

人事評価制度の 円滑な導入に向けて

～課題と今後の対応～

前大阪府総務部市町村課 山岸 健史

はじめに

近年、グローバル化、高度情報化、少子高齢化など社会経済情勢が変化する中で、住民ニーズは、多様化してきている。

このため、住民ニーズに的確に対応できる能力の向上や人材の育成の重要性が高まっている。

国においては、「公務員制度改革大綱（平成13年12月25日閣議決定）」において、「新たな人事制度の構築」の一環として「能力評価と業績評価からなる新評価制度の導入」が掲げられ、平成18年から人事評価制度が導入されている。

市町村の中には、人事評価制度の必要性については十分理解しつつも、導入に向けた具体的な検討が進んでいないところもあると思われる。

そこで今後、人事評価制度の導入を検討する市町村の参考に資するべく、既に導入している市町村から聴取した意見を踏まえ、人事評価制度における課題とその対応方策について考察することとする。

なお、文中の意見に渡る部分については、筆者の私見であることをお断りしておく。

人事評価制度について

(1) 人事評価制度の概要

人事評価制度は、「公務員制度改革大綱」で示されているように、能力評価と業績評価の二つの手法を用いた評価制度が一般的である。

①能力評価

能力評価とは、業務に関する知識、折衝力、統率力、協調性など職員の持っている能力等に着目した評価であり、職務の遂行に当たっての取組姿

勢や具体的な行動に基づき評価をする仕組である。

評価作業の流れとしては、評価期間の終盤（年度を通じて行う場合1月頃）に自己評価をまず行い、被評価者との面談を通じて考課を行う例が多い。

なお、能力評価については、最近コンピテンシーを用いた手法が有力になっている。コンピテンシーとは「特定の職務において高い成果を上げていく人が発揮している能力や行動の特性」のことであり、こうした基準を使って評価する手法である。

また、人事評価には何らかの主観が入ることが避けられないが、具体的な能力や行動の特性に基づいて評価することによって、評価者の恣意を可能な限り排除することができると考えられる。

●評価項目の例

(実績)

仕事の正確さ、迅速さ

(能力)

実行力、知識・技術、企画力・計画力、折衝力・調整力、判断力・決断力、説得力、統率力・指導力

(取組姿勢)

積極性、責任感、勤務態度、協調性

●評価の流れ

自己評価 ⇒ 考課
(面談)

②業績評価

業績評価とは、職務の成果や業績あるいは結果を評価するものであり、目標管理による手法が一般に普及している。目標管理とは、一定の対象期間における業務目標の達成度に基づき評価する仕組みである。

評価作業の流れとしては、まず組織目標を設定した上で、評価期間の初めに、被評価者との面談を通じて、個人目標を設定する。評価期間の終盤に自己評価を行い、その後、被評価者との面談を通じて考課を行う例が多い。

なお、目標管理は、成果を出すことを「上から」一方的に強制するような、いわゆる「ノルマ」の設定とは異なるものである。したがって、目標が達成されたかどうかだけで評価するのではなく、目標達成に向けてどのように取り組んだのかというプロセスも含めて評価を行うべきである。

●評価の流れ

目標設定 (面談)	⇒	自己評価	⇒	考課 (面談)
--------------	---	------	---	------------

③評価結果の活用

人事評価の結果については、職員の指導や研修などの人材育成に活用されるとともに、人事異動や昇任などに活用される事例が多い。

さらに、給与構造見直しを契機に、昇給や勤勉手当の支給率など給与への反映に活用される傾向も強まっている。

(2) 人事評価制度導入の効果

①職務遂行能力の向上

能力評価において、評価項目ごとに期待される規範的な行動を示すことにより、各職員が、職務遂行の際に常により良い行動をとろうと意識する。その結果、職員の実績や能力、取組姿勢が向上することが期待できる。

②管理監督者のマネジメント能力の向上

能力を評価する管理監督者についても、部下の

仕事ぶりを日ごろから十分に観察するとともに、意欲をもって業務に当たらせるための動機付けを行うなど、マネジメントに関する能力が求められることにもなり、その能力の向上につながることを期待できる。

③組織目標の共有化と士気の高揚

業績評価において、組織目標の達成のために、各職員が目標設定を行い、業務に取り組むことにより、組織における自らの役割を十分意識しながら、また、確たる目的意識を有しながら、主体的に業務遂行に当たることが期待できる。その結果、組織全体の士気が高揚することが期待できる。

④チャレンジ精神の醸成

高い目標を設定したり、目標達成に向けた努力を積極的に評価することによって、各職員がより高いレベルの仕事に意欲的に挑戦する組織風土を醸成することにもつながることが期待できる。

⑤コミュニケーションによる組織の活性化

人事評価を行う際には、評価者と被評価者の間で、面談等を通じてコミュニケーションを活発に交わすことが必要である。その際、相互理解が深まり、職員の動機付けにもつながるなど、組織の活性化が図られることが期待できる。

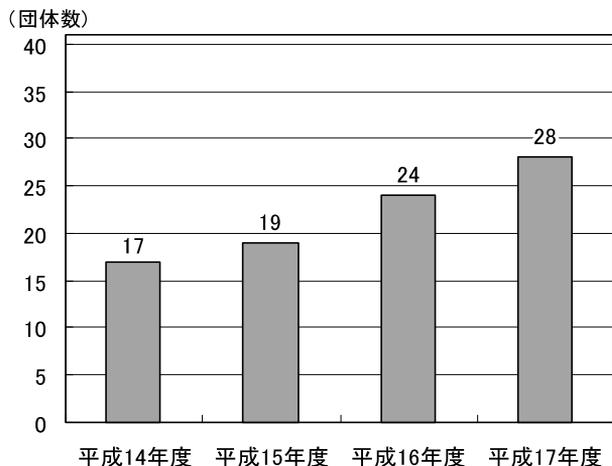
(3) 人事評価の導入状況

国家公務員においては、「能力・実績主義に基づく人事管理」として、能力・実績を重視した人事管理の基盤となる新たな人事評価システムを構築するため、能力面を見る「職務行動評価」(能力評価)と実績面を見る「役割達成度評価」(業績評価)からなる人事評価の試行を実施している。

具体的には、平成18年1月から6月、本省の課長・課長補佐の約2,000名を対象として第1次試行を実施した。また、平成19年1月から6月、本省の係長・係員まで範囲を拡大し第2次試行を実施している。

地方公務員においては、能力評価と業績評価の実施、評価基準の公表など、人事評価制度を導入する

大阪府内市町村の人事評価実施団体数の推移
(大阪市、堺市及び美原町を除く)



(注) 特定の場合のみ人事評価を実施する団体及び試行中の団体を含む。

地方公共団体の数が着実に増加してきている。

人事評価制度の課題とその対応方策について

既に人事評価制度を導入している市町村の実情を踏まえ、市町村の人事評価制度における課題とその対応方策を検討してみたい。

(1) 定型的業務における人事評価

[課題Ⅰ]

市町村の業務の多くは、法令、条例、規則などに基づいて正確・迅速に執行することが求められる。定型的業務に従事している職員については、目標の設定が難しい、その能力や実績を評価しにくい、同じような評価結果となる場合が多いといった課題がある。定型的な業務について、適正に評価するための工夫について次に検討する。

[対応方策Ⅰ]

①能力評価における工夫

許認可申請等の定型的業務においては、一般的に事務処理の正確性、迅速性を評価することが考えられる。このほか、「事務マニュアル」や「接遇マニュアル」の改善など業務改善への取組姿勢についても評価することができる。また、定型的業

務が中心である職場においても住民訴訟や国家賠償請求訴訟、苦情処理対応など困難事案があった場合には、法的な専門知識・技能や、相手方にこちらの立場を理解してもらった折衝力・調整力なども評価することができると考えられる。

②業績評価における工夫

定型的業務においては、目標の設定が困難ではないかとの課題がある。組織目標を先に設定することにより、各職員の組織内での役割を踏まえた目標の設定は可能となるものと思われる。また、常に問題意識や改善の気持ちを持つことで、「担当業務に関する制度を習熟するために解説書を全て理解する」や「窓口における接遇の改善方策について提案する」などの目標も立てることができる。

複数の職員が同じ業務を担当している場合、目標が同じになることも考えられるが、経験年数や職階により難易度を設定することによって個々の職員に即した評価を行うことができる。また、税徴収事務などの場合は、単純に前年度の徴収率と比較することなく、悪質滞納者の多さなど業務の困難性を踏まえた評価を行うことも考えられる。

(2) 職員の納得が得られる人事評価制度

[課題Ⅱ]

評価結果に対する職員の納得が得られない場合は、職務遂行能力の向上や士気の高揚などの効果が生まれにくいといった課題がある。職員の納得が得られる人事評価制度を導入するためには、以下のような工夫が考えられる。

[対応方策Ⅱ]

①能力評価における工夫

評価者は評価期間内に被評価者の日常の行動観察を行い、職務に関連した適性、能力をその都度「行動観察記録表」に記録することで客観的事実に基づく能力評価が可能となる。なお、評価者は、被評価者の勤務時間中全ての職務遂行等を把握することは不可能であるため、被評価者の自己評価や面談も踏まえて評価していくことが重要である。

②業績評価における工夫

目標設定等を通じた面談を実施をすることにより、組織の目標を共通認識するとともに、組織内での自分の役割を再認識することができる。また、評価結果を直接上司から開示、説明されることにより、自分自身の長所・短所を再認識し、またそれに応じた指導、助言を受けることができる。意見交換を通じて、相互の理解と信頼がさらに深まる。こうした過程を経ることを通じて、評価結果に対する納得度が向上する。

③評価方法の公表

評価基準や評価の実施方法を公表することにより、人事評価の納得性・透明性が向上すると思われる。人材育成を促す観点からも、人事評価の基準及び実施方法に関する実施規程・実施要領の公表を行うことが望ましい。

④評価者に対する研修の充実

評価者によって、評価結果にばらつきが生じると、評価制度に対する信頼が揺らぐ。評価者を研修することにより評価の公平性を高めることができると考える。例えば、具体的な事例をビデオで評価者に見せ、実際に評価を行った上で、評価結果の検証を行うなどの方法がある。また、評価の客観性・公平性を図るため、具体的な目標設定の仕方、人材育成的な観点からの面談の技法などを十分修得させておくことが、制度の円滑な導入と運用のために必要となるものと考ええる。

⑤評価結果の本人開示、苦情処理相談制度

職員の納得性の向上を図るためには、被評価者に評価結果を開示する必要がある。また、苦情相談制度を設けることで、被評価者が自己に対する評価を公正なものとして信頼して受け止める事が可能となり、円滑な運用を図ることができると考ええる。

⑥評価者と被評価者が離れている場合の工夫

また、出先機関など評価者と被評価者が普段離

れている場合の対策については、「日程を決めて定期的にその職場に行くようにする。」「昼食会などミーティングの機会を設ける。」「その職場に評価補助者を設ける。」ことなどで改善は可能であると考える。

おわりに

今般、実際に人事評価制度を導入している市町村から直接意見を聞き、人事評価制度の導入の必要性を再認識するとともに、「年を経るごとに職員の態度がよくなってきている。評価制度を導入することで、人を育てていきたい気持ちが非常に強くなった。」など、概ね効果があがっているのではないかと感じた。また、制度を導入する中で出てくる課題に様々な工夫で対応し、人事評価制度の円滑な運用を図ろうとする意欲も強く感じられ、非常に参考となった。

業務ご多忙の中、貴重な時間をいただいた市町村の方々にこの場をお借りして衷心より御礼を申し上げる次第である。

人事評価制度の導入を検討する市町村にとって、本稿が少しでもお役に立てば幸いである。