

平成17年度 育成評価シート(全職員対応)

所属・職名	氏名	印	職員番号
-------	----	---	------

大項目	中項目		小項目	レベル1	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	自己評価レベル 各着眼点：具体的な行動の記録など	第一評価 レベル	第二評価 レベル	決定 レベル	
	定義	定義		着眼点	気づいていない、努力できていない	スタートライン	取り組みを始めている	変革をリードする動きをしている					他者へ良い影響力を発揮して変革の基点となっている
革新創造	環境の変化に合わせて、陳腐化した従前のやり方を改め、新たな方向性を示して牽引する	ビジョン形成	顧客の立場に立ち、今後県が進むべき方向性や、めざす姿に至るまでの具体シナリオを描き、共感を形成する	レベル定義	県政運営のためのビジョンや組織目標を理解しようとせず、目の前の仕事をただこなしているだけである	県政運営のためのビジョンや組織目標を理解しており、自分なりの考えを持って仕事に取り組んでいる	周囲の職員(上司・同僚・部下)に自分の意見を伝え、共感形成に前向きに取り組んでいる	組織や県として行うべき事業や住民サービスについて具体的な将来像やコンセプトとその実現のシナリオを部署内に提案している	組織や県として行うべき事業や住民サービスについて具体的な将来像やコンセプトとその実現のための具体的なシナリオを策定し、庁内関係者の共感を待っている	ビジョン形成			自由記入欄(目標、評価点の相違部分などを記入)
				ビジョン構築	ビジョンや組織目標を自分の担当業務と関連づけて考えず、自分の仕事の将来的な展開や方向性も描いていない	ビジョンや組織目標全体の中で、自分の業務に関係する内容について自分なりの意見を持ってそれを上司・同僚に提案している	どういう考え、スタンスでやろうとしているのか、自分なりの明確な意見を持って上司・同僚に提案している バランス感覚があり、施策判断に当たって誰もが納得できる理由を持ってそれを上司・同僚に提案している	県民意識や社会経済情勢の変化に注視し、将来予測も入れながら、組織目標を形成し、それを実現するための具体的なシナリオを持ってそれを上司・同僚に提案している	全国やアジアといった広い視点や、これまでになかったような斬新な視点で10年先、20年先の県のあるべき姿を描き、それを実現するための具体的なシナリオを複数持ってそれを上司・同僚に提案している				
				ビジョンの内容	苦もなく実現できそうな県庁に都合の良いビジョンを描いている	現在の仕事の状況から考えられる延長線上のビジョンを描いてそれを上司・同僚に提案している	現行のルールや手法では実現できないものであっても、周辺の諸条件に縛られることなくビジョンを自ら描いてそれを上司・同僚に提案している	新たな発想やユニークな着眼点をもって、将来への期待ややる気を醸成させるようなビジョンを自ら描いてそれを上司・同僚に提案している	県民から評価され、社会的にもインパクトを与える革新的、創造的なビジョンを自ら描いてそれを上司・同僚に提案している				
				ビジョン浸透・共感形成	自分の目の前の仕事にしか関心がなく、将来に向けての建設的な意見や考えを持っていない	上司の指示や考えや方向性を理解し、質問に対しては自分なりに説明している 自ら考えた今後のビジョンについて、周囲のメンバーと共有している	自らのビジョンとそれを実現するためのシナリオを示し、職場内のメンバーから共感を待て、メンバーを進むべき方向へ牽引している 一番詳しいのは担当であることを理解し、課題や状況について部下と十分に意見交換し、双方共通した認識の下でビジョンを描いている	所属部署のビジョンとそれを実現するためのシナリオを示し、庁内関係者や県民から共感を待て、所属部署を進むべき方向へ牽引している	県のビジョンとそれを実現するためのシナリオを示し、県域を超えて共感を待て、県をはじめ他県をも進むべき方向へ牽引している				
				先例踏襲しない姿勢	前例やルールに従うことに疑問を抱かず、新しいことにチャレンジしない	今までの方法で変えたいことや、新しく取り入れたいこと、始めたいことについて、上司・同僚に相談している	前例やルールに縛られず、常に新しい発想と手法がないかを考えて業務に取り組んでいる	前例やルールに縛られず、常に新しい発想と手法的な手法を生み出している	これまで例がなく達成するのに非常に困難と思われる職務であっても、各種の障害を乗り越えてビジョンを組み立て、高いレベルで行動し、実現させている				
	率先行動(先見性/イニシアティブ)	自ら課題を認識し、その解決に向けて周囲を巻き込みながら、率先して迅速に行動している	レベル定義	評論家的にコメントするが、課題の解決に向け自ら行動を起こさない	担当業務についての課題を認識し、他者からの何らかの働きかけを受けて取り組んでいる	日頃から担当業務の精査を行い、課題を認識し、問題の先送りをせず、自発的に解決に取り組んでいる	所属部署の課題を認識し、問題の先送りをせず、職場内メンバーをリードしながら組織の枠組みにとらわれず解決に取り組んでいる	県庁全体の現在起こっている問題だけでなく将来予測される問題をも認識し、問題を先送りせずに県庁全体をリードしながら解決に取り組んでいる	率先行動				
			問題意識・責任感	文書や資料を前例のとおり疑問を抱かず作成し、ミスが指摘されても他に責任を転嫁している	担当業務について、指示に従って問題点を洗い出しや取組を行っている	担当業務についてどうしてだろう、なぜだろう、と疑問を持ち、指示命令が出る前に自分から仕事に取り組んでいる	自分が判断しメンバーに任せたりすることや取り組んだことの結果に責任を持ち、最後まで率先して関わっている	様々な環境変化や情報を読み、この先起こりそうなこと、無くなりそうなことなど、将来を予測しながら仕事をしている					
			担当外業務の着手	取り組むべき課題があっても「これはうちの所管ではない」と理屈をつけて取り組みを避けている	突発的に発生した新たな業務であっても、上司の指示に従って取り組んでいる	担当部署があいまいな業務でも、それを引き取ることもしつと、自らの課題としてとらえ、取り組んでいる	所管外の業務であっても、「県庁の課題=自らの課題」として認識し、組織の枠組みを超えて、関係所属と連携、調整しながら取り組んでいる	現在、県で行っていない業務であっても、国や民間との枠組みを超えて、それぞれと連携、調整しながら取り組んでいる 組織の職員に対して「組織の狭間にある業務を大切にしながら自己責任を遂行すること」に対する意識付けを行っている					
			国等への働きかけ	国の政策や法律に縛られ、「できない」からスタートし、思考をストップさせてしまう	県庁レベルで対応できないことについて、何をどう変えることができるのか整理し周囲に提案している	政策や法律に縛られることなく、「県民のために必要なものは何か」「何が必要でないのか」を第一に考えてそれを上司・同僚に提案している	政策や法律に疑問点があれば、国、その他の(県庁内外の)関係機関等に対して意見し、改善を提案している	地方自治体の将来のために必要な新たな政策や取組を実現させるために、他をリードしつつ国に対して働きかけている					
			先見性	これまで一般的であった概念や常識といわれてきたものに基づいて行動し、新しい発想で物事を考えていない	周囲からの指導のもとに、規定の概念にとらわれず、新しい着想を盛り込んでいる	規定の概念や常識にとらわれず、全く違う着想から物事を組み立てて、組織グループ内で共有している	規定の概念や常識にとらわれず、これまでになかった斬新な着想から組み立てたプランを庁内外の者に対して組織的に働きかけている	規定の概念や常識にとらわれず、これまで全国的にも例のない斬新な着想から組み立てたプランを国に対して組織的に働きかけ、新たな政策づくりに貢献している					
論理展開	広い視野で情報を集め、事象の因果関係を見極めつつ、何がどうなっているかを解析する	情報指向	重要な情報をタイムリーに収集し、仕事に活用して	レベル定義	特定の情報源に頼り、情報収集の頻度も少なく必要な情報を見落とすことが多い	担当業務に関する情報は必ず目を通し、仕事に活用している	収集した情報を整理・分析し、仕事に活用するとともに職場で共有している	県庁の外へ出かけて行くなど、席にいては入手できない幅広い情報源から有効な情報を効率よく収集・咀嚼し、付加価値を加えて、将来の活用方法まで想定している	県内外に幅広い人的ネットワークを持ち、情報共有の重要な基点として周囲から認知されると同時に、自ら情報の発信と共有を行っている	情報指向			
				情報源と情報の質	担当業務に関連する情報収集はするが、担当業務以外の情報には関心がない	情報源や情報の質について上司と相談しながら、自ら情報を収集している	自分の取り組み分野において企画立案上の情報アンテナをたくさん持っている(人の熱意を聞く、ジャンルにとらわれず本を読み、いろいろなおとりに出かける等)	さまざまな分野の人たちとのネットワークを作り出し、県庁内外の幅広い情報源から、所属部署に役立つ正確な情報をバランスよく効率的に収集している	県庁内外の幅広い情報源や人的ネットワークから、県政全般に役立つ正確な情報をバランスよく効率的に収集している				
				情報分析・整理	さまざまな情報から必要な情報を取捨選択していない	集めた情報を時系列や分野別等、決まりに従って整理している 過去から継続している調査の意味するところをまずは理解した上で、新たな視点を加えて改良している	直接には業務に関係しない情報も含め、多様な情報を取り込み、整理し、分析している	自分に都合の良い情報だけでなく、都合の悪い情報も大事にして情報の分析・整理を行い、現在の仕事に活用するだけでなく、将来の活用方法まで想定している	県政全般にわたる有益な情報を持ち、多角的に分析した内容を周囲と協議・共有しており、県の方向性を決める重要な局面で適切に活用している				
				情報共有	自分が得た情報を周囲の職員と共有せず、重要な情報も上司・同僚に報告していない	集めた情報を職場で共有している	集めた情報を整理分析し職場で共有している	収集した情報を新しく加工したり、併せて活用方法を提案するなど、一定の情報に付加価値を加えて職場で共有している	自分自身が県庁内における有益な情報源として、県政全般にわたる情報共有の基点となっている				
				情報の活用	情報を収集しただけで満足している	情報を求められたときに収集したり、持っている情報を活用したりしている	収集した情報をタイムリーかつ効果的に業務に活用している	収集した情報を分析し自らのものとして活用することで、新たな業務の展開や行政サービスの質の向上に結びつけている	収集した情報を自ら活用するのみならず、他の所管分野にも有効であると思われるものは、他部署にも積極的に開示して共有している				
				レベル定義	事実と推測の部分を明確に区分・整理して判断せず、勘や勝手な思い込みで判断している	担当業務に関する事柄を客観的な情報やデータを使って分析している	担当業務に関する事柄を客観的な情報やデータを使って分析し、状況変化にも対応できるよう仮説を立てている	担当部署の業務に関する事柄を客観的な情報やデータを使って分析し、因果関係を整理し、状況変化にも対応できるよう複数の仮説を立てている	事象の因果関係を整理し、幅広く収集した客観的な情報を組み合わせ、自らの複数の仮説の長所・短所を比較・検討した上で解決策を提示している	論理的思考			
				分析着眼点	物事の分析にあたり、勘や今までの経験だけに頼っている	分析の目的に沿って、現状と対比しながら事象を分析している	幅広くいろいろな情報を集めて、分析の目的に沿って、現状と対比しながら事象を分析している	必要性を考えながら情報を幅広く収集し、ありたい姿との対比や異なり出した原因などを客観的かつ冷静にとらえている	離れた視点から全体最適を見て、上位者に対して幅広い視点や切り口を加味して判断材料を出している				
解決策の構想	問題点や課題の原因を調べようとせず、上司からの指示に従うだけである	担当業務に関する問題について速やかに上司に報告し、原因を調べている	担当業務に対する逆説的な反対意見に対して、あらかじめ想定し、納得させるだけの理由付けをしている	複数の担当部署から出ることが予想される異なる意見や考え方に対し、双方を納得させるだけの合理的な理由を示している	地元の熱意、県の重点施策など、さまざまな要素がからむ中、県庁職員が働かざるを得なくきちんと対応していくことが重要である、という強い信念で障害を克服する方策をみ出している								
柔軟性	予算や法律上の制約だけを意識し、「それはできません」という考えが先に来て、それらをクリアできる手法や手段を考えない	通常の対応方法の長所・短所を理解した上で、別の方法を自分なりに考え、可否を上司・同僚に確認している	状況が変わったときに、優先順位をつけて迅速に適切な手段を講じることができるよう、あらかじめ複数の選択肢を用意している	本来の目的に照らし、必要な情報や選択肢の取捨選択を行い、柔軟な解釈や対応を行っている	事柄について徹底した分析を行い、長所だけでなく、短所も全て含めて、わかりやすく筋道立てて解決策を考え、価値観の異なる人々の納得を得ている								
客観性	根拠となる客観的なデータや筋道の通った理由を持っていない	客観性のあるデータをもとに検討している	客観的な情報やデータで裏づけられており、筋道の通った理由を持っている	業務を客観的な情報やデータで裏づけるとともに、筋道の通った理由を持ち、今後の展開予測を具体的に上司・同僚に提案している	業務の将来的な展開や方向性、あるべき姿などについて客観的な情報やデータで裏づけられ、論理立った考えを持ってそれを上司・同僚に提案している								

大項目	中項目		小項目	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	自己評価レベル 各着眼点：具体的な行動の記録など	第一評価 レベル	第二評価 レベル	決定 レベル					
	定義	定義		着眼点	レベル1 スタートライン	レベル2 取り組みを始めている	レベル3 変革をリードする動きをしている					レベル4 他者へ良い影響力を発揮して変革の基点となっている				
自己確立	安定的に成果をあげるために、自らを適切にコントロールする	達成指向	困難な状況にあって冷静さと熱意を失わず、所期の目的を達成するまで、責任をもって粘り強く物事に取り組む	レベル定義	担当業務において、自分の職責を理解せず、周囲の職員に頼っている	担当業務については、責任感を持って最後まで何らかの形で関わり続けている	成し遂げることが困難な状況に見えても、どのようにすべきかを粘り強く考え、最後まであきらめることなく取り組み続けている	成し遂げることが困難な状況に見えても、どのようにすべきかを常に工夫しながらアイデアを生み出し、なんとか事態を打開しようと、あきらめずに対応している	一見達成不可能な困難な状況に陥っても、最後まであきらめず責任をもって仕事に取り組み、期日までに目指す成果を生み出している	達成指向						
				責任感・完遂	任せられた仕事について、自発的に取り組み、責任を持って最後までやり通す姿勢が見られない(担当業務でわからないことがあったり、苦手な分野の対応をしてくれないと、周囲の職員に助けを求めたり、対応を任せている)	担当業務について、上司や周囲の指導や援助を受けながら、最後までやり抜いている	何のために、誰のためにという目的を持ち、仕事に自発的に取り組み、責任を持って最後までやり通している	担当業務の進捗状況を常に把握し、仕事のやりっぱなしや指示の出っぱなしということをしていない	厳しい要求に対し、責任を持って最後までやり通す姿勢を自らも示し、所掌部署全体をとりまとめて知恵を出し合い、解決策を考え、自ら率先して取り組んでいる	自分が指示したこと、決断したこと責任を持ち、途中段階で起こる不安や懸念に対処しつつ、冷静に最後の達成状況までを見届けている						
				使命感・チャレンジ	日々の仕事はこなすが、県民のためにひとつでもよりよい仕事をしようという熱意が感じられない	自分にとって初めての業務や、難しい業務であっても、どうすればできるか自分なりに考え周囲に相談しながら、やり遂げている	中途半端に投げ出さず、下手にはやりたくないという信念を持ち、自己裁量で力の及ぶ限り最後まで取組を続けている	慣性的な問題を放棄せず、あえてそのテーマに取り組んでいる	果敢と意気込みを持って、規則に風穴をあける、というような姿勢を示しながら、周囲の力をまとめながら粘り強く取り組んでいる	担当部署があまりない業務、地味で手間がかかる業務など苦手がやりがちな業務や、見過ごされている業務をともにやり、担当業務と共に着実に進んでいる	将来のビジョンを持ち、従来の枠組み・規則にとらわれず、物事の本質的な問題点を見つけて率先して取り組んでいる	従来の共通認識から新しい価値観へ変革していく際、外部からの反対や圧力があつたり、まわりから無関心や抵抗などがあつても粘り強く、理解を得ながら推進している				
				セルフコントロール(ストレス耐性)・自信	自分の仕事が上手くいかなかったり、部下(同僚)の仕事が気に入らないと、感情を表し、相手にそんな態度を示すときがある	自分にとって困難な状況であっても、あわてず、適宜、上司・同僚に相談しながら、できるところまでやり抜いている	微笑を絶やさず、部下(同僚)に対しても常に冷静に接している	仕事の大変さはあつてもそれをことさらにアピールせず、冷静に取り組んでいる	いかなる業務上のストレスに対しても冷静を保ち、感情を表に出さずに仕事を進め、自ら積極的に部下職員に状況を説明し、組織全体の気持ちを落ち着かせている	交渉等の相手方に対しても、冷静に対応してもらえようという意気込みを出し、話し合い全体を冷静に進めて成果をあげている	常に冷静を保ち、組織内外の信頼を得ている	相手に対し、専門的能力よりも人間的魅力をより大きく感じさせている	他の追随を許さぬ深い経験や高い学習に裏打ちされた自信を持ち、新規の職務も含め、何事に対しても「極めて高いレベルで成し遂げられる」という信念を持って、実際に物事を成功に導いている			
				自律性(当事者意識)・意見具申	担当する県庁の分野・組織の職務に関し、「自己責任」への理解はあるが、まだ自らが実際にそのような活動を行っているとは言いにくい	日頃から自分の意見・考えを持ち、指示を受けるときも、自分なりの意見を述べたり、疑問を質問している	担当する分野に関し、「常に自分が責任を持って行う・成し遂げる」という意識を持って臨んでおり、周囲に対しても「自己責任」に対する意識付けを行っている	組織の方針が的確に理解した上で、「自分としての意見・考え」を持ち、それを自ら上司や周囲に伝えている	担当外の分野に関しても、常に、自分の考え方を保持しようとしており、前向きに支援を行い、よい影響を及ぼしている	担当する分野を超えて、「常に自分や組織が責任を持って行えるものは何か・成し遂げるものは何か」を考え行動し、よい影響を及ぼし、パートナーシップ(協働関係)を築いている						
	学習力	変化を認識し、新たな知識・スキルを常に吸収し、仕事に活用している	レベル定義	担当業務に必要な知識やスキルを自発的に身につけようとする	担当業務に必要な知識やスキルについて自主的に学習している	自分の仕事に関連する事柄について、これからの変化を見極めた上で次の変化を予測し、自主的に学習している	所属の仕事全体を見て、これから求められる期待に応えるために継続して学習し、周囲を巻き込んで学習を促している	組織メンバーが新しい変化を認識して、継続して新しい変化への対応に取り組むよう指導するとともに、自らも学習し組織メンバー全体を牽引している	学習力							
				継続学習	県政・県庁をとりまく状況の変化を捉えておらず、昔の知識ややり方で仕事を疑問なく続けている	自分が興味を持った分野について、継続的に学習している	どうしてだろう、なぜだろう、と疑問を持ち、自分で新たな知識や仕組みを学びつつ、疑問を解決しながら仕事に取り組んでいる	業務に関する知識やスキルを常に維持・更新し、周辺分野の知識も工夫しながら習得し、仕事に活用している	過去の実績やすでに持っている知識・スキルに安んじせず、自分の価値を高めるために勉強したり、自己投資している							
				視野の拡張	自分はここまでできれば良い、と自分で範囲を決めてしまい、それ以上取り組もうとしない	業務遂行上、直結する分野について学習し、正確に詳しい内容を把握している	種々の問い合わせを受けたとき、相手が安心感を持つよう、知識や経験を拡大しながら、正確な対応を行っている	県民や議会との関係において自分だったらどのように対応するかについて常に自問自答し、視野を広く持って、1ランク高い役職の位置から考えるようにしている	自分自身の専門領域だけでなく、広く知識を習得しながら、新しい視点を得て、それを業務や意思決定に活かしている							
				学習姿勢	担当業務に必要な知識やスキルが身につけていない	業務に役立つ知識・スキルについて、上司や先輩、研修担当者からの有効な助言内容に沿って学習している	担当業務については誰よりも詳しくなるという気持ちで、自ら進んで学習する姿勢がある	語学や経営学等、今現在の業務に直接関係ないことでも、県政に役立つものについては将来のため、取り組んでいる	担当業務について学習しており、深い洞察力と見識で業務を牽引している	語学や経営学等、今現在の業務に直接関係ないことでも、県政に役立つものについては将来のため、取り組んでいて、いつでも応用できる状態に到達している	あらゆる分野の種々雑多なテーマについて、過去・最新・詳細情報を集め、整理し、業務のあらゆる場面に活用できるよう、常に準備状態にしている	語学や経営学等、不断の努力で身につけたものを実地に活用し、県政に役立っている				
				自己認識・プロ意識	担当する分野の職務に関し、自分の力量を自己認識するまでには至っていない	自分の力量をありのままに受け止めて、プロとして自分なりにたい姿を目指して努力を続けている	自分の力量を正しく自覚しており、不得手な分野に関しては、研修を受けたり文献を調べたりしながら自らの力量を高めようとする努力をしている	プロ意識を持ち、常に所属メンバーの専門技能の向上、教育、指導を行っている	各部門のそれぞれがプロ集団であることを組織メンバーに周知、徹底させ、積極的に研修を受けさせ、自己啓発と能力開発を推進している	県庁全体の課題に関し、自分の力量を常に考え、自分の得意とする分野は率先して活動し、不得手と感じる分野は関与する内外の人材に対し、積極的に支援を要請して、的確な職務遂行体制を築いている	組織メンバー全員がプロ集団であるという方針のもと、各個人が自ら能力を向上させることが組織全体の成果達成の前提であることを認識させ、組織的に自己啓発と能力開発に取り組んでいる					
組織開発	組織の成果を上げるため、メンバーの能力発揮を最大化する	組織開発	互いの持ち味を活かすような仕事の分擔や、組織の壁をこえた協業がなされ、職場の活性化に繋がっている	レベル定義	職員の適性を考慮することなく、場当たり的に役割を配分したり、指示している	自分と接点のある範囲で職員の個性を理解し、業務の得意・不得意に着目して、仕事を分担したりチーム編成している	個々の組織の役割や、職員の強み・弱み、個性を理解し、仕事の分担を行っている	職員の強み・弱みと組織の達成すべき目標をふまえて、組織の役割を大きく組み替えたり、他部署との連携を作り上げている	職員個人や組織全体の強みを強化し弱みを補完し、目標を達成するために、職場内のコミュニケーションや県庁全体を視野に入れた部署間協業を図り、職員・職場を活性化している	組織開発						
				リーダーシップ・環境作り	リーダー(先輩)としての権限や立場を利用して、部下(後輩等)を操縦する	同僚や後輩の仕事振りに良いところを見つけて、言葉に出して評価している	部下や後輩職員、同僚が苦手としている事に関しては、積極的に相談に乗る、道筋をつけてあげている	仕事振りの、性格等も加味して、仕事のどこまでを持ってもらえるか判断している(一人ひとりのいい所を伸ばすよう、適材適所の割り振りをし、仕事を任せ、取組の状況を確認している)	組織メンバー全員に対し、実際に組織の方向性を明示する機会を作り、常に、自らその方向性に積極的に進んでいく姿勢を見せることで多くの部下職員が高い動機を保ちながら職務の遂行に邁進できる環境をつくり出している	多忙でもコミュニケーションをとり、何かにつけて声をかけ(期待を示し、的確に誉める)話を聞き、業務に集中して力を発揮できる環境を作っている	組織メンバーのどのような力が発揮され、それが組織目標にどのように貢献するかを完全に理解し、具体的な成果をあげている					
				指示・判断の仕方・権限委譲	明確な指示・指導なく任せきりで、結果に対して非難する	同僚や後輩は、どのような仕事ぶりでの進捗しているのかを把握しており、チームとしてどのような方法がやりやすいのか上司・同僚に提言している	指示に当っては、目標を明確化し、部下(後輩)になぜ必要なのか、どういう状況なのかを考えさせ、部下(後輩)が自分で考えて行動を起こす雰囲気職場内に作り出している	どうしたらやる気が高まるのか、どういう割り振りをしたら悩みから脱却し成長するのかを、相手の持ち味に応じて考え、明確な指示・提案を出している	重大な局面で指揮し結果に対する責任はとるが、部下に権限を委譲し細かには現場に任せて、全員の努力をまとめ、自らの率先垂範により、ひとつの方向にもっていている							
				チームワーク	自分の保身や自部署の利益を優先し、他に対する思いやりが欠ける	自分の仕事が終わり時間的な余裕があるときや、指示や要請があるときには、嫌がらずに積極的に他職員の仕事を手伝っている	組織内の各職員の業務遂行状況に気を配り、相手が困っている様子がうかがえたら、率先して手伝ったり、自分から積極的に分担を請け負っている	組織内の業務展開の(ランスを調整したり、自ら間に入って他部署と協業しやすい環境を作っている(担当が他部署と話がしやすいように道筋をつける、他部署からの苦情は上司が受け止める、自部署の業務について責任をとっている)	担当する組織における職員全体に対して、各人の能力を助長し、適切な役割責任を課している	庁内外の要望をふまえて、横断的な連携をとりながら、組織を運営している						
				適材 適所の配分	部下(後輩)職員に対して、現在の直面する組織課題を、業務の繁閑をあまり意識せずに無頓着に割り当てている	同僚や後輩の得意な分野や興味のある仕事を理解している	部下や後輩職員に対して、各人の能力を助長し、適切な役割責任を課している	担当する組織における職員全体に対して、各人の能力を助長し、適切な役割責任を課している	広範囲の組織全体の適材適所を実現し、担当する分野・組織における職員に対して、不満の声をさせることなく適切な役割責任を課することができる							

			チームメンバーの成長に関心を持ち、達成につながる支援を行っている	周囲の学習意欲や挑戦意欲をそくような行動をしている	通常の業務処理方法や社会人・公務員としての基本的なルールなど、自分の経験や知識に基づいて同僚や後輩の質問に答えている	職員の仕事上の悩みや課題について共有し、自分の経験や知識に基づくアドバイスをしている	職員個々の強み・弱みを理解し、業務目標の達成に向けて、明確で一貫した指示を行い、必要に応じてヒントを与えたり、考え方を整理して示すなど、本人に考えさせる形のアドバイスをしている	何でも相談しやすい雰囲気を作り、常に取組状況を把握し、要部分や難所を乗り越えるよう、本人の持ち味にあったヒントを与えたり、アイデアを膨らませてみる、手本を見せるなどフォローし、難しい課題に安心してチャレンジできる環境を与え、達成感を味わわせる取組を行っている。	育成支援			
			学びあう姿勢	自分が経験してきたことを所属職員と共有しないなど、職員に役立つ情報を提供していない	自分が先輩や上司から薦められた有効な研修や学習方法を同僚や後輩にも伝えている	部下や後輩職員、同僚が課題と思っているテーマの解決に際し、適切な研修を勧めたり自分自身の学んだことを活かして支援している	自分自身や周囲の職員に、今後の環境変化を見越して不足が予測される知識などを学ぶ機会・場を作っている 部下との日々の会話の中でアドバイスし、仕事をやりくりしながら積極的に研修を受けさせる機会を作っている	過去の業績や栄光・地位に安住せず、常に次に目指す目標を設定し、その達成に向けて自他共に成長しよう、という流れをつくり、リードしている				
			メンバーの尊重	自分の考えや意見を周囲の職員に押し付け、職員の創意工夫を活用しようとしていない 部下職員（後輩）の提案に対し、最初から否定で入る	上司や同僚、後輩の考えや意見を否定せず、最後まで話を聞き内容を理解している	部下や後輩職員、同僚の提案には常に前向きに対応し、取り組みに対する激励や内容に関する確かなコメントを行っている	部下の成長度合いに応じて少し難しい仕事も任せ、部下の業務遂行状況に目を配り、肝心な所で間違わないように具体的にアドバイスしている	部下の意見や考えを尊重し、アイデアを膨らませて見せてあげる、手本を見せる等率先垂範し、職員の自主性を引き出し、「こういうふうによればできるんだ」「ここまで自分でできた」というような成功体験をさせている				
			評価とフィードバック	通常の仕事振りではなく、自分に対する態度や好き嫌いを重視している 部下の業績は自分の手柄とし、部下には責任だけを押し付けている	同僚や後輩に対し、好き嫌いを平等に接している	公平、公正な目で、部下（後輩）の仕事振りをとらえている 小さなことでも事業の成果が出たもの（スモールサクセス）はきちんと評価し、顕彰して組織内に共有している 部下（後輩）の失敗に際して、感情的に怒るのではなく、対話を通じて叱っている	公平、公正な目で部下（後輩）の仕事ぶりをとらえ、個人の持ち味に応じて的確にフィードバックとアドバイスをしている 高い評価の業績をあげた事案については、そのセクションの責任者に加えて、実際に実績を上げた担当職員をきちんと評価し賞めている	公平、公正な目で部下（後輩）の仕事ぶりをとらえ、的確なアドバイスや前向きなフィードバックを行い、各職員の適性をふまへながら自分の持つ知識、経験を伝承して後進育成を行っている				
			タイムマネジメント・休みの有効活用	自己学習などのための自分の時間を作れない 部下（後輩）の時間外勤務の多さに関心を示さない（職員の「自分の時間の確保」という視点でマネジメントするという観点に欠けている） 部下（後輩）が休んだり、自分より早く退行していることに対し、理由もなく不満を持つ 上司が休まないしと部下も休めないという雰囲気職場内に作っている	同じ時間で多くの仕事こなせるよう、自分なりのやり方やコツをつかみ、業務時間と個人時間のバランスを上手にとっている	自分や家庭のための時間も、仕事と同様大事にし、自ら休みをしっかりと取っている また、部下（後輩）にもそれを上手に奨励している 部下（後輩）の時間外勤務の実態について常に注意を払って見守っている	仕事に関し常にタイムマネジメントに心がけ、職場全体で時間外勤務をしないよう自ら率先して早く退行している 部下の自己学習や育児のための時間の確保には十分に意を用い、年々回数に連続する休みを取らせるための環境作りをし、休暇取得定数の雰囲気職場内で作り出している	自分のための時間も仕事と同様大事にし、自らも仕事にメリハリをつけて年に数回は連続する休みを率先して取っている 部下の自己学習や育児のための時間の確保には十分に意を用い、年に数回は連続する休みを取らせるための環境作りをし、休暇取得定数の雰囲気職場内で作り出している				

大項目	中項目	小項目	レベル				自己評価レベル 各着眼点：具体的な行動の記録など	第一評価 レベル	第二評価 レベル	決定 レベル		
			レベル1 気づいていない、努力できていない	レベル1 スタートライン	レベル2 取り組みを始めている	レベル3 変革をリードする動きをしている					レベル4 他者へ良い影響力を発揮して変革の基点となっている	
生活者起点の姿勢	常に県民の目線、立場で考え、行動し、県民主役の県政を実現する	生活者起点	レベル定義	国の考え・方針やルール、前例を優先し、県民（対象者）の立場ではなく、県庁の都合や利益立場から発想し、行動している	県民（対象者）の発する声を継続的に聞き、県民ニーズ・課題の共有に努めている	自ら積極的に県民（対象者）との対話に向き、真の県民ニーズ・課題の共有に努めつつ、その認識が独善的でなく妥当なものであったかどうか、継続的に確認している	県としての意思決定のプロセスに県民（対象者）が参加できるよう、所管内での積極的な情報公開やわかりやすい説明を実施し、一度だけでなく、更に良いあり方に向けて、改善に取り組んでいる	計画段階から県民（対象者）が主体的に参画するプロセスを構築し、結果だけでなくプロセスも含めて県民満足が高められる課題解決を実現し、その手法を組織全体に浸透している	生活者起点			
			意思疎通	決まりが先で「それはできません」という対応が主になっている	県民（対象者）から要望や意見が出てきた場合は、その理由も含めて最後まで聞いていく	通りいっぺんの通知やちらしを出すだけでなく、県民（対象者）が理解し、意見や希望を出しやすいように工夫している	県民（対象者）から広く、公平に意見を求める方法を工夫し、関心の薄い潜在的なニーズを持った人々の声も積極的に集め、県政に対して理解を深める取組をしている	県のめざす方向を県民（対象者）にわかりやすくPRし、共に政策を作り上げる姿勢を常に保ちながら、忌憚ない意見交換を行い、様々な意見を受け止めつつ、一定の方向付けを行っている				
			情報交換	国や市町村などが結論づけることを追認するだけで、自分自身で県民（対象者）の声を確かめることをしない	資料や情報をもとに想定した県民（対象者）ニーズが実際にあっているかどうかを確認するために、県民（対象者）と情報を交換している	意見がくると待つだけでなく、地域活動などを活用し県民（対象者）と話し、県の取組やサービスの具体例を紹介したり、誤解を解くなどしている	従来では公開してこなかったような途中経過や素案等から、思いついた情報公開を図り、自ら県民（対象者）との真の協働を推進する	県の意思決定プロセスを県民に開示するとともに偏りのない意見収集を行うなどして、県民（対象者）との真の協働を推進する仕組みをつくっている				
			要望の把握と実施	自分の担当以外の業務は感知せず、来庁された方が担当業務範囲以外の話をすると聞こうとしない、または聞いても聞きっぱなしにしている	第三者（国、市町村、各種団体、外部業者等）頼みでなく、まず自分が動いている	少数意見に対しては関心をもち、その中にある県民（対象者）の要望を把握している	県民（対象者）の真の要望や課題の中に、共通する課題や県政における本質的と思われる課題を見つけ出し、すぐできる事とできない事を区別し、できる所は即座に対応し、できない事をできるようにするための必要事項をまとめている	県民（対象者）の真の要望をつかみ、実現を阻む障害を取り除き、実現のために必要なしきを実施に合せた変更したり、新たに作ると同時に、実施後の効果や必要性を継続的に調査確認し、継続、廃止、改訂の必要性を検討している				
			地域活動の取組	地域社会と、様々な活動（自治会活動、PTA活動、ボランティア活動、NPO活動など）を通じた接触がない	業務以外の活動（自治会活動、PTA活動、ボランティア活動、NPO活動など）に参加している	いろいろな機会をとらえて、業務以外の活動（自治会活動、PTA活動、ボランティア活動、NPO活動など）に参加している	いろいろな機会をとらえて、業務以外の活動（自治会活動、PTA活動、ボランティア活動、NPO活動など）に参加し、学んだことや培った人脈などを業務に活かしている	業務以外の活動（自治会活動、PTA活動、ボランティア活動、NPO活動など）においてグループの第一人者として地域社会に貢献するとともに、学んだことや培った人脈などを業務に活かしている				
	オープン	「オープン・現場主義・県民協働」について具体的な行動が見られない	「オープン・現場主義・県民協働」とは具体的にどのようなものであるか、自分なりに考え、どれかひとつでも業務に落とし込んでいる	「オープン・現場主義・県民協働」に関して自ら具体的に行動しようとしている	「オープン・現場主義・県民協働」について、組織グループ内で意識を高めるための行動を実践している	「オープン・現場主義・県民協働」を実践し、成果をあげている	オープン・現場主義・県民協働					
	オープン	組織共有する情報のうちオープンにすべきものでも、知られたくないと思うものは、できるだけクローズにする傾向にある	オープンにすべき情報とはどのようなものか理解し、どのように開示するか上司の承認を得ている	組織内で情報を共有しており、オープンにすべき情報については、どの時期にどの程度オープンにするかについて、いつでも大体準備ができている	政策の決定過程などの情報は、常にタイムリーに公開されており、組織として出し渋り、出し遅れがない	オープンの基本理念はまずは組織内部の意思疎通の徹底からということを組織メンバー全員に認識させており、そのことで過去1年間に問題が生じたことがない						
	現場主義	施策の立案、実現に当たり、担当するフィールド（現場）の考えや意向が反映されていない	県民（対象者）のニーズを継続して収集・把握するための努力をしている	変化し続けている県民（対象者）のニーズを、担当するフィールド（現場）の声をもとに的確に把握し、できない理由を考えるのではなく、「どうしたら対応出来るか」から考えをスタートする	こちら（行政）の理屈だけで仕事をすることはなく、担当するフィールド（現場）の実態や対象者のニーズを掴みながら、生活者の感覚を忘れないで仕事を進めている	施策の立案、実現のために、関連する住民、団体、現地機関、その他担当するフィールド（現場）と常に対話し、組織として相手方と連携を取っている						
	県民協働	住民、団体、現地機関、その他担当するフィールド（現場）との意思疎通がうまく図れていない 県が自ら実施することのみの発想で施策を立案し、県民協働を実践していない	現場の意見、考えをもとに県民協働のための具体策を提案している	県民（対象者）が参加しにくいような要因がないかを考え、あれば解消するための具体策を提案し、それに取り組んでいる	業務を通じて、県政のいろいろな場面で県民の参加を進めるための方法論について考えをまとめており、その実現のために具体的に行動している	県の業務をCSO（市民社会組織）などへ積極的に移管するなど、連携と役割分担を具体的に進めている						
	説明責任	策定している計画が、その後県の施策にどう活かされ、その結果、県民（対象者）にどのような利益を与えるのか、さほど説明できない	県民（対象者）から説明を求められたときには、説明責任を果たすよう努めている	業務の方針を出す際には、県民（対象者）の意識や議会の動向など県内の社会情勢の流れをつかんで検討している	策定している計画が、その後県の施策にどう活かされ、その結果、顧客にどのような利益を与えるのか、関係者に説明しながら、計画策定を進めている 施策運営にあたり、県民（対象者）との摩擦が生じたときも説明責任を果たし、コンセンサスを得られるよう行動している	策定している計画を開係者に説明し理解させたうえで、施策の展開を働きかけており、県民（対象者）とのコンセンサスが常に取れている状態にあるよう行動している						

面談日	/	/	/	フィードバック	/	第一評価者 職名・氏名		印	印	第二評価者	印	印
-----	---	---	---	---------	---	-------------	--	---	---	-------	---	---