事例報告

# 寝屋川市の人事評価制度
## ～頑張れば報われる職場環境づくりと人材育成への活用～

大阪府寝屋川市総務部人事室 副係長
石峰 昌明

### 1. 制度導入の経緯

寝屋川市では、平成12年５月に「改革を通じて展望を切り開く」という基本理念のもと「簡素で効率的な行財政システムの構築」と「市民参画の推進と行政の公正･透明性の向上」を基本目標とする「行財政改革大綱」を策定した。その行財政改革の取り組みの一つとして、最小の経費で最大の効果をあげるべく、定員適正化計画に基づく少数精鋭組織の確立が急務として取り組みを進めてきた。

少数精鋭組織を確立するためには、職員数の適正化を図ると同時に職員の意欲や能力を最大限に引き出し、組織を活性化させる人事制度づくりが不可欠である。このような視点から、人材育成の推進と並行して「頑張れば報われる」人事制度の構築が必要となった。

また近年、人口減少や少子高齢化による人口構造の変化など、社会経済情勢の急速な変化に伴い市民ニーズは複雑多様化しており、地方分権改革の進展と相まって、地方自治体は自己決定・自己責任のもと地域の実情に即した行政運営を迅速かつ的確に実践していくことが求められている。このような情勢に対応できる職員を育てるためには、職員の能力開発と意識改革を促す能力・実績を重視した新たな人事制度の構築が不可欠となった。

こうした背景から、当市は人材育成基本方針（『職員のあり方と人事の改革』）の策定、課長・係長候補者試験制度や人事評価制度の導入、『懲戒等処分の指針』、『分限処分の指針』の策定、さらには、研修の抜本的見直し、給与制度改革など様々な人事制度改革を進めてきた。

本稿では、この人事制度改革の取り組みの一つである当市の人事評価制度について、目的・概要・特徴とともに評価結果の活用等について紹介する。

### 2. 人事評価制度の目的・概要・特徴

当市の人事評価制度は対象（被評価者）により、大きく二つに分けて制度運用を行っている。

先ずは管理職に能力実績主義を取り入れ意識改革を図るために、平成13年度に理事から課長代理までを対象（被評価者）とした人事評価制度（以下、「課長代理以上の人事評価制度」という。）を導入した。一方、係長から一般職員までを対象（被評価者）とした人事評価制度（以下、「係長以下の人事評価制度」という。）については平成18年度から平成21年度までの試行実施期間を経て平成22年度から本格実施に踏み切り、全職員への対象拡大に至った。

この二つの人事評価制度は、①「頑張れば報われる」職場環境づくり、②人事評価に対する公平・公正性の向上、③人材育成を共通の目的として運用を進めている。

表１ 【寝屋川市の役職】

| 役職 | 級 |
|---|---|
| 理事・部長 | ８級 |
| 次長 | ７級 |
| 課長 | ６級 |
| 課長代理 | ５級 |

| 役職 | 級 |
|---|---|
| 係長・主任 | ４級 |
| 副係長・主査 | ３級 |
| 一般職員 | ２級 |
| | １級 |

⑴目的

①「頑張れば報われる」職場環境づくり

平成11年に就任した馬場好弘市長は、市民を原点とする自治経営を理念に掲げ、公務に能力実績主義を導入する必要性を当初より示していた。この考えを実現させるため、就任後いち早く人事評価制度を導入し、評価結果を勤勉手当に反映させるなど、「頑張れば報われる」職場環境づくりを推進させる制度づくりを進めてきた。

②人事評価に対する公平・公正性の向上

従来、職員の評価は年功序列的でかつ感覚的・主観的になされてきた面があったが、評価体系を制度化し、定められた基準を用いて個人を評価することで人事評価の透明性の向上を図り、公平・公正な評価に結びつけている。

③人材育成

課長代理以上の人事評価制度については管理監督者としての資質向上を図ること、一方、係長以下の人事評価制度は仕事の取り組み意識の向上を図ることを目指している。評価の際の面談などを通じて組織のコミュニケーションの活性化を図り、評価結果を被評価者にフィードバックすることで能力開発を促し、人材育成につなげていくことが制度の最大の目的である。

⑵制度の概要

◆ 課長代理以上の人事評価制度

①評価の体系

㋐上司による評価（図１）

上司による評価は「能力・意欲評価」と「成果評価」から構成される。

評価は直近の上司（第１次評価者）とその上の上司（第２次評価者）が行う。

・「能力・意欲評価」

アピール（目標・方針が明確であり可視化できているか）、アクション（どのように行動しているか）、チャレンジ（前例にとらわれることなく、いかに困難な課題に挑戦しているか）の分野に基づき、本人の仕事に対する能力・意欲を評価するものである。

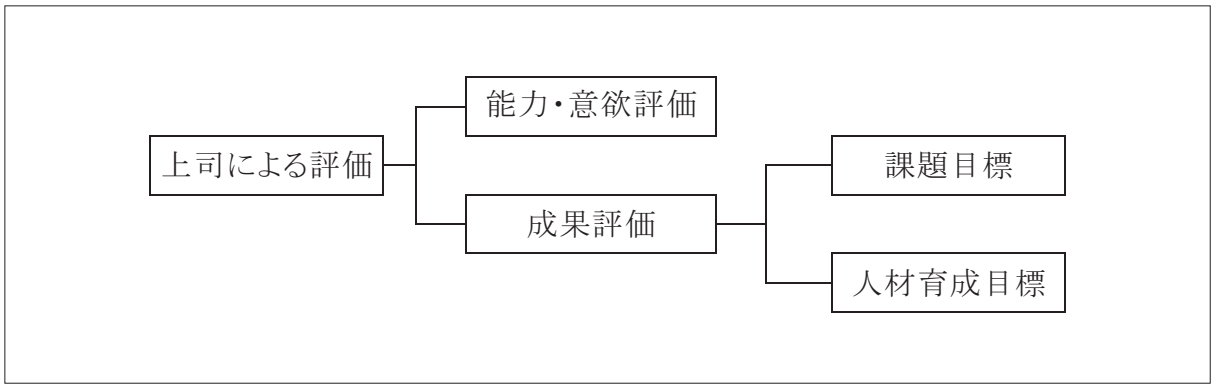
・「成果評価」

成果評価は「課題目標（市政運営方針や総合計画などから設定）」と「人材育成目標（コミュニケーションの向上、OJT等）」の二つから構成されており、何を、いつまでに、どのように行うかを年度当初に被評価者自身が設定し、年度末にその目標の達成度を評価するものである。

㋑部下による評価

アピール、アクション、チャレンジ（㋐上司による評価とほぼ同内容）の評価分野

図１



に基づき、被評価者の直近の部下２人が共同で上司の評価を行うものである。

㋒同格者による評価（理事・部長のみ）

アピール、アクション、チャレンジの評価分野に基づき、すべての理事・部長が互いに評価し合うものである。議会での答弁、会議での発言、組織運営方法に互いが関心をもつことで、従来希薄であった横断的コミュニケーションの充実を図ることを期待するものである。

㋓自治経営評価（理事・部長のみ）

経営企画部担当副市長が各理事・部長の行財政改革に対する実績・成果や経営感覚などについて評価するものである。

②評価結果

上司による評価、部下による評価（理事・部長のみ同格者による評価、自治経営評価）の各合計点を評価ランクの適用者割合に応じてＳ～Ｄの５段階にランク分けする。

**表２**

| ランク | 適用者割合 |
|---|---|
| S | 5% |
| A | 20% |
| B | 55% |
| C | 15% |
| D | 5% |

◆ 係長以下の人事評価制度

①評価の体系

下記㋐㋑㋒は、上司（第１次、第２次評価者）による評価・加点、㋓については調整者（理事・部長）による加点を実施するものである。

㋐実績評価

被評価者が年度当初に自ら設定した目標の達成度を評価するものである。係長・副係長は、課題目標（部局別目標、所属の課題から設定）と人材育成目標の達成度を評価し、主任・主査・一般職員は、個人目標の達成度を評価するものである。

㋑能力評価

意識分野［積極性、協調性、服務、責任感］、能力分野［知識・技術力、企画・調整力、統率・育成・評価力、判断・実行力、成長力（成長促進力）、事務・業務改善力、部下（同僚）からの信頼］の各評価項目に基づき、評価するものである。

㋒スキルアップ加点

業務に支障がない範囲で自主的に職務のスキルアップにつながる研修に参加し、職務遂行に活用できている場合又は、加点対象となる資格を取得した場合に特別加点を行うものである。

㋓部局別目標への貢献度加点

部局別目標への貢献度が顕著に高い部署に所属する職員に対して、一律に特別加点を行うものである。

②評価結果

実績評価、能力評価、スキルアップ加点及び部局別目標への貢献度加点の合計点を適用者割合に応じてＳ～Ｄの５段階にランク分けする（表３）。

**⑶制度の特徴**

①人事評価に関する検証委員会の設置

人事評価に関する検証委員会（以下、「検証委員会」という。）は庁内公募などにより評価者・被評価者から委員を集め、事務・技術職、専門職、技能職（単純労務職）のグループによって構成されている。（平成24年度に職の統合を実施しているため、現在事務・技術等の区分は廃止している。）

検証委員会は、制度に関する課題の精査や解決策について検証を行い、その検証結果を報告書にまとめ、提言する役割を担っている。様々な視点による意見を制度に反映することで評価者・被評価者の納得性を高め、職員参加のもと職場の実態に即した“生きた”人事評価制度となるようにしている。

表3

（平成25年4月現在）

| 評価の種類等 ＼ 区分 | | 係長<br>副係長 | 主任・主査・一般職員 | | | 任期付<br>（短） |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 保育等に従事する専門職 | 技能職 | |
| 実績評価 | 課題目標 | 25 | 25 | 25 | 25 | — |
| | 人材育成目標 | 10 | — | — | — | — |
| 能力評価 | 意識分野 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| | 能力分野 | 30 | 30 | 25 | 20 | 15 |
| | スキルアップ加点 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 組織への貢献度の加点 | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 合　計 | | 93 | 83 | 78 | 73 | 43 |

| 評価ランク | 適用者割合等 |
|---|---|
| S | 5％以内かつ■点以上 |
| A | 7～12％ |
| B | 80％ |
| C | ～8％ |
| D | 合計点数■点未満 |

| 係長<br>副係長 | 主任・主査・一般職員 | | | 任期付<br>（短） |
|---|---|---|---|---|
| | | 保育等に従事する専門職 | 技能職 | |
| 84 | 74 | 69 | 64 | 34 |
| — | — | — | — | — |
| — | — | — | — | — |
| — | — | — | — | — |
| 28 | 24 | 22 | 20 | 14 |

左表の■に入る区分別点数

◆ 課長代理以上の人事評価制度

②360度（多面）評価システム

理事･部長である職員に対しては､｢360度（多面）評価｣を実施している。｢360度（多面）評価｣とは、人事評価として一般的な上司が部下を評価する「上司による評価」（上からの評価）のほかに、部下が上司を評価する「部下による評価」（下からの評価）、同格者が互いに評価する「同格者による評価」（横からの評価）、さらに経営企画部担当副市長が行財政改革の取り組み姿勢を評価する「自治経営評価」（斜めからの評価）、これら4方向からの評価を合わせて称したものである。このように立場の異なる評価者がそれぞれの視点から評価することで、公平・公正な評価となり、かつ、評価結果に対する納得性の向上が図られるようにしている。

③「行動・チャレンジ」を重視する評価項目の設定

評価項目の基本的な考え方として、職員の持っている能力のみを評価するのではなく、持っている能力をいかに発揮し、目標達成・課題解決のためにいかに行動し、努力がなされたかという「行動・チャレンジ」を重視した評価項目となるようにしている。

④基幹計画･方針等をもとにした目標の設定

総合計画や市政運営方針などと目標を関連付けさせることで、各部・各課などの組織目標がより一層明確化され、計画や目的が組織に浸透するようにしている。

◆ 係長以下の人事評価制度

⑤職務に応じた評価シートの設定と標準具体行動例の提示

主任･主査･一般職員の人事評価では､｢事務･技術職｣｢専門職（保育士等）｣｢技能職（学校の用務、給食調理、その他･清掃作業）｣の区分に応じて評価項目及び評価基準を設定しており、求められる標準的な能力や行動などを具体的にシートに示している。この評価項目、評価基準及び標準具体行動例は検証委員会から提案されたものである。標準的な行動例などを提示することで評価基準の統一化を図るとともに、職員の意識改革につなげることを狙いとしている。

⑥評価補助者の設定

評価補助者とは、一定の所属やグループ内

の他の被評価者の勤務状況及び勤務実績等を第一次評価者に報告する役割を担う者であり、評価者の申請により人事室長が認めた場合に置くことができる。

評価者が業務現場と離れている場合や一人の評価者に対して被評価者が多数設定されている場合に公平・公正な評価ができるのかという課題に対して、解決策として検証委員会から提案されたものである。

⑦スキルアップ加点

自主的に職務遂行に活用できる研修に参加した場合や対象となる資格を取得する等、新しい知識等の習得に努めた場合に特別加点を行う仕組みである。

これは自己研鑽に努めた職員に対してインセンティブを与え、能力開発へのモチベーションを向上させる目的で導入しているものである。

⑧部局別目標貢献度加点

部局別目標に対する顕著な貢献があり、市政運営を著しく推進させることに寄与した所属を部長が推薦したうえで、副市長が認めた場合に所属全員が加点される制度である。“事務事業は組織として対応し成果をあげるものである”との認識に基づき、該当所属全員を加点することで、チームワークの重要性を示し、組織力強化につなげることを目的として導入しているものである。

⑨分限処分の指針との連動

係長以下の人事評価制度においては、人事評価の結果を平成20年９月に策定した「分限処分の指針」と連動させている。詳しくは後述の「３．評価結果の活用」の章で触れることとする。

## ３．評価結果の活用

### ⑴モチベーションの向上

勤勉手当・昇給への反映

◆ 課長代理以上の人事評価制度

評価ランクに応じて6月・12月の勤勉手当及び定期昇給へ反映する（表４）。

◆ 係長以下の人事評価制度

評価ランクに応じて6月・12月の勤勉手当へ反映する（表５）。

**表５**　（平成 25 年４月現在）

| 評価ランク | 成績率（６月及び12月） |
|---|---|
| A | 69.5 ／ 100 |
| B | 67.5 ／ 100 |
| C | 65.5 ／ 100 |

※「Ｓ」の評価ランクを取得した職員は、「Ａ」の評価ランクで付された成績率に3/100加える。
※「Ｄ」の評価ランクを取得した職員は、「Ｃ」の評価ランクに付された成績率より8/100減ずる。

### ⑵人材育成

①指導対象職員の指定

係長以下の人事評価制度において評価結果が最低ランクの「Ｄ」と評価された職員を『分限処分の指針』の規定に基づく指導対象職員に指定し、勤務状況の改善に取り組むよう定めている。指導対象職員には６ヶ月間、所属での改善研修を実施し、その結果により指導対象職員の指定解除、又は、３ヶ月間の改善研修の延長を行う。勤務状況が改善されない

**表４**　（平成 25 年４月現在）

| ランク | 適用者割合 | 成績率（６月、12月） | 昇給号給数 | 加算又は抑制する号給数 |
|---|---|---|---|---|
| S | 5% | 83.0 ／ 100 | ５号給（４号給） | １号給加算 |
| A | 20% | 73.5 ／ 100 | ４号給（３号給） | 標　　準 |
| B | 55% | 67.5 ／ 100 | ４号給（３号給） | 標　　準 |
| C | 15% | 63.5 ／ 100 | ４号給（３号給） | 標　　準 |
| D | 5% | 60.0 ／ 100 | ３号給（２号給） | １号給抑制 |

※　ＳランクとＤランクの金額の差は、年間約 29 万円（参考：部長と課長の管理職手当の差額は、年間 27.6 万円）
※　昇給号給数の（　　）内の号級数は、７級以上の職員

場合は、降任、免職の分限処分を行う。分限処分の指針だけによらず、人事評価の結果をもって勤務実績不良の職員を指導対象職員に指定し、フォローアップを行うようにしている。

②能力開発の促進、期待・方向性の共有

評価結果から見えてくる自身の長所・短所や課題を客観的に見つめなおし、上司との面談を通じて、今後の方向性や期待されている役割等を共有し、自身の能力を伸ばすためのきっかけとする。

**⑶人材活用**

①人事異動への反映

人事評価により職員の能力・適性を把握し、職務や職場の配置の参考とする。短年度の評価結果のみで判断することなく、複数年の評価結果を判断材料として有効に活用する。

②昇任試験制度への反映

翌年度の昇任候補者試験及び主査・主任選考等において、評価ランクに応じて点数化して反映させている。

## 4. 今後の課題

人事評価制度の納得性をより高めるには、評価項目・基準の改善、評価者の評価技術の向上と評価レベルの均一化を図ることが欠かせないところである。それには、人事評価に関する研修を定期的かつ継続的に実施し、評価能力の向上に努めることが必要である。併せて面談を充実させることも人事評価の透明性を確保し、納得性を向上させるうえで必要不可欠である。

評価結果に応じた適正な処遇がなされるように、給与反映・人事異動・昇任昇格への活用など、人事評価制度を柱とした人事制度の一体化をさらに進めていかなければならない。

人事評価制度に完成形はなく、不断の見直しが必要であり、国の動向を注視しつつ時代に即して創意工夫を行い、適切な制度設計を行うことが求められている。

著者略歴

**石峰 昌明**（いしみね・まさあき）

2003年4月寝屋川市入庁。2003年4月寝屋川市教育委員会社会教育部地域教育振興室かがやき教育課書記、2008年4月総務部人事室書記、2012年4月総務部人事室副係長