

古代の人事評価

現在、下野市役所では、「下野市人材育成基本方針」に基づき新時代に求められる職員の能力開発や指導育成を可能とする能力・実績を重視した人材育成型の人事評価制度が導入されています。この制度は、「市職員の人事評価に関する実施規程」により、詳細な取り決めがされています。

では、いつからこのような人事評価制度があったのでしょうか？実は我が国が「日本」という国号を使い始めた頃からこの制度は確立していました。「唐」など先進国の制度を日本に導入し、アレンジしたのが「律令制度」となります。その制度のもと、いかに円滑に中央と地方が連動して国策を推進するか、そのためには官僚機構を早急に整え、地方に国府（現在の県庁に相当）・郡衙（現在の郡・市・町の行政機関に相当）を整備し、その職務に当たれる人材を繰り返し育成できるかが命題となりました。この制度導入時の関係者の中の一人が、後の式部卿大將軍正四位下下毛野朝臣古麻呂です。

現在、平城京の人口は、十万人前後説と五〜六万人説があります。その平城京の住民のうち、一〜二万人が下級官人の「長上」と呼ばれる人々のほか、臨時職員で構成されていたと考えられています。社会科学の教科書にも掲載されていますが、当

時の中央国家機構は、「二官八省一台五衛府」と総称される行政機構で仕事が行われていました。この中で式部省が文官の勤務評定・人事・朝廷儀礼を統括、兵部省が武官の勤務評定・人事のほか、諸国軍団・兵士・軍事施設・兵器の管理を担当していました。各省のメンバーは「カミ」「スケ」「ジョウ」「サカン」と呼ばれる「四等官」を中心に構成されました。現代風に解釈すると「部長」「課長」「課長補佐」「係長」といった管理職に相当するような職階です。その下に「史生」と呼ばれる一般事務職が置かれました。「スケ」以下は「大・少」に分かれて複数の人数が配置されました。これらが、「官職」と呼ばれ、このほか「正一位」から始まり「従一位」「正二位」・・・と下がり、正四位からはおのおの「上」と「下」にわかれ、最下位は「少初位下」までの三〇階級となる「位階」が決められていました。これらは、現在に類似しますが、古代と現在のでは大きな違いがあります。現在では、「肩書き」に対応して「等級号俸」があり給料が決まります。古代の官人の給料は位階によって決められており、その人が何位の位階かで給料が決まりました。ですから「〇〇カミ（長官）」の肩書・ポストより、正五位上や従五位下などの階級が上がるほうが重要だったのです。

下野市教育委員会 生涯学習文化課

古代の人事評価制度は、「考課」と呼ばれ、毎年自分が所属する役所の長官から評価を受けました。年間の出勤日数が合計何日、その間に行った業務がどのようなものであったかを総合して、「上上」〜「下下」の九段階評価が行われました。この毎年の評価を積み重ね、四〜六年に一度の割合で昇進の機会がありました。例えば、常勤で四年間すべて評価が「中中」だとその人は翌年一階級昇進、四年間すべて「中上」だと三階級上がり、給料も増えました。毎年の考課に対して位階が昇進することを「選叙」と言いました。

平城京では、数万点にのぼる木簡が出土しており、そこには一三〇〇年前の勤務評定が記されています。平城京右京に住む従八位下の六〇歳の男は、兵部省に勤務していましたが、この年の出勤日数が百〇日（百以下欠損のため不明）で、勤務日数が足りず評価が「下」でした。当時、勤務規定日数は大よそ二百日でそれを大きく下回ったことから「下」の評価でした。一度「下」を取ってしまうと昇進はほぼ絶望的と考えられます。この人は六〇歳で、従八位とかなり昇進が遅い人のようで、体調不良などならんかの問題を抱えながら働いていたのでしょうか。