

(2) 能力評価の想定事例

- ・ 架空の市役所の中で若手職員が通常業務に加えて取り組むこととなった新規事業立案を題材に、その約2ヶ月間の職務遂行上の行動を事例として想定して、職務行動と能力評価の関係を部分的ではあるが紹介しようとするものである。
- ・ 能力評価基準は3の(4)のア「望ましい・望ましくない行動例型」を用い、「一般職」及びその上司である「監督職」を被評価者とし、一般職は「折衝・調整力」及び「規律性」、監督職は「統率力」及び「折衝・調整力」の項目について事例研究を行っている。
- ・ 各団体で評価者訓練等の場面で事例研究を活用していく場合には、それぞれの事情を踏まえた事例を想定することが、評価者・被評価者の両者に対して人事評価制度の理解をより深めてもらうことにつながることに留意する必要がある。

主人公 ~ 26歳の若手事務職員、佐藤さん

- ・ 環境部廃棄物対策課管理調整係主事
- ・ 平成14年4月に新規採用され、現職場に配属、現在3年目

所属 **環境部** 鈴木部長の下に廃棄物対策課と生活環境課の2課
担当助役は中村助役

廃棄物対策課

本庁舎内に高橋課長、田中管理調整係長、渡辺業務係長ら13人
第二庁舎内にある清掃センター(伊藤所長以下15人)も所管

管理調整係

ごみの減量やリサイクルの推進及び課の庶務を所掌

業務係

ごみ処理の事業計画、廃棄物の不法投棄等の処理及び指導、
清掃センターとの連絡調整を所掌

佐藤さんの具体的な行動の想定

平成16年5月10日(月)

先週末の部内会議で若手職員のアイデアを積極的に来年度の施策展開に生かすことの重要性が議論され、高橋課長は自分の課でも早い段階から職員に投げかけてみようと考えた。

高橋課長は田中係長と佐藤主事のところに行き、丸いすに座りながらリサイクルの推進について来年度の新規事業を考えていかなければならないこと、部としては来年度の施策展開に活用できるような斬新なアイデアを積極的に採用していきたいとの方針であることを説明した。

その上で高橋課長は、通常業務も忙しいだろうが、是非企画的な仕事に挑戦させてみたいので佐藤主事に原案を作らせてはどうかと田中係長に提案した。

田中係長も同意し、佐藤主事に原案作成を指示した。
佐藤主事はその間、あいづち以外の発言はなかった。

平成16年5月17日(月)

田中係長は佐藤主事に先週の課長の指示について、その後の取組状況を聞いた。
佐藤主事は職場内の資料を見ているだけで、手を動かさず段階ではなかった。

田中係長はまず簡単な1枚ものでいいので、アイデアをまとめてみるよう指示し、併せて予算のスケジュールを説明し、財政課への新規予算要望期限は8月だが、その前の6月中には企画課に新規項目を登録しなければならないことを伝えた。

佐藤主事はかなり先のことと思ひ込み、通常業務の片手間で資料を見ていただけだったため、驚いた表情を見せながら田中係長に対して、先週の段階で何故期限をはっきり言ってくれなかったのかと聞いた。

田中係長は明確に期限を言わなかったことを謝りながら、佐藤主事が去年1年間、下請けではあったが予算要求関連の仕事をしていたので当然知っているべきだった、そして、上からの作業指示の際に期限についての指示がない場合は、はっきりと期限を確認すべきだったと伝えた。

佐藤主事は不満げな表情のまま、1枚ものはいつまでにすべきかを田中係長に尋ねた。田中係長は来週月曜日までと指示をした。

午後、高橋課長は田中係長と庁内連絡会議に出席した。会議終了後、課に戻る途中、高橋課長は田中係長に対して、午前中の田中係長と佐藤主事のやりとりをちょうど通りかかって聞いていたが、佐藤主事は3年目ではあるが、まだ若い職員であるため、もう少し具体的な指示をした方が良くはないかと助言した。

平成16年5月24日(月)

課内の定例会議から戻ってきた田中係長は佐藤主事に1枚ものができているか尋ねた。

佐藤主事はできていた資料を田中係長の机の上において、自席に戻ろうとしたが、田中係長に呼び止められ、説明を求められた。

資料は佐藤主事が思いつくままにワープロしたもので、読みづらく、内容もいろいろな方向に広がってポイントが分かりづらいものだった。

佐藤主事の説明もまた、資料と同じくいろいろな方向に議論を広げ、一番言いたいことを言うことができなかった。

田中係長は仕事をする場合にはまず一番大事なことを明確にして、それを資料づくりに反映し、説明することが大切であることを佐藤主事に軽い口調で伝えた。
そして、今週末までにもう一度説明して欲しい旨を伝えた。

平成16年5月28日(金)

午後、市内で開かれたの経済団体との打合せを終わって課に帰ってきた田中係

長に、佐藤主事はいま時間がとれるかを確認した。

田中係長はこれから隣の課に伝えなければならないことがあるので、15分後
でいいかと返事をした。

約束通り席に戻ってきた田中係長に佐藤主事は、1枚ものの資料を示し、ポイ
ントをつかんだ説明を行った。

内容は佐藤主事が学生時代から暖めていたアイデアであって、内容を詰めてい
けば新規事業にできそうなものであった。

田中係長は1枚ものをベースに企画書を来週、6月第1週までに仕上げてもら
い、係で一回議論をしようと伝え、佐藤主事も同意した。

平成16年6月2日(水)

佐藤主事は自分なりの企画書を仕上げた田中係長に説明した。

佐藤主事は企画書の中で、既存事業では連携先としては位置付けていなかった
NPOとの連携の切り口で新規事業を展開していた。

また、この企画では業務係との連携が重要になるが、まだ業務係とは何も話し
ていないことを佐藤主事は田中係長に伝えた。

田中係長からは今週4日(金)に係で打合せをすること、その後佐藤主事と自分
とで渡辺係長に相談しようと指示をした。

併せて金曜日の打合せ用資料作成にあたって、内容の補足と分かりやすい言い
回しとなるような文言修正の指示をした。

平成16年6月4日(金)

午後、打合せテーブルで佐藤主事が説明する形で係の打合せが開催された。

はじめて集団の前で説明したため、要領を得ない説明になってしまったが、4
年先輩の小林主任のフォローでなんとか終えることができた。

その場で出た意見や質問を踏まえた修正をしてから、来週、渡辺係長に相談す
ることとした。

平成16年6月8日(火)

佐藤主事と田中係長は新規事業について渡辺係長に相談を持ちかけた。

渡辺係長は清掃センターの業務増になる点にこだわり、難色を示した。

いったん係に戻った佐藤主事と田中係長は、係員筆頭の山本主任を加えて議論
し、現在、清掃センターで行われている業務の一部が来年度の法律改正でなくな
るのではないかという点に気付いた。

その点を含めて田中係長がもう一度渡辺係長と相談した。田中係長と渡辺係長
は清掃センターにいき、伊藤所長と協議し、法律改正が行われるとの前提で了解
をもらった。

業務係とある程度話がついたので、田中係長は6月末の企画課登録に間に合わ
すためには来週中に高橋課長に説明する必要がある点を佐藤主事と相談した。

佐藤主事は来週月曜日までに企画書を直しておくとして田中係長に伝え、田中係長は高橋課長の日程を確認して、高橋課長への説明の日を16日(水)に調整した旨を自分の係と渡辺係長に伝えた。

平成16年6月11日(金)

佐藤主事は午前中で企画書の直しを終了させ、午後一で田中係長に内容の確認を依頼した。

田中係長は企画書の内容を確認した際に、一箇所ずつ誤字と脱字に気付いたので、その点を佐藤主事に伝え、来週月曜日の約束だったのに、かなり早くできたねと話をつづけた。

佐藤主事は14日(月)に市民会館で開催される行事に若手職員として動員されているので、その前に仕上げておかないと間に合わなくなってしまう危険性がありましたからと答えた。

田中係長は、誤字脱字を直した企画書を係内に配り、渡辺係長と伊藤所長にも事前に渡しておくように指示をした。

平成16年6月16日(水)

当初予定していた13時からの課長説明は、高橋課長の住民グループとの打ち合わせが予想以上に長引き、13時45分からとなった。

高橋課長は15時からセミナー講師の予定があり、14時30分には庁舎を出ないといけないため、説明時間は予定の半分の45分しかなくなった。

田中係長は本人の勉強のためにもこの企画書をまとめた佐藤主事に説明させるべきだと判断し、佐藤主事に説明するよう促した。

佐藤主事は15分で簡潔明瞭に説明を終わらせることができた。

説明を聞いた高橋課長から質問が出たが、係の業務との関係については田中係長と渡辺係長が回答し、企画の内容自体については佐藤主事が手短かに分かりやすく回答した。

高橋課長から付属資料の収集と内容修正の指示が3点あったので、佐藤主事は田中係長と相談して来週始めで修正を終えるよう作業することとした。

平成16年6月18日(金)

修正を終えた企画書でもう一度説明した佐藤主事は、高橋課長から最終的な了解をもらうことができ、佐藤主事は企画課提出用の決裁の起案にこぎ着けた。

そして田中係長と生活環境課の関係係をまわり始めた。

平成16年6月25日(金)

提出期限内に部内決裁をもらった佐藤主事は、ようやく庁内LANの電子メールで企画課あて様式を送信したが、これからがますます忙しくなることをよく分かっていなかった……。

想定される評価時の態様 ~ 被評価者：佐藤主事の場合

評価者及び調整者

1次評価者：田中係長 2次評価者：高橋課長 調整者：鈴木部長

自己評価

折衝・調整力 佐藤主事は、自分はこの3ヶ月間「要点を押さえた、分かりやすい説明をしている」こともあったが、「自分だけが分かっている、相手側に分かりやすく説明することができなかった」こともあったと考え、「B」評価とした。

規律性 佐藤主事は、今回の新規事業の企画課提出作業の中では、ほぼ上司の指示どおり「与えられた仕事は期限までに確実に処理している」と考え、「B」評価とした。

<参考～評価項目別望ましい・望ましくない行動例～抜粋>

評価項目	折衝・調整力	定義	自分の考えや意図を立場や意見の異なる相手に伝え、説得し、納得させる能力
<望ましい行動例>	・他課、他市町村や県にきちんと意見を伝え、話を付けてくる。 ・対立する意見を調整し、建設的な議論へ発展させている。 ・ <u>要点を押さえた、分かりやすい説明をしている。</u>	<望ましくない行動例>	・自分の意見に固執し、不毛な議論にしてしまう。 ・組織外との交渉では、決裂したり、トラブルとなっている。 ・ <u>自分だけが分かっている、相手側に分かりやすく説明できない。</u>

評価項目	規律性	定義	社会規範や職場の規律を遵守する能力
<望ましい行動例>	・17時までに仕事を終わらせる。 ・ <u>与えられた仕事は期限までに確実に処理している。</u> ・報・連・相が身に付いている。	<望ましくない行動例>	・17時から仕事をする。 ・期限を守らず、全般的に責任感や熱意がそもそもない。 ・外部に情報をもらすなど、行政情報を目的外に使用している。

<参考～評価における評語～抜粋>

区分	基	準
A	「望ましい行動例及びそれに準じた行動」が多く見られるとともに、「望ましくない行動例及びそれに準じた行動」もわずかに見られるが、基本的には優れている	
B	「望ましい行動例及びそれに準じた行動」が、「望ましくない行動例及びそれに準じた行動」に比して多く、標準的であると評価されるもの	

1次評価

折衝・調整力 田中係長は佐藤主事が自己評価で「B」評価としていることが気になり、面談時に聞いてみると「自分の説明は自分だけが分かっている、相手側にとって分かりやすいものではなかったことがあったので」との回答であった。田中係長は「最初はそうだったかもしれないが、段々良くなってきている」と返した。田中係長は佐藤主事を評価するにあたって、「要点を押さえた、分かりやすい説明をしている」ことを重視して「A」評価とした。

規律性 田中係長は佐藤主事がほぼ期限を守って仕事をしてきたことから、求められる水準を満たしていると見ていたので、「B」評価とした。

田中係長が記録した佐藤主事の職務行動観察記録表～抜粋

行	動	対	応	摘	要
[06.11.金]	他の業務も念頭に置きながら、期限内に業務が終了するように処理していた	[06.11.金]	予算要求作業時には業務が今より重なるので、業務に優先順位を付けて期限を守っていく必要がでてくると助言した		規律性
[06.16.金]	課長説明時に短時間で要領よく、分かりやすく説明し、質問への回答も簡潔明瞭だった	[06.16.水]	説明終了後、いまの説明はとても良かった、次回もこの調子でよろしくと激励した		折衝・調整力

2次評価

折衝・調整力	高橋課長は人事評価シート上、佐藤主事の自己評価「B」に対して、田中係長が「A」評価としたことについては、佐藤主事が3年目にしては分かりやすい説明ができるようになってきたと見ていたので、その判断を是認し、「A」評価のままとした。
規律性	高橋課長は自己評価、1次評価がともに「B」評価だったこと、スケジュールを守って新規事業の企画課提出ができたことから、「B」評価とした。

調整

折衝・調整力	鈴木部長は1次評価、2次評価ともに「A」評価だったため、「A」評価で確定させた。
規律性	鈴木部長は1次評価、2次評価ともに「B」評価だったため、「B」評価で確定させた。

佐藤主事の人事評価シート～抜粋

評価項目	自己評価		1次評価		2次評価		調整			
	評語	評価点	評語	評価点	評語	評価点	評語			
折衝・調整力	B	6	A	8	要点を押さえた、分かりやすい説明をしている	A	8	3年目の職員としては分かりやすい説明ができる	A	8
規律性	B	10	B	10	期限を守って仕事をしている	B	10		B	10

想定される評価時の態様 ~ 被評価者：田中係長の場合

評価者等

1次評価者：高橋課長 2次評価者：鈴木部長 調整者：中村助役

自己評価

統率力 田中係長は、自分はこの3ヶ月間「部下の性格や能力を的確に把握し、それに応じた指示や助言を行っている」と考え、「A」評価とした。

折衝・調整力 田中係長は、「自分の考えや意図を立場や意見の異なる相手に伝え、説得し、納得させ」ており、標準的であると考え、「B」評価とした。

<参考～評価項目別望ましい・望ましくない行動例～抜粋>

評価項目	統率力	定義	所属の総合力を高め、目的達成に向けてまとめていく能力
<望ましい行動例>	・細かいところは部下に任せ、意見を聞く耳を持ち、最後には本当に責任を取っている。 ・期限をはっきりと言うなど、指示が明確で、その指示に対する反論も受け入れている。 ・部下の性格や能力を的確に把握し、それに応じた指示や助言を行っている。		<望ましくない行動例> ・部下の負担を考慮した事務の配分を行わず、特定の部下に集中させてしまう。 ・目的を言わないで作業をさせ、結果として無駄な作業を強いている。 ・自分の仕事だけで精一杯で、部下が相談しても「任した」とだけ言う。

評価項目	折衝・調整力	定義	自分の考えや意図を立場や意見の異なる相手に伝え、説得し、納得させる能力
<望ましい行動例>	・他課、他市町村や県にきちんと意見を伝え、話を付けてくる。 ・対立する意見を調整し、建設的な議論へ発展させている。 ・要点を押さえた、分かりやすい説明をしている。		<望ましくない行動例> ・自分の意見に固執し、不毛な議論にしてしまう。 ・組織外との交渉では、決裂したり、トラブルとなっている。 ・自分だけが分かっている、相手側に分かりやすく説明できない。

<参考～評価における評語～抜粋>

区分	基	準
A	「望ましい行動例及びそれに準じた行動」が多く見られるとともに、「望ましくない行動例及びそれに準じた行動」もわずかに見られるが、基本的には優れている	
B	「望ましい行動例及びそれに準じた行動」が、「望ましくない行動例及びそれに準じた行動」に比して多く、標準的であると評価されるもの	

1次評価

統率力 高橋課長は田中係長との面談時に「統率力：A」の部分について、佐藤主事への指示が不十分なことがあったことに触れながら、係員それぞれに応じて、個別、具体的な指示や助言を行っていくと期待される係長像に近付いていくのではないかと助言した。田中係長は「確かに係長として行き届かなかった面があった。今後、係員に対する指示をもっと具体的にしなければならぬと考えている。」と答えた。高橋課長は田中係長の「統率力」を評価するにあたって、「A」には該当しないが、標準的であることから「B」評価とした。

折衝・調整力 高橋課長は職務行動観察記録表上、「折衝・調整力：B」の部分について、特徴的な望ましい行動や望ましくない行動の記載がなかったこと、又、面談時における田中係長からの新規事業の立上げ時の渡辺係長や伊藤所長との調整経緯についての説明に十分納得できたことから、自己評価どおりの「B」評価とした。

高橋課長が記録した田中係長の職務行動観察記録表～抜粋

行	動	対	応	摘	要
[05.17.月]	佐藤主事に対して期限を明示せずに作業を指示し、行き違いがあった。	[05.17.月]	若い職員には、もっと具体的な指示をした方が良いと助言した。		統率力
[06.16.水]	新規事業立案のため、佐藤主事を引っ張ってきた。	[06.16.水]	引き続き係員をまとめて行って欲しいと伝えた。		統率力

2次評価

統率力	鈴木部長は人事評価シート上、田中係長の自己評価「A」に対して、高橋課長が「B」評価としたことについては、1次評価の所感欄の記載も踏まえ、高橋課長の判断を是認し、「B」評価のままとした。
折衝・調整力	鈴木部長は人事評価シート上、田中係長の自己評価「B」に対して、高橋課長も「B」評価であったことから、「B」評価とした。

調整

統率力	中村助役は1次評価、2次評価ともに「B」評価だったため、「B」評価で確定させた。
折衝・調整力	中村助役は1次評価、2次評価ともに「B」評価だったため、「B」評価で確定させた。

田中係長の人事評価シート～抜粋

評価項目	自己評価		1次評価		2次評価		調整
	評語 評価点	評語 評価点	所感		評語 評価点	所感	評語 評価点
統率力	A 8	B 6	係長として、係員それぞれに応じて指示内容を使い分けるようになって欲しい。		B 6		B 6
折衝・調整力	B 6	B 6	課内の異なる意見は調整している。今後、庁内や外部と折衝力を伸ばして欲しい。		B 6		B 6

(注) 以上、佐藤主事と田中係長に係る評価時の態様について紹介しているが、あくまでも約2ヶ月間における、断片的な行動に対する、部分的な項目に基づいた事例研究である。

実際の評価時には、被評価者の1年間の評価期間における、全般的な職務遂行行動に対して、10項目の評価項目すべてに基づいた能力評価が行われることとなる。