

熊取町における人事評価制度への取組について

熊取町秘書室

勤務評定の必要性について

ご承知のように元々地方公務員法には、同法第40条に「…勤務成績の評定を実施し、その評定の結果に応じた措置を講じなければならない。」と規定されており、成績主義が基本理念であり、地方公務員の諸制度、特に給与制度には、勤務成績により処遇の格差を設ける規定が多く置かれ、勤務成績を評定し、その結果を反映させることが求められています。

また、行政需要が増大し、経済状況が低迷している昨今にあつては、行政運営の効率化、組織の活性化を図り「最小の経費で最大の効果」が求められていることも周知のとおりであり、本町においても平成10年度に策定された「行革大綱」の中にも人材の育成・有効活用が求められ、またそれを具体化させる方策として、「行革推進計画」には、「研修の充実」「昇任試験」「自己申告」とともに「勤務評定」の実施が明記されているところです。

さらに現実の職場においても、仕事は実績を残せば残すほど、処遇で報われる仕組みを確立させることが、仕事のやりがいにつながるものであり、本町での平成13年度の勤務評定の試行実施後に、行った評定制度に関するアンケートにおいても、職員の側からも従来の年功序列的な制度では、働き甲斐がない、従来の一律横並び主義は、むしろ不平等であるとの回答も寄せられています。

また、勤務評定自体、職員の昇任、昇格等で、旧来のやり方ではあるものの行われており、その実施の必要性については、議論の余地はなく、どのような仕組みが、およそ公平かつ目的達成のため実効性があるかが探求されるべき性質のものと考えています。

ただ現実として、高度成長期以降、年功的要素だけを重視し、また横並び一律で処遇するだけの余裕

があったことから、実績、成果主義を実践するに至っていなかったもので、また、「勤務評定制度」が「人が人を評定する」「ノルマ主義で追い立てる」「職制の権威を高め、職場に過大な緊張を負わす」「日常の業務で手一杯で更なる事務負担は御免だ」など、マイナスのイメージが先行しており、そして誰もが「評定者として嫌われ者」になりたくないとの思いも、制度導入や改革の大きな阻害事情であることは間違いありません。

しかし、今日のような変革期を迎え、法自体が予定していた成績主義を実践しなければならないことは明らかであり、本町では、組織の活力を維持するためには、管理・監督者自身が進んで「嫌われ者を演じなければならない」というトップの強い意向のもと、「信賞必罰」の人事制度として、長年の懸案であった「係長級昇任試験」を平成12年度より実施し、また、勤務評定制度も事前周知を経て、平成13年度より試行実施し、平成14年度より本格導入したものです。

また、昨年の人事院勧告による「給与構造の改革の基本的な考え方」で示されたとおり、年功的な給与上昇要因を抑制した給与システムを構築するとともに、職務・職責や勤務実績に応じた適切な給与を確保していくことが求められ、そのため勤務実績をよりの確に反映し得るよう給与制度の整備が進められており、まさにこの勤務評定は、それら給与決定のための勤務成績の判定の中心的な役割を果たすこととなり、人事制度上、避けては通れない重要な制度であるといわざるを得ません。

以下、ご参考まで、本稿の前半では、本町の制度の特徴と制度概要を簡単にご紹介し、後半は、制度導入、そして実際の評定に際して議論となった主な内容等を質疑形式でご紹介させていただきます。

熊取町の勤務評定の特徴

「努力をし、実績を上げた者は報われる」と誰もが感じられる「信賞必罰」の人事制度を目指しています。

1. 評定基準の統一、明確化による透明性の確保

「勤務評定の手引き」を公開し、「評定者研修」を継続実施しています。

2. 双方向性の確保

自己評定報告書、目標設定調書、フィードバック面談シート、評定過程ワークシート等を活用した「面談」を年間4回実施しています。

3. 公平性の確保

- ・複数の評定者を設定し、調整委員会による調整を行っています。
- ・「評定過程ワークシート」による客観的事実の把握を義務付けています。

4. 処遇への反映

- ・従来、個別実施していた係長級昇任試験での勤務評定等を統一実施しています。
- ・本来、反映させるべき「勤勉手当」「定期昇給」へ反映させる制度としています。

勤務評定制度の概要

1. 評定対象期間等

評定の種類		評定対象期間	基準日	実施時期
定期評定	12月1日確定の勤務評定	6月2日～12月1日	11月1日	11月
	6月1日確定の勤務評定(注)	12月2日～6月1日	5月1日	5月

(注) 6月1日確定の勤務評定報告書は、原則として、大きく変動のある場合を除き、作成しません。

※ 評定基準日において、評定可能期間(実勤務期間)が3ヶ月に満たない者及び派遣者は、評定対象から除外します。また、上記以外に条件付採用期間等の特別評定を必要に応じ実施します。

2. 評定者及び被評定者の区分

評定者	第1次評定者	第2次評定者	調整
被評定者			
理事	部長		調整委員会
課長・室長 ・所長・館長 ・課内室長 ・専門官	部長 ※		
保育所長	課長 ※	部長 ※	
係長級 (主任保育士及び 主担を除く)	課長 ※	部長 ※	
主任保育士 及び主担	保育所長	課長 ※	担当部長 (担当理事)
保育士	保育所長 (注)	課長 ※	⇒ 調整委員会
上記以外の 行 I 全職種	課長 ※ (注)	部長 ※	調整委員会

※直属の上司として、理事(部長級)、専門官(課長級)の場合、評定者は、理事、専門官となり、部長、課長は、その決裁を行う。

(注) 主事については、第1次評定者は、係長に意見を求め、協議できるものとします。

3. 評定方法

各評定要素毎に5段階評定を行います。また、被評定者を相互に比較して評定する「相対評定」とは異なり、評定要素ごとに設定された評定基準に照らして評定する絶対評定です。

【被評定者別評定要素分類表】

(1) 管理職			(2) 係長級			(3) 主事級		
実績	仕事の成果	正確さ 迅速さ	実績	仕事の成果	正確さ 迅速さ	実績	仕事の成果	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		能力	知識・技術 企画力・計画力 折衝力・調整力 判断力・決断力 統率力・指導力		能力	知識・技術 企画力・計画力 折衝力・調整力 判断力・決断力	
取組姿勢	積極性 責任感 勤務態度 協調性		取組姿勢	積極性 責任感 勤務態度 協調性		取組姿勢	積極性 責任感 勤務態度 協調性	

※ 保育士にあつては、上記表中「知識・技術」を「注意力・安全観念」と読み替えます。

4 評定事務の流れ

5月	目標設定調書 ⇒ 面談の実施
9月末	自己評定報告書 ⇒ 面談の実施 目標設定調書の中間報告
11月1日	評定の実施(基準日)・・・第1次評定 ⇒ 第2次評定 (11月第1週日期限)
12月1日	調整委員会による調整 評定の確定
12月	評定結果のフィードバックの実施 ⇒ 面談の実施
3月末	目標設定調書の実績報告 ⇒ 面談の実施
5月1日	評定の実施(基準日)
6月1日	評定の確定 ※
6月	評定結果のフィードバックの実施

※ 12月の勤務評定から変動のあった場合のみ勤務評定報告書を提出します。

5. 勤勉手当への反映

(1) 成績ランクの設定

絶対評定で確定された評定総合点から区分される成績ランクを設定します。

このランクは、絶対評定の5段階の3点が「普通」と定義付けしていることを基本として、勤務評定調整委員会の審査を経て、設定します。

成績ランク	優秀	普通	課題有り
-------	----	----	------

(2) 勤勉手当増減への反映

- ・「普通」の成績ランクに属する場合～原則として、成績率を増減させません。
- ・「優秀」「課題有り」の成績ランクに属する場合～上下数名の成績率を増減させます。

(3) 増減の程度

管理職（理事・課長級）の増減率は、それぞれ「普通」の10%増減とします。なお、係長級の増減は、7%増減、主事は、5%増減となります。

6. 定期昇給等への反映

(1) 「1号給加算」の実施

3年間（勤勉手当6回）連続して増額となった者を対象として実施します。

(2) 「1号給減算」の実施

3年間（勤勉手当6回）連続して減額となった者を対象として実施します。

(3) 「降任」の実施

(2) のとおり「1号給減算」となり、その後の勤務評定においても引き続き減額となり、勤務状況に改善が見られず、任命権者が地方公務員法第28条第1項第1号の規定（分限処分）により該当すると判断した場合実施します。

(4) 係長級昇任試験での加算の実施

(1) のとおり「1号給加算」となった最初の係長級昇任試験の筆記試験に一定得点を加算します。

7. 苦情相談について

これは、被評定者からの勤務評定結果に対する苦情を調整委員会が受け付け、相談に応じて適切な対応を行い、また評定者等から事情を聞き取り、評定制度の納得性、公平性を高め、より円滑な制度運用を目指すものとしています。

制度導入等に係る質疑応答（参考）

1. 勤務評定の導入について

A 個人プレーに走らないか

Q 原則的には「一定の期間内」の「個人」の成果・業績を評価の対象にするので、目の前にあることだけを考えて、他人の足を引っ張ることとなり、チームワークや協力体制を脅かすこととなりかねないか。また、長期的視点が欠如するのではないか。

A 本町の評定制度には、「目標による管理」が併

せて導入されており、組織としての目標を設定し、評定者、被評定者ともに組織目標を念頭に職務遂行することとなっており、また面談を必ず実施することとしており、上司との意思疎通も図れるようにしています。

イ 制度導入の効果について

Q 勤務評定制度を導入したことによる効果は何か。

A 評定作業として、目標設定等を通じた面談を実施し、組織、課内での目標を共通認識とすることができ、組織内で自分の役割等も再認識することができ、また、評定結果を直接、上司から面談を通じて「フィードバック」されたことにより、自身の強み、弱さを再認識し、またそれに応じた指導、助言を受けることができ、今後の行動指針とすることが出来ています。

いずれにしても、目標を立てて仕事を行う等、元来、日常的に行われるものですが、統一された仕組みで改めて、必ず定期的に実施することで、上司、部下ともども前向きな姿勢で、指導、助言、そして相談ができていたものと考えています。

また、従来は、昇任試験での勤務評定は、その評定期間は実質1ヶ月ほどで極めて短期間でありましたが、この制度を活用することで、一定の期間の客観的事実に基づくより公正な評定結果を得られています。

ウ 人が人を評定することについて

Q 上司が果たして部下の評定を適正にできるのか。

A 評定の主たる担い手として、課長級への評定を先行実施しており、また管理職に対しては、勤務評定の研修及び目標による管理の研修を継続して実施しています。

また、評定者は原則として複数で、また最終、調整委員会による調整も実施されます。

人が人を評定することに対する批判は、まさに従来型の人事管理制度への批判であり、従来においても評価し処遇してきていますが、評価の基準、仕組みが統一されていない従来型の限

界であり、それらを打破し、より能力・実績を前面に押し出し、客観的に評価し、処遇することが求められており、継続した制度の検証、改良が必要と考えています。

エ 年功序列について

Q 年功序列を主体とした人事管理が定着しており、それが妥当ではないか。

A 高度成長期においては、組織的にも余裕のある人事政策が可能であり、一律横並び的な処遇が無難な対応とされていましたが、変革期の現在、個々人の能力を最大限に引き出し、最少の経費で最大の効果を得るためには、やる気を引き出す能力・成果主義の導入が必要と判断しています。

オ 小規模団体での評定について

Q 顔と名前が一致する程度の小規模であえて勤務評定を実施する必要があるのか。

A 小規模で、課員の実態を把握できるのは事実ですが、その事実をどう評価するかに統一の基準、仕組みが必要であり、むしろ小人数であればあるほど、情実に陥りやすいとも言えます。

2. 具体的な評定方法について

(1) 客観的事実の把握について

ア 評判による評定について

Q 勤務評定は、改めて事実の把握をする必要はなく、いままでの評判だけで十分評定できるのではないか。

A 勤務評定は、評定期間内でみられた客観的事実により評定するもので、過去の評判、また評判から想像される将来の見込みで評定してはいけません。勤務評定は、その評定期間を限定し、その期間内の勤務実績、職務に関連して見られた適性、能力を記録し、その客観的事実に基づいて評定するものです。客観的事実に基づいて、また公表された統一の評価基準に基づいているからこそ、勤勉手当等の処遇にまで反映させることができるのです。

イ 行動観察について

Q 日常の行動観察記録メモは、勤務評定報告書

作成時に合わせて、同時に作成すればそれによいか。

- A 勤務評定の大原則である「客観的事実」に基づく評定を行うためには、「日常の行動観察記録メモ」を取ることは極めて重要です。評定報告書作成時に同時作成することのないよう、定期的にメモを取る日を予め予定しておき、その日には必ずメモを取るように心がけて下さい。この客観的事実の把握がなければ適切な勤務評定を実施することは出来ず、またフィードバックにおいても適切な指導、助言を行うことは出来ず、管理職の職責を全う出来ないと言っても過言ではありません。

(2) 目標設定について

ア 目標設定の必要性について

- Q 目標設定は、目標の達成度を直接評定結果へは反映させないので、適当な目標を設定しておけばよいか。

A 本町の勤務評定制度の中に取り入れられている目標設定制度は、その目標達成に向けた取組でみられた能力等を評定するもので、たしかに直接評定点に反映はさせていません。しかし、組織目標達成に向けて取られた行動事例等を客観的事実として把握することとなるので、その難易度は、「背伸びをして手が届く程度」とし、目標達成に向けて、努力し、新たな課題等にチャレンジするような誘い水として設定することが、被評定者にとっても重要です。

イ 目標設定と新規業務の完了について

- Q 新規業務が完成したので高く評定してよいか。

A 新規業務が完成したことは、組織としての結果であって、完成したことにのみ着目しての評定は出来ません。組織の中の個人として、組織目標の完成に向けた取組状況を評定することとなりますので、組織目標が完成されていても、当該個人の取組状況が評定基準に照らして低いものであれば、低く評定され、また逆に、組織目標が完成されていなくても、目標完成への阻害要因が大きく、完成出来なかった場合で、当該個人の取組状況が評定基準に照らして高いも

のであれば、高く評定される場合もあります。しかし、組織目標が達成されなかったことは、管理職としては、「実行力」「統率力・指導力」が低かったと言わざるを得ません。

(3) 面談の実施について

ア 面談の必要性について

- Q 面談は時間がかかり、また日常的に円滑な業務指示が出来ているので、実施しなくてもよいのではないか。

A 本町の勤務評定制度の特徴の一つである「個別面談」は、日常の業務指示が円滑であっても、別室で改めて確認、指導、助言を行うことにより、より相互の理解と信頼を深め、評定結果に対する納得度を高めることとなります。上司は組織目標を部下に事前に説明する機会を設けたり、また事前に目標内容が、事前に指示した組織目標に沿った内容であるかのチェックを実施しておくなどして、短時間であっても必ず実施して下さい。

(4) 評定基準について

ア 行動事例の反映の程度について

- Q 行動事例は、1つあればそれで良く、他の行動事例は無視してもかまわないか。

A 1つの行動事例は、確かに「期待以上」であると確認できても、それ以外の多くの行動事例が「標準」であるならば、「標準」と評定されます。このように少ない行動事例しか記録できていないと正確な評定が期待できません。定期的に時間を作って行動記録に努めて下さい。少なくとも1つの評定項目に該当する行動事例が複数となるようにし、評定過程ワークシートに集計する際に、その評定項目について総合的に見て、「標準」なのか「期待以上」なのかを整理して下さい。「木を見て、森を見ず」とならないように注意して下さい。

イ 5段階評定の「4」について

- Q 評定の5段階評定で、「補職に見合った仕事をこなし、要求されている水準に達している」場合、「4」と評定してよいか。

A 本町の5段階評定で、「3」は、「標準＝補職

に見合った仕事をこなし、要求されている水準に達している」場合であり、「4」は、「優良＝補職の仕事を余裕を持ってこなしている」場合で、「失敗や問題点は殆ど無く、本人に要求されている水準を上回っている」勤務状況であり、標準の補職に見合った仕事をこなしている勤務状況とは明らかに区分できる勤務状況が客観的行動事例として把握されていなければ、仕事に要求されている水準に達しているだけでは、「4」と評定できません。日常の行動観察記録メモを元に、評定過程ワークシートに整理する際、「標準の補職に見合った仕事をこなしている」勤務状況とは明らかに区分できる勤務状況が具体的な行動事例として複数把握されているか、十分留意して下さい。

においても、その勤務評定結果の反映の程度の拡大を検討しなければなりません。

この増減する者を増やすことは、成績、実績の処遇への反映という目的はより推進されるものであり、また現行制度での「昇給への反映」も推進されますが、現行の勤務評定での増減者の分布率の引き上げは、現行制度との整合性を図る等、今後実施に向けて検討を重ねる必要があると判断しております。

以上、平成13年度試行実施から数えて6年度目となりますが、未だに未成熟な制度であり、より納得性の高い制度とするための検証と改良を繰り返さなければならぬと考えています。

<問い合わせ>

熊取町秘書室

TEL：072-452-1001

今後の課題

1. 実績評価への移行

本町の現行制度では、「実績」「能力」「取組姿勢」の3つの観点から評定していますが、いずれも客観的行動事例を基準に当てはめ、その事例において取られた行動の能力評価を行っています。今後は実績を重視したより客観的な実績に基づく評価への移行が望ましいと考えています。現行制度でも当初の目標設定には目安となる基準は示していますが、実際に実績評価を運用するためには、年度当初に目標を設定した時点において、目標の難易度、業務の比重等を事前に査定、調整する必要がある、またその査定等は慎重に行わなければならないと判断しており、今後の課題と認識しています。

2. 勤務評定制度の給与への反映の拡大（人勧による給与構造改革への対応）

現行の本町の勤務評定による勤勉手当への反映は、相当程度の優秀、課題ありの場合に限り行っており、また、昇給等への反映もこの限られた場合のうち、さらに連続した場合に限り適用することとなっています。

今回の給与構造改革の求める改定を受け、本町に