

豊田市における 目標管理による人事考課制度

「平成 22 年度 豊田市人事考課マニュアル」概略版

「簡素で効率的な政府を実現するための行政改革に関する法律」が平成18年6月に施行され、総人件費改革の中で地方公務員数の4.6%純減、給与の民間水準の適切な反映等が掲げられた。この法律の理念は、簡素で効率的な政府を実現するために、国・地方を問わず事務の必要性やその実施主体のあり方を十分検討し、国や地方が実施する必要性の減少した事務事業を民間に委ねつつ、行政機構の整理合理化をねらいとするものである。

また、同時期に成立した「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」が平成18年7月に施行された。これは官民競争入札等により公共サービスの提供の担い手を決定する制度で、民間事業者と公務員が双方知恵を絞って公共サービスの質とコストを総合的に競争し、民間にできることは民間にという理念を実現していこうとするものである。

一足先に、公の施設管理の分野では、地方自治法の改正による指定管理者制度が平成15年9月に施行され、それまで地方公共団体の直営又は出資法人等の公共的団体にしか認められなかった公の施設管理に民間事業者等が参入可能となった。

これまでにも各地方自治体は効率的な行政運営のために定型的業務のアウトソーシングを進めてきたが、これからはそれに止まらず、公務員自体が競争に晒される環境になりつつあるといえる。公共サービスの担い手が、今まで当然であった公務員から「官と民の競争」又は「民への移管」へと移り変わってきた。この動きはまだ始まったばかりであり、今後どう動くかは分からないが、もはや、「公務だから」という言い訳は通用せず、昨年度と同様に、又は先例に沿って仕事を進める時代ではないのである。単に与えられた仕事を日々こなしていくということだけではなく、職員一人ひとりが市の目標を十分に理解し、「何のために」、「何をすべきなのか」を考え、課題を自ら発見し、その解決のために「どうすればよいのか」に自ら進んで取り組み、仕事に創意工夫を凝らす姿勢がますます求められているのであり、職員一人ひとりの職務に対する取り組み方、その力量が問われようとしている。

豊田市で導入している目標管理による人事考課制度は、単なる勤務評定ではなく、経営管理システムの側面を持っている。単に勤務評定という側面だけにとらわれるのではなく、豊田市の理念、ビジョンを確実に達成していくために、組織使命等の上司と部下の共通認識の下に職務目標を設定し、組織目標への参画感を持って、自らその達成のために創意工夫を凝らし、個々の職員が自らPDCAサイクルを回しながら考えて行動（Self-Control）し、期ごとに改革改善をしていくというマネジメントシステムであり、職務目標の達成過程を通じて人材育成を行うとともに、チャレンジ精神を高揚し、業績をあげた職員には適切な処遇（いわゆる「がんばったものが報われる」）をし、かつ組織パフォーマンスの向上を図っていこうとするものである。

豊田市では人事考課制度だけにとどまらず、人材アセスメント、上司診断、マネジメント研修を複合的に行うことで組織としてのマネジメント力の強化を目指しており、この考課制度も単なる内部管理手法としてではなく、行政サービス向上のための仕組みとして運用してはじめてその本来の目的を達成することとなるのである。

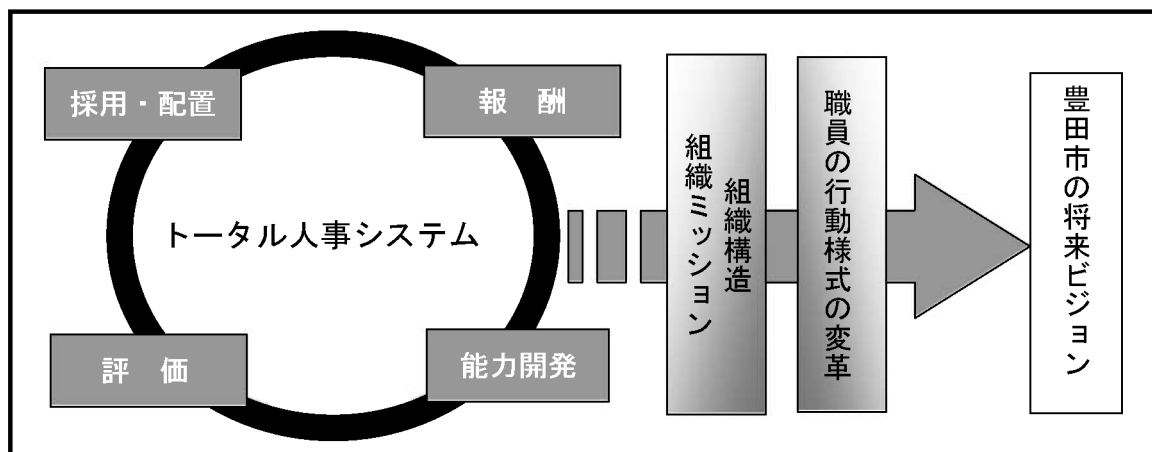
《人事考課制度の導入状況》

年度	行政職・医療職	消防職	教育保育職
平成11年度	主幹以上	—	—
12年度	副主幹以上	消防司令以上	—
13年度	〃	〃	園長
14年度	係長以上(試行)	消防司令補以上(試行)	〃
15年度	係長以上	消防司令補以上	〃
16年度	主査以上	消防士長以上	主任以上(試行)
17年度	全職員	〃	主任以上
18年度～	〃	全職員	全職員

2 トータル人事システムにおける人事考課制度の位置づけ

1 トータル人事システムの基本構成

トータル人事システムの基本は、「採用・配置」「評価」「報酬」「能力開発」という4つのシステムが連動することで、「職員をどう位置付け、どう報い、どう動機づけしていくか」という観点から形成される。このシステムが職員個人のパフォーマンスにどのように影響を与え、一人ひとりの意識改革の動機づけとして、どう運用されるかが重要となる。この職員の集合体が組織構造として構成され、豊田市の将来ビジョン実現のために事業戦略を実行していくこととなる。



2 トータル人事システムの基本方針

トータル人事システムの基本方針は、次の3点とし、この方針に基づき既存の人事制度の枠組みを整理・再構築していく。

能力・成果主義の徹底

組織マネジメント体質の強化

チャレンジ精神の高揚

3 能力適応時期の明確化（行政職）

全ての職員がプロとしての自覚をもち、自己の能力を成果として発揮するためには、職員のキャリア観をサポートする体制づくりが必要である。そのためには、組織においてそれぞれの職員

に求められる能力のステージを明確にし、その中で自分がどういう職員になりたいのか、そのためには何をすればいいのか自ら目標を持って考えることの出来る環境づくりが大切である。

能力育成期（採用から30歳程度まで）

自治体職員としての基礎能力の習得と自己発見の時期

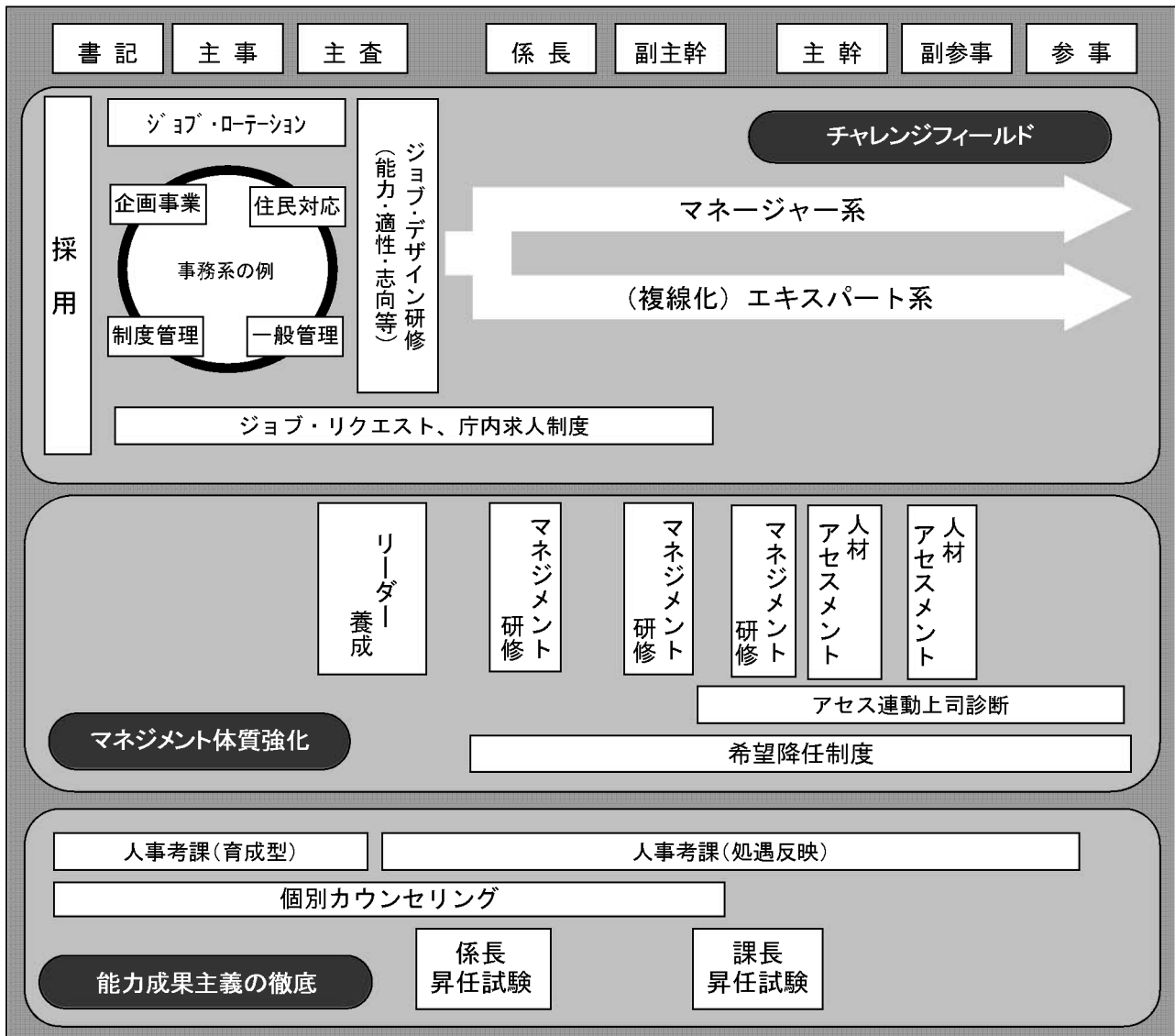
能力拡充期（30歳程度から係長前まで）

中堅職員として成果をあげ、自己実現の方向性を定める時期

能力発揮期（役職者）

成果主義に基づき、各職位における役割・責任を果たす時期

4 豊田市の人事諸制度の概略



5 能力・成果主義に基づく評価システム

a) 人事考課制度の概要

豊田市の人事考課制度は、目標管理という組織力向上のためのマネジメントツールを基本とし、平成11年度より職種別に上位職から順次拡充しているが、この目標管理という手法が組織においても一定の定着をみているところである。一般職員に導入する考課制度は、人材育成を念頭に置いた考課体系として展開していく。

本市で展開している目標管理型人事考課の最大の特色は、単なるアセスメントツールとしてのみでなく、政策実行のための組織マネジメントツールだということである。従って、総合計画や重点目標、戦略プランといった組織の目標にそって個人がそれぞれの役割に基づき目標設定し、その目標の難易度と達成度で業績考課を行う仕組としてある。考課結果は全て得点化でき、「がんばった者が報われる」という原則に基づいて、賞与・昇任・昇給へ反映をさせ、職員のインセンティブを高めている。

この人事考課制度は、評価システムの中核をなす制度であると同時に、目標達成によるマネジメント体質の強化やOJTによる人材育成機能をもあわせもつ制度として運用している。また、目標設定にあたっては、職員のチャレンジ精神を評価する加点主義制度となっており、困難な目標に失敗を恐れずチャレンジする職員に高い評価を認めている。

b) 能力期別の人事考課フレーム

目標管理型の人事考課は、能力適応時期に基づき、3段階にその目的や方法を定める。係長以上の役職者については成果主義を徹底し、能力育成期・拡充期には人材育成を主眼に考課制度を構築する。また、考課結果は昇任試験の勤務評価にも反映させる。

能力期	能力育成期		能力拡充期	能力発揮期
職名	書記	主事	主査	係長～部長
考課形態	人材育成型・能力開発重視の目標管理型			目標管理型（成果重視）
イメージ	若いうちは、評価を気にせず、のびのびと育て！ そして、いろいろなことを吸収しよう。		さあ、いよいよ競争が始まる。 自己実現のために自己の能力を最大限に開花しよう。	今まで培った能力を仕事の成果として還元する時期だ。 がんばれば報われる。
特色	<ul style="list-style-type: none"> ・業務を遂行するにあたって高めたい能力・能力開発目標を定め、その達成状況を評価する。 ・業績考課は、管理職の目標管理と同様な方法により難易度と達成度で評価する。 ・能力考課においては、職場の特性に合わせ評価要素を選択する。 			業績考課は、目標の難易度と達成度により評価する。上位職になるに従い業績考課のウエイトが高くなり、より成果が求められる。
処遇反映	現段階では賞与、昇給への反映はない。給与構造改革を踏まえ、今後対応協議を進める。			賞与・昇給・昇任へ反映
昇任試験	該当なし		考課点の50%を反映	考課点の30%を反映

3 人事考課制度の基本的特徴

1 「目標管理」を活用した業績重視の人事考課

考課は「業績」「能力」「態度」の3項目について行うが、特に、成果主義を徹底するため「業績」を重視した考課体系とする。この「業績」を評価するために「目標管理」という手法を活用している。

2 「組織目標（重点目標）」と「個人目標」のリンク

年度当初における市長ヒアリングにより決定された当該年度の各所管の「組織目標（重点目標）」又は各所管で定める組織目標に基づき、人事考課のための個人目標を設定する。

3 考課結果を得点化し、賞与・昇任・昇給へ反映

業績は、各年度における当該個人に期待される役割・組織の期待を考慮して設定された難易度と、実際の達成度により個人の業績を得点化する。また、この業績とあわせて能力・態度も得点化することにより、昇任のみならず昇給・賞与へもその結果を反映する。

4 チャレンジ精神を評価する「加点主義」

困難な職務目標に失敗を恐れずチャレンジする職員に対し、高い評価を認め、仮に目標が未達成であっても減点しない、いわゆる「加点主義」とする。特に業績考課においては、職員のチャレンジ精神を高揚するため「業績考課マトリックス」を定め、チャレンジすることがどのように考課点にはねかえるかを明示している。

5 「面接重視」のマネジメント

目標を管理することにより、人事考課制度自体にOJTによる人材育成の機能が付与され、「面接を重視」した組織のマネジメント体質が強化される。組織目標を部下職員に周知するとともに、何を、どのように、どのレベルまで、いつまでに進めていくのか、上司と部下の面談を通じて、組織目標と自己の目標の関連性を理解し、納得性をもって業務にあたることが重要である。

6 業績考課は「公開」が原則

業績考課は、「公開が原則」であり、なぜこのような考課を行ったかを被考課者に説明すると同時に、部下指導・育成の機会とする。

考課結果は年度末に職員本人あてに通知する（係長級以上について）とともに、「目標管理シート」及び「人事考課票」については、職員本人の申し出により、所属長を通じて公開する。

4 人事考課制度の目的

1 目標の達成とマネジメント体質の強化

職員一人ひとりの目標と組織目標とをリンクさせて設定することによって、職務活動を通じて豊田市の理念、ビジョンの実現を促進する。また、職員一人ひとりが自己の目標を設定・達成する過程を通じて、これまで認識されなかったマネジメント上の様々な問題点や課題が顕在化されるとともに、これらの組織的解決を行うことによって、組織全体のマネジメント体質が強化される。

重要なのは、目標の設定（課題の発見能力）～課題解決のプロセスを通じて組織としての課題解決力を向上させること。決して「去年と同じようにやればいい」のではない。そのためには、組織使命や組織目標をいかに理解させ、創意工夫を促せるかが上司には求められている。

2 能力開発

○JTによる目標達成を通じての人材育成

人事考課制度は、システム自体が On The Job Training での人材育成を促進する機能を持っている。上司は部下の目標設定をリードし、達成をフォローすることによって仕事を通じて、

- ア. 課題探索能力、課題形成能力、課題解決能力の開発
- イ. 上司のリーダーシップと部下のフォロアーシップの発揮
- ウ. 職場における円滑なコミュニケーションの醸成
- エ. 良好なチームワークの形成

が、促進されることにより、目標達成と人材育成が実現できる。部下は、目標の設定・実践・考課を自ら行うことを通じて職務キャリアを開発して行くことができる。

管理監督者の指導育成力の向上

人事考課を行うことは、常に部下を把握し、日頃の職務を通して長所、短所、仕事の業績等をよく観察し、考課し、指導することである。部下の理解と納得を得る考課を行うためには、日頃から部下の職務遂行状況を十分に観察し、的確な指示を与え、できないところや不十分なところをよく指導し、適性にあった、あるいは能力を伸ばすような職務の割り当てを行っていくことが必要となる。

つまり、公正かつ客観的な人事考課ができるということは、効果的な指導育成ができるということである。また、公正な人事考課とその結果に基づいた職務の割り当ては、部下の能力を十分に引き出して、組織目標を効果的に達成することにつながり、管理監督者のリーダーシップを発揮した組織運営を可能にする。さらに、人事考課の結果に基づいた、的を射た指導育成や自己啓発の動機づけ等は、管理監督者に対する部下の信頼を築き、管理監督者のリーダーシップを高めることとなる。

3 公正な人事の確保

a) 意欲の高揚

人事考課は、上司の恣意を排した客観的かつ具体的な考課基準によって、公正に業績・能力・態度を考課しようとするものである。従って、その結果に基づいて、給与・昇格等への反映や能力発揮の機会と場が与えられる等、公正な処遇がなされることにより、「目標管理」の動機付けの仕組みと相まって職員の意欲の高揚が図られる。

b) 適正配置

職員がやりがいのある仕事を行うには、個々の職員の能力・適性にあった仕事を割り当て、その職員が割り当てられた職務をやりやすいように条件を整えることが必要である。

人事考課を実施することによって、職員の能力・適性を把握することができ、その結果に基づいて、その職員にあった配置を行い、その上でさらに考課し、次の配置へとつなげていく。このことを繰り返すことによって、適材適所の配置を進めていくことが可能になる。

MBO(Management By Objectives and Self-Control) = 目標による管理 = 目標管理

チャレンジ目標の設定により、業務の達成と職員の働きがいや組織での存在価値、自己の成長等を求めるマネジメントシステム。

組織目標がトップからブレイクダウンされ、部門目標→課の目標→個人目標が設定される。組織目標と個人目標が統合され、個人が組織目標を自分の問題としてとられる仕組み。

目標の設定には、チャレンジ目標の自主設定とその達成を求める姿勢 (Self-Control) を引き出すことが大切。この内発的動機付けのために、上司との面談という手段が重要。そのなかで、上位目標への参画や共感、納得性といったプロセスを導き出していく。

目標管理の仕組みは、上位目標との連鎖構造が基本となるため、下位へ降りるほど「やらされ感」が芽生えがちになる。このため、自律的、内発的な動機付けとしての Self-Control 状態への誘導が OJT の上からも組織マネジメントの上からも大切となる。

5 人事考課の効果的運用ポイント

1 豊田市の人事考課制度は、単に「人を評価する」というより、「いい仕事をする」ためのマネジメントシステムである

- ・市民からみれば、職員の個々の評価は市民生活に直接的に関係するものではなく、職員がどれだけいい仕事をし、市民サービスの向上に寄与できるかが大切なことになる。
- ・従って、人事考課制度自体がいくら公平・的確に評価する仕組みであっても、「いい仕事」に反映されなければ、制度の存在価値はない。

2 組織使命や上位目標と自分の分担事務を関わりを理解することが重要

- ・組織の重点目標への参画や直接参画できない場合でも、担当する業務が組織にとってどういった位置づけになるのかを上司と部下で共通認識をしなければならない。
- ・そうしてはじめて部下職員はやりがいをもって目標達成へのプロセスや手段を自主的に考えることができる。
- ・特に一般職員の場合は組織目標の立案に直接参画する機会が少ないので、事務分担をする際にリーダーやサブリーダーはきちんと説明をしなければならない。単に事務を割り振ることだけがリーダーの役割ではない。

3 「目標の設定」が大切である

- ・「いい仕事」に結び付けるためには、年度当初の目標設定が重要になる。この段階での上司との話し合いが1年間の業務に影響するし、逆に影響のある目標設定を行う必要がある。
- ・目標設定時は、部下からあがってくる目標を単に確認したり、難易度を追認するのではなく、「10のレベルまでやります」という目標をいかに「12までやります」という方向に誘導できるかが上司のマネジメント能力である。この「プラス2」はノルマ管理ではなく、職員の意欲向上につなげる手法として大切にしなければならない。
- ・組織重点目標に直接リンクしない業務であっても、能率の原則に沿ってより効率的効果的な業務プロセスに導くことができるかが上司のマネジメント能力である。

4 上位職になるに従い、マネジメントにかかる時間がより必要になる

- ・民間に比べ、公務員はマネジメントにかかる時間が少ないと言われている。事業実施には積極的でも、組織運営・人事考課・部下指導などのマネジメントにかかる業務は二の次になりがちだ。マネージャー階層である部長～課長がいかにマネジメント能力を発揮するかが重要。人事考課という手法を組織の活性化・人材の育成にいかに使えるかがポイントになる。
- ・一般職員においては、課のマネジメント機能の強化が重要。ジョブ・ローテーションなど他のツールと合わせながら、いかに事務分担し、動機づけ、伸ばしていくかがポイントとなる。

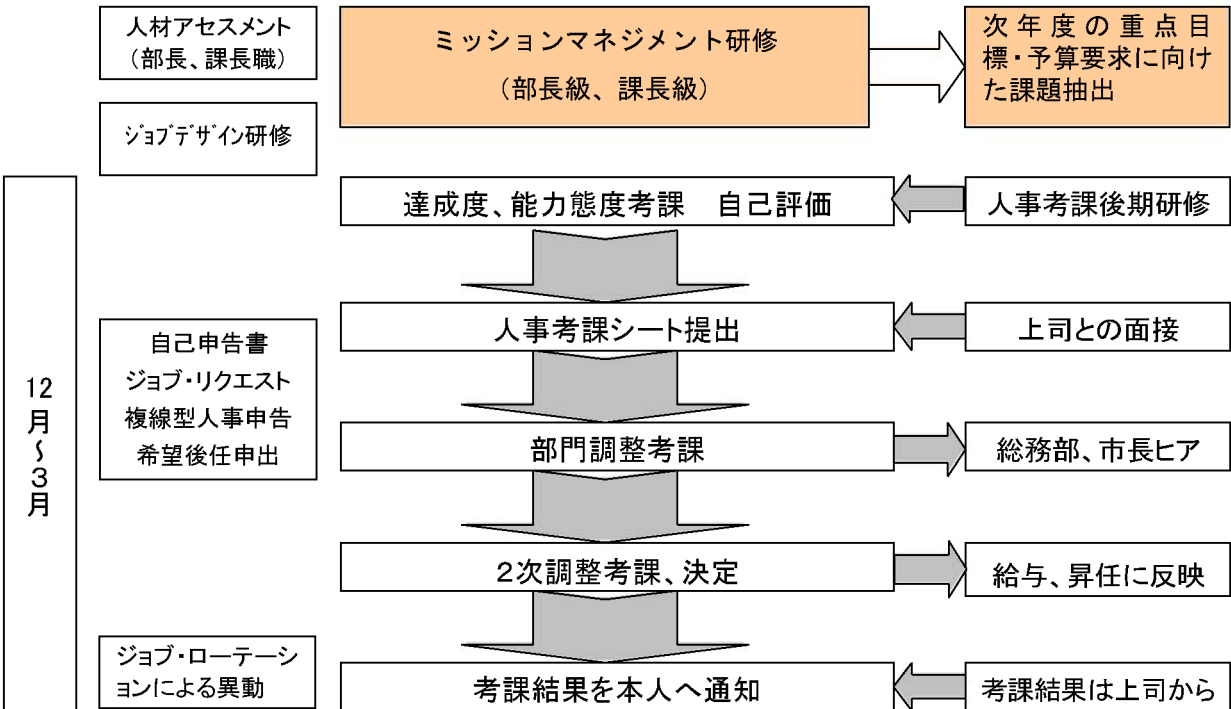
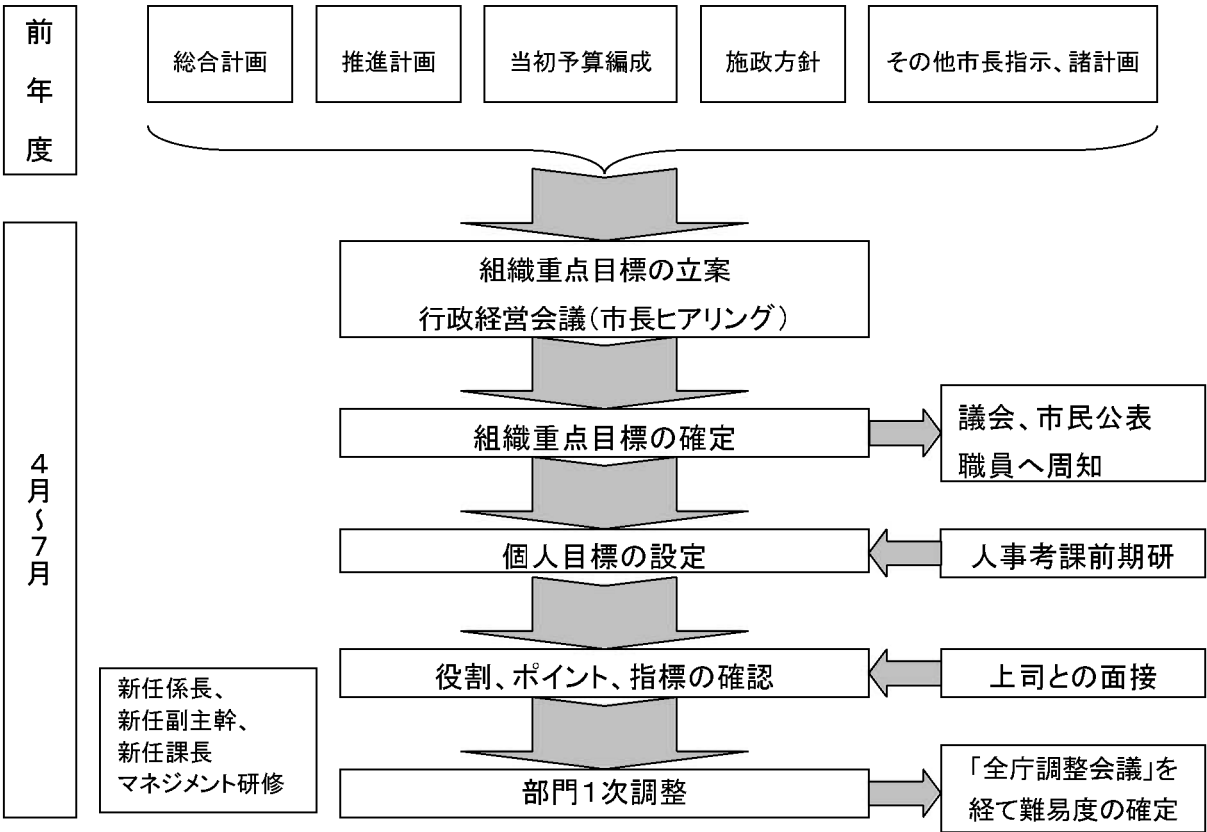
5 部下の処遇に反映する人事考課を行う上司には、部下に対する説明責任がある

- ・公務員が給与に対する関心が少ないのは、公務という特殊性もあるが、今までの横並び処遇の結果が影響している。少額でも給与に差がつくことは自治体職員になんらかのインパクトを与え、意識改革の一手段として活用できる。
- ・考課を行うのも部下育成するのも上司の責務である。上司は責任をもって部下に考課結果を説明しなければならない。

6 面接を軽視しない

- ・日々一緒に仕事をしていると、面接の重要性が希薄になる。「毎日話しているから、わかっている」という感覚が生じる。面接は、上司と部下が改めて同じテーブルにつく「認識のすりあわせ場面」であり、今期の反省を踏まえた「次期への再出発の場」でもある。

6 人事考課の流れ



1 考課対象者及び考課時期

考課対象者		考課基準日
行政職	全職員	毎年度1月1日 を考課基準日とし、その 年度の考課を行う。
医療職		
消防職		
教育保育職		

2 職員の階層別役割の明確化

各階層別に職員に期待される共通する役割を明確にし、この内容にふさわしい目標の設定と日常的な職務行動を考課要素に照らして考課する。

3 考課要素（業績考課、能力考課、態度考課）

育成という本制度の目的を達成するために、業績・能力・態度の視点から考課を実施する仕組みとした。この3つの視点から分析的な考課をし、業績の背景にある原因を探ることによって職員一人ひとりの具体的な指導・育成ポイントを明確にする仕組みである。

a) 業績考課

職務役割を果たすために、1年間でどのような職務課題及び職務目標に取り組むか各人の職務目標を設定する。その場合、各職位がどのような職務課題を分担すべきかを明らかにし、その上で明確にされた職務課題から職務目標を設定し、その職務目標の難易度とどれだけ達成できたかの組み合わせによる業績考課マトリックスを活用して考課を行う。考課の基本は、困難な職務目標に挑戦する職員に対し、失敗を恐れずに目標に挑戦することに高い考課を認め、仮に目標が未達成であっても減点主義ではなく、いわゆる加点主義の考課とする。

一般職員では、職務を遂行する上で高めたい能力の開発目標を設定することができ、スキルを高め自己実現を支援する仕組みとなっている。

b) 能力・態度考課

区分	考課要素			
	経営職（参事、副参事級）	管理職（主幹、副主幹級）	監督職（係長級）	
業績考課	目標管理による成果 目標管理力			
能力考課	目標管理力	目標管理力	目標管理力	計画企画力 実践行動力 評価改善力
	折衝調整力	折衝調整力	折衝調整力	
	指導統率力	指導統率力 (フォロ-アップ力)	指導統率力 (フォロ-アップ力)	
態度考課	経営者意識	管理者意識	監督者意識	
	挑戦意識	挑戦意識	挑戦意識	

4 考課領域及び考課要素のウエイト

考課領域及び考課要素のウエイトは下表のとおり。

(単位：%)

考課結果の反映	区 分	経営職 (参事・副参事級)	管理職 (主幹・副主幹級)	監督職 (係長級)
賞 与 (6・12月)	業 績	60	50	40
	能 力	20	30	40
	態 度	20	20	20
査定昇給	業 績	40	30	20
	能 力	30	40	50
	態 度	30	30	30
昇 任	業 績	40	30	20
	能 力	30	40	50
	態 度	30	30	30

5 考課結果の活用

人事考課の結果は次の考え方を基本にして、賞与・昇給・昇任へ反映させるものとする。

a) 賞与への反映の基本的考え方

人事考課の結果の賞与への反映については、前年度における人事考課結果の得点を基準に成績率を計算し、次年度の勤勉手当（6月及び12月）に反映する。

b) 昇任・昇給への反映の基本的考え方

当該年度の人事考課結果の得点を基準に昇任、昇給候補者リストを作成する。

勤務成績に基づく査定昇給

	A 極めて良好	B 特に良好	C 良好	D やや良好でない	E 良好でない
参事・ 副参事級	8号 10%	6号 20%	3号	2号	0号
55歳以上	7号	5号	2号	1号	0号
主幹・ 副主幹級	8号 10%	6号 20%	4号	2号	0号
55歳以上	6号	4号	2号	1号	0号
係長級	8号 15%	6号	4号	2号	0号
55歳以上	6号	4号	2号	1号	0号

6 多段階考課の実施

1次考課者、2次考課者、3次考課者、1次調整者、2次調整者と多段階で考課する。これは、考課結果の信頼度を向上させることにその目的がある。これは、複数の人が重ねて考課することにより、考課の誤り、判断ミスを防止し、より適切な考課を実現させたいという考え方に基づいている。

◆考課者体系

被考課者	1次考課者	2次考課者	3次考課者	1次調整者	2次調整者	決定者
部長	副市長			副市長		市長
調整監	部長					
専門監	調整監	部長		部長、 調整監	副市長	
課長	専門監	調整監				
主幹	課長	専門監				
副主幹	課長					
係長	副主幹、主幹	課長	専門監	部長、 調整監、 専門監	総務部 専門監	総務部長
一般職員	係長	副主幹、主幹	課長			

※1次調整者、2次調整者及び決定者の役割

1次調整者は部門内の、2次調整者は部間の公平性を配慮した上で、被考課者の階層別に区分された考課結果を相対的に調整を行い、これに配慮して決定者は、考課を決定すること。

8

業績考課の仕組み

1 目標難易度の決定基準

組織の期待度と職員個人に対する役割による期待度・経験の有無からの期待度から職務目標が以下の表のどこに該当するかを考慮して決定する。なお、難易度については、本人、1次考課者、2次考課者及び3次考課者が一致することが必要となる。

難 易 度 決 定 表

役 割		組 織	組 織 期 待 度			
			大躍進	躍 進	前 進	維 持
役 割 期 待 度	期 待 以 上		大躍進 1	躍進 1	前進 1	維持 1
	期 待 通 り	未 経 験		躍進 2	前進 2	維持 2
		既 経 験	大躍進 3	躍進 3	前進 3	維持 3
	期 待 以 下	未 経 験	—	躍進 4	前進 4	維持 4
		既 経 験	—	躍進 5	前進 5	維持 5

※係長以上には、「未経験」、「既経験」の区分は設けない。

難易度決定表の各項目については、一般的に次のように考える。

a) 役割期待度

区 分		定 義
役割期待度	期待以上	当該職員の担当・実施していく職務目標が、当該職員の上位の資格等級の職員が行うべき内容である場合をいう。
	期待通り	当該職員の担当・実施していく職務目標が、当該職員の資格等級にふさわしい内容である場合をいう。
	期待以下	当該職員の担当・実施していく職務目標が、当該職員の下位の資格等級の職員が行うべき内容である場合をいう。

b) 組織期待度

区 分		定 義
組織期待度	「大躍進」	下記「躍進」の中から、特に難易度の高いもので、一定割合を各部門で指定したものをいう。 ※被考課者や1次～3次考課者は設定できない。
	「躍進」	当該職員の担当・実施していく職務目標が、総合計画や部門の重点方針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、非常に困難な条件の下で職務目標を遂行する場合をいう。
	「前進」	当該職員の担当・実施していく職務目標が、「躍進」とはいえないが、前年度より向上した内容である場合や業務の改革・改善と明確に位置づけられている場合をいう。
	「維持」	「大躍進」にも「躍進」にも「前進」にも該当しない場合をいう。

※難易度を「躍進」又は「前進」とする場合は、どういった点で躍進前進なのか、被考課者はそのポイントを記載することとする。

2 目標達成度の決定基準

達成度については、当該職員が担当実施していく職務目標の達成の度合いが以下の表のどこに該当するかを考慮して決定する。なお、達成度については、本人、1次考課者、2次考課者及び3次考課者が一致することが必要となる。

達成度決定表

目 標 達 成 実 績	達 成 度
期待を著しく上回る	T 1
期待を上回る	T 2
期待通り	(標準) T 3
期待をやや下回る	T 4
期待を下回る	T 5

3 業績考課マトリックス（決定基準と考え方）

人事考課については、当該職員が担当実施していく職務内容の目標の難易度と達成度が以下の表のどこに該当するかを考慮してそのポイントを決定する。

	T 1	T 2	T 3	T 4	T 5
大躍進 1	100	90	80	60	50
大躍進 3	94	84	74	54	44

躍進 1	84	74	64	44	34
躍進 3	78	68	58	38	28
躍進 5	72	62	52	32	22

前進 1	73	63	53	33	23
前進 3	67	57	47	27	17
前進 5	61	51	41	21	11

維持 1	62	52	42	22	12
維持 3	56	46	36	16	6
維持 5	50	40	30	10	1

難易度について

- * 「大躍進 3」と「躍進 1」では各達成度とも10点の格差を設けている
- * 「前進 1」、「維持 1」はそれぞれ「躍進 5」、「前進 5」よりも1点高くしている。
- * その他の難易度では各6点の格差を設けている

達成度について

- * T 3とT 4では各難易度とも20点の格差を設けている
- * その他の達成度では各10点の格差を設けている

この表の基本的考え方は、職員のチャレンジ精神を加点主義により奨励しようとするものである。T 3を期待通りの標準とすることで、T 1、T 2と達成度をきめ細かく加点することでより業務の改善等の取り組みを促すものである。

4 個人目標ウエイトづけ

ウエイトづけは、個人目標相互の重要性(目標の優先度や影響度等)と従事負荷量(仕事量・達成期間)等を比較考慮した上で、合計が常に100%になるように決める。各目標毎のウエイトは、目標設定時に面談者と十分に話し合いを行い、面談者が決める。

9

目標設定の注意点

1 個人目標管理シートの記入項目

- ① 目標の標題：目標内容が一目見て誰にも端的に分かるものとする。
- ② 目標の内容
 - ・ 期 日：目標内容に最も適切な目標達成時期
 - ・ 指 標：目標内容が達成できたかどうか誰にも端的にわかる物差しとする。
(出来る限り数値での目標設定が望ましい)
目標が推進計画や組織の重点目標に該当する場合は、その指標を基本とする。
 - ・ 役 割：設定した目標、指標に対して個人として具体的に何をするのかを記入
(これによって同じ組織目標を設定した上司と部下でも難易度が違ってくる。)
 - ・ ポイント：目標の達成過程において、その内容に期待する水準や品質に対する留意点を記入する。(手段や方法など)
 - ・ 躍進前進ポイント：被考課者が難易度を「躍進」、「前進」とする場合は、どういった点で躍進又は前進なのかを簡潔に記載する。考課者はこの点を見ながら難易度の判断を行うこととなる。
- * 記入欄に内容が記入しきれない場合、別紙を作成し面接時等に説明する。
(別紙については人事課への提出は不要)
- ③ ウェイト：4項目の合計が100%になるように設定する。
- ④ 難 易 度：躍進1～維持3の難易度を設定する。
(注意)「大躍進1～大躍進3」の難易度は、各部の調整段階で1次調整者が指定

2 1人1つは「前進」以上となる目標設定をめざし、それにふさわしい役割を果たす

本市の人事考課制度は、単なる勤務評価制度ではなく、チャレンジ精神を高揚するためのマネジメントシステムである。従って被考課者本人も考課する者も、より高い目標を目指して、目標設定することが肝要である。

これは単に「前進」目標を「躍進」目標に変更するというのではなく、面接等を通じて「躍進」「前進」目標(チャレンジ目標)にふさわしいものに誘導するということ。努力のうかがわれない目標を安易に「躍進」とすることのないよう、目標の内容を十分検討しなければならない。

3 個人の役割の明確化(目標1～3に対し、具体的な役割を記入する)

目標達成に向け自らが具体的に何をするのかを明記する。同じ組織目標に対しても課長、係長では役割が違って来る。考課結果が個人の処遇に反映することからも、具体的な個人の役割に対して難易度を設定しないと、本当にがんばった人が報われなくなる。

例えば、「〇〇計画の策定」という組織目標を個人の目標として掲げる場合、係長は原案を作成し、課長は庁内会議等の調整といったように与えられた役割を明確にし、その役割がどの程度の難易度であるかを判断することとなる。

※ここでいう「役割」は、目標を達成するための行為として自らがどのような分担や役割を果たすのかを具体的に記入する。

4 難易度の判断（難易度は個人の役割を明確にして評定者及び被考課者の双方で確認する）

目標設定の面接時に、「何を」「いつまでに」「どのような手法で」「どこまで」「その際の課題は」等が評定者及び被評定者の双方で確認するとともに、つぎの事項を参考にして判断する。

実質要件

- ア 達成までの期間に余裕がない。
- イ 交渉、折衝相手が民間等外部の団体や権利者である。
- ウ 膨大な量を一定期間にさばかなければならない。
- エ 見直し、削減、廃止のための手続きがある。
- オ 複数の組織や個人、団体等との利害関係の調整がある。
- カ 高度な知識、技能や長年の経験が求められる。
- キ 予算獲得や民間からの助成をベースにした事業進行の場合
- ク 長年の経緯経過がある事業の方向転換
- ケ 職員の処遇を変える事業
- コ 雇用情勢や経済動向の影響を受ける中で一定の収入率を確保する事業
- サ 市民にも痛みを伴う改革の実施

5 目標「その他」の難易度は、通常の組織運営であれば「維持3」とする

その他の目標は、標題が「通常の組織運営等」となっている。この通常管理が中心の場合、期待通り→維持で「維持3」となる。ただし、目標1～3に記入できない課題が多くある場合は、その旨をその他に記入し、総合的に判断すること（期待通り→前進で「前進3」というケースなどもある）。

6 ウエイトの考え方

原則1項目30%を上限に、5%きざみとすること

ウエイトは、合計が必ず100%になるよう設定する。従って、全ての業務が考課対象となる。また、目標1つに対し、上限は30%を原則（目標1～3について）とする。1項目でウエイトが大きすぎる場合、目標を2つに分ける等、設定方法を工夫する。

7 目標項目の設定

難易度の高い多くの課題がある場合、目標1～3にまとめる

目標は3つの目標以外を「その他」に記入するのが原則だが、難易度の高い多くの課題を抱えている場合、目標1～3にうまくまとめて、より高い難易度の設定を行うことができる。これは目標を3つに限定することで、多くの課題を抱える本人の不利にならないようにするためである。

例：人事考課の実施 前進3
 昇任試験の実施 前進3
 この2つをあわせ「能力成果主義の人事管理の実施」
 躍進3とする

8 面接の方法

面接では、高い目標に誘導する

目標管理制度は、処遇のための評価を行うことが本来の目的ではなく、組織力向上のために、「いかに部下に高い目標を掲げさせ、成果を出させるか」を誘導するマネジメントシステムである。従って面接では単に評価レベルを話し合うのみでなく、チャレンジングな目標へ誘導することが重要である。

(目標設定での面談のポイント)

a) 目標管理では、目標の設定に動機付けという意味がある。

- ・単に分担事務について確認をするのではなく、その事務が組織使命や組織課題にどう貢献していくのかを共通理解する。
- ・その業務がどこにニーズがあるのかを認識し、そのためにどう貢献していくのかを共通認識する。
- ・組織課題に直接的にリンクしない場合であっても、能率の原則に沿って事務遂行上の現状と目指したい状態に照らしてプロセスの改善等について話し合う。

b) よりチャレンジングなものへの誘導

- ・組織の状況を理解する。(組織課題、職場課題、変革の要請等) その上で、組織の状況にどう対応できるか、課題達成の役割をどう果たせるか。
- ・課題解決のためにどうアプローチし、解決していくかのプロセスを自発的に導き出す。
- ・業務プロセスの改善、上位職の代行、ノウハウの共有化、研究など期待するものへの貢献を考課者と被考課者で話し合い誘導する。
- ・「躍進前進ポイント」をよく確認し、安易な設定ではなく、チャレンジングなものへ誘導

c) 部下への期待と達成への見込み

- ・部下への期待感を示し、達成意欲を刺激
- ・単にチャレンジングな目標を分担させるだけでは、自発的な意欲は湧かない。達成へ予感が感じられるような支援を示す。

10 達成度

1 目標達成度の決定基準

達成度については、当該職員が担当実施していく職務目標の達成の度合いが、以下の表のどこに該当するかを考慮して決定する。なお達成度については、本人・1次考課者・2次考課者・3次考課者が一致することが必要となる。

達成度決定表

達成度	目標達成実績	数値目標の場合の目安
T 1	期待を著しく上回る	120%以上
T 2	期待を上回る	105%～120%未満
T 3 (標準)	期待通り	90%～105%未満
T 4	期待をやや下回る	75%～90%未満
T 5	期待を下回る	75%未満

2 数値化できない目標については

達成度	判断基準
T 1	期待を上回る質の良い内容か、もしくは期限よりも20%以上早くできた場合でかつ早くできた実質的メリットがある
T 2	期待を上回る質の良い内容か、もしくは期限よりも10%以上早くできた場合でかつ早くできた実質的メリットがある
T 3 (標準)	内容と期限がほぼ期待通りできた場合
T 4	期待をやや下回る質の内容か、もしくは期限よりも10%以上遅れた場合
T 5	期待を下回る質の不良な内容で、かつ期限よりも10%以上遅れた場合

※目標の「ポイント」の内容で^{*}以下のランクに異動可とする。(数値目標も同じ)

※「努力度加点」と「自力度評価」…被考課者がこれを行った場合は、指導観察記録のコメント欄等を利用し、具体的理由を明記すること。

(自力度評価：達成度がT3(期待通り)以上であっても、「上司や同僚から通常以上の支援を相当期間継続的に受けた場合」など、被考課者の目標達成のための自力度が通常以下の状態であった場合は、考課者は自力度の評価を行い、達成度を下位のランクへ引き下げることができる。被考課者は、指導観察記録のコメント欄等を利用し、具体的理由を明記すること。)

11 勤勉手当への反映

参事・副参事級 (3%配分原資)

区分	成績率	人数割合
A 極めて良好	0.994以内	10%以内
B 特に良好	0.947以内	30% - A以内
C 良好(標準)	0.873	100% - A - B
D やや良好でない	0.853	
E 良好でない	0.806	

主幹・副主幹級 (3%配分原資)

区分	成績率	人数割合
A 極めて良好	0.773以内	10%以内
B 特に良好	0.737以内	30% - A以内
C 良好(標準)	0.679	100% - A - B
D やや良好でない	0.663	
E 良好でない	0.627	

個人目標管理シート (経営職・管理職員用)

所属	職名	職番	氏名
		-	

NO	目 標 の 設 定	成 果	考 課
目 標 1	標 題		ウエイト
	内 容		%
			難易度
目 標 2	標 題		ウエイト
	内 容		%
			難易度
目 標 3	標 題		ウエイト
	内 容		%
			難易度
そ の 他	標 題 通常の組織運営 等		ウエイト
	内 容		%
			難易度
	達成度		達成度

1次考課者 氏名	印
コメント	

2次考課者 氏名	印
コメント	

人事考課票

(経営職・管理職員用)

被考課者 考課対象期間：平成 年 月 日～ 年 月 日

所属	職番	職名(補職名)	氏名
	—		

業績考課

考課項目	合計
個人目標管理	点

1次考課者 氏名	印
2次考課者 氏名	印

能力考課

考課項目	自己申告(考課者にPRしたい具体的事実)	考課
目標管理力		1次考課
	本人考課	2次考課
折衝調整力		1次考課
	本人考課	2次考課
指導統率力		1次考課
	本人考課	2次考課

態度考課

考課項目	自己申告(考課者にPRしたい具体的事実)	考課
経営者・ 管理者意識		1次考課
	本人考課	2次考課
挑戦意識		1次考課
	本人考課	2次考課

人事考課票

(監督職員用)

被考課者 考課対象期間：平成 年 月 日～ 年 月 日

所属	職番	職名(補職名)	氏名
	—		

業績考課

考課項目	合計
個人目標管理	点

1次考課者 氏名	2次考課者 氏名	3次考課者 氏名
(印)	(印)	(印)

能力考課

考課項目	自己申告(考課者にPRしたい具体的事実)	考 課	
		本人考課	2次考課
計画企画力		1次考課	3次考課
		本人考課	2次考課
実践行動力		1次考課	3次考課
		本人考課	2次考課
評価改善力		1次考課	3次考課
		本人考課	2次考課
折衝調整力		1次考課	3次考課
		本人考課	2次考課
指導統率力		1次考課	3次考課
		本人考課	2次考課

態度考課

考課項目	自己申告(考課者にPRしたい具体的事実)	考 課	
		本人考課	2次考課
監督者意識		1次考課	3次考課
		本人考課	2次考課
挑戦意識		1次考課	3次考課
		本人考課	2次考課

指導観察記録票

所 属	職 名	被考課者氏名	1次考課者氏名

月	各月の業務への取組み、進行の状況、努力の様子等、良い点、改善すべき点等の事実を簡潔に記載。 特に「期待以下」とする場合は事実を記載すること。	1月間の状況 (該当する□にチェック)	コメント(期待以上とした理由、期待以下とした理由、改善指導した内容等) ※「期待以上」又は「期待以下」とした場合は必ず記入すること。
4月		<input type="checkbox"/> 期待以上 <input type="checkbox"/> 期待通り <input type="checkbox"/> 期待以下	
5月		<input type="checkbox"/> 期待以上 <input type="checkbox"/> 期待通り <input type="checkbox"/> 期待以下	
6月		<input type="checkbox"/> 期待以上 <input type="checkbox"/> 期待通り <input type="checkbox"/> 期待以下	
7月		<input type="checkbox"/> 期待以上 <input type="checkbox"/> 期待通り <input type="checkbox"/> 期待以下	
8月		<input type="checkbox"/> 期待以上 <input type="checkbox"/> 期待通り <input type="checkbox"/> 期待以下	
9月		<input type="checkbox"/> 期待以上 <input type="checkbox"/> 期待通り <input type="checkbox"/> 期待以下	

10月		<input type="checkbox"/> 期待以上 <input type="checkbox"/> 期待通り <input type="checkbox"/> 期待以下	
11月		<input type="checkbox"/> 期待以上 <input type="checkbox"/> 期待通り <input type="checkbox"/> 期待以下	
12月		<input type="checkbox"/> 期待以上 <input type="checkbox"/> 期待通り <input type="checkbox"/> 期待以下	
1月		<input type="checkbox"/> 期待以上 <input type="checkbox"/> 期待通り <input type="checkbox"/> 期待以下	
2月		<input type="checkbox"/> 期待以上 <input type="checkbox"/> 期待通り <input type="checkbox"/> 期待以下	
3月		<input type="checkbox"/> 期待以上 <input type="checkbox"/> 期待通り <input type="checkbox"/> 期待以下	

総合コメント（必要に応じて記入してください。）