

1. 開会

【吉田副市長】

○前回到引き続き、人事評価制度について議論を行う。前回の懇話会のおさらいとして、まず、人事評価結果の活用について皆様からいただいた意見を説明させていただく。事務局から説明を願う。

【事務局】

○人事評価結果の活用について前回いただいた意見を事務局から説明。(資料P 2)

【吉田副市長】

○ここまでの説明について、ご意見や補足はあるか。

【稲継・谷畑・倉田】

○意見なし。

【吉田副市長】

○それでは続いて、人事評価制度について前回議論いただいた項目に関する意見を説明させていただく。事務局から説明を願う。

【事務局】

○人事評価制度について前回いただいた意見を事務局から説明。(資料P 4)

【吉田副市長】

○この内容について、ご意見や補足はあるか。

【稲継・谷畑・倉田】

○意見なし。

2. 人事評価制度について

【吉田副市長】

○それでは、前回の懇話会の続きである「④能力評価、業績評価の評価点配分」について、議論をいただきたい。事務局から説明を願う。

【事務局】

○能力評価、業績評価の評価点の配分について事務局から説明。(資料P 1 3)

【吉田副市長】

○職階ごとの適切な配分点や配点設定の要否についてご意見をいただきたい。

【谷畑】

○上位職階の職員には、しっかりと実績を出すためのマネジメント能力が求められるが、下位職階の職員に

はできるだけ高い目標にチャレンジして、その能力を高めることが求められる。できるだけチャレンジを引き出すことができる制度であってほしい。

- 業績評価については、どのような業務を高く評価するのか、組織全体として整合をとるのかなど、目標設定の手法が重要だと思う。
- 前回の議論で提案のあった2択での評価を実施するのであれば、それと職階ごとの評価点の配分割合をどうつなげるのかも考慮する必要がある。

【吉田副市長】

- 目標設定の手法について、稲継先生から情報提供いただいた池田市のマニュアルでは、目標設定のレベルを調整する庁内会議を設定している旨の記載があり、そのようなことも考えられる。

【稲継】

- 目標難易度調整会議は、多治見市が始めたものだと思う。管理職が集まって会議することで、もともと所属していた部署に有益な意見ができたり、他部署の事業内容の知識が深まるといったメリットもある。
- 県庁や政令市など規模が大きい自治体の場合は、このような全庁的な会議を実施することは困難であるが、逆に、町など規模が小さい自治体の場合は、会議体がなくとも少数の職員で全体を確認するなどの対応が可能になる。池田市や和泉市は、このような会議をするのに適当な自治体規模だと思うし、和泉市でも導入することを検討してはどうかと思う。
- 難易度調整会議は、全庁的な対応で職員の目標設定を調整するという点でかなり大変な業務であるが、市役所全体のマネジメントレベルを向上させるため、非常に有益である。
- 2000年頃から業績を難易度と達成度のマトリクスで判定する豊田市の人事評価モデルが全国に普及した。難易度が高ければ少々達成度が低くても点数が高くなる仕組みで、チャレンジを引き出しやすくなる。これと難易度調整会議がセットになったものが2010年ごろから普及し始めた。
- 能力評価と業績評価の比率について、例えば部長級に求められる能力は、そもそも部長級昇任時に備えていることが必要であり、部長級になってからの人事評価で評価する意味は薄い。部長級に限らず、ある程度上位の職階では、業績評価だけで評価してもよいのではないかと思う。一方で、若年層には、将来に向けて、適切に能力を積み上げてもらう必要がある、能力評価の方が重要である。
- 職階が上位になるほど、能力より業績を出すことが求められるので、業績評価の配点も上げていくべき。

【倉田】

- 箕面市では、能力評価より業績評価の方がより評価が難しく、適切な評価にならないと考えたため、業績評価を諦めて、評価が安定しやすい能力評価のみを実施することにした。
- 他の方も仰っているように、上位職階になるほど業績評価の比率を高める考え方は理解できるが、業績評価の比率を高めることは、業績をしっかりと評価できるのかという問題が発生する。

【事務局】

- 和泉市でも人事評価を試行実施した際は、上位職階の業績評価の配分を現行よりも高めていた。しかし、業績評価は能力評価と比較して、評価の精度が不安定という観点から、本実施では配分を少し低くした経緯がある。

【倉田】

- 稲継先生から紹介いただいた手法を活用して、業績評価の精度を高めることができるならば、上位職階の業績評価の配分点を高めてもよいのではないかと思う。

【谷畑】

○上位職階の業績目標に、市長が直接関与しているのか。

【事務局】

○部長級の業績目標は、部長級本人が設定して、副市長に提出の上で決定しており、市長が直接関与する仕組みにはなっていない。ただし、市政運営方針などをベースに目標設定しているため、市長の政策から大きく外れるようなことはない。

○なお、市長は部長級の評価結果を調整する役割を担っている。

【吉田副市長】

○私の所管する部局においては、今年度から各部長級に市長の政策を元に部局の運営方針を立てさせ、そのうえで、業績評価の目標設定をするよう指示している。

【谷畑】

○現行の運用は、あまりに機械的すぎて、目標が民意と離れていないかという懸念がある。市政のどの分野でどれだけの業績をあげようとするかは、政治的な判断。市長が行政組織の長として、部長級の業績目標に介入すべき。

【事務局】

○市長の考えを直接、目標設定に入れる手法について今後検討する。

【吉田副市長】

○それでは、議事を進めて、「⑤評価結果の調整（甘辛調整）」について説明願う。

【事務局】

○甘辛調整について事務局から説明。（資料P 14）

【倉田】

○現行の1次評価者と2次評価者の点数の関係性はどのようになっているのか。

【事務局】

○1次評価者の評価は点数に反映されず、2次評価者の評価だけが点数に反映される仕組みである。1次評価は、あくまでも2次評価のための参考という扱い。ただ実情としては、2次評価者が1次評価者の採点を尊重し、最終的な点数に1次評価者の点数が大いに影響している場合が多い。

【倉田】

○人事制度に関しては、必ずしも正しく運用されるという前提ではなく、性悪説に立って、リスクを回避する制度設計にした方がよい。今の和泉市のシステムは、1次評価者と2次評価者の意見が異なったり、調整者と2次評価者の意見が異なる時のことが想定されていないように感じる。1次評価者、2次評価者、調整者それぞれの評価が割れた場合を想定した制度設計にしたほうがよい。

○箕面市でも、上司と部下が対立し、上司からの評価とその他の評価が分かれることがあった。大部分の評価者は正しい評価をするが、評価者が間違った評価をし、それが是正されないことも考えられる。そのような誤った結果が制度の信頼を損なうことがあるので注意してほしい。

【稲継】

○甘辛調整の方法について、現状は組織単位の甘辛を上位者が一度に変えるということか。個別項目ではなく合計点数を調整しているということか。

【事務局】

○ご指摘のとおり。現状は、評価者の甘辛ではなく、被評価者の誰を上位区分に該当させるのかに焦点を当てた調整になっていることも多い。調整者によって、調整のやり方もまちまちで、運用が固まっていない。

【稲継】

○個別の評価項目における点数の付け方を調整するのではなく、合計点のみを調整する和泉市の手法は、甘辛調整とはいえ事実上の評価になる。

【谷畑】

○稲継先生と同じように思う。和泉市の現行制度では評価者の評価の甘辛調整をしているのではなく、実質的に評価をしているに過ぎず、それが問題ではないか。

【事務局】

○導入当初の議論で、調整者が評価項目を個別にみて甘辛調整するのが困難だとし、印象で合計点を調整することとした。

【稲継】

○評価に当たり、絶対評価においては評価が甘い人辛い人が出てくるので、その基準を研修によって合わせるのが甘辛調整だと思う。和泉市がしているのは甘辛調整ではなく3次評価。

【事務局】

○稲継先生が仰る甘辛調整として、毎年度、人事評価に関する研修を実施している。また、自身の評価が甘いか辛いか俯瞰してもらうため、前年度の部局内の評価結果一覧を部局長に共有するようにしている。

【稲継】

○甘辛調整の手法としては、寛大化傾向もしくは厳格化傾向とされる評価をした評価者に対しペナルティを与えるような評価システムも考えられる。

【事務局】

○今までに出た手法以外に甘辛調整の手法について、他市事例等があれば教えてほしい。

【倉田】

○先程話題に出た調整者会議について、箕面市の事例を述べる。導入初期には一部の部下に不当に高い点数をつける職員がいたが、それが調整会議で不当に高いと評価されると、その職員の部下全員の点数が一律に下がることになり、結果を持って帰った際に部下から非難を受ける。そういう状況が発生してからは、みんな必死で評価するようになった。稲継先生の言う甘辛調整とは意味が異なるが、点数が庁内世論に晒されることで調整される仕組みとなっている。

○また、以前から出ている議論ではあるが、評価結果の活用目的について、複数の目的があってもよいが、制度設計としては目的から逆算して考える必要がある。箕面市の場合は相対処理しているが、それは職員の人材育成のためというよりも、組織を強固にするという目的で制度設計したからである。

【吉田副市長】

○貴重な意見を多数いただいた。現状の制度をベースにするのではなく、ゼロベースで設計し直すことを検討したい。

【谷畑】

○繰り返しの意見になるが、2択式の評価なら、曖昧な部分がなくなり、評価が明瞭になるとともに評価者の負担が減る。

【山崎市長公室長】

○箕面市の調整者会議において、課長同士で意見の相違があった場合、最終的には部長が調停するというとか。

【倉田】

○調整者会議には、部長も参加するので、意見の対立があった場合は、部長が調停する。

【稲継】

○民間企業の事例であるが、被評価者の点数について過去の推移を分析し、例年と異なる年の評価者を特定して、その評価者に評価能力なしと判断する方法を聞いたことがある。

【山崎市長公室長】

○評価者にペナルティを与える方法の場合、評価自体は調整しないということか。

【稲継】

○そうなる。ただし、自動的に反映する仕組みを作るか、または、評価が確定する前に、評価者に対してペナルティをほのめかして変更させるなどの手法も考えられる。

【倉田】

○給与に反映するなどのため、相対処理が必要な場合は、相対処理前と相対処理後の2つの結果を持つという選択肢もある。複雑な制度となってしまうが、目的に応じて色々な使い方をすればよい。

【稲継】

○能力評価の評価項目ごとでそれぞれ採点するようになっているが、どのように採点するのか。

【事務局】

○項目ごとに「良好・普通・課題有」など択一で選択するようしており、選択により点数が決まる。

【稲継】

○2択での評価であれば、評価者の負担も減るのではないか。

【事務局】

○2択の場合、測定すべき能力を2段階でしか評価できないため、乱暴な評価にならないか懸念される。

【稲継】

○設問の立て方の問題で解決できると思う。

【倉田】

○稲継先生に同意見である。ただし、正しくその能力を評価しようと思うと評価項目の設定に工夫が必要だと思う。また、間違った評価をした場合の対策も必要で、例えば1次評価者と2次評価者の評価が異なった場合、調整者が検証するといった仕組みが必要だと思う。評価段階が多くなるほど、合計点から逆算して評価するようになり、評価のブレが大きくなると思う。

【小泉参与】

○評価結果を最終的に相対処理することについては、稲継先生も谷畑先生も良しと考えるか。

【稲継】

○給与反映においては予算の問題もあるので、相対処理は出てくるものである。

【谷畑】

○稲継先生と同意見。特に上位職階については、政治的な判断も加味して相対化することが当然だと思う。

【吉田副市長】

○それでは議事を進め、「⑥評価の開示・面談」に移る。事務局から説明願う。

【事務局】

○評価の開示・面談について事務局から説明。(資料P 15)

【吉田副市長】

○現行は、人材育成に重点を置き、期初、期中に加え期末に評価結果の開示面談を実施している。また、人事評価結果の昇格への反映については、前年度の評価結果を参考として活用しているが、当年度の評価を活用するのはスケジュールが極めてタイトになる。

○ここでは、現行の面談手法が適切か、例えば、評価の精度を高めるための事前面談も必要かなどについてご意見をいただきたい。

【倉田】

○本人の主張を評価に取り込むのであれば、評価前面談も必要だと思うが、ブレがない評価を目指す方向性であるならば、評価前面談は必要ないと思う。

○箕面市では、評価結果を本人に伝えることで評価の納得性を高めることに重きを置いたため、評価後に面談することとしていた。

○また、箕面市では、当年度の評価を翌年度の昇格に反映していたので、スケジュールを詰めて間に合わせることは可能だと思う。それができないのであれば、人事異動を6月に遅らせることも考えられる。

【事務局】

○人事評価のスケジュールを前倒しする一番の弊害は、年度末の業務を評価に反映できないこと。市役所の業務全般において、年度末に追いこみをかける業務が多い中、現制度ではギリギリ2月中旬までの業績を評価に反映できるが、前倒しするほど、年度末の業績が反映できないことになる。

【倉田】

○箕面市では、業績評価でなく、能力評価に重点を置いていたため、それがあまり気にならなかった。評価の時期には、年度末までの事業実施の見通しがある程度立っていたので、その見通しで評価していた。もし、実績を反映させることを重視するならば、人事異動を遅らせるしかない。市役所の業務としても、6月は市民税や国民健康保険の繁忙期にあたるので、7月異動が適切かもしれない。

【吉田副市長】

○池田市では、期末面談の前に評価前面談を実施しており、その面談のなかで、年度末までに実施する項目について話し合う仕組みになっている。

【稲継】

- 人事評価のスケジュールについて、国は半年サイクルで実施しているため問題ないが、自治体はどこも同じ悩みを抱えている。
- 12月や1月に評価を実施している自治体もあるが、そうすると、評価実施日以後の業務に関する評価の問題が発生するが、見込みで評価している場合が多い。
- 人事異動の時期を遅らせることは一つの方法だと思う。特に、窓口部署は年度末、年度始めが繁忙期になるため、その時期に異動するよりも、少し落ち着いた時期にしたほうが良いのではないかと思う。年度末での退職者に対しては、新規採用職員を仮配属させればよい。
- それより、人事評価の面談で気になるのは、面談が適切に実施されているのかどうかである。効果的に評価面談を実施しようと思うと、最低15分から1時間ほどはかかると言われているが、以前に国が調査した際、5分以内というケースも多くあったので、和泉市の実態を把握しておくべき。
- また、評価の事前面談はあった方がよいと思うが、さらに評価者の負担が増えることになる。特に、評価すべき部下を多く持つ評価者は、大変になると思うので、慎重に検討するべき。

【谷畑】

○稲継先生や倉田先生が仰るように、人事評価の面談等の負担を考えると、評価者が評価する人数はできるだけ揃えるほうがよい。

【倉田】

- 箕面市では、部長が退職して新部長を決定するまでの間、副市長に事務取扱をつけていたこともあった。
- 市役所が4月以外の人事異動を忌避するのは、文化の問題だと思う。箕面市でも、自分が市長として初めて10月に人事異動を行った際、かなり大きな反響があった。ただ回を重ねるごとに周囲も年度途中異動に慣れてきたと思う。

【稲継】

○部長が定年だとしても、退職させずに勤務延長させればよい。実際にそういう運用している自治体も結構ある。定年延長制度施行後も、余人をもって代えがたいということで、役職定年の特例任用を適用させればよい。

【谷畑】

○自治体が4月異動に拘る理由は、年度ごとで予算を執行する単年度予算主義の原則があるからだと思う。年度当初に予算の執行計画をつくり、それに合わせた人材マネジメントを講じるため、年度途中でそれが変わることが忌避される。ただ、自分が市長になった際、市長選の関係で7月異動を実施したときもあった。

【稲継】

○会計年度任用職員は予算の都合上、国も自治体と同様に4月異動である。

【山崎市長公室長】

○退職補充と新規採用職員の配置を一体的に実施するという一方で、4月異動が定着しているのではないかなと思う。役職者の補充として新規採用職員を仮配置しても、戦力的に穴埋めになり難い。

【吉田副市長】

○続いて、「⑦多面評価」について事務局から説明を願う。

【事務局】

○多面評価について事務局から説明。(資料P16)

【吉田副市長】

○それでは、多面評価について皆様のご意見を伺いたい。まず、谷畑さんのご意見は。

【谷畑】

○湖南市では多面評価を実施していなかったため、その良し悪しはわかりかねるところ。視点が多くなるため適切な評価につながるとも考えられるが、どのような目的で導入するかが問題だと思う。

【稲継】

○多面評価自体は国や自治体でかなり普及しているが、通常の人事評価と同等に扱うか、通常の人事評価から切り離して人材育成のツールとして活用するか、意見が分かれている。

【倉田】

○上司からの視点と、部下からの視点、同僚からの視点は全く異なる場合があり、それを多面評価で補完できるという事実は実際にあった。多面評価の結果を見て、昇格を見送ったケースもあった。多面評価の結果をどこまで活用するかは判断が難しいと思うが、何らかの形で多面評価の情報は取った方が良い。

○事務局の説明では、多面評価の問題点として未熟な評価になることが挙げられているが、上司の評価もブレが生じるという点では、同様だと思う。箕面市では、評価にブレがあるということを前提に、評価する人数を増やすことで、評価の確からしさを確保することにしたが、評価の精度を上げることができれば話が変わる。

○箕面市で多面評価を導入する際、特に配慮したのが、上司からの評価とそれ以外の部下、同僚からの評価の点数配分である。箕面市では、上司の評価点数の割合を最も大きくしているが、他の多面評価の合計点が、上司の評価点を上回るように設定した。

○また、事務局の資料では、箕面市は評価結果を非開示と記載されているが、正確には、各評価者それぞれの点数は非開示にしているものの、最終的な標語や各項目の集計点は開示している。評価の開示面談では、評価結果と各項目の特徴をもとに話し合いを行うようにしている。

【吉田副市長】

○皆様のご意見を踏まえると、多面評価自体には有効性があるが、それを人事評価の中に組み込むか、人材育成のツールとしてのみ活用するかを決定し、そのうえで、実施範囲や手法について制度設計するということになるかと思う。一足飛びに理想の制度をつくることができないとしても、数年かけて制度をブラッシュアップしながら、段階的に理想に近づけるという手法もあると思うので、そのようなことも考えなが

ら検討していく。

○それでは最後に、「⑧部署の業績と個人の業績との関係」、「⑨能力・業績に対する特別加算」について事務局から説明を願う。

【事務局】

○部署の業績と個人の業績との関係、能力・業績に対する特別加算について事務局から説明。（資料P19）

【吉田副市長】

○部署の業績と個人の業績は、連動する必要があると考えているが、その手法について、ご助言をいただきたい。仮に部署の業績を評価する制度を導入できれば、先ほどの甘辛調整の議論も方向性が変わってくると思う。それでは、皆様のご意見は。

【倉田】

○窓口業務やルーチン業務については、組織として適切に業務を遂行することが最大の目標になるため、それぞれの職員が独自で目標を設定することは難しいかもしれない。そのような部署においては、部署としての目標を設定してから、組織目標を個人にブレイクダウンすることで、解消できることがあると思う。まずは、業績目標の活用方法を考えた上で、組織目標を導入するのかを検討するべき。

○次に、特別加算についてであるが、箕面市では、臨時的な業務が発生した場合に通常の評価制度で反映できない部分が発生する可能性を考慮して制度設計した。実際に特別加算を適用させるかどうかはケースバイケースで、臨時的業務が発生したからといって、必ずしも機械的に適用させるものではない。

【稲継】

○チームリワード（組織全体に対する処遇決定制度）の導入には賛成であるが、どのように制度設計するのが適切かは、かなり難しい問題。

○個人目標だけを設定して、相対評価する自治体では、個人の知見を自分の競争相手になり得る人に教えないうという悪影響が発生した事例もある。倉田さんの仰るように、ルーチン業務といった個人評価では、業績目標が低くなる業務において、チームとして評価することで話が変わってくる場合がある。

○特別加算は、地方自治法上、支給できる手当に制限があるため、昇給や勤勉手当など反映させる手段が限られる。

○資格取得に対する報償については、試験費用を補償するだけでなく、それ以上に報償費を増額して、資格取得を奨励する方がよいと思う。

【谷畑】

○部局の業績への評価については、どう制度に落とし込めるかに焦点が当たってくる。和泉市方式ができる、同じような悩みを抱えている全国の自治体が助かると思う。

【吉田副市長】

○これで事務局から提示した9つの論点についてご意見をいただいた。

○最後に市長から本日の感想を頂戴したい。

【辻市長】

○今日も独創的なご意見や現実的なご意見など、様々なご意見をいただき感謝。

○和泉発日本発を実現するためには、とがったアイデアを出せる職員の育成が必要であるし、そのような人材を育成するためには、大胆な人事給与制度改革が必要だと思うので、事務局にはしっかりと制度設計し

てほしい。

- 人事評価における絶対評価・相対評価の議論において、活用する目的によって使い分けるといった発想は感銘を受けた。そのあたりも制度設計においては工夫してほしい。

【事務局】

- 本日も多数のご意見を頂戴し、誠に感謝。次回の懇話会は8月31日の15時から、本日と同じ場所で開催を予定しているため、ご出席願う。
- 以上をもって、第6回和泉市人事給与制度改革検討懇話会を終了する。

< 終 了 >