

# **人事考課制度運用報告書 (平成 18 年度～平成 20 年度)**

**平成 21 年 9 月**

**市長公室人事課**

## 1. 全体の実施状況（平成18年度～平成20年度）

平成15年度から、部長～担当長（約320名）を対象に人事考課制度の試行を開始した。1年遅れの、平成16年度からは、主査、一般職（約600名）についても試行を始めた。それぞれ、3年間、2年間の試行の後、平成18年度から実施要項を定め、一部制度改正をして本格実施し、平成20年度で3年経過したところである。

保育所職員については、所長（19名）は平成15年度から実施している。しかし、所長代理以下の保育所職員（約290名）については、職員団体（保育所支部）から「保育所現場は本庁職場と異なる点が多く、考課内容・方法については保育所の実態に合うよう検討が必要」との強い主張があり、平成15年度から同時に施行をスタートできなかった。平成16年9月～翌年12月の間に保育所長・一般職員代表者による「保育所人事考課制度検討会」（計7回）を開催し成案を得たので、平成18年度より2年間の試行を実施し、平成20年度から本格実施を開始した。

また、当初は市民病院医療職も対象とすることとしていたが、職務の特殊性、組織がイレギュラーで考課者を設定できないなどにより、平成15年度の目標設定だけ実施しただけで以後実施していなかった。しかし、平成19年度より医療職（医師除く）も一部様式を修正し、試行を開始した。

平成20年度時点で、人事考課制度を実施していない職種は、消防職、公立学校職員となっている。

考課方法は、①目標管理による実績考課、②コンピテンシーによる能力考課、③マネジメント・サポート（多面評価）の3種類で、部長は①を、課長（保育所長）は①②③を、担当長については①②を実施し、主査、一般職については②を実施している。

	部長	課長(理事含む)	参事	担当長・主幹・担当長(主査)	主査・一般職員
事務・技術職	①	①②③	①②	①②	②
現業職			①②	①②	②
保育所職員	所長は①②③を実施。所長代理以下は②を実施。				
病院 医師	病院で一部様式を変更し、平成19年度より試行中（医師は未実施）				
看護師	① 以前から教育プログラムとして独自の目標管理も実施している				
医療技術職	②（病院で独自の様式で実施）				
公立学校 産業高校教諭	小中学校で実施している府教委方式の目標管理を実施している				
幼稚園教諭	教育委員会で検討中				
校務員・給食調理員	教育委員会で検討中				
消防職	昇格試験を実施しており、考課制度は現時点では検討していない				

表中の①～③は、①目標管理による実績考課、②コンピテンシーによる能力考課、③マネジメント・サポート（多面評価）

## 2. 目標管理による実績考課

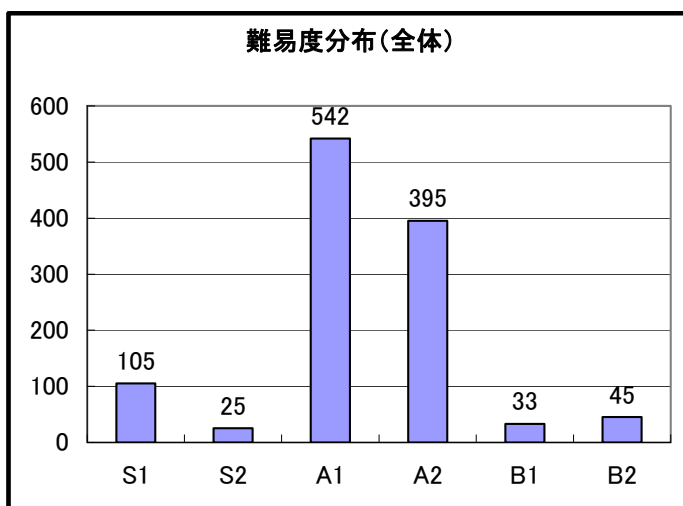
### ① 3年間の運用状況（平成18年度～20年度）

目標の難易度については、A(前進)目標が8割程度（H20 81.8%、H19 78.5%、H18 75.4%）を占めている。S(躍進)は1割強（H20 11.4%、H19 12.9%、H18 13.6%）、B(維持)目標は1割弱（H20 6.8%、H19 8.6%、H18 11.0%）である。

また、1（初挑戦）、2（再挑戦）については6：4の割合で、1（初挑戦）が多い傾向がうかがえる。B(維持)目標は、2（再挑戦）が多く、S（躍進）、A（前進）は1（初挑戦）の方が多。

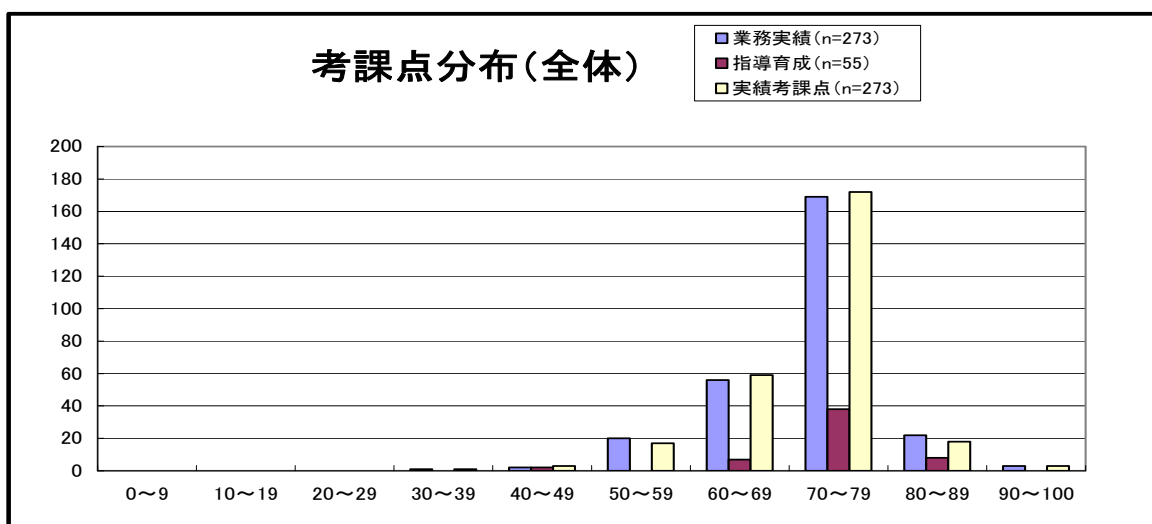
S(躍進)目標が多い所属も、一定傾向がある。企画部門、環境部門、事業部門、制度改革が多い部門も毎年度、躍進目標が多い。一方、平成20年度、上下水道局、教育総務部にS(躍進)目標が1件もなかった。

■平成20年度 難易度分布と考課点分布



指導育成目標（任意に設定）は、年々減少する傾向がある。平成17年度試行最終年度は、130名が指導育成目標を設定したが、本稼働後、74名→55名→55名と少なめに推移している。

実績考課の平均点については、平成20年度、部長級69.5点、課長級70.1点、担当長級72.7点となっている。3年間の推移についても、ほぼ一定で、大きな変化はみられない。

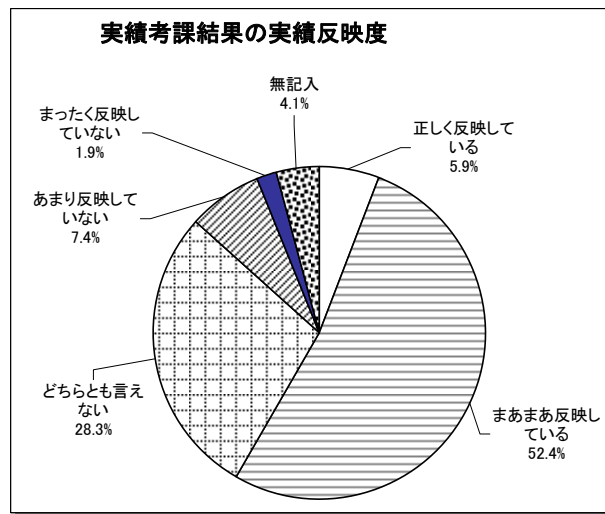


運用状況については、5月末の目標管理シート1、2の提出については、大半が期限内に提出されている。しかし、一部所属、個人で提出の遅延が発生している。原因は、所属長が全員そろいのを待っている状態がある。不ぞろいでの提出を依頼すると、一部、個人の提出遅延に影響されている現状が見える。提出の督促、催告にも限界がある。

## ② 組織マネジメント向上の効果

導入初年度には、部長と課長、担当長の間で目標にズレが多く、中には全く目標が一致していないケースさえあった。日頃から打ち合わせなどしながら業務を進めているはずであるが、何に重点を置くの

### ■平成21年3月実施アンケートから



か、事業の優先順位はどうか、具体的に何を、いつまでに、どこまで、どのように進めるのかの詰めが甘く、共通の理解がなされていない組織の状況が明らかになった。3年間の試行期間で、組織内でのコミュニケーションを闊達に行い、職員が組織目標を共有し、連鎖させるよう研修等で指導を行った。

その結果、平成18年度からは、目標管理シートの作成が安定し、組織マネジメントの向上につながっている。

アンケート結果から「目

	平成18年度	平成19年度	平成20年度
肯定的回答	49.9%	52.8%	58.3%
否定的回答	11.3%	11.4%	9.3%

標管理の仕事への実績反映度」を見てみると「正しく反映している」「ままああ反映している」と肯定的にと

らえる割合は平成20年度で58.3%、「まったく反映していない」「あまり反映していない」と否定的にとらえる割合は9.3%であった。目標管理実施の管理監督職の5割以上は、実績考課結果が実績を反映していると肯定的にとらえている。

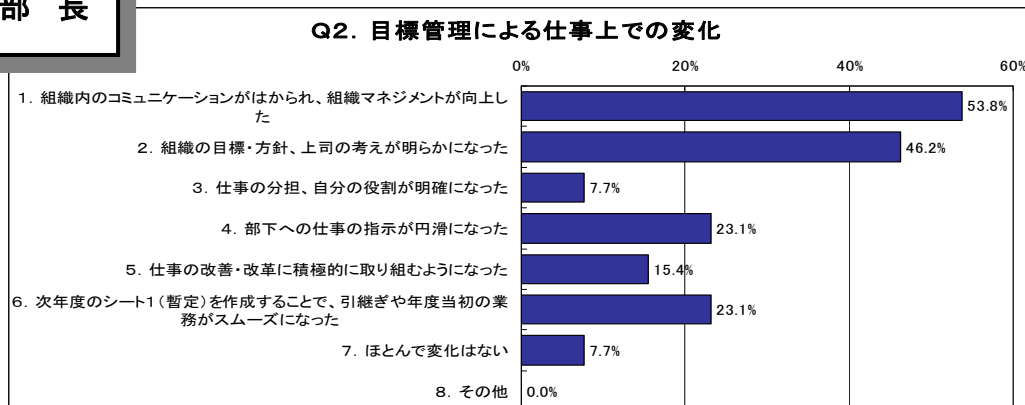
また、「目標管理による仕事上での変化」で多い意見として、部長は「組織マネジメントの向上」、「組織目標・方針の明確化」、「仕事の分担、役割の明確化」について、目標管理実施で変化があったとの回答が上位を占めた。また、担当長級については、年度末に次年度予算確定で、次年度シートを部長、課長が作成することから、「引継ぎ、年度当初の事務がスムーズになった」と回答している。あいまいであった組織目標が、明確になり、質の高い職務遂行が期待できる職場環境が整備されつつある。

	「目標管理による仕事上での変化」 *各職階、上位回答	平成18年度	平成19年度
部長	1. 組織内のコミュニケーションがはかられ、組織マネジメントの向上した	19.4%	53.8%
	2. 組織の目標・方針、上司の考え方が明らかになった	35.3%	46.2%
課長級	2. 組織の目標・方針、上司の考え方が明らかになった	33.3%	50.9%
	3. 仕事の分担、自分の役割が明確になった	19.9%	33.9%
担当長	2. 組織の目標・方針、上司の考え方が明らかになった	26.7%	41.9%
	6. 3月に次年度シート作成で、引継ぎや年度当初の業務がスムーズになった	27.7%	33.3%

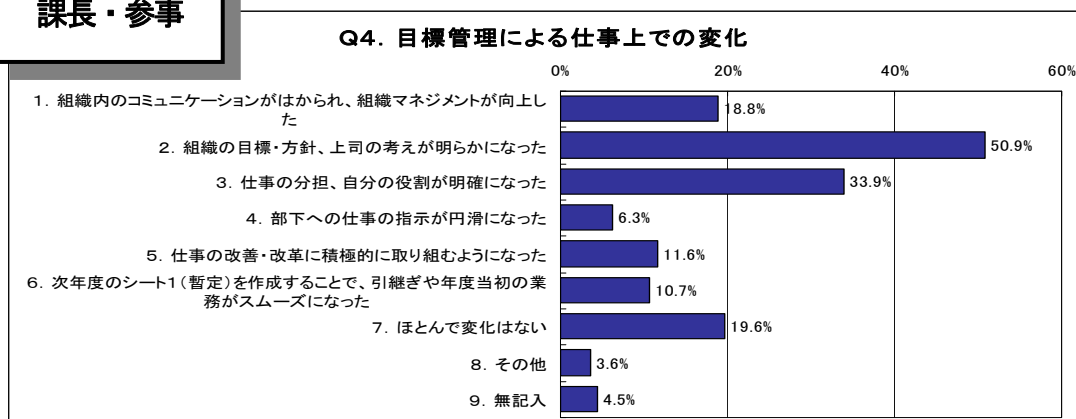
(平成20年度はアンケート項目からはずした。)

■平成20年3月実施アンケートから

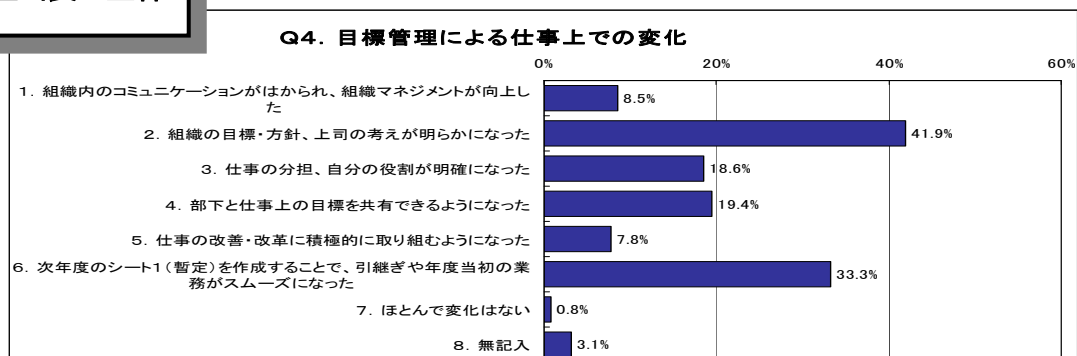
**部長**



**課長・参事**



**担当長・主幹**

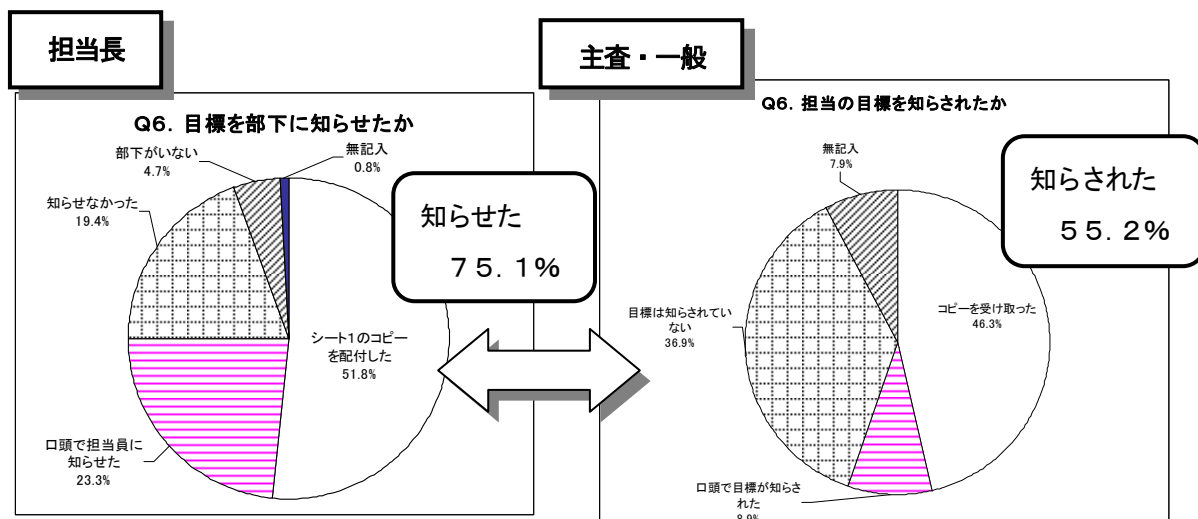


次に、担当内での目標の共有については、担当長が自らの目標シート1を担当員に「知らせた」割合は、平成19年度で75.1%。担当員が目標を「知らされた」と自覚した割合は、平成19年度で55.2%となり、年々増加してきた。担当長が担当員に組織目標シート1を提示し、目標の共有化をより積極的に図っている方向が見える。

	平成17年度	平成18年度	平成19年度
担当の目標を「知らせた」(担当長)	63.5%	71.8%	75.1%
担当の目標を「知らされた」(担当員)	48.4%	50.3%	55.2%

(平成20年度はアンケート項目からはずした。)

■担当の目標を「知らせた」、「知らされた」（平成20年3月実施アンケートから）



一方、試行から6年運用してくると、シート作成手法がわかり、上司部下ともに前年シートをコピーし、一部修正、追加する手法での作成が増えてきたように感じている。本来、組織目標を組織内で意見交換し、重要度、優先度など上司部下が確認して、シートを完成させることに意義があった。その最も重要な部分が簡略化され、目標管理シートを提出することが目的になってきている感が見受けられる。試行から、6年が経過し、「慣れ」による、目的のすり替えが生じ始めている。

目標管理による実績考課制度の、主旨、実施目的を再度確認し、職場のコミュニケーションを円達にし、上司部下が目標を共有、連鎖させながら、仕事のやりがいを実感出来る制度運営になるよう、注意して見守っていきたい。

### ③ 考課結果の信頼性

一般的には「目標管理による評価は客観性が高い」とされている。しかし、本市が試行から6年間、実際に運用してみると、職員の意識・能力にバラツキがある現状では、それを反映した考課誤差が生じている。それは、第1に、職員の實力によって設定される目標自体のレベルに差が生じること。第2に、各目標に難易度を設定するが、難易度の判断にも職員の意識・能力によってかなりの差が生じることである。その結果、それらの差がそのまま考課結果に反映されてしまうからである。

難易度設定のブレを修正し、難易度の相場を形成させる目的から、難易度S（躍進）レベルの目標を、庁内LAN上で公開している。部門を越え、本市の躍進目標が確認でき、組織全体での目標の共有につながることも考えた。また、特にチャレンジ性に富んだ目標には、市長からMVO（Most Valuable Object）「大躍進」に指定し、庁内LANで公表し、チャレンジ性の高い目標を立てることを奨励している。このような取り組みでも、難易度の相場形成にはまだ至らず、難易度設定のブレは解消されていない。

本格実施して3年が経過した現時点でも、考課制度としての客観性・信頼性は不十分であり、直接的に人事管理へ活用することは難しいと考えている。既に一部の自治体で目標管理の結果を給与・一時金に反映させることが行なわれているが、本市での実施結果を見る限りでは、考課結果を給与へ反映させることは「信賞必罰」を実現させることに通じず、処遇の不公平感を拡大させる結果となる恐れの方が強く、逆効果であると考えられる。

目標管理の考課結果を処遇面で活用するには、どの部課でも同水準の目標が設定され、難易度の判断も揃うことが必須条件である。そのような組織が実現しない限りは、目標管理は今後も、主として「組織内で目標の共有をはかり、連鎖させ、職員に仕事のやりがいを提供するためのコミュニケーション・ツール」として活用を堅実に継続すべきであると考えている。

### 3. コンピテンシーによる能力考課

#### ① 3年間の運用状況（平成18年度～20年度）

##### ①-1 事務・技術職

能力考課は課長級以下の職員で実施した。平成18年度から3年間、1次（本人）考課点は、どの職階も70点前後で推移している。

職階/考課者	18年度考課点				19年度考課点				20年度考課点			
	1次	2次	3次	MS	1次	2次	3次	MS	1次	2次	3次	MS
課長級	69.8	74.3	73.4	71.8	69.4	73.6	73.1	74.5	69.8	76.8	75.9	78.3
担当長級	68.9	75.0	75.0	—	69.8	76.7	75.3	—	70.5	77.7	77.5	—
主査・一般職	67.2	74.5	75.4	—	67.8	74.3	75.6	—	68.5	75.6	76.1	—

MS：マネジメント・サポート

職階/年度	考課点分布		
	18年度	19年度	20年度
課長級	1次<MS<3次<2次	1次<3次<2次<MS	1次<3次<2次<MS
担当長級	1次<2次=3次	1次<3次<2次	1次<3次<2次
主査・一般職	1次<2次<3次	1次<2次<3次	1次<2次<3次

各考課点の分布は、各職階とも1次（本人）考課が最も低い点からスタートする。

課長級では、平成18年度では、1次<MS<3次<2次の順で、部下が課長を評価するMS（マネジメント・サポート）は2次、3次考課者よりも低く、厳しい評価をしていた。平成19年度、20年度では、1次<3次<2次<MSの順となり、2次考課者が1次（本人）考課者より高く評価し、3次考課者は2次評価者より低めに評価する傾向がみられる。また、部下が課長を評価するMS（マネジメント・サポート）点が最も高く、部下は2次、3次考課者よりも、課長を高く評価をしている。平成19年度以降、部下が課長の行動を評価する傾向へと変化がみられた。

主幹・担当長級は18年度は1次<2次=3次の順となり3次考課者は2次考課者に合わせている。19年度、20年度は、1次<3次<2次の順となり、2次考課者は1次考課より高く評価し、3次考課者は2次考課者より低い評価をする傾向である。

主査、一般職は、1次<2次<3次の順で、右肩上がりの評価傾向が3年間ともみられる。

次に、1次（本人）考課点から、職員自身が考えている「強み」、「弱み」について見てみる。

課長級では、本人が強みと考えているコンピテンシーは、③「コミュニケーション」、⑤「活力ある組織づくり」、⑦「役割認識・責任行動」で、弱みと考えているコンピテンシーは⑨「知識・情報力」、①「変革力」、⑧「目標達成」となっている。この傾向は制度開始時から変わっていない。

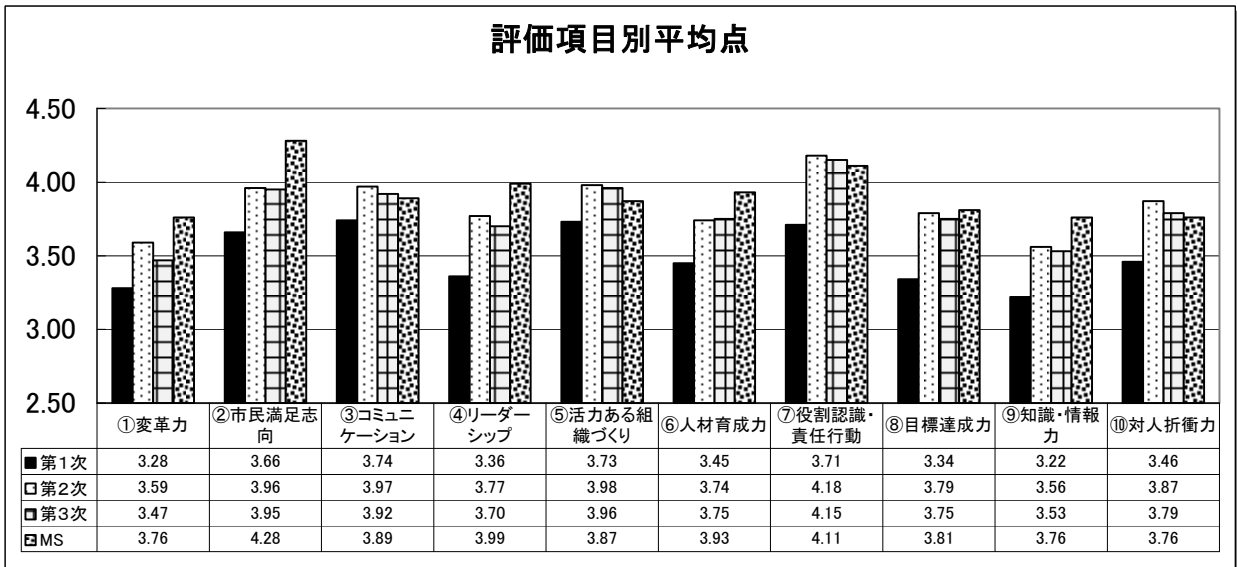
MS（マネジメント・サポート）点が2次考課者より低い項目は年度によりばらつきがあるが、項目③「コミュニケーション」は必ず低くなっている。部下は、課長に、より一層のコミュニケーション能力の向上を期待している。

### ■ 1次（本人）考課点の分布【課長級】

職階/年度	弱い項目（下位3項目）			強い項目（上位3項目）		
	18年度	19年度	20年度	18年度	19年度	20年度
課長級	①<⑨<⑧	⑨<①<⑧	⑨<①<⑧	⑤>⑦>③	⑤>⑦>① ⑧	③>⑤>⑦

①変革力②市民満足志向③コミュニケーション④リーダーシップ⑤活力ある組織づくり⑥人材育成  
⑦役割認識・責任行動⑧目標達成⑨知識・情報力⑩対人折衝力

### ■ 平成20年度 項目別の考課結果【課長級】



主幹・担当長級の、基本コンピテンシーでの1次（本人）考課では、⑥「職場マナー・チーム貢献」、②「市民満足志向」の考課点が高い。逆に、⑤「自己能力開発」、①「変革力」の考課点は低く、3年間同じ傾向が表れている。

職務コンピテンシーでは、職員自身が強みと考えている2項目を選択できる。3年間をしてみると、⑩「対人関係力」、⑪「セルフ・コントロール」を選択する職員が多い。考課点について見れば、平成17年度までは、全項目右肩上がりの評価であったが、平成18年度から右肩下がりの評価結果となる項目も現れた。当初、1次考課者と2次考課者の i) 考課基準に大きな差がある、ii) 2次考課者が自



信を持って考課した結果、iii) 1次考課者の行動が2次考課者に十分見えていない、などと考えていた。しかし、項目⑧「OA活用力」、⑨「計画力」については、3年間右下がり傾向にあり、再度データを見つめなおすと次のようなことが見えてきた。1次考課者は強みの項目ゆえ、高い点数（5とか4）で評価する。2次考課者の大半は、同じ評価かより高く評価しようとするが、もうそれ以上上げられない状況が発生している。一部の職員の評価を下げただけで、右肩下がりになることがわかった。1次（本人）考課が3.5点を大きく超え、4点近くなる項目が、右肩下がりになりやすい。これは、制度上の仕組みから生じる現象である。

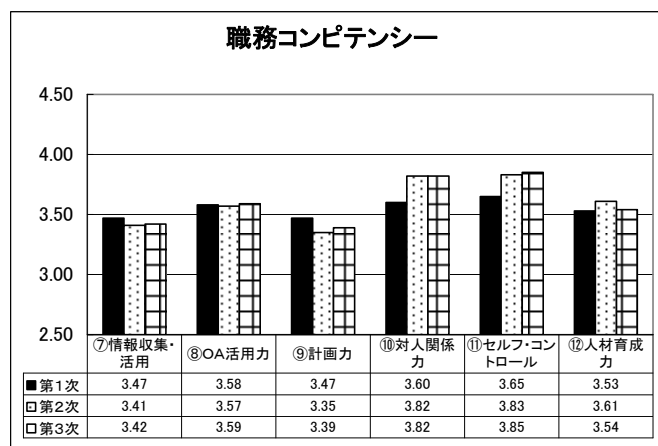
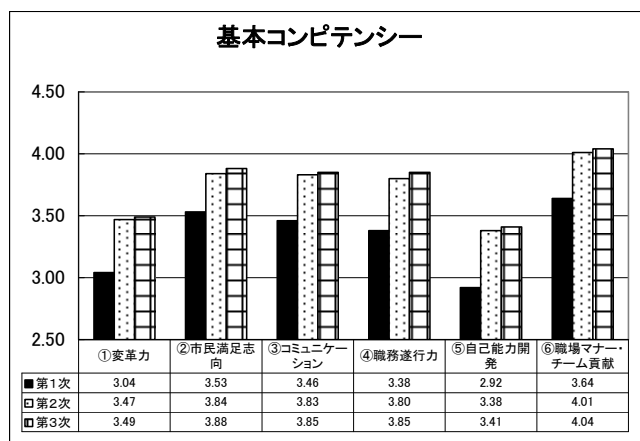
ただ、職務コンピテンシーは本人が強みを選択できることから、自信を持って、自らの行動を高く評価する傾向を示している。

### ■ 1次（本人）考課点の分布【担当長級】

職階/年度	基本コンピテンシー 考課点順位			職務コンピテンシー 考課点順位		
	18年度	19年度	20年度	18年度	19年度	20年度
担当長級	⑤<①<④< ②③<⑥	⑤<①<④< <③<②< ⑥	⑤<①<④< ③<②⑥	⑪<⑩<⑫< ⑦<⑧<⑨	⑪<⑨<⑩< ⑦<⑧<⑫	⑨<⑦<⑪< ⑩⑧<⑫
職務コンピテンシー項目で選択数の多い上位3項目				⑩>⑪>⑦	⑩>⑪>⑦	⑩>⑪>⑦

- ①変革力②市民満足志向③コミュニケーション④職務遂行力⑤自己能力開発⑥職場マナー・チーム貢献  
⑦情報収集・活用⑧OA活用力⑨計画力⑩対人関係力⑪セルフ・コントロール⑫人材育成力

### ■ 平成20年度 項目別の考課結果【担当長級】



主査、一般職の、基本コンピテンシーでは⑥「職場マナー・チーム貢献」、②「市民満足志向」の項目の考課点が高く、逆に⑤「自己能力開発」、①「変革力」の項目については考課点が低い。

職務コンピテンシー（選択）では、やはり⑩「対人関係力」、⑪「セルフ・コントロール」を選択する職員が多い。各項目の考課平均点についてみると、3.5点以上の項目は、基本コンピテンシーでは6項目中、3項目であるが、職務コンピテンシーでは6項目すべてが3.5点以上であった。職務コンピテンシーは自身の得意分野を、自信を持って高く評価している傾向がうかがえる。項目⑨「計画力」について、右肩下がり傾向が平成18年度、19年度と見られた。⑨「計画力」の1次考課点はそれほ

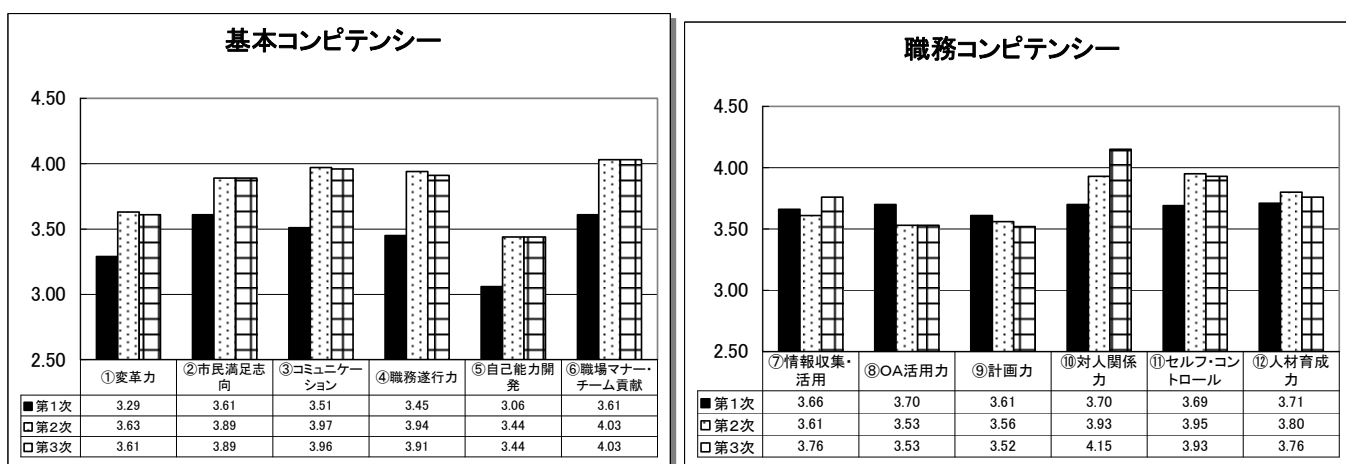
ど高くないのに右肩下がりになるのは、2次、3次考課者との考課基準に開きがあると考えられる。この点を、フィードバック面談などでお互いに意見交換すれば、大いに「気づき」につながると考えられる。

### ■ 1次（本人）考課点の分布【主査・一般職】

職階/年度	基本コンピテンシー 考課点順位			職務コンピテンシー 考課点順位		
	18年度	19年度	20年度	18年度	19年度	20年度
主査・一般職	⑤<①<④< ③<②<⑥	⑤<①<④ <③<②< ⑥	⑤<①<④< ③<②<⑥	⑦<⑧<⑨< ⑫<⑩<⑪	⑦<⑨<⑩< ⑧<⑪<⑫	⑦⑨<⑧⑫< ⑩<⑪
職務コンピテンシー項目で選択数の多い上位3項目				⑪>⑩>⑦	⑩>⑪>⑦	⑩>⑪>⑦

①変革力②市民満足志向③コミュニケーション④職務遂行力⑤自己能力開発⑥職場マナー・チーム貢献 ⑦情報収集・活用⑧OA活用力⑨計画力⑩対人関係力⑪セルフ・コントロール⑫人材育成力

### ■ 平成20年度 項目別の考課結果【主査・一般職】



どの職階も、直近の2次考課者は、1次（本人）考課よりも高めに評価する傾向が強い。職場運営、フィードバック面談等も配慮しながら、「気づき」の創造をしているのかもしれない。主幹担当長以下の評価では、基本コンピテンシーより職務コンピテンシーの考課点が高い。本制度設計がめざす、自らの強みを認識し、自信を持って強みを発揮する姿勢が考課点として表れている。

### ①-2 保育所職場

保育所職場についても、平成18年度から3年間の考課結果の傾向を見てみる。保育所長について、1次（本人）考課点は、74点ぐらいで推移し、所長代理以下の職員については40点弱（満点60点）を推移している。

職階/年度	18年度考課点				19年度考課点				20年度考課点			
	1次	2次	3次	MS	1次	2次	3次	MS	1次	2次	3次	MS
所長・園長	74.5	79.3	79.3	71.9	74.0	76.2	76.1	72.7	73.2	74.9	77.0	78.3
代理以下	40.1	43.2	43.2	—	39.6	43.5	43.5	—	38.6	42.6	—	—

職階/年度	考課点分布		
	18年度	19年度	20年度
所長・園長	MS<1次<2次=3次	MS<1次<3次<2次	1次<2次<3次<MS
代理以下	1次<2次=3次	1次<2次=3次	1次<2次

所長・園長では、平成18年度は、MS<1次<2次=3次、19年度は、MS<1次<3次<2次の順となり、MS（マネジメント・サポート）が最も低いという結果が出ている。制度試行の期間であり、MS（マネジメント・サポート）の意味が十分理解されず、所長・園長に対する批評の意味合いで厳しく評価した傾向がある。制度説明研修で、マネジメント・サポートの意味を十分説明し、単なる批評ではなく、部下が所長・園長を育てる視点で、上司の「気づき」につながるコメントと共に考課することを説明した結果、平成20年度では、1次<2次<3次<MSの順となり、2次、3次考課者よりも部下が所長・園長を高く評価する結果となった。今後、どのように推移するか興味深く注視したい。

所長代理以下は平成18年度、19年度とも、1次<2次=3次の順となり、2次考課者は1次考課より高く評価し、3次考課者は2次考課者に合わせる評価をする傾向であった。3次考課者（保育課長）は、各保育所での2次考課者の考課点の偏りが無いよう調整する目的があったが、著しい偏りが生じていないことから、平成20年度より3次考課点を記入せず、保育課長の確認のみとした。

次に、1次（本人）考課点から、職員自身が考えている「強み」、「弱み」について見てみる。

所長・園長では、本人が強みと考えているコンピテンシーは、⑦「役割認識・責任行動」、②「市民満足志向」、⑤「活力ある組織づくり」で、弱みと考えているコンピテンシーは⑨「知識・情報力」、①「変革力」、⑩「対人折衝力」となっている。上位2項目は事務・技術職と変わっていない。

マネジメント・サポート点が2次考課者より低い項目は3年間とも、⑦「役割認識・責任行動」が低くなっている。⑦「役割認識・責任行動」は所長・園長が強みと考えている項目で、自己評価点が4.25点と高い。サポーターは、所長・園長が自己評価するほど高く評価していないが、考課点は4点以上と高く評価していると考えられる。

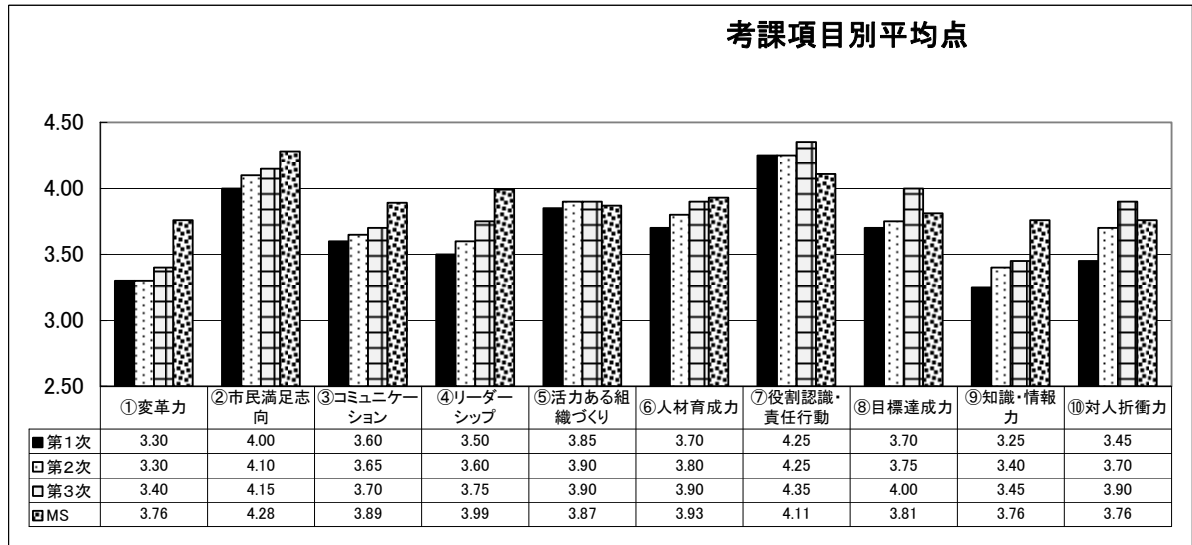
## ■ 1次（本人）考課点の分布【所長・園長】

職階/年度	弱いコンピテンシー（下位3項目）			強いコンピテンシー（上位3項目）		
	18年度	19年度	20年度	18年度	19年度	20年度
所長・園長	①<⑩<④	①<⑩<④⑧	⑨<①<⑩	②>⑤>⑦	②>⑦>⑤	⑦>②>⑤

①変革力②市民満足志向③コミュニケーション④リーダーシップ⑤活力ある組織づくり⑥人材育成

⑦役割認識・責任行動⑧目標達成⑨知識・情報力⑩対人折衝力

■ 平成20年度 項目別の考課結果【所長・園長】



所長代理以下は、基本コンピテンシーでの本人考課では、②「市民満足志向」、⑥「職場マナー・チーム貢献」の評価が高い。逆に、①「変革力」、⑤「自己能力開発」は評価が低い。これは、3年間同じ傾向で、事務・技術職とも共通している。

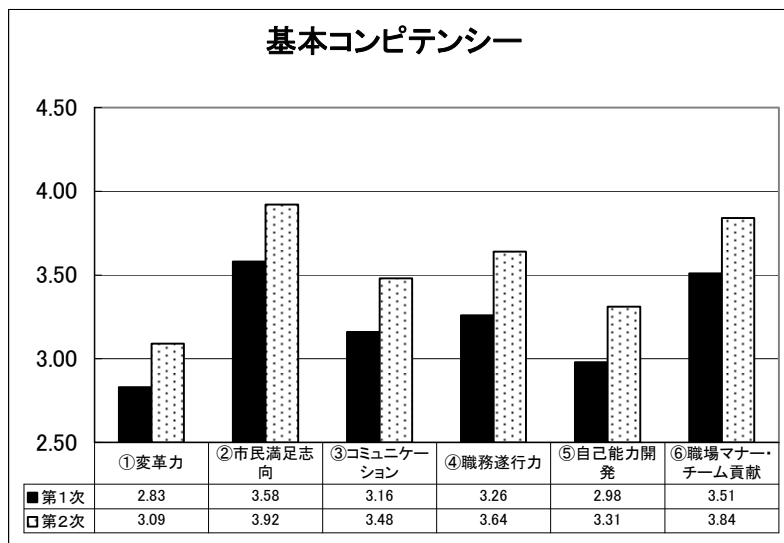
■ 1次（本人）考課点の分布【所長・園長】

職階/年度	基本コンピテンシー 考課点順位		
	18年度	19年度	20年度
代理以下	①<⑤<③<④<②⑥	①<⑤<③<④<②<⑥	①<⑤<③<④<⑥<②

①変革力 ②市民満足志向 ③コミュニケーション ④職務遂行力 ⑤自己能力開発 ⑥職場マナー・チーム貢献

■ 平成20年度 項目別の考課結果

【所長代理以下】



## ② 考課結果の信頼性と導入効果

考課結果については、本人考課から始まる絶対評価であり、考課得点だけで判断することはできない。2次考課ではインフレ、3次考課でデフレの傾向があらわれる。しかし、職員の能力は、1次、2次、3次考課者の考課点の差を見るとある程度、判断できる。考課点の高低だけで他者と比較する制度ではなく、上司部下がお互いに教えあう、「気づき」を与える制度ゆえ、考課結果の信頼性は高く、制度本来の目的を達していると考えられる。

課長について、本人考課、上司考課（2次）とマネジメント・サポート（部下からの多面評価）の3つの考課結果をそれぞれ比較すると、20年度 74.1%、19年度 71.4%、18年度 79.3%で、7割程度が一致（考課点の差が10ポイント以内であれば「ほぼ一致」としてカウントしての割合）している。このことから、能力考課の考課結果については、人事管理（昇格決定・配置管理）の参考資料としての活用は十分に可能であると考えられる。

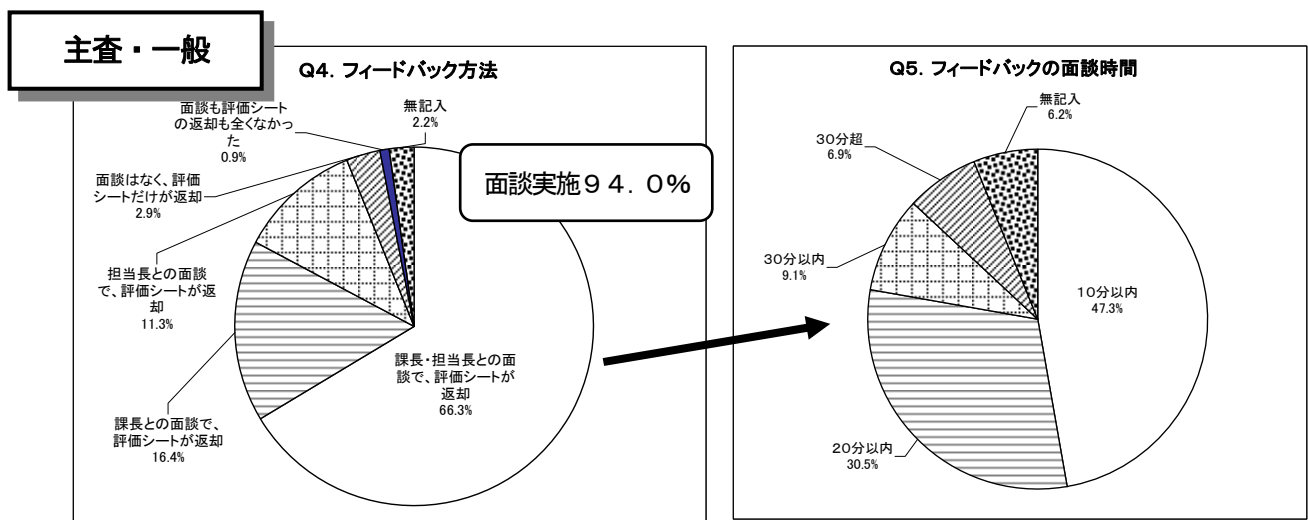
しかし、残り2割強の職員のなかには、本人考課が著しく高かったり低かったりする職員、上司考課と著しく違う職員がある。これは考課基準の理解の違い、客観的な考課ができていないことなどによるものと考えられる。つまり、職員が考課基準を厳しく（反対にゆるやかな場合もある）解釈し過ぎていたり、冷静に自身を振り返られなかったのではないかと思われる。また、一部には心理状態（仕事、職場の人間関係、健康などで問題、悩みがあるなど）が反映しているのではと推測される場合も見受けられる。

考課結果をみていくと、「できる」と称される職員は2次考課者、3次考課者の考課がブレる場合があるが、「できない」と称される職員は、どの部署でも、考課者が変わっても「できない」と称される傾向が出ている。職場で問題となっている職員は、考課結果にもブレずに表れてくる。能力上位者を考課結果から選別するのは無理があるが、成績不良者は明らかに選別できることから、分限処分等に活用できていると考えている。

## ③ フィードバック面談の重要性が明確に

能力考課実施の一番の目的である職員に「気づき」を提供し能力開発のインセンティブを与えるという点に関しては、本人へのフィードバック面談が重要である。

■フィードバック面談の実施状況（平成21年3月実施アンケートから）



平成 17 年度までのアンケート結果から、フィードバック面談の実施有無で、考課結果（肯定的又は否定的）の受け止め方に差が生じることがわかっている。平成 18 年からの 3 年間についても同様の傾向がみられる。平成 18 年度、19 年度、面談があった職員となかった職員とでは、面談があった職員の方が考課結果をより肯定的にとらえる割合が高く、否定的にとらえる割合がより低くなる傾向がある。平成 20 年度は、過去 2 年間と同様に、面談があった職員の方が、なかった職員よりも考課結果を否定にとらえる割合が少なくなっているが、考課結果を肯定的にとらえる割合は面談があった職員の方が低くなった。フィードバック面談でいかに「気づき」を与え、納得性を高め維持していくか、面談の質を高める事も重要であることがわかる。

平成 18 年度から 20 年度まで、全体の面談実施割合は、86.4%→89.1%→91.1%と実施割合は向上したが、階級によりばらつきがある。課長級では、77.3%→90.2%→79.4%、主幹・担当長では、82.1%→91.4%→90.2%、主査・一般職では、89.4%→86.4%→94.0%であった。課長級の面談実施割合が、他より低い状況である。本市の人事考課制度では、フィードバック面談は職員の納得性、能力開発の動機づけを高めるための重要なツールとなっている。今後も、面談の全職員への実施にむけ取り組む必要がある。

また、フィードバック面談の実施時期は、1 月中で、自己申告制度、部課長の内申提出期間と重なっている。異動についての意見交換の機会としても活用し、組織マネジメントのツールとしても有効活用できると考えている。

## ⑤ その他の問題点

18 年度からの 3 年間から見ると、オール「a」で 100 点、あるいはオール「c」で 20 点と記入し、上司がどのように考課するか試すような職員はいなくなった。しかし、期限までに提出されず、督促催告の末ようやく提出する職員も相当数あり、2 次考課者、3 次考課者の負担増となっている。

考課結果をみると、制度上、a、b、c の 3 段階評価ゆえ、どうしても b に集中する中心化傾向が見受けられる。本市制度は、考課点で職員に差をつける制度ではない。被考課者と考課者の考課点の差が、本人の気づきにつながることを目的としている。根拠なく a、c をつけるのではなく、本人の気づきにつながり、説明できる時、的確に考課する事が本制度の主旨であり、中心化傾向について現時点ではこだわらない。

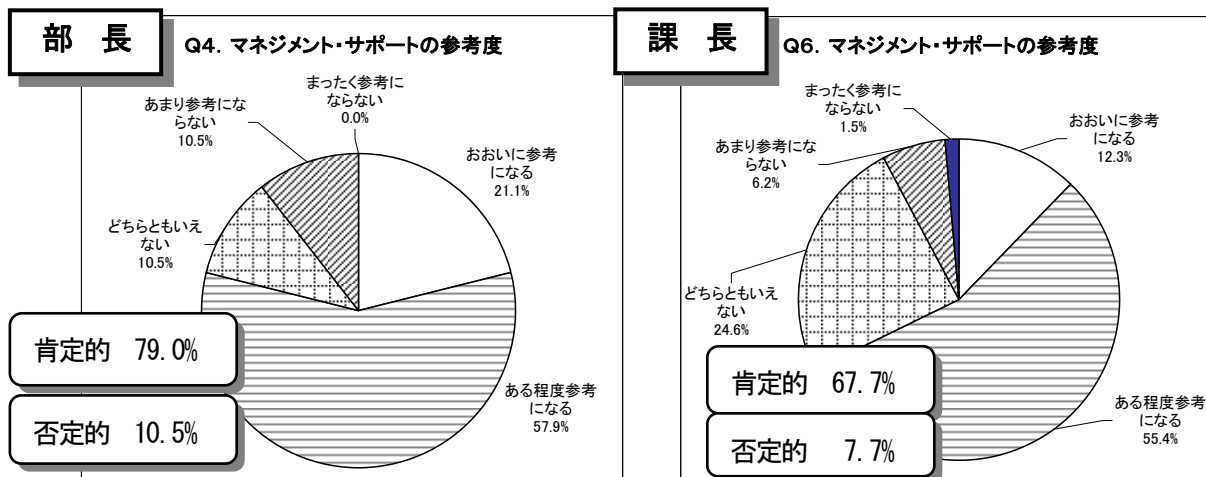
また、制度上、「参事」の 2 次考課者は「部長」であり、平成 18 年度まではそのように運用してきたが、「参事」の行動が一番見えているのは、「課長」であることから、2 次考課者を「課長」、3 次考課者を「部長」とした。このことによって、課長級である「参事」が、同じ課長級の「課長」から考課を受けることで、次期課長候補としてのインセンティブを下げるのではないかとの指摘も頂いている。部長が「参事」と直接面談できる折角の機会も逃すのではないかとの意見もあり、今後の検討課題としたい。

能力考課制度の項目、着眼点について、マンネリを指摘する声もある。ただ、能力考課は健康診断と同様と考えているので、項目、着眼点を、ころころ変えるべきではない。しかし、現状から一部乖離した着眼点、表現を見直すため、平成 20 年度、研修等で意見を求め、その意見をいれ、平成 21 年度には一部修正を考えている。

## 4. マネジメント・サポート

### ① 課長へのフォローも必要

■ 部長・課長のマネジメント・サポートについての回答（平成21年3月実施アンケートから）



課長を対象に参事と担当長以下（3名以上）が考課するマネジメント・サポート（多面評価）を実施している。サポーターが3名以上いない所属も、課長の「気づき」につながることから実施し、全課で実施している。マネジメント・サポートの結果は、部長が集計し能力考課の結果と併せて課長にフィードバックしている。

マネジメント・サポートに対しては、アンケートの結果では肯定的な回答が多い。特に、課長より部長の方が、「参考になる」との肯定的回答のポイントが高い。ただ、平成18年度に、肯定的意見が部長93.3%、課長83.9%であったが、平成20年度には部長79%、課長67.7%とそれぞれポイントが低下した。否定的意見については、平成18年度、部長6.7%、課長5.1%、平成20年度には、部長10.5%、課長7.7%とそれぞれポイントが増加した。

また、部下の考課点は、平成18年度で2次、3次考課者より低いが、平成19年度から、2次、3次考課者よりも高い考課点を与えている。部下は、平成19年度以降、課長を信頼し、気づきにつながる前向きな評価をする傾向がみられる（保育所職場も平成20年度から同傾向）。

ただ、アンケートでの肯定的意見の減少は、課長への結果のフィードバックの実施率の低下が影響していると考えられるが、フィードバックの手法についても工夫、検討の余地がある。

### ② 部下評価が低い管理職の能力傾向

実際の考課結果を見ても、部長の考課点とマネジメント・サポートの点数の一致率（差が10ポイント以内）は18年度79.3%、19年度71.4%、20年度74.1%であった。しかし、その一方で部長の考課点よりもマネジメント・サポートの結果が10ポイント以上低い課長が18年度11人、19年度12人、20年度11人いた。逆に、部長の考課点よりもマネジメント・サポートの結果が10ポイント以上高い課長が18年度1人、19年度4人、20年度2人いた。

全体としては、部長による考課と部下からの考課は概ね一致しているが、一部に部下からかなり厳し



考課点がつけられている課長も一定数いる結果となっている。

特にMS考課点で低い考課結果がつけられた 40～50 点代の課長は 18年度5名、19年度2名、20年度2名いた。19年度の2名は18年度にも含まれ、20年度にも1名含まれる。評価点が低い課長は、③「コミュニケーション」、⑥「人材育成力」の考課点が低い点が共通している。また、④「リーダーシップ」、⑤「活力ある組織づくり」、⑦「役割認識 責任行動」、⑧「目標達成」についても考課点が低くなっている。

## 5. 課題と今後の運用方針

### ① 制度全体の運用課題

- ・「以前と何も変わらない」との回答が5割ある現状がある。

平成17年度と20年度のアンケート「人事考課による意識・行動の変化」について聞いた。職員が考える人事考課制度のとらえ方について傾向が見えるので比較してみる。

#### ■人事考課による意識・行動の変化（平成17年度、20年度のアンケートから）

	人事考課による意識・行動の変化 *各職階、上位3位の回答（項目順）	17年度 （%）	20年度 （%）
部長	1. 良い刺激となった	① 55.6	② 42.1
	5. コミュニケーションがはかれるようになった	② 38.9	① 68.4
	4. 目標を設定する事で意欲がわいた	③ 22.2	④ 15.8
	7. 部下と信頼関係ができた	③ 22.2	③ 31.6
	8. 以前と何も変わらない	⑤ 5.6	⑤ 5.3
課長・ 参事	1. 良い刺激となった	① 41.8	① 40.2
	5. コミュニケーションがはかれるようになった	③ 31.6	② 29.0
	8. 以前と何も変わらない	② 40.8	③ 25.2
主幹・ 担当長	1. 良い刺激となった	② 30.8	② 28.7
	5. コミュニケーションがはかれるようになった	③ 23.1	③ 12.6
	9. 以前と何も変わらない	① 48.7	① 50.3
主査・ 一般職	1. 良い刺激となった	② 37.9	② 30.8
	2. 上司と話をする機会が増えた	③ 9.4	③ 17.9
	7. 以前と何も変わらない	① 53.1	① 52.9

（平成18年度、19年度のアンケートでは質問を実施せず）

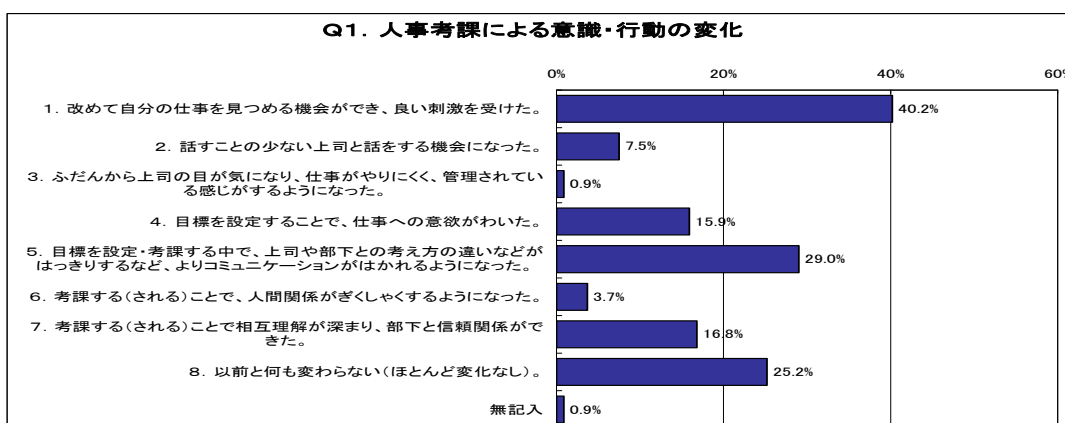
どの職階も「良い刺激となった」、「コミュニケーションがはかれるようになった」と、肯定的にとらえる意見の割合が高い。部長については、「部下と信頼関係ができた」の割合も高い。しかしながら、「以前と何も変わらない」との意見の割合が、平成17年度、課長・参事40.8%、主幹・担当長48.7%、主査・一般職53.1%で、平成20年度では、課長・参事25.2%、主幹・担当長50.3%、主査・一般職52.9%であった。課長・参事では、この2年間で40.8%から25.2%へ15ポイント程度減少したが、主幹・担当長、主査・一般職においては、両年度とも50%前



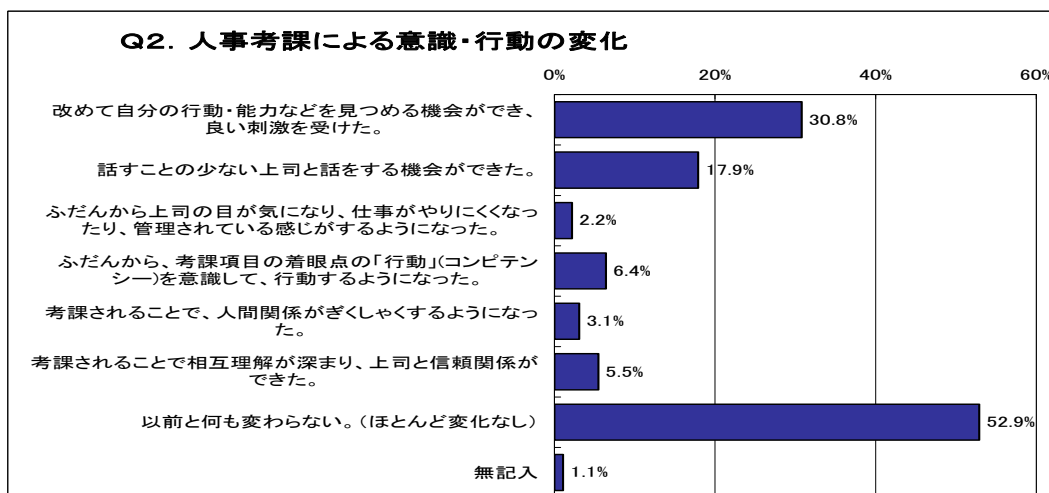
後の割合を占めている。能力考課、実績考課それぞれ、個々に質問すると、5割程度の職員が肯定的にとらえている現状で、制度全体のイメージでは、主幹・担当長、主査・一般職の5割が「以前と何も変わらない」と答えている現実がある。この職階には、制度を十分理解し、有効に活用すれば有用であると意識できる体験が必要と考える。それは、フィードバック面談での「気づき」、昇進・昇格など処遇への反映など、職員により納得性が得られるような制度運営に努めねばならない。

## ■人事考課による意識・行動の変化（平成21年3月実施アンケートから）

【課長・参事】



【主査・一般職】



- ・ 試行期間の運用課題をそのまま引きずっている。  
コンピテンシーによる能力考課は、考課結果にある程度、客観性・信頼性があると考えられ、処遇管理（昇格決定など）への活用（参考資料、判断材料として）も可能である。しかし、目標管理による実績考課は、設定される目標の水準自体に差が有り、その難易度の判定にも相当なバラツキが目立つ、考課結果の客観性・信頼性は低く、処遇管理への活用は難しいと判断している。ただ、評価制度としては使えないが、目標を共有し、連鎖させ、組織のマネジメントを高めるツールとしては極めて有効であることから、その機能を重視して運用している。この状況を踏まえ、能力考課では「気づき」の創造、実績考課では、目標の共有、連鎖を重点課題として、人事考課制度全体を組織マネジメント、人的マネジメントのツールとしてより積極的に活用することが、

今後の課題と考えている。

- ・ 人事考課結果の分析が不十分である。

紙ベースで実際に運用を始めてみると、考課シートの配付、回収、整理などの受け渡しにかかる事務が相当な量となる。今後の制度運用のためには、パソコンが概ね職員に1台ずつ設置されているので市内LANを利用した人事考課運用システム（シートの作成と考課、考課結果の集計・分析）を開発・導入できれば効率的である。しかしながら、個人メールアドレスのない現状では、シートの送付等でのデータ保護機能が低く、電子化には問題も残る。紙のシートを直接手渡すことは、両者のコミュニケーションにもつながり、捨てがたい効果もある。

ただ、考課結果の分析作業、統計作業ではデータの電子化は欠かせず、システムの必要性を担当者として実感する。現在は、表計算ソフトを活用し、必要項目のみデータ入力し、統計作業を行っている。

また、実績考課の対象者は約300名、能力考課の対象者は約900名であるが、現在は考課結果の入力を全て手作業で行っているため、コンピテンシー項目の考課点の入力のみで、各項目内に3項目設定している「着眼点」の考課結果の入力はできていない。そのため、結果の十分な分析作業ができない状況である。

- ・ 未実施職場がまだ存在している。

平成18年度以降、人事考課制度を新たに実施した職場は、保育所職場、市民病院医療技術局、看護局である。未実施職場は、市民課斎場、派遣職員（岸貝清掃施設組合、文化財団、公園緑化協会、社会福祉協議会）、学校校務員、学校給食調理員、高校教諭、幼稚園教諭となっている。考課者を特定するのが困難な職場が、実施できていない。今後の検討課題である。

## ② 目標管理による実績考課

- ・ 貢献した職員、チームを表彰する

シートの作成は何とかできるようになっているが、職員の意識差・能力差が、そのまま設定される目標のレベル差、難易度の判定誤差になって表れている。シート作成の個人差が大きくなってきたように感じている。このような状況では、やはり公正、客観的な結果は得られず、人事・給与など処遇管理には活用は困難な状況である。給与での「信賞必罰」の実現には問題があるが、チャレンジ性の高い目標に取り組み、結果も残した場合、それに貢献した職員、チームを表彰するようなことも考える必要がある。

- ・ コミュニケーションについても、慣れとともに簡略化される気配がある

目標管理を導入する目的は、①組織マネジメントを向上させる、②組織内での目標共有、コミュニケーションを促進し「仕事のやりがい」を提供する、の2つが考えられる。①の目的を達成するには「目標連鎖の実現」と「仕事の質の向上」が重要であり、前者はほぼ実現できたが後者の「仕事の質の向上」つまり「目標のレベル向上」にまだまだ課題が残っている。また、②の目的であるコミュニケーションについても、慣れとともに簡略化される気配もあり、今後より一層の意見交換、情報共有を推進するよう働きかける必要がある。

- ・ シートの提出期限が守られず極めてルーズである  
事務レベルで深刻な課題が、シートの提出期限が守られず極めてルーズであることである。メールなどで再三督促しても提出されず、そのため提出についてのチェックや整理といった事務が二重手間、三重手間となっている。各管理職・監督職の意識・能力の問題であるが、今後何らかの有効な対策が必要である。(実績考課の結果よりも、シートの作成・提出がきちんとできるかで、その職員のマネジメント能力が判断できる。例えば、期限内にスムーズに目標が設定できず、シート作成できない担当は課長への昇格候補から除外するなど考えてよいかもしれない)。

### ③ コンピテンシーによる能力考課

- ・ 職員の意見を取り入れながら、制度運用に継続的な努力が必要である。  
本市が求める職員の行動規範を明確に提示、そのような行動を行うことが評価につながることを知らせている。また、上司は部下の行動を100%見ることができない。ゆえに、自らが説明することの意識も定着してきた。考課者は、公平に公正に、客観的に評価しようとするが、なかなかできないことを制度として認めている。これらのことから、考課者も被考課者も安心して能力考課に取り組んでいると感じている。考課結果が直接給与に反映されないため、考課者は実際に目に見えた行動から、気づきにつながる考課を自信を持って実施していると考えられる。ただ、制度を十分理解し、制度を有効に活用しようとする上司の下でのフィードバックと、そうでない上司の下でのフィードバックには差があり、被考課者の受け止め方、納得性にも影響する。考課者の人材育成に取り組む姿勢、人的マネジメント能力の向上が、制度運用の重要な課題である。
- ・ スキルアップにつながる育成カリキュラムの開発が重要である。  
職員自身の「強み」を強みとして意識し、考課点にも反映させる傾向は、制度を活用する姿勢が見える。ただ、職員の「弱み」の傾向は、制度導入時から変わらず、「変革力」と「知識・情報力」「自己能力開発」の考課点が低いという結果が続いている。職場環境の整備と職員研修の充実、特にこの項目のスキルアップにつながる育成カリキュラムの開発が重要な課題であると考えている。
- ・ 全職員の面談実施を推進する。  
考課結果をフィードバックする際に面談を実施するか否かが、職員の考課結果への信頼度・納得度を大きく左右する。18年度から3年間、86.4%→89.1%→91.1%と実施率は上昇傾向にあるが、1割弱が未実施の状況である。全職員の面談実施まで、根気強く面談の実施を推進する必要がある。

### ④ 平成 21 年度の取組み

平成 15 年度の試行から平成 20 年度までの 6 年間の運用をする中で、職員の意見を多数いただってきた。それは、アンケートでの意見欄であったり、直接ご指摘いただくこともあった。本市の人事考課制度は、開発当初から職員の意見を取り入れながら、修正を繰り返し、より納得いただける制度へと改正してきた。その意味からも、平成 21 年度も職員の意見に耳を傾けながら

下記のとおり一部制度を見直していきたい。

- ・ コンピテンシーによる能力考課シートのマイナーチェンジ

人事考課制度は、職員の定期健康診断のように考えている。特に、能力考課は、本市が求めるコンピテンシーの行動ができたかどうかを自ら振り返るツールとして活用している。平成20年度実施した研修で出された意見を取り入れ、平成21年度は、より現実的に発揮を期待される行動を確認し、わかりやすい表現などに一部修正していく。

また、保育所職場の代理以下の職員の能力考課シートについては、「強み」を点数に反映できるように改め、現行は60点満点を、100点満点にする方向で項目の追加変更を検討したい。

- ・ 人事考課研修を休止

人事考課研修は、これまで年1度3時間程度、全職員に受講を義務づけてきた。時間内研修であるため、「本業務が多忙で研修に出にくい」、「制度については十分理解しているので、研修はもういい」などの意見が多くなった。人事考課研修は、制度の研修ばかりでなく、フィードバックの手法や、受け止め方など職員同士が意見交換し、知識や技量をアップする目的もあり、年1度は実施したいと考えてきたが、平成21年度は人事考課研修を一時休止し、その影響について検証したい。

- ・ 人事考課結果、アンケート結果の全職員への配布を休止

平成20年度まで、人事考課結果とアンケート結果を全職員に紙ベースで配布してきた。また、本市ホームページにも掲載し広く公開してきた。「紙の無駄」を指摘する意見もあり、平成21年度はホームページに掲載し、職員がそれを確認するよう変更する。

ただ、職員がじっくり結果を見るのは紙ベースの方がふさわしいとの意見もあり、平成21年度結果については検討したい。