

## 「見附市の人事考課制度について」



講師 池山 広喜 氏  
(見附市総務課長)

### 1. 人事考課制度のねらい

事例報告といたしまして、当市の人事考課制度についてお話しさせていただきます。本日ご参加の皆さまは人材育成の関係職員ということですので、人事担当職員として「人事考課制度」をどのように職場に定着させていくかということについて、それぞれお考えがあるかと思います。その一つの参考になればということでお話しさせていただきます。

「人事考課制度のねらい」ということですが、実はこれは私どもの市の「人事考課マニュアル」の1ページ目に書いてある事項です。私どもの人事考課制度は、「人を評価する」というよりは、「いい仕事」をどのように行っていくかを、マネジメントの一環として位置付け、人事考課が市民サービスの向上につながるものにしたという意味合いで制度設計をしております。

まず「(1) 意欲の高揚と能力開発を図るための人事考課」ということですが、私どもは「アクション計画表」を使って、個人面談を年3回実施するようにしています。当初の目標設定と中間面談、そして期末の最終面談ということで3回実施しています。その内容については、また後ほど説明いたします。

「(2) 積極的、意欲的な業績を重視する人事考課制度」ですが、実は私どもの市長から、人事考課制度を実施するときに、個人の目標だけがあって、「組織の目標」と連動しないようなものは駄目だということで、市長から「組織の基本方針」を出すように言われています。新しい年度に入ると、課長、係長、私の場合ですと課の目標について、今年度は私どもの課ではこのようなことをやりますという目標を大体二つか三つ掲げます。その目標のためにはどのような課題があるのか、その課題を解決するためにはどのような施策を持つのかということをして市長に提出します。最初の年は市長室に全部の課長が呼ばれて、その内容を説明しましたが、現在は、市長、副市長に見ていただき、おかしな目標については市長のところに行っていただいて、もっと詳しく説明して確認するという方式をとっています。

「(3) 管理監督者の意識改革と管理行動による人事考課」ですが、個人的には、やはりここが、私どもの人事考課制度の中では一番大事ではないかと考えています。やはり管理監督者と一般職員は違うと考えておりまして、管理監督者は部下を指揮し、いい仕事をしていく。ただ自分の仕事をやっていけばいいということではなく、いかに組織を動かしていくかということが大事だと思えますので、そのために管理監督者は部下よりも勉強しなければいけない。人に指導するときに、やはり管理監督者がきちんと指導できなかつたら、職員は「ばか」にしますよね。私は常々、私どもの管理職の研修などで申し上げますが、人にきちんと説明するためには、自分が勉強しなければ、職員は絶対に納得してくれません。そのようなことを含めて、管理監督者は一般職員より勉強し、例えばこの課長は一般的には厳しいことも言うけれども、言うことは間違っていないという人間関係を持てなかつたら、人事考課制度は成立しないのではないかと考えています。

## 2. アクション計画表

制度の特徴と、人事考課の評価内容については添付した資料を使いながら説明させていただきます。私どもが使っている具体的な「アクション計画表」というか、人事考課制度のさまざまな表を使い、私どもの制度設計についてご説明申し上げます。

この表は、たまたま私の課で情報管理も主管している関係で、情報管理係の係員が作った1年間のアクション計画表です。3項目なり4項目を業務目標ということで、当初、係員の方が係長や課長と相談して業務目標を立てます。そして、9月か10月の「中間の振り返り」の時期に、本人がその達成率等を書いて、最後、1月か2月に、私どもの業績評価については4月から翌年3月となっていますが、職員の異動の関係もありますので、大体2月初旬までに本人から期末の振り返りをしてもらうということでアクション計画表を作成しています。

## 3. アクション計画の目標設定例

「業績評価」を実施するときには、やはり最初の目標設定が非常に大事だと思います。また、目標設定は、本当に努力したらできるということが一番大事だと考えています。優秀な職員は簡単なことを難しく書きますが、要領の悪い職員は難しいことを簡単に書いてしまいます。ですので、これはやはり管理監

督者が職員を見抜くというか、私は「おれをごまかそうとしているな」と話します。「おまえ、難しいことを簡単に書いているな。ごまかそうとしているな」と話しますと、「いや、そんなつもりはないです」と話します。「でも、そんな書き方では駄目ですよ」と言って、やはり本当にその職員が持っている能力の中で、本当に頑張ったらできる目標になるように指導しています。

表の右端の「困難度」と「ウエイト」の隣に30点と書いてあります。実はこの「困難度」というものは、AからDまであってBは100点、Cは80点ですので、「困難度」がBでウエイトが30%の場合、「困難度」とウエイトを掛け算をしてもらうと、 $100 \times 0.3$ で、この項目については、30点です。4つある項目の各項目の点数を足すと90点となっています。業績評価については、大体90点を超えると、私どもでは業績評価が大体80%以上の確率で「4」になります。制度設計としては業績評価だけでなく、情意考課といいますが、「規律性」や「責任性」などを問いますが、基本的には業績評価ですので、この点数が90点を超えると、高い点数という結果になります。なお、各課で当初作ったものについては、人事担当でもう一度全部見直しをさせていただいて、課長と面談し、適当でないものについては訂正するという形をとっています。

一般職や保育士、病院も実施していますので看護師や、学校管理員、学校調理師の方も具体的な目標設定を行っています。当初、学校の管理員や調理師にこのようなことを実施するのはいかがなものかという意見もあったのですが、当時の教育長が「いや、そうじゃない。やはりそういうことを考えることも大事だから、簡単なことでもいいのでぜひ実施していただきたい」というお話がありまして、一般の技能労務職の方についてもアクション計画表を作成していただいております。

#### 4. 能力自己評価表

これから2～3月になりますと、人事考課制度のまとめの時期に入りますが、1年間を通して、職員から「能力自己評価表」ということで、課長と面談するときに、この1年間の自己評価はどうだったかということ振り返っていただきます。実は1月1日が昇給日ですので、能力評価は12月に出していただいていたのですが、執務態度については2月末にもう一度提出していただくという形をとっています。

「能力自己評価表」中、職務遂行能力についてですが、私どももこのような基本的な評価については、課長には「実行力」、課長補佐には「執行力」、そ



して一般職員には「スピード力」ということで、その職責によって役割水準が違、評価する基準が違、ということが書いてあります。私どもの人事考課のマニュアルでは、課長に求められる役割水準、一般職員に求められる役割水準について、具体的にマニュアルに記入してあります。そのようなことを含めて、最後には、一般職員の方はやはり一生懸命やったわけですので「課長、評価してください」と言うのですが、課長は全部の職員に高い点数をつけるわけにはいきませんので、何とか全体の中を見比べて、本当に点数の高い職員には私も「今年は頑張ったね」といいますが、頑張らなかつた職員といいますが、高い点数をつけられなかつた職員については、やはり少しこの辺は直してもらいたいということで、「もう少しこのようなところは直した方がいいのではないですか」ということで面談時にお話しています。

もっとも、絶対評価ですので、全員に高い点数をつけてやりたいのですが、先ほども牛久市さんが言われましたが、結局、私どもの方も上に持っていくと、そんな全体の3割～4割も高い点数がつくなどということはありません、やはり全体的な調整をしてもらいたいということになり、今年の実績評価の結果が出たのですが、3割以内で抑えてくださいとお話しています。実際の処理として、一次能力評価の段階で、各課長の評価で4の評価がついた職員、3の評価がついた職員、2の評価がついた職員の数が、やはり若干絞られまして、その数字を相対的に調整して行く作業を、牛久市さんと同じような形でやっています。

ですので、今回、定期昇給の時期ですが、4の評価がついた職員については6号俸上がりますし、2の評価がついた職員については、定期昇給は半分ということで2号俸しか上がらないということです。一応、昇級区分ということで、昇級辞令のところに昇級区分幾つと書いてありますので、見ていただければ、2号給しか上がらなかつたなというような職員もいます。

## 5. 人事考課表

業績評価については「勤勉手当」に成績を反映させています。先ほど話しましたが、業績評価で90点以上取りますとAランクになり、配点上56点がつきませんが、90点未満ですとBランクで、配点上42点ということになります。先ほどの職員の最終結果は業績はBランクの42点、これに執務態度の22点を足して64点ですので、54～69点の範囲にあたり、評価「3」ということになります。

私どもの市では、二次評価者の点数も絶対評価です。取りあえず一次評価に

については係長、課長補佐がつけますが、最終的には、一般係員であれば課長がつけます。課長補佐については課長と副市長、もしくは私どもは市が小さいのでグループ制を敷いており、グループ長といわれる者が評定しています。グループ長に所属する、課長補佐については、人事担当の課長である総務課長が評定することなどで、他の課の課長の評価によって、グループごとに連携を取るように、課長補佐については副市長ではなく、グループ長が評定するという形を取っています。

資料の主任の場合、一般係員用の評定で、スピード力、正確力、知識・技術など六つの評価項目があり、一次評価が70点ということですので、課長補佐はランク「4」と評価をしていますが、課長はまだまだということで「3」という評価で、この方の最終的な人事考課の点数については「3」となっています。

このあたりは、私どもは最初、全部ワープロでやっていたのですが、なかなか面倒ですので、Excelで表を作り、クリックすると評価関係が全部入るようになっていきます。あまり手間をかけないようにということです。表の作り方については、職務職階で分けていきますので、計算が間違ったりするケースもあります。また、市長や副市長からも評定してもらっていますので、ここまではExcelで全部評価が連動して入るようにしています。業績評価であれば、アクション計画表と業績評価を一緒におけば、アクション計画表でついた点数が自動的に先ほどの目標達成度、業績評価の方に落ち込んでいくようなワークシートを組んでいます。

そのようなことで、実際に私どもはこの1月1日の昇給については能力評価でやっていただいて、2月に業績評価ということで実施しています。ただ、半年ごとのボーナスの査定というのはなかなか厳しいので、私どもは一応1年間通して、その結果を翌年の6月、12月の勤勉手当に反映するというところでやっています。牛久市さんのように25万円も差がつかず、今年の例でいうと、高くても5万円、低くても5万円で、最大で10万円ぐらいの差がついています。今後は、もう少し制度設計を工夫して、もう少し差をつけた方がいいのではないかと思います。私もこれ以上やると一般職員に石を投げられますし、あまり差をつけて職員のモチベーションを落とされて、もう仕事をしたくないと言われるのが一番困るので、やはりその辺は若干配慮しています。

## 6. 個人指導育成メモ

先ほども話が出ましたが、このような人事評価をするときには、やはり職員に「ここは悪かった」「良かった」ということをきちんと説明できなければ駄目だと思っていますので、人事考課用のノートにより、もう少し直してもらいたい点について、面談するときには事実をもって評価するということ、できるだけ面談時での話題を作れるように、普段の出来事をメモするように管理職に勧めています。ただ、多いところでは50人の評価をやっている課長もいますので、無理な点もあるのですが、そういう意味で係長にももう少し権限を落とし、係長が面談をして、二次評価だけを課長がやるというようなことで、市長からも課長が最終評価するのではなく、やはり係長にももう少し権限を持たせなさいと言われていました。去年からは面談にも係長が同席し、係長と課長補佐と課長で面談をやると、何か尋問をやっているような雰囲気になりますので、係長ないしは課長補佐が面談して、中間面談とか、最後面談のときに一応課長も同席するようなことで、その辺は各課でいろいろ工夫してくださいということでお願いしています。

## 7. 活用について

人事考課の活用についてであります。人事異動の検討時期になりますと、市長のところに、過去の考課結果を持っていきます。職員の昇格等を検討するときには過去3年間の勤務評定がいい職員を登用しようということで、昇任させるときにも、一応評価が同じであれば、どちらを昇任させるかと相談をしますが、基本的には3年間遡った人事考課の結果を利用しています。やはり人事考課というものは、皆さんもそう考えられるかと思いますが、10年前の出来事をもって評価されても、職員はたまったものではありません。そのような意味で、人事考課というものはせいぜい遡っても3年が目処と考えていますので、私どもも3年経過した資料については全部破棄して、上にも見せないようにしています。そのようなことで、人事考課というものが公平性を保つためには、過去の10年前の不祥事について言われてしまったら、職員は立つ瀬がありません。そういうものはできるだけ、私は2年でいいとも言っているのですが、2年ですと、やはり評価にあまり差がつかないということで、一応3年間の結果を見ることにしています。また、1度上役に昇格した場合についてはリセットするという考え方で、昇任管理を考えています。

## 8. 参考とした書籍

やはり民間の人事考課の研修テキストなどは読んでみる価値があると思います。基本的な考え方は同じですので、こういうものを見ながら、それと資料として付けた内容は、『管理職のための目標管理入門』という日本経済新聞社から出ている本の内容です。やはり市民課や税務課といったところの職員に目標設定を持ってもらうということは非常に難しいわけで、そのような職場の人たちがどのような観点で目標管理を考えたらいいかということで、参考資料として添付しましたので、後ほど見ていただきたいと思います。

また、これから皆さんが人事考課制度をやる場合に、必ず言われることは、やはり「目標管理制度」を導入すると、必ず仕事が増えます。ただ、やはり仕事をするときには、ただやっておればいいわけではないですので、アクション計画表を作ることによって1年間計画的な業務ができるということ、「普段から課長と課員は、飲むときは一般的な話をしますが、仕事の話は余りしませんよね。」そういう意味で、私どもは1回に30分ぐらい時間をかけて、いろいろお話ししています。私は一般の職員とお話するときには、係長から課内の様子をよく聞かせていただいて、それを参考に面談をするようにしています。

課には色々な問題がありますが、面談を通じて、やはり職員と話をすることにより、係の人が抱えている問題や課の問題が浮かび上がってきます。それをどのようにしたらいいのかという指導をすることにより、管理職自身の管理能力の向上にメリットがあると考えています。

## 9. 人事考課制度についてどう思いますか

最後に、私どもで平成18年12月に「職員アンケート」を実施いたしました。その結果を見ていただくと分かりますが、「人事考課制度」は大変良い制度だとは職員に言ってもらえません。保育士や消防士のようにチームを組んで仕事をするような、おのおのが個性を出しにくい職場などについては目標設定が非常に難しく、なかなか理解されていないというのが実態です。

当市も人事考課制度については様々な問題があることも理解していますが、いい仕事をして、市民により良いサービスを行っていくために人事考課制度を活用していきたいと考えています。そういう意味では試行錯誤の連続ですが、やはりしっかりと取り組んでいかなければいけないと考えています。