

人事評価制度システム構築業務

企 画 提 案 書

株式会社インソース

I. 企画提案内容

1. 基本的な考え方

信じ評価制度システム構築をご提案するにあたり、弊社の基本的な考え方は、以下の3点をとります。

- 貴市の組織実態および規模に合わせた制度設計 ~分かりやすい
- 部門格差・職階格差のない制度の早期定着 ~実現可能性が高い
- コスト以上にハイクオリティな制度設計とツール提供 ~コストパフォーマンスが良い

2. 【実施事項①】人事評価制度の構築ご支援

評価制度構築・運営のため、弊社は以下の3つのツールをご提供いたします。

- (1) 貴市の実態に即した制度・ツール設計を行うための「現状調査」
- (2) 職員の能力を評価するための「能力要件定義」と「能力評価シート設計」
- (3) 職員の年度業績を評価するための「業務定義」と「目標管理シート設計」

組織によって求められる知識やスキルは違います。この大前提のもとに組織の評価制度の理想と現実のギャップを掴み、具体的な枠組みをご提案いたします。(一般論のご提案や換骨奪胎はいたしません)

(1) 貴市の実態に即した制度・ツール設計を行うための「現状調査」

新しい人事制度を設計するためのベースとなる現状調査を行います。

人事制度は、組織の考え方や風土に見合うものでなければなりません。したがって、同じ「市」であっても、制度は大なり小なり違うのがあるべき姿です。貴市だけの制度を設計するために、現状調査を実施させていただきます。

<実施事項詳細> ・人事ご担当者様インタビュー ・職員アンケート調査(抽出) ・職員インタビュー

(2) 各職員の能力を評価のための「能力要件定義」&「能力評価シート」設計

職員の基礎的能力を評価するためのツールです。年度末に1度使用します。

職階・職種によって求められる能力要件は異なることを踏まえ、業務に必要な能力と評価に際し、求められる能力の乖離がないよう、各職種が習得すべき能力の要件定義を行います。

職員は、能力定義をベースとして、「自己の現状」とのギャップを認識できるようになります。すなわち、的確・適切な能力要件定義は、次代の市政を担う有能な人材開発に不可欠なものです。

①「意識・意欲」

この評価項目には、「責任感」、「積極性」、「協調性」、「規律性」、「自己啓発力」などの項目があります。これらの基本項目をベースとして、さらに細分化を行い、ブレのない評価しやすい項目を設計いたします。

例:「責任感」 ⇒「職員としての自覚責任感がある」、「約束や期限は確実に守る」など

●最低限2種類の評価シートを作成

評価シートは、最低限、一般職員用と管理(監督)職用と2種が必要となります。

●幹部職評価は組織評価と連動させる

幹部職については、組織自体の評価とリンクした別途の評価項目を用意いたします。

~「組織の運営がしっかりできたか」、「組織をあるべき姿へとリードしたか」など

②「職務遂行能力」

この評価項目は、「個人の能力」、「組織的な能力」、「業務スキル」に分けて設計いたします。

●「個人の能力」

「個人の能力」の細かい項目は、「判断力」、「企画創造力」、「実行力」などがあります。「判断力」の項目は、例えば「担当職務での問題把握は的確か」、「様々な角度から分析ができるか」などさらに細かい項目に分かれます。

●「組織的な能力」

「組織的な能力」としては、「指導教育」・「連絡・報告」・「上司補助」・「実行力」などの項目があります。「指導教育」なら「情熱をもって取り組んでいる」、「実行力」なら「粘り強い」・「タイミングよく効果的に行動できる」などのさらに細かい項目があります。

●「業務スキル」

「業務スキル」ですが、これはその人が所属している部署の業務に関するスキルということになります。まず、「業務スキル」の重要な評価項目を確定するために、その部署の方と業務フローについて何度も議論して、「何ができないといけないか」ということを洗い出していきます。

③その他 ～能力開発シートの作成

能力開発シートでは、各種資格試験や自己開発(SD)、職場の業務改善意識の醸成を行うためのシートをご提案させていただきます。

(3)各職員の年度業績を評価するための「業務定義」と「目標管理シート設計」

年間の業績を評価するためのツールです。

このシートを使い、各職員が1年間の業務目標を自主的に立て、上司との面談を行います。職員の高い成果を実現するものが目標管理であり、その実現に必要なのが業務定義と目標管理シートです。

①業務の定義

多種多様な職種・業務で構成される自治体様においては、各職種・業務の定義を行った上で「何をしなければならないのか」「究極の目標はなにか」という上位概念を形成することがまず重要です。⇒これによって各職員が「今年は何をしなければならないのか?」という年間目標を立てることが可能になります。 <2(2)と連動>

②目標管理シートの設計

年間目標の策定に当たっては、目標そのものの立案と同時に、それぞれの目標の①難易度 ②目標ウェイトを本人と上司の合意の上で設定する必要があります。これらの設定が容易に、ブレなくできるシートをご提供いたします。

③評価ガイドラインの作成

評価者の評価は、感覚によるものではなく、あくまでも客観的である必要があります。同時に、部門内で公平である必要があります。部門ごとの評価項目の検討し、目標設定(定量目標・定性目標の項目数およびウェイトの最適化等を含む)～評価までのガイドラインについてご提案し、資料として提供いたします。 <3(2)と連動>

●例 : 定量目標と定性目標とに区分と、評価平準化のための基準設計

・定量目標の評価基準(段階基準)

S評価・・・目標達成率120%以上 A評価・・・目標達成率100%以上 B評価・・・目標達成率80%以上

・プロセスと成果のウェイト

管理職・・・成果 100% 監督職・・・成果 70% プロセス 30% 一般・・・成果 50% プロセス 50%

3.【実施事項②】人事評価制度の運営ご支援

(1)新しい人事評価を周知し、理解を得るための「人事評価制度のしおり(実施要領)作成」(全職員向け)

新しい人事制度の狙いと内容の詳細を全職員に周知するためのガイド資料です。

目標管理は、一般的になりつつありますが、十全に機能している組織は多くはありません。組織の経営理念があって、それを達成するために、一年後はこちらになりたい、三年後はこちらになりたい、五年後はこちらになりたいと、ステップを踏んで経営計画を立てていきますが、それをどうやって達成していくかというところに「目標管理」の手法が使われるべきだと弊社は考えます。

大事なものは、経営計画を立てたうえで、末端の職員一人一人まできちんと落とし込まれていることです。つまり、経営計画を達成するためには、Aの部では何を、Bの部では何を…という風に、その組織ごとに綿密な目標を立てて、仕事をして行かねばなりません。それによって、各職員が仕事の意味を見つけ、がんばる意味を見出し、達成感を感じることができます。

このような「新しい人事制度の目指すもの」「一人一人にとっての意味」をしっかりと伝え、職員の方にとって納得できる資料を作成いたします。

具体的な評価の流れ、目標設定の方法(組織目標からのブレイクダウン、適切なレベル設定)についても記載いたします。(目標を正しく立てることが、目標管理の大前提です)この資料を基に、年度の目標設定のイメージ・具体論をつかんでいただきます。

■成果物 : 人事評価実施要領(30ページ程度)

(2)手引き・ハンドブックの作成(評価者向け)

評価者向けの資料です。部下の評価方法・留意点について分かりやすく記載いたします。

目標管理制度は、評価そのものよりも、評価を通じてその人に「どのような人材になってほしいか」ということの方が重要です。たとえ今回は基準に達しなくても、次の半期や一年がんばって基準に達するように指導することも「込み」で評価を考えます。

評価者としての心得および、評価者が陥りやすい傾向(評価者エラー)とその対応策をまとめたマニュアルを作成いたします。

人事評価制度の理解度向上のため、現状の問題点およびその解決策としての制度運営の狙いを簡易なハンドブック形式にまとめ、早期定着を図ります。

■成果物 : ・評価ハンドブック(10ページ程度) ・評価の手引き(40ページ程度) ・人事調査票

(3)人材評価説明会・評価者訓練の重要性(別途)

4.【実施事項③】人材育成基本方針の策定に向けたご支援

(1)現状調査

人材育成は、企画側のニーズと一般職員側のニーズのすりあわせを行いつつ実施する必要があります。今回は、ご提案する人事制度の中の能力・業務要件をベースとした必要スキルの洗い出しを行う一方、職員向けアンケート調査を行い、基礎情報を収集いたします。

■実施事項： ①人事担当者インタビュー ②管理監督者/一般職層へのインタビューとアンケート調査

(2)外部資料の収集

他自治体の人材育成基本方針を収集し、その策定過程における諸問題を分析し、貴市の人材育成基本方針策定の参考といたします。

(3)人材育成基本方針の策定

上記資料・情報以上に大切なことは、今回ご提案する人事評価制度とのリンクです。このリンクがあって初めて全体が機能することになります。2(2)の能力要件定義を踏まえ、策定いたします。

○項目案

- ・目指すべき職員の姿
- ・現状の課題 ～アンケートフィードバック(職場風土・研修制度)
- ・新人事制度と人材育成制度との関連
- ・研修制度(体系) ※コース設計も可能です

■成果物 :人材育成基本方針(10 ページ程度)

5. 人事評価制度の今後の展開(評価結果の有効活用)に向けたご支援

(1)人事評価制度の初年度評価サポート

導入初年度は、目的と手段の取り違えが発生しがちです。シートそのものを埋めて提出すること自体が目的となってしまう、ただの管理強化、労働強化という結果になることが考えられます。また、各職場の運営方法にバラツキが生じるリスクが挙げられます。

いずれにせよ、結果として制度そのものへの不満が噴出することがよくあります。

初年度から安定運用を実現するため、弊社は以下のご支援をいたします。

①職場毎の運営状況調査指針ご提示

- ・目標設定の適正具合のチェック
- ・面談状況チェック
- ・達成状況チェック
- ・職員へのヒアリングおよびアンケート調査を活用した実態調査

②部門間調整サポート手法のご提案

部署により、甘いところ、厳しいところのバラツキが必ず発生します。弊社では部署間の調整手法をご提案いたします。業務の内容・性格が異なっても、評価は全庁で公平となるような基準をご提示いたします。

(「普通の水準レベルのことができれば50点」という風に、部署を超えて評価する何らかの基準を作成)

③人事評価結果の分析方法のご提案

職種別、階層別の目標未達成項目を分析することにより、市政の課題および職員の開発必要能力を把握します。

④評価結果を踏まえた人材育成策の提案

分析結果を踏まえ、目的・目標に応じたOFFJT、OJT等、各種育成策のご提示をさせていただきます。

人材評価の項目については、組織として何を重視するのかというのは刻々と変化 しますので、常に追加して新しい評価項目を盛り込んで行かなくてははいけません。たとえば顧客情報が流出したような事故のあった組織でしたら、その情報管理の徹底を評価項目に入れるなど…。その組織として社員に何を求めているかということが反映されなければならないので、カスタマイズが常に必要です。それに応じて、人材育成策のご提案をさせていただきます。

上記につきましては、直接ご支援(業務アドバイスもしくは受託)も可能です。該当時期にご相談下さい。

■成果物 : 職員育成のためのレポート(ご提言)

(2)給与・処遇面への反映

・評価の処遇反映化実現のための諸準備およびスケジュール策定についてご支援させていただきます。

・評価の反映対象(月例給与/賞与)および考課期間と反映時期について、方法案をご提示させていただきます。

■ 弊社の実施事項詳細と実施スケジュール

| 弊社作業詳細 | 見込所要時間(人日) | 12 | 12 | 12 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4月 | 5月 | 6月 | 備考 |
|------------------------------|------------|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|--------------------|
| | | 上 | 中 | 下 | 上 | 中 | 下 | 上 | 中 | 下 | 上 | 中 | 下 | | | | |
| 1 人事評価制度の構築ご支援 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1-1 現状調査 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1-1-1 人事ご担当者様インタビュー | 0.5 | → | | | | | | | | | | | | | | | 3-1と包括実施 |
| 1-1-2 職員アンケート設計 | 0.5 | | → | | | | | | | | | | | | | | 3-1と包括実施 |
| 1-1-3 職員アンケート実施(配布・回収) | - | | | → | | | | | | | | | | | | | 3-1と包括実施 |
| 1-1-4 職員アンケート集計とご報告 | 1.0 | | | | → | | | | | | | | | | | | 3-1と包括実施 |
| 1-1-5 職員インタビュー | 2.0 | | | | → | | | | | | | | | | | | 3-1と包括実施 |
| 1-1-6 レポートご提出 | 2.0 | | | | → | ○ | | | | | | | | | | | 3-1と包括実施 |
| 1-2 能力要件定義と能力評価シート設計 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1-2-1 素案ご提示 | 0.5 | | → | → | → | → | | | | | | | | | | | |
| 1-2-2 人事ご担当者様インタビュー | 2.0 | | | → | → | → | | | | | | | | | | | |
| 1-2-3 能力評価シート完成品納品 | - | | | | | | | → | ★ | | | | | | | | |
| 1-3 業務定義&目標管理シート設計 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1-3-1 素案ご提示 | 0.5 | | → | → | → | → | | | | | | | | | | | |
| 1-3-2 人事ご担当者様インタビュー | 2.0 | | | → | → | → | | | | | | | | | | | |
| 1-3-3 各職場の職員インタビュー | 5.0 | | | | | | → | → | → | | | | | | | | インタビュー先は相談の上決定 |
| 1-3-4 目標管理シート完成品納品 | - | | | | | | | → | ★ | | | | | | | | |
| 2 人事評価制度の運営ご支援 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2-1 人事評価制度実施要領の作成 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2-1-1 素案ご提示 | 10.0 | | | | → | → | → | → | → | | | | | | | | |
| 2-1-2 ご担当者様との打合せ | 3.0 | | | | | | | | → | → | | | | | | | |
| 2-1-3 完成品納品 | 5.0 | | | | | | | | | | → | ★ | | | | | |
| 2-2 手引き・ハンドブックの作成 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2-2-1 素案のご提示 | 20.0 | | | | | | | → | → | → | | | | | | | |
| 2-2-2 ご担当者様との打合せ | 3.0 | | | | | | | | | → | → | | | | | | |
| 2-2-3 完成品納品 | 10.0 | | | | | | | | | | | → | ★ | | | | |
| 3 人材育成基本方針の策定に向けたご支援 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3-1 現状調査 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3-1-1 人事ご担当者様インタビュー | 0.5 | → | | | | | | | | | | | | | | | 1-1と包括実施 |
| 3-1-2 職員アンケート設計 | 0.5 | | → | | | | | | | | | | | | | | 1-1と包括実施 |
| 3-1-3 職員アンケート実施(配布・回収) | - | | | → | | | | | | | | | | | | | 1-1と包括実施 |
| 3-1-4 職員アンケート集計とご報告 | 1.0 | | | | → | | | | | | | | | | | | 1-1と包括実施 |
| 3-1-5 職員インタビュー | 2.0 | | | | → | | | | | | | | | | | | 1-1と包括実施 |
| 3-1-6 レポートご提出 | 2.0 | | | | → | ○ | | | | | | | | | | | 1-1と包括実施 |
| 3-2 外部資料の収集 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3-2-1 外部資料の収集・当社指針のご提出 | 5.0 | → | → | | | | | | | | | | | | | | 他日当体向けの収集と弊社発報レポート |
| 3-2-2 人事と担当者様インタビュー | 2.0 | | → | | | | | | | | | | | | | | 項目の洗い出し |
| 3-3 人材育成基本方針の策定 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3-3-1 素案のご提示 | 10.0 | | | → | → | → | → | → | → | | | | | | | | |
| 3-3-2 人事ご担当者様インタビュー | 3.0 | | | | → | → | → | | | | | | | | | | |
| 3-3-3 職員インタビュー | 1.0 | | | | | | → | → | | | | | | | | | インタビュー先は相談の上決定 |
| 3-3-4 完成品納品 | 5.0 | | | | | | | | | | → | ★ | | | | | |
| 4 人事評価制度の今後の展開に向けたご支援 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4-1 初年度評価サポート | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4-1-1 運営状況調査指針(ガイドライン)のご提案 | 2.0 | | | | | | | | | | | | | → | → | → | |
| 4-1-2 部門間調整サポート手法のご提案 | 4.0 | | | | | | | | | | | | | → | → | → | |
| 4-1-3 人事評価結果の分析方法のご提案 | 4.0 | | | | | | | | | | | | | → | → | → | |
| 4-1-4 評価結果を踏まえた人材育成策の提案 | 3.0 | | | | | | | | | | | | | → | → | → | |
| 4-2 給与・処遇面への反映 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4-2-1 人事ご担当者様インタビュー | 3.0 | | | | | | | | | | | | | → | → | → | |
| 4-2-2 手法のご提案 | 3.0 | | | | | | | | | | | | | → | → | → | |