

はしがき

「公務の世界は、評価になじまない。」「人事評価を実施すると職場がギスギスする。」と言われることがあります。人事担当職員にとって、公正・公平な人事評価制度の構築はやっかいな作業でしょう。実際の評価者となる管理・監督職の方々が、多忙な業務の時間を割いて、手間をとられることを懸念するのも無理からぬところです。また、現在、地方公務員法第40条に基づく勤務評定として各地方公共団体において評価が実施されていますが、その評価結果の活用について悩んでいる団体も多いと聞いています。

そのような中で去る4月24日、公務員制度改革に関する閣議決定が行われ、能力・実績主義に基づく新たな人事評価制度が構築されることとなりました。そして、今後はこうした人事評価が任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として重要な役割を担っていくこととなります。

地方分権改革が本格的な実行段階を迎えるいま、地方公共団体は、自己責任、自己決定の原則の下、より自立性の高い行政主体となることが求められています。

一方、近年の非常に厳しい財政事情をも反映して、ほとんどの地方公共団体は、職員数の削減に取り組んでいることから、個々の職員には困難な課題を解決する能力と高い業績をあげることが求められており、その個人の能力や業績を公正・公平に評価するツールとして人事評価制度は不可欠なのです。

人事評価は、人事管理はもとより、職員にさらなる努力あるいは改善を促す観点から、職員の人材育成に活用するものであることに異論はないでしょう。

ところが、評価結果を給与上の処遇に反映するとなると、反対意見が多く出てきます。評価者も、自分の評価で部下の給与に差ができるということでプレッシャーが生じます。とはいえ、業務執行について業績をあげた職員と、そうでない職員とを同じように処遇することで住民の理解が得られるものなのでしょうか。勤務実績を給与へ反映する制度そのものは既にあるのですから、人事評価の結果をどう反映するかという運用面での取組みが求められて

いると言えます。能力・実績主義の徹底は人事評価の大きな狙いです。

新しい「人事評価」に特別な定義はありません。従来の勤務評定と対比しながらあえて定義すれば、①能力評価と業績評価の二本立て、②評価者訓練の実施、③評価基準の公表、④評価結果のフィードバック、⑤苦情相談等の対応、をあげることができます。

つまり、公正かつ客観的であること、職員の納得を得るということが重要なポイントと言えるのではないのでしょうか。

今回、地方公共団体における人事評価の実施に少しでも参考となるよう、特に上記①から③の3つの要素をもとに、先進的な取組みを行っている団体の事例をとりまとめました。

編集にご協力いただいた団体に感謝するとともに、これから人事評価に取り組もうとする団体の参考となれば幸いです。

平成19年6月

地方公共団体人事評価システム研究会
代 表 稲 山 博 司

常に改革・改善に取り組む 「がんばる市役所づくり」

～目標管理を活用した人事考課制度を通して～

① はじめに

本市は「第三次宮崎市総合計画」のもと、恵まれた自然と調和し、健康・文化・産業をはぐくむ魅力ある全国最小の中核市（人口約37万人余）として、「躍動する太陽都市…みやざき…」を目標とする都市像に掲げ、九州一の「健康福祉都市」、「ボランティア都市」、「情報教育都市」、「環境都市」、「子育てサポート都市」、「景観都市」の実現に向けて大きく前進を続けている。

このような理想の都市像を実現するために、「変化への能動的な対応」を施策運営のひとつのキーワードとして、多様化する市民ニーズに的確に対応し、更にきめ細かな行政サービスが提供できるよう、少数精鋭主義のもと、「常に改革・改善に取り組む『がんばる市役所づくり』」を進めているところである。

また、平成18年1月1日に、1市3町（宮崎市、佐土原町、田野町、高岡町）で合併したところである。

② 「目標管理を活用した人事考課制度」の導入背景

（1）まずは組織目標の設定から

「がんばる市役所づくり」を進めるためには、目標意識を持って仕事に取り組む姿勢が必要である。そのためには、組織としての目標を設定し、自己管理を行い、その成果を評価するなど目標管理の意識を身につけさせる必要

があった。

そこで、各部、各課の管理職を中心にして、職員参加のもと、組織としての目標の設定から達成状況の評価までを行っていく「目標管理制度」を平成7年度から導入した。

(2) 個人目標設定の必要性

近年、私たちを取り巻く環境は、少子・高齢化、情報化・国際化の進展、地球規模の環境問題、地方分権の推進や都市間競争への対応、更には市町村合併への対応など大きな転換期を迎えている。このような新たな行政課題に的確に対応し、自らの判断と責任において、行政サービスの内容や基準を設定していくためには、

- (i) 個々の問題点を的確に把握し、これを解決するための努力目標を決定すること。
- (ii) 課題は広範囲の部門に存在しているため、全庁的な取組が必要であること。

から、職員一人ひとりが自発的に参加し、自ら目標を定め、実践していくことが大切になってきた。

一方、平成10年度に「宮崎市人材育成基本方針」を策定しており、この中で本市の人材として望まれる「これからの職員像」を、「前例や固定観念にとらわれず、常に改革改善の気概を持ち、市民の意見に謙虚に耳を傾けながら、柔軟な姿勢を持って、真に求められる市民サービスを提供していけるような、『能力』と『意欲』を持った職員」と掲げている。

そこで、職員個々人のレベルアップにつなげるため、導入後5年が経過し定着した「目標管理制度」の手法を取り入れ、「目標管理制度を活用した人事考課制度」をほぼ全職員を対象に、平成10年度に試行導入している。

〔資料 2〕

【考課期間 平成 年 月～平成 年 月】

【様式 5号】

人事考課表 副主幹・主査 主任主事・主任技師 主事・技師 主事補・技師補	所 属	職 名	氏 名 (職番)		
	在 序 年 在 課 年 年 齢 歳 (いずれも年度末現在)	印	本 人	一 次	二 次

1 成 果

担当する主な業務、目標等	割 合	一次考課		二次考課	
		設 定	達 成	設 定	達 成
1	%				
2	%				
3	%				
4	%				
5	%				

2 職務能力(A・B・C・Dで判定してください。) 氏名 (職番)

要素	着 眼 点 (判 定) (一次) (二次)	備 考 (積算欄)
責任性	・課せられた業務の達成に向けて、努力する姿勢、責任の感じ方はいかが () ()	(一次)
	・自分の過失に対するの責任回避、転嫁はないか () ()	(二次)
	・その他{ } () ()	
挑戦性	・自己の職責を良く自覚し、それを果たすために自ら意欲を持って積極的に取り組んできたか () ()	(一次)
	・旺盛な研究心を持ち、現状にこだわることなく改善、工夫の努力、提言などを進んでしたか () ()	(二次)
	・その他{ } () ()	
協調性	・同僚、上司に裏表なく協力したか () ()	(一次)
	・進んで他の係へも協力したか () ()	(二次)
	・自分の言動に固執する度合い(必要以上に自己を主張し相手の感情を害するようなことはなかったか等) () ()	
自己革新性	・仕事の改善、工夫、提案を意欲的に行ったか () ()	(一次)
	・目標への量的チャレンジ、自己啓発など進んで困難に立ち向かう姿勢 () ()	(二次)
	・その他{ } () () 注：挑戦性と自己革新性⇒ともに新たなものに取り組む姿勢ですが、前者は組織レベル、後者は個人レベルで区別します。	
規律性	・定められた規則、指示を確実に守ったか () ()	(一次)
	・仕事へ取り組む姿勢、態度 () ()	(二次)
	・身だしなみ、出勤等の遵守 () ()	
	・機密の保持 () ()	
	・公私混同はなかったか () ()	
	・その他{ } () ()	

※ その他{ }の欄に記入される場合は、着眼点とは異なった項目をできるだけ具体的に記入してください。

(考課者コメント欄)

※成果、能力等で特出するもの、改革・改善事項、不足するもの、昇任推薦、人事意見等を記入してください。

※被考課者の改革・改善に対する成果を必ず記入してください。

一次考課者	
二次考課者	

一次考課者	成 果	S・A・B・C・D
	職務態度	A・B・C・D
	総 合	S・A・B・C・D
二次考課者	成 果	S・A・B・C・D
	職務態度	A・B・C・D
	総 合	S・A・B・C・D
最 終 調 整		
S・A・B・C・D		