

国立大学法人高知大学  
人事評価マニュアル  
(基本編)

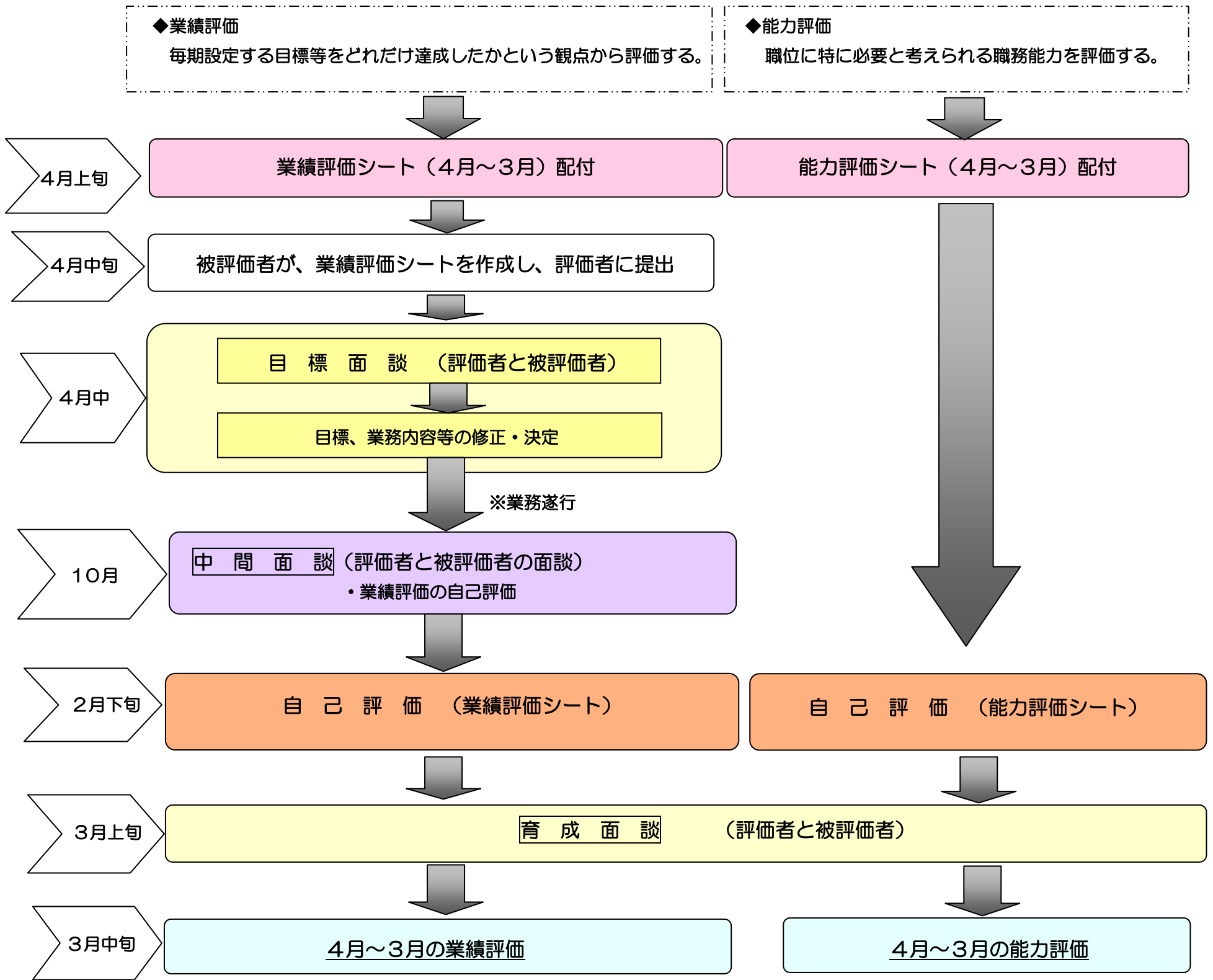
事務系職員

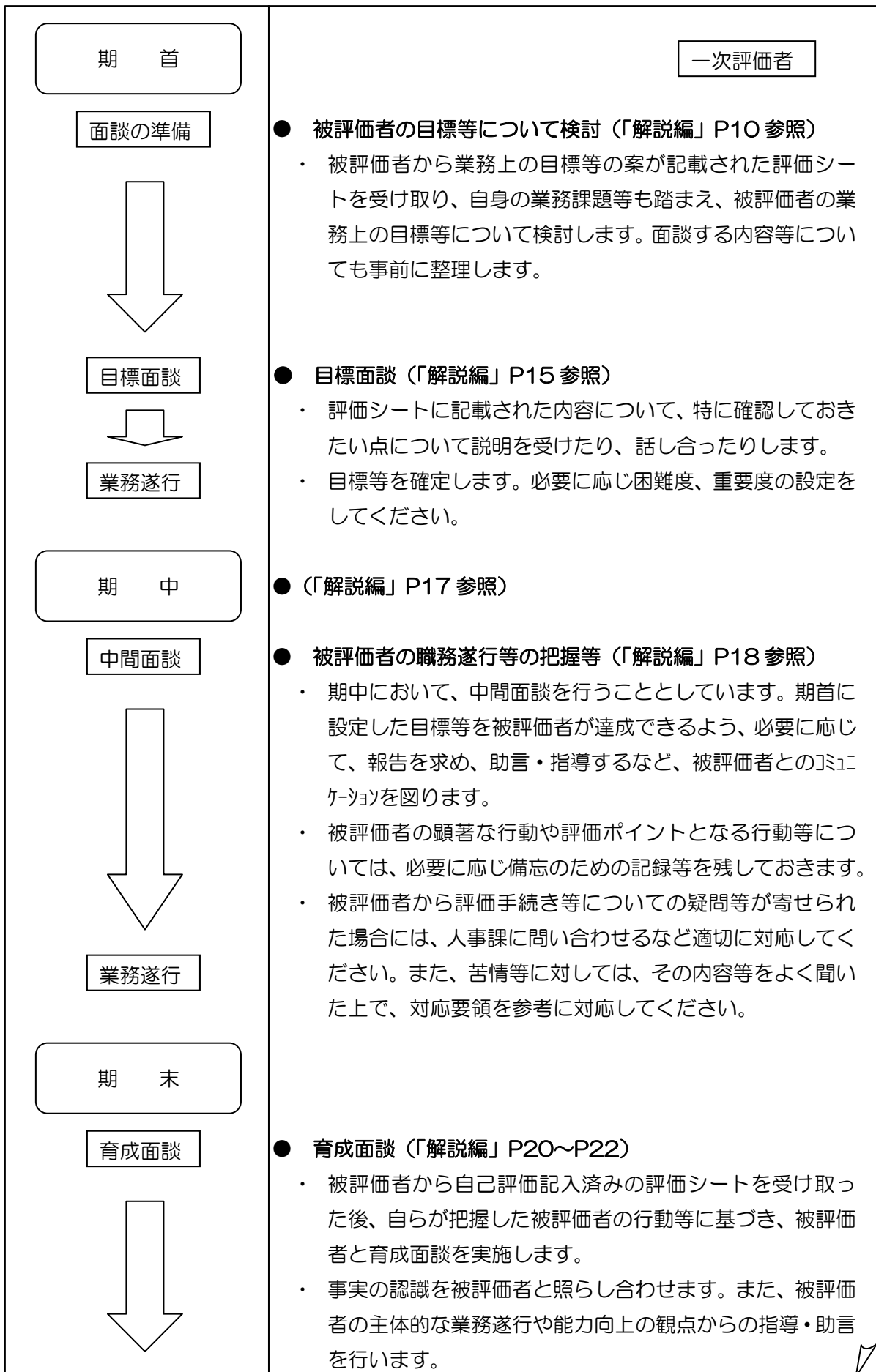
総務部人事課  
平成28年4月

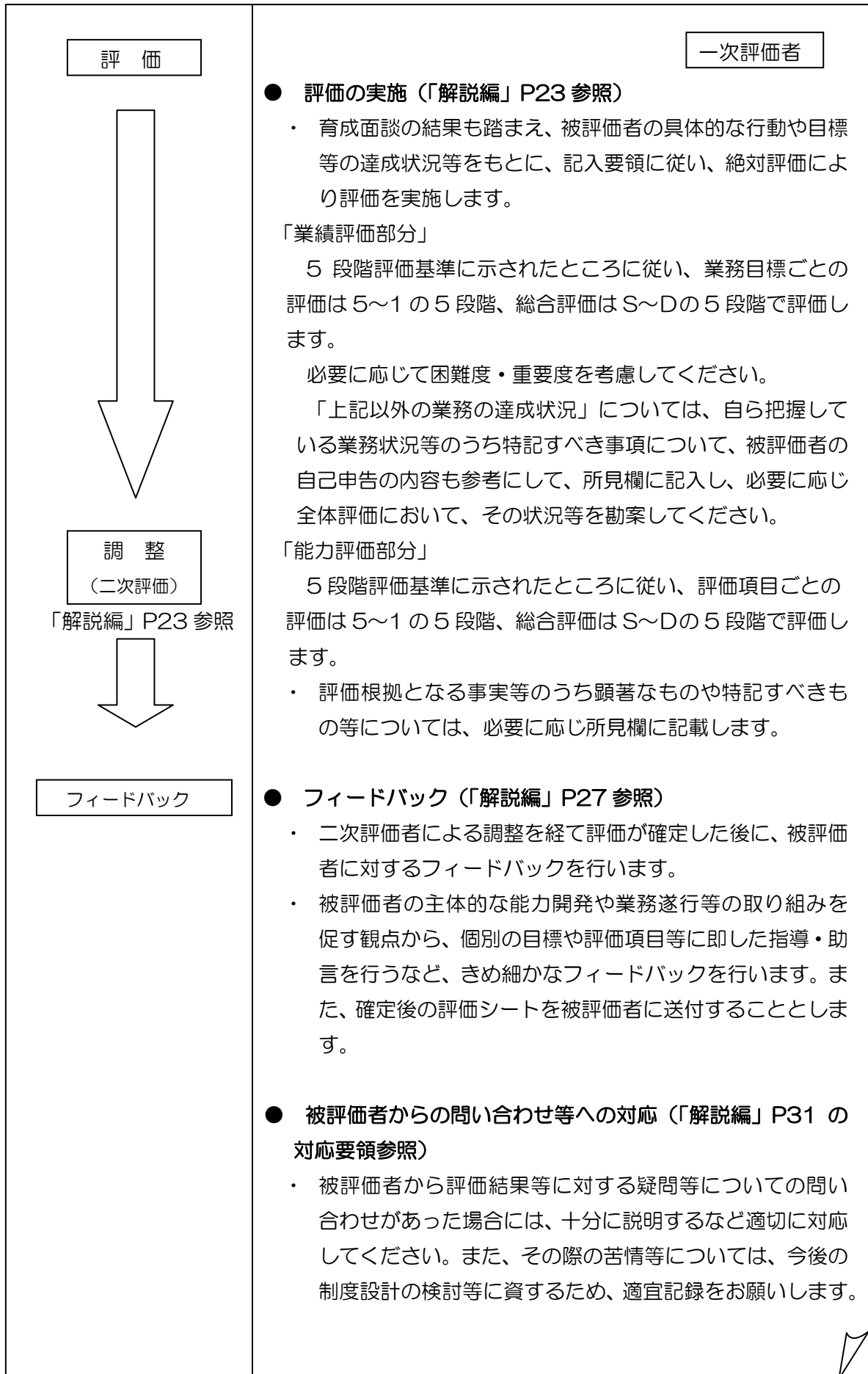
## マニュアルの策定・改訂の記録

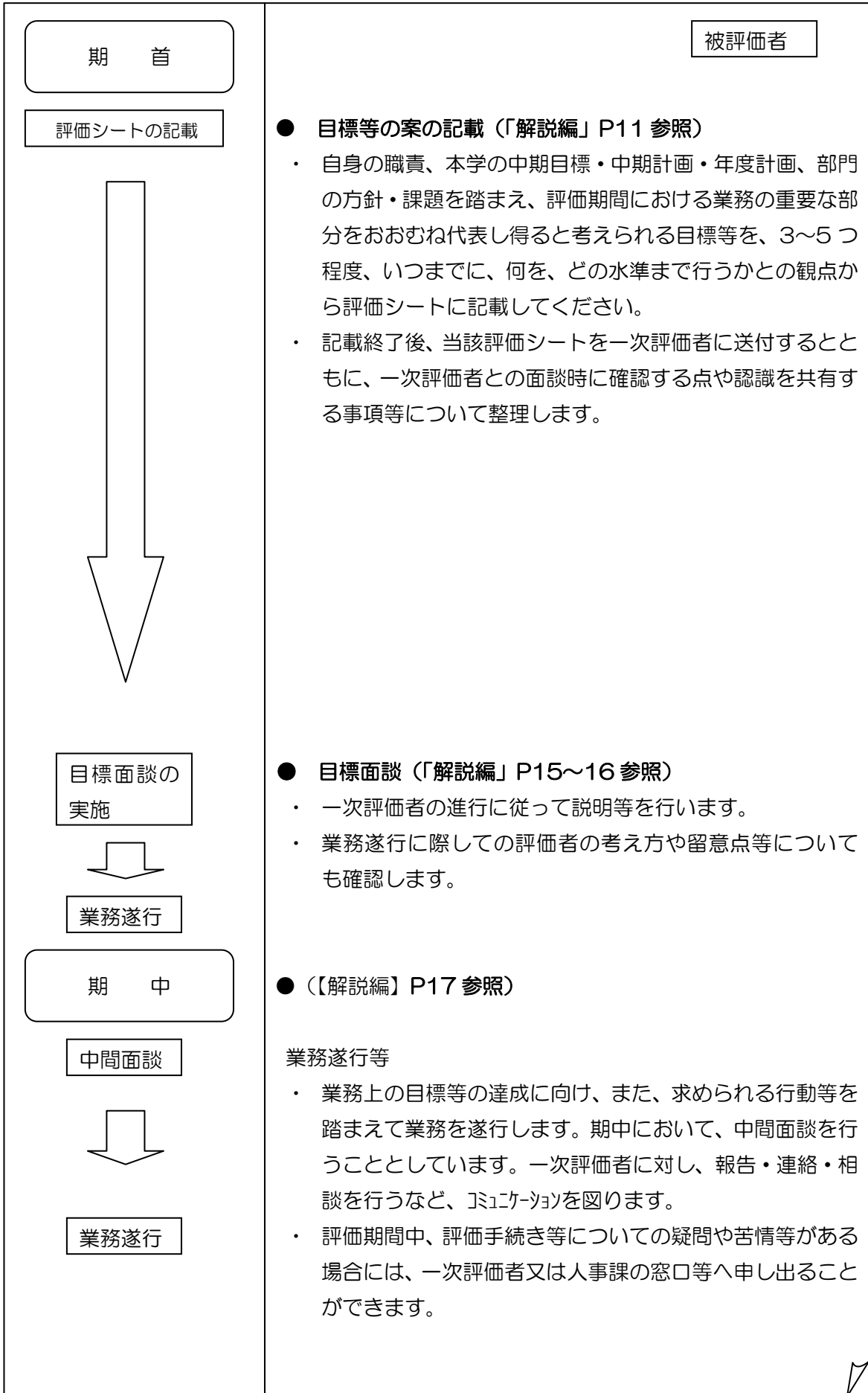
- 平成 21 年 10 月 「国立大学法人高知大学事務系職員人事評価マニュアル（基本編）」策定  
\* 事務系職員人事評価開始
- 平成 22 年 10 月 マニュアル一部改訂
- 平成 23 年 4 月 マニュアル一部改訂
- 平成 23 年 10 月 「国立大学法人高知大学人事評価マニュアル（基本編）」として新たに  
策定（事務系職員・医療職員・技術職員・技能職員用として統合）  
\* 医療職員・技術職員・技能職員人事評価開始
- 平成 25 年 3 月 マニュアル一部改定
- 平成 25 年 10 月 能力評価シート（係長以下の事務系職員・技術職員・技能職員）の変更
- 平成 27 年 4 月 医療職員・技術職員・技能職員の評価期間を 1 年間に変更  
マニュアルの一部改訂（医療職員・技術職員・技能職員と分割）
- 平成 27 年 7 月 業績評価シートの一部改訂（評価加点の変更）
- 平成 28 年 4 月 事務系職員の評価期間を 1 年間に変更  
マニュアルの一部改訂



# 人事評価制度の流れ









<div data-bbox="229 259 509 353" style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">期 末</div> <div data-bbox="296 380 453 427" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">自己評価</div> <div data-bbox="323 474 432 1099" style="text-align: center;">  </div> <div data-bbox="284 1099 453 1146" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">育成面談</div> <div data-bbox="323 1193 432 1435" style="text-align: center;">  </div> <div data-bbox="269 1480 496 1527" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">フィードバック</div>	<div data-bbox="1142 259 1299 306" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">被評価者</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>自己評価（【解説編】P18～P19 参照）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自己評価等を記載します。</li> </ul> <p>「業績評価部分」 業務上の目標ごとの達成状況等について記載します。 「上記以外の業務の達成状況」には、突発的事項等、業務上の目標等以外の業務についての遂行状況や達成状況について必要に応じて記載します。</p> <p>「能力評価部分」 評価項目等に記載された行動等がとられていたかどうかの観点から自己評価を行い、該当する評価点数を記載します。 5段階評価基準に示されたところに従い、評価項目ごとに5～1の5段階で評価します。 自己評価等が終了した時点で、評価シートを一次評価者に送付します。</p> </li> <li>● <b>育成面談・フィードバック（「解説編」P20～P22、P27～P28 参照）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 面談においては、一次評価者の進行に従って説明等を行ってください。</li> <li>・ フィードバック内容や一次評価者からの指導、助言等については、次期以降の能力開発や業務遂行等に活用するよう心掛けてください。</li> <li>・ フィードバックの内容等に対する疑問等は、できるだけ面談等の場で確認してください。</li> <li>・ フィードバック内容等に納得がいけない場合や不満等がある場合には、人事課に置かれている苦情等の窓口に出すことが可能です。</li> </ul> </li> </ul>
--	---

期 末

調整  
(二次評価)

二次評価者

● 調整の実施（「解説編」P24 参照）

・ 評価シートを受領した後、全体評価について、評価の公平性の確保の観点から、

ア. 自己の把握する事実と一次評価者の評価が大きく食い違う場合

イ. 評価基準の適正の統一を図る観点からの調整（特定の部分に重きを置きすぎたバランスを欠く評価、全体的な水準から見た評価の甘辛等）

に重点をおいて、必要があれば調整を行います。全体評価の評点は、調整した結果の評点を、変更しない場合においては一次評価者と同じ評点を記載します。目標ごと及び評価項目ごとの評価の記載は、全体評価を変更するに当たり必要がある場合に変更した評点を記載します。なお、必要に応じて所見等を記載して下さい。

・ 調整を行う際には、一次評価者との意思統一の観点から、必要に応じて一次評価者と話し合うこととします。

・ 二次評価者の調整が終了した時点で、評価が確定します。



## 人事評価について

### ① 目標等の案の記載・提出（4月中旬）

被評価者は、配布された評価シートに評価期間における目標等を記載します。

- 4月上旬に、人事課から被評価者に業績評価シート（能力評価シートは2月下旬）を配布（電子媒体）します。
- 業務上の目標等は、自身の職責、本学の中期目標・中期計画・年度計画、部門の方針・課題等を踏まえ、人事評価マニュアルの目標例も参考にし、できる限り具体的に、事後にその成否が判断しやすい形で記載します。
- 記載終了後、被評価者は、業績評価シートを一次評価者に提出（電子媒体）してください。

### ② 目標面談の実施（原則として4月中）

目標面談は、評価期間中の業務上の目標を明確にし、一次評価者と被評価者の認識を共有化することを目的としています。

- 一次評価者は、被評価者から業績評価シートの提出を受けた後、目標面談を実施します。面談時の業績評価シートは一次評価者が用意します。
- 目標等の困難度や重要度が特に高い（低い）と認められる場合には、一次評価者が当該目標について「困難度」を設定します。
- 面談が終了した段階で、被評価者は最終的な目標等を業績評価シートに記載し、当該評価シートを一次評価者に改めて提出（電子媒体）します。
- 業績評価シートは、評価期間中、一次評価者及び被評価者がそれぞれ保管します。

### ③ 中間面談の実施

中間面談は、現在までの業務遂行状況を振り返り、自己目標達成に向けての進捗状況の確認、目標達成のための助言及び業務遂行状況を踏まえた助言指導を行うことを目的としています。

- 目標等に関して目指すべき方向や達成水準、業務遂行上の留意点等について十分に話し合い、必要な指導助言を行うこととします。

#### ④ 評価期間中

評価期間中は、被評価者は目標等の達成等に向けて業務遂行し、一次評価者は被評価者の日頃の行動等の把握等を行いません。

- 一次評価者は、日常的に行われている業務管理の中で、被評価者の顕著な行動や評価のポイントとなる行動を見ておき、必要に応じて記録に残してください。
- 一次評価者、被評価者とも、人事評価制度に不慣れなこともあり、トラブル等も考えられますが、一次評価者と被評価者との十分なコミュニケーションにより評価に対する不満等の解消を図ることとしてください。その上で、評価に対する異議申し立て等については、総務部長、総務部人事課長で対応するものとします。

なお、異議申し立て等を受けた者は、申出者の苦情の内容等について、その秘密を厳守することや苦情を申し出たことで職員が不利益な扱いを受けることがないように配慮するものとします。

##### 目標の変更

- 突発的事項が発生し、業務上の目標を変更する必要がある場合には、一次評価者と被評価者との間でよく話し合い、改めて目標等についての認識の共有化を図ってください。目標等の変更をした場合には、被評価者が評価シートの修正を行い、一次評価者に提出（電子媒体）してください。

##### 評価者等の異動

- 評価期間中に一次評価者が異動する場合には、前任者から後任者へ評価シートや心証等の引継ぎを行ない、引継ぎを受けた後任者が評価期間終了後に評価を行なうこととします。
- 評価期間中に被評価者が異動する場合には、異動前若しくは異動後の期間が1ヶ月を超える場合を評価対象とし、異動前と異動後のそれぞれで評価します。

## ⑤ 自己評価（2月下旬）

被評価者自身が業務遂行状況を振り返り、その経験や反省を次期以降の業務遂行に反映させることや自らの長所・短所の気づきを得ることを目的として自己評価等を行ないます。

- 2月下旬、被評価者は、業績評価シート（4月～3月）、能力評価シート（4月～3月）に自己評価等を記載し、一次評価者に提出（電子媒体）します。
- 突発事項等、業務上の目標等以外の業務についての遂行状況や達成状況についても必要に応じて記載します。
- 自己評価に際しては評価シートに添付された5段階評価基準や人事評価マニュアルも参考にしてください。

## ⑥ 育成面談（3月上旬）

一次評価者は、被評価者から能力・業績評価シートが提出（電子媒体）された後、自らが把握した被評価者の行動に基づき、被評価者と育成面談を実施します。

- 評価期間中に一次評価者が把握した行動等に基づき、被評価者の評価期間中の行動等の振り返りを行ないます。また、期間中に発揮された能力が高かったものは何か、能力向上を図るためにはどうしたら良いか等について話し合うとともに、一次評価者の仮の評価の内容等を必要な範囲で被評価者にフィードバックし、被評価者に、指導や助言等を行うこととします。

## ⑦ 評価・調整（3月中旬）

一次評価者は、育成面談を踏まえ、自らが把握した被評価者の具体的な行動や目標等の達成状況をもとに、評価を行ないます。

- 一次評価者は、被評価者との育成面談を踏まえ、自らが把握した被評価者の具体的な行動等をもとに評価を行い、能力・業績評価シートの該当欄に必要事項を記載後、当該評価シートを二次評価者に提出（電子媒体）します。
- 評価に当たっては、人事評価マニュアルも参考にしてください。

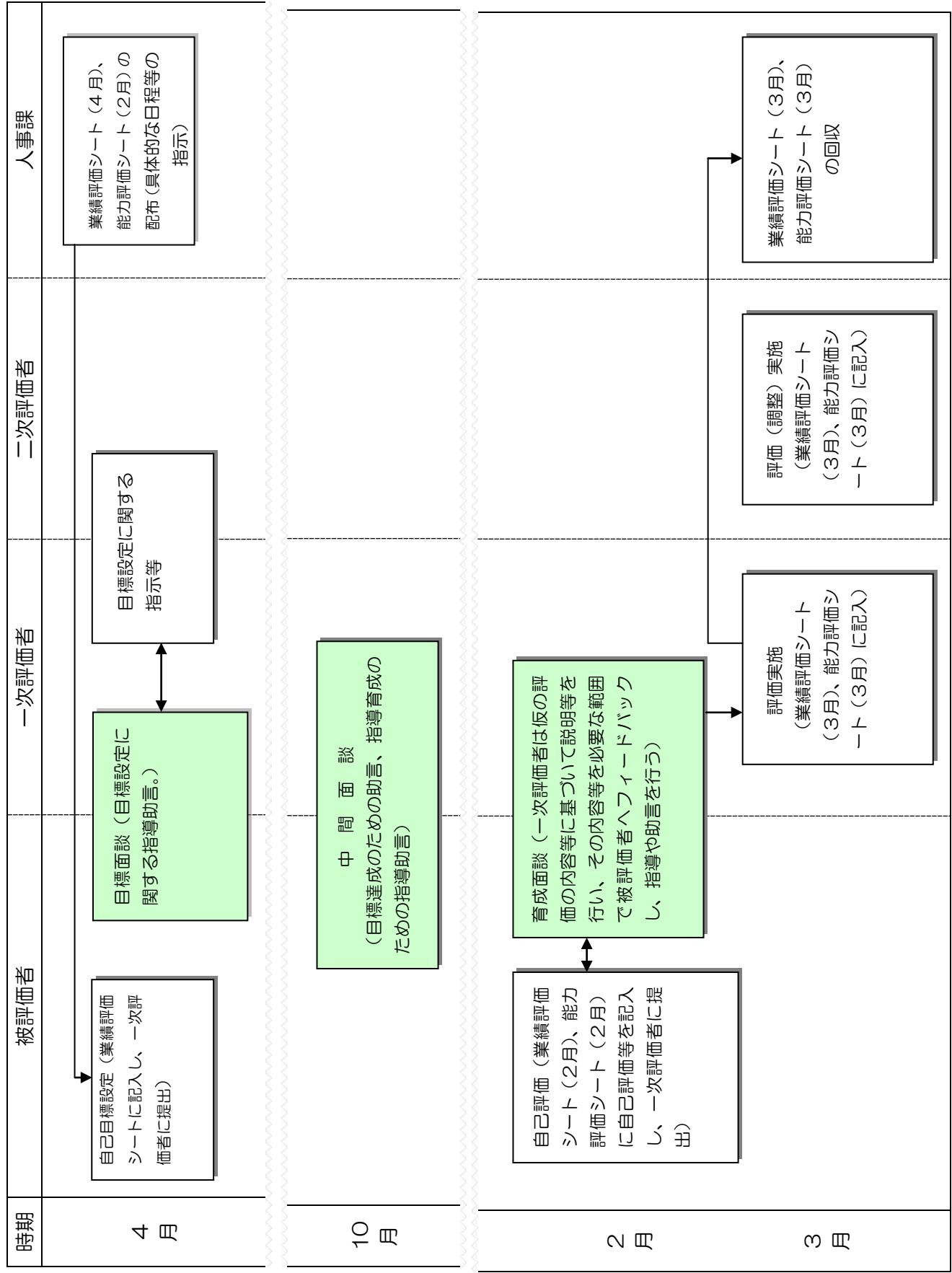
二次評価者は、評価の公正性の確保の観点から、必要があれば評価結果の調整を行いません。

- 二次評価者は、一次評価者から能力・業績評価シートを受領（電子媒体）した後、必要に応じて、
  - (1) 自己の把握する事実と一次評価者の評価が大きく食い違う場合
  - (2) 一次評価者自身の偏り（一次評価者間の甘辛差）等に重点をおいて、調整を行います。
- 二次評価者は能力・業績評価シートの該当欄に必要事項を記載後、当該シートを一次評価者に送付し（電子媒体）、一次評価者は、人事課に提出（電子媒体）してください。また、二次評価者の調整が終了した時点で評価が確定するので、一次評価者は能力・業績評価シートを被評価者に通知してください。

#### 指導・助言

- 一次評価者は、被評価者の主体的な業務遂行や能力向上を促す観点から指導助言を行いません。具体的な内容は各一次評価者において判断いただくこととなりますが、たとえば以下のような事項に重点を置いてフィードバックを行なうことが考えられます。
  - ① 被評価者本人による自己評価と最終的な評価結果が異なる部分を指摘し、なぜそうなったのかについて説明を行なう。
  - ② 達成度が低かった達成目標（業績評価部分）や十分でなかった職務行動（能力評価部分）についての認識を共有し、今後の改善策について話し合う。
  - ③ 特に達成度が高い達成目標（業績評価部分）や十分な職務行動（能力評価部分）があった場合には、なぜそれが可能であったのかを把握する。

○ 人事評価の流れ



# 評価シート記入要領

(記入要領)  
業績評価シート(全職種共通)

評価期間 平成 年 月 日 ～ 平成 年 月 日

評価対象者 所属： 職名： 氏名：

目標面談 平成 年 月 日 面談者：

中間面談 平成 年 月 日 面談者：

育成面談 平成 年 月 日 面談者：

1.目標

番号	業務内容	達成目標(いつまでに、「何を(どのよう)に、どの水準まで)を達成できるかを判断しやすい形で記載)	困難度	目標の追加・修正	自己評価 特記事項等	評価者 所見	評価	調整
1	(期首:被評価者※) 被評価者の当該期における業務を概ね代表する業務内容を3~5個程度設定(すべての業務を網羅する必要はありません)	(期首:被評価者※) ・「いつまでに」「何を(どのよう)に」「どの水準まで」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 ・上記について抽象的な記載とせざるを得ない場合においては、当該期における重要事項や留意事項など評価のポイントを明確にしてください。 ・チーム共通の目標で、自分の果たす役割を記載するという方法も考えられます。	(期首:一次評価者*) 目標の困難度や重要度に応じ、必要な場合、「◎」や「△」を設定 *期首に一次評価者が設定することが原則ですが、期末に変更又は追記することも可能です。いづれの場合においても、面談等により被評価者と認識を共有してください。		(期末:被評価者) 当期の業務遂行を振り返り、達成状況、目標設定等からの状況変化その他特記すべき事情、共通目標に対する自らの貢献内容等を記載します。	(期末:一次評価者) 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します。		
2								
3								
4								
5								
							合計	合計
							平均	平均
							平均	平均

※小数点第2位四捨五入

2. その他（上記以外の業務の達成状況）

番号	業務内容	達成状況（何をどこまで〈自己申告〉）	評価者所見
	<p>(期末:被評価者) 期首に予想していなかった突発的な課題への対応、目標として掲げた主要な業務ではなくとも業績評価において考慮することが適当と考える事情(日常的業務の遂行状況、周囲への協力等)があった場合に、当該業務の達成状況を記載します。</p>		<p>(期末:評価者) ・自己申告欄記載の業務について、評価者所見を記載します。 ・また、自己申告欄に記載がなくても、評価者において、評価に当たり考慮することが適当と認められるものがある場合には、当該業務の業務内容及び所見を追加記載します。</p>

評価 加点	調整 加点
※「2.その他」の内容について加点する場合は「0.1～0.5」の範囲で記入	

評価 合計	調整 合計
※「1.共通」の平均点＋加点	

3. 総合評価

所見	一 次 評 価 者	二 次 評 価 者	総合評価
	<p>(期末:一次評価者) 業務目標ごとの評価及び目標以外の業務の達成状況を総合的に勘案し、評価全体についての所見(総合評価の評価決定の論拠等)を記載します。</p>	<p>(期末:二次評価者) 総合評価はS～Dの5段階で評価します。調整を要しない場合でも一次評価者と同じものを記入します。</p>	

一次評価者 所属・職名： 氏名： 評価日：平成 年 月 日

所見	二 次 評 価 者	総合評価 (調整)
	<p>(期末:二次評価者(任意)) 調整をした場合、その他必要に応じ所見を記載します。</p>	

二次評価者 所属・職名： 氏名： 評価日：平成 年 月 日



(記載例)  
業績評価シート(全職種共通)

評価期間 平成 年 月 日 ～ 平成 年 月 日

評価対象者 所属：〇〇部〇〇課 職名：専門職員 氏名：〇〇 〇〇

目標面談 平成 年 月 日 面談者：△△ △△

中間面談 平成 年 月 日 面談者：△△ △△

育成面談 平成 年 月 日 面談者：△△ △△

1.目標

番号	業務内容	達成目標(いつまでに、何を(どのよう)に、どの水準まで)	困難度	目標の追加・修正	自己評価 特記事項等	評価者 所見	評価	調整
1			◎		文部科学省とヒアリングを行い、〇月に見直し案を策定し、各学部等との調整を経て、〇月に新〇〇を決定した。	従来より大きく変更し、文部科学省及び学部等との調整も困難であった本件について、短期間で取りまとめられたことは期待をはるかに上回る成果であった。	5	
2					帳票類合理化のためのデータ処理システムを策定したことにより、今年度備品・消耗品費が昨年より15% (50万円)削減できたことにも、来年度以降はさらに今年度より15% (50万円)削減できる見込みである	帳票類合理化のためのデータ処理システムを策定し、それにより来年度以降は、昨年度までの備品・消耗品に対して、30% (100万円)削減できる見込みが出来たことは、期待をはるかに上回る成果であった。	5	4
3					〇〇に係る研究会を立ち上げ、〇月に中間報告を得て、〇〇に係る取り組みの方向性を具体化できた。	期間内に目標を達成するとともに、併せて懸案事項についても解決に向けた道筋を付けており、期待された以上の成果である。	4	
4			△		10月初旬から移動書庫及び倉庫内に保管されているものの把握を行い、10月下旬から、課内の連絡会議等の場を活用しながら、職場の整理整頓のための文書管理及びファイリングシステムの必要性について確認をおこなった。12月末に移動書庫及び倉庫内の不要文書を選別し廃棄し、保管文書の検索をしやすいよう分類・整理を行った。	課内の職員の協力を得ながら、移動書庫等の不要文書の廃棄を行ったことは、職場環境の整備のみならず、今後の文書検索の効率化に繋がることから評価出来る。ファイルの背表紙に保管期限を付けるなど、今後も整理に努めてもらいたい。	4	
5					調整に当初見込みよりやや時間を要したが、期間内に改正案を成立させることが出来た。	若干の作業の遅れはあったが、大きなマイナス要因はなく目標を達成しており、期待された成果を上げたといえる。	3	
6			△		予定よりも早く目標を達成した。	目標自体容易なものであり、期待された以上の成果とはいえない。	3	
7					〇月までに局長説明を終え、△月の〇〇委員会に報告する予定であったが、現時点でようやく案がまとまった状況であり、委員会への報告は〇月に延期することとした。	期限までに達成できなかったことに加え、同僚のサポートを要したため他の業務に支障が出るなど、期待された成果を上げたとは言えない。	2	
8					部下の〇〇さんには、会議資料フォーマットの簡素化と、標準モジュールの作成を指導し、各担当者における資料作成時の負担を軽減できるようにした。各担当者の協力を得られないことも多く、5回の定例会議のうち、3日前に資料配布ができたのは、2回だけである。	部下の〇〇さんには的確な指示を与えたことにより、会議資料フォーマットを簡素化したことや標準モジュールを作成できたことは、今後他の会議時にも応用できることでもあり、評価できる。各資料作成担当者の協力が得られないことがあったのは残念だが、担当者に趣旨を説明するなどし、次期以降も3日前配布を実現し、会議の効率化が図れるよう取り組んでもらいたい。	2	

9				システム更新作業は12月中に行っていたが、その後不具合や機能追加などがあり、2月中は休日出勤もしながら取り組んだが、試行テストが完了したのは2月28日であった。予定どおり3月1日から稼働している。	一時は3月1日からの稼働が危ぶまれたものの、どうにか更新作業が完了し、業務に影響なく稼働したことは成果として認められる。不具合や機能追加が発生した時点で、もっと係員にも積極的に協力を仰ぐなどして、早めの完了を目指すべきだった。また、3月から稼働できているものの、不具合の発生件数も多く、課内の職員からの苦情件数が2週間の間で既に10件に及んでいる。	2		
10				〇〇については、着手するに至らなかった。	特段の事情変更がなかったにも関わらず、期限・水準とも目標に達しておらず、通常の努力によって得られるはずの成果水準にははるかに及ばない。	1	0	
11				〇月〇日に学長命により、組織体制設置等、各種作業等の開始時期が次年度に修正された。	出来なかったことは、当人の努力不足ではなく、外的要因のよるものであり、当該年度は目標から除外する。	0		
							合計	合計
							31	29
							平均	平均
							3.1	3.2

※小数点第2位四捨五入

2.その他（上記以外の業務の達成状況）

番号	業務内容	達成状況（何をどこまで自己申告）	評価者所見
1	××制度検討WG	××制度検討WGのメンバーに急遽選出されたのも関わらず、積極的に検討事項を整理し、提案するなど、日常業務をこなしながらメンバーとしての職責を果たした。	日常業務をこなしつつ、WGメンバーとして協力したことは、評価すべきことと認められる。次期以降も引き続きWGが効率的な運営を出来るよう尽力してもらいたい。
2	ルーティン業務	自己申告に記載が無く、評価者が追加	〇〇は、Gのルーティン業務であるが、その膨大な事務量を支障なくこなしたことは、期中における重要な成果であったといえる。

※「2.その他」の内容について加点する場合は「0.1~0.5」の範囲で記入

評価	調整
合計	合計
3.3	3.4

※「1.共通」の平均点+加点

3.総合評価

所見	総合評価
〇〇、△△については、期待を上回る成果を上げた一方、××については、通常の努力をすれば得られたと考えられる成果に遠く及ばなかった。目標以外の成果である〇〇等については加点に値するが、今期については「1」の評価項目があり、求められた役割を果たしたとは言えず評価基準によりCとする。	B

一次評価者 所属・職名：〇〇部〇〇課長 氏名：△△ △△ 評価日：平成 年 月 日

所見	総合評価（調整）
〇〇については、期待を上回る成果を上げたが、△△であるため「4」とした。 ××については、××制度検討WGに急遽選出されたことによるところが大きく、また××制度検討が優先されるべき業務であったため、今期の目標から除外して評価することが適当であると判断する。 総合的に見て、求められた役割を概ね果たしていると認められる。今後も目標達成に向けて、より一層の取り組み、努力を期待する。	B

二次評価者 所属・職名：〇〇部長 氏名：□□ □□ 評価日：平成 年 月 日

**(記入要領①)  
能力評価シート  
事務系職員用(係長、専門職員、主任、係員)**

被評価者 所属: 職名: 氏名:

(評価期間 平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日)  
【職務行動の状況】

評価項目 / 評価項目のポイント	自己評価		一次評価者評価		調整
	評価	特記事項等	評価	所見	
<b>&lt;業務遂行能力&gt;</b> 1. 知識・技術・理解力・情報活用能力 ○ 基本的知識、技術 ○ 課題や状況を的確に把握 ○ 物事を正しく早く習得し理解する力 ○ 情報の取捨選択・整理・加工し業務へ活用		(期末: 被評価者) 「評価項目のポイント」を参考に評価項目に示されたような行動をとることができていたかどうかについて5~1の5段階で自己評価を行います。特記事項等欄には必要に応じて、評価の根拠となる行動事実等を記す。		(期末: 二次評価者) 二次評価者が全体評価を変更するに当たり、必要がある場合には変更した評点を記入します。	
2. 進捗管理、コスト意識・効率性 ○ 手順・手続き工程に沿った業務管理 ○ 費用対効果を意識しながらの業務遂行 ○ 効果的・効率的な視点				(期末: 一次評価者) 一次評価者が把握した被評価者の具体的行動等に基づいて、評価項目に示されたような行動を被評価者が取ることができていたかどうかについて5~1の5段階で記入します。所見欄には必要に応じて、評価の根拠となった行動事実等を記載します。	
3. 信頼性 ○ 業務の進め方や成果に関する力					
	合計		合計		合計
	平均		平均		平均

※小数点第2位四捨五入

※小数点第2位四捨五入

※小数点第2位四捨五入

【職務行動の総合評価】

一 次 評 価 者	二 次 評 価 者	総合評価
氏名: 所属・職名: 評価日: 平成 年 月 日 (期末: 一次評価者) 全体評価に当たったの補足説明(全体評価の決定理由など)今後改善を期待する事項等を記載します。	氏名: 所属・職名: 評価日: 平成 年 月 日 (期末: 二次評価者) 総合評価はS~Dの5段階で評価します。	総合評価

一 次 評 価 者	二 次 評 価 者	総合評価(調整)
氏名: 所属・職名: 評価日: 平成 年 月 日 (期末: 二次評価者) 調整を要した場合その他必要に応じて所見を記載します。	氏名: 所属・職名: 評価日: 平成 年 月 日 (期末: 二次評価者) 総合評価はS~Dの5段階で評価します。二次評価者が把握している被評価者の職務行動の状況や評価者ごとの評価のバラつき等を踏まえ、必要に応じて変更します。調整を要しない場合でも一次評価者と同じものを記入します。	総合評価(調整)

(記載例①)  
**能力評価シート**  
**事務系職員用(係長、専門職員、主任、係員)**

(評価期間 平成 年 月 日～平成 年 月 日)

【職務行動の状況】

被評価者		所属: ○○部○○課		職名: ○○係長		氏名: ○○ ○○	
評価項目/評価項目のポイント	自己評価		一次評価者評価		調整		
	評価	特記事項等	評価	所見			
<業務遂行能力> 1.知識・技術・理解力・情報活用力 ○基本的知識、技術 ○課題や状況を的確に把握 ○物事を正しく早く留得し理解する力 ○情報の取捨選択・整理・加工し業務へ活用	4	関係機関からのヒアリングなど、業務に関連する情報の収集に努めた。	3	情報収集については、概ね出来ていたが、こちらが指示するまで動かないことがあった。			
2.進捗管理、コスト意識・効率性 ○手順・手続き工程に沿った業務管理 ○費用対効果を意識しながらの業務遂行 ○効果的・効率的な視点	3		3				
3.信頼性 ○業務の進め方や成果に関する力	3		3				
4.危機管理 ○潜在リスクを予測する力	3		3				
5.責任性、積極性、学習意欲、自己管理 ○自分の役割や責任の自覚 ○不測の事態に冷静に対応する力 ○仕事に対して、前向きで自発的な取り組み姿勢 ○知識・情報を習得しようとする姿勢	3		3				
6.倫理性 ○職員としての倫理観、規律の遵守 ○時間厳守の励行 ○倫理意識に基づいて自律的に対応することができる力	3		3				
<政策形成> 7.企画力、変化対応力 ○新しい考え方・手法を構想し具体化する力 ○広い視野で状況変化に敏感に反応する力 ○状況変化に柔軟に対応する力	3		4	○○について、従来のやり方を見直し、費用対効果を向上させた。			
8.改革意識 ○業務に対する課題意識 ○業務の改革・改善に取り組み意欲・姿勢	3		3				

9.判断力	3		2	
○状況応じた的確な判断・意思決定				重要な判断の先送りや、判断誤りによる作業の手戻りが見られた。
10.折衝力、コミュニケーション、協調性・チームワーク	3		4	
○円滑に意思疎通を図る力 ○相手の立場に配慮した言動 ○わかりやすく、正確かつ理論的な説明 ○組織の一員としての自覚 ○リーダーに協力して行動を起こす力				関係者との信頼関係の構築、調整における交渉技術とも際立っていた。
11.指導・育成力(※係員級を除く)、リーダーシップ	3		4	
○部下や同僚、後輩に対し適切な指導や助言 ○育成方針を立案し、能力向上の方向性を示す力 ○部下の適性を理解し、適正な指導や動機付けを行う力				部下に対し、仕事の問題点を説明したうえで、その解決方法について提案をさせる等、上司として適性な指導を行っていた。
合計		合計	合計	合計
			35	35
			平均	平均
			3.2	3.2
			※小数点第2位四捨五入	

【職務行動の総合評価】

所見	総合評価
仕事の進め方については、困難な場面でも安定して求められる行動を取ることができている。総合的にみて求められる行動が、ほぼ問題なくとられているレベルであると認められる。	B

一次評価者 所属・職名： ○○部○○課長 氏名： △△ △△ 年 月 日 評価日：平成

二次評価者 所属・職名： ○○部長 氏名： ○○ ○○ 年 月 日 評価日：平成

所見	総合評価(調整)
一次評価を認める。	B

(記入要領)  
能力評価シート  
事務系職員用(部長、課長、課長補佐)

(評価期間 平成 年 月 日～平成 年 月 日)

【職務行動の状況】

被評価者		所属:		職名:		氏名:	
評価項目／評価項目のポイント	自己評価		一次評価者評価		調整		
	評価	特記事項等	評価	所見			
<課題遂行能力> 1.理解力・情報活用力 ○専門的な知識・技術 2.実行・調整力 ○着実な実行、行動 ○時宜を得た的確な判断・決定 ○多角的、論理的な判断 ○状況変化への臨機応変な対応 ○粘り強い交渉・折衝力 ○相手との信頼関係 ○冷静沈着な対応 3.政策形成力 ○時代を捉える目、柔軟な傾聴力と広い見解 ○課題発見力、構想力 ○斬新で独創的な発想 ○解決方法の立案、手順等の設計 ○分かりやすく効果的な説明 ○論理的な説明 ○合意形成力	(期末:被評価者) 「評価項目のポイント」を参考に評価項目に示されたような行動をとることができていたかどうかについて、5～1の5段階で自己評価を行います。特記事項等欄には必要に応じ、評価の根拠となる行動事実等を記す。	(期末:一次評価者) 一次評価者が把握した被評価者の具体的行動等に基づいて、評価項目に示されたような行動を被評価者が取ることができていたかどうかについて5～1の5段階で記入します。所見欄には必要に応じ、評	(期末:二次評価者) 二次評価者が全体評価を変更するに当たり、必要がある場合には変更した評点を記入します。	合計 平均	合計 平均	※小数点第2位四捨五入	
	合計 平均		合計 平均		※小数点第2位四捨五入		

【職務行動の総合評価】

一 次 評 価 者	二 次 評 価 者
(期末:一次評価者) 全体評価に当たっての補足説明 (全体評価の決定理由など)今後改善を期待する事項等を記載しま	(期末:二次評価者) 総合評価はS～Dの5段階で評価します。調整を要しない場合でも一次評価者と同じものを記入し
氏名 所属・職名 評価日:平成 年 月 日	氏名 所属・職名 評価日:平成 年 月 日

一 次 評 価 者	二 次 評 価 者
(期末:一次評価者) 全体評価に当たっての補足説明 (全体評価の決定理由など)今後改善を期待する事項等を記載しま	(期末:二次評価者) 総合評価はS～Dの5段階で評価します。調整を要した場合は他の必要に応じ所見を記載します。
氏名 所属・職名 評価日:平成 年 月 日	氏名 所属・職名 評価日:平成 年 月 日

(記載例)  
能力評価シート  
事務系職員用(部長、課長、課長補佐)

被評価者 所属:〇〇部〇〇課 職名:課長補佐 氏名:〇〇 〇〇

(評価期間 平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日)  
【職務行動の状況】

評価項目 / 評価項目のポイント	自己評価		一次評価者評価		調整
	評価	特記事項等	評価	見	
<課題遂行能力> 1.理解力・情報活用力 ○専門的な知識・技術	3		3		
2.実行・調整力 ○着実な実行・行動 ○時宜を得た的確な判断・決定 ○多角的・論理的な判断 ○状況変化への臨機応変な対応 ○粘り強い交渉・折衝力 ○相手との信頼関係 ○冷静沈着な対応	4		5	関係者との信頼関係の構築、調整における交渉技術とも際立っていた。	
3.政策形成力 ○時代を見る目、柔軟な傾聴力と広い見解 ○課題発見力、構想力 ○斬新で独創的な発想 ○解決方法の立案、手順等の設計 ○分かりやすく効果的な説明 ○論理的な説明 ○合意形成力	2		2		
4.業務・組織管理能力 ○組織としての的確な目標設定 ○所掌業務の点検指示 ○業務の進行管理 ○リーダーシップ、部下の統率、指導力 ○効率的・効果的なプロセスでの組み立て ○業務の生産性を高めていく力 ○危機管理能力(潜在リスクへの先手管理、危機発生時の対応力)	5	業務量が増大したが、課内の分担を見直すことで一人の故障者も出さなかった。	4	組織統率に関し、特記すべき職務行動は見られなかった。	
5.部下の指導育成 ○部下の適正の発見と能力開発 ○具体的に効果的な指導育成 ○職員とのコミュニケーション ○意欲の向上 ○働きやすくやりがいいのある仕組み、環境を作り出す力 ○職員の自己実現を支援していく力	3		3		
6.信頼性 ○的確で信頼性が高い仕事 ○全体状況の把握に立った業務の執行 7.効率性 ○機敏な対応、時間管理による業務遂行 ○コスト意識を持った業務遂行	4		4		
	3		3		

8.大学への貢献度	3		3	
○大学の運営に対する貢献 ○大学改革への貢献				
9.課題達成度	3		3	
○業務目的の達成 ○課題の達成、問題の解決				
10.業務改善の成果	3		2	前例主義から脱却できていない。
○事務処理の原直しの実現、工夫 ○発想の転換による業務効率の向上 ○前例にとられない業務の遂行				
<姿勢・態度>	3		3	
11.創意工夫・改善努力・向上心				
○問題意識を絶えず持つ姿勢 ○新しい発想、アイデアの提案 ○環境の変化に沿った価値観を持ち、変革の方向の提案 ○進取性 ○自己啓発の努力、チャレンジ精神 ○困難な課題、新分野への挑戦				
12.責任性	4		4	
○職責の自覚、責任の完遂 ○責任回避のない姿勢 ○主体性、自発性、強い使命感 ○報告・連絡・相談の励行				
13.協調性	4		4	
○意思疎通の努力 ○チームワークの促進 ○関連機関への情報提供、共有化 ○相手の立場に立った言動				
14.倫理性	4		4	
○職員としての倫理観、規律の遵守 ○時間厳守の励行 ○倫理意識に基づいて自立的に対応することができる力				
	合計		合計	
	47		47	
	平均		平均	
	3.4		3.4	
				※小数点第2位四捨五入

【職務行動の総合評価】

一 次 評 価 者	総合評価
	B

所見  
業務の改善において、前例主義から脱却できておらず、総合的にみて、求められる行動がほぼ問題なくとられているレベルであると認められる

一次評価者 所属・職名：〇〇部〇〇課長 氏名：△△ △△ 評価日：平成 年 月 日

二 次 評 価 者

二次評価者 所属・職名：〇〇部長 氏名：□□ □□ 評価日：平成 年 月 日

総合評価(調整) B