

○市役所職員の人材育成

- ・取組団体：大阪府池田市
- ・取組内容：人材育成と政策推進に活かすための人事評価「池田市モデル」
- ・推進体制（令和5年度）：人事課長、主幹、主事、特別職非常勤の4名
- ・事業予算（令和5年度）：

研修費用 マネジメント・コーチング研修講師謝金：150,000円

人事情報総合システムのオプション利用保守・リース料（按分）：780,000円

1. 大阪府池田市の概要

人口：103,336人（令和4年4月1日時点）

職員数（一般行政部門）：408人（令和4年4月1日時点）

総面積：22.14km²

図表1 池田市の位置図



出所：池田市ホームページ

2. 取組の背景・目的・内容

(1) 取組の背景・目的

全国の自治体と同様、池田市においても職員数が減少しており、少数精鋭の職員体制が求められるようになった。さらに、非正規職員の割合が約50%、庁内業務におけるアウトソーシングの推進といった点から、職員構成に変化が見られている。このような背景から、管理職を中心に職員のマネジメント能力が必要とされ、そのためには、効果的な人材育成やこれに資する人事評価も不可欠であると考えられるようになった。

平成26年の総務省・人材育成研究会で紹介された、人事評価の数値化方式の概要入手をきっかけに、庁内の研究会において、独自の数値化方式「池田市モデル」の構築が進められた。平

成 27 年、人事評価において「池田市モデル」のシミュレーションが行われ、翌平成 28 年に、全職員を対象に同モデルが採用された。これ以降、「100%完璧な制度はない。完璧な評価者もない。」と見直しを前提に、少しずつ制度を変更することで運用が行われている。

池田市の人事評価において、数値化方式が採用されたのは、より正確に評価結果を反映するためであり、優秀な職員を褒めるのではなく、標準的な行動を求める、という考え方に基づいて制度が運用されている。ここでは、特に求められる行動に対して、評価における加点が行われている。

(2) 取組の内容

人事評価は、能力評価と業績評価から構成され、両評価において「池田市モデル」が採用されている。このモデルの主な特徴は、数値化方法の簡素化と、業績評価における目標単位のウエイト付けの廃止である。特にウエイト付けの廃止は、ルーティーンワークにおける達成度に対する配慮である。

能力評価は、標準から減点する方式を基本として、求められる行動に誘導する形を採っており、行動項目の一部に加点が認められている。また、職種・職階別に 19 種類の評価シート（発揮能力確認シート）が用意されており、シートには「人事評価制度への改善提案・意見」を自由に記述する欄が設けられ、制度を見直す際の材料となっている。

図表 2 能力評価における数値化方式の例

評価項目	行動/着眼点	配点
企画・立案	◎加点 ①に加え、重要課題について、自ら考え調査し、複数の選択肢を準備している。	8
	①標準 所属目標達成の手法・手順を効果的かつ具体的に立案できる。また、情報を収集分析し、課題解決策や新たな施策を企画できる。 (施策等の企画立案/業務遂行上の工夫/明瞭な資料作成/情報収集・分析・活用)	6
	②減点A 必要な情報や先進事例などを収集していない。又は、具体的立案に消極的である。	4
	③減点B ②の事項について、改善されない。	2

池田市提供資料を基に作成

業績評価は、目標ごとのレベルと達成度に応じて定められた点数で評価する形を採用している。具体的には、目標ごとにレベルと達成度が「評価点算出表」に当てはめられ、素点を求めた上で、目標の個数（有効目標数）に応じた按分が行われて、点数が算出される。ここでは、

標準の達成度 T3 に満たない場合、素点が低くなるように点数が設定されているため、被評価者が、達成できないような目標を設定しないよう工夫されている。

図表 3 業績評価の評価点算出表

	T1	T2	T3 (標準)	T4	T5	N
S	110	90	70	50	30	0
A	95	80	60	40	25	0
B (標準)	80	65	50	35	20	0
C	65	50	40	30	15	0

※レベル…S・A・B・C、達成度…T1・T2・T3・T4・T5・N

池田市提供資料を基に作成

目標設定時と評価確定時に調整会議が開催され、評価内容が部内でオープンにされる。これによって、評価者の評価スキル向上や、評価業務に緊張感を出すことによる人事評価の重要性の醸成が期待されている。また、Q&A 集の作成や、人事課職員による出前講座を通じて、人事評価の疑問や悩みを解消しようとする試みも実施されている。

これらの評価結果は、勤勉手当、昇給、昇任・昇格、再任用、分限に活用されている。さらに、能力評価の結果を集計・分析し、減点の多い項目は、研修等に反映されている。

図表 4 能力評価集計結果 (例)

【参考】能力評価集計結果 (例)

・マネジメントサポート制度が必要
・減点の多い項目は研修計画等に反映

各項目の点数割合 (管理職)

区分	基準	平成30年度上期割合	平成30年度下期割合	備考
管理職	加点○			
	標準	100.0%	100.0%	
	減点A▲	0.0%	0.0%	
サービス規律	加点○			
	標準	96.2%	97.1%	↑↑上昇
	減点A▲	3.8%	2.9%	
知識・技術	加点○			
	標準	96.2%	88.6%	※減点10%以上 ↓↓低下
	減点A▲	3.8%	11.4%	
管理・監督	加点○			
	標準	92.4%	96.2%	↑↑上昇
	減点A▲	7.6%	3.8%	
情報共有・発信	加点○			
	標準	96.2%	96.2%	
	減点A▲	3.8%	0.0%	
折衝・判断	加点○			
	標準	93.3%	83.8%	↓↓低下
	減点A▲	1.0%	5.7%	
企画・立案	加点○			
	標準	91.4%	89.5%	
	減点A▲	2.9%	2.9%	
指導・育成	加点○			
	標準	91.4%	89.5%	
	減点A▲	2.9%	2.9%	

3. 成果・課題

(1) 成果

制度導入の成果として、コミュニケーションによる組織の活性化、組織目標達成の実現、組織改革や事務改善の実現、といった組織レベルにおける変化が見られるようになった。これらの変化が業務の効率化につながり、無駄な仕事が減った、という声もある。加えて、人材育成や能力開発の推進も、制度導入の成果と考えられる。管理者からは、面談を通じたスキルアップのためのアドバイス、職員の日々の業務の観察や進行管理によるマネジメント能力・コーチング能力の向上等のメリットがある、という意見が見られた。

(2) 課題

一方、評価業務に対して、やらされ感を持つ職員も一部存在し、リマインドメールで誘導する必要があるのが現状である。対策として、制度についての説明会を実施し、理解につなげることが考えられている。今後は、研修のための予算も確保する予定である。また、管理者のマネジメント能力の低さも課題として挙げられる。この点に関しても、今後、研修を通じてフォローしていく計画である。

【参考】

- ・池田市ホームページ 市の概要・統計

https://www.city.ikeda.osaka.jp/shisei_info/gaiyou/index.html

池田市「2022年度版人事評価制度活用ガイド【本編】」、p.65