

論 説

ドイツ・公務員の人事評価

藤 内 和 公

<目 次>

- I 概 論—公務被用者—
 - 1 前提的な事項
 - 2 公務労働協約における規定
 - 3 法的基礎
 - 4 業績給の運用
 - 5 目標協定
 - 6 体系的業績評価
 - 7 コンビ（組み合わせ）型評価
- II 業績給導入の経緯—公務協約の改革—
 - 1 全般的な背景
 - 2 現代化手段としての協約政策
 - 3 公務協約：業績給導入
 - 4 公務協約における賃金規定—扶養原理から業績原理へ—
 - 5 現場における公務協約の評価
 - 6 業績給をめぐる紛争—公務協約18条の定め—
- III 勤務所協定分析
 - 一 調査概要
 - 1 業績給のタイプ
 - 2 参加の任意性
 - 3 業績評価の方法
 - 4 そのほか
 - 二 個別勤務所協定から
 - 1 目標協定
 - 2 体系的業績評価
 - 3 組み合わせ（コンビ）型
 - 4 予算配分
 - 5 受給被用者比率
 - 6 官吏への適用
 - 7 その他—自治体での調査から—
- IV 業績評価実施状況
 - 1 2007～2010年ザクセン州調査

- 2 2009～2010年ノルトライン・ヴェストファーレン州調査
- 3 2010年ノルトライン・ヴェストファーレン州調査
- 4 2011年全国調査

V 業績給運用のタイプ

- 1 選抜的制度
- 2 参加型制度
- 3 慣習的な制度
- 4 回避と躊躇
- 5 小 括

VI 関係者の受け止め方—受容と機能—

- 1 受容と評価
- 2 業績給の作用・影響
- 3 業績給の将来
- 4 小 括

VII まとめ—公務被用者—

- 1 ドイツの特色
- 2 評価・分析
- 3 日独比較

<資料1>公務被用者関係：①ポツダム市，②デュイスブルク市，③ケルン市，④デュッセルドルフ市，⑤グリンド市，⑥A市，⑦フランクフルト市，⑧メアハイム病院，⑨ベルリン市，⑩ベルリン警察，⑪ミュンスター大学，⑫ブレーメン市，⑬勤務所協定「業績給」サンプル

<資料2>官吏関係：⑭ブレーメン市，⑮ケルン市，⑯デュッセルドルフ市，⑰ノルトライン・ヴェストファーレン州，⑱マインツ大学，⑲ヘッセン州，⑳連邦防衛省，㉑ミュンヘン市，㉒テレコム，㉓ドイツ郵便，㉔人員募集公募 サンプル

本稿はドイツの公務部門（公務被用者，官吏）における人事評価の実情を紹介し，その意義を検討するものである。日本では公務従事者は公務員として一括されるが，ドイツでは官吏，公務職員および公務労務者に区分され，うち公務職員と公務労務者は最近では公務被用者として分類される⁽¹⁾。官吏は公法上の勤務関係（権力関係）にありストライキ権が禁止され，公務被用者は私法上の雇用関係にあり，ストライキ権が認められて労働条件は労使自治原則のもとで団体交渉を通じて労働協約により定められる。うち被用者に

(1) この分類につき，室井力『特別権力関係論』（勁草書房，1968年）30頁以下，22頁以下，塩野宏『行政組織法の諸問題』（有斐閣，1991年）204頁以下参照。

については業績給 (leistungsorientierte Bezahlung, Leistungsentgelt) を導入する労働協約を2005年に労使が合意し、2007年から支給されている。業績給とは被用者個々人の業績を評価し、それにもとづいて一時金ないし手当を支給するものである。そのために業績評価・人事評価が行われている。

多くの自治体では、協約上の業績給支給のための業績評価とは別に、従来から定期評価が行われている (例、デュイスブルク市、デュッセルドルフ市、ケルン市、フランクフルト市、本文中の郡V 1)。被用者に関しては、協約上の業績給支給のための業績評価に焦点を当てて論ずる。

以下、被用者と官吏を区分して、被用者につき、制度の概要、導入の経緯、実情をみていく。

I 概 論—公務被用者—

1 前提的な事項

a) ドイツの公務部門における賃金体系は職務給である。担当職務が明示されて募集・採用される。労働契約に定められている職務 (ジョブ) の協約上の格付けによって賃金額は定まる。上位ポストの欠員補充・採用に応募して格付けの高い職務に異動し、昇進・昇給していく。

なお、被用者の基本給額は全国一律であり、生活費の違いは考慮されない。理由は同一労働同一賃金の考えによる。ただし、一部の大都市では都市調整手当 (Ballungszulage 直訳すると、人口密集手当) が支給されている。

b) 日本でいう公務員は、ドイツでは公務被用者 (職員=ホワイトカラー、現業労働者=ブルーカラー) と官吏に分類される。公務被用者は自治体と私法上の労働契約関係にあり、官吏は公法上の任用関係にある。労働条件決定では、被用者では労使自治原則であり、被用者はストライキ権を有する。それに対し、官吏では重要労働条件は議会で決定され (法定)、官吏はストライキ権を認められていない。人数的には、全体としては被用者のほうが多く、とくに市町村ではそうである。ただし、州に限れば官吏のほうが多い。下記

は自治体における比率例である。

図表 1-1 全国的な公務員構成比率（2012年）

単位：千人

	連 邦	州	市町村	社会保険機関	総 計
官 吏	361.1	1,299.4	186.3	34.6	1,881.5
公務被用者	152.8	1,047.1	1,199.7	336.2	2,735.9
合 計	513.9	2,346.5	1,386.1	370.8	4,617.4

出典：レファレンス2014年9月号6頁（山口和人）

図表 1-2 シュミットらが調査した自治体の公務員構成比率（％，2009年）

	郡 1	市町村 2	市 6	市 7	大規模市12
官 吏	31.1	7.6	26.9	23.4	26.5
旧現業労働者	6.0	41.1	8.9	22.2	12.0
旧 職 員	63.0	51.3	64.1	54.4	61.5
女 性	48.5	53.2	56.1	52.2	53.9
パートタイム	26.2	39.2	36.2	35.4	29.6

Schmidt et al. 2011a, S. 37

図表 1-3 デュイスブルク市の公務員構成（人，2013年）

	女 性	男 性	合 計
官 吏	527.9	1,017.4	1,545.3
被 用 者	2,355.5	911.6	3,267.1
合 計	2,884.4	1,938.0	4,822.4

注：パートタイムはその勤務時間をフルタイムに換算している。

c) 人事評価制度の設計には公務員代表(Personalrat 藤内1998・1頁以下)が参加する(公務員代表法)。被用者の制度設計は共同決定事項であり、官吏の人事評価は制限的共同決定事項である。この点、後述する。

2 公務労働協約における規定

公務被用者の業績給は2005年の公務部門労働協約 (TVöD) で導入された。当初は連邦, 州および市町村 (自治体) で適用されたが, 途中から州が離脱し, 現在は連邦と市町村の被用者に業績給制度がある。関係する協約 (自治体団体) 規定はつぎの通りである。

18条: 業績給

(1) 業績指向ないし成果指向 (erfolgsorientiert) の賃金は, 公務の改善に資するものとする (sollen)。同時に, 動機付け, 自己責任および指導能力が強められるものとする。

(2) 2007年1月より業績給が支給される。これは賃金表に追加された変動的な業績本位の (leistungsorientiert) 支払である。

(3) 8%という合意された目標規模から出発して, 協約適用被用者全員の前年の全賃金額の1%が, より高額の方が合意されるまで適用される。業績給に充てられる総額は目的に適合して支出される。毎年業績給を支払う義務がある。

(4) 業績給は表の賃金 (Tabellenentgelt) に追加されて, 業績割増 (Leistungsprämie 業績一時金), 成果割増 (Erfolgsprämie) または業績手当 (Leistungszulage) として支給されうる。業績給のさまざまな形態の組み合わせが許容される。業績割増は, 通常, 一般には目標協定を基礎に行われ, 1回かぎりの支給である。それは続けて支給されうる。成果割増は, 一定の経済的成果に依存して支給される。業績手当は, 期間的に限定され, 取消可能であり, 通常は毎月反復して支給される。業績給は被用者のグループに対しても支給されうる。すべての被用者に支給される可能性がある。

(5) 業績の確定ないし評価は, 目標協定 (Zielvereinbarung=ZV) で定められた目標に照らした目標達成度比較, または体系的な業績評価 (systematische Leistungsbewertung=SLB) による。目標協定は客観的な業績目標およびその遂行の条件に関する被用者個人ないし被用者グループと上司の間の任意の取り決めである。業績評価は, できる限り測定可能な, ま

たは他の方法で客観化できるような指標，もしくは職務に関連した（aufgabenbezogen）評価にもとづいて，提供された業績を事業所内で合意されているシステムにもとづき確定することである。

(6) 業績に関連した支払の各制度は，事業所内で合意される。被用者個人または被用者グループの業績目標は，その者の働きに影響され（einflussbar），かつ，所定労働時間内に達成可能でなければならない。その定めは事業所協定または合意された勤務所協定による。そこには下記の事項が定められる。

- 業績または・および成果指向の賃金の導入の手続き，
- 目標協定の許容される指標，
- 実効性および効率性を確保・改善するための目標，とくに付加価値増加（例，経済性，サービスの質，顧客・市民指向（Kunden-/Bürgerorientierung）の改善）のため，
- 業績給の形態，方法ならびに体系的な業績評価および職務に関連した評価（測定可能で算定可能な，またはその他の方法で客観化可能な）—場合によっては作業結果，目標達成度により異なる—の選択
- 業務基礎が重大に変更される場合に目標協定を適応させること，
- 配分原則の合意，
- 支出できる予算量の再検討および配分，場合によっては再分配される個人の業績給の上限，
- 業績評価に関する記録および評価へのアクセス。

<議事記録>勤務所または事業所に公務員代表・従業員代表がない場合，長はこの規定にもとづき業績給を支給する。

(7) この制度の展開および日常的な監視にあたり，事業所内委員会（betriebliche Kommission）が関与する。その委員会委員は，使用者側および公務員代表・従業員代表側から，事業所内のなかから同数ずつ指名される。事業所内委員会は，この制度の欠陥ないしその適用に関する，書面による根拠ある苦情申立を取り扱う。使用者は事業所内委員会の提案にもとづき，苦

情が個別事案で対策を講じられるか否か、どの範囲かにつき決定する。使用者が委員会の提案に従わない場合には、その理由を提示しなければならない。事業所内委員会は必要な制度の修正を提案する。事業所内の共同決定の権利はこれとは関係しない。

(8) 支給される業績給は年金算定の対象となる。

<議事記録>業績が低いことを理由に業績給支給対象者から原則として除外されない。各人の業績の低下ないし低さは適切に考慮される。

協約は「職務にかかわる評価」と定めている。協約は業績給を客観的、透明に、公正に運用することを求める。

協約では業績給率は、2012年には(賃金の)1.5%、2014年には2%になっている。

業績評価は目標協定または体系的業績評価のほかに指数(Kennzahlen)にもとづくことも可能である。この指数比較は、個数、時間、欠陥率、資源消費などで測られる。製造業で用いられているが、公務部門でも不可能ではない。ただし、労働協約はそれを予定していない。

3 法的基礎 (Baden 2006, S. 244-249)

業績給および業績評価は、いかなる法律適用下におかれるのであろうか。以下、説明する。

公務被用者の業績給は公務員代表の共同決定に服する。すなわち、公務員代表の同意なしには進められない。

a) 連邦公務員代表法75条3項は公務員代表の共同決定権が及ぶ事項を定めるが、4号に「当該勤務所(官庁)内における賃金算定および支払いの問題、とくに支払原則の決定、新しい支払方法の導入および適用」をあげる(藤内1998・38頁)。ただし、共同決定の対象になるのは、支払い原則に関することであり、個々人への支払いの問題は集団的な性格ではないので対象外である。

連邦法のように、公務員代表の共同決定権が及ぶ事項を列挙する規定方式

に対し、ノルトライン・ヴェストファーレン州公務員代表法 70条（勤務所協定）は「(1) 法律および労働協約に定めがないかぎり、勤務所協定は許される。労働協約で定められる、または通常労働協約で定められる賃金（Arbeitsentgelte）および労働条件に関しては許されない。ただし、労働協約が補充的に勤務所協定を認める場合を除く。」と定める。これは除外事由を定める規定方式（ネガティブ条項）で、ほかにベルリン、プレーメンおよびニーダーザクセンの州公務員代表法が同じような規定方式をとる。協約が業績給を定める場合には、協約規定に照らして勤務所レベルで勤務所当事者（使用者と公務員代表）が決定すべき裁量の余地があるか否かにより、勤務所レベルに委ねられているとみられる事項に関しては勤務所当事者の共同決定対象となる。公務協約18条は業績給の具体化を各自治体における勤務所協定で定めるように明文があるので、公務員代表の共同決定権がおよび勤務所協定の対象事項になることにつき異論はない。協約によれば、業績給の支給には勤務所協定が必要であり、使用者が是非とも業績給を導入したいならば公務員代表の同意を得るために譲歩を迫られることがある。

b) 人事評価の評価指針、すなわち、評価指標および評価手続きは、共同決定事項である（連邦公務員代表法75条3項9号）。公務員代表が共同決定に関与する目的は、公務員代表が採用時の人事選考指針を共同決定するのと共通する。それは人事評価の対象事項を勤務所における労務提供業績および将来的な経歴のための人物的な適性に限定することを確実にし、恣意的な運用を防ぐためである。そして、評価手続きをそれにふさわしいものにするためである。それはドイツ国民が公務に就く平等なチャンスを保障することになり（基本法33条2項）、被用者の人格的利益の確保につながる。（Dietz/ Richardi, S. 1097）

c) 個人ごとの評価に関して、民間労働者は自分の業績評価について話し合うことを使用者に対して求めることができる（事業所組織法82条2項）（藤内2009・391頁）。しかし、公務被用者に対してはこのような定めはない。事業所組織法のこの規定は1972年改正で導入されたが、公務員代表法では1955年

制定以来、そのような大きな法律改正はない。1974年の連邦公務員代表法改正もさほど大きなものではない。その理由は、民間では法律改正を必要とするような適用対象労働者ないし事業所の状況変化があり、従来の規定では不十分であることが認識されたが、公務部門では被用者の9割以上が公務員代表のある官庁で就労しているように、公務員代表の安定的な設置・運用のもとで、そのような必要性が民間ほど強く認識されていないことによる。

d) このように公務員代表の共同決定権は公務員代表法と労働協約の双方から生じる。公務員代表は業績給の制度設計に共同決定権をもつと同時に、運用にも関与する。事業所内委員会委員の半数を指名し、被用者個々人の評価につき情報提供を受ける。

なお、公務員代表の構成は被用者と官吏で人数に比例して別々に選出される。したがって、各グループの代表から委員会は構成される。

以下に、目標協定にかかわる労働者代表の参加権と根拠条文を表にする。

図表 1—4

公務員代表・従業員代表の参加権	対象事項	事業所組織法	連邦公務員代表法
情報提供権	適時で包括的な情報の提供	80条2項	68条2項
共同決定権	人事質問表	94条1項	75条3項8号
共同決定権	評価指針	94条2項	75条3項9号
共同決定権	事業所の秩序付けおよび被用者の行動の問題	87条1項1号	75条3項15号
共同決定権	事業所内の訓練措置および訓練参加者の選考	96-98条	75条3項6-7号
共同決定権	技術的な監視装置	87条1項6号	75条3項17号
共同決定権	事業所内の賃金制度、出来高給および同等の賃金	87条1項10-11号	75条3項4号

4 業績給の運用

業績給の比率は協約上、全国共通である。ただし、自治体当局と公務員代表の合意により減率して支給している自治体がある。

a) イ：導入過程 実施開始時には被用者がこの制度を理解するために労働時間内に説明会が行われる。とくに公務員代表委員に対しては詳しい内容の研修が行われる（例、3日間）。

ロ：監視と評価 事業所内委員会は協約規定により業績給の運用を監視する役割を与えられる。そのために使用者から、運用に関する情報を提供される。具体的には、支給者の内訳（賃金グループ別、組織単位別、性別、フル・パート別）、被用者ごとの得点である。勤務所によってはさらに、重度障害者の状況、任意に適用を外れている被用者数につき情報提供を受けている。

（Tondorf 2013, S. 109）ほぼすべての勤務所協定に、協約規定を受けて事業所内委員会につき具体化する定めがある。

b) 業績給の形態としては、つぎの3つが予定されている。

イ. 業績割増：通常は年1回払いである。しかし、年2回払い、毎月払いの制度設計もある。

ロ. 成果割増：これは行政または事業所の経済的な利益とリンクして支給される。これは被用者個々人の業績とは関係なく支給される。2012年時点で、サービス部門行政（病院、貯蓄銀行、空港、ゴミ処理部門へも適用）向け公務協約（TVöD-V）は、年間賃金の1.75%をこの形態で追加して支給することを定めている。

ハ. 業績手当：これは通常、毎月支給される。公務協約にもとづく利用は実際には少ない。

c) 業績等級の定義

業績給は業績評価にもとづいて支給される。業績評価のランク付けの例として、次のような取り扱いがある。

① 業績評価の等級

等級1 = 要件（Anforderung 要求）がほとんど満たされていない、

- 等級 2 = 要件はたいてい満たされている,
- 等級 3 = 要件は満たされている,
- 等級 4 = 要件は上回って満たされている,
- 等級 5 = 要件は特別に上回って満たされている,

② 目標協定達成度

- 等級 1 = 達成度25%以下
- 等級 2 = 達成度25-50%
- 等級 3 = 達成度50-75%
- 等級 4 = 達成度100%以上
- 等級 5 = 達成度125%以上

業績評価の方法として協約は目標協定と体系的業績評価を定めている。以下、各々につき説明する。

5 目標協定

これは被用者と上司が個人ごとの目標協定を合意し、その達成度評価にもとづいて業績を評価する制度である。

目標協定方式は各人のすべきことを明らかにするので、自発性を高め、自己啓発を促し、同時にチーム能力を促す。それを通じて動機付けが高まる。ただし、この実施は上司にとって多くの時間を割かれる。

a) 実施手続き (Hindrichs 2009, S. 57-58) 目標協定 (目標管理) を実施するうえで、第1に各人の職務を定義し分析する作業が行われる。第2に、その職務課題に彼が質的量的に影響を及ぼすことができるかどうか調べられる。第3に、質的量的指標が測定される。従来型の職務を例にとれば、課題の遂行、顧客・利用者とのコミュニケーション、同僚との協力、職務を自分で組織することなどに細分化される。質的量的指標は、遂行した課題の数、法的確実性、コミュニケーション能力・苦情管理、チーム能力・協力、組織的能力、職務での柔軟性などがあげられる。

グループ目標で評価する場合、配分をグループメンバーで平等に行うか、各人の寄与度を示して配分するか、両方ともある。実情に応じた取り扱いになる。

目標にはサービス水準および指導能力の向上を含めるべきだと指摘がある。

目標は通常、職務上の課題に対応するが、その他に個人の能力開発を含める場合がある（例、ポツダム市、グリーンデ市）。

b) 実施の原則（Tondorf 2013, S. 107） 適用は任意原則による。「任意とはつぎのことを意味する。目標協定懇談は本人と上司の間で行われなければならない。そこで合意するか否かは、本人にとっても上司にとっても強制されない。合意が成立しない場合には担当職務にかかわる業績評価が行われる。この勤務所協定の意味における目標の協定は、被用者または被用者グループと上司が目標案を提案し話し合い、合意した目標協定を確定することを意味する。」

目標協定で遂行のための条件が定められることは少ない。これを定める目標協定例として、「目標協定懇談で、遂行のために必要な枠組み条件および必要な手段、たとえば、人員配置（Personalausstattung）、労働時間量、職場設備、有益な技術、情報入手、予算等が交渉され確定される。……目標協定期間内に枠組み条件が重大に変更された場合には、それにかかわる目標が合意のうえで適応される。」

目標協定は SMART 原則によって定められる旨、公務員代表法関係の文献でよく指摘され（Rohn-Maas S. 5）、いくつかの勤務所協定に、この原則によることが定められている。この用語は単語の頭文字である。その意味は多義的であり、論者により意味する単語が異なりうる。すなわち、

S（spezifisch）：明確である、具体的である、正確である、担当職務に即した特殊な内容である、

（schriftlich）= 書面による合意、

M（messbar）：測定可能である、

A（anregend/anspruchsvoll）：魅力的で本人にとって意欲がでるような、担当職務に関連して求めるところの高い、

R（realistisch）：彼の資格ないし所定労働時間に照らして実現可能性が高く

現実的である、

T (terminiert) : 期限が明記されている。

c) 運用上の困難 (Bueren/Konrad, S. 5) 目標協定では目標達成度を確定する方法 (例, 数, 測定器, 資料にもとづく確定, 事実) が定められる。業績を測定することは評価事項によっては困難である。たとえば専門的な相談業務で、「市民・顧客指向性」の評価, すなわち顧客を指向した対応をいかに測定するかの正確な数値化は困難である。それでも客観化に工夫している例がある。たとえば, 達成度につき, 0~39%は0, 40~64%は1, 65~84%は2, 85~100%は3とする取り扱いである。

東地域・金属電機産業での目標協定調査によれば, 事業所の半数以上で, どちらかといえば権威主義的な傾向をもつ目標協定制度が行われている。事業所の12%で労働者は意見を表明する権利を保障されており, 20%の事業所では, 目標設定に自分の提案を出す可能性を労働者も持っている (Hinke, S. 377-386)。同様の傾向は, 調査した南ドイツ地方の金属産業でも報告されている。

多くの企業は恒常的に目標を引き上げるための挑戦として, 毎年の調査・検討を位置づけている。かつてのドイツ IBM の会長であったクーンレ (Klaus Kuhnle) は, 「我々は攻勢的な目標を定める。その達成は可能であるが, 全員にとって達成可能ではない」と語る。こうして業績圧力は高まる。金属産業の調査で, 職員部門では目標協定適用下で時間外労働が増加していることが報告されている。現業労働者部門では, 工場ホールに掲示することにより目標が見えやすくされることで圧力がかかる。

業績圧力は金融部門では販売圧力として現れる。目標を設定することは多くの部門に広がっている。統一サービス産業労働組合 (Ver. di. ヴェルデイ組合) の調査によれば, 回答者の3分の2が, 一部しか達成できないような目標基準をもって働いているという。金融部門では, 多くの労働者は健康と精神状態に悪影響を及ぼすような過度の制度が行われていると見ている。

これらが示すことは, 目標協定制度は必ずしも趣旨通りにはいかないということである。その理由は事業所や部門によって異なるが, 場合によっては

測定が困難であることによる。

d) 労使の見解 業績評価方法として、組合は目標協定の選択を勧めている。その理由は、目標協定は個人ごとに目標を設定されるので評価者によるコントロールがされにくいからである。また、それが被用者の参加度を高める可能性があり、体系的業績評価に比べて評価者の主観的評価が入り込みにくいからである。対して使用者側は（目標協定に向かうかもしれない）コンビ型をお勧めである。

6 体系的業績評価

これは被用者全員に共通した指標にもとづいて業績を評価する制度である。

a) 体系的業績評価といえるための要件は、つぎのことである（Hubrich/Jung, S. 8）。

イ. 事業所協定・勤務所協定にもとづく業績指標の確定、

ロ. 職務（Funktion 役職）、作業分野、課題などにもとづく比較グループの組み立て、これにより同格の業績指標および比較可能な業績評価が定義される。

ハ. できるだけ測定可能で客観的な業績指標にもとづいて労働者の総合業績を示す。

指標を客観化することは、評価を客観化する、評価結果を労働者に受け容れさせる、労働者に期待されていることを明らかにするという意味をもつ。

ニ. 評価制度の透明さと検証可能性—同僚懇談で重要な構成要素である。

b) 業績指標のタイプ つぎの3つに分類される（Litschen et al. 2006, S. 116f.）。

イ. 古典的な指標：できるだけ包括的である。例、労務提供の質・量、顧客指向、チーム指向、勤務姿勢（Einsatzbereitschaft）、指導能力

ロ. 戦略的に思考する評価指標：組織戦略からの誘導、例、費用節約への貢献、変化への対応、資格を向上させる学ぶ姿勢、幅広い配置の可能性、

ハ. 職務に特有な評価指標：例、安全性向上への寄与、衛生改善への寄与、刷新性

代表的な指標をさらに具体的な指標でみると (同 S. 124f.)、
 <仕事の質>仕事の専門的な完成度、顧客に対する対応 (顧客の要望の考慮を含む)、業績は記録され検証可能であること、仕事終了後に作業場が清潔であること、損害発生 の認識、
 <仕事の量>期限厳守、空き時間の有効活用、多様な仕事を引き受けること、多種の乗り物を運転できること、

その上で各指標の重みを示す。規定例 (Litschen 2009, S. 85) : それぞれの業績指標は個人ごとに重みづけられうる。ただし、最小20%、最大60%である。合計で100%になるように設定する。

c) 運用例

(i) ある部門で4人いる。各人の業績は点数で**。合計で400ポイントになり、一方で配分される金額は4,000ユーロなので、1点当たり10ユーロとなる。それを被用者各人に割り振ると、次の**図表 1—5**のようになる。

A	98点	980ユーロ
B	75点	750ユーロ
C	100点	1,000ユーロ
D	127点	1,270ユーロ

(ii) **図表 1—6** 市計画局の職員の例 (Der Personalrat 2006, Heft 6, S. 236-237)

指 標	評価等級 (5段階)	配点比重	得 点
構想をもった仕事ぶり	5	20%	1
専門的な正確さ	4	25%	1
結果の有用性	5	20%	1
プレゼンテーション能力	3	15%	0.45
職務の柔軟性	5	10%	0.5
合 計			3.95

* 職務の柔軟性 = 労働時間内に追加的な課題を柔軟に引き受ける。

(ハ) ハノーファー市での指標（勤務所協定）：仕事の質と量，協力と調整，多面的な担当業務範囲，顧客指向，コストを意識した仕事ぶり（Tondorf 2007, S. 31）

d) 体系的業績評価のメリット・デメリットはつぎの点である（Tondorf 2007, S. 49）。

<優れている点>

- 企業内での具体化にあたり，わずかな手間で対応できる。
- 労働者の職務活動全体を概観できる。
- 上司と被用者でだいたい受け容れられることが多い。
- 法律改正などの外部環境変化に左右されない。
- 小さな要素を考慮できる。

<不都合な点>

- 制度設計に多くの手間を要する。（上記と反対だ）
- 戦略的な方向付けが弱い。
- 中心化傾向がしばしばある。
- 目標協定に比べて被用者の関与が小さい。

e) 制度の長短につき，別の見方もある。図表 1-7（Rohn-Maas, S. 4）

	目 標 協 定	体系的業績評価
特徴	成果志向である，将来にかかわる，より上位の目標	どれだけ働いたか，働きかけが評価の対象になる，過去にかかわる，労働者の能力を志向
長所	①同僚懇談を促す→人材育成に寄与する。 ②効率性の向上：同僚全員が同じ目標を追う，労働者個々人に行為の裁量が大きくなる，	提供された労務を振り返る，潜在的な可能性を体系的に認識できる，
欠点	自分の目標に含まれていないことをおろそかにすることがある。個々人の潜在的な評価に違いが生じない，目標設定がしばしば浪費である，	主観的評価が入りやすく不公正とみられうる，投入要素が組織の成果にとってわずかな変化しかもたらさない，一定時間経過後に使い古される

f) 課 題 (Tondorf 2013, S. 107) この方法は評価者 (上司) の主観的
判断の余地が大きいので批判が強い。たとえば, 同情・反発, 外観, 性, 家
族的背景, 強い利害状態などが入り込みうる。ただし, 評価者訓練によって
評価のゆがみを是正することは可能である。

この問題点を小さくする代替案は, 課題に即した (aufgabenbezogen) 評
価を行うことである。ある勤務所協定は, 本人と上司の間で3つ以内の課題
を合意することとしている。そして, 課題処理の状況評価による。評価は基
本的に量的に測られランク付けされる。例, 「上司と被用者は懇談をつうじて
評価ランクをできるだけ具体的客観的に定義する。評価結果は, できるだけ
資料, 事実またはデータによって根拠づけられる。」

7 コンビ (組み合わせ) 型評価

これは目標協定と体系的業績評価を組み合わせた制度である。これは, 目
標協定および体系的業績評価がそれぞれに長所・短所があることを踏まえて
いる。その例を示す。(Bergauer, S. 108-109) 図表 1-8

業績評価			
	評 価 指 標	重要度	評 点
1.	作業結果： これは職務記述書に記載されてい る中核的課題の達成にもとづく。		
1.1	仕事の質： — 課題処理の正確さおよび完全さ (欠点度, 事後の補正, 苦情), — 文書および口頭での表現	20%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
1.2	仕事の量： — 中心課題にかかわる作業量, — 仕事のテンポ, 時間・期限厳守, — 追加的な課題 (例, プロジェク ト) の引き受け,	20%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
根 拠			

	評価指標	重要度	評点
2.	作業行動： 作業行動は肯定的な作業結果に有益な個人的な質を特徴づける。		
	<ul style="list-style-type: none"> — 忍耐力, — 学習と責任を負う姿勢, — 自立して仕事をできること, — 信頼性 	15%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
根拠			
3.	社会的能力 (Kompetenz)： 社会的行動では、上司、同僚との協力および第三者（市民、顧客等）が問題となる。		
	<ul style="list-style-type: none"> — 親切な応対、顧客志向, — 協力、他人の意見への敬意, — 客観的な議論, — チーム能力 (Teamfähigkeit) 	15%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
根拠			
4.	資源節約 (Ressourceorientierung)： これは使用可能な手段を経済的に取り扱うことをめざす。		
	<ul style="list-style-type: none"> — 効率的な課題遂行, — 事業所内の作業の進め方の改善, — コスト意識をもった行動, — 時間管理 	10%	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
根拠			
5.	指導的行動： この指標は管理職にのみ係わる。		
5.1	決定行動： 管理職は責任を引き受ける覚悟があり必要な決定を行う。	20%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5

	評 価 指 標	重要度	評 点
5.2	人事指導 (Personalführung) : — 権限の委譲, — 部下の動機付け, 評価を示す, — 率直な対話, フィードバックする,	20%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
根 拠			
6.	目標協定 : 目標は特別な書式に記録される (資料1)。達成度は5段階の評価 にもとづいて確定される。		
6.1	目標協定 1 : 専門領域1の公務被用者全員につ き職務評価 (Stellenbewertung)	20%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
6.2	目標協定 2	%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
6.3	目標協定 3	%	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
評価レベルの定義			
評価等級の定義			
等級1 = 要件 (要求) はほとんど満たされていない 等級2 = 要件はほとんど満たされている 等級3 = 要件は満たされている 等級4 = 要件は上回って満たされている 等級5 = 要件は特別に上回って満たされている			

Ⅱ 業績給導入の経緯 — 公務協約の改革 —

2005年に公務協約で業績給制度が被用者に導入された。その背景と経緯をみる。

1 全般的な背景

a) 背景 1997年官吏法改正により官吏には業績給を支給できるようになった。しかし、公務部門では業績給の伝統は一般的にはない。統一サービス産業労働組合が望んでいるわけではない。むしろ導入は、社会的な圧力による。すなわち、この間、民間企業の多くで成果主義賃金 (leistungsbezogene Vergütung) が普及し、労働者はそこで働いている。そこで公の議論でも、業績原理の適用が主張され、組合はそれに抗しきれず、協約でそれを導入することに同意した。長期にわたる社会的な圧力から逃れることはできない。使用者団体メンバー (州首相, 市長など) は政治家であり、世論に敏感であることが反映しているかもしれない。

b) 出発点 (Bergauer, S. 12ff) かつて公務協約は連邦職員協約 (BAT) が中心であった。そこでは、賃金額は職務の協約格付け、勤続年数および家族数によって決まっていた。個々人の業績による違いはなかった。

だが次第に、協約の構造が複雑になり全体を概観することが困難になった。そこで公務部門の協約当事者 (連邦, 州, 自治体レベル) は協約見直しの議論を始めた。それが2003年に合意に達した。同時に、賃金制度は工職 (現業労働者および職員) 一本化した。

この議論の過程で、公務の効率化が論点になった。そこで課題指向や業績指向の賃金制度への変更が使用者側から提案された。ここで合意された協約18条は一種の労使の妥協である。市町村の使用者団体が業績向上への刺激策として導入に熱心である。州レベルではすでに離脱して止めており、連邦も諦めつつある。

2 現代化手段としての協約政策 (以下, Schmidt et al. 2011b, S. 9ff.)

ここでは公務部門における協約の最近の転換の交渉過程と実施過程を追跡する。それは現業労働者と職員の協約一本化と並行し、賃金原則を扶養原理から業績本位への志向に転換するものでもある。その意味で公務部門にとどまらず、協約現代化の先駆けでもある。

一般に協約は現代化手段とは理解されていない。しかし、公務部門における2000年以後の変化は大きい。この過程で、公務で、州と連邦・自治体の間で亀裂が生じた。以前は一本の使用者団体であったが、交渉過程で州レベルで、まず連邦職員協約 (BAT) の労働時間をめぐり離脱を表明する州がでてきた。そこで組合ヴェルディは連邦・自治体団体で交渉を継続した。それにより公務部門での使用者側の一体的な対応はくずれる。

公務部門に対する世間の見方は厳しいものがある。1990年代に民間企業で人事管理などの変化が進行するなかで、世間はそういう視線で公務をみる。そこで民営化圧力や人件費節約の要望が生じ、公務でのインプット・アウトプットの非効率性が指摘される。民間サービス提供企業のなかに、公務が担当している業務と類似したものがでてくる。そうすると、それとの競争にさらされる。周辺諸国では公務部門でのNPM (新公共経営) が進む。公務協約が変化しないことに世間は寛容ではない。政治家は有権者のそうした変化に敏感であり、政治問題になりかねない。そのような政治家が使用者団体構成員であるなかで、組合もそれを考慮せざるをえない。特に、財政難にあえぐ自治体 (Kommunen) でいえる。

協約が公務部門の発展阻害要因となっているようにみえるとき、使用者側としては、協約を変えるか、使用者団体から離脱するかが検討される。そのさいに、企業と異なり公務では説明義務が強く求められる。議会・有権者への説明では、協約維持が望まれる。一因は公務部門で被用者の98%が協約適用下にあることである。そういうなか使用者側では協約を維持し、かつ、説明できるように変更することが追求される。

組合側の事情としては、社会の動きからして協約に何らかの改革が必要であると認識しつつ、だが、使用者側が協約から離脱することには大きな抵抗を示した。背景の第1は、賃金制度での見直しの必要を感じていた。第2に、更なる民営化を防ぐためであり、第3に、賃金を公正で差別的でないものに改定する必要がある。こういう両者の思いから、労使共同で「賃金改革プロジェクト」が発足した。

自治体使用者団体にとって協約の維持は重要であり、その用意がある。なぜならば、団体は主に協約締結のために設立されたからである。個々の自治体にとって個別に交渉するより団体を通じた交渉・合意のほうが好都合である。

公務では現代化のために新しい操作モデル(Neu Steuerungsmodel NSM)が模索されていた⁽¹⁾。90年代末には、アングロサクソン型の自由市場経済モデルにかけりがみえていた。協約による規制には確信が持たれていた。

3 公務協約：業績給導入

a) 交渉過程と改革の前史 (S. 41)

公務協約の改革に先立って福祉関係事業所および公共交通関係事業所に関する協約交渉(2000年)があり、これがモデルとなった。

公務協約の抜本的な改革の必要性は協約当事者(労働組合および使用者団体)に認識されていた。一方で、協約が現業労働者と職員で別々に締結され差別的であること、時代遅れであること、他方で、公務を取り巻く環境条件の変化である。後者は、自治体の財政難、民営化を要請する周辺の声、EU法規定を通じた競争の強まり、民間サービス提供者との競争である。

使用者側の目からみて、州レベルでは人件費比率の高さが指摘されていた。市町村ではサービス提供者ライバルの登場がある。それゆえ、目標は、現代化、弾力化、効率性の向上であった。そのさいに業績指向賃金の導入を考えた。また、民間で協約適用率が低下するなかで、団体協約を結ぶ必要性への疑問が出されてきた。いくつかの州および市町村は協約拘束からの離脱を本気で検討した。そういうなか組合側では、団体協約(Flächentarifvertrag)の維持が最優先課題とされた。そのためには将来的にも通用する内容にする必要があった。組合側の目標は、労働条件改善、サービスの高い質の確保、

(1) ドイツにおける動きにつき、荒木 修「ドイツにおける NSM 改革」法律時報78巻9号(2006年)63頁以下、武田公子「ドイツにおける NPM 改革」岡田章宏編『地域と自治体第30集 NPM の検証』(自治体問題研究所, 2005年)参照。

サービス部門の分社化 (Ausgründung) の阻止であった。

協約交渉は2001年から始まった。そこで労使は団体協約を維持することを確認し、共同目標を定め、公務の効率化、業績指向、顧客指向の方向性を明らかにした。労働時間の弾力化、公務の競争力向上も共同目標として合意する。基本協約、労働時間、賃金および格付けの4テーマで労使同数の検討委員会を設置した。2003年協約交渉で、数州から、協約賃金水準が高すぎると不満が表明された。それでもまだ州使用者団体にとどまって交渉が続けられた。2003年夏、協約のうち、クリスマス手当および休暇手当をめぐる、数州が「団体協約とは別に単独で決めたい」として協約解約を通告した。それでも交渉は続行された。2004年初め、数州が連邦職員協約の労働時間規定を解約通告した。連邦および市町村レベルでの交渉は続行されたが、それにより州レベルでは交渉がストップした。州使用者団体は数州の協約解約の行動を甘受した。その数州は「労働時間を延長して、ダムを決壊させたい」と述べた。州使用者団体内では、社会民主党 (SPD) が州政府与党である数州がその行動を批判した。それに対してヘッセン州 (キリスト民主同盟=CDU 首班) は州使用者団体を離脱した (今日まで続く)。離脱の理由は主に予算不足である。このように使用者側が変化するあいだに組合側でも変化があり、マールブルグ同盟 (勤務医が中心) が協約団体から離脱した。それは1950年以来、ドイツ労働組合同盟 (DGB) 組合と公務協約交渉では共同歩調をとってきた。DGB 非加入組合では、官吏同盟、警察官連盟はまだ協約団体に残っている。

その後、連邦・市町村レベルとは別に、州使用者団体は、労働時間の点で連邦・市町村とははっきり異なり時間延長する内容の協約を締結し、マールブルグ同盟は、連邦・市町村使用者団体および州使用者団体と協約を締結している。こうして公務での協約光景は複雑になる。市町村では、労働時間延長を求める使用者側に対して組合側がストライキを打ち、公立病院の保育士および被用者をめぐる紛争などが続発している。

b) 協約作業の不完全さ (S. 45)

協約改革のなかで最も遅れているのが格付けの見直しである。従来から雇

用されている被用者には従来の協約が適用され、新規採用者には新しい協約が適用される予定であったが、その合意に難航している。2011年時点では格付け見直しはまだ合意に至っていない。こうみると、協約改革は現代化のためというよりは、むしろ団体協約を維持することが最優先されている。

協約には開放条項（藤内2009・328頁）がおかれ、労働時間や資格向上（Qualifizierung）につき、勤務所当事者がその職場の事情に応じて具体化することが予定されている。開放条項をどの程度定めるかにつき、調査したシユミットらの印象では、交渉力量のある公務員代表は開放条項を多くおくことを希望し、反対に弱い公務員代表は協約が詳しく定めることを希望する傾向にある。

4 公務協約における賃金規定—扶養原理から業績原理へ—(S. 60)

官吏法では依然として扶養（Alimentation）原理が定められている。それによれば、経済的な独立性を確保し買収から予防するために、官吏の俸給につき勤務所長は官吏およびその家族に、地位および一般的な生活条件に対応する俸給を与えることとされる。今回の協約改定により、官吏と被用者に適用される原理はそれぞれ大きく異なることになる。

公務協約では必要性原理（Bedarfsprinzip）から業績原理へ大きくパラダイム転換する。この転換により、被用者の賃金基準は民間労働者に接近することになる。これは公務の競争力を強めたいという自治体使用者の関心に対応する。

このような転換を公務員代表はどのように受け止めているのか。69%は「(どちらかといえば) 悪い」、9%が「(どちらかといえば) よい」と回答する。だが同時に、やむを得ない変化であるとも受け止めているように感じられる。

同じ賃金グループ内における号俸（Stufe）の格付けは、職業経験と勤続年数によってきまる（S. 62）。従来の連邦職員協約における実年齢による決定（Lebensalterstufen）は廃止された。連邦職員協約の取り扱いに対しては、

差別的であるとの批判があった。

同じ賃金グループ内での昇給 (Stufenaufstieg) に必要な滞留年数は延長された。ただし、この点は自治体と連邦で異なる。人材確保の必要から高い号俸を与えるという特例扱いは認められている。業績により昇給を特別に早めるという取り扱いが可能になった。

5 現場における公務協約の評価 (S. 69)

協約改定につき協約当事者は肯定的である。それに対し、組合員および公務員代表・従業員代表はさまざまな不満をもつ。最大の不満は賃金減額である。使用者側の不満は、賃金低下により公務職の魅力が低下し人材確保が困難になることである。それでも公務員代表・従業員代表および使用者は、労働者側では団体協約を維持するため、および公務を社会から認めてもらうために、使用者側では公務の現代化のために、改定を必要な一歩であるとみている。下記に、公務員代表の関心を示す。

図表 2—1 「協約改定前に期待した変化で、総じて何が重要か」
(公務員代表回答, %, S. 71)

	とても重要	重 要	やや重要	重要ではない
賃金面での公正さの拡大	56	40	4	0.3
団体協約の維持	50	41	6	2
公務に対する承認の増大	41	45	11	2
労働条件の改善	35	51	13	1
賃上げ	28	59	13	0.7
公務の現代化	25	51	23	1
公務の質向上	19	60	19	2
柔軟性の向上	16	58	23	2
業績指向の上昇	10	39	40	11

6 業績給をめぐる紛争—公務協約18条の定め—(S. 75)

業績給導入は公務現代化の中心的位置を占める。このような動きはこれまでも何度かあった。1990年代、東西再統一後、行政分離（Ausgliederung アウトソーシング）が進むなか、行政効率化の要請が強まった。

業績給への動きとしては、1997年、官吏法改正により官吏に対して業績給を導入することが可能になった。ただし、実際に支給しているのは、財政的に余裕のある一部の都市だけである。

被用者への業績給は、自治体レベルで試みのパイロット事業として組合承認のもとに、1995年にザール・ブリュッケン市で、2000年にギュタースロー市（Gütersloh）で行われた。それに対する組合側の評価は肯定的であり、業績給への抵抗は弱まった。並行して、公営企業分野（公共交通、公立銀行、エネルギー供給）の一部で導入が進んだ。

業績給の目的につき、勤務所当事者は、業績給に関する勤務所協定または事業所協定において、効率性の確保および改善のため、とくに付加価値上昇（例、経済性、サービスの質、顧客・市民指向の改善）のために目的を定めるものとする（18条6項）。

その金額は、1%からスタートし、毎年0.25%ずつ引き上げ、2%まであげる。将来的には8%をめざす。ただし、その具体化は自治体単位であり、自治体により具体化に大きな違いがある。とくに市町村およびカトリック系施設（例、障害者の就労施設）では具体化は進んでいない。公務員代表はとも慎重であり、多くの行政当局も公的施設に業績給を導入することにさほど重要性を感じていない。

Ⅲ 勤務所協定分析

業績給の支給には勤務所協定で実施要領を定めることが必要である。各自自治体で勤務所協定はどのように定められているのであろうか。以下、調査結果を紹介する。

一 調査概要 (Trittel et al. 2011, S. 25)

これは2007～2008年にかけて、トリッテルらがノルトライン・ヴェストファーレン州内の自治体から公務協約にもとづく業績給に関する勤務所協定・事業所協定を集め分析したものである。該当する協定は427あり、うち215を入手・分析した。

1 業績給のタイプ

著者らは分類のために6つのタイプを設定した。(S. 43)

a) 参加型　これは支給にあたり被用者が目標設定または指標設定に参加し、いくつかの事例では目標達成度評価に参加するとされている制度であり、被用者と上司の間のコミュニケーションに大きな意義が与えられている取り扱いである。全体の13%にあたる。(S. 63)

b) 最小限規定の参加型　規定上は被用者が評価に参加するように定められているが、その具体的な内容が詳しく定められていないものである。16%にあたる。

c) 選抜型　支給対象者の範囲を限定し、被用者を評価でランク付けし、「平均を上回る業績をあげた者」にのみ支給する取り扱いである。11%にあたる。

d) 最小限規定の業績圧力型 (Leistungsdruck)　これは「平均を上回る業績をあげた者」にのみ支給する取り扱いでありながら、その定めが詳しくないものである。23%にあたる。

e) 最小限規定型 (Minimalismus)　業績給が支給されるとされるが、取り扱い方が明確には定められていないものである。おそらくそれは、今後合意するか、または細則で定められているが、協定からは読み取れない。これは今回、協定書だけを分析しているので、このようなタイプがでてくる。24%にあたる。

f) 回避+躊躇型　これは業績によって支給するか否かを区別することなく、継続的または一時的に全員に一律に支給 (Pauschale) するものである。

10%にあたる。一律支給する事例のうち、業績給導入時に限るのはその3分の2で、残る3分の1は継続的に実施する。(S. 129)

2 参加の任意性

業績給制度に参加することは被用者にとって任意であるか否かをみると、定め方は様々である。図表3—1（％, S. 78）

業績給への参加の任意性	不参加者は一律支給が可能である	2
	不参加者は業績給の放棄が可能である	57
目標協定に係わる任意性	目標協定への参加は任意である (それ以上の記述はない)	8
	目標協定への参加は任意である (SLBを拒否する場合)	10
任意性は一般に、または 広く排除される	不参加は一定のグループにのみ可能である (例、年齢、業績低下)	20
	不参加は一般に許されない	3

3 業績評価の方法 図表3—2（％, S. 87）

目標協定のみ	7	24
目標協定が優先的	17	
自由選択（オプション）型	35	
コンビ（組み合わせ）型	11	
体系的業績評価が優先的	12	30
体系的業績評価のみ	18	

なお、一律支給型を除いている。

これをみると制度発足時のノルトライン・ヴェストファーレン州では、目標協定か体系的業績評価かを被用者に自由に選ばせる自由選択型の比率が高い。

つぎに、体系的業績評価型の場合につき、その指標をみる。そこで評価指

標としてよく用いられるのは、仕事の質90%、仕事量86%、同僚との協力・チーム力・社会的な能力83%、勤務姿勢 (Einsatzbereitschaft 尽力) 66%、顧客指向59%、独立して仕事ができること (selbständiges Arbeiten) 39%、作業方法37%、経済合理的な振舞い33%、忍耐力 (Belastbarkeit, Ausdauer) 27%、専門知識25%である。(S. 95)

さらに目標協定型で、その評価方法をみると、達成したか否か、その程度の評価につき、一部では「達成したか否か」だけに分類するが、多い場合には7段階で評価し、最も多い(47%)のは5段階で、つぎに4段階で(21%)達成度を評価している。(S. 100)

4 そのほか

業績給支給の目的として定められていることは、「指導、動機付け、自己責任向上」が95%、「経済性、効率性」が87%、「サービスの質向上」が77%である。この点では協約規定に定められているので共通点が多い。(S. 68)

業績給の形態では、業績加給 (Leistungsprämie) か、業績手当 (Leistungszulage) かをみると、前者が95%、後者が25%であり、両方併用の場合がある。(S. 104)

予算配分方法として、勤務所全体で一括して配分する例は25%であり、部門ごとに予算を決めるのが主流で45%の例である。(S. 117)

二 個別勤務所協定から

つぎに、本稿に資料として添付している勤務所協定例を分析して特徴点を見る。規定の詳しさは自治体により異なる。グリンデ市30頁、ポツダム市22頁、フランクフルト市20頁と詳しい例があるが、他方でデュッセルドルフ市3頁と簡単な例もある。ただし、これは業績評価の目的と深くかかわる。

1 目標協定

第1に、ポツダム市では、目標協定はつぎの3つの事項を含む。

- ① 職務上の目標（質および量）— 被用者の職務（Tätigkeit/Funktion）を念頭におくこと、
- ② コミュニケーションおよびチーム内での協力に関連した目標、
- ③ 被用者の能力開発および資格向上にかかわる個人ごとの目標。

第2に、デュイスブルク市では、「目標を達成したか否か」だけを評価する取扱で、単純な目標である。かつ、上司は達成度評価にあたり、結果を検証しなければならない。達成のために被用者に提供される条件につき当事者間で合意されることになっている。人材育成・能力開発が目的の一つになっていて、業績評価が良好でないときには達成のための方法・工夫を上司と相談する。部下が目標を達成することを補佐することを上司に課している。

デュイスブルク市では勤務所協定の資料として「目標協定の例」が以下のように定められている。

1. 課長Aは6月末までに10～18歳の子どもの予防接種率を向上させるための計画書を作成する。各チームに月当たり2度の接種期間が予定され、予算は6万ユーロである。
2. 音楽学校における JEKI プロジェクトを実施するために、A氏は2008年3月末までに同僚・部下の資格向上計画を作成し調整しなければならない。
3. 音楽学校のスタッフ全員は、2008年12月末までに、取り決められている資格向上措置のいずれかに参加し、ほかの同僚のために資格向上措置を積極的に提供する予定である。
4. チームXのメンバーは2008年12月末までに専門的な継続教育企画に参加し、そのために日々の実際に具体化するための提案をともなった内容的な構成を仕上げる。構成は2008年12末日までにチーム会議で紹介される。
5. 部局長A氏は2008年6月末までに、現在いるスタッフで学校における技術検査を追加的に実施する目標をもって、人的な資源を最大化するための構想を提示する。
6. A氏は2008年12月末の会議までに、議案として決定可能な状態の構想を

提案する。それは以下の内容を含む。

- 安全な市のための指標,
- 理念および措置,
- 関係者を束ねること,
- 所与の枠組み条件のもとで外部資金を含めた資金調達,
- 実施の可能性。

7. A氏は2008年3月末までに1～10歳用の遊具施設を、100ユーロの予算内で設置する。そのさいに遊具の選択は年齢に公平に行われること。

8. A氏は2008年3月から12月末までの期間中、1歳から10歳までの子どもたちが参加できるような催しものを企画する。

第3に、グリンデ市では、個人目標設定にあたり、「市長の戦略的行政目標」から生じる客観的目標が考慮されている。これは珍しい定めである。日本で個人目標を定めるさいに組織目標を考慮するのと共通する。また、SMART原則の考慮も明記されている。

目標達成度をみると、ポツダム市では100%達成者が被用者の80%、ケルン市では平均93%達成、デュイスブルク市では88%達成と高い。この達成率が高い自治体では、それを可能にすべく勤務所協定で集团的規制が強いと推測される。

目標達成のために被用者をサポートする条件が合意されることがある（ポツダム市、デュイスブルク市、フランクフルト市）。

2 体系的業績評価

各自治体の指標をみる。第1に、ポツダム市では、管理職を除き、つぎのとおりである。

I 業績結果（質・量）＝作業の質、作業結果の利用価値、ミスの頻度、作業量、作業課題を適切な時間内に処理する：合理性、効率性および完全さ、期

限遵守,

II 作業方法=独立した仕事, 目標および結果を念頭に置いた仕事, 経済的課題, 注意深さ, 丹念さ, 誠実さ, 作業・事故防止規程の遵守,

III 労務提供行動=紛争解決能力, 信頼性, 柔軟性, 顧客指向, 協力・チーム能力, 周囲を助ける姿勢, 率先, コミュニケーション, 規則や約束事の遵守。

大きくは3本柱, 細かくは19項目である。「どのような公務被用者が期待されているか」が具体的にわかるようになっている。作業方法・行動に多くの項目がおかれている。

第2に, デュイスブルク市では, 「作業の進め方および作業結果」として, 専門知識の活用, 参加とリード, 職務上のルールや義務への配慮, 思考と判断, 仕事の質, 仕事量, 効率性の7指標が評価される(管理職を除く)。仕事の進め方や能力をみる指標が入っていることが特徴的である。

第3に, ケルン市では, ポツダム市と同様に大きな柱と細目に分けられている。

I 仕事の質=指標: 1, 専門性, 2, ミス・欠陥, 3, 期限遵守,

II 仕事量= 4, 作業量, 5, 作業範囲,

III 行動および協力= 6, 持続性, 7, 忍耐力, 8, 実行力・交渉技術, 9, 決断力, 10, コミュニケーション能力, 11, 協力・チーム力, 12, 変更を支えること, 13, 責任感,

IV 指導(管理職に対して)=14, 権限委譲, 目標協定, 15, 同僚の関わり方,

V 経済性, 結果指向, 効果=16, 労働経済性,

VI 配置と柔軟性=17, 率先力(リーダーシップ),

VII=18, 職務に特有な指標で, 大きくは7の指標である(管理職を含めて)。

第4に、グリーンデ市では、思考と判断、職務上の能力、仕事の進め方、同僚等との応接、作業結果の5指標であり、管理職に対しては追加的な要件がある。デュイスブルク市と同様に、仕事の質・量のほかに、仕事の進め方をみる指標がある。当市の細目の指標で、「批判能力」が明示的に含まれていることは珍しい。この指標は学校教員に対する勤務評価ではしばしばみられる。また、行政部門では、同僚および市民との接し方が必ず含まれている。

第5に、デュッセルドルフ市では、仕事量、仕事の質の2つの指標であり、管理職に対しては、指導的行動が追加される。当市では「評価に達したか否か」が評価され、達していれば、程度にかかわらず一律に業績給が支給される。そういう事情もあって、簡単な指標になっている。なお、デュッセルドルフ市ではこれとは別に、1983年以来、職員と官吏の双方に人事評価が行われている。

第6に、フランクフルト市では、仕事の質＝注意深さ、信頼および期限遵守、仕事の量＝迅速で要件にふさわしい作業処理である。規定は簡素であり、協定はまだ整備途上にある。それでも業績評価の各指標につき、評価者は評価の根拠を記入しなければならない。

このようにみると、表現は異なるが、おおむね共通する指標（仕事量、仕事の質、社会的関係・行動・協力＝仕事の進め方）が多いという印象をもつ。2005年の協約締結後、使用者側および公務員代表側それぞれに研修を受けて、「自分の市ではどの指標を入れて、どれだけの重みを持たせようか」と、相互に他自治体の様子もみながら議論して交渉してきたのであるから共通したものになる。たまたま市長が自分のカラーを発揮したいと考えるときに、交渉で主張され勤務所協定に取り込まれることがあろうが、それでも市長の交代とともに、勤務所協定は見直されるかもしれない。

いくつかの自治体では、「職務に特有な指標」を含めている。

ドイツでは、「働く姿勢が前向きであるだけではダメで、具体的な成果をあげることが重要だ」と聞かすが、これらの規定では「社会的関係（行動）」が具体的な指標をともなって重視されている。

なお、管理職の指標では、権限を部下に委譲すること、部下に立ち入った指示をしないことが重視されている。

「評価は検証可能であること」の定めをおく例は、グリンデ市、フランクフルト市にみられる。

3 組み合わせ（コンビ）型

グリンデ市などでは目標協定と体系的業績評価の両方を用いている。その間に、グリンデ市では目標協定に8割、体系的業績評価に2割の重みをおいている。

4 予算配分

これは自治体被用者全体で一括するか、最初から部門ごとに配分するか、異なる。グリンデ市では組織ごとに配分している。それにより部門間のアンバランスが調整される。

5 受給被用者比率

自治体の制度設計および運用により分散する。ポツダム市では83%、デュイスブルク市では88%、ケルン市では93%の者に支給されている。反対に、支給される者の比率を限定する割当制の場合には限られる。その場合には被用者には動機付けが高まらないという問題が生じる。

6 官吏への適用

公務協約は被用者に適用されるものであるが、その業績給支給のための業績評価を、同時に官吏にも適用している例がしばしばある。ポツダム市、ケルン市、デュッセルドルフ市、グリンデ市ではその旨明記されている。

また、フランクフルト市では、業績給のための業績評価とは別に、従来から存在する人事評価は官吏と被用者に同じものが適用されている。

7 その他—自治体での調査から—

私はいくつかの自治体を調査し、それは後掲の「資料」に掲載されている。そこで特徴的なことはつぎの点である。

a) 公務協約18条を基礎にしていることが明確である。それは随所に「公務協約**条により」という表現があること、事業所内委員会の定め方でも明らかである。この点では産業別労働協約を基礎にしていることは制度的統一性があり外部者にも理解しやすい。自治体間の違いはその運用の仕方の違いにとどまる。

b) 目標協定の内容・運用として、フランクフルト市およびポツダム市では能力開発とセットにしている。グリンデ市では、それが可能とされている。

体系的業績評価では、評価項目の括り方が細かい傾向がある。指標として、「優先順位を定める」(グリンデ市、ケルン市、連邦内務省など)がある。

c) 勤務所協定でしばしば、上司による評価は「検証されなければならない(nachvollziehbar sein muß)」とある(例、デュイスブルク市)。とくにフランクフルト市はすべての評価事項でそれを求めている。

なお、金属・電機産業の協約は、業績給支給のための業績評価につき、「検証可能でなければならない」(藤内2005・80頁)と定めるが、公務協約にはそのような定めはない。

なお、ヒアリングでは、いくつかの公務員代表は「業績評価は難しい」と語る(デュッセルドルフ市、フランクフルト市、メアハイム病院)。

d) 評価結果が個人ごとに説明され、被用者がその説明を受けた旨を署名することになっている。

それは上司が最終的な評価権限を有することの根拠付けになっていることに対応することを窺わせる定めがある(ポツダム市5条10項)。

e) 評価者訓練および被用者に対する制度説明会の開催を勤務所協定で明記

しているもの（例、ポツダム市）がある。そこでは評価者訓練の所要時間まで明記していることがあり、協定当事者の確実にやろうとの姿勢が伝わってくる。だが、それは実施にあたり確実に時間を割くことを意味する。それだけでなく、「実施には時間と手間がかかる」と言われているのに。

f) 管理職に対しては評価指標で「指導能力」が追加される。それは、部下育成を任務とすること、部下に動機付けを与えること、部下の模範になること、戦略的な思考、将来を見通した思考、自分の課題領域を超えて考えることなどが求められており、一般プレーヤーとはっきり異なりマネージャーとしての役割が位置づけられている。そこでは部下に権限を委譲すること、細かい指示をしないことが含まれている。自治体によっては、「家庭と仕事の調和に配慮すること」(グリンデ市)が含まれている。また、部下の目標達成に共同の責任を求める例もある（ポツダム市、デュイスブルク市）。

いずれにせよ、部下の評価につき、本人に結果と根拠付けを説明しなければならぬので大変である。

g) 業績給に関する業績評価とは別に、従来から定期的に人事評価を行っている自治体がある（デュイスブルク市、ケルン市、デュッセルドルフ市、フランクフルト市）。その場合には、業績給に関する勤務所協定規定の詳しさに違いがでている。

IV 業績評価実施状況

1 2007～2010年ザクセン州調査（SRH, S. 98-109）

a) 調査の概要　　ザクセン州財務局は2007～2010年に州内で自治体使用者団体に所属する自治体のなかから、77市・市町村（Gemeinde ゲマインデ）を抽出して業績給に関する調査を行った。

回答した76自治体のうち68自治体（89%）には公務員代表があり、49自治体（64%）には労使対等委員会が設置されていた。労使対等委員会委員数は平均して労使各2.5人であった。

2010年末時点で、17%の自治体では勤務所協定が締結されていなかった。

b) 業績給支給状況 勤務所協定にもとづいて業績給を支給する自治体のなかで、27自治体では業績評価をせずに一律金額を支払っている。このように一律払いの比率が高いのは、ザクセン州が旧東地域であるために一律的な処遇の慣習が残っていることによるのかもしれない。

勤務所協定が締結された時期、うち一律払いの自治体数は以下の通りである。図表4—1 (S. 102)

	自治体数	一律払いの自治体数
2007.9.30までに締結	37	19
2007.10.1～2008.9.30に締結	20	6
2008.10.1～2009.9.30に締結	3	0
2009.10.1～2010.12.31に締結	3	2
中間数値	63	27

調査すると、一律払い事例のなかには、勤務所協定では目標協定により業績評価する旨定められているにもかかわらず、実際には目標協定が結ばれることなく一律に払われている事例がある。

c) 業績給の形態 業績給の形態をみると、62自治体では業績割増であり、うち27自治体でのみ、個人ごとに差をつけて支給している。15自治体では業績手当の形態で払い、うち10自治体では差をつけて払っている。

d) 業績評価方法 業績評価方法につき報告書からは全体状況は不明であるが、16自治体では主に目標協定によっている。そこでは目標は1ないし3個である。うち4自治体ではチーム目標を取り入れている。共同の目標の例として、以下のものがある。(S. 106)

- 予算計画で定められた課題をできるだけ遂行する、
- 専門的知識の習得、
- 作業課題を独立して遂行する、
- 市民の満足を最大化し、市民の関心に迅速に対応する、

- 「被用者全員が最大限の業績を挙げる」。

体系的業績評価につき、8自治体が採用する。その指標として複数あるが、個人および行動に関するもの7例、課題に係わるもの3例、比較指標（Kennzahlen）をとともなうもの3例がある。比較指標は通常は出来高賃金にみられるものであり、公務分野で使用されることは珍しい。

e) 研修 業績給実施のための研修につき、調査した自治体の45%で管理職向けに2.6日の研修が行われている。58%では公務員代表委員および事業所内委員会委員向けに2日の研修が行われている。

f) 苦情申立 2007～2010年に業績給にかかわる苦情として、8自治体93人から提出されている。その取扱として、うち40件は被用者に有利に取り扱われ、51件は申立が認容されていない。2件は未決である。(S. 109)

2 2009～2010年ノルトライン・ヴェストファーレン州調査

(Schmidt et al. 2011a, S. 78-98.)

a) 調査の概要 これは2009～2010年にノルトライン・ヴェストファーレン州（NRW）でシュミットらにより実施された（以下、2009～2010年 NRW 調査ともいう。）。公務被用者18,772人のうち3,969人に配布し1,284人から回答があった（回答率32.4%）。自治体430のうち179自治体の公務員代表に郵送した。（すべて回答あり）

b) 導入、編成 公務員代表の89%で業績給に関する勤務所協定がある。勤務所協定がない自治体では必ずしも不支給というわけではない。

研修につき、たいていの管理職が受けている。被用者対象には68%の自治体で研修が行われ、参加率は51%である。

支給は全員に対してか、それとも一定の評価された者に限定かにつき、規定と運用に違いがある。総じて参加者の92%に支給されている。

c) 業績給と労働関係 業績給を勤務所レベルで具体化する労使間の交渉は至って協力的に行われた。公務員代表はほぼ一致して、労使双方が共同で

協力的な方法で臨んで初めて導入はうまくいくと述べる。業績給導入にあたっての使用者との協力につき、「とても良好である」(スコラ1) 31%、「良好である」(スコラ2) 47%であり、5段階スコラで1.99である。通常の使用者との協力は、「とても良好である」13%、「良好である」48%、スコラ2.40に比べてこれは高い。この事実は、導入をめぐる協約レベルでの使用者団体と労働組合との交渉時、組合集会では公務員代表委員の多くが導入に批判的であったことに照らして驚きである。特定の状況下での実際の行動と一般的な態度の間の相違は公務員代表に何ら特別なことではなく、社会学では長く観察されている。このような導入時の協力への肯定的評価は、勤務所内での具体化が労使共同決定によるのかもしれない。公務員代表の目からみて事業所内委員会も協力的に運営されている。いずれにせよ、公務員代表の4分の3が導入期につき満足している。

公務協約締結にあたり、使用者団体は是非とも業績給導入をめざし、ヴェルディ組合は導入に拒否的であった。公務員代表のみるところでは、業績給の具体化の目的は、使用者側では公務の改善、被用者の動機付けであり、公務員代表側にとっては被用者の参加を強めること、自己責任を高めることであった。

3 2010年ノルトライン・ヴェストファーレン州調査

(Schmidt et al. 2011b, S. 105)

これは、2010年春、ノルトライン・ヴェストファーレン州内で、勤務所協定等がある公務員代表に対する調査である(以下、2010年 NRW 調査ともいう)。

a) 普及度 調査した公務員代表の89%が協定を締結済みである。2007年時点では約3分の1で締結されていた。適用される被用者数からみても同じく約9割である。調査した勤務所協定は詳しく定められている。図表4—2によれば、両当事者が拒否して見込みがないのは約4分の1である。

b) 業績評価方法 つぎに業績評価方法を問う。

図表 4-2 問「勤務所協定・事業所協定が締結されていない理由は何か」
(公務員代表回答, 複数回答可, %, S. 106)

両者は基本的に賛成であるが, 具体的な制度について合意できていない	28
両者は協約18条にもとづく業績給を拒否している	27
公務員代表が18条にもとづく業績給を拒否している	26
使用者が18条にもとづく業績給を拒否している	16
すでに協定はあったがうまく機能せず, 業績給は廃止された	14
業績給に関する合意はあるが, 他の紛争点がある	10

図表 4-3 業績評価の方法 (公務員代表回答, %, S. 108)

	事例数	適用される被用者数
体系的業績評価: のみ, 主に	54	47
目標協定: のみ, 主に	16	30
コンビ型: のみ, 主に	17	17
一律支給	14	25
一律支給: 勤務所協定の有無を問わず	23	33

注: 被用者数比率では一律支給を除いている。

図表 4-3によれば, 体系的業績評価が主流である。4分の1ないし3分の1では一律支給である。

目標協定の場合, 個人ごとの目標設定とチームのそれがある。55%で個人ごとの目標設定のみを定めている。

c) 被用者の参加と運用 (S. 109)

業績給の支給対象者になるかどうかは被用者にとって任意であろうか。これを公務員代表に問うと, **図表 4-4**のとおりである。任意である場合は約半数である。いずれも体系的業績評価および目標協定の方式でまとめた集計である。

目標協定方式は労使合意の上で目標が定められるはずなのに, **図表 4-5**

図表 4—4 問「業績給への参加は被用者にとって任意ですか」(%，S. 111)

いいえ。参加は義務である。	32
特定の雇用グループが参加しないことができる。	13
参加は完全に任意である。不参加者に金銭は支給されない。	49
参加は完全に任意である。不参加者には一律で金銭が支給される。	1
目標協定では任意である。その場合，体系的業績評価が適用される。	6

図表 4—5 目標協定：被用者が評価に及ぼす影響の有無
(被用者回答，%，S. 135)

	目標設定に實際上影響を及ぼすことができるという印象を持っていますか		目標達成度の評価に影響を及ぼすことができますか	
	郡V 1	大都市V12	郡V 1	大都市V12
は い	61	33	47	26
いいえ	27	58	43	62
わからない	12	9	9	12

図表 4—6 体系的業績評価：「自分の業績結果の評価に影響を及ぼすことができますか。」(%，S. 135)

(自治体)	V 2	V 6	V 7	V12
は い	20	14	12	40
いいえ	56	78	83	51
わからない	24	8	5	9

によれば，V12では「いいえ」が58%であり上司主導で定められているようである。使用者主導で注文の高い目標が課されることがある。達成度評価ではV1で「被用者が影響を及ぼすことができる」は47%であり，自己評価が尊重されているようである。図表4—6参照。いずれにせよ，目標の設定，達成度評価の運用は自治体間で大きく異なることがわかる。この点で，目標

協定の制度設計にあたり、勤務所協定が集団的な規制（例、目標達成をサポートする態勢、評価結果の根拠付けの説明義務付け）をするか否かで異なる。

d) 支給対象者の比率 業績給制度で、支給は全員に可能であろうか。62%では、業績給が支給される被用者の比率を定める規定はなく、該当者にはすべて支給される。それ以外では、支給される被用者の比率ないし範囲を限定している（割当制）。そのうちで、支給対象者の範囲を狭く限定している事例が30%である。このように割当制・支給者比率制を用いる理由は支出の抑制である。それは被用者側のうち支給される者は限られていることがわかるので、動機付けは低下することになる。

自治体のなかには、支給対象になるためには一定得点を達成することが要件となっている場合がある。調査した自治体のなかで、29%では必要最低点が定められていた。その6割では、業績評価参加者の1割以下の者は支給されていなかった。

それでは業績給制度のもとで実際にそれを支給されている者の比率はどんなであろうか。「あなたは直近の支給で業績給を支給されましたか」と問うと、**図表4-7**のとおりである。ほかに、V5では40%、V9では55%である。

図表4-7 業績給支給者比率（％, S. 136）

	V 1	V 2	V 6	V 7	V 12
はい：業績給で	—	100	63	47	91
基礎給+追加給により	55	—	—	—	—
基礎給で支給	26	—	—	—	—
はい：1%規定で	7	—	—	—	—
はい：時間補償の方法により	—	—	18	—	—
いいえ	12	0	19	53	9
回答人数（人）	260	42	325	175	367

では、実際に適用対象被用者のうち、業績給の金額を問うた。満額もらっているのは59%、減額されて一部もらっているのは33%、ゼロが8%である。

「どれほどの苦情が初回および直近であったか」と問うと、初回で被用者の3%、直近で同2%である。(S. 179)

e) 予算配分方法 予算の配分方法では、(イ)勤務所全体を一つの釜として一括して支給する場合、(ロ)部門ごとに分けて予算額を決めて配分する場合、(ハ)賃金グループごとに配分する場合がある。今回の調査では、それぞれ、半数弱、36%、26%であった。全体一括取扱が最も多い。

評価と配分方法の関係である。「同じ業績評価(同じ点数、達成度)に対しては同じ支払いを」の原則はどのように実施されているのであろうか。3つの方法がみられる。第1に、「同じ評価は同じ金額を与える」の原則であり、自治体の44%では同じ金額を支給している。この方法だと、本人の基本給額に対する支給金額の比率は、上に薄く下に厚くなり、賃金を再配分する意味をもつ。第2に、「同じ評価には同じ比率の業績給を与える」の原則にもとづき、各賃金グループに係数(Faktor)を定め、それは上位者ほど高くなる仕組みで、できるだけ基本給に比例するようにしている。約2割が該当する。第3に、前2者の中間で「同じ評価は当該賃金グループ(例、賃金グループ1-5)内で同じ金額を与える」の原則にもとづき、それぞれに係数を定めている。36%が該当する。

4 2011年全国調査 (Schmidt et al. 2012)

a) 本調査の概要 シュミットらは州レベルのパイロット調査を経て、2011年に全国規模で人口3,000人以上の自治体1,781(回答426, 回答率24%), およびその公務員代表1,746(同604, 35%), 3,000人未満の自治体628(同206, 33%)の使用者側に対して調査票を発送した。うち整理して1,064を分析した。また、被用者対象調査として、抽出した34自治体の被用者7,303人に発送し3,211人、44%の回答があった。使用者回答と公務員代表回答はやや食い違っている。

b) 業績評価方法 図表4-8 (%、S. 7)

	合計 数比率	対被用者 数比率	使用者側	公務員 代表側	小規模 自治体
体系的業績評価のみ・主である	40.9	31.9	47.6	35.0	28.6
目標協定のみ・主である	6.6	17.1	8.0	7.5	2.9
コンビ型で体系的業績評価が主	5.0	6.4	6.3	4.3	2.7
コンビ型で目標協定が主	2.4	3.4	2.1	2.9	1.1
一律支給(勤務所協定等による)	13.0	14.1	9.6	17.4	16.4
非公式の一律支給 (勤務所協定等の定めと異なる)	7.2	5.0	7.5	11.5	4.6
勤務所協定等はない	24.9	22.1	19.1	21.5	43.8

注：ここでは勤務所協定のない事例を含む。

上4つの方法の合計は54.9%である、下3つの方法の合計は45.1%である。業績評価が行われている自治体54.9%のなかでの構成比でみると、体系的業績評価によるもの75%、目標協定によるもの12%（ただし、適用される被用者数比率では29%）である。体系的業績評価の比率が高い。目標協定は件数としては6.6%であるが、被用者数比率は17.1%であり、大規模自治体で導入されている。勤務所協定が締結・成立していない自治体は4分の1であり（例、メアハイム病院）、とくに小規模自治体で43.8%と高い⁽¹⁾。

一律支給（Pauschalausschüttung）は2割弱である（例、ブレーメン市、ケルン市）。これは事例としては、公務員代表が業績給に反対している場合、および使用者側および公務員代表からみて業績評価の手間がかかり割に合わないと判断して応じる場合である。

c) 勤務所協定がない事例 勤務所協定がない自治体が4分の1に達する。その理由を問うと、小規模自治体の9割では「公務員代表がない」の回

(1) ここで勤務所協定等というとき、勤務所指示（Dienstabweisung）を含んでいる。それは使用者・上司による口頭または書面による拘束力をもたない表明である。

答である⁽²⁾。公務員代表が存在している自治体で勤務所協定がない理由は、「労使双方が協約18条にもとづく業績給を拒否している」が32%、「双方はそれに賛成であるが、まだ合意に達していない」が23%である。労使いずれかが反対の場合では、使用者側の反対（14%）は、公務員代表側の反対（8%）よりも多い。意外である。

別調査で、勤務所協定が締結されていない勤務所につき、締結の妨げとなっている理由を問うと、労使間のコミュニケーション不足、締結に対する拒否姿勢、手当を支給するための財源不足、締結のノウハウを知らないため、という回答である（Schiefer, S. 10）。

業績給に関する最初の勤務所協定締結の時期を問うと、協約翌々年の2007年が66%、08年が23%である。07年は実施年であり、協約締結から勤務所協定締結までに時間がかかっている様子が見える。

d) 研 修 管理職に対する研修の実施状況を問う。88%の自治体で実施されている。その場合、管理職全員が受講しているのは55%であり、過半数が受講しているのが29%である。

e) 支給されている者の比率 業績評価は個人ごとに行われるが、前回に支給された被用者の比率を問うと、全員に支給した自治体は59%であり、一部の被用者に支給したのが33%であり、8%では支給されなかった。(S.15)

「前回、平均に比べてより高く評価された、またはより低く評価された被用者グループがいたか」を問うと、被用者の98%につき、それはなかった。ほとんど均一に評価している傾向が強い。

f) 2010年 NRW 調査との比較 「勤務所協定はない」は4分の1であり、ノルトライン・ヴェストファーレン州の11%に比べて高い。その場合、原則として業績給は支給されない。

一律支給は3割前後であり、ほぼ共通する。ここでは業績給は支給するが、協約にもとづく業績給支給の趣旨が活かされるかどうかは疑わしい。

(2) 公務員代表が存在しない場合、協約にもとづき使用者が単独で勤務所指示を定める。

業績評価方式は体系的業績評価が圧倒的に多い点で共通する。目標協定は概して大規模自治体および郡で、体系的業績評価は小規模自治体で利用される傾向にある。

V 業績給運用のタイプ (Schmidt et al. 2011b, S. 115)

シュミットらは業績給調査の一環として、自治体を調査し、その運用をタイプ別に分類した。調査は2010年、ノルトライン・ヴェストファーレン州内であり、勤務所協定等を有する公務員代表および被用者に対してである。各自治体の労使関係につき、シュミットらによる評価を記している。図表5—2に分析一覧表がある。以下の説明では、業績給タイプの説明のなかに、業績給に対する評価や運用に関する自治体間比較が織り込まれている。

1 選抜的制度 (S. 119)

業績給制度のなかに支給者の比率または人数を定めている取り扱いがある。すなわち割当制である。その場合には最初からもらえる被用者数が決まっているので、被用者の動機付けという業績給制度の目的を達成するうえで困難がある。被用者のなかで、この取扱方に対する支持は低い。

市V5 (距離を保って協力的な労使関係) は約700人の公務員 (Beschäftigte 被用者と官吏の両方) を擁する。ここでこの方式がとられているのは偶然ではなく使用者側の戦略による。市長は権威主義的に行動する人物で、公務員代表は内部に対立する潮流を抱えていて使用者側の方針に有効に対抗し行動することができていない。原案作成委員会は使用者側任命の委員が多数を占めた。評価者に対する研修は行われている。協定では相対評価の割当制が定められ、「平均をとくに上回る」は15%、「平均を上回る」は25%とされている。業績給予算の50%は「平均をとくに上回る」者に、残る50%は「平均を上回る」者に支給される。そして、予算のうち、体系的業績評価被適用者に8割を、目標協定被適用者には2割を割り当てるとされている。

この市の被用者は担当職務記述が明確でないことが多く、業績評価の基準は不明瞭である。目標協定が適用されている者は、目標設定にあたり上司から「不十分である、意欲的でない」として提案を拒まれる例がある。たとえば、託児所部門で、健康な朝食の提供、外国人保護者にパンフレットを配布することが被用者側から提案されたが、使用者側からは、それは日常的な業務であってわざわざ取り上げるほどのことではないといわれた。主に体系的業績評価が適用されているが、そこでは被用者のランキングになっている。目標協定では絶対評価でも、支給対象者を絞り込む過程でランク付け（相対評価）になる。

選抜制のもとでは評価者による主観的な評価などの問題点が鋭くなる。ヒエラルヒー効果（地位が高い者が標準よりも高く評価され、逆に低い者が標準よりも低く評価される傾向）も取り除けない。下位の賃金グループの者には明白に低い評価がされる傾向がある。パートタイマーに対しても低く評価される傾向にある。他方で、清掃部門でもその中で40%が選抜される。事務員は支給対象者に入らない傾向にある。

ここでは支給されない6割の被用者にとっては不満な制度である。したがって、動機付けは低い。公務員代表もそのようなマイナス効果を認識している。だが、それを廃止するわけではなく、緩和するように勤務所協定改定で働きかけるだけである。その意味では公務員代表は深刻な反省をしてはいない。

大都市V9（信頼に満ちた協力関係）は公務員5,000人以上である。業績給配分は「総花主義（Gießkannenprinzip）」とせず、業績刺激が必要な者に限るという方針による。支給される被用者比率の上限は6割とされている。評価方法は体系的業績評価である。

協約適用者のなかでは被用者の55%が加給（Prämie）を支給されている。その場合、賃金グループ13～15の高位者の70%が受け取り、反対に低位のグループ4では37%、グループ2では43%が支給されている。したがって、ヒエラルヒー効果がでているといえる。それは市議会やマスコミで話題とされ

るほどである。「同じ評価には同じ賃金を」の原則はここでは適用されていない。

上司と部下の懇談は必ずしも規定通りには行われていない。その理由は、上司＝管理職が多忙だからである。管理職は選抜方式を彼らに対する不信であるとみている。なぜならば、この制度では管理職は被用者の順位をつけるだけで足り容易だからである。管理職は部下に対して、「いい点をあげたいのだが、手元に使えるポイントがないんだ」と言い逃れできる。

本件では管理職が評価手続規定を遵守していないことから、被用者から約200件の書面または公式の苦情が事業所内委員会に寄せられた。公務員代表は、苦情の程度はこの程度にはとどまらないであろうとみている。

この勤務所の労使関係は、V5とは異なり、まだ信頼関係が、話し合いがある。

市V7（実務的で紛争的な労使関係）は公務員1,000人以上を擁する。導入は使用者側の関心事で、公務員代表は関心がなかった。それでも公務員代表は状況からして導入は避けられないと判断し、労使同数で原案を作成する作業委員会を設置した。それは後に事業所内委員会になった。委員会は体系的業績評価を提案した。それに割当制がついていた。被用者の強い反対を受けて（被用者の63%は「業績給が全員に支給されるチャンスがあれば、それはいい制度である」と回答）、公務員代表は最初の評価の前に解約通告を行った。だが、その後、割当率が変更されつつ制度としては継続している。

V7では被用者はことのほか体系的業績評価にもとづく点数制により支給対象を割り当てることを嫌った。公務員代表はこの取り扱いに一定の評価をしているにもかかわらず。その結果、V7の被用者は、業績給導入にともなう印象として、勤務所長に強い反発をもった。

その後、2010年に転機が起こる。勤務所協定改定交渉で公務員代表は目標協定の導入を可能にするように強く迫ったところ、使用者側は譲歩した。このとき、公務員代表側は、目標協定を導入した場合に、注文の多い高い目標を課せられるかもしれないという懸念をもっていた。これが転機となり、業

績給の予算は2倍になり、ほとんどの被用者が業績給を受給可能になった。現在では選抜的な制度ではない。

以上、選抜的制度を導入している3例をみると、共通してそれは被用者の動機付けを高めるという業績給制度の目的を達成できていない。被用者側の支持は低い。

2 参加型制度 (S. 126)

協約18条に挙げられている業績給の制度目的が達成され被用者に高く受け入れられる最良の方法は、業績給に被用者が参加するように制度設計されている場合である。それは目標協定方式と被用者の特徴ある参加（詳細な被用者懇談 (Mitarbeitergespräche)、部分的には被用者アンケート、研修等) である。

その例として、**郡V 1**（信頼に満ちて協力的な労使関係）がある。V 1では数年間の集中的な行政改革とその経験を経て、多くの特色がある。手当と関係ない目標協定が、すでに長年の人材育成・組織発展とともにある。

この勤務所では、通常も今回の業績給導入前も使用者と公務員代表は協力的に振る舞った。自分の利益を見失うことなく共同の目標を追求している。ここでは「協定文化 (Vereinbarungskultur)」が確立している。両者は体系的業績評価も割当制も考えずに、目標協定型を合意した。それは官吏にも適用されている。管理職に対する研修もしっかり行われている。

このように使用者側も公務員代表も熱心に取り組んでいるが、被用者レベルでは他の自治体に比べてこの取扱にとくに肯定的なわけではない。被用者アンケート調査によると、他の自治体に比べると、業績給制度につきそれなりに事前に情報提供されている。だが、他の自治体と同様、業績給制度の説明会への参加率は半分以下である。

この勤務所では労使とも、被用者が上司と目標協定を合意し、その達成度につき中間懇談で本人にフィードバックすることを重視している。

図表5—1 業績評価懇談「業績評価は懇談とリンクしていたか」(%、S. 129)

	郡V 1	自治体 V 2	市V 6	市V 7	大都市 V12 SLB	大都市 V12 Z V
指標の説明に関する評価 期間期首の懇談	79	37	12	13	78	81
業績展開に関するフィード バックとしての中間懇 談	63	20	9	5	20	28
評価の通知のための期末 の懇談	71	76	73	95	72	70
懇談は行われていない	14	12	15	4	6	10

注：SLB：体系的業績評価，ZV：目標協定 V = 行政部門

図表5—1によれば、期末懇談は高い比率で実施されている。そのなかで、2つの市では期首懇談および中間懇談の実施率が低い。V12で、体系的業績評価被適用者と目標協定被適用者を比較すると大きな違いはない。目標協定被適用者で、個人目標のみは4分の3で、チーム目標を設定したのは4分の1であった。V5では、目標協定が全員に適用されるが、目標協定は当事者間で信頼関係をもって上部の許可を要せずに運用されている。使用者側の予想とは異なって、実際には被用者全員が基礎加給を支給され、3分の2が追加加給を支給され、官吏も追加加給を支給されている。ただし、ここでもヒエラルヒー効果が顕著である。ただし、賃金予算は賃金グループ単位で確定されるので評価のゆがみによる実際上の作用は限定されている。

大都市V12（計算づくで協力的な労使関係）の事例では、最初から今日まで勤務所協定は業績評価の方法として、3つのタイプを被用者に選択させている。目標協定方式も体系的業績評価も他自治体とかなり異なる。ここでは両制度に類似点がみられる。被用者374人のうち86%が目標協定を選んでいる（2008年）。うち、32%は個人単位の目標協定、57%はグループ単位、11%は個人・グループ双方である。他の自治体で目標協定の適用を受けている被用

者比率はV 1で85%，V 2で91%，V 6で91%，V 7で87%である。これは全国平均に比べて、はつきりと高い。

3 慣習的な制度 (konventionell System) (S. 138)

トリッテルらは2007～2008年に勤務所協定・事業所協定を分析した(III章)。それによればいくつかの自治体は独自の制度をつくる努力をせずに、適用されている協約の業績給制度にそのまま依拠した。そこでは目標協定による被用者の参加を強める努力はされていない。このようなタイプを慣習型と呼ぶことにする。

自治体V 2 (協力的な労使関係) は公務員150人の小規模である。ここでは人事部長が業績指向の強い制度の導入を構想した。市長は業績評価を無意味なものと考えていたので人事部長に一任した。それでも最後に強く選抜的な制度を導入するにあたり市長の拒否権にあい頓挫した。その後、部下をもつ管理職らが評価に消極的な態度をとったことで、業績指向を強めないことに市長は傾く。議論の過程では、平等取扱委員 (Gleichstellungsbeauftragte) が発言し、女性が格付けで不利な仕組みであり、業績指向的な賃金でも女性に不利が進行するであろうことの懸念を表明した。

V 2では業績給に対する被用者の評価は他自治体よりも高い。しかし、実際の具体化にがっかりしている。まず支給金額が少額なために動機付けにならないという受け止め方が強い。つぎに、実施にあたり多くの上司は懇談を行っていない。一律的な支給である。上司の一部は趣旨に即した運用をしているが。

体系的業績評価と目標協定で比較すると、目標協定被適用者のほうが客観的な手続きであるとの評価が高い。(S. 142)

慣習的な制度に分類される事例に、**市V 6** (実務的で協力的な労使関係) がある。ただし、操作により慣習的 (Steuernd-konventionell) である。ここでは財源のうち50%を目標協定に、残る50%を体系的業績評価およびコンビ型に当てている。ここでは勤務所協定の定めと実際の運用が異なる。何人か

の管理職は勤務所協定の定めは実際的ではないとして無視して（すなわち、「操作して」運用している。その意味で慣習的である。V6のように、勤務所協定の定めと実際の運用が異なる事例がいくつか見られる。

4 回避と躊躇（S.115）

4分の1の自治体では、勤務所協定の有無にかかわらず一律支給されている。

その一つ、**公営企業B4**（当事者間に機能の違いがほとんどない労使関係）は従業員数100人未満の小規模事業所であり、被用者はお互いに事情がわかっている。ここでは使用者は公務員代表の存在を受けいれて協力しながら運営している。使用者も公務員代表も、被用者の多くが一律支給を希望しているという意向を受けて、このように運用している。

事業所関係者は、被用者全員を対象とするチーム目標協定を定め、それを達成すれば全員に同じ金額の手当を支給するという取り扱いで運用している。「掃除のおばさんも技術者も同じだ」と語る。それにより業績給をめぐる紛争を回避している。

大都市V8（公務員2,000人以上）（実務的で協力的な労使関係）および**大都市V11**は、公務員代表の反対にあい導入が困難である。公務員代表はヴェルディ組合のモデル協定案（後掲・資料）に従って目標協定型を導入したいが、使用者側は体系的業績評価か目標協定のいずれかを被用者が選択し、決定できない場合には体系的業績評価によることを提案している。使用者案では、一定の水準に達した被用者全員に業績給を支給する。両者の議論は続行している。

大都市V11（公務員約1万人、実務的な労使関係）では、両当事者の議論が続いている。ここでは使用者側は上位者にだけ業績給を支給して予算を節約したい。方式は体系的業績評価に準じたい。対して公務員代表は組合モデルに従って目標協定型を導入したい。両者は基本合意したが、重要な点で合意が成立していない。

大都市V10（計算づくで紛争的な労使関係）では、公務員は1万人以下であり、闘争的な公務員代表で主張を貫徹しようとする。使用者側は公務員代表の関与なしに単独でことを決定したい。当事者間では協議がよく行われているが物別れになることが多い。業績給では使用者側が譲歩して基本協定が合意されている。具体化は人事部を含めて検討される。2012年までは試行的に一律支給である。

市V3（対立的な労使関係）は公務員500人余りを擁する。勤務所協定はなく業績給は実施されていない。それでも少ない金額ながら一律支給されている。労使間では決着のつかない交渉が行われている。はっきりと紛争的対立的であり、相互に不信がある。市長は改革好きであり業績給を早く導入したい。公務員代表は基本的に業績給に反対であり、被用者の意向にしたがい、導入するならば一律支給方式で入れたい。被用者の過半数から業績給反対の署名をとっている。

使用者側は目標協定型の業績給を導入したい。公務員代表側は一律支給型を主張し、両者の溝は埋まりそうにない。公務員代表は、財政事情が逼迫しているもとの被用者に利益になる改革は困難だとみている。

この市では公立の病院および公営企業でも同様に業績給は合意に至っていない。

以下にシュミットらが調査した自治体の概要をまとめる（図表5—2）。

図表5—2 概要 (S. 32, 145)

組 織	公務員数(人)	住民人口(人)	業績給タイプ	勤務所内の労使関係
郡V1	1,000人以上	25万以上	参加的	信頼に満ちて協力的
市町村V2	150	2万未満	慣習的	協力的
市V3	500人以上	5万未満	(未実施)	紛争的
市V4	100人以上	5万未満	慣習的	やや紛争的
市V5	700人	5万以上	選抜的	距離を保って協力的

組織	公務員数(人)	住民人口(人)	業績給タイプ	勤務所内の労使関係
市V 6	約1,000人	5万以上	操作して慣習的	実務的・協力的
市V 7	1,000人以上	5万以上	選抜的(転換中)	実務的・紛争的
大都市V 8	1,000人以上	10万以上	(未実施)	実務的・協力的
大都市V 9	5,000人以上	25万以上	選抜的	信頼に満ちて協力的
大都市V 10	5,000人以上	50万以上	(未実施)	計算づくで紛争的
大都市V 11	10,000人以上	50万以上	(未実施)	実務的
大都市V 12	10,000人以上	50万以上	操作して参加的	計算づくで協力的
公営企業B 1	100人以上	10万以上	操作して参加的	信頼に満ちて協力的から距離を保って協力的に転換
公営企業B 2	100人以上	10万以上	操作して参加的	距離を保って協力的
公営企業B 3	100人未満	5万未満	慣習的	信頼に満ちて協力的
公営企業B 4	100人未満	10万未満	回避	当事者間に機能の違いがほとんどない
市立病院K 1	1,000人以上	50万以上	(未実施)	距離を保って協力的
郡病院K 2	1,000人以上	10万以上	操作して参加的	信頼に満ちて協力的

注：V (Verwaltung) = 行政， B (Betrieb) = 経営的事業所， K (Krankenhaus) = 病院

図表5-3 公務員代表への満足度 (S. 132)

	郡V 1	市町村 V 2	市V 6	市V 7	大都市 V 12
公務員代表への満足度	3.16	2.91	3.26	2.87	3.26
労働組合の必要性	2.53	2.27	2.50	2.30	2.32
組織率・ヴェルディ (%)	17	30	23	19	19
組織率・官吏同盟等 (%)	9	45	16	24	17

補足：「あなたは公務員代表の活動に満足していますか。」：とても満足 = 1，とても不満 = 5，

「被用者として今日なお労働組合が必要ですか。」：はい = 1，いいえ = 5

「あなたは組合員ですか。」

5 小 括

運用タイプは分散している。勤務所協定が成立していない回避型が一定数を占める。成立している事例では、参加型がやや多い。それは目標協定型を取り入れている事例である。

労使関係タイプをみると、官庁では公務員代表の存在感は大きく、概して労使協力的である。この点は民間とやや異なる傾向である。

公務部門でも勤務所協定と実際の運用に違いがある事例がある。勤務所協定なしに一律支給している例がある。また、公務員代表が使用者側と協力的な関係にある場合には、公務員代表はしばしば共同管理者として振る舞うことがある。

VI 関係者の受け止め方—受容と機能—

2007年以後実施されている業績給制度の運用につき、使用者、公務員代表および被用者の関係者はどのように受け止め、また、この制度はいかに機能しているのだろうか。

1 受容と評価

(1) 2009～2010年 NRW 調査 (Schmidt et al. 2011a, S. 86ff. 92. 94)

a) 制度への賛否を問うと、使用者側の肯定的評価が比較的高く、管理職層は賛否相半ばする。反対の理由は、要する手間・時間の長さが効果に見合わないという費用対効果評価 (Aufwand-Nutzen-Abwägung) の問題、場合によっては部下との人間関係が悪くなることである。被用者では反対が明確に強い。

b) 被用者を対象に「自分の勤務所で行われている業績給を総じてどうみるか」と問うと、「悪い」7%、「やや悪い」33%、「どっちともいえない」49%で、反対が強い。

c) 実施にともない上司との懇談が定期的に行われるようになった。定期実

図表6-1 (市V7, 被用者回答, %, S. 125)

	平均	男性	女性	フルタイム	パートタイム	官吏	元現業労働者	元職員	管理職
よい (1)	12	10	13	11	13	8	3	17	20
どちらかといえばいい (2)	27	29	25	25	31	38	34	21	26
どちらともいえない (3)	32	29	34	32	32	35	34	31	31
どちらかといえば悪い (4)	18	19	17	20	15	8	22	18	14
悪い (5)	11	12	11	12	9	11	6	13	9
中間値	2.89	2.92	2.87	2.97	2.76	2.76	2.94	2.91	2.66
該当数 (人)	198	78	120	117	75	37	32	121	35

施は導入前は7%であったのが、実施後は76%に上昇している（公務員代表回答）。

(2) 2010年 NRW 調査 (Schmidt et al. 2011b, S. 146f.)

a) 業績給に対する被用者・代表委員の一般的態度 市V7で「あなたは、賃金の一部が業績に左右されることを一般にどう考えますか」と問う（図表6-1）と、「どちらともいえない」が最多で、つぎに「やや（どちらといえば）いい」が続く。被用者の評価は分かれている。肯定的評価がやや高く、とくに官吏および旧現業労働者でその傾向が強い。NRW 調査の平均傾向と同じである。

公務員代表委員に対して「公務協約18条にもとづく業績給を総じてどう評価しますか」と問うと、つぎのとおりである（調査は自治体官吏同盟員を含む）。

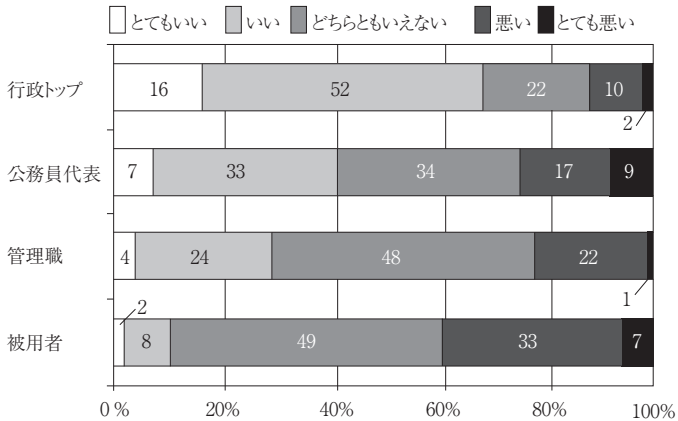
図表6-2をみると、公務員代表委員のなかで所属組合により評価が大きく違うことがわかる。代表委員全体は被用者に比べてやや否定的な傾向であり、なかでもヴェルディ（統一サービス産業労組）組合員は拒否傾向が強い。

図表6—2 業績給の一般的評価（公務員代表委員回答，S. 157）

	平 均	非組合員	ヴェルデイ組合員	官吏同盟員等
とてもいい (1)	0	0	0	0
い い (2)	15	24	5	24
どちらともいえない (3)	30	42	17	40
悪 い (4)	35	20	42	33
とても悪い (5)	20	13	36	3
中間値	3.61	3.23	4.10	3.14

b) 「個々の事例を別にして、あなたの勤務先で行われている業績給制度を総じてどう評価しますか」と問うと、図表6—3のとおりである。

図表6—3（%，S. 154）



業績給制度一般に関する評価と当所（自分の勤務先）における評価はやや異なる。とくに公務員代表においてその差は顕著である。

c) 評価の公正さを問う。図表6-4 (公務員代表回答, %, S. 159)

	はい	やや・ はい	どちら ともい えない	やや・ いいえ	いいえ
被用者は、評価は適切であるとみている	3	34	46	17	2
業績給は同僚間で公正に配分されている	12	44	34	9	2

これをみると、公務員代表は、おおむね公正に運用されているとみている。

評価の適切さにつき、「被用者は全体的に見て業績評価は適切であると考えているか」と問うと、つぎのとおりである。

図表6-5 (公務員代表回答, %, S. 177)

	はい	やや・ はい	どちら ともい えない	やや・ いいえ	いいえ
総数平均	3	34	46	17	2
目標協定	5	56	29	8	0
体系的業績評価	2	21	55	19	3
コンビ型	0	52	30	18	0

これをみると、目標協定型およびコンビ型で「適切である」と受け止める傾向が強い。

d) 勤務所当事者の協力 「公務員代表と使用者側の協力は、業績給導入時および一般的にどうですか」と問うと、つぎのとおりである。

図表6-6 (公務員代表回答, %, S. 168)

	とても いい	いい	どちら ともい えない	悪い	とても 悪い
業績給導入時	31	47	15	5	2
一般的な傾向	13	48	29	9	2

これをみると、平常時および今回の導入時ともに良好な協力関係である。官庁では公務員代表の存在は公認のものであり、使用者と公務員代表の協力関係を前提とする公務員代表法を遵守する姿勢が使用者側では明確である。

e) 事業所内委員会に対する評価 (S. 169) 業績給の運用を監視する事業所内委員会の役割につき、公務員代表の満足度は高い。4分の3の公務員代表は満足しており、不満であるという公務員代表は5%にとどまる。

f) 懇談の実施・研修 業績給導入を契機に、評価者と被評価者の間で懇談が頻繁に行われ、情報提供と資格向上への取り組みが熱心になった。明白な成果である。目標協定にせよ体系的業績評価にせよ、本人と上司の懇談が必要になり頻繁に行われる。公務員代表の81%は、「業績給導入の前には懇談はなかった、または稀であった」と語る。このように業績給導入を契機とする懇談の増加は、本人と上司の意思を疎通させるうえで刺激となり、その後の成果に大きな影響を及ぼしている。

これを方法別にみるとつぎのようになる。

図表6—7「業績評価は従業員懇談とリンクしていたか、それはどれほど頻繁に行われたか」(公務員代表回答, %, S. 171)

	ZV 型	SLB 型	コンビ型
指標ないし目標協定のための評価期間期首の懇談	83	48	60
業績展開に関するフィードバックとしての中間懇談	45	17	37
評価を通知するための期末の懇談	83	78	81

これをみると、目標協定 (ZV) 型でより頻繁に懇談が行われていることがわかる。懇談の様子につき、なかには短時間のものもあれば2時間におよぶ立ち入った懇談もあると報告されている。

業績給制度に関する研修への被用者の参加率は NRW 州内で平均51%であるが、業績評価をする管理職はたいてい参加している。この研修体験がその後、事業所内委員会委員になったときに専門的知識面で活かされてくる。(S. 170)

g) 評価方法別にみた評価　これを公務員代表に問うと、被用者のなかでは目標協定型が肯定的にみられている。目標協定被適用者が高く評価する(75%)とともに、体系的業績評価被適用者でも目標協定型への評価は高い。目標協定型では目標設定にあたり被用者の影響を及ぼすことができるのは当然であるが、それでもそのさいに、被用者と上司との力関係・立場の違いは目標設定の話し合いでも残り、被用者側の要望がそのまま採用されるということはない。この点はまた、目標協定の制度設計により大きく異なる。(S. 173)

h) 要件・目標達成の困難さ　「被用者が要件(Anforderung 要求)を達成することは容易か困難か」と問うと、つぎのとおりである。

図表6-8 (公務員代表回答, %, S. 176)

	容易だ	やや容易だ	どちらともいえない	やや困難だ
コンビ型	4	23	65	8
目標協定	10	32	58	0
体系的業績評価	1	23	61	15

注:「困難だ」の回答はいずれも0%であり、記載を省略している。

これをみると、目標協定型で達成が比較的容易だと受け止められている。組合が予測しているとおりにある。

被用者に対して、「あなたにとって、要件を充足することは容易ですか、困難ですか」「あなたに合意されている目標は、どちらかといえば達成が容易ですか、それとも困難ですか」と問うと、図表6-9のとおりである。ここでは意外にも、体系的業績評価のほうが「容易である」の回答が多い。一口に目標協定といってもV1とV12ではかなり制度が異なる。この点は図表4-5では「目標設定に実際上影響を及ぼすことができるという印象を持っていますか」の問いに対し、V1(ZV)で高く、V12(ZV)で低いのに、「業績要求達成」では反対にV1よりもV12のほうが「容易である」がはるかに高いのは意外である。両データからは、被用者が目標設定にあたり影響度が大きいほど、目標の達成は困難だということになる。

図表6—9 業績要求達成の困難度 (被用者回答, %, S. 137)

	V 1 (ZV)	V 2 (SLB)	V 6 (SLB)	V 7 (SLB)	V 12 (SLB)	V 12 (ZV)
容易である	8	66	59	60	51	27
どちらともいえない	56	32	32	29	41	50
困難である	36	2	9	10	7	24
中間値*	2.28	1.37	1.45	1.50	1.56	1.97

注：中間値は、「容易である」を1, 「困難である」を3とした場合の中間値である。

図表6—8と図表6—9の2つを比較すると、公務員代表回答では、目標協定のほうが体系的業績評価に比べて「容易だ」の回答が多い。被用者回答とは異なる傾向である。

i) 当事者の独自目的 業績給の制度趣旨にかかわって、一方で公務協約および当該自治体における勤務所協定・事業所協定で制度目的が定められているが、それとは別に、現在の使用者および公務員代表がこの制度を通じて実現したい目的を問うた(公務員代表回答, 2011b, S. 185, 186)。各項目で「当たっている」および「やや当たっている」の数値は、使用者側の独自目的として、「サービスの質の改善」が26%+42%, 「動機付け」が31%+32%, 「経済性の向上」が24%+28%である。公務員代表側の独自目的として、「被用者の参加」が33%+41%, 「指導文化の改善」(上司が部下の育成に責任をもつ)が35%+37%, 「賃金問題の共同決定の強化」が32%+38%である。公務員代表側では被用者の参加・関与を重視している様子が窺える。

j) 概 評 全体を通して、公務員代表は目標協定型をより望ましいタイプと見ている。それはとくに被用者が目標設定に原則として参加する点にある。参加型のモデルである。それにより被用者に能力開発および高い業績をあげるチャンスが広がるとみる。

使用者側からは、「業績給のための支出が予定を上回る」という悩みが表明されている。それはとくに業績と評価の関係が不明確な制度設計の自治体の

場合である。上司は業績評価を説明しなければならないために甘くなる傾向がある。

この調査でも、ヒエラルヒー効果が確認されている。

(3) 2011年全国調査 (Schmidt/Müller 2012)

全国調査は自治体1,000以上、公務被用者3,000人以上を対象とする。協約が定める制度目的の達成という点では、結論的には見たところ失敗している。調査自治体の55%で業績給が支給されている。被用者の59%は評価にもとづいて業績給を支給されうる。それ以外の自治体では業績給として予定される財源は一律に支給されている。

a) 業績給に関する評価 これはさまざまである。おおむね使用者はそれに賛成であり、被用者は反対である。業績給が支給されていない自治体では、公務員代表だけが反対しているわけではない。この事例の57%では使用者も業績給を支持していない。被用者のあいだでは同様に不一致がある。「業績給はいい制度である」と被用者の36%が考え、「自分は業績給に反対だ」は同37%、ほかの者は制度を黙認する。(Schmidt/Müller 2014, S. 105-112.)

「公務協約18条における業績給に関する協約規定をどう評価するか」を問う。

図表6—10 (Schmidt/Müller 2012, S. 28)

	使 用 者	公務員代表
とてもいい (1)	3	0
い い (2)	35	11
どっちともいえない (3)	30	18
悪 い (4)	24	28
とても悪い (5)	9	22

こうみると、使用者側は歓迎し、公務員代表側は拒否している傾向がはっきりとわかる。公務員代表のなかではとくに大規模自治体で拒否が強い。

「個々の点を別にして、あなたの勤務所で行われている業績給の方法を総じてどう評価しますか」と問うと、使用者側および公務員代表側ともに肯定的である。しかし、被用者はやや否定的な評価をしている。

b) 協力関係 「使用者と公務員代表の協力関係は一般にどうですか」と問うと、使用者側および公務員代表側ともに「とても良好である」が多い（「とても良好である」を1, 「とても陰悪である」を5として評点すると、使用者側1.71, 公務員代表2.28である）。とくに使用者側で肯定的評価が高い。(S. 26)

c) 評価の適切さ 被用者に対して「業績評価は適切か」と問うと、**図表 6—11** (S. 16) のとおりである。「はい・適切である」の回答は38%で、目標協定被適用者で65%と高く、体系的業績評価被適用者で28%と低い。

	全体	男性	女性	SLB 被適用者	ZV 被適用者
は い (1)	38	33	41	28	65
やや・はい (2)	25	29	23	27	19
どちらともいえない (3)	20	21	20	24	10
やや・違う (4)	8	8	9	10	3
違 う (5)	8	9	7	10	3
平均値	2.23	2.32	2.17	2.46	1.60

d) 望ましい評価方法 (Schmidt/Müller 2012, S. 28) 「業績評価方法として、目標協定と体系的業績評価のいずれが望ましいと考えるか」を問うと、労使とも現在の勤務所で適用されている方式を望ましいと回答する。そして、使用者側は体系的業績評価を、公務員代表側は目標協定を望ましいと考える傾向にある。そうすると、体系的業績評価の利用が多いということは使用者側主導で方法が決定されたと推測されよう。

2 業績給の作用・影響

つづいて、業績給導入にともなう影響をみる。とくに業績給導入にあたり協約当事者がめざした目的が達成されているかどうか重要である。

(1) 2009～2010年 NRW 調査 (Schmidt et al. 2011a, S. 89, 92f. 95)

調査によれば、業績給導入の目的は達成されているであろうか。「業績給によって動機付けは高まったか」に対し、「当たっている」「部分的に当たっている」は被用者の約4割であり、動機付け効果は一定程度ある。

「業績給導入は次の点でいかなる影響をもたらしたか」の公務員代表向け質問で、「サービス提供の質」は81%が「変化なし」と回答するが、17%は「(やや)改善された」と回答しており、効果はややある。

「業績給導入後、被用者のなかでねたみや競争心 (Konkurrenzdenken) が高まったか」には、「肯定」が公務員代表の24%、「やや高まった」が54%、被用者回答では合計8割が肯定であり、公務員代表回答とほぼ同数である。

要約すると、被用者は業績給によってさほど動機付けられたと感じていない。それでも限定ながら動機付け効果は認められる。もっとも、この制度によって使用者側は被用者の動機付けだけでなく、ほかの協約政策上の手段とともに「行政の現代化」を目指している。サービス提供の質に対する肯定的な影響は小さい。

協約当事者は業績給導入により、被用者の動機付けおよび公務部門における組織改革という包括的な目的を意識的に追求する。当初、被用者間には導入にともなう悲観論が広がっていたにもかかわらず、シュミットらは、意外にも被用者側は使用者側以上にその目的を達成したようにみえると分析する。

(2) 2010年 NRW 調査 (Schmidt et al. 2011b, S. 131f.)

a) 業績給の作用 図表6—12 被用者の目からみた業績給の作用

(被用者回答, %, S. 131)

	郡V 1	市町村 V 2	市V 6	市V 7	大都市 V12
A: 業績給は動機付けを高めた					
当てはまる	8	5	9	10	11
一部当てはまる	30	34	42	28	38
当てはまらない	63	61	49	62	51

	郡V 1	市町村 V 2	市V 6	市V 7	大都市 V12
B：業績給はねたみと競争心をもたらした					
当てはまる	44	32	50	51	22
一部当てはまる	32	34	34	36	31
当てはまらない	25	34	16	13	47
C：業績給は、業績目標をオープンに議論することにつながった					
当てはまる	23	18	20	12	32
一部当てはまる	43	43	41	34	43
当てはまらない	34	39	39	54	25
D：業績給によって自分は理想を実現するチャンスが高まった					
当てはまる	9	9	4	6	9
一部当てはまる	32	21	27	16	27
当てはまらない	58	70	68	78	64

図表6—12から、業績給制度に対する被用者の支持は低いことがわかる。制度趣旨である動機付けの向上は達成されていない。逆に「業績給はねたみと競争心をもたらした」の項目で支持が多い。

「自分は業績給の有無にかかわらず、いい仕事をするように努めるか」の問に対して、96～98%で圧倒的に肯定されている。(2011b, S. 149)

b) マイナス作用 「業績給の実施によるマイナス面はありますか」と問うと、つぎのとおりである。

図表6—13 (公務員代表回答, %, S. 184)

	高まった	やや高まった	変わらない	やや弱まった
ねたみおよび競争心	24	54	22	0
紛 争	19	32	48	0
成績圧力	9	43	48	0
動機付けの低下	16	30	52	2

このようにマイナス面も報告されている。「ねたみと競争心が高まった」という点では、被用者対象調査**図表6—12**でも確認されている。公務員代表回答に比べて被用者回答のほうが、マイナス影響はより大きい。このうち「動機付けの低下 (Demotivation)」がかなりの程度みられることは、業績給の趣旨からして困った事態である。この点、シュミット本人への問い合わせによれば、まず支給対象者を被用者の一定数に限定する選抜的制度的場合には、「高まった」が29%、「やや高まった」が24%であり平均を上回って高いこと、つぎに、使用者側と労働者側の見方の違いが反映し、**図表6—14**と照合すれば、公務員代表側の業績給に対する批判的な態度が反映していること、さらにNRWではヴェルディ組合員である公務員代表委員の比率が全国平均を上回って高く、ヴェルディ組合の業績給に対する批判的態度が「被用者の動機付けは低下している」とより強く映っているのであろうとの分析である。

c) 業務上の影響　では実際に業績給導入によって、業務上でどのような影響があったと公務員代表は受け止めているのであろうか (S. 187)。「改善された」および「やや改善された」という回答の比率は、「サービスの質」では3%+25%、「目的をもった指導」では3%+19%、「賃金問題での共同決定」は2%+19%、「自己責任」は2%+13%である。さほど高くない。そして、業績給導入にあたっての使用者と公務員代表の協力関係の程度と業績給導入によるプラス効果の相関関係をみると、協力関係があるほど効果も大きい。(S. 188)

(3) 2011年全国調査 (Schmidt/Müller 2012, S. 19)

a) 業績給の影響・効果　いくつかの項目につき、「改善された」を評点1とし、「悪くなった」を評点5として、使用者、公務員代表および被用者に問うた。結果は、使用者側の「改善された」の評価が、公務員代表側の評価（ほとんどは3「どっちともいえない」=変化なし）よりもはっきりと高い。被用者の評価は公務員代表による評価よりも低い。それはとくに、サービスの質、顧客志向、動機付けの項目でいえる。被用者につき、体系的業績評価被適用者と目標協定被適用者で対比すると、目標協定被適用者で「改善された」

図表6—14 「業績給の導入によって以下の点は改善されたか」で「はい」の比率(%)

	被用者回答	使用者回答
自己責任	27	54
サービスの質	17	49
動機付け	25	45
業績に照らした公平さ	29	55
上司と被用者の関係	12	37
同僚間の人間関係	4	7
被用者の参加	16	33

出典：Schmidt/Müller 2014, S. 108, 109.

とする比率が、動機付け、同僚間の人間関係で、はっきりと高い。これは目標協定のほうが、上司との改善へ向けた懇談が成果をあげたということであろう。総じて、公務協約の業績給で導入目的とされた動機付けや公務の効率化はさほど成果をあげたとはいえない。

図表6—14をみると、使用者側で制度への評価が高いことがわかる。

被用者の70% (SLB 被適用者の77%, ZV 被適用者の55%), 公務員代表の60%, 使用者の54%が、「業績給によってねたみと競争心が高まった」と報告している。(Schmidt/Müller 2014, S. 110) 具体的な実施方法にも大きく左右される。

b) 業績給導入にともなう不都合 労使とも「運用コスト(時間, 金)」を一致してあげる(S. 21)。要するに手間がかかる。それに対して、「勤務意欲低下」を与えたか否かの評価では、公務員代表側は使用者側よりも強く該当するとみる。

c) 被用者の前向き意欲 被用者に対して、「いい評価を得ようと本気で努力したか」の問いを、体系的業績評価被適用者と目標協定被適用者に分けてみると、はっきりと後者のほうが高い。これは目標が個々人の状況を見て合意されたことによって、本人の努力を促すことにつながったということであ

ろう。

d) 上司との懇談の影響 この点で、体系的業績評価被適用者では、期末懇談が重要な影響を与えるとみるのに対し、目標協定被適用者では期首懇談のほうが重要であるとみる。「業績給導入以前に定期懇談が行われていたかどうか」を問うと、過半数では行われていなかった。この点では、業績給導入は定期懇談の実施を確実にした。どうやら業績給支給自体よりも、そのための懇談のほうが重要な要素のようである。

e) 「被用者に対する業績要求は最近数年間に変化したか」と問うと、「はっきりと上昇した」の回答が使用者の40%、公務員代表の61%、「やや上昇した」が使用者の48%、公務員代表の27%である（2012, S.30）。いずれにしても業績圧力は高まっている。

つづいて、「被用者に対する業績圧力は、まず何に起因するか」を問うと、**図表6-15**（S. 30）のとおりである。

%	使用者	公務員代表
行政課題の増加	92	92
人員削減	71	86
財源不足	61	66
新しい指導方法	16	29
業績給	13	15

これによれば、業績圧力にとって業績給導入は大きな原因ではなく、むしろ行政課題は増える、にもかかわらず人員が削減されていることに起因するとみている。2000～2010年の間にドイツ西地域で7%近く、東地域で約2割の公務従事者が削減されている（Matuschek, S. 67）。ただし、この数字は業務のアウトソーシングにともなうものを含む。

3 業績給の将来

それでは、業績給の今後のあり方につき、関係者はどう考えているのであ

ろうか。

(1) 2010年 NRW 調査 (Schmidt et al. 2011b, S. 189)

公務員代表は業績給制度の今後につき、どのように考えているのであろうか。10年 NRW 調査では、「協約当事者は業績給をどのように変えるべきであると考えますか」と問うと、「廃止すべきである」が賛成64%、反対26%、「自治体に対して導入を任意にすべきである」が賛成56%、反対31%である。したがって、公務員代表の意見の大勢は明確である。ただし、この数字は、後述の11年全国調査と大きく異なる。

「廃止すべきである」の主張の理由は、以下である。

- 要する手間に比べて効果が乏しい、
- 被用者はこの制度によって目に見えるようには業績をあげていない、
- 官庁内の雰囲気が陰悪になる。

(2) 全国調査 (Schmidt/Müller 2012, S. 28)

つぎに、「組合は業績給に関する見解を変更すべきか」と問うと、使用者側は「ヴェルディは業績給を受け入れるべきである」が半数に達するのに対し、公務員代表の66%は「ヴェルディは業績給を厳しく拒否すべきである」とみる。

「協約当事者は業績給につき何を変更すべきか」と問うと、「はい」の回答比率はつぎ (図表6—16 (S. 29)) のとおりである。

	使用者	公務員代表	小規模自治体
変更の必要はない	13	6	12
業績給規模のさらなる拡大	61	52	26
目標協定をすべてに義務づける	19	24	14
体系的業績評価をすべてに義務づける	35	30	18
小規模自治体に対して導入を任意にすべき	65	61	73
すべての自治体に導入を任意にすべき	51	59	46

これをみると、「変更の必要はない」は少なく、関係者はいずれも現行制度

に満足していないことがわかる。業績給の規模拡大について、使用者側で賛成が多いが、小規模自治体ではおそらく財源難から支持が少ない。公務員代表の態度は、賛成52%、反対48%であり、評価は拮抗している。前記の2010年 NRW 調査における回答とやや異なる傾向を示す。業績評価方法につき、いずれかに固定することに支持は少ない。

多くの関係者は変更の必要性を認める。だが、どのように見直すべきかについて合意はない。そもそも業績給制度が協約当事者の共同の意思というよりも、組合側は団体協約を維持したいことにもとづく不本意な妥協である。

4 小 括

重要点を確認すると、以下のとおりである。

a) 業績給一般に対する受け止め方として、使用者だけが歓迎し、公務員代表および被用者は否定的である。公務員代表に比べて被用者の否定的態度は明確である。

b) 当該勤務所における評価をみると、公務員代表の態度は変化する。公務員代表は、組合は業績給を廃止すべきであるとみながら、しかし、当自治体でのそれを肯定的に評価する。これは自分が関与したことにとまなう正当化であろうか。

c) 業績評価の公正さ、適切さの点では、被用者は適切であるとみている(図表6—4, 5, 11)。とくに目標協定適用の場合にそういえる。

d) 目標協定と体系的業績評価の優劣を問うと、労使とも現在自分の勤務所で適用されている方式が望ましいと回答する。「協約に定められている業績給の目的を達成するためには、いずれが望ましいか」と問うと、目標協定型を支持する声大きい。

協約で目指されている業績給の制度目的を達成するには目標協定型が体系的業績評価型よりも優れているようである。だが、実際には体系的業績評価のほうが導入は多い。その理由として、自治体側では、体系的業績評価の指標が目標協定に比べて達成度計測で好都合で包括的であり、客観性が高いと

いう。目標協定の難点として、適用者は協定で定めた目標の達成に集中しがちで他の仕事がおろそかになる傾向があるという。使用者側は目標協定を敬遠する傾向にある。(Schmidt et al. 2011b, S. 172)

e) 導入にあたって労使の協力関係は良好であった。この点では、協約交渉での組合と使用者団体の関係と勤務所レベルにおける使用者と公務員代表の関係は異なる。後者のレベルでは法律（公務員代表法）に定められているように労使協力を旨としている。

f) 業績給実施にともない被用者と上司との懇談機会ははつきりと増えている。ツリッタウ町村で業績給を導入した経験から公務員代表議長は、被用者も管理職も導入を通じて懇談と継続教育が増え、資格が向上した点を喜んでいる (Mesch, S. 222)。

g) 業績給実施にともなう影響として、動機付けはさほど高まっていない。**図表6—13**で「動機付けの低下」が被用者で肯定されている。一因は業績給が割当制で運用されている場合であろうが、この比率の高さはそれだけでは説明がつかない。ねたみ・競争心が高まったことへの反発であろうか。前述のシュミット本人の説明によるしかない。

h) 導入にともなう不都合な点も多い。労使とも時間と費用のコストがかかることを挙げる。導入にあたってそれは覚悟が必要なことである。州使用者団体が業績給制度を取りやめた一因は、業績給のための資金不足、評価の困難さにある。連邦レベルでも使用者側で費用対効果の点で疑問が出されている。手間のかかり方では業績給の制度設計に左右されるが、フランクフルト市（後掲・資料）のように、すべての評価事項について上司が根拠付けを求められる事例では、上司は大変な苦労と手間である。

i) 業績評価実施にともない評価者である上司の負担は大きなものがある。評価により部下の業績給が左右されるので被評価者は当然に自分の評価に神経質になる。その結果、業績給導入後、管理職（評価者）に対する評価指標に、コミュニケーション能力、紛争解決能力、批判能力、自己責任、人物的な柔軟性などが明記されるようになった (Matuschek, S. 67)。

Ⅶ まとめ—公務被用者—

1 ドイツの特色

a) ドイツでも公務被用者に業績給が支給されているのは連邦および市町村だけであり、州レベルではない。支給される場合、通常は業績評価が行われている。なかには、業績評価せずに一律支給している自治体が一定数ある。

ドイツでは業績給（成績手当）が支給されることは少なく、ほかに金属・電機産業であるくらいである。官吏では、別稿のように、業績給は支給可能であるが、ごく一部の州・自治体で支給されるにとどまる。

b) 業績給は協約にもとづいて導入されている。協約には業績給支給の諸原則が定められ、それは自治体を問わず共通して適用される。それは苦情処理を扱う事業所内委員会の構成および権限の点に典型的である。ただし、事業所内委員会が苦情処理を扱う場合、ドイツでは通常「*週間以内に処理すること」の期限設定があるが、ここでは見られない。

c) 被用者に関しては、協約で定める業績給制度が各自治体の公務員代表との共同決定を通じて勤務所内での取扱方が具体化される。公務員代表が共同決定する目的は、業績評価対象事項を勤務所における労務提供業績および将来的な経歴のための人物的な適性に限定することを確実にし、恣意的な運用を防ぐためである。公務員代表の参加により制度が公正なものになっている。

この点で、勤務所に公務員代表が存在しない場合には、勤務所長が公務協約の定めに従って制度を定める。この場合には、協約が予定している事業所内委員会の設置は期待しがたいであろう。

d) 「業績給は勤務所協定にもとづいて支給する」と協約で定められているために、協約の適用はあっても、業績評価の方法を含め、実施に必要な勤務所協定が成立していないために業績給が支給されていないこと（例、メアハイム病院）が一定数ある。

e) 業績評価方法は、目標協定または・および体系的業績評価の2つの方法によることが協約で定められている。うち体系的業績評価の方法がより頻繁

に利用されている。その理由は、使用者側では、体系的業績評価の指標が目標協定に比べて達成度計測で好都合で包括的であり、客観性が高いことである。その点で目標協定の難点として、被適用者は協定で定めた目標の達成に集中しがちで他の仕事がおろそかになる傾向があるという。体系的業績評価の指標は、仕事の質、仕事量および社会的関係の3本柱で構成されることが標準的である。

目標協定は本人と上司の間で合意される。ただし、この場合、「合意」が被用者の真意にもとづいたものになるかどうかは、目標協定等の制度設計を勤務所協定がどの程度詳しく定めるかに、大きく左右されている (Matuschek S. 68)。被用者に対する説明会、評価者研修の時間的長さ、被用者が目標を達成するうえでのサポート態勢、目標は所定労働時間内に達成可能であることの明記、評価結果は検証可能であることが求められるかどうか、評価結果で根拠付けの説明が求められるかどうか、評価結果がどの程度事業所内委員会に知られるか等で、定め方は異なる。その意味では労働協約および勤務所協定という集团的規制による規制が明確であれば、目標協定の合意にあたり被用者本人の自己決定が実質化する程度は高くなる (西谷380頁)。

業績評価にあたり、勤務所協定でしばしば、上司による評価は「検証されなければならない」とされている (グリンデ市, フランクフルト市)。フランクフルト市では、評価にはすべての項目で根拠付けが記入される。この点、業績評価に関する金属・電機産業協約では、協約のなかで業績評価は検証されなければならない旨明記されているが、公務被用者の業績評価に関する協約規定ではそのようになっておらず、一部の勤務所協定でそのように定められるにとどまっている。

f) 業績評価運用の公正さにつき、公務員代表は、おおむね公正に行われているとみる傾向にある (図表6—4)。

g) 人事評価については、協約上の業績給支給のための業績評価とは別に、一定数の自治体では従来から人事評価が行われている。その目的は人材育成等である。それは官吏に対する勤務評価制度の影響を受けているのかもしれない。

h) 絶対評価か相対評価かでは、いずれも絶対評価で行われる。しかし、それが業績給支給にリンクするか否かでは、業績給の予算超過が認められる場合にはそのままいけるが、割当制（選抜制）のように人数や支給者率の制限がある場合には、ランキングを作らなければならない。結果的に相対評価になる。

i) 運用の実際として、協約の趣旨とは無関係に一律支給している自治体が約3割ある（例、ブレーメン市、ケルン市、デュッセルドルフ市）（ザクセン州では4割強である）。「業績評価は面倒だ。だが協約が定めている業績給は欲しい」等の理由から労使の妥協として行われている。使用者側では、業績評価に要する時間・手間の大きさに照らして、費用対効果で割に合わないという判断から業績評価手続を省いている。

また、業績給が支給されていても、協約が定めている比率とは異なって低く支給している例が一部にある。

j) 運用にあたり手間と費用がかかる。評価者である上司は評価と部下への説明に苦勞している。公務員代表の説明によれば、上司は逃げたがっている。使用者側では首長が実施に熱心である。

k) 業績給導入を契機に個人面談がより頻繁に実施され、情報提供と資格向上への取り組みが熱心になった⁽¹⁾。これは明白な成果である。この指摘は、外国での業績給導入でも同様であり（OECD 編73頁，98頁），共通するものがある。

この背景の一つに、ドイツ全体で労働者個人への能力開発を重視し、付加価値の高い分野で国際競争力を高めるという政労使のハイロード戦略がある⁽²⁾⁽³⁾。

四〇九

(1) 官庁における人材育成への取組の様子につき、木佐1996・108-132頁参照。

(2) 政労使による「雇用のための同盟」と職業訓練の重視につき、藤内2012・58-59頁。これを支える公的職業訓練予算の対GDP比率は、日本0.03%、ドイツ0.26%である。この比率が高いのは、フィンランド0.51%、デンマーク0.50%である。JILPT 2015・264頁。

(3) なお、日本では職業訓練の中心は企業内のOJTであり、これを予算や雇用保険財源が支援する仕組みになっている。しかし、日本企業がOJTに投入する資金はさほど高くない。製造業における労働費用のうち教育訓練費の比率は、ドイツ（2008年）で0.5%であるのに対し日本（2011年）は0.2%にとどまる。ちなみに、イギリス0.5%、フランス2.2

業績評価結果が本人に説明され、本人が説明を受けた旨を署名するという取扱慣行は、人事評価の制度設計は公務員代表との共同決定事項であり、人事評価が手当支給や人材育成などの処遇に利用されることに鑑み、公務員代表側がそのような取扱を求めてきた結果である。それは業績給協約の運用にあたり組合側が被用者の参加・関与を強めることを独自目標として追求してきたことの反映でもある。

1) 管理職の任務として、ポツダム市およびデュイスブルク市では、部下の目標達成をサポートすることが課されている。

また、上司の「指導」の項目では、部下に権限を委譲することとされ、マネージャーとしての役割がはっきり求められている。

2 評価・分析

a) 業績評価の問題点 (Tondorf 2007, S. 42, 49)

人が人の業績を評価することにもなう問題は常にある。まず、差別的取扱のおそれである。これはパートタイマーや障害者など職場での少数派の労働者で懸念されている。パートタイムの場合、上司が観察する時間が短いことにもなう不利益が生じないか、懸念がある。

つぎに、評価者に起因する評価ミスがある。これはハロー効果など、日本と同じ議論である。

b) 公務部門に業績給が導入された背景には、民間企業における成果主義的賃金の普及が圧力になったという事情がある。公務で業績給導入により、公務の改善、動機付け、自己責任および指導能力向上などの目的が追求された。しかし、その制度目的は達成されていないようである。導入により、被用者間にねたみ・競争心が強まったことが報告されている。

%, オランダ0.8%, スウェーデン0.8%, 韓国0.6%である。JILPT 2015・179頁。要するに、日本では公的予算でも企業のOJTでも教育訓練費用は少ない。

日本の単位時間当たり労働生産性はOECD加盟国内で19~20位と低いのが、その一因は、労働者に対する教育投資の少なさにあると私は考えている。

また、一部の自治体では一律支給が行われている。その場合に業績評価の実施・不実施の双方あるが、協約当事者が意図している業績評価の目的は一律支給の方法では達成されがたい。その意味では、一律支給は協約当事者に対する自治体からの一種の異議申立である。

c) この制度に対する公務員代表の反対は強い。だが、自分の勤務所における業績給の運用は公平であるとみている。被用者は公務員代表以上に反対が強い（図表6-2, 6-10）。

被用者の反対の強さの背景を考えると、ドイツでは職務給の賃金体系のもとで「同一価値労働同一賃金」の考えが定着しているが、この浸透によるのかもしれない。そのもとでは個々人の能力の違いは昇進が早まるという形で処遇されている。人事評価の制度設計に公務員代表が共同決定で参加していることは被用者の反発を弱めているかもしれない。

業績給に対して、使用者側だけが歓迎している。それでも、使用者側の導入提案に組合側が賛成した理由は団体協約を維持したいことであるから、業績給は今後も当分は存続すると予想される。ただし、州使用者団体が業績給協約から離脱した理由は業績給のための資金不足とともに業績評価の困難さおよび手間がかかることにあったことを考慮すると、連邦・自治体レベルでも変更される可能性はある。

業績給に対する評価で、ヴェルディ組合側は内部で賛否両論があり、地域により異なる。ヴェルディは「なくすべきだ」という見解ではない。これに対し、使用者側では自治体の財政状況により見解が異なり、市町村は財政的に苦しく躊躇する傾向にある。

3 日独比較

(1) 日本での制度・運用（地方公務員）

2014年時点で県・政令指定都市の8～9割、市町村の33%で人事評価が実施されている（黒田ほか2015・17頁）。その内容は自治体により多様である。2014年地方公務員法改正により、2016年度からはすべての自治体で人事評価

が実施される予定である。

a) 制度設計：労使協議のうえ使用者側が決める。総務省は「これは管理運営事項であり、組合と交渉する必要はない」という見解であり、これは全国で徹底されている。ただし、制度を円滑に適用するために、組合とは「労使協議」が行われる。協議での組合側意見・要望が反映される程度は自治体および事項次第であり、労働側の要望を首長側が受け容れるかどうかは、首長の見解および労使の力関係により自治体ごと大きく異なる。一方で東京都、大阪市では使用者主導であるが、他方で岡山県内の自治体では組合の同意を得て進める自治体が多い。神奈川県および岸和田市でも同様の傾向である。

公務員の勤務評定（人事評価）が組合との義務的交渉事項になるか否かにつき、かつて教員の勤務評定に関して争われたことがある⁽⁴⁾。

b) 利用目的：賞与（勤勉手当）、昇給、昇進、人材育成などである。

この点で、人事評価を勤勉手当支給にリンクさせていない自治体（例、神奈川県、岡山市など）では、人材育成、適正配置の目的である。ただしこの点で、改正地公法23条は賃金につき人事評価を活用することを義務づけているので、2016年以後、その方向に変化することが予想される。

c) 業績評価方法：能力評価（体系的業績評価）と目標管理による業績評価の組み合わせが最も多い。総務省モデルも同じである。

d) 業績評価指標：能力評価の例として、知識・技術、コミュニケーション、業務遂行等がある。

目標管理：担当する業務について、かつ、所属する組織との整合性をもった目標が合意されている。

公務部門の目標管理では、評価しやすくするために数値目標が前面に出されることがあるが、公務では業務内容によっては数値化が困難なことがある

(4) 判例上、評価は統一的ではなく、一方で、勤務評定は教育委員会の法律上の責務であり、その計画や実施は団体交渉等により任意に決しうべきかぎりではないから団体交渉の対象とはならないとするものがあり、他方で、勤務評定の実施により勤務条件に影響が及ぶ範囲で、その実施方法その他勤務評定の運用につき交渉事項となりうるとするものがある。青木ほか219-221頁参照。

(国公労連38頁)。

e) 人事評価の公正さについては、調査があるか否か不明であり、分からない。

f) 相対評価か絶対評価か：相対評価が主である。

g) 本人への開示、個人懇談：国家公務員では、原則として全員に全体標語、個別標語、所見が開示される。それに対し被適用者からは「個々の評価の判断内容を開示すべきである(結論だけでは能力開発につながらない)」の要望が42%に達している(国公労連2012・37頁)。東京都では2006年以後、希望者に対して開示されている。神奈川県では最終評価点(平均点)と最終評価だけ開示されている。岡山市では本人の希望があれば開示される。

したがって、個別項目の評価理由は説明されていない。これは人事評価の目的に、「人材育成」目的が入っていないか、または入っていても位置づけが低いことによると考えられる。また、評価者訓練に費やす時間・手間が少ないという印象を私はもつ。しかし、この点に関する数値データにつき、私は知らないので、正確には分からない。

h) 苦情処理委員会の構成：使用者側が指名する委員だけで構成する。

以上の日独比較を表にすると、つぎのようになる。

	日 本	ドイ ツ
制度設計	労使協議のうえ使用者が 決める	使用者と公務員代表の共 同決定による
利用目的	賞与、昇給、昇進、人材育成	協約上の業績給支給
業績評価方法	能力評価と目標管理の組 み合わせ	目標協定または体系的業 績評価
業績評価指標	能力評価の例－知識・技 術、コミュニケーション、 業務遂行	体系的業績評価：主に、仕 事の質、仕事量、社会的関 係の3本柱
絶対評価・相対評価	相対評価	主に絶対評価
本人への開示、懇談	本人の希望があれば開示 する	評価懇談は義務
苦情処理委員会の構成	使用者側が指名する委員 だけで構成	使用者側指名と公務員代 表側指名の同数の委員

(2) 相違点

共通して、公務被用者では業績評価は主に一時金支給のために行われている。ただし、共通点は少なく、異なる点が多い。

a) 制度設計　これが労使共同決定によるか、それとも使用者単独決定によるかの違いは決定的に大きい。ドイツではそのことが制度および運用が公正であるとの評価につながっている。

人事評価・業績評価は多くの場合、業績給など賃金決定に反映する。この点で労働条件を労使が対等な立場で決定するという原則がドイツでは徹底されている。この点が日本との最大の違いである。この相違は民間企業における人事評価でも当てはまる。この点で、日本の労働者は法制上、弱い立場におかれているといえる。

b) 利用目的　公務での業績評価は業績給支給のためであり、業績給は日本の賞与（勤勉手当）に相当する。ドイツでは日本のように業績評価が昇進および昇給に用いられることはない。その理由は、①昇進の手続きは空きポスト補充が事業所内で公募され、被用者はそれに応募するという方法であり、応募者に対して選考手続きで人事評価が行われることで足りるからである。新規採用および欠員補充は公務員代表が共同決定（ただし、同意拒否権。官吏では制限的共同決定権）で関与する。②定期昇給制度はなく、職務給では同じジョブを担当していても、経験年数にもとづいて賃金の格付けがあがるにとどまる。ただし、そのさいに人事評価が考慮されることはない。③日本の賞与に相当するのは、ドイツではクリスマス手当および休暇手当であるが、それは協約または勤務所協定で「月給の*カ月分」と定まっている。公務協約では、クリスマス手当（年間特別手当 Jahressonderzahlung）は月賃金の60～90%（協約地域により異なる）である（WSI, S. 129）。

したがって、ドイツで人事評価の用途は業績給（金属・電機産業、公務などいくつかの産業分野のみ）または人材育成（銀行業など）が主である。なお、公務部門では協約上の業績給支給のための業績評価とは別に、人材育成等のために一定数の自治体では人事評価が一貫して行われている。

c) 業績評価方法　日本では目標管理（目標協定）と体系的業績評価の2本立てが多い。

ドイツでも目標協定または・および体系的業績評価による。

d) 目標管理の運用　日本では、「組織目標に即した個人目標」が入っている。日本では各目標が具体性に乏しく達成度測定が困難なことが多い。

この点、ドイツでは、①担当職務特定のジョブ型雇用であり、担当職務に即した目標を設定しやすいこと、②対応する社会的汎用性をもつ職業資格制度（職業能力評価制度⁵⁾）・各等級があり、人材育成・能力開発の目標を具体的に合意できること、という事情の違いがある。それでも職務ごとに目標を具体化することは容易ではないという（デュッセルドルフ市）。

e) 体系的業績評価　日本の国家公務員、東京都、神奈川県および岡山市の事例とドイツのポツダム市、デュイスブルク市、ケルン市、グリンデ市およびA市の事例を比較する。

日本では、業績、能力および勤務態度（民間：情意考課）の3本柱であり、ドイツでも主に、仕事の質、仕事量、社会的関係の3本柱による。ただし、第1に、各人の担当職務が特定されているか否かによる違いがある。ドイツでは個人ごとに担当業務・職務を明示して募集・採用されているので、内容がほぼ特定され職務記述書に記載されている。各人は職務記述書にもとづいて独立して業務を遂行することが前提である。その結果、一部の自治体（例、ケルン市）では、「職務に特有な指標」が追加される。日本では指標は大括りの傾向である。また、後述のように、利用目的の違いが反映する。第2に、被用者の仕事の進め方の違いがある。日本では一人ひとりの職務遂行上の独立性が乏しく、チームとして協力して作業する。

イ) 業績：評価指標の記述は日独とも共通して「担当職務に応じて」評価される。ただし、ここで、前述の担当職務の内容・範囲が特定されているか否かにより意味が異なる。日本では専門職を除き、高度専門職を除き、「御神輿経営」と呼ばれるように担当職務が限定されているわけではない。日本

(5) ドイツにおける職業能力評価制度につき、JILPT 2012・第3章〔飯田恵子〕参照。

では官民とも組織編成変更が頻繁であり、個々人の職掌に関する職務記述書は詳しくない。その結果、達成度が測定可能（しやすい）か否かで異なる。この点は、目標管理と共通する事情である。

ロ) 能力：日本の事例をみると、おおむね、知識、遂行能力、理解力、企画力などである。具体的な評価指標が記されている。

ドイツでは「能力」が独立した項目ではなく、「仕事の質」（+作業方法）の項で実質的に評価する。専門知識、判断能力、柔軟性などの指標である。ただし、A市では「専門知識」の項目がない。グリンデ市では「思考と判断」の項に「c 自省、d 批判能力」がある点が珍しい。これは「職務の適格性」にあたろう。

概して共通点が多いが、日本に比べてドイツではこの項目の比重が低い。その理由は、利用目的の違いにある。日本では昇進にあたりこの項目が重視されるが、ドイツでは協約上の業績給支給のためである。ドイツでは原則として昇進はそのつと採用・補充が募集され、応募者につき審査される⁽⁶⁾。

ハ) 勤務態度(行動)：この項目では日独とも同僚・上司・顧客への対応・協力関係、チーム力が問われる。ドイツでは「社会的関係、労務提供行動、作業態度」という項目名になり、「顧客への対応」は公務部門のほか、小売業、銀行・保険業でも見られる（藤内2009・396頁）。

日本では、積極性、チャレンジ精神の指標が特徴的である。国家公務員ではこの項目は独立してはなく、「能力」の項で「コミュニケーション、積極性」としておかれている。「態度」の項で岡山市では、「市民の視点」があり、「常に市民の目線に立ち、市民の立場で発想ができ、市民サービスの自覚を持って奉仕したか」が評価される。特色である⁽⁷⁾。

(6) マックスプランク研究所の調査によれば、民間企業では6割の事業所で欠員補充にあたり、まず職場内で公募する取扱である。Däubler, S. 594

官庁ではこの比率はもっと高い。官吏では、後述のように公募は義務である。

(7) この指標は、ドイツでは官吏ではありえても公務被用者レベルではない。ドイツの被用者は私法上の契約関係であり、単に労務提供する職場が市役所であるというだけである。それでもサービス業なので、「顧客指向」は含まれる（例、ポツダム市）。

ドイツにつき、グリンデ市では、「紛争時の振舞い」の項があり、「紛争に他の同僚とともに耐え、紛争の発生を不必要に回避しない」がある。日本では見かけない指標である。デュイスブルク市ではこれに相当する指標が手薄である。おそらく公務員代表側がそれを定めることに反発したことによると推測される。

同じ「協力関係」という用語でも、日独では担当職務が特定されて明確か否かの違いからその運用に違いがある。日本では「御神輿経営」といわれるようにチーム作業による遂行が重要であり、比重が高い。

また、「顧客への対応」という指標で評価される内容に違いがある。日本では「お客さんは神様」であるが、ドイツではそうではない。日本では顧客の満足感を高めることが重要であるが、ドイツでは顧客に対して相当な対応をしたか否かが重要であり、顧客の不当な要求は考慮されない。「紛争の発生を不必要に回避しない」である。ただし、これは制度上の違いではなく、運用基準の違いの問題である。

f) 相対評価か絶対評価か　これは利用目的により異なる。日本では主に賞与・昇給のためであり、ランク別に該当者の比率ないし目安が定められている。

ドイツでも公務被用者では業績給支給のためであるが、予算の弾力性があるようで、絶対評価が主である。その結果、予算が不足する場合には追加配分されている。この点は自治体が悩みの種としているところである。ただし、一部自治体では支給対象者を限る割当制の運用があり、その場合、実質的には相対評価である。

g) 個人懇談の実施状況　日本でも全員または希望者に対して全体評価を説明している。しかし、説明しても全体的結論を知らせるだけであり、個別指標ごとに「なぜそうなのか。どこを改善すべきか」が説明されることは少ない。したがって、実際には人材育成にさほど使用されていない、またはそれが少ない。この点は利用目的の違いが反映している。また、仮に人材育成に活用しようとしても、社会的汎用性をもつ職業的資格（職業能力評価制度）

が少なく、「1年後、3年後にどのような職業的資格を取得するか、職業能力を身につけるか」という具体的な目標を設定することが難しい。

ドイツでは評価表が説明され、被用者はその説明を受けた旨署名する慣行になっている。

h) 苦情処理 日本では国家公務員の人事評価では、苦情処理委員会は「実施権者の指名する人事担当部局等の職員で構成」される。すなわち、使用者側委員のみである。東京都では、組合側は本人が希望する第三者や組合役員の立ち会いなど苦情処理システムの改善を要求しているが、現在はそうっていない。

ドイツでは、苦情処理を担当する委員会が協約規定にもとづいて労使同数で構成される。苦情申立の認否を使用者側だけの目でみるか、それとも労使双方の目でみるか、大きな違いである。

i) 公正さ 制度の納得性および透明性で比較する。前述の総務省見解により、官庁における人事評価制度設計は管理運営事項であり使用者側が決定できる事項であるとされる。その結果、実際にも組合とは「労使協議」が行われているにとどまる。これに対しドイツでは公務協約の定めにもとづいて業績給が導入されているために、公務員代表との合意（勤務所協定）にもとづくこととされる。また、公務員代表法により被用者の人事評価に関しては公務員代表の同意が必要である共同決定事項であると明記されている。この策定手続きの違いは制度内容にも反映している。したがって、適用される被用者の納得性では日独で大きな違いがあり、ドイツのほうが納得性は高い。また、それは透明性にも反映し、制度設計は勤務所協定で明記され、運用面では個人ごとの評価は書面にされ、上司が説明したことにつき被用者が署名する慣行になっていて、透明性は高い。

苦情処理手続でも、日本のように使用者側だけの委員会が審査するか、それともドイツのように労使対等委員会が審査するかでは、公正さの違いは明白である。

なお、業績給の受け止め方として、ドイツでは被用者の反発が強い。この

受け止め方も異なるように思われる。

(3) 日本への示唆

以上の検討にもとづいて、日本における取扱いの示唆を考える。

a) 制度設計への労働側の関与：改正地公法によれば人事評価は賞与および給与の処遇で考慮される。これは労働条件に該当するので、労働条件労使対等決定の原則（労働基準法2条）を適用すれば、人事評価の制度設計にあたり使用者単独決定ではなく労使合意によるべきである⁽⁸⁾。管理運営事項であるからという理由で使用者による単独決定を正当化できるものではない。労使合意原則によるとすれば、合意が成立しない場合の取扱いを定める必要がある。その場合には仲裁手続によることになる。すなわち、使用者側と公務員の過半数代表がそれぞれ同数の仲裁委員を任命し、その委員会の仲裁裁定によることである。

公務部門で業務内容によっては数値的な目標設定が困難なことがあることに鑑み、目標管理の適用を外すことも考えられる。

b) 目標管理：公務員の担当職務につき職務記述書を作成し、それに即した職務上の目標を設定することである。将来的には専門性の高い職務につき専門職として育成する位置づけをするべきである。また、目標に能力開発を含めることがあるが、そのためには職業能力評価制度（または企業横断的な職業的資格）を整備することが待たれる。

c) 体系的業績評価：目標管理と同じことであるが、評価者による評価根拠が明らかにされ、透明性、納得性が高まるよう工夫するべきである。とくに評価者の主観的判断が入りやすい「勤務態度」の項目でいえる。

d) フィード・バック：評価結果は何らかの形で処遇ないし人事管理にいかされ、労働者と利害関係がある。そうである以上、全員に対して評価結果と理由につき説明をすべきである。そのためには、達成度測定がしやすい目標・評価指標に見直すこと、評価者訓練に手間・暇をかけることが必要である。

(8) この点では、民間の就業規則作成手続の点でも同じことがいえる。

e) 苦情処理：審査する委員会の構成を労使同数にすることにより、労使双方の目からみることが可能にするべきである。その場合に、申請者の個人情報保護が問題となりうるが、委員に守秘義務を課すことで対応すれば足りる。岡山大学では2004年法人化以来、苦情処理委員会は労使対等構成でそのように運用している。

〔付記〕 官吏の勤務評価については、藤内「ドイツ・官吏の勤務評価」季刊労働法252号(2016年)参照。

また、本稿資料を入手するにあたり、2013年および2014年にはいくつかの公務員代表にヒアリングで協力してもらった。シュミット氏には論文内容につきメールで説明をしていただいた。協力を謝意を表する。

【参考文献一覧 公務 人事評価】

- Baden : Eberhard Baden, Leistungsentgelte im Personalvertretungsrecht, Der Personalrat 2006 Heft 6, S. 244-249
- Baden-Württemberg Justizministerium, Dienstliche Beurteilung/Richter
- Bergauer : Markus Bergauer, Umsetzung der leistungsorientierten Bezahlung, 2012, S. 43ff.
- Bieler/Lorse : Frank Bieler/Jürgen Lorse, Die dienstliche Beurteilung, 5. Aufl., 2012
- Bueren/Konrad : Hermann Bueren/Stefan Konrad, Die Zielvereinbarung : eine umstrittene Managementmethode, aus Zeitschrift Sozialismus 2/2015
- Däubler 1998 : Wolfgang Däubler, Das Arbeitsrecht I, 15. Aufl., 1998
- Dietz/Richardi : Rolf Dietz/Reinhard Richardi, Bundespersonalvertretungsgesetz 2 Band, 2. Aufl., 1978
- Hindrichs 2009 : Sven Hindrichs, Die praktische Umsetzung von Zielvereinbarungen im öffentlichen Dienst, Der Personalrat 2009 Heft 2, S. 57-58
- Hinke 2003 : Robert Hinke, Zielvereinbarungen in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie, WSI Mitteilungen 6/2003, S. 377-386
- Hubrich/Jung : Swantje Hubrich, Ute Jung, Systematische Leistungsbewertung im öffentlichen Dienst, 2010
- Katharina Jörges-Süss, Leistungsbezogene Bezahlung in der Öffentlichen Verwaltung, 2007
- Litschen 2009 : Litschen, K., Betriebliche Regelungen zum Leistungsentgelt. Lösungen und Auslegungshilfen für die Praxis, 2009,
- Litschen et 2006 : Litschen, K. /Kratz, F. /Weiß, J. /Zempel, C., Leistungsorientierte Bezahlung im öffentlichen Dienst. Die Herausforderung meistern, 2006, S116f.
- Matuschek : Ingo Matuschek, Konfliktfeld Leistung, 2010
- Mesch : Oliver Mesch, Einführung des Leistungsentgelts in der Gemeinde Trittau, in : Gabriele Sterkel/Petra Ganser/Jörg Wiedemuth (Hrsg.), Leistungs politik : neu denken, 2010, S. 220-225

- Moritz : Ines Moritz, Die Mitarbeiterbeurteilung in der öffentlichen Verwaltung, 8. Aufl., 2010
- Siegfried Mauch, Dienstliche Beurteilung, 2004
- Rohn-Maas : Anke Rohn-Maas, Seminar Zielvereinbarung und Leistungsbewertung Stadt Duisburg, 2008
- Schaefer : Rolf Schaefer, Die dienstliche Beurteilung, Zeitschrift für Beamtenrecht, 1983 heft 6, S. 173-180
- Schiefer, H., Endlich Leistungsentgelt für gute Leistung? Umsetzung der leistungsorientierten Bezahlung in den Kommunen, 2008,
- Schmidt et al. 2011a : Werner Schmidt/Andrea Müller/Nele Trittel, Leistungsentgelt im öffentlichen Dienst ; Industrielle Beziehungen 18 (1-2), 2011, S. 78-98. = 2009~2010年ノルトライン・ヴェストファーレン州調査
- Schmidt et al. 2011b : Werner Schmidt/Andrea Müller/Nele Trittel, Der Konflikt um die Tarifreform des öffentlichen Dienstes, 2011=2010年ノルトライン・ヴェストファーレン州調査
- Schmidt/Müller 2012 : Werner Schmidt/Andrea Müller, Leistungsentgelt in den Kommunen, 2012=2011年全国調査
- Schmidt/Müller 2014 : Werner Schmidt/Andrea Müller, Leistungsentgelt in den Kommunen, WSI Mitteilungen 2/2014, S. 105-112. = 2011年全国調査
- Schütz : Markus Schütz, Aspekte der dienstlichen Beurteilung bei Beamten,
- SRH : Jahresbericht 2012 des Sächsischen Rechnungshof, Band 2
- Tondorf 2007 : Karin Tondorf, Tarifliche Leistungsentgelte, 2007
- Karin Tondorf, Leistungsentgelt nach § 18 TvöD, in : Gabriele Sterkel/Petra Ganser/Jörg Wiedemuth (Hrsg.), Leistungs politik : neu denken, 2010, S. 174-182
- Tondorf 2013 : Karin Tondorf, Leistungsentgelt nach § 18 TVöD, Der Personalrat 2013 Heft 3, S. 105-109
- Trittel et al. 2011 : Nele Trittel/Werner Schmidt/Andrea Müller/Thomas Meyer, Leistungsentgelt in den Kommunen, 2011, = 勤務所協定のみの調査 2007~2008年
- Wagner : Wagner, J. (o.J.) : Leistungsorientierte Bezahlung nach TVöD-Das Modell der interkommunalen Arbeitsgruppe des Städtetages Baden-Württemberg. 2010
- Wieland : Frank Wieland, Leistungselemente in der Beamtenbesodgung, Der Personalrat 2006 Heft 6, S. 249-252
- WSI : WSI, Tarifhandbuch 2010, 2010

青木ほか : 青木宗也ほか編『労働判例大系 第12巻』(労働旬報社, 1992年)

OECD 編 : OECD 編・平井文三監訳『世界の公務員の成果主義賃金』(明石書店, 2005年)

木佐1990 : 木佐茂男『人間の尊厳と司法権』(日本評論社, 1990年)

木佐1996 : 木佐茂男『豊かさを生む地方自治』(日本評論社, 1996年)

黒田・小越2014 : 黒田兼一・小越洋之助編『公務員改革と自治体職員』(自治体研究社, 2014年)

黒田ほか2015 : 黒田兼一・小越洋之助・榎原秀訓著『どうする自治体の人事評価制度』(自治体研究社, 2015年)

国公労連2012 : 国公労連調査政策部「国公労連人事評価アンケート結果について」国公労調査時報599号(2012年) 34-38頁

- 小松康則「大阪府の相対評価「試行」を検証」労働法律旬報1791号（2013年）66-71頁
総務省人事院『人事評価マニュアル』（2009年）
地方公共団体人事評価システム研究会編『地方公共団体における人事評価システムのあり方』（第一法規，2004年）
地方公共団体における人事評価の活用等に関する研究会『地方公共団体における人事評価の活用等に関する研究会報告書』（2009年）
藤内1996：藤内和公「ドイツにおける労使協定等の事例・上」岡山大学法学会雑誌46巻1号（1996年）121-195頁
藤内1998：藤内和公「ドイツ・公務員の従業員代表制」岡山大学法学会雑誌48巻2号（1998年）
藤内2005：藤内和公「ドイツにおける労働条件規制の交錯」岡山大学法学会雑誌54巻4号（2005年）31-154頁
藤内2009：藤内和公『ドイツの従業員代表制と法』（法律文化社，2009年）
藤内2012：藤内和公「ドイツ雇用調整をめぐる諸問題」岡山大学法学会雑誌61巻3号（2012年）43-151頁
藤内2015：藤内和公「ドイツにおける公務員代表制」立命館法学357・358号（2015年）111-133頁
西谷 敏『規制が支える自己決定』（法律文化社，2004年）
JILPT 2012：労働政策研究・研修機構（JILPT）編・資料シリーズ102号『諸外国における能力評価制度』（2012年）
JILPT 2015：労働政策研究・研修機構（JILPT）編『国際労働比較2014』（2015年）
根本 到「ドイツ公務員法制の現状と動向」季刊労働法202号（2003年）92-97頁
野村宏宏「ドイツの地方公務員の給与決定制度について」地方公務員月報平成23年12月号（2011年）43-59頁
原田：松村岐夫編『公務員制度改革』（学陽書房，2008年）第4章〔原田 久〕
久本・竹内：日本労働研究機構編・久本憲夫・竹内治彦著『ドイツ企業の賃金と人材育成』（日本労働研究機構，1998年）
松下：松下乾次「ドイツ連邦共和国の公勤務改革と人事政策の新展開・1」日本文理大学商経学会誌28巻1・2号（2010年）1-92頁
盛永雅則「公務における人事評価制度のあり方と新たな人事評価制度検討への対応」国公労調査時報540号（2007年）4-14頁
山口和人「ドイツ公務員制度の諸問題」レファレンス2014年9月号1-23頁
山下裕士「地方公共団体における人事評価制度の運用に関する研究会報告書について」地方公務員月報平成23年6月号（2011年）30-49頁

〔資料1〕公務被用者関係

- | | |
|-----------------|--|
| 1 目標協定型 | ①ポツダム市, ②デュイスブルク市, ③ケルン市, |
| 2 体系的業績評価型 | ④デュッセルドルフ市, |
| 3 組み合わせ(コンビ)型 | ⑤グリーンデ市, ⑥A市 |
| 4 自由選択(オプション)型 | ⑦フランクフルト市 |
| 5 適用なし, ないし一律支給 | ⑧メアハイム病院, ⑨ベルリン市, ⑩ベルリン警察, ⑪ミュンスター大学, ⑫ブレーメン市, ⑬勤務所協定「業績給」サンプル |

これは、業績評価の方法として目標協定と体系的業績評価のいずれの方式を用いるかにより分類される。下線は紹介者による。

【1 目標協定型】

これには、ポツダム市、デュイスブルク市およびケルン市のほか、Aachen 市、Güterloh 市、Krefeld 市、Solingen 市、Voerde 市が該当する。

①ポツダム市 (2014.8 グロモール議長)

勤務所協定(2008年締結) 協定は22頁に及ぶ詳しいものなので、一部を略して紹介する。

前文 ポツダム市での業績給(leistungsorientierte Bezahlung)の導入および展開は、市民に対する公的サービスのさらなる改善に寄与するものとする。この高い要求目標は、被用者および上司の良心、意欲および能力によってのみ継続的に達成されうる。そのさいに、被用者を共同の目標を目指す行動に達するようにすること、およびそれと同時に彼らの職業的個人的な発展に寄与することは役職者全員の課題である。職務上の参加および自己責任を通じてその行動を全力で共同で合意した目標の達成に向けることは被用者全員の課題である。勤務所と公務員代表は、業績給の導入および展開は共同の学習過程であり、人材育成の勤務所協定および官吏に対する業績給支給のための指標カテゴリーの発展などのほかの手段と切り離されるべきではないことに、認識を同じくする。

1条(勤務所協定の目標) これは業績給の導入・展開に関する公務協約18条6項1文にもとづく制度の事業所内の合意に寄与する。

2条(適用範囲) 略

3条(業績給の形態) 業績給は業績割増の形態で表賃金(Tabellenentgelt)に追加して支

給される。業績給は定期評価からは導かれない。業績給は原則として1回限りの支払いとして目標協定を基礎に支給される。

4条(目標達成) 目標協定の算定は、目標は達成されたか、基本的に達成されたか、されなかったかが確定されるという方法で行われる。達成した場合には被用者は業績給点1を得る。基本的に達成した被用者は得点0.75を得る。

5条(目標協定：業績確定の方法) (1) 目標協定は直属の上司(Führungskraft)と被用者個人またはグループの間の任意の合意である。グループの場合にはメンバー全員がそれに合意することを前提とする。目標協定の締結は被用者全員に許される。

(2) 目標協定は、相互の合意過程の結果であり、基準日(Stichtag)までに締結されなければならない。目標協定が成立しない場合には被用者はより上位の上司と話し合うことができる。関係者間で目標協定が成立しない場合には、この結果が賃金委員会(Entgeltkommission)に書面で理由を添えて伝えられる。委員会は、当事者から意見を聴取し個別事案で勧告する権限をもつ。

(3) 前述の目標協定が成立しない場合には業績給に対する請求権はない。その結果は事業所内委員会に通知される。

(4) 目標協定は以下の事項を含む。

- 職務上の目標(質および量) — 被用者の職務(Tätigkeit/Funktion)を念頭におくこと、
- コミュニケーションおよびチーム内での協力に関連した目標、
- 被用者の発展および資格向上にかかわる個人ごとの目標。

(5) 目指される目標は被用者から影響されえ、所定労働時間で達成可能でなければならない。

(6) 目標協定は目標懇談を経たうえで書面にされ、関係者全員から署名される。

(7) それは通常3個の目標を上回るものではなく、個々の目標は通常3カ月ないし12カ月に対して合意される。

(8) 目標協定はとくにつぎのことを含む。

- 関係個人の申告(氏名、組織部署)、
- 目標協定期間、
- 合意した目標、
- 目標達成のために合意された条件(Bedingungen)、
- 成果確定のために合意された測定方法または方式、
- 関係者の署名、

(9) 目標を合意した者はその目標達成に対し責任を負う。被用者にとって目標協定期間内に、誰に帰責事由があるかにかかわらず、合意された目標が達成されないことが認識されたならば、管理職に通知される。懇談の結果は、当初の目標の変更の可能性を含めて、記録される。

603 ドイツ・公務員の人事評価

- (10) 目標協定で定められた有効期間経過後4週間以内に、当事者間で評価懇談が行われる。懇談の対象は目標の達成度の確定である。結果は上司によって確定的に決められ、対応する書式に記述され関係者に交付される。

6条(体系的業績評価：業績確定の方法) (1) 目標協定が成立せず、しかしながら被用者が業績評価に参加したい旨が当事者間で一致した場合には、評価期間に対して体系的業績評価が行われる。被用者は上司に遅滞なく書面で基準日までに関心を伝える。

- (2) 体系的業績評価の対象は担当現場の職務遂行である。業績給支給の有無にかかわらず、管理職の場合は管理職に対応した指標による。
- (3) 評価は行政部門全般に妥当する評価指標により行われる。2009年からは組織単位(専門領域)はそれぞれの生産・業績状況に応じた算定表を作成し、公務員代表との合意にもとづいて事業所内委員会を経由して勤務所に提案することができる。
- (4) 予定されている業績評価の対象は被用者に予定期間の期首までに伝えられ記録される。そのために年次同僚懇談(Mitarbeitergespräch)が利用される。成果の乏しい業績遂行が上司に知らされる場合には、被用者と状況が話し合われ業績を改善すべく共同で取り組まれる。
- (5) 評価期間の終わりに評価懇談が被用者との間で算定表にもとづいて行われる。そのさいに評価が話し合われ、業績評価の支給に関する決定が知らされる。

7条(評価期間) 2008年には上限6カ月、2009年には上限12カ月とする。

8条(導入の手続き) (4) 実施に先立ち、被用者全員に対して目標協定および目標協定交渉に関する研修が行われる。管理職に対しては目標協定および体系的業績評価に関する研修が行われる。被用者および管理職に対する情報提供はこの勤務所協定の定めるところによる。

9条(予算規模、賃金点の数および最低値) 略

10条(配分の原則と手当額) (1) 最終的に支出可能な業績給与算額は業績給得点合計数によって割られ、得点1点に対応する金額が算出される。

- (3) 専従である公務員代表委員には評価値1として業績給が支給される。

11条(特別な業績状況)(試用期間中の者、高齢者パートなどの取り扱い)

12条(業績期間、評価、算定、支払い)(評価の始期・終期、苦情手続きなど)

13条(記録) 略

14条 (事業所内委員会) (協約18条7項2文, 3文の事業所内における具体化の定め。この事業所では使用者および公務員代表から各2人を委員として指名する。任務は協約が定めるところによる。)

15条 (公務員代表の権利) 本勤務所協定にもとづき, 公務員代表に対しては下記の事項につき書面で情報および資料が提供される。

- 目標協定および体系的業績評価の結果の判定。ただし、個々人の氏名を除く。
- 個別案件で被用者と上司の了解を得た上でさらに詳しい資料。

16条 (結び)

1. 目標協定を具体化するための補助措置 (略)

2. 付属資料「研修計画 2007/2008年」

導入期に以下の内容の研修が行われ, 目標達成がサポートされる。

a) 勤務所協定に関する情報提供および質問時間

被用者および管理職全員を対象に2時間を上限に勤務所協定に関する情報提供のための説明会が人事課によって行われる。説明会は部門ごとに労働者数50~100人を目安に開催される。そのさいに質問が許される。担当者は人事課から派遣される。内容は、つぎの事項である。

- 勤務所協定の目標および対象,
- 業績給の種類および範囲,
- 目標協定の方法,
- 体系的業績評価,
- 手続きの原則,
- 苦情処理,
- 事業所内委員会の役割と課題。

b) 管理職を対象に「目標設定, 目標測定および体系的業績評価」の研修

目標協定を締結する約200~250人の管理職に対して1日セミナーが開かれる。重点議題は、目標協定締結交渉, 目標設定, 測定指標の開発である。セミナーは外部講師により行われる。企画は人事課により準備される。参加は管理職の義務である。内容は、以下の通りである。

- 自分が責任を負う領域に対する目標設定,
- 目標協定および体系的業績評価の方法,
- 目標協定の準備,
- 目標達成度の測定,
- 目標協定の実例を用いた練習,
- 管理職による目標協定懇談の準備と実施,

- 目標達成度管理。

この研修は最大25人参加の規模で行われる。講義の後、グループに分かれて実例を用いた訓練を行う。

c) 被用者および管理職を対象とするセミナー「目標協定と目標協定交渉」

被用者および管理職全員が参加して1日セミナーとして行う。それは目標協定懇談および同確定懇談のための能力を向上・促進することをめざす。セミナーは外部講師による。人事課が準備する。企画への参加は任意である。内容は以下の通りである。

- 目標協定の概要,
- 測定指標の目標,
- 目標協定過程における懇談,
- 協力的な懇談実施および参加,
- 交渉戦略および構想,
- 目標協定交渉における紛争への対処。

この企画は参加者規模15人を上限に行う。

d) ワークショップ「専門分野における目標設定」

1～2日企画として行う。

以上の研修、セミナー、ワークショップのために2007年度は3万ユーロ（約400万円）、2008年には3.5万ユーロ（約500万円）の予算を充てる。

実施計画一覧（略）

3. 目標設定書式（略）

4. 目標結果懇談書式→別記「目標協定の算定票」

5. 体系的業績評価の書式→別記「体系的業績評価の算定票」

6. 体系的業績評価の指標

1. 業績結果（質・量）

- 作業の質,
- 作業結果の利用価値, ミスの頻度,
- 作業量,
- 作業課題を適切な時間内に処理する：合理性, 効率性および完全さ,
- 期限遵守

2. 作業方法

- 独立した仕事,
- 目標および結果を念頭においた仕事,
- 経済的課題
- 注意深さ, 丹念さ, 誠実さ,
- 作業・事故防止規程の遵守,

3. 労務提供行動（Leistungsverhalten）（被用者に対してのみ。管理職を除く。）

- 紛争解決能力,

〈ポツダム市〉 目標協定の算定票

組織単位	
被用者の氏名	
目標協定期間	から まで
目標協定懇談が行われた日付	
評価懇談が行われる日付	
上司の氏名および役職	

合意された目標	目標は達成されている	目標はほとんど達成されている	目標は達成されていない
	1	0.75	0.75以下
第1目標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
第2目標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
第3目標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

目標達成度……点は以下の業績給ランクに相当する。

業績給ランクに達しない：

業績給ランク0.75に達している：

業績給ランク1.0に達している：

.....
 (日付, 評価者の署名)

注：算定票は翌年7月31日まで評価者で保管され, それ以後は評価者によって処分される。

体系的業績評価の算定票

組織単位	
被用者の氏名	
目標協定期間	から まで
目標協定懇談が行われた日付	
評価懇談が行われる日付	(算定期間の直後)
上司の氏名および役職	

評価の対象

- ・職位にかかわる課題

番 号	課 題
1	

指 標	要件を満たす	要件を ほとんど満たす	要件を満たさない
	1	0.75	0.75未満
業績結果 (質・量)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
作業方法	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
労務提供行動 (平従業員)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
指導行動 (管理職)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

業績給は支給されない：

業績給ランク0.75に達する：

業績給ランク1.0に達する：

.....
(日付, 評価者の署名)

注：算定票は翌年7月31日まで評価者で保管され、それ以後は評価者によって処分される。

- 信頼性,
 - 柔軟性,
 - 顧客指向,
 - 協力・チーム能力,
 - 周囲を助ける姿勢,
 - 率 先,
 - コミュニケーション,
 - 規則や約束事の遵守,
4. 指導的行動 (管理職に対してのみ)
- 職員指導能力,
 - 同僚に対する働きかけ (Mitarbeiterförderung),
 - 指導方法・手段の活用,
 - 権限の委譲,
 - 動機付け,
 - 指揮と管理,
 - 紛争管理,
 - 情報を関係者に回す。

〔コメント〕

ポツダム市では勤務所協定にもとづいて業績給が支給されている。そのさいの業績評価方法は目標協定によることを原則とし、目標協定合意が成立しない場合には体系的業績評価による。実際には4分の3の者は目標協定が成立し、残る4分の1は協定が合意できず体系的業績評価によっている。目標達成度評価では目標のうち一つでも達成すれば、「目標を達成した」ものとして取り扱っている。そのために目標協定では達成率は高い。そのさいに達成度につき、100%、75%および75%未満の3つに区分し75%達成者にはその75%を支給し、75%未満達成者に対しては業績給を支給しない。目標協定の業績評価をみると、1,545人中、100%達成が1,243人(80%)、75%達成が33人、それ以外は269人(17%)である。「それ以外」の内訳で75%未満の評価か、業績給を放棄したのか、要件を満たさないのかは不明である。

業績給の金額は公務協約が定めるとおり、2014年時点で基本給の2%相当である。したがって、達成度100%の被用者は原則として自分の基本給の2%を業績評価として追加して支給される。ただし、予算を追加することはなく、予算で不足する場合には比例按分して減額されうる。したがって、2%という協約が定める比率は実際には上限を意味する。基本給に対する業績給の比率は今後段階的に上がる。

この市では事業所内委員会に持ち込まれる事案は、2013年は10件以内であった。

この市では官吏に対して勤務評価にもとづいて業績加給が支給されている。それが財政的に可能な状態である。そのさいに業績加給は手当の形態のほかに追加休暇を付与すると

いう方法もある。

なお、100%達成の値1に対しては平均で875ユーロ支給されている（行政部門、2013年）。その結果、83%の者に支給されている。

目標協定制度の特徴をみると、目標の一つに「被用者の発展および資格向上にかかわる個人ごとの目標」が含まれ、被用者の職業的個人的な発展に寄与することが目的の一つとして位置づけられている。担当職務に係わることでなく、自分の資格向上に関する目標を達成するだけでも目標達成と評価されること、また、人材育成の勤務所協定が別途あり、労使で被用者の人材育成を重視している様子が窺える。「目標は被用者の所定労働時間で達成可能であること」が明記されている。体系的業績評価の評価指標は標準的である。目標達成のために被用者を支える条件が合意されること、被用者向けの説明会として、勤務所協定説明のために2時間、制度全体の理解のために1日セミナーとして行われることなどで特色をもつ。

目標達成度評価は上司によって確定的に決められる一方で、「成果の乏しい業績遂行が上司に知らされる場合には、被用者と状況が議論され業績改善のための可能性が共同で取り組まれる」とされ、部下が目標を達成するように上司が支援することが上司の役割の一つに含まれている。

なお、この市では業績給支給のための評価とは別に定期人事評価を行っている。それはデュッセルドルフ市と同じ事情である。

②デュイスブルク（Duisburg）市 業績給協定（2008年、2011年改正）（2014.9 ハーゲナッカー議長）

前文 業績給（leistungsorientierte Vergütung）は公務の効率化および公務の改善に寄与する。同時に、動機付け、自己責任および指導能力を高めることにつながる。業績給に関する勤務所協定は優れた業績への特別な関わりを報酬で報いることを可能にする。

1. 人的適用範囲 協約の適用を受ける労働者全員である。
3. 研修と情報提供
 - (1) 業績確定に責任を負う管理職（Führungskraft）はこの役割を引き受けるに先立ち研修を受講する。
 - (2) 労働者（Beschäftigte）は全員、業績給の目的、基本的な内容につき通知される。その後の勤務所協定の重要な変更についても同様である。
4. 業績給の形態 業績割増（-prämie 加給）の形で支払う。
5. 期間 暦年とし、1月から12月までである。
7. 業績確定の手段
 - (1) 原則として目標協定による。
 - (2) 目標協定を行えない部門では、あらかじめ事業所内委員会（betriebliche Kommission）との話し合いにもとづいて業績の確定は体系的業績評価による。

8. 財政的な総額 使用者は業績給に支給する総額を1月末までに事業所内委員会に通知する。
11. パートタイマー
- (2) パートに対する業績給の金額は、その労働時間に比例按分して支給される。
年間で所定労働時間が変更した場合には、9月30日を基準日とする。
12. 支給要件 6カ月以上雇用されている者を対象とする。
育児休業、産休、兵役、病気など特別な事由による休職の期間については、当該休職期間は比例的に按分して支給期間から除外される。
13. 事業所内委員会
- (1) 委員会は使用者側および公務員代表側がそれぞれ3人を委員として指名する。委員はデュイスブルク市と勤務関係ないし労働関係にある者に限る。
- (2) 委員会の決定は多数決による。
- (3) 使用者と公務員代表は運営規則を定める。
14. 苦情処理
- (1) 労働者は業績結果につき、書面で理由を添えて通知から3週間以内に事業所内委員会に苦情を申し立てることができる。
- (2) 委員会は、必要とあれば当該労働者または上司を呼び出して、苦情を審査する。

勤務所協定付属文

1. 目標協定

1.1 定義

- (1) 目標協定は、上司 (Führungskraft) と個々の協約労働者 (被用者) または協約労働者グループのあいだで、一定の期間に対して客観的な業績目標および充足の条件に関する、書面に書かれた任意の、拘束力をともなった合意である。
- (2) グループに対する目標協定は、グループの協約労働者全員がその締結に合意した場合に成立する。

1.2 業績目標

- (1) 目標協定は業績期間の始めから5つ以内の目標を定める。
- (2) 業績目標は、明確で具体的に定められなければならない。それは現実的で、計測可能であり (messbar)、検証可能 (nachvollziehbar) でなければならない。そのさいに、労働者によって遂行される職務 (Tätigkeit) にかかわり、協約労働者から影響され、所定労働時間内に達成されうる目標が合意される。目標達成の重要な条件 (Bedingungen) が合意される。

1.3 業績期間内の関係者の義務

- (1) 業績期間内には両当事者の間で目標達成の中間的な状況に関して懇談が行われる。
- (2) 業績給が支給されないような目標達成度が予想される場合には、目標達成のための相互の方法を話し合うために懇談が行われる。業績期間内に目標達成を危うくするような

事情が生じた場合にも同様である。懇談の提案は、上司側および労働者側、いずれも可能である。

- (3) 業績期間内に職場が変更される場合または上司が交代した場合には、中間結果の形でそれまでの業績の評価が行われる。

1.4 目標達成の評価

- (1) 業績確定のための評価基準は、目標を達成したか否かという指標である。
- (2) 「目標協定による業績確定」に関する議事録が付属文書として添えられる。

1.5 結果の公表

- (1) 上司は労働者に対して懇談の場で業績確定の結果を開示する。懇談は次期へ向けての新しい目標協定を定めることと連動して行なうこともできる。
- (2) 上司は評価期間内に関係する部署の事業所内委員会に結果を伝え、労働者に対して結果の写しを渡す。

2 体系的業績評価

2.1 定義

- (1) 体系的業績評価は業績指標にもとづいて業績を評価するものであり、指標は計測可能な、または他の方法により客観化できる指標によって具体化される。
- (2) 業績評価は業績期間内にもたらされた業績を振り返って考慮する(rückschauende Betrachtung) ことにより行われる。職場で示され確定された業績が評価される。個人的適性、行動および潜在的な能力(Potenziale)は係わらない。
- (3) 業績評価は直接の上司によって行われる。
- (4) 体系的業績評価は定期的な評価には対応しない。

2.2 業績指標

- (1) 資料として添えられている「体系的業績評価による業績確定」に関する評価表は行政機関全体に適用される業績の程度・規模および特徴付け(Ausprägung)であり、個人およびグループの業績評価の基礎として役に立つ。
- (2) 体系的業績評価の基礎は事業所内委員会の了解のもと、職務に特有な指標によって補われうる。

2.3 業績期間内の関係者の義務

- (1) 業績給が支給されないような目標達成度が予想される場合には、目標達成のための相互の方法(例、資格向上の必要、年間業績評価のための中間段階としての定期的な懇談、作業工程の変更)を話し合うために懇談が行われる。
- (2) 業績期間内に職場が変更される、または上司が交代した場合には、中間結果の形でそれまでの業績の評価が行われる。

2.4 業績指標の評価

- (1) 業績確定のための評価基準は、期待された業績を挙げたか否かという指標である。
- (2) 「体系的業績評価による業績確定」に関する議事録が付属文書として添えられる。

2.5 結果の公表

- (1) 上司は労働者に対して懇談の場で業績確定の結果を開示する。懇談は次期へ向けての新しい目標協定を定めることと連動して行うことができる。
- (2) 上司は評価期間内に関係する部署の事業所内委員会に結果を伝え、労働者に対して結果の写しを渡す。

資料「目標協定の例」

- 1 課長Aは6月末までに10～18歳の子どもの予防接種率を向上させるための計画書を作成する。各チームに月当たり2度の接種期間が予定され、予算は6万ユーロである。
- 2 音楽学校における JEKI プロジェクトを実施するために、A氏は2008年3月末までに同僚・部下の資格向上計画を作成し調整しなければならない。
- 3 音楽学校のスタッフ全員は、2008年12月末までに、取り決められている資格向上措置のいずれかに参加し、ほかの同僚のために資格向上措置を積極的に提供する予定である。
- 4 チームXのメンバーは2008年12月末までに専門的な継続教育企画に参加し、そのために日々の実際に具体化するための提案をともなった内容的な構成を仕上げる。構成は2008年12月末日までにチーム会議で紹介される。
- 5 部局長A氏は2008年6月末までに、現在いるスタッフで学校における技術検査を追加的に実施する目標をもって、人的な資源を最大化するための構想を提示する。
- 6 A氏は2008年12月末の会議までに、議案として決定可能な状態の構想を提案する。それは以下の内容を含む。
 - 安全な市のための指標,
 - 理念および措置,
 - 関係者を取りまとめること,
 - 所与の枠組み条件のもとで、外部資金を含めた資金調達,
 - 実施の可能性。
- 7 A氏は2008年3月末までに1～10歳用の遊具施設を、100ユーロの予算内で設置する。そのさいに遊具の選択は年齢に公平に行われること。
- 8 A氏は2008年3月から12月末までの期間中、1歳から10歳までの子どもたちが参加できるような催しものを企画する。

資料「体系的業績評価制度」

評価は以下の各項目につき7段階で行われる。

指標A 作業の進め方および作業結果

- 1 専門知識の活用：実用的で理論的な知識—専門知識の新しさ、課題領域における経験
- 2 参加とリード：課題と組織単位の目標が同じかどうかを確認する。課題の遂行を独立して創造的にこなす、変更過程で積極的に参加する、
- 3 職務上のルールや義務への配慮：職務規程を信頼できる良心的な取り扱い・対応をす

る、

4 思考と判断：情報の収集、加工および組み合わせ、流れをつかむ、刷新的な問題解決戦略の展開、

5 仕事の質：サービス提供の態勢、内外の顧客のニーズおよび関心への指向、作業結果の有用性、仕事を進める過程での注意深さ・丹念さ、法的内容的および形式的に基準に合っていること、行動における経済性、

6 仕事量：所要時間に照らして提供された作業量、

7 効率性：合理的な作業技術をとらせた、経済的、目標指向的、かつ、調整された作業、期限遵守、優先順位の考慮、

B 指導的な振舞い（部下をかかえる同僚に対してのみ）

8 目標および結果を指向する指導：作業工程の操縦と作業結果の保証、作業成果と労働者の行動を全体として把握する、組織単位におけるトラブルを適時に把握する、トラブル・紛争時における適切な対応、

9 チャンスを活かした促進と動機付け：個々人および性に特有な見方・行動様式を認識し考慮すること、チャンスを平等に与え、性中立的に特別な配慮のうえで能力の可能性を引き出すこと、優れた業績に対してははっきりと直接に認めること、指導と建設的な批判による援助、彼の課題領域への労働者の関心を促すこと、

10 情報提供と参加：同僚との対話、重要な情報を適時にわかりやすく回すこと、決定および変更過程に同僚を参加させること、刷新にあたっての積極的なサポート、責任を同僚に委譲すること、担われている課題を操作し付き添い、適切に管理すること。

C 総合的評価

D 評価に関する説明

E 評価懇談（日付、関係被用者の署名）

〔コメント〕

2008年から実施している。最初の金額は賃金の1%でスタートし、2010年時点では2%になっている。

この適用を労働者が受けるか否か、すなわち業績給受給対象者になるかどうかは任意であり、業績評価は、目標協定では目標を達成したか否かであり、体系的業績評価でも同じである。したがって、業績給は支給されるか否かであり、金額差はない。それにより労働者間の競争を防いでいる。

目標設定懇談→中間懇談→評価懇談のサイクルができています。評価懇談で次期の目標が合意される。

規定文言にはないが、能力開発が目的の一つとされ、次期における研修受講計画が話し合われる。それが具体的に現れている例として、業績評価で良好でないときには達成のための方法・工夫を上司と相談する。上司に部下が目標を達成することを補佐することを負わせている。ここの上司は大変である。おそらく公務員代表主導の合意内容である。

図表 1 業績給支給状況 (デュイスブルク市, 2011年)

賃金等級 EG 1-8	EG 9-12	EG 13-15以上	合 計
業績給を支給された労働者			
2,455人	1,479人	220人	4,154人
59%	36%	5%	100%
506ユーロ	671ユーロ	961ユーロ	フルタイム平均
業績給を支給されなかった労働者			
388人	158人	23人	569人
業績給を放棄した労働者			
64人	48人	9人	121人
要件を満たさなかった労働者			
218人	216人	14人	448人

目標協定では達成度評価にあたり結果は検証されなければならない。達成のために被用者に提供される条件につき当事者間で合意されることになっている。

業績給を支給された労働者比率は88%であり、高い比率である。2011年について、業績給を支給された人、されなかった人、放棄した人、要件を満たさなかった人で賃金グループ別に分類すると図表1のとおりである。放棄した人、要件を

満たさなかった人を除く4,723人のうち4,154人(88%)が支給されている。これは公務員代表が予想したとおりである。放棄した人(121人)の内訳をみると、「不動産管理」部門21人、「建設ホールディング」部門19人が多い。要件を満たさなかった人(448人)の内訳をみると、「育児休業中」101人、「病気」86人、「高齢者パート」74人が多い。

公務員代表は当市の業績給の運用実情につき正確に把握し分析している。公務員代表はこの課題に積極的に取り組んでいる。

継続教育：この市では将来的な人材ニーズを予測し、それに必要な研修を計画的に立案し参加させている(図表2参照)。市職員のなかでは女性2,883人、男性1,939人と女性の比重が高いなかで、女性の育成をとくに重視している。2012年で女性職員の受講率は67%、前年は80.6%である。研修テーマとしては情報通信(IT)関係が多い。また、女性を市幹部

図表 2 セミナー受講状況

年	セミナー数	受 講 者 数		
		女 性	男 性	合 計
2009	869	7,043	4,126	11,169
2010	741	6,294	3,479	9,773
2011	976	9,890	2,386	12,276
2012	945	8,556	4,210	12,766

に育成する計画を立てている。

③ケルン市（2013.8 議長）

「公務協約にもとづく業績給支給のための制度に関する勤務所協定」（2008年締結）
公務協約18条にもとづく：5条：業績評価

- (1) 達成された目標ないし体系的業績評価の意味における要件（Anforderung）（ないしはその組み合わせ）の評価は、点数制度の方法で行われる。上限は100点とする。

6条 目標協定

- (2) 目標協定は被用者（Beschäftigte）と上司の間での任意の取り決めである。
- (3) 目標協定は以下の最低限の内容を含まなければならない。
- 目標協定は書面で合意される。
 - それは最大で5つの目標である。
 - 目標協定は目標、枠組み条件および出発状況の定義を含む。
 - 目標協定は期限を決めて行われる（始期、終期）。長くても暦年である。
 - 目標は労働時間内に本人にとって（persönlich）達成可能であり、測定可能であり、数えることができ、もしくは他の方法で検証可能（nachvollziehbar）であり、かつ、再審査可能（überprüfbar）でなければならない。
 - 業績がいかなる指標にもとづいて確定されるかが合意される。
 - 複数の目標が設定される場合には、それぞれの比重が明らかにされる。合計が100になるように設定される。
 - 被用者に責任が帰属しない業務遂行の基礎に重要な変更が生じた場合には、目標協定の変更が合意して行われる。
 - 目標協定は個人としても、またグループとしても行われる。

7条 体系的業績評価

- (1) 体系的業績評価は、関係職場ないし類似の職場で選ばれている業績指標にもとづく業績確定のための手続きである。目標協定が困難な職場では体系的業績評価による。これによることは義務である。
- (2) 勤務所は付属資料5にもとづいて、それぞれの関係職場ないし類似した職場グループのために資料1に添付されている指標カテゴリーを基礎に体系的業績評価を具体化する。業績指標の選択および重み付けにあたり、以下の基本条件が適用される。
- 2つ以上のカテゴリーのなかから5ないし7の指標が選ばれる。
 - 指標はできるだけ客観的に評価可能な（bewertbar）ものとする。
 - 仕事の量というカテゴリーが選ばれる場合には、仕事の質というカテゴリーも考慮されなければならない。

- 管理職については追加的な「指導」というカテゴリーのなかから指標が加わる。
- 指標は100点を分けることにより重み付けがされる。重み付けにあたり、以下のことが考慮されなければならない。
 - 1つの指標の重みは最大で50点であり、第2指標は最大で25点である。
 - 勤務所に特有な指標は最大で10点とする。重み付けが行われない場合には、各指標に同等の配点がされる。

事業所内委員会 — 協約規定を受けて、官庁内に具体化するための定めがある。

付属資料1 「体系的業績評価のカテゴリーおよび指標」

大括りの7つのカテゴリーとその内訳として具体的な18の指標が定められている。指標では趣旨、評価指標および達成度評価（各指標につき100点）基準につき説明が記されている。（紹介は省略）

<カテゴリー> I 仕事の質：能力の範囲および適応力、熟練（Fertigkeit 完成度）、職場で必要とされる知識ならびに課題領域に応用される安全性の程度、

現在の質基準値（Qualitätsvorgaben）、またはこれまで同様ないし比較可能な職場で観察された平均的な質、または個々の職場での従来の質、標準労働時間内で明確に継続的に上回る場合には、質は向上している。

指標：1. 専門性、2. ミス・欠陥、3. 期限遵守、

II 仕事量：要した時間に照らして提供された仕事の量。合理的な仕事の進め方。

現在の量基準値、同等・比較可能な職場の量平均、または個別的な職場で従来の仕事量が標準労働時間内で明確に、継続的に上回る場合には、量は向上している。

指標：4. 作業量、5. 作業範囲、

III 行動および協力（チーム労働、社会的な能力、顧客指向性、コミュニケーション、自発性（Initiativ 率先））：認識上（kognitiv）、社会的、価値指向的および動機上の観点ならびに個人的な潜在能力（Kompetenz）にもとづいて業績を把握する。

要件：個々人がその行動を通じて、比較可能な同僚ないし期待される行動に照らして認識可能な程度に明確に際だっている場合には、その行動および協力はサービスを引き上げている。

指標：6. 持続性（Ausdauer）、7. 忍耐力、8. 実行力（Durchsetzungsvermögen）・交渉技術、9. 決断力、10. コミュニケーション能力、11. 協力・チーム力、12. 変更を支えること、13. 責任感（Verantwortungsbereitschaft）、

IV 指導：指導とは、労働者（Mitarbeiter）、物的手段（Sachmittel）および部分的な課題（Teilaufgabe）を、与えられている課題を遂行するために、計画し動機付け組織し授権することである。

要件：責任を負っている資源（人材、物的手段および資金）によって他のグループまたは従来の業績に比べてグループの明確な業績向上がある場合には、指導課題の指導はサービ

スを引き上げている。

指標：14. 権限委譲, 目標協定, 15. 同僚との関わり方 (Mitarbeiterbeteiligung),
V 経済性, 結果指向, 効果: 金銭的に計測可能な成果 — 直接の, または少なくとも十分な, 影響を及ぼしている収入改善または支出削減。

要件: 現在の課題を, より少ない資源投入で達成した, 収入の増加を達成した, 支出を減らした, または収入を加速させた場合には, 経済性は向上している。

指標：16. 労働経済性,

VI 配置と柔軟性: 労働時間内に追加的な課題を柔軟に引き受ける。

要件: 新しい課題の引き受け, 刷新にあたっての積極的な協力, およびサービスを向上させる措置における変更への柔軟な対応 (Umgang)。

指標：17. 率先力 (リーダーシップ),

VI = 18. 職務に特有な指標

[コメント]

ケルン市では業績は賃金額には反映されず, 公務協約にもとづく業績給分が一律に (pauschal) 上乘せられて支給される。ということは, この運用のもとでは業績評価の目的は人材育成である。

目標協定を原則とし, それによりがたい場合には体系的業績評価によることとしている。公務被用者のうち約9割は目標協定により, 約1割は体系的業績評価によっている。

目標協定は年ごとに合意し変更する。目標達成度 (Erreichungsgrad) は当市では平均で93%である。それが可能になる制度設計および運用である。公務員代表は目標設定および達成度評価で上司と部下が懇談することが重要であると考えている。それにより上司が個々人につき認識を明確にさせることになる。懇談のために多くの時間が費やされている。

「目標は労働時間内に本人にとって達成可能であり, 測定可能であり, 数えることができ, もしくは他の方法で検証可能であり, かつ, 再審査可能でなければならない。」これは上司にとって大きな負担である。恣意的な運用に対する歯止めになっている。

体系的業績評価の評価指標は, 仕事の質, 仕事量, 行動および協力, 指導, 経済性, 結果指向, 効果, 配置と柔軟性, 職務に特有な指標, の7つで, うち管理職用1つである。ここでは「職務に特有な指標」において, 各職務に特有な事情を反映させているのは工夫である。

2002年以来, 勤務所協定にもとづき官吏および公務被用者の双方に対しては適用されている体系的業績評価 (「資料・官吏関係」の項に掲載) と比較すると, 2002年協定・指針のほうが詳細である。2008年協定と2002年協定を体系的業績評価の点で比較すると, 評価指標は当然のことながら重なる。個人懇談の頻度は異なり, 定期評価は3年ごとであり, 対して公務協約・業績給のための規程による懇談は毎年行われる。2002年指針の目標の一つに能力開発が入っていたので, その位置づけは2008年協定にも事実上継承される形になっている。面談を丁寧に実施することはそういう意義を有する。評価者にとっては手間がか

かるだろう。

【2 体系的業績評価型】

これには、デュッセルドルフ市のほかに、Wolfsburg 市、Bad Tölz 市、 Uedem 市町村 (Gemeinde ゲマインデ) が該当する。

④デュッセルドルフ市 (2013.8 ヴォルボルン議長)

協定6条は体系的業績評価につき、つぎのように定める。

- (1) 業績評価は職務に関連した評価にもとづく達成された業績の確定である。確定は被用者の任意で (auf freiwilliger Basis) 毎年、過去1年間を振り返って直接の上司 (Führungskraft) によって行われる。
- (2) 割増支給のための業績評価は、資料1 (別記) にある評価表にもとづいて行われる。
- (3) 業績評価確定後、上司と被用者は遅くとも9月末日までに評価に関する懇談を行う。被用者はこの懇談の確定のために評価表により業績評価を示される。署名は業績評価の閲覧に役立つ。その写しが渡される。被用者が業績評価に納得しない、または一部しか納得しない場合には、紛争解決のための事業所内の手続きをとることができる。この手続きの詳細は本協定12条2項による。

	指 標	業績は要件に完全に対応する	業績は基本的に要件に対応する
1	仕事量 (その課業が順調に遂行され、必要な作業量が達成されている)		
2	仕事の質 (良好な仕事が提供され、苦情はまれである)		
3	評価する部下をもつ役職者に対して指導的行動 (課業にとって必要な職場の雰囲気形成され、明確な指示が下され、上司として部下を良好な作業結果になるように動機づける)		

評価指標は2ないし3である。各々で具体的な指標は定められている。

それぞれにつき、(a)「業績は要件 (Anforderung) に完全に対応する」または (b) 「業績は要件に基本的に対応する」のいずれかに評価できれば足りる。評価基準は、(a) には、通常苦情申立がなく、ミスがあったとしても重大でないミスがたまにある程度である、勤務所の業務が進んでいる、目標にふさわしく仕事がされている、原則として摩擦なく仕事が進められている場合である。反対に、継続的に不具合 (Mängel) があり、改善が必要かつ可能であり、勤務所がいつも摩擦なく仕事が進んでいるわけではなく、業績がいつも完全に満足とはいえない場合には、「要件に対応していない」と評価される。

手続的には、上司による評価が行われ、そのうえで評価表にもとづいて評価懇談が行われ、被用者が懇談した旨を署名する。

9条(割増小切手)5条にもとづく成果割増(Erfolgsprämie)の範囲内で卓越した業績(評価a)をあげた被用者に対して成果割増が支給される。それは割増小切手(Prämienheck)の形で渡される。

12条(事業所内委員会)被用者が評価に異議を有する場合には、労使3人ずつで構成される事業所内委員会(betriebliche Kommission)が設置される。異議を有する被用者はその旨を書面で提出する。委員会は上司および被用者から事情を聴取し6週間以内に勧告(Empfehlung)を多数決で採択する。その勧告を受けて上司に再考が促される。手続きはそこまでである。最終的には上司による評価が確定的であり、人事記録には本人の異議がある旨が記録される。

〔コメント〕人事評価は2種類ある。(1) 定期的な評価、(2) 公務協約18条にもとづくものの。

- (1) 能力開発のため。以前は趣旨通りに行われていた。しかし、市長により実施状況は異なる。現在の市長は進めたい。しかし、多くの管理職はやりたがらない。
- (2) 勤務所協定にもとづき行われている。ここでは体系的業績評価のみである。その理由は、目標協定を職務(Tätigkeit)ごとに具体化することは難しいことにある。

この市の制度は単純な評価指標である。適用は希望者(高齢者パート勤務を除く)に対してだけである。実際には全員が希望している。業績割増および成果割増として支給する。前者は年末の1回払いの方法で、評価に達した場合には、2008年には協約賃金・月額額の6%、09年も同じ。10年には同9%、11年には同12%を一律に(pauschal)支給する。要するに、これにより業績給として月給の約1割が支給される(年間)。このような一律的な運用は公務における文化であるという。使用者側はそれにより多くの被用者に動機付けを与えたい。だが、公務員代表は一律支給では業績の刺激(Leistungsanreiz)が乏しいとみている。

業績給は支給するか否かであり、業績評価は達成したか否かだけである。高い支給率である。

当市では賃金等級内の昇給は自動昇給である。

昇進は勤務所内公募の方法により、それは指針で定められている。昇進にあたり、ノルトライン・ヴェストファーレン州公務員代表法により公務員代表が共同決定権をもつことが定められている。

【3 組み合わせ(コンビ)型】

これは、目標協定と体系的業績評価の双方を利用する方式である。グリンデ市のほかに、

Erlangen 市, Ammersbeck 市町村 (Gemeinde), Barsbüttel 市町村, Herzogtum Lanenburg 郡 (Kreis), Amt Siek が利用する。

⑤ グリンデ (Glinde) 市 勤務所協定「業績給」(2007年締結)

この協定は計30頁に及ぶ詳細なものなので、紹介では一部を省略する。

1 条 (人的適用範囲) 以下の規定は、公務協約適用下の被用者および官吏に適用される。

2 条 (地理的適用範囲) (2) 2007年はテスト期間として行われる。

3 条 (研修および情報提供) 当市の業績給 (leistungsorientierte Bezahlung) に編入されている、または病気等の重大な理由により2007年に基礎研修を受講していない管理職および被用者 (Mitarbeiter) は、より上位の上司によってこの業績給制度に組み込まれる。

4 条 (業績給の目標) 業績給制度の目的は、公務の改善、ならびに組織およびプロセスの効率性を高めることである。同時に、それは、動機付け、自己責任および指導能力を高めるものとする。

5 条 (業績給の形態) 業績給は被用者の表賃金および官吏の俸給表に業績割増として支給される。

6 条 (業績給の制度) 業績給は目標協定および体系的業績評価を基礎とする。目標協定から80%が、体系的業績評価から20%が構成される。いわゆるコンビ・モデル (Kombimodell) を成す。

評価期間は1月から12月までとする。

6 条 a (目標協定) (1) 目標協定は上司と本人ないしグループの間の業績目標およびそれを遂行する条件に関する合意である。目標は本人ないしグループの職務における重点を成す。しかし、それは職務記述と同一視されるべきではない。目標提案は、上司からも本人からもなしうる。

(2) 目標協定懇談は1月および2月に行われる。そこで次の12月末までの1年間の目標が合意される。必要であれば、より早い時期に行われる。懇談は上司から連絡される。本人が懇談の準備をするために、期日は早めに設定される。また、準備のために本人には事前に戦略的な行政目標が情報提供される。

(3) 上司と本人の間で少なくとも2回、多くても5回の懇談および目標合意が行われる。そこでは原則として市長の戦略的行政目標から生じる、質的および・または量的目標(客観的目標)が問題とされる。客観的な目標に代えて、本人の能力開発をめざす個人的な

目標を合意することもできる。目指される目標は本人から影響され、かつ、所定労働時間内に達成可能でなければならない。それゆえ、目標合意にあたっては、いわゆる SMART 指標（付属資料1参照）が適用される。合意された目標は目標懇談に関する書式（付属資料6参照）に準じて記録される。上司と本人はそれぞれ署名された書類を保有する。

- (4) チーム目標は、チームのメンバー全員がその達成に影響を及ぼしうる場合にのみ合意される。したがって、チーム目標は個々人については言及しない。チーム目標は客観的な部門に関連し、また、客観的な部門を超えても合意されうる。
- (5) 目標に異なった重み付けを与えることができるようすべく、10%刻みで目標に比重がつけられる。客観的な目標は上限50%とする。個人的な目標は上限20%とし、したがって個人的な目標は少なくとも2つの客観的な目標が必要である。
- (6) それぞれの目標には下記のランク表にもとづいて対応する目標達成度が確定される。目標の定義にあたり、いわゆる「イエス・ノー」目標」では達成を100%とすることも可能である。目標達成度の評価にあたり、「明白に上回って達成している」とは、わずかな超過達成では足りない。それは合意された目標の範囲、量または質に照らしてかなり超過して達成していることが必要である。

定 義	%
合意した目標を十分には満たしていない	0
合意した目標を部分的に満たしている	50
合意した目標をおおよそ満たしている	75
合意した目標を完全に満たしている	100
合意した目標を明白に上回って満たしている	120

- (7) 被用者らは2008年の評価年から年間途中で少なくとも1回、上司から目標達成度にかかわる現状の傾向に関する説明を受ける。
- (8) 目標達成度の確定は上司の義務であり、「あるべき・である」比較」によって行われる。個別目標の結果および総合結果は懇談で本人に知らされ、評価懇談に関する書式に記入され双方から署名される。双方は署名された書式をもつ。
- (9) 上司および被用者は、以下の場合に年途中の目標調整を提案することができる。
 - 本人の責めに帰さない事情により、その目標に直接に影響を及ぼす重大な事情により目標が達成できない、または基本的に達成できないことが明らかになった場合、
 - 本人の課題領域が重大に変更された場合、
 - 本人の労働時間に変更された場合、
 - 予期しえなかった長期の欠勤の場合等。
- (10) (本人が年途中で職場変更された場合)

(11) (目標協定に関して合意が成立しない場合)

6条 b (体系的業績評価)

- (1) 体系的業績評価は評価期間内に確定した業績指標にもとづいて提供された業績を確定する。それは本勤務所協定の諸規定にもとづき、したがって、官吏法の枠内における定期評価とは異なる目的および原則にもとづく。そのさいに可能な業績指標を付属資料2に定める。この条文と別の定めがおかれないかぎり、6条 aにもとづく目標協定に関する規定が体系的業績評価の適用にも準用される。
- (2) 業績指標の合意は目標協定にかかわる懇談で行われる。
- (3) 上司と本人は、懇談で、お互いに同じ重みを有する2つから4つの業績指標につき合意する。合意された指標は書式における目標と同様に記される。
- (4) 体系的業績評価は個人に関してのみ適用され、グループには適用されない。
- (5) 上司と本人は一定の事情がある場合、年内にその変更を提案することができる。
- (6) 上司は業績指標を以下のランクで評価する。

定 義	%
期待は満たされていない	0
期待は一応満たされている	50
期待はほぼ満たされている	60
期待は大部分満たされている	70
期待は広範に満たされている	80
期待はほぼ完全に満たされている	90
期待は完全に満たされている	100

7条 (予算規模) (1) 人事部は被用者の予算額を公務協約18条3項の基準にしたがって毎年1月末までに定める。

(2) 官吏に対する予算額は、予算の許す限り、官吏法における業績給の対応する規定まで準備するものとする。予算額の調査にあたり、人事部は公務協約18条3項の意味に即して適用するものとする。

8条 (予算の分配) 業績給の具体化は、当市の被用者に対して異なる組織分野ごとに行われる。以下の部門予算に分類される。: 中心的行政 — 被用者, 手工業的被用者, 幼児・児童の保育,

管理職 — 被用者, 男女平等委員, 市民大学部門, ARGE 部門,

官吏に対しては以下の部門予算に分類される。: 中心的行政 — 官吏, 管理職である官吏, ARGE 部門

9条（業績割増の金額，算定および支払い）（1） 個々人に対する業績割増の金額は，パーセント・モデルにしたがって調査される。基準となるのは，つぎの点である。

1. 本人の，業績給の範囲内で達成された総合結果，
2. 本人の評価年における基本月給，
3. その者が所属する部門に配分された部門予算額，
4. 所属する部門の他の同僚の総合結果。

10条（事業所内委員会）

11条（記録，データ保護）

12条（公務員代表の情報提供を受ける権利）

付属資料2〔体系的業績評価のための業績指標〕

以下の指標が適用される。

- 1 思考と判断
- 2 職務上の能力
- 3 仕事の進め方（Arbeitsweise）
- 4 同僚等との応接
- 5 作業結果
- 6 管理職としての追加的な要求

1 思考と判断

a：判断能力・問題解決能力

- 把握する，整理する，加工する，情報に関連づける，重要なこととそうでないことを区別する，
- 関連，多様な原因および利害状態を理解する，首尾一貫した根拠づけられた結論を導く，
- 多様な解決手がかりを，場合によっては使い慣れた方法とは反対のそれを含めて，発展させる状態にある，将来的な展開を予測し考慮することができる，

b：柔軟性，学ぶ姿勢，変更する用意，

- 他人やほかの視点に開放的である，
- 状況や要求に応じて行動する，戦略を変更する，新しい課題や挑戦に取り組む，
- 偏見なく客観的に対応できる，

c：自省

- 自分の強みと弱点を認識し，適切に評価できる，
- 自分の価値判断と行動スタイルを振り返る，

- 批判を求める,
 - 自分の行動に対して責任をとる,
- d : 批判能力
- 批判を客観的に表明する,
 - 批判を受け入れ, それに前向きに対応する,
- 2 職務上の能力
- a : 職務上の専門的知識
- 必要とされる幅および深さで専門知識および方法論上の知識 (注: 何が最も適切な方法かを選びだす知識) を有する,
 - それらの知識を必要に応じて状況にふさわしく使いこなす,
 - それらの知識を新たな課題領域に応用することができる,
- b : 専門的また専門横断的な発展の可能性
- その専門的および方法論的な知識をさらに発展させ, 欠ける分野についても修得する,
 - 自分の専門分野の発展を積極的に追求し, その分野で新たな発展や手がかりを追求する,
 - 専門的および専門横断的にさらなる発展をとげる多様な可能性がある,
 - 他の分野にも関心があり, 学際的に思考できる,
- 3 仕事の進め方
- a : 独立性・率先
- 独立して自分の責任で仕事をする,
 - 自分の作業関連にとって必要な決定を求め, 責任の余地 (Verantwortungsspielraum) をくみ尽くす姿勢を示す,
 - アイデアを思考や行動の提案に具体化する,
 - 変更する過程をリードし促す,
- b : 決定行動
- 妥当な時間的期限内に明確な決定を行い, 他人を適時適切に決定過程に組み込む,
 - 必要であれば個別の事例で迅速に決定でき, 事案を解決する,
 - 決定にともなう展開やリスク (例, 費用, 市民への影響など) を判断し, 決定を根拠付け, それに責任を負う,
- c : 行為の経済性
- 自分の作業過程を形づくるにあたり, 仕事のダブリが生じることを避けるように努める,
 - 資源 (労働時間, 財源, 資材) を有意義に効率的に, かつ, コスト意識をもって投入する,
 - 同僚の作業実施にも配慮する,

- 作業工程、作業環境および社会的な労働関係を形成し改善する、
- d : 経済的な理解
 - 経済的な関連性を理解する、
 - 費用対効果の関係を判断できる、
- e : 技術的な理解
 - 技術的な脈絡・関連性を判断できる、
 - 代替的な技術的解決方法を知り活用する、
- f : 環境に対する理解
 - 職務上の行為が環境に及ぼす意義を理解する能力がある、
 - 環境保護に適切な決定を行う、
- g : 参加・労働組織
 - 職場のあらゆる課題を視野にいれる、
 - 自分の業績に対する注文の多い基準を自分に課す、
 - 体系的かつ目標適合的に計画をたて作業をすすめる。優先順位を定める、
 - 限定された目標にかかわって必要な一步を決定し、その作業プロセスと行動方式を継続的に点検し最適にする、
- h : 負担に耐えること
 - ストレス状況下でも冷静に大局をみて行動する、
 - 妨害や失望を経験しても気落ちしない、
 - 負担のある状況（例、時間的制約、作業量が変動する）下でも、また精神的な圧力（難しい利用者への対応、社会的に困難な状況への対応）下でも、設定された作業目標を追求する、
 - 手間のかかる課題を担当したときでも目標をめざし粘り強く行動する、
 - 自分の身体的精神的力で責任意識的に対応する、
- i : 身体的負担がある場合の選択肢
 - 粘り強く、身体的力量を課題に応じて配分する。

4 同僚等との応接

- a : 会話表現・議論
 - 適切な言葉を使用する、
 - 状況にふさわしく、相手にふさわしく（adressantengerecht）表現する、
 - 正確に、内容的に論理的に、構造を与えられて（struktuiert）話し書く、
 - 明確に検証可能に、かつ、幅広い議論の視野をもって主張・議論する、
 - 自分の見解に対する支持を取り付ける、
- b : 尊敬（Wertschätzung）・思いやり
 - 同僚に敬意をもち偏見のない態度で接する、
 - 個人的な発展のためにほかの可能性を与える、

- 相手の立場に立ち、その存在と人柄に対する配慮をする、
 - 相手を傷つけることのないように批判する、
 - 社会的な関係の形成にあたり責任を引き受ける、
- c : 協力的行動
- 論理的に、かつ、相手に対して検証可能なように振る舞い、約束には信頼を保つ、
 - 適時で包括的な情報提供と知識を伝授することにより他人をサポートする、
 - 他人から情報提供と知識を求める、
 - 個人的な関心を客観的な事情による関心に優先させない、
 - 自分の行動に責任を負い、失敗にあたっても同様である、
 - 上司の決定に対し内部でも対外的にも従う、
- d : 紛争時の振舞い (Konfliktverhalten)
- 自分の職場の緊張およびトラブルに敏感であり、早期に対処する、
 - 紛争状態のなかで感情的および内容的に適切に対応する、
 - 紛争状況の拡大を防ぎ、解決に努める、
 - 紛争に他の同僚とともに耐え、紛争の発生を不必要に回避しない、
 - 他の人の意見・立場を尊重する、
- e : サービスの姿勢
- 内外の顧客ならびに市民の権利、ニーズおよび関心に向き合う、
 - 内外の顧客および市民に、行政決定の意義、目的および射程範囲を説明する、
 - 行政手続きの展開、仕組みおよび期間を説明する、
 - 内外の顧客および市民の個別的な事情を考慮する、
- f : チーム能力
- 上下関係にこだわらず建設的に協力する能力があり、そのさいに他人の貢献を受け入れ適切に考慮する、
 - 共同の目標を積極的に追求し、共同の課題遂行にグループ・チームで貢献する。
- 5 作業結果
- a : 質
- 目標志向的に、(内容的にも形式的にも) 根拠づけられ、検証可能に、完全に、期限遵守で、内容的に正しく、かつ、形式的にミスがなく合法的に、
- b : 作業量
- 与えられた労働時間内に、任された、または職務に関連する課題を遂行する。
- 6 管理職に対する追加的な要求 (要件)
- a : 目標および結果を志向した行動・指導
- 担当部署で定期的な情報交換の機会を作る、
 - 職務方法論上の習熟を新しい同僚に対して確実に行い、優先順位を定め点検する (übe

- rprüfen),
- 細部に立ち入った行動指示を避ける,
 - 部下 (Mitarbeiter) を課題の解決発見に導く,
 - 課題, 権限および責任を個々人の能力に応じて部下に委譲し, 外部に対する勤務所の代表権限においても同様である,
 - 課題遂行の進捗状況を定期的に点検し, 必要に応じて反省の相談・指示をし, 場合によっては支援の措置を講じる,
 - 部下に, 他人の前でその作業結果を報告させ, プレゼンテーションする機会を与える,
- b : 機会平等な促進と動機付け
- 褒めて認めていることを表明する,
 - 作業結果に対する同僚の寄与度を明確にする,
 - 潜在的な可能性 (強み, 弱点) について個々の部下と意見交換する,
 - 資格向上措置などを通じて部下の成長を促進する,
 - 部下の業績につき定期的に妥当な形態で振り返りを与え, 同僚懇談 (Mitarbeitergespräche) など対応する方法を活用する,
 - 特に性に特有な, また文化的な相違につき認識し配慮する,
 - すべての部下に対して平等に成長のチャンスを与える,
 - 家庭と仕事の調和に配慮する,
- c : 責任を引き受けること
- 部署全体の展開につき責任を引き受ける,
 - 部下との紛争においても同じである,
 - 失敗した展開に対しても責任を負う,
- d : 課題領域の舵取り
- 課題の意義および必要性につき, また組織全体の目標に関しても, 背景・根拠を調べる,
 - 多様な管理方法・手段を知り, 状況・課題にふさわしく活用する,
 - 利用可能な資源の範囲内で部門の作業能力を予め予測し, 将来的にも確実にする,
 - 事前に考え, 必要な変更を先取りする,
 - プロセスに関与する人物, 利害グループ, 制度, 社会的条件を, 役割を超えて (funktionsübergreifend) 考える。

＜資料4＞得点の試算例 1

	比 重	目標達成度	得 点
目標 1	40%	120%	48% (40%×120%)
目標 2	30%	75%	22.5% (30%×75%)
目標 3	30%	100%	30% (30%×100%)

合計100.5%

試算例 2

	比 重	小 計	合 計
目標協定	80%	100.05%	80.4% (80%×100.5%)
体系的業績評価	20%	80%	16% (20%×80%)

総得点96.4%

試算例 3 (目標協定にもとづく分)

公務被用者	* 1	業績結果	算定値数	比 率	業績給額
A	22,115	96.4%	21,319	18%	215.73
B	24,376	110%	26,814	23%	271.33
C	12,800	85%	10,880	9%	110.10
D	34,926	100%	34,926	29%	353.42
E	26,791	92%	24,648	21%	249.42
		合 計	118,587	100%	1,200

単位：ユーロ * 1：公務協約18条3項にもとづく賃金

〔試算表へのコメント〕：業績給のうち80%は目標協定にもとづく部分に配分される。Aを例にとると、基本給に一定係数を乗じると、22,115ユーロ（約287万円 ユーロ=130円）となり、業績評価は96.4%であり、両者を乗じると算定値数は21,319となる。5人の合計算定値数に占める比率は約18%（17.977）であり、5人に配分される業績給総額1,200ユーロの約18%は、215.73ユーロ（約28,045円）となる。

〔コメント〕 グリンデ市の協定は、コンピ・モデルであり、目標協定から80%、体系的業績評価から20%で配点が構成されている。

体系的業績評価の評価指標を見ると、それは詳しいものであり、「どのような被用者が期待されているか」が明示されている。「思考と判断」の項目で「批判能力」があり、その内訳として、批判を客観的に表明する、批判を受け入れ、それに建設的に対応する、が理解されている。また、紛争状態を不必要に回避しないことが求められる。管理職に対しては、部下と接するにあたり「家庭と仕事の調和に配慮する」ことが求められている。

業績給予算配分では、まず財源額が示され、それを被用者の得点にもとづいて配分するので相対評価になる。

なお、この協定は公務被用者と官吏の双方に適用がある。

⑥A市 (Hubrich/Jung 2010, S. 35)

- 1 作業結果 3点
- 2 作業方法 2点

577 ドイツ・公務員の人事評価

3 作業態度・社会的行動 5点（以上は体系的業績評価による）

1 目標協定

1. 作業結果

1.1 作業結果の範囲, 作業量

1.2 作業遂行の質

2. 作業方法

2.1 勤務態度, 自発性 (Eigeninitiative)

2.2 身体的精神的な負担に耐えられること

2.3 指示を守ること

2.4 自分で作業をコントロールすること

2.5 体系的な作業

2.6 作業記述書 (Arbeitsaufzeichnungen) の遵守

2.7 責任の引き受け

2.8 判断能力, 自立性

2.9 材料および作業器具 (乗り物, 機械, 設備) の取扱い

3. 作業態度・社会的行動

3.1 欠勤率

3.2 信頼性

3.3 就業規則, 環境規定および安全規定の順守, 情報保護

3.4 学習および資格向上訓練への姿勢

3.5 創造性

3.6 情報交換能力およびコミュニケーション能力

3.7 同僚への援助

3.8 同僚に対する専門知識および経験の交流

3.9 顧客志向

3.10 同僚および上司との協力, 寛大さ

3.11 チーム行動, 社会的行動

3.12 企業・公務全体を考える視点

3.13 権限の委譲

3.14 指導手段の活用

3.15 指導行動

3.16 同僚に関する情報

【4 自由選択 (オプション) 型】

これは業績給を支給させるか否かを被用者の選択に委ね, かつ, 支給される場合の業績評価の方法につき, 目標協定か体系的業績評価かを被用者の選択に委ねるものである。フ

ランクフルト市のほかに、ミュンヘン市排水施設、ミュンヘン市室内楽団も同じである。フランクフルト市の事例は目標協定を原則とすると解することもできる。

⑦フランクフルト市 勤務所協定「業績給制度」(2011年締結) (2014.8 代表委員2人)

協定は20頁に及ぶ詳細なものであるが、紹介にあたり一部を省略する。

序 公務協約18条6項1文にもとづき業績給 (leistungsorientierte Bezahlung) 導入のために定める。これは、公務の実効性 (Effektivität)、効率性および質のさらなる改善に寄与するものとする。同時に、市職員の動機付け、自己責任および指導能力が促進され高まるものとする。

勤務所と中央公務員代表 (Gesamtpersonalrat) は、市職員は明らかに業績能力があることにつき認識を同じくする。公務協約により導入される業績給により、達成された高い業績水準が保持され金銭的にも承認されることを考慮する可能性がある。

本勤務所協定の適用にあたり、差別的な取り扱いがないよう特別に配慮される。適用にあたり任意性の原則による。

勤務所と中央公務員代表は、この取り扱いが引き続き観察とさらなる発展を必要とする学習的な制度であることを了解する。

1条 (適用対象)

市と雇用関係 (Beschäftigungsverhältnis) にあるすべての者に適用される。
市施設のなかで、病院には適用されない。

2条 (指針, 方法)

- (1) 業績給は給与表賃金に追加的な、変動的な支給である。それは年1回、業績割増 (Leistungsprämie) として与えられる。
- (2) 業績評価にあたり、障害を有する被用者 (Beschäftigte) は、障害により生じる不利は適切に考慮される。
- (3) 業績給制度への参加は任意である。この制度にもとづく業績確定に服する義務はない。
- (4) 業績給はこの制度による業績確定にもとづいてのみ支給される。
業績確定は、目標協定で定められた目標の達成度、または課題にかかわる体系的業績評価に関する比較によって行われる。
- (5) 被用者と上司は、個人々の業績確定にいずれの方法が適用されるかを合意する。合意が成立しない場合には、より上位の上司との間で合意が試みられる。提案された目標協定の締結を被用者が最終的に拒む、または別の理由により目標協定が成立しない場合には、体系的業績評価による。
- (6) チーム協定も認められる。それが適用されるためには、作業チームが共同の目標協定

に合意し、上司とその内容で合意することが前提である。体系的業績評価ではチーム評価は行われない。

- (7) 評価年の初めに、それぞれの部門に対する指導目標 (Leitziele) が定められる (トップ・ダウン方式)。上位の目標は少なくとも各部署・部門の指導部レベルで確定され、下位の組織単位で参考にされる。体系的業績評価の場合には、評価指標はこの目標を念頭におく。
- (8) 目標協定における業績目標ないし体系的業績評価における業績要件は、被用者にとって概観でき、かつ、検証可能 (nachvollziehbar) でなければならない。評価年の初めに、予定されている目標ないし期待されている業績の重点が本人と上司の懇談で説明される (期首懇談)。

評価期間ないし評価年の途中で、少なくとも1回、拘束力をともなう懇談が行われなければならない (中間懇談)。これは目標協定の修正が必要か否か、目標協定でそれまでに到達した目標達成度、ないし、体系的業績評価では現在の業績状態に関する方向性が明らかにされるのに役立つ。中間懇談は、評価期間ないし評価年の最初の3分の1の後で、かつ、半ばに達する前に行われるものとする。

目標達成度の確定ないし確定的な業績評価を行うことは上司の義務である。評価期間の終了1カ月以内ないし評価年の終わり頃に、本人と上司の懇談が行われる。上司は業績確定を説明し根拠づけ、達成した目標ないし業績評価等級および、それにもとづく点数を伝える (6条1項)。この結果は記録に残される (14条2項)。争いがある場合には、より上位の上司が決定する (13条1項)。

目標確定または体系的業績評価に関連する懇談は、本人と合意のうえで個別懇談でも行われうる。

- (9) 責任ある上司が交代した場合には、従来の上司が、これまでの目標達成度ないし現時点での業績状態を通知する義務を負う。その結果は新しい上司のために記録される。
- (10) 業績給支給の要件が充足されない場合、被用者が労働法上の措置を講じることは妨げられない。

3条 (予算規模)

- (1) 業績給のために使える予算規模は、各暦年の初めに人事・組織局から協約規定を基準に調べられ、事業所内委員会に通知される。
- (2) 市行政部門に対しては追加して支給される。(具体的な部門名を挙げて、異なる取り扱いをすることがある旨が定められている。)
- (3) 業績給予算は毎年完全に消化される。

4条 (目標協定)

- (1) 目標協定は本人 (またはチーム) と上司の間の相互の話し合いにもとづく、客観的な業績目標または彼の遂行条件に関する任意の合意である。

(2) 目標協定は次の2点で確定される。

- a : 本人の職務および役割 (Funktion) にかかわった職務上の目標 (量, 質)(例, 手続き過程の迅速化, 一定の案件数の達成, コスト・ベネフィットの最大化, 訪問者数の増加, 待機時間の短縮, プロジェクトにおける里程碑 (Meilenstein) の達成),
 - b : 本人のさらなる展開および資格に関連した個人的な目標 (重要な資格向上)(例, 能力 (Kompetenz) の向上, 専門知識の向上, 臨時聴講への参加)。
- (3) 合意された協定は, 以下の条件を満たさなければならない。
- a. 特別に, 正確に労働者が組み込まれていて, 理解できるように定められ,
 - b. 測定可能な指標により,
 - c. 適切に, すなわち, “妥当な目標か, 予定された措置にとって必要性があるか”,
 - d. 現実的であり, “被用者がその目標を, 使用可能な手段と能力により達成できるか—原材料, 時間, 能力 (Kompetenz)”,
 - e. 期限決めで (時間的な枠が設定されている),
 - f. 被用者によって影響されうる (beeinflussbar),
 - g. 個々人の所定労働時間内で達成可能である。

目標協定の範囲内で, 一方で量的質的に高い水準が保持され, 他方で量的質的にすでに現在ある業績水準の向上を見込んでいるような目標が合意されうる。

(4) 目標は原則として12カ月の期間に対して合意される。性に特有な相違は時間測定にあたって意味をもってはならず, 適切に考慮される。

(5) 目標協定は目標設定懇談の後に書面で定められ, すべての関係者から各2部に署名される。それはとくに以下の事項を含む。

- 関係する個人に関する記述 (氏名, 部署)
- 目標協定期間,
- 合意された目標,
- 目標達成に必要な枠組み条件,
- 目標達成度の確定のための指標 (Indikator),
- 関係者の署名。

当該労働者はその書面を保持する。人事記録には記述されない。

(6) 協定当事者の一方が目標協定期間内に, 合意された目標が基本的条件の変更または他の重要な理由によりもはや達成できないことを認識した場合には, それにつき遅滞なく相互の了解のために話し合いが行われる。

目標協定の調整は, とくに以下の場合に必要なである。

1. 被用者が影響を及ぼすことができない領域 (例, 法律状態の変更, 気象の影響, 他の予測不能な影響, 組織的または個人的基本条件の変化, 担当課題の重大な変更, 重要なチームメンバーの脱落) で, やむを得ない不可欠の基本条件の変更または喪失,
2. 母性保護 (就労制限・禁止),
3. 長期病休,

4. 配置換え。

5条（体系的業績評価）

- (1) 体系的業績評価は、評価期間中に提供された業績を振り返ることを通じて、資料5に添付されている評価表を用いて行われる。それは担当課題に即してできる限り測定可能な、または他の方法で客観化できる指標にもとづいて行われる。作業の量および質、そしてさらに2つの個人毎に特定された指標が評価される。それは市の評価指針の意味における定期評価には対応せず、他の被用者との一般的な業績比較にはもとづかない。一般的な適性および能力（Befähigung）は評価されない。
- (2) 体系的業績評価は、期待される業績および業績目標の達成がそれにかかわって測定される指標は当該被用者との懇談のなかで上司から一方的に定められる点で、目標協定とは根本的に区別される。
- (3) 個人ごとに特定された指標として、つぎのことが考慮される。
 - 顧客志向（例、外部的作用）、
 - 構想をもった行動（konzeptionelles Handeln）、
 - イニシアティブ（例、成果指向、独立性、参加（Engagement））、
 - 柔軟性、
 - 協力（例、チーム指向）、
 - 組織化と計画、
 - 経済性、コストを意識した行動。

6条（評価尺度、割増測定）

- (1) 業績割増を決定するため、市全体の行政部門で統一的な点数制がつぎの評価表にもとづいて適用される。

目標評価等級	業績評価等級	目標達成度・体系的業績評価点数	点数
目標に達しない	業績期待を満たしていない	目標協定：1-74 体系的業績評価：6未満	0
基本的に目標に達している	業績期待を基本的に満たしている	目標協定：75-99 体系的業績評価：6以上	1
目標に達している	業績期待を満たしている	目標協定：100 体系的業績評価：8	2

チーム協定では点数は各メンバーに統一的に与えられる。

- (2) 業績給の金額は被用者個々人の恒常的な月給にリンクする。

このために各人につき、その規模において予算の全体配分額に占める個々人の比率に対応する個人の基礎値（Basiswert）が算出される。個人的な基礎値はつぎの方式で算定

される。

全体配分予算額×個人の年間賃金額÷被用者全員の年間賃金合計額
年間賃金には、資料2にもとづくすべての恒常的な賃金構成要素が含まれる。

- (3) 個々人の業績給(業績割増)の支払いは、つぎの3つの部分からなる。
 - a) 一括額(Pauschalbetrag)：この勤務所協定にもとづく業績評価制度に関係する被用者全員が、個人の基礎価値の20%の額で一括額を、最低で100ユーロを支給される。
 - b) 目標協定または体系的業績評価の枠内で点数値(Punktwert) 1が得られれば、被用者は前記a)にもとづく一括額につき減額された個人ごとの基礎価値の半分が支給される。点数値2が得られた場合には、彼につき算定された基礎価値の残り全額が支給される。
 - c) 残金割増(Restantenprämie)：前記a)およびb)にもとづいても支給されなかった部分は集計されて、点数値1または2を得た、またその目標に大体において達した、ないし業績期待を大体において満たした労働者全員に均一に支給される。3条2項にもとづいて分離された予算部分のために、別途、残余予算基金がおかれる。
- (4) 個人ごとの業績給(3項a—c)は上限を1,750ユーロとする。超過部分は残余予算基金に振り込まれる。
- (5) 2項にもとづいて個人の基礎価値を調べるために、出産前後の就労禁止(母性保護)の期間は、賃金が通して支給されているものとして取り扱われる。

7条(評価期間、支払手続)

- (1) 業績評価は毎年1月1日から12月31日までの1年間単位で行われる。
- (2) 業績評価の確定は翌年の1月31日までに行われる。
- (3) 評価期間内に配置換えがあった場合には、被用者は有利にも不利にも取り扱われない。
- (4) 業績給の支給は翌年の3月に一時金として支給される。

8条(特別な雇用グループ)(高齢者パート等)

9条(事業所内委員会(Betriebliche Kommission))

公務協約18条7項にもとづいて事業所内委員会が8人で構成される。委員はその半数は使用者側から、残る半数は中央公務員代表から指名される。委員会は協約規定に定められている任務を果たす。

10条(試行期間)

- (1) 2012年から2014年までは目標設定および目標協定の諸問題に関する特別な試行期間(Erprobungsphase)として位置づけられる。
- (4) 2015年から正式に実施される。

571 ドイツ・公務員の人事評価

12条（資格向上，研修）

- (1) 公務協約18条にもとづく業績給のために，市による継続教育措置の範囲内で目標グループを念頭においた研修が被用者に提供される。
 (以下，研修計画に関する詳しい記述 略)

13条（紛争事案，苦情処理）

- (1) 業績確定をめぐる紛争では，より上位の上司が確定的に決定する。
 (2) 事業所内制度の取り扱いにかかわる原則的な事項および被用者の苦情は，事業所内委員会に付託される。

14条（記録）

15条（公務員代表の情報提供権）

- (1) 本勤務所協定にもとづく権利を実現するために中央公務員代表は事業所内委員会に関して以下の資料および情報を与えられる。
1. 毎年の予算額に関する通知，
 2. 業績確定結果に関する匿名の評価（点数値），目標協定および体系的業績評価ごとの賃金グループ所属。
- 評価は事業所内委員会で分析され協議される。
- (2) 個人ごとの目標協定および評価資料に対する公務員代表の一般的な閲覧権はない。

16条（結び）

資料3 〈フランクフルト市〉目標協定

公務協約18条にもとづく業績給の支給

1. 一般の申告	
氏：トウナイ	部 署：××
名：カズヒロ	担当職務：××
出年月日：1952年2月27日	賃金格づけ：××
個人番号：××	部 門：××
評価期間：** - **	役 職：××
2. 目標記述	
目標（特有な，測定可能な，適切な，現実的な，かつ，期限が定められている）	

3. 測定規模と指標
量と質を測定することが可能な指数

4 a. めざす目標値と目標達成の時期	
達成されるべき目標規模の価値	いつまでに (日付)
_____	_____
_____	_____
_____	_____

4 b. 目標達成等級の定義 (4 a にもとづく目標規模の定義)
目標は達成されていない (目標値 0~74%)
目標は基本的に達成されている (目標値 75~99%)
目標は達成されている (目標値 100%)

5. 評価期間
** - **

6. 中間懇談の日付

7. 目標の合意	
上 司	被用者
日 付 _____ 署 名 _____	日 付 _____ 署 名 _____

資料5 業務評価

公務協約18条にもとづく業績給の支給

1. 一般の申告	
氏：トウナイ	部 署：××
名：カズヒロ	担当職務：××
出年月日：1952年2月27日	賃金格づけ：××
個人番号：××	部 門：××
評価期間：** - **	役 職：××

期首懇談：	中間懇談：	最終懇談：
_____	_____	_____

2. 体系的業績評価			
指標 \ 評価	業績期待は…		
	無条件に 満たされている	基本的に 満たされている	満たされていない
労働の質 作業での注意, 信頼 および期間厳守にか かわって	2	1	0
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	根拠づけ:		
労働の量 迅速で要件にふさわ しい作業処理 (作業 の対応する組織にお いて)	2	1	0
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	根拠づけ:		
—	2	1	0
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	根拠づけ:		
—	2	1	0
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	根拠づけ:		
中間合計 (上限8)	0	手当測定のための点数値	0

3. 署名	
上司	被評価者による閲覧
日付 _____ 署名 _____	日付 _____ 署名 _____

[コメント] 20頁におよぶ詳しい勤務所協定である。公務協約が2005年に締結されて以来交渉して、6年を経て2011年にやっと合意に達した。勤務所長と中央公務員代表の緊張したやりとりの様子が窺える。使用者側は導入したく、反対に公務員代表側はこの導入・実

施に対して強い警戒心をもっている。公務協約によれば各自治体で労使合意が成立した場合に初めて上乗せ的に業績給が支給されることになっている。フランクフルト市は、市長は社会民主党所属であるのに対し、市議会多数派はキリスト教民主同盟および緑の党であり、社会民主党は少数与党であるという複雑な議会事情もある。公務員代表は「目標協定を公務で被用者ごとに合意することは、民間企業と異なり難しい」と語る。これはデュッセルドルフ市公務員代表の認識と同じである。

この勤務所協定は公務協約18条（業績給）に関するものであるが、この市には別に、勤務評価・人事評価に関する勤務所協定が以前（1983年）からある。それはすでに30年間実施されている。評価懇談は長く行われてきた。それをここに利用することも可能だった。似た評価を2本立てで行うことは他市（例、デュイスブルク市、ケルン市、デュッセルドルフ市）でも行われているが、評価で上司に各事項で根拠付けが求められることは使用者側では苦勞が多いだろうと推測される。なお、この市では財政的に可能なので、官吏に対して業績給が支給されている。

この協定は、内容的には、業績給制度への参加は任意であること、個々人の業績評価方法をいづれによるかは個別の労働者との交渉に委ねられていること、目標協定には必ず能力開発が含まれること、目標協定はその達成が現実的であること、目標協定には目標達成に必要な枠組み条件が定められること、合意が成立しない場合には体系的業績評価によること（その点で、目標協定を原則とするといえる）、業績要件は労働者にとって検証可能でなければならないと明記されていること、個々人の業績評価結果は匿名の形で公務員代表に情報提供されることなどで特徴がある。

フランクフルト市の公務員代表を支えるヴェルディ組合員の組織率は低く決して強固なわけではないのに、粘り強く成果を挙げている。

【5 適用なし、ないし一律支給】

自治体では業績給は勤務所協定にもとづいて支給される。したがって、勤務所協定が合意されない場合には業績給は支給されない。

また、州レベルでは協約は業績給支給を義務づけてはいない。その辺りの様子を紹介する。

⑧メアハイム病院（Merheimkrankenhaus ケルン市内、2013.8 ブレッヘル議長）

この病院は3つの病院が統合したものである。そうした経緯の結果、2つの協約が適用されている。うち1つは公務用であり、業績給を定める協約の適用がある。しかし、病院当局は「資金がない」として、業績給支給の前提となる使用者と従業員代表（公務員代表ではない）の合意が成立していない。こういう事態はままある。公務協約が業績給を2005年に定めて8年経つが、この現状である。

公務協約が適用される病院の状況としては、業績給に関する事業所協定が締結されている例もあれば、ない事例もある。そもそも「医療スタッフに業績評価を行うのは難しい」という。

⑨ベルリン市（2014.8 議長）

この公務員は州公務員であり、州被用者適用協約では業績給の支給は「支給することができる」とされており、連邦・市町村適用協約とは異なる。この州では公務被用者に対する業績給は労使合意されていない。

なお、ベルリンは州レベルの協約使用者団体には長く加入していなかった。その理由は、1993年に除名されたことによる。除名理由は、東西再統一後に「ベルリンは同じ州なので西地区と東地区の公務員の賃金を一本に統一する」としたことが、当時の協約（西地域と東地域で協約賃金水準を異ならせる）に違反したことによる。その後、2013年に再び加入することが認められた。民間労働者賃金も東西の格差は次第に小さくなり、産業分野によってはなくなった。なお、ヘッセン州は現在もこの州レベル協約団体に加わっていない。その理由は、コッホ州首相が、ヘッセン州だけは独自に他州よりも低い賃金を維持する態度であり、協約賃金を支払わないことによる。

ベルリン市では官吏に対して業績給を支給する予定はない。理由は財政難から使用者側にもその気がないことにある。

州公務被用者に対する格付け（TVL）は基本的に連邦職員労働協約（BAT）におけると同じである。公務協約に取り込むうえで労使交渉がされる。勤続年数にもとづく昇給があるが、年齢にもとづく取り扱いではない。年齢にもとづく昇給は欧州裁判所から「若者に対する差別である」と判決が下されている。

⑩ベルリン警察（州管轄 2014.8 副議長）

- 州公務員扱いであり、州被用者に対して業績給はない。また、ベルリン州官吏に対して業績給は支給されていない。
- 人事評価は定期的にはない。しかし、必要に応じて臨時に、上司の交代、配転、昇進への応募などで行われる。しかし、それに関する勤務所協定はない。
- 州公務労働協約：旧連邦職員協約と現業労働者用協約を被用者として一本化した。そのさいに、従来の8等級を6等級にやや簡素化した。
- 人材育成 — 本人が希望すれば上司と相談してプランが立てられる。

⑪ミュンスター大学「業績給支給に関する指針」（2011年）

前文 ミュンスター大学を研究・教育面で国際的に認められた大学にする目標を戦略的

に追求する。この目標を達成するために、卓越した (herausragend) 業績を承認することが重要である。この指針の策定により、協約上および法的な可能性と枠組み条件を考慮したうえで、業績指向の金銭的な刺激を職員に与えるための手段がおかれる。

1 条 (規制対象)

2 条 (適用領域) この指針は、州労働協約にもとづく協約被用者および官吏に対し、卓越した特別な業績のために適用される。

3 条 (業績給 Leistungsprämien) (1) 業績給は特別な業績を承認するために付与される。

- (2) 業績給は毎年1,000ユーロ (約13万円) 以上、2,500ユーロ以内の金額で支給される。
- (3) 特別な業績がすでに他の報酬、手当またはそれ以外の支払いによって報われている場合には業績給は支給されない。
- (4) 業績給の支給に対する請求権はない。
- (5) 業績給はチームに対しても支給されうる。

4 条 (業績手当 Leistungszulagen) (1) 業績手当は、業績給の支給要件を明白に上回る特別な業績の承認のために支給される。

- (2) 業績手当は月200ユーロ以内で支給される。
- (3) 特別な業績がすでに他の報酬、手当またはそれ以外の支払いによって報われている場合には業績手当は支給されない。
- (4) 業績手当の支給に対する請求権はない。
- (5) 業績手当は原則として期限付きで支給される。それは取り消すことができる。
- (6) 24カ月上回る支給については、学長の同意を必要とする。
- (7) 官吏に対する支給は他の規程との関係で12カ月上限とする。

5 条 (資金) 必要な資金は申請をする組織単位内で調達される。

6 条 (手続きと決定) (1) 支給に関しては、その直属の上司からの提案にもとづく。提案は当該業績と時間的に密接な関連がある間に行われる。

- (2) 提案のあった部局の学部長は、提案につき賛成または反対の評価 (Einschätzung) を人事課に伝える。
- (3) 提案に対して賛成の評価をする場合には、業績給・手当の金額、支給期間、資金調達方法につき提案をあわせて行う。
- (4) 業績給・手当支給の決定は、学術的なスタッフの事案では学長が、非学術的なスタッフの場合には事務局長が行う。

- (5) 評価 (Evaluierung) のために、学部長は、業績給・手当の支給につき公務員代表に包括的に情報を提供する。

人事課は公務員代表から支給に関する評価を受けるものとする。

7条 (守秘義務) 略

[コメント] 大学スタッフは州公務員であるが、連邦・市町村と異なり州レベルの被用者に対しては業績給制度がないなかで、これは大学が独自に工夫している例である。資金は当該部局が自前で調達することを求めるなど、苦労の様子が窺える。

⑫ ブレーメン市 (2010.8 ヒュルスマイヤー議長)

ここには州レベルと市レベルの2つの協約が適用されている。部門および職種を考慮して、いずれの協約が適用されるかが決められる。うち、市レベル被用者に対しては公務協約の適用がある。

現在、公務員代表との合意にもとづいて、市被用者に該当する者への業績給の支給は一律支給である。

⑬ 勤務所協定「業績給」サンプル (組合ヴェルデイ, 2007年)

序 業績給の目的は、以下のことである。

- 公務を改善する、
- 公務被用者 (Beschäftigten) の動機付けと自己責任を高める、
- 管理職の能力を高める。

運用にあたり勤務所当事者は業績給制度の成果が、実際に被用者に動機づける働きを達成したことにつき測定できることに合意する。

被用者個人への適用は任意原則による。被用者の能力開発措置は必ず必要である。

公務員代表と使用者は、この制度の問題点と原因を共同で分析する義務を負う。

成果加給 (Erfolgsprämie) が導入されるべきである。そのためには特別な協定が必要である。それは業績給とは切り離して取り扱われる。

業績給の実施に先立ち、段階的に試行が行われる。

被用者に対する業績給とならんで、官吏にも同様に業績給が支給されることは妨げられない。

6条 (業績を確定するための諸原則)

- (1) 公務協約18条にもとづく業績給の導入は、以下の原則にもとづく。

- 業績は所定労働時間内に達成できるレベルであること、

- 業績結果は被用者から影響されえ、かつ、達成可能でなければならない。
 - 業績確定の合意にあたっては、被用者の個々人の前提条件（例、業績低下、障害を有すること）が適切に考慮されること、
 - 業績給制度は差別されることのないように制度設計されること、
 - 業績給はチームないしグループに対しても合意されうること。
- (2) 人員削減、病気休業日数の削減ないし基準として定められた人員規模をとまう協定は無効である。
 - (4) 業績の合意および確定のために目標協定が用いられる。
 - (5) チームの目標協定は個々人の目標協定に優先する。

7条（目標協定）

- (1) 目標協定の締結は任意であり、労働契約とは関係しない。被用者およびチームは同権の交渉当事者である。チームは代表者を定める。
- (2) 目標を一方的に決めることは許されない。
- (3) 直接の上司と被用者・グループの間に目標協定の内容および業績目標に関する合意が成立しない場合には、目標協定は成立していない。
- (4) 目標協定の締結は被用者全員に許される。個別の被用者とだけ恣意的な合意をすることは許されない。
- (5) 被用者の課題遂行に係る合意された質的目標は、序で挙げられた原則的目標に合致しなければならない。
- (6) 質的目標ならびに量的目標が問題となりうる。質的目標が優先される。
- (7) 量的な目標設定では、達成されるべき目標は、目標達成度の審査がデータまたは事実によって可能であるように、正確に記述されるものとする。
- (8) 単位期間は通常12カ月であり、被用者全員に同じように定められる。
- (9) 目標達成がすべてまたは部分的に不可能になり、被用者がそれに責めを負わないような基本条件の変化などの出来事が生じる場合には、被用者の求めにもとづいて業績目標は新たに定められ、それまでに達成された業績は評価されて、応分の業績給が支払われる。
- (10) 目標変更は事業所内委員会への書面による申立から4週間以内に行われる。
- (11) 合意された目標の評価は点数制の方法で行われる。目標の完全な達成（100%）に対しては、最高の業績給が支給される。それぞれの達成度に応じて比例按分的に業績給が支給される。
- (12) 目標協定で定められている単位期間経過後、1カ月以内に目標達成懇談が契約当事者間で行われる。懇談の対象は目標達成度とそれにとまう点数の確定である。懇談の結果は本協定の資料に含まれている標準的な目標達成表を用いて記録される。
- (13) 目標達成懇談で目標達成度に関する合意が成立しない場合には、被用者は事業所内委員会に書面で苦情を申し立てることができる。公務員代表ないし従業員代表の権利はこ

れとはかかわらない。

- (14) 被用者および公務員代表・従業員代表は合意（目標協定懇談、中間懇談および目標達成懇談）の写しをもつ。

目標協定の展開のための資料として、本勤務所協定・事業所協定では以下の表が合意される。

- 目標協定表、
- 中間懇談のための表、
- 目標達成表、
- 目標協定のサンプル。

10条（事業所内委員会）

- (1) 事業所内委員会は使用者および従業員代表・公務員代表によって3人以上の人物が双方から対等に構成される。それは本協定にもとづいて次の課題を担う。
- 事業所内の制度の展開および監視、ならびに実施のための試行プランの監視、
 - 制度ないし制度の一部の必要な修正のために勤務所当事者に対する勧告・助言、
 - 制度の欠陥ないし適用にかかわり、書面で提出された苦情の取り扱い、
 - 間接的に差別的な効果・作用は監視によって認識され、適切な修正によって是正される。
- (2) 書面で苦情が提出された場合、委員会は使用者に対して、個別事案で苦情の採否およびその程度を提案する。
- (3) 苦情処理担当者は、委員会から苦情に対する書面による回答を受け取る。
- (4) 使用者は委員会の提案に対して決定を行う。使用者が委員会の提案に従わない場合には、使用者は苦情を提出した被用者に対してその理由を書面で示さなければならない。決定は従業員代表・公務員代表にも知らされる。
- (5) 委員会の決定のため、使用者はその委員に対して適時に判断のために必要な資料を渡す。

11条（業績給データの記録）

- (1) 情報保護に関する法的規定は事業所内のデータ保護委員との取り決めにもとづき遵守される。
- (2) 業績情報の電子情報システム（EDV）による把握、保存、加工、利用（Auswertung）および消去は、本事業所協定・勤務所協定にしたがって特別な協定で定められる。

12条（被用者の権利）

- (1) 被用者は研修、ワークショップおよび情報提供によって、事業所内システムおよび本協定の内容に精通する。
- (2) 関係被用者は、あらゆる資料（資料をとまなう勤務所協定、個人的な記録）につき、その写しを渡される。

- (3) 被用者は、制度の不備ないし事業所内の適用につき、事業所内委員会に書面で苦情を提出する権利を有する。
- (4) 制度の不備とは、たとえば、同じまたは同等の職務にあたり不統一な業績基準、目標協定の不成立、評価決定の不透明な実施、業績確定のための手段の欠陥(例、顧客調査、苦情処理制度)である。
- (5) 事業所内適用の不備とは、たとえば、管理職による目標達成度のミスのある確定、体系的業績評価の枠内における誤った評価、業績給の誤った算定である。
- (6) 業績給支給に必要な要件を充足しないことは労働法上の措置の理由とはならない。

13条(事業所内制度参加のための研修)

- (1) 被用者、公務員代表・従業員代表ならびに管理職は、実効的な具体化のために、包括的に研修を受ける。資料にもとづく一定の管理職にとって、研修(Qualifizierung)受講は義務である。
- (2) 人材育成および組織発展の要素(同僚懇談、上司懇談、指導と協力のための指針等)は、業績給の的確な実施の前提条件である。
- (3) 最初の一步は、公務協約18条の実施と具体化のためには、被用者、管理職ならびに公務員代表・従業員代表にいかなる資格が必要であるかを調べることである。これには、次のようなことが含まれる。
 - 予算編成、
 - 業績給の性格、
 - 業績の評価・確定の多様な形態(目標協定、体系的業績評価)、
 - 業績給制度の法的準則(Vorgabe)、
 - 業績給制度にかかわる勤務所協定、
 - 事業所内委員会の構成、権限および権利、
 - 業績評価の実施プロセス、実施過程での関係者に対するプロセス管理の承認、内容的時間的計画、情報および議論の催し、目標設定のための個々人およびチームの相談、
 - たとえば、業績給の手續きにおける紛争および混乱に対処すること、
 - 管理職にとっては、取り扱いのリードと評価行動、
- (4) 外部の専門家を招き入れることは原則として可能である。
- (5) 具体的な必要性が調べられた後に、勤務所長・管理職と従業員代表・公務員代表は必要な研修措置につき相談する。
- (6) 管理職は全員、実施の前に少なくとも1回、1時間以上の研修を受講するものとする。それと並んで、管理職は、この事業所協定により予定されている目標協定懇談および業績確定懇談を動機付け、責任をもって友好的に実施するために、会話トレーニングを受ける。
- (7) 業績給の制度設計および実施に関連する研修のための費用は業績給の予算には含まれない。それに必要な予算措置は使用者が負担する。

561 ドイツ・公務員の人事評価

- (8) 被用者は研修受講のために、賃金を継続して支給されつつ職務を免除される。
- (9) 事業所協定に関する情報、およびそこで示されている方法・手段が掲載されている手引が、被用者に配布される。

14条（導入過程および評価）

- (6) 事業所において代表的な労働組合の代表は導入過程で相談役としての役割を与えられる。
- (9) 制度全体および試行で試された手続きないし手段の確定的な実施は、評価段階（Evaluationsphase）の後に行われる。評価手続きでは、作用の評価のためのすべての重要な展望が調べられ、体系的に判断されることが確保されなければならない。

〔コメント〕これは組合お勤めの協定案である。ここでは、業績給の目的は被用者の動機付けと自己責任を高めることであると積極的に位置づけられていること、被用者個人への適用は任意原則によること、業績評価方法として体系的業績評価ではなく目標協定がお勤めであること、業績は所定労働時間内に達成できるレベルであること、量的な目標設定では、達成されるべき目標は目標達成度の審査が可能なように正確に記述されること、被用者および管理職は実効的な具体化のために研修を受けることが明記されるようにアドバイスされていることが特徴的である。

〔資料2〕 官吏関係

⑭ブレーメン市, ⑮ケルン市, ⑯デュッセルドルフ市, ⑰ノルトライン・ヴェストファーレン州, ⑱マインツ大学, ⑲ヘッセン州, ⑳連邦防衛省, ㉑ミュンヘン市, ㉒テレコム社, ㉓ドイツ郵便, ㉔人員補充公募 サンプル

⑭ブレーメン市 指針 (2008年)

これは勤務評価ならびにブレーメンの官吏の適性および能力を確定するための他の手段に関する規則を基礎に、勤務評価の手続きを定める。

1. 総 則

1.1 勤務評価は、官吏の適性、能力および専門的業績に関する説得力ある像を描く目的をもつ。それは人物に即した、また公正な人事決定の基礎となる。勤務評価は人事指導および能力開発 (Personalentwicklung) の手段、ならびに現代的な人事管理および組織管理の不可欠な構成要素でもある。それは上司から認識される業績行動ならびに個人的な適性および能力が反映している。その結果、長所および潜在的な能力が発展されることが目指され、弱点および欠点が修正されうる。

1.2 定期評価は3年ごとに行われる。

1.3 定期評価が行われていない場合にのみ、臨時の評価が行われる。

2 勤務評価

2.1 業績評価により業務上の活動が把握され、示された専門的業績および目指された作業結果が評価される。

2.2 適性・能力予測 (-prognose) は、将来担当するかもしれない課題および要件への関わりを含めて、将来をにらんだ包括的な官吏の能力評価である。それは個々人の能力開発を援助するものとする。点数化は行われない。

8 評価懇談

8.1 評価規則10条にもとづき、定期評価の少なくとも1年前に、実際の適性、能力および業績の像に関する評価懇談が行われる。懇談の実施は人事記録に記録される。

勤務所

勤 務 評 価

- 定期評価：期間 _____ から _____ まで
- 臨時評価：理由 _____

I. 個人申告

姓, 場合によって出生時の姓, 名前		生年月日
職位, 給与等級	最後の昇進	パートタイム: <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> はい 週当たり所定労働時間
組織単位	役 職 (Funktion)	部分的な職務免除の理由 (希望がある場合に申請)

社会法典IVにもとづく障害または平等取扱に関する申請 (希望がある場合に申請)

- 障害・平等取扱の程度 _____
- 労務提供能力の低下 _____
- 重度障害者代表への通知 — 官吏本人の事前の同意を得た上で
_____ ** (時期) における予定評価の内容について
_____ ** の態度表明
- 重度障害者代表の招請を放棄する

出向 (Abordnung) または配属の後の評価

- 評価は以下の勤務所・施設・事業所の了解のもとに行われる
- _____

任されている作業領域の記述
(作業領域に特徴的な職務, 特別な課題を含む)

職務地位の評価: _____ 職務開始時期 _____

Ⅱ 業績評価	
評価等級 5 卓越している 4 要件を超える 3 要件に完全に相当する 2 要件に条件付きながら相当する 1 要件を満たさない	指 示 (略)

評価指標 作業量, 作業方法および作業の質	5	4	3	2	1
1. 作業量 (=適切な時間内の作業結果の量)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
評価の根拠					
2. 専門的能力 (=勤務ポストに重要な専門知識の使用, 具体化および拡張, 情報処理技術)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
評価の根拠					
3. 作業計画・編成 (=作業工程を体系的に期限遵守で独立して柔軟に組織すること; 先見の明がある作業計画; 技術的補助具および方法を合目的経済的に投入する)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
評価の根拠					
4. 理解力 (=文書や口頭で状況を素早く理解する; 複雑な状況を正確に表現し本質的なことに集中する; 目的に即して課題を遂行する)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
評価の根拠					
5. コミュニケーション能力 (=社会的能力の一部; わかりやすい口頭・書面の表現力; 目に見えるような目的を志向した状況説明; 知識を納得いくように伝える; 作業結果を目に見えるように (anschaulich) プレゼンテーションする)					

評価指標 作業量、作業方法および作業の質	5	4	3	2	1
5 a. 口頭のコミュニケーション	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
評価の根拠					
5 b. 文書でのコミュニケーション	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
評価の根拠					
6. 仕事の質および信頼性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(=課題を適切に具体化する；目指された作業結果の正確さおよび有用性；注意深さおよび期限遵守)					
評価の根拠					
7. サービス指向	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(=内外の顧客への専門的な相談，サービスへの前向きな態度)					
評価の根拠					
8. 参加・動機付け	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(=任されている課題を自分のこととして考える (Identifikation)；問題解決にあたっての関心および関わり方)					
評価の根拠					
9. 忍耐力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(=時間的期限的な圧力のもとでも正確な課題遂行；仕事の早い組にも遅い組にも適切な対応；個人的な義務と仕事の調和)					
評価の根拠					

評価指標 作業量、作業方法および作業の質	5	4	3	2	1
10. 批判能力・紛争解決能力 (=他人からの批判に対して客観的に(sachlich)対応し、他人を客観的に批判する；紛争、異議を唱える行動スタイルおよび理解を認識する；適切な解決を見つける)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
評価の根拠					
11. 決定の構えおよび責任引き受けの覚悟 (=明確な、場合によっては嫌がられる決定を行う；自分の行動の成り行きを予測し、その結末に対して責任を負う)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
評価の根拠					
12. 主張する能力 (=強調点をもって自分の意見を主張する；すぐに譲歩することなく説得的な主張をする；客観的な反対意見に対する理解)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
評価の根拠					
13. 創造性、柔軟性および変更への用意 (=自分の作業領域で新しいことおよび変化に開放的であること；行政の新しいプロセス、行動および技術展開に対する関心；継続訓練への関心)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
評価の根拠					
14. チーム能力 (=社会的能力の一部；チーム内の他のメンバーとの良好な協力、グループへの適応および受け入れ；他人の客観的な意見を考慮し受け入れること；同僚としてのパートナー的な行動)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
評価の根拠					
15. そのほかの指標 (=担当している課題領域および役割にとってとても重要な指標でありながら、前記の指標でまだ挙げられていないもの)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
評価の根拠					

評価指標 指導的行動（管理職向け）	5	4	3	2	1
1. 戦略的な思考，問題解決および目的志向 （＝本質的な点を認識し首尾一貫して評価する；解決の可能性を予測しながら作業を進める；目標設定；結果を計画通り期限遵守で達成する）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
評価の根拠					
2. 目標および業績期待に関して透明性を確保する （＝部下に関する包括的で必要な情報；円滑に情報を流すことの確保；目標および業績期待の確定）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
評価の根拠					
3. 部下の動機付けと援助，模範となること （＝社会的能力の一局面；部下とオープンで信頼に満ちた応接，育成と支援；広い視野にたった人事計画と人材配置；ジェンダー主流化（Gender Mainstreamings），男女の平等取扱，障害者の統合ならびに一般的平等取扱）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
評価の根拠					
4. 組織化と権限委譲 （＝組織単位内で課題設定と作業工程を将来を見通して体系的合理的に計画・調整する；作業課題および責任を他の者に譲ること）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
評価の根拠					
5. 自分の目標および課題を具体化・実施すること （＝客観的な目標を適切に追求する；議論を通じて他人を説得する；最善の解決とその具体化を自己批判的に探る；紛争にあたり客観的で社会調和的な行動）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
評価の根拠					
業績評価の総合点	5	4	3	2	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
評価の根拠					

Ⅲ ブレーメン州評価規則 4 条 3 項にもとづく包括的な潜在的可能性評価 (-einschätzung) のための適性予測・能力予測。点数評価なし。
 (特別な人格的, 専門的および方法論的潜在的能力; 職業訓練の必要性; 職業的發展の可能性; 特別な能力, 関心および素質 (Neigung))

Ⅳ 評価者の署名

ブレーメン, (日付) _____ (署名者) _____

Ⅴ その他の評価者の同席

その他の評価者として,

_____ 氏

_____ **の役職として

対象評価期間 _____ から _____ まで

資料**の参考評価

ブレーメン, (日付) _____ (評価者) _____

Ⅵ 評価者の説明

評価は懇談のなかで開示されました。私は写しを受け取りました。
 評価に対する異議申立をする可能性につき私は説明を受けました。

ブレーメン, (日付) _____ (被評価者) _____

<評価指標の評価に関する質問事項>

1. 作業量（＝適切な時間内の作業結果の量）
 - a. 作業テンポは求められる水準に対応するか。作業量は使用できる時間内にこなせるか。
 - b. 文書や口頭で状況は素早く把握され具体化されるか。完全な状況または作業過程は知らされ、対応して取り組まれているか。
 - c. 課題または作業過程は長期の準備なしに対応されるか。

2. 専門的能力（＝勤務ポストに重要な専門知識の使用，具体化および拡張，情報処理技術）
 - a. 各分野における知識および経験はどれほど広範で，多様で，また深いか。（実質的および形式的法規，管理規則，内部的な命令，作業工程および組織に関する知識）
 - b. 専門的知識は実際に活用できるか。
 - c. 専門領域を超えて，課題処理にとって重要であるかもしれない領域—とくに技術的・経済的および社会的関連にかかわって—の補足的な知識をもつか。
 - d. 一般的な基礎知識（ないし情報処理技術，外国語，異文化知識，経済的法学的基礎知識）をもつか。
 - e. 理論的な知識を専門にふさわしく課題遂行のために実際の仕事に役だてうるか。
 - f. 専門的能力は学際的な関連で応用できるか。

3. 作業計画・編成（＝作業工程を体系的に期限遵守で独立して柔軟に組織すること；先見の明がある作業計画；技術的補助具および方法を合目的的・経済的に投入する）
 - a. 作業工程は効率的に組織されているか。作業工程改善の努力は行われているか。
 - b. 課題遂行は体系的に取り組まれているか。
 - c. 経過は活用できる可能性をフルに利用して注意深く丹念に展開しているか。
 - d. 手元にある作業用具（電子情報処理，事務所内コミュニケーション手段等）は効率的・合理的に使用されているか。
 - e. 課題遂行は目的に即しているか（zielgenau）。不要な準備や調査はないか。不要な書類・資料の回覧やテータ提供はないか。
 - f. 優先順位は周知され考慮されているか。自分の作業は優先順位通りになっているか。
 - g. 場合によっては同僚を課題遂行に引き込んでいるか。チーム内で作業工程は調整されているか。
 - h. 自分の作業が同僚等の課題遂行に及ぼす影響は考慮されているか。
 - i. 交渉および懇談は首尾よく準備されているか。
 - j. 作業用具は良好な状態で保管されているか。

4. 理解力 (= 文書や口頭で状況を素早く理解する; 複雑な状況を正確に表現し本質的なことに集中する; 目的に即して課題を遂行する)
- 情報を信頼できて、効率的に加工する能力はあるか。
 - 書類の内容を素早く理解するか。
 - 複雑な状況および関連でも即座に正しく理解するか。余分な照会 (Nachfrage) をしていないか。
 - 口頭で伝えられた状況の問題点を即座に理解するか。
 - 複雑な状況を本質的な点に絞れるか。
 - 個別問題をより大きな脈絡および相互作用のなかに置き換えることができるか。
 - 周知の問題点を別の状況に移し替えることができるか。
 - 課題または作業過程を長い準備なしに克服できるか。
5. コミュニケーション能力 (= 社会的能力の一部; わかりやすい口頭・書面の表現力; 目に見えるような目的を志向した状況説明; 知識を納得いくように伝える; 作業結果を目に見えるように (anschaulich) プレゼンテーションする)
- 5 a. 口頭でのコミュニケーション
- 一般に理解できる言葉を用いるか。
 - 特定のテーマに関する他人との言い争いは客観的になされるか。
 - 状況は目的に即して仲介され、回りくどさはないか。
 - 常に正しい言葉遣いができるか。言葉による表現と言葉外の表現は一致しているか。
 - 身振り言葉 (ボディ・ランゲージ) もオープンで理解をもったものか (zugewandt)。
 - 複雑な内容および状況も目に見えるようにプレゼンテーションできるか。
 - 必要とあれば、原稿なしで人前で語る (frei reden) ことができるか。
 - 交渉および懇談を目的意識的に展開することができるか。
- 5 b. 文書でのコミュニケーション
- 文書による記述はミスがなく、技法にしたがって、かつ、熟達しているか。
 - 文書による作業結果は目に見えるように記述されているか。複雑な内容や状況も目に見えるようにプレゼンテーションされ、明確にされているか。
 - 特定テーマに関する他人との書面による対立は客観的に展開されているか。
 - 事態は目的に即して取り持たれ、回りくどさはないか。
6. 仕事の質および信頼性 (= 課題を適切に具体化する; 目指された作業結果の正確さおよび有用性; 注意深さおよび期限遵守)
- 情報は信頼されて効率的に加工されているか。
 - 複雑な状況を 本質的な点 に絞れるか。複雑な状況を本質的な点に限定して正確に表現できるか。
 - 個別問題をより大きな脈絡および相互作用のなかに置き換えることができるか。

- d. 周知の問題点を別の状況に移し替えることができるか。
 - e. 課題はミスなく遂行され慎重に遂行されるか。しばしば手抜かりのミスが生じるか。
 - f. 課題は常に信頼でき、必要な正確さで遂行されているか。
 - g. 期日と取り決めは信頼されて遵守されるか。
 - h. 作業結果は検証可能であり、納得いくように (plausibel) 記録されているか。
 - i. 作業結果は外部的にも確認できる (ansprechend) 形で示されているか。
 - j. 経過が期限通りに進んでいない場合に、適時に連絡されるか。
7. サービス指向 (=内外の顧客への専門的な相談、サービスへの前向きな態度)
- a. 顧客の利害および言い分を理解し、相手の気持ちになって (mit Einfühlungsvermögen 感情移入能力をもって) 進めるか、
 - b. 公衆の前でサービス精神 (Dienstleistungsgedanken) を適切に表すか、
 - c. 顧客に敬意を示しているか、親切に対応しているか、
 - d. 顧客に対して、いつでも歓迎しているという感情が伝えられているか、
 - e. 難しい公衆または非難に対して、適切で状況に応じた (sachgerecht) 対応がされているか、
 - f. 仕事上の関心および行動は、高い顧客満足度とより大きな顧客利益を得るべく顧客の要望に合わせているか、
8. 参加・動機付け (=任されている課題を自分のこととして考える; 問題解決にあたっての関心および関わり方)
- a. 本人の能力はフルに発揮されているか、
 - b. 課題遂行にあたり自発的に動いて (Einsatzbereitschaft/Engagement) いるか、
 - c. 担当領域で常に最近の事情に通じているか、
 - d. 必要な課題遂行または懸案の問題は周知され、自発的に取り組まれているか、
 - e. 本人の関心と職務上の必要性はうまく調和されているか。
 - f. 問題解決のための提案はされているか。
 - g. 懸案の課題は周知され、指示なしに自発的に取り組まれているか。
 - h. 敬遠される課題でも取り組まれ遂行されているか。魅力の乏しい課題でも取り組まれているか。
 - i. 困難な決定も適切に行われているか。
9. 忍耐力 (=時間的期限的な圧力のもとでも正確な課題遂行; 仕事の早い組にも遅い組にも適切な対応; 個人的な義務と仕事の調和)
- a. 課題は多くの仕事量および時間的圧力のもとでも信頼して仕上げられるか、
 - b. 高負担のもとでも質的量的に良好な作業結果を目指すことができるか、
 - c. 負担が長期にわたっても作業業績に影響を及ぼさないか、

- d. 作業負担が高まっても他人（同僚、上司、市民、顧客）への態度は変わらないか、
- e. 通常と異なる負担（例、勤務所の違い、難しい公衆への対応、個人的な困難時、パートタイム勤務時）でも作業行動は影響を受けないか、
- f. 作業の遅れがあるとき、適度の期間内に作業負担を高めることによって遅れを縮めることができるか、
- g. 業務繁忙期（Arbeitsspitzen）にはそれ相当の労働が投入され、閑散期に労働時間が適切に調整されるか、
10. 批判能力・紛争解決能力（＝他人からの批判に対して客観的に（sachlich）対応し、他人を客観的に批判する；紛争、異議を唱える行動スタイルおよび理解を認識する；適切な解決を見つける）
- a. 自分の行動スタイルおよび見解を冷静に振り返り、再考し、必要とあれば修正するか（他人の指摘がなくても）、
- b. 自分に対する異論または批判があっても客観的に反応するか、
- c. 変更すべきとの提案がある場合に率直に対応できるか、
- d. 自分のミスを認めるか。失敗から学び、将来それを避けることに努めるように認識しているか、
- e. 他人を客観的な理由からのみ批判し、彼の人柄にもとづいて批判していないか、
- f. 客観的な批判を、相手を傷つけることなく適切に表明できるか、
- g. 面と向かって批判できるか、現在はすでに外部者になった者に対して批判はしないか、
- h. トラブルを認識するか。トラブル状態をはっきりと指摘し、解決を探るか、
- i. トラブルは客観的に解決されたか。違った立場でもフェアな利害調整を心がけているか、
11. 決定の構えおよび責任引き受けの覚悟（＝明確な、場合によっては嫌がられる決定を行う；自分の行動の成り行きを予測し、その結末に対して責任を負う）
- a. 遂行すべき課題および行うべき決定の守備範囲および影響を意識しているか、
- b. 自分が行った決定に対して責任を負うか、
- c. 組織単位、勤務所等が機能することの必要性への認識はあるか。必要な場合には、自分の利害、場合によっては自分の担当領域、部門等の利害を全体の利害の後回しにするか、
- d. 官庁の課題との一体性はあるか、その利害は主張されているか、
- e. 特別な課題を、たとえば、専門教育の範囲内で、後輩の支援を受けて、引き受けるか、
- f. 個別の決定は妥当な位置関係にあるか、
- g. 部下や同僚の行動に対して責任を引き受けるか、
- h. 限定された範囲内で重要な決定を行うか、

- i. 時間的客観的な標準（資源の誠実な扱い，他人との協力における信頼，作業工程における不具合を避けるための慎重な行動）にしたがって，合意された作業結果を提供するという目的をもった自分の行動に対して責任を負うか，
12. 主張する能力（＝強調点をもって自分の意見を主張する；すぐに譲歩することなく説得的な主張をする；客観的な反対意見に対する理解）
- a. 自分の意見を，率直に客観的に熱心に，たとえば上司および顧客に対して主張するか，
- b. 他人の意見に合わせる傾向はあるか，
- c. 他人に自分の意見を説得するように努めるか，
- d. 他人の意見に敬意を払うか。他人の正当な反論に譲歩するか。自分の意見を形成するさいに，客観的な反対意見を考慮するか，
13. 創造性，柔軟性および変更への用意（＝自分の作業領域で新しいことおよび変化に開放的であること；行政の新しいプロセス，行動および技術展開に対する関心；継続訓練への関心）
- a. 新しいことをさらに学ぶ用意はあるか，
- b. 継続訓練などを通じて自分のさらなる発展に積極的か，
- c. 継続的に新しい知識を獲得し，現在もつ知識をさらに深めるか，
- d. 官庁での変更過程に積極的に関わり支えるか，
- e. 新しい事柄に開放的か，変化やほかの理解を受け容れ消化するか，
- f. 変更にあたり考えをすぐに改め，柔軟に対応し，新しい知識の習得を通じて行動能力を維持するか，
- g. 新しいプロセス，手続きおよび技術に開放的で，それを日々の仕事に取り込むか，
- h. 自分の理念，戦略および解決のための新しい思考モデルは困難な状況でも展開されているか，
- i. 自分の理念を素直に再吟味するか，
14. チーム能力（＝社会的能力の一部；チーム内の他のメンバーとの良好な協力，グループへの適応および受け容れ；他人の客観的な意見を考慮し受け入れること；同僚としてのパートナー的な行動）
- a. グループの他のメンバーおよびグループ全体を受け容れているか，グループのために自分の力を出しているか，外部に対してグループのために行動し，必要な場合には自分の利害を後回しにするか，
- b. 同僚と良好な協力関係を築いているか，
- c. 必要な場合には同僚の課題遂行を積極的に手伝っているか，
- d. うまくコンタクトをもっているか，他人に歩み寄るか，
- e. ほかの同僚との関係で，相互に敬意を払い信頼する関係はあるか，

- f. 状況を完全に理解し、うまく取り込んで順送りするか。情報はオープンに回されているか、
 - g. チーム作業をする能力はあるか。他人との協力を積極的に進めているか、
 - h. 他人の意見に積極的に耳を傾けるか、
 - i. 同僚間で親密・疎遠の距離感はバランスをとった関係になっているか、
 - j. 同僚間で専門的な意見交換および情報交換に努めているか。他人との議論は客観的建設的に行われているか。批判的建設的にやりとりされているか、
 - k. 上下関係に係りなく、いい主張を取り入れているか、
 - l. 上司と建設的客観的に協力しているか、
15. そのほかの指標 (= 担当している課題領域および役割にとってとても重要な指標でありながら、前記の指標でまだ挙げられていないもの)

<指導的行動 (管理職向け)>

1. 戦略的な思考, 問題解決および目的志向 (= 本質的な点を認識し首尾一貫して評価する; 解決の可能性を予測しながら作業を進める; 目標設定: 結果を計画通り期限遵守で達成する)
 - a. 状況と問題を正確に分析し、複雑な状況でも核心をすぐに理解する、
 - b. 構想をもって将来を見通して思考し、目前の課題遂行だけに目を奪われないか。自分の課題領域の目標を理解し積極的に追求するか、
 - c. もしかしたら将来変更を引き起こすかもしれないような、自分で対応できる解決提案を仕上げるか、
 - d. 自分の作業領域を超えて観察し、そこでの枠組み条件および展開を自分の構想検討に取り込んでいるか、
 - e. 自分の作業領域における行政の目標を考慮しているか。行政目標の具体化に積極的に協力しているか、
 - f. 要求が高い目標でも定式化し、他に伝えているか、
 - g. 設定された目標の達成に重要な情報はすべて集めているか。行動は、不都合な副作用を避けるように行われているか、
 - h. 課題、プロセスおよび目標は実際の状況および予想される展開に対応して定められているか、
2. 目標および業績期待に関して透明性を確保する (= 部下に関する包括的で必要な情報; 円滑に情報を流すことの確保; 目標および業績期待の確定)

(以下、細目は省略)

3. 部下の動機付けと援助，模範となること（＝社会的能力の一局面；部下とオープンで信頼に満ちた応接，育成と支援；広い視野にたった人事計画と人材配置；ジェンダー主流化（Gender Mainstreamings），男女の平等取扱，障害者の統合ならびに一般的平等取扱）
4. 組織化と権限委譲（＝組織単位内で課題設定と作業工程を将来を見通して体系的合理的に計画・調整する；作業課題および責任を他の者に譲ること）
5. 自分の目標および課題を具体化・実施すること（＝客観的な目標を適切に追求する；議論を通じて他人を説得する；最善の解決とその具体化を自己批判的に探る；紛争にあたり客観的で社会調和的な行動）

〔コメント〕これは業績評価の分である。詳しく定められ，ブレーメン市の官吏に何が求められているかがわかる。指標には「何が求められているか」を明示し伝える意義があることがわかる。

- 公務被用者の「社会的関係」に対応するのは，「5 コミュニケーション能力」「14 チーム能力」として含まれている。そこでは，「社会的能力の一部」と明記されている。「9 忍耐力」「10 批判能力」「12 主張する能力」が独立した柱として位置づけられているのは特徴的である。
- 「指導的行動」になかに，「ジェンダー主流化，男女の平等取扱，障害者の統合ならびに一般的平等取扱」が明記されているのは，自治体の姿勢を示す例であり特徴的である。
- 連邦官吏法改正を受けて，2008年に州官吏法が改正された。この改正は使用者主導で行われ，公務員代表は当初は「改定することに意味がない」として批判的であったという。

⑮ケルン市

定期評価＜体系的業績評価（2002年作成）＞

これは官吏と公務被用者の双方に適用されているので，官吏向けに掲載する。

以下の指標につき，定義を記述する。定義とは別に指標ごとに具体的な評価基準が記述され，指標ごとに5段階で評点がつけられる評点基準が記述されている。それは9頁に及ぶ。紹介を省略する。

指標1 個人的能力（Kompetenz）

- (1) 理解力（Auffassungsgabe）：客観的な状況および関連を正しく，および完全に理解し，変化する状況に適切に反応し，そこから正しい結論を導き出す能力
- (2) 刷新能力と創造的な思考：独立して創造的刷新的な問題解決戦略を發展させ，慣習的なやり方に疑問を呈する能力

- (3) 表現力：わかりやすく、内容および相手に応じて適切に、書面および口頭で表現すること
- (4) 忍耐力 (Belastbarkeit)：一時的に高まる作業負担にも対処する能力
- (5) 労務提供の態勢 (Leistungsbereitschaft)：担当範囲に属する課題を処理し、担当に含まれるかもしれない他の課題を引き受ける用意
- (6) イニシアティブ：自発的に行動する能力
- (7) 交渉力：交渉および仕事上の話で、自分の立場を主張し建設的な解決にもっていく能力
- (8) 積極的な批判能力：他人を客観的および建設的に欠点を指摘する能力
- (9) 自省的な批判能力：自分の業務に指導的役割を含む場合には、自分の指導的な振る舞いを振り返る用意があること

II 専門的能力

- (1) 仕事の質：職務に必要な専門知識の範囲および応用、ならびに習得した知識を担当分野で実際に使う確実さの程度
- (2) 効率性：費した時間に照らし提供された労働の量－経済的な仕事
- (3) 結果指向：合意されている行動の余地の範囲内で課題を目標にふさわしく遂行する能力、およびそのために必要な決定を適切な時間内に行う能力、関連および優先順位への配慮

III 社会的能力

- (1) サービス指向：サービス提供の姿勢、内外の顧客への対応能力：人の意見を聞く能力、必要性を認識する、理解を示す、および困難な会話に対処する能力
- (2) チーム指向およびコミュニケーション能力：上司を含めて他の同僚にオープンに歩み寄り理解を示す能力、彼らと作業課題を協力して遂行し、個人的な関心を後回しにしてチームで対応する能力

IV 指導能力

- (1) 指揮：労働者を目標に向けて動かし、わかりやすい方法で解決策を示す能力、ならびに労働者の作業結果および行動につき必要な概要を知る能力
- (2) 統率、動機付け：労働者の間を取り持ち、労働者に作業課題に関心を持たせ、労働者の業績を認め、彼の発展可能性および関心を促す能力
- (3) 情報：透明な情報政策および明瞭な指示を通じて、肯定的でオープンな職場の雰囲気を形成する能力
- (4) 委譲：労働者に決定権限を与え、そのための資源を計画すること

評価等級 1：要件 (Anforderung 要求) をかなり上回る業績、2：要件を上回る業績、

545 ドイツ・公務員の人事評価

3：要件に相当する業績，4：条件付きで要件に相当する業績，5：長期にわたり要件に相当しない業績，

V 総合評価

- (1) 適性評価 (Einigungseinschätzung)：現在の職務に対する適性－「否」の場合には資料として詳しい意見を添えること。代替的な配置の可能性の提案をとまなうこと。
- (2) 総合的な業績
- (3) 評価等級1および2につき，潜在的な評価をすること
- (4) 評価等級4および5の場合，必要な能力開発措置を申告すること

<勤務評定指針 (2002年)>

1. 評価の目標と原則

なぜ2002年に新しい評価制度が導入されるのか：包括的な現代化措置をとまなう行政改革過程の結果として，ケルン市は顧客指向でコスト意識ある取り組みを發展させなければならない。近代的で柔軟性のある都市行政は公務員にその専門的，社会的および指導能力の恒常的な向上を求めている。この関係で1985年以来行われている業績評価を改定する必要がある。実施方向は基本的に以下の目標である。

- (イ) 評価表を概括的にする，
- (ロ) 簡単な取り扱いにする，
- (ハ) 担当分野で示される能力および業績の質に関する説明力を高める。

上司と労働者の間で，共通の目標（ときに措置をとまなった能力開発目標）が懇談され書面で記録される。

毎年の定期的な資格向上懇談の要請は公務協約 5条4項に定められている。能力開発懇談も協約が求めるところである。

3. 評価の機会

- (1) 定期評価—— 3年ごとに実施。ただし，満55歳以下にかぎる。
- (2) 臨時評価—— 以下の場合に行う。
 - 本人の希望により，前回の定期評価から6カ月経過以後，
 - 採用から12カ月後，および試用期間経過後，
 - 昇進および上級への格付け前，
 - 職場の配置換えにあたり，
 - 同格のポスト (Stellen) 変更から1年経過後，
 - 本人の希望により，評価者交代後。

5. 能力開発委員会

すべての部門で委員会を設置する。その構成員は，部門長 (Amtsleiter des Dezerna

tes), 関係する公務員代表, 重度障害者代表, 平等取扱委員 (Gleichstellungsbeauftragte) および人事課とする。

管理職 (Führungskraft) は評価手続きの原則問題を懇談し, 行政官庁における実際の評価実務を考慮する。管理職は市全体の比較可能性を確保することにより, 評価指針の適用にあたり統一的な取り扱いを実現する役割を有する。

6.1 評価の基礎

評価にあたり原則として業績に関して職務 (Stelle) 要件 (Anforderung) が基準となる。上司は職務の引き受けに先立ち被用者に要件を明確にさせなければならない。

評価表の記入事項

1. 現在担当している課題ないし職務への適性：現在従事している職務への適性に欠ける場合には, その詳細な理由を添えて代替的提案を行うこと。
2. 総合的成績：被用者がその要件に相当していれば, 成績は通常である。
3. 潜在的な評価：ここでは被用者の長所 (Stärke) を記述する。また, 職場で必要な要件を上回るような能力および傾向についても記述する。
4. 能力開発措置：懇談において評価者は被用者に対して, たとえば内外の資格向上 (Qualifizierung), 専門書を読む, または臨時受講 (Hospitation) によって専門知識を習得することなどの提案をする。動機付けと業績改善のためには, 明らかにされた弱点を克服するために能力開発措置は特別な意義をもつ。

8. 評価懇談

評価につき, 評価者 (Beurteiler) と被評価者 (Beurteilte) の間で懇談が行われ, 被評価者は自分の評価と一致する点および異なる点につき意見交換する。評価は, 被評価者による説明・主張を受けて訂正されることがある。

評価表は被評価者から署名され, それにより説明を受けたことが証明される。被評価者は評価表の写しを渡される。

被評価者が自分の評価になお不満であれば, 要望により最初の懇談から14日以内に再度の懇談が行われる。再度の懇談では被評価者は希望すれば公務員代表委員に同席してもらうことができる。評価者の上司は必ず同席する。

9. 意見表明

被評価者は, 成績評価と異なる意見を書面で表明することができる。それは再度の評価懇談の後で何らの評価の変更がなかった場合に意味をもつ。書面による意見表明は評価の通知から4週間以内に行われる。

書面による意見表明を受けて第3回の懇談が行われる。これには人事部担当者加わる。被評価者が希望すれば公務員代表委員が同席する。いずれにせよ, 第3回懇談後の評価に

つき被評価者には書面で通知される。

〔コメント〕 官吏、被用者の双方に対して3年ごと定期的に行われている。

- この指針は公務員代表との共同決定により勤務所協定で合意されている。

目的：(1) 人材の選考のため、(2) 人材育成のため、

- 協約にもとづく能力開発がとて重視されている。これは2002年改定の主眼である。「評価表」にもその欄がある。すべての部門で能力開発委員会がおかれている。懇談でも「能力開発措置」が含まれている。
- 「Ⅲ 社会的能力」は独立した柱になっている。「Ⅴ 総合評価」のなかに「適性評価」が含まれている。
- 人員補充にあたっての内部募集優先は勤務所協定で定められる。この取り扱いが市町村では通常のことである。

ケルン市では都市調整手当はない。「公務員がケルン市内に住むかどうかは個人の問題だ。支給しないのは、ケルン市（人口96万人）では人口をこれ以上増やさないという含意もある。手当がある市は、ミュンヘン、シュトゥットガルトくらいだろう。ベルリンもない（ベルリン市では再統一後に市が多くの住宅を提供し住宅費では割安に住める。）。デュッセルドルフ市では、住宅供給公社が販売している。」

⑩デュッセルドルフ市（1983年策定）

これは官吏と職員の双方に適用される。3年ごとに定期評価する。

勤務評価の目的：勤務評価は人事指導（Personalführung）と人材育成の重要な手段である。それは人事決定の基礎となり、それゆえに評価指標につき最大限客観的で信頼のおける情報を提供する。

下記の指標につき、5段階で評価する。

- 1 理解力：実情と関連を正しく理解する。
- 2 判断力：実情と客観的関連を考えつくし、そこから正しい結論を導く。
- 3 イニシアティブ：自分から率先して働きかけて行動する。
- 4 交渉技術：会話、交渉、および場合によっては書面により、自分の立場を示し、交渉目標を達成する能力
- 5 口頭・書面の表現力：考えおよび実情を正確に分かりやすく表現する。
- 6 専門知識・巧みさ（Fertigkeit）：仕事に必要な理論的知識と実際の仕上げ。
- 7 忍耐力：困難時に仕事量をこなす身体的精神的力。
- 8 取り組む姿勢（Arbeitsbereitschaft）：自分の課題に取り組み、それをわがこととする（sich identifizieren）。
- 9 作業量：所定労働時間内に処理された仕事の量

- 10 仕事の質：作業処理の種類および方法，ならびに作業結果の有用性。
- 11 人に対する行動：同僚および公衆と開放的に交際し，パートナー的に協力する能力。
- 12 指導的行動：同僚間の人間関係（zwischenmenschliche Beziehungen）を援助し，彼らを動機付け，与えられた課題を責任意識をもって処理する能力。

〔コメント〕これは官吏と職員（現業労働者は含まれていない）の双方に適用される。職員に対しても，協約上の業績給支給のための業績評価とは別に長年実施されている。

当市では、「4 交渉技術」「7 忍耐力」が独立した柱になっていて，位置づけられている。

⑰ノルトライン・ヴェストファーレン州

この州では州官吏法104条にもとづき，行政官吏全員に対して勤務評価が行われる。104条1項「官吏の適性，能力および専門的業績は職務上（dienstlich）評価される。」評価は総合評価であり，今後の職務の提案を含むものとする。評価は人事記録に記される。「官吏は人事記録に記される前に評価を知らされ，それにつき上司と懇談する機会を与えられる。官吏の反対意見は同様に人事記録に記される」。

指 針

評価の目的：官吏に関する評価を得ることにより，勤務所長は人材活用および昇進に関する決定，とりわけ昇進に関する決定を可能にする。官吏本人に対しては，どこにその者の長所・欠点があるかを明らかにするとともに，また，客観的に必要な批判を与え，どのようにしてその者の欠点を克服し業績を改善できるかの検討を可能にする。それは特に試用期間中の官吏にいえる。そのために上司には，責任感，開放性，そして良心が求められるが，同僚に業績および協力の意義とポイントを理解させることは上司の日常的な課題である。

勤務評価の実施から除外されるのは，大学教授および講師，監獄官吏，消防署および消防学校に勤務する官吏である。

実施時期 — 定期と臨時がある。定期評価は3年ごとである。臨時は試用期間中の官吏に対して，また，配置換え時に行われる。

評価は勤務評価，能力評価，総合評価に分かれる。

<勤務評価>の指標は，大きくは，仕事量，仕事の方法，仕事の質，勤務態度の4項目である。

- ① 仕事量
- ② 仕事の方法=独立して作業ができるか，

職場での協力（所属する部での協力として，適時に包括的な情報を提供したか，自分がもつ知識・経験を活かして職務遂行に寄与したか，協力的な職場の雰囲気作りに貢献した

か、上司と協力して課された業務を首尾よく遂行したか、作業進行・結果そのほかの重要な事柄を適時に包括的に報告したか、上司からの客観的批判を受け容れて建設的な反論をしたか、自らの批判を客観的に表明したか、さらに自分の部署を越えた協力として、自分の責任分野の利害を認識しているか、別部門と対立する利害と共通利害を認識しているか、妥協する姿勢はあるか、

市民などに対する親切な応接態度（関係当事者の利害を配慮したか、市民、顧客および関係者に親切に相手の立場を理解した対応であったか）、

作業遂行の計画性、等

③ 仕事の質＝規程を遵守しているか、

目的になかった取扱になっているか、

業務遂行は作業の前後の関連性を考慮して行われているか、

作業完了の期日は遵守されているか、

作業遂行の方法・結果は目的になかった形式を考慮しているか、

業務遂行は人的予算的に経済性が考慮されているか、

④ 勤務態度＝組織性（作業工程の段取り、作業目的・序列の確定・伝達、業務の適切な配分）、

同僚への適切な情報伝達の有無、

同僚に責任を適切に分配し同僚の自立を促したか、

同僚への指導と観察（同僚に付き添って作業の進め方を指導したか、問題が発生したときに補佐したか、適切で建設的な批判を行ったか、

勤労意欲への刺激とトラブルの除去（業務成果への同僚の関与を上司に対して明示したか、同僚の利益のために尽力したか、同僚間でのトラブルを察知し解決に努めたか、

同僚への援助（同僚の能力に即して彼の能力向上の可能性と関心を認識して援助したか、

同僚を継続訓練（Fortbildung）研修に派遣することにより昇格させようと努めたか）

勤務評価ではこれらにつき6段階で評価される。相対評価であり、最上位と第2上位の合計は官吏全体の20%、上から3番目の得点者は30%を目安とされる。評価者はそれぞれの項目につき根拠を示す。

<能力評価>ここでは人材活用と昇進にとって重要と思われる専門的能力および知識が評価される。それは内容的に一般的能力と身体的能力に分類され、一般的的精神的能力として29項目が評価される。

学習能力（知識・技能の程度および幅広さ）、

未知の専門分野の受入姿勢、

洞察力（詳細を知ることなしに物事の核心を素早く理解する能力）、

仕事の正確さ、

仕事の信頼性（与えられた仕事を時間的に余裕をもって内容的にふさわしく仕上げることに）、

アイデアの豊富さ,
 記憶力,
 判断力,
 状況変化への対応力,
 情報および問題の理解力,
 文章表現力,
 口頭の表現力,
 応接能力,
 共同作業能力,
 課題・責任を同僚に理解させ委譲する能力,
 交渉能力,
 現実に即して作業する能力,
 組織的能力 (作業進行を合理的かつ合目的に計画, 調整し遂行すること),
 構想力,
 積極性 (自発的に課題に取りかかること),
 業務遂行の独立性 (補佐なしに課題をこなせること),
 決定能力,
 実行力 (当該決定を確信をもって, 異論に対してでも貫くこと),
 配慮する能力 (Einsichtsfähigkeit 他人の人の見解や利害を理解し, それを考慮する用意のあること),
 批判能力 (自己批判および理由ある第三者の批判を受け容れる用意のあること),
 忍耐力,
 責任をとる用意のあること,
 同僚への指導性,
 他のテーマや専門分野への理解。

評価は4段階で行われ, 絶対評価である。4段階のうち最高または最低の評点を与えるときには, 評価者はその根拠を記さなければならない。身体的能力に関しては特別な場合のみ記入され, その場合には評価者は予めそれを記入することにつき官吏本人と話し合うことを要する。

勤務評価, 能力評価を経て総合評価が行われる。総合評価では原則として勤務評価の評点のみがカウントされる。例外的に, ある官吏の能力が担当職務のニーズを満たさず, その意味で勤務評価だけでは評価が足りない場合に能力評価結果も考慮される。また, 能力評価結果が勤務評価にもとづく総合評価にプラスまたはマイナスの方向で変更を求める必要がある場合には, その能力評価は詳細な根拠をとまわなければならない。

総合評価は昇給にあたり活用され, 能力評価は昇進および人員配置で利用される。また評価表には, 本人の継続訓練講座への受講希望, 配属希望も記される。

評価手続き：評価は2段階で行われる。第1次評価者は当該官吏が所属する部署の直接の上司であり、第2次評価者は当該部門・機関の長である。1次評価と2次評価が異なる場合には、上位の2次評価が最終評価として扱われる。その意味では第1次評価は予備評価ともいえる。ただし、異なった評価につき2次評価者は必ず理由を示さなければならない。

手続きの過程で2次評価者と本人の間で懇談が行われる。懇談で評価者は本人に対して予定する評価結果を説明しなければならない。ここで本人が評価結果に不満を表明し、評価者がその異議を受け容れない場合には、本人の反対意見は評価結果とともに人事記録に記され保存される。最終評価結果の写しは本人に交付される。

〔コメント〕「能力評価」の対象指標は潜在的能力ではなく、実際の仕事を通じて評価できる性格のものである。内容的に「勤務評価」と重複する指標がある（例：同僚への指導）。それゆえに「勤務評価」と「能力評価」の2本立てでも、「勤務評価」が優先的に用いられる。

「勤務評価」の柱立ては標準的である。「勤務態度」の項目で同僚への援助が重視されている。

「能力評価」の評価指標の多さをみると、重点がはける印象をもつ。

⑱マインツ大学（2013.9）

行政官吏（事務関係、図書館、学術被用者（wissenschaftliche Mitarbeiter）の一部）に対して、昇進の判断材料を得るために勤務評価が行われる。昇進の選考は公募とそれへの応募という手続きによる。

この大学の評価表では、17項目につき、11段階の等級で評価される。標準は第6等級である。また、個人表には、「評価された官吏の意見表明」の欄があり、「私は評価に同意します」「私は評価に意見を表明しました。自分の意見はこの評価に添付されています」、または、「私は評価に対して意見を表明しませんでした」のいずれかを選ぶようになっている。

1 専門知識

専門知識の幅広さおよび深さ：課題領域に必要な専門知識の範囲、多様さおよび新しさ（Aktualität）はどれほどか。

2 理解力

状況および客観的な関連性を理解し活用する能力：状況と問題をどれほど素早く、かつ、的確に把握するか。

3 思考・判断力

状況および問題を分析し、そこから妥当な結論を導き、適切な判断を行う能力：思考経

過はいかに首尾一貫して秩序だっているか。判断はどれほどの確で、均衡がとれ、独立しているか。

4 組織的能力 (Organisationsfähigkeit)

先を見通して計画し、作業工程を準備し、課題を適切に権限委譲または遂行する能力：課題は客観的および時間的経過のなかでどれほど秩序だって、計画的に、用意周到に取り組まれ、どれほど目的適合的に適切に遂行されているか。

5 決定能力

決定を迅速・確実に行う能力：決定の楽しみ (Entscheidungsfreude) の程度はどれほど大きい (決定を行うことができるか)。決定は困難な状況下でも適切な時間内に、確実に行われるか。

6 率先・独立性

自分の考えを発展させ、問題を自力で解決する努力。自ら行動し決定する能力：どれほど目的を目指して継続的に、自分の考えが発展され、新しい課題に取り組まれ、有用な解決が見いだされているか。

7 文章表現力 (Ausdrucksvermögen)

考えや状況を文章で示す能力：考えの構造は、どれだけ明快で首尾一貫しているか。文章表現は、どれほど説得力が有るのか。

8 口頭の表現力

考えおよび状況を口頭で示す能力：講演・報告はどれほど明確でわかりやすいか。口頭表現は、どれほど説得的で流暢か。

9 交渉技術

方法論的 (適した方法による) 会話ならびに個人的な感情移入によって、目指す交渉目標を適度の時間内に達成する能力：交渉遂行はどれほど秩序だって熟達しているか。どれほど説得的に主張されているか。目指す交渉目標はどれほど迅速に、どれほどの成果をとらなって達成されているか。

10 忍耐力

仕事量をこなす、困難を乗り越える身体的精神的力：どのような意思力および行動力によって仕事は処理されているか。どれほどスムーズに、負担の増大は対処され、出てくる困難は克服されるか。

11 作業量

提供される労働の範囲：求められる仕事は、どれほど素早く、どれほどの範囲でこなされているか。

12 仕事の質

仕事の完全さおよび有用性：提供される労働はどれほど良好で有用か。どのように注意深く仕事は遂行されているか。

13 責任感および責任を引き受ける用意

決定および行動の射程範囲および意義を意識する能力。権限の範囲内で責任を引き受け

537 ドイツ・公務員の人事評価

る用意：責任感（責任意識）は、どれほど強く示されているか。責任を引き受け、決定に対して自分で責任をとって行動する用意は、どの程度あるか。

14 人との応接

模範になるように（leitbildorientiert）同僚に対して配慮し、同僚と協力し、応接する（umgehen）能力：同僚に対する行動は、どれほど開放的で安定していて配慮に満ちたものか。

- a) 公衆および顧客に対して
- b) 上司に対して
- c) 同僚に対して

15 協力的な部下指導（上司の役割を有する者のみ）

状況に関わり、きっかけになる（anlassbezogen）課題を権限委譲し、その目標達成を管理する能力：成果をあげて紛争の状況と目標追求的に関わる：部下を観察し評価し援助すること：どれほどの課題が権限委譲され、その遂行が管理されているか。紛争はどれほど首尾よく終結しているか。いかなる目標が同意され、その達成が観察されているか。部下は十分に援助されているか。適切に評価されているか。

〔コメント〕評価ランクが11段階なのは多い。

- 評価指標は業績と能力が一本化されている。項目は標準的である。

①9ヘッセン州業績割増・業績手当規則

法律はそれを官吏に支給するか否かに関して一定の裁量を認める。したがって、要件に該当しても官吏に請求権があるわけではない。

以下の場合に支給することができる。

- 1 仕事の質、量または経済的成果に関して卓越した特別な業績をもたらした場合、
 - 2 平均を上回る負担にもかかわらず、追加的な課題を合目的に（sachgerecht）処理した場合（3カ月以上の従事）、
 - 3 前記1のような前提条件があるもとの、事情によっては労働者グループに対して支給することができる。
- 業績手当は官吏の俸給グループの初任給（Anfangsgrundgehalt）の7%を上限とする。

⑳連邦防衛省

A. 業績評価

個別指標	評 価							評価規定15号に従った評価の変更	
	A	B	C	D	E	F	nb	変更前	後
1. 労働の質									
1.1 専門的学識・知識	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
1.2 徹底性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
1.3 目的適合性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
1.4 文書の表現	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
1.5 口頭の表現	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2 労働の量									
2.1 作業時間	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
2.2 期限内の労働	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
2.3 耐 性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
3. 労働の方法									
3.1 自主性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
3.2 イニシアティブ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
3.3 信頼性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
3.4 経済的行為	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3.5 チームワーク	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
3.6 職場関係	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
3.7 顧客志向	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4 管理的行為									
4.1 同僚のモチベーションの向上・促進	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4.2 労働成果の約定・指導	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
業績評価の総合判断	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
5. 総合判断の理由									

B. 能力評価

個別指標	評 価					評価規定15号に従った評価の変更	
	A	B	C	D	nb	変更前	後
1 理解力・判断力 指 標： ・理解力 ・想像力 ・構想的な労働	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
2 組織力 指 標： ・労働目標の適切な確定 ・合理的な作業の流れの構築 ・費用節約、実効的労働	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
3 コミュニケーション力・協働力 指 標： ・情報交流による協力の促進 ・自分の立場が分かりやすく説得力を持って説明され、弁護する ・他の意見・批判を建設的に調整する ・紛争を適切に規制する ・共通の解決に努力し、作り上げる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
4 交渉力 指 標： ・様々な交渉の立場を調整する	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5 管理能力 指 標： ・人間的信頼 ・説得力 ・責任感	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

出典：日本文理大学商経学会誌28巻1・2号（2010年）37-38頁 [松下乾次]

[コメント] 業績評価では「労働の方法」の比重が高く、そのなかに「経済的行為」が含まれている。「労働の量」よりも「労働の質」がより重視されている。

・「能力評価」では5つの柱で、柱ごとに総合評価される。その柱の一つに「4 交渉力」が独立しておかれている。

<補論>原田178-179頁に連邦内務省における勤務評価が紹介されている。

評価項目は、専門能力（専門知識、勤務成果の質の高さおよび利用可能性、仕事量および期限の遵守）、職務遂行能力（企画・組織行動、優先順位の設定、独自性、イニシアティブ、着想の豊かさ、全力を尽くそうとする姿勢およびどのような負担に耐えうるか等）、社会的能力（コミュニケーション、情報への対応、協力および協調性のある行動等）、指導力（部下の指導および育成、権限を委譲する能力、評価する能力、決断力・実行力等）とされている。

内務省では「専門的業績」は「専門能力」とされていて、評価指標は少ない。

②1 ミュンヘン市

ミュンヘン市勤務評定書書式

勤 務 評 定 書

所属部 (Referat) / 所属課係名
公 印

ミュンヘン, 作成日
電 話

秘 !

評 定 書

— 高級職および上級職 —

I 勤務評定

1 本人 (Personalien)

氏 名, 生年月日
官職名, 俸給号棒
所属課

2. 1 評定期間内における担当部門と任務

期 間 (~) 担当事務の種類
所属課 (課その他) 担当事務部門の記述

2. 21. 評定基準

2. 21. 1 業績の評定

仕事の成果
勤務状況

- a) 自立性と自発性
- b) 計画能力と実施能力
- c) 仕事の早さ
- d) 上司との共同作業
- e) 同僚との共同作業

f) 公衆に対する態度
g) 上司としての態度および管理職としての能力
(上司としての職務を行っている場合にのみ)

2. 21. 2 適性の判断
精神状態
a) 理解力および思考の柔軟性
b) 判断能力と決断能力
身体的能力
a) 健康状態(場合によっては、身体上の障害)
b) 身体的に負担に耐える能力
責任感
管理者としての素質
(これまで上司としての仕事をしていない場合)

2. 21. 3 能力の判断
専門知識
(個々の部門における専門知識を記すこと)
その他の専門能力
a) 言語による(口頭および文書による)表現能力
b) 交渉討論能力
c) 教育能力, 専門分野における著述, 学問, 芸術活動など
研修に対する努力姿勢

2. 22 補足の特記事項

3 総合判断
職務上の適性
本人は以下の職について考慮される

試用期間中の官吏の場合:
同人の適性(健康の面も含む), 能力および専門的業績は試用期間中に(これ以後の)終身身分の官吏関係に入るにふさわしいものとして実証されましたか?

所属部長(Referent), 場合によっては所属課長の署名

上記の勤務評定は本日私に開示されました。

ミュンヘン, 年 月 日 官吏または職員 of 署名

II 密封の上, 人事部へ

出典: 木佐茂男『豊かさを生む地方自治』(日本評論社, 1996年) 133-134頁。

[コメント]「適性の判断」が独立してあるのは珍しい。その内訳をみると、「理解力および思考の柔軟性, 判断能力と決断力」「責任感」等であり, 通常は「能力」に含める事項がここに分類されている。

②②テレコム社

社内独自規定「官吏に対する評価指標」（コンツェルン事業所協定として締結されている）

0. 課題記述：担当職務，口頭記述（例，定期的な職務，特別なプロジェクト課題），

以下の7つの指標につき5段階で評価する（わずかな程度で証明されている，部分的に証明されている，基本的に満足である，良好である，とても良好である）。評価根拠につき記述する。

1. 作業結果：作業量および作業の質。例，提供された仕事の困難さを考慮したうえで提供された仕事の範囲，注意深さの程度，個人目標達成度（それがあつた場合につぎ），専門的な指導，作業結果の丹念さ（Gründlichkeit），規定遵守，期限遵守等。

2. 実際の作業方法：例，体系的な作業計画および合理的な課題処理，行動が独力でやれること，課題領域をカバーしていること。

3. 一般的能力：例，理解力（Auffassungsgabe），判断力，口頭および文書での表現力，負担に耐える能力，責任意識，作業取組姿勢（Einsatzbereitschaft），信頼，率先性，組織する能力。

4. 専門的コンピテンシー（Kompetenz）：例，専門的知識・能力，専門的・専門横断的な発展可能性（Weiterentwicklung）

5. 社会的コンピテンシー：例，社会的行動，交渉の卓越さ，実行力，同僚および顧客との応接，チーム能力，

6. 経済的行動：例，費用節約的で効率的な仕事ぶり

7. 指導的行動（指導的役割を担う者のみ）：例，指導責任の認識，動機付け能力，コミュニケーション行動，

〔署名〕署名によって，この記録に良心的に記入し，勤務評定実施のための資料にもとづいてすべての準則を考慮し，すべての記載は完全に行われていることを証明する。評価者による評価は，全部そろつた意見表明によってのみ行われうることを認識しています。

（場所，日付，署名）

〔コメント〕連邦鉄道，連邦郵便およびテレコム社は以前は国営企業ないし公社であり，歴史的沿革から民営化後も民間企業であるにもかかわらず官吏職がある。官吏は空きポストへの補充が募集され，それに応募して採用され官庁に異動する可能性がある。

• ここでも目標協定が部分的に導入されている。

• 「6 経済的行動」が柱の一つになっている。民間企業という性格の反映であろう。

三
三
二

②③ドイツ郵便（2010.9）

中央事業所協定（2009年締結）「業績にかかわる変動的な賃金の支払い」の定めによる。

- 原則（2条）：変動的賃金は官吏の基本給の60%の金額で支払われる。評価は毎年12月1日を基準に行う。
- 業績評価 — 初級・中級の官吏に対しては、等級1-4の労働者グループに適用されている取り扱い（評価項目、評価等級の種類および評価基準）が準用される（4条）。上級の官吏に対しては等級8～9の労働者グループに適用されている取り扱いが準用される。

5条：上級の官吏に対しては、業績評価および目標達成度評価の2本柱で行う。各50%の配分。目標は3項目とする。

- 目標達成度評価 — 目標は量的または質的な個人またはチームの目標が合意される。目標達成度は検証可能であり（nachvollziehbar）、明瞭に定められ、職務に直接に関係し、直接に影響を及ぼすものでなければならない。
- 業績評価および目標協定にかかわる紛争解決および調停手続き（Schlichtungsverfahren）（6条） — 業績評価および目標達成度評価をめぐる官吏が納得できない場合には、総合評価の通知から1週間以内に上司（Dienstvorgesetzte）に、書面で簡単な理由を添えて別の評価提案を行うことができる。上司はこれを遅滞なく調停委員会（Schlichtungsstelle）に伝える。調停委員会は2週間以内に勧告（Empfehlung）を行い、書面でその理由を添える。最終的な決定権限は上司が有する。（この点が被用者の場合と異なる）
- 評価をめぐる紛争解決（27条）：業績評価および目標達成度評価をめぐる被用者が納得できない場合には、総合評価の通知から2週間以内に使用者または従業員代表に苦情を申し立てることができる。これにつき26条で設置された委員会が管轄する。委員会は召集から4週間以内に苦情につき決定を行う。委員会が4週間以内に決定を行わない場合には、当該部署に苦情委員会（22条におけるそれと同じ）が設置される。苦情委員会は事業所組織法85条2項に関連した86条2文の意味における事業所内の苦情処理機関である。苦情委員会の決定は確定的である。

変動的な賃金の金額の決まり方 — 一年ごとに支店に配分される予算額（変動する）に照らし、各被用者および官吏ごとの評価にもとづく持ち点の総合計数から1点当たりの金額を割り出して、各被用者の持ち点に応じて金額が支給される。被用者および官吏一人ひとりに対しては絶対評価で行われ、持ち点の合計得点は年により異なる。

〔コメント〕 行政官庁やテレコムの官吏と異なり、郵便では業績給が確実に支給されている。テレコムとの取扱の違いの一因は、従業員に占める官吏の比重であり、郵便ではテレコムに比べて低いことにあるようだ。

- ここでは業績評価方法は体系的業績評価と目標協定の2本立てである。初級・中級の官吏に対しては体系的業績評価1本だが、上級官吏に対しては2本立てである。
- 文脈・用語からみて、この事業所協定は官吏と被用者の双方に適用されているようである。

②4 人員補充公募 サンプル (Moritz, S. 61)

職 務 異議申立事案の担当責任者
 人 数 1人
 俸給等級 A12
 勤務所 行政および技術
 勤務開始時期 できるだけ早期に

1 担当課題

- 所属する部下に関する勤務および専門の監督, 第一次評価作業を含む人事指導課題,
- 行政裁判所判決の評価, 審査および実施,
- 異議申立・暫定的な法的保護およびその他の手続きのための書式上および資料面での判断および決定指標の発展および決定 (Vorgabe),
- 行政裁判の初審手続きにおいて組織を代表すること,
- 困難な個別事案の決定および原則的な意義を有する個別事案の処理 (Bearbeitung),
- 上級裁判での訴訟遂行にあたって, ならびに重要な事案にあたっての法律顧問の準備およびサポート (勤務所規程の作成, 議会からの照会への回答等),
- 部長の代理,

応募者は評価期日までに以下の要件を充足しなければならない。

2 応募要件

2.1 専門的要件

- 一般的な行政勤務のための上位の能力,
- 行政手続法, 訴訟法ならびに費用法の分野に関する根拠づけられた専門知識,
- 部下指導ならびに業務過程の指揮の分野での経験,

2.2 能力プロフィール

1. 判断能力, 問題解決能力,
2. 決定力,
3. 独立性,
4. 指導力,
5. 文章表現能力。

[コメント] あるポストが欠員になり人員補充する場合には, まず部内で公募し, それに応募者ないし適任者がいなかった場合に外部に公募するのが通常である。募集にあたっては, 担当課題およびそれに応募する資格が明示される。

なお, 人員補充公募の例 (民間) につき, 藤内1996・120頁, 久本・竹内46頁にも紹介がある。