

**自治体対象：日本総研主催セミナー
「給与制度改革とモチベーションの両立」**

2006年

9月26日 (火) 東京：日本総研東京本社

9月28日 (木) 大阪：日本総研大阪本社

13:00 受付開始 13:30 開始 17:00 終了予定

第1部

モチベーションを向上させる昇任、昇格、昇給の仕組み

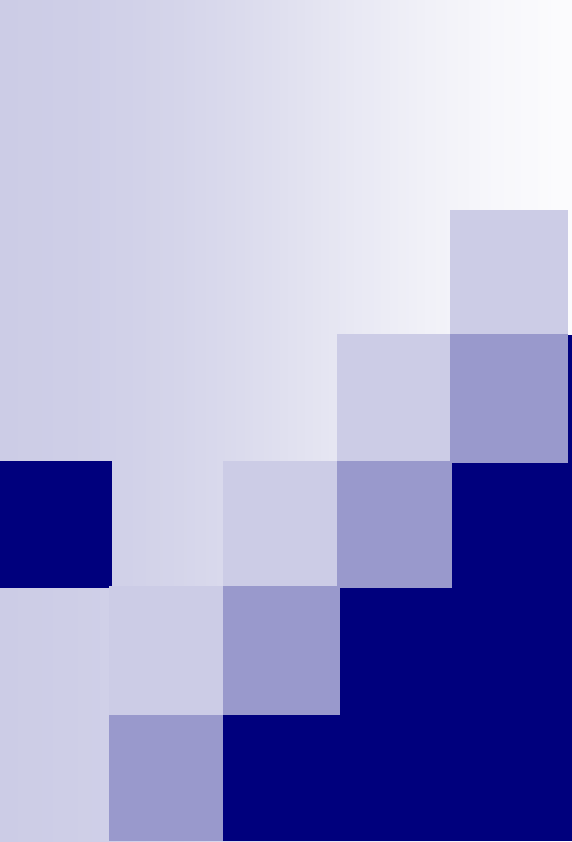
**(株)日本総研 研究事業本部
主任研究員 山中俊之**

本日の内容

- ・モチベーションを上げながら給与改革を進める3つのポイント
- ・公平な昇任昇格のために
- ・査定昇給の効果的運用
- ・キャリア開発がモチベーションのキーポイント

給与制度改革とモチベーションの向上を図る仕組みについて具体例を基にお話します。





問題意識とポイント

こんな疑問を持っていませんか？



給与制度を変革するとモチベーションは下がるのではないか。

そもそも公平な評価なんかできないので、給与への反映はできない。

民間でもうまくいかないのに、自治体でうまくいくはずがない。

でも、これには解決策があります！

そのポイントは、以下の3点です。



科学的な手法を活用した公平な昇任昇格



評価のぶれや調整を十分に実施した上での査定昇給の導入



職員個人のキャリア開発を強化する

この手法で、時間はかかりますが、必ずモチベーション向上が可能です。



公務員のモチベーションを真に変えるものは何か

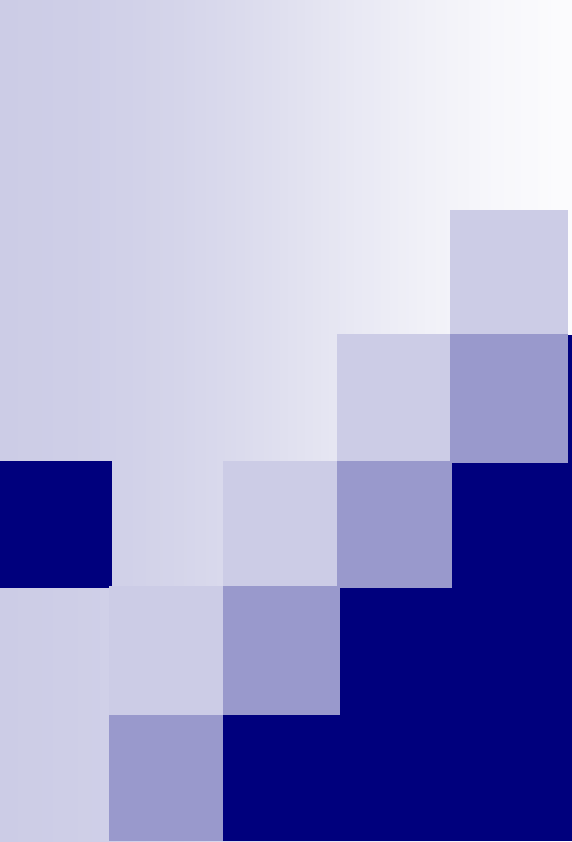
これまでの1000人以上の公務員へのインタビューや各種研究、内外の専門家との意見交換から考えると以下の通り。これらをうまく混ぜ合わせる事が重要。

昇任昇格 ○

人事評価の昇給・勤勉手当への反映 △

キャリア開発 ○

失職の危険 ◎



公平な昇任昇格

昇任昇格に関する不公平感は大きい

✓どの自治体でも、昇任昇格に関する不公平感は大きい。

(参考) 昇格管理が給与管理より重要との研究結果

✓不公平感だけでなく、マネジメント能力欠如として、大きな悪影響を与える例が多い。

昇任昇格をおろそかにするとモチベーションは上がらない

昇任昇格への判断方法

一般的には、以下の種々の点を考慮して、職員のポテンシャルを基に判断するのが効果的。抽象的な内申による昇任昇格は避けるべき。

✓経年的な人事評価の結果

✓幹部、人事部、人事・公平委員会による面接、筆記試験

✓研修の受講暦や受講結果（事前の研修である点に注意）

✓科学的な人材判定ソフトを活用したアセスメント

今回ご提案する
目玉の一つ。

アセスメントとは

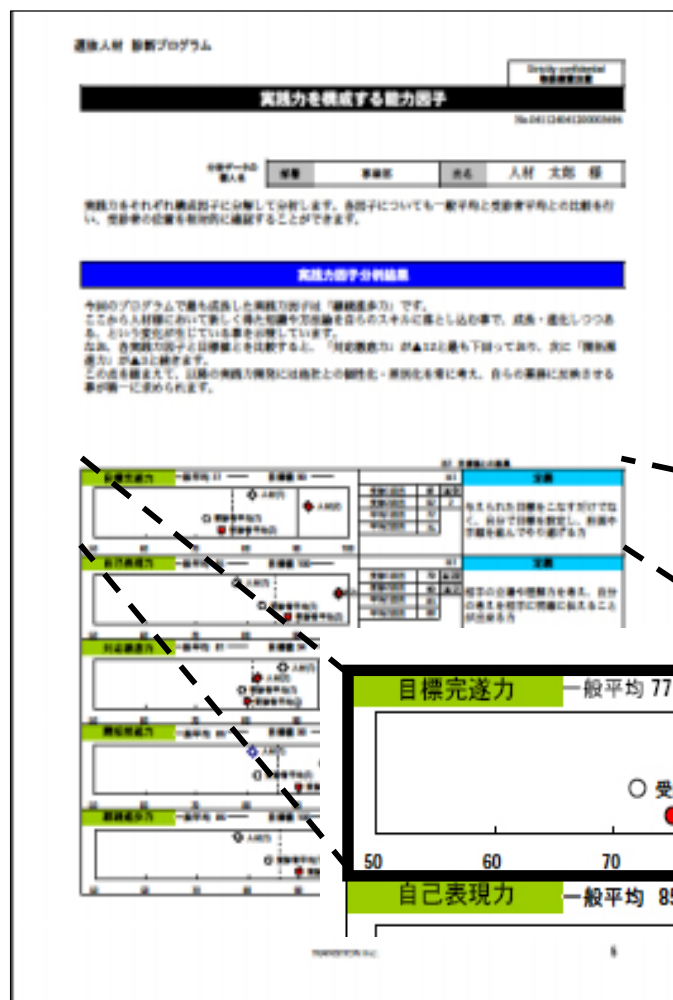
人事評価と以下の点が異なります。大手企業では、昇格を決定する際の参考資料として、アセスメントを活用する例が多くあります。アセスメントが、昇格や異動において納得性が高いと多くの企業で言われています。

	人事評価	アセスメント
評価者	社内・庁内の上司	外部専門家
基準	業績や能力・行動	能力・行動に加えて、心理学等も活用して多様な観点から分析
活用方法	処遇、昇格、異動	昇格、異動
評価の結果	主観面が残る	より客観的

アンケート記入結果を基に科学的に分析

日本総研と(株)ランジション(=業界初の特許取得)が自治体向けに共同開発。公共団体を含む3万人の参考データあり。

アンケートに基づき記入し、それぞれの能力や適性を分析する。



目標完遂力 一般平均 77 ----- 目標値 90 ——

※1 目標値との差異		定義
受診1回目	81 ▲ 9	
受診2回目	92 2	
平均1回目	72	
平均2回目	75	

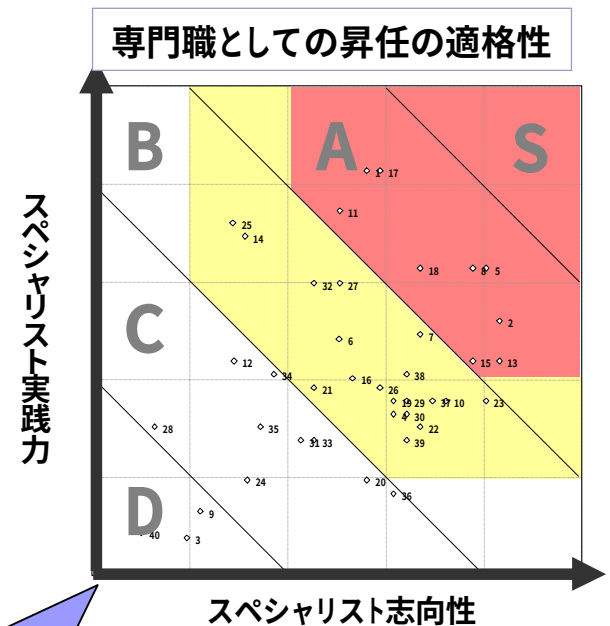
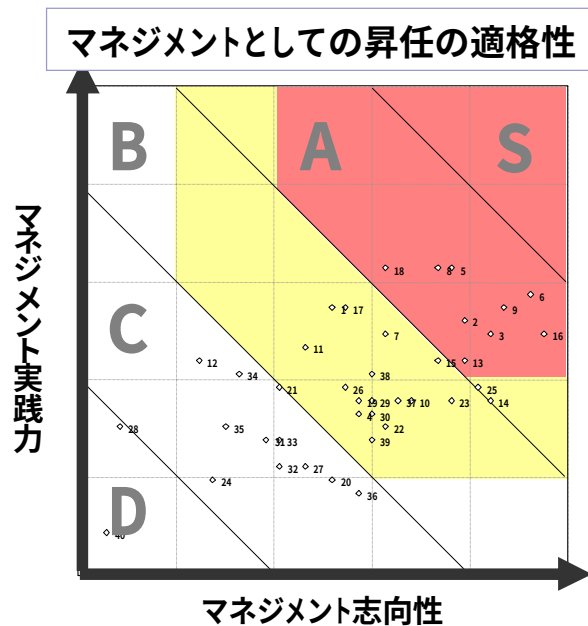
与えられた目標をこなすだけでなく、自分で目標を設定し、計画や手順を組んでやり遂げる力

自己表現力 一般平均 85 ----- 目標値 100 ——

※1 目標値との差異		定義
受診1回目	78 ▲ 22	
受診2回目	85 15	
平均1回目	75	
平均2回目	78	

与えられた目標をこなすだけでなく、自分で目標を設定し、計画や手順を組んでやり遂げる力

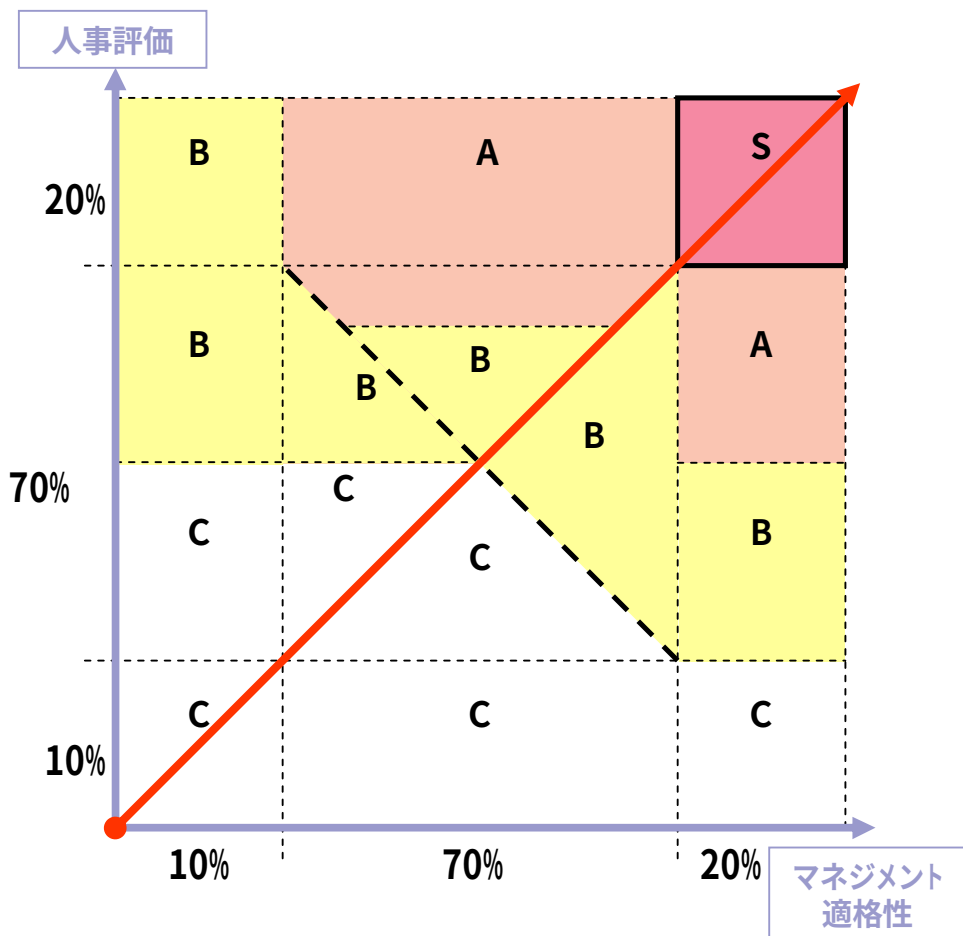
昇任昇格の適格性をデータに基づき判断



マネジメントとしての昇任と専門職としての昇任があることが前提。SAの評価をとった職員が昇任昇格の対象になる。

アセスメントと人事評価を活用した人材育成も可能

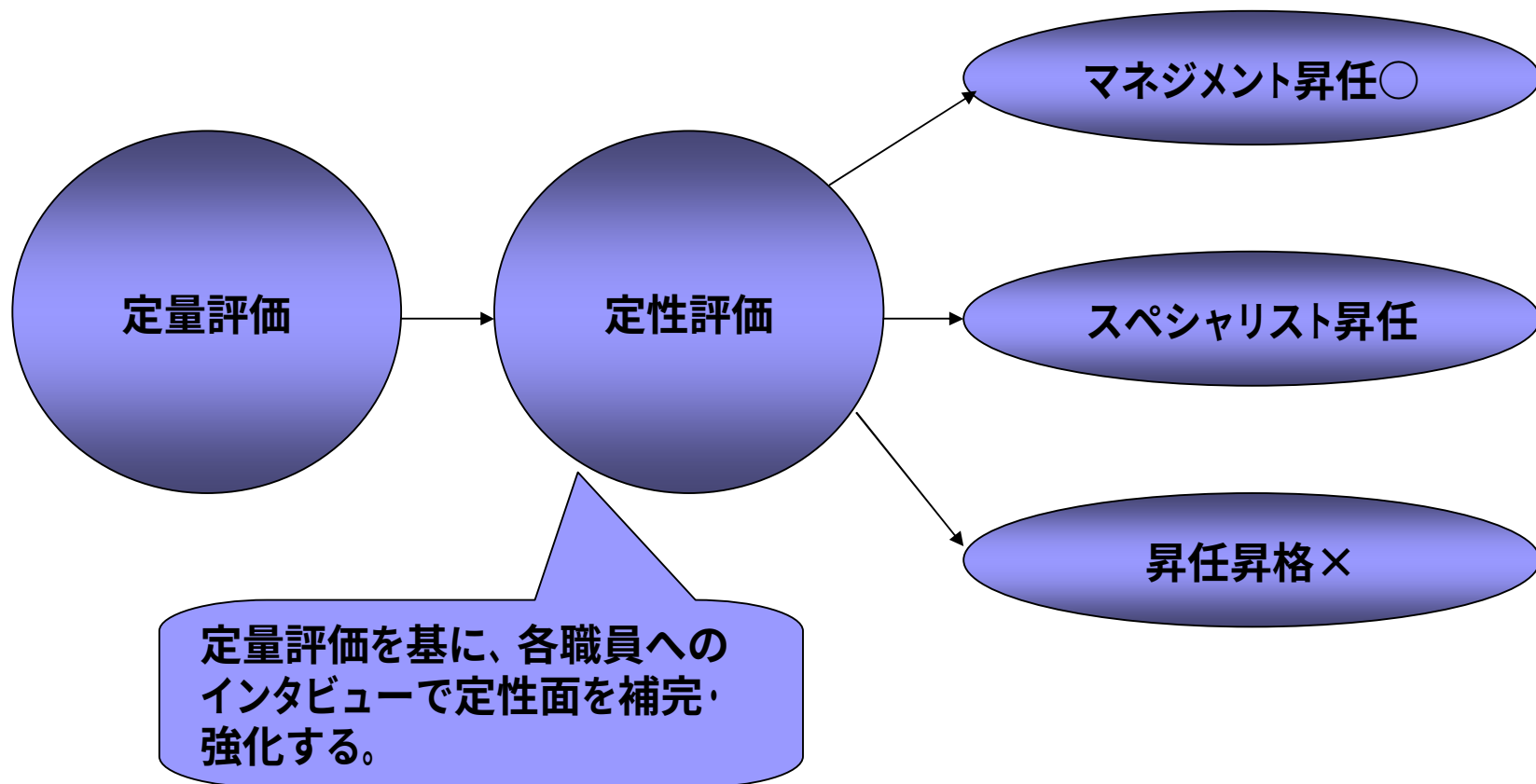
SABCに職員を分類して、それぞれの人材育成方針を明示することも可能。

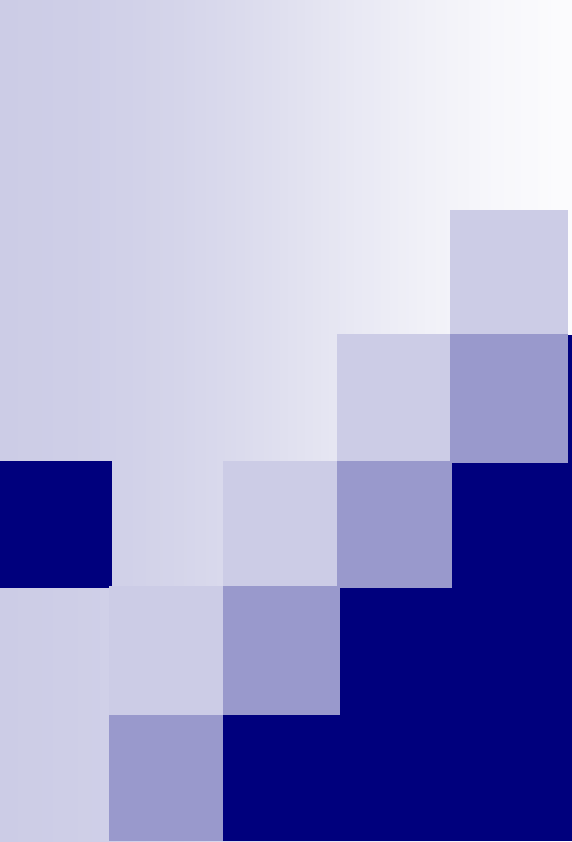


クラス区分	人材育成方針
Sクラス職員 Ⅱ サクセッション人材	選抜・育成
Aクラス職員 Ⅱ リテンション人材	育成 トレーニング
Bクラス職員 Ⅱ レギュラー人材	トレーニング
Cクラス職員 Ⅱ セカンドキャリア人材	トレーニング 配置転換

定量アセスメントと定性アセスメントを総合的に分析

これまで述べた定量アセスメントに定性アセスメントを加えて、総合的に分析して、昇任昇格の適否を判断するのが適切。

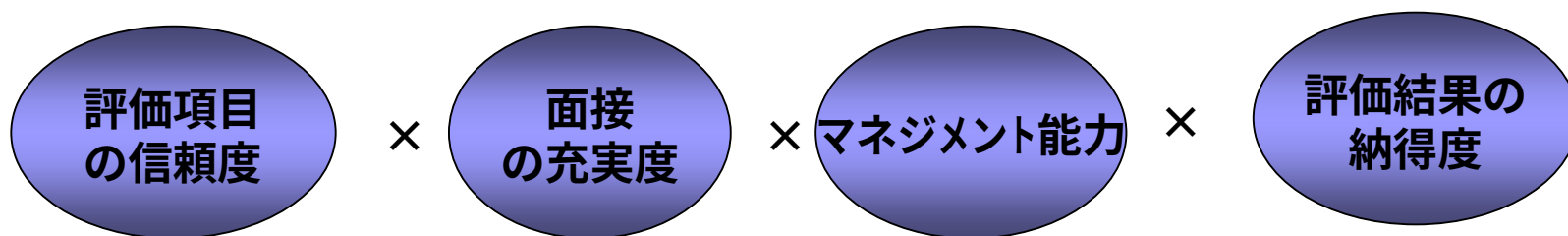




査定昇給のポイント

査定昇給に向けた公平な人事評価のポイント

査定昇給による職員のモチベーション向上＝



十分な調整と面接が重要です。掛け算なので、一つでもゼロやマイナスがあると成功しません。



納得性を高めるための要素

✓評価者

- ・評価項目や評価の原則を理解していること。
- ・評価に対し十分に時間や手間をかけていること。行動観察記録が重要。
- ・質量ともに問題ない面接を行っていること。

✓被評価者

- ・目標達成や行動事実の提示や自己評価を十分に時間をかけて行うこと。

✓人事課

- ・研修における十分な説明や演習。
- ・評価制度の検証や見直し。
- ・苦情処理の仕組みの構築と対応

評価のぶれをなくす具体的手法

➤ヘルプデスク方式 (=1対1で問題の評価者に面接する)

➤ケーススタディに基づく評価者研修

➤評価者同士の部下の評価や自己評価の行動事実のクロスチェック

➤評価者カルテや傾向のチェックシート (=評価のエラーの傾向を知るためのチェックシート)

➤特に能力評価に関しては具体的行動事実の集積と公表



評価者カルテが必要

評価者カルテ

観望者の評価者としての評価結果	平均点			標準偏差		
	H16	H17	H18	H16	H17	H18
素読評価						
コンピテンシー評価						

評価エラーの傾向		
エラー	傾向	対策
ハロ－効果		
宜人化傾向		
厳格化傾向		
中心化傾向		
論理的誤差		
対比誤差		
連続誤差		

面積								
H16			H17			H18		
期初	平均	分	期初	平均	分	期初	平均	分
中間	平均	分	中間	平均	分	中間	平均	分
期末	平均	分	期末	平均	分	期末	平均	分

[illegible]

調整のポイントは以下の通り

- ✓3回程度のレベルに分けて実施 (係長、課長、部次長のレベル)
- ✓十分に時間をかける (例: 終日1日以上)
- ✓最終的にトップが責任を取る覚悟で
- ✓研修との有機的な連携が重要
- ✓試行検証が重要 (→本日後半ご参照)

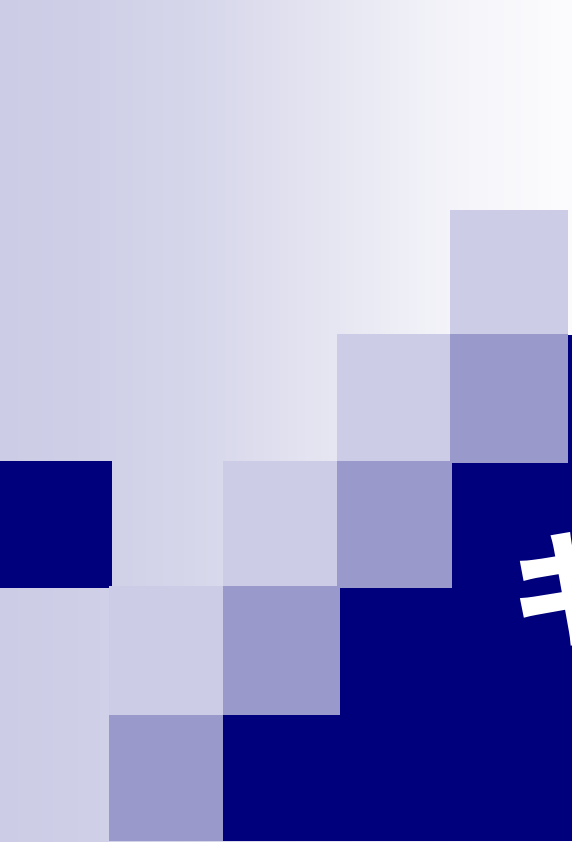
査定昇給の全国的動向

✓4月昇給が多くなっている。総務省は昇給月には拘らない意向。

✓部局限定型調整か全庁調整か。

✓反映の基底としては、以下の通り「能力のみ」(＝業績は勤勉手当に反映させること前提)と「能力＋業績」の2つのパターンがあり、それぞれメリットとデメリットがある。

	メリット	デメリット
能力評価のみ	・昇給は中長期的な影響が大きいので、中長期的な観点が加味された能力評価を反映させることが適合的。	・業績が一切反映されないので、成果主義と昇給がリンクしない。 ・能力が昇給、業績が勤勉手当というように2つの査定が生まれ、職員に分かりにくい。人事管理としても、煩雑になる。
能力＋業績	・能力と業績をバランスよく反映させられる。 ・職位による反映度合に差を持たせることができ、管理職は業績重視といった方向性を打ち出すことができる。	・業績評価を昇給に反映させるのであれば、1月や4月昇給は困難である。



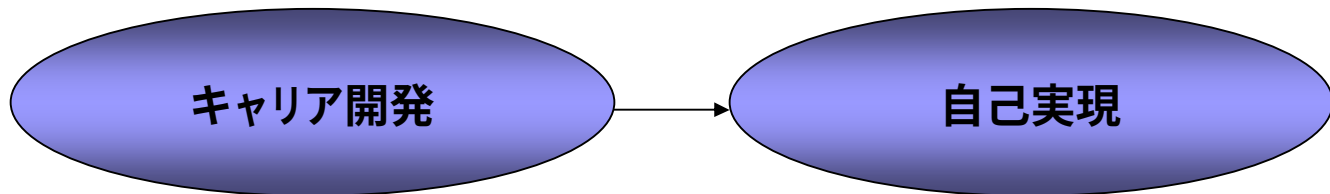
キャリア開発のポイント

キャリア開発は、モチベーションと密接な関係

✓キャリア開発は自己実現そのもの→モチベーション向上の観点から重要

(参考) キャリア開発とは

自治体職員が、中長期的観点から、異動や昇任を通じて、様々な実務経験を通じて能力開発を継続的に行い、住民サービスの質を向上させて、結果として自己実現を図ること。



✓そのために、キャリア開発シートや面接が有効

E.シャインのキャリア開発の考え方

能力: 自分は何が得意で、何ができるのか
(強みと弱みの分析)

戦略的

興味: 自分は何がしたいのか (希望)

情緒的

価値観: 自分は何をすべきなのか、何をすれば満足
できるのか (自己実現)

根源的

キャリア開発の世界的権威・エドガーシャインががキャリア開発のために必要として提唱。これらは、キャリアカウンセリング実務でも良く出てくる3つの概念。なお、()は山中が挿入。

自治体版キャリア開発シートの例

キャリア開発シート									
これまでの職務経歴									
年/月	部署	主要担当職務/知識・スキル				得 ← 満足度 → 高		得 ← 満足度 → 高	
(入行)									
(現在)									
経歴と能力									
経歴		コンピテンシー評価の項目				その他の知識・技能			
能力									
今後専門にしたい分野									
分野		その理由 取得知識・技能							
キャリア開発計画									
目標・課題		期限		達成方法					
異動希望(部署名のみでも可)									
第1希望		課				担当			
第2希望		課				担当			
第3希望		課				担当			
異動にあたって、特に配慮してほしいこと									

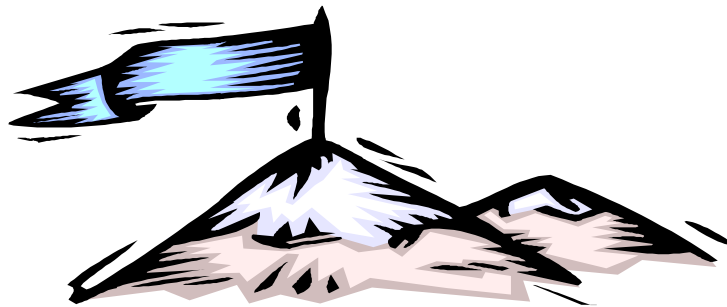
このシートを用いて、評価者が
年に1時間程度面接を行う。

終わりに

昇任昇格は科学的な手法を用いて

給与への反映は公平な評価と調整

キャリア開発を進める



ご清聴ありがとうございました。