

## 高槻市における人事評価制度への取組について

高槻市総務部人事室人事課

### 本市の人事評価のはじまり

本市は、昭和40年代に、人口急増期の増加する行政需要に対応するため、大量の職員採用を行ってきました。そのため、当時に採用された「団塊の世代」の職員が、職員全体の中で多くの割合を占める状況となり、効果的な人事管理を行う必要から「係長級昇任試験」「主任制度」「自己申告制度」とともに、平成5年度には「勤務評定制度」を導入してきたところです。今日の人事考課制度の前身に当たる「勤務評定制度」については、その評定結果を人事管理に活用するとともに、勤勉手当の成績率にも反映させてきました。

しかし、今日、行政の複雑化、専門化等に加え、「団塊の世代」の職員の大量退職など、大きな環境変化を迎える中で、これまで以上に組織の活性化と職員の能力向上が急務となってきました。加えて、従来の年功序列的な考え方から、能力や業績に見合った処遇や配置を行うことの重要性が増してきています。これらの新たな課題に対応するためには、人材育成を主眼とし、かつ「公正性」「納得性」「透明性」「合目的性」が高く、職員の理解や市民の視点に立った、より適正かつ円滑に機能する信頼性の高い評価制度を構築する必要があると考えました。そこで、従来の「勤務評定制度」に替えて、目標設定、評価、フィードバック及び査定を一体の流れとしてとらえる「人事考課制度」に平成16年11月から全面的に改めたところです。

### 新たな人事考課制度のめざすもの

今回策定した人事考課制度においては、上司と部下のコミュニケーションを確立することで、組織の活性化と職員の能力向上を図り、市民から信頼され

る組織、職員に自ら変革することをめざしました。制度の具体化においては、平成13年12月に策定した「高槻市人材育成基本方針」で掲げられた「求められる職員像」を実現する視点から次のような制度の構築を行いました。

#### 1. 評価基準の明示

「どのような能力」が求められるかを定義した「評価要素」と、その能力が「どのような行動」で発揮されるかを示す「着眼点」を示すことで、具体的に職務遂行上とるべき行動を明らかにし、職員に求められる能力・行動を具体的に提示する。

#### 2. 組織マネジメントの向上

施政方針や行政評価等に基づく課題を組織単位（部、室、課）でまとめたものを「組織目標設定シート」という形で全ての所属職員に示す。このようにして提示・設定した組織目標で、各々の職員に組織の使命や目標の浸透を図り、状況認識を共有することで、組織マネジメントの向上につなげる。

#### 3. 考課結果の活用

職員は、自己評価による振り返りや考課者の評価を通じて「優れた能力や不十分な能力」を知ることができるため、今後の仕事上での留意点や研修等に取り組むための目標などを得ることができる。また、人事管理等適正な処遇のデータとして考課結果を活用する。

#### 4. 人材育成と管理職のマネジメント能力の向上

目標設定時や評価前に「面談」を行い、上司と部下のコミュニケーションを確立する。面談においては、その年度の業務目標、仕事の進め方、期待され

## めざす職員像は、

- 1 このまちを愛し、誇りを持ち、創造力を発揮して、諸課題に果敢に挑戦する人間性豊かな職員
- 2 常に市民・生活者の視点を持ち、誠意を持って説明責任（アカウンタビリティ）を適切に果たす職員
- 3 組織人として、経営感覚を磨き、市民や関係機関などと協働関係を築き、いきいきとして仕事に取り組む職員

る役割などを共有することや評価のフィードバックを行うことで、職員の特性や能力の開発に結びつける。

## 制度の概要

新たな人事考課制度では、評価の実施過程を通じて、上記のような考え方を実践する仕組みづくりを行い、その結果、職務遂行行動を変容させる機能を果たすことを求めています。特に「職員の能力の開発と市民から信頼される職員像を実現する機能」として、職務遂行過程において発揮された能力を把握する「能力評価」、「組織目標の推進や職員のチャレンジ意欲の向上を促す機能」として、職員の仕事の実績を把握するための「業績評価」を両輪として制度を構築しています。

### 1. コンピテンシーによる能力評価

能力評価においては、コンピテンシーの考え方を活用し、望ましい行動例を示すことで、人材育成・能力開発のためのツールとしています。人材育成基本方針に掲げられた職員像から「変革のための能力」「自発的な能力開発」「組織貢献力」の3つの区分を設定し、職位や職種ごとに評価要素と着眼点を定めて評価を行っています。

### 2. 目標管理による業績評価

業績評価については、目標管理的な手法を用いて、組織目標、与えられた役割、重点的に取り組む事項などから「個人目標設定シート」を各職員が作成して行っています。部長級及び次長級（室長）の職員

には、組織目標に直接連動する個人の目標設定を求め、成果を重視した評価を行っています。また、課長級以下の職員については、上司が担当業務等を提示した上で、業務改善や困難性の高い課題に挑戦する姿勢を促すことにより、自発的なチャレンジ目標の設定を求め、人材育成を重視した評価を行っています。

### 3. 自己評価制度の導入

考課や面談の実施に先立って、被考課者となる職員が、自らの当該考課期間中の仕事の成果及びそれにつながる職務遂行過程を自己評価することで、職務に対する振り返りの機会を設け、事後の取組に活かされることを期待する仕組みです。今後は現行の自己申告制度との連携を図り、人材の有効活用などにつなげたいと考えています。

### 4. 面談制度の導入

新たな人事考課制度の成否を分ける最重要の仕組みが面談の実施です。評価手法の精度向上などを図っていくことも重要ですが「納得性」「信頼性」等を高めていくには、考課者と被考課者との面談により、業務についての意見交換が活発に行われることが不可欠と考えています。また、面談は、業務遂行において、いわゆるPDCAサイクルが十分に機能しているか検証する効果的な機会であるとも考えています。

### 5. 評定結果の本人開示

面談におけるフィードバックが重要との考え方を持っていますが、職員の能力開発を推進させる観点

から、最終的な考課結果がどのようなようになったかを一般職全員と希望する管理職に開示しています。開示内容としては、能力評価と業績評価における評価要素ごとに、各考課者の評価結果を平均（7段階で表示）したものを開示しています。

## 6. 苦情相談窓口の設置

人事考課の手続きや結果に関しての苦情や疑問に答えるため、各人事担当課に「相談受付窓口」を設けています。窓口で受け付けた相談等には、人事室の相談グループで対応に当たります。この窓口の性質としては、公平委員会ではないため、制度に対する疑問等の解消、苦情に関する事実確認等の調査、重大な事実誤認や誤りがあった場合の対応などを主な役割としています。

## 7. その他

考課の基準日及び対象期間は4月1日基準（10月1日から3月31日）と10月1日基準（4月1日から9月30日）とし、考課は、被考課者の上司（原則3名）により、絶対評価で行っています。なお、本市で評価に使用しているシートなどについては、平成18年2月発行の地方公務員人材育成協議会編「人事評価シート集」を参照いただければ幸いです。

## 今後の課題など

新たな人事考課制度の導入に当たっては、先進事例等を調べ、従来の制度との考え方の整理などを行いながら、検討してきました。

導入に当たっては、まず制度設計等の外部委託を行うか否かについて検討いたしましたが、導入後における制度の変更や調整が必要なこと、研修についてもその都度行う必要があることなどの理由から、導入に当たっての制度設計や研修は自前で行いました。

また、組織目標の設定についてですが、目標設定を各職員に求める中では、不可欠と判断し、人事考課制度の一つの仕組みとして取り上げました。本来的には行政評価などの仕組みから設定されるべきと

の考え方もありますが、既存の枠組みにとらわれすぎると、自発的な目標設定や主体的な組織マネジメントを阻害しかねないとの面も考慮し、別途作成することとしました。なお、先進事例では「目標管理」に係る目標の困難度を設定する考え方を採っているものが一般的でしたが「面談」を最重要と位置付け、組織課題等の共有化とチャレンジ意欲の向上を目指すこととしたため、困難度の設定は行いませんでした。

このような検討を経て策定された新たな人事考課制度は、平成16年11月から半年間の試行期間を経て、運用を開始しました。試行期間後には職員アンケートを実施し、現在も一定の見直しを進めています。人事考課においては、制度を作ったら完成ということではなく、今後とも状況や職員の意識の変化に伴い、定期的な見直しが必要と考えています。アンケートにおいて「趣旨は分かるが複雑で分かりにくい、使いこなせない。」という意見が聞かれたことから、全職員がこの制度の習熟度を高め、十分な活用が図れるよう、継続した研修を行っていくことが必要と考えています。

また、従来の勤務評定制度で行ってきた、勤勉手当の成績率への反映については、現在のところ行っていませんが、制度に対する習熟や活用が進み、納得性や信頼性が醸成された一定期間経過後には、勤勉手当の成績率への反映を行うとともに、昇給等への反映も含めた活用を視野に入れて検討を進めていくべきと考えています。

最後になりましたが、制度の検討にあたって、岸和田市をはじめとする先進各都市には、資料や貴重なご教示を賜りましたこと、厚く御礼申し上げます。

### <問い合わせ>

高槻市総務部人事室人事課

TEL：072-674-7333

図1 人事考課等の流れ—スケジュール—

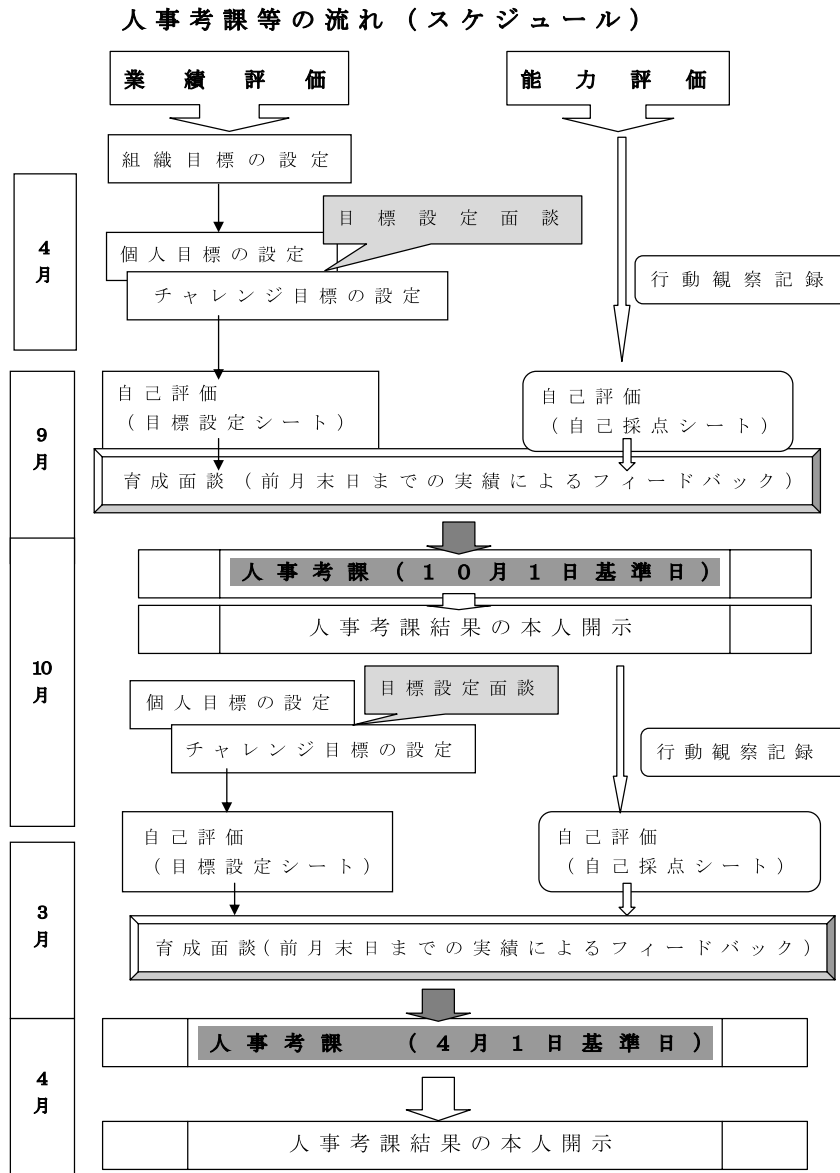


図2 人事考課等の流れ—面談とシート作成—

