

# 人事評価制度について

～自治体及び民間企業の動向～

平成15年2月

財団法人 福岡県市町村研究所  
行政（人事評価）研究会

## はじめに

今日、従来の日本的経営の柱であった年功序列型の賃金、終身雇用といった人事管理の基本要素は、グローバル化の下での厳しい競争の出現、経済の成熟化とバブル崩壊後の経済成長の停滞など、社会経済システムに変動を促す要因が次々と生じる中で大きな変革を余儀なくされている。また若年層を中心として価値観、就労意識が大きく変化してきており、個人の能力や実績を正しく評価し、給与や昇進に反映して欲しいとする声が高まりつつある。このような状況の中、民間企業においては、「能力・実績重視」が「年齢・経験重視」に代わる人事管理の新たな基準へと転換している。

国においても、従来の年功序列賃金体系・職務給を柱とした公務員制度を見直し、職務遂行能力に基づき給与を決定する能力等級制度を柱とした新たな公務員制度の導入を平成18年度に予定している。

地方自治体においては、地方公務員法により勤務評定を行うことが法定化されているが、職員及び職員団体に勤務評定に対する不信感や年功序列による昇給・昇任の考え方が根強く残っていることから、勤務評定の目的を十分に達成している状況には至っていない。

本研究会では、これらの状況を踏まえて、先進自治体や民間企業の視察研修を行い、新しい評価制度について調査研究を行ってきた。

ここで紹介している評価システムは、先進自治体の評価システムを参考にしながら、過去の勤務評定制度に対する反省を踏まえ提案したものである。言うまでもなく、人事評価は、職員の実績や能力を正確に評価できるものである必要があり、抽象的な理由や説明でなく、具体的で実際的なものであることが重要である。

そこで本報告書は、職員の育成及び能力開発を主な目的として、初めに人事評価を巡る自治体及び民間企業の動向について概観し、次に従来の勤務評定に代わる評価システムのモデルを提案し、最後にモデルの確立のための方策を記述した。

# 目次

---

---

第1章	自治体及び民間企業における人事評価の現状と課題	
1	自治体における人事評価の現状と課題	1
	(1) 現状と課題	1
	(2) 勤務評定制度未実施の理由と問題	4
2	民間企業における人事評価の現状と課題	5
	(1) 潮流と現状	5
	(2) 評価制度の見直し	7
	(3) 評価の状況と課題	10
第2章	公務員の人事制度と人事評価システム	
1	新しい人事制度と評価システムの必要性	24
	(1) 新しい人事制度と評価システムを必要とする社会的背景	24
2	新しい人事制度と評価システムの概要と構成	26
	(1) システムの概要と構成	26
	(2) 新しい人事制度と評価システムに期待される効果	27
	(3) 評価システムの概要	27
	(4) 評価システムの構成と仕組み	29
第3章	公平・公正な人事考課の確立 … モデルを効果的に進めるためには	
1	公平・公正な人事考課	43
	(1) 評価者研修	43
	(2) 面接の重視	47
	(3) 考課項目・基準及び本人への評定結果の開示	47
	(4) 評価方法及び要素	49
	(5) マニュアルの作成	50
	(6) 苦情相談体制	51
2	公平・公正な人事考課の成果とその活用	54
	(1) 人材育成、能力開発への反映	54
	(2) 給与処遇への反映	54
	(3) 昇任昇進管理・人事管理への反映	55
3	まとめ	56
参考資料		57
1	愛知県 豊田市	58
2	石川県 羽咋市	67
3	栃木県 宇都宮市	69
4	東京都 稲城市	82
5	埼玉県 志木市	85
6	栃木県 益子町	86
7	アンケート様式	87
8	参考文献	88

## 第1章 自治体及び民間企業における人事評価の現状と課題

### 1 自治体における人事評価の現状と課題

#### (1) 現状と課題

##### a 全国的に見た勤務評定の現状

我が国の経済は長期の景気低迷から回復の兆しが見えない状態であり、民間企業は生き残りをかけた経営戦略を余儀なくされている。そのような中、リストラ・人件費抑制のための人事評価もさることながら、能力・成績主義による人事評価をすることで優秀な人材の育成・確保、が経営上重要な課題となっている。

一方、自治体においては、地方公務員法第40条第1項の規定に基づき勤務評定を行いそれに応じた措置をとることが義務付けられているものの、長年の慣行である年功序列の考え方が労使双方に根強く残っているため、勤務評定が行われず（行われても十分活用されていない）ところがあった。しかしながら、職員の能力・意欲・勤務成績を正しく評価し処遇すべきという時代の流れ、さらには公務員制度改革が追い討ちをかけ、近年、人事評価を重視する自治体が増加してきている。

平成12年には各省庁で公務員の能力主義・成績主義の強化を求める提言が相次いだ。また、都道府県・政令市、さらには先進的な市町村においても能力・成績主義を強化する方向で人事制度の見直しが実施・検討されている。このような動きの中、公務における成績をどのようにとらえるかという点で各自治体とも模索を続けているが、後で述べる「目標管理」、「コンピテンシー評価（行動評価）」等の新しい手法を導入する動きもある。

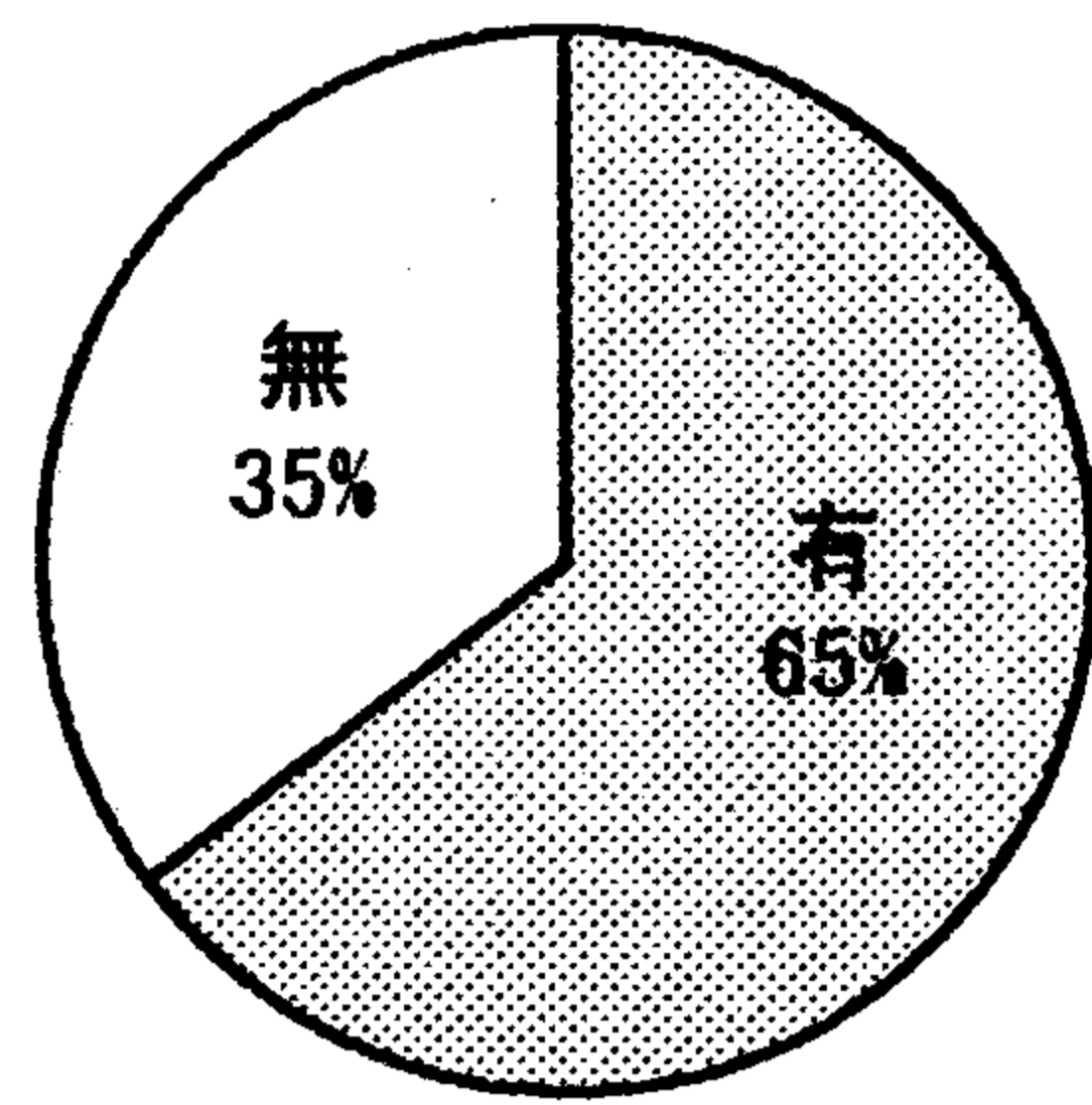
##### b 福岡県内の勤務評定の現状

次に、福岡県内95市町村における人事評価の現状はどうなっているのかアンケートを実施してみたところ、88市町村から回答があった（回答率：92.63%）。なお、アンケートにおいて、「勤務評定」がどうなされているかという質問をしたので、この項においては以後「勤務評定」という文言を使用する。

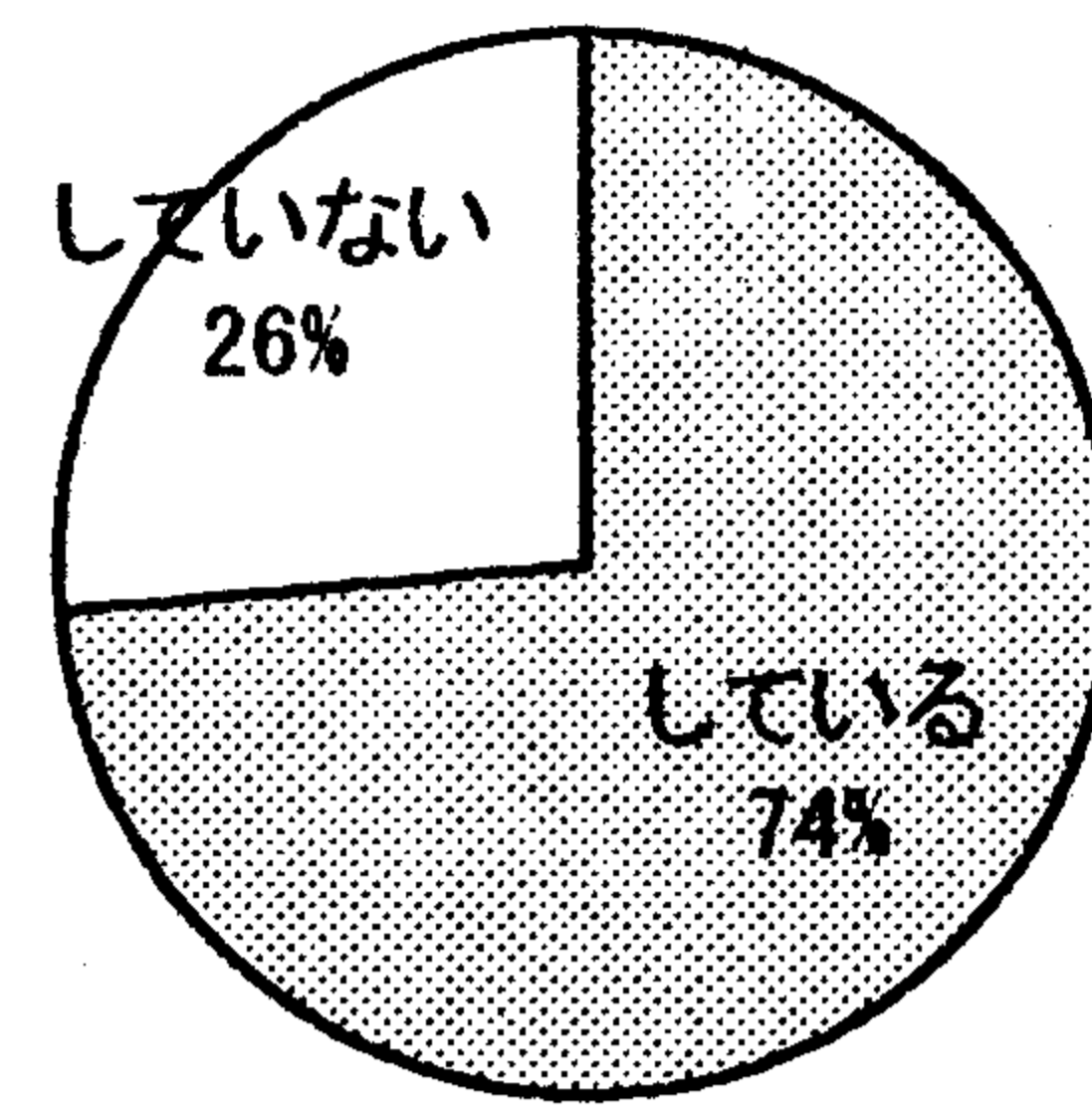
##### i 勤務評定の実施状況

県内では57市町村（約65%）が勤務評定の制度を持っている（図-1）が、実際に運用している市町村は、その内42市町村（74%）であった（図-2）。つまり、県内では何らかの形で勤務評定を実施（運用）している市町村は半数に満たないことになる。

図一1 勤務評価の有無について



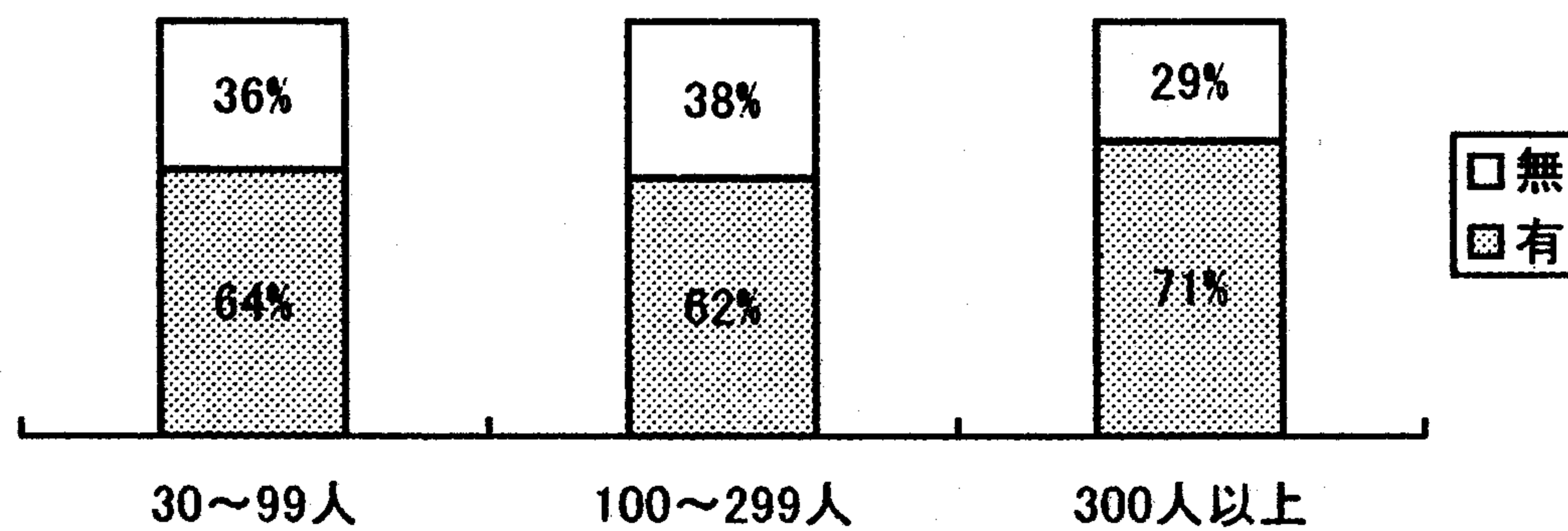
図一2 勤務評価の実際の運用について



(出所) 財団法人福岡県市町村研究所行政研究会アンケート調査

また、職員数規模別で見ると、どの規模であっても、勤務評価制度を持っている率はさほど変わらないことが判った。(図一3)。

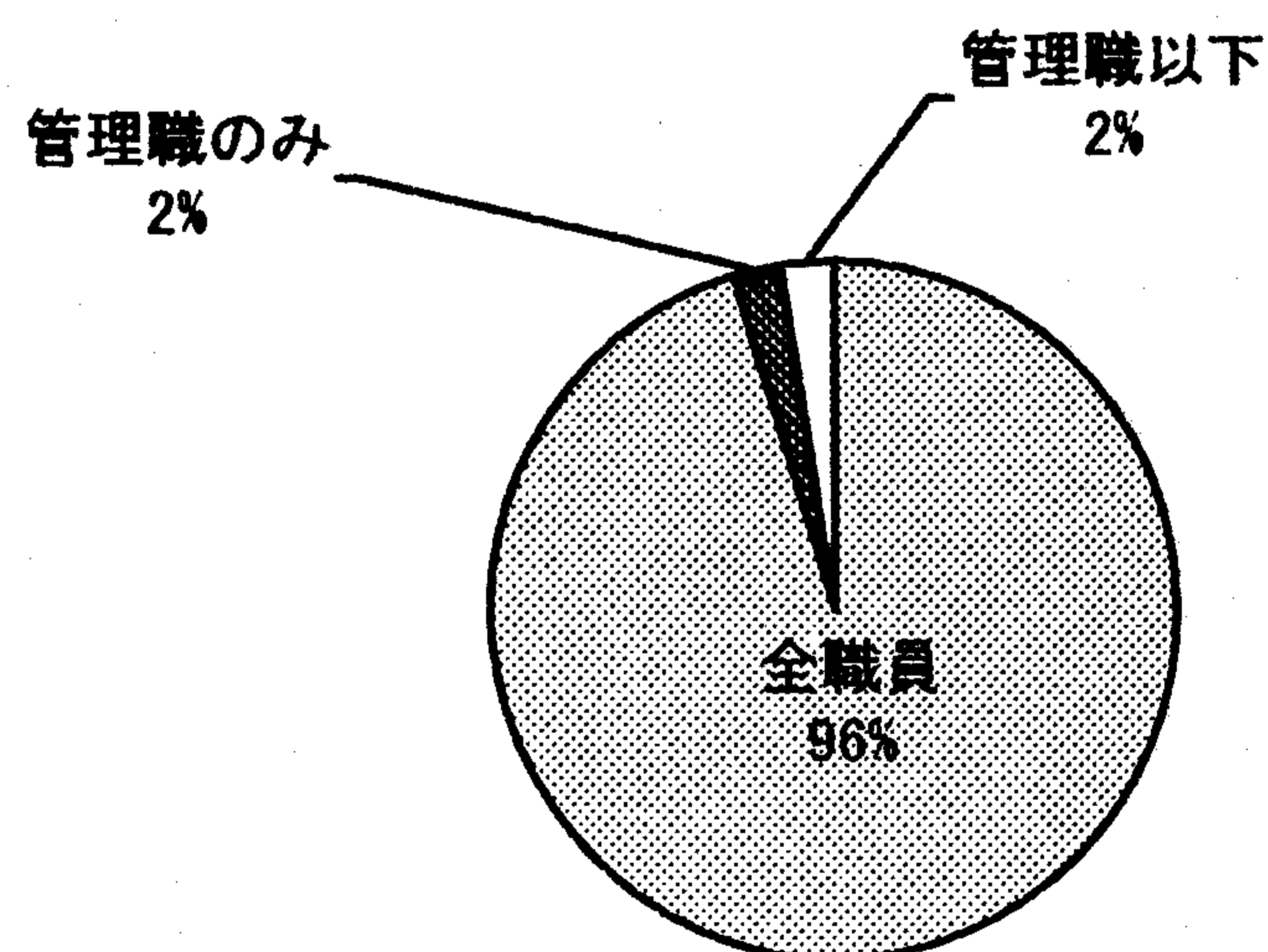
図一3 職員数規模別勤務評価の有無について



(出所) 財団法人福岡県市町村研究所行政研究会アンケート調査

次に、実際に勤務評価を運用している42の市町村の中で、行政職員については全ての市町村が、労務職員については31の市町村が対象としていた。また、適用範囲(地位)についてはほとんどの市町村が全職員について実施していた(図一4)。

図一4 勤務評価の適用範囲について

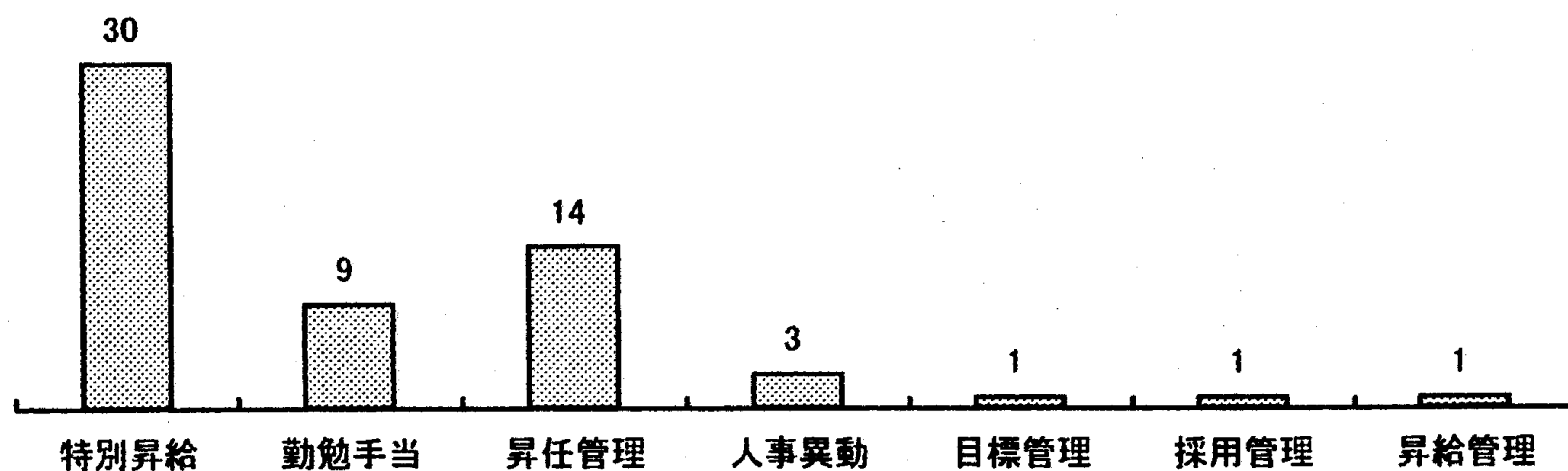


(出所) 財団法人福岡県市町村研究所行政研究会アンケート調査

ii 勤務評価結果の活用状況

評価結果の活用法は、図一5に示すとおりとなった。特別昇給に活用している市町村は多いものの、せつかく勤務評価をしても昇任管理や勤勉手当の判断に活用している市町村は半数にも満たず、勤務評価そのものが十分濃い内容でなされているのか疑問である。

図一5 勤務評価結果の活用法について（市町村数）

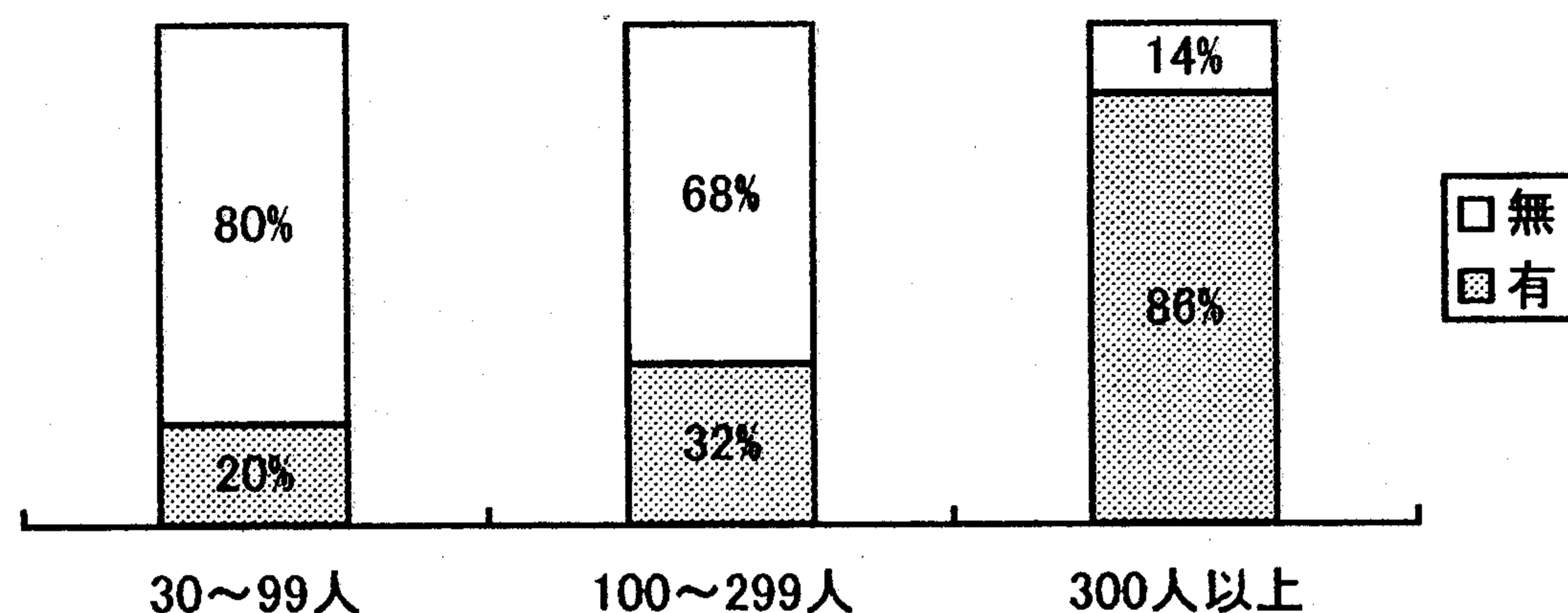


（出所）財団法人福岡県市町村研究所行政研究会アンケート調査

iii 勤務評価導入の予定

最後に、勤務評価制度を持たない市町村の今後の予定では、規模が大きい市町村ほど導入の予定がある。つまり、勤務評価の必要性があると認識していることが判明した。

図一6 職員数規模別勤務評価導入予定の有無について



（出所）財団法人福岡県市町村研究所行政研究会アンケート調査

## (2) 勤務評定制度未実施の理由と問題

アンケート調査結果では、回答があった88市町村の内、評価制度未導入が31、未運用が15市町村と過半数に上っている。その理由としては大きく「不必要論」と「不安要因論」の2つが考えられる。

### a 不必要論

#### i 小規模団体の特殊性 〈制度の理解〉

職員数が少ない団体にあつては、日頃から人事当局及び上司が個々の職員の勤務ぶりを把握していることから、管理者サイドとして勤務評定の必要性を感じていない。

#### ii 民間企業との違い 〈認識面〉

民間企業の場合、企業利益などで個々人の貢献度を測ることができるのに対して、公務員は組織で仕事をしているため、個人ひとり一人の能力や実績を測ることが困難であると感じている。

### b 不安要因論 〈不透明・不公平〉

#### i ノウハウの不足

勤務評定では適正に評価する仕組みが不可欠であるにもかかわらず、勤務評定の内容が秘密扱いにされてきたことによって、先行自治体等の事例が活用されず、実施の方法や活用の仕方等、実施に当たってのノウハウの蓄積がない。

#### ii 評定能力の不足

年功（年齢）での登用という実態と相まって、評定者（管理監督職員）の評定能力が不足している。

評定は「人事担当部門の仕事」、「余計な仕事」という認識など、評定者に職務としての意識の希薄さや、評価に要するコスト（時間、労力）に対して強い抵抗感がある。

#### iii 職員側の不信感

人が人を評価する勤務評定に対する職員側の不信感や、職員団体の公正・公平性、透明性、客観性、納得性の確保という観点からの反対により勤務評定の実施ができないでいる。

職員団体としては、同一価値労働、同一賃金（年齢保障）や職場の和と安定を基本に考える立場から、勤務評定の実施による人間関係の悪化を懸念している。

以上が地方自治体の勤務評定制度における課題である。これらの課題の整理ができないと、制度導入や評定結果の活用が十分図られないと考察される。

## 2 民間企業における人事評価の現状と課題

### (1) 潮流と現状

バブル崩壊以降長引く景気低迷、急速な国際化（グローバル化）の進展と国際間における経済競争激化のもと、我が国の経済社会は大きな過渡期の渦中にあるといえる。右肩上がりの経済成長下で培ってきた企業の経営戦略も、今日の経済鈍化・停滞の状況下では、逼迫した変革を余儀なくされている。IT（情報技術）を駆使しての経営管理構築もその一つといえよう。

こうした経済環境の中において、少子高齢化の加速、個人の価値観の多様化、就労意識の変化など経営基盤に変動をもたらす人材因子も次々と発生してきている。企業を支える、企業の最大資源である人材を取り巻く新たな人事環境が、企業の外部から創り出されてきているのである。

企業経済の内外から変化する環境条件に目を逸らすことなく、好時機にその都度対処していくことが企業活動の熟成に求められている。右肩上がりの経済成長が見込めなくなった現下、企業存続・成長にとって最重要施策は何か。それは、これまでの経営環境の前提となった経営システム全般をハード、ソフト両面から抜本的に見直すことでしかない。とりわけ、企業経営の最大資源である人材を扱う人事管理制度においては、情報、市場、技術、商品、営業の各分野において、創造力や開発力を支える社員の能力を最大限に機能させるべく人事運用が必要とされる。

従来の人事管理制度は、年功を基準にしてきたことは衆知の事実である。年功人事については、学歴、性別といった区分基準をベースに勤続年数の積み上げをもって肩書、給与を決める手法が主流であった。社員間認識においても、昇格、昇進及びそれに連動する給与などの基準も、バブル期の当時はそれなりに納得性と有意性があり、このことが、終身雇用制と相まって組織の和と安定、勤労意欲を高めてきたものである。これについては、勤続を重ねる中で、仕事、能力の高まりを均衡的に維持発展できてきたという、いわば日本的雇用慣行が企業経営の成長増大を促してきたといえる。

しかしながら、今日における厳しい国際競争や技術革新の下で企業の競争力が問われている現在は、独創的開発、迅速な企業展開を推し進める「人“財”組織の充実」を第一義とした人事管理制度の導入が必須となってきた。そのため、従前の年功人事を改め、企業活動に直結する社員の能力主義徹底、成果主義導入を進めることで、企業間競争に残れる「企業が期待し求める職能組織」の育成に努めようとする人事管理が台頭、普及し、今日の人事施策の主流をなしてきた。「終身雇用制度」や従来の「年功序列型人事」が行き詰まり、制度そのものの存在意義が薄れ、軌道修正されてきたのである。

これら人事管理の体系を変革していく中での問題点としては、次のことが挙げられる。第一に、職責職務に照らし、業績・成果を反映した賃金処遇であるか。第二に、人件費総額抑制である。60歳定年による中高年層増大による人件費コスト増にどう対処していくか。この二つに共通しているのは、労働の対価としての賃金制度に踏み込んでいることである。

逆に賃金を受けるための労働とは何かを考えた場合、それでは、企業が期待し求める職務遂行能力を持った社員像とはいかなるものか、となる。企業間競争激化の中で、短期的に業績を上げることの経営が求められ、企業に必要な人材像も担当部署や勤務地域性、経験その他諸条件に相当の違いもあり、固定的、画一的に描くことはできないものである。社員個々



の職務環境に応じた「職能像」は、職務遂行度の充足度によって描かなければならない。企業が求める職能像とは、“職業人”としての全面的な人的能力を計るものではないことを、人事管理の中でルール化する必要が生まれる。

職務の遂行度や努力度さらに能力の保有度を分析的に評価し、人事管理に役立てる仕組みを「人事考課」というが、人事管理の目的である公正処遇、勤労意欲、生産性向上を実現するため、この人事考課を制度として確実に実施し、活用運用に役立てていくことこそが、企業成功の重要基盤整備といえる。これまでは、どちらかといえば、処遇のための相対的な人事評価考課、具体的には賞与や昇給、昇進のための査定として捉えられてきた傾向がある。これでは、職能の判断基準が不明確になりがちで、現下厳しい企業活動に実践活躍する社員間で公平性が保たれない危険に陥ることになりかねない。とりわけ、企業間競争が厳しい今日、短期的な成果が重視されればされるほど、職能と業績を見据えた人事管理への転換が急務となってきた。

## (2) 評価制度の見直し

### a 目標管理

わが国では戦後、長く年功型賃金が主流であった。終身雇用で企業に対するロイヤルティ（忠誠心）を高めるのに適した制度であり、高度成長期に人材を確保するのに適していたためである。だが、日本経済が成熟期に入った80年代後半から、米欧流の給料の考え方だった「年俸制」が、管理職へ導入されて「成果型」の考え方が広まった。当時はバブル期で業績が上向きの企業が多く、その中で「がんばっている社員に多く報いたい」が理由だった。この年俸制の導入をきっかけに広まった成果主義は、景気・業績が低迷する中で賃金の抑制装置として利用されるようになった。その後、「成果主義の強化」には、達成目標と成果を比較し、給料に反映させる目標管理制度を93年度に富士通が本格的に導入し、一気に産業界に広がった。

目標管理制度は、アメリカの経営学者ピーター・F・ドラッカーが1954年に著書「現代の経営」で提唱した経営管理システムであり、一般に、組織の全体目標と個人の目標を上司と部下の協同作業により統合し、各人は設定された目標をPlan-Do-Seeのマネジメントサイクルに沿って実行していくことである。効果として、第1に、優先順位に従って目標を精査することにより、より必要度の低い仕事のスクラップを図り、仕事を進める際にも無駄な作業を極力少なくし、組織の効率的・効果的運営が図られること、第2に、部下が目標設定に参加することにより、モラルアップや創意工夫を促し、自律的な仕事への取り組みと能力開発が期待できること、があげられる。

2002年6月に朝日新聞が実施した、全国の主な企業100社の賃金・雇用に関するアンケート結果では、この目標管理制度を導入している企業は9割にもものぼっている。

近年では、目標による管理を人事考課、その中でも特に業績評価と結びつけている企業が多い。被評定者が自己申告により期首に設定した具体的目標について、期末において達成度を評価し、上司による指導と次期の目標設定につなげていく。評価対象が被評定者自ら設定した具体的な目標であることで、効果に対する納得性も高められる。このように、目標による管理との連携により、人事考課は、業績と能力開発を一層重視したものとなる。

目標管理が行われている場合には、業績評価は、目標面接などによって与えられた遂行すべき職務の内容の達成度が問われる。具体的な到達度合いや、業務遂行の迅速性、確実性、効率性など、多面的な観点から評価を受ける。この場合、敢えて低すぎる目標を立ててしまうという弊害があったり、チーム全体の成績と個人の貢献を分ける難しさもつきまとう。しかし、最大の問題は、社員が評価の結果に満足できるかどうかという点にある。格差が発生した場合には、どこまでこれを容認できるのか、またその不満はどう解消しているのか。人事評価の結果について、それを納得して企業内における自分の位置づけとして受け入れているのか。能力主義・成果主義が主流になる時代には、最初に考えておくべき課題である。

通例、人事評価に対する満足度を高めるためには、公平公正かつ透明な制度運用ができるかという観点が重要である。具体的には、評価基準・評価方法の明確化や評価結果の通知・その処遇への反映などに大きな関心が集まる。評価結果はもちろん大きいですが、手続き面でも、目標が具体的かつ合理的であること、評価基準が具体的かつ公開されているのかにも依存している。直接的な面接による説明とそのフィードバックを繰り返すことで、状

(3) 評価の状況と課題

近年、民間企業では、極めて厳しい経済・雇用情勢のもと、人員の縮小、経費の縮減等様々な取り組みを行いつつ、給与についても、多数の事業所において、ベースアップの中止、ベースダウン、さらに定期昇給の停止、賃金カットなどの抑制措置を行っている。いわば生き残りを賭けて厳しい経営環境の中、各企業は人材戦略を展開し、組織の再編成に努めている。

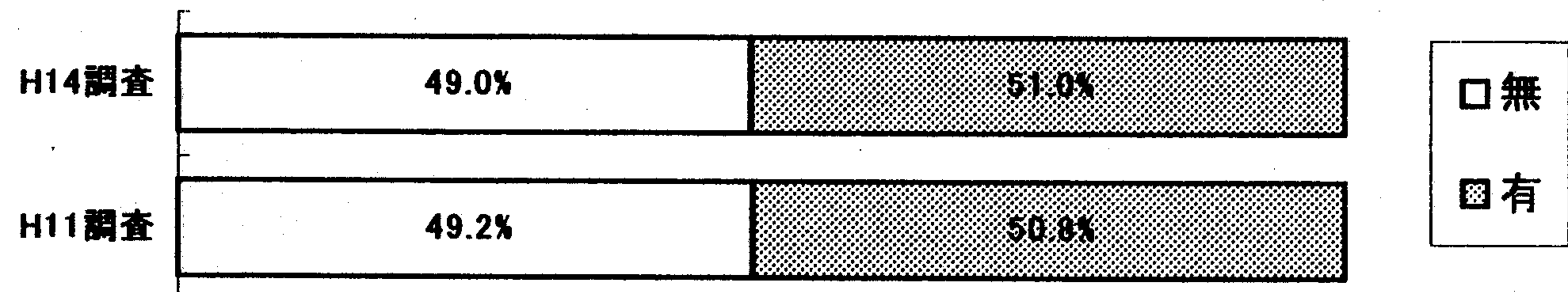
そこで、民間企業の人事評価の状況や課題について、国や民間研究機関等が実施したアンケート調査結果を基に述べていきたい。なお、アンケート調査では人事評価制度を「人事考課」という文言で使用されているため、この表現をそのまま使用するものである。

a 人事考課（評価）制度の実施状況

まず、人事考課制度がある、または実施している企業割合について、国の調査では51.0%（前回50.8%）となっている（図一7）。企業規模（従業員数規模）別にみると、5,000人以上98.3%、1,000~4,999人96.5%、300~999人89.1%、100~299人73.7%、30~99人39.4%となっており（図一8）、300人以上ではほぼ90%以上と、規模が大きいほど多く、かなりの企業、事業所で実施されている。

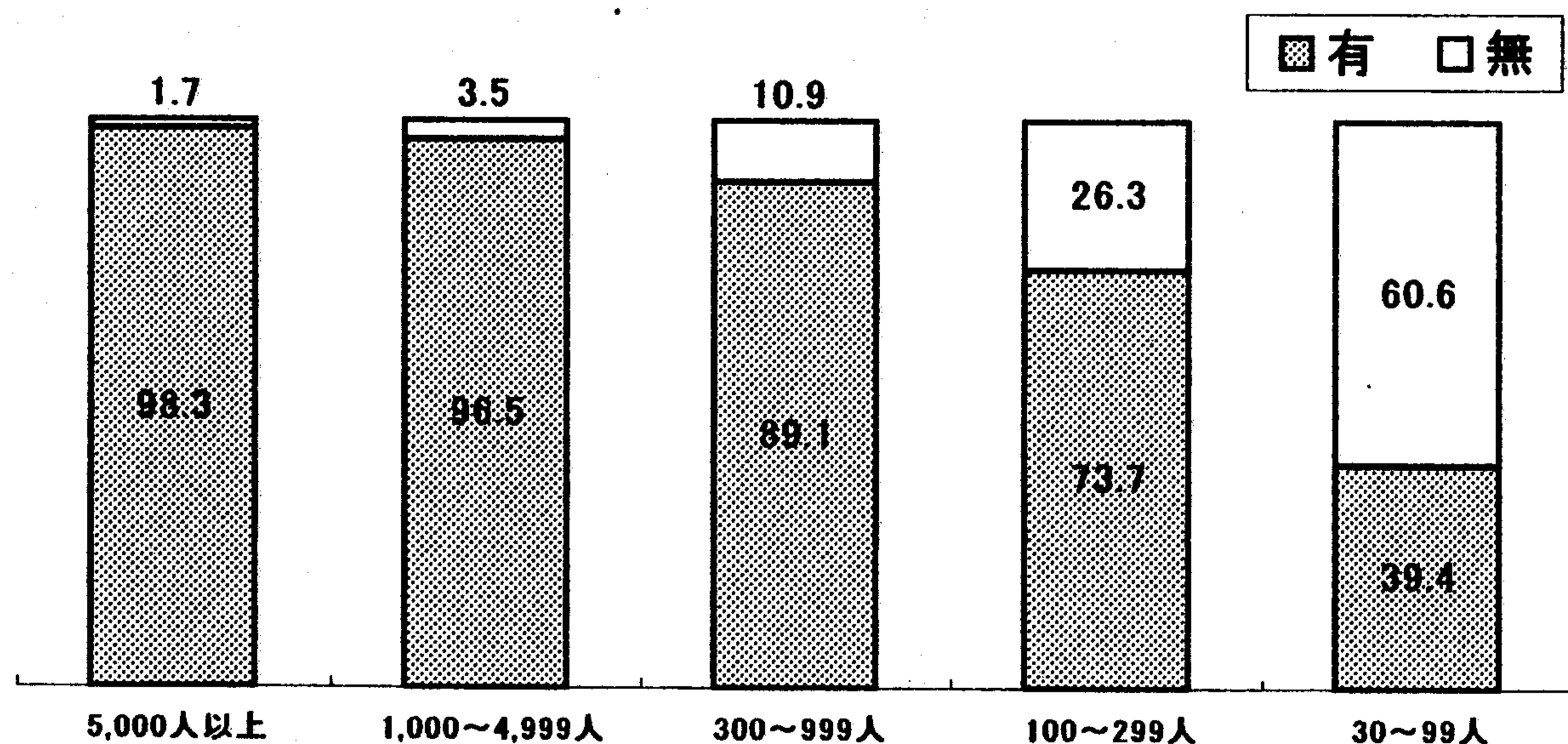
※「前回」…平成11年の国の調査。

図一7 人事考課制度の有無（比較）



(出所) 厚生労働省「平成14年雇用管理調査」(平成14年6月)より作成

図一8 規模別（従業員別）の実施割合 (%)



(出所) 厚生労働省「平成14年雇用管理調査」(平成14年6月)より作成

不透明な時代に必要なのは、組織として共有の財産を持ち、同じ状況認識の下で行動することである。そのためには、能力主義と成果主義はバランスを持っていくことが望ましい。いずれにしても、能力発揮へのチャンスが与えられてこそ、成果主義的な制度も生かされる。今後の組織の活性化には、目標管理制度やコンピテンシー評価による業績重視の人事考課諸制度の見直しが重要である。

況への理解と自らの位置づけを理解させるための対話と情報開示が必要不可欠である。

#### b コンピテンシー評価(行動評価など)の導入

日本の企業で能力評価の基準としては、職能資格制度が一般的に用いられている。これは高度成長の時代には非常にうまく機能し、年齢・経験を重ねることで、「難しい仕事を任せられればこなすだけの潜在能力がある」という理由で評価を上げる運用をしてきたので、結果的に、難しい仕事をしていないのに高い等級に到達したものが多数存在する、という年功的人事の矛盾を抱えることになった。

さらに、目標管理制度を導入した多くの企業では、

- i 全員が達成可能な目標を立てようとする。
- ii 目標の難易度が、役職でなく個人の能力によって決まってしまう。
- iii 評価の際に「どれだけ頑張ったか」という努力度を評価してしまう。
- iv 社員の大部分が目標を達成しているのに会社の業績が上がらない。

などの共通する問題が発生した。この目標管理制度では、個人の目標が最重要課題になり、企業全体の業績を見失いがち、という批判が多く、それを改善するためにコンピテンシー(成果につながる能力)といった、新しい評価基準を90年代後半から採用する企業が増えてきている。

コンピテンシーの概念は、1970年代以降にアメリカの心理学者マクレランド教授によって開発されたもので、ハイパフォーマーが、他のものと比べて明らかに異なる行動を発揮していることに着目し、その行動性をモデル化するという研究から生まれたものである。コンピテンシーは、一般的には「ある職務や役割において優秀な成果を発揮する行動特性」と定義され、高い業績を上げる者が、成果を上げる過程において共通して見られる行動特性をモデル化したものである。このコンピテンシーのレベルが高ければ必然的に業績も上がるという考えのもと、具体的行動を評価するものである。

2002年6月に朝日新聞が実施した、全国の主な企業100社の賃金・雇用に関するアンケート結果では、このコンピテンシーを導入している企業は3割で増加傾向にある。

従来の職能資格制度による能力評価では、社員の職務上あらわれた具体的行動を、抽象的な概念(企画力、積極性など)に置き換えて評価するものであったため、どうしても評価者の主観に左右され、評価にブレが生じてしまう傾向にあった。そこで、高い業績を上げている優秀な社員の行動や考え方などの行動特性をまとめた「コンピテンシー辞書」を作成し、社員にコンピテンシーレベルを示すことで、より客観的な評価が可能となり、さらに会社の目指すべき社員像や、とるべき行動が明確となり人材育成にもつながる。

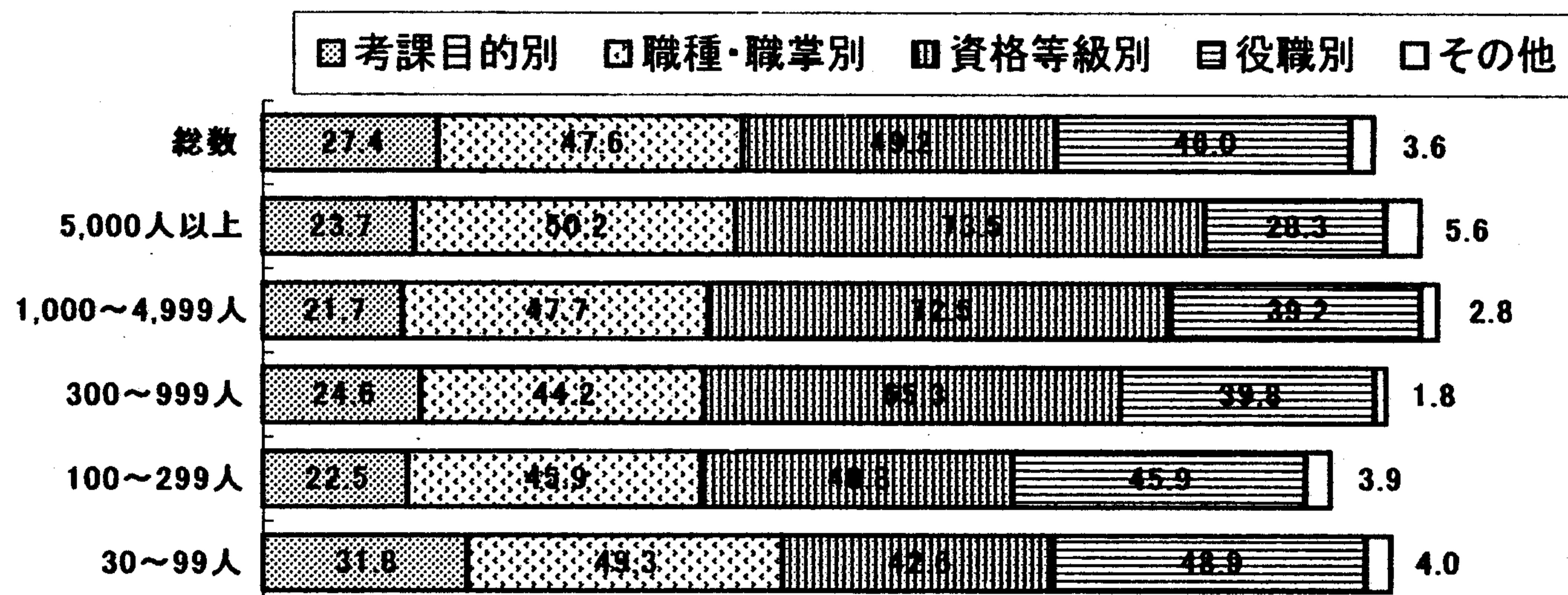
企業間の競争が厳しくなる中で、短期的な成果に着目した経営が求められるとともに、企業に必要な人材像も一律的あるいは固定的な形では描けなくなってきた。そのため、企業の業績や個人の成果を基にして、その貢献に対して報奨を与えるという成果主義的手法はますます優位性を持つてくるものと考えられる。「仕事の成果」を問うということは、決して人の能力を軽視しているのではなく、むしろ「能力」の存在を「成果」によって確認するというような性格であるとも言える(それゆえ、むしろ客観的な評価が可能になり公平感があるという見方もある)。現に、コンピテンシーに着目することで「成功につながる行動」にチャレンジしていくことが奨励される。また、職務が個人に分解され明確に規定されることで、組織として「協働」という意識に乏しくなりがちである。しかし、不安定かつ

b 人事考課（評価）

i 考課表（評定表）

国の調査によると、人事考課の考課表については、種類により区分されている企業が約8割を占め、そのうち種類の内容では資格等級別が一番多く、次いで職種・職掌別、役職別などと、それぞれの役割や職責に応じて評価がなされている（図一9）。

図一9 考課表の種類別割合（%）

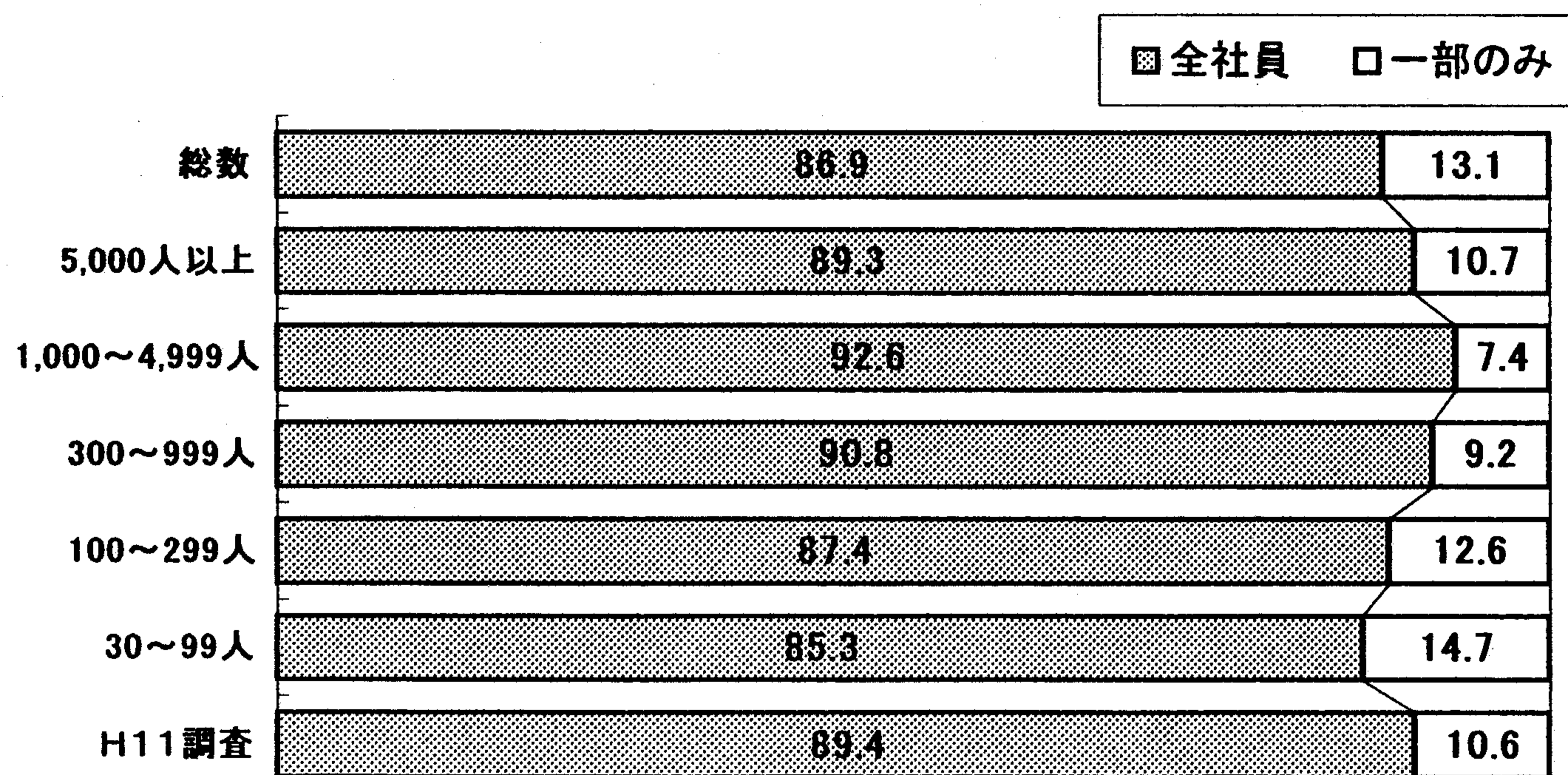


（出所）厚生労働省「平成14年雇用管理調査」（平成14年6月）より作成

ii 考課（評価）の対象者

考課（評価）の対象者については、人事考課制度がある企業のうち「全社員」が86.9%（前回89.4%）、管理職など特定の職種が想定される「一部の者のみ」13.1%（前回10.6%）と、ほとんどの社員（従業員）が何らかの評価を受けている（図一10）。

図一10 人事考課の対象者別割合（%）

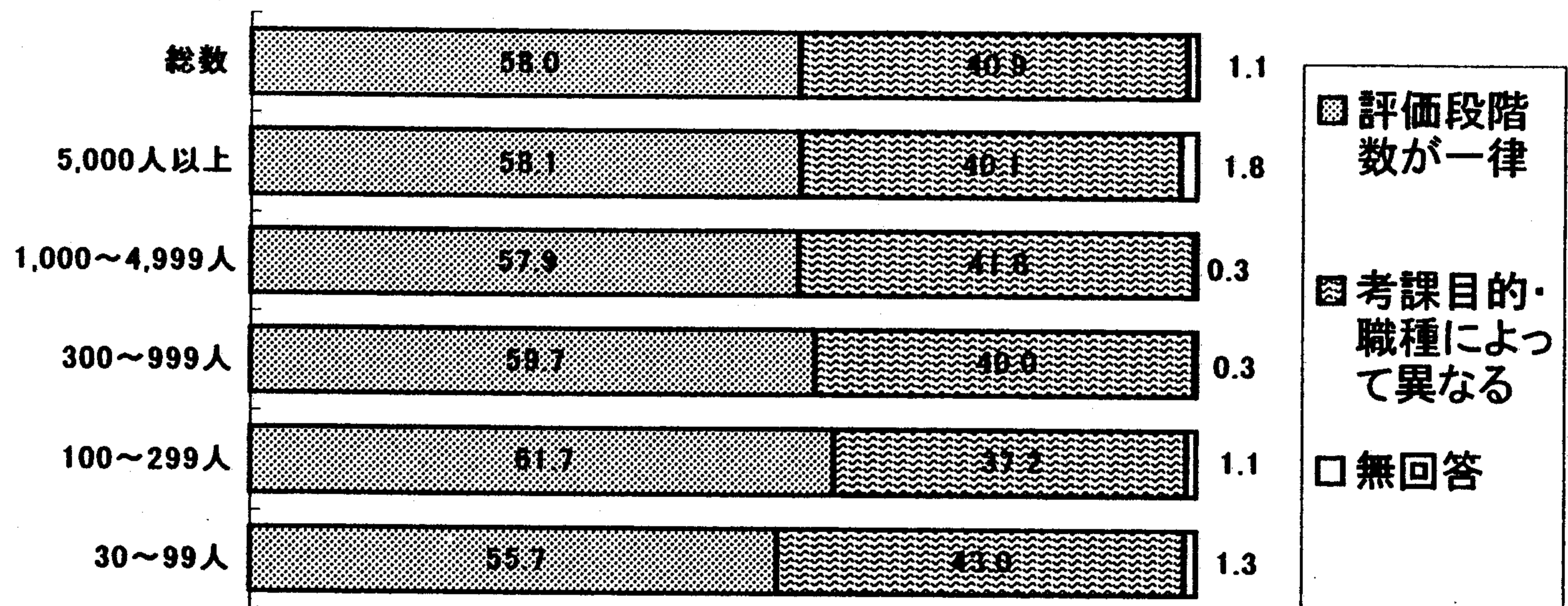


（出所）厚生労働省「平成14年雇用管理調査」（平成14年6月）より作成

iii 評価段階

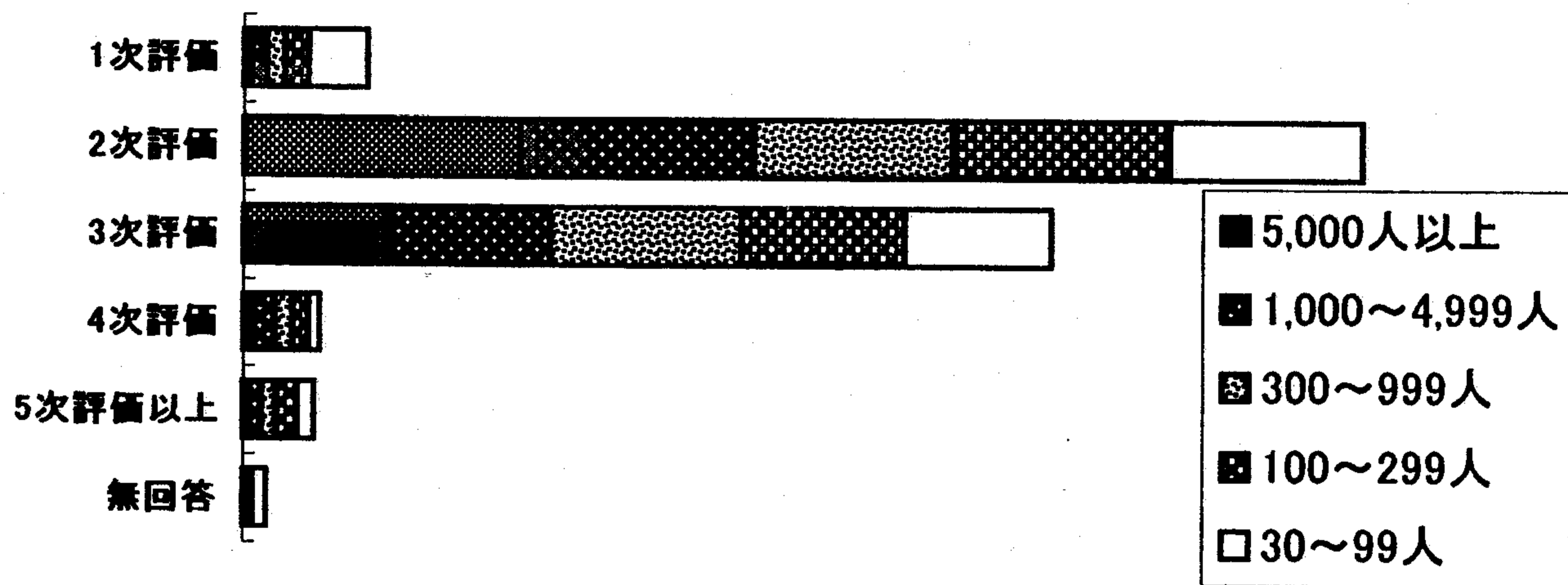
評価段階数が一律である企業は、全体の58.0%を占め、考課項目や職種によって異なる企業は40.9%となっている(図-11)。評価段階数をみると、いずれも2次評価や3次評価が多く、全体の8割を占めており(図-12・13)、いずれも複数の評価を受けている。

図-11 評価段階別割合(%)



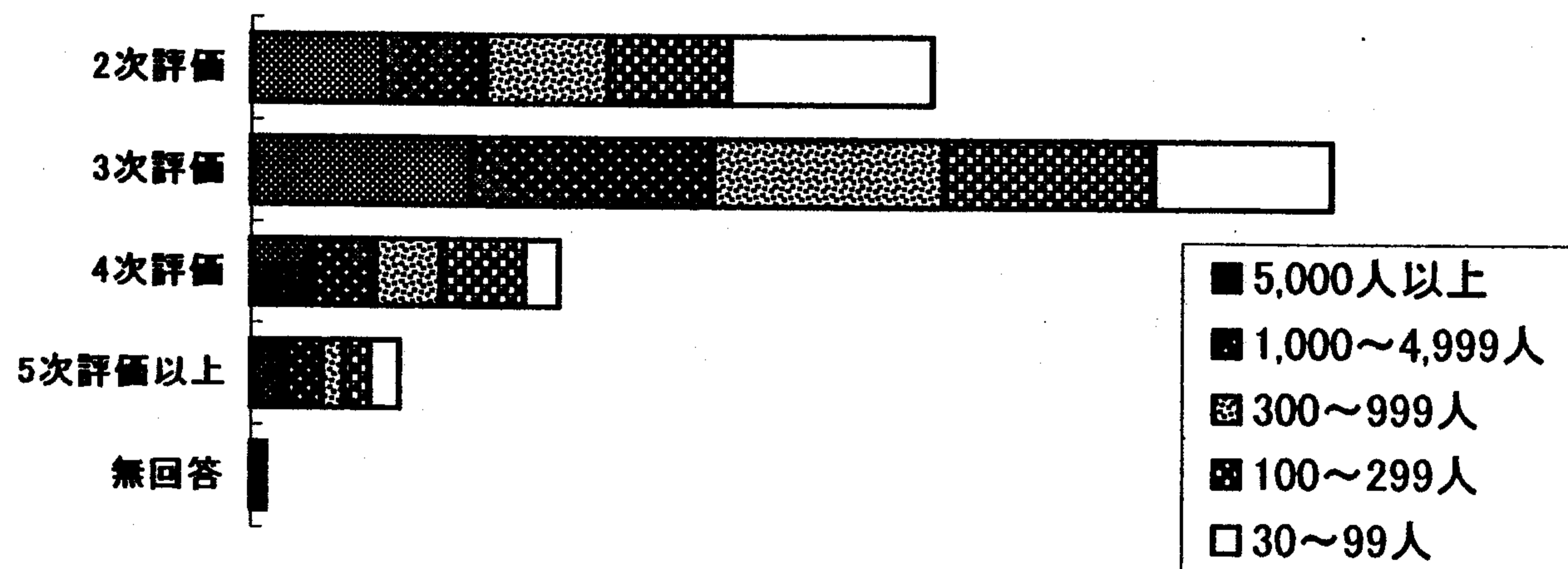
(出所) 厚生労働省「平成14年雇用管理調査」(平成14年6月)より作成

図-12 評価段階数別割合(評価段階数が一律の場合)



(出所) 厚生労働省「平成14年雇用管理調査」(平成14年6月)より作成

図-13 評価段階数別割合(異なる評価段階の場合での最大数)

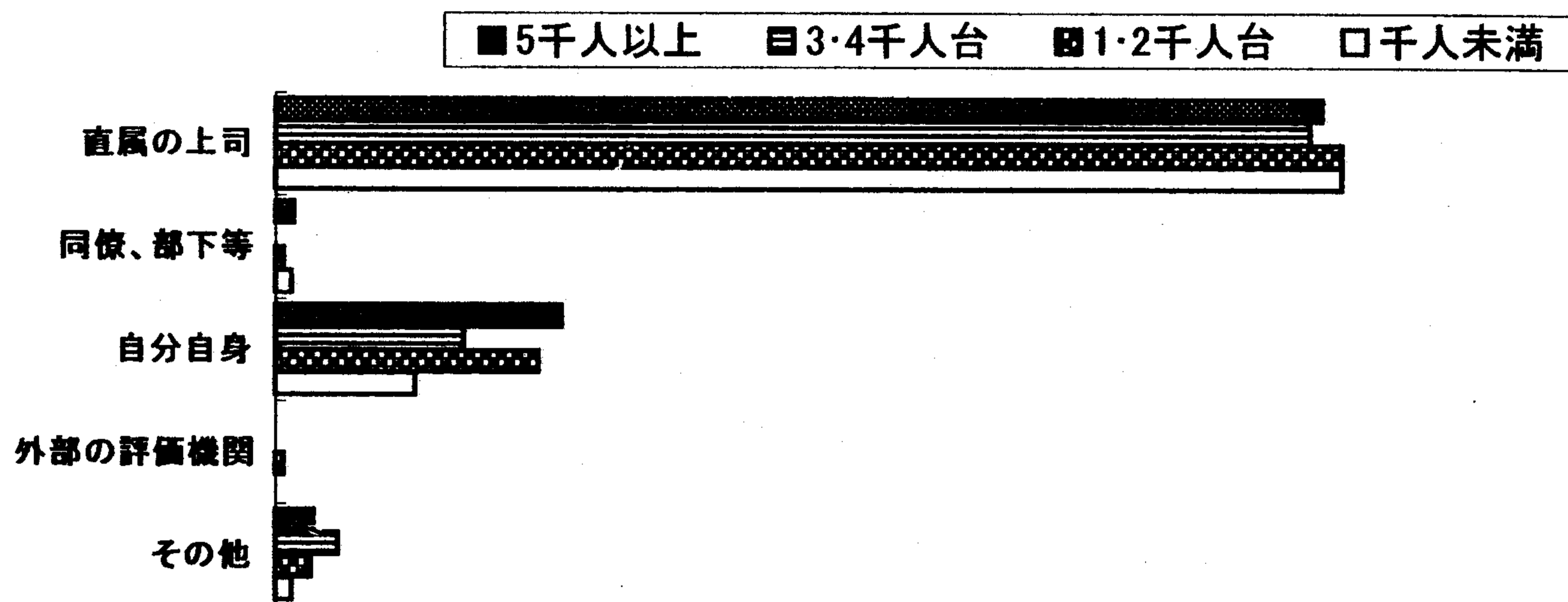


(出所) 厚生労働省「平成14年雇用管理調査」(平成14年6月)より作成

#### iv 考課者（評価者）

考課者（評価者）については、民間の調査によると、個々の勤務状況が把握できる「直属の上司」が圧倒的に多い結果が出ている。そのほか、自分自身や同僚・部下の場合、さらに少数であるが客観性を高めるために外部の評価機関を活用している企業もある（図一14）。

図一14 人事考課の評価者



（出所）厚生労働省「平成14年雇用管理調査」（平成14年6月）より作成

#### c 人事考課（評価）の目的及び結果の反映

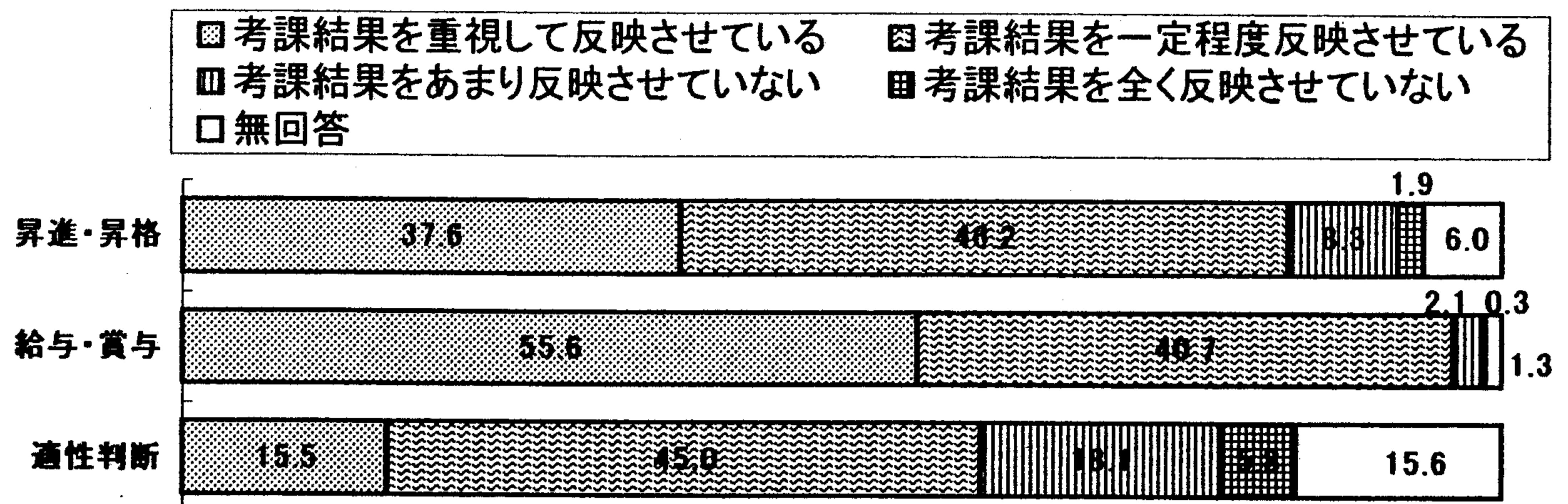
一般的に人事考課については、一定期間内におけるその者の成績・業績そのものを評価する「業績評価」と、従業員個々の能力（職務遂行能力など）を評価する「能力評価」及び職務に対する意欲・態度などを評価する「情意評価」といった3つの観点から、各企業でその方針（指針）・目的に応じた評価が実践されている。

そこで、考課結果がどのように反映されているかをみると、「給与・賞与」が96.3%、「昇進・昇格」83.8%、「適性判断」60.5%となっている（図一15）、特に「給与・賞与」の比率が高いことは、企業の業績と連動した年俸制の導入が大きな要因と考えられる。また昇進（いわゆる昇任）においては、当該役職等に求められる一定の基準（役割）に到達しているかという「相対評価」、昇格については「等級」に必要なスキルなどの資格取得を条件とする「絶対評価」の比率が高くなっている（図一16・17）。

このように、役職や等級を区分とする従業員の勤務実績などの業績評価の部分については、給与等への処遇として十分反映されているとみられる一方、人事配置・異動など適材適所に人員を配置するといった適性判断、人材活用の部分については、処遇が十分に活用するまでいたっていない状況にあると推測される。

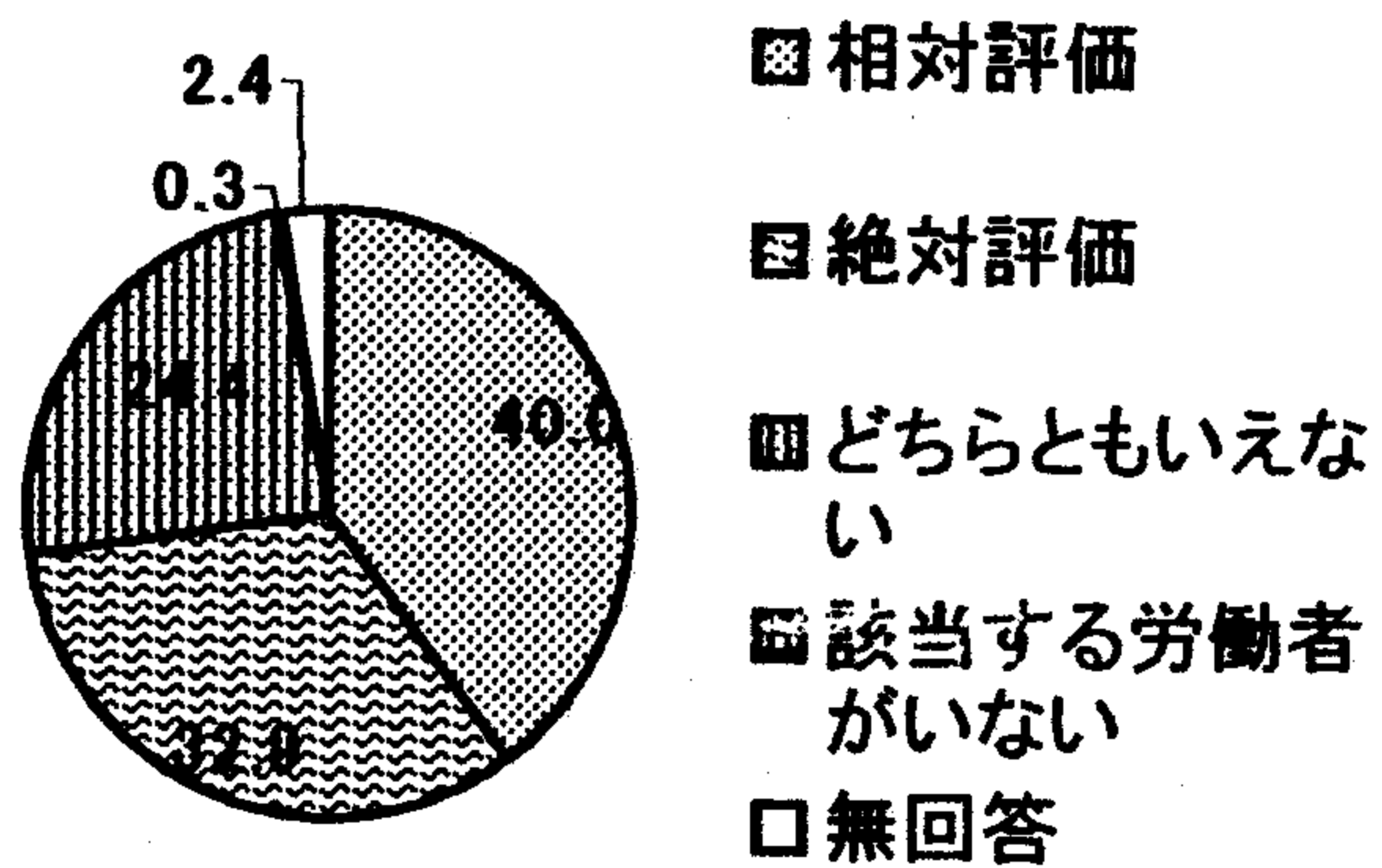


図一15 人事考課結果の反映状況割合 (%)

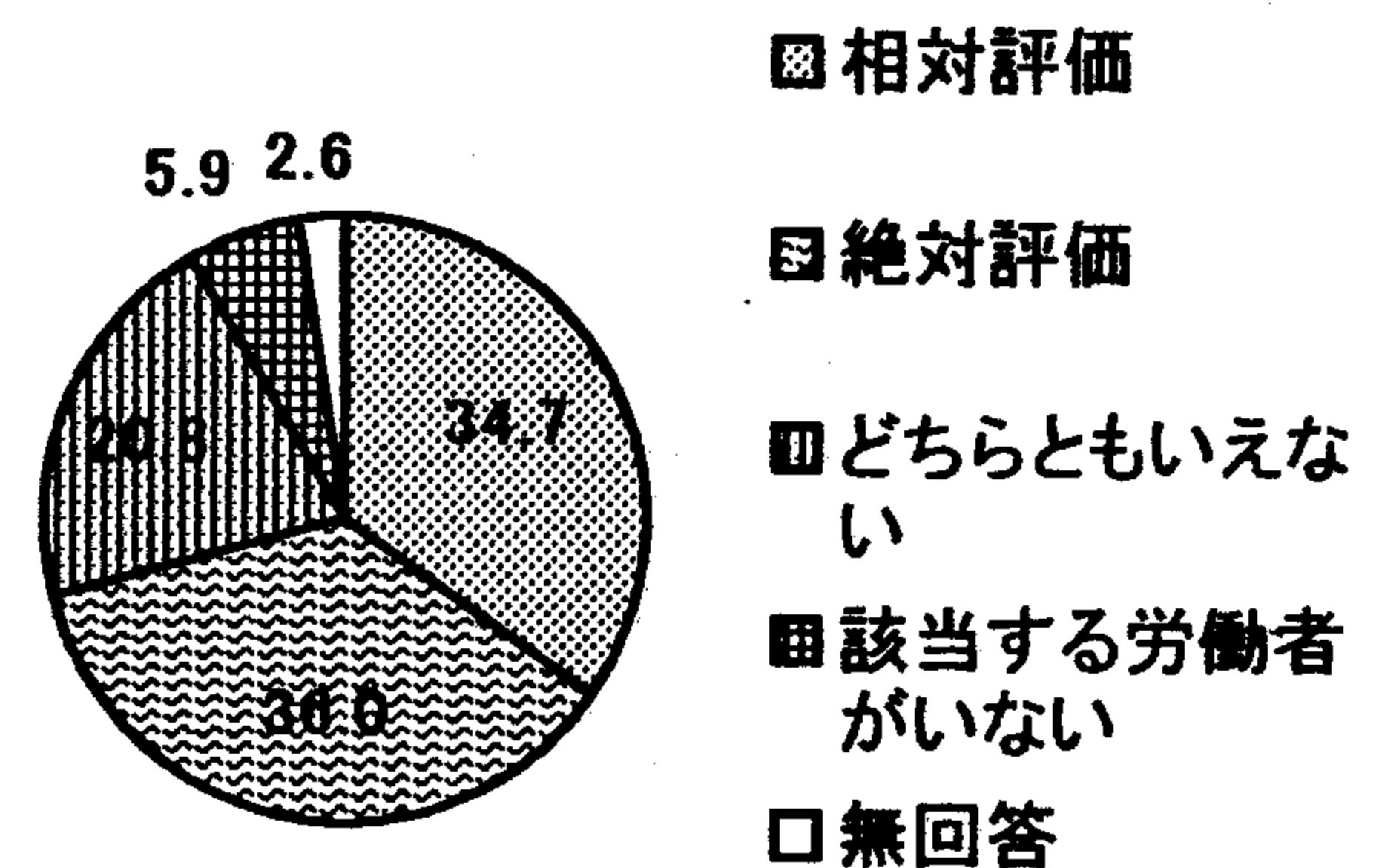


(出所) 厚生労働省「平成14年雇用管理調査」(平成14年6月)より作成

図一16 昇進の場合 (%)



図一17 昇格の場合 (%)

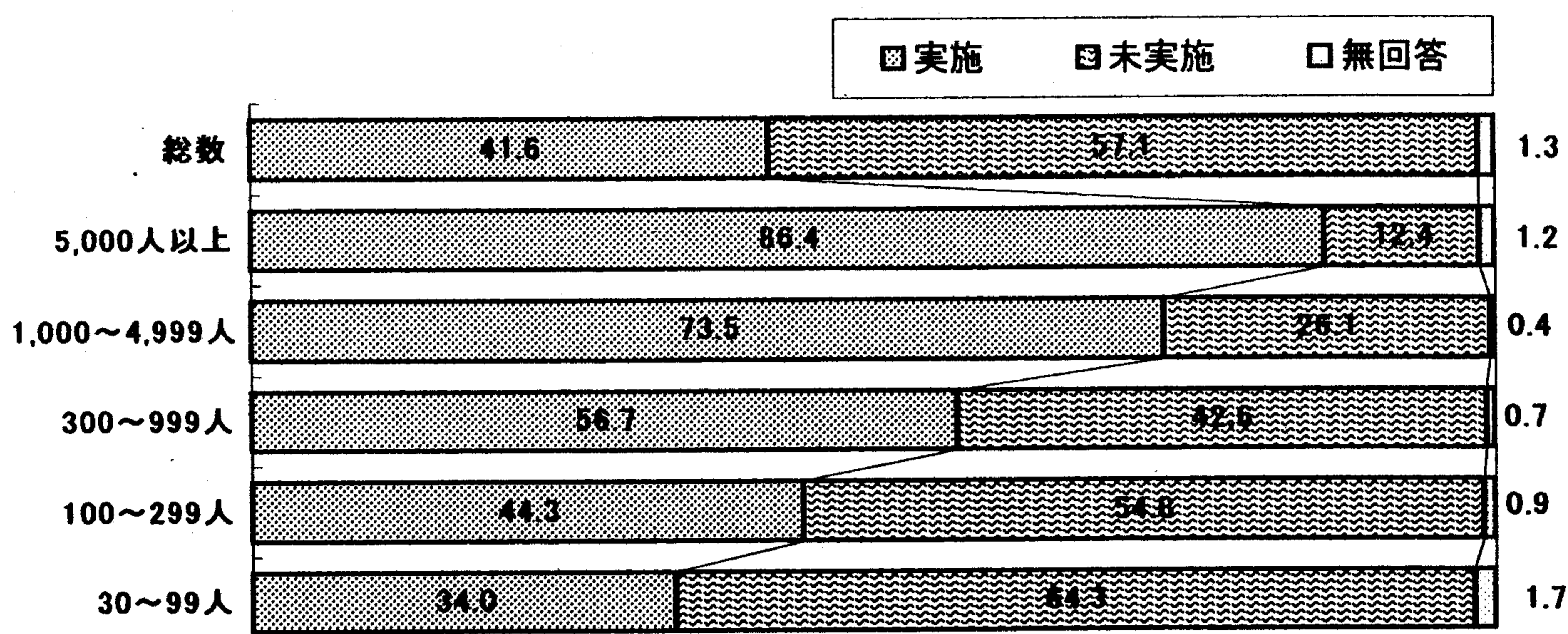


(出所) 両図とも厚生労働省「平成14年雇用管理調査」(平成14年6月)より作成

#### d 考課者の訓練

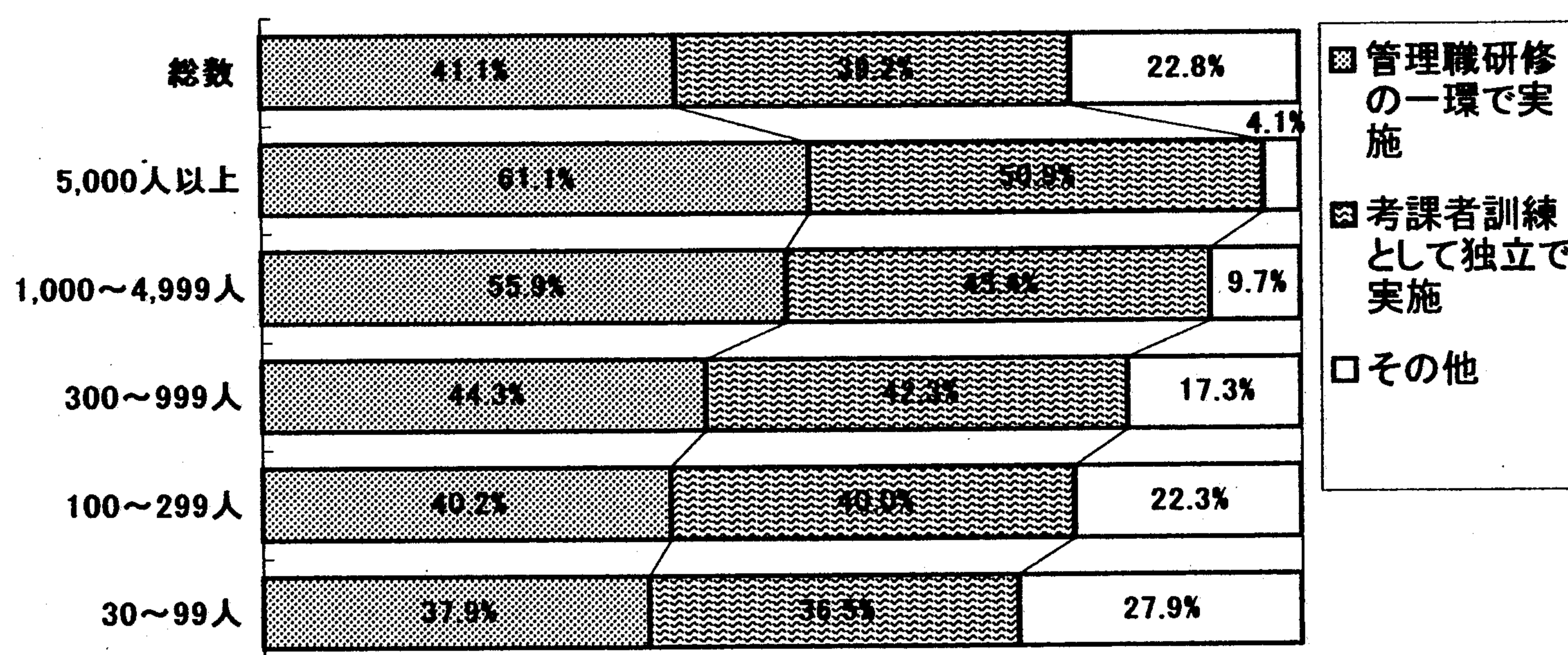
国の調査によると、考課者の訓練を実施している企業は41.6%、規模別で見ると規模が大きくなるほど訓練実施の比率が高くなっている(図一18)。実施の方法については、管理職研修の一環として実施しているものが多く(図一19)、部下の育成・指導は日常の業務管理と同様に、管理職の最も基本的な職務であることから、考課制度でも管理職が重要な役割を担っていることを示している。

図一18 考課者訓練の実施割合 (%)



(出所) 厚生労働省「平成14年雇用管理調査」(平成14年6月)より作成

図一19 考課者訓練の形態

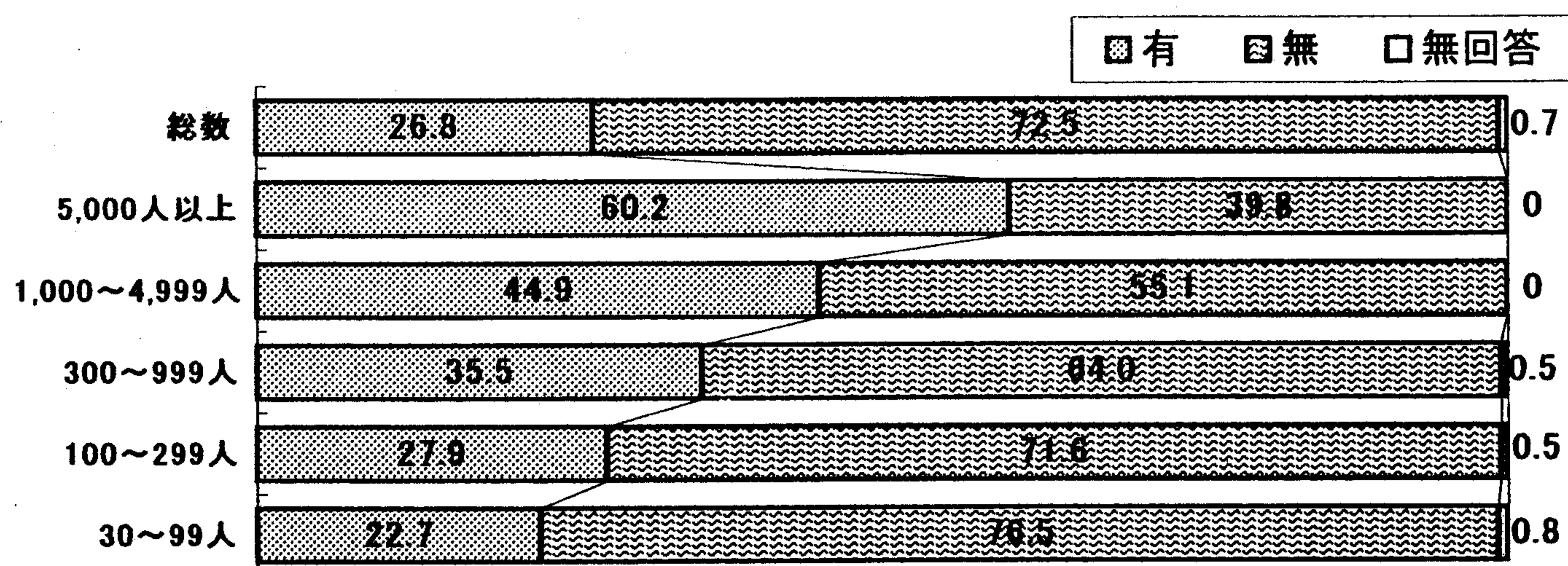


(出所) 厚生労働省「平成14年雇用管理調査」(平成14年6月)より作成

### e 人事考課の公開制度

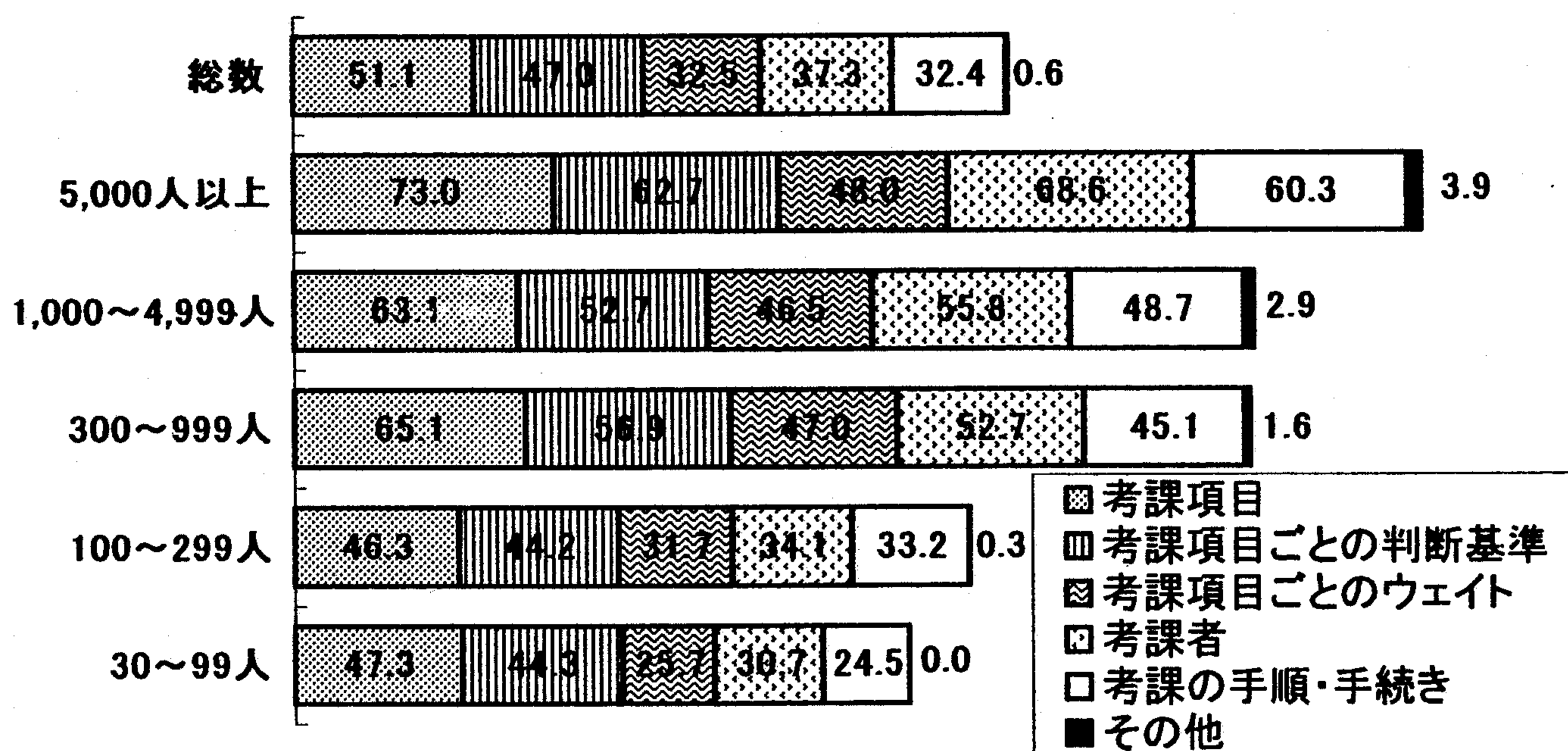
人事考課制度がある企業のうち公開制度がある企業は26.8%、企業の規模が大きいほど多くなっている(図一20)。その中で「考課結果」が約8割、次いで「考課基準等」が約6割を占めている。公開されている項目としては、「考課項目」が過半数を占め、「考課項目の判断基準」、「考課者」、「考課項目のウェイト」、「考課の手順・手続き」の順となっている(図一21)。また考課結果を公開する場合も「対象者全員」が71.6%を占めており(図一22)、企業が制度の公開を積極的に進めていることがうかがわれる。その上、考課結果に対する異議申し立て制度も過半数近く整備されていることから、苦情に対する制度の確立によって対象者への納得性も徹底されていると考えられる(図一23)。

図一20 人事考課の公開制度実施割合 (%)



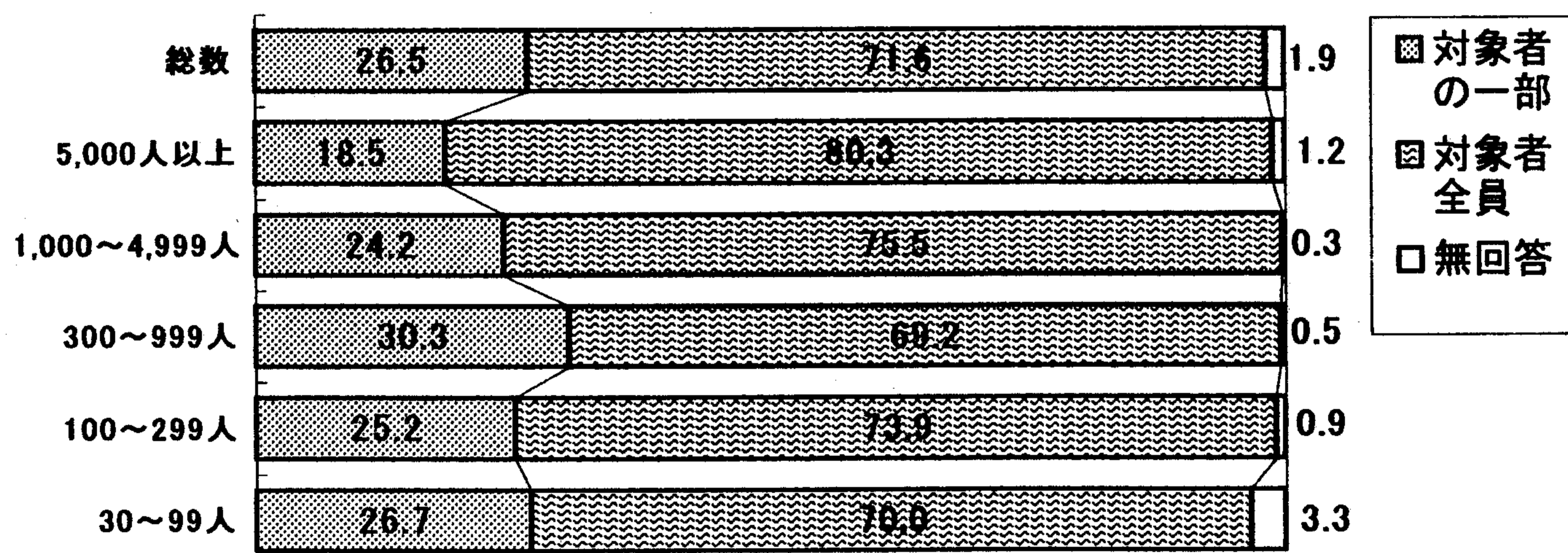
(出所) 厚生労働省「平成14年雇用管理調査」(平成14年6月)より作成

図一21 公開される考課基準等 (複数回答)



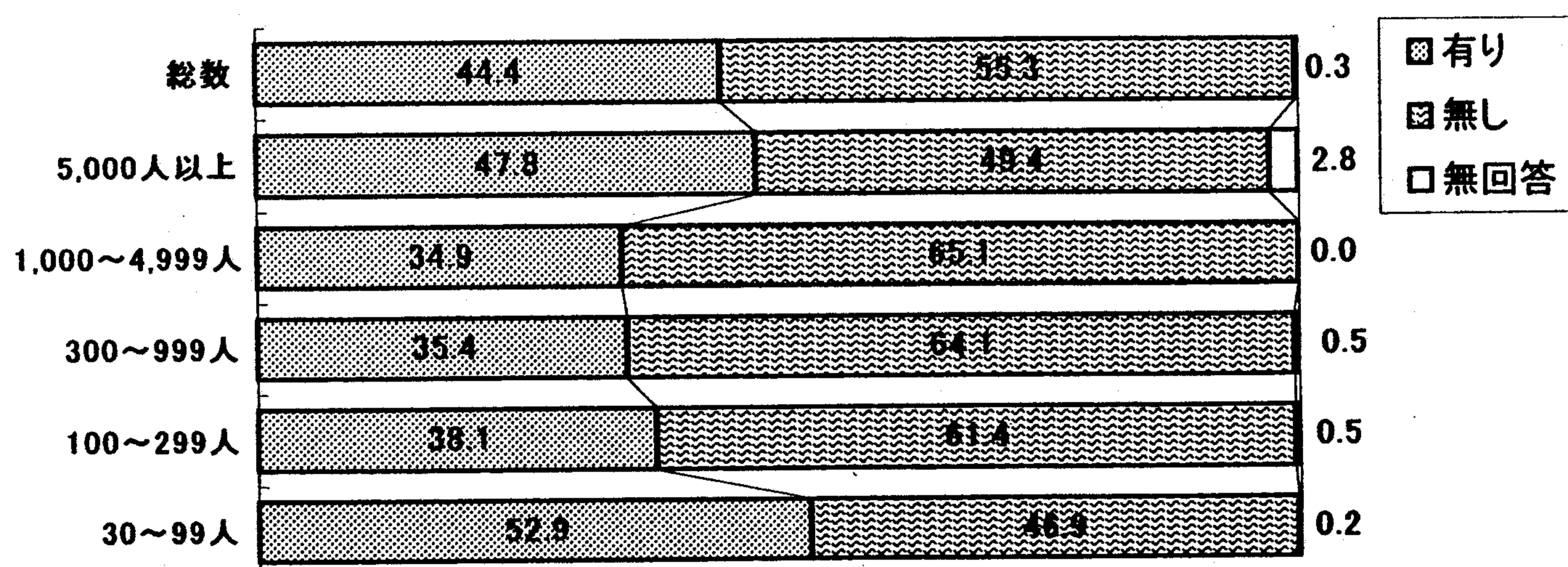
(出所) 厚生労働省「平成14年雇用管理調査」(平成14年6月)より作成

図一22 考課結果の公開対象者割合 (%)



(出所) 厚生労働省「平成14年雇用管理調査」(平成14年6月)より作成

図一23 考課結果に対する異議申立て制度の有無 (%)



(出所) 厚生労働省「平成14年雇用管理調査」(平成14年6月)より作成

#### f 人事考課に関連する諸制度

人事考課制度をより効果的なものにするため、様々な制度(手法)が取り入れられている。90年代半ばからの成績主義の強化には達成目標と成果を比較し、給与に反映させる目標管理制度という仕組みが使われ、その後、個人目標達成重視に陥りがちなその制度の欠点を補う形でコンピテンシーが導入され、企業全体への成果につながる能力を測る新しい評価基準が採用されてきた。

##### i 目標管理制度

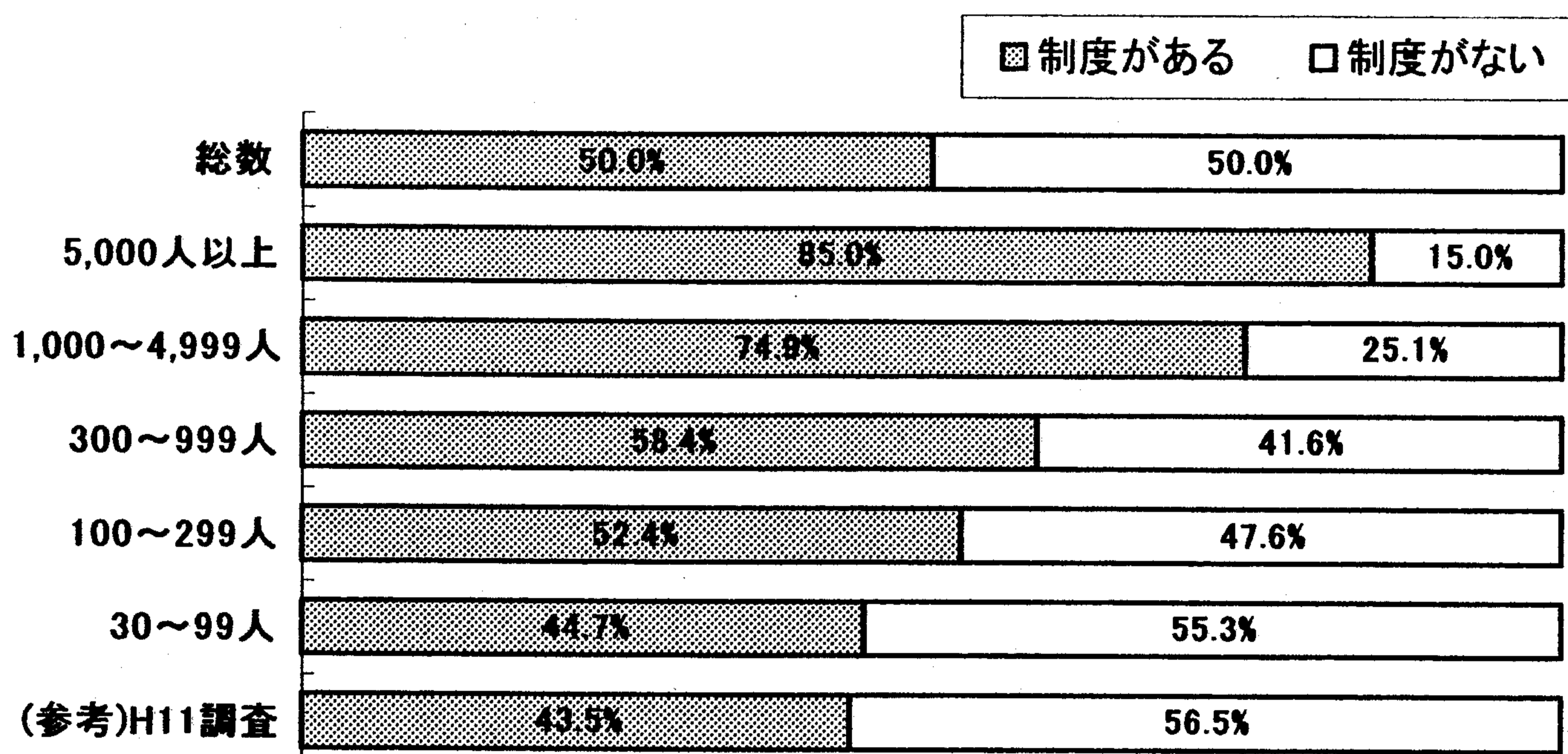
目標管理制度がある企業割合は50.0%(前回43.5%)となっており、企業規模別では1,000人以上が7割を超え、規模が大きくなるほど導入も進み、その仕組みが企業にほぼ定着している(図一24)。

目標管理制度の対象者の範囲については、「全労働者」の比率は依然として高いものの、「管理職のみ」の比率も高くなっており(図一25)、制度での管理職への期待が大きいことを示している。

重視する目標については、「日常業務に関する目標」が依然として過半数を占めているが、厳しい経営環境にある中で経費削減など「業務改善に関する目標」が多くなっている(図一26)。

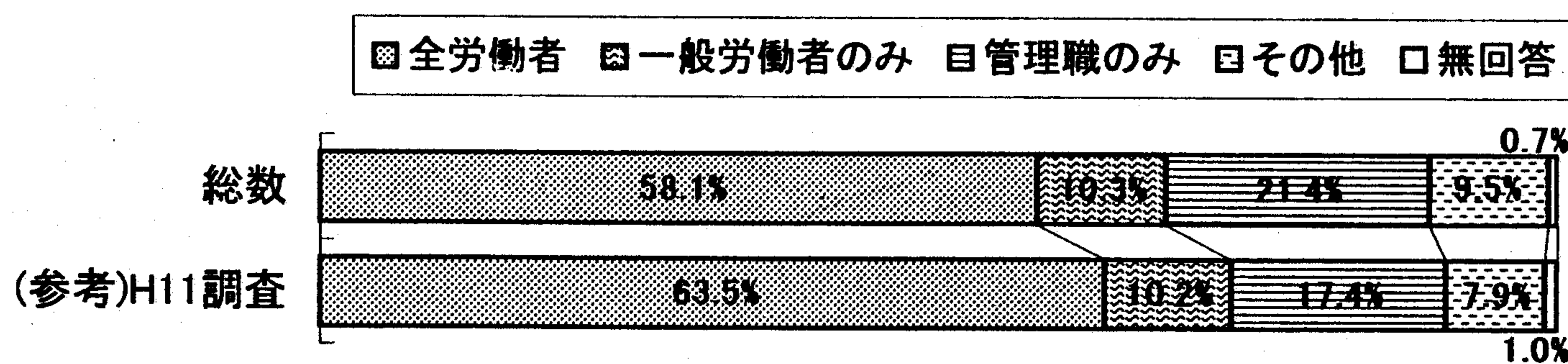
目標達成結果による昇進・昇格等への反映度については、「間接的に反映する」38.0%(前回36.6%)、「直接に反映する」32.9%(前回30.9%)で7割を占め、業績と連動しながら反映度が近年ますます高くなっている(図一27)。

図一24 人事考課制度がある企業での目標管理制度の導入状況



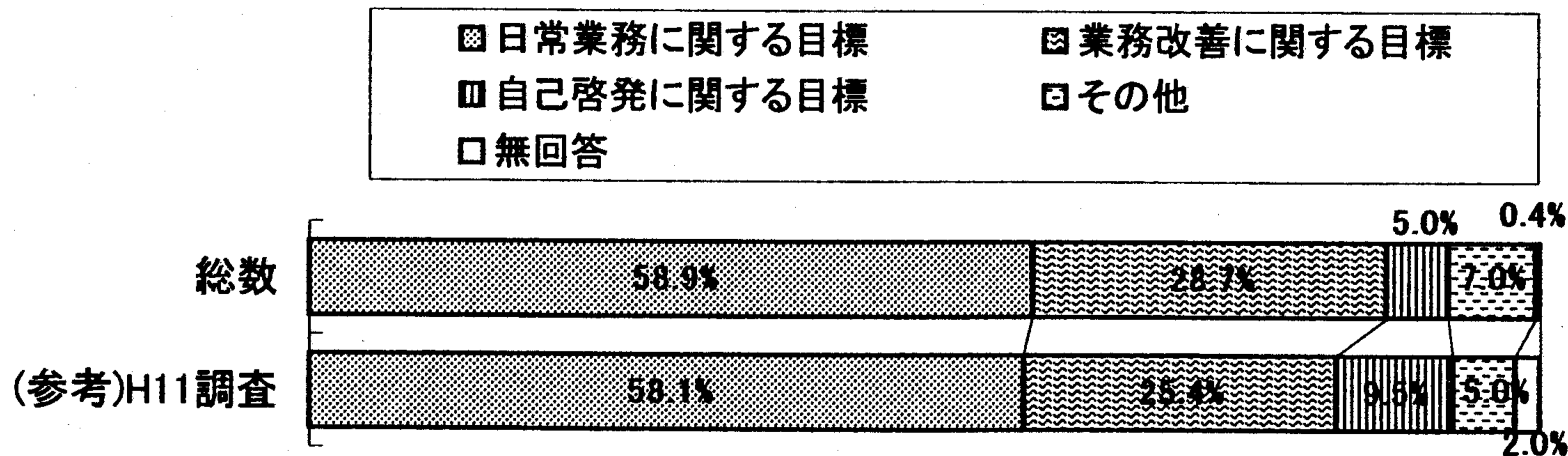
(出所) 厚生労働省「平成14年雇用管理調査」(平成14年6月)より作成

図一25 目標管理制度対象者範囲状況(比較)



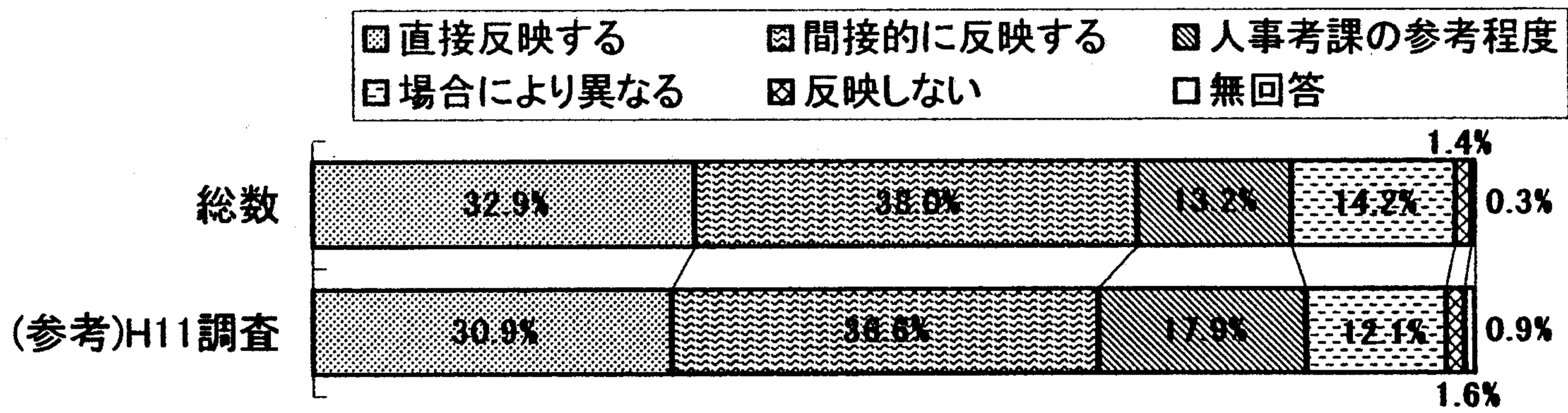
(出所) 厚生労働省「平成14年雇用管理調査」(平成14年6月)より作成

図一26 目標管理制度重視する目標別状況(比較)



(出所) 厚生労働省「平成14年雇用管理調査」(平成14年6月)より作成

図一27 目標管理制度達成結果反映度別状況（比較）

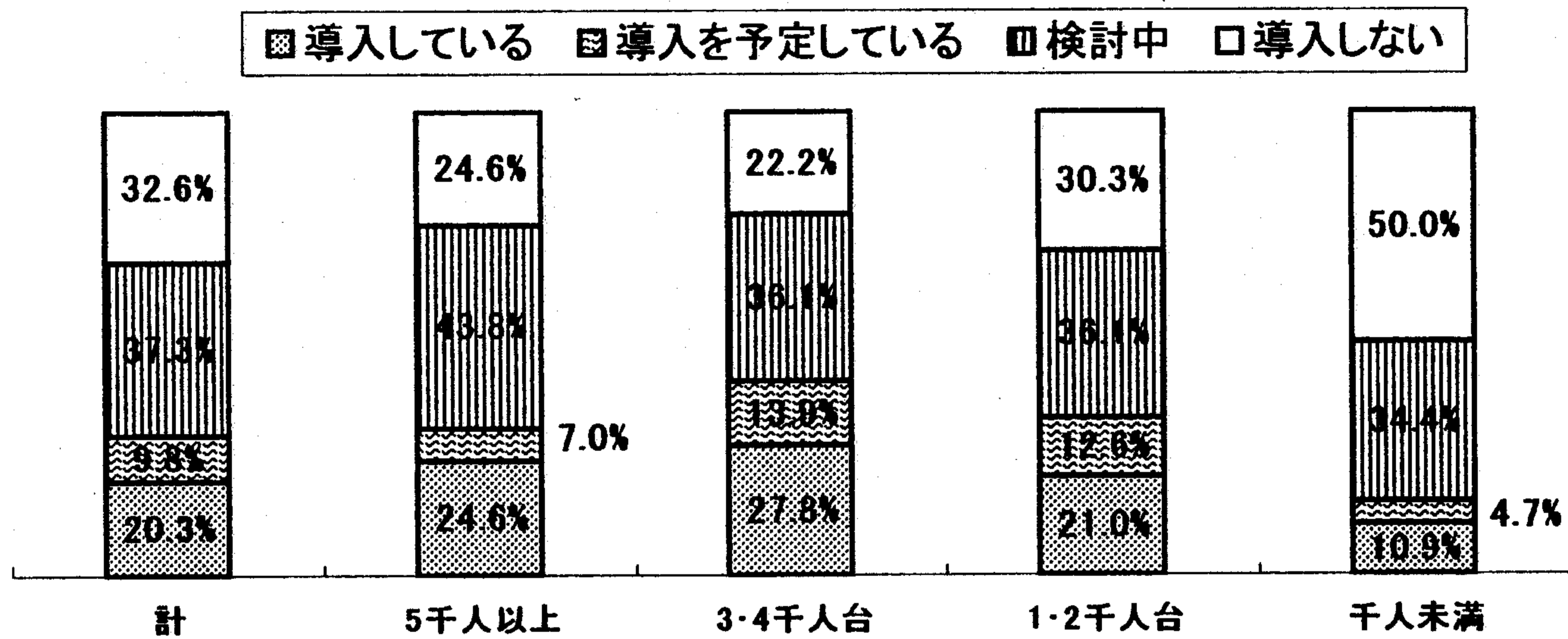


（出所）厚生労働省「平成14年雇用管理調査」（平成14年6月）より作成

ii コンピテンシー評価制度（行動特性評価）

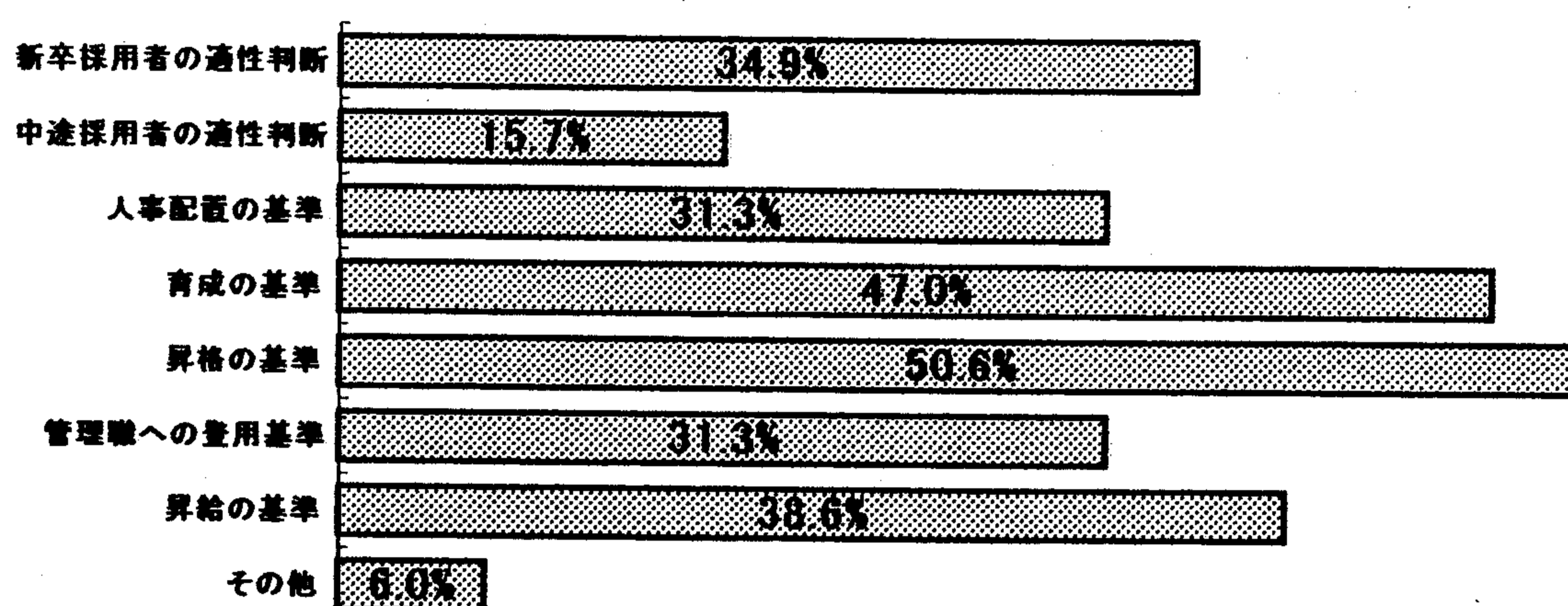
近年導入が進んでいるコンピテンシー（行動特性）については、民間の調査によると、その評価を実施している企業は20.3%、「導入を予定している」9.8%と合わせると3割を占め、さらに「検討中」37.3%を含めると約7割に達し、かなりの企業が関心を示している結果となっている（図一28）。またその評価結果の活用（複数回答）については、「昇格の基準」50.6%、「育成の基準」47.0%、「昇給の基準」38.6%、「新卒採用者の適性判断」34.9%などとなっており（図一29）、コンピテンシーが人事制度全般に幅広く活用されているものと推測される。

図一28 コンピテンシー評価の導入



（出所）財団法人日本人事行政研究所「将来あるべき人事管理を考えるための基礎調査（平成13年）—IT革命下における職員の意欲の維持・向上のための人事管理政策—」（平成14年3月）より

図-29 コンピテンシー評価結果の活用内容



(出所) 財団法人日本人事行政研究所「将来あるべき人事管理を考えるための基礎調査(平成13年)―IT革命下における職員の意欲の維持・向上のための人事管理政策―」(平成14年3月)より

### iii その他の制度

処遇面においては、成績・成果主義の浸透で管理職中心だった成果型賃金を、一般の従業員に拡大しようとする動きが強まる一方、さらに業績連動型賃金の一形態として、ストックオプションを従業員に付与する企業も増え、職種ごとに賃金を変える「コース別賃金」を導入する企業も目立ってきている。

また、企業側も社内公募制度(社内FA制度)の導入など、専門性の高い社員などにやる気と責任感を感じる「場」を与えるところが増え、仕事の満足度を高めるとともに個人のキャリアアップを実現できる制度も出ている。会社主導の目標管理型から個人が仕事を選べる挑戦型への制度変化、さらに短期的な業績結果だけでなく、目標達成までの過程や中長期的戦略を基にした課題解決型の制度の採用など、企業全体と社員(従業員)個人のインセンティブを高める施策が展開され、新しい制度の導入が従業員の意識・行動に大きなインパクトを与えている。

### g 人事考課制度・運営上の問題点

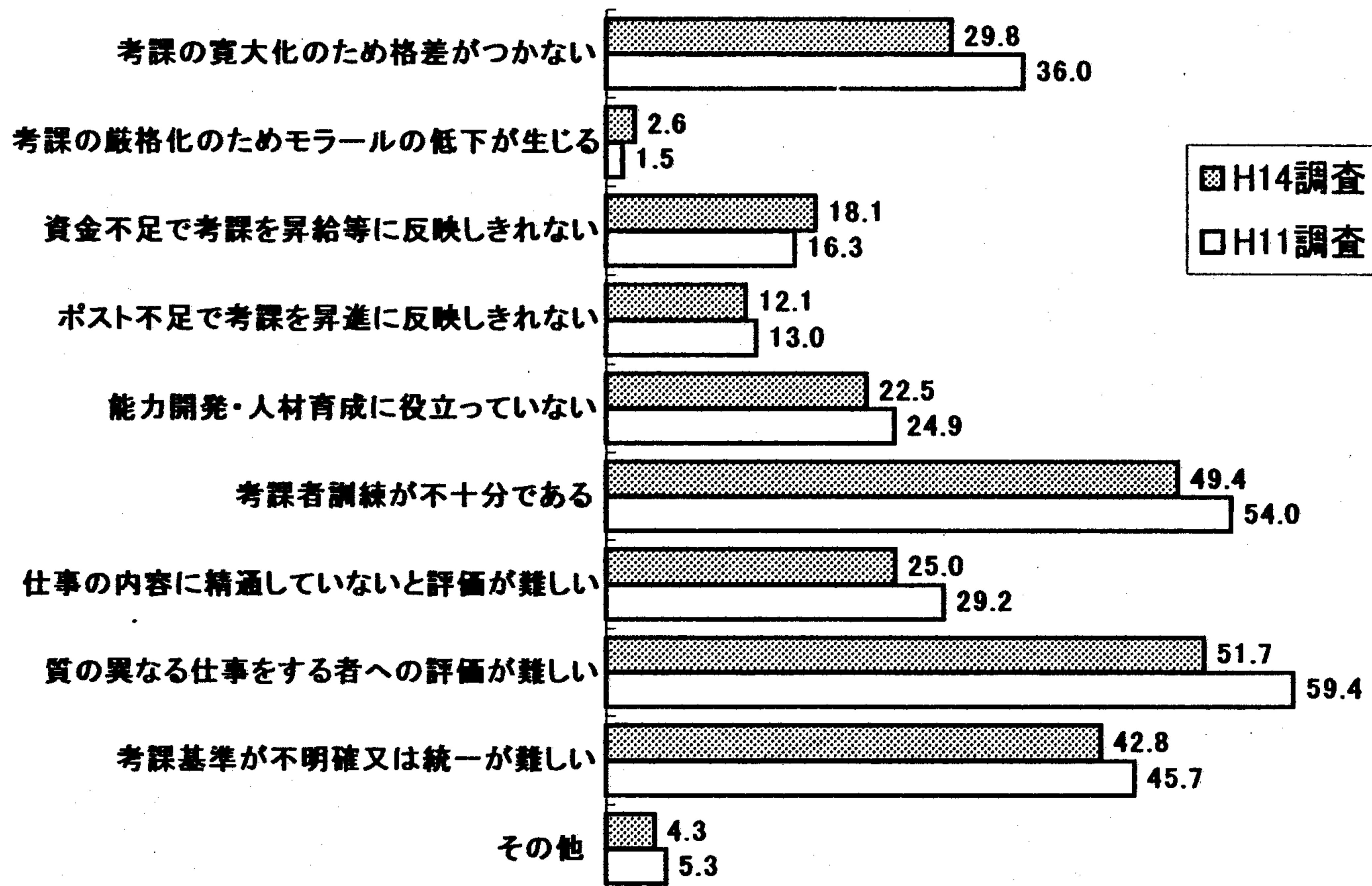
人事考課制度がある企業のうち制度・運営上の問題点がある企業は8割を超え、多くの企業が問題を抱えながら、制度を実施している状況にある。具体的には、「質の異なる仕事をする者への評価が難しい」51.7%(前回59.4%)、「考課者訓練が不十分である」49.4%(前回54.0%)、「考課基準が不明確又は統一が難しい」42.8%(前回45.7%)などとなっている(図-30)。統一した基準設計が難しく、制度を導入しても十分理解が進まないことや、考課者の「ぶれ」など評価基準や評価方法に課題があるといえる。

それに対し、最近3年以内に人事考課の制度・運営上の見直し・改定を行った企業は31.2%(前回26.7%)、「今後、見直し・改定が決まっている」5.4%(前回4.9%)と、「今後、見直し・改定を検討している」25.4%(前回29.6%)を合わせると6割に達し(図-31)、経営環境に即した制度の見直しが絶えず続けられている。

また人事制度の見直し・改定を実施した企業でその見直しや改定事項(複数回答)をみると、「業績考課の重視」57.5%、「目標管理制度の導入・充実」47.1%、「業務能

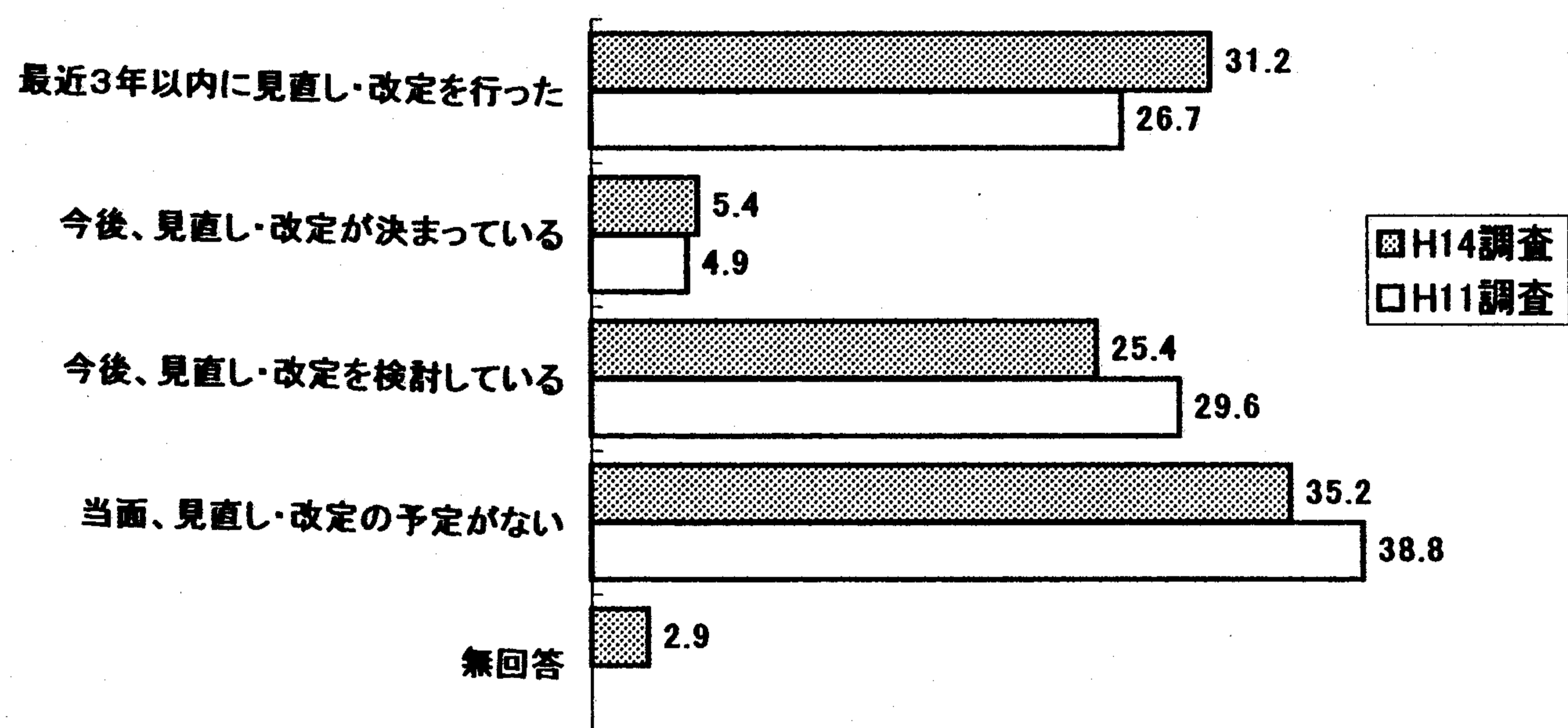
力考課の重視」42.6%とあり、見直し・改定を決定及び検討中の企業での場合は、「業績考課の重視」57.5%、「目標管理制度の導入・充実」47.1%、「業務能力考課の重視」40.3%のほか、「考課者への訓練の導入・強化」40.4%などが多数を占めている(図一32)。このことから客観的な評価の基準づくりはもちろんのこと、制度を理解し実践する評価者の能力開発が大きな課題とされている。

図一30 人事考課制度・運営上の問題点(%)



(出所) 厚生労働省「平成14年雇用管理調査」(平成14年6月)より作成

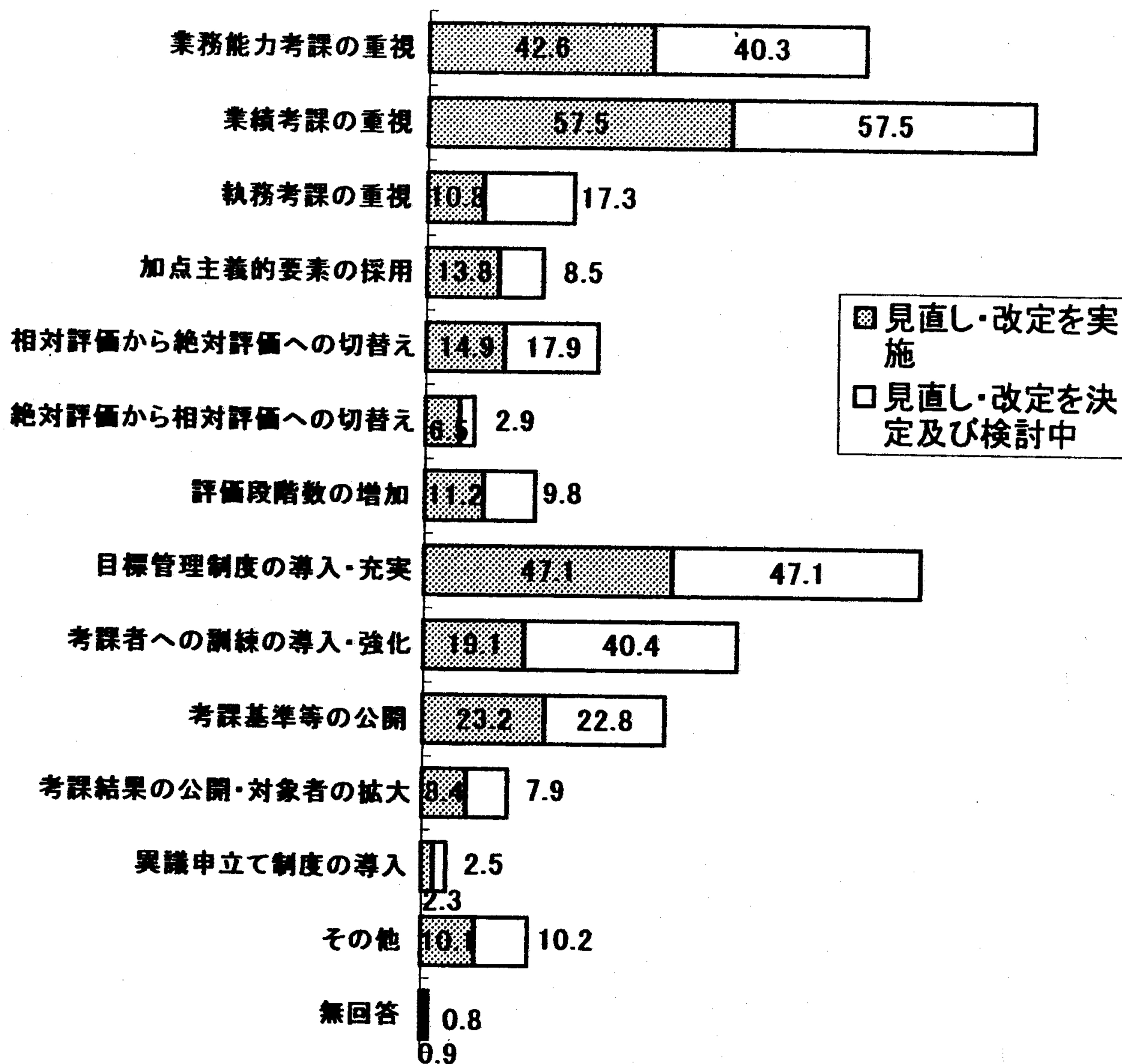
図一31 人事考課制度の見直し・改定状況(%)



(出所) 厚生労働省「平成14年雇用管理調査」(平成14年6月)より作成



図一32 見直し・改定事項 (%)

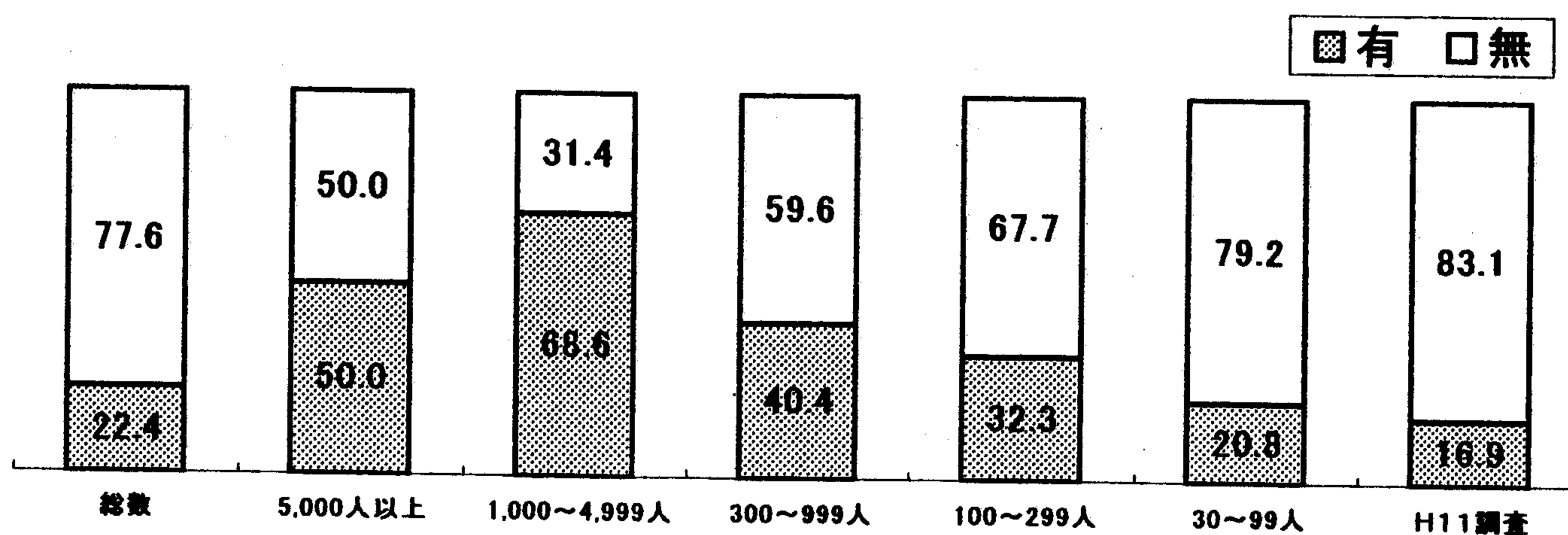


(出所) 厚生労働省「平成14年雇用管理調査」(平成14年6月)より作成

h 人事考課(評価)導入の予定

人事考課制度がない企業において、今後導入予定のところは、22.4%と全体的に少ないが、規模が大きい企業ほど比率が高く、制度の必要性があると十分認識されていると思われる(図一33)。

図一33 人事考課制度導入予定の有無(%)



(出所) 厚生労働省「平成14年雇用管理調査」(平成14年6月)より作成

一方、昨年の春闘にみられるように、横並びが原則だった労組も統一要求をやめ、事務や営業、研究など職種ごとに最低賃金や昇給を求める方針を打ち出す労組も出ており、労働者側でも成績・成果主義を一部容認する動きもある。

以上のように、民間企業では定期昇給の廃止や、年齢と職能に応じた「人」基準の賃金体系から役割・成果を重視する「仕事基準」へ転化し、評価の実施過程を通じて組織や個人の使命・役割の理解を深める制度設計が進められている。それは会社の業績（売り上げ）への貢献度、その成果という客観的な基準と「差をつける」処遇の明確化、より高いインセンティブでの能力開発など、個々の能力をフルに活用する組織の再構築が図られている。

このような状況のもと、地方自治体においても地方分権や行政改革の推進で職員一人ひとりに求められる能力がより高度化する中で、組織のスリム化によるポストの削減、さらに財政悪化に伴う給与の削減などが進み、年功要素での人事評価制度では職員の士気も低下し、組織も衰退することが懸念されている。したがって、名実ともに人事評価制度を導入することにより、能力・実績を適切に処置反映することを基調に、「人を育てる人事制度」をいかに構築し、有為な人材を育成していくか、これらが喫緊の課題となっている。

## 第2章 公務員の人事制度と人事評価システム

### 1 新しい人事制度と評価システムの必要性

#### (1) 新しい人事制度と評価システムを必要とする社会的背景

「経験を積み重ねれば能力は備わり、職責を与えられればその職責をまっとうできる」ことを前提において、年齢や経験年数を昇給、昇格や昇任の大きな評価要素として処遇してきた自治体の人事制度・給与制度であるが、民間企業においては内外の厳しい経営環境の中で組織の存亡をかけて、人事制度の改革が進められており、年功主義から能力主義・成績主義へ移行している。また、国家公務員にあっても平成18年度から成果主義を柱とした人事システムへ移行する。

自治体においても、業務効率を改善し、社会の変化に対応した住民サービスを的確に提供できる組織づくりを推進するため、人事制度と評価システムの改革が求められている。

#### a 改革を求める外的要因

##### i 民間企業における人事制度と評価システムの動向

- ① 厳しい経済状況下にあつて、人件費高による国際競争力の低下、社員の職業観・労働観の変化などから、従来日本的経営の柱とされていた年功的人事制度が崩れ始め、能力・実績を重視した能力・成績主義的人事制度への転換が進められている。その結果、業績反映型賃金、年俸制、貢献度反映型退職金など成果・業績によって処遇に差をつける制度を取り入れる企業が増えてきている。
- ② 成果主義と相まって、評価の公平性・納得性を確保する観点から、目標管理制度を中心とした評価システムの構築が進められている。

##### ii 国家公務員制度改革の動向

国は、採用時の試験区分により将来の昇格・昇任がほぼ決まる硬直化した人事制度と年功序列賃金体系・職務給制度を柱とした国家公務員制度を見直し、職務遂行能力に基づき給与を決定する能力等級制度を導入する。

また、これに合わせその判定システムとして、職員の職務遂行能力を職務遂行能力基準に照らして評価する「能力評価」と業績を目標管理の手法により評価する「業績評価」からなる新評価制度を導入する。

新たな公務員制度への移行は、平成18年度が予定されており、現在、国家公務員法を平成15年度に改正する予定で作業が進められている。

#### b 改革を求める内的要因

市民の意識や生活形態の変化、情報化や価値観の多様化が進み市民ニーズはますます高度化・多様化してきている。このような状況下にあつて自治体の果たすべき役割はますます重要度を増してきている。市民意識の高まりや地方分権による権限の移譲に伴い自治体行政の範囲は拡大し、業務内容も定型的・安定的なものから、非定型的・創造的なものへと変化してきている。魅力ある地域社会を形成し住民福祉の充実を図るためには、「最小の経費で最大の効果を挙げる」ための職員育成が緊要となっており、従来から言われているような「事なかれ主義」や「前例踏襲主義」であつてはならず、社会の変化に的確に対応

できる職員が求められてきている。

自治体の組織内部にあっては、団塊の世代へのポスト配分に伴う昇任年齢の上昇、給与と事務量・業績が比例しないことへの若年層の不満、過度の年功序列賃金制度下での職員間の適度の競争意識の不成熟などが組織の効率化・活性化を阻害していると指摘されている。

また、財政面では経済状況悪化に伴う税収の低下や地方交付税の減少等、支出面では急速な少子高齢化の進行や環境対策のための経費の増加、人件費の増加等により財政状況は非常に厳しいものとなっており、財源の一層の有効活用が求められているところである。

## 2 新しい人事制度と評価システムの概要と構成

地方公務員の人事制度も、社会情勢の動きに遅れてはならない。民間の人事制度の動向や国家公務員制度の見直しの状況にも留意しながら、職員の意欲、能力、実績が適正に評価される人事制度とするために、人材育成を基本とした新しい人事制度の構築が必要である。

### (1) 人事システムの概要と構成

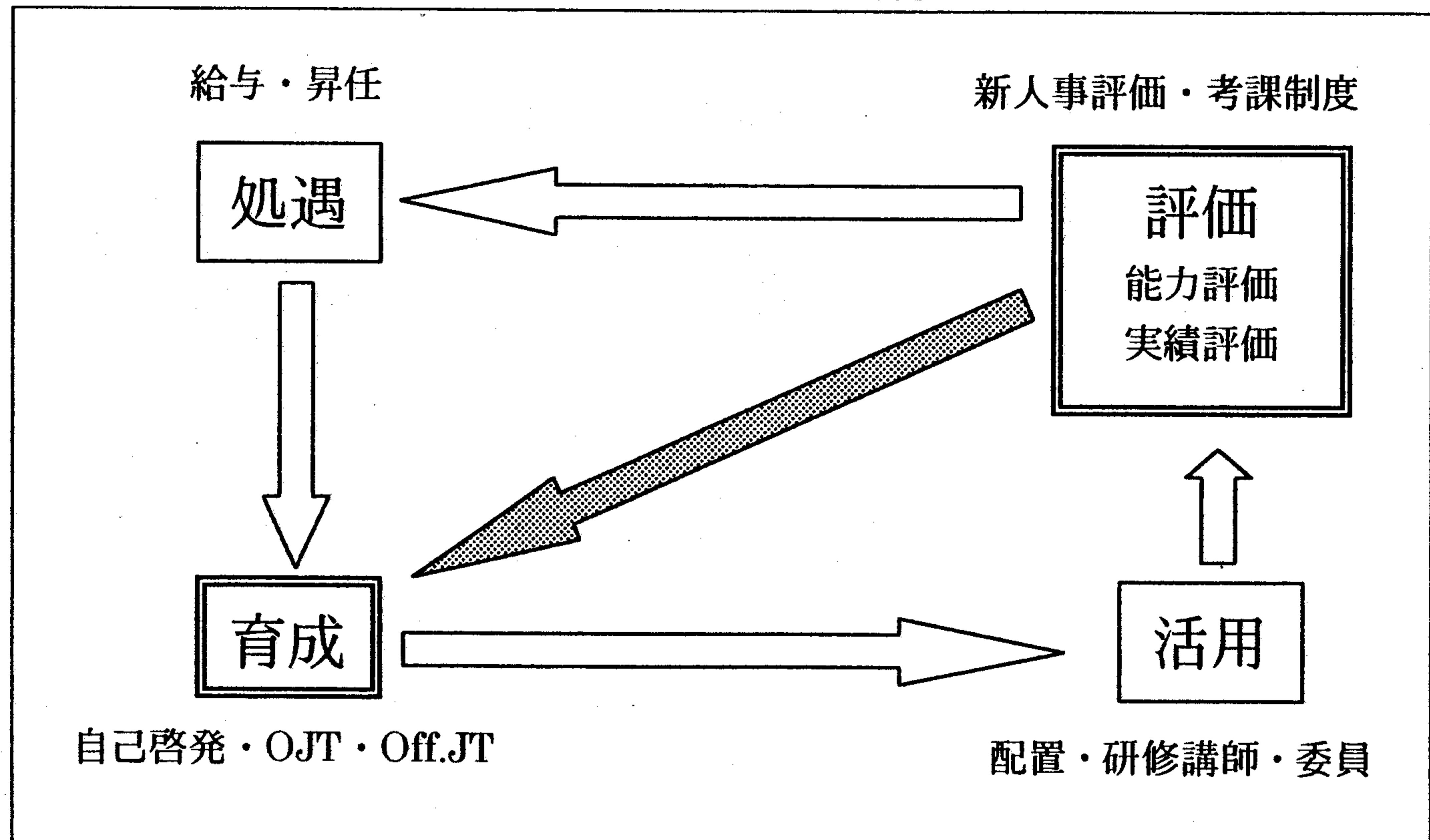
人事システムは、下の図-34「人事理念・人材育成コンセプト」で表すことができる。

特に新人事評価・考課制度は、実績評価、能力評価を行うことにより、給与・昇任等の処遇に反映させることはもちろんだが、職員の自己啓発などを含む人材育成を大きな目的とすることが必要である。

実績評価や能力評価を適正に実施することは、職員の姿を明らかにすることであり、それは人材を育成する上での基本となるものである。評価結果に基づく指導は、職員が自己の能力の特徴や業務遂行上の改善点を自覚し、職務上や職務外における自己啓発や研さんを促進することを可能とする。また、管理者も職員の能力評価や実績評価の結果を分析することにより、職員の長所を活かし、不足している能力を伸ばすようなOJT（On the Job Training＝職場内研修）・Off.JTを行うことが可能になる。

さらに、評価結果から専門能力・知識等の不足が明らかになった場合あるいは極めて優れた能力が見られた場合に、研修受講の経歴や希望を考慮しつつ階層別研修や専門研修への受講を計画的に実施することは、不足している能力の向上や高い専門能力を持つ職員の育成に有効である。

図-34 人事理念・人材育成コンセプト



(出所)「新・人事評価制度の導入と人事制度のあり方研究会」(NOMA)より一部改

## (2) 新しい人事制度と評価システムに期待される効果

これから示す人事評価システムの特徴は人材育成に主眼を置いたものである。その方策の主なものは (i) 評価基準を明示すること (ii) 自己評価を行うこと (iii) 開示を原則とすること (iv) 目標による管理の結果を実績評価に連動させること (v) 評価者と被評価者の面接を実施すること である。

また、この評価システムを職員の育成や処遇といった人事制度とリンクさせることにより、職員の意欲をさらに引き出すことを目的としている。効果としては次のようなことが期待される。

### 組織にとっての効果

- ・ 求められる職員像を示すことで、職員自身に具体的目標ができ、自己研さんが進む。
- ・ 評価基準に対し職員自身がどのレベルにあるのかを自己評価することで自分の状況を確認できる。また、面接や評価の開示を通して、自己評価と上司による評価の相違点が分かりスキルアップのきっかけとなる。
- ・ 目標による管理を行うことにより職員が具体的に組織目標をはっきり把握することができるようになるとともに、目標達成に向けた効率的業務の遂行が期待できる。また、職員個人にとどまらず、組織自体の目標の確認、役割分担の明確化が図られる。
- ・ 評価者が面接を行うことにより、OJTが効果的に機能し職員の育成につながる。

### 職員にとっての効果

- ・ 求められる職員像へ近づく努力を行うことで、自己の能力が向上する。
- ・ 組織が向かう方向や仕事の目的を自分のものとして業務にあたることで、業務遂行に対する充実感が強まる。
- ・ OJTにより業務の習熟や能力が向上し、社会貢献の度合いが高くなる。
- ・ 人事制度（昇給、昇任、昇格）等とリンクしているので、成果が直接処遇に反映される。

## (3) 評価システムの概要

### a 目標管理を活用した実績評価

人事考課は、主として、能力、態度、業績の3つの角度から行われるが、階層、職務内容、職能レベルなどの相違により、その評価も異なったものになるため、成果を基準とする業績考課を重視し、目標管理を活用した実績評価の運用が必要である。

目標管理を活用した実績評価を行うためには、評価の公平性・納得性・透明性を確保する必要がある。そのためには、遂行すべき課題や目標についてあらかじめ合意されていることと、課題や目標の難易度・チャレンジ度などが設定されていることが前提条件となる。上司と部下のコミュニケーションを充実し、日常的に意思の疎通が図られている状態が求められる。

### b コンピテンシーの要素を入れた能力・態度評価

コンピテンシーとは、一般的には「ある職務や役割において優秀な成果を発揮する行動特性」と定義され、高い業績を上げるものが、成果をあげる過程において共通して見られ

る行動特性をモデル化したものである。栃木県宇都宮市では、コンピテンシー辞書を作成しコンピテンシー評価という新しい評価制度を取り入れている。(コンピテンシー辞書は、参考資料72ページで紹介している。)

能力・態度評価は、このコンピテンシーの要素を入れた自己評価表を作成した。

c 評価者研修

人事考課に当たっては、評価者に負うところが大きい。したがって継続的な評価者訓練によって人間性、マネジメント能力、責任性を基本とした評価スキルを修得させることが最も重要なことである。

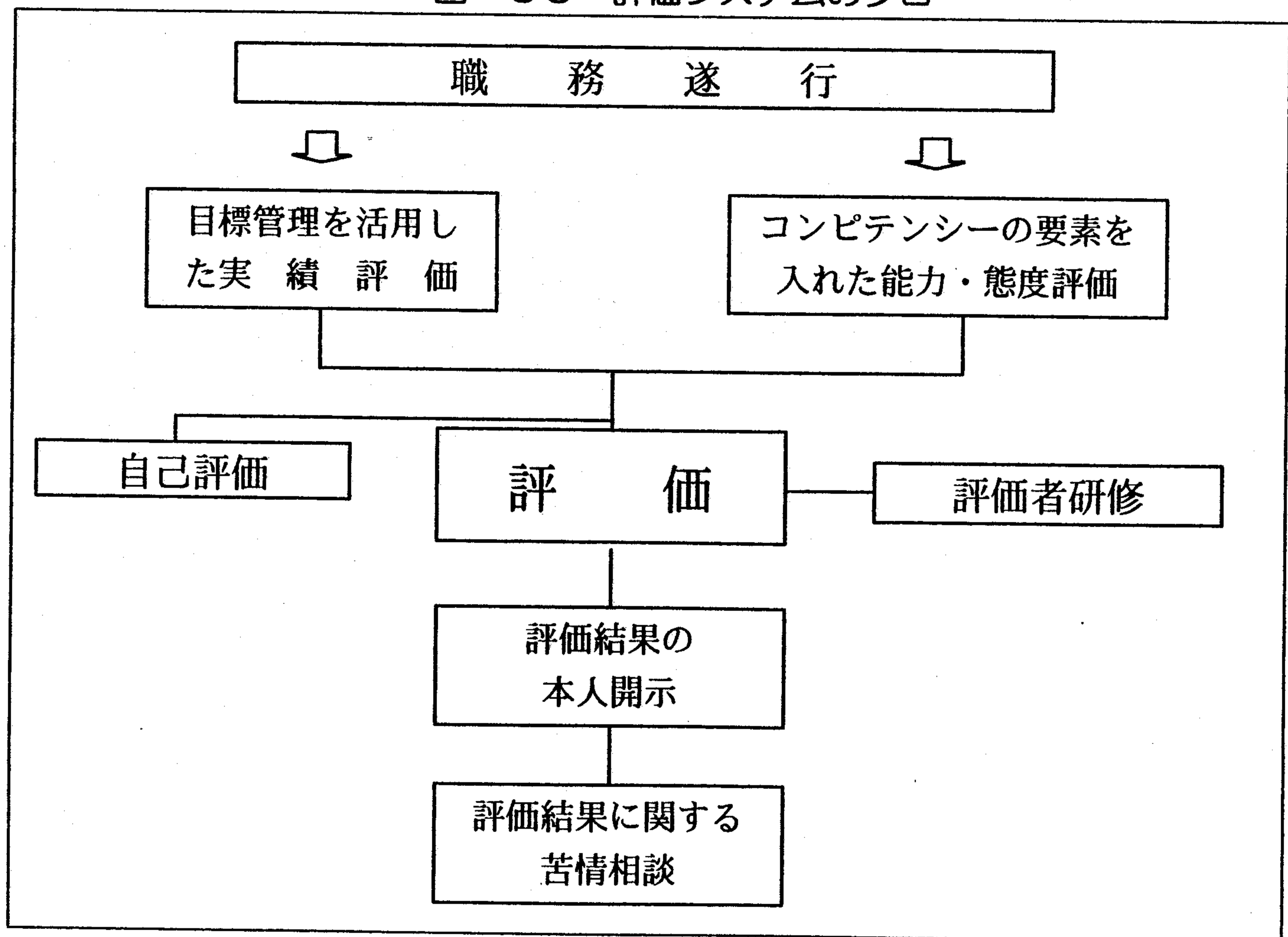
d 評価結果の本人開示

評価制度の透明性を保つためには、階層、職種別の評価要素、評価ルール、評価基準が明確化されたうえで、それらが全員に公開されていることはもちろん、評価結果の本人への開示は不可欠である。

e 評価結果に関する苦情相談

苦情相談は、公正な評価の過程及び結果の担保と職員の評価システムへの信頼の向上を図るため評価システムの一環として組み込むものとし、被評価者が自己に関する評価について意見を表明することのできる場である。

図-35 評価システムのフロー



#### (4) 評価システムの構成と仕組み

##### a 実績評価の仕組み

###### ・ 目標管理を活用した実績評価

###### i 目標管理の必要性

人事評価・考課制度は主として、「能力」「態度」「業績」の3つの角度から行われる。しかし、実際に評価を行うにあたっては、評価基準が抽象的であるため、評価に私意・主観的判断が介在しやすい等の問題点がある。

特に、「業績」の評定方法については、目標が設定されていないため、定型的な業務に対する評価が中心で、仕事の難易度・達成度など本来の「仕事の成果・貢献度」の評価にはなっていないケースが多い。

また、評定は職員の意思と一線を隔した段階で行われることから、どのように評価されているのか疑心暗鬼の念を抱く職員がいることも事実である。

目標管理制度は、組織目標に対して、職員間のコミュニケーションにより、課題（仕事）を明確にし、努力することにより課題を解決するといった、職員の仕事に対する意識改革を図るための制度である。目標の設定から成果の評価まで職員とのコミュニケーションを通じて、共通認識に立ち相互納得のうえで成されるものであり、人事考課に反映することにより、「公平性」「納得性」「透明性」を確保し、より公正・公平でオーソナブルな「仕事の成果」の評価として意義があると考えられる。

###### ii 目標管理のねらいと効果

住民の意向、景気の動向、社会情勢などの環境の変化に的確に対処するためには、職員自身が職務執行に際し、どのような方法で住民福祉の向上を図っていくかという価値判断を行うとともに、現状を正しく認識し、自らの職務について課題を検索し、行動をおこすことが求められる。

課題の解決にあたっては、職員一人ひとりが、自らの職務に関する具体的な目標を設定し、意欲的に職務を遂行する努力を行い、その達成結果を常に自己評価していくことが大切である。

目標管理制度は、仕事の目標、期待される業務、優先される業務、また計画について職場内のコミュニケーションを行い、課題処理の考え方を統合することによって、組織全体の意思の疎通と職員の意識改革の向上を図り、行政運営の効率化を推進するシステムである。

組織全体の仕事と計画を職員同士が事前に把握することになり、職員はその目標に向かって自己管理と裁量の元で仕事に取り組める。

また、この目標管理により、次のような効果が期待できる。

- ① 課題解決に向けての実施すべき業務の明確化
- ② 職員相互の意思の疎通
- ③ 組織の一体的な活性化
- ④ 職務・職責に対する意識改革の高揚
- ⑤ 目標達成への一層の努力と自己啓発、能力開発の向上

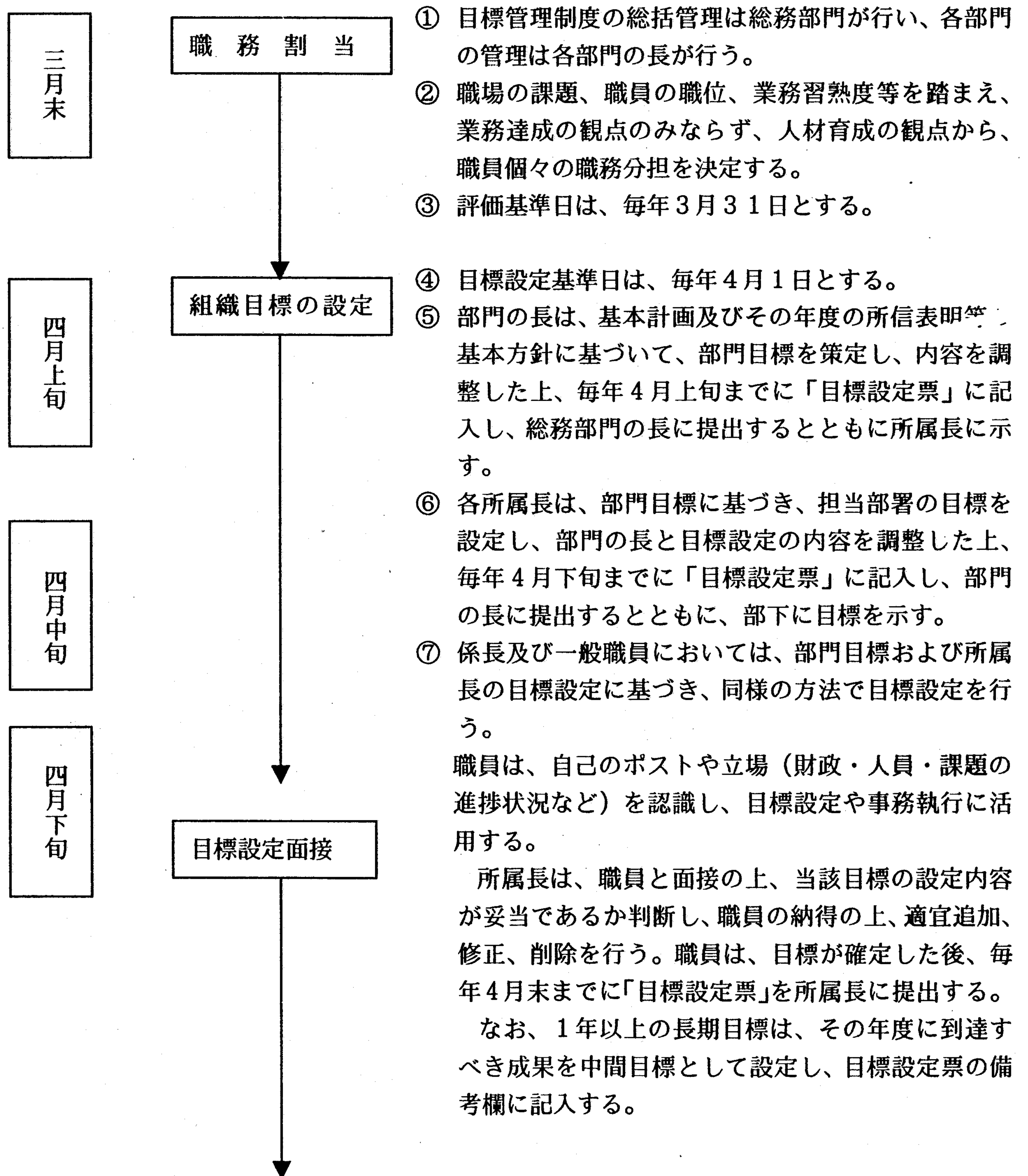


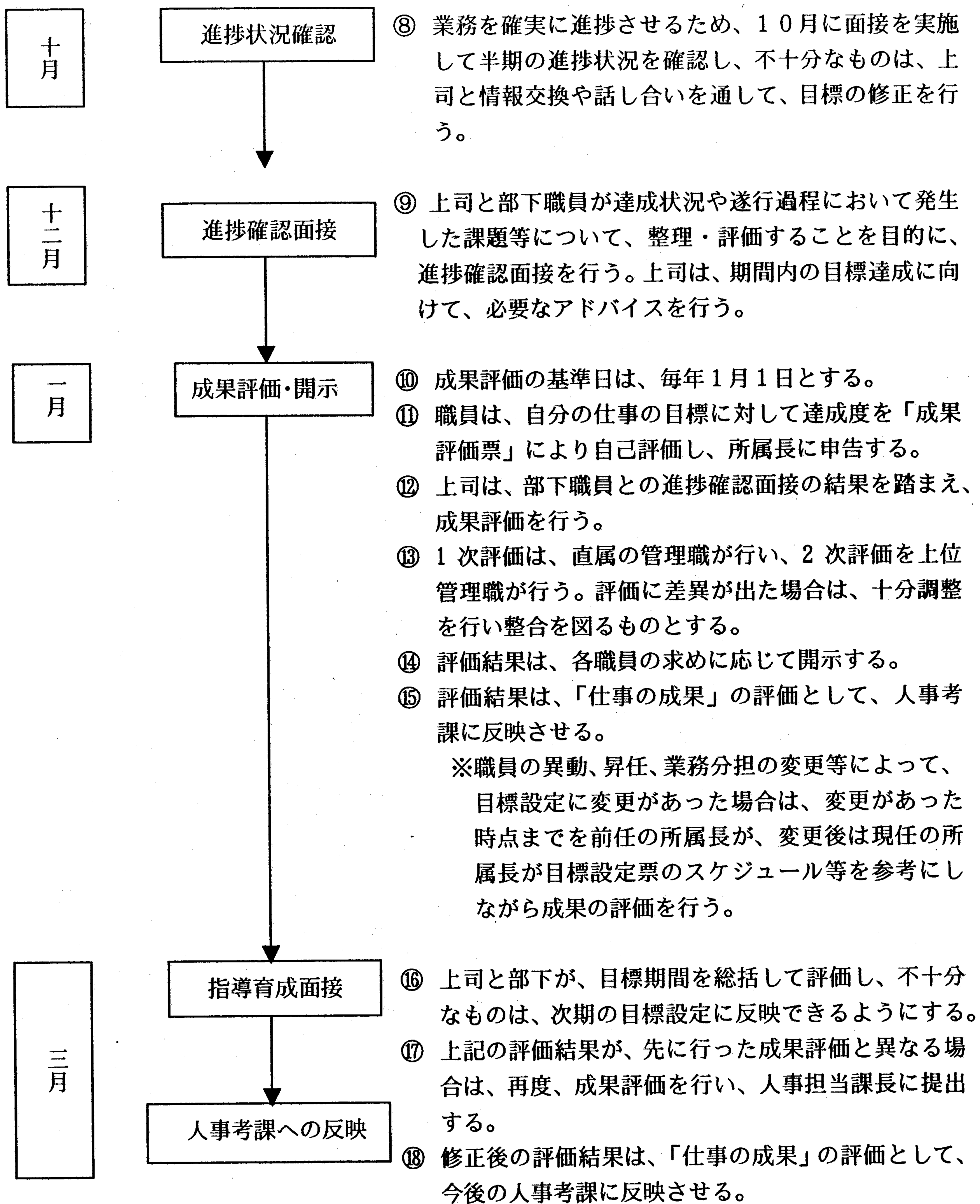
- ⑥ 職員の向上心の維持・増進
- ⑦ 目標に対する職員の貢献度の認知
- ⑧ 業務の進行管理の把握と行政全体の目標達成状況の認知

iii 目標管理の実施方法

目標管理を円滑に推進させるため、次の方法で実施する。

図一36 目標管理評価フロー





#### iv 目標設定のポイント

- ① 目標を、組織のトップから末端まで連鎖的に結び付け、組織力を総合的かつ有効に発揮させるためには、次の手順により目標設定を行うこと。
  - ア 総合計画、所信表明等により行政目標やその達成優先度を具体的に示す。
  - イ 基本計画や所信表明等の基本方針に基づき、各部門の長が具体的部門目標を設定し、各所属長に示す。

- ウ 各所属長は、自らの職責における当該年度の目標を部下に示す。
- エ 職員は、部門及び所属部署の目標を確認し、その年度に達成する自己の目標を決め、上司に報告する。
- オ 部下から目標設定票の提出を受けた所属長は、個人面接又は、会議方式等で、部下と話し合いを行い、双方納得のもとに目標設定内容の調整を行う。  
調整にあたっては、次の事項について留意すること。
  - 1) 部下が設定した目標が、組織目標と合致しているか。また、業務の質・量の両面からみて適当か。
  - 2) 各目標は、計数化・定量化され、具体的に表現されているか。
  - 3) 特定の部下に、また特定の時期に業務が集中していないか。
  - 4) 部下全体の業務量が、特定の時期に集中していないか。

② 目標設定票の記入にあたっては、次のことに留意すること。

- ア 目標の数は、年間を通じて主要な業務5項目以内とし、ルーチン（定型的）業務も含むものとする。
- イ 目標は、重点順位にしたがって、高いものから記入する。
- ウ 目標は、項目名とその内容を分かりやすく表示すること。また、計数化・定量化等具体的に記入するとともに、業務処理のスケジュールを記入する。
- エ 目標設定業務のウエイト（ルーチン業務を含め、自分の全業務を100とした場合に、各々の項目がどの割合になるか）付けや、業務の重要度・難易度・貢献度のランク付けは各職員が行う。
- オ 所属長が記入する仕事のウエイト及びランク付けは全庁的な仕事のレベルを勘案して記入する。

③ 以上の手順で、それぞれの目標を指定する日までに設定し、決定した目標設定票を所定の評価者の確認を経て、原本は本人が、写しは所属長が保管する。

■ 目標管理の評価手順及び数値化基準

手順① 目標設定項目のウエイト

全体を 100 とし、それぞれを総合的に適宜数値化する。ただし、5進法数値とする。

手順② 重要度・優先度

基 準	係 数
極めて重要な事項で今期に必ず達成しなければならないもの	1.2
重要な事項で今期に達成する必要があるもの(標準)	1
来期にまわしてもやむを得ないもの	0.8

手順③ 難易度

基 準	係 数
高い創造性と画期的な改革性に満ちた目標で、極めて大きな努力を要する	1.2
やや高い創造性と改革性を有する目標で、かなりの努力を要する	1.1
創造性・改革性を有する目標で、若干の努力を要する	1.0
創造性・改革性が比較的低い目標で、通常で達成できる	0.9
創造性・改革性がない目標で、努力しなくても達成できる	0.8

手順④ 達成度

達成率	判断要素: 取り組み方、新手法、組織要望、市民サービス、満足度等
100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>設定した目標について、問題意識、創造力、実践力を駆使し、新たな手法により行政全体の業務の効率化に貢献し、組織の期待と要求に対して、非常に顕著かつ具体的で画期的な成果を上げた。</li> <li>住民サービスへの貢献が非常に大きい。仕事の結果に大いに満足している。</li> </ul>
80%	<ul style="list-style-type: none"> <li>設定した目標について、業務効率化を推進し、組織の期待と要求に対して、十分に応える顕著で具体的な成果を上げた。</li> <li>住民サービスへの貢献が大である。仕事の結果に満足している。</li> </ul>
60%	<ul style="list-style-type: none"> <li>設定した目標について、業務効率化を推進し、組織として概ね許容できる具体的な成果を上げた。</li> <li>住民サービスへの貢献が図られた。仕事の結果に満足している。</li> </ul>
40%	<ul style="list-style-type: none"> <li>設定した目標について、業務効率化を推進したが、目標とする半分程度の成果しか上げることができなかった。</li> <li>住民サービスがかりうじて維持できた。仕事の結果にやや不満。</li> </ul>
20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>設定した目標について、業務効率化を進めるべく検討はしたが、未着手のままで具体的な成果が上がらなかった。</li> <li>住民サービスが低下した。仕事の結果に不満である。</li> </ul>

手順⑤ 業績成果

$100 \times \text{目標のウエイト}(\%) \times \text{重要度} \times \text{難易度} \times \text{達成率}(\%) = \text{業績成果}$

手順⑥ チャレンジ度

業績成果の数値に、結果として特に困難な状況があったと認められる場合に上位評価者が1.1~1.5の範囲で補正する。

(様式-1)

平成 年度 目標設定票・成果評価票  
〔ルーチン(定型)業務含む〕

所属名	職名	氏名	印
-----	----	----	---

目標設定					成果評価 (年度末記入欄)			
順位	仕事・目標項目 内容(具体的に) スケジュール 4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3 月 -----	評価者	ウエイト (%)	重要度	難易度	達成度 (%)	業績成果	(チャレンジ度)
			目標設定に当たっては、部・課の目標を確認し、各人の職務の範囲で、個々の目標に反映させること。		各項目の合計を100%とする。	1.2 1.1 標準 1.0 0.9 0.8	1.2 1.1 標準 1.0 0.9 0.8	100% 1.0~
1		本人						本人不可
		1次評価者						
		2次評価者						
2		本人						本人不可
		1次評価者						
		2次評価者						
3		本人						本人不可
		1次評価者						
		2次評価者						
4		本人						本人不可
		1次評価者						
		2次評価者						

5	本人						本人不可
	1次評価者						
	2次評価者						

業績成果集計 最終ランク S:100以上 C:40以下 A: 80以上 D:39以下 B: 60以上	評価者	※点数	最終ランク	※ 本人 … 業績成果の合計値を記入 1・2次評価者 … チャレンジ度補正後の合計値を記入
	本人			(注意)チャレンジ度については年度末の成果評価時点で、結果として極めて困難であったと認められる場合で、本人評価が極めて低い場合等に×1.1～1.5の範囲での最終補正を可能とするものです。 (ただし、本人評価時には適用せず、上位評価者が十分に状況判断し、適用する。)
	1次評価者			
	2次評価者			

・業務の総合評価/目標設定者のコメント(思い・PR)

---

・評価者の総合評価/評価者のコメント

1次評価者:

2次評価者:

※備考欄(目標設定した項目以外で部課係で継続して対応すべき案件等があれば、記載してください。)

目標設定確認欄(年度始め)

市長	助役	部長	課長

成果評価確認欄(年度末)

市長	助役	部長	課長

評価者印(目標設定時)

2次評価者	1次評価者

(※課長職の1次評価者は部長、2次評価者は助役 ※係長職以下の1次評価者は課長、2次評価者は部長)

## b コンピテンシー要素を取り入れた態度・能力評価

自治体におけるコンピテンシー評価の導入については、栃木県宇都宮市において平成13年度から導入されている。しかしながら、コンピテンシー評価の導入については、自治体における導入実績がまだ少なく、そのノウハウが不足しており、また、運用していく中で「コンピテンシー辞書」のメンテナンスが重要となるが、本研究会に参加している自治体の規模では導入が難しいのではないかと考えられる。

そこで、今回は、従来の評価システムの中に「コンピテンシー」の要素を取り入れたものを紹介する。

具体的には、評価項目だけでなく評価の基本的考え方や着眼点を示したうえで、評価項目のランクについても被評価者の行動様式で判断できるような勤務評価表を作成している。

### i 能力評価の仕組み

能力評価で示す能力とは、職務遂行能力のことをいう。この能力は、具体的には、仕事を円滑に進めていく計画、実行、反省力のことである。このレベルが高いと仕事は円滑に進む。低いと支障をきたしたりトラブルを引き起こす可能性がある。また、この能力は、組織上の役割によって、求められるレベルが異なるので注意する。

能力は次の基本的能力と応用的能力の2つに区分される。

#### ① 基本的能力

仕事を進めていくためには、最低限の知識や技能、あるいは処理するための最低限の方法等を知っておくことが必要である。この分野の能力は、自分のがんばり、つまり自己努力によって身に付くものである。

基本的能力とは、このように仕事の進行上の知識、技能、情報といった能力のことをいう。

#### ② 応用的能力

応用的能力とは、知識や技術、情報などについてをうまく仕事に生かしていく能力のことをいう。つまりこの分野の能力は経験を重ねていくことにより身に付くもので習熟能力ともいう。

能力評価の項目は、一般的にはまず基本的能力として「知識・技能」をあげ、応用的能力として「判断力」「企画力」「折衝力」「指導力」等を設定する機会が多いが、ここでは、それぞれの職務に共通した基本的な項目に絞り込み、基本的能力の「知識・技能」、応用的能力の「課題への対応」「コミュニケーション」の3項目を例示する。

ア 知識・技能

イ 課題への対応

ウ コミュニケーション

知識・技能とは、職務遂行に必要な知識・技能の保有状況や習得状況を見るもので、職務に関連する知識や技能を十分に保有し活用していたか、職務に関連する知識や技能を習得していたか、必要な情報を収集していたかを評価する。

課題への対応とは、課題の把握や分析を行い、解決策を見つけ出し実行するなど課題に対して的確に対応できたかどうかを見るもので、課題を十分に把握し分析できたか、また、有効な解決策を見つけ実行できたかを評価する。

コミュニケーションとは、職員や住民等と円滑に意思の疎通を図ることができたかど

うかを見るもので、相手の考えや行動を理解し、適切に対応できたか、また、相手に対しわかりやすく説得力のある説明ができたかを評定する。

このような態度、能力評価を公平で公正なものとするためには、その基準を明確にしていくことが必要であり、そのために評定項目の基本的考え方及び着眼点を具体的に示し、考課者が評定項目に対して共通認識を持つことが重要となる。

また、評定のブレをなくすために、評定のランクについても求められる標準のランクをベースに、単に「優れている」「劣っている」等の言葉ではなく、考課者が判断しやすいようにより具体的な表現を用いるようにしている。

## ii 態度評価の仕組み

態度評価とは、仕事に対する取り組み姿勢や日常の勤務ぶりをいう。保有する能力を仕事で発揮するためには、態度が大きく影響する。一般的には次の4項目で構成されることが多い。

- ① 積極性
- ② 協調性
- ③ 責任感
- ④ 服務規律

積極性とは、組織の目標を達成するために、チャレンジ精神を持って意欲的に職務に取り組んだかを見るもので、仕事の質的向上、改善、工夫、提案を意欲的に行っていたか、また、自己啓発に積極的に努めていたかを評定する。

協調性とは、組織の一員として、他の職員との協力体制を整え組織全体の目標を達成するように行動したかを見るもので、常に組織の一員としての自覚を持ち、上司や同僚と協力して円滑な職務の遂行に努めていたか、また、他の部署と十分に調整を行い、職務を円滑に遂行していたかを評定する。

責任感とは、職務を自覚し、着実かつ正確に結果を出すように行動したかを見るもので、自分の担当する職務や自分に与えられた役割を十分自覚して、困難な場合でも最後まで責任を持ってやり遂げていたかを評定する。

服務規律とは倫理的、規律的な行動を行っているかを見るもので、上司の指示、命令に対する対応を適切にしていたか、また、遅刻、欠勤など職場秩序を乱すことはなかったかを評定する。

特に服務規律では、「守って当たり前」の観点から、評定項目ランクの「S」は存在しない。

以上のように、態度評価は、組織や職場でどういったモラル（やる気）やモラル（道徳的なもの）を求めるかである。それは、その組織や職場によって大きく異なる。特に自治体においては、公的に、市民サービスを行うといった観点からすると、一般的な企業よりもより高いモラルが求められる。例えば職務専念義務や業者との付き合いなどにも十分な配慮が必要である。態度評価は、こういった領域も評定の対象とする。



(様式-2)

勤務評定表(一般職員用)

所属	課	係	職員番号	補職名	氏名										
評定要素		勤務実績評定													
		基本的考え方	着眼点			第1次評定					第2次評定				
業績	仕事の成果				S	A	B	C	D	S	A	B	C	D	
	業績総合評定				□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	
能力	知識・技能	職務遂行に必要な知識・技能の保有状況や習得状況を見る	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職務に関連する知識や技能を十分に保有し活用していたか</li> <li>・ 職務に関連する知識や技能を習得していたか</li> <li>・ 必要な情報を収集していたか</li> </ul>			S	A	B	C	D	S	A	B	C	D
	課題への対応	課題の把握や分析を行い、解決策を見つけ出し実行するなど課題に対して的確に対応できたかどうかを見る	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 課題を十分に把握し分析できたか</li> <li>・ 有効な解決策を見つけ実行できたか</li> </ul>			S	A	B	C	D	S	A	B	C	D
	コミュニケーション	職員や住民等と円滑に意思の疎通を図ることができたかどうかを見る	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 相手の考えや行動を理解し、適切に対応できたか</li> <li>・ 相手に対しわかりやすく説得力のある説明ができたか</li> </ul>			S	A	B	C	D	S	A	B	C	D
	能力総合評定				□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	
	業績総合評定				□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	
態度	積極性	組織の目標を達成するために、チャレンジ精神を持って意欲的に職務に取り組んだかを見る	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 仕事の質的向上、改善、工夫、提案を意欲的に行った</li> <li>・ 自己啓発に積極的に努めた</li> </ul>			S	A	B	C	D	S	A	B	C	D
	協調性	組織の一員として、他の職員との協力体制を整え組織全体の目標を達成するように行動したかを見る	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 常に組織の一員としての自覚を持ち、上司や同僚と協力して円滑な職務の遂行に努めた</li> <li>・ 他の部署と十分に調整を行い、職務を円滑に遂行した</li> </ul>			S	A	B	C	D	S	A	B	C	D
	責任感	職務を自覚し、着実かつ正確に結果を出すように行動したかを見る	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自分の担当する職務や自分に与えられた役割を十分自覚して、困難な場合でも最後まで責任を持ってやり遂げていた</li> </ul>			S	A	B	C	D	S	A	B	C	D
	服務規律	倫理的、規律的な行動を行っているかを見る	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上司の指示、命令に対する対応を適切に行っていた</li> <li>・ 遅刻、欠勤など職場秩序を乱すことはなかった</li> </ul>			□	A	B	C	D	□	A	B	C	D
	態度総合評定				□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	
総括総合評定				□	□	□	□	□	□	□	□	□	□		
特記事項															
第1次評定者	補職名		氏名		印										
第2次(最終)評定者	補職名		氏名		印										
調整者	補職名		氏名		印										

評価項目ランク表

	評価項目	基本的考え方	着眼点	ランク
能力	知識・技能	職務遂行に必要な知識・技能の保有状況や習得状況を見る	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職務に関連する知識や技能を十分に保有し活用していたか</li> <li>・ 職務に関連する知識や技能を習得していたか</li> <li>・ 必要な情報を収集していたか</li> </ul>	S 広範囲な知識や技能を十分保有活用し、常に情報を収集していた
				A 知識や技能を十分保有活用し、常に情報を収集していた
				B 知識や技能を保有活用し、情報を収集していた
				C 知識や技能を保有し、又は習得しようとしていたが、十分に活用できなかった
	課題への対応	課題の把握や分析を行い、解決策を見つけ出し実行するなど課題に対して的確に対応できたかどうかを見る	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 課題を十分に把握し分析できたか</li> <li>・ 有効な解決策を見つけ実行できたか</li> </ul>	S 困難な課題でも十分に把握分析し、適切な解決策を見つけ実行し、的確に対応できた
				A 課題を十分に把握分析し、適切な解決策を見つけ実行し、的確に対応できた
				B 課題を把握分析し、適切な解決策を見つけ、対応できた
				C 課題を把握分析できたが、有効な解決策を見つけられなかった
	コミュニケーション	職員や住民等と円滑に意思の疎通を図ることができたかどうかを見る	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 相手の考えや行動を理解し、適切に対応できたか</li> <li>・ 相手に対しわかりやすく説得力のある説明ができたか</li> </ul>	S 資料作成等や話し方に相手や目的場面に応じた工夫を加え分かりやすく説得力ある説明ができ、相手に好感を与え丁寧に対応できた
				A 説得力のある説明ができ、相手に好感を与える親切丁寧な対応ができた
				B 相手の感情を害することなく対応し、分かりやすく説明できた
				C わかりやすい説明ができず、時折相手の感情を害することがあった
態度	積極性	組織の目標を達成するために、チャレンジ精神を持って意欲的に職務に取り組んだかを見る	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 仕事の質的向上、改善、工夫、提案を意欲的に行っていたか</li> <li>・ 自己啓発に積極的に努めていたか</li> </ul>	S 仕事の質的向上や困難な仕事に対するチャレンジ、改善、工夫、提案、自己啓発にいつも自ら取り組み、他の職員にも積極的に働きかけを行っていた
				A 仕事の質的向上や困難な仕事に対するチャレンジ、改善、工夫、提案、自己啓発にいつも自ら取り組んでいた
				B 仕事の質的向上、改善、工夫、提案には自ら取り組んでいた。自己啓発についてはいつも自ら取り組んでいるというほどではないが、動機付けや必要性に応じて取り組んでいた
				C 現状に甘んずる傾向があり、仕事の改善、工夫、提案、自己啓発への動機付けに対しても取り組みをあまり行わなかった
	協調性	組織の一員として、他の職員との協力体制を整え組織全体の目標を達成するように行動したかを見る	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 常に組織の一員としての自覚を持ち、上司や同僚と協力して円滑な職務の遂行に努めていたか</li> <li>・ 他の部署と十分に調整を行い、職務を円滑に遂行していたか</li> </ul>	S 所属係、課あるいは他部門の目標達成のために、同僚や関係者に対して援助を惜しまず進んで協力し、全体の仕事の円滑な遂行や、チームワークに多大な貢献をした
				A 所属係、課あるいは他部門の目標達成のために、同僚や関係者に対して進んで協力し、全体の仕事の円滑な遂行や、チームワークに貢献をした
				B 同僚や関係者の要請・依頼があれば、全体の仕事の遂行に支障をきたさないよう、可能な限り協力した
				C 同僚や関係者の要請・依頼に対して、非協力的なところが見受けられ、仕事の遂行に若干の支障をきたした
	責任感	職務を自覚し、着実かつ正確に結果を出すよう行動したかを見る	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自分の担当する職務や自分に与えられた役割を十分自覚して、困難な場合でも最後まで責任を持ってやり遂げたか</li> </ul>	S 自らが遂行すべき職務の責任を正しく理解し、かなり困難で無理のある条件下でも、最後まで円滑に職務を遂行した
				A 自らが遂行すべき職務の責任を正しく理解し、やや困難で無理のある条件下でも、最後まで円滑に職務を遂行した
				B 自らが遂行すべき職務の責任を正しく理解し、最後まで円滑に職務を遂行した
				C 自らが遂行すべき職務の責任を正しく理解しておらず、仕事に支障をきたすことがあった
服務規律	倫理的、規律的な行動を行っているかを見る	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上司の指示、命令に対する対応を適切にしていたか</li> <li>・ 遅刻、欠勤など職場秩序を乱すことはなかったか</li> </ul>	S 大変まじめに勤務し、職員の模範になっていた	
			A 命令に適切に従い、ルール違反はなく、申し分なかった	
			B ルール違反が時々あり、時折注意を受けることがあった	
			D ルール違反や、注意を受けることが多く、職場の規律を乱していた	

c 自己評価制度

評価システムが効果的に機能を発揮し、職員の能力開発と勤務意欲の向上を図るために、公平性、透明性、納得性を確保しなければならないことについては前述してきたとおりである。公平性、透明性、納得性をより高度に担保するためのツールとして、自己評価制度の導入を考える必要がある。実績評価に関する自己評価については、目標管理による実績評価の項目で述べているので、ここでは、能力・態度評価における自己評価制度について述べることにする。

i 能力・態度評価における自己評価

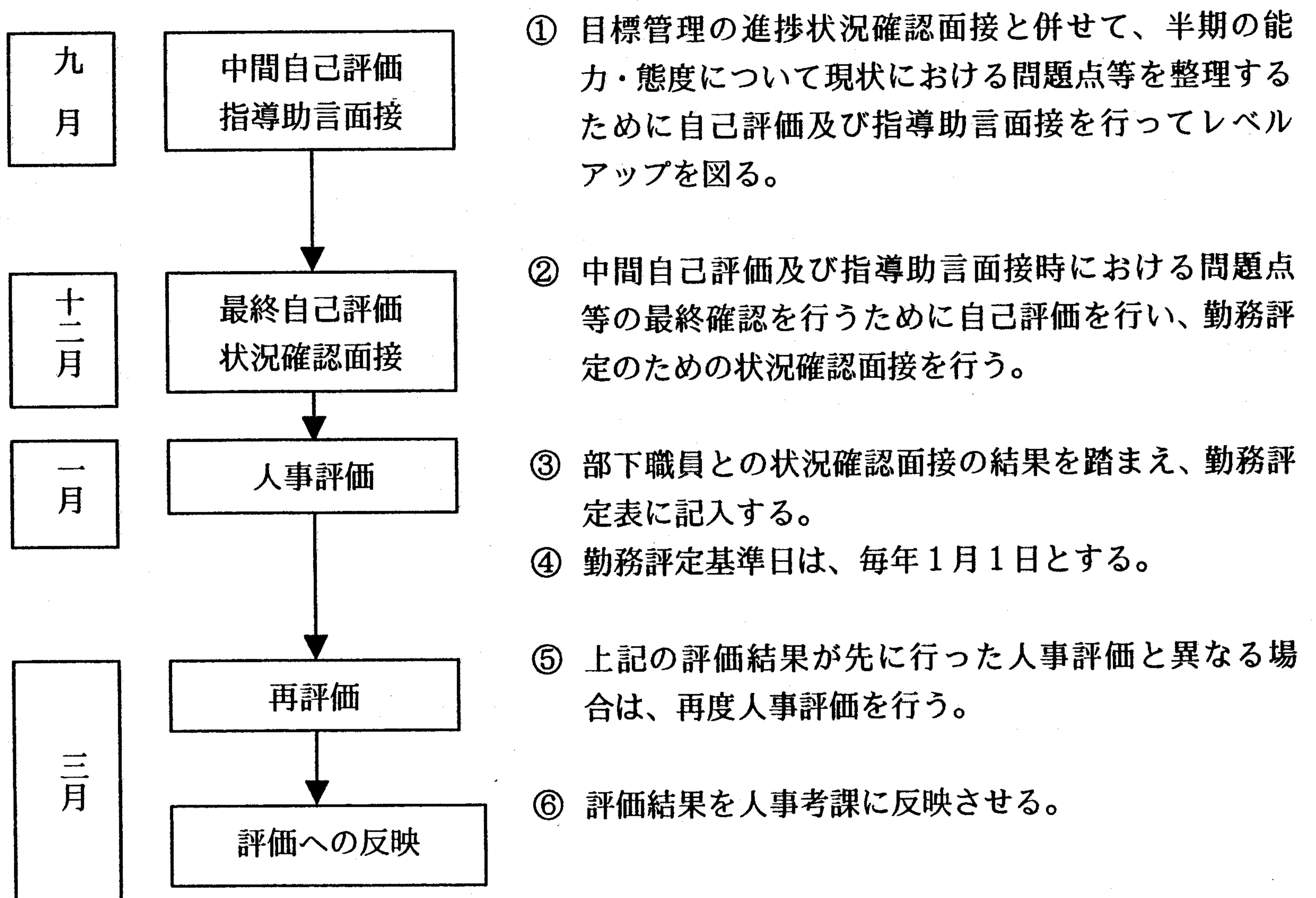
被評価者が勤務態度や能力等について、個々の着眼点に基づき自己評価し、その自己評価に対して被評価者と評価者とで面接を実施し、その結果に基づき評価を決定することにより納得性を担保するものである。

被評価者と評定者の間で面接を行うことにより、職員相互の意思の疎通を図り、職員自身の意識改革を図ることをねらいとする。

ii 自己評価のサイクル

自己評価のサイクルについては年一回の実施が適当と考えるが、職員の育成及び能力開発を目的としていることから、年度途中において中間面接を行うことも必要である。実施時期については、評価者と被評価者双方の負担軽減の観点から、実績評価の実施時期と合わせることを適当である。

図-37 自己申告評価フロー



### 自己評価のシステム

自己評価表については、自己評価表（様式－3）を使用する。

評価期間は、年度の4月1日から3月31日までとする。

9月に中間自己評価及び指導助言面接を行う。

1月に最終自己評価及び面談を実施し、最終評価を行う。

年度末に1月の評価と大きな差異がある者について再評価を行う。

これまでに提案した評定表等は一般職員を対象としたものである。評定表の作成に当たっては、職種や職階に応じた評定項目数や要素を設定することや、各団体において要求度の高い項目を設定するなど工夫を凝らす必要がある。

そのほか、システムを円滑に運用するために、評価者研修の実施、評価結果の本人開示、苦情相談体制の整備に併せて、評価マニュアルの作成や評価要綱の制定などが必要になってくる。これらの内容については次章で述べることにする。

(様式-3)

自己評価表 (一般職員用)

所属	課	係	補職名	氏名			
番号							
評定要素	基本的考え方	着眼点	ランク	自己評価	評価の理由	指導助言内容	
知識・技能	職務遂行に必要な知識・技能の保有状況や習得状況を見る	<ul style="list-style-type: none"> <li>職務に関連する知識や技能を十分に保有し活用していたか</li> <li>職務に関連する知識や技能を習得していたか</li> <li>必要な情報を収集していたか</li> </ul>	S 広範囲な知識や技能を十分保有活用し、常に情報を収集していた	S A B C D <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
			A 知識や技能を十分保有活用し、常に情報を収集していた				
			B 知識や技能を保有活用し、情報を収集していた				
			C 知識や技能を保有し、又は習得しようとしていたが、十分に活用できなかった				
			D 知識や技能の保有や活用が不十分であり、習得しようとしなかった				
	課題への対応	課題の把握や分析を行い、解決策を見つけ出し実行するなど課題に対して的確に対応できたかどうかを見る	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題を十分に把握し分析できたか</li> <li>有効な解決策を見つけ実行できたか</li> </ul>	S 困難な課題でも十分に把握分析し、適切な解決策を見つけ実行し、的確に対応できた	S A B C D <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
				A 課題を十分に把握分析し、適切な解決策を見つけ実行し、的確に対応できた			
				B 課題を把握分析し、適切な解決策を見つけ、対応できた			
				C 課題を把握分析できたが、有効な解決策を見つけられなかった			
	D 課題の把握が十分でなく、有効な解決策を見つけられなかった						
	コミュニケーション	職員や住民等と円滑に意思の疎通を図ることができたかどうかを見る	<ul style="list-style-type: none"> <li>相手の考えや行動を理解し、適切に対応できたか</li> <li>相手に対しわかりやすく説明力のある説明ができたか</li> </ul>	S 資料作成等や話し方に相手や目的場面に応じた工夫を加え分かりやすく説明力のある説明ができ、相手に好感を与え丁寧に対応できた	S A B C D <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
				A 説明力のある説明ができ、相手に好感を与える親切丁寧な対応ができた			
B 相手の感情を害することなく対応し、分かりやすく説明できた							
C わかりやすい説明ができず、時折相手の感情を害することがあった							
D 相手の考えや行動を理解できず、感情を害するなど十分に対応できなかった							
態度	積極性	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕事の質的向上、改善、工夫、提案を意欲的に行っていたか</li> <li>自己啓発に積極的に努めていたか</li> </ul>	S 仕事の質的向上や困難な仕事に対するチャレンジ、改善、工夫、提案、自己啓発にいつも自ら取り組み、他の職員にも積極的に働きかけを行っていた	S A B C D <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
			A 仕事の質的向上や困難な仕事に対するチャレンジ、改善、工夫、提案、自己啓発にいつも自ら取り組んでいた				
			B 仕事の質的向上、改善、工夫、提案には自ら取り組んでいた、自己啓発についてはいつも自ら取り組んでいるというほどではないが、動機付けや必要性に応じて取り組んでいた				
			C 現状に甘んずる傾向があり、仕事の改善、工夫、提案、自己啓発への動機付けに対しても取り組みをあまり行わなかった				
	D 現状に固執する傾向が強く、仕事の改善、工夫、提案、自己啓発への動機付けに対しても取り組みを行わなかった						
	協調性	組織の一員として、他の職員との協力体制を整え組織全体の目標を達成するように行動したかを見る	<ul style="list-style-type: none"> <li>常に組織の一員としての自覚を持ち、上司や同僚と協力して円滑な職務の遂行に努めていたか</li> <li>他の部署と十分に調整を行い、職務を円滑に遂行していたか</li> </ul>	S 所属係、課あるいは他部門の目標達成のために、同僚や関係者に対して援助を惜まず進んで協力し、全体の仕事の円滑な遂行や、チームワークに多大な貢献をした	S A B C D <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
				A 所属係、課あるいは他部門の目標達成のために、同僚や関係者に対して進んで協力し、全体の仕事の円滑な遂行や、チームワークに貢献をした			
				B 同僚や関係者の要請・依頼があれば、全体の仕事の遂行に支障をきたさないよう、可能な限り協力した			
				C 同僚や関係者の要請・依頼に対して、非協力的なところが見受けられ、仕事の遂行に若干の支障をきたした			
	D 同僚や関係者の要請・依頼に対して、協力することがなく、全体の仕事の遂行に支障をきたした						
	責任感	職務を自覚し、着実かつ正確に結果を出すように行動したかを見る	<ul style="list-style-type: none"> <li>自分の担当する職務や自分に与えられた役割を十分自覚して、困難な場合でも最後まで責任を持ってやり遂げていたか</li> </ul>	S 自らが遂行すべき職務の責任を正しく理解し、かなり困難で無理のある条件下でも、最後まで円滑に職務を遂行した	S A B C D <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
				A 自らが遂行すべき職務の責任を正しく理解し、やや困難で無理のある条件下でも、最後まで円滑に職務を遂行した			
B 自らが遂行すべき職務の責任を正しく理解し、最後まで円滑に職務を遂行した							
C 自らが遂行すべき職務の責任を正しく理解しておらず、仕事に支障をきたすことがあった							
D 自らが遂行すべき職務の責任を理解しておらず、仕事に支障をきたした							
服務規律	倫理的、規律的な行動を行っているかを見る	<ul style="list-style-type: none"> <li>上司の指示、命令に対する対応を適切にしていたか</li> <li>遅刻、欠勤など職場秩序を乱すことはなかったか</li> </ul>	S 大変まじめに勤務し、職員の模範になっていた	A B C D <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
			A 命令に適切に従い、ルール違反はなく、申し分なかった				
			B ルール違反が時々あり、時折注意を受けることがあった				
			D ルール違反や、注意を受けることが多く、職場の規律を乱していた				

### 第3章 公平・公正な人事考課の確立 … モデルを効果的に進めるためには

#### 1 公平・公正な人事考課

##### (1) 評価者研修

###### a 評価者研修の必要性

評価システムが効果的に機能を発揮し、全ての職員の人事評価が適正に実施され、この結果に基づく能力開発がスムーズに行われるためには、評価システムの趣旨に沿った評価が、いかに客観的かつ統一的にできるかが重要である。

そのためには、評価者の研修を実施し、評価システムの趣旨や内容等に対する正しい理解と評価者の評価技能の向上に努めなければならない。もし評価の段階で誤った評価を行えば、効果はおろか人事評価の信頼性をも大きく損なうこととなる。

また、評価者研修と併せて被評価者に対しても評価システムの趣旨や内容等に対する共通理解を深めるための研修が必要であるが、ここでは、評価システムの根幹をなす評価者研修の実施要領について解説することとする。

###### b 評価者研修のポイント

評価者に対しては、具体的には以下のような点を特に考慮して、研修を行う必要がある。

###### i 評価者としての自覚と責任の徹底

評価に対する信頼性や納得性は、評価者に対する被評価者の信頼があって成立するものである。評価者は評価を行いながら、実は自らも評価されているということを常に意識しておく必要がある。

また、評価者は、評価結果が将来の被評価者の給与や人事上の処遇に大きな関わりを持つことを十分認識する必要がある。したがって、評価者は日頃から人事評価に対する理解を深めるとともに、評価の知識、技術に習熟し、公平・公正な評価が行えるよう職員の勤務ぶりをつぶさに観察する姿勢が求められる。

###### ii 評価者の評価能力・技術を高め、評価基準の統一

評価者研修において最も重要なことは、作為的な誤差や評価システム自体の欠陥による誤差等を除き、一般的に評価者が陥りやすい評価誤差(表-1)をいかに防止するかである。評価者は、その評価誤差とその対策を十分に理解し、その防止に努めなければならない。同時に評価者はそれぞれ培ってきた価値観等をいかに評価システムに沿ったものへと意識改革していくことが必要となる。

###### iii 評価者間における評価結果の「ブレ」の解消

人が人を評価していく以上ある程度のブレが生ずることはやむを得ないことである。しかしそのブレは、「最小限」に留める必要があるため、評価者研修は一定以上の質と量を確保する必要がある。また、評価システム自体にも評価のブレを生じさせないよう多段階評価での評価のすり合わせ等を行うなど様々な措置を講じる必要がある。

###### iv 評価者の評価に対する不安の解消と評価に対する自信の植え付け

従来の人事管理の安定感、評価に労力と時間をかけることへの抵抗感など評価者においても様々な不満や不安が生じるはずである。しかし、時間的にも内容的にも十分な評

評価者研修を行い、評価システムの意義・必要性や人事管理上の位置付け、評価者の役割等を理解させると同時に評価への自信も養っていく必要がある。

また、評価者研修と並行して評価システムを1～2年程度の試行を行い、その結果を踏まえ、評価の仕組みや運用の改良を行いながら、本格的な実施に移行することや管理職等から段階的に評価システムを導入していくなどして評価者の疑問や不安を解消し、評価への自信を植え付けていくことも1つの方法である。

### c 評価者研修の具体的方法

具体的な評価者研修としては、評価の基本的な考え方や概要をマニュアルなどにより確認する基礎的段階と評価システムをより一層理解し、詳細な技能を身に付ける実践的段階で構成することが必要である。

#### i マニュアルの作成

マニュアルの中身としては、後で詳しく述べるが、評価の目的や特徴、評価システムの解釈だけではなく、評価の考え方や流れ、評価結果の処遇等への反映方法、事例や質疑応答形式による説明などをできる限り盛り込み、具体的で実践的な分かりやすいものとするのが重要である。

#### ii 研修要領

マニュアルを作成配布するだけでは、当然、評価能力・技術を高めることや評価者間の評価基準を統一することは難しい。そこでより質の高い研修を行う必要があるが、研修といえばありがちな講義形式の研修だけではなく、評価事例等をもとにした事例研究やグループ討議、模擬評価を行ってその評価の体験発表を組み合わせるなどして、システムの理解と実践力の向上に努めるべきである。

また、評価システムの共通理解や評価基準の統一のための全体的な評価者研修のほかに、評価者の各評価段階別の研修、評価システム導入数年後には新任評価者研修など評価者の役割や能力に合わせた研修、人材育成や職員の能力開発を適切に行うための研修等を行うことも考えられる。このような評価者研修は、各自治体の実情に合わせて、年に数回実施することが適当である。

なお、目標管理による実績評価や行動評定による能力評価を導入する自治体での評価者研修は以下のような点を考慮する必要がある。

##### ① 目標管理による実績評価の研修のポイント

目標管理による実績評価においては、被評価者との面接によって決定する目標の設定方法について十分研修を行う必要がある。

##### ② 行動評定による能力評価の研修のポイント

行動評定による能力評価においては、日常行動の観察のポイント、評価項目の評価基準の理解等を中心に研修を行う必要がある。

上記いずれの場合にも、面接により目標の設定を行うことや評価に基づく指導、助言を行うことから、面接の技法についても十分研修を行う必要がある。

#### iii その他

評価システムの導入初期は、職員同士で研修を行う場合、研修する側される側にも不安や甘えが多少なりともあるはずである。そのことを解消する方法として研修の外部委託がある。外部委託により研修に緊張感が生まれることやノウハウの不足した部分を補

うことができる。ただし、研修の内容は、各自治体で構築した評価システムの中身に沿ったものでなければ意味がないことは言うまでもない。

#### d 実施に当たっての留意点

評価者研修は、「公平・公正な人事考課の確立」を考える上で、その根幹をなす最も重要なポイントである。したがって、評価者研修において、評価者の各段階での役割（表-2）や責務の徹底や評価基準を統一することについては、コストをかけても継続的、徹底的に行うべきである。

また、机上で完璧な研修のカリキュラム等を作成することには限界があり、各自治体において実際に実施しながら課題を克服し、その質を高めていく不断の努力が必要である。評価者研修で培った評価に対する意識・技能・自信を有効なものとして活用するためには、研修の試行錯誤を恐れることなく、評価者全てがその重要性を認識し、前向きにその実施に取り組むことが肝要である。

表-1 評価者が陥りやすい評価誤差とその対策

種 類	主 な 原 因	対 応 策
ハロー効果 (被評価者がある1つの項目について非常に優れていたり、逆に劣っていると、その特殊な印象から他の評価も同様に見えてしまうこと。)	① 被評価者に対し、特別な感情や先入観などを持っている。 ② 評価項目の定義や基準等についての理解不足。 ③ 被評価者の評価情報についての事実の確認・収集が行われていない。	① 被評価者に対して抱いている先入観を排除して評価を行う。 ② 評価項目の定義や基準等に基づいた評価を心がける。
中心化傾向 (評価結果が「普通」ないし尺度上の中央点に集中してしまうこと。)	① 評価者が格差をつけることを好まないという意識が働く。 ② 自己の評価能力・技術に自信がない。 ③ 評価者が被評価者を知らない。 ④ 被評価者の評価情報についての事実の確認・収集が行われていない。	① 客観的事実を記録し、これに基づいて評価を行う。 ② 評価者が自らの評価能力を向上させ、自信を高めて評価を行う。
寛大化傾向 (公平な評価結果よりも、常に甘く評価してしまうこと。)	① 特に親しい被評価者に対し、義理や人情が働く。 ② 自部局のメンツ等により他部局に対する競争意識が働く。 ③ 部下に対して厳しく評価することをためらう。又は他部局より良く評価してやりたいという気持ちが働く。 ④ 自己の評価能力・技術に自	① 被評価者との間に、公私のケジメをつける。 ② 計画的に評価情報の収集を行うこと。 ③ 特に対応が難しい場合は、各部局に対し分布制限による方向づけを行い、バラツキをなくす。 ④ 評価項目の定義や基準等に基づいた評価を心がける。



	<p>信がない。</p> <p>⑤ 被評価者の評価情報についての事実の確認・収集が行われていない。</p>	
<p>論理的誤差 (評価者が評価要素の相互間に論理的関係があると思うために生じる誤差。例えば知識が優れていれば、企画力があると判断してしまうこと。)</p>	<p>① 評価者自身が必要以上に考えすぎる。</p> <p>② 評価項目に対し、論理的に飛躍させて評価する。</p> <p>③ 評価基準が抽象的な表現で設計されている。</p> <p>④ 評価者の短絡的な考え方により評価が行われる。</p>	<p>① 自己流の論理的な考え方を先行させない。</p> <p>② 評価項目の定義や基準等に基づいた客観的評価を心がける。</p>
<p>対比誤差 (① 2人以上の部下を評価する時に評価の順番で評価が狂うこと。) (② 評価者は自分と専門が同じである被評価者に対し、部下の仕事をよく知っているため、評価基準が普通より高くなり、部下を厳しく評価すること、又はその反対に好ましい感情が生じ他の人より甘く評価すること。)</p>	<p>① 評価者が自己中心的な考え方により評価を行う。</p> <p>② 評価者自身の価値観を中心として、これとの対比で考課を行う。</p> <p>③ 評価者が自分の立場と被評価者の立場を混同し、誤った認識をする。</p>	<p>① 評価者と被評価者とは異なる立場であることを十分認識する。</p> <p>② 被評価者に評価基準以上のものを不当に求めない。</p> <p>③ 評価項目の定義や基準等に基づいた客観的評価を心がける。</p> <p>④ 評価者は自己分析し、再認識して評価にあたる。</p>
<p>近接誤差 (2つの評価要素が、空間的・時間的に近接して評価すると評価結果が一致する傾向があること。例えば「仕事の正確性」と「仕事の迅速性」は、評価要素の類似性が大きいので、続けて評価すると同じ結果になりやすい。)</p>	<p>① 被評価者の評価情報についての事実の確認・収集が行われていない。</p> <p>② 評価項目の定義や基準等についての理解不足。</p>	<p>① 評価項目の定義や基準等に基づいた客観的評価を心がける。</p> <p>② 能力評価と実績評価は、異なることを認識し評価を行う。</p>
<p>二極化傾向 (評価結果が優れているか、劣っているかどちらかに極端に別れてしまうこと。)</p>	<p>① 被評価者に対し、特別な感情や先入観などを持っている。</p> <p>② 評価項目の定義や基準等についての理解不足。</p>	<p>① 評価項目の定義や基準等に基づいた客観的評価を心がける。</p> <p>② 被評価者に対して抱いている先入観を排除して評価を行う。</p>

表-2 段階別役割分担

段 階	役 割 定 義
第一次 評価者	評価の対象となる被評価者の日常の職務行動事実を詳細に観察し、その事実と指導内容を記録し、その記録に基づき評価を行う。 また、一次評価の評価結果を二次評価者に対し説明する。
第二次 評価者	自ら知り得た被評価者についての事実と一次評価者が作成した記録等の内容について一次評価者の評価の誤認や漏れがないかを確認し、必要に応じ評価の修正を行い、その理由を一次評価者に説明する。 なお、一次評価者と評価結果が異なる場合は、一次評価者と十分協議し二次評価を確定する。 また、自部門等の一次評価者間の甘辛調整を行う。
調整者	部内の公平性を配慮した上で被評価者の階層別に区分された評価結果を相対的に調整を行う。

## (2) 面接の重視

人材育成、特に職員の能力開発及び職場の活性化という視点を重視した、公正公平で透明性・納得性の高い人事考課制度を確立するためには、職員の能力・適性を正確に把握する必要があり、その手法として、日頃の職務を通じた職場のコミュニケーション（面接）を中心とする『職場内研修』が中心的な手法である。

職場のコミュニケーション（面接）を通して、日頃から部下の職務遂行状況を十分把握し、的確な指示・指導を行ない、適性にあつた能力を引き出していくという効果が期待でき、特別な経費を必要とせず、日常的に職員個人の特性に応じたきめ細かな個別指導が可能である。

なお、職場のコミュニケーション（面接）を中心とする『職場内研修』（OJT）をより効果的に運用するためには、目標管理を設定し進めていくことが重要であり、目標のレベル設定は上司と部下が十分話し合い、相互に納得して決定すべきである。

## (3) 考課項目・基準及び本人への評定結果の開示

### a 「望まれる職員像」について

まず、人事考課制度においては前提として（ひいては人材育成の基本課題として）、その自治体においてどのような「望まれる職員像」を設定するのかという基本的な課題がある。

そしてその「望まれる職員像」をいかにして職員の共通目標として共有化を図るかという点が最も重要な点であり、円滑な人事考課制度の維持・発展に欠かせないキーワードである。

自治体の特性や地域の実情により自治体独自の基準を設ける場合は、地域住民のニーズや首長のリーダーシップ或いは政策的課題によるところが大きく、緊急性や即応性が求められる場合もあり、具体的で職員の共通理解を得やすい内容を定める必要がある。

### b 考課項目・基準について

考課項目については、「成果考課」、「態度考課」及び「能力考課」で構成することが一般的であるが、職員の職責や職務期待度に応じて考課対象期間における結果のみで評価する

ことなく、その業務に対するプロセスについても反映される基準を設ける必要がある。

また、制度導入後においても、有効性、公平性や被考課者の納得性などを的確に把握し、その都度修正を加えるなど固定化を避ける工夫が必要である。

c 本人への開示について

人事考課制度の目的が職員の資質向上・能力開発にある以上、評価結果に基づき考課者が、職員に対し適切な指導助言を行うことが求められることはいうまでもない。

個々の職員の評価結果は、個人情報として厳重に保護されなければならないが、評価結果が本人に開示されることで、職員が自らの職務について振り返る機会になり、モラルの向上や職務の改善につながると考えられる。そして同時に、評価結果を開示することは、考課者の考課能力を向上させることにもつながり、考課制度に対する信頼性を高めることにもつながると考えられる。

したがって、考課制度の透明性を担保するためにも、評価結果の本人開示は不可欠である。

次に評価結果の開示実施時期についてであるが、①制度導入と同時に開示を実施する、②制度の成熟を待って開示していく、の2通りの方法が考えられる。それぞれの時期に開示した場合のメリット・デメリットについては次のとおりである。

① 制度導入と同時に開示を実施する。

(メリット)

ア 職員の資質能力の向上に活用していく観点から、評価結果を開示することは、制度の目的に合致する。

イ 職員は、評価がブラックボックスになることについて危惧し、不安感を抱くことから、評価結果を開示することで制度の透明性が高まり、人事考課制度の信頼性が増すと考えられる。

(デメリット)

ア 人事考課制度の目的・趣旨が十分理解されていない状況での開示は、評価結果や指導助言が真摯に受けとめられず、反発を招くだけで、目的である能力開発につながらない。

② 制度の成熟を待って開示していく。

(メリット)

ア 導入と同時に実施した場合、制度自体に混乱を招く恐れがあるが、それらを回避することが可能になる。

(デメリット)

ア 職員の資質向上、能力開発という人事考課制度の本来の目的が実施されない。

イ 評価の透明性に対する不信感が強まる可能性がある。

評価結果の開示については、これらのメリット・デメリットを十分検討したうえで、各団体において実施時期を決定する必要がある。

また、開示の範囲についてであるが、考課制度の透明性を確保するという観点から、評価が確定した時点で評価結果すべてを開示する必要がある。

そして、考課制度の目的が職員の資質向上、能力開発にあるという観点から、評価結果を開示しながら、あわせて本人に指導助言を行うことが望ましいのは言うまでもない。

さらに、組織としては、被考課者の上司としての考課者は、被考課者に対する評価結果を踏まえた個別の人材育成計画を策定し、その問題解決の育成・援助が考課者の重要な職務とされ、そして相対的にその結果は、考課者自身がさらに上位の考課者から考課される基準となる。

このように、公開することにより上司の部下に対する人材育成の取組みが職務上の責任として制度上においても明確に位置付けられることになると思われる。

#### (4) 評価方法及び要素

##### a 減点法と加点法について

評価方法や評価要素については、一般的に「責任感」、「積極性」、「判断力」及び「企画力」などの評価を中心に構成されているのが通例である。

しかし、現状は考課者が被考課者に対して、その考課者の想定する組織のありかたや他の職員との相対比較、さらに個人的な価値観から逸脱することを問題として、いわゆる減点法による考課傾向になりがちである。

また、考課結果が「普通」ばかりとなる中心化傾向を避けるためにも、考課者における被考課者の仕事に対する十分な観察を前提にさせ、加点法的な要素を加えることを検討すべきであると思われる。

被考課者の仕事について特に所見すべき点については、考課シートに表記すべき欄が設定されているのが常であるが、加点的に評価すべき項目をあらかじめ評価要素として具体的に定めておくほうが、考課結果に反映しやすい。

そのため、評価方法及び要素については、多様な観点から考課を行うためにも、特定の部署或いは職階において管理監督者の地位にある職員等については、例えば今後地方分権時代に対応する必須能力となる「法制執務」、「政策立案能力」などのその自治体独自に要求度の高い項目、また、本来職務外の事項については考課対象とすべきでないと思われるため、その是非について議論を尽くす必要があるが、例えば、今日求められるまちづくりや住民参画重視の観点から、地域又は地域住民に対して貢献度の高い先導的役割を担っている職員が存在すれば「まちづくり貢献度」などを評価要素として減点項目無しの加点的配慮のみの項目を設けることも充分検討する必要がある。

このような自治体独自に設定した加点要素を多様化する考課内容についても導入を検討すべきであると思われる。

##### b 係長相当職を考課制度のキーパーソンへ

考課者については、課長相当職以上の職員を対象とし、係長相当職を除外している自治体が多くみられる。このことは、考課制度を有機的に人材育成に活用する場合に、考課しない者が考課内容に基づいて指導・育成することになる。また、考課項目や要素を多様化すればするほど、考課者の日々の業務態度を熟知している係長相当職について、一義的に

は適正な評価をなし得る者として位置づけられる。

そのため、係長相当職を考課者として、考課については人材育成制度の重要なキーパーソンとして位置づけ再編する必要があると考えられる。

## (5) マニュアルの作成

### a マニュアルの必要性

人事考課にあたっては、実施要綱等にその制度の目的や評価方法を定め、その規定に基づき行われることはいうまでもない。しかし、実際問題としてその規定だけで全ての評価者が公平、公正に的確な人事考課を行えるのか疑わしい。評価者それぞれにおいて理解度も異なり、また数々の自己流解釈も出てくるものと考えられる。

公正、公平な考課を行うためには、要綱等の意図する内容が正確に把握されることが前提となるが、法や規則を運用する際に逐条解説や判例が指標として必要なように、人事考課の指標としてのマニュアル作成が必須と考えられる。

### b マニュアル作成時の留意点

マニュアルの作成にあたっては、考課制度の趣旨、目的等についての解説は勿論のこと、評価者が誤った解釈で評価を行わないようにすることや、評価者が異なることによって生じる評価のブレを最小限度に留められるような工夫が求められる。

ここで、愛知県豊田市で作成されているマニュアルにおける事例を紹介すると、考課制度の特徴や目的、基本的な枠組み等制度の内容について精緻に記述されていることに加え、資料として次の7点が掲載されており、評価者の指標として利用できるように配慮されている。

- i 人事考課結果の給与への運用方法
- ii 役割定義表
- iii 考課者が陥りやすい錯誤等とその対策
- iv 個人目標管理シート記入例
- v 目標設定時の注意事項
- vi 目標達成考課時の注意事項
- vii 目標管理制度における面接技法

特にviの目標達成考課時の注意事項においては、具体的事例に対するQ&A方式を取り入れたもので、非常に解りやすくなっている。(詳細については、参考資料61ページに豊田市人事考課制度マニュアルを紹介している。)

### c マニュアルの見直しについて

人事考課を始めるにあたって、想定される条件を全て網羅して作成されたマニュアルであっても、考課者、被考課者ともに実際の経験を積むにしたがって新たな疑問点や問題点が生じ、マニュアルを修正、追加する必要は避けられないことである。

制度定着のためにはとりわけ必要な作業と考えられるので、当初から直近の事例を取り入れて修正、追加できるシステムを用意しておく必要があると考えられる。

## (6) 苦情相談体制

### a 評価結果に関する苦情相談

どのように客観的かつ公平に評価を行っても、被評価者からみれば納得できない場合が生じたり、評価に際して思わぬ過誤が生じるといった予期せぬことは起こり得る。

このため、評価結果を本人に開示した場合には、それに伴って生じる様々な苦情等について、

- ① 苦情処理とは何のためにするのか。
- ② 受け付ける苦情の範囲は何か。
- ③ どのような体制を整えるべきか。

以上の3点を踏まえた対応策が必要である。

#### i 苦情処理の目的

「本人開示と苦情処理は密接な関連があり、不当に評価された場合は再評価する必要があり、評価結果を判定する機関が必要」という意見もあるが、評価結果による給与処遇や昇進管理等に対する不服申し立ては、人事委員会や公平委員会の設置が法定されている。したがって、評価結果による処遇に対する苦情を処理する必要はない。また、評価制度はあくまでも職員の資質向上が第一の目的であることから、評価者を指導するためのプロセスとして苦情を処理する必要がある。

#### ii 受け付ける「苦情」の範囲

人事評価制度を実施した場合寄せられる苦情は、評価に関する苦情（評価結果にいたる方法等を含む）と制度全般に対する苦情の2点がある。一般的には評価に関する苦情のみを受け付ければ十分であるようだが、制度全般に対する苦情をまったく受け付けなければ、制度は硬直化し、情勢に応じた制度にならない。

したがって、評価に関して寄せられる様々な質問や意見（評価結果や評価にいたった経緯に対する不満等）に加え、制度全般に対する意見や提案にも対応していく必要がある。

#### iii 苦情処理相談体制

想定される苦情の多くは、評価者との信頼関係の有無から生じると予測されるが、こうした不満等に対し、評価者が真正面に対応してこそ、評価者と被評価者の信頼関係が構築され、結果的に評価者の指導助言が職員に真摯に受けとめられる。評価者が説明責任を十分に果たすことで苦情処理相談体制の一翼を担うのである。

そのうえでなお解決できない事態に対応するため、①寄せられた苦情・相談に対し、評価者へ事実関係を照会し、職員に対して説明する、②評価結果を再審査するのではなく、必要に応じて評価者に指導助言を行う、という機能を持った相談機関を設置する必要がある。

### b 苦情相談体制の実例

ここで、実例として大阪府で行われている苦情処理相談体制を紹介する。

#### i 苦情相談窓口

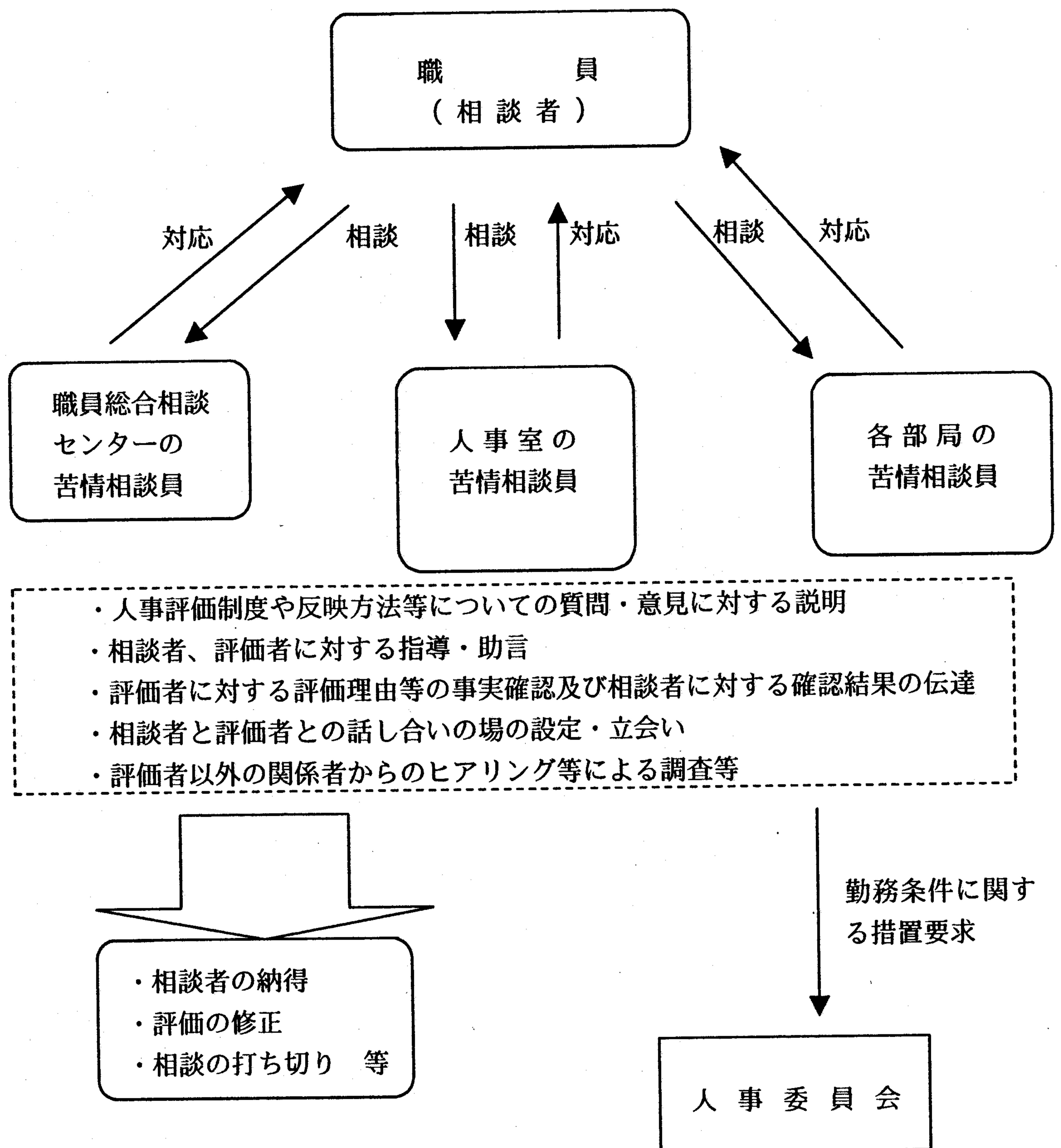
職員総合相談センター、人事室及び各部局人事事務主管課に苦情相談員を置き、相談に対応する。なお、職員はいずれの窓口に対しても相談を行うことができる。

ii 対応内容

苦情相談員は、相談内容に応じ、以下の対応を行うこととしている。

- ・ 人事評価制度や反映方法等についての質問・意見に対する説明
- ・ 相談者、評価者に対する指導・助言
- ・ 評価者に対する評価理由等の事実確認及び相談者に対する確認結果の伝達
- ・ 相談者と評価者との話し合いの場の設定・立会い
- ・ 評価者以外の関係者からのヒアリング等による調査等

図一38 大阪府の苦情相談体制



(出所) 地方公務員月報2002年8月号より転載

c 苦情相談体制に望まれるもの

すべての自治体で大阪府のような体制を整備することは不可能と思われるが、制度を考える際の留意点として、次の3点が参考となる。

- ・ 相談窓口を一つとせず複数配置することにより、様々な職種、職階の職員も利用できる体制とすること
- ・ 相談員が考課制度に対する正しい知識を持ち、相談者及び評価者に説明できること
- ・ 公平・公正な実態調査を実施すること

以上の3点に留意しながらそれぞれの自治体の体制に応じて苦情処理機関を設置すれば、体制としては十分な機能を持つものと考えられる。しかしながら、相談を受け、実態を調査した後、その原因が評価者あるいは考課制度そのものにある場合、必ずその都度問題点を整理し改善を行わなければならない。

被評価者からの異議申し立ての道は、可能な限り拡大する努力をし、そして常に公正・公平な人事考課を目指して制度を見直していくこと、これこそが人材育成のための評価制度のあり方と考える。



## 2 公平・公正な人事考課の成果とその活用

地方公務員法には、職員の勤務評定を定期的に行うように定めているが、職員を評価する明確な基準がないことや、恣意的な評価が行われる危険性などが指摘されている。

このため国（総務省）は、平成13年12月、国家公務員に対する「公務員制度改革大綱」が定められ、人事制度の抜本的な見直しを図ることとされている。この大綱では、能力本位で適材適所の任用や能力・職責・業績が適切に反映される給与処遇を実現するとともに、地方分権に対応して政策形成能力の充実等を図るための計画的な人材育成、民間からの人材登用を始め多様な人材の確保等に取り組むなど、地方自治の本旨に基づき、国家公務員制度改革に準じ、所要の改革を行うとされている。

今後、各自治体においても職員の意欲や能力が正当に評価される仕組みを整えること、つまり人事考課制度導入が是非の鍵を握っている。

この節では、人事考課制度による評価結果を、(1)人材育成、能力開発等への反映(2)給与等への反映、(3)昇任昇格管理・人材管理等への反映、の観点から、その活用方法等を報告するものである。

### (1) 人材育成、能力開発への反映

実績評価や能力評価を適正に実施することは、職員の現在の姿を明らかにすることであり、それは人材を育成する上での基本となるものである。評価結果に基づく指導は、職員が自己の能力の特徴や業務遂行上の改善点を自覚し、職務上や職務外における自己啓発や研鑽を促進することを可能にする。また、管理者も職員の能力評価や実績評価の結果を分析することにより、職員の長所を活力し、不足している能力を伸ばすよう業務上の指導等を行うことが可能となる。

さらに、評価結果から専門能力・知識等の不足が明らかになった場合や極めて優れた能力が見られた場合に階層別研修や専門研修への受講を計画的に実施することは、不足している能力の向上や高い専門能力を持つ職員の育成に有効である。

### (2) 給与処遇への反映

一般的に職員の給料は、与えられた職責を満たした場合は良好とみなして差し支えない等、曖昧な判断基準により大多数の職員が一律に昇給することが多く、年功（年齢）序列的な要素が強いものとなっている。この曖昧な判断基準を明確にするため、評定要素の中での能力及び実績の評価割合を高めるなど、人事考課結果を積極的に活用し勤勉手当、昇給に反映することが考えられる。

#### a 勤勉手当

勤勉手当は、実績を最も端的に反映させるべき給与であることから、直近の6ヶ月間における成績の相対評価に応じた結果に基づき6月期及び12月期の勤勉手当の成績率を決定すべきである。

#### b 特別昇給

特別昇給の決定に当たっては、前1年間の実績評価が上位の段階の者（期待を上回る実

績を上げた者)の中から、能力評価の結果も考慮して選定する事が適当である。

そのことによって、本人自身と組織のモラルアップや全体の士気高揚を図ることができる。

### c 普通昇給

普通昇給も前1年間の実績の結果を踏まえて実施すべきであり、その評価結果が昇給に影響を及ぼすよう制度の検討を行うことが適当である。

例えば、昇給には一定基準を設け、それを満たさない職員については昇給をしない等が考えられるが、良好な成績で勤務を行っていれば措置されるのが普通であり、付与されない者の割合は少数と考えられる。このため、相対評価を用いて一定割合を必ず非該当とすることは、理念に反するものと考えられ、一定の工夫が必要であろう。

## (3) 昇任昇格管理・人事管理への反映

### a 昇任昇格管理

#### i 昇任

昇任(上位の役職段階への昇進)は、現在の役職段階での個々の能力評価の結果を重視し、昇任させようとする役職段階の役割を果たし得るような行動、あるいは過去の実績評価の内容に着目して必要とされる能力の有無等を適切に判断するために有効である。

また、昇任試験に対して、どの程度の比重にするかなど多面的に検討し、より適格者が選考されるようにしていかなければならない。

#### ii 昇格

上位の職務の級への昇格は、昇格前の級に在級していた間の能力評価の結果を基本としつつ、その間の実績評価結果も勘案して決定することが適当である。

### b 人事管理(配置)

人事考課を行う目的は、職員のモラルの向上、職務遂行能力の向上、適材適所への配置、全体の士気の高揚を図ることにより、組織目標をよりよく達成できるようにすることにある。

適切な指導助言を行うことにより、自己目標が達成されると同時に、他者からの適切な評価が行われることによって、「自我の欲求」が充足され満足感はより高いものとなる。

この「自我の欲求」をさらに充足させるためには、適材適所の人材登用を図るなど、処遇に人事考課制度の評価結果を活用する必要がある。

継続的に職員の能力や資質、さらには職務に対する態度や意欲等を適切に把握し、その評価結果を人事異動に反映させることが、組織を充実させることにつながっていくことになる。

### 3 まとめ

公務員の人事管理においては、横並び・画一的で、年功重視による昇進管理や処遇が、長年、慣行的に行われてきたが、職員の年齢構成の高齢化の進展などにより維持できなくなってきている。確かに公平・公正な人事評価の確立には、時間と労力というコストが相当要求される。

年齢・経験年数という画一的な基準ではなく、個人の有する能力や努力の結果としての実績に基づき評価されることにより、評価結果を反映すべき処遇にこれまで以上の差が生じてくることは否定できないが、人事評価は差をつけることを目的として導入すべきでないことを認識すべきである。

個人の役割、仕事の達成水準、求められる職務遂行行動等を評価の実施過程で明らかにし、それに基づき客観的な評価を行うことは、個人の能力や可能性を伸ばすための手だてであり、むしろ職員一人一人を尊重し、育成する人事管理の方策の一環として位置づけるべきである。

また公平・公正の人事考課システムの構築については、常にフィードバックさせ欠点をなくし公平・公正さを追求し、職員に「やる気」を出させるものにしなければならない。公平・公正な人事考課は永遠のテーマであり、そのテーマにむかってみんなの納得できる考課システムを構築していく姿勢が大切である。

## 参考資料編

---

## 豊田市における人事考課制度

～意識改革への挑戦～

人口：353,314人

職員数：2,7630人

愛知県 豊田市

---

### 【概要、経過】

21世紀を迎えた現在、地方自治体を取り巻く社会経済情勢はめまぐるしく変化し、行政需要はより一層複雑多様化してきている。

このような状況の中、分権型社会の創造に向けて、地方自治体は更に大きな役割を担うこととなり、自治体職員一人ひとりの職務に対する取り組み方がその地域の将来を決するといっても過言ではない。

新たな行政需要に的確に対応し、市民の皆様「豊田市に住んでよかった」と思ってもらえるまちづくりを進めていくためには、職員が単に与えられた仕事を日々こなしていくということだけではなく、職員一人ひとりが市の目標を十分に理解し、自ら進んで仕事に創意工夫をこらす姿勢がますます求められるようになった。

豊田市では平成10年12月に第3次豊田市行政改革大綱「豊田がんばるプラン」を策定し、この中で職員の能力開発のための人事考課制度導入を定めている。これを受けて平成11年3月には、豊田市人材育成基本方針を策定し、これからの時代に求められる職員像を定め、人材育成という視点から、長期的・継続的に職員の能力開発及び自己実現を同時に図っていくため、目標管理を活用した人事考課制度を導入することとした。

これは豊田市の理念、ビジョンを確実に達成していくために、上司と部下が共通認識の基に職務目標を設定し、期ごとに改革改善していく習慣づけを行うマネジメントシステムであり、職務目標を達成していく過程で人材育成を行うとともに、チャレンジ精神を高揚し、業績をあげた職員には適切な処遇を行うものである。

平成11年度をスタートとし、まず行政職・医療職の課長級以上を対象に人事考課を実施した。翌年度の平成12年度は、教育保育職の園長級を加えることで、全管理職が人事考課の対象となった。言うまでもなく、この制度は公正な人事考課の実現のみならず、組織のマネジメント体制を強化し、豊田市の都市経営システムの柱になるものである。

平成14年3月に策定された「行政経営戦略プラン」（第4次豊田市行政改革大綱）においても、能力・成果主義に基づく人事管理手法の柱としてこの人事考課制度を位置付け、単なる勤務評価制度ではない新たな「行政経営システム」の一つとして確立されている。

### 【特色】

#### 1 「目標管理」を活用した業績重視の人事考課

考課は「業績」「能力」「態度」の3項目について行うが、特に、成果主義を徹底するため「業績」を重視した考課体系とする。この「業績」を評価するために「目標管理」という手法を活用している。

#### 2 「組織目標（重点目標）」と「個人目標」のリンク

年度当初における市長ヒヤリングにより決定された当該年度の各所管の「組織目標（重点目標）」または各所管で定める組織目標に基づき、人事考課のための個人目標を設定する。

### 3 考課結果を得点化し、賞与・昇任・昇給へ反映

業績は、各年度における当該個人に期待される役割・組織の期待を考慮して設定された難易度と、実際の達成度により個人の業績を得点化する。また、この業績とあわせて能力・態度も得点化することにより、昇任のみならず昇給・賞与へもその結果を反映する。

### 4 チャレンジ精神を評価する「加点主義」

困難な職務目標に失敗を恐れずチャレンジする職員に対し、高い評価を認め、仮に目標が未達成であっても減点しない、いわゆる「加点主義」とする。特に業績考課においては、職員のチャレンジ精神を高揚するため「業績考課マトリックス」を定め、チャレンジすることがどのように考課点にはねかえるか明示している。

### 5 「面接重視」のマネジメント

目標を管理することにより、人事考課制度自体にOJTによる人材育成の機能が付与され、「面接を重視」した組織のマネジメント体質が強化される。

### 6 業績考課は「公開」が原則

業績考課は、「公開が原則」であり、なぜこのような考課を行ったかを被考課者に説明すると同時に、部下指導・育成の機会とする。

#### 【効果、課題等】

#### 1 目標の達成とマネジメント体質の強化

職員一人ひとりの目標と組織目標とをリンクさせて設定することによって、職務活動を通じて豊田市の理念、ビジョンの実現を促進する。また、職員一人ひとりが自己の目標を設定・達成する過程を通じて、これまで認識されなかったマネジメント上の様々な問題点や課題が顕在化されるとともに、これらの組織的解決を行うことによって、組織全体のマネジメント体質が強化される。

#### 2 能力開発

##### (1) OJTによる目標達成を通じての人材育成

人事考課制度は、システム自体がOn The Job Trainingでの人材育成を促進する機能を持っている。

上司は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仕事を通じて、

- a 課題探索能力、課題形成能力、課題解決能力の開発
- b 上司のリーダーシップと部下のフォロアーシップの発揮
- c 職場における円滑なコミュニケーションの醸成
- d 良好なチームワークの形成

が、促進されることにより、目標達成と人材育成が実現できる。部下は、目標の設定・実践・考課を自ら行うことを通じて職務キャリアを開発していくことができる。

##### (2) 管理監督者の指導育成力の向上

人事考課を行うことは、常に部下を把握し、日頃の職務を通して長所、短所、仕事の業績等をよく観察し、考課し、指導することである。部下の理解と納得を得る考課を行うためには、日頃から部下の職務遂行状況を十分に観察し、的確な指示を与え、できないところや不十分なところをよく指導し、適性にあった、或いは能力を伸ばすような職務の割り当てを行っていくことが必要となる。

つまり、公正かつ客観的な人事考課ができるということは、効果的な指導育成ができるということである。また、公正な人事考課とその結果に基づいた職務の割り当ては、部下の能

力を十分に引き出して、組織目標を効果的に達成することにつながり、管理監督者のリーダーシップを発揮した組織運営を可能にする。さらに、人事考課の結果に基づいた、的を射た指導育成や自己啓発の動機づけ等は、管理監督者に対する部下の信頼を築き、管理監督者のリーダーシップを高めることになる。

### 3 公正な人事の確保

#### (1) 意欲の高揚

人事考課は、上司の恣意を排した客観的かつ具体的な考課基準によって、公正に業績・能力・態度を考課しようとするものである。従って、その結果に基づいて、給与・昇格等への反映や能力発揮の機会と場が与えられる等、公正な処遇がなされることにより、職員の意欲の高揚が図られる。

#### (2) 適正配置

職員がやりがいのある仕事を行うには、個々の職員の能力・適性にあった仕事を割り当て、その職員が割り当てられた職務をやりやすいように条件を整えることが必要である。

人事考課を実施することによって、職員の能力・適性を把握することができ、その結果に基づいて、その職員にあった配置を行い、その上でさらに考課し、次の配置へとつなげていく。このことを繰り返すことによって、適材適所の配置を進めていくことが可能になる。

(豊田市：「人事考課制度マニュアル」より一部抜粋)

### 目標達成考課時の注意事項

#### 目標達成度の決定基準

達成度については、当該職員が担当実施していく職務目標の達成の度合が、以下の表のどこに該当するかを考慮して決定する。なお達成度については、本人・1次考課者・2次考課者・3次考課者が一致することが必要となる。

達成度決定表

達成度	目標達成実績	数値目標の場合の日安
T1	期待を上回る	105%以上
T2	期待通り	95%～105%未満
T3	期待をやや下回る	80%～95%未満
T4	期待を下回る	70%～80%未満
T5	期待を顕著に下回る	70%未満

#### 数値化できない目標については

達成度	判断基準
T1	期待を上回る質の良い内容か、もしくは期限よりも10%以上早くできた場合
T2	内容と期限がほぼ期待通りできた場合
T3	期待をやや下回る質の内容か、もしくは期限よりも10%以上遅れた場合
T4	期待を下回る質の不良な内容で、かつ期限よりも10%以上遅れた場合
T5	期待を相当下回る質の不良な内容で、かつ期限よりも10%以上遅れた場合

- \* 数値目標の場合は、目標の「ポイント」の内容で上下のランクに異動可とする。
- \* 数値化できない目標の「早くできた場合」は、実質的メリットが発生することを条件とする。ただし、「遅れた場合」は、実質的デメリットは考慮せず判断する。

#### 目標設定に関する留意点等

- 1 目標設定後の業務遂行上の環境、要素の変化が大きかった場合の目標修正をどうするのか。
  - ①「〇〇システムの導入」が政策不採択となり、検討レベルから次の段階へ前進できなかった。
  - ②「定例的な実務研修の充実」を予定していたが、当初目標設定していなかった「〇〇事業の申請事務」が輻輳し実行できなかった。

(回答) 目標設定後の当初予測できなかった事情の変更により、業務遂行上の環境、要素の変化が大きく変化し、当初の目標を修正することが妥当と考えられる場合は、目標設定時と同じ手続きを踏んで設定した目標を変更することができる。



(豊田市：「人事考課制度マニュアル」より一部抜粋)

- 2 目標設定後に掲げた課題以外の課題が大きくなって当初目標が後回しになってしまった。  
「〇〇条例の改正」を予定し事務を進めていたが、同所属の評価業務の処理件数が大幅に増加したため改正事務に時間を費やせず、達成時期が遅れた。

(回答) 目標の修正に至る状況でない場合は、達成が遅延したということになる。

- 3 目標達成度合いが明確でない目標を立てているケースが多い。また、どこまで、どのレベルまで、どのような状態までなど、計数的な目標が立てられないケースの目標設定をどうすればよいか。  
「挨拶の励行」「爽やかな市民応接」「的確な事務処理」「〇〇能力の向上」というような具体性に欠ける目標設定をすると評価が難しい。

(回答) 関連する指標や共通の目標レベルが示せればそれで、達成度評価してみる。

- ア「窓口業務は市民を待たせないことを基本とするので、列ができるような処理待ち状況の有無と件数」で「爽やかな市民応接」の状況を間接的に評価できないか。  
イ「〇〇業務は処理時間5分を基本とする。それを超える件数」がどれくらいあったのか。  
また、「1か月の苦情処理件数」で「爽やかな市民応接」の状況を間接的に評価できないか。  
ウ「過誤調整事務の発生件数」や「過誤調整した金額」で「的確な事務処理」の状況を間接的に評価してみる。など

- 4 重要性、緊急性等のプライオリティと目標達成時期を明記した組織目標を上司が部下に示すなかで、個々の事務事業の評価が的確になされれば、評価対象事業の質、量が計れることになり広い範囲で均等・公正な評価が可能となるのではないか。

(回答) 組織目標もしくは管理職の個人目標の設定度を明確化し、職員へ公開することにより可能となる。

- 5 設定目標の難易度が妥当であるのか。目標設定時の面接の重要性が問われる。  
難しさの根拠をどこに求めるのか。

(回答) 目標設定の面接時に、「何を」「いつまでに」「どのような手法で」「どこまで」「その際の課題は」等が評定者及び被評定者の双方で確認するとともに、つぎの事項を参考にし判断する。

- ア 達成までの期間に余裕がない。  
イ 交渉、折衝相手が民間等外部団体や権利者である。  
ウ 膨大な量を一定期間にさばかなければならない。  
エ 見直し、削減、廃止のための手続きがある。  
オ 複数の組織や個人、団体等との利害関係の調整がある。

(豊田市：「人事考課制度マニュアル」より一部抜粋)

- カ 高度な知識、技能や長年の経験が求められる。
- キ 予算獲得や民間からの助成をベースにした事業進行の場合
- ク 長年の経緯経過がある事業の方向転換
- ケ 職員の処遇を変える事業
- コ 雇用情勢や経済動向の影響を受ける中で一定の収入率を確保する事業
- サ 市民にも痛みを伴う改革の実施
- シ 職員個々人の役割相当の内容であるか否かをそれぞれの組織内において厳密に区分する。

#### 目標達成時評価における留意点等

- 1 「企画・調整業務」のように途中経過と結果に違いがある場合の評価手法は。

(回答) 当該事業の目標達成に向けたプロセスも評価するとともに、何故結果がでなかったのかの原因については確認しておく必要がある。

- 2 「所属職員の資質向上」など結果が直ぐに見えなかったり、取り組み内容と目標達成状況にずれがある場合の評価は。

(回答) つぎの事項を参考にする。

- ① 資質向上度合いが計れるような、「〇〇試験合格」とか、「〇〇資格取得」の数量で指標はないか。
- ② 日常の事務処理対応や処理速度・件数及び上司の観察により職員の事務処理レベル向上で確認する。
- ③ 「〇〇研修を〇回実施したが、目標の〇〇の状況には程遠く、達成水準の〇%のできであった。」などの評価結果の記載を行う。

- 3 「議会对応」や「〇〇事業の円滑な推進」など調整業務における共通的な目標レベル例が挙げられないか。また、その評価は。

(回答) つぎの事項を参考にする。

- ① 委員会や本会議等での問題等発生件数、議員からの質問件数と回答・処理件数及び問題発生に対する処理対応（内容や速度、影響度合いなど）を指標にする。
- ② 会議時間や事務処理時間が当初予定どおりであったのか。また、短縮できたかどうかなどを指標にする。
- ③ 「〇〇事業の円滑な推進」の中で、〇〇事業の内訳としての詳細事業に対する課題も目標に掲げておき、個々の詳細事業の処理状況から積み上げて総合評価する。

- 4 「〇〇団体のあり方検討」「〇〇保険の円滑な実施」など複数の所属に関連し共同でなし遂げていく目標の評価は。

(豊田市：「人事考課制度マニュアル」より一部抜粋)

(回答) つぎの事項を参考にする。

- ① 関係事務の責任分担・区分を明確にし、単独部分は通常どおりの評価で、共通部分やボーダー部分は関係の評価者側（部長等）での実績確認や調整が必要となる。
- ② 事業進捗報告等関係する所属長（被評定者）間の連携も必要である。

5 「〇〇施設の管理運営」「〇〇検査・〇〇申請事務の適正執行」等のルーティン業務や「当番市の会議開催」「〇〇工事の完成」等問題が生じないことが良好であるような事業の評価は。

(回答) つぎの事項を参考にする。

- ① 適正管理、適正執行したことの評価を行った上で、ワンランク上を目指す必要がある。
- ② より良い状況を目指したときの課題の中から新たな目標設定が創出される。
- ③ 経費の削減、処理誤りの有無、処理の効率性の視点から指標が見つからないか。
- ④ 当該業務の存続、あり方から再検討すべきである。

## 目標管理制度における面接手法

### 1 面接の目的

人事考課を通じて把握されたデータは、組織と個人の成長をうながし能力発揮を効果的に進めることに用いる。そのためには上司と部下の対話を通して、メンバーの行動が職務に向けて前進するようにコミュニケーションが図られなければならない。

対話を通して目標を設定したり、次期の方策を検討し、能力開発の「場」としてもこの面接が必要になる。

とりわけ、目標管理における難易度の設定、達成度の決定や確認はこの面接抜きには運用できない。上司と部下の相互の認識のすり合わせ場面であり、今期の反省をふまえた次期への再出発の場でもあるからである。

面接を実施する具体的なネライには以下のようなものが想定される。

- ・目標設定と難易度評価の決定を行う
- ・目標達成の事実確認と達成度の決定を行う
- ・人事考課の結果データをもとにした部下指導を行う（フィードバック）
- ・人事考課データにもとづく業務改善の可能性検討と職場における問題意識の共有化を図る

### 2 面接の内容

面接の場で交わすテーマとしては、次のようなものがある。

- ・管理者である上司が投げかけた課題、目標、役割などの職務内容に関するもの
- ・その遂行プロセスでの問題点あるいは成功事例など
- ・目標達成が未達の場合にはその原因と対応策
- ・次期の目標テーマ（候補）
- ・人事考課の結果

豊田市の場合、人事考課の面接は、職員の意識改革の動機づけやチャレンジ精神の高揚の場としても活用している。特に目標を設定することが業務の出来に大きく影響するため、年度当初の面接は非常に重要なものとなる。また、1月の考課時期の面接は、達成の評価を行うと同時に、年度の残り期間での対応や次期の目標についても確認を行う。

これらの話題に関連しながら、

- ・職務や目標への“取り組みかた”“部下自身のありかた”といった個人の内心にかかわる事項も話し合いのテーマとなる。これは、個人の内面から職務への取り組みかたを前進させることがテーマとなる、という意味である。

たとえば、

- ・自分の役割やテーマを委ねられていることに責任を感じ専門性を高めようとする
- ・職務を通じて自分を活かす自己実現への自覚を深める
- ・仕事を通じて自分自身の充実を果たすために創意工夫を凝らす

などといったことである。

(豊田市：「人事考課制度マニュアル」より一部抜粋)

これらのことは、単に考課者として部下に関わるだけでなく、人としての交流（親交）が求められることになる。問題を抱えている部下であればなおのこと、ここが重要となる。上司の権限によって部下を表面的に従わせることはできても、心の奥底まで操作することはできない。上司の期待や要求を部下本人がどのような受け止め方（解釈）をしているのか、注意深くみるとともに傾聴の姿勢が欠かせない。

### 3 面接の準備

面接を実施する前の準備は以下のようなようになる。

- ・ 目的の確認
- ・ 被面接者に関するデータ確認
- ・ 面接（フィードバック）事項の確認
- ・ 面接日時の設定と本人への通知
- ・ 面接のシナリオメモ作り

当然のこととして、面接の場所は静かで落ち着いて話ができる場所を選ぶべきである。

### 4 面接実施のポイント

#### ① 課題の重点化

今の組織の状況と本人の状況からみて最も大切なことに絞ること。

- ・ 組織の状況…組織課題、職場課題、変革の要請など
- ・ 本人の状況…組織の状況に適應できるか、課題達成の役割を果たせるか

#### ② 面接にあたっての認識事項

- ・ 最初に部下と話合う雰囲気をつくる。
- ・ 目的と要件を始めに伝える。
- ・ 部下にできるだけ多く話させる。
- ・ 相手が話しているときは腰を折らず、聞き役に徹する。
- ・ 「指導＝教える」ではない。
- ・ 結論を急がない。
- ・ 言うべき事ははっきり言う。（ポイントを明確に）
- ・ 話し合いを避ける部下には強要しない。
- ・ 相手の言い分や要求を安請け合いしない。

### 5 面接のための日常的フォロー

- ・ 部下の努力、進歩について常に関心をもつことが大前提となる。
- ・ 上司として、部下それぞれの育成の重点課題・指導ポイントは常に意識して観察する。

# 羽咋市における人事考課制度

～課題解決型公務員への変身～

人口： 26,053人

職員数： 300人

石川県 羽咋市

## 【概要、経過】

地方分権が進み、国・県の指示待ち公務員から課題解決型公務員への変身が求められ、更には、生活者の視点で市民と共に課題解決に行動する職員が求められている時代でもある。まさに地方公務員は自己決定、自己責任の競争の時代に身を置いていると言える。

羽咋市の人事制度改革は、このような時代の流れを受け、身分保障に守られた年功、横並び人事制度の象徴的な出来事である「やってもやらなくても同じ」「普通にやっていたら定年まで待遇が保障される」というぬるま湯意識、お役所意識からの脱却を目指し、市長自らのトップダウンによる改革を行ったものである。

まず、とりかかったのは管理職員の意識改革である。平成11年12月から勤務評定結果を勤勉手当の成績率に反映させ、同時に管理職立候補制を導入。逆にストレスに耐えられない管理職員を救済する希望降任制度も制度化した。

課題となったのは、成績率の根拠となる勤務評定システムである。

職員の意識改革を全庁的な取り組みに広げるため、平成12年4月に「羽咋市人材基本方針」を策定。究極のサービス業として、住民の期待に応えられる職員の能力開発と資質向上をねらいとして、平成12年から平成14年の3カ年にわたる実施計画で進められる。

平成12年度は、市町村アカデミーや先進自治体派遣等を内容とした職員研修の充実に力を注ぐとともに、目標管理を活用した人事考課制度を導入し、まずは係長職以上に目標管理制度の試行を開始している。

平成13年度は、年功から能力実績主義への転換を図る最重要期として位置付けられ、目標管理制度と勤務評定制度を連動させ、その適用を課長補佐職までとするとともに、目標管理対象者を主査以上に拡大している。更に、平成14年度には目標管理を主任職以上に適用させている。

## 【特色】

### 1 「目標管理」を活用した成績重視の人事考課

主任以上の職員を対象に人材育成基本方針の実践として、職員自らが職務の目標を設定し達成度を確保する目標管理制度を実施。また、Plan Do Seeによる目標管理行政システムの定着化を進め、効率的で効果的な行政サービスを実現する。

考課は成績(実績)、態度、能力の3項目について行うが、成績重視の考課体系となっている。

### 2 「組織目標」と「個人目標」のリンク

市長方針・総合計画・主要事業・住民の生活課題等から課及び係ごとの組織目標を設定。その組織目標に基づき個人目標を設定するが、自分が関わる主な事業のうち新しい事業、企画、計画等革新的分野の事業を4事業以内でピックアップ。課題解決のため取り組む重点事項と達成基準、事業の優先度、難易度を定める。

続いて、各自が担当する主な日常業務(改善業務)のうち業務比重や業務成果が高いもの、

見直すことで効率・効果が大きく向上するものを4項目以内でピックアップ。課題解決のため取り組む重点事項と達成基準、業務の優先度、難易度を定める。

### 3 面談シートの作成

主任、主査は、直属の係長・主幹・補佐に面談。係長・主幹・補佐は、部下面談を踏まえ自己目標を設定し、課長に面談。課長は係長・主幹・補佐の面談を踏まえ、自己目標を設定し、助役に面談する。

各面談者は対象職員の目標項目と取り組むべき重点事項についての達成基準を個別面談を経て5項目設定させる。この際、各職員が自らの意思で目標設定ができるよう配慮する。

また、目標項目は課の組織目標に沿ったものであり、客観的で効果的なものとなるよう面談者が面談（OJT）シートにより指導助言する。

### 4 能力主義に対応する昇任昇格制度

一定の基準を満たせば全員が上位の級に昇格するワタリの級を縮減、勤務評定を基本にした昇任試験を導入。同時に勤務評定が標準を下回れば降任降格も実施。

### 5 複線型昇進管理の導入

ライン職（課長、補佐、係長等の役職職員）とスタッフ職（参事、主幹、主査等の職名職員）に分けた昇進管理

### 6 役職と責任に応じた管理職手当の格差支給

一律支給だった管理職手当をポストにより格差支給。

### 7 勤務評定による勤勉手当格差支給の対象の拡大

勤勉手当格差支給対象を管理職員から補佐級職員に拡大。

### 【課題、効果等】

#### 1 目標管理制度の効果として、

- (1) 職員に目標指向が生まれることで、達成度を上げるための能力開発と意識改革が期待できる。
- (2) 業務を通じての指導・助言という管理職本来のOJT（日常業務を通じての上司としての部下指導育成）効果が期待できる。
- (3) 定期的に業務遂行状況が確認され、効果的行政運営と職務の継続性が確保できる。

#### 2 目標管理対象者の拡大を全職員に図っていくことが、今後の課題となっている。

# 宇都宮市における人事評価制度

～コンピテンシー評価の導入～

人口：441,645人

職員数：3,800人

栃木県 宇都宮市

## 【概要、経過】

宇都宮市では従来、「業績は、職員の能力、執務態度（積極性、協調性など）及び外部要因により導かれる」との理論を前提として①「業績」②「能力」＝（知識、理解力、判断力、企画力、応対交渉能力（監督者に対しては、この他に管理統率能力、指導育成力を追加））③「執務態度」＝（規律性、責任感、積極性、協調性）の3つの評価項目により人事評価を行ってきたが、次のことから評価者による評価尺度のバラツキが多く信頼性への課題があった。

- (1) 能力評価においては、担当業務や職位により必要な能力は異なるものであるが、画一的項目により評価しており、本来、不要又は評価できない項目の評価あるいは評価すべき項目の欠落が見られること。
- (2) 各評価要素ともその評価指標となる「着眼点」の表現が抽象的で分かりづらく評価しづらい状況であったこと。
- (3) 評価者訓練については、係長昇任時及び主幹昇任時に実施しているのみであり、評価者訓練が不足していたこと。

また、評価項目及び評価指標に上記のような問題があり、職員に説明しづらい、あるいは、職員としてあるべき姿（目指すべき姿）が勤務評定を用いて示しづらい状況にあり、その結果評価が職員にフィードバックされておらず、育成に生かされていない状況にあった。

平成8年度、中核市になったことをきっかけに、国からの指導もあり従来の制度の見直しを行い、平成9年度に「勤務評定表評・自己申告票の見直し」、平成10年度には「目標面接制度の導入」などの改善を重ね、平成13年度から、地方自治体としてはいち早くコンピテンシー辞書を用いて人事評価を行う「コンピテンシー評価」を導入した。

コンピテンシー評価は、平成13年から8級以下の職員に導入し、14年度からは管理職にも導入している。

## 【特色】

### 1 新たな人事評価の3つの条件

「人事評価においては、「公平性」「納得性」「透明性」の3つの要件が確保されなければ、評価に対する不信感が不平不満となり、能力主義人事を十分進めることが出来ない。」との基本認識の下、①評価項目・評価基準の明示 ②評価結果の職員へのフィードバックの実践 ③評価者訓練の徹底実施 を人事評価の条件としている。

### 2 業績評価における貢献度評価

現在の人事評価制度は ①目標面接制度 ②業績評価 ③コンピテンシー評価の3つの要素から構成されており、その内容は次のとおりとなっている。

#### (1) 目標面接制度と業績評価

宇都宮市の目標面接制度は、職員は上司との目標設定面接を通して、担任する職務を明ら



かにし、目標面接シートに記載し、上司は、進捗確認面接、育成面接を年度中途に実施し、設定された目標のほか目標設定されていないが実際に行った業務についても難易度、成果内容について評価し、目標面接シートに記載するもので、これを総合的に評価し、人事評価における業績評価に反映させている。

具体的な評価の方法は、「目標面接を通して設定された目標」及び「それ以外に行った業務」の総体について、仕事の成果内容（期待どおりかどうか）と難易度（当初の能力レベルから見てどうか）の2要素を用い、マトリックス評価基準票により評価している。更に、この2要素のみでは、評価結果が実情に合わない事象も生じることから、「組織への貢献度得点」を上記評価結果に加え業績を評価している。

[マトリックス評価基準]

成果 難易度		仕事の成果		
		期待以上	期待どおり	期待以下
仕事の難 易	難	5	4	3
	適	4	3	2
	易	3	2	1

- ・「仕事の難易」の欄は、職員が分担した仕事（総体として）について、それらが当該職員の分担時の職位に係る標準レベルから見て、難度の高い（努力を要する）ものだったか、適正なものだったか、輕易なもの（過去に数回経験している業務など）だったかを評価し決定する。

- ・「仕事の成果」の欄は、職員が分担した仕事（総体として）の成果について、区分より決定する。

[組織への貢献度評価基準表]

貢献度	高	標準	低
得点	2	1	0

・貢献度評価の考え方

採用2年目の職員が、難易度の高い職務を担当し、期待以上の成果を納めたが、その業績に係る組織への貢献度は低いケースとベテラン職員が適正な難易度の職務を期待どおりに遂行し、組織への貢献度が高いケースにおける業績評価は、共に「5点」の業績得点となる。

(2) コンピテンシー評価

「コンピテンシー」とは、一般には「ある職務や役割において優秀な成果を発揮する行動特性」と定義され、高業績者（ハイパフォーマー）が成果をあげるプロセスにおいて共通して見られる行動特性をモデル化したものである。このモデル化された行動特性（コンピテンシー）の達成レベルと業績が正比例関係にあるものとして、その両者を評価するものであり、また、高業績者の行動特性を示すことにより、目指すべき職員像や行うべき行動が明確となり、人材育成にもつながる」との考えから、他の自治体に先駆けてコンピテンシー評価を導入している。

コンピテンシー評価には、コンピテンシー辞書を使うが、自治体における先例辞書がなか

ったことから宇都宮市が独自に職員の行動特性を把握調査し作り上げたものである。

辞書は、職位に応じて設定され、全員の評価項目とするベーシックコンピテンシーと目標設定面接により設定された目標及びそれ以外の担任職務の遂行上必要なコンピテンシーで、目標設定時に設定し評価項目とするファンクショナルコンピテンシーからできている。

**【効果、課題等】**

- 1 目標管理の個人面接について、従来は完全には実施されていなかったが、コンピテンシー評価を導入したことにより個人面接制度が定着した。
- 2 コンピテンシー評価は、自分がどういう項目で評価されているかがわかりやすく、透明性の確保が図られ、職員の育成につながっている。
- 3 管理職は組織マネジメントが求められるため、一般職から管理職まで同じ辞書で把握することは難しい。
- 4 公務員の仕事は幅が広く、評価が抽象的になりがちなので、各職種・部署毎に業務にあわせてコンピテンシー評価を積み上げることが必要である。
- 5 評価者によってばらつきがみられる。
- 6 勤勉手当に反映させたいと考えているが、まだブラッシュアップしていかなければならない。
- 7 評価結果の開示をしていない。（職員は、目標管理の個人面接時に間接的に評価内容が分かるようにはなっているが）

## コンピテンシー評価の方法

### 1 コンピテンシーの種類と概要

#### (1) 役割認識

- ・ 職員は、すべて組織の一員として組織目標の達成に努めることが求められます。
- ・ 組織目標達成に貢献するためには、一人ひとりが自分の役割を認識し、それを確実に担っていくことが必要です。
- ・ このようなことを認識し、実行しているかを見るのが、「役割認識」です。

#### (2) 責任ある行動

- ・ 職員は、勤務時間中は職務に専念し、職務を遂行する責任を負っています。
- ・ また、職務を着実に遂行するだけでなく、結果を出すことも必要です。
- ・ このようなことを認識し、実行しているかを見るのが、「責任ある行動」です。

#### (3) 仕事の完結

- ・ 職員は、与えられた職務を期限までに完結することが求められます。
- ・ また、効率的に職務を遂行し、より質の高い成果をあげることも求められます。
- ・ このようなことを認識し、実行しているかを見るのが、「仕事の完結」です。

#### (4) 協力と協働

- ・ 職員は、個人の職務目標の達成は勿論のこと、組織全体の目標を達成するように行動することが求められます。
- ・ 従って、常に、他の職員を支援できるように協力体制を整えている必要があります。
- ・ このようなことを認識し、実行しているかを見るのが、「協力と協働」です。

#### (5) 改善力

- ・ 職員は、担当職務について、安易に前例踏襲するのではなく、常に、より良い手法を考え、実行していくことが求められます。
- ・ このようなことを認識し、実行しているかを見るのが、「改善力」です。

#### (6) イニシャティブ

- ・ 組織目標を達成するためには、職員一人ひとりが、自ら積極的に行動し、組織をまとめていくことが、重要な要素となります。
- ・ このようなことを認識し、実行しているかを見るのが、「イニシャティブ」です。

#### (7) ヒューマンマネジメント

- ・ 組織で仕事を進めるにあたっては、職務に関係する人間との関係を良好に保ちつつ、その人の思考方法や行動傾向などを認識することが重要な要素となることがあります。
- ・ また、時には、それを踏まえた上で、相手を説得し、協力してもらうことも必要です。
- ・ このようなことを認識し、実行しているかを見るのが、「ヒューマンマネジメント」です。

#### (8) 市民満足志向

- ・ 行政サービスの提供にあたっては、それを事務的に行うだけではなく、行政として行うべき範囲の中で、市民満足を高めていくことが重要です。
- ・ このようなことを認識し、実行しているかを見るのが、「市民満足志向」です。

(宇都宮市：平成12年11月「新しい人事評価制度の概要」より一部抜粋)

(9) 情報の共有化

- ・ 組織で仕事を進めるにあたっては、情報の共有化が職務遂行に大きく影響することがあります。
- ・ 共有化にあたっては、若手職員においては、「報告・連絡・相談」が、中堅職員以上においては、受け手のレベルに応じた情報の発信が必要です。
- ・ このようなことを認識し、実行しているかを見るのが、「情報の共有化」です。

(10) 変化への対応・柔軟性

- ・ 非定型業務においては、状況の変化に的確に対応し、職務を遂行することが求められます。
- ・ また、変化を予測し、事前に対策を講じることも必要です。
- ・ このようなことを認識し、実行しているかを見るのが、「変化への対応・柔軟性」です。

(11) 情報伝達

- ・ 第三者への意思の伝達を如何に的確に行うかが、仕事の成果に大きく影響することがあります。
- ・ このようなことを認識し、実行しているかを見るのが、「情報伝達」です。

(12) 人材育成

- ・ 中堅職員以上、特に監督者においては、人材を育成することは重要な職務です。
- ・ その際には、相手のレベルなどに応じた育成が求められます。
- ・ このようなことを認識し、実行しているかを見るのが、「人材育成」です。

(13) リーダーシップA

- ・ 部下を持つ職員においては、組織をまとめ、部下等の力を引き出し、組織の進むべき方向に導くことが重要です。
- ・ このようなことを認識し、実行しているかを見るのが、「リーダーシップA」です。

(14) リーダーシップB

- ・ 後輩を持つ立場となれば、後輩の面倒をみたり、育成を図ることにより、組織力の向上に努めていくことが求められます。
- ・ このようなことを認識し、実行しているかを見るのが、「リーダーシップB」です。

(15) 摩擦の解消

- ・ 組織内において、摩擦が生じた場合においては、これをスムーズに解消し、組織力の停滞を最小限に留めることが必要です。
- ・ このようなことを認識し、実行しているかを見るのが、「摩擦の解消」です。

(16) 判断力

- ・ 職務上の判断を要する場合、その重要性に応じて選択肢の範囲を広げ、総合的、多角的に判断することが必要です。
- ・ また、目先の利益にとらわれず、組織全体や市民への影響などに特に力点を置くことも求められます。
- ・ このようなことを認識し、実行しているかを見るのが、「判断力」です。

(宇都宮市：平成12年11月「新しい人事評価制度の概要」より一部抜粋)

(17) 倫理的な行動

- ・ 職員一人ひとりが、組織力の向上に貢献するためには、倫理的・規律的な行動が求められます。
- ・ 特に、若手職員においては、倫理的・規律的な行動を身に付けることが求められます。
- ・ このようなことを認識し、実行しているかを見るのが、「倫理的な行動」です。

(18) 学習態度

- ・ 職務を遂行する上では、知識・技術等を身に付けることは必要不可欠です。
- ・ 初めての職務に従事する場合は、特に重要です。
- ・ また、身に付けた知識を陳腐化させないことも重要です。
- ・ このようなことを認識し、実行しているかを見るのが、「学習態度」です。

(19) 交渉・折衝

- ・ 庁内外において、交渉・折衝を要する職務に従事する場合は、粘り強さや事前準備などが重要です。
- ・ このようなことを認識し、実行しているかを見るのが、「交渉・折衝」です。

(20) 計画策定

- ・ 計画を策定する際には、情報の収集や外部要因の反映が必要なほか、その表現力も留意する必要があります。
- ・ また、事前の検証や本市の独自性も考慮する必要があります。
- ・ このようなことを認識し、実行しているかを見るのが、「計画策定」です。

(21) 目標設定

- ・ 職務を遂行する上では、予め目標を設定し、それに向けて努力をすることが重要です。
- ・ また、個人目標と組織目標の連携を図っていくことも必要です。
- ・ このようなことを認識し、実行しているかを見るのが、「目標設定」です。

(22) 問題解決

- ・ 担当職務において、問題がある場合には、その解決に前向きに取り組むことが重要です。
- ・ また、解決後も同様の問題が起きないように予防策を講じることも必要です。
- ・ このようなことを認識し、実行しているかを見るのが、「問題解決」です。

2 ベーシックコンピテンシー

○ 職位によって、定まっています。

(1) 主事等（新行政職給料表3級以下）

1（役割認識）、2（責任ある行動）、3（仕事の完結）、4（協力と協働）、5（改善力）、17（倫理的な行動）、18（学習態度）

(2) 主任主事等（新行政職給料表4、5級）

1（役割認識）、2（責任ある行動）、3（仕事の完結）、4（協力と協働）、5（改善力）、14（リーダーシップB）、18（学習態度）

(3) 主任・平主査

1（役割認識）、2（責任ある行動）、3（仕事の完結）、4（協力と協働）、5（改善力）、6（イニシャティブ）、14（リーダーシップB）、

(宇都宮市：平成12年11月「新しい人事評価制度の概要」より一部抜粋)

(4) 総括主査

1 (役割認識), 2 (責任ある行動), 4 (協力と協働), 5 (改善力), 6 (イニシャティブ), 7 (ヒューマンマネジメント), 9 (情報の共有化), 12 (人材育成), 13 (リーダーシップA),

(5) 専任主査

1 (役割認識), 2 (責任ある行動), 3 (仕事の完結), 4 (協力と協働), 5 (改善力), 6 (イニシャティブ), 9 (情報の共有化), 12 (人材育成),

(6) 係長・課長補佐

1 (役割認識), 2 (責任ある行動), 5 (改善力), 7 (ヒューマンマネジメント), 9 (情報の共有化), 12 (人材育成), 13 (リーダーシップA), 16 (判断力),

3 ファンクショナルコンピテンシー

- 職務分担や組織における役割に応じて、政務遂行上必要と思われるコンピテンシーを選択してください。
- 選択するファンクショナルコンピテンシーの数については、5～7を目安としてください。

4 辞書

- 別表

5 評価の仕方

- 職員の実際の行動が辞書にある行動レベルのどこに該当するかを判断して、評価してください。
- 職員の行動が、辞書のレベルとレベルの間にある場合には、「.5」を付してください。(例えば、2と3の間の場合は「2.5」としてください。)

1 2 3

コンピテンシー レベル	レベル		役割認識	責任ある行動	仕事の完結
	組織に損害を与えない職員レベル	・他者に悪影響 ・他者の意欲を削ぐ			
0	組織に損害は与えないが、努力を促さない職員レベル	・漠然とただ行っている	自分が部署内で、どのような役割を期待されているかを正しく理解していない。	自分の職位で遂行すべき職務の責任について正しく理解しておらず、ただ、漠然と仕事をしている。	ほとんどの仕事について、完結しているが、期限内に終わらないことがある。
1	職員として求められる最低限のレベル	・問題意識をもつて、努力姿勢が見られる	自分が部署内で、どのような役割を期待されているかを正しく理解し、その役割に沿って行動しようとしている。(結果は問わない。)	自分の職位で遂行すべき職務の責任について正しく理解し、かつ円滑に職務を遂行しようとしている。	ほとんどの仕事について、期限内に完結している。
2	完成した職員として、ここまでは求められるレベル	・成果につながる行動を実行している	自分が部署内で、どのような役割を期待されているかを正しく理解し、かつその役割に沿って行動している。	自分の職位で遂行すべき職務の責任について正しく理解し、かつ最後まで円滑に職務を遂行している。	ほとんどの仕事について、期限を遵守し、かつ一定の仕事の質も保ちつつ仕事を完結させている。
3	優秀な職員レベル	・より優れた成果につながる行動を実行している	自分が、部署内とともに市役所全体において、どのような役割を期待されているかを正しく理解し、かつそれに沿って行動している。	自分の職位で遂行すべき職務の責任について正しく理解し、また業績(結果)の責任についても考えながら、職務を遂行している。	着手から完了までの仕事のプロセスを見直し、より早く、より質の高い仕事ができていくようにしている。
4	かなり優秀な職員レベル	・他者に好影響 ・監督者のレベル	自分の業績が、部署及び市にどのような貢献するかを正しく理解し、その貢献を実現すべく行動している。	職務のみでなく、業績(結果)の責任についても組織(自分の部署及び市)目標との関連の視点から正しく理解し、かつ責任を果たすべく行動している。	より早く、より質の高い仕事ができるように、日頃から人的ネットワークを形成し、それを活用している。
留意点					
			<ul style="list-style-type: none"> <li>・職位や組織内の状況に応じた役割を認識しているか</li> <li>・役割に応じた行動をとれているか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・責任の自覚</li> <li>・自覚から行動へ</li> <li>・職務上の責任から業績への責任へ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事は期限までに完結しているか</li> <li>・職務遂行上の効率性、成果の質を認識しているか</li> </ul>

4 5 6 7

コンピテンシー レベル	協力と協働	改善力	イニシヤティブ	ヒューマンマネジメント
-1	他人と協力したり協働することを放棄する。	新しい考えや方法に耳を貸さず、拒否する。	周りの職員に対して、やる気を喪失させるべく扇動する。	他者がどうというタイプの人間であるかを自分の先入観のみで決めつける。
0	協力や協働を自らの意思で行わず、指示・命令された時のみ実施する。	新しい考えや方法に取り組み努力をしようとしめない。	会議の席などでは、指名されなければ発言せず、積極的に会議等に関わろうとしない。	人間関係に気を払うが、相手がどのような考え・意図を持っているかを理解しようとしめない。
1	周りの職員と自分に割り振られた仕事内容の違いを認識した上で、他者を支援できる部分で支援しようとする。	自分の担当職務や仕事の進め方の問題点や課題がどこにあるのかを理解し、改善を図ろうとしている。(結果は問わない。)	会議の席などでは、指名されなくても自ら発言しようとする。	会話などを通じて、相手がどのような考え・意図を持っているかを理解しようとする。
2	周りの職員の仕事内容を把握するとともに、その仕事の進行状況を把握しながら、支援できる部分を支援する。	自分の担当職務や仕事の進め方をどのように改善していくべきかを理解し、改善を進めている。	会議の席などでは、自ら問題提起をし、会議を活性化させる。	会話などを通じて、相手の思考や行動傾向などの特徴を理解し、相手に対応しようとする。
3	周りの職員の仕事内容を把握するとともに、その仕事が予定通り進捗するよう、必要部分を支援する。	自分の担当職務や仕事の進め方をどのように改善していくべきかを理解し、積極的に実行し、成果をあげている。	会議の席などでは、問題提起をし、会議を活性化させるとともに、意見を集約し、結論をまとめる。	相手の特徴を踏まえながら、自分の考えを相手に伝え、自分の意図とおりの行動を引き出している。
4	組織全体として、適切な協力、協働体制が整うよう、周りの職員に働きかけ、実行している。	自らと部署内の職務や仕事の進め方をどのように改善していくべきかを理解し、自ら実行するとともに、その実行を周囲にも働きかけをしている。	会議だけでなく、日常の業務においても、常に問題意識を持って臨み、課題や改善したい点等について問題提起するなど組織の活性化を図っている。	相手が自分と敵対する、又はそれに準ずる関係にあっても、自分の意図とおりの行動を相手から引き出している。
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・協力姿勢はあるか</li> <li>・他者業務の進行状況は把握しているか</li> <li>・協働体制の確立に努力しているか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安易に前例踏襲をするのではなく、課題を積極的に解決しようとしているか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織目標を達成するため、自ら積極的に行動し、組織をまとめていくか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の意図とおりの行動を相手から引き出せるか。</li> </ul>



8 9 10 11

コンピテンシー レベル	市民満足志向	情報の共有化	変化への対応・柔軟性	情報伝達
1	市民の不興をかってそのままにしておく。	組織内の職員とコミュニケーションをとることを拒絶している。	職務を取り巻く状況などが変化しても、全く気付かないか、あるいは、これに対して見て見ぬふりをして、旧来の方法に固執する。	コミュニケーションをとらなければならぬ状況でも、コミュニケーションをとろうとしない。
0	行政サービスの提供において、それを受けられた市民の満足の度合いについて意識せず仕事をやっている。	上司への「報告・連絡・相談」の重要性は認識しているが、完全には実施されていない。	職務を取り巻く状況などの変化に対応して、旧来の方法でなせこれに対応することができないかを認識できるが、具体的な対策を講じていない。	係員等とは、円滑にコミュニケーションをとれるが、対市民や公式な場ではうまく話せない。
1	市民との会話を通して、相手などのような考えや何を求めているのかを把握しようとしている。	上司への「報告・連絡・相談」は実施されているとともに、組織内で共有化を図らなければいけない情報か否かを認識し、情報の共有化を図る努力をしている。	職務を取り巻く状況などの変化に対応して、旧来の方法でなせこれに対応することができないかを認識でき、具体的な対策を講じようとする。	対市民や公式な場においても、伝えようとしている内容を一生懸命相手に伝えようとしている。
2	会話を通して、市民がどのような考えを持ち、何を求めているのかを把握し、行政として行うべき範囲の中で市民満足度を高めるよう対応している。	組織内で共有化を図らなければいけない情報か否かを認識し、積極的に情報の共有化を図っている。(完全に実施されている。)	職務を取り巻く状況などの変化に対応して、旧来の方法を一部変更する、又は新たな方法を開発するなどして対応する。	対市民や公式な場においても、伝えようとしている内容を的確に表現している。
3	市民が言葉に出さなくとも、市に対して何を求めているのかを考え、それに対応しても対応する。	組織内の情報の共有化を的確かつ積極的に実施しているとともに、伝える相手のレベルの合わせて指導も同時に行っている。	変化を予測し、これに対する対応策を事前に講じる。	相手や場所に応じて、伝えようとしている内容を、説明資料を使うなどして、的確かつ説得力をもって表現している。
4	上記の対応を組織全体として実行できようように働きかけ、実行に移している。	自ら情報の共有化を行うとともに、組織内全体として情報の共有化が徹底されるよう働きかけ、実行に移している。	変化を予測し、これに対する対応策を事前に講じるとともに、予測し得ない急な変化についても的確に対応する。	部下等のプレゼンテーション等に対して、適宜、必要なアドバイスを行い、組織全体の情報伝達力の向上を図っている。
	・行政サービスの提供の中で、市民満足を意識しているか。	・情報の共有化の必要性を認識しているか。 ・共有化を実行しているか。	・変化を予測し、具体的な対策を立てるか。 ・予測し得ない変化に適切な対応をしているか。	・意思の伝達をはかれるか。 ・伝達の手法は的確か。

15

14

13

12

コンピテンシー レベル	人材育成	リーダーシップ A	リーダーシップ B	摩擦の解消
-1	人を育てなければいけない立場にあっても、それを放棄する。	リーダーとしての権限を利用して部下を攪乱させる。	先輩としての立場を利用して、後輩等を攪乱させる。	職場でのいさかき、感情的な行き違いを放置している。
0	人を育てなければいけない立場にあっても、人材育成のために特に配慮することなく、集合研修や自己啓発に任せるのみである。	リーダーとしての振る舞いが無い。	先輩としての振る舞いが無い。	いさかき、感情的な行き違いに対して無頓着である。
1	職務遂行上でOJT（職場内研修や日頃の指導をいう。）の機会を設けて実施しようとする。	組織メンバーの職務遂行における長所・短所を把握している。	先輩として、後輩等の面倒を見ようとする。	いさかきや感情的な行き違いの当事者から、それぞれ言い分を聞いていく。
2	OJTにおいては、本人の習熟度に合わせた内容で実施している。	組織メンバーの長所・短所を踏まえ、仕事の割り振りや指導を行っている。	後輩等の長所・短所などその特性を踏まえて、適宜、指導をしたり、面倒を見たりする。	当事者から、それぞれ言い分を聞き、いさかきが収まるよう説得している。
3	OJTにおいては、本人の能力開発の度合いに応じて、自ら工夫・応用できる余地を与えている。	組織メンバーの長所を伸ばし、短所を解消することで、組織力を高めている。	組織メンバーの長所を伸ばし、短所を解消することで、組織力を高めている。	いさかきや感情の行き違いが互いの仕事にどのような影響するかを考え、この点から、いさかきを続けることのデメリットを説明して解消させる。
4	本人の能力開発の度合いに応じたOJTを実施するとともに、本人のキャリアを伸ばすために様々な機会を与えている。	組織メンバーのどのような力が発揮され、それが組織目標に貢献するかを完全に理解し、成果をあげている。	先輩としての自覚があるか 後輩等の力を引き出し、組織力の向上につとめているか	いさかきや感情の行き違いが本人同士だけではなく、周囲にもいかに悪影響を与えているかを考え、この点から、いさかきを続けることのデメリットを説明して解消させる。 ・組織内における摩擦を解消しようとしているか ・組織内の摩擦のデメリットを当事者に理解させながら解消しているか

19

18

17

16

コンピテンシー レベル	判断力	倫理的な行動	学習態度	交渉・折衝
-1	重要事項の判断が必要であることとを 知りながら、無責任な決定を下すこと がある。	市職員としての規律のみならず、社会 通念上好ましくない振る舞いを意図 的に行うことがある。	職務に必要な知識や技術を学ぶこと に否定的であり、学ぼうとしない。	交渉や折衝の場において、主張するこ となく、相手の言いなりになってい る。
0	重要事項の判断を自ら行わず、他人に 押し付ける。	社会人としての倫理性は有するが、職 員としての規律性は必ずしも遵守し ていない。	職務に最低限必要な知識や技術は習 得しているが、更に習熟度を高めよう とはしない。	交渉や折衝の場において、主張はする が、相手を説得できないことが多い。
1	重要な事項であっても、通常の判断同 様に、考えられる選択肢から一つの案 を選択している。	社会人としての倫理性を有するとと もに、市職員としての規律性も遵守し ている。	基本的な知識、技術について、常日頃 からの勉強などにより習熟度を高め ようとしている。	交渉や折衝の場において、相手を感情 的にさせず、粘り強く説得する。
2	重要事項は、選択肢の範囲を通常より 数案広げて（広げさせ）、総合的、多 角的に検討し、その中から選択してい る。	自主的に規律的・倫理的な行動をする ことが、市民サービスの上につながる が、公務運営にいかに関与するかを理 解し、実行している。	十分に習熟した知識、技術や経験した 職務で学習したことを応用して、より 職務内容が高度になった時も無難に 実施している。	交渉や折衝の場において、相手の出方 を見ながら、主張をする際には具体例 を示すなど工夫をし、粘り強く相手を 説得する。
3	組織全体や市民への影響度に対し特 に力点を置き、選択肢を通常より広げ て（広げさせ）、総合的・多角的に検 討し、その中から選択している。	他の職員に対して、自主的に倫理的な 行動をすることを働きかけ、実行して いる。	これまで習得した知識や技術をより 深め、拡大するために、より難易度の 高い仕事にチャレンジしている。	交渉前に相手や争点となる事項につ いて情報を収集し、交渉・折衝に臨み、 粘り強く相手を説得する。
4	重要事項の判断においては、各案の中 長期的なリスク、効果や影響度を検討 して、リスクを最小化、効果を最大化 する案を選択している。	/	自分の知識や技術が陳腐化すること を防ぎ、また、他の職員がそれらを身 に付けることを支援するために、指導 やコミュニケーションの機会を持っ ている。	相手が主張すると思われない事項につ いて、強みと弱みがどこにあるかを整 理し、どのように対抗するかを事前に 整理して交渉・折衝に臨み、粘り強く 相手を説得する。
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 選択肢を模索しているか</li> <li>・ 選択基準は的確か</li> <li>・ リスクと効果の検証はなされているか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ルールに従った行動をしているか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 知識、技術の習得やスキル向上に前 向きか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ あきらめずに交渉、折衝を行ってい るか</li> <li>・ 交渉にあたり事前準備を整えている か</li> </ul>

22

21

20

コンピテンシー レベル	計画策定	目標設定	問題解決
-1	計画を真剣に立てようとせず、いきあたりばったりに対応している。	目標を設定することを拒絶する。	問題を放置して、悪化するままにしておく。
0	前年と同じような計画を策定している。	安易に前年度と同様の目標を設定している。	問題があることを認識するのみである。
1	情報収集の結果や外部環境の変化を反映させて、計画を策定している。	各職位において遂行すべき役割に応じて、目標を設定している。	問題として既に捉えているものに対して、解決策を考えている。
2	計画策定にあたっては、情報収集の結果や外部環境の変化を反映させるほか、グラフ等を適宜使うなど分かりやすいものとなるよう工夫している。	自分の現在の能力を客観的に認識したうえで、今後努力すれば達成できるレベルの目標を設定する。	問題について、その原因とされるものについて総合的に検討し、解決策を考えている。
3	計画策定において、その妥当性、リスク等について事前にシミュレーションを行い検証している。	部署の目標に自分の目標達成がどのようにつながるかを明確にした上で目標を設定している。	真の問題を捉えて、その問題の解決を図るだけでなく、今後、同様の問題が起きない方法を検討している。
4	計画策定において、その妥当性、リスク等について事前にシミュレーションを行い、本市の独自性も十分検証している。	個人目標と組織目標の連携の必要性を十分に認識するとともに、その必要性を他者も理解するように働きかけている。	現在の解決策と中長期にわたる同様の問題を発生させないための施策を併せて実施している。
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部要因を踏まえた計画策定ができるか</li> <li>・リスクと効果を踏まえて策定しているか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目標管理の重要性を認識しているか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・問題解決に前向きか</li> <li>・予防策を講じているか</li> </ul>

## 稲城市における人事考課について

人口： 72,129人

職員数：868人

東京都 稲城市

### 【概要、経過】

不透明な社会経済状況や地方分権の進展の狭間にあつて、市民の行政に対する厳しい評価が顕著になり、行政運営は厳しさを増している。このような状況下で、職員一人ひとりが組織に掲げる業務目標をおのこの職場で、具体的な目標を設定し、もてる能力を最大限に発揮し、従来の慣行にとらわれることなく創意工夫の努力をすることが求められていた。

東京都で平成6年に、管理職について従来の勤勉手当制度を改め、人事考課制度を導入し、その結果を勤勉手当に反映することになったことから、稲城市においても、同年人事考課制度が導入された。組織を活性化し、職員一人ひとりの能力を最大限活用していくには、『職員が日々努力を重ねて、達成した業績を的確に評価し、給与に反映させていくことが必要不可欠』であるとの考えから、当時全国で一番若い市長がトップダウン的に導入した。

平成8年には、稲城市行政改革推進本部の決定方針を受けて、職員の育成と職務の効果的・効率的な遂行を図るために、まず、管理職員を対象とした目標管理制度を導入。同制度により具体性、継続性を持たせるため平成10年度に対象を全職員に拡大した。平成11年12月期の勤勉手当からは、人事考課制度の結果として勤勉手当の成績率に反映させ、12年6月期の勤勉手当から本格的に実施した。

また、平成14年度中には、市職員としての理想像を掲げて、研修体系を柱とし、職員倫理を視野に入れた「職員育成計画（指針）」を策定予定であり、主任職をはじめとして昇任試験での昇任などから、受験機会の拡大や、主任職数の一定の拡大を行い、さらに職員のやる気の醸成を図るために「昇任試験の見直し」を予定している。

### 【特色】

#### 1 人事考課の結果による勤勉手当の成績率への反映

人事考課の結果をもとに A（優）、B（良）、C、Dの4ランクに区分。Cランクを標準とし、A（優）、B（良）評価者へはプラス配分、D評価者へは減額配分としている。また、配分原資は、勤勉手当の総額計算のうち、扶養手当を算定して得た額の総額から扶養手当を除いて得た額の総額を差し引いた額としているが、D評価者から減じた額は配分原資としていない。

#### 2 客観的でオープンな目標管理制度

- (1) 人事考課制度が「仕事の成果」を評定することになっているのに対し、「目標管理制度」は組織目標である。職員相互が業務課題の達成のために話し合い、共通認識に立ち納得の上で目標設定から仕事の成果の評価を自ら申告するシステム。従来の仕事の成果の評定と比較して、より客観的でオープンな評定方法である。
- (2) 目標は1年間の主要な業務5項目以内（ルーチン業務を含む。）とし職員が設定する。所属長は職員と面接（ヒヤリング）の上、当該目標の設定が妥当であるかを判断し、職員納得の上で適宜追加、修正、削除することができる。
- (3) 成果の評価結果については、本人に開示することになっている。

## 【効果・課題等】

### 1 人事考課の効果

- (1) 地方公務員法第40条（勤務成績の評定）において「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。」と規定されていることからこれらを実施する根拠資料になる。

### 2 目標管理のねらいと効果

- (1) 仕事の目標、期待される業務、優先される業務、又計画等について職場内のコミュニケーションが図られることで、課題処理の考え方や仕事の推進体制が確立する等、方針の共有化につながる。
- (2) 期待される効果
  - a 課題解決に向けての実施すべき業務の明確化
  - b 職員相互の意思の疎通
  - c 組織の一体的な活性化
  - d 職務・職責に対する意識改革の高揚
  - e 目標達成の一層の努力と自己啓発。能力開発の向上
  - f 職員の向上心の維持・増進
  - g 目標に対する職員の貢献度の認知
  - h 業務の進行管理の把握と行政全体の目標達成状況の認知

### 3 人事考課制度と目標管理制度との整合性

- (1) 人事考課制度は、評点要素として「成績」「能力」「態度」に区分され、おのものの「評定要素の定義」により評定されている。

勤務評定として知識力・企画力・折衝力・判断力・指導力である「能力評定」、積極性・協調性・責任感・規律性を要素とする「態度評定」および仕事の成果・実績を要素とする「成果評定」に区分され、第1次評定は所属長が、第2次評定は部長が、最終評定は助役が行い、それぞれの責任のもと公平・公正に職員の人事考課を行っている。この結果が、職員の昇任・昇格・昇給のひとつの指標として、昇任試験の重要な位置づけとなっている。

- (2) また、評定は職員の意志と一線を画したところで行われていることから、どのように評価されているのか疑心暗鬼の念を抱く職員がいることも事実であり、本人分の勤務評定書のコピーは全職員に配布しているものの、考課の過程、内容については透明性に欠けるところでもある。

- (3) 目標管理制度における職員との対話を通じて生まれたオープン化された手法が、人事考課における「能力評定」「態度評定」の項目においても活かすことができるようになれば、これらの疑問が解消できるものと期待できる。また、目標管理制度は、目標の設定から成果の評価まで職員とのコミュニケーションを経て、相互納得の上でなされたものであるだけに、人事考課への反映こそ、より公正・公平でオープンな仕事の成果として意義があるのではないかと考える。従って、人事考課は昇任制度に反映することを前提に実施しているものであり、できるだけ早い時期に目標管理制度と整合性をもった総合的な人事考課制度となるように見直しを図る必要がある。

### 4 今後の課題

- (1) それぞれの職場ごとに業務内容、仕事の質・量が違うため、当然のことながら目標に差

が出るため、これを評点に結びつけることは難しいケースが多い。このため現段階では目標管理制度を直接人事評価には反映させていない。

- (2) 個々人の能力を評価することは難しく、今後なお一層評価者研修に力を入れていく必要がある。

## 志木市における人事評価・考課制度

人口： 66,699人

職員数： 619人

埼玉県 志木市

### 【概要、経過】

職員の意識改革を図るべく、職員が実際に達成した勤務成績、職務遂行上見られた能力及び態度について、客観的かつ継続的に把握し、その勤務実績等を成績率に反映させ、公正な人事行政を行うため、勤勉手当に成績率を導入するもので、市長からのトップダウンにより、平成11年12月から主幹（課長補佐）以上の管理職に導入。

### 【特色】

組織人として通常要求される基準を基本とし、個人の職務遂行状況、能力保有状況、勤務態度を「自己評価による勤務評価報告書」に基づき、第1次及び第2次評価者が各々総合的に上位・中位・下位の3段階で評価を行う。

成績率は、勤務評価報告書を勤務評価審査会（市4役、企画部長）で審査の上、決定する。

#### 1 勤勉手当の適用区分

勤務成績の区分	支給月及び成績率	
	6月	12月
上位	100分の85	100分の80
中位	100分の80	100分の75
下位	100分の75	100分の70

#### 2 勤務成績の配分割合

勤務成績	配分割合
上位	20%以内
中位	上位及び下位に当てた割合を除いた割合
下位	20%以内

#### 3 基準日及び対象期間

6月勤勉手当 基準日 4月21日 前年の12月2日から当該年の4月20日

12月勤勉手当 基準日 10月21日 当該年の6月2日から当該年の10月20日

### 【効果、課題等】

評価結果の全面開示及び目標管理制度の導入に向け、現在内部の検討委員会において見直し作業を行っている。（平成14年6月期は未実施）

### 【その他特色ある取組み事例等】

- 1 係長・課長補佐・課長職は全て試験による昇任制度  
給料のワタリがない。（ラスパイレス 96.3）
- 2 課長補佐以上に対する係長以下職員の評価制度
- 3 平成14年度以降5年間の新規職員採用の凍結（合併関連）
- 4 現業職は欠員不補充で、民間委託の推進
- 5 職員労働組合がない。



## 益子町における勤務評定制度

～あふれる活力！ ふれあう心！ あすへはばたく陶の里・益子町～

人口： 25,927人

職員数：179人

栃木県 益子町

### 【概要、経過】

行政改革や地方分権の推進、恒常的な景気低迷による倒産や人員削減、民間企業の能力主義に基づく人事給与制度への転換などの今日的課題である社会的経済情勢が、この制度を導入するに至った背景として色濃く存在している。更に、益子町議会からの「能力主義を採用すべき」声が一段と高まり、また職員間、特に若年層において、「個人の能力・業績を昇進・処遇に反映すべきである」との意向が強かったことから、導入に踏み込んだものである。

本制度は平成13年度にスタート。特別職（町長、助役、収入役、教育長）を除く一般職員175人が「個人目標シート」を作成。個人シートには重点項目を挙げ、その手段・方法、期間、達成度を記入する。勤務評定の基準になるのは企画、折衝、応対力や積極性、協調性、責任感など11項目。課長補佐までは課長、課長は特別職が評価し、年末に設定目標の進捗度合いの面接を行い、年度末に実績評価する。評価上に疑問点があった場合は、評定審査会（特別職と総務課長で構成）に諮られる。

### 【特色】

#### 1 個人目標シートの作成にあたっての目標設定面接

各係毎の重点目標や組織の課題をテーマに「目標編成票」を作成した上で、係としての課題・目標、事業の重点化等について、情報のオープン化を図りながら、係で話し合いを行うことで、係員全員が共通認識できるものである。

#### 2 目標設定面接

毎年度5月に面接を行い、担当業務の遂行、能力向上等について課長と課所属職員が共に納得できる重点目標項目を設定する。重点目標項目の設定にあたっては、適性と経験等を考慮した上で、それぞれの職位にふさわしい内容を設定する。

### 【効果、課題等】

#### 1 目標シートの作成

職員一人一人が組織目標を理解し、自分の意志を上司のリードで「目標シート」を作成し実践評価することにより、上司のリーダーシップが発揮され、また、職場の円滑なコミュニケーションが醸成されることにより、職員個人の職務キャリアを開発していくことができ、人材育成への寄与が期待される。

#### 2 個人面接

管理職は、目標シート等を職員から提出させ個人面接することにより、部下を観察、把握することができる。また、公正な評価と的確な指導をするために、自らが管理監督者として研修せざるを得ないことから、ひいてはリーダーシップを高めることとなる。

#### 3 評定

評定は、公正に、成果、能力、態度を評定するものであり、その結果に基づいて、給与への反映や能力発揮の機会と場が与えられるなど、公正な処遇がなされることから、職員の意欲高揚が図られる。

人事評価・考課に関するアンケート調査

市町村名 \_\_\_\_\_

該当する項目に○をつけてください。回答につきましては、郵送、FAX 又は E-mail にてお送りくださいますよう、お願い申し上げます。

設問1 勤務評価について  
〔 有 → 設問2へ  
無 → 設問3へ 〕

設問2 勤務評価の実際の運用について  
〔 運用している ・ 運用していない 〕

運用している場合

- 適用職種〔 行政職員 ・ 技能労務職  
その他 ( ) 〕
- 適用範囲〔 全職員 ・ 管理職のみ  
その他 ( ) 〕
- 何に活用していますか。(複数回答可)  
〔 特別昇給 ・ 勤勉手当 ・ 昇任管理  
その他 ( ) 〕

設問3 今後、勤務評価制度を導入する予定はありますか  
〔 有 ・ 無 〕

ご協力ありがとうございました。

〒812-0044 福岡市博多区千代4丁目1-27 福岡県自治会館5階  
(財)福岡県市町村研究所 行政研究会担当:杉尾  
Tel 092-651-5011 FAX 092-651-5604  
E-mail kenkyu@fukuoka-inst.org

<参考文献>

	著者・編者	文 献 名	発行所	発行年月
1	楠田 丘 監修 斉藤 精一 著	改訂版 人事考課実践テキスト	経営書院	1999年9月
2	公職研編集	月刊／地方自治職員研修 臨時増刊NO. 65 「あなたは何点？」	公職研	2000年12月
3	東京都教育職員人事研究会	東京都の教育職員人事考 課制度	ぎょうせい	2000年9月
4	財団法人日本人事行政研究 所 (監修 新人事評価システ ム研究会)	公務員のための新人事評 価システム～人事院の研 究会報告とその解説～	人事行政出 版	2001年5月
5	真崎 龍次	人事考課のポイントがわ かる本	経営書院	2000年9月

行政（人事評価）研究会 研究員名簿

（平成15年2月現在）

	氏名	所属役職名
会長	井土敏幸	前原市総務部秘書課課長補佐
〃(旧)	中村信一郎	中間市合併問題対策室課長補佐
副会長	池上正二	行橋市総務部総務課職員係係長
〃	内田猛	柳川市人事秘書課人事係係長
〃	鬼丸一秀	八女市人事秘書課人事係係長
世話人	瓜生守	飯塚市総務部人事課人事担当主査
〃(旧)	永井文夫	飯塚市保健福祉部社会福祉課児童社会係係長
〃	増山竜彦	大野城市総務部人事課人事係主査
〃	中島康秀	太宰府市総務部人事・法制課人事係事務主査
会員	安部武志	直方市総務部人事課人事係係長
〃	野島豊治	田川市総務部人事秘書課人事給与係主事
〃(旧)	綿施茂樹	田川市総務部企画調整課企画室主任
〃	高瀬健次	甘木市総務部人事秘書課人事係係長
〃	船橋義顕	筑後市総務部人事課人事係係長
〃	藤本のり子	中間市総務部総務課人事給与係係長
〃	末次義治	小郡市総務部人事秘書課人事係係長
〃	水上和弘	福岡町総務部総務課職員係主査
〃	秋吉俊輔	稲築町総務課課長
〃	池辺幸登	甘木朝倉市町村合併任意協議会事務局調整主幹
〃	澤水秀俊	北野町総務課庶務係係長
〃	中野康弘	築城町秘書企画課人事秘書係係長

おわりに

公務員の人事管理を能力、実績を基本としたものに変革していく必要性及びその中で評価システムの果たす役割の重要性については、今回の研究を通して、全研究会員が改めて痛感した次第である。

評価システムに関しては、組織において実際に実施しながら、その弱点を克服し、精度を高めていく不断の努力が必須である。さらに、評価システムを組織に定着した有効なものとして活用するためには、試行錯誤を恐れることなく、組織の構成員全てがその重要性を認識し、前向きにその実施に取り組むことが肝要である。

この研究報告書で提案した評価システムは、限られた資料や時間的制約の中で作成したこともあり、不十分な面が多々あると思われるが、公務員制度改革の大きな流れの中で、公務組織への適合性を基本に提案したものであり、それぞれの自治体にあった形に改良・工夫され活用されれば幸いである。

最後に、今回の研究活動に対して、さまざまなご支援・ご協力をいただいた関係各位に対しまして、心からお礼を申し上げます。

平成 15 年 2 月

財団法人福岡県市町村研究所  
行政（人事評価）研究会 会員一同