

(別冊)

人事評価
能力評価における評価項目及び行動の着眼点
業績評価における目標事例

令和2年3月
沖縄県教育庁総務課

目 次

■ (参照) 能力評価における評価項目及び行動の着眼点	1
1 現業業務以外の職務（一般行政）	1
2 現業業務に従事する職務	31
■ (参照) 業績評価における目標事例	35
1 内部管理部門	35
2 企画立案部門	36
3 執行部門	37

求められる行動と好ましくない行動

<求められる行動>

職位として、職務上発揮することが求められる行動の例示であり、標準職務遂行能力が顕在化する行動

<好ましくない行動>

職位として、職務上発揮することが好ましくない行動の例示であり、標準職務遂行能力の顕在化しない行動（※）

※ 職位に照らして業務遂行能力が明らかに不足している状況や、組織の一員として業務を遂行する姿勢が明らかに欠如している状況又は服務規律上特に問題となる状況などがある場合に該当します。

■ (参照) 能力評価における評価項目及び行動の着眼点

1 現業業務以外の職務 (一般行政)

(1) 参事監

構想 大局的な視野と将来の展望に立って、所管行政を推進する。

<求められる行動>

- ① 広い視野や長期的展望に立って、基本的な構想を打ち出していたか。
- ② 長期ビジョンや行政需要、社会情勢などを踏まえ、県民の利益の最大化という観点から、基本的な構想を打ち出していたか。
- ③ 時代に即した合理的かつ効率的な行政の実現に向けて、基本的な構想を打ち出していたか。

<好ましくない行動>

- ① 県民の利益を考慮せず、行政ニーズの変化にも応じないような施策展開や業務の方針を打ち出した。

判断 教育庁の重要課題について、適切な判断を行うことができる。

<求められる行動>

- ① リスクのある意思決定でも、先送りせずに決断していたか。
- ② 目先の利益や一時的な解決策にとらわれず、県民、組織全体や長期的な視点から総合的に判断をしていたか。
- ③ 状況を大局的に見極め、県政に与える影響を十分考慮し、適切な判断を行っていたか。
- ④ 取り得る複数の戦略・選択肢を見通し、それぞれの戦略・選択肢を分析・評価した上で、最善の判断を下していたか。
- ⑤ 判断するタイミング・時期は適切であったか。

<好ましくない行動>

- ① 部下の話を全く聞かないで、独断で決めていた。
- ② 状況を把握しようとし、深く考えずに安易な決断をした。

説明・調整 所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、高次元の調整を行う。

＜求められる行動＞

- ① 県議会、マスコミ等に対し、所管行政について適切な説明を行っていたか。
- ② 関係者等との調整に際し、組織の考えを的確に説明していたか。
- ③ 組織方針の実現のため、立場の異なる相手等との調整においても冷静に議論を進め、建設的な議論へ発展させることができていたか。
- ④ 意見を調整し、合意可能な結論を見出していたか。
- ⑤ 国や関係機関等と信頼関係を構築し、仕事を円滑に進める環境を整えていたか。
- ⑥ 説明・調整を行う際、相手方の納得性を高めることができていたか。
- ⑦ 組織間の対立関係が膠着状態にあった案件について、組織の置かれた状況や利害を再整理して一致し得る点を見出し、合意を形成することができていたか。

＜好ましくない行動＞

- ① 組織内外との交渉で、手法や時機を誤るなどして、交渉や調整が円滑に進まなかっただけでなく、新たなトラブルを発生させた。

統率 教育庁の施策形成力又は施策実施力を高め、目標達成に向けて、所属職員をまとめていく。

＜求められる行動＞

- ① 組織目標の達成に向けて、統括監、課長を通して、所属職員をまとめていたか。
- ② 所属職員の施策形成力又は施策実施力を高め、組織としての力を最大限引き出していたか。
- ③ 直接実行しなければならない場面では、機を逃さずに必要な行動を取っていたか。
- ④ 部下職員の規律維持に関し注意喚起に努めていたか。
- ⑤ 部下の調整業務を円滑に行える環境をつくることができていたか。

＜好ましくない行動＞

- ① 高圧的な指示・命令等により、職員の士気や公務能率を低下させ、職場環境を悪化させるような組織運営を行った。

(2) 統括監級

構想 所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、統括する分野の課題について、基本的な方向性を示す。

＜求められる行動＞

- ① 統括する分野の課題について、長期ビジョンや行政需要、社会情勢などを踏まえ、県民の視点に立った上で、基本的な方向性を示していたか。
- ② 時代に即した合理的かつ効率的な行政の実現に向けて、基本的な方向性を示していたか。
- ③ 所管行政を取り巻く状況の変化を的確に把握していたか。
- ④ 統括する分野の課題に向けた対応を行うため、求められる方向性を見出していたか。

＜好ましくない行動＞

- ① 県民の利益を考慮せず、行政ニーズの変化にも応じないような施策展開や業務の方針を打ち出した。
- ② 特定の視点に偏り、統括する業務とそれを取り巻く状況の全体像を把握できなかった。

判断 担当分野の統括者として、その課題について、適切な判断を行う。

＜求められる行動＞

- ① リスクのある意思決定でも、先送りせずに決断していたか。
- ② 目先の利益や一時的な解決策にとらわれず、県民、組織全体や長期的な視点から総合的に判断をしていたか。
- ③ 統括する分野における状況の変化等を早期に認識し、県政に与える影響を十分考慮して、適切な判断を行っていたか。
- ④ 取り得る複数の戦略・選択肢を見通し、それぞれの戦略・選択肢を分析・評価した上で、最善の判断を下していたか。
- ⑤ 判断するタイミング・時期は適切であったか。

＜好ましくない行動＞

- ① 部下の話をもっと聞かずに、独断で決めていた。
- ② 状況を把握しようとし、深く考えずに安易な決断をした。

説明・調整 所管行政等について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、教育長を補佐し、困難な調整等を行う。

<求められる行動>

- ① 県議会、マスコミ等に対し、所管行政について適切な説明を行っていたか。
- ② 関係者等との調整に際し、組織の考えを的確に説明していたか。
- ③ 組織方針の実現のため、立場の異なる相手等との調整においても冷静に議論を進め、建設的な議論へ発展させることができていたか。
- ④ 意見を調整し、合意可能な結論を見出していたか。
- ⑤ 国や関係機関等と信頼関係を構築し、仕事を円滑に進める環境を整えていたか。
- ⑥ 説明・調整を行う際、相手方の納得性を高めることができていたか。
- ⑦ 組織間の対立関係が膠着状態にあった案件について、教育長を補佐し、組織の置かれた状況や利害を再整理して一致し得る点を見出し、合意を形成することができていたか。

<好ましくない行動>

- ① 組織内外との交渉で、手法や時機を誤るなどして、交渉や調整が円滑に進まなかっただけでなく、新たなトラブルを発生させた。

統率 統括する分野の施策形成力又は施策実施力を高め、目標達成に向けて、所属職員をまとめていく。

<求められる行動>

- ① 組織目標の達成に向けて、課長を通して、所属職員をまとめていたか。
- ② 所属職員の施策形成力又は施策実施力を高め、組織としての力を最大限引き出していたか。
- ③ 直接実行しなければならない場面では、機を逃さずに必要な行動を取っていたか。
- ④ 部下職員の規律維持に関し注意喚起に努めていたか。
- ⑤ 部下の調整業務を円滑に行える環境をつくることができていたか。

<好ましくない行動>

- ① 高圧的な指示・命令等により、職員の士気や公務能率を低下させ、職場環境を悪化させることなく組織運営を行った。

(3) 課長級

構想 所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、課の行政課題に対応するための方針を示す。

＜求められる行動＞

- ① 長期ビジョンや行政需要、社会情勢を踏まえた上で、所掌する業務の課題や状況を把握していたか。
- ② 課に求められる役割を適切に理解し、課としての基本方針を明示していたか。
- ③ 業務遂行環境の変化により、課の基本方針や業務範囲に変更を求められた場合は、上司の判断を仰ぎ、また関係者と調整を行った上で必要な方針等を打ち出していたか。
- ④ 費用対効果を考慮した課題解決の方策を打ち出していたか。
- ⑤ 状況の変化や問題が生じた場合に、課全体として臨機応変・迅速に対応策を打ち出していたか。

＜好ましくない行動＞

- ① 県民の利益を考慮せず、行政ニーズの変化にも応じないような施策展開や業務の方針を打ち出した。
- ② 特定の視点に偏り、課としての業務とそれを取り巻く状況の全体像を把握できなかった。
- ③ 打ち出された方策が、他の職員や関係者の賛同を得られないものであった。

判断 課の責任者として、適切な判断を行う。

＜求められる行動＞

- ① リスクのある意思決定でも、先送りせずに決断していたか。
- ② 目先の利益や一時的な解決策にとらわれず、県民、組織全体や長期的な視点から総合的に判断をしていたか。
- ③ 課として取組むべき事案の優先順位を考慮し、課題を先送りすることなく、適時適切な判断を行っていたか。
- ④ 課として取り得る複数の戦略・選択肢をあげ、それぞれの戦略・選択肢を比較・検討した上で、最適な選択を行っていたか。
- ⑤ 課としての裁量の範囲を適切に理解し、裁量の範囲内・外で対応すべき事項を切り分けていたか。
- ⑥ 難局に直面した場合においても、冷静に的確な判断を下していたか。

＜好ましくない行動＞

- ① 部下の話を全く聞かないで、独断で決めていた。
- ② 状況を把握しようとせず、深く考えずに安易な決断をした。
- ③ 方針から逸脱して判断した。
- ④ 判断を保留したり、引き延ばしたりして完結しなかった。
- ⑤ 自分の都合のいいように情報を取捨選択したり、情報を歪曲して判断した。

説明・調整 所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行う。

<求められる行動>

- ① 県議会、マスコミ等に対し、所管行政について適切な説明を行っていたか。
- ② 関係者等との調整に際し、組織の考えを的確に説明していたか。
- ③ 組織方針の実現のため、立場の異なる相手等との調整においても冷静に議論を進め、建設的な議論へ発展させることができていたか。
- ④ 意見を調整し、合意可能な結論を見出していたか。
- ⑤ 関係部局や利害関係者等と信頼関係を構築し、仕事を円滑に進める環境を整えていたか。

<好ましくない行動>

- ① 組織内外との交渉で、手法や時機を誤るなどして、交渉や調整が円滑に進まなかっただけでなく、新たなトラブルを発生させた。
- ② 自分の考えに必要以上に固執し、不毛な議論に終始した。
- ③ 折衝や対応が困難な事柄や相手を避けてばかりいた。
- ④ 意見の調整がまだ十分に行われていないにも関わらず、強引に結論を出した。

統率 課の施策形成力又は施策実施力を高め、目標達成に向けて、所属職員をまとめている。

<求められる行動>

- ① 部下職員の規律維持に関し注意喚起に努めていたか。
- ② 部下の意見を聞く耳を持っていたか。
- ③ 部下に対する指示は明確なものであったか。
- ④ 指示に対する部下の反論も受け入れていたか。
- ⑤ 組織内の意思疎通を図り、組織をまとめて、組織に課せられた目標を達成していたか。
- ⑥ 組織の方針、目標と連動した部門の目標を明確に設定し、課員に同じ目的・問題意識等を共有させていたか。
- ⑦ 直接実行しなければならない場面では、機を逃さずに必要な行動を取っていたか。
- ⑧ 部下の能力等に応じて業務配分や指示の仕方を工夫し、課の業務を効率的、効果的に分担させていたか。

<好ましくない行動>

- ① 高圧的な指示・命令等により、職員の士気や公務能率を低下させ、職場環境を悪化させるような組織運営を行った。
- ② 仕事の細部を部下に任せず、部下の意見を聞き入れず、最後は責任を回避した。

人材育成・組織活性化 部下が能力を最大限発揮できるよう、適切な指導・育成を行うとともに、仕事と生活の調和や多様な働き方を推進しつつ、業務効率化に向けた取組を行う。

<求められる行動>

- ① 部下の個性や能力差に着目して、適切に評価結果のフィードバックを行うなど、それぞれの能力開発の働きかけを積極的に行い、部下の育成に努めていたか。
- ② 部下職員の優れた行動に対し適切な評価を行うなど、評価者として公正かつ適正に人事評価を行っていたか。
- ③ 日常的に部下と向き合い、部下職員が良好なコンディションで仕事を続けられるよう留意しながら、課の業務進捗状況を的確に把握し、業務を滞りなく進めていたか。
- ④ 年次有給休暇の取得計画や取得状況を把握など、取得促進に向けた取組を実施し、奨励に努めていたか。
- ⑤ 終業時に終礼を行うなど、時間外勤務縮減に向けた取組を実施しているか。
- ⑥ 時間外勤務命令をする際は、事前命令を徹底しているか。
- ⑦ 時間外勤務が超過している職員に対して、業務内容の確認や適切な助言を行っているか。
- ⑧ 時差出勤、短時間勤務、育児・介護休業制度等の趣旨を踏まえ、適切な利用を助言・推奨していたか。また、業務配分等が必要な場合には、適切なサポート体制を整備したか。
- ⑨ ワークライフバランスを推奨するとともに、自ら率先して実践していたか。
- ⑩ 職場内のコミュニケーションの活性化、相談しやすい雰囲気づくりに努めていたか。
- ⑪ 仕事の進め方の見直しなど、時間意識・コスト意識を持った効率的な業務運営に取り組んでいるか。

<好ましくない行動>

- ① 部下を追い込み、つぶすようなことがあった。
- ② 部下の能力開発に必要な研修を受講させないというようなことがあった。
- ③ 人材育成のための面談を実施せず、部下に対する賞揚・助言等を行わなかった。
- ④ 時間管理や効率的な業務運営の意識が希薄で、業務や時間外勤務の必要性を考慮・判断することなく漠然と指示していた。
- ⑤ 仕事と生活の調和や多様な働き方について、組織の意識・風土醸成に取り組まず、職員それぞれの働き方や仕事の状況について把握し、理解することに努めなかった。
- ⑥ 部下の勤務状況や職場での人間関係等について把握せず、過重労働その他職場問題への対応など、勤務管理が適切に行われなかった。

(4) 班長級

規律・責任 県民全体の奉仕者として、責任をもって業務に取り組むとともに、サービス規律を遵守する。

<求められる行動>

- ① 時間外勤務の事前命令は、きちんと受けていたか。
- ② 誰とでも、常に丁寧な言葉遣いで接していたか。
- ③ 私的な感情に左右されず、安定した態度で職務を遂行していたか。
- ④ 県民や関係者の無理な要請に対し、きちんと理由を説明した上で、丁寧かつ毅然とした対応をしていたか。
- ⑤ 時間をかけて相手の話をきくなど、対応に誠実さが感じられたか。
- ⑥ 常に県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、職務を遂行していたか。
- ⑦ 問題発生時や苦情対応時に、冷静に対応していたか。
- ⑧ 失敗や困難な状況におかれても、柔軟に対応し、最後まで目標をあきらめずに職務を遂行していたか。
- ⑨ 期限までに職務を完結していたか。
- ⑩ 上司への報告、連絡、相談を的確に行っていたか。
- ⑪ 困難度の高い仕事や業務の課題から逃げ出さず、取り組んでいたか。
- ⑫ 会議などの時間は守っていたか。
- ⑬ ミスや抜け落ちが無いよう、担当業務を全体的にチェックしていたか。
- ⑭ 障害者に対する合理的配慮の提供を適切に行っている。
- ⑮ 十分な事務引継を行っている。

<好ましくない行動>

- ① 外部に情報を漏らすなど、行政情報を目的外に使用した。
- ② 所属組織や自らの利害にとらわれて職務を遂行するなど、公務に対する信頼確保の観点から、問題行為があった。
- ③ サービス規律について、厳重注意を受けた。
- ④ 仕事の結果や自己の言動に対して責任回避、責任転嫁をした。
- ⑤ 上司の職務命令に背いた。
- ⑥ 問題が発生した場合に対処を怠り、上司への報告・相談が遅れ、重大な事態を引き起こした。
- ⑦ 作業の基本的なチェックを怠り、重大なミスが生じた。

協調性 上司・部下等と協力的な関係を構築する。

<求められる行動>

- ① 職場全体で取り組まなければならない場面では、協力的に遂行していたか。
- ② 職場内外の関係者との良好関係を築いていたか。
- ③ 上司や部下等と定期的にコミュニケーションを取り、情報の共有を行いながら業務を進めていたか。
- ④ 組織の一員であることを常に意識して行動していたか。
- ⑤ 他の部門 (課、班) と連携する仕事について、自分の立場、相手の立場を考えて行動していたか。

<好ましくない行動>

- ① 仕事又はその予定があるにも関わらず、事前に了解を得ずに休む等、組織の一員として行動せず、他の職員に迷惑をかけた。
- ② 自分の考えに必要以上に固執し、周囲の助言等を聞き入れなかった。
- ③ 人間関係を悪くするような言動があった。
- ④ 抜けがけをしたり、スタンドプレーなど組織を顧みず自己中心的な行動をした。
- ⑤ 周囲とうまくいかず、孤立し、協調を乱した。
- ⑥ 上司・同僚と共有すべき情報を与えなかったり、依頼に対する対応を理由なく渋っていた。
- ⑦ 業務遂行上、上司・同僚との協力関係構築が必要であるにもかかわらず、コミュニケーションが不足、又は成立しない。

課題把握 問題点を的確に把握し、課題に対応する。

<求められる行動>

- ① 組織に課せられた課題や上司の指示、関係者の意図を正確に把握していたか。
- ② 施策・制度の対象者・利用者の視点から問題点や課題を見出していたか。
- ③ 行政需要や業務処理上の問題点を的確に発見、分析、把握していたか。
- ④ 職務に関する新しい情報に強い関心を持ち、他の都道府県の動向などを常に把握していたか。
- ⑤ 組織外においても幅広い人間関係を持ち、時機を得て接触し必要な情報を迅速に収集し、提供していたか。
- ⑥ 組織・上司の方針や現状を踏まえ、的確な情報を適宜に収集・整理していたか。
- ⑦ リスクを認識し、対応策を検討していたか。
- ⑧ 業務の効率化を常に意識し、改善点を認識できていたか。

<好ましくない行動>

- ① 課題、問題点を的確に把握しないことにより、部下等の役割が不明確となり、不必要な混乱を生じさせた。
- ② 与えられた指示、課題等を適切に理解せず、ただ、右から左に流しているだけだった。
- ③ 担当分野を取り巻く環境が大きく変化しているにも関わらず、行政ニーズの変化（課題）に目を向けなかった。
- ④ リスクの兆候を見逃し、大きな問題となるまで気づかなかった。

企画 組織や上司の方針に基づいて、施策を企画・立案する。

<求められる行動>

- ① 常に次の一手を考え、法令等のしぼりがある中でも、工夫し方向性を示していたか。
- ② 従来のやり方にとらわれない柔軟な発想をもっているか。
- ③ 事業の途中でも、事業そのものの意義を適宜見直していたか。
- ④ 現状に満足せず、改善の方向性を提言していたか。
- ⑤ 打ち出された方策は、他の職員や関係者の賛同を得るものであったか。
- ⑥ 変化を予測し、対応策を事前に講じることができていたか。
- ⑦ 公務内外からの情報を施策形成に活かしていたか。
- ⑧ 班員又はチームの中心となって、施策の企画・立案を行っていたか。
- ⑨ 成果のイメージを明確に持ち、複数の選択肢を吟味して最適な施策を立案できていたか。
- ⑩ 課題解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立てていたか。
- ⑪ 費用対効果を考慮した課題解決の方策を打ち出していたか。
- ⑫ 検討していることの本質的な狙いや目的から焦点を外すことなく、その達成方法を検討していたか。
- ⑬ 情報を収集し、業務の改善や改革に活用していたか。
- ⑭ 知識や事例・経験を活用して分析し、問題の本質を捉えた適切な対応策を提示していたか。
- ⑮ 問題に場当たり的な対応をすることなく、適切に対応していたか。
- ⑯ 業務の生産性や県民サービスの向上に資する企画・立案ができていたか。
- ⑰ 年間業務の繁閑や個々の業務の期限を踏まえ、計画的に仕事を進めていたか。

<好ましくない行動>

- ① 前例踏襲的な発想ばかりしていた。
- ② 業務の遂行に当たり、臨機応変さに欠けていた。
- ③ 後手後手の対応しかできなかった。
- ④ 実施段階での実効性に懸念があるような抽象論のみで企画・立案を進めていた。
- ⑤ 意見を求めても、方向性などの考え方を示せず、企画・立案に取り組まなかった。
- ⑥ 取組んでいる業務の最終成果から見て必須ではない方策に力を注いだり、取組むべき方策の優先順位を誤っていた。
- ⑦ 業務を計画的に遂行できない。

判断 適切な判断を行う。

<求められる行動>

- ① 今、何をなすべきか、どれを優先すべきかを的確に判断していたか。
- ② 問題の原因を発見し、そのための対策を迅速に判断していたか。
- ③ 判断するタイミング・時期は適切であったか。
- ④ 自ら処理すべきこと、上司の判断にゆだねるものを的確に切り分け、問題点を整理して上司に判断を仰いでいたか。
- ⑤ 問題が発生した場合、適時に上司に報告して判断を仰いでいたか。

<好ましくない行動>

- ① 部下の話を中心に聞かないで、独断で決めていた。
- ② 状況を把握しようとせず、深く考えずに安易な判断をした。
- ③ 方針から逸脱して判断した。
- ④ 判断を保留したり、引き延ばしたりして完結しなかった。
- ⑤ 自分の都合のいいように情報を取捨選択したり、情報を歪曲して判断した。

説明・調整 担当する事案について適切な説明を行うとともに、関係者と粘り強く調整を行う。

<求められる行動>

- ① 関係者等との調整に際し、組織の考えを的確に説明していたか。
- ② 論点やポイントを明確にすることにより、論理的かつ簡潔に説明していたか。
- ③ 業務に関する研修会講師を依頼されるほど業務に関する知識を有しているか。
- ④ 組織方針の実現のため、立場の異なる相手等との調整においても冷静に議論を進め、建設的な議論へ発展させることができていたか。
- ⑤ 縄張り意識を廃し内外との調整を行っていたか。
- ⑥ 折衝や応対が困難な事柄や相手に対して、避けることなく臨んでいたか。
- ⑦ 相手の意見や立場等を理解・尊重する一方、主張すべき点はぶれずに主張し、粘り強く対応できていたか。
- ⑧ 業務上、交渉が必要な場合、安易に諦めずに取り組んでいたか。
- ⑨ 関係部局や利害関係者等と信頼関係を構築できていたか。
- ⑩ 意見を調整し、合意可能な結論を見出していたか。

<好ましくない行動>

- ① 相手に対する態度や説明の仕方がまずく、たびたび苦情が寄せられた。
- ② 事実に基づかない説明をした。
- ③ 相手側の理解がまったく得られていない状況だった。
- ④ 自分の意見に必要以上に固執し、不毛な議論に終始した。
- ⑤ 組織内外との交渉で、手法や時機を誤るなどして、交渉や調整が円滑に進まなかっただけでなく、新たなトラブルを発生させた。
- ⑥ 意見の調整がまだ十分に行われていないにも関わらず、強引に結論を出した。
- ⑦ 感情的になって相手を批判したり、いたずらに刺激するような言動をとった。

業務管理 段取りや手順を整え、効率的に業務を進めるとともに、事務事業の中心を担う。

<求められる行動>

- ① 部下の意見を聞く耳を持っていたか。
- ② 部下に対する指示は明確なものであったか。
- ③ 指示に対する部下の反論も受け入れていたか。
- ④ 自由に発言できる雰囲気づくりをしながら、職場を運営していたか。
- ⑤ 組織内の意思疎通を図り、組織をまとめて、組織に課せられた目標を達成していたか。
- ⑥ 組織の基本方針に従い、所属組織における自らの役割を適切に認識し、この役割認識に基づいて業務を遂行していたか。
- ⑦ 班員の一人ずつの仕事の状況や負荷を的確に把握し、一部の職員に負担が集中しないよう、繁閑調整など適切に業務を配分することができていたか。
- ⑧ 業務の展開を見通し、前もって段取りや手順を整えて仕事を進めることができていたか。
- ⑨ 緊急時、見通しが変化した時などの状況に応じて、打つ手を柔軟に変えることができていたか。
- ⑩ 班員の職務の状況を把握し、必要な連携・協力を促すなどチームワークの向上に努めていたか。
- ⑪ 部下等を活用することができていたか。
- ⑫ 部下等の心身の健康に配慮していたか。

<好ましくない行動>

- ① 高圧的な指示・命令等により、部下等の士気や公務能率を低下させ、職場環境を悪化させるような業務運営を行った。
- ② 特定の部下だけに仕事を集中させた。
- ③ 目的を言わないで作業をさせ、結果として無駄な仕事を強いた。
- ④ 自分の仕事だけで精一杯で、部下が相談しても「任せた」としか言わなかった。
- ⑤ 自分のやり方が一番だと思い込み、部下の話に聞く耳を持たなかった。
- ⑥ 班等の中心となって、計画的に業務を進めず、業務の進捗が遅れた。

部下の育成 部下等の指導、育成を行う。

<求められる行動>

- ① 部下の個性や能力差に着目して、それぞれの能力開発の働きかけを積極的に行い、部下の育成に努めていたか。
- ② 部下に対して、適切に評価結果のフィードバックを行い、能力開発につなげていたか。
- ③ 部下職員の優れた行動に対し適切な評価を行うなど、評価者として公正かつ適正に人事評価を行っていたか。
- ④ 部下と普段から何気なく会話をし、相談を受けたときは、適切に助言していたか。
- ⑤ 部下が仕事をうまく進められないとき、自分の経験を生かしながら、どのように進めればよいか具体的な指示を与えて指導していたか。
- ⑥ 自らが非常に繁忙な状況にある場合でも、課題のポイントを的確に指示して仕事を進めさせ、状況を見ながらフォローしていたか。
- ⑦ 問題があるときは適切に指導していたか。

<好ましくない行動>

- ① 部下を追い込み、つぶすようなことがあった。
- ② 部下の能力開発に必要な研修を受講させないというようなことがあった。
- ③ 部下から相談を受けても、まったく取り合わなかった。
- ④ 部下が仕事をうまく進められない状況を認識しながら、サポートに消極的だった。
- ⑤ 部下への指導やアドバイスが不適切で、かえって混乱や余計な作業が生じた。

(5) 主査級

規律・責任 県民全体の奉仕者として、責任をもって業務に取り組むとともに、服務規律を遵守する。

<求められる行動>

- ① 時間外勤務の事前命令は、きちんと受けていたか。
- ② 誰とでも、常に丁寧な言葉遣いで接していたか。
- ③ 私的な感情に左右されず、安定した態度で職務を遂行していたか。
- ④ 時間をかけて相手の話をきくなど、対応に誠実さが感じられたか。
- ⑤ 常に県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、職務を遂行していたか。
- ⑥ 問題発生時や苦情対応時に、冷静かつ臨機応変に対応していたか。
- ⑦ 失敗や困難な状況におかれても、柔軟に対応し、最後まで目標をあきらめずに職務を遂行していたか。
- ⑧ 責任感をもって期限までに職務を完結していたか。
- ⑨ 上司への報告、連絡、相談を的確に行っていたか。
- ⑩ 業務の課題に対し、責任を持って取り組んでいたか。
- ⑪ 役所の論理や縦割りの発想を相手に押しつけず、県民の立場で考え、行動していたか。
- ⑫ 後々においても要改善事項が起こらないよう仕事の仕方を改善していたか。
- ⑬ 会議などの時間は守っていたか。
- ⑭ 県民に対して、好感の持てる礼儀、態度、身だしなみで対応していたか。
- ⑮ ミスや抜け落ちが無いよう、担当業務を全体的にチェックしていたか。
- ⑯ 障害者に対する合理的配慮の提供を適切に行っている。
- ⑰ 十分な事務引継を行っている。

<好ましくない行動>

- ① 外部に情報を漏らすなど、行政情報を目的外に使用した。
- ② 所属組織や自らの利害にとらわれて職務を遂行するなど、公務に対する信頼確保の観点から、問題行為があった。
- ③ 服務規律について、嚴重注意を受けた。
- ④ 仕事の結果や自己の言動に対して責任回避、責任転嫁をした。
- ⑤ 上司の職務命令に背いた。
- ⑥ 勤務時間中、無断でいなくなるようなことがあった。
- ⑦ 業務や相手に対し好き嫌いのはっきり出た対応をした。
- ⑧ 相手に対して横柄な対応をとった。
- ⑨ 急に逆上したり、パニックになったりした。
- ⑩ やるべき仕事に着手せず、仕事をため込み停滞させていた。
- ⑪ 担当する業務について、途中で投げ出した。
- ⑫ 処理すべき時機を失するなど、業務処理が遅かった。
- ⑬ 問題が発生した場合に対処を怠り、上司への報告・相談が遅れ、重大な事態を引き起こした。

協調性 上司・同僚等と協力的な関係を構築する。

<求められる行動>

- ① 職場全体で取り組まなければならない場面では、協力的に遂行していたか。
- ② 仕事を手伝ってもらったときには、感謝の言葉を述べていたか。
- ③ 職場内外の関係者との良好関係を築いていたか。
- ④ 他の職員と情報共有し協力して職務にあたり、所属に貢献していたか。
- ⑤ 自ら職場内の風通しを良くするような雰囲気づくりを行っていたか。
- ⑥ 自己の主張が通らない場合でも周囲の助言に素直に耳を傾け、協力していたか。
- ⑦ 組織の一員として、チームワークの向上に努めていたか。

<好ましくない行動>

- ① 仕事又はその予定があるにも関わらず、事前に了解を得ずに休む等、組織の一員として行動せず、他の職員に迷惑をかけた。
- ② スタンドプレーなど組織を顧みず自己中心的な行動をした。
- ③ 必要に応じ他の職員の協力を求めず、仕事を1人で抱え込んで残業したり、休日出勤をした。
- ④ 職場全体で忙しく取り組んでいるにも関わらず、その状況を一顧だにせず、勝手に帰るようなことがあった。
- ⑤ 上司・同僚と共有すべき情報を与えなかったり、依頼に対する対応を理由なく渋っていた。
- ⑥ 業務遂行上、上司・同僚との協力関係構築が必要であるにもかかわらず、コミュニケーションが不足、又は成立しない。

知識・技術・技能、情報収集・活用 担当業務に必要な専門的知識・技術・技能を習得するとともに、必要な情報を収集し活用する。

<求められる行動>

- ① 業務に関する研修会講師を依頼されるほど業務に関する知識を有しているか。
- ② 経済事情等に通じており、職場内外の関係者と対等に議論できていたか。
- ③ 職務に必要なパソコンの知識・技術を習得し、データの分析や分かりやすい資料を作成していたか。
- ④ 法律・規程等、業務に必要な知識、必要となりそうな知識を自発的に習得していたか。
- ⑤ 進行中の業務のみでなく、例外的に発生する業務、変更のあった業務、他県の関連業務等についても幅広く関心を持って情報収集・知識習得していたか。
- ⑥ 新規事例や困難事例を処理する際には、必ず関係法令や行政実例、過去の処理例などを調べていたか。
- ⑦ 仕事に影響する制度改正の動きについて情報収集していたか。
- ⑧ 上司の方針や現在の状況を踏まえ、的確な情報を適宜に収集・整理していたか。
- ⑨ 業務上関係する外部の組織と相互に情報交換をしていたか。
- ⑩ 自分の知っている情報を同僚や後輩と共有していたか。
- ⑪ 出張や研修の成果を職場にフィードバックしていたか。
- ⑫ 情報を業務の改善や改革、日常の職務の遂行に活用していたか。
- ⑬ 新たな技術・手法を積極的に習得し、業務改善に効果を出している。

<好ましくない行動>

- ① 基本的な法令の知識がなく、必要な時に対応できなかった。
- ② 生じた疑問や業務上必要な情報等を調べようともせず、放置した。
- ③ 業務に関する資料等の作成ができず、何度もやり直しを指示された。
- ④ 業務に関する問合せ等に対して、誤解を生じさせるなど説明が不適切であった。

課題把握 問題点を把握し、課題に対応する。

<求められる行動>

- ① 組織に課せられた課題や上司の指示、関係者の意図を正確に把握していたか。
- ② 行政需要や業務処理上の問題点を的確に発見、分析、把握していたか。
- ③ 把握した問題点等は、本質的なものであったか。
- ④ 過去の事例を参考に、問題点を整理した資料づくりをしていたか。
- ⑤ 文書の読み取りが早く、的確にポイントをつかんでいたか。
- ⑥ リスクを認識し、対応策を検討していた。
- ⑦ 業務の効率化を常に意識し、改善点を認識できている。
- ⑧ 深刻さや影響の広がりに見合った対応策を検討していたか。

<好ましくない行動>

- ① 期待した成果を得るためには、一から十まで指示しなければならなかった。
- ② 肝心のポイントを聞き漏らしたり、見落とししたりして、業務遂行に支障が生じた。
- ③ リスクの兆候を見逃し、大きな問題となるまで気づかなかった。

企画 上司の方針に基づいて、施策を企画・立案する。

<求められる行動>

- ① 常に次の一手を考え、法令等のしほりがある中でも、工夫していたか。
- ② 従来のやり方にとらわれない柔軟な発想をもっているか。
- ③ 前例踏襲や現状に満足せず、本当に必要なのか、もっと別のやり方がないのか考えながら取り組んでいたか。
- ④ 事業の途中でも、事業そのものの意義を適宜見直していたか。
- ⑤ 変化を予測し、対応策を事前に講じることができていたか。
- ⑥ 公務内外からの情報を施策形成に活かしていたか。
- ⑦ 施策の企画・立案を行っていたか。
- ⑧ 課題解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立てていたか。
- ⑨ 費用対効果を考慮した課題解決の方策を打ち出していたか。
- ⑩ 検討していること最終的なねらいや目的から焦点を外すことなく、その達成方法を考えていたか。
- ⑪ 未経験の事案や事態についても、適切な対応策を立てていたか。
- ⑫ 示された方針、指示に従って仕事を処理していたか。
- ⑬ 知識や事例・経験を活用して分析し、問題の本質を捉えた適切な対応策を検討していたか。
- ⑭ 問題に場当たり的な対応をすることなく、適切に対応していたか。
- ⑮ 業務の生産性や県民サービスの向上に資する企画・立案ができたか。
- ⑯ 年間業務の繁閑や個々の業務の期限を踏まえ、計画的に仕事を進めていたか。

<好ましくない行動>

- ① 前例踏襲的な発想ばかりしていた。
- ② 業務の遂行に当たり、臨機応変さに欠けていた。
- ③ 後手後手の対応しかできなかった。
- ④ 意見を求めても、方向性などの考え方を示せず、企画・立案に取り組まなかった。
- ⑤ 取り組んでいる業務の最終成果から見て必須ではない方策に力を注いだり、取り組むべき方策の優先順位を誤っていた。
- ⑥ 業務を計画的に遂行できない。

説明・調整 担当する事案について適切な説明を行うとともに、関係者と調整を行う。

<求められる行動>

- ① 関係者等との調整に際し、組織の考えを的確に説明していたか。
- ② ポイントを絞った簡潔な説明を行うとともに、筋道を立てて分かりやすく論理的に説明できていたか。
- ③ 上司が業務遂行上必要な情報をポイントを押さえて説明できていたか。
- ④ 相手の立場や状況に応じて、説明の内容や説明方法に工夫を凝らして適切な説明を行い、相手の理解を得られていたか。
- ⑤ 主張する内容について、相手の理解のみでなく、相手を説得できていたか。
- ⑥ わかりやすい資料を作成していたか。
- ⑦ 意見を調整し、建設的な議論へ発展させることができていたか。
- ⑧ 縄張り意識を廃し内外との調整を行っていたか。
- ⑨ 折衝や応対が困難な事柄や相手に対して、避けることなく臨んでいたか。

<好ましくない行動>

- ① 相手に対する態度や説明の仕方がまずく、たびたび苦情が寄せられた。
- ② 事実に基づかない説明をした。
- ③ 相手側の理解がまったく得られていない状況だった。
- ④ 自分の意見に必要以上に固執し、不毛な議論に終始した。
- ⑤ 組織内外との交渉で、手法や時機を誤るなどして、交渉や調整が円滑に進まなかっただけでなく、新たなトラブルを発生させた。
- ⑥ 意見の調整がまだ十分に行われていないにも関わらず、強引に結論を出した。
- ⑦ 感情的になって相手を批判したり、いたずらに刺激するような言動をとった。

後輩の指導 後輩の指導を行う。

<求められる行動>

- ① 同僚や後輩から相談を受けたときは、的確な指示やアドバイスを与えていたか。
- ② 後輩から相談しやすい雰囲気を作っていたか。
- ③ 後輩が仕事をうまく進められないとき、自分の経験を生かしながら、どのように進めればよいか具体的な指示を与えて指導していたか。
- ④ 問題があるときは適切に指導していたか。
- ⑤ フレッシュマントレーナーを担い、新採用職員の育成に貢献した。

<好ましくない行動>

- ① 後輩から相談を受けても、まったく取り合わなかった。
- ② 後輩が仕事をうまく進められない状況を認識しながら、サポートに消極的だった。
- ③ 後輩への指導やアドバイスが不適切で、かえって混乱や余計な作業が生じた。

(6) 主任級

規律・責任 県民全体の奉仕者として、責任をもって業務に取り組むとともに、服務規律を遵守する。

<求められる行動>

- ① 時間外勤務の事前命令は、きちんと受けていたか。
- ② 誰とでも、常に丁寧な言葉遣いで接していたか。
- ③ 私的な感情に左右されず、安定した態度で職務を遂行していたか。
- ④ 時間をかけて相手の話をきくなど、対応に誠実さが感じられたか。
- ⑤ 常に県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、職務を遂行していたか。
- ⑥ 問題発生時や苦情対応時に、冷静かつ臨機応変に対応していたか。
- ⑦ 失敗や困難な状況におかれても、柔軟に対応し、最後まで目標をあきらめずに職務を遂行していたか。
- ⑧ 責任感をもって期限までに職務を完結していたか。
- ⑨ 上司への報告、連絡、相談を的確に行っていたか。
- ⑩ 業務の課題に対し、責任を持って取り組んでいたか。
- ⑪ 役所の論理や縦割りの発想を相手に押しつけず、県民の立場で考え、行動していたか。
- ⑫ 後々においても要改善事項が起こらないよう仕事の仕方を改善していたか。
- ⑬ 会議などの時間は守っていたか。
- ⑭ 県民に対して、好感の持てる礼儀、態度、身だしなみで対応していたか。
- ⑮ ミスや抜け落ちが無いよう、担当業務を全体的にチェックしていた。
- ⑯ 障害者に対する合理的配慮の提供を適切に行っている。
- ⑰ 十分な事務引継を行っている。

<好ましくない行動>

- ① 外部に情報を漏らすなど、行政情報を目的外に使用した。
- ② 所属組織や自らの利害にとらわれて職務を遂行するなど、公務に対する信頼確保の観点から、問題行為があった。
- ③ 服務規律について、嚴重注意を受けた。
- ④ 仕事の結果や自己の言動に対して責任回避、責任転嫁をした。
- ⑤ 上司の職務命令に背いた。
- ⑥ 勤務時間中、無断でいなくなるようなことがあった。
- ⑦ 業務や相手に対し好き嫌いのはっきり出た対応をした。
- ⑧ 相手に対して横柄な対応をとった。
- ⑨ 急に逆上したり、パニックになったりした。
- ⑩ やるべき仕事に着手せず、仕事をため込み停滞させていた。
- ⑪ 担当する業務について、途中で投げ出した。
- ⑫ 処理すべき時機を失するなど、業務処理が遅かった。
- ⑬ 問題が発生した場合に対処を怠り、上司への報告・相談が遅れ、重大な事態を引き起こした。

協調性 上司・同僚等と良好な関係を構築する。

<求められる行動>

- ① 職場全体で取り組まなければならない場面では、協力的に遂行していたか。
- ② 仕事を手伝ってもらったときには、感謝の言葉を述べていたか。
- ③ 職場内外の関係者との良好関係を築いていたか。
- ④ 他の職員と情報共有し協力して職務にあたり、所属に貢献していたか。
- ⑤ 職場の雰囲気をよくしようとしていたか。
- ⑥ 上司や先輩の指示・指導に素直に従っていたか。
- ⑦ 組織の一員として、チームワークの向上に努めていたか。
- ⑧ フレッシュマントレーナーを担い、新採用職員の育成に貢献した。

<好ましくない行動>

- ① 仕事又はその予定があるにも関わらず、事前に了解を得ずに休む等、組織の一員として行動せず、他の職員に迷惑をかけることはなかったか。
- ② 必要に応じ他の職員の協力を求めず、仕事を1人で抱え込んで残業したり、休日出勤をした。
- ③ 職場全体で忙しく取り組んでいるにも関わらず、その状況を一顧だにせず、勝手に帰るようなことがあった。
- ④ 上司・同僚と共有すべき情報を与えなかったり、依頼に対する対応を理由なく渋っていた。
- ⑤ 業務遂行上、上司・同僚との協力関係構築が必要であるにもかかわらず、コミュニケーションが不足、又は成立しない。

知識・技術・技能、情報収集・活用 担当業務に必要な専門的知識・技術・技能を習得するとともに、必要な情報を収集し活用する。

<求められる行動>

- ① 業務に関する研修会講師を依頼されるほど業務に関する知識を有しているか。
- ② 経済事情等に通じており、職場内外の関係者と対等に議論できていたか。
- ③ 職務に必要なパソコンの知識・技術を習得し、データの分析や分かりやすい資料を作成していたか。
- ④ 法律・規程等、業務に必要な知識、必要となりそうな知識を自発的に習得していたか。
- ⑤ 進行中の業務のみでなく、例外的に発生する業務、変更のあった業務、他県の関連業務等についても幅広く関心を持って情報収集・知識習得していたか。
- ⑥ 新規事例や困難事例を処理する際には、必ず関係法令や行政実例、過去の処理例などを調べていたか。
- ⑦ 仕事に影響する制度改正の動きについて情報収集していたか。
- ⑧ 上司の方針や現在の状況を踏まえ、的確な情報を適宜に収集・整理していたか。
- ⑨ 業務上関係する外部の組織と相互に情報交換をしていたか。
- ⑩ 自分の知っている情報を同僚や後輩と共有していたか。
- ⑪ 出張や研修の成果を職場にフィードバックしていたか。
- ⑫ 情報を業務の改善や改革、日常の職務の遂行に活用していたか。
- ⑬ 新たな技術・手法を積極的に習得し、業務改善に効果を出している。

<好ましくない行動>

- ① 基本的な法令の知識がなく、必要な時に対応できなかった。
- ② 生じた疑問や業務上必要な情報等を調べようともせず、放置した。
- ③ 業務に関する資料等の作成ができず、何度もやり直しを指示された。
- ④ 業務に関する問合せ等に対して、誤解を生じさせるなど説明が不適切であった。

理解力 上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。

<求められる行動>

- ① 上司の指示・指導、関係者の意図を正確に理解し、指示等に従って仕事を処理していたか。
- ② 仕事の目的、内容をつかんでいたか。
- ③ 指示された仕事において、どのような手続が必要か事前に調べ、確認をしながら作業をしていたか。
- ④ 指示された内容について、分からないことは確認をして作業をしていたか。
- ⑤ 作業マニュアルを参照し、手順を一つひとつ押さえながら作業を確実に進めていたか。
- ⑥ 文書の読み取りが早く、的確にポイントをつかんでいたか。
- ⑦ 定型的な業務の範囲内で、計算上の異常値の発見、処理上のミスなどを発見することができていたか。
- ⑧ 用語や定義を正しく理解していたか。

<好ましくない行動>

- ① 期待した成果を得るためには、一から十まで指示しなければならなかった。
- ② 肝心のポイントを聞き漏らしたり、見落とししたりした。
- ③ 同じことを何度も質問した。
- ④ 関係のない質問がやたら多かった。
- ⑤ 同じことを何度も指導した。
- ⑥ 指示を勝手に解釈し、間違った作業を行った。

企画 上司の方針に基づいて、施策を企画・立案する。

<求められる行動>

- ① 常に次の一手を考え、法令等のしほりがある中でも、工夫していたか。
- ② 従来のやり方にとられない柔軟な発想をもっているか。
- ③ 前例踏襲や現状に満足せず、本当に必要なのか、もっと別のやり方がないのか考えながら取り組んでいたか。
- ④ 事業の途中でも、事業そのものの意義を適宜見直していたか。
- ⑤ 変化を予測し、対応策を事前に講じることができていたか。
- ⑥ 公務内外からの情報を施策形成に活かしていたか。
- ⑦ 施策の企画・立案を行っていたか。
- ⑧ 課題解決のための方策を見出し、実現のための段取りを組み立てていたか。
- ⑨ 費用対効果を考慮した課題解決の方策を打ち出していたか。
- ⑩ 検討していることの最終的なねらいや目的から焦点を外すことなく、その達成方法を考えていたか。
- ⑪ 未経験の事案や事態についても、適切な対応策を立てていたか。
- ⑫ 示された方針、指示に従って仕事を処理していたか。
- ⑬ 知識や事例・経験を活用して分析し、問題の本質を捉えた適切な対応策を検討していたか。
- ⑭ 問題に場当たり的な対応をすることなく、適切に対応していたか。
- ⑮ 業務の生産性や県民サービスの向上に資する企画・立案ができたか。
- ⑯ 年間業務の繁閑や個々の業務の期限を踏まえ、計画的に仕事を進めていたか。

<好ましくない行動>

- ① 前例踏襲的な発想ばかりしていた。
- ② 業務の遂行に当たり、臨機応変さに欠けていた。
- ③ 後手後手の対応しかできなかった。
- ④ 意見を求めても、方向性などの考え方を示せず、企画・立案に取り組まなかった。
- ⑤ 取り組んでいる業務の最終成果から見て必須ではない方策に力を注いだり、取り組むべき方策の優先順位を誤っていた。
- ⑥ 業務を計画的に遂行できない。

説明・調整 担当する事案について適切な説明を行うとともに、関係者と調整を行う。

<求められる行動>

- ① 関係者等との調整に際し、組織の考えを的確に説明していたか。
- ② ポイントを絞った簡潔な説明を行うとともに、筋道を立てて分かりやすく論理的に説明できていたか。
- ③ 上司が業務遂行上必要な情報をポイントを押さえて説明できていたか。
- ④ 相手の立場や状況に応じて、説明の内容や説明方法に工夫を凝らして適切な説明を行い、相手の理解を得られていたか。
- ⑤ 主張する内容について、相手の理解のみでなく、相手を説得できていたか。
- ⑥ わかりやすい資料を作成していたか。
- ⑦ 意見を調整し、建設的な議論へ発展させることができていたか。
- ⑧ 縄張り意識を廃し内外との調整を行っていたか。
- ⑨ 折衝や応対が困難な事柄や相手に対して、避けることなく臨んでいたか。

<好ましくない行動>

- ① 相手に対する態度や説明の仕方がまずく、たびたび苦情が寄せられた。
- ② 事実に基づかない説明をした。
- ③ 相手側の理解がまったく得られていない状況だった。
- ④ 自分の意見に必要以上に固執し、不毛な議論に終始した。
- ⑤ 組織内外との交渉で、手法や時機を誤るなどして、交渉や調整が円滑に進まなかっただけでなく、新たなトラブルを発生させた。
- ⑥ 意見の調整がまだ十分に行われていないにも関わらず、強引に結論を出した。
- ⑦ 感情的になって相手を批判したり、いたずらに刺激するような言動をとった。

(7) 初任層

規律・責任 県民全体の奉仕者として、責任をもって業務に取り組むとともに、サービス規律を遵守する。

<求められる行動>

- ① 時間外勤務の事前命令は、きちんと受けていたか。
- ② 誰とでも、常に丁寧な言葉遣いで接していたか。
- ③ 私的な感情に左右されず、安定した態度で職務を遂行していたか。
- ④ 時間をかけて相手の話をきくなど、対応に誠実さが感じられたか。
- ⑤ 常に県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、職務を遂行していたか。
- ⑥ ストレスのかかる状況の中でも、感情的にならずに職務を遂行していたか。
- ⑦ ミスを注意されても根気強く仕事に取り組み続けていたか。
- ⑧ 責任感をもって期限までに職務を完結していたか。
- ⑨ 上司への報告、連絡、相談を的確に行っていたか。
- ⑩ 業務の課題に対し、責任を持って取り組んでいたか。
- ⑪ 役所の論理や縦割りの発想を相手に押しつけず、県民の立場で考え、行動していたか。
- ⑫ 後々においても要改善事項が起らないよう仕事の仕方を改善していたか。
- ⑬ 会議などの時間は守っていたか。
- ⑭ 県民に対して、好感の持てる礼儀、態度、身だしなみで対応していたか。
- ⑮ ミスや抜け落ちが無いよう、担当業務を全体的にチェックしていた。
- ⑯ 障害者に対する合理的配慮の提供を適切に行っている。
- ⑰ 十分な事務引継を行っている。

<好ましくない行動>

- ① 外部に情報を漏らすなど、行政情報を目的外に使用した。
- ② 所属組織や自らの利害にとらわれて職務を遂行するなど、公務に対する信頼確保の観点から、問題行為があった。
- ③ サービス規律について、厳重注意を受けた。
- ④ 仕事の結果や自己の言動に対して責任回避、責任転嫁をした。
- ⑤ 上司の職務命令に背いた。
- ⑥ 勤務時間中、無断でいなくなるようなことがあった。
- ⑦ 業務や相手に対し好き嫌いのはっきり出た対応をした。
- ⑧ 相手に対して横柄な対応をとった。
- ⑨ 急に逆上したり、パニックになったりした。
- ⑩ やるべき仕事に着手せず、仕事をため込み停滞させていた。
- ⑪ 担当する業務について、途中で投げ出した。
- ⑫ 問題の報告を怠ったり、失敗を隠したまま仕事を進めた。
- ⑬ 問題が発生した場合に対処を怠り、上司への報告・相談が遅れ、重大な事態を引き起こした。

協調性 上司・同僚等と良好な関係を構築する。

<求められる行動>

- ① 職場全体で取り組まなければならない場面では、協力的に遂行していたか。
- ② 仕事を手伝ってもらったときには、感謝の言葉を述べていたか。
- ③ 職場内外の関係者との良好関係を築いていたか。
- ④ 他の職員と情報共有し協力して職務にあたり、所属に貢献していたか。
- ⑤ 職場の雰囲気をよくしようとしていたか。
- ⑥ 上司や先輩の指示・指導に素直に従っていたか。
- ⑦ 組織の一員として、チームワークの向上に努めていたか。
- ⑧ フレッシュマントレーナーを担い、新採用職員の育成に貢献した。

<好ましくない行動>

- ① 仕事又はその予定があるにも関わらず、事前に了解を得ずに休む等、組織の一員として行動せず、他の職員に迷惑をかけることはなかったか。
- ② 必要に応じ他の職員の協力を求めず、仕事を1人で抱え込んで残業したり、休日出勤をした。
- ③ 職場全体で忙しく取り組んでいるにも関わらず、その状況を一顧だにせず、勝手に帰るようなことがあった。
- ④ 上司・同僚と共有すべき情報を与えなかったり、依頼に対する対応を理由なく渋っていた。
- ⑤ 業務遂行上、上司・同僚との協力関係構築が必要であるにもかかわらず、コミュニケーションが不足、又は成立しない。

知識・技術・技能、情報収集 業務に必要な専門的知識・技術・技能を習得するとともに、必要な情報を収集する。

<求められる行動>

- ① 職務に必要なパソコンの知識・技術を習得し、データの分析や分かりやすい資料を作成していたか。
- ② 法律・規程等、業務に必要な知識、必要となりそうな知識を自発的に習得していたか。
- ③ 職務に関する新しい情報に強い関心を持ち、国や他の自治体の動向などを常に情報収集していたか。
- ④ 必要な情報をすぐに出せるように、文書などを整理していたか。
- ⑤ 資料やデータを把握・管理していたか。
- ⑥ 疑問点や上司の指摘について、調べて自分のものにしていったか。
- ⑦ マニュアルや引継書の内容をしっかりと習得していたか。
- ⑧ 新規事例や困難事例を処理する際には、必ず関係法令や行政実例、過去の処理例などを調べていったか。
- ⑨ 出張や研修の成果を職場にフィードバックしていたか。

<好ましくない行動>

- ① 基本的な法令の知識がなく、必要な時に対応できなかった。
- ② 生じた疑問や業務上必要な情報等を調べようともせず、放置した。
- ③ 業務に関する資料等の作成ができず、何度もやり直しを指示された。
- ④ 業務に関する問合せ等に対して、誤解を生じさせるなど説明が不適切であった。

理解力 上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。

<求められる行動>

- ① 上司の指示・指導、関係者の意図を正確に理解し、指示等に従って仕事を処理していたか。
- ② 仕事の目的、内容をつかんでいたか。
- ③ 指示された仕事において、どのような手続が必要か事前に調べ、確認をしながら作業をしていたか。
- ④ 指示された内容について、分からないことは確認をして作業をしていたか。
- ⑤ 作業マニュアルを参照し、手順を一つひとつ押さえながら作業を確実に行っていったか。
- ⑥ 文書の読み取りが早く、的確にポイントをつかんでいたか。
- ⑦ 定型的な業務の範囲内で、計算上の異常値の発見、処理上のミスなどを発見することができていたか。
- ⑧ 用語や定義を正しく理解していたか。

<好ましくない行動>

- ① 期待した成果を得るためには、一から十まで指示しなければならなかった。
- ② 肝心のポイントを聞き漏らしたり、見落とししたりした。
- ③ 同じことを何度も質問した。
- ④ 関係のない質問がやたら多かった。
- ⑤ 同じことを何度も指導した。
- ⑥ 指示を勝手に解釈し、間違った作業を行った。

説明 所掌する事務について適切な説明を行う。

<求められる行動>

- ① ポイントを絞った簡潔な説明を行っていたか。
- ② 上司が業務遂行上必要な情報を適切に説明できていたか。
- ③ 説明すべき内容について、どのような手続が必要か事前に調べ、作業マニュアル等を参照し、計算ミスや誤字脱字がないか最終確認をしていたか。
- ④ わかりやすい資料を作成していたか。

<好ましくない行動>

- ① 相手に対する態度や説明の仕方がまずく、たびたび苦情が寄せられた。
- ② 事実に基づかない説明をした。
- ③ 自分の意見に必要以上に固執し、不毛な議論に終始した。
- ④ 感情的になって相手を批判したり、いたずらに刺激するような言動をとった。

2 現業業務に従事する職務

運転士、用務員

規律・責任 県民全体の奉仕者として、責任をもって業務に取り組むとともに、サービス規律を遵守することができる。

<求められる行動>

- ① 時間外勤務の事前命令は、きちんと受けていたか。
- ② 誰とでも、常に丁寧な言葉遣いで接していたか。
- ③ 私的な感情に左右されず、安定した態度で職務を遂行していたか。
- ④ 県民や関係者の無理な要請に対し、きちんと理由を説明した上で、丁寧かつ毅然とした対応をしていたか。
- ⑤ 時間をかけて相手の話をきくなど、対応に誠実さが感じられたか。
- ⑥ 常に県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、職務を遂行していたか。
- ⑦ 問題発生時や苦情対応時に、冷静に対応していたか。
- ⑧ 失敗や困難な状況におかれても、柔軟に対応し、最後まで目標をあきらめずに職務を遂行していたか。
- ⑨ 会議などの時間は守っていたか。
- ⑩ ミスや抜け落ちが無いよう、担当業務を全体的にチェックしていた。
- ⑪ 障害者に対する合理的配慮の提供を適切に行っている。
- ⑫ 十分な事務引継を行っている。

<好ましくない行動>

- ① 外部に情報を漏らすなど、行政情報を目的外に使用した。
- ② 所属組織や自らの利害にとらわれて職務を遂行するなど、公務に対する信頼確保の観点から、問題行為があった。
- ③ サービス規律について、厳重注意を受けた。
- ④ 仕事の結果や自己の言動に対して責任回避、責任転嫁をした。
- ⑤ 上司の職務命令に背いた。
- ⑥ 問題が発生した場合に対処を怠り、上司への報告・相談が遅れ、重大な事態を引き起こした。
- ⑦ 作業の基本的なチェックを怠り、重大なミスが生じた。

協調性 上司・同僚等と良好な関係を構築することができる。

＜求められる行動＞

- ① 職場全体で取り組まなければならない場面では、協力的に遂行していたか。
- ② 仕事を手伝ってもらったときには、感謝の言葉を述べていたか。
- ③ 職場内外の関係者との良好関係を築いていたか。
- ④ 他の職員と情報共有し協力して職務にあたり、所属に貢献していたか。
- ⑤ 自ら職場内の風通しを良くするような雰囲気づくりを行っていたか。
- ⑥ 自己の主張が通らない場合でも周囲の助言に素直に耳を傾け、協力していたか。
- ⑦ 組織の一員として、チームワークの向上に努めていたか。
- ⑧ フレッシュマントレーナーを担い、新採用職員の育成に貢献した。

＜好ましくない行動＞

- ① 仕事又はその予定があるにも関わらず、事前に了解を得ずに休む等、組織の一員として行動せず、他の職員に迷惑をかけた。
- ② 周囲とのコミュニケーションを怠り、必要な情報の共有ができずに業務に支障を来した。
- ③ 上司や周囲のアドバイスに耳を傾けず、自分のやり方にこだわり、周囲との調和が取れなかった。
- ④ 職場全体で忙しく取り組んでいるにも関わらず、その状況を一顧だにせず、勝手に帰るようなことがあった。

知識・技術・技能 業務に必要な知識・技術・技能を習得することができる。

＜求められる行動＞

- ① 職務に必要な知識・技術を習得し、職場全体の手本となっていたか。
- ② 業務に関する状況や動きなどを単に記録にとどめるだけでなく、課題や教訓、対応策についても検討、整理し、職場内で共有していたか。
- ③ 幅広く関心を持って情報収集・知識習得していたか。
- ④ 新規事例や困難事例を処理する際には、過去の処理例などを調べていたか。
- ⑤ 上司の方針や現在の状況を踏まえ、的確な情報を適宜に収集・整理していたか。
- ⑥ 出張や研修の成果を職場にフィードバックしていたか。
- ⑦ 情報を業務の改善や改革、日常の職務の遂行に活用していたか。
- ⑧ 業務上従うべき手続き、書式、表現等について、習得や確認をしていたか。

＜好ましくない行動＞

- ① 業務遂行に必要な知識、技術、技能、情報の習得を怠り、必要な時に対応できなかった。
- ② 生じた疑問や業務上必要な情報等を調べようとせず、放置した。
- ③ 業務に関する基本的事項について、上司から何度も同じ注意を受けた。
- ④ 業務に関する問合せ等に対して、誤解を生じさせるなど説明が不適切であった。

理解力 上司や周囲の指示・指導を正しく理解することができる。

<求められる行動>

- ① 上司の指示・指導、関係者の意図を正確に理解し、指示等に従って仕事を処理していたか。
- ② 仕事の目的、内容をつかんでいたか。
- ③ 指示された仕事において、どのような手続が必要か事前に調べ、確認をしながら作業をしていたか。
- ④ 指示された内容について、分からないことは確認をして作業をしていたか。
- ⑤ 指示された内容について、的確にポイントをつかんでいたか。
- ⑥ 定型的な業務の範囲内で、処理上のミスなどを発見することができていたか。
- ⑦ 用語や定義を正しく理解していたか。

<好ましくない行動>

- ① 期待した成果を得るためには、一から十まで指示しなければならなかった。
- ② 肝心のポイントを聞き漏らしたり、見落とししたりした。
- ③ 同じことを何度も質問した。
- ④ 関係のない質問がやたら多かった。
- ⑤ 同じことを何度も指導した。
- ⑥ 指示を勝手に解釈し、間違った作業を行った。

説明 所掌する業務について適切な説明を行うことができる。

<求められる行動>

- ① ポイントを絞った簡潔な説明を行っていたか。
- ② 上司が業務遂行上必要な情報を適切に説明できていたか。
- ③ 説明すべき内容について、どのような手続が必要か事前に調べていたか。
- ④ 情報の内容を正確にわかりやすく伝え相手の理解を得ていたか。
- ⑤ 立場の異なる相手とも冷静に議論を進めていたか。

<好ましくない行動>

- ① 相手に対する態度や説明の仕方がまずく、たびたび苦情が寄せられた。
- ② 事実に基づかない説明をした。
- ③ 自分の意見に必要以上に固執し、不毛な議論に終始した。
- ④ 感情的になって相手を批判したり、いたずらに刺激するような言動をとった。

業務遂行 的確に業務遂行することができる。

<求められる行動>

- ① 対応が模範的であり、職場全体の模範となっていたか。
- ② 取り組むべき業務・課題を正確に認識し、期限内に着実に業務を遂行していたか。
- ③ 常に上司や同僚と連絡、報告をとりながら、作業工程を確認していたか。
- ④ 前もってマニュアルを確認するなど、作業計画を立てる等の確認をして、ミスがなく期限内に業務を遂行するようしていたか。
- ⑤ 自発的に重複業務、無駄な業務を見出し、業務削減に取り組んでいたか。
- ⑥ 不明な点について、精一杯調べた上で対応していたか。
- ⑦ 膨大な作業量、タイトなスケジュール等、困難な状況においても、上司に相談しながら対処していたか。

<好ましくない行動>

- ① 突発的な事態、ミスの発生などにおいて、上司に報告せずに事態を悪化させた。
- ② ミスに対する指導に耳を傾けず、改善をする姿勢が見られなかった。
- ③ 業務に対して前向きに取り組まず、惰性で業務を行い、職場の調和を乱した。
- ④ 仕事を投げ出した。

■ (参照) 業績評価における目標事例

1 内部管理部門

内部管理部門の目標事例

業務内容	達成水準	取組内容
予算の執行	◎月までに年間計画を立て、計画的な予算執行の手続きを行う。	各担当の予算執行について、◎月までに年間の執行計画を立てるとともに、執行状況を月△回定期的に確認し、計画的な予算執行の手続きを行う。
給与の支給	△月までにマニュアルを作成する。	諸手当の支給漏れや不正支給を防止するため、具体的な問題ケースをまとめたマニュアルを△月までに作成する。また、給与業務の効率化を図るため、現在の引継書を基に業務マニュアル案を△月までに作成する。
	給与等の支給を毎月の締め日までにミス無く迅速に処理する。	毎月の締め日までにミス無く迅速に処理し、特に異動・昇任のある○月分については、支給額に間違いが生じないように異動等に関する情報を確認し、クロスチェックした上で支給額を確定することでミス防止に万全を期する。
支出事務	○月までに請求マニュアルやチェックリストを作成し効率的な支払い業務を行う。	謝金、旅費や会場使用料などの支払いに当たり、○月までに請求マニュアルやチェックリストを作成し、迅速かつ正確に効率的な支払い業務を行う。また、他の支出事務を行う課員へ請求マニュアルやチェックリストの活用を促す。
所属職員の健康管理	長時間勤務を前年度未満(○時間/月)とする。	職員の健康管理のため、事務の簡素化合理化や適正な業務配分等を行い、期中における、課員の月当たりの平均時間外勤務を前年度未満とする。
	年次有給休暇の平均取得日数を○日とする。	職員の健康管理のため、年次有給休暇の平均取得日数を○日とすることを目標として、取得計画表を作成し、職員へ休暇取得を促す。

2 企画立案部門

企画立案部門の目標事例

業務内容	達成水準	取組内容
鉄軌道の計画策定に向けた合意形成プロセスの推進	△月までにパブリック・インボルブメントの報告書を作成する。	◎月までに県民合意形成のためのパブリック・インボルブメントを実施し、提供すべき情報を整理し、△月までに報告書を作成する。
	△月までに合意形成プロセスを策定する。	推進体制及び関係機関の役割を検討し、庁内及び関係者間協議の上、戦略的かつ透明性の高い合意形成プロセスを△月までに策定する。
〇〇計画の策定	□月までに関係者等と合意形成し、〇〇計画を策定する。	△月までにアドバイザーを招聘し、関係者会議を行い、□月までに課題及び優先順位について関係者等と合意形成し、〇〇計画を策定する。
△△制度の周知	△△制度の周知を目的として、◎月にシンポジウムを開催する。	△△制度の周知を目的として、◎月に〇人規模のシンポジウムを開催する。シンポジウムにおける講演会や催しなどについて、話題性のある新企画を盛り込む。特に講演者の選定は、□□と連携し、候補者を複数検討した上で決定する。
〇〇調査	〇〇調査の完了率100%を達成し、公表を行う。	〇〇の状況に関する調査に関し、△月末までに督促を行うなどして年度内に調査完了率100%を達成し、公表を行う。
□□事業の見直し	□□事業の見直し原案を◇月までに策定する。	□□事業の見直しに向け、◎月までに現行事業の評価資料を作成して課題を洗い出し、△月以降、関係機関等との意見交換を行いつつ、見直し原案を策定する。

3 執行部門

執行部門の目標事例

業務内容	達成水準	取組内容
申請の処理	〇〇について、迅速な処理を行い、受付から◎月以内に処理する割合を90%以上とする。	申請者に対する〇日以内の事実確認など、迅速な処理を行う。併せて、職員の業務配分の見直しや業務処理要領の活用徹底を行うことにより、受付から◎以内に処理する割合を90%以上とする。
	期中を通じて〇日以内処理が実現されるよう進捗状況を確認する。	常に未済件数、並びに△△の進捗状況について確認し、処理が遅れている工程については柔軟にバックアップする。
業務の執行管理	〇月までに工程表を作成し、遅延することがないよう計画的に執行する。	新規事業、継続事業を含めた年間業務について、〇月までに工程表を作成する。策定に当たっては、継続事業については前年度の実績を踏まえて必要な見直しを行う。また、新規事業については、△△書の提出時期、審査事務、書類整理、委託手続きに至る過程で、他の業務との兼ね合いから未対応のまま遅延することがないよう実現可能な業務日程を検討し、計画的に執行する。
△△業務の適正な執行	事例集を□月までに作成し、業務遂行時の活用を促す。	△△業務における過誤処理や特異事例を◎月までに収集し、原因究明と再発防止の方策を事案ごとに立案し、事例集を□月までに作成する。その上で、各担当者に対して会議等を通じて案内し、業務遂行時の活用を促す。
□□事務のミス防止	定期会議を〇月までに立ち上げ情報共有を毎月実施する。	□□事務のミスが生じないよう、クロスチェックのための定期会議を〇月までに立ち上げミス防止に向けた情報共有を毎月実施する。
〇〇の実施	△月までに調整を行い、前倒しの段取りで対応する。	実施の規模、対象者等の概要を明確化し、△月までに関係者との調整を行い、前倒しの段取りで対応する。