

## 行政計画及び組織の目標の達成を促進する 人事評価・人事制度のあり方について

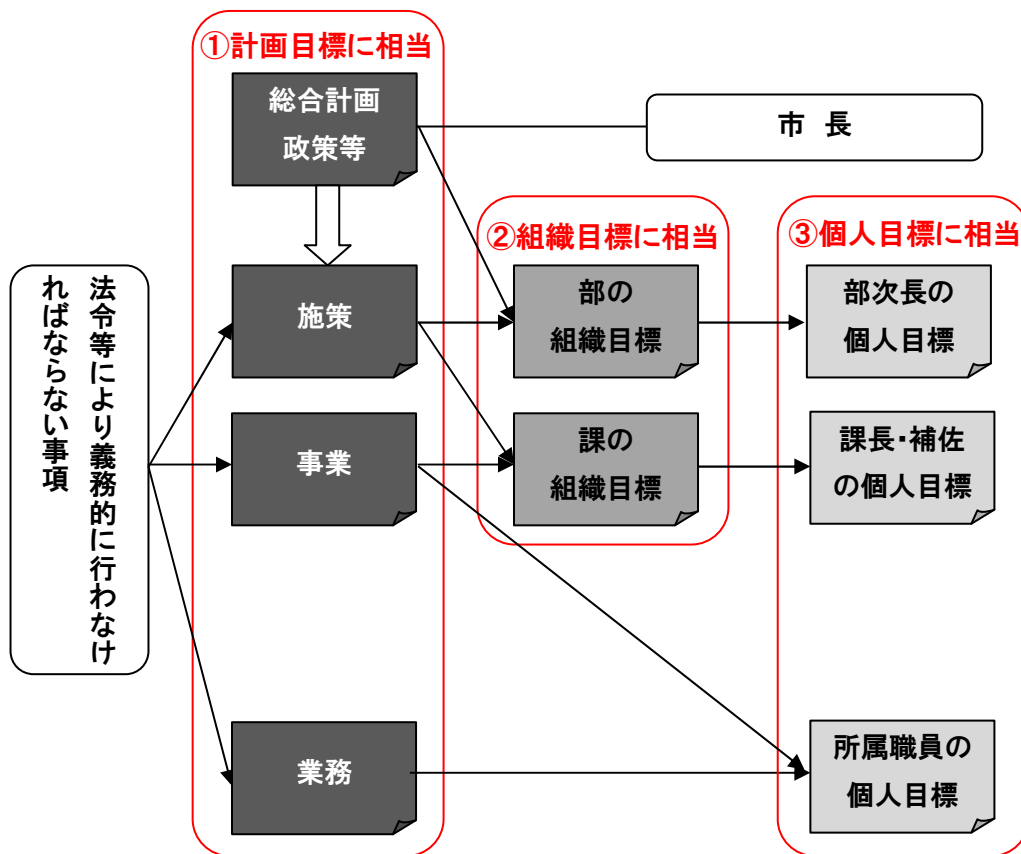
### 1 現在の小牧市における目標体系（議論の前提）

・小牧市の行政活動におけるPDCA（目標設定→実施→評価→改善）のための仕組みは、以下の通りである。

**表 現在の小牧市におけるPDCAの仕組み**

位置づけ	現行のPDCAの仕組み	PDCAのサイクル			成果に対して責任を持つ組織・個人
		目標設定	期中管理	期末評価	
複数年度PDCAサイクル	①計画目標（政策体系上の目標） 市政マニフェスト [4年]	選挙時に市長がマニフェストを設定	毎年度、市政戦略課が「工程表」で管理（次年度の「実施計画」に反映）	市民が選挙を通じて評価	市長
	基本計画 [現在は5年]	計画期間の目標を設定	毎年度、市政戦略課が目標値を管理（同上）	次期基本計画策定の際に、市政戦略課が評価	市長（戦略部分） 所管部・課（分野別計画部分）
単年度PDCAサイクル	予算編成及び施政方針 事務事業評価	前年度に、予算編成方針をもとに予算化期首に当年度の施策・事業の方針を設定	年度途中に所管課が実績管理	次年度に、事務事業の“事後評価”を行い、その結果を次年度予算に反映	市長（予算編成及び施政方針） 所管部・課（所管する施策・事業）
	②組織目標 部長マニフェスト	期首に目標を設定	(現在未実施)	期末に実績管理を実施（評価は未実施）。	部長
	課の組織目標	期首に目標設定	(現在未実施)	(現在未実施)	課長
	③個人目標 人事評価制度（個人業績評価）	期首に目標を設定（必要に応じて目標見直し）	年度途中に上司が評価事実を把握	期末に、各職員の上司が評価し、処遇等に反映。 ※部長に対する評価者は、1次が副市長、最終が市長。 ※次長や課長に対する評価者は、1次が部長、2次が副市長、最終が市長。	各職員（原則として主任以上）

図 現在の小牧市における目標体系の関係図

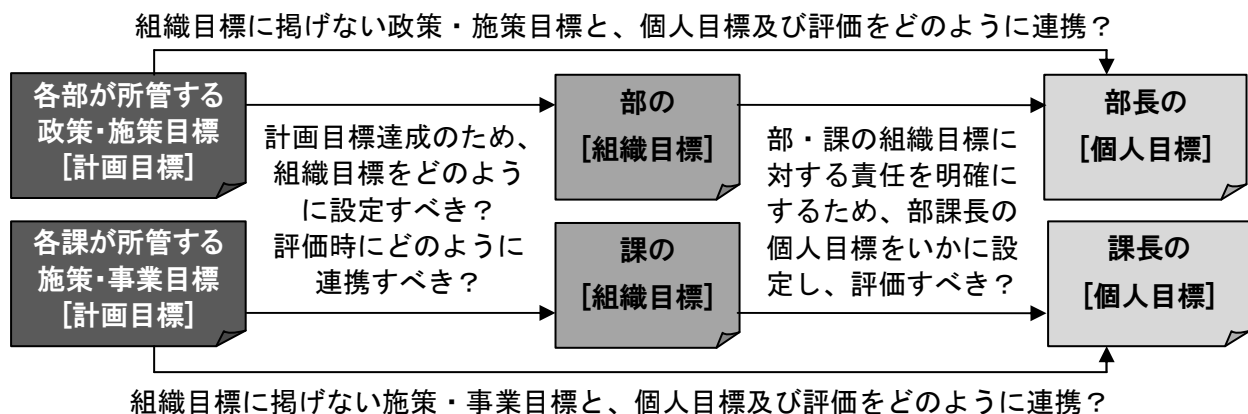


(出典) 小牧市人事評価マニュアルの図に加筆

・小牧市における現在のPDC Aの仕組みでは、

- 目標設定時は、「①計画目標→②組織目標→③個人目標」順に、目標の階層がある。ただし、各目標への落とし込み方は各職員に委ねており、明らかな整合性を持たせていない。
- 評価時は、「①計画目標」、「②組織目標」、「③個人目標」の関係については言及しておらず、具体的には、「①計画目標」に対する評価を「②組織目標」の評価に反映する取組、さらに、「②組織目標」に対する評価を「③個人目標」の評価に反映する取組は行っていない。

・このような前提のもと、本会議では、「①計画目標」の達成に向けて、「①計画目標」、「②組織目標」、「③個人目標」をそれぞれどのように連携させられるか、検討を行う。



## 2 計画目標達成に向けた組織目標と個人目標のあり方（検討の全体像）

・本会議の検討の全体像とその概要（案）は、下表の通りである。

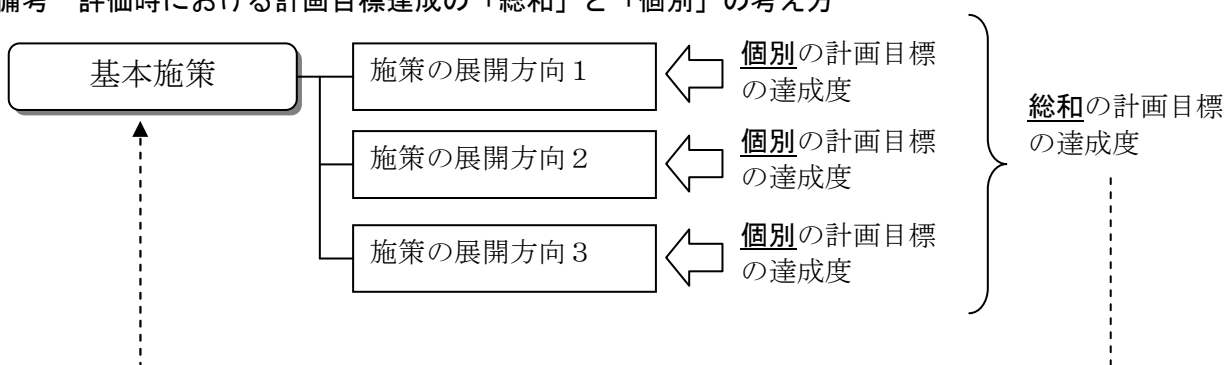
政策体系別類型が重層化（施策、事業のレベルごとに、各セルに該当する主体を明らかにする。）

		組織目標・個人目標から見たアプローチ		
		権限・責任 〔論点1〕	目標の設定 〔論点2〕	評価の視点・項目 〔論点3〕
計画目標から見たアプローチ	計画立案・見直し 資源配分	<ul style="list-style-type: none"> <li>権限の範囲内で適切な資源配分を行う責任を持つ。</li> <li>権限の範囲内で計画の立案・見直しを行う責任を持つ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>権限範囲内の<b>総和</b>としての計画目標の進捗・達成度を目標とする。</li> <li>各年度で重点化すべき点を明確にする（上司の指導）。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>適切な資源配分が行われたのか否かを評価する。</li> <li>適切な計画の立案・見直しが行われているのか否かを評価する。</li> </ul>
	執行	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画に即し配分された資源に基づき、適切に執行する責任を持つ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>権限のある<b>個別</b>の計画目標の進捗・達成度を目標とする。</li> <li>各年度で重点化すべき点を明確にする（上司の指導）。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個別の成果について、実績を測る。</li> <li>個別の活動について、実績を測る。</li> </ul>

（例）「重点事業」における権限・責任主体案

		組織目標・個人目標から見たアプローチ		
		権限・責任	目標の設定	評価の視点・項目
計画目標から見たアプローチ	計画立案・見直し 資源配分	市長	市長	市長公室
	執行	所管課／課長	所管課／課長	市長公室

備考 評価時における計画目標達成の「総和」と「個別」の考え方



### 3 具体的な論点

#### 論点(1) 計画目標達成に向けた「権限と責任」のあり方

- ・部課長は、資源配分・執行に関し、どのような「権限」を持つべきか。
- ・部課長が「権限」を発揮した結果（成果と目標達成に向けた進捗）に対し、部課の組織あるいは部課長個人が果たすべき「責任」をどう持たせるか。
  - ①市政戦略編に対しては、部・課並びに部課長はどのような責任を持つか
  - ②分野別計画編に対しては、部・課並びに部課長はどのような責任を持つか
  - ③計画体系（施策・事業）の中で、どの職位がどのような権限・責任を有するべきか

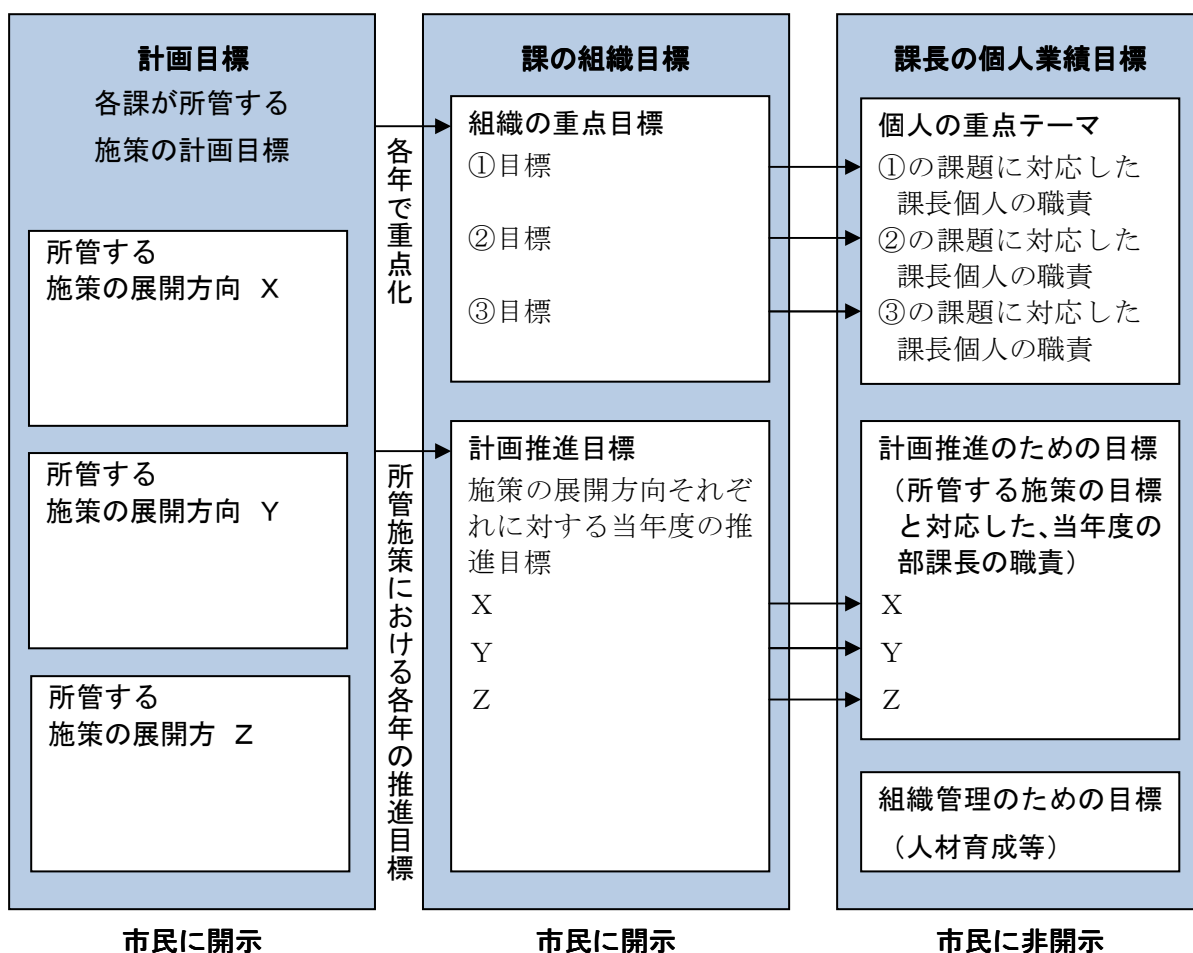
#### 参考 基本計画の体系別に見た権限と責任を有する者の例

計画体系		権限と責任の範囲		
		計画	資源配分	執行
市政戦略編	戦略	市長 (基本計画期間)	市長 (基本計画期間の 資源配分)	
	重点事業	市長 (基本計画期間)	市長 (基本計画期間の 資源配分)	所管課/課長
分野別計画編	基本施策	所管部/部長 (基本計画期間)	所管部/部長 (単年度の資源配 分)	
	施策の展開方向	所管課/課長 (基本計画期間)	所管課/課長 (単年度の資源配 分)	
	実施計画事業	市長公室 (実施計画期間)	市長公室 (実施計画期間の 資源配分)	所管課/課長
	経常事業	所管課/課長 (単年度)	所管課/課長 (単年度の資源配 分)	所管課/担当職員

**論点(2)「目標設定」時における計画目標・組織目標・個人目標の連携方法**

- ・ 計画目標の達成に向けた組織の責任を明確にする観点と、市民に対する分かりやすさの観点から、計画目標と組織目標をどのように整合させる仕組みとすることが望ましいか。
- ・ 部課の組織目標と部課長の個人目標をどのように連携させることで（それぞれどのような目標を設定することで）、部課長の責任を明確にし、目標達成への意欲を高めることができるか。
- ・ 部課の組織目標としてブレイクダウンされなかった計画目標については、個人目標とどのように連携させることが考えられるか。
- ・ 計画目標、組織目標、個人目標を連携させる上で、どのような問題点が考えられるか。また、その問題に対しどのような対応策が考えられるか。
  - ・ 各目標に関する目標設定・評価時期の整合性
  - ・ 各目標における評価者の整合性
  - ・ 各目標の評価の視点や評価基準等の整合性 など

**参考 課・課長レベルの目標体系（例）**



## 参考 新基本計画を基にした今後考える目標の関係 (例)

責任主体		新基本計画の構成案		権限責任範囲		【計画目標】 の管理手段	【組織目標】 の管理手段	【個人目標】 の管理手段
組織	個人			資源 配分	活動 成果			
	市長	市政戦略 編	戦略	○ 基本 計画 期間		実施計画事業 の進捗管理 (実施計画の 見直し)		市長選挙 (原則として 4年に1回)
			重点事業	○ 基本 計画 期間				
市長公室		分野別 計画編 (事業一覧)	重点事業 以外の実 施計画事 業	○ 実施 計画 期間		実施計画事業 の進捗管理 (実施計画の 見直し)		
所管部	部長	分野別 計画編	基本施策	○ 単年 度		施策評価 (新たに導入 する場合)	部長マニフェ スト(部の運 営方針、重点 テーマ)	部長の個人業 績目標・評価 (単年度)  <b>目標間の連携の 仕組みを検討</b>
所管課	課長	市政戦略 編	重点事業		○	事務事業評価 ※毎年度評価	課の組織目標 (課の重点課 題及び事業 と、その目標 達成基準)	課長の個人業 績目標・評価 (単年度)
			分野別 計画編 (事業一覧)	重点事業 以外の実 施計画事 業		○		
			経常事業	○ 単年 度		事務事業評価 ※3～4年で 一巡するよ う評価		
所管課	担当職員	分野別 計画編 (事業一覧)	経常事業		○	事務事業評価 ※3～4年で 一巡するよ う評価		課長補佐以下 の個人業績目 標・評価(単 年度)

**論点(3)「評価」時における計画目標・組織目標・個人目標の連携方法**

- ・部課長は、計画目標、組織目標、個人目標の達成に対して、それぞれどのような責任を前提に評価を行うべきか（結果責任か？説明責任か？）。

**結果責任**＝目標の達成・未達成に対する責任。目標は必達目標としての性格が強く、その達成に向けて優先的な資源配分を行う必要がある。

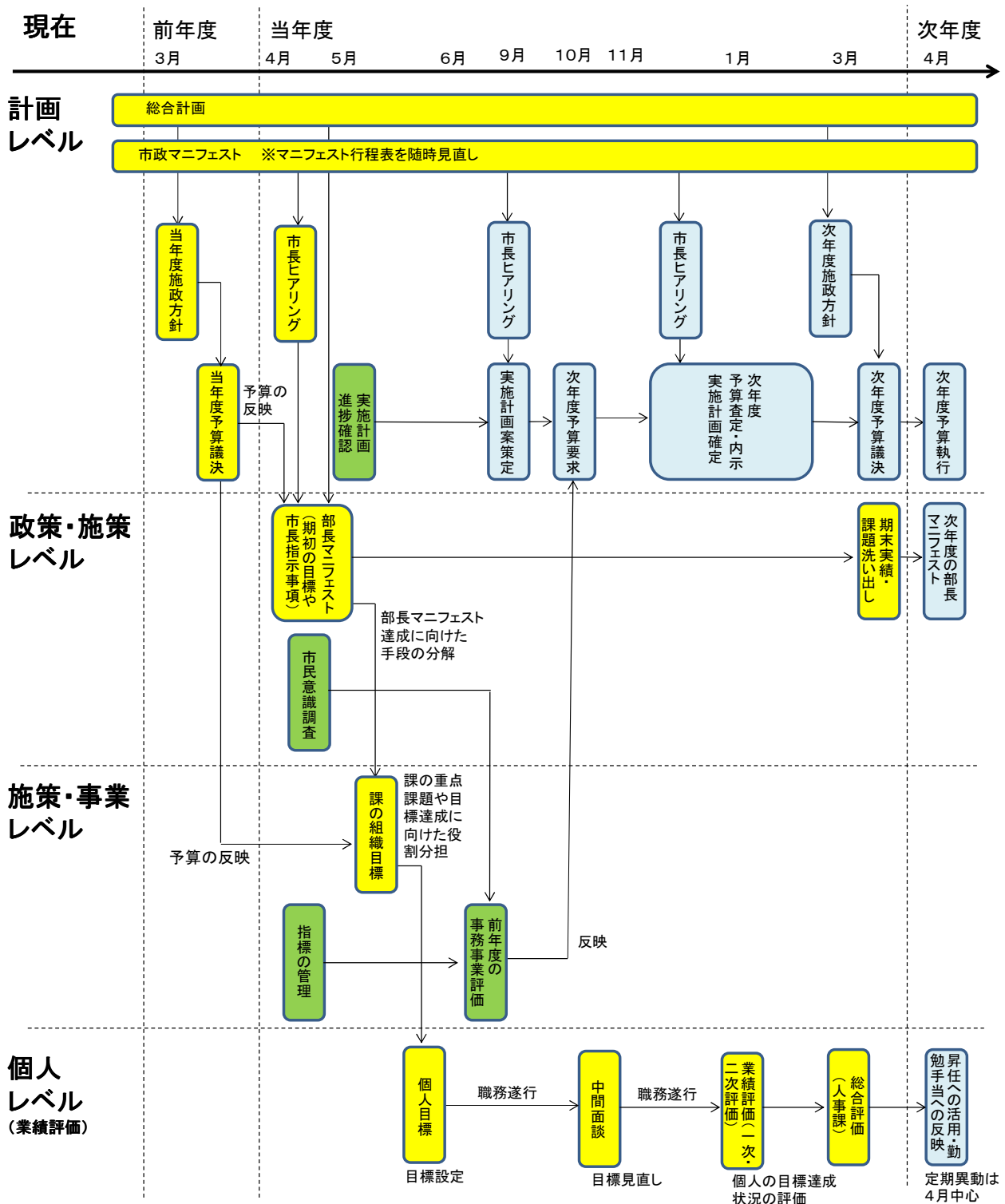
**説明責任**＝目標の達成の程度（目標と実績との乖離）とそのような状況になった要因に対して説明を行う責任。目標は必達目標としての性格はなく、応答責任、遂行責任にも位置づけられる。経営資源の配分の見直しは、他の施策の達成状況も踏まえて、施策相互間の相対的な視点に基づき、制約条件のもと行う（限られた財源を相対的に配分する必要性から目標を達成しなくても仕方がない）。

- ・組織目標と個人業績目標を1対1対応させる場合、説明責任を前提にすると、組織の「成果」と部課長個人の「成果」、あるいは組織の「活動」と部課長個人の「活動」の評価は、それぞれ一致すると考えてよいのか。また、差異が生じる場合にはどのような要因が考えられるか。
- ・計画目標・組織目標・個人目標のそれぞれの結果を、他の目標に対する評価と連携させる際、どのような評価の視点や評価基準、評価項目が考えられるか。

参考資料

1. 現在の行政運営・人事管理における目標設定や評価のスケジュール

(緑色：前年度関連事項、黄色：当年度関連事項、水色：次年度関連事項)





2. 基本計画と目標・組織・個人の関係 (例) (第7回会議資料に加筆)

○成果目標に対しては、市政戦略編で“結果責任”、分野別計画編で“説明責任”とする。

○活動目標に対しては、各時点で目標を見直すことを前提に、いずれも“結果責任”とする。

