

# 「目標による管理」の指針（抜すい）

平成20年	4月	策定
平成21年	4月	一部改訂
平成23年	4月	一部改訂
平成24年	5月	一部改訂



名 張 市

# 目 次

はじめに	1
1 目標管理の概要	1
(1) 目標管理のねらい	
組織目標と個人目標の統合	
部・室の重点政策・施策の明確化	
人材育成	
新たなチャレンジ意識の向上	
(2) 当市の目標管理の活用方針	
職員のやりがい	
スリムな行政	
マネジメントシステムの明確化	
2 目標管理の進め方	3
(1) 目標設定	
部室重点目標の明確化	
組織目標兼重点目標の設定	
(2) 業務実行	
実施状況の報告	
中間面談の実施	
(3) 評価	
取組・成果の確認、評価	
成果と今後の課題	
(4) 改善	
総括と次期目標への反映	
3 記入要領	8
(1) 目標管理に用いる様式と作成の流れ	
目標管理で用いる様式	
各様式作成の流れ及び記入要領	
(2) 目標達成の評価と活用	
目標達成度の測定	
業績評価としての人事評価制度への活用	
4 面談の流れ	14

はじめに

平成 19 年度から第 2 次市政一新プログラムにより、更なる改革の取組を進める中で、改革の柱である「効率・効果的な自治体運営の推進」のため、「行財政マネジメントサイクルの構築」を改革項目としています。

このマネジメントサイクルの取組として、平成 19 年度から「考査制度」を導入し、事務事業の見直しや予算編成への反映を始めました。また、年々減少を続ける職員数に対応した組織規模への縮小を進めるため、平成 20 年度から、室の大括り化やグループ制を導入しました。

今後も職員の大幅な減少の継続が見込まれる一方で、行政サービスの質を維持向上させていくためには、事務事業の見直しや組織目標の効果的な推進、職務遂行に対する意欲の向上など、職員の能力開発がますます重要な課題となってきました。

そこで、「行財政マネジメントサイクル」の新たな取組みの一つとして、職員一人ひとりが明確な目標の下にやりがいをもって職務に取り組むことができるための各職場でのマネジメントの基本指針として「目標管理制度」を導入し、職員能力及び業績の向上につなげていくことをめざします。

## 1 目標管理の概要

### (1) 目標管理のねらい

#### 組織目標と個人目標の統合

個人の目標や活動を組織の目標に整合（統合）させることで、職員一人ひとりが権限と責任を持ちながら、意欲とやりがいを持って職務に取り組むことができる環境の形成をめざします。

#### 部・室の重点政策・施策の明確化

部・室の重点施策及び改革方針等の組織目標を明確化し、組織的かつ計画的な取組みの推進をめざします。

#### 人材育成

組織目標・重点目標が明確化されることで、達成に向けた組織内の協力、達成プロセスや成果の記録、これらの過程による部下と上司のコミュニケーション等を通じての OJT（注）効果などにより、組織全体の能力アップをめざします。

注：OJTとは

職場の上司や先輩が、部下や後輩に対し、具体的な仕事を通じて、仕事に必要な知識・技術・技能・態度などを意図的・計画的・継続的に指導し、修得させることによって全体的な業務処理能力や力量を育成するすべての活動。

#### 新たなチャレンジ意識の向上

職務目標に向けてチャレンジしていく意識を高めることをめざします。

(2) 当市の目標管理の活用方針

目標管理は、「人は自身にとって価値のある目標や仕事に責任を持って挑戦することでやりがいや満足を感じるものであり、その過程を通して能力を最大限に発揮でき、自己実現が図られる」という行動科学の理論によるもので、個人の目標や活動を組織の目標に整合（統合）させることにより、効果的に組織目標を達成しようとする職員の主体性や能力開発を重視した経営手法です。

したがって、各担当者自らが担当業務について目標を設定し、自己統制しながら仕事に取り組み、その過程を上司と部下が協力しながら進めていくことが中心部分となります。

仕事のやり方を事細かに指示したり、一方的に命令したりするような管理ではなく、職員自身に最終的にどのような結果を得るのか、どこまでやるのかという職員自身の目標を明確にさせ、その進め方や実行段階の管理を職員自身の責任・自己統制にできるだけ委ね、目標の達成度、仕事の結果によって、そのプロセスを振り返り、改善していくことをめざします。

このプロセスによる人材育成を基本とし、組織の目的と個人の欲求を同時に実現するようなマネジメントとして活用していくことを目的としています。

組織の基本使命や組織目標、また目標設定のプロセスを検討し、明確にすることで、組織目標に対する認識の共有化や、目標達成に向けたチャレンジ意識を高めることにつなげ、行政の業績を向上させていくとともに、次の効果の実現をめざします。

職員のやりがい

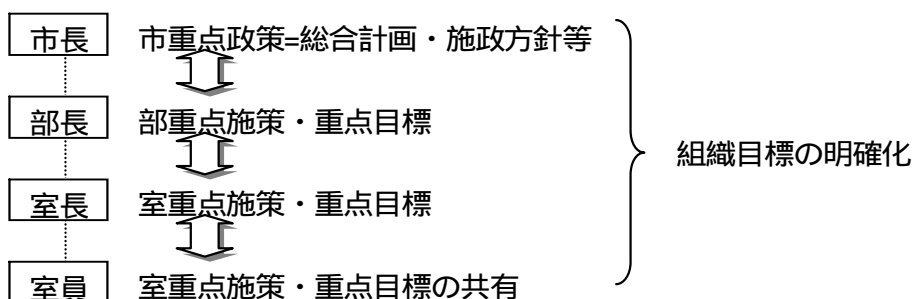
達成目標を明らかにし、意欲を持って「やりがい」のある仕事に挑戦する職員の育成をめざします。

スリムな行政

職員の目標を明らかにし、目標達成の過程において、施策や事務事業、事業手法の見直し、改善をめざします。

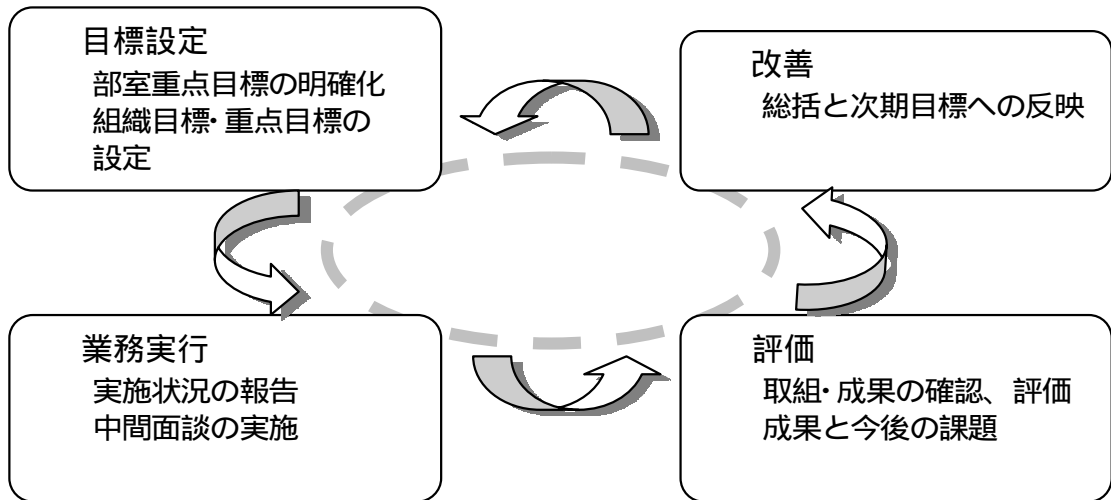
マネジメントシステムの明確化

組織の基本使命や目的から導き出された部・室等の組織目標を達成するために、目標設定を行い、目標の難易度と達成度の組み合わせにより評価するマネジメントシステムである目標管理を導入することで、組織目標と個人目標の統合による的確なマネジメントをめざします。



## 2 目標管理の進め方

目標管理は大きく、目標設定 (Plan)・業務の実行 (Do)・達成結果の評価 (Check)・業務の改善 (Action) のマネジメント・サイクルを基本として、次のような流れで進めます。



### (1) 目標設定

#### 部室重点目標の明確化

総合計画の実施計画・施政方針・予算案等を踏まえ、各部室で期首に作成している当該年度の事務事業の目標や推進計画など様々な制度で進捗管理を行っていますが、この制度と相互補完し合いながら、重点施策や事業を効果的に達成していく必要があります。

前提条件を整理し、各部室で重点的に取り組む目標を洗い出し、明確にします。

#### 組織目標兼重点目標の設定

これらの作業を通して、チームとしての組織目標や業務分担、事業の推進方針などを明らかにしていきます。

部・室の重点施策や組織目標を指針として、担当事務についての達成目標や事務事業の推進方針を定めます。目標の設定に当たっては、自身の能力開発を図る観点から、今より努力しなければ達成できないようなチャレンジ的な目標を掲げることがポイントになります。本市では、高い目標に挑戦する意欲や目標達成のための努力やプロセスを重視し、正當に評価する制度の構築をめざすことにします。

### (2) 業務実行

業務目標の設定に基づき、重点施策にできる限り力を集中して事務事業を推進します。

目標を達成するために、必要な権限と責任を持って職務を遂行することが、職員のやりがいや満足感につながります。上司は、職員の状況を踏まえたうえで室内の事務分担を明確化し、担当及び職員一人ひとりの担当事務と、職務遂行にあたっての権限

(及びそれに伴う責任)を明らかにするようにします。この場合、職務権限規程(昭和51年規程第4号)第16条の規定に基づき、必要に応じて権限委譲を行うことも検討します。

そして、事業の的確な進行管理を行うとともに、計画の点検・見直しなどを進めていきます。

#### 実施状況の報告

職務を遂行するうえで、ポイントになることは、できるだけ自分自身で自己管理しながら、創意工夫を凝らして目標達成に挑戦することと、職場で進行状況を共有化し、組織の力を活かして協力しあうことにあるといえます。

このためには、報告・連絡・相談といった職場のコミュニケーションが重要になります。

上司は定期的な職場ミーティングをはじめ、面接・メール等を活用して、的確に部下と計画の進行管理を行うようにしてください。(問題の性格、職員のプライバシー、職務の繁閑等に応じて、適切な手段を選択します。)

計画の達成状況の報告・確認の際、次の4つのポイントを押さえるようにします。

- ・うまくいった点(計画どおりできたこと。予期せぬ成果など)
- ・うまくいかなかった点(予定より遅れた、実行したが成果が上がらない。)
- ・疑問点、不明な点(どうすればよいかわからない、方針に問題があるなど)
- ・次期の計画

#### 中間面談の実施

##### 進捗状況確認

総合計画等の組織目標と並行して目標管理の達成状況を職場全体で確認し、問題点や目標達成のための課題を整理した上で、必要に応じて、計画や事務分担、推進方法の見直しを行うようにしてください。

検討結果については、上司に報告し、承認を得たうえで、以降の職務を推進するようにします。

##### OJTの実施、改善活動

職場全体で成功例や問題を共有することが、自然のうちに職場研修につながりますが、一步進めて、問題点の解決策の検討や関係する資料の収集・分析、解決策の立案、事務の改善活動などに取り組むことにより、日常的に職員の知識や能力の向上につなげることができます。

このためには、問題解決のための知識や技法、改善活動の進め方などを職員が身につけられるよう、計画的な職場研修を行うことが求められます。

##### 職員に応じた支援基準の整理

室長は、一人ひとりの職員が、能力を発揮しながら目標の達成に向けて効果的に職務を遂行するためには、新人・中堅・ベテランなど、職員の習熟度や職務遂

行能力に応じて、支援基準を整理しておくことが望めます。

新人職員には手厚く、丁寧な支援や指導が求められ、中堅職員に対しては主体性を尊重し、必要に応じて支援するようにし、ベテラン職員に対してはできる限り仕事を任せるようにします。

定例の職場ミーティング以外に、新人に対しては、きめ細かな支援や指導が必要であるということを忘れないようにします。

### (3) 評価

#### 取組・成果の確認、評価

1月に上司と部下が面談し、目標の達成状況や業務の進行状況などの相互確認を行います。

##### ・期間

期間は、毎年4月1日から翌年3月31日までの間とし、その期間内の業績について設定した目標の達成度等の評価に基づき、1月1日を基準日として評価します。

対象期間は、3月31日までですが、評価基準日が1月1日であるため、評価基準日以降の1月から3月までの業績については、評価基準日現在で確認された達成度や進捗率から年度末の業績を見込んで行います。

##### ・シート作成者

部長、担当部長、理事、担当監、室長、担当室長、副室長

(他団体派遣職員、各保育所・幼稚園職員、医療職・看護学校職員等を除きます。)

室長・担当室長が作成する「組織目標兼重点目標管理シート」は、室員等を含めたチームの組織目標とします。

##### ・体系

原則として、次表のとおりとします。

被評価者	評価者
部長・担当部長	副市長
理事・担当監・室長・担当室長	部長
副室長	室長

理事については、配属先の部長が面談し、副市長と協議のうえ、指導、アドバイス及び達成度の決定を行います。

#### 成果と今後の課題

取組・成果を確認、評価するとともに、成果を踏まえた今後の課題等を検討します。面談にあたっては、部下の自己評価について説明を受けたうえ、上司としての視

点からの評価をフィードバックするようにします。この際には、先に良い点を、その後改善すべき点を伝え、今後の課題を共有できるようにします。

上司との話し合いを踏まえ、実行結果についての最終的な総括と次期への課題を整理し、必要に応じて「(様式3)組織目標兼重点目標管理シート」の修正を行い、上司に提出します。

#### (4) 改善

##### 総括と次期目標への反映

目標達成の過程で蓄積してきたノウハウを共有するため、職場ミーティング等を実施し、成果や次年度の課題を組織全体で共有し、次年度の計画に反映するようにします。