

8 難易度とウエイトの設定 <表 1>

目標管理マニュアル P17参照

評価者の役割

- ・難易度とは目標の内容が役割(職位)にふさわしいか、市民や組織が期待する内容かを見るものです。
- ・難易度は、目標難易度決定表<表 1>で決定します。
- ・新たな課題に果敢に挑戦するもほど難易度が高いものとして、達成度が低くても高い評価が得られるものとします。
- ・ウエイトは目標全体から見た個々の目標の優先度や重要度、影響度と所要時間等を考慮して、指標化するものです。

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を見ます。試行では、別に作成した「長野市職位別期待職員像」を使用します。	目標難易度決定表<表 1>					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を見るものです。
	組織	組織期待度				
役割期待度	大躍進	躍進	前進	維持		
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		

9 職務行動記録シート(様式 4)の作成

目標管理マニュアル P22参照

評価者の役割

- ・評価期間を通じて、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記録します。
- ・評価事実は評価決定の判断材料と計画的な人材育成、仕事の進捗管理に活用します。
- ・面談を実施したときや特記すべき行動が見られたとき、相談、助言指導、叱責、賞賛したときなどに記録します。
- ・評価結果に対する事実の説明責任を負うことになるため、被評価者の立場で記録します。
- ・被評価者の日々の職務行動全てを記録するものではありません。
- ・第一評価者が主たる記録者として保管し、第二及び調整評価者は必要の都度、内容を確認し、追記します。

10 目標達成度評価表<表 2>

目標管理マニュアル P24参照

被評価者及び評価者の役割

- ・評価は評価基準日(1月1日)現在で行い、目標達成度評価表<表 2>の 5段階により決定します。
- ・評価基準は目標そのものであるため、一人ひとりの評価基準は異なります。
- ・評価は目標の達成状況(目標について達成した結果)により行います。
- ・被評価者が行う自己評価は、基準日面談前に行います。
- ・評価者は、基準日面談の内容と職務行動記録シート(様式 4)の事実を参考に評価します。

目標達成度評価表<表 2>

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

Point 他の人と比較して評価するものではありません。

11 目標難易度達成度評価表<表 3>

目標管理マニュアル P25参照

調整評価者の役割

- ・表の縦軸は、表 1で設定した難易度の記号、横軸には表 2で得た達成度に対する記号が記載されています。
- ・難易度で設定した記号及び達成度で得た記号の交差軸に該当する数字が当該目標の評価点です。
- ・表の「100」の数字を標準とし、最高点を「140」、最低点を「2」とします。

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

<記入例>

難易度:A2 調整評価:A
ウエイト:15(%)の目標
108 x 15% = 16.2

目標管理シート(様式 3)の一部(抜粋)

難易度等設定	評価者	基準日評価	最終評価
難易度「表 1」 A2	自己	B	
	一次	A	
	二次	B	
ウエイト(%) 15	調整	A	
	評価点	108	16.2

目標難易度決定表<表 1>から選択して記入

目標達成度評価表<表 2>から選択して記入

目標難易度達成度評価表<表 3>から選択して記入

注意 調整評価記入により自動計算されます。

12 評価点の計算

目標管理マニュアル P25参照

調整評価者の役割

- ・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(%) x 目標難易度達成度評価」で少数一位まで算出します。
- ・総合評価点は個々の目標の評価点の合計とします。
- ・総合評価点における最高点は「140」、最低点は「2」です。

合計	
目標管理シート(様式 3)の一部(抜粋)	
総合評価点	XX.X

目標管理マニュアル

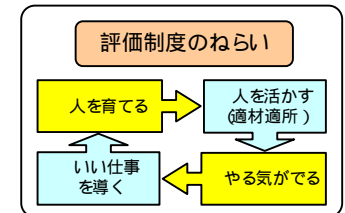
~業績評価制度~(管理職試行用)概要版

1 業績評価制度導入のねらいと背景

目標管理マニュアル P1参照

行政の役割の見直しが要求されている中では、職員一人ひとりが組織の目標を明確に意識し、行動することが必要で、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。

業績評価は、組織目標に基づく職務を実践するとともに、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、いい仕事を導くものです。



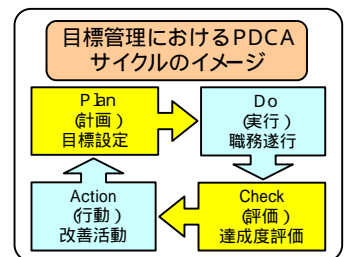
2 目標管理とは...

目標管理マニュアル P1参照

目標管理とは、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、実践するというものです。

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

目標管理 MBO=Management by objectives and self-control



3 目標管理の導入目的

目標管理マニュアル P2参照

市民や組織の期待に着実に応えるとともに、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ことを目的とするものです。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

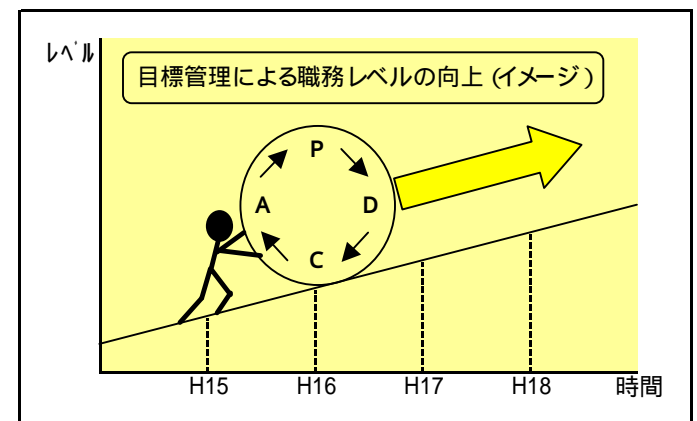
(1) 目標管理の仕組み

目標管理マニュアル P2参照

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です。

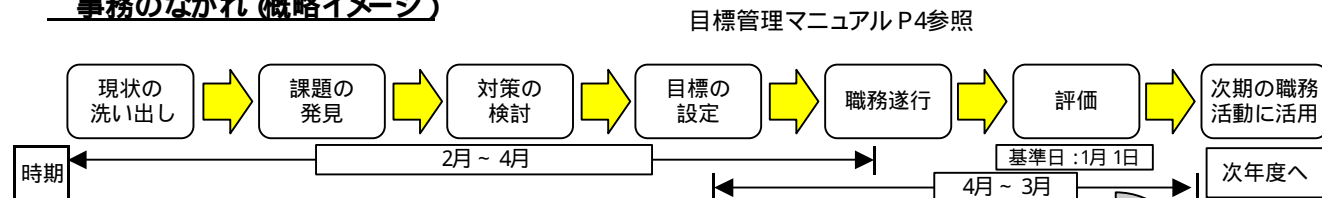
一人ひとりが職務課題を認識し、課題克服のための対策は何かを明らかにし、対策を目標として具体化し、実行することを繰り返すことで職務レベルの向上につながるものです。

Point: 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。

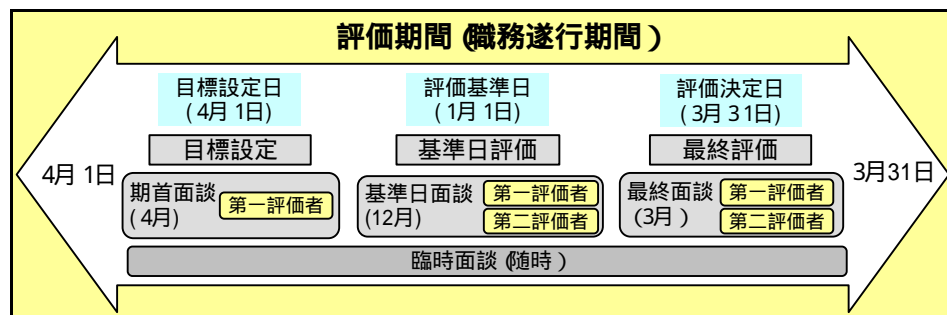


(2)目標管理運用のきまり

事務のながれ (概略イメージ)



評価期間と評価基準日等



被評価者と評価者

目標管理マニュアル P5参照

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・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			

注意) 平成16年度においては管理職を対象として試行を行います。

目標管理に使用する書式

目標管理マニュアル P6参照

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				
主査				
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	個人目標を設定(明確に)し、それを評価するもの	目標達成のための組織内の役割分担を定めるもの	評価対象となる職務行動事実を記録するもの
評価期間の書類保管者	作成者	作成者	作成者	第一評価者

職場面談

目標管理マニュアル P6参照

面談の種類	期首面談 (概ね4月中)	基準日面談 (概ね12月中)	最終面談 (概ね3月中)	臨時面談 (随時)
面談者等	第一評価者	第一評価者	第一評価者	第一評価者
面談者 (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	最終評価の実施(被評価者の申し出で基準日評価を修正する場合に実施)	職場研修として職務遂行における助言指導等を実施

5 現状分析シート(様式1)の作成

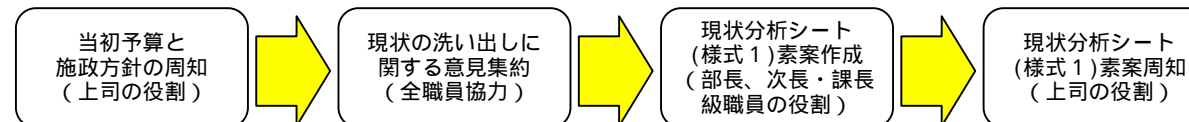
目標管理マニュアル P8参照
目標管理マニュアル P10参照

部長、次長 課長級
職員の役割

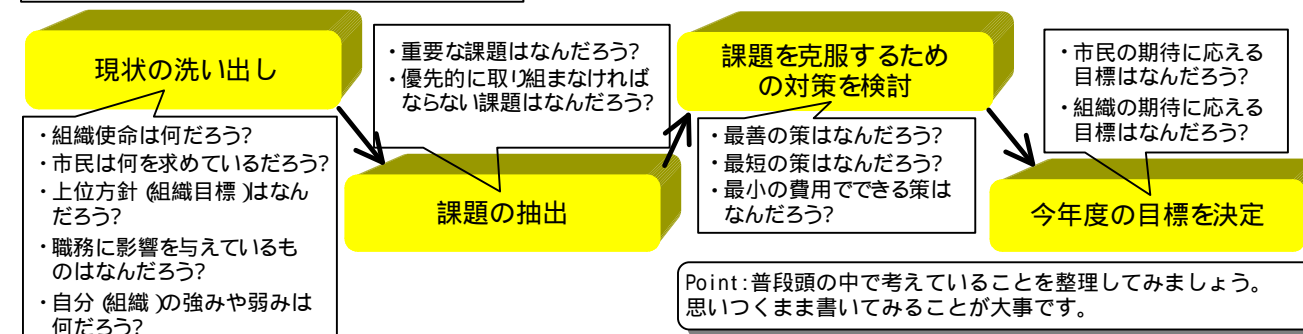
- ・部長、次長 課長級職員が部下の協力を得て作成します。
- ・前年度2月中に素案を作成し、当年度4月当初(期首)に調製の上、作成します。
- ・人事異動等の場合は、引き継ぎ資料として後任者に引き継ぎます。
- ・組織使命を明らかにし、職務を取り巻く様々な環境要因や上位方針(目標)から現状の問題点を洗い出します。
- ・所管する組織に何が求められているか、組織として何をすべきかを検討し課題を導きます。
- ・課題を克服するための目標を設定します。

注意) H16年度は管理職の試行となりますが、現状分析シート(様式1)は部下職員の協力を得て作成してください。

現状分析の手順 (イメージ)



現状分析シート作成の考え方 (イメージ)

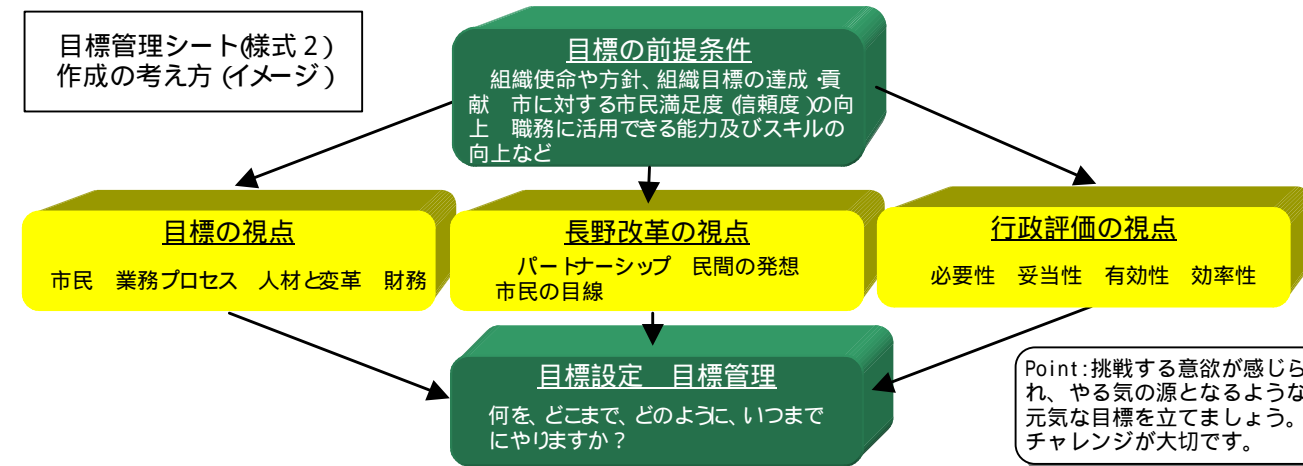


6 目標管理シート(様式2)の作成

目標管理マニュアル P8参照
目標管理マニュアル P13参照

全職員の役割
(H16年度は管理職のみ)

- ・前年度2月中に素案を作成し、当年度4月当初(期首)に調製の上、作成します。
- ・人事異動等の場合は、引き継ぎ資料として後任者に引き継ぎます。
- ・作成は、上司から順番に(部長級 次長 課長級 主幹 課長補佐級 係長級 一般職員)行います。
- ・全職員が作成し、第一評価者との期首面談を通じて設定します。
- ・数値化できるものは数値化し、できないものは目標を達成するとどんな状態になるか、どういう効果(影響)があるか明記します。
- ・部長、次長 課長級職員は、現状分析シート(様式1)に記入した目標をそのまま職務目標項目に記入します。
- ・課長補佐級以下の職員は、役割分担シート(様式3)に記入された役割があれば、関連した目標を含めます。



7 役割分担シート(様式3)の作成

目標管理マニュアル P20参照

次長 課長級、主幹 課長補佐級、係長級の役割
(H16年度は管理職のみ)

- ・上位方針(目標)の達成に向けて、適切な役割分担(効果的な組み合わせ)の考察をします。
- ・次長 課長級、主幹 課長補佐級、係長級職員が作成します。
- ・分担する役割を通じて、目標の浸透を行います。
- ・役割を示された部下職員は、自分の目標に、その役割に係る目標を設定します。

Point 部下の目標を立てたり、部下にノルマを課せるためのものではありませんので、注意してください。

