



ミニ講座


## 「人材育成推進講座

### ～人材育成ツールとしての人事評価制度～

開催日：平成25年7月3日(水)

会 場：マッセOSAKA 5階 大ホール

講 師：株式会社人事教育研究所 代表取締役 金森 忠志 氏  
和泉市総務部人事課 課長補佐 友谷 靖子 氏  
おおさか市町村職員研修研究センター 副所長 上浦 善信  
人事評価実務コンサルタント(元岸和田市職員) 小堀 喜康 氏  
寝屋川市総務部人事室 副係長 石峰 昌明 氏



## 事例研究（ミニ講座）

## 「人材育成推進講座 ～人材育成ツールとしての人事評価制度～」

## 【第1部】基調講演「人事評価の必要性・面談の重要性について」

金森 忠志 氏

（株式会社人事教育研究所 代表取締役）

## 3

## 1. 評価と考課

「人事評価」と「人事考課」という言葉がよく使われますが、違いを少し確認しておきたいと思います。「評価」とは、広く一般的に全てのものに対して良し悪しを判断することを言います。「考課」とは、その中で仕事上の勤務成績（成果や能力など）を評価することを言います。ちなみに「考課」という言葉はもともと律令時代の勤務評定に使った言葉ですが、「仕事ぶりを評価する」「仕事ぶりを考課する」、どちらも使います。ただし、パソコンの性能を「考課する」とは言いません。これは「評価する」です。特に仕事上のことを評価するときに「考課」という言葉を使うと考えていただければいいと思います。

## 2. 人事考課と人物評価

人事における評価には、人物評価（適性評価）と、今回の人事考課があります。適性評価は事前評価です。人事考課は過去のことです。職務活動を通じての過去の評価を人事考課といいます。

## 3. 人事考課の必要性

人事考課の必要性を考えるとときには、まず人事考課をすることと、処遇に結び付けることを分けて考える必要があります。評価をするとすぐ処遇と思ってしまいますが、そうするとズレてくるのです。評価をすることと、その評価結果を処遇に活用することを分けて考えるとスッキリすると思います。

その分けて考えた場合の人事考課の必要性ですが、まず、人事考課は職場運営上、絶対必要不可欠です。上司が部下の評価をしなかったら、組織はばらばらになってしまいます。しっかり評価をして、「こういうところがいいんだよ」

「おまえ、こんなことしちゃいけないよ」と言ってあげなければ組織運営はできません。その良い・悪いの判断を上司が自分の好き勝手や個人的な価値観でするのではなく、組織としてルール・基準を作り、「こういう行動がいい」「こういう成果は良かった」「こういう行動をしてはいけない」ときちんと言ってあげる。そのようなことをしていかないと組織運営はできません。上司が評価をしない、あるいは評価をするにしても個人の価値観で判断すると、全く組織として成り立っていきません。やはり決められたルール・基準に基づいて、良い・悪いを判断します。それによって部下は「こうしてはいけないんだ」と成長していくのです。これは職場運営上、不可欠です。

#### 4. 管理監督者の役割

どこの組織にも管理監督者がいて、それには役割があります。いろいろな役割が決められていますが、今回は方向に基づいて分けてみます。

上司から見て下方向の役割は、①“仕事の管理”と②“部下の管理”です。それから、自分から上方向へは、③“報告”と④“上司補佐・意見具申”です。横方向は⑤“関連部署との調整”です。また、前向きの仕事もあります。⑥“業務の改善”です。そして自分と全体では、⑦“自分自身の担当業務をしっかりとすること”です。管理監督者といえども、ほとんどがプレイングマネージャーですから、自分の仕事があります。それもはっきりします。それと、⑧“職場方針の設定と浸透”です。このように八つの役割があります。これをしっかりと行うことが求められます。特に「長」と付く人はこの八つの役割が求められます。

この八つの役割のうち、①“仕事の管理”と②“部下の管理”が人事考課そのものです。部下に仕事を与えて、チェックする。あるいは日頃に仕事ぶりについてほめる、叱る、注意する、その結果を人事考課に反映するわけです。逆の言い方をすれば、人事考課という仕組みを使い、しっかりと人事考課を行うことによって①“仕事の管理”、②“部下の管理”ができるということになります。それから目標管理と面接という仕組みを使って、⑧“職場方針の設定と浸透”を図るのです。人事考課という仕組みを使い、きちんとルール・基準を決めて行うことによって、しっかりと本来すべき管理監督者の役割のうち三つが全うできるのです。人事考課はその一つのツールです。

## 5. マネジメントとは

よく管理監督者の仕事は、マネジメントと言われます。では、マネジメントとは何か。ドラッカーによると、組織に成果を上げさせることがマネジメントであり、成果を上げて社会に貢献するのが組織です。組織に、成果を上げて社会貢献するようにさせるのがマネジメントなのです。

## 6. 組織とは

では、組織とは何か。goo辞書で調べると、「一定の共通目標を達成するために、成員間の役割や機能が分化・統合されている集団。また、それを組み立てること」と書いてあります。共通目的があって統制されているのが組織です。ただ人がたくさんいるのは、やじ馬です。

バーナードの有名な「組織の3要素」は、共通目的（組織目的）、協働意志（貢献意欲）、コミュニケーションです。ですから、まず組織をしっかり作って組織化し、成果を出させることがマネジメントです。そして、共通目的を持ちましよう、協働意志を持ちましよう、コミュニケーションを取りましようというだけでなく、面接・面談が非常に有効です。「市の目標はこれだ」「部の目標はこれだ」と全体に言うことも大事ですし、一人ひとり個別に言うことも大事です。

そして、本当の組織とは何でしょうか。皆さんの職場は組織になっていますか。共通目的を持っていますか。職場のメンバーとして貢献意欲を持っていますか。「誰か失敗している、あいつはばかだな、俺さえやればいい」では困ります。やはり貢献意欲です。組織目的を達成する場合、課の目標を達成する場合に、助け合っていこう、貢献しようという気持ちが役立つのです。そして、コミュニケーションをする。これが組織です。その組織を形成するために大事なものは、やはり面談です。

## 7. トータル人事システム

さらに、どうせ評価するのなら、その結果を集め、市役所全体の人の教育制度に活用しよう、あるいは適材適所で、これはこういう能力があるからこういう職種に活用しよう、あるいはその結果を基にして公正処遇に活用しよう。ここは不可欠な部分です。みんな一緒ではなくて、頑張ったら頑張った分だけと

いう公平を実現するということで、トータル人事システムという考え方になりました。

今、多くの民間企業や自治体に人事考課制度がありますが、ただ人事考課をするだけでなく、納得性が必要です。人事考課をするのだったら必ず面談をセットにして、きちんとフィードバックした上で納得性を高めます。納得性のない評価には全く意味がありません。そして、能力開発や能力活用、公正処遇に結び付けていき、組織目標、将来ビジョンを達成するようにしましょうというのが一つの形です。

民間企業はほとんどしていますが、自治体はしていますか。これが一つ問題なのです。特に公正処遇です。

## 8. 自治体と民間企業の違い

私はずっと民間企業の人事制度や評価制度のコンサルティングをやってきましたので、民間の方がどちらかと言うと詳しいです。民間企業は、社員が努力すると儲かります。業績が向上するので原資が増えます。それが大きくなれば、頑張った人に配分します。すると、やる気につながります。しかし自治体はそれができますか。頑張ったから、直接的に税金が増えるわけではないのです。だから、賃金原資はそんなに増加しません。頑張ったら取り合いになります。すると、組織に貢献したのに損をする、足を引っ張った方が得をするということになりかねません。その部分をクリアしておかないとマネジメントはできません。

それは評価の精度の問題です。民間企業の場合は、多くの場合は数字があります。民間企業といってもいろいろな職種がありますが、7割は営業や製造の数字です。もちろん事務や開発もあります。それでも、会社のメインの人たちは営業や製造です。それを営業や製造の仕事は数値化しやすく納得性も高いのです。けれども、自治体はまだまだ数値化がしにくい仕事が多いです。その評価を基に、お金が多い・少ないという納得性をどこまで高められるか。納得性があればいいのですが、ないのです。どこが違うのか。民間企業の人たちはどちらかと言うと、頑張って稼いでお金をたくさんもらいたいという人たちが、一般には公務員より多いです。公務員はどちらかというと安定的に暮らしたいという人が多い。そういう中で、頑張るぞという動機付けをどうするか。評価

することは大事ですが、公正処遇に結び付けようというときにどうするか。しないわけにいかないの、どこをどうするかという工夫が大事なのです。

## 9. 処遇への活用は工夫が必要

評価は何に連動するか。まず一つは賞与です。年2回、半期ごとの賞与に結び付けることが大切です。昇給は1年です。昇格は複数年です。プラス、昇格試験があります。昇進は組織の都合や適性を考慮に入れます。評価の精度が高ければ、半期ごとでもいいでしょう。半期か、1年にするか、複数年にするか、あるいは適性を考慮するかは、人事考課の正確性、納得性との兼ね合いになります。納得性が高くて正確であれば、賞与、昇級、昇格の三つでしょう。しかし、納得性がない、正確性に自信がないというときに、いきなり昇格させると、本来の人事考課の目的と違って来る可能性がありますので、工夫する必要があります。

どのように連動させるか。評価の決め方は、項目一つひとつでAかBか、そして総合評価でAかBを決めます。そういうときの決め方をどうするか。それから、評価の格差をどうするか。この辺も問題です。

## 10. 総合評価の決め方

総合評価は、点数で決める場合と、分布規制で決める場合があります。多くの場合は原資が決まっているので、分布規制でせざるを得ません。そうすると、必ずSとDが出てきます。同じ職場、あるいは同じ組織に何万人といれば分かりませんが、小さければ分かります。「あいつはSを取った、俺はAだ」というようになります。だから競争です。朝礼では「みんなで協力して頑張っていこう」と言いますが、実際には取り合いです。しかし、原資の問題があります。母集団を小さくすれば、「あいつはSだ、俺はDだ」と、見えます。大きくすれば見えませんが、反省もありません。そういう問題もあります。民間企業ではいろいろなことをしています。原資の問題は、このように点数化してしまえば関係ありません。そうすれば見えなくなります。パーセンテージを決めなくても原資は守れます。Aがたくさんあれば、1ポイント減ったとしても問題ありません。

あるいは、平均点を出して、平均点や標準偏差の乖離でみます。明らかに平

均点よりもすごくいい、すごく悪いという人については差を付けるけれども、平均点の前後の人たちは差を付けないというやり方もあります。あるいは標準偏差というやり方もあります。その辺を工夫することです。共同体もしくは組織として力を発揮するためのものですから、組織の協調性がなくなってしまうたら全く逆効果です。その辺を考えた処遇への連動が必要です。

## 11. 組織風土の問題

もう一つは、組織風土の問題です。これが大きいかもしれません。これは自治体だけでなく、民間企業にもあります。上司と部下の仕事が連鎖している。部下が良い仕事をする事で上司の仕事の成果につながる。そうすれば、上司は部下の仕事をチェックし、指導します。評価したものが仕事に戻ってきます。民間企業の営業部長は、自分の部下をしっかりと教え、指導します。だから人事考課が機能するのです。ところが、民間企業という管理部門、あるいは一部の自治体で話を聞くと、上司と部下がばらばらで、部下は部下、上司は上司で、何も連鎖していない。部下が失敗したら部下のせい、上司は関係ないとなってしまいます。そうすると、上司が部下の仕事に関心がないので、アドバイスしない、指導もしない。そうすると人事考課は機能しません。部下はそこまでもとから気にしていません。上司は部下の仕事が分かりませんから、部下に目標も作らせる。これではいけません。

ですから、人事考課制度におけるもう一つの大事な役割が、人事考課制度を本当に機能させるために、組織の風土を変えていくということです。連鎖した組織にしていくということです。それをしなかったら駄目です。組織風土をそのままにしておいて、ただ人事考課制度を入れましょう、評価しましょうといっても、上司は部下の仕事は全然関係ない、部下が失敗しても関係ないので、指導もしません。だから、組織風土を変えることが一番大切です。上司と部下の仕事が連鎖している、つながっている仕組み、組織風土にして初めて人事考課、あるいは目標管理が機能するのです。組織風土を変え、仕事を連鎖させるということも人事考課の一つの役割だと思います。その点を踏まえて、人事考課の導入を進めていただきたいと思います。

## 事例報告①「成果向上型人事評価制度の導入の支援」

### 「人事評価制度支援」

上浦 善信

(おおさか市町村職員研修研究センター 副所長)

私の方からは、当センターが、和泉市の人事評価制度導入支援で活用した「eラーニング」、「面談の進め方マニュアル」、「成果向上型人事評価制度」について、ご紹介させていただきます。

#### 1. なぜ和泉市なのか

当センターでは、平成20年度から22年度にかけ、人事評価研究会を実施し、その研究の成果として、二つのeラーニングコンテンツや面談マニュアルを開発しました。

そして、この研究会に参加していた団体のなかで、これから人事評価制度を導入しようとしていた和泉市で、この開発したコンテンツ等を活用して、制度導入を図ろうとなったわけです。

#### 2. 人事評価ラーニング


人事評価ラーニングIは、全職員を対象として、主に人事評価に対する不安や偏見を取り除くことを目的としています。アドバイザーとして、早稲田大学大学院稲継裕昭教授を招聘し作成したもので、稲継先生が講演されている内容や考え方を落とし込んだものとなっています。

キャラクターには、フレッシュでやる気のある若手職員、身近な中堅職員等が登場し、人事評価に対する不安や偏見を取り除くようになっています。



(図 1)

**人事評価ラーニング I**



- 全職員が対象
- 人事評価に対する不安や偏見をとることが目的
- 人事評価制度は、差をつけることが目的ではなく、人材育成に役立て、良質な住民サービスを提供し続けるためのツールである。
- フレッシュでやる気のある若手職員と身近な職員が登場して、よく職場でする会話でスタート

(図 2)

**人事評価ラーニング I**

**オープニング**

- 第1章 はじめに
- 第2章 人材育成について
- 第3章 人事評価制度の一般例
- 第4章 被評価者としての留意点

**エンディング**


- 修了テスト・集合研修用テスト①②
- 用語集
- テキストのダウンロード(PDF)

人事評価ラーニング II は、研究会に招聘した、数人の評価者研修の講師のプレゼン講義から、各講師がどのような点を注意、強調して講義されているかについてまとめ、その中で自治体にむいていると思ったところを反映した内容で、面談の進め方や、陥りやすい誤りについて学ぶことを目的に開発しました。これは、先ほど基調講演を頂いた人事教育研究所の金森忠志先生にアドバイスを頂きながら完成させました。

キャラクターには、評価の厳しい課長や、中心化傾向にある課長、そして評価の甘い課長などが登場し、特に面談の方法について詳しく説明しています。

(図 3)

**人事評価ラーニング II**



- 評価者が対象
- 人事評価は、職員を指導育成することで、成果を向上させ、良質な住民サービスを提供し続けるためのツールである。
- 日頃のコミュニケーションの重要性や面談の進め方・指導法を学ぶ。
- 陥りやすい評価傾向とその対策を学び、評価エラーを未然に防ぐ。

(図 4)

**人事評価ラーニング II**

- はじめに
- 第1章 人事評価の基本
- 第2章 信頼関係を築くためのコミュニケーション
- 第3章 面談について
- 第4章 公正で納得のできる人事評価を目指して

**おわりに**

- テスト・アンケート
- テキストのダウンロード(PDF)

### 3. コンテンツの実演

CDをパソコンに入れます。そしてコントロールパネルから開くと学習スタートのアイコンが現れ、これをクリックするとインデックス画面が現れるという流れです。

\*\*\*映像上映\*\*\*

標準学習時間は150分です。1日に少しずつ見ていく、例えば、1章ずつ見ていくといった使い方がお勧めです。

#### 4. 人事評価ラーニングコンテンツ開発の背景

このコンテンツを開発した背景には、人事評価に対するアレルギーの問題、管理職の方々の理解不足などが挙げられますので、人事評価に対する正しい理解を浸透させて、所属長に部下育成をきちんとしてほしいという強い思いをもって開発しました。

(図5)

人事評価ラーニングコンテンツ開発の背景

- ・人事評価に対するアレルギー  
→制度が浸透しておらず  
やらされ感や反発を持つものが多い
- ・管理職の役割(仕事の管理・人の管理)の理解不足  
→OJTが浸透しておらず  
人材育成が自分の仕事である理解が少ない。
- ・評価されたことのない職員が、評価することになる。
- ・面談をうけたことのないものが、面談を実施することになる

#### 5. 人事評価ラーニングコンテンツ活用方法

人事評価ラーニングⅠは、人事評価に対する誤解を払拭し、正しい理解を浸透させるために活用いただきたいと思います。これは導入団体にも、まだ制度を導入していない団体にも活用可能です。

人事評価ラーニングⅡは、主に制度を導入している団体の評価者を対象に活用いただくものですが、導入していない団体にも、今後の制度理解のために活用いただくことは可能です。

#### 6. 人事評価ラーニング活用ケース (図6)

図6と図7は活用例をイメージしやすいように作ったものですが、ケース1はこれから人事評価制度を導入する団体です。まず最初の1か月目に人事評価ラーニングⅠで学習していただき、2か月目に制度理解のための説明会を開催します。3か月目以降に人事評価ラーニングⅡで

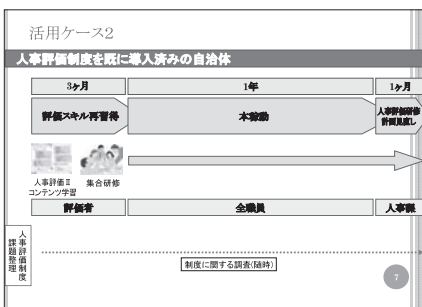
人事評価ラーニング 活用ケース1

人事評価制度をこれから導入する自治体

	1ヶ月	2ヶ月	3ヶ月	6ヶ月	1年	3ヶ月
人事評価制度 学習	制度理解	評価スキル習得	実行運用	本業務	評価 制度見直し	
	人事評価Ⅰ コンテンツ学習	制度説明会	人事評価Ⅱ コンテンツ学習	集合研修	人事評価導入 説明会	面談 評価シート提出
人事 評価	企業職員	企業職員	評価者	評価者	企業職員	企業職員
	・人事評価制度 の目的 ・導入ステップ ・評価方法 ・評価シートの検討		・権限評価の実施 ・運用課題の把握 検討		・面談状況の分析 ・運用時の相談対応 ・課題整理	

学習していただき、その後、集合研修をし、導入説明会という流れがいいのではないかと思います。

ケース2は導入済みの団体での活用法です。評価者研修とのブレンドिंगがお勧めですが、単独活用も可能です。

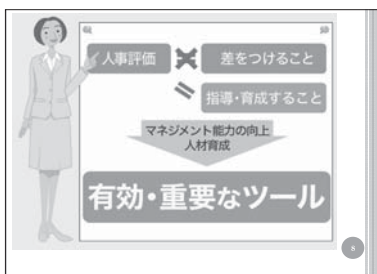


和泉市の場合はケース1のスケジュールでの導入をお勧めしました。ここでは人事評価で人材育成をして、究極の目的は住民サービスの向上であると位置付けてはどうかと提案しました。人事評価で職員の意識とその行動を変えることで、より住民の望む行政サービスを提供することが可能になるという理屈です。

私も年に何度か、市町村アカデミーをはじめ、いろいろな団体で、講義する機会を頂いていますが、そのときに一つの手法としてお勧めしましたところ、この提案で、職員組合との制度導入についての交渉が、うまくいったという報告を聞いています。

また、自治体の人事評価は、単に差を付けるためではなく、指導・育成していくためのもので、管理者のマネジメントにとって有効である、そして重要なツールであるということを管理者の皆さんに何度も確認いただく必要があるとお伝えしています。

(図8)



## 7. 管理職（評価者）の役割

管理者の役割は仕事の管理と人の管理がありますが、部下を育成していくのが自分の仕事であると認識していない管理職が非常に多いというのが、人材育成部門の悩みではないかと思います。そこで管理職の皆さんには、日々のOJTが大変重要で、どんなノートでもいいから育成シートなるものを作ってメモを



したり、時にはほめ、時には叱るなどするとともに、報告・連絡・相談をさせ、コミュニケーションを取っていかないといけないということを、研修などで繰り返しお伝えせねばなりません。

そして、人事評価の中で、面談というものを部下育成の最重要機会ととらえて実施してほしいものです。

その面談の手順ですが、世間話から始めて緊張をほぐし、自己目標や役割確認について話をさせて、最終はお互いが確認するという流れが一般的です。

(図9)

日々のOJTの重要性を研修で

(1) 日々のOJT  
部下の育成・評価は、  
所属長(評価者)の仕事

(2) 育成シート・OJT観察メモ・ノート

(3) 信頼関係を築くコミュニケーション

時には「ほめ」、時には「注意」  
報告・連絡・相談させて、コミュニケーションを図る

9

(図10)

面談を通じて人材育成

面談の流れ

①はじめに(アイスブレイク)  
②面談の目的  
③自己目標・役割の確認  
④内容のすり合せ  
⑤具体的方法の確認など

コミュニケーションを通じて、お互いの役割の共有化を図るとともに、影響づけを行うことも目的の一つ

10

面談の進め方マニュアルは、eラーニングの内容から抜粋して作成したのですが、面談のポジションどりや、面談のためのシナリオシート、面談の準備カードなども掲載していますので、ぜひ面談を通じてマネジメントの復権も図っていただきたいと思っています。

和泉市でもご活用いただきましたが、現在、全国の様々な自治体で活用いただいています。データでお送りすることも可能ですので、ぜひご活用ください。

## 8. 成果向上型人事制度

最後に、「成果向上型人事制度」というネーミングについてご説明したいと思います。人事評価制度にはいろいろなタイプ、いろいろな考え方があり、人によってイメージする内容もまた異なります。

「成果主義」という言葉も人によって定義がまちまちで、一部のIT企業が実施していた評価制度をそのままイメージする人もあることと思います。

(図11)

成果向上型人事制度

職員を成長させ、  
仕事の質をあげる仕組み

①⇒面談を通じて、モチベーションを上げる。指導する。  
②⇒職員が成長する。  
③⇒質の高い仕事のできる職員が増える。  
④⇒仕事の質が上がる。  
⑤⇒組織が活性化し、(処遇がよくなる。)  
⑥⇒生き生きとやる気をもって働く。モチベーションが上がる。  
⑦⇒さらに職員が成長する。  
⑧⇒質の高い仕事のできる職員が増える。成果が向上する。

(図12)

成果向上型人事評価制度	一部企業の成果主義
<p><b>目的</b> 処遇にも活用するが、評価結果を基に、能力活用や育成に活用</p> <p><b>運用</b> 成長の上がらなかった人の問題点を把握し、指導して全体のレベルを上げる。</p> <p><b>人材育成</b> 本人の努力と大事であるが、組織として上司の指導やOJTを実施する。成果の出せる人材を内部で育てる。</p> <p><b>フィードバック</b> 育成ポイントを確認する場</p> <p><b>継続する推進策</b> 技術伝承を必要とする製造業自治体など</p>	<p>報酬の決定のために 行う</p> <p>メリハリ処遇を行う</p> <p>教育は、自己責任。 成果の出せる人を外部 調達</p> <p>報酬決定の場</p> <p>一部のIT関連企業など</p>

これはよく報告・相談される事例ですが、首長から直ちに導入せよとの命令で、導入目的が明確にならないまま、急いで導入してしまいました。OJTの仕組みが全くない中で人材育成をうたってスタートしたが、うまくいかなかった。などがあります。

このようにならないためにも、所属長に管理職としての役割を再認識していただいたうえで、人事評価制度を、「職員を成長させ、仕事の質を上げる仕組み」と位置付け、職員が生き生きとやる気を持って働けるように運用していくことが重要だと思います。

人事評価制度という仕組みを使ってモチベーションを上げる。そうすることにより、職員が成長する。職員が成長し、質が上がることで、質の高い職員が増える。質の高い職員が増えると、仕事の質が上がる。仕事の質が上がると、組織が活性化し、生き生きとやる気を持って働くことになる。そうすると職員がさらに成長する。…というような「良い循環」になることを狙いとして、「成果向上型」という名称にしました。

この考え方は、一部の成果主義を除き、どんな制度にも通ずるのではないかと思います。成果向上型と、一部企業が実施していた成果主義の違いは表にまとめていますので、ぜひ後でご覧いただきたいと思います。また、成果向上型の人事評価、評価者にとっての意義も資料に載せています。

(図13)

成果向上型人事評価・評価者にとっての意義

職員に、職務を割り当てるためには、個々人のもっている能力や資力、適度、職務遂行の成果を的確に把握しておく必要があります。  
評価結果を職務割当の判断材料として活用する。

評価を通じて、職員の能力的な不足を発見し、育成課題を明確にする。  
そして、適性を見極めてキャリア形成を支援し、能力開発を図る。

メンバーの長所、短所など特性をつかみ、それに応じた職務づけを行う。

(図14)

評価者が求められる取組姿勢

人事評価は、公務効率の向上のためのマネジメントの一環であり、管理・監督者等にとって、本来の責務の一つとして自覚する。

評価者は、自らの管理能力が問われているものとして自己点検する。

職員の人格ではなく職務行動や成果を評価するものである点を徹底する。

日頃から被評価者の職務行動の観察・把握や被評価者とのコミュニケーションに努める。

日頃から能力評価項目を意識して、職員に助言・指導を行う。

定められた評価手続きを省略せず、忠実に履行する。

個人情報等、評価に関する情報管理に細心の注意を払う等。

これからの自治体職員には、地域の一員として、住民と共に地域の問題を語り合い、時にはファシリテーターとなり、問題解決に努力する人間が求められるのではないかと思います。この制度により、より良い循環を生み出し、職員がより成長し、その結果、地域の状態や住民生活が向上してほしいものです。

どのようなタイプの人事制度であっても、職員を育てるという基本を忘れては、皆さんの制度運用により、職員が、生き生きしたり、住民満足度が上がるようなことにつながるようお願いしまして報告を終わりたいと思います。

## 「人事評価制度の導入」

友谷 靖子 氏  
(和泉市総務部人事課 課長補佐)

### 1. 和泉市で人事評価を導入した経緯

平成19年3月に和泉市で作成した「和泉市職員人材育成基本方針」の中で、人事考課は人事評価制度の研究という位置付けでした。なぜこのようにしたかという、人事評価を実施するということに対して労働組合の反発が予想されたからです。方針策定後は、人事評価制度研修会に参加し、情報収集や勉強をして準備をしていましたが、現実には何も進んでいない状態でした。

しかし、他市もどんどん評価制度を導入しているという動きがあり、本市に

においても財政健全化と人材育成を2本柱とした和泉再生プラン（実施期間：平成23年度～平成27年度）が策定され、人事評価の実施とその進捗管理が対象項目となったことにより、導入が一気に進んだところです。

私は、右も左も分からず、何からどう始めていいかも分かりませんでした。研修に参加していた職員は異動になり、分厚い研修資料が残されている状態でした。そのときに、とてもありがたい助け船がありました。本市の職員が人事評価を勉強するためにマッセOSAKAの人事評価研究会に参加しており、良いタイミングで「研究テーマを活用して人事評価を導入しませんか」とご提案いただいたのです。こちらとしては願ってもないありがたいお話で、飛びついた次第です。

## 2. 人事評価を導入する際の課題

その当時課題となっていたのは労働組合の説得でしたので、一般職への導入は難しいだろうということで、管理職から導入しようという方向に持っていきました。評価者の能力を上げないと一般職へ導入しても不公平感が出るという思いがありましたので、取りあえず管理職から導入し、評価者の能力を上げていくことを目標に実施していくことにしました。

現在、この人事評価結果の給与への反映はまだ実施していません。平成23年度は課長補佐級への能力評価のみの試行実施です。目標管理と能力評価の2種類を行いますが、平成23年度は試行実施ということで能力評価のみでした。平成24年度は課長補佐級は目標管理も追加し、能力評価と2種類の本格実施、そして次長級・課長級は能力評価のみの試行実施という形で進めました。平成25年度は課長補佐級以上、次長級・課長級までが目標管理を含めて本格実施を進めています。部長級はこれ以上昇格することもないですし、部長という役職に就いているので人事評価も必要ないであろうという判断で、部長級への人事評価はしていません。

## 3. 実際の導入の様子

平成25年7月で、本当は係長級以下の職員に試行導入をしなければいけない時期になっているのですが、まだできていません。これはこの後、何とか今年度中に、途中からでも進めるという方向に進んでいます。その他、小・中学

校・保育園・幼稚園と消防職についても進めていこうと思っています。

平成22年度3月の人事評価導入について簡単に説明すると、まず係長級以上を対象に、導入研修ということで、人事評価とはどんなものかということを説明しながら、その研修を補完する形で、先ほど紹介された人事評価eラーニングⅠを、配布して受講していただきました。このとき、eラーニングがどんなものか知らない職員もおりましたので、これがeラーニングを知っていたかどうかきっかけにもなったと思っております。

それから実際に評価記録書を作り、実施要綱を作成しました。この作業が一番大変なところです。評価記録書さえできてしまえばすぐに実施できるのですが、この記録書を作るのが苦勞するところでした。記録書作成については、マッセOSAKAの方で一定の評価項目や評価基準をある程度セットしていただいたものがありましたので、それを和泉市仕様を作り替えるという作業を行いました。実施要領や実施要綱もご提示いただいたものを和泉市仕様に変更して進めました。

実際、平成23年10月～12月の3か月間だけ課長補佐級への試行実施を行いました。この試行実施が始まって1か月後に、評価者研修を「評価するにあたって」というテーマで4回開催しました。その研修を補完する目的で、人事評価eラーニングⅡを、同じく係長級以上に配布して、受講していただきました。3か月間の評価期間終了後に、1月に実際に評価していただくことになるので、そのときにも面談の仕方や、評価記録書をどのように付けていくかという研修会を、評価者を対象に2回開催しております。そして、2月に評価記録書が人事課に提出されました。その後、その評価記録書と、職員へのアンケートを実施し、集計したところです。

評価者別にとった人事評価に関するアンケートは、研修内容が理解できたか、eラーニングがどのように役立ったか、評価結果を開示することをどう思っているか、人事評価の実施をしたおかげで行動などがどう変わったかという意識調査です。そういう内容について、一次評価者、二次評価者、評価される人別にアンケートを取りました。

人事評価記録書は、次長級・課長級用と、課長補佐級用があります。これはA3の両面にしてあり、表には五段階評価の点数（S・A・A・B・C）とコメントを書いています。裏には評価基準の参考具体例が書いてありま



す。例えば五段階のうちでどこまで出来ればSとか、どこまでできたら期待どおりAというような簡単な基準をあらかじめここに表記し、評価のばらつきが出ないように形で作っています。これを作るのが一番大変なところかと思えます。

次に自己目標管理シートですが、今年度はどのような目標でやっていくかを書いていただくものです。実際には目標管理シートと、評価記録書の2枚を人事課へ提出していただきます。まだシステム化されていませんので、ほとんど紙ベースで動く形になります。

行動観察記録表は、育成シートです。これは、部下の行動で何か気付いた点、出来事があった場合に記録する用紙として使ってくださいということで渡しています。

アンケート結果を一部紹介します。研修やeラーニングで、人事評価について理解が深まっているようだという反応が多かったと思います。それから、評価内容を開示して面談することが良い、見せてくれる方が良いという反応でした。評価された内容については、ほぼ納得しているという意見も多かったと思います。研修は何回も開催して、非常に丁寧に進めているという感じがするという意見もありました。これらは良いと思った人の意見です。逆にマイナスの意見もありました。余計な手間がかかる、人事評価で何かが変わるとは思えない、出来事の記録（育成シートなど）を取る習慣がないので苦勞する、また、同一の職場でない場合の評価が難しいという意見でした。

#### 4. 今後の課題

2年間実施してみて、今後の課題は五つです。

一つ目は、評価者の評価能力が育っているかというところで、同じ職員を違う評価者が評価して同じ結果になるかどうか。また、評価者研修に毎回参加して熱心に聞いていただく人と、全く参加しない人も確かにいるので、その評価レベルの格差の解消が必要ということです。

二つ目は、面談効果の向上ということで、お互いに言いたいことが言えているか、お互いに理解し合っているかということです。コミュニケーションが取れているのか。この辺はどんどん進めていくことで充実させていきたいと思っています。

三つ目は、現在は人事評価を給与に反映させないということで導入したのですが、勤務評定をこの人事評価とは別に全職員対象に実施しており、2回評価するのは評価者の負担が大変大きいので、将来的には、この人事評価が全員に導入された時点で勤務評定と一体化するようになるだろうと考えています。

四つ目は、目標管理が職員には難しいし、苦勞しているように思われます。自分がその業務の中で何をどの程度まで、いつまでにするのかを設定し、文章化することに苦勞されています。今後は数年実施して、ある程度どんな目標を立てたかというデータが集まったら、事例として示していかないとけないと思っています。

五つ目は、給与に反映していないので苦情もほとんどない状態で進んでいますが、反映させることになった場合、苦情相談の件数が増えると思っています。そのときはどうなるだろうと心配しながら進めているところです。

以上、実施してきた上での感想と、取り組みの状況を話させていただきました。

## 事例報告②「人材育成型人事考課制度」

小堀 喜康 氏

(人事評価実務コンサルタント、元岸和田市職員)

私はこの3月に定年退職をし、今は自学工房という小さな看板を掲げ人材育成アドバイザーの活動を始めておりますが、今日は岸和田方式の人事評価制度の開発者ということでお招きいただきました。人材育成型の評価制度と言われますが、私どもが制度を作った11年前には処遇管理型の評価制度しかなく、全て給与決定のため、処遇管理をするための評価をするのだという時代でした。初めて人材育成を目的として制度を作ることになり、人材育成型の評価制度ということで雑誌などにも取り上げられ、知られることになったわけです。

今日は、岸和田市がどうして人材育成型で制度を作ろうとしたのか、その開発の目的、基本的な考え方、それをどのように運用していけばいいかを中心に

お話しさせていただきます。

## 1. 開発のコンセプト

まず、どのような基本的な考え方で開発をしていったか。全体としては、「個性を生かし 人が育つ 人にやさしい評価制度」というイメージを掲げて開発に当たりました。言い換えると、職員を大切に評価制度と言えると思います。これは基本的な考え方ですが、報酬、つまり給与に反映させて、金銭的な報酬で職員を統制して管理することは一切してはいけない、そういうことはかえってモチベーションを下げるという考え方です。職員は内発的に動機付けられて自律的に仕事をするときにモチベーションが高まる。だから、そういう働き方ができる、そういう働き方が評価される評価制度を作っていく。それが岸和田市の根本的な考え方でした。

もう少し具体的に開発のコンセプトの話をしてみると、七つあります。まず一つ目は、内発・自律を重んじる。これがモチベーションを高めるという考え方です。二つ目は、職員の支持が得られる制度です。人事にやらされている、管理されているというのではなく、制度を作るときの基本的なスタンスとして、職員の目線に立って、職員の視点で制度作りをしていくということです。三つ目が、自分が成長したという成長感、あるいは仕事をやったという達成感が評価を通じて実感できるような評価制度を作るということです。四つ目が、コンピテンシー手法を導入するということです。従来の勤務評定と言われるものがありましたが、その最大の欠点は、抽象的、主観的な情意評価が入っていることだと言われていました。ですから、情意評価を排除して行動評価にし、そのためにコンピテンシー手法を使うということです。五つ目が、評価基準だけではなく、評価結果についても全てオープンにし、透明性の高い、納得性の高い制度作りをしていくというものです。そして、六つ目はシンプルな制度にすることです。評価制度の主役は一人ひとりの職員です。評価する管理職ではないのです。評価される職員が、自分のために活用し能力開発して初めて生きる制度ですから、主役は一般職の一人ひとりの職員を含めた全職員です。ですから、誰でも簡単に使えるように、分かりやすいシンプルな制度にすることです。七つ目が、多面評価です。管理職も部下から評価されて、管理職のマネジメント力を向上させていきます。これらを入れ込みたいということで、制度開

発に当たりました。以上が開発の基本的な考え方です。

## 2. 人事評価制度を考える三つの視点

評価制度とは、単に給与を改定するとか、休暇制度を変えるというレベルの話ではなく、組織のマネジメントをどうするかという、行政組織、人事行政、ひいては組織の運営の根幹に関わるすごい制度です。ですから、これは何の目的のためにするかということをしちんと押さえて導入しないとけません。枝葉だけどこかのまねをして導入すると失敗します。

人事評価の最終目的は、評価することではありません。もちろん制度を導入することが目的でもありません。職員力を上げて、それをマネジメントして組織力の最大化を図り、それによってより良い行政サービスを住民にお届けするのが最終目的です。職員力をアップさせる、いわゆる能力開発をするために能力評価をしていくのです。組織のマネジメントを高めるために、目標を共有する仕組みとして目標管理を入れていく。ですから、能力評価と実績評価としての目標管理がありますが、それぞれの制度導入の目的は、職員の能力開発であり、マネジメントの向上、目標の共有が一番のポイントです。制度を運用してそれができなかつたら、こういう制度を入れる必要はありません。無駄です。単に労力を使って評価しておしまいということであれば、この制度を入れる値打ちはありません。

## 3. 岸和田方式の簡易コンピテンシーの能力評価

岸和田方式の最大の特徴は、簡易コンピテンシー能力評価であるということをよく言われます。これは能力評価と言っていますが、実は能力評価ではなく、行動の評価をしています。コンピテンシーとは一般的に、いい仕事をするために必要な能力、いい仕事を達成するためにこういう行動を取ると効果的だという行動を評価するのです。これはデビッド・マクレランドというハーバード大学の行動心理学の教授が、アメリカ国務省と共同研究した成果を基に開発した考え方です。できる職員の行動を観察し、仕事をする上でどういう行動が有効なのかを分析し、コンピテンシーという項目、概念を作ったものです。そして分かったことは、IQと言われる、計算力や記憶力、知識の多い・少ないというようなものではなく、仕事上、大切なのは感じる知性、こころの知能指数(EQ)

だということですが。

五つの主なEQがあります。一つ目は自己認識力です。自分のことを認識できる、どういう人間かということが分かる。二つ目は、自分の感情のコントロールがうまくできる。三つ目は、目標達成力です。目標達成まで辛抱強く努力し続けることができるタフなメンタルを持っていることです。四つ目は、共感力です。相手の気持ち、相手の考えを感じ取る力です。五つ目はコミュニケーション能力です。相手の方とうまくコミュニケーションを取りながら人間関係をうまくやっていく力です。こういう力が仕事上、必要なものなのだということが分かりました。

これが現れる職務行動を観察して評価するというのがコンピテンシー評価です。これはアメリカで広がり、1997年に武田薬品工業が日本で初めて導入して以降大手企業で導入が進んでいきました。自治体では静岡県や栃木県宇都宮市で先進的に取り入れられました。それを参考に、岸和田市がコンピテンシー評価を独自に開発しました。

岸和田市のコンピテンシー評価の特徴のうち重要なものは二つです。一つは、シンプルさを追求した行動評価にしているということです。一般的にコンピテンシー評価は、十数ページあるコンピテンシー辞書という、細かな行動を記述した辞書を使って評価をしますが、それは大変難しく、素人で使いこなせるようなものではありません。1日や2日の研修で使えるようなものではありません。どうしたら使えるようになるかということで、岸和田市ではシンプルさを追求し、そういう行動がよく見られるのか、たまに見られる程度なのか、全く見られないのかという三段階の評価にしました。

もう一つは、その具体的な行動は、職場でアンケートを取り、答えてくれた職員全員から、岸和田市役所の職場でどういう行動が本当に大切かを聞き取りながらこつこつ調べた、全く独自のものということです。ですから岸和田市独自というか、自治体に合ったものになっていると自負しています。

この二つがありますから、職員が簡単に使えて、しかも現場に合っているので、自分の能力開発に生かすことができる。これが最大の特徴です。

#### 4. 能力評価の導入（見直し）チェック・ポイント

制度を導入されていても、うまくいっていない、あるいはこれから導入する

という団体もありませんが、どういうところをチェックしたらいいかポイントをお話しします。

一つ目は、職員が能力開発に本当に活用できる制度になっているかどうか。職員がこれをするによって気づきを得られているかどうか。

二つ目は従来の勤務評定の問題で、先ほど言った情意評価の項目が排除できているか。

三つ目は、まず本人が自己評価する形になっているか。

四つ目は、評価結果は全て本人に開示しているか。本人の一次評価、二次評価だけではなく、最終評価まできちんと開示しているかどうか。また、個人評価だけ、「あなたは75点ですよ」と言うだけでは不十分です。なぜかという、75点が上位なのか、中ぐらいなのか、下位の成績なのか分からないからです。ですから、全体の評価結果はどうなったのかということもオープンにしないと意味がありません。

五つ目は、管理職だけではなく、全ての職員が制度を理解しているか。管理職の評価者研修だけをしていても意味がないのです。全職員にきちんとこの制度についての研修を、導入時だけでなく、毎年ずっと行っているか。岸和田市はもう10年たちますが、今でも毎年1回、全職員を対象にした評価研修を行っています。

六つ目は、能力評価を能力開発につなげる仕組みがあるかどうか。岸和田市では職員がこの能力を伸ばしたいと思ったときに、こういう研修がありますよという形で提示し、その研修メニューの中から本人に選んでいただく選択制の研修体系に切り替えて、職員の能力開発をサポートする、能力評価と研修をリンクさせるということをしています。

七つ目は、これは給与反映させておられる自治体の話ですが、能力評価と実績評価の結果を両方合わせたものをボーナスに反映させたり、給与査定に使ったり、混同していないか。能力評価の結果は給与に反映する、実績評価の結果はボーナスに反映させるというのは人事のセオリーです。反映させておられるところは、そういう混同がないかチェックされるといいと思います。

## 5. 目標管理による実績評価

岸和田方式と言うとコンピテンシー評価ばかり注目されるのですが、実は岸

和田市は民間の大手企業がされている目標管理、あるいはそれ以上の本格的な目標管理制度を持っています。20世紀の最も偉大な経営学者の一人であるピーター・ドラッカーが提唱した「management by objectives and self-control」を日本では「目標管理」と訳し、頭文字を取ってMBOと略して使われます。これが目標管理の基本的な考え方で、目標を使って組織をマネジメントする、仕事をマネジメントするということになります。もともとドラッカーは、目標管理を評価制度として開発したのではありません。本来は組織をマネジメントする方法で、目標を使って組織のマネジメントをうまくやりましょうという考え方です。ところが現在の日本ではその組織マネジメントがおろそかにされ、成果主義をするための評価制度に成り下がってしまっています。ピーター・ドラッカーは嘆いているのではないかと考えています。

数年前に大ベストセラーになり、読んだ方もいらっしやると思いますが、『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら』という本がすごく売れました。「もしドラ」と呼ばれ、NHKでアニメになりましたが、大変素晴らしい内容です。川島みなみちゃんというかわいい女子高生が、弱小の公立高校の野球部をドラッカーのマネジメントの手法を使って強くしていき、甲子園に出場するところまで持っていくというストーリーです。ストーリーも素晴らしいのですが、著者の岩崎さんの素晴らしいところは、「自己目標管理」ときちんと訳しているところです。先ほど、「目標管理」と訳されたと説明しましたが、これは故意に、後ろのand self-controlが削除されてしまっているとしか考えられません。そういうことをちょっと覚えておいていただきたいと思います。

目標管理のポイントは三つあります。まず一つ目は、組織内で部長の目標と課長の目標と係長の目標がきちんと連鎖する、整合性が取れている、つながっているという状態で、みんなが同じ方向に向かって、ベクトルが合わさるような形で共通認識を持って目標を設定していく。これが大事です。ばらばらな方向に目標を設定したら、組織はばらばらになってしまいます。

二つ目は自己管理、今言ったセルフコントロールがモチベーションを高めるということです。ピーター・ドラッカーは、報酬ではなく、自己管理が強い動機付けをもたらすのだと言っています。働く人にとって、動機付けられるのは報酬ではありません。権限を与えられて、その仕事を任せられ、大変な仕事であっ

でも創意工夫をしながら自分でその仕事をやっていく。いわゆる自律です。そういう自己管理が認められて初めてモチベーションが高まります。上から押しつけられた目標ではモチベーションは高くなりません。

この二つを実現するためには何が必要か。それが三つ目です。目標設定するときに、上から「これは市長公約だから」、あるいは「もう既に総合計画で決まったものだからこれをしなさい」と強制的に降ろされる、一方的にトップダウンされるのではなく、現場の係員から係長、係長から課長、課長から部長、そして最終的にトップの判断で計画が決定されて、今度は下に降りていく。だから、ボトム・アップ・ダウンというコミュニケーションが組織の中できちんと取れているかどうかのポイントです。この三つが揃っていなかったら、目標管理は機能しません。

## 6. 目標管理の導入（見直し）チェック・ポイント

目標管理を導入されているところもたくさんあるかと思いますが、うまくいっていないところが多いのではないのでしょうか。それはなぜか。岸和田市ではシート1とシート2があり、部長、課長、係長はまずシート1「組織目標設定シート」を、下打ち合わせ、ミーティングをした上で作ります。作った段階でまたミーティングをして、部長の目標、課長の目標、係長の目標の整合性が取れているか、優先順位についての共通認識が一致しているかどうかというところをきちんとすり合わせをして、シート1を確定した上で初めてシート2「個人目標シート」を作ります。それで評価をしていきます。

ところが、ボーナスを査定するために評価制度を入れている、あるいは評価することが目的となってしまっている団体では、シート1の部分を飛ばしています。シート2だけでいきなり目標設定しているので、部長、課長、係長の目標がばらばらになり、失敗するという状況が生まれてきます。そのようになっているか、ぜひチェックしていただきたいと思います。

次に、コミュニケーション・ツールとして機能しているかどうか。ボトム・アップ・ダウンが本当にこの制度を使いながらできているか。上から一方的に押しつけられた形になっていないかということです。

最後に、主要施策といったものだけの評価になっていないか。私たちの仕事のうちの8～9割はルーチンワーク、日常業務です。主要施策はわずか1～2



割です。大半の部分の日常業務がきちんと評価されないような評価は、仕事を把握する上で意味をなしません。ですのでそういう制度になっていないかどうかをチェックされることをお勧めします。

## 7. 今後の方向性を考える

人事制度改革を、特に人事評価制度を作って進めていく上で大切なことは何か。国の制度や民間企業の成果主義的な制度はもう古いです。先進的な自治体の評価制度の方が数歩先を行っています。ですから、国や民間の動向に惑わされずに、本当に皆さま方の自治体、団体に合った評価制度、人事制度を自治的な判断できちんと作っていくことが大切です。

地方公務員法の改正は、平成24年11月の衆議院解散により廃案となりましたが、案を見ますと、人事評価制度を入れるということはどうなっています。人事評価制度の結果を使って、能力・実績重視の人事制度を導入していくということが義務付けられます。でも、どこを読んでも、評価結果を給与に反映させなければならないということは一言もうたわれていません。岸和田市は、能力・実績のある職員を的確に昇格させるための重要な判断材料の一つとして使っています。能力がある人が昇格すれば当然昇給します。生涯賃金としては大きな差が出てきます。それで十分、能力・実績重視の人事制度になっている、これこそ新しい能力・実績重視の人事制度であると岸和田市は考えています。

また、人事評価制度だけではなく、先ほど言った研修などいろいろなものとの連携などトータルな人事制度改革が必要だということと、5万人以上の市では紙運用はもう難しく、効率を考えればパソコンを使ったシステム化が課題になってくると思います。

最後に、皆さま方一人ひとりが、プロの人事行政マンとして、どういう考え方で自分のところの組織を運営していくべきか。それは皆さん方の責務です。自分のところの組織をどんな組織にしていけるか、どんな職員集団を作っていくのか。そういう組織運営の哲学を一人ひとりがきちんと持った上で制度改革をし、制度運用をしていく。これは絶対に必要なことだと思っています。

今日は寝屋川市の成果主義と、岸和田市の人材育成型が対極をなすということでお呼びいただいたと思うのですが、どちらも一つの考え方を持っています。私が思うに、成果主義は成果主義で一つの理念です。もし皆さん方が

本当に成果主義の方がいい、それが職員のモチベーション、組織力を上げると確信されたら、成果主義で行ってください。逆に人材育成型の方がいいと思ったら、人材育成型で行ってください。その中間はあり得ません。

二兎を追うものは一兎をも得ず。左へ行くか、右へ行くかです。真ん中の両方のいいとこ取りの道を行こうとしたら、結局ウサギのいないところへ行ってしまう。

### 事例報告③「頑張れば報われる職場環境を目指して」

石峰 昌明 氏  
(寝屋川市総務部人事室 副係長)

#### 1. 寝屋川市について

寝屋川市の人事考課計画について簡単にご説明させていただきます。寝屋川市は大体24万人規模の人口で、大阪でも北東部に位置します。平成13年4月1日から特例市へ移行しています。人事評価の話をする前に、寝屋川市の背景を説明しておいた方が分かりやすいと思いますので、ご紹介します。寝屋川市の正職員数は、平成25年4月1日現在1,215人です。職員数のピークは平成5年の2,506人ですが、現在この半分になっています。それは職員の適正化を図り、計画的に職員数を減らしているからです。定員適正化計画に基づき、適正化を図っているわけですが、今年の3月に第5期定員適正化計画を策定しました。平成25年4月1日現在で1,215人で、第5期定員適正化計画においては、平成28年4月1日の職員数を1,100人以内にするという目標を掲げています。ですから、今よりも100人ぐらい削減する計画です。

寝屋川市の人事制度は、テーマとしては「頑張れば報われる」人事制度の確立となっています。課長試験や「分限処分の指針」、人材育成基本方針に基づく人事改革ステップⅢなどのさまざまな人事制度は全て「頑張れば報われる」人事制度の確立のためにやっています。先ほど、岸和田市の人事評価制度で、内発と自律で職員のモチベーションを上げると言っておられましたが、ある意

味、寝屋川市は逆の考え方です。報酬や統制、公正とは言いにくいかもしれませんが、信賞必罰に重きを置いて人事制度を運用しています。

制度の内容としては、課長・係長試験を導入しています。これも頑張ったら報われる、試験を頑張った人が上に上がっていけるということで制度を敷いています。「分限処分の指針」に関しても、公務能率を阻害させている職員にその改善を求めるといことで、まじめに職務に取り組んでいる職員のモチベーションを高めるために分限処分を適用していくことを明らかにしたものです。

人事改革ステップⅢは、人材育成基本方針に基づいた年次の計画で、Ⅰ～Ⅲまで現在作っており、Ⅲをちょうど今、運用しているところです。研修、OJT、昇任昇格、人事異動、処分など他の制度と連動させる仕組みを確立するというので、人事評価を人材育成基本方針の大きな柱として制度の一体化を図っていかうとしています。寝屋川市としては人事評価制度に全ての制度を連動させて人事制度を確立していきたいと考えています。

寝屋川市の人事評価制度を説明させていただく前に、役職についてご説明いたします。役職は理事・部長は8級、次長・室長は7級、課長は6級、課長代理は5級です。ここまですが非組合員です。その下は係長、主任、副係長、主査、一般職員で、4級から1級までです。こちらの方は組合員という形になっています。

## 2. 人事評価制度の概要

先ほどの組合員、非組合員の形を見ていただいたら分かると思いますが、平成13年度に理事から課長代理を対象に人事評価制度を導入しました。ですから、そのときには係長から一般職員、いわゆる組合員を対象にした制度は導入しなかったということです。現在6期目の馬場市長が平成11年に初当選したときに、「頑張れば報われる人事制度を確立しなければいけない。だから人事評価制度を活用して給与に反映させなさい」と言っていたようです。それに基づき、人事室の職員が人事評価制度の内容を作り、その制度を導入した段階から勤勉手当に反映していきました。ですから、試行期間を経ずに、そのまま勤勉手当に反映させる人事評価制度を運用していったということです。

その制度を人事室の職員が作る際にも、いわゆるコンサル的なものは入れずに、全て寝屋川市の職員が自前で制度を確立したと聞いています。コンサルを

入れると、なかなか難しい調査や研究を経た上で、分析結果が細かくなってしまったり、評価指標が細かくなってしまったりすることもあるのですけれども、寝屋川市の場合は職員が作ったので、分かりやすくなっているのかとも思っています。

係長から一般職員を対象とした人事評価制度については、平成18年度から21年度にかけて試行実施をし、平成22年度に本格実施しました。

職員数の削減が進められていると冒頭にご説明しましたが、職員数の削減が図られると、今後、職員一人ひとりに求められる役割が大きくなってくると思います。ですから、職員一人ひとりの長所・短所を把握し、成果をきちんと評価して、その人が頑張れば頑張る分だけ報われるということを人事評価制度において示していくことが今後も必要になってくるかと思えます。

人事評価制度を本格実施する際には、人事評価に関する検証委員会を立ち上げています。平成22年から本格実施しましたが、そのときには人事評価に関する検証委員会に内部のメンバーを併せて、いろいろな方々の意見を頂いて本格実施に踏み切りました。これは、いろいろな方々の意見を入れて良い制度にしていこうということはもちろんですが、人事室の職員だけで作っていない、みんなで作った制度にするためでもあります。本格実施と言っても、実は一般職員に導入した際には、勤勉手当等には反映させていませんでした。平成24年度の結果をもって、今年、平成25年度より勤勉手当に反映させることにしています。平成24年度に勤勉手当に反映するという改正を行いましたので、その前の23年度において検証委員会を立ち上げています。

課長代理以上については管理監督者の資質の向上、一般職については人材育成を大きな目的として、制度を運用していくということを言っています。理事から課長代理については132人、係長から一般職員については1,320人を対象として、人事評価制度を導入しています。こちらは、先ほど正職員1,215人と言いましたが、それよりも多い数になっています。これは、再任用職員や任期付短時間勤務職員も評価の対象としているからです。

人事評価制度は、目標がどれだけできたかを評価する実績評価と、その方の能力・意欲の評価と、大きく二つに分けて、課長代理以上についても一般職についても導入しています。

評価の流れとしては、年度当初に目標を立て、中間評価を行った上で、中間

面談を行い、期末評価をし、最終的には評価結果が出た後には期末面談をしてフィードバックするということになっています。

研修も、前期、後期の2回、行っています。全体的な制度の説明と、11月の後期の最終評価をする前に、評価者を対象に評価手法や面接の手法を研修しています。

### 3. 人事評価制度（理事～課長代理）

評価の体系として、寝屋川市では360度評価という多面評価システムを取っています。上司による評価は上からの評価で、部下による評価は下からの評価です。また、同格者による評価は横からの評価です。そして、自治経営評価は斜めからの評価です。これらを合わせて360度評価ということで、課長代理以上については評価をしています。同格者による評価と自治経営評価については理事・部長のみになっていますので、ある意味、360度評価システムをきちんと取り入れているのは理事・部長のみになりますが、理事・部長以外の、例えば次長や課長など、上司や部下の上下で実施しています。

上司による評価は、能力・意欲評価と成果評価で点数を付けています。目標評価をしていく際には、市政運営方針や総合計画などを参考に目標設定をしてくださいと言っています。

評価結果の反映については、S、A、B、C、Dの五段階の適用者割合を設けており、それに応じてランクを付けます。課長代理以上の人事評価については、SからDまで相対評価的に適用者割合が決められていますので、それに応じてSからDの職員が必ず出てきます。

### 4. 人事評価制度（係長～一般職員）

内容的には課長代理と似ており、実績評価、能力評価、部局別目標への貢献度加点の3項目に基づいて評価を行っています。

実績評価については、先ほどの目標管理型の評価を取り入れています。能力評価の方も、その方の能力に応じて評価点を付けていくことになりますが、一部スキルアップ加点もあります。これは研修に参加したり、資格を取った場合には特別に加点することになっています。

部局別目標への貢献度加点は、寝屋川市では各部局で部局別目標を立ててお

り、それに貢献した所属に対して、その所属の方一律に加点する制度をボーナス点として設けているものです。

人事評価のランクは、係長から一般職員については、S、A、B、C、Dの五段階で適用者割合を設けていますが、SとDについては、相対的ではなく絶対的な評価をしており、一定点数以上、一定点数未満で自動的にランクが付けられます。ですから、相対評価と絶対評価を織り交ぜたような形で評価ランクを決めています。Dを取られる方については、かなり厳しい基準になっていますので、これを取る場合は問題があるということで、分限処分にもつなげていくという線引きをしています。

評価結果は、定期人事異動や昇任試験制度に反映したり、「分限処分の指針」の規定に基づいて、Dを取った職員については指導対象職員に指定して研修を行っていきます。その研修を通じて見直しが行われなければ、最終的に免職や降格を適用していくことを指針でうたっています。

勤勉手当への反映につきましては、Bの成績率67.5/100を標準として、SとA、C、Dに関して成績を決めています。

その他については、評価補助者や、苦情処理機関として人事室が対応したり、指導対象職員には「分限処分の指針」に連動させて改善研修を行っていきます。Dを取った職員に対してはフォローアップ研修をしていきます。

## 5. 今後の課題

人事評価結果のさらなる活用や、評価者のスキルアップも図っていかねばならないので、研修を充実させていきたい、させていかねばならない。やはりこの評価を今後、人材育成のツールとして活用していかなくてはならないということで、面談の充実も図っていかねばならないと考えています。

面談マニュアルを用意して、面談者に活用してもらえるようにしています。また、面談事項チェックシートがあります。評価者の方が面談をする際に、どういったことを用意したらいいのか。当たり前のことしか書いていないですけど、順番にチェックを進めていく形で面談していただきたいと思います。と言っています。

## 第2部（意見交換会）

### ①池田市「評価対象者と評価シートについて」

（藤井） こんにちは。池田市の藤井と申します。よろしくお願いします。

私どもの市ではシートは、まず事務・技術系、そして技能職、消防職、保育職、医療職と5種類の職種によって分けています。その中でも職位別に、管理職、部下のいない課長などの管理専任職、監督職、部下のいない係長級などの指導職、一般職に分けています。

なぜこのように細かな分け方をしたのか、その歴史からお話しさせていただきます。まず平成15年度に人材育成基本方針を策定しました。それまで池田市においては、求められる職員像がまちまちでしたので、まずそこから策定していこうという形で始めました。10月から2月にかけて、庁内の公募により、各部局から推薦いただいた26名の方を中心に制度設計を行いました。このメンバーの中には組合の執行役員も入れ、納得性を得られるようにしていったのが特徴です。

そして、全職員に事前アンケートをし、翌年度にまたこの人材育成基本方針の中で人事評価制度をまとめていきたいと思いますという話が出て、16年度に同じく庁内組織として各部局から推薦された10名を中心に人事評価制度研究会を発足させました。こちらでも全職員にアンケートをし、どのような仕組みづくりがいいかを考えてきました。こちらの研究期間は平成16年7月から平成17年2月です。そしてオリエンテーションを行った後、先進事例自治体の人事評価制度の現状や国の公務員制度改革をみんなで学習してきました。本日も講師としてお越しいただいている小堀様にもご助言いただき、基調講演をしていただいたり、人事評価を人材育成に生かすためにはどのようにすればよいかということテーマとして、庁内講師を招いて基調講演をしていただいたりしました。

そして市内にゆかりのある企業を中心に、ダイハツや池田銀行（現・池田泉州銀行）、リコー、そして阪急電鉄の人事評価を担当する方と官民共同研修ということで、基本的な研修を皆さんに受講していただくとともに、公正性、透明性の確保という、人材育成のための人事評

価がどのようなものかということを経験を重ねて、2月に報告書をまとめました。そして、この人材育成基本方針に基づき、長期的、継続的に職員の能力開発や自己実現を同時に図っていくために、人材育成のツールとして育成を重視する制度を構築していこうという話がまとめられ、人材育成のための人事評価ということで入ってきました。

同時に、評価者研修を実施してきました。まず平成15年度には課長級以上の職員を対象に、人事評価とはどのようなものかということから、3日間実施し、翌年度は主査以上の監督職を対象に同じ内容のものを5日間実施しました。そして、組合との話し合いなどを繰り返し、平成18年度からようやく課長以上の管理職から人事評価の試行をスタートさせました。平成19年度には監督職、平成20年度には一般職ということで、順次対象を拡大して人事評価制度を試行してきました。

平成21年度には、この試行期間である過去3年間の検証とアンケート結果を反映させ、もっと簡単で分かりやすく使いやすいということをテーマに、評価シートを大幅に見直すとともに、より客観性を高めるために、これまでの本人評価、一次評価者評価だけだったものを、それに加えて所属長などによる二次評価者を導入し、この年から保育職員の保育士や再任用短時間勤務職員まで対象を広げてきました。

平成22年度に入り、平成21年度のアンケート結果を踏まえ、評価シートの微調整を加えるとともに、対象を今度は消防職、技能職まで拡大しました。そして評価レベルの調整のために、ここで調整者を設定し、さらに課長以上の管理職には目標管理制度を試行実施してきました。初めての職種も多かったために、ここでは7施設で23回ほど説明会を実施しました。

そして平成23年度には、平成24年度本格実施開始前の練習の最終段階ととらえ、平成23年度のアンケート結果を踏まえて、調整者と調整方法や評価シートなどの最後の改良を加えるとともに、給与への反映期間を示した上で、本格的に試行しました。そして平成22年度に続き、課長以上の管理職には目標管理制度を試行実施していったわけです。

平成24年度の4月からは課長以上の管理職、10月からは課長代理以下の監督職に本格実施したという経緯です。



なぜこういった広範囲に広げたかという理由は、本市の人事評価の重視する目的として、住民サービスの向上や人材育成を目指すことをメインテーマに置いているからです。また、事務職、技術職、ほかにも保育職や消防職の方にも当初の研究会にもメンバーとして来てもらっており、専門職ならではの意見等もお聞きしていましたので、そういった方たちの意見も踏まえて評価シートを細かく分けていきました。本市としても、大枠での求められる人材像は一緒ですが、求められる仕事内容など細かい部分に関してはそれぞれの職種によって異なりますので、皆さんに納得してもらえるとということで、各種の職種に合ったシートを作成したという経緯です。

以上、簡単ですが、池田市の評価制度について説明させていただきました。

## ②河内長野市「面談について」

(中野) 河内長野市の中野と申します。私からは本市の人事評価制度における面談について説明させていただきます。

まず本市の人事評価制度の概要ですが、平成22年4月から、課長級以上を対象に人事評価制度を導入しました。その後、平成23年4月からは、全職員を対象に制度を導入しており、人事評価の結果は、主に人事異動や昇任等に活用しています。また、今年度から課長級以上の職員を対象に、平成25年度の評価結果を平成26年度の勤勉手当へ反映するといった制度の改正も行っています。

こういった制度の改正等を行っているのですが、まだ本市の人事評価制度自体は現状において完成形であるとは考えておらず、今後も必要に応じて改善を行っていきたいと考えています。

では、本市の人事評価制度の中の面談について説明させていただきます。本市の人事評価制度における面談の目的としては、「組織目標の確認や職員の役割確認等について、面談を通じて評価者と被評価者が十分な話し合いをしていただき、目標の達成状況、職務の遂行能力などの評価に基づき指導、助言を行うことにより、人材育成を図っていく」といった位置付けで運用しています。

次に、面談者は、原則として被面談者を直接指揮・監督する者として、います。その理由は、普段仕事で面談者と身近に接している上司が定期的に面談を行うことにより、業務の進捗管理や適格なアドバイスが行えるものと考えているからです。

また、面談の実施方法については、期首、中間、期末の三段階で行っています。まず期首面談は、4月、5月に実施しています。期首面談の内容としては、その年度の目標設定や業務の計画、また役割確認などを行っていただきます。次に、中間面談は10月ごろを実施時期としています。中間面談の内容は、先ほどの期首面談で立てた目標の達成状況や進捗の確認や、日常業務の中で気付いた点等についても指導・助言を行い、職員のモチベーション・能力向上につなげることを目的に実施しています。最後に、期末面談は2月ごろを実施時期としています。その内容は、期首に掲げた目標の達成・進捗状況などを確認し、被面談者に対して評価結果を説明し、評価結果を基に指導助言を行うという位置付けで運用を行っています。

この面談についての職員の主な感想としては、業務の役割が明確になった、直属の上司と面談を行うので上司とのコミュニケーションがしやすくなった、組織目標の共通認識を持てるようになった等があります。

最後に、評価結果の開示です。こちらは今年度からの運用事項になります。昨年度までは具体的な内容、評価結果については非開示としていたのですが、職員のやる気を高めるためには、自分がどう評価されているのかをフィードバックする必要があるということで、まず面談の中で被面談者に対して開示を行い、必要があれば人事評価シートの写しも交付していこうということで、今年度に制度改正を行っています。

簡単ですが、河内長野市の人事評価制度の説明とさせていただきます。

### ③豊中市「評価結果の活用について」

(大澤) こんにちは。豊中市人事課の大澤と申します。豊中市の人事制度の

概略を説明した後、評価結果の活用方法を中心に話しさせていただきたいと思います。

豊中市の人事評価制度は二本立てになっています。一つ目が、目標管理を取り入れて主に業績や成果を評価する職務状況報告書です。もう一つは、主に能力を評価する人事評価（行動過程）・行動評価です。

まず目標管理の方ですが、職員自らがそれぞれの職責や役割に応じた職務目標を年度当初に設定し、年度後半に職務の達成度などを振り返ることにより、職員の仕事への積極的な取り組みを促すというものです。人事評価（行動過程）・行動評価は、能力評価というよりも、コンピテンシー的な考え方、現れた行動を評価するというもので、職務目標を達成するために取った行動、努力の過程を見るものになっています。

人事評価（行動過程）と行動評価の違いは、人事評価（行動過程）は係長級以上の職員を対象にしており、行動評価は主事、一般職を対象にしているということです。人事評価（行動過程）と行動評価の評価基準は、評価項目ごとに五段階に評価することとなっています。例えば評価点3は真ん中という意味ではなくて、「職員として求められるレベル」で、「期待どおりの行動が見られる、特に指導を要しないレベル」のことです。

以上を踏まえて、人事制度等への反映がどのようになっているかをお話しさせていただきます。

次長級・課長級については、人事評価（行動過程）の評価結果を次年度の定期人事異動における昇格内申の参考としております。また、評価の結果を勤務成績判定に活用します。平均点が3以上ならば良好ということで昇給の号給数が3、平均点が2点以上3点未満のときは昇給の号給数が2、2点未満のときは昇給なしとしています。現在のところ、6号昇給や8号昇給といった上位の昇給区分は使用しておりません。続きまして、課長補佐級です。こちらは昇格内申の参考としており、昇給等への反映はしていません。

主事・一般職は、行動評価の結果を上位等級への昇格の際の勤務成績判定に使っています。係長級昇格のところで、主事から係長級につ

いては平均3.5点以上、主事昇格のところで、一般職から主事については平均3点以上です。この点数が上位等級へ昇格するために必要ということで評価結果を活用しています。

続いて、給与等への反映手法です。これは今後の展開で、まだ検討中なのですが、人事評価（行動過程）、行動評価の結果を昇給号数に反映するというで今、制度設計を行っています。昇給への反映は、評価の点数に応じてS、A、B、Cといった成績区分を使い、それぞれ昇給の号数を決定していくというやり方を考えています。基準点数・昇給号数については、平成25年度の試行結果における成績分布等を踏まえ、詳細を検討したいと考えております。それから、先ほど質問させていただいたのですが、評価結果における各部局間のばらつきを是正する仕組みが必要になってくるかと思っておりますので、そちらの方も検討していきたいと考えております。

今、人事制度等への反映ということで豊中市の事例を紹介させていただいたのですが、決して給与へ反映するとか、昇格へ反映することを第一の目的としているのではなく、人材育成を目的としてやっています。職員の能力や仕事を評価し、本人に、よくできているところはきちんとできていると伝え、また、できていないところについては職員に気付きを与え、やる気を促す。そういった人材育成を最終目的として本市ではやっています。ただ、給与へ反映するというで、効果としては人事評価において良い意味での緊張感があります。つまり、評価者はこれまで以上に評価する際に説明責任が問われると思います。常日頃から被評価者の行動をよく見て、ほめたり注意したり、コミュニケーションを取っていく必要が必ず出てきますので、給与への反映にはそのような効果もあるのではないかと考えています。決して評価をして差を付けることを目的にしているわけではないということを申し上げておきたいと思っております。

人事評価に対する職員の反応はさまざまで、一言で申し上げることはできません。数年前のアンケートでは、必要性については7割、8割の方が「必要」ということで、特に20代、30代では「必要」という声が多かったです。給与への反映についても20代、30代で「反映して

いけばよい」という声が多かったです。一方、問題点としては、評価者との面談がしっかりとできていないという話がまだ聞かれます。給与へ反映していくということになりますと、やはり日ごろからの上司と部下のコミュニケーション、面談の重要性がこれまで以上に問われると考えます。最後に、人事評価に関する相談窓口についてです。人事評価に関して疑問や不満、苦情が生じた場合に職員の相談を受ける窓口を人材育成センターに設置しています。相談は人材育成センターの職員である人事評価相談員が担当しています。この人事評価相談員は、再任用職員（市の職員OB）2名と、人事課の職員1名、職員研修所の職員1名、計4名が担当しています。この相談窓口に相談しても不服が残る場合は、公平委員会に対する苦情相談、または苦情処理委員会への申出が可能となっています。

以上、豊中市の人事評価制度を、主に評価結果の活用を中心にお話をさせていただきました。

#### <質疑応答（一部抜粋）>

(Q1) 寝屋川市では、人事評価で点数化してボーナスなどにも反映されているということですが、評価のばらつきについて、一定にそろえていくための工夫はどのようにされているのでしょうか。

(石峰) まず調整者というのがいまして、係長以下については部長が調整者となり、それぞれの部の評価対象者の点数を調整しています。課長代理以上については、調整委員会等と、市長が調整する役割になっていますので、そちらの方で最後は見てもらっています。

点数についても、そのまま査定になるわけではなく、評価者においてそれぞれ平均点を出し、一番低い方に合わせて割合を取っていくという形です。評価者の中で一番低い方の平均点を見て、その方を基準にならしていきます。数字を掛け合わせて調整するというような機械的なやり方と、先ほど言った調整者による調整と、二つで調整しています。

- (Q2) 池田市では、今、勤勉手当に反映されるようにされているということです。これだけ人事評価シートを職種などで分けられているのですが、反映の際は職種ごとか、もしくはシートごとに相対評価をされて反映されているのか、それとも一つの大きな統一した形で反映されているのか、いかがでしょうか。
- (藤井) 本市におきまして、反映対象として勤勉手当は4月から9月の結果を12月、10月から3月の結果を6月としています。管理職以上は平成24年12月の勤勉手当から、監督職以下は平成25年6月の勤勉手当からとなっております。管理職につきましては、全職員を対象に評価の順位付けをしており、各職種ごとに評価をするのではなく、課長以上全体で評価を勤勉手当に反映しています。そして、課長代理以下につきましては、同じく実施する予定ではあったのですが、評価者の評価にばらつきがあり、不公平感があるということで、先延ばしという形になり、平成25年6月からはまだ勤勉手当に反映させていないのが実態です。
- (Q3) 河内長野市では、最終面談は2月に結果を報告をされるということですが、評価の対象期間が3月31日までだと思います。2月の末にはまだ結果が出ていないというケースがあるかと思います。そういう場合に、最終結果が出た時点で評価を変えるということはあるのですか。
- (中野) 業務によって進捗状況やいろいろな進め方があり、今ご質問の内容は往々にしてあろうかと思いますが、2月から3月末までを見込みとして評価するようにしております。結果が見込みと異なるものであっても評価を変更することはありません。

## 講師によるまとめ

### 1. 人事考課の調整

人事考課の調整は、民間企業では次のようにやっています。二次考課者が一次考課者を集めて、一次考課者の評価が正しいかどうかの評価、調整会議をします。処遇上ではなくて、一つひとつの評価について話し合います。例えば一次考課者のA課長が部下のX君の協調性に2点を付けたとします。二次考課者の部長が「どういう事実があったから2点を付けたの?」と聞いて、A課長は理由を述べます。すると、B課長が、「それは厳しいのではないの」。C課長が「いや、そんなことはない。2点でいいよ」というような話をするのです。それと、どういう項目に対してどういう評価をしたかということを発表し合い、それに対して意見交換をします。これが現実の考課者研修です。これをしっかり行うことによって調整されます。

これを行い、みんなの承認を得たという評価結果を基にフィードバックすれば、自信を持つてできるのです。自分が付けただけでなく、調整会議でみんなまで話し合って、一応、上司も二次考課者ですから、一つの大きな組織の承認を得た評価結果になります。それを自信を持ってフィードバックするという事です。それをぜひやってください。

それから処遇上の点数は、出た点数をウエート計算して、総合100点にして上から何%、あるいは点数で何点とします。その調整はちょっと別です。これは部長クラスやその上の市長や副市長クラスがなさるといいと思いますが、大事なのは、付けた一つひとつの評価に対してどうなのかというすり合わせの会議を行っていくことです。私は考課者研修を一生懸命やっていますが、考課者研修を毎回するより、この会議をした方が早いのです。初めの1回、2回は事例研究をした方がいいのですが、実際には生の人間を対象にした調整会議の事例研究をなさるといいです。初めは決定で右往左往しますが、2回、3回やって、人事考課の納得性、公正性が高まれば、職員の活用もスムーズにいきます。その納得性が高くないと、やはりなかなかできません。ですから、こういう形で精度を高めるということをなさるといいのではないかと思います。

## 2. 人事考課面談とは

面接はほとんどのところでなさっていて、その重要性は十分理解していらっしやると思います。人事考課制度を運用していくためには不可欠です。目標を決めて、フィードバックをして育成に結びつけていく。納得性を高めるということですから、絶対に必要です。

もう一つ、動機付けの場でもあります。人事考課をするために必要だから面接しますよというのではなく、その面談の場を使って動機付けに結び付けましょうという、プラスの意味でもぜひ考えていただきたいと思います。

3

## 3. 面談の理論的背景

面談はなぜ必要か。いろいろな理論がありますが、一番分かりやすいのが期待理論です。やる気とは報酬の大きさに達成の可能性を掛け算したものとされます。報酬とは、例えば賞与が増える、昇給するなどです。それから、ほめてもらう、認めてもらう、任せてもらうのも報酬です。それから、達成の可能性です。いくらたくさん報酬をもらえるといっても、例えば「あなたが次回のオリンピックで、100メートルで1位を取ったら1億出す」と言われても、可能性がないと駄目です。その可能性を高めてあげるのです。その可能性とは、本人が思う可能性です。やはり面談で上司がしっかり話をして、「この目標は難しいと思うけれど、上司と話したら、何かできそうだな」と思わせてあげる、そして、任せてあげることです。評価結果については、フィードバックをするときには、ちゃんと認めてあげる、ほめてあげる。仮に目標達成しなくても、努力はほめてあげる。ここが大事です。これを面談でやるのです。可能性を持たせてあげる。そして最大の報酬は、もちろんお金も大事ですが、承認の欲求、自己実現の欲求の満足という内面的な部分です。この部分を高めてあげる必要があります。それをするのが面談です。単に制度上必要というだけではなく、やる気を持ってもらう、動機付けをするためには不可欠なものだと考えてください。

## 4. 人事考課の公正さと納得性

やる以上は公平な人事考課をやります。そのためには日ごろから上司は部下のことを知る、部下は上司に知らせる努力をする。公正な評価をする責任は上



司、部下、どちらにもあります。ですから日ごろのコミュニケーションが大切です。

こういうことがあります。上司がいます。部下X君、Y君がいます。X君の仕事ぶりを上司はしっかり見ています。Y君の仕事ぶりは、席が遠いからあまり見ていません。そういうことはありますね。目標管理は結果が出ますから分かりますが、行動評価は途中途中の行動についてです。たまたま判断力に関する行動で、どちらにもいけない行動があったとします。上司はそれを知っています。いけない行動を見ていたわけですから、「これはいけないな。5点満点だから2点を付けよう」と思います。けれども、X君はほかにいいことをいっぱいしています。ナイス判断をたくさんしていて、2点が付くような行動は1回のみです。年間を通して判断すれば、決してこれは2点ではなく、3点か4点だという評価をします。

Y君もほかにいい行動をたくさんしていたかもしれません。けれども上司が知っているのはこれだけです。それは2点です。上司は、想像や噂話は評価しません。人事考課は上司が知り得た出来事で判断するのです。知らないことは評価しません。できませんね。ですから、上司は知る努力が必要です。部下は知らせる努力が必要です。部下が自分でそれを隠してしまうと、評価できません。やはり日ごろから報・連・相をして、こまめに報告する人は評価が良くなります。ここをこまめにしない人は評価できないのです。ですから公正な人事評価をする責任は部下にもあるということを部下にちゃんと教えないといけません。自分が仕事を隠してしまって、報・連・相をしないで、「もっと私のことを分かってください」と言っても分かるわけがないのです。そのようにして、公正な評価をします。

そして、納得性です。そのためには、公正に評価することももちろん大事ですが、最後はその理由を丁寧に説明することです。「この件に関しては、これこれこういうことがあったので4点を付けようと思った。しかし、これとこれとこれがあったので、今回は2点を付けざるを得ない」。すると部下は、俺のことをよく見てくれている、うれしいな、そこまで自分に関心を持ってくれるのかと、その上司に対して納得します。そういう説明をすることです。「点数がこれだから直そうよ」ではなくて、どこに問題があるからこうなのだというフィードバックをします。これが育成に結び付く人事考課になります。

## 5. 人事考課制度の見直し

今、人事制度の見直しをしていらっしゃるということですが、仕組みをどうするか、何に活用するか、処遇に連動する場合はどうするかという検討をしていらっしゃるかと思います。そのときに考えていただきたいのは、運用精度です。

点数で細かく区分して処遇に連動する仕組みを作ってしまうケースがありますが、その細かい点数区分に耐えうる精度の高い評価ができるかどうかということです。

いくら立派な処遇上の仕組みを作っても、正しい評価をしなかったら意味がありません。実際に自分たちでできる評価の精度に見合った処遇の仕組みを作るようにした方がいいです。評価の精度が高くなったら、それに合わせて処遇の方も考えいけばいいのです。それを反対にしたら、できもしない制度になってしまいます。ぜひ運用を考えた制度づくりをしてください。

## 6. 人事考課の意義

人事考課は、管理者の役割を全うする一つの管理ツール、仕組みです。人事考課は部下の仕事ぶりや仕事の結果を評価し、良いところは認めて、さらに仕事に活用にする。いけないことは指導して、良い仕事をするように仕向けていく。そのために当然行うべきことであり、特別なことではありません。本来行うべきことをちゃんとしたルールに基づいてやりましょうというのが人事考課です。決して余計なこと、負担が増えたということではありません。負担が増えたと思う方は、逆に言うと、やっていなかったのです。本来やるべきことを人事考課という仕組みを作ってやりましょうということです。そういう意味ですので、ぜひ人事考課はどこでもしっかりやっていただければと思います。

大阪府内市町村の人事評価制度実施状況一覧表（平成25年7月3日現在）

市町村名	担当部署	職員数	対象者数	導入状況	試行開始年度	本格実施年度	目的	評価方法		対象職位	対象職種							本人への公表	面談			各種給与・人事制度への反映					苦情処理機関											
								絶対	相対		事務職	技術職	保育士	保健師	技能職	消防職	その他		期首	中間	フィードバック	実施せず	勤怠手当	昇給	昇格	人事異動		人材育成	分限処分									
北	池田市	市長公室人事課	1101～1200	701～800	○	18	24	住民サービスの向上、モチベーションの向上、職員能力の向上	○	○	全職員	○	○	○	○	○	○	医療職	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	市長公室人事課	
	茨木市	総務部人事課	1701～1800	1701～1800	○	19	20	住民サービスの向上、モチベーションの向上、職員能力の向上	○	○	全職員	○	○	○	○	○	○	再任用、任期付含む	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	総務部 人事課	
	吹田市	人事室	3001～3100	2601～2700	○	24	24	住民サービスの向上、職場風土の活性化、適切な人材配置、モチベーションの向上、職員能力の向上、職員の意識改革	○	○	全職員（病院医療職除く）	○	○	○	○	○	○	病院医療職除く	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	人事室		
	摂津市	市長公室人事課	601～700	401～500	○	5	5	適切な人材配置、モチベーションの向上、職員能力の向上	○	○	全職員	○	○																							-		
	高槻市	総務部人事課	2401～2500	2401～2500	○	0	16	住民サービスの向上、職場風土の活性化、適切な人材配置、職員能力の向上	○	○	全職員	○	○	○	○	○	○	専門職	○	○	○																総務部人事課	
	豊中市	人事課	3601～3700	3301～3400	○	14	14	住民サービスの向上、職場風土の活性化、適切な人材配置、モチベーションの向上、職員能力の向上	○	○	部長級、新規採用職員を除く	○	○	○	○	○	○																				人事課	
	箕面市	総務部職員課	1701～1800	1601～1700	○	9	9	適切な人材配置、職員能力の向上	○	○	全職員	○	○	○	○	○	○																				-	
	島本町	総務部人事課	201～300	0～100	○	19	21	住民サービスの向上、モチベーションの向上、職員能力の向上	○	○	課長級以上	○	○	○	○	○	○																				-	
	豊能町	総務部秘書広報課	201～300	201～300	○	18	19	適切な人材配置、職員能力の向上	○	○	全職員	○	○	○	○	○	○																				-	
	能勢町	総務部総務課秘書人事係	101～200	0	-																																	
河	交野市	総務課	501～600	0～100	-																																	
	門真市	総務部人事課	801～900	101～200	○	20	20	住民サービスの向上、職場風土の活性化、適切な人材配置、モチベーションの向上、職員能力の向上	○	○	課長補佐級以上	○	○	○	○	○	○																					総務部人事課
	四條畷市	総務部人事課	301～400	301～400	○	17	21	組織マネジメントの向上、人材育成の機会をつくること、継続的な業績を達成する組織をつくること、挑戦する組織風土づくり	○	○	全職員	○	○	○	○	○	○																				総務部人事課	
	大東市	総務部人事課	801～900	801～900	○	24	25	職場風土の活性化、適切な人材配置、モチベーションの向上、職員能力の向上	○	○	全職員	○	○	○	○	○	○	全職員	○	○																	大東市人事評価苦情処理委員会を設置（庶務は人事課）	
北	寝屋川市	人事室	1201～1300	1501～1600	○	18	22	『頑張れば報われる』職場環境づくり、人事評価に対する公平・公正さの向上、仕事への取組意識の向上（人材育成）、管理監督者及び職員の資質の向上	○	○	全職員	○	○	○	○	○																				人事室		
	枚方市	総務部人材育成室人事課	2401～2500	2401～2500	○	9	19	職場風土の活性化、モチベーションの向上、職員能力の向上	○	○	全職員	○	○	○	○	○																				1. 人事担当課、2. 最終評価者、3. 公平委員会（枚方市職員からの苦情に関する規則）		
	守口市	総務部人事課	901～1000	0	導入予定	25	26																															

市町村名	担当部署	職員数	対象者数	導入状況	試験開始(年度)	本格実施(年度)	目的	評価方法		対象職位	対象職種							本人への公表	面談			各種給与・人事制度への反映					苦情処理機関												
								絶対	相対		事務職	技術職	保育士	保健師	技能職	消防職	その他		期首	中間	フィードバック	実施せず	勤怠手当	昇給	昇格	人事異動		人材育成	分限処分										
																														〇	○	○	○	○	○	○	○	○	○
中	大阪狭山市	政策調整室 人事グループ	401～500	101～200	○	17	26	適切な人材配置、モチベーションの向上、職員能力の向上	○		主幹級以上	○	○	○	○	○	○																						-
	柏原市	総務部人事課	601～700	401～500	○	17	20	住民サービスの向上、適切な人材配置、モチベーションの向上 職員能力の向上	○		全職員	○	○	○	○	○																						-	
	河内長野市	市長公室人事課	601～700	601～700	○	20	22	住民サービスの向上、職場風土の活性化、適切な人材配置 モチベーションの向上、職員能力の向上	○		全職員	○	○	○	○	○	○										○											市長公室人事課	
	富田林市	市長公室人事課	801～900	0	—																																		
	羽曳野市	市長公室人事課	601～700	601～700	—																																		
	東大阪市	行政管理部 人材育成室 人事課	3501～3600	2201～2300	○	20	26	住民サービスの向上、職場風土の活性化、モチベーションの向上 職員能力の向上	○		部次長級以下	○	○	○	○	○																							行政管理部人材育成室人事課
	藤井寺市	総務部人事課	501～600	401～500	○	14	22	職場風土の活性化、適切な人材配置、モチベーションの向上 職員能力の向上	○		全職員 (病院医療職除く)	○	○	○	○	○											○												-
	松原市	総務部人事課	701～800	0	導入予定	未定	未定																																
	八尾市	総務部人事課	2201～2300	1001～1100	○	15	未定	住民サービスの向上、適切な人材配置、職員能力の向上	○		部長級以下	○	○	○	○	○																						-	
	河南町	総務部 人事財政課	101～200	101～200	○	22	23	モチベーションの向上、職員能力の向上	○		全職員	○	○	○	○	○	○											○	○	○	○	○							-
太子町	総務室	101～200	101～200	導入予定	未定	未定																																	
千早赤阪村	人事財政課	0～100	0～100	導入予定	未定	未定																																	
泉	和泉市	人事課	1401～1500	201～300	○	23	26	職場風土の活性化、適切な人材配置、職員能力の向上	○		次長～課長補佐級	○	○	○	○	○																						人事課	
	泉大津市	総合政策部人事課	701～800	0	導入予定	未定	未定																																
	泉佐野市	総務部人事課	701～800	701～800	○	23	24	職場風土の活性化、モチベーションの向上、職員能力の向上		○	全職員	○	○	○	○	○											○											総務部 人事課	
	貝塚市	総務部人事課	901～1000	0～100	導入予定	未定	未定	適切な人材配置																															
	岸和田市	市長公室人事課	1901～2000	1101～1200	○	15	18	住民サービスの向上、職場風土の活性化、適切な人材配置 モチベーションの向上、職員能力の向上、職員自身が考える自分の行動と上司(他人)から見た行動のギャップの指摘と説明を面談で受けることにより、行動改善への「気付き」を与えること	○		全職員	○	○	○	○	○																							市長公室人事課
	泉南市	総合政策部 人事課	401～500	301～400	○	19	23	住民サービスの向上、職場風土の活性化、適切な人材配置 モチベーションの向上、職員能力の向上	○		全職員	○	○	管理職	○	一部	幼稚園教諭管理職	○	○	○	○									○	○	○							総合政策部 人事課
	高石市	総務部人事課	301～400	0～100	○	24	未定	職場風土の活性化、適切な人材配置、モチベーションの向上	○		課長級以上	○	○																									総務部人事課	
南	阪南市	市長公室人事課	301～400	301～400	—																																		
	熊取町	総務部人事課	301～400	301～400	○	13	14	住民サービスの向上、職場風土の活性化、適切な人材配置 モチベーションの向上、職員能力の向上	○		全職員	○	○	○	○	○												○											総務部人事課
	田尻町	秘書課	101～200	101～200	○	0	18	職員の資質の向上及び公務効率の向上	○		全職員	○	○	○	○	○																							調整委員会
	忠岡町	秘書政策課	101～200	101～200	導入予定	未定	未定																																
	岬町	まちづくり戦略室 秘書人事担当	101～200	101～200	導入予定	未定	未定																																