管理・監督職員のための

活用 人事考課制度マニュアル

職員力
自己実現
個性豊かな変革力をもつ職員集団

自学
やりがい
意識改革・能力開発・人材活用

気付き
目標の共有
新しい人事管理制度の構築

岸和田市

平成18年10月改訂

改訂にあたって

新しい人事制度の構築をめざし、その中心となる人事考課制度の試行を平成 15 年度から開始しました。

本市の人事考課制度は、従来の人事評価制度の常識を打ち破り、全く新たな発想で開発された「人材育成型」の制度として、いま全国の自治体の注目を集めています。しかし、本当に注目されるべき特色は、制度の内容以上にその運用にあると考えています。

研修会のグループ討議のなかで職員のみなさんから数々の疑問や問題点を出していただき、アンケートを通じて多数の貴重なご意見をいただきました。また、多くの職員の方々から個々にご意見や、ご相談もいただきました。過去３年間の制度の試行を通して、みなさんと一緒に課題・問題点を発見し、より良い制度の運用方法を模索することができたのではないかと思っています。

今回のマニュアルの改訂にあたっては、みなさんと一緒につくってきた制度運用の考え方、ルールを整理して掲載することにしました。単なる制度や考課シートの記入方法の説明書というのではなく、本当に制度を生かす「岸和田方式の運用」のノウハウが詰まったマニュアルになっています。制度をより良く活用するために、ぜひご精読いただきますようお願いします。

人事考課制度を実際に活用するのは職員のみなさん一人ひとりです。今後とも制度の内容・運用についてみなさんと一緒に考え、より実態に即した納得性の高いものに進化させていきたいと思っています。引き続いて率直なご意見をお寄せいただきますよう併せてお願いします。

平成１８年１０月

運用面で新たに設けたルールや重要なポイント、特に注意いただきたい事項を

新しいルール①　Point

で示しています。

もくじ

第１章　人事考課制度の役割と特色

１．人事考課制度の中心システム　（１）
２．人事考課制度の役割　（２）
３．人事考課制度の８つの特色　（４）

第２章　制度の構成とスケジュール

１．コンセプトと人事考課制度の構成　（８）
２．人事考課制度の枠組み〈能力段階・職位との関係〉　（９）
３．総合考課（組織への貢献度）　（10）
４．年間スケジュール　（11）

第３章　目標管理による実績考課

１．目標管理とは・・・　（12）
２．考課対象者と考課者　（14）
３．考課期間と考課基準日　（15）
４．実績考課の方法と年間スケジュール　（15）
５．目標の設定　（17）
６．目標の難易度の設定、達成度決定と得点　（21）
７．シートの記入方法　（29）
◆　目標管理による実績考課Ｑ＆Ａ　（37）

第４章　コンピテンシーによる能力考課

１．考課対象者と考課者　（42）
２．考課期間と考課基準日（提出日）と考課の流れ　（43）
３．考課の内容（コンピテンシー考課項目）　（44）
４．能力考課の方法　（46）
５．能力考課７つのルール　（52）
６．考課結果のフィードバック（育成面談）　（54）
◆　コンピテンシーによる能力考課Ｑ＆Ａ　（59）

第５章　マネジメント・サポート制度

１．マネジメント・サポートの目的　（65）
２．対象者とサポーター　（65）
３．実施時期・方法など　（65）
４．考課の内容　（66）

第６章　相談窓口

１．質問・相談の窓口　（70）
２．相談窓口の対応　（70）

はじめに ―― 岸和田市がめざすもの ――

分権改革の推進により地方自治は新たな時代を迎えていますが、一方では多くの自治体が深刻な財政危機に直面しています。この財政危機を克服し、分権型社会を実現するためには、これまでの行政運営のあり方を自らの力で変革することが求められます。そして、行政運営を変革するには、組織マネジメントを改革するだけでなく、何よりも変革を実行する職員の能力開発と意識改革が不可欠だといえます。変革の成否は、その自治体がどれだけマンパワーを向上できるかにかかっているのです。

本市では平成 14 年３月に策定した「人材育成基本方針」に基づいて、人事管理や職員研修などを改革し、人材育成のための総合的・戦略的な人事管理制度（１ページ）の構築に取り組んでいます。そのなかで人事考課制度は、人材の育成と活用を強力に推進するための中心的なシステムだといえます。

本市の人事考課制度の目的は、マンパワーの向上であり、めざすのは「個性と変革力をもった人材を育成し、変革型のリーダーをつくる」ことです。従って、制度の開発・運用にあたっては、次のことをコンセプトとしています。

１．めざす職員像は、「これからの変革の時代を担う人材」であることから、個性を生かした人材育成、『変革のための能力』を重視した能力開発をはかる。

２．能力開発の基本は「自学（自己学習）」であることから、職員にわかりやすく職員が主体性を持ってかかわれる制度、公開性、納得性の高い制度をめざす。

３．組織内で目標が共有され職員が仕事の意義とやりがいを感じて働けるよう、目標管理を活用して組織マネジメントの向上をはかる。

４．考課の基準は、「行政の論理」ではなく「市民満足志向」を、「管理の視点」ではなく「職員満足の視点」を重視した内容とする。

５．自由で活気に満ち事務・事業の改善や効率化に積極的に取り組む職場づくり、人材の育つ職場環境づくりを進めるため、マネジメント・サポート（多面評価）を実施して管理職のマネジメント能力の向上をはかる。

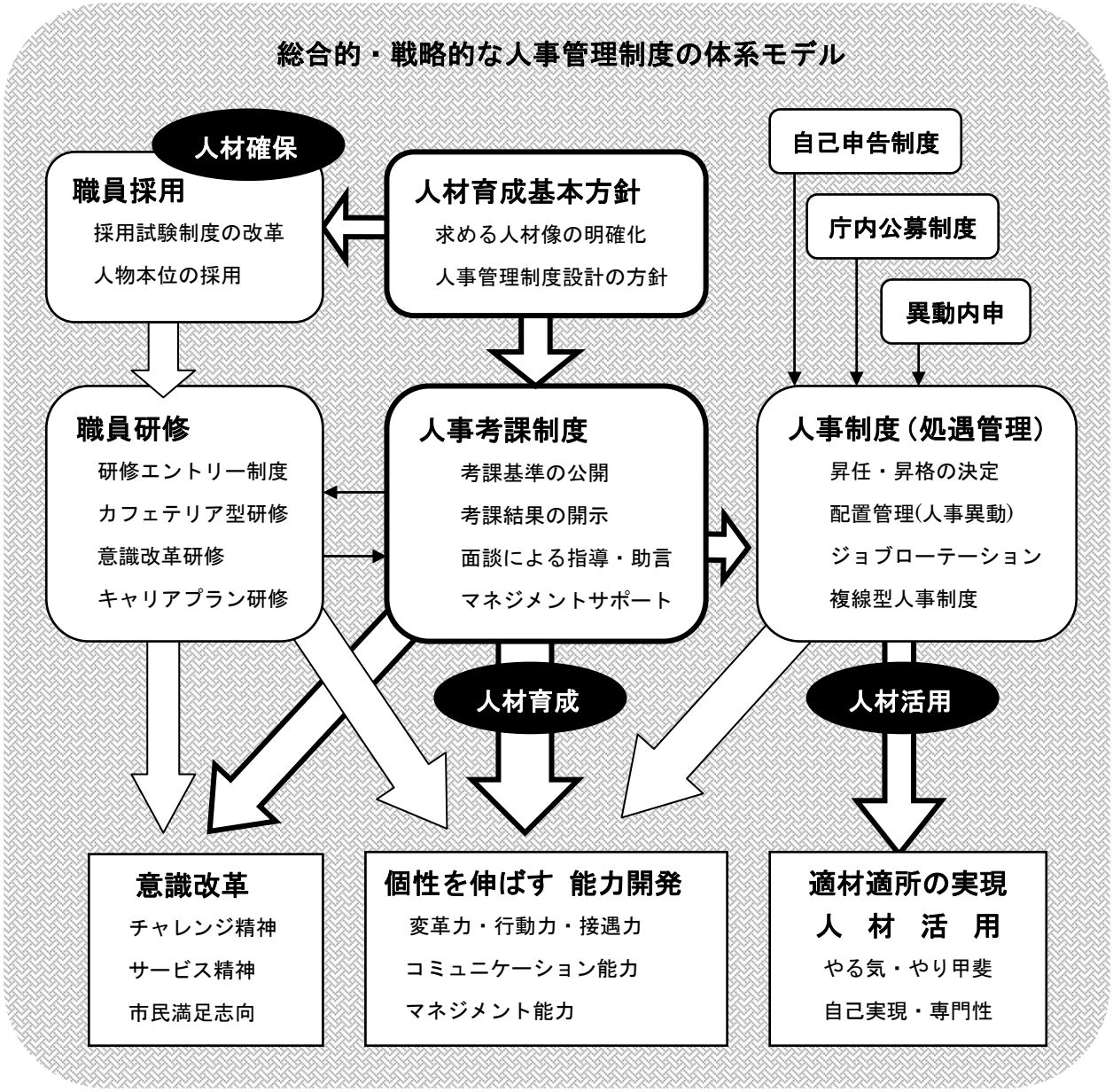
人事考課は、職務についての実績と能力を考課するものであり、人格や人間としての価値や優劣を評価するものではありません。職員が自分の能力レベルを知り能力開発に役立てること、適材適所の配置を実現し職員が能力を最大限に発揮し組織力を高めることを目的とするものです。制度の目的・内容を十分に理解したうえで、積極的に活用し、人材の育成と自己の能力アップに取り組んでいただきますようお願いします。

第１章　人事考課制度の役割と特色

1　人事管理制度の中心システム

人事管理の目的は、**「職員がやりがいを感じていきいきと働き、自分の持てる能力を最大限に発揮できるようサポートすること。また、その能力を活用して組織力の最大化をはかり、市民によりよい行政サービスを提供すること。」**だといえます。

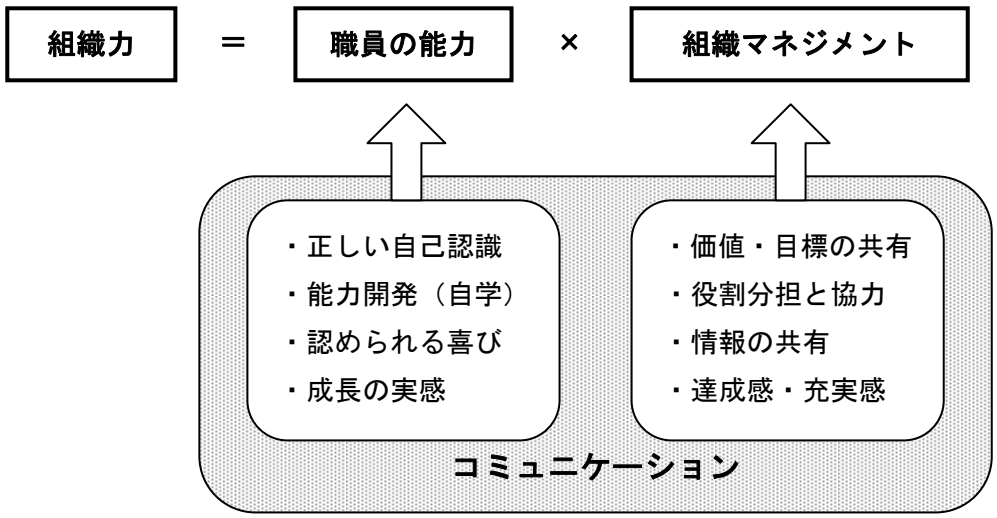
本市では、このような人事管理をめざしＨＲＭ（Human　Resource　Management：人的資源管理）の観点から総合的な人事管理制度の構築に取り組んでいます。これまでバラバラであった人事諸制度を結び付け、人材確保、人材開発、人材活用を推進するシステムの核となるのが「人事考課制度」です。



2　人事考課制度の役割

１．組織力を高めるコミュニケーション・ツール

組織は人の集合体です。ですから「組織力」は、職員の力（能力）の総和だといえます。組織力が高いか低いかは、構成員である個々の「職員の能力」とその能力がうまく結集されるような「組織マネジメント」ができているかで決まることになります。

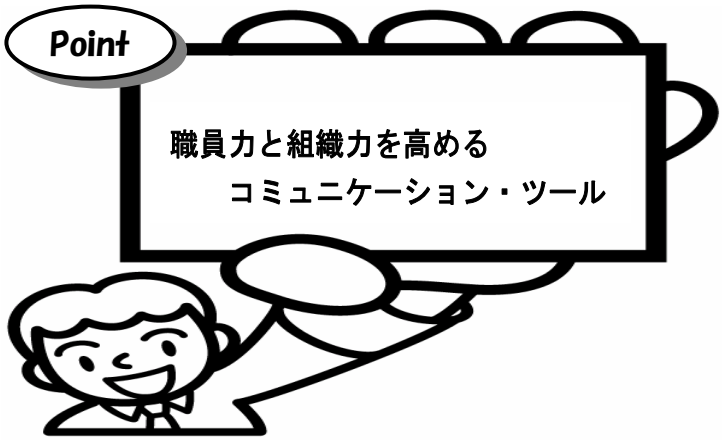


能力開発の基本は、いうまでもなく「自学（自己学習）」です。自分の能力を正しく知り、強制ではなく自主的に学習するとき効果的な能力開発が行なわれます。また、人は、他人から認められることで自己の能力が高まったことを実感でき、さらなる成長へ動機付けられます。

一方、組織マネジメントは、組織内で価値・目標が共有され、各構成員が協力し合いながらそれぞれの役割をきちんと果たせるかが重要です。また、組織内で情報がスムーズに流れ、共有されることも業務を遂行するうえで欠かせません。組織マネジメントがうまく行なわれれば、達成感や充実感を味わうことができ、意欲も高まります。

このような視点から「職員の能力」と「組織マネジメント」を高める要素を考えてみると、それらは組織のコミュニケーションによって生み出されるものであることがわかります。

本市では、人事考課制度を単に評価制度とするのでなく、「組織力を高めるコミュニケーション・ツール」と位置付けて運用します。



２．　人事考課制度の５つの役割

具体的に整理すると、人事考課制度には組織力を高める次の５つの役割があるといえます。

①　行動変革、能力開発の指針

「考課基準(項目)」は単に考課の基準というだけでなく、職員に対して「より良い仕事をするために必要な能力･行動」を具体的に示すものです。これらを指針として、自己の行動変革、部下の能力開発に取り組んでください。

②　職員に「気付き」を提供する

面談を通して考課結果を全面的にフィードバックしますので、「自分はどの能力・行動は十分であり、どの能力・行動が不足しているか」を知り、今後どのように能力開発に取り組めばいいのか「気付き」を得ることができます。

③　考課結果を人材活用に生かす

また、能力考課・実績考課の結果は、昇任・昇格の判断材料や人事異動のデータとして活用されます。これにより、年功序列でなく能力・実績を重視した適材適所の人材活用をめざします。

④　コミュニケーションと人材育成の機会をつくる

職場で仕事の目標や能力開発について話し合う機会は、よほど意識的につくらない限り、なかなか無いものです。人事考課を実施することで、上司と部下が、その年度の目標や仕事の進め方について話し合ったり、能力開発について相談やアドバイスをする機会が生まれます。

⑤　組織マネジメントを向上させる

目標管理手法の導入により、“部長⇔課長⇔担当長⇔担当員”の間で目標の連鎖（つながり）が実現し、組織マネジメントが向上します。また、目標を設定し、達成度を考課することで、職場目標が職員全員に共有されるとともに個人の業績が明確になり、組織の活性化と職員のモチベーション・アップがはかられます。

このほか、マネジメント・サポート（多面評価）の結果から、課長は自分の職場運営を同僚・部下がどのように見ているのかを知り、マネジメント能力を向上させることができます。

３　人事考課制度の８つの特色

１．タテマエではなく、現実に即し納得できる制度

本市の人事考課制度の最大の特色は、何と言ってもタテマエを重んじる制度・運用ではなく「職場・職員の実態に即した制度・運用」をめざしていることです。

人事考課は、考課することが目的なのではありません。職員に「気付き」を提供し、能力開発につなげることが目的です。こののような考えから下記の方針で制度をつくり、運用します。

Point

１．職員の「納得性」と「気付き」を重視する
２．本人考課をベースにした考課をする
３．職場・職員の実態に即した柔軟な制度運用をはかる

２．　簡易コンピテンシーを採用

コンピテンシーを使った簡易な考課方法を独自に開発し導入しています。考課基準（着眼点）は、「いい仕事をするために必要な能力・行動」が具体的に示されているので、単なる「考課の基準」ではなく、「能力開発のためのツール（道具）」として活用することができます。

「コンピテンシー」ってなに？

コンピテンシーは、ハーバード大学の行動心理学者デビッド・マクレランドが提唱し、アメリカ国務省との共同研究をもとにビジネスに応用されるようになったものです。ひとことで言えば**「いい仕事をするために必要な行動（発揮された能力）」**といってよいでしょう。

一般的な考える力「ＩＱ＝知能指数」とは異なり、相手の気持ちに共感したり、他人を思いやる能力、自分を励まし最後までやりぬく力などの「ＥＱ＝こころの知能指数」がコンピテンシーでは中核となる能力とされています。

要するに仕事をするうえで重要なのは、ペーパーテストで測られる学力ではなく、社会生活で他の人々とうまくコミュニケーションをとりながら、人間として成長し、自分を励まし頑張りつづける能力だということです。しかも、能力を潜在的に持っているだけではダメで、実際に仕事のなかで行動として発揮されているかどうかが重要だという考え方です。

３．　本人が第１次考課者（本人考課を優先）

自分の行動を振り返り、自分を正しく知ることが能力開発の第一歩です。そのため、まず本人が自分自身を考課する「本人考課」を導入しています。

また、職員が主体性を持ってこの考課制度を活用してもらうため、職員自身を「第１次考課者」と位置づけることにしました。

新しいルール①　**本人を第１次考課者とします。**

また、実際の考課にあたって、上司は本人考課の結果をベースにして考課することとしています（本人考課優先の原則→53 ページ参照）。上司が職員全員の行動を詳しく観察することは現実には不可能です。だから、上司が観察できない部分を本人考課によって補うことが、納得性の高い考課とするためには必要だという考え方です。

４．個性を伸ばす自己選択方式

人材育成のコンセプト「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」を基本に、個々の職員の〝強み〟（優れている能力・得意な分野）をより伸ばし、個性豊かな変革力を持った職員の育成をめざします。

そのため、能力育成期・能力拡充期にある担当長以下の職員については、すべての能力を一律に考課するのではなく、共通して求められる「基本コンピテンシー（必須）」と職務によって必要な「職務コンピテンシー（選択）」とに区分したうえで、職務コンピテンシーについては職員が考課項目を自ら選択できるものとし、個々の職員が主体的にかかわり自分の〝強み〟をより伸ばせるようにしています。

５．チャレンジ性と目標共有を重視した実績考課

部長～担当長級の職員を対象とする実績考課では、革新性や困難性（創意工夫や時間的・物理的困難の克服・組織への貢献度など）の高い目標に挑戦した職員を高く評価し、困難な課題に果敢にチャレンジする組織風土の醸成と職員意識の高揚をはかります。

同時に、目標の設定、達成度の考課では、組織内のコミュニケーションによる職員間の目標共有をはかるとともに、仕事の達成感が得られるようにし組織力の向上をめざします。

６．考課結果を全てオープンに

考課基準を公開するだけでなく、考課結果も本人に全面的に知らせることにしています。なぜなら、「気づき」を得て自分の能力・行動を正しく認識することは能力開発の出発点であり、考課結果がフィードバックされなければ「気づき」を提供できないからです。これは他の自治体に見られない本市の大きな特色だといえます（下の「参考資料」を参照）。

考課結果を本人にフィードバックする面談は、まさに考課制度の命だと言っても過言ではありません。管理・監督職のみなさんは、面談の重要性を認識し、職員に「気づき」を与え能力開発のきっかけとなるように努めてください。

７．キャリア・ステージに対応した制度

各職階をキャリアに応じて能力育成期・能力拡充期・能力発揮期に分類し、それぞれのキャリア・ステージに対応した考課を行ないます。能力発揮期である管理職には目標管理による成果を重視した考課を実施します。能力育成期・能力拡充期である一般職員から担当長については、能力開発のためのコンピテンシーによる能力考課を重視した考課を行ないます。

【参考資料】

自治体における評価結果の開示状況

（単位％）

評価結果の開示について	都道府県	指定都市	市区町村	合計（全体）
被評価者に開示することを原則としている	9.8	0.0	9.6	9.5
原則として被評価者に開示するが、開示しない場合があり得る	4.9	9.1	1.2	1.4
原則として被評価者に開示しないが、開示する場合があり得る	7.3	9.1	5.6	5.7
被評価者に開示しないことを原則としている	78.0	81.8	79.4	79.4
その他（未回答を含む）	0.0	0.0	4.2	4.0

＊　地方行政運営研究会第 18 次公務能率研究部会（総務省）が実施した「地方公務員の人事評価システムのあり方に関するアンケート調査」（平成 14 年９月１日現在）の結果から作成。

自治体の約８割が結果を「開示しないことを原則」としており、「原則として開示」としている団体は１割もありません。また、この表には現れていませんが、「原則として開示」とする団体でもほとんどの場合は開示内容を「総合評価」のみとしている状況です。

８．マネジメント・サポート制度　（同僚・部下からの多面評価）

職場のマネジメントの中心は、なんといっても課長です。その職場運営をサポートするため、課長を考課するマネジメント・サポート制度を実施します。

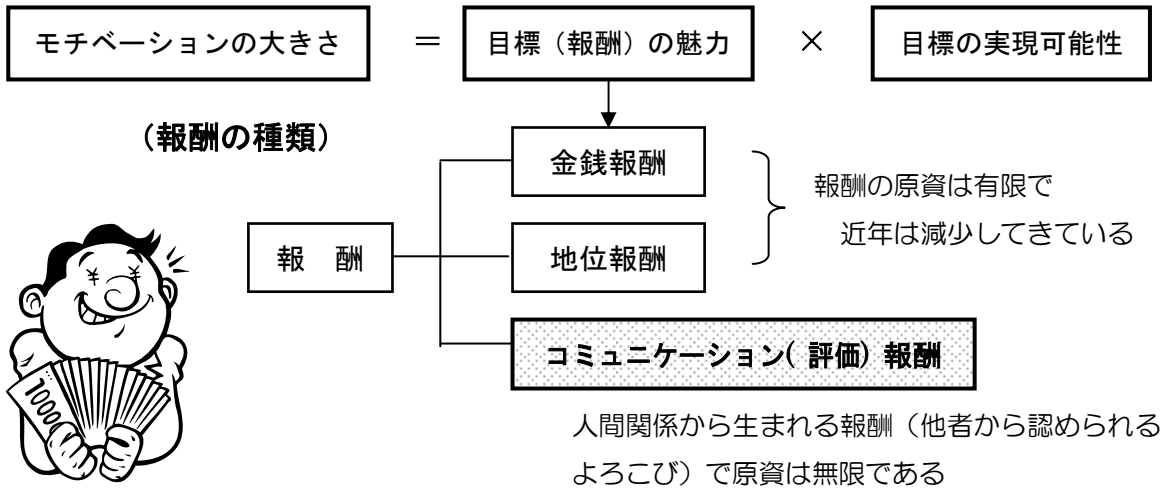
これは、いわゆる「部下が上司を評価する」といわれるもので、課員（部下）のなかから選ばれた複数のサポーター（考課者）が、課長（上司）を考課します。課長は、自分のマネジメントが課員からどのように見られているかを知ることで、マネジメント能力を向上させ、より良い職場運営につなげるようにしてください。

「処遇管理型」から脱却し「人材育成型」へ

近年、給与面でも「信賞必罰」の処遇を実現すべしという風潮が強く、そのために人事評価制度を導入する自治体も多くあります。そんな中で、給与処遇に直接に反映させない「人材育成型」の制度とする本市の人事考課制度が、いま全国の自治体の注目を集めています。「信賞必罰」は、本当に職員の「やる気」を引き出すのに有効なのでしょうか？　いっしょに考えてみてください。

●　職員のモチベーションを「期待理論」をもとに考える

モチベーションに関して現在最も支持されている「期待理論」によると、職員のモチベーションの大きさは目標（報酬）が十分に魅力的で、かつ手のとどく目標であるとき最大となるとされています。つまり、モチベーションの大きさは、得られる「目標（報酬）の魅力」と「目標の実現可能性」によって決まることになります。



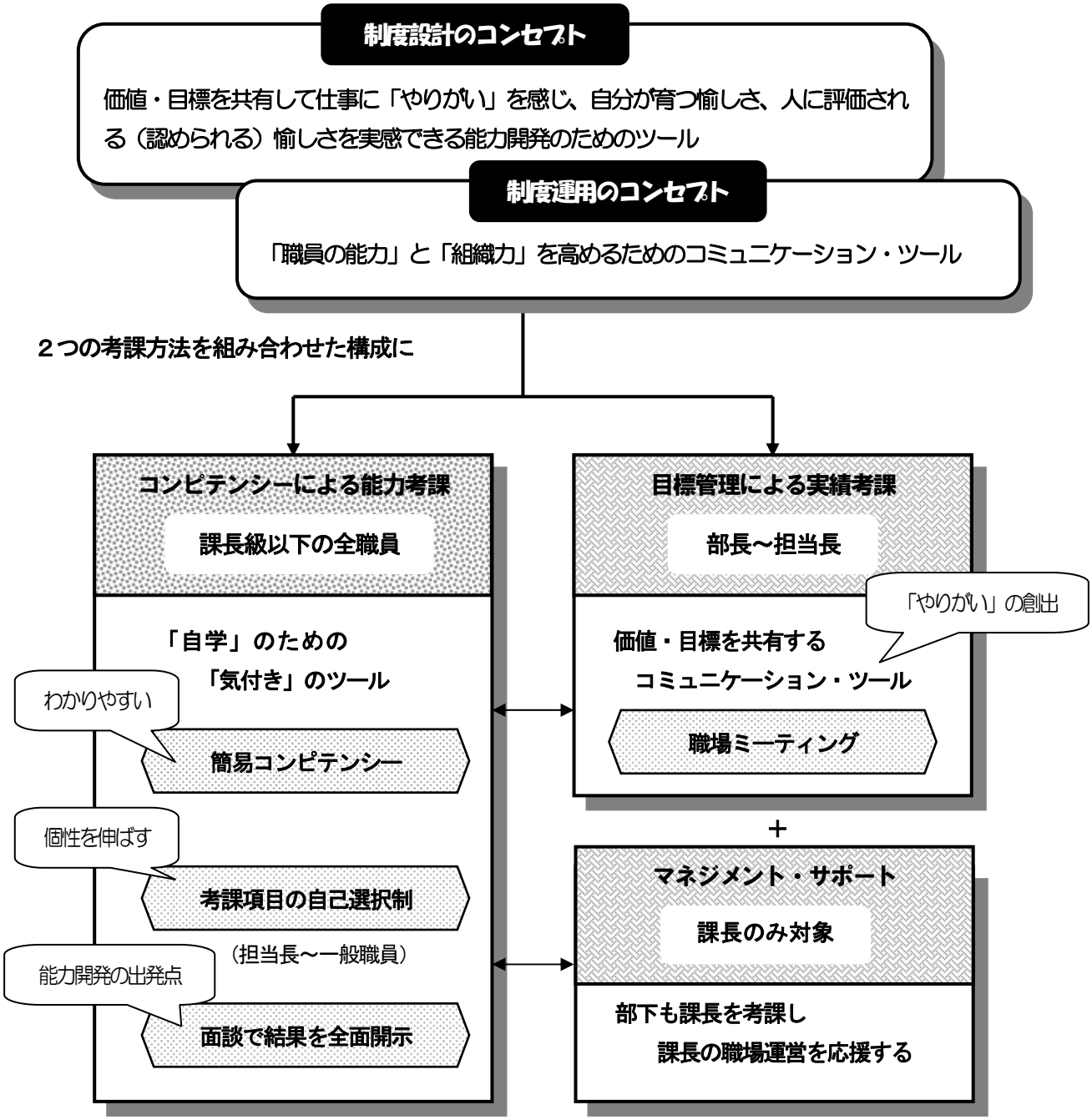
近年の厳しい財政状況の中で金銭報酬（給与）の原資は減少しています。また、組織の統廃合、人員削減により地位報酬の原資（ポストの数）も減少しています。金銭報酬・地位報酬による処遇管理は、年々小さくなっていくパイを奪い合うだけです。上記の期待理論の式にあてはめれば、職員全体のモチベーションが下がることになるのは明らかです。

現在の状況下で職員のモチベーションを向上させる鍵は、コミュニケーション報酬を如何に創出していくかだといえます。民間企業でも既に短期的な成果主義から脱却し、コミュニケーション報酬に着目したモチベーション・マネジメントによる経営へシフトする動きが見られます。

第２章　制度の構成とスケジュール

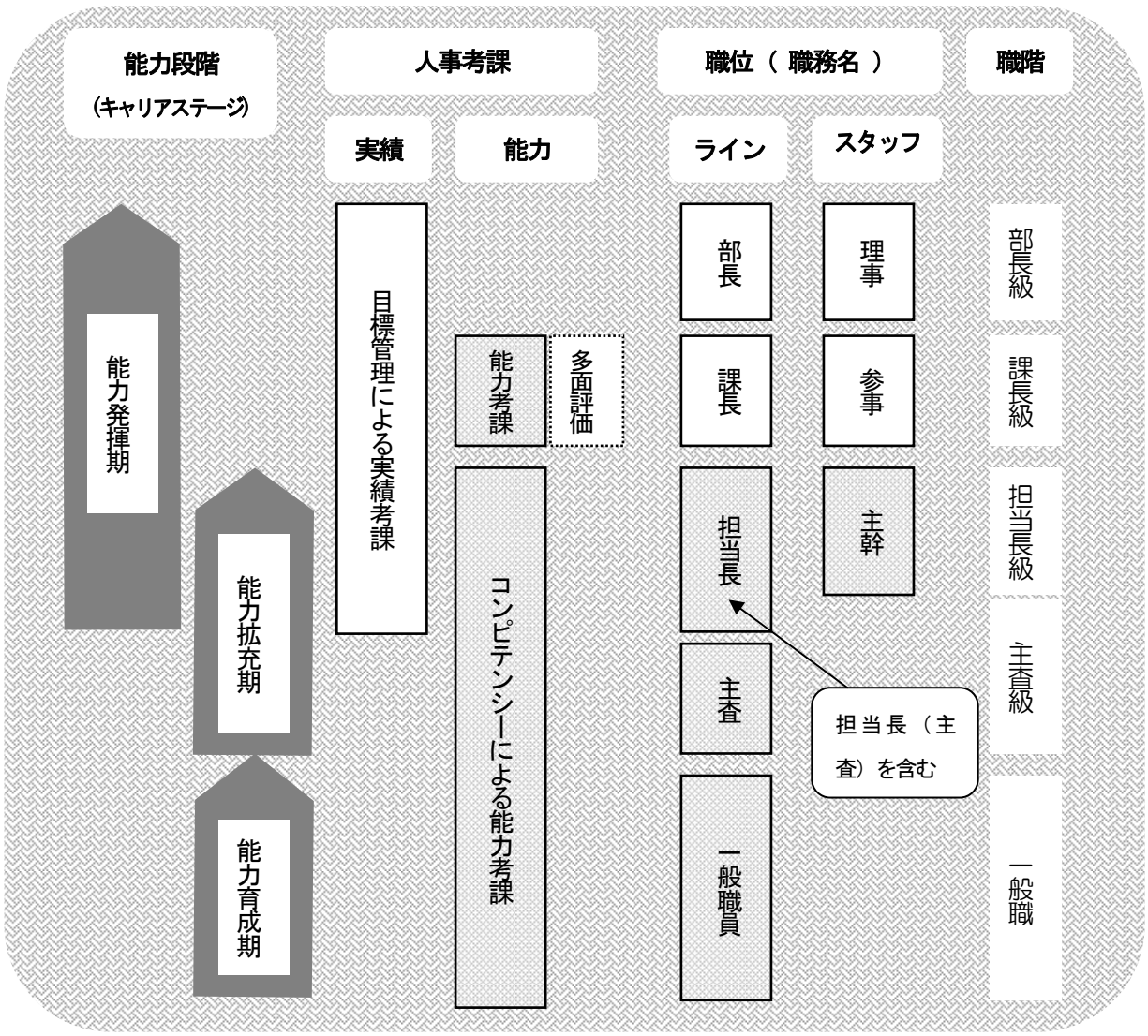
1　コンセプトと人事考課制度の構

職員の能力アップと組織マネジメントの向上をはかるため、コンピテンシーによる能力考課と目標管理による実績考課の２つの考課方法を組み合わせた制度構成としています。



コンピテンシーによる能力考課は、課長級以下のすべての職員が対象です。管理・監督職員（部長～担当長）については目標管理による実績考課を実施し、年間目標を立て、職場ミーティングなどによって職場内での価値・目標の共有をはかります。課長は、マネジメント・サポートよって部下からの考課結果をもとに自己の職場運営力の向上をはかります。

2　人事考課制度の枠組み　〈 能力段階・職位との関係 〉



部長級・・・・・行政経営のトップ職位にある能力発揮期の職員ですので、実績考課のみとします。

課長級・・・・・能力発揮期の職員ですので実績考課を主としますが、能力考課も加味します。
課長については、職場運営の参考となる多面評価も実施します。

担当長級・・・・能力発揮・拡充期の職員と位置付け能力考課を主としますが、担当のリーダーとして業務目標の進行管理をする立場にあることから実績考課も実施します。

主査・一般職員・・能力拡充期の職員ですので、能力考課のみとします。

注

・「理事(兼)課長」については、ライン職の「課長」として考課します。

・「参事」でこれまで担当長が遂行していた職務を特命事項とし担当長が不在の場合は、担当長として考課します。

・「担当長（主査）」については、担当長級として考課します。

・このマニュアルでは、以下で「担当長級」あるいは単に「担当長」と表記する場合でも、担当長（主査）を含むものとします。

３　総合考課（組織への貢献度）

能力発揮期の管理職には、与えられた権限に応じた実績（成果）を出すことが求められます。一方、能力育成期・能力拡充期にある担当長から一般職については、成果よりも職務遂行過程の行動と能力開発の取り組みはどうだったかが重要だといえます。

「総合考課」は、職階（能力発揮期～能力育成期の各能力段階）に応じて実績考課と能力考課の点数に下記のウエイトを掛けて合計して求めます。

【部長・理事】

総合考課 ＝ **実績考課　（１００%）**

【課長・参事】

総合考課 ＝ **実績考課　（７０%）** ＋ **能力考課　（３０%）**

【担当長・主幹・担当長（主査）】

総合考課 ＝ **実績考課　（３０%）** ＋ **能力考課　（７０%）**

【主査・一般職】

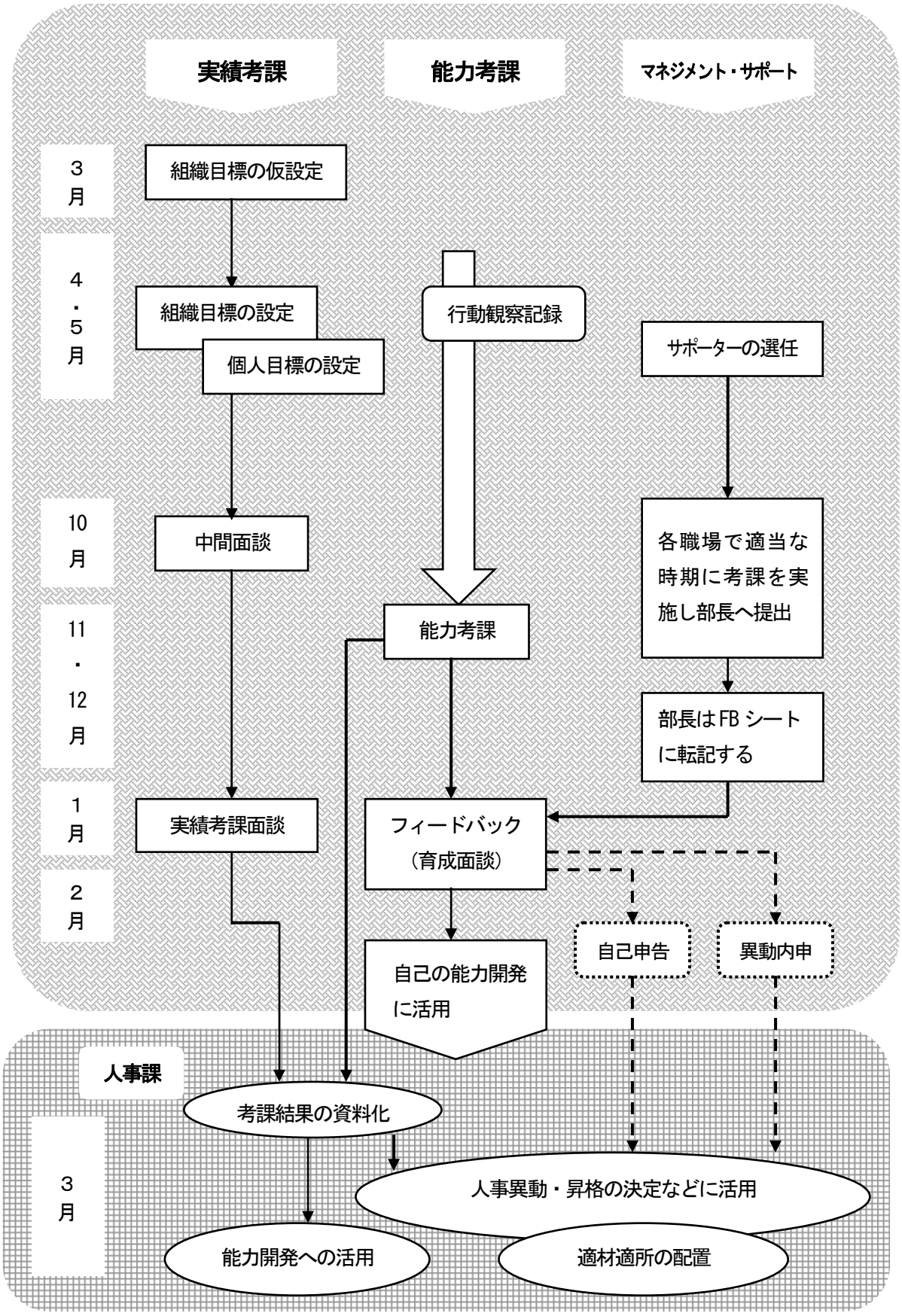
総合考課 ＝ **能力考課　（１００%）**

「総合考課」は、あなたが職務を通じて岸和田市にどれだけ貢献したかを表すひとつの指標だといえます。

いうまでもなく、これらの考課結果はあなたの実績、行動（発揮能力）のすべてを表すものではありません。ですから、絶対的なものではありません。しかし、あなた自身の市への貢献度を測るひとつの目安になります。一年間の自分の実績と行動を振り返り、次年度の仕事と能力開発のためのモチベーションを高めましょう。

＊　人事課から「総合考課」を計算して通知することはしません。また、単年度の「総合考課」及び「実績考課」「能力考課」の各結果が、そのまま処遇（昇格決定など）に使われることはありません。

4　年間スケジュール


実績考課
能力考課
マネジメント・サポート
3月
組織目標の仮設定
4・5月
組織目標の設定
個人目標の設定
行動観察記録
サポーターの選任
10月
中間面談
各職場で適当な時期に考課を実施し部長へ提出
11・12月
能力考課
部長はFBシートに転記する
1月
実績考課面談
フィードバック（育成面談）
2月
自己の能力開発に活用
自己申告
異動内申
人事課
考課結果の資料化
3月
人事異動・昇格の決定などに活用
能力開発への活用
適材適所の配置

第３章　目標管理による実績考課

部長級、課長級、担当長級の職員については、目標管理の手法を用いて、どのような目標を、どこまで達成し、どれだけの成果をあげたかを重視した実績考課を行います。

また、考課にあたっては、現状維持型の安定志向職員から、積極的に困難な目標に挑戦するチャレンジ型の職員への意識改革をはかるため、単に目標の達成度だけで考課するのではなく設定した目標の難易度（チャレンジ性）を重視します。

1　目標管理とは・・・

「目標管理」は、正しくは「目標による管理」（Management By Objectives and self - control）と呼ばれる考え方・手法で、1954 年にアメリカの経営学者 P．F．ドラッカーが、その著者『現代の経営』で提唱したのが始まりとされています。もともと組織の業績向上をはかるための経営管理システムとして考案されたものだったのが、能力・実績を重視した人事制度へという潮流の中で個人の実績を考課する手法として使われるようになったものです。

ですから、目標管理には個人の実績を考課するという目的のほかに、組織マネジメントを向上させるという本来的な目的があります。それは、**組織内で目標を共有することと、権限を委譲し職員の自主性を引き出すことによって組織と個人の持つ力を最大限に発揮することです。**

■　目標管理を成功させる２つのポイント

目標管理を成功させるためには、次の２つのことを実現することが必要だといわれています。

①　マネジメント・サイクル（ PLAN → DO → SEE ）をきちんと回す

目標管理は、チャレンジ性があり組織･個人のレベルアップにつながる目標を設定し、それを実施・評価するサイクルを回すことで目標を達成することであり、PLAN → DO → SEE のマネジメント・サイクルそのものだといえます。

つまり、設定した目標を達成しようと努力し、その結果を評価する。しかし、それで終るのではなく、未達成であれば、達成できなかった原因を探り、今後の方策を検討する。そして、次年度の目標に盛り込み、その実現に向けて努力を続けていく。この繰り返しこそ、マネジメント・サイクルをきちんと回すということです。

②　コミュニケーションをはかり目標を共有する（目標連鎖）

組織として大きな力を発揮するためには、目標を共有し個々人の力をひとつの方向に向かって結集することが必要です（目標連鎖の実現→17 ページ参照）。ですから、目標管理では「職場ミーティング」と「面談」という２種類の対話手法をうまく活用し、職場内のコミュニケーションを十分にはかることが重要になります。

また、「職場ミーティング」と「面談」は、上司と部下間、同僚間で仕事についての考え、情報を出し合い意見を交換する場であり、まさしく**仕事の実践を通して指導、相互学習する場**となることはいうまでもありません。

「目標を設定する」＝「決断する」

私たちはあまり意識していませんが、改めて考えてみると「目標を設定する」ことは、今後の方向について「決断する」ことだといえます。

なぜなら、「目標を設定する」という行為は、その仕事について①拡大、②維持、③縮小のいずれかを選択することだからです。

決 断

①拡大 ⟶ 拡充する

②維持 ⟶ 推進する

③縮小 ⟶ 見直す

これは見方を変えれば、ひとつの政策・施策の決定であるともいえます。ですから、目標設定にあたっては、次のことが重要です。

１．ミッション（使命）から考える

その事務・事業だけを近視眼的に見るのではなく、あなたの課・担当の仕事のミッション（使命）は何かを今一度考え、そのミッションに沿ったものか検討する。

２．課題は何か、今後どうする方針かを明確にする

今のままの水準を維持するのか、拡大すべきなのか、あるいは縮小すべきなのかを判断し、方針を立てる。

2　考課対象者と考課者

対象者は、管理職＝部長級・課長級と、監督職＝担当長・主幹・担当長(主査)とします。

考課者は原則として、以下の表の通りです。本人による第１次考課、直近の上司による第２次考課と第３次考課の３つのステップを経て、最終的に市長に報告され考課が確定します。

	第１次考課者	第２次考課者	第３次考課者
部長・理事	本人	副市長	・・・・
課長・参事	本人	部長	副市長
担当長・主幹 担当長(主査)	本人	課長	部長

・教育委員会・上下水道局は、「副市長」を、それぞれ「教育長」「上下水道事業管理者」とします。

・行政委員会は、「副市長」を「担当副市長」とします。

・「理事(兼)課長」については、ライン職の「課長」として考課します。

・担当長が置かれず、主にその業務を担当する「特命参事」については、「担当長」として考課します。

・担当長（主査）は、担当長として考課します。

Point

目標管理による実績考課では、設定する目標、その難易度、期末の達成度は通常、本人と第２次考課者との面談で決定されます。第３次考課者は、第２次考課者からシートを受け取り、報告を聞いて内容を確認し、特に変更の必要がある場合だけ指示します。指示がなければ、実質的にこの段階で確定し市長に報告されます。

ＭＶＯを公表します

設定された個人目標で難易度が「Ｓ１」「Ｓ２」のものの中から、特にチャレンジ性、貢献度が高いと思われるものを「大躍進」（特Ｓ１、特Ｓ２）に指定します。「大躍進」に指定された目標は、ＭＶＯ（Most Valuable Object）として庁内ＬＡＮの「掲示板」上で公表します。「大躍進」の指定は、市長と両副市長が行います。

3　考課期間と考課基準日

考課期間は毎年４月１日から翌年３月 31 日の間とし、その期間内の業績について設定した目標の達成度により、**１月１日を基準日として考課します。**

考課対象期間は、３月 31 日までですが、考課基準日が１月１日であるため、考課基準日現在で確認された達成状況や進捗率から**年度末までの達成度を見込んで考課します。**

4　実績考課の方法と年間スケジュール

実績考課では、「組織の重点目標設定シート」（以下「シート１」と表記）と、「個人目標管理シート」（以下「シート２」と表記）を使用します。

１．目標設定

シート１で組織目標と役割分担を設定した後、シート２で個人目標を設定します。個人目標は「職務目標」と「指導育成目標」の２種類を設定します。

「職務目標」は、組織の重要課題（または一般課題）に基づいて設定することとし、原則として５つ（「その他」を含めて）設定します。但し、特命の参事・主幹で管理的な業務のない場合は、「その他」は設けずに４～５つ設定します。（39 ページ参照）

「指導育成目標」は、部下の人材育成に関する目標です。必ずしも部下全員を対象とする必要はありません。指導が必要な部下について設定しますが、自分の人材育成力を強化する意味からも、なるべく設定するようにしてください。（26 ページ、39 ページ参照）

上記の各目標に、「難易度決定表」（21 ページ及び 27 ページ）に基づき「難易度」を設定します。

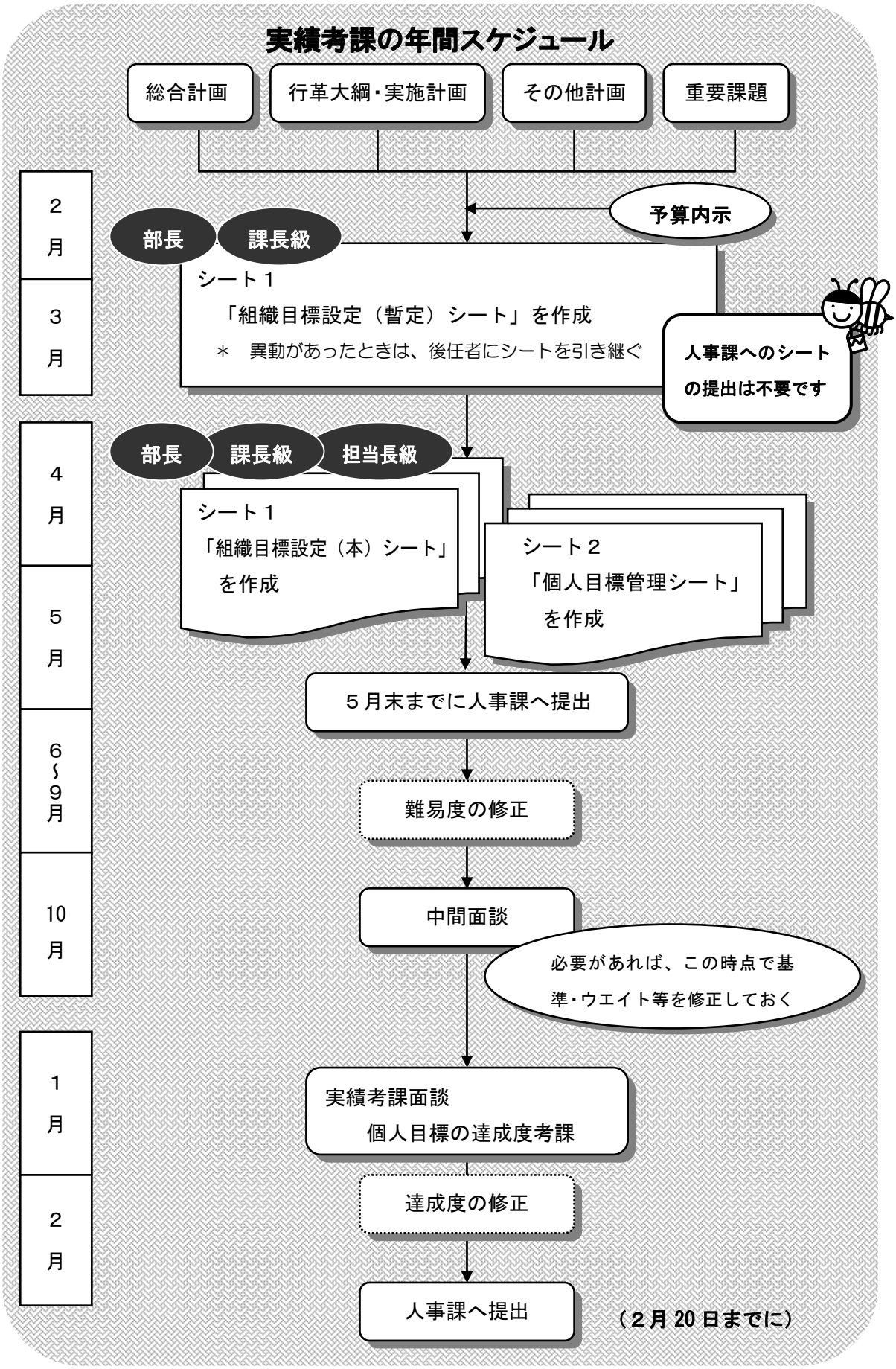
２．達成度考課と得点化

基準日（１月１日）現在で、まず自分でシート２に予測に基づく達成度を「達成度決定表」（24 ページ及び 27 ページ）にあてはめ記入します。２月上旬までに第２次考課者と面談を行い、業務の進捗状況を説明して個々の目標の達成度を決定します。この達成度と上記で設定した難易度を「実績考課決定表」（25 ページ及び 27 ページ）に当てはめて得られた各目標の点数の合計が実績考課の得点となります。

ただし、実績考課に占める「職務目標」と「指導育成目標」の割合は次のとおりとします。

「指導育成目標」がない場合は「職務目標」だけで 100 とします。

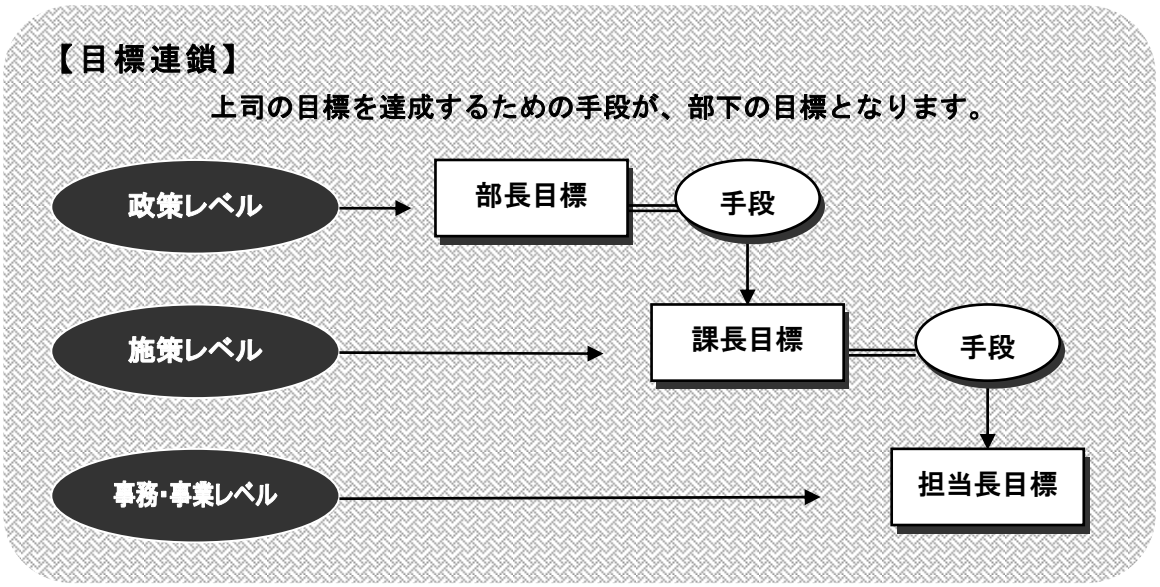
	職務目標	指導育成目標
部長・理事	９０	１０
課長・参事	８０	２０
担当長・主幹 担当長(主査)	７０	３０


実績考課の年間スケジュール
総合計画
行革大綱・実施計画
その他計画
重要課題
予算内示
2月
3月
部長
課長級
シート１
「組織目標設定（暫定）シート」を作成
＊　異動があったときは、後任者にシートを引き継ぐ
人事課へのシートの提出は不要です
4月
5月
部長
課長級
担当長級
シート１
「組織目標設定（本）シート」を作成
シート２
「個人目標管理シート」を作成
５月末までに人事課へ提出
6～9月
難易度の修正
10月
中間面談
必要があれば、この時点で基準・ウエイト等を修正しておく
1月
実績考課面談
個人目標の達成度考課
2月
達成度の修正
人事課へ提出
（２月 20 日までに）

5　目標の設定

１．目標連鎖と目標の４要件

目標管理においては組織マネジメントを高めるため、組織の方針・目標をどのようにして各組織（職階）レベルに下ろし、具体的に個人目標に落とし込むかが重要となります。そのため、シート１によって、部長は部レベルの重要課題を整理して目標を設定します。同じように、課長は課レベルの、担当長は担当レベルの課題を整理して、目標を設定します。これにより政策レベルから施策レベルへ、そして事務・事業レベルの各段階に目標が連続性を持って設定されます。これを「目標連鎖」といいます。



次に、部長・課長・担当長は、それぞれのシート１に基づき、シート２で個人の目標を設定することにより、組織目標を個人レベルに落とし込むことになります。これにより、組織の方針・目標が職員全体に理解され、職員がビジョンと価値を共有して、目標の達成に取り組むことができます。

従って、目標管理で設定する目標は次の４要件を満たすことが必要となります。

Point

目標の4要件

①　部門方針に沿った目標であること（上位目標との整合性）。
②　担当者自らが立案し（自主性の尊重）、チャレンジ性があること。
③　業務の主要部分（自分の仕事の 70～80%）をカバーし、役割を反映したものであること。
④　上司とよく話し合って決めたものであること。

２．目標設定の３つのポイント

では、実際に目標を設定するにあたって、どのように考え、表現すればよいのでしょうか。ここでは、子どもの夏休みの目標を例に考えてみたいと思います。

① 業務そのものを目標としない

業務・活動をそのまま目標とするのでなく、その結果としてどのような成果を生み出すのかを目標とする。（方法でなく、結果を書く）

【悪い例】　夏休みに水泳の練習をする。

【良い例】　夏休み中に泳げるようになる。

② 目標は、測定（判定）可能な形で設定する

考課のための適切な指標を設定する。しかし、無理な数値化はせず、量的な目標だけでなく質的な目標も含めて考える。ただし、「どれだけ頑張ったか」で考課しないようにする。

【悪い例】　水泳の練習を毎日する。

【良い例】　15 メートル泳げるようになる。

「バタ足ができる」状態から、「クロールで泳げる」ようになる。

③ チャレンジングな目標とする

最初から 100%達成できるような目標は設定しない。達成可能性が、50～80%くらいの目標を設定する。チャレンジングな目標でないと仕事の質の向上も個人の成長も期待できない。

【悪い例】　バタ足ができるようになる。（全員ができるような目標）

【良い例】　バタ足で 15 メートル泳げるようになる。（少し高い目標）

成功率とモチベーション（輪投げ実験から）

ハーバード大学のマクルランド博士が行った輪投げの実験がある。学生をいくつかのグループに分け、各グループに異なる距離から輪投げをさせた。学生たちの表情や視線などから、彼らのやる気を測れるようにし、どのグループが最もやる気を高めることができたかを考察した。

実験の結果、最もやる気が高まったのは、５回投げて３回成功する距離、つまり成功率 60%で輪投げをしたグループだった。達成可能性が半々よりやや上ぐらいの課題を与えられた時、人間は最もモチベーションが高まることが分かったわけだ。

（児玉光雄著『なぜモチベーションが上がらないのか』ソフトバンク新書　59、60 ページ）

目標設定スケジュール

目標設定のスケジュールです。下図の流れを参考に、各職場で工夫して実施ください。

１月下旬

次年度予算の内示

部長

次年度の部の方針を検討

課長級

担当長などから意見を聞いておく

ミーティングの準備

次年度の課の方針を検討、課題整理メモを作成

２月

部課長級ミーティング

① 次年度の方針・重要課題の決定

② 目標・役割分担の検討

③ 目標の達成基準・難易度の意見交換

部内情報の共有

３月

部長　課長級

シート１（暫定）を作成

異動があったときは、後任者にシート１(暫定)を引き継ぐ

担当長級

ミーティングの準備

各担当長は課題整理メモを作成

４月

職場ミーティング（課長級と担当長級）

① 次年度の方針・重要課題の決定

② 目標・役割分担の検討

③ 目標の達成基準・難易度の意見交換

課内情報の共有

５月

部長　シート１、シート２を作成　↔　特別職面談

課長級　シート１、シート２を作成　↔　部長面談

担当長級　シート１、２を作成　↔　課長面談

5月末までに人事課へ提出

３．『ミーティング』が目標管理を成功させる

組織内のコミュニケーションが不十分であれば、正しく目標を設定することはできません。

課長は「もう２年も一緒に仕事をしているのだから、担当長は私のしようとしていることはわかっているだろう」と思い、担当長は「毎日、顔を合わせて話をしているのだから、言わなくても課長は私の考えを理解してくれているだろう」と思いがちです。しかし、課の重要課題は何か、どういう方針で取り組むのか、具体にどういう目標を立てどう実行するのかを整理して書き出してみると、案外と行き違っていることが多いものです。

コミュニケーションが不十分なために、あなたが組織の方針とは違った方向に目標を設定していたら、どうなるでしょう。あなたが頑張れば頑張るほど、岸和田市の行政を間違った方向に進めている、あるいは後退させていることになってしまいます。

そこで必要となるのが**ミーティング**です。ミーティングは、難しく考える必要はありません。「簡単な打ち合わせ」のことです。特別に会議室で改まった感じで開く必要はありません。ふだんしている仕事の打ち合わせ、相談や意見交換と同じように考えてください。要は、上司と部下がお互いの考えをきちんと相手に伝え合い、理解し合って、仕事のイメージが一致するようになれば良いのです。それぞれの職場の状況に合わせて、やりやすい方法を工夫して実行してください。

また、ミーティングには、職員間での情報交換と共通認識づくりを促進し、仕事への主体性を高める効果もあります。特に目標の設定時には、職場内でミーティングを開き、お互いに「目標」「達成基準」「難易度」とその設定理由、考え方を出し合い、意見交換するようにしてください。達成度を考課するときも、「振り返りミーティング」を持ち、職場内でお互いの取り組みと成果を確認し合い、情報の共有をはかりましょう。

頑張って目標を達成できたとき、上司、同僚から認められれば、その喜びは倍増します。同じ職場で働く者として、互いの実績を認め合い、成果をたたえ合うミーティングにしましょう。

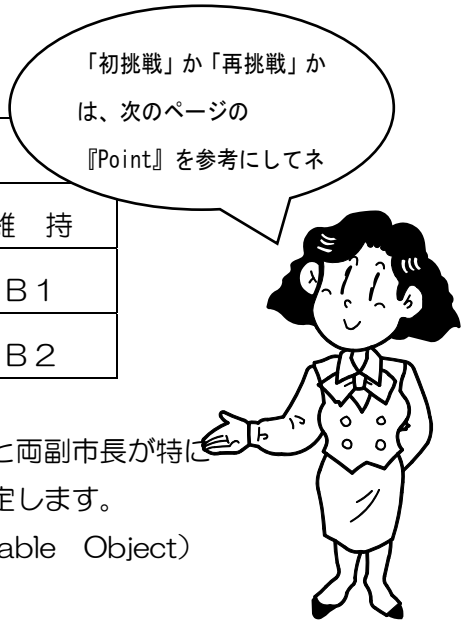
６　目標の難易度の設定、達成度決定と得点

１．難易度の設定

目標の難易度は、担当業務の経験度と目標内容の変革度を考慮して設定します。難易度の設定に際しては、下表の「難易度決定表」を用いて、本人（第１次考課者）と第２次考課者が面談の上、第２次考課者が決定します。

第２次考課者は自分の担当する被考課者の間で、難易度設定に甘い辛いのないように調整するようにしてください。

第３次考課者は、第２次考課者が決定した難易度について疑問があり再検討または調整が必要であると判断したときは、その旨を第２次考課者に伝えて修正を求めるものとします。



難易度決定表

内　容 ＼ 担当業務	変　革　度		
	躍進	前進	維　持
初挑戦（未経験）	Ｓ１	Ａ１	Ｂ１
再挑戦（経験有）	Ｓ２	Ａ２	Ｂ２

＊　「躍進」（Ｓ１、Ｓ２）とされた目標の中から、市長と両副市長が特に難易度が高いものを「大躍進」（特Ｓ１、特Ｓ２）に指定します。

「大躍進」に指定されたものはＭＶＯ（Most　Valuable　Object）として庁内 LAN の「掲示板」に掲載します。

（平成 19 年度からは、「躍進」（Ｓ１、Ｓ２）とされた全目標を庁内ＬＡＮで公表します。）

「難易度決定表」における用語の定義は、次のとおりとします。

≪担当業務の経験度≫

「初挑戦」とは、職務目標がこれまで経験したことがない場合、または経験したが目標を達成できなかった場合をいいます。目標を達成できなかった場合については、次年度も「初挑戦」とすることができます（２年間を限度とする）。

「再挑戦」とは、職務目標が、これまでに経験したことがある場合をいいます。ただし、５年以上前に経験したもの（ブランクが５年以上ある）にあっては、「初挑戦」とすることができます。

Point

「初挑戦」と「再挑戦」

「初挑戦」とは、その職員が経験したことのない仕事の場合をいいます。従って、以前に別の職場で類似した仕事をしており、全く同じノウハウでできる仕事の場合は「初挑戦」とはなりません。また、ごく簡単な仕事、毎日繰り返し行う業務など、２～３か月程度でマスターできるような仕事も「初挑戦」とはせず、「再挑戦」とします。

ですから、人事異動で新しいポストに就いた場合も、すべての業務が「初挑戦」になるわけではありませんので、注意してください。

≪内容の変革度≫

23 ページの「目標の難易度（変革度）決定チャート」に従って決定してください。

「躍進」は、困難性の高い新規事業や事務事業の大幅な見直しなどを内容とし、組織の重要課題と位置づけられており（上司のシート１で重要課題とされ◆印の項目となっている）、方法の難易度、実現の困難性が極めて高い（躍進レベルに該当する）ものをいいます。おおむね「変革」と呼べる程度の内容のものだと考えてください。

「躍進レベル」かどうかの難易度の判定にあたっては、市としてのノウハウの有無や予算及び組織体制の問題、調整を要する相手、緊急度など判断の材料となるものを、シート２の「達成基準」欄の中で明らかにしておいてください。

Point

「調整」を内容とする目標の難易度は、相手が市と利害が全く相反する民間企業や個人である場合以外は、通常あまり高くありません。特に、調整相手が市の内部である場合や国・府・近隣市・一部事務組合など同じ官公庁である場合は「前進」レベルがせいぜいです。（利害が相反し対立しているような場合は別です。）

「前進」は、「躍進」とはいえないが、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と明確に認められる場合をいいます。「業務改善」と呼ぶような内容のものだと考えてください。

「維持」とは「躍進」・「前進」にも該当しない場合をいいます。例えば、前年と同じ手法等で、事務改善もない予算執行や事業を実施する場合など。新規事業でも十分な人員や予算が確保され、事務改善より困難度が低いものは「維持」とします。いわゆる「同水準での継続」を内容とするものです。

目標の難易度（変革度）決定チャート

【事務・事業の位置づけ】

総合計画や行革大綱等で市の重点施策・事業と位置づけられている、または、これに準ずるもの（市長の選挙公約、指示事項など）である。

＊　上司の「シート１」で重要課題とされている目標（◆印）を受けて設定したものである。

該当する　　**該当しない**

【変革レベル】次の①～⑦のいずれかに該当する

①　高い新規性や完成度が求められる。

②　既存のノウハウでは解決できず、新たな手法や発想が必要とされる。

③　立場の相違や意見・利害の対立が大きく達成するのに高い調整力を要する。

④　長年の懸案といえる課題・事業であり解決・実施が極めて困難である。

⑤　その性質に照らして、高い数値、達成率等を設定している。

⑥　従前と比べて、大幅な経費節減などの経済的効果が見込める。

⑦　その他、上記に準ずる程度の困難性がある。

該当する　　**該当しない**

【改善レベル】次の①～④のいずれかに該当する

①　実施方法に改善・工夫が見られる。

②　内容の水準が前年度より向上している。

③　経費の削減などをはかっている。

④　その他、上記に準ずる程度の困難性がある。

該当する　　**該当しない**

躍進

「変革」レベル

達成には特段の努力が必要

前進

「改善」レベル

通常の努力で達成可能

維持

「現状維持」レベル

通常の取り組みで達成可能

目標管理の目的は、変革・改善にチャレンジし、仕事のレベルを高めること

２．達成度決定と得点の求め方

《目標達成度の決定》

目標の達成度は、「達成度決定表」に当てはめ達成度を判断して決定します。

考課基準日（１月１日）現在での進捗状況から３月末の達成状況を見込んで、目標設定時に決めた「達成基準」に照らして判断します。

達成度の決定は、面談により職員から説明を受けて、第２次考課者が事実等を確認して決定します。（第３次考課者が決定に疑問等があると思ったときには、再検討・修正の指示がなされることがあります。）

達成度決定表

目標について達成した業績	達成度
達成基準を上回る　　（達成度１００％超）	S
達成基準通り　　（達成度１００％）	A
達成基準をやや下回る　（達成度が概ね８０％以上）	B
達成基準を下回る　　（達成度が概ね６０％以上）	C
達成基準をかなり下回る（達成度が概ね３０％以上）	D
達成基準を著しく下回る（達成度が３０％未満、未着手含む）	E

「努力度加点」

達成度がB～Dの「未達成」で、考えられる手段、方法はすべて実行したが、本人の努力ではどうにもならない外的要因等で期待通りの結果が得られなかった場合には、この間の努力を考慮した**「努力度加点」**（達成度を１段階上げる）を第２次考課者の判断でできることとします。その場合は、第２次考課者は具体的な理由を「達成度確認」欄に必ず記入しなければなりません。

《実績考課の得点の求め方》

個々の目標ごとに設定した難易度と達成度をもとに、次ページの「実績考課決定表」に当てはめ、目標ごとの考課点を求めます。次に、この考課点にウエイトを乗じて得られた得点（小数点以下四捨五入）を合計したものが実績考課の得点となります。

実績考課決定表

難易度＼達成度	期待を上回る	期待通り	期待をやや下回る	期待を下回る	期待をかなり下回る	期待を著しく下回る
	S	A	B	C	D	E
S1	１００	９０	８０	６０	５０	２５
S2	９５	８５	７５	５５	４５	２０
A1	９０	８０	７０	５０	４０	１５
A2	８５	７５	６５	４５	３５	１０
B1	８０	７０	６０	４０	３０	５
B2	７５	６５	５５	３５	２５	０

＊　「大躍進」の指定を受けたものは、上記の得点に１０点を加算する。

Point

達成度考課の面談の進め方

部下との達成度考課面談に際しては、次の手順で進めるとよいでしょう。

準　備

・設定されている各目標について、内容（特に、３１ページの達成基準①②③）を確認しておく。

考　課

・「まず、目標の進捗状況と達成見込みを説明してください。」と部下に説明を求める。

> **「口をはさまず、相手の説明を最後まで聴くこと」が大切**
> 「なるほど・・」「そうだったんだ」と相槌を打ち聴くようにし、曖昧な点だけ最後に質問して確認する。

・確認に基づき、「じゃ、達成度を○としよう」と決定する。

意識化

・「自分として、良かった点と反省点は？」「どこを読み違えたのかな？」と、成功・失敗の原因を部下に意識化させる。
・残っている課題を確認し、今後の対応を話し合う。

継続・発展

・次年度の目標設定に、上記の課題を継続・発展させた形で設定されるように指導・助言する。

３．指導育成目標の難易度の設定、達成度決定と得点

人材育成（部下の指導育成）は管理・監督職の重要な職務です。指導育成目標を設定し、これまで以上に意識的な取り組みをお願いします。

この指導育成目標は、職務目標とは異なり必ずしも設定しなければならないものではありません。しかし、部下は上司であるあなたの「姿勢」を見ています。「きみの仕事ぶり・行動をちゃんと見ているよ」というメッセージを指導・助言を通じて相手に伝えることが、部下との信頼関係を築きます。部下は、あなたからのメッセージを求めています。

Point

指導育成も戦略的に

指導育成目標は、部下全員について設定する必要はありません。あなたが、直接に指導する必要がある部下について設定してください。

例えば、Ａさん、Ｂさん、Ｃさんは、自分よりもこの課でのキャリアも長く、仕事ぶりからも指導の必要はほとんどない。Ｄさんは、仕事はできなくはないが、同僚と挨拶もせず協調性に欠けるのが気になる。Ｅさんは、採用２年目でまだ仕事の基本が身に付いていないようだ、とします。こういう場合なら、Ｄさんには日常行動についての指導が、Ｅさんには職務についての指導が必要です。

また、直属の部下だけに限りません。課長が、担当長だけでなく、主査・一般職員を直接に指導することも場合によっては必要です。参事・主幹も、課長・担当長と役割分担して部下の指導にあたるようにしましょう。

■　難易度の設定

①　指導育成する内容を、下記の３つに区分します。

「職務能力・行動」・・・・仕事に直接に関係する能力・行動に関するもの

「変革力・能力開発」・・・職員の意識改革・能力開発を促すもの

「職場での日常行動」・・・職員として備えるべき常識・マナーに関するもの

②　次のページのＡ～Ｄの能力レベルのうち、どのレベルから、どのレベルへの向上を目標とするのか決めます。

③　目標の難易度は、次ページの「難易度決定表」を用いて指導育成する内容と向上させる能力レベルに応じて設定します。

指導育成目標の難易度決定表

能力レベル	職務行動・能力	変革力・能力開発	職場での日常行動
A （模範）	・ 上位の職務を遂行できるレベルの職務行動･能力を有する。	・ 自発性・積極性・行動力があり、広い視野から事務・事業を見直し、変革できる。	・ 問題行動が全くなく、周囲への気配りができ、他の職員の模範となる。
	A2	A2	A2
B （合格）	・ ミスはほとんどなく、職務上の判断を適切にできる。	・ 自分の所属する課や担当の動向を把握し、事務を改善するなど変革志向があり、自発的に能力開発に取り組んでいる。 ・	・ 問題行動はなく、常識的な行動ができる。
	A1	A1	A1
C （不足）	・ 職務遂行に必要な最低限の職務行動･能力は備えているが、ミスをしたり、適切な判断ができないことがある。	・ 自分の所属する課や担当の状況をある程度は把握しており、促せば学習する。	・ ときとして職務規律に違反することや、社会人としてのマナーに欠けることがある。
	S1	S2	S1
D （問題）	・ 不注意なミスが多い、判断力に著しく欠けるなど、職務能力が不足している。 ・ 市民･関係者･上司･同僚とのトラブルが多い。	・ 受動的・消極的で、与えられた職務の範囲を出ようとせず、学習意欲もない。	・ 職務規律に違反することや、社会人としてのマナーに欠ける。 ・ その他、職場において特別な配慮を必要とする。

達成度決定表

目標について達成した業績		達成度
目標レベルまで行動・能力の向上がはかられた	（達成度 100%）	A
行動・能力がかなり向上したが、目標レベルまで至らなかった	（達成度 60%程度）	B
指導に努めたが、若干の行動・能力の向上しか見られなかった	（達成度 30%程度）	C
指導に努めたが、行動・能力の向上は全く見られなかった	（達成度 0%）	D

実績考課決定表

達成度 / 難易度	目標レベルまで向上	かなり向上した	若干向上した	向上しなかった
	A	B	C	D
S1	100	95	85	60
S2	90	85	75	50
A1	80	75	65	40
A2	70	65	55	30

目標達成度考課スケジュール（担当長の場合）

1月初旬～中旬

事実の確認･整理と達成度の自己考課

ミーティングの準備
簡単なメモを作成。

1月下旬

職場(振り返り)ミーティング

① 個々の目標の達成度（何%達成したか）
② 達成・未達成のキーとなった行動は何か
（実施方法などの評価と反省）
③ 達成基準・難易度は妥当だったか
④ 誰が達成に貢献したか（貢献度の確認）

職場の成果を振り返り情報を共有。

他者の判断基準を知ることが目的。

＊ 各担当長が中心となってミーティングを進める。それぞれ各自の目標について報告し、意見を交換する。課長はあくまでもオブザーバーとして参加する。

ミーティングの結果から自己考課を修正

再度、客観的に考課する。

1月下旬～2月上旬

＊ 課長に10分程度で結果報告できるように準備する。

部長・課長級職員も、この時期にそれぞれ特別職、部長と面談して達成度を決定する。

課長面談

① 個々の目標の達成度を確認し確定する
② 達成基準・難易度の妥当性を検討する
（必要により修正することもできる）
③ 役割分担・仕事の進め方の評価と反省
④ 次年度の課題について意見交換する

時間は予め決めて30分程度が適当
必ず時間は守る。

＊ 考課面談は、担当者から課長に事実に基づいて目標の達成結果を報告し（10分程度で）、意見交換する。

2月中旬

部長による内容の確認

原則として考課の変更はしない。

2月20日

人事課へ提出

人事異動の資料となりますので期限厳守で

7　シートの記入方法

1.「組織目標設定シート」（シート1）

一人ひとりの職員が、組織の方針、目標を理解し共有するとき、組織は最大限の力を発揮することができます。そして、そのためには「目標連鎖」（17 ページ）が重要となります。

シート１は、目標の設定時に部長から担当長までの職員の目標が、的確に同じ方向性をもって設定されるようにするためのものです。シートは、「組織の方針の確認、課題の発見と整理」との「今年度の目標設定（担当業務を中心に）」の２つのパートで構成されています。

■「組織の方針の確認、課題の発見と整理」の記入

組織の方針と今後取り組んでいかなければならない課題を整理します。短期的な課題だけでなく、中長期の課題も含めて整理します。できるだけ簡潔に表現してください。

「A. 組織の方針（使命）」欄

組織の基本的な理念、方針あるいは使命（業務の目的）を確認し記入します。

「B. 主要施策・事務・事業」欄

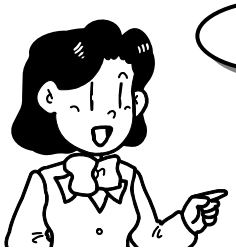
総合計画や行財政改革の実施計画などに掲載されている主要施策や重要な事務・事業を書き出します。

「C. 緊急課題・懸案事項（内外の諸要因を含む）」欄

上記のＡ欄、Ｂ欄ではあがっていないが、実務上の組織の課題と考えられるものを記述します。（緊急に対応すべき問題、議会、諸団体からの要望、積年の懸案事項など）

「D. 組織の課題」欄

Ａ～Ｃ欄の内容を検討し、今後取り組むべき課題を「目標」の形に箇条書きで記述します。このとき、重要な課題には「◆」を、重要とまで言えない一般課題は「◇」を付けて整理します。「◆」の重要課題は原則として１０項目以内とし、重要度・優先順位の高い順に書くようにします。



Point

目標が連鎖しているか忘れずにチェック

上司のシート１の◆重要課題を受けて、あなたの◆重要課題は設定されていますか。漏れているものがないかチェックしましょう。

■　「今年度の目標設定（担当業務を中心に）」の記入

今年度で取り組んでいく目標を設定します。基本的には「D.組織の課題」欄で整理した◆の重要課題を中心に選び目標設定します。**少なくとも４項目以上設定するようにしてください。**（◆の課題に限るわけではありません、◇の課題から設定してもかまいません。）

「E. 重点目標項目」欄

今年度の目標の形で簡潔に表現します。「D.組織の課題」欄の項目名称と同じである必要はありません。D欄の課題を解決するために今年度は何をするのかを書きます。

「F. 価値指標」欄

設定した目標が、どのような価値の実現をめざすものかを明確にします。該当する指標に〇を記入して表示します。各指標の内容は、次のとおりです。

①「市民満足」

接遇の向上、情報の積極的な提供・公開、新たなサービスの提供、既存のサービスのレベルアップ、市民の利便性の向上など、「市民サービス」の向上をめざすもの

②「経済効果」

経費の節減、事務・事業の効率化、省力化をはかることを目的とするもの

③「職員満足」

職場会議や職場研修の実施など、情報・知識の共有化をはかる、あるいは職員間のコミュニケーションをはかるもの、職場環境を改善するもの

④「その他」

行政のイメージアップや職員の意識改革をはかるもの、あるいは環境への影響に配慮するものなど、上記①～③に該当しない成果を目的とするもの

「G. 設定理由・考え方」欄

どのようなニーズ、必要性があるのか、またどのような成果をめざすものかなど、目標を設定する理由・考え方をなるべく具体的・簡潔に書きます。

「H. 役割分担」欄

各目標について、誰が担当するのか職場内の役割分担を表示します。部・課・担当のメンバーの職名または個人名を書いて、それぞれの担当する目標の行に〇印をつけます。

Point

シート１のコピーを必ず部下に配付する！

担当長は、シート１を作成したらコピーを部下の担当員に配付して担当の目標を知らせましょう。担当内で目標を共有し、部下のモチベーションを高めましょう。

2.「個人目標管理シート」（シート2）

シート１で設定した組織目標を受けて個人レベルでの目標を設定し、達成度を考課するためのシートです。目標設定面談、中間面談、達成度考課面談のそれぞれの時点で、次のとおり各欄へ記入します。また、それぞれの面談日を右上の「面談日」欄に記入しておきます。

【目標設定時の記入】

シートの左半分の「目標設定面談」の各欄と右端の「ウエイト」欄を記入します。

「職務目標」欄

シート１「E.重点目標項目」に掲げた目標で、「H.役割分担」欄で自分が担当することとなっている目標を原則として優先順位に従って４つ記入します。なお、５番目以降の目標については、通常の管理業務などと併せて「５.その他（通常の管理業務を含む）」として取扱います。

Point

目標のタイトルは、シート１「E.重点目標項目」に書いたタイトルと同じにしておきます。

「達成基準」欄

目標の達成度を判断するための基準となりますので、できる限り具体的に、明確に記述しておくことが大切です。

①いつまでに、②どこまで（成果）、③どのように（方法）を①②③の番号を付けて書いてください。

①いつまで

「平成 19 年 10 月 15 日までに」「年度末までに」というように目標の終期を書きます。一年間を通じて、あるいは日常的な業務での取り組みなどの場合は、「通年」と表記します。

②どこまで（成果）

成果を具体的に記入します。数値化できるものは目標数値で表わします。数値化が難しいものは、実現する内容、達成する事項・状態で表現します。

（例）「〇〇報告書の作成完了」「〇〇大会の実施」「業務知識の向上」など

③どのように（方法）

目標を達成するための実施方法、プロセスを具体的に記入します。

（例）「９月までにアンケートを実施、検討会を１月までに３回開催する」

「電話応対についての職場研修を年間４回開催する」　　など

Point

目標設定時に達成イメージを共有する

「達成基準」の②どこまで（成果）③どのように（方法）は、達成度考課を考えて明確にしておくことが大切です。どうなれば目標達成（100%）なのか。どこまでなら 80%で、何を実行すれば 60%の段階なのか、というイメージを考課者との間で共有できる程度まで具体化することが必要です。これが曖昧だと、達成度を考課する際に本人と考課者との間で大きなギャップを生むことになってしまいます。

「難易度」欄（「自己」欄、「考課者」欄）

21 ページの「難易度決定表」に当てはめた自分の判断を「自己」欄に記入します。次に目標設定面談を実施し、第２次考課者が判断した難易度を「考課者」欄に書きます。

ただし、「５.その他（通常の管理業務を含む）」については、主として重要課題以外の目標と通常の管理業務を内容とすることから難易度を「Ｂ２」で固定します。

「ウエイト」欄

１～５の各目標の全仕事量に対する割合をウエイトとしてパーセント（%）で【　】内に記入します。

１つの目標の上限を 30%として、５%刻みで設定します。

ウエイトの設定にあたっては、部課長級職員は目標の重要度を判断の基準とし、担当長にあっては業務量を中心に判断してください。

Point

１～４の目標で仕事の 60%以上をカバーする

個人目標とウエイトの設定については、１～４の目標で職務の主要な部分（少なくとも 60%以上）をカバーするようにしましょう。「５. その他（通常の管理業務を含む）」は、その他の業務をまとめて考課する便宜上のものです。この部分の割合が高くなると実績がそれだけ考課点に反映されなくなってしまいます。

【中間面談時の記入】

第１次考課者と中間面談を行い進捗状況を確認し、「中間面談」欄に簡単に記入します。

（例）　「9/30　アンケート実施済み」

「6/15　第 1 回検討会開催、8/22　第 2 回検討会開催」

また、状況変化などにより目標、達成基準、ウエイトの変更があった場合は、その変更　理由などを書いておきます。ウエイトを変更したときは、【　】の下に変更後の数字を記入します。

Point

難易度・ウエイトの変更は中間面談で変更しておく

一度設定した目標、達成基準、難易度、ウエイトなどは、変更しないのが原則です。特に達成度考課時に変更できるものとすると、著しい不公平が生じます。法改正等で実施する必要がなくなったときや、思わぬアクシデントなどで達成基準などを変更する必要が生じた場合には、中間面談時に変更しておくことが必要です。

【考課面談時の記入】

達成度の考課面談に先立ち、「考課面談」欄に自己考課を記入します。第２次考課者との面談により考課を決定した後、「達成度」の「考課者」欄に決定した考課点を記入するとともに考課点を求め「考課点」欄に記入します。

「達成度確認」欄

「達成基準」欄の①②③に対応する形で、年度末の達成度を見込み①②③の形で記入します。

①は、「達成基準」欄と同じに「12 月 31 日」「年度末までに」というように書きます。

②は、「・・・・完了の見込み」あるいは「・・・・未達成の見込み」という形で書きます。

③は、「中間面談」欄で記入した実施済みのものは除き、中間面談以降で実施したこと、その後の経過などを記入します。

（例）「12/15　第３回検討会開催、報告書原稿を作成中」など

「達成度」欄

24 ページ「達成度決定表」に当てはめ、該当するＳ～Ｄの記号を「自己」欄に記入します。第２次考課者と考課面談を実施し、決定した達成度を「考課者」欄に記入します。

「考課点」欄

25 ページ「実績考課決定表」から読み取った得点にウエイトの割合を乗じて求めた考課点を記入します。（少数点以下は四捨五入し、整数にします。）

「考課点合計」欄

各目標の考課点を合計し、右下にある「考課点合計」欄に記入します。

＊　シート２の２ページ「指導育成目標」についても、記入の要領は上記と同じです。
36 ページの記入例を参考にして記入するようにしてください。

シート１　組織目標設定シート

所　　属	役　職　名	氏　　名
市長公室人事課	調整参事	鈴木　大介

確認日	第２次考課者
５月 19 日	泉州　一郎

中長期課題を整理

単年度の目標に

組織の方針の確認、課題の発見と整理

A．組織の方針（使命） 組織の基本方針または使命	B．主要施策・事務・事業 総合計画・行革大綱などで位置づけられているもの	D．組織の課題 ◆重要課題　◇一般課題に区分して整理する
市行政組織が最大限の力を発揮するよう、人的資源の確保、開発、活用を戦略的・総合的に実施する。	○人事考課システムの活用と充実 ○職員研修の充実 ○人件費の適正化 ○情報提供の充実	◆人事考課制度の試行実施 ◆職員研修の改革・充実 ◆職員の意識改革の推進 ◆人件費の適正化 ◆福利厚生事業の見直し ◆全庁的な時間外勤務の縮減 ◇昇格基準の明確化 ◇庁内ショートステイ、ワークステイの実施 ◇庁内運動の継続実施 ◇土曜講座の継続実施 ◇庁内公募制度の検討 ◇自己申告制度の充実 ◇複線型人事制度の検討 ◇希望降任制度の検討 ◇職場研修マニュアルの作成 ◇人事課内時間外勤務の縮減 ◇女性職員の管理職への登用・職域拡大 ◇セクハラ防止のための啓発

シート１で、組織内の目標共有、目標連鎖を実現する。

シート２で、個人の目標の形にして実績考課を行う。

シート２で個人目標の形に

原則として「E.重点目標項目」の上位４つを、シート２の「職務目標」として設定する。

C．緊急課題・懸案事項（内外の諸要因を含む）

○ 女性職員の管理職への登用・職域拡大
○ 職員会館の施設改修
○ メンタルヘルス対策

Ａ～Ｄ欄で、中長期のものも含めて組織の課題を発見し、整理する。

今年度の目標設定（担当業務を中心に）

E．重点目標項目 D．組織の課題のうち今年度取り組むものを優先順に	F．価値指標 市民満足	経済効果	職員満足	その他	G．設定理由・考え方 どのようなニーズに基づくのか どのような成果をめざすのか	H．役割分担 公室長	課長	調整参事	A担当長	B担当長	C担当長		
1．人事考課試行の継続実施			○	○	人事考課制度の本格導入のための試行２年目として、一般職員まで対象を拡大して実施する。運用結果を検証して、必要な制度の修正を行う。また、結果データを分析して、運用の精度向上の対策を講ずる。			○	○				
2．昇格基準の明確化の検討			○	○	人事考課の評価結果の昇格管理への反映に向けて、評価結果データを集計・分析する。また、他団体などの昇格管理の状況を調査し、資料にまとめる。	○	○	○					
3．適正な給与水準の維持	○	○		○	人事院勧告の内容、他団体の状況などから適性な給与水準を検討し、庁内の合意や職員団体との協議を進め、年度末までに必要な条例・規則の改正を行う。	○	○	○		○			
4．庁内ショートステイ、ワークステイの実施					柔軟な人事管理をめざし、新たに短期間の庁内派遣研修を実施し、部門間、職種間の人事		○	○	○				
5．職員研修の改革・充実		○			人事考課のコンピテンシーに対応したカフ テリア型研修への移行をめざし、研修体系			○	○				
6．福利厚生事業の見直し			○	○	検討し、事務の省力化をはかる。	○	○	○			○		
7．全庁的な時間外勤務の縮減		○	○	○	人件費の抑制と女性職員の働きやすい職場づくりを進めるため、時間配当制とヒアリングを継続し、時間外勤務を縮減する。			○			○		
8．													

どの価値を実現するのか、該当するものに○を記入

だれが担当し、主にかかわるかの役割分担を決めておく。

Ｄ欄の課題から今年度で取り組むものを重要度の高い順に「単年度の目標」として書く。

シート２　個人目標管理シート

原則として、シート１の「Ｄ欄」で設定した重点目標上位４つが職務目標となる。

まず「本人」欄に難易度を記入し、面談のうえ「２次考課」欄に決定した難易度を記入する。

所　　属	役　職		第 １ 次 考 課 者
市長公室人事課	調整参	９日	泉州　一郎

目　標　設　定　面　談				中　間　面　談		考　課　面　談			ウエイト（%）	考課点
職　務　目　標	達　成　基　準 ①いつまでに ②どこまで(成果) ③どのように(方法)	難 易 度 本人	難 易 度 ２次考課	進捗状況	達成状況・基準の変更	達成度確認 達成基準の①②③に対応	達 成 度 本人	達 成 度 ２次考課		
１．人事考課試行の継続実施	①　平成 19 年３月 31 日までに ②　一般職員(事務・技術)まで対象を拡大して能力評価を実施し、結果のフィードバックを行う。管理監督職の２回目の能力評価、実績評価を実施する。 ③　４～５月に被考課者研修、新任担当長研修を開催。10 月下旬に難易度設定研修、評価時研修を開催。	Ａ１	Ａ１	1. 順 調 2. ほぼ順調 3. やや遅延 4. かなり遅延 5. 達成困難	4/16 新任担当長目標設定研修実施済み 4/22～5/12 被考課者研修実施済み 10/28～11/5 難易度設定研修実施済み	①　平成 19 年３月 31 日までに ②　実施完了の見込み ③　10/18～29 評価時研修を実施済み	Ａ	Ａ	【３０】	２４
２．昇格基準の明確化の検討	①　平成 19 年３月 31 日までに ②　平成 19 年度中の基準策定に向け、基準案作成に必要なデータ、情報を収集し資料にまとめる。 ③　評価結果データを集計・分析する。また、他団体などの昇格管理の状況を調査する。	Ａ２	Ｓ２	1. 順 調 2. ほぼ順 3. やや遅 4. かなり遅延 5 達成困難	5/31 平成 15 年度評価結果の集計完了	①　平成 19 年３月 31 日までに ②　実施完了の見込み ③　他団体の視察は未実施	Ｂ	Ｂ	【２０】 １５	１１
３．適正な給与水準の維持	①　平成 18 年 12 月中に ②　給与条例改正案の条例化 ③　庁内合意の形成と職員団体との交渉、協議	Ａ２	Ａ２	1. 順 調 2. ほぼ順調 3. やや遅延 4. かなり遅延 5. 達成困難	人事院勧告の内容検討中	①　平成 19 年３月 31 日までに ②　実施完了の見込み ③　12/10　給与条例改正案の議決	Ａ	Ａ	【１５】	１１
４．庁内ショートステイ、ワークステイの実施	①　平成 19 年３月 31 日までに ②　制度を新設し、運用を開始し、今年度中に少なくとも数件実施する。 ③　実施要綱を策定し、庁内ＰＲして募集する。希望者と受け入れ課と調整して実施する。	Ｓ１	Ｓ１	1. 順 調 2. ほぼ順調 3. やや遅延 4. かなり遅延 5. 達成困難	要綱策定済み。７月に庁内募集して、９月にショートステイを１件実施済み。	①　平成 19 年３月 31 日までに ②　制度化し実施したが、目標件数は未達成となる見込み。 ③　11 月に再度募集したが、応募はなかった。	Ｂ	Ｂ	【１０】 １５	１２
5. その他（通常の管理業務を含む）	記入不要	Ｂ２		（自由記入） ５月、９月さわやかサービス運動実施済み 8/7,21 管理職にコーチング研修を「土曜講座」として実施済み。		（自由記入） 10 月　ホウレンソウ運動実施済み	Ａ	Ａ	【２５】	１６
							考課点合計		７４	

シート１「Ｄ欄」と同じタイトルで書く

目標設定時に２０%、１０%としたが、中間面談で共に１５%へ変更した。

１～４で設定した職務目標以外の業務と日常的な管理職としての業務は、「５．その他」とする。

進捗状況を記入して、上司と中間面談を実施する。

シート２（ページ２：指導育成目標）

目標設定面談				中間面談	評価面談			ウエイト（%）	考課点
指導育成目標（内容）	達成基準 ①だれを ②どの能力レベルへ ③どのように(指導方法)	難易度 本人	難易度 2次考課	達成状況など	達成度確認	達成度 本人	達成度 2次考課		
１．変革力・能力開発 （業務変革ができるように）	①関口担当長 ②Ａレベルへ ③より広い視[illegible] 外部の研究[illegible]む ある都度働き[illegible] の情報を収集するように指導する。			6/24 セミナーを紹介したところ、積極的に参加した。	セミナーで知り合った他市の職員と交流して人的ネットワークをつくりつつある。 先進市の事例など勉強し、業務に生かそうとする姿勢が見られるようになった。	Ａ	Ａ	【２０】	１４
２．職務行動・能力 （適切な判断・対応ができるように）	①大久保主査 ②Ｂレベルへ ③自分の担当については判断・応対できるが、担当以外の業務についての問合せ等にはほとんど判断・対応できない状態。日頃から他の担当者の業務内容もある程度把握し、簡単な問合せには判断・対応できるように指導する。	Ａ１	Ａ１	主査として、日頃から関口担当長や他の担当員の業務・言動に関心を持ち、手の空いたときは応援するなどし、他の職員の簡単な業務内容を把握するように４月に指導する。	その後も、２度ほど指導したので、少し自分の担当業務以外にも関心を向けるようになった。しかし、まだ問合せ等に適切に応えられるまで至っていない。	Ｃ	Ｃ	【２０】	１３
３．職務行動・能力 （電話応対のレベルアップ）	①桜田職員 ②Ａレベルへ ③所属・名前を相手に告げ、一応合格点の電話応対できるので、「おはようございます・・・」「・・・でございます」「恐れ入りますが・・」など、より好感度のアップする丁寧なあいさつ、言葉使いができるよう、気が付いたらその都度指導する。	Ａ２	Ａ２	５月になって、電話を取ったら、最初にあいさつをするよう指導したところ、すぐに「おはようございます・・」と言うようになった。	８月に職場で接遇研修を実施。その後「・・・でございます」「恐れ入りますが・・」など、より好感度のアップする丁寧なあいさつ、言葉使いができるようになった。	Ａ	Ａ	【２０】	１４
４．職場での日常行動 （みだしなみ・服装）	①内海職員 ②Ｂレベルへ ③たまにではあるが、セーターやＴシャツでけで職務にあたっているときがある。その都度、注意し「制服着用に関するガイドライン」に沿った服装をするように指導する。	Ａ１	Ａ１	６月になって暑くなったのでＴシャツだけなので、２、３回注意する。 その後７月以降も、数回注意した。 名札についても着用していないことがあり、注意した。	ガイドラインに沿った服装をするようになった。名札もきちんと着用している。	Ａ	Ａ	【４０】	３２
5.								【　】	
						考課点合計		７３	

②に 27 ページ「難易度決定表」のどのレベルへの向上をはかるのかを記入する。

指導育成する内容の区分（26 ページ「難易度設定」を参照）を記入する。

下に（ ）書きで、指導内容を書いておく。

指導育成目標については、ウエイトの上限はありません。

例えば、対象が１人で指導目標が１つであれば、ウエイトは１００になります。

目標管理による実績考課 Ｑ＆Ａ

Ｑ１．なぜ、目標管理は部長から担当長までで、主査・一般職員はしないのですか？

Ａ１．「目標管理」は、12 ページで説明したように正確には「目標による管理」（Management By Objectives and self - control）と呼ばれる考え方・手法で、アメリカの経営学者 P. F. ドラッカーによって提唱されたものです。民間企業では、昭和 40 年代から導入され、頭文字から「ＭＢＯ」と省略されて呼ばれ、経営手法として一般化しています。また、近年は成果主義給与制度を導入するための評価制度として急速に広まっています。

しかし、前段の Management By Objectives だけが注目され、後段の and self - control が忘れられている感があります。ＭＢＯの基本原理は、「命令なき管理」の実現だといわれます。つまり、「アメとムチ」による管理に代えて権限を委譲することにより「セルフ・コントロール」を実現するのが目的なのです。

仕事をコントロールする権限（裁量権）が与えられてはじめて「目標管理」は機能します。もし、権限が与えられていない者を対象に実施すれば、それは「目標管理」ではなく成果を出すことを強要する「ノルマ管理」になってしまいます。

本市では、上記のような考えから対象を担当長以上としています。また、10 ページにあるように、権限の大きさに応じて「総合考課」を出すにあたっては、実績考課点を部長では 100%、課長級は 70%、担当長級は 30%としています。

また、組織内での目標の共有という観点でも、部長から担当長まで目標を設定し、担当長が部下に目標を知らせれば、主査・一般職員まで全員が目標を共有できるからです。

Ｑ２．　これまでも計画的に仕事を進めているので、目標管理の必要性を感じません。シートを作成するのに時間をとられるのは無駄だと思います。シートの作成や面談に時間を使うより、その分の時間で仕事をする方がいいと思うのですが・・・

Ａ２．　あなたは、既に計画的に仕事ができているということですね。でも、まわりはどうでしょうか。また、上司、部下との間で計画がきちんと共有されていますか。

目標管理をどう使うかは、あなたの意識次第です。有効に活用しないなら、シート作成などは時間の無駄になってしまいます。

目標管理は、目標連鎖を実現することのほかに、『目標』を活用することで仕事の質を高めることもねらいとしています。①チャレンジングな目標を設定すること、②シートの作成やミーティング、面談などを通じて組織内のコミュニケーションを高めること（目標を共有し、

詰めの甘さをなくす）③曖昧になりがちな Plan→Do→See の特に See をきちんと行うこと、の３つを実行することで仕事のレベル・アップがはかられます。

日常に埋没して「仕事をこなす」のではなく、「仕事のレベルを高める」という意識で取り組んでください。

Ｑ３．　上司のシート１に自分の担当業務に関連する◆重要課題が１つか２つしかない、あるいは全くないという場合は、どうすればよいのでしょうか？

Ａ３．　４～５課ある部に属する課長では、上司である部長のシート１の◆重要課題に自分の課に関するものが１つか２つしかない。あるいは全くないという場合があります。なぜなら、部長が設定できる◆重要課題は 10 以内とされているからです。

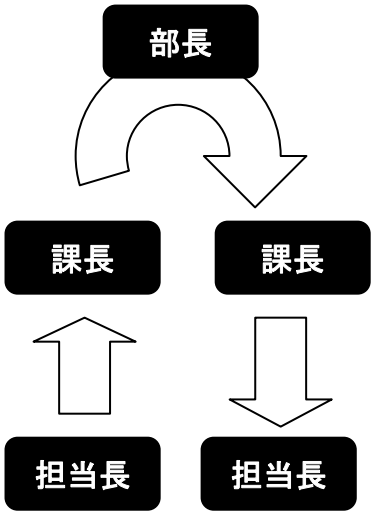
仮に各課に関して４つずつ重要課題を設定できるとすると、部長は 16～20 の重要課題を設定することになります。これでは、部レベルで本当に重要な課題はどれなのかがぼやけてしまいます。また、いくら有能な部長であっても、ひとりの人間が集中して取り組める課題には限界があると考えられるため、10 以内としています。

課長は、部長のシート１の自課に関する◆重要課題を受けて、課の◆重要課題として設定します。次に部長の自課に関する◇一般課題の中から、課として重要なものを選び◆重要課題として設定します。

Point

トップ・ダウンで実施する政策的な取り組みを別とすれば、実際には課題の発見・整理の作業は、部長→課長→担当長という流れではうまく進みません。個々の業務内容やその状況を一番把握しているのは担当長であり、また、事務・事業は課単位で予算化され実施されます。ですから、担当長→課長→部長というボトム・アップで課題の発見・整理がされることの方が多いでしょう。

課題を整理し、目標設定する際には、担当長と課長、課長と部長のコミュニケーションを十分にはかり、ボトム・アップ＆ダウンがスムーズに行なわれるようにすることが不可欠です。



Ｑ４．　特命参事・特命主幹でも、「５．その他（通常の管理業務を含む）」を設定しなければならないのでしょうか？　また、特命事項が１つの業務だけである場合でも、目標は４つ設定しなければならないのでしょうか？

Ａ４．　「５．その他（通常の管理業務含む）」は、４つ設定した目標以外の課題のほか、課長では議会対応、課の業務全体のマネジメント、人事管理、トラブルへの対応など種々の管理業務などをすべて含みます。担当長では、同じく４つの目標のほか、担当の日常業務の進行管理や担当員への指示・助言やトラブルへの対応などが含まれます。

特命参事・特命主幹の場合は、もっぱら特命事項に専念し日常的な管理業務に全くタッチしないケースもあります。その場合は、「５．その他（通常の管理業務含む）」を設ける必要はありません。特命事項に関する目標を４～５設定してください（１つの目標のウエイトが上限の 30%以下になるように）。特命事項が１つだけである場合は、その業務あるいは作業の内容をいくつかに分割して目標がなるべく４～５になるよう設定します。

Ｑ５．　参事・主幹で部下がいない場合でも、指導育成目標を設定し、シート２の２ページを作成しなければなりませんか？

Ａ５．　課長は直属の担当長を、担当長は担当員を指導するものと考えるのが一般的です。しかし、場合によっては、課長が担当員を直接に指導することも必要です。同じように、直属の部下がいない参事・主幹も、仕事上で接触の多い課員を指導する必要がある場合があります。また、課長と参事で分担して、Ａ担当長とＢ担当長は課長が指導し、Ｃ担当長は参事が指導するということもあります。

このように参事・主幹であっても、課員を指導する場合は指導育成目標を設定し、シート２の２ページを作成します。

もちろん、誰も指導しない場合はシートを作成する必要はありません。

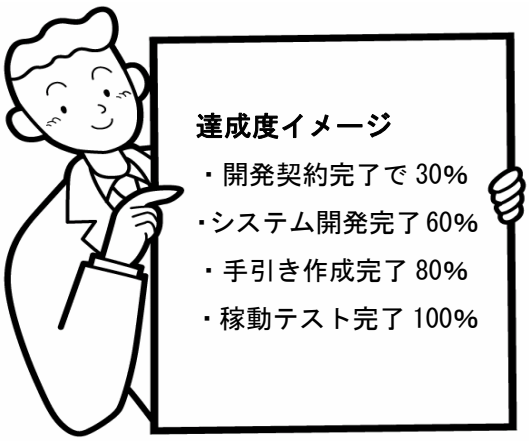
Ｑ６．　目標設定時の面談では、どのようなことに注意する必要がありますか？

Ａ６．　目標管理では「目標連鎖」ができているかが大切ですので、上司と部下との◆重要課題が一致しているか、またそれぞれの目標の間に整合性があるかをシート１でチェックすることが必要です。

また、目標管理の目的は「仕事のレベルを高める」ことですので、設定された目標が本当にチャレンジングな内容になっているかどうかを見ることも必要です。

シート２では、「達成基準」欄が重要です。①②③に分けてきちんと記入されているか（31 ページ参照）。特に「②どこまで（成果）」の記入は曖昧なものではなく、達成時

の状態がイメージできるものか。「③どのようように（方法）」では、具体的な実施方法やプロセスが書かれており、どれができれば達成度 60%なのか、どこまでなら 80%なのかイメージしやすいか、などに注意することが必要です。



面談を通じて、それぞれ上司の立場、部下の立場で上記のことを確認し、達成イメージを共有できるようにしましょう。これができていないと、達成度考課の際に双方の判断にギャップが生じて、双方に不満の残る考課となってしまいます。

Ｑ７．　今年度中に市民を対象にした新たな制度を設けることになりました。部長と課長そして担当長の私の３人で担当することになり、目標として設定しました。部長は、全くの新規事業であり、まだ全国的にも実施している団体はほとんどないということで難易度を「Ｓ１」としています。この場合は、同じ目標を設定している課長と担当長の私も難易度は同じ「Ｓ１」になると考えていいのでしょうか？

Ａ７．　新たな制度を設けるという同じ目標に、部長、課長とあなたの３人で協力してあたるということですね。しかし、このような場合でも、役割に応じて担当する業務内容・作業は異なりますので、それぞれに難易度を決めることになります。

例えば、部長は、市長の了解や庁議での決定を経たうえで、外部の関係団体との調整を主に担当する。課長は、内部の関係部局との調整にあたる。担当長のあなたは、具体的な制度の内容を企画し、条例・規則や実施要綱の制定を担当する、とします。

部長が「Ｓ１」とされたのは、特に新規性が高い制度について内外の理解を得るのがむずかしい、あるいは外部の関係団体との間で市との利害対立があり調整がむずかしいなどの理由が考えられます。

このような場合でも、課長は内部の関係部局との調整ですので、難易度は通常あまり高くなりません。特段の理由がなければ「Ａ１」か「Ｂ１」となります。（22 ページ参照）

担当長のあなたは、制度の内容を企画し、条例・規則や実施要綱の制定を担当するということですので、それらの作業がどの程度の新規性を持つのか、新しい手法などが求められるのかなどから判断し難易度を決めることになります。

Ｑ８．中間面談は省略してもかまいませんか？

Ａ８．　中間面談は、部下から上司に業務の進捗状況を報告するもので、なにも特別なことではありません。私たちが仕事を進めるなかで、いつも普通にしていることです。

業務がおおむね順調に進んでいるときは、特別に時間をとって面談する必要はありません。上司のところへ行き、順調な旨を伝えれば数分で済みます。

中間面談が重要になるのは、ひとつは業務が計画どおりに進んでいないとき、あるいは実施の目途が立たないような場合です。上司への報告は、問題があり順調でないときこそ重要です。部下からは上司に指示・助言を求める必要がありますし、上司の立場からすると部下を支援する必要があります。

もうひとつは、状況の変化などによって目標そのもの、あるいは目標の達成基準や難易度、ウエイトなどを変更する必要が生じた場合です。このような場合は、必ず時間をとって中間面談を実施し、上司の了解を得たうえでシートを修正しておいてください。

Ｑ９．達成度考課の面談は、どのように進めればよいのでしょうか？

Ａ９．　実績考課では、考課にあたっての説明責任は上司ではなく部下の側にあります。ですから、１月になったら、まず、各目標の進捗状況を確認し、３月末までの達成見込みを立てます。そして、上司に要領よく説明できるように準備することが必要です。

面談では上司に対して、現在までの進捗状況を達成基準の「③どのように（方法）」で書いていた実施方法・プロセスのどこまで完了したかという形で報告するとともに、３月末までの見込みについて説明します。次に、この説明に基づきお互いに意見交換して、最終的には上司が達成度を決定します。

【説明例】

現時点では、年間で４回実施する予定だった課内の研修会は２回実施済みです。３月末までには、あと１回実施する予定で既に準備しています。しかし、残り１回は実施できない見通しです。ですから、達成度は 60%を超えますが 80%未満ですので「C」となります。

また、目標管理では、PLAN → DO → SEE　のマネジメント・サイクルをきちんと回すことが重要です。ですから、上記の例のように未達成に終わった場合には、その原因を明確にすることが必要です。そして、次年度へ繰り越すとともに、実施方法など対応策についても検討しておくことが重要です。

第４章　コンピテンシーによる能力考課

1　考課対象者と考課者

原則として課長級以下の全職員が能力考課の対象です。対象者と考課者は下の表のとおりです。（職場の状況に合わせて考課者を変更することができます。）

対象者	本人考課 （第１次考課）	第２次考課者	第３次考課者
課長・参事	本人	部長	副市長
担当長・主幹	本人	課長	部長
主査・一般職員	本人	担当長	課長

【参事の取扱い】

担当長がそれまで受け持っていた職務を特命事項とすることとなった参事（そのため担当長が不在となっている場合）は、「担当長」として考課します。

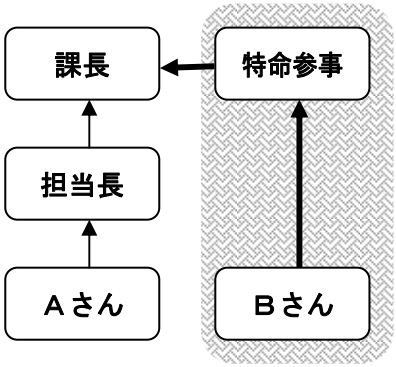
まず最初に、本人が自分自身を考課します。ですから、第１次考課者は本人ということになります。上司は第２次、第３次考課者として本人考課を参考にしながら考課します。

ひとりの上司だけの判断で偏った考課結果となるのを避け、また担当間、課間、部間の考課のバラツキを防ぎ、公平性・客観性を高めるため第３次考課者を設けています。

新しいルール②

【業務実態に合わせて考課者を変更できます】

職制上の直属上司がするよりも、業務遂行上その職員と最も関係があり行動を観察できる立場にある上司がする方が適切に考課できる場合があります。そのような場合は、課長の判断で第２次考課者を変更することができます。



例えば、Ａさんは担当長の下で業務遂行しているが、Ｂさんは主に特命参事の下でその事項の業務に従事しており、担当長とは仕事上あまり共通する部分がないというような場合があます。この場合には、Ｂさんについては特命参事が担当長に代わって考課することができます。（特命参事が第２次考課者となり、課長が第３次考課者となります。）

＊　同様に主幹が考課者となる場合もあります。

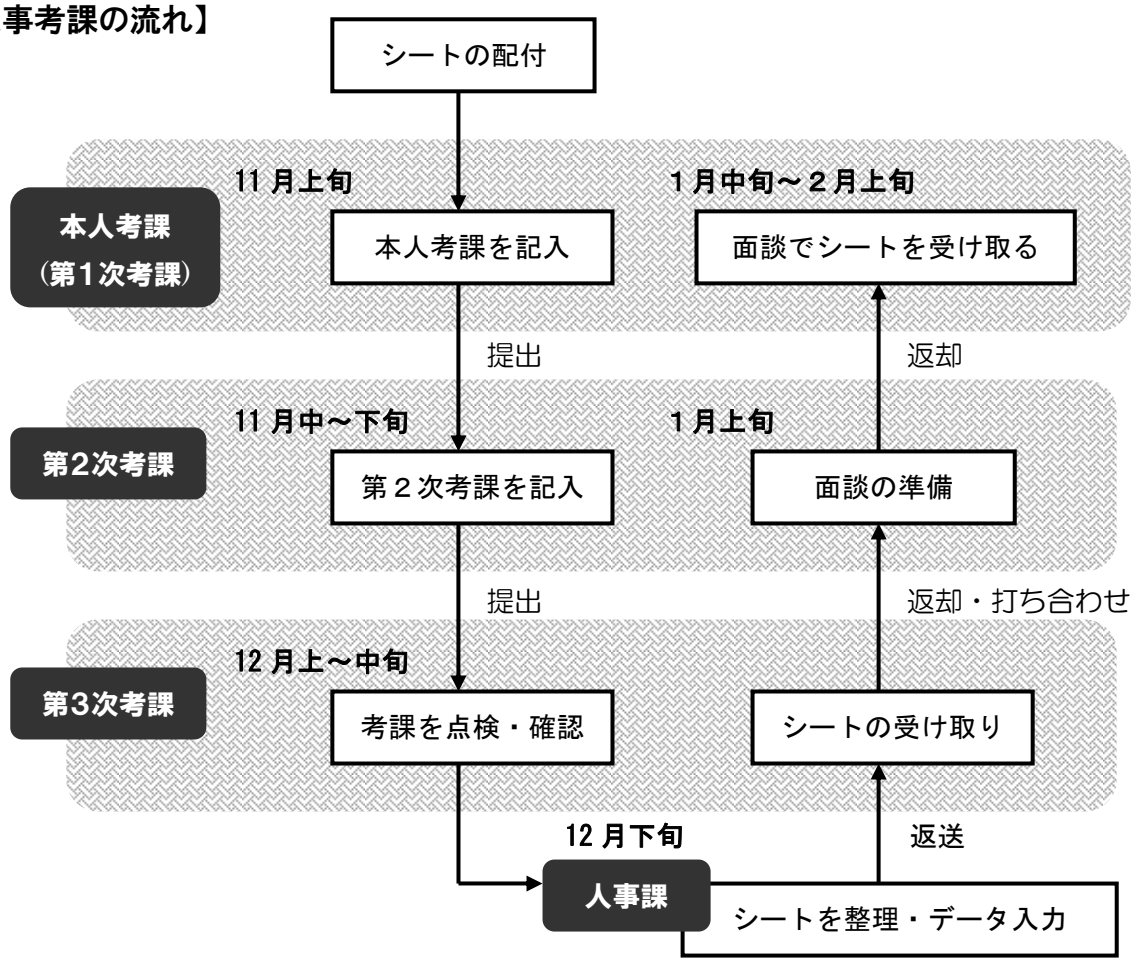
2　考課期間、考課基準日（提出日）と考課の流れ

毎年４月１日から 10 月 31 日の間を考課期間とします。この期間内に見られた行動（発揮された能力）をもとに、11 月１日を基準日として考課します。

11 月になった時点で、配付された「能力考課シート」に本人考課を記入し、11 月 15 日までに（15 日が土・日の場合は、休み明けの月曜日までに）第２次考課者に提出してください。

＊　中途採用者や病休、育休から職場復帰した人などで、考課基準日現在で考課の対象となる期間が３か月未満となる職員については、３か月を経過した時点で考課します。

【人事考課の流れ】



シートの記入に必要な時間は・・・

「忙しくてゆっくりシートを書いている時間なんてないわ」という声も聞こえてきそうですが・・・。実際にどのくらいの時間が記入に必要なのか、気になりますね。短い人で 20 分位、少し考えながら書いても１時間位といった人が多いようです。人によっては１週間悩んだという方もいますが、ちょっと考えすぎではないでしょうか。

１年に一度、少し自分を振り返ってみることは、能力開発ということだけではなく、仕事の質を高め、あなたの生活をより豊かにする意味でも必要ではないでしょうか。

3　考課の内容（コンピテンシー考課項目）

課長級職員については、下表の 10 項目で考課します。１～３は、担当長～一般職員とほぼ同じ内容ですが、４以降はリーダーとして求められる能力・行動が中心となっています。

管理職員（課長級）の考課項目

考課項目	コンピテンシー
１．変革力	イニシアティブ（変革に挑む）
	概念的指向（創造的思考）
	リスクの高い仕事・権力に挑戦
２．市民満足志向	市民満足志向（顧客志向）
	市民感覚
	接遇技能・態度
３．コミュニケーション	報告・連絡・相談
	情報共有化
	コミュニケーションの促進
４．リーダーシップ	リーダーシップ（目標明確化）
	問題解決（分析思考力・判断実行）
	判断力
５．活力ある組織づくり	クリエイティブ組織づくり
	メンバーの尊重・権限委譲
	関係構築力（人脈・ヒューマン･マネジメント）
６．人材育成力	指導・助言
	人材育成型マネジメント
	能力開発の促進
７．役割認識・責任行動	役割認識
	責任行動
	職務責任認識
８．目標達成力	徹底確認力（曖昧さを無くす）
	スケジュール・プロセス管理
	仕事の完結・達成志向
９．知識・情報力	情報収集
	情報活用
	情報指向性
10．対人折衝力	対人インパクト（説得力）
	渉外力
	調整力

担当長～一般職員については、「基本コンピテンシー（必須）」６項目と「職務コンピテンシー（選択）」６項目で考課します。

本人（第１次考課者）は、「職務コンピテンシー（選択）」の７～12 の項目の内からが２項目を選択し考課します。

＊　第２次考課者、第３次考課者は、「職務コンピテンシー（選択）」の６項目すべてについて考課します。

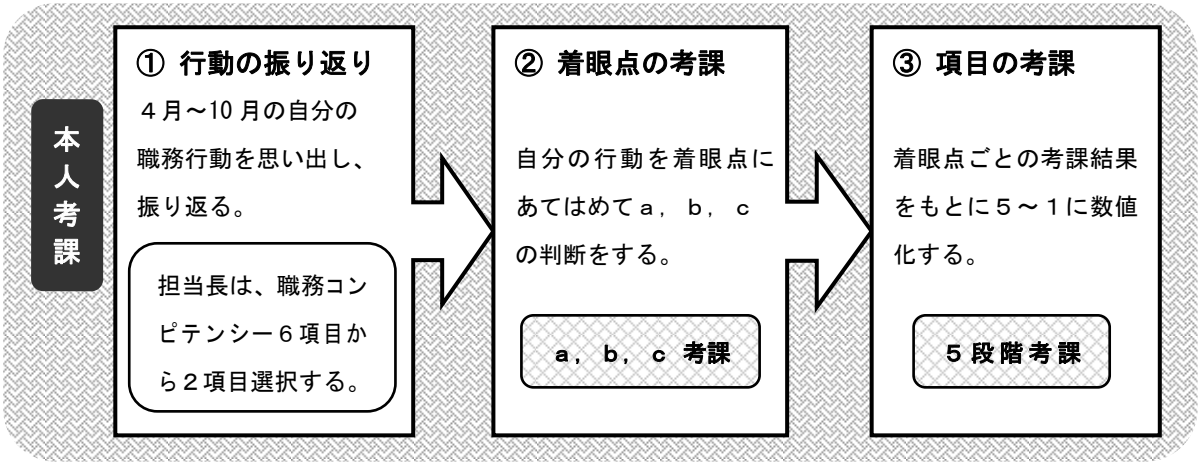
担当長～一般職員の考課項目

	考課項目	コンピテンシー
基本コンピテンシー（必須）	１．変革力	１．イニシアティブ（変革に挑む）
		２．概念的指向（創造的思考）
		３．リスクの高い仕事･権力に挑戦
	２．市民満足志向	１．市民満足志向（顧客志向）
		２．市民感覚
		３．接遇技能・態度
	３．コミュニケーション	１．報告・連絡・相談
		２．情報共有化
		３．情報発信・意思発表
	４．職務遂行力	１．ポイント・スピード
		２．徹底確認力（曖昧さを無くす）
		３．仕事の完結・達成志向
	５．自己能力開発	１．知識・スキルの習得
		２．研修等への参加・積極性
		３．未知の分野への挑戦
	６．職場マナー・チーム貢献	１．職場マナー
		２．チームワーク（チーム貢献）
		３．人間関係構築力
職務コンピテンシー（選択）	７．情報収集・活用	１．情報収集
		２．情報活用
		３．情報指向性
	８．ＯＡ活用力	１．業務への活用
		２．ＯＡ活用力（業務改善）
		３．ＯＡの高度活用
	９．計画力	１．分析力
		２．コスト意識
		３．創造性
	10．対人関係力	１．対人インパクト（渉外・説得力）
		２．対人理解力（相手の考えを察知）
		３．誠実さ（誠実に行動する）
	11．セルフコントロール	１．情緒の安定性
		２．対応力・職務姿勢の安定性
		３．ストレス耐性
	12．人材育成力	１．指導・助言
		２．信頼度
		３．コーチング（カウンセリング）

4　能力考課の方法

１．本人考課の手順

下図の手順で考課してシートの「本人考課」欄に記入します。



① 行動の振り返り（考課項目の選択）

「能力考課シート」に着眼点にある行動記述を読みながら４月からの自分の行動をできるだけ客観的に振り返ってください。**（担当長は「職務コンピテンシー」から２項目を選択）**

② 着眼点の考課

①の振り返りをもとに、それぞれの着眼点に該当する行動がどの程度あったか（頻度）で判断します。判断の基準は下表のとおりです。

（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、**他の職員の模範となる**
ｂ	このような行動が、たまに見られる程度	やや傾向がある、**普通、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、**反対の行動あり**

「ａ」「ｃ」とした場合は、「本人記入欄」に「ａ」または「ｃ」と判断した理由を書いてください。欄が小さいので、簡単に要約してメモ程度で結構です。ただし、「ｂ」とする場合については、特に理由を書く必要はありません。

③ 項目の考課値の決定

着眼点ごとの考課結果をもとに、右の「項目の考課値の目安」を参考にして５～１の考課値を決定します。この表は「基準」ではなく「目安」であることに注意してください。

例えば「ａが１つｂが２つ」の場合は「４」とな

〈項目の考課値の目安〉

５	オールａ
４	ａとｂ
３	オールｂ
２	ｂとｃ
１	オールｃ

り、「３つの着眼点がすべてｂ」の場合は「３」となります。

しかし、例えば「ａが２つと、ｃが１つ」の場合は 46 ページの目安にはありません。このような場合は、各着眼点の行動記述の内容とその職務上のウエイト（重要度）を総合的に考慮して「４」「３」「２」のいずれが適当か判断をして決めます。

④ 考課点の決定

【管理職員用シートの場合（課長級）】

10 項目の各考課値に２点を掛けて合計した点数が能力考課点となります。

能力考課点＝各項目の考課値×２点

【担当長～一般職員用シートの場合】

「基本コンピテンシー」の全項目および「職務コンピテンシー」の選択された２項目の考課値から下記の式により算出します（100 点満点）。

能力考課点＝基本コンピテンシー考課値（Ａ）×２点＋職務コンピテンシーの選択された２項目考課値（Ｂ）×４点

考課項目（コンピテンシー）		考課値	考課点
（Ａ）基本コンピテンシー【必須】			
1	変革力	4	8
2	市民満足志向	3	6
3	コミュニケーション	3	6
4	職務遂行能力	4	8
5	自己開発能力	2	4
6	職場マナー・チーム貢献	3	6
小　計（１～６の考課値×２点）			**３８**
（Ｂ）職務コンピテンシー【選択】			
7	情報収集・活用		
8	ＯＡ活用力	4	１６
9	計画力		
10	対人関係力		
11	セルフコントロール	4	１６
12	人材育成力		
小　計（選択した２項目の考課値×４点）			**３２**
考課点			**７０**

１～６の項目は **×２点**

選択した２項目は **×４点**

（Ａ）の小計＋（Ｂ）の小計＝考課点

管理職（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
○○部 ○○課	課長	岸城太郎

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（評価の理由、今後の課題）
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している。	5 4 (3) 2 1	2	3	
	【着眼点】 1. 現状に満足せず積極的に改善・改革方策を打ち出し、メンバーや関係者から賛同を得ている。 2. 前例や既成概念にとらわれず、市の方針・目標から新しい考え方を作り出し、課題に取り組んでいる。 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っている。）	a (b) c a (b) c a (b) c	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職務を遂行している。	5 (4) 3 2 1	4	4	市民の利便を考え手続きを簡略化。
	【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・施設の運用や意思決定を行っている。 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。 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、他の模範となる対人応対をしている。	(a) b c a (b) c (a) b c	a b a		ていねいな話し方を心がけ実践している。
3. コミュニケーション	適切なコミュニケーション（報告・連絡・相談）を積極的に行い、業務を円滑に遂行する。	5 4 (3) 2 1	3	3	
	【着眼点】 1. 上司や部下と適切なコミュニケーションを図り、報告・連絡・相談や情報伝達を円滑に行っている。 2. 情報発信に積極的で、業務に関する情報をメンバー内で共有している。 3. 自ら率先垂範して組織内の意思疎通を高めるとともに、コミュニケーションを促進するための仕組み、雰囲気づくりを行っている。	a (b) c a (b) c a (b) c	b b b		
4. リーダーシップ	組織目標の達成に向けた方向性を示すとともに、スピーディな判断で問題の解決をはかる。	5 4 (3) 2 1	3	3	
	【着眼点】 1. 組織の方針・目標と連動した部門目標を設定し、分かりやすい言葉でメンバーに伝えている。 2. 問題の原因を発見し、迅速に対策を判断して、柔軟かつスピーディに問題を解決している。 3. 目先の利益や一時的な解決策にとらわれず、市民や組織全体または長期的な視点から、総合的な判断をしている。	a (b) c a (b) c a (b) c	b b b		
5. 活力ある組織づくり	活力ある組織づくりに努め、職務遂行の環境整備を行っている。	5 4 3 (2) 1	3	3	
	【着眼点】 1. 部下の話をよく聴き、自由に発言できる雰囲気づくりをするなど、民主的に職場を運営している。 2. メンバーの意欲と考えを尊重し、仕事を任せている。 3. 職務遂行上で相談できる人的ネットワーク（内外の関係者との良好な関係）を構築している。	a (b) c a (b) c a b (c)	b b b		外部に知人・友人ほとんどなし。
6. 人材育成力	部下の能力を公平・適切に把握し、人材育成に積極的に取り組んでいる。	5 (4) 3 2 1	4	4	
	【着眼点】 1. 仕事上のアドバイスを適宜行ったり、ミーティングなどを通じて指導・助言を行っている。 2. 方針を明示し、部下の能力や実績に応じて業務分担・権限委譲を行い、人材育成をはかっている。 3. セミナーや研修会への参加を勧めるなど、部下に能力開発の働きかけをしている。	a (b) c a (b) c (a) b c	b b a		
7. 役割認識 責任行動	自己が果たすべき役割を理解し、職務責任を考え行動する。	5 (4) 3 2 1	4	4	
	【着眼点】 1. 組織内で果たすべき職務責任を理解し、意思決定を遅らせずにタイムリーに行っている。 2. 問題が発生したときは、他に責任を転嫁せず、自らが責任をとるという態度で行動している。 3. 結果や自己の言動に対して、責任回避・責任転嫁をしない。	a (b) c (a) b c (a) b c	b a a		トラブルには責任者の立場で対応。
8. 目標達成力	目標達成に向け強い意志で仕事に取り組み、困難を克服してでもやり遂げる。	5 (4) 3 2 1	4	4	
	【着眼点】 1. 曖昧さや行き違いから生ずるトラブルをなくすため、仕事内容の詰めをきちんと行っている。 2. 目標の達成に向けたスケジュール・プロセスの管理を確実に行っている。 3. 失敗や困難な状況に置かれても、必要な対応を行い、目標を最後まで成し遂げようとしている。	a (b) c (a) b c (a) b c	b a a		
9. 知識・情報力	業務に関する知識・情報等を収集し、業務に活用する。	5 4 3 (2) 1	2	2	
	【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活用している。 2. 積極的にセミナー等へ足を運ぶなど、役所外の人・情報に接し刺激を受けるようにしている。 3. 知識・情報を活用して、政策・戦略を立案したり、業務の合理化案を作成している。	a (b) c a b (c) a b (c)	b c c		外部の情報収集できていない。
10. 対人折衝力	役所内外の折衝において、相手の納得・信頼を得られる交渉や調整を行う。	5 (4) 3 2 1	4	4	
	【着眼点】 1. 市民や職員に対して、感情的にならず誠実に対応し、説得力に富んだ話し方で接している。 2. 相手の主張に耳を傾けるとともに、自己の考えを相手が納得するまで粘り強く説明している。 3. セクショナリズムを避けながら内外との調整を行い、仕事の計画・基盤づくり等の前さばきをしている。	a (b) c (a) b c (a) b c	b a a		他課との調整は時間をかけ十分している。
		考課点	66	66	68

＊ 各考課項目の考課値×2点の合計が考課点となります。

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、他の職員の模範となる）
b	このような行動が、たまに見られる（やや傾向がある・普通・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	泉州一郎	第3次考課者	出口修司

担当長 ～ 一般職員（行政職等）

平成18年度　能力考課シート

所属	役職名	氏名
○○部 ○○課	担当長	山田花子

注 「a」「c」とした理由を簡単に記入する

	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している。 【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。 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・改革している。 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っている。）	5 (4) 3 2 1 (a) b c (a) b c a (b) c	4 a a b	4	申請手続きを簡素化
	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。 【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。 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。 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。	5 (4) 3 2 1 a (b) c a (b) c (a) b c	4 b b a	4	身だしなみに気をつけて、ていねいな応対を心がけている
	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。 【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。 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。 3. グループの和を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。	5 4 (3) 2 1 a (b) c a (b) c a (b) c	3 b b b	3	
	4. 職務遂行力	自覚し、主体的に取り組み職務をやり遂げている。 る。 ている。 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。	5 (4) 3 2 1 a (b) c a (b) c (a) b c	3 b b b	3	
	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。 【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。 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。 3. 担当以外の未経験の業務にも進んで取り組んでいる。	5 4 (3) 2 1 a (b) c a (b) c a (b) c	4 a b b	4	
	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。 【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。 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。 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。	5 4 (3) 2 1 a (b) c a (b) c a (b) c	4 a a b	4	
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。 【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。 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。 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。	5 4 3 2 1 a b c a b c a b c	4 a b a	4	
	(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。 【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。 2. OAを活用し、業務改善やコストの向上をはかっている。 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。	5 (4) 3 2 1 (a) b c a (b) c a (b) c	4 a b b	4	エクセル中級研修を終了し、業務に活用している。
	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・効率的に計画を策定している。 【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している。 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している。 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している。	5 4 3 2 1 a b c a b c a b c	2 c c b	2	
	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。 【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。 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。 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。	5 4 3 2 1 a b c a b c a b c	4 a b a	4	
	(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している。 【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）。 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）。 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）。	5 (4) 3 2 1 (a) b c (a) b c a (b) c	4 a a b	4	クレームなどに、いつも冷静に、おだやかに対応している
	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。 【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。 2. 職務に精通し、後輩からの信頼を獲得している。 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。	5 4 3 2 1 a b c a b c a b c	3 b b b	3	
		考課	74	76	76	1～6は×2点 7～12は×4点

＊ 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

注 本人は選択する項目の番号を○で囲む、選択した項目だけ本人考課を記入

新しいルール③

本人は「a」としているが、理由が書いていないので「b」とした。

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、他の職員の模範となる）
b	このような行動が、たまに見られる（やや傾向がある・普通・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）

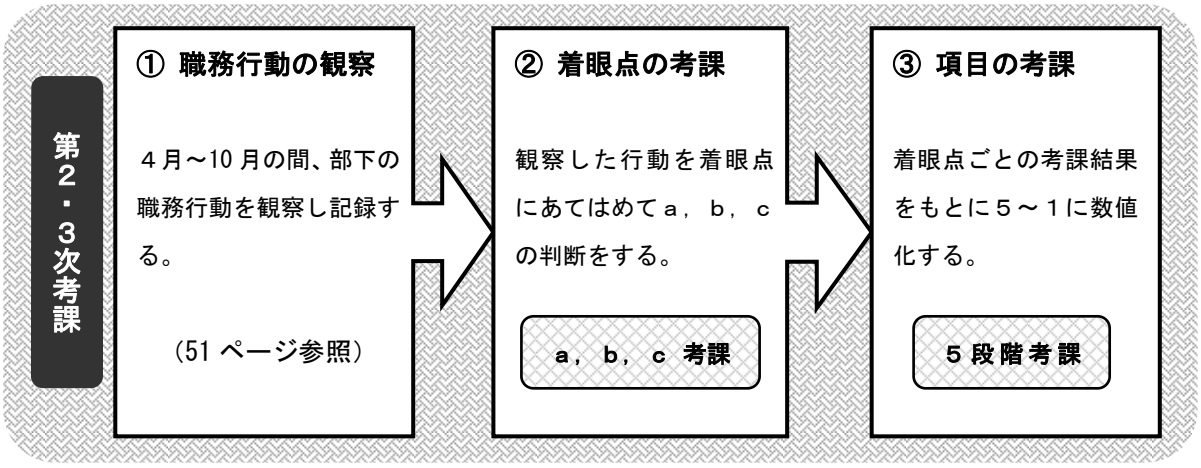
5	オールa
4	aとb
3	オールb

注 第2次考課者、第3次考課者は、7～12についてもすべて考課を記入する

第2次考課者	岸城太郎	第3次考課者	泉州一郎

２．上司考課（第２・３次考課）の手順

下図の手順で考課してシートの「第２次考課」欄、「第３次考課」欄に記入します。



① 職務行動の観察

４月～10 月の間に部下の行動をできるだけ観察し、「職務行動観察記録票」に記録しておきます。この観察記録は、考課するためのメモですので、必ずしも「職務行動観察記録票」を使わなくてはならないわけではありません。ふだん使っている手帳、ノートを使用していただいても結構です。要は、目にとまる行動があったときに、忘れないように書き留めることが大切です。

Point 着眼点は担当長で 36、課長級で 30 あります。着眼点の全てについて観察できればそれに越したことはありませんが、現実には不可能です。ですから、部下の行動観察にあたっては、ポイントを絞っておくことが必要です。どう絞り込むかは、相手に何を気付いてもらいたいか、何を指導しようとするのか、から考えましょう。

② 着眼点の考課

③ 項目の考課値の決定

46 ページの「１．本人考課の手順」の②③と同じ要領で記入します。

ただし、担当長や主査・一般職員の場合、「職務コンピテンシー〈選択〉」の考課項目について本人考課では自分が選択した２項目だけについて記入することになっています。

第２次考課者、第３次考課者は、本人が選択しなかった項目についても全て考課します。

「認める」の語源は

「認める」の語源は「見＋とめる」、つまり「相手の良いところを見て、心にとめる」ということです。人材育成の基本は、ほめて育てること。ほめ上手のポイントは、部下の仕事ぶりをしっかり観察して、本当のことをほめること。具体的に、タイミングよく、心を込めて伝えること。

No. 1

平成18年度　職務行動観察記録票

所属	役職名	氏名
○○部　○○課	担当長	山田花子

項目 着眼点	月／日	職務で観察された 「賞賛されるべき行動」 「問題があり指導すべき行動」	月／日	考課者のとった対応とその内容 （賞賛・激励・援助・指導・注意・対策等）
1-1	4/19	担当業務について事務改善提案あり	4/19	積極的な姿勢を評価し、引き続き改善に取り組むよう励ます。
11-2	5/10	手続きについてのクレームで中年の男性客が、窓口で大声を出し騒いだが、落ちついて対応し処理した。	5/10	クレームの内容を聞き、適切な対応をほめて、労をねぎらった。
5-2	7/4 7/12	専門研修（9月）への参加を勧めるが多忙を理由に断わられた。 先進事例の紹介があるからと再度研修を勧めたが、旅行の予定があるからと断わられた。	7/12	次回は、都合をつけて参加するように指導。
7-3	8/24	担当業務の制度改正に関して、国の審議会の動向、他市の状況についてたずねたが、全く把握していない。	8/25	インターネット掲載の資料を渡し、日ごろから情報収集に努めるよう指導。
〔通期〕 2-3		窓口応対は合格点だが、電話応対については、もう少していねいな言葉づかいが欲しい。		
10-2 -3		年配客などにゆっくりていねいに時間をおしまず対応する姿が見られる。		

5　能力考課７つのルール

正しい考課をするためには、考課者は次の７つのルールを守ることが必要です。

１．事実に基づいて考課する

仕事上でどういう行動があったかという事実に基づいて考課します。先入観や偏見を持たず、また、評判や噂、推測で判断することは避けなければなりません。

本人考課の場合も、自分の気持ちではなく、行動を客観的に振り返り事実に基づいて判断しましょう。

２．職務上の行動だけに限る

すべての事実が対象となるのではありません。仕事の中で観察された行動だけが対象です。下記のような職務に直接関係ない事柄で判断しないように注意してください。

【考課する際に対象としてはいけないもの】

（１）学歴、職歴、資格、思想、宗教、趣味

（２）性格、特性（職務に関係ない能力）、価値観

（３）業務外の活動やプライベートな生活

３．考課期間内の行動だけを対象とする

いくら事実である仕事上の行動であっても、対象期間以外の過去の行動は除外しなければなりません。「去年、こういう行動があったから」というように考えて考課してはいけません。必ず考課期間である４月～10 月の間の行動だけに限定してください。

【例外 → 62 ページ参照】

４．相対評価ではなく、絶対評価をする

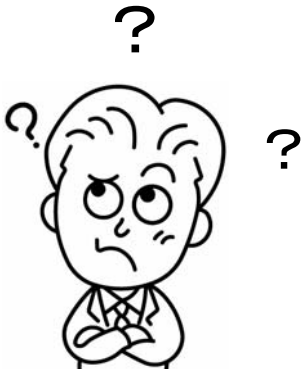
考課は、行動を考課基準（着眼点）に当てはめて絶対評価で判定します。

例えば「この項目について、採用５年目のＡさんを『ｂ』としたから、採用 20 年のベテランＢさんは『ａ』にしておかないと釣り合わないから・・」と、他の職員と比較して判断しては正しい考課はできません。

５．わからなかったら「ｂ」とする

「ａ」あるいは「ｃ」だと判断する事実、明確な根拠がないなぁ、どうかわからないなぁと思ったら「ｂ」（普通）としておきます。

考課のねらいは「気付き」を得ることです。強み（優れた行動）、弱み（不足している行動）を明らかにするのが目的ですので、それが明らかでない（「ａ」とも「ｃ」とも言い切れない）場合は無理な判断をせずに「ｂ」（普通）としてください。

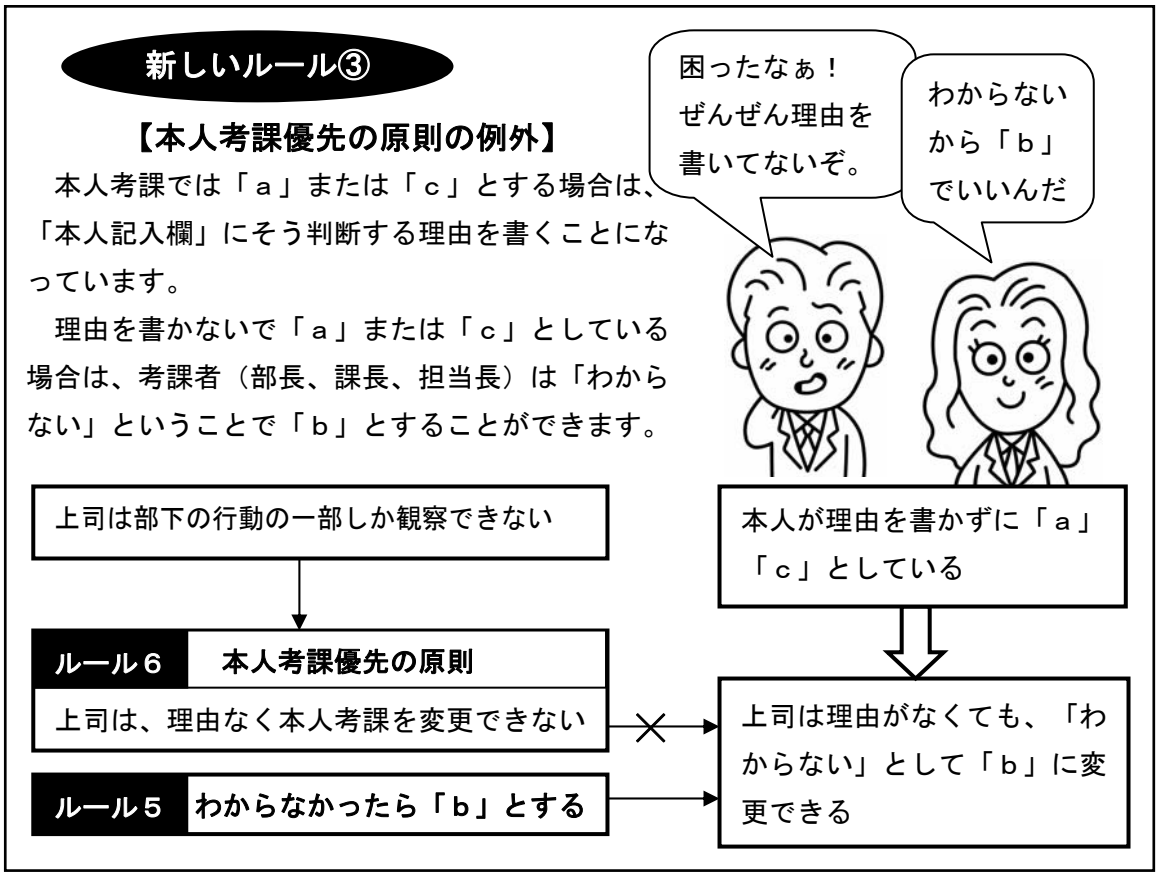


６．本人考課優先の原則

部下の人数や職場環境、業務内容によっても異なりますが、多くの場合、上司が部下全員の行動を詳しく観察することは不可能です。部下の行動のごく一部しか観察できないのが現実であり、そのなかで考課するしかありません。そこで、部下からの自己申告（アピール）によって上司が観察できない部分を補い、より正しく納得性の高い考課となるようにというのが本人考課の趣旨です。

ですから、上司（第２次考課者）は「本人考課」の結果を見ながら考課しますが、その際には本人の判断を最大限に尊重して考課しなければなりません。

つまり、**原則として本人考課をベースとし、根拠となる事実を観察している（きちんと説明できる）場合のみ本人と異なる考課をしてもよい、**ということになります。



７．能力開発の視点で

能力考課は、結果から「強み」「弱み」を知り、能力開発につなげることが目的です。いくら高い考課点でも、そこから「気付き」が得られなければ何の意味もありません。

本人考課する場合も、「着眼点」の行動記述をよく読み、自分の行動を振り返り、そこから自分の「強み」（長所）を発見するように心がけましょう。

また、考課者として部下を考課するに際しては、育成面談で結果をフィードバックするときに部下に「気付き」を与え、アドバイスすることを念頭に置いて考課することが大切です。

6　考課結果のフィードバック（育成面談）

１．能力考課とフィードバック

考課結果がきちんとフィードバックされてこそ「気付き」が得られ、私たちは能力開発の必要性を感じ、意欲を持つことができます。

しかし、多くの自治体では「開示すると人間関係がまずくなる」などの理由で、これまで結果は非公開とされてきました（６ページ「参考資料」を参照）。これでは、職員に能力開発のインセンティブを与えることはできません。本市では、人事制度の古い常識を打ち破り、考課結果を本人に全面的に開示し、「オープンな人事考課」の実現に挑戦します。

制度の試行導入から３年が経過しましたが、考課結果をみても、まだ判断がまちまちな状態です。「基準についての解釈」「基準の当てはめ方」が人によって多少異なるのでしょう。「これが正しい判断だ」というものが確立されていない状態だといえます。面談で考課結果をフィードバックされるに当たっても、その点を十分に認識したうえで結果を受け止めてください。今後とも研修会を継続実施しますが、職場でも「考課基準の解釈」「判断の仕方」について情報を交換し合うようにしてください。その中から、岸和田市の「生きた基準」が徐々に形成されていくものと考えています。

２．「自分」を知ることが成長への第一歩

私たちは、「自分はこういう人間だ」という自己イメージを持っています。程度の差こそあれ、他人の目に映るあなたの人物像と自己イメージの人物像との間にはギャップがあるものです。

例えば、あなたは自分のことを「いつも目的やポイントをおさえて、テキパキ仕事を処理している」と思っているとします。しかし、周りの上司・同僚からは「あの人は、いつも思い込みが強くてポイントはずれのことが多い。もうちょっと周りの状況を見て判断できるようにならないとダメだ」と見られているかも知れません。

他者の見方を素直に受け入れ、このギャップを自覚していれば、自分の行動をうまくコントロールでき上司・同僚との関係も良好に保つことができます。しかし、私たちは往々にしてこのギャップを認めないで、自己防衛的になってしまいがちです。身構えてしまい、自分の考えや自分流の仕事のやり方に固執したりします。こういう態度をとると、職場での人間関係がギクシャクし信頼を失うだけでなく、あなたの職業人としての成長もストップしてしまいます。

とかく、私たちの関心は考課点が高いか低いかということに向かいがちですが、次に見るように本人考課と考課者の考課との差にも大いに注意をしなければなりません。

３．考課のギャップが大きい人は・・・

本人と考課者の考課結果は、一致しないのが普通です。多かれ少なかれ違いがあるはずです。偶然に考課点が一致しても、項目別に見ると違いがあるかも知れません。どこに違いがあるかを発見することが、正しい自己認識の第一歩です。

本人考課と考課者の考課との差がさほど大きくない場合は、あなたは自己を客観的に見ることができているといえます。しかし、両者の差が大きい場合は、次のことが考えられます。

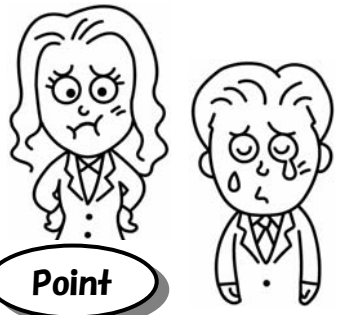
①　本人考課点が高く、考課者の考課点が低い場合

↓

あなたが自信過剰であるか、あるいは職務上の役割・求められる行動が十分に理解できておらず、そのため自分で自分の行動・能力を客観的に考課できていないことが考えられます。

自分で「やっている」「できている」と思っているのと第三者の目に映っている行動との間で、どこがどう違っているのか確認し、なぜ判断が相違するのか考えましょう。

他者の考課結果を素直に受け入れることは、決して簡単なことではありません。誰でも自己防衛本能があり、本人考課を正当化したいと思う心理が働くからです。しかし、自己の考えに固執して、他者の考えを受け入れられない人は、そこで成長が止まってしまいます。勇気を持って、自己の中にある壁を乗り越えましょう。



②　本人考課点が低く、考課者の考課点が高い場合

↓

仕事に対する姿勢が極めて消極的か、あるいは意欲に欠けており、それが本人考課に反映されていると考えられます。原因としては、仕事上で困難な問題がある、職場の人間関係で悩んでいる、健康、家庭生活の問題で悩んでいるなどが考えられます。原因に応じて、上司や友人あるいは医師などに相談するなど何らかの対策が必要でしょう。

Point

上司から声をかけ、すぐに対応することが必要。

また、「完全主義的な傾向が強く、考課基準をあまりにも高く解釈しすぎて自己に厳しい考課をしている」という場合もあります。上司、同僚、友人などと考課の仕方、判断の基準などについて意見交換するようにしてください。

①②いずれの場合も、このままでは職務の遂行、能力開発の上で問題があるといえます。あなたが変わらない限り、他者の考課を変えることはできません。自己の意識・行動を変革する努力が必要です。

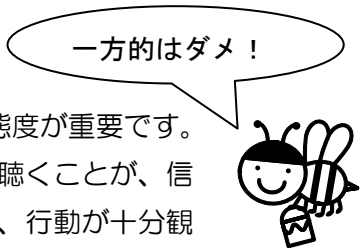
４．育成面談の進め方

考課結果のフィードバックは、上司との育成面談を通じて行います。面談は、あなたと上司との共同作業です。お互いの協力がなければ、よい面談はできません。

それぞれの役割を十分認識し、下記のような進め方をするとよいでしょう。

	本　人	上　司
準備	上司と面談日時を打ち合わせる。 この機会に、考課結果以外に仕事の進め方、個人的な悩みなど相談したいことがあれば整理しておく。	面談日時を打ち合わせて決める。考課結果を検討して、特徴(長所・短所)を把握しておく。本人考課と違いがある項目について、事実に基づいて説明できるように準備する。
導入	自分の成長のために、第三者からの考課を率直に受け入れる気持ちで面談に臨む。 相談したいことがあれば申し出て、面談時間・進め方を確認する。	人材育成のための育成面談であること、能力開発の課題を発見し、仕事と自己学習への意欲を引き出すのが目的であることと、面談時間・進め方などを確認する。
説明	上司の説明をよく聞き、自分の「強み」と「弱み」を認識する。 自分と判断が違う部分について疑問に思ったら、説明を求めるようにする。 反対に部長・課長からの質問に率直に答え、互いの理解を深める。	まず、全体の感想を述べ、特に「強み」と思われる点や努力を評価する。 次に、個別に両者の考課結果を比較し、判断が違う部分は観察した事実に基づいて理由を説明する。必要により、本人に判断の理由を質問して確認し、お互いの理解を深める。
意見交換	能力開発の課題等について自分の考えを率直に述べ、意見を交換する。考課以外のこと（仕事や個人的な悩みなど）で相談したいことがあれば、この機会に相談する。	今後どのように「強み」を伸ばし、不足する点を補っていくか、能力開発の課題等について率直に意見を交換する。また、職員からの相談に応じ必要なアドバイスをする。
まとめ	今後の能力開発の取り組み、努力目標などを前向きに考え、自分で確認する。	能力開発の課題について整理するとともに、上司として必要な支援をしていくことを約束し、励ます。

５．面談のポイント



①　一番大切なのは誠実な態度で、相手の話も十分に聴く

話術や話の進め方といったテクニックよりも、あなたの態度が重要です。部下に対して誠実に真剣な態度で話し、相手の話も十分に聴くことが、信頼関係を生み考課結果に対する納得性を高めます。例えば、行動が十分観察できなかった場合は、ごまかさずに「ここは、わからないので本人考課どおりにしています」と正直にいうのが誠実な態度です。

逆に言うと、仕方なく面談するといった不誠実な態度は、あなたと部下の人間関係を自ら破壊することになります。面談についての感想で一番多い不満は、「形式的・事務的な面談だった」「一方的に話されただけで、こちらの話を聞いてくれなかった」というものです。

②　悪い点もきちんと告げる勇気を

部下が望んでいるのは、きちんとした考課です。点数が高ければ良い、本人考課と同じであれば不満が出ないというものではありません。「良い点だけでなく、自分の悪い点、不足している点もきちんと教えてもらいたかった」という声が、多くの職員から寄せられています。勇気をもって、悪い点、不足している点も含めて考課結果を相手に告げましょう。

Point

部下の行動を観察していると、つい悪いところばかりが目につきがちです。でも、人材育成の基本は「ほめて育てる」だということを忘れないでください。相手も、いきなり悪い点だけ言われると、感情的になって受け入れられなくなります。まず、部下の良いところ、優れたところを見つける努力が必要です。「あなたの良いところは、〇〇というところだ。」が先ずあって、「しかし、□□のような行動は、どうかと思うから改めてほしい。」と言えば、相手も受け入れやすくなります。

③　事実にもとづいて説明する

考課結果を相手に説明するに際しては、考課項目（着眼点）ごとに、「こういう行動・事実があったから私はこう判断した。」と具体的に話を進めましょう。「いつも仕事が遅い」というような曖昧な表現や漠然とした言い方は避けましょう。

④　プライバシーに配慮し、計画的に実施する

面談を実施するに当たっては、あなたの都合だけでなく、面談を受ける部下の気持ちも十分に考慮しましょう。いきなり「面談するから、ちょっと来てくれ」ではなく、前もって面談の予定を告げてから実施するようにしましょう。また、面談する時間・場所などについても、プライバシーが十分に守られるように配慮してください。

⑤　相手が求めるものを確認する

職員によって面談に求めるものも異なります。ですから、「最初に考課結果について項目ごとについて説明して、そのあと、仕事について意見交換したいと思います。ほかに何か話したいことはありませんか」と相手の意向を確認してから、始めると良いでしょう。

職員によって、「考課結果だけでいい」という人もいれば、「仕事について意見交換したい」「人事異動についても相談したい」という人もいます。それぞれの思いに、できるだけ応えましょう。

主査・一般職からは、「担当長の考課だけでなく、課長の考課についても聞きたかった」という声がありました。課長が同席しない場合は、事前に課長に考課内容を聞いておいて伝えるようにしましょう。

コンピテンシー能力考課に最高点はない

コンピテンシーによる能力考課では、満点の 100 点が最高点とは限りません。

なぜなら、コンピテンシーは確かに業績があった人の行動を科学的に分析して得られた行動特性ですが、必ずしもすべての項目を満たす必要はないからです。実際に高業績者を一人ずつ見てみると、合計点は必ずしも高くないが、いくつかの項目が非常に高いという人が多いと報告されています。

例えば、ＡさんとＢさんがいて 10 項目のコンピテンシー（各項目 10 点）で能力考課した結果、Ａさんは 68 点、Ｂさんは 80 点だったとします。考課点の内訳を見ると、Ａさんは８項目が６点で、残り２項目は 10 点でした。一方、Ｂさんは 10 項目とも全て８点でした。合計点だけ見るとＢさんの方がＡさんより能力が高いということになります。しかし、実際の仕事のなかで大きな業績を生み出す人は、合計点の高いＢさんタイプばかりというわけではなく、むしろＡさんタイプに多くいるということです。

ですから、コンピテンシー能力考課では、合計した考課点が高ければ高いほど良いとは一概にいえない。つまり、必ずしも 100 点が最高点とはいえないわけです。

仕事を実践するなかで成果を左右するのは、やはりトータルな「人間力」です。コンピテンシー考課は「いい仕事をするために必要な行動」の考課指標ですが、その結果が即ち「人間力」ということにはなりません。総合的な「人間力」では「個性（パーソナリティー）」や「価値観」などが重要な要素になりますが、それらは点数化できないからです。

「ナンバーワン」ではなく「オンリーワン」をめざそう。それが本市の人材育成の考え方です。

コンピテンシーによる能力考課 Ｑ＆Ａ

Ｑ１．コンピテンシーによる考課は、従来の考課方法と比べてどこが、どう違うの？

Ａ１．　勤務評定など従来の評価方法では、実際に仕事上で発揮されているかどうかに関係なく、「能力をどの程度保有しているか」「勤務態度はどうか」という評価をしていました。

例えば「判断力」という能力項目については、「上司の指示、組織の方針・計画を正確に理解し、実際の場面に臨んで迅速に最も効果的な対応策を決定する能力」といった基準が示され、こういう能力が「どの程度なのか」という質的な判断をしていました。「どの程度なのか」というのも曖昧で、「優れている」「やや優れている」「普通」を決めるのは、考課者の主観的な判断に任されます。勤務態度についての「積極性」「協調性」といった項目などは特に考課者の主観が入った恣意的な評価となりやすいといわれています。

これに対し、本市が採用している簡易コンピテンシーによる能力考課では、できるだけ具体的に示された行動基準に基づいて、それに該当する行動がどの程度あったかで量的に判断します。そのため、従来の評価方法と比べてかなり客観性が高くなっているといえます。

また、それ以上に考課結果をフィードバックするときに、「こういう行動が見られたから、こういう考課結果としました」と説明できるので、職員の納得が得られやすいと考えられます。

Ｑ２．着眼点ごとの「ａ」「ｂ」「ｃ」は、どう判定するの？

Ａ２．　基本的には、能力考課シートの下段にある「着眼点の考課基準」にあてはめ、着眼点に示された行動がどの程度の頻度で（量）観察されたかどうかで判定します。

しかし、着眼点に示された行動には、例えば担当長～一般職員用の能力考課シートを見ると「３．コミュニケーション」の着眼点「１」にある「報告・連絡・相談を的確に行っている」のような日常的な行動もあれば、「１．変革力」の着眼点「１」にある「業務の改革・改善策を提案する」のような日常的とはいえない行動もあります。また、「６．職場マナー・チーム貢献」の着眼点「２」にある「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」のように、個々の行動ではなく一連の行動（執務姿勢）全体や状態を示すものもあります。

判定にあたっては、それぞれの着眼点の行動がどのような性質のものか、日常的な行動かどうかを考え、また一方で、職場の状況や担当する職務内容なども考慮することが必要です。

Ｑ３．８項目＝24 着眼点のすべてについて、根拠となる行動・事実を示して判断できるの？
はっきりした判断ができない、判断に迷うという場合はどうするの？

Ａ３．　本人考課では８項目＝２４着眼点（上司からの考課では 12 項目＝36 着眼点）ありますので、はっきりした判断ができない場合があると思います。

特に、プラスまたはマイナスになるような行動・事実がない項目については、「普通」とみなして「ｂ」としてください。「はっきりした判断ができない、判断に迷う」というのは、逆の言い方をすれば「ａ」あるいは「ｃ」とする根拠がはっきりしないということですから、「ｂ」とするのが妥当だといえます。

「能力考課７つのルール」の５（52 ページ参照）
わからなかったら「ｂ」とする

Ｑ４．考課者は、「本人考課」を参考に考課するとなっているが・・・。
どの程度まで「本人考課」の結果を尊重してもらえるの？

Ａ４．　能力開発のための「気付きのツール（道具）」となるよう、まず自分自身を考課するのが「本人考課」の第一の目的です。しかし同時に、考課者は部下の行動のすべてを観察できるわけではないので、考課者の観察の不十分さを補うために本人に申告（アピール）してもらうというのが、もう１つの目的です。

第２次・第３次考課者は、「本人考課」欄に記入されている内容を参考に考課します。考課にあたっては、「本人考課」をできるだけ尊重する姿勢で臨みます。もちろん「職務行動観察記録」も同時に見ながら考課をしていくことになります。

本人が「ｂ」としていて、その着眼点に該当する行動を特に観察していない場合には、考課者も「ｂ」と考課します。（「ｂ」は記録などの根拠はなくてもよい。）

本人が「ａ」または「ｃ」としており、その理由が「本人記入欄」に書かれている場合は、考課者は原則として本人の判断を尊重し、そのまま「ａ」または「ｃ」とします。ただし、本人が「ａ」または「ｃ」としているが、その理由が「本人記入欄」に全く書かれていない場合は、考課者は「わからない」ものとして「ｂ」とすることができます。
（53 ページ「新しいルール③」を参照）

本人考課と考課者の判断とが違う場合は、「職務行動観察記録」に記録があるなど判断の理由を示せる場合のみ本人考課と異なる考課をすることができます。例えば、本人

が「ｂ」としていても、着眼点に該当する行動を観察し「職務行動観察記録」に記録がある（面談で説明できる）場合は、「ａ」または「ｃ」と考課することができます。（着眼点によっては、該当する行動が全く観察されなかった、つまり記録がない場合に「ａ」または「ｃ」となるものもあります。）

Ｑ５．　着眼点ごとの「ａ」「ｂ」「ｃ」考課から、どのように考課項目の５～１の５段階を決めるの？

Ａ５．　能力考課シートの下段にある「項目の考課値の目安」を使って５段階考課をします。表にあるように、着眼点の３項目とも「ａ」の場合は「５」となります。同じように３項目が「ａ」「ａ」「ｂ」というように「ａ」と「ｂ」が両方ある場合は「４」ということになります。

３項目が「ａ」「ｂ」「ｃ」あるいは、「ａ」「ａ」「ｃ」となった場合は、どうでしょう。このような目安に当てはまらないケースでは、３項目それぞれの行動の職場での重要度なども考慮して総合的に判断し、「４」「３」「２」のいずれかとしてください。

「考課値基準」とせずに「考課値の目安」としているのは、考課の客観性を一定担保しつつ、考課者の判断にある程度の幅を持たせることが必要だという考えからです。

着眼点の行動が、その職場（またはポスト）では発揮される可能性がない行動である場合が稀にあります。考課が不可能ですので、この着眼点は記入せず空白となります。このような場合は、残りの２項目（または１項目）を同じく「項目の考課値の目安」に当てはめて５段階考課します。

Ｑ６．　同じ項目、着眼点（基準）で考課していたら、毎年同じ結果になって考課する意味がなくなってくるのでは・・・。それとも、やはり毎年少しずつ考課点が上がっていくのが普通なのでしょうか？

Ａ６．　コンピテンシーによる能力考課は、保有している能力のレベルを考課するものではありません。いい仕事をするために必要な行動をどれくらい実行できているかを考課するものです。

例えば、勤務評定など従来の評価制度では「職務知識」といった項目で「職務に関する知識をどの程度保有しているか」を評価していました。このような保有能力の評価では、Ａレベル（優れている）と一度評価されたら、下がることがないのが普通です。

コンピテンシーによる能力考課では、いま保有している知識の量は問題ではありません。「新しく知識を獲得するための学習行動をどのくらいしているか」で判定します。

知識や経験の量を基準にするなら、採用後 20 年のベテラン職員は「ａ」で、採用２

年目の職員は「ｃ」ということになるかもしれません。しかし、コンピテンシーによる考課では「学習行動がどの程度あったかどうか」が判定の基準となりますので、ベテラン職員でも考課期間中に学習行動がまったくなければ「ｃ」となります。反対に、採用２年目の職員でも、学習行動がよくあれば「ａ」ということになります。

ですから、考課点は毎年同じ結果となる、あるいは年々上がっていくというものではありません。

Ｑ７．　対象となる行動は、考課期間の行動に限るということですが。４月～10 月の間はほとんど研修・セミナーへ参加できない状況ですが、毎年１月に開催される全国〇〇研究会にだけは何年も続けて出席しています。今回も、来年１月に開催されるので参加申し込みをしています。このような場合でも、考課の対象にしてはいけませんか？　ダメなら、「５．自己能力開発」の着眼点２は、まったくなしで「ｃ」とするしかありません。対象にしていいなら「ｂ」にしたいと思いますが・・・。

Ａ７．　「能力考課７つのルール」で、「３．考課期間内の行動だけを対象とする」としているのは、過去にさかのぼって本人に不利な考課や、納得できないような考課がなされないようにするためです。

ご質問のようなケースでは、その全国〇〇研究会への参加を考慮に入れないと、逆にあなたの自己啓発についての行動を正しく評価しないことになってしまいます。

本人の不利にならず、反対にプラスになる要素であり、それらの行動を考慮する方がその人の行動全体を正しく反映するような場合は、例外的に対象期間外の行動であっても考慮に入れて考課して結構です。

ですから、「ｂ」としてください。ただし、右端の「本人記入欄」に「１月の全国〇〇研究会に参加予定」と書いて、上司にもわかるようにしてください。

Ｑ８．　面談を受けるときには、どういうことに気を付ければいいの？

Ａ８．　何よりも大切なのは、「何のために人事考課をするのか」ということを正しく理解しておくことです。

人事考課の目的は、職員が自分の能力を正しく把握し、能力開発するのをサポートすることです。考課することは手段で目的ではありません。**お互いに、相手の良い点、悪い点を教え合い「気付き」を与え合い、能力開発につなげることが目的です。**

ですから、考課者は感情的になって相手を批判したり、叱ったりするような言い方や態度は絶対に避けなければなりません。また、面談を受ける側も自分の考えに固執して

感情的になったりせずに、率直に結果を受け入れることが大切です。

あなたの能力アップをはかれるのは、あなた自身しかありません。ですから、面談も受身ではなく、自分の能力開発につながるように主体的にかかわることが大切です。

面談は上司とあなたとの共同作業です。面談がうまくいき有意義なコミュニケーションの機会となるかどうかは、半分はあなたにも責任があるのです。あなたからすると「面談が有意義かどうかは上司次第だ」と思うかもしれませんが、上司からすると「面談がうまくいくかは相手の部下次第なんだよ」ということになります。

Ｑ９．　面談を実施するに当たって、どういうことに気を付ければいいの？

Ａ９．　あなたが、部下の立場で面談を受けるとしたら、どんなことを上司に期待するでしょうか。満足できる面談の条件は何かといえば、次の２つではないでしょうか。

１つは、自分の能力・行動について、「気付き」が得られること。もう１つは、上司に対する信頼感が持てることではないでしょうか。つまり、「いつも忙しくしている上司だが、そのなかで私のことを気にかけて、仕事ぶりを見てくれているんだ」と感じられることです。

では、この２つの条件を満たすために、上司としてどんなことに気を付ければよいのか考えてみましょう。

「気付き」を与えるためには、行動を観察することが必要です。しかし、忙しい業務のなかで何人もの部下の行動を詳しく観察するのは、現実には不可能です。そこで、このことを踏まえて、ポイントを絞って行動観察することが必要となります。

部下のＡさんについて、直感的に、あるいは漠然と、「Ａさんは、こういう良いところがあるなあ」「でも、ときどきあんな行動があるのは欠点だなあ」と感じているとしたら、そういうところにポイントを絞って行動を観察することです。そして、気付いた事実があれば、簡単なメモでいいので記録しておきましょう。

ここで大切なのは、単にメモをしておくのでなく、できるだけその場で「ほめる」「注意する」を実行することです。指導は、タイミングが重要です。半年以上経ってから「去年の６月にこんな行動があったが、気を付けなさい」といっても、色あせた事実を伝えているだけです。その場で指導してこそ、受け止める側もピンときます。そして、上司に対する信頼感も生まれます。

Point

コミュニケーションの積み重ねが信頼関係をつくる

・その場で「ほめる」「注意する」を実行するのが原則。

・タイミングよく、できるだけ具体的に指導する。

面談は、このような日頃の上司と部下のコミュニケーションの集大成なのだと考えて

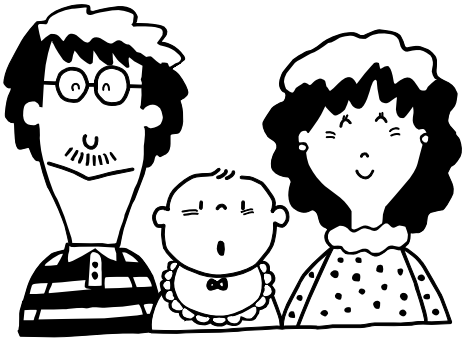
ください。

なお、面談を実施するにあたっての具体的な注意留意事項は、56 ページ「４．育成面談の進め方」と 57 ページ「５．面談のポイント」をご参照ください。

Q10.　病気休暇・出産休暇・育児休業などで考課対象期間の一部しか勤務していない職員の考課はどうするの？

Ａ10.　11 月１日（基準日）現在で考課の対象となる勤務期間が３か月以上あれば、そのまま考課します。

対象となる勤務期間が３か月に満たない場合は、考課対象期間が３か月になる時期まで考課を延期して実施します。例えば、育児休業が終わって 10 月 10 日から出勤した職員の場合は、基準日を１月９日に変更して考課します。



第５章　マネジメント・サポート制度

1　マネジメント・サポートの目的

自分の行動が人にどう見られ、どのように思われているのかは、自分では分からないものです。このマネジメント・サポートは、課長のための「気付きのツール」です。

日常の職務行動を課員に考課してもらい、課長が自分の行動が同僚・部下にどう受け止められているかを知ることが目的です。課長は、自分をより良く知りリーダーシップのあり方を見直すことで、職場運営の改善、マネジメント能力の向上に努めてください。

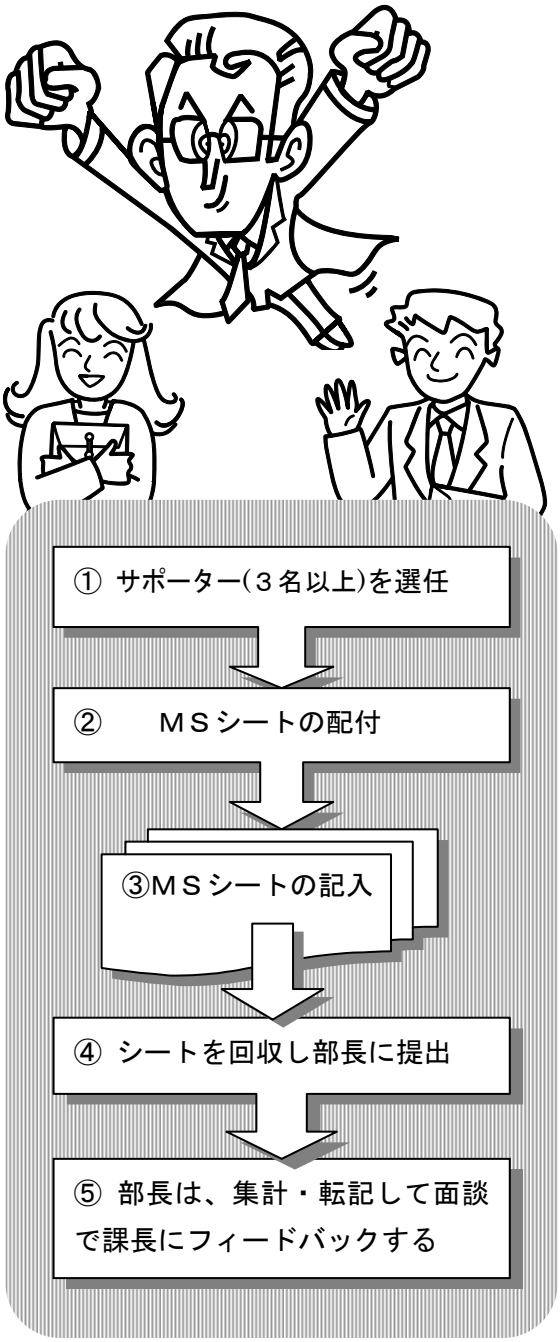
2　対象者とサポーター

①　対象者

課長が対象です。

②　サポーター（考課者）

原則として、３名以上の職員で考課するものとします。サポーター（考課者）を各課で話し合って選任してください。



3　実施時期・方法など

５月にサポーターを選任し、10 月～12 月の間で都合の良い時期を選んで各職場で自主的に実施します。

①　５月末までにサポーター（３名以上）を決めて「サポーター選任報告書」（様式は 69 ページ）を人事課まで提出します。同時にその考課者のなかで、マネジメント・サポートシートを配付・回収する「実施担当者」を決めてください。

②　実施担当者は、マネジメント・サポートシートが届いたら各サポーターにシートを配付してください。

③　各サポーターは、無記名でマネジメント・サポートシートに記入します。

④　実施担当者は、シートを回収し、12 月 20 日までに部長に提出します。

⑤　部長は、提出されたマネジメント・サポートシートの考課結果を「マネジメント・サポートＦＢシート」に転記し（集計するとともに、だれの考課結果かがわからないようにするため）、課長にフィードバックします。このフィードバックは、１月下旬ごろに能力考課のフィードバックと同時に行います。

　課長は、このフィードバックを通じて、単に自分自身の長所・短所を知るだけでなく、リーダーシップや職場のコミュニケーションのあり方などを見直し、今後の職場運営に生かすようにします。

4　考課の内容

　マネジメント・サポートの考課内容は、課長級のコンピテンシー考課項目と同じです。

　課長は、部長（上司）と課員（部下）からまったく同じ内容で考課を受けることになります。

　このマネジメント・サポートは、課長のマネジメントを支援するためのもので、結果が直接的に人事処遇に反映されるものではありません。従って、「職務行動観察記録票」等は使いません。サポーターは、課長の日ごろの言動、印象に残っている発言・行動などを思い返しながら考課してください。

**　サポーターは、各項目の「着眼点」の考課で「ａ」または「ｃ」と判断をした場合は、そう判断した理由をシート右端の「考課の理由」欄に簡単に記入するようにしてください。**

平成18年度　　マネジメント・サポートシート

所属	対象となる所属長の氏名
○○部○○課	岸城太郎

注　「a」「c」とした理由を簡単に記入する

マネジメント・サポートは、課長が自分の職場運営について同僚・部下がどのように受け止めているかを知り、マネジメント能力の向上をはかることを目的としています。日ごろの課長の行動を思い起こし下記の各項目について考課してください。

注　課長の氏名を記入する（サポーターは無記名です）。

考課項目	考課項目の内容と着眼点	考課（あてはまるものに○）上段：5～1評価 下段：a～c評価	考課の理由（a, cの場合は記入）
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している。	5 4 (3) 2 1	
	【着眼点】 1. 現状に満足せず積極的に改善・改革方策を打ち出し、メンバーや関係者から賛同を得ている。 2. 前例や既成概念にとらわれず、市の方針・目標から新しい考え方を作り出し、課題に取り組んでいる。 3. 困難な仕事に挑戦している。（変革に抵抗する人達や関係者の圧力に対して勇敢に立ち向っている。）	a (b) c a (b) c a (b) c	
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職務を遂行している。	5 (4) 3 2 1	
	【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・施設の運用や意思決定を行っている。 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。 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、他の模範となる対人応対をしている。	a (b) c a (b) c (a) b c	言葉づかい、接客姿勢は模範にできる。
3. コミュニケーション	適切なコミュニケーション（報告・連絡・相談）を積極的に行い、業務を円滑に遂行している。	5 4 3 (2) 1	
	【着眼点】 1. 上司や部下と適切なコミュニケーションを図り、報告・連絡・相談や情報伝達を円滑に行っている。 2. 情報発信に積極的で、業務に関する情報をメンバー内で共有している。 3. 自ら率先垂範して組織内の意思疎通を高め、コミュニケーションを促進するための仕組み、雰囲気づくりを行っている。	a (b) c a b (c) a (b) c	情報発信は消極的
4. リーダーシップ	組織目標の達成に向けた方向性を示すとともに、スピーディな判断で問題の解決をはかっている。	5 (4) 3 2 1	
	【着眼点】 1. 組織の方針・目標と連動した部門目標を設定し、分かりやすい言葉でメンバーに伝えている。 2. 問題の原因を発見し、迅速に対策を判断して、柔軟かつスピーディに問題を解決している。 3. 目先の利益や一時的な解決策にとらわれず、市民や組織全体または長期的な視点から、総合的な判断をしている。	a (b) c (a) b c a (b) c	問題への対応が速い
5. 活力ある組織づくり	活力ある組織づくりに努め、職務遂行の環境整備を行っている。	5 4 (3) 2 1	
	【着眼点】 1. 部下の話をよく聴き、自由に発言できる雰囲気づくりをするなど、民主的に職場を運営している。 2. メンバーの意欲と考えを尊重し、仕事を任せている。 3. 職務遂行上で相談できる人的ネットワーク（内外の関係者との良好な関係）を構築している。	a (b) c a (b) c a (b) c	
6. 人材育成力	部下の能力を公平・適切に把握し、人材育成に積極的に取り組んでいる。	5 (4) 3 2 1	
	【着眼点】 1. 仕事上のアドバイスを適宜行ったり、ミーティングなどを通じて指導・助言を行っている。 2. 方針を明示した上で、部下の能力や実績に応じて業務分担・権限委譲を行い、人材育成をはかっている。 3. セミナーや研修会への参加を勧めるなど、部下に能力開発の働きかけをしている。	a (b) c a (b) c (a) b c	研修会へ参加するよう声をかけ配慮している。
7. 役割認識 責任行動	自己が果たすべき役割を理解し、職務責任を考え行動している。	5 (4) 3 2 1	
	【着眼点】 1. 組織内で果たすべき職務責任を理解し、意思決定をタイムリーに行っている。 2. 問題が発生したときは、他に責任を転嫁せず、自らが責任をとるという態度で行動している。 3. 結果や自己の言動に対して、責任回避・責任転嫁をしない。	(a) b c a (b) c a (b) c	決断が速い。
8. 目標達成力	目標達成に向け強い意志で仕事に取り組み、困難を克服してでもやり遂げている。	5 4 (3) 2 1	
	【着眼点】 1. 曖昧さや行き違いから生ずるトラブルをなくすため、仕事内容の詰めをきちんと行っている。 2. 目標の達成に向けたスケジュール・プロセスの管理を確実に行っている。 3. 失敗や困難な状況に置かれても、必要な対応を行い、目標を最後まで成し遂げようとしている。	a (b) c a (b) c a (b) c	
9. 知識・情報力	業務に関する知識・情報等を収集し、業務に活用している。	5 4 3 (2) 1	
	【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活用している。 2. 積極的にセミナー等へ足を運ぶなど、役所外の人・情報に接し刺激を受けるようにしている。 3. 知識・情報を活用して、政策・戦略を立案したり、業務の合理化案を作成している。	a (b) c a b (c) a (b) c	外部の情報に疎い
10. 対人折衝力	役所内外の折衝において、相手の納得・信頼を得られる交渉や調整を行っている。	5 (4) 3 2 1	
	【着眼点】 1. 市民や職員に対して、感情的にならず誠実に対応し、説得力に富んだ話し方で接している。 2. 相手の主張に耳を傾けるとともに、自己の考えを相手が納得するまで粘り強く説明している。 3. セクショナリズムを避けながら内外との調整を行い、仕事の計画・基盤づくり等の前さばきをしている。	a (b) c (a) b c (a) b c	交渉など粘り強い。積極的に調整している

＊　各項目の考課値×2点の合計が考課点となります。
＊　「考課点」欄は、10項目すべてに記入した場合のみ、上記の計算をして記入してください。

考課点	66

＊　下の考課基準・考課値の目安で考課してください。

＊　「a」または「c」の考課をした項目については、「考課の理由」を簡単に書いてください。

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、他の職員の模範となる）
b	このような行動が、たまに見られる（やや傾向がある、普通、わからない）
c	このような行動は、ほとんど見られない（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		

平成18年度　　マネジメント・サポートＦＢシート

サポーターから提出されたシートから転記する。

対象者	役職名	氏名
	○○部 ○○課長	岸 城 太郎

考課項目	考課項目の内容と着眼点	考課結果 ①	②	③	④	⑤	⑥
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している。	3	4	3	4		
	着眼点 1. 現状に満足せず積極的に改善・改革方策を打ち出し、メンバーや関係者から賛同を得ている。	b	b	b	b		
	2. 前例や既成概念にとらわれず、市の方針・目標から新しい考え方を作り出し、困難な課題に取り組んでいる。	b	b	b	a		
	3. 困難な仕事に挑戦している。(変革に抵抗する人達や関係者の圧力に対して勇敢に立ち向っている。)	b	a	b	a		
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職務を遂行している。	4	4	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・施設の運用や意思決定を行っている。	b	b	b	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。	b	b	b	b		
	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、他の模範となる対人応対をしている。	a	a	a	a		
3. コミュニケーション	適切なコミュニケーション(報告・連絡・相談)を積極的に行い、業務を円滑に遂行している。	2	3	3	3		
	着眼点 1. 上司や部下と適切なコミュニケーションを図り、報告・連絡・相談や情報伝達を円滑に行っている。	b	b	b	b		
	2. 情報発信に積極的で、業務に関する情報をメンバー内で共有している。	c	b	b	b		
	3. 自ら率先垂範して組織内の意思疎通を高め、コミュニケーションを促進する仕組み、雰囲気づくりを行っている。	b	b	b	b		
4. リーダーシップ	組織目標の達成に向けた方向性を示すとともに、スピーディな判断で問題の解決をはかっている。	4	4	4	4		
	着眼点 1. 組織の方針・目標と連動した部門目標を設定し、分かりやすい言葉でメンバーに伝えている。	b	b	b	b		
	2. 問題の原因を発見し、迅速に対策を判断して、柔軟かつスピーディに問題を解決している。	a	a	a	a		
	3. 目先の利益や一時的な解決策にとらわれず、市民や組織全体または長期的な視点から、総合的な判断をしている。	b	b	b	a		
5. 活力ある組織づくり	活力ある組織づくりに努め、職務遂行の環境整備を行っている。	3	3	2	3		
	着眼点 1. 部下の話をよく聴き、自由に発言できる雰囲気づくりをするなど、民主的に職場を運営している。	b	b	c	b		
	2. メンバーの意欲と考えを尊重し、仕事を任せている。	b	b	b	b		
	3. 職務遂行上で相談できる人的ネットワーク(内外の関係者との良好な関係)を構築している。	b	b	c	b		
6. 人材育成力	部下の能力を公平・適切に把握し、人材育成に積極的に取り組んでいる。	4	4	4	3		
	着眼点 1. 仕事上のアドバイスを適宜行ったり、ミーティングなどを通じて指導・助言を行っている。	b	a	b	b		
	2. 方針を明示した上で、部下の能力や実績に応じて業務分担・権限委譲を行い、人材育成をはかっている。	b	b	b	b		
	3. 研修会への参加を勧めるなど、部下に能力開発の働きかけをしている。	a	a	a	b		
7. 役割認識 責任行動	自己が果たすべき役割を理解し、職務責任を考え行動している。	4	4	5	4		
	着眼点 1. 組織内で果たすべき職務責任を理解し、意思決定を遅らせずにタイムリーに行っている。	a	a	a	b		
	2. 問題が発生したときは、部下の仕事についても、自らが責任をとるという態度で行動している。	b	b	a	a		
	3. 結果や自己の言動に対して、責任回避・責任転嫁をしない。	b	b	a	b		
8. 目標達成力	目標達成に向け強い意志で仕事に取り組み、困難を克服してでもやり遂げている。	3	3	4	4		
	着眼点 1. 曖昧さや行き違いから生ずるトラブルをなくすため、仕事内容の詰めをきちんと行っている。	b	b	a	a		
	2. 目標の達成に向けたスケジュール・プロセスの管理を確実に行っている。	b	b	b	b		
	3. 失敗や困難な状況に置かれても、必要な対応を行い、目標を最後まで成し遂げようとしている。	b	b	b	a		
9. 知識・情報力	業務に関する知識・情報等を収集し、業務に活用している。	2	3	2	3		
	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活用している。	b	b	b	b		
	2. 積極的にセミナー等へ足を運ぶなど、役所外の人・情報に接し刺激を受けるようにしている。	c	b	c	b		
	3. 知識・情報を活用して、政策・戦略を立案したり、業務の合理化案を作成している。	b	b	b	b		
10. 対人折衝力	役所内外の折衝において、相手の納得・信頼を得られる交渉や調整を行っている。	4	4	4	4		
	着眼点 1. 市民や職員に対して、感情的にならず誠実に対応し、説得力に富んだ話し方で接している。	b	b	b	b		
	2. 相手の主張に耳を傾けるとともに、自己の考えを相手が納得するまで粘り強く説明している。	a	a	b	a		
	3. セクショナリズムを避けながら内外との調整を行い、仕事の計画・基盤づくり等の前さばきをしている。	a	a	a	a		
	考課点	66	72	70	72		

課長へのアドバイス・励ましなどを記入する。

【アドバイス】

問題への対応、決断の速いこと、交渉や他部局との調整については、部下から高く評価されている。
情報の収集と発信にもう少し積極的に取り組めば、マネジメントが格段に向上すると思います。　今後の努力を期待します。

（５月末日までに人事課人事能力開発担当へ提出してください）

人　事　課　長　　様

職場名	

平成　　年度　　マネジメント・サポート制度

サポーター選任報告書

マネジメント･サポートのサポーター（考課者）を下記のとおり選任しましたので報告します。

	実施担当者 （〇印を記入）	氏　　名
1		
2		
3		
4		
5		
6		

＊　サポーターのなかから「実施担当者」１名を決めてください（上記の「実施担当者」欄に〇を記入）。

＊　実施担当者に、９月下旬に「マネジメント・サポートシート」を送付します。

第６章　相 談 窓 口

1　質問・相談の窓口

本市の人事考課制度には、透明性、客観性、納得性が高く公平な考課がなされるよう、① 職員本人を第１次考課者とする、② 能力考課にコンピテンシーという客観的（定量的）な考課手法を取り入れる、③ 複数の考課者（第２次・第３次）で考課しチェックする、④ 考課基準を公開するだけでなく、結果も本人にすべてフィードバックするなど、制度上の工夫を盛り込んでいます。

しかし、私たちはまだまだ考課する経験も、考課される経験も少なく不慣れな状態です。また、人事考課については、100％客観的な制度、これで完全だという制度はありません。運用するなかで問題点を検証し改善を重ねる一方、職員一人ひとりが経験を積んで納得性の高い制度に成熟させていくことが必要です。

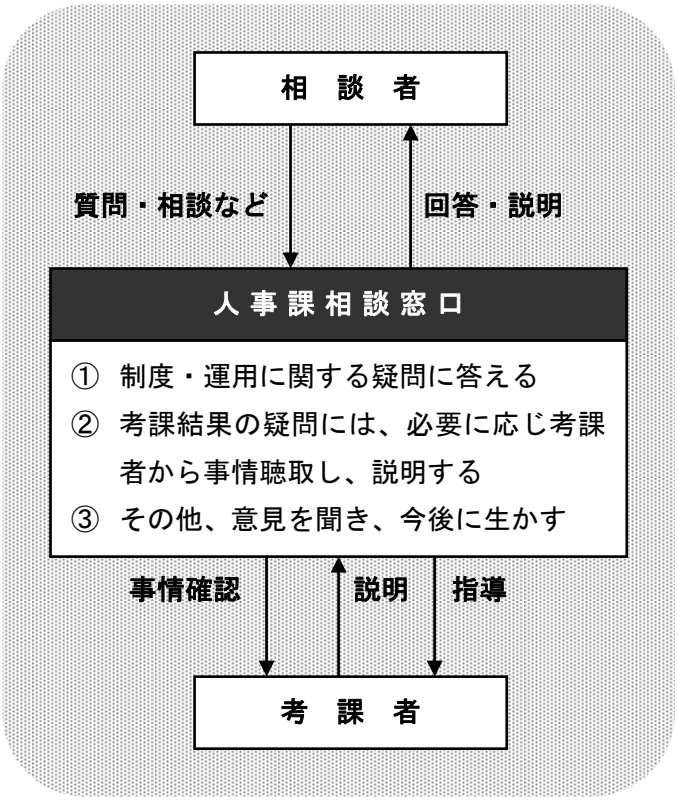
不慣れな者同士が新しい制度を使って考課し、考課されるのですから、当然に、運用上の問題だけでなく、疑問に思ったり、結果を不満に感じることが予測されます。そのため、人事課（能力開発担当）に相談窓口を設けて職員の質問・相談に応じます。

2　相談窓口の対応

相談窓口では、制度や運用、考課結果についての疑問や意見が寄せられたときは、必要に応じて考課者から事情を聞いて確認し、相談者に回答・説明します。

また、考課に問題があるときは考課者に対して必要な指導などを行います。

＊　考課という行為の性質上、どうしても相談者の理解・納得が得られない場合がありますが、その場合は、説明を打ち切ることがあります。



管理・監督職員のための 人事考課制度活用マニュアル

平成 18 年 10 月発行
編集・発行　　岸和田市市長公室人事課
〒 596-8510　岸和田市岸城町７番１号
TEL　　072―423―9420（直通）
Ｅ-mail：jinji-k@city.kishiwada.osaka.jp