

# 人事評価制度の強化・充実

## 《1. 最初に》

### 人事評価制度は機能していますか？チェックリスト

- 1. 人事評価は職員の能力開発に本当に貢献していますか？
- 2. 人事評価に伴う業務量(特に評価者)に見合う成果(人材育成、組織の活性化、公正処遇等)をもたらしていますか？
- 3. いつの間にか評価者が自己ルールで評価をしていることはありませんか？
- 4. 成長した、努力した職員の発見・動機づけがなされていますか？
- 5. 目標管理によって組織に新しい風が吹きはじめましたか？
- 6. 各自の「目標」は本当に挑戦的、刷新的、躍進的な価値を備えていますか？
- 7. 各自の「目標」は四六時中、意識化されていますか？
- 8. 面談は部下の意欲を刺激し成長を促す機能を発揮する場として活用されていますか？
- 9. 評価者と部下とのコミュニケーションは増加していますか？
- 10. 記録に基づく評価、事実に基づく面談は確実に実施されていますか？

## 《2. 現状と課題》

人事評価制度が28年4月からすべての自治体で実施されるようになりました。すでに長年の実施実績を有する自治体から、本格的導入は28年度からという自治体まで様々な取り組み状況ですが、その運用の実状はいかがでしょうか。豊富な経験を重ねて人事制度がしっかり目的を果たし機能している自治体もあれば、形態は先行しているが未だ本来の役割発揮には至らない自治体もあろうかと思われまます。幾多の先例が存在することから、人事評価制度の仕組み構築はあまり難しくないと思われまますが、そのシステムに息吹を吹き込むのは想像以上に困難を伴っています。主な理由は以下の2点です。

1点目は、評価者に求められる正しい評価能力を超えた総合力が十分にトレーニングされていないことです。

※ 総合力とは

- ◆ マネジメント力 : 仕事を管理し、部下を育成する能力
- ◆ 問題解決力 : 目標管理における問題発見と課題解決能力
- ◆ コミュニケーション能力 : 部下と意味のある交流を交わす能力

2点目は、目標管理を業績評価の主体と位置づけられていることです。

目標管理は、その仕組みが比較的シンプルであり、理論的にも整然としたシステムではありますが、自治体の現場で運用しようとするといろいろな場面で高い障壁が出現します。

※ 障壁とは

- ◆ 「目標」の概念が自治体組織内で十分に消化・定着していない
- ◆ 「目標達成」のイメージが評価者と被評価者の間で具体的に共有できてない
- ◆ 「目標」を6ヵ月間(1年間)意識化し、自己の指標として持続できない

### 《3. ご提案内容》

【システム・制度のリニューアル】	
項目	主たる内容
1. 基本事項の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現状分析、評価の目的と制度設計の方向性の検討</li> <li>● 制度設計の枠組、「能力」の定義等</li> </ul>
2. 評価制度の設計	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 求める職員像とその能力要件・行動要件の整理</li> <li>● 目標による管理の構造・運用設計等</li> <li>● 制度の詳細設計</li> </ul>
3. 評価育成面談の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 開示の方法・面談のあり方・面談の準備</li> <li>● 面談の進め方・注意点の確認等</li> </ul>
4. 評価結果の反映方法の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 配点の設計</li> <li>● 昇格・昇任・勤勉手当・昇給への反映</li> </ul>

※ 貴自治体の現状と照らし合わせ、部分的な課題に対してコンサルテーションします。

【能力開発研修】	
項目	主たる内容
1. 人事評価能力の再確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人事評価制度のねらい、評価者の役割、人事評価と人材育成</li> <li>● 制度の仕組み、評価の仕方、よくあるエラー等</li> <li>● 評価結果のフィードバックとその注意点等</li> </ul> <p>⇒ 詳細は 51ページ</p>
2. 目標による管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 目標による管理の考え方</li> <li>● 目標の捉え方、達成度の評価、目標設定演習</li> </ul> <p>⇒ 詳細は 52ページ</p>
3. 目標設定者としての 目標の探し方・表し方	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 目標の設定の仕方に着目し、「目標」をどのように見つけ、それをどのように表すかを中心に学習する</li> </ul> <p>⇒ 詳細は 53ページ</p>
4. 目標面談、評価面談における 面談力強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ルールに基づき、公平・公正な評価が出来ること</li> <li>● 目標設定面談からフィードバック面談に至る一連の面談において、コミュニケーション能力を駆使出来ること</li> </ul> <p>⇒ 詳細は 54～55ページ</p>

※ 貴自治体の現状と照らし合わせ、研修内容のご要望に応じます。