

## 1. はじめに

地方自治体の人事評価システムの構築は端緒についたばかりであり、まだまだ発展途上の段階にある。現状の人事評価システムを正しく分類し、人事評価システムの分析のための視座を確立するために、人事評価システムの構成要素を整理することで、人事評価システムの全体像を理解することが重要である。そこで、本レポートでは、人事評価システムの目的と役割、そして構成について概観することを通して、今後の研究の基本となる部分を分析を行っている。

## 2. 人事評価の目的と役割

### 2-1. 人事評価の目的と役割

今野浩一郎・佐藤博樹『人事管理入門』によると、「適切な人事管理を行うには、従業員の『いまの状態』を知り、評価し、それに基づいて政策を立て実施することが必要」とされており、人事評価は「この『知り、評価する』機能を担う管理活動」と定義されている。

人事評価に期待される役割として「人材をより適正に配置する」「人材をより有効に活用する」「人材をより公正に処遇する」といった人事管理上の目的を達成する役割が期待されている。もう一つの人事評価の役割として、「従業員の行動を変える」という役割も求められている。被評価者は良い評価を得ようと努力するので、人事評価は会社が期待する方向に行動を変えるようになる。

人事評価の要素として公平性及び客観性は重要である。人事評価は経営目標に適合する必要があり、客観的に表現された基準と手続きによって公平に実施されなくてはならない。最近では、これらの要素に加えて、透明性や加点主義の原則も重視されるようになりつつある。従業員が評価の結果に不満を抱かせないためには透明性を考慮することが大事であり、挑戦的で革新的な組織にするために加点主義の原則を採用する必要がある。<sup>1</sup>

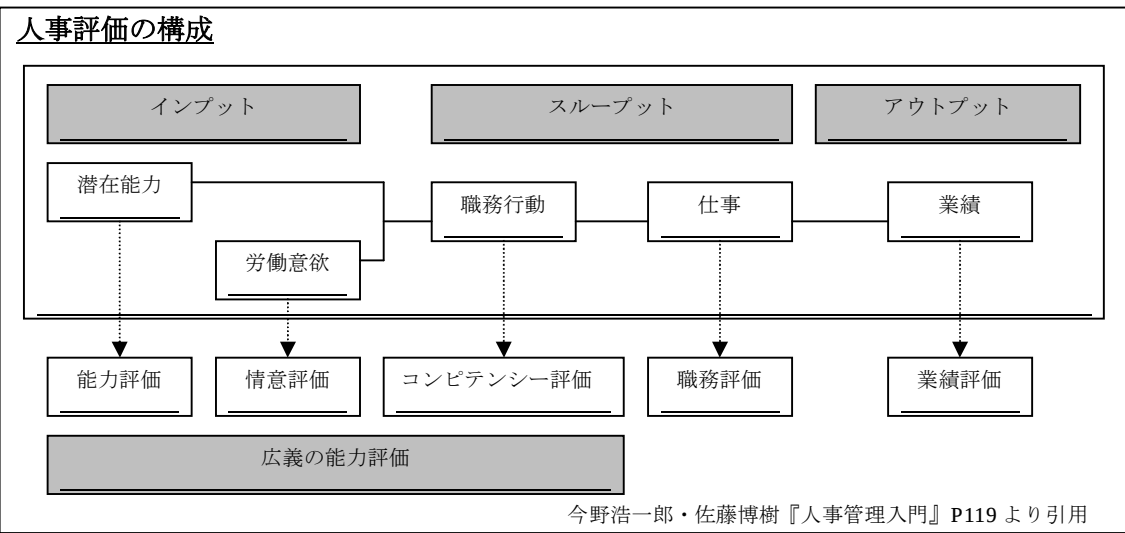
### 2-2. 評価要素の特性と関連性

評価要素と評価制度には下記のような対応関係が存在している。潜在能力と労働意欲は業務遂行に投入されるインプットに関わる人的要素、職務行動と仕事は業務遂行プロセスそのものに関わるスループットの要素、業績は仕事を通して表れる労働の結果（アウトプット）の要素である。<sup>2</sup>

---

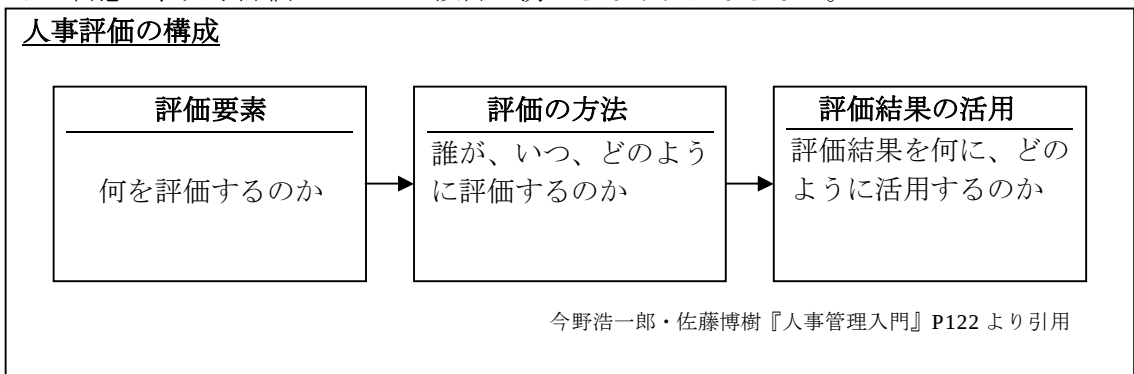
<sup>1</sup> 今野浩一郎・佐藤博樹『人事管理入門』P116、117、118

<sup>2</sup> 今野浩一郎・佐藤博樹『人事管理入門』P119



### 3. 人事評価の構成

人事評価は、「評価要素」、「評価の方法」、「評価結果の活用」という3つの要素に分類されている。「評価要素」は「何を評価するのか」、すなわち評価すべき要素や評価対象の区分に相当する。「評価の方法」は「誰が、いつ、どのように評価するのか」、つまり「適正な評価」を行うための体制を指す。最後の「評価結果の活用」とは、「評価結果を何に、どのように活用するのか」、「評価時期及び反映の方法」を意味している。人事評価は「従業員の働きぶりを評価し、その結果を採用、配置、能力開発、報酬決定などの全ての人事管理にフィードバックすること」を目的としている。そのため、人事評価の構成要素が適切に設定される場合は組織活動が有効に機能し、逆に適切に設定されていなければ間違った方向に組織が動いてしまう結果になる。評価設計者はこの3つのポイントに留意し、人事評価システムの設計に携わらなければならない。<sup>3</sup>



#### 3-1. 「評価要素」の構成

今野浩一郎・佐藤博樹『人事管理入門』によると、評価要素の構成は、「評価要素の組み合わせ」と「評価区分の設定」に分けることができる。「評価要素の組み合わせ」とは、評価すべき項目についての分類である。また、「評価区分の設定」とは評価対象者の区分に関する分類を指す。

<sup>3</sup> 今野浩一郎・佐藤博樹『人事管理入門』P122

### 3-1-1. 評価要素の組み合わせ

人事評価制度は各評価要素の組み合わせに対応して評価制度を組み合わせで構築される。その3つとは「能力評価」、「職務評価」、「業績評価」を指す。「能力評価」とは、職員の潜在的能力を評価する方法であり、現在の日本の組織では主流の評価基準である。「職務評価」とは、当該職務を遂行するために必要な能力を明確化し、その重要性によって評価する方法であり、欧米の組織では主流の評価基準である。業績評価は目標管理による評価方法であり、成果主義による人事評価の基礎となる。一般的に能力評価及び職務評価は長期的な視点から見た評価基準、業績評価は短期的な視点から見た評価基準とされている。実際にはこれらの評価基準を適切に組み合わせで評価を実施することになる。<sup>4</sup>

| 評価基準 | 内容  |                                                                      |
|------|-----|----------------------------------------------------------------------|
| 能力評価 | 長期的 | 職員の潜在的能力を評価する方法、職能給を採用（潜在能力、労働意欲、職務行動など、後者2つを合わせて情意評価とも言う。日本では主流の方法） |
| 職務評価 | 長期的 | 当該職務を遂行するために必要な能力を明確化し、その重要性によって評価する方法、職務給を採用（欧米では主流の方法）             |
| 業績評価 | 短期的 | 目標管理による仕事の結果を評価する方法（日本・欧米両方で導入されている手法）                               |

### 3-1-2. 評価区分の設定

評価区分は評価対象者の職位によって大きく分類すると3つに分けることができる。その3つとは「管理職」「監督職」「一般職」である。各々の職位によって評価されるべき資質や成果が異なるために、人事評価制度上の扱いの違いも当然生じてくる。地方行政運営研究会第18次公務能率研究部会「地方公共団体における人事評価システムのあり方に関する調査研究新たな評価システムの導入に向けて」を参照すると、下記の図表のような区分及び求められる役割が定義されている。各職位の職責に応じた人事評価上のポイントが整理されている。<sup>5</sup>

<sup>4</sup> 今野浩一郎・佐藤博樹『人事管理入門』P123

<sup>5</sup> 今野浩一郎・佐藤博樹『人事管理入門』P124

| キャリア<br>ア段階 | 評価内容                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 管理職         | <ul style="list-style-type: none"> <li>組織の責任者としての自覚を有し、良好な職場環境の整備に努めるとともに、目標の設定、目標が理解されるための調整、進行管理、事後評価、関係機関との調整、議会や住民等との調整・折衝を行う。</li> <li>必要な情報を積極的に収集・活用するとともに、状況の変化を正確、迅速に把握し、常に安定した態度での確な対応策の選択を行い、住民との協働の重要性を踏まえ、施策立案、政策形成を行う。</li> <li>部下職員に適切に方向性を示し、その育成・指導・監督を行うとともに、規律を遵守し、組織の統括や改革を図る。</li> </ul> |
| 監督職         | <ul style="list-style-type: none"> <li>高度な実務知識を基に、上司を補佐し、組織を管理するとともに、自己の所掌する業務の実行計画を作り、進行管理するほか、関係者との折衝を的確に行う。</li> <li>必要な情報を積極的に収集・活用しながら、状況の変化に柔軟に対応し、住民との協働の重要性を踏まえ、困難・相当高度な事務の処理を責任者としての自覚をもって遂行する。</li> <li>常に専門知識、技術の習得に努めるとともに、規律を遵守し、実務経験者として部下職員を育成・指導・監督し、能力開発を促す。</li> </ul>                      |
| 一般職         | <ul style="list-style-type: none"> <li>上司の指示・命令を的確に受け止め、実務担当者としての基礎的な実務知識を基に、業務改善・提案等に率先して取り組み、主体的かつ問題意識をもって正確・迅速に業務を処理する。</li> <li>住民への対応を含め、他者への意思疎通を的確に行い、これらを通じて必要な情報を積極的に収集・活用する。</li> <li>職務遂行に当たっては住民との協働の重要性を十分理解し、他の職員とは協調して仕事に取り組むとともに、規律遵守の姿勢や公務員としての十分な自覚を有する。</li> </ul>                         |

地方行政運営研究会第18次公務能率研究部会「地方公共団体における人事評価システムのあり方に関する調査研究新たな評価システムの導入に向けて」より引用

### 3-1-3. 評価区分による人事評価制度上の相違

評価区分による人事評価制度上の相違は下記の2点にまとめることが出来る。第一に、評価項目の違いであるが、上記でも参照したように職位に求められる職責に応じた評価項目の違いが生じる。これは能力評価、職務評価、業績評価の基準内容のレベルで相違が生じることを意味している。第二に、評価領域別のウェイト付けである。これは職責によって各評価要素の重み付けに違いが生じてくることを意味している。一般的に上位の職位になるほど、業績評価の比重が大きくなり、下位の職位になるほど能力評価の比重が重くなる傾向がある。

| 評価基準       | 基準内容                 |
|------------|----------------------|
| 評価項目       | 職位による評価項目の違い。        |
| 評価領域別のウェイト | 能力評価や業績評価のウェイト付けの違い。 |

#### 2-2-1. 評価の方法

評価の方法では、「誰が、いつ、どのように評価するのか」というポイントから人事評価を概観する。たとえ、人事評価制度を作成しても実際の運用方法に問題があれば「仏作って魂入れず」という結果に終わってしまう。そのため、適正な評価体制の構築という視点から評価方法を分析する必要がある。

### 3-2-2. 適正な評価体制

基本的に適正な評価体制を構築するためには、評価者自身の訓練、独断に偏らない評価手法の採用、部門間の認識の統一ということが重要になる。評価者訓練では、人事評価を実施する人物の評価スキルを向上させることを意図して行う。独断に偏らない評価手法を採用するためには、評価者の数を増やす、評価の見方を増やす、利害関係の無い人物に評価させる、という方法が取られる。一般的には、評価者の数を増やす多層化が実施されているケースが多く、先進自治体で360%評価などの多面化、外部有識者委員会による外部評価などが実施されている。部門間の調整は各部門の間で生じる認識の違いを刷り合わせて組織全体の評価のレベルを統一するために必須の作業である。評価作業は四半期、半年、年度ベースで組織の考え方に基づいて実施される。<sup>6</sup>

| 評価手法                          | 内容                                                                                          |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 評価者訓練                         | ①組織における人事管理の基本的な考え方、②人事評価を実施する意味、③人事評価システムを運用する際における評価誤差を防止するための手法などの教育                     |
| 評価者の多層化<br>評価者の多面化<br>外部評価の導入 | 評価者の層を1次評価、2次評価など厚くする多層化、360%評価のような多角的な視点から評価を行う多面化、外部コンサルタントなどを活用した外部評価の導入など、客観性を担保するための方法 |
| 部門間調整                         | 部門間の評価基準の不均衡を是正し、組織全体の評価結果を有効に活用するための調整                                                     |

### 3-3. 評価結果の活用方法

評価結果の活用方法は、評価結果が実際に施策に反映される時期、そして評価結果の反映方法から分類することができる。これらの要素は職員のモチベーションに具体的な動機を与えるものであり、好影響を及ぼすような妥当なシステムを構築する必要がある。

#### 3-3-1. 評価結果の反映時期及び方法

人事評価の反映時期や反映方法は職員の士気に直接関わる問題であり、最も効果的なタイミングを見計らって、価値ある動機付けを提供しなくてはならない。評価結果の反映時期に関しては、比較的短いスパン（四半期・半期）はボーナスや給与にされることが多く、長期的なスパン（年度・複数年度）では職位に反映される傾向がある。反映方法は詳細な評価基準に基づき、予め設定された評価基準に基づき、給与や職位に反映される。これらの基準は給与への反映に関する項目は明確にされているケースはあるが、職位への反映基準が明確化されている事例は少ない。

<sup>6</sup> 今野浩一郎・佐藤博樹『人事管理入門』P124、125

| 考慮すべき項目 | 内容                                                    |
|---------|-------------------------------------------------------|
| 評価の反映時期 | 四半期・半年・年度・複数年など、評価結果の反映方法（ボーナス、昇格等）によって、一般的に評価時期が異なる。 |
| 反映方法    | 給料や職位など、評価結果を反映させるべき項目への評価結果の反映方法。                    |

<参考文献>

1. 今野浩一郎・佐藤博樹「人事管理入門」日本経済新聞社、2002
2. 地方行政運営研究会第 18 次公務能率研究部会「地方公共団体における人事評価システムのあり方に関する調査研究新たな評価システムの導入に向けて」