4 管理職の目標設定にみたもの

管理職の目標設定に見た全体的な傾向を次のとおり整理しました。

課題等項目	マニュアルにおける原則（考え方）	現状（目標設定に見られた傾向）	今後の課題
組織使命について	組織使命は部長級及び次長・課長級職員が整理することとしています。 組織使命は、職員一人ひとりのやる気に大きな影響を与えるものと考えられます。自分はなぜ、この組織で、この仕事を担当しているのか、それが不明確なままでは、職員の仕事への動機づけも適切にできないものと考えられます。	記述された中には、どこの課にも通じるようなスローガンを掲げたものなども見受けられました。それを除いては、概ね、組織が何を任務としているかについて的確に理解された表現をしていました。	今後は、内容と表現の精査を進め、組織の真の任務が何であるかを的確に表現しながら、部下職員に浸透させていくことが必要であると考えています。
現状の洗い出しについて	現状の洗い出しは、部長級及び次長・課長級職員が、所属職員とのミーティングをもとに整理することとしています。これは部下職員が現場で持つ、課題や悩みを上司が広く認識する中で、事実を整理し、職員が情報を共有しておく必要があるからです。良い現状分析とは、数年後に読み返したときに、当時の状況を思い起こすことができるものです。	洗い出し項目には課題や問題点、目標が記載されているものが多々見受けられました。また、主語と述語が明記されていないために、何を表現しているのか不明なものも多々見受けられました。	仕事を進める上で、現状（事実）がどうであるかを正確に把握（理解）することができないのに、課題や問題を発見することはできません。今後は、現状の洗い出しの重要性の理解を深めるとともに、視点や方法を再確認する必要があります。また、職員全員参加による現状の洗い出しの仕組み作りが必要であると考えています。
目標項目について	目標は「何を（目標項目）、どこまで（目標水準）、どのように（達成手段）、いつまでに（達成時期）」を明確にした上で、それぞれの職責に応じて、対象者全員が作成することとしています。 目標設定は現状の洗い出し（事実の整理）から導くことが原則となります。	事実がない（現状の洗い出しに抽出していない）のに、目標が設定されたものなどが見受けられました。	今後、目標管理の趣旨や目標設定の理論は、経験を積むことで職員の理解が深まるものと考えられます。また、チャレンジングな目標を職員自らが設定する組織風土と、それを引き出す上司の役割も期待されるところです。記述の技術そのものは、バラツキがありますが、今後、経験を積む中で解消されると考えています。
目標水準について	目標設定のポイントは、いかにして評価のできる目標を立てるかと言うことになります。 目標の水準は、定量化できるものは数値で示し、定量化できないものは目標を達成するとどういう状態や状況になるのか、どういう影響や結果をもたらすのかを定性化しておくことが重要となります。	目標水準の明文化を怠ると、評価の際に、評価ができないといったトラブルが発生することが予想されます。この点からすれば、評価できないあるいは評価が難しい目標が多々ありました。実際に評価の際に、評価が難しいことを実感した方も多かったのではないかと思います。	良い目標は、評価ができる目標であるということを職員に認識してもらう必要があります。また、現在は内部完結的な状況の中で目標管理を実践していますが、外部者（例えば市民）が目標管理シートを見たときに、内容が理解できる水準に整理できるようになることも必要だと考えています。
目標連鎖について	目標管理は業績評価の手段であると共に、組織管理手法としての道具です。上位方針や組織目標が個々の職員まで浸透していなければ、職員の力は分散し、結集することはできません。上司の目標は、部下に浸透させることが重要です。このことを着実に行うためには、役割分担シート（様式３）を活用して欲しいと考えています。	提出された役割分担シート（様式３）を確認したところ、組織目標の浸透が適切に行われていないもの、事務分担を書き込むなど役割分担シート（様式３）の意味が理解されていないものが見受けられました。	役割分担シートの目的が組織目標の浸透にあること、また、部下は上司の目標（上位方針）を実現するために、その役割を担う義務があることを職員に理解してもらう必要があると考えています。

5 おわりに

従前から実施してきた本市の勤務評定には、職員の業績や成果を評価する項目はありませんでした。

業績評価は初めての試みであり、今後、どのような展開をするか不透明な中にありながらも、試行対象となった管理職は、真剣に取り組んでいました。

これは管理職自身が、形はどうであれ、人事評価制度は必要なものとの認識を持っており、管理職としての職責を十分認識していたことの表れであると受け止めています。

人事評価制度の運用の鍵を握るのは評価者であり、評価者が真剣に取り組まなければ、適正な運用はできません。つまり、上司の姿勢が部下の姿勢を左右し、本市の人事評価制度の定着を揺るがすばかりか、組織の秩序にも影響を及ぼすこともあり得るものです。

今後は、評価者研修等を通じて人事評価制度の必要性の理解を深めるとともに、評価が当たり前の組織風土に転換していく取り組みが必要です。また、人事・給与処遇への具体的反映方法等の検討が大きな課題となります。業績評価に限って言えば、目標管理の仕組みは、もともとは組織管理手法であることから、行政運営の中でどのように活用していくか（例えば、行政評価や総合計画との連携など）も検討する必要があります。

いずれにせよ、人事評価制度は、評価がしにくいと言われてきた公務員の仕事においても、今後、避けることはできないものです。なぜなら、繰り返し行われる人事異動、昇任、昇給という流れの中で職員は育ち、活力を醸成し、いい仕事を実践していく責務があり、その流れを規定するものの一つが、評価という仕組みであるからです。

人事評価制度は、時代の変遷により時々刻々と変化するもので、完璧な制度があるわけではありません。必要があれば、毎年見直しを行うこともあり得るものです。

引き続き、皆様の御協力をお願いします。

長野市総務部職員課　2005. 9. 21　Vol 1

平成16年度業績評価の試行に見られた傾向
～管理職対象～概要版

1 はじめに

このレポートは、平成１６年度に管理職を対象とした業績評価の試行の状況を、事例や数値等を用いて分析し、まとめたものです。実際に試行に取り組んだ皆さんにこのレポートを読んでいただくことで、自らの取り組みの状況がどうであったかを振り返り、さらには人事評価制度への理解を深め、今後の業績評価に取り組む参考としていただきたいと考えています。内容は、試行結果の傾向分析を主体としています。

今後は、分析結果から得られた課題を具体的に抽出・整理した上で、制度上・運用上の見直しに反映させていく予定です。

2 業績評価に取り組む背景

注）表の番号は、平成16年度業績評価の試行に見られた傾向（本文）中の番号である。

⑴業績評価導入の背景

１：勤務成績評定の実施状況

本市の勤務評定は、従来から、主に能力や情意を中心とした評定要素により内容を構成し、実施してきました。

２：仕事の結果を評価する視点

職員の職務活動や仕事の成果を、今まで以上に、総合的に客観的に判断するには、能力だけでなく、仕事の結果を評価する視点が必要であるとの考えに立ち、業績評価を導入することとしました。

３：業績評価の手法

業績評価には、目標管理※の手法を活用することとしました。

※目標管理（MBO=Management by objectives and self-control）とは、職員一人ひとりが目標を設定し、その目標を自主的に管理しながら、自覚的に目標達成のために努力することを通じて、成果を上げることを目的とした組織管理手法をいうもので、ＰＤＣＡサイクルを自らの職務において実践するもの。

⑵業績評価導入のねらい

目標管理の主な導入目的は次のとおりです。

①市政運営の目標や組織目標の浸透
②職務や取組課題の明確化、結果の把握・確認・改善
③面談を通じた人材育成と上司とのｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ
④評価基準明示による納得性の向上
⑤人事処遇(任用)への結果反映
⑥給与処遇(勤勉手当等)への結果反映等

⑶目標管理における5つの視点

目標管理を適切に実行するためには、次の５つの視点による確認が必要です。

番号	目標管理における視点	理由
1	組織使命が明確になっているか	職員一人ひとりが組織の存在意義が何であるか、自分たちの仕事にどういう意味があるのかについて認識することが必要なため。
2	現状の洗い出しが適切か	何が問題で、何をすべきかを理解するためには、仕事を取り巻く環境要因（事実）を的確に捉えることが必要なため。
3	目標の選択が適切か	現状の洗い出しから優先度や重要度、影響度を鑑みた上で、市民や組織が期待する目標が適切に設定されることが必要なため。
4	評価できる目標になっているか	定量化できるものは数値化し、数値化できないものは、目標を達成することで、どんな効果や状態になるのかを明らかにしておくことが必要なため。
5	目標の連鎖ができているか	組織目標や上位方針の浸透が必要なため。

（４）目標管理が意味するもの～能力評価との組み合わせ～

目標管理の真の意義は、（２）で記載したねらいを果たすことを通じて、職員の能力開発や人材育成に繋げることにあります。職員一人ひとりが、成果を明確に意識する中で、目標を着実に達成するために必要となる職務遂行活動（プロセス）を能力評価として併せて評価することで、能力開発や人材育成の機能が備わることになります。

目標管理の実践は、例えば、次の視点から能力評価を行うことが可能です。

①理解力系・・・自らの職責を理解しているか、現状を認識しているか等
②企画力系・・・将来を考えているか、創意工夫をしているか等
③実行力系・・・仕事をやり遂げているか、機を逃していないか等
④表現力系・・・評価のできる目標を設定しているか、説明責任を果たしているか等
⑤人材活用力・・・部下を育てているか、能力ややる気を引き出しているか等
⑥組織管理力・・・組織使命や方針、目標を部下に浸透させているか等

3 データに見る業績評価の傾向

⑴傾向を見るにあたって

平成１６年度に管理職を対象に試行した業績評価の対象者は４０６名でした。このうち、未入力項目がある場合は対象者から除外しました。なお、課長補佐級職員が全体の６２．２%を占める２４７名いることから、この層を中心に分析し、その上で職位による比較を行いました。また、分析のために、目標難易度ではＡ４＝５０として上下に５刻みの、目標達成度ではＢ＝５として上下に１刻みの等差数列を用いて説明をしている場合があります。詳細は本文を御覧ください。

⑵課長補佐に見る目標設定数

課長補佐級の目標設定状況は<表１>のとおりです。

目標は一人につき３本以上５本以内で、最優先、優先の順に記入することとしています。目標１（３本目）の設定率は９１．１%であり、ルールに沿わない方がいたことがわかります。今後、人事評価制度に公平性や公正性を確保するためにも、一人ひとりがルールを遵守する意識が必要です。

●<表１>課長補佐級の目標設定状況

	目標設定数の状況					
	総計	最優先	優先	目標１	目標２	目標３
理論設定数	1235	247	247	247	247	247
実設定数	928	247	243	225	133	80
設定率	75.1%	100.0%	98.4%	91.1%	53.8%	32.4%
目標構成	100.0%	26.6%	26.2%	24.2%	14.3%	8.6%

●<表２①>目標難易度決定表

役割 ＼ 組織		組織期待度 大躍進	躍進	前進	維持	備考
役割期待度	期待以上	S1	A1	A3	B1	目標管理マニュアル表１
	期待通り	S2	A2	A4	B2	
	期待以下	-	C1	C2	C3	

⑶課長補佐に見る目標難易度設定

課長補佐級の目標難易度設定の状況は<表３①>及び<表１０>のとおりです。本市の目標管理では、目標の困難度等による結果に対する不公平感を払拭するために目標難易度を設定することとしています。目標難易度の設定上位２ランクはＡ４とＡ２で７４．６%に達しました。また、Ｂ及びＣゾーンは４．２%と低い設定率でした。職種別に見ても、難易度点数に大きな差がないことがわかりました。各職種の最大構成部分はＡ４ですが、保育職だけはＡ３が最大となりました。

●<表３①>課長補佐級の目標難易度設定状況

目標難易度 記号	点	目標設定数（目標別） 合計	最優先	優先	目標１	目標２	目標３
S1	75	2	2				
S2	70	1	1				
A1	65	60	37	12	8	2	1
A2	60	258	91	79	54	20	14
A3	55	134	27	35	31	31	10
A4	50	434	87	108	122	71	46
B1	45	10		3	2	1	4
B2	40	20	1	5	6	5	3
C1	35	1				1	
C2	30	3			1	1	1
C3	25	5	1	1	1	1	1
計		928	247	243	225	133	80
難易度点数		54.1	56.6	54.3	53.1	52.0	51.4
同上指数		100.0	104.7	100.5	98.2	96.2	95.0

●<表10>課長補佐級の職種別目標難易度設定状況

記号	目標設定数（職種別） 事務	技術	消防	保育	保健医療	構成
S1	2					0.2%
S2		1				0.1%
A1	34	16	10			6.5%
A2	153	46	45	6	8	27.8%
A3	63	25	29	16	1	14.4%
A4	229	102	83	12	8	46.8%
B1	6	4				1.1%
B2	18				2	2.2%
C1	1					0.1%
C2	3					0.3%
C3	5					0.5%
計	514	194	167	34	19	100.0%
難易度点数	53.9	54.3	54.5	54.1	53.4	
同上指数	55.4%	20.9%	18.0%	3.7%	2.0%	構成

●<表５>目標達成度評価表 目標管理マニュアル表２]

	評価尺度	目標水準の達成度及び達成時期に照らしてのレベル	評価記号
1	目標を上回る	目標水準を達成し、さらにそれを上回るレベル	S
2	目標どおり	当初の予定（期待）どおりに目標水準を達成したレベル	A
3	ほぼ目標どおり	目標を達成した際の影響としては支障や問題がないレベル	B
4	目標を下回る	当初の予定（期待）からすれば支障や問題があるレベル	C
5	目標を顕著に下回る	未着手や当初の予定（期待）からすれば目標水準などを著しく下回るかい離したレベル	D

●<表６>課長補佐級の第一評価

評価記号 記号	点	全体	目標達成度評価（目標別） 最優先	優先	目標１	目標２	目標３
S	7	21	7	6	4	2	2
A	6	416	117	108	100	50	41
B	5	343	88	95	84	55	21
C	4	112	29	25	28	17	13
D	3	23	3	6	5	6	3
計		915	244	240	221	130	80
評語点平均		5.3	5.39	5.35	5.32	5.19	5.33

●<表１１>課長補佐級の職種別第一評価

	目標達成度評価（職種別） 事務	技術	消防	保育	保健医療	構成
S	8	5	8			2.3%
A	225	99	70	13	9	45.5%
B	192	68	65	13	5	37.5%
C	68	18	14	8	4	12.2%
D	17	4	1		1	2.5%
計	510	194	158	34	19	100.0%
評語点平均	5.27	5.43	5.44	5.15	5.16	

⑷課長補佐に見る目標達成度評価

課長補佐級の第一評価（目標達成度評価）は<表６>及び<表１１>のとおりとなりました。最多評価はＡで４１６、次にＢで３４３でした。評語点の推移を見ると、最優先が一番高く、優先度が低くなるにつれ、評語点も低くなる傾向がありました。職種別による評価点の差異は僅かでした。

⑸評価差異の状況

課長補佐級の自己評価と第一評価の一致状況は<表７>のとおりで９１５件中７２７件(７９．５%)が一致しました。このうちプラス修正１０７件（１１．７%）、マイナス修正８１件(８．９%)あり、２ランク修正した例も７件ありました。また、自己評価がＣ又はＤの場合、第一評価で約３分の１がプラス修正していました。この点は寛大化傾向の印象もあります。

●<表７>評価差異の状況（課長補佐級）

課長補佐級 自己評価	第一評価（実数） S	A	B	C	D	合計	自己評価構成
S	16	8	2			26	2.8%
A	5	358	45	4		412	45.0%
B		49	257	22		328	35.8%
C		1	39	73		113	12.3%
D				13	23	36	3.9%
合計	21	416	343	112	23	915	100.0%
第一評価	2.3%	45.5%	37.5%	12.2%	2.5%	100.0%	両一致727

⑹ 3層 部長級、次長（課長級、課長補佐級）比較

３層の目標設定率は<表１２>のとおりで、部長級（８８．２%）は課長補佐級（７５．１%）と比べ１３ポイントも高いことがわかり、３層間で大きく違うことがわかりました。上位職ほど目標設定率が高くなるのは、職責の範囲が広くなり、重要案件を抱えていることが要因として考えらます。

●<表１２> 3層の目標設定状況

	目標設定数の状況 全体	補佐	課長級	部長級
対象人数	397	247	128	22
理論設定数	1985	1235	640	110
目標設定数	1576	928	551	97
目標設定率	79.4%	75.1%	86.1%	88.2%
1人当目標	3.97	3.76	4.30	4.41
設定数構成	100.0%	58.9%	35.0%	6.2%
人数構成	100.0%	62.2%	32.2%	5.5%

⑺目標難易度に見る3層比較

３層の目標難易度の設定状況は<表１３>のとおりです。目標難易度点を職位別に比較すると、３層とも難易度はＡ４以上が最多設定帯となりました。その中で部長級は課長補佐級よりも２．１ポイントも高いことがわかりました。また、躍進レベル（Ａ１＋Ａ２）と前進レベル（Ａ３＋Ａ４）の比率をみると課長補佐級（０．５６）、次長・課長級（０．６６）、部長級（１．０７）と上位職に進むほど躍進レベルの比率は高まり、部長級は躍進レベルの方が上回ることがわかりました。このことは、上位職が困難な案件に立ち向かう姿勢が表れていると考えられます。

●<表１３>目標難易度設定状況（3層比較）

組織期待度	目標難易度	点	目標設定数の状況 目標設定状況 全体	補佐	課長	部長
大躍進	S1	75	6	2	3	1
	S2	70	1	1		
躍進	A1	65	119	60	42	17
	A2	60	455	258	166	31
前進	A3	55	208	134	66	8
	A4	50	722	434	251	37
維持	B1	45	16	10	6	
	B2	40	31	20	8	3
躍進	C1	35	2	1	1	
前進	C2	30	6	3	3	
維持	C3	25	10	5	5	
計			1576	928	551	97
目標難易度点平均			54.3	54.1	54.3	56.2
設定状況	躍進ﾚﾍﾞﾙ①A1+A2		36.4%	34.3%	37.7%	49.5%
	前進ﾚﾍﾞﾙ②A3+A4		59.0%	61.2%	57.5%	46.4%
	比率①／②		0.62	0.56	0.66	1.07

⑻評価者による評価のかい離（一致）状況

自己評価と第一評価の評語のかい離（一致）状況は<表１４>のとおりとなりました。課長補佐級の第一評価者は次長・課長級職員ですが、自己評価との一致度は７９．５%でした。それに対し、次長・課長級は８３．２%、部長級は８３．５%で、課長補佐級と比べ、自己評価と第一評価の一致度は、４ポイントも上回っていました。このことは、次長・課長級以上の職員は、自己評価が上司の評価と一致したという点において、課長補佐級職員と比べ、自分の仕事に対する評価をより客観的に捉えていたと言えます。

⑼評語点数による3層比較

評価記号(評語)を等差数列化（Ｓ＝７、Ａ＝６、Ｂ＝５、Ｃ＝４、Ｄ＝３）し、課長補佐級、次長・課長級、部長級の評価者別（自己評価、第一評価、調整評価）にみた評語点数を比較検討したものが<グラフ１５>です。

◆①部長級職員

部長級職員は自己評価・第一評価・調整評価のいずれにおいても、３層の中で最も厳しい評価であることがわかりました。部長級職員は（７）で述べたとおり、難易度の高い目標を設定していましたが、それに対する評価は、課長補佐級や次長・課長級と比較すると厳しい評価となりました。部長級職員の自己評価と第一評価（助役等）は５．２４で一致していますが、調整評価（市長）は、部長級職員の仕事をさらに厳しい目で見ていたことがわかります。このことは、役職の高さと職責を考慮すれば、「組織運営の巧みさや組織の成果・実績」と「部長自身の能力や個人業績」に隙間やズレがあってはならないことを意味していると言えるかもしれません。

◆②次長 ･課長級職員

次長・課長級職員は、自己評価よりも第一評価（部長級）が高く、調整評価（助役）はさらに高い結果となりました。このことは、次長・課長級職員が自分自身の仕事を厳しい目で見ていたか、もしくは自分の仕事に対する謙虚な姿勢の表れと考えられます。

しかし、次長・課長級職員の自己評価を部長級職員が第一評価で上方修正し、更に調整評価者（助役等）が上方修正していることから、次長・課長級職員の頑張りを上司が認めていることがわかります。

ただし、これが寛大化傾向なのかわかりません。

◆③課長補佐級職員

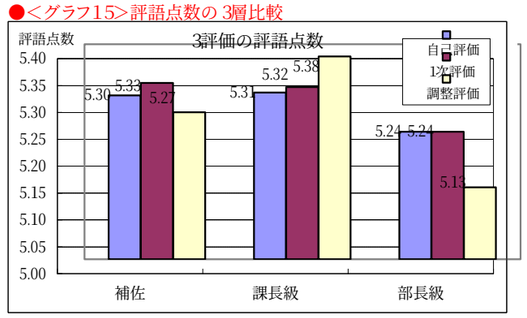
課長補佐級職員は第一評価で評価が上方修正されていますが、調整評価では自己評価以下に下方修正されています。このことは直属の上司である第一評価者の次長・課長級職員が、課長補佐の仕事の評価に寛大化傾向があったことを認めざるを得ません。部長級職員は課長補佐級職員に、もう一歩踏み込んで仕事をして欲しいと考えていると言えます。

●<表１４>自己評価と第一評価の評価差異（3層比較）

		第一評価 S	A	B	C	D	合計	両評価一致
自己評価	S	61.5%	30.8%	7.7%				
		62.5%	37.5%				100.0%	
			100.0%					
	A	1.2%	86.9%	10.9%	1.0%			
		1.2%	87.9%	10.5%	0.4%		100.0%	補佐級
			80.0%	20.0%				79.5%
	B		14.9%	78.4%	6.7%			
			12.5%	81.3%	6.3%		100.0%	課長級
			8.3%	91.7%				83.2%
	C		0.9%	34.5%	64.6%			
			1.4%	20.0%	77.1%	1.4%	100.0%	部長級
				25.0%	75.0%			83.5%
	D				36.1%	63.9%		
				8.3%	25.0%	66.7%	100.0%	
					100.0%			

注）上段 ･課長補佐級、中段 ･次長 ･課長級、下段 ･部長級

●<グラフ15>評語点数の 3層比較



⑽課長補佐級に見る業績評価の総括的傾向

ここでは量的側面と質的側面から検証します。合格ラインを１００点（難易度Ａ４で達成度Ａ）としたとき、量的側面から合格ラインを超えた目標は５２３本で、目標総数の５７．２%でした。質的側面から捉えると、１目標当たりの目標難易度達成度評価点は９６．２点となり合格ラインに及びませんでした。この２つの側面による結果は、平成１６年度一年間の仕事は“今一歩”という状況を説明していると言えます。数値上は僅かでも、目標が未達成となったことには何らかの要因があったからで、原因を分析し、平成１７年度に向けて対策を立てることにより、ＰＤＣＡサイクルによる成果が生まれます。

本市の目標管理は人材の成長・育成を伴うものであり、再確認しておく必要があります。

●<表16②>目標難易度達成度評価表

達成度 難易度		目標達成度評価表［表２］ S	A	B	C	D
目標難易度決定表（表１）	S1	140	124	118	98	78
	S2	136	120	114	94	74
	A1	128	112	106	86	66
	A2	124	108	102	82	62
	A3	120	104	98	78	58
	A4	116	100	94	74	54
	B1	96	80	74	54	34
	B2	92	76	70	50	30
	C1	72	56	50	30	10
	C2	68	52	46	26	6
	C3	64	48	42	22	2
備考		目標管理マニュアル表３				

●<表16③>目標難易度の設定と第一評価の状況

	第一評価・目標数・全体 S	A	B	C	D	計	合格ゾーン該当 該当数	率	目標数×［表２］ 合計	
S1		2				2	2	100.0%	248	合計Ｐ
S2			1			1	1	100.0%	114	87900
A1	3	30	15	9		57	48	84.2%	6108	目標数
A2	8	104	91	45	7	255	203	79.6%	25630	914
A3	3	47	60	17	5	132	50	37.9%	12744	目標当Ｐ
A4	7	212	164	35	10	428	219	51.2%	40558	96.2
B1		6	3		1	10	0	0.0%	736	
B2		12	6	2		20	0	0.0%	1432	
C1				1		1	0	0.0%	30	
C2		1	2			3	0	0.0%	144	
C3		1	1	3		5	0	0.0%	156	
備考	21	415	343	112	23	914	523	57.2%	87900	