

# 新たな人事評価制度への取組

## 大阪府高槻市

人口：354,971 人

面積：105.31 km<sup>2</sup>

### 取組の概要

「公正性」「納得性」「透明性」「合目的性」が高く、職員の理解や市民の視点に立ち、より適正かつ円滑に機能する信頼性の高い人事評価制度を構築する必要があることから、従来の「勤務評定制度」に替えて、目標設定、評価（職務遂行過程における発揮能力の評価・目標管理的手法による業績評価）、フィードバック及び査定を一体の流れとしてとらえる「人事考課」に平成 16 年 11 月から全面的に改め、その運用に取り組んでいる。

### 取組の紹介

#### 1 取組の背景

- 本市は、昭和 40 年代に、人口急増期の増加する行政需要に対応するため、大量の職員採用を行ってきた。そのため、当時に採用された「団塊の世代」の職員が、職員全体の中で多くの割合を占める状況となり、効果的な人事管理を行う必要から「係長級昇任試験」「主任制度」「自己申告制度」とともに、平成 5 年度には「勤務評定制度」を導入し、その評定結果を人事管理に活用するとともに、勤勉手当の成績率にも反映させてきた。
- しかしながら、今日の行政の複雑化、専門化等に加え、「団塊の世代」の職員の大量退職など、大きな環境変化を迎える中で、これまで以上に組織の活性化と職員の能力向上が急務となってきた。加えて、従来の年功序列的な考え方から、職務や業績に見合った処遇や配置を行うことの重要性が増してきていることから、人材育成を主眼とし、より適正かつ円滑に機能する信頼性の高い評価制度を導入することにより、これらの新たな課題に対応することとした。

## 2 取組の具体的内容

- ・ 新たな人事評価制度では、職務遂行行動を変容させる機能を果たすことを求めている。
- ・ 「職員の能力の開発と市民から信頼される職員像を実現する機能」として、職務遂行過程において発揮された能力を把握する「能力評価」と、「組織目標の推進や職員のチャレンジ意欲の向上を促す機能」として、職員の仕事の実績を把握するための「業績評価」とを両輪として、次の視点に立った制度としている。

### (1) コンピテンシーによる能力評価

能力評価においては、コンピテンシーの考え方をを用い、望ましい行動例を示すことで、人材育成・能力開発のためのツールとしている。

人材育成基本方針に掲げられた職員像から「変革のための能力」「自発的な能力開発」「組織貢献力」の3つの区分を設定し、職位や職種ごとに評価要素と着眼点を定めて評価を行っている。

### ※ コンピテンシーとは？

コンピテンシーは、行動心理学の研究から生まれた概念で、「成果を生み出すのに必要な具体的な行動（発揮された能力）」をいう。一般的には『高い業績をあげている社員の行動特性』から評価基準を定めるが、本市においては『職員に求められる能力や行動』を評価基準としている。

これまで人事考課に多く用いられていた一般的な基準（例えば「積極性」、「協調性」など）で能力を評価する方法とは異なり、職務遂行の過程における具体的な「行動」を観察することで客観的な評価が得られる。

### (2) 目標管理による業績評価

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

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

### (3) 自己評価制度の導入

考課や面談の実施に先立って、被考課者となる職員が、自らの当該考課期間中の仕事の成果及びそれにつながる職務遂行過程を自己評価することで、職務に対する振り返りの機会を設け、事後の取組みに活かされることを期待する仕組みとしている。

(4) 面談制度の導入

新たな「人事考課」の成否を分ける最重要の仕組みが面談の実施である。

評価手法の精度向上などを図っていくことも重要であるが、「納得性」「信頼性」等を高めていくには、考課者と被考課者との面談により、業務についての意見交換が活発に行われることが不可欠と考えている。

また、面談は、業務遂行において、いわゆるPDCAサイクルが十分に機能しているか検証する効果的な機会であるとも考えている。

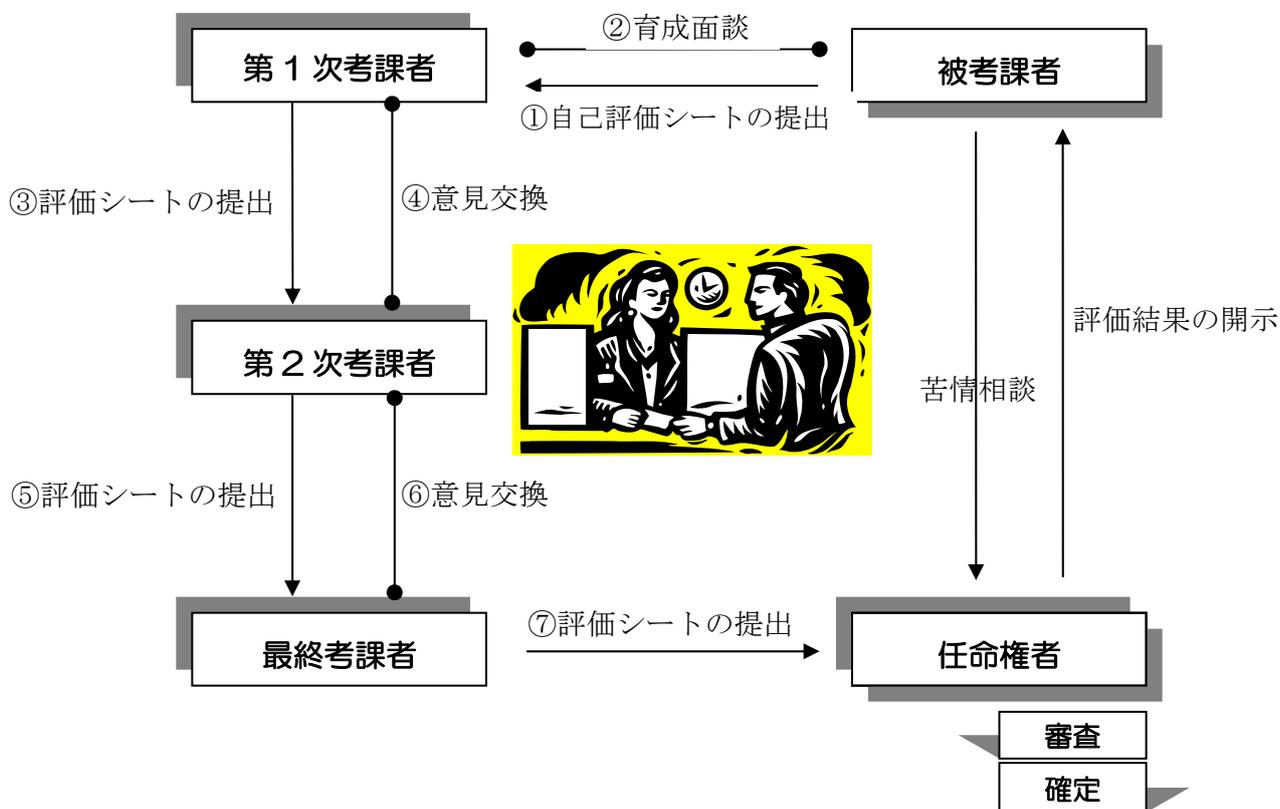
(5) 評価結果の本人開示

面談におけるフィードバックが重要との考え方を持っているが、職員の能力開発を推進させる観点から、最終的な考課結果がどのようなになったかを一般職全員と希望する管理職に開示している。

(6) 苦情相談窓口の設置

人事考課の手続きや結果に関する苦情や疑問に答えるため、各人事担当課に「相談受付窓口」を設けている。この窓口は制度に対する疑問等の解消、苦情に関する事実確認等の調査、重大な事実誤認や誤りがあった場合の対応などを主な役割としている。

【人事評価フロー】



【評価シート（一般職員用）】

様式3

評価シート(能力評価)

主任・一般職用

所 属					
職員番号	職 名	氏 名	職 種	担当業務年数(基準日)	整理番号

評価項目	評価要素	定義/着眼点	1次考課者	2次考課者	最終考課者	特記事項等
能力評価	業務処理能力	担当業務に責任を持って計画的に取り組み、正確かつ効率的に業務を遂行し、事務改善等にも積極的に取り組んでいる	S A B C D			
		① 責任感を持って計画的に職務を遂行する	A B C D	S A B C D	S A B C D	
		② 的確（正確かつ適切）で効率的な業務処理を行う	A B C D			
	分析対応力	安易に前例踏襲や一過性の対応に陥らず、常に問題意識を持ち、最善の対応を図るため、状況にあった適切な判断を下している	S A B C D			
		① 業務上の課題を十分に把握し、問題点の分析と必要な対応を行う。	A B C D	S A B C D	S A B C D	
		② 業務遂行にあたり、現状に十分考慮を払いながら、より効果的な目標・方策をみいだす	A B C D			
	イニシアティブ	各自の立場で、責任を持って積極的・意欲的な発言や行動を取り、自らの役割を果たしつつ、組織的な観点や状況から、提案や取組を行っている	S A B C D			
		① 責任を持った発言・行動で主導的に役割を果たす。	A B C D	S A B C D	S A B C D	
		② 失敗を恐れず自ら新たな企画・提案にチャレンジする	A B C D			
能力評価	接 遇 ・ 態 度	公務員としての自覚を持ち、誠実に市民や関係者に対し好ましい印象をあたえるよう接触することで、信頼関係を構築・維持し、市民サービスの向上に取り組んでいる	S A B C D			
		① 公務員の自覚を持ち、高い使命感と倫理的水準を維持する	A B C D	S A B C D	S A B C D	
		② 誠意を持って、好感の持てるマナー・態度・身だしなみで応対する	A B C D			
	意 思 疎 通	相手の発言内容や意図を背景も含め、素早く的確に理解し、感情にも配慮した説明や説得をすることで、双方に利益のある関係を構築している	S A B C D			
		① 相手の考えや行動を理解し、的確に対応する	A B C D	S A B C D	S A B C D	
		② 事実や考え方を、分かりやすく説得力のある説明を行う	A B C D			
	専 門 能 力	担当業務の処理に必要な知識・技能に精通することに留まらず、関連事項や根拠法令等の理解を深めるとともに、業務に関する自己啓発に努めている	S A B C D			
		① 担当業務の知識・技術を十分に保有・修得し活用する	A B C D	S A B C D	S A B C D	
		② 関連する新たな知識や情報を収集・整理し活用する	A B C D			
組織貢献力	チームワーク	組織内ルールを遵守し、自己の役割を認識して行動する。また、報告・連絡・相談や情報の共有を図り、協力・協調して組織の目標や利益に沿った行動を行う	S A B C D			
		① 服務規律や職場ルールを守り、果たすべき自己の役割を認識して行動する	A B C D	S A B C D	S A B C D	
		② 上司や同僚に対し、職務上必要な報告・連絡・相談を適切に行う	A B C D			
	関係構築力	組織内外の利害関係者等に対し、業務遂行が円滑に進むよう、信頼関係を構築し、また、折衝等が必要な局面においても、互いの相違点を乗り越えて解決に努める	S A B C D			
		① 内外の関係者と積極的に良好な人間関係をつくる	A B C D	S A B C D	S A B C D	
		② 対立が生じても、感情的にならず解決を模索する	A B C D			
	コスト意識経営感覚	職務遂行や組織運営に際し、効率的・効果的な方法を常に追求し、的確な方法を探ることによって、組織パフォーマンスの向上に寄与する	S A B C D			
		① コスト意識を持って業務の効率化に取り組む	A B C D	S A B C D	S A B C D	
		② 費用対効果の予測を正確に行い、検討する	A B C D			

\* 評価要素の評定は、着眼点ごとの評定を行った上で、期待し要求した能力について総合勘案することにより、「発揮度基準」により決定する

(着眼点の行動頻度基準の評定から勘案する目安)

S	能力が標準水準を著しく上回っているレベル（すべての項目がA。かつ、その仕事ぶりは他の職員の模範となる。）
A	求められる行動が十分にとられているレベル（半数以上の項目がA。かつ、Bの項目についてもそれを補う努力や工夫が見られる。）
B	求められる行動がほぼ問題なくとられているレベル（ほとんどの項目がB。かつ、Cがあってもその弱点を自覚し、それを補う努力や工夫が見られる。）
C	望ましくない行動がたまに見られる傾向があるレベル（複数の項目がC。）
D	望ましくない行動がたびたび見られる傾向が強いレベル（複数の項目がD。）

様式3

評価シート(業績評価等)

業績評価	評価要素	着 眼 点	1次考課者	2次考課者	最終考課者
		仕事の成果	当該職級において、果たすべき仕事を遂行したか	S A B C D	S A B C D
一次考課者	特記事項			氏名	
二次考課者	特記事項			氏名	
最終考課者	特記事項			氏名	

(注意)① 「果たすべき水準」とは、被考課者の役職段階、勤続年数、当該職務の経験年数等を勘案した目標水準をいう。

② 達成度は、B(果たすべき水準をほぼ充たし、職務を遂行するうえで、特に支障はなかった。)を標準とする。

～面談メモ～

<b>当 期 評 価 事 項</b>	
	(ほめる点)
	(注意する点)
<b>次 期 以 降 指 導 育 成 事 項</b>	
<b>面 談 結 果</b>	

### **3 取組の効果**

- ・ 新たな「人事考課」においては、上司と部下のコミュニケーションを確立することで、組織の活性化と職員の能力向上を図り、市民から信頼される組織、職員に自ら変革することをめざしており、その成果が求められている。

#### (1) 評価基準の明示

「どのような能力」が求められるかを定義した「評価要素」と、その能力が「どのような行動」で発揮されるかを示す「着眼点」を示すことで、職員自らが具体的に職務遂行上とるべき行動や職員に求められる能力を理解することができた。

#### (2) 組織マネジメントの向上

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

#### (3) 考課結果の活用

職員は、自己評価による振り返りや考課者の評価を通じて「優れた能力や不十分な能力」を知ることができるため、今後の仕事上での留意点や研修等に取り組むための目標などを得ることができ、自己研鑽等により人材育成につなげることができた。

#### (4) 管理職のマネジメント能力の向上

目標設定時や評価前に「面談」を行い、上司と部下のコミュニケーションを確立する。面談においては、その年度の業務目標、仕事の進め方、期待される役割などを共有することや評価のフィードバックを行うことで、職員の特性や研修制度とリンクさせ能力の開発に結びつけることができ、管理職のマネジメント能力の向上が図れた。

#### (5) 人事管理への活用

考課結果については、職員の能力や特性が把握できることから、研修や人事配置並びに昇任・昇格等への反映など、人事管理上の重要な資料としている。

### **4 取組中の課題・問題点**

- ・ 導入に当たっては、先ず制度設計等の外部委託を行うか否かが問題となったが、導入後も制度の変更や調整が必要なこと、研修についてもその都度行う必要があることなどの理由から、導入に当たっての制度設計や研修は自前で行うこととした。
- ・ また、組織目標の設定について、目標設定を各職員に求める中では、不可欠と判断し、人事評価制度の一つの仕組みとして取り上げた。本来的には行政評価などの仕組みから設定されるべきとの考え方もあるが、既存の枠組みにとらわれすぎると、自発的な目標設定や主体的な組織マネジメントを阻害しかねないとの面も考慮し、別途作成することとした。

- ・ なお、先進事例では「目標管理」に係る目標の困難度を設定する考え方を採っているものが一般的ではあるが、「面談」を最重要と位置付け、組織課題等の共有化とチャレンジ意欲の向上を目指すこととしたため、困難度の設定は行っておらず、今後の課題としている。

## **5 住民の反応・評価**

- ・ 平成 13 年 12 月に策定した「高槻市人材育成基本方針」で掲げられた「求められる職員像」を、人事評価制度において具体化することとした。
- ・ このことは、新たな「人事考課」の適正な運用により、組織の活性化と職員能力の向上につながることで、従来の年功序列的な考え方からの脱却を図ることが求められ、また、期待されていると考えている。

## **6 今後の課題**

- ・ このような検討を経て策定された新たな「人事考課」は、平成 16 年 11 月から半年間の試行期間を経て、運用を開始した。
- ・ 試行期間後には職員アンケートを実施し、現在も一定の見直しを進めている。人事考課においては、制度を作ったら完成ということではなく、今後とも状況や職員の意識の変化に伴い、定期的な見直しが必要と考えている。
- ・ アンケートにおいて「趣旨は分かるが複雑で分かりにくい、使いこなせない」という意見が聞かれたことから、全職員がこの制度の習熟度を高め、十分な活用が図れるよう、継続した研修を行っていくことが必要と考えている。
- ・ 新たな人事評価制度は、コミュニケーションを通じた人材育成や目標管理等によるマネジメントの向上にむけた制度としての枠組みができたと考えている。

その上で、平成 18 年度からの給与構造改革に伴う 4 月の昇給期に対応した期日への変更ならびに、これまでの評定結果の分析やアンケートなどの意見を参考として、次のとおり平成 18 年 10 月に一部見直しを行った。

### **【考課期間等の見直し】**

年 2 回（4 月 1 日～9 月 30 日、10 月 1 日～3 月 31 日）を  
年 1 回（4 月 1 日～翌年 3 月 31 日）に改めた。

### **【評価シート等の見直し】**

能力評価の「評価要素・着眼点」の整理

より客観性や公平性の向上を図るため、評価要素が紛らわしく評定が難しいと想定される項目を整理した。

## **7 今後取り組む自治体に向けた助言**

- ・ 新たな「人事考課」の導入に当たっては、先進事例等を調べ、従来の制度との考え方の整理などを行いながら、検討してきた。
- ・ 導入に当たっては、外部コンサルタントの活用も検討する中で、本市では、自前での制度構築となったが、いずれも長所短所があり、これまでの経験や経過等により選択されるものと考ええる。
- ・ 本市においては、考課者・被考課者を問わず、全職員を対象に新たな人事評価制度の研修を実施し、その目的や意義について理解を求めた。
- ・ 制度に対する習熟度の向上を求め、適正な運用を図るためには、評定結果の人事管理への活用を進めること、また、継続した研修が何よりも大切であると感じている。

**担当部署：総務部人事室**