

「奈良市人事評価制度」に関する報告書

平成25年2月25日

奈良市人事評価制度検討委員会

目 次

1	はじめに	1
2	検討事項について	3
	(1) 人事評価制度の方向性について	3
	(2) 人事評価制度の導入スケジュールについて	3
	(3) 人事評価制度の枠組みについて	4
	(4) 運用について	8
	(5) 考課結果の活用について	9
3	おわりに	9

1 はじめに

本委員会について

奈良市人事評価制度検討委員会（以下「委員会」という。）は、奈良市が進める人材育成や能力開発に資する人事評価制度の構築とその運用に向けて、必要な事項を調査及び検討することを目的として、平成23年8月31日に設置された。

本委員会は、人事評価制度案の作成に係る調査及び検討のために設置したワーキンググループの報告を基に、4回にわたり会合を開き検討を重ねた。

本報告書は、その結果を取りまとめたものである。

なお、本委員会及びワーキンググループの開催経過は下記のとおりである。

（人事評価制度検討委員会）

年度	回	開催日	主な検討内容
平成23年度	1	平成23年8月31日	本市の人事評価制度の方向性について
	2	平成23年10月6日	人事評価制度の枠組みについて
	3	平成23年12月20日	能力考課シート（課長級）及び実績考課シートについて
平成24年度	4	平成24年12月21日	能力考課シート（主幹級以下）及び考課結果の活用について

（ワーキンググループ）

年度	回	開催日	主な検討内容
平成	1	平成23年8月23日	人事評価制度の導入目的について
	2	平成23年9月16日	人事評価制度の枠組みについて
	3	平成23年9月29日	人事評価制度の枠組み、評価者と被評価者、評価スケジュールについて
	4	平成23年10月12日	能力考課シートの類型及びコンピテンシーの着眼点について
	5	平成23年10月26日	能力考課シートの評価項目ごとの着眼点について

23 年 度	6	平成 23 年 11 月 8 日	能力考課シートの評価点及び他市の実績考課シートの研究について
	7	平成 23 年 11 月 24 日	目標設定シート及び実績考課シートについて
	8	平成 23 年 12 月 14 日	評価と面談について
	9	平成 23 年 12 月 27 日	評価マニュアル及び制度の職員への周知について
	10	平成 24 年 1 月 11 日	目標設定について
	11	平成 24 年 1 月 25 日	目標設定について
	12	平成 24 年 2 月 1 日	評価者及び被評価者研修について
	13	平成 24 年 2 月 22 日	先進市（岸和田市）の運用状況について報告
平成 24 年 度	1	平成 24 年 5 月 9 日	能力考課シート（主幹・補佐級）について
	2	平成 24 年 5 月 23 日	能力考課シート（保育園長）について
	3	平成 24 年 6 月 13 日	能力考課シート（係長級）について
	4	平成 24 年 6 月 27 日	能力考課シート（係長級）について
	5	平成 24 年 7 月 11 日	能力考課シート（副園長）について
	6	平成 24 年 7 月 25 日	能力考課シート（副園長）について
	7	平成 24 年 8 月 22 日	能力考課シート（一般職・事務技術）について
	8	平成 24 年 9 月 12 日	能力考課シート（一般職・事務技術）について
	9	平成 24 年 9 月 26 日	能力考課シート（一般職・事務技術）について
	10	平成 24 年 10 月 10 日	能力考課シート（一般職・事務技術）について
	11	平成 24 年 10 月 24 日	能力考課シート（一般職・保育士）について
	12	平成 24 年 11 月 8 日	能力考課シート（一般職・保育士）について
	13	平成 24 年 11 月 28 日	能力考課シート（一般職・事務技術）について 一般職の目標設定について
	14	平成 24 年 12 月 12 日	一般職の目標設定について
	15	平成 24 年 12 月 26 日	人事評価制度検討委員会の審議を踏まえた考課シートの変更について

2 検討事項について

(1) 人事評価制度の方向性について

(給与等の処遇に差をつけることを目的とする処遇管理型とするのか、職員
の能力向上を図ることを目的とする人材育成型とするのか。)

**奈良市の人事評価制度は、職員の能力向上を図ることを目的とする人材育成
型を目指すこととする。理由は以下のとおりである。**

人事評価制度を導入する目的は、職員の能力向上と組織の活性化を図り、組
織力を向上させることである。

人事評価制度が適正に運用されるためには、その目的や必要性について職員に
理解、納得してもらう必要がある。

ところが、人事評価制度に対する職員の理解や信頼性が低い段階で給与等の処
遇に差をつけることを目的とする処遇管理型の評価制度を導入すると、職員の
能力や実績を客観的に評価することより、処遇に差をつけることが目的化して
しまう可能性がある。

そうすると、客観的な評価は困難なものとなり、職員の強み弱みを的確に把
握できなくなるだけでなく、評価制度全体に対する不信感につながるため、職
員の能力向上と組織の活性化を図るといった目的が達成できなくなるおそれがあ
る。

まずは、人材育成型の人事評価制度を目指し、職員から信頼される制度にし
ていくことが重要で、職員の理解度・信頼度が増すにつれ処遇管理へ進めてい
くことが好ましいと考える。

(2) 人事評価制度の導入スケジュールについて

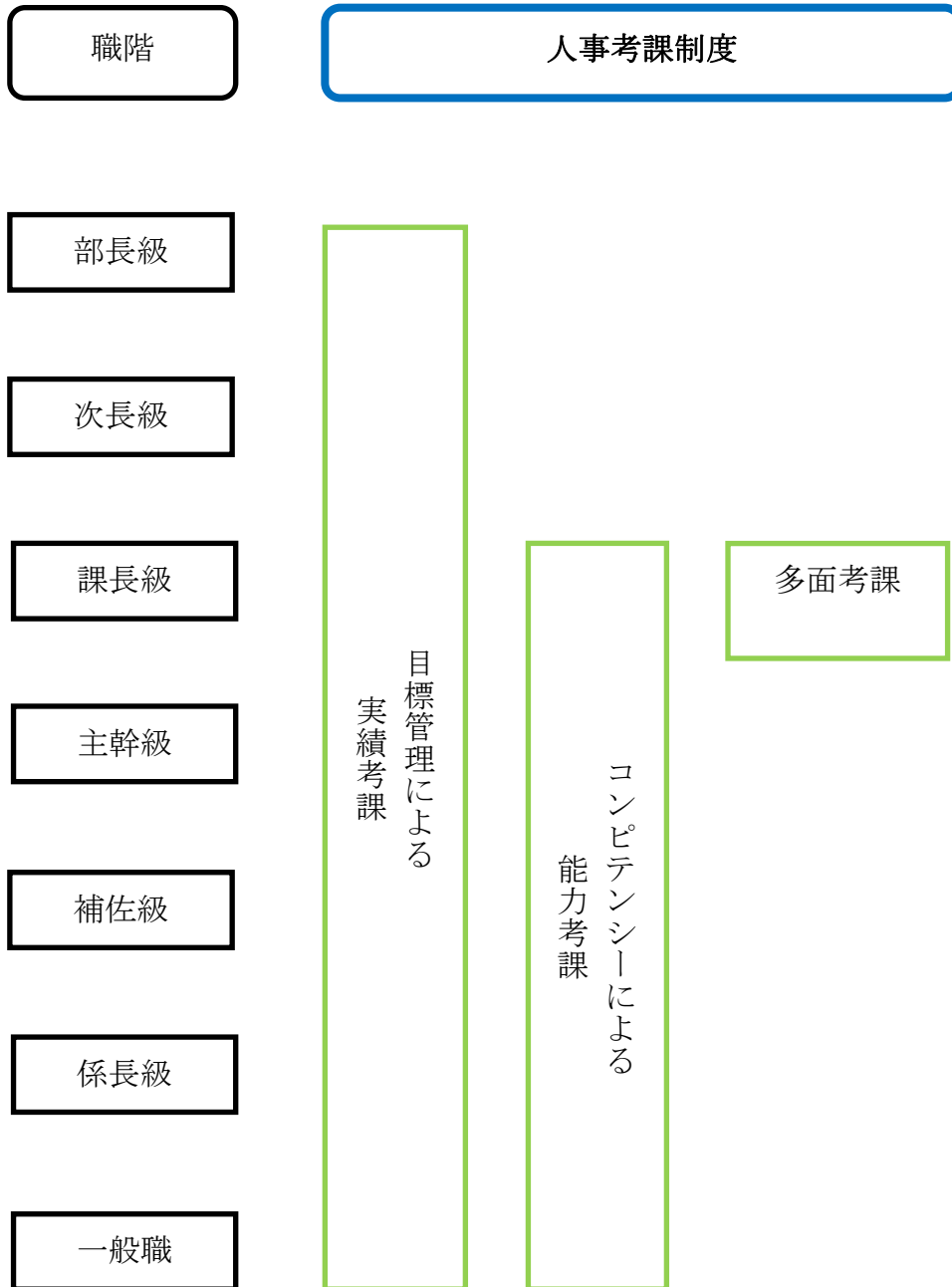
奈良市の人事評価制度の導入スケジュールは以下のとおりとする。

	課長級以上	主幹級以下
平成23年度	人事評価制度の設計 評価者研修	
平成24年度	人事評価試行	人事評価制度の設計 評価者研修
平成25年度	人事評価本稼動	人事評価試行
平成26年度		人事評価本稼動

※当分の間、技能労務職は除く。

(3) 人事評価制度の枠組みについて

①職階と考課制度について



(目標管理による実績考課)

一般職を含めた全職階に導入する。

特に部長等幹部職員については、総合計画の目標指標等を実績考課の目標指標に設定し、行政を計画的に推進していくために活用する。

業務の裁量権をあまり持たない一般職については、組織の上位職の目標と連携した目標を設定することは困難な場合もあるが、自分の行う業務が組織の中でどのような役割を果たしているのかということを上司と話し合うことで取り組み方も変わり、そのことにより組織全体の活力や職員の育成にもつながると考えるので、話し合いのツールとして活用することを前提として導入する。

また、目標設定後、考課時になるまで考課シートを使用しないのではなく、日常の会議や進捗状況の報告などに使用し、目標管理を意識したマネジメントツールとして活用する。

(能力考課)

コンピテンシー（行動考課）により考課を行うこととする。

組織を機能させるためには、次長級以上に昇任する前の課長級までの職階で能力を判断することが大切であるため、能力考課は課長級までとし、部長・次長級には導入しないこととする。

また、考課項目の着眼点と行動例については、職員の行動を変える重要な役割があるため、必要に応じて見直しを行うべきである。

(多面考課・・同僚や部下からの評価)

考課の主観性を排除する効果が期待されることから導入を予定するが、本制度の定着状況を勘案しながら、仕組みについても工夫し、まずは課長級から始めることとする。

②考課者と被考課者について

人事考課を行うことで能力開発を図るためには、自分の行動や実績を振り返ることが必要であると考え、本人考課を行うこととする。

第1次考課者（面談者）は一番身近で仕事を見ている直属の上司とし、第2次考課者は調整者として考課のゆがみを補正するという役割も持たせる。

また、考課結果を丁寧にフィードバックすることで職員の能力開発につながり、面談というコミュニケーションの機会を作ることで組織の活性化につながると考えるので、第1次考課者が面談者となり、本人への考課結果の通知や今後の育成方針について話し合うこととする。

ただし、第2次考課者が面談に同席した方が良い場合は、三者で話し合うことも可とする。

考課者と被考課者については、原則、次のとおりとする。

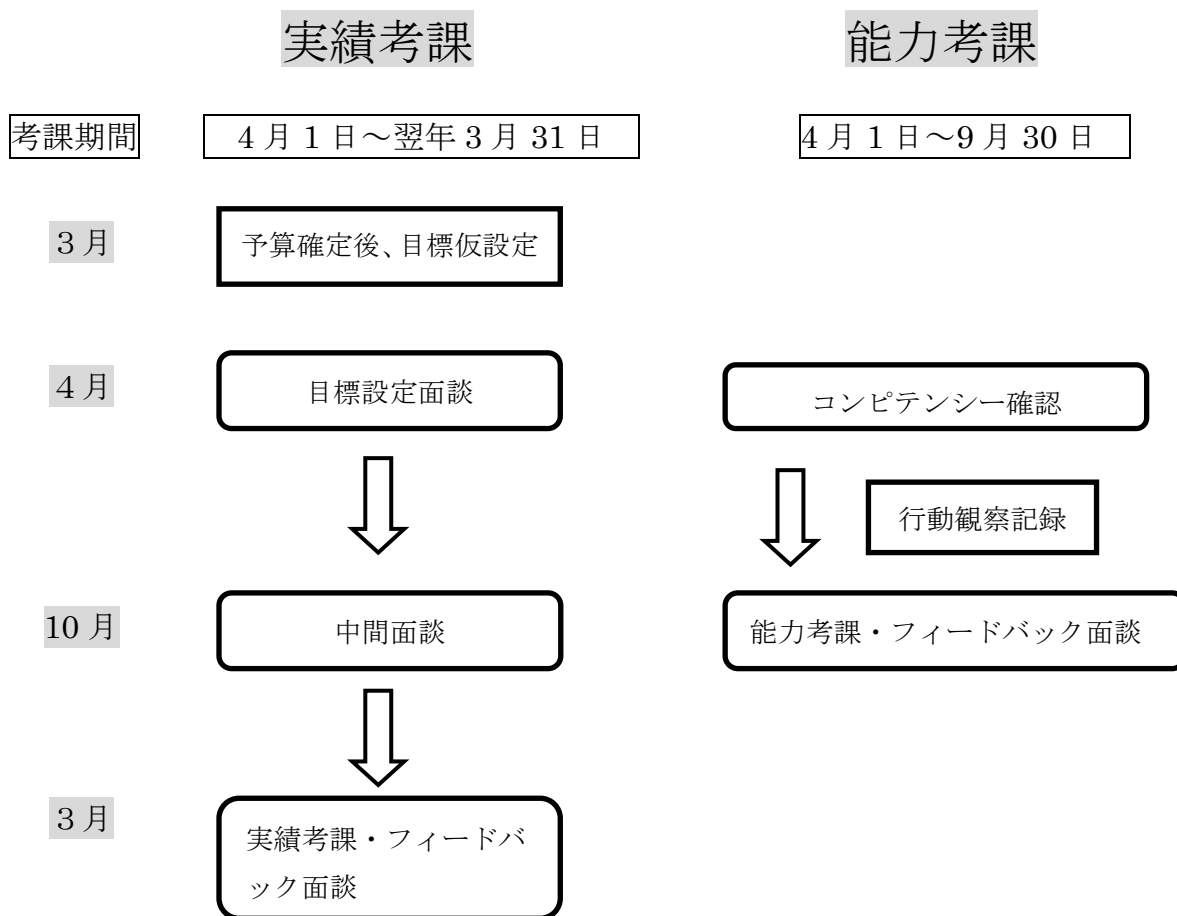
（事務・技術職）

	本人考課	第1次考課者 (面談者)	第2次考課者 (調整者)
部長級	本人	担当副市長	
次長級		部長	
課長級		次長	部長
主幹級		課長	部長
課長補佐級		課長	部長
係長級		課長補佐	課長
一般職		係長	課長

（保育士）

	本人考課	第1次考課者 (面談者)	第2次考課者 (調整者)
園長	本人	課長	部長
副園長		園長	保育課在籍の管理職の保育士
保育士		副園長	園長

③考課スケジュールについて



(目標管理による実績考課)

- ・次年度予算確定後の3月中に目標の仮設定を行う。
- ・4月中に目標設定を行い、面談を経て上司の承認をもらう。
- ・10月には、中間面談として進捗状況の検証を本人と考課者が行い、進捗状況に応じて達成基準の変更を行う。
- ・3月には、年間の目標達成状況について考課及び育成のための面談を行う。

(能力考課)

- ・4月に面談により考課者と被考課者がコンピテンシーの相互確認を行う。
- ・考課期間中は、行動を観察（指導等を含む。）し、記録しておく。
- ・10月に行動観察記録に基づき考課を行い、考課結果の面談を行う。

(4) 運用について

人事評価制度は、構築できれば目的達成ということではなく、適正に運用できてこそ、目的達成と言える。適正に運用するための注意点について次のとおり数点列挙する。

○人事評価制度を運用する上で、特に重視すべきは評価の客観性と公平性である。それを確保するためには、評価者による評価の過誤や評価者間の評価の不均衡を回避する仕組みが必要である。評価の甘辛を調整し、評価誤差をできるだけ少なくするためにも繰り返し評価者訓練を行い、制度の定着を図っていく必要がある。

そのためには、評価者研修を定期的実施するとともに、各評価者が評価基準の統一を図るための調整会議などを行うことも効果的である。

○面談により考課基準や考課結果を明らかにする。

能力考課の期首面談において行うコンピテンシーの相互確認では、考課者が被考課者に対してどのような行動を求めめるのかを具体的に説明する。また、目標設定においても目標達成時期や達成水準などを明確に示す。

能力考課や実績考課における面談においては、単に考課結果を伝えるだけでなく、能力開発や次年度の業務改善につながるように指導する。

○人事評価制度の公平性や納得性を確保するために、考課結果や面談などに対する苦情を申し立てできる機関を整備する。

○従来の勤務評定等では評価されていた部分には、組織にとって重要なこともあるので、新しい人事評価制度を導入するからと言って、従来の方法を全部否定するのではなく、良かったと思われることは残していく方が良い。例えば、人徳があることで組織を動かせる、部下を統率できる、部下を指導できるといった、いわゆる「徳力」については、組織運営上、必要なことである。

今後、人事評価制度を運用するに当たって評価項目の一つとして組み入れる方向で検討することが望まれる。

(5) 考課結果の活用について

○考課結果を給与に反映するいわゆる処遇管理型の考課制度を性急に導入した場合には、民間企業でも失敗例が多くみられるので、実績を給与に反映させるときにはかなり慎重な議論を行うことが必要である。

○まずは、能力考課結果から職員に気づきを与え、得意分野は伸ばし、不得意分野は職場内外の研修等で克服することで能力向上を図ることに活用する。考課に対する信頼性や職員の理解度が高まるにつれ、異動配置や昇格昇任の際の情報として活用し、徐々に昇給や勤勉手当への反映へと進めていくことが望ましい。

3 おわりに

人事評価制度は非常に大事な制度であるが、組織を活性化させるためには、それと並行して能力開発を促すジョブローテーションルールの構築、さらに、人事評価制度と連動した研修体系を構築するなど、総合的な人材育成システムを構築し、組織的に人材育成に取り組む必要がある。

そのためにも、奈良市がどのような人材を求めるかということを示した「職員像」として示し、どのような人事制度を目指すのかを示した「人材育成方針」の早急な策定を望む。