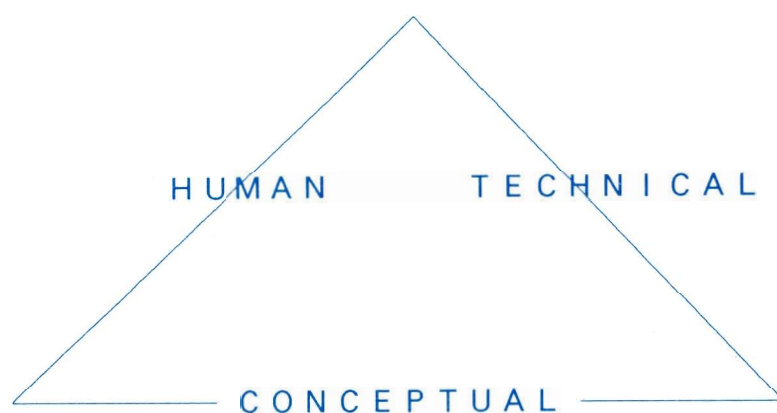


平成 8 年 度

宮城県市町村職員研修調査研究会

調査研究報告



【センス・トライアングル】

宮城県市町村職員研修所

《宮城県市町村自治振興センター》

目

次

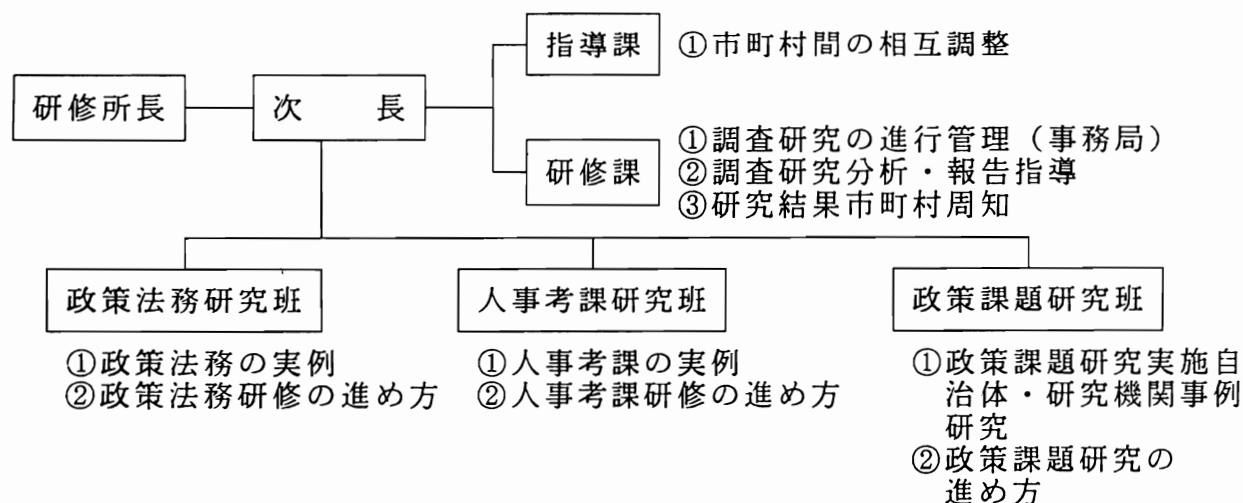
● 宮城県市町村職員研修調査研究について	P	1
◎ 政策課題班研究班		
◇ 静岡県における行政改革	P	4
1. 静岡県で取り組む新たな視点	P	4
2. リエンジニアリングの基本理念	P	5
3. リエンジニアリングへの取組	P	7
◇ 視察を終えて	P	10
◇ 今後に向けて	P	11
◎ 人事考課班研究班		
◇ 先進地視察概要	P	17
1. (株)富士通の人事考課について	P	17
2. 名古屋市の人事考課概要	P	21
◇ 人事考課制度運用上のポイント	P	24
1. 職能開発・育成型の人事考課	P	24
2. 人事考課と処遇	P	26
3. 考課者訓練	P	27
◇ 人事考課と研修の関連	P	28
1. 人事考課のあるべき姿と研修の必要性	P	28
2. 人事考課の目的と手段	P	32
◇ 結 び	P	34
◇ 参 考 資 料	P	35
◎ 政策法務班研究班		
◇ 調査研究の目的	P	47
◇ 政策法務とは	P	47
◇ 政策法務研修について	P	47
◇ 政策法務研修体系（案）	P	50
◇ 宮城県市町村政策研究会規約（案）	P	52
◇ 自主研究活動の助成に関する要綱（案）	P	54

宮城県市町村職員研修調査研究について

1. ねらい

研修所（市町村）における今後の研修課題（中・長期計画）について事前調査・研究を多面的に行い、研修実施・運営などに反映させる。

2. 組織及び役割分担（任期は1年間）



3. 研究員所属職名（50音順）

氏名	団体名	所属部課名	職名	担当班
阿部正志	名取市	総務部総務課	主査	人事考課班
大槻敦	矢本町	議会事務局	主査	政策法務班
片山達也	多賀城市	総務部企画財政課	主査	政策課題班
穴戸儀四郎	白石市	総務部総務課	主査	政策法務班
須藤孝行	本吉町	総務課	課長補佐	人事考課班
田口新一	古川市	総務部職員課	主査	人事考課班
寺田洋一	田尻町	企画調整課	主事	政策課題班
福田文弘	塩竈市	総務部職員課	人事研修係長	政策課題班
村上伸介	石巻市	総務部人事課	主査	政策法務班

4. 担当班及び事務局

担当班	氏名			事務局
政策課題研究班	福田文弘	片山達也	寺田洋一	本田幹枝
政策法務研究班	村上伸介	穴戸儀四郎	大槻敦	内海裕一
人事考課研究班	須藤孝行	田口新一	阿部正志	神田能成

政策課題研究班

はじめに

我々政策課題研究班は、職員の政策形成能力の向上手法を検討するべく、メンバーは変わりながらも平成6年度から研究活動を続けています。

これまでに、平成6年度の政策課題研究班の調査研究活動により、「政策研修」の必要性が明確化され、そのあり方についても述べられています。また、政策研修の展開の仕方についても基本的なものがすでに述べられています。すなわち、

- 1, トップの理解と指導力
- 2, 住民ニーズの的確な理解
- 3, 職員の自己実現に

の3点に要約されています。

平成7年度については、前年の成果を受けて、政策課題研究を実施し、成功事例として有名な、千葉県松戸市の政策課題研修の実態を、平成6年度に政策課題研修の課題として策定された「高齢者保健福祉計画」を例にとり調査・研究をしました。この中で、前年報告により示された、政策研修の展開の仕方の基本が、より実際的な形で、また、より深い内容で提示されています。

これらの成果を踏まえて、今年度は、政策課題研修の実践事例として境市の政策課題研修を、政策研修からは外れるが、静岡県におけるハーフ運動について調査するべく活動したが、堺市では0-157の問題でとても視察できるような状況ではなくなっていました。（これはこれで、危機管理面で非常に参考になると思いましたが―。今後機会があれば、是非視察させていただきたい団体と考えます。）

そこで、今回の調査研究活動の中心を、静岡県での行政改革（ハーフ運動）にすることにし、静岡県とその行政改革のバックボーンであるリエンジニアリングの基本を学ぶために静岡県立大学の北大路教授を訪れました。

静岡県では行政改革の柱としてリエンジニアリングを掲げ、静岡県立大学のバックアップを受けて、ハーフ運動（事務のハーフ、文書のハーフ）を実施していました。この運動の内容については、以下に報告していきますが、なお、月刊誌「地方財務」を始め、この静岡県の行政改革については各種の解説が出ていますので参考にしてください。

静岡県のハーフ運動は研修をメインとしていませんが、行政改革運動・実践の中で、副次的に職員の意識改革、政策向上能力の向上が図られているという点で、大変参考になったと考えます。

一方で、静岡県立大学の北大路教授にはリエンジニアリングの基礎・基本について教えを受け、我々なりにある程度理解できたと考えています。今回の報告の各所に、我々が理解できた事柄を報告すると共に、ハーフ運動の実践的な部分はもちろん、基本的な考え方発想までもかなり深い関係があることを理解していただきたい

と思うところです。

今回の調査研究活動で強く印象づけられたのは、「とにかく実行すること！」
「やらないことには何も変わらない！」このことを、今後の仕事に活かしていきたいと感じています。

また、トップの理解と指導力が必要である事が出てきているが、特に静岡県では
トップの強力なリーダーシップによるトップダウンにより実施されており、このリ
ーダーシップは行革を成功させるために不可欠な要素だということを北大路教授に
も教えられました。

しかし、これは、トップに理解とリーダーシップがなければ、そこでお終い（限
界）ではなく。我々としては、トップの理解を得る努力が必要であることと、リ
ーダーシップを発揮できる環境づくりが重要であることを意味しているものであり、
みなさんの団体のトップとの比較等は無用のものでもありますので、よろしく願
いいたします。

平成9年3月

政策課題研究班

塩 竈 市	福 田 文 弘
多 賀 城 市	片 山 達 也
田 尻 町	寺 田 洋 一
事 務 局	本 田 幹 枝

〈 静岡県における行政改革 〉

平成6年10月6日付け自治省通知（地方公共団体における行政改革推進のための指針の策定について）により、全国の自治体は「行政改革大綱」を策定し、行政改革を強力に推進することが求められました。その背景には、バブル経済の崩壊に伴う景気の低迷、急速な人口の高齢化・小子化の進行、国際化や情報化の進展、加えて「地方分権」という大きな時代の流れなど、社会経済情勢の急激な変化がありました。今、さらに21世紀を見据えた新しい行政運営システムの確立が自治体には求められています。また、自治体は多様化・高度化する住民ニーズに即応した「個性豊かなまちづくり」を推進することが目標であり、その目標を達成するためには、効果的で効率的な自治体運営、いわゆる「行革」を避けて通れない状態にあります。地方分権が論議される中必ず取りざたされるのが、「受け皿」論です。自治体は、分権時代に適応した本当の意味での地方自治を確立しなければならないのです。

こうした状況の中、「行政改革」が第41回の衆議院議員総選挙の焦点ともなった、国においても本格的な「行政改革」が実施されようとしています。従前「官僚」が支配してきたと言われた各省庁も「エイズ問題や沖縄問題」の例のごとく、今までの慣例や前例等では通らない時代が来ていると言えるのではないのでしょうか。そして、自治体も「官官接待やカラ出張」の例により、住民の目は厳しさを増しています。今後、住民に信頼される行政運営をしていくためには、そこで働く地方公務員一人ひとり真剣に行政改革に取り組んでいくことが、むしろ研修現場となり、意識改革につながるのではないかと思います。

ここでは、全国自治体の中でも新しい形での行政改革に取り組んでいる静岡県を紹介していきます。

1. 静岡県で取り組む新たな視点

静岡県では、平成7年9月に昭和60年に策定されていた「行財政改革大綱」を10年ぶりに改正し、新たな大綱を定めました。その特徴として、行財政改革を推進する際の基本姿勢に「既存事業のプロセスや執行体制を、ゼロベースから抜本的に見直し、新たな視点に立って、生産性の高い効果的な行財政運営を推進していく」ものとする「ゼロベースからの再設計」があげられます。

これまでの行革には、どちらかという行政が有する「人・もの・金」を特定の行政分野に投入し、その結果としての行政サービスをどれだけ生み出すかという、サービスを供給する行政サイドからの効率性のみを追求したのではないかという反省が静岡県にはありました。これからの行政の在り方としては、単に行政サービスの量的拡大を図るのではなく、サービスを受ける住民サイドの視点に立ち、真に住

民が必要とする質の高い行政サービスが提供できるような執行体制を構築していくことが基本にあり、「最小の経費で最大の効果」を生むような生産性を向上させていかなければならないのです。

そのためには、マーケティング手法による住民ニーズの把握・分析、ドメインの設定、ターゲット市場を特定した行政サービスの展開による、限られた資源を最大限に生かすことが必要です。

生産性とは数式で示すと次のとおりです。

$$\text{生産性} = \frac{\text{成果（住民満足度）}}{\text{投入資源（人・もの・金・情報）}}$$

ここで、静岡県で取り組む行政改革の理念には「リエンジニアリング」が根底にあります。その意味は数式でいうと「投入資源を変えないで、成果を向上させる」正に「生産性」の向上なのです。ただ、誤解してならないことは、企業などが実施した「リストラ」とは「生産性を落とさずに投入資源を減らすことであって、当然成果が低下してくる・すなわち、住民満足度が低下すること」をいい、自治体に取り組む行革は「リストラ」ではなく「リエンジニアリング」のほうがよいのです。

2. リエンジニアリングの基本理念

静岡県立大学の北大路教授によるとリエンジニアリングの原則は「それは業務統合（一人でやる）と権限委譲（現場に任せる）である。」とされています。

それは

- 1 情報システムを高度に使うこと
- 2 一つの仕事を一人で統合化すること 分業をしないこと
- 3 階層を減らすこと（例えば、民間では社長以下4階層の組織を実現）

などと深めた上で、「顧客重視の考え方が根底にあること」を説明されました。

そして、静岡県の行革の柱であるリエンジニアリングへ取り組む視点として次の各項目が示されています。

(1) ゼロからの出発

今までの仕事のやり方、仕組み、プロセスをすべて根本から否定、放棄して、ゼロベースで新しい仕組みを作るということ。

(2) 基本戦略の再設計

リエンジニアリングアリングをどのようにやるのかということを確認にすることであり必要な場合には、企業（組織）の存在理由までを問い直して、戦略を練り直すということ

(3) トップダウンによる実施

トップが本気になって取り組むリーダーシップを発揮すること。

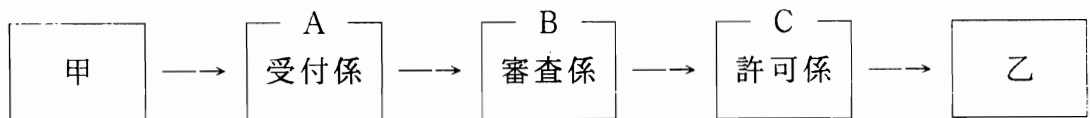
(4) 緊急性、必要性の有無

常に顧客第一という考えに立って業務の緊急性・必要性を判断すること。

(5) 顧客第一の思考

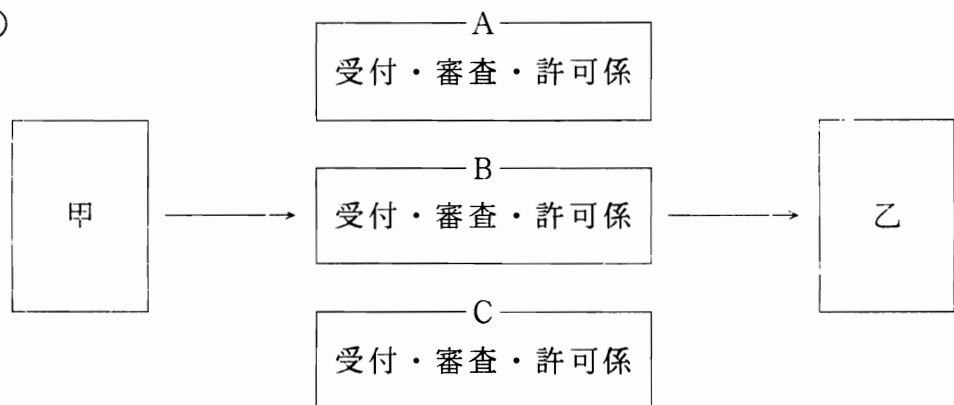
お客さんの満足がなければ、事業は存続できないという原点に立ち返って、最も効率的・効果的な手法を再設定すること。

* 図式化すると
(現在)



・ 甲という書類を申請した場合、A、B、Cと係がいて、乙という結果がでるまで相当の時間を要し、お客さま（住民）第一という思考からは程遠いといえます。

(改善案)

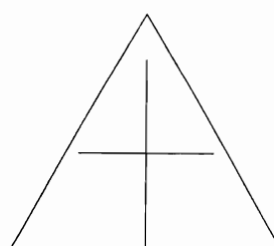
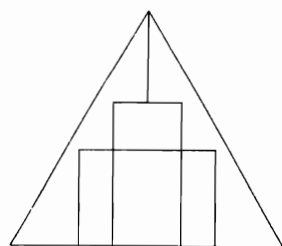


・ 甲という書類を申請した場合、A、B、Cの3係で同一の仕事をするために、乙という結果まで1係で行われるため、時間が短縮され、一貫した処理がなされる。

(6) 集業化

組織の肥大化によって発生した沢山の仕事を1ヵ所に集めること。

(図式) 分業化 -----> 集業化



分業化（権限委譲）
してきたものを、集めて
分かりやすい体系に
する。

(7) 新しい組織と仕組みづくり

仕事がスムーズに流れるような「仕組み」を作り、それを「組織化」していくこと。

(8) 企業風土づくり

トップだけがやる気を起こしても部下がついてこなければなにもならないことから、「皆がやる気」になるような企業風土づくり、意識改革が大切であること。

(9) 短期決戦

時間をかけてやったから成功するというものでもなく、むしろ期間を決めて短期間に行うことが大切である。

(10) 創造力の発揮

改善・改革には、様々なアイデアが必要であること。

3. リエンジニアリングへの取組

静岡県でリエンジニアリングの基本概念に基づき取り組んでいる事例の中で際立つのが、「ハーフ運動」と言えます。これは、今まで作成し保管している文書や事務の処理時間をどのようにすれば「半分」にできるかということ、それぞれ所属単位（課・局など）で考え、実践してもらうことで平成7年度から3年間で達成することを目標にしています。

〔1〕文書ハーフ運動

年々増加する文書が執務環境の悪化を招き、ひいては事務の効率性を阻害している一因となっているのではないかとことから、文書管理の見直しをはかる目的

で職員2名を配属しました。当初、この運動は、文書の保存・廃棄を中心とする文書クリーン作戦、文書見直し・改善を中心とするオフィスクリーン作戦、減量化目標を達成するための総仕上げとしてのデスククリーン作戦の3つの作戦からなっていました。現在は文書の発生源からの見直しを図るため、文書事務の作成段階から見直し、起案から施行までの事務の簡素化及び文書減量化を推進する「ワンベスト運動（紙一枚がベスト）」に取り組んでいます。

〔2〕事務ハーフ運動

この運動の柱は、

- ① 決裁までの回議者数の半減
- ② 会議（会議数、開催回数、会議時間、出席者、会議資料）の半減
- ③ 事務処理時間の半減

です。このうち①と②については、日々の業務の中で感じていることの改善等、定期的に事務の見直しをかけることができるが、③についてはなかなか難しい面もあり、静岡県立大学の北大路教授の指導のもと岩沼市の事例を参考にした*「業務棚卸」による事務処理時間の半減に取り組むことにしました。そしてそれぞれの所属の「キーマン」である課長が「リエンジニアリング」及び「行政の生産性向上」の意義を正しく認識するとともに「ハーフ運動」の具体化、実現するための技術や手法を習得することが最も近道と、考え、北大路教授を講師に迎え5ヶ月間にわたる研修を実施しました。（平成7年から平成9年まで本庁と出先機関の課長クラスを対象）3月に始まったこの研修は、8月の段階で4回目を終了し、一枚の報告書を一人5分間で発表する発表会を開催しています。この発表会には、知事を含めた3役は必ず出席することは勿論、各部局長や県民へのPRのためにマスコミなども毎回同席しています。

この発表を、リエンジニアリングの視点から評価していく進め方になっています。

その中で代表的な事例を紹介することにします。

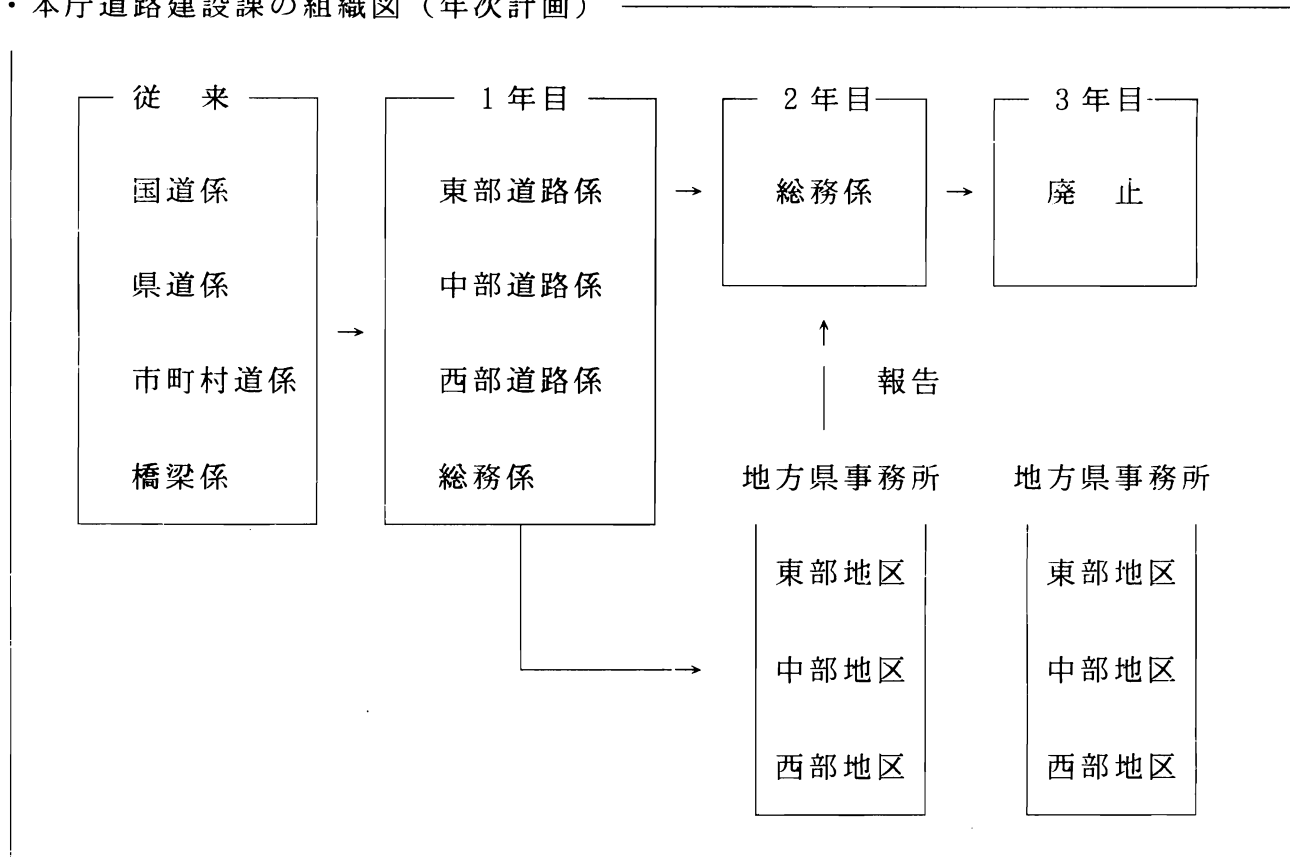
・道路建設課のレポート

道路建設課課長は、3年目で道路建設課を廃止すると発表しました。それは、1年目に従前より国道係、県道係、市町村道係、橋梁係とあるものを、道路の区分による組織ではなく、地域住民ベースの思考に合った地域区分で、東部係、中部係、西部係による組織にすることにより、各係でそれぞれ地域全体における道路行政を担当することにする。2年目にその係を、地方事務所に移管し、統括のみを本庁です。3年目地方事務所に全ての事務を移管し、道路建設課は廃止する。これが、

民にとって最もよい道路行政であると発表したということです。

それを図式化すると

・本庁道路建設課の組織図（年次計画）



その他、消費者行政（相談業務）は県及び市町村で実施しているため、県庁と市役所が隣合わせの静岡県では廃止すべきではないか。部長車は廃止すべきではないか。など従前では考えられないような提案が相次いだとのことでした。

こうした運動を通して、静岡県は「行政日本一」を目指しています。まだ、始まったばかりとは言え、今後の自治体行政運営の牽引的存在であることは間違いのないだろうと思われます。

そして最後に、「行革」は何でしょうか。その目的は一。それは「行革」は単なる手段にすぎず、目的は「住民が暮らしやすいまちづくり」なのです。

***業務棚卸**

組織内の「係」やそれに相当する組織単位を対象として業務体系を記述した「業務棚卸報告書」を作成することであって、「業務棚卸報告書」とは、職員個人に与えられる任務を明らかにする職務記述書ではなく、組織単位に与える一まとまりの業務を取り上げて、その内容を体系的に記述したものである。その報告書は係業務の全体地図を示す「業務対系図」と対系図の中に示された最も基本的な業務分類ごとに作成する「業務目標一覧」で構成されている。（静岡県立大学・北大路教授）

〈視察を終えて〉

研修を受講した後、人はそれぞれにいろんな感想を持つことと思います。

単に「やっと終わった！」と思う人。

「ひでえ講師だったよな」とか「全然つまらなかった」と感じる人。

あるいは「あの人の意見は本当に光っていたよなあ」とか「〇〇〇の人って格好良かったわね。」「きれいな人だったよな。」などなど。

ところで、こんな経験ってありませんか。

それこそ目からウロコが落ちるような気持ちになって、「よし、自分の職場に戻ったら、研修で学んだことを最大限活かして自分の業務の中でできる限り実践してみよう！」

ところが、そんなに意欲に燃えていたのに、いざ自分の職場に戻った瞬間、日常業務の忙しさの中でその気持ちが次第に遠い彼方に消えていってしまうようなことって。

研修で得たものというのは、その研修内容に関する直接的なものの場合もあるでしょうし、ある場合にはその時の研修で学んだことがずうっと時間を超えてその人の成果として現れることだってあると思います。

また、研修そのものもさることながら、研修所内で培った人との交流が後々までその人の大きな財産になっていくということもあると思います。

そういったことがあることも事実ですが、私たちの研究班では『研修の成果が活かされるような組織風土づくりをどのように整備していけるのか』ということと、『日常業務の中で効果的な研修を取り入れていけるようなシステムをどのように整備していけるのか』ということについて、多少のこだわりをもって研究を進めてまいりました。

そこで、各地の事例を集めてそのノウハウを蓄積していくこととし、研修の成果が活かされるような組織風土をどのように整備していけるのかということについては大阪府堺市を、日常業務の中で効果的な研修を取り入れていけるようなシステムをどうしたら構築できるかということについては静岡県庁を事例研修の対象として選びました。

折しも堺市は0-157による食中毒騒ぎの渦中にあり、訪問することができずとても残念でしたが、静岡県ではリエンジニアリングを基本とした『ハーフ運動』というこれまでどの自治体でも行っていなかった新たなことに対して、職員が一丸となって新たな発想を持って取り組んでいる様子を伺い知ることができました。

とにかく静岡県では本当に革命を起こすような勢いで、管理職も誰も必死になって取り組んでいらっしゃいましたし、私たちとしてもそうした職員のやる気をどうやって醸成していったのかについて大変興味を持って出かけていったのですが、結果的には強力なトップのリーダーシップによるものというのがその答えでした。

この視察研究の前に

「結局はトップダウンで首長が強力なリーダーシップを取らないと実現できないものですよ、なんていう答えだけは聞きたくないですね。」

そう私たちは話し合っただけなのですが、見事に期待は裏切られてしまったわけです。しかし、そういう背景はあるにせよ、静岡県で行っている運動については、私たちにとってはとても参考になるものでした。

特にユニークかつ斬新的だと感じたのは、課長等クラスの研修として取り入れられている、自分の課の業務の見直しについてでした。

課長が自分の課の業務の課題を整理して、いかに業務のスリム化を図るかということ三役、部局長の前で発表させるというもので、しかもその席には報道機関をも同席させるというものでした。

詳細については、先に述べているとおりですが、課長の提案といっても、基本的には課全体が一丸となって検討するわけです。これを続けていくことによって職員の意識がこれまでのスポンサー対応から、地域対応へ、あるいはケースマネジメント方式（一人の客を対応にする考え）に少しずつ変化してきているということでした。現時点において、簡単なものは着手されているものもありますが、出された提案がこれからどれくらい実行されていくのかということがこれからの課題であるとのことでした。

また、これまで提案された中には実行していく上でどうしても法に抵触するものもありそれが全体3分の1近くもあるとのことでした。

しかし、それについても知事としても積極的に国等に対して法改正の働き掛けをしていくつもりだということにして、その辺の発想には大変驚かされた次第です。

〈今後に向けて〉

地方分権が叫ばれる今日において地方自治体職員はこれまで以上に先見力、情報分析能力あるいは判断力や決断力といった資質を高めていくことがますます必要となってきており、そういう意味でも研修は前にも増してとても重要な役割を持ってきているものと思われます。

そして、その研修の成果をどのように発揮できるか、あるいは発揮させられる環境を整えていくのがこれからのポイントになるのではないのでしょうか。

いかに性能のよい飛行機でも、良く整備された飛行場がなければ、いくら性能をアップさせても性能を生かした飛行機はもちろん、ただ飛ぶことさえもできないように、いくら良い人材を研修で育てても、良い組織風土がなければ研修の成果が得られないのではないかとということです。

『研修の成果が活かされるような組織風土をどのように整備していけるのか』ということと、『日常業務の中で効果的な研修を取り入れていけるようなシステムをどうしたら構築できるか』ということについて、私たち研究班では結論を見出すことはできておりません。ですからこれからも全国の自治体のさまざまな取組みを通

じながら探っていくことができればと、今後の調査研究活動に期待する次第です。いずれにしても静岡県がそうであったように、確かにトップの力なくしては職場一丸となった環境づくりはなかなか実現できないものと思われます。

しかし、少なくとも個々の職員がこうした思いというものを常日頃から持ち続け、そしていざその時になったらきちんと発揮できる力を養っておくことが必要なのではないかと私たちは思います。

最後になりましたが、お忙しい中にもかかわらず私たちを暖かく迎えてくださった上に懇切丁寧な説明をしてくださいました、静岡県立大学の北大路教授、そして島村さん、水島さんをはじめとする静岡県庁のみなさまに心から感謝申し上げたいと思います。

人事考課研究班

はじめに

人事考課研究班は、人事考課研修を課題とし、多面的な調査研究の結果を県内各市町村及び研修所における研修運営等に反映させるため、平成7年度に組織されました。

初年度である平成7年度においては、①人事考課本来の目的に立脚した人事考課の必要性、②先進地視察による人事考課（研修）の手法の学習、③人事考課と職員研修の関連及びその方向性の三点について、概論的な研究を行い既にその結果については報告を終えているところです。

本研究二年次である平成8年度は初年度の結果をふまえ、更に自治体現場での具体的活用の一助とするため、『人事考課』と『研修』の関連性を考察することとしました。

1. 研究目的

平成7年度の研究成果（「平成7年度調査研究報告書」参照）を基とし、自治体を取り巻く内外の環境変化に応じた政策形成を実現できる職員を育成するため、人事考課と研修のあり方を研究し、今後の人事考課研修への一助とすることを目的としました。

2. 方法

目標管理による人事評価制度の手法と実例について先進的調査を実施し、人事考課と研修の関連性について考察することとしました。

3. 研究成果の活用

今年度の目的を達成することにより、報告書として取りまとめ、県内各市町村に対し人事考課のすすめ方の具体的手段として参考としていただくとともに、今後当研修所において実施する人事考課研修に反映するというで活用いたします。

4. 平成7年度の調査研究報告書から（抜粋）

これからの自治体の行政運営にあたっては古い考え方や既成の枠組みに拘らない新しい時代に対応したより戦略的な政策の展開が必要になってきています。

21世紀は多様化の時代といわれ、「自治体間で政策を競う時代」ともいわれていますが、自治体組織におけるこれらの問題点を排除し、従来の安定指向・前例踏襲主義からの脱却を目指さなければ、時代に取り残された活力のない組織となってしまう、多様なニーズに応えることができなくなります。

変革の時代だからこそ人材育成に力を入れて、職員個々の能力の向上と動機水準

を高め、組織の活性化を図っていくことが大変重要であり、これからの役割を果たすのが『人事考課制度』です。

5. 報告書の構成

本報告書は以下の三章により構成されています。

〔第一章〕 先進地調査の概要

（民間企業及び自治体における目標管理による人事制度の実際と特徴）

〔第二章〕 人事考課制度運用上のポイント

〔第三章〕 人事考課と研修の関連性

なお、巻末に次年度の研究課題と本研究の参考資料を掲載しました。

最後に、富士通(株)人事勤労部の佐藤さん、名古屋市総務部職員部職員の皆様には、視察にあたり親切なご指導ご鞭撻をいただきましたことを感謝申し上げ調査結果を報告いたします。

平成9年3月

人事考課研究班

本吉町総務課	須藤孝行
古川市総務部職員課	田口新一
名取市総務部総務課	阿部正志
事務局	神田能成

第1章 先進地調査概要

1. (株)富士通の人事考課について

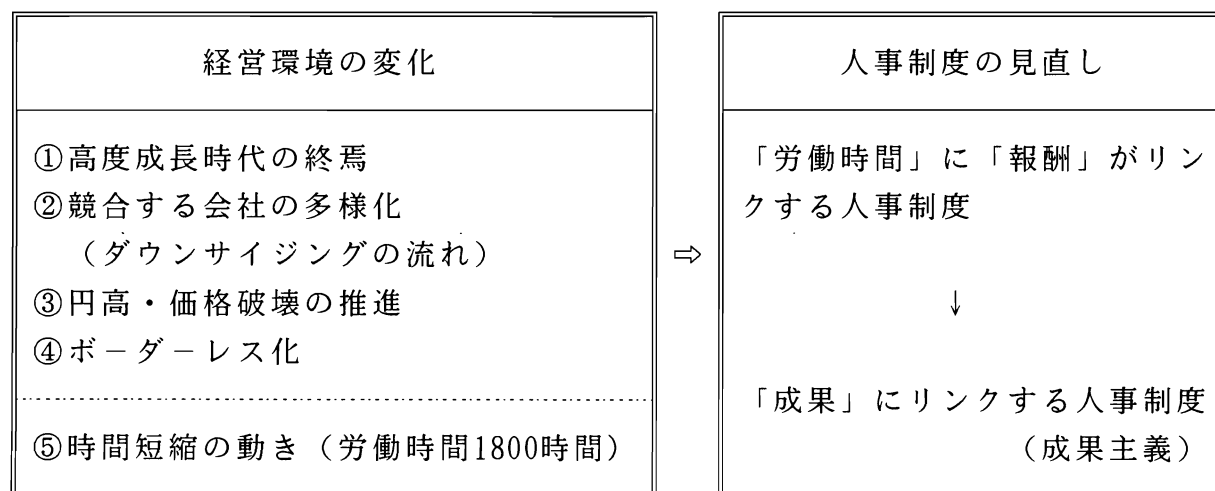
◎会社の概要

設	立：昭和10年
資	本 金：2,236 億円
事	業 内 容：通信機器（18%） 情報処理機器（69%） 電子デバイス（13%）
社	員 数：事務技術職34,436人（72%） 技能職13,789人（28%） 計48,225人
業	績：売上高26,022億円 経常利益 849億円 当期利益 445億円（H7）

（株）富士通では、高度経済成長時代の終焉、バブル経済の崩壊など社会環境が劇的に変化し、経営環境も大きく変化している状況のなかで、市場創造のための創造力ある社員の育成と新しい時代にあった処遇の必要性を背景に人事制度を検討し、成果主義（評価の基礎を成果におき、努力、期待、潜在能力は評価の対象外）を推進するために新しい人事制度として「目標管理評価制度」を導入しています。

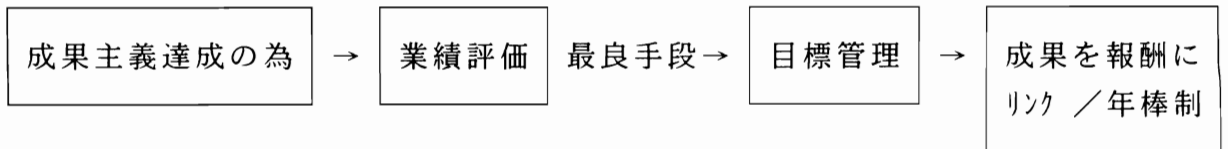
この制度は、努力・期待・潜在能力は評価の対象外とし、あくまでも評価の基礎を成果におき、その評価を処遇に反映させるものです。（株）富士通には、係長制がなく、管理職及び主任層（30～40歳代）を対象にしています。その処遇として管理職では、年俸の決定及び昇進等の基礎資料とし、主任層では賞与成績の基礎資料としています。

[人事考課等見直しの背景]



[日本型年俸制の設計と運用／日経連職務分析センター編 より引用]

「成果」にリンクする人事考課（成果主義）を達成させるたの見直し手段を決定までは次のような関連になっています。



成果主義達成の為の業績評価とは以下のとおり定義づけられます。

業績評価とは・ (定義)	・業務プロセスの中で各活動がいかに適切に行われているか、 あるいはプロセスのアウトプットがいかに与えられた目標を達成しているかを数字化したもの。
業績評価とは・ (効果)	・指標は、人々が組織全体の中の一部として、何をどのように行っているかを知る目安になる。戦略がトップ・マネジメントから下位の人々に対し伝達され、プロセスの結果報告は部下から上司へと報告され、また、プロセス内部では管理と改善についてのコミュニケーションが行われる。

[リエンジニアリングのための業績評価基準

／スティーブ・フォロニック、アーサー・アンダーセン&カンパニー 著引用]

新しい人事制度としての「目標管理制度」の狙いとしていることは、下記のとおりです。

- ① コミュニケーション活性化のツールとして活用し、トップダウン、ボトムアップ双方の流れを促進する。
- ② 業務目標や必要とする能力を明示することにより、成果達成と能力開発の方向づけ、動機づけとする。
- ③ 評価基準のオープン化、目標設定及び評価のプロセスへの本人の参画により人事評価についての納得性を向上させる。

◎制度の具体的な内容

(1) 目標管理制度の導入

従来の報酬体系のなかでは、個人の業績評価方法は上司による年次別の相対評価が中心でしたが、成果主義という方針に従って主任層を対象に目標管理評価制度を導入し、その結果を直接報酬に反映させることにしています。

業績評価の方法として目標管理評価制度を導入することにより、客観的に業績を測ることができるようになり、従来不明確になりがちだった目標や方針を具体的に

提示するようにし、会社のベクトルを一致させ全社総合力の向上を図ることや、チャレンジングな風土を醸成することもこの制度の狙いでもあります。

設定した目標を予定どおり達成できればいいが、不十分であったり、十分に話し合いをしたつもりでも評価者と被評価者との間で目標に対する認識にずれが生じることもあります。そのため、上半期の評価では、進捗状況の確認に重点をおくようにし、最終評価の際の対立を防ぎ、またその後の軌道修正がこの可能なようにしています。

なお環境の変化等により、本人の責によらず進捗状況が思わしくないときには、この時点で目標を修正することも認めています。

具体的には、下記のようになっています。

1. 定着化を図るために、社内用プロモーションビデオ等を活用し、被評価者の制度に対する理解を得られるようにします。



2. 会社の方針や上司の目標をもとに、本人が個別の業務目標をシートを使い設定します。



3. 本人と一次評価者（直属の上司）が、そのシートをもとに面接を行い、目標やその遂行方法について十分に話し合い、双方が納得のうえ目標を一次評価者が承認します。

① 目標の条件

- ・一年間の組織あるいは個人が行うべき課題であること。
- ・挑戦的であり成果が期待できること。
- ・上位組織の方針と一貫性があること。
- ・関連組織の方針と整合性があること。

② 目標設定時の注意点

- ・評価の客観性を高めるため、極力定量的な表現を用いること。
- 「何を」「いつまでに」「どのくらい」「どのように」を明確に



4. この承認された目標について、二次評価者（一次評価者の上司）が更にチェックします。





5. 評価する際にも目標設定と同様、自己評価をもとに一次評価者との面接を行い一次評価を決定し、これを二次評価者が更にチェックします。

① 評価時の注意点

- ・評価時には評価をオープンにし、評価者と被評価者とが互いに納得するまで話し合うようにしています。
- ・目標の達成度だけでなくその難易度も加味して評価します。
- ・自部門が支援・協調すべき社内外のすべての顧客に対しての支援を十分に行っているかどうか。
- ・部下の育成や職場管理を十分に行っているかどうか。

② 評価項目

- ・個別業務目標（トップダウン、ボトムアップ双方向の目標）
- ・行動の規範（部下指導、部門間協力、情報の共有化等）
- ・能力開発テーマ（専門スキルの開発目標）
- ・目標外の成果

(2) 年俸性について

従来の賃金体系として、主に本給は年功的な要素を持つ給与部分（生活給として保障部分）であり、賞与は基準内賃金をもとに算出されていたため連続的にみればやはり年功的要素が大きいもので構成されていました。それを幹部社員を対象に各社員の業績に応じて賃金を支払うこととしたのが、「年俸制」です。ただし、賃金すべてを業績だけに応じるものではなく、成果主義にはなじまない住宅・通勤手当等については、従来どおり年俸とは別に支給しています。また、年俸には基本年俸と業績年俸があり、基本年俸は従来の月例給与に相当し成績により毎年の増減額が決まりますが、業績年俸は従来の賞与に相当し、成績により絶対額が決まり目標管理評価の結果に応じた絶対額方式のため、減額になることもありえるものです。実際に、導入時には前年比で対象者の約15%の社員が減額になっています。

しかし、前年比で年俸が減額になることは、一般的には抵抗感があると思われませんが、減額となったのは、前年に比べて成績が悪かったためであり、必ずしもその社員の評価が相対的に低い訳ではないこと、また翌年に良い結果を出せば高い年俸を得られる可能性が十分にあることなど、制度の仕組みを対象者が理解することで納得を得られるようにしています。

2. 名古屋市の人事考課概要

◎市の概要

・人口 215 万人 ・面積 326,35 km² 職員数 32,560 人

財政規模 8年度当初予算（一般、特別、企業会計の計）
2兆6,569億

名古屋市では、厳しい財政状況のもと、複雑・多様化する市民ニーズに応え、社会情勢の変化に的確に対応し、市民福祉の増進に勤めていくため、「名古屋市行政改善推進会議」を設け、行政運営の改善に関する計画の策定や実施など、簡素で効率的な行政運営の推進を図っています。その会議において職員のモラールアップの具体的方策として「目標管理制度についての提言」があり、課長級の職員を対象に「自己申告目標評価制度」を導入しています。課長級職員とその上司の部長級職員との綿密な連携・協議を前提に、自らの職責に関する目標の設定及びその目標の達成度についての自己評価をさせることで、課長級職員のモラールアップ及び効率的な行政運営を図るとともに、目標達成度に応じた評価を給与に反映させるものです。給与に反映させるということにより、職員の士気高揚を図るものです。

この制度により期待する効果として考えていることは、下記のとおりです。

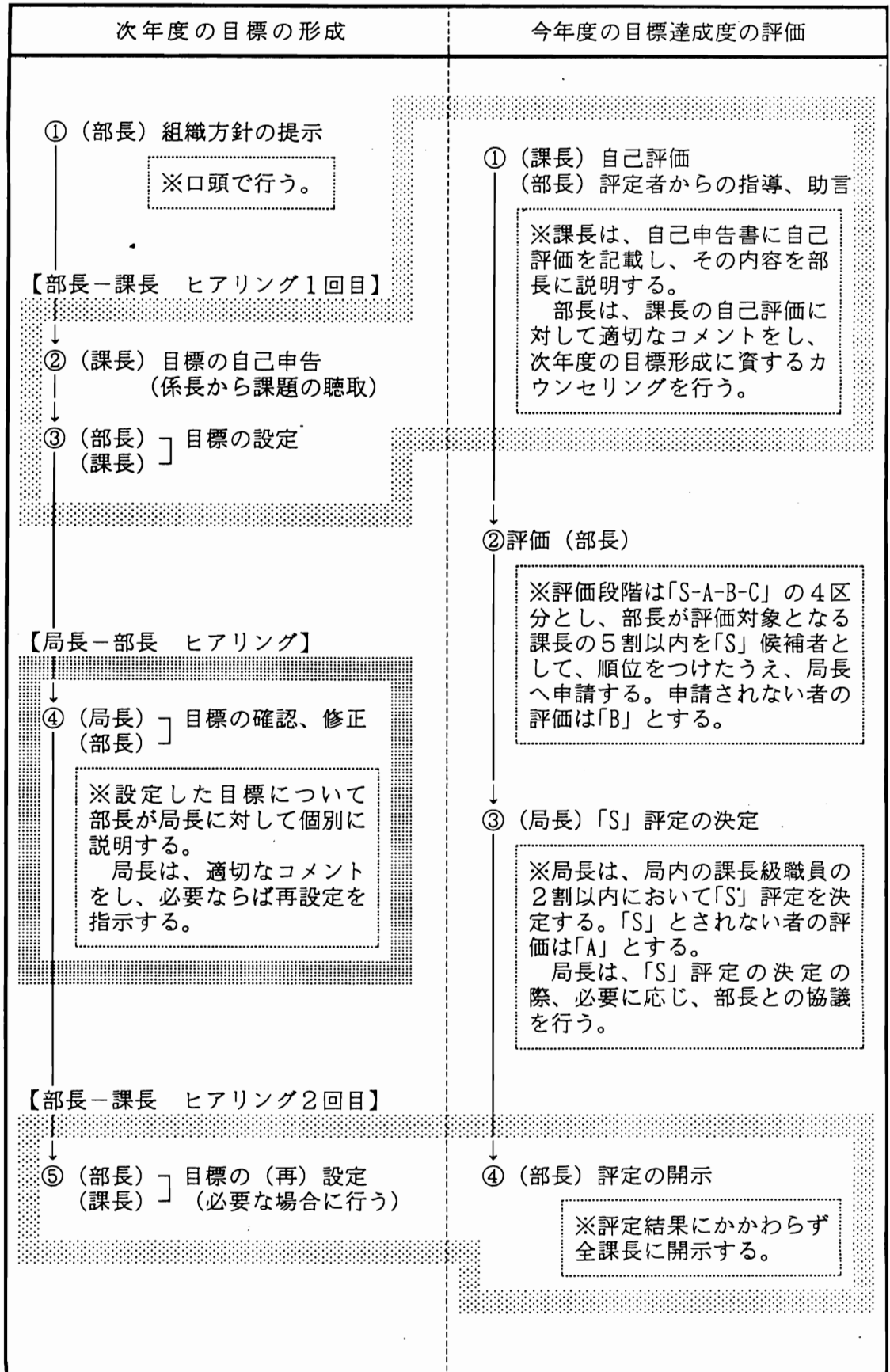
- ① 上司とのヒアリングを経て目標を設定するので、組織の方針に沿った目標が設定される。
- ② 目標設定時に重要・緊張な課題を明確にし、その具体的な解決策を定めることで効率的な行政運営が可能となる。
- ③ 目標設定に自ら携わることで、目標達成への動機づけが明確となる。
- ④ 自己評価やヒアリング及び最終評価の開示により、自分の評価結果の理由についての認識が可能となる。
- ⑤ 上司との意志疎通が円滑、活発となる。
- ⑥ 評価での反省点を翌年度の目標設定に生かすことができる。

◎制度の具体的な内容

- ・「自己申告目標評価制度による業績評価の概要」以降参照。
- ・「自己申告目標評価制度による業績評価の事務の流れ」以降参照。
- ・「名古屋市自己申告目標評価制度実施要綱」巻末に参考資料として添付。

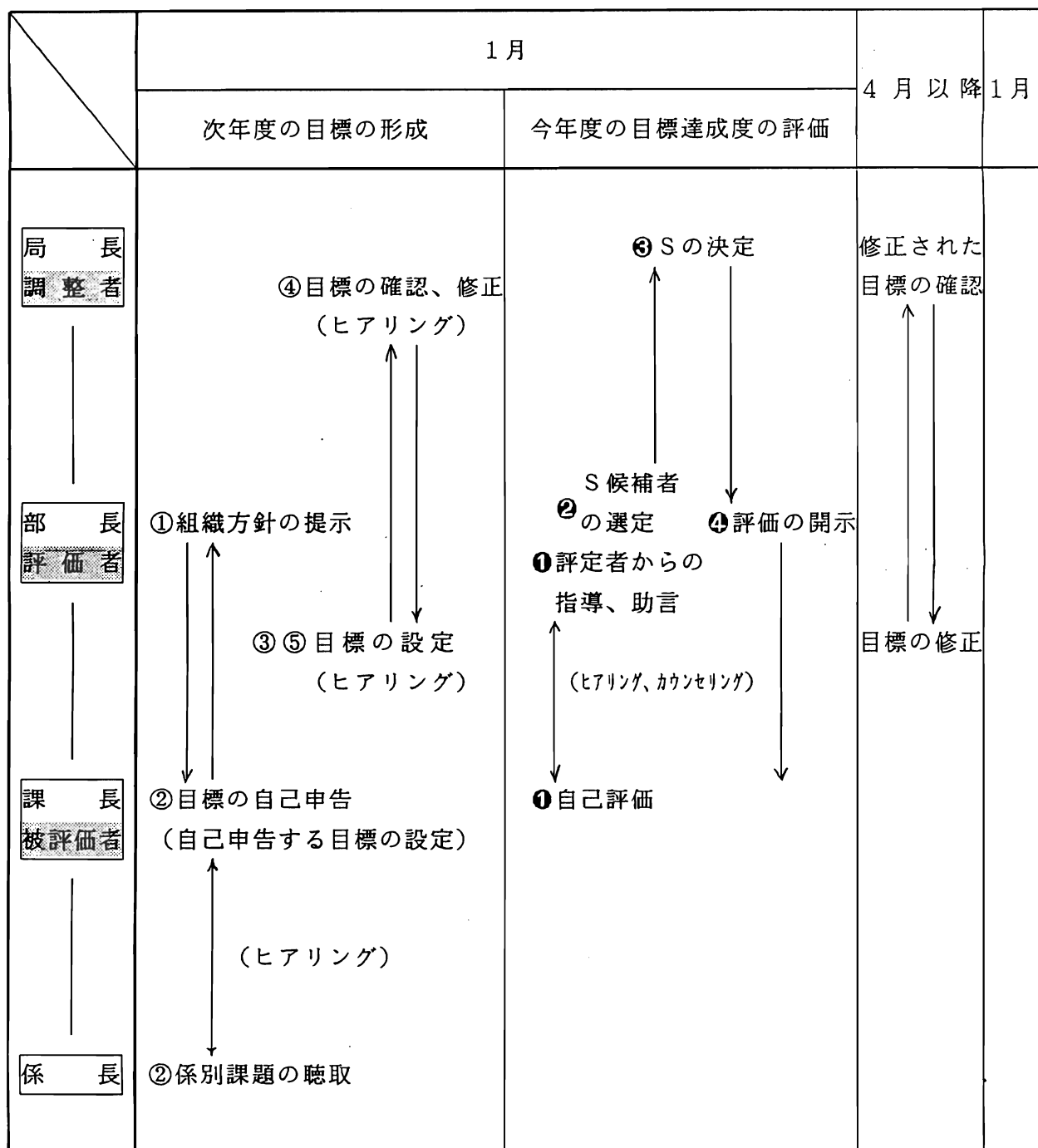
自己申告目標評価制度による業績評価の概要

業績評価の流れ



※全てのヒアリングについて、必ず実施するものとする。

自己申告目標評価制度による業績評価の事務の流れ



第2章 人事考課制度運用上のポイント

職員一人ひとりの日常における職務活動を具体的に観察・把握して、職務の遂行度や努力度、そして必要とする能力の保有度を分析・評価し、人事管理に役立てる仕組みを人事考課といいます。

これからの人事管理においては、公平な処遇、働きがい、そして生産性の向上を実現することが目的となりますが、そのためには個人の職務遂行度や能力を評価し、処遇に公正な形で反映させるとともに、その人の働きがいに通じる積極的な能力開発・育成とともにその活用にも十分に役立てていくことが求められます。

そのためには人事考課を制度として運用し、部下の教育や研修・自己啓発などの能力開発、配置・異動などの人材活用、さらに賞与や昇給の査定に評価結果を役立てていく、そこに人事考課の目的と必要性があります。

1. 職能開発・育成型の人事考課

人事考課には賞与や昇給といった処遇を第1の目的とする業績考課中心～相対考課方式（人と人とを比較して差をつけるやり方）と、能力開発や有効活用を主な目的とする能力効果中心～絶対考課方式（事前に組織や上司が設定した基準に対して比較し考課するやり方）との二つも考えがあります。

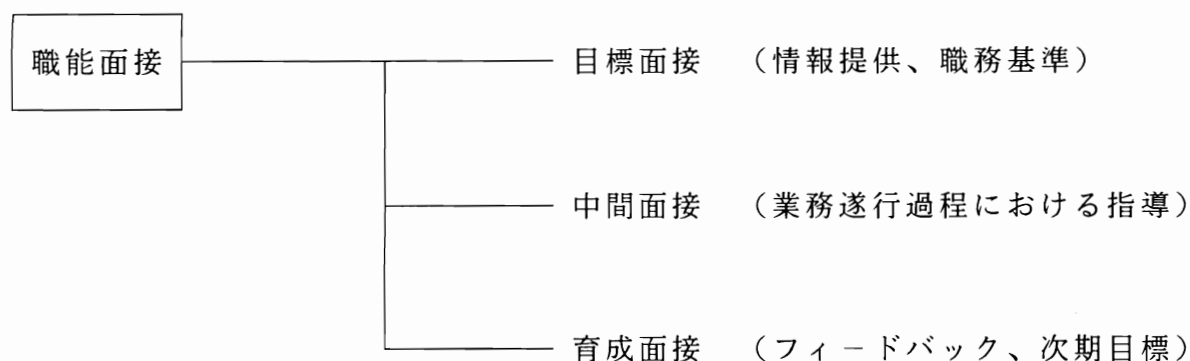
これまではどちらかといえば、処遇のための人事考課で、賞与や昇給の査定を主なねらいとしていましたが、これからの人事考課は、職員一人ひとりの能力開発や有効活用に直接結びつくようなあり方や方法へと変えていくことが必要となります。

つまり、人事考課を通して、組織的に職務遂行能力の開発や育成を促進させていくための制度を確立することが必要不可欠となります。

(1) 面接制度

従来の処遇を目的とする査定中心の制度から、人事考課の持つ職能開発育成に重点をおき運用していくためには、各職場において、仕事のあり方や改善の仕方などを上司と部下で話し合う職能面接を定期的実施することが必要です。職能面接はその機能からみて目標・中間・育成の3つの面接で構成されます。

面接制度



目標面接は職能面接の中心をなすもので、最初に実施し、職員個々の今期における具体的な職務基準を設定する場となります。職務基準とは、ある一定期間をベースとして一人ひとりの具体的な行動基準、行動目標として示されるもので、「こんな仕事をこれくらいの目標でやってほしい」という形で設定されます。ここで注意することは、一人ひとりに対して期待し要求する基準はそれぞれ異なり、要求する基準についても上司が一方的に業務を配分するだけでは、部下がそれを理解しているとは限りません。むしろ、両者の理解していることが相違している場合の方が多いと言えます。

また、職務基準の設定にあたっては、上位の職能資格（会社としてのあるべき姿が記されているもので、能力開発のプログラムとしての役割とどんな仕事ができ、どんなちしきああれば昇格できるかといった昇格基準としての役割を持つ）の業務や業務遂行内容に高い目標をおくことが必要で、組織としての目標を達成するためには本人の希望に反した業務を配分することもあります。

そこで、この面接を通して考課基準となる業務の遂行内容を明確化し、上司と部下の両者が確認することが非常に大切となります。

目標面接で決めた職務基準が、どの程度まで遂行されているが、何か問題が発生していないか、これからに向けて手を打つ必要がないかといったフォローアップの機能を持つものが中間面接です。一人ひとりによって、その遂行状況は一様ではありませんし、発生する問題も多種多様なものになってきます。上司は常に部下の遂行状況に注意を払い、機会をとらえて適切な指導を行うことが重要です。

3つ目の育成面接は最終に実施するもので、職務基準の遂行度の分析、考課結果のフィードバック、問題に対する改善策などを話し合う場とします。考課者は被考課者と面接を行い、なぜそのような結果になったのか、問題はどこにあるのか、改善するにはどうしたらよいかなどを話し合い、評価結果の納得性を高めることや次期に向けての目標を両者でつくりあげていくことを行います。

また、研修や通信教育、自己啓発研修など、人事考課の評価結果と連動した能力開発の制度を導入し、評価結果を能力開発へと積極的に結び付けていくことが望まれます。

(2) 加点主義の考課

従来の考課は、どちらかというと言金処遇に重点をおいた査定中心であったため、その人の失敗や劣っている点などを採って、人と人との間で差をつけるという減点主義のやり方でした。

しかし、これからは、短所よりも優れている点をとったマイナス面よりも良い面に目を向け、本人のプラス特性を見出だすとともに、失敗を恐れない行動（チャレンジ精神）が正当に評価される仕組みにすること……つまり、上位職能資格に相当する業務や達成目標と下位に相当する分とを明確に分け、そのうち、上位についてはミスも犯しても減点しないといった加点主義の考課にすることが必要です。

一度や二度の失敗が過大に評価されたり、後々までも影響するようでは、職場全体のチャレンジ精神が旺盛になるはずがありません。

2 人事考課と処遇 —— 考課結果を処遇へ結びつける

これからの人事管理制度は、考課結果を昇給、昇格に結び付けることが直接の目的ではありませんが、考課結果に応じて、人事、賃金処遇に適切に反映させることが、より一層チャレンジ意欲や自己啓発意欲の向上を促進させます。

では、実際に考課結果を処遇に結びつける際の考え方として、その一例を挙げてみますと

① 昇給、賞与と人事考課

賃金 ———— 年齢給…生活保障の原則によって支払われるもの
 └——— 職能給…労働対価の原則によって支払われるもの

上記のように、賃金は年齢給と職能給からなっていますが、このうち考課結果が反映される部分は、職能給の部分となりますので、ここでは態度意欲考課（情意考課ともいう）を重視します。また賞与は、その期間に与えられた仕事をどれだけやったかという考えから、業績考課を重視します。

態度意欲考課とは、一定の考課期間内に「どのような態度、意欲で職務の遂行に取り組んだか」を見るもので、一定の考課期間内に「何をどの程度やったか」という、結果（成果）を職務基準に対する遂行度という角度で評価したのが業績考課です。

② 昇格と人事考課

人事考課の結果を昇格に用いる際は、一定の能力を判定することに適している能力考課を重視します。

能力考課とは、等級基準に照らして、現在その人が持っている能力がどこまで到達

達しているか、そのレベルと内容を見るものです。ここでいう能力とは「課題対応能力」「人間対応能力」「知識」「技能」これらの総合能力をいいます。

③ 職能資格と人事考課

上記①、②では、処遇に結びつける場合、それぞれの目的にあわせて考課の方法を選定するといった考え方についてお話しましたが、それらがすべての層において一律という訳ではありません。それぞれの層には求められる仕事や能力の質が違いますし、上位から下位まで一律に運用することが必ずしも適正とは言えません。ここで注意することは、新規採用職員を含む下位層の者はその仕事の内容が基礎的であり、上司の指示どおり仕事をするが多いため、能力差がはっきりと出ることがありません。したがって、それら下位層に対しては、組織の中の一員としての自覚を求める態度意欲考課に最も重点を置くことが大切となります。

以上、考課結果を処遇に結びつける際の活用の方法についてお話してきましたが、ここで大切なことは、その前提として「公正なルールをあらかじめ決め、公開する」という事です。その段になって、あいまいさを残したりすることは、処遇の公正さを欠くこととなります。

3. 考課者訓練

人事考課は運用がキメ手であることは、今までお話ししてきましたが、いくら立派な人事考課の制度を作っても、それが考課者を通して、正しく運用されなければ、その効果を発揮することはできません。運用の段階で誤った方向へとそれてしまうと、その効果を発揮するどころか、人事考課そのものの信頼性が失われてしまいます。

人事考課を運用していく上で、その役割の中心となる者は、日頃、部下を直接指揮している考課者（上司）以外にはありません。考課者自身が主体性、責任をもって実施し、常に正しい情報を提供することが重要である、ということを考課者に理解させることが必要となってきます。そのためには、考課者訓練などの研修を通して、制度の仕組みや内容について十分理解させるとともに、実際の評価方法を正しく修得させることが大切です。

またその際、

- ① 考課者全員が共通の理解のもと手法の修得にあたる。
- ② 考課者訓練を受けていない者には考課をさせない。

といった決まりを定め、評価の際の評価基準を統一することが絶対に守らなければならない条件となります。

今まで、人事考課制度運営上のポイントについてお話してきましたが、制度を実際に運用し、より効果を発揮するものとするには、実際に各職場において面接や考課、OJTを実施する管理監督者（考課者）の資質が鍵となります。制度の運用にあたっては、管理監督者の徹底的なレベルアップを図ることが必要で、そのための長期的な努力の積み重ねが必要不可欠です。

第3章 人事考課と研修の関連

1. 人事考課のあるべき姿と研修の必要性

目標管理による業績評価について、民間企業と自治体の事例を紹介してきましたがあくまで業績評価の最良の手法としての「目標管理」にとどまっており、トータルな人事考課システム形成には至っておりません。これは、ともに実施して数年しか経過しておらず総合的なシステムとして確立されていないこともあります。また、「目標管理」による成果と「人事考課」をリンクすることによるデメリットとの調整が整っていないことは容易に予想がつきます。

つまり、目標管理によって個人の業績評価は可能ですが、将来の可能性や貢献度など昇進・昇格に関するものは、目標管理を参考資料にすることは可能ですが、全てイコールとするにはあまりにも乱暴かつ危険なためと推測されます。その他にも、業績評価のためだけとしている理由は、①質の異なる仕事をする者を評価する困難さ、②評価項目を業績評価と昇進・昇格を網羅することにより本来の業績評価の意味が曖昧になること、③昇進などの処遇はガラス張りにならざるを得ないため、評価者が非評価者の仕事の内容に精通していないと職員の不満が生じること、④目に見えない業績の評価の困難さ等の問題があると思われます。

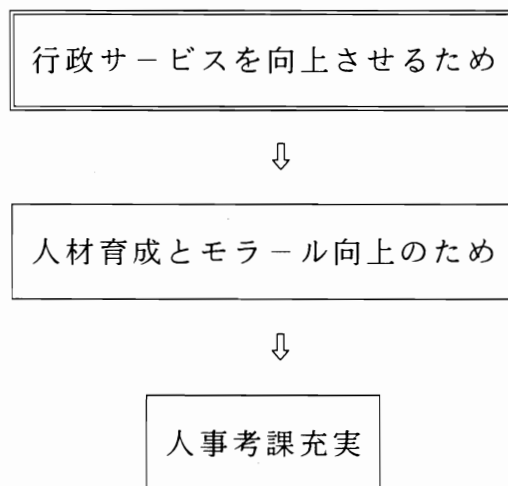
民間においても自治体においても、どのような人事考課システムにするべきか暗中模索の状態にあることがこのことから分かります。また、どれだけ良い人事考課システム確立しても評価内容・結果については非評価者からのクレームが出ることは自然発生的に起こるものと思われます。何故ならば、複数の評価者全てが同一の職員に対して同一の価値観・判断を持つということは神がかり的と言ってもよいほど不可能に近いからです。人事考課する上で、誰一人として不満や疑問を持つ者がいない場合を完璧とするならば、完璧な人事考課システムというものは存在しないものとさえ言えます。人事考課システムを検討する上ではこれらのことを考慮して取り組む必要があります。

しかし、現行の人事考課システムで問題があることは明確であり、新たな制度確立は各自治体においても現実的な問題となってきたおり、様々な自治体において検討さらには実施されております。

このことから、できる限り精度の高いシステムを目指すべきと言えます。

つまり、より納得度あるいはモチベーションを向上させ、より具体的かつ的確に本人に説明できるものでなければなりません。このような目指すべき精度の高いシステムを確立するためには現状を的確に把握する必要があります。組織が今どのような状態にあるか（事務効率・人事ローテーション等）、職員のモラルはどうか、住民対応はどうか等の実態を明確にし、さらに自治体は今後どのように変革していくのか、また組織をどのような状態にすべきか、住民サービス向上をどのように行うべきか等の、『自治体経営（運営）』のビジョンと照らし合わせる必要があります。そのなかで各自治体の人事考課とはどうあるべきかのグランドデザインを創り、組織の規模や年齢構成、男女比等その自治体の資源を考慮し、より生産性の上がるシステムティックな人事考課とするべきと思われます。

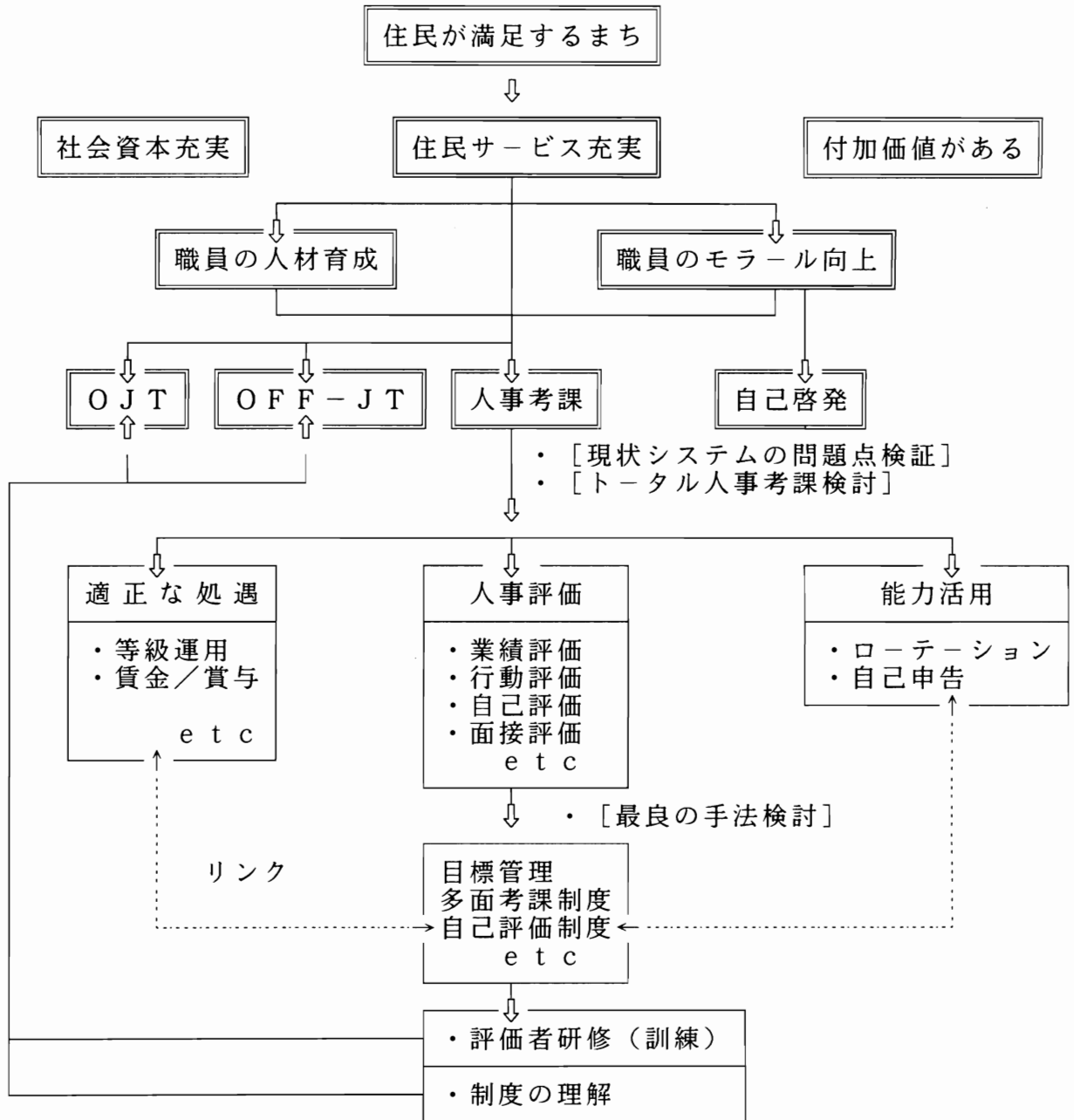
このようにトータルで考えることにより、「自治体の生産性向上」のための人事考課の位置づけと意味付けがデザインできるものと考えられます。



次に、現在のシステムでは何が問題なのかを具体化させ、そのうえで、解決するためにはどのような手法（評価方法）を用いて実施すべきかを検討する必要があります。当然、何らかのシステムを改正したり新設したりする場合は、現状に問題・不合理がある場合や将来的な問題へ対応するためのものであり、現行どおりで『可』と判断した場合は新たな手法は不必要なものとなります。改善が必要と判断した場合は、各組織がねらいに応じて多面考課制度・目標管理・自己評価制度等の評価手法から選択することが必要です。（株）富士通では、前述したように成果主義を把握するためのベストな手法ということで目標管理を実施しています。

住民の満足度向上と職員の資質向上をフローにすると（図1）

（図1）



評価の手法については、様々な方法がありますがここではその内容については省略いたします。

どの評価方法を用いても、人事考課がスムーズかつ継続的に展開するためにはポイントがあることは前述しましたが、以下については研修との関連について述べます。

- | | |
|-------------|-----------|
| ① 評価者の適正な評価 | ③ 面接対話の充実 |
| ② 制度の周知徹底 | |

- ① 評価者の適正な評価は、前述しましたが人事考課・業績評価の根幹とも言えるべきものと言えます。そして一番難解な問題でもあります。評価の内容をいくらマニュアル化し、統一化したとしても実際に使用するの一人の人間です。

人間は複雑なもので知性と感情が交差して物事の判断や決定を行います。そして、人が持つ情動は非常に比重が高く、より正確かつ冷静に判断する知性をも上回る場合が多々あります。また、基準をしっかりと把握していない場合や無難に評価してしまおうという場合なども不正確な評価となる原因として考えられます。

これを出来る限り防止するために『研修』が位置づけられます。つまり、人事考課の誤差を最少に抑えるために、評価の技術提供を行い『人事考課の要』であることを認識させ、感情の支配をできる限り抑える『考え方』・『人事評価が与える影響』等を伝え、理解させることが研修において可能となります。

- ② 制度の周知徹底は、職員のモチベーションを向上させるためには欠かせないものです。ただし、当然プロセスでは批判が生じ、一時モチベーションがダウンすることも考えられますが、中長期的に考えた場合定着化を図る周知徹底は重要性を増してきます。

(株)富士通では制度については家族も知るほどの浸透性があります。民間企業の場合は直に、給与等に反映されるわけで自治体とは比較にならないほどの危機感があるためと思われれます。

しかし、自治体にあっても従来どおりの「年功序列」ではない人事考課システムに移行する場合は、その仕組みを事前に伝えることにより職員の「やる気」と「緊張感」が生じることと思われれます。

ここで気をつけなければならないのは、その制度の正しい認識と伝え方があります。

例えば、人事評価に目標管理を導入した場合は、本来の意味はあくまで自分の仕事を自己統制し個人E S（職員満足）を向上させるということですが、「管理」という言葉じりをとらえて「締めつけ」、「硬直的」とのイメージでとらえられる場合があります。

制度の正しい理解はスムーズに実施するうえで欠かせないものであり、評価者研修や説明会において十分に周知徹底し理解を深めることが寛容です。

- ③ 評価者の面接対話は、評価者と被評価者とのコミュニケーションの強化を図り、お互いの考えをすり合わせるにより納得度の向上が期待されます。

しかし、面接対話での結果如何によっては、評価者への不信感や制度への不満感が高まることも考えられます。ここでも面接対話の進め方やチェックポイントなど評価者の対応力が重要になります。面接対話を充実かつ理解を深める

場とするためには評価者研修（訓練）を行い、各評価者の質と技術を高めなければなりません。さらに、面接対話することのもう1つの意義はお互いが話し合うことにより、何処でどのように評価が決定されたのか被評価者も理解しより透明性のあるガラス張りの評価に近づくことが可能となります。

2. 人事考課研修の目的と手段

人事考課システムをより質の高いものにするためには、システムのグランドデザインが重要であり、実施する上では各自治体において大いに議論が交わされるものと思います。そして、そのシステムをスタートさせるにあたっては、より効果のあがる研修の手段を選択しなければなりません。また、研修も個別化し目的に応じたより効果のあがるものでなければなりません。当然手段は1つに限定されるわけではなく内容により複数取り入れることも考えられます。

ここでは、研修内容に応じ単独自治体での研修と集合研修機関に分けて効果と役割を記載いたします。

なお、以下に記載するものは基本的な守備範囲の考えであり、実質的に異なることも考えられます。

内容	I 人事考課の必要性理解と目的	
区分	単独自治体での研修実施	集合研修機関での研修実施
効果	<p>単独の自治体が、実施を前提として研修を実施する場合、一番効果的であり浸透性は高いと考えられます。</p> <p>しかし、これを職場内講師で実施する場合は、反発が生じる可能性があります。</p> <p>一方で外部講師による実施の場合は他団体や民間企業の人事考課の情報や実施自治体による問題点の把握等をトータルで説明することが可能で、説得力・納得度を考えると、より高い成果になるものと思われれます。</p>	<p>研修所では全市町村を対象としており一つの自治体の実情から見た研修内容は難しくなります。</p> <p>ここでは、人事考課の最大のねらいとも言える人材育成の重要性の理解が役割と言えます。</p>

内容	Ⅱ 人事考課制度の周知	
区分	単独自治体での研修実施	集合研修機関での研修実施
効果	<p>制度により評価手法は異なるため単独自治体による評価研修が必要となります。</p> <p>実施するにあたっては人事担当部所等による考課者及び非考課者双方への正確な情報を周知する研修が絶対条件となります。</p> <p>周知にあたっては、継続的に行うことにより、より効果の高いものとなります。</p>	<p>制度は各自治体において異なるものであり、集合研修機関においては不可。</p>

内容	Ⅲ 人事考課制度の評価訓練	
区分	単独自治体での研修実施	集合研修機関での研修実施
効果	<p>制度により評価手法は異なるため単独自治体による評価研修が必要となります。</p> <p>適正な評価は人事考課者研修のなかでも最重要であり、民間のコンサルタントと協議しながら進めることが必要となります。</p> <p>より高い効果とするためには、より具体的な評価項目とする必要があります。</p>	<p>制度は各自治体において異なるものであり、集合研修機関において実施する場合は、1つの評価技法による模擬的研修となり、効果はあまり期待できないものと思われます。</p>

この報告書の作成にあたり参考・一部引用した文献

- ・人事考課のポイントがわかる本／楠田 丘 監修、真崎 龍次 著
- ・人事考課者マニュアル／大川 幸弘 著

結 び

今年度の調査研究は、平成7年度の報告書を基に、今後県内各市町村において「人事考課制度」導入を推し進めるにあたっての、「人事考課」と「研修の関連性」を重点的に調査・研究を重ね、適正な制度の運用・実施の手法等を報告いたしました。

しかし、内容的に踏みこんだ検討までは至らない項目もありましたが、概ね当初の目的は達成できたのではと思います。

人事考課の目的は報告書でも述べてきましたが、一人ひとりの能力、性格、適正等が的確に把握され、公平に正しく評価されることによる職員のモラールアップです。

そのためには制度の実施・運用にあたっては、考課者と非考課者との間で、公平性、公正性、妥当性、納得性、客観性、そして信頼性を持って実施されなければなりません。

つまり、考課者の評価の的確性が、人事考課制度における重要なポイントと言っても過言ではありません。今年度はこのことに焦点をあて、考課者訓練（研修）を含めた研修関係について報告いたしました。

今回の調査研究を終えて、あらためて「人事考課」の奥の深さと実践することの難しさを実感しました。

また同時に、従来にはない新しい行政のあり方が問われている現在、より戦略的な行政運営を展開するためには、今後の長期的、継続的な視野にたった人事考課制度の確立の重要性と必要性を認識しました。

次年度では、平成7・8年度をふまえ人事考課研修のねらいに応じた様々な研修のバリエーション（具体的なカリキュラム内容）を研究し、制度確立への足がかりとなることが課題となります。

最後に、この報告書をご覧になれる、県内各市町村長、各人事関係者、管理監督者の皆さんが、今後の人事管理制度を計画・実施する上で、少しでもお役に立っていただくことをご期待しまして平成8年度人事考課研究班の報告といたします。

名古屋市自己申告目標評価制度実施要綱

第1 目的

この要綱は、管理職員を組織の目標形成に参画させ、その目標達成度に応じた評価を行い、給与への反映を実施することにより、職員のモラールアップ、効率的な行政運営を図るため、必要な事項を定めることを目的とする。

第2 実施方法等

1 被評価者

被評価者は、職員の任用に関する規則（昭和33年名古屋市人事委員会規則第1号）に定める課長段階の職員とする。ただし、1月1日（以下、「基準日」という。）現在において、次に掲げる職員はこの要綱上の被評価者とししないものとする。

ア 出向又は派遣中の職員（ただし、名古屋市職員互助会又は地方公務員災害補償基金名古屋市支部へ出向している職員を除く。）

イ 市立大学医学部附属病院、民生局厚生院附属病院又は衛生局市民病院に勤務する医事職の職員

2 評価者及び調整者

評価者及び調整者は別表第1の区分による。

3 目標設定の実施時期

被評価者は毎年、基準日現在に属する所属において、1月中に翌年度（直後の4月から翌年3月までの期間）の目標の設定を行う。

4 目標設定の方法

ア 被評価者は評価者から組織の方針の提示を受けたうえ、評価者との協議を経て、「目標・成果自己申告書」（様式第1）に翌年度の目標を記載し、評価者に提出する。

イ 調整者は評価者との協議により、目標を確認し、必要に応じ修正等の指導を行う。修正を要する場合は、再度、被評価者と評価者との協議を行い、目標を確定する。

ウ 組織の改編、人事異動等により被評価者、評価者、調整者に異動がある時は直ちに目標の設定、確認、見直し等を行う。

エ 年度途中において必要な場合は、ア、イの方法に準じ、目標の修正を行う。

オ 第一次調整者が存在する場合は、評価者との協議により、目標を確認し、必要に応じ修正等の指導を行い、修正を要する場合は、再度、被評価者と評価者との協議を行い、目標を確定する。各被評価者の目標は第一次調整者を通じ、調整者に報告する。

5 評価の実施時期

被評価者の基準日現在に属する所属において、毎年1月に、年度末までの成果も考慮したうえ、当該年度の目標達成度の評価を行う。

6 評価の方法

ア 被評価者は「目標・成果自己申告書」（様式第1）にそれぞれ設定された目標ごとに成果を記し、目標達成度についての自己評価を行う。それをもとに、評価者は被評価者との協議を行い、被評価者に対し、翌年度の目標設定に資する指導・助言を行う。

イ 評価者は「目標達成度評価表」（様式第2）に、設定された目標ごとにその達成度を記入し、別表第2に掲げられた評語を決定し、備考欄にその理由を記す。

ウ 総合評価については、評価者は、各自評価する対象となる被評価者数の5割（端数切り上げ）以内の範囲において「S」候補者として、順位をつけたうえで、調整者に対して申請することができる。申請されない者の評語は「B」とする。

エ 調整者は各評価者から申請された「S」候補者のなかから、評語「S」となるべき職員を決定するが、第2 1の被評価者に与えられる「S」と第2 1 ア又はイに該当する職員に与えられる「S」の合計数が、名古屋市業績評価実施要綱第2 1の業績評価の被評価者である課長級の職員数（この要綱の適用者を含む。）の2割以内（小数点以下四捨五入）の範囲となるよう決定することができる。調整者により「S」と決定されなかった「S」候補者の評語は「A」とする。

オ 被評価者が年度途中で異動（係長段階の職からの昇任あるいは部長段階の職への昇任を除く。）した場合、異動前の職において設定された目標の達成度について被評価者は自己評価を行い、異動前における評価者は当該被評価者との協議を経たうえで、設定された目標ごとに異動直前までにおける達成度を「目標達成度評価表」に記入しておくものとし、基準日現在における当該被評価者の評価者にこれを送付するものとする。

カ 第一次調整者が存在する場合は、評価者との協議により、「S」候補者の選定及び順位について調整したうえで、調整者に「S」候補者の申請をする。

キ 調整者は「S」候補者の中から「S」を決定する際、必要に応じ、評価者（第一次調整者が存在する場合は第一次調整者）との協議を行う。

7 評価の開示

評価者は被評価者に対し、評価の如何にかかわらず、告知するものとする。

第3 留意事項

1 目標設定についての留意点

ア 部の方針ひいては市政の方針に沿った目標とすること。

イ 目標は具体的なものとし、実現すべき内容をでき得る限り数値化し、達成すべき期限を明確にすること。ただし、無意味な数値的目標とならないよう注意すること。

- ウ 目標の達成方法を具体的に明らかにすること。
- エ 目標の数はおおむね係の数程度とすることが一般的であると思われるが、目標が複数の場合は優先順位などをつけ、重要課題を明らかにすること。
- オ 目標水準は努力を要し達成し得る程度に高いものとする。不要な目標あるいは努力を要せず達成できるような低い水準の目標などは設定しないこと。
- カ すぐに結果の出るような短期的目標に偏らず、長期的視野に立った目標も設定すること。
- キ 他の組織との連携も考慮すること。

2 評価についての留意点

- ア その年度の目標の達成度による評価であるため、本質的には絶対評価とすべきではあるが、結果として相対評価とすべきこと。
- イ 目標の難易度を考慮し評価すること。
- ウ 長期的目標など成果の現れにくい目標であるかどうかも吟味し、評価を行うこと。
- エ 目標を達成する過程も考慮し評価すること。

第4 特例

次に掲げる職員の評価については、第2の規定にかかわらず、別に定める評語とする。

- 1 評価を実施する直前の4月1日以降に勤務しなかった期間が6月をこえる職員（ただし、欠勤が4月1日以前より引き続いている場合はその欠勤期間を通算するものとする。）
- 2 評価を実施する直前の4月1日以降に昇給延伸事由に該当する職員（ただし、承認欠勤が4月1日以前より引き続いているときは、その引き続く承認欠勤期間を4月1日以降の承認欠勤期間に通算するものとする。）
- 3 評価を実施する直前の7月2日以降、課長段階の職に採用された、あるいは昇任した職員
- 4 第2 1 ア又はイに該当していた者が、評価を実施する直前の7月2日以降、第2 1の被評価者に該当することとなった職員

第5 その他

- 1 年度途中において目標達成状況の確認を評価者と被評価者との協議により行うこと。この途中経過の確認は少なくとも1回（その場合は半年後を目途とする。）は行うこと。
- 2 目標を設定する年度において退職する職員であっても、組織としての目標の設定は行うこととする。
- 3 部長段階の職以上の職員が課長段階の職を事務取扱している場合は、当該職員は目標の設定を行うこととするが、その職員の評価については名古屋市業績評価実施要綱の適用をうけるものとする。
- 4 基準日以前において部長段階の職へ昇任した職員の評価については名古屋市業績評

価実施要綱の適用をうけるものとする。

- 5 第2 1 ア及びイに該当する職員の業績評価は、この要綱に定めるもののほか、名古屋市業績評価実施要綱によるものとする。
- 6 この要綱は、平成8年1月1日から実施する。

附 記

この要綱における評価に関する部分については、平成9年1月1日から実施する。

別表第1

評価者及び調整者一覧

被評価者	評価者	調整者
課長級	部長	局長 区長

注1 局長級の職員が公所長となる場合、総務局長は、必要に応じ、その公所長を第一次調整者とすることができる。

2 この表により難しい場合は、別途、総務局長が定める。

別表第2

評 語	説 明
S	達成困難な目標であっても、今後、十分に達成可能な状況を作り出すことができた。困難な目標以外の目標の達成はほぼ十分であり、おおむね当初の目標で求められた成果を上げることができた。または、これらに準ずる、あるいはそれ以上の水準の目標達成度であった。
A	目標の達成は十分とは言えないまでも、当初の目標で定められたもののうち、かなりの成果を上げることができた。達成しやすい目標は十分達成でき、成果を上げることができた。またはこれらに準ずる水準の目標達成度であった。
B	目標の達成度は高いものではなかったが、部分的には成果が上がった。達成しやすい目標はある程度達成でき、成果を上げることができた。または、これらに準ずる水準の目標達成度であった。

目標・成果 自己申告書

様式第1

所属 _____ 補職 _____ 氏名 _____ 印 _____

	目標 (なにを、いつまでに、どれだけ達成するのか具体的に)	達成方法 (目標を具体的にどのように達成するのか)	成果 (自己評価)
職務上の目標	(1)	(1)	(1)

労務管理・人材育成の目標	(1)	(1)	(1)

同一人について、複数枚にわたってもさしつかえない。

目標達成度評価表

様式第2

補職名
被評価者 氏名

補職名
評価者 氏名

補職名
印 調整者 氏名

印

	目 標	目 標 の 達 成 度	評 価 者	備 考	調 整 者
職務(1)					
労務(1) 育成					
総合				S候補者としたときの順位	人中 位

政策法務研究班

はじめに

「政策法務」という、一般には馴染みの少ない分野についての研究の中で得た結論は、他の学問のように体系的な調査研究によって、一つの学説といったものを導き出すものではなく、日々変わっていく生活のすべての分野における行政の対応の中で、より積極的に住民のニーズに則した建設的な政策を実施していくことの中で導き出されるものである、即ち、「政策法務は、すべて実践の中から生まれ、実践の中から体系づけられていくものである。」ということです。

「政策法務」の考え方を日常の行政運営に生かしていくためには、まず、実践することが大切であり、その中から大きな進展があると思います。

しかし、各自治体において、「政策法務」展開し、実践するにあたって、その基礎的知識等を個々に集積させるには多くの時間を要し、息の長い長期的スパンでの研修が必要であり、また、そのリーダ的役割を果たせる人材も確保しなければなりません。

これらのことを個々の自治体のみで行うことは困難な点も多く、積極的に「政策法務」を展開し、実践していくためのバックボーンとして、宮城県市町村職員研修所には、今後より一層大きな役割が期待されるところです。

研修所施設が新築され、研修会場等の物理的な面での制約も緩和され、より積極的な研修運営のための環境が整った今が「政策法務」の研修を実施する時期ではないかと思えます。

一口に「政策法務」と言いましても、その分野は広く、すべてを網羅した研修を行うことは困難であると思われませんが、今後の研修所研修プログラム策定の参考として、必要と思われる研修を体系的にまとめました。

また、「政策法務」の芽を育てる意味から、個々の自主的活動が不可欠であると考え、自主研究グループに対する活動支援の要綱案等を作成しました。

最後に、視察にあたり、親切なご指導ご助言をいただきました法政大学の松下先生、東京大学の西尾先生、武蔵野市天野部長をはじめとした政策法務に取り組んでいらっしゃる職員の皆様方に深甚なる謝意を表し、以下「政策法務」に関する調査研究を報告いたします。

平成9年3月

政策法務研究班

石巻市総務部人事課	村上 伸 介
白石市総務部総務課	穴戸 儀四郎
矢本町議会事務局	大槻 敦
事務局	内海 裕 一

1 調査研究の目的

地方分権や情報化など自治体を取り巻く環境変化への対応策として、自治体職員の政策形成能力の向上が急務となっています。

また、終身雇用や年功序列の自治体労務管理が行き詰まりを見せ、時間をかけて職員を職場で育てるだけの従来のやり方だけでは、急激な環境変化に対応できなくなっている一方、職員の考え方も高学歴化、価値観の多様化を背景に、専門性の向上や生涯にわたる能力開発の要望が高まっています。

これらに総合的に応え、自治体間競争を勝ち抜くためにも個性や創造性を大切に職員行くが求められるところです。

本調査研究は、政策形成能力開発と活用を図るため、広域的な研修機関としての宮城県市町村職員研修所の「政策法務研修」を通じた組織活動のあり方に関する提目的としたものです。

2 政策法務とは

政策法務は、自治体の経営戦略を遂行するために必要な機能の一部であり、自治体経営を支える（政策の実効性を高める）補完機能です。

具体的には、「自治体が地域に根ざした政策主体として、①自治体の自治立法権に基づく立法法務、②自治体の法令解釈権に基づく法律運用法務、③訴訟を通して自治体の政策を主張する政策主張型訴訟法務の総称であり、自治体運営を法的視点から総合的に行う政策を展開していくこと」（8年度調査研究報告書より）です。

3 政策法務研修について

「政策法務研修」は、政策形成能力開発（向上）の方策のひとつとして位置づけられます。

また、その展開にあたっては、研修所のみならず全体的組織、各職場、個人の各レベルが着実かつ有機的に結合される必要があります。

(1) 研修の役割

「政策法務研修」の果たすべき役割は、職員が政策科学、法律学の知識、論理的思考能力、創造力などを修得することにあります。更に、具体的な政策案を自治体の総合計画や業務課題だけでなく、全体的見地から考えた重要性、緊急度、広域関連性などの法的検討と専門スタッフとして首長や管理者や監督者に対して助言（提言）ができる能力の開発を目指しています。

(2) 対象者

政策主体としての政策法務能力を発揮できる環境づくりのためには、特定の階層、職種、部門に限定せず、研修の対象を幅広く考えなければなりません。

また、政策法務の専門スタッフの育成のみならず、仕事全体の向上のためにも各階層にわたる研修に政策法務を取り入れてゆくことを考慮する必要があります。

(3) 研修方法

具体的な研修方法としては、集合研修と専門研修に大別されます。

【研修所における政策法務研修の区分（平成8年度調査研究報告書より）】

区分	対象職員	研修内容	目的
集合研修	一般職 監督者	基礎知識の付与 手法・技法の習得	① 人材育成 ゼネラリストの育成 ② 環境形成（共有化）
専門研修	希望者	専門知識の付与 手法・技法の実践 政策法務自主研究	① 人材育成 スペシャリストの育成 ② 職場内外リーダーの育成 ③ 自主研究グループとしての活動支援

① 集合研修

集合研修には、階層別研修が含まれ、中長期的な人材育成面を考慮し、監督者研修Ⅲまでを対象とし、政策法務の基礎的能力を身につけることをねらいとします。

集合研修におけるメリット及びデメリットについては、以下のとおりです。

ア) メリット

- ・特定の階層や部門に必要な基礎的な事項を学ぶことができる。
- ・専門家を招いて、日常業務では習得できない知識、技能、判断基準を学ぶことができる。
- ・体系的な知識・技術を学ぶことができる。
- ・同一の職務能力、資格、年齢のものが一同に会することによる情報交換、交流による多角的なものの見方ができる。

イ) デメリット

- ・教えられることに慣れることにより、自主性（主体性）をもった学習意欲や態度が薄れる。
- ・興味（意欲）のない職員が参加することにより、研修効果が下がる。

② 専門研修

環境変化に対応すべき職員は、どの階層にも当てはまりますし、学習意欲のある職員のためにも階層にこだわらず、希望者を対象とします。

(5) 政策法務研修を実施していく場合の問題点

① システム

- ア) 研修体系が未整備である。
- イ) 各自治体で抱えている課題や地域づくりについての政策法務的内容をどう成果に結びつけていくかが明確ではない。
- ウ) 自主研究グループの育成支援に対する役割が明確化されていない。

② 人

- ア) 政策法務の必要性を認識している団体が少ない。
- イ) 研修者の基礎的知識の不足している。
- ウ) 研修者の動機水準がマチマチである。

③ 環境

- ア) 県内において、適当な講師が見当たらない。(指導者の不足)
- イ) 政策法務を利用した先進的な政策の実施事例の蓄積がほとんどない。
- ウ) 長期間にわたる研修が予想されるが、職場理解が得られるか。

4 まとめ

今後、地方分権の進展に合わせ法務職員の蓄積が必要となります。一つの自治体のみで法務職員を充足できることは難しいと考えます。

そのために、自治体間での政策法務職員の広域的連合が必要となってくることが予想されます。

研修所及び自治体はそれぞれ

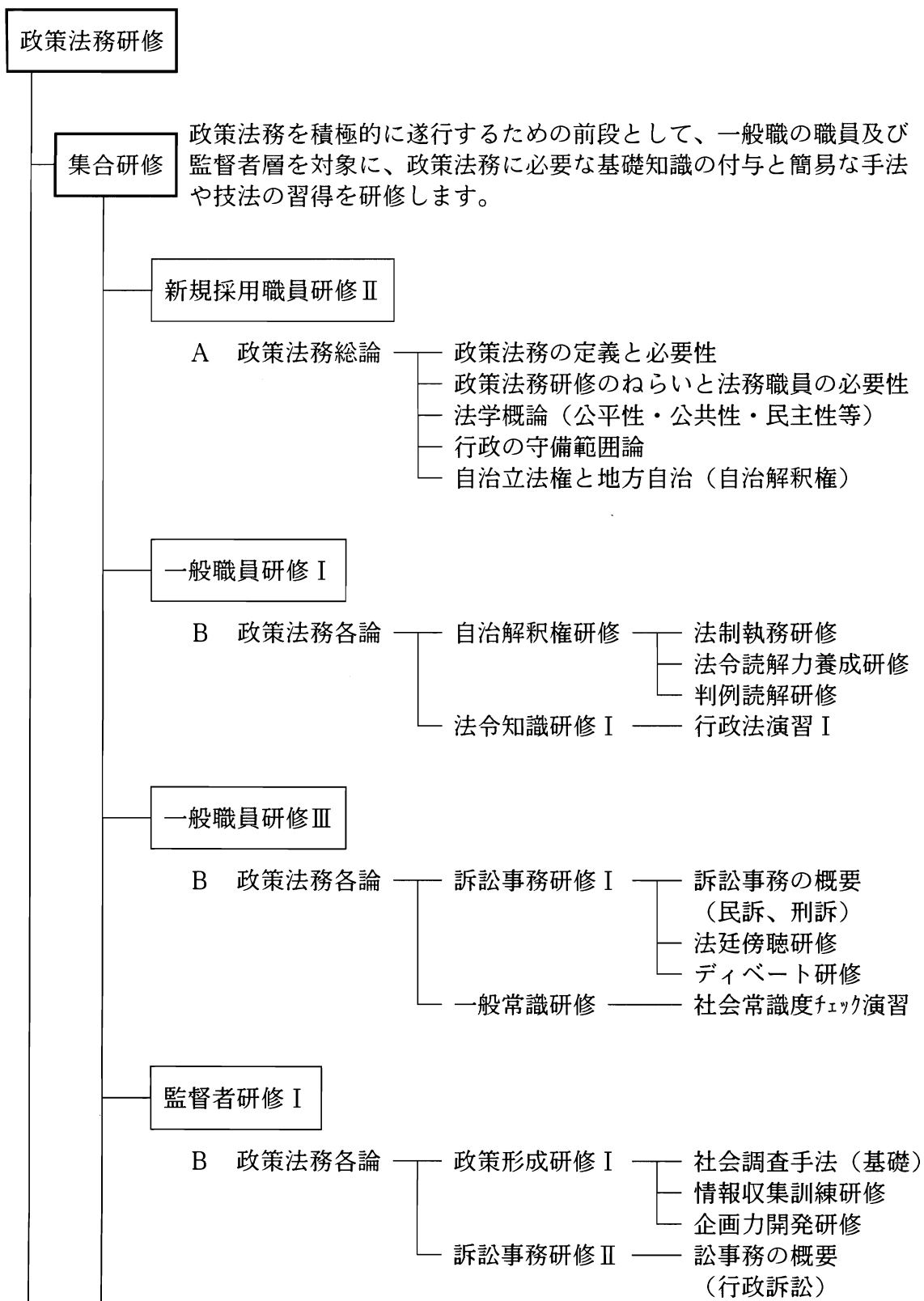
- ① 職責にあった法務職員育成(能力開発)計画を自治体みずからが持つこと。
- ② 自治立法権の展開を職場において指導できる職員(リーダー)を育成すること。
- ③ 職員の学習意欲に対する支援を行うこと。
- ④ 組織を横断したスタッフ組織の確立すること。
 - ・政策法務思考型であり、従来の解釈論中心ではないこと。
 - ・法令担当者ばかりでなく、幅広く人材を求めていくこと。

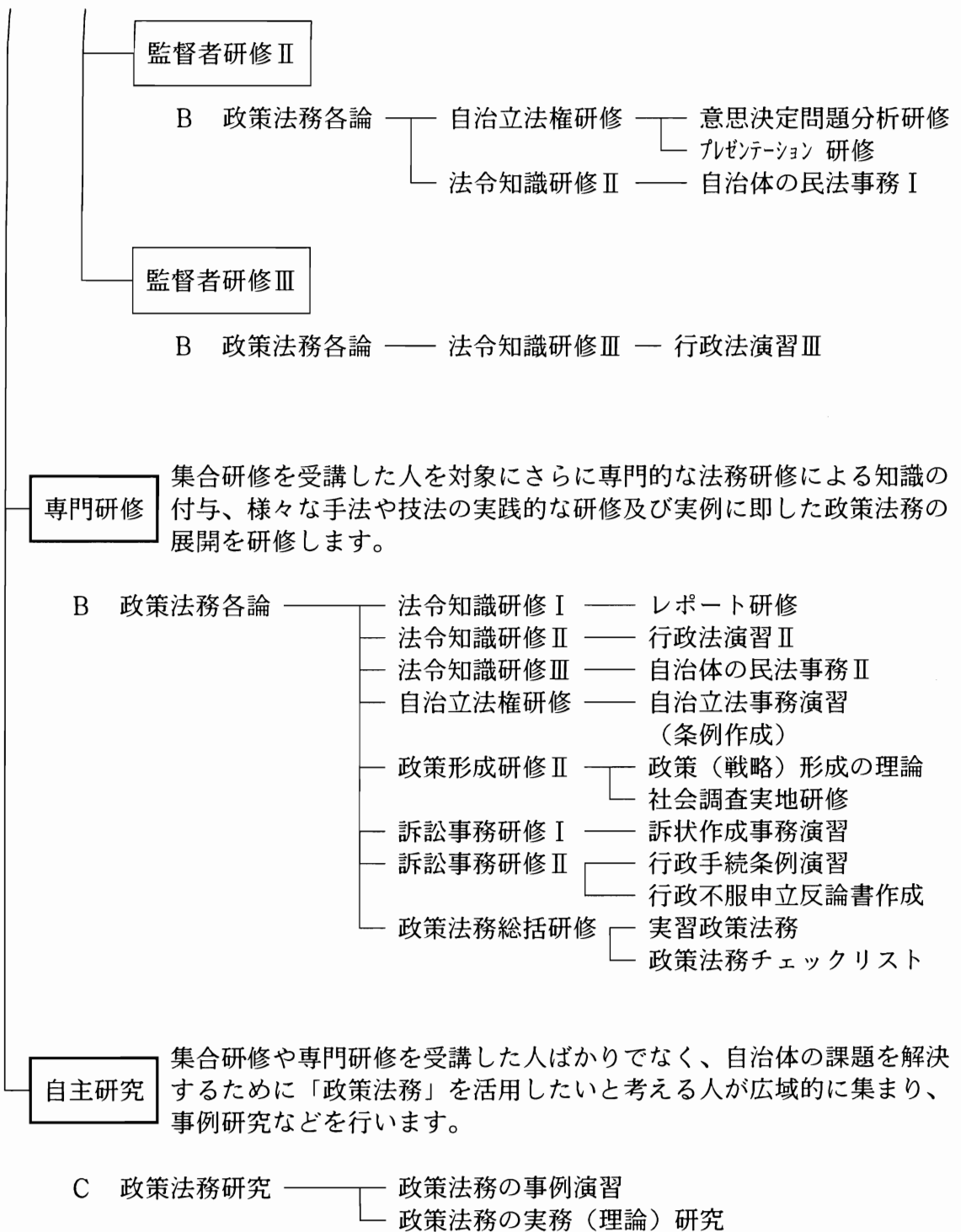
を考慮した長期的人材育成を行っていかねばなりません。

宮城県市町村職員研修所における「政策法務研修体系(案)」と自主研究グループの育成策・活動支援策を「宮城県市町村政策研究会規約(案)」及び「自主研究活動の助成に関する要綱(案)」としてまとめました。

政策法務研修のより一層の充実のため、研究会の設置及び研修の実現に向けて、ご検討願います。

【政策法務研修体系（案）】





【宮城県市町村政策研究会規約（案）】

（名称）

第1条 本会は、宮城県市町村政策研究会と称する。

（目的）

第2条 本会は、住民サイドに立った政策主体としての市町村の政策形成の実践的研究及び会員相互の交流をとおり、市町村の広域的研究活動を促進し、市町村職員の政策形成能力の向上と住民自治の発展に寄与することを目的とする。

（事業）

第3条 本会は、前条の目的を達成するため、次の事業を行う。

- (1) 学習会（研究会）の開催
- (2) シンポジウムの開催
- (3) 各種情報の収集及び提供
- (4) 会員間の情報交流及び研究協力の支援
- (5) その他

（会員）

第4条 会員は、自治体職員、自治体の課題に関する研究を行う者、自治体の課題に関心を有する住民とする。

2 前項の会員は、個人会員とする。

（退会）

第5条 会員は、所定の様式による届出により、退会することができる。

2 会長は、会員としてふさわしくない行為をした者を退会させることができる。

（役員）

第6条 本会に、次の役員を置く。

- (1) 会長 1名
- (2) 副会長 2名以内
- (3) 監事 2名

（選任）

第7条 役員は、会員のうちから互選により定める。

（任期）

第8条 役員は、任期は、2年とする。ただし、再任を妨げない。

2 前項の規定にかかわらず、役員はその任期満了後も後任の役員が就任するまでは、その職務を行う。

（会長）

第9条 会長は、会務を総括し、本会を代表する。

（副会長）

第10条 副会長は、会務を執行する。

2 会長に事故があったときは、その職務を代理する。

（監事）

第11条 監事は、会計及び会務執行を監査する。

(顧問)

第12条 本会に、顧問を置くことができる。

2 顧問は、総会に諮って委嘱する。

(部会)

第13条 会務の執行のため、会長のもとに部会を置くことができる。

2 部会に、部会長を置き、会長が会員のうちからこれを指名する。

(事務局)

第14条 会務を処理するために、本会に、事務局を置く。

2 当分の間、事務局を宮城県市町村職員研修所〇〇課に置く。

(総会)

第15条 会長は、毎年少なくとも1回総会を招集しなければならない。

2 会長は、必要と認めるときは、臨時総会を招集することができる。

3 会長は、会員の3分の1以上の者から書面で総会に付議すべき事項を示して総会を招集すべき旨の要求があったときは、総会を招集しなければならない。

4 総会の議事は、出席者の過半数をもって決定する。

(経費)

第16条 本会の経費は、会費、宮城県市町村職員研修所、寄附金その他の収入をもってこれに充てる。

(会計年度)

第17条 本会の会計年度は、毎年4月1日に始まり、翌年3月31日に終わる。

(規約の変更)

第18条 本規約は、総会において出席者の3分の2以上の同意がなければ、変更することができない。

(解散)

第19条 本会は、会員の4分の3以上の同意がなければ、解散することができない。

(細則)

第20条 この規約施行についての細則は、別に定める。

附 則

この規約は、平成〇年〇月〇日から施行する。

【自主研究活動の助成に関する要綱（案）】

（目的）

第1条 この要綱は、宮城県市町村自治振興センター規約（宮城県（市町村）指令第81号）第2条に規定する構成市町村の職員の人材育成を図るため、行政に関する事項について自主的に研究を行う職員のグループ（以下「グループ」という。）に対し、助成を行うことについて必要な事項を定める。

（助成の内容）

第2条 グループに対する助成は、次のとおりとする。

- (1) 研究活動に必要な経費の補助
 - (2) 講師等の紹介及びあっ旋
 - (3) 参考図書等の情報提供
 - (4) 研究活動に必要な東北自治総合研修センター（以下「センター」という。）の研修室の利用の便宜
- 2 前項第1号の経費の補助は、毎年度、予算の範囲内とし、次の各号に掲げるものとする。
- (1) 講師等に対する謝礼
 - (2) 図書及び資料等の購入費
 - (3) 研修会及び講演会等の参加負担金
 - (4) 会場の借上料
 - (5) その他調査研究に必要な経費で、宮城県市町村職員研修所長（以下「所長」という。）が認めるもの
- 3 前項第2号の研修室の利用の便宜は、センターの事務に支障のない範囲に限るものとする。

（助成の対象）

第3条 助成の対象となるグループは、次の各号に掲げる事項について調査研究を行うことを目的として、3人以上の職員により結成されたもので、所長が適当と認めたものとする。

- (1) 市町村の行政課題に関する事項
- (2) 職務に関する専門的知識及び技能に関する事項
- (3) その他所長が適当と認めたもの

（助成の申請）

第4条 助成を受けようとするグループの代表者は、研究テーマ、活動内容、研究グループの構成員の所属団体及び氏名等を記載した自主研究グループ助成申請所（様式第1号）を所定の期間までに所長に提出しなければならない。

（助成の決定及び通知）

第5条 所長は、前条の申請があったときは、その内容を審査し、助成の可否を決定し、その結果を自主研究グループに対する助成決定通知書（様式第2号）により、速やかに当該グループの代表者に通知するものとする。

(変更の届出)

第6条 グループの代表者は、所定の期日までに、自主研究グループ実績報告書(様式第3号)に必要な書類を添えて所長に提出しなければならない。この場合において、助成金額に残額が生じたときは、当該残額を返還しなければならない。

(助成金の返還)

第7条 所長は、グループが次の各号の一に該当するときは、助成金の全部又は一部の返還を命ずるものとする。

- (1) 偽りその他不正な手段により助成金の交付を受けたとき。
- (2) 助成金を交付目的以外のものに使用したとき。
- (3) 研究活動の全部又は一部を行わなかったとき。
- (4) 正当な理由がなく、実績報告書を提出しなかったとき。
- (5) その他所長が助成の必要がないと判断したとき。

(成果の活用)

第8条 所長は、報告を受けた研究成果のうち有益なものについては、研修に反映させるよう努めるものとする。

(委任)

第9条 この要綱の施行について必要な事項は、所長が定める。

附 則

この要綱は、平成〇年〇月〇日から施行する。

*様式については、省略しました。