

**平成16年度
業績評価の試行に見られた傾向**

平成17年9月

長野市総務部職員課

平成16年度業績評価の試行に見られた傾向

～ 目 次 ～

はじめに	1
1 業績評価に取り組む背景	1
(1) 業績評価導入の背景	
(2) 目標管理導入のねらい	
(3) 目標管理における5つの視点	
(4) 目標管理が意味するもの～能力評価との組み合わせ～	
2 管理職の目標設定に見たもの	3
(1) 組織使命について	
(2) 現状の洗い出しについて	
(3) 目標項目について	
(4) 目標水準について	
(5) 目標の連鎖について	
3 データに見る業績評価の傾向	4
(1) 分析の進め方	
(2) 課長補佐に見る目標設定数の状況	
(3) 課長補佐に見る目標難易度の設定状況	
(4) 課長補佐に見る目標ウエイトの設定状況	
(5) 課長補佐に見る目標達成度評価の状況	
(6) 課長補佐に見る目標難易度の設定と第一評価の状況	
(7) 課長補佐に見る職種別の目標設定状況	
(8) 3層(部長級、次長・課長級、課長補佐級)の比較検討	
(9) 課長補佐の業績評価の総括的評価	
4 目標管理シート記載事例による考察	21
(1) 記載事例の紹介にあたって	
(2) 考察における注意	
(3) 事例の見方	
5 おわりに	22
事例集	24
事例1： 等適正な民間委託による運営	
事例2：職場研修による人材育成	
事例3：大規模災害時 活動の推進	

はじめに

本市は、平成15年度から、新たな人事評価制度を中心とした人事・給与制度の構築に着手し、平成16年1月に策定した人事制度改革構想のもと、現在までに、能力評価と業績評価からなる新たな人事評価制度を構築したところです。

この新たな人事評価制度は、仕事の成果（いい仕事）は思考力とやる気、行動力の相乗効果によって導き出されるものとの考えに基づき構築したものです。仕事の成果については業績評価で、思考力とやる気、行動力については能力評価で評価することとしました。

このうち、業績評価については目標管理の手法を活用することとし、期首で職員一人ひとりがそれぞれの職責の中で目標を設定し、その達成状況により評価を行う方法としました。また、能力評価は、従前の勤務評定に代わるものとして、評価の考え方、項目、方法等を大きく見直し、組織や市民が期待する職員像を具体的に掲げ、目指すべき職員像に成長するために必要な着眼点により、評価を行う方法としました。

業績評価は平成16年度から管理職を対象に試行を開始し、平成17年度は係長級職（保育職は保育主任を含む）まで、対象を拡大しました。また、能力評価は、平成17年度から全職員を対象に試行を開始しました。評価制度の試行は、職員一人ひとりが評価制度を正しく理解するとともに、運用に必要な事項を整理し、制度を検証するために行うものです。

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。従って、運用上の問題を検証するとともに、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思います。また、このレポートは、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。

本稿では、試行において実際に設定された内容や数字を紹介するなど、実践的検証を伴う内容としました。事例紹介では、個人が特定できないよう、内容の一部を修正していますので、あらかじめご了承ください。

なお、このレポートをまとめるに当たっては、株式会社日本総合研究所石川洋一氏に御協力をいただきました。

1 業績評価に取り組む背景

（1）業績評価導入の背景

本市の勤務評定は、従来から主に能力や情意（責任感ややる気など）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。しかしながら、能力等の高いことが、必ずしも市民や組織が期待する成果や業績に繋がるものではないことから、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ためには、能力だけでなく、仕事の結果を評価する視点を確保すること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。

本市の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、P D C Aサイクルを自らの職務において実践するもの。

(2) 目標管理導入のねらい

目標管理の主な導入目的は次のとおりです。

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

(3) 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。

現時点では、目標管理の運用が始まったばかりであるため、設定内容、目標水準、目標難易度に係るレベルなどにばらつきがあることはやむを得ませんが、職員一人ひとりが、次のことを意識しながら、目標管理に取り組む必要があります。

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

目標管理の真の意義は、(2)で記載した目標管理導入の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。目標管理は、単に職員の目標の達成度を評価するためのものではありません。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となります。目標管理の実践は、例えば、次の視点から能力評価することが可能です。

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
企画力系・・・将来を考えているか、創意工夫をしているか等
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
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
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
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

2 管理職の目標設定に見たもの

(1) 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ました。

マニュアルの説明が不足していたせいで、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の的確に理解された表現をしていました。

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。自分はず、この組織で、この仕事を担当しているのか、それが不明確のままでは、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。

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ます。

(2) 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ました。

ミーティングをすることとした理由は、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。

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。

良い現状分析とは、数年後に読み返したときに、当時の状況が思い起こされるものであると考えられます。

今後は、現状の洗い出しが重要であることの理解を職員に深めるとともに、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られます。

(3) 目標項目について

目標は「何を、どこまで、どのように、いつまでに」を明確にした上で、それぞれの職責に応じて、全管理職が作成することとしました。

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が、事実がないのに目標が設定されたものなどがありました。また、目標そのものが、通常の担当業務（例： 事業を行う。 工事を行う。 の進行管理。書類の管理など、定型的な業務そのもの）と思われる内容があり、目標管理の趣旨が理解されていないものも見受けられました。

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ことです。

(4) 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いうことになります。

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、どういった影響や結果をもたらすのかを定量化しておくことが重要となります。この明文化を怠ると、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。

今後は、良い目標は、評価ができる目標であることを職員に認識してもらう必要があると考えています。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ができるようになることも必要であると考えています。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。

（５）目標の連鎖について

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）を効果的に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、この点からすれば、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。

今後は、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もあることを職員に理解させていく必要があります。

３ データに見る業績評価の傾向

（１）分析の進め方

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。この分析では、目標項目、目標水準、ウエイト及び目標難易度のすべてが記入されていたものを設定済みとして扱うこととし、これらの項目に未入力項目がある場合は、分析対象者から除外しました。よって、３９７名を分析対象者としてしました。

このうち、全体の６２．２％を占める２４７名の課長補佐級を詳細に分析し、その結果を踏まえた上で、課長補佐級、次長・課長級、部長級の３層比較を行い、最後に課長補佐級をもとに、総括的検討を行いました。

（２）課長補佐に見る目標設定数の状況

ア 目標設定の原則

目標管理シート（様式２）は、一人につき３本以上最大で５本の目標を設定することとしています。また、目標設定は、最優先目標、優先目標、目標１、目標２、目標３の順に記入することとしています。

イ 目標設定の状況

課長補佐級が設定した目標設定数は、＜表１＞のとおりでした。

課長補佐級職員の目標の実設定数は９２８本であり、理論設定数１２３５本（５本×２４７名）に対して、７５．１％の設定率となりました。一人当たりの平均設定数は３．７６本となりました。

目標の設定状況は、「最優先目標」は１００％で、対象者全員が設定していました。また、「優先

目標」は98.4%と、ほぼ全員が設定し、「目標1」まで含めた設定率は96.5%でした。ほとんどの課長補佐級職員が、3本は目標を設定したことになります。

ウ 考察

3本以上5本以内で設定するというルールに沿わない方がいたことで、一部ではありますが、制度への理解が及んでいないことがわかりました。

目標設定に当たっては、課長補佐級職員は、課長級職員と目標設定のための職場面談を実施することになっていることから、ルールに沿わないことを認めたのは、課長級職員であるとも言えます。

今後、人事評価制度の運用では、公平性や公正性を確保していく観点からもルールを遵守することを徹底するとともに、制度の理解を深めるための取り組みが必要であると考えられます。

●表1: 目標設定数の状況<課長補佐級>

	目標設定数の状況						備考
	総計	最優先目標	優先目標	目標1	目標2	目標3	
理論設定数	1235	247	247	247	247	247	①ウエイト・難易度が未入力である8名を除く247人を対象とした。 ②1人当たり目標設定数は3.76本である。
実設定数	928	247	243	225	133	80	
設定率1	75.1%	100.0%	98.4%	91.1%	53.8%	32.4%	
設定率2		96.5%					
目標構成	100.0%	26.6%	26.2%	24.2%	14.3%	8.6%	

(3) 課長補佐に見る目標難易度の設定状況

ア 目標難易度設定の原則

本市の目標管理では、目標に目標難易度をつけることとしています。

この目標難易度は、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のルールを定めたもので、市民や組織が期待するレベルを組織期待度として、人材育成基本方針における期待職員像に照らし、役割(職位)に期待されるレベルを役割期待度として、その組み合わせにより、11ランク(S1~C3)により、決定することとしています。

これは、人事評価マニュアルにおける目標難易度決定表[表1]<表2 参照>を使用することとしています。

●表2①: 目標難易度決定表

組織		組織期待度			
		大躍進	躍進	前進	維持
役割	期待以上	S1	A1	A3	B1
	期待通り	S2	A2	A4	B2
	期待以下	-	C1	C2	C3

●表2②: 目標難易度数表(分析用)

組織		組織期待度			
		大躍進	躍進	前進	維持
役割	期待以上	75	65	55	45
	期待通り	70	60	50	40
	期待以下	-	35	30	25

イ 目標難易度の設定状況

目標難易度設定の状況は<表3>のとおりでした。

目標難易度の設定上位2ランクは、A4(46.8%)、A2(27.8%)であり、この2つのランクで74.6%に達しました。この2つのランクは、目標難易度決定表<表2 参照>においては、役割期待度では「期待通り」のレベルであり、組織期待度では、「前進」(A4)、「躍進」(A

2)のレベルにあたるものです。

この2つのランクが多かったことは、現在の役割レベルに足場”を置き、現在よりは確実に一歩高いと思われる目標を設定”するという、平均的な課長補佐級職員像が浮かび上がってきます。

また、目標難易度では、Cゾーン(C1～C3。役割期待度が期待以下のレベル)の設定率が0.9%で、Bゾーン(B1～B2。組織期待度が維持のレベル)の設定率が3.3%であり、このゾーンの設定率が非常に少なかった特徴が見られました。

●表3①: 目標難易度設定の状況<課長補佐級>

難易度	目標設定数の状況						難易度の状況(対設定数比率)						難易度
	合計	最優先	優先	目標1	目標2	目標3	合計	最優先	優先	目標1	目標2	目標3	
S1	2	2					0.2%	0.8%					S1
S2	1	1					0.1%	0.4%					S2
A1	60	37	12	8	2	1	6.5%	15.0%	4.9%	3.6%	1.5%	1.3%	A1
A2	258	91	79	54	20	14	27.8%	36.8%	32.5%	24.0%	15.0%	17.5%	A2
A3	134	27	35	31	31	10	14.4%	10.9%	14.4%	13.8%	23.3%	12.5%	A3
A4	434	87	108	122	71	46	46.8%	35.2%	44.4%	54.2%	53.4%	57.5%	A4
B1	10		3	2	1	4	1.1%		1.2%	0.9%	0.8%	5.0%	B1
B2	20	1	5	6	5	3	2.2%	0.4%	2.1%	2.7%	3.8%	3.8%	B2
C1	1				1		0.1%				0.8%		C1
C2	3			1	1	1	0.3%			0.4%	0.8%	1.3%	C2
C3	5	1	1	1	1	1	0.5%	0.4%	0.4%	0.4%	0.8%	1.3%	C3
計	928	247	243	225	133	80	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	計
難易度点数	54.1	56.6	54.3	53.1	52.0	51.4	74.6%	72.1%	77.0%	78.2%	68.4%	75.0%	A2+A4
同上指数	100.0	104.7	100.5	98.2	96.2	95.0	0.59	1.05	0.73	0.44	0.28	0.30	A2/A4
※難易度点数の配点は表2②参照。目標当たりの平均。							95.5%	98.0%	96.3%	95.6%	93.2%	88.8%	A1,2,3,4
参:設定率	75.1%	100.0%	98.4%	91.1%	53.8%	32.4%	95.8%	99.2%	96.3%	95.6%	93.2%	88.8%	A4以上

●表3②: 目標難易度設定の状況<課長補佐級>

全体 難易度設定構成		組織期待度				22.2%
		大躍進	躍進	前進	維持	
役割期待度	期待以上	0.2%	6.5%	14.4%	1.1%	76.8%
	期待通り	0.1%	27.8%	46.8%	2.2%	1.0%
	期待以下	-	0.1%	0.3%	0.5%	
		0.3%	34.4%	61.5%	3.8%	

最優先目標 難易度設定構成		組織期待度				26.7%
		大躍進	躍進	前進	維持	
役割期待度	期待以上	0.8%	15.0%	10.9%	0.4%	72.9%
	期待通り	0.4%	36.8%	35.2%	0.4%	0.4%
	期待以下	-	-	-	-	
		1.2%	51.8%	46.2%	0.8%	

優先目標 難易度設定構成		組織期待度				20.6%
		大躍進	躍進	前進	維持	
役割期待度	期待以上	4.9%	14.4%	1.2%	2.1%	79.0%
	期待通り	-	32.5%	44.4%	2.7%	0.4%
	期待以下	-	-	-	-	
		0.0%	37.4%	58.8%	3.7%	

目標1 難易度設定構成		組織期待度				18.2%
		大躍進	躍進	前進	維持	
役割期待度	期待以上	-	3.6%	13.8%	0.9%	80.9%
	期待通り	-	24.0%	54.2%	2.7%	0.9%
	期待以下	-	-	-	-	
		0.0%	27.6%	68.4%	4.0%	

目標2 難易度設定構成		組織期待度				25.6%
		大躍進	躍進	前進	維持	
役割期待度	期待以上	1.5%	23.3%	0.8%	2.1%	72.2%
	期待通り	-	15.0%	53.4%	3.8%	2.3%
	期待以下	-	0.8%	0.8%	0.8%	
		0.0%	17.3%	77.4%	5.3%	

目標3 難易度設定構成		組織期待度				18.8%
		大躍進	躍進	前進	維持	
役割期待度	期待以上	-	1.3%	12.5%	5.0%	78.8%
	期待通り	-	17.5%	57.5%	3.8%	2.5%
	期待以下	-	-	-	-	
		0.0%	18.8%	71.3%	10.0%	

ウ 考察

A4以上(A+Sゾーン:表3の太線枠内部分)が、本来のあるべき設定ゾーンとすると、C・Bゾーンの存在が、目標設定における(最低限の)質確保に向けたチェック・防御機能を果たしていることがわかります。

どの目標も、「A2+A4」が大部分(平均74.6%)を占めますが、目標の優先度が増すほどA2の存在が大きくなります。「A2/A4」の推移を目標3から観察していくと、最優先目標で、A2>A4になっています。A4もA2も同一の役割期待度ですが、最も優先度の高い目標設定については、組織期待度を強く意識していることがわかります。

本市の目標管理では、目標の優先度を示す為に、最優先目標、優先目標、目標1、目標2、目標3という呼称をつけることとしました。“最優先”という語感、目標を設定する者に特別なメッセージを与える効果があったと思われます。

エ 点数化による考察

難易度設定状況を総合的に見るために、難易度を点数化し、検討します。〈表2 参照〉

これは、A4を50とし、その上下に間隔5の等差数列を展開したもので、最低C3を25、最高S1を75と数値化しました。

これを用いて算出すると、全体の平均は54.1となり、難易度A3(55)に近い結果となりました。また、目標別に難易度点数の値を追うと、最優先目標にいくほど、難易度点数が上昇することがわかります。

このことは、優先度の高い目標ほど難易度を高めた、或いは、難易度の高いものから優先的に目標設定をしていったことがわかります。

(4) 課長補佐に見る目標ウエイトの設定状況

ア 目標ウエイト設定の原則

目標ウエイトは、個人目標全体から見た個々の目標の優先度や重要度、影響度等とその仕事のためにかかる時間等を考慮して、それを指標化することとしています。また、目標ウエイトは、個人目標全体を100として5刻みで、最優先目標 優先目標 目標1 目標2 目標3となるように設定することとしています。

イ ウエイトの設定状況

目標ウエイトの状況は〈表4〉のとおりでした。また、ウエイトの平均を算出すると26.6%でした。

人により目標設定数が異なることから、ウエイト数値の比較は一律にできませんが、全体的な傾向をみると、目標3から最優先目標に向け、目標の優先度が高まるにつれ、ウエイト配分を高めていることもわかります。

これは、ウエイト設定の原則を守っていることを示しているとともに、目標により、メリハリのきいた職務遂行を意識した結果と言えるかもしれません。

ウ 考察

目標設定時に、ウエイト設定の考え方がよくわからないと言った意見を複数いただきました。

目標ウエイトは、“どの目標にどれだけのウエイトを掛けるか”という裁量を設定側に委ねているものです。

裁量を委ねることで、目標間のメリハリや達成意欲、職務事情等の反映を図る機能がウエイト設定にあるものと考えています。

●表4:ウエイトの設定状況<課長補佐級>

ウエイト分布		目標設定数						構成					
分布	表示	最優先	優先	目標1	目標2	目標3	全体	最優先	優先	目標1	目標2	目標3	全体
95~100	100	3					3	1.2%					0.3%
90~95	95												
85~90	90		1				1		0.4%				0.1%
80~85	85												
75~80	80	3					3	1.2%					0.3%
70~75	75												
65~70	70	3					3	1.2%					0.3%
60~65	65												
55~60	60	16					16	6.5%					1.7%
50~55	55	2					2	0.8%					0.2%
45~50	50	55	3				58	22.3%	1.2%				6.3%
40~45	45	7	2				9	2.8%	0.8%				1.0%
35~40	40	55	25	2	1		83	22.3%	10.3%	0.9%	0.8%		8.9%
30~35	35	16	13	2			31	6.5%	5.3%	0.9%			3.3%
25~30	30	61	98	38	4	1	202	24.7%	40.3%	16.9%	3.0%	1.3%	21.8%
20~25	25	11	33	24	3		71	4.5%	13.6%	10.7%	2.3%		7.7%
15~20	20	12	61	114	51	11	249	4.9%	25.1%	50.7%	38.3%	13.8%	26.8%
10~15	15	1	2	16	32	20	71	0.4%	0.8%	7.1%	24.1%	25.0%	7.7%
5~10	10	2	5	29	38	42	116	0.8%	2.1%	12.9%	28.6%	52.5%	12.5%
~5	5				4	6	10				3.0%	7.5%	1.1%
合計		247	243	225	133	80	928	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
平均ウエイト(%)		40.6	28.2	20.9	16.0	12.5	26.6	-	-	-	-	-	-

備考:分布は「超」~「以下」を示す。

難易度と 平均ウエイト		組織期待度			
		大躍進	躍進	前進	維持
役割 期待度	期待以上	55.0	35.9	23.9	15.0
	期待通り	40.0	30.1	24.6	20.0
	期待以下	-	10.0	16.7	22.0
備考		単位:%		全体 26.6	

(5) 課長補佐に見る目標達成度評価の状況

ア 業績評価(目標達成度評価)の原則

業績評価は、目標管理の手法を活用して行うものですが、その評価は、自ら設定した目標を評価の基準としているものです。つまり、目標項目(何を)、目標水準(どこまで)、達成手段(どのように)、達成時期(いつまでに)を基準とするものです。

本市の業績評価では、人事評価マニュアルにおける目標達成度評価表[表2]<表5参照>を使用して、5段階の評価尺度により評価を行うこととしています。

◆表5: 目標達成度評価表

	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(評語)
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れたレベル	D

イ 第一評価の全体的傾向

第一評価の目標達成度の状況は<表6>のとおりとなりました。

評価が一番多かったのは目標数915中、Aで416、全体の45.5%でした。次いで多かったのはBで343、全体の37.5%、この両方で全体の83%を占める結果となりました。

マニュアルの目標達成度評価表<表5>における評価記号の定義は、Aは目標どおりで、当初の予定(期待)どおりに目標水準を達成したレベル、Bはほぼ目標どおりで、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としています。

また、C以下の評価記号は、全体の14.7%でした。Cの評価記号の定義は、目標を下回りで、当初の予定(期待)からすれば支障や問題があるレベルとしています。さらにDは、目標を顕著に下回りで、未着手や当初の予定(期待)からすれば、目標水準を著しく下回るかい離れたレベルとしています。

●表6: 第一評価に見る目標達成度評価の状況<課長補佐>

<表6①>

第一評価	評価記号数					
	最優先目標	優先目標	目標1	目標2	目標3	全体
S	7	6	4	2	2	21
A	117	108	100	50	41	416
B	88	95	84	55	21	343
C	29	25	28	17	13	112
D	3	6	5	6	3	23
合計	244	240	221	130	80	915

<表6②>

第一評価	評価記号構成					
	最優先目標	優先目標	目標1	目標2	目標3	全体
S	2.9%	2.5%	1.8%	1.5%	2.5%	2.3%
A	48.0%	45.0%	45.2%	38.5%	51.3%	45.5%
B	36.1%	39.6%	38.0%	42.3%	26.3%	37.5%
C	11.9%	10.4%	12.7%	13.1%	16.3%	12.2%
D	1.2%	2.5%	2.3%	4.6%	3.8%	2.5%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100%

<表6③>

第一評価	評価記号点数					
	最優先目標	優先目標	目標1	目標2	目標3	全体
S(7)	49	42	28	14	14	147
A(6)	702	648	600	300	246	2496
B(5)	440	475	420	275	105	1715
C(4)	116	100	112	68	52	448
D(3)	9	18	15	18	9	69
合計	1316	1283	1175	675	426	4875
平均	5.39	5.35	5.32	5.19	5.33	5.33

ウ 考察

AとBの合計が全体の83%という実績は、平成16年度の業務遂行結果が非常に良好であった

ことを物語っていると云えます。市民や職員が、業務遂行が好調であったことを実感できていれば、この数字が意味するところは、非常に重要なことであると考えられます。

エ 点数化による考察

ここでは、目標の達成度と優先度の関係を確認するため、評価記号を点数化（以下、「評語点数」という。）して、傾向値を捉えることとします。

この点数化は、Bを5点として、上下に1点刻みの等差数列（S：7、A：6、B：5、C：4、D：3）を作り、集計することとします。〈表6 参照〉

その結果、点数化した全体の平均値は5.33点でした。

目標ごとに観察すると、最優先目標の5.39を最高点として、目標2まで低下していき、目標3は平均レベルまで上昇しています。全体平均が5.33であったことから、最優先目標と優先目標は平均を超え、目標1及び2は下回り、目標3が平均並ということが言えます。

また、優先度が高い目標ほど難易度は比較的高いことから、評語点数の差異は僅かでも重みは大きいと言えます。

これは、優先度の高い目標ほど目標達成度も比較的高い結果にあったことがわかりました。

オ 自己評価と第一評価の評価差異

ここでは、被評価者の自己評価と、第一評価者による評価結果がどの程度一致したかを考察します。この評価差異については、〈表7〉のとおりでした。

915件の自己評価のうち727件(79.5%)は、第一評価者も同一の評価をしていました。残る188件(20.5%)は、自己評価と異なる評価記号を第一評価者が付し、評価を修正したことになります。

このデータを詳細に観察すると、プラス修正が107件(11.7)、マイナス修正が81件(8.9%)ありました。また、少数ではありますが、2ランク修正した例も、プラス修正で1件、マイナス修正で6件ありました。

例えばB段階の評価記号の場合、78.4%が自己評価と第一評価で一致し、14.9%がAにプラス修正され、6.7%がCにマイナス修正されていたことになります。

なお、自己評価記号がCやDの場合、実に約3分の1が上位の評価に修正されていることがわかります。このことは、自己評価が謙虚過ぎたのか、真偽の程はわかりませんが、第一評価の寛大化傾向の印象もあります。

自己評価全体の平均が5.305であるのに対して、第一評価の平均は5.328（自己評価比+0.023）となりました。自己評価の20.5%がプラス修正あるいはマイナス修正のいずれかを第一評価者により行われたことになりますが、結果としては自己評価と第一評価の点数差は僅少となっていました。

なお、調整評価では、微増した第一評価者の評価記号による点数の値を自己評価点数よりも下げて、5.274（自己評価比-0.031）となりました。このことは、調整評価者の評価結果は、自己評価より厳しい評価をしたと考えることができます。

●表7:評価者による評価差異の状況<課長補佐>

<表7①>

自己評価	自己評価と第一評価の評価差異の状況(実数)						自己評価構成
	S	A	B	C	D	合計	
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%
	2.3%	45.5%	37.5%	12.2%	2.5%	100.0%	両評価一致
備考	自己評価と第一評価の両評価記号が共にある場合						727

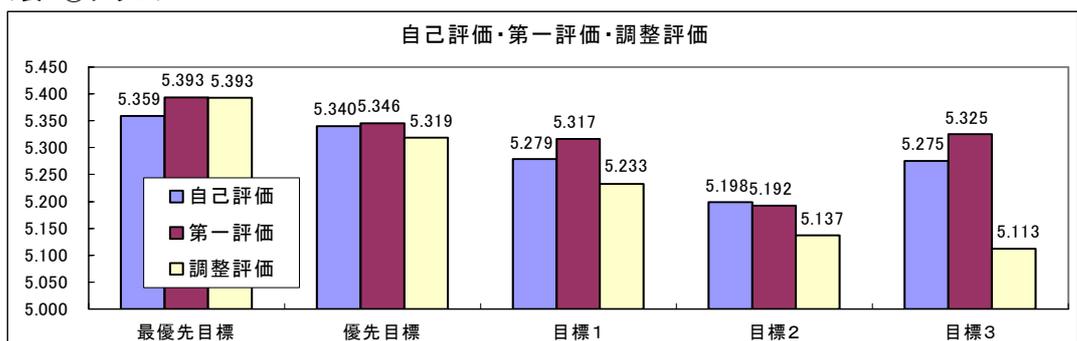
<表7②>

自己評価	自己評価と第一評価の評価差異の状況(実数)(構成)						評価補正
	S	A	B	C	D	合計	
S	61.5%	30.8%	7.7%			100.0%	+修正
A	1.2%	86.9%	10.9%	1.0%		100.0%	11.7%
B		14.9%	78.4%	6.7%		100.0%	-修正
C		0.9%	34.5%	64.6%		100.0%	8.9%
D				36.1%	63.9%	100.0%	両評価一致
備考	自己評価と第一評価の両評価記号が共にある場合						79.5%

<表7③>

3評価の種類	評価記号点数における3評価差異の状況						全体	自己評価比
	最優先目標	優先目標	目標1	目標2	目標3			
自己評価	5.359	5.340	5.279	5.198	5.275	5.305		
第一評価	5.393	5.346	5.317	5.192	5.325	5.328	0.023	
調整評価	5.393	5.319	5.233	5.137	5.113	5.274	-0.031	

<表7③グラフ>



(6) 課長補佐に見る目標難易度の設定と第一評価の状況

ア 目標難易度と第一評価からみた傾向

本市の目標管理は、目標設定の際に、あらかじめ目標難易度を設定することとしています。

ここでは、難易度別にみた第一評価者の評価記号の分布状況を評語点数から傾向を分析することとし、この状況は<表8>のとおりでした。

目標難易度別に算出した平均評語点数を目標難易度決定表<表2>の該当セルに配置<表8

参照>し、傾向値を掴む為にグラフ化(横軸:組織期待度、縦軸:評語点数)<グラフ8 参照>して検討することとします。

目標難易度は、役割期待度と組織期待度の2要素で決定されることとしていますが、役割期待度を「期待通り」と「期待以上」に分け、各々について、組織期待度のレベル(維持・前進・躍進)に応じた第一評価の評語点数の動きを観察することとします。なお、S及びCゾーンはデータが少数であるため、この検討対象から除外することとします。

グラフから以下の傾向を読み取ることができます。

●表8：目標難易度と第一評価の結果<課長補佐>

<表8①>

難易度	目標達成度の状況					計
	S	A	B	C	D	
S1		2				2
S2			1			1
A1	3	30	15	9		57
A2	8	104	91	45	7	255
A3	3	47	60	17	5	132
A4	7	212	164	35	10	428
B1		6	3		1	10
B2		12	6	2		20
C1				1		1
C2		1	2			3
C3		1	1	3		5
計	21	415	343	112	23	914

<表8②>

難易度	目標達成度の構成					計
	S	A	B	C	D	
S1		100%				100%
S2			100%			100%
A1	5.3%	52.6%	26.3%	15.8%		100%
A2	3.1%	40.8%	35.7%	17.6%	2.7%	100%
A3	2.3%	35.6%	45.5%	12.9%	3.8%	100%
A4	1.6%	49.5%	38.3%	8.2%	2.3%	100%
B1		60.0%	30.0%		10.0%	100%
B2		60.0%	30.0%	10.0%		100%
C1				100%		100%
C2		33.3%	66.7%			100%
C3		20.0%	20.0%	60.0%		100%

<表8③>

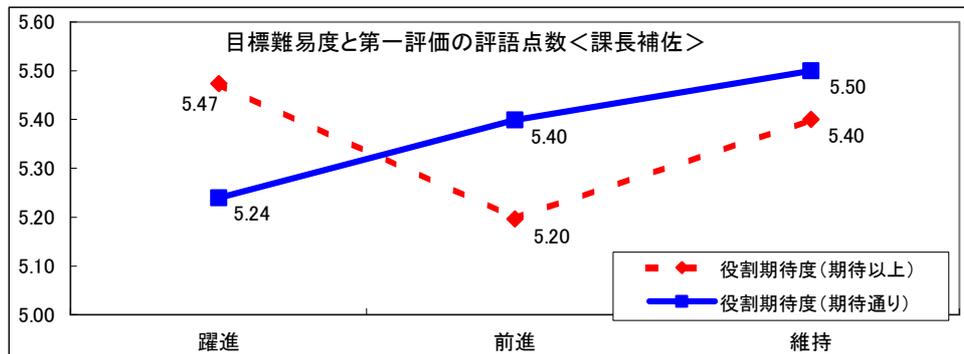
難易度	評語点数化した状況					平均
	S(7)	A(6)	B(5)	C(4)	D(3)	
S1		12				6.00
S2			5			5.00
A1	21	180	75	36		5.47
A2	56	624	455	180	21	5.24
A3	21	282	300	68	15	5.20
A4	49	1272	820	140	30	5.40
B1		36	15		3	5.40
B2		72	30	8		5.50
C1				4		4.00
C2		6	10			5.33
C3		6	5	12		4.60

<表8④>評語点数化した難易度別達成状況

課長補佐 第一評価	組織期待度			
	大躍進	躍進	前進	維持
期待以上	6.00	5.47	5.20	5.40
期待通り	5.00	5.24	5.40	5.50
期待度 期待以下	-	4.00	5.33	4.60

備考
数値は評語点数法による平均値(第一評価)
S(7),A(6),B(5),C(4),D(3)

<グラフ8④>



：実線は、役割期待度が「期待通り」という同一レベルにあることから、組織期待度による要因(横軸)により、難易度は決定されることとなります。実線のカーブ形状から分かるように、維持、前進、躍進と組織期待のレベルが高まるにつれ目標達成度の結果を示す評語点数が低下していることがわかります。このことから、難易度の高い目標を設定すれば、それだけ達成することが難しくなっていることが言えます。(目標を走り高跳びのバーとすれば、より高い組織期待に応ずることでバーは引き上げられ、バーを跳び越しにくくなると言えます。)

：点線は、役割期待度のレベルが実線より高いから、維持、前進の評語点数は実線のそれより低くなっています。また、点線上の役割期待度は同一レベルにあるから、実線の場合と同様に、前進段階の評語点数(5.20)は、維持段階の評語点数(5.40)より低くなっています。

：興味深いのは、点線の躍進(5.47)の部分です。6ポイント中で2番目の高得点となっています。前進より躍進は難易度が高いことから、評語点数は5.20より低くて当然であり、同時に、点線は実線よりも難易度が高いはずであることから、5.24より低くても不思議で

はありません。

即ち、6ポイント中で最も難易度が高く、普通に考えれば評語点数が最も低いはずのところを、データ実績値は、この想定を覆す結果となっています。

:少し強引に結論を導くとするならば、“難易度が高い目標だからといって、必ずしも達成度が悪くなるとは限らない”ことを示していると言えます。課長補佐の本来の役割期待を越え、より高い組織期待に応えて高い目標に挑んだ方が、より高い達成度の獲得に至る可能性を示唆していると言えます。チャレンジングな目標設定が結果として、高い仕事の成果を導くことにつながる可能性を持っているとも言えます。

イ データが示す意味

16年度は試行だったとはいえ、実際のデータ中に、前項の傾向が抽出されたという事実は貴重なことです。このことは、目標管理という仕組みを確立することが(今回の場合は難易度の高い目標設定)より高い仕事の実績を残せる手段となり得る可能性を示していると言えます。

ただし、この5.47に該当する難易度がA1の目標は、目標総数の僅かに6.5%<表3 参照>という少数に該当するという現実も直視しておかなければならないところです。

(7) 課長補佐に見る職種別の目標設定状況

課長補佐層全体の中で事務部門が55.1%を占めることから、事務部門に補佐全体の傾向値が引きずられることとなります。そこで、事務、技術(化学、機械、建築、電気、土木、農業など)、消防、保育、保健医療の5部門に分け比較検討します。

ア 職種別目標設定数の状況

課長補佐の職種別目標設定数の状況は<表9>のとおりとなりました。

この職種別に1人当たりの目標設定数の平均を算出し、比較したところ、保育及び消防は、他の職種と比べ設定率が高く、技術及び保健医療は、他の職種と比べ、設定率が低いことがわかりました。

●表9: 職種別目標設定数の状況(課長補佐)

部門	全体	事務	技術	消防	保育	保健医療
人数	247	136	59	39	7	6
人数構成	100.0%	55.1%	23.9%	15.8%	2.8%	2.4%
設定数	928	514	194	167	34	19
設定構成	100.0%	55.4%	20.9%	18.0%	3.7%	2.0%
1人当設定数	3.76	3.8	3.3	4.3	4.9	3.2
設定率	75.1%	75.6%	65.8%	85.6%	97.1%	63.3%

イ 職種別目標難易度の状況

課長補佐の職種別に見た目標難易度の設定状況ですが、<表10>のとおりとなりました。

目標難易度の分布状況をみると、各職種の最大構成部分はA4ですが、保育だけはA3でした。また難易度点数を算出すると、全体が54.1に対して、53.4~54.5に各職種は分布しており、職種による難易度の差異は少ないことがわかりました。

●表10:職種別目標難易度の状況(課長補佐)

職種別	目標の設定数						構成・職種別						配点
	全体	事務	技術	消防	保育	保健医療	全体	事務	技術	消防	保育	保健医療	
S1	2	2					0.2%	0.4%					75
S2	1		1				0.1%		0.5%				70
A1	60	34	16	10			6.5%	6.6%	8.2%	6.0%			65
A2	258	153	46	45	6	8	27.8%	29.8%	23.7%	26.9%	17.6%	42.1%	60
A3	134	63	25	29	16	1	14.4%	12.3%	12.9%	17.4%	47.1%	5.3%	55
A4	434	229	102	83	12	8	46.8%	44.6%	52.6%	49.7%	35.3%	42.1%	50
B1	10	6	4				1.1%	1.2%	2.1%				45
B2	20	18				2	2.2%	3.5%			10.5%		40
C1	1	1					0.1%	0.2%					35
C2	3	3					0.3%	0.6%					30
C3	5	5					0.5%	1.0%					25
計	928	514	194	167	34	19	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
構成	100.0%	55.4%	20.9%	18.0%	3.7%	2.0%	95.8%	93.6%	97.9%	100.0%	100.0%	89.5%	
						平均	54.1	53.9	54.3	54.5	54.1	53.4	難易度点数

* 技術には、化学、機械、建設、電気、土木、農林などを含む。

ウ 職種別に見た第一評価の状況

課長補佐の職種別に見た評価の分布状況は<表11>のとおりとなりました。

各職種ともAランクに最も集中していました。

一方、評語点数を算出し、職種間で比較すると、5.1~5.4の範囲にあり、職種による差異は少ないことがわかりました。

●表11:職種別に見た第一評価の状況(課長補佐)

第一評価	評語の分布状況						第一評価	評語点数法による分布状況					
	全体	事務	技術	消防	保育	保健医療		全体	事務	技術	消防	保育	保健医療
S	21	8	5	8			S(7)	147	56	35	56	0	0
A	416	225	99	70	13	9	A(6)	2496	1350	594	420	78	54
B	343	192	68	65	13	5	B(5)	1715	960	340	325	65	25
C	112	68	18	14	8	4	C(4)	448	272	72	56	32	16
D	23	17	4	1		1	D(3)	69	51	12	3	0	3
計	915	510	194	158	34	19	計	4875	2689	1053	860	175	98
							平均	5.3	5.3	5.4	5.4	5.1	5.2

第一評価	評語の構成					
	全体	事務	技術	消防	保育	保健医療
S	2.3%	1.6%	2.6%	5.1%		
A	45.5%	44.1%	51.0%	44.3%	38.2%	47.4%
B	37.5%	37.6%	35.1%	41.1%	38.2%	26.3%
C	12.2%	13.3%	9.3%	8.9%	23.5%	21.1%
D	2.5%	3.3%	2.1%	0.6%		5.3%
計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(8) 3層(部長級、次長・課長級、課長補佐級)の比較検討

ア 3層に見る目標設定率

管理職層という括りで捉えてしまうと、管理職全体の62.2%を占める課長補佐級層の傾向に引きずられ、実態が霞んでしまいます。そこで、部長級、次長・課長級、課長補佐級の3層を目標設定状況から比較することとします。

その結果、次長・課長級は課長補佐級より目標設定率で、11ポイントも高く、部長級は13ポイントも高いことがわかり、3層間で目標設定率に大きな差異があることがわかりました。<表12参照>

この要因を考察するデータは、今回の試行においては、原因が何であるかを確かめる術はありません。しかしながら、課長補佐級より、次長・課長級が、次長・課長級より、部長級職員が、職責の範囲が広がることから、次長・課長級以上の職員の高い目標設定率の要因になっていることは推測できます。

●表12:目標設定数の状況・3層比較

	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人当日数	4.0	3.8	4.3	4.4
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%
備考	①全目標に渡り、ウエイト・難易度が未入力である者除く。 ②課長級に目標4を設定した者2人を含む。			

イ 3層に見る目標難易度

ここでは、目標難易度を等差数列に置き換えて、考察することとします。

目標難易度A4=50とし、前後に5刻みでS1からC3までの11段階において、数値化することとします。<表13備考参照>

目標難易度点数を職位毎に比較してみると、次長・課長級は54.3で、課長補佐級より若干上回る程度ですが、部長級は56.2で、課長補佐級より2.1も高いことがわかりました。3層とも、難易度はA4以上を設定していますが、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、次長・課長級、部長級と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、職位が上位になるほど、様々な重要案件を抱えていることを示していると同時に、部長級職員については、職責を自覚し、困難な案件に積極的に立ち向かう普段の仕事における姿勢の表れとも言えます。

●表13: 難易度設定の状況・3層比較

目標難易度	目標設定数の状況				難易度の状況(対設定数比率)				備考
	全体	補佐	課長	部長	全体	補佐	課長	部長	
S1	6	2	3	1	0.4%	0.2%	0.5%	1.0%	75
S2	1	1			0.1%	0.1%			70
A1	119	60	42	17	7.6%	6.5%	7.6%	17.5%	65
A2	455	258	166	31	28.9%	27.8%	30.1%	32.0%	60
A3	208	134	66	8	13.2%	14.4%	12.0%	8.2%	55
A4	722	434	251	37	45.8%	46.8%	45.6%	38.1%	50
B1	16	10	6		1.0%	1.1%	1.1%		45
B2	31	20	8	3	2.0%	2.2%	1.5%	3.1%	40
C1	2	1	1		0.1%	0.1%	0.2%		35
C2	6	3	3		0.4%	0.3%	0.5%		30
C3	10	5	5		0.6%	0.5%	0.9%		25
計	1576	928	551	97	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	計
難易度点数					36.4%	34.3%	37.7%	49.5%	①A1+A2
	54.3	54.1	54.3	56.2	59.0%	61.2%	57.5%	46.4%	②A3+A4
				0.62	0.56	0.66	1.07	①/②	
				20.7%	20.9%	19.6%	25.8%	③A1+A3	
				74.7%	74.6%	75.7%	70.1%	④A2+A4	
				0.28	0.28	0.26	0.37	③/④	
				95.9%	95.8%	95.8%	96.9%	A4以上	
				4.1%	4.2%	4.2%	3.1%	B1以下	
				95.4%	95.5%	95.3%	95.9%	A1, 2, 3, 4	

○難易度と平均ウエイト(%)

難易度	補佐	課長	部長
S1	55.0	45.0	25.0
S2	40.0		
A1	35.9	35.8	27.1
A2	30.1	26.9	26.6
A3	23.9	19.5	18.1
A4	24.6	20.1	19.3
B1	15.0	10.8	
B2	20.0	15.0	10.0
C1	10.0	10.0	
C2	16.7	16.7	
C3	22.0	22.0	
全体	26.6	23.2	22.7
1人当目標設定数	3.76	4.30	4.41

参考

難易度記号		組織期待度			
		大躍進	躍進	前進	維持
役割期待度	期待以上	S1	A1	A3	B1
	期待通り	S2	A2	A4	B2
	期待以下	-	C1	C2	C3

ウ 評価者による評価の乖離状況

自己評価と第一評価の評語の乖離(一致)状況をみると、<表14>のとおりとなりました。

●表14: 自己評価と第一評価の評価差異(3層比較)

	評語	第一評価					合計	両評価一致
		S	A	B	C	D		
自己評価	S	61.5%	30.8%	7.7%			100.0%	補佐 79.5% 課長級 83.2% 部長級 83.5%
	A	1.2%	86.9%	10.9%	1.0%		100.0%	
	B		14.9%	78.4%	6.7%		100.0%	
	C		0.9%	34.5%	64.6%		100.0%	
	D			8.3%	25.0%	75.0%	100.0%	

備考 ①自己評価と第一評価の両評語が共にある場合
②各マス目の中は、上段(課長補佐級)、中段(次長・課長級)、下段(部長級)。

課長補佐級の場合は、第一評価者となる課長級職員との評価の一致度が79.5%であるのに対し、次長・課長級、部長級の第一評価者との評価の一致度は、それぞれ83.2%、83.5%と4ポイントも上回っていました。

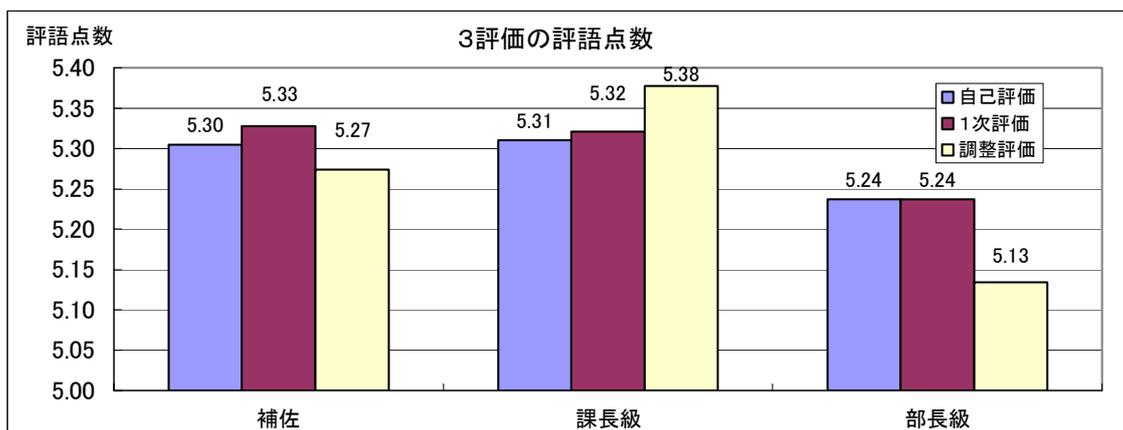
このことは、課長級以上の職員の自己評価が、上司の評価と一致したという点において、課長補佐級と比べ、自分の仕事に対する評価をより客観的に捉えていたと言えます。

エ 評語点数の3層を比較した評価の状況

ここでは、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ます。3評価の状況は、＜表15＞のとおりとなりました。

●表15:評語点数の3層比較

3評価	評語点数			
	全体	補佐	課長級	部長級
自己評価	5.30	5.30	5.31	5.24
1次評価	5.32	5.33	5.32	5.24
調整評価	5.30	5.27	5.38	5.13



部長級職員は、3層の中で最も厳しい自己評価を行い、また、上司からも厳しい評価も受けていることがわかりました。前項で述べたとおり、部長級職員は難易度の高い目標を積極的に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、厳しい評価となっていました。

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ることがわかります。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も言えるかもしれません。

一方で、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つめ直していたか、もしくは、自分の仕事に対する謙虚な姿勢の表れであると考えられます。

次長・課長級職員の自己評価を、部長級職員が第一評価で見直し、更には調整評価者が見直しを行っていることから、次長・課長級職員の頑張りや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どうかはわかりません。

また、課長補佐級職員については、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対して、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、もう一步踏み込んで仕事をして欲しいと考えているとも言えます。

(9) 課長補佐の業績評価の総括的評価

ア 量的・質的側面からの検証

ここでは、平成16年度の業績評価制度の検証と全体の実績を含め、検討することとします。

最初に、量的側面からみた検討を行います。この量的検証は、目標難易度達成度評価に関して合格基準を超えた目標数がどの程度あったかを調べることで行います。

合格基準は、人事評価マニュアルP17[表3]にある100点とします。この100点は、「目標難易度がA4(役割期待度から見たとき、職位に期待される目標設定ができており、かつ、組織期待度から見たときに前進に位置づけられる目標)で、目標達成度がA(目標どおりに達成したもの)」の場合であり、<表16>において白字の範囲が100点以上に該当することとなります。

量的側面

この目標数を算出すると、合格基準を100点以上とした場合に、その基準を超えた目標数(表16の白字の範囲)は、目標総数914に対して523、総数の57.2%でした。<表16参照>

この達成率については、どこを合格ラインとするかを決めてはいませんが、少なくとも3分の2以上(66.6%)の達成を合格ラインとすることが望ましいと考えられます。

そうすると、残念なことに、9.4ポイント足りない結果となりました。

質的側面

目標の質的検証は、人事評価マニュアルP17表3に記載されている目標難易度達成度評価点を該当する目標数に乘じ、目標1本当たりの平均ポイントを算出することで行います。

これを算出すると合計で、87900点となり、有効目標総数914で除すと、目標1本当たりの平均は96.2点となります。<表16参照>合格点を100点としていることから、僅かに及んでいないことがわかりました。

イ 2つの数値の捉え方

人事評価は一人ひとりの評価であることから、人事評価を取り組む職員の全体の結果を総体として検証することはあまりしません。しかしながら、全体の活動状況がどうであるかを振り返るためには、前項で述べた側面から検証することも、時には必要であると考えられます。

業績評価では、100点を取ることで自身が目標ではありませんが、全員がこの100点をとれるように目標管理を通じて、仕事に取り組んでいただきたいことを説明してきました。

なぜ、この100点を取れるように目標を設定し、職務に取り組むかについては、全職員が100点を取る状態が、職員一人ひとりが、自らの職責を果たし、市民や組織が期待する方向へ仕事が進んでいる状態を示しているからです。

前項で検証したように、量的側面から見たとき、合格ラインの100点を超えた目標が目標総数の57.2%であり、また、質的側面から見たとき、合格ラインが100点とすれば、1目標当たりの目標難易度達成度評価が96.2点という実績は、合格ラインに致命的に不足をしているとは

言えないまでも、平成16年度1年間の仕事について“今一步”という状況を説明していると言えるかもしれません。

●表16①:目標難易度達成度評価表[表3](参考)

難易度記号		組織期待度			
		大躍進	躍進	前進	維持
役割期待度	期待以上	S1	A1	A3	B1
	期待通り	S2	A2	A4	B2
	期待以下	-	C1	C2	C3

備考:白字の範囲が100点以上を得点できる範囲

●表16②:目標難易度達成度評価表[表3](参考)

目標難易度	ポイント(マニュアルP17表3)				
	目標達成度				
	S	A	B	C	D
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:白字の範囲が100点(難易度A4で達成度A)以上

●表16③:目標難易度の設定と第一評価の状況

目標難易度	第一評価・目標数・全体						合格ゾーン該当	
	S	A	B	C	D	計	該当数	率
S1	合格Z	2				2	2	100.0%
S2			1			1	1	100.0%
A1	3	30	15	9		57	48	84.2%
A2	8	104	91	45	7	255	203	79.6%
A3	3	47	60	17	5	132	50	37.9%
A4	7	212	164	35	10	428	219	51.2%
B1		6	3		1	10	0	0.0%
B2		12	6	2		20	0	0.0%
C1				1		1	0	0.0%
C2		1	2			3	0	0.0%
C3		1	1	3		5	0	0.0%
計	21	415	343	112	23	914	523	57.2%

●表16④:目標難易度の設定と第一評価による点数の状況

目標難易度	目標数×ポイント					合計	合計P	目標数	目標当P
	S	A	B	C	D				
S1	0	248	0	0	0	248	87900	914	96.2
S2	0	0	114	0	0	114			
A1	384	3360	1590	774	0	6108			
A2	992	11232	9282	3690	434	25630			
A3	360	4888	5880	1326	290	12744			
A4	812	21200	15416	2590	540	40558			
B1	0	480	222	0	34	736			
B2	0	912	420	100	0	1432			
C1	0	0	0	30	0	30			
C2	0	52	92	0	0	144			
C3	0	48	42	66	0	156			

ウ この2つの数値が示すもの

現在は、まだ、試行段階であることから、あまり深く気に留める必要性は薄いかもかもしれませんが、前項の数値は次のことを示していると考えられます。

数値上は僅かながらも、目標が量的側面や質的側面から未達成となったことは、何らかの要因があって形成された数字であることを確認しておく必要があります。これは、平成16年度の目標達

成活動を振り返って原因を分析し、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るからです。

このことを数値が語りかけていることを認識する必要があり、平成16年度の実績のフィードバックを受け、次期の目標達成のために、成果を獲得すると考える思考が大切となります。このように考えることがマニュアル記載のPDCAサイクルへの本質的理解であり、目標管理を実践する理由でもあります。

同時に、仕事の成果を産み出すこのような作業は、“人材の成長・育成”を伴うものであり、本市の評価制度は人材育成に主眼を置いていることから、再確認しておく必要があります。(人事評価マニュアルP1冒頭部分参照)

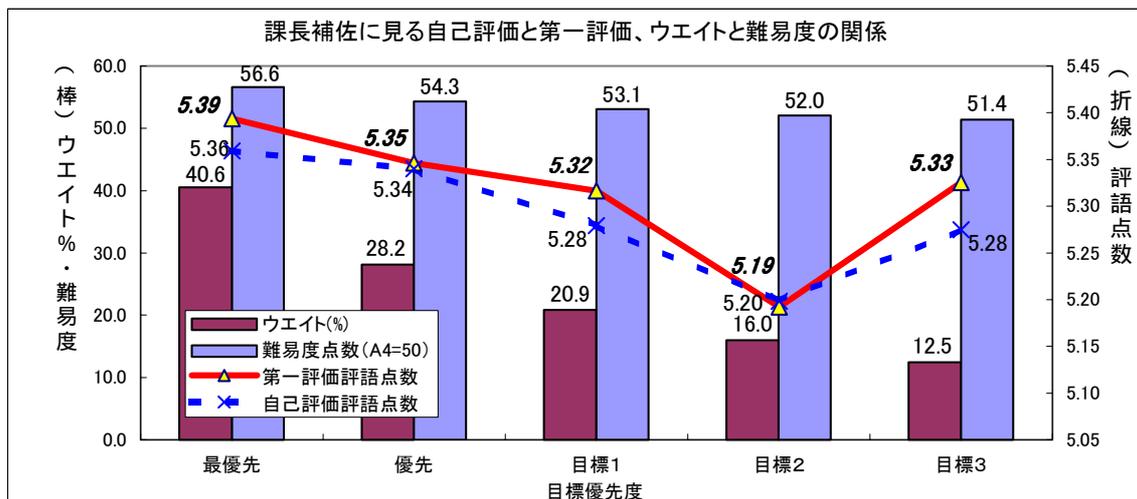
また、人事評価を単なる人(職員)や仕事の査定業務に留まらせるのではなく、振り返りと気付き、仕事のレベルアップ、マネジメント(及びマネジメント能力)の向上等に繋げていく必要があります。そのようなことが可能となる人事評価制度の活用(全ては使う人次第であるということ)を、全職員が自覚して欲しいと考えています。

エ 目標優先度・ウエイト・難易度・達成度評価の関係

課長補佐級職員の自己評価と第一評価、ウエイトと目標難易度の関係を指数化し、総体的にまとめたものが、<表17>です。

●表17:課長補佐に見る自己評価と第一評価、ウエイトと難易度の関係

	最優先	優先	目標1	目標2	目標3	全体	備考
ウエイト	40.6	28.2	20.9	16.0	12.5	26.6	目標の平均ウエイト
難易度	56.6	54.3	53.1	52.0	51.4	54.1	難易度点数。A4=50
第一評価	5.39	5.35	5.32	5.19	5.33	5.33	評語点数。B=5
自己評価	5.36	5.34	5.28	5.20	5.28	5.30	同上
設定率	100.0%	98.4%	91.1%	53.8%	32.4%	75.1%	参考



グラフの横軸には、課長補佐級における目標の優先度を、縦軸には、目標ウエイトと目標難易度(棒グラフ部分)、評語点数(折線グラフ部分)の傾向をみると、目標3の評語点数部分を除き、最優先目標をピークに目標3に向け各値が次第に低下していることがわかります。

このことから、難易度により優先度を決め、難易度や優先度の高いものに、より大きなウエイトを与えていることがわかります。

このことは、どんな仕事にも優先度や重要度、仕事をしたことによる影響度があることから、仕

事にメリハリをつけて取り組む姿勢が現れた結果と、単純に捉えることがポイントとなります。当初は、このウエイト設定の趣旨が理解できないとの問い合わせもありましたが、この結果を見る限り、ウエイトの趣旨が職員に理解されていると考えても良いかもしれません。

オ 目標3の評語点数の動きが意味するもの

<表17>のグラフを見ると、最優先目標から目標3まで、評語点数を除いた数値が、全て下がっていることがわかります。

その中で、目標3の評語点数だけが、特異な動きをしました。この数値が何を意味するか推測は難しいところですが、目標3の設定率の低さ（32.4%）と関係があるのかもしれません。

この目標3は、マニュアルで指定する目標設定枠（5目標）を全て設定した場合に記入されることとなります。3つ以上5つ以内で設定することとしている中で、5つの枠を全て設定した方は、職務に積極的に意欲的に取り組んでいる人なのかもしれません。あるいは、目標を作業工程などにより、詳細に分類して設定するなど、日頃から綿密な職務遂行計画を立て、それを着実に実行しようとしている人なのかもしれません。

このことを確認するために、目標を5つ設定した人の第一評価の結果と、目標を4つ以下とした人の第一評価の結果を比較したものが<表18>です。

これだけでは、十分な裏付けとはなりません。目標を5つ設定した人の方が、目標を4つ以下とした人よりも僅かではあるものの、達成度が高いという結果が出ました。

いずれにせよ、この数字の特異性については、今後、目標管理を継続する中で、検証できるものと考えられます。

●表18:課長補佐の目標数別に見た評語の状況

第一評価 評語	目標を5つ設定した人		目標を4つ以下とした人		対比(A-B)
	該当数	構成率(A)	該当数	構成率(B)	
S	12	3.0%	9	1.7%	1.3
A	183	46.4%	235	44.3%	2.1
B	142	36.0%	204	38.5%	-2.4
C	46	11.7%	70	13.2%	-1.5
D	11	2.8%	12	2.3%	0.5
計	394	100.0%	530	100.0%	

4 目標管理シート記載事例による考察

(1) 記載事例の紹介にあたって

目標管理の手法を活用した業績評価は、評価の現場に個別性を取り込んだ点に特徴があります。各職場、各職務、各担当者（被評価者）の固有の事情を、組織や仕事の目標設定と達成という形で、評価基準に反映させられる点に良さがあります。

しかし、その反面で、目標管理シートの記載内容が、“評価ツールとして有効か”という懸念が常に伴うこととなります。能力評価のように、あらかじめ評価の着眼点が決められたものではなく、評価者（上司）と被評価者（部下）の間（評価者関係）で、“目標設定”という形で“業績を評価する際の基準を作成”しなければなりません。

個別事情の反映・具体性・納得性の高い目標管理を活用した業績評価の良さを活かしながらも、同時に客観的な評価判断に耐えられるレベルで目標設定しなければ、業績評価すること自体ができません。

そこで、今後、目標管理の質的側面をより高め、評価制度としても十分な機能を果たすことを期

待し、目標管理シートの記載事例をここで紹介する中で、あくまでも第三者的に考察することとします。

なお、事例は実際に提出された中から抽出をしたものですが、個人が特定されないように配慮し掲載しました。

(2) 考察における注意

目標設定の背景、達成基準内容、達成度状況等は、被評価者と評価者が最も詳しいことは、疑いようがない事実です。また、期首や基準日面談、日常の職務活動を通して、評価者と被評価者は、意見交換や情報交換をしており、目標管理シートという極めて限定的な情報だけでは、第三者が考察する情報としては不足していることは否めません。

従って、事情を知らない第三者がチェックすることは不的確な部分もあるかもしれませんが、具体的に仕事を基準にした評価である以上は、評価シートに記述された内容で考察しなければ、今後の運用において問題が生じることが考えられるため、あえて、当事者からのヒアリング等は行わずに考察するものです。

そこで、平成16年度試行された実際の具体的な記載事例を検討対象とし、記載内容以外の諸情報要因には目を瞑り、評価基準としての不足点を指摘する立場から考察を行うこととします。

なお、ごく一部のサンプルを検討の対象としますが、他の事例に共通する点は多々あるものと考えられます。自身が設定した内容と見比べながら、共に考察してください。

(3) 事例の見方

事例については、巻末で紹介します。

事例の太線で囲んだ部分が実際に被評価者により記入された内容で、できる限り忠実に再現することとしましたが、事例の対象者に差し障りがあると判断された場合は、表現を一部カット・修正することとしました。ただし、削除や変更が多用されることにより、事例に基づく考察が成立しない可能性がある場合は、そのまま掲載することとしました。

目標管理シートを見て、内容が理解できないものの主たる背景は、ほとんど目標水準の記載に係わるものです。ここに取り上げた事例も該当するものです。

この問題は、目標管理を導入した初期（試行期間）に見られる傾向と言われており、経験を積むことで、解消されると言われています。

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。

事例 1

：職務目標項目	：目標水準	：具体的達成手段	：進捗状況・達成状況
等適 正な民間 委託による運営	事業の適正な 運営、管理	委託状況の検証 アンケート等の実施 委託業者等との検討会等の実施	サービスを対象とし聞き取りによると、概ね適正な管理運営がはかられている。みどりの葉書の中でサービスの向上が図られたとの内容あり。
(難易度) A 3 (ウエイト) 20% (自己評価) A (第一評価) A			
<p>ア 欄の設定内容は、実際に実行した内容からみると、目標水準の書き方として表現不足ではないか。 ・ 欄の記述から判断すると、「委託民間業者の業務状況を調査検証して市側要請水準とのかい離を踏まえて必要に応じ具体的に指導するまで」というところか。或いは、「民間委託業者の運営状況の妥当性を把握するまで」とも思える。</p> <p>イ “検証するまで”、“検証して対策立案するまで”、“検証して対策立案して業者指導するまで”等、どこを16年度の最終ゴールにしたのか、明瞭ではない。 欄の原文では、漠然としすぎており、意図が明瞭に伝わらないのではないか。</p> <p>ウ 難易度はA 3（上位職が相応しいレベルのもので、前進レベル）としている。本件の目標設定者は課長補佐であるが、 欄の目標水準記載意図が「検証段階まで」なら職位相当或いは下位職相当（難易度がA 4またはC 2）と言える。業者に「具体的に指導する」までなら上位職相当とも言える。 欄が曖昧なために、難易度も掴みにくい。</p> <p>エ 難易度が自然に設定できるほどに、目標水準を書き分けるという視点も必要だろう。</p>			
備考：			

事例 2

：職務目 標項目	：目標水準	：具体的達成手段	：進捗状況・達成状況
職場研修に よる人材育 成	職場は仕事の他、学び人 を育てる場所であり、職 員は相互啓発しあい職場 の風土を学習的なものに 変えるよう、集団指導、 個別指導により意識変革 の実現を図る	係長会議 係単位指導 個別指導 結果報告	課全員を対象として、「接遇、人権、 ISO」の3研修を実施したが、御 座なりの研修となり、その後のフォ ローができていない
(難易度) A 4 (ウエイト) 20% (自己評価) C (第一評価) C			

ア 欄が抽象的過ぎる。理念ベースの話を書いても構わないが(スペースがあれば)、具体的に16年度において、どのような人材育成が必要なのか、それをどのように行い、どのような人材に成長させるのが欠落している。欄から推測すると、当初の段階で、具体的テーマが出ているのではないか。育成はアレモコレモできないし、総花的にするということは、効率性が薄くなる。

イ 欄において、係長会議でどうしようとするのか。会議を開いただけで研修目的が達成できるのか。例：係長会議(頻度~回)で、講師を毎回、各係長に分担して。

ウ 欄で御座なりとあるが、その原因は何なのか。そもそも、欄が明確でないからが緩くなり、お座なりになったのではないか。

備考

事例 3

：職務目 標項目	：目標水準	：具体的達成手段	：進捗状況・達成状況
大規模災害時活動の推進	拠点 を避難場所と連携の中で設置し、マニュアルを作成する。	関係課と拠点 の設置箇所を決定 関係機関へ の設置場所を説明了解 の再確認を関係機関と執る。関係課、関係機関との打ち合わせ マニュアル作成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 設置について関係機関、関係課との打ち合わせ実施済み ・ 設置場所について調整中 ・ 活動の マニュアルを作成中
(難易度) A 4 (ウエイト) 50% (自己評価) A (第一評価) A			
<p>ア 本目標のウエイトは50%と大きい、 の内容が大き過ぎではないか。後述するように、それが原因となり諸々の齟齬が生じてしまっている。</p> <p>イ 欄中の「 マニュアル作成」に対する 欄の具体的達成手段は、 欄の同語反復であり具体的に明示されていない。明示できないということは、遂行する意思の有無は別として、目標設定の段階で既に目標実現の可能性を小さくしてしまっている。</p> <p>ウ 欄をみると「 マニュアル」は完成していない。“作成中”とあるが、どの段階まで到達したのか明示がない。表紙をつけていない段階なのか(それ以外は完了)、原案段階までは出来たのか、目次ベースで予め上司に了解をもらった段階までなのか、それとも、全く手を着け(られ)なかったのか。</p> <p>エ 欄で“調整中”、“作成中”と本人が申告している。 欄と対照させれば、評語がA(当初の予定(期待)どおりに目標水準を達成したレベル)とは思えない。評価者と被評価者の間でどのような面談があったのであろうか。</p> <p>オ 欄は、拠点 問題とマニュアル作成問題を分割して書くべきで、マニュアル作成の達成手段も書きやすくなる。マニュアルは個人的備忘録的なものは別として、仕事上のものであれば決して安易に考えるべきではない。上司、周囲への承認・認知等も必要であり、16年度の作成(中間)ゴールを具体的に記載すべきだった。</p>			
備考			