研究ノート

先進自治体の人材マネジメント

三宅　正伸

目　次

1．はじめに
2．神奈川県横須賀市役所のフラット型組織
3．大阪府岸和田市役所の人材育成型人事考課
4．岐阜県多治見市市役所の目標管理
5．おわりに

1．はじめに

いよいよ日本版ホワイトカラー・エグゼンプションの話題が新聞紙上に報道されるようになった[1)]。日本版ホワイトカラー・エグゼンプションとは、労働時間の長さで成果を評価できない職種や、重要な権限や責任を相当程度伴う地位にある者を１日８時間・週40時間の法定労働時間規制から除外するというものである。わかりやすいように簡単に言えば、非現業の役職者については法定時間外に勤務しても実働に応じた割増給の対象にしないというものである。これに対して労働問題の専門家である森岡孝二は「労働時間の規制を外すことは労働をますます不自由で非弾力的にするものです。逆に「より自由に弾力的に働くこと」は、現行の労働基準法のもとでも、法定労働時間を守る、週休二日を確保する、年休二十日をめいっぱい取得する、フレックスタイムを活用するなどでいくらでも可能です[2)]。」と断言している。実際には課長級以上の管理職と呼ばれる人[3)]や公立学校の教員には実質的に適用されている慣習を制度化して対象者拡大を図るもので、使用者側にとっては経費削減、労働者側にとってはサービス残業の追認を求められるものとなりそうである。ここで改めて時間外勤務一日２時間以下・年間150時間以下の規制を求める対抗案を考えることは意義のあることと思える[4)]。

次に団塊世代の一斉大量退職を迎える「2007年問題」である。このことを余剰人員の発生をさせずに経費削減達成できる好機ととらえて、各自治体で様々な取り組みが繰り広げられている。たとえば、嘱託職員や再任用職員による非正規職員化の取り組みが浸透をみせているが、民営化・民間委託というアウトソーシング化が勢いをみせて、指定管理者制度を代表とする民間の官公庁ビジネス時代に突入したと考えられる様相である。アウトソーシングに至る問題点として、ＡＢＣ（Activity Based Costing）で行政コストを可視化する、SLA（Service Level Agreement）の設定による入札契約制度、公権力の行使を民間に委譲する姿勢の貫徹、自治体労働組合や住民との合意、情報セキュリティへの対応[5)]と複雑多様な現実があり、単純に経費節減だけを目的としたアウトソーシングはその道筋のなかで矛盾点を露呈する運命にあるといえよう。

次にこれはあまり話題となっていないが、小渕内閣での10年物赤字国債の償還の始まる「2008年問題」がある。そしてその国家危機を認めざる得ない事実として、郵政民営化や商法改正を米国が干渉した「日米規制改革および競争政策イニシアティブに基づく日本政府への米国政府要望書（2004年10月14日）」に基づく国家政策の進行がある。また、日本の国家破産処理案としての「ネバタ・レポート」では、公務員の総数および給料の30パーセントカット、年末手当等いわゆるボーナスの100パーセントカット、退職金の100パーセントカット等が含まれている[6)]とされている。ボーナスや退職金が現金支給できずに債権で支給されることなどは現実味のあることと考えられる。

2001年12月25日閣議決定の公務員制度改革は能力等級など成果主義の考えを盛り込んだものだっ

たが、労働組合側が就労条件に関する交渉事項であるとILO提訴等の強固な姿勢を崩さず、また、当局側も人事に関する管理運営事項であって労働組合の立ち入る問題でないとの姿勢を貫いている。それならば、能力等級における昇任昇格等の人事事項はそのまま運用が認められる代わりに、俸給表は従来のものを使用する玉虫色の状態に突入する情勢となりかけた。しかし、2005年度人事院勧告[7]は現行法にて能力・成果主義を盛り込むことを可能にした。その方法とは従来の年1回定期昇給の1号俸を四つに分割して、昇給幅をA（極めて良好）で8号俸以上、B（特に良好）で6号棒、C（良好）で従前の1号俸に値する4号俸、D（やや良好でない）2号俸、E（良好でない）を昇給無しに設定したことである。さらにDランク以下については給与が下がることも可能にする道筋をつけたことも見逃せない要素である。

以上のような国家公務員の給与水準の是正が、2010年度までに実施されていることを翌年の人事院勧告では明記されている。こうなると地方公務員の給与水準改定も国家公務員準拠の勧告を待つのでなく、各自治体で工夫を凝らした能力・成果主義の導入を可能ならしめている。そもそも、いやなことや辛いことを真面目にこなしていくのが仕事といった団塊世代職員の価値観や常識は今後通用するとは思えない[8]。なぜならば、若者世代は我慢して働くよりも自分のキャリア形成重視の行動をするであろう。つまり、いくら成績に応じて給料が支給されるといっても、自分に向かない仕事や将来のキャリア形成に役立たない仕事を我慢してまでその状況にとどまるとは思えない。そうなると、団塊世代と似たような価値観を有する若者にはセーフティ・ネットとしての年功的処遇が意味のあるものになろうとしているのではなかろうか[9]。また、公務労働こそが短期的個人的な能力・成果を求めるになじまないものであるとの解釈もできる。たとえば、福祉の仕事に能力・成果主義を持ち込めば、現場対応の福祉サービスを切り詰めて上司の目にわかりやすい机上事務処理に明け暮れることにならないかとの危惧感も生じるであろう。

このような各自治体を襲う閉塞感を逃れるには、団塊世代職員の大量退職に呼応して正規職員に対する能力・成果主義の徹底と非正規職員の活用拡大を伴う独自の人事制度断行か、民営化や民間委託のアウトソーシング推進による正規職員の分限免職も伴う非公務員化の道へと走ることを選びそうに思える。今回は前者の正規職員に対する処遇について、先進自治体と考えられている三つの市役所の人事制度についての実地調査をまとめてみた。つまり、いろいろな論議は存在するが、とにかくまず先に実施している自治体である。

2．神奈川県横須賀市役所のフラット型組織

横須賀市は戦前の軍港の歴史を活かしつつ、三浦半島の中核としての港湾都市を形成している。現在は在日米軍の基地もある国際都市である。人口は約43万人で市役所の一般行政職の人数は約1400人、総職員数は約4000人である。歳出規模は約1300億円で、最近の話題として電子入札システム導入が報道されていた。また、2002年開設の横須賀市都市政策研究所は「統合化と創造的破壊」と「実践と学術研究」を使命として掲げ、学識経験者や専門家とともに市職員による研究プロジェクトもその特徴としている。今では人材育成のための政策形成には欠かせない役割を担っている。

若者世代が団塊世代に対しての不満で断然多いのは「役職の割りに仕事ができない」ということであろう。つまり、職務と処遇が乖離していることの不満で、「あの親父の二倍働いて給料は二分の一か。」とのぼやきにもなるのである。ところが、当の本人は「もともと管理職なんて職務に就こうと勉強したこともなく、たまたまそうなってしまっただけさ。」と居直ってしまうことが常套であろう[10]。若者世代は団塊世代の無免許運転の自動車に乗せられているようなものである。少なくとも役職者の増大は権限や責任の分散を招いて、組織内での反応を遅くしてしまう。ここに若者世代が最も嫌う「組織の老害現象」が発生するのである。横須賀市役所のフラット組織への取り組みは、職務と処遇の乖離を構成員の合意と納得

の上に、二段階にての解消をはかったものである。2003年11月14日と2006年８月23日の二回訪問して聞き取り調査を実施した。

官庁の官僚制組織はピラミッド型構造である。これは軍隊式の直系組織で、自己の属する上官の指揮命令に従うことが基本である。部下よりも上官の数が少ないのでピラミッド型構造となる。この組織の特徴は上官が恣意的でなく組織の意向を伝える役割を担うのである。上官には上官がいて、そのまた上官の存在する背の高い組織構造となる。現場での出来事は上官に報告され、その上官の判断を超えるものはさらに上官に報告されて指揮命令を待つことになる。現場の兵士が発砲できるかは指揮官の上意下達を待たなくてはならないため、臨機応変な対応とは程遠いものとなる。その特徴をまとめると、第一にその職位の階層が職能資格の階層と対応していて、資格によって処遇が決定されるために資格を上げてその職位に就くことを原則としている。少尉か資格であって、小隊長が職能である。当然、上位の職位に行くほど少数となるため競争は激しくなる。第二にこの資格とは基本的に年功であって、ある資格においての在年数と功績が上位資格への条件である。第三に階層的な組織を上昇する場合、学歴による格差が設定されている。第四に女性が基幹労働力とみなされていないため、女性が結婚や出産で退職することによってピラミッドが維持されることである[11]。これに対してフラット型組織は、軍隊で言うならば現場の兵士に発砲する権限が委譲されており、臨機応変に冷静な判断にての行動がそれぞれ一人ひとりに求められている。ピラミッドのような背の高い組織構造でなくて、文鎮のような形の背の低い組織構造で変化へのスピード対応が求められる。第一にコース別雇用管理がされていて、周縁労働力として雇用された者も基幹労働者として活躍できる支援制度が可能となる。第二にキャリアを自己選択する制度が存在している。具体的には、自己申告制度やFA制度によって将来のキャリア形成を自己の意思によってできる可能性を有する。第三には管理職年俸制等が普及していて、属人的な要素によって処遇されることを避けて職務的になる。第四に専門職制度の普及により、管理職にならなくても専門職としての管理職処遇が可能となる。第五に個人の自律性を尊重した福利厚生制度で、一律的なものから個人的なものへの転換が図られうることである[12]。以上のような可能性を潜めているのがフラット型組織の特徴であろう。

横須賀市役所は、1994年より係長制から主査制（チーム制、グループ制）への移行に取り組んだ。1998年には全面導入し、主査制を軸とした組織のフラット化をはかった。これは時代のニーズに即応するための、よりフレキシブルな執行体制を目指した取り組みであった。と同時に、1999年にはポストレス時代の管理職のあり方を示す公募と論文選考による総括主幹制度を創設し、よりポスト不足になる課長昇任への登竜門とする取り組みが始まった。以上のような執行体制の変遷を表すと下記のようになる。

【処遇による順列】

（役職等）	（処遇）	（処遇の級）
部長	部長級	８級
副部長	副部長級	７級
参事	副部長級	７級
課長	課長級	６級
総括主幹	課長級	６級
主幹	課長級	６級
主査	主査級	５級・４級
主任	主査級	５級・４級
担当者		３級・２級・１級

【権限による順列】

（役職等）	（職務権限）
部長	部長権限
副部長	副部長権限
参事・課長	課長権限
総括主幹・主幹・主査	主査権限
主任・担当者	権限なし

処遇課長級の総括主幹や主幹は主査制にて職務ごとに割り振られた仕事においては、処遇主査の

主査権限での部下となりうることとなる。つまり、課長級が主査級の管理監督を受けるのである。しかし、処遇が課長級と主査級であることを度外視して考えれば、仕事に応じたフレキシブルな組織と考えることができるのである。結論的に言えば、課長として決済できる権限を有した課長以外の課員は、すべて課長の部下ということになるわけである。処遇は年功制を継続しつつ、主査という権限にて職務上の単位が構成されるこの組織は、まさに年功制による職務と処遇の乖離を組織のフラット化によって解消しようとしたものである。ここでは処遇による管理職としての部長・副部長・参事・課長・総括主幹・主幹とそれ以外の主査・主任・担当者の9段階を、職務権限によって5段階に圧縮した職務本位の組織が形成されている。そうなると職務権限を有した管理職としての課長のポストは激減するので、先述のように公募と論文選考によって課長候補生としての総括主幹制度での人材育成が必要となってくる。これにより管理職としての課長は日常業務の管理にとどまらず、人材育成といった重要な任務を担うこととなる。

以上のような主査制について、全庁的なアンケートによって見直しを図っているが、早急なチーム制やグループ制は改めて課長直結方式を導入したり、組織の自由度を増すための同一チーム内での複数主査制や、主幹に課長代理機能を持たせて責任を喚起する試みがとられている[13]。この主査制のメリットとしては、事務処理に関しての柔軟性、意思決定の迅速化、職員定数の削減等が挙げられるが、課長にかかる負担が大きい、業務によって決済が複雑になる、専門性の高い業務が主査制に馴染まない、主幹と主査の関係がしっくりしない等の根強いアレルギーも指摘されている。さらに、トップマネジメントである部長級のマネジメント能力向上の問題も組織改革には当然不可欠なものである[14]。

以上までが3年前の訪問調査であった。横須賀市役所の新しい人事制度導入の特徴はアンケート調査等によるフィードバックにあった。3年後、果たして職務と処遇の乖離の矛盾をどのように解決したのだろうかとの今回の訪問調査であったが、その解決方法は意外なものであった。2006年4月実施の等級制度では、旧制度の9段階を4段階にフラット化したものであった。この新制度では下記のように整理されていた。

役割等級	職位	給料表
部長級	部長	8級
課長級	課長	7級・6級
主査級	主査	5級・4級
担当者級	主任	3級
	担当者	2級・1級

この制度の特徴は職務と処遇の乖離を一挙に解決するもので、組織における役割を基準とした役割等級といえるものである。これによって年功的な制度運用は一掃され、職位と給料表の一致により職務と処遇の乖離は存在しなくなった。課長級は職務と処遇の一致した課長しか存在しなくなり、課長の職位にないものは主査級へ給料表とともに降格となる。このことにより主査が職務の単位であることが一層鮮明になったとのこと。同じように主任についても担当者級であるための4級から3級への降格となった。しかも能力開発研修を必修研修とすることにより、その研修未履修者は昇格資格を獲得できないという厳しいものであった。また、給料が下がることもなかったので、労働組合の反対もなかったとのこと。

人材育成や職務評価への資質向上は、部長級・課長級職員には当然必要なもので、組織のリーダーとしての意識改革が求められている。具体的には、コーチング能力・マネジメント能力・評価者としての能力・コミュニケーション能力が、役割とともに求められる能力とされている。能力開発研修の必修部分を履修していれば昇任昇格要件となる職位別研修では、団塊世代が恩恵を得た年功的要素よりも、基礎的な職務能力とともに対人関係能力や政策形成能力が人事考課の基本となるという考えで実施されている。当然、今まで以上に若者世代に有利な条件であるし、今まで以上に若者世代の意欲を期待できるものであるとの自負心が感じられた。

3．大阪府岸和田市役所の人材育成型人事考課

岸和田市は大阪府南部の泉州といわれる地域の中心都市で、毎年けが人が出るといわれている「だんじり祭り」は全国的にも有名である。人口は約20万人で、歳出規模は約600億円、市役所の一般行政職の数は約700人、総職員数は約2000人とされている。最近の話題としては2004年12月に自治基本条例を制定したことが挙げられる。この条例の特徴は分権時代に即応して住民参加から参画、そして協働へと踏み出したことにある。まちづくりに関して、調査分析がなされていること、行政が管理をしないこと、問題設定が公益的であること等が貫かれている[15]。

岸和田市では職員の職務・処遇管理に際して、「報酬と統制」で管理する処遇管理型人事評価から「職員の個性を尊重し、能力を伸ばし、個性ある人材をつくる」人材育成型人事考課への脱皮を図ることを全庁的に取り組んでいる。見方を変えて表現すれば、人事評価を給与等の処遇に直結すれば公務員制度改革で労働組合側が抵抗したように就労条件にまつわる交渉事項となって、入り口段階で頓挫して画餅に帰することが予想される。それならば人事評価を処遇と離して、本人にフィードバックすることで人材育成の道具としようと考えたのである。同時に優劣を決めるニュアンスの評価から、業績の報告との意味合いを持つ考課に変更し、人事考課と呼ぶようにした。一般職にはコンピテンシーによる能力評価、管理職には目標管理による業績評価としたこの制度は、職位が上位になっていくほど業績評価部分にウエイトを置くようにしている。つまり、部長級は自らに目標を課してその業績で評価しなければならないが、役職者でない一般職にはコンピテンシーによる能力評価のみでよいという理屈である。そしてその能力評価はコンピテンシー・ディクショナリーをより簡易にして誰でもが馴染めるようにし、さらにそれをフィードバック面接において自己啓発を触発したことに特徴がある。2006年７月10日に訪問を実施し、それに至る経緯等を聞き取り調査した。

コンピテンシーとは、1950年代にハーバード大学教授マクレランドが氷山の水面下にある把握しにくい能力をコンピテンシーと考えたことより始まる。つまり、水面下の人格的なものは先天的なものであって、これを水面上の後天的な知識やスキルと同じように考えることはできない。把握しにくいその人の価値観等が水面近くで行動となって顕在化すると考えるのである。それならば高業績者の行動特性を研究すれば、この能力の測定は可能なはずである。基本はテイラーの科学的管理法における動作研究や時間研究と根元を同じくするものと考えられる。つまり、「高業績を上げうるヒトは誰か、別のいい方をすればある仕事の適格者は誰かを判断（=選別・選定）する基準に使われるものであって、処遇に反映させる際には行動評価として使われるのである[16]。」ということになる。ここでの行動評価とは「成果につながる行動を評価」するもので、それを処遇にリンクさせるのが常識であったが、岸和田市役所のように人材育成の目的のみに使用するといった試みはユニークなものであるといえよう。

人事制度改革への道程は2002年３月の「岸和田市人材育成基本方針」策定とともに加速した。この「個性を生かし、人を育てる」タイトルの人材育成基本方針には、その意義を都市間競争に勝ち残るために事業計画し、事業実行していく組織戦略と人材戦略が必要と明記され、その人材戦略を担うのが人材育成基本方針であるとされた。具体的には、すぐれた能力を持つ個性的な職員をつくらなければ、個性のあるまちづくりはできないとし、タテ型組織での「決められた枠組みの中で型にはまった行動様式や思考パターン」からの脱却を目指すこととした。それには、現行の協調性が高く組織の秩序を乱さない「個性のない職員」をつくる人事制度を改めなくてはならないと断言した。そして新しい人事制度のコンセプトを「職員の個性を尊重し、能力を伸ばし、個性のある人材をつくる」こととした。必要とされる能力は、接遇能力、コミュニケーション能力、サービス精神、積極性・行動性で、岸和田市役所が求める個性の

ある人材とは、市役所と仕事を変革できる職員、得意とする分野を持っている職員、哲学・ポリシーを持つ職員、政策をつくり実行できる職員とされた。この個性のある職員とは決して協調性のない自分勝手な職員でなく、組織人としての協調性を持ちつつ決してイエスマンでなく自分の意見をはっきりと言える職員で、しかも評論家でなくて職場で建設的な意見やプランを提案し実行できる職員とされている。より具体的な人事制度の構築として、昇任管理の透明性を増すために年功序列の運用から明確な昇任基準運用による客観的な人事評価方法の確立、コンピテンシーに基づく基準での加点主義の人事評価、知識偏重でなく総合的な能力と適性を評価できる昇任試験のあり方、一定時期にゼネラリスト（総合職）・エキスパート（専任職）・スペシャリスト（専門職）のコースを選択しキャリア形成のできる複線型人事制度の導入を列記した。特に「部下の育成」を実績評価の要素として重視するとの記載は注目に値するものと考えられる。以上のように基本方針で明記したことにより、2003年４月よりコンピテンシー能力評価等の新しい人事考課制度の試行に踏み切り、同時に労働組合との協議に入った。つまり、「まずやってみよう」の精神が貫かれているが、決して無理をして強行しない姿勢も貫かれた。岸和田市役所の労働組合は、競争により格差をつける人事制度に反対姿勢であるとのことで、より慎重な対応が求められるところである。

では、一般職に実施されたコンピテンシーに基づく能力評価とはどのようなものであるかを吟味していきたい。岸和田市役所の人事考課制度はタテマエでなくホンネを基本とした実態に即した制度である。職員の納得がなければタテマエに形骸化してしまうことは自明の理である。また、実際にホンネで運用して自己の能力の強み弱みに気づいてもらうことを基本としている。そのために勤務時間中でも簡易に記入できる様式を独自開発したのである。一般的にコンピテンシー・ディクショナリーは項目も多く評価基準も複雑である。岸和田市役所の能力考課シートの考課項目は、基本コンピテンシー（必須）としての１．変革力、２．市民満足志向、３．コミュニケーション、４．職務遂行力、５．自己能力開発、６．職場マナー・チーム貢献と、後は六つの項目から二つを考課材料として選択できる職務コンピテンシー（選択）の７．情報収集、８．OA活用力、９．計画力、10．対人関係力、11．セルフコントロール、12．人材育成力の十二項目で、実際記入しなければならない項目は八つのみである。各考課項目にはそれぞれ三つのコンピテンシーが設問されている。たとえば、「1．変革力」に対しては1．現実に満足せず、改革・改善策を積極的に提案し、メンバーや周囲の関係者から賛同を得ている。２．前例や慣習にとらわれず、新しい考え方で担当業務を改善・改革する。３．困難な仕事に挑戦している。（抵抗勢力や各方面の圧力に対して勇敢にたちむかう。）の三つが着眼点として設問されている。しかもそれに対して、a（このような行動がよく見られる）、b（このような行動がたまに見られる）、c（このような行動はほとんど見られない）に記入するのみである。被考課者の記入は八つの考課項目で24箇所の着眼点にたいするa．b．c選択のみで、aとしたりcとするところには簡単なコメントが必要とされている。もちろん、オールaを記入したりすると考課不可能になるが、簡易さと開放性が功を奏して、被考課者記入ではそのようなことは生じていない。本人考課による各考課項目５段階の考課点を算出し、必須項目には２倍・選択項目には４倍にして総和した総考課点を記入し、提出した後に第２次考課と第３次考課がなされるが、それぞれの係長や課長が受け持つこととなっていて、それに対するフィードバック育成面談がなされることとなる。この面談でも目的は人材育成にあることが謳われており、人材育成とは能力開発であることを明確にしている。しかしながら、考課シートの返還を遅らして面談を逃れる上司がいたり、事務的な面談で的確なアドバイスがなされないとの不満も根強いものがある。そのような不満が出ないような上司の部下に対する面談ポイントとして、誠実な態度・悪い点も告げる勇気・事実の基づく説明・プライバシーへの配慮・相手が求めるものを確認することを挙げて

いる。また、選択考課項目の考課点を必須考課項目の考課点の二倍にしていることは、個性を考課点に反映できるようにしている工夫と考えられる。

以上を整理してみると、まず第一に「信賞必罰」の人事評価制度でなくて、人材育成・能力開発を目的としていることが指摘できる。次に「まずやってみよう」「わかりやすい」「明るくおもしろい」の考えが貫かれていることが判明する。さらに、何よりも独自開発した現場に即応した考課制度であることが特徴点である。これらの考課に際して、積極性や協調性といった上司の主観に委ねられる情意評価よりも、コンピテンシーに基づく客観性を重視した能力評価に移行しようという意欲が見られるのである。すべては職員の公平観、納得性、信頼の上に成り立つものであるといえよう。岸和田市役所の人材育成型人事考課制度は「賃金よりも重要なインセンティブは、仕事そのものの達成感や充実感である[17]。」という考えであると指摘する自治体問題の専門である稲継裕昭は、人材育成・能力開発の出発点は気づきであって、その気づきに基づく自己学習を期待し、ひとは「自学」で育つと断言して憚らない。

これらの取り組みの全国発信の仕掛け人とも言える小堀喜康岸和田市人事課参事は、公務員制度改革における能力等級の導入の試みは何らかの形で各自治体に波及するものと考え、単純に民間企業の成果主義を導入することでない本来の目的である人材育成型人事考課を制度化したと述べている。つまり、成績に応じた処遇は人材育成を目的とした手段であるとの信念を貫いたのである[18]。たとえば競走馬の前に垂らしたニンジンのように、たとえその競争馬が一番ゴールしてニンジンを食べることができたとしても、それは不満を解消しただけに過ぎず、そこから創造的なものか生じると決しがたい。それよりか競走馬の厩舎全体に自分の使命は走ることであるとの雰囲気を作ることのほうが、より大きな成果につながるものと考えられるのである。公務員を競走馬にたとえるのは不謹慎かもしれないが、一人ひとりの短期的業績よりも、使命に対する長期的で集団での業績が期待されているのが、公務員であるということなのである。小堀はこれを「個性的な職員集団」と呼んでいる。職員のモチベーションを高めるのは、処遇管理型人事評価における「報酬と統制」ではなくて、人事育成型人事考課における「内発と自律」であると説くわけである。それには職員の合意と納得が必須条件で、それなしではどんな制度もやがて形骸化してしまうことはいうまでもないことである。あいまいな保有潜在能力の評価は、評価者の主観そのものであって公平なものとは言いがたい。また、はじめから高い評価を与える者が決まっている評価は、評価のための評価に過ぎない。評価者も評価を受けるものも開放的で明るい評価を期待しているのである。上司が一方的に部下を評価してブラックボックスにて管理するやり方は、その評価者の資質も公開されない暗いものである。それよりか、お互いが目標を共有して双方の資質向上のためにコミュニケーションをはかる公開された明るい人事のほうが本筋と考えられる。つまり、馬が水が飲みたいとして走り出し、たくさんの馬に水を供給できる水源を探すような行動こそが、自律的で納得した人材育成につながる行動特性と考えられるのである。しかも、その人事評価は優劣を決めるものでなく、お互いが話し合って仕事の実績や発揮された行動を記録・報告する人事考課であると位置づけたのである。

4．岐阜県多治見市役所の目標管理

多治見市は岐阜県南部の陶磁器の産地として発展してきたまちである。名古屋の中心部へ30分という交通の便からベッドタウン化が指摘されている。人口は約12万人、歳出規模は約300億円で、職員数は一般行政職約450人、総職員数は約1100人である。話題としては市役所が目標管理制度による人事制度改革に早くから取り組んでいることや、市長のマニフェスト公表等で先進的な市政運営がなされていることが挙げられる。特に、政策実行に関しては市長の全課長へのヒアリングを実施し、市長指示事項に基づく組織目標づくりでのリーダーシップを発揮している。それに基づき職員一人ひとりが個人目標を立てて、その結果を評

価して勤務評定を行う「目標管理制度」に、その特徴をみることができるのである[19]。

目標管理とは組織目標と個人目標を、つまり、組織のやるべきことと個人のやりたいことをリンクする経営資源としてのヒトの管理である。組織運営に参加している意識と、自己統制によって目標達成することがポイントである。自己統制とは自己が勝手気ままにすることでなく、自己責任による部下主導・上司支援の体制にて考えることである。当然、自己の能力開発を伴うもので、目標の低い水準での設定による能力の出し惜しみはチェックされなくてはならない事項である。あくまでも、個人の最大限の能力発揮によって組織に貢献することが望まれているところである。「業績向上型」「人材育成型」「人事制度連動型」に分類できて、導入当初の管理職をはじめとする構成員の人材育成目的が、期間の経過とともに処遇反映目的に変わっていき、最終的に人事制度における評価の手段と落ち着くことは周知のことと考える[20]。ここでの最大のポイントは構成員の自己統制、つまり納得性である。自らが高い目標を設定し、処遇に関しても難易度が加味されて反映され、目標達成が満足になされなくても、今後やりがいを持って挑戦していく内発的動機づけにこそ、この制度の成否のカギがあると考えられる。

それでは多治見市役所の目標管理制度の手法について説明してみる。この目標管理制度は組織目標と個人目標をリンクして、実際の達成度によって得点化し、処遇にその結果を反映することを特徴としている。以上のような目標に対する得点化された実績評定と、0点から6点までの能力・態度評定の二本立てである。一般職に求められる能力・態度評定は企画・改善、業務推進・処理、理解力、市民対応、知識・技能、責任感、積極性・熱意、協調性の八つで、管理職に求められる政策形成、管理・統率、経営観念、指導・育成、決断力、折衝・調整、知識・技能、責任感の八つとは相違している。また、一般職では実績40パーセント・能力や態度60パーセントに対し、管理職では実績60パーセント・能力や態度40パーセントと逆転したウエイトがかけられている。たとえば、目標シートには管理職では「具体的な条例を地元との協議を経て9月市議会に上程のうえ施行する」と目標記入し、2月にその成果を記入する。それに以下に述べる難易度・ウエイト・組織目標達成度が加味されて、その目標に対する得点が算出される。その後に上司による一次評定・二次評定がなされて、それぞれの目標の総和が実績評定の得点となる。さらに、能力・態度評定においても評定項目に対する自己評定が一次評定・二次評定を経て、その総和によって得点の素点が確定する。能力・態度評定は管理職では6分の5に減じて得点とし、一般職では4分の5に増点して得点となる。それを実績評定得点と加えることによって、合計点が確定する仕組みである。さらに、管理職以外の職員には独自目標加算項目として、資格取得や自主研究会活動、学会や研究会での発表等が任意設定できる。その目標を達成できれば、1点から5点まで評価されて加算点数となる。それでは具体的な実績評定の得点の算出の仕方について述べてみよう。難易度決定表は以下のとおりである。

	躍進	前進	維持
期待以上	N1	N2	N3
期待どおり	N2	N3	N4

役割期待度「期待以上」とは、当該職員の担当・実施していく職務目標が、当該職員より上位の職務級が行うべき内容である場合である。「期待どおり」とは、当該職員の担当・実施していく職務目標が、当該職員の資格等級にふさわしい内容である場合をいうのである。職務目標「躍進」とは、市長指示事項のように重要方針に沿った内容で庁内外における調整が困難と見込まれるものである。「前進」とは、「躍進」とはいえないものの、前年度より向上した内容である場合や業務改革・改善と明確に位置づけられているものである。「維持」とは、そのままのやり方を継続する「躍進」にも「前進」にも該当しないもので、目標1から目標3は「躍進」「前進」に集約するため、目標4の通常の担当業務の遂行や運営となる。

個人目標ウエイトは合計が100パーセントになるように、5パーセントきざみに目標設定時に面談者と話し合って決めるものである。個人目標は原則として4つ設定し、通常業務は目標4となる。先述したように、目標1・目標2・目標3は、政策的課題・業務改善・チャレンジを伴うものを目標としなければならない。

達成度決定は期待を上回る（T1）、期待をやや上回る（T2）、期待どおり（T3）、期待をやや下回る（T4）、期待を下回る（T5）で、難易度決定表とのマトリクスは以下のようなものとなる。

	T1	T2	T3	T4	T5
N1	100	90	80	70	50
N2	90	80	70	60	40
N3	80	70	60	50	30
N4	70	60	50	40	20

T1とは自ら問題意識を持ち、創意工夫しながら取り組み、付加価値を高めて、成果に対する責任ある説明ができることである。T2はそれに次ぐものでミスもなく申し分ないものである。T3は多少のミスもあったが、業務には支障がなかったものである。T4は一部未達成なものがあり、達成できたとしても他人の助けを必要としたものである。積極性や責任感もやや不十分とみなされるものである。T5はミスや問題が多くて業務を停滞させ支障をきたしたものである。これを前述の管理職の具体的な条例制定施行に例をとって得点化すれば、この管理職はこの目標を「期待以上」の「躍進」と考えたため『N1』である。ウエイトは25パーセントで達成度は『T3』と考えたとする。得点の算出式は、80（T3,N1）×25%＝20点となる。それにその他の目標の得点を総和すれば、実績評定の得点となるわけである。

それではこの得点をどのようにして処遇に当てはめるかを検証してみる。新年度4月以降の昇任・昇格の参考資料となることは容易に予測できる。上司の恣意性をなるべく排除した客観的データにより昇任・昇格の選考がなされるのである。今までの内申書方式では、上司に対するイエスマンや、たまたま良い上司に巡り会うことが有利に作用して、「運も実力のうち」となりかねない状況であった。目標管理制度によって構成員の納得性が増していることは確実である。次に、勤続期間中に何回も巡ってこない昇任・昇格よりも、給料に反映させることのほうが確実に人事評価に対するメッセージを伝えることができる。たとえば勤勉手当に対する反映である。毎年3月の市長指示事項等を受けて4月には組織目標と管理職の個人目標が立案される。5月にはこの管理職個人目標と組織目標が調整され、難易度の目安等も決定される。と同時に、一般職の個人目標案が立案され、上司との面談にて調整決定される。9月にはその年一回目の自己評定・1次評定・2次評定がなされて、12月期の勤勉手当に反映される。必要がある場合は個人目標の変更を認めて、2月にその年二回目の評定が行われて、6月期の勤勉手当に反映されることとなる。従前は条例で給料の月額等の勤勉手当基礎額プラス扶養手当の月額等を加算した額の100分の72.5を乗じた額と規定されていたが、2006年6月分以降は成績上位の5パーセントのSランクが100分の86に応じた支給と規則で運用されている。同様に、30パーセントのAランク100分の81、60パーセントのBランク100分の71、5パーセントのCランク100分の61と運用されている。さらに昇給管理にも活用され、現在の1号棒を4分割したうえで一般職の成績上位5パーセント程度のAランク8号俸以上、15パーセント程度のBランク6号俸昇給を、2010年には実施する予定である。残りの80パーセントの職員はCランク4号俸、Dランク2号俸、Eランク昇給無しとすることも決定している。具体的にDランクとは①昇給日前1年間に減給又は戒告の処分を受けた職員、②昇給日前1年間に要指導職員の指定を一度受けた職員、③昇給日前1年間の6分の1に相当する期間の日数以上勤務していない職員を基準とする運用である。同様にEランクは①昇給日前1年間に停職処分を受けた職員、②昇給日前1年間に要指導職員の指定を二度受けた職員、③昇給日前1年間の2分の1に相当する期間の日

数以上勤務していない職員が基準となっていて、厳格に運用するということである

以上のような人事制度改革は、国の制度の準拠や先取りというよりか、目標管理制度による人事評価が国並みの制度運用を可能にしていると考えられる。2001年からの目標管理導入は、ここにきて処遇反映を目的とした制度に進化しており、最終的な形である人事制度における評価の手段と落ち着いているのかもしれない。さらに管理職昇任試験では小論文試験30パーセント・口述試験30パーセント・総合評価20パーセントとともに、勤務評定結果を20パーセントのウエイトを置いている。係長試験においても小論文試験50パーセントとともに、勤務評定結果のウエイトを50パーセントとしている。成績降任についてもこの勤務評定が使用され、分限処分の客観的評価による運用を可能としている[21]。

5．おわりに

その後、日本版ホワイトカラー・エグゼンプションの導入は与党内でも慎重論が浮上し、労働組合の強い抵抗とともに紆余曲折しそうな情勢である。また、公務員制度改革については安倍政権では重要法案と位置づけており、夏の参議院選挙では官庁の労働組合の支援をうける民主党との対抗軸とする構えである。労働組合も公務員の労働基本権付与と引き換えに日本版ホワイトカラー・エグゼンプションを容認するような姿勢をみせれば、公務員の成果主義能力等級を含む給与体系の見直しは一挙に進展しそうな状況である。その中でも、能力に応じた人事評価制度としての成績区分による昇給は、国家公務員の管理職以上は1月から、全職員には2008年より実施する方針となっている。この制度での昇給では従来の1号俸を4分割して、標準者の年一回の定期昇給を3号俸昇給とするため、結果として4分の3昇給となるわけである。その差額は優秀者の8号俸以上昇給や、6号俸昇給に充当されるため、給与総額の上昇はないと報じている[22]。これは前述の2005年度人事院勧告に伴う実施で、8号俸以上昇給は管理職の10パーセント、6号俸昇給は30パーセント以内と考えられている。また、人事院勧告に従うと、一般職員の標準者は4号俸昇給であるが、8号俸以上昇給は5パーセント、6号俸昇給は15～20パーセント以内とより厳しくなっている。

さて、団塊世代と若者世代の職場における考え方の溝であるが、これは定年制度により団塊世代が退出することによって、2010年までには解消されると考えられる。今までの硬直的な雇用形態が多様化・流動化することは容易に予想できる。しかし、団塊世代が長期にわたって居座ったため、職場の構成がいびつになることは避けがたいことである。このことが社会問題化している指摘の代表的なものは「会社のなかで中高年の社員が余っていたとしても解雇できない。そのために、若者の新規採用をやめることで社員の増え過ぎを調整している。[23]」という事実から派生したものであろう。つまり、若者世代の仕事が団塊世代の居座りに奪われているため、景気変動の安全弁としての非正規雇用に流れているという事実の指摘なのである。それでも中高年を対象とする首切りリストラは断行されて、債務・設備・雇用の過剰三重苦はほぼ解消されたとみなされている。ここから性急な成果主義の導入を見直し、従前の日本的経営でみられていた長期雇用や良好な労使関係を再評価すると言われても[24]、それでは構造改革の雇用に関しては、団塊世代を代表とする中高年の退出促進のためにあったのかということになる。幸いにも、公務員については露骨な団塊世代退出攻勢がなかった。それがため、持ちこたえた自治体は団塊世代のノウハウの消失・離散に頭を悩ませざるを得ない結果となっている。それでは持ちこたえられなかった自治体はどうなったであろうか。

国家破産に至らなくても自治体破産は現実に生じている。2006年6月、北海道夕張市の財政再建団体への転落表明は、「夕張ショック」として自治体も破産することが現実のものであることを知らしめた。財政再建団体の問題点として、第一に自治が制約されて自治権を中央政府に返上したように映ることがある。第二にはニュースに取り上げられることにより住民の気概やプライドが損な

われることが挙げられる。さらに第三の問題点として、首長や議会の政治的失墜による自治の正当性にかかわることが生じる[25]。これにより住民の自治への士気を失われ、我がまちを捨てて移住するようになってはお終いである。

承知のように夕張市は炭鉱のまちであった。石炭から石油へのエネルギー転換に伴い、1990年に炭鉱はすべて閉山となった。そのため夕張市は生き残り都市戦略を「炭鉱から観光へ」と変更した。この戦略に従い、いろいろと事業を展開し成功するように見えたが、結果として失敗に終わった。たとえばテーマパーク「石炭の歴史村」事業は、リピーターを確保するために継続的な投資が必要であるが、この投資を回収できずに債務は雪ダルマ式に増大した。人口も10万人を超えたものが約10分の1に落ち込み、市としての行政活動もおぼつかなくなってきた。それでも投資は続けられ、歳出規模約200億円で毎年50億円足らずしか調達できない財政に、600億円を超える債務がのしかかり、自主再建を断念して財政再建団体に転落したということである。これまでに至った原因は、財政赤字が膨らんでいるのにストップをかけるものがいなかったことや、監査委員による監査制度では事業の成否まで踏み込めないこと、さらにオール与党のような議会にはチェック機能が働かないことが挙げられている。約400人の市役所職員の大量解職や給与引き下げと、直営の公共料金の大幅値上げが現実のものとなりつつある[26]。

筆者の考える行政経営は市民主導・行政支援の考えによるものである[27]。行政経営を誤り市民の信頼を裏切ることは、刑事罰にも値する犯罪行為であると考えている。行政経営の責任者である首長や、チェック機能を果たせなかった議会、そして直接の執行者であった職員はすべて責任を負う対象と考えられる。しかしながら、その責任を問う市民は公共サービスを受益する者とともに当事者でもあると考えられる。市の経営と市役所の経営は相違していて、後者については部外者の市民の口を挟むところでないという論理が常識的であった。しかしながら、これほど情報伝達手段が発達した時代となっているので、市職員に対する人事制度も人事行政として公開・開示すべきであると考える。たとえば、ある職員をどういう意図と選別によってその公職に就け、どのような結果を残したか等は、当事者としての市民が知っていなくてはならない情報であると考える。また、労使関係で言えば市民が本来的な使用者であるため、管理運営事項としての人事問題のみならず、労使の交渉事項にも参加しているのが当然と考える。人事に対する決定に市民代表としての民間人を参画させることや、当局と労働組合との交渉に中立的立場としての市民代表を参加させることは、決して実現不可能な問題とは思えない。今回は研究ノートとして実例を検証してきたが、今後はより市民の立場にウエイトを置いた自治体の人材マネジメントを研究し続けたい。

この研究は2006年度龍谷大学経営学会研究部会の現代人材マネジメント研究会活動の一環として実施した。まだまだ十分な成果に至っていないが、関係各位に御礼申し上げる。

注

1）2006年12月28日付け読売新聞朝刊
「厚生労働省は12月27日、1日8時間、週40時間の法定労働時間規制から除外する「自由度の高い労働時間制」を、労働基準法改正に盛り込むことを決めた。」と報じている。

2）森岡孝二「労働時間の過酷な実態を分析すると」（森岡孝二、川人博、鴨田哲郎『これ以上、働けますか？』岩波ブックレット、2006年、27ページ。）

3）筆者は基本的に課長級イコール管理職とは考えていない。管理職とは管理の職務を行うことやその職務にある人をさす語句で、処遇が課長級以上であっても管理の職務に就いていない者もいる。それも含めて使用者側と一体的立場を強いることや、それを係長級までも含めて良心に基づく言動を封じようとする動きには危険性を感じる。

4）森岡孝二『働きすぎの時代』岩波新書、2005年、196～211ページ。

5）櫻井道晴監修『地方自治体の2007年問題』官公庁通信社、2005年。

6）森木亮『日本国破産への最終警告』PHP、2006年、77～78ページ。
著者は公務員関係のほかに、年金の30パーセントカット、国債利払いの5年から10年の停止、消費税の20パーセント化、課税最低限の100万円までの引き

下げ、不動産の公示価格に対する５パーセント・債権や社債に対する５～15パーセント・株式の取得価格に対する１パーセント課税、預金封鎖と30～40パーセントカットを挙げている。

7）人事院『人事院月報No.673人事院勧告特集号』2005年の「職員給与に関する報告」と「勧告」「公務員人事管理に関する報告」によると、特に給与勧告においては俸給表水準の平均4.8パーセント引き下げや現行11級制を10級制にすることとともに、全国を６区分にした地域手当の新設が列記されているが、何よりも注目されるのが年４回の昇給時期を年１回に統一し、成績に応じての昇給区分５段階制を持ち込み、同時に従来の１号俸を四つに分割したことが挙げられる。

8）成果主義の矛盾を富士通から内部告発した城繁幸の『若者はなぜ３年で辞めるのか？』光文社新書、2006年によると、団塊世代を代表とする昭和的価値観の正体は企業内に年功序列というレールを敷き、安定性と引き換えに過酷な労働を強いている姿であり、そのレールから外れた者は助けもしないシステムであると述べている。このような昭和的価値観に毒された上司に自分の希望を伝えて、望むキャリアに沿った業務を勝ち取るか、より理想とするところへ転職する行動が必要と述べている。その根拠は今後の昭和的価値観による安定した世界は保障されていないからであると主張している。

9）高橋伸夫『虚妄の成果主義』日経BP社、2004年。
高橋伸夫の説では、職能資格制度は日本において合理性を有していると解している。それは年功的に能力が伸び続けることなどありえないことであるけれども、年功的に昇給する制度であるからなのである。これはいわば保障である。それではなぜ保障が必要であるかといえば、長期間を通じて成績に応じて差のつく制度であるからなのである。いわば、人材に対する投資なのであって、人件費といった短期的費用と考えてはならないのである。つまり、日本型年功制は未来傾斜原理に沿った考え方であって、刹那主義的に利益を得ようとしたシステムとは一線を画したものであると考えている。

10）三宅正伸「管理職とは何か」（『社会経営学研究』第４号、社会経営学研究会、2005年所収）。

11）奥林康司・平野光俊編著『フラット型組織の人事制度』中央経済社、2004年、４～６ページ。

12）同上書、15～17ページ。

13）三宅正伸「公務員制度改革と日本的雇用慣行」（『龍谷ビジネスレビュー』第６号、龍谷大学大学院経営学研究科編集委員会、2005年所収）。
横須賀市役所の主査制については日本的雇用慣行の継続と変更を同時に実現した事例として紹介した。

14）金安岩男・横須賀市都市政策研究所編『自治体の政策形成とその実践』ぎょうせい、2003年、111ページ。

15）山口道昭・西川照彦編著『使える！岸和田市自治基本条例』第一法規、2005年。

16）伊藤健市『よくわかる現代の労務管理』ミネルヴァ書房、2006年、89ページ。

17）稲継裕昭『自治体の人事システム改革』ぎょうせい、2006年、191ページ。

18）小堀喜康「人事育成型人事考課制度の設計思想」（『都市政策』第120号、神戸都市問題研究所、2005年所収）。

19）西寺雅也『多治見市の総合計画に基づく政策実行』公人の友社、2004年、32ページ。

20）金津健治『目標管理の手引き』日経文庫、1995年、57～58ページ。

21）多治見市『多治見から変える』公人の友社、2005年、69～74ページ。

22）2007年１月７日付け読売新聞朝刊

23）玄田有史『仕事の中の曖昧な不安』中央公論新社、2001年、225ページ。

24）日本経済団体連合会経営労働政策委員会『経営労働政策委員会報告2007年度版』日本経団連出版、2006年、54～56ページ。

25）橋本行史『自治体破たん・「夕張ショック」の本質』公人の友社、2006年、23～24ページ。

26）同上書、74～93ページ。

27）三宅正伸「行政経営の関係性」（社会経営学研究会編『関係性と経営』、晃洋書房、2005年所収）。

参考文献

公務員制度の参考文献として数多くの著書があるが、学術書とともに公務員問題に関係した話題書で発刊年の比較的新しいもの、公務員問題の実態を事実に近い記述がなされているものを列記しておく。

明石照久『自治体エスノグラフィー』信山社、2002年
安達智則『自治体「構造改革」批判』旬報社、2004年
淡路富男『民間を超える行政経営』ぎょうせい、2006年
今村都南雄『官庁セクショナリズム』東京大学出版会、2006年
内橋克人『悪魔のサイクル』文藝春秋、2006年
大野正和『まなざしに管理される職場』青弓社、2005年
川手摂『戦後日本の公務員制度史』岩波書店、2005年
坂田期雄『民間の力で行政のコストにこんなに下がる』時事通信社、2006年
坂本勝『公務員制度の研究』法律文化社、2006年
桜内文城『公会計革命』講談社現代新書、2004年

白川一郎『自治体破産』NHKブックス、2004年
手島皓二『自治体崩壊』PHP、2006年
中野麻美『労働ダンピング』岩波新書、2006年
中野雅至『間違いだらけの公務員制度改革』日本経済新聞社、2006年
中村圭介・前浦穂高『行政サービスの決定と自治体労使関係』明石書店、2004年
松本武洋『自治体連続破綻の時代』洋泉社、2006年
本松逸太郎『The市役所改革』総合電子出版社、2005年
山中俊之『公務員人事の研究』東洋経済新報社、2006年
吉田典生『部下力』祥伝社新書、2005年
吉冨有治『大阪破産』光文社、2005年

担当長 ～ 一般職員（行政職等）

平成１８年度　能 力 考 課 シ ー ト

注 「a」「c」とした理由を簡単に記入する

所属	役職名	氏名
００部００課	一般職員	山田花子

考課項目		考課項目の内容と着眼点	本人考課（第1次）（上段:5～1／下段:着眼点別a～c）	第2次考課	第3次考課	本人記入欄（考課の理由、今後の課題）
基本コンピテンシー ＜必須＞	1. 変革力	現状に満足せず、業務の改善・改革や創造を行い、新たな課題や困難な課題に挑戦する。	5 (4) 3 2 1	4	4	申請手続きを簡素化
		【着眼点】1. 現状に満足せず、改革・改善策を積極的に提案し、メンバーや周囲の関係者から賛同を得ている。	(a) b c	a		
		2. 前例や慣習にとらわれず、新しい考え方で担当業務を改善・改革する。	(a) b c	a		
		3. 困難な仕事に挑戦している。（抵抗勢力や各方面からの圧力に対して勇敢に立ち向かう。）	a (b) c	b		
	2. 市民満足志向	役所の論理を押し付けることなく、市民の立場に立って応対し職務を遂行している。	5 (4) 3 2 1	4	4	
		【着眼点】1. 常に市民サービスの向上を念頭に置きながら、制度・施設を運用し、職務を遂行している。	a (b) c	b		
		2. 役所の論理やセクション意識を相手に押し付けず、市民の立場で考え、行動している。	a (b) c	b		身だしなみに気をつけていないな応対を心がけたい
		3. 接遇技能を修得し、好感の持てるマナー・態度・身だしなみで対人応対している。	(a) b c	a		
	3. コミュニケーション	職場において必要とされるコミュニケーション（報告・連絡・相談）を積極的に行っている。	5 4 (3) 2 1	3	3	
		【着眼点】1. 上司・メンバーへの報告・連絡・相談を的確、確実に行っている。	a (b) c	b		
		2. 書類を分かりやすく整理したり、担当業務の情報を積極的に発信し、情報の共有に努めている。	a (b) c	b		
		3. グループの打ち合わせや会議等では、メンバーの意見をよく聴き、自らも積極的に発言している。	a (b) c	b		
	4. 職務遂行力	仕事の目的や自己の役割を自覚し、主体的に取り組み職務をやり遂げる。	5 (4) 3 2 1	3	3	
		【着眼点】1. 仕事の目的やポイントを押さえ、優先順位を判断し、適切かつ迅速に業務を処理している。	a (b) c	b		
		2. 曖昧さやミスから生ずるトラブルをなくすため、仕事内容のチェック・詰めをきちんと行っている。	a (b) c	b		
		3. 責任感を持って期限までに職務を完結し、結果や自己の言動に対して責任回避・責任転嫁しない。	(a) b c	b		
	5. 自己能力開発	職務に関する新しい専門知識やスキルの習得など、自己啓発に積極的に取り組んでいる。	5 4 (3) 2 1	4	4	
		【着眼点】1. 日頃から職務に関連する新しい知識や必要なスキルの習得に努めている。	a (b) c	a		
		2. セミナー・研修会・研究会へ参加するなど、自己啓発に積極的な行動が見られる。	a (b) c	b		
		3. 担当以外の未経験の業務にも進んで取り組んでいる。	a (b) c	b		
	6. 職場マナー・チーム貢献	組織の規則やルール・マナー守り、他のメンバーと信頼関係を構築し、チームに貢献している。	5 4 (3) 2 1	4	4	
		【着眼点】1. 職員としての自覚を持ち、職場のルール、マナーを守り、他のメンバーに迷惑をかけない。	a (b) c	a		
		2. 孤立せずに、他のメンバーと協力して職務にあたり、チームに貢献している。	a (b) c	a		
		3. 必要に応じメンバーの協力を求め、仕事を抱え込んでひとりで残業したり、休日出勤することがない。	a (b) c	b		
職務コンピテンシー ＜選択＞	7. 情報収集・活用	職務上必要な情報を積極的に収集・分析し、有効に活用している。	5 4 3 2 1	4	4	
		【着眼点】1. 職務に関する新しい知識や情報に強い関心を持ち、日頃から広く情報を収集している。	a b c	a		
		2. 知識・情報を業務の改善・改革や日常の職務の遂行に活用している。	a b c	b		
		3. 全国的な自治体の動向、担当部門の最新情報などを、常に把握している。	a b c	a		
	8. OA活用力	OAについての知識・技能を習得し、業務に活用している。	5 (4) 3 2 1	4	4	
		【着眼点】1. 職務に必要なOA機器の知識・技能を習得し、有効に活用している。	(a) b c	a		エクセル中級研修修了し、業務に活用
		2. OAを活用し、業務改善やコストの向上をはかっている。	(a) b c	b		
		3. 高度なOAソフトの活用ができ、統計処理や分析を行ったり、質の高い資料を作成している。	a (b) c	b		
	9. 計画力	柔軟な思考と分析力を発揮し、明確なコンセプトに基づいて効果的・効率的な計画策定を行う。	5 4 3 2 1	2	2	
		【着眼点】1. 収集した情報と担当業務の評価・反省を踏まえ、実現性・妥当性を十分に検証した計画を作成する。	a b c	c		
		2. コスト管理意識を持ち、費用対効果を考えた計画を作成する	a b c	c		
		3. 目標達成・課題解決に向け、明確なコンセプトや新しいアイデアに基づき計画を作成する。	a b c	b		
	10. 対人関係力	相手の意図・感情に的確に対応しながら、相互の信頼関係を構築し、業務を円滑に遂行する。	5 4 3 2 1	4	4	
		【着眼点】1. 相手の理性や感情に働きかけ、影響を与えるような説得的な話し方で人と接している。	a b c	a		
		2. 自分の考えに固執せず、相手の考えや感情を感じ取り、相手に合わせた対応をしている。	a b c	a		
		3. 時間をかけて相手の話を聞くなど、対応に誠実さが感じられ、市民や関係者からの信頼を得ている。	a b c	a		
	11. セルフコントロール	困難な状況においても、自己を見失わず冷静に対応し、安定した態度で職務を遂行する。	5 (4) 3 2 1	4	4	
		【着眼点】1. ストレスのかかる状況の中でも、感情的にならず職務を遂行している（キレることがない）。	(a) b c	a		クレームなどにいつも冷静にお落ちかに対応
		2. トラブルやクレーム等に対しても、冷静かつ臨機応変に対応している（パニクることがない）。	(a) b c	a		
		3. 仕事に前向きで、気持ちの切り替えを素早く行うことができる（失敗をいつまでも引きずらない）。	a (b) c	b		
	12. 人材育成力	良好な人間関係を築くとともに、的確な指導・助言を行い後輩の育成に努めている。	5 4 3 2 1	3	3	
		【着眼点】1. 仕事上のアドバイスや能力開発の働きかけを積極的に行い、後輩の育成に努めている。	a b c	b		
		2. 職務に精通し、後輩からの信頼を獲得している。	a b c	b		
		3. 後輩からの相談に気軽に応じるなどして、良好な人間関係を築いている。	a b c	b		
		考課点		74	76	76

＊ 考課を受ける職員は、７～１２の職務コンピテンシーについて２項目を選択し、選択した番号を○で囲んでください。基本コンピテンシー６項目（満点６０点）と選択した職務コンピテンシー２項目（満点４０点）の合計が考課点となります。

注 選択した項目の番号を○で囲む

1～6は×2点
7～12は×4点

着眼点の考課基準	
a	このような行動が、よく見られる（傾向が強い、明確に傾向あり）
b	このような行動が、たまに見られる（やや傾向がある・わからない）
c	このような行動は、ほとんど見られない（全く傾向がない・反対の傾向）

項目の考課値の目安			
5	オールa	2	bとc
4	aとb	1	オールc
3	オールb		

第2次考課者	岸城太郎	第3次考課者	泉州一郎

記載例

別記第１号様式

目標設定：平成18年４月　日
評　　価：平成　年　月　日

平成18年度組織目標兼管理職個人目標管理シート

組織名称	
組織名・氏名	

組織目標兼管理職個人目標				実績評定		
	標題	実施する業務の内容	成果（評定時に記入）	難易度／ウエイト／達成度		
目標1	○○条例及び関連条例の制定等	1　○○条例を、地区懇談会・パブリックコメント等を経て、□月議会に上程のうえ、施行する。 2　○○条例の制定に伴い、関連・付随する次の条例を制定する。 ①　□□条例 ②　△△条例 ③　●●条例 ④　○○条例の制定に伴い整備を要する条例（■■条例など）	1　○○条例については、地区懇談会・パブリックコメントを経て９月市議会に上程した。 2　③の●●条例と④の○○条例の整備については９月市議会に上程した。 また、②の□□条例と②の△△条例については、[illegible]度設計が遅れ、12月市議会に上程し[illegible]統審査となった。	難易度 N1 ウエイト 25 組織目標達成度 3 個人目標達成度 自己評定 T3 1次評定 躍進 T3 2次評定 T3		
目標2	○○○○○○○ ○○○○○○○ ○○○○○○○ ○○○○○○○ ○○○○○○○ ○○○○○○○ ○○○○○○○ ○○○○○○○ ○○○○○	○○○○○○○○○○ ○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○ ○○○○○○○○○○○○○○○○○○	○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○ ○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○ ○○○○○○○	難易度 N2 ウエイト 20 組織目標達成度 3 個人目標達成度 自己評定 T3 1次評定 躍進 T3 2次評定 T3		
目標3	○○○○○○○ ○○○○○○○ ○○○○○○○ ○○○○○○○ ○○○○○○○ ○○○○○○○ ○○○○○○○ ○○○○○○○ ○○○○○	○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○ ○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○ ○○○○○○○○○○○○○○○○○○	○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○ ○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○ ○○○○○○○	難易度 N3 ウエイト 20 組織目標達成度 3 個人目標達成度 自己評定 T3 1次評定 前進 T3 2次評定 T3		
目標4				難易度 N3 ウエイト 20 組織目標達成度 3 個人目標達成度 自己評定 T3 1次評定 前進 T3 2次評定 T3		
目標5				難易度 N3 ウエイト 20 組織目標達成度 3 個人目標達成度 自己評定 T3 1次評定 前進 T3 2次評定 T3		

実施・評価内容を具体的に記載する。なお、達成度1、2については、（著しく）上回る点を特記する。

課長が複数の管理職ポストを兼務している場合は、組織ごとに目標を設定することから、その結果、複数枚の個人目標管理シートが作成されることとなる。それぞれの目標管理シートのウエイトの合計を100として作成し、「他の部課との連携のあり方」欄に兼務比率（例：○○課長：□□所長＝80:20　等）を記載する。

＊他の部課との連携のあり方
目標１については、総務課。　　目標２については、総務課始め全庁的な連携が必要

別記第２号様式　裏面

■実績評定

	①難易度	②ウエイト	自己評定 ③達成度	④点数	⑤=②×④	1次評定 ③達成度	④点数	⑤=②×④	2次評定 ③達成度	④点数	⑤=②×④
目標1	N1	25	T3	80	20	T3	80	20	T3	80	20
目標2	N2	20	T3	70	14	T3	70	14	T3	70	14
目標3	N3	20	T3	60	12	T3	60	12	T3	60	12
目標4	N3	20	T3	60	12	T3	60	12	T3	60	12
目標5	N3	20	T3	60	12	T3	60	12	T3	60	12
⑥合計点	–	–	–	–	70	–	–	70	–	–	70
a 実績評定(⑥×0.6)	–	–	–	–	42	–	–	42	–	–	42

■能力・態度評定(8評定項目)

評定項目	自己評定	1次評定	2次評定
政策形成	0 1 2 (3) 4 5 6	0 1 2 (3) 4 5 6	0 1 2 (3) 4 5 6
管理・統率	0 1 2 (3) 4 5 6	0 1 2 3 (4) 5 6	0 1 2 3 (4) 5 6
経営観念	0 1 2 (3) 4 5 6	0 1 2 (3) 4 5 6	0 1 2 (3) 4 5 6
指導・育成	0 1 2 (3) 4 5 6	0 1 2 (3) 4 5 6	0 1 2 (3) 4 5 6
決断力	0 1 2 (3) 4 5 6	0 1 2 (3) 4 5 6	0 1 2 (3) 4 5 6
折衝・調整	0 1 2 (3) 4 5 6	0 1 2 3 (4) 5 6	0 1 2 3 (4) 5 6
知識・技能	0 1 2 (3) 4 5 6	0 1 2 (3) 4 5 6	0 1 2 3 (4) 5 6
責任感	0 1 2 (3) 4 5 6	0 1 2 (3) 4 5 6	0 1 2 (3) 4 5 6
⑦合計得点	24 点	26 点	27 点
b 能力・態度評定(⑦×5/6)	20 点	22 点	23 点

区分	a 実績評定	b 能力・態度評定	合計点(a+b)
自己評定	42 点	20 点	62 点
1次評定	42 点	22 点	64 点
2次評定	42 点	23 点	65 点

■評定時コメント欄

① 9月期評定：1次評定者のコメントは、秀でた点、注意すべき点などを必要に応じて記入する。2次評定者も同様。
② 2月期評定：1次評定者のコメントは、必ず記入する。2次評定者のコメントは、秀でた点、注意すべき点などを必要に応じて記入する。

1次評定者

コメント

平成　年　月　日
氏名　　印

2次評定者

コメント

平成　年　月　日
氏名　　印