

目標管理マニュアル
～業績評価制度～
(管理職試行用)

平成16年1月

長野市

注意！このマニュアルを読む前に必ずお読みください。

- 1 この目標管理マニュアルは、管理職の職員を対象に試行するためのもので、非管理職の職員は、試行の対象ではありません。
- 2 試行は、この制度を本市に導入するために必要な事項を検証するとともに、皆さんに制度を理解してもらうために行うものです。従って、個人の評価や処遇とは一切関係ありません。実施段階では、改めてマニュアルを調整します。
- 3 試行にあたっては、非管理職の職員に協力をお願いすることがありますので、予め御承知おきください。

目標管理マニュアル～業績評価制度～（管理職試行用）

目次

| | | |
|-----|------------------------------------------------|----|
| 1 | 業績評価制度導入の背景とねらい | 1 |
| 2 | 目標管理とは・・・ | 1 |
| 3 | 目標管理の導入目的 | 2 |
| 4 | 目標管理の運用 | 2 |
| (1) | 目標管理の仕組み | 2 |
| (2) | 目標管理運用のきまり | 4 |
| (3) | 職場面談 | 6 |
| 5 | 目標設定の準備（前年度の作業） | 8 |
| 6 | 目標管理における様式の作成 | 9 |
| (1) | 現状分析シート（様式1）の作成 | 10 |
| (2) | 目標管理シート（様式2）の作成 | 13 |
| (3) | 役割分担シート（様式3）の作成 | 20 |
| (4) | 職務行動記録シート（様式4）の作成 | 22 |
| 7 | 評価 | 24 |
| (1) | 目標達成度評価の方法 | 24 |
| (2) | 目標難易度達成度評価の方法 | 25 |
| (3) | 評価点の計算 | 25 |
| 8 | 評価者（上司）の役割 | 26 |
| (1) | 第一評価者の役割 | 26 |
| (2) | 第二評価者の役割 | 27 |
| (3) | 調整評価者の役割 | 29 |
| 9 | その他 | 30 |
| (1) | 目標管理の職位別導入スケジュール | 30 |
| (2) | 目標管理における業績評価結果の人事・給与処遇適用スケジュール | 30 |
| (3) | 考課研修等の実施 | 30 |
| (4) | その他の人事制度の構築予定 | 31 |
| (5) | 職位別期待職員像（管理職目標管理試行用） | 32 |

1 業績評価制度導入の背景とねらい

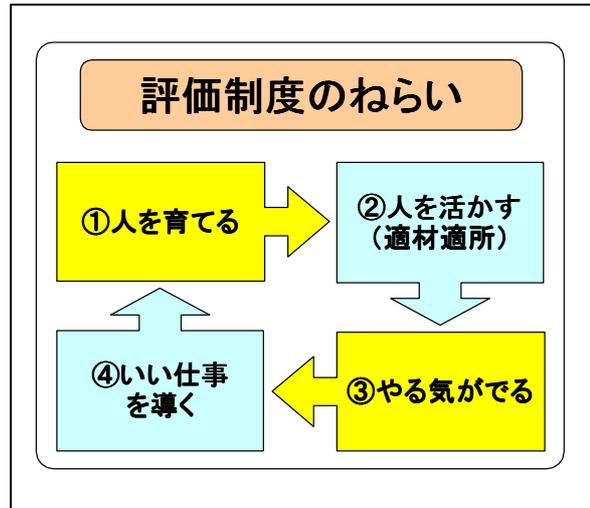
社会経済情勢の急激かつ大きな変動期にあって、行政の役割の見直しが求められている中では、職員一人ひとりが改めて組織の目標を明確に意識し、行動することが必要であり、その結果を検証し、次の行動に役立てていく仕組みを作り上げることが重要です。

このような仕組みを人事評価制度に組み入れることにより、人的資産の最大活用と組織活力の向上が図られるものと考えられます。

しかしながら、本市の現行の勤務評定では、勤務実績として、管理力や企画力、判断力などの能力的要素を問うものとなっており、その人がどのような仕事をし、どのような成果があったのかといった項目はありません。

以上のことから、職員の仕事の業績（成果）を評価する制度を新たに導入することとしました。

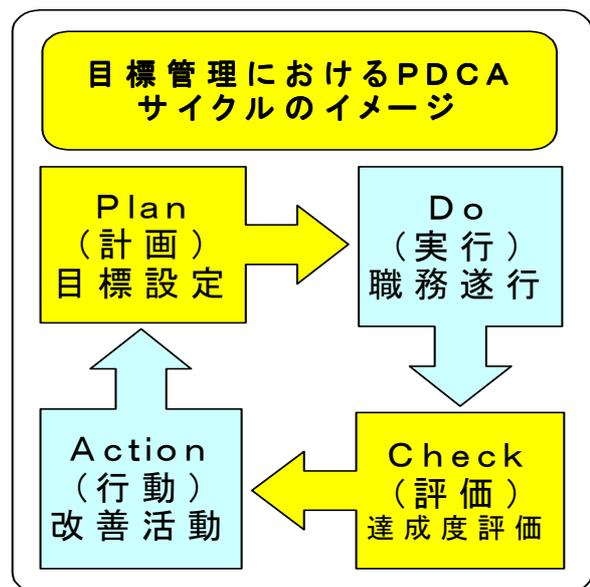
仕事の業績（成果）を評価することは、組織目標に基づく職務を実践するとともに、単なる目標達成のための制度にとどまらず、職員一人ひとりの長所の更なる強化と短所の改善を行い、人材を育て、いい仕事を導くことを真のねらいとするものです。



2 目標管理とは・・・

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、自覚的に目標達成のために努力することを通じて、成果（職務遂行レベル向上を含む）をあげることが目的とした組織管理手法であり、PDCAサイクルを自らの職務において、実践するというものです。

本市では、この手法を目標管理と呼ぶこととし、人事評価制度のうち、業績評価部分については、目標管理を用いることとします。



3 目標管理の導入目的

目標管理は、適切な動機付けがあれば、誰でも目標達成に向け努力するという自己実現の要求を満たすことができる仕組みです。また、目標達成に向けた主体的な職務への取り組みが、一人ひとりのモチベーション（動機付け）を高めるものとなります。

目標管理を導入することにより、職員が組織目標等を明確に意識し、主体的な職務を遂行することを促しながら、計画的な人材育成に活用することで、市民や組織の期待に着実に応えとともに、仕事の進捗管理を適切に行いながら、職員の成長と市民に信頼される市役所の実現を図るものです。

目標管理は主に次の用途に活用します。

- 市政運営の目標・組織目標の浸透
- 職務や取り組み課題の明確化、結果の把握・確認
- 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（任用等）への結果反映
- 給与処遇（勤勉手当等）への結果反映

4 目標管理の運用

（1）目標管理の仕組み

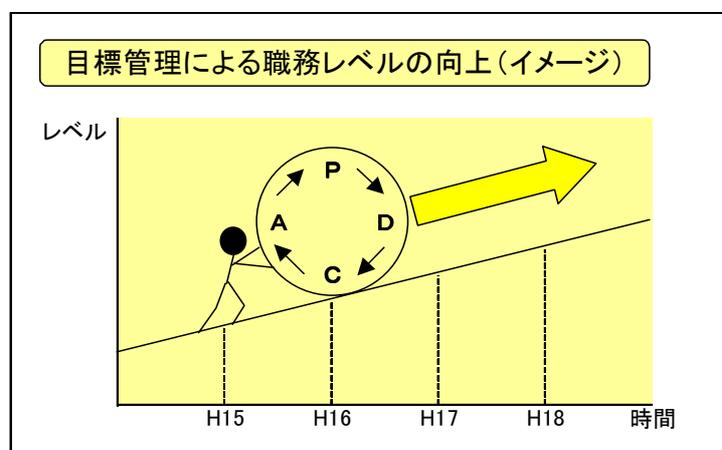
目標管理の仕組みそのものは、計画（目標設定：P） 実行（職務遂行：D） 評価（成果確認：C） 行動（改善活動：A）という極めてシンプルな仕組みと言えます。

職務活動の中で、これを繰り返し実施することが、職務レベルの向上につながるものです。

目標管理で大事なことは、一人ひとりが職務課題を認識し、課題克服のための対策は何かを明らかにし、対策を目標として具体化し、実行することにあります。

目標は、上司や同僚が与えてくれるものではありません。

一人ひとりが長野市職員としての使命を自覚し、役割を認識する中で発見するものです。



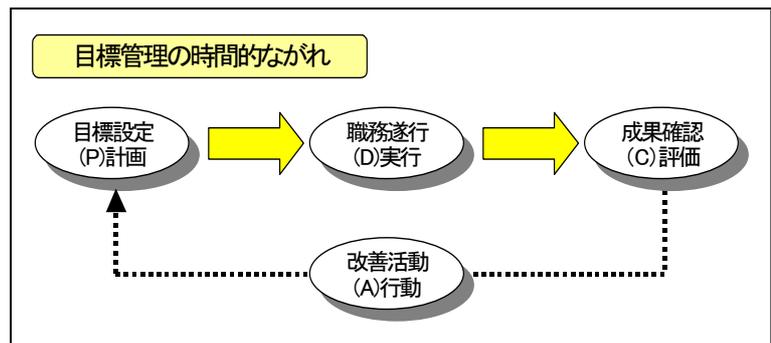
計画 (Plan)

目標管理における計画とは、目標の設定を意味します。

目標は、「何を、どこまで、どのように、いつまでに」ということを明らかにした内容とします。

目標の設定にあたっては、年度当初に、上司が上位方針（目標）を明示し、部下は、その目標や方針に関連性を持たせた目標を立てることから始まります。

また、目標を設定したら、上司と面談を実施し、職位や職種、役割等に照らして、期待される適切な目標であるかどうかを確認し、上司の合意を得た上で、当年度の目標を決定します。



実行 (Do)

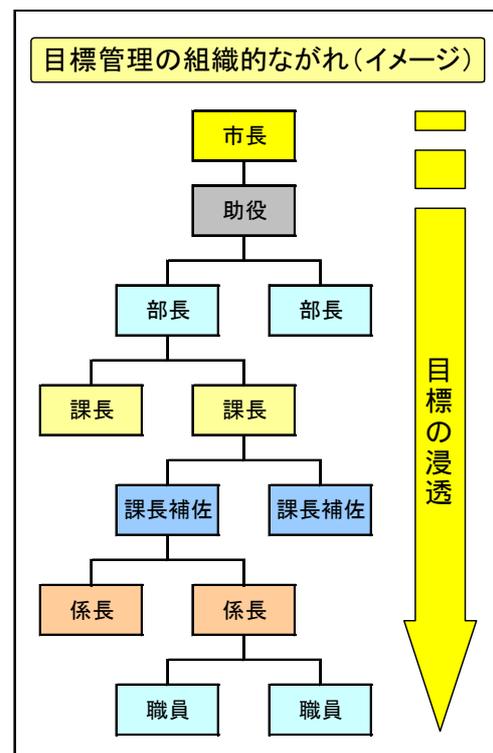
実行とは、職務遂行活動のことです。

目標を設定したら、目標を達成するための手段（どのように）を実行します。

職務遂行にあたっては、課題が先送りにならないように、「いつまでに」という時間的到達点を意識しながら進める必要があります。

また、職務遂行過程において、新たな課題が発見されたり、困難な状況などがあった場合は、上司に助言指導を求めながら、職務活動を続けます。

逆に、上司は、部下の職務遂行状況を注意深く観察し、進捗状況により適宜アドバイスを行います。



評価 (Check)

評価とは、目標設定した内容（何を、どこまで、どのように、いつまでに）の達成状況がどうであったかを検証するもので、その基準は、目標設定の内容となります。

従って、他の人の目標や達成状況と比較をするものではありません。

行動 (Action)

行動とは、評価により検証された自身の強みを更に伸長するとともに、弱みがあれば、それを克服するための改善活動を実践することです。

従って、評価後の職務遂行では、評価結果から得たものを、活かす行動が期待されます。

(2) 目標管理運用のきまり

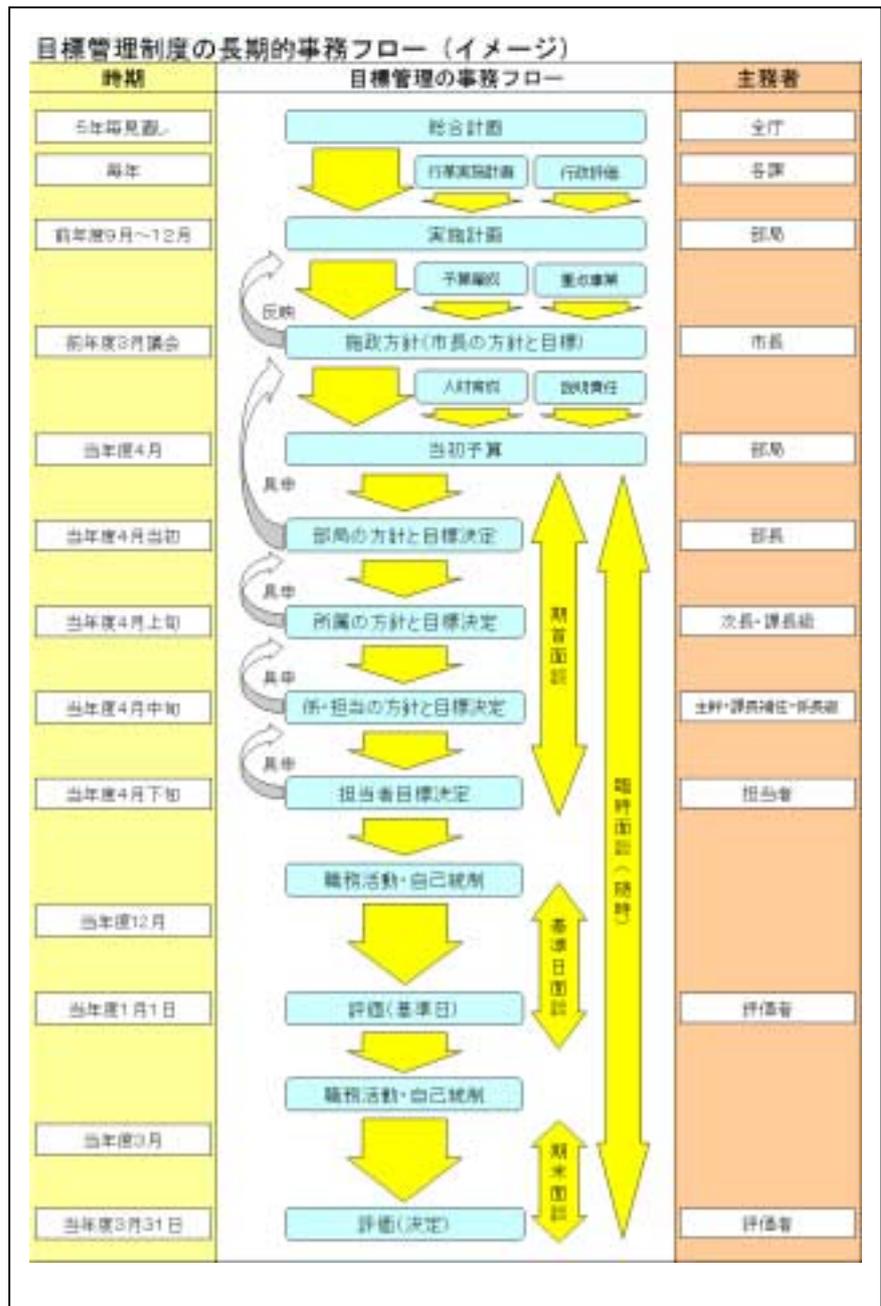
事務のながれ (概略)

目標管理は、市政運営の方針や組織目標の浸透を目的の一つとして実施するものです。

従って、組織の課題を確認するための現状の洗い出しを行い、その中から発見された課題を解決するための対策を立て、それを目標にしていく作業から始まります。

組織には、年度を超えるような長期的課題や数ヶ月で解決できるような短期的課題があり、優先度や重要度、影響度等から課題を解決するための対策を立て、目標としていくことが必要です。

目標管理の長期的事務フローについては、イメージを参照してください。

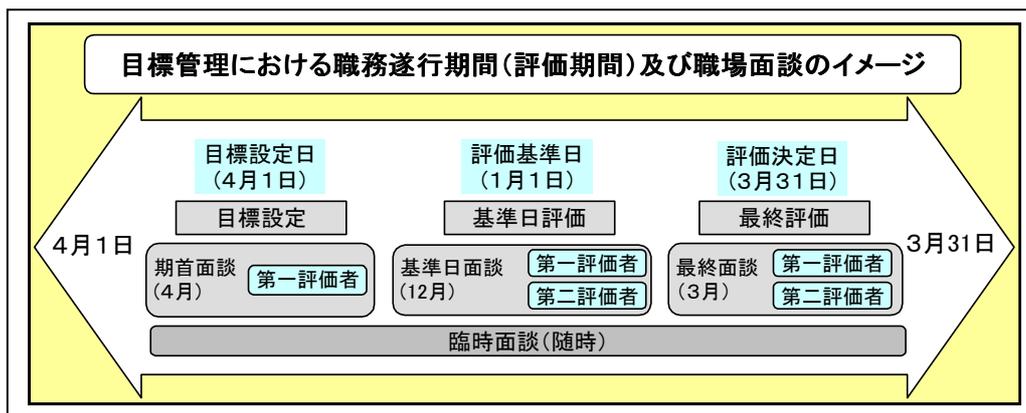


職務遂行期間（評価期間）と評価基準日等

目標管理は、原則として4月1日から翌年3月31日までの1年間を職務遂行期間（評価期間）として実施します。

目標設定日は4月1日、評価決定日は翌年3月31日とします。また、評価基準日を1月1日として、その時点で評価を実施するものとします。

年度中途による人事異動に係る者及び他団体への派遣職員等については、評価期間を別に定めるものとします。



評価対象者

目標管理における評価対象者は、全正規職員となります。ただし、他団体等へ派遣されている職員や休職中の職員などについては、別に定めるものとします。

なお、平成16年度は、管理職を対象者に試行を行うものとし、平成17年度以降、順次、評価対象者を拡大していく予定です。

導入スケジュール等については、「9 その他」を参照してください。

被評価者と評価者関係

被評価者と評価者の関係は、特別な場合を除き、次の表のとおりとします。

この関係は、職場面談実施の際の被面談者と面談者の関係においても同様とします。

| 被評価者と評価者の関係 | | | |
|-------------|----------|----------|--------|
| 被評価者\評価者 | 第一評価者 | 第二評価者 | 調整評価者 |
| 部長級 | 助役 | - | 市長 |
| 次長級・課長級 | 部長級 | - | 助役 |
| 主幹・課長補佐級 | 次長・課長級 | (部長級) | 部長級 |
| 係長級 | 主幹・課長補佐級 | 次長・課長級 | 部長級 |
| 主査 | 係長級 | 主幹・課長補佐級 | 次長・課長級 |
| 一般職員 | | | |

* 補職において兼務の職にある者は、上位の職にある者とみなす
 * 当該評価者がいない場合は、上位の評価者が下位の評価者を兼ねるものとする
 * 主幹・課長補佐級の第二評価者は、部長級が調整評価者と兼ねるものとする
 * 教育委員会においては、助役を教育長に読み替えるものとする
 * 水道局においては、助役を公営企業管理者と読み替えるものとする
 * 監査委員事務局においては、助役を常勤の代表監査委員と読み替えるものとする
 * 会計課においては、評価者における部長級及び助役を収入役と読み替えるものとする
 * 部長級、次長・課長級職員は第一評価者とのみ面談を実施するものとする

目標管理に使用する書式

目標管理に使用する書式は、次の4種類とします。

それぞれのシートの役割及びその記入方法については、「5 目標設定の準備(前年度の作業)」において詳細を説明します。

また、評価期間中の書類保管者は、次の表のとおりとします。

| 被評価者\様式 | 現状分析シート (様式1) | 目標管理シート (様式2) | 役割分担シート (様式3) | 職務行動記録シート (様式4) |
|-------------|------------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|
| 部長級 | | | | |
| 次長級・課長級 | | | | |
| 主幹・課長補佐級 | | | | |
| 係長級 | | | | |
| 一般職員 | | | | |
| 様式の説明 | 現状の洗い出しを通じて組織課題とその対策、目標を導くもの | 個人目標を明らかにし、それを評価するもの | 目標達成のための組織内役割分担を構想するもの | 評価対象となる職務行動事実を記録するもの |
| 評価期間中の書類保管者 | 作成者 | 作成者 | 作成者 | 第一評価者 |

*平成16年度は管理職以上による試行のため、係長級及び一般職員については未実施

(3) 職場面談

職場面談の種類は、期首面談 基準日面談 最終面談 臨時面談の4種類とします。被面談者と面談者の関係は、被評価者と評価者の関係と同じとします。

各面談の実施目的を整理すると次の表のとおりとなりますが、いずれも面談による助言指導を通じた人材育成が最大の目的となります。

| 面談の種類 | 期首面談 | 基準日面談 | 最終面談 | 臨時面談 |
|----------|-----------------------------|-------------------|-------|-------------------------|
| 面談者等 | | | | |
| 面談者(評価者) | 第一評価者 | 第一評価者 | 第一評価者 | 第一評価者 |
| | — | 第二評価者 | 第二評価者 | 第二評価者 |
| | — | — | — | 調整評価者 |
| 実施目的 | 面談による助言指導を通じた人材育成 | | | |
| | 目標設定、目標難易度設定、目標ウエイト配分(目標変更) | 目標達成度の確認、基準日評価の実施 | 評価修正 | 職場研修として職務遂行における助言指導等を実施 |

* 該当する面談者がいない場合は、上位の評価者が下位の評価者を兼ねるものとする
* 部長級、次長・課長級職員の面談者は第一評価者のみ

期首面談

期首面談は、評価期間の期首に行うものとし、概ね毎年4月中に行うものとします。

期首面談は、当期目標を設定することを目的として、被評価者と第一評価者で行い、第一評価者は被評価者が設定（自己申告）した目標が適切なものかどうか内容を検討し、両者で合意形成するために実施するものです。

また、評価期間の中途において目標の設定に変更の必要がある場合などは、再度、期首面談を行うものとします。

なお、期首面談では、被評価者と第二評価者及び調整評価者との面談を実施しませんが、第二評価者及び調整評価者は、第一評価者が被評価者と目標の合意が得られた段階でその内容を確認し、難易度の決定を含め、承認するものとします。

基準日面談

基準日面談は、基準日（1月1日）の前に行うものとし、概ね毎年12月までに行うものとします。

基準日面談は、職務の取り組み状況とその達成度を検証するために行うものです。

基準日面談は、被評価者と第一評価者、被評価者と第二評価者の間で2回行うものとします。

最終面談

最終面談は、基準日評価に修正の必要があると判断される場合のみ実施するものとし、毎年3月中に行うものとします。

最終面談は、原則として、被評価者からの申し出により行うものとし、被評価者と第一評価者、被評価者と第二評価者の間で2回行うものとします。

従って、最終面談は基準日評価における評価結果の変更が明らかな場合など、特別な事情がない限り、実施するものではありません。

臨時面談

臨時面談は、評価期間中において職場研修として実施するものとします。

臨時面談は、仕事の進捗が芳しくないときや期待する成果達成が懸念されるとき、面談により被評価者の仕事に改善が期待されるときなどに実施するものとなります。臨時面談を通じた助言指導は、評価者の役割であり、職責でもあります。

5 目標設定の準備（前年度の作業）

目標とは、ある特定の課題を解決するために、成し遂げようとする到達点や水準をいうものです。

目標設定とは、その到達点や水準、達成するに到る手法（プロセス）、達成の時期を明らかに（明文化して意思表示）することです。

目標は、上位方針（目標）と連鎖し、期首面談を通じて、上司（第一評価者）との合意により設定することとします。

また、目標は担当職務全体から特に重点的に取り組むべきものとなります。

目標設定のための準備については以下に説明し、様式の記入方法については「6 目標管理における様式の作成」で説明します。

目標は、上位方針（目標）との連鎖が必要であることから、その浸透が必要です。

具体的には、職員一人ひとりが、総合計画や行政改革大綱、施政方針、当初予算などを認識していることが求められます。

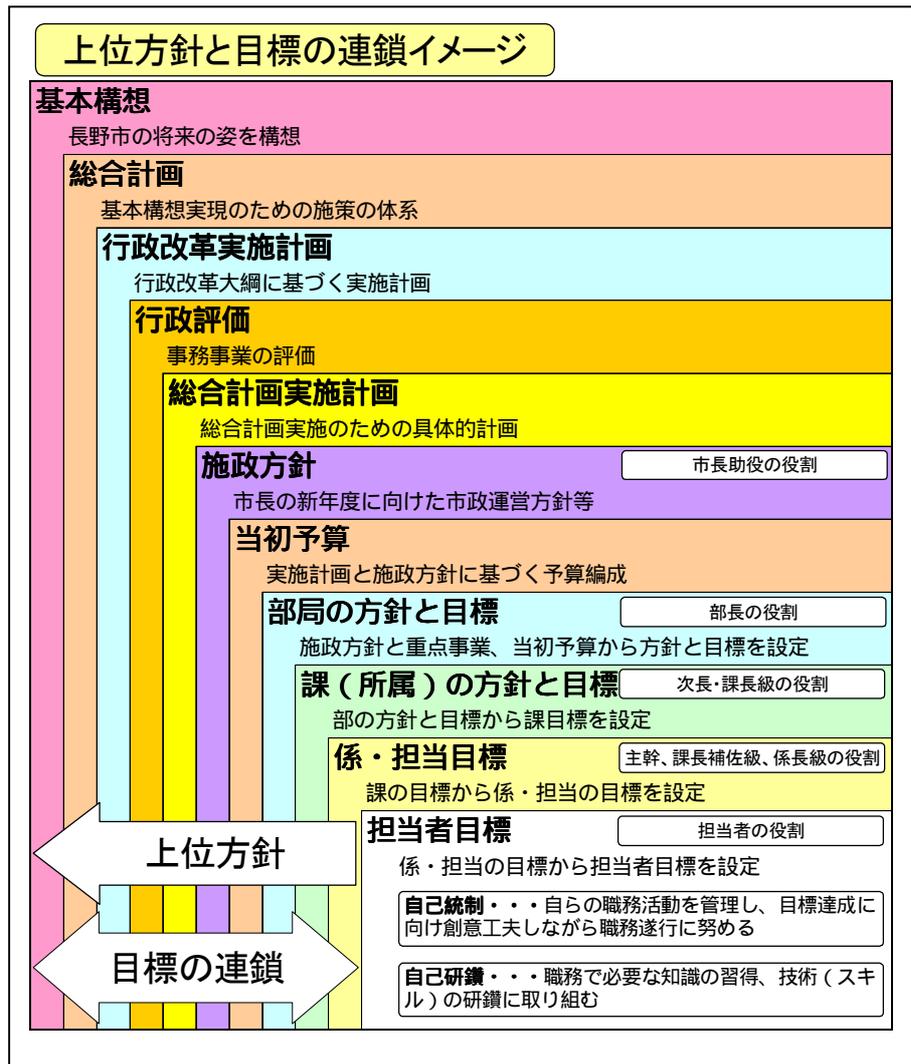
新年度の予算編成に目途がついた段階（概ね2月中）で、次長・課長級職員は、所管する組織の現状分析シート（様式1）の素案作成に取りかかるものとし、新年度の施政方針等が公表されていれば、作成の際の参考とします。

ここで作成する現状分析シート（様式1）は、目標設定の際の重要資料となります。素案作成にあたっては、所管する職員の意見をできるだけ多く吸い上げることができるよう、やり方に工夫が必要です。

現状分析シート（様式1）を作成したら、上司にあたる部長級職員に、様式を提出し、報告するものとし、

次に、部長級職員は、所管する次長・課長級職員から報告された現状分析シート（様式1）を参考に、自らの現状分析シート（様式1）の素案作成に取りかかります。

現状の洗い出しから導き出された課題とその対策、目標を設定し、目標管理シート（様



式2)を作成し、それを所管する次長・課長級職員に周知するものとします。

以下、この事務のながれは、目標(素案)作成事務フロー(イメージ)を参照してください。また、ここで作成した素案は、4月に調製するものとします。

| 目標(素案)作成事務フロー(イメージ) | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 時期 | 市長 | 助役(収入役・教育長・公営企業管理者) | 部長級職員 | 次長・課長級職員 | 主幹・課長補佐級職員 | 係長級職員 | 一般職員 |
| | 当初予算 | 周知 | 周知 | 周知 | 周知 | 周知 | 周知 |
| | 施政方針 | 方針 | 周知 | 周知 | 周知 | 周知 | 周知 |
| | | | | 意見集約 | 現状分析意見具申 | 現状分析意見具申 | 現状分析意見具申 |
| | | | | 現状分析シート(様式1)素案作成 | 周知 | 周知 | 周知 |
| | | 意見集約 | 報告 | | | | |
| 2月 | | | 現状分析シート(様式1)素案作成 | 周知 | 周知 | 周知 | 周知 |
| 3月 | | | 目標管理シート(様式2)素案作成 | 周知 | | | |
| | | | | 目標管理シート(様式2)素案作成 | 周知 | | |
| | | | | | 目標管理シート(様式2)素案作成 | 周知 | |
| | | | | | | 目標管理シート(様式2)素案作成 | 周知 |
| | | | | | | | 目標管理シート(様式2)素案作成 |
| 4月 | 現状分析シート(様式1)、目標管理シート(様式2)、役割分担シート(様式3)の本案作成(人事異動した者は後任者に素案を引き継ぐこととし、後任者は、前任者の素案を元に調整する) | | | | | | |

6 目標管理における様式の作成

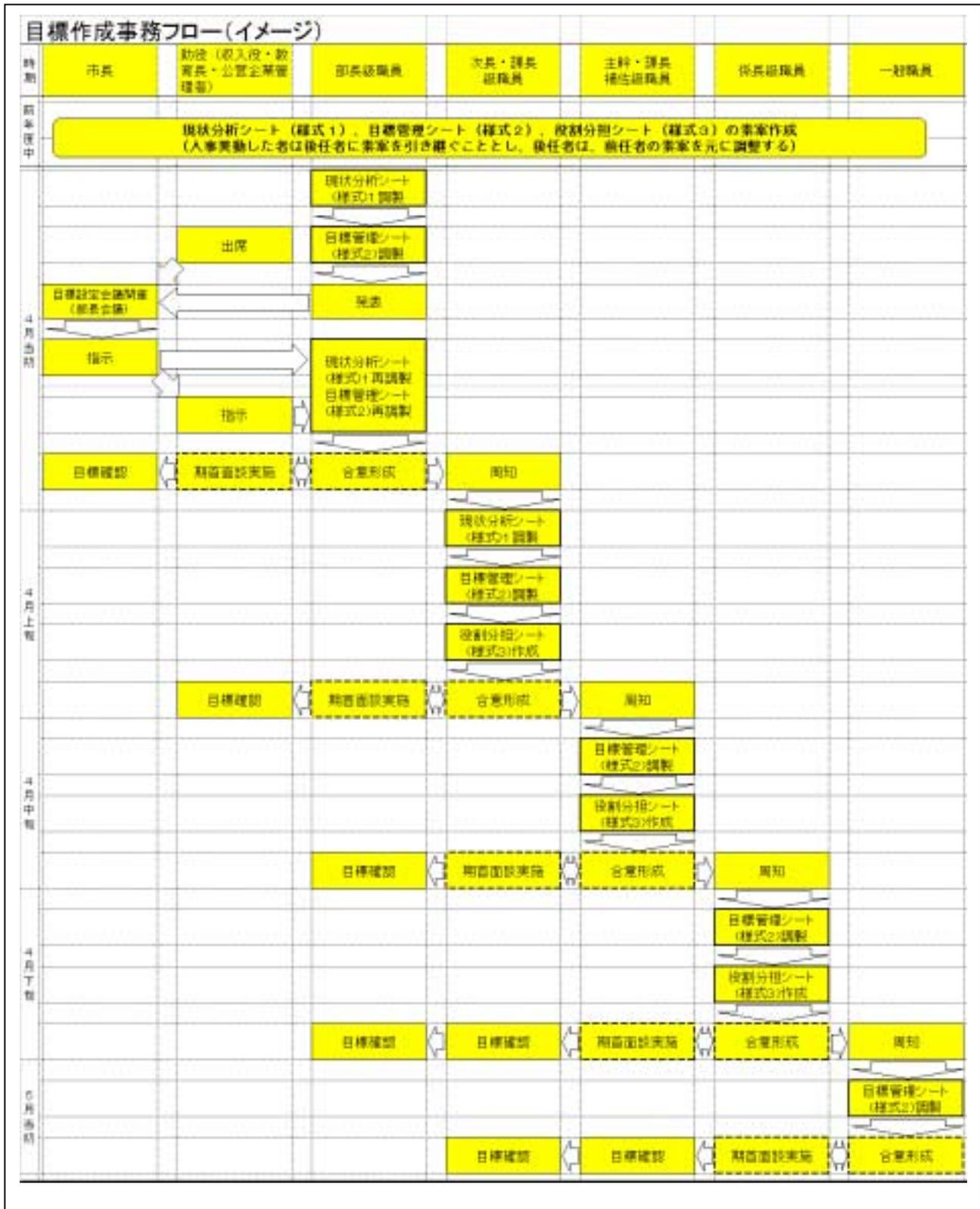
目標(素案)の作成については、前項で説明をしました。この項では、当年度の具体的な目標設定のための、様式の記入方法等について説明します。

当年度の個人目標の設定は、評価期間が始まる4月当初から始めることとし、目標設定日を4月1日とします。

個人目標の設定にあたっては、前年度中に作成した目標(素案)(前任者から引き継ぎをした場合は前任者作成のもの)を参考に調製することとなります。

目標の設定は、部長級職員から開始し、次長・課長級職員、主幹・課長補佐級職員、係長級職員、一般職員という順に行います。

目標作成に係る事務フロー(イメージ)は次のとおりとなります。



(1) 現状分析シート(様式1)の作成

現状分析シートは、組織使命を明らかにし、職務を取り巻く様々な環境要因や上位方針(目標)から現状の問題点を洗い出すことにより、所管する組織に何が求められているのか、組織として何をすべきかを検討するために作成するものです。

具体的には、今年度の組織使命を明確にすること、現状の洗い出しから課題を導き、

その対策を考察し、目標の設定を行うものです。

現状分析シートは、関係者（部長級職員は所管する次長・課長級職員と、次長・課長級職員は所管する所属職員と）によるミーティングを通じて、部長級及び次長・課長級職員が作成するものとします。

| 現状分析シート[部局長、次長・課長級作成] | | | | | | | | | | (様式1) | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------|-------|--------|----|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----|--------|------|------|-------------|
| 確認印 | 第一評価者 | 第二評価者 | 調整評価者 | シート作成日 | 元号 | 年 | 月 | 日 | 部局名 | 所属(課)名 | 補職名 | 職員番号 | 被評価者(作成者)氏名 |
| <p>1 組織使命 上位方針(目標)をもとに、組織に何が求められ、何をすべきかを検討するとともに、組織の存在意義を整理し、組織使命を明確にすること</p> | | | | | | | | | | | | | |
| <p>2 現状の洗い出し 現状の洗い出しは事実を記録し、当たり前のことや書きにくいことも含めてできるだけ多く書き出すこと。ただし、なすべき事やあるべき姿を書くものではないこと。洗い出しには、SWOT方式による分析手法を用いるなどして、組織単位のミーティングを通して整理すること</p> | | | | | | | <p>3 組織課題とその対策、今年度の組織目標 現状の洗い出しを通じて組織が持つ課題を明確にし、その課題を克服するために必要な対策、対策に係る目標を整理すること。目標は今年度取り組む事項を5つ以内に絞り、優先度や重要度、影響度の高い順に記入すること。右の枠には「2.現状分析」のどの項目番号に対応したものが番号を記入すること</p> | | | | | | |
| 番号 | 現状の洗い出し項目 | | | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | | | | | | | |
| 15 | | | | | | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | | | | | | | |
| 17 | | | | | | | | | | | | | |
| 18 | | | | | | | | | | | | | |
| 19 | | | | | | | | | | | | | |
| 20 | | | | | | | | | | | | | |
| 21 | | | | | | | | | | | | | |
| 22 | | | | | | | | | | | | | |
| 23 | | | | | | | | | | | | | |
| 24 | | | | | | | | | | | | | |
| 25 | | | | | | | | | | | | | |
| 26 | | | | | | | | | | | | | |
| 27 | | | | | | | | | | | | | |
| 28 | | | | | | | | | | | | | |
| 29 | | | | | | | | | | | | | |
| 30 | | | | | | | | | | | | | |
| 番号 | 組織課題とその対策、今年度の組織目標 | | | | | | | | | | 2の番号 | | |
| | 課題 | | | | | | | | | | | | |
| | 対策 | | | | | | | | | | | | |
| | 目標 | | | | | | | | | | | | |
| | 課題 | | | | | | | | | | | | |
| | 対策 | | | | | | | | | | | | |
| | 目標 | | | | | | | | | | | | |
| | 課題 | | | | | | | | | | | | |
| | 対策 | | | | | | | | | | | | |
| | 目標 | | | | | | | | | | | | |
| | 課題 | | | | | | | | | | | | |
| | 対策 | | | | | | | | | | | | |
| | 目標 | | | | | | | | | | | | |

属性の記入

被評価者が所属する部局名及び所属（課）名を記入するとともに、補職名、職員番号、被評価者（作成者）氏名、シート作成日を記入してください。

組織使命

組織使命は、上位方針（目標）をもとに、組織に何が求められ、何をすべきかを検討し、組織の存在意義を整理することから導き出されるものです。

組織使命は、毎年大幅に変更されるものではないものです。

現状の洗い出し

現状の洗い出しは、組織が所管する事務分掌の範囲において、職務に影響を与える様々な要因の洗い出しを行うことを目的としています。

この洗い出しには、当たり前と思っていることや書きにくい事柄を含めて、事実を記録し、できるだけ多く書き出すことが重要です。従って、なすべき事やあるべき姿を書くものではありません。

現状の洗い出しをすることにより、組織課題が明確になるとともに、その課題がどんな要因がもととなっているかを明らかにすることができます。

これらの洗い出しの方法には、様々な手法がありますが、「SWOT方式」による方法を参考に整理をしてください。

SWOT方式とは、組織単位（例えば、所属長を中心に課長補佐及び係長など）でミーティングを行い、SWOTの4つの事象にあてはまる事柄を思いつくままに意見を出し合うことによる現状の洗い出し方法です。

| SWOT方式による現状分析 | | | |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 内部能力要因 | 内部能力要因とは、組織内部のノウハウ、方法論、仕組み、技術、人、モノ、金など、職務遂行上で強み弱みとなる能力をいう。（自分でコントロールしやすいもの） | 強み [S] (strength) | 弱み [W] (weakness) |
| | | 機会を活かす能力あるいは脅威を克服する能力があると思われる事柄、他と比較してその水準が高いと思われる事柄 | 機会を活かす能力あるいは脅威を克服する能力がないと思われる事柄、他と比較してその水準が低いと思われる事柄 |
| 外部環境要因 | 外部環境要因とは、政治経済動向（法的規制、景気対策）、国際情勢（為替、金融、条約、貿易等）、国や県、他自治体の動向、地域や市民、上位方針、他部門との利害協力関係などの環境要因をいう。（自分の力だけではどうすることもできないこと） | 機会 [O] (opportunity) | 脅威 [T] (threat) |
| | | 現在の状況がこのまま続いたら職務にとってメリット、チャンス、追い風になるなどプラスに働く事柄 | 現在の状況がこのまま続いたら職務にとってデメリット、リスク、逆風になるなどマイナスに働く事柄 |

組織課題とその対策（今年度の組織目標）

組織課題とその対策（今年度の組織目標）は、現状の洗い出しから導き出されるものです。

現状の洗い出し結果をもとに、優先度や重要度、影響度等が最も高いと思われるものから順番に、組織における課題と課題に対する対策、対策に関わる目標を記入してください。

なお、各課題は、どんな現状の洗い出しから導き出されたものかを明確にしておくため、指定の欄に、現状の洗い出し項目番号を記入してください。

確認印

確認印は、それぞれの評価者が、現状分析シート（様式1）の内容を確認した際に押印してください。

(2) 目標管理シート(様式2)の作成

| 目標管理シート[全職員作成] | | | | | | | | | | | (様式2) | | | | | | | | |
|------------------------------------------|--------------------|---------------|-----------------|------------|-----|-----------------|------|----------|-----------------|----|-------|---------|-------------------------------|------------|-----------------|-------------|----------|----|--|
| 年度 | 評価期間開始日 | 評価期間終了日 | シート作成日 | 被評価者に関すること | 部署名 | 所属名 | 担当ノ係 | 補職名(職種名) | 職員番号 | 氏名 | | | | | | | | | |
| | 4月1日 | 3月31日 | 月 日 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 期首面談日 | 基準日面談日 | 最終面談日 | 第一評価者補職名氏名(確認印) | | | 第二評価者補職名氏名(確認印) | | | 調整評価者補職名氏名(確認印) | | | 現所属在職年数 | | | | | | | |
| 月 日 | 月 日 | 月 日 | 印 | | | 印 | | | 印 | | | 年 | 月 | 日 | | | | | |
| 職務目標項目/目標水準 (上段は「何を」、下段は「どこまで」) | 具体的達成手段 (どのように) | スケジュール(いつまでに) | | | | | | | | | | | 基準日の進捗状況・達成状況 (本人申告・評価者確認) | 難易度 等設定 | 評価者 | 基準日 評価 | 最終 評価 | | |
| | | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | | | | | | 3 | |
| 最優先目標 | | | | | | | | | | | | | | | 難易度 [表1] | 達成度 [表2] | 自己 | 第一 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | 難易度 [表1] | 達成度 [表2] | 第一 | 第二 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | ウエイト (%) | 調整 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | 難易度+達成度 (表3) | 評価点 | | | |
| 優先目標 | | | | | | | | | | | | | | | 難易度 [表1] | 達成度 [表2] | 自己 | 第一 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | 難易度 [表1] | 達成度 [表2] | 第一 | 第二 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | ウエイト (%) | 調整 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | 難易度+達成度 (表3) | 評価点 | | | |
| 目標1 | | | | | | | | | | | | | | | 難易度 [表1] | 達成度 [表2] | 自己 | 第一 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | 難易度 [表1] | 達成度 [表2] | 第一 | 第二 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | ウエイト (%) | 調整 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | 難易度+達成度 (表3) | 評価点 | | | |
| 目標2 | | | | | | | | | | | | | | | 難易度 [表1] | 達成度 [表2] | 自己 | 第一 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | 難易度 [表1] | 達成度 [表2] | 第一 | 第二 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | ウエイト (%) | 調整 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | 難易度+達成度 (表3) | 評価点 | | | |
| 目標3 | | | | | | | | | | | | | | | 難易度 [表1] | 達成度 [表2] | 自己 | 第一 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | 難易度 [表1] | 達成度 [表2] | 第一 | 第二 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | ウエイト (%) | 調整 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | 難易度+達成度 (表3) | 評価点 | | | |
| 注) 目標管理シートの作成及び評価にあたっては、目標管理マニュアルを熟読すること | | | | | | | | | | | | 総合評価点 | | | | | | | |

目標管理シート(様式2)は、当期の個人目標を設定し、その目標を評価するために作成するもので、全職員が作成するものとします。

人事評価のうち業績評価については、この目標管理シート(様式2)に記入された目標が個人の評価基準となるものです。

従って、「何を、どこまで、どのように、いつまでに」を明確にすることが求められます。これらが抽象的で不明確のままだと、適正な評価ができない原因となります。数値化できるものについては数値化し、できないものは目標を達成すると「どんな状態になるのか」「どういう効果(影響)があるのか」を明記することが重要です。

また、目標レベルが職位に相応しいものか、本人の能力開発につながるチャレンジングな目標か、本人の動機付けにつながるものかが、設定時の留意事項となります。

目標は原則として、上位職から順(部長職 課長職 課長補佐職等)に作成することとし、上司は部下に、自分の目標を説明する責任がある代わりに、部下には上司の目標が達成できるような内容を個人目標として設定することが求められます。

役割分担シート(様式3)に上司の目標における役割分担が明示された場合は、部下は個人目標にその役割に関する目標を入れることが求められますが、組織内の役割分担等については、組織単位でのミーティングを通じて決定するものとします。

職務目標項目は、事務分掌を列記するものではありません。事務分掌の内容を目標として使う場合には工夫をしなければ、目標として相応しくない場合がありますので、

注意をしてください。

また、評価期間の途中で、目標を変更する必要がある場合は、期首面談を再度実施し、目標の変更をしても構いません。

属性の記入

被評価者が所属する部局名及び所属名、担当及び係名を記入するとともに、補職名（職種名）、職員番号、氏名、現所属の在職年数（所属内における昇任があった場合は、昇任後の在職年数）、第一評価者及び第二評価者、調整評価者の補職名と氏名、シート作成日、第一評価者と面談を実施した日をそれぞれ記入してください。

職務目標項目 / 目標水準

職務目標項目は「何を」、目標水準は「どこまで」やるのかを明らかにし、明文化するもので、ここで掲げる項目は担当職務全体から特に重点的に取り組むべきものとなります。従って、職務分掌を列記するものでないことは、前述のとおりです。

職務目標項目は、現状分析シート（様式1）の作成者である部長級、次長・課長級職員は、現状分析シート（様式1）で記載した目標を、そのまま自らの職務目標項目として記入することとなります。

また、主幹・課長補佐級以下の職員は、上位方針（目標）に連鎖を持たせ、個人の目標を設定することとなります。

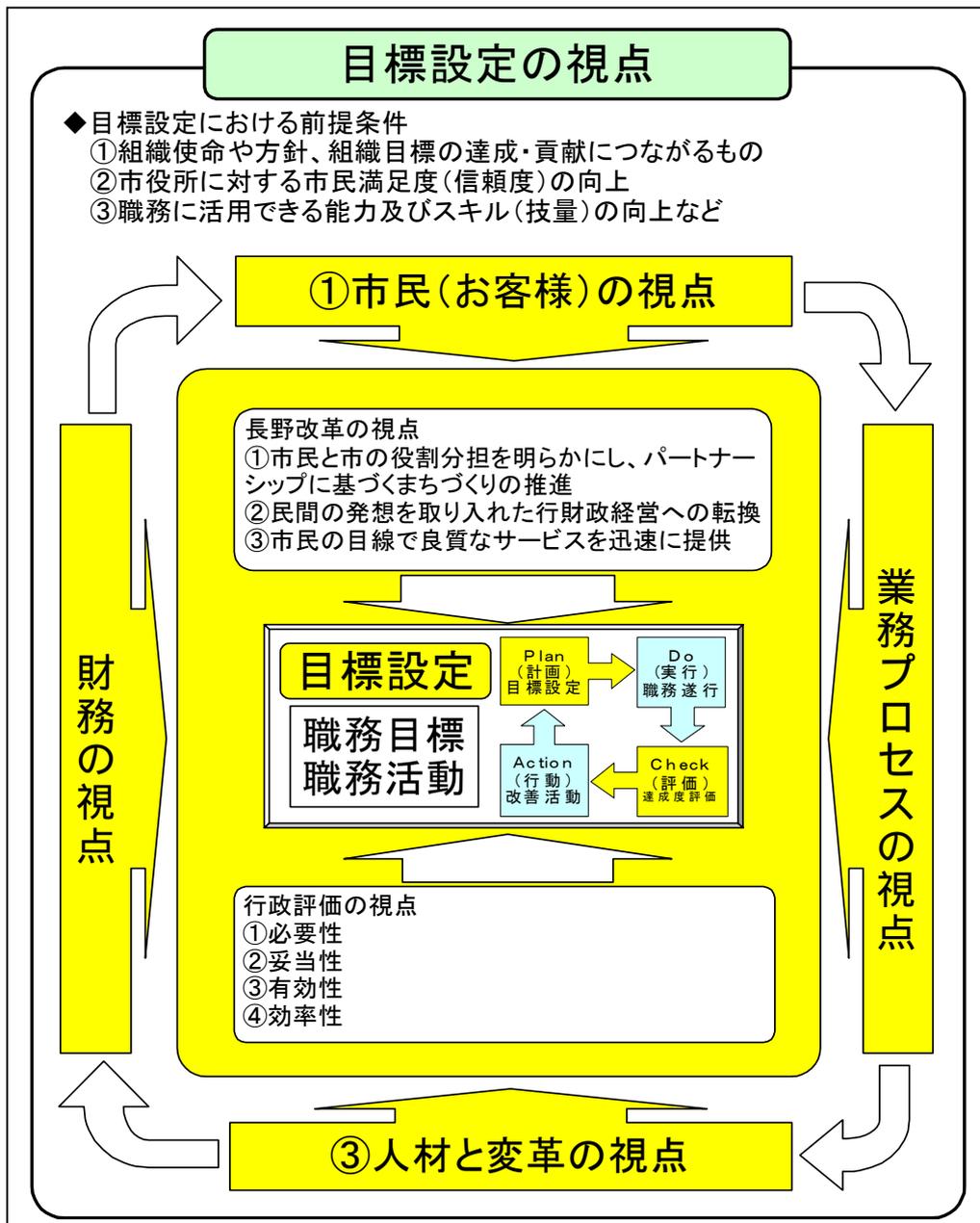
特に、上司が役割分担シート（様式3）で目標に係る役割分担を示した場合には、上位方針（目標）が達成されるように、分担された事項に関連する目標を設定しなければなりません。

なお、管理職については、人材育成や組織活力の向上に資するものの中から、また、若手職員については、組織が期待する職員に成長するために、職務に活用できる知識の習得や技術（スキル）の向上が大きな課題となるため、自己研鑽に係る目標を設定することもできます。

これら職務目標項目は、優先度や重要度、影響度が最も高いと思われるものから順番に、最優先目標、優先目標、目標1・2・3と記入するものとし、項目数については、3つ以上5つ以内としてください。

係や担当、職務内容によっては、チーム（集団）で仕事をしているような場合等などは、共通の目標となることもあります。同じ内容の目標であっても、職位によって説明する「難易度」が違ってくるようになります。

目標設定における前提条件と視点を整理すると、次のとおりとなりますので、参考としてください。



ア 目標設定における前提条件

目標は個々に与えられた職務等における使命や上位方針(目標)、組織目標などを意識して、職員個々が自主的かつ積極的に設定するものです。

また、職種や職位等のポジションによる役割に応じた個別の設定が必要であり、これから実現することを明文化することが求められます。

具体的には、次の3つの事項が達成されることを前提とした目標設定が望ましいと考えられます。

- 組織使命や方針、組織目標の達成・貢献につながるもの
- 市役所に対する市民満足度(信頼度)の向上
- 職務に活用できる能力及びスキル(技量)の向上など

イ 目標設定における視点

目標は次の4つの視点に加え、総合計画実施計画掲載事業や行政改革大綱（平成15年3月）における長野改革の視点、行政評価の視点なども念頭に置きながら設定することが望ましいと考えられます。

目標管理における4つの視点

市民（お客様）の視点

市民がいかに住みやすいか、市民がどれだけ満足しているかをすべての基準として行政サービスを行うこと。また、ここでいうお客様とは、職務遂行上で関わりがあるすべての人（市民をはじめ職員を含めたもの）を指すものであること。

業務プロセスの視点

効率的で、利便性の高い行政サービスのためのプロセス（職務遂行過程）を追求することで、あいまいな業務手順を明確化・具体化し、個々のプロセスを最適化したシステムとして組み上げること。また、意思決定の根拠を事実に基づき説明する責任を負うこと。事務事業の安全や安定性、適合性、適時性、継続性、情報の伝達、危機管理という視点が欠かせないこと。

人材と変革の視点

管理職が組織マネジメントのために持っている「熱い思い」を部下に伝えること。質の高い行政サービスを提供するために全員参加で取り組むこと。公共の利益のために働くことを通じて、働きがいを感じる職場環境の整備に取り組むこと。市民サービスの追求に価値観を置いた人材育成と絶え間ない継続的改善を行うこと。

財務の視点

小さな役所、少ないコストでいかに質の高いサービスが提供できるか追求すること。

長野改革の視点

市民と市の役割分担を明らかにし、パートナーシップに基づくまちづくりの推進

民間の発想を取り入れた行財政経営への転換

市民の目線で良質なサービスを迅速に提供

行政評価の評価視点

必要性

妥当性

有効性
効率性

具体的達成手段

具体的達成手段は、目標を達成するために取り組む具体的な職務活動「どのように」を明らかにし、明文化するものです。

従って、どのような職務活動が目標の達成につながるかを明確にする必要があります。

目標管理では、結果だけでなく、職務遂行過程（プロセス）も大事な評価ポイントとなるので、具体的達成手段の設定にあたっては、期首面談の際の目標設定における第一評価者の助言指導が重要です。

スケジュール

職務目標項目や目標水準、具体的達成手段に加え、その目標がいつまでに達成され、具体的達成手段がいつの時期に行われていくかということが、目標管理では重要です。スケジュールは、それを明らかにし、明文化するものです。

基準日の進捗状況・達成状況

被評価者が基準日面談に臨む前に記入し、自らの目標の進捗状況及び達成状況について記入するもので、自己評価の理由に相当するものとなります。

評価者は、面談の中で記載された事実を確認し、記載内容に修正等の必要があれば、被評価者に内容の指示をすることができるものとします。

評価者は、基準日の状況・達成状況に記載された内容を参考に評価するものとします。

難易度

職員のモチベーション（動機付け）を高めるためには、職員個々がより高度な目標設定を行うことが必要です。

目標は、新たな課題に果敢に挑戦しようとするものほど、難易度が高いものとして取り扱うこととし、チャレンジングな目標ほど、達成度が低い場合であっても高い評価が得られる仕組みとします。

難易度は、職位に求められる仕事の成果や発揮して欲しい能力を明示することで、目標が、その役割に相応しいかどうかを役割期待度として、市民や組織が期待する内容であるかどうかを組織期待度として、その調整を図るものとします。

役割期待度及び組織期待度を融合した目標難易度決定表は、＜表1＞のとおりとし、難易度の設定は、期首面談の際に第一評価者との合意で設定するものとします。

が、この段階では、S 1 及び S 2 を設定することはできないものとします。

第二評価者及び調整評価者は、第一評価者が設定した難易度が適正なものかを確認するものとし、修正の必要があると判断される場合は、第一評価者に指示して、難易度の再設定をさせることができるものとします。

また、調整評価者は躍進（A 1、A 2）の目標の中から、大躍進（S 1、S 2）に該当すると認められるものを指定できるものとします。指定した場合は、第二評価者を經由して第一評価者に指示し、難易度の修正を行うものとします。

組織期待度

組織期待度は、市民や組織が期待する内容であるかに照らして、設定した目標が期待される内容であるかどうかを見ものです。

| 組織期待度の基準 | |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 組織期待度 | 組織期待度の基準 |
| 大躍進 | 第一評価者と被評価者の協議の段階では設定できないものとし、調整評価者が、特に重要で困難であると判断したものについて躍進（A 1、A 2）の中から特に指定するもの |
| 躍進 | その目標が困難性の高い新規事業の実施や事務事業の大幅な見直し、市（市長）の重点方針に直接関係し、かつ、組織の必要上あるいは予想外の状況の変化のために、非常に困難な条件下で目標を遂行する場合に設定できるもの |
| 前進 | 事業内容が前年度より向上した内容である場合や事務の改善が明確に位置づけられている場合に設定できるもの |
| 維持 | 前年と同じ手法等で、事務改善もなく、事務事業を実施している場合に相当するもの。新規事業でも、既存事業の事務改善より困難度が低いものは「維持」として取り扱うこと |

目標難易度決定表 < 表 1 >

| 組織 役割 | | 組織期待度 | | | |
|----------------|------|----------------|----------|----------|---------|
| | | 大躍進 | 躍進 | 前進 | 維持 |
| 役割期待度 | 期待以上 | S 1 | A 1 | A 3 | B 1 |
| | 期待通り | S 2 | A 2 | A 4 | B 2 |
| | 期待以下 | - | C 1 | C 2 | C 3 |
| 組織期待度としての目標難易度 | | 特に重要であると指定したもの | 困難性の高いもの | 改善が明確なもの | 現状維持のもの |

* 目標難易度は、期首面談を通じて設定するものとし、調整評価者が決定する
 * 期首面談の段階ではS1及びS2の難易度設定はできないものとし、その指定は調整評価者がA1又はA2の中から行うものとする

役割期待度の基準

| 役割期待度 | 役割期待度の基準 |
|-------|----------------------------------------------------------|
| 期待以上 | 当該職員の職務目標が、当該職員の職位（ポジション）に比べて、レベルの高い（上位職が担うに相応しい）内容であるもの |
| 期待通り | 当該職員の職務目標が、当該職員の職位（ポジション）に相当するレベルの内容であるもの |
| 期待以下 | 当該職員の職務目標が、当該職員の職位（ポジション）に比べて、レベルの低い（下位職が担うに相応しい）内容であるもの |

役割期待度

役割期待度は、人材育成基本方針における期待職員像に照らして、期待される内容であるかどうかを見るものです。なお、期待職員像については、試行の段階では「9 その他」の「職位別期待職員像（管理職目標管理試行用）」を用いることとし、消防職を除く全職種用と消防職用の2種を使用します。

ウエイト

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がウエイト設定です。

従って、ウエイトの配分は、

| | | | | |
|-------|------|------|------|------|
| 最優先目標 | 優先目標 | 目標 1 | 目標 2 | 目標 3 |
|-------|------|------|------|------|

となります。

ウエイトは、合計が100になるように、5刻みで設定するものとして、数字で記入してください。

なお、ウエイトは、担当職務全体（個人の事務分掌）から見た業務分担における比重ではありませんので、注意してください。

基準日評価

基準日評価とは、目標の達成度について、1月1日を基準日として行う評価です。

基準日評価は、概ね12月までに行うものとし、それぞれの評価者（自己評価を含む。）が目標達成度評価表＜表2＞から該当する記号を記入するものとします。

評価については「7 評価」を参照してください。

最終評価

最終評価とは、基準日評価以降において、基準日に行った評価内容に変更の必要があると認められる場合に、目標の達成度を再度評価するものです。

最終評価が必要な場合は、原則として、被評価者から第一評価者に対して最終評価の申し出をすることにより行うものとします。

従って、最終面談は基準日評価における評価結果の変更が明らかな場合など、特別な事情がない限り、実施するものではありません。

最終評価を実施しない場合は、基準日評価の結果を尊重することとなります。

最終評価は概ね3月中に行うものとし、それぞれの評価者が目標達成度評価表＜表2＞から該当する記号を記入してください。

評価については「7 評価」を参照してください。

難易度達成度

難易度達成度は、調整評価者が決定した目標達成度評価をもとに、調整評価者が目標難易度達成度評価表＜表3＞から該当する数字を記入してください。

評価点

評価点は、目標毎にその達成度を評価するもので、調整評価者が評価を決定した際に記入をします。

評価点の計算については、「7 評価」を参照してください。

総合評価点

総合評価点は、個々の目標の評価点の合計とし、調整評価者の評価が決定したのち、調整評価者が記入するものとします。

(3) 役割分担シート(様式3)の作成

役割分担シート(様式3)は、上位方針(目標)の達成に向けて、部下職員との適切な役割分担(効果的な組み合わせ)の考察を行うために作成するもので、次長・課長級、課長補佐級、係長級職員が作成します。

具体的には、自分が作成した目標管理シート(様式2)に記入した目標を達成するために、部下職員との役割を構想し、目標の浸透を図るために作成するものです。

この役割分担シート(様式3)は、上位方針(目標)を達成するための役割を明示するためのもので、部下職員の個々の目標を設定することや部下職員にノルマを課すことを目的としたものではありません。

また、役割分担シート(様式3)に役割を示された部下は、その目標を個人目標の中に記入することになりますが、役割分担をそのまま記入するのではなく、関連性を持たせて、自分に期待された役割に基づく、目標を設定することが求められます。

ア 所属長(次長・課長級職員)

所属長は、組織課題における自らの役割を明確にするとともに、所管する職員のうち、主幹、課長補佐級職員と役割分担に必要な職員について、役割分担シート(様式3)を作成するものとします。

イ 主幹、課長補佐級職員

主幹、課長補佐級職員は、所管する職員のうち、係長級職員と役割分担に必要な職員について、役割分担シート(様式3)を作成するものとします。

ウ 係長級職員

係長級職員は、所管する職員のうち、役割分担に必要な職員について、役割分担シート(様式3)を作成するものとします。

役割分担シート[次長・課長級、主幹・課長補佐級、係長級作成]

(様式3)

| | | | | | | | | | | |
|-------------|-------|-------|-------|--------|---|---|---|-----------|-----|-------------|
| 確認欄 (押印) | 第一評価者 | 第二評価者 | 調整評価者 | シート作成日 | | | | 所属(係・担当)名 | 補職名 | 作成者(被評価者)氏名 |
| | | | | 元号 | 年 | 月 | 日 | | | |
| | | | | 平成 | | | | | | |

| | | | | | | | |
|----------------------------|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 担当者氏名 | 作成者(被評価者)本人 | | | | | | |
| 補職名(職種名) < 経験年数 > | < > | < > | < > | < > | < > | < > | < > |
| 職務目標項目 【目標管理シート(様式2)より】 | 役割分担項目 | | | | | | |
| 最優先目標 | | | | | | | |
| 優先目標 | | | | | | | |
| 目標1 | | | | | | | |
| 目標2 | | | | | | | |
| 目標3 | | | | | | | |

注)①職務目標項目は、目標管理シート(様式2)の職務目標項目を転記すること②組織目標の達成に向け、自分を含め適切な役割分担(効果的な組み合わせ)を考え、部下に説明すること③部下は上司の説明を受け、自己の目標を設定(目標管理シート(様式2)に記入)すること

属性の記入

役割分担シート(様式3)作成者本人の所属名、補職名、氏名、シート作成日を記入してください。

職務目標項目

役割分担シート(様式3)作成者本人の目標管理シート(様式2)の職務目標項目を転記してください。

担当者氏名

担当者氏名は、被評価者本人は役割分担シート(様式3)作成者本人が該当するものとし、自分の目標を達成するために役割を担ってもらう部下の氏名を記入してください。

補職名(職種名)(経験年数)

補職名(職種名)は、それぞれの補職名(職種名)を、経験年数については、括弧内に数字で目標設定年度の4月1日現在の現所属における経験年数を記入して

職務行動記録シート（様式4）は、評価の対象となる被評価者の日常の職務行動事実（評価事実）を詳細に観察し、その事実と指導内容を記録するものです。

記録された事実は、評価決定の際の判断材料にするとともに、計画的な人材育成と、仕事の進捗状況の記録に活用するものとします。

具体的には、臨時面談を実施したとき、被評価者の職務活動において特記すべき行動が見られたとき、相談や助言指導したとき、叱責、賞賛したときなど、評価対象の事実として記録しておくことが必要と認められる場合には、必ず記録するものとします。

この記録は、基準日面談や最終面談の際に行う評価において、評価結果に対する事実の説明責任を負う記録となるため、被評価者の立場になって、その行動を記録していくことが大切であると考えられます。

従って、日々の職務行動全てを記録するものではありません。

職務行動記録シートは、第一評価者が主たる記録者として記録・保管し、第二評価者及び調整評価者は必要に応じて、記録の内容を確認し、追記するものとします。

属性の記入

被評価者の職務行動を主に記録し、シートを保管する者となる第一評価者の補職名と氏名、被評価者の第二評価者及び調整評価者の補職名と氏名を記入してください。

また、職務行動を記録される職員（被評価者）の所属（担当・係）名、補職名（職種名）、被評価者氏名、職員番号を記入してください。

職務遂行上の行動記録（メモ）

被評価者に対して、指導や助言をした場合などのきっかけとなる職務遂行上の行動を日付とともに記録（メモ）し、その際の評価者の対応とその後の状況について記録してください。

好ましいと思われる行動

における職務遂行上の行動記録に係るもののうち、被評価者の立場になって、「好ましいと思われる行動（加点されるべき行動）」があった場合に日付とともに記録し、その際の評価者の対応とその後の状況について、記録してください。

問題があると思われる行動

における職務遂行上の行動記録に係るもののうち、被評価者の立場になって、「問題があると思われる行動（減点されるべき行動）」があった場合に日付とともに記録し、その際の評価者の対応とその後の状況について、記録してください。

対応とその後の状況（賞賛、激励、活用、援助、動機付け、指示、指導、教育、対策、処置等）

評価者が被評価者の特記すべき行動に対してとった対応と対応後の状況について、記録してください。

記録者

記録者が押印してください。

7 評価

目標管理における評価とは、目標に対する「仕事の結果（成果）＋プロセス（過程）」を検証することとなります。

評価基準は、「何を、どこまで、どのように、いつまでに」とし、目標設定時には、被評価者との面談の中で、「どこまで」という達成水準を明確にしておく必要があります。達成水準については、その許容範囲を予め整理するために、数量化できるものについては、できるだけ数量化するとともに、数量化できないものについては、目標を達成することでどのような状態になるのか、どういう効果や結果をもたらすのかということを明らかにしておくことが大切です。

従って、目標設定時には、あいまいな目標の記述は避けなければなりません。

（１）目標達成度評価の方法

目標に対する評価は、評価基準の達成状況で評価するものとし、５段階評価（S・A・B・C・D）で行います。

評価は、目標達成度評価表＜表２＞によることとします。

また、評価は本人による自己評価、第一評価者及び第二評価者の三者で行い、調整評価者が評価を決定するものとし、します。

評価期間において、期首で予測できなかった外部要因等の特殊な事情が認められると判断される場合は、第一評価者と調整をした上で、目標の再設定等を行うなどして評価を行うものとし、します。

| 目標について達成した結果 | 達成度 | 評価記号 |
|------------------|------|------|
| 目標を上回る | | S |
| 目標どおり | 100% | A |
| 目標をやや下回る | 90% | B |
| 目標を下回る | 60% | C |
| 目標を顕著に下回る(未着手含む) | | D |

(2) 目標難易度達成度評価の方法

目標設定（期首面談）の際に設定した目標難易度と評価により得られた目標達成度を融合して、目標難易度達成度評価をします。

この評価は、目標難易度達成度評価表＜表3＞を使用して行います。

評価は、表の縦軸に示した目標難易度については、目標設定時（期首面談）で設定した目標難易度に該当する記号を、表の横軸に示した目標達成度については、調整評価者が決定した結果に該当する記号を選び、双方の交差軸が当該目標に対する目標難易度達成度評価の結果（得点）となります。

目標難易度達成度評価は、調整評価者が記入するものとします。

また、この表が示すとおり、「100」に該当する交差軸が、役割期待度として役職に期待されたレベル相当の目標設定があり、かつ担当する職務において、明確な改善あるいは前進が見られるもので、それらをほぼ期待通りに実行したものとします。

目標管理では、全職員がこの「100」を目指して職務に取り組むことが求められます。

なお、表は最高点を140点、最低点を2点とし、次のように構成しています。

ア 目標難易度難易度関係

S2とA1では8点、A4とB1、B2とC1では20点、その他では4点の格差を設けています。

イ 目標達成度関係

SとAでは16点、AとBでは6点、BとC、CとDでは20点の格差を設けています。

目標難易度達成度評価表＜表3＞

| 評価点は2～140の範囲で期待値を100とする。 | | 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 |

(3) 評価点の計算

評価点とは、目標全体から見た個々の目標における評価得点を算出するものです。

評価点は、「目標のウエイト(%) * 目標難易度達成度評価点」で算出するものとし、少数第1位まで算出します。達成評価は、調整評価者が算出し、記入するものとします。また、総合評価点とは、個々の目標の評価点の合計点とします。

総合評価点における最高点は140点、最低点は2点となります。

得点の計算例

目標難易度が「A2」と決定された目標に対して、目標達成度の評価が「A」、その目標のウエイトが「15」とした場合

| | | | | |
|---------------|---|--------|---|-------------|
| 【目標難易度達成度評価表】 | | 【ウエイト】 | | 【評価点】 |
| 108(点) | * | 15(%) | = | <u>16.2</u> |

8 評価者（上司）の役割

評価者（上司）は、自ら目標管理を積極的に活用して職務に取り組むとともに、部下に手本を示さなければなりません。また、目標管理の実施により、今まで以上にマネジメント能力や企画力、判断力、調整力、統率力などが問われることとなります。

評価者（上司）の役割は、人を育てる 人を活かす やる気を出させる いい仕事を導くということです。目標管理における評価をすることだけが、評価者（上司）の役割ではありません。

そこで、評価者として、次の点を特に留意してください。

評価者としての留意事項

一人ひとりの職務が成果を上げるために、一人ひとりの職務行動を組織の使命や方針、目標に向けることが大切です。

一人ひとりの職務にどのような貢献を期待しているかを明らかにし、説明し、理解させ、納得させることが大切です。

上司の能力により、部下の能力の発揮や伸長が左右されることとなります。自らが環境の変化に敏感に対応し、情報収集に積極的に努めてください。

予想される問題等の発見を常に心がけ、事前の防止策をも考え抜く姿勢を持ちながら職務にあたることが大切です。

今までの仕事をただ繰り返すだけの仕事にならないようにし、より早く、より高いレベルの職務遂行を追求し続けることが大切です。

目標管理は、ただ改善活動をすることが目的ではありません。また、目標を立てることが仕事の目的ではありません。優先度や重要度、影響度等の高い課題を組織の問題として職員が共有し、協力して解決していくことに重要な意味があります。

（１）第一評価者の役割

人材育成

第一評価者は、被評価者の上司として、被評価者の職務活動における指導助言を通じて、職員の人材育成に寄与しなければならないものとします。

面談実施

第一評価者は、期首面談、基準日面談、最終面談、臨時面談の面談者となるものとします。

目標設定

第一評価者は、期首面談を通じて、被評価者が設定した当年度の目標を確認するものとします。この際、設定された目標が適切でないとは判断される場合は、目標の変更を指示することができるものとします。

目標設定報告

第一評価者は、期首面談が終了した段階で、被評価者に係る目標を第二評価者に報告し、目標の確認及び承認を得るものとします。この際、第二評価者が目標の修正等の指示をした場合は、第一評価者は、再度、期首面談を実施するものとします。

目標変更

期首で予測ができない特殊要因のために、年度の中途において、被評価者の目標に変更が必要であると認められる場合は、第一評価者は、期首面談を再度実施し、目標の変更について確認するものとします。

職務行動記録シート作成及び保管等

第一評価者は、評価の対象となる被評価者の日常の職務行動事実（評価事実）を詳細に観察し、その事実と指導内容を「職務行動記録シート（様式4）」に記録し、保管するものとします。また、第二評価者あるいは調整評価者から「職務行動記録シート（様式4）」の求めがあった場合は、第二評価者あるいは調整評価者に提示するものとします。

基準日評価

第一評価者は、基準日面談を実施し、被評価者の基準日評価を行うものとします。また、評価は、基準日面談の内容と「職務行動記録シート（様式4）」に記載された内容をもとに行うものとします。

評価の報告

第一評価者は、評価を行った際には、結果を第二評価者に報告するものとします。

説明責任

第一評価者は、自ら評価した被評価者に係る評価及び評価の根拠について説明責任があるものとします。

評価修正

第一評価者は、第二評価者あるいは調整評価者から評価のやり直しを命じられたときは、評価のやり直しを行うものとします。

最終評価

第一評価者は、被評価者から基準日評価の内容に変更の申し入れがあったときは、最終面談を実施するものとし、最終評価をするものとします。

評価の開示

第一評価者は、被評価者から評価結果の開示請求があった場合は、それに応じるものとし、開示の際には、第二評価者並びに調整評価者に、開示内容について報告するものとします。

（2）第二評価者の役割

人材育成

第二評価者は、被評価者の上司として、被評価者の職務活動における指導助言を通じて、職員の人材育成に寄与しなければならないものとします。

面談実施

第二評価者は、基準日面談、最終面談、臨時面談の面談者となるものとします。

目標設定

第二評価者は、期首面談を通じて設定された、被評価者に係る当年度の目標を確認するものとします。この際、設定された目標が適切でないとは判断される場合は、第一評価者に命じて、目標の変更を指示することができるものとします。

目標設定報告

第二評価者は、第一評価者から報告を受けた被評価者に係る目標を確認し、承認するものとします。また、第二評価者は、承認した目標について、調整評価者に報告し、目標の確認及び承認を得るものとします。なお、目標に修正が必要な場合は、第一評価者に指示するものとします。

目標変更

期首で予測ができない特殊要因のために、年度の中途において、被評価者の目標に変更が必要であると認められる場合は、目標の変更について確認するものとします。

職務行動記録シート作成及び保管等

第二評価者は、評価の対象となる被評価者の日常の職務行動事実（評価事実）を詳細に観察し、その事実と指導内容を「職務行動記録シート（様式4）」に記録することができるものとします。その際、第一評価者が保管する「職務行動記録シート」を使用するものとします。

基準日評価

第二評価者は、第一評価者が基準日面談を実施したのち、基準日面談を実施するものとし、被評価者の基準日評価を行うものとします。また、評価は、基準日面談の内容と「職務行動記録シート（様式4）」に記載された内容をもとに行うものとし、その際、第一評価者の甘辛調整を行うものとします。

評価の報告

第二評価者は、評価を行った際には、結果を調整評価者に報告するものとします。

説明責任

第二評価者は、自ら評価した被評価者に係る評価及び評価の根拠について説明責任があるものとします。

評価修正

第二評価者は、調整評価者から評価のやり直しを命じられたときは、評価のやり直しを行うものとします。

最終評価

第二評価者は、被評価者から基準日評価の内容に変更の申し入れがあったときは、第一評価者が最終面談を実施したのち、最終面談を実施するものとし、最終評価をするものとします。

評価の開示

第二評価者は、被評価者から評価結果の開示請求があった場合は、それに応じるものとし、開示の際には、第一評価者並びに調整評価者に、開示内容について報告するものとし、ます。

(3) 調整評価者の役割

人材育成

調整評価者は、被評価者の上司として、被評価者の職務活動における指導助言を通じて、職員の人材育成に寄与しなければならないものとし、ます。

面談実施

調整評価者は、臨時面談の面談者となるものとし、ます。

目標設定

調整評価者は、期首面談を通じて設定された、被評価者に係る当年度の目標を確認するものとし、ます。この際、設定された目標が適切でないと判断される場合は、第二評価者に命じて、目標の変更を指示することができるものとし、ます。

目標設定報告

調整評価者は、第二評価者から報告を受けた被評価者に係る目標を確認し、承認するものとし、ます。この際、目標難易度決定表のA 1 及びA 2 に該当する目標の中から、特に重要と認められるものについて、S 1 又はS 2 の指定をすることができるものとし、ます。なお、目標に修正が必要な場合は、第二評価者を經由して、第一評価者に指示するものとし、ます。

目標変更

期首で予測ができない特殊要因のために、年度の中途において、被評価者の目標に変更が必要であると認められる場合は、目標の変更について確認するものとし、ます。

職務行動記録シート作成及び保管等

調整評価者は、評価の対象となる被評価者の日常の職務行動事実（評価事実）を詳細に観察し、その事実と指導内容を「職務行動記録シート（様式4）」に記録することができるものとし、ます。その際、第一評価者が保管する「職務行動記録シート」を使用するものとし、ます。

基準日評価

調整評価者は、第二評価者が基準日面談を実施したのち、基準日評価を決定するものとし、その際、第二評価者の甘辛調整を行うものとし、ます。

評価の報告

調整評価者は、評価を行った際には、結果を職員課に報告するものとし、ます。

説明責任

調整評価者は、自ら決定した被評価者に係る評価及び評価の根拠について説明責任があるものとし、ます。

最終評価

調整評価者は、被評価者から基準日評価の内容に変更の申し入れがあったときは、第二評価者が最終面談を実施したのち、最終評価を決定するものとします。

評価の開示

調整評価者は、被評価者から評価結果の開示請求があった場合は、それに応じるものとし、開示の際には、第一評価者並びに第二評価者に、開示内容について報告するものとします。

9 その他

(1) 目標管理の職位別導入スケジュール

目標管理の職位別導入スケジュールは、平成16年度に主幹・課長補佐級以上の管理職を対象に試行を行い、次の表のとおり、順次、下位職にその対象を広げていく予定です。

| | 平成16年度 | 平成17年度 | 平成18年度 | 平成19年度 |
|-----------|--------|--------|--------|--------|
| 部長級職 | ● | ○ | ○ | ○ |
| 次長・課長級職 | ● | ○ | ○ | ○ |
| 主幹・課長補佐級職 | ● | ○ | ○ | ○ |
| 係長級職 | — | ● | ○ | ○ |
| その他の職員 | — | — | ● | ○ |

●: 試行
○: 実施

(2) 目標管理における業績評価結果の人事・給与処遇適用スケジュール

目標管理における業績評価結果の人事・給与処遇適用スケジュールは、次の表のとおり予定していますが、運用の定着状況によっては、変更する場合があります。

| | 平成16年度 | 平成17年度 | 平成18年度 | 平成19年度 |
|-----------|--------|--------|--------|--------|
| 部長級職 | — | ● | ○ | ○ |
| 次長・課長級職 | — | ● | ○ | ○ |
| 主幹・課長補佐級職 | — | ● | ○ | ○ |
| 係長級職 | — | — | ● | ○ |
| その他の職員 | — | — | — | ● |

●: 試行(勤勉手当に反映した場合の試算値を計算し、本人へ通知)
○: 実施(翌年度支給の勤勉手当に反映し、人事異動(任用)に活用)

(3) 考課研修等の実施

新人事評価制度の導入にあたっては、制度に対する正しい理解がなければ、運用ができないばかりでなく、適切な評価結果を得ることもできません。透明性と納得性、公平性と公正性を確保するために、評価制度に関する研修を平成15年度から段階的に、全職員を対象に実施する予定です。

なお、昇格に伴う新任者に対しても、同メニューの研修の実施を予定しています。

| | 平成15年度 | 平成16年度 | 平成17年度 | 平成18年度 |
|-----------|--------|--------|--------|--------|
| 部長級職 | ● | ○ | ◎ | |
| 次長・課長級職 | ● | ○ | ◎ | |
| 主幹・課長補佐級職 | ● | ○ | ◎ | |
| 係長級職 | | ● | ○ | ◎ |
| その他の職員 | | | ● | ○ |

●:業績評価(目標管理)制度に関する研修
○:能力評価制度に関する研修
◎:部下の指導育成に関するコーチング研修

(4) その他の人事制度の構築予定

ここにまとめた目標管理マニュアル～業績評価～は、人事評価のうち業績部分をどのように評価していくかというものです。

人事評価のうち能力評価については、今後、まとめていく予定です。

また、人事評価以外の各種人事制度、給与制度等の見直しも進め、順次、確立していく予定です。

(5) 職位別期待職員像 (管理職目標管理試行用)

期待職員像とは、職員にどのような役割を果たしてもらい、その役割を遂行するために、どのような能力・職務行動を身に付けて欲しいかを整理したものです。これは職員の職務遂行上の行動指針とするとともに、能力開発や人材育成の指針として活用されるものです。また、目標管理においては、役割期待度の基準(期待通り)として活用されるものです。

目標管理の試行にあたっては、「消防職を除く全職種用」と「消防職用」の2種を作成しました。いずれも暫定的に作成したものであるため、今後、平成11年に策定した人材育成基本方針の改訂にあわせ、職位や職種等に考慮しながら、内容を精査する予定です。

全職種用 (消防職を除く)

| 職位 | | 部長級 (参事) | | 次長・課長級 (副参事・〇〇主幹) | | | 主幹・課長補佐級 | |
|---------------------|--------|--------------------------------------------------------------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| | | 11級 | 10級 | 9級 | 8級 | 7級 | 7級 | 6級 |
| 給与級 | | | | | | | | |
| 役割 | | 部局及び特命事項の統括責任者 市施策推進者 | | 所属(課等)及び特命事項の統括責任者 目標推進者 次長は部長の補佐 | | | 所属(課等)所管事務の調整者 所属(課等)目標の進捗管理者 課長級の補佐 | |
| 職務遂行で発揮して欲しい能力とその行動 | 思考力 | 長期的視野と大局的視点に立った政策を実現するための戦略を構想している。 | | 組織目標を明らかにし、政策を実現するための施策を構想している。 政治、経済、社会等全般における知識と情報に精通し、それを駆使し、問題の本質と解決の方向性を洞察している。 | | | 環境変化を認識し、課題を分析している。 知識と情報を調整し、応用し、関係者と連携(調整)したバランス感覚ある政策を実現するための施策を立案している。 | |
| | 行動力 | 市の方針を踏まえた責任ある調整を行っている。 複雑困難な施策を決定し、実行している。 自らの責任権限に応じた適切な決断をしている。 | | 日常的に生じる課題及び困難な折衝に対し、時期を逸しない的確な判断をしている。 状況変化による方針変更及び危機管理対応をしている。 自らの責任権限に応じた適切な決断をしている。 | | | 困難な交渉でも、自らの意見を正確に伝達し、相手を納得させている。 関係者(他部門)との連携を綿密に行い、施策を実現している。 自らの責任権限に応じた適切な判断をしている。 | |
| | 組織管理能力 | 部局を統括し、職員の士気を高めている。 事務事業の安全や安定性、適時性や継続性、情報伝達(公開)や危機管理の視点から執行管理にあっている。 | | 所属(課等)を統括し、職員の士気を高める組織運営をしている。 職員の能力を適正に評価し、適切な人材配置により組織力を向上させている。 能力開発に資する職務及び研修機会を職員に付与し、部下の育成に取り組んでいる。 | | | 部下の心身の健康状況や人間関係、職場環境を把握し、組織力の維持向上に努めている。 部下の能力と意欲を最大限に引き出すための指導及び助言を通じて、部下の目標を実現させている。 | |
| | 姿勢・態度 | 部局の最高責任者として結果責任を取っている。 自ら率先して政策を実現するための取り組みをしている。 | | 所属(課等)の最高責任者として結果責任をとっている。 自ら率先して職務目標を達成するための取り組みをしている。 コスト管理に責任を負い、費用対効果の視点を欠かさないでいる。 | | | 協力や協働体制を整え、変化に対して柔軟かつ的確に対応している。 自ら率先して職場の活性化に取り組んでいる。 | |

消防職用

| 職位 (補職名、職種名) | | 局長級 (参事) | | 次長・課長・署長・副署長級 (副参事) | | | 主幹・課長補佐・副署長補佐・分署長級 (消防署課長) | |
|-----------------|------------|-------------------------------------------------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 給与級 | | 11級 | 10級 | 9級 | 8級 | 7級 | 7級 | 6級 |
| 期待職員像 | 役割 | 部局及び特命事項の統括責任者 施策推進者 災害時における総括責任者 | | 所属(課・署等)及び特命事項の統括責任者 目標推進者 次長は部長の補佐 災害現場における総括責任者の補佐 | | | 所属(課等)所管事務の調整者 所属(課等)目標の進捗管理者 課長級の補佐 災害現場における実態を把握し、迅速な活動方針の決定 | |
| | 思考力 | 職務知識見 理解力 分析力 洞察力 企画力 構想力 対応力 | | 組織目標を明らかにし、政策を実現するための施策を構想している。 政治、経済、社会等全般における知識と情報に精通し、それを駆使し、問題の本質と解決の方向性を洞察している。 災害時に適切な対応策を出し得る創造力とこれに実行し得る企画力の修得に努めている。 | | | 環境変化を認識し、課題を分析している。 知識と情報を調整し、応用し、関係者と連携(調整)したバランス感覚ある政策を実現するための施策を立案している。 社会的かつ経済的影響も考慮し、常に被害の極限防止を思考している。 | |
| | 行動力 | 執行力 実行力 応対力 折衝力 判断力 | | 日常的に生じる課題及び困難な折衝に対し、時期を逸しない的確な判断をしている。 状況変化による方針変更及び危機管理対応をしている。 自らの責任権限に応じた適切な判断をしている。 | | | 困難な交渉でも、自らの意見を正確に伝達し、相手を納得させている。 関係者(他部門)との連携を綿密に行い、施策を実現している。 自らの責任権限に応じた適切な判断をしている。 災害状況、進展予測、活動状況及び部隊の集結等について大局的に判断し、確固たる信念のもとに行動している。 | |
| | 組織管理・人材活用力 | 監督力 統率力 育成力 指導力 | | 所属(課等)を統括し、職員の士気を高める組織運営をしている。 職員の能力を適正に評価し、適切な人材配置により組織力を向上させている。 能力開発に資する職務及び研修機会を職員に付与し、部下の育成に取り組んでいる。 常に災害対応力の強化に努めている。 | | | 部下の心身の健康状況や人間関係、職場環境を把握し、組織力の維持向上に努めている。 部下の能力と意欲を最大限に引き出すための指導及び助言を通じて、部下の目標を実現させている。 常に災害対応力の強化のため部下に対し、指導・助言に努めている。 | |
| | 姿勢・態度 | 責任感 向上心 コスト意識 規律 | | 部局の最高責任者として結果責任を取っている。 自ら率先して政策を実現するための取り組みをしている。 | | | 協力や協働体制を整え、変化に対して柔軟かつ的確に対応している。 自ら率先して職場の活性化に取り組んでいる。 災害現場において、連絡調整を図り、効果的な災害対応を指揮している。 | |