

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

目標管理による人事評価の導入 ～自分で行動する職員のため～

～目次～

序論

1 背景と現状 ······	4
----------------	---

第1章

当研究会からの提案～目標管理による人事評価～

1 変革者を創るための人材育成と人事制度 ······	7
2 提言～5原則に基づく目標管理による人事評価制度の構築～ ······	8

第2章

「目標管理による人事評価制度」の枠組みについて

1 目標管理における人事評価パターン「A」について ······	15
2 目標管理における人事評価パターン「B」について ······	25

第3章

検証モデル

モデル事例 ······	29
--------------	----

第4章

目標設定について

1 組織目標の設定 ······	40
2 係目標の設定 ······	41
3 個人目標の設定 ······	44
4 個人面談について ······	50
5 ウエイトの配分について ······	52
6 難易度の設定について ······	53
7 目標設定、個人面談及び難易度決定までの よくあるQ & A ······	58

第5章**評価について**

1 評価の流れについて	60
2 進捗管理について	60
3 行動記録について	62
4 中間面談について	63
5 自己評価について	65
6 1次評価（業績評価）について	67
7 1次評価（能力評価）について	69
8 2次評価について	73
9 業績評価点の算出について	73
10 総合評定点の算出方法	75
11 評価者研修について	75
12 評価についてよくあるQ&A	76

第6章**フィードバックについて**

1 フィードバックの必要性	78
2 フィードバックの課題について	83

第7章**まとめ**

1 今後の課題	85
---------	----

参考資料等

人事評価制度のアンケート集計表	87
主要参考文献等	93

序論

1 背景と現状

(1) 背景と人材育成の必要性

バブル経済崩壊後、日本経済は一気に低迷し、民間企業では倒産が続き生き残るため、従業員のリストラなどの改革が余儀なく進められた。これに伴い自治体では、税収の落ち込みにより財政状況が急激に悪化の一途をたどり、各自治体では行政改革が積極的に進められてきている。特に人事面では、退職者不補充や新規職員採用の抑制により定員の削減が進められている。その結果、職員全体に占める高齢職員・管理職員の比重は高まり、職員構成上アンバランスな状態となっており、また団塊の世代の職員が大量退職するという2007年問題を控え重大な局面を迎えていた。

その一方、平成12年には、地方分権一括法が施行されて地方分権の推進が要請され、権限委譲による事務量が激増した。さらに、機関委任事務の廃止に伴い、定型的業務が自治事務及び法定受託事務となり、自治体の条例制定権・規則制定権・法解釈権が拡大し、それを担う職員の事務負担は、高度化し著しく高まっている。したがって、柔軟で高度な政策形成能力が求められている。

また、少子高齢化などの進展による社会構造の変化で住民ニーズは多様化・高度化し、行政需要は増大している状況にある。このように自治体を取り巻く環境は、めまぐるしく変化し、非常に厳しい状況を迎えていた。

このような状況下で職員一人一人にかかる負担は大きくなってしまっており、今までと同様の行政運営を行うことが困難であり、職員自身の行政運営能力が大きく問われている。これらの変化に対応できる組織体系を維持し、行政運営を円滑に進めていかなければならない。そのためには、行政のスペシャリストとして、職員の行動に変化が求められている。したがって、自治体は、このような状況に対応できる人材を確保し、活かし、育成を図ることを強く求められている。

(2) 人材育成における国の動向

地方分権推進委員会が平成8年12月に行った第一次勧告では、「地方分権の実をあげるためにには、自治体における有能な人材の育成・確保がますます重要になる。このため、自治体においては、これまで以上に職員の研修機会の多様化や研修レベルの向上が必要となるとともに、国・都道府県・市町村間での人材の交流の意義が大きくなることから、こうした人材の交流の円滑化を図る必要がある。」と人材育成に関して勧告している。

また、平成9年7月の同委員会の第二次勧告では、「地方公共団体は、政策形成能力の向上等を図るため、職員の資質の向上と優秀な人材を確保する観点から、共同研修の開催等による研修機会の多様化や研修レベルの向上、研修内容の充実に努める。・・・幅広い識

見を身につけた職員を育成し、一定の分野における技術移転の促進を図るため、地方公共団体間の人事交流、地方公共団体と民間の人事交流の円滑化に積極的に取り組むものとする。」としている。

これを受け、総務省でも地方行政運営研究会の公務能率研究部会を設置して次のような報告書（「地方公共団体職員の人材育成一分権時代の人材戦略」）を出している。それは、「地方分権の推進が図られ、行政改革が重要な課題となっている状況下で、自治体が自ら総点検を行って総合的な取組を展開していくには、自治体職員の人材育成の必要性がある。人材とは、担当する職務に関し課題を発見し施策を的確に遂行するために必要とされる能力と意欲を持っており、職務に積極的に取り組むとともにそうした持てる能力と意欲の向上に自覺的に努める職員とし、個々の職員がこの人材として育っていくことが、的確に行政を運営していくうえで大切である。特に自治体が自立性をもってその責任を果たしていくには、自治体自身が自己改革を進め体力や能力を高めしていくことが必要であり、そのためには人材育成の積極的な推進をしていくべきである。」と謳っている。

こうした流れの中で、国民本位の行政を実現することを目的として、平成13年に公務員制度改革大綱を閣議決定し、平成15年には関連法案がまとめられ調整が難航しているものの、現在公務員制度改革に向け取り組まれている。この大綱は、地方公務員制度にも言及し、地方公共団体の実情を勘案しながら国家公務員制度改革に準じ所要の改革を行うこととしている。改革の柱は、勤務成績の評定により、職員の職務遂行能力を測り、任用や給与に反映するという「能力等級制の導入」である。地方公務員法では、成績主義を採用しており勤務評定の実施や勤務実績に応じた処遇を要請しているが、現実には、年功的要素が根強く、勤務評定は、年功序列を補完するための制度になっている。今回の国の改革への取組は、抜本的なものとなるはずである。その結果の一端が、平成17年度の人事院の給与構造改革の勧告である。まさに、成績を重視した給料表の抜本的改革がなされようとしている。年功的要素を排除し今まで以上に成績を重視するならば、公正性・公平性・納得性・透明性を確立した適正な人事評価制度の運用が、必要不可欠である。

（3）県内自治体における人事評価制度の状況

自治体の人事評価のあり方には、これまで腫れ物に触るがごとく敬遠されてきている。実績や能力を判定するための数値化は困難であり、行政の業務においては不合理であると思われている。また、業務実績に基づき人を評価すること自体、人を評価する上で恣意的な感情を排除することは困難であり、公正な評価が可能なのかという声。かつての機関委任事務の体制時代は、自治体職員に要求された能力も、定められた手続きや事務処理を誤りなくこなす能力が必要とされており、人事管理上も年齢を客観的な基準として運用してきた経過がある。

これらの理由もあり、県内の自治体の人事評価制度に関しては、実施はしているものの内容的に進んでいない状況が見受けられる。(アンケート結果 87 ページ参照。) このたびの研究に際して、県内市町村における人事評価の状況を把握する必要があると判断し、アンケートを実施した。その結果次のようなことが分かった。

アンケート分析

- ア 合併等の問題はあるものの、回答総数の 2 割に当たる団体が人事評価を未実施であった。また、未実施の理由として、客観性や公平性の確保の検討が必要なためという団体が多かった。しかし、未実施団体の 9 割が導入予定であった。
- イ 人事評価の実施状況は 7 割を超えており、制度として定めず実施している団体が半数近くあり、一定のルール（基準）がない形で評価を実施することは、公平性や公正性に欠けてくる可能性がある。
- ウ 多くの団体が、公平性の確保がされていると判断しているが、納得性については確保されていないと考える団体が多い。被評価者となる職員からすれば、公平性も大切であるが、本人が納得できなければ、ただ差をつけるためだけの人事評価であり、職員の不信感を招くだけで制度の根幹を揺るがしかねず、意味のないものになる可能性がある。
- エ 目標管理による人事評価制度を導入している団体は少ないが、導入によって職員の行動に変化が見られる団体が多い。
- オ 目標管理による人事評価制度を導入している団体は、方法が多少異なるが、必ず面接を設定している（目標設定時、中間時、評価時に実施している団体が多い。）。
- カ 目標管理による人事評価制度を導入している団体は、半数以上が評価結果のフィードバックを行っており、すべての団体が面接まで実施している。
- キ 目標管理による人事評価制度を導入している団体は、半数以上が評価者訓練を積極的に実施し、苦情処理体制も整備している。

このように、制度を構築することは非常に困難であり、積極的に導入されているという状況はないが、当研究会において最も注目すべき事項があった。

それは、目標管理による人事評価制度を導入している団体があり、職員行動に変化が見られることである。

また、人材マネジメントの観点から考慮しても、職員行動の変化が当研究会の目指すものであり、重要なポイントである。人事評価制度において、制度構築が急がれる未実施の団体や、制度の見直しを予定している団体が、当研究会の報告を制度構築の一助として活用することを期待して止まないところである。

第1章 当研究会からの提案～目標管理による人事評価～

1 変革者を創るための人材育成と人事制度

(1) 変革者の養成

当研究会は、現在の人材マネジメント・組織体形において問題点や課題を整理し、今後どのように人事マネジメントを進めていくべきかを議論を重ねてきた。

研究員からは、①職階に応じた業務をこなしていないのに高い給与が支給されている。②優秀な職員がいくら頑張っても給与・処遇的には変わらず、最終的にはやる気を無くし、モチベーションが下がり組織全体のパフォーマンスが低下する。③適正な人事配置がなされていない。④キャリアデザインが描けない。⑤管理職の評価が公正でない。⑥職員同士のコミュニケーションが図れていない（情報の共有化が図れていない）。⑦管理職の管理能力や指導・育成能力が無さ過ぎるなど、危機感を覚えるような意見が出された。

この状況を開拓する方策やその必要性について検討をしてきた。キーワードは、「変革可能な組織風土の醸成」、「職員の変革」、「頑張った者が報われる人事管理」、「職員の意識改革」、「動機付け」等であった。

結局、結論に至ったのは、「変革者の養成＝自分で考え自分で行動できる職員の育成」であった。公務員が置かれている厳しい状況を克服し、分権型社会を実現するためには、行政運営の在り方を自ら変革することが求められており、行政運営の改革には組織マネジメントの改革だけではなく、何よりも改革を実行していく職員の能力開発と意識改革が必要である。このことを自治体サイドから見ると、どれだけマンパワーを引き出し、職員の能力向上を図るかにかかっている。

(2) 変革者をつくるための人事制度

人事管理の体系的な制度を構築することが一番の理想であるが、まずは意識を変え、職員のモチベーションの維持や向上を図るところから手をつけるべきである。効果的な手法の一つが、「人材育成を目的とした目標管理による人事評価制度」の構築である。自分の役割を認識し、組織目標に連動した目標を自己設定し、その目標に向かって業務を遂行していくというものである。さらに、この人事評価制度にP D C Aサイクル（Plan 計画 Do 実施 Check 検証 Action 改善）の概念を取り入れ、繰り返すことにより、職員が常に目標を達成しようとする意思を引き出し、能力向上が図られる。つまり、変革者の育成が可能となる。

以上の理由で、当研究会では、「人材育成を目的とした目標管理による人事評価制度」にポイントを絞り、研究を進めることとした。

また、人事評価制度の導入や見直しを検討されている団体に対し、導入の手掛かりになればと思い、簡単な「目標管理による人事評価制度」の枠組みを作成した。完璧なもので

はないができるだけシンプルな形で枠組みを設計し、実際の評価を行い、運用上のポイントなどを付け加えさせていただいている。何かのきっかけになればと思い作成したものである。参考にしていただければ幸いである。

また、この目標管理による人事評価制度は、先進地（千葉県、横浜市、川崎市、豊田市）においても導入していることや、地方公務員月報等に紹介されている先進地事例においても、大半が目標管理を取り入れた人事評価制度が導入されていることは見逃せない事実であることを付け加えさせていただく。

(3) 人材育成と目標による人事評価制度

目標管理による人事評価制度は、人材育成の観点からも有効で、次の効果が期待できる。

ア 組織目標（課題政策等）の達成

各団体の行政理念（ビジョン）を明確にし、その時点の行政課題等をクリアにし、また新たな住民ニーズに対応できる。

イ 適切な業務の遂行管理

上司と部下や担当レベルでの業務管理が容易になり、効率的に業務遂行が可能となり、コミュニケーションの活発化が図れる。また、業務遂行過程でOJT（On the Job Training）等を活用して指導・育成が可能となる。

ウ 職員の意識改革

定期的な目標設定と成果確認を行うことで、職員個々に対する役割や期待が明確となり、より高い目標の達成に向けて意欲を喚起することが可能となる。

エ 組織目標の共有化

業務の方向性が明確になる。セクション内の情報共有が図れる。

オ 職員の能力向上

目標達成度の評価により、職員の動機付けの効果により自己啓発への効果が生まれる。目標設定・遂行・評価により政策形成の基礎能力の向上が図れる。

カ 公正な人事評価・人事管理

客觀性・納得性・透明性のある適正な評価が可能となる。

現時点では、人材育成に重点をおいた人事評価制度が最も効果的手法であると考えられる。

2 提言～5原則に基づく目標管理による人事評価制度の構築～

(1) 人事評価制度と5原則

研究を進める過程で、アドバイザーとして辻琢也先生（一橋大学大学院法学研究科教授）の基調講義を受ける機会があった。そこで、非常に参考になった事項があった。それは、人事評価制度の再構築にあっては根本原則（5原則）が必要不可欠であるということであ

った。概要については、次のとおりである。

五原則の適用

ア 具体化の原則

できるだけ「具体的な事実」に基づき能力・実績を評定し、各評定に関しては原則として評定結果に至った経緯・根拠を記載しておくこと。具体的な活動記録こそが各職員の業務改善や昇任・昇給、人事異動に役に立つ。

イ 客観化の原則

具体的な期日期限や数値目標といった「客観的な指標」に基づき、できるだけ能力や業績を評価する。数値目標を設定することは容易ではないが、設定するのは努力や達成の度合いを客観化・具体化するためであり、恣意的評価を排除することが重要である。

ウ 相対化の原則

抽象的・一般的な基準しか設定できないために評価者の裁量の余地が大きいと考えられる評定項目や設定目標に関して、評定結果の分布規制を前提に相対評価を行い評価者の偏りや歪みを最小限度に抑制する。

エ 簡素化の原則

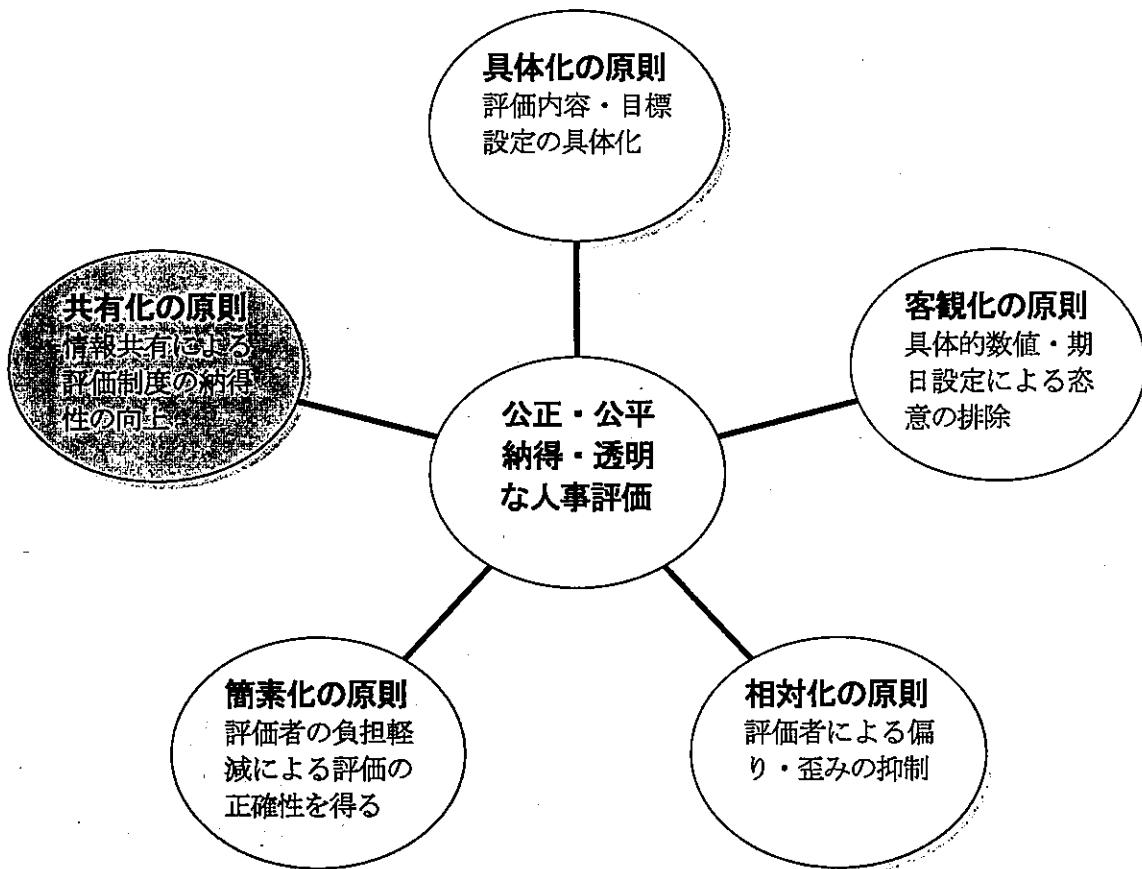
これまでの勤務評定は、恣意的なものを排除するために評定項目を細分化して項目数を増やしてきている。コンピテンシー型の勤務評定では、評定項目数は大変多いことが通例である。もし、80の評定項目で実施するとするならば、部下が10人いれば「800」の評定項目を管理しなければならず、相当な負担となり客観性が増すとは必ずしも言えない。評定項目の簡素化を図り、評価者の負担を軽減することで評価に正確性を出す。

オ 共有化の原則

人材育成と組織活性化のために、評価者と非評価者との間で勤務評定に関する情報をできる限り共有し、評価制度そのものの納得性を高める。共有化は、具体化・客観化・相対化の3つの条件を掲げ、簡素化を図ることで、評価者の負担軽減を行うとともに、スムースな本人開示を行うものである。

今後、人事評価制度を構築あるいは見直す自治体においては、是非参考にする事項であり、基本設計に組み入れるべきである。これらの原則に沿った制度を構築していくかないと、恣意的な感情の下で評価がなされ、公正性・公平性・納得性・透明性のある評価ができず、職員は評価されるごとに不信感を持ち、モチベーションが上がりらず組織全体としてのパフォーマンスが低下することになってしまう。この五原則を取り入れた人事評価制度の構築には、相当な負担が強いられることとなるが、自分が評価されることを思えば当たり前のことである。人事担当者は、被評価者の立場を忘れてはならず、それを理解しながら構築していくことが大切ではないだろうか。

<人事評価の五原則>



(2) 提言～5原則に基づく目標管理による人事評価制度～

前述したように今後の人事評価制度においては、この5原則が必須となってくる。次章で提言している枠組みにおいて、この5原則を基本設計に組み入れ作成したところである。枠組みは、次の2つの視点から作成している。一つは、パターン「A」で、これから導入を検討しているという団体向けに作成したものと、もう一つは、パターン「B」で人事評価システムをすでに導入しており、さらに公正な人事評価を行うためのものとなっている。

制度の枠組みについては次章で説明することとして、この章では5原則を基本設計にどのように生かされているか簡単に説明をさせていただきたい。

ア 具体化の原則・客觀化の原則について

目標を設定する場合は、曖昧な表記がされた目標設定では目標の難易度や達成度が不明瞭となり、結果として被評価者の納得のいかない評価になる。したがって、できる限り具体的（客觀的）な表記で目標を設定することが要求される。

また、公正な評価制度を構築するためには、客觀性が必要である。客觀性を担保する上で具体的な事実や客觀的な指標は重要である。枠組みでは、目標の設定方法について事例を盛り込んでいる。

それから、評価を行う場合は、恣意的感情を排除して取り掛からなければならない。被評価者から見ても、具体的な事実に基づいて評価されなければ、納得はできない。通常、評価は設定された評価する期間を総合的に行うものである。仮に1年間であればその期間のすべての具体的な事実に対して評価を行うことになるが、すべての事実を把握することは困難である。したがって、評価の具体性や客観性を担保するには、常に普段の記録が必要となる。枠組みでは職員を観察する手段として「育成シート」を取り入れているので参照されたい。

イ 相対化の原則について

人材育成を主眼に置く人事評価制度は、絶対評価が原則である。しかし、評価する評価者の能力は一様ではなく、評価者の裁量の余地が大きくなるので、相対的に評価を調整することが必要になってくる。特に目標設定時における難易度の設定や評価結果のランク付けは規制（「Aランク」は全体の10%に制限するなど。）して、評価の偏りや歪みを修正し、恣意的評価を最小限度に止めることが望まれる。

また、評価を行う場合、多面評価（1次評価・2次評価）による方法が採用されているが、直属の上司だけではなく、課や部局という単位で評価することで、相対化が図れるという理由もあるので、多面評価を採用することが適当である。

ウ 簡素化の原則について

従来の人事評価は、恣意的なものを排除しようと評価方法を専門的にし、評定項目を増やして制度を運用している傾向にある。これによって、人事担当課職員でも理解不能な制度になつていいだろか？人事担当課職員でさえ理解出来ないことは、一般職員には到底、理解不可能である。また評価項目の多さのあまり評価者の負担になつており、評価がいい加減になつているようなことはないだろか？評価する側の負担も考慮しなければ、適正な評価は望めない。より公正な制度を考えるほど、複雑になつてしまいがちである。特に能力評価などは、評定項目数が多く負担になつているケースがある。枠組みでは、可能な限りシンプル化に努めている。能力評価においては各職階に求められる能力を必要最低限に止め4つ程度にしている。そして他に優れた能力が発揮された場合には、加点方式で評価に加えるという方法を探っている。また、業績評価においては、マトリックス表の利用により、簡素化を図っている。

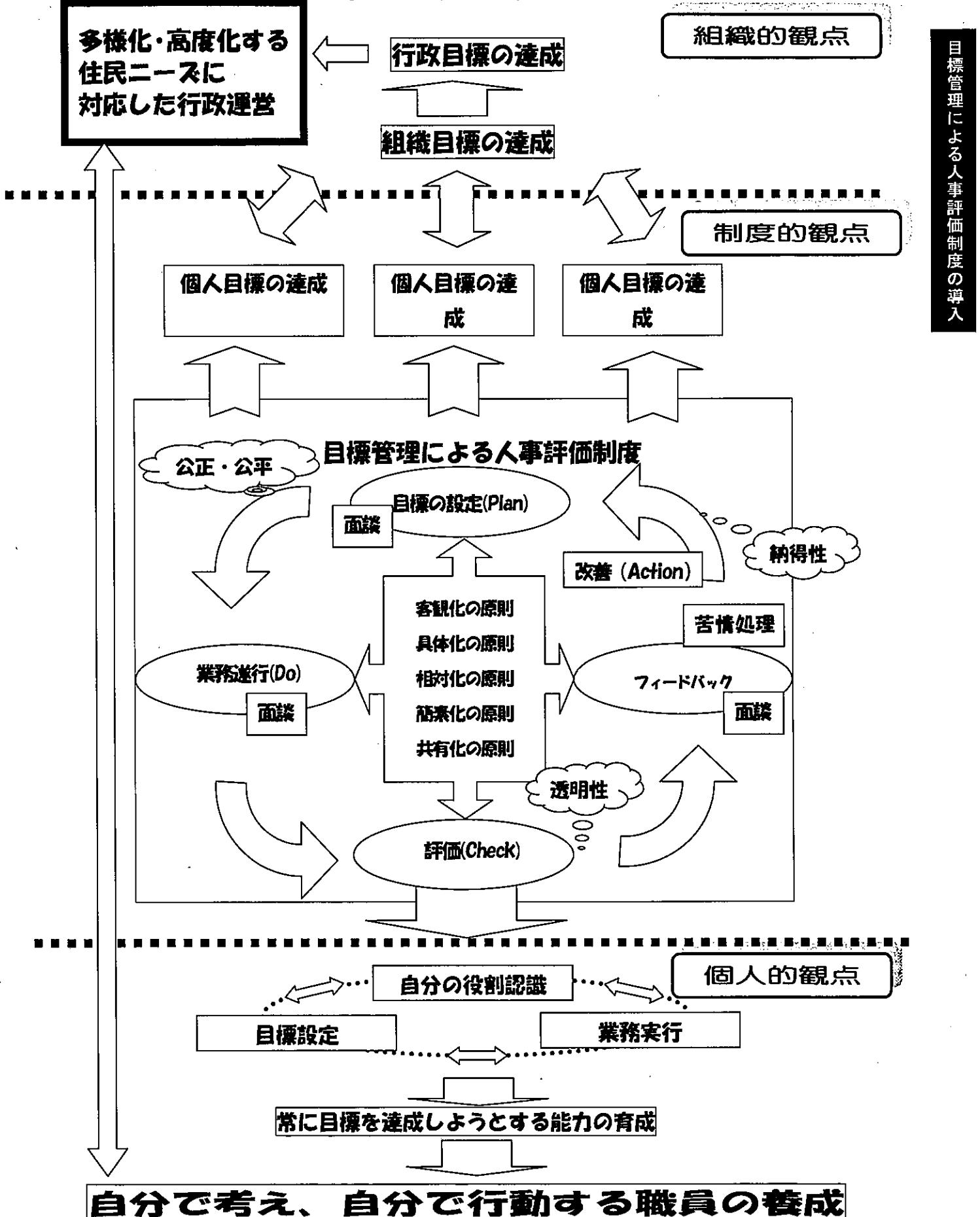
エ 共有化の原則について

より公正で透明性が高く納得性のある人事評価制度を構築するには、評価者と被評価者間で、オープンに評価に関する全ての情報を共有することが望まれる。目標の設定や難易度の決定、目標達成のための指導・助言、評価のフィードバックや苦情処理におい

では、共通の認識を図ることが重要である。モデルでは、目標の設定時、評価期間の中間時、評価のフィードバック時に必ず面談を導入している。面談は、評価制度の納得性や透明性を高めるための話し合いの場であり、コミュニケーションを図る意味でも重要な位置付けとなる。また、各セクションでコミュニケーションを図ることで組織全体の活性化につながる。

以上のように、これら5原則の考え方を基本設計に組み入れ枠組みを構築している。次章以降で、当研究会で提言する「目標管理による人事評価制度」について紹介させていただきたい。

提言概要圖



第2章 「目標管理による人事評価制度」の枠組みについて

第1章での提言に基づき、当研究会で検討した「目標管理による人事評価制度」（以下「人事評価」という。）の基本的な枠組みについて述べる。

この章では、前章の提言で示された5原則（具体化・客観化・相対化・簡素化・共有化）に基づき2通りのパターンを提示する。

パターン「A」

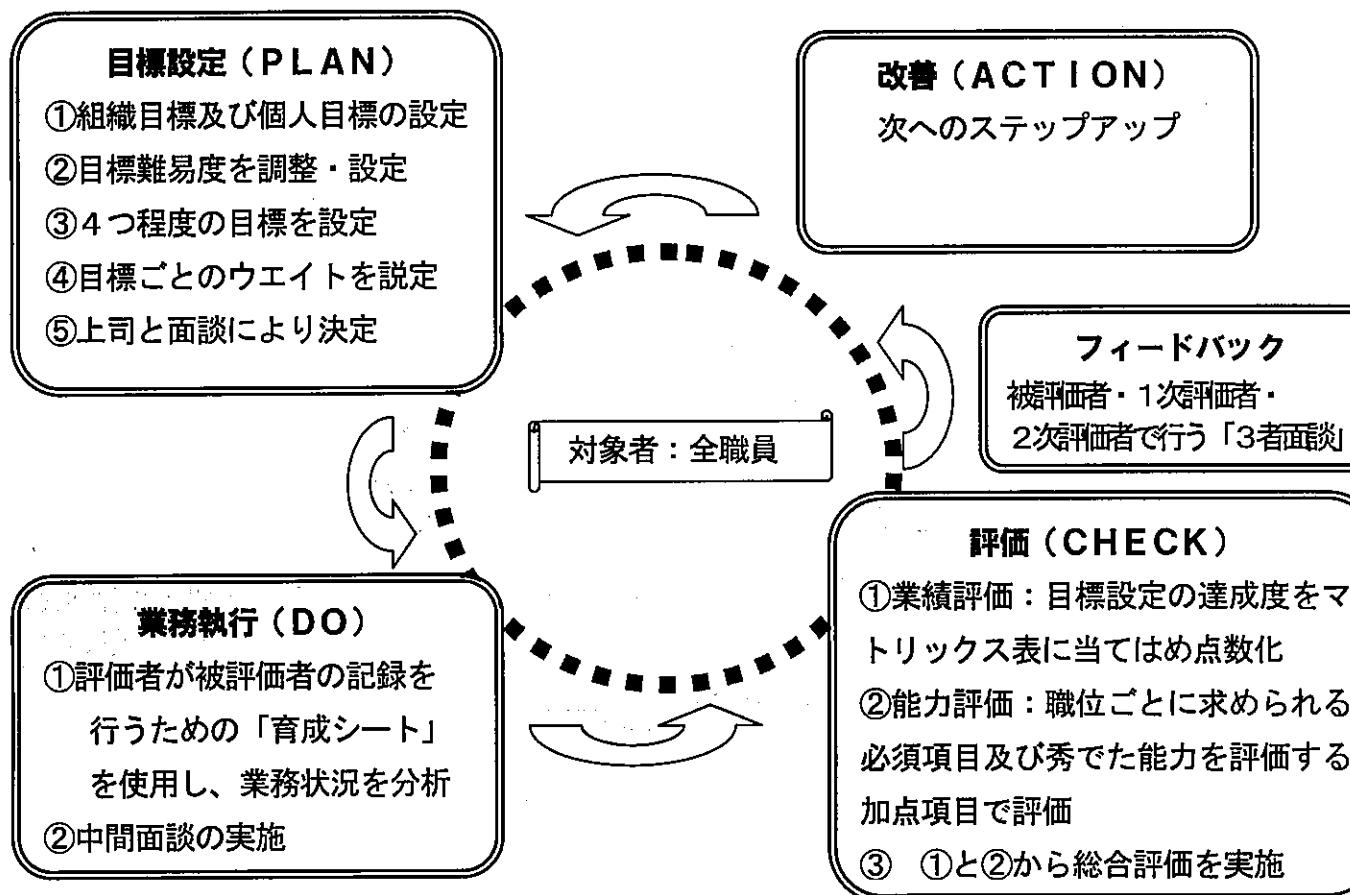
人事評価を導入していない自治体が導入しやすい、シンプルなもの。

パターン「B」

人事評価の見直しを検討している自治体に対し提案するもので、パターン「A」と比較して公平性・納得性を高めたものであり、各職員の職階や経験を生かした評価を行う。

なお、枠組みで示す基本的な人事評価は、パターン「A」であり、異なる手法についてのみ、パターン「B」で示す形をとる。

<人事評価の枠組みについて>



1 パターン「A」について

(1) 考課対象者 全職員

(2) 考課時期 4月1日から翌1月31日まで

(3) 考課基準日 2月1日

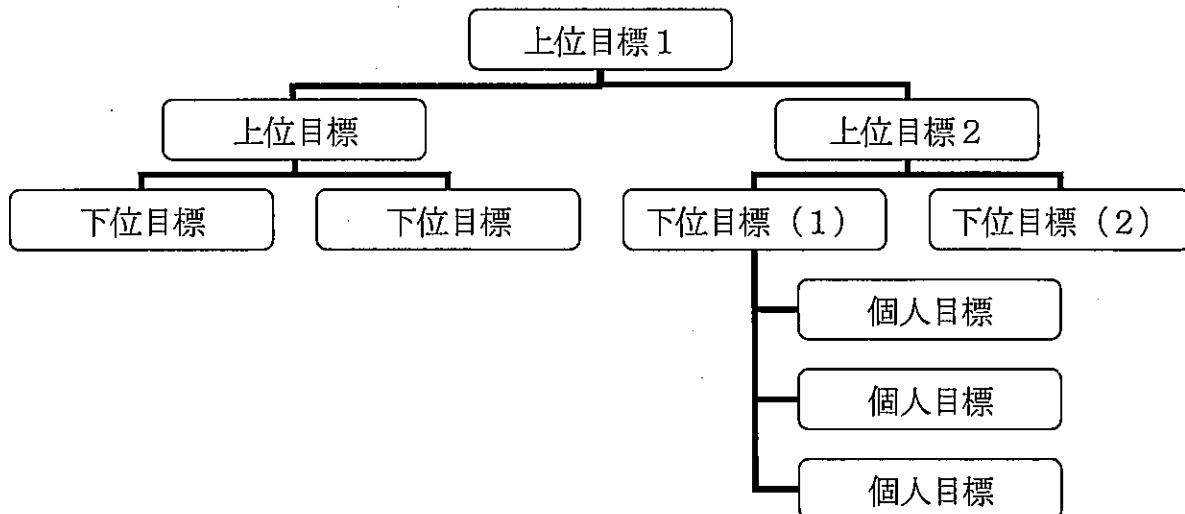
(4) 目標設定（具体化の原則を適用）

首長などからの施策等からブレイクダウンされた課題や現状の問題から導き出された課題が「組織目標」となる。

また、各職員は組織目標を十分に理解した上で「個人目標」の設定を行う。

目標設定は、可能な限り数値等の具体的な指標を示し、到達過程についてもスケジュールの詳細な検討を行う。

<目標体系図>



ブレイクダウン形式とは、個人目標達成の集合体が下位目標（1）の達成につながるように目標を設定すること。また、目標には必ず手段が必要であり、下位目標（個人目標）は上位目標達成の手段になるように設定すること。

全ての目標がブレイクダウン形式で定まる訳ではないが、職員のベクトル（方向性）一致や、業務に対する動機付けのためブレイクダウン形式は効果を発揮する。

(5) 目標管理による人事評価

人事評価は、ア「業績評価」と、イ「能力評価」2つの評価から構成される。

ア 「業績評価」

職員個人が目標を設定し、その業務執行の結果を評価するもの。

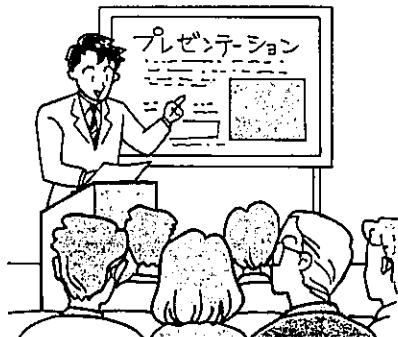
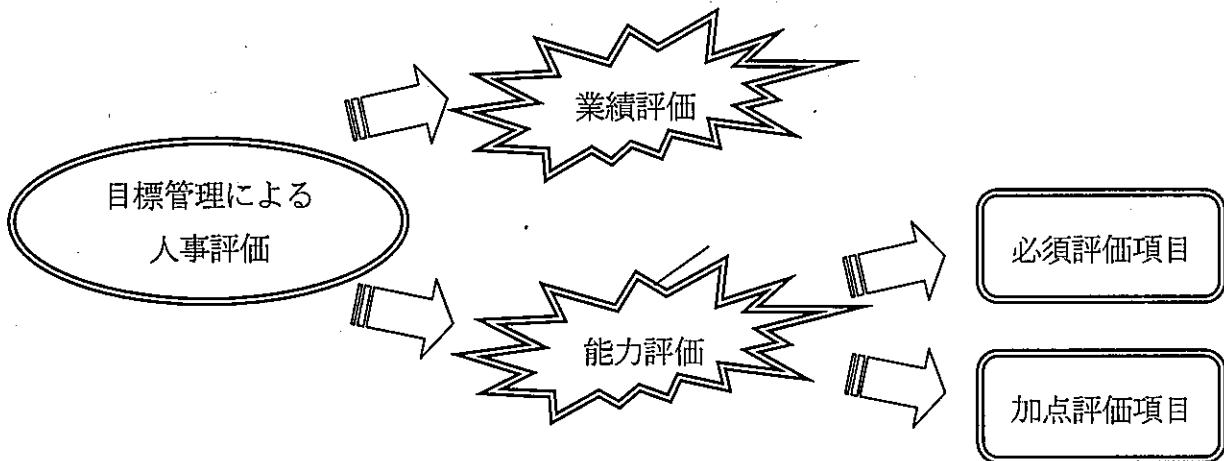
各職員が業務と関連性のある職務の範囲内で目標を設定し、また職務における課題から目標を設定する。

イ 「能力評価」

職階に応じて必要とされる能力を必須項目として評価する「必須評価項目」と評定期間に特に優れた能力・行動などを加点的に評価する「加点評価項目」から構成される。

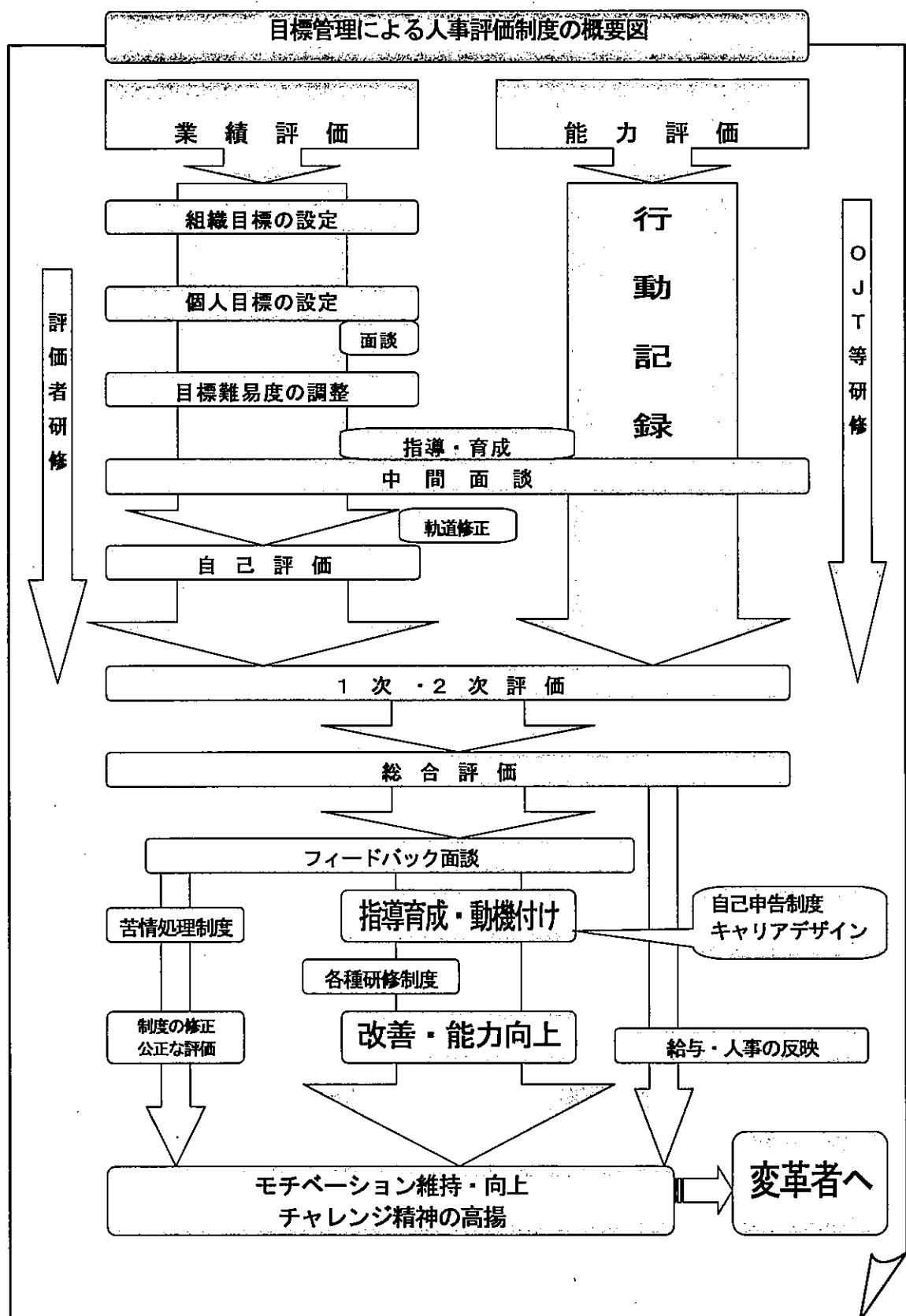
※ 能力評価は、総務などの定例業務で比較的目標を立てづらい業務などに対し、業績評価を補完する役割を果たす。

<目標管理による人事評価構成のイメージ図>



(6) 人事評価の流れについて

人事評価の年間における事務処理の流れについては、次のとおりとなる。



(7) 評価者

評価者については、1次評価者と2次評価者を設定する。

2次評価者は、1次評価者の業績評価と能力評価を考慮した上で評価を行う。

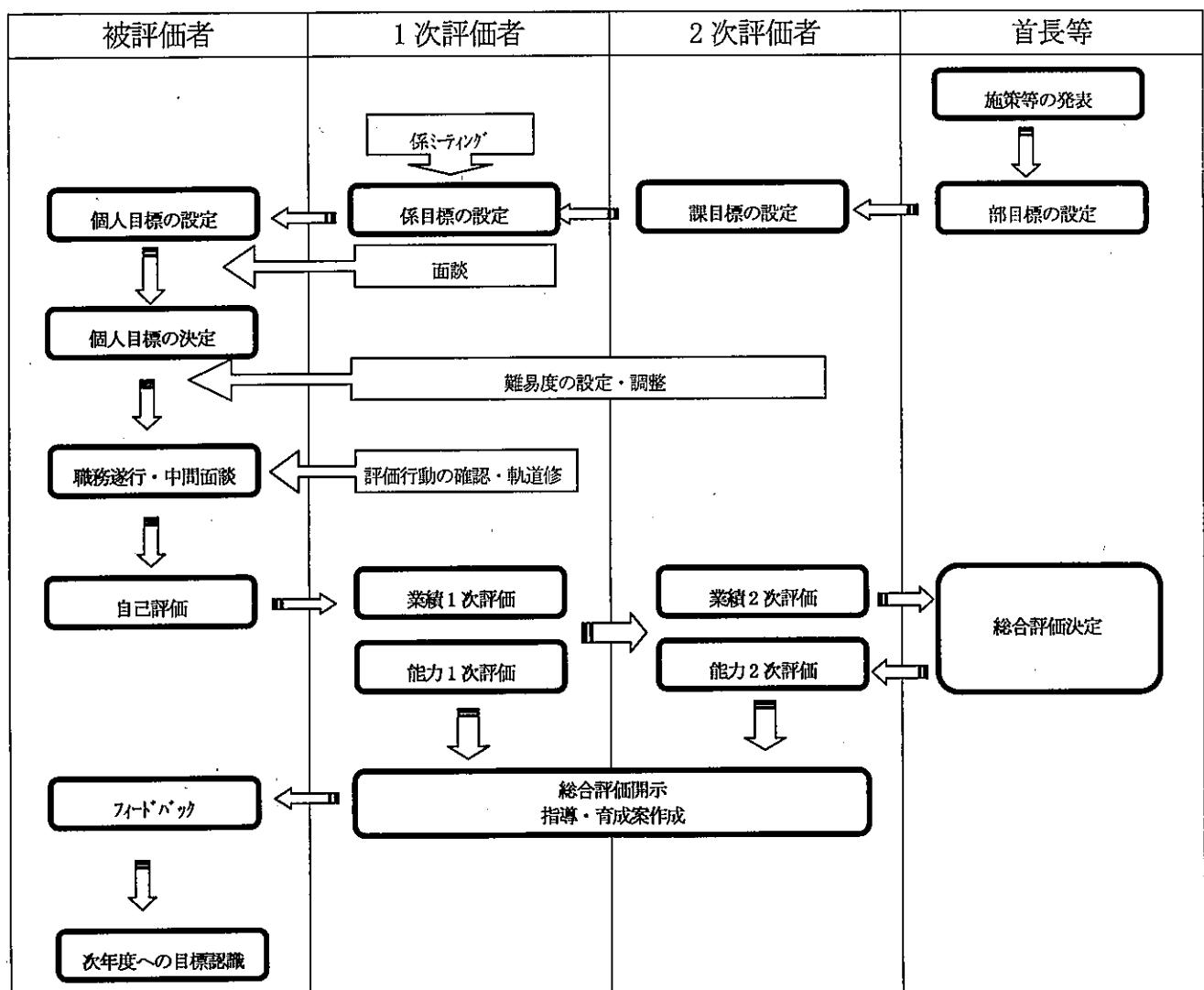
<評価者と被評価者の関係>

被評価者	1次評価者	2次評価者
主事	係長	課長
主任	係長	課長
係長	副課長	課長
副課長	課長	副部長
課長	副部長	部長

同表がイメージする組織は以下のとおりになる。(※副課長級以上が管理職)

課長——副課長——係長——主任——主事

また、評価者別からみた人事評価制度の事務処理の流れは以下のとおりとなる。



(8) 個人目標の設定（共有化の原則を適用）

当研究会で提言する変革者（自分で考え、自分で行動する職員）を育成する上で、目標設定は最も重要なプロセスの1つである。

2次評価者（1次評価者）は、その年度当初に組織目標と各職員の能力や職責に応じた業務分担を明示する。被評価者は組織目標と職責に応じた業務分担により、4つ程度の個人目標を設定する。

個人目標設定の際には必ず1次評価者と被評価者との間で面談を行う。面談は、業績評価の結果を左右する大きな要素であることに配慮し行う。

面談は、目標の妥当性・チャレンジ性等を、評価者と被評価者が共に検討することで、目標に対し一定の指標を与えられ、共通認識形成により人事評価を公正に行うこと可能にする。

1次評価者は、設定された個人目標が組織目標と異なる目標となっていないか、他の係内職員と比較して著しく均衡を失していないか、当該職員にとって、過大や過小な目標などではないかなどに留意し、被評価者と個人目標を調整する。併せて、ウエイト配分も被評価者と検討し設定する。

2次評価者は、1次評価者が調整した個人目標の内容・難易度・ウエイト配分を相対的に判断し、必要に応じ個人目標の再調整を行う。1次評価者の意見と相違があった場合は、原因を究明し、調整する必要がある。

難易度は、全体の偏りを防ぐため、調整会議等を設置して部局間での均衡を図る。

(9) 目標のウエイト配分・難易度設定（具体化・客観化・相対化の原則を適用）

「ウエイト配分」…目標として設定する業務の重要性や優先度を意識づけるために行う。ウエイト配分率の合計は100%とし、個人目標と同時に決定する。

「目標の難易度設定」…職員間の公平性を保つために行う。

難易度（4区分）は、職階ごとに業務に対して求められる役割が異なるため、「難易度設定に係る職階の役割表」に基づき、個人目標と同時に決定する。

<難易度設定表>

難易度	難易度の決定基準
A	特に困難な業務
B	困難な業務
C	標準的な業務
D	軽易な業務

※難易度を4つに区分するのは、5つに区分した場合3番目の難易度に集中する傾向があるためである。

安易に難易度「A」ランク（特に困難な業務）に設定されるのを防ぐためにも「A」ランクについては内容を精査する必要がある。

<難易度設定に係る職階の役割表>

職階	基本的な役割
課長	部長、副部長の指揮監督を受け、以下の事務を行う。 ・部及び課の業務執行に参画し、具体的かつ的確な意見を述べる。 ・課内事務の執行計画及び調整を行う。 ・課内事務の執行、管理、改善を行う。
副課長	課長の指揮監督を受け、以下の事務を行う。 ・課の組織目標設定に参画し、具体的な意見を述べる。 ・分担事務の計画及び調整を行う。 ・分担事務の執行、管理、改善を行う。 ・部下の育成に努める。
係長	・係の職務について的確に把握し、目標を設定する。 ・係の職務について課題を発見し、改善を図る。 ・部下を指揮監督し、効率的に職務目標を遂行する。 ・高度な専門的職務を処理する。 ・係内職員を指導育成する。
主任	・特に高度な知識又は経験を必要とする担当業務を効率的に遂行する。 ・担当職務について課題を発見し、改善を図る。 ・係の中核として係長を補佐する。 ・後輩職員に対して的確な助言を行い、職場の活性化に努める。
主事	・上司の指示を的確に理解し、担当業務を正確かつ迅速に処理する。 ・担当職務について、常に問題意識を持って仕事の進め方を工夫する。

(10) 進捗管理・行動記録の記入

進捗管理…業務の進捗を管理し、助言・助力により目標達成を手助けするもの。

行動記録の記入…評価上の客観的な指標として、被評価者の日常行動を観察し、「育成シート」へ記録をすることで、被評価者の評価の根拠とするほか、職員の能力分析等に役立てるもの。

(11) 中間面談

業務が円滑に執行されているか1次評価者と被評価者で、9月に確認を行う。

また、「育成シート」に基づいた行動記録において、特に指導を要する事項があれば軌道修正を行う。

(12) 評価(相対化・簡素化・共有化の原則の適用)

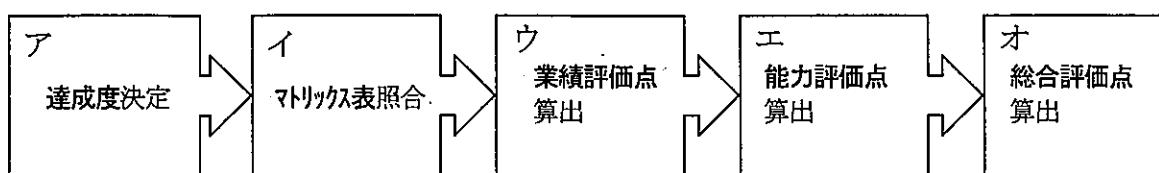
業績評価は、①自己評価②1次評価③2次評価の3段階で行う。

能力評価は、①1次評価②2次評価の2段階で行う。

業績評価について自己評価を導入する理由は、被評価者に自己評価を行わせることで各個人が業務に関する認識を深め、自己を客観的に分析することで、人事評価の目的である「自分で考え、自分で行動する職員」を育成する上で非常に有効な手段とするためである。

能力評価については、必須評価項目や加点評価項目を被評価者自身が評価することが困難であるため、自己評価は行わない。

<評価の方法>



ア 達成度（客観化・簡素化の原則を適用）

難易度設定した目標に対し、達成水準の程度を判断する。

判断基準としては、以下のとおりになる。

定量的判断基準	達成水準に対して数量的に達成度を図る手段、業務量が明示できるものについて使用する。
定性的判断基準	達成水準に対して数量的に達成度を図れない場合の手段、定量的判断基準以外のものについて使用する。

<達成度判断基準表>

区分	達成度	定量的判断基準	定性的判断基準
T 5	目標を著しく上回る成果をもって達成	達成水準に対して 150% 以上の成果	期待を大幅に上回る成果
T 4	目標を上回る達成	達成水準に対して 101% 以上の成果	期待以上の成果
T 3	目標どおりに達成	達成どおり (90~100%) の成果	ほぼ期待どおりの成果
T 2	目標を未達成	達成水準に対して 90% 未満の場合	期待どおりの成果に至らなかった
T 1	目標を著しく未達成	達成水準に対して 50% 未満の場合	期待を大幅に下回る結果

イ マトリックス表（相対化・簡素化の原則を適用）

達成度決定後、難易度と達成度についてマトリックス表に照らし合わせて点数化を図る。

マトリックス表のメリットは、難易度と達成度で点数を算出することが可能であり、評価者の主観的な判断を排除できる点にある。

<難易度と達成度に係るマトリックス表「A」>

難易度 達成度	A	B	C	D
T 5	2. 0	1. 8	1. 6	1. 4
T 4	1. 8	1. 6	1. 3	1. 1
T 3	1. 6	1. 3	1. 0	0. 8
T 2	1. 0	0. 8	0. 6	0. 4
T 1	0. 4	0. 3	0. 2	0. 1

※ 達成度判断基準表及びマトリックス表の点数については、仮定の点数となっている。

ウ 業績評価点の算出方法

業績評価について、以下の式により点数化を図る。

$$\text{業績評価点} = \frac{\text{マトリックス表のポイント} \times 50 \times \text{目標のウエイト配分率}}{\div \text{目標数}}$$

※業績評価で取得可能な最高点数は25点となる。

※後述の総合評価点を算出するために目標数で割ることとする。

<業績評価点算出サンプル>

目標	難易度	達成度	点数	ウエイト
NO1	B	T3	1.3	40%
NO2	C	T2	0.6	20%
NO3	A	T2	1.0	10%
NO4	C	T2	0.6	30%

※ 以下の点数等は例示である。

サンプルから

NO1の目標	$1.3 \times 50 \times 40\% = 26$
NO2の目標	$0.6 \times 50 \times 20\% = 6$
NO3の目標	$1.0 \times 50 \times 10\% = 5$
NO4の目標	$0.6 \times 50 \times 30\% = 9$
小計	46点

$$\text{業績評価点} \quad 46 \text{点} \div 4 = 11.5 \text{ 点}$$

エ 能力評価点の算出方法（具体化・客観化・相対化・簡素化の原則の適用）

$$\text{能力評価点} = \text{必須項目点} + \text{加点評価項目点}$$

※ 能力評価の最高得点は25点（必須項目点16点+加点評価項目点9点）となる。

(ア) 必須評価項目

能力評価の簡素化を図るため、職階に応じて必要とされる能力を必要最低限度の4つにしぼり設定する。例示については次のとおり。

<必須評価項目の評価項目表>

被評価者の職階		評価項目	
課長	スピード執行	経営力	
	コスト意識	調整力	
副課長	スピード執行	統率力	
	問題解決能力	調整力	
係長	企画力	理解力	
	説得力	コミュニケーション能力	
主任	知識・技術	判断力	
	表現力	企画力	
主事	知識・技術	理解力	
	注意力	職務遂行能力	

また、点数は以下の表により4段階で評価する。

状態	特に秀でている	秀でている	通常	劣っている
点数	4	3	2	1

(イ) 加点評価項目

必須評価項目では、カバーできない能力または別に秀でた能力がある場合には、最高3項目まで加点評価項目として加点を実施する。

<加点評価項目一覧表>

態度的能力項目		職務的能力項目	
責任感	意欲	接遇能力	業務処理能力
使命感	倫理観	創意工夫能力	コスト意識
積極性	勤務態度	情報収集能力	OA能力
協調性	柔軟性	折衝力	改革力

また、評価については加点のみとする。

状態	特に秀でている	秀でている
点数	3	2

※ 加点評価項目に際しては、単なる点数づけではなく秀でた能力に関する具体的な事実の記載など、評価シートに「コメント」として根拠を示す必要がある。

(具体的な事実については、「育成シート」の記録等から判断する。)

<能力評価点算出 サンプル>

項目		1次評価	コメント	2次評価	コメント
必須	知識・技術	3	職務知識が豊富	3	
	判断力	2		2	
	表現力	2		3	
	企画力	2		3	
加点	使命感	2	職務の重要性を認識	2	
	情報収集力	2	法改正を熟知	2	
	折衝力	2	苦情対応に上手に対応	2	

さらに、両項目の点数を合算し、能力評価点を決定する。

サンプルから

必須評価項目 11点 + 加点評価項目 6点

能力評価点 17点

2次評価については、被評価者を把握している1次評価者の意見を尊重し、部局間・他の職員とのバランスを考慮し相対化を行う程度に留まることとする。

才 総合評価点

総合評価点から職員の評価を導き出す。

総合評価点 = 業績評価点 + 能力評価点

※ 総合評価点の最高得点は50点（業績評価点25点+能力評価点25点）となる。

<総合評価区分表>

評価点	評価	留意事項
50.0~40.1	S	
40.0~30.1	A	
30.0~20.1	B	
20.0~10.1	C	
10.0~	D	

サンプルから

業績評価点 11.5点 + 能力評価点 17点

総合評価点 = 28.5点 ⇒ 評価B

(13) フィードバック（共有化の原則の適用）

評価結果は職員本人に対し開示し、評価者と被評価者が面談を通じて、その評価結果となった根拠、理由を説明する。開示は本人の点数のみではなく、当該評価期間における事実・結果に関する共通認識を持ち納得性を高めること及び翌年度の目標設定の課題を導き出す役割がある。

さらにフィードバックをより有効にするために「3者面談」(※)の手法を取り入れる。

「3者面談」（共有化の原則を適用）は、複数の評価者の説明により、納得性を高めることができ、1次評価者及び2次評価者の両者に評価の説明責任を負わせることで、より公正な評価を担保させることが可能とする。

※「3者面談」

フィードバックの際に1次評価者と2次評価者が同席し、被評価者と面談を行う。

(14) 苦情処理（共有化の原則の適用）

苦情処理は、この評価制度を一連のシステムとして考えた場合のフィードバックとしての位置づけにあたる。

苦情内容を分析し、翌年度へ生かすことによって、当該評価システム自体の質の向上が可能になり、人事評価制度の課題発見の役割を果たす。

(15) 評価反映

人事評価については人材育成を主眼としているが、総合評価点を基に、昇給や勤勉手当に反映させることも可能である。

2 パターン「B」について

パターン「B」において「A」と異なる点は次の2点になる。

- ① 目標設定の際に、職階に応じて求められる業務実績の期待度及び職務の経験の有無から導き出す「役割期待度」と、組織から見た被評価者への期待度を「組織期待度」として表し、難易度設定を行う。
- ② 総合評価点を算出する際に、被評価者の役職に応じて業績評価と能力評価のウエイトを設定し、業績評価及び能力評価の点数にウエイトを乗じて得た評価点を合算し、総合評価とする。

パターン「B」は、組織としての期待度を評価に加えること、職階や経験の有無の判断を加えることにより、更に公正な人事評価を実施することが可能となる。

(1) 難易度設定

難易度設定表がパターン「A」よりも細かく、現実的な難易度設定が可能となる。

※ 難易度の数…パターン「A」は4、パターン「B」は15の難易度の区分となる。

<難易度設定表>

役割		組織期待度		
		躍進	前進	維持
役割期待度	期待以上	A 1	B 1	B 3
	期待通り	未経験	A 2	B 2
		既経験	A 3	B 3
	期待以下	未経験	B 1	B 4
		既経験	B 2	C 1

ア 役割期待度

職階に応じて求められる業務実績を「期待以上」「期待通り」「期待以下」の3つに分け、さらに「期待通り」「期待以下」については、「経験」「未経験」の経験区分を加え詳細に分類する。

<役割期待度、経験の有無からの期待度の定義>

区分		定義
役割期待度	期待以上	当該職員の担当・実施していく個人目標が、当該上位の資格等級の職員が行うべき内容である場合
	期待通り	当該職員の担当・実施していく個人目標が、当該職員の資格等級にふさわしい内容である場合
	期待以下	担当職員の担当・実施していく個人目標が、当該下位の資格等級の職員が行うべき内容である場合
経験の有無	未経験	係長の場合は、人事異動初年度で同種・同類の業務経験がないこと。 主任・主事の場合は、人事異動3年未満で同種・同類の業務経験がないこと。 担当替があった初年度で同種・同類の業務経験がないこと。
	既経験	上記以外すべての場合

※ 職階ごとの行うべき役割内容については、パターン「A」(9)「難易度設定に係る職階の役割表」で示されている判断基準を基に区分を行う。

イ 組織期待度

難易度設定の際、組織としての職員への期待度を「躍進」「前進」「維持」の3つに区分する。

<組織期待度の定義について>

区分		定義
組織期待度	躍進	部局間の重点目標に沿った内容である場合や組織の必要上あるいは予想外の状況の変化のため、困難な状況の下で職務目標を遂行する場合
	前進	躍進の職務目標ではないが、前年度より向上した内容である場合や業務の改善と明確に判断できる場合
	維持	躍進・前進にも該当しない場合

ウ 業績評価マトリックス表

達成度については、とパターン「A」と同様に判断する。

※ パターン「A」(12)「評価」一アで示されている<達成度判断基準表>参照

達成度と難易度設定の組み合わせたマトリックス表は、難易度の分類がパターン「A」よりも詳細になっているため、業績評価点をより正確に算出することができる。

<難易度と達成度に係るマトリックス表「B」>

難易度 達成度	T 1	T 2	T 3	T 4	T 5
A 1	0. 6	1. 3	1. 6	1. 8	2. 0
A 2	0. 55	1. 2	1. 5	1. 7	1. 9
A 3	0. 5	1. 0	1. 4	1. 6	1. 8
B 1	0. 45	0. 9	1. 3	1. 5	1. 7
B 2	0. 4	0. 8	1. 2	1. 4	1. 6
B 3	0. 3	0. 7	1. 1	1. 3	1. 5
B 4	0. 25	0. 6	1. 0	1. 1	1. 4
C 1	0. 2	0. 5	0. 9	1. 2	1. 3
C 2	0. 15	0. 4	0. 8	1. 0	1. 2
C 3	0. 1	0. 3	0. 7	0. 9	1. 1

(2) 総合評価点の算出方法

パターン「B」は、職階に応じて要求される業績及び能力が異なることを考慮し、職階ごとに業績評価と能力評価のウエイトバランスを変更し、総合評価を算出する。

※ 職階が上がるにつれて業績を重視している。

<職階ごとのウエイトバランス表>

(%)

職 階	課 長	副課長	係 長	主 任	主 事
業績評価	70	60	50	40	30
能力評価	30	40	50	60	70

総合評価点の算出方法は次のとおりとなる。

パターン「B」

総合評価点 =

$$\{ (\text{業績評価点} \times \text{業績評価ウエイト}) + (\text{能力評価点} \times \text{能力評価ウエイト}) \} \times 2$$

パターン「A」のサンプルの結果を用いて、同様に算出すると次のとおりになる。

サンプルから

業績評価点	業績評価ウエイト	能力評価点	能力評価ウエイト	総合評価点
{ (11. 5点 × 40%)	+ (17点 × 60%) }	× 2 =	29. 6点	

<総合評価区分表>

評価点	評 価	留意事項
50. 0~40. 1	S	評価「S」は、特に秀でている者を想定しており、総合評価で「S」評価を受けても、目標評価の達成度にT 2以下が一つでもあれば、「A」とする。
40. 0~30. 1	A	
30. 0~20. 1	B	
20. 0~10. 1	C	
10. 0~	D	

サンプルから

総合評価点 29.6点 ⇒ 評価B

※今回のサンプルでは、評価は変わらなかったが、職階ごとにウェイト配分表を使用することにより、Aさんが主事の場合であると評価Aとなる。

次章では、枠組みで示したパターン例を使って具体的なモデル例を設定する。



第3章 検証モデル

(1) モデル設定例

総務部収納課徴収係主任A

- 担当業務
- ・税徴収業務 …… 臨宅徴収・納税相談・納税交渉・他自治体への照会
 - ・窓口業務 …… 納税証明発行及び納税相談等の窓口業務
 - ・契約関係業務 …… 端末機リース契約・印刷物発注等の契約事務
 - ・その他業務 …… 文書整理、予算の差引等、課の庶務業務

経歴 収納課 在籍3年目 入庁10年目（財政課4年、住民課3年）

タイプ 積極性があり、どの業務に対しても熱意を持って臨むが、接遇に関しては改善の余地がある。

キャリア 住民課では、国民健康保険を担当しており税に関して知識を持っており、現在の収納課では、国民健康保険税においては力を発揮している。本人は税に関して意欲的に関心を持っており、今後は税の知識を深めたいと希望している。

(2)-1 目標の設定

①組織目標の設定

年度当初首長による施策が打ち出され、部課長会議で首長施策に合わせた課の目標を定め、その後課内の各担当間で調整し、課の目標を受け下記の組織目標体系図のように係内の目標まで設定がされた。

組織目標体系表

番号	所属	○○部	○○課	○○係		
	施策	部目標	課目標	係目標	水準	期日
①	市民と共にくるまち	計画的耕種運営の推進	収率の向上	収率の向上	滞納者数を5%削減する	年度末まで
②		市民ニーズに応える体制の推進	CSの向上	アカウントの徹底	納税に関する問い合わせ件数を昨年より20%削減を目指す	年度末まで
③			事務の効率化	事務処理時間の短縮	証明書類の待ち時間を平均5分から平均4分に減らす	年度末までに
④						
…						

(2)-2目標の設定

②個人目標の設定

Aさんは、係目標を受け、自分の担当業務上でどのような目標を設定すれば係の目標を達成できるか（組織に貢献できるか）を検討し、4つの目標を設定した。まず、Aさんは、課の重点目標である収納率を上げるために、滞納者の財産調査を積極的に実施することが必要であると判断し、これを目標に設定した。また、納税者の税に対する理解がされていないことを以前から痛感していたので、理解を深めようとパンフレットの作成をすることにした。

自己設定

項目	どの水準まで	どのような方法で	いつまでに	ウェイト配分
収納率の向上	滞納者数を5%削減する。	滞納者の財産調査を実施する。（実施率70%） 滞納者データベースの作成 口座振替者を5%増やす。	12月までに 評定期間内に 評定期間内に	40%
アカウントビリティの徹底	納税に対する理解を深める。	窓口に、納税に関するパンフレットを作成し、配布する。	7月末までに	30%
印刷物の見直し	印刷にかかる経費を12万円削減する。	印刷業者を調査し多数の業者から選定を行う。 印刷物の様式の見直しを行う。	8月発注予定	10%
その他業務	事務作業の効率化を目指す。	文書管理をデータ化し 文書保管庫の整理を行う等	評定期間内に	20%

目標を自己設定後、係長との面接により目標を調整する。

その後、係長との個人面談において、係長は在籍3年目のAさんに期待をしており、中心的な存在になるよう話し、また主事Bの指導育成者としての役割を担うように伝えた。Aさんの能力から個人目標について、より高度な目標を立てるように指導し、またウエイト配分をNo.2の項目については、終結が7月末までということと、主事Bの指導育成に力を入れて欲しいので、次のように若干の修正がされ、Aさんの個人目標が決定した。

調整後決定された目標

No	項目	どの水準まで	どのような方法で	いつまでに	ウエイト配分
1	収納率の向上	滞納者数を5%削減する。	滞納者の財産調査を実施する。(実施率80%) 滞納者データベースの作成 口座振替者を15%増やす。	12月までに 評定期間内に 評定期間内に	40%
2	アカウンタビリティの徹底	納税に対する理解を深める。	窓口に、納税に関するパンフレットを作成し、配布する。 納税に関する研修を受講し、理解を深める。	7月末までに 6月受講	20%
3	印刷物の見直し	印刷にかかる経費を12万円削減する。	印刷業者を調査し多数の業者から選定を行う。 印刷物の様式の見直しを行う。	8月発注予定	10%
4	その他業務	事務作業の効率化を目指す。	文書管理をデータ化し文書保管庫の整理を行う。 主事Bの指導育成を行う。	評定期間内に	30%

(2)-3 難易度の決定

パターン「A」の場合

各目標の難易度については、その職の役割と能力から勘案し、「特に困難」(A)、「困難」(B)、「標準」(C)、「軽易」(D)で判断されることとなっており、課長・副課長(課長補佐)・係長にて課内職員の個人目標について難易度を調整した。その後部局会議において難易度の調整会議を行った。今年度総務部においては、重要案件が多数あり、財政難による税収確保が重要視されるほか、その他の部署においても難易度の高い目標があった。部局内において難易度の調整を行い相対化した結果、Aさんの難易度は次のように最終決定された。

No	難易度
1	B
2	C
3	C
4	C

パターン「B」の場合

各目標の難易度については、その職員個人に対する役割期待度・経験の有無からの期待度と組織期待度の2つの視点により15ある難易度区分から、「A1～A3」「B1～B4」「C1～C3」で判断されることとなっている(次図参照)。課長・副課長(課長補佐)・係長にて課内職員の個人目標について難易度を調整した。

(難易度設定表)

役割		組織	組織期待度		
			躍進	前進	維持
役割期待度	期待以上		A 1	B 1	B 3
	期待通り	未経験	A 2	B 2	B 4
		既経験	A 3	B 3	C 1
	期待以下	未経験	B 1	B 4	C 2
		既経験	B 2	C 1	C 3

その後部局会議において難易度の調整会議を行った。今年度総務部においては、重要案件が多数あり、財政難による税収確保が重要視されるほか、その他の部署においても難易度の高い目標があった。部局内において難易度の調整を行い相対化した結果、Aさんの難易度は次のように最終決定された。

決定した目標1から目標4までは、すべて主任相当職の業務内容であり、主任Aさんは今年度で在課3年目に入ったところである。よって、役割期待度が「期待通り」の「未経験（※）」の区分となり、次の組織期待度により難易度が決定された。

目標1：部として重点目標にある → (躍進)

目標2：部として躍進の目標にない → (前進)

目標3： // → (前進)

目標4： // → (前進)

NO	難易度
1	A 2
2	B 2
3	B 2
4	B 2

※主任で同一業務経験3年未満は、「未経験」とする。

(3)-1 評定期間内の行動記録例

育成シート

所属	職名	氏名	評価者
総務部収納課	主任	AAAAAA	係長
年月日	職務上の評価すべき行動		コメント
H17.5.20	主事Bに対して、公示送達の方法について的確に説明していた。また、主事Bに分りやすいマニュアルを準備していた。		主事Bの理解も深まっていた。指導育成係としての意識が芽生えているものと思われる。
H17.5.25	窓口に来ていた滞納者に対し、的確な対応を行い、分割納付などの案を提示するなどしていた。また、接遇についても昨年よりも向上が見受けられた。		昨年度の課題であった接遇について本人も意識をして接客を行っているようである。
H17.6.8	収納に関する研修を受講し、報告書を作成した。		研修の報告書についてはレジュメにし、課内及び主事Bに対し、内容を伝えるように指導した。本人の知識も向上したようである。
H17.6.20	口座振替のパンフレットを作成し、設置した。作成にあたり課内での意見聴取など積極的に行動を起こしていた。		パンフレットを作成するに当たっては、課内の意見を吸い上げていた。わかりやすく、まとまったものができたようである。
H17.6.28	10分の遅刻をした。(連絡なし)		遅刻の場合、上司に必ず連絡を入れるよう指導した。本人も反省していた。
H17.7.3	主事Bに対し、研修の内容をレジュメにして指導を行っていた。		レジュメを作成したことで、研修の内容理解がさらに深まったようである。主事Bへの説明もわかりやすいものであった。そのレジュメを課内に配布するよう指導した。

(3)-2 中間面談**①業務目標に関して**

係長はAさんと中間面談を行い、目標1・2・4の進捗状況、及び目標3の結果報告を受けた。目標1について財産調査の実施率は75%に達していること、郵便等による対応など実施率向上に努力していること及び口座振替者の割合があまり上がっていないことを確認した。口座振替に関し係長は、支所等の出先機関に手続の用紙を置くことをアドバイスした。また、データベース作成のため情報収集を始めていたが、滞納者の一括管理及び効率的な事務遂行が可能となるようデータベースの作成ができるだけ早く着手するよう求めた。

目標2に対しては、6月の研修以外に1月にも他機関での研修があるため、受講するよう勧めた。納税パンフレットについては、作成し配布したところであるが、分かりにくい専門用語等の表現箇所があるとお客様から指摘されたので、できる限り分かりやすい表現に修正するよう指導した。

②能力評価に関して

税に関する知識を着実に習得している。特に滞納処分に関する事項については申し分のない程度の知識がある。その結果、折衝には苦慮することなく対応できるようになってきている。部下の指導にも力を入れており、業務を通して責任感が出ている。しかし、服務に関しては認識が足りない点が少々ある。

(3)-3 評定期間内の行動記録例

育成シート

所属	職名	氏名	評価者
総務部収納課	主任	AAAAAA	係長
年月日	職務上の評価すべき行動		コメント
H17.10.17	財産調査について、特に預金の調査については、金融機関の本店への照会により、効率的に行っていった。		預金の調査については、金融機関の本店に照会を行うことにより、効率的に行うことができるが、新たに本店へ照会できるように新規開拓に余念がなかった。

H17.10.20	滞納者のデータベースの作成に取り掛かった。課員より滞納者情報を集めることから始めた。	単なる数値的データではなく、個別情報も載せるよう形での作成を検討していた。
....
....

(4)-1 人事評価 業績評価

①業績評価

自己評価 ※評価欄の記号は、達成度判断基準の達成度を示す。

目標	成果	評価
1	財産調査実施率 92% (1月現在) 滞納者データベース 作成済 口座振替者割合 +9% (1月現在)	T3
2	納税に関するパンフレットの作成 作成済 研修受講 2回	T2
3	印刷製本費 昨年比 12万円の減	T2
4	文書庫等の整理 済 文書管理のデータ化 未済	T3

コメント（自己）

- 財産調査の実施率は90%を超え、未対応者についても順次対応を行っていく予定である。
- 納税に関するパンフレットについては、設置後住民等からの意見も取り入れ随時改定を行ってきた。しかし、パンフレットだけでは理解の浸透に不十分であるため、直接住民の方に説明する機会を設けた方がいいと思った。
- 研修については自身の知識を増やすことができ、主事Bへの指導育成にも役立った。しかし、主事Bの質問に対しうまく主事Bに答えきれなかった点があつたため、さらに知識を深めていきたい。
- 口座振替については、出先機関に手続用紙を設置するなど改善をしてきたが、成果が伴わなかつた。口座振替にするメリットを直接住民の方に伝え、お願いをする努力が必要だと感じた。
- 印刷物のレイアウト・内容については、見やすい、わかりやすい、と一部の方から評価はいただいたが、大幅な改善をはかることはできなかつた。レイアウト作成に関する技術不足と途中から他の人に作成した物を見てもらわず、修正をあまり行わなかつたのが原因である。

自己評価を受けた係長は1次評価を行った。評価に際しては育成シートを活用し、今までの活動を振り返りながら行った。

1次評価

目標	成果	自己評価	1次評価
1	財産調査実施率 92% (1月現在) 滞納者データベース 作成済 口座振替者割合 +9% (1月現在)	T3	T3
2	納税に関するパンフレットの作成 作成済 研修受講 2回	T2	T2
3	印刷製本費 昨年比 12万円の減	T2	T3
4	文書庫等の整理 済 文書管理のデータ化 未済	T3	T2

コメント（係長）

- ・財産調査は実施率 90%を超える、期待以上の成果を上げた。
- ・納税に関するパンフレットについては、わかりやすいものが作成され住民からも好評であったが、課題も残った。
- ・滞納者データベースについては、誤りが多く今後修正が必要であると感じる。
- ・印刷製本費削減の目標額を達成したが、様式の見直しについては効果が見られず課題が残った。
- ・文書管理について多少ずさんな部分があり、要求した文書が見つからないこともあった。

課長は、1次評価を受けて2次評価を行った。

2次評価（最終評価）

目標	成果	自己評価	1次評価	2次評価	難易度
1	財産調査実施率 92% (1月現在) 滞納者データベース 作成済 口座振替者割合 +9% (1月現在)	T3	T3	T3	B
2	納税に関するパンフレットの作成 作成済 研修受講 2回	T2	T2	T2	C
3	印刷製本費 昨年比 12万円の減	T2	T3	T3	C
4	文書庫等の整理 済 文書管理のデータ化 未済	T3	T2	T2	C

・目標評価点の算出方法

業績評価点=マトリックス表のポイント×50(×目標のウエイト配分)÷目標数

主任Aさんの目標による人事評価の評点は、

$$\text{No.1} : 1.3 \times 50 \times 40\% = 26$$

$$\text{No.2} : 0.6 \times 50 \times 20\% = 6$$

$$\text{No.3} : 1.0 \times 50 \times 10\% = 5$$

$$\text{No.4} : 0.6 \times 50 \times 30\% = 9$$

$$\text{目標による評価点小計 } 46 \text{ 点} \div 4 \text{ (目標数)} = 11.5$$

(4)-2 人事評価 能力評価

②能力評価

(能力評価表)

項目	1次評価	コメント	2次評価	コメント
必須	知識・技術	3 税の知識が豊富である	3	
	判断力	2	2	
	表現力	2	3 税に関する説明が明確	
	企画力	2	3 納税パンフの出来が良い	
加点	使命感	2 税の公平負担を強く意識	2	
	情報収集力	2 税法改正等常にチェック	2	
	折衝力	2 苦情を跳ね除け納得させた	2	

※「加点」の評定項目の2次評価者は、他の職員と比較し特に過大評価となつていなければ、1次評価者が一番把握していると判断できるので修正は原則行わない。

主任Aさんの能力評価の評価点は、 必須項目11点+加点項目6点=17点

(4)-3人事評価 総合評価

総合評価

パターン「A」の場合

総合評価

評価点	評価	留意事項
50.0～40.1	S	評価「S」は、特に秀でている者を想定しており、総合評価で「S」評価を受けても、目標評価の達成度にT2以下が一つでもあれば、「A」とする。
40.0～30.1	A	
30.0～20.1	B	
20.0～10.1	C	
10.0～	D	

総合評価点：業績評価点11.5点+能力評価点17点=28.5点

→ 評価結果「B」

パターン「B」の場合

総合評価点は「業績評価点+能力評価点」となるが、職階ごとに求められる業績に対する責任度合いが異なってくるので、職階ごとに「業績評価点」と「能力評価点」のウエイト配分を変え、より公正な評価することとしている。

(総合評定におけるウエイト配分表)

区分	課長	副課長	係長	主任	主事
業績評価	70	60	50	40	30
能力評価	30	40	50	60	70

評価点	評価	留意事項
50.0～40.1	S	評価「S」は、特に秀でている者を想定しており、総合評価で「S」評価を受けても、目標評価の達成度にT2以下が一つでもあれば、「A」とする。
40.0～30.1	A	
30.0～20.1	B	
20.0～10.1	C	
10.0～	D	

総合評価点：{ (業績評価点11.5×0.4) + (能力評価点17×0.6) }

×2=29.6点 → 評価結果「B」

(5) フィードバック

2次評価までの結果をもとに課長・係長・Aさんの3人による面談が実施され、課長は、業績評価及び能力評価について結果を伝えた。

まず、財産調査の実施率、知識の習得、後輩の指導などの良かった点について一年間を通しての功績を伝える。今後も継続するよう要請する。それから、口座振替の推進及び滞納管理のデータベースについては、未達成であった理由を明確にするため、現状の問題点を把握し、今後の業務遂行に生かすように指導した。パンフレットについては、良い物が作成されたが、課題部分の改訂を今後も続けて欲しい旨を伝える。接遇時における態度においては、以前よりも自信を持って対応しており、苦情にも慣れ落ち着いて処理している。しかし、服務に関しては、認識が甘いことを伝える。全体の奉仕者であることを再度指摘する。

来年度に、公売等による税収の確保について案を検討するよう伝えた。

本人が税に関して積極的に知識を深めたいという希望があるので、今後、固定資産税や住民税に関する業務に携わっていくことが好ましいと伝える。

(6) 評定結果の反映

①給与

1年間の勤務が良好と認め昇給させた。また、総合評価の結果に基づいて翌年度における勤勉手当の支給率への反映を実施している。「C」が基準の支給率で「0.725」とし、ランクが1つ上下するごとに「±0.025」の調整がなされていることになっている。よって、翌年度の勤勉手当の支給率を、0.725から0.75とした。

②人事

過去3年間の能力評価が、現在の職階の能力を満たし、企画力、判断力や実践力の評価項目では、平均基準を上回る能力を有し、係長の昇任候補名簿への登載を人事課へ推薦する。また、今後も税部門での業務を希望していることから、人事配置においては、税部門への配置を強く推薦した。

第4章 目標設定について

この章では、第2章の枠組みで示した目標設定について、各項目の意義・留意点・手法等について詳しく解説する。また、この人事評価制度をより効果的に運用するためのその他の手法を紹介しているので、是非参考とされたい。

目標管理による業績評価を導入する上で、初めに目標を設定することが必要となる。4月上旬から5月上旬までの間に「組織目標」「個人目標」を決定し、それぞれの難易度・ウェイト配分についても決定する。また目標の妥当性や上位目標との連鎖性についても配慮する必要がある。

1 組織目標の設定 (「第2章(4)目標設定」の解説)

(1) 組織目標の意義

効果的な施策の実現を図るため、ブレイクダウンまたは現状から導き出された課題による組織的な目標設定が必要である。一貫性のある目標を設定することで、組織の活性化・連帯感が生まれ職員の人材育成にもつながると考えられる。

また、個人目標が職員の自由裁量により設定されることなく、担当業務の意義、役割等を明確にすることで個人目標の設定の統制を図る意味もある。

(2) 組織目標のポイント

- ア 個人目標(係目標)の前提である上位目標を明示することは、自分たちの役割を認識する機会であるので、目標の意義・達成方法の浸透を図るように留意する。
- イ 所属長等は組織目標を体系表等で閲覧できるようにして、常に職員が(同部署以外の職員も含む)意識できるように留意する。
- ウ 組織目標は、部・課・係等に分類して設定する必要がある。設定にあたってはそれぞれの長がリーダーシップを発揮するとともに、上位目標との連鎖性に留意する。
- エ 組織目標は、下位目標ほど具体的かつ明確なものになるように設定し、係ミーティング等での周知に当たってはその背景や意図及び効果等が十分伝わるように留意する。

チェックポイント

- 安易に達成できるような目標になっていないか?
- ブレイクダウンにより下位の目標達成が上位の目標達成につながっているか?
- ミーティングを実施し職員の意見、組織の問題点・課題等考慮されているか?
- 職員への目標浸透が図られているか?

(3) 検証モデルから

新年度にあたり、「市民と共につくるまち」等の施策が首長より打ち出された。

Aさんの所属する総務部では、この施策を受け今年度の部目標を設定するための部内会議を実施し、部長は課長その他職員から意見を聴き、その背景を説明すると共に問題意識の共有化を図った上で、ブレイクダウン及び現状を汲み取った課題から部目標を設定し部内の関係課に伝えた。

部目標を受け収納課では課内会議を実施し、課内アンケートから昨年度の反省を踏まえつつ現在の課題を受け、上位目標との連鎖性のある目標を設定した。

首長から施策が打ち出され、部目標・課目標を設定するまでの時間はあまりなかったが、課内において日ごろから組織の現状を把握するとともに、問題意識を常に持ち続け、全体の課題等も把握していたため効率的に設定ができた。

2 係目標の設定（「第2章（4）目標設定」の解説）

(1) 係目標の意義

既に設定された上位目標を基に係目標を設定する。目標設定に当たっては、係ミーティングを実施し現状を吸い上げ、具体性のある目標を設定する必要がある。また、主事級・主任級の職員の参画意識を高めることが重要である。

組織目標を職員参加で達成するために、上司と部下で「目的、目標、課題」を共有化し、業務遂行についてのスケジュール管理を行うとともに、目標設定時や評価の段階において相互にコミュニケーションを取ることにより、共同作業体制の確立を図ることが可能となる。

(2) 係目標のポイント

- ア 組織目標を把握し、係目標の達成が組織目標の達成につながるか留意する
- イ 上位組織目標からのブレイクダウンだけでなく、係内の現状を把握し、取り組まなければならない問題・課題等に対し目標設定がなされているかを留意する。
- ウ 設定にあたっては「水準」「期日」を設け、結果ができるだけ数値化されているか、また定量的に設定できないものについてはできる限り具体的な結果の状態が示されているか留意する。
- エ 係目標設定については、極力部下からの発案により自主的に設定され、目標を主体的、積極的に意識させるように留意する。

チェックポイント

- 上位目標との連鎖性は保たれているか？
- 目標の数値化が図られているか？または、具体的な結果の状態が分かるか？
- ミーティングに十分な時間を確保し、自主的・自発的に目標設定できたか？
- 数値、具体的な状態等、明確に目標を意識できるものであるか？

(3) 係目標（組織目標）の手法

<組織目標体系表>

目標の連鎖を意識しやすいように、ブレイクダウンにより設定された目標は、上位目標まで記載する。
部・課・係等の現状から上がった目標はその単位の目標から記載する。

組織目標体系表

番号	所属	〇〇部	〇〇課	〇〇係	水準	期日
①						
②						
③						
④						
⑤						
⑥						
⑦						

内容は抽象的なものでも可

〇〇を目指す、〇〇の徹底等

<例>

総務部

- ・(人事課) 職階ごとの研修体制の充実を図る
職員の業務遂行能力向上支援
人材育成基本方針の策定
- ・(総務課) 職員の健康診断、予防に向けた取組の充実
備品管理の徹底
- ・(青少年課) 青少年健全育成協議会の設立
青少年を対象とした事業の実施

福祉部

- ・(児童福祉課)
児童虐待防止に向けた支援体制の確立
手当の充実
子育て支援事業の推進
- ・(障害者福祉課)
障害者自立支援計画の整備・見直し
障害者自立支援施設の整備
高齢者の緊急支援体制の確立…

ブレイクダウン

係目標<例>

- 1 積極的な研修参加の体制作り
- 2 新採職員の職務能力向上支援
- 3 人材育成基本方針の策定

…

具体的
数値・状態

水準 <例>

- 1 参加率の20%UP
- 2 新採後期研修にて習得度を測る
- 3 検討委員会の開催
職員アンケートの実施

…

係目標
(水準)
達成の
手段が
個人目標

個人目標<例> 参考

- 1 研修申し込み方法の府内 LAN 利用の検討
- 2 新採職員のための公務員倫理ガイドブックの作成
- 3 人材育成基本方針の策定に向けた委員会を設立する。
- 4 職員への聞き取り調査の実施

下位目標ほど具体性
が必要となる。

課目標と係目標が同じものとなってしまうこともあるが、上位目標が具体的であり明確になっているならば下位目標が同じであっても可とする。

課目標等が漠然と〇〇を目指す、〇〇の実施となった場合には、係目標にて期日や具体的な数値等を記入するようにし、個人目標を設定しやすいようにする。

組織目標体系表は、府内 LAN 等常に他部署の職員でも閲覧が可能なようにできるよう望ましい。

(4) 検証モデルから

課目標をうけ、Aさんの所属する徴収係では係長を中心とした係ミーティングを実施した。「収納率の向上」が打ち出された課目標に対しては、最重要課題であると感じ、徴収係も同様の目標を設定した。また「CSの向上」「事務の効率化」については、納得性を高めるため「アカウンタビリティの徹底」を、事務の見直しを含めた「事務処理時間の短縮」とそれぞれ設定した。

設定した目標をより具体的にするため、目標達成までの水準を数値化し明確にした。

滞納者数の5%削減をはじめ数値化した目標は、住民が業務への取組に対し理解できるもの、達成に向け努力が必要であるが住民ニーズに応えられるものであること、を理由に決定された。

係目標は、多くの職員が達成を目指し1年間の職務に励むものになるので、係長は、係員の理解を求め、達成のための手段を検討しあうことを強調した。

係目標の設定を通して、係長は、係員とのコミュニケーションが円滑に行われ業務に対する方向性（ベクトル）の統一が、今後の目標達成の1つの鍵になると強く感じた。

(5) 係目標設定のその他の手法

形式的な会議等で活発な意見が出ない場合等に、本音で語りあうためにオフサイトミーティング形式を取り入れるのも1つの手法である。また、ブレーン・ストーミングなどで問題を発見する手法もある。

オフサイトミーティング…

職場での立場や肩書きを外し、ざっくばらんな雰囲気で、気楽に話し合い、聞き合おうというミーティングのこと。

『会議・報告会・打ち合わせ』 → まじめに、まじめな話をする場

『オフサイトミーティング』 → 気楽にまじめな話をする場

『飲み会・アフターファイブ』 → 気楽に、気楽な話をする場

○基本的なルール

- 1 世話人（司会）を中心に話を進める。 → 世話人は参加者全員に話を振り全員が話せるように配慮する。
- 2 ざっくばらんに本音を語り合う。 → 正論やあるべき論で相手を否定しない。
- 3 結論を出すことをノルマにしない。 → 自分の弱みを見せるくらい率直な気持ちを持つ。

○ざっくばらんな雰囲気を作り出す演出例

- ・職場の会議室とは別の場所で行う。
- ・上司は上座に座らない。 → 席の配置に気をつける
- ・飲み物・小菓子等リラックスできるものを持ち込む。 等々…



3 個人目標の設定（「第2章（8）個人目標の設定」の解説）

（1）個人目標設定の意義

個人目標の設定に当たって最も大事なことは、自主的・自発的に目標を設定させることにある。係目標までの設定を受け個人目標の設定をすることは、部下にとって自身の能力、期待度、貢献度、課の問題・課題等を考え自分の役割・責務を認識する良い機会であり、その「気づき」こそが変革者への第一歩である。

個人面談の面談者は後述する評価の際の1次評価者とする。これは目標設定を共に考えることにより評価がしやすくなり、また指導育成も行いやすい利点がある。

（2）個人目標設定のポイント

- ア 個人目標は自発的・自主的に設定され、そのレベルは現状よりも高く設定されているか留意する。
- イ 最終決定までに係長等は、部下のやる気・モチベーション・係の課題を意識し、個人目標を引き出すことができているか留意する。
- ウ 「水準」「方法」「いつまでに」などが数値もしくは具体的表現で設定され、目指すべき目標が明確に示されているか留意する。
- エ 部下によって、目標設定のレベルにはばらつきがなく、職階ごとにバランスよく設定されているか留意する。

チェックポイント

- 個人目標は数値化・具体化されたもので方法等が明確か？
- 自主性・自発性を喚起し、部下自らが問題意識を持って設定できたか？
- 目標のレベルが現状より1つ上のレベルにて設定されているか？
- 職階ごとの役割、責務等を充足しうる目標になっているか？

（3）個人目標の設定の手法

目標数については、4つ程度とし、全ての受け持ち業務を対象とする。比較的ルーチンな業務等に対しては、「その他業務」とし、1つの目標としてまとめて取り扱う（受け持ちの業務全てを評価対象にする）。しかし、その際にも「その他業務」の内容把握は必要であり、改善などを伴う場合には1つの目標として取り扱うべきである。

基本的に評定期間内で達成可能な目標を立てるが、業務内容により2月～3月が達成時期になってしまふ目標に関しては、それまでの過程で達成可能な目標を立てるようとする。（例：税の申告 → 税知識の向上のため研修を受講する 等）

また、2月～3月の業務達成については、育成シートに記入し、能力評価で評価する。

ア 個人目標設定表

モデル例のような個人目標設定表（第2章 2－（2）目標の設定参照）を利用し、分かりやすく目標が立てられるようとする。

特に、「水準」「方法」については、より具体的で明確なものを記入するよう面談時等に留意する。

その職員の業務内容、優先度、緊急度、役割等を考慮し、ウェイト配分を定める。

具体的な期日、目標等を定める。

項目	どの水準まで	どのような方法で	いつまでに	ウェイト配分

達成後のあるべき状態、数値等を具体的に記入する。

水準を達成するための、具体的行動等を記入する。

項目数は導入当初は4つ程度にし、制度熟成後調整する。
項目内にその職員のすべての業務が網羅されることが望ましい。

項目	目標数については、4つ程度とする。これは制度導入段階にて目標数を多く設けることで、目標自体をぼやけさせてしまう恐れがあること、評価者の業務が膨大してしまうことから数を制限する。 項目は日常業務の羅列ではない。業務を変革、改善、向上させようという上のレベルへのチャレンジを明記したものである。 全ての業務を網羅することが難しい場合、「その他業務」として取り扱い、全ての業務に対し評価されることとする。これは、目標だけに捕らわれず全ての業務に対し努力目標を課す意味がある。
どの水準まで	極力数値化することで明確になり、評価しやすい。数値化が難しい場合は具体的表現で記入するか遂行基準を明確にさせるのがポイントである。
どのような方法で	水準を満たすための具体的手段を明記したもの。 この部分が明確にされていると評価・フィードバックに際しても一步踏み込んだ検討がなされ、次年度への課題も見つけやすくなる。 遂行基準に基づく個別計画や、スケジュールが必要な場合には、別途作成し検討するのも1つの方法である。 「〇〇事務のミスを〇にする」これだけでは手段が伴わないので“水準”に記入は可能だが、“どのように”欄には具体的にどのような対応策をとるのかを記入する。
いつまでに	この項目に対しては制度導入段階では1年度（評定期間）での目標を立てることとする。長期スパンの業務に対しては同年内に達成すべき状態までを目標とする。目標管理制度に不慣れな場合、長期の目標では意識が薄れてしまうこと、評価の判断基準が不明確になりやすいことを防止する。

イ 水準設定の際に使うべきでない表現

使うべきでない表現	改善例
努力する・努める 徹底する・目指す	<ul style="list-style-type: none"> ○○(状態)まで達成する。 ○○を実施する。 または実施した際どのような結果が得られるのかを記述する。
支援する・調整する 管理する	<ul style="list-style-type: none"> 自分自身がそのために何を実施するのかを目標として明記する。 または実施した際どのような結果が得られるのかを記述する。
効率化する 明確化する	<ul style="list-style-type: none"> 実施した後どのような結果が得られるのかを具体的に記述する。 <例> 事務作業時間 ○時間から△時間へ短縮する。
～等	<ul style="list-style-type: none"> 具体的に列挙する。細かい業務が多い場合、別紙等で提出することも検討する。
極力・可能な限り できるだけ 必要に応じ	<ul style="list-style-type: none"> 具体的に「○○を○○までに達成する」など、行動を記入する。
柔軟に・臨機応変に	<ul style="list-style-type: none"> ○○の場合は○○で対応する。

ウ 目標設定の例について

企画担当部署

NO	項目	どの水準まで	どのような方法で
1	行政評価制度の導入	HOO年度実施のため原案を作成する。	○○審議会で承認を得る。 職員説明会を行う（全職員対象）
2	総合計画の実施計画の作成	次年度の実施計画を作成し、公表する。	担当部署との調整を計り、実施計画の作成を行う。
3	文化活動・国際交流の推進	文化活動施設の利用率の20%UP	定期的なイベントの実施 HPの開設・関係機関へのDM送付

人事担当部署

NO	項目	どの水準まで	どのような方法で
1	人材育成基本方針の見直し	見直し素案を作成する。	職員アンケートを行い、検討委員会の意見をまとめ作成する。
2	選択研修の内容の見直し	見直し素案を作成する。	eラーニング等新しい通信教育について導入できるよう、デモ等を見学し、素案を提出する。
3	地元中・高校生の企業体験活動の実施	すべての学生に企業体験を実施させる。	商工会と連携し学生の受入企業を確保する。



住民担当部署

NO	項目	どの水準まで	どのような方法で
1	戸籍事務に係るミスの抑制	なりすましによる届出や誤記を0にする。	本人確認に関するマニュアルの作成 チェックリストを作成し、確認作業の徹底を図る。
2	事務処理時間の短縮	各種申請時の待ち時間を3分以内にする。	処理に係る手順書の作成 先進自治体の様式を調査し、申請書様式の見直しを図る。
3	証明書自動交付機の利用促進	自動交付機用カード利用率の前年比30%増を達成する。	窓口での個別説明の徹底 証明書の発行種類を増やす。 利用時間の延長を実施する。

保育所保育士

NO	項目	どの水準まで	どのような方法で
1	安全性の向上	施設内での事故件数を0にする。	施設内の遊具及び建造物のチェックを○回から○回に増やす。 危険箇所リストの作成及び配布
2	保育の充実	親子で遊べる遊具の設置数を増やす。	遊具情報の収集 手作りが可能なものを検討し、作成する。
3	食育の推進	食育に関する絵本の作成	家庭や栄養士と連携し情報提供を図る。 調理実習の実施

清掃作業職員

NO	項目	どの水準まで	どのような方法で
1	事故の削減	昨年より事故件数を50%減らす。	昨年度の事故原因の分析 分析結果による対応策の実現
2	回収業務の効率化	運行時間の10分以上短縮を図る。	現在のゴミ収集量のデータを取る。 運行経路の見直しを図る。

都市整備担当部署

NO	項目	どの水準まで	どのような方法で
1	街路灯の維持管理の充実	街路灯の完全稼動率を前年より50%上げる。	維持管理を月○回から○回にする。 情報提供のやり方について調査し新しい手法を検討し、素案を作る。
2	駐車場の運営の見直し	運営見直しの素案の作成	直営方式・委託方式の長所・短所を他団体の調査等によりまとめる。 予算・スケジュール等までの現実的な素案を作成する。
3	違反屋外広告物の撤去	違反屋外広告物の前年比30%減を達成する。	巡回を月○回から○回にする。 違反業者等への個別指導の実施

(4) 検証モデルから

Aさんは、係目標を踏まえ4つの個人目標を設定した。自身が収納課3年目であり、国民健康保険税担当の経験から、納税義務に関するパンフレットの作成をしたいと考えており、また、悪質な滞納者に対しては差し押さえのための財産調査の必要性を感じていたため、これらを基に3つの目標を設定した。更にその他として文書のデータ化や膨大な納税相談時の記録や、徴収に関する書類の保管庫の整理を行うことで、今後担当になる者に対し職務をし易い環境を作ろうと考え4つ目の目標を設定した。

また、それぞれの目標に対し自分が取り組むまでのウエイト配分も行った。徴収課として収納率向上のための財産調査の実施・口座振替の促進が最重要であり40%と設定した。次にこれまでの知識や経験も踏まえ、分かりやすいパンフレットを作成することで、納税意欲の促進を図ろうと考えこれを30%のウエイトと設定した。残りの2つの目標に対してもそれぞれウエイト配分を行った。

(5) その他の手法

<挑戦目標の利用>

人材育成の観点から、個人目標内に、自主的・自発的に考え方問題や課題を設定する「挑戦目標」を設定することも考えられる。高いハードルを自らに課し、更なる挑戦を目指すものである。この場合「挑戦目標」は通常の目標とは別に加点的扱いとすることが重要である。特に若い職員に対し挑戦意識、問題意識を持たせその評価を得ることによるモチベーションの向上、職務へのロイヤリティを高めるのに有効となる。

通常の個人目標は組織目標のブレイクダウンから（上から下に）職員が考え方目標を設定するのに対し、挑戦目標は職員が組織に提案して（下から上に）設定するものである。末端で事務を遂行する上では、担当職が一番の専門家であり現場を熟知している。挑戦目標の設定により、組織への貢献意欲が高まりチャレンジ精神の高揚が期待できる。

挑戦目標については、難易度は高いものであることが必要であるが、努力が伺われない目標に安易に高い難易度を設定しないように注意する。

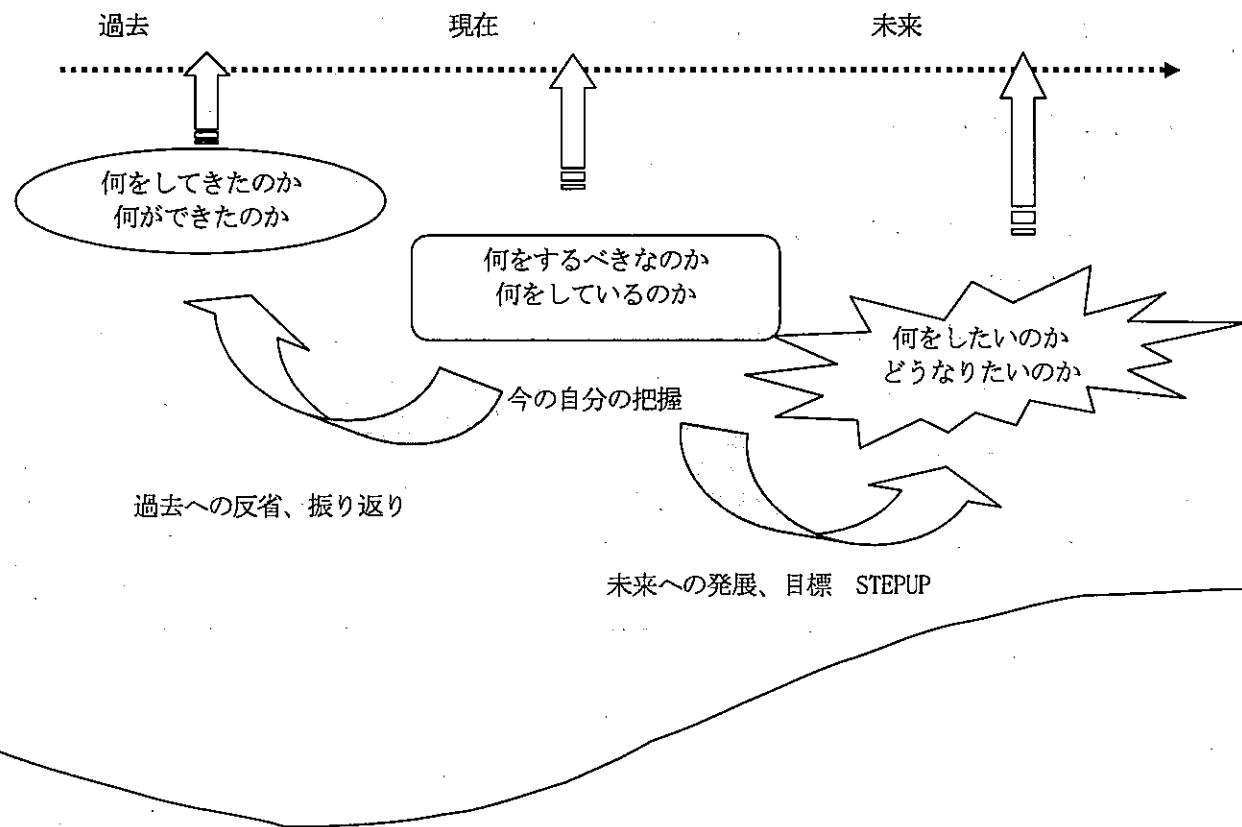
基本的には職員の業務に準じた目標が設定されるが、キャリアデザイン（※）の観点などを取り入れた長期的視点からの設定も考えられる。



キャリアデザイン（以下CD）…

自身の将来を設計し、その達成のために何をしていくべきかを計画し実行していくこと。本論の中では職についてのCDであるが、定年後のCD、余暇のCDなどもある。

CDのメリットとしては過去ー現在ー未来に対し、自身を振り返り見据えることにより、職員の自主性・積極性・意欲の向上、目的意識の植え付けが可能となることが挙げられる。また、人事サイドからCD構築の際に求められる人物像を提示し、CDの誘導により計画的な人材育成が可能になってくる。



(6) 個人目標設定の課題点

個人目標の設定については、企画部門等目標設定が容易な部署がある一方で、ジョブローテーションなどによる能力育成期にあたる主事級や、比較的ルーチンな窓口、保育、現業部門などの業務では設定が困難という意見もある。しかし、いかなる部門においても達成すべき組織目標は存在し、目標設定をすることにより自らの役割、ポジションを認識し、マンネリ化を防止する効果がある。先進自治体であっても苦慮している部分であり、民間企業でも同様のことが言える。

課題の無い業務であれば外部委託も可能であるとの考え方の自治体もある。

課題や問題点を探求することが意識改革の始まりであり、変革の一歩ではないだろうか。

目標設定に不慣れな制度導入当初は、職務遂行における堅実さ、効率性や業務改善の意欲・工夫、成果物を目標設定し、その状況を見つめ改善を加えていくことも必要と考えられる。

4 個人面談について（「第2章（8）個人目標の設定」の解説）

（1）個人面談の意義

個人面談の役割については、上司と部下の対話を通して、業務の効率的な目標達成に向けコミュニケーションを図り納得性を高めるとともに、チャレンジングな目標への誘導、能力開発への足がかりとしての役割を担う。また、業績評価を行う場合において目標の内容把握、手段の確認、水準の適正化などは個人面談を抜きには評価することができない。

目標設定時に面談を行うほか、評定期間内の中間に中間面談を行うことで目標の修正や助言等を行うのに有効であるが、評価者の負担増となることも事実である。

（2）個人面談のポイント

- ア 自主的に設定された個人目標について、上位目標にリンクしているか？果たすべき役割は適当か（チャレンジ的か？）また、そのプロセス、到達点（具体性）は明確になっているか留意する。
- イ 上司として、担ってもらいたい役割を十分に与えられているか留意する。
- ウ 十分な意思疎通のもとに、課・係の問題を共有でき、主体的な目標設定がなされているか留意する。
- エ 評価者は、自己設定した目標に対し、経緯や理由・背景などを踏まえ被評価者から設定の意図の説明を受けるように留意する。

チェックポイント

- 目標の内容、水準、プロセス等は明確になっているか？
- 十分な意思疎通が図られ、納得性のある目標が設定されているか？
- 目標は現在よりも高く設定されたチャレンジングなものになっており、ウェイト配分は適当か？
- 設定された目標の意図・背景を共有できているか？

（3）個人面談時の手法

個人面談は評価者（上司）としての立場だけで表面的に従わせるのではなく、人材育成のため、部下の意識改革や、職務への動機付け、チャレンジ精神の高揚を図る場である。

上司としての期待や要求を伝えるのはもちろんあるが、それらがどのように受け止められ、どのような効果を發揮するのか注意すべきであり、部下の意見を聞く機会であることを認識する。

活発な意見交換、意思疎通のため必要な心構えについては、以下のとおりである。

ア 必要な心構え

部下に伝えるのではなく、話し合う気持ちを持つ。
目的と要件は必ず伝える。
会議室など第三者が入らない環境を作る。
部下の意見は最後まで聞き、聞き役に徹する。
「面談」→「指導」ではなく、「面談」→「育成、コミュニケーションの場」である。
不合理な部分、改善しなければいけない部分等言わなければいけないことは必ず言う。(安請け合いはない)

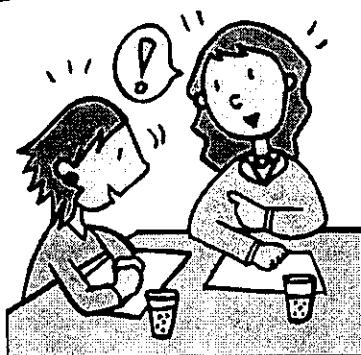
面談を避けるような部下や、面談に不慣れな部下がいる場合は、形式にとらわれず雰囲気に慣れさせる等して、より深い意見を聴くための工夫が必要である。意思疎通を図るために十分なコミュニケーションが必要である。

イ 効果的な面談に向けての7つのチェックリスト

NO	内容	チェック
1	内容について自分自身が十分理解している。	
2	話合いの雰囲気はできている。	
3	相手が話に乗ってくるように誘導する。	
4	相手に理解できる言葉でポイントをつかんで話す。	
5	“良い聴き手”になり相手にも十分意見を述べさせる。	
6	相手の理解を確かめながら進める。	
7	結論をあせらない。	

“良い聴き手”の5ヶ条

- ①感情・行動などのノンバーバル（非言語）のコミュニケーションがとれる。
- ②相手の話を遮らずに聞くことができる。
- ③相手の立場に立つことができる（心情理解）
- ④結論を急がず一緒に考える。
- ⑤あいづち・質問・確認ができる。



(4) 検証モデルから

Aさんは自身が設定した目標を係長との面談で報告した。これまでの経験や今後取り組みたいことを伝え、ウェイトの配分理由についても説明した。

係長はAさんの説明を受け、Aさんの能力や取り組む姿勢を踏まえ、それぞれの目標に対し具体的なアドバイスをした。

まず、Aさんが係の中での経験年数が長いことや知識が豊富であることから、財産調査の実施率等にあっては、数値目標をもう少し高くするよう指示し、Aさんの経験や知識を主事Bに引き継ぐために後輩の指導をするよう伝え、これをその他業務に追加した。

またウェイト配分についても、後輩の指導育成の重要性を説明し、その他業務への配分を30%に変更し、Aさんの目標が決定された。

係長は同じ係の複数の職員と面談をすることになっている。係長の役割は目標の査定ではなく、係員のやる気を引き出しながら成長を促し、目標の達成に向けアドバイスをすることになるので、面談の重要性を痛感した。

5 ウエイトの配分について（「第2章（9）目標の難易度設定・ウェイト配分」の解説）

(1) ウエイト配分の意義

ウェイトの配分については、制度の単純化を図る上では不要とする場合もあるが、単にその業務量でなく、業務の優先度や影響度を職員に意識付けるため、また業務に対して目標設定の偏り、歪みを矯正する作用もあるため配分することが望ましい。

評価の際にも、ウェイト配分をしていることにより、高得点を期待できる目標、比較的定例的な業務等への調整が可能となる。（例：窓口部門 「その他業務」配分50%等）

(2) ウエイト配分の留意点

- ア ウエイト配分については、その業務に対する負荷（仕事量、チャレンジ度合、優先度等）を考慮して配分されているか留意する。
- イ 特定の目標に対し高配分をしていないか留意する（1つの目標に対し、50%以下の配分を上限とする）。→ 1項目の配分が高くなってしまう場合には目標を2つに分けるなどの工夫が必要
- ウ 4つの目標の合計は100%（刻み幅5%）になっており、特定の目標に偏っていないか留意する（少なくとも10%以上の配分は必要であると考える）。
- エ ウエイト配分は面談者の裁量によるところが大きいが、配分に当たっても部下の納得と理解が得られているか留意する。



チェックポイント

- ウエイトの合計は100%であり、配分に偏りはないか？
- 特定の業務に対して高配分になっていないか？
- 部下の理解・納得は得られているか？
- 業務量だけでなく、困難性やチャレンジ度、優先度等を勘案し相対的に配分しているか？

6 難易度の設定について（「第2章（9）目標の難易度設定・ウエイト配分」の解説）**（1）難易度の意義**

難易度は「より困難な目標を設定し、達成した人をより高く評価」するためのものであり、その業務に対する納得性や公平性を高めるために設定する。

（2）難易度設定のポイント

- ア 難易度は目標の困難性、重要性、チャレンジ性などを総合的に判断し設定しているか留意する。
- イ 抽象的な目標・一般的な目標に対しては難易度を高く設定しないように留意する。
→各職員に対し具体的な目標設定を促す効果があり、評価の透明性を確保する効果を持たせる。
- ウ 難易度は個人単位・部署単位（全序）でバランスが取れているか留意する。
- エ 職階ごとに差を設けているかどうか留意する。
→同一の目標であるならば下位の職階にあるものほうが高いランク付けになる。職責に応じた配分を考慮することは公平性の観点から必要である。

チェックポイント

- 難易度は部署内等で均衡がとれているか？
- 主觀により設定はしていないか？部下の納得性・公平性は得られているか？
- 不透明な目標に対し、高い難易度を設定していないか？
- 安易に高い難易度を設定していないか？

（3）難易度設定の手法**ア 設定の基本**

難易度の設定に際しては目標の「高度なノウハウの必要性」「効果の大小」「重要性」

などを勘案し決定する。

難易度は年度当初に決定し、その後の変更は認めない。変更を安易に認めれば高めに誘導されることが想定されるからである。難易度決定後に想定外の事態が発生した場合においては難易度ではなく、達成度で調整することを基本とする。

また、前年度の難易度及び職階等を勘案して設定するが、1次評価者のみの設定では主觀が働いてしまうため、設定に際しては複数（2次評価者）で行うことを基本とする。

同一業務に対し複数職員の目標が重複している場合も考えられるが、その役割、貢献度、職階等により（第2章「枠組」内の「職階ごとに求められる役割」の表を利用し）判断すべきものとなる。実質業務を担わないグループリーダーの場合、努力がそのまま結果に反映されないばかりか、優秀な部下のもとで業務に恵まれれば高得点が保障されてしまうので、難易度について1つ下のランク付けにする（もしくは達成度において勘案する）などの配慮が必要である。

イ 難易度の調整

難易度については4段階で設定するが（第2章（9）「難易度設定表」参照）、Aランクに設定するのは、ハイレベルなチャレンジ目標であるか、重点事業の目標に限定すべきである。安易にAランクが付けられることを極力避けるためにも、Aランク目標に関しては人事担当課において把握し、精査若しくは承認制にする必要がある。

一方で、Dランクに設定するのを敬遠することも予想されるので、Dランクの目標についても把握は必要であると考える。

部署において難易度の相対化は必要なことであり、調整会議等を開くなどして全庁的なばらつきを抑制することも必要である。

相対化等にあたり、難易度のランクについて、付与割合を指定してしまう方法もある。安易にAランクが設定されることを抑制できる反面、重要業務等が重なった場合の柔軟性に欠けるというデメリットもある。

〈例〉	難易度	A	B	C	D
	割合 (%)	10	40	40	10

ウ パターン「B」（組織期待度・役割期待度を利用した手法）について

パターン「B」は、難易度を15に区分することにより、詳細な難易度管理が可能となる。

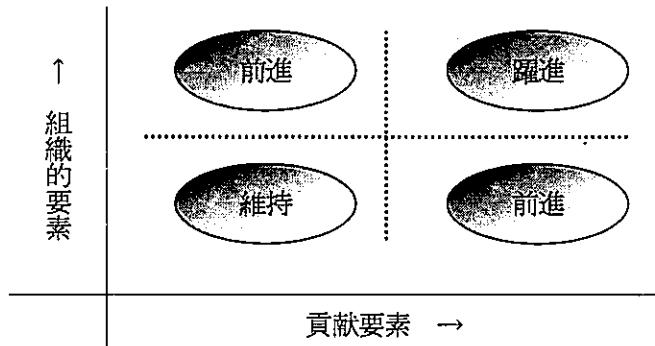
メリットとしては組織に対する役割・貢献度を勘案できること、経験・未経験の差を設けることができることが挙げられる。また、難易度を詳細に設定することで達成度の細分化が可能となり、実績に応じた評価を容易にする。

デメリットとしては、制度が複雑化することが懸念される。

この制度を運用する場合、「難易度設定に係る職階の役割表」（第2章（9）目標の難易度設定 参照）をより具体的にすることで「期待以上」「期待通り」「期待以下」の役割期待度の区分が容易に設定可能となる。

組織期待度については、重点的目標であるか（組織的因素）とどの程度向上するのか（貢献要素）を勘案し決定する。

<組織期待度決定イメージ>



(4) 検証モデルから

Aさんの4つの目標に対しての難易度の決定がなされた。課長・課長補佐・係長がAさんの経験を踏まえ決定した。収納率の向上にあたっては、近年、経済の低迷に伴い収納率の低下が続いていることから、また悪質な滞納者に対しての今後の法的な措置など、重要かつ困難な課題であることから難易度Bに設定された。

また、後輩の指導育成や納税促進のためのパンフレット作成などについても、重要性、必要性を踏まえ検討した結果、Aさんのこれまでの能力であればできることであると考えた。また、収納率の向上と違って目標達成に向け、本人が努力することで結果がついてくるだろうと考え、難易度Cとした。

これでAさんの今年度の目標設定がすべて完了した。

(5) 難易度の設定のその他の手法

難易度の設定については、判断基準が曖昧で不明確になりがちである。そのため透明性を確保するため以下のような案を提示する。

ア 難易度基準表の利用

1つの業務に対してその難易度を難易度基準表として作成し、担当業務決定と同時に難易度を決定していく方法 → 定例的な業務に対し有効

難易度基準表の目的は、業務ごと、職階ごとに難易度を前もって設定しその業務及び職階によりランクを付けるものである。ただ、その業務について改善、改革を図る場合においてはこの限りではない。

難易度基準表利用のメリットとしては、基準が明確になりやすいことが挙げられるが、デメリットとしては、個人の努力点等を勘案できないことが挙げられる。（ウエイトの配分により対応ができるとも考えられるが…）

全ての業務に対しこの難易度基準表を作成し、運用することは透明性の確保へつながるが、導入当初は事務量が増加することも事実である。民間会社ではキヤノンがこの手法を取り入れ、全ての業務に対し難易度（業務ポイント：役割＝職責＋職務）を設定し、個人に与えられる業務ポイントにより給与が決定される方式をとっており、努力点等も加味する制度もとり入れ、デメリットも克服した制度を構築している。

<難易度基準表サンプル>

業務内容	係長級	主任級	主事級
会計事務	D	D	C
給与関係事務	D	C	C
郵便物の管理	D	D	C
インターネット管理	C	C	C
....

※ 通常業務であれば職階が高ければランクは低くなる

イ 難易度設定表の利用

業務に対してチェック項目を設け、マトリックス表で難易度を判断する方法。この手法のメリットとしては指標として利用できると共に、チャレンジ目標や困難性も含めある程度総合的な判断が可能であることが挙げられる。ただしシステム化に運用してしまうと柔軟性に欠けるという面もある。

<難易度設定表サンプル>

		チェック項目②	
		該当する	該当しない
チェック項目①	該当する	B	C
	該当しない	C	D

※ 通常の難易度ランクをCとした場合

※ Aランクについてはチェック項目③に該当した場合とする → この場合人事担当・企画担当課においてAランク目標は把握する。

※チェック項目については、「どれかに該当する」・「どれにも該当しない」で判断する。

チェック項目①：困難性・複雑性

- 新規の目標であり、新たな手法、制度の確立が必要となる。
- 実施について、高い専門知識、技術が必要である。
- 職階に対しチャレンジ的な目標であり達成には高いハードルがある。
- 目標達成には複雑な調整等が必要であり容易に達成は難しい。
- その他上記に準ずる程度の目標である。

チェック項目②：効果の期待度

- ・目標達成後、CS（住民満足）の大幅な向上が見られる。
- ・目標達成後、経費削減等の大幅な効果が見られる。
- ・目標達成後、組織目標達成のため大幅な寄与が見られる。
- ・その他、上記に準ずる効果が得られる。

チェック項目③：重要性・緊急性

ランクBに格付けされた目標の中で、次のいずれかに該当する場合のみをAランクとする。

- ・組織目標達成のためには、当該個人目標の達成が必要不可欠であり、かつ大幅な寄与が認められる場合。
- ・課内において重要施策、重要事業であり、その目標達成は現状を大幅に改革する。

【難易度設定表の例】

先のモデル例内の「収納率の向上→滞納者数を5%削減する」を難易度設定表に当てはめてみると

チェック項目①：滞納者の整理については以前より問題とされており、新規の目標ではないが、滞納者データベースの作成等は新しい試みであり知識・技術も必要であるので「該当する」

チェック項目②：データベースの作成、滞納者の財産調査について達成されれば収納率の向上が図られ、部目標である「計画的財政運営の推進」に大きく寄与するので「該当する」

よって難易度設定表から難易度は「B」に設定される

チェック項目③：いずれにも該当しないと考えられる

難易度「B」に決定する。



7 目標設定、個人面談及び難易度決定までのよくあるQ & A

Q 1 企画・調整業務（例 議会対応等）のように、結果が当該年度に出ない業務に対してどのような目標設定が望ましいのか？

A 当該事業の実現に向けどのような調整を行い、またどのような準備をするのかを明示しそのプロセスの具体的な内容を目標とする。
 また、想定より議員の質問が多く、処理件数、内容等に変化が生じた場合においては
 ①目標設定時と同様の手順を踏みウエイト等について調整を行う。
 ②達成度にて評価をする。
 ③能力評価の $+ \alpha$ 項目で評価する。
 というような手法が考えられる。

Q 2 「〇〇能力の向上」など成果が見えにくいものに対してはどのように目標を設定するのか？

A マニュアルの作成 〇〇の研修受講 など具体的な成果を“どのように”欄に記入することで具体性を持たせる。

Q 3 ルーチン的な業務に対しての目標設定はどのように考えるべきか？

A ・適正管理、適正執行 というのみであれば難易度は低いものに設定する。
 ・より良い状態を目指すために課題の中から目標を探す。
 ・経費の削減、時間の短縮、ミスの削減のために何をするのかを目標として設定する。
 ・当該業務のあり方について、再検討し新手法等を作り出す。

Q 4 「その他業務」の範囲が広い（業務が「浅く広く」のものが多い）場合はどのように目標設定するべきか？

A ・その他業務の中の類似業務を一まとめにし、業務改善を提案させ、目標の1つとして独立させる。ウエイト配分を高くすることにより調整する。（例：50%にする等）
 ・業務割り振りの時点から課題を与えることも人材育成の一部である。割り振り時点での検討も必要である。目標のばらつきを回避するため適正な業務割り振りが必要である。

Q 5 目標数が4つに達しない、又は4つ以上になってしまう場合はどうすべきか？

- A
- ・通常業務内で改善すべきことがないかを精査し、目標として設定できないかを検討する。
 - ・目標数が多くなってしまう場合には、目標の項目をまとめ、方法欄で区分しまとめて記入するなど工夫を図る。

Q 6 每年同じ目標になってしまふが、構わないか？

- A
- ・毎年同じ目標の場合、昨年度から数値などは改善されているか？昨年度と状態が変わっていない場合については、難易度・ウエイト共に昨年度より低下させるなどする。
 - ・面談時になぜ昨年度達成できなかつたかなど、要因を十分に検討した後に設定するように留意する。
 - ・目標によっては、昨年度と同じになる場合も考えられるが、「方法・水準」等をより高いところに設定する。

Q 7 難易度の設定が難しい

- A
- ・その目標達成のための期間、事務量など総合的に判断をしなければならないが、被評価者の職階である程度の判断は可能であると思われる。
評価者の主観のみで判断することは偏りが生じる危険があるため必ず面談時にどの程度の難易度なのかを聴取することも必要である。
 - ・Bパターンに示したやり方等で設定方法を細分化してしまうことで、決定者の負担を軽減することが可能であるが、一方で制度が複雑になり硬直化してしまう危険性もあるため注意が必要である。

Q 8 異動初年度等の理由で、初めて行う業務であり、業務の難易度や被評価者の能力が不明瞭である場合はどうするか？

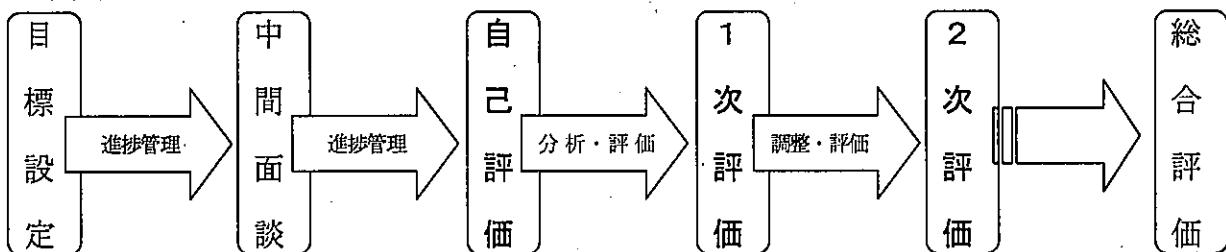
- A
- ・はじめての業務の場合、目標の設定にあたっては理想とすべき状態または数値を挙げる。能力についてはその者の職階及び前評価者より聴取し(育成シートの記録も含む) その能力を把握する。
 - ・中間面談を実施し、そこで現状や問題点等の整理を行う。(難易度の変更は認めない、達成度、ウエイト変更で対応する) その後これから予定等を話し合う。なるべく多くの意見交換ができるようにする。

第5章 評価について

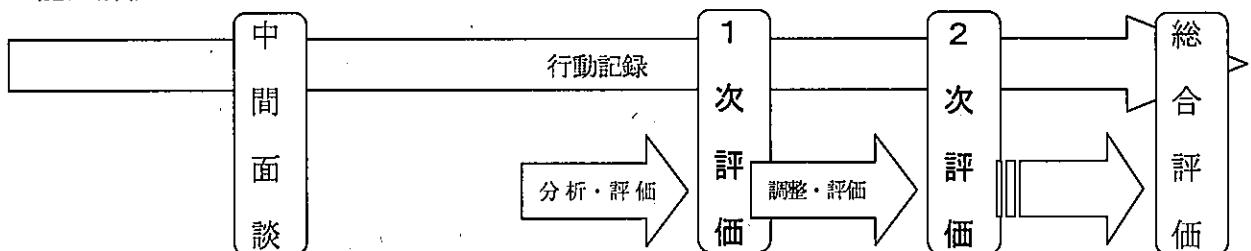
この章では、第2章の枠組みで示した評価について、各項目の意義・留意点・手法等について詳しく解説する。また、ここでもその他の手法を紹介しているので、是非参考とされたい。

1 評価の流れについて

<業績評価>



<能力評価>



業績評価については、自己評価→1次評価→2次評価、の3段階を経て評価を行うこととし、自己評価を参考にしながら業績結果をもとに、達成度と難易度から構成されるマトリックス表によって業績評価点を算出する。

また、能力評価については、進捗管理から得た情報をもとに、1次評価→2次評価を行うこととし、必須評価項目点と加点評価項目点により能力評価点を算出する。

業績評価点と能力評価点を合算し最終的な総合評価点を決定することになる。

2 進捗管理について（「第2章（10）進捗管理・行動記録の記入」の解説）

(1) 進捗管理の意義

進捗管理は、部下の目標達成の過程を把握するためのものである。単に目標達成の結果を追求することだけでは人材育成にはつながらない。上司は、進捗管理を行うことにより、目標達成に向けての部下の行動を把握し、必要に応じ支援・助力・軌道修正を図ることが重要となる。

(2) 進捗管理のポイント

- ア 上司は、部下から相談を受けやすい雰囲気を作るように留意する。
- イ 上司は、業務の実情を聞く際、部下に「自分が取り締まられている」といった圧迫

感を与えないように留意する。

ウ 上司は、部下からあがってきた業務の現状を分析し、部下の目標達成に向けての支援（人、物、金、時間、情報等）ができているか留意する。

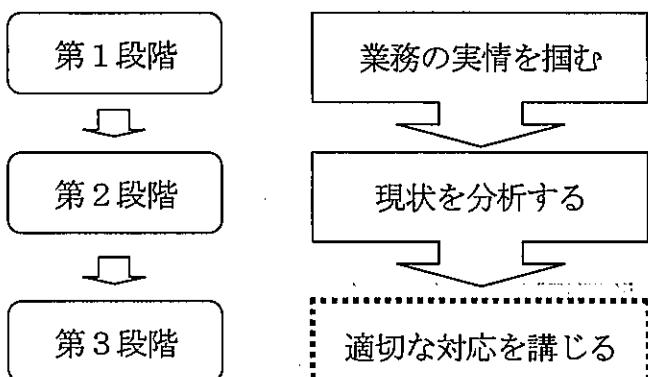
エ 上司は、目標達成のため、どうしたいのか？どうすればよいか？を部下に常に考えさせるように留意する。

チェックポイント

- 部下が相談しやすい雰囲気を作られているか？
- 部下に圧迫感を与えることなく、現状把握ができているか？
- 部下の取組に対して支援しているか？
- 部下に目標達成のため今後どうするかを考えさせられているか？

(3) 進捗管理の手法

ア 進捗管理の手順



進捗管理において、最も重要なことは、第3段階での対応の方法である。

評価者は、被評価者が目標達成のため自主的・自発的に行動できるよう誘導することが望まれる。適切な対応を講ずるには、職員の個性を把握し、柔軟に対応することが必要である。

イ 上司の必要な心構え

- | |
|----------------------------------|
| 部下に積極的に話しかける。 |
| 相談を受けたら親身に話を聞く。 |
| 定期的な係内ミーティングを開き、進捗状況の情報交換を行う。 |
| 現状分析を常に怠らず、問題点を部下に意識させる。 |
| 部下がスケジュール管理を怠らないよう、指導を行う。 |
| 問題解決のために、部下へ協力者召集、情報を与える等の支援をする。 |

(4) 検証モデルから

Aさんの計画によると、2週間単位で目標達成のためのスケジュールが作成されている。そのスケジュールの切れ目ごとに、係長は的確なアドバイスをし、必要に応じ軌道修正していくことが重要であると感じた。目標設定の面談の段階において、このスケジュール案が示されると、係長も進捗管理が容易になり、Aさんも進捗状況の報告内容が明確になる。

「アカウンタビリティ徹底」のため、Aさんは納税に関するパンフレットを作成する。その内容及び配布方法について係長は適時確認する必要があると感じた。

「収納率の向上」のため、Aさんは、財産調査の実施と、滞納者データベースの作成を行うことになっている。財産調査については、調査方法及び調査項目について、係長はよく確認する必要があり、その実施率についても進捗状況を確認することが必要であると感じた。データベース作成についてはAさんの専門性にゆだねるところが大きいが、入力項目・作成状況・他課との連携について係長は適時調整をする必要があると感じた。

「印刷物の見直し」については、レイアウトについて係長はAさんとよく相談し、色や見やすさなどを確認しつつ、見直しを進めていくことを確認した。

「その他業務」については、主事Bの指導育成についてどのようなやり方で進めていくのか確認し、指導状況についてAさんからの報告を受け、指導のサポートもしなければと感じた。

3 行動記録について（「第2章（10）進捗管理・行動記録の記入」の解説）

(1) 行動記録の意義

評価は事実に基づいて行うべきものであるが、行動記録は部下の行動を把握するために必要であり、評価（特に能力評価）・フィードバックをする際の根拠となり評価の公平性・納得性を高める上で重要なとなる。

具体的活動記録を基にした評価こそが、客観的結果を生み出すことを可能とし、公正な評価結果へつながる。

(2) 行動記録のポイント

- ア 上司は部下の行動を観察し、メモをとる習慣を付ける。先入観や思い込みを排除し、事実を記録するように留意する。
- イ 上司は部下とコミュニケーションを取り、業務の取組について工夫をしている点、努力している点等、目に見えない部分を把握するように留意する。
- ウ 上司は、「部下を監視している」という意識をされずに、自然にメモをとるように留意する。
- エ 上司は、指導後、部下にどのような変化があったかを記入するように留意する。

チェックポイント

- しっかり観察し、特筆する行動をメモしているか？
- 事実事項のみを記入し、思い込み、先入観は入っていないか？
- コミュニケーションにより、工夫・努力等を聞きだしているか？
- 評価者の指導に対する被評価者の変化も記入されているか？

(3) 行動記録の手法

<育成シート>

所属	職名	氏名	評価者
年月日	職務遂行上に見られた行動	コメント	

①日付とともにその行動があった事実事項「好ましいと思われる行動」「問題があると思われる行動」を記述する。

②部下の行動に対してどのような対応をし、部下の意識付け、成長の手助けをしたのか記述する。

③対応後、部下がどのような状況になったか（意識の変化、改善の取組等）についても記述する。

行動記録は、部下に対して圧迫感を与える可能性もある。圧迫感を与えないように常にコミュニケーションの充実を図ることが必要であり、上司は育成シートを部下の目の前で記入するのではなく、手帳などに記入し転記するなどの配慮が必要である。

(4) 検証モデルから

「収納率の向上」について、係長は、Aさんの財産調査の実施率が増えていることを確認し、併せて郵便等による対応など実施率向上に努力していることを確認した。口座振替者の割合についてはあまり上がってないが、Aさんから何も報告を受けておらず、係長も何も確認しないままであった。Aさんは、データベース作成については手をつけていないようであった。

「アカウンタビリティの徹底」について、Aさんはパンフレットを、過去5年分見るとともに、近隣の他自治体からも参考として10箇所集め、比較を行い、作成し発行した。また作成にあたり、課内から意見聴取を積極的に行なうなど努力が認められた。しかし、お客様から専門用語で表現された箇所はわかりにくいといった指摘もあり、修正に取り掛かるとのことである。

研修については6月の研修に参加し、Aさんは研修結果報告として10枚のレポートを提出した。よくまとめられたもので、主事Bにもレジュメをもとに指導を行っていた。質問にも丁寧に答えており、研修内容を理解しているようだった。

「印刷物の見直し」については、Aさんは、見やすいもの・わかりやすいものを意識し、本やインターネットを手本に作成に取り掛かっていた。また、同僚に案を見てもらい、フィードバックから修正を繰り返していた。上司もアドバイスを行った。

接遇に関し、Aさんはどんな忙しいときもお客様への笑顔を忘れずに、行っていた。昨年よりも向上が見受けられた。

1日、10分の遅刻をしてしまったときがあった。

4 中間面談について（「第2章（11）中間面談」の解説）

(1) 中間面談の意義

9月に、進捗状況の確認と軌道修正のために中間面談を行う。

原則、年度途中による目標の変更等は認めていない。なぜなら目標は業績を判定する基準となるものであり、評価に直結する重要なものだからである。しかし社会状況や外部環境等の変化により、当初設定した目標を変更又は修正せざるを得ない事態が生じた場合や、新たな目標を追加する必要が生じる場合がある。その際は、1次評価者及び2次評価者と協議の上、細心の注意を払った上で目標の変更等を行うこととする。

(2) 中間面談のポイント

- ア 上司は部下の業務に対する進捗状況を把握し、今後の方向性について示唆し、使命感を喚起させるように留意する。
- イ 順調な取組に対しては成果を認め、誉めるなどし、部下のモチベーションを高めるように留意する。
- ウ 取組が停滞している目標、進捗状況がかんばしくない目標に対しては、何が原因なのかを部下に把握させ、解決する手段を考えさせるように留意する。
- エ 目標の変更等を行う場合は、社会状況や外部環境などの変化により、その必要性をしっかりと吟味した上で変更するように留意する。
→変更等の例として、突発的な事故、法律等の改正、議会等からの重要な要望・指摘などがあげられる。

チェックポイント

- 部下から進捗状況を聞き出し、今後の取組の方法、使命感を与えたか？
- 取組が順調なものに対しては成果を認められたか？
- 取組がかんばしくないものに対して何が原因かを考えさせられたか？
- 目標の変更、修正、追加を行う場合、必要性を吟味したか？

(3) 検証モデルから

「収納率の向上」について、係長は財産調査の実施率は75%に達していること、及び口座振替者の割合があまり上がっていないことを確認した。口座振替者の割合についてあまり成果が上がっていないという報告をAさんから受け、係長は支所等の出先機関に手続の用紙をおく、というようなアドバイスをした。またデータベースについては作成が進んでいなかったため、滞納者の一括管理及び効率的な事務遂行が可能となることから、係長はデータベースの作成ができるだけ早く着手することを求めた。

「アカウンタビリティの徹底」については、係長は、研修の受講において、6月の研修以外に1月にも他機関の研修があることを伝え、受講するよう勧めた。納税パンフレットについては、Aさんが作成し配布したところであるが、分りにくい専門用語等の表現の箇所があり、お客様から指摘されたので、係長はできるだけ分りやすい表現に修正するよう指導した。

Aさんは係長のアドバイスを受け、これから取組について軌道修正を行うため分析し、再度取組をスタートした。納税パンフレットについてはお客様の指摘を受入れ、改訂を重ねていった。

(4) その他の手法

<進捗状況、達成状況の評価>

中間期における進捗状況を確認するために、中間面談時にも、1つ1つの目標に対し「順調、ほぼ順調、やや遅延、かなり遅延、達成困難」の5段階の評価をする。また達成状況については、具体的にどの程度まで達成したかを記入する。このように記入することにより、上司は進捗状況をより細かく把握することが可能となり、部下の意識付けを図る材料として利用することが可能となる。

5 自己評価について（「第2章（12）評価」の解説）

(1) 自己評価の意義

自己評価は、自己の業務内容の分析と、目標達成状況を具体的に認識させることができるとなる。また、仕事の取組についての問題点を抽出し、問題改善の手法を導くなど、「気づき」を与えることが可能となり重要な役割を果たす。

また、自己評価をさせることは、被評価者の事務負担となる恐れがあるが、1次評価の前に自己評価を行うことにより、評価に対する納得性を向上させるという効果が期待される。

併せて、被評価者がどのような認識をもって業務に取り組んでいるのか把握することができるため、一次評価において判定の参考資料となる。

なお、上司は自己評価をする際のポイントを事前に部下へ伝える必要がある。

(2) 自己評価のポイント

ア 目標の達成状況については、達成水準を可能な限り数値化もしくは具体化するように留意する。

イ 目標の達成に向け行った取組の工夫・努力点を具体的に記入させるように留意する。

ウ 目標達成（または未達成）の要因について、分析させ記入させるように留意する。

エ 結果を基に、今後（翌年度以降）の改善点、抱負についてコメント欄に具体的に記入させるように留意する。

チェックポイント

- 達成水準は可能な限り数値化、具体化できているか？
- 取組の工夫、努力点をわかりやすく記述できているか？
- 目標達成（未達成）の要因や問題点は分析しているか？
- 取組の結果をうけて、今後の改善点を提示できているか？



(3) 自己評価の手法

ア 評価シート

②達成度判断基準表を基に記入させる。

目標	成果	評価
1		T3
2		T2
3		T2
4		T3

①目標の内容→達成状況（数値化及び具体化）の順に記入させる。

コメント（自己）

①目標の内容→達成状況→手法（工夫点・努力点含む）→成功・失敗要因についてそれぞれの目標ごとに記入させる。

②目標達成に向けた取組の中で、どのようなことを得られたか、またできるようになったか等、気づきを記入させる。

③今年度の取組結果をふまえて、来年度の目標にどのように生かしていくかを記入させる。

イ 達成度の決定

実際に自己評価する際は、それぞれの目標に対し「達成度判断基準表」（第2章（12）を参照）を基に達成度を決定する。定量的判断基準と定性的判断基準の性質の異なる2つの判断基準を用意することで、数値化の困難な業務についても一定基準をもとに評価を決定する。

※ 評価の客観性、公平性、納得性を高めるために、目標設定時に達成水準の数値化、具体化を行い、評価の基準を明確にしておくことが必要。

→ 目標設定時に評価基準について上司と部下でイメージを共有する。

例：「作成したパンフレットの様式が庁内で好評」→T 3

「作成したパンフレットの様式が他自治体から好評」→T 4

<納得・公平な達成度を決定するために…>

具体的結果をもとに判断する。

推測や見込みでは判断しない。

極力主觀を廃した形で行う。

評価基準について評価者・被評価者間で共通認識を持っておく。

(4) 検証モデルから

Aさんは達成状況を分析し、自己評価を行った。

目標1の「収納率の向上」については財産調査の実施率が92%となり、目標を大幅に上回った。しかし滞納者データベースは不完全であり、口座振替者割合は9%アップに留まるなど、目標の達成には至らなかった業務もあり、トータルで判断し、T3とした。

目標2の「アカウンタビリティの向上」についてだが、納税に関するパンフレットは概ね好評だったものの、住民の方へのアンケートから「わかりにくい」という指摘もあり、その改善が不十分と感じたためT2とした。

目標3の「印刷物のレイアウト等の見直し」であるが、費用については業者の見直しをはかり、前年度比12万円の削減を達成。レイアウトについては一部の方から見やすいと好評だったものの、大幅な改善をはかることができなかつたため、T2とした。

目標4の「その他の業務」については、文書庫の整理をしっかりと行い、ラベルも一新し、検索しやすいようにした。文書管理のデータは作成途中であった。主事Bへの指導については、税知識の向上と業務改善を促すことができた。トータルで考えT3とした。

(5) その他の手法

<詳細な自己評価>

部下が容易に自己評価の分析を行えるよう、目標管理シートに次のような欄を設けることとする。記入する項目が増えることにより、必然的に内容も詳細なものとなるため、上司も部下の達成状況を的確に把握することが可能となっている。ただし、部下の負担が大きくなることが予想される。

<自己評価シートサンプル>

目標	成果	評価	達成方法	達成（未達成）原因	さらなる取組・改善策
1					
2					
3					
4					

6 1次評価（業績評価）について（「第2章（12）評価」の解説）

(1) 業績評価における1次評価の意義

業績評価は、職務遂行の結果、「何を成し遂げたか」という事実を評価することである。自己評価において既に出された結果に対して、2段階に分けて評価を行うことにより、評価の公平性、納得性を担保することが目的である。

1次評価については部下のことを一番良く把握している直属の上司（一般職なら係長）が行う。達成度の判定にあたっては、育成シート等を活用する。

(2) 業績評価における1次評価のポイント

ア 達成度評価の根拠となる部下の行動の事実事項を育成シートから引用し、部下への

- 納得性を高めるように留意する。
- イ 達成（未達成）に至る原因・要因等を把握するように留意する。
- ウ 被評価者が行った工夫・努力点を把握するように留意する。
- エ 被評価者の今後（翌年度以降）の業務目標・能力育成計画の方向性を検討し、イメージを具体化するように留意する。（フィードバック時に明示）

チェックポイント

- 評価の根拠となる事実事項にて評価しているか？
- 成功要因（失敗要因）等の原因把握はできたか？
- どのような努力をしてきたかを把握したか？
- 今後の課題の克服についてイメージを持てたか？



（3）業績評価における1次評価の手法

①育成シートを参考にし、成果内容と自己評価が適当であるかを分析する。

目標	成果	自己評価	1次評価
1			
2			
3			
4			
コメント（係長）			

②分析をもとに、達成度判断基準表から評価を決定する。

③評価の根拠となる事実事項を記入する。被評価者への納得性を高めるため、感情的・情緒的な表現は避ける。改善点の示唆も併せて行う。

（4）検証モデルから

育成シートとAさんの自己評価を基に、今までの活動を振り返りながら1次評価者である係長は評価を行った。まず目標1の「収納率の向上」について、財産調査の補完率が高いことやデータベースの未達成、口座振替者割合が微増だったことをトータルに判断し、期待以上のものと目標にやや及ばなかったものを考慮し、T 3の評価となった。

目標2の「アカウンタビリティの徹底」について、納税パンフレットの改訂がお客様から好評を得たこと。しかしお客様から専門的な言い回しがわかりづらいという指摘があったこと。研修2回受講。これらをトータルに判断し、T 2とした。

目標3の「印刷物のレイアウト等の見直し」については、業者の変更、大幅な改善とは言えない点等を考慮しT 2とした。

目標4の「その他業務」については、文書管理のデータ化の不完全さ、主事Bに対する指導、文書管理の面を考慮し、自己評価とは異なる、T 2とした。

(5) その他の手法

<プロセス評価>

評定期間中の取組状況を目標達成度の評価に加味することで単に目標達成の結果だけではなく、その姿勢や取組も含め評価する制度である。過程と結果の評価を別途算定することで、同等の達成水準でも、業務の取組における態度・工夫等により、評価に差が生じる事となる。

そのプロセスを【+良好】【0普通】【-不良】の3つの区分で設定し、最終的な評価点は難易度とプロセスを加味した達成度のマトリックスで決定する。

なお、評価内容の透明性を確保するためには、プロセス評価の評価基準を客観的な事実のみとして、評価者の恣意性を排除する必要がある。

また、評価基準が複雑になることにより、評価者の負担が懸念される。

<プロセス評価マトリックス サンプル>

達成度	プロセス	難易度	A	B	C	D
		+	1.0	1.8	1.6	1.4
T 5	+ 良好	1.0	1.8	1.6	1.4	1.2
	0 普通	1.8	1.6	1.4	1.2	1.0
	- 不良	1.6	1.4	1.2	1.0	0.8
T 4	+ 良好	1.8	1.6	1.3	1.1	0.9
	0 普通	1.6	1.4	1.1	0.9	0.7
	- 不良	1.4	1.2	0.9	0.7	0.5
T 3	+ 良好	1.6	1.3	1.0	0.8	0.6
	0 普通	1.3	1.1	0.8	0.6	0.4
	- 不良	1.1	0.9	0.7	0.5	0.3
...

<努力度加点>

達成度がT 3～T 1で、考えられる手段、方法はすべて実行したが、本人の努力ではどうにもならない外的要因等で期待どおりの結果が得られない場合がある。その場合、努力度加点として1次評価者の判断で、達成度を1段階上げて調整するものである。

努力したもの自救できる制度ではあるが、評価基準自体が抽象的な指標であるため、評価者の恣意的部分が大きくなってしまうことが、懸念される。

7 1次評価（能力評価）について（「第2章（12）評価」の解説）

(1) 能力評価における1次評価の意義

能力評価は、職務遂行の過程で発揮された職員の能力や職務への取組姿勢・態度等を評

価するものである。特に庶務・窓口等の定例的業務の割合が高く、業績評価が平準化しやすい部署においては、業績評価を補完し納得性を担保するものとしての役割も期待できる。

また能力評価の項目を職員に提示することにより、求められるべき能力を職員に意識させることができる。

(2) 能力評価における1次評価のポイント

- ア 能力評価表の作成の際は、必ず育成シートを活用しながら、その内容を参考に評価点をつけるように留意する。
- イ 加点項目については、求められる能力以外で個別的具体的な職務行動を評価項目として用いるようにし、その評価が妥当かどうか留意にする。
- ウ 評定期間後にまとめて評価を行わず、評価者の主觀や思いこみにより評価に歪みが生じないように留意する。
- エ 評定誤差（後述の「評定誤差」の表を参照）に陥らないよう客観的事実に基づき評価するように留意する。（特に加点主義の場合、寛大化傾向が出やすい。）

チェックポイント

- 育成シートを基に評価しているか？
- 具体的行動・客観的事実を基に評価しているか？
- 加点項目の項目内容及び評価点が適正か？
- 評価項目について、主觀的・感情的なものに偏っていないか？

(3) 能力評価の手法

従来から的人事評価は、能力評価に類するものを実施している自治体が大半を占めている。しかし多くの評価項目は評価者・被評価者により様々な解釈が可能となる抽象的なものが多く、評価基準も曖昧であった。そのため、評価者の主觀や恣意による評価が行なわれる余地が高く、公平性や納得性を欠くものになりかねないという問題点を含有していた。また必要以上に詳細な評価を行うことは、それ自体が事務量の増加を招き評価者に必要以上の負担を強いる結果となり、制度それ自体が機能不全を起こす危険性も高かった。

必須評価項目を4つに絞り、評価者の負担軽減を図り、育成シート等の具体的・客観的事実を評価基準とすることで、従前の危険性を回避することができる。

また、加点評価項目については、3つ以内で加点を行う。なぜなら数の限定を行わないと、安易に加点が加えられ、評価の公平性が失われる危険性があるからである。評価者に正確な評価が可能であるなど、問題が解決されるならば、本来は人材育成のため、評価すべき能力全てに加点をすべきである。

ア <能力評価記入表>

項目	1次評価	コメント	2次評価	コメント
必須項目				
加点項目				

必須項目は職階ごとに求められる4つ能力を設定する。

育成シートの記録を参考に主觀を廃し点数化する。

育成シートの記録を参考に、特に秀でた能力があった場合に限り、項目を3つ以内で追加する。

何を・どのように対応していたのか、事実事項を具体的に記入する。加点評価項目については、必ず育成シートと対応する形で記入を行う。

基本的には1次評価の内容を尊重するが、評定誤差が生じていた場合等で評価を修正する場合は、上方・下方いずれの修正に関わらず、コメントを記入する。

<育成シート>

所属	職名	氏名	評価者
年月日	職務遂行上に見られた行動	コメント	

イ 評価を行う際の原則と評価者が陥りやすい評定誤差

(ア) 評価の原則

事実評価の原則	想像や推測ではなく、客観的な業績や職務遂行上の行動等の事実に基づく。
評価期間独立の原則	過去の業績や勤務時間外の行動等にとらわれることなく、評価対象期間の職務遂行の状況や結果に基づく。
独立評価の原則	第三者の言動によって評価に影響を受けることなく、自分自身の責任に基づく。
平等の原則	経歴、年齢、性別、信条などを考慮しない。

(イ) 評定誤差（評価の際に陥りやすいエラー）

ハロー効果	被評定者がある1つの評価要素について非常に優れている、又は逆に劣っていると、その印象から他の評価要素も同様に見えてしまう傾向。
対比誤差	<ul style="list-style-type: none"> 2人以上の部下を評価する際に、評価の順番により評価が狂うこと。 同じ部下に対し、部下の業務に精通しているため評価基準が普通より高くなり部下を厳しく評価する、その反対に好ましい感情が生じ他の者よりも甘く評価すること。
論理的誤差	評価要素の相互間に論理的関係があると考えるために生ずる誤差。 (例：知識があれば企画力もあると判断すること。)
中心化傾向	評価結果が尺度上の中点に集中してしまう傾向
寛大化傾向	公正な評価結果よりも、常にプラスの方向に偏って（甘く）評価する傾向

(4) 検証モデルから

育成シートを参考に1次評価者である係長はAさんの能力評価を行うこととした。

ア 必須評価項目について

知識・技術…常に勉強に励み法律知識も豊富であり、また積極的に研修に参加し税知識の向上を図り、それを係内にフィードバックするなど係全体の能力の底上げに貢献した。秀でた能力と考え、評価を3とした。

判断力 …事務処理は適正に行われている、窓口対応についても的確な対応ができた。評価は2とした。

表現力 …今年度の目標として掲げていた口座振替のパンフレットの作成を行い、独りよがりに陥らず、課内の意見を参考に作成したが、課題が残ったため評価を2とした。

企画力 …パンフレット作成を企画し、取組を行った。評価を2とした。

イ 加点項目について

使命感 …後輩のB主事の育成担当者として適切な指導を行い、B主事の実務能力の上昇に寄与した他、滞納率圧縮のため滞納者の財産調査を積極的に推し進めた。評価を2とした。

情報収集力…税法の勉強に余念がない、法改正も熟知している。評価を2とした。

折衝力 …窓口対応は昨年度と比べると明らかに向上しており、苦情対応も適切にこなした。評価を2とした。

以上の点を参考として、必須4項目のほか加点項目3項目を計上し、評価表を作成した。

また今回の評価項目の対象ではないが、連絡なしの遅刻をすることがあったため、面談の場で注意を促すこととした。

8 2次評価について（「第2章（12）評価」の解説）

（1）2次評価の意義

評定結果のばらつきを防ぎ、客観性を高めるため2次評価を行う。2次評価者は1次評価者よりも上位の役職の者とする。2次評価は、最終的には部局内等で結果の調整を行うようにし、評価の公平性、納得性を確保することが重要である。

2次評価者は1次評価者にヒアリングを行い、評価に偏りがないか確認する。1次評価者間において不均衡が認められた場合はこれを調整する。

（2）2次評価のポイント

- ア 2次評価者は1次評価者の意見に流されることなく、1次評価者の意見を十分に吸い上げ、自己判断で評価をするように留意する。
- イ 1次評価について、事実の誤認や評価の見落とし、判断ミス等の有無を確認するよう留意する。
- ウ 部課内で同じ職階にある職員の評価結果を比較し、類似業務において部課内（もしくは部局間）で評価の不公平が生じないように留意する。
- エ 評価の修正については、1次評価者と協議し、納得性を高めるように留意する。

チェックポイント

- 1次評価者の意見を十分に聴くことができたか？
- 1次評価者の評価の事実誤認等がないか確認したか？
- 同じ職階にある職員の評価結果と比較し、公平さを確認したか？
- 評価の修正にあたっては、部課内全体の評価点の均衡に配慮したか？

（3）検証モデルから

課長は係長の内容について、係長から報告を受けた。業績評価については、概ね相対化がとれている結果なので、1次評価のとおりとした。

能力評価については、お客様に対する税の説明が大変わかりやすく、評判も良かったこと、またパンフレット作成という企画自体を評価し、部内での均衡を検討し、表現力と企画力の評価を1段階引き上げて3とした。

その他の部分については、評価者の主觀・思いこみによる評定誤差の発生は概ね無いものと判断し、適正な評価を行っているものとした。課長の結果を受けて【必須項目 3 + 2 + 3 + 3 = 11点】【加点項目 2 + 2 + 2 = 6】→【能力評価点計 11点 + 6点 = 17点】となつた。

9 業績評価点の算出について（「第2章（12）評価」の解説）

（1）マトリックスの意義

目標管理型の業績評価点については、目標の達成度及び業務の難易度からなるマトリックス表を用いて算定されることになる。

マトリックス表を用いるメリットはシステムチックな点数化によって、評価者の恣意を排除し、公平性を確保できる点にある。

パターン「A」・「B」として2つの例を上げたがマトリックスの構成・点数等については各自治体の実情を踏まえ検討する必要がある。

(2) 業績評価点算出の手法

ア 難易度基準表による業績評価点の算出（パターン「A」）

<パターン「A」の特徴>

ア	業務ごとに基準となる難易度を設定し、受け持ち業務の決定と同時に難易度が決定している。
イ	職階への期待、経験の有無といった要素は関与しない。
ウ	業務の種別ごとに難易度の標準化が容易。反面柔軟性に乏しい。

チャレンジ目標等についての柔軟な対応が困難といった欠点も存在するが、基本的にシステム自体が簡素であるため、導入時の難易度設定の手法としては有効である。

イ 期待度を用いた業績評価点の算出（パターン「B」）

期待度を用いる手法は、組織の期待度、職員個人に対する役割による期待度及び経験の有無から難易度を設定する。即ち前段では省略されている、職階・経験といった要素が関与する。

<パターン「B」の特徴>

ア	職階、経験の有無による差を設定することが可能。
イ	取り組む業務の組織における重要度を計ることが可能。
ウ	きめ細やかな評価が可能となる反面、難易度決定までの課程が複雑化する。

期待度を用いた業績評価点の算出は、達成度とのマトリックス表によって行われる。項目が増えたことを除いて難易度基準表により算出する手法と大差はない。

特徴的なのは同一業務を担当した場合でも、未経験者は業績評価点が高くなること及び組織期待度の高い業務の業績評価点が極めて高い水準となるところにある。

業績評価点の算出については、マトリックス表に当てはめるのみだが、目標設定の段階で期待度を適正に設定すること自体に、多大な労力を要求されるため導入の際は検討が必要である。

10 総合評定点の算出方法（「第2章（12）評価」の解説）

（1）総合評価点の相対化

2次評価までの業績評価点及び能力評価点で算出する。

人材育成を基本とした場合、評価については絶対評価が基本であるが、総合評価点の結果を昇給や勤勉手当に反映させる場合においては、全庁的な調整（相対化）が必要となる。

相対化を図ることは非常に困難であるが、一定の基準を設け、恣意や偏見等で評価結果に差が生じないようにすることが重要である。

評価結果の相対化については、部内・部局間で調整を行うことを基本とするが、比較的小規模の自治体等においては、1次調整者（調整機関等）、2次調整者（人事担当部長・助役等）を設置し組織横断的に調整を行うことも1つの手段となる。

具体的に調整を行う場合については、1次評価結果を尊重するためにも、総合評価点の10%以内の調整に留まるなど、慎重に取り扱うべきである。

（2）職階ごとのウエイトバランス変更による総合評価（パターン「B」）

職階ごとのウエイトバランスを変更することにより、能力育成期にある主事等について、能力評価を重視することが可能であり、反対に、管理職層については業績重視の評価をすることが可能となる。

職階ごとに求められる役割はそれぞれ異なる。管理職に対しては、ある程度の権限を有し能力よりも業績（成果）が求められ、権限を有しない一般職に対して業績（成果）を求めるのは困難である。職階ごとにウエイトバランスを変更することで、評価の公正性を高めることが可能となる。

11 評価者研修について

評価を行う際、最も重要視されるものは評価者としての管理・評価能力である。公平性、納得性を欠いた評価は、制度の信頼性そのものが損なわれることとなる。

また、評価者自身が評価手法について理解不足であれば、評価制度の形骸化を招くことにもなる。

目標管理による人事評価制度を適切に運用していくためには、評価者の能力維持・向上のための諸策をはかることは必要不可欠であり、その中で一般的なものとして評価者研修の定期的な実施があげられる。研修の頻度・内容等については各自治体の実態により検討する必要がある。

評価制度の周知や評価技法の教授は、研修において十分になされるであろうが、多くの管理者が日常業務において多くの負担を抱える中で、評価制度の導入は実質的に評価者のさらなる負担増となるため、最終的には評価者の制度に対する理解と意識の醸成が適正な人事評価制度運用の課題となる。

1.2 評価についてよくあるQ&A

Q1 本人の努力ではどうにもならない外的要因等で結果が得られなかつた場合はどうするか？

A 能力評価の面で評価を高くすることで調整する。努力度加点により、1次評価者の判断で、達成度を1段階上げるといった方法も考えられる。

Q2 評定期間に、全く着手されなかつた目標がある場合の評価はどうするか？

A 評価については0点とする。その上で、面談の際に原因がどこにあるのか被評価者と評価者とで確認する。

被評価者の責によらない事情により業務を行えなかつた場合は、最終的な評価点を決定時に調整を行い、被評価者に不利益が生じないように配慮する。

被評価者の責による場合は、評価者は被評価者に対して次年度の目標設定時に、適切に行うよう指導・助言を行う。

Q3 目標達成の水準が明確でない場合はどう評価するべきか？

A たとえ多大な成果をあげたと見られても、T3を上回る評価をすることはできないものとする。

原則的に目標設定の段階で、達成水準は明確に数値化・具体化されるべきものである以上、達成水準が不明確な業務については、安易に高い評価値をつけるべきではない。達成度の代わりに能力評価で加点を行うべきである。

Q4 複数の職員が同じ目標を設定している場合はどう評価を行うか？

A 目標達成の為の手法が異なる場合には、それぞれの目標は別個の物として評価を出す。

他方、手法から達成まで同一の場合（たとえば経費削減等、係の共通目標として設定されている場合）、係全体で目標が達成されれば、係としてT3の評価を与え、その上で職員間の業務量に差が見られる場合には、「T4が一人、T2が一人」といった形に按分し、係全体で平均T3になるよう達成度の調整をする。

Q5 本人が結果的に努力をしないでも目標達成をした場合の評価はどうするか？

A 達成度はあくまでも最終的な結果を重視するため、その結果どおりの評価を行う。目標達成の取組姿勢については能力評価、もしくはプロセス評価のような達成度とは異なる評価項目において評価するようにする。

取組状況については、フィードバックの面接において良く確認し、次年度の目標設定においては、より高次の達成目標を掲げるよう指導・助言を行うこととする。

Q6 ウエイト配分は評価時に変更しても良いか？

A ウエイトは総合評価に大きな影響を与えるものであり、基本的には変更すべきではない。

しかし、評価期間中に業務の増減や、職員の増減による事務分掌の変更といった不測の事象が発生する可能性もある。そのような現実的な理由が認められる場合は、例外的にウエイト配分の比率を変更することもやむを得ないものとする。

Q7 上司と部下との間で評価に大きなギャップがある場合どうすべきか？

A 中間面談・フィードバック面談において、互いの認識のギャップを解消するよう努める。

目標設定の段階で達成水準を明確にしてあるならば、極端な認識の誤差が生じる可能性は低いと考えられるが、実際に生じた場合には、可能な限り対話でその誤差を縮めるよう努める。

どうしても互いの納得が得られなければ、苦情処理機関に対応を委ねるべきである。

第6章 フィードバックについて

この章では、第2章の枠組みで示したフィードバックについて、意義・留意点・手法等について詳しく解説する。

1 フィードバックの必要性

(1) フィードバックの意義

評価者と被評価者が、十分なコミュニケーションを図り、評価の納得性を高めるとともに人材育成に役立てるため、評価結果のフィードバック面談を行う。

フィードバックすることで、双方向的なコミュニケーションが可能となり、人事評価の公平性を高めるとともに、本人の長所を伸ばし、短所を改善するという主体的な努力へ向けての契機となる。

(2) フィードバックのポイント

- ア 業績評価結果のフィードバックにより、何が良かったのか、何が不足していたのかを伝え、今後の対策の共通認識を持ち、次年度への目標設定の足がかりができるか留意する。
- イ 能力評価結果のフィードバックにより、職員の個別能力について、評価者とともにその長所、短所を客観的に分析し、個々の能力開発の動機付け、意欲向上につながるよう留意する。
- ウ 納得性向上のため、できるだけ多くの評価される材料を共有化し、評価者の被評価者に対する説明責任を十分に果たすことに留意する。
- エ 適正な人事配置に向け、自己申告の内容も考慮し、十分に被評価者の意見を吸い上げられているか留意する。

チェックポイント

- 業績評価結果について、単に結果だけでなく問題点・評価点を伝え、課題を見できたか？
- 能力評価結果について、優れた能力・不足している能力を伝え、今後の取組み方の道筋を示すことができたか？
- 被評価者の意見・要望も聞き入れ、納得が得られているか？
- 十分な意思疎通・説明を行い、共通認識を持ち、主体的に問題意識を持たすことができたか？

(3) フィードバックの手法

ア 3者面談

1次評価者と2次評価者及び被評価者でフィードバック面談を行う手法

メリット	デメリット
多面的なフィードバックが可能	1次評価者と2次評価者の意思疎通が必要
評価者の負担軽減	2対1になり堅苦しい雰囲気になる。
問題・課題に対しての共通認識を上司が持ちやすくなる。	被評価者の意見が言いにくい雰囲気になりがちである。

1次評価者と2次評価者はフィードバック前に評価内容について共通認識を持つ。その時の手法については、簡易的なものでも構わないが、評価結果についての共通認識は必ず必要である。特に1次評価2次評価で評価結果に違いが生じた場合については、その内容を十分に把握する。また、自己評価やコメント欄などについても確認が必要である。

この際、2次評価者が1次評価者の意見に左右されないように心掛ける。

評価者は、被評価者の立場になり、十分に意思疎通が図れるよう、また納得性が得られるように話しやすい雰囲気作りに注意しなければならない。

イ フィードバックの5つの心掛け

- ① 評価の結果を十分に被評価者が納得のいくまで説明する。
- ② 問題点は何か。何が改善点（Improvement）かを示す。
- ③ 達成した結果、その結果に係わらず優れた過程については十分に評価（賞賛）する。
- ④ フィードバックによる動機付けの必要性・有効性を双方が認識し、積極的にフィードバック制度を利用する。
- ⑤ 日々の業務の課題を明確にし、どのようにしていくべきか主体的に考える機会にする。

心掛け①

フィードバック時に評価者が、この結果に至る過程について、被評価者に対し十分に説明することは、評価者の責務であることを心掛ける。

結果の納得性・評価の信頼性を高めるためには、評価される多くの材料を共有化し、十分な時間を確保したうえで、被評価者の意見・主張等を聴くことが必要である。

フィードバック時には、これまでの（これから）目標や仕事の進め方について話し合うことにより、問題を発見し解決していく目を養うことができ、更なる目標に向かい、チャレンジしていく方向性発見の場としても活用していくことが可能である。

心掛け②

フィードバック時の面談は、単に評価結果の通知だけでなく、評価者の成長を促す機会であることを心掛ける。

つまり個々のもつ特性を更に成長させ、至らない部分については指導するなど、被評価者の育成につなげることが重要である。

そのため育成シートは、職員の行動を適時具体的に記録するため、単なる「評価ツール」ではなく「人材育成・能力開発のためのツール」として役立てる。

心掛け③

評価者が、結果・課程等を十分に認めることは、金銭や待遇だけでなく、その賞賛が被評価者のモチベーションの向上につながっていることを心掛ける。

特に、評価者が結果のみでなく、被評価者が行ってきた目標に対する過程部分を認めることこそ被評価者に「自分はきちんと見られている。」という気持ちを抱かせ、そのことにより評価に対する安心感・公平性を高めることができる。

達成のための「過程」を評価し認めることは、チャレンジ精神を養い、高い目標に果敢に挑戦する職員の育成につながる。

心掛け④

「動機付け」がフィードバックの重要な役割であることを心掛ける。

「3者面談」において有効な意見交換が実施され、被評価者に対する課題認識を共有することは、能力開発の動機付けとなり、常に安定したモチベーションの向上を促し、自己啓発できる人材を育てることができる。

また、被評価者にとっても、客観的に自ら振り返ることによる「気づき」から「改善」を目指すきっかけとすることができます。

この「気づき」→「改善」の流れをPDCAサイクルに組み込むならば、人材育成のためには実際は、P D C I Aサイクルともいべきものが稼動していることとなる。

(I : Improvement)

心掛け⑤

「これから」について具体的にイメージさせることが重要であることを心掛ける。

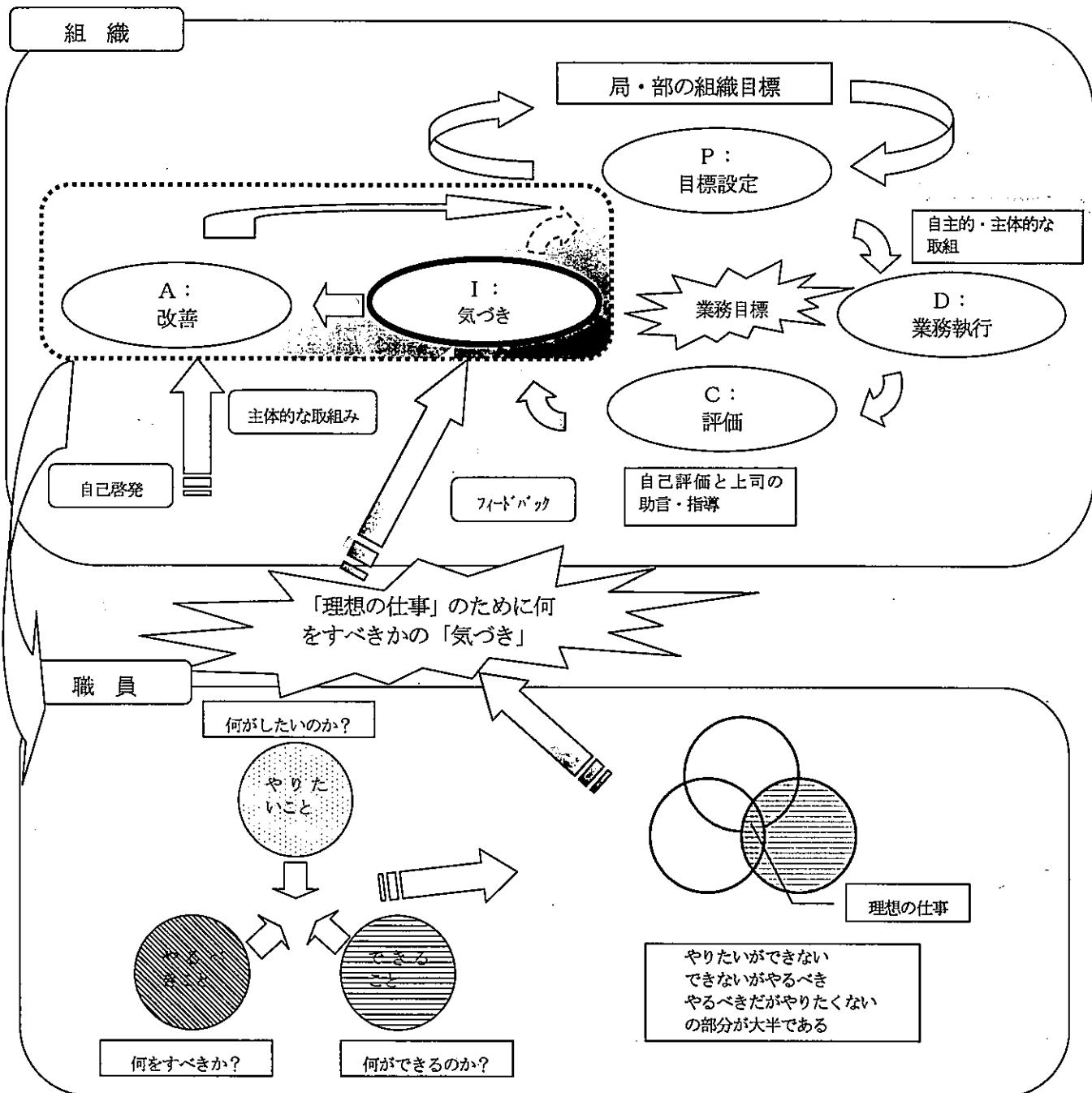
フィードバックは過去だけでなく、その過去を反省し、改善を行ない、方向性を見出し、現在、未来へつなげていくことが重要である。

業務の「重要性」と「緊急性」を認識するためには、周囲とのコミュニケーションが必要であり、独断で判断するのではなく、上司のアドバイスに耳を傾けることが重要である。これにより気付かなかつた業務の重要性・緊急性（あるいはムダ）を客観的に判断することが可能となる。

また、職員自らが「やりたいこと」「できること」「やるべきこと」を検討すると「理想の仕事」がかなり少ないと気付くといったように、自らの弱点が明らかになり、今後の方向性が見えてくる。

「5つの心掛け」をまとめて図にするならば次のようになる。

<1：改善 を加えたPDCIAサイクルと理想の仕事との関係>



フィードバックをうまく活用できれば、現在の業務への取組、意識、結果を相乗的に運用することになり、更なる意識改革・大きな成果を期待できる。

(4) 検証モデルから

3者面談においてAさんは、自分の評価について疑問が残った部分について説明を求めたところ係長はその根拠を「育成シート」また「評価シート」のコメントを基に十分に説明した。

係長は、Aさんの積極性が高く、今年度研修の受講を目標とし大きな成果を挙げたことを評価し、次年度以降、固定資産税等の知識を深めるよう話し、Aさんと共に認識を持った。また、係長はAさんに対し、多くのことに手を広げすぎ、与えられた業務に関し深く追求できていない傾向があることを伝え、データベース不完全などの結果に至ったことを指摘し、今後は目標に対し、その背景や、意図等まで考え効果的に成果をあげるように指導した。これに対しAさんは、現状の問題点を再度洗いだし、後日まとめたものを提出すると係長に申し出た。

(5) その他の手法について

<コンピテンシーによるフィードバック>

先進自治体においては、人材育成による効果的な能力開発の基本的視点として、コンピテンシー（発揮された能力）の結果を職員本人に直接フィードバックすることにより、本人に「気づき」を与えて自らの能力や行動特性を正しく認識させ、職務行動の改善や能力開発に前向きに役立て、「人材育成のツール」として活用の幅を広めるなど、人材育成に視点を絞った施策を実施している。

コンピテンシー…

行動心理学の研究から生まれた概念で、「成果を生み出すのに必要な具体的な行動」をいう。抽象的な基準（例「積極性」「協調性」等）で保有能力を評価する方法とは異なり、コンピテンシーに該当する行動がどの程度の頻度で見られるか（期待される能力の発揮度）を判断の基準とするので、より客観的な評価が得られる。

基本コンピテンシー

- ①変革力 ②市民満足志向 ③コミュニケーション
- ④職務遂行力 ⑤自己能力開発
- ⑥職場マナー・チーム貢献

職務コンピテンシー

- ⑦知識・情報収集・活用 ⑧OA活用力 ⑨計画力
- ⑩対人関係力 ⑪セルフコントロール ⑫人材育成力
- ⑬役割認識・責任行動 ⑭目標達成力 ⑮対人折衝力

※具体的な行動においては、改善行動を取っている職員をモデルにコンピテンシー行動を定義する。

<コンピテンシー行動を取るために…>

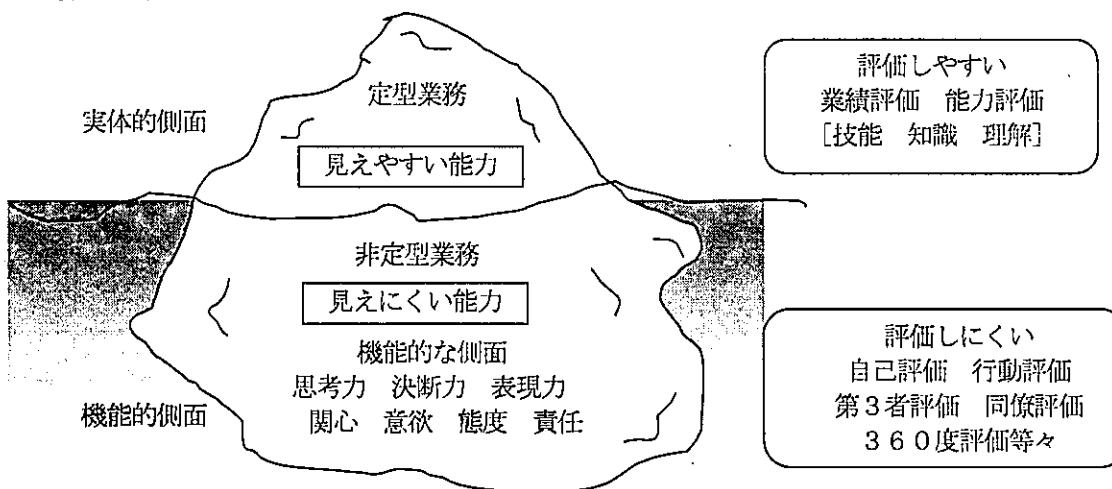
- ① 固定観念にとらわれない。
- ② リスクを感知する能力・感覚を持つ。
- ③ 良かったこと、悪かったことが確認できる。
- ④ 「気づき」を発見し、反省ができる。
- ⑤ 詳細にわたる気配りができる。
- ⑥ 周囲との連携・情報交換ができる。
- ⑦ ビジョンを共有し、協力しあうことができる。

2 フィードバックの課題について

(1) 評価から見えない能力を…

職員自身を完全に評価しようとする場合、評価では見えてこない能力に、実は重要なファクターがあり、当研究会で提言する「自分で考え自分で行動する職員」＝変革者を育成する上で重要なポイントになる。しかし、目に見えない能力を把握しようすることは困難であるが、フィードバックの如何により隠れた能力を引き出し十分にその能力を発揮させることが可能となる。つまり、被評価者へのフィードバックについては、能力育成の上からも細心の注意を払う必要がある。

<海面に浮かぶ氷山モデル>



氷山が安定している状態では、水面上の20%は見える能力、水面下の80%は見えない能力である。評価においては、大きく2つの側面がある。一つは、実体的側面で数値化し測定しやすく見えやすい能力。もう一つは、機能的側面で、数値化が難しく測定の対象になりにくく見えにくい能力。見える能力と見えない能力が表裏一体の関係にあり、これらは、相互に関連し連携しながら、効果的に総合的な能力として発揮されるという特質を持っている。

このことは、実体側面が、機能的側面によって支えられていることを意味する。つまり、水面下の部分が、しっかりとしていないものは、水面上の部分が不安定で頼りないものとなってしまうのである。水面下の部分は、一般に目には見えないので評価することが困難な場合が多いが、見えない能力の中には、きわめて重要な能力が多く含まれていることに注目しておきたい。

(2) 苦情処理体制

評価は、誰が見ても納得するような客観性が求められるが、人事評価は、人が人を評価するものであり、すべての職員が納得のいくような完璧な評価を行うことは困難である。完璧な評価が困難である以上、話し合いによる相互理解を深めるとともに、そこから得

られる意見を基に制度の見直し、再構築について、絶えず検討・試行等をしていく必要がある。

そのための場としても苦情処理体制の確立は率直な意見の聴取の場として活用が可能である。

公平な評価制度を運営しようとする場合、人事担当課からの一方的な制度運用では、納得性や透明性の確保は難しい。

一つ一つの苦情（意見）は公正で納得性のある評価制度をつくることを可能とする。少しでも完全な評価制度に近づけるためにも、苦情処理の体制を整備、常に人事評価制度の修正が必要である。

また、苦情処理の部署については、人事担当以外の部署が望ましい。部署を別にすることにより、公平性・納得性を担保する必要がある。

第7章 まとめ

1 今後の課題

(1) 目標管理による人事評価制度

目標管理による人事評価制度を中心に提言させていただいたが、この手法にも課題はある。例えば、①行政の業務は多種多様であり目標の設定時における難易度の設定のバランス調整が難しいこと②目標を設定しにくい定例的業務と目標を設定しやすい非定例的業務があること③評価結果が非定例的業務よりも定例的業務の方が低くなる傾向があること等が挙げられる。

しかし、これら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。これから導入を検討している団体においては個々の課題を克服しながら進めていくことが望まれる。

特に人事担当課では、制度構築に向けて相当な労力を課せられるが、一番大切なのは制度の維持と導入後の改善が必要となってくるということである。これは訪問した先進自治体においても同様の意見であった。

目標や難易度の設定が形骸化しないように常に管理をしなければならない。また、導入された制度自体が全職場において合致していることは言えないので、常に見直しが必要になる。

また、苦情処理に対する受入体制を構築し、職員からの制度に対する意見に、常に耳を傾けていくことが重要となる。それとともに、人事評価全般に言えることであるが、継続的な評価者の訓練及び評価者と被評価者双方の制度に対する理解が必要になる。特に評価者は大半が管理職員となることが想定されるが、評価者には相当な管理能力が問われるるのは間違いない。制度自体が精巧なものであっても、評価者の能力が欠如していれば意味がなく、制度の理解がなされなければ、納得性や透明性のある制度の運用は不可能である。

(2) 効率的な人材育成

前述するように、「人材育成」は効率的に行政を運営するうえで強く求められており、実行していくかなければならない。各自治体でも、以前から勤務評定、OJT、研修、昇任試験、キャリアデザイン等の様々な手法を用い、人材育成に対して策を講じてきている。しかし、人材育成を目的としながらも手法を用いること自体が目的となってしまったり、これらの手法が独立しているために負担が増加し実施されるのみで効率的に進められているのか疑問が残るところがある。明確な人材育成の目的意識をもってトータルシステムで効果的に実施していくことが望まれる。

また、様々な手法が考えられるが、その団体の実情に合った手法を取り入れることが重要である。それは職員の意欲（モチベーション）を維持し又は向上させることが可能であ

る制度構築が一番のポイントではないだろうか。

(3) 職員の能力を高める様々な人材育成の先進的事例

当研究会において、研究を進める中で人材育成の手法として非常に関心をもった先進的事例があったので、独断と偏見で紹介させていただく。

ア 複線型人事制度の導入（豊田市）

すべての職員がプロの自覚を持ち、自己の能力を成果として発揮するためのサポートする体制作りとして構築された制度。職員の能力期を育成期、拡充期、発揮期、活用期の4つに分け、ジョブローテーションによってコア部門を経由し基礎能力を習得しながら、その後自己能力を最大限活用できる職務の方向性を確立し、最終的にはマネージャー系とエキスパート系の選択（複線型人事）を行いそれぞれ立場で自己の能力を発揮しプロとして成長を促すもの。

イ ワンステップアップ運動（福山市）

すべての職員が自らの仕事のワンステップアップに向け、自らの仕事の価値と意味を認識し、課題を見つけ、自ら改革する、自主的・自律的な運動として取り組むもの。

ウ 人材育成型人事考課制度（岸和田市）

この制度の特徴は、評価される職員の信頼と納得が得られるよう評価項目・基準を公開し、職員面談により評価結果を本人に開示し育成指導することを前提とした人事考課制度である。特にコンピテンシー（発揮能力）に基づく基準による評価を取り入れ、求められる人物像を設定し、個性ある人材の育成を行っている。また、目標管理の手法による加点主義の評価も取り入れるなど、職員のチャレンジ精神、積極性の高揚を図りながら運用している

エ チャレンジプログラム（千葉県）

全職員を対象に目標による管理に基づき、年度当初に設定した目標に対しその成果を期末に振り返るもの。対話を重視し、職員の意欲の喚起や意識改革、コミュニケーションの活性化を図るもの。

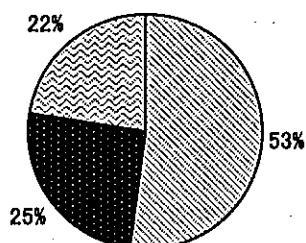
オ 庁内ベンチャー制度（福岡市）

職員のやる気・意欲を引き出し、人材育成を図ること及び職員の発想を生かして市民生活の質の向上等に寄与する新規事業を掘り起こすことを目的としてこの制度を平成16年度から実施している。職員は市民のための新規事業（アイディア）を考え、事業を提案した職員に事業実施まで担当させるというもの。

人事評価制度のアンケート集計表

問1 每年、人事評価を実施しているか。

Q1 人事評価の実施

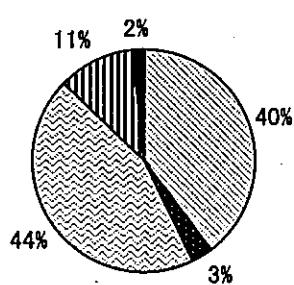


- 実施制度あり
 実施制度なし
 未実施

実施率は7割を超え、人事評価はほとんど行われているが、制度が定まっているのは約半数である。

問2 人事評価を実施している目的は何か。未実施の団体については実施するしたら何を目的としていきたいか。

Q2 人事評価の目的

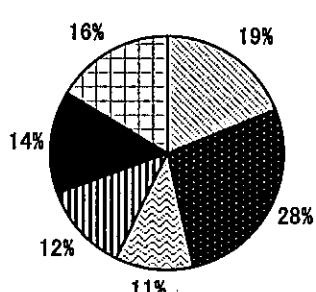


- 人材育成
 信頼
 人事管理
 長短所
 モラル

目的については、人材育成、人事管理に用いることを主に置いている自治体が多い。

問3 人事評価を実施して、活用している事項は何か。未実施の団体については実施するとしたらどの事項を活用していきたいか。(複数回答可)

Q3 人事評価の活用方法

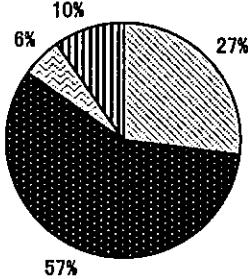


- 配置転換
 昇任昇格
 普通昇給
 特別昇給
 勤勉手当
 人材育成

活用については、人材育成に活用を考えている自治体は16%と少なく、昇任、配置等に利用している自治体がほとんどである。

問4 実施回数について下記のうち一つ選んで回答してください。

Q4 人事評価の実施回数



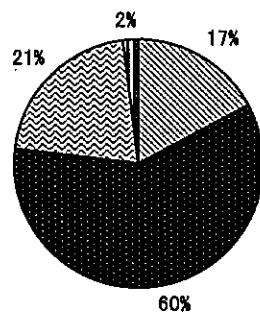
- 年2回以上
 年1回
 特定期
 併用

人事評価の実施回数については、半数以上の自治体が年1回行っている。

人事評価制度のアンケート集計表

問5 人事評価制度を運用する場合、公平性、公正性の確保が必要であるとされているが、現在運用している制度について、回答してください。

Q5 人事評価の公平性の確保



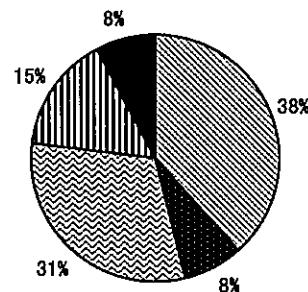
- 確保
 ■ どちらかと言えば確保
 □ どちらかと言えば未確保
 □ 未確保

確認	9
どちらかと言えば確保	31
どちらかと言えば未確保	11
未確保	1
合計	52

どちらかと言えば確保を含め、7割強の自治体では公平性は確保されていると考えられる。

問6 問5で「どちらかと言えば確保されていない」又は「確保されていない」で回答した団体について、公平性や公正性の確保がされていない理由は何か。

Q6 公平性が確保されない理由



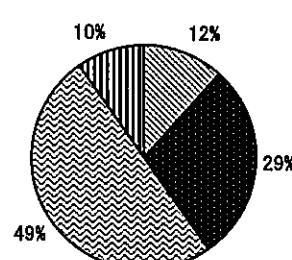
- 制度未公開
 ■ 基準未公開
 □ 評価偏り
 □ 評価基準あいまい
 ■ 制度未理解

制度未公開	5
基準未公開	1
評価偏り	4
評価基準あいまい	2
制度未理解	1
合計	13

評価の偏り及び制度の未公開による公平性の不確保があると多くの自治体が感じている。

問7 人事評価制度を運用する場合、透明性、納得性の確保が必要であるが、貴団体の制度について、回答してください。

Q7 人事評価の透明性・納得性



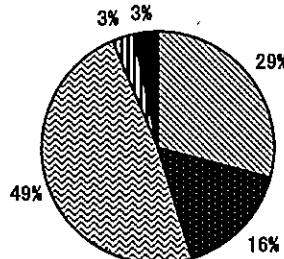
- 確保
 ■ どちらかと言えば確保
 □ どちらかと言えば未確保
 □ 未確保

確認	6
どちらかと言えば確保	15
どちらかと言えば未確保	26
未確保	5
合計	52

公平性に比べ、職員自身の納得性については、半数以上の団体が、確保できていないと考えている。

問8 問7で「どちらかと言えば確保されていない」又は「確保されていない」で回答した団体について、透明性や納得性の確保がされていない理由は何か。

Q8 透明性・納得性が確保されない理由



- 制度未公開
 ■ 基準未公開
 □ 結果未通知
 □ 結果根拠未公開
 ■ 制度未理解

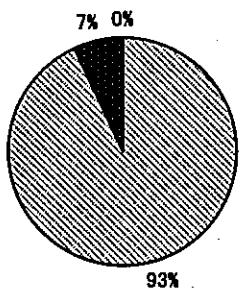
理由	9
基準未公開	5
結果未通知	15
結果の根拠未公開	1
制度未理解	1
合計	31

結果又は評価基準等が未公開なので、納得性が確保されていないようである。

人事評価制度のアンケート集計表

問9 問5又は問7で「どちらかと言えば確保されていない」又は「確保されていない」と回答した団体について、より充実した制度構築への考え方について回答してください。

Q9 制度の見直し、再構築の状況



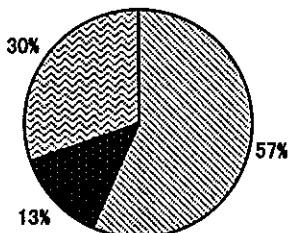
- 再構築
- 見直し
- なし

再構築が必要	27
見直しを図る	2
考えてない	0
合計	29

90%の団体が、現在の人事評価制度の再構築が必要であると感じている。また、なしが0%であるので、制度の見直し、再構築の必要を感じていることがわかる。

問10 評価方法については、絶対評価または相対評価の方法があるが、どちらの方法を採用しているか。

Q10 評価方法について



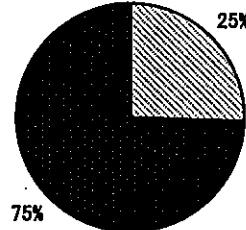
- 絶対
- 相対
- 併用

絶対評価	30
相対評価	7
併用	16
合計	53

評価方法については、絶対評価のみで運用している団体が半数を超えた。また、併用も含めると7割の団体は絶対評価を用いている。

問11 人事評価制度に「目標による管理の手法」を用いていますか。

Q11 目標管理の手法導入について



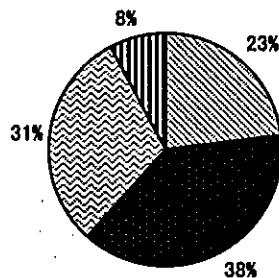
- 導入
- 未導入

導入	13
未導入	38
合計	51

目標管理制度については、未導入の団体が7割を超えており、人事評価は行っていても目標管理の導入事例が少ないことがわかる。

問12 目標の設定について、どのような方法で設定しているかお答えください。

Q12 目標の設定方法



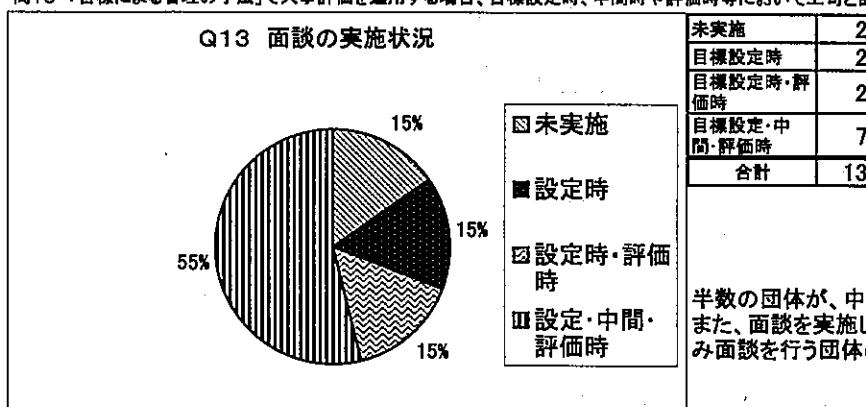
- 上から下
- 組織関連
- 懸案
- 自由

組織目標ブレイクダウン方式	3
組織目標運動で職員が設定	5
組織目標運動せず職員中心に職員が設定	4
自由に設定	1
合計	13

61%の団体が組織目標に連動した目標設定をしている。また、職員自身の自由設定を行っている団体は1割と少ない。

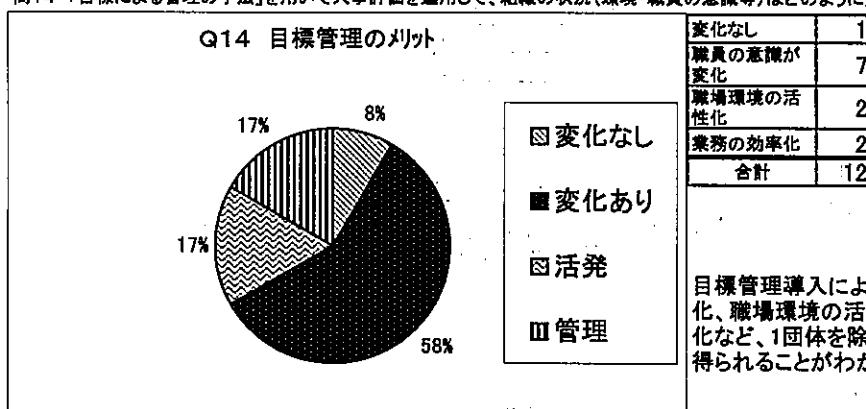
人事評価制度のアンケート集計表

問13 「目標による管理の手法」で人事評価を運用する場合、目標設定時、中間時や評価時等において上司と部下の面談等に、どのように対応しているか。



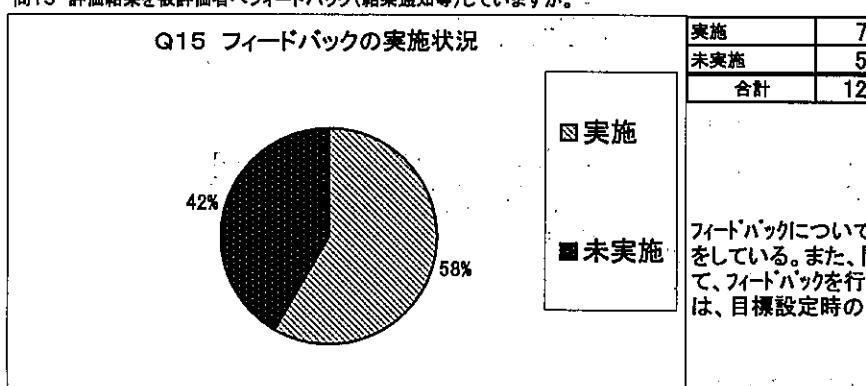
半数の団体が、中間面談を実施している。また、面談を実施している団体で設定時のみ面談を行う団体はない。

問14 「目標による管理の手法」を用いて人事評価を運用して、組織の状況(環境・職員の意識等)はどのように変化したか。



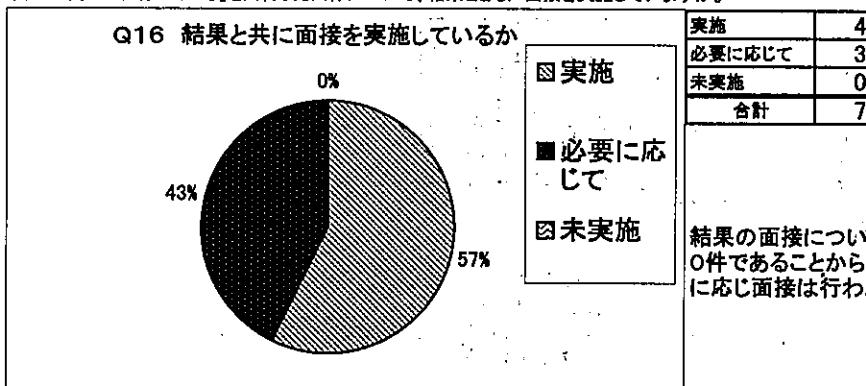
目標管理導入により、職員の意識の変化、職場環境の活性化、業務遂行の効率化など、1団体を除いて、何らかの変化は得られることがわかる。

問15 評価結果を被評価者へフィードバック(結果通知等)していますか。



フィードバックについては5割超の団体が実施をしている。また、問16の結果と合わせて、フィードバックを行っている団体については、目標設定時の面談も必ず行っている。

問16 問15で「行っている」と回答した団体について、結果とともに面接を実施していますか。

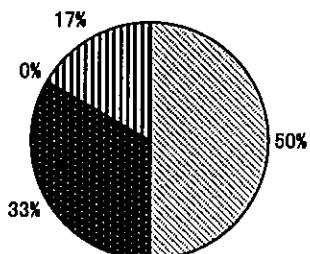


結果の面接については、未実施の団体は0件であることから、結果の通知には必要に応じ面接は行われていることがわかる。

人事評価制度のアンケート集計表

問17 評価者の能力を上げるために研修(訓練)等を行っていますか。

Q17 評価者訓練の実施の有無



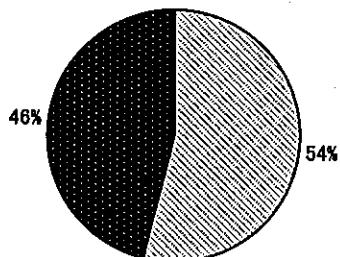
- 毎年
 必要に応じて
 2年から3年
 未実施

毎年	6
必要に応じて	4
2年～3年ごと	0
未実施	2
合計	12

評価者訓練については、行っていない団体は2である。定期的に行っている団体は約半数であった。

問18 評価制度に対する苦情や相談に対応できる体制づくりが出来ていますか。

Q18 苦情相談体制の有無



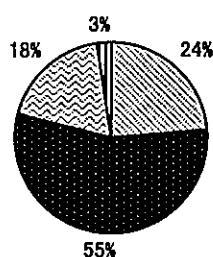
- ある
 ない

できている	7
できていない	6
合計	13

苦情相談体制についてできていると答えた団体は半数であった

問19 「目標による管理の手法」を用いていない理由について、回答してください。

Q19 目標管理未導入の理由



- ノウハウ
 設定困難
 他の方法
 負担増

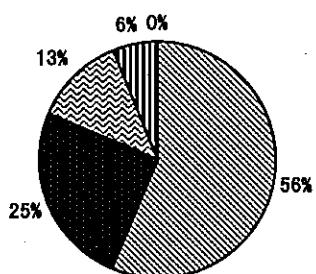
ノウハウが不明	9
目標設定困難	21
他の方法で可能	7
職員の負担になる	1
合計	38

半数以上の団体が、目標の設定が困難であると考えている

人事評価制度のアンケート集計表

問20 人事評価を未実施の理由は何か回答してください。

Q20 人事評価未導入の理由



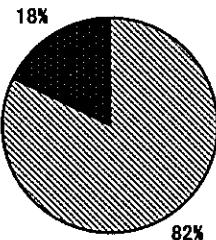
- 公公平性等の確保
- ノウハウの不足
- 職場環境に課題
- 他の方法による
- 必要性なし

公平性等の確保に検討が必要	9
ノウハウの不足	4
職場環境に課題	2
他の手段による	1
必要性なし	0
合計	16

半数の団体が、公平性等の確保が難しいと考えている。また、ノウハウの不足を懸念する団体も3割を超えており、必要性なしの回答は0%である。

問21 今後の人事評価制度の導入について回答してください。

Q21 今後の人事評価制度の導入予定



- 導入予定
- 未検討

導入予定	14
未検討	3
合計	17

8割超の団体が、導入予定と応えている。また、未検討の団体については、3団体のみであった。

埼玉県内自治体

※平成17年12月1日現在での回答

県	1
市	38
町	25
村	3
計	67

主要参考文献等

1 書籍

番号	著者(編者)名	書名	出版社	発行年
1-1	地方公務員人材育成施策研究会	分権時代の人材育成 創る育てる変える	ぎょうせい	平成 16 年 6 月
1-2	地方公共団体人事評価システム研究会	地方公共団体における人事評価システムのあり方	第一法規	平成 16 年 6 月
1-3	金井壽宏	働くひとのためのキャリア・デザイン	PHP新書	平成 17 年 8 月
1-4	本間正人	適材適所の法則	PHP	平成 17 年 5 月
1-5	伊藤晃	キヤノンの人事刷新がすごい!	あさ出版	平成 17 年 4 月
1-6	天野巡一	職員・組織改革	ぎょうせい	平成 16 年 4 月
1-7	大住莊四郎	NPMによる経営革新	学陽書房	平成 17 年 3 月
1-8	地方行政活性化研究会	職員参加の目標による行政運営	産能大学出版部	平成 6 年 10 月
1-9	「地方自治職員研修」臨時増刊号 6 8	あなたのための職場の知恵 増	公職研	平成 13 年 4 月
1-10	「地方自治職員研修」臨時増刊号 7 3	実践・行革事例集	公職研	平成 15 年 7 月
1-11	「地方自治職員研修」臨時増刊号 7 8	改革派首長が考える自治体改革	公職研	平成 17 年 3 月
1-12	JMAM目標管理プロジェクト	これならできる目標管理の進め方	日本能率協会マネジメントセンター	平成 14 年 6 月
1-13	柴田昌治、金田秀治	トヨタ式最強の経営	日本経済出版社	平成 13 年 6 月
1-14	高橋伸夫	虚妄の成果主義	日経BP社	平成 16 年 1 月

2 論文

番号	著者(編者)名	論文名	雑誌名	発行年
2-1	福山市総務部人事研修課 次長 田中淳雄	福山市のワンステップアップ運動—職場の活性化と業務改善運動	自治フォーラム VOL. 547	平成 17 年 4 月

2-2	総務省自治行政局公務員部公務員課給与能率推進室課長補佐 蔡本吉秀	研修に関する基本的な方針策定と今後の研修の方向性	自治フォーラム VOL. 547	平成 17 年 4 月
2-3	大阪市立大学大学院法学研究科長、法学部長 稲繼裕昭	人材育成と人事評価制度	自治フォーラム VOL. 547	平成 17 年 4 月
2-4	岸和田市市長公室人事課 参事 小堀喜康	キャリア開発と自治体の人材マネジメント	A L P S VOL. 7 0	平成 17 年 6 月

3 報告書及び資料

番号	発行元	書名	発行年
3-1	社団法人日本経営協会	N O M A 人材開発調査報告書	平成 17 年 7 月
3-2	(財) 神奈川県市町村振興協会市町村研修センター	平成 15 年度 行政課題調査研究報告書	平成 16 年 2 月
3-3	千葉県市町村経営研究協議会 千葉県自治センター	地方自治・新時代にふさわしい 行政運営のあり方について	平成 17 年 3 月
3-4	彩の国さいたま人づくり広域連合 自治人材開発センター	平成 17 年度 選択研修 目標による管理	平成 17 年 10 月
3-5	地方公務員人材育成協議会	地方公共団体における人事評価システムのあり方に関する調査研究	平成 16 年 3 月
3-6	総務省自治行政局公務員部公務員課	人事制度を考えるヒント 2 1	平成 17 年 4 月
3-7	厚生労働省編	平成 17 年度 労働経済白書 一人口減少社会における労働政策の課題一	平成 17 年 7 月

4 ホームページ（平成 18 年 2 月 22 日現在）

番号	サイト名	URL
4-1	総務省	http://www.soumu.go.jp/
4-2	川崎市	http://www.city.kawasaki.jp/
4-3	千葉県	http://www.pref.chiba.jp/
4-4	横浜市	http://www.city.yokohama.jp/front/welcome.html
4-5	豊田市	http://www.city.toyota.aichi.jp/
4-6	岸和田市	http://www.city.kishiwada.osaka.jp/

4-7	福岡市	http://www.city.fukuoka.jp/index.html
4-8	福山市	http://www.city.fukuyama.hiroshima.jp/
4-9	多治見市	http://www.city.tajimi.gifu.jp/
4-10	人事教育研究所	http://www.sabcd.com/

5 ヒアリング協力・調査先

番号	自治体名	担当課	協力・調査日
5-1	千葉県	総務部総務課	平成 17 年 11 月 15 日
5-2	豊田市	総務部人事課	平成 17 年 11 月 18 日
5-3	川崎市	総務局人事部人事課	平成 17 年 11 月 24 日
5-4	横浜市	総務局人事部人事課	平成 17 年 12 月 2 日

6 基調講義

番号	講師	テーマ	講演会等
6-1	千葉県総務部総務課人事室副主査 戸崎将宏	「自治体職員のキャリアデザインを考える。」	基調講義及びオフサイトミーティング (平成 17 年 9 月 27 日)
6-2	一橋大学大学院法学研究科教授 辻琢也	「勤務評定制度のあり方にについて」	基調講義 (平成 17 年 10 月 25 日)

7 講座

番号	講師	テーマ	講演会等
7-1	産業再生機構 代表取締役専務・業務執行最高責任者 富山和彦	「21世紀型人材マネジメント～知識集約型産業社会でのマネジメントエリートとは～」	ヒューマンキャピタル 2005 (平成 17 年 7 月 27 日)
7-2	人事サービス・コンサルティング代表取締役社長 武谷啓	「グループ経営における人事シェアードの構築・運用と今後の方向性」	ヒューマンキャピタル 2005 (平成 17 年 7 月 27 日)
7-3	ワーカスアプリケーションズ代表取締役 CEO 牧野正幸	「人事システムにおける戦略的 IT 投資と間接業務のコスト削減」	ヒューマンキャピタル 2005 (平成 17 年 7 月 27 日)
7-4	一橋大学大学院商学研究科教授 守島基博	「人と組織を元気づける戦略人材マネジメント」	ヒューマンキャピタル 2005 (平成 17 年 7 月 27 日)
7-5	ワタミ代表取締役 CEO 渡邊美樹	「Date Your Dream ~夢に日付をつけるためのマネジメント」	ヒューマンキャピタル 2005 (平成 17 年 7 月 28 日)

7-6	日本オラクルアプリケーション事業 推進本部営業推進部 吉田周平	「ライン主導型人材マネジメント への道～人事業務と人事情報の再 編～」	ヒューマンキャピタル 2005 (平成 17 年 7 月 28 日)
7-7	慶應義塾大学経済学部教授 内閣府 特命顧問 富士通総研 経済研究所 理事長 島田晴雄	「日本の産業構造の変革と労働環 境の変化」	ヒューマンキャピタル 2005 (平成 17 年 7 月 28 日)
7-8	クレディセゾン代表取締役社長 林野宏	「知的感性時代の革新的リーダ ー」	ヒューマンキャピタル 2005 (平成 17 年 7 月 29 日)
7-9	トヨタ自動車グローバル人事部 太 田淳一、日本ピープルソフト執行役員 長谷川純一	「トヨタ自動車：組織能力を最大 限に發揮させる戦略マネジメン ト」	ヒューマンキャピタル 2005 (平成 17 年 7 月 29 日)
7-10	東京大学大学院経済学研究科・経済学 部教授 高橋伸夫	「モチベーションを高める人事・ 教育制度～成果主義を乗り越えて ～」	ヒューマンキャピタル 2005 (平成 17 年 7 月 29 日)
7-11	ファイザー取締役 C I T アジアパシ フィック担当 矢坂徹	「I T スキル標準を利用したファ イザーにおける人材構築とポート フォリオ最適化への取組み」	ヒューマンキャピタル 2005 (平成 17 年 7 月 29 日)
7-12	日立システムアンドサービス人財教 育部部長兼 I T S S ユーザー協会理 事 二和田寛	「I T スキル標準を活用した戦略 的な人財キャリア形成とその事 例」	ヒューマンキャピタル 2005 (平成 17 年 7 月 29 日)
7-13	N E C ユニバーシティ経営研修所教 育エキスパート 石山恒貴	「個人と組織の成長を促す人材マ ネジメントとは？～キャリア形成 支援と組織風土の可視化の取り組 み～」	ヒューマンキャピタル 2005 (平成 17 年 7 月 29 日)
7-14	東京大学社会科学研究所教授 佐藤博樹	「人材活用と管理者の役割」	第2回すてっぷあっぷ講座「自治体職 員の人材マネジメント」 (平成 17 年 11 月 28 日)
7-15	埼玉県経営者協会専務理事 野上武利	「変革期における民間の人事戦 略」	第2回すてっぷあっぷ講座「自治体職 員の人材マネジメント」 (平成 17 年 11 月 28 日)
7-16	ビジネスコンサルタント 三嶋一祥	「目標による管理」	自治人材開発センター選択研修（マネ ジメントコース） (平成 17 年 10 月 20 日)

目標管理による人事評価制度の導入

「目標管理による人事評価制度の導入」の実現

(人物マネジメントチーム)

研究員名簿

(五十音順)

役割	所属	職名	氏名
リーダー	松伏町 総務課	主査	石川 敏
	新座市 健康福祉部 障がい者福祉課 こぶしの森	主席主査	狩谷 昇治
	富士見市 総務部 職員課	主事	甲佐 隆志
	北川辺町 健康福祉課	主事	篠塙 隆司
	埼玉県 教育局 熊谷西高等学校	主事	高橋 洋興
サブリーダー	埼玉県 保健医療部 大里福祉保健 総合センター	主任	水越 光昭
	埼玉県 総務部 川越県税事務所	主事	向井 哲也

コーディネーター

彩の国さいたま人づくり広域連合 自治人材開発センター	主査	江森 昌子
	主査	武澤 真紀