

組織と個人を応援する新・人事評価制度（池田市）

池田市人材育成推進参与 上浦善信

1. はじめに 池田市の現状

- (1) 職員数の変化 少数精鋭の職員体制が必要
- (2) 職員構成の変化 非正規職員の割合 約 50% アウトソーシングの推進
 - ・全職員にマネジメント能力必要
 - ・マニュアルの整備必要
- (3) 地方公務員法改正への対応（2つの庁内研究会・研究員は庁内公募）
 - ・平成 26 年度 人材育成基本方針改定研究会
 - ・平成 27 年度 新・人事評価制度構築研究会
- (4) 人事評価制度の推移
 - ・平成 18 年度より、課長以上を対象に試行開始
 - ・平成 24 年度より、本格実施
 - 課長以上（能力・業績評価）
 - その他職員（能力評価）
 - ・平成 28 年度より新制度 【数値化方式をカスタマイズ】
 - 全職員（能力・業績評価） <技能職員・臨時的任用職員含む>
- (5) 新・人事評価制度の基本的な考え方
 - ①毎年、見直す事を前提にして、スタート
 - 職員の意見を踏まえ、制度を育てていく
 - <評価シートに、改善提案記入欄>
 - ②目的を明確にして、やらされ感を払拭
 - ・チームづくりを応援（組織）・・・自治力アップ
 - ・キャリアデザインを応援（個人）・・・職員力アップ
 - 質の高い行政サービスを提供
 - ③職種・職階に応じた能力評価シートを活用
 - 能力評価シート 19 種
 - 一般職の 1 次評価者を監督職に設定
 - コミュニケーションツールとして活用
 - <評価シートに、日ごろ感じていること等記入欄>
 - ④評価誤差の軽減を図り、公正な運用を確保
 - 部内調整会議・再評価指示
 - 評価者同士のフォローアップの場・実践的な評価者訓練の場
 - 設定した高レベル目標・高評価を部内調整会議で公開

⑤人材育成基本方針との連動

→面談を人材育成と情報共有の最重要機会に位置づけOJTを強化
研修履歴などを基に、キャリアアップ、実務能力アップを支援
評価項目に求める発揮能力を設定し、行動を誘導

人材育成の重点ターゲット「概ね35歳までの若手・中堅職員」

＜評価シートを面談に活用しやすいよう工夫＞

「これから3年に望むキャリアやスキル。そしてその後（自由記述）」

2. 新・人事評価制度の内容 ～実効的な人事評価制度の実現をめざし～

(1) 業績評価の目標の設定と公正な評価

①一般職の1次評価者を監督職

- ・マネジメント力の醸成
- ・チーム力の強化、実践力のアップ
- ・課長級を2次評価者により、公平・公正な評価への修正・負担減効果

②各課長が、所属の年度目標を設定（4月前半）庁内イントラで公開

- ・自己申告（働きたい職場・キャリアデザインの参考）

→適材適所の人事配置につなげる

- ・庁内全体で情報共有
- ・部内調整会議で活用

③個人目標の検討・面談で決定

所属の年度目標と事務分担表をにらみ、個人目標や役割を設定

- ・面談で、目標、レベル、達成水準を明確にする
- ・1次評価者は、面談で、目標に対する達成意欲をもたせ「期待し求めるものを明確にする」
- ・1次評価者から要望事項を伝える（最優先）
- ・チェックポイント 評価結果が判定できるかどうか 職位に相応しいか

④部内調整会議（課長会）・連絡調整会議（部長会）

- ・目標のレベルを確認 → 再設定指示
- ・達成度評価が、適正か確認 → 再評価指示
- ・緊張感をもって真剣に評価

(2) 能力評価と公正な評価

①減点方式で、特に求める能力には、加点項目あり（評価のしやすさの向上）

②職種職階に応じて、19種類の能力評価を活用

③項目は、人材育成基本方針などの組織が求める項目

- ・「管理・監督者にある職員」

部下に権限委譲しながら責任をおえる人材

（仕事の管理改善、部下の指導育成などマネジメント力を発揮。実務や人事評価制度で、人材育成を進める） →設定項目 「管理・監督」「指導・育成」

・「再任用職員」

実務を担いながら、責任者（係長級）にアドバイスできる人材

（在籍中に培った知識や技術を後輩職員に伝え、係長級の職員にアドバイスをおくる）

→設定項目 「伝承」

④加点項目は、特に、発揮して欲しい項目

・一般職・・・「自己開発」

・監督職・・・「企画・立案」

3. 能力及び業績に基づく昇任、昇給、勤勉手当の支給

①給与への反映

給与反映することは、評価者へ緊張感と責任感をあたえ、公正公平な評価へ。

給与反映する制度があることは、被評価者のモチベーションの向上を図ることになる。

正しく評価して、「ほめる」「認める」ことが重要 > 給与反映

②昇任への活用

昇任は人事評価以外の要素を鑑みる必要がある

過去2年間の評価の結果を活用して、昇格候補者名簿に登載

③分限への活用

総合評価で「良好でない」場合は、担当業務のみなおしや配置転換、研修受講

改善がみられない場合は、警告書（分限処分対象）を交付

4. 人材育成への活用

（1）人事配置への反映 活用

①人事制度を活用して、適材適所の人事配置の実現していくことが必要

②長期的な育成を意識した人事配置が必要

③池田市人材育成基本方針

＝人材戦略＝（抜粋）

人材育成の重点ターゲット（新人・中堅職員）

・新人を職場の上司と連携して早期育成

・10年後コア人材となる概ね35歳までの職員を早期昇格に備え、重点育成

ローテーション人事の徹底と複線型人事の検討

・採用されて10年未満は、職務能力醸成期間で複数職場を経験

・10年以上は、能力発揮期間で、適材適所・自己申告の積極活用

・20年を超えると、組織が職務能力を活用

キャリア形成を目標管理制度と連携して支援

・キャリアデザイン研修の実施、受けたい研修の申告、挑戦したい仕事の申告、

庁内公募

＝求める人材 <職員・採用候補者>＝（抜粋）
首長や部長など幹部職員をめざす人材

「上昇志向、キャリアアップ意識が職員を育成」

※池田市は、幹部職員を目指す人を応援します。

専門性を高め、民間企業や他団体でも活躍できる人材

「専門知識を高めることこそ、モチベーションを高める」

※池田市は、業務で蓄積したノウハウを活かせる職場や他団体への転職も応援します。キャリアアップ、キャリアデザインを応援します。

④ローテーション人事ヒアリング

人事評価制度により、個人能力情報（挙げた業績及び発揮した能力に加え、潜在能力や適性能力、気質、性格など）が豊富になり、育成戦略に反映しやすい。

（２）人材育成への活用 「人事評価制度でどのような能力が開発されるか」

①評価者は、進行管理などプロセスにより「マネジメント能力・コーチング能力」が向上

②評価者・被評価者は、「不足している能力」「さらに伸ばすべき能力」を知ることになる

→ 研修受講指導・日々のＯＪＴ・自己開発

③被評価者は、納得感の高い制度運営と上司の働きかけで、「意欲」「向上心」が高まる

④被評価者は、「目標を達成するうえで、必要な様々な能力」が向上

→ 人間的成長・働き甲斐・やりがい・達成感・仕事の喜びを感じる