

第3回 県庁の働き方・職場環境改革推進会議

新たなモニタリング・評価制度WG

説明資料

令和5年8月31日

目標

(ミッション)

働き方改革を実効的なものとするため、①**モニタリング調査（職場環境評価）**の実施、②**モニタリング結果の活用方法**や③**マネジメント能力や部下の健康管理への適切な対応といった要素を含めた人事評価のあり方**を検討する

現在の課題

- ① 既存でも**職員意識調査**はやっているが、職場環境や働き方改革の実効性を**確認できるもの**となっておらず、またその結果を**施策や人事に活用**できていない。
- ② 職場環境改革では、管理職の意識・行動に変化を促すことが重要。そのためには、上記調査結果を**管理職の評価等に活かす**必要がある。
- ③ 既存の**人事評価基準**では、**管理職が職場環境に与えている影響等**を評価できていない。
- ④ 実際の**人事（昇任）**が、例えばパワハラや職員の健康管理への対応、マネジメント能力等を**適切に評価されたもの**となっているのか、**多くの職員から指摘**がある。



課題解決へのタスク

- 1 職員意識調査を、主に民間で導入されている**組織等のモニタリング調査手法・内容に改変**する。
(全庁的な働き方改革の実効性の確認や詳細な経年比較が可能なものに改変)
- 2 **適切な職場環境の整備や働き方改革に係る意識・取組等**を**管理職の人事評価の対象**とする。
- 3 **360度評価の導入とその活用方法の検討**及び既存の**人事評価基準の見直し**
- 4 **人事評価と人事（昇任）のプロセスを明らかに**する。

具体的な取組と留意点

- **モニタリング調査の導入（試行実施）** 1
 - ・他のワーキンググループの取組状況がチェック（PDCAサイクルのC）できるものにする
 - ・既存のストレスチェックとの連携・整合性を図る
- **モニタリング調査結果と管理職の人事評価との連動検討** 2
 - ・管理職の働き方改革への意識・取組等に係る評価を定量的に把握
 - ・経年比較を可能にし、上記基準の達成状況等を定期的に確認
- **360度評価の導入と活用方法の検討** 3
 - ・「ハラスメントがない」「上意下達が強すぎない」「風通しが良い」「自由闊達に意見が言える」環境が実現できているか等を評価し、その評価結果を活用する方法を検討
- **働き方改革に係る取組等を評価するための、人事評価（能力評価）基準の見直し** 3
- **昇任基準の設定と人事プロセスの見直し** 4
 - ・昇任基準を設け、人事（昇任）に係る客観的な説明責任を果たす機会の導入を検討（※人事そのものではなく、人事案の検討が昇任基準を踏まえたものとなっていることについて、説明責任を果たし、職員の仕事に対する信頼等を確保するための仕組み）

新たなモニタリング・評価制度グループ 検討内容

各取組項目におけるスケジュール（想定）

これらの取組に当たっては、**民間コンサル業者に委託を想定**

9月補正にて要求（委託料）

主な委託内容：モニタリング調査・設計・結果分析、

360度評価設計・活用方法検討、評価基準の見直し、導入支援等

取組項目	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月
モニタリング調査 1	補正予算要求		入札・契約		調査設計		試行実施	分析・報告	運用開始
調査結果と管理職の人事評価との連動検討 2	同	上	同	上				分析・検討	
360度評価の導入と活用方法の検討 3	同	上	同	上	導入検討		試行実施	課題等整理・報告	運用開始
人事評価基準の見直し 3	同	上	同	上			見直し	結果報告	運用開始
昇任基準の設定と人事プロセスの見直し 4	同	上	同	上			見直し	結果報告	運用開始

モニタリング調査等導入イメージ

○ モニタリング調査 1

あなたの会社・職場・上司に 期待することについて、
自分の考えに最も近いものを選んでください

1) 2) 3) 4)

あなたの会社・職場・上司に 期待することについて、
自分の考えに最も近いものを選んでください

1) 2) 3) 4)

あなたの上司があなたに対して、希冀や願望（又は期待）の希望や期待することについて伝えてくれること



オンライン上で調査結果を自動集計・表示

組織状態を点数や偏差値で表示

対策が必要な項目等の見える化
組織全体の「組織風土」に課題がある
など、対応すべきポイントを明示

項目	スコア	偏差値	傾向
組織風土	49.3	19.2	↑
組織風土	49.5	2.6	↑
組織風土	38.4	0.9	↑
組織風土	48.2	0.6	↑
組織風土	49.0	1.6	↑
組織風土	59.8	1.6	↑

多様な分析軸、経年比較（所属別、年代別等）
30代の離職リスクが高いなど年代別等で分析

社会心理学を基に、本県の実情に即した設問設計・支援

部署	所属	人数	エンゲージメントスコア	会社平均値	偏差値	傾向
第一事業部	総務部	5 (1)	34.5	3.0	0.11	3.3 (+0.4)
	総務部	2 (0)	69.1	4.0	1.12	4.5 (+0.5)
	総務部	27 (3)	48.9	3.0	-0.91	3.3 (+0.8)
	総務部	14 (0)	32.7	2.4	-0.71	2.9 (+0.1)
第二事業部	総務部	10 (1)	43.4	3.1	+0.72	3.3 (+0.1)
	総務部	10 (0)	35.0	2.6	-0.51	2.9 (+0.1)
	総務部	6 (0)	32.3	2.5	-0.71	2.8 (+0.4)
	総務部	40 (1)	37.9	2.7	-0.72	2.9 (+0.1)
第三事業部	総務部	14 (0)	49.2	3.4	+0.72	3.4 (+0.2)
	総務部	6 (0)	74.1	3.3	-0.71	4.2 (+0.9)
	総務部	12 (1)	30.8	2.5	-0.72	2.6 (+0.3)
	総務部	4 (0)	66.6	3.5	-0.72	4.0 (+0.2)
第四事業部	総務部	2 (0)	58.8	3.5	-0.71	3.5 (0)
	総務部	3 (0)	73.0	4.0	-0.72	4.5 (0)
	総務部	3 (0)	66.6	3.5	-0.72	4.0 (+0.2)
	総務部	3 (0)	66.6	3.5	-0.72	4.0 (+0.2)



結果を踏まえた課題設定・対策実行支援

アクション

現状分析・結果の提示
組織の健康状態を可視化

データをもとにした合理的・建設的が議論が可能
データから導かれた組織課題に応じた有効な対応策を実行

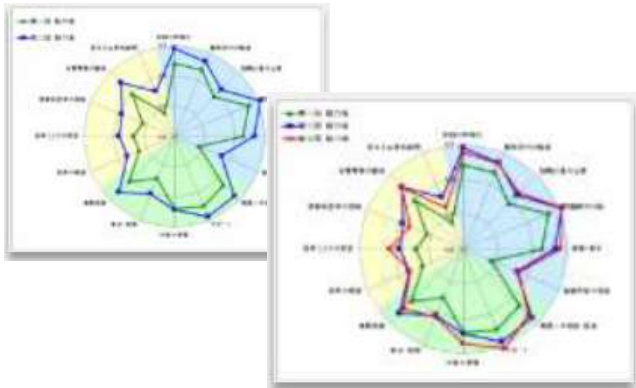
モニタリング調査等導入イメージ

○ 360度調査 3

対象者本人と周りの職場仲間が、対象者の日頃の行動や職務遂行能力などを評価



上司（だけ）が部下を評価するという従来の方法とは異なり、多様で客観的な視点を取り入れるためより多くの気づきが得られる



オンライン上で自動集計・経年比較

「上司」「同僚」「部下」など協力者別の結果も表示可能

山田 花子さんについてお聞きします。

	5	4	3	2	1	?
	非常によく行う	ときどき行う	どちらとも取れない	あまり行わない	ほとんど行わない	不明
Q1	職務上の責任や担当した仕事内容を説明している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q2	(質問項目は非公開です)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q3	(質問項目は非公開です)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

科学的な調査方法論に則り、精度の高い評価項目を設定

「求める人物像や組織の価値観を基にした作成方法」
「活躍する人物を基にした作成方法」 など

ガイダンス

360度評価の目的、内容、読み解くポイントなどを記載、易くわかり、しっかりと理解できるように作成いたします。

得点

項目やコメントの得点を表示し、強弱の強み・弱み、傾向などの特徴を把握します。



ギャップ

「本人評価」と「協力者評価」のギャップを提示し、360度評価のメリットの一つである認識のズレを把握いたします。

比較

当該職や生体職などのベンチマークを提示し、継続実施の場合、前回の結果と比較を行います。



回答回数

回答人数を提示し、回答のバラつきによって、得点（平均値）と比べてわからない特徴を提示します。

協力者の種類ごとの結果

上司、同僚、部下ごとの得点の結果も提示し、「上司」と「上司以外」などの種類対比も可能です。



フィードバックレポート

「本人評価」と「協力者評価」のギャップを提示し、認識のずれを把握することが可能
職員の弱点を補う研修の実施・人事異動の参考（昇任の際のネガティブチェック?）にする

アクション

人事評価・人事に係る各種システム等関係図

システム化
(R 5 当初予算29,000千円)

