

# **古賀市人事評価制度基本方針**

**平成14年4月**

## 1. 人事評価制度の概要

古賀市における人事評価制度は、「古賀市人材育成基本方針」において、「職員研修制度」・「目標管理制度」と連動した一体的な制度として位置付けられ、人材育成を主眼として行ないます。

そのため、人事評価制度は、①効果的な人材育成を果たし適正な処遇を行なうこと、②職員の職務行動の変容を促すこと、の2点をねらいとして構成されています。

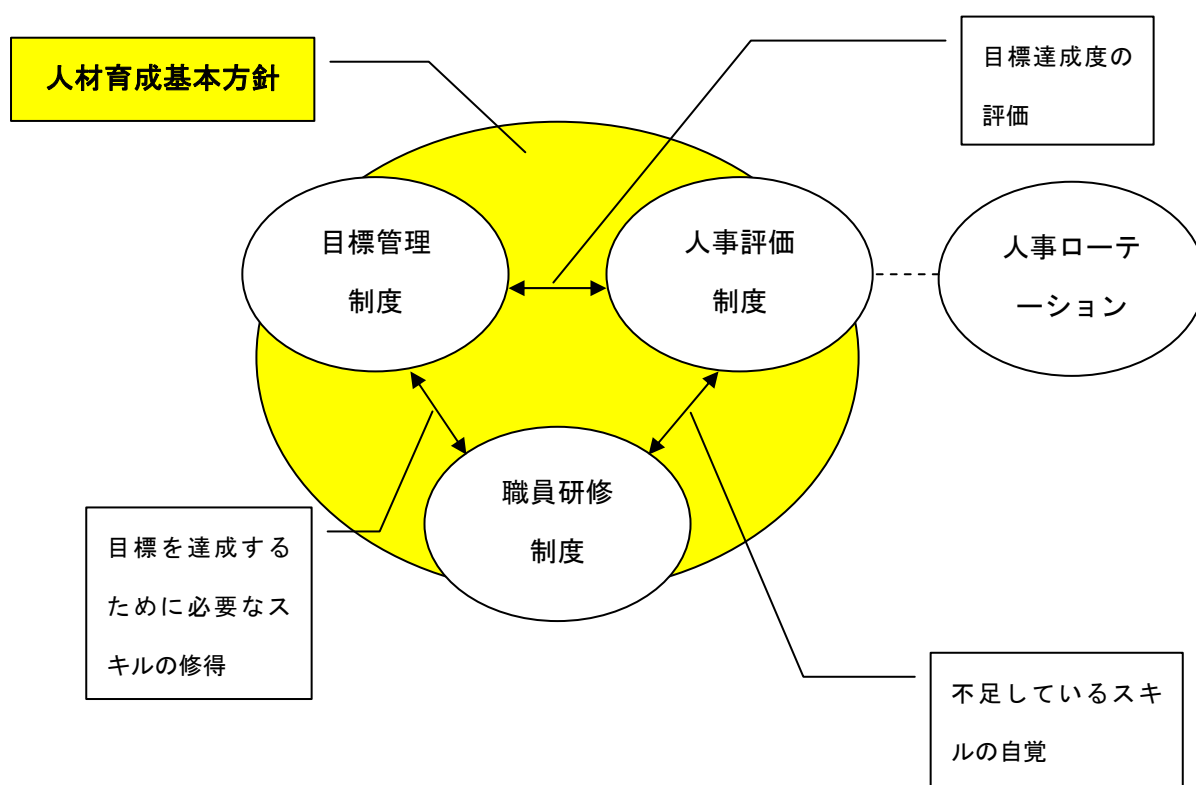
職員を評価する際の基準としては、①目標管理による指標、②行動規範による指標の2つを用います。そして、これらの基準と評価の対象となる職員の現状との差を評価します。

評価は被評価者（職員）による「自己評価」と、評価者（管理監督者）による「客観評価」によって行なわれます。また、各職場から取りまとめられた評価結果は、人事担当課によって総合的な評価が行なわれ、職場間・職種間による格差の是正を行なった上で、多様な人材の育成や能力開発、処遇の基礎として活用されます。

評価の結果は職員に対して開示されますが、手法として「フォロー面接」を用います。これは、評価行為の密室性を無くし、透明性を確保することにより評価者に対する不信を解消することも理由の一つですが、開示することにより市の方針や視点、職員に対する組織の期待を明確にし、職員の理解と意識の高揚を図り、PDCAサイクルの一環として認識されるようになることがねらいです。

尚、人事評価は職員の努力の結果を公平に評価し反映するものであるため、汎用性の高い職員を育成することを目的とする人事ローテーションシステムとは、根本的に性格を異にしています。

### 【人材育成基本方針の中での位置付け】



## 2. 人事評価制度の基準

人事評価を行なう際、「どのような領域」を「どのような基準」で評価するかを明確にしておく必要があります。古賀市の人事評価制度は、人材育成を主眼としているので、職員の自発的な努力の結果である成果に対する評価が基本となります。よって、その基準としては、①目標管理による指標、②行動規範による指標を用いることとします。

### (ア) 目標管理による指標

「目標管理制度」では、政策体系から位置付けられた個別事業を、職場が達成すべき「組織目標」として位置付けており、組織目標を達成する上で各職員が担い期待されている役割を「個別目標」として位置付けています。そこで、人事評価制度では、「個別目標」の達成度を評価対象とし、職員個人の成果を評価します。

### (イ) 行動規範による指標

職員は、職階が上昇する毎に要求される能力が変わっていきます。また、職種によっても要求される能力は変わります。そこで、行政内部において存在する多様な立場において、職員個人がどの程度の成長を遂げているのかを計るために、それぞれの立場で当然修得して然るべき「行動規範」を設け、それぞれの立場に求められる職務遂行能力を評価します。

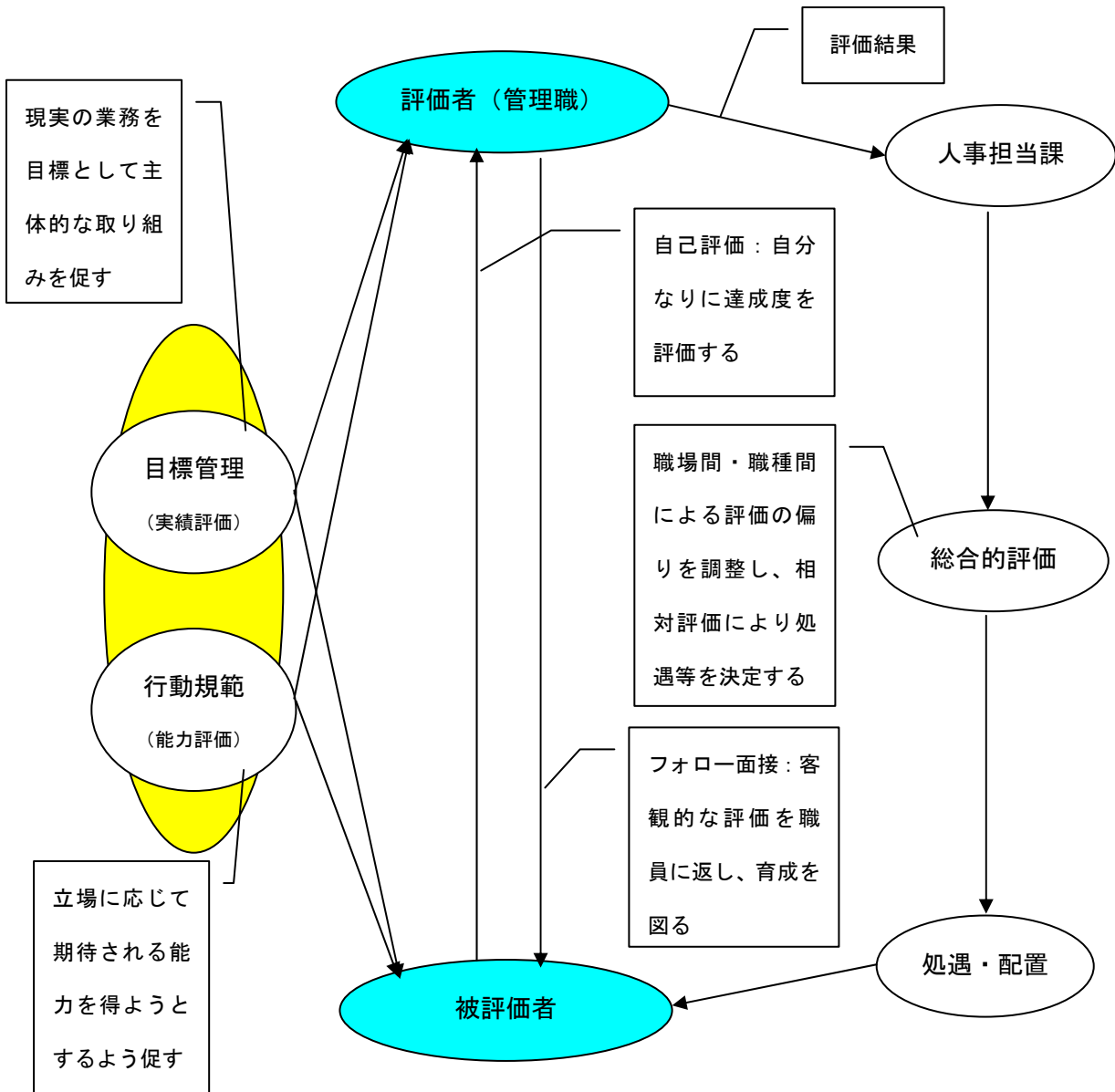
## 3. 評価者と評価訓練

評価を実施する際、誰が誰を評価するのかということをはっきりとしておく必要があります。また、評価者の評価に対する習熟度により主観的な偏りや恣意的な格差が生じるのではないかという評価制度そのものに対する不安に、明確に答えておく必要があります。

そこで、人事評価制度では、評価者だけでなく被評価者自身も自己評価を行い、認識の差異をフォロー面接で解決する仕組みを設けます。また、評価結果を本人に開示することにより、透明性・公平性・納得性の確保を計ります。

尚、「人事評価制度」は評価基準としての行動規範や果たすべき役割及び職務内容の明示、評価の過程における上司による職務行動の観察など、制度全体が職員の能力開発を目指すものです。さらに、評価行為により、職員に様々なことを気づかせ、成長のきっかけとすることを目標としています。そのことを評価者がしっかり認識し、評価能力の向上に努めるようにするため、評価者訓練を定期的に行い、公平な評価を行なえるよう努めていきます。

## 【人事評価制度の仕組み】



### 4. 評価結果の利用

人事評価の結果は、人事担当課により「総合的評価」を加えることにより、処遇（勤勉手当、特別昇給、昇任昇格、人事配置等）を決定する際に活用されます。これにより、適材適所の効率的かつ効果的な組織運営を目指します。

また、人事評価の最大の目的は、職員が自分の能力や成果を客観的に認識し、次の業務へつなげることができるようになることです。これは、人材育成の基本であり、職員が自己の能力の特徴や業務遂行上の改善点を見出し、自己啓発や自己研鑽できるようになるための必要条件となります。

また、評価者も評価の結果を分析することにより、職員の長所を活かし不足している能力を伸ばすことができるような職務を付与したり、業務上の指導を行ったりすることができるようになる  
と期待できます。

## 5. 人事評価の導入手順

人事評価を稼働させるために必要な要素は、①評価基準の確立、②評価者の訓練、③職員の理解  
です。この3要素すべてがバランスよく揃っている必要があります、それが、公平で透明性の高い人事  
評価につながります。

そのため、第1段階として①評価基準の確立を行ないます。評価基準としては「目標管理制度に  
よる指標」と「行動規範による指標」を用いることにしています。前者は、「目標管理制度」の実  
施と同時に確立されることとなりますが、後者は今後の古賀市職員にどのような能力を期待するの  
かを検討しながら確立させていく必要があります。

次に②評価者（管理職）の訓練を行ないます。このとき、評価理論だけでなく、評価実践による  
訓練を行なうことがケースワーク的にも望ましいと考えています。また、この場合はあくまでもパ  
イロットケースであるとした上で処遇等には反映させず、経験を積むことを最大の目的として行な  
います。また、①評価基準の細部調整も、同時に検討していきます。

最後に、③職員の理解を深めるため、人事評価制度の研修を行ないます。②の手順において、評  
価制度自体の構築はなされますが、職員が評価の目的や効果を理解していないことには十分な成果  
が得られません。また、被評価者も「自己評価」により自分自身を評価する必要があります。その  
ため、全職員を対象として評価研修を行ないます。また、試行後すぐに処遇に反映させることを急  
がず、システムが潤滑に作動することを確認した上で処遇していくものとします。