事例No.	3223
公表年度	R6
団体の属性	一般市
団体名	岡山県高梁市

事例区分	行政改革

タグ	・人材確保・育成 ・組織改革 ・（行政改革）業務の効率化

事例種類	人材マネジメント

事例内容・タイトル

人事評価の未来への一歩

出典

地方公務員月報2024年6月号（事例紹介）

人事評価の未来への一歩

岡山県高梁市総務課

高梁市の人事評価の導入にあたっては、正規職員において令和五年度一二月支給の勤勉手当への反映が始まり、大きな一歩を踏み出したところです。

人事評価の結果の取り扱いについては、地方公務員法第二三条第二項において「任命権者は、人事評価を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用するものとする。」と規定されていることから、令和五年度から正式にスタートした人事評価制度のうち、まずは業績評価の結果を勤勉手当の成績率に反映させることから始めました。

これまでの経緯についてですが、本市においては平成二二年度から国・県の指導に基づき人事評価制度の試行（トライアル）を開始し、徐々に実施対象を拡大しながら、また、評価項目の見直しを行いながらトライアル運用を重ねてきました。試行開始から一〇年が経過し、職員の間にも制度に対する一定の理解や知見の蓄積が得られたことから、職員労働組合とも合意の上、令和五年度から正式に人事評価制度の運用をスタートしたところです。

個々の職員の力を組織全体としての活力につなげ、政策の推進を図るとともに、採用年次等による年功的、画一的な人事管理ではなく、職員個々の能力や実績等

を的確に把握して職員を育成していくことが必要と考え、本市においては、組織の活性化と人材育成を目的として人事評価に取り組むこととしました。

制度内容については、「能力評価」と「業績評価」の二つの評価手法を組み合わせて各職員の評価を行っています。能力評価については、評価期間を四月～翌年三月の一年間とし、当該期間中にあらかじめ職位毎に定められた行動が適切に行われているかという視点で能力の発揮状況をS・A・B・C・Dの五段階で評価するものです。もう一方の業績評価については、評価期間を四月～九月、一〇月～翌年三月の各半年間とし、年に二回評価を実施します。それぞれ四月、一〇月の期首に半年間の業務目標を複数設定し、それらの達成状況を能力評価と同様にSからDの五段階で評価するものです。

五段階評価に対応する成績率の加算・減算割合については、五段階評価の中間にあたるBを標準の成績率（一〇〇／一〇〇）とし、最上位のプラス評価であるSは＋七％（一〇七／一〇〇）、次のAは＋三％（一〇三／一〇〇）、マイナスの評価であるCは－三％（九七／一〇〇）、最下位のDは－七％（九三／一〇〇）としています。

これまでは加算・減算の根拠となる正式な人事評価結果が存在しなかったため、勤勉手当の成績率を一律一〇〇／一〇〇として支給をしてまいりましたが、今回の導入により年に二回の業績評価の結果が同じく年に二回の勤勉手当の支給額に反映されることとなり、職員のモチベーション向上につながるものと考えています。

人事評価の主な流れですが、能力評価は、一年間、職務遂行にあたり実際に発揮した能力を評価者が評価するもので、業績評価においては上期・下期で評価者との期首面談において業務目標の設定、業務遂行、自己申告、一次評価・二次評価において評価者が目標の達成状況の評価、期末面談ということになっています。

なお、評価者の評価結果がそのまま勤勉手当に反映されるのではなく、成績率への反映にあたっては、副市長を会長とし部長級で構成する「高梁市職員処遇反映審査会」において審査を行い、より厳密な審査の結果を市長に報告するものとしています。

また、令和六年度から高梁市会計年度任用職員の六月支給の勤勉手当への反映も始めることとしています。令和五年六月の地方自治法の改正により、令和六年度から会計年度任用職員にも勤勉手当が支給できることとなったもので、本市については、いち早く会計年度任用職員の処遇改善に取り組んでいます。

勤勉手当の支給にあたっては、正規職員と同様、勤勉手当の成績率に対し業績評価の結果を反映することとしており、令和五年度一〇月期から会計年度任用職員に係る業績評価を開始しました。評価については、正規職員がSからDの五段階評価であるのに対し、会計年度任用職員はA・B・Cの三段階評価としています。

加算・減算率は正規職員の五段階評価に対し、三段階評価に対応する形で、成績率の加算・減算割合については、三段階評価の中間にあたるBを標準の成績率（一〇〇／一〇〇）とし、プラス評価であるAは＋三％（一〇三／一〇〇）、マイナスの評価であるCは－三％（九七／一〇〇）としました。正規職員と同様、年に二回の業績評価の結果が同じ年に二回の勤勉手当の支給に反映されることとなり、こちらも職員のモチベーション向上につながるものと考えています。

会計年度任用職員の業績評価の主な流れについては、評価者との期首面談、被評価者の職務内容と役割を両者で認識し、業務遂行、一次評価において評価者が状況の評価、期末面談を行うこととなっております。

なお、こちらも評価者の評価結果がそのまま勤勉手当に反映されるのではなく、正規職員と同様に「高梁市職員処遇反映審査会」において審査を行い市長に報告するものとしています。

今後はさらに、人事評価の昇給への反映の実施に向け職員労働組合と協議を重ねているところです。

また、本市では管理職のマネジメント能力向上及び人事評価制度の補完を目的に、三六〇度評価を令和四年度から実施しています。発端としては、人事評価制度の本格実施にあたり職員からアンケートを聴取した際、部下層からも上司を評価し、部下を持つ管理職層のマネジメント能力等を把握してほしいという声から取り入れました。

三六〇度評価とは、従来の上司からの評価だけでな

く、部下や同僚など、職場で関わる様々な人からのフィードバックを集める評価方法です。この方法では、複数の視点からの評価を通じて、自己評価との比較や改善点の発見が可能となります。従来の評価方法よりも多角的な視点からのフィードバックを得ることができるため、個人の成長や組織全体の改善に役立つ手法として広く活用されています。

導入に向けた検討段階では、先行して実施している総務省や他自治体からの聞き取りを行い、最終的に、研修担当者への負担が少なく、財政的な負担も少ない外部業者の提供する機能を使用することとしました。

実施手順としては、委託業者が準備する七五の評価項目から十八項目を選定するところから始まりました。そして、被評価者（管理職層）及び評価者（部下層）の選定・割当を行います。

一週間の庁内向け事前周知期間を設けたのち、二週間の評価期間を準備しました。ここで注意した点は、部下層から上司を評価するにあたり信頼のおける機能（システム）であるということを職員に認識してもらうことです。庁内掲示板にて職員に知らせる事務連絡では、事前動画の視聴及びフィードバックシート（雛形）の明示、委託業者の概要資料など、必要な情報を詳細に職員に提供することで不安を払拭することに努めました。

実施後のアンケートでは、被評価者及び評価者ともに約八～九割の職員から満足～普通との回答を得られました。主な意見としては、「自身のマネジメントに関する客観的な評価を初めて受けることができた」、「イメージしやすい質問項目なので回答しやすかった」、「周囲からどう見られているかを知れて良かった」、「上司の評価をすることで内省につながった」などがありました。一方で、やや不満～不満と回答した職員からの主な意見としては、「普段一緒に仕事をしたことがない職員が割り当てられており、評価しにくかった」、「匿名とすることで厳しい意見もあった」などがありました。

実施にあたり評価者の匿名性を担保するため、令和四年度は被評価者一人あたり八名以上の評価者を割り当てましたが、先述の意見を踏まえ、令和五年度は被評価者一人あたり六名以上の評価者を割り当てて実施

しました。本市の小規模な部署では同所属内だけで評価者を確保するのが難しく、同じ所属であっても職種が異なれば評価しにくいといった声もあり、ネガティブ評価につながったものと思います。今後はこのような意見の改善に努めながら、継続的に実施していく予定です。

最後に、本市では、職員を市役所の「財産」と位置づけ、専門職をはじめとする職員の採用、職位・職域に応じた研修による職員の育成、適正な人事評価制度の運用等に重点的に取り組んでいくため、令和五年度から総務課に人財育成係を設置し人材育成を強力に推進しています。また、同係に感動担当職員を配置し、「感動が人間を動かし、出逢いが人を変える」というコンセプトのもと、職員の市に対するエンゲージメント（組織に対する愛着）を一層高める取り組みを推進しています。職員を取り巻く環境が厳しさを増す中、職員が元気で積極的に地域に飛び出していく風土の醸成を図るべく、新しい発想を取り入れながら取組を実施してまいります。