

人事評価を実効性のあるものとするために

前大阪府総務部市町村課 和田 信一

はじめに

近年、地方公共団体では、給与構造改革、特殊勤務手当をはじめとする各種手当の見直し及び福利厚生の内容や公費負担の見直しなどが矢継ぎ早に行われ、職員数についても集中改革プランに基づき大幅な削減が進められている。府内市町村（政令市を除く41市町村。以下、同じ。）の職員数は、平成7年度をピークに13年連続して減少し、平成20年度の職員数は、平成7年度と比較すると、19.7%削減されたことになる。

そして、このような動きと並行して、市町村では、事務事業の再編・整理や民間委託・指定管理者制度の活用をはじめとする行財政改革に取り組んできたところである。

しかしながら、市町村が分権時代の基礎自治体として住民の負託に応えていくためには、地域に密着した住民サービスをより充実していくことが必要である。そのためには、組織全体の士気を高揚し、職員が一層その能力の向上・発揮に努めなければならない。なぜなら、厳しい財政事情による経営資源の大きな制約のなかでは、ヒトの「質」が重要な鍵を握るものと考えられるからである。

こうした時代背景から、公務においても能力・実績に基づく人事管理の徹底が求められており、人事評価を行うこと、その結果を昇給や処分などに反映することを内容とする地方公務員法（以下、「地公法」という。）の改正が見込まれているが（注1）、職員の能力や業績などの評価を行っていない市町村も多く（注2）、人事評価制度の導入とその活用は喫緊の課題となっている。また、法改正を契機に人事評価制度を導入する場合においても、形式的な人事

評価で済ませるのではなく、少しでも職員の能力の向上や組織の公務能率の増進が図られるように対応していく必要がある。

このため、本稿では、市町村が人事評価制度を実効ある制度として活用するという視点から検討したい。そのため、まず、現行の地公法に定める勤務成績の評定について、新たな人事評価制度との関係やその実施状況などを概観したうえで、人事評価を行うことの必要性に触れる。そのうえで、地公法改正案と同趣旨の内容を含む国家公務員法（以下、「国公法」という。）改正を受けて、国で実施された人事評価の試行結果を踏まえて、人事評価をより実効性のある制度とするうえでの方策について述べ、最後に、他の人事制度との連携に関する方策について述べることにする。

勤務成績の評定と新たな人事評価制度

地公法には、任用の根本基準として成績主義の原則が定められており、採用時に受験成績に基づく評価を行うだけでなく、採用後も勤務成績その他の能力の実証に基づき任用が行われる。したがって、職員の勤務実績や能力を評価し、その評価結果を活用することは、新しく生じた課題ではなく、勤務成績の評定を行う旨が現行法に定められている。

1. 勤務成績の評定について

勤務成績の評定については、地公法第40条に規定があり、「任命権者は、職員の執務について定期的に勤務成績の評定を行い、その評定の結果に応じた措置を講じなければならない。」旨が定められている。

勤務成績の評定とは、総務省の「勤務成績の評定に係る調査」（以下、「勤務評定調査」という。）によると、能力評価、業績評価、また、その他簡易な評価であっても、地公法第40条の規定を根拠として、書面で行っているものとされている。

また、結果に応じた措置としては、昇格や勤勉手当の査定、分限処分への活用のみでなく、給与条項には通常「職員の昇給は、その職員の勤務成績に応じて行う。」旨が定められている（注3）ことから、昇給の有無や昇給の号数の決定にも活用することが想定されている。

ただし、このような評価を行う真の目的は、評価を行うこと自体にあるのではなく、信賞必罰の考え方により公務能率を増進させ、究極的には住民福祉の向上を図ることである。

2. 勤務成績の評定と新たな人事評価の関係

地公法改正案によれば、勤務成績の評定に替わって人事評価が行われることになるが、この両者は、異なるものであろうか。

平成16年4月に地方行政運営研究会第18次公務能率研究部会が公表した「地方公共団体における人事評価システムのあり方に関する調査研究—新たな評価システムの導入に向けて—」の次の記載が参考となる。

（注）「勤務成績の評定」と「人事評価」

地方公務員法第40条第1項において「勤務成績の評定」が定められ、一般的には「勤務評定」と称されてきた。本報告書においては上司・部下との双方向的、人材育成的な新しいイメージを打ち出す意図から、民間企業や先進地方公共団体において多く使われている「人事評価」という語を用いることとする。

また、地方公共団体における人事評価の活用等に関する研究報告書（案）にも次の記載がある（注4）。

この人事評価は勤務評定と法的な性格が異なるものではないと考えられるものの、「任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするために、職員

がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価」とされ、勤務評定に比べて位置づけが明確になっている（注5）。

以上から明らかなように、人事評価は、勤務成績の評定と法的性格が異なるものではなく、能力・実績主義の徹底や人材育成への活用といった役割をより明確にしたものといえる。

3. 勤務成績の評定の実施状況について

勤務評定調査の結果によると、府内市町村のうち、平成19年度に勤務成績の評定を実施した団体は28団体（市22団体、町村6団体）、そのうち定期的に実施した団体は19団体（市14団体、町村5団体）であり、十分に実施されているとは言い難い状況である。

また、評定の結果を昇給に反映した団体は4団体、勤勉手当に反映した団体は5団体となっていることから、給与への反映を行っている団体は、評定を実施している団体の中でも、ごく少数に限られている状況が窺われる（別表参照）。

4. 勤務成績の評定が実施されてこなかった背景

では、なぜ、勤務成績の評定は、十分に実施されてこなかったのでしょうか。次のような事情があったものと考えられる。

- ① 年功的な人事制度のもとで、勤務成績の評定を実施する実質的な誘因が働かなかったこと。
- ② 小規模な団体にあっては、あえて評価制度を設けなくても、人事当局（任命権者）において、すべての職員の能力や勤務成績を把握できるという考えもあったこと。
- ③ 職員の人格や人間性を評価し、人間としての価値を判断するものと受け止められ、職員の抵抗感が強かったこと。

5. 評価を行うことの必要性

上記4の①から③に対して、勤務成績の評定（人事評価）を行うことの必要性を述べる。

(1) ①について

勤務成績よりも年功的な処遇に重きをおく人事制度の中では、評価をしてもその結果を活用することがないため、手間をかけてまで評価を行う意味や必要性がなかったものと思われる。

しかしながら、少子高齢化の一層の進展による新たな行政需要に的確に対応し、最小の経費で最大の住民福祉を実現するため、行政にも経営の視点や効率性・成果が求められる時代である。人事評価の導入は、このような時代の要請に応えるものである。

また、定員や給与など人事行政に関する住民への情報開示が現在進んでいるが、今後は、職員を評価する基準、職員の昇進や昇給の基準などについても、住民に説明することが求められるものと考ええる。そのような説明を行うためにも、客観的な評価制度が不可欠である。

なお、地方公共団体には、地域民間給与の反映や国家公務員準拠の考え方があり、人事評価が単なる総人件費削減の手段とされる恐れはないことから、人材育成の手段の一つとして導入しやすい土壌にあると考えられる。

(2) ②について

このような考え方には、次のようなデメリットがある。

- ・人事評価は単に保有能力の高さではなく、職務上に現れた能力や業績を評価することから、人事当局がすべての職員を客観的に把握するのは困難であること。
- ・現場の所属長の内申に重きを置くとしても、客観的基準がなければ、主観的な判断やばらつきが生じる余地が大きくなること。
- ・職員に評価基準が明示されないため、「評価される職員像」を目指して行動をとることが困難であり、人材育成の点で効果がないこと。

以上のような点を踏まえれば、小規模な団体においても客観的な評価制度を設ける意義は大きいことから、人事評価の導入を検討すべきであると考ええる。

(3) ③について

人事評価はあくまでも、職務上発揮された能力や貢献の度合いを評価するものであって、職員の人格や価値まで判定するものではない。評価者に何を評価するのかを徹底すること、被評価者にも評価制度の説明を十分に行うこと、制度設計の段階から職員の意見を聴くなど参加の機会を設けること、といった配慮を通じて評価することされることへの抵抗感を和らげることが必要である。

また、近年、管理職への昇格を希望せず、特に高い評価までは望まない職員もいるなど、職員の働き方への意識も多様化している。こうした事情からも、人事評価を通じて、職務への貢献に応じて給与面の処遇を行う仕組みを用意すべきである。

6. 人事評価制度導入に向けた法改正への対応

上記2で見たとおり、人事評価を行うことは、現行法上も可能である。それにも関わらず、地公法改正が予定されている背景には、信賞必罰や人材育成への活用といった人事評価の役割をより明確にすることや、人事評価を実施すべきことを地方公共団体に意識付け、取り組みを促すきっかけにしようというねらいがある。

折しも、平成21年2月13日に神戸地裁判決において、宝塚市が勤務成績の評定を行わずに定期昇給や勤勉手当支給を行っていたものと認定し、地公法に反する支出にあたるものとされた。判決は確定していないものの、法が定める勤務成績の評定を実施していない場合や、実施したとしてもその結果を昇給や勤勉手当に全く活用しない仕組みである場合には、違法とされる恐れは十分にあり、特に、未実施の団体にとっては、法改正もにらみ、人事評価制度の導入を早急に進めることが必要である。

その際、先行して法改正が行われた国の人事評価の試行の動向や、先進的な地方公共団体の取組事例などを踏まえつつ、人材育成面にも配慮した制度運用を進めていただきたい。

新たな人事評価制度導入に向けた国の試行結果と人事評価の実効性を高めるための方策

ここでは、国における新たな人事評価の試行結果を取り上げ、人事評価制度を実効性のあるものとするための方策について述べる。

1. 試行内容

国家公務員法等の一部を改正する法律が平成19年7月6日に公布され、職員の任用、給与その他の人事管理は、人事評価に基づいて適切に行われなければならないことが定められた。これを受けて、国では、第一次試行、第二次試行を経てリハーサル試行が行われ、21年度からの本格実施に向けた準備が進められたところである。

これらの試行の概要については、以下のとおりである。

【試行の概要】

- ・ 職員が発揮した能力を見る「能力評価」と、果たすべき役割の達成状況を見る「業績評価」を行う。
- ・ 期首面談（目標の設定）及び期末面談（評価結果の開示及び指導・助言）を実施。
- ・ 評価者による評価に先立ち自己評価を行う。
- ・ 苦情相談及び苦情処理の仕組みを設ける。
- ・ 能力評価は、課長、課長補佐など職階に応じて評価項目が異なり、15項目程度で評価。
- ・ 業績評価は、目標に掲げた以外の業務の達成状況も考慮。
- ・ 試行であるため、評価結果は、任用・給与等に反映しない。

2. 試行のアンケート結果

国では試行の際に、最終的な制度設計に活かす目的で、試行への参加者にアンケートを実施しており、その主な結果は次のとおりであった。概ね、肯定的な意見が多いものの、問題点も見られる。

【アンケート結果の概要】

- ・ 業績評価、能力評価ともに約7割が有益と評価。
- ・ 能力評価につき、有益と感じた面について、評価者は「部下への指導・育成・助言の参考」、被評価者は「求められる行動を意識してとれた」などの回答が多い。
- ・ 一方、職員の職務に評価がなじまず有効でないとする意見も2割程度。
- ・ 自己評価を有効とする意見が多い反面、評価が自己評価に影響されたり、トラブルのもととなり有効でないとする意見も3割程度。
- ・ 面談については、指導・助言の機会や自己を振り返る場となる、認識を共有できるなど肯定的な捉え方が多数である一方、特に評価者の側で、精神的な負担や、準備や面接のための時間的な負担が大きいという問題もある。
- ・ 評価結果が開示されないと不満は大きいですが、指導・助言を丁寧に行うことで不満はかなり緩和される。

3. 人事評価の実効性を高めるための方策

次に、上記2のアンケート結果を踏まえ、実効性のある人事評価制度とするための視点として、いくつかの方策を述べる。

職員の成長を促す工夫として、評価基準にコンピテンシーの考え方を活用する。

能力評価には、「必要な能力開発や行動改善の分野が把握できる」、「求められる行動を意識して行える」など、被評価者の成長を促す効果がある。このような効果を高める方策として、コンピテンシーの手法により、期待される職務遂行能力を具体的な行動特性の形で示し、評価することを提案したい。また、その行動特性は、人材育成基本方針（注6）に定める「求める職員像」の実現に資するものとするべきである。

コンピテンシーとは、「継続的に高い業績をあげている職員が職務上発揮している行動特性」である。望ましい行動例の明示により、職員は成果につながりやすい改善目標や行動指針を得られ、人材育成の

効果が期待できる。優れた能力を保有している職員が、必ずしも成果に結びつく行動をとるとは限らないことから、コンピテンシーの活用には合理性があるといえる。

先進事例をみると、コンピテンシーによる評価手法には違いが見受けられる。一つは、評価項目ごとにいくつかの行動レベルを設定し、どの行動レベルに達しているかで評価する方法である。例えば宇都宮市では、評価項目ごとに最大8つのレベル要件を示している（注7）。

一方、評価項目ごとに着眼点となる行動例を複数記載しておき、このような行動が見られる頻度により評価する方法もある。静岡県では8つの評価項目それぞれに10例文、計80の行動例を示している。また、岸和田市は、「簡易」コンピテンシーとして、各項目3例文で評価を行っている。

なお、職員数の少ない町村においては、サンプル数に限りがあるため、優れた行動特性を十分に抽出できないことも考えられるが、このような場合には、他団体の先進的な取組事例を参考にしたり、町村が共同してそれぞれの行動事例を持ち寄り、情報交換や行動特性の検討を行って得られた情報を参考とすることも一つの方法である。

定型的業務が多い職場であっても、マンネリ化を避け、業務の改善などを促すために、必ず目標を設定する。

職員の職務に評価がなじまず有効でないという問題は、多様な職場を抱える市町村でも起こり得る。特に定型的業務が多い職場では、目標を立てにくいという面もあるが、定型的な業務であるがゆえに、何らかの目標を設定して意識的に取り組まないと、ルーチン化やマンネリ化が起こりやすい。そのため、例えば、マニュアルの作成、書類の削減や手続きの簡素化、ミス発生数の削減、事務処理日数の短縮、接遇態度の向上、業務に関連する先進事例の調査研究の実施など、業務の改善に資するような具体的な目標を設定するべきである。

自己評価の客観性を高めるために、日常の助言等を疎かにしない。

自己評価のデメリットとして、被評価者が高い自己評価を行った場合に、評価者が評価を大幅に改めづらいなどといった評価への影響の問題が窺われる。

業績評価に関しては、目標の設定の際「いつまでに」、「どのように」、「どの水準まで」などを明確にし、被評価者と評価者間で目標に対する認識を統一しておくことがまず必要であるが、被評価者による自己評価の精度を上げるという観点から、被評価者が標準よりも高い自己評価を行う場合には、そのように判断する根拠を記載させ、可能な限り判断の材料となる資料も提出させるといった方策を採るべきであると考えられる。なぜなら、被評価者自身が思い込みや感覚による自己評価を避けることに役立つからである。

また、能力評価に関しては、評価者が被評価者に対して、優れた行動はその都度ほめ、不適切と思われる行動はその都度指摘し指導するよう配慮することで、被評価者の自己評価の客観性を高めることができる。評価者がその場で指摘することで、被評価者への動機付けや改善を促す効果も期待できる。

さらに、上記のような日頃の対応経過を記録し、その記録に基づき評価を行うようにすれば、事実に基づくフィードバックができ、被評価者の納得度を高めることにつながる。そして、部下の長所や短所を具体的に把握し、今後の育成目標を明確化することもメリットである。

面談は評価への納得度を大きく左右することから、評価や面談の実践的訓練や面談技法の習得に取り組むことで、面談の充実を図る。

人事評価は、人材育成への活用を目的の一つとしている。しかし、運用を誤ればかえって職員の意欲をそぐ結果になりかねないことから、評価の客観性を担保し、納得性を高めることが鍵になる。それゆえ、評価の客観性を担保するために、評価基準の公開・見直しや評価者訓練によるバラツキの抑制を行うこと、そして、被評価者の評価に対する納得性を

高めるために、被評価者に対する評価制度の説明や面談の実施、苦情処理のシステムづくりを行うことが必要である。

なかでも面談は、人事評価制度の成否にとって非常に重要なものである。なぜなら被評価者に対して評価のフィードバックや指導・助言を十分に行うか否かが、評価に対する納得度を大きく左右するからである。しかしながら、面談を実施することには、評価者にとって精神的にも大きな負担になるなどの問題があり、十分に行われていない実情も窺われる。(表1参照)

その対策として、評価者に対して、評価及び面談に関する模擬演習形式の実践的研修を繰り返し実施するなど、組織的なフォローが不可欠である。さらに、面接技法として活用できるコーチング(注8)の研修を行うことも一つの方策として提案する。なぜなら、次の①②の面談の留意事項にも表れているように、評価者が質問などで被評価者の思いや考えをよく聴いて、その自主性も考慮しつつ問題解決のサポートをするという、個別指導に適したコーチングの手法は、面談の場においても活用でき、さらに日常のOJT(注9)を行ううえでも活用できると考えるからである。

①目標設定時面談の留意事項

評価者によるノルマの押し付けではなく、被評価者の主体的な目標になるよう留意しなければならない。評価者と被評価者が互いに納得できる適切な目標設定ができれば理想的であるが、一致しないことが起こりうる。評価者がここまではと期待する水準が、被評価者がここまでならできると考える水準を上回る場合、調整が必要となる。

この際、単にやれというのでは、押し付けとなり、被評価者の主体性ややる気を喪失させかねない。

そのため、評価者による次のようなフォローが必要である。評価者は、質問を通じて被評価者の考えや現状を確認しつつ、被評価者の仕事のやり方に改善の余地がないか、何か活用できる資源はないかを被評価者と共に検討するなど、被評価者が仕事の進め方を見直しできるよう協力する。ま

た、被評価者が目標の達成を図るうえで不足している能力やスキルがあれば、参加させるべき研修やOJTでの育成を検討するなど、その能力を引上げるための手立てを検討する。

このように、被評価者がより高い目標に対しても、無理を感じることなく進んで取り組めるように配慮することが望ましい。

②フィードバック面接時の留意事項

フィードバック面接時の留意事項として、「被評価者の話や意見をよく聴くこと」の必要性が指摘されている(注10)。

まずは評価者から評価の結果及び問題点・課題をはっきりと伝えることが重要であるが、そのうえで、質問を通じて良かった点や悪かった点、その原因や解決の方策などを被評価者自身にも考えさせ、双方向の対話を通じて明らかにする、あるいは能力開発のための課題や指針についても、被評価者の意見を聴きだしながら設定していく。

いわば、課題設定や問題解決などの能力の育成を志向しつつ指導・助言を行うものであり、目標設定等における被評価者の主体性を確保し、意欲を引き出すというメリットもある。

表1 全国市区町村(政令市除く)の面談実施状況

	実施団体	非実施団体	実施率
期首	261	727	26.4%
期中	210	778	21.3%
期末	305	683	30.9%
結果開示時	156	832	15.8%

※平成20年度勤務成績の評定に係る調査結果による
※実施率は勤務成績の評定の実施団体に占める面談の実施団体の割合

他の人事制度との連携の方策

ここでは、人事制度全体の中で、人事評価が実効性のある制度として、その役割を十分に果たしていくために必要と考える方策を提案する。

1. 人員配置への評価結果などの活用

人事評価結果を活用して、各職員の能力評価項目ごとの分析を行い、その特長や適性などの傾向を把

握して、人員配置に活用していくべきである。

また、日常同じ部署で職務を行い、被評価者への指導・助言や行動観察などを通じて、被評価者について詳しく知る評価者の情報を有効に活用するため、評価者から、被評価者の現在の職務への適性や、高い能力を発揮すると考える職務に関する考えなどについて報告を受ける仕組みを作り、人員配置に活かしていくべきであると考え。

各所属の評価者の評価結果や考えを人員配置に適切に反映する制度とすることで、評価者にきっちりとして評価を行うことへの動機付けと責任を与えることができ、より真剣に人事評価に取り組む土壌が生まれるものと考え。

さらに、人員配置に関しては、次に述べるジョブローテーションを計画的に実施していくことも、人材の育成や有効活用を図っていくうえで重要な課題である。

ジョブローテーションとは、新規採用後10年程度を職員の育成期として、業務の性質が異なる企画管理部門、事業部門、窓口部門を計画的に経験させて若手職員の能力開発や適性把握に役立て、その後は、育成過程を踏まえて、職員の適性に応じた適材適所の配置を行うことである。このような適材適所の配置を行ううえで、人事評価等による能力の検証をきっちり行うことも必要である。

2. 研修制度の充実

人事評価は、職員に評価を伝えれば終わりではなく、改善へのスタートでもある。PDCAサイクルを踏まえば、評価（C）を改善（A）につなげなければならない。しかし、評価を通じて職員が必要と認識した能力やスキルを習得できる仕組みが不十分であれば、評価が形式的・儀式的なものとなりかねないため、研修メニューの充実やニーズに応じた見直し、自己研鑽を促進するための情報提供、OJTを通じた計画的な育成といった取組みが求められる。

なお、研修については、研修内容の有効性や職員の参加意欲などの問題もある。そこで、研修について職員の意見を十分に反映するための申告制度の導入を提案したい。研修ニーズの把握や、職員の研修

に対する関心や参加意欲を高めるといった効果が期待できる。

また、人事当局においても、能力評価の結果分析を行い、例えば、係長級職員に「部下育成管理行動」の評価が全体的に悪いといった傾向があれば、係長級にOJT指導者育成研修を重点的に行うといった人事評価の活用を行うべきである。

3. 処分への活用

同僚の意欲にも悪影響を及ぼしているような問題のある職員はいないであろうか。人的にもゆとりのない中で、所属でも人事でも問題を認識しながら、十分な指導やフォローができず放置してきたことはないであろうか。

分限処分は、非違行為の責任追及という制裁的な懲戒処分と異なり、公務の能率の維持及び適正な運営を図ることが目的であり、職員に改善に向けた取組みを意欲付けることに意義がある。しかし、処分的前提となる理由や根拠が納得いくものでなければ、改善に向けて取り組む意欲は生じないことから、職員の納得性を高めることが重要である。評価の基準を明示し、より客観性の高い人事評価の結果は、より納得性の高い証拠資料になるものと考え。評価者は、真摯に評価を行うことが必要であり、悪い結果に対しては悪いという評価を行うことが、改善への出発点となることを肝に銘じなければならない。

また、望ましくない行動をアンチコンピテンシーとして示し、評価することも提案したい（注11）。該当する行動から課題を把握することができるため、納得性を得られる資料となり、職員への改善効果もより高まるものと考え。

おわりに

地方分権の流れにより、市町村の役割は増している。今後、財政的に予断を許さず、職員数も減少し続けるなかで、多様な行政サービスを的確に提供しなければならない。集中改革プランに基づく行財政改革は平成21年度で一区切りであるが、更に民間委託の推進やコストの削減によるスリム化に努めな

れば、財政的にも人的にももたないであろう。

しかし、それだけで十分とはいえない。これからの基礎自治体には、政策形成能力や政策法務能力、住民やNPOとの本格的な協働を円滑に行う能力が必要といわれ、更に経営感覚が強く求められる。職員が能力を最大限発揮することで経営資源を増大させなければならない。

一般の人事評価導入に向けた動きは、このような時代の要請を映し出している。市町村においては、法改正によりやむを得ず形式的な人事評価を行うべきではない。人事評価制度が、職員の意識を高め公務の水準を向上させることに寄与できるよう、実効性のある制度化を図っていかなければならない。そのためには、人事評価が人員配置や研修、処分などを通じて職員と関係性を有していることも必要であると考えている。本稿が、市町村において人事評価について考える契機となり、その制度設計を行ううえで少しでも参考となれば幸いである。

注 釈

注1 平成19年5月29日、第166回国会（常会）に、地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律案が提出され、現在継続審議となっている。

注2 平成20年度勤務成績の評定に係る調査結果によれば、全国の政令市を除く市区町村のうち、評価結果を人材育成に活用した団体の割合は、全団体に占める割合では21.7%、勤務成績の評定の実施団体に占める割合では39.4%である。

また、勤務成績の評定を実施していない団体の割合は、44.9%である。

注3 一般職の職員の給与に関する条例準則を参照

注4 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は、平成20年4月10日から平成21年2月12日まで計5回にわたり開催されており、報告書（案）は第5回で検討された。

注5 「 」の部分は、地公法改正案第6条から、人事評価の定義を引用したものである。

注6 府内市町村のうち14団体で人材育成基本方針

が未策定（平成20年4月1日時点）である。

注7 参考文献④によれば、宇都宮市では評価項目を14のコンピテンシーに分類しているが、3つの共通項目を除き、職位等により適用する評価項目は異なる。

注8 コーチングには、いろいろな定義があるが、ここでは、米国経営協会による次の定義を引用する（参考文献⑥訳文）。

「コーチや管理者などがチームメンバーの課題・目標設定を手助けし、前向きの姿勢で、遂行に必要な気づきを与えながら、励まし、挑戦を促し、現在の仕事の成果を改善し、会社への貢献度を増やすと同時に、将来の可能性を引出す技法」

注9 On the Job Trainingの略。職場で仕事を通じて、部下職員を計画的・継続的に指導・育成すること

注10 参考文献①②など

注11 参考文献④によれば、宇都宮市ではアンチコンピテンシー評価も行っている

参考文献

①河合克彦（2006年）『評価者になったら読む本』財団法人社会経済生産性本部 生産性労働情報センター

②平井謙一（2008年）『人事評価者の心構えと留意点』生産性出版

③地方公務員人事・評価制度研究会（2003年）『人事評価への取組み 先進自治体の事例』ぎょうせい

④財団法人日本都市センター（2006年）『都市自治体の新しい人事評価制度』

⑤本間正人・松瀬理保（2006年）『コーチング入門』日経文庫

⑥本田勝嗣・石川洋（2002年）『図解実務入門 よくわかるビジネス・コーチング入門』日本能率協会マネジメントセンター

別表 平成19年度勤務成績の評定の実施状況

市町村名	勤務成績の評定							給与への反映				勤務成績の評定の公表状況
	19年度実施			19年度実施したことがない				昇給		勤勉手当		
	定期的 に評定 (毎 年度一 回 以上)	特定 の場合 のみ 評定	備考	試 行 中	実 施 し た こ と が な い	そ の 他	備 考	上 位 の 区 分 を 適 用	下 位 の 区 分 を 適 用	上 位 の 成 績 率 を 適 用	下 位 の 成 績 率 を 適 用	
岸和田市	○											○
豊中市	○							○			○	○
池田市		○	新規6ヶ月のみ									
吹田市	○											○
泉大津市				○								
高槻市	○											○
貝塚市				○								
守口市	○											○
枚方市	○						○	○	○	○	○	○
茨木市	○							○	○	○	○	○
八尾市	○											
泉佐野市				○								
富田林市		○	新規6ヶ月のみ									
寝屋川市	○								○	○	○	○
河内長野市		○	昇任試験対象者のみ									
松原市		○	新規6ヶ月・1年のみ									
大東市				○								○
和泉市		○	新規6ヶ月・1年のみ									
箕面市	○							○				○
柏原市	○											
羽曳野市		○	昇任試験対象者のみ									
門真市				○								
摂津市	○											○
高石市		○	新規6ヶ月・1年のみ									○
藤井寺市	○											
東大阪市	○											○
泉南市				○								
四條畷市				○								
交野市				○								○
大阪狭山市				○								
阪南市		○	昇任試験対象者のみ									
島本町				○								
豊能町	○											
能勢町				○								○
忠岡町				○								○
熊取町	○								○	○	○	○
田尻町	○											
岬町	○											
太子町				○								
河南町		○	昇任試験対象者のみ									
千早赤阪村	○											
計	19	9		7	6	0	1	4	4	5	17	

【備考】

- ・ 評定に関する規程はあるが、運用していない(実際に評定を行っていない)場合は、「実施していない」とする。