1		度好な人間関係を整くとともに、的確な指導・助言を行い後輩の育成に努めている。 「神場点」 1. 市場上のアドバイスや能力開発の働きかけを積極的に行い、後輩の育成に努めている。 2. 監視に発達力に、後輩がよの指摘を接続している。 3. 後輩からの指摘に発起であるとして、良好な人間関係を扱いている。	5 4 3 2 1 a b c a b c	3 6 6	3	
*	・ 者課を受ける職] 囲んでください	は、7~12の解務コンピアンーについて2項目を選択し、選択した番号を○で - 基本コンピテンシー6項目(編集60点)と選択した職務コンピテンシー2項目 の合計が考慮点となります。	74	26	76	1~6は ×2点 7~12は

3						1.0	
		*		着眼点の考	課基準		
	H	このような	に行動が、。	上く見られる	(傾向が強い、	明確に傾向あり)
	ъ	このよった	2行動が:	たまに見られる	5(やや傾向か	ある・わからな	LN)
	c	このような	(行動は、)	まとんど見られ	はない (全く標	的がない・反対	の傾向)

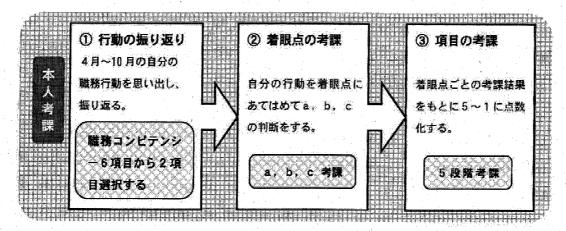
- Contractor		項目の考証	素値の日安	
Section 2	5	オールa	2	bec
Section of the	4	aŁb	1	オールc
1	. 9	オールカ	1	

	Landa de la companya	to the state of th	N
第2次考牒者 美	城太郎	第3次考集者	24 - \$B

4 考課の方法

1. 本人考課の手順

下図の手順で考課してシートの「本人考課」欄に記入します。



① 行動の振り返り (考課項目の選択)

「能力考課シート」に著眼点にある行動記述を読みながら4月からの自分の行動をできるだけ客観的に振り返ってください。同時に職務コンピテンシーから2項目を選択します。

② 着眼点の考課

①の振り返りをもとに、それぞれの着眼点に該当する行動がどの程度あったか (頻度) で判断します。判断の基準は下表のとおりです

(蓍眼点の考課基準)

а	このような行動が、よく見られる	傾向が強い、他の職員の模範となる
Ь	このような行動が、たまに見られる程度	やや傾向がある、普通、わからない
С	このような行動は、ほとんど見られない	全く傾向がない、反対の行動あり

「a」「c」とした場合は、「本人記入欄」に「a」または「c」と判断した理由を書いてください。欄が小さいので、簡単に要約してメモ程度で結構です。ただし、「b」とする場合については、特に理由を書く必要はありません。

③ 項目の考課値の決定

着眼点ごとの考課結果をもとに、右の「項目の考 課値の目安」を参考にして5~1の考課値を決定しま す。この表は「基準」ではなく「目安」であること に注意してください。

例えば「aが1つbが2つ」の場合は「4」となり、「3つの著眼点がすべてb」の場合は「3」とな

〈項目の考課値の目安〉

5	オールa
4	aŁb
-9	オールb
2	b≧c
1	オールc

ります。

しかし、例えば「aが2つと、cが1つ」の場合は16ページの目安にはありません。 このような場合は、各着眼点の行動記述の内容とその職務上のウエイト(重要度)を総合 的に考慮して「4」「3」「2」のいずれが適当か判断をして決めます。

④ 考課点の決定

「基本コンピテンシー」の全項目および「職務コンピテンシー」の選択された2項目の 考課値から下記の式により算出します(100点満点)。「基本コンピテンシー」は考課値 に2点を、「職務コンピテンシー」は考課値に4点をかけて合計します。

能力考課点=基本コンピテンシー考課値(A)×2点+職務コンピテンシーの選択された2項目考課値(B)×4点

	考課項目 (コンピテンシー)	考課値	考課点
A)基	本コンピテンシー【必須】		Harman II (17 July)
1	変革力	4	8
2	市民満足志向	3	6
3	コミュニケーション	3	6
4	職務遂行能力 1~6の項目は×2点	4	8
5	自己開発能力	2	4
6	職場マナー・チーム貢献	3	6
	小 計(1~6の考課値×2点)		38
8)職	務コンピテンシー【選択】		
7	情報収集・活用		
(8)	OA活用力	4	16
9	計画力 選択した2項目は ×4点		
10	対人関係力		
	セルフコントロール	A 4	1.6
12	人材育成力		armini di
	小 計(選択した2項目の考課値×4点)		3 2
	考課点		70
{_{g}}{	(A)の小計+(B)の	0小計=考課	Á]

考課7つのルール

5

正しい考課をするためには、考課者は次の7つのルールを守ることが必要です。考課者である担当長・課長はもちろんですが、みなさん自身が最初の考課者(第1次考課者)ですので、7つのルールを念頭に置いて「本人考課」するようにしてください。

① 事実に基づいて考課する

仕事上でどういう行動があったかという事実に基づいて考課します。先入観や偏見を持たす、また、評判や噂、推測で判断することは避けなければなりません。

本人考課の場合も、自分の気持ちではなく、行動を客観的に振り返り事実に基づいて判断しましょう。

② 職務上の行動だけに限る

すべての事実が対象となるのではありません。仕事の中で観察された行動だけが対象です。下記のような職務に直接関係ない事柄で判断しないように注意してください。 【考課する際に対象としてはいけないもの】

- (1) 学歴、職歴、資格、思想、宗教、趣味
- (2) 性格、特性(職務に関係ない能力)、価値観
- (3) 業務外の活動やプライベートな生活

③ 考課期間内の行動だけを対象とする

いくら事実である仕事上の行動であっても、対象期間以外の過去の行動は除外しなければなりません。「去年、こういう行動があったから」というように考えて考課してはいけません。必ず考課期間である4月~10月の間の行動だけに限定してください。

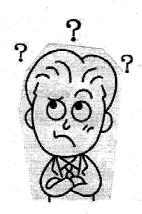
④ 相対評価ではなく、絶対評価をする

考課は、行動を考課基準(着眼点)に当てはめて絶対評価で判定します。 例えば「この項目について、採用5年目のAさんを『b』としたから、採用20年のベテランBさんは『a』にしておかないと釣り合わないから・・」と他の職員と比較して判断しては正しい考課はできません。

⑤ わからなかったら「b」とする

「a」あるいは「c」だと判断する事実、明確な根拠がないなぁ、どうかわからないなぁと思ったら「b」(普通)としておきます。

考課のねらいは「気付き」を得ることです。強み (優れた行動)、弱み (不足している行動) を明らか にすることが目的ですので、それが明らかでない場合 は無理な判断をせずに「b」(普通) としてください。



⑥ 本人考課優先の原則

担当長(第2次考課者)は「本人考課」の結果を見ながら考課しますが、その際には本人の判断を最大限に尊重して考課しなければなりません。

つまり、原則として本人者課をベースとし、根拠となる事実を観察している(きちんと説明できる)場合のみ本人と異なる者課をしてもよい、ということになります。

新レいルール②

本人考課では「a」または「c」とする場合は、「本人記入欄」にそう判断する理由を書くことになっています。理由を書かないで「a」または「c」としている場合は、考課者(担当長、課長)は「わからない」ということで「b」とすることができます。

⑦ 能力開発の視点で

人事考課は、結果から「強み」「弱み」を知り能力開発につなげることが目的です。い くら高い考課点でも、そこから「気付き」が得られなければ何の意味もありません。

本人考課する場合も、「着眼点」の行動記述をよく読み、自分の行動を振り返り、そこから自分の「強み」(長所)を発見し、さらに伸ばすように考えましょう。同時に、「弱み」(短所)も目をそらさずに見て、不足している行動は何なのか、どうしてできないのか考え行動変革につなげましょう。

考課者(担当長・課長)は、育成面談で結果をフィードバックする際に、職員に「気付き」を与え、アドバイスすることを念頭に置いて考課することが大切です。

本人考課の重要性

部下の人数や職場環境、業務内容によっても異なりますが、多くの場合は上司が 部下全員の行動を詳しく観察することは不可能です。部下のごく一部分の行動しか 観察できないのが現実であり、そのなかで考課するしかありません。

そこで、部下からの自己申告 (アピール) によって上司が観察できない部分を補い、より正しく納得性の高い考課となるようにしようというのが本人考課の趣旨です。

あなた自身が最初に考課し、その結果をベース(出発点)に上司が考課することになります。ですから、第1次考課者のあなたが自分の日常の行動を少し距離を置いて振り返り客観的に判断できるかが非常に大切になります。もしも、あなたが自己認識力に欠けており、極端に自己を高く、あるいは低く考課してしまうと、上司の考課も結果として歪んだものとなってしまうことになります。

いわば本人考課は、それ自体が「あなたが自分自身と真剣に向き合えるか」「自己 認識力があるかどうか」が問われる考課の第1ステージだといえるでしょう。

自分を振り返ることは能力開発の出発点です。いままで気付かなかった自分との 出会いがあるかも知れません。