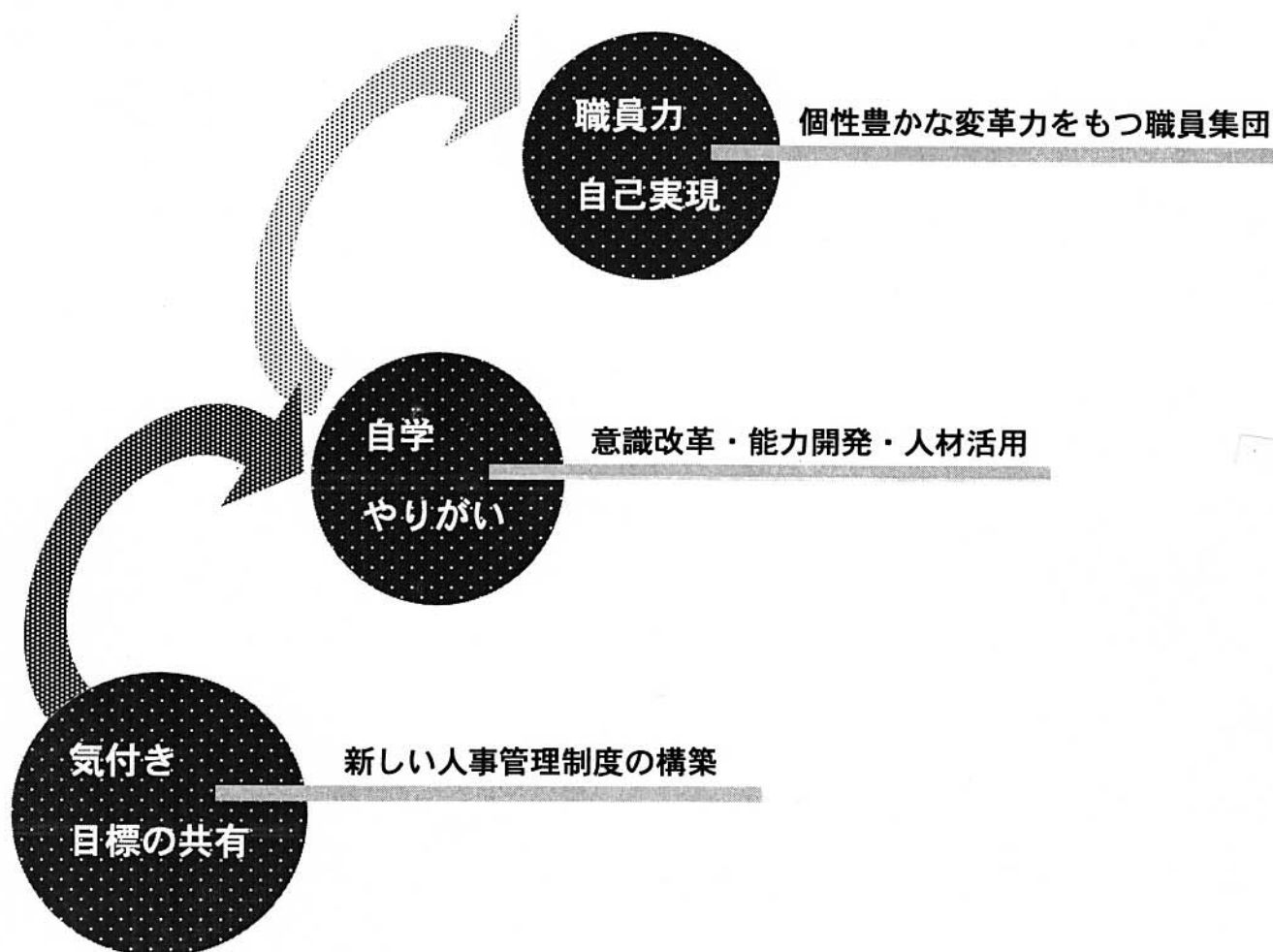


主査・一般職員のための

活用 人事考課制度マニュアル



岸和田市

平成18年7月改訂

改訂にあたって

新しい人事制度の構築をめざし、その中心となる人事考課制度の試行を平成 15 年度から開始しました。本市の人事考課制度は、従来の人事評価制度の常識を打ち破り、全く新たな発想で開発された「人材育成型」の制度として、いま全国の自治体の注目を集めています。しかし、本当に注目されるべき特色は、制度の内容以上にその運用にあります。

研修会のグループ討議のなかで職員のみなさんから数々の疑問や問題点を出していただき、アンケートを通じて多数の貴重なご意見をお寄せいただきました。また、多くの職員の方々から個々にご意見や、ご相談もいただきました。過去 3 年間の試行を通して数々の課題・問題点を発見し、制度の改善をはかるとともに、よりよい制度運用を模索することができました。

今回のマニュアルの改訂にあたっては、みなさんと一緒につくってきた制度運用の考え方、ルールを整理して掲載することにしました。単なる制度や考課シートの記入方法の説明書ではなく、制度を生かすための「岸和田方式の運用」のノウハウが詰まったマニュアルになっています。制度について理解を深め能力アップをはかるために、ご精読いただきますようお願いいたします。

人事考課制度を実際に活用するのはみなさん一人ひとりです。今後とも制度の内容・運用について、納得性の高いものに進化させていきたいと思っています。引き続き率直なご意見をお寄せいただきますよう併せてお願いいたします。

平成 18 年 7 月

はじめに 岸和田市がめざすもの

分権改革の推進により地方自治は新たな時代を迎えていますが、一方では多くの自治体が深刻な財政危機に直面しています。この財政危機を克服し、分権型社会を実現するためには、これまでの行政運営のあり方を自らの力で変革することが求められます。そして、行政運営を変革するには、組織マネジメントを改革するだけでなく、何よりも変革を実行する職員の能力開発と意識改革が不可欠だといえます。変革の成否は、その自治体がどれだけマンパワーを向上できるかにかかっているのです。

本市では平成14年3月に策定した「人材育成基本方針」に基づいて、人事管理や職員研修などを改革し、人材育成のための総合的・戦略的な人事管理制度（9ページ）の構築に取り組んでいます。そのなかで人事考課制度は、人材の育成と活用を強力に推進するための中心的なシステムだといえます。

本市の人事考課制度の目的は、マンパワーの向上であり、めざすのは「個性と変革力をもった人材を育成し、変革型のリーダーをつくる」ことです。従って、制度の開発・運用にあたっては、次のことをコンセプトとしています。



1. めざす職員像は、「これからの変革の時代を担う人材」であることから、個性を生かした人材育成、『変革のための能力』を重視した能力開発をはかる。
2. 能力開発の基本は「自学（自己学習）」であることから、職員に分かりやすく職員が主体性を持ってかわれる制度、公開性、納得性の高い制度をめざす。
3. 組織内で目標が共有され職員が仕事の意義とやりがいを感じて働けるよう、目標管理を活用して組織マネジメントの向上をはかる。
4. 考課の基準は、「行政の論理」ではなく「市民満足志向」を、「管理の視点」ではなく「職員満足の視点」を重視した内容とする。
5. 自由で活気に満ち事務・事業の改善や効率化に積極的に取り組む職場づくり、人材の育つ職場環境づくりを進めるため、マネジメント・サポート（多面評価）を実施して管理職のマネジメント能力の向上をはかる。

人事考課は、職務についての実績と能力を考課するものであり、人格や人間としての価値や優劣を評価するものではありません。職員が自分の能力レベルを知り能力開発に役立てること、適材適所の配置を実現し職員が能力を最大限に発揮し組織力を高めることを目的とするものです。制度の目的・内容を十分に理解したうえで、積極的に活用し、人材の育成と自己の能力アップに取り組んでいただきますようお願いします。

も く じ

第1章

人事考課制度の役割と特色

- | | |
|---------------------|-----|
| 1. 「評価」と「考課」 | (1) |
| 2. 能力開発と人事考課 | (3) |
| 3. 岸和田市の人事考課制度6つの特色 | (5) |

第2章

制度の構成とスケジュール

- | | |
|-----------------------------|------|
| 1. 総合的・戦略的な人事管理制度 | (9) |
| 2. 基本コンセプトとシステム構成 | (10) |
| 3. 考課制度と対象〈考課方法と能力段階・職位の関係〉 | (11) |
| 4. 年間スケジュール | (12) |

第3章

コンピテンシーによる能力考課

- | | |
|--------------------------|------|
| 1. 考課対象者と考課者 | (13) |
| 2. 考課期間と考課基準日（提出日）と考課の流れ | (14) |
| 3. 考課の内容（コンピテンシー考課項目） | (15) |
| 4. 考課の方法 | (16) |
| 5. 考課7つのルール | (19) |
| 6. 考課結果のフィードバック（育成面談） | (21) |
| ◆ コンピテンシーによる能力評価Q&A | (24) |

第4章

相 談 窓 口

- | | |
|-------------|------|
| 1. 質問・相談の窓口 | (28) |
| 2. 相談窓口の対応 | (28) |

第5章

マネジメント・サポート制度

- | | |
|-------------------|------|
| 1. マネジメント・サポートの目的 | (29) |
| 2. 対象者とサポーター | (29) |
| 3. 実施時期・方法など | (29) |
| 4. 考課の内容 | (30) |

第 1 章 人事考課制度の役割と特色

最初に人事や能力開発についての課題、従来の勤務評定などとの違いについて考えてみましょう。そこから、人事考課制度の役割が見えてきます。また、岸和田市の人事考課制度の特色についてもご紹介します。

1 「評価」と「考課」

1. 曖昧な評価から、システム化された考課へ

「人事評価」については、「人が人の価値を決められるのか」「人物評価はされたくない」「主観的な評価になるのでは」といった意見があります。しかし、評価制度がなくても、現実には毎日の仕事の中で私たちはお互いに評価し合っています。上司は部下を、部下も上司を心の中で評価しています。しかも、基準がないので、それは人格や私生活まで含めた主観的な人物評価となっています。

そう考えると「評価すること」が問題なのではなく、このような「曖昧な人物評価」がこれまでずっと行われてきたことが問題だといえるでしょう。そして、それ以上に大きな問題なのは、「曖昧な人物評価」は能力開発にまったく結びつかないことです。

よりよい人事管理を実現し、能力開発のために活用するためには、職員に対して予め基準とルールが明確に示された「システム化された考課」が必要です。また、オープンな制度運用によって結果が職員にきちんと知らされ、能力開発に生かされることが何よりも大切です。

2. 「人事考課」と呼ぶのは・・・

国や多くの自治体では、職員を評価することを「人事評価」と呼んでいます。しかし、「評価」という言葉には、「ものの価値・優劣を決める」といったニュアンスがあります。

そこで、岸和田市では、これまで自治体ではほとんど使われていない言葉ですが、「業績の報告」という意味をもつ「考課」と呼ぶことにしました。

これは、「職員の人格を評価したり、優劣を決めるのではない」ということ、あくまでも「仕事の実績、あるいは仕事上で発揮された行動を記録・報告するもの」であることを明らかにするためです。

そうか・・・
なるほど



3. タテマエではなく、現実にあった制度・運用に

いくら制度化され、「考課」と呼ぶようにしたり、基準やルールが知らされたからといって、人間がする限り主観的な評価になってしまうのでは……。従来から勤務評定が実施されている自治体では「基準が抽象的で評価者の恣意的な評価になっている」という批判があるようだけど……。



確かにそのような批判があります。実際、従来の勤務評定では「業績」「能力」「情意（勤務態度）」の3つの評価要素で行われるのが普通ですが、特に「情意」に関する評価は「協調性」「積極性」など抽象的でつかみどころのない基準で行われ、評価者の主観的な判断に任されるものとなっています。また、そもそも給与決定や昇格者の決定を主な目的とするため、予め決められた割合に無理に当てはめる相対評価によって評価が歪んだものになっているのも事実です。

従来の勤務評定は、「評価者は、観察した事実に基づいて公正で客観的な評価に努める」ことになっているから「評価結果は、一定の客観性を持っている」はずだというタテマエを前提としています。

本市の人事考課制度は、「感情を持つ人間がする以上、100パーセント客観的な評価はあり得ない」「上司が観察できる部下の行動は限られており、ごく一部の行動からの評価しかできない」という現実を前提としています。そして、それをどうカバーして職員が納得できて能力開発につながる考課ができるかという考え方で制度を開発し、独自の運用ルールづくりをしています。

ここでは、私たちの能力開発と人事考課との関係について考えます。

1. 能力開発のための3つの条件

人の能力はどんなときに向上するのでしょうか。職員研修を例に考えてみましょう。

【ケース1】

あなたは毎日の仕事のなかで特にはっきりした目標を持っていない、だから、何かを学ばなくてはという必要性をほとんど感じていないとします。そんなときに、人事課から通知があったので仕方なく研修を受けることになった。

では、次のような場合はどうでしょうか。

【ケース2】

職場で話し合っ、業務の効率化と市民サービスの向上をはかるための新しい取り組みをしようということになった。しかし、実際に取り組んでみると、いくつも課題があっ、うまくいかず進め方がわからない。近隣の市では、そのような取り組みはまだ全くない。そんなときに、すばらしい取り組みをしている自治体があり、その担当者による実践報告のセミナーが開催されることを知った。申し込んだら、幸いにも受講できることになった。

前者の【ケース1】では居眠りしているあなたも、後者の【ケース2】のような場合ならきっと目を見開いて一言一句聞き逃すまいと懸命に受講するのではないのでしょうか。

さて、【ケース1】と【ケース2】の違いは、どこにあるのでしょうか？

【ケース2】の場合を整理して考えると、次の3つの条件がそろっていることがわかります。

①「意欲（モチベーション）」

職場で仕事の価値・目標が共有され、仕事にやりがいを感じ意欲がある。

（職場での目標共有がなくても、個人レベルで自己のキャリア・デザインと明確な目標を持っていればモチベーションにつながるといわれています。）

②「気付き」

目標を達成するため、あるいはよい仕事をするためには、自分に不足しているもの（知識・情報・技術など）があることに気付き、自分の能力の現状を知った。

（反対に、自分の優れている能力、適性に気付き、それらをより一層伸ばそうとすることも能力開発では重要です。）

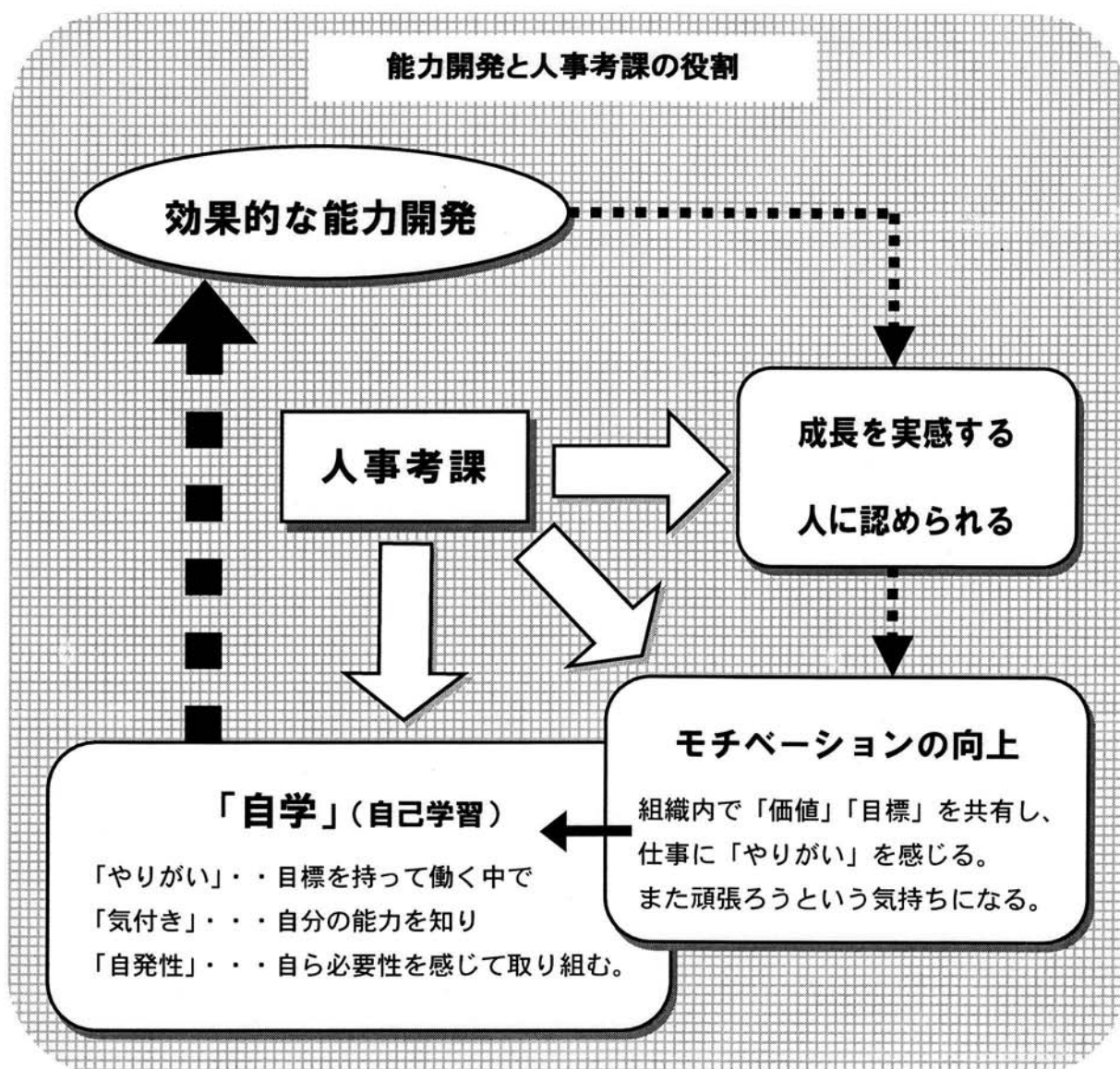
③「自発性」

不足している知識・情報・技術などを得るために（あるいは長所を伸ばすために）、強制されるのではなく自発的に学習しようとしている。

2. 能力開発の基本は「自学」

「意欲」「気付き」「自発性」という3つの条件がそろったときに、能力開発は最も効果的であるといえるでしょう。つまり、能力開発は強制されるものでも、義務感から仕方なしにするものではなく、自発的な「自学」（自己学習）でなくては効果を期待できません。

人事考課制度は、この3つの条件を創り出し、職員の「自学」を支援するシステムの中心となるものです。



能力開発の基本は「自学」ですが、次のような条件が加われば頑張ろうという気持ちが一層強くなるのではないのでしょうか。それは、自分が成長した（能力が向上した）ことを実感することと、まわりの人々から認められることです。

このような考え方から、「価値・目標を共有し仕事にやりがいを感じ、自分が育つ楽しさ、人に評価される（認められる）楽しさを実感できる能力開発のためのツール」を人事考課制度の開発・運用のコンセプトとしています。

3

人事考課制度6つの特色

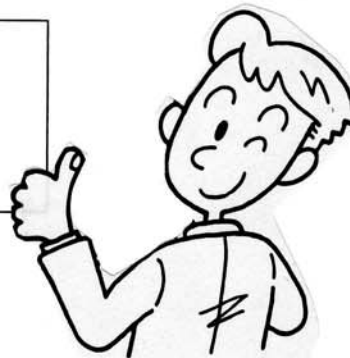
本市の特色をひとこと言えは、「能力開発（人材育成）に主眼を置いた制度」だということです。

1. タテマエではなく、現実に即し納得できる制度

本市の人事考課制度の最大の特色は、何と言っても「タテマエを重んじる制度・運用」ではなく「職場・職員の実態に即した制度・運用」をめざしていることです。

人事考課は、考課することが目的なのではありません。職員に「気付き」を提供し能力開発につなげることが目的です。このような考えから下記の方針で制度をつくり、運用します。

1. 職員の「納得性」と「気付き」を重視する
2. 本人考課をベースにした考課をする
3. 職場の実態に即して柔軟に制度を運用する



2. 簡易コンピテンシーを採用

コンピテンシーを使った簡易な考課方法を独自に開発し導入しています。考課基準（着眼点）は、「いい仕事をするために必要な行動」が具体的に示されているので、単なる「考課の基準」ではなく、「能力開発のためのツール」として活用することができます。

「コンピテンシー」ってなに？

コンピテンシーは、ハーバード大学の行動心理学者デビッド・マクレランドが提唱し、アメリカ国務省との共同研究をもとにビジネスに応用されるようになったものです。ひとこと言えは「いい仕事をするために必要な行動（発揮された能力）」といってよいでしょう。

一般的な考える力「IQ＝知能指数」とは異なり、相手の気持ちに共感したり、他人を思いやる能力、自分を励まし最後までやりぬく力などの「EQ＝こころの知能指数」がコンピテンシーでは中核となる能力とされています。

要するに仕事をするうえで重要なのは、ペーパーテストで測られる学力ではなく、社会生活で他の人々とうまくコミュニケーションをとりながら、人間として成長し、自分を励まし頑張りつづける能力だということです。しかも、能力を潜在的に持っているだけではダメで、実際に仕事のなかで行動として発揮されているかどうかが重要だという考え方です。

3. 本人考課を導入（本人が第1次考課者）

自分の行動を振り返ることは、能力開発の第一歩です。そのため、まず本人が自分自身を考課することとしています。つまり、あなた自身が第1次的な考課者となります。

上司は、本人考課の結果をベースにして考課します。というのは、上司が職員全員の行動を詳しく観察することは現実には不可能だからです。上司が観察できない部分を本人考課によって補うことが、納得性の高い考課とするために必要だという考え方です。

4. 考課項目を自分で選択できる

人材育成のコンセプト「職員の個性を尊重し、能力を伸ばし、個性ある人材をつくる」を基本に、個々の職員が自分の「強み」（優れている能力・得意な分野）をより伸ばし、個性豊かな変革力を持つ職員となることをサポートする制度をめざしています。そのため、すべての職員を同じ基準で一律に考課するのではなく、職員が考課項目を自分で選択できるようにしています。

コンピテンシー能力考課に最高点はない

コンピテンシーによる能力考課では、満点の100点が最高点とは限りません。

なぜなら、コンピテンシーは確かに業績があった人の行動を科学的に分析して得られた行動特性ですが、必ずしもすべての項目を満たす必要はないからです。実際に高業績者を一人ずつ見てみると、合計点は必ずしも高くないが、いくつかの項目が非常に高いという人が多いと報告されています。

例えば、AさんとBさんがいて10項目のコンピテンシー（各項目10点）で能力考課した結果、Aさんは68点、Bさんは80点だったとします。考課点の内訳を見ると、Aさんは8項目が6点で、残り2項目は10点でした。一方、Bさんは10項目とも全て8点でした。合計点だけ見るとBさんの方がAさんより能力が高いということになります。しかし、実際の仕事のなかで大きな業績を生み出す人は、合計点の高いBさんタイプばかりというわけではなく、むしろAさんタイプに多くいるということです。

ですから、コンピテンシー能力考課では、合計した考課点が高ければ高いほど良いとは一概にいえません。つまり、必ずしも100点が最高点とはいえないわけです。

仕事を実践するなかで成果を左右するのは、やはりトータルな「人間力」です。コンピテンシー考課は「いい仕事をするために必要な行動」の考課指標ですが、その結果が即ち「人間力」ということにはなりません。総合的な「人間力」では「個性（パーソナリティ）」や「価値観」などが重要な要素になりますが、それらは点数化できないからです。

「ナンバーワン」ではなく「オンリーワン」をめざそう。それが本市の人材育成の考え方です。



5. 考課結果をすべてオープンに

人事考課では、結果の本人へのフィードバックが最も重要です。なぜなら、前節で見たように「気づき」は能力開発のために不可欠な条件だからです。

考課が済んだシートは、面談を通じて上司からそのまま返却されます。つまり、考課結果が完全に本人にオープンにされます。これは、他の自治体に見られない本市の大きな特色だといえます。

本人考課と第2次考課、第3次考課を比較して「自分が見ている自分」と「第三者から見た自分」の違いを知り、自分の能力開発の課題をみつけましょう。

6. キャリア・ステージに対応した制度

各職階を能力育成期・能力拡充期・能力発揮期に分類し、それぞれのキャリア・ステージに対応した考課を行ないます。能力発揮期である管理職には目標管理による成果を重視した考課を行います。能力育成期・能力拡充期である担当長から一般職員については、コンピテンシーによる能力開発（人材育成）を重視した考課とします。

【参考資料】

（単位％）

評価結果の開示について	都道府県	指定都市	市区町村	合計(全体)
被評価者の開示することを原則としている	9.8	0.0	9.6	9.5
原則として被評価者の開示するが、開示しない場合があり得る	4.9	9.1	1.2	1.4
原則として被評価者の開示しないが、開示する場合があり得る	7.3	9.1	5.6	5.7
被評価者の開示しないことを原則としている	78.0	81.8	79.4	79.4
その他（未回答を含む）	0.0	0.0	4.2	4.0

* 地方行政運営研究会第18次公務能率研究部会（総務省）が実施した「地方公務員の人事評価システムのあり方に関するアンケート調査」（平成14年9月1日現在）の結果から作成。

自治体の約8割が結果を「開示しないことを原則」としており、「原則として開示」としている団体は1割もありません。また、この表には現れていませんが、「原則として開示」とする団体でもほとんどの場合は開示内容を「総合評価」のみとしている状況です。

7. マネジメント・サポート制度（職員からの多面評価）

職場のマネジメントの中心は、なんといっても課長です。その職場運営をサポートするため、課長を考課するマネジメント・サポート制度を実施します。

これは、いわゆる「部下が上司を評価する」といわれるもので、課員（部下）のなかから選ばれた複数のサポーター（考課者）が、課長（上司）を考課します。課長は、自分のマネジメントが課員からどのように見られているかを知ること、マネジメント能力を向上させ、より良い職場運営につなげます。

読 書 案 内

祥伝社新書『部下力ー上司を動かす技術』吉田典生著（2005年7月発刊）

「部下力」とは、上司（リーダー）の指導力を引き出し、上司のやる気を支える力。卓越したリーダーシップの陰に必ず存在するのが、優れた「部下力」である。

もし困った上司に出会ったら、まずそのタイプを見定めよ。「イノシシ型？」「モンキー型？」「借りネコ型？」・・・本書はあらゆるタイプに対応する「部下力」発揮法を教えてくれる。上司さえ操れば、停滞する職場の霧が晴れ、未来が拓ける。最新のコーチング理論を“逆発想”で応用した、今日から役立つ新鮮な組織論！

この本の表紙のはしがきには上記のように書かれています。

まったくそのとおりだとは思いませんか。部下の力をうまく引き出せるかどうかはリーダーの実力次第ですが、反対にリーダーの力をうまく引き出せるかどうかは部下の実力次第なのです。陰で上司について愚痴るだけでは何も解決しません。

まず、サポーターになった人はマネジメント・サポート制度で課長を真剣に考課して「気付き」を提供しましょう。

次に、日常の仕事上でも本当に上司をサポートできる部下をめざしましょう。この本では、上記以外にも上司のタイプが「風紀委員型」「AIロボット型」「成り上がり型」「カリスマ型」「反社会型」と分類され、それぞれへの対応方法が示されています。

あなたの「部下力」が向上すれば、上司のリーダーシップも向上するはずですよ。

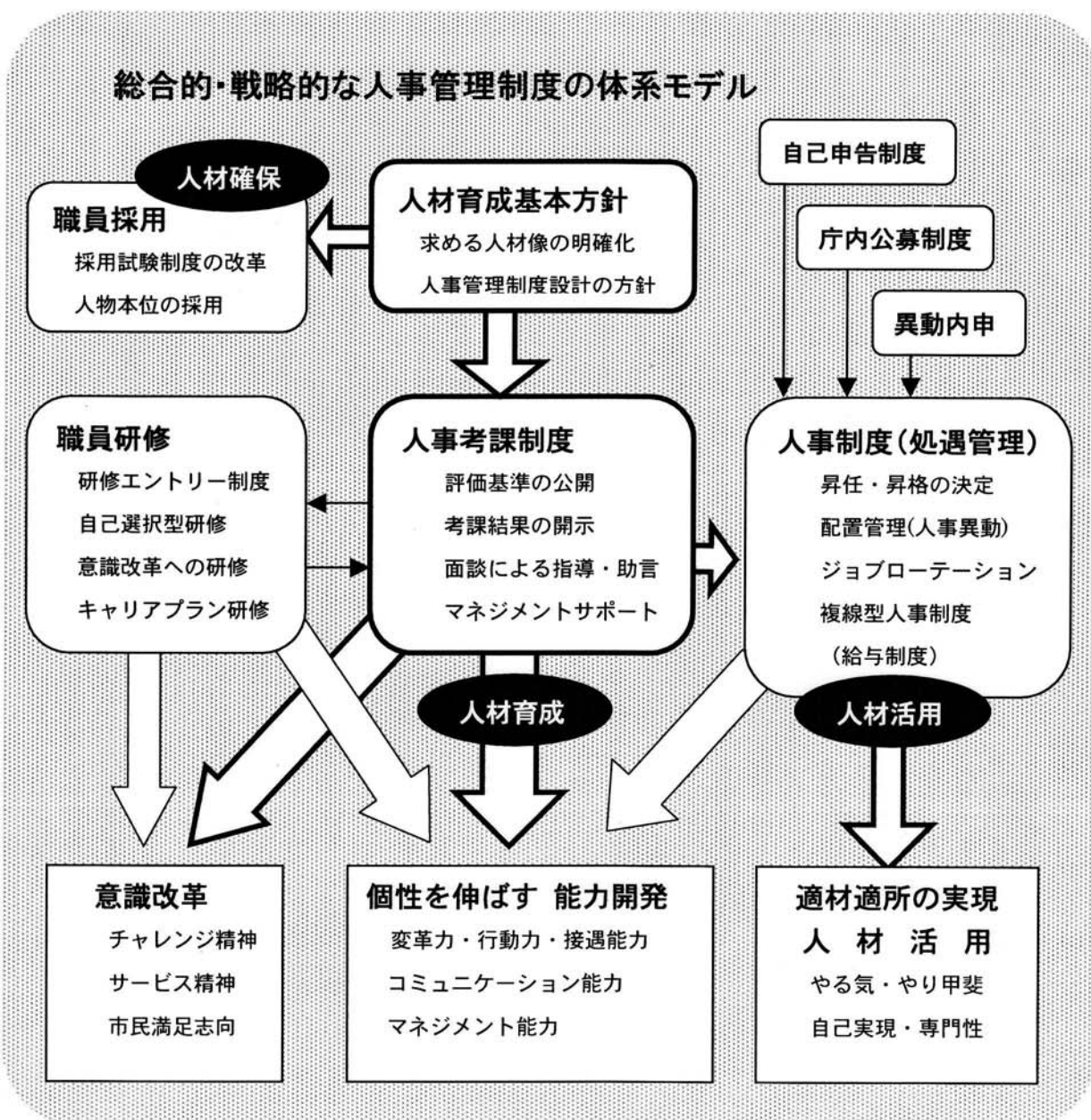


第 2 章 制度の構成とスケジュール

1 総合的・戦略的な人事管理制度

人事管理の目的は、「職員がやりがいを感じていきいきと働き、自分の持てる能力を最大限に発揮できるようサポートすること。また、その能力を活用して組織力の最大化をはかり、市民によりよい行政サービスを提供すること」です。

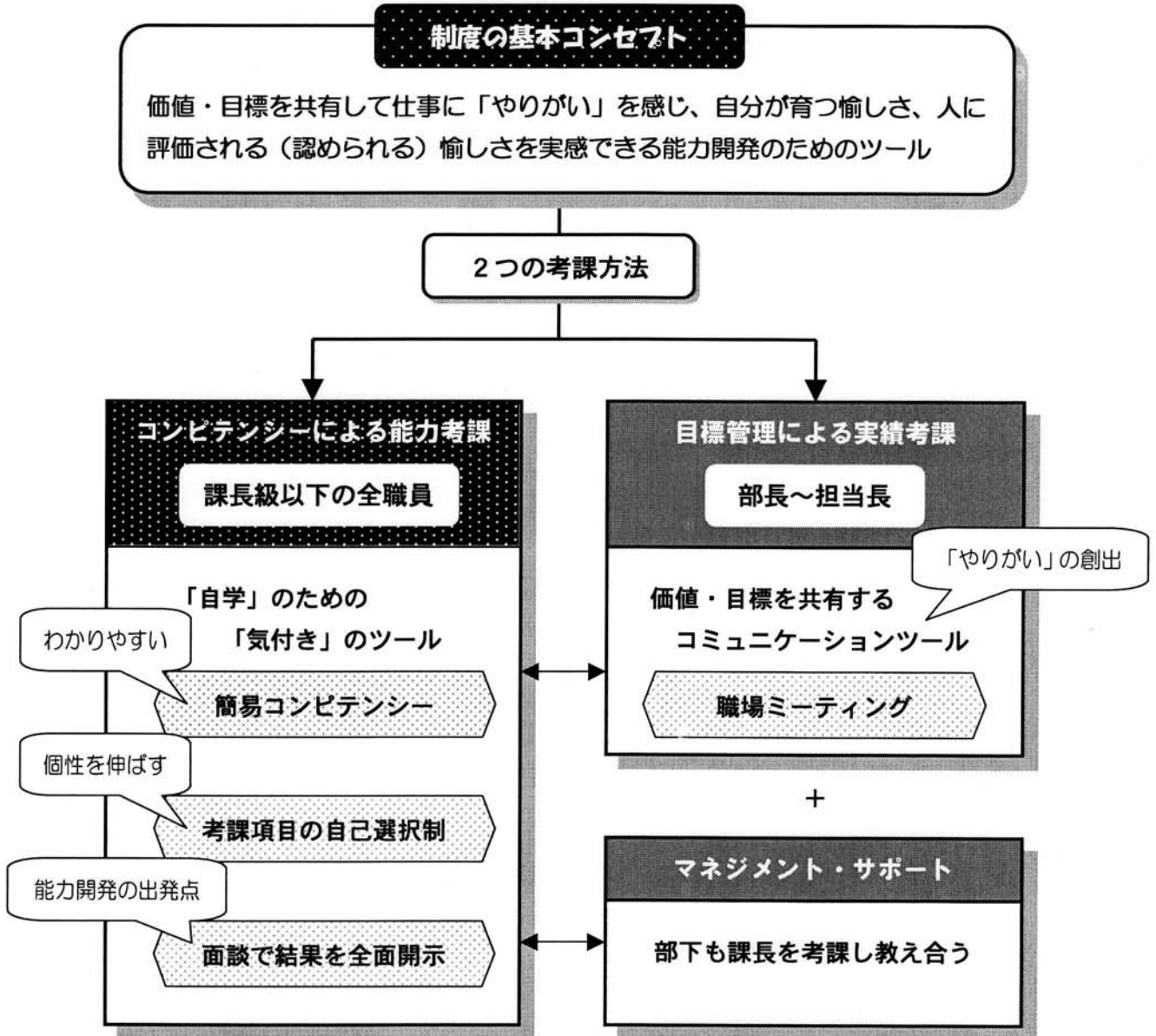
本市では、このような人事管理をめざしHRM（Human Resource Management：人的資源管理）の観点からこれまでバラバラであった人事諸制度を見直し、総合的な人事管理制度の構築に取り組んでいます。そして、人材育成ビジョンに基づいた人材確保、人材開発、人材活用を推進するシステムの核となり中心的な役割を果たすのが「人事考課制度」です。



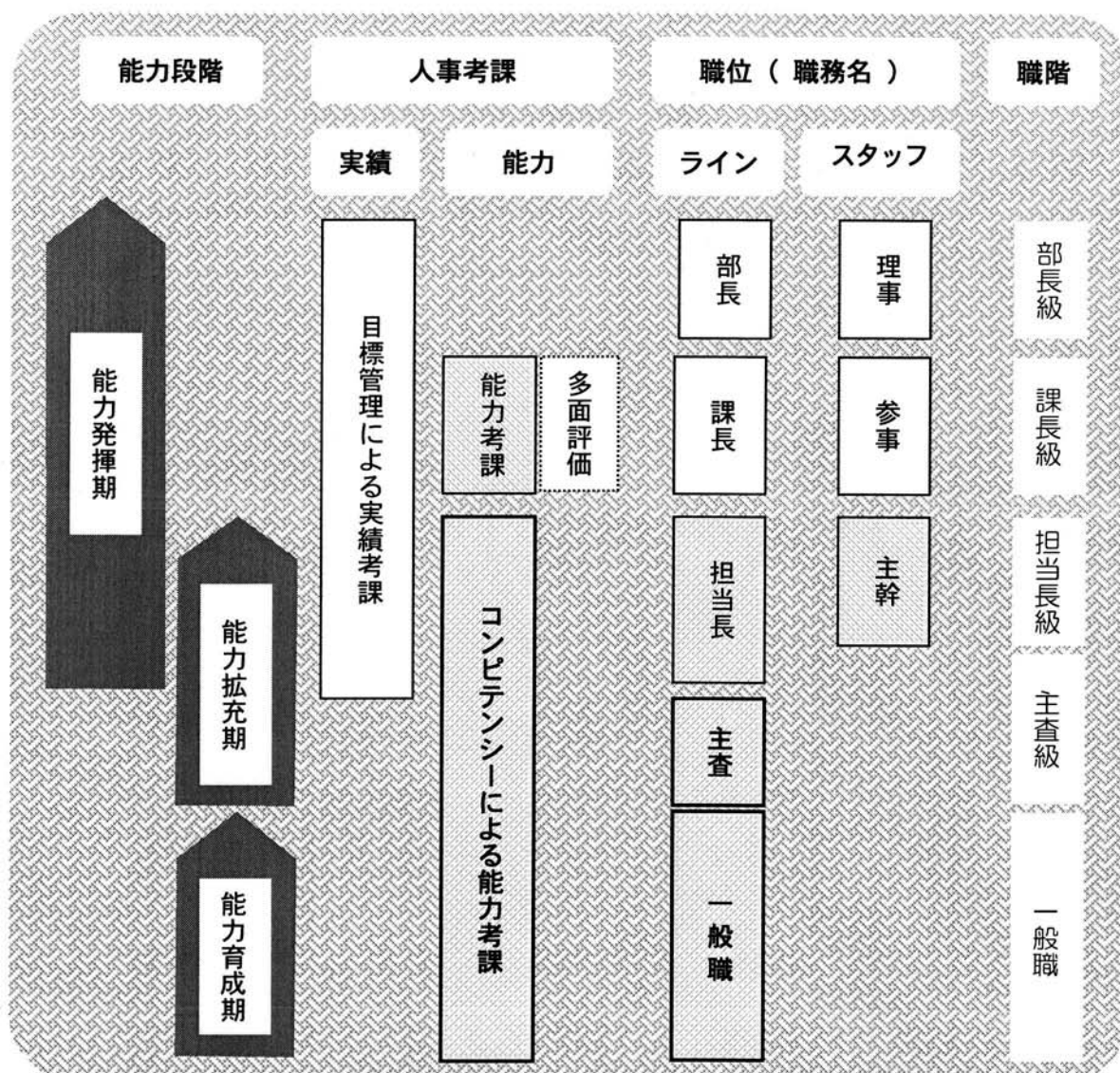
2

基本コンセプトとシステム構成

人事考課制度が職員の「自学」（自己学習）を支援するシステムとなるよう、2つの考課方法を組み合わせた構成としています。



コンピテンシーによる能力考課は、課長級以下のすべての職員が対象です。管理・監督職員（部長～担当長）については目標管理による実績考課も実施し、年間目標を立て、職場ミーティングなどによって職場内での価値・目標の共有をはかります。課長は、マネジメント・サポートによって部下からの考課結果をもとに自己の職場運営力の向上をはかります。



部長級・・・能力発揮期の職員ですので、実績考課のみとします。

課長級・・・能力発揮期の職員ですので、実績考課を主とした考課に、能力考課も加味します。

課長については、職場運営の参考となる多面評価も実施します。

担当長級・・・能力発揮・拡充期の職員と位置付け、能力考課を主とした考課としますが、担当のリーダーとして業務目標の進行管理をする立場にあることから実績考課も実施します。

主査・一般職・・・能力拡充期の職員ですので、コンピテンシーによる能力考課のみとします。

＊ 「理事(兼)課長」については、ライン職の「課長」として考課します。

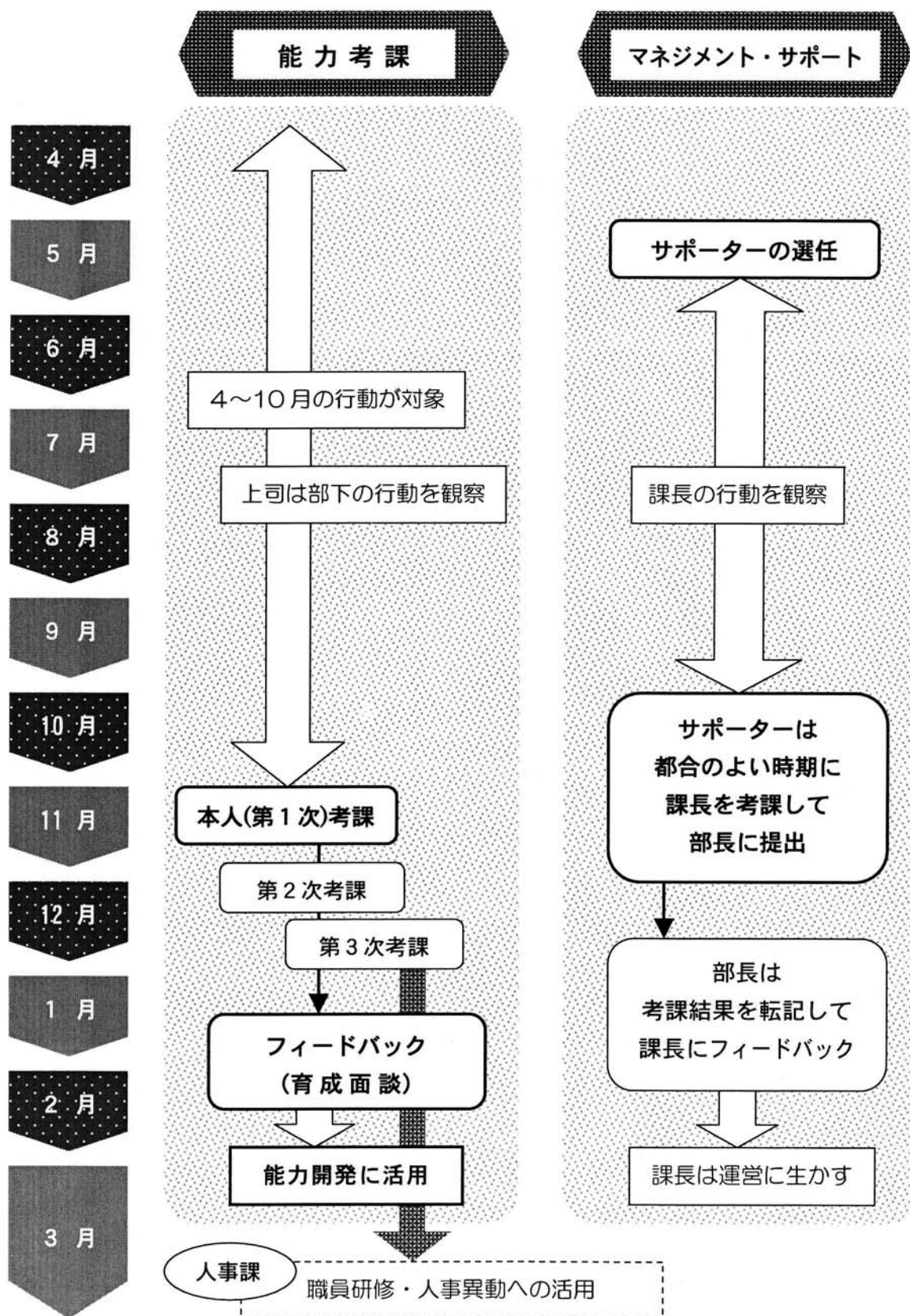
「参事」でこれまで担当長が遂行していた職務を特命事項とする場合（担当長が不在の場合）は、担当長として考課します。

「担当長（主査）」については、担当長級として考課します。

4

年間スケジュール

能力考課とマネジメント・サポートの年間スケジュールは、下図のとおりです。



第3章 コンピテンシーによる能力考課

この章では、具体的な考課の内容と方法について説明します。

1 考課対象者と考課者

原則として課長級以下の全職員が考課の対象です。対象者と考課者は下の表のとおりです。
(職場の状況に合わせて考課者を変更することができます。)

対象者	本人考課 (第1次考課)	第2次考課者	第3次考課者
課長・参事	本人	部長	助役
担当長・主幹	本人	課長	部長
主査・一般職員	本人	担当長	課長

【参事の取扱い】

担当長がそれまで受け持っていた職務を特命事項とすることとなった参事(そのため担当長が不在となっている場合)は、「担当長」として人事考課を行います。

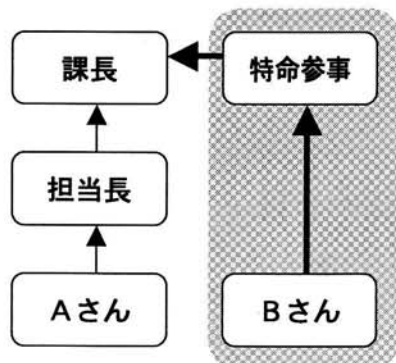
まず最初に本人が自分自身を考課します。ですから、第1次考課者は本人ということになります。上司は第2次、第3次考課者として本人考課を参考にしながら考課します。

ひとりの上司だけの判断で偏った考課結果となるのを避け、また担当間、課間の考課のバラツキを防ぎ、公平性・客観性を高めるため第3次考課者を設けています。

新しいルール①

【業務実態に合わせて考課者を変更できます】

職制上の直属上司がするよりも、業務遂行上その職員と最も関係があり行動を観察できる立場にある上司がする方が適切に考課できる場合があります。そのような場合は、課長の判断で第2次考課者を変更することができます。



例えば、Aさんは担当長の下で業務遂行しているが、Bさんは主に特命参事の下でその事項の業務に従事しており担当長とは仕事上あまり共通する部分がないというような場合があります。この場合には、Bさんについては特命参事が担当長に代わって考課することができます。(特命参事が第2次考課者となり、課長が第3次考課者となります。)

* 同様に主幹が考課者となる場合もあります。



2

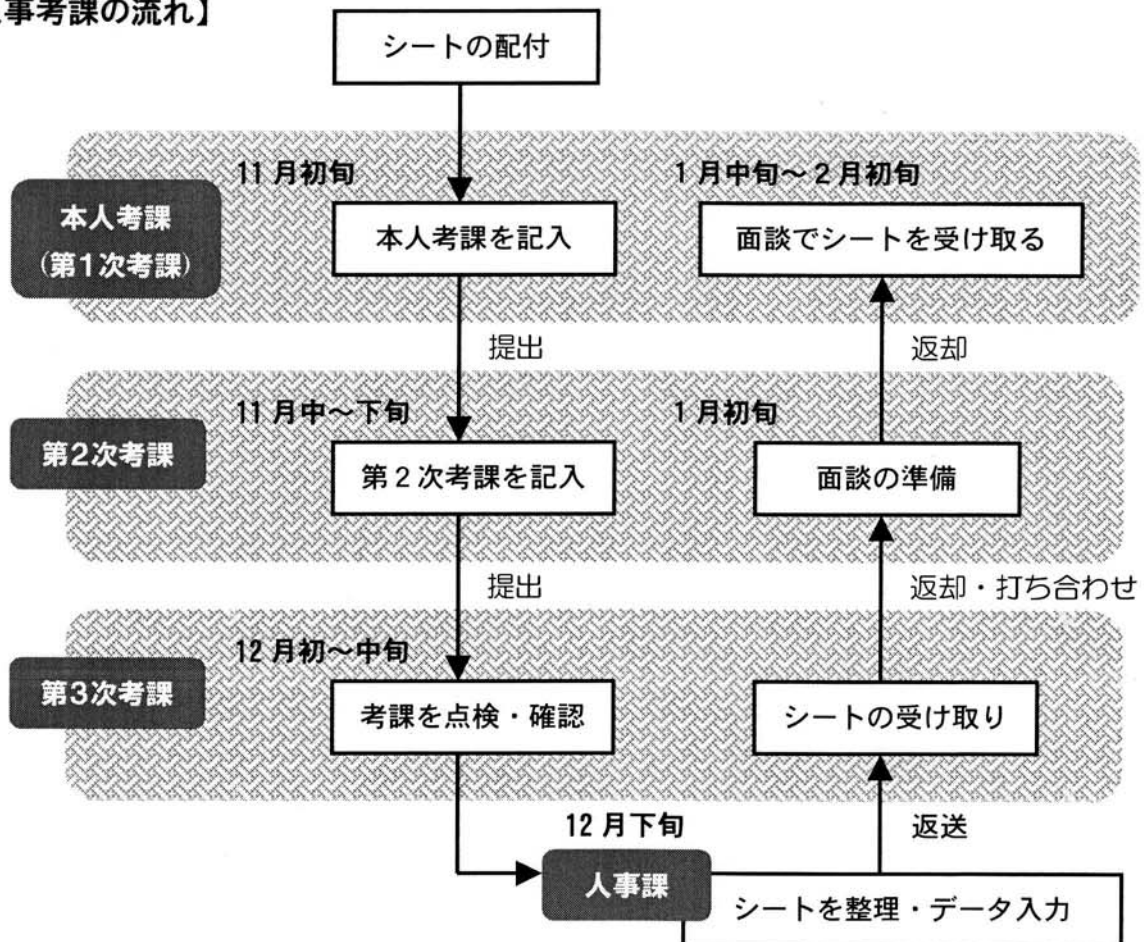
考課期間、考課基準日（提出日）と考課の流れ

毎年4月1日から10月31日の間を考課期間とします。この期間内に見られた行動（発揮された能力）をもとに、11月1日を基準日として考課します。

11月になった時点で、配付された「能力考課シート」に本人考課を記入し、11月15日までに（15日が土・日の場合は、休み明けの月曜日までに）担当長に提出してください。

＊ 中途採用者や病休、育休から職場復帰した人などで、考課基準日現在で考課の対象となる期間が3か月未満となる職員については、3か月を経過した時点で考課します。

【人事考課の流れ】



シートの記入に必要な時間は・・・

「忙しくてゆっくりシートを書いている時間なんてないわ」という声も聞こえてきそうですが・・・。実際にどのくらいの時間が記入に必要なのか、気になりますね。短い人で20分位、少し考えながら書いても1時間位といった人が多いようです。人によっては1週間悩んだという方もいますが、ちょっと考えすぎではないでしょうか。

1年に一度、少し自分を振り返ってみることは、能力開発ということだけではなく、仕事の質を高め、あなたの生活をより豊かにする意味でも必要ではないでしょうか。

基本コンピテンシー6項目と職務コンピテンシー2項目（6項目から選択）で考課します。

考課項目は下表のとおりです。「能力考課シート」では、考課項目ごとに着眼点としてコンピテンシーが特徴的に表われる行動が3つずつ示されています。

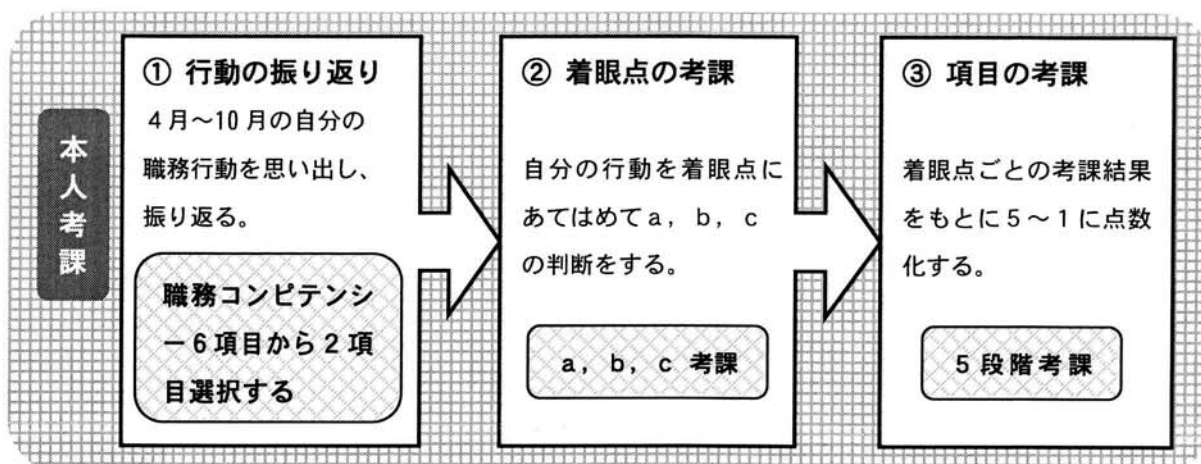
コンピテンシー考課項目

	考課項目	コンピテンシー
基本 コンピテンシー （必須）	1. 変革力	1. イニシアティブ（変革に挑む）
		2. 概念的指向（創造的思考）
		3. リスクの高い仕事・権力に挑戦
	2. 市民満足志向	1. 市民満足志向（顧客志向）
		2. 市民感覚
		3. 接遇技能・態度
	3. コミュニケーション	1. 報告・連絡・相談
		2. 情報共有化
		3. 情報発信・意思発表
	4. 職務遂行力	1. ポイント・スピード
		2. 徹底確認力（曖昧さを無くす）
		3. 仕事の完結・達成志向
	5. 自己能力開発	1. 知識・スキルの習得
		2. 研修等への参加・積極性
		3. 未知の分野への挑戦
	6. 職場マナー・チーム貢献	1. 職場マナー
		2. チームワーク（チーム貢献）
		3. 人間関係構築力
職務 コンピテンシー （選択）	7. 情報収集・活用	1. 情報収集
		2. 情報活用
		3. 情報指向性
	8. OA活用力	1. 業務への活用
		2. OA活用力（業務改善）
		3. OAの高度活用
	9. 計画力	1. 分析力
		2. コスト意識
		3. 創造性
	10. 対人関係力	1. 対人インパクト（渉外・説得力）
		2. 対人理解力（相手の考えを察知）
		3. 誠実さ（誠実に行動する）
	11. セルフコントロール	1. 情緒の安定性
		2. 対応力・職務姿勢の安定性
		3. ストレス耐性
	12. 人材育成力	1. 指導・助言
		2. 信頼度
		3. コーチング（カウンセリング）

「基本コンピテンシー（必須）」1～6の項目と、「職務コンピテンシー（選択）」の7～12の項目の内から被考課者が選択した2項目について考課します。

1. 本人考課の手順

下図の手順で考課してシートの「本人考課」欄に記入します。



① 行動の振り返り（考課項目の選択）

「能力考課シート」に着眼点にある行動記述を読みながら4月からの自分の行動をできるだけ客観的に振り返ってください。同時に職務コンピテンシーから2項目を選択します。

② 着眼点の考課

①の振り返りをもとに、それぞれの着眼点に該当する行動がどの程度あったか（頻度）で判断します。判断の基準は下表のとおりです

（着眼点の考課基準）

a	このような行動が、よく見られる	傾向が強い、他の職員の模範となる
b	このような行動が、たまに見られる程度	やや傾向がある、普通、わからない
c	このような行動は、ほとんど見られない	全く傾向がない、反対の行動あり

「a」「c」とした場合は、「本人記入欄」に「a」または「c」と判断した理由を書いてください。欄が小さいので、簡単に要約してメモ程度で結構です。ただし、「b」とする場合については、特に理由を書く必要はありません。

③ 項目の考課値の決定

着眼点ごとの考課結果をもとに、右の「項目の考課値の目安」を参考にして5～1の考課値を決定します。この表は「基準」ではなく「目安」であることに注意してください。

例えば「aが1つbが2つ」の場合は「4」となり、「3つの着眼点がすべてb」の場合は「3」となり

〈項目の考課値の目安〉

5	オールa
4	aとb
3	オールb
2	bとc
1	オールc

所属 〇〇部 〇〇課	役職名 一般職員	氏名 山田花子
---------------	-------------	------------

注

「a」「c」とした理由
を簡単に記入する

考課項目	考課項目の内容と着眼点	本人考課 (第1次)	第2次 考課	第3次 考課	本人記入欄 (考課の理由、 今後の課題)
		(上段:5～1/下段:着眼点別a～c)			
基本 コン ピテ ンシ ー ハ 必 須 ▽	1. 変革力 【着眼点】 現状に満足せず、業務の改善・改革や創造を行い、新たな課題や困難な課題に挑戦する。 1. 現状に満足せず、改善・改善策を積極的に提案し、メンバーや周囲の関係者から賛同を得ている。 2. 前例や慣習にとらわれず、新しい考え方で担当業務を改善・改革する。 3. 困難な仕事に挑戦している。(抵抗勢力や各方面からの圧力に対して勇敢に立ち向かう。)	5 4 3 2 1 a b c a b c a b c	4	4	申請手続きを 簡素化 身だしなみに気を 付けていかなければ ならない 対応心がけが 必要
	2. 市民満足志向 【着眼点】 役所の論理を押し付けることなく、市民の立場に立って応対し職務を遂行している。 1. 常に市民サービスの向上を念頭に置きながら、制度・施設を運用し、職務を遂行している。 2. 役所の論理やセクション意識を相手に押し付けず、市民の立場で考え、行動している。 3. 接客技能を修得し、好感の持てるマナー・態度・身だしなみで対人対応している。	5 4 3 2 1 a b c a b c a b c	4	4	
	3. コミュニケーション 【着眼点】 職場において必要とされるコミュニケーション(報告・連絡・相談)を積極的に行っている。 1. 上司・メンバーへの報告・連絡・相談を的確、確実にしている。 2. 書類を分かりやすく整理したり、担当業務の情報を積極的に発信し、情報の共有に努めている。 3. グループの打ち合わせや会議等では、メンバーの意見をよく聴き、自らも積極的に発言している。	5 4 3 2 1 a b c a b c a b c	4	3	
	4. 職務遂行力 【着眼点】 仕事の目的や自己の役割を自覚し、主体的に取り組み職務をやり遂げる。 1. 仕事の目的やポイントを押さえ、優先順位を判断し、適切かつ迅速に業務を処理している。 2. 曖昧さやミスから生ずるトラブルをなくすため、仕事内容のチェック・詰めをきちんと行っている。 3. 責任感を持って期限までに職務を完結し、結果や自己の言動に対して責任回避・責任転嫁しない。	5 4 3 2 1 a b c a b c a b c	4	3	
	5. 自己能力開発 【着眼点】 職務に関する新しい専門知識やスキルの習得など、自己啓発に積極的に取り組んでいる。 1. 日頃から職務に関連する新しい知識や必要なスキルの習得に努めている。 2. セミナー・研修会・研究会へ参加するなど、自己啓発に積極的な行動が見られる。 3. 担当以外の未経験の業務にも進んで取り組んでいる。	5 4 3 2 1 a b c a b c a b c	4	4	
	6. 職場マナー・ チーム貢献 【着眼点】 組織の規則やルール・マナーを守り、他のメンバーと信頼関係を構築し、チームに貢献している。 1. 職員としての自覚を持ち、職場のルール、マナーを守り、他のメンバーに迷惑をかけない。 2. 孤立せずに、他のメンバーと協力して職務にあたり、チームに貢献している。 3. 必要に応じてメンバーの協力を求め、仕事を抱え込んでひとりで残業したり、休日出勤することがない。	5 4 3 2 1 a b c a b c a b c	4	4	
職 務 コ ン ピ テ ン シ ー ハ 選 択 ▽	7. 情報収集・活用 【着眼点】 職務に必要な情報を積極的に収集・分析し、有効に活用している。 1. 職務に関する新しい知識や情報に強い関心を持ち、日頃から広く情報を収集している。 2. 知識・情報を業務の改善・改革や日常の職務の遂行に活用している。 3. 全国的な自治体の動向、担当部門の最新情報などを、常に把握している。	5 4 3 2 1 a b c a b c a b c	4	4	エフビル中級研 修終了後、業務 に活用
	8. OA活用力 【着眼点】 OAについての知識・技能を習得し、業務に活用している。 1. 職務に必要なOA機器の知識・技能を習得し、有効に活用している。 2. OAを活用し、業務改善やコストの向上をはかっている。 3. 高度なOAソフトの活用ができ、統計処理や分析を行ったり、質の高い資料を作成している。	5 4 3 2 1 a b c a b c a b c	4	4	
	9. 計画力 【着眼点】 柔軟な思考と分析力を発揮し、明確なコンセプトに基づいて効果的・効率的な計画策定を行う。 1. 収集した情報と担当業務の評価・反省を踏まえ、実現性・妥当性を十分に検証した計画を作成する。 2. コスト管理意識を持ち、費用対効果を考えた計画を作成する。 3. 目標達成・課題解決に向け、明確なコンセプトや新しいアイデアに基づき計画を作成する。	5 4 3 2 1 a b c a b c a b c	4	2	
	10. 対人関係力 【着眼点】 相手の意図・感情に的確に対応しながら、相互の信頼関係を構築し、業務を円滑に遂行する。 1. 相手の理性や感情に働きかけ、影響を与えるような説得的な話し方で人と接している。 2. 自分の考えに固執せず、相手の考えや感情を感じ取り、相手に合わせた対応をしている。 3. 時間をかけて相手の話を聞くなど、対応に誠実さが感じられ、市民や関係者からの信頼を得ている。	5 4 3 2 1 a b c a b c a b c	4	4	
	11. セルフコントロール 【着眼点】 困難な状況においても、自己を見失わず冷静に対応し、安定した態度で職務を遂行する。 1. ストレスのかかる状況の中でも、感情的にならず職務を遂行している(キレることがない)。 2. トラブルやクレーム等に対しても、冷静かつ臨機応変に対応している(パニックすることがない)。 3. 仕事に前向きで、気持ちの切り替えを素早く行うことができる(失敗をいつまでも引きずらない)。	5 4 3 2 1 a b c a b c a b c	4	4	
	12. 人材育成力 【着眼点】 良好な人間関係を築くとともに、的確な指導・助言を行い後輩の育成に努めている。 1. 仕事上のアドバイスや能力開発の働きかけを積極的に行い、後輩の育成に努めている。 2. 職務に精通し、後輩からの信頼を獲得している。 3. 後輩からの相談に気軽に応じるなどして、良好な人間関係を築いている。	5 4 3 2 1 a b c a b c a b c	4	3	

* 考課を受ける職員は、7～12の職務コンピテンシーについて2項目を選択し、選択した番号を○で
囲んでください。基本コンピテンシー6項目(満点60点)と選択した職務コンピテンシー2項目
(満点40点)の合計が考課点となります。

注

選択した項目の番号を○で囲む

考 課 点	74	76	76
-------------	----	----	----

1～6は
×2点
7～12は
×4点

着眼点の考課基準	
a	このような行動が、よく見られる(傾向が強い、明確に傾向あり)
b	このような行動が、たまに見られる(やや傾向がある・わからない)
c	このような行動は、ほとんど見られない(全く傾向がない・反対の傾向)

項目の考課値の目安			
5	オール a	2	b と c
4	a と b	1	オール c
3	オール b		

第2次考課者	岸城太郎	第3次考課者	泉州一郎
--------	------	--------	------

ります。

しかし、例えば「aが2つと、cが1つ」の場合は16ページの目安にはありません。
 このような場合は、各着眼点の行動記述の内容とその職務上のウエイト（重要度）を総合的に考慮して「4」「3」「2」のいずれが適当か判断をして決めます。

④ 考課点の決定

「基本コンピテンシー」の全項目および「職務コンピテンシー」の選択された2項目の考課値から下記の式により算出します（100点満点）。「基本コンピテンシー」は考課値に2点を、「職務コンピテンシー」は考課値に4点をかけて合計します。

$$\text{能力考課点} = \text{基本コンピテンシー考課値 (A)} \times 2 \text{ 点} + \text{職務コンピテンシーの選択された2項目考課値 (B)} \times 4 \text{ 点}$$

考課項目（コンピテンシー）		考課値	考課点
(A) 基本コンピテンシー【必須】			
1	変革力	4	8
2	市民満足志向	3	6
3	コミュニケーション	3	6
4	職務遂行能力	4	8
5	自己開発能力	2	4
6	職場マナー・チーム貢献	3	6
小 計（1～6の考課値×2点）			38
(B) 職務コンピテンシー【選択】			
7	情報収集・活用		
8	OA活用力	4	16
9	計画力		
10	対人関係力		
11	セルフコントロール	4	16
12	人材育成力		
小 計（選択した2項目の考課値×4点）			32
考課点			70



(A)の小計 + (B)の小計 = 考課点

正しい考課をするためには、考課者は次の7つのルールを守ることが必要です。考課者である担当長・課長はもちろんですが、みなさん自身が最初の考課者（第1次考課者）ですので、7つのルールを念頭に置いて「本人考課」するようにしてください。

① 事実に基づいて考課する

仕事上でどういう行動があったかという事実に基づいて考課します。先入観や偏見を持たず、また、評判や噂、推測で判断することは避けなければなりません。

本人考課の場合も、自分の気持ちではなく、行動を客観的に振り返り事実に基づいて判断しましょう。

② 職務上の行動だけに限る

すべての事実が対象となるものではありません。仕事の中で観察された行動だけが対象です。下記のような職務に直接関係ない事柄で判断しないように注意してください。

【考課する際に対象としてはいけないもの】

- (1) 学歴、職歴、資格、思想、宗教、趣味
- (2) 性格、特性（職務に関係ない能力）、価値観
- (3) 業務外の活動やプライベートな生活

③ 考課期間内の行動だけを対象とする

いくら事実である仕事上の行動であっても、対象期間以外の過去の行動は除外しなければなりません。「去年、こういう行動があったから」というように考えて考課してはいけません。必ず考課期間である4月～10月の間の行動だけに限定してください。

④ 相対評価ではなく、絶対評価をする

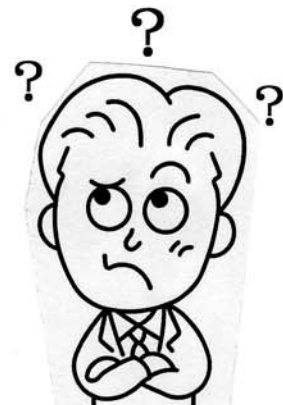
考課は、行動を考課基準（着眼点）に当てはめて絶対評価で判定します。

例えば「この項目について、採用5年目のAさんを『b』としたから、採用20年のベテランBさんは『a』にしておかないと釣り合わないから・・・」と他の職員と比較して判断しては正しい考課はできません。

⑤ わからなかったら「b」とする

「a」あるいは「c」だと判断する事実、明確な根拠がないなあ、どうかわからないなあと思ったら「b」（普通）としておきます。

考課のねらいは「気付き」を得ることです。強み（優れた行動）、弱み（不足している行動）を明らかにすることが目的ですので、それが明らかでない場合は無理な判断をせずに「b」（普通）としてください。



⑥ 本人考課優先の原則

担当長（第2次考課者）は「本人考課」の結果を見ながら考課しますが、その際には本人の判断を最大限に尊重して考課しなければなりません。

つまり、原則として本人考課をベースとし、根拠となる事実を観察している（きちんと説明できる）場合のみ本人と異なる考課をしてもよい、ということになります。

新しいルール②

本人考課では「a」または「c」とする場合は、「本人記入欄」にそう判断する理由を書くことになっています。理由を書かないで「a」または「c」としている場合は、考課者（担当長、課長）は「わからない」ということで「b」とすることができます。

⑦ 能力開発の視点で

人事考課は、結果から「強み」「弱み」を知り能力開発につなげることが目的です。いくら高い考課点でも、そこから「気づき」が得られなければ何の意味もありません。

本人考課する場合も、「着眼点」の行動記述をよく読み、自分の行動を振り返り、そこから自分の「強み」（長所）を発見し、さらに伸ばすように考えましょう。同時に、「弱み」（短所）も目をそらさずに見て、不足している行動は何なのか、どうしてできないのか考え行動変革につなげましょう。

考課者（担当長・課長）は、育成面談で結果をフィードバックする際に、職員に「気づき」を与え、アドバイスすることを念頭に置いて考課することが大切です。

本人考課の重要性

部下の人数や職場環境、業務内容によっても異なりますが、多くの場合は上司が部下全員の行動を詳しく観察することは不可能です。部下のごく一部分の行動しか観察できないのが現実であり、そのなかで考課するしかありません。

そこで、部下からの自己申告（アピール）によって上司が観察できない部分を補い、より正しく納得性の高い考課となるようにしようというのが本人考課の趣旨です。

あなた自身が最初に考課し、その結果をベース（出発点）に上司が考課することになります。ですから、第1次考課者のあなたが自分の日常の行動を少し距離を置いて振り返り客観的に判断できるかが非常に大切になります。もしも、あなたが自己認識力に欠けており、極端に自己を高く、あるいは低く考課してしまうと、上司の考課も結果として歪んだものとなってしまふことになります。

いわば本人考課は、それ自体が「あなたが自分自身と真剣に向き合えるか」「自己認識力があるかどうか」が問われる考課の第1ステージだといえるでしょう。

自分を振り返ることは能力開発の出発点です。いままで気付かなかった自分との出会いがあるかも知れません。

1. 能力考課とフィードバック

考課結果がきちんとフィードバックされてこそ「気付き」が得られ、私たちは能力開発の必要性を感じ、意欲を持つことができます。しかし、多くの自治体では「開示すると人間関係がまずくなる」などの理由で、これまで結果は非公開とされてきました。これでは、職員に能力開発のインセンティブを与えることはできません。本市では、人事制度の古い常識を打ち破り、考課結果を本人に全面的に開示し、「オープンな人事考課」の実現に挑戦します。

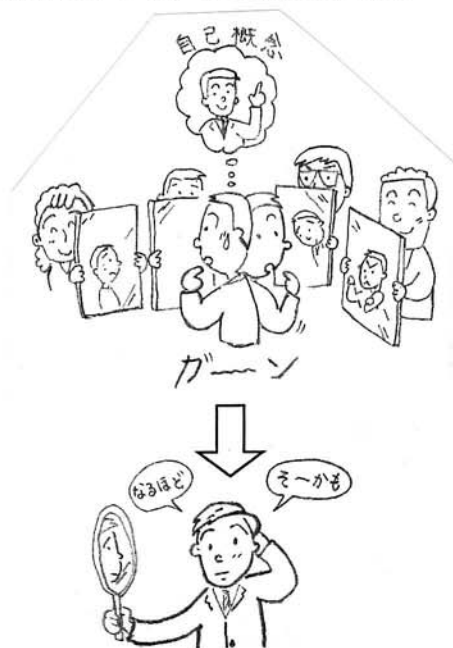
とは言え、ようやく試行が終了したばかりの段階であり、私たちは考課することも考課されることもまだまだ経験不足です。ですから、考課結果はまだ判断がまちまちな状態です。「基準についての解釈」「基準の当てはめ方」がおそらく人によって異なるのでしょう。「これが正しい判断だ」というものが確立されていない状態だと考えてください。育成面談で考課結果をフィードバックされるに当たっても、その点を十分に認識したうえで結果を受け止めてください。今後、研修会や職場で「考課基準の解釈」「判断の仕方」について意見と情報を交換し合い、私たちの手で「私たちの基準」をつくっていく段階なのです。その中から、岸和田市の「生きた基準」が徐々に形成されていくものと考えています。

2. 「自分」を知ることが成長への第一歩

私たちは、「自分はこういう人間だ」という自己イメージを持っています。程度の差こそあれ、他人の目に映るあなたの人物像と自己イメージの人物像との間にはギャップがあるものです。例えば、あなたは自分のことを「いつも目的、ポイントをおさえて、テキパキ仕事を処理している」と思っているとします。しかし、周りの上司・同僚からは「あの人は、いつも思い込みが強くポイントはずれのことが多い。もうちょっと周りの状況を見て判断できるようにならないとダメだ」と見られているかも知れません。

他者の見方を素直に受け入れ、このギャップを自覚していれば、自分の行動をうまくコントロールでき上司・同僚との関係も良好に保つことができます。しかし、私たちは往々にしてこのギャップを認めないで、自己防衛的になってしまいがちです。身構えてしまい、自分の考えや自分流の仕事のやり方にかえて固執したりします。こういう態度をとると、職場での人間関係がギクシャクし信頼を失うだけでなく、あなたの職業人としての成長もストップしてしまいます。

とにかく、私たちの関心は考課点が高いか低いかにということに向かいがちですが、次にみるように本人考課と考課者の考課との差にも大いに注意をしなければなりません。



3. 考課のギャップが大きい人は・・・

本人考課と考課者の考課は、一致しないのが普通です。多かれ少なかれ違いがあるはずで、偶然に考課点が一致しても、項目別に見ると違いがあるかも知れません。どこに違いがあるかを発見することが、正しい自己認識の第一歩です。

本人考課と考課者の考課との差がさほど大きくない場合は、あなたは自己を客観的に見ることができていると考えられます。

両者の差が大きい場合は、次のことが考えられます。

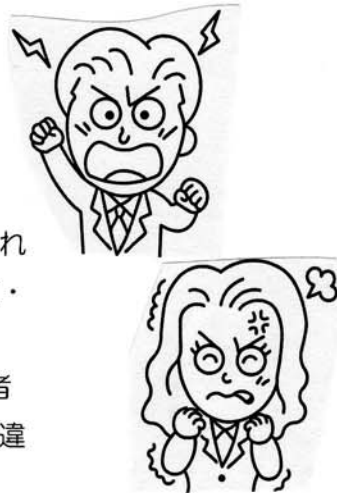
① 本人考課点が高く、考課者の考課点が高い場合



あなたが自信過剰であるか、あるいは職務上の役割・求められる行動が十分に理解できておらず、そのため自分で自分の行動・能力を客観的に考課できていないことが考えられます。

自分で「やっている」「できている」と思っているのと第三者がイメージしている行動との間で、内容のくい違いや判断の相違がないか確認しましょう。

他者の考課を素直に受け入れることは、決して簡単なことではありません。誰でも自己防衛本能があり、本人考課を正当化したいと思う心理が働くからです。しかし、自己の考えに固執して、他者の考えを受け入れられない人は、そこで成長が止まってしまいます。勇気を持って、自己の中にある壁を乗り越えましょう。

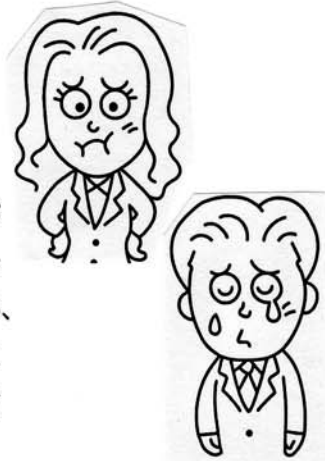


② 自己評価点が低く、考課者の評価点が高い場合



仕事に対する姿勢が極めて消極的か、あるいは意欲に欠けており、それが本人考課に反映されていると考えられます。原因としては、仕事上で困難な問題がある、職場の人間関係で悩んでいる、健康、家庭生活の問題で悩んでいるなどが考えられます。原因に応じて、上司や友人あるいは医師などに相談するなど何らかの対策が必要でしょう。

また、稀に「完全主義的な傾向が強く、考課基準をあまりにも高く解釈しすぎて自己に厳しい考課をしている」という場合もあります。上司、同僚、友人などと考課の仕方、判断の基準などについて意見交換するようにしてください。

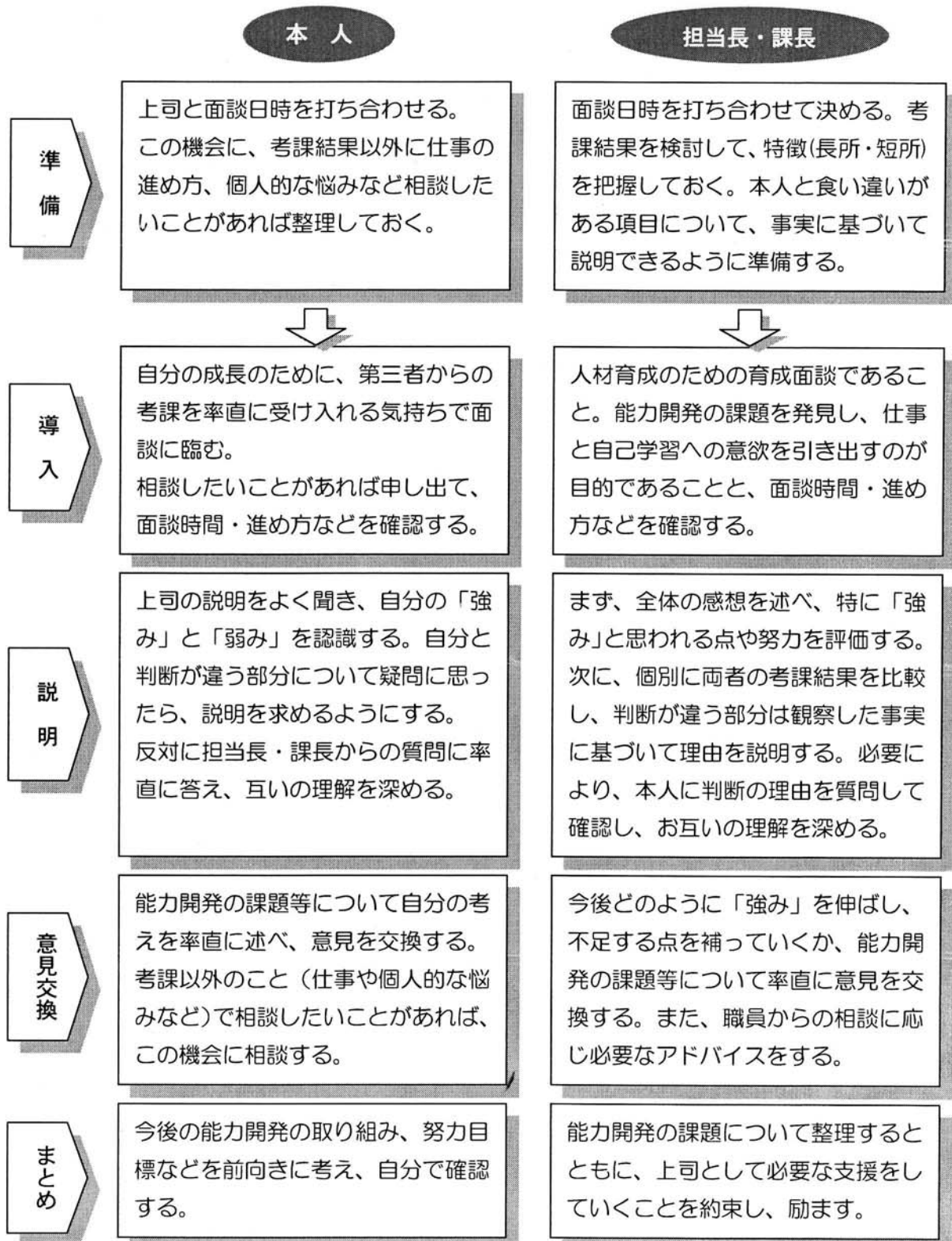


①②いずれの場合も、このままでは職務の遂行、能力開発の上で問題があるといえます。あなたが変わらない限り、他者の考課を変えることはできません。自己の意識・行動を変革する努力が必要です。

4. 育成面談の進め方

考課結果のフィードバックは、上司との育成面談を通じて行います。面談は、あなたと上司との共同作業です。お互いの協力がなければ、よい面談はできません。

それぞれの役割を十分認識し、下記のような進め方をするとよいでしょう。



コンピテンシー能力考課 Q&A

Q 1. コンピテンシーによる考課は、従来の評価方法と比べてどこが、どう違うの？

A 1. 従来の評価方法では、実際に仕事上で発揮されているかどうかに関係なく、「能力をどの程度保有しているか」「勤務態度はどうか」という評価をしていました。

例えば「判断力」という能力項目については、「上司の指示、組織の方針・計画を正確に理解し、実際の場面に臨んで迅速に最も効果的な対応策を決定する能力」といった基準が示され、こういう能力が「どの程度なのか」という評価をしていました（質的な評価）。「どの程度なのか」というのも曖昧で、「優れている」「やや優れている」「普通」をどう評価するかは考課者の主観的な判断に任されます。勤務態度についての「積極性」「協調性」といった項目などは特に考課者の主観が入った恣意的な評価となりやすいといわれています。

これに対し、本市が採用している簡易なコンピテンシーによる考課では、できるだけ具体的に示された行動基準に基づいて、それに該当する行動がどの程度あったかで判定します（量的な評価）。そのため、従来の評価方法と比べてある程度まで客観性が高くなっているといえます。また、それ以上に考課結果をフィードバックするときに、「こういう行動が見られたから、こういう考課結果としました」と説明できるので、職員の納得が得られやすいと考えられます。

Q 2. 着眼点ごとの「a」「b」「c」は、どう判定するの？

A 2. 基本的には、能力考課シートの下段にある「着眼点の考課基準」にあてはめ、着眼点に示された行動がどの程度の頻度で(量)観察されたかどうかで判定します。

しかし、着眼点に示された行動には、例えば「3. コミュニケーション」の着眼点「1」にある「報告・連絡・相談を的確に行っている」のような日常的な行動もあれば、「1. 変革力」の着眼点「1」にある「業務の改革・改善策を提案する」のような日常的とはいえない行動もあります。また、「6. 職場マナー・チーム貢献」の着眼点「2」にある「孤立せずに、他のメンバーと協力して職務にあたり、チームに貢献している」のように、個々の行動ではなく一連の行動（職務姿勢）全体や状態を示すものもあります。

判定にあたっては、それぞれの着眼点の行動がどのような性質のものか、日常的な行動かどうかを考え、また一方で、職場の状況や担当する職務内容なども考慮することが必要です。

Q3. 8項目＝24着眼点のすべてについて、根拠となる行動・事実を示して判断できるのか？ はっきりした判断ができない、判断に迷うという場合はどうするの？

A3. 本人考課では8項目＝24着眼点（上司からの考課では12項目＝36着眼点）ありますので、はっきりした判断ができない場合があると思います。

特に、プラスまたはマイナスになるような行動・事実がない項目については、「普通」とみなして「b」としてください。「はっきりした判断ができない、判断に迷う」というのは、逆の言い方をすれば「a」あるいは「c」とする根拠がはっきりしないということですから、「b」とするのが妥当だといえます。

Q4. 考課者は、「本人考課」を参考に考課するとなっているが……。どの程度まで「本人考課」の結果を尊重してもらえるの？

A4. 能力開発のための「気づきのツール(道具)」となるよう、まず自分自身を考課するのが「本人考課」の第一の目的です。しかし同時に、考課者は部下の行動のすべてを観察できるわけではないので、考課者の観察の不十分さを補うために本人に申告（アピール）してもらうというのが、もう1つの目的です。

考課者は、「本人考課」欄に記入されている内容を参考に考課します。考課にあたっては、「本人考課」をできるだけ尊重する姿勢で臨みます。もちろん「職務行動観察記録」も同時に見ながら考課をしていくことになります。

本人が「b」としていて、その着眼点に該当する行動を特に観察していない場合には、考課者も「b」と考課します。（「b」評価は記録などの根拠はなくてもよい）

本人が「a」または「c」としており、その理由が「本人記入欄」に書かれている場合は、考課者は原則として本人の判断を尊重し、そのまま「a」または「c」とします。ただし、本人が「a」または「c」としているが、その理由が「本人記入欄」に全く書かれていない場合は、考課者は「わからない」ものとして「b」とすることができます。

本人考課と考課者の判断とが食い違う場合は、「職務行動観察記録」に記録があるなど判断の理由を示せる場合のみ本人考課と異なる考課をすることができます。例えば、本人が「b」としていても、着眼点に該当する行動を観察し「職務行動観察記録」に記録がある（面談で説明できる）場合は、「a」または「c」と考課することができます。（着眼点によっては、該当する行動が全く観察されなかった、つまり記録がない場合に「a」または「c」となるものもあります。）

Q 5. 着眼点ごとの「a」「b」「c」考課から、どのように考課項目の5～1の5段階を決めるの？

A 5. 能力考課シートの下段にある「項目の考課値の目安」を使って5段階考課をします。表にあるように、着眼点の3項目とも「a」の場合は「5」となります。同じように3項目が「a」「a」「b」というように「a」と「b」が両方ある場合は「4」ということとなります。

3項目が「a」「b」「c」であったり、「a」「a」「c」となった場合はどうでしょう。このようなケースでは、3項目それぞれの行動の職場での重要度なども考慮して総合的に判断し、「4」「3」「2」のいずれかとしてください。

「考課値基準」とせずに「考課値の目安」としているのは、考課の客観性を一定担保しつつ、考課者の判断にある程度の幅を持たせることが必要だという考えからです。

着眼点の行動が、その職場（またはポスト）では発揮される可能性がない行動である場合が稀にあります。考課が不可能ですので、この着眼点は記入せず空白となります。このような場合は、残りの2項目（または1項目）を同じく「項目の考課値の目安」に当てはめて5段階考課します。

Q 6. 同じ項目、着眼点（基準）で考課していたら、毎年同じ結果になって考課する意味がなくなってくるのでは……。それとも、やはり毎年少しずつ考課点が上がっていくのが普通なのでしょうか？

A 6. コンピテンシー考課は、保有している能力のレベルを考課するものではありません。いい仕事をするために必要な行動をどれくらい実行できているかを考課するものです。

例えば、従来の人事評価では「職務知識」といった項目で「職務に関する知識をどの程度保有しているか」を評価していました。このような保有能力の評価では、一度Aレベル（優れている）と評価されたら、下がることのないのが普通です。

コンピテンシー考課では、いま保有している知識の量は問題ではありません。「新しく知識を獲得するための学習行動をどのくらいしているか」で判定します。

知識や経験の量を基準にするなら、採用後20年のベテラン職員は「a」で、採用2年目の職員は「c」ということになるかもしれません。しかし、コンピテンシー考課では「学習行動がどの程度あったかどうか」が判定の基準となりますので、ベテラン職員でも考課期間中に学習行動がまったくなければ「c」となります。反対に、採用2年目の職員でも、学習行動がよくあれば「a」ということになります。

ですから、考課点は毎年同じ結果となる、年々上がっていくというものではありません。

Q 7. 面談を受けるときには、どういうことに気を付けたいの？

A 7. 何よりも大切なのは、「何のために人事考課をするのか」ということを正しく理解しておくことです。

人事考課の目的は、職員が自分の能力を正しく把握し、能力開発するのをサポートすることです。考課することは手段で目的ではありません。**お互いに、相手の良い点、悪い点を教え合い「気付き」を与え合い、能力開発につなげるのが目的です。**

ですから、考課者は感情的になって相手を批判したり、叱ったりするような言い方や態度は絶対に避けなければなりません。また、面談を受ける側も自分の考えに固執して感情的になったりせずに、率直に結果を受け入れることが大切です。

あなたの能力アップをはかれるのは、あなた自身しかありません。ですから、面談もすべて受身ではなく、**自分の能力開発につながるように主体的にかかわることが大切です。**

面談は上司である担当長・課長とあなたとの共同作業です。面談がうまくいき有意義なコミュニケーションの機会となるかどうかは、半分はあなたにも責任があります。あなたからすると「面談が有意義かどうかは上司次第だ」と思うかもしれませんが、上司からすると「面談がうまくいくかは相手の職員次第なんだよ」ということになります。

Q 8. 病気休暇・出産休暇・育児休業などで考課対象期間の一部しか勤務していない職員の考課はどうするの？

A 8. 11月1日（基準日）現在で考課の対象となる勤務期間が3か月以上あれば、そのまま考課します。

対象となる勤務期間が3か月に満たない場合は、考課対象期間が3か月になる時期まで考課を延期して実施します。例えば、育児休業が終わって10月10日から出勤した職員の場合は、基準日を1月9日に変更して考課します。



第4章 相談窓口

1 質問・相談の窓口

本市の人事考課制度には、より公平な考課がなされるよう、① 能力考課にコンピテンシー(発揮能力)という客観的(定量的)な考課手法を取り入れる ② 複数の考課者(第2次・第3次)で考課し、チェックする ③ 考課基準を公開するだけでなく、結果も本人にすべてフィードバックするなど、制度上の工夫を盛り込んでいます。

しかし、私たちはまだまだ考課する経験も、考課される経験も少なく不慣れな状態です。また、人事考課については、100%客観的な制度、これで完全だという制度はありません。運用するなかで問題点を検証し改善を重ねる一方、職員一人ひとりが経験を積んで納得性の高い制度に成熟させていくことが必要です。

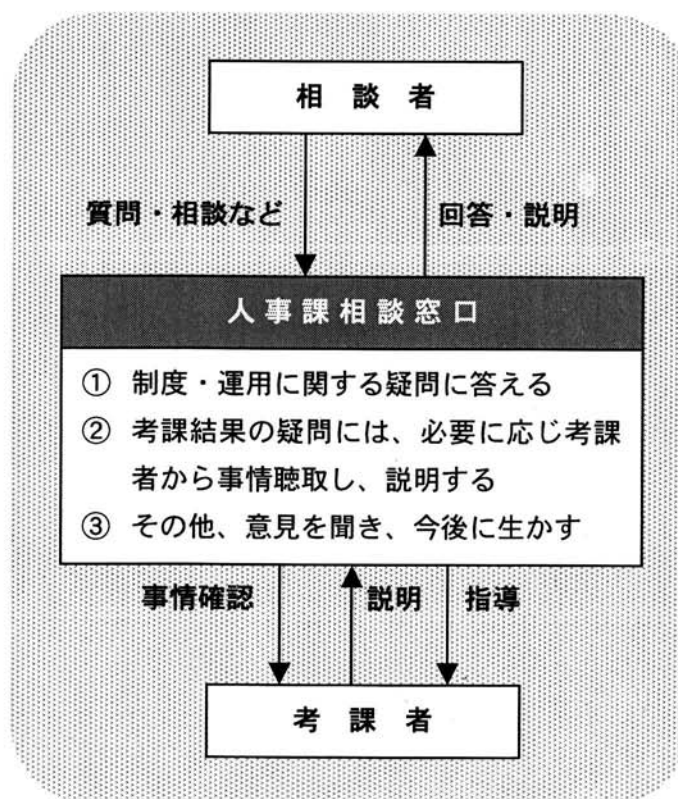
不慣れな者同士が新しい制度を使って考課し、考課されるのですから、当然に、運用上の問題だけでなく、疑問に思ったり、結果を不満に感じる事が予測されます。そのため、人事課(能力開発担当)に相談窓口を設けて職員の質問・相談に応じます。

2 相談窓口の対応

相談窓口では、制度や運用、考課結果についての疑問や意見が寄せられたときは、必要に応じて考課者から事情を聞いて確認し、相談者に回答・説明します。

また、考課に問題があるときは考課者に対して必要な指導などを行います。

* 考課という行為の性質上、どうしても相談者の理解・納得が得られない場合がありますが、その場合は、説明を打ち切ることがあります。



第5章 マネジメント・サポート制度

1 マネジメント・サポートの目的

自分の行動が人にどう見られ、どのように思われているのかは、自分では分からないものです。このマネジメント・サポートは、課長のための「気付きのツール」です。

日常の職務行動を課員に考課してもらい、課長が自分の行動が同僚・部下にどう受け止められているかを知ることが目的です。課長は、自分をより良く知りリーダーシップのあり方を見直すことで、職場運営の改善、マネジメント能力の向上をはかります。

2 対象者とサポーター

① 対象者

課長が対象です。

② サポーター（考課者）

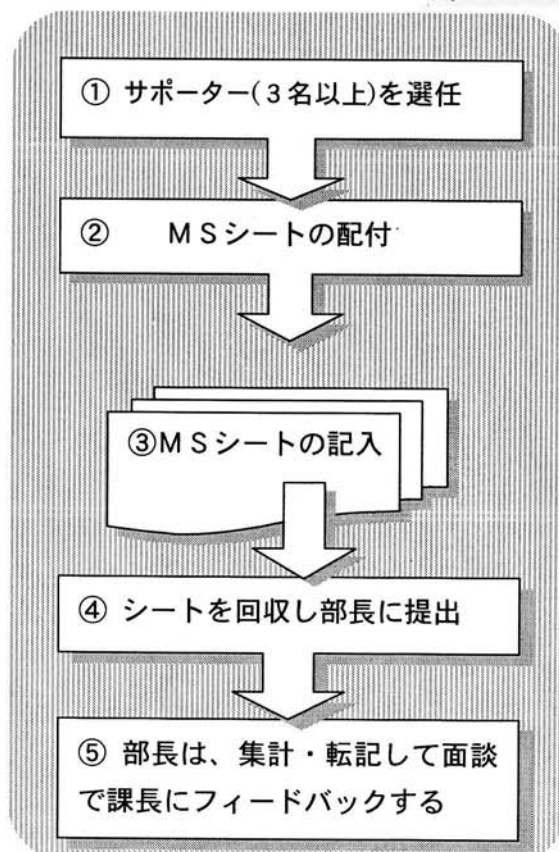
原則として、3名以上の職員で考課するものとします。サポーター（考課者）を各課で話し合って選任してください。



3 実施時期・方法など

5月にサポーターを選任し、10月～12月の間で都合の良い時期を選んで各職場で自主的に実施します。

- ① 5月末までにサポーター（3名以上）を決めて「サポーター選任報告書」（様式は34ページ）を人事課まで提出します。同時にその考課者のなかで、マネジメント・サポートシートを配付・回収する「実施担当者」を決めてください。
- ② 実施担当者は、マネジメント・サポートシートが届いたら各サポーターにシートを配付してください。
- ③ 各サポーターは、無記名でマネジメント・サポートシートに記入します。



- ④ 実施担当者は、シートを回収し、12月20日までに部長に提出します。
- ⑤ 部長は、提出されたマネジメント・サポートシートの考課結果を「マネジメント・サポートFBシート」に転記し（集計するとともに、だれの考課結果かがわからないようにするため）、課長にフィードバックします。このフィードバックは、1月下旬ごろに能力考課のフィードバックと同時に行います。

課長は、このフィードバックを通じて、単に自分自身の長所・短所を知るだけでなく、リーダーシップや職場のコミュニケーションのあり方などを見直し、今後の職場運営に生かすようにします。



4 考課の内容

マネジメント・サポートの考課内容は、31ページ「管理職員のコンピテンシー考課項目」のとおりです。

課長は、まったく同じ内容で部長（上司）と課員（部下）からの考課を受けることになります。

このマネジメント・サポートは、課長のマネジメントを支援するためのもので、結果が直接に人事処遇に反映されるものではありません。従って、「行動観察記録」等は使いません。サポーターは、課長の日ごろの言動、印象に残っている発言・行動などを思い返しながら考課してください。

各項目の「着眼点」の考課で「a」または「c」と判断をした場合は、そう判断した理由をシート右端の「考課の理由」欄に簡単に記入するようにしてください。



マネジメント・サポートの考課項目
(管理職員のコンピテンシー考課項目)

考課項目	コンピテンシー
1. 変革力	1. イニシアティブ（変革に挑む）
	2. 概念的指向（創造的思考）
	3. リスクの高い仕事・権力に挑戦する
2. 市民満足志向	1. 市民満足志向（顧客志向）
	2. 市民感覚
	3. 接遇技能・態度
3. コミュニケーション	1. 報告・連絡・相談
	2. 情報共有化
	3. コミュニケーションの促進
4. リーダーシップ	1. リーダーシップ（目標明確化）
	2. 問題解決（分析思考力・判断実行）
	3. 判断力
5. 活力ある組織づくり	1. クリエイティブな組織づくり
	2. メンバーの尊重・権限委譲
	3. 関係構築力（人脈・ヒューマンマネジメント）
6. 人材育成力	1. 指導・助言
	2. 人材育成型マネジメント
	3. 能力開発の促進
7. 役割認識・責任行動	1. 役割認識
	2. 責任行動
	3. 職務責任認識
8. 目標達成力	1. 徹底確認力（曖昧さを無くす）
	2. スケジュール・プロセス管理
	3. 仕事の完結・達成志向
9. 知識・情報力	1. 情報収集
	2. 情報活用
	3. 情報指向性
10. 対人折衝力	1. 対人インパクト（説得力）
	2. 渉外力
	3. 調整力

担当長～
一般職員
と共通

管理職員
に必要な
もの

* 課長は、上記の1～10のすべて項目について考課します。担当長～一般職員と共通する項目もありますが、リーダーあるいは職場をマネジメントする立場で必要とされる項目が中心となっています。

平成 18 年度

マネジメント・サポートシート

注 「a」「c」とした理由
を簡単に記入する

所属 〇〇部 〇〇課	対象となる所属長の氏名 泉州 - 郎
---------------	-----------------------

マネジメント・サポートは、課長が自分の職場運営について同僚・部下がどのように受け止めているかを知り、マネジメント能力の向上をはかることを目的としています。日ごろの課長の行動を思い起こし下記の各項目について考課してください。

注 課長の氏名を記入する(サポーターは無記名です)。

考課項目	考課項目の内容と着眼点	考課 (あてはまるものに○)		考課の理由 (a, cの場合は記入)
		上段:5~1評価 下段:a~c評価		
1. 変革力	現状に満足せず、業務の改善・改革や創造を行い、新たな課題や困難な課題に挑戦する。 【着眼点】 1. 現状に満足せず積極的に改善・改革案を打ち出し、メンバーや関係者から賛同を得ている。 2. 前例や既成概念にとらわれず、市の方針・目標から新しい考え方を作り出し、課題に取り組んでいる。 3. リスクの高い仕事に挑戦している。(変革に抵抗する人達や関係者の圧力に対して勇敢に立ち向っている。)	5 4 (3) 2 1	a (b) c a (b) c a (b) c	
2. 市民満足志向	役所の論理を押し付けることなく、市民の立場に立って職務を遂行している。 【着眼点】 1. 常に市民サービスの向上を念頭に置きながら、制度・施設の運用や意思決定を行っている。 2. 役所の論理やセクション意識を相手に押し付けず、市民の立場で考え、行動している。 3. 接遇技能を修得し、好感の持てるマナー・態度・身だしなみで、他の模範となる対人応対をしている。	5 (4) 3 2 1	a (b) c a (b) c a (b) c	言葉づかい、接遇姿勢は模範にできる。
3. コミュニケーション	適切なコミュニケーション(報告・連絡・相談)を積極的に行い、業務を円滑に遂行している。 【着眼点】 1. 上司や部下と適切なコミュニケーションを図り、報告・連絡・相談や情報伝達を円滑に行っている。 2. 情報発信に積極的で、業務に関する情報をメンバー内で共有している。 3. 自ら率先垂範して組織内の意思疎通を高め、コミュニケーションを促進するための仕組み、雰囲気づくりを行っている。	5 4 3 (2) 1	a (b) c a (b) c a (b) c	情報発信は積極的
4. リーダーシップ	組織目標の達成に向けた方向性を示すとともに、スピーディな判断で問題の解決をはかる。 【着眼点】 1. 組織の方針・目標と連動した部門目標を設定し、分かりやすい言葉でメンバーに伝えている。 2. 問題の原因を発見し、迅速に対策を判断して、柔軟かつスピーディに問題を解決している。 3. 目先の利益や一時的な解決策にとられず、市民や組織全体または長期的な視点から、総合的な判断をする。	5 (4) 3 2 1	a (b) c a (b) c a (b) c	問題への対応が速い
5. 活力ある組織づくり	活力ある組織づくりに努め、職務遂行の環境整備を行っている。 【着眼点】 1. 部下の話をよく聴き、自由に発言できる雰囲気づくりをするなど、民主的に職場を運営している。 2. メンバーの意欲と考えを尊重し、仕事を任せている。 3. 職務遂行上で相談できる人的ネットワーク(内外の関係者との良好な関係)を構築している。	5 4 (3) 2 1	a (b) c a (b) c a (b) c	
6. 人材育成力	部下の能力を公平・適切に把握し、人材育成に積極的に取り組んでいる。 【着眼点】 1. 仕事上のアドバイスを適宜行ったり、ミーティングなどを通じて指導・助言を行っている。 2. 方針を明示した上で、部下の能力や実績に応じて業務分担・権限委譲を行い、人材育成をはかっている。 3. セミナーや研修会への参加を勧めるなど、部下に能力開発の動きかけをしている。	5 (4) 3 2 1	a (b) c a (b) c a (b) c	研修会に参加するよう声をかけている。
7. 役割認識 責任行動	自己が果たすべき役割を理解し、職務責任を考え行動する。 【着眼点】 1. 組織内で果たすべき職務責任を理解し、意思決定をタイムリーに行っている。 2. 問題が発生したときは、他に責任を転嫁せず、自らが責任をとるという態度で行動している。 3. 結果や自己の言動に対して、責任回避・責任転嫁をしない。	5 (4) 3 2 1	a (b) c a (b) c a (b) c	決断が速い。
8. 目標達成力	目標達成に向け強い意志で仕事に取り組み、困難を克服してでもやり遂げる。 【着眼点】 1. 曖昧さや行き違いから生ずるトラブルをなくすため、仕事内容の詰めをきちんと行っている。 2. 目標の達成に向けたスケジュール・プロセスの管理を確実にしている。 3. 失敗や困難な状況に置かれても、必要な対応を行い、目標を最後まで成し遂げようとしている。	5 4 (3) 2 1	a (b) c a (b) c a (b) c	
9. 知識・情報力	業務に関する知識・情報等を収集し、業務に活用する。 【着眼点】 1. 職務に関する新しい知識や情報に強い関心を持ち、日頃から広く情報を収集し活用している。 2. 積極的にセミナー等へ足を運ぶなど、役所外の人・情報に接し刺激を受けるようにしている。 3. 知識・情報を活用して、政策・戦略を立案したり、業務の合理化案を作成している。	5 4 3 (2) 1	a (b) c a (b) c a (b) c	外部の情報に疎い
10. 対人折衝力	役所内外の折衝において、相手の納得・信頼を得られる交渉や調整を行う。 【着眼点】 1. 市民や職員に対して、感情的にならず誠実に対応し、説得力に富んだ話し方で接している。 2. 相手の主張に耳を傾けるとともに、自己の考えを相手が納得するまで粘り強く説明している。 3. セクションリズムを避けながら内外との調整を行い、仕事の計画・基盤づくり等の前さきばきをしている。	5 (4) 3 2 1	a (b) c a (b) c a (b) c	交渉など粘り強い、積極的に調整している。
* 各項目の考課値×2点の合計が考課点となります。 * 「考課点」欄は、10項目すべてに記入した場合のみ、上記の計算をして記入してください。		考課点	66	

* 下の考課基準・考課値の目安で考課してください。

* 「a」または「c」の考課をした項目については、「考課の理由」を簡単に書いてください。

着眼点の考課基準	
a	このような行動が、よく見られる(傾向が強い、明確に傾向あり)
b	このような行動が、たまに見られる(やや傾向がある、わからない)
c	このような行動は、ほとんど見られない(傾向がない、反対の傾向)

項目の考課値の目安			
5	オールa	2	bとc
4	aとb	1	オールc
3	オールb		

平成 18 年度

マネジメント・サポート F B シート

部長が、サポーターから提出されたシートの考課結果を転記する。

対象者	役職名	氏名
	〇〇部 〇〇課長	泉州 一郎



考課項目	考課項目の内容と着眼点	考 課 結 果					
		①	②	③	④	⑤	⑥
1. 変革力	現状に満足せず、業務の改善・改革や創造を行い、新たな課題や困難な課題に挑戦する。	3	4	3	4		
	着眼点						
	1. 現状に満足せず積極的に改善・改革方策を打ち出し、メンバーや関係者から賛同を得ている。	6	6	6	6		
	2. 前例や既存概念にとらわれず、市の方針・目標から新しい考え方を作り出し、困難な課題に取り組んでいる。	6	6	6	2		
2. 市民満足志向	役所の論理を押し付けることなく、市民の立場に立って職務を遂行している。	4	4	4	4		
	着眼点						
	1. 常に市民サービスの向上を念頭に置きながら、制度・施設の運用や意思決定を行っている。	6	6	6	6		
	2. 役所の論理やセクション意識を相手に押し付けず、市民の立場で考え、行動している。	6	6	6	6		
3. コミュニケーション	適切なコミュニケーション(報告・連絡・相談)を積極的に行い、業務を円滑に遂行している。	2	3	3	3		
	着眼点						
	1. 上司や部下と適切なコミュニケーションを図り、報告・連絡・相談や情報伝達を円滑に行っている。	6	6	6	6		
	2. 情報発信に積極的で、業務に関する情報をメンバー内で共有している。	6	6	6	6		
4. リーダーシップ	組織目標の達成に向けた方向性を示すとともに、スピーディな判断で問題の解決をはかる。	4	4	4	4		
	着眼点						
	1. 組織の方針・目標と連動した部門目標を設定し、分かりやすい言葉でメンバーに伝えている。	6	6	6	6		
	2. 問題の原因を発見し、迅速に対策を判断して、柔軟かつスピーディな問題解決をはかる。	2	2	2	2		
5. 活力ある組織づくり	活力ある組織づくりに努め、職務遂行の環境整備を行っている。	3	3	2	3		
	着眼点						
	1. 部下の話をよく聴き、自由に発言できる雰囲気づくりをするなど、民主的に職場を運営している。	6	6	6	6		
	2. メンバーの意欲と考えを尊重し、仕事を任せている。	6	6	6	6		
6. 人材育成力	部下の能力を公平・適切に把握し、人材育成に積極的に取り組んでいる。	4	4	4	3		
	着眼点						
	1. 仕事上のアドバイスを適宜行ったり、ミーティングなどを通じて指導・助言を行っている。	6	2	6	6		
	2. 方針を明示した上で、部下の能力や実績に応じて業務分担・権限委譲を行い、人材育成をはかっている。	6	6	6	6		
7. 役割認識 責任行動	自己が果たすべき役割を理解し、職務責任を考え行動する。	4	4	5	4		
	着眼点						
	1. 組織内で果たすべき職務責任を理解し、意思決定を遅らせずにタイムリーに行っている。	2	2	2	6		
	2. 問題が発生したときは、部下の仕事についても、自らが責任をとるという態度で行動している。	6	6	2	2		
8. 目標達成力	目標達成に向け強い意志で仕事に取り組み、困難を克服してでもやり遂げる。	3	3	4	4		
	着眼点						
	1. 曖昧さや行き違いから生ずるトラブルをなくすため、仕事内容の詰めをきちんと行っている。	6	6	2	2		
	2. 目標の達成に向けたスケジュール・プロセスの管理を確実にしている。	6	6	6	6		
9. 知識・情報力	業務に関する知識・情報等を収集し、業務に活用する。	2	3	2	3		
	着眼点						
	1. 職務に関する新しい知識や情報に強い関心を持ち、日頃から広く情報を収集し活用している。	6	6	6	6		
	2. 積極的にセミナー等へ足を運ぶなど、役所外の人・情報に接し刺激を受けるようにしている。	6	6	6	6		
10. 対人折衝力	役所内外の折衝において、相手の納得・信頼を得られる交渉や調整を行う。	4	4	4	4		
	着眼点						
	1. 市民や職員に対して、感情的にならず誠実に対応し、説得力に富んだ話し方で接している。	6	6	6	6		
	2. 相手の主張に耳を傾けるとともに、自己の考えを相手が納得するまで粘り強く説明している。	2	2	6	2		
		2	2	2	2		
		66	72	70	72		

部長は、課長へのアドバイスを記入する。

【アドバイス】

問題への対応、決断の速いこと、交渉や他部署との調整については部下からも高く評価されている。
情報の収集と発信にもう少し積極的に取り組めば、マネジメントが格段に向上すると思われ、今後の努力を期待します。

(5月末日までに人事課人事能力開発担当へ提出してください)

人 事 課 長 様

職場名	
-----	--

平成 年度 マネジメント・サポート制度

サポーター選任報告書

マネジメント・サポートのサポーター（考課者）を下記のとおり選任しましたので報告します。

	実施担当者 (○印を記入)	氏 名
1		
2		
3		
4		
5		

- * サポーターのなかから「実施担当者」1名を決めてください（上記の「実施担当者」欄に○を記入）。
- * 実施担当者に、9月下旬に「マネジメント・サポートシート」を送付します。

主査・一般職員のための 人事考課制度活用マニュアル

平成18年7月発行

編集・発行 岸和田市市長公室人事課

〒596-8510 岸和田市岸城町7番1号

TEL 072-423-9420（直通）

E-mail : jinji-k@city.kishiwada.osaka.jp