

ルポ2

# 人事評価制度の「評価者」を育成し 管理職と部下の信頼関係を促進

長野県 岡谷市

平成28年4月に施行された改正地方公務員法により、地方公共団体は人事評価制度を導入されることになった。制度を通じてより高い能力を持った人材を育成することや組織の士気高揚、業務の効率アップなどがその目的だが、ともすれば制度の導入によって職場に過度なストレスがかかる危険性もはらんでいる。

今回は、人事評価制度をいち早く導入し、「評価者の育成」に力を入れている岡谷市を取材。制度を人材育成や職場の活性化につなげていくために、評価者たる管理職がどうあるべきかを考える。

## 18年度から段階的に 人事評価制度を導入

岡谷市は長野県のほぼ中央、諏訪湖の西岸に面した市だ。人口約5万人に対し、職員数は約420人（保

育士含む）。17年度ごろから積極的な

行財政改革を推し進めた結果、この10年ほどで正規職員が約100人減少。一人当たりの業務量が増加するなか、より効率的に仕事し、よりよい市民サービスを提供するために、組織の見直しや研修など様々な取り組みを模索している最中だ。

市が勤務評定制を導入入れたのは比較的早く、18年度から段階的に導入し、21年度には全職員を対象に本格実施に至っている。制度は導入後も適宜見直しが行われているが、概略は次の通りだ。

### ● 評価方法…5段階評定

### ● 被評価者・評価者

被評価者	第一次評価者	第二次評価者
部長等（8級職員） 課長等（6～7級職員）	副市長	—
主幹等（4～5級職員）	所属課長等	副市長 所属部長等
右記以外の職員	所属主幹等	所属課長等

### ● 評価方法及び調整方法

絶対評価と相対評価を併用し、全体調整を総務部長が担当する。

### ● その他

公平、公正な実施を図るため、20年度に勤務評定結果を補完する内部機関「岡谷市職員勤務評定（現・人事評価）審査委員会」を設置。

市では人事評価制度の目的を「職員のやる気を引き出し、意識改革と人材育成を図ること」と位置づけている。しかし、人が人を評価するということは、決して簡単ではない。特に公務職場の場合、企業の営業成績のような数値的目安がほとんどないためなおさらだ。また公務職場は公平や平等という意識が強く、能力や業績によって職員間に差が出ることに不慣れな風潮もあるだろう。人事評価制度の導入によって、職員に過度なストレスがかかったり、仕事への士気が下がったりする心配もある。制度の良しあしよりも、どのように運用するかが肝心だ。

当然、市もその危機感を持っている。「人材育成が目的なのに、評価することそのものが目的になってしまふ恐れがある」と懸念を口にするのは、総務部総務課研修主幹の今井

康貴さんだ。総務部が職員に配付する人事評価制度の資料の表紙には、必ず、目的が意識改革や人材育成にあることを大きく明記している。目的を見失わないように、という思いの表れだ。

### 評価者を育成する

### 「評価者訓練研修」を実施

いかにして人事評価制度を職員の意識改革、人材育成へつなげていくか。制度の導入からしばらくたったころ、管理職の職員から「評価するのが難しい」「人事評価をどう人材育成に利用していけばいいかが分からない」などの意見があったことを受けて、総務部では、評価する職員、つまり評価者を育てることに力を入れ始めた。

市の人事評価制度に関する研修は、主に新規採用職員研修、主査OJT研修、主幹OJT研修で実施している。新規採用職員研修は、まず制度を理解してもらうことを目的とした説明が中心だが、主査と主幹OJT研修については2年前に内容を一新し、「評価者訓練研修」を取り入れた。制度の導入から時間が経過し理解が進んだため、その次

の段階として、より具体的に制度を生かすためのノウハウを学ぶのがその目的だ。

評価者訓練研修のプログラムは1の通りで、座学よりも演習・実習を重視している。まず演習で現在の評価者としての自分の問題点に気づき、どう改善していけばいいのかが、5人のグループで意見を出し合い、グループごとに発表する。その上で、「コーチング実習」に入っていく。

コーチング実習でまず取り組むのが「ブラインドウォーク」で、二人一組のペアになり、一人は目隠し、一人が誘導役となり、目隠しの人に言葉をかけながら導き、決められたコースを歩く(図2)。ポイントは、「相手の立場に立った分かりやすい指示ができるか」「急に指示をするのではなく、予告ができるか」「相手に合わせて表現を変えることができるか」という3点だが、実際にやってみるとこれがかかなり難しい。誘導者の立ち位置だけでも、前に立つ人、後ろに立つ人、間近に立つ人、離れて立つ人など違いが出る。なかには「こっち、あっち」などの言葉が多

しの人が壁方向に歩いても何の指示も出さず、ぶつかる直前になって「危ない!」と注意する人もいるという。

終わった後、互いにどんな指示が分かりやすかったか、どんなやり方で誘導してほしかったかなどを評価し合う。そこで、「相手の立場に立って考えられているか」「表現は分かりやすかったか」「自分だけの思い込みはなかったか」などを考えさせられるのだ。今井さんは「指示する側とされる側では受け取り方に違いが生

じるということや、いかに相手の立場を考えながら指示することが重要であるかを体感できます」と語る。

### ロールプレイで 評価結果面談を客観視

ブラインドウォークの次は、評価結果を開示する「評価結果面談」を想定した「ロールプレイ」だ(図3)。市の人事評価制度では、3つの面談が設定されている。被評価者の役割や責任に相応した目標設定がなさ

れているかどうかについて確認する「業務目標面談」、年間を通じて業務の進捗状況や目標の達成状況について面談する「随時面談」、そして評価結果を開示する「評価結果面談」だ。この3種の面談できちんと部下と話すことができれば、上司と部下の間に信頼関係が生まれる。いわば面談は、人事評価制度の成否を決定づける最も重要なポイントともいえる。

ロールプレイは、3、4人が一組になり、部下役、上司役、オブザー

- 1 研修概要説明
- 2 自己紹介
  - ・人材育成で意識していること、心がけていること
- 3 職場環境や職員意識の現状と課題認識
  - ・人材育成の視点で考える(グループ討議)
  - 演習①…部下の人材育成・部下とのコミュニケーションで意識していること。心がけていること。
- 4 主幹(リーダー)の役割について考える
  - ・問題点の確認(グループ討議)
  - 演習②…部下の人材育成・部下とのコミュニケーションで悩んでいること、うまくいかないこと。それに対する解決法。
- 5 OJT実践研修
- 6 コーチング実習
- 7 実践への決意

図1 評価者訓練研修プログラム(主幹・主査 OJT 研修)

二人一組で、一人は目隠し、一人は言葉をかけながら誘導する。

- \*行きは肩に手を触れてもOK
- \*帰りは声だけで誘導



図2 ブラインドウォーク

	1回目	2回目	3回目	4回目
テーマ	言い訳の達人	やる気が低い人	自己評価が高すぎる人	壁にぶち当たった部下
1	部下	オブザーバー	オブザーバー	
2	上司	部下	オブザーバー	
3	オブザーバー	上司	部下	
4	オブザーバー	オブザーバー	上司	

- ①状況設定(3分)  
…どんな職場で、どんな部下か
- ②ロールプレイ(5分)
- ③振り返り(7分)  
…オブザーバー「どこがよかったか」  
…部下・上司役「なりきった感想」  
…全員「他のアプローチがなかったか」



図3 ロールプレイ



総務部総務課研修主幹  
今井康貴さん

バーを設定し、全員が必ず一度は各役を担当するように繰り返す。ポイントとは、部下役については年齢や性格、性別、仕事の内容、能力等を具体的に設定しているところだ。図3の設定を見れば、誰もが「ああ、いよりリアルなロールプレイになる。様々なタイプの部下役に対し、上司役がいかに傾聴と質問で相手の真意を引き出せるかが問われている。

実際にやってみると、ここでも上司役をやる人それぞれ違いがよく出る。例えば、いきなり部下にダメ出しをしてしまう人、部下の話の聞きことうとする人、また話を聞こうとするものの、進むうちに自分の持論を一方的に話してしまう人など千差万別だ。実際の面談でも同じような問題が発生しているのだろうと推測される。一方、気楽に取り組める部下役でも「こんな言い方されると嫌な気

持ちになる」「発言しやすい雰囲気が出ていない」など気づかされることが多い。

「評価結果面談は、ただ点数を伝えることが目的ではなく、いかに部下から話を聞き出せるかが大切ですよ」と今井さんは言うが、それがなかなか難しいもの。決して評価者の独りよがりになつてはいけない。

このロールプレイの利点は、面談を客観的に見られるところにある。まず自分自身の面談のやり方を確認し、オブザーバーからの意見ももらうことで、よい点や改善すべき点に気づくことができる。また、ロールプレイを経験することで、評価者が面談に自信を持てるという効果も期待できる。

### 日常の業務のなかで コミュニケーションを

コーチング実習は外部機関への委託ではなく、今井さん自身が企画し、講師も担当している。今井さんが全国市町村国際文化研修所(JIAM)の研修に参加した際に体験したのがきっかけだ。「JIAMの研修で自分がブライندウォークとロールプレイを経験し、即、取り入れること

に決めました。ただ説明を聞くのではなく、自分で体験してみると見えてくるがありますから」と今井さんは言う。実際、研修の受講者からも「体を動かすことで印象に残る研修になる」「職場ですぐに生かせる知識や対応方法を学べた」などと好評だ。

人事評価では、結果に不満を持つ職員も出てくる。不服申し立てがあつた場合には、人事評価審査委員会にかけることになるが、そこに至らないまでも不満を心に抱える職員は必ずいるだろう。そうした問題について、今井さんは「いかに日ごろの勤務のなかでフォローできるかが大切」と言う。「結局は職場のコミュニケーションがカギになります。管理職が一方的に指導するのではなく、きちんとしたコミュニケーションのもとで部下の指導・育成をしていければ信頼関係が生まれ、その信頼関係がチームワークの確立、組織の活性化につながります。それが最終的には市民サービスの向上と市民の笑顔にもつながっていくのではないのでしょうか」。

今、岡谷市職員のメンタルヘルス

は良い状態で安定している。一般行政職ではメンタル不調で休職している職員はなく、外部に委託しているメンタルヘルス相談窓口の利用者も他団体と比較してかなり少ない。職員へのアンケートでも「職場のコミュニケーションはよくとれていると思う」という回答が多いなど、職場の雰囲気は良好だ。

市では評価者訓練研修以外にも、新規採用職員のサポートをする「グループアドバイザー制度」をつくり、職場のコミュニケーションを促進するための補助金制度を設けたりと、メンタルヘルス0次予防につながる施策を複数実施しており、評価者訓練研修も含め様々な施策の効果が複合的に現れた結果だろう。

平成28年4月の法改正を受けて、既にほとんどの地方公共団体が人事評価制度を導入している。なかには急ピッチで準備した団体もあるだろう。しかし前述のとおり、制度は導入して終わりではなく、いかに運用していくかが重要だ。制度を管理職の成長に、そしてコミュニケーションがとれる良い職場づくりにつなげていくために、岡谷市の取り組みは大いに参考になるのではないだろうか。