

# 「人事評価(連続講座)」 報告書

平成21年(2009年)3月

財団法人 大阪府市町村振興協会  
おおさか市町村職員研修研究センター

## 刊行にあたって

地方分権が実践の時代を迎え、自治体職員は、少子高齢化・情報化・国際化社会等に関する課題の解決や多様な住民ニーズに応えていく必要があり、このような状況に主体的に対応できる人材の育成が求められています。

こうした状況の中、当センターでは、特別研究「人事評価（連続講座）」を開催し、人事評価を人材育成のためのひとつのツールと捉え、人事評価の目的、必要性、仕組み等を公開講座や先進事例調査などを通じて情報収集し、議論を行いました。

また、自治体職員に人事評価制度の意義・目的を周知し、人事評価に対する不安や偏見等を取り除くための、主に被評価者をターゲットとしたeラーニングコンテンツの作成にも取り組みました。

本報告書は、講演録、先進事例調査、被評価者用eラーニングの学習用テキストを取りまとめたものです。この報告書をこれからの人事評価制度の構築・見直しに役立てていただければ幸いです。

最後になりましたが、指導助言者として本研究会においてご指導くださった、稲継裕昭先生（早稲田大学大学院公共経営研究科教授）、また、貴重なご意見をいただいた民間オブザーバー、講演者、視察先関係者のみなさまに厚くお礼申し上げます。

平成21年3月

財団法人 大阪府市町村振興協会  
おおさか市町村職員研修研究センター  
所 長 齊 藤 慎

# 目 次

## 第1章 講演録

平成20年1月11日

人材育成を目的とした人事評価制度 .....	3
稲 継 裕 昭 氏（早稲田大学大学院公共経営研究科 教授）	
牛久市の勤務評価制度と運用について .....	15
桐 原 泰 弘 氏（牛久市副市長兼市長公室長）	
藤 田 聡 氏（牛久市市長公室人材育成課長）	
見附市の人事考課制度について .....	30
池 山 広 喜 氏（見附市総務課長）	

平成20年7月14日

目標管理を活用した人事考課制度について .....	35
山 内 良 昭 氏（宮崎市総務部人事課人事係長）	
伊勢崎市における人事考課制度について .....	57
久保田 勝 夫 氏（伊勢崎市総務部職員課長）	

平成20年9月5日

人事評価を核とした能力開発の仕組みづくり .....	83
西 田 稔 氏（京都府亀岡市総務部人事課給与係長）	
人事評価の実践～制度の活用による「まちづくり」と「ひとづくり」～ .....	101
山 本 卓 也 氏（茅ヶ崎市総務部職員課副主査）	

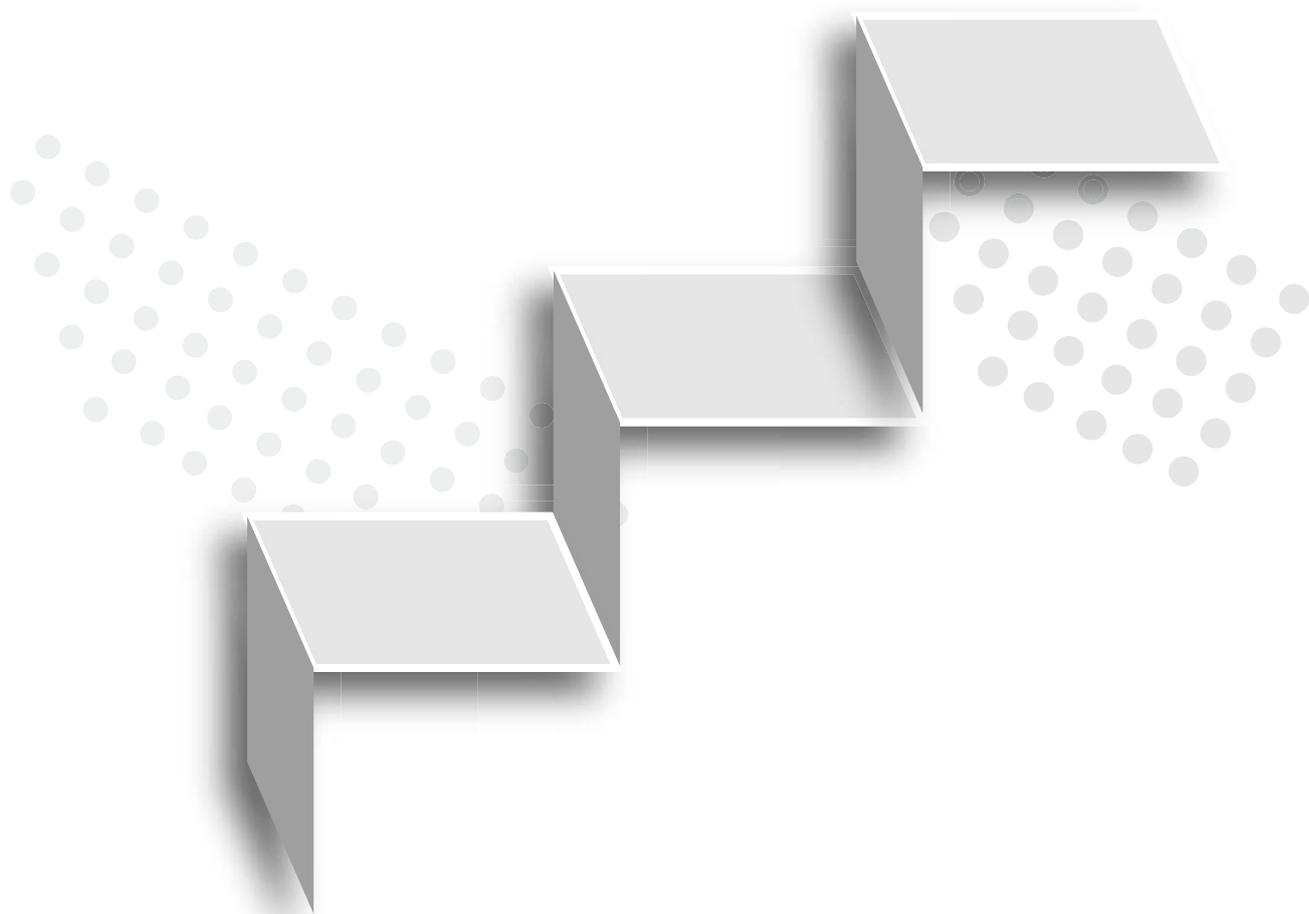
平成20年11月10日

高槻市の人事評価制度について .....	129
内 濱 治 氏（高槻市総務部人事室参事兼職員研修所長）	

枚方市の人事評価制度について .....	133
竹 嶋 正 彦 氏 (枚方市総務部人事課主任)	
寝屋川市の人事評価制度について .....	137
幸 西 大 輔 氏 (寝屋川市総務部人事室副係長)	
<b>第2章 先進事例視察報告 .....</b>	<b>153</b>
長野市 .....	153
岐阜市 .....	156
小田原市 .....	161
横須賀市 .....	165
株式会社メリーチョコレートカンパニー .....	169
<b>第3章 eラーニング学習用テキスト .....</b>	<b>175</b>
<b>参考資料 .....</b>	<b>197</b>
研究活動記録	
研究員名簿	

# 第 1 章

## — 講演録 —



平成20年1月11日



## 「人材育成を目的とした人事評価制度」

講師 稲 継 裕 昭 氏

(早稲田大学大学院公共経営研究科教授)

### 1. 自治体職員に求められる能力

私は大阪市職員として13年間ほど勤務した後、大学へ転職し、今は三つ目の大学にいますが、この間一貫して人事行政、公務員制度を扱ってまいりました。最近では、一昨年以來、毎月1～2回、内閣官房の専門調査会で公務員に労働基本権を付与するかどうか、ずっと議論してまいりましたので、割と中央省庁の公務員制度改革の方にコミットしていった面もありますが、私のもともとの出身は大阪市職員ですので、地方自治体の職員の人材育成や人事行政に非常に興味があり、良くなってほしいという気持ちをずっと持っておりますので、そういった観点からいろいろな物を書き、あちこちで提言してきました。

今日は「人材育成を目的とした人事評価制度」ということで、レジюмеにある幾つかの論文の中からピックアップしながら進めていきたいと思ひます。

ポイントはたった二つです。一つは、なぜ人材育成が必要なのかということをお皆さんに理解してもらいたいということです。なぜ人材育成が必要なのでしょう。今日も「人材育成推進講座」とあるのだから、人材育成は必要なのでしょう、それは当たり前のお話なのですが、あらためて、なぜ人材育成が必要なのか、今の地方自治体がお置かれている状況について見詰り直ししてみたいと思ひます。

もう一つは、人材育成が大事なことが仮に分かったとして、それと人事評価がどうリンクするかということです。この二つのポイントに絞って進めていきたいと思ひます。

時間的に、場合によっては駆け足になりますし、相当のスピードで論文に目を通していただくかもしれませんが、よろしくお願ひします。

まず、ここ10年ほどで自治体職員に求められる能力が大きく変わりつつあります。皆さん自身、特に人材育成担当をしておられる方は、明らかに変わりつつあることをよくご存じだと思ひますし、そうでない部署の方も感じておられると思ひます。ただ、自治体職員に従来求められていた能力と、今求められている能力の間には大きなギャップがあります。つまり、「現状」と「これから」求められる能力、今求められている能力の間には大きなギャップがあり、そのギャップを埋める必要があります。

具体的な話を見ていきたいと思ひます。レジюмеの7ページに「『住民サービスに資する有能な職員集団』を目指して」と書いてあります。これは滋賀県の市町村職員研修センターが出している雑誌「HIYAKU」に昨年投稿した論文です。ここに今申し上げたような話がありますので、飛ばし飛ばし読む形で進めていきたいと思ひます。

まず、どんな組織でも、例えばトヨタでも、あるいは市役所でも、組織構成員に求められる能力には、幾つか共通のベースがあります。一つ目は、組織の共通の目的（組織や部門の方

針)を理解し、行うべき目的を自分で設定できる課題設定能力です。二つ目に、その目的を達成するための職務遂行能力、事務処理能力のようなものです。三つ目に、他の人と協力して目的を達成するための対人能力、コミュニケーション能力と言い換えてもいいかもしれません。四つ目に、目的達成の際に起こるいろいろな問題を克服する問題解決能力です。これらの能力はどの組織でも求められます。

本来、この共通項部分については、自治体の職員についても同じです。しかしながら、1980年代の終わりに至るまで、課題設定能力や問題解決能力の育成が声高に叫ばれることは少なかったように思われます。これは日本の地方自治体が置かれていた特殊な事情があります。

戦後、日本では1955年体制というものが昭和30年にスタートします。1955年（昭和30年）に何が起きたかといいますと、社会党の左派と右派が大合同し、保守会派の自由党と民主党が合同して自由民主党が誕生したのが1955年（昭和30年）です。それ以降、二大政党制になるといわれましたが、実は社会党はそれほど強くなく、その後は自由民主党が日本を38年間引っ張ってきました。

自由民主党が政権政党である間、何を考えたかという、昭和30年代、日本はまだまだ貧しく、アメリカのように物があふれた国にしたいというのが国民共有の気持ちでしたし、政権政党である自民党もそれを目指しました。そこで「先進諸国に追いつけ追い越せ」というキャッチアップイデオロギーということで、経済発展に努めていきます。

もう一つ、戦後の行政需要の拡大の中で、自民党政権は「行政水準の全国的な統一性・公平性」の確保、つまり「国土の均衡ある発展」を目指しました。国土が、例えば東京だけが栄え、九州は栄えないということではまずいわけです。なぜなら、政権政党である自民党の票田は都市部だけでなく、当時は地方にもたくさんありましたので、全国くまなく同じように発展する必要がありました。

ですから、経済発展と、国土の均衡ある発展という二つの観点から、さまざまな制度が導入されました。機関委任事務、補助金および地方交付税などの財政調整制度は、日本の国・地方関係の根幹をなし、所得の再分配と「国土の均衡ある発展」に大きな役割を果たしてきました。そのおかげで、日本はアメリカに次ぐ先進国第2位のG N Pを誇るまでに経済発展いたしました。昭和30年以降、55年体制以降、日本はいろいろな国や学者から「ジャパニーズミラクル」と驚かれたほどの成長率を達成したわけで、そういう意味では、この政策は成功したと一般に評価されました。日本の経済成長があったということは、それはそれで成功したのです。

その成功する秘訣として、「国土の均衡ある発展」といったときに何をするかというと、ある1カ所で物事を決めて、あとは手足になって働いてもらうというのは非常に効率的なやり方です。そういう、半ば社会主義に似た効率的なやり方を実は日本はやってきました。決めるところは東京都千代田区霞が関という地番にある各省庁の本省です。各省庁の本省でいろいろなことを決め、プランをし、東京都千代田区永田町という地番にある国会で最終的に決めます。東京へ行かれると分かりますが、皇居の周りに霞が関があり、永田町があり、ごくわずかな面積のところには日本の主要な機関が全部そろっており、そこでいろいろなことを決定します。

そして、手足として働いてもらうのは、もちろん国の地方出先機関もありますが、機関委任事務ということで、県庁や市町村にやってもらうという戦略をとってきました。機関委任事務制度の下では、地方自治体に求められる独自政策は限定され、自治体は国で決定した政策の「執行機関」としての色合いが強く、各省庁の出先機関的役割も持たされてきました。

自治体現場では、1980年代に至るまで、日々の業務の多くが国の業務を請け負うものでした。戸籍が典型例ですが、戸籍をはじめとする機関委任事務に限らず、自治事務といわれるようなさまざまな政策でも、例えば景気対策としての公共事業や、地方債を発行してのリゾート開発、箱物施設の建設など、その多くは、例えば通産省がこういう政策を打ち出したということ、各自治体の単独施策としてやるという流れがあったと思います。そういう意味では、考えているのは各自治体ではなく、もともとの発想は東京都千代田区霞が関の各省庁だったということになると思います。多くは国策としての政府各省庁の業務を現場で遂行する実行部隊となっていることが多かったように思います。

また、組織体制や職員にも執行機関たる性質のものが求められました。ルーティンワークが特に重視され、職員としても定型的な事務処理を間違いなくこなすことが求められました。事務処理能力の優れている者、作業能率の高い者が自治体現場では必要とされてきました。

機関委任事務をはじめとする業務については、各省庁からの通達が非常に細かく出されてきました。それにどれだけ慣れ親しんでいるか、あるいは解釈できるかが、自治体現場では問われました。例えば建設課にいる職員だったら『建設小六法』をぱっと手に取り、「これは〇年〇月の〇局長通達の〇〇のところにご載っていますから間違いありません」と課長に進言できる職員が優秀な職員として非常に重宝されたのです。

そういう時代には、地域で生起する独自の問題も徐々に増えていきましたが、その問題に独自に取り組むことよりも、それを県庁や各省庁に伝え、県庁や各省庁からの回答を待つというタイプの職員が多かったように思われます。事務引き継ぎを受けたこと以外は、あえて取り組む姿勢も出さず、言われた仕事を粛々とやるだけの職員、行政職でありながら、「作業しているだけの職員」、頭は思考停止状態に陥り、作業しているだけの職員は、単純労働職員とは言いません。デスクワークをしている普通のホワイトカラーの職員の中でも、作業しているだけの職員が非常に多くなってしまったというのが現状だと思います。また、独自の政策を始めようとしても、国の側からの種々の締め付けがあり、インセンティブがなかったこともその原因となっています。

よくPlan Do Seeのマネジメントサイクルが非常に大事だといわれますが、Planは霞が関がやり、Doは自治体現場がやり、NPM (New Public Management) でいわれるところのSee (振り返り・評価) は、ほとんどやってきませんでした。取りあえず予算を使い切れということだけが至上命令だったような時代でした。

ところが、やがて分権時代に入ります。典型例は1993年に誕生した細川連立政権で、それまで38年間続いた55年体制が終焉を迎えました。この1993年に誕生した細川連立政権の下で、地方分権がかなり本格化していきました。地方分権推進法が成立し、地方分権推進委員会が発足し、そこで第一次勧告、第二次勧告、第三次勧告とさまざまな勧告をやってきました。それらをまとめる形で、99年に分権一括法が成立し、2000年から分権一括法が施行されるという流れになっていきました。

また、90年代以降の地方自治を取り巻く環境変化は、分権改革だけにとどまらず、行政情報の公開を求める声にも、行政の意思決定への参加を求める声にも発展していきました。行政需要を満たすサービスの提供主体が自治体に限られていた時代から、民間やNPOなど、多様な主体と役割分担をする時代に入りました。IT化の勢いもすさまじく、NPMの動きも驚くべき勢いで全国に伝播していきました。

このような環境の変化の中で、「上級官庁」の指示を仰ぐのではなく、あるいは前例踏襲ということだけではできないような仕事が増えてきました。Plan Do See全部を各自治体でやっていくような人材が必要になってきたのです。

このような自治体の大激動期にあって、自治体職員に求められる能力も大きく変容しつつあります。複雑高度化した課題、多様化した住民ニーズなどに対応できるか、創意工夫を凝らして政策形成できるか、豊かで柔軟な発想ができるかということが問われています。自治体職員には、地域で生起する問題を自ら考え解決することが求められるようになってきています。自治体としてのミッションを十分に理解し、その組織内で自分のセクションが何を行わなければならないのかを考える課題設定能力、目的達成の際に起こる問題を克服する問題解決能力が、ますます問われるようになってきています。このような時代では、考え、調査し、行動する職員が必要になってきています。

今まで流されてきた、あるいは前例踏襲型の作業をしているだけの職員が非常に多いのですが、90年代以降、特に2000年代に入って構造改革以降、さまざまな制度変更が行われており、考え、調査し、行動する職員が求められているのです。そちらにシフトする、つまり能力のギャップを埋めるためにはどうしたらいいのでしょうか。

## 2. 公務員制度改革

ここでレジユメの1ページに戻ってください。1番の「能力のギャップ（「現状」と「これから」）をどう埋めますか？」という話を、人材育成が大事だという前置きとして考えると、閑話休題で公務員制度改革について見ておきたいと思います。

昨年6月に国家公務員法の改正が成立しました。渡辺大臣が相当ごり押しする形で、安倍総理にも泣きつき、参議院選挙を1週間後ろにずらして通した公務員制度改革、国家公務員法改革です。同じ時期に地方公務員法改正案も上程されて継続審議になっていますが、まだ地方公務員法の改正案は成立していません。国家公務員法の改正は成立し、地方公務員法の改正は成立していないというのが現状で、やや跛行的な現状です。

しかし、私はそれぞれ別々でいいと思っています。なぜなら、国家公務員法の置かれている現況と、地方公務員制度の置かれている現況はかなり様相が違うからです。レジユメには、国家公務員改革が叫ばれた背景として「外からの改革」と書いています。どういうことかといいますと、1990年代の初めから大きな公務員の不祥事が発生しました。キャリア官僚の不祥事です。特に、天下りがあって将来のことを約束されているので不祥事を起こさないだろうと思われていた人たちが、リクルートスキャンダル、厚生労働省の厚生福祉汚職、大蔵官僚のノーパンしゃぶしゃぶ事件、それから通産省の石油商会事件など、さまざまな不祥事が次から次へ起きていきます。全部キャリア官僚が起こした不祥事です。そこで、今までの国家公務員制度が間違っているのではないか、入り口でキャリアとノンキャリアを完全に分けてしまい、キャリアだけをどんどん昇進させていくような制度は間違っているのではないか、では国家公務員制度を根本的に変えてしまえという議論が、特に政治の側から起きてきました。この政治の側から起きた改革の議論が、2000年代に入ってかなり強めに出てきて、そして昨年の国家公務員法改正に行きついたのでした。

ところが、地方公務員制度の場合にはやや様相が違います。レジユメには「内からの改革」と書きましたが、職員構成の変容、分権の進展、NPMの進展から、どうしても内から制度を

変えざるを得ないのです。地方公務員法に書かれていることは一番ベースの部分だけで、それをどう工夫するかは各自治体に任されています。その任されているものをどうやって変えていくかということは、各自治体の創意工夫に任されているのです。

レジュメの3ページにある「自治体の人事システム改革」という論文の2番に「地方自治体における人事システム改革の背景」と書いてあります。地方自治体においては、職員構成の変容、地方分権、NPMの普及の三つの流れが背景となり、一部では90年代から人事システム改革が始まっています。

第1の背景として、高齢化、高学歴化、女性職員比率の上昇など、それぞれの自治体が抱えておられる職員構成があると思いますが、特にその職員構成が90年代から大きく変容してしまいました。従来、例えば男子の上級職採用を基幹職員として年功的に登用するという「古典的な人事施策」がとられていましたが、そのような人事施策は完全に破綻していると思います。

高齢化の背景には、60～70年代の高度経済成長期における事務量の増大、国の機関委任事務の増大に合わせた新卒職員の大量採用がありました。その後、オイルショックがあり、昭和56～58年の第二次臨時行政調査会において職員定数の抑制が全国的な課題になり、自治省から強い指導が出されました。その結果、新規補充は少なくなり、大量採用者の固まりがそのまま加齢していったという事情があります。また、大学進学率の飛躍的な増加と行政需要の高度化・複雑化に伴い、高学歴者を充当せざるを得なくなってきたことが高学歴化を加速しました。さらに昭和50年（1975年）の国際婦人年を境に、昔は男女別の採用があったのです。採用者数男子10名、女子2名、女子はお茶くみ要員として考えるというような採用施策は、多分どこの自治体でもやっておられたと思いますが、昭和50年（1975年）以降、そのような採用施策はとれなくなりました。昇進においても同等の扱いをせざるを得ない、同等の扱いが当たり前と考えられるようになり、その後、徐々にですが、女性職員の登用も重要な人事上の課題になってきました。

このように、「古典的な人事施策」が機能するための前提条件が大きく変容しています。多くの自治体ではこれらの変容に対応するため、昇進の初任年齢を引き上げました。どういう意味かといいますと、例えば昔は30歳で初めて係長になるということだったのが、今では35歳で初めてとか、自治体によっては40歳で初めてというように、徐々に昇進の初任年齢を引き上げていき、あるいはポストを増設しました。係長同等職で主査というポストを作る、課長同等職で主幹というポストを作るといった、継ぎはぎ的な対処を行ってきました。こうした対症療法は、短期的には効果がありましたが、長期的に見ると職員のモラル低下や意思決定の遅延などの弊害をもたらすことになりました。

第2の背景として、地方分権の進展があります。地方分権の進展については先ほど申し上げたとおりです。地方分権の進展で、「先例踏襲能力」のような能力から、課題発見、課題解決能力が必要になってきました。

第3の背景として、NPMの適用があります。ご存じのように、NPMは民間の経営原理を公に投入し、民にできるものはできるだけ民に任せるということで、まさに小泉改革路線はNPMの適用を地で行ったような側面があります。日本型の公務員制度は長期雇用を前提として、長い年月をかけて職員を評価し、その情報を集権的に人事担当課に蓄積し、職務経歴の後半において徐々にそれに報いていくというような制度で、例えば30代まで頑張れば、40代以降は早く昇進するというような制度です。しかし、NPMは短期的な評価、分権的な人事制度、

柔軟な雇用形態を求めます。NPMの受容、進展は、従来の公務員制度およびその運用に大きな見直しを迫るきっかけとなりました。NPMの中では、先ほど申し上げたような作業しているだけの職員はもう要らない、そんな者は民間に任せてしまえというような議論が非常に強くなったのです。

自治体の場合、このような内からの改革を迫るさまざまな要因があったため、人事システム改革に取り組まざるを得ないのです。

ところが、人事システム改革というと「いや、地方公務員法がまだ変わっていないから」とおっしゃる自治体の人事課長がおられます。「ちょっと待ってください。地方公務員法のどの規程が人事制度改革にブレーキをかけるのですか」と聞きましたところ、実は人事課長は地方公務員法を読んでいませんでした。どの条文と言ってくれません。「地方公務員法が変わらなければ、人事評価制度はまだ導入できない」とおっしゃるのです。「地公法40条を見てください。勤務評定制度と書かれていないのですか」と言いますと、「そういえばありました」という話なのです。

実は地方公務員法は一番ベースの部分しか決めておらず、どういう人事制度にするかは各自自治体に完全に任されているのです。もちろんベース部分の服務規程、例えば守秘義務や職務専念義務といったところについては、地方公務員法はかなり縛りをかけています。ところが、どういう人事制度を持ってくるのか、どういう階級を設けるのか、どういう昇任の年限にするのか、昇任試験制度を導入するのかどうかということは、全部各自自治体に任されているのです。ですから、今申し上げたような三つの改革要因がある中で、変化している能力に対応するような人材育成をするよう、各自自治体が工夫して人事制度を変えていく必要があるのです。

では、果たして工夫して人事制度を変えているかということ、レジユメの3ページの左下に「ただ現実を見ると」と書いてあります。実は各自自治体の制度設計に当たるべき人事課は、ものすごく忙しいのです。ものすごく忙しいことは私も知っています。12月ぐらいから毎晩12時、1時まで働いて、2～3月はこもりっきりで家に帰れないような自治体の人事担当官が多いと思いますし、人事異動があるから大変だとおっしゃいます。しかし、人事制度設計に当たるべき人事課では、異動や勤務条件の交渉などのルーティン業務と、メンタルヘルス対策（いろいろな自治体に話を聞いてみると、最近自治体職員の3%がメンタルヘルスで悩んでいるという実態があります）や不祥事への対応、派遣職員の身分問題などの例外事項への対応とに追われています。

本当は、大多数の職員にどのように能力アップして働いてもらうか、住民サービスに資する集団になるかということを考えなければならないのに、例外事項に多くの時間や労力を費やしてしまっているのです。

本来、人事課のやらなければならない仕事は人的資源管理であって、限られた資源である人材の育成です。人事制度の設計において最も重要な点は、限られた資源である人材をいかに採用し、いかに引きとめ、育て、活用するかということです。そして、それがいかに効率的で良質な行政サービスにつながるかということです。住民は、公務員の昇進システムや給与システムにはあまり興味はありませんが、職員のモチベーションやモラルが最大限に引き出されて、良質な住民サービスが提供されることには、強い関心がありますし、それを強く望んでいます。自治体の人事担当者の責任は重いと思います。

### 3. 個々の職員の能力開発の重要性とその方法

では、どのように能力開発、人材育成をしていく必要があるのでしょうか。そして、それは人事評価とどう結び付くのでしょうか。ここでレジユメの1ページに戻ってください。

自治体にとって最も大切な資源は人材ですが、人材というものは伸縮自在な資源です。30億円の財源はあくまで30億円でしかありません。例えばその30億円をBRICsの株に投資して60億円にするということは、自治体には認められていませんので、そんなことはできません。せいぜい国債を買って、30.3億円にするという程度の話で、30億円が倍になることはあり得ません。ところが、500人の人材というものは、場合によっては600人、700人分働いてくれる人材に育ってくれます。しかし、逆に足を引っ張る職員が何パーセントかいると、400人分しか働いてくれない自治体になってしまいます。

私はいろいろな自治体を回らせていただき、もちろん人事課の方や市長とはいつもお話するのですが、飛び込みで、ミステリーショッパーという手法で、普通の市民を装い、いろいろな部署に行きます。それを五つの市役所で、5カ所ぐらいやると、その市役所の力量が大体分かります。

非常につっけんどんな対応をして、「何しに来たん？ 面倒だからあっち行って」というようなことを言われるような市役所もいまだにあります。そういった市役所は明らかに沈滞しており、改革は進んでおらず、市長と話しても「なかなかうちの職員はうまいこといのかんのですわ」とおっしゃいますが、そのとおりだなと思います。

他方、まずどこに行こうかと廊下をうろうろしていると、「どちらかお探しですか」と職員の方から声を掛けてくれるような市役所もあります。そういった市役所の場合には、どの課に行っても対応がものすごく素晴らしいのです。こちらが用意してきた「私は新しくこの市に引っ越してきて、こういうことをしたいと思っている」という、そのネタが全部「これはこうしてください」と説明され、「ほかにございませんか」と言われ、用意してきたネタが尽きてしまい、こちらがミステリーショッパーであることがばれそうになった市役所もあります。明らかに市役所ごとに底力が違うのです。これはそれぞれの市役所の職員の底力といえますか、能力がどれだけ活用されているかの違いが原因だと思います。

では、どのように職員の能力を伸ばしていく必要があるのでしょうか。ここで、どんなときに職員が伸びるのかということを考えてみたいと思います。「皆さん自身、どのようなときに成長しましたか」ということを皆さんに聞いてみたいと思います。今まで市役所に入ってから成長したと思われま。どんなときに成長したと考えますか。今までこんなことがあって、こんなときに伸びたということがあるとあります。どんなときに成長されましたか。

(受講者) 困難な事例や場面に当たって、やはりそういう場面は気分的にもあまりよろしくないということもあるのですが、そういうものを何とか自力で乗り越えて、クリアして、そして満足いただけるような結果になり、加えて、周りからそれに関してお褒めの言葉と申しますか、そういったものがあれば、さらに充実した気分になりました。

(稲 継) ありがとうございます。今、お一人だけお聞きしましたが、多くの方が「うんうん」とうなずいておられたので、皆さんも同様のお気持ちを持っておられると思います。困難な仕事にぶつかってしまったが、それを何とか工夫して現場で乗り越えた、いろいろ勉強

して乗り越えた、いろいろな人に聞き回って乗り越えたときに、自分の能力がすごく伸びたと感じる方が多いと思います。また、やり遂げたことによる達成感を味わったことによって伸びたという人も多いと思います。そして、達成感を味わうと同時に、上司から、あるいは同僚から「おまえ、よくやった、大したもんだ」と褒められた、評価されたということで伸びたという人が多いと思います。そういうことが人を伸ばす一番大きなきっかけなのです。人事担当者としては、それをいろいろ刺激してあげるような装置を考えていく、工夫していく必要があると思います。

レジュメの10～11ページに「自学を促す人事給与システム」と書いてあります。自治体の最終目的は何かと聞かれると、この図の右端の「住民サービスの向上」になります。地方自治法の第1条2項に「住民福祉の増進」と目的が書いてあるのですが、もっといえば、住民サービスの向上が自治体の存在意義です。それを満たすためにはどうしたらいいかという、有能な職員集団を築く必要があります。有能な職員集団を築くためには、個々の職員の能力開発・人材育成が必要です。

では、どうすれば個々の職員の能力開発・人材育成ができますかということで、今質問したところ、やはり困難な課題にぶち当たったときなどに自分で伸びたのです。あるいは、褒められて自分で伸びたのです。私はこれを「自学」と呼んでいます。この自学（自己学習）によって伸びるのです。

どういうときに自己学習で伸びるのかというと、例えばジョブローテーションで新しい仕事を割り当てられたときに、それを勉強しようとして伸びることもあるでしょう。あるいは人事評価によって、褒められたことによって伸びることもあるでしょうし、「ここが足りない」と指摘されたことによって、そのフィードバックによって伸びることもあるでしょう。さまざまなものがあります。あるいは昇任制度によって、偉くなったときに「もっと頑張らなくては」と思って伸びる人もいるでしょうし、人によってはジョブローテーションによって、非常にいい上司に恵まれたときに伸びたという方もいます。逆に、能力のない上司が来たときに「こんな上司の下ではやってられへん。任せてられへんから、おれが頑張らなあかん」と思って一生懸命頑張って伸びたという人もいます。これは非常に逆説的ですが、いろいろなきっかけがあると思います。

そういういろいろなきっかけ、例えば異動の仕組みや給料の制度、自治体によっていろいろな考え方がありますが、場合によっては給料に若干差をつけることによって本人のやる気をくすぐるような方法もあるでしょうし、あるいは「それはうちの自治体ではできない」とおっしゃる自治体もあるかもしれません。自治体ごとの事情がありますので、一律には言えませんが、こういったいろいろな制度が自学を刺激することによって、能力開発につながります。そして、最終目的である住民サービスの向上につなげていくということになります。

そのように考えていくと、能力開発の基本は自学で、自学を刺激する何かが必要です。例えば大阪府庁では係長昇任試験制度を導入しておられます。係長昇任試験制度というものは、功罪両意見がありますが、少なくとも一定レベルの知識を身に付けようというインセンティブにはなります。そういう意味で必ず自学のプラスになるはずですが、もちろんペーパーテストをかなり重視していますので、それによる弊害があるという批判もありますが、人事担当者としては、どういう制度を設ければ、どういう能力が磨かれるのかということを考える必要があると思います。

そこで、レジユメの2ページに戻っていただくと、「刺激する基本は『評価』とフィードバック」と書いてあります。人は他者から褒められると、ものすごく自尊心をくすぐられ、能力を伸ばすことができます。評価されるということは、ある意味でフィードバックです。あなたのここが足りません、あなたのここが素晴らしいというフィードバックがあって初めてその人の振り返り材料になるのです。そういう意味では、人事評価制度は非常に重要な役割を担っていることになると思います。

実は大阪府内では、今まで人事評価制度を導入していない自治体が非常に多いのです。全国的に見ても、人事評価制度、勤務評定制度を導入している自治体は3割しかありません。しかし、紙に書いた勤務評定制度を導入していなくても、事実上、人事評定はやられているのです。例えば人事異動の前になると、酒場でいろいろなうわさが飛び交います。「あの人できるから、今度上がるよ」「いや、あの人はここでこういう批判も出るし、やはり大変なんじゃないの」という、いろいろな声が飛び交います。ある意味で、うわさの相場、人事の相場が人々の中で出来上がっているのです。個々の上司、課長、部長、あるいは市長もそうでしょうが、紙に書いていないだけで、心の中ではそういう評価をしており、その中で動いているのです。非常に不透明で、いやらしい制度だと私は思います。誰にも見えないし、本人が知らないところで勝手に評価して、勝手に点数をつけてしまっているのです。そして「こいつはまだ昇任には早い」と誰かが判断して、つまり評価して、昇任させてもらえないのです。その係員の立場としては、非常に悲しいでしょう。どうして上がれないのか知らせてほしいと思うでしょうし、何と何が足りないのか教えてほしいと思うでしょう。そうでないと、私は伸びませんよ、市民のために働けませんよという気持ちになってしまいます。そうだとすると、きちんと紙に書いた形の評価制度を作っていく必要があるのではないのでしょうか。それが、ひいては職員の人材育成にもつながっていくのです。

#### 4. 自治体職員 冬の時代の人事戦略

レジユメをめくっていただくと、「自治体職員 冬の時代の人事戦略」と書かれたA3版が何枚かとじてあります。「ガバナンス」という雑誌がぎょうせいから出版されていますが、多分自治体職員がいろいろな情報を得る雑誌としては一番優れている雑誌です。そんなに高くない、800円ぐらいの雑誌で、ものすごい情報量があります。150ページぐらいの中で、全国のいろいろな自治体でこんなことをやっているという情報コーナーが30ページぐらいあり、それを追い掛けているだけでもいろいろなことが分かります。それ以外にも、例えば財政再建の話など、いろいろな話を特集記事として記者が追い掛けています。そういう意味では、ぎょうせいの回し者ではありませんが、全国の自治体の人にぜひ「ガバナンス」を定期購読してくださいとお願いしている状況です。その「ガバナンス」の中に、「冬の時代の『人事戦略』」ということで連載中です。たまたま今の時期、人事評価について連載していますので、その中から今月号までをコピーしていただきました。

まず、「vol.17、人事評価①」と書いてあるページです。勤務評定制度は、地公法第40条で「任命権者は、職員の執務について定期的に勤務成績の評定を行い、その評定の結果に応じた措置を講じなければならない」と定められています。

しかし、この勤務評定というものには非常に暗いイメージがあります。特に大阪府内の市役所の年配の職員の人たちは、勤務評定に対して非常に強いアレルギーがありますし、組合も非

常に強いアレルギーがあります。なぜなら、昭和30年代に勤評闘争を経験しているからです。もう経験した人はほとんどやめていると思いますが、これは文部省が無理やりやろうとした教員の勤務評定に対して、日教組が猛烈に反対し、板挟みになった校長が全国で数多く自殺したという非常に痛ましい事件が昭和30年代にありました。その勤評闘争を思い浮かべるので、勤務評定という言葉には、特に大阪府内の組合にはすごいアレルギーがあります。いろいろな自治体が、「勤評」に対して非常に敏感に反応され、いろいろ文句を言われるという状況に置かれていると思います。

しかし、果たして評価というものはそれほど悪いことなのでしょうか。確かに性格で判定するような、どうしようもないような評価制度はあってはいけないと思いますが、闇で評価しているものをきっちり紙に書いて評価するということは、そんなに悪いことなのでしょうかというのが私の主張です。

実は今、勤務評定をやられている数多くの自治体では、評価基準を公表していません。つまり、どういう基準で評価しているかということ公表していない自治体が結構多いのです。しかも、その評価結果は本人に知らせません。今まで行われてきた古い勤務評定制度を単純化を恐れずに総括すると、「本人が知らない評定基準に基づいて上司が一方的な評価を行い、評価の際の面談もなく、そして評価結果は本人には知らせず、人事担当部門で昇格・昇任などに活用する場合もあり得る」というものでした。要するに、管理と統制のためだけに用いられてきたという感が強いのです。本人が知らないところで行われていますから、メッセージを送る効果はありませんし、ブラックボックス化しているために、職員の間では従来の勤務評定をかなり暗いイメージでとらえることとなります。

しかし、果たして人事評価とはそんなものなのでしょうか。レジュメには「人事評価制度の目的－何のために何を評価するのかを明示し、伝えること－」と書いてあります。また、表1「人事評価の目的と役割」の中で、「①職員の『いまの状態』を知り、評価し、それに基づいて政策をたて実施する」、これは割と従来とられてきました。もう一つ、人事評価には重要な目的があります。「②職員の行動を変える＝行動規範を提示」、これは人材育成基本方針などで、こういう市民のために仕える職員になってほしいということを示します。評価は期待の表明ですから、その行動規範にどれだけ沿った行動をしてくれたかということを見ることとなります。ある一定の方向に職員を誘導していくというのが、人事評価の重要な二つ目の役割です。

従来、自治体における勤務評定においては、人事課サイドの要請として、①の機能ばかりが重視されてきました。しかし、組織業績をいかに上げるかという人事管理、人的資源管理のそもそもの目的に照らすならば、②の要素こそより重要です。そのためには職員に評価基準を公開する必要があります。

ここで「組織業績」と記しましたが、自治体の場合は「住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担うもの」（地方自治法第1条第2項）であることが期待されています。そこで、そのような住民サービスの向上をいかに図るかということがポイントとなってきます。その観点からすると、職員の行動を上記の役割を担うようなものに変えていくことが必要であり、②の機能が期待されています。

では、そのような機能はどのような順番で作っていく必要があるのでしょうか。これはvol.19、人事評価③です。どういう手法、どういう手順で人事評価制度を築き上げていくかということですが、まず構築のための第一歩として、人材育成基本方針を策定する必要がありま

す。今申し上げたように、評価の基準です。「こういう職員になってほしい」と期待する人材像を示し、その「期待する人材像」の方向に、職員の行動を変えていくことが必要になってきます。レジュメには「人材像を示し、そのような職員を高く評価することにより、職員の行動を変え、住民サービスの向上に資する職員へと方向付けすることができる。このようなことから、期待する人材像は評価基準を支える憲法としての役割を果たす」と書きました。

実は人材育成基本方針を策定しておられる自治体は、最近だいぶ増えてきましたが、拝見していると、中身がしっかりできていて自治体と、総務省に怒られるからという、単にアリバイづくりで作ったような自治体など、いろいろあります。アリバイづくりの人材育成基本方針は、どうも迫力がありません。一体何のために人材育成基本方針を作っているのかということをや、やはり考えなければいけません。また、自治体によっては単なる職員研修計画の表題を変えて「人材育成基本方針」としているのですが、職員研修計画だけでは職員は育ちませんし、研修は一つの手段にすぎません。自学を促すために、ジョブローテーション、人事評価など、いろいろな要素が相まって人を育てていく、そのうちの一つが職員研修ですので、職員研修計画の表題を張り替えて「人材育成基本方針」と書いている自治体は、明らかに勘違いされています。

その勘違いやアリバイづくりをしている自治体を除けば、人材育成基本方針をしっかりと策定している自治体は、まだ全国の自治体の半分にも満たないのではないのでしょうか。まず人材育成基本方針を策定して、それから人事評価制度を築いていくということです。

個別の人事評価制度の事例については、この後二つの自治体の方にご紹介いただきますので、ここでは詳しく触れませんが、最後に幾つかのポイントだけを言っていきたいと思います。

レジュメをもう1枚めくっていただきますと、vol.20、人事評価④があります。ここでの大事なポイント、人事評価の基本原則は、公平性・客観性・透明性の確保です。これは単に制度設計だけでなく、運用に当たっても非常に重要なことです。問題は、評価の結果を被評価者である本人に開示するかどうかという点で、これは非常に難しい点です。従来、この点については、処遇管理の観点から消極的な意見が多くを占めていました。

しかし、自学を促し、本人の能力開発を行うためには、評価結果の開示が必要です。また、評価結果を何らかの形で活用するのであれば、結果が非開示のままでは、本人の納得は得られません。本来は評価結果の本人開示・フィードバックを通じて人材育成を図ることが望ましいし、今後求められてきます。

ただ、評価基準の公表と違い、さまざまな考慮要素も検討しなければなりません。開示により評価が甘くなる恐れや人間関係の対立、モラル低下等をもたらす可能性などがあります。

そこでまず、職員に対して開示の趣旨の徹底を図るとともに、開示方法については、面接等により、本人の納得と理解を得ることが重要です。今後はそのようなコミュニケーション能力を持っている管理職、フィードバックの育成が必要になってきます。

人事課の方とお話していると、しばしば聞かれるのは、「評価結果を開示すると、今の管理職ではとても持ちません」という声です。これは酒の席でおっしゃっていますので、かなり本音でおっしゃっていると思いますが、確かにそうかもしれません。しかし、私は「果たしてその人が管理職でいいのですか。そんな管理職であって、市役所はいい組織なのですか」と聞きたいのです。「そんな管理職は全部替えてしまったらどうですか」。私は外部者ですので、好き勝手なことを言えます。そうすると、顔が真っ青になり、「今そんなことはできません」とおっしゃるのです。「そんなことはできないけれども、あと3年待ってください。あと3年

待てば、みんな退職するし」。では、チャンスではありませんか。3年でそのようなどうしようもない管理職がみんな辞めてしまうのだったら、これからの管理職には、きちんとフィードバックできるような、きちんと人事評価ができるような管理職をつけていく必要があるのではないのでしょうか。2007年問題、つまり団塊の世代の大量退職は、逆に言えば大きなチャンスなので、この際、人事評価制度をきっちりさせて、職員が生き生きと働けるような職場に、ぜひしていただきたいと、皆さんにお願いしたいと思います。

vol.21、人事評価⑤の左上の図に、どういう評価要素があり、どの辺を重視するかということを書いています。業績を重視するだけなら業績評価だけでいいのではないか、目標管理は業績評価だけでいいのではないかという意見もあります。多分、一番上の層、部長級は業績評価だけでいいかもしれません。しかし、アウトプットである業績、あるいはそれを評価する業績評価というものは、本人が努力したかどうかにかかわらず、外部要因によって大きく影響されてしまうことがあります。たまたま景気が良くなったとか、いろいろな、たまたまの要因で左右されてしまう場合があります。ですから、業績評価だけで全職員を評価するのは、かなり気の毒なことです。そういう意味では、本人がどれだけ頑張っているとか、どれだけの能力を持っているかといった能力評価を重視します。左の方に「広義の能力評価」と書いてあり、能力評価、情意評価、コンピテンシー評価を含め、広義の能力評価を両方取り入れます。特に若めの係員のところは、その能力評価にかなりウエートをたくさん置き、上の方の職員、部長級、課長級は業績評価にウエートを高く置くような評価制度を設計する必要があるのではないのでしょうか。

最後のページ、vol.22、人事評価⑥では能力評価の手法として、「簡易コンピテンシー評価」を取り入れている岸和田市の例を挙げました。

最後に本の宣伝をしておきますと、一昨年に出ました『自治体の人事システム改革』は割とよく売れている本です。たくさんの方に読んでいただいているという、非常にうれしい本です。レジュメの2ページにこの紹介がありますので、ぜひ今日戻られたら、「Amazon」でクリックして注文してください。

もう1冊、本をご紹介しておきたいと思います。『元気な自治体をつくる逆転発想の人事評価』という本で、小堀喜康さんという方が書かれました。聞いたことのある名前だと思いますが、岸和田市の人事課におられた方です。彼が書いた『逆転発想の人事評価』ということで、岸和田市の人事評価制度を1冊の本にしてしまったというものです。あちこちの自治体から人事考課マニュアルが欲しいと言われ、刷り増しするのが大変だから本にしてしまおうということで、ぎょうせいから本が出ました。これもぜひお薦めしたい本の一つです。



## 2. 人材育成基本方針

前置きが長くなりましたが、評価制度について事例発表をさせていただきます。まず、牛久市の評価制度の根拠ですが、平成14年10月に「牛久市人材育成基本方針」を策定いたしました。その中で、市民から求められる三つの職員像というものをしています。①市民の立場で行動する職員、②物事の本質を考える職員、③時代の変化を感じる職員ということで、抽象的ではありますが、市として職員に対して、こういう職員になってほしいということを明確に宣言しました。具体的には、こうした求められる職員像にふさわしい日ごろの業務、日ごろの職員の行動を評価しようということになったのです。やはりコンピテンシー、行動特性に着目しているということ、どれだけ市民から求められる職員像に自分が近づいているのかといったことを評価しているという仕組みにしています。また、職員の人材育成、稲継先生のおっしゃるような「自学」を刺激する一つのきっかけにしようというのが牛久市の評価制度の目的です。

平成14年に基本方針を作りまして、15年、16年、17年と3年間評価の試行をいたしました。そして、18年から19年と本格的に評価をやっており、具体的に評価した結果を、ボーナスの成績率ということで既に反映させております。後ほど具体的なご説明をさせていただきますが、増えた方、減る方が出ております。

先ほど稲継先生からアカデミックな形での評価の必要性等々のご説明がありました。私はどちらかという、現場のどろどろとした言い方になってしまうかもしれませんが、評価がなぜ必要かと思っているかという、大体公務員というものは、採用されたときは非常に優秀です。ところが、年を経るごとに、だんだんただの人になってしまうようなパターンが多いのではないのでしょうか。また、きちんとした人材育成の仕組みを作り、お金を掛けて人材養成をしているということが少ないのではないのでしょうか。あるいは、頑張っても頑張らなくても賞与が同じというような仕組みも理由の一つなのだろうと思っています。

それから、これは私の個人的な感想ですが、かつて市役所は5人分の仕事を7人でやっていると言われていました。従って、一人や二人がサボっていても、何とか回っていました。ところが、5人分の仕事を今は5人でやらなければならない時代になっています。従って、一人がサボっていたのでは大変なことになってしまうので、しっかりやらうための仕組みを整える必要があるのではないのでしょうか。さらにこれからは、5人分の仕事を4人でやらなければならない時代、あるいは3人でやらなければならない時代になりつつありますし、もう入っているだろうと認識しています。私どもは評価制度のほかに、業務改善の仕組みを整えて、それを動かすことによって、業務の見直し、あるいは効率化を進めながら、かつて7人でやっていた5人分の仕事を、いずれは3～4人ぐらいでできるような体制に持っていかなければならないということで進めています。

## 3. 牛久市の人材育成ツール

次に、職員の人材育成のための意欲喚起と能力開発ツールということでご紹介させていただきます。

例えば資料の1番では、毎日各課単位で始業前に朝礼をしています。8時半から始業ですが、8時20分ぐらいには職員が課長の周りに集まりまして、その日のスケジュールの打ち合わせ、あるいはその場で簡単な報・連・相をしています。従って、隣の人が今日は休みなのか出張なのか分からないということはありませんし、遅刻をする人もおりません。それから、課

によっては日替わりで担当職員からいろいろ意見発表をしてもらったりというような工夫もしています。

二つ目としては、朝の会です。これは月曜、水曜、金曜と週3回、庁議メンバーによる打ち合わせを朝9時からやっており、その前段に市長決裁のタイムを設けております。かつてはそこに課長が起案を持ってきたのですが、その後、課長補佐が持ってくるようになり、最近では担当者が起案を持って直接市長に説明するというステージにしています。従って、担当者は、市長決裁をもらう前の日はだいぶ勉強をしているようで、場合によっては課長や部長と想定問答をしたりしているようです。市長にどんなことを聞かれるかということで、いろいろ勉強しています。さらに市長は起案の説明を聞きながら、どのくらい勉強しているか、多様な観点から職員に質問して、市長自ら人材育成をやっています。

三つ目としては、昨年度から昇任試験を導入しています。従来は31歳ぐらいになれば自動的に主任になっていましたが、現在は試験に合格しないと主任になれません。ただし、今までより2歳早く主任になれるようにしています。従って、試験に合格した方は29歳から主任になれるような仕組みを整えています。去年、試験をやりましたところ、受験者は全員合格しています。落とすための試験ではなく、主任として必要な知識を持っていることを確認できれば全員主任にしようという考え方です。そういう意味では、モチベーションを上げる一つの手法にもなっているのではないのでしょうか。

四つ目としては、県との人事交流を積極的にやっています。現在、対等交流で3名、実務研修生として2名行っており、5名の職員が県庁ないし県の出先機関で働いています。また来年度に向けて、先月、県との交流を希望するかという調査をしましたが、大体20名の方が県との交流に参加したいという希望を持っています。そのうち3～4人は一度行っているのですが、また県に行きたいという希望を持っている者もいます。

五つ目としては、KAIZEN活動をやっています。これは早稲田大学の公共経営研究科の方に3年間来ていただき、TQMという民間企業がやっている経営改善手法を応用し、行政でも業務のKAIZENをしようということでやっています。現在は、そういう意味では早稲田大学を卒業したような形になっており、独自のやり方で業務KAIZEN活動を継続しています。

六つ目が勤務評定ですが、勤務評定についてはこれからご説明します。

#### 4. 勤務評定の全体図

牛久市の勤務評定の簡単なスキームというか、仕組みですが、まず評価者（課長）が職員に対して、あなたはここが課題だ、あるいはここが優れているという10項目の調査シートを前に出し、本人と面談をいたします。それを受けて、一般職の場合には複数の評価者ということで4名（課長、課長補佐、部長、副市長）の者が評価する形になっています。ただ、それだけでは全庁的なバランスが取れていないという不安もありますので、全部長と副市長で調整会議を開き、そこで評価の甘い課長、部長と徹底的に協議し、評価の甘いところはやり直しをしてもらい、厳しすぎる箇所は見直してもらおうといったことで公平性を確保しています。

また、各部長には全職員の評価結果を出します。従って、各部長はほかの部の状況もすべて知っているということになり、いわば部長同士で緊張関係を持たせ、どこの部が非常に甘い、どこの部は厳しいということがはっきり分かるようにしています。さらに課ごとに平均点を出し、その平均点を高い順に並べ、どの課が甘い評価をしているかが一目で分かるような表を

作っています。あるいは最高点や最低点だけを並べ、どの課がどのような点数をつけているかということも全部一目で分かるようにしており、こういう資料をもとにして調整するようにしています。この調整会議がなかなか労力の掛かる場所ですが、とても重要な位置づけになっています。

そして、その結果につきましては、勤勉手当に反映するとともに、昇給・昇任に現実に反映させています。12月のボーナスのときには、10月末から11月末にかけて約1カ月間、評価の作業を行っています。

また、7段階評価をしているのですが、どういう評価に何人の職員がいるといった評価結果については、全職員に開示しています。個人の情報は、本人にだけに開示するという手法をとっています。

評定項目は10項目、それぞれ業績考課3項目、能力考課3項目、態度考課4項目で、基本的にはシンプルな制度設計にしています。これは評価をする人にも、評価を受ける人にも、分かりやすくしようと、労力を掛けすぎないという前提で、政策的にシンプルな制度設計にしています。評定者は4名ということで、複数の目でチェックしようということにしています。

それから、評定基準はA～Gの7段階です。ただ、プロセスも大事ですが、結果が一番大事ですので、基本的には誰もが納得できる結果にしようということで、「あの人は非常に優秀だから、ボーナスが増えてもいいんだよな」と誰もが思うような人はきちんとボーナスが増え、「あの人はもう少し頑張らないと駄目だな」と誰もが思うような人はきちんとボーナスが下がるという仕組みにするという前提で制度設計をしています。

## 5. 評定項目（コンピテンシー）

評定項目は10項目の評価です。それぞれ一つの項目に10点の持ち点があり、業績考課が3項目で30点、能力考課が3項目で30点、態度考課が4項目で40点となります。

ここが理想となる職員像を具体的なコンピテンシー（行動特性）で評価しようという一つの基準になっており、成果主義、実績主義を導入していますが、いわゆる業績考課のシェアは30%です。公務員という仕事の特性からして、業績だけで評価するのはなかなか困難であることから、残り70%については本人の意欲や努力、高いモチベーション、一生懸命努力する人は多分いい成果を上げているはずだという形で、7割は意欲や努力をよく見ようということにしています。こちらは5段階評価になっています。その5段階を項目によっていろいろな形で判断してということで、評価しやすいように参考のための視点を加えています。

評定基準は7段階評価で、10点刻みの形にしています。

## 6. 評定者と評価配分

基本的には一次評価者が60%の持ち点を持ち、二次評価者が40%の持ち点を持っています。例えば「その他一般職員」を見ていただきますと、副市長が10%、部長が30%、課長は50%、補佐が10%ということで、所属の課長と補佐のところで60%の持ち点を持っていますので、その評価はほとんど決まっています。部長のところは部内の調整をするような趣旨、副市長のところは部間の調整をしようという趣旨で持ち点を持っています。基本的に副市長は一般職員のことにはなかなかよく分かりませんので、部長と同意見ということなので、実質的には部長が4割の評価を持っているというのが実情です。

## 7. 勤務評定と勤勉手当

昨年12月のボーナスに反映された結果は、A評価は0.2%（1名）、B評価は3.9%（16名）、C評価は39%（160名）、普通のD評価は52%（213名）、実際にボーナスが下がったE～G評価は4.9%（20名）、ボーナスが上がりも下がりもしないD評価の人が職員の約半分です。それから、ボーナスが上がった人がA～C評価ですので、職員の45%が評価制度を導入したことによってボーナスが上がった、努力が認められたという状況で、私の受けている印象では、評価によって多くの職員に給与的なメリットが出ているということです。さらには、先ほど来出ていますが、自学をする一つのチャンス、あるいは自分の努力が認められたということでモチベーションが高まるといった、いろいろな効果が出ているのではないのでしょうか。なお、A評価の方は、ある部長ですが、ボーナスが25万円増えまして、市長のボーナスよりは少し低いのですが、副市長のボーナスよりは高くなっています。そのくらいメリットが出ています。一方、G評価でボーナスがゼロになった職員もいます。

茨城県の場合、44の市町村があるのですが、このような形で評価制度を導入しているのは2団体で、実際、評価によってボーナスを下げるところまでやっているのは、茨城県では牛久市だけです。

## 8. 人材育成の成果と問題点

最後に、人材育成の成果ということで、昨年6月と12月のボーナスで、6月がE評価だったけれども12月でD評価になった、いわば下がっていた評価が普通の評価になったという方が10名で、ある意味、スキルアップに少し力を入れてくれたと思える人が10名いました。逆に、6月に普通だった評価が12月で下がったという方が8名いました。ここは、下がってしまった原因を探ったり、あるいはその人に努力を求めたり、何らかのアプローチをしなければならないだろうと思っています。それから、6月に下がっていて、下がった状態で固定化されてしまっている人が11名いました。ここは、やはり今までの一般的な研修制度に加えた形で、より強い形のスキルアップを求める必要があるだろうと思います。研修効果がなければ、場合によっては分限処分もせざるを得ないと思われるゾーンです。

私どもはこういう形でやっていますが、45%の職員のボーナスが増えていますので、まさに職員にメリットが出るような評価制度にしようという制度設計ですし、いったん下がった方、あるいはずっと下がっている方を、やはり研修の必要なターゲットとして見えています。ここは、一般的な努力を喚起するだけでなく、今までよりも本人の努力をより強く喚起しなければならない方ですので、特別な研修を用意したり、何らかの本を読ませたり、レポートを出してもらうというような研修をしなければいけないでしょう。あるいは、そういう相手が分かったということにまず意味があるのだろうと思います。あとは、これからの私どもの努力と本人の努力が大事なのではないのでしょうか。

## 牛久市の勤務評価制度と運用について （職員の意欲喚起と能力開発をめざして）

2008年1月11日  
市長公室 人材育成課

### 牛久市の紹介①

- 茨城県南部に位置  
（筑波研究学園都市のとなり）
- 首都東京から50km圏  
（首都圏近郊整備地帯の指定）
- 土浦・つくば・牛久業務核都市の一翼を担う
- 面積：58.89km<sup>2</sup>
- 人口：78,276人／世帯：29,882世帯  
（1月1日現在）

## 牛久市の位置



## 牛久市の紹介②

- 職員数：・常勤職員：419名（1月1日現在）  
（うち任期付職員：6名）  
・非常勤職員（常勤換算数）：227名
- 職員1人当たりの人口：186.8人
- 組織：
 

市長部局	6部28課
教育委員会	5課
行政委員会	3局

## 牛久市の紹介③

### 観光名所

**牛久シャトー**:日本初の本格的なワイン醸造場

・原材料となる葡萄の栽培から瓶詰めまでを一貫生産する醸造場だけに「シャトー」の称号

**牛久大仏**:世界最大、全長120mの大仏

・ギネスブック公認の世界最大の大仏像

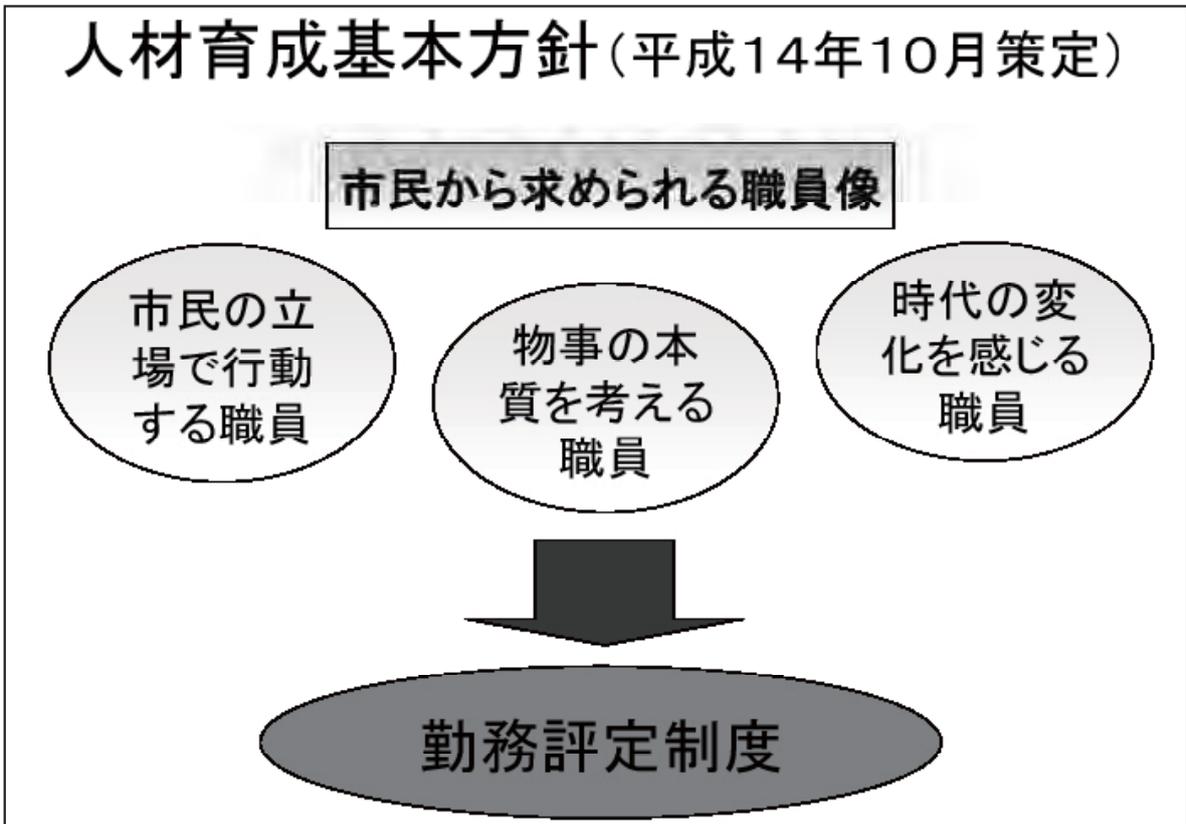
**牛久沼**:茨城観光百選かっぱの里「牛久沼」

・画聖小川芋銭がこよなく愛した牛久沼

## 牛久がゆかいの食文化





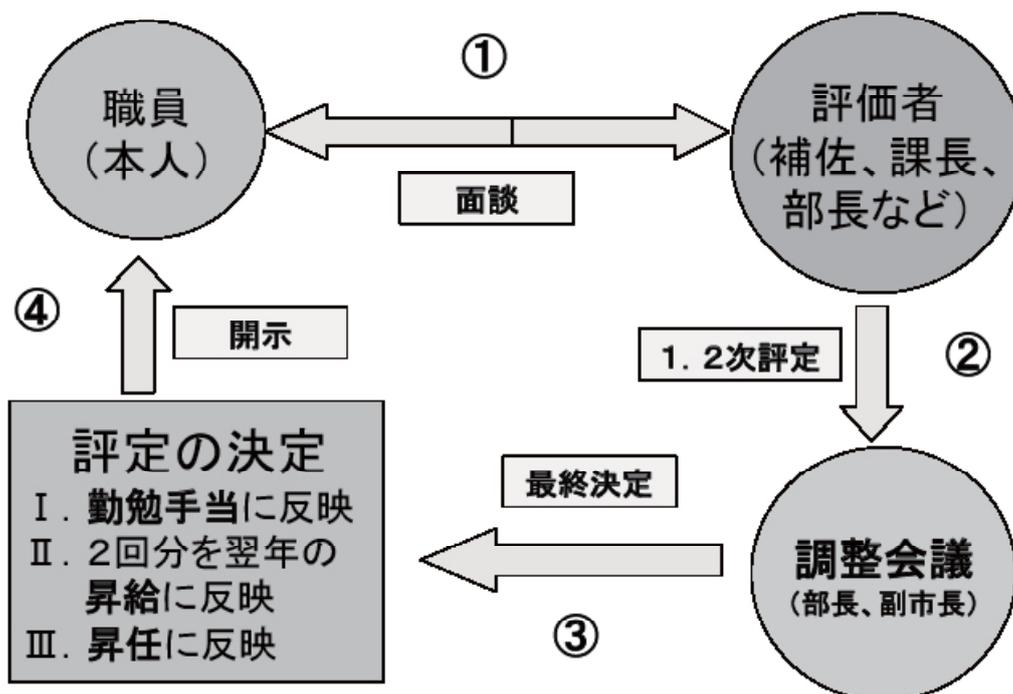


## 牛久市の人材育成

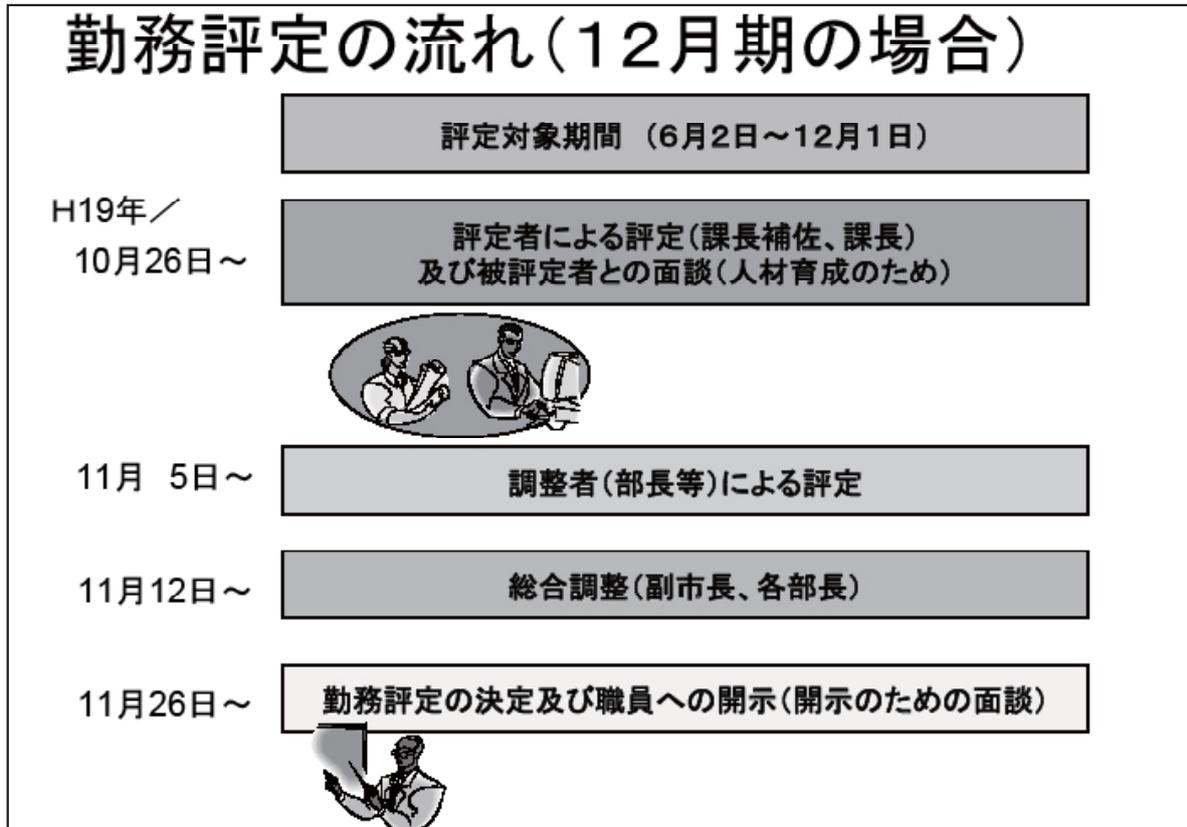
職員の人材育成のための意欲喚起と能力開発ツール

- 1、毎日の朝礼 ⇨ 課長と課員の報、連、相
- 2、朝の会 ⇨ 庁議メンバーによる打合せと市長決裁
- 3、昇任試験 ⇨ 主事(2級)から主任(3級)への昇任試験
- 4、人事交流 ⇨ 県との人事交流(対等交流:3名、実務研修生:2名)
- 5、KAIZEN活動 ⇨ 部課単位⇒課題テーマで毎月進捗状況発表会  
職員単位⇒自由テーマで毎月書面報告
- 6、勤務評定 ⇨ 勤勉手当、昇給、昇任に反映

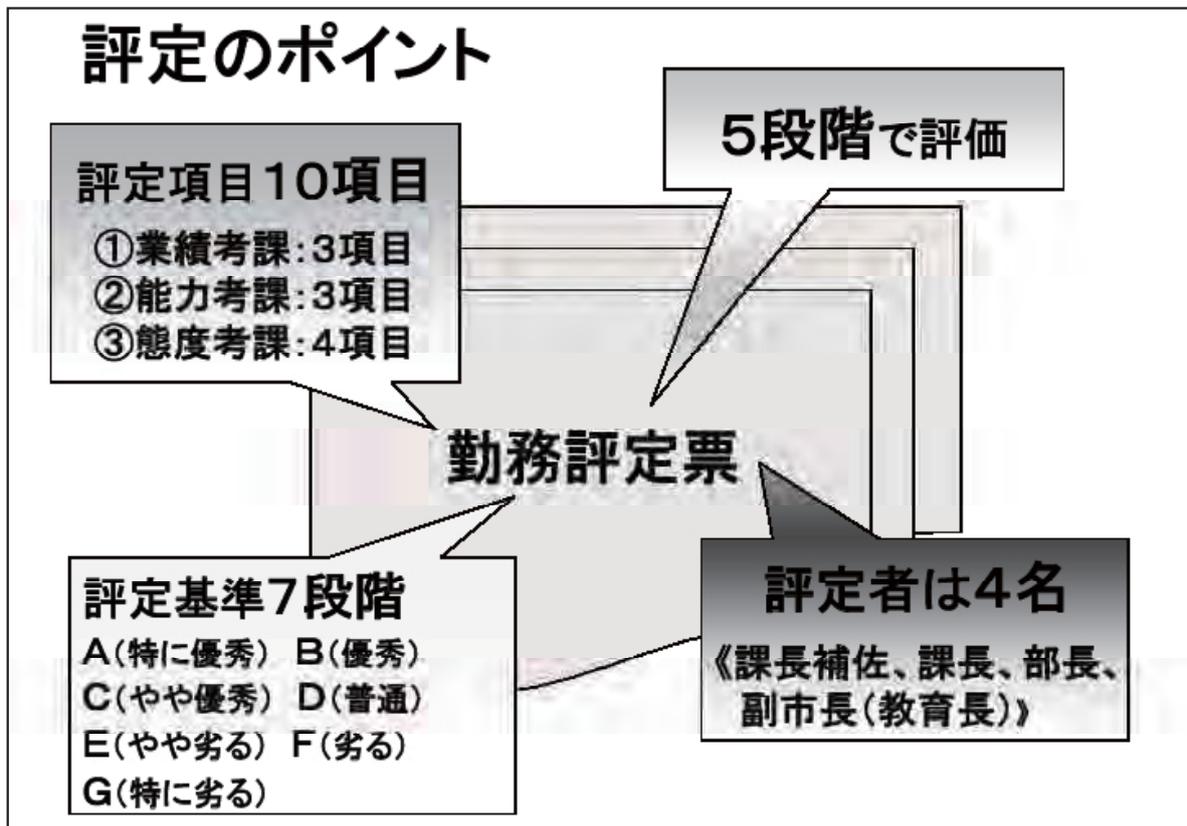
## 勤務評定の全体図



## 勤務評価の流れ（12月期の場合）



## 評価のポイント



## 評価項目(コンピテンシー)

一般職のほかに部長職、課長職、補佐職、現業職等があり、評価項目もその職ごとに設定している。

### 一般職の評価項目

評価項目		コンピテンシー(行動特性)の着眼点
業績考課 (30)	貢献度	担当職務に係る課題解決に貢献している
	仕事の量	担当職務において多くの仕事量をこなしている
	仕事の質	担当職務の仕事の出来栄が良い
能力考課 (30)	専門知識、技術	担当職務に関する知識、技術を持っている
	考える	業務改善に向けた方策を考えている
	人との接し方	人に対して誠実な対応をしている
態度考課 (40)	秩序を守る	服務規律を守っている
	責任を持つ	自分の役割、仕事に責任を持っている
	協力する	課内の連携・協力を考えている
	進んで取り組む	積極的・挑戦的な仕事への取り組みをしている

## 5段階評価

### 評価表示

5	特に優れている
4	優れている
3	普通
2	若干劣る
1	劣る

### 評価レベル判断の視点

評価	期待に照らして	業務への支障	指導の必要性
5	たいへん良い	まったく支障なし	ほめたい
4	期待をやや上回る		指導の必要ない
3	期待通り	ほぼ支障なし	ほぼ必要ない
2	期待をやや下回る	時折支障あり	時折指導
1	悪い、対策が必要	支障あり	要指導

## 評価基準

評価はA～Gの7段階  
Dが標準=71/100

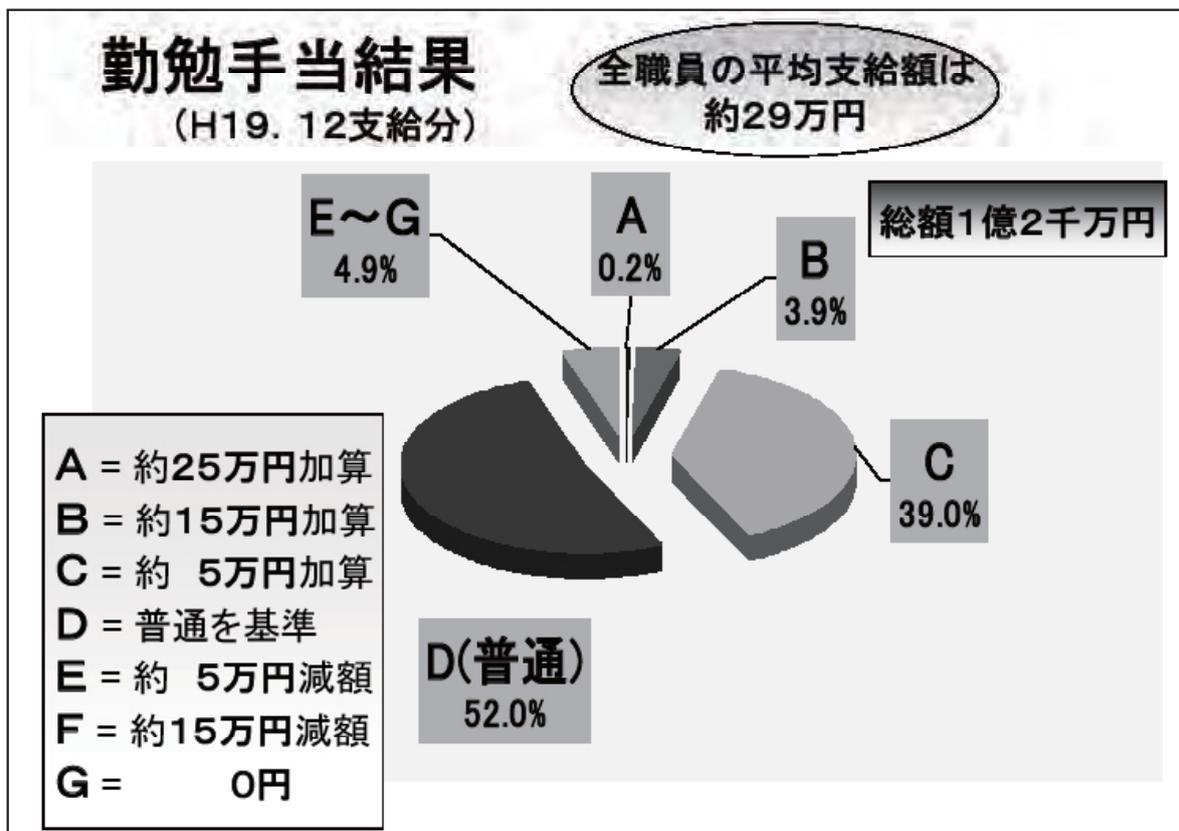
区分	評価点数 (100点満点)	成績率 (/100)	加減率
特に優秀 (A)	90～	121～	+50～
優秀 (B)	80～89	82～120	+11～49
やや優秀 (C)	70～79	72～91	+1～20
普通 (D)	60～69	71	—
やや劣る (E)	50～59	61	△10
劣る (F)	40～49	31	△40
特に劣る (G)	～39	0	△71

特定幹部職員(部長級)は別表

## 評価者と評価配分

評価配分は基本的に  
課長6:部長4の割合

評価者 対象者	副市長 教育長	部長 教育次長	課長	課長補佐
課長 (参事)	40%	60%	—	—
課長補佐 (副参事)	10%	30%	60%	—
その他 一般職員	10%	30%	50%	10%
現業職	10%	30%	50%	10%



## 人材育成の成果、問題点

H19, 6月と12月の比較

- ① E⇒Dへのランクアップ: 10名  
《人材育成が図れた例》
- ② D⇒Eへのランクダウン: 8名  
《今後、人材育成を図らなければならない例》
- ③ E⇒E(固定化): 11名  
《OJT、研修等を強化し、さらなる人材育成に努める》

# 「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。本日まで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えます。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、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も市長に提出します。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が大事だと思いますので、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ていますが、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、一般職員に「ばか」にされないといえますか、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ってなかったら、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お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おうと、 $100 \times 0.3$ 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か、「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終わっているのですが、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う、評価する基準が違う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、頑張らなかった職員といいますか、高い点数をつけられなかった職員については、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しています。

もともと、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、今年能力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、やはり若干絞られてきて、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っ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点以下ですとBランクの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、執務態度の22点を足して64点ですので、54～69点の範囲あたり、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「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、今年の場合でいうと、高くて5万円、低くて5万円、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り、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をお願いしています。

## 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、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、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しするときには、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。

平成20年7月14日

# 「目標管理を活用した人事考課制度について」

講師 山内良昭氏

(宮崎市総務部人事課人事係長)

## 1 はじめに

宮崎市は「南国宮崎市」ということで、6月からアロハを着用して勤務しております。今日は背広を着てこようかとも思ったのですが、普段の格好も知っていただくとともに、宮崎市のPRにもなるかと思い、このような格好で来させていただきました。

宮崎市の事例報告ということで、先進事例とまではとても言えないと思うのですが、事例の報告ということで代えさせていただければと思っております。

## 2 「目標管理を活用した人事考課制度」の導入背景

私は人事課に来て4年目になりますが、平成10年から人事考課制度が始まり、何か難しいことをやり始めたと思い、まさか自分がその担当になるとは夢にも思いませんでした。全く素人同然というか、何をやっているのだろうというところから始まりました。目標管理を活用した人事考課制度とは、基本的な考え方として、「職員一人一人の職務目標を明確にし、その遂行の過程と結果を評価すること」という、この1行に尽きます。「職員一人一人の職務目標を明確にし」というところが目標管理制度、「その遂行の過程と結果を評価する」というところが人事考課制度ととらえていただければと思います。

目標管理については、民間企業でも皆さま方の職場でも多少は入ってきていると思いますが、目標を立てて、その目標をどれくらいできたかということとPlan Do Seeという、いわゆるマネジメントサイクルの中で評価をしていこうということです。目標の設定には、トップダウンとボトムアップの2種類があります。部のプランから課のプランへ、そして係のプランへというようにトップダウンで来るものと、係のプランから来るボトムアップです。

宮崎市では、平成7年度から目標管理を始めています。今の津村重光市長が平成6年、46歳という若さで当選されました。目標管理を導入したのは、トップダウンで入ったという経緯があります。ちなみに津村市長は宮崎県北部の延岡市で、旭化成というマラソンや駅伝では有名な、宗兄弟や「靴脱げちゃいました」という谷口浩美さんなどが所属している陸上が強い会社に勤務され、組合活動をされていた方です。これからは公共部門でも目標管理は必要だということ強くされて導入が決まったのです。

人事考課制度というのは、その遂行の過程と結果を評価することなのですが、宮崎市では平成10年度から導入しております。今年で10年目を迎えたところです。客観的な基準に基づく公正・適正な評価を目指すべく、三つの考課要素から成っております。一つ目は成果で、職務目標についての実績を評価する。二つ目は能力で、知識や実効性を備えた能力を評価する。三つ目は職務態度で、公務員としての姿勢を評価するという、三つの考課要素があります。

考課方法は一次考課、二次考課の2段階で実施しています。これについては、一人が一人を

評価するというのは危険で、やはり人間ですので、好き嫌いといった人間的な部分が多少は入ってくる可能性があるのですが、それをできるだけ排除するために、二人で一人を評価するという形になっております。

考課の狙いとしては、能力の開発、自己啓発等による人材育成・研修、公正な人事、適正な職員配置、管理者の指導・育成能力の向上、組織目標の達成、総合管理力の向上を掲げております。それらを包含して、公正な人事管理を行うことによって職員の資質を向上し、ひいては市民サービスの向上につなげていこうと考えています。

ちなみに平成10年度は宮崎市が中核市に移行した年でもあり、中核市権限委譲が県から出てきたため、自己責任・自己決定が叫ばれたところで、職員の能力を開発する必要があるということから、これもトップダウンで導入が決まりました。

概要は以上で、今度は少し詳しくご説明したいと思います。「目標管理を活用した人事考課制度について」という冊子の2ページをお開きください。

「目標管理を活用した人事考課制度」の導入背景ということで、まずは改革・改善を推進するためには、目標意識を持って仕事に取り組む姿勢が必要です。そのためには組織として目標を設定し、自己管理を行い、その成果を評価するなど、目標意識を身につけていただく必要があったということで、各部・各課の管理職を中心として平成7年度からも目標管理制度を導入しました。それを個人目標の方にブレイクダウンしていくような形になってはいますが、それぞれ個人にまでブレイクダウンしていき、それを人事考課制度につなげていこうとしています。

### 3 「目標管理を活用した人事考課制度」の概要

10ページと11ページが宮崎市の人事考課表です。先ほど考課要素は三つあると言いましたが、職位によりその考課要素も使う部分と使わない部分が出てきます。

この評価表は、一般職から主査、副主幹までの人事考課表になっています。10ページが成果で、担当する主な業務・目標等を書いていただきます。ご自身が担当する職務分担を書いていただき、それについてまずは係の中で話し合いをして、「今年はどのような目標にするのか」ということを聞かれた場合に、「私はこのような目標を立てたいと思います」ということをこの中に落としていきます。担当する業務名、今年を掲げて、それをいつまでに達成しようとしているかということ、このペーパーに落としていきます。これには係内のミーティングを行って決める分もありますし、トップダウンで下りてくる目標もあります。

トップダウンについて説明しますと、宮崎市では4月に人事異動があったら、4月上旬に市長から部長に指示・懸案事項を下ろすようにしています。市長は、マニフェストに近い形で、今年はこのようにしたいという思いを各部長に伝えます。部長はそれを受けて各課長に下ろしていきます。各課長はそれを各係長に下ろしていくという流れです。

一方、ボトムアップの方は、4月の人事異動で替わりましたら、係内での張り付けを行い役割分担等を決めて、その係内でのミーティングを行うようにします。係内のミーティングで新しく入ってきた方もいらっしゃいますし、それ以外にもとからいる方もいらっしゃいますので、その中でミーティングをして、「私はこういうことをやりたいと思います」というボトムアップの目標を立てます。その複合した形がここに最終的には出てくるということです。

5月上旬には目標管理として、市長ヒアリングを予定しています。指示・懸案事項を市長から4月上旬に下ろして、その後、ボトムアップの部分をミックスさせた形で、5月上旬に目標

管理の三役ヒアリングを行って、そこで今年の部の目標、課の目標が決まっていきます。三役が目標の困難度を判定し、目標には難しいところ、簡単などころがありますので、その設定度を全庁的に目ぞろえするという形を取っております。

成果の担当する主な業務、目標にはそのようなことが書かれていて、割合については事務分担の形で書かれています。一次考課、二次考課が設定達成という形になって、まず5月には設定度が決まっていき、二次考課者が二人から変わっていくという形です。

11ページは職務態度で、これは勤務評定のような形になろうかと思いますが、責任性、挑戦性、協調性、自己革新性、規律性などを評価していきます。これも一次考課、二次考課という形になっています。その下の方には、一次考課者、二次考課者の考課者コメント欄を設けて、この中には昇任に対する推薦や人事意見等をご記入いただくという形になっています。

目標管理を活用した人事考課制度とは、10ページと11ページがすべてです。これをまず念頭に置いていただきまして、3ページをお開きください。

考課期間としては、各年度ともに4月1日を基準日として、次期考課基準日の前日までを考課対象期間としております。ただし、考課表は各年度12月までに考課結果を提出してもらい、1月から3月までの間、考課結果に変更を生じた場合には朱書きで訂正し、12月の時点でいったん締めるという形になっています。また、披考課対象者については、臨時職員、嘱託員、消防吏員、病院職員、技能労務職員は今のところは除かれており、それ以外の全職員が評価の対象になっています。

今の宮崎市の課題は、この考課結果を処遇に、あるいは給与へ反映させようということが出てきています。これは国からも出てきておりますので、そのような方向になるだろうとは思っているのですが、個人的には考課結果をダイレクトに昇給に反映させるというのはやや疑問を感じています。なぜかという、今4号が普通昇給だと思うのですが、優秀な方で8号という形になると、昇給が倍倍で上がってきます。そうすると結局、勝ち組と負け組という格好になってくる可能性があります。これを昇給に反映させるのは、職員の方のやる気を出すことが目的だと思います。つまり、やる気につながるかどうかは私はポイントだと思っていて、4号上げることが果たして職員の意識の向上につながるかどうかというのが、今のところ私は疑問に感じています。

目立つ仕事、結果が困難な仕事は、うちのシステムでは評価が上がるようになっています。従って、困難な仕事や目立つ仕事をした人はどんどん昇給する可能性があります。しかし、地味なルーチンワーク、庶務的な仕事をされている方や窓口の業務の方はどちらかというと評価が上がらない形にもなっているので、その部分については少し考えないといけないと思っています。

その中で、処遇に反映するためには技能労務職員についても評価を入れなくてはならないということが人事課の目標で上がっておりまして、技能労務職員についても今年度中に評価の在り方をまとめたいということで、各中核市をはじめとして照会をさせていただき、今年9月までには技能労務職員の評価の在り方をまとめて組合員に提案をしたいと思っています。来年度、技能労務職員の方々にも評価を導入し、順調にいけば21年度から何らかの形の処遇への反映をした人事考課をやっていききたいというタイムスケジュールで、今のところ宮崎市は考えております。

考課者については、係長級以下の職にある方は一次考課者が課長補佐、二次考課者が課長で、

複数の方が評価をするという形になります。最終の調整者は部長です。課長補佐級の職にある方は一次考課者が課長、二次考課者が部長、最終の調整者は総務部長。課長級の職にある方は、一次考課、二次考課とも部長、最終の調整が総務部長。部長級、次長級の職にある方は副市長が考課をして、人事考課委員会（市長、副市長、収入役、総務部長で構成）が最終的な考課の決定者になります。

考課の様式については先ほどご覧になったところですが、6ページの図3がうちの人事考課制度の配点表です。一般職は、成果（業績）の部分と職務態度で評価をする。能力の部分については成果の中で判断をします。主事・技師は成果が50、職務態度が50。副主幹、主査は成果が70、職務態度が30と見なします。ルーチンワークの多い窓口職場の一般職には括弧内の配分比率をしているということで、成果がなかなか上がらないものですから、成果の部分を30、職務態度を70という形になっています。

係長以上になると今度は3種類、成果、能力、職務態度、40、40、20という形です。課長補佐になると成果と能力ということで、50と25、25ということで、職務態度がなくなっていくということです。課長補佐以上になる方々は、職務態度は当然身につけているという前提の下で、評価をしないということで設計されています。

人事考課制度の肝という部分があります。それが目標の設定度というところですが、目標の設定度については12ページです。設定度・達成度の決定基準というのがあり、ここに設定度決定表というのがありますが、これは10ページの人事考課表で「一次考課設定」「二次考課設定」というのがありますが、ここに入る記号がここで決まります。

一般ルールということで、真ん中の表をご覧いただきたいと思います。「主幹および係長以下に適用」というもの。人事考課制度は、宮崎市は職員からは「難しい、何かわけの分からないブラックホールのことをやっている」というのが一般的な印象です。10年たってもそういう状態です。3割ぐらいの方には少しは分かっているとは思っているのですが、7割は「何だそれ」と思っている。それは、目標設定の設定度が若干難しくなっているからです。設定度を定めるに当たって、一つは役割期待度という縦軸、もう一つは組織の期待度という二軸から決めることにしております。

役割期待度というのは、それぞれ職位に与えられた役割というのがあります。私は係長ですから、係長に与えられた役割が期待通りか、その目標は期待以上なのか、期待以下なのかという部分が一つです。もう一つは、組織の期待度です。これが「期待をはるかに超える」「期待以上 難度が高い」というような言葉になっていますが、要するに目標の困難度です。目標を達成することが、難しいか難しくないかというところですが。

これについて、役割期待度というのはなくしてもいいのではないかという議論も若干しています。というのは、目標設定度が職員に分かりづらいということが実際の運用の中で出てきているため、もう少し簡単にできないかということもあります。簡単にいうと、正月に目標を立てるときに、目標が少し難しいのか、はるかに難しいのか、それとも楽々できるという目標の達成度というのがあると思うのですが、そこだけを目標の設定度にしてもいいのではないかという議論は内部ではしています。

現段階の役割期待度というのを前提に、理論上はそうにあっていいと思いますので、役割期待度の部分と組織期待度の部分を見ていって、役割期待度は期待通り、組織の期待度は期待通りだった場合は、既経験というところでb1というのがあります。縦軸と横軸がありま

す。このb 1が設定というところに入っていくということです。

未経験・既経験の区別については、「未経験というのは、入庁後10年未満の職員に適用。それ以上の職員はすべて既経験とする」ということで、10年未満の方については未経験ゾーンを適用しようということです。若い方には未経験ゾーンを適用して、役割期待度の「期待通り」というところが未経験ゾーンになっていけば、組織の期待度は「期待通り」になればa 4設定になります。そこは設定度の話です。

達成度は、この表の下の方に目標達成度（結果）、目標達成度（事前評価）とありますが、要するに、期待以上、目安として120%以上を最初の設定よりできた場合にはa 1、105%以上120%未満の場合にはa 2、期待通り95%以上105%未満のときはb、期待以下80%以上95%未満というのはc 1、80%未満はc 2というようなところで、これは比較的分かりやすいと思います。ある程度イメージの世界ですが、目標について数量的にできる部分は簡単なのですが、数量的で分からないところがあるものですから、その部分については、期待以上なのか期待通りなのかは一つの物差しとして、このようなイメージ評価してもらうようお願いしています。

お配りした資料の中で、もう一つA 4版のものがあると思うのですが、これがポイント表になります。例えば、目標の設定度がb 1、目標の達成度がbとなったときは、網掛けの部分ですが、Bの3.00です。これが10ページの一次考課の下のBに来ます。設定度のところがb 1、達成がbです。下に少し大きな四角がありますが、そこがBの3.00で、例えば目標の設定度はa 4、目標の達成度がbだという場合には、縦軸と横軸をクロスさせたAの3.60という形にしていきます。

つまり、宮崎市がやっている人事考課表はすべてポイント化できるようになっています。成果の部分、職務態度の部分もすべてポイント化するようにします。宮崎市は全体で職員が2,550名ほどいるのですが、技能労務職を除いて全職員2,000人の職位ごとの順番が出るようなシステムになっています。目標の設定度については細かくて分かりづらいところもあるのですが、そのようなことで人事考課を行っています。

#### 4 これまでの考課結果の活用

6ページはこれまでの考課結果の活用です。職員の能力開発への活用ということで、人事考課は、職員一人一人の目標設定と評価過程を通じて、披考課者の課題探索能力、課題形成能力、課題解決能力の開発に極めて効果的な手法であるとともに、考課者自身の資質の向上にもつなげているというように分析しています。

面接制度の活用ということで、人事考課による職員の能力開発をより確実なものにするために、考課者と披考課者に少なくとも年1回以上は面接をするようにしています。目標設定の5月と12月の決定時の2回は必ず面接してくださいという話をしております。面接をすることによって、特にお互いが納得した上で目標設定をし、かつ、お互いが納得した上で達成度を決める。その達成度を決める12月の際には、マネジャーから披考課者に対し、今年の良かった点、悪かった点を必ず伝えるようにしてくださいという話をしております。そのことが職員の資質の向上にもつながると私たちは分析しております。職員の適材適所の人事異動への活用も、もちろんポイント表もある程度は見るのですが、コメント欄等も確認しながら人事異動に活用していきます。

人事考課制度は10年目ということで、期間的には早めにスタートしてやっているということ

だけはいえると思いますが、処遇へ反映という部分については若干遅くなりつつあります。その部分を勉強させてもらいながら、今後研究していきたいと思っています。

最後に、この人事考課制度をどう思うかと聞かれたら、一定程度はこの評価はやるべきだと思います。評価をしないと一生懸命頑張っている方は分かりません。頑張っている方を見つけるために、あるいは報われるようにしないと組織はもたないと思います。もたない組織をある程度上にどんどんやっていくために、根幹となる部分ではある程度、人事評価制度は機能していると思います。ただ、宮崎市はこれにすごく手間ひまをかけています。2回の面接をし、研修もしているわけですから、それに対する批判は出てきています。

例えば、50人いる課があると、課長補佐は50人面接しないといけないのです。一人面接するのに10分ぐらいかかる。そうすると面接を1週間がかり、2週間がかりでやってしまうのです。それでお互いに納得した上で設定度を決めます。達成度のときにも一人一人面接をしながらやっています。しかも、課長補佐と課長がやっています。年2回ですので、「市役所は市民のために仕事をするところだ」というのが人事課にはあるものですから、そこはもう少し簡易にできないかという思いはあるのですが、あまり簡易になりすぎてもいけない部分もあるだろうというところで、今曲がり角に来つつあるかと思っています。

以上、概要を説明させていただきました。ありがとうございました。



## 目標管理を活用した人事考課制度について

- 1 はじめに
- 2 「目標管理を活用した人事考課制度」の導入背景
- 3 「目標管理を活用した人事考課制度」の概要
- 4 これまでの考課結果の活用
- 5 時代にマッチした制度とするために
- 6 今後の取組み

### 【資料】

- (資料1) 指導記録ノート兼育成計画書
- (資料2) 人事考課表【様式5号】
- (資料3) 設定度・達成度の決定基準
- (資料4) 考課者の役割と考課の心構え
- (資料5) 考課要素の着眼点と考課基準
- (資料6) 職務級別役割定義表

宮崎市総務部人事課

## 1 はじめに

温暖な気候に恵まれ、「太陽と緑」に象徴される国際観光リゾート都市・宮崎市は、平成18年1月1日に合併し、新たな地域資源が加わり、人や地域のつながりも大きく広がった。宮崎県の県都として、また、南九州の中核都市として、より一層、個性的で魅力ある都市へと発展していくため、「活力と緑あふれる太陽都市・・・みやざき・・・～次世代につなぐまちづくり～」を将来の都市像に掲げ、「市民が主体となったまちづくりと効率的で信頼される行財政運営」、「自然と共生し快適に暮らせるまち」、「ともに支え合い、安全で、安心して暮らせるまち」、「活気があふれ、いきいきと働けるまち」、「郷土を誇りに思い、心豊かな人が育つまち」を基本目標に、次世代につなぐまちづくりに取り組んでいるところである。

このような理想の都市像を実現するために、「変化への能動的な対応」を施策運営のひとつのキーワードとして、多様化する市民ニーズに的確に対応し、更にきめ細かな行政サービスが提供できるよう、少数精鋭主義のもと、常に改革・改善を推進しているところである。

## 2 「目標管理を活用した人事考課制度」の導入背景

### (1) まずは組織目標の設定から

改革・改善を推進するためには、目標意識を持って仕事に取り組む姿勢が必要である。そのためには、組織としての目標を設定し、自己管理を行い、その成果を評価するなど目標意識を身につけさせる必要があった。

そこで、各部、各課の管理職を中心として、職員参加のもと、組織としての目標の設定から達成状況の評価までを行っていく「目標管理制度」を平成7年度から導入した。

### (2) 個人目標設定の必要性

近年、私たちを取り巻く環境は、少子・高齢化、情報化・国際化の進展、地球規模の環境問題、地方分権の推進や都市間競争への対応、更には市町村合併への対応など大きな転換期を迎えている。このような新たな行政課題に的確に対応し、自らの判断と責任において、行政サービスの内容や基準を独自に設定していくためには、

- ① 個々の問題点を的確に把握し、これを解決するための努力目標を決定すること。
- ② 広範囲にわたり潜在する課題に対応するため、全庁的な取組みが必要であること。

から、職員一人ひとりが自発的に参加し、自ら目標を定め、実践していくことが大切となってきた。

一方、平成10年度に「宮崎市人材育成基本方針」を策定しており、この中で本市の人材として望まれる「これからの職員像」を、『前例や固定観念にとらわれず、常に改革改善の気概を持ち、市民の意見に謙虚に耳を傾けながら、柔軟な姿勢を持って、真に求められる市民サービスを提供していけるような、「能力」と「意欲」を持った職員』と掲げている。

そこで、職員個人レベルアップにつなげるため、導入後3年が経過し定着した「目標管理制度」の手法を取入れ、「目標管理制度を活用した人事考課制度」をほぼ全職員を対象に、平成10年度に試行導入している。

### 3 「目標管理を活用した人事考課制度」の概要

#### (1) 制度のねらい

本制度は、職員の職務目標についての成果や能力、職務態度について客観的な基準に基づいて公正かつ適正に評価を行うことにあり、「がんばった職員が正しく評価されるシステム」を目指している。

この主な目的としては、

- ① 職員の資質の向上と公正かつ科学的な人事管理を行う。
- ② 職員に求められる能力、職務態度等の評価基準を明確に定めることにより、職員の能力に応じた適正配置（適材適所）等の人事資料として有効に活用する。
- ③ 人材の育成指導並びに職員研修の充実を図るなど、多種多様化する市民ニーズに柔軟かつ的確に応えることのできる職員の能力開発に努める。

ことを掲げている。

また、「人材育成の視点」に立ったものであることから、困難な職務目標に挑戦する職員に対し、失敗を恐れずに目標に挑戦することに高い考課ポイントを与え、仮に未達成であっても減点主義ではなく、加点主義の考課としている。

こうした、職員一人ひとりの目標と組織目標管理をリンクさせて設定することによって、職務を通じて総合計画や重要事業といった組織目標の推進が一層図られ、公務能率と住民サービスの向上が実現できているものと考えている。

#### (2) 制度の具体的な内容・考課方法

##### I 考課期間

各年度ともに4月1日を考課基準日とし、次期の考課基準日の前日までを考課対象期間とする。ただし、考課表は各年度12月までの考課結果（年度末までの見込み）を提出させ、1月から3月までの間、考課結果に変更が生じた場合は、訂正させている。

##### II 被考課者

次の各号に該当する職員を除いた常勤の一般職に属する職員。

- ① 臨時的任用の職員、嘱託員
- ② 消防吏員（課長補佐級以上の職員のみ該当）及び病院職員（係長以上の職員のみ該当）
- ③ 技能労務職員

##### III 考課者

【図1】のとおり定めているが、考課者の役割としては、

ア 絶対考課（公正かつ適正な事実の考課）

一次考課者が、個々の職場でそれぞれの職員ごとに応じたレベル、役割等を明確に設定した上で、それに照らして行う。事実の記録は、指導記録ノート兼育成計画書【別添資料1】を活用する。

また、考課者は被考課者と面接（年度当初の目標設定時と考課時）して考課を行う。

イ 間接的・大局的な二次考課（間接的な絶対考課）

一次考課の甘辛調整の有無、部門別・職位別の誤差等をチェックする機能をも併せ持つ大

局的な考課である。

ウ 相対考課

最終調整者が、提供された全ての考課結果を一定の基準に従って整理し、調整する機能を備えた評価方法であり、人事考課委員会の決定を受けて考課が確定すると、次期考課期間までは職員の能力開発や人事資料として活用されることから、特に重要な意義を持つ評価として位置づけている。

エ 最終決定

市長、副市長、収入役、総務部長で構成する人事考課委員会で決定する。

【図 1】

	係長級以下の職にある者	課長補佐級の職にある者	課長級の職にある者	部長級・次長級の職にある者
一次考課者	課長補佐	課長	部長	副市長
二次考課者	課長	部長		
最終の調整者	部長	総務部長	総務部長	
(考課の決定者)	( 人 事 考 課 委 員 会 )			

IV 考課様式

職務・職位に応じて定めている。【別添資料 2 人事考課表（様式 5 号）】

V 評価項目と考課方法

ア 成果

考課期間における職員の定めた職務目標についての実績、結果で職務に応じて次のとおり考課する。

部長～係長	目標設定に従って成果を評価する。
副主幹、主査、主任主事等	担当業務の進捗状況、成果（能力も併せて）で評価する。

目標の程度により判定が異なる評価方法であり、具体的には【図 2】により分類される。（考課ポイントは、職位ごとに細かなマトリックス表で定めている。）なお、目標設定度及び達成度を決定する基準は、【別添資料 3】のとおり定めている。

【図 2】

区 分		達成度（評価）		
		期待以上(a)	期待通り(b)	期待以下(c)
設定度	難度高い (a)	S	A	B
	難度普通 (b)	A	B	C
	難度低い (c)	B	C	D

イ 能力

職務上求められる知識や実行性を備えた能力であり、職務に応じて次のとおり考課する。

## 【S A B C Dの5段階】

部長～課長補佐	主に総合的な管理者能力で評価する。
主幹、係長	業務推進指導力、情報判断力、計画（企画）力、対応（折衝）力の4項目で評価する。
副主幹、主査、主任主事等	※下記「ウ 職務態度」の中で、職務能力と職態度を一括して評価

## ウ 職務態度

職務上求められる公務員としての姿勢であり、職責に応じて次のとおり考課する。

## 【A B C Dの4段階】

主幹、係長	責任性、挑戦性、協調性の3項目で評価する。
副主幹、主査、主任主事等	責任性、挑戦（積極）性、協調性、自己革新性、規律性の5項目で評価する。

## エ 総合評定

評定要素（成果、能力及び職務態度）ごとの絶対考課を行い、結果の総合評価を行うが職位ごとの考課要素の配分比率を【図3】のとおり定めている。

## 【図3】

職位区分	考課要素	成果（業績）	能力		職務態度
			総合管理力	個別能力	
一般職		（成果＋個人能力＝業務推進力）			
	主事・技師等	50【30】			50【70】
	主任主事等	60【40】			40【60】
	副主幹、主査	70【50】			30【50】
係長、主幹及び兼務の主幹		40		40	20
課長補佐		50	25	25	
課長級		45	55		
部長級、次長級		30	50	20	

（注1）ルーティンワークの多い窓口職場の一般職については、【 】内の配分比率としている。

## オ 考課者の役割と心構え

公正な考課を実施するためには、考課者のレベルが統一されることが望ましいことから【別添資料4】のとおり考課者の役割と心構えを定めている。

## カ 考課要素の着眼点と評価基準

- ・考課の判定は5段階（職務態度は4段階）で区分し、その着眼点・基準は考課要素ごとに定めている。【別添資料5】
- ・職務の区分及び職務ごとに役割を明確にし、職務区分及び役割定義を定めている。

【別添資料6】

## 4 これまでの考課結果の活用

### (1) 職員の能力開発への活用

人事考課は、職員一人ひとりの目標設定とその成果の評価課程を通して、被考課者の課題探索能力、課題形成能力、課題解決能力の開発に極めて効果的な手法であるとともに、考課者自身の資質（管理能力）の向上につなげている。

### (2) 面接制度の活用

人事考課による職員の能力開発をより確実なものとするためには、考課者と被考課者が少なくとも年1回以上は面接を行うことが重要であると説明し、特に、職員の目標を定める時期と業績等を評価する時期には必ず面接を行い、相互理解を深めるとともに、考課結果から得られた被考課者に必要な課題等を正確に伝え、翌年度にステップアップできるよう努めることの重要性を説明している。

### (3) 職員の適材適所の人事異動への活用

職員の能力、適性を把握しやすくなったが、これに応じた職務や職場の配置については、短期間の考課のみで即断することなく、一定の在職経験や複数年の考課結果を有効な判断材料として活用している。

## 5 時代にマッチした制度とするために

### (1) 制度の改正

評価は人がするものであり、100%の評価というのにはあり得ないので、評価される側も評価する側も納得性の高いシステムづくりが重要であり、毎年制度を実施した上での反省点やアンケート結果を受けて、次のような改正を行っている。今後も時代にあった、そして職場の実態に応じた制度となるように改善を進めたい。

#### ① 制度の習熟度を向上させるために

ア 部課長の目標への関わり方を具体的に記入させるようにした。（職としての目標への関わり度合いの明確化）

イ 部課長・課長補佐の事務割合に一定のルーティンワークを設けた。（公平性の確保）

#### ② 設定度（仕事の難易度）を設定する段階でのチェック機能として

ア 部局長の設定度については、年度当初に人事考課委員会で決定し、全部局長の目標設定度を全庁に知らしめるようにした。（設定度の平準化）

イ 設定度の平準化研修を実施。（同様の課題を抱えた職場でグループ分け）

#### ③ 制度の充実を図るための改善点として

ア 設定度決定の未経験ゾーン（資料5参照）は、入庁後10年未満の職員が初めて行う場合のみ適用とした。（以前は異動するごとに適用させていたため、そのたびに高得点となっていた）

イ ルーティンワークの多い主査以下職員については、総合評定の際、成果よりも職務態度の配分比率を高くした。（ルーティンワークの多い職場では成果目標を立てづらい点があるため）

## (2) 研修の実施

本制度の充実、特に全庁的な制度の浸透を図るための研修をそれぞれの職位に応じて実施し、平成15年度中に全職員研修を終えた。平成18年度には、合併した旧3町職員に制度の仕組みなどについての研修を実施したところである。

また、新規採用職員に対する制度周知のための研修の他、一次考課者の理解が一番重要であると考え、毎年考課前（11月）に一次考課者対象の実務説明会を実施している。

なお、年度当初の目標設定時における各部局間等の業務の難易度のばらつきをなくすため、考課者を中心に実例を使った、設定度研修を繰り返し実施している。

## (3) 制度の周知

開かれた評価となるよう、考課基準や考課方法等を記載した「人事考課マニュアル」を庁内LANの掲示板に掲載し、制度周知を図っている。

## 6 今後の取組み

平成10年度から試行的に実施されてきた本制度も今年度で10年目を迎えた。改革・改善を推進するためのツールとしては、一定の定着を見てきている。「人材育成の手段」や「適材適所の人事異動の資料」としては充実してきたので、今後は、処遇への反映を研究していきたい。今までの横並び処遇の年功序列的な給与制度に、少額でも差をつけることによって、職員になんらかのインパクトを与え、職員の一層の士気高揚と組織の活性化を図ることが肝要と考えている。

また、市として必要とされる人材を先見的に確保していくためには、人事管理を従来の「年功序列主義型」から「能力主義型」へシフトする必要がある。さらに、平成19年10月には、庁内の若手職員で構成される自主研究グループから、「職員の改革改善の意識を高めるためには、個人単位ではなく、各係員が係の目標を共感できる仕組みを構築し、係員相互の関係を密にし、モチベーションを高める必要がある」との検討結果が発表されたところであり、現在不足がちになっている職員間のコミュニケーションを深める仕組みとして本制度が見直されているところである。

組織目標に向かってチャレンジし続ける市役所となるためには、人事管理の発想を、従来の「属人的な人事管理」から「戦略的な人事管理」にシフトし、「目標管理を活用した人事考課制度」を柱に、「能力・実績主義の人事管理」「多様な人材の確保」「研修体制の充実」の3つの観点から、そこにある各制度を時代にマッチしたものとして充実させ、有機的な運用を図りながら効果的な人材育成を進めていかねばならないと考えている。

**資料 1**

＝指導記録ノート養成計画書＝

所 属	職 名	氏 名	指 導 期 間	記 入 者 名
			年 月 日～ 年 月 日	

指 導 記 録 ノ ー ト

月 日	職責遂行上に見られた行動 (良否ともに記入してください。)	月 日	指導上の対応、その後の状況等	評 価

(記入要領) 1 指導事実にあたる行動とその対応策、その後の状況を時間を追って記入する。  
 2 評価は毎月その時点で実施を行う。  
 ただし、係員の記録は係長が行うが、評価は一次指導者(係長補佐)が行う。

育 成 計 画 書

No.	担当職務(課題)	育 成 課 題	育 成 計 画 書		
			どういう場面で	誰が	このように働きかける

**資料2**

【資料2】

【考歴期間 平成 年 月～平成 年 月】

【様式5号】

<b>人事考課表</b>  副主幹・主査 主任主事・主任技師 主事・技師	所 属	職 名		氏 名 (略 号)		
	在 序 年 在 限 年 年 齢 歳 <small>(いずれも年度末現在)</small>	印	本 人	一 次	二 次	最 後

**1 成 果**

担当する主な業務、目標等	割 合	一次考課		二次考課	
		設 定	達 成	設 定	達 成
1	%				
2	%				
3	%				
4	%				
5	%				

【様式5号】

2 職務態度(A・B・C・Dで判定してください。) 氏名 (職番)

要素	着 眼 点 (判定) (一次) (二次)	備 考 (積算欄)
責任性	・課せられた業務の達成に向けて、努力する姿勢、責任の感じ方どうか ( ) ( )	(一次) #DIV/0!
	・自分の過失に対する責任回避、反省はないか ( ) ( )	(二次) #DIV/0!
	・その他! ) ( ) ( )	#DIV/0!
挑戦性	・自分の職務を良く自覚し、それを果たすために自ら意欲を持って積極的に取り組んできたか ( ) ( )	(一次) #DIV/0!
	・旺盛な研究心をもち、現状にこだわることなく改善、工夫の努力、発案などを進めたか ( ) ( )	(二次) #DIV/0!
	・その他! ) ( ) ( )	#DIV/0!
協調性	・同僚、上司に裏表なく協力したか ( ) ( )	(一次) #DIV/0!
	・進んで他の係へも協力したか ( ) ( )	(二次) #DIV/0!
	・自分の言動に反映する度合い (必要以上に自己を主張し相手の感情を害するようなことはなかったか等) ( ) ( )	#DIV/0!
自己革新性	・仕事の改善、工夫、提案を意欲的に行ったか ( ) ( )	(一次) #DIV/0!
	・目標への量的チャレンジ、自己学習など進んで困難に立ち向かう姿勢 ( ) ( )	(二次) #DIV/0!
	・その他! ) ( ) ( ) 注：挑戦性と自己革新性→ともに新たなものに取り組む姿勢ですが、前者は組織レベル、後者は個人レベルで区別します。	#DIV/0!
規律性	・定められた規程、指示を厳密に守ったか ( ) ( )	(一次) #DIV/0!
	・仕事へ取り組む姿勢、態度 ( ) ( )	(二次) #DIV/0!
	・身だしなみ、出退勤等の遵守 ( ) ( )	#DIV/0!
	・機密の保持 ( ) ( )	
	・公私混同はなかったか ( ) ( )	
	・その他! ) ( ) ( )	

※ その他[ ]の欄に記入される場合は、着眼点とは異なった項目をできるだけ具体的に記入してください。

(考査者コメント欄)

※成果、能力等で特出するもの、改善・改善事項、不足するもの、昇任推薦、人事意見等を記入してください。

※被考査者の改善・改善に対する成果を必ず記入してください。

一次考査者	成 果	S・A・B・C・D
	職務態度	A・B・C・D
	総 合	S・A・B・C・D
二次考査者	成 果	S・A・B・C・D
	職務態度	A・B・C・D
	総 合	S・A・B・C・D
<b>最 終 調 整</b>		
<b>S・A・B・C・D</b>		

資料3

【資料3】設定度・達成度の決定基準

1. 目標設定度の決定基準

設定度は、当該職員の役割や職務経験の有無、組織の期待度に応じて決定する。  
なお、設定度の決定は考課者と被考課者が一致した設定度であることを確認しておくこと。

【設定度決定表】

① 一般ルール（部長、次長、課長、課長補位に適用）

組織 役割		組織の期待度				備 考
		期待を遥に超える	期待以上 難度が高い	期待通り 難度が普通	期待以下 難度が低い	
役割 期待度	期待以上	a 1	a 3	a 4	期待度の重要度は、 a>b>cの順位。 又、数字はabcの 各々の中での重要度 の順位を表す。	
	期待通り	a 2	a 4	b 1		
	期待以下		b 3	c 1		

② 一般ルール（主幹及び係長以下に適用）

組織 役割		組織の期待度				備 考	
		期待を遥に超える	期待以上 難度が高い	期待通り 難度が普通	期待以下 難度が低い		
役割 期待度	期待以上	a 1	a 2	a 3	a 4	期待度の重要度は、 a>b>cの順位。又、数字はabcの各々の中での重要度の順位を表す。	
	期待 通り	※未経験	a 2	a 3	a 4		a 5
		既経験	a 3	a 4	b 1		b 2
	期待 以下	※未経験		a 6	b 3		b 4
		既経験		b 5	c 1		c 2

※未経験は、入社後10年未満の職員に適用。それ以上の職員は全て既経験とする。

2. 目標達成度の決定基準

達成度は、当該職員の目標期待度に対し、どの程度達成できたかで決定する。  
なお、達成度の決定は、考課者と被考課者の双方が一致した達成度であることを確認しておく。

【達成度決定表】

組織 責 任			目標達成の期待度（事前評価）			備 考
			期待以上	期待通り	期待以下	
目標 達成度 （結果）	期待以上	120%以上	a 1			期待度の重要度は、 a>b>cの順位。 数字はabcの各々の中での重要度の順位を表す。
		105%以上120%未満	a 2			
	期待通り	95%以上105%未満		b		
	期待以下	80%以上 95%未満			c 1	
80%未満				c 2		

資料 4

【資料 4】考課者の役割と考課の心構え

考課者区分	考課者の役割	考課の心構え
1 次考課者（直接・現場考課） 課長補佐 課長	<ul style="list-style-type: none"> <li>○各係の目標及び係員の主たる職務目標の設定は、係長と協働の上決定する。</li> <li>○考課期間中は、必要に応じ職員に進捗状況を確認し、指導等を行う。 〔係長は、係員の職務行動や事実等の把握を行い、課長補佐に報告する〕</li> <li>○係長の報告に基づき、本人と直接面談を行うとともに、係長等の意見を聞いて考課を行うことができる。</li> <li>○係長の考課は、その職位に求められる係の管理状況や係が定めた目標達成の状況等を勘案して考課を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>〔公正かつ適正な判断〕</li> <li>○意図的な偏差の排除。（個人的感情、部門間の偏重などの排除）</li> <li>○評価基準の明確化。（具体的な評価事実・尺度等の設定、明示）</li> <li>○評価基準の順守。（評価基準への理解度、基準の順守）</li> <li>○自己評価の確立。（評価に対する意識の向上）</li> <li>○評価責任の明確化。（育成指導に貢献する、責任ある評価姿勢の確立）</li> <li>○将来に向けた職員の育成が重要なポイントであるという認識。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○課長補佐として求められる管理能力、課の目標に対する貢献度、その他の能力等を総合的に勘案して考課を行う。</li> </ul>	
2 次考課者（間接考課） 課長 部長	<ul style="list-style-type: none"> <li>○1 次の考課結果、意見等を参考にし、事実確認、事実照れの修正を行う。</li> <li>○部門別、職位別横並びの比較、1 次考課者間の公平調整等のチェックを行う。</li> <li>○大局的な視点による考課を行う。</li> <li>○1 次考課者と直接による考課結果を基として最終調整者に事実を提供する。</li> <li>※ 課長による 2 次考課（課長以下） 課内部の横並びに育成指導、翌年の方針樹立という観点から、課力全職員と直接に面談を実施すること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>〔客観的・大局的な判断〕</li> <li>○基本的には 1 次考課者と同様である。</li> <li>○特に、部門別、職位別横並びの比較において、1 次考課者の偏差を排除することに心掛ける。</li> <li>○大局的な見地から評価基準・尺度等を設定し、客観的判断である仕組みを確立させる。</li> </ul>
最終調整（考課決定） 部長 人事考課委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>〔調整者〕</li> <li>○1 次・2 次考課結果、意見等を参考にし、相対的評価を行い、考課表を完成させる。</li> <li>○個々の考課表を整理して最終決定者に考課結果を報告する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>〔政策的レベルに立った判断〕</li> <li>○市民のニーズに即応した政策形成を行う上で、高度の行政判断を行う観点に立って、公平・公正かつ適正な考課を実施する。 （長期的には、特に優れた人材の確保・育成者の育成指導等を勘案した人事考課を行うこと。）</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○最終決定は、必要に応じて各段階の考課者に事実確認をすることができる。</li> <li>○最終決定の結果は、各考課者に通知するものとする。（フィードバック）</li> </ul>	

資料5

【資料5】考課要素の着眼点と考課基準

1. 基本的考課基準

種 類	B	A
説 明	Aランクの者のうち、特に顕著に優れた水準にある者。	考課要素に優れており、職務を円滑に遂行できる水準にある者。
成績考課の特例	難易度の高い目標を設定して、優れた成果、期待以上の結果を上げた者。	難易度の高い目標で、期待どおり、又は、普通の難易度で、期待以上の成果を上げた者。

2. 要請別考課基準（一般的な基準）

考課要素	評価のポイント	B	A	
① 成 果 (業務遂行力)	正確・迅速・信頼・計画・効率性を追求し、目標までの達成度としたかの判断。	職位・職務ごとに課せられた仕事について、正確かつ効率的に処理し、期待と要求に充分応えとともに、設定した目標に対し、著しい成果を上げることができた。	職位・職務ごとに課せられた仕事について、正確かつ効率的に処理し、期待と要求に充分応えとともに、設定した目標を概ね円滑に遂行させた。	
能 力	①総合管理能力	職位ごとの視点で目標達成度、業務維持、改善改革、部下の育成指導等を総合的に判断。	中長期的な市政の方針のもと、市民ニーズの的確な把握と効率的な業務遂行を圖ると共に、所期の目的をはるかに超える成果を上げ、管理者として相応しい能力を充分に発揮している。	中長期的な市政の方針のもと、市民ニーズの適切な把握と効率的な業務遂行を圖ると共に、所期の目的について期待以上の成果を上げ、管理者として相応しい能力を概ね発揮している。
	②業務遂行指導力	小集団の業務遂行にかかる内部調整、指導力。 (新の事項)	新の業務全般を正確・効率的に推進させ、必要に応じて部下に適切な指導を与える等、極めて適切な従の事項を行っている。	新の業務全般を着実・効率的に推進させ、必要に応じて部下に適切な指導を与える等、適切に従を推進している。
	③情報判断力	情報の収集・分析力、更にその情報を適切に判断、処理できる能力。	住民ニーズを的確に分析し、様々な情報の収集と価値ある情報を整理し、いかなる局面においても的確に対応することができる。	住民ニーズを適切に分析し、様々な情報の収集と価値ある情報を整理し、実効的な事項でも適切に対応することができる。
	④計画力 (企画力)	問題発見とその解決能力、創造性、実行性、広い視野、洞察力、先見性。	広い視野と洞察力を持ち、常に難度の高い問題を意識し、その解決のため日頃から研究・分析を行い、創意的で実現可能な解決策をまとめ上げることができる。	積極的に職務の課題点を意識し、その問題解決のため、日頃から研究・分析を行い、優れた解決策をまとめ上げることができる。
	⑤対応力 (新着力)	相互理解に対する努力、調停力、新着力、適切な対応(庁内外の対応)	複雑で困難な場面でも、利害関係の異なる相手に自分の考えを適切に伝え、信頼させ、目的実現に向けて職務を円滑に推進させる。	かなり困難な交渉でも、誠意、熱意、粘り強さで、目標を達成できる。
職 業 意 志	① 責任感	職責の自覚・発露、困難時の姿勢。		公務員としての職責を自覚し、困難時においても、与えられた職務を最後までやり遂げる意欲。
	② 積極性 (着目性)	仕事への意欲、新しい分野への取り組み。		新しい分野への取り組みと責任を持って完結させる意欲的な態度。
	③ 協調性	意思の疎通努力、チームワークづくり。		組織の一員として自覚し、円滑な職務遂行のため自ら進んで協力し、良好な人間関係を維持する態度。
	④自己革新性	自己啓発、物事への関心とチャレンジ精神。		現状に甘んじることなく、周りの仕事にも関心を持ち、自ら進んで足りない部分を補おうと努力する態度。
	⑤ 規律性	職場規律の遵守。		職務に対して忠実に取り組む姿勢、継続的な行動を取る。

B	C	D
職務遂行上、特に支障のない水準にある者。	専断要求でやや充っており、職務遂行上、時に支障がある者。	専断要求で充っており、職務遂行上、重篤に支障がある者。
高難易度の目標で期待以下、中難易目標で期待通り、低難易目標で期待以上の成果を上げた者。	普通の難易度目標で、期待以下、又は、低い難易度で、期待どおりの成果を上げた者。	難易度の低い目標を設定して、期待以下の成果しか上げられなかった者。

B	C	D
担当している職務について、特に大きな誤りもなく、組織の期待や要求をほぼ満たしており、職務遂行に支障をきたすことがない。	担当職務の処遇に、誤りや遅れが見られ、期待や要求を満たせず、時々職務遂行に支障をきたすこともある。	担当職務の処遇に、誤りや遅れが多く見られ、期待や要求を満たせず、組織に職務遂行に支障を及ぼすことがある。
市民ニーズに応じた業務を問題なく適宜に処理することができ、初期の計画について一応の成果を上げ、管理者として概ね良好と判断される能力を有している。	市民ニーズに敏感に反応できず、業務を停滞させるなど、初期の計画に対する達成度が不十分であり、管理者として備えるべき能力を一部欠いている。	市民ニーズに敏感に反応できず、業務を停滞させるなど、初期の計画を著しく達成することができず、管理者として備えるべき能力を欠いている。
低の業務負荷を問題なく適宜に処理することができ、概ね適切に弊を修正している。	新の業務負荷にトラブルが見られ、時々誤った指導を行う等、弊の修正が充分ではない。	低の業務負荷にトラブルが多く見られ、誤った指導を行う等、弊の修正がほとんどできていない。
業務に応じた情報を適宜に収集し、適宜に活用しているとともに、直感的な事象でも概ね適切な判断を行うことができる。	市民ニーズに余り関心を示さず、情報の収集についても消極的ではない。又、直感的な事象では、適切な判断を行えないことがある。	適切な判断を下せず、トラブルを生ずることがある。
与えられた問題点に対して、解決方法やそのプロセスを見い出すことができ、常に問題意識を持って職務を遂行している。	仕事の処理関係や内容の豊富性に消極的な面が見られ、前例を踏襲と繰り返すことが多い。具体性に欠け、問題意識が乏しい。	改善・工夫する能力が不足しており、問題意識が欠けている。
職務上、必要があれば相手の意見をよく聞き、自分の考えを要領よく説明できる。適切な対応が可能である。	自分の考え方を上手く相手に伝えることができず、時折摩擦を生じることが見受けられる。	自分の考え方を上手く相手に伝えることができず、摩擦を生じさせることが多い。
与えられた職務を理解し、概ね責任を持ってやり遂げている。仕事の途中放棄がない。	責任に対する意識がやや欠けており、与えられた仕事を回避してしまう場合がある。	ムラがあり、時々投げやりな仕事を行う。仕事に取り組む態度に純真さが欠けており、責任転嫁を行う。
高難易度等に意欲的な態度が見られ、与えられた仕事については熱意をもって取り組む。	仕事に取り組む姿勢が消極的であり、与えられた仕事しかやらない。意欲があまり感じられない。	仕事に対する熱意がなく、新しいものへの取り組みが全く見られない。
普段の職務遂行上、必要な範囲内で周囲との協力や意思の疎通を行っている。	自分の考え方や利害に固執する機会があり、協力体制や意思の疎通に不十分な面が見られる。	自己の都合ばかり考え、他人への配慮が見られない。好き嫌いが強く、人間関係を上手くやっていけない。
与えられた仕事について、健全を重んじながら創意工夫を行い、自発的に取り組む意欲を持っている。	仕事に余り関心を示さず、自己防衛に努める姿勢を示さない。	与えられた仕事にも関心が薄く、創意が働けば勘ごうとしない。仕事全般にマンネリが見受けられる。
職務に取り組む姿勢が良好であり、誰もが満足できる状態にあった。	職務に対して意欲に取り組む姿勢が欠けている。ルーズな面が見られる。	焼付けや指示を無視する行動が見受けられ、職場の秩序を乱すこともある。

資料6-1

【資料6-1】職務別役割制定概要：ライン職務

職務級	キーワード	役割・定義
部 長	部の統括者 市政創造者	<p>○ 市長及び副市長の方針を受けて、市政の長期的な視点（総合計画、市民ニーズ等）から、</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 市長の政策意思決定への参画、支援</li> <li>② 担当部門の現状を改革する重要課題の設定、推進</li> <li>③ 重要課題推進のための体制整備（予算設定、組織編成等）</li> <li>④ 内外関係幹部との調整による部門業務推進のための環境整備</li> <li>⑤ 課長の日常業務管理への指導並びに後継者の育成</li> </ol> <p>の職務を効果的に推進することにより、政策課題を實現させる。</p>
課 長	課の統括者 行政サービスのマネージャー	<p>○ 部長の方針を受けて、市政に対する日常の市民ニーズ等の視点から、</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 部長の意思決定への参画、支援</li> <li>② 担当課の日常行政活動のレベルアップ課題の設定、推進</li> <li>③ 担当課の日常行政活動の体制整備</li> <li>④ 内外関係幹部との調整による担当課業務推進のための環境整備</li> <li>⑤ 部下への計画的育成活動並びに後継者の育成</li> </ol> <p>の職務を効果的に推進することにより、政策課題に相応しい日常行政活動の水準を實現する。</p>
課長補佐	課長の補佐	<p>○ 課長等の方針を受けて、上記の課長業務を補佐し、政策課題に相応しい日常行政活動水準の實現に貢献する。</p>
係 長	日常の行政サービス活動 グループの監督者	<p>○ 課長等の方針を受けて、定められた日常の行政サービス活動を正確かつ効率的に提供する視点から、</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 担当する業務の予算編成、執行管理</li> <li>② 担当する業務の課題提案</li> <li>③ 担当する業務の改善改善</li> <li>④ 担当する業務への支援、指導</li> </ol> <p>の職務を効果的に推進することにより、正確かつ効率的な業務推進を図る。</p>
主任主事 主任技師	日常行政サービスの推進	<p>○ 係長の方針を受けて、担任する複雑な事務に従事し、日常の行政サービスを正確かつ効率的に提供する視点から、</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 状況の変化に応じた応用判断を含む一連の業務活動</li> <li>② 行政サービス活動の全般に渡った提案の改善指導</li> <li>③ 身の回りの業務改善</li> </ol> <p>の業務を独自に検討し、係業務の全般に貢献する。</p>
主事、技師等	日常行政サービスの遂行及び初心者	<p>○ 係長の方針を受けて、担任する事務に従事し、日常の行政サービスを正確かつ効率的に提供する視点から、</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 定型的な日常業務の推進</li> <li>② ある程度応用判断が必要な日常の定常業務の推進</li> </ol> <p>の業務を自主的かつ効率的に推進する。 初心者は、上記の者の具体的な指導に基づいて、日常的な担当する業務を正確に推進する。</p>

資料 6-2

【資料 6-2】職務別役割定義表：スタッフ職務

職務級	キーワード	役割・定義
次長 参事	高度で重要かつ困難課題の推進者	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 市長及び副市長の方針を受けて、市政の長期的な視点（総合計画、市民ニーズ等）から、                         <ul style="list-style-type: none"> <li>① 特に重要な困難な特定課題の調査、研究</li> <li>② 特に重要な困難な特定課題の実施、推進</li> <li>③ その他、多くの関係幹部の調査を必要とする特に重要な特命事項の職務を効果的に推進することにより、政策課題の実現に貢献する。</li> </ul> </li> </ul>
部付主幹 対策室	重要かつ困難課題の推進者	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 部長等の方針を受けて、市政に対する日常の市民ニーズ等の視点から、                         <ul style="list-style-type: none"> <li>① 重要な困難な特定課題の調査、研究</li> <li>② 重要な困難な特定課題の実施、推進</li> <li>③ その他、多くの内外関係者と調査を必要とする重要な特命事項の職務を効果的に推進することにより、政策課題の実現に貢献する。</li> </ul> </li> </ul>
主幹	重要課題の推進者	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 課長等の方針を受けて、市政に対する日常の市民ニーズ等の視点から、                         <ul style="list-style-type: none"> <li>① 重要な特定課題の調査、研究</li> <li>② 重要な特定課題の実施、推進</li> <li>③ その他、多くの内外関係者と調査を必要とする重要な特命事項の職務を効果的に推進することにより、政策課題に相応しい日常行政活動水準の実現に貢献する。</li> </ul> </li> </ul>
副主幹 主査	日常業務課題の推進者	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 課長等の方針を受けて、市政に対する日常の市民ニーズ等の視点から、                         <ul style="list-style-type: none"> <li>① 日常行政サービスの特定課題の調査、研究</li> <li>② 日常行政サービスの特定課題の実施、推進</li> <li>③ その他、多くの内外関係者と調査を必要とする特命事項の職務を効果的に推進することにより、政策課題に相応しい日常行政活動水準の実現に貢献する。</li> </ul> </li> </ul>

※ 主幹及び主査の役割定義の見直しについて 【平成 11 年度から適用】

主幹	重要課題等の推進者	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 上記の役割定義は「特命主幹」のみに適用する。</li> <li>○ 「主幹兼課長」の場合には、基本的に「課長」の役割定義を適用する。その責任・能力において、係単位の補佐というレベルで役割を定義する。</li> </ul>
副主幹 主査	日常業務課題の推進者	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 課長等の方針を受けて、市政に対する日常の市民ニーズ等の視点から、                         <ul style="list-style-type: none"> <li>① 専門性の高い日常行政サービスの調査、研究</li> <li>② 専門性の高い日常行政サービスの実施、推進</li> <li>③ その他、多くの内外関係者と調査を必要とする特定課題の職務を効果的に推進することにより、政策課題に相応しい日常行政活動水準の実現に貢献する。</li> </ul> </li> </ul>

# 「伊勢崎市における人事考課制度について」

講師 久保田 勝夫 氏（伊勢崎市総務部職員課長）

## 1. はじめに

伊勢崎市の人事考課制度は、時代背景とともに変わってきた経過があります。伊勢崎市は、赤堀町、東村及び境町の4市町村が対等合併することになり、合併後の職員の処遇等を考えると、合併前に新たな人事考課制度を作る必要がありました。

平成14年度に準備をして、平成15年4月1日に「伊勢崎市職員の人事考課要領」を策定いたしました。平成15年度、平成16年度に実施して、平成17年1月1日合併いたしました。なお、合併前の町村においては、勤務評定等を実施していなかったため、評価点及び考課点等が簡易になっていました。合併後において、随時見直しにより改正を行ない現行の制度となりました。

人事考課制度は、「伊勢崎市職員の人事・人材育成方針」に基づき、能力・実績主義の時代に活躍できる人材の育成及び公平性・透明性の高い適正な人材の評価を目的としております。

又、組織目標の効率的達成を求めています。市長は、選挙で住民の付託を受けて当選いたしましたので、任期中に公約等を達成するためには、効率的に実行しなければなりません。そこで、市長等の指示を受けながら、組織目標と個人目標をリンクしながら達成に努めています。

## 2. 伊勢崎市の概要

本市は、合併により人口が21万人余りとなり、平成19年4月1日に特例市となりました。職員数ですが、市長部局等が1,497人、病院事業が737人、消防部局が242人、合計2,476人です。

職員数は、合併前の新市建設計画において、合併後10年で200人削減する計画になっており、事務職は計画どおり順調に削減されております。しかし、病院事業は集中治療室や診療報酬の改定等に伴い職員を増員しており、計画を達成することが困難な状況です。なお、病院事業については地方独立行政法人化を含め、引き続き職員数の削減を推進しております。

## 3. 人事考課制度の概要

伊勢崎市職員の人事・人材育成方針は、人材の確保、人材育成、人材の評価、人材の活用が基本の4本の柱になっています。具体的には、実務経験者を採用するなど、高度化・複雑化する業務に対応できる人材の確保。能力・実績主義の時代に活躍できる人材の育成。公平性・透明性を適正に行うために人材の評価。能力・適性に合った適材適所での人材活用でございます。

そこで、本方針において定めている人材の評価を行うため、人事考課制度を導入いたしました。

## 4. 人事考課制度の狙い

本制度は、「目標による管理制度」を中心に、挙げた実績と発揮した能力の2点で評価しま

す。これは、「組織の目標」を達成するために「個人の目標」を設定し、業務を実施することを求めるものであります。具体的には、次の3点を狙いとしています。

まず、組織目標の効率的な達成、職員の能力開発とマネジメント能力の強化及び公正な人事の確保でございます。つまり、組織目標と人材育成の同時達成を求めることを、人事考課制度の狙いとしています。

次に、組織目標の効率的な達成ですが、組織目標と整合された個人目標を設定します。年度当初において、組織目標を市長、副市長及び教育長と組織目標を確認する場が設けられます。その場において、市長等により組織目標と決定されたこと及び指示されたことを、担当主幹に指示することにより、組織目標と個人目標が一致いたします。その目標設定に従ってスケジュールやプラン等を作ります。上司は常に目標達成の取り組みを進行管理し、被考課者に指導・助言し、共に目標を達成する義務を負うものとします。

次に、能力開発と職員のマネジメント能力の強化ですが、システム全体が目標達成過程を通じて人材育成機能を持っています。上司が部下の目標設定をリードし、達成をフォローすることにより、職員の課題探索能力・課題解決能力・政策形成能力等の開発等を促進します。目標管理シートを作るときに、目標設定するときには必ず職員と面談の上、設定するよう指示しているため、課長は担当主幹と面談の上、設定いたします。

管理職は、自身の組織目標を含め職員に効率的に分担し、目標を実現するというマネジメントの視点を強化できます。市長等から指示されたことを、効率的に複数の管理職に分けて指示いたします。目標管理シートの作成は管理職以上ですから、担当主幹以上の職員が対象となります。又、副主幹以下については、臨時の人事考課において、能力、態度を評価いたします。

次に、公正な人事の確保ですが、職員を多角的及び重層的に評価しております。多角的評価とは、挙げた業績、発揮された能力があります。又、発揮された能力には、政策の作成・決定段階、政策の実施・政策の評価、組織経営の3段階により評価いたします。

重層的とは、被考課者を直属の上司のみが評価するものでなく、二次考課者の評価も加え、一次考課者との相性等を排除して評価いたします。

これらの結果に基づいて、昇給、昇格、昇任等に反映するものですから、複数の職員で公正に評価を行っております。

## 5. 人事・人材育成年間スケジュール

年間のスケジュールですが、5月中旬から下旬にかけて、企画部が中心となりスプリングレビュー（春の事業確認及び見直し）を実施いたします。スプリングレビューは、市長等を交えて年間の組織目標を決定します。年間の組織目標の指示を受け、組織目標及び個人目標を達成するために、管理職員は自分の職場内でどう行動したらいいかということを検討します。個人目標が決まりましたら、一時考課者及び二次考課者を經由して職員課に提出されます。提出された個人目標管理シートは、市長等が閲覧後コピーを職員課に保存し、原本は職員に返還いたします。

11月には、管理職を対象に、目標がどの程度達成できたを定期考課いたします。管理職以外については、政策作成・決定、政策実施・評価、意識・姿勢の臨時人事考課が実施されます。

副主幹については、12月上旬に担当主幹昇任試験がありますから、11月下旬までに評価を済ませておく必要があります。担当主幹については、1月に課長昇任試験がありますから、12月

中には評価を済ませておきます。

担当主幹昇任試験については、筆記試験と人事考課の得点を合わせたものを総合得点とし、一次試験の可否といたします。二次試験は、集団討論と個人面接が実施され、3月下旬の内示が可否の発表となります。なお、担当主幹昇任試験の一次に合格した場合は、翌年度の一次試験は免除して二次試験から受験することができます。

課長昇任試験については、1月に筆記試験が実施され、人事考課の得点を合わせたものを総合得点とし、可否が決定されます。二次試験は、2月に集団討論と個人面接が実施され、3月下旬の内示が可否の発表となります。

昇任試験導入により、年功序列的昇任が廃止され、有能な人材に活躍の場が与えられ、公平性、客観性が図られるようになりました。

又、知識偏重の試験にならないように、筆記試験に人事考課及び集団討論等を加えて実施しております。

## 6. 組織目標と個人目標のリンク

スプリングレビューは、各課の課題に対する年間の対応方針をもとに、市長等と担当部課長が年度当初に組織目標を確認し、共通認識の下、年間業務目標を設定するものです。更に、年度末にはウィンターレビューを実施し、業務の進捗状況や成果を網羅的に把握し、必要があれば問題点への対応やフォローアップ（軌道修正）を行います。

組織の目標を達成するために、個人目標を設定するものですから、本制度とスプリングレビューは連携をとりながら進行されます。

プロジェクトを御覧下さい。これは平成20年度のスプリングレビューシートを、企画調整課が記入例として作成したものです。地域ブランドとご当地グルメの創出をテーマに、写真及び目標の達成月等を記入し組織的な目標が提案されています。又、総合計画に位置づけられているものは、必ず組織目標として提案していただきます。

組織目標の設定過程ですが、課長が担当主幹を集めて本年度の組織目標を協議します。

協議された組織目標は、部長ヒアリングを行ない企画調整課へ提出いたします。

スプリングレビューの出席者ですが、市長、副市長及び教育長の外に、関係部署として、企画部長、財政部長、総務部長、企画調整課長及び企画調整課職員が出席します。又、組織目標を提案する担当部長並びに担当課長が出席いたします。

スプリングレビューの進行は、部を単位として実施いたします。担当部長が進行役を務め、担当課長が組織目標の説明をいたします。市長等は、提案された組織目標に対して、効率的な実施、達成日の確認、関係団体との調整等の確認及び指示等を行います。

平成14年度の制度導入時においては、事業の細部に亘り市長等と議論いたしました。しかし、多くの時間を費やしたことから、方向性を確認及び指示等を行う場に変更になりました。

なお、市長等と方向性等が違っていると確認された場合は、再度、部内及び課内等において協議して、実施期間内に改めて提案いたします。指示されたことについては、「今後の取り組み」欄に、対応方法を記入して、後日、企画調整課へ提出いたします。

## 7. 人事考課制度の内容

考課の種類は、定期考課と臨時考課の2種類があります。定期考課とは、管理職を対象に年

1 回、組織目標から導かれた個人の設定目標に対する業績、管理職としての能力の 2 要素から考課いたします。主に、人事異動、昇給区分、昇任、昇格に反映いたします。消防職員については、平成 19 年度試行期間を経まして、平成 20 年 4 月から、別に要綱を定め人事考課制度を本格導入始めたところです。

臨時考課は、一般職員を対象にして年 1 回、職務が適性に遂行されているかを考課いたします。主に、昇給及び昇格に反映いたします。医療職及び教諭を除く全ての一般職員が対象となります。

目標の設定と業績考課ですが、個人目標については、組織目標を課長の指示により設定します。スプリングレビューで組織目標が確認され、担当主幹に指示・分散いたします。個人目標数は、部長は所管の課の数、課長は 2～3 項目、主幹は 1～2 項目が原則で、これを上回っても差し支えありません。

目標の難易度は、「特に困難なもの」「困難なもの」「通常のもの」の 3 ランクに分かれております。難易度の決定は、難易度設定基準の難易度を参考に定めます。今回、目標管理シートが 6 月中に全て提出されましたが、難易度が部署によって隔たりがありました。今後も、考課者研修を実施していく必要があると考えております。

業績の考課ですが、11 月下旬から 12 月上旬に、目標の達成を難易度と達成度を基にして得点化いたします。達成度については、目標達成、未達成だが、成果あり、目標未達成の 3 段階に分けます。難易度を、S、A、B、達成度を、T 1、T 2、T 3 と区分して得点化いたします。

業績の決定で得られた得点に、ウエイト付けした割合を掛け、業績考課点を出します。ウエイトについては、目標相互間の業務量、重要性等を比較考量し、ウエイトの総合計が 100 になるように、10% きざみで設定しています。

能力考課については、考課期間中の職務遂行過程で観察された被考課者の能力を考課します。定期考課での狙いについては、求められる具体的な行動を示し、その行動頻度により評価します。臨時考課での狙いについては、求められる水準を示し、水準を満たしているかどうかを評価します。

改正前は、能力を総合して A 又は B を評価する方法だったのですが、考課者が漠然としていて評価し難いという意見がありましたので、コンピテンシー（具体的な行動をもとに評価）による評価方式に改正いたしました。

又、昨年人事考課制度の実施方法について、全職員からアンケート調査を実施いたしました。その結果を踏まえまして、総合的評価で A、B 及び C を評価するのではなく、何ができて何ができないかを評価することによって自動的に点数化される方法を取り入れました。更に、臨時人事考課につきましては、自己評価を導入いたしました。自己評価と一次考課及び二次考課に大きな差がある場合は、被考課者へフィードバックいたします。

## 8. 伊勢崎市人事考課制度（まとめ）

「組織は人なり」と言われるように、この組織を実効あるものとするためには、職員個々の資質向上を図ることが必要不可欠であります。そこで、組織の中核である管理職を対象とした人事考課制度を導入し、職員に本制度を周知し、組織の活性化と全職員のレベルアップを図ろうとするものであります。

又、スプリングレビューにおける組織目標と整合した人事考課制度の個人目標を設定し、効率的目標の達成と職員の評価を行います。

今後においても、職員が、組織の中で高い士気とモラルを持って職務に取り組むためには、個人個人の業績に対する評価が正しく行われる必要がありますので、更に精度の高い人事考課制度を目指したいと思います。

## 資料

## 伊勢崎市職員の人事考課要領

平成17年1月 策定  
 平成18年5月 改正  
 平成20年4月 改正

## 1 はじめに

伊勢崎市では、特例市に移行するなど道大・複雑化する行政需要等に対処するため、平成20年4月1日には機構改正を実施し、全庁的に組織体制の整備を図りました。また、人員配置に流動性を持たせる担当制を活用するとともに、組織目標を設定し年度実施計画を立案する目標による管理制度を実施しています。

「組織は人なり」と言われるように、この組織を有効あるものとするためには、職員個々の資質の向上を図ることが必要不可欠であります。そこで、組織の中核である管理職を対象とした人事考課制度を導入し、職員に本制度を周知し、組織の活性化と全職員のレベルアップを図ろうとするものであります。

## 2 人事考課制度のねらい

本制度は、「目標による管理制度」を中心に挙げた実績と発揮した能力の2点で評価します。これは「組織の目標」を達成するために「個人の目標」を設定し、職員一人ひとりが前年実績を崩し常に新しい視点を持って、業務を実施することを求めるものであります。具体的には、次の3点を主なねらいとしています。

## (1) 組織目標の効率的達成

職員一人ひとりが、組織目標と整合された個人目標を設定し、その達成に取り組むことにより、伊勢崎市の行政目標を實現することを目指します。

また、被考課者の上司（考課者）は、常に目標達成の取り組みを進行管理し、途中で発生する問題点の解消について、被考課者に指導・助言し、共に目標を達成する義務を負うものとし、

## (2) 職員の能力開発とマネジメント能力の強化

本制度は、システム全体が目標達成過程を通じて人材育成機能を持っています。上司が部下の目標設定をリードし、達成をフォローすることによって、職員の課題探索能力・課題解決能力・政策形成能力等の開発、職場における円滑なコミュニケーションの醸成、良好なチームワークの形成等を促進します。

管理職は組織目標を自己を含め職員に効率的に分担し、目標實現をするというマネジメントの視点を強化できるものであります。

## (3) 公正な人事の確保

本制度は、職員を多角的及び重層的に評価し、公正に人事考課しようとするもの

であります。多角的評価とは、挙げた業績、発揮された能力（政策作成・決定段階、政策実施・政策評価、組織経営の三段階に分けて）の4つの視点から人物の総合力を評価するものであります。重層的評価とは、被評価者を直属の上司のみが評価するのではなく、二次評価者の評価も加え、一次評価者との相性等を排除して評価するものであります。

また、異動及び昇格については単年度のみでの評価でなく、複数年（3年程度）の累積評価により判定します。

これらの結果に基づいて、業績と能力の給与・昇格等への適確な反映や能力発揮の職場が与えられる等、公正な処遇がなされることにより、職員の意欲の高揚を図ろうとするものであります。

### 3 制度の内容

#### (1) 考課の種類

考課は、定期考課と臨時考課の二つからなります。

定期考課とは、管理職を対象に年に1回、組織目標から導かれた個人の設定目標に対する業績、管理職としての能力の2要素から考課するもので、主に人事異動、昇給区分、昇任、昇格に反映させるものであります。

臨時考課とは、一般職員を対象にして年に1回、職務が適性に進行されているかを考課するものであり、主に昇給に反映するものであります。

#### (2) 考課の領域及び要素

考課の領域及び要素は下表のとおりであります。

考課領域	考課要素
業績	目標設定と成果
能力（政策作成・決定段階）	課題設定力
	企画立案力
	合意形成力
能力（政策実施・評価段階）	率先行動力
	目標達成力
	適切対応力
	評価改善力

考課領域	考課要素
能力（組織経営）	組織管理能力
	人材育成力
	役割遂行力

**(3) 対象職員**

医療職職員を除く管理職手当を受給している担当主幹以上の職員とします。なお、臨時考課は、医療職を除く副主幹以下の職員を対象とします。

**(4) 考課者及び決定者**

**定期考課**

対象者	一次考課者	二次考課者
主幹職（4・5・6級）	課長	部長
副参事職（6・7級）	部長	副市長
参事職（8級）	副市長	

**臨時考課**

対象者	一次考課者	二次考課者
副主幹職以下の職（1～4級）	担当主幹	課長
主幹職（4・5・6級）	課長	部長
副参事職（6・7級）	部長	副市長
参事職（8級）	副市長	

**(5) 考課基準日（考課を実施する日）**

定期考課は11月15日とします。

臨時考課は11月15日及び必要となった日とします。

**(6) 目標の設定と業績考課**

業績考課は、次のように個人目標を設定し、目標の達成度と達成度を基に業績考課得点を求める方法で行います。

① 個人目標の設定（被考課者が記入）

個人目標は、目標による管理制度による所属目標を所属長の指示及び分担等により設定します。

個人目標数は、部長にあっては所管の課（課相当施設含む）の数とします。課長にあっては2又は3項目、主幹にあっては1又は2項目とします。

なお、年度途中で重要な目標が新たに生じた場合には、その時点で被考課者が追加目標として記入することができます。成果及び評価については、適宜目標を実施します。

そして、目標の内容には、期日・指標・具体的成果を明記し、目標が客観的にわかるようにします。

また、一次審議者は、作成時に被審議者と面談の上、審議権のウエイト、難易度を記入するとともに、作成時及び審議時にコメント欄を記入します。（部長用シートは一部除きます。）

② 目標難易度の決定基準（一次審議者が記入）

組織の期待度と職員の状態による期待度等を勘案し、個人目標が以下の表のどれに該当するかを決定します。

難易度決定表

目標内容	難易度
特に困難なもの	S
困難なもの	A
通常のもの	B

難易度設定基準

目標内容	難易度
特に困難なもの	制度創設、大幅な制度改正、長年の懸念事項、利害等の対立がある庁外組織との調整、大幅な経費削減
困難なもの	制度の見直し、利害等の対立がある庁内部署との調整、経費削減、市民サービスの改善、大幅な事務改善
通常のもの	事務改善、組織目標に貢献

③ 目標の達成度（一次審議者が記入）

目標の達成度は、次の表のとおり3段階で評定します。

達成度決定表

目標達成実績	達成度
目標達成	T1
目標未達成だが、成果あり	T2
目標未達成	T3

④業績の決定（一次考課者が決定）

難易度と達成度を基にして、次の表のとおり得点化します。

	T1	T2	T3
S	50	35	25
A	40	30	20
B	30	25	15

⑤業績考課（一次考課者が記入）

業績の決定で得られた得点にウエイト付けをした割合を掛け、業績考課点を出力します。（部長用シートにはウエイト付けはありません）

※ウエイトについて

目標相互間の業務量、重要性等を比較考量して、ウエイトの総合計が、100%となるよう値を記入します。ただし、個々の目標上限は目標が2つの場合は50%、3つの場合は60%を上限とします。また、数値につきましては10%きざみで設定します。

(7) 能力考課（一次考課者が記入し、二次考課者が修正）

考課期間中の職務遂行過程で観察された被考課者の能力を、次の各表の基準により考課します。

能力考課基準表

考課項目	能力考課基準
知識・業務知識 問題解決力	市民の困を求めて、困をすることが良いかを積極的実施し、適切な視点や自分なりの切り口で問題を把握、整理し、それを他部署で共有している。
	問題意識を持って業務に取り組み、現状の問題が何かを把握し、それに関する箇所、箇所を適切に分析を行い、報告、提案している。
	課題に対して複数の部署から出ることが予想される異なる考え方や意見に対し、双方を納得させるだけの合理的な理由、根拠を構築している。

<p>市役所 市議会 市民</p>	<p>計画実行の進捗のポイントを把握した上でヒト、カネといった資源を最小限に抑える手厚、手取等考え、法制面からの検証等しながら立案している。</p> <p>市の方針、組織の方針に基づきながら、前例や既成概念にとらわれず、知財戦略を活用し、新しい視点で企画立案を行っている。</p> <p>計画実行に伴う懸念、スケジュールの遅れ又は苦情・トラブルを招くことがないように綿密な計画を策定している。</p>
	<p>日頃の情報収集を通じ、市内外での状況を把握し、どのような取組みで話し合ってもいけば合意できるか、その方法を考え、他機関で共有している</p> <p>採否内容も十分に熟知した上で、ただ否定するのではなく、関係者の話し合い、相手の立場に立って組織としての考えを伝え、理解させ、納得させている。</p> <p>上記の方針に沿った考え方を持ちながら、豊富な人財、知財を活用し、内部調整や対外折衝にあたり、関係者の合意を得ている。</p>
	<p>目配り、気配りをしながら次に何をすればいいかを把握し、一歩先を眺めて指示される前に自発的に行動している。</p> <p>部下が困って来た時、困難な状況に陥った時でも部下に判断を委ねたり、責任を回避することなく、自ら率先して行動している。</p> <p>他機関で果たすべき成果を把握し、適切に占むための意思決定を遅らせることなく、タイムリーに行っている。</p>
	<p>取組実行において障害が生じても引き下がることなく、困難克服のために責任を押し、粘り強く仕事を進めている。</p> <p>目標達成に向けたスケジュール・プロセスの管理を徹底し行うよう仕事内容の詰めを行い、効率的な取組みを組んで実行している。</p> <p>市役所内外からの阻害要因が発生しても、計画の価値をきちんと見出し納得させ、基本方針を宣えることがない</p>
	<p>不測の事態が生じた場合でも、逃げることなく、冷静に状況把握をし、素早く臨機応変な対応、判断をし、的確な指示を出している。</p> <p>進行する中で障害が発生しても、組織全体としてどのように迅速修正するかを計画、実行し、今後の再発防止策についても組織全体に周知徹底を図っている</p> <p>近不測な要求に対して、はっきり否定の意思表示ができ、公平公正の立場を崩さず、行政としてできることできないことを明確にした上で反対意見者に対応している。</p>
	<p>前年度の評価結果を踏まえ、成果の必がらな、必要性的強い課題、見直しを率先して取り進んでいる。</p> <p>実施しただけで終わることなく、変化につながるために改革を進めることがないかを考え、上意に留意し、部下や関係者から賛同を得ている。</p> <p>課題ニーズを把握し、それらを自らの課題に取り組み、日進月歩を定期的に見直し、効果的に実施している。</p>

組織目標管理 能力	組織目標管理 能力	常にコスト削減を念頭に置き、仕事を遂行し、必要以上の予算執行、職員の時外給費を占せず、考えられた環境の中で最も効果、最大効果ができる組織管理を行っている。
		部下を始めとして関係者にも配慮をし、報告・連絡・相談などコミュニケーションを随所に行い、円滑な組織環境をつくっている。
		特定の部下に負担重が偏らないよう、分掌事業の適切な運用を行うなど業務の平準化をし、突発的な事情に対しても、部下の事情を察し、組織全体で遂行している。
	人材育成 能力	部下の能力、適性を把握、分析し、人材育成につながる仕事の分担、配分を行うとともに能力向上のためのアドバイスを行っている。
		過去の経験などに安んずらず、常に次に目指す目標を設定し、その達成に向けて自他共に成長するという流れをつくり、リードしている。
		部下の意見や考えを尊重し、アイデアを聞き取らせてあげ、手本をあげる等率先垂範し、職員の自主性を引き出している。
	組織方針 能力	組織としての使命、進むべき方向性を部下に提示するとともに組織内で共有し、組織内の職員がそれを事業に実践を遂行するよう指導付けを行っている。
		市民の信頼にこたえ、組織を代表する立場にある分限員として求められる倫理や規律に合致した行動をとり、その行動は部下の模範となっている。
		市の政策方針をはじめとした市政全般に対して熟知するとともに担当する事業のすべてに責任があることを意識し、職員、市民等対外的にも市の代表としての役割を果たしている。

#### 4 様式の記入方法・留意点

##### (1) 考課者の役割

考課者は、組織目標を示し整合性を持った被考課者の個人目標を導き、適宜目標を達成するための助言及び指導等を行わなければならない。被考課者の個人目標管理シート作成にあたり、その目標を決定するために必ず個人面接を行うこととします。

##### (2) 個人目標管理シート（被考課者及び一次考課者が記入）

個人目標管理シート（別記様式第1号）は被考課者が目標設定後に、一次考課者を経て職員課に提出します。市長等の閲覧後、被考課者に返却するので、定期考課基準日までの間は、被考課者が保管します。さらに定期考課終了後、被考課者に返却するので、次年度に活用します。

（表面）

ア 考課期間 4月1日から翌年の3月31日とします。

イ 職務適性 被考課者は、次の「職務適性表」から選択し記入します。

職務適性区分	説 明
--------	-----

審査・定型系	法令・前例等に従い、限られた範囲の範囲内で判断し、利害調整等の交渉の少ない比較的定型的な業務を行う。
対人・相談系	法令・前例等を活用し、画一的ではない個々異なる事象の市民相談に、臨機応変に対応する。主として対人交渉能力及び理解力が求められる。
対外折衝系	一定の前例において臨機応変に判断し、外部の人員・機関と金銭的あるいは利害が対立する内容について交渉を行う。主として対人折衝能力及び粘り強い精神力が求められる。
設計・執筆・監査系	業者との協議や設計執筆、工事加工等の管理監督等を行う。主として専門知識、正確性及び交渉力が求められる。
庶務・内部管理系	庶務的な業務、組織内業務に対応し、全体の業務の円滑な進行をサポートする。対外折衝の必要性は低い。主として正確性と協調性が求められる。
施設管理系	施設の管理運営業務で、市民、業界等との接点が多い。主として対人交渉能力及び正確性が求められる。
調査・研究系	深く探求することが要求される調査研究等を行う。利害調整や交渉といった対外折衝の必要性は比較的無く、主として深い知識と知的探究力が要求される。
企画・計画系	新規事業等の企画立案や計画策定・予算案を決定する。主として情報収集力企画能力及び調整力が求められる。

- ウ 目標の設定 課題目標を重要なものから3項目以内を挙げます。
- エ 内容 課題を達成するための方策等を記入します。
- オ 担当者 被考課者のみで実施する場合は「本人」と記入し、グループで実施する場合は氏と職制を記入します。〇〇課主幹、〇〇主査、〇〇主任、△△主事等
- カ 成果 目標に対してどのような成果があったかを被考課者が記入します。
- キ 一次書報告コメント 一次書報告は、目標の設定にあたっての留意点及び期間終了後の成果についての書評ポイントを記入します。

(裏面)

- ア 課題 表面の目標課題を記入します。
- イ 具体的な方策 目標設定した課題を達成するための方策を具体的に記入し、達成までのタイムスケジュールを表します。
- ウ 特記事項 課題及び方策等について、他部門との調整が必要な場合等があったら記入します。

### （3）「能力考課票」、「評価表」及び「調整表」

各考課者は能力考課票（別記様式第2号）、評価表（別記様式第2号裏面）及び調整表（別記様式第3号）に、業績考課、能力考課等を記入し、二次考課者を経て職員課に提出します。定期考課終了後、職員課で5年間保存します。

#### ・「能力考課票」（一次考課者記入）

ア 考課期間 定期考課は4月1日から翌年の3月31日とします。

イ 能力考課 能力考課基準を基にa・b・oのいずれかを記入します。それを基に各考課項目別に1・2・3・4・5のいずれかを記入します

#### ・「評価表」（一次考課者記入）

ア 業績考課表 一次考課者は個人目標管理シートの目標の設定、成果、目標達成までのスケジュール及び面接等により、各決定表から達成度及び達成度を記入します。そして業績決定表（得点）から得点を出し、この得点にウエイトを掛けて業績考課点を記入し、その合計を※3に記入します。

最後に※3で求められた合計点を「※4」の記入方法に従って、S・A・B・Cのいずれかを記入します。

#### イ 考課内訳表

（ア）能力考課 表面の政策作成・決定欄より転記し、総合考課欄※1へ、「※1」（政策作成・決定）の記入方法に従って合計点を記入します。

（イ）能力考課 表面の政策実施・評価欄より転記し、総合考課欄※2へ、「※2」（政策実施・評価）の記入方法に従って合計点を記入します。

（ウ）能力考課 表面の組織経営欄より転記し、総合考課欄※3へ、「※3」の（組織経営）記入方法に従って合計点を記入します。

（エ）能力考課点 「※1」、「※2」、「※3」で求められたそれぞれの点数を合計したものを※4に記入します。

そして※4で求められた合計点を「※5」の記入方法に従ってS・A・B・Cいずれかを記入します。

ウ 総合評価 一次考課者は業績・能力を総合して評価コメントを記入します。特に業績に対する評価は必ず記入します。

#### ・「調整表」（二次考課者が記入）

ア 総合考課 評価表の総合考課欄から「※1・※2・※3」を転記します。

イ 調整後考課 部門内の同階級の職員と比較して相対的調整をします。  
なお、ランクに占める割合は5が10%程度、4が30%程度、3が60%程度、2、1については絶対評価となります。

ウ 調整コメント 調整した理由を記入します。

(4) 臨時人事考課票（別記様式第4号）—対象は技能労務職以外  
（被考課者、一次考課者及び二次考課者が記入）

被考課者、考課者が臨時人事考課票（別記様式第4号）の政策作成・決定、政策実施・評価、意欲・姿勢の各考課項目欄に記入し、二次考課者を経て職員課に提出します。臨時考課終了後は、職員課で5年間保存します。

- ア 考課期間 臨時考課基準日前1年間とします。
- イ 課題設定力、企画立案力、率先行動力、目標達成力、適切対応力、評価改善力、公務員倫理、対人接遇の各項目について能力考課基準を基にa・b・cのいずれかを記入します。被考課者は自己評価欄に、一次考課者は一次考課欄に、二次考課者は二次考課欄に記入します。
- ウ 記述欄 考課基準を参考に適性等を含め総合的な考課を記述します。
- エ 総合考課 考課を総合して該当欄に○印をつけます。特に、各考課結果と不一致とならないように注意します。
- オ フィードバック 一次考課者及び二次考課者は、自己評価と大きく考課の差がある場合、被考課者に対してフィードバックします。

(5) 臨時人事考課票（別記様式第4-2号）—対象は技能労務職  
（被考課者、一次考課者及び二次考課者が記入）

被考課者、考課者が臨時人事考課票（別記様式第4-2号）の執務態度、積極性、執務能力の各欄を記入し、二次考課者を経て職員課に提出します。臨時考課終了後は、職員課で5年間保存します。

- ア 考課期間 臨時考課基準日前1年間とします。
- イ 執務態度、積極性、執務能力を考課基準を基にA・B・Cのいずれかを記入します。被考課者は自己評価欄に、一次考課者は一次考課欄に、二次考課者は二次考課欄に記入します。
- ウ 記述欄 着眼点を参考に適性等を含め総合的な考課を記述します。
- エ 総合考課 考課を総合して該当欄に○印をつけます。特に、各考課結果と不一致とならないように注意します。
- オ フィードバック 一次考課者及び二次考課者は、自己評価と大きく考課の差がある場合、被考課者に対してフィードバックします。

(6) 行動観察記録表（別記様式5号）（課長が記入）

職務遂行上考課の基準となった行動を行動観察記録表に記録し、フィードバック等の資料として2年間保管して下さい。考課時の提出は不要です。2年を経過した場合は、職員課に提出して下さい。職員課では、3年間保管します。

- ア 行動に対する対応策の内容とその対応策を講じた日時を記入します。
- イ 対応策を講じた日から一定の期間が経過したら状況を把握します。
- ウ 課長に対する指導観察記録票の記入は省略します。

<b>研修研修地1号</b>		<b>個人目標管理シート</b> (研修研修地及び一次研修者記入)	
<b>当研修期間</b>	平成20年4月1日～平成21年3月31日		
<b>所属</b>	<b>職名</b>	<b>氏名</b>	
どのような分野の研修に対して得意能力・特性を持っているのかが、 左、「得意分野」から選択し記入する。(3つまで記入可)		<b>得意分野</b>	..... .....
<b>NO</b>	<b>目標設定</b>	<b>結果</b>	<b>留意</b>
目 標 1	課 長 担当 内 容		ウエイト
			満足度 不安定
目 標 2	課 長 担当 内 容		ウエイト
			満足度 不安定
目 標 3	課 長 担当 内 容		ウエイト
			満足度 不安定
<b>作成時コメント (一次研修者記入)</b>		<b>研修時コメント (一次研修者記入)</b>	
一次研修者 氏 名			

別添様式第1号裏面

目標達成までのタイムスケジュール

課題		4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
具体的な な 方 法													
課題		4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
具体的な な 方 法													
課題		4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
具体的な な 方 法													
課題		4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
具体的な な 方 法													
*タイムスケジュールについて 予定段階では~~~~~▶、実際の開始段階では————▶で表示して下さい。													
特 記 事 項	※予算、業務、関係等の他部門との調整事項等がある場合、参考に記入する。												

能力考課票（一次試験記入）

平成 20 年度 特別研究『人事評価（連続講座）』報告書

試験方式種 2号	能力考課票（一次試験記入）		
被考者名	試験期間 平成20年4月1日～平成21年3月31日		
試験	職名	氏名	

試験事項	能力考課標準	一次試験 a～c	一次試験 1～5
政策作成・決定	政策形成力		
	企画立案力		
	合意形成力		
政策実施・評価	率先行動力		
	目標達成力		
	適応対応力		
	評価改善力		
組織運営	職場管理力		
	人材育成力		
	危機遂行力		

一次試験 氏名

a	このような行動が、よく見られる（傾向が強い）
b	このような行動が、たまたま見られる（傾向がある）
c	このような行動は、ほとんど見られない（傾向がない）

1	a	2	b	c
4	bが1つで他はa	1	a	
3	aが1つ2、bが2、cが0			

別記様式第2号裏面

評価表（一次者調査用）

1. 挙げた業績について

表1 難易度決定表

目標内訳	難易度
特に困難なもの	S
困難なもの	A
通常のもの	B

表2 達成度決定表

目標達成実績	達成度
目標を達成	T1
目標未達成だが、成果あり	T2
目標未達成	T3

表3 業績決定表（得点）

	T1	T2	T3
S	60	36	25
A	40	30	20
B	30	25	15

難易度設定基準

S	制度創設、大規模制度改正、長年の懸念事項、有吉特の対立がある分野等との関係、大規模な制度創設等
A	制度の見直し、有吉特の対立がある分野等との関係、有吉特創設、市民サービスの実施、大規模な事業創設等
B	事業創設、他部署間との関係等

表4 業績考査表

区分	難易度	達成度	得点※1	ウェイト※2	業績考査点
目標 1					
目標 2					
目標 3					
合計点 ※3					
※4					

※1 各目標の難易度、達成度を表1、2より記入し、表3の業績決定表より、得点を記入します。  
 ※2 ウェイトの割合が、100%となるよう算出。ただし、目標が2つの場合は50%、3つの場合は33%を上限。  
 ※3 ※1の得点にウェイトを掛け、各目標の業績考査点を算出し、各目標の業績考査点の合計を記入します。  
 ※4 ※3で求めた業績考査点の合計をもとにランクづけします。点42以上はS、点36以上～42未満はA、点30以上～36未満はB、点29以下はC。

2. 発揮した能力について

表5 各課内訳表

政策作成・決定		政策実行・評価		組織経営	
課題設定力		率先行動力		組織管理能力	
企画立案力		目標達成力		人材育成力	
合意形成力		適切対応力		役割遂行力	
		評価改善力			
※1		※2		※3	

能力考査点	
合計点※4	
※5	

※1 課題設定力、企画立案力及び合意形成力の初級結果の合計点。  
 ※2 率先行動力、目標達成力、適切対応力及び評価改善力の初級結果の合計点。  
 ※3 組織管理能力、人材育成力及び役割遂行力の初級結果の合計点。  
 ※4 能力考査点に※1、※2、※3の合計点を記入する。  
 ※5 ※4の合計点が47点以上はS、同46点～40点はA、同39点～同26点はB、同25点以下はC。

3. 一次者調査の総合評価

挙げた業績、発揮した能力及び課題に対する感想を記入し、総合して評価コメントを記入してください。





別記様式第 4 号

臨時人事考課票（各考課者記入）

被考課者

考課期間 平成 20 年 1 月 1 日～平成 20 年 12 月 31 日

所属	職名	氏名
----	----	----

考課項目	能力評価基準	自己評価	一次考課	二次考課
政策作成・決定	政策立案能力	a		
		b		
		c		
	企画立案能力	a		
		b		
		c		
政策実施・評価	率先行動力	a		
		b		
		c		
	積極達成力	a		
		b		
		c		
	適切な実行力	a		
		b		
		c		
	評価改善力	a		
		b		
		c		
意図・姿勢	公共意識	a		
		b		
		c		
	対人態度	a		
		b		
		c		

※記述欄（考課基準を参考に特性者を各総合的な考課を記述する。）

一次考課者

二次考課者

総合考課

能力、意図・姿勢を総合し、被考課者を総合的に考課するとしたら、考課者の考え方は次のどれに該当するか、○印で表示する。

	能力・意図が特に良好である。	能力・意図が良好である。	能力・意図が良好であると認められたい。
一次考課者			
二次考課者			
一次考課者 氏名	二次考課者 氏名		

別記様式第4-2号

臨時人事考課票(各考課者記入)

被考課者

考課期間 平成20年1月1日～平成20年12月31日

所属		職名		氏名	
----	--	----	--	----	--

ABCを記入する

評価点	考課基準	自己評価	一次考課	二次考課
執務態度 どの程度、職員としての自覚と責任を持ち仕事をしたか。	A 勤務規律や出勤制を非常によく守り、上司の指示・命令にも無条件に従い、積極性もよく、市民との対応も適切であり、他の機関に申し渡した。			
	B A及びC以外の場合			
	C 勤務規律や出勤制を守らないこと、上司の指示・命令に合わないこと、積極性に欠けること、又は市民・上司との対応が悪いことなどがあつた。			
積極性 どの程度、自発的、積極的に自己の職責を果たしたか。	A 仕事には常に積極意欲をもって積極的、主体的に取り組み、全力を尽くした。計画に対する進捗と業務遂行上の努力研究は他の機関に申し渡した。			
	B A及びC以外の場合			
	C 仕事は指示、指示しなければしようとしないこと、回避すること、やり逃げないことがあつた。又は仕事の改善、必要な能力の向上がほとんどなかった。			
執務能力 どの程度、業務上の目標を達成したか。	A 指示された仕事を決められた期限内に、正確かつ効率よく処理し、その内容は極めて優れていた。			
	B A及びC以外の場合			
	C 仕事はスピードが遅く、内容的にも間違いが多かつた。目標には、進捗の成果しかあげられなかった。			

※記述欄(評価点を参考に適性等を含め総合的な考課を記述する。)

一次考課者

二次考課者

総合考課

執務態度・積極性・執務能力を踏まえ、被考課者を総合的に考課するとしたら、考課者の考え方は次のどれに該当するか、○印で表示する。

	勤務成績が特に良好である。	勤務成績が良好である。	勤務成績が良好であると認められない。
一次考課者			
二次考課者			

一次考課者 氏名	二次考課者 氏名
----------	----------







平成20年9月5日

## 「人事評価を核とした能力開発の仕組みづくり」

講師 西田 稔 氏

(京都府亀岡市総務部人事課給与係長)

亀岡市では新しい人事評価システムの取り組みを平成17度から始めましたが、当初から、本日お見えの稲継先生をはじめ、岸和田市さん、池田市さんなど、大阪府の皆さんに大変お世話になっております。始めてから約3年経っていますけれども現在も試行の段階で、とても先進地というわけではございません。ただ、人材育成基本方針にしても人事評価にしても、職員のための計画であり道具であるのだから、計画段階、開発段階から職員の手づくりでやっていきたいという思いがあり、そういう取り組みを進めてきました。今日は、そういったことを中心にお話をしたいと思います。

亀岡市は大阪府のすぐ近所ですのでご存じと思いますが、京都から快速電車で約20分のところにあり、京都市のベッドタウンとして発展をしています。人口は約9万5,000人で、10年前からほとんど変わっていません。当市の総合計画では目標人口12万人と大きな数字を描いていますが、10万人になかなか手が届かないといった状況です。職員数は現在738名で、そのうち市立病院が約100名を占めています。街の規模、役所の規模からすると、田舎町という表現がぴったりの町です。

### 1. 旧来型の人事評価システムでいいのか

本市では、実は30年ほど前の昭和55年に「勤務評定」と呼んでいます人事評価制度を既に導入をしています。これは「定期的に職員の勤務成績を評定することにより、人事管理上の基礎資料として活用し、職員の勤務意欲の向上並びに人事の公正さを確保することを目的」とすると謳っていますが、実際やっていますのは、管理職が人目に触れずにこっそりと職員に点数を付け、それを人事課で集めて異動や処遇管理に活用するといった、全くブラックボックス的なものです。

そういったことを約30年営々と続け、事実、昇給に差を付けたり、昇格選考のひとつの判断基準としたりと、暗いイメージですが、そういったこともやっているわけです。

それに対して職員はどうかといいますと、非常に不満といいますか、自分はどんな評価をされているのだろうといった不安、不信が溜まってきて、そのことが新たな人事評価を導入する一つの大きなきっかけともなっています。

さらには、平成11年に就任した新市長が「これからは人材育成、人づくりが大切だ。研修を充実させよ」ということで、平成13年には「人材育成基本方針」が出来上がり、担当の係も、厚生研修係から能力開発係という名前が変わり、研修予算も従来に比べますと一気に倍増しました。そうしたトップダウンの強い意向を背景に、職員の意識も人材育成、自己の能力開発に向き始めたということもありました。

そうすると、ますます旧来型の勤務評定のイメージが暗くなるのです。人材育成基本方針も

作るには作ったけれども、中身的には研修計画の域を抜け切れませんでしたし、これも何とかしなくてはいけないと思い始めたのが平成15～16年あたりです。

そのような中で、稲継先生や岸和田市の小堀さんのお話を聞く機会がありまして、要するに、何のための人事評価なのかという原点に立ち返りますと、一時的には給料に結び付けるというのにも確かにあるのかもしれませんが、究極の目的は、人材を育成してそれを市民サービスにつなげていこうということであり、人事評価の目的は人材育成だという方向性がだんだん明確になってきたわけですね。

## 2. 新たな人事システムの創造にむけて

具体的に動き出したのは、平成17年の10月のことです。このときに「新たな人事システムの創造にむけて」という小論文を人事課で作成し、職員に向けて発表しました。このなかで、「既成概念にとらわれた従来型の人事制度では本市の未来は拓けない」、「人事制度は職員がいきいきと自分らしく働くための制度」、「これからはブラックボックスの人事管理ではなくて、すべてオープンにしていこう。みんなで人事システムを考えていこう」と訴えかけました。

これに対しては少し反発もありましたが、一般職員はおおむね分かってくれたのではないかと思います。私たちも、人事が変われば職員も変わる、職員が変われば亀岡市も変わるという思いで訴えかけましたので、そのことが一般職員の心にも少しは響いたのかなと思います。

こうした機運の盛り上がり背景にまず着手したのが、「人材育成基本方針」の改定です。人事課が作った研修計画ではなく、みんなの意見が詰まった人材戦略プランとして全面的に見直すことです。そのうえで、時代に合わない「勤務評定制」を「新しい考え方の人事評価システム」に変えていくこと、これを目指すこととしました。

そこでまず、「強い改革意識を持つ職員」を募集して、自由に議論ができる場、全庁的な自主研究グループを作ることとしました。各部局、職員団体の推薦のほかに公募の職員を交え、課長補佐級から主任級、年齢的には35～36歳ぐらいから50歳ぐらいまでの職員、それも各部で頑張ってくれている職員が積極的に手を上げてくれまして、「亀岡市人事システム庁内研究会」を発足させました。

## 3. 人事システム庁内研究会の活動

人材育成という職員を直接の対象とした計画を構築しようとする場合、職員意識や職場環境の現状を把握し、今の人事の問題点を職員の視点から明らかにしていくことが必要です。研究会ではまず、どういう職員になりたいのか、なっしてほしいのか。これを明らかにしていこうと、職員を対象としたアンケート調査と市長のインタビューを実施しました。また、協働のパートナーである市民が職員に何を求めているのかを知るため、市民意識調査を実施しました。

10月に研究会を立ち上げ、月に3回ペースで開催し、各種アンケートや調査の分析結果をもとに、職員としてのあるべき姿「職員像」について徹底的に議論を重ねました。研究会の内容については、どんなことを話した、どんな資料を出したということはすべて庁内の電子掲示板を通じてオープンにし、職員に取り組みの状況や経過がわかるようにすることを心がけました。

3月までに十数回の研究会を開催し、人材育成基本方針の改訂版を取りまとめましたが、市民、職員、理事者のそれぞれの意見が盛り込まれた、手作りのいい計画ができたと思っています。

人材育成基本方針の改定に続いて取り組んだのが、新しい人事評価システムの構築です。人

材育成基本方針では、これからの人材育成の要となるのは人事評価であり、人事評価を核にして任用配置、給与処遇、研修などのシステムを有機的に関連させていくのだということを示したのですが、ご承知のように、平成17年度には非常に大きな公務員の給与制度の改革があり、ちょうどそれらと一緒に時期になりまして、「これから公務員制度というのは大きく変わるんだな」というイメージが職員の中にも広がってきたのではないかと思います。ある意味、取り組みとしてはタイムリーであったのかもしれませんが。

新たな人事評価の構築に当たっては、あくまで人材育成が目的であって、評価結果を直接給料に結び付けることはしないと明言するとともに、冒頭も申し上げましたように、従来の勤務評定という処遇管理型の評価システムではだめだ、新しいオープンなシステムに変えていくのだと言うことをしっかりと職員に説明をして、制度構築を進めました。

#### 4. 新人事評価システムの特徴

平成18年の秋に職員に説明をした人事評価システムの概要（5ページ）をご覧くださいますと、お分かりになるかと思いますが、岸和田市さんの方式をほぼそのまま取り入れさせていただいています。

特徴としましては、1点目はコンピテンシー評価の採用です。人材育成という観点からは、「業績」よりもまず「能力」を知ることが必要です。このため、「いい仕事をするために必要な具体的な行動」を評価の対象としています。2点目は、選択評価項目の採用です。「個性を育て、個性を活かす」ことがこれからの人材育成の基本的な考え方とし、すべての職員を同じ基準で一律に評価するのではなく、職員が評価項目を自分で選択できるようにしています。

3点目は、自己評価の導入です。上司は部下のごく一部の行動しか観察できないのが現実です。自分の行動をいちばん良く知っているのは自分です。上司が観察できない部分を自己申告することで正しく納得性の高い評価が得られるようにするものです。4点目はオープンな評価システムということです。人事評価の基本原則は、公平性と客観性です。これが確保されなければ、職員の納得性は得られず、かえって逆効果となることもあります。公平性と客観性を確保するためには、評価の仕組みをオープンにすることが絶対条件です。

5点目が評価結果のフィードバック、すなわち育成面談です。評価結果を自分のいまの状態として素直に受け止められてこそ、それを能力開発につなげることができます。その意味で評価結果のフィードバックは非常に重要です。人事評価の成否は、評価結果をどう伝えるかにかかっているとも言えると思います。

そのほか、平成19年度からですが、評価結果の点数化をやめることにしました。点数化しますと、どうしても点数に目が行ってしまい、数字にこだわってしまうということがあります。評価項目の各項目をA B C D Eの5段階の評価を行うのみで、総合点はつけていません。

#### 5. 評価の仕組み

評価の流れは、まずは本人が1年間を振り返り自分自身を評価します。続いて、仕事上の被評価者の行動をよく観ることができる立場にある上司が第1次評価を行います。係員でしたら係長、係長でしたら課長というふうに一番身近な上司が第1次評価者です。第2次評価者は、第1次評価者の直属の上司が行います。

評価の対象期間は4月から12月までです。評価者は、この間に見られた仕事上で見られた望

ましい行動、望ましくない行動を「記録表」に記録し、これをもとに1月1日を基準日にして評価します。

評価結果は、2月に第1次評価者が面談により本人にフィードバックします。本人はそれを今後の自学、能力開発あるいは研修希望等に反映させ、所属長は、部下の指導、育成人材配置に活用していくという流れになっています。

現段階では試行ですので、実際に人材配置などに活用することはしていませんが、来年度に本格実施を目指しておりまして、評価結果をどういうふうに関材配置や研修、育成指導に活用していくかが大きなポイントです。

## 6. 平成19年度人事評価試行についてのアンケート結果

平成19年度は試行実施の2年目となりますが、保育士を除く全職員を対象に実施し、アンケートを取りました（11ページ）。

全体的な印象として、まず一番多かったのが、「上司・部下の考え方が分かるよい機会になった」、「上司・部下と話す機会ができた」。この2点がダントツです。今まで上司と部下は、連絡・報告という意味でのコンタクトはあるわけですが、人材育成という観点から1対1で話をするということはまずなかった。その機会をこの人事評価システムの中で作っていったわけですが、このことについては職員におおむね評価をしてもらっていると思います。「仕事に対する意欲がわいた」とか、「コミュニケーションが図れるようになった」という項目が少し低いのが残念ですが、まずはコミュニケーションの機会ができた点を評価して良いと思っています。

人事評価が能力開発・人材育成につながるかという設問では、「大いにつながる、ある程度つながる」が約6割。「あまりつながらない、全くつながらない」が約1割で、これについてもおおむね肯定的に捉えてもらっていると思います。ただ、前年度の監督職を対象した試行では肯定的な答えが7割近かったのが、19年度は一般職員が加わり6割に下がっており、一般職員には少し戸惑いがあるのかもしれませんが。

人事評価に期待するものということでは、仕事に対するモチベーション、頑張って仕事をするぞという気持ちにつなげていきたいという思いと、もう一つは自分の行動・能力が正しく評価してほしいという思いがうかがえます。

点数評価の是非ですが、18年度の点数評価と19年度のAからEの5段階評価はどちらが良かったかという設問ですが、点数化しない方がいいという意見がやや多くなっています。

そのほか、評価基準が少し分かりにくいという意見がありますので、これについてはまだまだ改善をしていく必要があると思っています。

今年は試行3年目になるわけですが、どういった取り組みを考えているかと申しますと、この評価システムで職員が一番に評価してくれたのは、面談です。コミュニケーションを図ること、上司と話す機会という意味で高い評価を受けていますので、これをもっと積極的にやっていったらどうかと考えています。今までは評価後のフィードバック面談だけでしたが、うちの場合4月1日に人事異動があり、新しい体制・組織ができたときに、「さあ、これからやりましょう」という意味合いで、上司と部下の目標の共有とかお互いの決意表明的な場として、いわゆるスタートアップ面談の実施を検討しています。もう一つは中間面談です。年度の途中に職員のフォローアップをする場の設定です。主に能力育成期の職員を対象に実施を検討

しています。年度の最終にはもちろんフィードバック面談ということで、これら3段階の面談制度を人事評価システムの流れとして取り入れていけないかと考えています。

## 7. 各種人事システムの導入、改革の取り組み

人事評価システムの構築とあわせて、関連する各種人事システムの導入や改革も進めています。

職員研修については、これまで、係長研修、主任研修、とかいう形で職員を指定した研修が大半でしたが、これを半分程度は職員の選択希望にしていこうと、指定研修から選択希望へとやり方を大きく変えました。

また、職員採用の改革として、平成19年度から民間経験者の採用を導入しました。

平成20年度には職の整理・再編を行いました。当市では、主な職だけでも1級に主事補と主事、2級に主査、3級～4級に主任、係長、課長補佐が混在、5級～6級が課長、6級には次長もあり、7級に部長ですが、あまり給料の級と職が一致していません。これでは自分の役割に応じた給料が見えないだろうということで、少し大胆だったのですが、4級に大勢いた課長補佐という職を廃止しました。当市は3級の係長を5年やるとほぼ自動的に4級の課長補佐になるということになっていて、実態は係長と課長補佐は全く変わらない仕事をしているわけです。これは仕事の役割と実際の職が合っていないということで、係長と課長補佐を一緒にして、すべて係長という職に統一しました。また、将来的にはやはり複線型人事というのが大きなポイントになってくるだろうということで、意思決定に携わるライン職とライン職を支えるスタッフ職、これの職名をきちんと分けることも行いました。

こういったいろいろな人事制度の取り組みと人事評価のシステムの流れをうまく連携・連動させていくことが今後の取り組みの方向と考えてますので、今年度は、面談を年3回のシステムにして、その中に選択希望制研修や異動希望なども取り込み、いろいろな人事のシステムが関連して結びついた流れとなるよう、今検討を進めているところです。

## 8. 今後のあるべき方向

転機になるのは、現在国とか地方の大きな流れとして出てきている能力実績主義です。給料、昇格、任用については評価能力、成績に応じたものにしていくべき、あるいはいかなければならないという大きな流れがあります。現在の評価システムについては人材育成だと言い切っていますので、これをどう考えるのかということ。もうひとつは、職員の適性、あるいは希望、能力に見合った仕事の仕方としてラインとスタッフ、あるいは専門職といった、いわゆる複線型人事の構築という課題があるのですが、これと人事評価をどう結び付けていくのかということ。この2点が今後の方向だと考えています。

今現在の私たちの取り組み、あるいは評価システム自体、システムチックなものにはなっていませんし、これをもって実際に給料云々に結び付けるということにはできないと思っています。ただ、こういった人材育成の取り組みを全庁的に職員を巻き込んだ形で取り組んでこられたことは、これからの進め方にも非常に大きく影響していきと思っていますので、今の流れ、今の職員の思いが立ち消えになっていかないように、これからも人材育成の取り組みを進めていきたいと考えています。

まとまりのない話となってしまいましたが、これをもちまして亀岡市の事例発表とさせていただきます。

## 資料

### 人事評価を核とした能力開発の仕組みづくり —自分らしくいきいきと働ける組織風土の形成を目指して—

H20.9.5  
京都府亀岡市人事課 西田 巻  
jinp@city.kameoka.kyoto.jp

#### 1 新たな人事システムの創造にむけて（平成17年度）

- ✓ 旧来型の「勤務評定」の限界・・・処遇管理か？人材育成か？
- ✓ 人材育成の必要・・・人材戦略プランとしての「人材育成基本方針」の策定
- ✓ 職員参加のプランづくり・・・人事システム序内研究会の立ち上げ

#### 2 各種人事システムの導入、改革の取り組み（平成18年度～）

- ✓ 人材育成のツールとしての「人事評価」の導入
- ✓ 指定制研修から選択希望制研修への移行
- ✓ 職員採用の改革（民間経験者採用の実施）
- ✓ 人材育成型異動配置（ジョブローテーション）の徹底
- ✓ 職制の再編（次長、課長補佐の廃止と役割に応じた給与体系への移行）

#### 3 人事システムのトータル化の取り組み（平成20年度～）

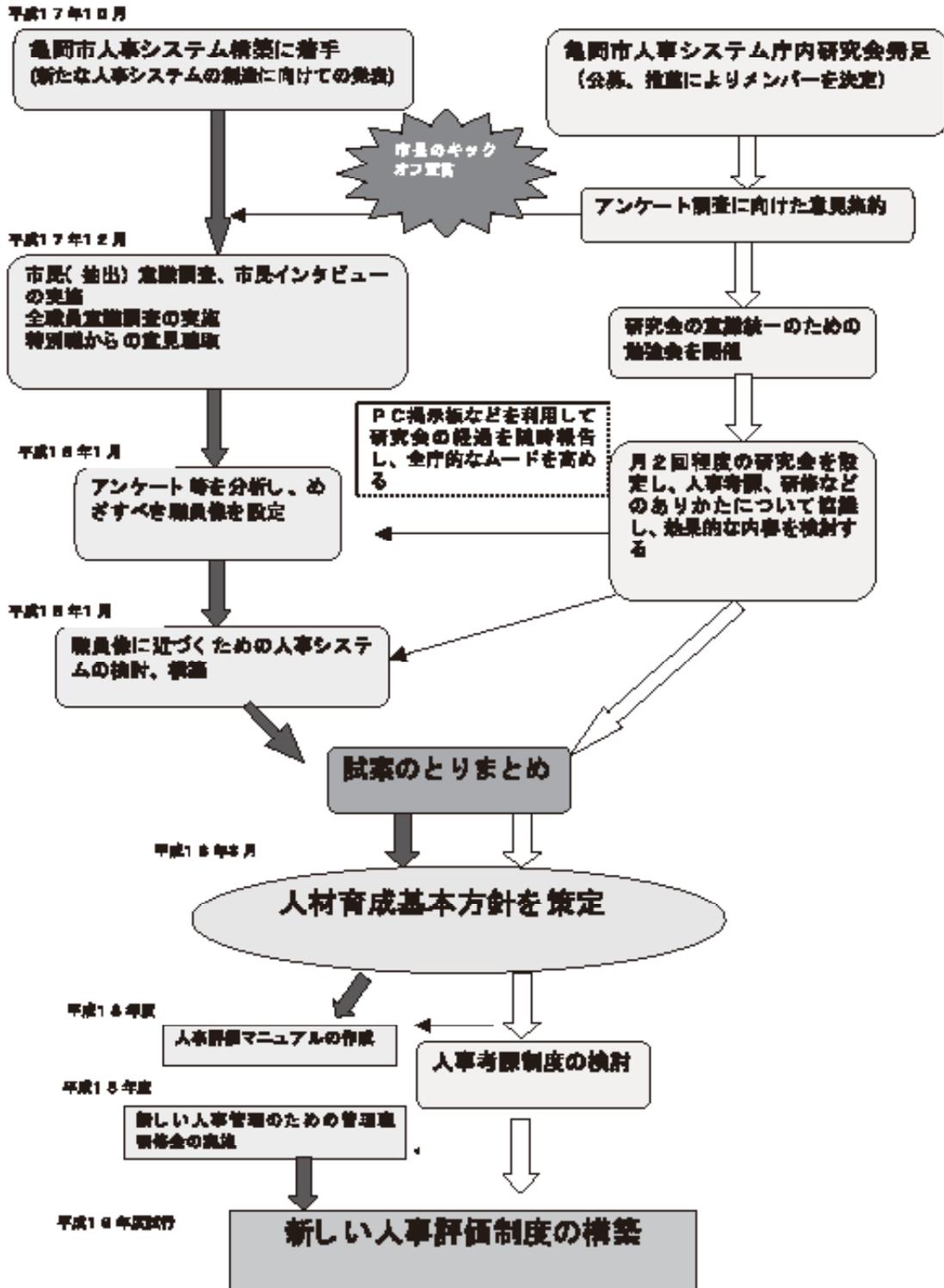
- ✓ 異動希望申告制度、選択希望研修制度と人事評価の有機的連携

#### 4 今後のあるべき方向は・・・？

- ✓ 昇給・昇格と人事評価をどう結びつける？
- ✓ 複線型人事管理は、可能なのか？

資料1

亀岡市人事システム構築までのフローチャート



人事システム庁内研究会活動状況

	実施日	内 容	備 考
1	10月31日(月)	オリエンテーション 職員アンケート内容検討	
2	11月9日(火)	市長講話「亀岡市の目指す人材育成」 基調講演 「地方分権時代における新しい人材育成制度」 大阪市立大学教授 稲盛裕昭さん	
3	11月24日(木)	人事関連制度研修Ⅰ 現行の人事制度 現行の職員研修制度	
4	12月9日(金)	亀岡市人材育成基本方針イメージについて 職員・市民アンケート結果分析	
5	12月21日(水)	人事関連制度研修Ⅱ 国家公務員における給与構造改革の概要 人材育成基本方針案検討 めざすべき職員像の選定 方針策定の背景と目的の選定	
6	1月6日(金)	人材育成基本方針案検討 めざすべき職員像の決定 方針策定の背景と目的の選定 階層ごとの役割と働きについて	
7	1月30日(月)	人材育成基本方針案検討 トータル的な人事システムの検討	
8	2月 7日(火)	人材育成基本方針(案)検討	
9	2月17日(金)	人材育成基本方針(案)検討	
10	3月7日(火)	先進事例研究会 「岸和田市における人事考課制度について」 岸和田市市長公選人事課 参事 小堀 喜康さん	

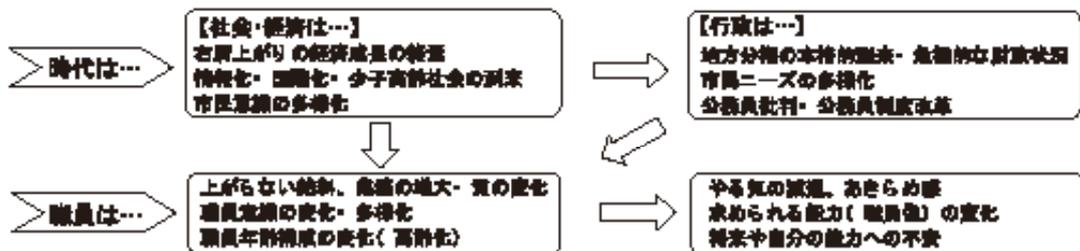
資料2

新たな人事システムの創造にむけて（概要）

—『人材育成基本方針』の改定と『新たな人事評価システム』の構築の基本方向—

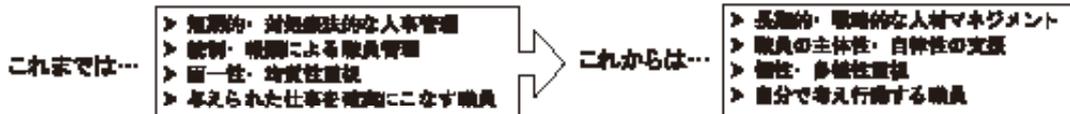
背景 … 今なぜ人材育成・人事管理か？

時代は急速に変わりつつある…



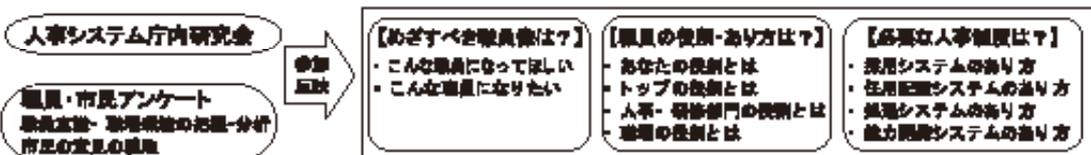
人事管理・人材育成のパラダイムシフト

まずは、人事政策の考え方を立てていくこと…



人材戦略プラン「人材育成基本方針」の改定

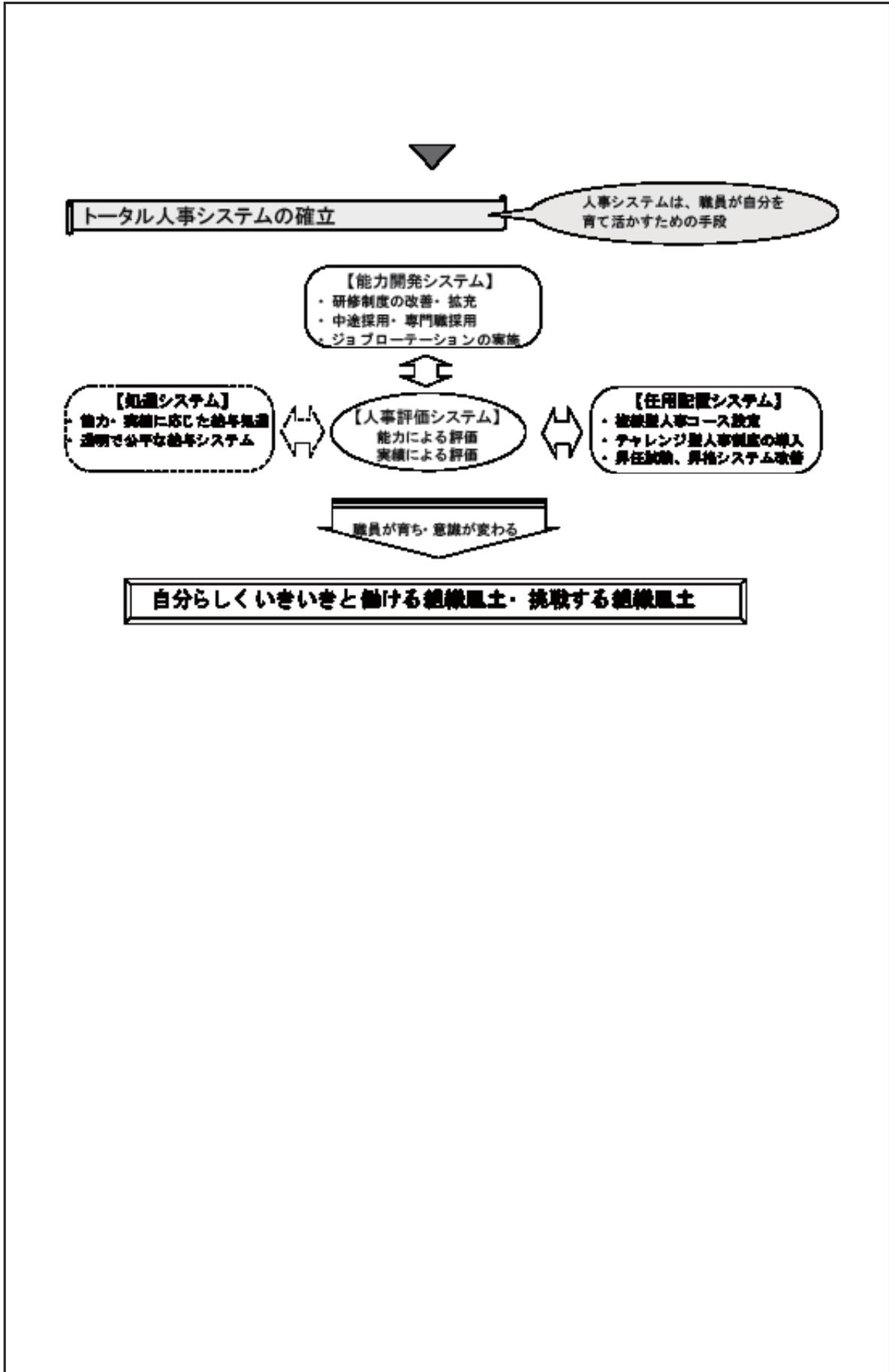
職員一人ひとりが自分はどうなりたいか、どんな人事システムが必要かを考える



新しい人事評価制度の構築

人事評価は、人事システムと人材育成を絶つ「要」





## 資料3

## 新たな人事評価システムの導入の概要

H18.10.27

人事課

## 1 新人事評価システム導入の背景

- ① **自治体の役割・自治体職員に求められる能力の変化**
  - 「官から民へ」、「国から地方へ」の行政改革の潮流。自治体の役割は事業官庁から政策官庁へとシフト。
  - 職員に求められる能力は、「与えられた仕事を着実にこなすこと」から、「自ら考え行動できる力」へと変化。
- ② **社会情勢や市民意識の変化**
  - 少子・高齢化やIT化・情報化、市民意識の高度化・多様化。仕事の内容、仕事の仕方は大きく変容。常に新しい知識・スキルを身に付ける必要。
- ③ **職員の構成と職業意識の変化、公務員制度改革の進捗**
  - 今後10年で約4割の職員が退職し、管理職のほぼ全員が入れ替わる状況。次世代職員の育成は、喫緊の課題。
  - 職員の自分らしい仕事を求める傾向の増大。「報酬と統制」、「昇進」等による古典的人事管理の限界。
  - 「ぬるま湯体質」に対する公務員批判、不祥事の続発による市民の行政不信。公務員制度改革の更なる進展による能力・実績主義の加速。

## 2 新人事評価システムの目的

- ① **職員の能力開発**

今の状態と期待される状態とのギャップを自らが認識し、自己変革の「気づき」を提供し、本人の能力開発を図る。
- ② **人材の育成と活用**

人事評価を研修や人材配置等の他の人事政策に結び付け、職員の能力（個人力）の向上を図り、それを組織力の向上に結集する。
- ③ **よりよい職場風土の形成**

人事評価を通じ、上司と部下のコミュニケーションの増大と管理監督職員の指導力・リーダーシップの向上を図り、よりよい職場風土の形成に資する。

### 3 新人事評価システムの特徴

#### ① コンピテンシー評価の採用

求められる職員像に沿った行動を促すため、いい仕事をするために必要な職務行動（＝「コンピテンシー」）を評価項目として評価。

#### ② 選択評価項目の採用

職員の個性を活かし長所を伸ばすため、職員が評価項目を選択できる、「選択評価項目」を設定。（管理職を除く。）

#### ③ 本人評価の導入

上司は部下のごく一部の行動しか観察できない現実を踏まえ、より正しく納得性の高い評価とするため「本人評価」を導入。

#### ④ オープンな評価システム

人事評価の基本原則である公平性と客観性を確保し、職員の納得性を得るため、評価の仕組みはすべて公開。

#### ⑤ 育成面談の実施

評価結果を正しくフィードバックするとともに職場のコミュニケーションの増大を図るため、育成面談を実施。

### 4 勤務評定と人事評価の基本的な考え方

	勤務評定	人事評価
目的	処遇管理	能力開発、職場の活性化
評価の対象	主に保有能力・勤務意欲	主に発揮能力・行動
評価項目	やや抽象的・定性的	できるだけ具体的・定量的
評価方法	相対評価	絶対評価
評価者	所属長	直属の上司
結果の活用	昇給管理、職員配置	自学・自己実現、人材配置
公開性	評価項目は公開。評価基準・評価結果は非公開	評価項目、評価基準を公開、評価結果は本人にフィードバック

## 5 評価の仕組み

### (1) 対象者

- ① 被評価者・・・一般職の職員（医務職の職員を除く。）
- ② 評価者

本人	被評価者自身
1次評価者	業務遂行上その職員と最も関係があり、行動を観察できる立場にある直近の上司（通常は、被評価者の直属の上司）
2次評価者	原則として、1次評価者の直属の上司

### 【被評価者及び評価者対応表（一般例）】

	本人評価	1次評価者	2次評価者
部長級	本人	助役(教育長・管理官)	市長
課長(次長)級	本人	部長	助役(教育長・管理官)
係長～課長補佐級	本人	課長	部長
～主任級	本人	係長	課長

### (2) 評価の区分

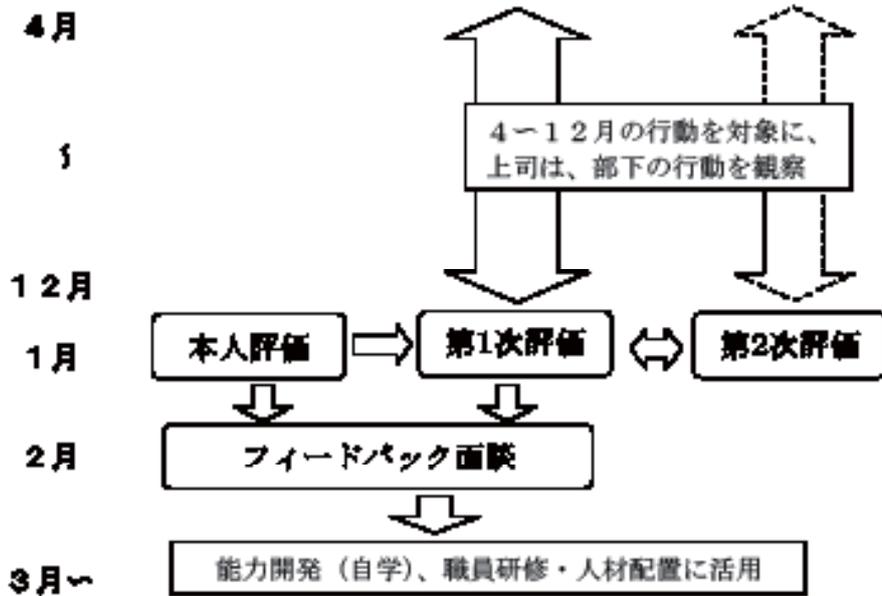
	一般事務・技術職	教育・保育職	技能労務職
部長・次長・課長級	◎	(所長・園長)	○
係長・課長補佐級	◎	○	
主事補～主任級	○	○	

◎：平成18年度試行実施、○：平成19年度以降試行実施

### (3) 人事評価の流れ

- ① 行動記録をつける（4月～12月）
- ② 能力評価シートをつける（1月）
- ③ フィードバック面談（1月下旬～2月）
- ④ 評価結果の活用

**評価の年間スケジュール**



**6 今後の導入のスケジュール（目標）**

年度	位置付け	対象者	備考
H18	一部試行	一般事務・技術職の 係長級以上	評価の趣旨・内容の浸透、問題点の洗い出し
H19	本格試行	医療職を除く全職 種全職員	〃
H20	本格実施	〃	多面評価・実績評価の導入検討
H21	〃	〃	給与構造改革の完了 トータル人事システムの完成

※ 試行中においては、現行動態評価についても同時並行的に実施

※ 試行中の評価結果は、人材配置等人事面には反映させない。

平成10年度 能力評価シート

一般職用

職名	職	氏名				
評価項目 / 着眼点			本人評価	1次評価	2次評価	
市民対応	市民(相手)に配慮を欠かされる礼儀、態度や身だしなみで対応していた		a b c d			
	市民(相手)の話しをよく聞き、的確に内容を把握していた		a b c d			
	おたがやの得意言葉を覚えて、市民(相手)の立場に立って説明していた		a b c d			
人物認識	相手の顔つきや表情の読みを始めていた		a b c d			
	相手の性格や気質などを読みとらえていた		a b c d			
	自らだけでなく相手の人物認識を高めていた		a b c d			
知識、技術	業務に関する情報に関心を持ち、新しい知識や技術を積極的に習得していた		a b c d			
	業務に関する法令、条例や規則等の知識を身に付け、業務に活用していた		a b c d			
	業務に必要なパソコンの知識や技術を持ち、業務に活用していた		a b c d			
自己研鑽	市の方針や目標等をよく理解し、実現を心から目指していた		a b c d			
	業務に関する知識や必要なスキルを習得していた		a b c d			
	研修等に積極的に参加し、業務に活用していた		a b c d			
コミュニケーション	上司、同僚や先輩への報告、連絡、相談を適切に行っていた		a b c d			
	打ち合わせ等により、上司、同僚や先輩と情報の共有化を図っていた		a b c d			
	自ら所属内の共通の課題を良くするような活動に取り組んでいた		a b c d			
報告進行	決めた業務や目標を計画でもって、自ら進んで積極的に実行していた		a b c d			
	決断的な決断や上司の指示に素早く対応していた		a b c d			
	責任感をもって期限内に業務を進行していた		a b c d			
1 企画、計画	企画立案に当たって、今後の業務や課題を予測し、整理をし、対策を講じるなどしていた		a b c d			
	目標を設定し、業務や業務内容を達成した計画により業務を進行していた		a b c d			
	優先順位を明確にして業務を計画、迅速に進行していた		a b c d			
2 リーダーシップ	自らの知識やノウハウを同僚や後輩に伝え、指導や指導をしていた		a b c d			
	方針、道徳や規範等を明確に伝え、標準を出していた		a b c d			
	責任を持った発言や行動により主体的な役割をしていた		a b c d			
3 ストレス耐性	ストレスのかかる状況でも感情的にならず業務を執行していた		a b c d			
	困難な状況や苦境に陥った時冷静、柔軟、忍耐に耐えていた		a b c d			
	仕事に飽きずモチベーションの切り替えを繰り返していた		a b c d			
4 事務改善	前例や慣習にとらわれず、業務のやり方を工夫し、改革や改善を行っていた		a b c d			
	時代の流れや技術、業務の発展等を見通していた		a b c d			
	発想や発案の柔軟性を持ち、業務の進捗や改善を行っていた		a b c d			
5 説明、調整	相手の立場が理解されるよう状況に即応して説明や調整を行っていた		a b c d			
	自分の考えを簡明明瞭に伝え相手に理解が深まるよう説明や調整をしていた		a b c d			
	セクシオナリズムや感情的にならず相手に説明や調整を行っていた		a b c d			
6 積極性	独立して自らの意思と能力で業務に当たり、取組に貢献していた		a b c d			
	仕事を進めながら、必要に応じて自らの能力を求めていた		a b c d			
	自分の考えに即断せず、相手の考えや価値観を尊重して行っていた		a b c d			
7 協調性	進んで前日に出勤し、業務をこなしていた		a b c d			
	会議やミーティング時に意見や提案を積極的に言っていた		a b c d			
	上司からの指示を待つことなく主体的、自発的に業務を執行していた		a b c d			

着眼点の評価基準

a	このような行動が常に見られる (頻度が多い)	40%以上
b	このような行動がよく見られる (頻度がある)	20%~30%
c	このような行動があまり見られない (頻度が少ない)	5%~20%
d	このような行動がほとんど見られない (頻度が少ない)	20%未満

評価の基準

	aa	ab	ac	ad	ba	bb	bc	bd	ca	cb	cd	da
a	A											
b	B	B		C								
c	C	C	C	D		D		D				
d	D	D	D	D	D	E	E	E	E	E	E	E



<b>本人記入欄</b> _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____
<b>1次評価者(職・氏名 )</b> <b>所見</b> _____ _____ _____ _____ _____ _____
<b>2次評価者(職・氏名 )</b> <b>所見</b> _____ _____ _____ _____ _____
<b>面談記録</b> 実施日 月 日( ) 時間 : ~ : 面談者

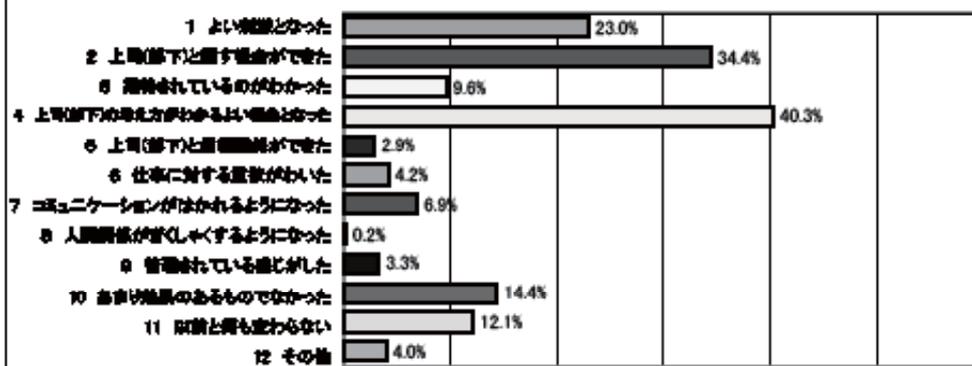
## 平成19年度 人事評価試行についてのアンケート結果

### 職階別の回答数、回答率

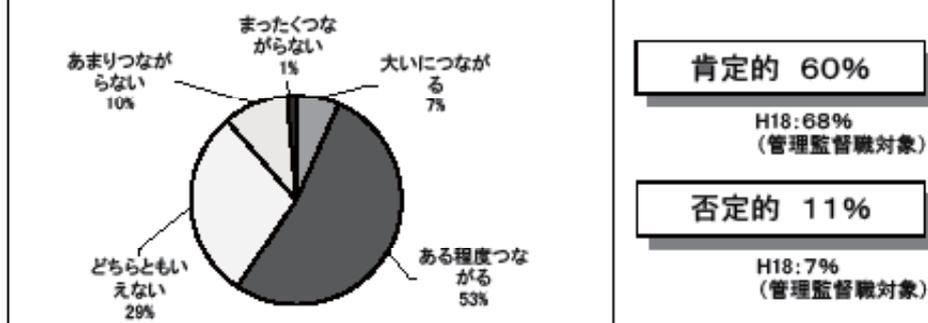
	部長	次長・課長	課長補佐・係長	主任・係員	計
対象者	13	58	136	306	511
回答数	13	52	123	291	479
回答率	100.0%	92.9%	90.4%	95.1%	93.7%

### 全体的な印象

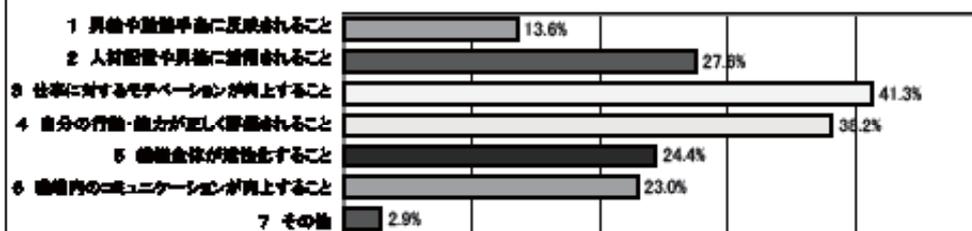
#### 【問】人事評価システム導入の感想は？

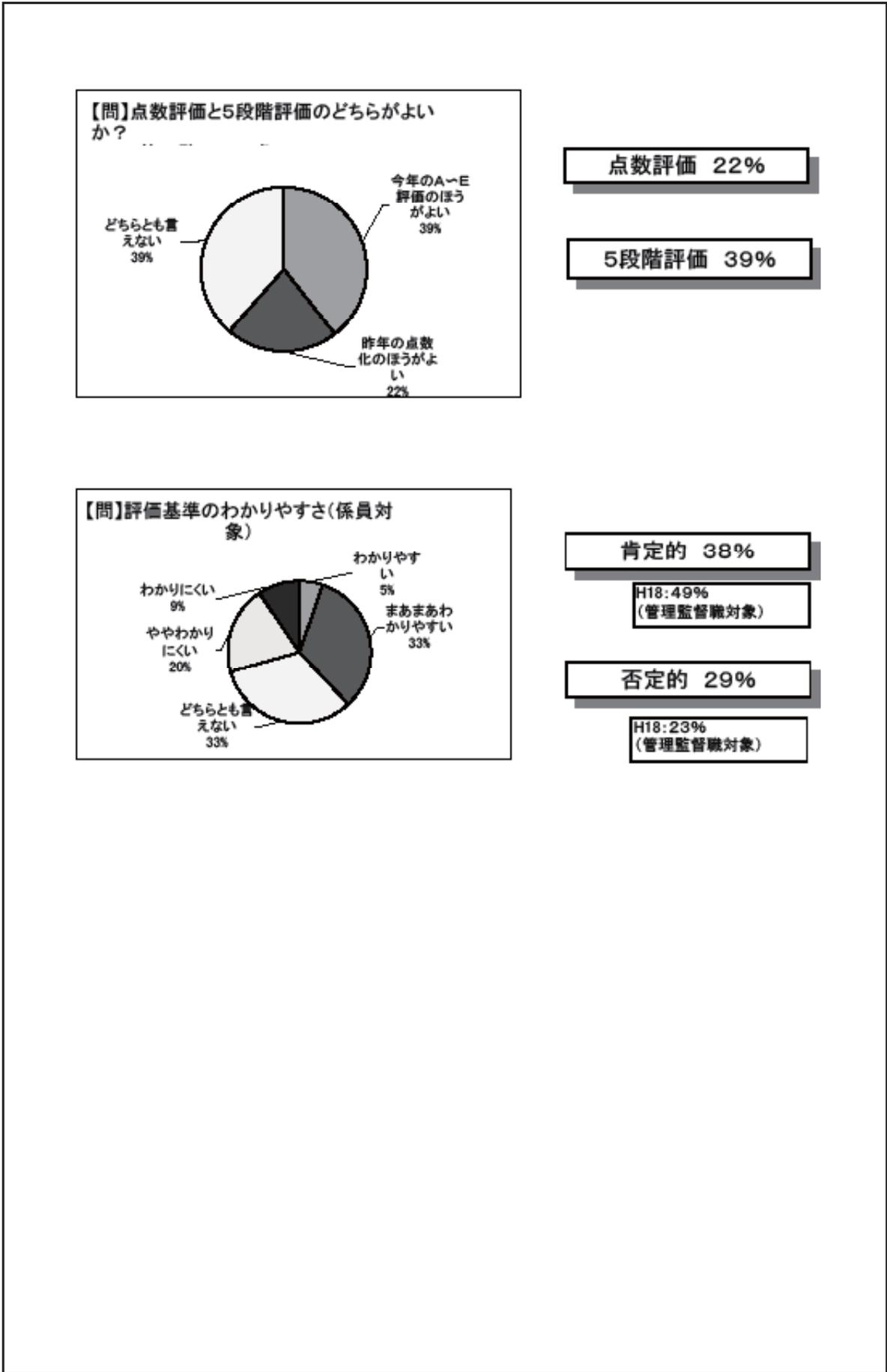


#### 【問】人事評価は能力開発・人材育成につながるか？



#### 【問】人事評価に期待するものは？





# 「人事評価の実践 ～制度の活用による「まちづくり」と「ひとづくり」～

講師 山本卓也氏

(茅ヶ崎市総務部職員課副主査)

茅ヶ崎市より参りました山本と申します。よろしくお願いたします。本日このような機会を与えていただきまして、大変光栄に思っております。

今朝、私は新幹線に乗って茅ヶ崎からやってきたわけですが、実は大阪に来るのは初めてです。私の中で大阪というとテレビで見たドラマ、ニュース番組で見るイメージだったわけですが、今回こうして初めてまちなみを見せていただきまして、最初に非常にまちなみが美しいなと思いました。古いものと新しいものが同居し、緑が中にあり、そういった所が私の目には鮮やかに映りました。それまで私の中で大阪、関西といいますと、友達だったりするわけですが、非常に大阪、関西の友達が多くて、例えば私は10年近く前に就職活動をしていたのですが、就職活動をする中で3回ぐらい会った友達といまだに付き合っています。そこから大阪は人情味ですとか、そういったものを感じます。

今日も新幹線を降りて地下鉄に乗ってここまで来たわけですが、関東の切符の券売機と大阪の券売機がちょっと違うようで、切符を買うときに戸惑って分からなかったのです。今、関東の券売機は先に切符の値段を選んでからお金を入れるのですが、お金を入れないと値段が出てこないという、そこが分からなくて、後ろの70歳ぐらいの老紳士で非常におしゃれな感じの方だったのですが、親切に教えてくれて、かつ、「僕も最初はそうだったよ」なんて相手の立場に立ったフォローを入れていただいて、そんなところからも大阪の印象がまた良くなったと思いつつ、今日少しづつ足を進めてまいりました。

## 1. 茅ヶ崎市人事部の概要

さて、「茅ヶ崎ってどんな町なの？」というところからお話をさせていただきます。大阪のように大きな町ではなくて、人口は大体23万人ぐらいです。距離的には東京から1時間ぐらい、横浜から30分ぐらいの町で、そんなに大きな産業もなくて、サザンなんかは割りとイメージされがちなのですが、多分来ていただくと分かるのですが、実は結構田舎っぽい町です。そんな中で一生懸命こういう取り組みを進めています。

私も入庁してから11年目になりますが、最初にここに配属になる前は企画部の企画調整課と、同じく企画部の情報推進課にいまして、私の中のバックボーンというか、下地になっているのはそういう企画部門の経験かなと思っています。今も非常にいろいろな仕事をしていて、例えば人事評価だけではなくて、採用の仕事もやっていますし、退職の仕事もやっていますし、人事院勧告があれば給与改定もやりますし、あんまりいい話ではないですけども職員の懲戒の話、考査委員会という言い方をしますけれども、そういったもの、あとは特別職の報酬等についても普段扱っています。人事担当ですが、ラインの長も含めて4人ですけども、4人で職員1,800人ぐらいの全体の人事を回しているという、多分市役所の規模が推して分かっただけだと思いますが、そのぐらいの組織の町です。

恐らくここにいらっしゃる皆さんも、日々の業務に追われて多忙な毎日だと思いますが、中でもこういう制度を進めていかななくてはいけないというのは、相当な負荷になると思います。そこで、一つの私の今日来た意義でもあるのですが、皆さんに課せられている今の状態というのは、人事評価をやるのか、それともやらないのかという原点に立ち返るところではないかと思います。研修センターの方に確認しましたら、本日の受講者の半数以上の自治体が既に導入されていて、あるいは今ある制度をさらに良くしようと努力されているということでした。私はコンサルタントでもありませんし、あるいはプロの講師でもありませんのであまり美しい説明はできませんけど、実務家として皆さんに必要な情報は提供できるかと思いますので、今日はよろしくお願ひしたいと思います。終わった後に、皆さんが前進するための力に少しでもなればいいなという思いでやらさせていただきます。

本日の流れです。1 番目としまして策定の経過と背景、2 番目で茅ヶ崎市の人事評価、今どんな取り組みを進めているのかというお話です。3 番目としまして評価結果の活用で、主に勤勉手当への反映と査定昇給をどのようにやっているのか。4 番目として課題と問題認識、いろいろな課題があるわけですが、課題をわれわれの方でどう認識しているのか。その辺の話をした上で、最後にこれからどうなっていくのかという話をしていきたいと思います。

## 2. 策定の経過と背景

約3年間という数字を挙げました。これは策定に当たってのスケジュールに関係する数字です。これは管理職に限ってですが、導入から処遇の反映までに約3年間要したという数字です。今回人材育成という話ですので、最初に処遇なんて話をするとうれさめ感がありますが、一つの目安にはなるのではないかということで紹介しました。

冒頭でも少し触れましたが、平成16年の10月から茅ヶ崎市では人事評価システムの試行を開始しました。その半年後、17年の4月に全職員を対象に拡大しています。同時に、平成17年からフォロー研修を行っていきまして、これは評価者全員を対象にしています。研修のほとんどすべてで冒頭に市長があいさつしまして、そのあたりのやる気をちょっと見せていただいたという経過もあります。平成19年の12月に勤勉手当の成績率の運用を開始しました。その後、平成20年の4月、査定昇給の運用を開始しているという経過が大ざっぱな流れです。

策定の背景ですが、社会的な側面と内部的な側面があります。社会的な側面というのは、ずっとわれわれ公務員がいわれてきたことです。財政難、地方分権、人材育成の機運、成果主義とか、民間の流れも含めましてもろもろある中で、では内部的にはどうしていくのかという話です。仕事の進め方には個人差がありますが、その中でも一生懸命やっている職員がいます。そういう職員が正しく評価されて、またもっとそういう職員が出てくるようにどのように育成していけばいいのかというのが、一つの内部的な側面として挙げるができると思います。

われわれの市で力を入れているのは採用試験の改革で、「やる気とコミュニケーション能力のある人を求めます」という触れ込みで今呼び掛けて、イメージ的には民間企業を受けようとしている人たちをいかに呼び込むことができるかということです。国とか東京都も今かなりそういう取り組みを進めているようですが、そういうことをわれわれもやっています、例えば年齢制限を引き上げたり、民間の合同企業説明会があると、そこへ乗り込んでいったりし、まず気付いてもらう。あるいは、採用パンフレットを用意しました。今年の採用パンフレットですが、民間企業だったら当たり前である企業紹介のパンフレットをわれわれは持っていなかつ

たので作ったりと、様々な取り組みをしました。そういう取り組みが評価されて、例えば新聞で紹介していただいたり、就職ジャーナルのような雑誌にも紹介されました。そういうこともあり、今年は、60人募集のところに1,500人ぐらいの応募があり、それなりに成果が上がっているのではないかと考えています。

### 3. 茅ヶ崎市の人事評価

われわれの人事評価は二つの柱からなっていて、業績評価と能力・意欲態度評価です（資料3ページ）。業績評価につきましては、年度管理で、4月始まりのスケジュールとなっています。一般的にいわれている目標管理の制度でして、結果は勤勉手当にも反映することが大きな特徴です。能力・意欲態度評価ですが、これは1月始まりの暦年管理で、昇給や人事異動に活用します。1月から始まり12月までですので、その結果は翌年の4月の昇給に反映させます。

全体の流れです（5ページ）。上段が業績評価、下段が能力評価の流れになっています。

われわれは、業績評価をする上で組織目標をまず明らかにする必要があるだろうと、業務計画を作っています。左上に業務計画の作成という部分があるかと思うのですが、これは9月に作り始めて、翌年度の予算に反映させる関係もあり、この時点で確定させるのですが、4月の当初の段階で市長がヒアリングする形態を取っています。4月の中旬に業務計画を確定させるわけですが、その結果が、上半期の活動としてこの業績評価のシートに反映されます。同じく、一番上の業務計画の線表ですが、9月に市長ヒアリングを進捗確認ということで行いまして、それを受けて上半期の評価を行うのが10月です。その結果が12月の期末勤勉手当へ反映されるという流れになっています。10月以降の下半期の活動については同じように、3月の末までの活動を6月の勤勉手当へ反映させるという流れになっています。

能力・意欲態度評価は暦年管理で、1月から行動観察記録を作成します。評価シートを使うのは12月になって初めてということになります。結果は、4月の定期昇給に反映させます。それが大きな流れになっています。

業績評価に関して特徴的な部分を幾つかご紹介します（6ページ）。簡単なフローを改めて作成したのですが、業務計画は資料20ページ（資料4）をご覧ください。そんなに込み入ったものではないです。それぞれの課でどんなことをやるのかという話を改めて確認するというものです。課の中で優先順位をこの中で決めていくわけですが、これは職員課の内容ですが、これを決めるに当たりまず課内で決めていくという手順が業績評価の前にあるというわけです。

6ページに戻りますが、こうして組織としての目標を確認した上で自分のチャレンジシートに落とし込んでいくわけですが、その際には、上位の評価者の目標設定の内容を実現するために、被評価者に何ができるのかを設定することとしています。このことをわれわれはブレイクダウンなどと呼んでいますが、導入当初は、このブレイクダウンの仕方がなかなか職員にも伝わりづらかった経過があります。イメージ的には資料の8ページをご覧ください。シートの中身を役職ごとにどんな作り込みをしていくのかという例を挙げています。

役職ごとに目標の設定数を決めているわけですが（9ページ（7））。この中で担当主査以上は必ず1項目人材育成目標を入れることとしていまして、人材育成型の評価制度ということをしきりに言っているわけですが、仕事として人材育成があるということを管理・監督する職員に改めて認識していただくというところを形として示しています。

達成度決定表（12ページ）で、達成の程度に応じましてT 1 からT 5 まで目標の達成度を決めています。

結果の算出方法ですが、業績評価マトリックス表（13ページ）で、先ほどの難易度と達成度で算出することとしています。例では、難易度がAで、達成度がT 3、ウエイト30%ですので、換算すると19.5点という算出の仕方になっています。

被評価者と最終評価者との関係について改めて申し上げます。評価者区分（13ページ）の中では、部長と課長級は副市長が最終評価者です。係長級は部長が最終評価者です。課長が1次評価者として入るわけですが、担当者は課長が最終評価者となります。大きくいうと、こういうくりです。茅ヶ崎市では標準的な区分をここで示しておりますが、実際には、各機関によって被評価者が異常に多くなってしまうというケースがいろいろ想定されて、各所属、機関ごとにこの評価者区分というのを細かく設定しており、それだけでマニュアル上で7ページぐらい割くような気の使い方をしています。ここまで決めないとなかなか動かないというものもあるかと思うのですが、やり方としてはそのような形を取っています。

能力・意欲態度評価（14ページ）です。評価のフローは大きく三つです。行動観察記録（1～12月）、これを付けた上で評価期間（翌年1月）、自己評価から二次評価まで行って、結果のフィードバックを行うという形になっています。

あまりに量が多かったものでお手元の資料に載せていないのですが、能力・態度評価はそれぞれの役職ごとに水準を決めて、その水準に対してどれぐらいレベルが達しているのかという見方で決めています。

#### 4. 評価結果の活用

勤勉手当（管理職）についてです（15ページ）。ここまできるとかなりテクニカルな話になってくるのですが、成績率につきましては、原資としてどうするのかという話ですが、例では「良好」が今0.76という形になっていますが、このときは「標準」が0.775でした。平成19年12月ですが、それぞれの職員が0.15月分を原資としてまず評価に臨み、その上で「優秀」だった人と「特に優秀」だった人を決めて上乘せしていくというやり方をしています。原資として0.15月ということですが、金額にすると約8千円から1万円というところです。

人員分布率ですが、「特に優秀」を5%以内、「優秀」を20%以内として、結果的にはこの「良好」と「優秀」が5万円ぐらい、「良好」と「特に優秀」は10万円ぐらいの差が開くような設定の仕方を取っています。

査定昇給ですが、能力・意欲態度評価の結果を管理職を対象に反映するというので、総合評価の合計点80点以上は「極めて良好」ということで、かつ人員分布率10%です。さらに昇給区分Bの「特に良好」は30%の人員分布率です。

#### 5. 課題と問題認識

課題としまして、評価シートの管理です。今は紙で管理していて、提出もすべて紙で行っています。紙ベースなので取りまとめに非常に手間が掛かって、あるいはそれを電子上にまた打ち変えなくてはいけないので、そのために臨時職員さんを雇ってパンチの仕事をお願いしています。評価の負担感、これは導入当初から言われてきたことですが、なかなか4年やってもぬぐい切れない状況があります。

孤立化というのは言い過ぎかもしれませんが、「あの人は評価が良かったんだって」のような話がどういふわけかどこから流れていきます。評価が良かった人が非常に居心地の悪い思いをするという、そんなこともあるや否や、聞き及んでいます。

業績評価ですが、設定項目以外の仕事振りを評価できる仕組みづくりというのを、まだわれわれもカバーし切れていないところかなと思っています。医療職・保育職・消防等、専門職員の評価については、その専門職としての評価基準があるようです。これについては消防と保育職が独自に基準を作りたいという申し出があり、そこについてはマニュアルをさらに充実させていきたいと考えています。

評価の目線合わせということで、これはどこの町でも永年の課題といえるのではないかと思います。

参考として平成19年度の難易度設定の結果です。すべてではないのですが、各部局の1次評価結果で、難易度が下の方ほど難しくて上の方ほど簡単だという評価をした結果ですが、やはり処遇反映前は、処遇反映についてあまり認識がないときにはおおむね30%ぐらいで難易度Aのものが集中していたという状況がありました。これが、処遇の反映について意識するようになると、高い難易度設定をする評価者が非常に多くなってくる。やはり部下の評価がほかの評価者の職員よりも低く見られては困るという配慮だと思うのですが、こういう現象が見られています。これは難易度の設定が、その後の評価経過に非常に大きな影響を及ぼすということの現れではないかと思っています。

このような状況があり、放置しておくわけにはいかないので、最終評価をする前に最終評価者同士で調整を行いました。参考までに、どのようにやったのかという事務のイメージですが、各部局の目標設定の内容が相対的に比較できるような形でお示しして難易度調整を行いました。

調整の仕方には、いろいろ考え方があるかと思うのですが、難易度の持ち点のようなものを事前に設定して下駄を履かせるとか、そういうやり方も考えられるのではないのかということも問題として持っています。

問題意識ですが、今日はサブテーマとして人材育成、人づくりということも挙げていますので、制度とどういふ関係にあるのか、私なりに考えてみました。この制度を回し始めたら、こんな言葉が聞こえてくるかもしれません。「人事評価と人材育成とはそもそも対立するのではないか」といふ方や、例えば給料に反映されたら、結果が思わしくなくて不満を言う職員に仮に皆さんがこれから遭遇したときに、「いいえ、違います」と言えますかという話です。

われわれは目標管理という手法を取っていますが、構造上、やはり上から下へ矢印が向きがちになるわけなのです。市長のマニフェストとか施政方針とか、いろいろな考え方があると思うのですが、そういったものを実現する手段としましては非常に有効なものだとは思いますが、でも、これを3年後、5年後、10年後、続けていけば、組織の活力、そういったものは閉塞感で満たされてしまうのではないのかという懸念は私自身も持っています。そこにはせいぜい給与に響くから仕方なくやるのではないかと、そんな考えが蔓延するのではないかという心配をしているわけですが、ここには組織の目標と個人の考え方に一致はほとんど見られないわけで、そんな考え方があるから、幾らわれわれが人づくりのためとか、人材育成のためといっても、職員の皆さんには制度を肯定化するためのきれいごとには聞かれないという状況があるわけなのです。

## 6. あるべき姿

今の組織が評価制度上目指しているのは、こういう形でトップの考えがあって、目標を示した上で、それに対して自分でやるべきことを組み立てていくというMBOの精神ですが、これでも十分です。評価の主体性というのは確保されますし、やる気も喚起できるのではないかと思いますのですが、さらに進めて、職員がもっと組織の在り方とか自分のやりたいこと、くだけて言えばそういうことを創造して提案していくという形がもっとあっていいのではないかと思います。概念的には組織の在り方みたいなものもどんどん変化していったいいのではないかと考えているわけです。

では、そのためにどんなことが考えられるのかという話ですが、今は人事評価システムというのでなかなか人材育成と結び付けるとするのが難しいのですが、それをあえて人材育成システムというのであれば、構築することを目標にしてきた今までの時代はもう終わったのではないかと、ここで面談の重要性を再認識する必要があるのではないかと考えています。

今、われわれの方で、マニュアルにも書かれているのですが、面談の手法、やり方、何で重要なものという意義まで本当は理解させた上でやってもらうのが、その前の段階で必要なのではないかと、今更ながら改めて気が付いてきたところです。先ほど亀岡市さんでスタートアップ面談という話がありましたが、やはり目標設定の段階で自分が納得して、やりたいと思える目標設定をしない限りは、その1年間はやる気のない目標に向かって進んでいかなくてはならず、職員が非常に苦しい思いをすることになります。一番初めの目標設定時面談の段階を特に大事にしていきたいと考えています。

あとはチャレンジ性の高いもの、町の将来性を見越した先見性のあるようなもの、そういった目標設定をきちんと受容して評価できる仕組みづくりが必要ではないかと考えています。

これからどうするのかという話ですが、制度構築に力を注いできた段階は終了と考えています。管理職で今本格実施しているわけですが、一般職員に拡大するのは平成22年度を目標に準備を進めています。あとは制度の効率化とか平等性を高めるために今の運用はかなり無理があると思いますので、例えばシステム化を検討するということが今後は考えていきたいと思っています。

今日の趣旨、意義ということで、やるのか、それともやらないのかという話ですが、私は「やって良かったと思います」という結論で本日の講座の最後とさせていただきたいと思っています。

# 人事評価の実践

制度の活用による「まちづくり」と「ひとづくり」

おおさか市町村職員研修研究センター  
平成20年度特別研究 「人事評価」公開講座

茅ヶ崎市総務部職員課

2008.8.5

## I 何のための人事評価？

市を取り巻く社会環境はめまぐるしく変化し、行政に対する市民ニーズも大きく変化してきました。市役所全体が自らの責任において行政を経営できるような体質に変革し、市民との協働による個性豊かなまちづくりの実現を目指すことが求められています。

茅ヶ崎市では平成 16 年 3 月に茅ヶ崎市職員の人材育成基本方針を策定し、めまぐるしい変化の時代に市民から求められる「あるべき職員の姿」を定めました。そして、その職員像に近づくための人材育成の取組みの一環として「人事評価システム」を導入することとしました。

この人事評価システムの特色は、①能力・意欲態度評価と業績評価の 2 本立てで実施すること、②人材育成を主眼に置いた制度であること、③評価の信頼度が高まった段階で人事・給与等の処遇への反映を予定していることが挙げられます。

茅ヶ崎市では特に②の「人材育成を主眼に置くこと」を重視します。本来、管理監督職員が担うべき“業務”の一つにマネジメントという仕事が挙げられます。それは組織目標を達成していく過程で“人”という資源を有効に活用することです。現状は、管理監督職員はこのマネジメントを行うことを明確には求められておりません。

そこで、人事評価システムというマネジメントツールを導入し、マネジメントが管理監督職員の仕事の一つであることを明確に位置づけます。管理監督職員が当たり前のようにマネジメントしている——というように組織風土の醸成を目指します。人事評価システムが有効に機能すれば職場全体が活気づき、結果として行政サービスの向上に結びつくものと考えます。

人事評価システムは、平成 18 年度下半期から区長職を除く担当課長以上の職員を対象に試行を実施、平成 17 年度から行政職(1)の主幹級以下、行政職(2)及び区長職の職員を対象に試行を実施しています。担当課長以上の職員（区長職を除きます。以下同じ。）は、平成 17 年度から本格実施に移行し、平成 19 年 12 月から期勤手当の成績率に反映するとともに、その結果を査定昇給に反映しています。

これらの試行及び本格実施を経て生じた問題点や内外からの指摘を受けて改善を重ね、システムとしての確立を目指します。その確立後も、常に柔軟な姿勢で見直し、より良い人事評価システムとなるよう努めていきます。

## II 策定の経過と背景

### 1 これまでの経過

実施年月	実施内容
平成 16 年 10 月	人事評価システム試行開始（管理職を対象）
平成 17 年 4 月	人事評価システム本格開始（管理職を対象） 人事評価システム試行開始（管理職を除く全職員を対象）
平成 17 年 ~	人事評価フォロー研修実施（評価者全員を対象）
平成 18 年 4 月	業績評価の目標設定実施
平成 19 年 6 月	勤続手当の成績率の運用等に係る説明会開催（区長職を対象）
平成 19 年 8 月	人事評価フォロー研修実施（区長職を対象、職員課が講師）
平成 19 年 12 月	勤続手当の成績率の運用を開始（区長職を対象）
平成 20 年 4 月	特定職員の査定昇給の運用を開始（区長職を対象）

2 策定の背景

(1) 社会的側面

財政難、地方分権、人材育成の機運、成果主義…

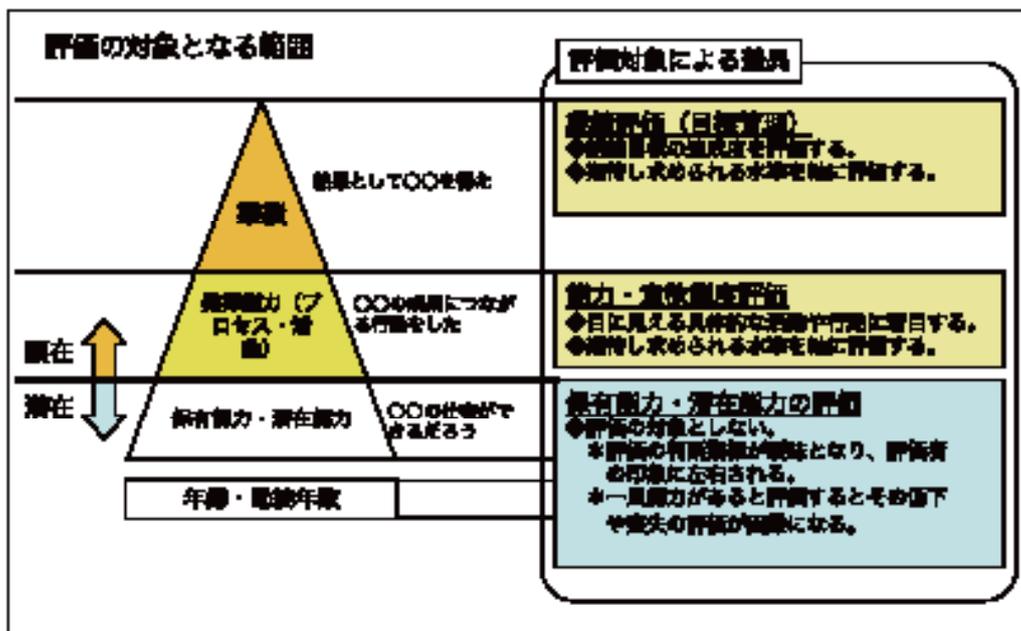
(2) 内部的側面

- ・次代を担う職員を育成しなければならないという危機感
- ・マネジメントに対する意識付けの必要性
- ・組織マネジメントツールとしての人事評価システムの可能性
- ・人材育成の方向性
- ・人材育成基本方針の策定
- 人事評価システム導入が急務

III 人事評価の運用に当たり重要な視点

1 人の「仕事ぶり」を評価する

人事評価システムは、単に人を評価するのではなく、人の「仕事ぶり」を評価するものです。下図のように業績と顕在化した発露能力を評価します。



2 マネジメントには時間がかかることを認識する

人事評価システムを実施する過程で人材育成を図ります。特に上司と部下の面談を重視します。また、日常のOJTにおける人材育成の視点も両方に重視します。現状は自らの仕事を多く抱え、「マネジメントどころではない」のが本音であると思います。しかし、マネジメントが管理監督者の本来の仕事であることを十分に理解して取り組むことが求められます。

したがって、上位の職に上がるに連れてマネジメントに掛ける時間がより多く必要になります。

3 評価者は、被評価者に対する説明責任を持つ

評価者(上司)は、被評価者(部下)に対する説明責任を持つ必要があります。評価者は部下に単に評価点を付けるだけでなく、「なぜそのような評価となったのか」を被評価者に論理的に説明できるようにしておかなければなりません。具体的な運用方法は後述しますが、評価結果を被評価者にフィードバックする場面で特に重視されます。

そのように説明責任を果たすために、能力・意欲態度評価においては評価者が後述する「行動履歴記録」をしっかりと作成することが重要です。また、業績評価においては目標設定面談で評価者と被評価者がよく話し合っただけで意欲疎通しておくことが重要です。被評価者がその後の目標達成のための活動を行っている中でも、報告・相談・連絡を受ける場面などで的確にコミュニケーションを取ることが求められます。

#### 4 面談を大切にすることで部下の育成を図る

視点2・視点3でも面談の重要性を指摘しましたが、面談は人事評価システムの本質的な目的である人材育成の成否の鍵を握っているといっても過言ではありません。「毎日顔を合わせているのだから、今さら…」と言わず、上司と部下が改めて同じテーブルに着く「意思疎通の場面」であり、今期の反省を踏まえた「次期への再出発の場」でもあります。部下の育成を図る重要な場面となる面談を大切にしてください。

### Ⅳ 人事評価の全体像

#### 1 人事評価の二つの柱

##### (1) 業績評価（チャレンジシート）

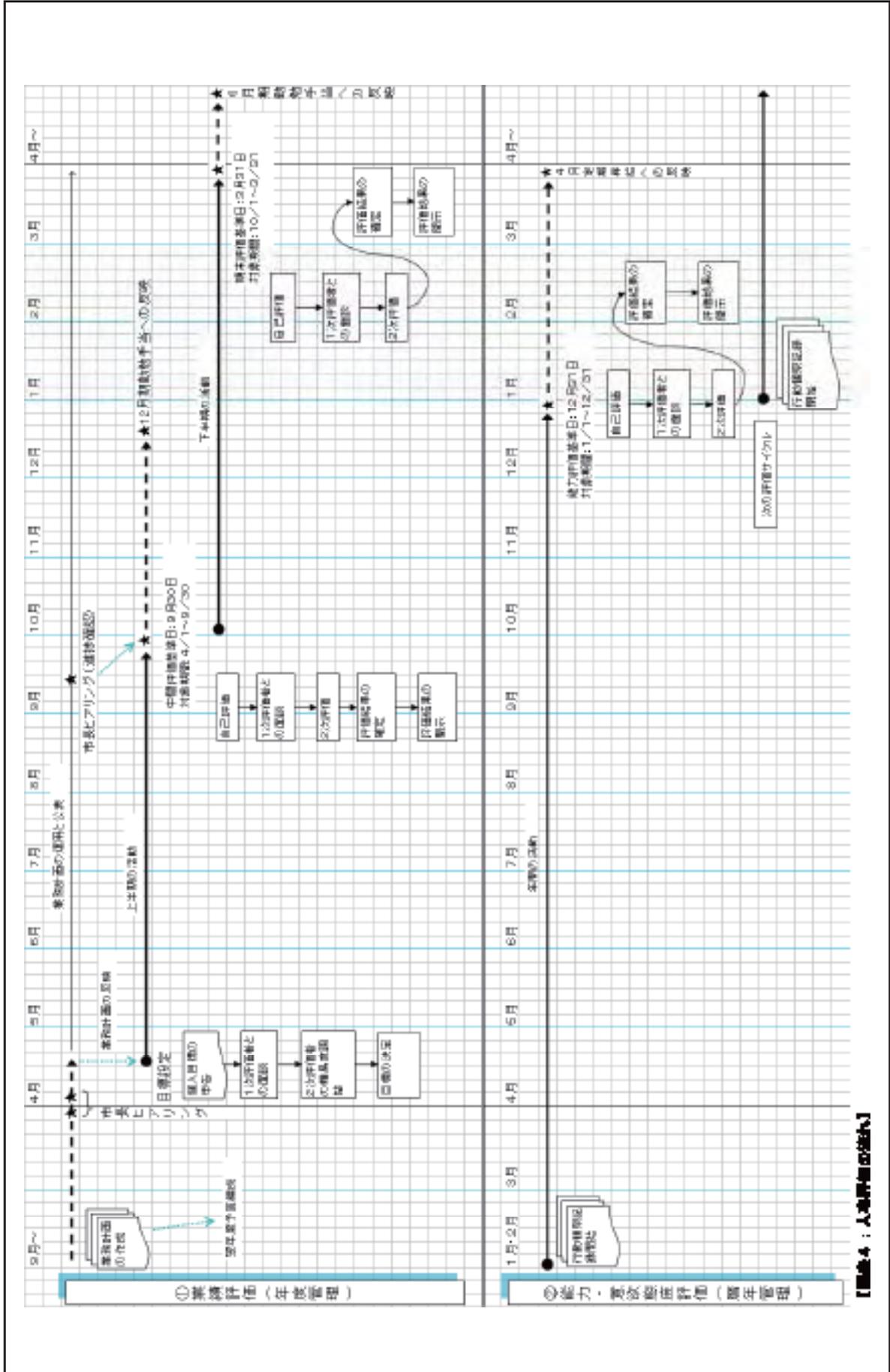
年度初めに当該年度の目標と難易度を設定し、その達成に向けて活動し、年度末にその目標の達成度を評価します。（評価シートは、図表1）

目標設定に当たっては、各部署の組織目標である「業務計画」と職員一人ひとりの目標をリンクさせて設定します。

職員一人ひとりが目標を設定し、達成する過程を通じて管理監督職員はリーダーシップを発揮し、組織全体にマネジメント体制を生み出します。

【図表1：チャレンジシート（業績評価評価シート）】





## V 業績評価（チャレンジシート）の方法

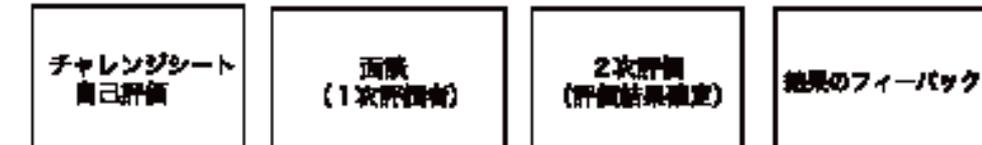
### 1 実施フロー

各部署及び所属ごとに作成される「業務計画」をもとに年間の目標設定をします。主な流れについては、次のとおりです。

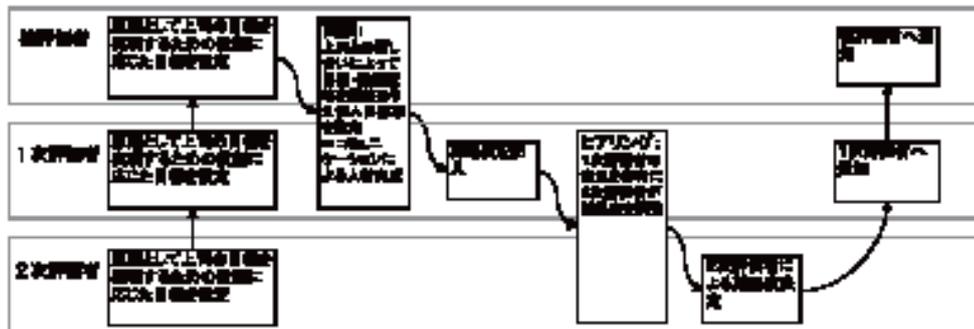
【4月～6月】



【9月/3月】



【図表4：業績評価の実施フロー】



【図表5：目標設定者の流れ】

2 被評価者が行うこと【目標設定】

(1) チャレンジシート（資料 1）の「上位の目標・方針の中で主な項目」欄と「法令等による顕著的な実業事項・事務分掌等」欄に記載します。

上位の目標・方針の中で主な項目 ○全職員に対して人事評価制度の執行を促進する。 ○常務員に対して人事評価制度を本任実定する。 ○時任外務員を育成する。
法令等による顕著的な実業事項・事務分掌等 ○職員の人事情況及び給与制度に関すること。 ○職員の任免、考査、昇進及び身分に関すること。 ○職員の給与、退職等に関する他の労働条件に関すること。 ○職員の労働災害の防止に関すること。 ○次長以下常任職員の特定事項執行業務等を担当する。

【図表 7：チャレンジシート上位目標】

(2) チャレンジシート（接続紙）の「期首の目標」欄に今期の目標を記述します。

チャレンジシート（接続紙）

目標№ 1 優先順位 1 / 4

期首の目標 能力評価制度と目標管理型の業績評価制度を執行	ウェイト	難易度		
		本人	1次	2次

【図表 8：チャレンジシート期首の目標】

(3) 上位の目標を個人の目標にブレイクダウンする場合は、上位の職員のチャレンジシートの「目標達成プロセス」にある「どのような方法で」欄に記載された事項を自己のチャレンジシートの「期首の目標」が連続するようにし、その「目標達成プロセス（どの水準まで、どのような方法で、いつまでに）」を記述します。

●ブレイクダウンとは？

上位の職員Aが業務計画に基づいた目標を設定し、その指示を受けた直属の部下職員Bが職員Aの目標を達成するために自己の目標を設定、職員Bの目標の指示を受けた職員Cが職員Bの目標を達成するために自己の目標を設定します。以上のように上位の職員が掲げた目標を下位の職員の目標に連続させます。これが目標のブレイクダウン（落とし込み）と呼ばれるものです。

MEMO

**ブレイクダウンのイメージ**

【部長級のシート】

期首の目標	数値	達成度		
		本人	1次	2次
人材育成基本方針の推進	10%	B		
どの水準まで	○管理職全体にマネジメントを重視する意識を醸成させる。			
どのような方法で	○管理職を対象にした人事評価システムの本格実施（既成観を脱く） ○西平畑ごとに部長会議で進捗状況を把握			
いつまでに	いつまでも 年度末			

【課長級のシート】

期首の目標	数値	達成度		
		本人	1次	2次
管理職を対象にした人事評価システムの本格実施（既成観を脱く）	80%	A		
どの水準まで	○10%以上の職員の勤続手当が変動するようになる。			
どのような方法で	○勤続手当の成績連動の運用			
いつまでに	いつまでも 12月期勤続手当支給まで			

【主任・課長係長・担当主査級のシート】

期首の目標	数値	達成度		
		本人	1次	2次
勤続手当の成績連動の運用	100%	A		
どの水準まで	○10%以上の職員の勤続手当が変動可能な運用案を作成する。			
どのような方法で	○Bパターンの成績連動シミュレーションの作成			
いつまでに	いつまでも 10月末			

【主査級以下のシート】

期首の目標	数値	達成度		
		本人	1次	2次
Bパターンの成績連動シミュレーションの作成	40%	A		
どの水準まで	○簡便・詳細なシミュレーション報告書を作成する。			
どのような方法で	○人事給与システムのテスト計算データを収集			
いつまでに	いつまでも 9月末			

【図表9：チャレンジシートブレイクダウンのイメージ】

- (4) ただし、「法令等による義務的な実施事項・事務分掌等」欄に関する目標（通常業務の目標）など定例的・定型的業務（ルーチン業務）であって上位の目標とリンクしない場合は、「期首の目標」欄に独自に目標設定し、その「目標達成プロセス」を記述します。
- (5) 他にも副会答弁、市長指示事項、自発的な業務改善、その他永年の懸案事項などを目標とすることもできます。

(6) 次に掲げる評価者となる監督職以上の職員は、「人材育成に関する目標」を必ず一つ設定します。

- ・行政職(1) 担当主査級以上
- ・医務職(1) 3・4級（区長は市長から評価者に指定された職員に限ります。）
- ・医務職(2) 6・7級
- ・医務職(3) 5・6級

(7) 目標の設定数は、次表のとおりとします。

【行政職】

職員の範囲	目標設定数	人材育成目標
部長・担当部長級	4～6項目	1項目
参事・課長・担当課長級	3～4項目	1項目
主幹・課長補佐・担当主査級	2～3項目	1項目
主査級～主事補級	2～3項目	不要
行政職(2)	1～2項目	不要

\*被評価者となる職員（部下）がない場合は人材育成目標の設定は不要です。

【医務職】

職員の範囲	目標設定数	人材育成目標
医務職(1) 3・4級（区長は市長から評価者に指定された職員に限ります。）	1～2項目	1項目
医務職(2) 6・7級		
医務職(3) 5・6級		
医務職(1) 3級（区長は市長から評価者に指定されていない職員に限ります。）、2級、1級	1～2項目	不要
医務職(2) 1～5級		
医務職(3) 1～4級		

\*被評価者となる職員（部下）がない場合は人材育成目標の設定は不要です。

(8) 「期首の目標」の優先順位を付け、チャレンジシートの1枚目に順番に記述します。  
【期首の目標一覧】 \*①、②、③…と優先順位をつけて記入して下さい。

①能力評価制度と目標管理型の業績評価制度を執行  
 ②全庁的な時間外業務の削減  
 ③特殊勤務手当の見直し  
 ④人材育成の目標（A主任への助言・指導）

【図表10：チャレンジシート期首の目標一覧（\*行政職(1)主幹・課長補佐・担当主査級の例）】

(9) 「期首の目標」のウェイト付けをします。掲げた目標の合計が100%になるようにします。最小単位は、5%単位で設定します。  
一つの目標に対する上限は、次表のとおりとします。

【行政職】

職員の範囲	一つの目標に対する上限
部長・担当部長級	30%
参事・課長・担当課長級	30%
主幹・課長補佐・担当主査級	40%
主査級～主事補級	50%
行政職(2)	100%

【医業職】	
職員の範囲	一つの目標に対する上限
医業職(1) 3・4級 (区長は市長から評価者に指定された職員に限ります。)	50%
医業職(2) 6・7級	
医業職(3) 5・8級	
医業職(1) 3級 (区長は市長から評価者に指定されていない職員に限ります。)、2級、1級	100%
医業職(2) 1～5級	
医業職(3) 1～4級	

(10) 「期首の目標」ごとに「難易度」を難易度決定表(図表11)に基づきチャレンジシートの「本人」欄にSABCを記入します。

難易度の決定基準	難易度
環境条件がきわめて厳しいことが予想され、かつ、本人の職務としては非常にチャレンジ性が高い。	G
環境条件がきわめて厳しいことが予想される。または、本人の職務としては非常にチャレンジ性が高い。	A
環境条件は通常であり、かつ、本人の職務にはほぼ合っている。	B
環境条件は良いことが予想され、かつ、本人の職務では物足りない。	C

【図表11：チャレンジシート難易度決定表】

チャレンジシート (接続紙)

目標№ 1 優先順位 1 / 4

期首の目標 能力評価制度と目標管理型の業績評価制度を試行	ウェイト 30%	難易度		
		本人	1次	2次
		A		

【図表12：チャレンジシート難易度決定(初評価時)】

3 1次評価者が行うこと【目標設定】

被評価者と面談を実施し、「目標の妥当性・チャレンジ度のチェック」、「ウェイト調整」、「目標達成プロセスの確認」、「難易度調整」を行います。調整後の難易度を難易度決定表(図表11)に基づきチャレンジシートの「1次」欄にSABCを記入します(図表13)。本人が申告した難易度に変更がない場合であっても記入します。

チャレンジシート (接続紙)

目標№ 1 優先順位 1 / 4

期首の目標 能力評価制度と目標管理型の業績評価制度を試行	ウェイト 30%	難易度		
		本人	1次	2次
		A	A	

【図表13：チャレンジシート難易度決定(1次評価)】

(1) 目標の妥当性・チャレンジ度のチェック

被評価者がその役割に応じた目標を設定しているか、積極的に困難な課題にチャレンジしているかなどをチェックします。

(2) ウェイト調整

被評価者が設定した目標ごとのウェイトを確認し、業務計画とのズレがある場合など必要に応じて調整します。

(3) 目標達成プロセスの確認

「被評価者の目標達成プロセスが原則として上位目標からブレイクダウンされているか」、「後で適切に評価できるような記述になっているか」などを確認します。特に「どの水準まで」では定量化した記述が望ましいですが、定性的な記述であっても、後で評価できるような記述でないと評価者自身が困ってしまうこととなりますので、十分に確認する必要があります。

(4) 難易度調整

被評価者の役割や「目標達成プロセス」で確認した内容等により判断し、2次評価者に意見を付けて回付します。

4 2次評価者が行うこと【目標設定】

難易度調整を実施します。1次評価者から回付されたチャレンジシート（資料1）と1次評価者の意見を参考にして判断し、難易度決定表（図表11）に基づきチャレンジシートの「2次」欄にSABCを記入します。

チャレンジシートは、2次評価者→1次評価者→被評価者と返却します。

チャレンジシート（接続紙）

目標№ 1 優先順位 1 / 4

測定の目標 能力評価制度と目標管理型の業績評価制度を執行	ウェイト	難易度		
		本人	1次	2次
	30%	A	A	B

【図表14：チャレンジシート難易度決定】

5 被評価者が行うこと【中間評価・期末評価】

(1) 中間（期末）評価面談の準備を次のとおり行います。

- ・チャレンジシート（資料1）の「結果と行動の振り返り」を記入します。
- ・上（下）半期を振り返ってチャレンジシートの「目標達成プロセス」の状況、上（下）半期の成果、軌道修正事項を記入します。

【目標ごとの結果と行動の振り返り】

結果と行動の振り返り（10月時点） <small>○半年に目標達成に基き中間評価の難易度調整を実施した。 □目標達成に関するアンケート調査を実施、分析し、その結果をレポートにまとめた。</small>	難易度（中間）				
	本人	1次	2次	特選	特優
T2					

【図表15：チャレンジシート達成度の決定（被評価者）】

達成度決定表

目標達成実績		達成度
達成化できる場合	達成化できない場合	
目標を大幅に上回る	目標を大幅に上回る質の良い内容でできた場合	T1
目標を上回る	目標を上回る質の良い内容でできた場合	T2
目標どおり	内容と数量が目標どおりの場合	T3
目標を下回る	目標を下回る質の内容か、又は数量よりも遅れた場合	T4
目標を大幅に下回る	目標を大幅に下回る質の不良な内容で、かつ、当該年度内に完了できなかった場合	T5

【図表16：チャレンジシート達成度の決定（被評価者）】

- (2) チャレンジシートの「達成度（中間）」（「達成度（期末）」）の本人欄に上（下）半期の達成度を達成度決定表（図表16）に照らして記入します。
- (3) 1次評価者と面談します。

B 1次評価者が行うこと【中間評価・期末評価】

被評価者と中間（期末）面談を実施します。チャレンジシート（資料1）を基にして上（下）半期の取り組み状況を振り返り、被評価者の下半期（次期）の取り組みに対するアドバイスなどを行い、被評価者の育成を図ります。

面談後、1次評価者から見た達成度を記入し、評価者コメントも記入（図表17）して2次評価者にチャレンジシートを回付します。

【評価者コメント】	
<p>中間： 10月 1日</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・OOの目標について、予定よりも早く進行しているのは、事務の計画がよかったからと考えられる。</li> <li>・他の目標は順調に進行している。下半期もこの調子でがんばってほしい。</li> <li>・人材育成の目標について、方針を固めてリーダーシップを発揮しているが、もう少しタイミーに達成決定をするとマネジメントが格段に向上すると考えます。</li> </ul> <p>1次評価者： 職 〇〇部長 氏名 △△ △△</p>	<p>期末： 月 日</p> <p>1次評価者： 職 氏名</p>
<p>中間： 10月 5日</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・全体的に目標の進捗は順調と見受けられる。途中経過の報告も適宜なされており、安心して任せられる。</li> <li>・下半期もOOという重点目標の達成に向けて精力的に取り組んでほしい。</li> </ul> <p>2次評価者： 職 〇〇部長 氏名 △△ △△</p>	<p>期末：</p> <p>2次評価者： 職 氏名</p>

【図表17：チャレンジシート達成度の決定（被評価者）】

7 2次評価者が行うこと【中間評価・期末評価】

1次評価者からのヒアリングを実施し、達成度の調整を行い、チャレンジシートの「決定」欄に達成度を記入し、評価者コメントも記入します。1次評価者が決めた達成度を変更した場合は、その理由を1次評価者に知らせます。

⑧ 2次評価完了後に1次評価者が行うこと

- (1) 各目標の難易度と決定された達成度を業績評価マトリックス表（図表18）に照らして得た点数を、チャレンジシートの「得点」欄（図表19）に記入し、その「得点」にウェイトを乗じて得た値を「換算」欄に記入します。

難易度「A」、達成度「T3」、ウェイト「30%」

業績評価マトリックス表

達成度 \ 難易度	T1	T2	T3	T4	T5
S	100	90	80	60	20
A	80	60	40	40	15
B	80	65	50	30	10
C	70	60	40	20	5

得点：65点×ウェイト30%＝換算：19.5点

達成度（中間）				
本人	1次	2次	得点	換算
T2	T2	T3	65	19.5

【図表18：業績評価マトリックス表】

【図表19：チャレンジシート得点欄】

- (2) チャレンジシートのコピーを1部とり、そのコピーを職員票に提出してください。被評価者が複数いる場合はまとめて提出してください。その際、使い古しの封筒などに入れて封をして提出してください。
- (3) 被評価者にチャレンジシートの原本を返却します。決定された達成度が1次評価者が記入したものと異なる場合、被評価者にその理由を説明することになりますので、2次評価者に変更理由を確認しておきます。

⑨ 評価者区分

- (1) 被評価者：全職員（再任用職員は、能力・意欲態度評価のみ実施します。）
- (2) 評価者：1次評価者（原則として、被評価者の直属の指導監督者）  
2次評価者（原則として、1次評価者の直属の指導監督者）

【標準的な評価者区分】

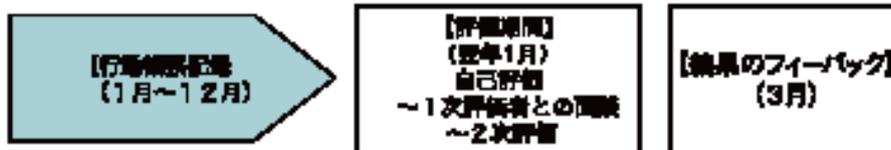
被評価者	1次評価者	2次評価者
部長・担当部長級	—	担任の副市長
参事・課長・担当課長級	直属の部長級	担任の副市長
主幹・課長補佐・担当主査級（副主任を含む。）	参事・課長・担当課長級	直属の部長級
主査以下・行政職(2)	主幹、課長補佐又は担当主査級	参事・課長・担当課長級

- ＊ 「能力・意欲態度評価」「業績評価（チャレンジシート）」とも評価者区分は同じです。
- ＊ 主査級以下及び行政職(2)職員の評価者は、当該職員の主たる担当職務を所管する主幹・課長補佐・担当主査級の職員を1次評価者としてください。
- ＊ 一つの担当に主幹・課長補佐・担当主査級の職員が複数人配置されている箇所については、各職員の事務分担に応じた所属長の判断で評価者を決定してください。
- ＊ 主幹・課長補佐・担当主査級の職員のもとに主査級以下又は行政職(2)職員が存在しない場合、主幹・課長補佐・担当主査級の職員は評価者にはなりません。
- ＊ 他の職を兼務している職員の被評価者の区分は、主たる職に応じた区分とします。一方、評価者としての区分は、それぞれの立場の役割をもちますので、主幹・課長補佐・担当主査級の2次評価者であり、かつ主査以下・行政職(2)の2次評価者ともなります。

## VI 能力・意欲態度評価の方法

### 1 能力・意欲態度評価の実施フロー

- (1) 能力・意欲態度評価対象期間 1月1日～12月31日（暦年単位）  
 (2) 能力・意欲態度評価実施時期 翌年1月上旬



【図表20：能力意欲態度評価の主な実施フロー】

### 2 能力・意欲態度評価の方法

#### (1) 行動観察記録の作成（1月～12月の間の随時）

- ア 評価者は、能力・意欲態度評価対象期間中、被評価者の日常の仕事ぶりを観察して行動観察記録（資料2）にプラス評価・マイナス評価に結びつく行動をそれぞれ具体的に記述します。  
 イ 必要に応じて被評価者に対して「ほめる・助言する・指導する」ことを実行し、その内容も記録してください。  
 ウ 評価要素と評価点は、後に評価するときの参考とするものとし、この点数がそのまま評価点になるわけではありません。例えば、行動観察開始直後（5月頃）にマイナスの行動を取った職員に指導をし、その後の行動に改善が見られ、プラスの行動が継続して発揮したことが認められる場合は、評価が高くなることが考えられるからです。  
 エ この行動観察記録の密度が適正な評価を左右することになりますので、その密度、被評価者の記録を取り、必要に応じた指導を実施してください。

#### (2) 面談の実施

- ア 1次評価者は、被評価者との面談を実施します。  
 イ 被評価者は、能力・意欲態度評価シート（資料3）に予め自己評価を記入します。  
 ウ 1次評価者は、被評価者に自己評価の説明を求め、その後、行動観察記録（資料2）を基に話し合いを行います。その過程の中で被評価者の行動を振り返り、次期に向けた指導・助言を行うなどの人材育成を図ります。  
 なお、面談の中では1次評価者の評価点を決定する必要はありません。

#### (3) 評価の実施

- ア 1月上旬に評価を実施します。  
 イ 1次評価者は、絶対評価による評価点と総合所見を能力・意欲態度評価シート（資料3）に記入します。評価点と総合所見を記入した後、能力・意欲態度評価シートを2次評価者に送付します。

### 3 評価結果のフィードバック

評価結果を被評価者本人にフィードバックすることにより、評価の公正性を高めるとともに職員の仕事に対する意欲の向上を図ります。

また、フィードバックは、評価者から被評価者への業務改善や能力開発に関する助言・指導を行い、被評価者が自発的に業務改善や能力開発に取り組むための動機付けとなるようにするものです。それはまさしく人材育成の場面であり、人材育成を主眼に置く茅ヶ崎市の人事評価システムの根幹をなすものと言えます。

#### (1) フィードバックを行う者

- 1次評価者（1次評価者が指定されていない場合、在籍していない場合は2次評価者）

(2) フィードバックの時期と内容

時期：3月

内容：能力・意欲態度評価の結果（1次・2次評価点とその理由）

(3) フィードバックの進め方

ア フィードバック面談の準備

行動観察記録（資料2）を基にして十分に評価結果を分析し、指導方法を検討する。

イ 導入場面（全体の振り返り）

フィードバックを行う者は被評価者と面談し、仕事・職場・被評価者自身の状況などについて話し合う。

ウ プラス面のクローズアップ

評価結果の良かった点（強み）をほめる。強みをさらに伸ばすアドバイスを付け加える。

エ 評価結果の開示

能力・意欲態度評価シート（資料3）の総合所見欄を除いた部分を開示する。

オ マイナス面の指摘

評価結果の悪かった点（弱み）を「なぜ、マイナスの評価となったのか」を行動観察記録に基づいて具体的に説明する。改善に向けて前向きに話し合い、的確なアドバイスを行う。

カ 次期への足掛かりとして

被評価者が次期に向けたステップとなりうるような面談とする。具体的には、被評価者を励まし、意欲的に仕事に取り組めるような働きかけを行うことが重要である。

## Ⅵ 評価結果の活用

### 1 勤続手当

勤続手当支給に係る成績率の運用（管理職）については、平成19年12月から行っています。

成績区分	成績率 (%)	加給率 (%)	人員分布率	平均査定額	評価点(変動制)
特に優等	0.83	0.17	既成内	892,000円	80.0 以上
優等	0.84	0.07	20%以内	887,000円	80.0 以上 65.0 未満
良好	0.76	0.00	設定なし	854,000円	40.0 以上 60.0 未満
良好でない	0.69	-0.07		設定者なし	

【図表 2.1：業績評価の成績率への運用結果（平成19年度）】

### 2 昇給

評価結果による査定昇給（管理職）については、平成20年4月の定期昇給から実施しています。

昇給区分	人員分布率	総合評価の合計点(変動制)
A（極めて良好）	10%	80点以上
B（特に良好）	80%	72.8点以上80点未満
C（良好）	—	60点以上72.8点未満
D（やや良好でない）	—	55点以上60点未満
E（良好でない）	—	55点未満

【図表 2.2：査定昇給（平成19年度）】

資料1

チャレンジシート 【平成 年 月～平成 年 月】

担当	職名	課別 部署	氏名
----	----	----------	----

上掲の目標・方針の中での主な項目

法令等による義務的な実施事項、事務分掌等

【期首の目標一覧】※①、②、③…と優先順位をつけて記入して下さい

【評価者コメント】

中間	月 日	期末	月 日
1次評価者：職・氏名 中間： 月 日		1次評価者：職・氏名 期末： 月 日	
2次評価者：職・氏名		2次評価者：職・氏名	
中間 集計		期末 集計	

チャレンジシート（接続紙）

目標№.                      優先順位    ✓

期首の目標		ウェイト	難易度	
			本人	決定
目標達成プロセス	どの水準まで			
	どのような方法で			
	いつまでに			

【目標ごとの結果と行動の振り返り】

結果と行動の振り返り（10月時点）	達成度（中間）				
	本人	1次	決定	得点	推奨
結果と行動の振り返り（4月時点）	達成度（期末）				
	本人	1次	決定	得点	推奨

目標№.                      優先順位    ✓

期首の目標		ウェイト	難易度	
			本人	決定
目標達成プロセス	どの水準まで			
	どのような方法で			
	いつまでに			

【目標ごとの結果と行動の振り返り】

結果と行動の振り返り（10月時点）	達成度（中間）				
	本人	1次	決定	得点	推奨
結果と行動の振り返り（4月時点）	達成度（期末）				
	本人	1次	決定	得点	推奨



資料 3

能力・意欲態度評価シート（行政職(1)担当主査以上用）

平成 年 月 日

被評価者	所属		職種		備考	
	氏名		階級		在職年数	年 月
	職員番号		評価対象期間	平成 年 月 日 - 年 月 日	以一年延	年 月 日

※評価者は、下記各文種給以外を記入する。公文書課長の印を捺す。小機長以上職は捺印を要しない。

項目	評価要素	自己評価	1次評価	2次評価	2次評価の平均値 (1)	総合評価	
						ポイント	100点換算 (2)
能力評価	職務知識・技術・知識				総合平均	60	60%
	新着力・応対力						
	企画・構築力						
	指導力						
	判断力						
意欲・態度評価	倫理観・規律性				総合平均	46	46%
	責任感						
	積極性						
2次評価の平均百分率						総合評価合計	

1次評価者の割合等（異動、上位職の適性、健康状態等の所見も含め必ず記入）

署名・氏名

印

2次評価者の割合等（異動、上位職の適性、健康状態等の所見も含め必ず記入）

署名・氏名

印

資料4

平成20年度 課の業務計画

担当がいす	総務部	職員課
課の業務方針	<p>～課の使命・役割を達成するために、何に重点をおいて業務を遂行するのか～</p> <p>○多岐にわたる市民ニーズに対応するため、職種別採用による職員の確保し、積極的に、人事評価システムを本格実施するとともに、職員研修を通して市民ニーズに的確に対応し、市民と協働で成る組織を構築していく。</p> <p>○人事給与制度の見直し並びに人事評価システムや研修を講じて資力の向上を図るとともに、組織の活性化を図る。</p> <p>○職員の健康管理対策を一層推進する。特にメンタルヘルス対策の充実を図るとともに、福利厚生の充実を図る。</p>	
	<p>(1) 組織の使命・役割</p> <p>～総合計画や事務分掌等から判断される課の使命や存在意義を再確認～</p> <p>・時代の変化に対応できる人材の確保と育成を図るため、人材育成基本方針の具体的な取り組みを展開する。</p> <p>・市民ニーズに対応できる職員を育成するために、職員の研修改革・資力・能力向上のための研修と研修地見・研修形成能力向上のための研修を実施する。</p> <p>・職員の給与等における正確かつ迅速な処理を図る。</p> <p>・職員の的確な業務遂行のための健康管理、福利厚生の充実を図る。</p>	
市民ニーズ	<p>(2) 組織の現状把握（外部環境の動向）</p> <p>～課の使命・役割を果たすため、外部環境の動向・地域の問題点等を分析～</p> <p>・市民は、多様なニーズに対して的確な行政サービスの提供を求めており、市民と協働しニーズに応えられる職員を育成していく必要がある。</p> <p>・読書や説明能力の不足に対して市民から意見が寄せられており、職員一人ひとりの研修改革と能力向上による質の高い行政サービスの提供が求められている。</p> <p>・職員が市民ニーズに的確に対応できるよう、職員の健康管理や社会情勢に即した福利厚生の充実を図る。</p>	
	<p>社会環境</p> <p>・市民の理解を得られる効果的行政運営を行うため、人事・給与制度の見直しが必要とされている。</p> <p>・自らの責任において行政運営できる体制と、市民との協働によるまちづくりの実現が必要であり、それらを実行できる職員と組織が求められている。</p> <p>・社会環境の変化による職員への負担の増加に伴い、健康管理体制の充実及び心身の健康管理保持を図ることが求められている。</p>	

(3) 課の重点事業 一課の使命・役割を達成するために、他の重点事業のどのような点に重点を置くのか～					
優先順位	事業事業名	期間・継続 種別区分	経費 区分	重点化の内容説明	
1	人材育成基本方針の推進 (人事評価システムの本格実施を含む)	継続	一次	人事評価システムの評価の精度を高め、評価のゆるぎを引き出す制度として、処遇面への反映も求めた本格実施を行う。複線型人事制度の導入を推進する。	
2	職員の人材確保	新規	二次	目標値内の大量採用。採用採用の活性化に伴い、人材の確保が難しい状況である。直轄雇用の採用試験改革や、当時の無償情報サイトの活用、採用パンフレットの充実等により、積極的に採用情報を広げることで採用試験合格者を増やし、必要な人材を確保する。	
3	メンタルヘルス対策の充実	情報提供	二次	メンタルヘルスの推進等について管理監督者等にに対する啓発を図り、職場と従業員による相談業務との連携を促すとともに従業員支援システムを導入し、より一層のメンタルヘルス対策を図る。	
4	職場内研修の充実	継続	一次	職員の資質を高め適切な行政サービスを提供するため、所属長を中心として「職場研修の手引」を活用して職場内研修の充実を図る。	
5	職員の健康管理の充実	継続	一次	産業医及び安全衛生委員会との連携を強化し、健康診断や健康診断等の結果の事後指導を推進し、より一層の職員の健康増進の充実を図る。	
6	次世代育成支援対策行動計画の推進	継続	一次	子育てしやすい職場環境整備の一環として、職場復帰プログラムの内容を具体的に推進し、育児休業中の職員が無理なく復帰できるような環境を創出する。	
7					
8					
9					
10					
(4) 課の休廃止・縮小事業 一課現在の対称状況において、重点事業の休廃止・縮小を行うことが期待される～					
事業事業名	休廃止・縮小 の区分	経費 区分	事業事業名	休廃止・縮小 の区分	経費 区分
(5) 達成目標の設定 一課の業務方針に基づき1年間で何をどのような状態で実現していくのか～					
目標 (目標値)	目標値 (単位)	目標の説明			
人事評価システムの本格実施		人事評価システムを全課局を対象に本格実施し、評価の精度を高め、処遇面への反映を促す。			
職員の人材確保	採用予定 者数の1 0%以上	採用予定 者数の1 0%以上	新しい採用状況のなかで、直接雇用の採用試験改革を行い、当時の無償情報サイトの活用など様々な手法で採用情報を積極的にPRし、採用予定者数に相当する受検者数を確保する。		
目標を定量的に設定することができない場合は、下欄に目標となる事項等について詳細に記述して下さい。					

平成20年11月10日

## 「高槻市の人事評価制度について」

講師 内 濱 治 氏

(高槻市総務部人事室参事兼職員研修所長)

### 1. 勤務評定の導入経過

高槻市は、昭和40年代の人口急増期に大量の職員採用を行ってきたことから、従来の年功序列的な人事管理を行うことが困難な状況となっておりました。このため、より公正な人事管理の制度へと改革する必要性が迫られたことから、平成5年度から人事制度を大きく変更しております。その一つが勤務評定制度の導入であり、ほかに係長級への昇任試験制度、自己申告制度、主任制度などがこのときに固まって現在に至っております。

「勤務評定」は、勤務状況を公正に把握することで適正な人事管理につなげる制度として行ってきたわけですが、一面では、一方的に部下を評価して職員間に差をつけるための制度とも見られておりました。

平成9年からは、その結果について勤勉手当の成績率にも反映しておりましたので、給与に差をつける制度というところを強く意識されたきらいがありました。

このことは、新たな人事考課に変わりましたが今でも引きずっている職員も見受けられるところです。

現在のところは、結果を勤勉手当の成績率等に反映していないわけですがけれども、この新たな評価制度についての習熟度を高めるといふことと、もう一つ、やはり人材育成という大きな観点から評価システムを作りましたので、それを十分に職員に浸透させた中でさらに活用していきたいと思っております。

当初の勤務評定の導入や勤勉手当の成績率への反映は、組合との団体交渉を行う中で、合意を得ぬままに一方的に導入しております。そういうところでいろいろなあつれきが出てまいりました。

一つは、いわゆる企業職員や技能職員の組合が、不当労働行為であるという申し立てを労働委員会に行いました。要は団体交渉を十分経ずして一方的にこれを実施することについては、組合員の団結権の破壊につながると主張したわけです。

それに対しては、最高裁判決で勤勉手当の査定については行政処分ではないという判例が出ていることから、管理運営事項であり団体交渉事項ではないと主張してきました。

いろいろなところから「どこの判例ですか」というお問い合わせがありましたが、「東京都の職員の勤勉手当の減額処分について取り消し請求事件」が平成8年に最高裁まで行きまして、行政処分性を認めずという判決が確定しておりますので、紹介をさせていただいております。

この不当労働行為救済申し立てについては、中央労働委員会まで行ったわけですがけれども、実は申し立てしていた組合が行政職員と水道の企業職員とが混合している組合で、メインは行政職員なのです。そのため地労委では申立人の適格性を欠くという、ある意味門前払い的なことがありました。そういう中で中労委の指導もありまして、組合が取り下げたという経緯があり

ます。

もう一つは、本市を相手とした裁判です。平成9年から勤勉手当の成績率に差をつけたということで、減額された職員が自己の勤務評定のシート等の開示請求を行いました。

本市としては、開示を前提にした制度ではないと拒否したわけですが、これについては高槻市の審査会では実は開示決定がされたのです。しかし市長は非開示の決定をして裁判になっております。これについては平成12年から15年にかけて最高裁まで争いましたが、判決は市の主張が認められて開示はしなくていいということになったわけですが、今後、勤務評定制度を人材育成につなげていくためには、一定の課題が示されたと認識されております。

## 2. 勤務評定制度の見直し（新たな評価システムの必要性）

地方分権が進められ大きな環境の変化の中で、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たことや、職務や業績に見合った処遇や配置を行う重要性が増してきていることから、従前の勤務評定をより一層、公平性・信頼性を高める新たな人事評価システムの構築が必要とされてまいりました。

また、勤務評定結果の特徴の一つとして、評価が真ん中に集中してきたということがあります。ABCでいうとB評価に集中してきました。それと基本的なところで、本人については勤勉手当の結果としてだけしか開示されていないのです。「あなたは勤勉手当がプラスされましたよ」「あなたはマイナスされましたよ」「あなたは標準ですよ」という内容の通知でしかないのです、どういうところが良かったのか、不足していたのか分からない。

そのため人材育成につながらないという判断がありました。もう一つ、もし誤った評価があったときに、それを訂正する機会がないということもありました。

## 3. 新たな人事考課制度

私が人事課に異動し勤務評定を担当したのが平成13年度からです。そのころから実は改定をしようという気運がありまして、いろいろ先進都市の事例等を調べていたのです。ところが裁判中ということで、なかなか新たな制度変更に取り組めないというところがありました。平成15年12月に結審しましたので、それまで温めてきた新たな人事考課制度への構想がスムーズにそこで活かされたわけです。それまでにもある程度、資料等をまとめておりましたので、平成16年の1月から半年間でマニュアル等をすべて作りまして、16年の7月、8月、9月にかけて全職員を対象に研修をしました。

これについては、これまでの勤務評定は上司が評価するだけだったのですが、新たなシステムでは、自己評価から始まりまして、上司と部下との面談による評価のフィードバックが一番重要となりますので、一人一人の職員がこの制度を理解していなくてはいけないということで、すべての職員に対して研修をしました。16年11月に試行が始まり、翌年の17年4月から正式導入したわけです。

考課期間を6ヶ月間とする人事考課制度を正式導入する中で、職員のアンケート等もしながら制度の検証を進めてきたこと。それと給与構造改革があり昇給期が4月の年1回となったこと。また、組織の一つの方針や目標を決めるということは、やはり年度単位が基本になることから、平成18年度から制度の一部を改正したところです。このことは、評価要素の整理とともに考課期間を年1回に改めて4月に始まって翌年3月までとし、考課基準日については2月1

日として現在に至っております。

この中で、能力評価、業績評価の方法はいろいろあるわけですが、自己評価については、自分で自分のことを評価しなければいけないということで、市が職員に求めている、「どんな行動をしてほしいか」あるいは「どんな行動はしてほしくないか」ということをそれぞれの評価要素ごとに一覧にして示しているわけです。市が職員に何を望んでいるのかということを理解させることから始まっております。その結果として、評価の客観性が担保できるのではなからうかという思いがあります。

また、評価要素ごとに考課結果を開示しておりますが、優れている能力あるいは不足している能力を知らせることで自己啓発や研修につながり、職員の能力開発に役立つと思っております。

これをやってよかったと思っておりますのは、組織の目標設定シートを年度初めに作るわけですが、本市の場合、部、室、課というラインがありますが、その部長、室長、課長がそれぞれ作り、この組織課題を職員が共有できることとなったことです。これは庁内ネット上で開示しております。このことは人事異動等を含めて自己申告ができる制度を設けておりますが、そのときには職員については、例えば、この部で今こんなことがやられようとしている、あるいはこういうことが重要な課題であると分かった上で、具体的に「私はこれがやりたい、この課に行きたい」という思いが伝わる場合があります。

それまでは、風評的なもので「この課に行ったら楽かな」「この課に行ったら出世できるかな」といったある意味抽象的なことであったわけですが、この開示をしてから、具体的にこの仕事がしたいのだというようなことで選び出していただけになりました。そういうところは人事考課以外の使い方になっているのかなと思っております。

あとは、年度の初めに個人の目標設定シートを作ってもらいます。次長級以上は目標管理制度そのもの、すなわち組織目標設定シートに定められた課題を自分としてはどうするかということを設定します。けれども課長級以下の職員は、簡易な目標管理的手法を取り入れておりまして、担当業務の明確化と業務改善や事務効率化などにどう取り組むかというような「チャレンジ目標」を設定してもらうことにしております。このチャレンジ目標の設定は任意としておりまして、業績評価への加点のみに使用しておりチャレンジ意欲を高める組織作りをしたいとの意図をもっております。

この目標管理制度での個人の目標設定の作り方や評価の仕方については、いろいろ課内でも議論がありました。先進都市の事例では目標設定の場面で、目標ごとに難易度を設定し、それらを達成度からのマトリックスで評価するというものを一般的にされております。

われわれもそのことも検討し、実は当初、課長級以上にはその手法も考えていたのですが、ちょっと難しいということで次長級以上となりました。次長級以上であれば組織目標の中からダイレクトに目標が出てまいりますので、難易度の設定は見送っております。難易度というのはある意味、「これは難しいだろうな」という予測が入るわけですが、それよりも、その目標を達成した後その結果が組織にとってどんな影響があったのか、影響は少なかったのか、多かったのかということも評価の対象としてもいいのではないかと思っております。今はまだ達成度だけで評価しているのですが、組織に対する貢献度の結果を評価できる手法など、今後の研究課題としております。

#### 4. 今後の課題

いろいろ課題もあります。上司との面談が2回あるのですが、特に若手の管理職からは、日常の仕事の中ではなかなか話しにくいようなことが聞かれるということも聞いております。あの職員はこういう思いがあったのか、こういう考えだったのかということが、やはり1対1で話をしますと日常の事務室の中での会話よりもいい面が出てきているという効果もあると聞いております。

ただ、勤務評定のときから関わっている職員の中には、これは差をつけるものだとの思い込みが残っており、あまりきちっと真実を語ろうとしないという話も聞きます。もちろんこれは一般職だけではなくて管理職の方にも言えることで、全員ではないのですが、やはりベテラン職員の中には従前の勤務評定のときのことを引きずって、結果としてみんなを同列に評価したら問題ないという考えを持っている者も未だに見受けられます。それについては個々に指導をしているのですが、なかなか直りません。

結果として、あと4～5年もしたらそういう職員は退職しますので、こちらの意図がもっと明確になった運用ができるのではないかという気はしております。

そういうところで現在に至っていますが、今後においても、人事を取り巻く環境や職員意識が変わってくることから、制度の見直しは常に必要だと思っております。いろんな意見を聞きながら人事考課制度の中身自体をある程度柔軟に切り替えていくということを含めて、毎年の点検が必要だと思っております。

あと、この制度を適正に運用することで、職員の能力向上、組織の活性化という目的があったのですが、実は管理職のマネジメントそのものにつながっております。昇任試験で管理・監督職になりますので、30過ぎの係長が50半ばの一般職の職員を面談するわけなので、過去に仕事を教えていただいた先輩が自分の部下の場合もあり、なかなか物が言いにくいということもあるのですが、こういう若手の管理職のマネジメント能力の開発に役立っているとも思っております。

現在は、考課結果を昇格や係長級昇任試験への配点、人事異動等の資料に使っており、給与等には直接反映されておられませんけれども、基本的に昇格について差がつくと給与にも差がついてまいります。また、現在休止している勤勉手当の成績率への反映についても、早急に検討する必要があると思っております。

ただ、現行条例は、成績率の算定期間が基準日前6ヶ月間とする定めがありますので、これを変える必要があります。前年度の人事考課の結果を成績率に反映させることが出来るよう条例改正をすることが必要だと思っておりますので、その部分も含めて検討しているところです。

以上、高槻市における人事考課制度の導入経過などを中心にお話しさせていただきましたが、時間がまいりましたのでこれで終わらせていただきます。ありがとうございました。

# 「枚方市の人事評価制度について」

講師 竹 嶋 正 彦 氏

(枚方市総務部人事課主任)

## 1. 枚方市の総合評価制度の概要

枚方市では人事評価制度は総合評価制度ととらえていまして、人材育成の制度の基盤として位置づけ、仕事の成果や職務遂行能力および業務に対する取り組み姿勢を的確に把握し、職員の指導・育成に資することを目的としております。その結果をさらに異動、昇任、給与など、人事給与制度全般に活用することで職員のやる気を高め、意識改革を図るとともに、生き生きとした職場、庁内活動ができることを目指すものです。

評価制度につきましては、公平性、客観性、透明性、納得性の確保が重要となると考えています。また、評価制度の本当の目的は処遇に格差をつけることではなく、人材育成そのものであり、処遇のためにはあくまでも手段ととらえております。

次に経緯です。本市では平成9年度から管理職を対象に、公平、客観、透明性の向上に主眼を置いて、勤務姿勢、職務遂行能力を評価する勤務評価制度と、平成12年度から開始した職務成果、業績実績を評価する目標管理制度を二本柱とした総合評価制度を実施してきております。平成19年度からは一般職員も含めて全職員を対象に実施しております。

ただ、一般職員も含めたところですが、今、試行として位置づけておりまして、昇給や勤勉手当は成績率での成績判定は行っておりません。ただ、評価は実施しております。

対象者につきましては、一部、医療職給料表の適用を受けている職員や指導主事、教員を除きますが、評価対象期間に在職する職員を総合評価制度の評価対象者としております。よって、年度末に退職する職員についても評価の対象としております。

次に評価期間と反映対象です。評価対象期間につきましては、年度を通した通年評価としております。この評価から\*覆面\*評価に変更させていただきまして、翌年度の勤勉手当（6月、12月）と、昇給は年1回なのですけれども、翌年度1月1日にそれぞれ反映することにしております。

評価者と被評価者の区分は表のとおりで、一般職から経営職まですべてに対して、より公平な評価とするために一次評価、二次評価の複数評価性を基本としております。調整につきましては、各部のバランス調整をするために、課長代理以下では各部で設置する総合評価調整部会で、課長級以上につきましては特別職で形成する総合評価調整協議会で行うこととなります。

評価者につきましては、係員から係長の一次評価者としては課長代理、二次評価者は課長としております。課長代理の一次評価者は課長、二次評価は次長となります。これを各部の総合評価調整部会で調整、決定していくことになっております。

補足説明ですが、総合評価調整部会は部長をトップにした総務担当課を事務局として各部で設置しております。メンバーには部長から課長で構成しまして、係員から課長代理の評価を部内で調整し、最終評価を決定します。また、課長代理不在の職場、例えば保育所や現業職場などがあるのですが、係長級の保育所長や監督職等の意見を参考にして、事務所あるいは事務局の課長代理が現場に出向き、一次評価をすることとしています。係長以下監督者等の意見を参

考にする職場においては、評価者としての視点についても課長代理の方から説明をしてもらっています。この場合、併せて課長代理には評価者としての説明責任の重さを認識してもらい、現場に出向いて被評価者の観察、育成、指導の機会を増やす努力もお願いしております。

また、学校の調理員、用務員等の評価につきましては、教頭先生に一次評価、校長先生に二次評価をお願いしております。

## 2. 総合評価の流れ

実際の総合評価の流れとして、ここでは係員の場合を想定して順に説明させていただきます。評価期間の初めのときに、まず、第一次評価者である課長代理が被評価者に対して評価シートを配布します。この評価シートは、勤務姿勢、職務遂行能力、職務成果・業務実績の三つの指標について自己、一次、二次評価をする A 4 裏表の 1 枚のシートとなっております。さらに人材育成の観点から、これは平成19年度からなのですが、取り組み姿勢欄を設けまして、今期の職務についてどのような姿勢で取り組むかということを記入してもらっています。

例えば、上司・同僚等への報告・連絡・相談を欠かさず行いたい、積極的に自己研鑽に努めたいなど、業務に対する取り組み姿勢を記入してもらっています。提出してもらった後は、第一次評価者の方で回収時に被評価者に対して必ず取り組み姿勢に対するコメントやアドバイスを伝えるようにしております。

第一次評価者は、第二次評価者と、被評価者の取り組み姿勢等に関する情報について共有化を行いまして、シートの保管は一次評価者がしております。そのシートを評価期間の終わりに再度配布しまして、その被評価者は第一次評価者から再配布された評価シートに自己評価、自己記入欄、および取り組み姿勢欄の総括を記入し、再度第一次評価者に提出します。また、課長代理以上の被評価者は総括および自己評価を記入しまして、第一次評価者に提出しております。

第一次評価者は第二次評価者と面談を実施しまして、評価の共有化を行います。

第一次評価者は、第二次評価者との評価の共有化を踏まえて、必要に応じて被評価者と面談を実施するなど、被評価者との評価の共有化に努めます。第一次評価者は被評価者と評価の共有化をした後、第二次評価者に評価シートを提出します。やむなく評価の共有化が不調に終わった場合、一致しない点や状況等をまとめて評価シートとともに第二次評価者に提出するようにしております。

係員から課長代理の第二次評価については、先ほど説明させていただいた調整部会に、課長から理事の評価については人事担当課を通じて調整協議会の方へ提出します。そして調整部会、調整協議会の中で最終評価を決定し、被評価者に通知します。

また、最終評価に苦情がある場合、苦情相談システムを設置しております。この目的は納得性の向上です。第一次段階は人事担当課が説明責任を果たして、第二段階は第二次評価者が説明責任を果たします。一般職の場合では課長が第二次評価者ですので、課長が説明責任を果たすこととなります。第三段階におきまして、公平委員会が規則に諮り、苦情相談に応じます。企業、営業職員の場合は、苦情処理共同調整会議が介入します。そのほかにも行政事件訴訟法による取消訴訟の提起等が予定されております。

### 3. 評価項目と評価基準

職制に応じて評価項目を決定するわけなのですが、職制に求められる勤務姿勢、職務遂行能力、実績について、この14項目の中からそれぞれの職制で重要度の高い順に8項目に絞りまして、設定をしています。項目は職制ごとにこの表のとおりとなっております。

課長代理以上の評価者シートについては実績欄を加えています。これは勤務評価制度、目標管理制度と、今まで二つの評価制度があったのですが、今期から評価の中で集約しまして、勤務姿勢と職務遂行能力、業績・実績を総合的に評価できる一つの制度として整理しております。

まず期初において、施策目標欄に目標管理で実施してきた個別目標課題をウエートの高いものから順に5項目程度記入し、目標達成の課題、難易度についても簡潔に記入して評価者に提出します。また、評価期間の終わりにつきましては、その総括を行ってまいります。課長代理級の方ですと5点満点で、次長・課長・主幹の方については10点満点、理事、部長、参事の方は15点満点で評価しております。

表で区分されている評価項目ごとに三つの着眼点を設定した評価シートによりまして、行動頻度に着目して1項目に1～5点で付与しています。また、課長代理以上の評価につきましては実績について職制に応じた点数付与をしていきます。なお、評価シートにつきましては、係員、主任、係長から部長の職制区分ごとに設定しておりますが、この職制につきましても8項目分相当で評価することになっております。

この項目に対して評価基準を設けているのですが、評価する項目ごとの得点は8項目の5点満点で40点満点となっております。各評価項目につき1～5点の範囲で評価を行うわけですが、この基準によりがたい場合は、2.5点や3.5点の評価も可能としています。

また、評価者として評価する場合も、人材育成シートなどに特筆すべき事項として記録されており、その重要度、継続性などが「特によく」「よく」「あまり」「全く」と判断された場合のみ3点以外の評価がされるものとして、基本は3点の標準としまして、3点以外の評価を行うときは、必ず評価者は説明責任を果たすようお願いしております。

評価に当たりましては、職種の特性に合った具体的な態様を定めた方が納得性の高い評価につながると判断できる場合は、調整部会の承認を得まして、独自に項目ごとの着眼点を定めることとしております。

この基準に従いまして、相対評価の決定をしております。先ほどから出ている5点×8項目の40点満点で得点を判断するわけですが、これは部内での順位を相対的につけております。すべての職制で勤勉手当および昇給における配分率を、SSが10%、Sが30%、Aが60%と統一しております。これは各部ごとにこの割合でつけております。このランクをつけまして、最終的に本人に通知が行くようになっております。

絶対評価の部分は、SSからAの相対評価に対して評価が一定値以下の場合、Aより下位の評価としております。例えば、評価得点が40点満点中20点未満の場合はBランクとしております。その他C、D、E、Fランクは、総合評価の結果とは関係ないのですが、処分や欠勤等の事由により決定します。人事担当課より該当者にあらためて通知をし直します。また、処分等の事由が複数ある場合は低いランクを採用してまいります。

なお、対象期間につきまして、勤勉手当は期末勤勉手当支給基準日、昇給に関しては昇給日の前日までとします。また、評価対象期間のすべてが育児休業や病気休暇等の事由により勤務できなかった全休者につきましては、総合評価制度による評価は行わないのですが、評価ラン

クの取り扱いについては、その職員の職制における A ランクと同等としております。

#### 4. 総合評価ランクの反映

勤勉手当、昇給への具体的な反映内容を表にまとめております。勤勉手当への反映は、各職制の半期ごとの成績率は表のとおりとなっております。管理職員では評価良好の A で\*覆面\*月を基本としまして、評価の上限は\*覆面\*月、懲戒処分等の下限が\*覆面\*月となっております。係員から係長では試行期間中なのですが、B 以上を一律に\*覆面\*月となっております。C 以下の評価につきましては、自己責任の処分に限りまして対象期間は基準日、6月1日、12月1日以前6月以内の期間にこれらに該当する処分がありましたら C~F のランクとして取り扱います。

昇給への反映も下に記載しておりますが、評価ランクにつきましては、今回は通年評価となるわけなのですが、通年の昇給要求数の表を張り付けております。課長代理としましては、評価良好の A につきましては通年\*覆面\*号給としております。課長クラス以上では通年\*覆面\*号給となっております。また、55歳以上の高齢対応なのですが、その半分の号給にしております。評価の上限が課長代理で\*覆面\*号給、課長クラス以上では\*覆面\*号給となっております。また、55歳未満の係員から係長では試行期間中は B 以上一律的に\*覆面\*号給にしております。また、まだ本格導入はされていないのですが、本格導入後の予定昇給号給数として括弧内の数字でいく予定となっております。

病気休暇等の事由により各年の1月1日から12月31日の期間に6分の1以上の勤務実績がない場合は、評価ランクには関係なく通年で\*覆面\*号給の昇給号級数となります。また、2分の1以上の勤務実績がない場合は昇給なしとなります。病気休暇等につきましては、評価制度とは切り離れた形で昇給号級数について決定することとなっております。

#### 5. 年間スケジュール

今まで半期ごとに評価をしていたわけですが、この後期から通年評価として見直しをかけています。4月1日から5月中旬ごろに取り組み姿勢を書いてもらい、評価者の方は取り組み姿勢や施策目標の進捗状況を確認し、アドバイスを送ってもらいます。2月中旬ごろにそれに対する自己評価を行いまして、下旬から面談を実施します。3月上旬に二次評価者と共有し、その後、調整部会を開いてランクの調整をしまして、3月末に各人に通知するというスケジュールになっています。

駆け足で説明させていただきました。枚方市の方ではこういった事例です。どうもありがとうございました。

# 「寝屋川市の人事評価制度について」

講師 幸西大輔氏

(寝屋川市総務部人事室副係長)

## 1. 寝屋川市の人事評価制度の概要

寝屋川市の人事評価制度は、『課長代理以上の人事評価制度』と、『係長から一般職までの人事評価制度』の大きく二つに分かれております。『課長代理以上』は平成13年度から実施し、『係長以下』は平成18年度から試行実施しております。

『係長以下』については、現時点では制度が確立されておらず、本格実施に向けて検討しているところですので、今日は『課長代理以上の人事評価制度』を中心にお話をさせていただきます。

『課長代理以上の人事評価制度』については、「『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」「管理監督者および職員の資質の向上」の三つを主な目的としております。

まず、評価の対象者についてご説明させていただきたいと思っております。

評価の対象者は、4段階の職位に分かれております。平成20年度の対象者数の内訳は、部長以上の職務として理事・部長が28名で、以下職位の順に言いますと、部長を補佐する職務として次長29名、課長の職務として課長77名、課長を補佐する職務として課長代理32名の合計166名です。

寝屋川市の平成20年4月1日時点の正職員数は1,604名となっておりますので、全体の約1割の職員を対象としていることになります。

## 2. 評価の種類・項目等

寝屋川市の『課長代理以上の人事評価制度』の特徴として、360度評価のシステムがあります。この360度評価は、先ほどの対象者のうち、理事・部長28名を対象に行っています。

360度評価とは、四種類から成り立っている評価のことを言います。まず上司による評価、いわば上からの評価、部下からの評価、いわば下からの評価、同格者の理事・部長同士で行う評価、いわば横からの評価、もう一つが行財政改革に対する取り組みを評価する自治経営評価、いわば斜めからの評価があります。これらによってそれぞれ異なる方向から評価を行うことから、360度評価と称しております。

それでは評価内容ごとに種類ずつ説明をしていきます。

第一に上司による評価ですが、これは①能力・意欲評価、②成果評価の二つの評価に分けられます。

まずは①能力・意欲評価について説明させていただきます【上司による評価（能力・意欲評価）シート参照】が、能力・意欲評価は、アピール、アクション、チャレンジという分野に分けられます。

アピールという分野は、相手に対する説明責任が果たしているか、自分の存在が見えるようにしているかといったことの評価です。

アクションは、最も一般的な人事評価の項目ではあると思うのですが、能力をどこまで有し

ているかということではなく、能力をどのように行動に生かしているかを評価するものです。

チャレンジは、いかに積極的に行動をしているか、挑戦意識を持っているかを評価するというものです。これらの評価を能力・意欲評価としています。

次に、②成果評価についてご説明します【上司による評価（成果評価）シート参照】。

成果評価とは目標管理についての評価なのですが、被評価者がその年度に取り組む課題目標と人材育成目標を年度当初に設定します。

まず課題目標については、設定しやすいように限られた項目の中から目標を設定するようになっています。項目とは市政運営方針、総合計画、議会答弁、仕事のチャレンジ（行政評価）、行財政改革の実施計画、その他でありまして、これら6項目から、何を、いつまでに、どのようにするかという目標を、最大二つまで設定することができるようになっております。

その設定した目標に対して、評価者が重点度と難易度を設定します。重点度は、一つしか目標を立てていない場合は、その目標の重点度は自動的に100%になります。二つある場合には、合わせて100%となるように設定します。例えば、一つの重点度を60%と設定すると、もう一つの目標の重点度は必ず40%になります。

難易度は、その目標が「非常に困難である」の1.2を最高として、以下「困難である」1.1、「普通である」1.0、「簡単である」0.9、「非常に簡単である」0.8までの5段階から選択することができるようになっています。

年度当初にはここまで設定し、その設定した目標に対して、どれだけできたか、期限の遅れはなかったか、どれだけの効果があったか、被評価者本人が成果を記入します。その成果に対して一次評価者、二次評価者のそれぞれが、達成度（貢献度）を5段階で決定します。

そして最終的に、重点度×難易度×達成度により得点を算定します。これが課題目標の設定方法、評価方法です。

次に、人材育成目標についてですが、これも年度当初に人材育成の目標を最大二つまで設定しまして、その達成度を、「実施しかなり効果があった」と書いてある15点から、「実施しなかった」という0点までの4段階で評価していきます。以上が上司による評価の能力・意欲評価、成果評価となっています。

続きまして、部下による評価について説明させていただきます【部下による評価シート参照】。評価項目は上司による評価の能力・意欲評価とほぼ同じですが、一部について、部下が評価できる項目に設定しなおしています。

評価シートには、評価者の名前を書く欄が二つありますが、評価の欄は一つしか設けていません。なぜかと言いますと、部下による評価は、直近の部下2名が共同で評価をするということにしているからです。これによって部下1人ずつが評価した場合に起こりうる評価の偏りや、個人による恣意的な評価をなくすことを目的としております。ちなみに、本市の評価制度については、被評価者本人にも自身の評価者が誰であるかを公表しています。

続きまして、同格者による評価について説明します【同格者による評価シート参照】。

これは理事・部長のみを対象にしている評価ですが、理事・部長28人が相互に評価をする、要するに1人の理事・部長がほかの27人全員を評価する、逆に言うとその27人から1人の理事・部長が評価をされるというものです。この評価を実施することによって、部長同士が互いの職務に関心や理解を示すことによって、職員単位でのいわゆる縦割り行政を解消し、横断的なコミュニケーションの充実を図っていくことを目的としております。

続きまして、自治経営評価について説明させていただきます【自治経営評価シート参照】。

これは行財政改革に対する取組姿勢についての評価であり、理事・部長のみが評価の対象となっています。人事評価制度を導入した平成13年度当初、本市には自治経営推進室という部署がありました。当時、民間企業で支社長クラスまで勤めた経験を持つ者を自治経営推進室長（非常勤職員）として任用し、その自治経営推進室長が民間企業の経営感覚、視点に基づく評価を行うことを目的として導入しました。現在は、この職員が任用期間の満了に伴い退職しておりまして、行財政改革担当の副市長がそれを引き継いで評価をしています。評価項目については評価シートに記載しているとおりです。

以上が評価内容、評価項目となっています。

続いて評価の点数配分についてですが、評価内容、評価項目が理事・部長の場合と次長から課長代理までで異なっておりますので、点数配分も異なります。

理事・部長については、上司による評価が600点満点、部下による評価が150点満点、同格者、自治経営評価がそれぞれ100点満点、調整点50点、合わせて1,000点満点です。

次長から課長代理については、上司からの評価と部下からの評価しかありませんので、上司からの評価600点、部下からの評価100点満点、合わせて700点満点ですが、950点満点に換算して、プラス調整点50点の、合計1,000点と換算しています。

### 3. 給与への反映

こうして算定した評価結果につきましては、定期人事異動における昇任昇格、翌年度6月・12月の勤勉手当に反映をすることとしています。適用者割合は4段階の職位ごとに必ずS（5%）、A（25%）、B（55%）、C（10%）、D（5%）の割合でランク付けをします。したがって、理事・部長でS～D、次長でS～D、課長でS～D、課長代理でS～Dと、必ずどの職位の者にも割合に応じてSランクの者からDランクの者までがいることとなります。参考までに、SランクとDランクの金額の差は年間約25万円となっています。

### 4. 今後の課題等

今後の見直し課題としては、まず昇給への反映です。人事評価制度導入に当たって、勤勉手当については当初から反映させましたが、昇給への反映はまだしていません。『頑張れば報われる』職場環境づくりのより一層の徹底のためには、いずれは反映しなければならないのではと考えております。

それから、18年度から試行実施しております『係長から一般職までの人事評価制度』の本格実施に向けて、客観性・納得性・公平性の観点から、どのような制度を定めれば公正な評価制度になるかということについて今、検討しているところです。

また、本市は今年度、『分限処分の指針』を策定し、10月1日から施行しております。

指針の中には、勤務実績不良の職員に対する分限免職までの手続き等を規定しております。これについても、人事評価制度において、例えば毎年度Dランクに評価される職員は、客観的にみても「勤務実績が不良である」と看做せるのではないかと、それに基づいて「分限処分の指針」の規定に基づく勤務実績不良職員とすることができるのではないかと、本市における他の人事制度とどうやってリンクさせていくかということも、検討しています。

寝屋川市の人事評価制度の場合は、もともとシンプルで分かりやすく特徴的なものにする

という市長の意向があったものですから、ある程度、他団体の評価制度に比べるとシンプルな形になっております。『係長から一般職までの人事評価制度』についても、職員一人ひとりが理解しやすく納得できる、公正性・公平性の図れるものにしようとして検討をしているところでございます。これで寝屋川市の人事評価制度についてのご説明を終わらせていただきます。

資料

職員の人事評価制度の概要（平成20年度）

◆ 職員代位課上 ◆

**1. 目的**

- (1) 『頑張れば報われる』職場環境づくり
- (2) 人事評価に対する公平・公正さの向上
- (3) 管理監督者及び職員の資質の向上



**2. 特徴（その1）・・・「360度（多面）評価」のシステム**

上司と部下の上下からの評価のほかに、部長以上の職務の者には、横からの「同僚者」による評価と「自治監督評価」を加えて、多面的な評価を実施する。

(1) 同僚者による評価  
部長以上の職務の者 28人が相互に評価する。すなわち、1人の理事・部長が残る27人を評価し、逆に1人を27人が評価するものである。  
このことにより、互いの発掘・職務に関心をもつようになり、横断的なコミュニケーションの充実を図ることが期待される。

(2) 自治監督評価  
各理事・部長の行財政改革に対する取組姿勢等について評価するものである。評価にあたっては、「行財政改革推進の総括」を担任する経営企画部担当副市長が、企画室に行財政改革の取組状況を確認して評価する。

**3. 特徴（その2）・・・目標設定による「成果評価」**

平成14年度から「上司による評価」の一部として、「成果評価」(目標管理の要素)を導入した。これは、今年度取り組む「課題目標」と「人材育成目標」を設定し、これらの目標をどれだけ達成できたかを評価するものである。

**【評価の体系】**

- ※1 能力・意欲評価
- ※2 成果評価

※1 能力・意欲評価  
アビリティ、アクション、チャレンジの3分野に関する各評価項目について評価する。

※2 成果評価  
今年度取り組む「課題目標」と「人材育成目標」をそれぞれ設定し、その達成度等を評価する。  
《目標の種類》

- ・ 課題目標  
次の6分野から、2つ以内で目標を設定する。  
(1) 市政運営方針（所信表明） (2) 第四次総合計画 (3) 議会答弁  
(4) 仕事のチャレンジ (5) 行財政改革第3期実施計画 (6) その他懸案事項
- ・ 人材育成目標  
人材育成をどのように行っていくのかについて、指定された目標と、それ以外にあればもう1つ目標を設定する。

**4. 対象**  
評価される者

職務	補職名	人数
部長以上の職務	理事、部長	28
部長を補佐する職務	次長	29
課長の職務	課長	77
課長を補佐する職務	課長代理	32
合計		166

次の者は、被評価者から除外する。  
(1) 任期が定まっている国・大阪府等からの派遣者  
(2) 非常勤職員及び臨時職員

**5. 人事評価の反映**

(1) 定期人事異動における昇任評価  
(2) 6月・12月のボーナスにおける勤怠手当  
次のとおり、職務ごと被評価者をSからDまでのランクに付し、勤怠手当に反映させる。

ランク	適用者割合	勤怠手当の達成率
S	5%	90.0/100
A	25%	82.5/100
B	55%	75.0/100
C	10%	72.5/100
D	5%	70.0/100

※ SランクとDランクの金額の差は、年間約24.7万円  
(参考：部長と課長の管理職手当の差額は、年間24万円)

※1 能力・意欲評価  
アビリティ、アクション、チャレンジの3分野に関する各評価項目について評価する。

※2 成果評価  
今年度取り組む「課題目標」と「人材育成目標」をそれぞれ設定し、その達成度等を評価する。  
《目標の種類》

- ・ 課題目標  
次の6分野から、2つ以内で目標を設定する。  
(1) 市政運営方針（所信表明） (2) 第四次総合計画 (3) 議会答弁  
(4) 仕事のチャレンジ (5) 行財政改革第3期実施計画 (6) その他懸案事項
- ・ 人材育成目標  
人材育成をどのように行っていくのかについて、指定された目標と、それ以外にあればもう1つ目標を設定する。

## 人事評価（上司による評価）（本票）

【被評価者】

【平成 年 月 日】

所属名等		氏名	
------	--	----	--

### 【能力・意欲評価】

（注）各項目ごとに、裏面右下の凡例により評価（10～1）してください。

分野	評価項目及び着眼点	本人評価	第一次評価	第二次評価	
アピール	職責での苦勞、余暇等での苦勞が恒常的である。				
	職責での苦勞、余暇等での苦勞が的確である。				
	上司等への意見、報告などは、要点を整理し、取本や本測に基づいて端的にできる。				
	意見や考え方が前向きで建設的である。				
	管理職として態度、言動が自信と安定感を感じさせる。				
	自分の意見を持ち、表現能力がある。				
アクション	責任感	失敗した事柄など、言い訳や責任回避ばかりでなく真摯に自分も含めての責任の所在を明らかにし、的確に対処しようと努めている。			
	統率力	目的を達成するために、部下をうまく指導するとともに、まとめられている。			
	協調性	自己の立場や都合に固執せず、組織の目標に対して、部下・同僚とともに協力することに努めている。			
	企画・計画	問題点を把握し、それらを解決するための方策を見だし、実現のための取組を積み立てている。			
	判断	状況の変化を的確に予測し、最も適した行動や行動を導き出している。			
	交渉・折衝	期待される成果を実現するために、組織の目的や自分の意思を相手に十分に伝達、獲得し、組織の方針や人間関係を損なうことなく、効果的に理解させるよう、調整を図っている。			
	情報	仕事に必要な情報を的確に収集し、提供している。			
	市民の視点	市民の視点で、求められているサービスが何かを常に考え、提供している。			

(本票)

分野	評価項目及び着眼点	本人 評価	第一次 評価	第二次 評価
チャレンジ	人材や予算など与えられた環境のもとで、常に最善の努力をしようとしている。			
	上司の指示に対し、言われたと和りだけでなく、より以上の結果を出そうと努めている。			
	考え方や問題意識は、常に今の自分の職務以上のものを持っているあるいは持とうとしている。			
	困難な場面や課題にも、言い訳や逃げることをせず、自分の職務を自覚し、行進して解決に努めている。			
	環境の変化や新しいことについても、関心を持って適応し、対応しようとしている。			
	前例にとらわれない発想及び考え方をもち、仕事にも活用している。			
	社会情勢の動向などに、幅広い関心と知識を持っている。			
	インターネットやパソコンなどIT、OA技術に知識と関心を持ち活用している。			
能力・業績評価合計 (230点満点)			00	00

【凡例】

評価	点数
申し分なくできた	9・10
よくできた	7・8
ほぼできた	5・6
あまりでできなかった	3・4
できなかった	1・2

能力・業績評価換算	第一次評価者	
	(1) × 300 + 230 =	00 / 300
	第二次評価者	
	(2) × 300 + 230 =	00 / 300

(小数点以下は四捨五入)

【成果評価】

	本人 評価	第一次 評価	第二次 評価
成果評価(計算シート)の換算後の点数を記入		00	00

上司による評価 合計点	
第一次評価者	00 + 00 / 300
第二次評価者	00 + 00 / 300

評価者	
第一次評価者 氏名	印
第二次評価者 氏名	印





## 人事評価（部下による評価）

【被評価者】

【平成 年 月 日】

所属名称		氏名	
------	--	----	--

（注）評価者どうし話し合いの上、各項目ごとに裏面右下の凡例により評価（10～1）してください。

分野	評価項目及び着眼点	評価
アピール	意見や考え方が前向きで建設的である。	
	管理職として態度、言動が自信と安定感を感じさせる。	
	自分の意見を持ち、表現能力がある。	
アクション	<b>責任感</b> 失敗した事柄など、言い訳や責任転嫁ばかりでなく真摯に自分も含めて責任の所在を明らかにし、的確に対処しようと努めている。	
	<b>統率力</b> 目的を達成するために、部下をうまく指揮するとともに、まとめ導いている。	
	<b>協調性</b> 自己の立場や都合に固執せず、組織の目標に対して、部下・同僚とともに協力することに努めている。	
	<b>企画・計画</b> 問題点を把握し、それらを解決するための方策を見だし、実現のための取組みを積み立てている。	
	<b>判断</b> 状況の変化を的確に予測し、最も適した行態や結論を導き出している。	
	<b>交渉・折衝</b> 期待される成果を実現するために、組織の目的や自分の意思を相手に十分に伝達、獲得し、協議の方向や人間関係を損なうことなく、効果的に理解させるよう、調整を図っている。	
	<b>指導・部下育成</b> 職務遂行上、目的・方針を明確にししながら、命令・指示を行い、その能力を發揮させるようにしている。	
	<b>情報</b> 仕事に必要な情報を的確に収集し、提供している。	
	<b>市民の視点</b> 市民の視点で、求められているサービスが何かを常に考え、提供している。	

分野	評価項目及び着眼点	評価
チャレンジ	人材や予算など与えられた環境のもとで、常に最善の努力をしようとしている。	
	上司の指示に対し、言われたとおりだけでなく、より以上の結果を出そうと努めている。	
	考え方や問題意識は、常に今の自分の職責以上のものを持っているあるいは持とうとしている。	
	困難な場面や問題にも、言い訳や逃げることをせず、自分の職責を自覚し、行動して解決に努めている。	
	環境の変化や新しいことについても、関心を持って進出し、対応しようとしている。	
	前例にとらわれない発想及び考え方をもち、仕事にも活用している。	
	社会情勢の意向などに、幅広い関心と知識を持っている。	
	インターネットやパソコンなどIT、OA技術に知識と関心を持ち活用している。	
能力・意欲評価合計（200点満点）		

評 価 者		
評価者 氏 名		印
評価者 氏 名		印

【凡 例】

評 価	点 数
申し分なくできた	9・10
よくできた	7・8
ほぼできた	5・6
あまりできなかった	3・4
できなかった	1・2

## 平成 年度 同 格 者 に よ る 評 価

所 属 名 等	氏 名	アピール	アクション	チャレンジ	集 計
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 離会での普及、会議での発言が積極的であり、的確である。</li> <li>・ 態度、言動に自信と安定感を感じさせ、意見や考え方が前向きである。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 積極的な組織運営をしている。</li> <li>・ 組織全体の運営、部局を越えた協働性を発揮している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 何事にも積極的で、常にプラスアルファの結果を出そうと努めている。</li> <li>・ スピードとタイミングを重視した施策の遂行に努めている。</li> </ul>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

【評価者】

氏 名	印

【凡例】

評 価	点 数
申し分なくできた	9・10
よくできた	7・8
ほぼできた	5・6
あまりできなかった	3・4
できなかった	1・2

平成 年度 自治経営評価

所 属 名 等	氏 名	行財政改革			D 経営感覚	集点合計
		A 実績・成果	B 意欲・意識・姿勢	C 困難さ・ハード		
		・実施項目は計画どおりに実施しているか。 ・実施した項目について、人的、経済的及び市民サービスの向上に対する効果はどうか。	・実施項目の実施に対する意欲が感じられるか。 ・行財政改革に対する意欲はどうか。 ・行財政改革に対する姿勢は積極的か。	・実施項目の多少 ・実施項目を実現するための相対的な困難さ	・市議員についての責任感 ・市議員についての危機感	
		1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
		1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
		1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6

【凡 例】

A・B・D欄

	点 数
期待以上	5・6
期待どおり	3・4
期待以下	1・2

C欄

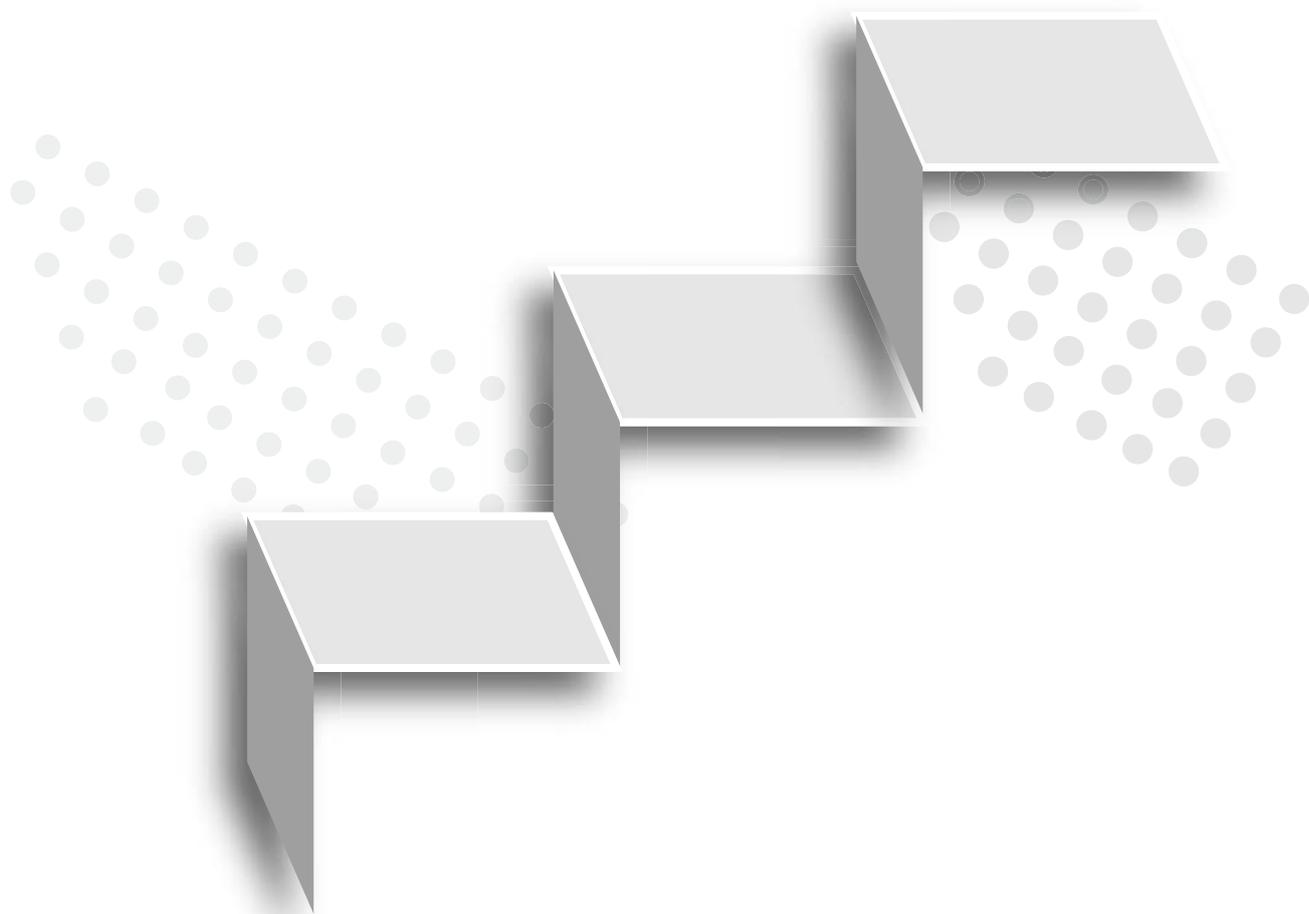
	点 数
大 き い	5・6
普 通	3・4
小 さ い	1・2

副市長



# 第 2 章

## — 先進事例視察報告 —



## 職員ひとり一人が作りあげる人事評価 ～ 長野市総務部職員課 ～

視 察 日	平成20年11月20日（木） 午後2時～午後4時まで
視 察 先	視察場所：長野市総務部職員課 住 所：長野市大字鶴賀緑町1613番地 最 寄 駅：JR「長野駅」 対 応 者：総務部職員課 戸谷 昌秀氏 轟 貴彦氏
視 察 者	森 浩子（大阪狭山市政策調整室人事グループ） 濱政 宏司（豊中市総務部人材育成室職員研修所） 豊福 幸市（池田市市長公室人事課）

### 【視察目的】

長野市の制度内容や職員向けのマニュアル等をみると、きめ細かい制度設計、職員に対する配慮がなされており、同市の取り組みを調査・研究することは、人事評価制度の設計、導入、運営等あらゆる面で参考になると考え、同市を視察先として選定した。

### 【視察内容及び質問事項】

長野市では、市民に信頼される市役所を実現するために、まず市民に対してアンケート調査を行った。結果、職員の能力と意欲を最大限に引き出し、組織力を高めることが必要であるとの課題を持ち、人事評価制度の構築及びそれを補完する制度を整備し、実施している。この取り組みを検証するため全職員対象にアンケートを実施し、最初にとったアンケートと比較し職員の意識の変化等について株式会社日本総合研究所石川洋一氏の指導の下、傾向分析などを行い、職種についても全職種の着眼点を作成し、また面談にも力を入れているなど全職員が協力し合い成功させて来た。そこで、ここまで制度を立ち上げるまでの経過、問題点などを中心に確認を行った。

### 【視察結果】

まず、平成15年10月に市民に対するアンケート「長野市職員に何を期待しますか？」という題で市民3,000人を対象に実施した。内容は、「職員はいっしょうけんめい職務に取り組んでいますか」や「職員を信頼していますか」や自由記載で「職員に期待すること、こういう職員であってほしい」などの内容で行い、今後の人事制度改革の参考とした。その結果を市ホームページなどで職員や市民へ公表し、「実力ある人を伸ばしてほしい」「学力だけでなく、やる気のある人を採用してほしい」などの声があり、これをきっかけに人材育成基本方針を作成し、人事制度をこれからどうするか検討し能力評価と業績評価の2本柱の評価視点から構成することとなった。

能力評価は、平成17年4月から試行し、全職員を対象に、平成18年10月（評価期間は平成18年4月～19年3月）から実施している。また、業績評価は、平成16年4月から試行していたが、管理職を対象に、平成19年4月から実施している。いずれの評価者も、第1次評価者

は、直の上司であり調整評価者としてその上の上司が評価を行う。一般職の第1次評価者は係長級、第2次評価者は主幹、課長補佐級、調整評価者は次長、課長級が行い、面談は直の上司と行う。

評価者関係（事務、技術、保健医療技術、消防、技能）

被評価者 \ 評価者	第1次評価者	第2次評価者	調整評価者
部長級	副市長	－	市長
次長・課長級	部長級	－	副市長
主幹・課長補佐級	次長・課長級	－	部長級
係長級	主幹・課長補佐級	次長・課長級	部長級
主査・一般職	係長級	主幹・課長補佐級	次長・課長級

評価者関係（保育士）

被評価者 \ 評価者	第1次評価者	第2次評価者	調整評価者
係長級（園長）	保育課長補佐	保育課長	保健福祉部長
保育主任	園長	保育課長補佐	保育課長
主査・一般職	保育主任	園長	保育課長

職場面談は、組織目標の浸透などによる組織マネジメント機能や仕事に対する助言・指導による能力開発及び人材育成を行うために実施し、昇格ごとに評価者研修や面談研修などその都度職務によって評価のための研修が行われている。

職場面談の種類と面談の実施者

種類 \ 内容	期首面談	基準日面談	最終面談	臨時面談
実施者	第1次評価者	第1次評価者	第1次評価者	評価者
実施時期	4月	12月	3月	随時
実施目的	業績評価における目標等設定及び再設定等	行動の振り返りと確認、能力評価要素及び業績評価における目標達成度の基準日設定	基準日評価に変更が必要な場合のみ実施	OJTとして職務遂行における助言指導等

次に、着眼点は、職種ごとにそれぞれ細かく作成されている。職員がグループを作り、コンサルタントにやらされているのではなく、自分たちの制度を納得いく制度に作りあげるため時間をかけて作成し、アンケートなど反省点を変更して今日に到っている。

最後に、評価はS A B C Dと5段階で行っており、複数Dがある被評価者については、所属長の面談を行い、職務支援プログラムを実施するシステムがある。職務支援プログラムは、人事評価等の結果から、職責を十分に果たすことのできない職員に対し、職務遂行を支援することで、対象者固有の課題を克服するとともに、職務遂行の状況を改善し、公務能率の維持増進を図るためのものである。具体的には、対象者が、現在の職務遂行の状況を改善する必要があることを自覚し、その改善のために、調整評価者が作成して行動計画に基づき実践する。プログラムは、人事評価の評価期間を単位として、対象者固有の課題を克服するための第1プログラム（1年目）と職務適正を見極めるための第2プログラム（2年目）とし、所属内で補助者（指導者）による日常的な支援を行い、職務遂行状況の改善に必要な研修を実施する。その後、改善の判断は人事評価で行うという制度を設けており、どんな職員でも育成していくすばらしいプログラムだと関心を持った。

### 【所 感】

今後の課題ということでお聞きしたところ、「着眼点は具体例があったほうがよい」とか「処遇への反映をどうするか」等を職員アンケートで指摘されているようだ。しかし、管理職をはじめ組織全体が人事評価に対する意識が強いからか、それほど大きな問題点は見受けられなかった。

これは市民アンケートから始まり、職員へのアンケートを繰り返し実施し、職員自身に自覚を促した結果だと考える。やはり、やらされているという気持ちがあるようなら前には進まないと実感した。今後は、人事課だけでなく全職員を巻き込み制度構築に励みたいと長野市の視察後感じた。

## 岐阜市の人事考課制度 ～ 岐阜市 行政部人事課 ～

視 察 日	平成20年11月21日（金） 午後2時～午後4時まで
視 察 先	視察場所：岐阜市行政部人事課 住 所：岐阜市今沢町18番地 最 寄 駅：JR「岐阜駅」 対 応 者：森 正隆氏（副主幹・行政部人事課制度グループリーダー） 榎間 信吾氏（行政部人事課主任）
視 察 者	濱政 宏司（豊中市総務部人材育成室職員研修所） 豊福 幸市（池田市市長公室人事課） 森 浩子（大阪狭山市政策調整室人事グループ）

### 【視察目的】

視察先の人事考課制度の内容や運用に際する課題、その解決方法などを調査・研究することにより、各々の市における人事評価制度のよりよい運用に向けた方策を検討するための参考とするものである。

### 【視察内容及び質問事項】

岐阜市では、組織目標の設定にメンバーが参画し、組織目標のメンバーへの周知が徹底されているほか、きめ細かい面談が実施されている。また、制度運用開始2年目には、運用上の問題点を中心に制度の見直しを行われた。これらの取り組みの概要や制度の改正内容、評価者研修の実施状況、目標難易度設定や評価点の水準あわせ、人事考課制度導入の成果や今後の課題等について伺った。

### 【視察結果】

#### 1. 岐阜市の人事考課制度の概要について

##### (1) 導入の経過

平成14年2月に初の民間出身市長が就任され、民間の手法を取り入れるという方針と国の流れがうまくかみあって人事考課制度を導入することとなった。導入に際しては、民間のコンサルタントをコンペで選定し、平成14年度に制度と人材育成基本方針の検討を併せて行った。平成15年2月に「目標管理・人事考課研修」を実施、同年3月に「人材戦略プラン」（人材育成基本方針）を策定し、4月から「目標管理制度」の導入と「人事考課制度」の試行導入を行った。平成16年4月からは、「人事考課制度」を本格的に導入している。

##### (2) 岐阜市の人事考課制度の内容

###### ① 人事考課制度の特徴

- 目標管理制度による業績評価…上位の職ほど業績を重視
- 制度の公開性…考課項目・考課基準等の公開

- 考課項目の明確化…考課項目の定義・着眼点を明示
  - 客観的事実に基づく考課…「執務状況記録書」の作成
  - 面談等を通じた人材育成…考課結果のフィードバック
  - 挑戦加点主義…難易度の高い目標に挑戦
- ② 対象  
全職員（大学及び高等学校教員、臨時的任用職員、非常勤嘱託員等を除く。）
- ③ 考課基準日  
毎年1回、1月1日を基準日とする。
- ④ 考課体系  
職位に応じて職員に期待される共通の役割（「役割定義表」）を明確に理解し、これにふさわしい職務行動について考課する。考課者体系は以下のとおり。

被考課者	考 課 者				
	第一次考課者	第二次考課者	第一次調整者	第二次調整者	最終決定者
部 長	副市長	－	－	－	市 長
次長・課長	部 長	－	行政部長	副市長	
その他の職員	課 長	部 長	人事課長	行政部長	

- ⑤ 考課項目と考課基準等  
考課項目は、「業績」、「能力」、「態度」に分類して行う。このうち、上位の職になるほど、「業績」による評価を重視する。

■業績・能力・態度評価の配分（考課率） (%)

職位等	業績考課	能力考課	態度考課
部 長 等	70	20	10
次 長 等	65	25	10
課 長 等	60	30	10
主 幹	50	40	10
副主幹・主査	40	40	20
副主査・主任等	35	45	20
主事等・主事補等	30	50	20

ただし、技能労務職は、職位にかかわらず以下の配分とする。

技能労務職	20	30	50
-------	----	----	----

- 業績考課（目標管理制度を活用）
  - ・ 考課は、年度当初に設定した個人目標の難易度と達成度を被考課者との面談で確認し、双方の合意で確定して得点化する。（難易度×達成度×業務ウェイト＝業績考課点）
  - ・ 外部要因で思うように取り組めなかった目標については、1月の考課時に目標の達成度を1ランクあげることができる努力度加点制度を設けている。

- 能力考課・態度考課
  - ・ 「人事考課票」に記載されたそれぞれの考課項目、項目の定義、着眼点に留意し、項目ごとにSからDの5段階で考課して得点化する。
  - ・ 能力考課及び態度考課にかかる考課区分そのものの結果は、被考課者本人に伝達しない。（公開すると考課が全体的に寛容化する可能性があるため。）

## 2. 目標設定から達成状況までの手順

2月～3月	新年度組織目標（部・課）の作成（部長・課長の目標設定面談）
4月～5月	組織目標（部・課）の確定（部長・課長の目標設定面談） 個人目標設定（個人目標設定面談）
6月～7月	個人目標難易度調整
10月	中間面談の実施
1月	考課（達成）面談の実施・考課結果の提出

## 3. 制度の見直しについて

運用開始2年目には、新人事制度検討委員会を設け、平成17年8月から12月に3回にわたり、目標管理制度の運用上の問題点を中心に見直しを行った。目標管理制度については、膨大な業務量であり事務的負担が大きい、評価は公正か、チームワークが悪くなり個人主義になる、目標設定について全体的なバランスが悪い、複数部署にまたがる課題や複数年にわたる課題が抜け落ちるなどの問題点が指摘され、これらを解決するとともに、制度をさらにブラッシュアップさせるため、以下のとおり見直しを行った。

### (1) 組織目標の全庁共有化

組織目標を共有化するため、各部の目標設定が完了した時点で行政経営会議を活用して市長以下の各部長が組織目標を共有化することとした。

### (2) 組織目標設定確認シートの作成

目標設定の段階で重要課題が抜け落ちないようにするとともに、組織目標を適正に作成するため、各部長が組織目標をたてる際に「確認シート」を作成することとした。

### (3) 個人目標管理票の作成対象者の限定等

保育士・看護師・消防職（隔日勤）・医療技術職（病院）は、個人目標が類似し、個別に目標を設定する意義が薄いことから、各自の個人目標を設定しないこととし、「グループの重点目標設定票」の中で組織目標に対する個々の役割を特定するよう様式を改めた。また、個人目標を作成しない職場において目標を適正に進行管理するため、中間面談時にグループリーダーが「グループの重点目標進捗確認シート」を作成し、課長が面談記録を記入することとした。

### (4) 個人目標管理票の見直し

定型的な業務の部署においては、大きなウェイトを占める通常業務に係る目標を「その他の通常業務」欄に記入せざるを得ず、目標自体の難易度が低いものになる傾向があるため、個人目標管理票で「通常業務のうち改善・改革目標」（2つまで）を設定できるようにした。

## (5) 研修の充実

組織課題の形成方法や目標設定方法についての研修を充実することとした。また、研修を受講したグループリーダーが講師となって、毎年4月に目標設定方法等の理解を深めるための職場研修を実施することとした。

## (6) 人事考課の見直し

マニュアルに定められた「考課項目」や「考課の定義」、「着眼点」等に対する理解を深めるための研修を充実することとした。また、「業績考課点」は「目標管理による業績」により決定しているため、目標管理の「個人目標管理票」を作成しないこととした職員にあっては、人事考課票で評価するように様式を改めた。

## 4. 考課者研修の実施状況について

4月	新任課長研修	人事考課制度の基本事項や考課基準、考課者の役割、執務状況記録書のポイント、目標管理制度の考え方、個人目標管理票のチェックポイント、目標設定にあたり注意が必要な言葉、目標設定面談の考え方・進め方、面談のスキル等
	新任グループリーダー研修	目標管理と人事考課制度の考え方、グループメンバーとの対話の際の有効なスキル、目標設定ポイント、目標設定にあたり注意が必要な言葉、グループ目標作成のポイント等
12月	人事考課研修 (部長級・課長級)	考課基準の確認や人事考課事例研究、陥りやすい錯誤等とその対策、理解確認小テスト、執務状況記録の活用について、部下のやる気を引き出すような指導育成の手法(タイプ別)(部長級)等 また、制度運用上、考課者として抱える課題・改善すべき点を書き出す事前課題を課す等、制度見直しのための意見集約も行っている。
2月	目標設定研修 (部長級・課長級)	目標管理のねらい、目標管理の考え方・進め方、目標設定のポイント、目標設定演習、目標設定面談等

## 5. 目標難易度設定や評価点の水準あわせの取り組みについて

各自の個人目標管理票における難易度については、目標設定面談時に仮確定しておき、6月から7月頃に開催する目標設定難易度調整会議を経て確定している。難易度調整会議では、難易度の「大躍進」と「躍進」のレベルを決定する。その際、人事課がまとめた全職員の難易度の全体分布表をもとに、「大躍進」と「躍進」で3割、「前進」で5割、「維持」で2割の分布に調整する。

- 難易度調整会議・・部間(部長級職員)の調整。副市長及び全部長出席による会議にて決定。
- 部内難易度調整会議・・部間・課間(次長以下の職員)の調整。部内の会議にて決定。

## 6. 人事考課制度導入の成果と今後の課題について

組織目標設定により、今年度に重点的に取り組む目標を明確化・共有化することができ、各職員の役割や責任を明確化することができた。また、上司との面談の機会(目標設定時、中間、評価・フィードバック時の3回)が与えられたことは大きな成果である。

目標管理を導入したことにより、縦割りの仕事になって組織力が低下しているのではないかという意見もあり、制度をどのようにしていくか、いかに簡素化を図っていくかといった点を検討しながら制度の一層の定着化を図るとともに、人事処遇への活用方法（※）の検討が課題となっている。

※ 人事考課の総合結果については、ルールを決めて昇格に反映している。勤勉手当は管理職のみ別途の勤務評定を行い、人事考課を参考にしながら反映させている。特別昇給（査定昇給）に関しては、評価が低い人が査定が高くなるということはないといった形で参考にしている。

### 【所 感】

制度の導入から試行を経て本格実施に至り、運用開始2年目で必要な見直しをされるなど非常に効率的でスムーズな運用をされており、担当者の積極的な姿勢がうかがえ、制度全般に細やかな配慮がなされていると感じた。

特に、制度の見直しにおいて検討委員会を立ち上げて課題の洗い出しをされ、その解決策を考案して柔軟に取り組まれていることや、考課者研修の実施内容など、制度のさらなる定着に向けての強い思いとフットワークの軽さが伺える。

人事考課を行ううえで、処遇への反映をどうするのかといった点が課題のひとつとしてあるが、岐阜市のように「業績」「能力」「態度」の総合結果で評価し、職位に応じてその割合を変えるという手法で取り組まれていること、業績評価を管理職だけでなく全職員に実施していること、そのなかでも技能労務職の取り組み方法を変えている点など、非常に興味深く、今後の取り組み状況についても引き続き参考にさせていただきたいと考えている。

## 小田原市の人事評価制度 ～ 神奈川県小田原市 ～

視 察 日	平成20年10月28日（火） 午後2時～午後3時半まで
視 察 先	視察場所：小田原市 企画部 職員課 住 所：神奈川県小田原市萩窪300番地 最 寄 駅：JR「小田原駅」 対 応 者：杉山 博之 氏（企画部 職員課 課長補佐）
視 察 者	豊留 利永（四條畷市総務部人事課） 伊藤 健（八尾市総務部人事課） 堅木 康弘（柏原市総務部人事課） 石原幸一郎（摂津市市長公室人事課）

### 【視察目的】

小田原市の人事評価制度は、職員の納得性や公平性が高く、また、人材育成に結びつける人事評価制度を目指して平成18年度より新たな人事評価制度を実施している。今回、同市の公平性を高めるための取り組みや人材育成に結びつけるための取り組みを学ぶ。

### 【視察内容及び質問事項】

小田原市の新たな人事評価制度については、5つの特徴がある。評価要素は、業績・態度・能力により評価し、職階により評価要素や、ウエイトが異なる仕組みとなっている。部下を正しく評価するために「指導観察記録」を作成し、また、職員個々の育成ややりがいを高めることを目的に、中間面談時に「キャリア開発シート」の作成を上司・部下が協力して取りまとめている。

質問事項は、評価者間の調整方法、評価結果のフィードバックに対する支援、キャリア開発シートの活用事例、評価者・被評価者研修、評価結果の活用方法、運用時の留意点などである。

### 【視察結果】

#### 1. 導入の経過

小田原市では、面談制度を活用した勤務評価制度を実施し、給与や人事に反映していたが、市民の期待やニーズに応えるため、組織としての能力を最大に発揮していかなければならないということから新しい人事評価制度の導入が必要となった。平成16年度に人事評価制度策定検討会議を設置し、平成17年度の試行期間を経て、平成18年度から新たな人事評価制度を導入した。人事評価の内容は、評価結果を本人に示して人材育成に結びつける育成面接等を盛り込んだ職員の納得性や公平性が高く、また、今まで以上に「流した汗が報われる」、「能力開発型」の人事評価となっている。

#### 2. 人事評価制度の特徴

小田原市の人事評価制度は、(1)能力開発型評価(2)客観的評価(3)基準に基づく絶対評価(4)創意工夫・チャレンジ追求型評価(5)市民（顧客）志向型評価の5つの特徴がある。

#### (1) 能力開発型評価

人事評価の手引書を庁内LANで公開しており、どのようなルールで自分が評価されているかがわかるようになっている。それと人材育成に向けて評価結果を本人にフィードバックし、一人ひとりの能力を高めることを目的としている。また、「キャリア開発制度」を導入し、今後の能力開発をどうしていくか、10年後20年後の自分をどう目指していくか等、上司と部下とのコミュニケーションを活発かさせ、職務や自己のキャリアの満足度の向上を図っている。

#### (2) 客観的評価

主観にとらわれず、能力や実績を客観的に評価するため、態度評価基準や能力評価基準が明確に示されている。また、管理職は結果責任を問われることから業績評価に重点を置く一方で、下位の職階は育成・開発期にあると考え日常の職務活動プロセスに重点を置くなど、職階によって評価要素が異なっており、同じ評価要素を用いて評価しても評価のウエイトを異なるようにしている。

#### (3) 基準に基づく絶対評価

評価者は、「指導観察記録」に好ましい行動や問題があった行動を記載し、その事実を評価の領域別（業績・態度・能力）の基準に照らして評価する絶対評価となっている。しかし、勤勉手当は予算の関係上、支給率の分布率（A評価は全体の5%以内等）が決められているため、最終的には相対評価になっている。また、評価者間の評価のブレをなくすために、評価の段階を10段階から5段階に縮小するなど改善を図っている。

#### (4) 創意工夫・チャレンジ追求型評価

積極果敢に挑戦した姿勢や仕事の質を高く評価するために、態度評価項目に「挑戦・工夫」の要素を取り入れている。また、年度当初に、上司と部下が面談の上で年度内における職務の達成目標を設定し「個人別目標実行計画表」を作成し年度内に3回、その実施状況について面談を行い、目標達成度については、業績評価を行う参考になっている。

#### (5) 市民（顧客）志向型評価

市民が主役のまちづくりを目指すためには、市民の目線で職務に取り組むことが必要であり、市民の目線により職務を遂行した姿勢や実績についても評価するため、態度評価項目に「市民志向」の要素を取り入れている。

### 3. 小田原市の人事評価制度について

人事評価の概要としては、評価基準日は10月1日と2月1日とし、これに基づいて年1回1月に査定昇給を行っている。評価調整は概ね3段階で1人の職員を評価している。

人事評価は業績評価（個人別目標実行計画表の仕事の量・仕事の質）・態度評価（規律・責任・協調・挑戦・コスト意識・経営感覚・市民志向）・能力評価（一般職：知識技術・理解分析・応対表現・訪客、管理職：知識技術・企画調整・決断・渉外・指導育成・管理統率）の3つの区分で実施し、それぞれの区分の評価要素を5段階で評価する。その時、職階ごとに評価要素や評価のウエイトを定め、評価点数を設けているところが特徴である。評価要素別に評価した後、それぞれの評価点を合計して総合点（100点満点）を出し、「総合評価の基準」に基づいて、「A」から「E」までの総合評価をしている。

この総合評価は、育成面接時に被評価者にフィードバックされる。この育成面接で総合評価

を基に、評価や職務の遂行結果について評価者と被評価者がともに考え相互にフィードバックした結果に至る原因について分析・反省することにより、以後の業務改善や研修・自己啓発のプランづくりなど人材育成に活かしている。

また、「昇格、昇給及び勤勉手当支給率の運用基準」を設け、処遇面にも反映をしている。

昇格は、昇格判定年度の10月評価を最終とする過去6回の評価結果がすべてC以上である者を昇格させることとしている。この場合において、過去6回の評価結果がすべてB以上で、かつ、Aが4回以上である者は、それぞれの職に係る経験年数、在職年数及び在級年数を1年短縮するなど早期昇格制度も設けている。

昇給は、前年度の2月評価と当年度の10月評価を参考とし、A評価は8号給、B評価は6号給などの昇給幅を決定している。勤勉手当は、12月期は10月評価を、6月期は前年度の2月評価を参考とし、A評価はC評価のプラス100分の20、B評価はプラス100分の10などの支給率に反映させている。

勤勉手当については、勤務評価制度の時から反映しており、特に問題はないようだが、昇給については、A評価が続くと給料表を飛び出してしまう可能性があり、昇給幅を縮めることや、何年で何号給昇給した場合は、昇給をストップするなどの検討をしている。また、分布率をA・B評価合わせて20%以内と各部局ごとに設定しているため、部局によっては優秀でもA・B評価にならないことがあり、同期でも部局によってかなり差がついてくることが懸念されている。

人事評価の精度を高めるために、人事評価の手引書を作成し、評価者に配付している。それと、毎年、全管理監督者に評価者の役割と使命、評価に当たって留意すべきポイントや、行動をどの評価要素で評価するのかなどのワーク形式で研修を行っている。また、人事評価で重要な育成面接については、手引書の中で、育成面接の目的から効果的な面接方法、進め方、留意点など事細かく示されている。被評価者については、庁内LANで人事評価の手引書が閲覧することができ、また、評価者が育成面接時に人事評価の目的・方法を被評価者に理解してもらう時間を設けるなど人事評価制度の理解を深められるよう努めている。

#### 4. キャリア開発制度について

人事評価制度とあわせて、一層の公平さ及び個人の能力開発、組織の活性化、職場モラルの向上等を可能にするために、従前の自己申告制度を見直し、平成18年度から「キャリア開発制度」を実施している。本人記入用キャリア開発シートには、現在の職務内容、職務について感じていること、人事異動の希望の有無、昇任に関する希望、3年から5年後に担当してみたい職務内容や、自己啓発についての記入欄があり、上司記入用キャリア開発シートには、今後1年間に取り組みせたい職務・課題・テーマや能力開発の指導ポイント、本人の能力・性格・意欲から見た場合の現職の適性度合い、異動の所見などがある。それらを通じ、上司と部下が面談の上、今後の能力開発の方向性、人事異動の考え方等をまとめ、部下が自分自身を活かせる場所で生き生き働くことや、自らの責任で知識や能力を身に付け、上司は、そのことを的確に把握し、部下の育成を進めると共に仕事へのやりがいを高めることが可能となり、組織の活性化を図っている。

**【所 感】**

以前から、面談制度を活用した勤務評価制度を実施し、給与や人事に反映していたことや、力強いトップダウンにより人事評価制度の導入はスムーズであったようである。また、給与に反映されているものの、複雑な評価制度でなく、手引書を作成し、庁内LANで全職員が閲覧でき共通の認識をもつことが可能となっている。人事評価に不可欠な面談、評価結果のフィードバックが行われており、「個人別目標実行計画表」や「キャリア開発シート」の導入で、より人材育成に力点を置いた人事管理制度の構築がなされていると感じた。ただ、人事評価制度導入後、2年しか経過しておらず、今後、給与に格差が生じてきた時に制度の不満・不信感がでてくるのではと危惧されているようである。

しかし、人事評価制度にこれで完璧というものはないという人事担当者の思いから、いろいろな制度を取り入れ、現状に満足せず、更によりよい人事評価制度を構築していこうとしている前向きな強い意志を感じた。

## 横須賀市の人事評価制度 ～ 横須賀市 総務部人事課 ～

視察日	平成20年10月29日（水） 午前10時～正午まで
視察先	視察場所：神奈川県横須賀市 住 所：神奈川県横須賀市小川町11番地 最寄駅：京浜急行横須賀中央駅 対応者：辰沢 修司 氏（総務部人事課） 吉川 卓亨 氏（総務部人事課）
視察者	石原幸一郎（摂津市市長公室人事課） 伊東 健（八尾市総務部人事課） 堅木 康弘（柏原市総務部人事課） 豊留 利永（四條畷市総務部人事課）

### 【視察目的】

平成18年度から人事評価制度だけでなく、等級制度、給与制度、研修制度及びその他関連する人事諸制度を抜本的に見直した人事制度改革を導入の経緯から制度運用状況を調査する。

### 【視察内容及び質問事項】

- ① 人事評価制度導入の経緯
- ② 導入にあたっての職員組合との協議
- ③ 導入時の取組み
- ④ 制度の変遷
- ⑤ 研修制度
- ⑥ 評価結果の活用方法

### 【視察結果】

#### ① 人事評価制度導入の経緯

平成18年度から財政状況の悪化や職員の意欲（やる気）と能力を最大限に引き出し、より質の高い行政サービスを提供し、行政に対する市民満足度の向上を実現することを目的に人事評価制度などの人事諸制度を構築した。

#### ② 導入にあたっての職員組合との協議

職員組合は導入にあたっての反対はなく、一部の高年齢層職員からの反対意見のみであり、円滑な導入が図れた。

#### ③ 導入時の取組み

### 平成16年度

- i 人事制度改革担当課長1名、係長級2名の特命職員を配置
- ii プロジェクトチーム設置

人事課が制度を構築し職員に対して適用する手法では、職員の納得感が高まらないとの考えから若手の課長級職員（16名）、管理職ではない職員を対象に公募による職員

(25名) で構成されたプロジェクトチームを設置

公募職員が原案を作成し、課長級職員がその原案を審議し、最終原案を構築

人事課担当者からは、この時のプロジェクトチームの職員が、評価制度等の定着化に大きく寄与しているとのこと。

### iii 職員アンケートの実施

人事制度に関するアンケートを職員主体で築き上げる人事制度改革の方向性を導き出すために、職員の意識・思い把握する目的で実施

実施方法は、庁内イントラネット上のWeb形式により、消防職員、現業職員、市民病院の医療技術員等を除いた全職員を対象とし、アンケート項目数は26項目にわたり、職員の仕事観や給与制度などについてアンケートを実施している。回答率は64.1%

### iv 市民アンケートの実施

新しい人事制度の仕組みづくりの参考とするために、市民の職員の働きぶりに対する意識や職員に期待する行動などを把握することを目的で実施

実施方法は、郵送による送付・回答により無作為抽出した18歳以上の市民2,000人を対象とし、アンケート内容は公平性や専門性などの能力的な項目と、市職員として必要な能力の上位5つを把握する内容で市民アンケートを実施している。回答率30.7%

### v 職務調査

業務分担表から主たる業務を抽出し、その業務の遂行にはどのような能力が必要なのかを調査

消防職員、現業職員、市民病院の医療技術員等を除いた全職員を対象とし、職階ごとの求められる能力を調査している。調査項目数は8項目にわたり、フレキシビリティや協働などについて調査を実施している。

主な調査結果は、職階が上がるほど、求められる能力のレベルは高くなる結果となり、今後、評価基準を設計するにあたり、職階ごとに違う評価項目・評価基準を作成することができる資料となる。

## 平成17年度

### i 人事制度説明会の実施

第1回（4月）に全18回にわたり実施、評価制度（ハンドブック配布）を説明

第2回（12月～1月）全32回にわたり実施

### ii コンサルタント

全23回にわたり打合せ

主な業務に評価者研修、アンケート業務、人事制度ハンドブックの作成業務

### iii 評価者研修等（職員の意識啓発）

#### ア 評価者研修

第1回（5月）と第2回（10月）に全13回にわたり実施、研修内容については次のとおり

職 階	研 修 内 容
部長級・課長級	・評価制度についての講義 ・事前課題を基に評価の目線合わせなどをグループワーク形式、演習形式で実施
主 査 級	・評価制度についての講義

#### イ 人事制度に関する意見交換会

全34回（12月～1月）にわたり、本庁舎の課長級（各部等ごとに3名～5名のグループ）と人事制度に関して意見交換を行う。

#### ウ 人事制度研修会

課長級以上の職員を対象にコーチング研修を実施

#### iv 制度メンテナンス作業

##### ア 目標管理の目標チェック面談

8月に部長級職員を対象に目標設定についての質疑応答、各部から提出された目標管理シートについての人事制度担当からの確認

##### イ 仮評価実施に関するアンケート

10月に庁内イントラネット上でのWeb形式で全職員を対象に実施、回答率22%

#### v 職員への周知

##### ア イントラの開設・更新

評価シートフォーマットや平成18年度「部の方針」「課の方針」を公開

##### イ かわら版等の発行

全12回にわたり、人事制度の周知徹底を図る目的で発行

### ④ 人事制度の変遷

#### i 評価制度の変更点

##### ア 行動評価

- ・評価定義及び評価シートの変更（毎年）

評価が難しい、煩雑との意見からデータ化を実施し、簡素で評価の統一性を図る。

- ・行動評価定義の注釈作成

評価するにあたり、行動頻度の状態を明記することで、評価の統一性を図る。

##### イ 目標管理

- ・課長級職員の目標設定ルールの制定

- ・目標設定のルールがなかったため、課間においてバラツキが生じていたことから、次のとおり制定することにより、全庁的に統一した目標設定が可能となった。

課の設置目的に関する目標

プラン掲載事業に関する目標

課のマネジメントに関する目標

接遇に関すること（市民アンケートに基づく）

#### ii 研修制度における変更点

業務スケジュール等により受講が困難であるとの意見から平成19年度から年度当初

に研修スケジュールを明示し、一括申込制度に変更することで受講状況が向上

⑤ 研修制度

人材育成基本方針の各職階に求める能力を定義しており、その能力は能力・行動評価の評価項目にリンクしている。職階ごとに必要な研修として、必修、選択及び昇任に必要な資格の研修を提示し、受講していく必要性を説いている。

⑥ 評価結果の活用方法

全ての昇任・昇格において、その基準を公表し、人事評価の結果を活用している。

ただし、一定の資格要件（昇任・昇格資格：昇任資格研修を受講済等）を満たした職員について、当該職員の評価結果を次のとおり定められた基準（昇任・昇格基準）に照らし、その基準を上回れば、昇任・昇格することができるとしている。

職 階	昇任・昇格基準
1 級	行動評価等において、一定の評価を得ていること
2 級（担当者）から5級（上席主査）	直近4年のうち、評価の高い3年分の行動評価の平均値が定められた基準を上回っているなど
6 級（課長級）以上	行動評価（7級以上は目標管理を含む）において一定の評価を得た上での総合的な判断

【所 感】

視察中は、驚きの連続であった。

平成18年度給与構造改革を人事制度全般にわたり改革を実行された人事課職員の仕事ぶりに頭が下がる思いと、人事制度の定着化に向け取組み内容の質の高さと量の多さに圧倒された。

コンサルタントのサポートがあったとしても、職員・市民アンケート、職務調査を実施され、その結果を評価制度構築にフィードバックするとともに、職員との意見交換により制度構築又は制度修正に活かしていくなど職員の声を聞きながら制度構築・運用がなされている。また、制度の定着化を図る目的により、かわら版を発行するなど、人事課から絶えず発信していく姿勢など、制度改革に向け柔軟に、かつ、丁寧に行われている。

「地方公務員月報」（総務省自治行政局公務課編）の記事に従前の「呼び付ける人事課」から「足を運ぶ人事課」への変化を感じた職員の感想があったが、横須賀市の人事課自身が変革したとの感想を持ち、見習わなければと感じた。

さて、本視察で実践していきたい事例は、評価制度の定着化及び職員の意識改革を図る目的で、かわら版の発行に取り組んでみたい。人事評価研修・説明会を実施しても、単発感を否めず、継続的に発行していくことと、いつでも職員が読み返すことのできるため、効果は高いと考える。

最後に、この場をお借りして、横須賀市総務部人事課の辰沢修司氏、吉川卓亨氏に大変丁寧な視察資料の作成や視察当日に両氏の貴重なお時間を頂戴しましたことを厚く御礼を申し上げたい。

## メリーチョコレートカンパニーの人事評価制度 ～株式会社メリーチョコレートカンパニー 人事部～

視察日	平成20年10月29日（水） 午後3時～午後5時まで
視察先	視察場所：株式会社メリーチョコレートカンパニー 人事部 住所：東京都大田区大森西7-1-14 最寄駅：JR 蒲田駅東口 対応者：人事部 小田 美代子氏
視察者	石原幸一郎（摂津市市長公室人事課） 豊留 利永（四條畷市総務部人事課） 伊東 健（八尾市総務部人事課） 堅木 康弘（柏原市総務部人事課）

### 【視察目的】

視察先は、従業員数740名であり、1950年の創業以来、年功序列と終身雇用の「家族的経営」を実践している。長期的視野に立った人材教育を重視し、年齢に功績を加味した本当の意味での「年功序列」を念頭においた評価制度であり、この制度を調査することによって、今後の人事評価制度を運用する際の参考とするため。

### 【視察内容及び質問事項】

人事制度の概略は職能資格制度をベースとする年功的な体系（1～10等級）であるが、年1回、成績業績によって昇給号数が決定するとともに、年2回の賞与にも反映される。評価方法は毎月次の評価をベースにして行われる。「月次評価」の最大の狙いは上司と部下のコミュニケーションを促すこととしているが、実際どのようにコミュニケーションが図られているのか、また、どのように社員に制度を浸透させているのか、制度導入に伴うコスト等も調査する。さらに、社員の評価制度への不満や運用面での困難な部分など人事担当者の生の声を聞くことも期待していた。

### 【視察結果】

目標管理による人事評価を数十年に渡って導入していたが、その目標自体が1年の間に随分変更を余儀なくされたり、曖昧になっていたり、中には忘れてしまい日々の業務に忙殺されるという欠陥が見え始めた。このような組織的な沈滞ムードを打破しようと人事部は、思い切って目標管理の評価シートをシンプルなものに改めた。

それが、「月次面談」である。導入の背景には、上司と部下のコミュニケーション不足から生まれる組織の業績不振があるし、目標管理による人事評価への社員全体の不信感もあったようだ。人が人を評価する以上、100%の制度は不可能だとしながらも、評価が決まっていく過程で随時、互いの認識を共通のものに近づけていこうとする明確な目的がこの「月次面談」にはある。評価への不安は必ず不満に変わるのであれば、毎月話し合う機会を無理矢理にでもつくればよい、という実にシンプルな哲学がここにはある。

毎月面談し、評価を記入しなければいけないもので、それを人事部へ提出するのだから、評価シート自体は至って単純な A 4 一枚であった。所属長によっては面談を実施しない場合もあるというが、あまりにも頻繁にそのような状態が続くならば降格という処分が待っている。人事が取りまとめるこれらのデータの管理は全て自社開発であり、導入コストはかかっている。

人事は毎月のこれらの評価を詳細に見ることで、自己評価との開きについて、あるいは前月との評価の開きについて評価者の見解を聴取し、微調整を行う場合もあるようだ。

というのも、そのような成績や業績が賞与や昇給に反映するとはいっても、企業収益が上がらなければ原資がないため、いくら成績優秀であってもお金にはならない。

原資を確保して、業績を上げた社員にお金に還元するためには、業績を上げない社員への“できない”ことへの指摘を丁寧に行う必要があるわけだ。ここで、「月次面談」は有効に作用するようになる。

このように書くと、利益の再配分のために人事評価が使用されているようにとられるかもしれないが、代表取締役社長 山田 政彦氏には一つの信念がある。それは、「終身雇用は貫く。月々の賃金はいじらない。社員の生活があるから。成績や業績は、昇給や勤勉手当にしか反映しない。」というものである。これが「家族的経営」という実践に直結している。この辺りは民間企業であっても、かなり自治体に近い感覚があると思われる。

導入当初には、「月次面談」にアレルギーを示していた社員も多かったそうだが、旗振り役としての社長の理念が社員に浸透していて、今では「月次面談」自体はむしろ好評の声が多いそうである。

好評への人事の分析は、「何歳になっても人はほめられたいものだ」という人間の成長欲求をくすぐることが面談には隠されていると見ている。また、コミュニケーション不足を解消することへの狙いが当初にはあったが、長期的な視野での人材育成を考えた場合に「人に教えることが組織が続いていくこと」だという「月次面談」の究極の目標があることも気づいたそうである。逆説的にいえば、「人にもものを教えられない人は不要だ」ということになるが、「月次面談」を通して社員の意識は格段に上昇したようだといい、人材育成にかなり有効なツールのひとつだと今では考えているということであった。

このような「人にもものを教える」という態度は、新入社員教育から既に始まっていて、「ブラザー・シスター教育」やその一貫である「交換ノート」（時々、社長からのメッセージが入ったりもする！）が挙げられるが、その新入社員が入ってすぐにやらなければいけない大仕事が就職説明会である「トップセミナー」の運営なのだそう。新入社員は、すでに次代の社員に説明することを担わされているというわけだ。このような徹底した「人にもものを教える」という方針は、「月次面談」の運用に見事に結実しているといえる。

民間企業の「人事評価」といえば営業成績やノルマばかりが重視されている傾向があり、確かにそのような面もあるのだが、「家族的経営」を柱にした「メリー的人事評価」の手法は、その運用方法において参考にすべき点が多々あった。

## 【所 感】

自治体の人事担当者とは話すことは多いものの、民間企業の人事担当者とは話す機会というのは実に貴重なものであった。「人事は目立ってはいけない。制度や運用は考えるが、旗振り役は会長や社長である。」といった制度導入に伴うストレートな言葉や「できることは全て自力で

しないと、ノウハウが外部に流出してしまいます。」と安易な委託方針への忠告の言葉などが聞けて、有意義な視察だった。

人事評価はもちろん、就職説明会から始まり、採用面接・新入社員教育、新入社員との懇親会の様子や普段の人事課の業務遂行状況などを詳細に懇切丁寧に話していただいた。

特に印象に残ったのは、「人事こそ現場を知らなければ、人事評価の細かい微調整はできませんよ。」と言われたことであった。企業にも、製造から商品管理・開発・営業・店舗・労務管理部門などさまざまな業種があり、これらの各部門が納得する制度というのは導入してからさまざまな変遷を経ていることを教えられた。

評価制度のあれこれは運用してから常に改革していくことが求められているということだが、人事評価が人材育成のツールだということを見事に実践している会社だと納得できた。

なんといっても「人材育成の規範」の石碑が会社の正面玄関横で私達を迎えてくれたのには驚いた。その石碑には「やってみせ 言って聞かせて させて見せ ほめてやらねば 人は動かじ」という山本五十六の名言が刻みこまれていた。メリーを訪れる人は必ずこの碑文を目にして、この会社が目指している精神的な柱を納得することであろう。「メリーチョコレートマナー向上テキスト」中の携帯電話に関するマナーの項では、「メリーの社員として恥ずかしくない行動をとりましょう。」という目標を掲げ、社外での行動についても言及していた。これは、この組織に属しているという愛着と誇りを持つ、それを汚さずに守っていこうという意志表明であるように私には思えた。このように、長期的な視野で見据えた人材育成方針は、自治体にもつながるものであり、参考になった。本当に感謝している。

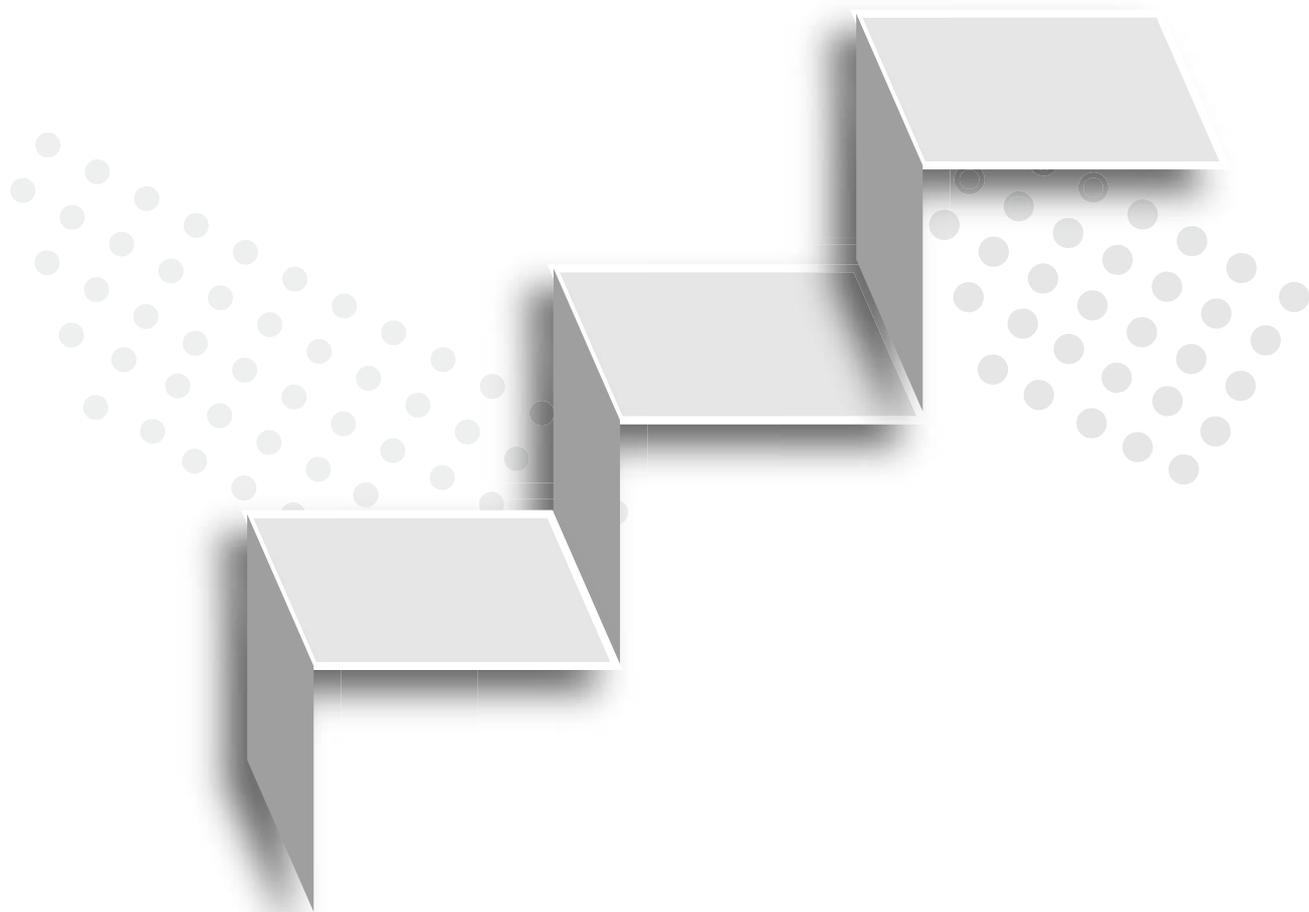
昇給や勤勉手当への反映はともかく、自治体でも「月次面談」による業務遂行状況の確認、そのための目標管理の導入は、決断さえすればすぐにでもできそうに思えるのだが、幻想だろうか？



← (株)メリーチョコレートカンパニー  
『原邦生社長の像』に並んで

# 第 3 章

— eラーニング学習用テキスト —



# eラーニング「人事評価」学習用テキスト目次

<b>1. はじめに</b> .....	<b>175</b>
(1) 人事評価制度の機能・目的.....	175
(2) 人事評価制度の役割.....	175
(3) 人事評価を制度化する意味.....	176
(4) 人事評価制度と法律との関係.....	177
(5) 人事評価制度導入の意味.....	177
<b>2. 人材育成について</b> .....	<b>178</b>
(1) 人材育成基本方針.....	178
(2) 求められる「人材」を育成するための人事制度.....	178
<b>3. 人事評価制度の一般事例</b> .....	<b>180</b>
(1) 評価要素と評価方法について.....	180
(2) 人事評価のスケジュールについて.....	185
(3) 公平性、客観性の確保のために.....	187
<b>4. 被評価者としての留意点</b> .....	<b>189</b>
(1) 能力評価項目把握の必要性.....	189
(2) 業績評価における目標設定の方法.....	189
(3) 自己評価の留意点.....	190
(4) 面談時の留意点.....	191
<b>5. おわりに</b> .....	<b>192</b>
(1) 我々をとりまく環境.....	192
(2) 今後我々に求められるもの.....	192
(3) CHANGEのために.....	192

## 1. はじめに

「人事評価＝差をつけること」ではありません。  
何のための人事評価？

組織にとって、職員の間には差をつけるためだけの評価は意味がない。  
人事評価の重要目的は、能力や仕事を評価して本人にフィードバックすることによって職員の能力開発、人材育成に役立てるということ。

### (1) 人事評価制度の機能・目的

#### ① 計画的な人材の育成

- ・ 人事評価制度は、職員が期待されている役割、遂行すべき仕事の内容について具体的な基準を打ち出し、職員に対してあるべき方向性を示す機能を有している。
  - ・ 職員はあるべき方向に向け努力し、至らなかった点は反省し、他者から強制されるのではなく自律的に学び新たな課題に挑戦していく「やる気」のある職員をめざすこととなる。
- このような過程を通して、プロフェッショナルな人材を計画的に育成する。

#### ② コミュニケーションによる組織の活性化

- ・ 個人目標の設定、達成の方法、難易度の設定などを、上司と部下とが面談の中で決定する。
  - ・ 評価の途中においては、仕事の進行状況について上司と部下が話し合い、上司として目標達成に向けた適切な助言を行う。
  - ・ 最終的に、評価結果を上司は部下にフィードバックする。
- 評価プロセスの様々な局面で、上司と部下のコミュニケーションを必須の要素とするため、組織内でのコミュニケーションの活性化につながる。

#### ③ 継続的な組織業績の達成

- ・ 職員個人が持てる力を最大限に発揮することにより、組織としての業績を継続的に達成する。

#### ④ 組織変革

- ・ 人事評価制度の仕組み自体や人事評価の実施課程を通じて、職員の意識改革が進み、成長する。これにより、組織全体の文化・風土も変化し、組織自体も成長する。

### (2) 人事評価制度の役割

#### ① 職員の「いまの状態」を知り、評価し、それに基づいて人事政策に役立てる。

	→ 「人材をより適正に配置する」
「知り、評価する」	→ 「人材をより有効に活用する」
	→ 「人材をより公正に処遇する」

人事管理上の目的を実現する役割を期待されている。

## ② 職員の行動を変える。

- ・ 人事評価の評価基準は、組織の「職員にこうなってほしい」という「期待の表明」である。  
背景には、「こうした組織を作りたい」という考えを表明した組織経営の長期目標に基づく「期待する職員像」がある。
- ・ 職員は期待する職員像をふまえた評価基準を念頭に行動するので、組織が「こうなってほしい」という方向へ職員の行動を変える役割がある。

※ 従来、①の役割ばかりが重視されてきたが、組織業績をいかにあげるか（住民サービスの向上をいかに図るか）という目的に照らすなら②の要素こそより重要である。そのためには、評価基準が職員へ公開される必要がある。

### ★ 育成の論理と選抜の論理

人事評価には、「育成の論理」と「選抜の論理」の2つの側面があると言われる。

#### ☆ 育成の論理

能力や仕事を評価して、それを被評価者にフィードバックすることによって職員の能力開発を促すこと。

#### ☆ 選抜の論理

手当や昇給・昇格に差をつけて職員にインセンティブ（動機づけ）を与え、人件費を効率的に配分 すること。



「育成の論理」が人事評価制度の重要な部分。

「選抜の論理」も結局は、選抜することが、個々の職員のインセンティブを刺激し、それが組織効率をあげることにつながるといことが根拠となっている。

## (3) 人事評価を制度化する意味

### ① 従来の評価

人事評価制度を導入していない自治体においても、様々な評価を、事実上、実施していた。

昇任者を選考する際には、何らかの方法で誰を昇任させるか評価し、決定。

今まで紙に書かずに口頭で評価を曖昧に行ってきただけである。

本人が知らない評定基準に基づいて上司が一方的な評価を行い、評価の際の面談もなく、評価結果は本人には知らせず、人事担当部門で昇格・昇任などに活用する場合があった。

### ② 制度化する意味

「従来と全く異なる革命的なものを入れる」というよりは、「従来曖昧に運用されていたものを、標準化して確実なシステムに載せていく」というイメージ。

制度化により、個々人にはっきりとした目標をもってもらい、良質な行政サービスを提供するための有能な職員集団を形成していこうとするもの。

制度化すると、

- 職員が期待されている役割、遂行すべき仕事の内容について具体的な評価基準が打ち出される。
- 評価の際の面談を通じ、上司から部下への適切な助言がなされる。
- コミュニケーションの活性化につながる。
- 評価結果が本人へフィードバックされ、人材の育成につながる。

#### (4) 人事評価制度と法律との関係

昭和25年に制定された地方公務員法の中では、平成20年に至るまで次のように規定されているにもかかわらず、運用実態が伴わなかった。

第40条

任命権者は、職員の執務について定期的に勤務成績の評定を行い、その評定結果に応じた措置を講じなければならない。

人事評価制度の導入において、準拠すべき法律は地方公務員法だけで、それぞれの組織の自主・自律性が求められ、創意工夫の余地が大きい。

各自治体の人員構成や組織風土は極めてバラエティに富むので、それぞれの組織に適応する制度を設計していく必要がある。

#### (5) 人事評価制度導入の意味

組織にとって、職員の間には差をつけるためだけの評価は意味がない。

人事評価制度は組織の業績をあげるための一つの手段である。

組織の業績は、職員がどれだけ能力を向上させ、それを発揮してくれるかにかかっている。そのための種々のツールの一つが人事評価制度である。

人事評価の目的の重要な部分は、能力や仕事ぶりを評価して本人にフィードバックすることによって職員の能力開発、人材育成に役立てるという点である。

評価プロセスの一連の流れが、コミュニケーションによる組織の活性化にもつながる。

## 2. 人材育成について

### (1) 人材育成基本方針

あなたの自治体ではどのような人材が求められていますか？

- ・ 職員の能力開発を効果的に推進するため、人材育成の目的や方策等を記した人材育成に関する基本方針（人材育成基本方針）が自治体において策定されている。
- ・ 人材育成基本方針の中で、「求められる職員像」が記されている。

### (2) 求められる「人材」を育成するための人事制度

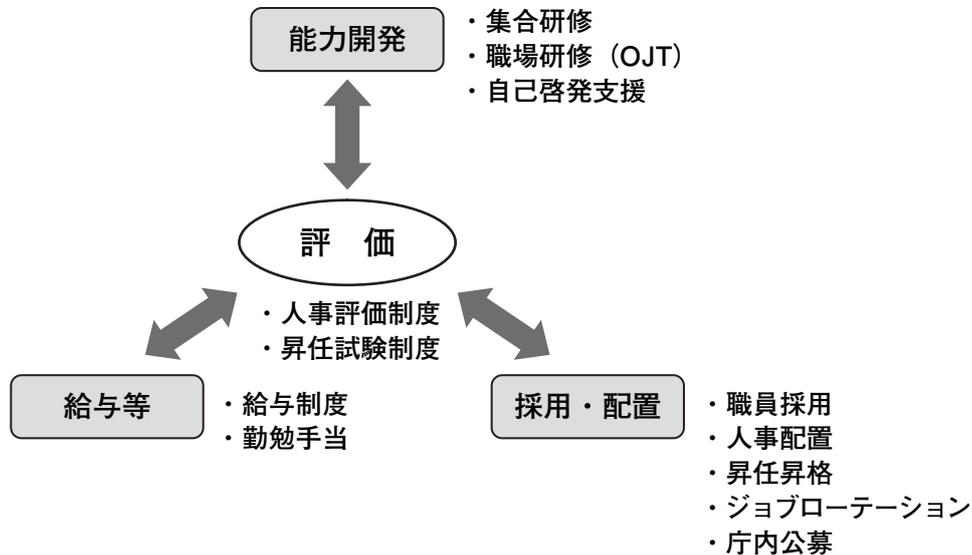
求められる人材を育成していくために、様々な人事制度がある。

人事制度の4つの要素

- ① 「採用・配置」：職員採用・昇任昇格・ジョブローテーション・庁内公募
- ② 「能力開発」：集合研修・職場研修（OJT）・自己啓発支援
- ③ 「評価」：人事評価制度・昇格試験制度
- ④ 「給与等」：給与制度・勤勉手当

諸制度のうちの一つが人事評価制度である。

図1 ◆ 人事制度の相互連携



【人事制度相互連携の例】

人事評価制度		その他の人事制度
評価結果の分析		職員の特性を活かした職員の配置
評価結果の傾向		職員の強み弱みを活かした効果的な集合研修、職場研修
評価結果のフィードバック		自己啓発などの能力開発
評価結果		給与・昇任昇格
制度の円滑な運用		制度についての職員研修

「人事評価制度」単独で、人材育成がなされるのではない。求められる人材の育成には、図1のように「採用・配置」「能力開発」「評価」「給与等」など様々な人事制度が相互に連携することが重要である。

★人材育成基本方針

1997年11月に自治省（現：総務省）から「地方自治・新時代に応じた地方公共団体の行政改革の推進のための指針」及び「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」が出され、自治省は各自治体に人材育成基本方針を策定するように要請している。

この人材育成基本方針は単なる研修計画の見直しというレベルではなく、各自治体の求める人材を明らかにし、採用・人材確保、職員の配置・異動、ジョブローテーション、人事評価、昇進、職場研修等を含めた人事制度全般についてのトータルな見直しを踏まえた、自治体の業務を担う人材をいかに育成していくかという基本方針をいうものである。

(コラム)

人が成長するのはどのような時なのか？

「馬を水辺まで連れて行くことはできるが、水を飲みたがっていない馬に無理に水を飲ませることはできない。」

自ら意欲を持って学習すること（自学）ではじめて本人の成長へとつながる。

人材育成のために、人事制度や周りの人間が行いようことは、「自学」のプロセスに刺激を与えることに限られる。

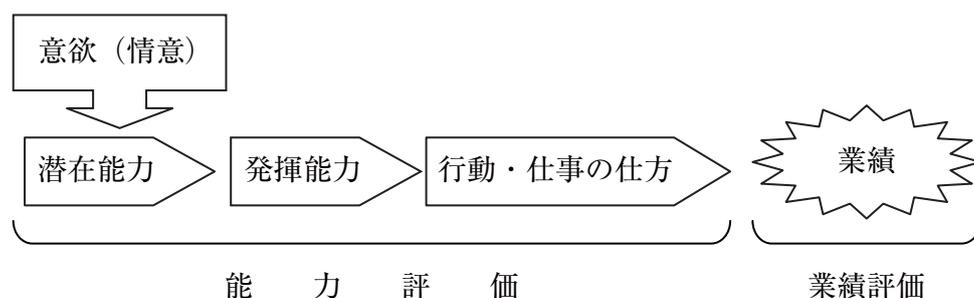
人事評価制度を運用するには「自学」プロセスに刺激を与えることが出来ているかを常に意識しながら運用することが大切である。

（評価や処遇への反映が、「自学」へのプロセスに繋がっていなければ人事制度の目的である人材の育成・配置・意欲の向上を達成することは出来ない）

### 3. 人事評価制度の一般事例

#### (1) 評価要素と評価方法について

人事評価は、「能力評価」と「業績評価」の2つの領域から評価を行うのが一般的である。



能力評価について、もう少し細かく見ると、個人が保有する能力には、仕事の中で発揮していない能力（潜在能力）と発揮した能力（発揮能力）の二つに分けることができる。さらに、能力を発揮するためには、「仕事に対する意欲（情意）」も影響することから「仕事に対する意欲」も広義の意味で能力評価の一つである。また、能力が高く、かつ仕事に対する意欲が高くても、必ず高業績につながるとは限らないことから、成果をあげるために「能力を有効に発揮しながらどのように行動したか、どのように仕事を行ったか」といういわゆるプロセス評価も広義の意味で能力評価に含まれる。

#### ① 能力評価について

能力評価は個人が保有する能力、意欲、行動について評価する。

**能力**・・・業務遂行上有用な知識や技術、職務遂行能力について評価する。

**意欲**・・・担当業務に責任感を持ってやり遂げたか、積極的に業務に取り組んだか等、仕事への取り組み姿勢を評価する。

**行動**・・・成果をあげるために能力を有効に発揮しながら、どのように行動したかを評価する。

能力評価の方法は、各自治体の人材育成の考え方によって異なるが、ここでは、一般的な2例について紹介する。

#### ア) 「能力（潜在能力・発揮能力）」×「意欲（情意）」

能力が高くても意欲がなければ、能力が発揮されない、逆に意欲があっても能力が無ければ成果があがらないことから「能力」と「意欲」の両面で評価を行う。

評価項目は、各自治体が職員に期待する「能力」「意欲」の具体的な内容が設定される。

(例)

	評価項目		評価項目
能力	企画力	意欲	責任感
	調整力		積極性
	判断力		規律性
	...		...
	...		...

具体的な評価方法の事例として、自治体により異なるが、ここでは2例紹介する。

(その1) 評価の着眼点に対し、「5；優れている」「4；やや優れている」「3；普通」「2；やや劣る」「1；劣る」の5段階で評価する

評価要素	評価の着眼点
積極性	担当業務や業務改善、改革などに積極的に取り組む姿勢 ・担当業務に必要な知識・能力を修得していたか ・業務改善や改革に取り組んでいたか ・困難な仕事にチャレンジしていたか

(その2) 評価項目ごとに望ましいレベル、標準レベル、望ましくないレベルが定義されており、普段の仕事の取り組み状況に応じて評価する。

評価項目 \ 評価点	5	4	3	2	1
積極性	常に熱意をもって努力し率先して困難な業務改善、改革に取り組んでいる	仕事に対する熱意がよくなり業務の改善、改革に取り組んでいる	与えられた仕事はほぼ積極的に遂行しており、業務の改善や改革にも取り組んでいる	与えられた仕事はするがそれ以上のことを行う意欲はあまりみられない	与えられた仕事はするがそれ以上のことを行う意欲はみられない

イ) 「発揮能力」×「行動」(コンピテンシー評価)

この評価は、一般的にコンピテンシー評価と呼ばれる。コンピテンシーとは、「特定の職務において継続的に高い成果を上げている人材が発揮した能力や行動の特性」の意味。

コンピテンシー評価とは、優秀な職員の行動を分析し、パターン化したものを評価基準として、この基準に合致するような行動の頻度により評価を行う。

なお、評価対象となるコンピテンシーは各自治体が求める職員像によって設定される。

ここでは、先進自治体の一つである岸和田市の簡易コンピテンシー考課を例に紹介する。

岸和田市では、「いい仕事をするために必要な能力・行動」(着眼点)を具体的に示し、それぞれの着眼点に該当する行動がどの程度あったか(頻度)で評価する。

考課項目	考課項目の内容と着眼点	考課
変革力	現状に満足せず、業務の改善・改革や創造を行い、新たな課題や困難な課題に挑戦している。	5 4 3 2 1
	<b>【着眼点】</b>	
	1. 現状に満足せず積極的に改善・改革方針を打ち出し、メンバーや関係者から賛同を得ている。	a b c
	2. 前例や慣習にとらわれず、新しい考え方で担当業務を改善・改革している。	a b c
	3. 困難な仕事に挑戦している。（抵抗勢力や各方面からの圧力に対して勇敢に立ち向かっている）	a b c
市民満足志向		
コミュニケーション		
リーダーシップ		
・・・		
・・・		

着眼点の考課基準	
a	このような行動が、よく見られる（傾向が強い、他の職員の模範となる）
b	このような行動が、たまに見られる（やや傾向がある・普通・わからない）
c	このような行動は、ほとんど見られない（全く傾向がない・反対の傾向）

項目の考課値の目安			
5	オールa	2	bとc
4	aとb	1	オールc
3	オールb		

**ATTENTION !!**

能力評価制度は、各自治体の人材育成基本方針における「求められる職員像」をふまえて設計されます。評価要素（評価項目）を理解し、それに基づいて能力開発をすすめることで、「求められる職員像」に近づくこととなります。みなさんの自治体の評価項目については、必ず確認してください。

## ② 業績評価について

業績評価は、仕事の質や量、職務目標の達成度で評価する。

**仕事の質**・・・仕事の正確性や内容の充実度について評価する。

**仕事の量**・・・作業量や業務のスピードなどについて評価する。

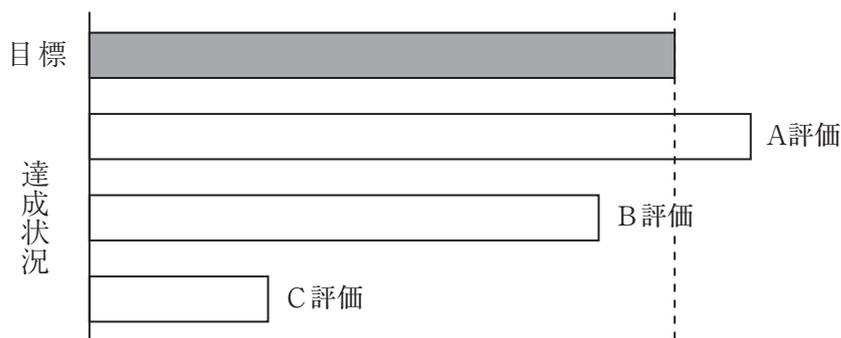
**達成度**・・・設定した目標に対してどの程度達成したかについて評価する。

組織が職員に求める仕事の質や量は、必ずしも明確ではない。また自治体には数多くの組織があり、職員に求める仕事の質や量の基準を統一する事は困難である。

最近では職場の現状や職員の担当業務に応じた目標を職員一人ひとりが設定し、その達成度によって評価を行う「目標による管理」を導入する自治体が増えている。

## &lt;目標による管理&gt;

上司が一方的に目標（ノルマ）をおしつけ、仕事の方法を事細かに指示するのではなく、職員一人ひとりが、所属する組織の目標をふまえながら、自身の担当業務や取り組むべき課題の中から目標を設定し、目標の内容やレベルについて上司と面談を行い最終的に決定した上で、その目標達成に向けて、職員が自律的に進捗管理や業務を行い、その達成状況によって評価を行う方法である。



ただし、達成状況が良ければ評価が高くなるのであれば、難易度の低い目標を設定する人が多くなってしまいます。そのため、一般的には、目標設定時に目標の難易度を決定し、その難易度と達成状況に応じて評価が決定される。

(例)

		達成状況		
		目標を大きく上回る	ほぼ達成	未達成（*）
難 易 度	高	S 評価	A 評価	B 評価以下
	中	A 評価	B 評価	C 評価以下
	低	B 評価	C 評価	D 評価

\*一般的には、未達成の割合に応じて評価点は細かく設定されている。

<「目標による管理」について補足>

「目標による管理」を導入することで次のようなメリットが期待できる。

- ① 部下自らの考えややりたいことを上司に伝えることができるとともに、それを業務目標に設定することが可能であるため、目標を達成しようというメンバーのやる気が高くなる。
- ② 組織目標と個人目標を関連付けることによって、組織全体が共通の目標に向かって行動することができる。
- ③ 目標を設定し、実施後に評価を行うことにより、いわゆる仕事の基本であるマネジメントサイクル（P D C A）を実践することになる。

## ※ 「目標による管理」の功罪

「目標による管理」は、成果主義の代表的な評価方法とされ、成果主義に反対する人の中には、「目標による管理」の手法を否定する人もいますが、実際にはどうなのでしょう。

「目標による管理」のメリットは、前述のとおりですが、導入や運用方法を間違えると次のような問題が生じる可能性があります。

- ① 所属長とメンバーとのコミュニケーションが不足していると、組織目標が周知されない。
- ② 目標の達成状況は、本人の努力ではなく、外部要因に左右されることがある。
- ③ 目標が達成できないと評価が低くなるため、容易に達成できる目標を設定する傾向が強くなる。
- ④ 長期的な取り組みは、単年度での評価が難しいため、短期的な取り組みが重要視され、長期的な取り組みが軽視される。
- ⑤ 個人業績が重要視されるため、情報の共有や部下指導が軽視されるなど自己中心的な行動が増える。

しかしながら、こうした問題点は、1990年代から既に指摘されており、最近では、こうした問題点を改善し、「目標による管理」の本来の特徴を生かすために、次のような改善策を取り入れる自治体が増えています。

- ① 所属長は、上位部門の目標を意識するとともに、自組織内で改善すべき事項や取り組むべき課題を認識し、組織目標を設定する。そして、ミーティングや個人面談等を通じて、組織目標をメンバーに周知する。なお、改善すべき事項や取り組むべき課題および組織目標はメンバーの意見を聞きながら設定する。
- ② 目標の達成状況だけではなく、目標達成に向けたプロセスについても評価を行う。
- ③ 高い目標へのチャレンジを促すため、難易度の高い目標がより評価される仕組みやチャレンジに対して加点する仕組み等を構築する。
- ④ 長期目標に対しては、最終目標ではなく、その年度でどこまで行うのかという中間目標を設定し、進捗状況で評価を行う。
- ⑤ 部下（後輩）育成、情報共有など組織全体の向上に向けた行動を評価する仕組みを取り入れる。

このように問題があれば修正を加え、「目標による管理」のメリットを引き出しながら、各自治体の実態に応じた制度設計、運用を行うことが重要です。

## (2) 人事評価のスケジュールについて

## ① 評価期間と評価時期

期間限定で行う人事評価原則のもとに、各自治体によって年度または半期（上半期、下半期）など評価の対象となる期間（評価期間）を定め、その期末にその期間に対する評価を行う。

(例)

	評価期間	評価時期
業績評価	4月1日～翌年3月31日	翌年4月
能力評価	10月1日～翌年9月30日	翌年10月

② 人事評価のスケジュール

人事評価制度の内容及びスケジュールは、各自治体によって異なるが、きめ細かく制度設計している自治体では、次のようなスケジュールで進められる。

(例)

評価期間	能力評価	業績評価（目標による管理）
期首	<p>&lt;能力評価項目周知&gt;</p> <p>能力評価項目を意識した行動（部下） 部下の取組みへのフォロー（上司） 部下の行動観察（上司）</p>	<p>組織目標周知（上司→部下） 個人目標設定（部下）</p> <p style="text-align: center;">期首面談</p> <p style="text-align: center;">目標確定、難易度設定</p> <p>目標達成に向けて行動（部下） 部下の取組みへのフォロー（上司）</p> <p style="text-align: center;">中間面談</p> <p>目標達成に向けて行動（部下） 部下の取組みへのフォロー（上司）</p>
期末	<p>自己評価（部下）</p> <p style="text-align: center;">1次評価（課長など）</p> <p style="text-align: center;">期末面談</p> <p style="text-align: center;">2次評価（部長など）</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">評価シートを人事担当課へ提出</p>	<p>目標到達度確認・自己評価（部下）</p> <p style="text-align: center;">1次評価（課長など）</p> <p style="text-align: center;">期末面談</p> <p style="text-align: center;">2次評価（部長など）</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">評価シートを人事担当課へ提出</p>

③ 期首面談と期末面談の重要性について

被評価者の評価に対する信頼感、納得性を確保し、人事評価による職員の能力開発をより確実なものとするためには、評価者と被評価者間のコミュニケーションが必要不可欠である。特に、職員の目標を定める時期と業績等を評価する時期には必ず面談を行うことが重要である。

- ・ 期首面談は、評価者と被評価者との間で行い、評価期間中の被評価者の業務上の目標等を明確にして、認識の共有化を図ることが目的である。
- ・ 期末面談は、評価者は被評価者の自己評価を尊重し、評価者から被評価者に対し評価結果を踏まえた助言・指導等を行い、被評価者の職務意識の向上、主体的な能力開発・能力発揮や業務遂行を促進することが目的である。

人事評価を行う最大の目的は、人を点数で評価することではなく、評価した結果をどのように今後の職員の能力開発、人材育成につなげていくかである。したがって、期末面談において、どのような点をどう改善すれば、今後の業務に役立つか、そして職員のレベルアップに役立つかを上司と部下で話し合うことが一番重要である。そうすることで職員のレベルアップが図られ、その結果市民へのサービスアップにつながる。

### (3) 公平性、客観性の確保のために

#### ① 制度設計時

- ・ 評価者の主観が入りにくい評価基準とする必要がある。  
世の中の流れとして、評価者の印象など主観的な判断要素の入りやすい「性格」などの項目は評価基準から除外するのが一般的となっている。

#### ② 運用時

##### ア) 評価者への取り組み

- ・ 評価者の評価スキル向上により、評価の誤りや評価誤差を少なくする。また、評価者が評価制度の基本ルールを守っているか、間違った評価を行っていないか定期的に確認する。

(例) 評価者研修(昇任時必須、以降定期的に受講)、全庁の評価結果(平均値)の公開により評価者個人の評価傾向(評価の癖や特徴)を伝える。

##### イ) 被評価者への取り組み

- ・ 被評価者に評価の仕組みや評価時の基本ルール等を伝えることにより、被評価者自身が正しく評価されているか客観的に判断できるようにする。

(例) 評価制度の透明化(評価基準、評価結果の公開)、被評価者研修

##### ウ) 評価体制の工夫

- ・ 評価者毎の評価のブレに対応するため、複数の人で評価する。

(例) 評価者の多層化(直属の上司だけではなく、さらにその上司など複数の人が評価する)、多面評価(直属の上司だけではなく、同僚や部下(後輩)、業務上関連のある他部署の職員も評価する)

- ・ 評価者毎のブレに対応する場合は部門長が、部局毎のブレに対応する場合には人事部門などで評価結果の調整(甘辛調整)を行い、所属間で誤差が生じないようにする。

※ 基本ルールについて、具体的に知りたいという方は…

※ 評価の基本ルールについて

人事評価を適正に行うためのルールです。自身が正しく評価されているか確認するためにも一度確認しておきましょう。

- ・ 事 実 評 価 の 原 則 … 想像や憶測ではなく、客観的な業績や職務遂行上の行動等の事実に基づき評価を行います。例えば、「ある窓口で失態があったそうです」といった噂や想像を上司は評価の対象とすることはできません。また、自宅でパソコンを活用し、IT技術に長けた職員であっても、そのスキルが職務遂行上の行動や業績としてあらわれていない場合には評価の対象とすることはできません。
- ・ 評価期間独立の原則 … 過去の業績や勤務時間外の行動等にとらわれることなく、評価対象期間の職務遂行の状況や結果に基づき評価を行います。たとえば、前年度に大失敗していても、本年度の評価に影響はありません。反対に、前年度に優れた業績や行動があっても本年度の評価に影響はありません。
- ・ 評価基準に基づく評価 … 評価基準に照らして評価を行います。逆に言えば、評価基準に無い項目での評価は行いません。例えば、「積極性」に関する評価項目が無い場合に、積極性の無さを理由に評価を下げることはできません。

#### 4. 被評価者としての留意点

人事評価制度が、人材育成のツールとして正しく機能するためには、評価者が公正・公平な評価をする能力が求められることや制度の透明性が高いことが求められることはいうまでもありませんが、実は、評価される側（被評価者）として知っておくべきことも制度の根幹に関わる重要なことなのです。ここでは、被評価者が最低限留意しておかなければいけない項目について考えてみましょう。

##### (1) 能力評価項目把握の必要性

能力評価制度の評価項目は、各自治体の人材育成基本方針における「求められる職員像」をふまえて設計されている。

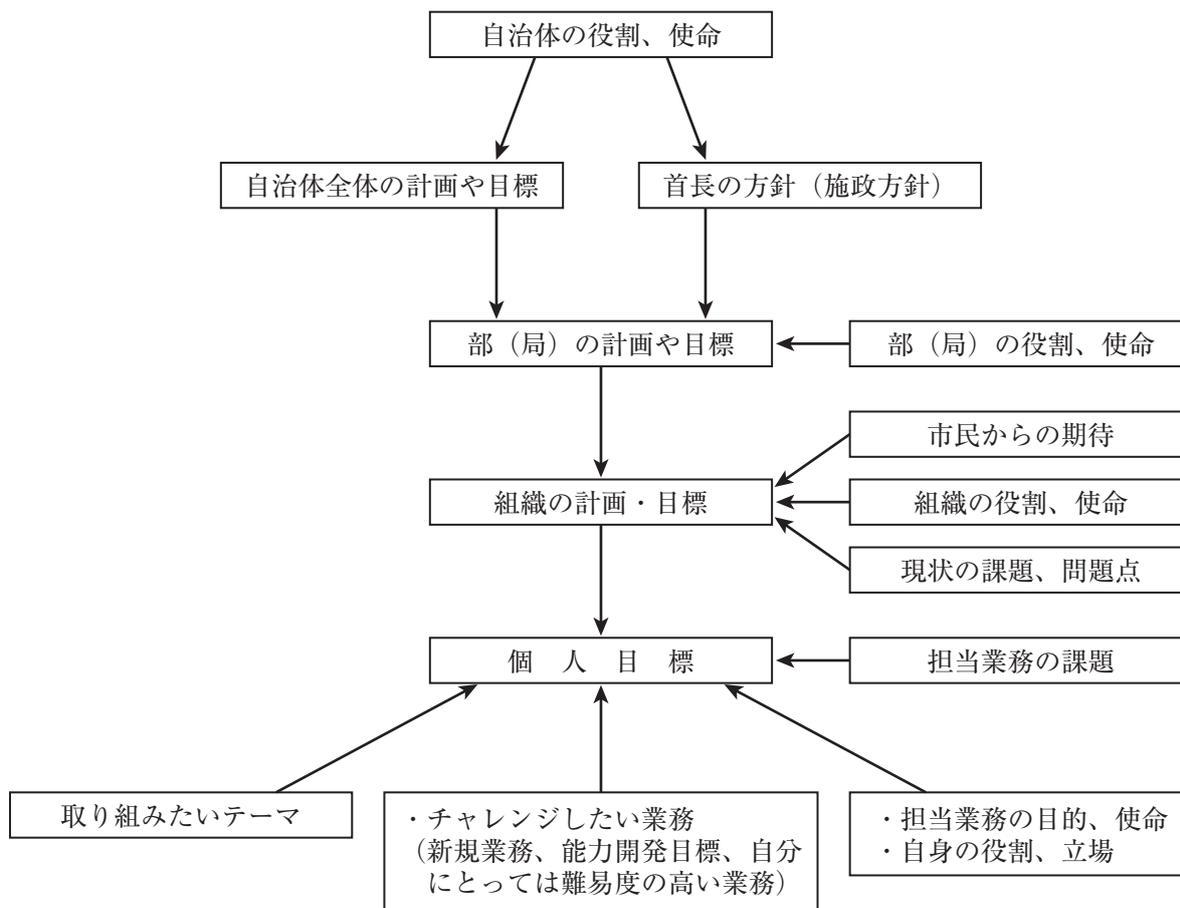
評価項目を理解し、自らの業務に当てはめて能力開発をすすめることで「求められる職員像」に近づくこととなる。

日々、評価項目を意識しながら、行動することが求められる。

##### (2) 業績評価における目標設定の方法

個人目標を設定するとはどういうことか？

市の全体の方針を把握・理解→所属目標の把握・理解→個人目標の設定



設定の手順は以下のようなになる。

- ① 自治体の経営方針、総合計画、施政方針などを把握するとともにそこから導き出された組織目標をしっかりと理解する。
  - ② 自己の役割の整理・確認、市民からの期待の整理、現状の問題点等を整理する。
  - ③ 自分が取り組むべき課題を抽出し、目標項目を考える。
  - ④ 「何を（目標項目）、どの水準まで（達成基準）、いつまで（期限）、どのように（手段・方法）」を明確にした目標を設定。
- ※ 目標設定は、上位部門の目標を受けてブレイクダウンしていくことが重要だが、
- ① 実務の現場として改善を要するもの
  - ② 解決しなければならない課題
  - ③ 日常の業務活動の中で特に重点を置く必要があるものを設定することも可能。

☆ 具体性に欠け、評価の行いにくい目標の例

係内の情報共有のため、現在担当している業務のうち3業務についてマニュアルを作成し、係内に周知する



項目ごとに検討すると・・・

項 目	内 容
目標項目 できるだけ具体的に！	「〇〇業務」「□□業務」「△△業務」について係内の他メンバーに周知する。
達成基準 達成度合いが測れるように！	自分が不在の時でも、他メンバーがマニュアルを参照することで、簡単な問い合わせ等に対応できるようになる
期限	「〇〇業務」は7月中、「□□業務」は9月中、「△△業務」は11月中
手段・方法	・各業務のマニュアルを作成する ・作成したマニュアルを使用し、係内勉強会を行う



☆上記の4項目を明確にした目標の一例

私が担当する「〇〇業務」「□□業務」「△△業務」について、それぞれ7月、9月、11月に係内勉強会を行う。  
係内勉強会にあたり各業務のマニュアルを作成し、そのマニュアルにて勉強会を行うことで、私の不在時でも、簡単な問い合わせ等については、マニュアルを参照することで、他メンバーでも対応できるようにする。

### (3) 自己評価の留意点

自己評価は何のためにするのか？

- 自己評価とは、客観的に自らの行動を振り返ってみることで、自己の能力を正しく認識し、自らの能力開発につなげるためにするもの。

## ※ 評価誤差が生じた場合

評価者との間で評価誤差が生じた場合、自己の職務についてどのように取り組み、どのような実績をあげているか、もう一度客観的に見つめ直してみましょう。

- ・業績評価においては、業務目標の設定時の難易度に問題がなかったかどうかの見直しが必要。
- ・能力評価においては、評価基準と自らの行動を客観的に照らし合わせる必要がある。
- ・自己評価が甘すぎる場合は、自身の能力等への過剰な認識が、周囲との摩擦や軋轢を生んでいないかどうかを注意する。

## (4) 面談時の留意点

面談は、評価者と被評価者の重要なコミュニケーションツールで、同じ目標を持ち、組織的に仕事に取り組むための機会。

疑問に思うことは、我慢しないでたずねるようにしましょう。面談は上司との対決の場ではありません。自らを客観的に見つめなおす機会として位置付け、自身の能力を伸ばすための絶好の機会だととらえましょう。

そのためには、アドバイスを素直な態度で聴き、指摘を受けた事項について改めるべきところは改めましょう。

## 5. おわりに

### (1) 我々をとりまく環境

我々自治体職員の使命は、良質なサービスを住民に提供し、福祉の増進を図ることである。

しかし、近年、サービスの受け手である住民の意識、行動は変化しており、行政に対して、多様で、そして高度な要望を寄せるようになってきた。

また、1990年代以降、地方分権の動きに始まり、2000年代以降の構造改革によるNPM（※1）の動き、そして厳しい財政状況のもと行財政改革の動きが加速するなど地方自治体を取り巻く環境は大きく変化している。

加えて、少子高齢化、情報化、国際化、環境問題といった時代の流れへの対応も必要である。

### (2) 今後我々に求められるもの

こうした変化の中で、我々自治体職員に求められることは「CHANGE」することである。具体的には、「能力」と「意識・行動」を「CHANGE」することが必要である。

能力面では、国が決定したことを執行する能力ではなく、多様で高度化した住民ニーズや複雑で困難な課題にいかに対応するのか、地域の課題に対し、自ら考え、解決する能力が求められている。

また、こうした変化は、先輩諸氏が今まで経験したことが無いものであるため、今まで組織に蓄積されてきた知識・技術だけで対応することは難しい。

つまり、私たち自治体職員は、今までのように先輩の後姿を追い続けるだけではなく、時代の変化を敏感に感じながら、自ら考え行動することが求められている。

### (3) CHANGEのために

人事評価基準の活用が効果的である。

人事評価基準には、各自治体が職員に求める能力・行動項目及び水準が定義されている。この基準を活用し、自分自身の現状を把握し、改善すべき点を発見し、自己のレベルアップをはかり、今後も、我々の使命である良質なサービスを住民に提供し続けなければならない。

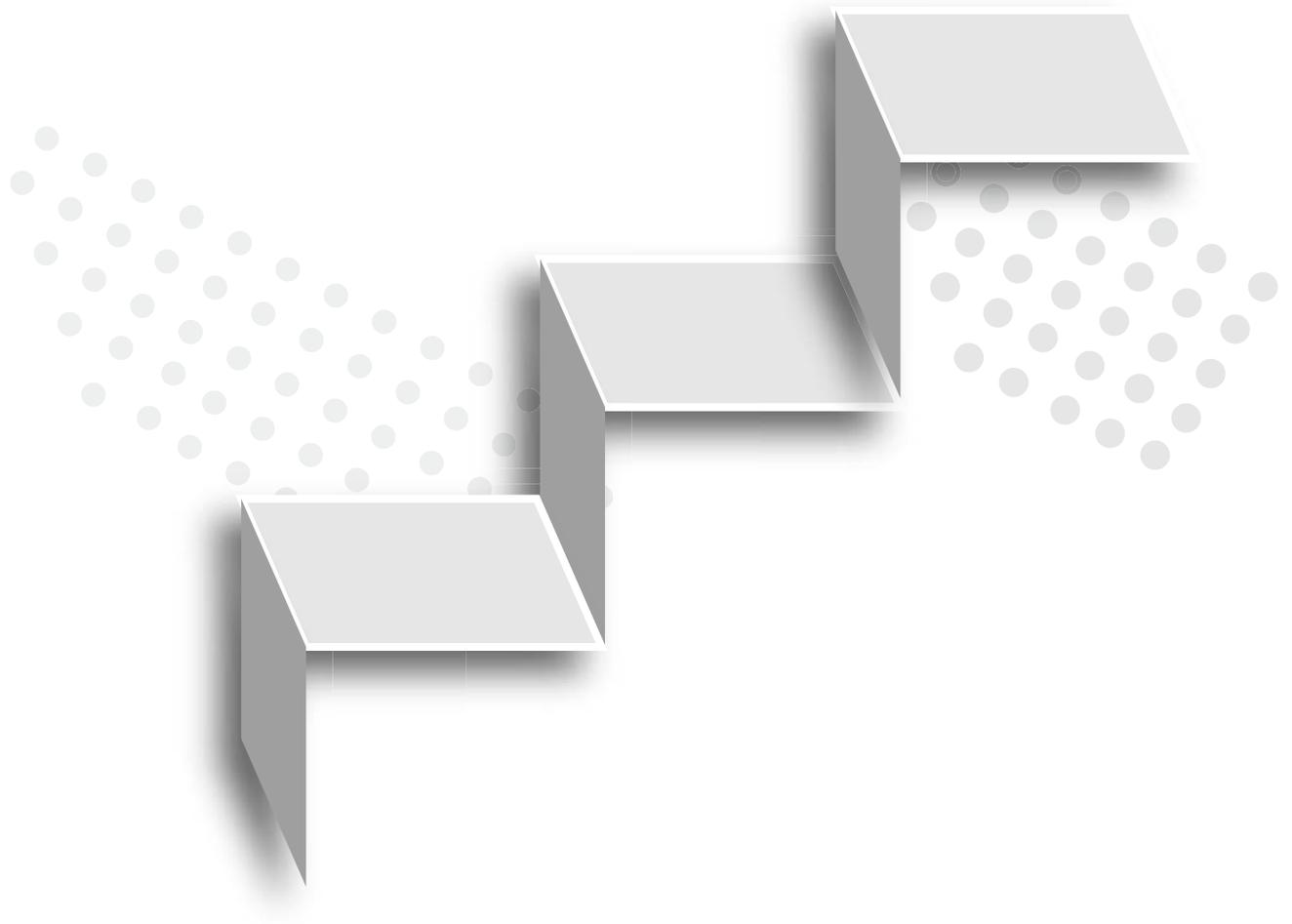
※1 ニュー・パブリック・マネジメント（NPM）とは、民間企業における経営理念、手法、成功事例などを公共部門に適用し、そのマネジメント能力を高め、効率的で質の高い行政サービスの提供を目指すという考え方。（電子行政用語集/HITACHIより）

**ATTENTION !!**

本内容は、一般的な人事評価制度について説明しています。自治体によって、求める職員像、評価基準、評価手法、評価期間が異なるため、必ず、自身が所属する自治体の人事評価制度について確認してください。

- ※ このeラーニング学習用テキストは、研究会指導助言者である、稲継裕昭氏（早稲田大学大学院公共経営研究科教授）の講義、文献、指導助言に基づき作成したものである。

# 參考資料



## 研究活動記録

研究日		研究内容
1	6月9日(月)	基調講義 稲継 裕昭氏 「人事評価制度の背景・必要性・目的」 ・ オリエンテーション ・ 各研究員所属団体の「人事評価制度」実施状況
2	7月14日(月)	事例報告(公開講座) ・ 山内 良昭氏(宮崎市総務部人事課人事係長) ・ 久保田勝夫氏(伊勢崎市総務部職員課長)
3	7月29日(火)	eラーニングコンテンツ内容の検討
4	9月5日(金)	事例報告(公開講座) ・ 西田 稔氏(亀岡市総務部人事課給与係長) ・ 山本 卓也氏(茅ヶ崎市総務部職員課副主査)
5	10月14日(火)	eラーニングコンテンツ内容の検討
6	11月10日(月)	事例報告 ・ 内濱 治氏 (高槻市総務部人事室参事兼職員研修所長) ・ 竹嶋 正彦氏(枚方市総務部人事課主任) ・ 幸西 大輔氏(寝屋川市総務部人事室副係長) eラーニングコンテンツ内容の検討
7	12月8日(月)	eラーニングコンテンツ内容の検討
8	3月3日(月)	eラーニングコンテンツ企画説明会

## 研究員名簿

所属団体	所属部署	名前
豊中市	総務部人材育成室職員研修所	濱 政 宏 司
池田市	市長公室人事課	豊 福 幸 市
摂津市	市長公室人事課	石 原 幸一郎
四條畷市	総務部人事課	豊 留 利 永
八尾市	総務部人事課	伊 東 健
柏原市	総務部人事課	堅 木 康 弘
大阪狭山市	政策調整室人事グループ	森 浩 子

### ■指導助言者

早稲田大学大学院公共経営研究科教授 稲 継 裕 昭 氏

### ■オブザーバー

富士通エフ・オー・エム株式会社	岩 崎 和 代 氏
富士通エフ・オー・エム株式会社	田 嶋 乃 理 子 氏
株式会社大塚商会	加 藤 雅 信 氏
株式会社大塚商会	山 田 和 之 氏
株式会社東京リーガルマインド	石 原 潤 氏
株式会社東京リーガルマインド	小 松 浩 平 氏
大阪府総務部市町村課行政グループ	浅 田 忠 男 氏
大阪府総務部市町村課行政グループ	椎 名 弘 樹 氏

### ■事務局

おおさか市町村職員研修研究センター（マッセOSAKA） 研究課  
 課長 上 浦 善 信  
 主幹 大 澤 亮 太

平成20年度

**特別研究「人事評価（連続講座）」報告書**

---

平成 21 年（2009 年）3 月発行

発行 財団法人 大阪府市町村振興協会  
おおさか市町村職員研修研究センター（愛称 マッセ OSAKA）

〒540-0008

大阪府中央区大手前 3-1-43 大阪府新別館南館 6 階

TEL 06-6920-4565 FAX 06-6920-4561

<http://www.masse.or.jp>

---