

「地方公共団体における多様な人材の活躍と働き方改革に関する研究会」（第2回）【議事要旨】

1 日 時 平成28年6月30日（火） 10:00～12:00

2 場 所 総務省共用1001会議室

3 出席委員（五十音順）

荒田 すみ子 鳥取県総務部行財政改革局職員人材開発センター所長
(代理出席：新高 謙一 人事企画課課長補佐)

池戸 淳子 横浜市旭区長
(前横浜市女性活躍・男女共同参画担当理事)

稲継 裕昭 早稲田大学政治経済学術院教授

上浦 善信 大阪府池田市人材育成推進参与

江木 忍 カルビー(株)執行役員人事総務本部長

折笠 浩幸 宮城県利府町総務課長

川田 琢之 国立大学法人筑波大学ビジネスサイエンス系教授

権丈 英子 亜細亜大学経済学部教授

(座長) 辻 琢也 一橋大学副学長・大学院法学研究科教授

藤田 由紀子 学習院大学法学部教授

前浦 穂高 (独)労働政策研究・研修機構総合政策部門副主任研究員

4 議事次第

- (1) 開会
- (2) 第1回研究会の議論を踏まえた論点整理
- (3) 人事評価制度の導入状況等調査結果
- (4) 事例発表
- (5) 意見交換
- (6) 閉会

5 議事の経過

- 事務局より、「(2) 第1回研究会の議論を踏まえた論点整理」及び「(3) 人事評価制度の導入状況等調査結果」についての説明がなされた。
- 委員（池田市及びカルビー株式会社）より、それぞれ事例発表がなされた。各委員からの主な発表内容は以下のとおり。

【池田市（上浦委員）】

- ・ 人事評価制度については、毎年見直しをしていくことを宣言してから導入しており、職員の納得感が得られる制度となるよう、評価シートに制度の改善提案を記入できる欄を設けている。

- ・ 本市においては、面談を人材育成と情報共有の最重要機会と位置づけているが、納得のいく面談となるかどうかによって、意欲の向上につながるのか、不満につながるのかといった差が出てくるのではないか。
- ・ 給与反映することで、評価者に対しては緊張感と責任感を与えて、公正、公平な評価につながるのではないか。そして、被評価者にとってはモチベーションの向上につながるのではないか（若手、中堅職員に対する聞き取りでは、給与反映を行わなければモチベーションが上がらないという意見が大半であった）。
- ・ 人事評価においては、目標を明確にし、上司と部下がともにその目標の達成のために努力するものであり、そのプロセスにおいて職員の能力が開発されていくものであると考える。

【カルビー株式会社（江木委員）】

- ・ 評価及び処遇を、厳しく公正に行うための施策の一つにC&A（コミットメント&アカウンタビリティ）の取組を行っている。
 - ・ 人を育てることが自身の成長につながる事となるため、管理職の評価ウエイトの10%にメンバーの育成目標を設定するようにしている。
 - ・ 目標は、何をいつまでにどの程度まで行うか、また、どこまで行ったらどう評価するかは、あらかじめ測定可能な表現にして、評価シートに記載しておくことが重要。
 - ・ 管理職のC&Aは公開しているが、その狙いは、「よい意味での緊張感を与えること」、「管理職のC&Aを手本に、C&Aのレベルを上げること」、「経営からのメッセージになること」である。
 - ・ 人材育成は、経験こそが成長の機会であるという考えで、やる気のある社員にキャリアチャレンジの場を提供している。この時、本部長が各チャレンジャーに対して1枚ずつ評価シートを記入しており、不足している点や次のチャレンジに対する具体的なアドバイス等を行い、育成につなげている。
- 事務局からの説明及び委員からの事例発表を踏まえて、意見交換が行われた。委員からの主な意見は以下の通り。
- ・ 評価者たる管理者の育成と選抜のあり方について、人事評価とも絡めながら検討していくことが必要ではないか。
 - ・ 評価結果をデジタル化するなどの方法により、蓄積したうえで、その結果を昇任・昇格に反映させていくことが必要ではないか。
 - ・ 目標設定する際には、上位の組織目標として納得のあるものから先に設定し、それを受けて、一人一人に求められる目標を設定していくことが、評価を適正にするための重要なポイントではないか。
 - ・ 評価の昇給等への活用について、組織風土（カルチャー）などの理由により導入を控えていると回答をしている団体も見受けられるが、それを変えていくことが重要ではないか。
 - ・ 組織風土を変えていくためには、人事部局が腹をくくってやり切ることが重要ではないか。

- ・ 人事評価におけるプロセスが正しいものであれば、被評価者に対しある程度受け入れられるという面もあるが、それ以上に評価結果に対する納得性が重要ではないか。
- ・ 下位評価者に対しては、「なぜこういう結果となったか、どうしたらよいか」といった具体的なアドバイスをする必要があることから、普段からきちんとメモをとり、説明できるようにしておかなければならない。
- ・ 評価者同士のフォローアップや徹底的な情報公開、被評価者によるチャレンジの仕組みなどにより、人事評価制度に対する信頼を確保することが大切ではないか。
- ・ 本年度から昇給、勤勉手当に人事評価結果を反映させることとしているが、管理職の育成が重要と考えており、管理職の候補者におけるコーチング研修を実施するなどの対策を講じている。

以 上

文責：総務省自治行政局公務員部給与能率推進室（速報のため事後修正の可能性あり）