

# 目標管理による人事評価制度の導入

～自分で考え自分で行動する職員の育成～

人材マネジメントチーム

## 報告書の概要

### 序論

○背景と現状

第1章：提言 “何で目標管理なの？”  
～目標管理による人事評価～  
○変革者を創る「5原則」に基づく人事評価制度

第2章：枠組み “どうやればいいのか？”  
～制度の全体像～  
○目標管理による人事評価制度（パターン「A」「B」）

第3章：検証モデル “どんなふうになるの？”  
～具体的制度の運用～  
○主任Aさんの目標管理による1年

第4章：目標設定 “目標ってどう作るの？”  
～目標設定のポイント～  
○目標設定の手法等について解説

第5章：評価 “評価ってどうやるの？”  
～評価のポイント～  
○業績評価・能力評価の留意点等について解説

第6章：フィードバック “フィードバックって必要なの？”  
～フィードバックのポイント～  
○フィードバックの意義等について解説

第7章：課題・まとめ “これからどうすればいいのか？”  
～今後の人事評価制度に向けて～  
○今後の課題から先進事例まで

### 参考資料

○アンケート集計結果等

**序論**

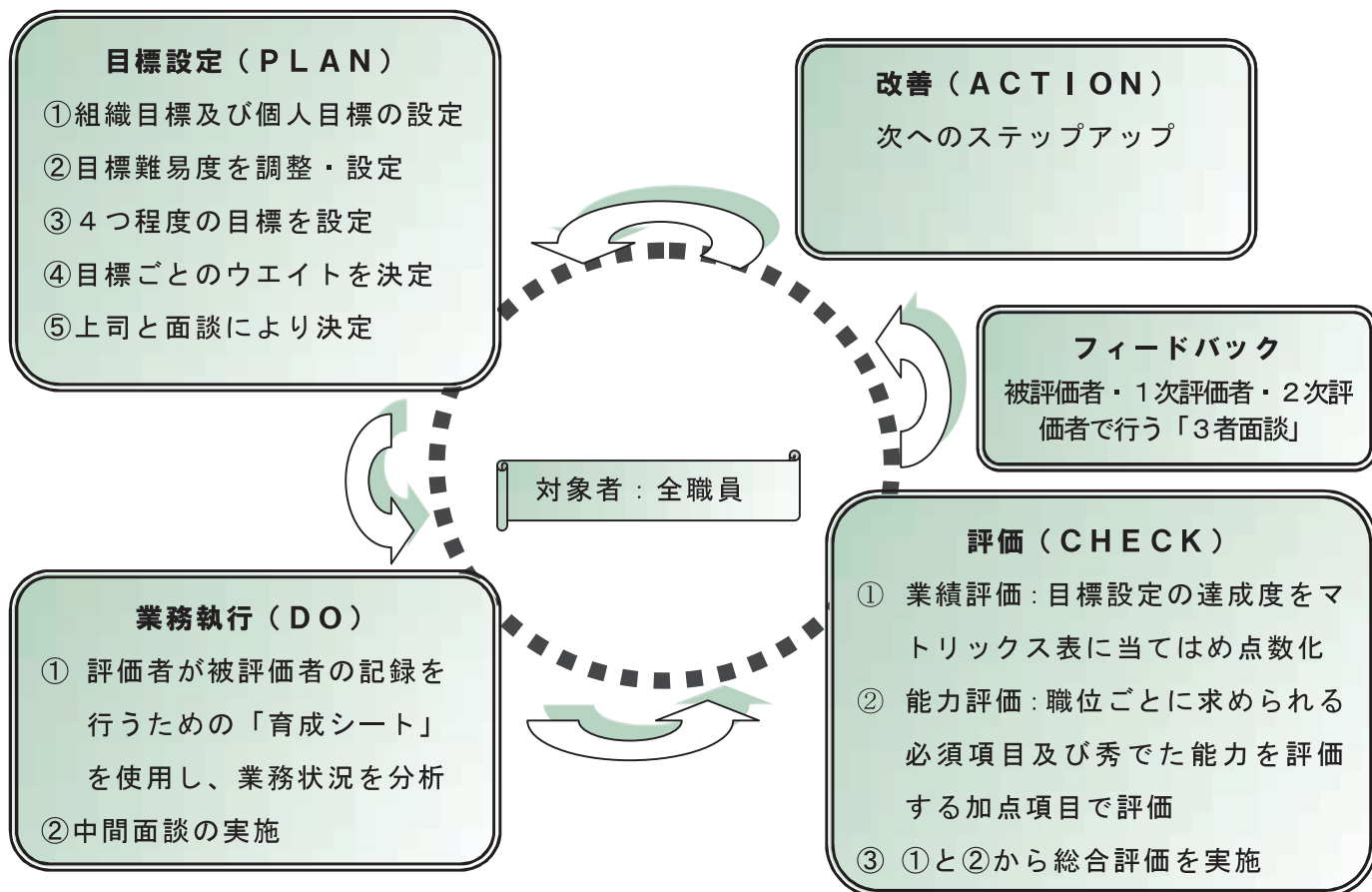
地方自治体は、地方分権の進展や財政難、住民ニーズの多様化、少子高齢化等の問題に直面している。こうしたなか、これまでの行政運営の見直しが強く求められており、職員の意識改革と能力向上が急務となっている。また、平成17年度の人事院勧告では、給与構造改革の取組について進言があり、本格的な成績重視による給与制度の構築をせまられている。

**第1章：提言 ～目標管理による人事評価～**

変革者（自分で考え自分で行動する職員）を育成するためには、目標管理による人事評価制度が効果的である。それは、目標を設定しそれを自らの力でクリアーすることで、達成感が得られ、職務に対する意欲や向上心を高めることができ、何よりもチャレンジ精神の高揚が図られるからである。また、今後の人事評価の制度構築には、具体化の原則、客観化の原則、相対化の原則、簡素化の原則、共有化の原則による5つの原則が必要不可欠である。当研究会は、人事評価制度の導入や見直しを検討している自治体に対し、制度構築のきっかけづくりと変革者の創造に願いを込め、これらの原則を基本設計にした具体的な目標管理による人事評価制度を構築し提言する。

**第2章：枠組み ～制度の全体像～**

<目標管理による人事評価制度の枠組み>



「目標管理による人事評価制度」の有効性を検証するため、パターン「A」「B」の制度を作成。

- 1 パターン「A」  
目標管理を未導入の自治体向け ⇒ 導入しやすいシンプルな制度
- 2 パターン「B」  
目標管理の見直しを検討中の自治体向け ⇒ 公平性・納得性をより高めた制度

### 第3章：検証モデル ～具体的制度の運用～

当研究会が構築した「目標管理による人事評価制度（パターン「A」「B）」に、ある地方自治体の総務部収納課徴収係に在籍する入庁10年目の主任Aさんを当てはめ、①目標の設定②目標に係る難易度の決定③年度途中における中間面談④「育成シート」を使用した行動記録の作成⑤業績評価⑥能力評価⑦総合評価⑧本人へのフィードバック⑨評価を昇給等へ反映させた場合、どのような1年になるか具体的モデルを示す。

### 第4章～第6章：解説 ～目標設定・評価・フィードバックのポイント～

第4章「目標設定」では、①組織目標②係目標③個人目標④個人面談⑤目標設定時におけるウエイト配分⑥難易度の設定について、その意義や留意点を挙げ、モデルにより具体的手法を検証した。

第5章「評価」では、①業績評価及び能力評価②業務の進捗管理③育成シートを使用した観察手法④進捗管理に係る中間面談⑤自己評価⑥1次評価⑦2次評価について、その意義や留意点を挙げ、評価の考え方を検証した。

第6章「フィードバック」では、意義や留意点を挙げ、その必要性を検証した。

### 第7章：課題・まとめ ～今後の人事評価制度に向けて～

提言した目標管理による人事評価制度にも、目標の設定、難易度の相対化、評価者の評価能力の維持向上等、多くの課題は存在する。しかし、これら一つ一つの課題を地道に克服することが、より公正な人事評価制度の構築へとつながっていくはずである。また、人事体制を強化し、制度の維持管理をすることが大切である。

人材育成のツールは、評価制度、OJT、研修、キャリアデザイン等様々な手法が考えられるが、これらの手法が独立しているために職員の負担が増え、制度はあっても形式的に実施されるのみになっていることが多い。これらの手法を合理的に活用し、効率的に人材育成を進めていくことが望まれる。

