

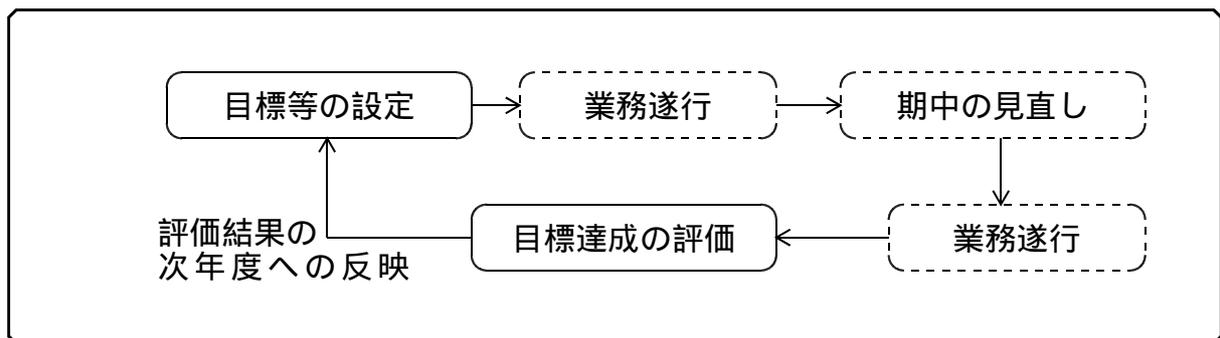
4 業績評価

- ・ 業績評価については、「目標による管理」の手法を踏まえ、**業務目標に対する達成度を評価**することを基本としている。
- ・ 業務目標及び難易度については、職員が組織目標等を明確に意識しつつ主体的に業務遂行に取り組むことを促すため、期首において、被評価者自身による設定をもとに、上司との面談により確定する。
- ・ 個人の業務目標は、期中において、目標を取り巻く環境の変化を踏まえ、変更を行う。
- ・ 個人の業績の評価は、業務目標の達成度及び難易度から評価点を算出し、行う。

(1) 業績評価の流れ

本モデル例における業績評価は、「目標による管理」の手法を踏まえた形での設計としていることから、「期首における業務目標等の設定」（業務遂行） 「期中における見直し」（業務遂行） 「期末における業務目標達成の評価」の流れとなる。

【業績評価の流れ】



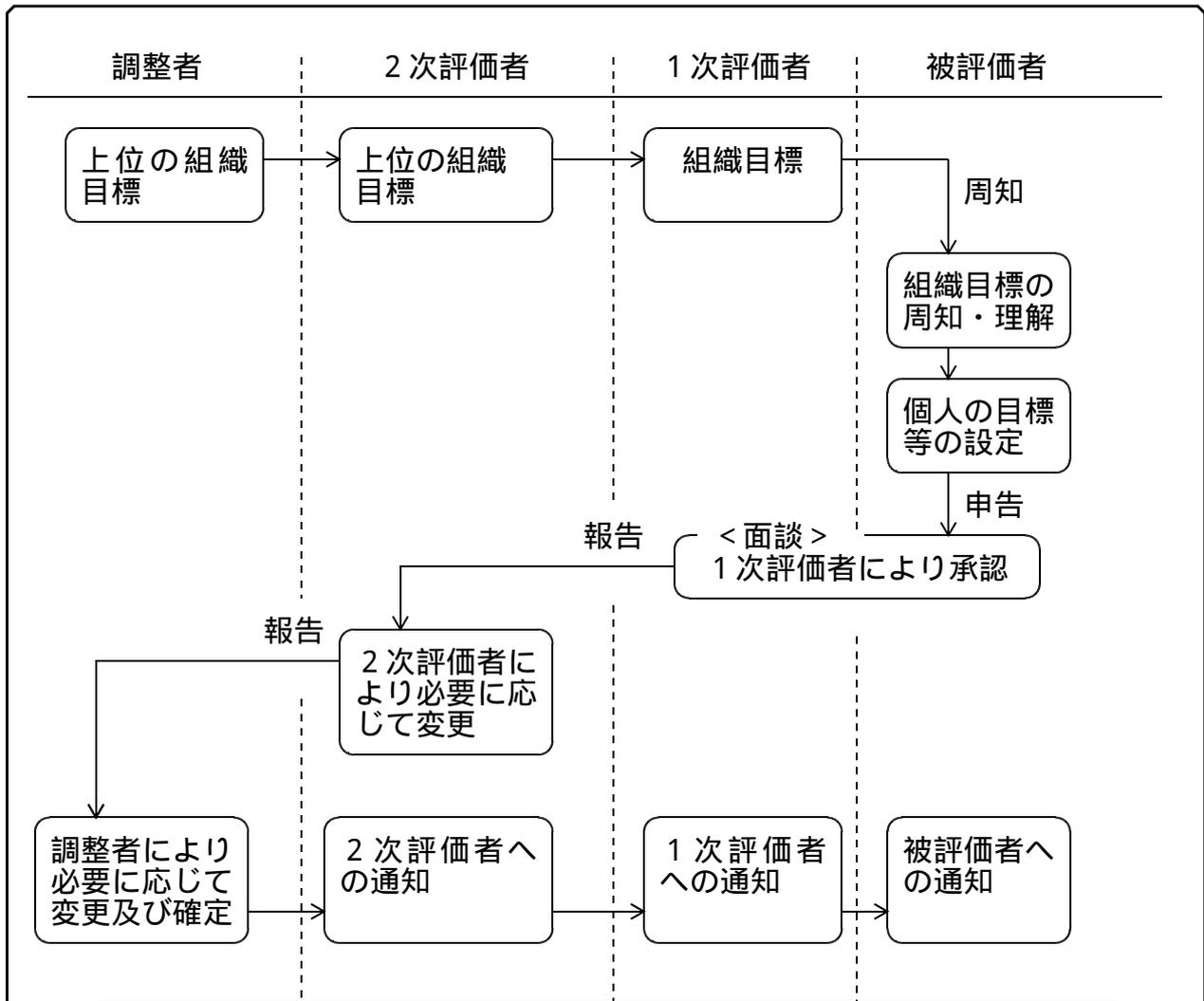
(2) 目標及び難易度の設定

ア 設定の手順

- ・ 業務目標の設定は、自己申告によることを基本とし、上司との面談を経て、確定する。
- ・ 各個人の業務目標は、原則として所属する組織目標等から設定される。
- ・ 下位職位の業務目標は、上位職位の目標等を踏まえて、設定する。

本モデル例における業務目標、難易度の設定は、「組織目標の周知」「**自己による業務目標等の設定**」、「1次評価者との**面談による変更**」「2次評価者による変更」を経て**調整者が確定**する。

< 目標等設定手順の例 >



組織目標の周知により、組織としての使命を明確化し、業務に対する理解度の向上を図る。

被評価者は組織目標を達成するための業務目標、目標達成に係る業務の難易度を自身で設定し、1次評価者に申告する。

被評価者からの申告内容について、1次評価者が確認の上、承認する。必要に応じて、被評価者は、1次評価者の助言、指導により、目標等の変更を行う。ただし、被評価者の目標等の変更によっても組織目標との整合性が図られない場合には、1次評価者は被評価者の目標等を変更することもできる。

2次評価者は1次評価者から報告された目標等について、全体のバランスから必要に応じて変更を行う。

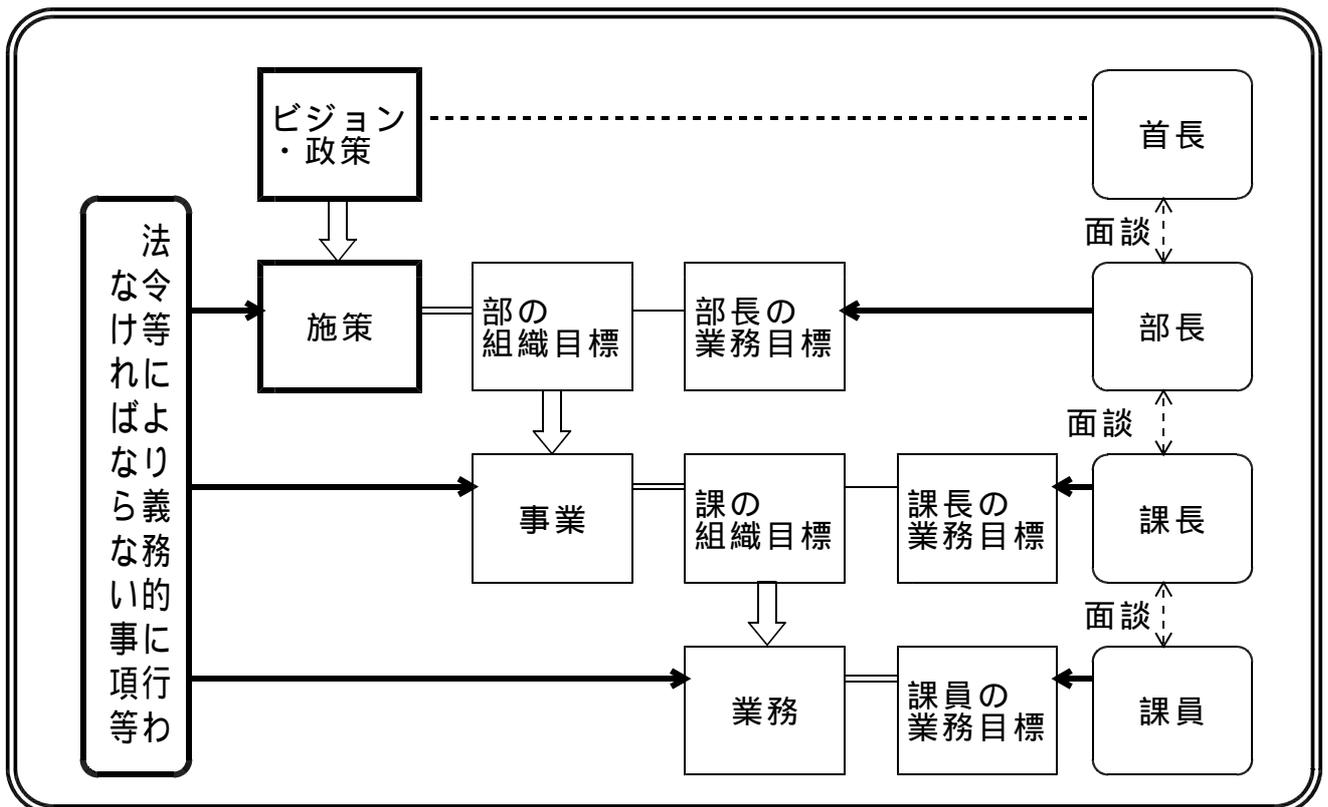
調整者は2次評価者から報告された目標等について、全体のバランスから必要に応じて変更及び確定を行う。

イ 業務目標の設定

業務目標

- ・ **業務目標とは、総合計画などの施策や事業等の体系から設定されるもののほか、法令等により義務的に行わなければならない事項等を考慮して設定されるもの。**
- ・ 業務目標として「何を」及び「どの水準まで」を具体的に設定する。
- ・ 目標達成に係る「どのような方法で」及び「いつまでに」は、業務目標に対する認識を共有しやすくするための補完的なものとして設定する。
- ・ **業務目標の設定は、安易に達成できるレベルではなく、あくまでも、ある程度の努力によって達成が可能となるレベルを設定する。**
- ・ また、「どの水準まで」は、結果のイメージを明確にするため、極力、定量的に測定できるように設定し、定性的な表現になる場合は、「～を努力する」や「～を支援する」などの曖昧な表現ではなく、具体的に「その結果どうなるのか」を設定する。

【目標設定のイメージ図】



上の図は、目標設定のイメージを提示しているが、目標の設定には、ブレイクダウンとして上位の目標を下位に展開していくものに、法令等により義務的に行わなければならない事項等を考慮する必要があることから、**庶務的業務を分掌する組織等においては、事務の維持管理や業務改善的な目標を設定することも可能である。**

業務目標は、「何を」、「どの水準まで（＝結果イメージとしての達成水準又は遂行後の状態）」を、それぞれの職位に応じて、どのような役割を果たすかを明確にし設定する。

目標達成に係る「どのような方法で（＝業務遂行の内容）」、「いつまでに（＝期限、スケジュール）」は、面談による議論を通して、目標に対する認識を共有しやすくするための補完的なものとし、業務目標の達成度は、「何を」、「どの水準まで」をもとに判断する。

本モデル例において業務目標は、所掌事務に係る「業務関係」と「人材育成関係（管理職・監督職に限る）」の2つからなるものとする。

業務関係の目標設定数については、各組織において個々の業務を重点化し、所掌事務の概ね7～8割程度の範囲をカバーするよう全職位で3～4を設定することが望ましいが、本モデル例においては管理職は4、監督職・一般職は3を設定することとする。

チャレンジ目標

本モデル例においては、与えられた仕事を単にこなすだけでなく、より主体的に考え、取り組もうとする人材の育成や、業務特性にかかわらずに目標に対して自ら進んで挑戦しようとする意欲を喚起し、組織活性化に資するためにチャレンジ目標を設定することも可とする。

チャレンジ目標については、自ら進んで挑戦しようとする意欲を喚起するために**一般職・監督職**を対象に設定可とし、管理職は一般職・監督職に意欲喚起を促す立場であることから設定不可とする。

チャレンジ目標は**業務目標の他に1だけ設定可とする。**

< チャレンジ目標の例 >

その職位に期待される役割等を1職位超えるような職務の実行

自分の業務に関し、調査・研究等を行う横断的な研究グループ等における活動

など

なお、**チャレンジ目標は、安易な目標設定とならないよう留意の上、十分な面談を経て設定する。**

< 参考 >

本モデル例における目標の設定数

区分	業務目標		チャレンジ 目標	計	チャレンジ目標を 設定した場合
	業務関係	人材育成 関係			
管理職	4	1	-	5	-
監督職	3	1	(1)	4	(5)
一般職	3	-	(1)	3	(4)

業務目標の設定において**使うべきではない表現**

- ・ 業務目標の設定において、「どの水準まで」は、極力、定量化するか、定性的なものにおいては、極力、具体的な表現において設定する必要がある。

このことから、目標をより具体的に設定し、明確性を維持するため、設定において**使うべきではない表現**と改善例を次に示す。

使うべきではない表現	改善例
<ul style="list-style-type: none"> ・ 努力する ・ 努める ・ 徹底する ・ 目指す 	<ul style="list-style-type: none"> ・ まで達成する ・ を実施する ・ または、実施した結果どうなるかを記述する
<ul style="list-style-type: none"> ・ 支援する ・ 助言する ・ 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設定する ・ または、それを実施した結果どのようになるのかを記述する
<ul style="list-style-type: none"> ・ 効率化する ・ 明確化する ・ 安定化する 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実施の結果どのようになったら、それが達成されたのかを具体的に記述する
<ul style="list-style-type: none"> ・ 等 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 具体的に列挙する
<ul style="list-style-type: none"> ・ 極力 ・ 可能な限り ・ できるだけ ・ 必要に応じて 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 具体的に、 を までに達成する
<ul style="list-style-type: none"> ・ 臨機応変に 	<ul style="list-style-type: none"> ・ の場合は、 する
<ul style="list-style-type: none"> ・ 協調して 	<ul style="list-style-type: none"> ・ (役割分担が不明確であることから、役割分担を明確にして)、その役割において を達成する

目標連鎖と業務目標の設定の具体例

・ 環境部長

組織 目標 等	自然環境の保護 生活環境の保全 ……	法的事務事 項、分掌事 務 等	環境リサイクル法 環境基本条例 ……		
	項目	どの水準まで	どのような方法で	いつまでに	…
業 務 目 標	省エネルギーの推進	処理場に搬入される一般廃棄物の総量を前年度比5%減にする	ゴミの減量化の推進	年度末	…
			有価資源のリサイクルの推進	年度末	
業 務 目 標	環境保全の推進		環境基本計画の策定	年度末	…

・ 環境部清掃管理課長

組織 目標 ……	ゴミの減量化 ……	法的事務事 項 ……	環境リサイクル法 ……		
	項目	どの水準まで	どのような方法で	いつまでに	…
業 務 目 標	ゴミ減量化の推進	助成金の交付を年50件以上の交付を行う	ゴミ処理に係る助成制度の実施	年度末	…
			助成制度のPR	年度末	
業 務 目 標	有価資源のリサイクルの推進	町内会の6割以上にリサイクル推進員を配置する	リサイクル推進員の配置に係る制度の創設	7月	…
				9月	

・ 環境部清掃管理課リサイクル推進係長

組織 目標 ……	有価資源のリサイクルの推進 ……	法的事務事 項 ……	環境リサイクル法 ……		
	項目	どの水準まで	どのような方法で	いつまでに	…
業 務 目 標	リサイクル推進員の配置に係る制度の創設	実施要項を策定し、制度化を行う	リサイクル推進員の役割等の整理	6月末	…
			リサイクル推進員に係る実施要綱の制定	7月末	
			説明会の開催・配置の依頼	9月末	

ウ 難易度の設定

- ・ 難易度は「より困難な目標を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評価の公平性を高めるために設定する。

本モデル例においては、難易度を、業務目標の「高度・複雑性」や「効果の大・小」、「重要性」の観点から設定するものとし、安易に高い設定や逆に低い設定とならないように、3段階のチェックにより、s・a・b・cの4段階で設定する。

難易度は原則として全職位に設定することが望ましいが、本モデル例では段階的に導入することを念頭におきつつ、当面、管理職の業務目標についてのみ設定することとし、一般職・監督職の業務目標及びチャレンジ目標については難易度を設定しないこととする。

【難易度設定表】

		チェック項目	
		該当する	該当しない
チェック項目	該当する	a	b
	該当しない	b	c

左表では標準を「b」としている。

「a」の中で、【チェック項目】に該当するものについては、難易度を「s」として設定する。

難易度sに該当する目標については、人事又は企画等の担当部門においてこれを管理する。

【チェック項目 : "高度・複雑性"の観点】

目標について、次の「いずれかに該当する」か「いずれにも該当しない」か。

- ）新規の目標であり、既存のノウハウ等では解決できず、新たな手法等の確立が必要である。
- ）利害関係者との困難な調整が必要である。
- ）長期における懸案事項であり、多くの利害が新たに絡むなど、達成が困難である。
- ）実施において、高い専門知識・技術が必要とされる。
- ）その他、上記に準ずる程度である。

【チェック項目 : "効果の大・小"の観点】

目標達成後の状態において、次の「いずれかに該当する」か「いずれにも該当しない」か。

-) 目標達成により、住民満足度の大幅な向上が見られる。
-) 目標達成により、経費削減等の大幅な効果が見られる。
-) 目標達成により、新たな行政課題の解決に向けた大幅な寄与が見られる。
-) その他、上記に準ずる程度である

【チェック項目 : "重要性"の観点】

「a」に該当する中で、次のいずれかに該当する場合は「s」、いずれにも該当しない場合は「a」

-) 市長公約等の**特命事項**である。
-) 総合計画等上の**重要施策・重要事業**である。

< 難易度の設定の例 >

ゴミの減量化対策として、「生ゴミ処理容器等への購入助成事業の実施」との目標設定を想定すると

【チェック項目 : "高度・複雑性"の観点】

助成事業は制度として確立されており、定型的な業務として行われているものであり、「該当しない」

【チェック項目 : 効果の大・小"の観点】

この助成事業は、新たな行政課題としての環境問題の解決へ寄与することから「新たな行政課題の解決」であり、「該当する」

よって、難易度設定表から難易度は「b」と設定される。

導入時においては、難易度の設定を、チェック項目の観点である「高度・複雑性」のみで行う方法もある。

また、本モデル例のような難易度の設定方法のほか、業務目標毎に被評価者が属する能力評価の基準表の区分から、その役割期待に応じて設定する方法もある。

なお、難易度の設定に当たっては、各部局で構成する「調整会議」等を設置し、全庁的な立場で調整を行うことにより、納得性、公平性の確保を図る例や課あるいは部毎に分布規制を行い、人事主管課等でその内容を管理する方法もあるが、いずれにせよ、それぞれの組織において設定の方法を十分に検討する必要がある。

参考

目標を設定するに当たり、目標達成に係る業務の量等を勘案し、これを評価に反映させる方法として、“ウェイト”を設定する方法がある。

業務ウェイトの設定

- ・ 業務ウェイトとは、目標達成に係る個人の業務の割合を示すものであり、**業務量に応じて目標毎に設定する。**
- ・ 業務ウェイトの設定は、目標達成毎に必要とされる業務量の割合を100分で設定する。
- ・ 一般的に、業務ウェイトの大きさは、特命事項などにより単独の業務を行う場合を除き、個人の業務が特定の目標に偏らないようにするため、各目標毎に**10～40%**（きざみ幅5%）の範囲で設定する。

業務ウェイトの設定イメージ

< 管理職の場合 >

	業務目標		業務ウェイト
項目	業務関係		30%
項目	業務関係	...	25%
項目	業務関係	...	10%
項目	業務関係		20%
項目	人材育成		15%

} 合計で100%

< 監督職の場合 >

	業務目標		業務ウェイト
項目	業務関係		30%
項目	業務関係	...	25%
項目	業務関係	...	20%
項目	人材育成		25%
項目	チャレンジ目標		-%

} 合計で100%

< 一般職の場合 >

	業務目標		業務ウェイト
項目	業務関係		40%
項目	業務関係	...	35%
項目	業務関係	...	25%
項目	チャレンジ目標		-%

} 合計で100%

ウェイトの設定については、単純にその業務における業務量だけでなく、その業務の優先度などによりウェイト付けを行う方法や個人がどの目標に重きをおいて取り組むかによって設定する方法もある。

エ 個人目標の申告・面談・確定

- ・ 被評価者の業務目標等は、それぞれの目標達成に対する責任と上位の目標達成に対する貢献を促すため、被評価者が設定する。
- ・ 業務目標は、上位の目標等を踏まえて設定されることから、その整合性が図られるように、面談で必要に応じて変更を行う。
- ・ 面談は、組織における目標等の共通認識を共有し、目標達成への動機付けを行うため、十分に行う必要がある。

被評価者の業務目標は、上位の目標等を明確に認識し、個人の目標達成を促すため、**被評価者自身において設定し、1次評価者へ申告する。**

1次評価者は、申告を受けた内容を確認し、**面談**を通してその目標等を承認する。

または、1次評価者は、必要に応じて組織目標との整合性が図られるように**指導、助言**を行い、これを受けて被評価者は、**目標等の変更**を行う。ただし、1次評価者は、被評価者の目標等の変更によっても組織目標等との整合性が図られなかったときは、被評価者の目標等を変更することもできる。

- 面談において確認する内容 -

組織目標、利害関係者等の意見等との整合性
設定された難易度のバランス
目標達成の基準、難易度等のレベル
取組方法等への助言・指導
など



目標達成への動機付けとなるように、十分な面談を行うこと。

2次評価者は、1次評価者から報告を受けた目標等を確認し、全体としてのバランス等を踏まえた変更を必要に応じて行い、調整者に報告する。

調整者は、2次評価者から報告を受けた目標等を確認し、全体としてのバランス等を踏まえた変更を必要に応じて行うとともに**被評価者の業務目標を確定**する。

面談は、上位の目標を認知させるほか、業務運営方針や業務分担、職責等を明確にし、共通認識とすることで、目標達成への動機付けとなるよう十分に行う必要がある。

また、目標設定は、「目標による管理」のメリットを十分に活かすためにも、**目標設定時の十分な意思疎通を通じて、主体的な目標を設定することが重要であることから、いわゆるノルマの押しつけにならないように留意する必要がある。**

(3) 期中における見直し

- ・ 期中において、個々の目標の達成状況等を確認し、目標達成に係る助言・指導や、業務目標の調整、変更などを行う。

「目標による管理」においては、「成果を出す」ことが重要であることから、期中において、1次評価者は目標の達成状況、業務の進捗状況等の検証を面談等により行い、**目標達成に対する助言、指導**を行う。

また、外的要因等により期首に設定した目標等に相当の変化が生じた場合は、必要に応じて、目標や達成手段等の見直し、追加を行うものとする。ただし、**安易な目標の変更にならないように、注意する必要がある。**

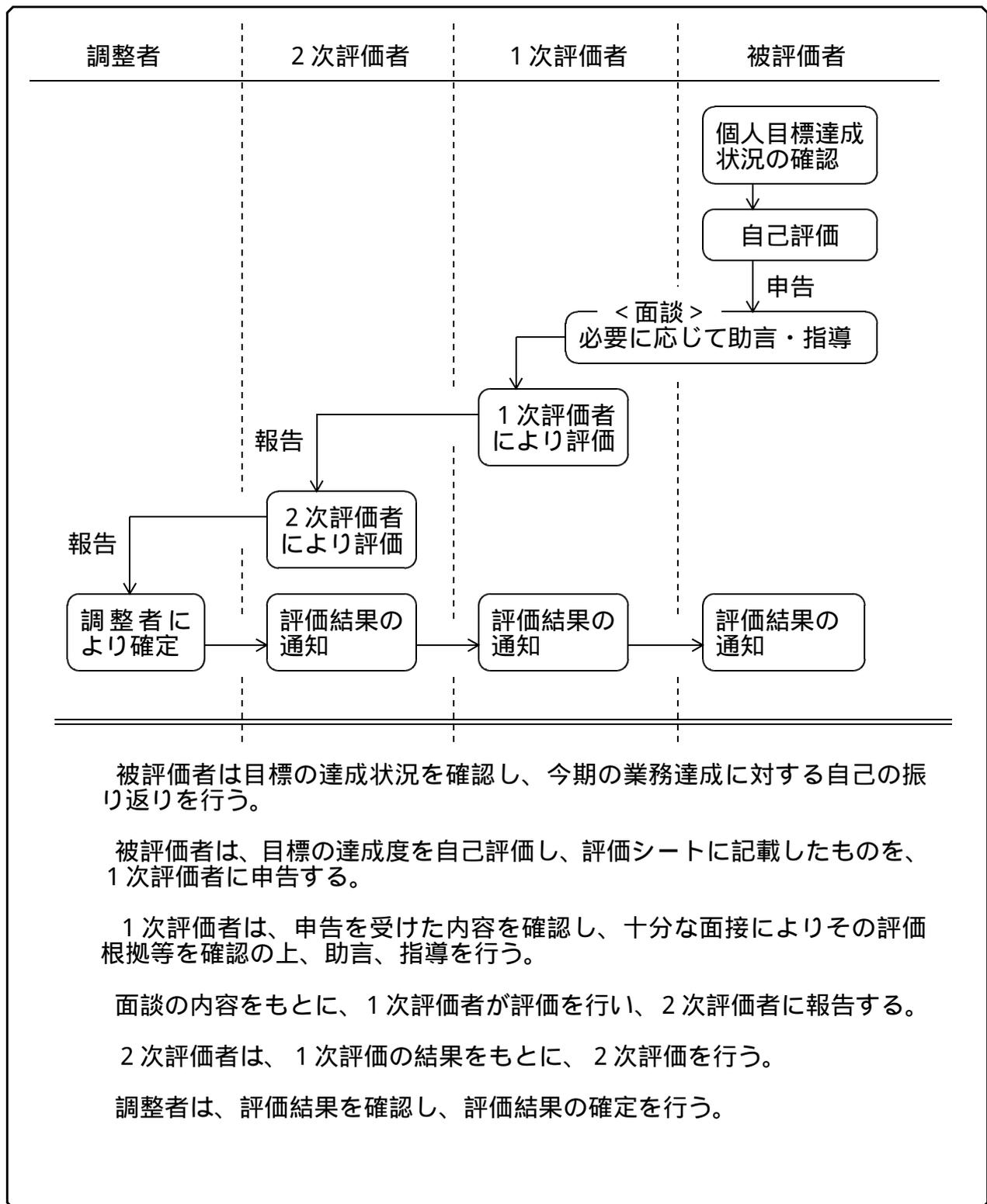
(4) 業績の評価

ア 評価の手順

- ・ 業績の評価は、被評価者による自己評価を踏まえ、評価者が被評価者と面談する等により行う。

本モデル例における業績の評価結果については、「業務目標達成の自己評価」「自己評価結果の申告」「1次評価者との面談」「1次評価者による評価」「2次評価者による評価」を経て**調整者が確定**する。

< 評価手順の例 >



イ 達成度の判断基準等

- ・ 達成度は、「業務目標が達成されたか」という観点から、判断基準表に基づき決定する。
- ・ 業務目標の評価は、達成度と難易度から、ポイントを算定し行う。

達成度は、業務目標において定めた「どの水準まで（達成水準又は遂行後の状態）」が「達成されたかどうか」により決定する。

本モデル例においては、業務目標の達成度は、T1・T2・T3・T4・T5の5段階で表すこととし、達成度の判断基準表により決定する。

【達成度の判断基準表】

区分	達成の度合	定量的な場合の判断基準	定性的な場合の判断基準
T1	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%以上の成果を挙げた	期待を大幅に上回る成果を挙げた
T2	目標を上回る達成	達成水準に対して100%以上の成果を挙げた	期待以上の成果を挙げた
T3	目標通りに達成	達成水準通り（100%）の成果を挙げた	ほぼ期待通りの成果を挙げた
T4	目標を未達成	達成水準に対して100%未満の場合	期待通りの成果に至らなかった
T5	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となった

達成度は、T3（＝ほぼ達成基準どおり達成した）を標準とした。

また、期中の見直し以降において、外的要因等により業務目標が達成できなかった場合は、当該目標を評価対象から除外する。

この場合、評価対象から「除外する」、「除外しない」の判断は、1次評価者及び2次評価者の意見を踏まえ、安易に評価対象から除外することがないように留意の上、調整者が決定する。例えば自然災害発生等、限定的な場合においてのみ評価対象から除外することとなる。

なお、上記のほか、外的要因等により目標達成に影響があった場合は、達成度の区分を変更するなどにより、評価対象として扱う方法もある。

ウ 評価点及び総合評価点の算定

業務目標の評価点

本モデル例では、業務目標の評価点は次の算定式により行う。

【業務目標の評価点の算定式】

$\text{評価点} = \text{ポイント} \times 50 \left(\times \text{業務ウェイト} \right)$ <p style="text-align: center;">業務ウェイトを設定している場合は、その率を乗じる。</p>

ポイントは、業務目標の達成度と難易度からなるポイント表により算定する。

難易度の設定を行っていない場合のポイントの算定に当たっては、難易度設定を行っていない場合のポイント表で行う。

【難易度設定を行っている場合】

区分		難 易 度			
		s	a	b	c
達成度	T 1	2 . 0	1 . 8	1 . 6	1 . 4
	T 2	1 . 8	1 . 6	1 . 3	1 . 1
	T 3	1 . 6	1 . 3	1 . 0	0 . 8
	T 4	1 . 0	0 . 8	0 . 6	0 . 4
	T 5	0 . 4	0 . 3	0 . 2	0 . 1

難易度 b における達成度 T 3 (= ほぼ達成基準どおり達成した) を標準として 1 . 0 に、目標未達成の場合は、標準以下の評価に、また、難易度の高い目標は、より高い評価となるように設定する。

【難易度設定を行っていない場合】

区分		ポイント
達成度	T 1	2 . 0
	T 2	1 . 6
	T 3	1 . 0
	T 4	0 . 4
	T 5	0 . 1

チャレンジ目標の評価点

チャレンジ目標の評価についても、業務目標と同様にチャレンジ目標の達成度と難易度からなるポイント表により算定することが望ましい。

また、チャレンジ目標の評価点については、チャレンジ目標の濫造による加点や本来業務がおろそかになることを防ぐため、**業績評価点の10%程度を上限に設定**することが望ましい。

したがって、本モデル例においては業績評価点が100点満点であることから、チャレンジ目標の評価点を10点満点とすることとする。

なお、本モデル例において一般職・監督職については、当面、難易度を設定していないことから、チャレンジ目標の評価点の算定に当たっては、次表により行うこととする。

【チャレンジ目標の評価点表】

区分		評価点
達成度	T 1	10
	T 2	8
	T 3	5
	T 4	2
	T 5	0

総合評価点の算出

- ・ 個人の業績の評価については、それぞれの業務目標に対する評価点から、総合的に評価を行う。

本モデル例においては、個人の業績に対する評価は、**個々の業務目標毎の評価点を合計**（管理職であれば5項目毎の評価点を合計、外的要因により達成ができなかった場合はその項目を除外）し、**その合計評価点の平均を総合評価点**として、評価表により**5段階の評価**を行う。

また、一般職・監督職においてチャレンジ目標による加点がある場合は、合計評価点の平均にチャレンジ目標の評価点を加点し、総合評価点とする。

【総合評価点の算定式】

$$\text{総合評価点} = \text{評価点の平均} + \text{チャレンジ目標の加点}$$

外的要因等により、達成できなかった業務目標については、当該業務目標を評価対象から除外し、残りの業務目標から評価点の平均を算出する。

【評価表】

合計評価点	評価	留意事項
～ 80.1	S	目標項目毎にひとつでも達成度C又はDがある場合は合計評価点がS評価に該当する場合でもA評価とする。 合計点の小数点第2位以下については、切り上げとする。
80.0 ～ 60.1	A	
60.0 ～ 40.1	B	
40.0 ～ 20.1	C	
20.0 ～	D	

< 評価点・総合評価点の算定例 >

項目	どの水準まで	どのような方法で	いつまでに	難易度
ゴミ処理に係る助成制度の実施	助成金の交付を年50件以上の交付を行う	生ゴミ処理容器購入に係る助成金の交付	年度末	b
		助成制度のPR	年度末	

上の例で、助成金の交付件数が56件だった場合

		難易度			
		s	a	b	c
達成度	T1				
	T2			1.3	
	T3				
	T4				
	T5				

達成度は、
 $(\text{実績 } 56\text{件} / \text{達成水準 } 50\text{件})\% = 112\%$

達成度の判断基準表より達成度 T 2

難易度は b であるから、

評価点 = $1.3 \times 50 = 65$

評価点は 65 点

調整者	
達成度	
評価点	
		T 2
		6 5
	T 3
		5 0
		T 3
		4 0
		T 2
	5 0
		T 2
		8 0
総合評価点		5 7
評価		B

「総合評価点」: 各評価点の平均
 $= 65+50+40+50+80 / 5 = 285 / 5 = 57$

「評価」: 評価表より記入
 総合評価点 57 評価 B

外的要因により、項目の目標が達成できなかった場合は、この項目を除外し、

$65 + 50 + 40 + 80 / 4 = 58.8$ が総合評価点となる。

(5) 業績評価シート

目標設定

作成日 平成 年 月 日 / 改訂第 版 平成 年 月 日

施策・組織目標等			法的 事務 事項 ・ 分掌 事務 等			職員コード	
						所属	
						職氏名	
	項目 (業務目標 又は 事務の内容等)	どの水準まで (達成水準 又は 遂行後の状態等)	どのような方法で (目標等を達成するための 取組の内容等)	いつまでに (取組を行う期限 又は スケジュールの概要等)	難易度		
					-		
施策又は組織目標等 市長の公約等の特命事項等 法令等により義務的に行わなければならない事項等		1次評価者 確認印		2次評価者 確認印		調整者 確認印	
		年 月 日		年 月 日		年 月 日	

業績評価

調整日 平成 年 月 日

	期中				期末							
	被評価者		1次評価者		被評価者			1次評価者		2次評価者		調整者
	自己による見直し、 課題 など		助言・指導の内容		目標達成に係る 自己の評価	達成度 評価点	次期への抱負	所感	達成度 評価点	所感	達成度 評価点	達成度 評価点
						-----			-----		-----	
						-----			-----		-----	
						-----			-----		-----	
						-----			-----		-----	
						-----			-----		-----	
総合 評価点												
評価												
確認	年月日	印	年月日	印	年月日	印		年月日	印	年月日	印	印