

目標管理・数値化方式による
地方公共団体の人事評価
一橋大学大学院法学研究科 辻琢也

数値化方式

人事評価記録書(一般行政職・係長)例

評価期間 平成 年 月 日～平成 年 月 日

被評価者 所属: 職名: 氏名:

期末面談 平成 年 月 日

1次評価者 所属・職名: 氏名: 1次評価記入日: 平成 年 月 日
 2次評価者 所属・職名: 氏名: 2次評価記入日: 平成 年 月 日
 確認者 所属・職名: 氏名: 確認日: 平成 年 月 日

(I 能力評価) ※ 部分が標準配点の行動。

評価項目及び行動/着眼点		配点	自己申告		1次評価者		2次評価者
			点数	(コメント:必要に応じ)	(所見)	点数	
<倫理> 全体の奉仕者として、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。							
服務規律	イ) 下記のいずれにも該当しない場合。	5					
	ロ) 職場の士気を低下させるような服務規律に反する行為が複数回ある。	2					
	ハ) 職場の士気を低下させるような服務規律に反する行為が度々ある。	0					
<課題対応> 担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、IT等を活用して効率的に課題に対応する。							
業務知識	イ) 業務の遂行に必要な知識を有しており、それを活用して業務を正確かつ円滑に処理している。	8					
	ロ) 業務知識の不足により、他からのサポートがないと軽微なミスをしたり、職務遂行に軽度の支障をきたしている事実がある。	6					
	ハ) ロの事項について、改善されない。	3					
IT技能	イ) ITの利用にあたって、他の職員に依存しなくても業務を正確、円滑に処理し、業務遂行及びセキュリティ確保に支障をきたすことがない。	2					
	ロ) ITの利用にあたって、業務遂行及びセキュリティ確保に支障をきたしている事実がある。	0					
<協調性> 上司・部下等と協力的な関係を構築する。							
チームワーク	イ) 自らの担当業務を超えて、他部署や他職員の業務に対し、自ら進んで支援し、組織全体の業務遂行に取り組んでいる。	8					
	ロ) 自ら進んで又は要請や依頼があれば協力し、全体の業務遂行やチームワークに支障を来すことがない。	7					
	ハ) 業務遂行の過程でチームワークに支障をきたす非協力的な行為が複数回ある。	5					
	ニ) ハの事項について、改善されない。	3					

数値化方式

人事評価記録書(一般行政職・係長)例

評価期間	平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日
期末面接	平成 年 月 日

被評価者	所属:	職名:	氏名:
1次評価者	所属・職名:	氏名:	1次評価記入日: 平成 年 月 日
2次評価者	所属・職名:	氏名:	2次評価記入日: 平成 年 月 日
確認者	所属・職名:	氏名:	確認日: 平成 年 月 日

(I 能力評価) ※ 部分が標準配点の行動。

評価項目及び行動/着眼点	配点	自己申告		1次評価者		2次評価者	
		点数	(コメント:必要に応じ)	(所見)	点数	点数	
<倫理> 全体の奉仕者として、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。							
服務規律	イ) 下記のいずれにも該当しない場合。	5					
	ロ) 職場の士気を低下させるような服務規律に反する行為	0	5		5	5	
	ハ) 職場の士気を低下させるような服務規律に反する行為	0					
<課題対応> 担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、IT等を活用し							
業務知識	イ) 業務の遂行に必要な知識を有しており、それを活用して業務を正確かつ円滑に処理している。	8					
	ロ) 業務知識の不足により、他からのサポートがないと軽微なミスをしたり、職務遂行に軽度の支障をきたしている事実がある。	6	8	事業全般に必要な資料については日頃から専門誌等チェックしている。また、本年度は〇〇研修会へ参加し業務知識の向上に努めた。	8	8	
	ハ) ロの事項について、改善されない。	0					
IT技能	イ) ITの利用にあたって、他の職員に依存しなくても業務を正確、円滑に処理に支障をきたすことがない。	2					
	ロ) ITの利用にあたって、業務遂行及びセキュリティ確保に支障をきたしている	0	2		2	2	
<協調性> 上司・部下等と協力的な関係を構築する。							
チームワーク	イ) 自らの担当業務を超えて、他部署や他職員の業務に対し、自ら進んで取り組んでいる。	8					
	ロ) 自ら進んで又は要請や依頼があれば協力し、全体の業務遂行やチームワークに支障を来すことがない。	7	5	配属年数が長いので、他の職員から業務の進め方について相談を受けたことが多かったが、本年度は業務に追われあまり対応することができなかった。	7	7	
	ハ) 業務遂行の過程でチームワークに支障をきたす非協力的な行為が複数回ある。	5					
	ニ) ハの事項について、改善されない。	3					

期末:被評価者
・評価項目及び行動に示された職務行動をとることができていたかどうかについて、点数の付与、必要に応じて文章による自由記述(評価の根拠となる行動事実等)

期末:1次評価者
・評価項目及び行動に示された職務行動を被評価者がとることができていたかどうかについて点数を付与
・所見欄には評価根拠となる事実等のうち顕著なものや特記すべき事項など行動事実等を記載

常に書籍等に目を通し他の自治体等の情報を収集している。また、業務を調整し積極的に研修等へ参加し知識の習得に努力している。

＜説明＞ 担当する事案について分かりやすく説明を行うとともに、調整を行う。						
説明対応	イ) 親切、適切な対応や十分な説明により、苦情、トラブルを招くことがない。	6				
	ロ) 不適切な対応又は説明不足により、苦情やトラブルを招いている事実が複数回ある。	4				
	ハ) ロの事項について、改善されない。	2				
折衝	イ) 説明や調整を十分行い、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招くことがない。	6				
	ロ) 説明不足や調整が不十分であることにより、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招いている事実が複数回ある。	4				
	ハ) ロの事項について、改善されない。	2				
＜業務遂行＞ 主体的に課題を見出し、自己の役割を果たすとともに、部下の指導を行う。						
企画実行力	イ) 通常の範囲を大きく超え、主体的に課題を見出し、調査分析等により解決策を考え、適合する方法により実施している。	7				
	ロ) イ、ハに該当しない場合。	5				
	ハ) 組織目標や上司の指示に対して、適合する方法により円滑な事務の執行を図ることができないことが複数回ある。	3				
役割意識	イ) 面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりせず、自己の役割を果たしている。	4				
	ロ) 面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりして、自己の役割を果たしていない事実がある。	2				
指導・監督	イ) 通常の範囲を大きく超え、部下の指導監督を行っている。	8				
	ロ) 部下の業務内容等を十分把握し、職位に応じた業務分担や能力適正に応じた指導監督を適正に行っている。	7				
	ハ) 部下の活用・育成が十分でなく、組織としての成果を上げていない事実が複数回ある。	5				
	ニ) ハの事項について、改善を行わない。	3				

【合計点数等】

1次評価者		2次評価者	
(所見)	(合計点数)	(所見)	(合計点数)
	0		0

＜説明＞ 担当する事案について分かりやすく説明を行うとともに、調整を行う。						
説明対応	イ) 親切、適切な対応や十分な説明により、苦情、トラブルを招くことがない。	6	6	期末:2次評価者 ・1次評価者の評価に特に不均衡がなければ同じ点数を記載 ・不均衡があれば、点数を変更して記載又は再評価を指示	6	6
	ロ) 不適切な対応又は説明不足により、苦情やトラブルを招いている事実が複数回ある。	4				
	ハ) ロの事項について、改善されない。	2				
折衝	イ) 説明や調整を十分行い、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招くことがない。	6	6	事業の調整において相手方の主張に対し当方の主張を行わなかったため、その後の交渉に齟齬をきたし時間を要した。	4	4
	ロ) 説明不足や調整が不十分であることにより、事業や施策のスケジュールの遅れ又は苦情トラブルを招いている事実が複数回ある。	4				
	ハ) ロの事項について、改善されない。	2				
＜業務遂行＞ 主体的に課題を見出し、自己の役割を果たすとともに、部下の指導を行う。						
企画実行力	イ) 通常の範囲を大きく超え、主体的に課題を見出し、調査分析等により解決策を考え、適合する方法により実施している。	7	5	課題抽出と新しい事業の提案が常に行われており、複数の課題に対する提案実施項目があった。特に、○制度は他自治体に先駆けた対応でありその精度も高いものであった。	7	7
	ロ) イ、ハに該当しない場合。	5				
	ハ) 組織目標や上司の指示に対して、適合する方法により円滑な事務の執行を図ることができないことが複数回ある。	3				
役割意識	イ) 面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりせず、自己の役割を果たしている。	4	4		4	4
	ロ) 面倒な仕事を他人に押し付けたり責任を回避したりして、自己の役割を果たしていない事実がある。	2				
指導・監督	イ) 通常の範囲を大きく超え、部下の指導監督を行っている。	8	7	期末:2次評価者 ・点数を変更した場合は、評価者が被評価者に説明を行うため、変更した理由を必ず記載(点数を変更しない場合は任意)	7	7
	ロ) 部下の業務内容等を十分把握し、職位に応じた業務分担や能力適正に応じた指導監督を適正に行っている。	7				
	ハ) 部下の活用・育成が十分でなく、組織としての成果を上げていない事実が複数回ある。	5				
	ニ) ハの事項について、改善を行わない。	3				
【合計点数等】						
1次評価者		2次評価者				
(所見)	(合計点数)	(所見)	(合計点数)			
係長1年目であったが、通年多い業務量を的確にこなし、誠実に能力が発揮されている。特に○○事業については、他自治体に先駆けた取り組みであり、全庁的な業務の効率化に結びついたので高く評価できる。積極的に課題に取り組み同僚からの信望も厚い。今後も引き続き現在のスタンスで業務に取り組まれることを期待する。	50		50			

期末:1次評価者
・今後改善を期待する事項等も記載

期末:2次評価者
・1次評価者の評価に特に不均衡がなければ同じ点数を記載
・不均衡があれば、点数を変更して記載又は再評価を指示

(表1) 能力評価 (項目別・全職員)

項目	基準	2014	%	2016	%	2018	%
業務知識	標準	124	93.9%	128	99.2%	120	94.5%
	減点▲	8	6.1%	1	0.8%	7	5.5%
IT技能	標準	131	99.2%	129	100.0%	127	100.0%
	減点▲	1	0.8%	0	0.0%	0	0.0%
説明応対	標準	129	97.8%	127	98.5%	127	100.0%
	減点▲	3	2.3%	2	1.6%	0	0.0%
折衝	標準	40	100.0%	41	100.0%	42	97.7%
	減点▲	0	0.0%	0	0.0%	1	2.3%
企画実行力	加点◎	21	15.9%	27	20.9%	40	31.5%
	標準	108	81.8%	100	77.5%	87	68.5%
	減点▲	3	2.3%	2	1.6%	0	0.0%
役割意識	標準	129	97.7%	128	99.2%	125	98.4%
	減点▲	3	2.3%	1	0.8%	2	1.6%
チームワーク	加点◎	25	18.9%	22	17.1%	29	22.8%
	標準	100	75.8%	106	82.2%	97	76.4%
	減点▲	7	5.3%	1	0.8%	1	0.8%
服務規律	標準	128	97.0%	128	99.2%	121	95.3%
	減点▲	4	3.0%	1	0.8%	6	4.7%
指導・監督	標準	36	90.0%	39	95.1%	39	90.7%
	減点▲	4	10.0%	2	4.9%	4	9.3%
人事評価	標準	40	100.0%	41	100.0%	43	100.0%
	減点▲	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	加点◎	46	4.4%	49	4.8%	69	6.8%
	標準	965	92.4%	967	94.3%	928	91.2%
	減点▲	33	3.2%	10	1.0%	21	2.1%

(別紙1) 目標レベル設定基準表

○困難度

分類	s	a	b
課題(懸案事項)の解決等	○困難な課題や大幅な制度の見直しに関する目標 ○懸案事項を解決する目標 ○長年の懸案事項を解決する目標	○制度の見直しに関する目標 ○懸案事項を解決する目標	
調整	○調整が必要な庁外の関係機関が多く、調整に多く多くの時間や知識労力が必要な目標	○調整が必要な庁内外の関係機関が比較的多く、調整に多くの時間や知識労力が必要な目標	○調整が必要な庁内外の関係機関があり、調整の時間や労力がある程度必要な目標
創意工夫	○目標達成に向けて高度の創意工夫や極めて多くの努力が必要とされる目標	○目標達成に向けて新たな創意工夫や多くの努力が必要とされる目標	○目標達成に向けて創意工夫や努力がある程度必要とされる目標

○貢献度

分類	s	a	b
行政課題	○総合計画、施政方針等に関連し、行政課題として重要度が極めて高い目標	○行政課題として重要度が高い目標	○組織目標に貢献する目標
財政効果	○極めて大きな経費節減・事務改善が見込まれる目標 ○収入確保に極めて大きく貢献することが見込まれる目標	○大きな経費節減・事務改善が見込まれる目標 ○収入確保に大きく貢献することが見込まれる目標	○ある程度の経費節減・事務改善が見込まれる目標 ○貢献度 ○着実な収入の確保が見込まれる目標
業務量	○極めて多大な業務量が見込まれる目標	○多大な業務量が見込まれる目標	○通常の範囲の業務量が見込まれる目標
市(町村)民サービス	○大きな市(町村)民サービスの改善が見込まれる目標	○市(町村)民サービスの改善が見込まれる目標	○着実な市(町村)民サービスを提供する目標

○優先度

分類	s	a	b
時間的制約	○組織目標の達成に対する時間的制約が極めて強く緊急性を要する目標	○組織目標の達成に対する時間的制約が強い目標	

●目標レベルの設定

レベル	目標レベル設定基準表との関係
S	「困難度」が「s」であり、かつ「貢献度」「優先度」のいずれも「a」以上
A	・「困難度」「貢献度」「優先度」のいずれかの視点が「s」で、レベル「S」以外 ・すべての視点が「a」 ・その他、上記にあてはまらないが、総合的に勘案してレベル「A」とすることが相当である場合
B	視点のいずれかが「b」以上で、レベル「S」「A」以外
C	視点のいずれにも該当しない

(別紙2) 達成度基準表

区分	程度	内容例
T1	目標を大きく上回って達成	・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町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
T2	目標を上回って達成	・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町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であった ・目標に明記した数値を上回った
T3	目標をほぼ達成	・目標に明記した期日、内容どおりに達成した ・途中多少の遅れはあったものの、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であった ・おおむね適正に処理し、業務遂行に支障がなかった
T4	目標を下回った	・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にあったが、明記した内容に満たない水準であった ・目標に明記した数値を下回った ・所定の期日に間に合わないなど、業務を適正に処理できなかった
T5	目標を大きく下回った	・目標に明記した期日よりも遅れ、明記した内容に満たない水準であった ・目標に明記した数値を大きく下回った
N	未着手	

●業績評価の点数化

レベル	達成度					
	T1	T2	T3	T4	T5	N
S	100	90	80	50	20	0
A	90	80	65	40	15	0
B	80	65	50	30	10	0
C	70	55	40	20	5	0

⇒ この評価にウェイトをかけて評価点を算出。

評価期間	平成	年	月	日	～	平成	年	月	日
------	----	---	---	---	---	----	---	---	---

被評価者	所属:	職名:	氏名:
------	-----	-----	-----

期首面談	平成	年	月	日
期末面談	平成	年	月	日

1次評価者	所属・職名:	氏名:	1次評価記入日: 平成	年	月	日
2次評価者	所属・職名:	氏名:	2次評価記入日: 平成	年	月	日
確認者	所属・職名:	氏名:	確認日: 平成	年	月	日

(Ⅱ 業績評価)

【1 目標】

番号	業務内容	目標 (いつまでに、何を、どの水準まで)	レベル	ウエイト	自己申告 (達成状況、状況変化その他の特筆すべき事情)	1次評価者			2次評価者		
						(所見)	達成度	評価 点数	達成度	評価 点数	
1							0	0.0	0	0.0	
2							0	0.0	0	0.0	
3							0	0.0	0	0.0	
4							0	0.0	0	0.0	

期首: 被評価者 ※
 「何を」「いつまでに」「どの水準まで」「どのように」をできるだけ具体的に、事後にその成否を判断しやすい形で記載
 ※抽象的な記載とせざるを得ない場合、当該期における重要事項や留意事項など評価させるポイントを明確に
 ・チームの共通目標に対する自分の果たす役割を記載する方法も
 ・職位にふさわしい目標であるかどうか
 ※期首に被評価者が記載し、面談等を経て確定。期間中に評価者と面談等の上、追加・変更することも可能

期末: 被評価者
 ・当期の業務遂行を振り返り、達成状況、目標設定時からの状況変化その他特筆すべき事情、共通目標に対する自らの取り組み内容等を記載

期末: 1次評価者
 ・自らが把握した具体的事実等に基づき、評価の根拠や特記すべき事項等を記載

期末: 1次評価者
 ・目標ごとに、職務活動の結果として、期首に設定した目標を達成するためのプロセスやどの程度達成できたか、貢献できたかを判断して、T1からT5の達成度(未着手の場合はN)を記載

期首: 被評価者 ※
 ・設定した業務目標を(別紙1)の「目標レベル設定基準表」に照らし合わせ、「S」「A」「B」「C」に分類する。その際、レベルA以上とした目標について、被評価者はその理由を目標欄に付記する。
 ・業務目標ごとのウェイトを設定する。その際、業務の重要性に関係なく、業務時間に応じたウェイトとする。一つの目標のウェイトは40%を上限とし、レベルA以上のウェイトが20%以上30%以下となることを基本に、5%刻みで設定し、合計が100%となるようにする。

期末: 2次評価者
 ・1次評価者の評価に特に不均衡がなければ同じ達成度・点数を記載
 ・不均衡があれば、達成度・点数を変更して記載又は再評価を指示

(II 業績評価)

[1 目標]

番号	業務内容	目標 (いつまでに、何を、どの水準まで)	レベル	ウェイト	自己申告 (達成状況、状況変化その他の特筆すべき事情)	1次評価者 (所見)			2次評価者		
						達成度	評価	点数	達成度	評価	点数
1	〇〇事業の実施と〇〇検討審議会の運営	<ul style="list-style-type: none"> 〇〇事業について、課題とされている利用率向上を図る。(〇〇%) 効果的な事業方法を検討し経費の節減を図る。 利用地域別懇談会を開催する。(〇〇箇所) 利用者アンケート調査を実施し分析を行い、〇〇検討審議会において改善策を決定し、〇月までに見直しを行う。 利用率向上に向けたHPサイトを構築運営する。(レベルA以上の理由) 〇〇事業は10年を経過し、利用者の減少と経費増大が課題とされており、内容を早急に精査する必要があるため。 	A	30%	<ul style="list-style-type: none"> 調査が〇か月遅れたが、審議会における今後の方針は×月までにまとめた。 調査結果を分析し利用率が低い△について改善方法を立案、経費を〇円削減した。 利用率は現状維持に止まるが、HPのPRIにより利用率向上につなげたい。 	T2	80	24.0	T3	65	19.5
2	〇〇税課税事務の適正処理	<ul style="list-style-type: none"> 年間平均700件ほどある課税基礎データを適正かつ迅速に処理し、課税すべき案件については〇月まで電算入力を行う。 年度途中で判明した課税案件についても、把握の翌月には課税できるようにする。 担当する〇〇地区の〇〇件分について毎月のチェックリスト照合や入力後のチェックを確実に実行。 チェックリストを新たにデータ化する。 課税案件の点検を〇月と〇月に実施し、翌月までに課税処理を行う。 	B	40%	<ul style="list-style-type: none"> チェックリストの照合や入力後のチェックを確実に実施し、〇〇月までに全て処理できた。 適年度分データも含めてデータ化を図ることができた。 随時課税分についても、ごく一部の課税調査を要する特殊案件を除き、翌月に課税した。 	T3	50	20.0	T3	50	20.0
3	窓口での適切な住民対応	<ul style="list-style-type: none"> 〇〇事務窓口について住民を長時間待たせないよう問い合わせや提出書類の対応を行う。 〇〇税の免除の処理は、概ね10日を目標に行う。 〇〇事務の窓口としての確かな説明対応を行う。 窓口担当として対応マニュアルを作成し、課内職員研修を実施する。 課税免除の相談に対し制度について簡潔に説明を行い、必要書類を的確に指示する。 	B	30%	<ul style="list-style-type: none"> 窓口主担当として正確な対応を実施することができた。 対応マニュアルは〇月までに作成したが、課内職員研修は〇業務を優先させたため未実施となった。 課税免除の相談についてはトラブルとなることもあったが、説明は適切に行った。 	T4	30	9.0	T3	50	15.0
4	期首: 被評価者 ・業務内容を端的に表す見出し的なものを記載	期首: 被評価者 ・設定した業務目標を(別紙1)の「目標レベル設定基準表」に照らし合わせ、「S」「A」「B」「C」に分類する。その際、レベルA以上とした目標について、被評価者はその理由を目標欄に付記する。 ・業務目標ごとのウェイトを設定する。その際、業務の重要性に関係なく、業務時間に応じたウェイトとする。一つの目標のウェイトは40%を上限とし、レベルA以上のウェイトが20%以上30%以下となることを基本に、5%刻みで設定し、合計が100%となるようにする。									0.0

被評価者	所属:	職名:	氏名:
------	-----	-----	-----

【2 目標以外の業務への取組状況等】

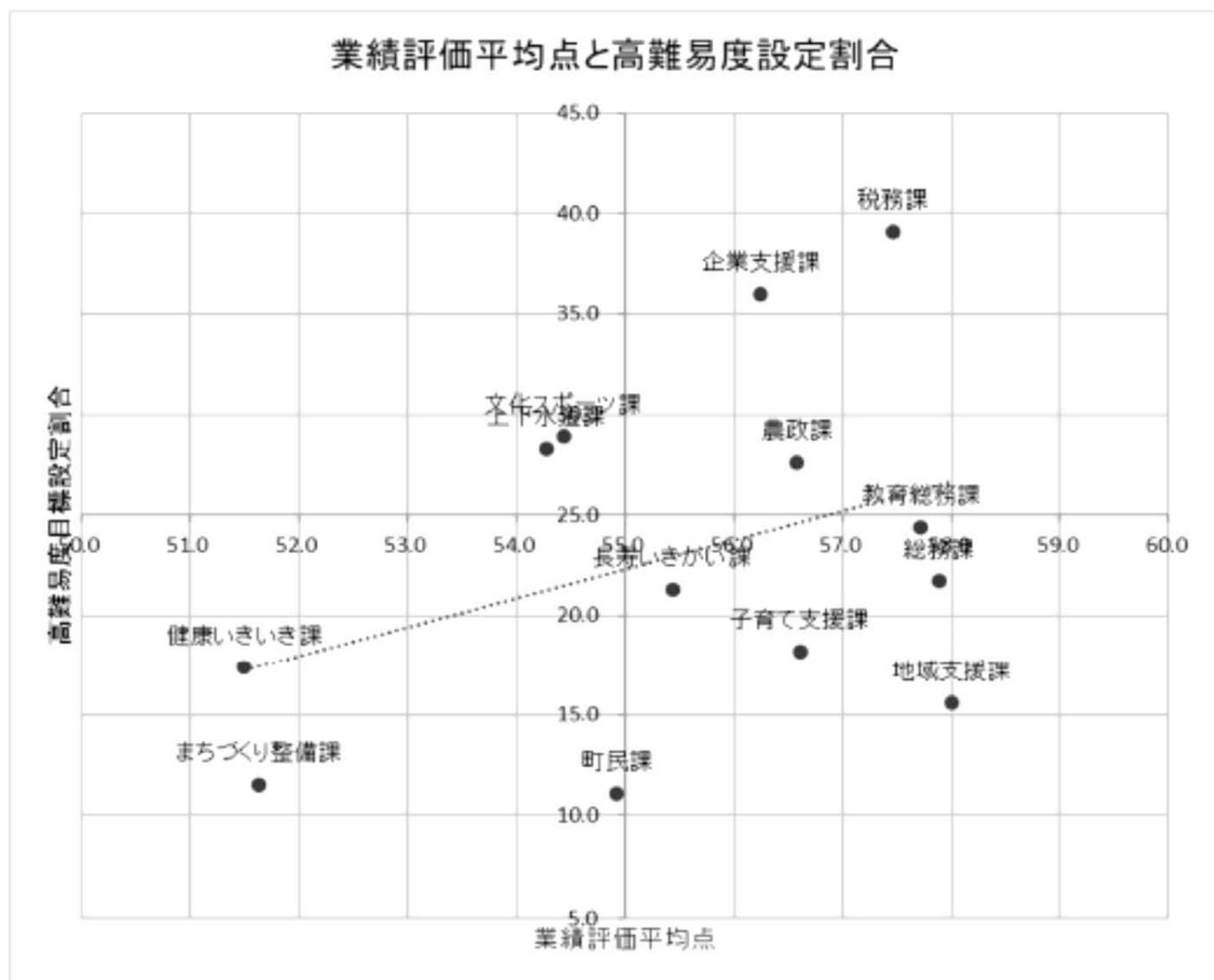
番号	業務内容	レベル	ウエイト	自己申告 (目標以外の取組事項、突発事態への対応等)	1次評価者			2次評価者				
					(所見)	達成度	評価	点数	達成度	評価	点数	
							0	0			0	0
							0	0			0	0
							0	0			0	0

【3 合計点数等】

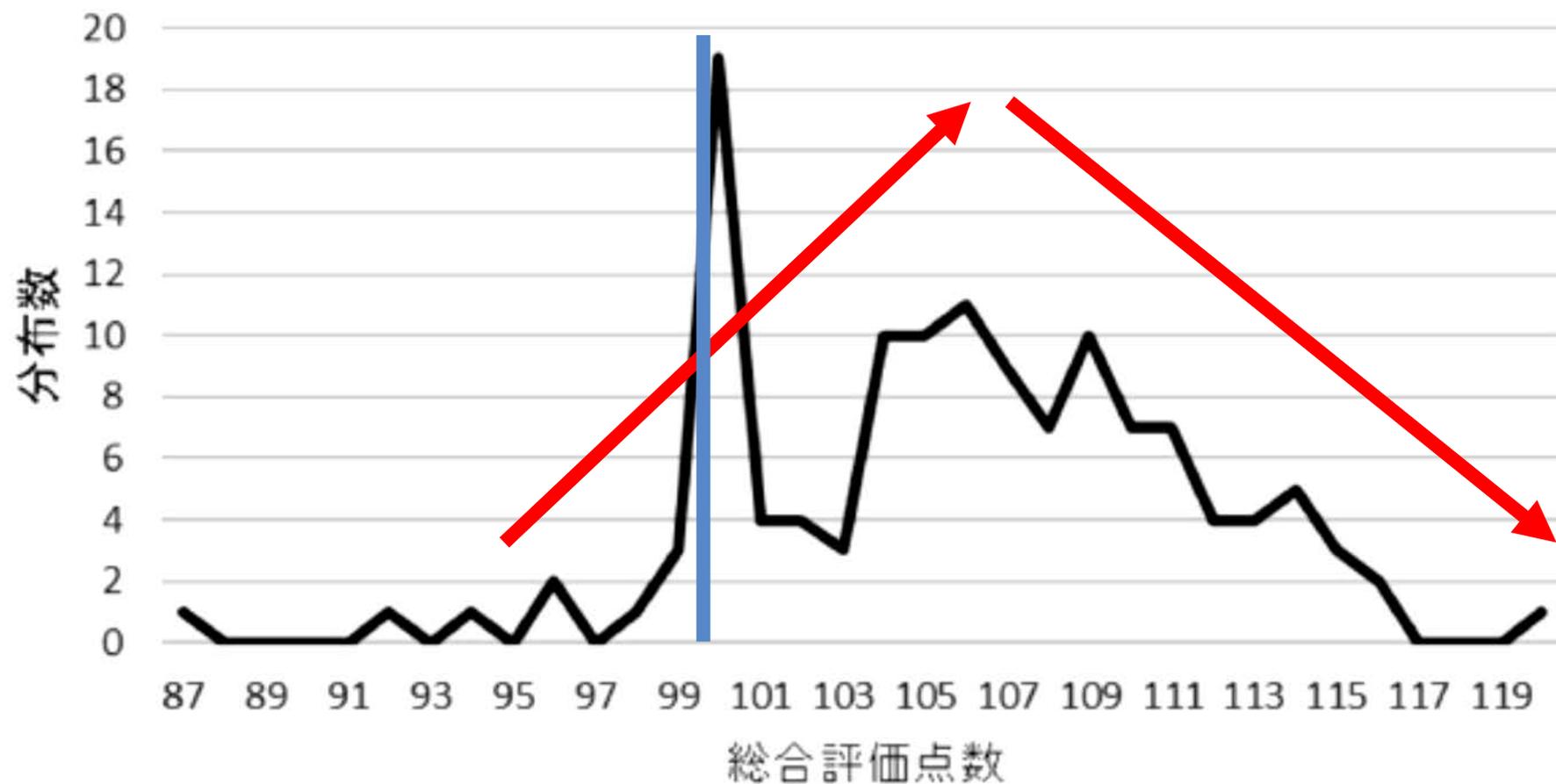
1次評価者		2次評価者	
(所見)	(合計点数)	(所見)	(合計点数)
	0.0		0.0

総括表	1次評価	2次評価	合計
能力評価	0	0	0.0
業績評価	0.0	0.0	

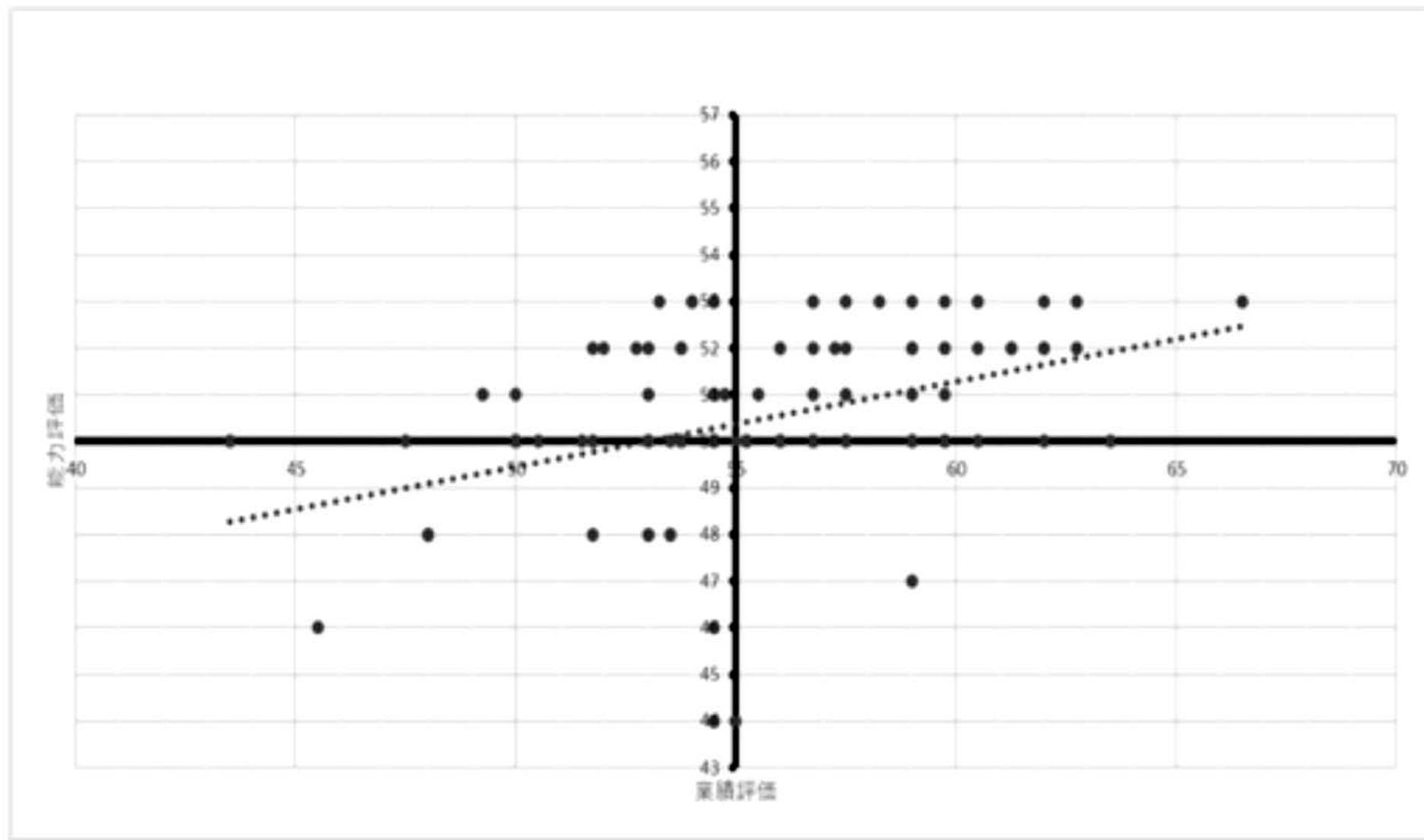
(図1) 業績評価平均点と高難易度設定割合 (2018年度・課別)



2018年度総合評価点数別度数分布



(図3) 2018年度総合評価（能力評価・業績評価別）



(表3) 業績評価における難易度設定および達成度

2018	難易度	設定者数 (実人数)	目標数	達成度評価				
				T1	T2	T3	T4	T5
合計	A	2	2	0	0	2	0	0
	割合(%)	1.6	0.3	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
	B	96	138	0	35	91	12	0
	割合(%)	75.6	21.7	0.0	25.4	65.9	8.7	0.0
	C	127	495	3	51	424	17	0
	割合(%)	100.0	78.0	0.6	10.3	85.7	3.4	0.0
	D	0	0	0	0	0	0	0
割合(%)	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
2016	難易度	設定者数 (実人数)	目標数	達成度評価				
合計	A	0	0	0	0	0	0	0
	割合(%)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	B	97	137	0	29	97	11	0
	割合(%)	75.2	21.5	0.0	21.2	70.8	8.0	0.0
	C	129	500	2	58	426	12	2
	割合(%)	100.0	78.5	0.4	11.6	85.2	2.4	0.4
	D	0	0	0	0	0	0	0
割合(%)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
2014	難易度	設定者数 (実人数)	目標数	達成度評価				
合計	A	0	0	0	0	0	0	0
	割合(%)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	B	66	87	0	16	57	13	1
	割合(%)	50.0	13.5	0.0	18.4	65.5	14.9	1.1
	C	132	558	0	75	468	15	0
	割合(%)	100.0	86.5	0.0	13.4	83.9	2.7	0.0
	D	0	0	0	0	0	0	0
割合(%)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
三ヶ年	難易度	設定者数 (実人数)	目標数	達成度評価				
合計	A	2	2	0	0	2	0	0
	割合(%)	0.0	0.1	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
	B	259	362	0	80	245	36	1
	割合(%)	66.8	18.9	0.0	22.1	67.7	9.9	0.3
	C	388	1553	5	184	1318	44	2
	割合(%)	100.0	81.0	0.3	11.8	84.9	2.8	0.1
	D	0	0	0	0	0	0	0
割合(%)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	

(表1) 能力評価 (項目別・全職員)

項目	基準	2014	%	2016	%	2018	%
業務知識	標準	124	93.9%	128	99.2%	120	94.5%
	減点▲	8	6.1%	1	0.8%	7	5.5%
IT技能	標準	131	99.2%	129	100.0%	127	100.0%
	減点▲	1	0.8%	0	0.0%	0	0.0%
説明応対	標準	129	97.8%	127	98.5%	127	100.0%
	減点▲	3	2.3%	2	1.6%	0	0.0%
折衝	標準	40	100.0%	41	100.0%	42	97.7%
	減点▲	0	0.0%	0	0.0%	1	2.3%
企画実行力	加点◎	21	15.9%	27	20.9%	40	31.5%
	標準	108	81.8%	100	77.5%	87	68.5%
	減点▲	3	2.3%	2	1.6%	0	0.0%
役割意識	標準	129	97.7%	128	99.2%	125	98.4%
	減点▲	3	2.3%	1	0.8%	2	1.6%
チームワーク	加点◎	25	18.9%	22	17.1%	29	22.8%
	標準	100	75.8%	106	82.2%	97	76.4%
	減点▲	7	5.3%	1	0.8%	1	0.8%
服務規律	標準	128	97.0%	128	99.2%	121	95.3%
	減点▲	4	3.0%	1	0.8%	6	4.7%
指導・監督	標準	36	90.0%	39	95.1%	39	90.7%
	減点▲	4	10.0%	2	4.9%	4	9.3%
人事評価	標準	40	100.0%	41	100.0%	43	100.0%
	減点▲	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
計	加点◎	46	4.4%	49	4.8%	69	6.8%
	標準	965	92.4%	967	94.3%	928	91.2%
	減点▲	33	3.2%	10	1.0%	21	2.1%