

# 人事評価（業績評価）マニュアル

～平成27年度管理職試行用～

平成27年7月  
新居浜市

## 目 次

業績評価導入の背景	1
1 業績評価	3
(1) 業績評価とは	
(2) 業績評価の手法～目標管理とは	
(3) 目標管理の目的	4
(4) これまでの目標管理制度との関係	
2 目標管理の運用	6
(1) 目標管理の仕組み	
(2) 目標管理運用のきまり	7
(3) 職場面談	9
(4) 組織使命に基づく組織目標の明確化	11
3 目標設定の準備	12
4 目標管理における様式の作成	13
(1) 現状分析シート（様式1）の作成	
(2) 目標管理記録シート（様式2）の作成	15
(3) 職務行動記録シート（様式3）の作成	21
5 評価	23
(1) 組織課題業務	
(2) 目標評価点の算出方法	
(3) 評価点の計算	24
(4) 評価	25
6 評価者（上司）の役割	26
(1) 一次評価者の役割	
(2) 二次評価者の役割	27
7 今後の予定	29
(1) 業績評価の職階別導入スケジュール	
(2) 人事評価制度に関する職員研修等の実施	
8 資料編	29
◇現状分析シート（様式1）	
◇目標管理記録シート（様式2）	

## 例 言

- 1 この人事評価（業績評価）マニュアルは、現行の人事評価制度に新たに業績評価を導入することを目的として、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、業績評価を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。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、予めご承知おきください。

## 業績評価導入の背景

平成26年5月14日に改正地方公務員法が公布され、公布日から2年以内に施行されることが決定されました。

地公法改正の主な趣旨は、「能力及び実績に基づく人事管理の徹底」等であり、「人事評価とは、職員がその職務を遂行するにあたり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価」であると定義され、能力評価と業績評価の両面から行うことが法律上の義務となりました。

$$\text{人事評価} = \text{能力評価} + \text{業績評価}$$

「能力評価」とは、評価期間を通じて当該職位に求められる職務行動がとられていたかを評価するもので、「業績評価」とは、評価期間ごとに変動し得る業務の実施結果を達成度の面から評価するものです。

また、人事評価の根本基準として「任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用しなければならない。」と規定されています。

本市がこれまで取り組んできたのは、各職位毎に、求められる職務行動がとられていたか否かを評価する能力評価です。

総務省から全国の地方自治体に、「地方公務員法の改正による人事評価制度の導入スケジュール」が示され、その内容は、『平成27年度中に、制度の試行を踏まえて規定等を適宜整備し、平成28年4月から本格実施するように！』とされています。

以上のような背景から、本年度は、管理職を対象に、業績評価を試行することといたしました。

人事評価制度は、市政を支える私たち職員一人ひとりが輝くために必要な制度であり、必要な人材を確保し、育て、活かすという人事制度の運用の根幹をなすものです。また、評価結果は、職員の能力開発や人材育成に活用するとともに、人事管理のための資料として活用していくものです。

しかしながら、時代の変化に伴い、行政に求められるものが変化し続ける中であって、職員に求められる資質や能力もまた変化していくことから、人事評価制度には完成形がなく、常に見直しが必要なものであるといえます。

すべての職員が納得でき、主体的に活用していただける制度とするためには、まず積極的に活用していただいたうえで、問題点や改善点についてのご意見をいただきながら、より良い制度を構築していく必要があると考えています。

職員の皆さんの積極的な参画と協力をお願いいたします。

**参照条文**（改正地方公務員法より抜粋）

**（任命権者）**

第6条（略）、人事評価（任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするために、職員が**その職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績**を把握した上で行われる勤務成績の評価をいう。以下同じ。）（略）。

**（人事評価の根本基準）**

第23条 職員の人事評価は、公正に行わなければならない。

2 任命権者は、人事評価を任用、給与、分限その他の**人事管理の基礎として活用**するものとする。

**（人事評価の実施）**

第23条の2 職員の執務については、その任命権者は、**定期的に人事評価を行わなければならない**。

2 人事評価の基準及び方法に関する事項その他人事評価に関し必要な事項は、任命権者が定める。

**（人事評価に基づく措置）**

第23条の3 任命権者は、前条第1項の人事評価の結果に応じた措置を講じなければならない。

# 1 業績評価

## (1) 業績評価とは

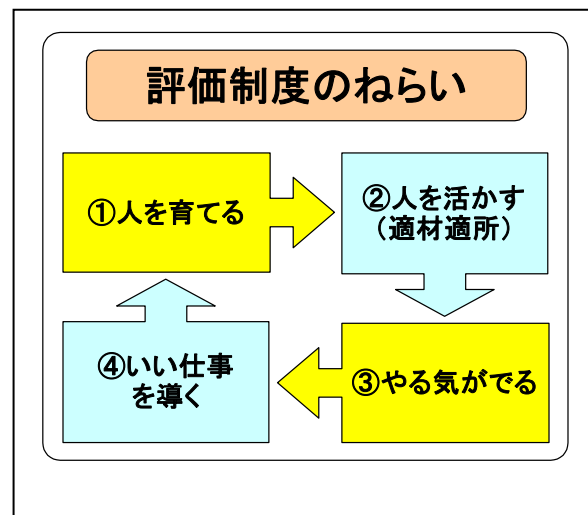
### ポイント

業績評価は、組織目標に基づく職務の実践から、人を育て、いい仕事を導くものです。

社会経済情勢の急激かつ大きな変動期にあつて、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。

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) 業績評価の手法～目標管理とは

### ポイント

目標管理とは、PDCAサイクルを自らの職務において実践するものです。

目標管理とは、職員一人ひとりが目標を設定し、目標達成のために、その目標を自主的に管理しながら、主体的に責任感を持って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であり、PDCAサイクルを自らの職務において実践するものです。

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

実現の欲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。

### （3）目標管理の目的

#### ポイント

目標を設定し明文化することが、主体的に仕事に参画することを意味するものです。

職員個人の目標管理を導入することは、職員一人ひとりが高い目標に挑戦し続ける思考と意欲を醸成し、また、その目標を達成する実行力を身につけることにより、仕事の好循環を職員自ら生み出すことを期待するものです。また、職員が組織目標等を明確に意識し、主体的に職務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ものです。

目標管理の実践は、仕事の進ちょく管理を適切に行いながら、組織目標や上位方針など市民や組織の期待に着実に応えることで、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。

- ① 市政運営の目標・組織目標を明確化すること
- ② 組織内で情報を共有し、目標を浸透させること（目標の連鎖）
- ③ 職責における職務や取り組み課題、目標を明確化すること
- ④ 職員にPDCAサイクルを習慣化させること
- ⑤ 仕事への主体性とモチベーション（やる気）の向上を図ること
- ⑥ 職場面談を通じた人材育成と上司とのコミュニケーションを図ること
- ⑦ 仕事の実績（結果）を把握・確認すること
- ⑧ 評価基準の明示による評価制度の納得性の向上を図ること
- ⑨ 処遇へ結果を反映すること

### （4）これまでの目標管理制度との関係

本市では、すでに課所室単位の目標管理制度が確立していることから、これをベースに個人の目標管理として再構築し、これを業績評価に活用することとします。

現在の目標管理制度は、新居浜市職員参加による目標管理実施要綱（以下、「要綱」という。）で目標管理の作業手順が定められています。要綱第3条に規定されている「成果目標設定モデル」（第1号様式）で「現状と課題」から「目的の明確化」を行

い、「成果目標」を設定しています。

個人の目標管理でも、基本的な考え方は同じです。しかし、個人の目標管理を進めるうえで、これまでとは異なる配慮が必要になります。

まず、個人の目標は組織が目指す目標と同じ方向でなければなりません。そのためには評価者と被評価者が十分に意思疎通を図り、組織として共有できるようにしなければなりません。

また、市役所の業務は多岐にわたり、日々、創造性を求められるような比較的目標設定のしやすい業務から、ルーティンワークが主で創造的な目標設定がしにくい業務まで様々です。ルーティンワークであっても業務に問題点が全くないということは考えにくく、問題があれば課題を見つけることは可能で、その克服のために目標を設定することも可能であると考えています。このようなことから、目標設定から評価に至るまでの作業を見直し、様式についても全面的に見直しを行いました。

なお、平成28年度からは現在の課所室単位の目標管理を廃止し、人事評価制度の中の業績評価のための目標管理として運用していく予定です。

現在の目標管理制度と新制度との違い(指標や区分・評語の比較)				
	現行制度		新制度	
組織期待度	(なし)		躍進 前進 維持	○現状の水準から前進の領域を超え、理想の水準を達成しようとするもの。 ○現状の水準から理想とする水準の達成に向け、前進が明確なもの。 ○現状の水準を維持する程度のももの。
目標の困難度	A B C	極めて難しいものであった 難しいものであった 比較的容易であった	困難 標準 容易	○現状分析の結果等から目標の達成に高度な困難性が認められるもの。 困難、容易のどちらにも該当しないもの ○目標達成に向け、実際に職務遂行した結果、容易に達成できたと判断されるもの。
目標の達成度	A B C D	申し分なく達成した 大体達成した 少ししか達成できなかった 達成できなかった	☆ ◎ ○ △ ×	上位等級でも申し分なく、完璧で全てをまかせられる模範的な状態 上司が期待していた以上で、同僚に対しても指導できる申し分ない状態。 ほぼ期待通りで、組織・職場上司の期待にかなっている状態。 期待よりズレが生じ、注意や指導が必要な状態。 期待より、大きくズレており、業務遂行に支障がでている状態
評価	A B C	期待以上 期待どおり 期待以下	S A B C D	85～100点 70～84点 50～69点 40～49点 0～39点 (数字は、総合評価点を指す)



## 2 目標管理の運用

### (1) 目標管理の仕組み

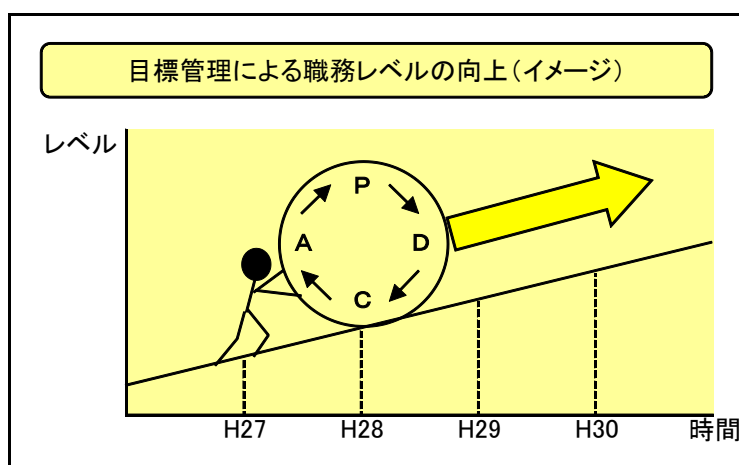
#### ポイント

目標管理を実践することは、PDCAサイクルを習慣化するものです。

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、職務レベルの向上と着実な成果を残すことにつながるものと考えられます。この目標管理の考え方は、若年層のうちから習慣化することで、仕事に好循環を生み出すため、仕事の進め方としては、全職員がこれを実践する必要があります。

この目標管理で大事なことは、現状の洗い出しを通じて、一人ひとりが職責に応じた職務課題を認識し、課題を克服するための取り組み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。一人ひとりが新居浜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。



#### ①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。

#### ②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ことが必要です。

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。

### ③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。

### ④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

### ①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。

### ②職務遂行期間 (評価期間) と評価基準日等

#### ポイント

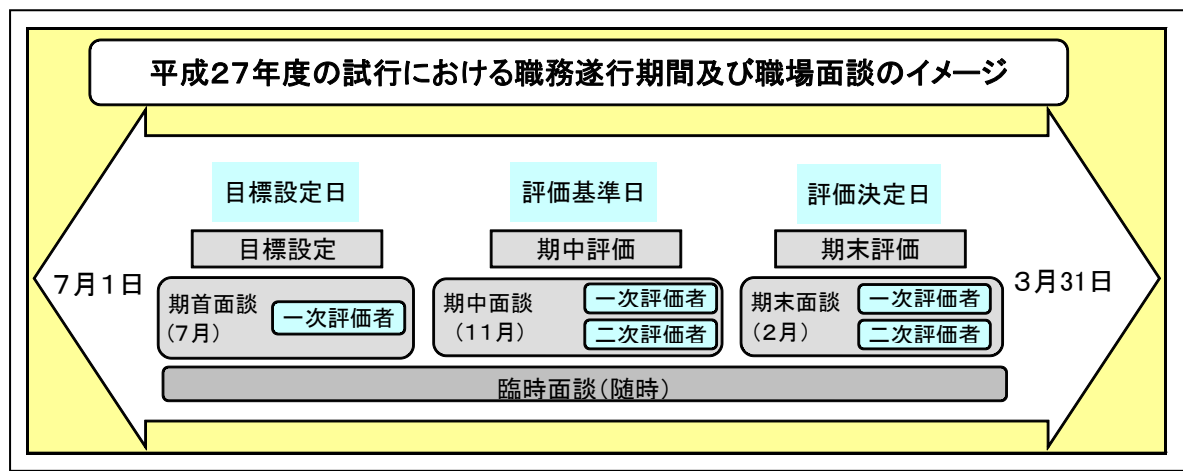
試行では、評価は7月1日～11月30日、12月1日～3月31日  
を評価期間として、2回実施します。

ただし、平成28年度以降は、4月1日～9月30日、10月1日～  
3月31日となる予定です。

平成27年度の試行では、7月1日～11月30日、12月1日～3月31日を評価期間として、評価を2回行います。

年2回評価を行う理由は、業績評価では職員が果たすべき役割として目標を設定し、その達成度を評価することから1年先（試行では9カ月先）では不確定要素が大きく、半年程度（試行では5カ月程度）の評価期間が適当であること、またその結果を半年ごとの勤勉手当へ反映させることを念頭に置いたものです。

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）として実施することが理想であり、次年度以降は、4月1日～9月30日、10月1日～3月31日を評価期間として2回実施する予定です。



### ③評価対象者

平成27年度は、副課長級以上の管理職を対象者に試行を行うものとし、平成28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、「7 今後の予定」を参照してください。

### ④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、能力評価における関係と同じです。この関係は、面談実施の際の関係においても同様とします。

### ⑤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3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、「3 目標設定の準備」、「4 目標管理における様式の作成」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表のとおりとし、人事課への提出方法等については、別途通知します。

被評価者別に見た目標管理に使用する書式とその説明

被評価者\様式	現状分析シート (様式1)	目標管理記録シート (様式2)
部長級	○	○
次長・課長級	○	○
副課長級		○
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、目標を導くためのもの。	個人目標を明らかにし、それを評価するためのもの。
評価期間中の書類保管者	部局長、課所室長	一次評価者 ※期末評価後は二次評価者

(3) 職場面談

ポイント

面談は、評価者と被評価者が話し合うあらゆる機会をいいます。人材育成を企図した話し合いであれば、日常的に行われる打ち合わせ等も、広義では面談に該当します。

職場面談の種類は、①期首面談②期中面談③期末面談④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。

面談実施者と面談目的				
面談の種類	期首面談	期中面談	期末面談	臨時面談
面談者等				
面談者(評価者)	一次評価者	一次評価者	一次評価者	一次評価者
	—	二次評価者	二次評価者	二次評価者
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、9月期評価の実施	目標達成度の確認、3月期評価の実施	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

## ①期首面談

### ポイント

平成27年度試行では7月中に行ってください。

期首面談は、評価期間の期首に行うものとします。平成27年度の試行は7月からのスタートとなりますので、7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一次評価者で行います。ここで、組織の使命や現在抱えている問題等を共通認識したうえで目標とすべき課題を設定し、合意形成することが必要です。

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、被評価者と二次評価者との面談を実施しませんが、二次評価者は、一次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。

## ②期中面談

### ポイント

期中面談は、試行では11月中に行ってください。

期中面談は、年度上半期の評価基準日の前に行うものとします。

期中面談は、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。

期中面談は、原則として被評価者と二次評価者の間で行うものとしますが、二次評価者の裁量において、被評価者と一次評価者の間で行うことも可能とします。

## ③期末面談

### ポイント

期末面談は、試行では2月中に行ってください。

期末面談は、年度下半期の評価基準日（3月31日）の前に行うものとします。

期末面談は、期首に設定した目標の達成度を互いに確認し、最終的な評価を行うために行うものです。

期末面談は、原則として被評価者と二次評価者の間で行うものとしますが、一次評価者の裁量において、被評価者と一次評価者の間で行うことも可能とします。

## ④臨時面談

臨時面談は、評価期間中にいつでも実施することができるものとします。

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。

#### (4) 組織使命に基づく組織目標の明確化

##### ポイント

部下に仕事の誇りとやりがいを持たせるためには、組織使命を明確にしてください。

自分の仕事は何を目的に、何のためにやっているかわからないまま仕事をして、仕事にやりがいを感じることはできないばかりか、組織が予想しない方向に進む危険性もあります。

組織使命は、その組織（業務）がなぜ生まれたのか、今、なぜ存在しているのか、組織として課せられた任務は何かをヒントに整理するものです。自分たちが仕事を達成した先に見えるもの、それが組織使命です。

組織使命は、どこの所属でも共通するような行政一般に言えるスローガンのものを明文化するものではありません。組織使命の明確化は、課所室長の役割です。

課所室長以上の職員は組織使命を明確化したら、今期の組織目標を明確にし、目標管理記録シート(様式2)に記入するとともに職員間での共有化を図ります。

良い例：①住民自治の振興（住民参加による地域づくりの支援）

②市民活動の推進（市民活動の普及と協働・支援）

悪い例：市民の視点に立った効果的で良質なサービスの提供と簡素で効率的な行政運営（組織の任務が不明確で、どの組織にも共通で言えるスローガンのもの）

目標設定にあたっては、最初に組織使命を明確にする作業から行います。その上で、現状の洗い出しを行います。現状の洗い出しを通じて、組織の課題が抽出されるため、抽出された課題に対して今期の組織目標を設定します。その組織目標をどのように実行するかについて、職責（個人）毎に当年度の目標を設定します。

目標を設定したら、目標を達成するために、主体的に職務活動に取り組みます。評価基準日が近づいたら、自らの職務遂行活動を振り返り、そこで得られた反省材料を次期の職務活動に活かすというながれになります。

### 3 目標設定の準備

#### ポイント

目標設定は、前年度に施政方針が出された時点から作業がスタートし、素案を作成します。試行では省略しますが、参考にしてください。

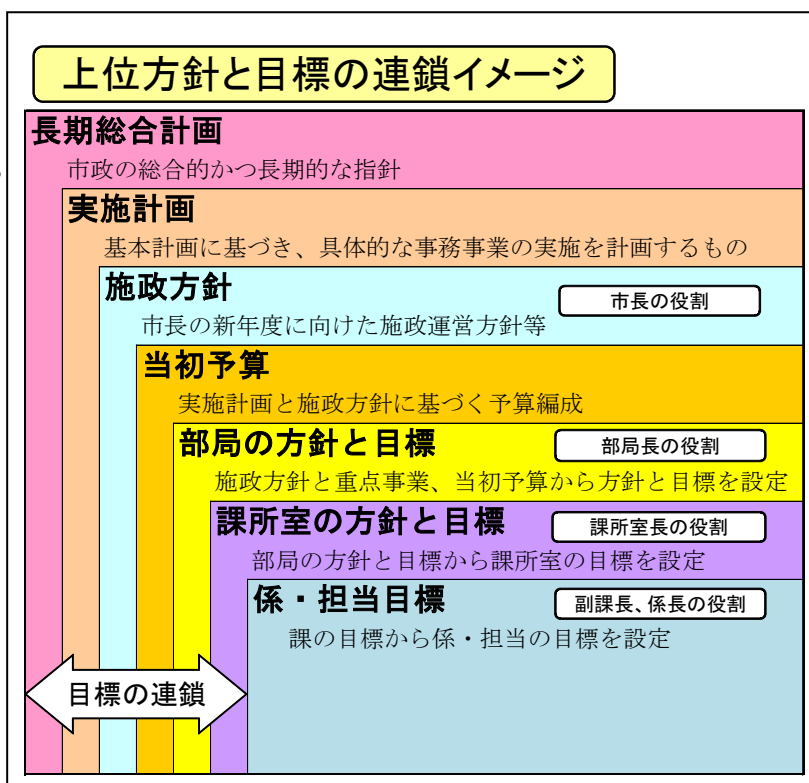
目標とは、ある特定の課題を解決するために、成し遂げようとする到達点や水準をいうものです。

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（一次評価者）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「4 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、長期総合計画やそれに基づく実施計画、そして施政方針や当初予算などを認識し、自らの目標がその中でどのように位置づけられるものかを理解することが求められます。



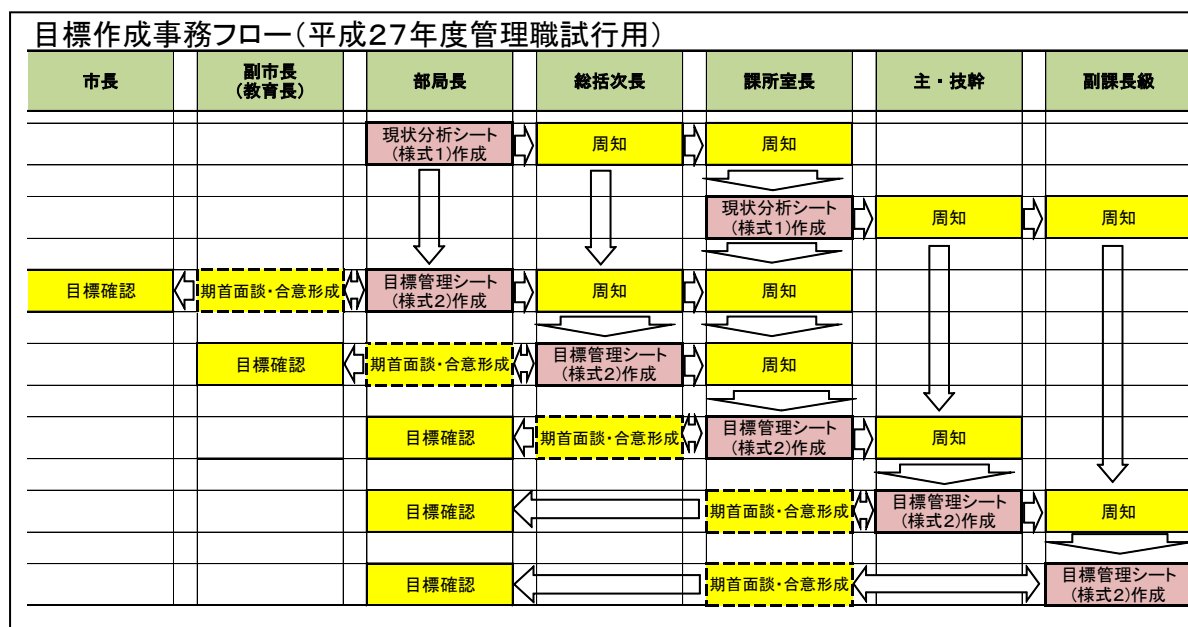
## 4 目標管理における様式の作成

目標の作成については、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月当初から始めますが、試行では7月から作業を行うこととします。

目標の設定は、部長級職員から開始し、次長級、課所室長、主・技幹、副課長級という順に行います。

個人目標の設定にあたっては、次年度（平成28年度）からは前年度中（平成27年度2月以降の予定）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

#### ポイント

仕事をする上で最も大事なことは、現状（事実）を認識できていることです。

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（部局長は所管する次長及び課所室長と、次長及び課



所室長は所管する所属職員と)によるミーティングを通じて、部局長、次長及び課所室長が作成するものとします。

なお、平成27年度重要事業及び懸案事項管理表を策定している課所室においては、設定しようとする目標との間で整合性が図れる場合は、当該管理表を現状分析シートに代えることができるものとします。

#### ①属性の記入

作成責任者の部局名または課所室名を記入するとともに、職名、(作成者)氏名を記入してください。

#### ②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。

#### ③現状の洗い出し

現状の洗い出しは、私たちの思考の中で最も重要な部分です。なぜなら、現状の洗い出しは、事実(現状)をどのように理解(把握)しているかを見るもので、事実(現状)を理解していない(知識・理解力、分析力、洞察力)のに課題を見つけたり、新しいことを企画したりする(創意工夫、企画力、構想力)ことはできないからです。この事実の捉え方があいまいなまま課題を導いても、果たしてその課題が有効なのかどうかの判断がつきません。

課題は事実から発見されるものです。その事実を洗い出す作業が現状の洗い出しです。

現状の洗い出しを行うための手法にはいろいろなものがありますが、ある程度の知識がないとうまく機能しない恐れがあります。このため、当面は多くの職員が経験のある「ブレインストーミング」などの比較的簡単な手法を活用し、関係者による組織単位のミーティングを通じて整理をしてください。

ミーティングを実施することにより、部下の視点による新たな事実を発見することもあります。また、この事実の中には、課題解決の糸口が隠されていることもあります。

現状の洗い出しは、当たり前前に思っていることや書きにくいことも含め、事実をありのままに書き留めることがポイントです。なすべきことやあるべき姿など理想や願望、課題を書くものではありません。

また、体言止めとした書き方はせず、「〇〇は××である。」というように、主語・述語を明確に、書くようにしてください。

良い例：自治会加入世帯の減少について、有効な対策を打ち出せていない。

悪い例：自治会加入世帯を増やしたい。【希望を書いてはだめ。】

良い例：申請書の記入欄が小さく、お年寄りの多くに記入ミスが多い。

悪い例：申請書様式の改善【対策を書かない。具体性に乏しい。】

良い例：制度が改正されたことでその説明に時間がかかり、待ち時間が長いという苦情が多くなっている。

悪い例：マニュアルの必要性【願望を書かない。体言止めとしない。】

#### ④課題抽出

課題は、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、組織における課題を抽出してください。

ここまでの作業をもとに目標が設定されることとなります。したがって、評価者と被評価者との間で同じ理解ができるよう、各課題がどのような現状の洗い出しから導かれたものかをはっきりさせておく必要があることに留意してください。

#### (2) 目標管理記録シート（様式2）の作成

目標管理記録シート（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す。平成27年度の試行では、副課長級以上の職員全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、この目標管理記録シート（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（部局長→総括次長→次長・課所室長→主・技幹→副課長級）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。それぞれの職位を念頭に置き、1年かけて取り組むにふさわしい目標設定をしてください。

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。

### ①属性の記入

被評価者の所属名、職名、職員番号、氏名、一次評価者及び二次評価者職名と氏名、面談を実施した日をそれぞれ記入してください。

### ②目標項目／目標水準

#### ポイント

試行では目標項目を2つまで設定してください。  
課題を克服した結果、得られる理想水準が目標水準です。

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はありません。

目標項目は、現状分析シート（様式1）の作成者である職員は、現状分析シートに記載した課題から目標を導き出し、優先順位を考慮して目標項目として記入することとなります。

また、副課長級の職員は、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。

なお、管理職については、部下職員の人材育成や組織活力の向上に資するものの中から目標を設定することも可能と言えます。

今回の試行では、設定する目標項目は2つまでとします。2つ設定する場合は、優先度や重要度、影響度が高いと思われるものを「優先目標」、下位のを「目標」と記入するものとしてください。

職務内容によっては、課所室を挙げてチームで仕事をしているような場合等、共通の目標となることもありますが、同じ内容の目標であっても、職位によって③で説明する「目標難易度」が違うことになります。

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。

- イ 組織使命や方針、組織目標の達成・貢献につながるもの
- ロ 市役所に対する市民満足度（信頼度）の向上
- ハ 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、長期総合計画実施計画に掲載されている事業をはじめ、行政改革大綱や行政評価の視点を念頭に置くとともに、市民（顧客）の視点（顧客満足度向上の視点）、目標管理を通じて人材育成を行うという視点を大切にしなければなりません。

私たちは、「求められる職員像」として、「3C」を定めています。

### チャレンジ（Challenge）

郷土愛を持ち、チャレンジ精神旺盛な職員

### コスト（Cost）

コスト意識を持ち、市民の視点で行動できる職員

### チェンジ（Change）

プロ意識を持ち、時代に即応して変革（チェンジ）できる職員

『新居浜市人材育成基本方針』より

## 良い例

	目標項目	目標水準
例1	〇〇施策の立案	△△に関する処理時間が20%短縮できる施策を立案し、1月から実施できるようにする。
例2	〇〇事業協力者の増加	10月までに事業説明未了者を半減させ、2月末時点の契約を予算ベースで50%以上とする。

## 良くない例

	目標項目	目標水準
例3	〇〇の推進	〇〇を推進する。
		推進した結果がどのような状態になり、どうなることが推進による成果なのかが不明。
例4	△△マニュアルの検討	△△マニュアルの作成を検討する。
		どの段階までを成果として狙っているのかが不明。 期限や具体的にどこまで成し遂げようとするのかが明確でないと、評価することもできない。

## ③目標難易度

### ポイント

目標難易度は、組織期待度と職務困難度から判断します。

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。

目標難易度は、組織期待度と職務困難度から判断します。

組織期待度は、設定した目標の水準が、現状水準から理想水準に至るどの段階に設定されているかを「躍進」「前進」「維持」の3段階で、未来（将来）に対する期待を判断します。

また、職務困難度は、目標に係る困難な仕事と容易な仕事を区別することで、職務遂行の実態を業績評価に反映しようとするもので、「困難」、「標準」、「容易」の3段階で判断します。

## ア 組織期待度

### ポイント

組織期待度は目標水準が理想水準に至るどの段階にあるかを期首で判断します。

組織期待度の基準は下表のとおりとし、難易度の設定は、期首面談の際に一次評価者との合意で設定するものとします。

二次評価者は、一次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、一次評価者に指示して、難易度の再設定をさせることができるものとします。

組織期待度の基準 [表1]

記号	組織期待度の基準
躍進	○現状の水準から前進の領域を超え、理想の水準を達成しようとするもの。 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とする。
前進	○現状の水準から理想とする水準の達成に向け、前進が明確なもの。 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とする。
維持	○現状の水準を維持する程度のもの。 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。

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るものです。

## イ 職務困難度

### ポイント

職務困難度は、職務の困難性を指標化するもので、期首に設定しますが、期末に再設定することもできます。

職務困難度の設定は、期首では、被評価者が目標設定時に自己申告し、一次評価者との期首面談を通じて行います。また、期末では、期首で設定した内容を評価期間における職務遂行状況を踏まえ、再設定します。

なお、職務困難度を「困難」と設定する場合は、現状分析等の客観的な資料（必要に応じて、用意すること。）をもとに、「困難」と判断した理由を明確にし、評価者関係で必ず確認することとします。また、業績評価の最終評価段階等において、「困難」と設定した理由を確認することがあります。

### イ 期首（目標設定時）

期首に行う職務困難度の設定は、被評価者が期首（目標設定時）に自己申告し、一次評価者との期首面談を通じて行います。

その際に設定できる職務困難度は、「困難」又は「標準」のいずれかとします。

二次評価者は、設定内容を確認し、修正の必要がある場合は、下位の評価者を通じて、修正を指示します。

なお、目標管理は、主体的な職務遂行の取り組みを期待しているものであることから、期首では、職務困難度を「容易」と設定することは認めません。

### ロ 期末（評価時）

期末に行う職務困難度の設定は、被評価者及び各評価者が、目標達成に係る職務遂行状況を踏まえ、設定します。期首に加え、期末において職務困難度を再設定するのは、評価の公平性や公正性を確保するためには、評価期間における職務遂行の実態を踏まえる必要があるからです。

その際に設定できる職務困難度は、「困難」、「標準」、「容易」3段階とします。

被評価者は、自らの目標達成に係る職務遂行状況を振り返り、職務困難度を判断します。また、一次評価者は、期末面談を通じて、目標の職務困難度を判断します。二次評価者は、必要に応じて、被評価者あるいは下位の評価者と職場面談を実施するなど、被評価者の職務遂行状況を把握する中で、職務困難度を判断します。

職務困難度表 [表 2]

記号	職務困難度の基準
困難	○現状分析の結果等から目標の達成に高度な困難性が認められるもの。 ○目標達成に向け、職務遂行したところ、高度な困難性が認められたもの。 ○所管する他の被評価者の目標と比較したときに、高度な困難性が認められるもの。(評価者のみ)
標準	困難、容易のどちらにも該当しないもの
容易	※期首では設定できません。 ○現状分析の結果等から目標の達成が容易と判断されるもの。 ○目標達成に向け、実際に職務遂行した結果、容易に達成できたと判断されるもの。 ○所管する他の被評価者の目標と比較したときに、容易な内容であると判断されるもの。(評価者のみ)

- \* 1 : 職務困難度は、被評価者が期首（目標設定時）に自己申告し、一次評価者との期首面談を通じて設定すること。その際、設定できる職務困難度は、「困難」又は「標準」のいずれかに限り、「容易」の設定はできないものであること。
- \* 2 : 職務困難度を「困難」とする場合は、現状分析等の客観的資料をもとに、目標を達成することの困難性を証明し、評価者関係において、確認を受けること。
- \* 3 : 職務困難度は、被評価者が期末（評価時）に目標達成に係る職務遂行の実態を踏まえて自己申告すること。また、評価者も同様に、評価者の判断で、職務困難度を判断すること。その際、設定できる職務困難度は、「困難」、「標準」、「容易」のいずれでも構わないこと。なお、期末で新たに「困難」と設定する場合は、自己評価の理由に、「困難」と判断した理由を具体的に記載すること。
- \* 4 : 職務困難度の最終決定は、期末（評価時）に評価者が行うこと。

### ③ウエイト

#### ポイント

ウエイトの配分は、「優先目標 $\geq$ 目標」で合計が100になります。

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、「優先目標 $\geq$ 目標」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。

#### ④期中評価

##### ポイント

試行では、11月30日を基準日とします。

期中評価は、目標の達成度について、年度の中間にあたる時期に行う評価です。平成27年度の試行では、11月30日を基準日として行います。

期中評価は、この基準日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、評価については「5 評価」を参照してください。

#### ⑤期末評価

##### ポイント

期末評価は、3月31日を基準日とします。

期末評価とは、3月31日を基準日として行う評価です。1年間の目標達成度を評価するものです。

最終評価は2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「5 評価」を参照してください。

#### ⑥評価点

評価点は、目標毎にその達成度を評価するもので、評価者が記入をします。

評価点の計算については、「5 評価」を参照してください。

### (3) 職務行動記録について

##### ポイント

職務行動事実（評価事実）の記録は、能力評価の「人材育成記録シート」を共用して行います。

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）は、評価のための基礎資料、あるいは被評価者に対する説明資料として、重要なものです。

これについては、すでに能力評価で使用していただいている「人材育成記録シ



ト」を共用して行ってください。

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。

## 5 評価

### ポイント

業績評価は目標達成度、職務困難度、目標ウエイトの3要素で行います。

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）」を検証することです。

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、目標達成度評価表〔表3〕による5段階評価で行います。

また、評価は本人による自己評価、一次評価者及び二次評価者の三段階で行い、最終的な評価を決定するものとします。

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、一次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ます。

目標達成度評価表〔表3〕

評価尺度	評価基準	評価
目標を顕著に上回る	上位等級でも申し分なく、完璧で全てをまかせられる模範的な状態	☆
目標を上回る	上司が期待していた以上で、同僚に対しても指導できる申し分のない状態	◎
目標どおり	ほぼ期待通りで、組織・職場上司の期待にかなっている状態	○
目標を下回る	期待よりズレが生じ、注意や指導が必要な状態	△
目標を顕著に下回る	期待より大きくズレており、業務遂行に支障がでている状態	×

## (2) 目標評価点の算出方法

目標評価点は、調整評価者が期首で決定した組織期待度 [表 1]、期末で決定した職務困難度 [表 2] 及び目標達成度から決定します。目標評価点は、目標毎に決定します。

目標評価点は、目標難易度を 6 区分に分類し、目標達成度の 5 段階を組み合わせた計 30 の配点を設け、最高点は 100 点、最低点は 0 点とします。なお、この表の 60 点を標準値、70 点を期待値とし、目標管理ではその 70 点以上の評価点が得られることを目指して職務に取り組むことが求められます。

目標評価点算出表 [表 4]

区分	組織期待度 [表 1]	職務困難度 [表 2]	目標達成度 [表 3]				
			☆	◎	○	△	×
1	躍進	困難	100	90	80	70	40
2	躍進	標準	90	80	70	60	30
	前進	困難					
3	前進	標準	80	70	60	50	20
	維持	困難					
4	維持	標準	70	60	50	40	10
	躍進	容易					
5	前進	容易	60	50	40	20	5
6	維持	容易	50	40	30	10	0

\* 1 : 組織期待度は、期首で被評価者と一次評価者の合意により決定すること。

\* 2 : 職務困難度は、期末で見直すことができるものであること。

\* 3 : 目標達成度は、期末で評価者が決定すること。

[参考] 組織期待度と職務困難度から見た目標評価点配点状況

目標難易度 区分		組織期待度		
		躍進	前進	維持
職務 困難度	困難	1	2	3
	標準	2	3	4
	容易	4	5	6

\* 表中の数字は、表 4 の「区分」を示す。

## (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 (%) × 目標評価点」で算出するものとし、少数第1位まで算出します。評価点は、被評価者、評価者それぞれが算出し、記入するものとし、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100点、最低点は0点となります。

(4) 評価

業績評価による評価は、上位から順にS、A、B、C、Dの5段階の評価で示されます。総合評価点との関係は次の表のようになります。

評価	S	A	B	C	D
総合評価点	100～85	84～70	69～50	49～40	39～0

◆得点の計算例

(1) 優先目標

組織期待度「躍進」 職務困難度「標準」 目標達成度評価「優」 ウエイト「70」

$$\begin{array}{rcl} \text{【目標評価点】} & & \text{【ウエイト】} & & \text{【評価点】} \\ 80(\text{点}) & \times & 70(\%) & = & 56.0 \end{array}$$

(2) 目標

組織期待度「前進」 職務困難度「標準」 目標達成度評価「良」 ウエイト「30」

$$\begin{array}{rcl} \text{【目標評価点】} & & \text{【ウエイト】} & & \text{【評価点】} \\ 60(\text{点}) & \times & 30(\%) & = & 18.0 \end{array}$$

総合評価点 56.0+18.0=74.0 点 評価「A」

## 6 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、①人を育てる②人を活かす③やる気を出させる④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

- ①一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。
- ②一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。
- ③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。
- ④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。
- ⑤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。
- ⑥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）一次評価者の役割

#### ①人材育成

一次評価者は、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りません。

#### ②面談実施

一次評価者は、評価期間を通じ、被評価者との面談者となります。

#### ③目標設定

一次評価者は、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。

#### ④目標設定報告

一次評価者は、期首面談が終了した段階で、被評価者に係る目標を二次評価者に報告し、目標の確認及び承認を得るものとします。この際、二次評価者が目標の修正等の指示をした場合は、一次評価者は、再度、期首面談を実施するものとします。

#### ⑤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、一次評価者は、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。

#### ⑥人材育成記録シート作成及び保管等

一次評価者は、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）を観察し、その事実と指導内容を「人材育成記録シート」に記録し、保管するものとします。

#### ⑦期中、期末評価

一次評価者は、期中面談、期末面談を実施し、被評価者の評価を行うものとします。また、評価は、面談の内容と「人材育成記録シート」に記載された内容をもとに行うものとします。

#### ⑧評価の報告

一次評価者は、評価を行った際には、結果を二次評価者に報告するものとします。

#### ⑨評価修正

一次評価者は、二次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。

### (2) 二次評価者の役割

#### ①人材育成

二次評価者は、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りません。

#### ②面談実施

二次評価者は、期中面談、期末面談、臨時面談の面談者となるものとします。

#### ③目標設定

二次評価者は、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判断される場合は、一次評価者に命じて、目標の変更を指示することができるものとします。

#### ④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。

#### ⑤職務行動記録シート作成及び保管等

二次評価者は、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）を観察し、その事実と指導内容を「人材育成記録シート」に記録することができるものとします。その際、一次評価者が保管する「人材育成記録シート」を使用するものとします。

⑥期中、期末評価

二次評価者は、期中、期末面談を実施したのち、それぞれの期間における評価を行うものとします。面談には、必要に応じて一次評価者を同席させることができます。また、評価は、面談の内容と「人材育成記録シート」に記載された内容をもとに行うものとし、その際、一次評価者の甘辛調整を行うものとします。

⑦説明責任

二次評価者は、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ります。

⑧評価の開示

二次評価者は、被評価者に対し、評価結果を開示するものとします。被評価者に対する評価の開示は、原則として二次評価者の責任において行います。

## 7 今後の予定

### (1) 業績評価の職階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27年度に副課長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27年度	平成28年度	平成29年度
部局長～副課長級	●	○	○
係長(予定)	—	○	○

●: 試行  
○: 実施

### (2) 人事評価制度に関する職員研修等の実施

人事評価制度の導入に伴う研修については、これまでに「評価者研修」、「面談研修」、「目標管理研修」などを実施してまいりましたが、制度に対する正しい理解をしていただくとともに、透明性と納得性、公平性と公正性を確保するために、今後にも必要な研修を実施していく予定です。

## 8 資料編

- ◇現状分析シート（様式1）
- ◇目標管理記録シート（様式2）



人事評価(業績評価)マニュアル  
平成27年度管理職試行用

発行初版 管理職試行用 平成27年7月  
新居浜市総務部人事課