「人事評価制度」に対する取り組み

「管理職評価アンケート」の取り組み

2014.3.4

群馬県職員労働組合

書記長　真藤久志

１．人事評価制度

（１）県職労対案の基本的考え方

▼「給与決定、処遇反映のための制度」ではない

『人材育成・組織活性化』ツールとするため、ＰＴ立ち上げて対案を検討。繰り返し労使協議を実施。

▼「頑張ったことが報われる」…否定は困難

不透明な評価基準の解消を目指した

▼労使交渉での確認を欠かさない

評価結果の給与反映は、労使合意が得られるまで行わないことを毎年度の確定交渉において必ず確認。

組合員アンケートにより、制度の問題点をピックアップし、改善を求める。

（２）評価制度の考え方－県職労対案と人事評価制度の比較

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 県職労対案（2005策定）の骨子 | 反映 | 人事評価制度（2009.9本実施） |
| 処遇管理型から人材育成型への脱皮  ・ 評価制度を核に「個性的で強い職員集団づくり」を目指す | ○ | 人材育成・組織マネジメント向上  ・ 人事評価制度は「組織力の強化を目的とした、人材育成と組織マネジメント向上のための仕組み」である |
| 実践力評価で人材育成を  ・ 所属・職種ごとの評価基準を職員参加で設定し、自身に必要な実践力を確認する  ・ 評価のフィードバックにより、自己研鑽を奨励する（研修制度との連携）  ・ 平均層の昇給に差を付けないこと  ・ 昇任昇格への反映基準を明確にすること  →「Ｂ判定○回以上で昇任」等明確にする | ○  △  ○  ◎  × | 能力評価で人材育成  ・ 人材育成シートの作成により、自身の「強み」「弱み」を気付かせる  ・ 「弱み」の克服に向け、研修等の受講を勧める（研修ナビを作成）  ・ 基本給における査定昇給は実施予定なし |
| チームチャレンジ評価で組織の活性化を  ・ 組織目標の共有、自主性の引き出しによる組織の活性化を目的とする  ・ 処遇反映による成果責任を一般職員に課すことは認めない | ○  ○  ○  △  ○ | 業績評価でチームワークを高める  ・ 目標管理制度を取り入れ、組織目標達成への意識づけを図る  ・ 目標や価値観の共有と業績明確化によりチームワークを高める  ・ 顕著な業績を上げた者には、勤勉手当に報償的な加算を行う（財源は勤勉手当の扶養手当相当枠）  ・ 当面、一般職員への処遇反映は行わない（管理職員の実施状況を見極めてから） |
| 管理職員にはマネジメント能力向上を  ・ 管理職員の実践力評価の基準にマネジメント能力向上の視点を加える  ・ 組合側も独自に評価を行い検証する | ○  ○ | ・ ポスト係長以上の能力評価の項目に「組織運営力」の項目を導入  ・ 「評価の手引き」で評価者が成すべき行動を明記 →組合員が検証するべき点が明確になった |
| 評価結果の全面開示で公平性・納得性を確保  ・ 中間面接、自己評価、評価前面接などの機会を確保すること  ・ 評価結果、評価理由を希望者全員に開示すること | ○  ◎  ○  ○  △ | 評価理由を説明し納得性を高める  ・ 自己評価を導入  ・ 能力評価関係で年２回、業績評価関係で年４回の面接実施（話し合いで納得性向上）  ・ 面接では評価理由を中心に説明  ・ 評価書の開示は未定 |
| 苦情処理制度  ・ 労使同数による苦情処理システムを設置  ・ 苦情受付後、申立人と評価者による再面接を実施する  ・ 必要により第三者及び同僚等への聞き取り調査を実施する | △ | 苦情相談制度  ・ 人事課人事係員、主管課次長を苦情相談員に指定  ・ 苦情受付は苦情相談員が行い、調査を行う  ・ 必要に応じ申立人と評価者による再面接を実施する  ・ 最終判断は苦情相談検討委員会（人事課役職員及び主管課長）で行う |

（３）組合員の受け止め方

▼２００５年度

フィードバック面接が行われ、面接結果に納得した……２６％

フィードバック面接が役立った……２０％

▼２０１２年度

適切な指導がされている……４５％

評価結果について十分な説明があった……３４％

評価結果が異動に反映された……２２％

▼評価制度導入後のプラス効果

上司と部下のコミュニケーションが図られるようになった

上司からの指導が行われるようになった

▼同マイナス効果

とにかく、事務の手間が多い

所属長の技量次第で、評価の過程や結果が左右される

２．管理職評価アンケート

（１）概要

１９７７年２月……第１回管理職評定（投票率７割弱）

２０１３年１２月…第３８回管理職評価アンケート（投票率約９割）

今年度から、年金と雇用の接続にかかる再任用制度が導入されることに伴い、これまで評価対象外としていた年度末退職予定の管理職についても評価対象とするマイナーチェンジを行った。

（２）評価対象

知事部局 ：　所属長（課長・所長等）、副所長、次長等

病院局 ：　院長、副院長、事務局長、看護部長等。

知事部局の部長・局長、病院局長は対象外。

（３）評価方法・評価区分

▼全組合員に評価用紙を配付

Ａ：適任、Ｂ：普通、Ｃ：不適任、Ｄ：わからない」の４区分

組合員の主観による判断

基準日（官執勤務は３日間、交替制勤務は１週間程度）を設け、全分会で一斉に行う

▼評価は、所属（分会）規模に応じて３段階

Ａ区分：５～１５人の小規模分会

Ｂ区分：１６～３０人の中規模分会

Ｃ区分：３１人以上の大規模分会

（４）結果公表

全体公表 ： 機関紙「群馬県職」において、匿名で適任率・不適任率等を掲載

幹部要請 ： 知事・副知事、人事課長に対しては、全管理職の評価結果を提出。各部局長には、該当セクション分について評価結果を提出。

※評価を行う目的は、不適任者の排除ではなく、あくまでも自覚と更正。

◎評価が高いのは…

厳しくも人間味のある上司。

適切かつ的確に判断できる上司。

目配り・気配りのできる上司。

◎評価が低いのは…

良くも悪くも、突出した人。

仕事ができなければ嫌われるが、仕事ができすぎても嫌われる。