

人事考課制度

埼玉県宮代町

人口：33,830 人

面積：15.95 km²

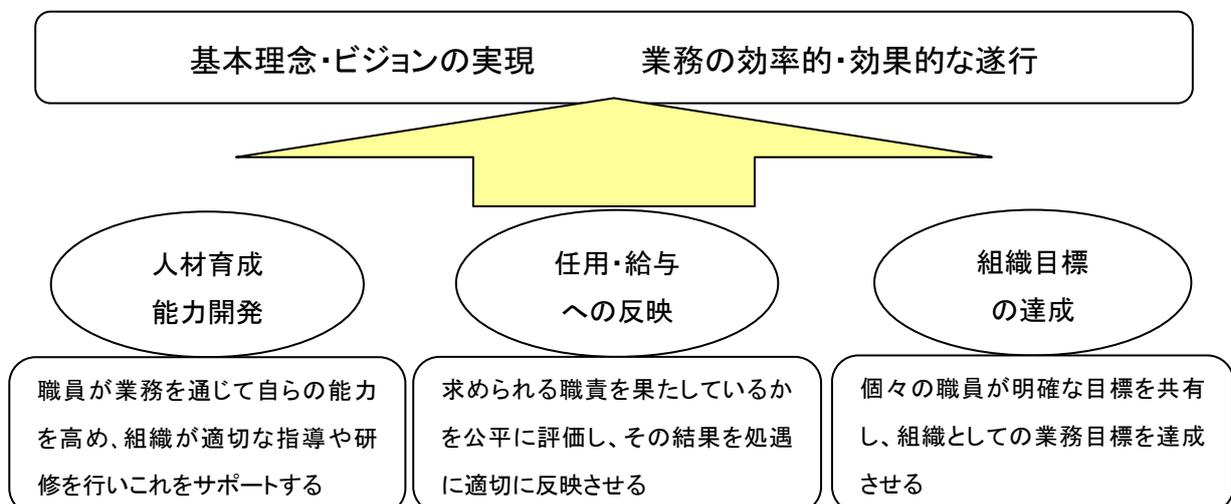
取組の概要

従来の人事考課制度を見直し、新たにコンピテンシー考課と多面（360 度）評価を取り入れ、組織マネジメント体質の強化、職員の能力・人材開発、公正な人事処遇の確保を柱とする公平性・透明性・納得性を向上させた制度として再構築することにより、職員の業務遂行に対するモチベーションを向上させ、組織の活性化とより効率的な行政運営を目指す。

取組の紹介

1 取組の背景

- ・ 当町では、従来から所属長評価による勤務評定、平成 11 年度から「目標管理による行政運営」を導入しており、その結果を段階的に勤勉手当に反映し、平成 14 年度には全職員に拡大している。
- ・ 導入から既に 5 年以上が経過しており、職員に対するアンケート結果ではその 7 割の職員が制度自体を肯定しているものの、考課基準の明確化や支給額格差の拡大など制度に対する見直しの意見が多くあった。
- ・ 平成 17 年度の人事院勧告においても能力・実績主義をより一層推進すべきであるとされたことなどから、新たな人事考課制度の構築に着手したものである。



2 取組の具体的内容

成果考課（目標による管理）に加え、これまでの能力・態度考課に代えてコンピテンシー考課と 360 度評価を新たに採り入れ、人事処遇への反映を行うものである。

(1) コンピテンシー考課の採用

- ・ コンピテンシー考課は、これまでの能力・態度考課に代わるもので、それぞれの職位や職務に応じた行動をわかり易く具体的な考課基準として作成している。
- ・ 職員の職務行動を観察し、コンピテンシー考課要素のどの基準に該当するか、どの程度の頻度で現れ、どの程度の影響を与えるかを客観的に判定し、その結果をポイント化することにより職員の処遇に反映する。

コンピテンシーとは

コンピテンシーは、米国のマクレランドという人が考えた手法で、一般に、「高い業績をコンスタントに示している人の行動の仕方などに見られる行動特性」と定義されている。

コンピテンシー考課

コンピテンシー考課は、ある職務に必要なとされる知識や技能、企画力などというような抽象的な能力、時には潜在的な能力を評価するのではなく、観察可能なスキルなどを通して生み出される行動様式を 1 つの特性としてまとめ、これを基準に評価しようとするものである。

従来の考課とコンピテンシー考課の比較

① コンピテンシー考課の実例

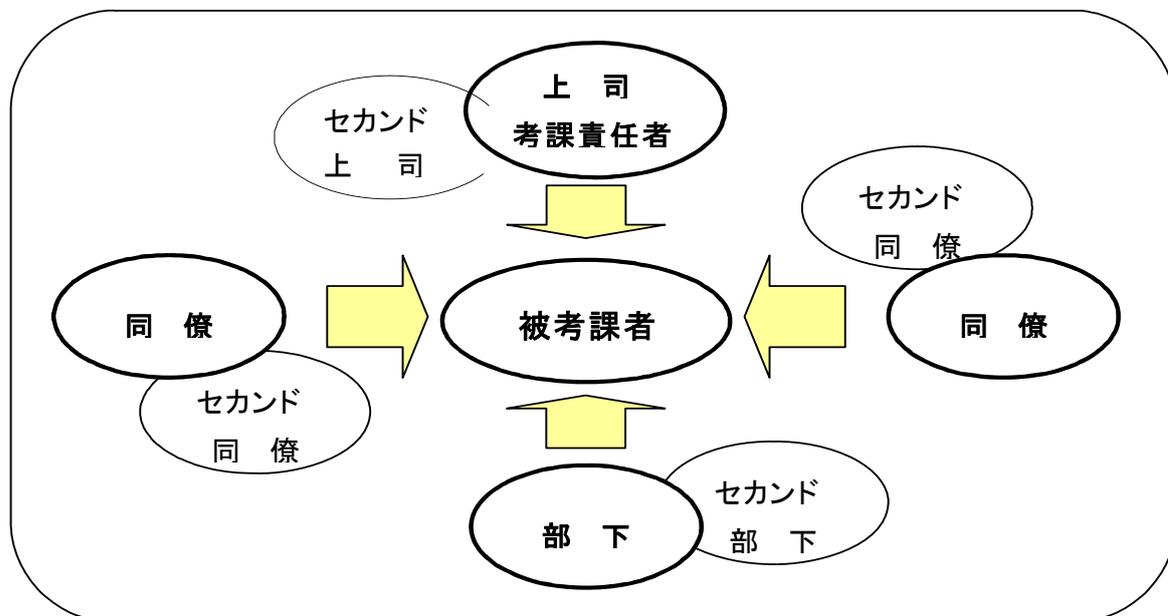
コミュニケーション	傾聴（リスニング）、的確な質問、わかりやすく伝える、簡潔な文章表現などのコミュニケーションスキルを使って他者との信頼関係を形成すること
	他者の考え・意図ばかりでなく、感情レベルにまで共感を示す（同情ではない）
	困難な状況に置かれている部下を援助する
	他者の価値観を受け入れて、決して批判や評価しない
着眼点	他者の意見の裏側にある本意を理解するために心から傾聴している

② 従来の考課

企画力	問題発見・解決能力、分析力、獨創性、実現性、問題を捉える視野の広さ、洞察力、先見性	広い視野と洞察力を持ち、問題を発見、分析把握し、獨創的で実現性のある解決案をまとめあげることができる。	与えられた問題点に対しては、解決方法や解決のプロセスを見出す事ができる。	仕事の処理過程や内容の見直しに消極的な面が見受けられ、前例を漠然と繰り返す事がある。

(2) 多面(360度)評価の採用

- ・ 多面(360度)評価は、これまでの上司による考課だけでなく、部下や同僚、仕事で関係ある他部門の職員も考課支援者として考課に加わり、多角的な評価とフィードバックを被考課者、考課支援者及び考課者がそれぞれ行う。
- ・ 具体的には、被考課者本人による自己評価と考課支援者(同僚、部下等3名程度)からの評価を参考に考課責任者が総合的に評価する。



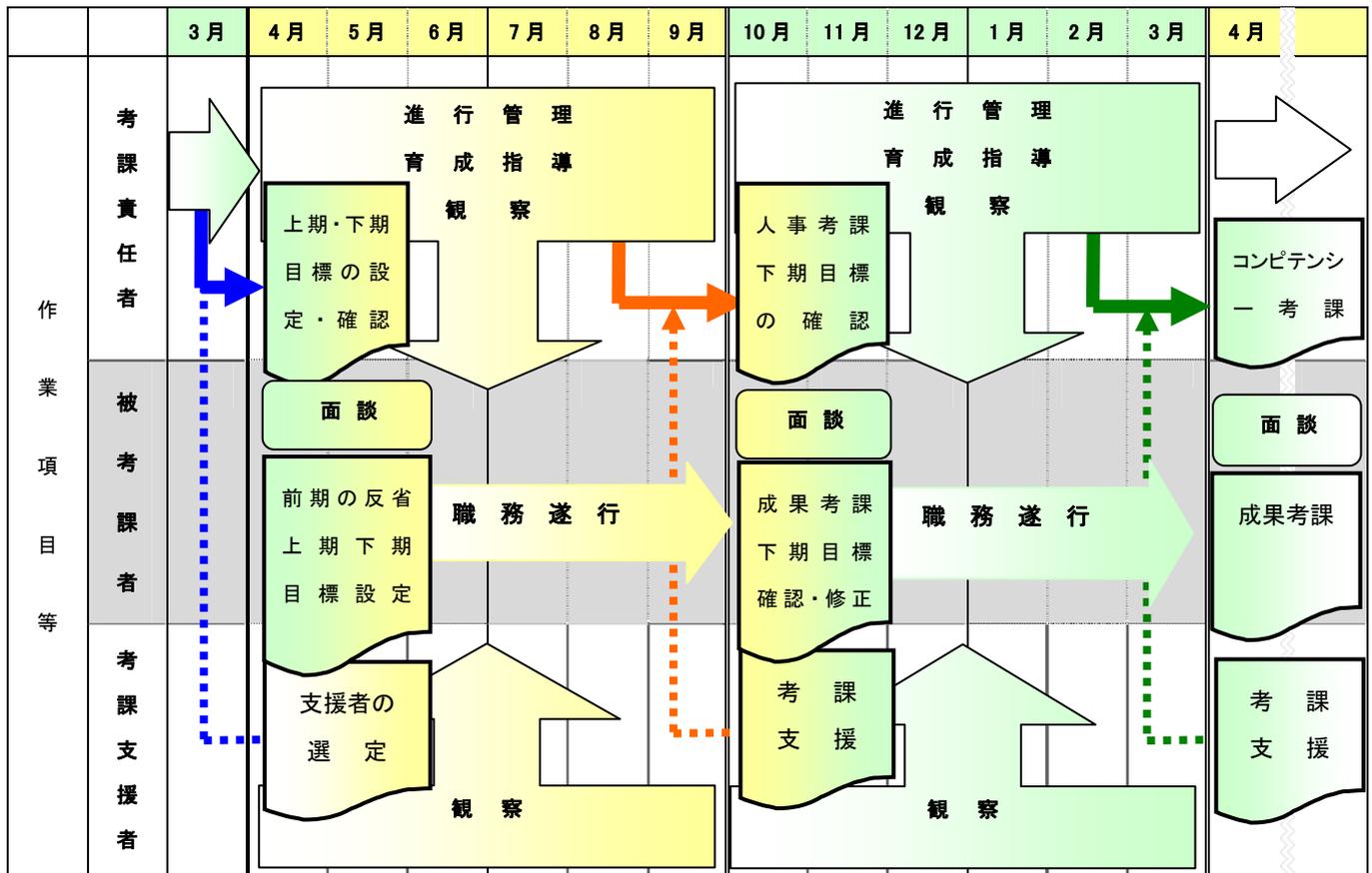
(3) 考課対象期間

- ・ 上半期(4月1日から9月30日まで、考課基準日9月30日)
- ・ 下半期(10月1日から3月31日まで、考課基準日3月31日)
- ・ 従来の考課期間を2分割し、マネジメントの強化による進行管理の徹底と考課結果の迅速な反映による職員満足度の向上を図る。

(4) 考課者体制

被考課者	考課者		調整者		決定者
	一次(責任者)	二次	一次	総合調整	
主幹級以下職員	直属の室長	所属長	人事担当課長	調整会議	町長
議会事務局職員	議会事務局長		〃	〃	〃
上水道室職員	上水道室長		〃	〃	〃
会計室職員	会計室長		〃	〃	〃
室長級の職員	所属長		〃	〃	〃
会計室長	収入役職務代理者		〃	〃	〃
所属長	町長				町長
教育推進課長	教育長				〃

(5) 考課の流れ



(6) 処遇への反映

① 勤勉手当への反映

- ・ 当年度上半期の考課結果は12月期勤勉手当に反映し、当年度下半期の考課結果は翌年6月期勤勉手当に反映する。
- ・ 考課項目のウェイト及び成績率は下表のとおり

○部門別職位別ウェイト設定

区分	主任以下級	主査級	管理職
成果	30～50	40～60	50～70
コンピテンシー	70～50	60～40	50～30

○各区分の成績率及び人員分布

区分	成績率	人員分布
特に優秀	86/100以上 145/100以下 支給の都度町長が定める	10%以内
優秀	78.5/100以上 86/100未満 支給の都度町長が定める	30%以内
良好(標準)	71/100	—
良好でない (標準未満)	71/100未満 支給の都度町長が定める	— 絶対基準

② 昇給への反映

- ・ 昇給への反映は、前年度下半期及び当年度上半期の考課結果をもとに1月昇給に反映する。
- ・ 考課項目のウエイト及び成績率は下表のとおり

○全部門・全担当統一のウエイト

区 分	全職員	技能労務職員
成 果	20	0 (20)
コンピテンシー	80	100 (80)

○各区分の成績率及び人員分布

区 分	昇給幅	人 員 分 布
極めて良好 (A)	8号給以上	10%以内
特に良好 (B)	6号給	30%以内
良 好 (C)	4号給	—
やや良好でない (D)	2号給	— 絶対基準
良好でない (E)	昇給なし	— 絶対基準

3 取組の効果

(1) コンピテンシー考課

- ・ それぞれの職位別の定義や職務に応じた行動基準を客観的に評価することにより、能力開発や人材育成のためのツールとして、職員の主体的な能力発揮・能力開発を促すことができる。
- ・ 人事配置、昇給・昇格、勤勉手当等に反映させることにより適正な人事処遇を管理することが可能となる。

(2) 多面(360度)評価

- ・ 多面評価による考課結果は、職員が自分で行動変容や業績向上の必要性を判断する際に、非常に質の高い優れた情報源として活用できる。
- ・ 職場で得られた多面評価のデータを対象者にフィードバックすることで職員に対してより正確な自己認識を持たせることができる。
- ・ 偏りのある考課者へのけん制を行うとともに上司の考課結果における客観性の向上と、より公平で信頼性の高い考課結果を得ることが可能となる。

4 取組中の課題・問題点

- ・ 従来の制度に比べ、コンピテンシー考課及び多面評価は考課要素や考課者体制が非常に複雑である。
- ・ 考課者だけでなく被考課者及び考課支援者を含め、それぞれの役割に応じた研修会など制度を習得する機会を十分に提供していく必要がある。
- ・ 制度を周知するための説明会、研修会を導入当初実施したほか、人事考課制度データベースを市内 LAN で提供し、情報の共有に努めている。
- ・ 考課責任者及び被考課者に対する研修を継続して実施していく予定である。

5 今後の課題

- ・ 今後、能力と実績に基づく人事給与制度への転換をさらに進める必要がある。
- ・ 人事考課の結果については、成績査定基準としてだけでなく、それを職員の自己改善、能力開発に結びつけるための機能、昇任昇格の判定基準など、すべての人事管理制度に対応する客観的な指標を示すシステムとして機能させていくことが重要と考えている。
- ・ 職員の職種・職位毎に求められる具体的な能力のあり方を「職能マニュアル（職務記述書）」として整理し、人事考課の基準として活用する。本マニュアルについてはコンピテンシーの手法を活用し、合理的・客観的な基準により構成させていく予定である。

6 今後取り組む自治体に向けた助言

- ・ 構築にあたっては考課要素や基準の公開、考課者・被考課者双方に対する研修、一次考課から総合調整まで多段階による考課や様々な角度からの考課、考課結果の本人へのフィードバックなど、制度に対する信頼性を十分に確保することに留意している。
- ・ 従来の制度と比べ「公平性」「透明性」「納得性」を確保した制度とすること、職員から理解と信頼をより多く獲得できるシンプルで分かりやすい制度とすることが成功へのカギとなると思われる。
- ・ 当町の制度は、運用が開始されたばかりであるが、職員から様々な要望も寄せられている。今後十分な検証を重ね、見直しを進めていく必要があると考えている。

(参考) 当該取組内容の関連ホームページ

宮代町公式HP 電腦みやしろ（公共改革最前線）

<http://www.town.miyashiro.saitama.jp/WWW/nomachigr.nsf>

担当部署：総務政策課庶務職員担当