

第3章 人事評価システムの機能・目的

1 計画的な人材の育成

いわゆる地方分権一括推進法が平成12年4月から施行され、地方分権がセカンド・ステージに入ったと言われているが、真の地方分権の実現に当たっては一般的に重要な要素として次の三つが必要になると考えられる。まず一つには、市町村合併を推進し、地方分権を支える行政体制の整備、二つには、三位一体改革などの具体化による自主財源の確保、そして三つ目には、地方分権を担う自治体職員の意識改革と人材育成である。

市町村合併により行政体制が整備され、また税源移譲により自主財源の範囲が拡大したとしても、高度化・多様化する住民ニーズに応え地方分権を具現化するのは、結局、自治体職員の力量に負うところが大きいのは言うまでもない。

自治体の職員には、まず日々住民と接する中で豊かな関心をもって住民が何を求め望んでいるのかを把握し、それを解決するための施策を立案し、実行していき、次にその結果を住民とともに評価・検証し、次なる施策に循環させていくこと、などが今こそ求められている。このため各団体においては、新たな行政システムを担う人材の計画的な育成のあり方を「人材育成基本方針」として策定する必要が改めて高まっていると考えられる。

当該方針に基づき、人事当局はどのような人材を求め、そして育てていくかを新しい人事評価システムの基準として打ち出すとともに、職員に対してあるべき方向性を示すことが可能となり、また、職員はその方向に向け努力し、至らなかった点は反省し、他者から強制されるのではなく自律的に学び新たな課題に挑戦していくような「やる気」のある職員をめざすことができることとなる。このような人事評価を中心に据えた過程の中で、地方分権を住民とともに構築できるブ

ロフェッショナルな人材が計画的に育成されてくるものと考えられる。

2 コミュニケーションによる組織の活性化

人事評価システムの制度設計において、例えば個人目標として何を設定するのか、どのような方法で達成するのか、その難易度のレベル設定は適切かどうかなどについて上司と部下とが面談の中で決定していくようなしくみが考えられる。評価の途中においても、仕事の進行状況について両者が話し合いを行い、上司として目標の達成に向け適切な助言を行い、最終的には評価結果を職員にフィードバックしていく中で、なぜ目標が達成できなかったか、今後改めて伸ばしていかなければならない能力は何なのか、そのためにはどのようなことに心がけなければならぬかなどについても対話を行うことが求められる。

このように、人事評価システムは評価プロセスの様々な局面で、評価者と被評価者のコミュニケーションを必須の要素とするため、これまで以上に組織内にコミュニケーションが交わされることをもたらす。これにより、被評価者たる職員の納得性が高まり、また自律的な職員へ向けてのモチベーション（動機付け）が向上していくこととなる。一方、評価者たる管理層の職員については、マネジメント能力そのものが厳しく試されることにもなり、その能力向上への強いインセンティブが働くこととなる。これらが相まって組織の活性化へとつながるものであると考えられる。

特に、地方行政の分野においては、直接住民と接する窓口業務や住民との折衝・交渉業務が多く、職員間の不断のコミュニケーションが存在する組織風土は、住民へのより整合性ある対応を可能とし、結果としてサービスの向上にもなる。また、公務の分野においては、チームワークの中で課題を達成していくものも多く、職員間の良好なコミュニケーションは、「職場全体の和」を保ち、課題達成

への可能性を高めることにもつながるものである。

3 継続的な組織業績の達成

組織の究極の存在意義は、民間公務を問わずパフォーマンス（成果・業績）を継続的にあげ、組織の目的を達成していくことにある。そのためには、短期的な視点のみならず中・長期的な視点からのビジョン・戦略というものを組織がもち、さらにそれを組織をなす個々の構成員である職員に浸透させ、組織全体として共有していく必要がある。

先に言及したように、住民の行政ニーズの高度化・多様化の中で、地方公共団体においてはそれに対応し、組織としてどのような業績を上げたのかが強く問われるようになってきている。人事評価システムはその組織としての業績を継続的に達成するため職員個人の持てる力を最大限に発揮させる機能を有する。

その際、特に留意すべきなのは業績に係る評価の基となる目標設定のあり方である。短期的な視点のみから安易な目標を設定するのではなく、困難な目標であっても中・長期的な視点から意欲的に取り組むことができるよう評価システムは設計されるべきであり、そうでなければ、組織は継続的に業績を達成し続けることができなくなる。特に、行政の分野において求められる住民福祉の向上という究極の目的は、短兵急に達成できるものではなく、継続的に取り組んでいくことが求められる。

このため人事評価システムの制度設計においては、短期的な業績評価に加えて、その業績を生み出すプロセスやその根底にある意欲・態度をも評価対象とすることが重要である。これにより、中・長期的な視点を持った人材を育成していくことが可能となり、ひいてはそのような人材が、2で述べたコミュニケーションによる組織の活性化と相まって、継続的に組織の業績を達成していく上で重要な役

割を果たすことになる。

4 組織変革 ~ 挑戦する組織風土へ向けて ~

人事評価システムは、その仕組み自体や評価の実施過程を通じて、職員にどのような役割が期待されているのか、遂行すべき仕事の内容は何なのか、さらには職務遂行上どのような行動をとるべきかなどを明らかにしていく機能を有する。そのことを通じて、おのおのの職員はこれまでの職務遂行行動を自律的に変容させ、各組織の使命の達成に向けより効率的な業務運営を工夫し、地域の実情を踏まえた地方分権を担う人材へと成長していくことが期待される。

構成員が意識改革をし成長することにより、組織全体の文化・風土も変化し、組織自体も成長する。今後の地方分権の実現に向け、新たな課題にも積極果敢・意欲的に挑戦する組織風土を各自治体において醸成しなければならない。「すべての住民に100%満足してもらえる施策でなければならない」とか、「行政に失敗は許されない、完璧なものでなければならない」といった価値観から、「すべてではないが大半の住民が求めている施策を時宜を逃さずまずはやってみる。その上で見直さなければならない点については住民とともに真摯に検討を加える」、そして「失敗があればそれを失敗として恐れずに認め、場合によっては取りやめる勇気をも持つ」といった住民とともに歩む新しい価値観をもった自治体組織風土へと変革していく必要がある。

もとより、それは首長の姿勢により影響を受けることもさることながら、システムとしても、人事評価システムの導入だけで可能となるものではなく、人材の育成、昇任等の配置・異動そして給与への処遇などがあいまったトータル人事管理システムの中で実現していくものであるが、人事評価システムは、これらの根幹をなし、公務組織変革のカギとなるものである。

< トータル人事管理システムのイメージ図 >

