

○多面評価（360度評価）を活用した人事考課制度

- ・取組団体：大阪府箕面市
- ・取組内容：多面評価（360度評価）を活用した、年齢×処遇の一致から責任×処遇が一致する制度への変更
- ・推進体制（令和5年度）：室長級1人、室長補佐級1人、係長級（担当者）1人 計3人
- ・事業予算（令和5年度）：人事考課システム使用料 567,600円（市単費）

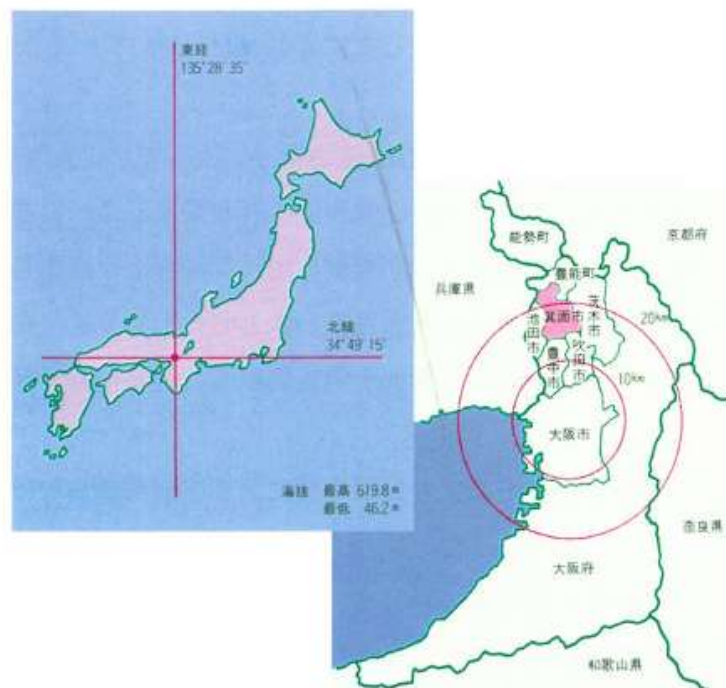
1. 大阪府箕面市の概要

人口：138,654人（令和4年4月1日時点）

職員数（一般行政部門）：692人（令和4年4月1日時点）

総面積：47.90km²

図表1 箕面市の位置図



出所：「箕面市都市計画マスタープラン」、p. 11

2. 取組の背景・目的・内容

(1) 取組の背景・目的

箕面市では、平成25年度に「頑張る職員が報われる」人事・給与制度を目指して、従来の人事考課制度の見直しを図ることとなった。これに伴い、同年、多面評価（360度評価）を含めた、新たな人事考課が試行的に導入された。そして、平成26年度から新たな制度が本格的に採用されたが、その際、入庁4～11年目の職員（30代中心、職員課（現人事室）の職員は含ま

ず) がプランを作成し、これを基に、人事給与制度改革推進担当が中心となって、制度を設計した。

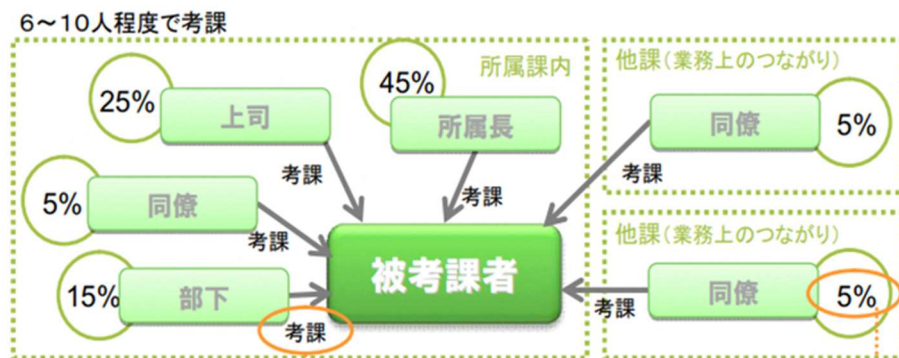
また、人事考課全体の目的として、「頑張りが評価される人事・給与制度へ」、「考課結果のフィードバックによる人材育成」の2点が挙げられている。

(2) 取組の内容

① 多面評価の採用

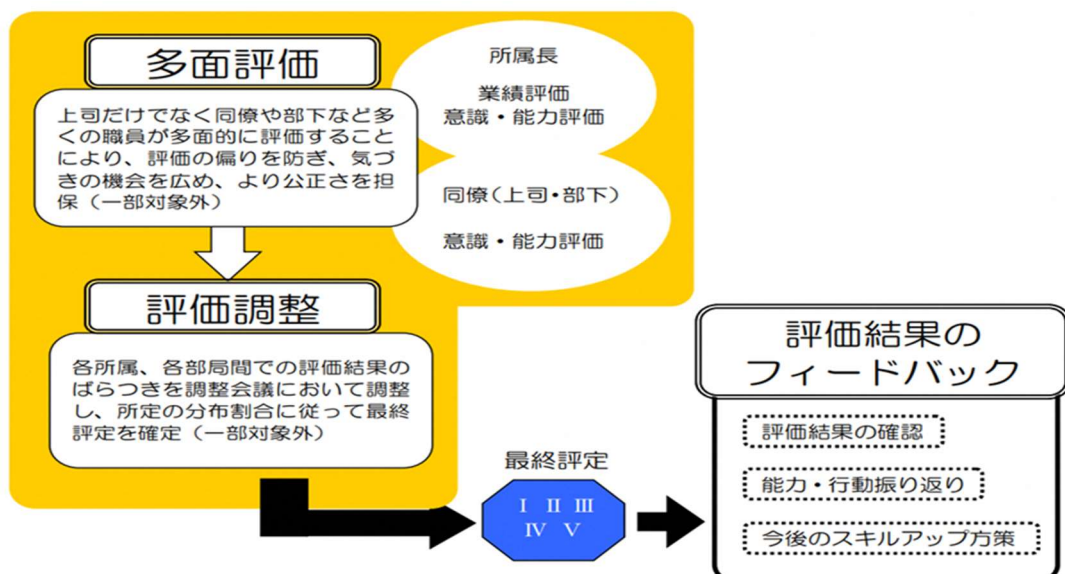
同僚や部下、連携して仕事をしている他課の職員等、様々な角度から多面評価を実施することにより、被考課者にも、その周囲の職員にも納得感の高い評価を目指している。ここでは、所属長が、上記のような「業務上関わりのある職員」等から評価者を指名し、評価が行われている（多面評価の対象外の職員も一部存在）。そして、人事考課の要素の一つとして、最終評定の処遇（昇給、昇任・降任）にも評価結果が反映される。

図表2 箕面市多面評価（360度評価）



出所：「箕面市の人事・給与構造改革の概要」、p. 6

図表3 箕面市における人事考課の流れ



出所：箕面市提供資料

② 給与制度の見直し

給与制度について、以下の点に変更された。すなわち、責任と処遇が一致する給料表の導入、行政職・技能職・専門職ごとの給料表を新たに設定（上位の職階と給与の逆転現象を発生させない制度設計）、管理職手当の見直し、特勤手当の廃止・成績加算の運用開始、住居手当・退職手当の見直し、といった点である。

3. 成果・課題

(1) 成果

多面評価の導入による職員の変化として、次の点が挙げられる。第一に、評価の受け止め方や仕事への意識の変化が見られるようになった。第二に、研修や処遇との連動によって、一定の職員、特に管理職において、評価も重要な業務という認識が芽生えた様子である。第三に、評価方法を変更して多面評価を行うことによって、様々な角度から評価されるため、信頼性のある評価結果に結びついた。

さらに、一点目と関連するが、給与制度との連動によって、少しでも良い評価を得るために、職員のモチベーションが上がった様子がうかがえるようになった。このように、職員の変化が中心であるが、これも制度の見直しによる成果の側面の一つであると考えることができる。

(2) 課題

多面評価の課題として、以下の三点が考えられる。第一に、一部で極端な評価をする職員も存在し、人によって、甘辛のある評価につながっている。第二に、評価における所属長のウエイトが45%を占めるため、その評価が評価全体を左右する可能性がある。第三に、室長級においては、多い場合数十名の職員を評価することがあり、業務量の点で負担がかかる評価者も存在する。

その他の課題として、評価をまとめる人事側の業務量が増えている点が挙げられる。例えば、多面評価であるためにとりまとめる個別評価の量が膨大である場合や、評価調整を行うための会議資料の作成が複数回必要である状況が見られる。また、ある役職で十分な経験を踏まずに昇任し、業務や役割に負担を感じる職員も存在する点も課題となっている。この点については、優秀な職員であったとしても、一定期間、一つの役職に留まり経験を積めるように見直しが行われた。

【参考】

箕面市ホームページ

・統計

<https://www.city.minoh.lg.jp/shisei/toukei/index.html>

- ・ 箕面市「人事行政の運営などの状況（令和4年4月1日現在）

<https://www.city.minoh.lg.jp/syokuin/documents/jinjir4.pdf>

- ・ 箕面市「箕面市都市計画マスタープラン」 p. 11

<https://www.city.minoh.lg.jp/machi/toshikeikaku/toshimasu.html>

- ・ 箕面市「箕面市の人事・給与構造改革の概要」 p. 6

https://www.city.minoh.lg.jp/shisei/shokuin/documents/human_resource_pt.pdf