

第5章

業務管理・キャリア開発シート 【実施要領】

1	業務管理・キャリア開発シートの目的	64
2	実施対象者（作成する職員）	64
3	業務管理・キャリア開発シートの作成時期と主な記載内容	64
4	業務管理・キャリア開発シートの様式	64
5	業務目標の設定	65

令和3年4月
総務部行財政改革局人事企画課

1 業務管理・キャリア開発シートの目的

(1) 業務管理支援

職員自らが業務目標の設定、中間点検や年度末達成状況の評価を行うことで、適正な業務の進行管理をサポートし、その成果をより確実なものとしします。

(2) 能力開発・キャリア開発支援

今までに従事した業務やその成果等についての分析・評価、今後の勤務・研修等の希望の申告を行い、上司から指導・助言を受けることで、自己の能力開発・キャリア開発に役立てます。

2 実施対象者（作成する職員）

知事部局及び労働委員会事務局に勤務する全職員

<対象外>

- ・知事部局の各部局長等、各総合事務所長、労働委員会事務局長
- ・会計年度任用職員、臨時的任用職員

3 業務管理・キャリア開発シートの作成時期と主な記載内容

4月	9月	1月
<ul style="list-style-type: none"> ・業務目標の設定 ・担当業務の困りごと及び改善に向けた提案 ・担当業務についての認識 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務目標の中間点検 ・業務目標以外の取組実績 ・担当業務の困りごと及び改善に向けた提案 ・担当業務についての認識 	<ul style="list-style-type: none"> ・取組成果等の自己評価 ・業務目標以外の取組実績 ・担当業務の困りごと及び改善に向けた提案
<ul style="list-style-type: none"> ・今後の従事業務希望 ・過去の従事業務及びその適性 ・研修、派遣の希望 ・行動目標 	<ul style="list-style-type: none"> ・今後の従事業務希望（修正） ・研修、派遣の希望（修正） ・行動目標の中間点検 	<ul style="list-style-type: none"> ・行動目標の自己評価
<ul style="list-style-type: none"> ・部下育成の方針等 ・職場環境 	<ul style="list-style-type: none"> ・部下育成の取組状況 ・職場環境 	<ul style="list-style-type: none"> ・部下育成の取組状況

4 業務管理・キャリア開発シートの様式

対象者	様式
係長級以上の職員※	様式第9号
主事・技師級、一般専門職の職員	様式第10号
医師、看護師、現業職※	様式第11号（役付職員は様式第9号を使用）

※現業職長は、様式第9号を使用

5 業務目標の設定

(1) 目標設定の目的

業務目標は、当該年度において職員が果たすべき役割を明確化・共有化するために、目に見える形にするものです。

そのため、業務目標の設定に当たっては、平成20年度から所属ごとで作成することとしている工程表で定めた組織目標との整合性や業務の効率化の観点等に留意し、できるだけ具体的に設定することが求められます。

(2) 目標設定における留意事項

① 工程表で定めた組織目標と整合性がとれていること

業務上の目標は、個々の職員が「これをやりたい」「自分の役割は自分で決める」という形で勝手に設定すべきものではありません。

組織として高いパフォーマンスを発揮するためには、工程表で定めた組織として達成すべき目標を踏まえて、個々の職員の目標が設定されることが必要です。

② 職位にふさわしい目標であること

「職位ごとに求められる役割と人物像」（資料4(P.39)、「鳥取県職員の人材育成、能力開発に向けた基本方針」に記載）を踏まえて、職位に応じた目標が設定されることが必要です。

- ・ 困難度、重要度、業務量などを考慮する。
- ・ 目標レベルを低位に置かない。

（業務目標の達成度は、人事評価の実績評価につながるものです。適切な人事評価のためにも、達成しやすい目標に偏ったり、自身の目標の達成のみに固執したものとなったりすることのないよう、「着実に業務に励まないと達成できないレベル」の目標を設定するよう努めてください。）

③ 具体的な目標であること

業務上の目標は、「何を」「いつまでに」「どこまで」「どのように」するのか、具体的に設定することが必要です。

業務の内容によっては、質的な目標や「果たすべき役割」など抽象的な記述とならざるを得ない場合もありますが、その場合でも、当該年度の業務遂行に当たっての重点事項、特に留意すべき事項等について明確にしてください。

<振り返り型の評価>

期首時点では抽象度の高い目標に止まらざるを得ない場合には、評価時に業務遂行状況を振り返り、結果的にどのような業務を成し遂げたのか、貢献ができたのかを評価する方法もあります。

この場合、「業務目標の達成度」ではなく、業務実績そのものが「果たすべき役割」に適合したものであったのかどうか、という観点から評価することになります。

(3) 目標設定が困難な業務の場合

① チーム単位で業務を行う場合

- 例) ・ チーム共通の目標の下で、個々の役割を明確にする形で細分化し、目標を設定する。
・ チーム目標を個人の業務目標とし、チーム目標の達成にどのような貢献をしたかという観点から評価時に振り返る。

② 短期で成果が出せない業務の場合

- 例) ・ 中長期的な成果を意識した当該年度（評価対象期間）における到達水準の目標を設定する。

③ 期首の段階で具体的な目標が設定できない場合

- 例) ・ 期首の目標は抽象的（定性的）なものとし、評価時に振り返り型で成果を検証する。

④ 定型性、反復性業務の場合

例) ・効率化や迅速化、業務改善など、当該年度（評価対象期間）の重点事項、留意事項に着目した目標を設定する。ただし、目標設定に当たっては、具体的に記入する。

(4) 目標設定の基本的な流れ（4～5月）

① 目標設定で考慮すべき事項の整理

・組織目標の確認

工程表で定めた所属の組織目標を確認・理解し、所属、担当、自らの担当業務には何が期待されているのか整理する。

・求められている役割の確認

「職位ごとに求められる役割と人物像」（資料4(P.39))、事務分担表等を確認し、自らの役割を整理する。

・周囲からの期待の確認

周囲（上司、部下、同僚、他所属、関係先、県民など）から期待されていることを整理する。

・現状の問題点の把握

所属や自らの担当業務における現状の問題点や前年度の反省点を整理する。



② 対応課題の選定

①で整理した内容について、県政の基本方針や組織として取り組むべき事項を考慮し、当該年度（評価対象期間）において最も重点的に取り組む必要があると考える課題を選定する。



③ 業務目標の設定

・項目数

3項目を目安に設定する。

・具体的な業務目標の設定

目標達成状況がイメージできるよう、「何を」「どのような方法で」「どこまで」「いつまでに」といったことを明確にして、具体的な目標を設定する。

「何を」	…	取り組むべき項目
「どのような方法で」	…	目標達成に向けた方法、手段
「どこまで」	…	達成すべき結果や程度（改善された状態、内容、数値等）
「いつまでに」	…	目標達成に向けたスケジュール（段階ごとの処理期限）



④ 業務目標の確定・共有化（期首面談の実施）

期首面談において総括評価者と意見交換を行い、当該年度（評価対象期間）に取り組むべき業務目標を確定・共有化する。

業務目標を修正した場合には、業務管理・キャリア開発シートの記載を修正する。

＜業務目標の記載例＞

目標 (何を)	業務目標達成のための具体的取組 (どのような方法で・どこまで)	期限 (いつまでに)
〇〇マニュアルの見直しを行い、改訂する	県民の利便性向上のため、既存の〇〇マニュアルについて、所属内で話し合いながら、見直し、改訂する。	年度末
〇〇に関するチェックリストを作成する	担当内の時間外実績〇時間以内となるよう所属内でコミュニケーションを十分図り、協力しながら〇〇のチェックリストを作成する。	9月末
〇〇の改善を行う。	エラーの件数を年間〇〇件以内に減少させるよう〇〇の改善を行う。	年度末
〇〇のあり方を検討する	〇〇のあり方について、関係団体の意見を踏まえた内容となるよう、協議会を開催し、存続か廃止かの判断ができるよう検討する。	〇月
〇〇計画を策定する	〇〇計画を、県民の意見を踏まえた内容となるよう、意見募集等を実施した上で策定する。	年度末
〇〇の作業時間を短縮する	〇〇申請の処理期間〇〇日を、事務作業の見直しにより、〇〇日に短縮する。	年度末
〇〇を推進する	①〇〇マニュアルを作成する。 ②県民向けの講習会を実施することにより、〇〇に対する理解の向上を図る。	① 9月末 ② 12月
〇〇に関する資料を作成する	県民向けのアンケートを実施し、〇〇について調査分析をし、〇〇の原因を整理し、対策を立案できるよう〇〇に関する基礎資料を作成する。	8月末
〇〇を向上させる	〇〇の利用率を、ホームページ等を活用した県民周知により、〇%アップさせる。	年度末
〇〇を企画する	〇〇事業計画を作成し、決裁を得て、下半期に実施できる状態にする。	9月末
〇〇を定着させる	〇〇を実施し、〇〇が毎日行われる状態にし、年度末まで〇〇を毎月報告できる体制にする。	年間を通じて
〇〇を共有化する	県民からの問い合わせに迅速に対応できるように、日頃から情報収集に努め、定期的（少なくとも月1回ごと）に整理しておくとともに、職場での情報の共有化を図る。	年間を通じて

業務目標の設定にあたり控えるべき表現

控えるべき表現	改善例
<ul style="list-style-type: none"> ・努力する ・努める ・徹底する ・目指す 	<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇まで達成する。 ・〇〇を実施する。
<ul style="list-style-type: none"> ・支援する ・助言する ・調整する ・管理する 	<ul style="list-style-type: none"> ・自分がこれらのために具体的に何を実施するのかを記載する。
<ul style="list-style-type: none"> ・効率化する ・明確化する ・安定化する 	<ul style="list-style-type: none"> ・これらを達成するために具体的に何を実施するのかを記載する。
<ul style="list-style-type: none"> ・極力 ・可能な限り ・できるだけ ・必要に応じて 	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的に〇〇を〇〇までに達成する
<ul style="list-style-type: none"> ・臨機応変に 	<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇の場合は、〇〇する。

(引用元)「地方公共団体の人事評価」(一般財団法人自治研修協会 編)

(5) 業務目標達成に向けた中間点検（9月中～下旬）

業務目標達成に向けた進捗状況について、3段階の自己評価（「計画以上」、「概ね計画どおり」、「遅れている」）を行い、上期末までの取組状況の振り返り・下期に向けた具体的な取組について記載します。

外的要因等により期首面談で確定させた目標を変更する必要がある場合は、総括評価者と意見交換を行った上で、業務目標の修正・追加を行います。

(6) 年度末での業務目標の達成状況の評価（1月中～下旬）

業務目標の達成状況について、3月末までの見込みを含め、3段階の自己評価（「目標を超える成果が達成できた」「概ね目標を達成できた」「目標を達成できなかった」）を行い、年間を通じた取組状況・成果について記載します。

(7) 人事評価における実績評価との関係

① 被評価者

業務目標達成状況及び業務目標以外の取組実績についての自己評価は、人事評価における実績評価の自己評価の基礎資料となります。

そのため、業務管理・キャリア開発シートの記入（入力）と人事評価における自己評価は同時期に行います。

② 評価者

評価者は、被評価者の業務管理・キャリア開発シートの業務目標達成状況及び業務目標以外の取組実績の自己評価について、人事評価の実績評価を行う際の基礎資料として活用します。（人事評価における実績評価は、業務目標の達成度をベースとした上で、業務目標以外の成果、実績も加味します。）

日頃の仕事ぶりなどをもとに、業務管理・キャリア開発シートでの被評価者の自己評価や取組状況・成果の記載も参考にしながら、評価基準に照らしてS、A、B（標準）、C、Dの5段階で評価を行うとともに、評価根拠欄には業務目標の達成状況等について記載します。