

平成17年度人事評価の試行に見られた傾向 ～全職員対象～概要版

(5) 評価における納得性の問題

自己評価の結果は、評価者との評価差異の中で捉える必要があります。これは、両者の差異がどの程度に収まるかは、評価における納得性を判断する重要指標となるからです。被評価者と評価者の評価認識の一致や共有化は、被評価者の能力開発や人材育成の観点から、評価制度の運用において重要事項となります。

自己評価の評語点数を100とおき、第一及び調整評価の評語点数を比較したものが、グラフ6-3(能力評価)、6-4(業績評価)です。今後は、グラフ曲線が100に近似することが、評価の納得性を測る指標になるものと考えられます。ただし、評価者は100に近似させるために、評価認識を意図的に一致させる必要はないことを理解しておく必要があります。

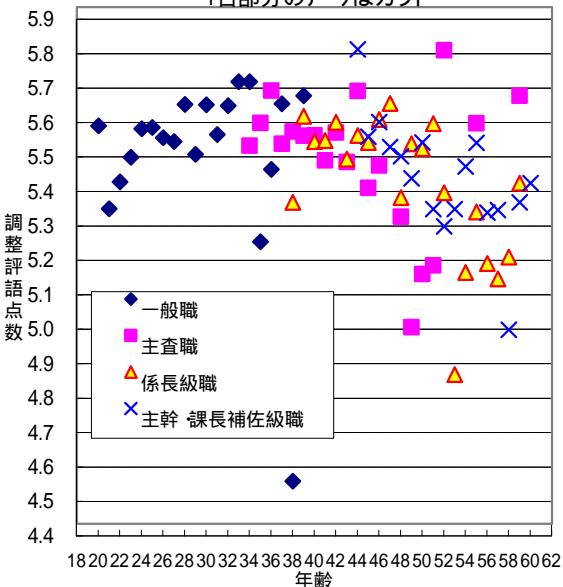
(6) 年齢と人事評価の関係

年齢と人事評価(調整評語点数)の関係がどうあるかを見たものが、グラフ9です。

これをみると、一般職を除いては、年齢が進むほど能力評価の評語点数は下がっている傾向がわかります。

今後、人事評価の結果をどのように処遇へ活用するかについて、本格的な検討を始めることとなりますが、この結果は、人事・給与制度の運用をどのように扱うかの一つの参考情報になると考えられます。

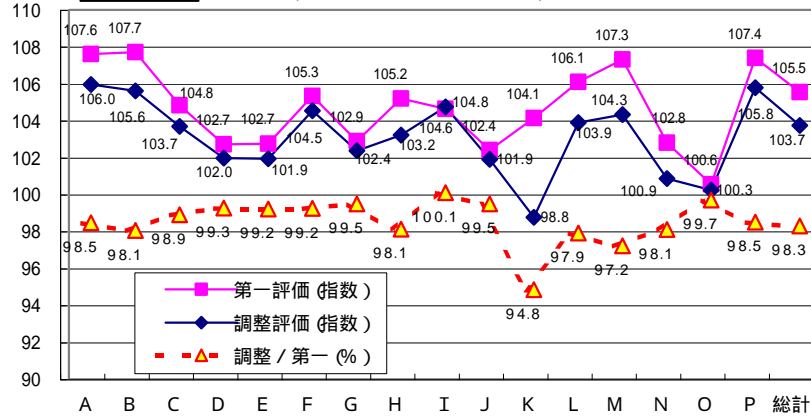
グラフ9 年齢と調整評語点数
評価対象層A～Dの一般事務・技術職
1名部分のデータはカット



(7) 業績評価における評価の比較

表22は役職(職位)別に見た自己評価と第一評価の一致状況です。全体の一致率は平成16年度の81.1%から平成17年度は70.3%と減少していますが、その中で、課長級職員のA評価の一致率が90.5%と高いことが際立っています。この一致率が高まったのは部長級及び課長級のA評価だけで、その要因は、部長級及び課長級の目標水準が明確に設定され、達成度が適切に評価された結果と考えられます。

グラフ6-3 能力評価における、自己・第一調整各評価
(自己評価(評語)点数=100)



グラフ6-4 業績評価における、自己・第一調整各評価
(自己評価評語点数=100)

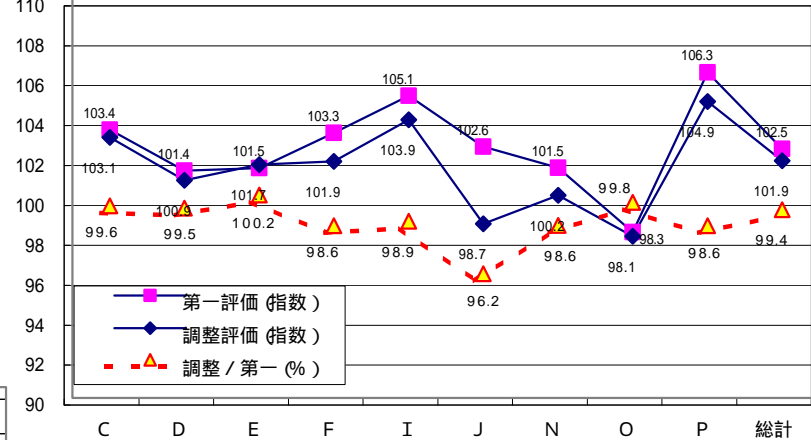


表22 業績評価における自己評価と第一評価の一致状況

第一評価	平成16年度					平成17年度						
	S	A	B	C	D	計	S	A	B	C	D	計
自己評価												
S												
部長		100.0%				100.0%	33.3%	66.7%				100.0%
課長	62.5%	37.5%				100.0%	46.7%	46.7%	6.7%			100.0%
補佐	61.5%	30.8%	7.7%			100.0%	30.0%	52.5%	17.5%			100.0%
係長						100.0%	63.5%	32.4%	4.1%			100.0%
A												
部長	80.0%	20.0%				100.0%	81.6%	18.4%				100.0%
課長	1.2%	87.9%	10.5%	0.4%		100.0%	2.4%	90.5%	6.7%	0.5%		100.0%
補佐	1.2%	86.9%	10.9%	1.0%		100.0%	2.3%	79.0%	16.6%	2.1%		100.0%
係長						100.0%	1.8%	86.1%	11.6%	0.4%	0.1%	100.0%
B												
部長	8.3%	91.7%				100.0%	18.8%	79.2%	2.1%			100.0%
課長	12.5%	81.3%	6.3%			100.0%	18.0%	80.7%	1.3%			100.0%
補佐	14.9%	78.4%	6.7%			100.0%	0.7%	24.4%	67.6%	7.3%		100.0%
係長						100.0%	0.2%	28.4%	69.1%	2.1%	0.2%	100.0%
C												
部長		25.0%	75.0%			100.0%	23.5%	64.7%	11.8%			100.0%
課長	1.4%	20.0%	77.1%	1.4%		100.0%	3.7%	39.5%	56.8%		100.0%	
補佐	0.9%	34.5%	64.6%			100.0%	2.5%	44.0%	53.5%		100.0%	
係長						100.0%	3.6%	59.7%	36.4%	0.3%	100.0%	
D												
部長			100.0%			100.0%		50.0%	50.0%			100.0%
課長		8.3%	25.0%	66.7%		100.0%		42.9%	57.1%		100.0%	
補佐			36.1%	63.9%		100.0%		5.9%	47.1%	47.1%	100.0%	
係長						100.0%		28.6%	50.0%	21.4%	100.0%	
計												
部長						83.5%						65.8%
課長						83.2%						79.7%
補佐						79.5%						68.4%
係長												69.2%
総計						81.1%						70.3%

4 おわりに

人事制度改革に関する情報については、職員に積極的に公表するとともに、職員からの意見や提案は随時伺う体制を整え、改革工程の透明性の確保に努めてきました。

これは、本市の人事制度改革が職員のためのものであり、この改革を通じて、市職員が行う行政サービスが住民福祉の向上に寄与し、市民に信頼される市役所の実現をするためには、職員の理解と協力が不可欠です。

今、私たち職員は、公務員として働くことの意味を、人事評価を通じて、職員一人ひとりが考え、実行することが求められているのです。

1 はじめに

人事評価制度は、必要な人材を確保し、育て、活かすという人事制度の運用の根幹をなすもので、評価という道具を使って、職員一人ひとりが市民や組織から期待される行動と成果を残せる職員に成長することを目指すものです。

その実現のためには、公平性や公正性、透明性や納得性、信頼性ができるだけ確保された人事評価の仕組みを構築する必要があります。運用においては、評価に客観性があり、職員の多くが納得できる仕組みとしていく必要があるとの認識を持っています。その点において、新たな人事評価は、従来の勤務評定とは異なる考え方の中で、整理してきました。

従来の勤務評定が「透明性・納得性に配慮が薄かった方式」とすれば、新たな人事評価は「透明性・納得性に十分配慮し、それを前提に展開していく方式」に大きく変わったと言えます。

本稿は平成17年度に全職員で試行した新たな人事評価の状況について、傾向分析を主体としてまとめたものです。試行に取り組んだ皆さんにこのレポートを読んでいただくことで、自らの取り組む状況がどうであったかを振り返り、さらに人事評価制度への理解を深め、今後の参考にしていただきたいと思います。

人事評価には完成形はなく、現在のかたちも、必要があれば見直しもあり得るもので、繰り返し実施される中で、完成度は高まるものと考えています。

2 分析対象データの概要

(1) 人事評価の試行状況と分析対象者

平成17年4月1日現在の職員数は2875名。試行対象職員(被評価者)数は、退職者や教員等を除く2829名。

そのうち212名は、育児休業等により、人事評価シート(様式1)が未提出のため、分析対象者から除外。

その結果、2617名の評価情報を今回の分析対象として取り扱う。

<表2参照>

職種区分	管理職					非管理職			総計	構成比A	構成比B
	部長級	次長級	課長級	主幹級	課長補佐級	係長級	主査級	一般職員			
一般事務	20	15	71		158	313	345	429	1351	51.6%	
一般技術	5	6	21		65	121	85	94	397	15.2%	70.7%
保健医療			1		8	21	21	50	101	3.9%	
保育					9	32	82	64	187	7.1%	7.1%
消防	1	2	10	6	36	71	44	214	384	14.7%	14.7%
技能労務								197	197	7.5%	7.5%
総計	26	23	103	6	276	558	577	1048	2617	100.0%	100.0%
構成比1	1.0%	0.9%	3.9%	0.2%	10.5%	21.3%	22.0%	40.0%			
構成比2	1.0%	4.8%		10.8%		21.3%	62.1%		100.0%		
構成比3			16.6%				83.4%				

(2) 基準日評価と最終評価の状況

平成17年度の人事評価は基準日(1月1日)と最終(3月31日)の2回としました。また、基準日評価に変更の必要がある場合は、最終評価することとしました。

2588名(98.9%)の評価は基準日で決定されました。最終評価の実施者は29名でしたが、制度上で意図した基準日評価変更のための評価は僅かに7名(全体の0.3%)で、実質的にはほとんどありませんでした。<表3参照>

評価	該当数	構成比	最終評価実施理由
基準日評価	2588	98.9%	
最終評価A	22	0.8%	異動又は育児復帰によるもの
最終評価B	7	0.3%	基準日評価を変更するもの
総計	2617	100.0%	

(3) 評価者機能

表2を見ると、主査級及び一般職員は全体の62.1%(1625名)を占め、これに係長級職を加えた非管理職層は全体の83.4%(2183名)にも達します。<表2参照>

本市の人事評価は、能力開発や人材育成を着実に進めるための制度にする意図があり、被評価者の仕事や職務行動の観察と合わせ、評価者のTPO(時と場所、場合)に応じた指導と確実な対応を組織に定着させる意図があることから、前記の数字を見る限り、係長級職が評価者としての役割を担うことには、強い必要性が感じられます。

(4) 評価対象区分

保育職7.1%(187名)、消防職14.7%(384名)、技能労務職7.5%(197名)の能力評価要素着眼点は、一般事務・技術・保健医療技術職とは独立した形で整理しましたが、これにより7割を占める一般事務・技術・保健医療技術職に括られることなく、独立した評価ができることになりました。

このことは、職種固有の特性を反映した評価ができることとなり、独立させたことは有効であったと考えられます。今後は、さらに評価対象区分の細分化が必要かどうかの検証も必要になると考えられます。

(5) 人事評価の対象項目(評価要素)

職位層に応じて適用される評価要素(項目)を変えることにより、職員に必要な能力や期待行動、仕事の成果などが、人事評価を通じて明文化されたメッセージとなり、職員に伝わるものと考えています。

その一方で、制度がきめ細かさのあまり、人事評価制度の全貌が見えにくくなっている点もあり、運用の簡便化と合わせ、内容の精査が引き続き必要であると考えています。

3 全体考察

注 評語点数は、評価記号(評語)に対して、S=7、A=6、B=5、C=4、D=3のとおり配点し、集計したものを。

(1) 評語点数のうごき

表6は、能力評価及び業績評価の評語点数が、自己・第一・第二・調整評価の一連の評価過程において、どのように変化し、推移していったかを数値で見たものです。第一・第二・調整の段階的評価は、市の組織的な意志決定行為となることから、評価過程において、評価に対してどのような判定・判断があるのか、被評価者はもちろん、市にとっても重要事項となります。

(2) 能力評価に係る評語点数

A～Qの評価対象層ごとの能力評価に係る評語点数の状況は、グラフ6-1(元データは表6-1)のとおりです。概ね、グラフ中央部に横たわる自己評価のカーブと最上部にある第一評価のカーブの間に、どちらかという第一評価に寄り添うように、第二評価と調整評価の両カーブが挟まれていることがわかります。カーブの形状が示すように、評価対象層(A～Q)間でのバラツキは著しいものがあります。中でも著しく際立っているのが、K層(技能労務職)であり、自己評価も第一評価も評語点数が他層を抜き出して、調整評価は自己評価を割り込んでいます。グラフ6-1の最下部の破線は、自己評価と第一評価の点数の格差を示し、この数値の大きさが、両者の評価差異の大きさを示しています。A・B層には、千人以上の職員が含まれることから、ここでの0.4という評語点数差異が生じたことは軽視できない結果であり、今後、経過観察が必要であると考えられます。その一方で、自己評価と第一評価の差異が最も小さいのはO層(消防職の主幹、課長補佐、署長補佐、分署長級職)の0.03でした。

(3) 業績評価に係る評語点数

業績評価に係る評語点数は、グラフ6-2(元データは表6-2)のとおりです。能力評価と比べれば、自己評価と第一評価の2つのカーブは接近しており、両者の評価差異を示す破線も小さくなっています。このうち、O層(消防職の主幹、課長補佐、署長補佐、分署長級職)は、第一評価が自己評価を下回った唯一の例となりました。また、評価差異が大きいのは、I層(保育職の主査保育主任職)と、P層(消防職の次長、副参事、課長、署長、副署長級職)でしたが、I層は評価者をはじめ経験することもあり、今後、経過観察が必要であると考えています。

表6-1 能力評価の評語記号(評語)点数のうごき

評価対象層	職種	該当する役職 職種	評語点数				指数1				指数2			
			自己	第一	第二	調整	自己	第一	第二	調整	自己	第一	第二	調整
A	事務	一般職	5.25	5.65	5.61	5.56	100.0	107.6	106.8	106.0	92.9	100.0	99.3	98.5
B	事務	主査職	5.24	5.64	5.59	5.53	100.0	107.7	106.7	105.6	92.8	100.0	99.1	98.1
C	技術	係長級職	5.29	5.54	5.48	5.48	100.0	104.8	103.7	103.7	95.4	100.0	99.0	98.9
D	保健	主幹 課長補佐級職	5.30	5.45	-	5.41	100.0	102.7	-	102.0	97.4	100.0	-	99.3
E	医療	次長 副参事 課長級職	5.36	5.51	-	5.46	100.0	102.7	-	101.9	97.3	100.0	-	99.2
F	医療	部長級職	5.28	5.57	-	5.52	100.0	105.3	-	104.5	94.9	100.0	-	99.2
G	保育	一般職	5.25	5.40	5.40	5.37	100.0	102.9	102.9	102.4	97.2	100.0	100.0	99.5
H		主査職	5.19	5.46	5.42	5.36	100.0	105.2	104.3	103.2	95.1	100.0	99.2	98.1
I		主査保育主任職	5.18	5.42	5.44	5.43	100.0	104.6	105.1	104.8	95.6	100.0	100.4	100.1
J	技労	係長級(園長)職	5.49	5.62	5.59	5.59	100.0	102.4	101.9	101.9	97.7	100.0	99.5	99.5
K		技能労務職	5.59	5.82	5.68	5.52	100.0	104.1	101.7	98.8	96.0	100.0	97.6	94.8
L	消防	消防士 消防副士長 消防士長	5.30	5.62	5.54	5.50	100.0	106.1	104.5	103.9	94.3	100.0	98.5	97.9
M		主査職 消防司令補	5.28	5.67	5.60	5.51	100.0	107.3	106.0	104.3	93.2	100.0	98.8	97.2
N		係長級職	5.42	5.57	5.47	5.47	100.0	102.8	100.9	100.9	97.3	100.0	98.2	98.1
O	消防	主幹 課長補佐 署長補佐 分署長級職	5.26	5.29	-	5.28	100.0	100.6	-	100.3	99.5	100.0	-	99.7
P		次長 副参事 課長 署長 副署長級職	5.21	5.59	-	5.51	100.0	107.4	-	105.8	93.1	100.0	-	98.5
Q		部長級職	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		総計	5.30	5.59	5.56	5.50	100.0	105.5	104.9	103.7	94.7	100.0	99.4	98.3
		増加率	-	5.54%	-0.64%	-1.07%	-	-	-	-	-	-	-	-
		指数(調整評価=100)	96.4	101.7	101.1	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-

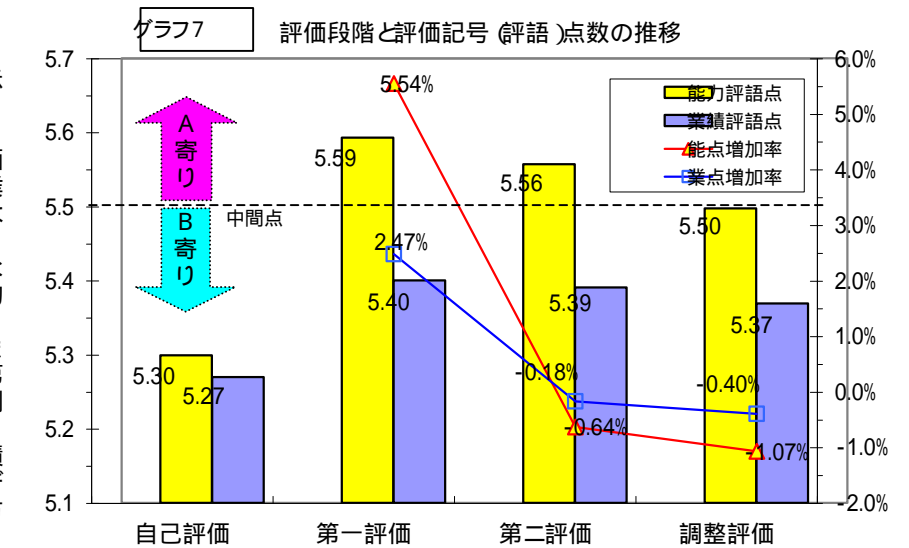
表6-2 業績評価の評語記号(評語)点数のうごき

評価対象層	職種	該当する役職 職種	評語点数				指数1				指数2			
			自己	第一	第二	調整	自己	第一	第二	調整	自己	第一	第二	調整
A	事務	一般職	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B	事務	主査職	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
C	技術	係長級職	5.25	5.43	5.41	5.41	100.0	103.4	103.0	103.1	96.7	100.0	99.6	99.6
D	保健	主幹 課長補佐級職	5.31	5.38	-	5.35	100.0	101.4	-	100.9	98.6	100.0	-	99.5
E	医療	次長 副参事 課長級職	5.29	5.37	-	5.38	100.0	101.5	-	101.7	98.5	100.0	-	100.2
F	医療	部長級職	5.29	5.46	-	5.39	100.0	103.3	-	101.9	96.8	100.0	-	98.6
G	保育	一般職	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
H		主査職	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
I		主査保育主任職	5.03	5.29	5.33	5.23	100.0	105.1	105.9	103.9	95.1	100.0	100.7	98.9
J	技労	係長級(園長)職	5.23	5.37	5.17	5.17	100.0	102.6	98.7	98.7	97.5	100.0	96.2	96.2
K		技能労務職	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
L	消防	消防士 消防副士長 消防士長	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
M		主査職 消防司令補	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
N		係長級職	5.40	5.48	5.40	5.40	100.0	101.5	100.2	100.2	98.5	100.0	98.6	98.6
O	消防	主幹 課長補佐 署長補佐 分署長級職	5.28	5.19	-	5.18	100.0	98.3	-	98.1	101.7	100.0	-	99.8
P		次長 副参事 課長 署長 副署長級職	5.15	5.48	-	5.40	100.0	106.3	-	104.9	94.1	100.0	-	98.6
Q		部長級職	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		総計	5.27	5.40	5.39	5.37	100.0	102.5	102.3	101.9	97.6	100.0	99.8	99.4
		増加率	-	2.47%	-0.18%	-0.40%	-	-	-	-	-	-	-	-
		指数(調整評価=100)	98.2	100.6	100.4	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-

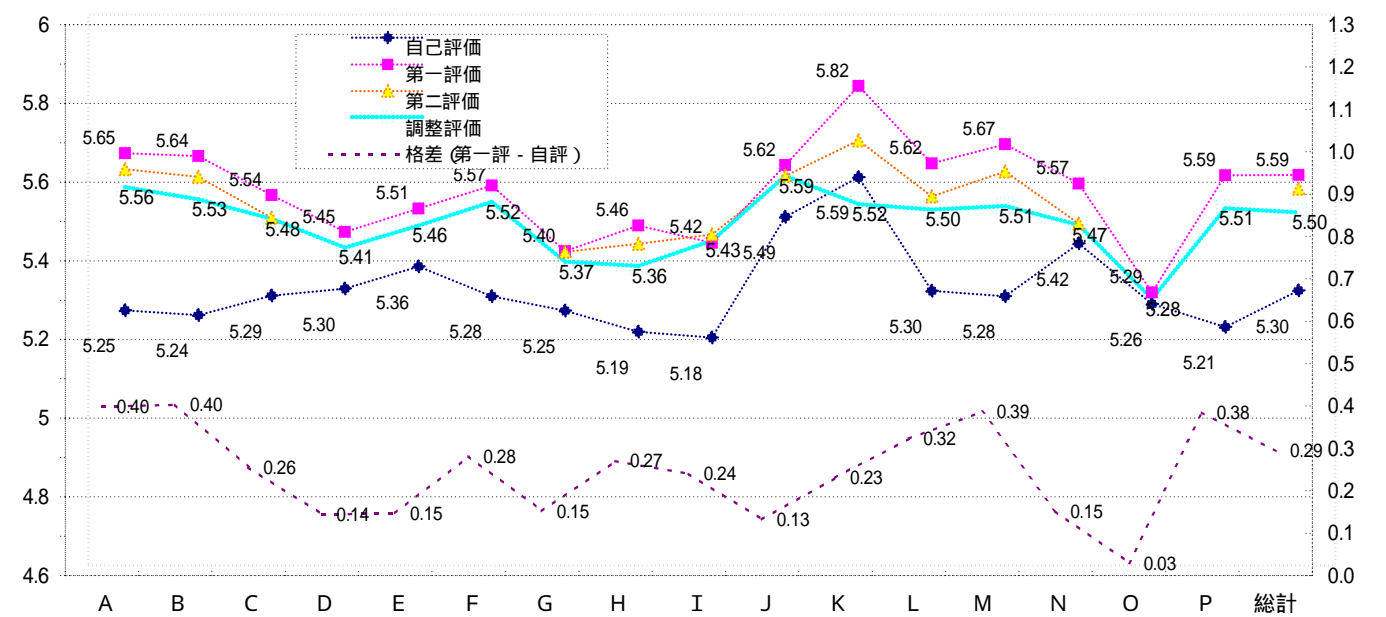
(4) 評価者による評価差異

グラフ7は評価者による評価差異を示したものです。自己評価の評語点数(平均値で能力5.30、業績5.27)と、第一評価の評語点数(平均値で能力5.59、業績5.40)を比較すると、自己評価はプラス方向へ修正され、能力評価は5.5%、業績評価は2.5%の増加率となりました。自己評価では、B寄りに平均がありましたが、第一評価者は、A寄りのプラス方向に評価をしています。つまり、被評価者のBの申し出に対して、第一評価者はAとして取り扱うべきだと判断したことになります。また、第二評価では、能力評価と業績評価共に、第一評価の評語点数をそれぞれ、0.6%、0.2%マイナス方向に修正しています。

評価の決定者となる調整評価者は、マイナス方向への修正の流れを一段と加速させたことがわかります。第二評価の評語点数と比較すると、能力評価では1.1%、業績評価では0.4%の修正をしています。修正率から見ると、第二評価が行った第一評価の(マイナス)修正率の倍の規模となり、調整評価者が第一評価及び第二評価の甘さ(寛大化傾向)を指摘しています。



グラフ6-1 能力評価記号(評語)点数の分布格差(第一評価-自己評価)は右軸



グラフ6-2 業績評価記号(評語)点数の分布格差(第一評価-自己評価)は右軸

