

「地方公共団体における人事評価制度の導入にかかるシンポジウム」【議事要旨】

1 日 時 平成27年10月30日（金） 13:30～17:00

2 場 所 総務省地下2階講堂

3 出席者（五十音順）

青木 寧	花王株式会社常務執行役員
出雲 明子	東海大学政治経済学部政治学科准教授
稲継 裕昭	早稲田大学政治経済学術院教授
小林 昌司	鳥取県若桜町長
辻 琢也	一橋大学副学長

4 次 第

(1) 開会

(2) 基調講演

「人事評価制度導入の意義・効果」

一橋大学副学長

辻 琢也 氏

(3) 先進事例紹介

「花王の人財開発」

花王株式会社常務執行役員

青木 寧 氏

「若桜町における人事評価制度導入の取組」

鳥取県若桜町長

小林 昌司 氏

(4) パネルディスカッション

「人を育て、まちを育てる人事評価」

(5) 閉会

5 議事の経過

(1) 開会挨拶

- 森屋大臣政務官より、改正地方公務員法において導入が義務づけられた人事評価制度の概要等を踏まえながら、挨拶がなされた。



森屋大臣政務官による開会挨拶の様子

(2) 基調講演

○ 辻副学長より「人事評価制度導入の意義・効果」について基調講演がなされた。主な内容は以下の通り。

- ・地方公務員法の改正は昨年度に決まったが、平成19年の国家公務員法改正前後から将来的に導入していかなくてはならないという流れがあった。
- ・平成22年度に実施した「地方公共団体の職場における能率向上に関する研究会」では、行革、市町村合併、地方分権で仕事自体が難しくなっていく中で、一人ひとりがモチベーションを高めていくためにはどうしたらよいかを研究して、その中で成果が出るとやる気が出て、やる気が出ると知恵が出る。このサイクルを回すことが良いことと、ムダを効果的になくすことを提案したが、一番重要なこととして、指摘されたのが人事評価制度と能力開発支援という項目であった。この研究会の大きな結論としては、人事評価をしっかりと導入し、職員自身が現状把握と目標設定をして、明確なビジョンの中でそれを達成していく中で、能力育成や自己実現、職場全体の達成感を得ていくことが重要であるということであった。
- ・人事評価制度は法律上導入が義務づけられたが、そのことを理由に導入するというよりも、職場の生産性を上げること及び職員個々の能力の向上に不可欠な要素であるということを改めて認識していく必要がある。
- ・導入の必要性は、人材育成であり、その人材育成を図っていく中で、個々の職員の士気向上を図ると同時に全体の公務能率の向上を図っていくことがポイントになる。
- ・人事評価制度を導入するにあたって一番難しいのは、人事評価の結果（評価）がうまくいっているのかということだと思う。そのため、人事評価の結果を個々の職員、市役所・町役場の成果と照らし合わせながら検証をおこなっていく必要がある。是非共通のひな形を参考にしながらそれぞれの団体間で情報交換をし、自治体として実用性の高い情報を着実に蓄積していただきたい。
- ・自治体をとりにくく状況は変わってきており、職員数が減っている中で、仕事の質が高まり、仕事の量も増えてきている。このような中で、仕事ぶりにかかわらず昇進も給与も同じでは、どうしても緩い方に流れてしまうため、個々の職員がどのくらい頑張っているかその結果が個人や職場にどのくらい反映されているかを細かく把握していかないと、個々のインセンティブも全体のモラルアップもできない。
- ・人事評価の信頼性を高めるためには、評価の積み重ねが必要であり、そのためには試行を繰り返すよりも適度に結果を反映させて着実に実績を積み重ねていくことが重要である。
- ・上司が一方的に評価をするよりは、個々の目標に即してそれぞれの達成度を職員とコミュニケーションをとりながら認識していくことで、自己認識をはかると同時にそれをうまく客観・共有化していくことが重要。
- ・目標がたてづらい職務もあると聞かすが、年間を通して自己の仕事の見通しがついて、その仕事観に基づいて仕事をやっていくことで初めて仕事のおもしろさを理解できるようになると思う。目標管理の年数を重ねていくことで、少しずつ着実に適度な目標をたてやすくなるが、このこと自体が大きな人材育成と職場全体の能率向上の一步ではないか。
- ・誰が見ても同じ評価となるような客観的な制度とすることは大切であり、そのために多面評

価を補完的に用いることも考えられるが、部下が上司を評価するのではなく、上司が部下とコミュニケーションをとりながら自信と責任を持って評価を行わなければならない。この主客は逆転しないように留意すべきである。

- ・ 人事評価制度は、職員の関心に耐えられるような制度設計をしていくと同時に、その関心に対して、毎年、適切に、部分的見直しを行うとともに人事評価のポイントを伝えていくことが大切である。
- ・ 人事評価の結果を、職員の不満ではなく全体のモラルアップにつなげるためには、面談を活用することが大切となる。職員が納得する面談となるかどうかによって、職員の不満に終わるのか、やる気や能力改善に結びつくのか、その差が出る。
- ・ それでも様々な苦情は出てくるのが想定されるため、その団体の規模にあわせて苦情へ対応する制度をつくる必要がある。
- ・ 職員のモラルアップのためには、絶対評価を基本に評価することになるが、絶対評価には課題が2つある。すなわち、①相対評価と比べると、評価者の評価のブレが大きくなる傾向があるためその修正が必要となること、②最終的な給与原資が決まっているため、評価結果を相対的に配分していく必要があること。
- ・ 評価の方式は大きくわけて評語付与方式と数値化方式の2種類である。いずれも目標管理に基づく業績評価と能力評価の2本立てにしている点は同じであるが、評語付与方式は、評価項目ごとに評語を付与してその付与した評語を記述的にとりまとめる方式であり、数値化方式は、評価項目ごとにスペックをはっきりさせて点数化してそれを合算する方式である。各団体の状況とこれまでの歴史を踏まえ、これらの方式のうち最適な評価方式を選ぶ必要がある。
- ・ 来年の4月からは、全ての職員に対して人事評価を導入し、遅くともその1年後の給与支給からは、その結果を反映させた形で勤勉手当を支給したり、査定昇給を行ったりすることが必要。それぞれの団体で、この制度を活かしてさらに人材育成と職場全体の能力向上が進むよう努力していただきたい。



辻副学長による基調講演の様子

(3-1) 先進事例紹介

○ 青木常務執行役員より「花王の人財開発」について先進事例紹介がなされた。主な内容は以下の通り。

- ・花王が約120年にもわたり企業として存続してきた理由は、「よきモノづくりに徹してきたこと」、「創業以来の色々な物の考え方を大事にしてきたこと」、「一方で、時代は変化するので常に変わっていかなければいけないという革新性を持つこと」、「コンプライアンスが叫ばれる中で正道を歩むことを社員に植え付けるということ」、これらを『花王スピリット』と称して、社員と共有してきたことがあげられる。また、これらが、評価制度のベースとなるところであり、あるいは、人財育成のベースになるところである。
- ・組織には、共通の目標を社員と共有できるような仕組みづくりや、時代の変化に対応していくにあたっての基本原則のようなものが必要であり、時代の変化とともにその基本原則を踏まえつつも経営革新をしていく必要がある。また、そのためには卓越したリーダーの育成が必要である。
- ・「花王ウェイ」という経営理念（豊かな生活文化の実現、消費者・顧客を最もよく知る企業にする等）を掲げ、よきモノづくり、絶えざる革新、正道を歩むということを共通の価値観として持ちながら業務を行っている。さらにその大きな概念や理念を現場に落とし込むため、行動指針のようなものを定めて、教育や人事評価の過程で、あるいは各種会議や社内報等を活用して社員と共有している。
- ・組織運営の基本は、「組織の基本的な存在意義や目標意識を行動原則に落として、基本の徹底をさせて日々の仕事に生かす（永続的な価値観の共有）」、「目標をしっかりと定めて、それを各現場、各社員一人一人にまで落とし込み、目標管理を行う（単年度の目標の共有）」ことが重要である。この両方をうまく用いて組織運営をしていくことで、人財が育っていく。
- ・人財開発の基本方針は、人事部門が専門的にやるのではうまくいかず、それぞれの組織のマネジャー自身が人財育成の大切さを理解しながら、人財育成（例：異動、評価、教育）の仕組みをトータルに運用する力をつけ、それぞれの現場で運用してもらうことが重要。
- ・組織全体の目標達成への努力と各一人ひとりの目標達成の努力が連鎖することにより、企業は成長し、個人も成長していく。この良循環をつくる環境が重要であり、この中心に人事評価制度がある。また、組織（全体）や構成員（個）は変わるわけなので、常に制度は改善していかなければならない。
- ・花王の人事評価制度は、毎年目標を掲げてそれを期末に評価するサイクルで行っており、実績評価と言っている。実績評価の目的は、個人と組織の目標を統合すること及び目標を掲げて現状を認識し、その期待値とのギャップを皆で埋めていくことであり、そのことが人財育成であり、組織の成長である。
- ・実績評価制度は、階層別に多少違う点はあるが、基本的に目標に対する1年間の「貢献度」のほか、成果に結びつけるための「行動・プロセス」についても評価している。
- ・評価方法は、目標があって、ウェイト付けをして、期末に絶対評価をして評価を付けて、最終的には総合評価で相対化する。
- ・大事なことは目標をどう設定するかと、その成果基準である。目標の設定にあたっては、“SMART

(※)”であることが求められるが、これは考課者訓練の中で、しっかり指導をしながらやっていくことが重要。

※*S*【Specific】: 具体的、*M*【Measurable】: 計測可能、

A【Achievable】: ストレッチかつ達成可能、*R*【Relevant】: 部門との戦略の関係がある

T【Time-based】: 達成の期限が明確である

- ・評価後の取組として、最終評価者レベルでつけられた評価が妥当であるかを検証する評定の会議を取り入れている。また、兼務業務等がある場合、直属の上司だけでなくその業務で関わった人達が評価する仕組みも入れている。
- ・フィードバック面談において、結果が期待値に至らない場合には、なぜそうなったか、次はどうすればよいかを話し合い、次のサイクルに回していくという作業が非常に重要である。
- ・考課者訓練の際には、単に評価制度そのものを研修するのではなく、コーチングやフィードバックの手法といったマネジメントスキル（部下とどのようにコミュニケーションをとっていくべきか、日頃部下とどういう関係で仕事をしていくべきか）の部分に力を入れてやっている。
- ・人事評価を通して人財の適性を把握し、足りないところがあれば教育することや、期待値が高ければ選別的な教育をして次の配置・異動に結びつけるといったサイクルが出来て初めて評価における人財育成が完結していく。
- ・組織として維持していくために、キーポジションの育成を行っており、ポジションの後継者がわかるようにサクセッションプランとして「Ready Now（今すぐに後任となれる人財）」、「Ready Soon（1～3年で後任として育成する人財）」、「Mid Term（3～5年で後任として育成する人財）」の3段階の名簿を作成し、具体的なポジションに当てはめて、人財を育成している。
- ・日々の仕事の中で人を育成していくキーとなるのが評価制度であると理解いただきたい。



青木常務執行役員による事例発表の様子

(3-2) 先進事例紹介

○ 小林町長より「若桜町における人事評価制度導入の取組」について先進事例紹介がなされた。

主な内容は以下の通り。

- ・若桜町は、総面積 200 平方キロメートル、その内 95%が森林であり、人口は 3,500 人程度、高齢化率が 42%という現状である。

- ・行政改革には早くから取り組んでおり、平成10年から5年間は職員定数の適正化や補助金の見直し、組織・機構の見直し等の施策を行い2億円の削減を行った。また、平成17年度を行政改革の元年と位置づけ、3年間の行政改革大綱を決定し、「事務の見直し」、「事業の見直し」、「組織の見直し」、「定員管理と給与の適正化」、「公共施設の管理と合理化」、「財政の健全化」の6項目を柱に8億円の削減を行った。
- ・若桜町は、住民の理解と協力により、平成17年度から平成19年度の間で『第1次若桜町自立促進計画』、平成20年度から平成24年度の間で『第2次若桜町自立促進計画』を策定し、行財政改革に取り組んできた。
- ・平成18年2月に町長に就任してから、まず1年間は職員の勤務ぶりを観察したが、その結果、町長の指示したことが返ってこない、研修への参加状況が悪いなど仕事に対する意識が本当に低いことがわかった。それは、役場は倒産しない、努力しなくても昇給する、よって競争意識がないこと等が理由として考えられ、この状況を改善するために人事考課制度の導入を決定した。
- ・人事考課制度の導入については、職員の能力開発、自己学習の推進、職員の意識の向上、管理職の経営能力の向上等を目標に、若桜町人材育成基本方針を定めて、人事考課研修に重ねて取り組み、平成19年から2年間の試行を経て、平成21年度より本格導入となった。
- ・分権改革の推進によって、地方自治体は新たな時代を迎えている一方、深刻な財政危機に直面している。この財政危機を克服して地方分権社会を実現していくためには、これまでの行財政運営のあり方をみずから改革していくことが求められている。また、行財政運営を改革するためには、組織改革だけでなく、職員の能力開発と意識改革が不可欠であり、どれだけ職員の資質を向上させることができるかにかかっている。
- ・若桜町の人事考課制度の目的は、職員の資質向上、知識・企画力・想像力を持った人材を育成して、地方分権社会に対応できる職員として育成することである。このため、制度の運用については、「個性を生かしながら能力開発を行う。」「職員が自主性を持って研修できる環境の整備を行う。」「課内で目標を共有して、職員の意識の向上を図る。」「管理職の経営能力の向上を図る。」という4点を基本の指標としている。
- ・人事評価の結果により、勤勉手当の高い人や低い人については、副町長からなぜそういった結果になっているのかの説明もさせている。また、職員が自己の能力レベルを知ることによって能力開発に役立てたり、適材適所の配置を実現して職員が能力を最大限に発揮できる組織づくりを行ったりすることを目的としているため、この制度の目的・内容について、職員の十分な理解を得て、人材の育成、能力向上に取り組んでいる。
- ・人事管理の目的は、職員がやりがいを感じて働くことができる、自己の能力を最大限に発揮できる環境整備を行い、その能力を結集して組織力の向上を図って、住民に満足いく行政サービスを提供することだと言える。組織力が高いか低いかは、職員の個々の能力と、その能力をうまく結集して活用できる環境整備が出来ているかで決まる。
- ・能力開発の基本は、自己学習（自分の能力を正しく知り、強制ではなく自主的に学習すること）するとき初めて効果的な能力開発が行われ、また、人は他人から認められることで自分の能力が高まってきたことを実感し、成長につながる。

- ・組織力の向上のためには、組織内での価値、目標が共有され、各職員が協力しあいながら、それぞれの役割を果たすことが重要であり、また、組織内での情報がスムーズに流れ共有されることも業務遂行上欠かせないポイントである。このことをうまく行えば、達成感や充実感を味わいながら仕事も進み、職員の意欲も高まる。
- ・人事考課制度導入後の成果として、町長の指示も返ってくる、職員が自ら進んで研修に参加できる等の改善がみられ、情熱を持って仕事をする職員が少しずつ増えてきている。
- ・職員組合に対しても「仕事のできない人とできる人を同じようにお金を払うのか、それでは一所懸命頑張った者が不公平ではないか。」という話をして、制度導入について十分理解をもらった。
- ・若桜町は正規職員 73 人、臨時・嘱託職員が 45 人で、正職員の平均年齢が 39 歳と非常に若いため、若手職員に対するしっかりとした教育に重点をおいている。
- ・与えられた仕事をそつなくこなすだけの職員ではなくて、常に問題意識を持ち、事務・事業を改善できる職員、組織の運営、体質を変革できる職員が必要であり、地域の実情を知り、専門的な知識を習得させて、課題の解決に向けて、住民とともに積極的に取組み、地方創生の総合戦略にも頑張っって参りたい。



小林町長による事例発表の様子

(4) パネルディスカッション

- コーディネーターの辻副学長の進行により、「人を育て、まちを育てる人事評価」のテーマのもと、議論がなされた。主な内容は以下の通り。



パネルディスカッションの様子

出雲准教授及び稲継教授による意見発表

パネルディスカッションより参加する出雲准教授及び稲継教授から、人事評価へのこれまでの関わりや人事評価制度の必要性等について、自己紹介を兼ねて発表が行われた。

○ 出雲准教授

- ・ 国の人事評価制度について、導入後一定期間が経った2年前に、その検証を行う検討会に参加した。国では、人事評価制度の結果の反映もある程度厳格に行っている現状にありながらも、全体として、国家公務員は評価に対する関心が低い実態があり、どのように評価制度に対しての関心を高めていくのが課題であると感じた。
- ・ 人手不足や業務量の増大によって、OJTの機能が発揮されないという現状にあって、人事評価制度がそれに代わりうるものとなるかどうか今後の論点になるであろう。
- ・ 総務省の人材育成アドバイザーを務めている中で、感じる課題としては、①人事評価制度を既に導入している団体は、人事評価制度が形式的なものとならずに、メリハリのある制度とするためにはどういった発展をしていくべきかという点、②導入をしていない団体は、導入に向けてどう抵抗感を取り払っていくかという点である。



出雲准教授による意見発表

○ 稲継教授

- ・私が入庁した当時（昭和 58 年）の大阪市役所の勤務評定制度は、一方的に上司が部下を評価し、部下には評価基準を絶対に見せない、いわばブラックボックス化したものであった。それがどのように反映されていたかよく分からないし、何のためにやっているのかも分からないという徒労感があったことを覚えている。
- ・以前、国家公務員の給与構造見直しを検討する研究会に委員として参画したが、この研究会での議論を踏まえて当時の 1 号俸を 4 分割することが勧告され、昇給の差がつけやすくなった。従来大きな昇給差だと今のような人事評価によって差をつけることは難しかったと思う。号俸を 4 分割したというのが 1 つのステップだったのではないかと思う。



稲継教授による意見発表

人事評価制度導入の効果

人事評価制度が全ての地方公共団体で導入されようとしてきている中で、この人事評価制度を導入することによって、どのような効果があるのかについて、パネリストより意見発表が行われた。

○ 辻副学長（コーディネーター）

最初に「人事評価制度導入の効果」について、議論いただきたい。人事評価制度が全市町村

で始まろうとしているが、人事評価制度の効果が出てくるには時間がかかると思う。そうした点も考慮して、先行団体でどんな効果があったのか、「人を育て、まちを育てる」ということを、どのように実感できるかについて御意見をいただきたい。

○ 青木常務執行役員

- ・花王では、30～40年人事評価を行っているが、人事評価制度を実施することで、報酬への反映や考課者訓練のあり方といったことのほか、配置をどうするかなどが検討され、人事制度がもう1段レベルの高いものになり、ひいては、企業文化や風土が知らず知らずのうちに先輩から若い人たちに継承されているといった効果がある。
- ・評価面談が上司と部下のコミュニケーションの問題を解決する良い機会となる。あえて面談の機会を作らずとも普段からやっているという人もいるが、実際には、意外と部下に伝わっていないということもあるので、面談をした結果、コミュニケーションスキルについて勉強しようとするなど、お互い“気づき”がある。
- ・人事評価制度を通じて、職場の改善やマネジャーの適正判断のようなところまで広がっていく。

○ 小林町長

- ・人事考課制度導入から7年になるが、役場に対する住民の要望に対して迅速に対応できるようになるなど、職員の動きが非常に良くなったと感じる。
- ・職員が自発的に考えて、時間を大切に行動するような面が出てきており、レベルも上がってきたと思う。



小林町長による意見発表

○ 出雲准教授

- ・上司とのコミュニケーションをとる機会が増えて、良い結果につながったという話を聞くのが一番多い。
- ・若手職員は、自分の目標や業務などを上司から示してもらいたいという意識があると思われるため、人事評価制度を通じて、年度当初にしっかり目標を考え、業務を組織とも共有するかたちで示されることにより、当該職員にとってモチベーションが高まるなど、大きな効果がある。また、これを何年か積み重ねていくことで、部下に対してもそういった指導ができるようになるといった効果もある。

- ・これまでOJTを通じて口頭で指示を出してきたことなどを、目標管理により客観的に示すことができ、また、面談などの方法でコミュニケーションをとることによって、その都度指示を出すことになり、人材の不足から困難であった意識の共有がある程度可能となるのではないかと思う。
- 稲継教授
 - ・国に先駆けて人事評価制度を実施した自治体は、あらかじめ評価基準を提示して、その方向に職員を意識づける、方向付けることを意図して始まったものと思う。
 - ・地方公共団体の存在意義は、地方自治法第1条の2第1項「地方公共団体は、住民の福祉の増進を図ることを基本として、地域における行政を自主的かつ総合的に実施する役割を広く担うものとする」及び同法第2条第14項「地方公共団体は、その事務を処理するに当たっては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない」と規定されるように、住民サービスの向上に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げることにある。
 - ・住民サービス向上に資する有能な職員集団を限られた資源の中で供給するためには、職員一人一人のモチベーションを上げ、能力を最大限発揮して働くことが必要で、そのための大きなツールが人事評価制度である。
 - ・大阪府寝屋川市は、平成6年には職員数2,500人程度であったが、非常に財政状況が悪かったため、数次に及ぶ行政改革を行い、現在では職員数1,100人程度となっている。限られた職員数の中で増加していく行政ニーズに対応するために、人事評価制度を導入し、能力実績主義に基づいた人的資源管理を行っている。
 - ・大阪府茨木市は、全職員約1,800人に対し、人材育成基本方針策定時の平成17年と、平成26年度に同内容のアンケート調査を実施している。無記名で回収率9割以上であり、その分析をした結果、公平という名目で人事評価をやらないことよりも、明確な目標に方向付けられた人事評価制度を導入して、能力実績に応じた昇任、昇格、昇給、勤勉手当ということを望んでいる職員が圧倒的に多く、それは特に若手で顕著である。
- 辻副学長（コーディネーター）
 - ・人事評価制度導入の効果としては、職員の動きがよくなる、時間を大切に行動するというようなことから、職場全体の企業文化・組織風土といったものの形成に資するという事まで様々な意見があった。最大の効果としては、最少の経費で最大の効果を挙げ、住民の福祉サービス向上に資するといった目標に向かって、少しずつ着実に成果が出ているといった意見であった。

人事評価制度の課題

現行制度上、人事評価制度について、どのようなことが課題となるかということについて、パネリストによる意見発表が行われた。

- 辻副学長（コーディネーター）
 - ・人事評価制度導入の効果について御意見をいただいたが、この効果を更に適切に、更に伸ば

していくためにはどのようなことが課題となるか、御発言いただきたい。

○ 稲継教授

- ・ 人事評価制度が定着するためには、公平感を担保し、職員の納得性・安心感を得ることが重要であり、そのためには評価者をどうやって育成するのかがポイントとなる。そのツールとして行う評価者研修は、外部講師を呼んで行う場合には、費用がかかり二の足を踏んでしまう一方で、人事課職員が行う場合には説得力がなく職員も聴いてくれないため、悩んでいるという声をよく聞く。
- ・ 昨年、自治研修協会からの依頼で、評価者研修に使える冊子とDVDを作成し、本年4月に全地方公共団体へ送付している。このDVDは、学習したいところをクリックして見返すことができ、また、費用もかからない上に何度でも繰り返し学習できる。また、本教材は、各自治体でいくらかでもコピーして研修等に使っていただいて構わないため、是非活用していただきたい。

○ 出雲准教授

- ・ 既に制度を導入済みであるものの制度が形式的になってしまっている団体については、一定のメリハリをつけることが重要であるが、それは、結果に差をつけるということだけではなく、一定期間非常に努力した職員に対して、積極的に上位の評価を付与することも行っていくべきである。また、メリハリをつけた場合に、評価者によって評価の甘辛が生じるが、その解決方法としては、評価の分布を設ける方法が考えられるが、それが困難である場合には、人事部局で評価者に対する研修や会議を通じて適正な評価を付与することが重要であり、それらを行うことで、形式的ではなく意味のある評価として制度が受け入れられるのではないか。
- ・ これから制度を導入する団体については、上に立つ者が導入に向けた意思を明確に示すことが重要である。その際、評価結果の反映を前提とするため、あまりにも簡易な評価制度は適切ではなく、反映に向けてある程度の基準を備えた評価制度を導入していくことが必要である。

○ 小林町長

- ・ 年度当初に本人が目標設定して、能力開発ができたかどうかを振り返る必要がある。
- ・ 自分の仕事を交通整理できていない若い職員が出てきているため、管理職としてはこの整理をしてやる必要がある。
- ・ 個人面談を通して、目標が達成できなかった理由は何か、どこに弱点があるかを考えていくことが重要である。
- ・ 人事評価の狙いである人材育成、職員の資質能力及び勤務意欲の向上につなげるためには、しっかりとこの個人面談を行い、能力開発をすることが大きな課題になってくると思う。

○ 青木常務執行役員

- ・ 評価者のレベルを常に担保することが非常に重要である。
- ・ 人事評価を上司（評価者）と部下（被評価者）だけの問題にせず、複数で評価する、組織全体で評価するための議論の場をつくることも大切である。そういった場が、評価者の視野を広げ、部下に対する目標のたてさせ方、支援の仕方を自然に気づかせることにもなる。

- ・目標管理をしていく中で、必ず、短期志向であるとか、自分の評価さえ良ければ良いといった傾向が出てくるため、皆で議論する場を作ることによって、長期の視点に立ちながらそれを短期の目標に落とすことや、(個人ではなく)チームへの貢献度がどうかといった視点を持つことが重要。
- ・評価制度が成熟してきた段階では、職員の評価のほか、その職員をどのように育成していくのかを含めて認識している第三者的な専門家(相談役)を置くなどし、評価結果に対する職員の不平不満の解消や納得性の担保を支援する体制が必要になってくるのではないかと。



青木執行役員による意見発表

○ 辻副学長(コーディネーター)

- ・狭い意味での人事評価に対する課題としては、適正な評価という話に尽きるが、大きく3つに分かれる。
 - 1つ目のレベルは、的確に差・メリハリをつけているかという点。
 - 2つ目のレベルは、その結果を適正に伝えることができているかという点。
 - 3つ目のレベルは、それを十分に説明できる上司の説明能力があるかという点。
 これらの点が、最終的にメリハリをつけた、納得性のある評価をできるかというポイントになる。
- ・評価に関しては、若手はアレルギーがなく、評価の中で自分を伸ばしやすい、生きがいも見出しやすい、反発も少ないという一方で、上司がその若手に対する十分な説明能力が発揮できるのか、管理力、人間力があるのかという点も課題となっており、そういった状況へのサポート体制も必要となってくるのではないかと。

人事評価の更なる発展に向けた取組

人事評価制度の更なる発展に向けた具体的な取組として、最も強調したい点はどこにあるかという点について、パネリストより意見発表が行われた。

○ 辻副学長(コーディネーター)

これまでいただいた効果と、効果を生み出す課題を踏まえた上で、人事評価のさらなる発展に向けた具体的な取組として、強調したい点について御発言いただきたい。

- 青木常務執行役員
 - ・多様化する環境変化の中、また、職員にも様々な価値観がある中で、組織として1つの目標に向かって職員をまとめ上げていくためには、目標をしっかりと日々の仕事に落とし込むことが必要となってくる。
 - ・花王における消費者視点のように、地方公共団体においても、自分達の顧客は誰なのか、という視点を目標や評価のプロセスの中に入れることで、組織全体が顧客視点、消費者視点に向かっていくのではないか。
- 小林町長
 - ・人事評価を用いて、常に問題意識を持ち、事務・事業を改善できる職員、組織・運営・体質を変革できる職員を育てる必要がある。
 - ・人事評価制度の活用という面からも、幹部職員が制度に対する認識をしっかりと持つことが大切であり、また人事制度担当職員の充実や意識改善も必要である。
 - ・人事評価制度の活用によって全職員の能力開発が図られて、まちづくりが推進できるという意識づけを全職員に日頃から行うことが、結果として大きなまちづくりにつながる。
 - ・首長の意識が変われば職員の意識も変わるため、トップの意識も非常に大切である。
- 出雲准教授
 - ・少ない人員で、より多くのサービスをしていくためには、相手（部下）に何かをさせるのではなく、相手（部下）から何かを引き出すという発想に変えていかなければならず、それを引き出すためには、人事評価制度というツールしかないのではないかと考える。
 - ・人事評価制度は、下位評価者に対してモチベーションを高めるツールにするためには、どうすべきかという点も将来的な課題となってくる。
- 稲継教授
 - ・地方自治体における顧客である“住民”は、有権者、福祉受給者、法人と様々な住民があってターゲットをどこにするかが難しいが、自治体の運営には財政が必要となるため、納税者が一番重要な顧客であると考えられる。よって、納税者の視点に立って自治体として何をしなければならないのかということを常に考えるような風土をつくっていく必要があり、その風土を作るためには人事評価は有効なマネジメントツールである。
 - ・地方公共団体の最終目的は住民サービスの向上であるため、それに資する有能な職員集団を築き上げる、個々の職員の能力を開発する、モチベーションを上げる、一所懸命働いてもらう、頑張った人にはそれに報いるというような制度をつくって、マネジメントをうまくやっていくことが必要である。
 - ・人事評価制度は、コミュニケーションを拡大するような面談をすること、記録に基づく評価を行うことで、様々な面に発展させることが期待される。
 - ・どのような職場でも目標設定は可能であり、目標管理に基づくマネジメントは可能であるので、目標設定、あるいは面談を通じて良いマネジメントをするためのツールとして、人事評価制度を発展させていく必要がある。

まとめ

これまでの議論を踏まえて、コーディネーターより議論の総括が行われた。

○ 辻副学長（コーディネーター）

- ・ 人事評価をめぐる外部環境として共通の課題としては、2つある。

1つ目は、成果が見えづらく、努力したことが成果として実感しづらい中で、目標管理をしていかなければならないこと。また、価値観が多様化してきていることに伴い、その多様化を受け止めながら、1つの組織として同じ方向に進んでいく必要があること。

2つ目は、目標が達成しやすい抽象度の高い目標となる傾向があるため、チャレンジしていくような目標を積極的に立てることを歓迎する風土をいかに作っていけるかどうかということ。

- ・ 一方で、目標管理を徹底していく中で、住民目線が置き去りになってしまう危険性も出てくるかもしれない。そのため、住民目線でのサービスをしっかりと徹底していくために、行政全体のマネジメントのあり方をどのように確立、安定させていくかが、人事評価の今後を考えた場合の大きな課題である。
- ・ 人材育成について、短期的に考えれば、下位評価者に対して、どのようにしてその下位の評価に納得してもらい、なおかつ次期にポジティブな行動をとってもらえるようにすれば良いかが課題となるが、長期的に考えると、上位評価者が、どのようにすれば組織の中で十分に伸びていけるかが問われる。下位評価者、上位評価者について、長期的にしっかりフォローアップがなされるかどうか最終的な人事評価の課題となる。



辻副学長による総括

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）