

**平成17年度
人事評価の試行に見られた傾向**

平成18年8月

長野市総務部職員課

はじめに

平成15年度から人事評価制度の構築に着手し、三年が経過しました。

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、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。

引き続き、職員の皆様の御理解と御協力をお願いするものです。

なお、このレポートをまとめるにあたっては、株式会社日本総合研究所石川洋一氏に御協力をいただきました。

平成17年度人事評価の試行に見られた傾向

目次

	頁
はじめに	
．分析対象データの概要	1
1 人事評価の試行状況と分析対象者	
2 評価の運用状況	
．全体考察	4
1 評語点数のうごき	
2 能力評価に係る評語点数	
3 業績評価に係る評語点数	
4 評価者による評価差異	
5 能力評価と業績評価による評価差異の背景	
6 自己評価からみた第一評価、調整評価	
7 自己評価分析の意味	
8 係長級職員の評価能力	
9 調整評価者の責務	
10 評価制度の運用で重要な問題	
11 評価結果に対する納得性の問題	
12 評価の一致度を高めるための方策案	
13 年齢と人事評価の関係	
．能力評価	13
1 評価の全般的状況	
2 評価要素別に見た特徴	
3 評価記号（評語）点数に見る傾向	
4 自己評価の状況	
．業績評価	17
1 目標の設定状況	
2 目標難易度の設定状況	
3 目標達成度の状況	
4 自己評価の状況	
おわりに	23

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名でしたが、試行対象となる職員（被評価者）数は、退職者や教員等を除く2829名でした。

そのうち212名は、人事評価シート（様式1）が未提出となりましたが、その多くは評価期間中に人事異動があった者や育児休業等による者でした。

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こととします。〈表1参照〉

分析対象者の職位別及び職種別に見た属性状況は表2のとおりです。〈表2参照〉

◇表1: 職種別に見た評価シートの提出状況

職種	提出	未提出	総計	提出率
一般事務	1351	99	1450	93.2%
一般技術	397	6	403	98.5%
保健医療	101	16	117	86.3%
保育	187	23	210	89.0%
消防	384	57	441	87.1%
技能労務	197	11	208	94.7%
総計	2617	212	2829	92.5%

一般技術は土木、建築、電気、機会、化学等の技術系職員を含む。

◇表2: 分析対象者の属性

職位区分 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%	70.7%
一般技術	5	6	21		65	121	85	94	397	15.2%	
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%	100.0%		
構成比2	1.0%	4.8%		10.8%		21.3%	62.1%				
構成比3			16.6%				83.4%				

* 構成比Bは能力評価要素着眼点一覧表による区分である。

2 評価の運用状況

(1) 基準日評価と最終評価の状況

平成17年度の人事評価の試行は、評価期間を4月1日から翌年3月31日とし、評価は1月1日の時点をもって評価する基準日評価と3月31日の時点をもって評価する最終評価の2回としました。

なお、基準日評価を変更する必要がある場合は、最終評価を実施することとしました。

実際に最終評価を実施した者は29名でしたが、そのうち22名は、評価期間中の人事異動や育児休業からの復帰により実施したものでした。2588名（98.9%）の評価は、基準日評価で決定されていました。その結果、制度上で意図した基準日評価の変更のための最終評価の実施者は僅かに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〉

◇表3: 基準日評価と最終評価の実施状況

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%	異動又は育休復帰によるもの
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%	

(2) 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(time)と場所(place)と場合(occasion)、また、その三つの条件のこと。)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、強い必要性と必然性が感じられます。

(3) 評価対象区分

表2を見ると、6職種中で一般事務職が51.6%(1351名)と全体の半分を占め、能力評価要素着眼点を共通とした一般事務・技術・保健医療技術職として括ると、全体の70.7%の割合を占めています。<表2参照>

一方で、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。

しかしながら、今後の課題として、職種特性と該当する着眼点との適合性や、職員総体の中での共通性の観点から、精査・検証が必要であるとともに、一般事務・技術・保健医療技術職に大括りにされた職種を細分化する必要があるかどうかの検証も必要になると考えられます。

◇表4:能力評価要素着眼点区分に見る適用者数

適用職種	着眼点区分	一般事務	技術	保健医療	保育	消防	技能労務	総計	構成	役職
【共通】 一般事務 技術 保健医療	A	429	93	50				572	21.9%	1858 71.0% 一般職 主査職 係長級職 主幹・課長補佐級職 次長・副参事・課長級職 部長級職
	B	345	87	21				453	17.3%	
	C	313	120	21				454	17.3%	
	D	158	65	8	9			240	9.2%	
	E	86	27	1				114	4.4%	
	F	20	5					25	1.0%	
【保育職】	G				64			64	2.4%	178 6.8% 一般職 主査職 主査保育主任職 係長級(園長)職
	H				40			40	1.5%	
	I				42			42	1.6%	
	J				32			32	1.2%	
【技能労務職】	K						197	7.5%	7.5%	技能労務職
【消防職】	L					214		214	8.2%	384 14.7% 消防士・消防副士長・消防士長 主査職・消防司令補 係長級職 主幹・課長補佐・署長補佐・分署長級職 次長・副参事・課長・署長・副署長級職 部長級職
	M					44		44	1.7%	
	N					71		71	2.7%	
	O					42		42	1.6%	
	P					12		12	0.5%	
	Q					1		1	0.0%	
計		1351	397	101	187	384	197	2617	100.0%	
構成比A		51.6%	15.2%	3.9%	7.1%	14.7%	7.5%	100.0%		職種区分
構成比B			70.7%		7.1%	14.7%	7.5%	100.0%		評価要素着眼点による職種区分

(4) 人事評価の対象項目(評価要素)

表5は、評価対象層(A～Q)ごとに適用される人事評価の対象項目(評価要素)を示したものです。<表5参照>

新たな人事評価の体系は、全般的にきめ細かな設計をした上で、かつ、部分的に裁量的対応も織り込み、従前の勤務評定とは、その構造や性格、方法を大いに異なるものとなりました。その概要は次のとおりです。

能力評価

能力評価の対象者は全職員とし、評価要素は職位(役職)や職種により、異なるものとしています。同一名の評価要素が適用される場合でも、職位(役職)により着眼点の記述内容にはレベル差異があるものとしています。

業績評価

業績評価の対象者は、係長級職以上(主査保育主任を含む。)の役付職員としており、監督職層あるいは管理職層に限定しています。業績評価の対象者は1033名で、評価対象者総数2617名の39.5%に当たります。

業績評価では、目標管理の手法を活用することとし、目標設定数は3以上5以下の任意として、職員側にその裁量を委ねています。

このように、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即座に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。

◇表5: 能力評価の適用要素と業績評価対象層の状況

区分	評価要素	能力評価要素								業績評価適用対象層		適用評価要素等				
		思考力群		行動力群			情意群			人数	構成比	評価要素数	最大設定数	計		
適用職種	役職	着眼点区分	理解力	企画力	実行力	表現力	人材活用力	組織管理能力	姿勢態度						チャレンジ	チームワーク
【共通】 一般事務 技術 保健医療	一般職	A	○	○	○	○	—	—	○	○	○	—	—	7	—	7
	主査職	B	○	○	○	○	○	—	○	○	○	—	—	8	—	8
	係長級職	C	○	○	○	○	○	○	○	○	○	454	43.9%	9	5	14
	主幹・課長補佐級職	D	○	○	○	○	○	○	○	○	○	240	23.2%	9	5	14
	次長・副参事・課長級職	E	○	○	○	○	○	○	○	—	—	114	11.0%	7	5	12
	部長級職	F	—	○	○	○	—	○	—	—	—	25	2.4%	4	5	9
【保育職】	一般職	G	○	○	○	○	—	—	○	○	○	—	—	7	—	7
	主査職	H	○	○	○	○	○	—	○	○	○	—	—	8	—	8
	主査保育主任職	I	○	○	○	○	○	○	○	○	○	42	4.1%	9	5	14
	係長級(園長)職	J	○	○	○	○	○	○	○	○	○	32	3.1%	9	5	14
【技能労務職】	技能労務職	K	○	○	○	○	—	—	○	○	○	—	—	7	—	7
【消防職】	消防士・消防副士長・消防士長	L	○	○	○	○	—	—	○	○	○	—	—	7	—	7
	主査職・消防司令補	M	○	○	○	○	○	○	○	○	○	—	—	8	—	8
	係長級職	N	○	○	○	○	○	○	○	○	○	71	6.9%	9	5	14
	主幹・課長補佐・署長補佐・分署長級職	O	○	○	○	○	○	○	○	○	○	42	4.1%	9	5	14
	次長・副参事・課長・署長・副署長級職	P	○	○	○	○	○	○	○	—	—	12	1.2%	7	5	12
	部長級職	Q	—	○	○	○	—	○	—	—	—	1	0.1%	4	5	9
「—」部分は適用外											対象者計	1033	100.0%			
											対象者計/試行対象者数	2617	39.5%			

全体考察

1 評語点数のうごき

この分析レポートにおいて、評語点数とは、評価記号（評語）を次のとおり点数化した指数として定義することとします。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、集計したものです。評語点数は、評語間の配点格差は1点の等差数列のため、数字をみれば評語格差が分かると同時に、評語の位置も理解できるものです。

表6は、能力評価及び業績評価の評語点数が、自己・第一・第二評価・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。

評価判定の傾向は、役割階層や職種別の組織特性の影響を色濃く受けることから、この表を使い、全体的傾向を深く把握しながら、各層の状況把握も必要となります。〈表6参照〉

◇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	該当する役職・職種		評語点数				指数1				指数2			
	職種	役職	評価				評価				評価			
			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	一般事務 一般技術 保健医療	一般職	5.2	5.6	5.6	5.6	100.0	107.6	106.8	106.0	92.9	100.0	99.3	98.5
B		主査職	5.2	5.6	5.6	5.5	100.0	107.7	106.7	105.6	92.8	100.0	99.1	98.1
C		係長級職	5.3	5.5	5.5	5.5	100.0	104.8	103.7	103.7	95.4	100.0	99.0	98.9
D		主幹・課長補佐級職	5.3	5.4	—	5.4	100.0	102.7	—	102.0	97.4	100.0	—	99.3
E		次長・副参事・課長級職	5.4	5.5	—	5.5	100.0	102.7	—	101.9	97.3	100.0	—	99.2
F		部長級職	5.3	5.6	—	5.5	100.0	105.3	—	104.5	94.9	100.0	—	99.2
G	保育	一般職	5.2	5.4	5.4	5.4	100.0	102.9	102.9	102.4	97.2	100.0	100.0	99.5
H		主査職	5.2	5.5	5.4	5.4	100.0	105.2	104.3	103.2	95.1	100.0	99.2	98.1
I		主査保育主任職	5.2	5.4	5.4	5.4	100.0	104.6	105.1	104.8	95.6	100.0	100.4	100.1
J		係長級(園長)職	5.5	5.6	5.6	5.6	100.0	102.4	101.9	101.9	97.7	100.0	99.5	99.5
K	技能労務	技能労務職	5.6	5.8	5.7	5.5	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	5.3	5.6	5.5	5.5	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	5.3	5.7	5.6	5.5	100.0	107.3	106.0	104.3	93.2	100.0	98.8	97.2
N		係長級職	5.4	5.6	5.5	5.5	100.0	102.8	100.9	100.9	97.3	100.0	98.2	98.1
O		主幹・課長補佐・署長補佐・分署長級職	5.3	5.3	—	5.3	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	5.2	5.6	—	5.5	100.0	107.4	—	105.8	93.1	100.0	—	98.5
Q		部長級職	対象者が1名のため、表示しない。ただし、総計では含む。											
		総計	5.3	5.6	5.6	5.5	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	該当する役職・職種		評語点数				指数1(自己評価=100)				指数2(第一評価=100)			
	職種	役職	評価				評価				評価			
			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	一般事務 一般技術 保健医療	一般職	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
B		主査職	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
C		係長級職	5.3	5.4	—	5.4	100.0	103.4	103.0	103.1	96.7	100.0	99.6	99.6
D		主幹・課長補佐級職	5.3	5.4	—	5.4	100.0	101.4	—	100.9	98.6	100.0	—	99.5
E		次長・副参事・課長級職	5.3	5.4	—	5.4	100.0	101.5	—	101.7	98.5	100.0	—	100.2
F		部長級職	5.3	5.5	—	5.4	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	5.0	5.3	5.3	5.2	100.0	105.1	105.9	103.9	95.1	100.0	100.7	98.9
J		係長級(園長)職	5.2	5.4	5.2	5.2	100.0	102.6	98.7	98.7	97.5	100.0	96.2	96.2
K	技能労務	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	5.4	5.5	5.4	5.4	100.0	101.5	100.2	100.2	98.5	100.0	98.6	98.6
O		主幹・課長補佐・署長補佐・分署長級職	5.3	5.2	—	5.2	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	5.2	5.5	—	5.4	100.0	106.3	—	104.9	94.1	100.0	—	98.6
Q		部長級職	対象者が1名のため、表示しない。ただし、総計では含む。											
		総計	5.3	5.4	5.4	5.4	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								

2 能力評価に係る評語点数

(1) 能力評語点数の全体傾向

A～Qの評価対象層(表6中、評価対象層参照。なお、Q層は対象者が1名のためグラフから除き、総計では含む。以下同じ。)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)のとおりとなりました。<表6-1、グラフ6-1参照>

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。

(2) 能力評価における1つの象徴的問題例

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層の技能労務職であり、自己評価も第一評価も評語点数が他層を抜き出ていることがわかります。

その一方で、この層に対する調整評価は厳しく、この層に関する調整評価のみが、自己評価の数値を割り込む結果となりました。<表6-1、グラフ6-1参照>

(3) 能力評価における評語点数のうごき

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ています。(グラフ上では右縦軸が該当目盛りとなる)。この数値の大きさが、両者の評価差異の大きさを示すこととなります。

A層(一般事務・技術・保健医療技術等の一般職)及びB層(主査職)、L層(消防職の消防士、消防副士長、消防士長)、M層(消防職の主査職等)、P層(消防職の次長、副参事、課長、署長、副署長級職)に、破線の盛り上がりが見られます。特に、A・B層には、千人以上の職員(表4参照)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ると言え、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ギャップが最も小さいのが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。<表6-1、グラフ6-1参照>

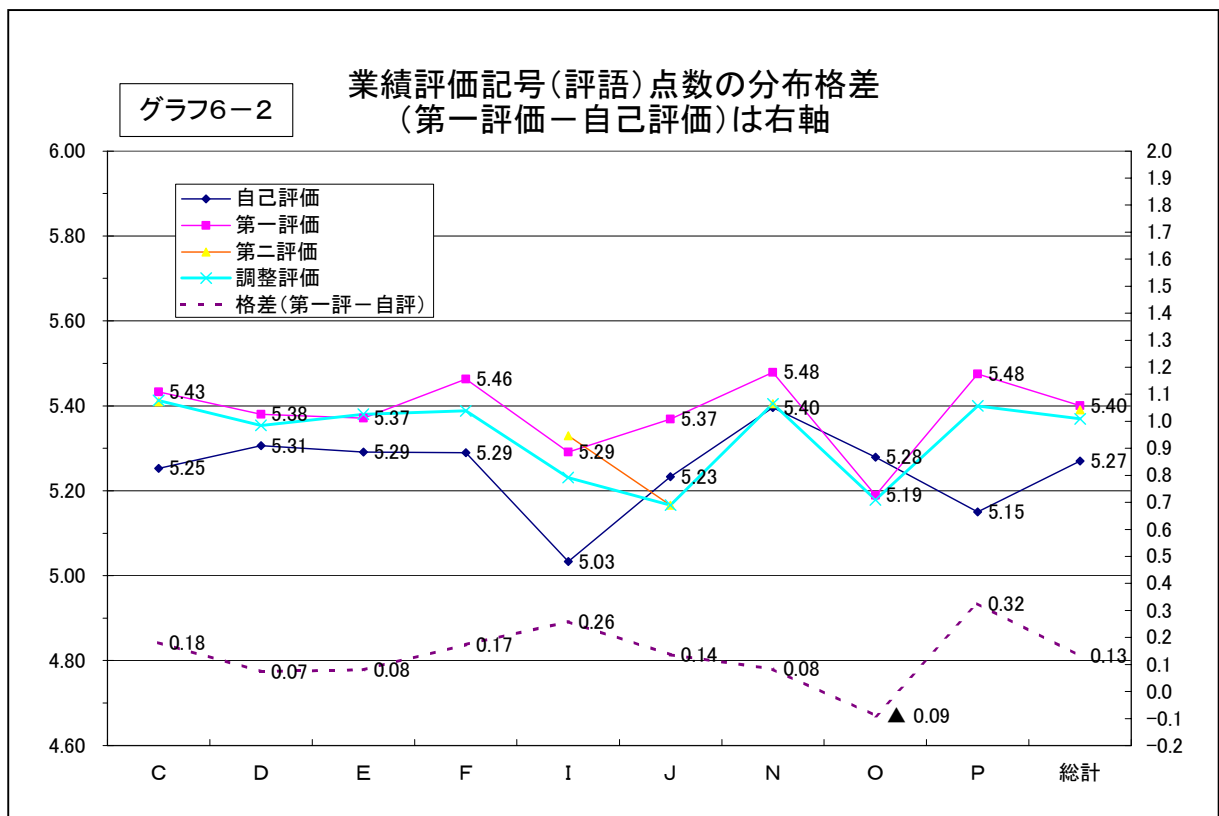
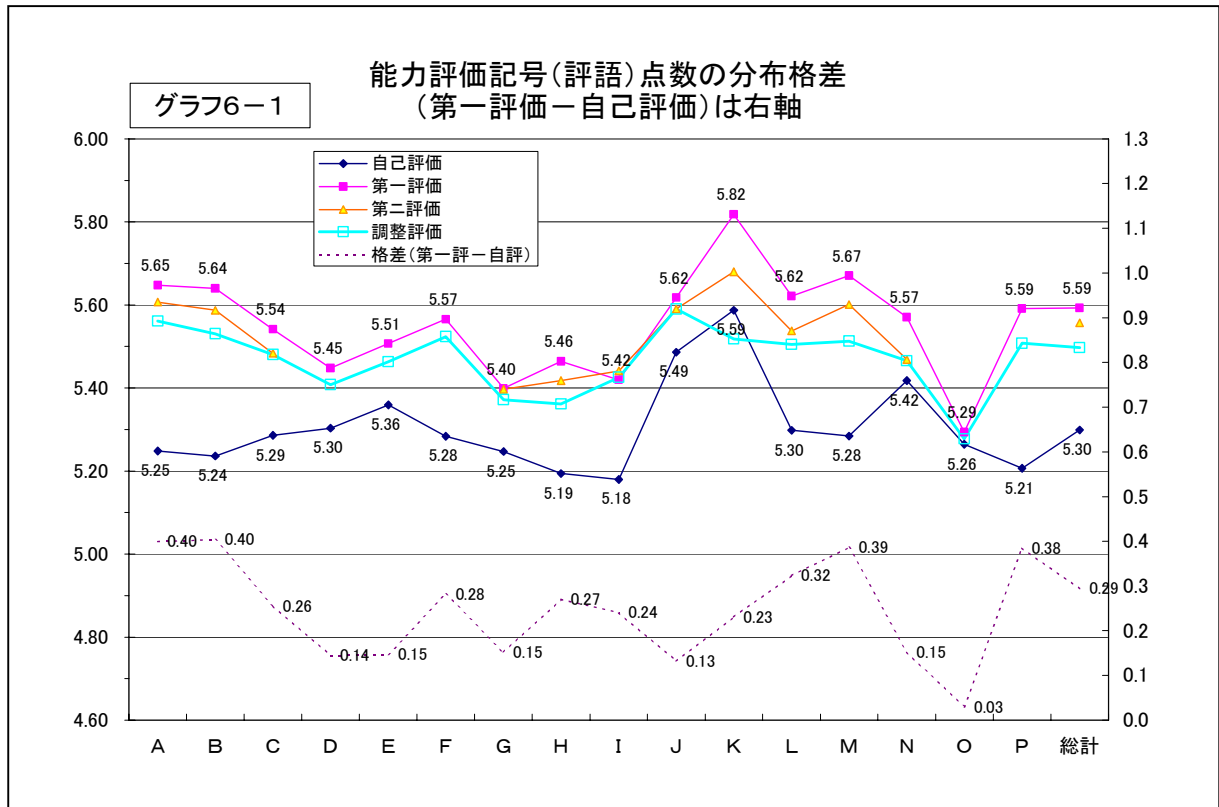
3 業績評価に係る評語点数

業績評価に係る評語点数の状況は、グラフ6-2(元データは表6-2)のとおりとなりました。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いることがわかります。<表6-2、グラフ6-2参照>

結果として、両者の差異を示す破線も小さくなっていることがわかります。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。このO層は、能力評価においては、自己評価と第一評価がほぼ一致した層でもあります。

また、自己評価と第一評価の乖離が大きいのは、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。

このうちI層は、評価者としてはじめて評価を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。



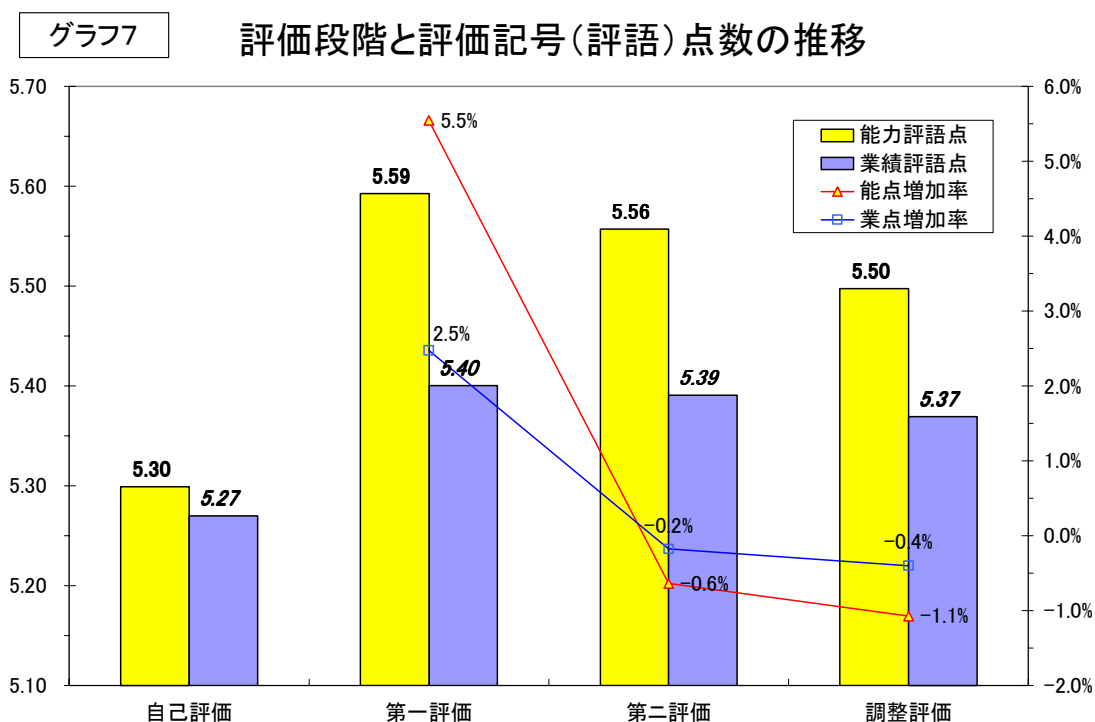
4 評価者による評価差異

(1) 自己評価と第一評価の状況

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。〈グラフ7参照〉

自己評価では、評価記号（評語）BとAの間のB寄りに平均がありましたが、第一評価者は、AとBの中間点を確実に越えたA寄りのプラス方向に評価をしています。このことは、被評価者の自己評価は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定したことになります。

平成17年度に限って言えば、第一評価は開示することを前提として試行してきた経過もあり、第一評価者の寛大化傾向が働いたかもしれません。この評価傾向の経緯は、今後、数年間の傾向分析を経ないと明確になりにくいものと考えられます。いずれにせよ、自己評価と第一評価には乖離があったことは確かであり、人事評価においては、職員一人ひとりが評価基準に照らし客観的に評価し、評価の原則を意識的に遵守することが必要であると考えられます。



(2) 第二評価と調整評価の状況

第二評価では、能力評価と業績評価の両方において、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ることがわかります。〈グラフ7参照〉

第二評価の段階でも、業績評価は能力評価に比べ、自己評価とのブレが少ないことがわかります。仕事の結果という証拠(事実)があることが、評価を正確に捉える機能を果たしていると言えます。

また、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ます。このことは、調整評価者が、第一評価及び第二評価の甘さ(寛大化傾向)を指摘しているものと考えられます。

調整評価は、絶対評価を原則として評価することは、第一及び第二評価と変わりませんが、その上で、第一及び第二評価者に寛大化や厳格化の評価エラーが見られるときは、甘辛調整をした上で、評価することとしています。従って、上位の評価者として、下位の評価者よりも厳しく評価をしなければならないという原則はありません。一般的には、上位の評価者になるほど、被評価者との関係が希薄となるため、むしろ評価が甘くなるという傾向が見られると言われています。

このことから、第一及び第二評価は甘いと言われても仕方がないものと考えられます。

5 能力評価と業績評価による評価差異の背景

被評価者による自己評価では、能力評価及び業績評価の評語点数は、それぞれ5.30と5.27とほぼ同一値でしたが、第一評価における増加率の差異は大きく異なります。業績評価は2.5%の増加であったのに対し、能力評価は5.5%と倍以上の開きが見られました。この要因としては、能力評価と業績評価の評価特性の違いが背景にあるものと考えられます。〈グラフ7参照〉

業績評価は、仕事の「結果」に対する問い掛けで、目標管理シート上に、評価対象となる事柄や評価条件を記載し、さらには職場面談を通じて、達成水準の確認を双方ですり合わせることから、結果を明確に捉えられ、被評価者・評価者の評価認識の一致度は高まるものと考えられます。一方で、能力評価は仕事のプロセスを問うものとなります。被評価者の職務行動は瞬間瞬間で消えていき、評価時期に至り、業績評価のような、形となった「証拠」が残せない点があります。

その点から言えば、結果を検証する業績評価と、職務行動に対する認識の違いを容認しやすい能力評価の両評価において、評価に対する認識の違いが数値に反映されたものと考えられます。

6 自己評価からみた第一評価、調整評価

本市の人事評価は、被評価者が第一評価者に対して、自己評価を申告することから評価作業は始まります。その評価過程において、人事評価の結果に最も納得性を求めているのは被評価者自身です。被評価者からすれば、直属の上司である第一評価者が、自分をどの程度認めてくれたのかは、仕事に自信がある人はもちろん、その逆の場合も、関心は高いはずです。

自己評価の評語点数を100とおき、第一評価及び調整評価の評価記号（評語）点数が、自己評価に対して、どの程度であるかを比較したものが、グラフ6-3（能力評価）及びグラフ6-4（業績評価）となります。〈グラフ6-3及び6-4参照〉

今後は、このグラフの曲線が100に近似することが、職員の納得性を測る指標になると考えられます。

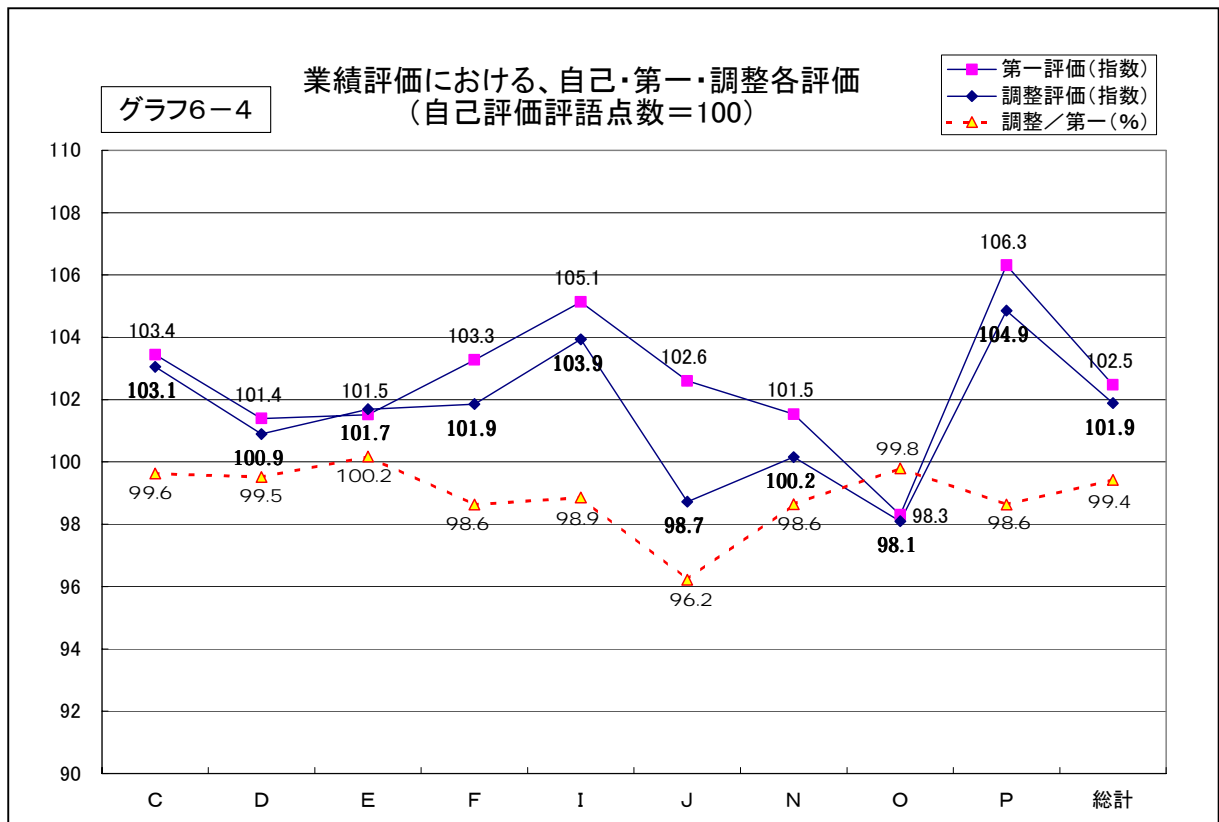
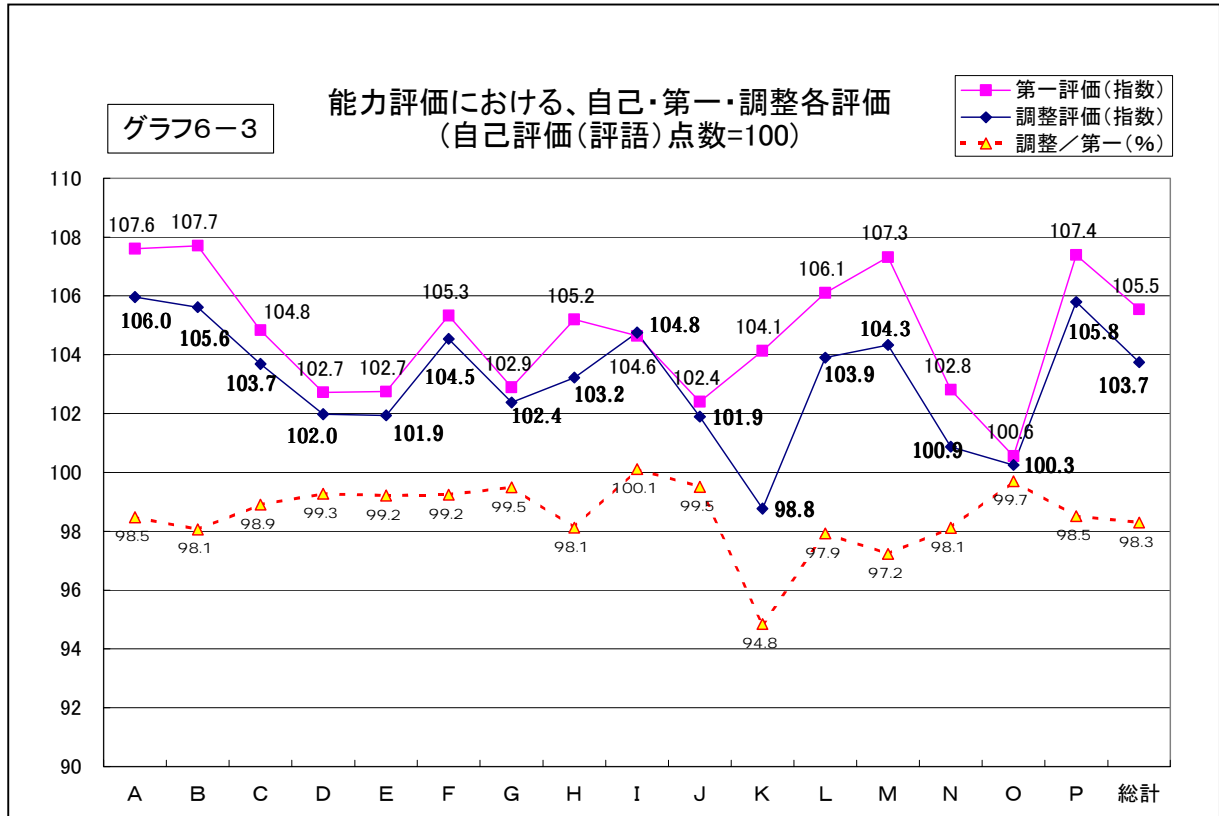
7 自己評価分析の意味

自己評価の結果は、第一評価結果との差異の中で捉える必要があります。

これは、評価に対する両者の差異がどの程度に収まるかということが、評価制度における「納得性」を判断する重要指標となるからです。

評価者が行う評価が正式なものとなるため、自己評価は単なる参考値に過ぎないと割り切ることもできますが、評価制度導入目的が職員の能力開発や人材育成にある中において、被評価者（自己評価）と評価者の間でなされる評価認識の一致や共有化は、評価制度の運用において重要事項となります。

その点からすれば、非管理層の評価については、「評価の一致率 納得性の出発点」と捉えることが自然であると考えられます。



8 係長級職員の評価能力

能力評価では全評価対象層で、自己評価を下回る第一評価はありませんでした。〈グラフ6 - 3 参照〉

自己評価を100としたときの第一評価は105.5で、中でもA層（一般事務・技術・保健医療技術の一般職）、B層（主査職）、M層（消防職の主査職、消防司令補）は特に高い評価となりました。これらA・B・M層は、第一評価者が係長級職員となりますが、自己評価点数を7～8%上乘せする評価者の評価をどのように解釈すべきか難しいところであり、それと同時に自己評価の妥当性を検証していくことも、今後の経過観察の中では、不可欠であるとの認識を持っています。

新たな人事評価においては、係長級職まで評価者を担うことが改革の一つのポイントになりますが、初めて評価を経験したとはいえ、調整評価者が下方修正している状況を見ても、評価に甘さがあったことは否定できません。

評価がどのように行われているのか、評価エラーの多い評価者については、個別に評価スキルの向上を目指した研修を受講してもらうなどの取り組みが、今後、必要になると考えています。このまま放置することは、評価者も被評価者も不幸であり、現場が動かない、部下が働かないなど、問題はもっと大きくなる可能性を含んでいるからです。

上位の評価者は下位の評価者の評価エラーには特に注意する必要があります。

9 調整評価者の責務

調整評価者は、最終評価者として評価を決定することとなりますが、今回の試行においては、第一評価あるいは第二評価に対する評価見直しという機能を果たしました。

調整評価者は第一評価あるいは第二評価を甘いと見ており、全般的には、評価を厳しい方向へ下方修正していました。〈グラフ6 - 3及び6 - 4参照〉

もとより、削減率や調整後率が問題なのではなく、評価が適正に行われ、結果に妥当性があることがポイントとなります。評価が妥当でないとなれば、調整後率や調整削減率の値がどうあれ、結果として調整する必要があるものです。

このことから、調整評価者は、評価に対する責任と権限があり、仮に評価に対する厳しさを放棄するような場合があったときは、調整評価者の存在意義が失われることとなります。

また、調整評価者は、絶対評価の流れの中で、第一及び第二評価者の評価を再評価することは難があることも事実です。これは、被評価者との関係が希薄になればなるほど、被評価者の情報が入手できなくなるからです。

調整評価は、絶対評価を原則として評価しますが、第一及び第二評価の評価エラーによる甘辛調整という重要な機能があるものです。

10 評価制度の運用で重要な問題

従来の勤務評定制度と新人事評価制度の相違点は多数ありますが、被評価者の感覚から言えば、「透明性・納得性に配慮が薄かった方式」から「透明性・納得性に配慮し、それを前提に展開していく方式」という表現が当てはまると考えられます。今後、人事評価を進める上では、自己評価と第一評価の評価認識一致度は重要な指標とならざるを得ないこととなります。

特に、見落としとしてならないのは、評価者間における評価の認識一致という点です。人事評価を新たに立ち上げた初期においては、被評価者と第一評価者の認識の一致と同様に、評価者間の認識の一致が、運用上の重要事項と言われています。評価者間で大きな差異があるのは、人事評価制度の仕組みの弱さ、評価方針の乏しさ及び不徹底、評価能力の不揃いなどを露呈している場合であると

考えられ、これらが原因で、組織秩序が乱れたり、まとまりを欠く、評価制度に信頼性がない、評価に納得できないといった情報や雰囲気、被評価者と評価者双方にもたらしてしまう可能性があるからです。

平成15年度からはじまった本市の人事制度改革は、その改革工程をできるだけ職員に情報開示しながら進めてきました。今後、人事評価を実施するためには、人事・給与制度を職員に関心・興味をもってもらう取り組みを積極的に進め、その一方で人事評価の全面開示をはじめ、評価者間の問題なども開示していくことが重要なことであると考えています。

開示することが、制度の未熟さを露呈し、批判を浴びるためではなく、その結果を職員に活用してもらうことにより、評価制度の透明性を高め、適正な評価が実施されることにつながることを期待するものです。

11 評価結果に対する納得性の問題

被評価者の評価と評価者の評価の一致をみなくても、評価者が甘い評価をすれば、被評価者の納得性は一時的には高まることとなります。しかしながら、今後は、人事評価結果を処遇へ活用することになれば、高い不一致率を放置することは、職員の不満因子を増大させることとなり、許されないことです。

具体的な処遇とすれば、ポスト（役職）や給与などが想定されますが、その数や原資、チャンスは常に有限なものです。不一致な評価が多数占める中において、甘い評価が横行すれば、良い評価にも拘らず、具体的な処遇が伴わない状況が生まれ易く、結果として被評価者は、評価者や人事評価制度に対して、疑念と不信を抱き、人事制度全般に対する信頼性や納得性が低下する懸念があります。これが原因で、公務能率が下がるようでは、本末転倒の事態です。

このことから、不一致率の原因は、評価者の著しい寛大化傾向によるものか、被評価者による過度の謙遜か、不適正な評価運用によるものか、評価業務への不慣れによるものかなど、真の要因を検証していくことが必要です。次年度のデータ分析結果次第では、認識一致率を高める方策を検討することも必要になると考えられます。

12 評価の一致度を高めるための方策案

評価の一致度は、様々な要因やその相乗作用の総和であることから、その向上に向けた有効な対策を見つけることは難しいと言われていますが、今後、検討が必要となる内容は、表8のとおりと考えられます。

◇表8: 評価一致度を高めるための方策

	領域	主因となる対象物	今後の検討方向例(方策)
1	制度設計関連	能力評価要素着眼点一覧表	概念整理と表記形式の再検討
2			各職種にそった見直し
3		評価尺度定義	概念整理と表記形式の工夫
4		不一致対応ルール	ルール化見直し
5		評価段階予算抑制	副作用あり。給与制度整備が前提
6	運用関連	面談時の不一致対応策	マニュアル充実化
7		評価業務不適応者&部門	特定評価者・部門へ通告・介入
8		データ蓄積化	データ蓄積化による分析態勢強化
9		実態情報のフィードバック	分析結果のフィードバック(今回も含め、今後も継続)
10		実態究明調査	職員課主導による実態究明調査。
11		委員会・事務局等推進体制	再強化のため、体制の見直し
12	評価者関連	評価者エラー	繰り返し説明。事例で説明
13			評価のくせを個人毎に分析、通告
14		二次評価者	二次評価者の役割強化
15	被評価者関連	評価の諸基準の誤解	説明会等の実施、注意書き配付
16	未着手領域の検討	下からの評価(360°評価)	副作用あり。制度重装備化の懸念。
17		その他	重装備化注意。総合的に判断

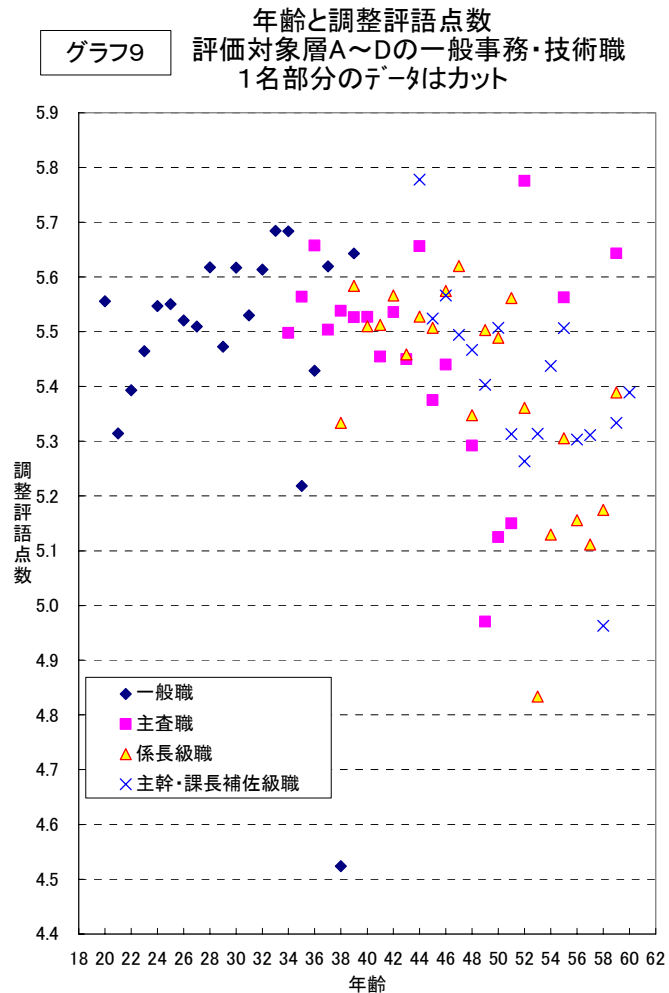
13 年齢と人事評価の関係

本市に限らず、公務員の人事管理の基本的な枠組みは年功的な考え方をベースに運用されてきました。そこで、年齢と人事評価（調整評価記号（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。<グラフ9参照>

ここでは、評価対象層の中からA層～D層に限定し、かつ、その中の一般事務・一般技術に限定して見ることにします。また、この対象層ではA・B層は業績評価の対象ではないことから、能力評価の評語点数だけを取り扱うこととします。

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。



能力評価

1 評価の全般的状況

第一評価に見る評価記号（評語）のS・A・B・C・Dの5区分構成比の全体平均をみると、Aが50.5%、Bが39.9%と、両者の計で90.4%にも達することがわかりました。〈表10参照〉

表10: 能力評価における評価尺度等に対する評価記号（評語）と評価分布

	評価尺度	行動レベル	評価記号 (評語)	評価分布 (%)
1	期待を上回る	上位職の着眼点に照らしても期待どおりの結果が得られるレベル	S	5.1
2	期待どおり	指導の必要はなく、他に良い影響を与える(模範となる)レベル	A	50.5
3	ほぼ期待どおり	時に指導を必要としても業務に支障がないレベル	B	39.9
4	期待を下回る	指導・助言がないと業務に支障が出るレベル	C	4.3
5	期待を顕著に下回る	繰り返し指導しても業務に支障が生じ、他に悪影響を与えるレベル	D	0.2

2 評価要素別に見た特徴

(1) 組織管理能力と人材活用力

表11を見ると、組織管理能力系と人材活用力系だけは、Bが最大構成比となり、他の能力評価要素とは明らかに違う傾向を示したことがわかります。この2要素は、能力評価体系上では「行動力群」に属していますが、同じ行動力群内にある「実行力系」や「表現力系」(ともにSAに最大構成比がある)とも異なる傾向を示しています。〈表11参照〉

このことから、職員は他の能力評価要素と比べ、組織管理能力・人材活用力系が弱いという認識を持っていることがわかりました。

(2) 企画力とチャレンジ意欲

企画力系は思想的側面から、チャレンジ意欲系は心情的側面から、「自ら切り開いていく」推進力として位置付けられるもので、この2要素は職員の「未来」に対する関わりを評価する領域と考えられます。

表11中、第一評価構成比を見ると、企画力系とチャレンジ意欲系の2要素を除き、他の評価要素の最大構成比はAであり、平均値50.5%を越えているのに対し、企画力系は44.6%、チャレンジ意欲系は44.8%と5ポイント以上低いことがわかります。また、SA構成比で見ても、この2要素は、他の能力評価要素と比較して、相対的に低いこともわかります。〈表11参照〉

この結果は、従前から市町村が担ってきた行政事務が、前例踏襲を重視した仕事や機関委任事務等を主体としていたことと関連づけて解釈すると理解できる数値となります。明確に言及はできませんが、現在の職員の実態像を反映したものと言えるかもしれません。

企画力とチャレンジ意欲は、地方分権(主権)の推進を担う自治体職員の重要条件であると考えられます。その点において、今後は、職員の企画力を重視した人事制度や研修制度の充実を図るとともに、職員のチャレンジ意欲を誘因する環境を整える方策を検討する必要があると考えられます。また、分権時代にふさわしい自立した職員が、益々重要性を増すことが予想されるため、将来的には、この結果に変化が見られることを期待するものです。

(3) 姿勢態度とチームワーク

第一評価3区分構成比S Aの構成率で最も高いのは姿勢態度系(73.1%)で、次いでチームワーク系(67.5%)となりました。<表11参照>

この2つの評価要素は、職務中の姿勢・態度を示すもので、具体的には、規律と責任、協力と協働といった内容となります。本市の能力評価では、チャレンジ意欲とともに、姿勢態度、チームワークは情意群に整理しています。

この中で、姿勢態度とチームワークが良く、チャレンジ意欲が低い結果であったことから、「職員は和を尊び、人間関係を重視しながら、公務員としてまじめに職務に取り組んでいるが、その一方で、仕事に果敢に立ち向かう熱意が不足している。」ことを職員は認識していると言えます。

◇表11:能力評価における第一評価の状況

能力評価 評価要素9区分	第一評価						第一評価構成比					第一評価3区分比			2区分比	
	S	A	B	C	D	総計	S	A	B	C	D	SA	B	CD	B以上	C以下
理解力系	136	1404	938	81	5	2564	5.3%	54.8%	36.6%	3.2%	0.2%	60.1%	36.6%	3.4%	96.6%	3.4%
企画力系	144	1154	1161	126	5	2590	5.6%	44.6%	44.8%	4.9%	0.2%	50.1%	44.8%	5.1%	94.9%	5.1%
実行力系	172	1399	914	100	5	2590	6.6%	54.0%	35.3%	3.9%	0.2%	60.7%	35.3%	4.1%	95.9%	4.1%
表現力系	123	1363	1004	93	5	2588	4.8%	52.7%	38.8%	3.6%	0.2%	57.4%	38.8%	3.8%	96.2%	3.8%
人材活用力系	27	608	764	97	2	1498	1.8%	40.6%	51.0%	6.5%	0.1%	42.4%	51.0%	6.6%	93.4%	6.6%
組織管理力系	10	382	559	64	1	1016	1.0%	37.6%	55.0%	6.3%	0.1%	38.6%	55.0%	6.4%	93.6%	6.4%
姿勢態度系	196	1679	619	66	4	2564	7.6%	65.5%	24.1%	2.6%	0.2%	73.1%	24.1%	2.7%	97.3%	2.7%
チャレンジ意欲系	137	1092	1068	137	4	2438	5.6%	44.8%	43.8%	5.6%	0.2%	50.4%	43.8%	5.8%	94.2%	5.8%
チームワーク系	182	1464	722	65	5	2438	7.5%	60.0%	29.6%	2.7%	0.2%	67.5%	29.6%	2.9%	97.1%	2.9%
計	1127	10545	7749	829	36	20286	5.1%	50.5%	39.9%	4.3%	0.2%	55.6%	39.9%	4.5%	95.5%	4.5%

◇表11-2:能力評価における第一評価の4区分状況

能力評価 評価要素4区分	第一評価						第一評価構成比					第一評価3区分比			2区分比	
	S	A	B	C	D	総計	S	A	B	C	D	SA	B	CD	B以上	C以下
思考力群	280	2558	2099	207	10	5154	5.4%	49.6%	40.7%	4.0%	0.2%	55.1%	40.7%	4.2%	95.8%	4.2%
行動力群①	295	2762	1918	193	10	5178	5.7%	53.3%	37.0%	3.7%	0.2%	59.0%	37.0%	3.9%	96.1%	3.9%
行動力群②	37	990	1323	161	3	2514	1.5%	39.4%	52.6%	6.4%	0.1%	40.9%	52.6%	6.5%	93.5%	6.5%
情意群	515	4235	2409	268	13	7440	6.9%	56.9%	32.4%	3.6%	0.2%	63.8%	32.4%	3.8%	96.2%	3.8%
計	1127	10545	7749	829	36	20286	4.9%	49.8%	40.7%	4.4%	0.2%	54.7%	40.7%	4.6%	95.4%	4.6%

3 評語点数に見る傾向

表12は、能力評価における自己評価と第一評価の評価点数の平均値を算出し、評価者による評価の違いを比較したものです。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、集計したものです。(全体考察「1 評語点数のうごき」参照)<表12参照>

第一評価における全体の平均は5.56で、AとBの中間より、若干Aよりの位置に全体平均はあることがわかります。

評価点数の順位をみると、最高が姿勢態度の5.78で、最低が組織管理力の5.33となり、両者の格差は0.45と著しく大きいことがわかります。

行動力は9要素中の下位の2つ(第8、9位)を含んでいますが、情意群には上位2つ(第1、2位)と第7位を抱えており、この点は既に「3 評価要素別に見た特徴」で触れたとおりです。

◇表12:能力評価の評語点数一覧

	思考力群		行動力①群		行動力②群		情意群			平均(単)
	理解力系	企画力系	実行力系	表現力系	人材活用 力系	組織管理 力系	姿勢態度	チャレンジ 意欲	チームワーク	
①第一評価	5.62	5.50	5.63	5.58	5.37	5.33	5.78	5.50	5.72	5.56
②自己評価	5.24	5.22	5.29	5.33	5.13	5.10	5.51	5.22	5.47	5.28
①-②	0.38	0.29	0.34	0.26	0.25	0.23	0.27	0.28	0.25	0.28
第1評価順位	4	6	3	5	8	9	1	7	2	
自己評価順位	5	7	4	3	8	9	1	6	2	

4 自己評価の状況

(1) 自己評価の全般的状況

表13は自己評価と第一評価の評価差異を示したものです。<表13参照>

評価段階5区分で見ると、第一評価の最大構成比はA段階に50.5%にありますが、自己評価の最大構成比はB段階に46.9%あります。

これを3区分で見ると、SAの構成比が、第一評価の55.6%に対して、自己評価は39.1%であり、第一評価が16.5%も自己評価を上回る格差がついたことがわかります。

これを2区分で見ると、第一評価はB以上が95.5%であるのに対し、自己評価は86.0%もあることから、「ほとんど業務に支障がない」レベルであることの認識は、両者はほぼ同じであることがわかります。

また、表12の評語点数で見ると、自己評価の平均が5.28であるのに対し、第一評価は5.56で、0.28も上回っていることがわかります。評価段階が1ランク異なると評語点数は1.0異なってくることから、自己評価結果を0.28分だけ、第一評価者はAの側へ引き上げたことになります。

このうち、最大の差異は「理解力系」で、その値は0.38あります。理解力という評価要素は、頭の中の動きであるために、職務活動における視認が難しく、認識の違いが大きくなったものと考えられます。

表12には、自己評価と第一評価に係る評語点数に順位をつけ、比較をしていますが、両者の順位には、ほぼ同じ傾向が見られることから、被評価者と第一評価者の認識は一致していることがわかります。これらの認識の一致は、人材育成を進める上において、職場面談時の好材料となることが考えられます。

◇表13:自己評価と第一評価の評価段階区分の差異

評価	評価段階5区分					評価段階3区分			2区分		備考
	S	A	B	C	D	SA	B	CD	B以上	C以下	
①第一評価	5.1%	50.5%	39.9%	4.3%	0.2%	55.6%	39.9%	4.5%	95.5%	4.5%	単純平均
②自己評価	3.4%	35.7%	46.9%	13.3%	0.7%	39.1%	46.9%	14.0%	86.0%	14.0%	単純平均
①-②	1.7%	14.8%	-7.0%	-8.9%	-0.6%	16.5%	-7.0%	-9.5%	9.5%	-9.5%	

(2) 自己評価と第一評価の一致状況

表14は、理解力を含め各能力評価要素に関わる自己評価と第一評価の一致数、一致率、評価記号(評語)に係る修正数及び修正率を一覧にしたものです。<表14参照>

一致率の全体平均は60.8%であり、57.1%(理解力)~63.7%(表現力)に分布しています。

上位の評価記号(評語)への修正率が平均32.4%、下位の評価記号(評語)への修正率が平均6.8%であったことから、自己評価を評価の出発点とするならば、第一評価者は、被評価者の評価を上位の評価ランクにシフトさせたことがわかります。

また、評価要素群に分けると、思考力群の一致率は低く、その他の3群間の差異は少ないことがわかります。

このうち、自己評価と第一評価の評価結果が最も乖離しているのは理解力系であることは「(1)自己評価の全般的状況」で前述しましたが、理解力系に係わる評価の状況は、表15のとおりでした。<表15参照>

◇表14:能力評価要素に見た自己評価と第一評価の一致数

	思考力群		行動力①群		行動力②群		情意群			平均(単)
	理解力	企画力	実行力	表現力	人材活用	組織管理	姿勢態度	チャレンジ	チームワーク	
一致数	1467	1535	1513	1647	929	655	1605	1485	1510	
+修正	985	868	927	772	475	311	797	787	741	
-修正	117	187	150	168	119	81	167	171	192	
計	2569	2590	2590	2587	1523	1047	2569	2443	2443	
一致率	57.1%	59.3%	58.4%	63.7%	61.0%	62.6%	62.5%	60.8%	61.8%	60.8%
+修正①	38.3%	33.5%	35.8%	29.8%	31.2%	29.7%	31.0%	32.2%	30.3%	32.4%
-修正②	4.6%	7.2%	5.8%	6.5%	7.8%	7.7%	6.5%	7.0%	7.9%	6.8%
計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
一致率の指数	93.9	97.5	96.1	104.7	100.3	102.9	102.8	100.0	101.7	100.0
①-②	33.8%	26.3%	30.0%	23.3%	23.4%	22.0%	24.5%	25.2%	22.5%	25.7%
	思考力群		行動力①群		行動力②群		情意群			平均(単)
一致率	58.2%		61.0%		61.8%		61.7%			60.8%
+修正①	35.9%		32.8%		30.4%		31.2%			32.4%
-修正②	5.9%		6.1%		7.8%		7.1%			6.8%

◇表15:第一評価と自己評価の一致度の例(理解力の場合)

		第一評価					総計
		S	A	B	C	D	
自己評価	S	50	21	5			76
	A	74	715	63	3	1	856
	B	12	595	650	22	2	1281
	C	1	71	212	50		334
	D		6	8	6	2	22
総計		137	1408	938	81	5	2569

	一致	+修正	-修正	計
個数	1467	985	117	2569
率	57.1%	38.3%	4.6%	100.0%
率	57.1%	42.9%		

業績評価

業績評価は平成16年度に続き、2回目の試行となります。以下の分析では、平成16年度業績評価の試行に見られた傾向と比較分析することとします。

なお、平成16年度は管理職397名を試行対象としましたが、そのうち247名(全体の62.2%)が課長補佐級職員であり、その結果が全体傾向に影響を与えるため、昨年度は課長補佐級を中心とした分析を行いました。

詳細は、平成16年度業績評価の試行に見られた傾向(平成17年9月)を参照してください。

1 目標の設定状況

(1) 業績評価の対象者

業績評価の対象者は1033名(参考:H16年度は全体で406名)で、評価対象者の39.5%にあたります。このうち、派遣職員等を除いた1016名(参考:H16年度は全体で397名)を分析対象とします。1016名が設定した目標総数は4023本あり、1人当たりの目標本数は3.96本(参考:H16は全体で3.76本)となりました。<表16参照>

また、「目標達成に向けた職務行動」は、日々の業務推進や職務活動そのものであることから、目標管理の手法を活用した業績評価を分析する作業は、組織や職員の行動の方向性と成果を把握することになります。

◇表16: 目標設定状況

評価 対象層	該当する役職・職種		目標設定数別該当人数					設定 者計	実設定 本数	理論数	設定率	1人当 設定 目標数
	役 職	職 種	1本	2本	3本	4本	5本					
A	一般職	一般事務 一般技術 保健医療	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
B	主査職		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
C	係長級職		5	29	169	122	122	447	1668	2270	73.5%	3.73
D	主幹・課長補佐級職		1	9	88	65	75	238	918	1200	76.5%	3.86
E	次長・副参事・課長級職		-	-	17	22	69	108	484	570	84.9%	4.48
F	部長級職		-	-	4	6	14	24	106	125	84.8%	4.42
G	一般職	保育	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
H	主査職		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
I	主査保育主任職		-	-	5	15	22	42	185	210	88.1%	4.40
J	係長級(園長)職		-	-	1	11	20	32	147	160	91.9%	4.59
K	技能労務職	技能労務	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
L	消防士・消防副士長・消防士長	消防	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
M	主査職・消防司令補		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
N	係長級職		2	14	38	16	70	278	355	78.3%	3.97	
O	主幹・課長補佐・署長補佐・分署長級職		8	19	15	42	175	210	83.3%	4.17		
P	次長・副参事・課長・署長・副署長級職		3	9	12	57	60	95.0%	4.75			
Q	部長級職		1	1	5	5	100.0%	5.00				
		総計	6	40	306	301	363	1016	4023	5165	77.9%	3.96
備考	「第一評価あり」を目標設定済とした		0.6%	3.9%	30.1%	29.6%	35.7%		理論目標数=合計人数×5 設定率=実設定本数÷理論数			
			4.5%		95.5%		100.0%					

(2) 目標設定本数の選択

本市の業績評価では目標管理の手法を活用していますが、目標は一人当たり3つ以上5つ以内で設定することとしています。平成16年度の試行においても、目標数を規定どおり守らない対象者がいましたが、平成17年度の試行においても、2本以下で設定した者が1016名中、46名(4.5%)(参考:H16年度は課長補佐級247名中22名で8.9%)いました。

このルール違反の原因あるいは理由が何であるかを個別に確認していませんが、少なくとも、目標設定の際には、上司との面談を実施しているはずであることから、上司の責任であるとも考えら

れます。評価制度の公平性や公正性を守るためには、職員一人ひとりが十分に注意する必要があると考えられます。

3本以上の目標設定者が正規の分析対象者となりますが、この中で最も多数を占めたのが5本設定した363名でした。また、3本と4本の設定者数は、それぞれ306名と301名で、ほぼ同数でした。設定枠の全てを使う5本設定者が最多数であったことは、業績評価運営上は、好ましいことと考えられます。〈表16参照〉

目標管理による業績評価は、個別事情（被評価者の職務事情、所属部門の特性）を反映することができ、被評価者や評価者の裁量余地を含めることが可能な、自由度の高い評価方式であると言えます。目標設定数の選択は、自由度のある評価方式の象徴的側面の一つと考えられます。その反面、目標を何本設定するかという単純な話ではあるものの、被評価者の職責意識、職務事情、周囲の期待等がその背景に潜んでいることも事実です。

平成16年度の設定数3.76本から3.96本に0.20本設定数が上昇したことは、望ましい傾向にあると言えます。

(3) 目標設定率の傾向

最大5本までの目標設定を可能としていることから、5本を分母に、設定済目標数を分子とし、「設定率」を評価対象層毎に調べると、73.5%～100%の範囲に分布し、平均は77.9%となりました。〈表16参照〉

設定率の傾向を見ると、各職種とも、上位の役職に上がるほど設定率が高まっていることがわかります。また、最も低い設定率（73.5%）を示したのは、一般事務・技術・保健医療技術職の係長級職に該当する447名の職員でした。

一般事務・技術・保健医療技術職をみると、設定率（または一人当設定本数）の傾向は、主幹・課長補佐級（D層）と次長・副参事・課長級職（E層）との間に大きな差異がみられます。消防職の場合も同様の傾向が見られます。本市は、課長補佐職以上を管理職としていますが、管理職層内でも、課長級とその手前の役職階層では、ひとつの大きな線を引くことができます。

表17は、目標の優先度別に見る目標設定率を示したものです。〈表17参照〉

このような状況のもと、本市の現行のルールとは別に、目標を3本設定する者と5本設定する者が同列に扱われて良いのか、今後、議論が必要であると考えています。

◇表17: 目標優先度別の業績評語点数の状況（第一評価）

目標優先度	設定率	評語点数	第一評価の評語構成					評語別構成比	理論該当者数	目標設定済数(第一評価の評語有)					評語無	
			S	A	B	C	D			S	A	B	C	D		
最優先目標	98.0%	5.5	2.9%	49.2%	40.3%	7.3%	0.3%	100.0%	1033	29	498	408	74	3	1012	21
優先目標	97.3%	5.4	3.7%	44.1%	42.9%	8.6%	0.8%	100.0%	1033	37	443	431	86	8	1005	28
目標1	94.1%	5.4	1.9%	42.3%	45.4%	10.0%	0.5%	100.0%	1033	18	411	441	97	5	972	61
目標2	64.9%	5.4	1.8%	44.3%	43.3%	10.1%	0.4%	100.0%	1033	12	297	290	68	3	670	363
目標3	35.2%	5.3	1.9%	43.7%	41.5%	11.3%	1.6%	100.0%	1033	7	159	151	41	6	364	669
目標計	77.9%	5.4	2.6%	44.9%	42.8%	9.1%	0.6%	100.0%	5165	103	1808	1721	366	25	4023	1142
	(参考)自己評価		3.4%	38.2%	41.4%	15.3%	1.7%	100.0%								

備考: 評語点数は難易度で取り扱ったものを使用

2 目標難易度の設定状況

目標の難易度に設定された上位3つは、A4(39.6%)、A2(30.8%)、A3(19.0%)であり、合計89.4%になります。(参考：H16年度は全体でA4(46.8%)、A2(27.8%)、A3(14.4%)で合計89.0%)<表18参照>

目標の難易度設定状況からは、「現在の役職に期待される役割を手堅く守る中で(A4+A2=70.4%)、現状より前進する(A4+A3=58.6%)」という職員の職務に取り組む姿が見えるといえ、この傾向は平成16年度も似ています。

これを目標の優先度別に難易度をみていくと、最優先目標以外の難易度選択の最大構成はA4ですが、最優先目標に限っては、難易度A2が最大構成比となります。<表18、19参照>。

さらに目標難易度を点数化(S1=11、S2=10、A1=9・・・C2=2、C1=1として配点)した上で検討します。<表20参照>

最優先目標の7.45を頭に、優先度の低い目標に向け難易度点数は低下しています。最優先目標の難易度点数を100とした指数で見る(整数に丸める)と、優先目標が95で、目標1が91、目標2および目標3が88となり、目標により難易度について明確な格差がわかります。

この数字の動きは、職員は優先度や難易度に応じてメリハリをつけ仕事をしていることが想定できます。

◇表18: 目標難易度設定の状況

数値の単位は%		組織期待度			
		大躍進	躍進	前進	維持
役割期待度	期待以上	S1(0.1)	A1(6.5)	A3(19.0)	B1(1.7)
	期待通り	S2(0.6)	A2(30.8)	A4(39.6)	B2(1.3)
	期待以下	-	C1(0.1)	C2(0.3)	C3(0.1)

()内は設定率

◇表18-2: 目標難易度設定の状況(H16年度: 課長補佐級に限る)

数値の単位は%		組織期待度			
		大躍進	躍進	前進	維持
役割期待度	期待以上	S1(0.2)	A1(6.5)	A3(14.4)	B1(1.1)
	期待通り	S2(0.1)	A2(27.8)	A4(46.8)	B2(2.2)
	期待以下	-	C1(0.1)	C2(0.3)	C3(0.5)

()内は設定率

◇表19: 目標の難易度設定状況

難易度	難易度該当者数(人)						難易度構成比(%)					
	最優先	優先	目標1	目標2	目標3	計	最優先	優先	目標1	目標2	目標3	全体
S1	3	1				4	0.3%	0.1%				0.1%
S2	5	12	2	2	1	22	0.5%	1.2%	0.2%	0.3%	0.3%	0.6%
A1	138	49	35	19	15	256	13.8%	5.0%	3.7%	2.9%	4.2%	6.5%
A2	430	339	237	133	79	1218	43.0%	34.3%	24.9%	20.2%	22.0%	30.8%
A3	165	199	204	130	53	751	16.5%	20.2%	21.4%	19.8%	14.8%	19.0%
A4	244	359	442	336	185	1566	24.4%	36.4%	46.4%	51.1%	51.5%	39.6%
B1	7	20	16	16	8	67	0.7%	2.0%	1.7%	2.4%	2.2%	1.7%
B2	7	6	11	16	13	53	0.7%	0.6%	1.2%	2.4%	3.6%	1.3%
C1	1	2	1		1	5	0.1%	0.2%	0.1%		0.3%	0.1%
C2			5	4	3	12			0.5%	0.6%	0.8%	0.3%
C3				2	1	3				0.3%	0.3%	0.1%
計	1000	987	953	658	359	3957	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
難易度未記入	12	18	19	12	5	66	* 網掛けは、各目標で最も選択された難易度である。					
総計	1012	1005	972	670	364	4023						

◇表20:難易度と評価結果(難易度数と業績評語点数)

難易度 (配点)	難易度該当者数×難易度配点					業績評語点数(第一評価)						
	最優先	優先	目標1	目標2	目標3	合計	最優先	優先	目標1	目標2	目標3	全体
S1(11)	33	11	0	0	0		4.7	6.0				5.0
S2(10)	50	120	20	20	10		5.2	5.2	5.5	5.0	6.0	5.2
A1(9)	1242	441	315	171	135		5.5	5.3	5.4	5.3	5.4	5.4
A2(8)	3440	2712	1896	1064	632		5.5	5.4	5.4	5.3	5.0	5.4
A3(7)	1155	1393	1428	910	371		5.5	5.4	5.3	5.3	5.2	5.4
A4(6)	1464	2154	2652	2016	1110		5.5	5.5	5.4	5.4	5.5	5.4
B1(5)	35	100	80	80	40		5.4	5.2	5.4	5.6	5.0	5.3
B2(4)	28	24	44	64	52		5.7	5.5	5.2	5.2	5.6	5.4
C1(3)	3	6	3	0	3		4.0	4.0	5.0		6.0	4.6
C2(2)	0	0	10	8	6				5.0	5.5	4.3	5.0
C3(1)	0	0	0	2	1					5.5	6.0	5.7
計	7450	6961	6448	4335	2360	27554	5.48	5.42	5.36	5.37	5.32	5.40
実設定数	1000	987	953	658	359	3957	98.0%	97.3%	94.1%	64.9%	35.2%	77.9%
難易度数	7.45	7.05	6.77	6.59	6.57	6.96	最優先	優先	目標1	目標2	目標3	全体
指数	100	94.7	90.8	88.4	88.2	93.5	100	98.9	97.8	98.1	97.2	98.6

* 難易度の配点は、()内数値による * 業績評語点数(第一評価)の配点は、S(7)、A(6)、B(5)、C(4)、D(3)とした。

3 目標達成度の状況

(1) 全体的な達成状況

表17に示すように、目標達成度の評価記号(評語)について最大構成比を占めたのがA(44.9%)であり、次いでB(42.8%)となります。両者の合算で87.7%、Sを含めたB以上では、90.3%にも達します。<表17参照>(参考:H16年度は全体でA(45.5%)、B(37.5%)、両者の合算で83.0%、Sを含めたB以上では、85.3%)

目標達成度評価表における評価記号(評語)の定義は、次のとおりです。

- S = 目標を上回る:目標水準を達成し、さらにそれを上回るレベル
- A = 目標どおり:当初の予定(期待)どおりに目標水準を達成したレベル
- B = ほぼ目標どおり:目標達成した際の影響としては支障や問題がないレベル
- C = 目標を下回る:当初の予定(期待)からすれば支障や問題があるレベル
- D = 目標を顕著に下回る:未着手や当初の予定(期待)からすれば、目標水準を著しく下回るか離したレベル

この評価記号(評語)の定義から達成状況の数字を見れば、平成16年度の仕事の状況よりも平成17年度はさらに「目標どおりに仕事が進行した」ことが言えます。

(2) 評語点数に見る目標達成度の状況

目標達成度をさらに正確に把握するために、業績評価を評語点数で傾向を捉えることにします。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、集計したものです。(全体考察「1 評語点数のうごき」参照)

表20は、設定目標数ごとの評語点数を示したものです。全体平均は5.40となり、評価段階のAとBの中間にあって、若干Bよりのところに平均の位置があることがわかります。

目標の優先度から評語点数が5.4付近に集中していることから、目標達成度は目標の優先度や設定数に、あまり影響されないものと考えられます。<表20参照>

また、一般的には、目標難易度（難易度点数）が高いほど、達成度（業績評語点数）は低下傾向になるはずと考えられます。表20を見ると、難易度S領域（S1、S2）よりA領域（A1～A4）の方が、評語点数は高いことがわかります。しかしB領域（B1、B2）では、A領域より評語点数が高いとは言えない状況にある上、C領域（C1～C3。ただしC3は該当者が極端に少ないので外して考える。）はB領域よりも評語点数は低いものとなっています。〈表20参照〉

B領域（組織期待度が維持レベル）やC領域（役割期待度レベルが期待以下）の難易度の目標を設定すると、理論的には達成度が高まるはずなのに、逆に、達成度が低下する傾向が見られます。

この傾向は、平成16年度の試行においても見られましたが、平成17年度も見られたことから、低レベルの目標難易度を設定すると、達成度も低レベルとなりがちになることを、数字から検証することができます。理由は明確に言及できませんが、目標難易度のレベルが低い目標を設定した場合は、その目標に対する職員の意識も低くなり、結果として達成度も低くなるものと考えられます。

4 自己評価の状況

（1）自己評価と第一評価の一致状況

全目標4023本の自己評価と第一評価の評価記号（評語）の一致度を表に整理したものが表21となります。〈表21参照〉

4023本のうち、評価が一致した目標数は2828本（70.3%）あり、不一致が1195本（29.7%）ありました。不一致の内容は、自己評価をプラス修正したものが862本（21.4%）、マイナス修正したものが333本（8.3%）あり、総体で捉えると、529本（13.1%）分だけ、自己評価がプラスに修正されたことがわかります。

本市の業績評価は目標管理の手法を活用することとしているため、目標設定の段階で、被評価者と評価者の間で、目標の達成水準がすりあわせられ、双方が明確に理解されているはずであることから、評価（達成度）に対する認識は、高い一致度が期待されるものです。したがって、評価一致の問題は、能力評価と同列に扱われるべきものではなく、部門や役職レベルまで一致関連の数値を分析し、納得度を確認するデータとして活用していくことも必要であると考えています。

また、業績評価の場合、評価者と被評価者間での評価の一致・不一致問題は、単に被評価者の納得性の問題だけに止まりません。なぜなら業績とは、目標とは、仕事そのものであるからです。一致・不一致の判断は、業務の完了・継続に関わる判断でもあり、仕事の進め方を改善する・しないの契機にも繋がり、人材確保の問題（人事）にも発展するものです。評価者側にとっては、組織の運営状況（マネジメント）結果を示す指標として活用していくことも、今後、検討する必要があると考えています。

◇表21：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(目標数)							第一評価(一致率)						
	S	A	B	C	D	総計	構成比	S	A	B	C	D	総計	
自己 評価	S	68	56	11	0	0	135	3.4%	50.4%	41.5%	8.1%			100.0%
	A	30	1300	193	13	1	1537	38.2%	2.0%	84.6%	12.6%	0.8%	0.1%	100.0%
	B	5	428	1175	56	2	1666	41.4%	0.3%	25.7%	70.5%	3.4%	0.1%	100.0%
	C	0	24	328	264	1	617	15.3%		3.9%	53.2%	42.8%	0.2%	100.0%
	D	0	0	14	33	21	68	1.7%			20.6%	48.5%	30.9%	100.0%
	総計	103	1808	1721	366	25	4023	100.0%	* 評価一致数=2828					70.3%
構成比	2.6%	44.9%	42.8%	9.1%	0.6%	100.0%								

*太線で囲まれた数値が、被評価者と評価者の評価が一致した目標数(一致率)を示す。

＜参考＞

	目標数	構成
評価一致のケース	2828	70.3%
評価不一致のケース	1195	29.7%
計	4023	100.0%

不一致の内容	目標数	構成
評価ランク up	862	21.4%
評価ランクdown	333	8.3%
差し引き	529	13.1%

ランクup

(2) 平成16年度との比較

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。<表22参照>

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10.8%減少しています。そのうち、部長級職員の一致率は平成16年度の83.5%に対し、平成17年度は65.8%と17.7%の減少となっています。同様に課長級職員は83.2%から79.7%で3.5%の減少、課長補佐級職員は79.5%から69.2%の減少で10.3%の減少となっています。

この数字の動きの中で目を引くのは、課長級職員のA評価の一致率が90.5%と高いことです。昨年と比較し、自己評価と第一評価の一致率を高めたのは、部長級及び課長級のA評価だけとなります。部長級の増加率は1.6%、課長級は2.6%の僅かな増加ですが、全体が下がる中において、A評価(目標どおり)の一致率が高まったことは、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。

なお、これら全体の減少原因は定かではありませんが、平成17年度の評価は、職場面談を通じて実施することを徹底したことなどにより、達成度を的確に捉える評価が行われた結果(評価スキルの向上)と考えられる一方で、被評価者の自己評価の甘さも指摘できます。

◇表22:業績評価における自己評価と第一評価の一致状況
【平成16年度】

業績評価		第一評価					計	
		S	A	B	C	D		
自己評価	S	部長級	100.0%					100.0%
		課長級	62.5%	37.5%				100.0%
		補佐級	61.5%	30.8%	7.7%			100.0%
		係長級						100.0%
	A	部長級		80.0%	20.0%			100.0%
		課長級	1.2%	87.9%	10.5%	0.4%		100.0%
		補佐級	1.2%	86.9%	10.9%	1.0%		100.0%
		係長級						100.0%
	B	部長級		8.3%	91.7%			100.0%
		課長級		12.5%	81.3%	6.3%		100.0%
		補佐級		14.9%	78.4%	6.7%		100.0%
		係長級						100.0%
C	部長級			25.0%	75.0%		100.0%	
	課長級		1.4%	20.0%	77.1%	1.4%	100.0%	
	補佐級		0.9%	34.5%	64.6%		100.0%	
	係長級						100.0%	
D	部長級				100.0%		100.0%	
	課長級			8.3%	25.0%	66.7%	100.0%	
	補佐級				36.1%	63.9%	100.0%	
	係長級						100.0%	
計	部長級						83.5%	
	課長級						83.2%	
	補佐級						79.5%	
	係長級							
全体一致率							81.1%	

【平成17年度】

業績評価		第一評価					計	
		S	A	B	C	D		
自己評価	S	部長級	33.3%	66.7%				100.0%
		課長級	46.7%	46.7%	6.7%			100.0%
		補佐級	30.0%	52.5%	17.5%			100.0%
		係長級	63.5%	32.4%	4.1%			100.0%
	A	部長級		81.6%	18.4%			100.0%
		課長級	2.4%	90.5%	6.7%	0.5%		100.0%
		補佐級	2.3%	79.0%	16.6%	2.1%		100.0%
		係長級	1.8%	86.1%	11.6%	0.4%	0.1%	100.0%
	B	部長級		18.8%	79.2%	2.1%		100.0%
		課長級		18.0%	80.7%	1.3%		100.0%
		補佐級	0.7%	24.4%	67.6%	7.3%		100.0%
		係長級	0.2%	28.4%	69.1%	2.1%	0.2%	100.0%
C	部長級		23.5%	64.7%	11.8%		100.0%	
	課長級		3.7%	39.5%	56.8%		100.0%	
	補佐級		2.5%	44.0%	53.5%		100.0%	
	係長級		3.6%	59.7%	36.4%	0.3%	100.0%	
D	部長級			50.0%	50.0%		100.0%	
	課長級				42.9%	57.1%	100.0%	
	補佐級			5.9%	47.1%	47.1%	100.0%	
	係長級			28.6%	50.0%	21.4%	100.0%	
計	部長級						65.8%	
	課長級						79.7%	
	補佐級						68.4%	
	係長級						69.2%	
全体一致率							70.3%	

おわりに

従前の勤務評定を改め、新たな人事評価の試行の最終局面を迎えた今、ここに至る主な経過を振り返ると次のとおりとなりました。

1 平成15年度

公務員制度改革研修会を開催し、職員に人事制度改革への積極的な参画を呼びかけました(7月)。庁内に人事制度改革に必要な事案を調査・検討する人事・給与制度検討委員会を設置しました(7月)。人事・給与制度等に関する職員アンケートを実施し、職員の意識を確認しました(8月)。改革の指針となる人事制度改革構想を策定しました(1月)。目標管理の手法を活用した業績評価制度を構築しました(1月)。管理職を対象として評価者研修(目標設定編)を開催しました(1月)。

2 平成16年度

管理職を対象として、業績評価をはじめて試行しました(4月)。新たな能力評価を構築するために、「あなたのいい仕事おしえてください。」と題したアンケート調査を実施しました(4月)。アンケートで推薦された仕事を担当した職員74名を対象に、人事・給与制度検討委員会ワーキンググループメンバーが中心となってインタビューを行い、その職員が「いい仕事」をするために、どのような考え(思考力)を持ち、どんな姿勢(姿勢・態度)で、どのような職務活動(行動力)をしたかについて約90分にわたり質問を繰り返しました(5月)。その内容を整理し、人材育成基本方針に掲げた「目指すべき職員像」、能力評価の着眼点を整理しました(7月)。この作業を通じて、能力評価を構築し、業績評価と合わせ、人事評価マニュアルとしてまとめました(11月)。平成17年度的全職員による能力評価の試行に備え、評価者となる管理職(11月)及び係長級職(保育主任を含む。)(1月)を対象として評価者研修(能力評価編)を開催しました。

3 平成17年度

管理職に係長級職を加え、業績評価を試行しました(4月)。全職員で能力評価をはじめて試行しました(4月)。主査職以下の一般職員を対象に、人事評価説明会を開催しました(4月)。評価やOJTの実践に備え、職場面談マニュアルをまとめました(9月)。評価者を対象に、評価者研修(職場面談編)を開催しました(10月)。平成16年度に試行した業績評価の結果を分析し、公表しました(9月)。

この間、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必要だからです。

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。