

## 「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」【議事録】

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

【司会】 皆様、大変長らくお待たせいたしました。それでは、ただいまより「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」を開会いたします。

私は、本日の司会進行を務めさせていただきます総務省給与能率推進室の有田と申します。どうぞよろしくお願いたします。

それでは、初めに、主催者の総務省を代表して、森屋宏総務大臣政務官より開会のご挨拶を申し上げます。(拍手)

【森屋政務官】 皆様、こんにちは。ただいまご紹介をいただきました総務大臣政務官を拝命いたしました森屋宏でございます。

本日は、ご多忙のところ、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ということで、名簿を見させていただきましたら、全国から総務省にお集まりをいただきました。また、市町村長をはじめ、お集まりいただきました皆様方には、日ごろから地方自治の一層の発展のために、大変なご尽力をそれぞれの地域でいただいておりますことを、心から感謝、敬意を申し上げますところでございます。

開会に当たりまして、主催者を代表いたしまして、一言ご挨拶をさせていただきます。

改正地方公務員法が、昨年の通常国会で成立いたしました。この法改正の柱の一つが、地方公務員についての人事評価制度の導入による、能力及び実績に基づく人事管理の徹底を図っていくことであります。来年4月1日から、従来の勤務評定制にかえて、人事評価制度の導入が全ての団体に法律上義務づけられているところでございます。

人事管理のツールといたしましては、これまでは勤務評定が行われてまいりましたが、勤務評定は、評価項目が不明瞭、上司からの一方的な評価である、評価結果は部下に知らされない、人事管理に十分活用されていないといった問題点が従来指摘をされてまいりました。これに対しまして、人事評価制度は、評価基準が明示され、能力評価と業績評価の両面から評価をされてまいります。目標設定が面談により行われ、また、評価結果も本人開示も行われてまいります。苦情がある場合には、その対応も想定され、評価結果の反映としても、給与や勤勉手当の対応基準なども示されるなど、勤務評定制の問題点に対応するものとなっております。このように、人事評価は、従来の勤務評定に比べて、能力・実績主義を実現するためのツールとして、客観性、透明性を高めていくものとなっております。

地方公務員法の改正に先行いたしまして、住民ニーズに適確に対応できる職員を育成す

るため、人事評価制度が必要不可欠なものであるものとの考えから、人事評価制度を導入し、人材育成に成果を上げていらっしゃる団体も数多くあります。

本日は、鳥取県若桜町の取組につきまして、町長様からご紹介をいただくこととなっております。よろしくお願ひ申し上げたいと思います。

このほかにも、例えば、人口約1万3,000人、職員数が約110名の長野県松川町では、平成19年度から人事評価制度が導入されております。1つには、努力した者が報われるということが組織内に行き渡ること、職員の士気高揚につながり、人材育成が図られているということ。それから、2つ目には、職員の人材育成と士気高揚が図られることで、行政サービスの向上に大きな影響を与えている。3つ目といたしまして、上司と部下が面談を行うことで、これまで以上に意思疎通が図られるようになり、上司が職員の業務に詳細にマネジメントできるようになった。そして、最後に、職員個々の能力や業務への適格性を把握することで、職員の適材適所への人材活用につなげられたというふうな報告もあつたと聞いております。

各地方団体におかれましては、こうした先行事例も参考にさせていただきながら、人事評価制度の導入・改善に取り組んでいただきたいと思ひます。

本日のシンポジウムにおきましては、「人を育て、まちを育てる人事評価」をテーマといたしまして、一橋大学の辻副学長様から、「人事評価制度導入の意義と効果」についてご講演をいただく予定でございます。また、先進的な取組の紹介といたしまして、民間企業でありますけれども、花王株式会社の常務取締役、青木様から、「花王の人財開発」について、また、鳥取県若桜町の小林町長からは、「若桜町における人事評価制度導入の取組」についてのご講演をいただくこととなっております。さらに、パネルディスカッションにおきましては、人事評価制度の導入の効果や課題、人事評価を活用した人材育成のあり方について、ご議論をいただくことを予定しております。

いずれにいたしましても、改正地方公務員法の施行まで、期間が残り5カ月となっております。各地方団体におかれましては、人事評価制度の導入・改善に向けた取組が積極的に進められていると存じますが、本日のシンポジウムを通しまして、人事評価制度の意義についてご理解を深めていただくとともに、人事評価を人材育成などに活用していただく上でのご参考になればと存じるところでございます。

これからの地方創生の時代、主役は、それぞれの地域に住んでいる皆さんであります。ぜひ、皆さん方、それぞれご自分の努力の中で、役所の中で能力を高めていただいて、地

域発展のためにお力添えをいただきたいと思います。

最後になりますけれども、このシンポジウムへの出席を快諾いただきました出演者及びパネリストの皆様方に厚く御礼を申し上げたいと思います。そして、ご参集いただきました皆様方のますますのご健勝と今後のご活躍を祈念いたしまして、挨拶とさせていただきます。

皆様方には、本日は、遠いところをお集まりいただきまして、まことにありがとうございました。(拍手)

【司会】 ありがとうございます。

なお、森屋大臣政務官におかれましては、公務の都合により、ここで退席をさせていただきます。

それでは、これより講演者の発表に移りたいと思います。

まず、「人事評価制度導入の意義・効果」について、一橋大学の辻副学長、辻琢也先生よりご講演をいただきます。

辻先生は、行政学、地方自治論がご専門で、平成17年から一橋大学大学院法学研究科教授、平成26年より同大学副学長に就任されています。

平成26年度から総務省の「地方公共団体における人事評価制度に関する研究会」座長を務められているほか、人事評価制度関連の研究会等で委員・座長を数多く歴任されるなど、地方公共団体の人事評価に精通されています。

それでは、辻先生、よろしく願いいたします。(拍手)

【辻副学長】 ただいまご紹介いただきました一橋大学の辻でございます。本日は、まず前座で、私から、人事評価制度導入の意義と効果ということについて、改めてお話をさせていただきますと思います。

既に、ここにいらっしゃる皆様方は、この人事評価制度の必要性その他につきまして、それぞれお考えをお持ちのことと思います。少し重複するところがあるかもしれませんが、この点について、私なりの観点から説明させていただきたいと思います。

まず、用意しました資料1の55ページをご覧ください。政務官からお話がありましたが、地公法改正は昨年でした。しかし、さかのぼること、国家公務員法改正前後から、この人事評価については、何とかしていかなければならないという流れがありまして、私なりに言いますと、平成22年あたりに、1つ大きなメルクマールがあったような気がしています。このとき、私は、「地方公共団体の職場における能率向上に関する研究会」の座長

を務めておりました。能率向上に関する研究会という重々しいタイトルになっていますが、つくったときの趣旨としては、これまで市町村合併がありました。それから、行政改革もありました。給与も非常に厳しい、経営も厳しいと。こうした中で、非常に苦しいことばかりいろいろ市町村にお願いしてきているので、各市町村の職員が生き生きとして、職場が活性化するために何をやったらいいか考えようと、こういうことでやったのが、この研究会でした。

ですから、56ページを見ていただくとわかりますが、当時の変化としては、行革、合併がベースにある話で、地方分権、人がいなくなる、職場環境が大きく異なる、分権の中で仕事自体が難しくなってくる、ICTの進歩の中でICT絡みの仕事が増えていく。こうした中で、一人一人がモチベーションを高めてやっていくためにはどうしたらいいか。これを本音レベルで考えたいと、こういうような趣旨で研究を行いました。

抽象的な回答は、57ページのところに書いていますとおり、やっぱり全体でやっていきたいところの明確なビジョンですね。市町村は、実は既に多くのビジョンを掲げています。この掲げているビジョンの中でも、職員の琴線に触れるような、そういうビジョンが明確に1つあるかどうか。これはまさに地方創生の中でも、今、求められているものではないかと思います。それから、自分のやった仕事で成果が出ると。自分が一所懸命やってもやらなくても、似たような成果しか出ないのではなく、成果が出るという実感を持つ。そうした中で、エンドレスに仕事をするのではなくて、効果的に行政を進めていくと。この3つをどうやったら両立させることができるかということを考えました。

美しいほうから言うと、こうした中で、成果が出るとやる気が出て、やる気が出ると知恵が出ると。このサイクルを回すことがいいんじゃないかというのが回答でしたが、この回答を示したら、「研究会を立ち上げて、こんなことしか言えないんですか。研究会やらなくたって、このぐらいのことはわかりますよ」とさんざん言われて、では、ほかにもうちよっと具体的に踏み込めないかということで、58ページから59ページ、美しいことばかり言ってもしょうがないから、もう少し具体的に職場の環境をよくしようと。良くするためには、いい方向は出したので、悪いことをなくすためにどんなことをやったらいいかということで、「ムダな紙をなくす」、「ムダな机をなくす」、「ムダな執務スペースをなくす」、「会議のムダをなくす」、「照会業務のムダをなくす」、「ムダな残業をなくす」、「定型業務のムダをなくす」、「窓口業務のムダをなくす」、「文書管理のムダをなくす」、「現金取扱いのムダをなくす」、この辺のムダを効果的にうまくなくせないかということを提言しま

した。これを図にすると、これが61ページのところになります。

確かに、これらの10の要素を効果的になくしますと、1つのいいサイクルが生まれていくように思いますが、これを提言したときに、この研究会には多くの民間企業関係者の人にも直接参加してもらって、ご意見いただいたんですが、民間企業の参加の委員も中心に、「いや、悪いものをなくして、ムダをなくすだけで、本当に生き生きした職場が生まれるんですか」という話になって、一番重要なこととして指摘されたのが、実はこの一番下にある人事評価制度と能力開発支援という項目でした。

人事評価については、実は、これとは別に研究会を立ち上げていました。それから、どちらかというと、人事評価と言えば、職場を生き生きさせるという印象よりも、嫌々やるとは言いませんけど、法律で決められたからやる、大変だけどやる、こういうネガティブなイメージのほうが強くて、職場が本当にこれで生き生きするか自信がないということもあって、この中には入れませんでした。しかし、この研究会の最終の大きな結論としては、やはり人事評価をしっかり入れて、自ら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という中で、自己自身の能力育成と、自己実現と、それから、職場全体の達成感を得る。このことが、この複雑になっていく分権社会においても、つらい仕事が増えていく超高齢社会においても、最も重要なことではないかというのが、この研究会の最終的な結論でした。

今日、政務官からもお話がありましたとおり、法律の改正に合わせて、人事評価を期限が切られた形で入れているということは間違いのないところですが、しかし、これは法律が決まったから渋々やっていくというよりも、本来職場の中で生産性を上げていく、職員がそれぞれ個々の能力を磨いていく、こういうことに対しては、非常に不可欠な要素である。こういうことを改めて認識していく必要があるのではないかなと思いました。

このときの評価に基づいて、今から5年前、人事評価制度の研究会をやったときに、こういう趣旨で入れようとしていたのかということをもとめたのが、2ページから18ページのところになります。もちろん、この後、改めてこの趣旨を報告書にまとめたり、研究論文に書いたり、いろいろしているわけですが、改めて今日持ってきたのは、やっぱりこのときに書いていることと今述べていることの大きな方向性は、この5年間、基本的にはぶれていなくて、ずっと同じ方向で進んできているということです。4ページ以降を見ていただくとわかりますが、導入の必要性としては、人材育成。しかし、人材育成を図っていく中で、個々の職員の士気高揚も図ると同時に、全体の公務能率の向上を図っていく、

こういうのが大きなポイントになってきていて、こういう中で、どういう制度をつくったら最もトラブルなくスムーズに入っていくかというのを、各団体がこの5年間模索してきたということになります。中には、今年から、それから、昨年から新たに始めている団体というのものもあるかもしれませんが、今までの各団体の努力を総括する形で、今回の資料ですと22ページから、先ほどの報告書の手前の54ページまでの形で、皆さんの参考に資するように、現時点で、今までのノウハウ、地方公共団体に関する入れ方のノウハウというのを、大きく2つの様式に分けて、それぞれどういう方式でやると、どういうひな形になって、どういうところに留意をしてやったらいいのかということをおまとめして提出しているということになります。したがって、ぜひ、これから新たに努力する団体につきましては、この報告書も参考にしながら進めていっていただきたいですし、これまでいろいろ実績のある団体につきましては、その実績にさらに磨きをかけるということで、他の団体の事例を参考にしながら検討してほしいなと思います。

人事評価制度を入れるに当たって、いろいろ難しい観点があると言われていています。一番難しいのは、やっぱり人事評価の結果ですね。これを検証するためには、人事評価の結果を、個々の職員や個々の市役所、役場の成果と照らし合わせながら検証していかなければならないということです。抽象的な規定や抽象的なひな形だけを見て、それで本当にその団体の評価がうまくいっているかどうか、容易に判断しづらいところがあります。こういうものにつきましては、ぜひ、これら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ていただいて、その中で、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けたらなと思っている次第です。

こういう大きな流れを念頭に、先ほど見ました平成23年3月の報告書の幾つかの点に言及しておきたいと思います。

まず、7ページを見てください。人事評価制度、法律では入れなきゃならないとわかっているし、職場としてこういうツールが必要なんだけど、本当のところ、どれだけ使えるのかなという疑問を今でももっている人事担当者、これは結構団体の中にもいるかもしれません。現実問題、今まで過去を振り返って、高度成長の初めのころから、今と全く同じように、人事評価をやっていく必要があったのかどうか。この点については、当時は当時で、みんな同じようにベアをしていって職場一体で頑張ると、こういうようなことがある程度職場の実態に合っていた、そういうような時代もあったかもしれません。しかし、今、先ほど言いましたように、大きく状況が変わってきていて、職場に余裕がなくなって

きていて、仕事は難しくなるけれど、職員は減っていく。どこの市町村も、職員一人当たりでこなさなければならない仕事は確実に増えているという実態だと思います。しかも、単純に増えているだけではありません。分権の中で、自治事務が増える。自分たちで厳しい結果責任を負いながら考えていかなければならない、こういうものが増えてきました。

それから、足りない職員を補うために、民間委託も日常的に行うようになりました。感情論からしますと、同じ職場の同僚にお願いすると、同じ仲間ですので、頼みやすいですが、ほかの業者の方に頼むということになりますと、頼む最初の段階からいろいろノウハウが必要になって、間違った発注をすると、後で取り返しのつかないことになるかもしれない。したがって、民間委託の時代になって、有効に外部資源を使わなければならない時代になって、やはり職場の仕事は難しくなっている。こういう仕事を着実にこなしていける職員というのは、誰もがというわけにはいかないので、どうしても特定の一部の職員にその仕事が集中して、その仕事をこなす職員は、こなすので、さらにその職員に仕事が集中する。その職員の頑張りで、何とか市役所全体、役場全体がもつと。こういうようなぎりぎりのところで仕事をしてきているという実態が私はあるように思います。

その他職員も、昔に比べると一所懸命やっているかもしれませんが。しかし、割を食ってどんどんどんどん仕事をしている職員に比べると、中には比較的まだのんびりと仕事をしている人もいて。別にその人は露骨にさぼっているわけではないんですね。したがって、もちろん、分限処分なんかの対象にはならない。しかし、結果的には、昇進も給与も、一所懸命やってもやらなくても同じなので、どうしても緩いほうに緩いほうに揺れていってしまう。こういうような状況の中で、どうしてもきめ細かく、個々の職員がどのぐらい頑張っていて、頑張った結果が個人や職場にどのぐらい反映されているかということ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ような状況になってきているということです。

しかし、逆に言いますと、こういうシステムは、それだけ職員の間にしかりとした信頼性と安心感がないと、要するに、結果が恣意的に左右されるということになりますと、本来持っている人事評価制度のよさを発揮できないということになります。したがって、どうしたら人事評価制度の信頼性を高く持っていくかというのが、制度安定にとっての一番のポイントになります。

今までやった経験に基づいて言いますと、信頼の一番の源泉は積み重ね。ですから、導入をすると決めて、まだ導入していない段階、それから、試行だけしている段階、これが

私から見ますと一番不安定、人事評価に心配が募るピークの状況になります。それから、特に、人事評価の結果を勤務条件に反映していかなければならないんですが、勤務条件に反映させずに試行だけしていると、どうしても職員の最終的なモラルが保てなくなる。むしろ1回目の試行よりも2回目の試行で精度が落ちる。2回目の試行から3回目で、さらに精度が落ちるということで、全体として逆にうまくいかないということがあります。したがって、やっていくに当たっては、適度に結果を反映させていくということから、着実にその実績を積み重ねていくというのが重要なポイントだと思います。

これらを前提に、さらにもう少し制度的な工夫として、信頼を高める措置として、先ほど政務官からも話がありましたが、一方的に上司が、部下ができるできないを1・2・3・4・5で決めるのではなくて、個々の職員が目標を定めて、その目標をどの程度達成できたのかということによって業績をはかるという、目標管理の制度を使っています。この目標管理によって、本当のところどこまで客観的にはかれるのかというふうな疑問を持つ方もいるかもしれません。しかし、むしろ上司が部下を一方的に5段階で評価するよりは、個々の目標に即して、それぞれの目標の達成度をコミュニケーションをとりながら自己認識を図ると同時に、それをうまく客観・共有化していくというプロセスが重要となります。

人事評価を最初に始めていく段階に当たっては、よく市町村職員、県の職員、国の職員も同じですけど、自分のやっている仕事は、目標なんか立てられませんと言う人が必ず出てきます。タイプとしては、2つ。1つは、文字どおり庶務的、定型的な仕事をずっとやっているだけで、言われたとおりのことしかやっていません、こんなところで目標なんかありませんというタイプが1つ。もう一つは、逆に、市町村長さんの懐刀のように、次から次へと特命事項が降ってくるような仕事で、もうその都度命令が来て、こんなの年間に目標なんか立てられませんというタイプ。大分タイプは違いますが、両方とも、年間で目標を立てて仕事をするのなんかなかなかないということをするのに関しては同じなんです。

しかし、実は、この両極端のこういう仕事の仕方こそ一番課題があって、やっぱり年間を通して大体自分の仕事の見通しがついて、このぐらいまで今年は頑張ろうと、その仕事観に基づいて、大きくどのぐらいやっていこうという感覚があって初めて仕事が見えて、その仕事のおもしろさを理解できるようになるということだと思います。したがって、最初目標を立てづらかった職員も、目標管理の年数を重ねることによって、少しずつですけど、着実に適度な目標を立てやすくなる。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という気がしています。

それから、9ページに、信頼を高める方式として、多面評価というのも書かれています。評価自体としては、誰が見ても同じ評価になるということ自体は、客観的にいいことです。私はよく、これは大相撲を見ているときの相撲の判定に例えるんですけど、行司が判定しても、土俵下の審判員が判定しても、テレビ機数の人が判定したとしても、ほとんど同じ相撲の結果になるのが多いですよ。中には、ビデオ判定で初めて決着したりするものもありますけど、どこの席に座っていても同じと。こういう状況を確保するために、場合によっては多面評価にも耐えうるような、こういうような制度をつくっていくことは重要になります。

しかし、人事評価をやっていくということ自体は、典型的な管理運営事項で、なおかつ、最終的には上司が自信と責任を持って、部下とコミュニケーションをしながらやっていかなければならないものです。部下が上司を判定するようなものではありません。したがって、誰が、どこにいる人がいても同じ評価になるような、なるべく客観的な業績評価、能力評価になるように努力をします。それを補完する意味で、場合によっては補助的に多面評価を用いることもあり得るということですが、この主客が逆転しないように、そこは留意をしていただきたいと思います。

それから、評価者訓練も同じでして、人事評価に今まで特になじんでいなかった高齢管理職、ベテランの監督職等が人事評価をするに当たっては、この評価者訓練が重要になります。しかし、これも制度として、毎年訓練を受けないと同じ評価が出ないようなシステムだと、そのシステム自体にも課題があるということになります。

私が今までやった仕事の中で、地方公務員の方々に一番苦情が多いのは、地方公務員の給与に関する研究会の座長をやったとき、「何で下げたんだ」という苦情が随分来ました。それと同じぐらい苦情が多いのは、この人事評価です。「先生、何かやっているみたいですけど、めんどくさいことやってませんよね」、「結構忙しいんだから、余計なことやめてくださいよ」というのを本音レベルで結構言われました。これに対して、政策評価とか、行政評価とか、予算だとか、そういうものもやっているんですけど、それに対しては、いい意味でも悪い意味でもそんなに苦情は来ませんが、この人事評価に関するものは非常に関心が高く、どんどんどんどん、ものによっては苦情も来るということなので、これだけ非常に関心の高いということです。

だから、黙っていても、職員のほうは、導入してこれが勤務条件に反映するということ

になりますと、この制度に関してかなりの関心を払うようになります。したがって、その関心に耐えられるような制度設計をすると同時に、その関心に対して、毎年適度に部分的に改正していく、ないしは修正していくというのを、人事課、総務課、職員課のほうから適切に対処していただければ、毎年必ず評価者訓練を外部の人を入れて導入してやっていかなければならないというようなたぐいのものではないと思います。

新しく昇進したとき、監督職になったとき、管理職になったときを中心に、まとめて評価者の訓練をする一方で、適宜かなった目標管理をしていくためには、根本の制度設計は同じですけど、評価について部分的にマイナーチェンジをしていく、こういうことも間々あります。それらをしながら、毎年適切に人事評価のツボを提供できるかどうか、この辺のところのポイントではないかと。

それから、實際上、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ていくためには、10ページに書いていますとおり、面談期間を活用するということが重要でして、個々の上司から見ると、結構手間がかかります。特に無口で何も言わなかったような上司だとすると、個々の職員と毎年年度当初、目標を決めるために面談する。それから、途中1回、特に成績不良な人については、より丁寧に、このままとなかなか成績は大変だよという警鐘も含めて、しっかり面談する。その最終結果について、また再び部下と面談する。この面談を本人が納得するように入れられているかどうか。これによって、同じことをしても、本人の不満に終わるのか、それとも、本人のやる気と能力改善に結びつくのか、その差が出ます。このことをうまくやっていけるかどうか、ぜひ考えていただきたいと思います。

実際入れてみると、裁判沙汰になるということは少ないですが、いろいろ苦情が出てきます。特に苦情は、実際成績を悪くつけられた人から来る苦情もありますけど、それ以上に、成績をつけなければならない上司から苦情、「こんなぐらいの評価表でうまく減点なんかつけられませんよ。ちゃんと評価表をつくり直してください」というような苦情や、「評価もいいけど、評価した後、この職員、来年どうしてくれるんですか」と。成績不良状態が続くと、異動等、いろいろ全体の人事施策の中でも対処して考えていかなければならないところもあります。こういう部分も含めて、小さい団体でも、小さい団体なりに苦情処理の制度というのをつくっていかねばなりません。

それから、10ページ以降、最終的に今度の人事評価の大きいポイントは、人事評価の結果を給与その他に反映させていくということになります。今まで人事評価、いろんな形

で行われていましたが、首長さんも、職員の異動に関しては、昇任に関しては、さまざまな形で行ってきた人事評価の結果を反映させてきていると思いますが、今度は勤勉手当の支給や査定昇給のあり方に関して、より小まめに能力と実績に基づく評価結果を反映させて運営していくということが重要になってきます。

今やってきたやり方をベースにしますと、個々の職員のモラルアップということでは、基本的には絶対評価を基本に評価をするということになりますが、ただ、実は、絶対評価だけだと大きな課題が2つありまして、1つは、個々人の上司、評価者のぶれが絶対評価のほうが大きくなる傾向があるんですね。絶対評価の中で、あらかじめみんな普通だと決めていけばぶれませんが、ある程度成績に差をつけるという前提に立って絶対評価をそのまま上司に丸投げしますと、その上司によって随分さじ加減が変わってくるがあります。これをどう修正するかというのが、評価全体を運営するに当たっての課題になります。

もう一つ、公務員の人件費と民間企業の人件費で大きく異なることは、公務員の場合は、あらかじめ人件費の枠が決まっています。したがって、みんな成績がよくても、みんな悪くても、それに基づいて給与の支給総額を大きく変える、こういうようなことは基本的にはできません。つまり、勤勉手当や査定昇給の原資は、既に決められています。したがって、絶対評価をもとにでも、評価した個々の結果を、最後は給与原資と相対的なポストの中で、相対的に配分していくということをしなければなりません。この評価と最終的な有限な原資の活用をうまくスムーズにできるかというのが、この人事評価を運営するに当たっての最大のポイントになります。

これをずっとここ5年ぐらい、どういう方式があるかということを探してやってきていまして、20ページ以下のマニュアルの中には、ほぼ二通りの人事評価のやり方を提案しています。いずれも、目標管理に基づく業績評価と能力評価の二本立てにしているという点は同じです。ですから、根本は同じです。

片方は、この中で書いている評語付与方式というやり方で、これはあくまでも目標管理なら目標管理の部分に評語で付与して、その付与した評語を記述的に取りまとめるというシステムになっています。ほぼ今、国でやっているやり方と同じようなやり方になります。

もう一つは、数値化方式というやり方で、個々の能力評価に関しても、わりとスペックをはっきりさせて点数化すると同時に、個別の目標管理についても、個別ごとに点数化をして、それを合算するというやり方をしています。

評語付与方式のほうが、特に数値化することなく全体を合算しますので、何となく目線

のそろっている職場で、あうんの呼吸が通じて、全体的に大きく上司によって、部によって評価結果がぶれないのであれば、この評語付与方式でやっても比較的スムーズに入れるかもしれません。

一方、上司間のぶれが大きい部や局、課によって、どうしても出てくる数字に大きなぶれがある、ないしは、上司と部下の間の成績結果に対する認識の溝が大きいというような場合は、むしろ数値化方式を使ったほうが、無難に最初から納得のいくように評価結果が出やすいという傾向もあります。

これらの方式を、それぞれの団体の職場の状況とこれまでの歴史の中に位置づけながら、どうやったら自分たちなりに最も効果的な評価方式ができるのか、実践をしながら少しずつ磨いていくということが、今、改めて求められているところだと思います。

繰り返しになりますが、もう4月から導入になりますので、来年の4月からは試行なしに、全ての職員に対して人事評価を入れて、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ということが必要になります。ぜひ、それぞれの団体でこの制度を生かして、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と思います。

本日は、ご清聴いただきまして、ありがとうございました。(拍手)

**【司会】** 辻先生、ありがとうございました。

それでは、続きまして、先進事例紹介に移らせていただきます。

まずは、民間企業での事例といたしまして、花王株式会社常務執行役員、青木寧様より「花王の人財開発について」と題して発表していただきます。

青木様は、昭和54年に花王石鹸（現花王株式会社）に入社され、平成12年、人事部門組織・企画グループ部長、平成16年、人材開発部門統括と歴任され、平成18年には執行役員就任、平成26年から常務執行役員に就任され、花王の人財開発の中心的な役割を担われてまいりました。そのご経験を生かし、総務省の行います人材育成等専門家派遣事業においても、専門家として、地方公共団体に対して、人材育成のあり方等に対するアドバイスを行っていただいております。

それでは、青木様、よろしく願いいたします。(拍手)

**【青木執行役員】** ただいまご紹介いただきました花王の青木でございます。本日はよろしく願いいたします。

まず、日ごろより、各事業所で皆さんに行政ご指導をいただいておりますとともに、花

王の製品をご愛顧いただいております方もおられると思います。高い席からですけれども、御礼申し上げます。

本日は、花王という民間企業の事例でございますけれども、これは官民の違いはあるというものの、やはり組織があって、そして、そこに職員、社員がいて、それで集団で仕事をしていくということは官民同じだという観点から言えば、いろんな意味で花王も取り組んでおりますので、参考にさせていただければと思います。ただ、細かい制度は、それぞれの組織に合ったような形で、それぞれ細かい配慮が必要だと思いますので、今日はむしろ人事評価と、人事評価を活かした人材育成、その意義、これをご理解いただければと思います。

本日は、短い時間でございますけれども、花王の概況を簡単にご説明申し上げまして、評価制度の前提となります組織運営の基本と、花王における人財開発の方針、そして、今日の本題であります人事評価制度の概要とポイント、そして、最後にトータルの人財開発の仕組みについてご紹介いたしたいと思っております。

花王の事業概況でございますが、花王グループ、国内、海外でございますけれども、1兆4,000億ぐらいの売上がございます。従業員数は、連結ベースで言いますと、3万2,000人程度おります。評価制度は、この3万2,000人、ほぼ同じような考え方で、グループ・グローバルで統一したものを使用しております。それを今日は少しご紹介いたします。

売上における事業の中身でございますけれども、右側のほうがコンシューマープロダクツということで、皆さんご家庭でお使いになっているような、清潔・美・健康と言っておりますけれども、そういう事業ドメインの製品群、それから、少し特徴があるのが、左側のB to Bのビジネスで、ケミカルのビジネスをやっております。ここが少し一般のコンシューマービジネスと違い、我々の特徴になっておりまして、左側はどちらかというと素材をやっておりますけど、右側は最終製品、これの相互のシナジーがございます。

それで、実は明治23年が創業でございます。今年で125年ということで、我々は将来に向かってグローバルな企業になろうと、一所懸命やっておりますけれども、やはり歴史や伝統、日本企業らしさ、自分たちらしさ、これを片方では大切にしながらやっております。明治23年から、これだけおなじみの月のマークも変わっておるわけなので、やはり大事なことは、時代環境の変化に、この月のマークに象徴されるように、我々自身、組織、あるいは、人も変化に対応していくということが大事なんだろうと思っております。

そういう中で、今日、人事評価制度に入る前に、その基本となる我々の企業理念ですとか、人材育成の哲学と言ったらちょっと大げさかもしれませんが、考え方について、少しお時間をいただいて、ご説明したいと思います。

先ほど言いましたように、120年、実際は125年ですけれども、長きにわたって企業が存続してきた理由を少し我々自身で考えてみますと、ここに書いてあるように、メーカーとしての「よきモノづくり」に徹してきたこと。それから、創業以来のいろんなものの考え方を大事にしながらやってきたこと。しかし、時代は変化するわけなので、常に変わっていかねばいけないという、「革新性」を持つということ。それから、特に今の時代、何か不祥事が起これば、もう企業その日のうちに危険な状態になるというか、存続が危ぶまれる、こういう状況の中で、正道を歩むという、これはコンプライアンスの問題ですけど、これを徹底して社員に植えつけるということ。こういった非常に基本となるものの考え方を、これを花王スピリットと言っていますけれども、これを社員と共有すると。この辺が、実は評価制度のベースになるようなところ、あるいは、人材育成のベースになるようなところでございます。

そういう意味で、この後、組織運営の基本と人材開発基本方針ということで、お話をします。これは一般論でございますけれども、私、社内でも話をするとき、組織に基本の要素がある、それは、まずとにかく組織なんで、1つの共通の目標が必要だよねと、あるはずだよねと。その目標に共感する人材がいるべき、あるいは、その目標に賛同して集まっているのが社員であり、それを共有するためには、きちっとしたマネジャーのコミュニケーションスキルも必要ですし、組織としての仕掛け、仕組みが必要だろうと。もう一つは、先ほど来言っています変化。変化に対応していくに当たって、やはり闇雲に変化についていくわけではなくて、物事の基本は何かということに常に立ち戻る、その何か基本原則みたいなものが必要ではないかと。しかしながら、時代の変化とともに、その基本を踏まえながら、経営革新をしていく。そこにやはり卓越したリーダーの育成というのが必要だろう。こういうようなことが、どの組織においても必要なんだろうとっております。

そういったことを含めて、実は、花王の場合は、「花王ウェイ」。今、いろんな企業でウェイマネジメントということでやっておりますが、平たく言えば、経営理念でございます。花王の場合は、ここに書いてあるように、豊かな生活文化の実現、そして、消費者・顧客を最もよく知る企業でありたい、こういうビジョンを掲げながら、先ほど120年企業の話をしましたけれども、我々が共有する価値観としては、よきモノづくり、絶えざる革新、

正道を歩む、これを共通の価値観として持ちながら日々の仕事をやっていこうと、こういうことをございます。そこからさらに、行動原則、あるいは、ビジネスコンダクトガイドラインと申しますが、ビジネスをする上での行動指針みたいなもの、こういったものを大きな概念、理念の中からカスケードダウンして社員と共有する。理念を神棚と申しますが、絵に描いた餅にするのではなくて、それをきちっとひも解いて現場に落とし込む、これが非常に重要だということをございます。

これをやるために、いろんな施策をやっております。この花王ウェイ、絵に描いた餅にしないようにやろうということ、これまでここに書いてあるようなことを経営トップみずからやってきたということをございます。2004年に今の花王ウェイをきちっとした形で明文化して10年少したつわけですけれども、その後、いろんな教育、あるいは人事評価の中で、あるいは、経営トップが現場に行き行って語るとか、いろんな会議だとか、社内報だとか、それから、社員意識調査みたいな形で2年に一遍ぐらいそういう調査をして浸透度をはかるとか、そんなことをいろいろ工夫をしながらやってきています。ワークショップみたいなことで、本当に消費者視点だとか、あるいは、正道を歩むといったときに、職場でどんな問題があつて、ちゃんとできているか、こういうようなことをやっております。

それから、これは、さらにその行動指針を明文化して、20ページぐらいの社員に配ったガイドラインがありますけれども、特に正道を歩むというようなことについて、もう少しきちっとビジネスとの連動性とい申しますが、ひも解きながら社員と共有するとか、こういうことをやっております。

何を言いたいかとい申すと、やはり組織運営の基本は、組織の基本的な存在意義や目標意識、それを、右側のほうで言えば、行動原則に落としして、そして、基本の徹底をさせて、日々の仕事に活かすということ。それから、もう一つは、左側で、毎年毎年、あるいは、中期的なビジネスの目標がございます。右のほうは、どちらかとい申すと、永続的な価値観の共有、左側のほうは、変化に対応しながら、単年度単年度の目標の共有。特に左側は、先ほど辻先生からありましたけど、目標管理。目標をきちっと定めながら、各現場に落としして、各社員一人一人まで落とし込む。こういう作業をやり、両方のことをうまくやりながら組織運営をしていく、こういうことでもあります。そういう中で、一番下に書いてありますように、人財が育っていくと、こういうことをございます。

その人財開発の基本方針ということ、今言ったように、大きな経営理念から落とし込

んで、日々現場で人財育成をする際の基本の方針でございます。これを全てご説明する時間は今日はありませんけれども、第1章、第2章あたりのことをちょっとご紹介いたしますと、まず、やはりこれは人事の部門がやるのではなくて、それぞれの組織のマネジャーが、当然、人事・人財開発担当と連携しながらですけれども、マネジャー自身が人財育成の大切さを理解しながら、異動だとか、評価だとか、教育だとか、いろんな人財育成の仕掛け、仕組みがあります。これをトータルに運用するという、そういう力をつけてもらって、現場で運用してもらおう。何も人事、人事課が専門的にやるだけでは、これはうまくいかないということでございます。

それから、人財マネジメントを進めていく上では、花王の精神、あるいは、事業目標に沿った制度を常にリニューアルしながら、改善を進めながらやっていく必要がある、こういうことでございます。そういう意味では、花王では、ラインによる人財マネジメント、ラインによる人財育成というふうに言っています。要するに、それぞれの各部門を率いるマネジャーが人財育成をやるんだ、こういうことであります。マネジャーは、多様な社員一人ひとりの叡智を結集して、環境の変化に常に対応して、新しい発想に基づいて組織を運営するということで、個々の力をより大きな組織としての力にして、事業目標の達成に貢献することができるんだということです。下にアンダーラインを引いておりますけれども、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きちっと連鎖するという、それで企業は成長し、個人も成長していくという、この良循環をつくる環境、これが大事だということです。その中心にやっぱり評価制度があるということでございます。

組織ですから、全体としての最適ということがあります。もう一つは、やはり個々の人間の尊重といいますか、多様性ですとか、自主性だとか、個がきちっと機能しないと、あるいは創造性を発揮しないとだめだということで、その全体と個を統合するのが、人事制度の仕掛け、仕組みということになります。これは組織も変わるし、そこを構成する人も変わるわけですから、常に制度は改善していかなければいけない。

あと、ここには組織像ですとか、人財像を書いております。この辺は、花王ウェイからひも解いた、ありがたい組織、ありがたい人財像、こういう理解をしていただきたいと思いません。

今日、本題の花王の人事評価制度について、少し具体的にご紹介いたします。

我々、毎年毎年の目標を掲げて、それを期末に評価する、このサイクルを実績評価とっております。実績評価は何を目的にするかということですが、先ほど来言っています個

人と組織の目標を統合する、連鎖させるというようなこと。もう一つ大事なものは、目標を掲げて、現状がここにあると、当然、そこに期待値のギャップがある。このギャップは決して悪いことではなくて、そのギャップを埋めていくということが人財育成なんだ、あるいは、組織の成長なんだ、という概念であります。だから、常に現状と期待値がギャップがあることが組織の問題ではない、あるいは、その人の問題ではない。そこを埋めていくということをもみんなでやっていくのが人財育成なんだ、こういうことでございます。

実績評価制度は、シニアマネジメント、ミドルマネジメントと一般社員の目標管理は、少しフォーマットと申しますか、観点を違えていますけど、基本的にはやはり貢献度、1年間たった目標に対しての貢献度と、これは管理職も一般社員も同じですけど、行動。それで1年サイクルで、ここに書いてあるような評価の分布。個々の目標は絶対評価ですけど、最終の評価は相対化しております。Effectiveという真ん中の40%のところ、大体期待どおり、こういうようなところでございます。

実績の指標ですけれども、今言いましたように、「貢献度」と「行動・プロセス」ということであります。貢献度評価は、シニア・ミドルマネジメントと一般社員とは少し違えています。それから、行動・プロセスは共通で、8割・2割ぐらいの比率でやっているということでございます。

一般社員のほうは、会社全体の目標をベースに、各所属する部門の目標を立てて、その評価をはかる指標をある程度整理をしております。それを個人の目標に落とすということで、まさに目標管理の制度ということになります。上級マネジメントは、バランスト・スコア・カードということで、経営戦略と連動して、いわゆる経営数値と、その経営数値を継続的に上げるためのいろんなカスタマーの視点、お客様視点だとか、業務プロセスの改革の視点ですとか、当然、マネジャーですから、組織だとか人財の視点をバランスよくして、単に経営の数値的目標だけではなくて、4つの視点でやろう、こういうことが管理職のところは少し違います。

共通なのは、社員は能力を持っている。それで成果を上げる。その間に、やはり成果に結びつける行動・プロセスがあるということでございますので、この行動・プロセスのところの評価も、きちっと実績評価の中でやるということでございます。

これは一般社員のところのフォーマットですけど、いたってシンプルです。目標があって、ウェイトづけをして、期末評価。ここは絶対評価をして、評点をつけて、最終的には、さっきの総合評価で相対化するということです。それから、上のほうは部門ごとの目標、

下のほうは行動モデル、ここは後ほど少しだけ資料がありますけれども、行動モデルから引いた行動・プロセス評価という形です。

1つ大事なのが、目標をどう立てるかということ、それから、その成果基準ということですが、これでも、このS・M・A・R・T、すなわち具体的であり、計測可能であり、それから、少しストレッチなんだけども達成可能であり、部門との戦略の関係があり、そして、期限がきちっとしている、こういうようなことを考課者訓練といいますか、マネジャー教育の中で、きちっと目標の立て方の指導をしながらやっていく。ここがやはり大事でございます。少しストレッチ、そして、部門の目標との関係性をきちっと個人に理解させるというようなことでございます。

もう一つは、これも概念的なことなんですけれども、上位の職責者といいますか、担当がいて、リーダーがいて、そして部門長がいるということになりますと、当然のことですけど、その目標の設定の仕方は、責任が重くなればなるほど、大きな目標設定ということになりますし、求められる成果も、個々のお客様との対応から、全体の組織としてのパートナーシップみたいな、こういう視点で、より視野の広い目標の設定の仕方、あるいは、成果基準を設けなければいけない。こういうことを経験値の中で積み上げていくということが非常に大事でございます。

それから、シニアマネジャーのところについての4つの視点についても、経営視点と、カスタマーの視点と、業務プロセスの視点と、人材と組織の視点というのは、それぞれ関連性があるということをマネジャーに理解させなければいけない。やはり組織をきちっとやることによって、業務プロセスが改善され、そして、お客様の満足が高まり、それが結果として経営数値にいくという、こういうものの考え方といいますか、全体像を理解させるということが大事であるということでございます。

総合評価の目安は、こんな形でやっております。

もう一つ大事なのは、評価をした後のことでございます。それは、自分が評価をして、期末に面談をして、直属の上司が評価をして、そして、第2次評価。最終的には、部長クラスが集まって、ある部長がつけた評価が、それで妥当なのかという評定の会議みたいなことを複数でやるということがございます。それから、直属の上司だけではなくて、最近では、いろんなプロジェクトだとか、兼務をするようなことがあります。それは直属の上司だけではなくて、マトリックスレビューアーと書いてありますが、少し関わった人たちが評価するという、こういう仕組みも入れております。最終的には、それが個人にフィー

ドバックされ、フィードバック面談。この面談は非常に重要でございます。

ただ、これは1年間のサイクルといたしますか、目標を立てて、最後の評価のところなんですけど、大事なのは、やっぱり次につなげるということです。左上のFeedbackがあるんですけど、少し期待値より低いのであれば、なぜそうだったのかというようなこと、次はどうするんだという、そのつなぎ、そして、次の年度に次のサイクルに回していくという、ここの作業がすごく大事だろうと思います。

これはマネージング・ヒューマン・パフォーマンス・プログラム、平たく言えば、考課者訓練なんですけど、ここは単に評価制度そのものだけではなくて、特に一番下のほうに書いてありますコーチングですとか、さっきのフィードバック面談だとか、部下とどういうふうにコミュニケーションするかというところを、きちっとマネジメントスキルとして持たせるということが非常に大事で、前段として、評価制度の中身をきちっとわかるということは大事なわけなんですけど、もっと大事なのは、日ごろ部下とどういう関係で仕事をするか、そのスキルを付けさせるというのは、最終的に評価をうまく回すためのキーになるだろうということで、そこに力を入れてやっております。

少し駆け足だったですけれども、トータルな人財開発のしくみということで、今、評価のところを申し上げました。この評価に至るところは、当然、経営戦略があって、企業全体でこういう事業計画があり、その組織のデザインがあって、人を配置するところから始まるわけです。人を配置して、あなたの仕事、役割分担はこうだから、そこをはっきりして、1年間やって、評価をする。当然、報酬には結びつくわけですが、一方、その人の仕事ぶりを、人財の棚卸と書いてありますけど、どういう人財が自分のメンバーにいるのかということをきちっと見ながら、一人ひとりを見て、適性・非適性、それは1年では無理かもしれませんが、2年、3年の中期的なレンジで人を評価する。サクセッション・プランというのは、後継者のプランといたしますか、次の部長候補、次の課長候補になる人財なのかどうかという議論につなげていったり、足りないところがあれば教育をするわけですし、あるいは、期待値が高ければ、少し選抜的な教育をして、次の配置・異動に結びつける。このサイクルができて初めて評価における人財育成ということが完結していくという理解でございます。

花王では4つぐらいの人財のプールをつくって、若いところは、若手の本当に潜在能力がある人、それから、マネジメントになりますと、Ⅰ、Ⅱ、Ⅲというようなことで、一番上は、次、経営陣になれるような人財。そういう人財を常に何人か、一番上であれば、1

00人ぐらいの人財をプールして、個別の教育だとか、経験をさせるためのいろんな人事異動を意図的にやるということでございます。

その際に非常に重要なのが、実績評価でやっている行動・プロセスのところ、一番上の6のところは相当高いレベルの期待値、一番下のところが一般社員の期待値ですけど、7つの行動モデルというのを、花王グループとしては、非常に重要な人財を評価するときの視点にしております。こういう多面的な人財の評価、一番上のところの部長層は、本当の意味での、先ほど辻先生にありましたけど、360度評価をやっております。それから、下のほうは、実績評価の中で、いろんな形でやっていると、こういうことでございます。

それから、それだけではなくて、上長が、本人が一体将来どうなりたいのかというようなことの情報をきちっと見ながらやっていくということで、これも年に一遍申告させるということでございます。

そして、人財をそういう形でピックアップしながら、個別の育成プランを立てていくわけです。一番右に書いてあるサクセッション・プランですが、組織というのは、どんどん人が変わっていくわけですけど、組織は維持されなければいけない。そうすると、重要なキーポジションの育成がちゃんとできているのかというチェックを毎年毎年やる必要がある。このポジションの次の後継者は誰なんだという名簿を、ここはReady Now、Ready Soon、Mid Termと書いてありますけど、Ready Nowは何かというと、万が一、今日何かその人にあつたときにすぐ誰がカバーできるのかということ。本命はReady Soon、2～3年後、誰を就けるのか、これは計画的にやろうと。少し長いレンジでの候補者群をMid Termと。先ほどの人財プールの人たちを、こういう具体的なポジションに当てはめて、具体論として人財を育成していくということでもあります。

ということで、評価のところは先ほど人財開発の中心として赤をつけましたけれども、人財の棚卸、個別キャリア開発、サクセッション・プラン、教育・育成。今日は教育・育成の話はほとんど触れませんでしたけれども、それらをさらに具体的な人事異動に結びつけて、日々の仕事の中で人を育成していくということが重要で、そのキーになるのが評価制度であるというふうにご理解いただきたいと思います。

ご清聴ありがとうございました。(拍手)

【司会】 青木様、ありがとうございました。

また、マイクが途中で切れてしまいまして、皆様、大変お聞き取りにくい状況になってしまいまして、申しわけございませんでした。

続きまして、地方公共団体における人事評価制度の先進事例といたしまして、鳥取県若桜町、小林昌司町長より「若桜町における人事評価制度導入の取組」と題しまして、発表させていただきます。

小林町長は、昭和38年に若桜町入庁後、総務課長、教育委員会教育長を経て、平成18年より若桜町長を務められています。

町長にご就任後、人材育成基本方針を定めて、人事考課研修会に取り組み、平成21年度から人事考課制度を本格導入するなど、人事評価・人材育成の先進的な取組を実践されています。

それでは、小林町長、よろしく願いいたします。(拍手)

**【小林町長】** どうも、皆さん、こんにちは。鳥取県の若桜町長をしております小林でございます。

28日から、金沢の能登、輪島のほうに行政視察で行っておりまして、今日昼に帰ってまいりました。今、能登のほうは大変でございまして、北陸新幹線が3月に開通いたしまして、本当にお客さんがたくさん来ておられます。また、中能登町のすばらしい56億円の統合の中学校を見させていただきましたし、また、能登町の農家民宿、春蘭の里にも行かせていただきまして、本当に頑張っておられるなということを見せていただきまして、私たちが本当に頑張っていけないけんなど、それらのことを視察をしまいったような次第でございます。

私も、この7月から鳥取県の町村会長をしております、もう本当に西に東に多忙な毎日を送っております、今回、本当にいいお話ができるかできないかわかりませんが、私の思いを少しお話しさせていただきたいと思っております。

本日は、皆さんは、地方公共団体の市長さんや、あるいは副市長さん、また幹部の皆さんの出席でございまして、日ごろから住民の皆さんの先頭に立って、まちづくりにご尽力いただいておりますことを心から感謝申し上げたいと思っております。

私も町長3期目でございますけれども、当選当時からずっと移動町長室ということで、毎月一回各集落を順番に回っております、私と教育長と担当課長、それから、担当集落に職員をつけておりますから、この4人で、教育長と私はいつもなんですけれども、各集落、ずっと2期目から回っております、住民の意見を聞いておるところでございます。私は、陳情行政は非常に嫌いでございますから、そのかわり、自分のところのことぐらいは、地域はしっかりと見て、陳情がなくても仕事ができると、そういうことをしておると

ころでもございますし、それから、町の広報誌でも、町長室「発」ということで1ページをいただいております、これも町長になりましてから、1ページずっと書いておりました、例えば、今日私がこういうところでお話ししたとかというようなことや、いろいろなことを、気がついたことを書いておまして、全て私はガラス張りにさせていただいておりますから、顔の見える町政ということで、住民の皆さんには非常に喜んでいただいておりますところでもございます。とにかく情報は速やかに町民に伝えると、そういう方針でおるところでもございます。

地方公務員法も改正になりまして、来年4月より、どこの地方自治体も人事評価制度を導入することになりました。私は、小さい町ですけれども、なぜ人事評価の制度を入れたかということも、少しまた皆さんの参考になればという具合に思っておるところでもございます。本日は、町の紹介、行政改革への取組、あるいは、分権社会に対応できる職員育成への取組、人事評価制度の役割、おわりにというようなことで、5項目にまとめまして、少し皆さんにお話をさせていただきたいという具合に思っておるところでもございます。

鳥取県の若桜町といいますと、皆さん、兵庫県の県境にございまして、総面積はざっと200平方キロメートルということでございまして、実は95%が森林でございまして、昭和30年代から40年代の前半には、とっても木材がいい値で売れまして、本当に製材が25ありました。そこに従業員がたくさん勤めておったわけでございますけれども、木材が外国からどんどん入ってまいりまして、あっという間に日本の木材産業は低迷してきたわけでございますけれども。私、その当時を覚えておりますけれども、その当時は、製材の工場の社長さんが、土曜日には何でも温泉にいったり、あるいは、そのころからゴルフをして、豪遊をしておられたりしたことを覚えておりますけれども、今になってみれば、本当に木材産業というのはものすごく日本を変えてきたかなということを思っておるところでもございます。

昭和35年に人口は1万人ぐらいいたんですけれども、現在は3,500人というようなことで、高齢化率が42%。そういう中で、現在は若桜鉄道、あるいは、小中一貫教育校、1年生から9年生までの学校をつくりました。それから、保育料は、0歳から5歳まで全て無償化ということにしておまして、こども園に入ると、すぐに園児服、体操服も町のほうから支給しておまして、子育て支援にはしっかりとお金をつぎ込んでおるところでもございますし、現在は、そのこども園の横には、世代間交流施設も建設中でもございます。

また、氷ノ山のほうも、スキー場として、年間4万人ぐらいのスキーヤーもございます

し、最近では、この氷ノ山ですけれども、トレイルランとか、沢登りとか、アウトドアスポーツが非常に盛んになってまいりまして、県外からもたくさん来ていただきますし、また、氷ノ山には町営の宿泊施設「氷太くん」、これは21億円ぐらいのものですけれども、これを建てておりますし、県のジオラマの森の「響の森」もございまして、関西方面からは大学生、高校生の合宿の本当に適地であり、7月から9月の中旬までは、本当に別天地というような感じがいたします。

また、若桜町、かつては城下町・宿場町として発展してきた町でございまして、仮屋や白壁造りの蔵通りが並んでおりますし、歴史の面影が残っております。現在は街並みを伝統建造物群の指定を目指して、文化庁の調査を今始めておるところでもございます。

また、城下町でございまして、因幡の三大名城の一つ、若桜鬼ヶ城跡が国の史跡になっておりまして、城はございませんですけれども、城郭の跡地が残っておるところでもございます。

また、昭和62年に、第三セクターの若桜鉄道がスタートいたしました。兵庫県の多可町からSLをもらいまして、SLを中心にしたまちづくりを今進めておりますし、今年の9月から、公募の社長に東京から来ていただきまして、本当に社長は、全国級の方でございまして、一気に若桜鉄道が全国でも名を広めてきておるところでもございます。

町の中には、新設しました休憩処かりやとか、昭和おもちゃ館、道の駅、若桜民芸館、若桜生涯学習情報館、若桜温水プール、グラウンドゴルフ場、小中一貫教育校の若桜学園、わかさこども園、文化の里、中之島公園を整備しています。また、古民家を活用した迎賓館とか、移住・定住センター、そういうものも今年から手がけるようにしておりまして、若桜地区内をコンパクトシティにしようということで、一番便利のいいところを発展させていこうかというように思っておるところでもございます。

若桜町、行政改革は比較的早くから取り組んできておりまして、改善45改革プランということで、平成10年から5年間、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しまして、5年間で2億円の削減しかやっておりませんです。

また、17年度を行政改革の元年と位置づけまして、3年間の行政改革大綱を決定いたしました。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、行政改革を隅々まで切り込みを行いました。ざっと3年間で8億円の削減もさせていただきました。

特に、合併しないで単独で歩むことになりまして、住民が危機感を持ったことによりま

して、多くの住民の皆さんの理解と協力によりまして、第1次若桜町自立促進計画を推進したところでもございます。

また、平成20年度から平成24年度の5年間に、第2次若桜町自立促進計画を策定いたしまして、行財政改革に取り組んできました。第2次計画は、自主自立のまちづくりのために、重点施策としては、より安いコストで質の高いサービスを提供するとか、あるいは、地域資源を活かした産業振興、多様な主体と協働・連携した自主自立のまちづくり、定住し安心して子育てができる環境づくり、誰もが安心して暮らせる福祉・保健・医療のシステムづくり、そういうものを重点にしながらやってまいりました。

非常に財政状況は私たちも悪いものでございまして、現在、36億円の一般会計予算を組んでおりますけれども、何と恥ずかしい話で、町税は2億4,000万ぐらいしかないわけございまして、そういう中で、私たちも将来に向かって、少しずつでございますけれども、基金を貯めておるといような状況でございます。

分権社会に対応できる職員の育成でございますけれども、私が町長に就任しましてから、18年2月ですけれども、それから1年間、職員の勤務ぶりを見させていただきました。私、ちょっとびっくりしたことがございまして、町長の指示をしたことが返ってこない。何でだろうなと私も思ったことがございますし、黙っておったら、もうそれきり、そういう職員もおりました。それから、書類の提出の期限が守れない。予算編成をして、提出が何日までと言っても守れない。それから、自分の身の回りの掃除がやっぱりとてもできていないし、それから、挨拶もやっぱりこまい声でしてないとか、まあまあ、まあまあで、小さい町ですから、ものを済ませておったということがございまして。

それから、職員の不祥事なんかがありまして、上司がやっぱり上まで報告をしない。自分で、隠してやるわいな、黙ってやるわいな、そういうようなこともございましたし、そういうようなことで、職員の処分もなかなかできなかったという問題もございましたし、それから、またびっくりしたのは、私が県の自治研修所の審議会の委員長になりましたら、自分のところの研修状況がわかるんですけども、本当に研修が県下で一番参加率が悪かった。帰って担当課長に聞きますと、「まあ、出んだが」。「出んだかって、そげなことでええだかいな。出せないけんじゃないか」。厳しいことを言ったわけでございますけれども、こういうようなことがたくさんございました。

仕事に対する意識が本当に低かったなということを思っておりました。特に、やっぱり職員にやる気がないというのも見えてきまして、確かに、役場は倒産はしませんし、別に

努力しなくても昇給もあるし、それから、別に競争する意識もないし、こういうところが非常にあったんじゃないだろうかなということを思っておりますし、もう一つは、私が職員上がりだったものですから、町長の言うことはそんな聞かなくてもよい、そういうようなところがあったんじゃないだろうかなということを思っておりますし、このお話を統括官に、総務課長を兼務しておったんですけれども、この話をしっかりいたしまして、何と切り切って、人事考課制度を導入してみたらどうだい、そういうようなことで、人事考課制度を導入させていただきました。

人事考課制度の導入については、職員の能力開発とか、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、人事考課研修を重ねて取り組みまして、平成19年から2年間試行を経まして、平成21年度より本格的に実施してまいりました。

分権改革の推進によりまして、地方自治体は新たな時代を迎えていますが、一方では、多くの地方自治体が深刻な財政危機に直面してしまっており、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おります。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、何よりも改革を実行する職員の能力開発と意識改革が不可欠でありまして、どれだけの職員の資質を向上させることができるかにかかっております。

若桜町の人事考課制度の目的は、職員の資質向上であり、知識や企画力、創造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す。このため、制度の運用については、次のことを指標としております。目指す職員像は、これからの分権社会に対応できる人材であることから、個性を生かしながら能力開発を行う。能力開発で一番大切なことは、自己学習でありますから、職員が自主性を持って研修できる環境の整備を行う。職員が仕事の意識を考え、やりがいを感じて働けるよう、課内で目標を共有して、職員の意識の向上を図る。活気に満ちた中で事務・事業の効率化や人材の育つ環境づくりを進めていくために、管理職の経営能力の向上を図る。この4点を基本としております。

人事評価は、職務についての業績と能力を評価するもので、人格や人間としての価値や優劣を評価するものではありませんが、昇任や昇格、昇給、勤勉手当の判断材料としても活用してきておりますし、また、降格希望制度もっております。勤勉手当の高い人、低い人には、副町長のほうから説明をさせておるところでもございます。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ますので、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、能力向上に向けて取り組んでおるところでもございます。

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、住民に満足のいく行政サービスを提供することだと言えます。このような人事管理を目指して、総合的な人事考課制度の構築に取り組んできました。組織は人の集合体ですが、組織力とは、職員の能力の総和だと言えます。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できていくかで決まります。能力開発の基本は、言うまでもなく自己学習です。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ときに初めて効果的な能力開発が行われます。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て、成長につながっていきます。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、各職員が協力し合いながら、それぞれの役割をきちんと果たすことが重要でございます。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、業務を遂行する上で欠かせません。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、職員の意欲も高まってまいります。

終わりですけれども、職員の人事評価を活かすためにも、職員が目標を明確にすることによりまして、職員一人ひとりの業務に対する計画的な処理と意欲の向上、能力の開発、あわせて人材育成の強化、組織の活性化及び自己の成果向上を目指して、個人目標シートを作成して、管理職が目標の計画、実績について面談を2回させておるところでもございます。3回の研修を行っているにもかかわらず、実行できない職員や、なかなか書いてくれない職員もございました。2年目からは、職員みずからが目標が設定できるようになりました。しかしながら、第2次評価者の目線に温度差があることも判明しておりまして、毎年、幹部会議の中で研修もしておるところでもございます。

今日までの成果と言えれば別なんですけれども、町長が指示をしたことは、きちっと今は返ってまいっておりますし、書類等の提出期限も守っております。朝出ますと、玄関前の庭なんか、桜の葉っぱが散っておりますけど、必ず5～6人は出て、時間までに掃除をしておるようでございますし、自分の職場の掃除が積極的にできるようになりましたし、各所属での朝礼も、初めはしなかったんですけれども、全員が各課で朝礼をやりかけまし

て、そして、私は今日こんな仕事をするとかというようなことをお互いに課員の中で話し合っ、報告ができるようになりました。

それから、職員の不祥事がありましても、すぐに町長まで書類を上げることができる。みずから進んで研修に参加できる環境が整いました。いわゆる研修に出ても、仕事がたくさん残っておるんですけども、できるだけことは課内のところで不在のときにはできる体制をとっておりますし、帰ってきたら、「よう頑張ってきたな」というようなことで、ちゃんと仕事のことも、留守中のことをちゃんと情報を伝えていくと、そういう風なこともさせておるところでございまして、そういうことが重なりまして、情熱を持って仕事する職員が少しずつ増えてまいっております。また同時に、男女共同参画が職場の中で本当に私は今浸透してきたかなということを思っておるところでもございまして。私のところでは、教育委員も、5人のうち3人は女性でございまして、職員の管理職も、今、25%ですけども、最低35%まで目標にしておるような次第でもございまして、職員組合も、この制度は十分に理解していただきました。

私は、職員組合のほうには、「じゃ、仕事のできない人もできる人も同じようにお金を払うんですか。そんなことは、一所懸命頑張った者が不公平じゃないですか」と、そういう話から持って出まして、そういうことをしておるところでございまして、いろんな面で職員のレベルアップはどんどんしておるところでもございまして。

本当にふだんの仕事、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ございまして、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り組み、地方創生の総合戦略にも頑張っていきたいという具合に思っておるところでございまして。

小さい町ですが、私は、人事交流はやっておりまして、今、南三陸町さんにも1人若い女性を応援に行かせておりますし、それから、韓国の平昌郡にも若い職員を行かせております。それから、鳥取県庁のほうに2人も出向させていまして、非常に小さい町ですから、えらいんですけど、そのかわり、県庁のほうから3人来ていただいております。そして、常に一応いろいろな交流ができたとか、あるいは、県職員の企画力のあるところを習ったり、そういうようなことをしておるところでございまして。これは非常に効果があったではないだろうかということを思っております。

実は若桜町の正職員が73人でございまして、臨時職員、嘱託が45人おりまして、特

に正職員の平均年齢が39歳と非常に若くなってまいりまして、私はここを心配しております。今、やっぱりここでしっかりとした教育を若い職員にしていかないと、将来困るというようなことを重点に置いておるような次第でもございます。

私のところでも、地方創生総合戦略計画は、鳥取県は石破大臣のひざ元でございますから、早く、9月末にはほとんどができております。しかしながら、私たち町村長が一番今心配しておるのは、いろいろな計画をたくさんつくっておりますし、仕事の中でもたくさんいわゆる前年度の繰越事業を持っておりますし、今年度の仕事があったり、これにまた新しい地方創生の仕事が入ってくる。本当に人財がこの若桜町であるだろうか、私もよく心配するんですけども、これからはやはり人財も外にどんどん求めて、町民と一緒に、この地方創生の総合戦略は実行せないけんじやないだろうかということをおっしゃるような次第でもございます。

ちょっと早いでございますけれども、私の気持ちをちょっとお話をさせていただきました。ご清聴、どうもありがとうございました。(拍手)

【司会】 小林町長、ありがとうございました。

それでは、これより休憩を取らせていただきます。再開は15時40分ということさせていただきます。

( 休 憩 )

【司会】 皆様、お待たせいたしました。ただいまから再開させていただきます。それでは、これより、パネルディスカッションに移らせていただきます。

コーディネーターには、先ほど基調講演をいただいた一橋大学副学長の辻先生にお願いしたいと存じます。

また、パネリストにつきましては、先ほど先進事例として発表いただいた花王株式会社常務執行役員・青木様、鳥取県若桜町・小林町長に、東海大学政治経済学部准教授・出雲明子先生と早稲田大学政治経済学術院教授・稲継裕昭先生も加わっていただき、「人を育て、まちを育てる人事評価」をテーマとして議論をしていただきます。

ご議論いただく前に、パネルディスカッションから新たに加わっていただくお二方についてご紹介をさせていただきます。

まず、出雲先生は、行政学、公務員制度がご専門で、東海大学で教鞭をとられるかたわら、平成26年度から総務省の「地方公共団体における人事評価制度に関する研究会」委員や人事院の「公務における人材育成・研修に関する研究会」委員を務められるなど、国

家公務員や地方公務員の人事評価や人材育成に精通されています。

また、稲継先生は、昭和58年に大阪市役所に入庁され、総務局、人事委員会事務局、市長室に勤務後、大阪市立大学等を経て、平成19年から早稲田大学政治経済学術院教授を務められています。

行政学、公務員制度、人事・給与制度がご専門で、平成22年から24年まで大阪府人事委員会委員を務められるなど、人事行政に深い造詣をお持ちです。

それでは、ここからの進行は、コーディネーターの辻先生にお願いしたいと存じます。

辻先生、よろしくお願いいたします。

**【辻副学長】** 辻でございます。どうかよろしくお願いいたします。

それでは、ただいまご案内がありました。東海大学の出雲先生と、早稲田大学の稲継先生には、このディスカッションよりご参加いただいております。まずは、このお二方に、自己紹介を兼ねて、これまでのご自身の人事評価への関わりや、人事評価制度の必要性等につきまして、ご発表いただきたいと思います。

それでは、出雲先生からよろしくお願いいたします。

**【出雲准教授】** 皆さん、今日のご参加してくださってありがとうございます。東海大学の出雲と申します。よろしくお願いいたします。

まず、今お話がありました私自身の関わりですとか、また、人事評価制度の必要性について、お話をさせていただきます。

私は、約2年前に国の人事評価制度について、導入後、一定の期間が経っておりますので、その検証を行うという検討会に参加をさせていただきました。国の場合は2009年から導入されていますが、反映もある程度厳格に行っている例かと思えます。ただ、反映なども行っている現状にありながらも、全体として、国家公務員の方の評価に対する関心は低いという実態がわかりました。ですので、評価制度に対して、どうやって関心を高めていくかというのが課題だと思いました。

また、伝統的なOJTという人材育成の仕組みがあるかと思うのですが、人手不足であるとか、また業務量の増大によって、OJTができなくなっているという職場の問題があります。これに対してどう対応するかという課題の中で、人事評価制度が1つの有効なツールになり得ると考えられるんですが、ただ、国の現状では、まだ人事評価がOJTに代わるというような、良いものだとしては捉えられるに至っていないというようなことを感じました。ですので、今後、人事評価制度を発展させていく上では、OJTに代わり得る

ものとなるかどうか論点になるだろうと思っております。

また、地方自治体の評価に関しましては、現在、総務省で人材育成アドバイザーを務めさせていただいたり、また、公務員研修でお話しする機会を持っております。その際感じますのは2点です。1点目は、評価制度を導入して実績があるという団体の所属の方からお話を聞きますのは、ある程度数年間評価を行ってきたんだけど、あまり結果には差がなくて、業務量ばかりが増大していて、つまり、評価制度が形式的になっていることへの疲れというようなものを感じました。ですので、こういった団体では、メリハリをつけていくにはどうしたらいいかですとか、形式的にならない人事評価制度はどういった発展をすべきかということが問題だと感じます。

また、もう一方、導入をしていない、あるいは、試行中の団体に関しましては、導入そのものに非常に強い抵抗があるというふうな印象を受けました。ですので、こういった団体では、導入に向けてどう抵抗感を取り払っていくかが課題であると認識しております。

以上、私の活動と課題認識などについて、簡単にお話をいたしました。

**【辻副学長】** それでは、稲継先生、お願いします。

**【稲継教授】** 稲継でございます。よろしくお願いします。

先ほど司会の方からもご紹介ありましたけれども、私は昭和58年に大学を出てすぐに大阪市役所という役所に入庁いたしました。当時の大阪市の人口は270万人ぐらい、市の職員数が5万3,000人ぐらいと、そういう組織でありました。非常に大きな組織で、その中で人事委員会事務局、市長室とかいったところで働いてまいりました。

私が入庁してすぐに、隣にメンターである先輩がいらっしたんですけども、彼に「役所の通信簿というのはどういうふうになっているんでしょうか」というふうに聞いたことがあるんですね。実は、それまで小・中学校、高校、それから、大学は成績表ですけども、そういうものがあって、役所に入ると、どうも何かなさそうだし、様式も見ることがない状態だったんです。先輩に、そういうものはあるのかと聞いたら、先輩も、まだ係長になる前の方でしたので、「私も見たことがないし、どんな通信簿があるのかも知らない。でも、どうやらある時期になると、係長や課長はこっそり会議室にこもって何かやってるので、何かあるかもしれない」という、こういうお答えだったんです。よくわからない。私も、ある意味、びくびくおびえながら、どういう通信簿になっていて、どういう項目で、算数と理科と社会なのか、あるいは、体育も入っているのか、何が加わっているのか全然わからない状態で働き始めたのを覚えております。

先輩がおっしゃったように、12月の中旬ぐらいになると、係長や課長が頻繁に会議室に出入りしていて、何かこそこそとやっている。ふだんの話の中身は大体我々にも教えてくださるんですが、その時期に限っては絶対にお話ししてくださらない、そういうことでありました。振り返ってみるに、当時の大阪市の勤務評定制度というのは、一方的に上司が部下を評価する、しかも、部下には評価基準を絶対に見せないという中で、ブラックボックス化した、そういう暗いイメージの勤務評定をやっていたのであります。それがどのように反映されていたのかもよくわからないし、実は、後で人事課に勤務する友人に話を聞くと、大部分はもう各部署から厳秘で封をしてきたのが集まったら、ほとんどそのままダンボールに詰めて焼却処分に回してしまうという、わけのわからない話を聞いたことがあります。ごく一部、昇任直前の人たちの部分だけ抜き出して、それを異動調書とともに、ヒアリングのときに参考にすると、そういったものであります。じゃ、何のためにそういう時間をかけて、手間暇をかけて、厳秘の封筒を開けて、また糊付けして返すみたいなのをやっているのかわからないというのが、当時の状態だったと思います。その後、私も、大学を、今3つ目なんですけれども、転々として、そのうちにいろんな人事評価に関する研究会とか、そういったものに関わらせていただく機会もありました。また、人事院のほうで、高齢期の公務員の雇用をどうするのかという研究会ですとか、あるいは、給与構造の見直しに関する研究会とか、そういったところにも参加させていただきました。

思い出しますのは、平成17年の人事院勧告の前に、給与構造見直し検討会というのを結構コンデンスしてやったのですけれども、そのときには、いろんなアイデアが委員の間から出てきて、当時の1号給を4分割して、従来の30号級ぐらいのを120号級ぐらいにするという分割を勧告することに平成17年になったのであります。それが平成18年から給与がかなり細かく分かれて、昇給の差をつけやすくしたものだったと思います。あれがなければ、従来のかなり大きな昇給差ですと、なかなか今のような人事評価によって給与に差をつけるということは難しかったのだと思いますけれども、号給を4分割したというのが、私は1つのステップだったのではないかなと思います。

とりあえず、以上でございます。

**【辻副学長】** それぞれ実感に基づきながら、今までの人事評価の経緯を端的に述べていただきました。

それでは、ここで、まず、皆さんに、「人事評価制度導入の効果」ということについて、お話をさせていただこうと思います。今、実感を込めていろいろお話しいただきましたが、

いろいろな経緯を経て人事評価制度が全市町村で始まろうとしています。いろいろ苦勞されているところだと思いますが、この苦勞の暁にどんないいことがあるのかということが、先行団体、わかると一番いいですね。ただ、なかなかこの人事評価制度の効果、本当に出るためには時間がかかると思われます。この時間も考えながら、どうしたら本当に、「人を育て、まちを育てる」というのが今日のタイトルですが、久しく入れている団体で、これがどのように実感できるかどうかということをお話いただければと思います。

それでは、まずこの点については、青木役員のほうからお願いできればと思います。よろしくをお願いします。

**【青木執行役員】** 先ほどお話をしたとおりなんですけれども、花王の場合は、私が入社したときから、実はもう人事評価制度はあって、目標管理制度もあったわけですから、もう30年とか40年とか、その積み上げの上で、先ほどの話がある。ただ、その間に制度も随分変えながら今日に至るということなんです。

評価制度をやっていると、やはりその周辺、さっきも言いましたように、トータルの人事制度全体といいますか、当然、報酬にどのぐらい結びつけたらいいのかとか、それから、どんな教育をしていったらいいのかとか、考課者訓練だけではなくて、全体の教育をどうしていったらいいのかとか、後継者だとか、その配置の問題だとか、相当広がりが出てくる。そうすると、トータルな人事制度がもう一段レベルの高いものになっていくというか、人事制度がそれぞれではなくて、相互にトータルとして機能し始めるという、こういうことだと思います。そうすると、先ほど冒頭申し上げましたけれども、企業文化だとか風土、そういったものを知らず知らずのうちというか、先輩から若い人たちに継承されていくんじゃないか、そういう効果があるんじゃないか、こういうふうに思っています。

思わぬ効果とか成果とかいうわけでもないんですけど、上司と部下のコミュニケーションの問題が結構クローズアップされてくるということで、評価をして、報酬に差をつけるとか、人材育成とかいうことだけではなくて、日々の上司と部下のコミュニケーションがどうなのという、そういう意味では、評価面談というのはとてもいい機会になると思います。評価をつけるための面談、あるいは、フィードバックするための面談でもあるんですけど、日ごろのコミュニケーションがどうなっているのかということ、面談をきちっとやれということの中で出てくる。場合によると、評価結果をつけることより、そういう面談をきちっとやらせるということのほうが、ひょっとしたら大事かもしれないと思うぐらいであります。

あえてそういう面談の機会をつくらなくても、日ごろからやっているから大丈夫だという人もいるんだけど、意外と部下には伝わっていなかったりすることがありますし、そういう面談をさせると、上司に当たる人たちは、自分がコミュニケーションスキルに対して少し勉強しなきゃいけないなと、みずからそういうふうになったりということもあります。そういう意味では、当然、上司の問題もあるし、部下の問題もあるわけですけども、面と向かうことによって、お互い、気づきがあるということなんだろうと思います。

そういう面談の機会と、それから、もう一つ、先ほどもちょっとだけ触れましたけど、全体の組織風土を2年に一遍ぐらい、社員全員にいろんな観点から質問をして、統計的に組織診断みたいなのをやっていますが、職場の満足度が少し低かったり、あるいは、メンタルの問題を抱えているようなところというのは、結局、その上司と部下のコミュニケーションがあまりよくないという、そういうことになるわけで、やはり評価制度を通じて、職場の改善やマネジャーの適性判断みたいなところまで結局は広がっていくということでもあります。

そういう意味で、我々は過去ずっと歴史ある評価制度をやっているわけですけど、一貫して面談、これをきちっとやれということをやっております。

以上です。

**【辻副学長】** ありがとうございます。

それでは、続きまして、小林町長、いかがでしょうか。

**【小林町長】** 若桜町では人事考課制度を入れましてから、本格的にやりかけてからちょうど今7年目に入ってきておるわけなんですけれども、私は職員の動きが非常によくなったということを思っております。以前でしたら、役場のほうにいろいろと住民の皆さんがお話をして、「これ頼むで」といったことがなかなかできなくて、私たちも結構聞かれたものです。「町長、いけんがな。職員がちょっとも言うことを聞がんな」、そういうようなことがたびたびあったんですけど、今は、本当に迅速に職員が動くようになりまして、私は、これが非常に効果があったのではないだろうかということも思って、喜んでおるところでもございます。

それから、もう1点、私のところにも喫煙室があるわけなんですけれども、そこが結構時間中に談話室になっておりまして、私はちょっと組合に言ったんですよ。「例えば、喫煙室に来て10分、6回来たらどう思う？ 1時間仕事ができないということになるで」と言って、「あんた、1時間残業するだか」と、こう言ったわけなんですけれど。職員組合に

この問題を投げかけましたら、職員組合でまとめてくれました。実は、8時半から1時間はたばこを吸わない、それから、11時から12時まではたばこを吸わない。それから、午後も、始業時と終わりの1時間、その間はどうしてもたばこを吸わない。ですから、真ん中だけはちょっと吸えるようになっておりますけれども。これを組合のほうから、「町長さん、こういう具合にさせてもらったらどうでしょうな」と提案をしていただきまして、私、非常にこれはよかったかなということをおもっております、そういう面でも、非常にそういう効果が出てきておるのかなということをおもっておりますのでございます。

これまでの効果は前にしゃべっておりますから、これぐらい少しレベルが上がってきたかなという具合に思っておりますけど。

【辻副学長】 ありがとうございます。

それでは、出雲先生、いかがでしょうか。

【出雲准教授】 私が研修などで職員の皆さんとやりとりする中で、一番よく聞くお話は、やはり、今おっしゃったように、上司の方とコミュニケーションをとる機会が増えて、それは自分なりにいい結果につながったというようなお話を聞く機会が一番多いです。

ただ、ここではそれ以外のお話をさせていただこうと思っております、労働意識の変化というようなことを、私自身は効果としてお話をしたいと思っております。

評価制度については、世代に関係なく好意的な印象を持つ方と、嫌な印象を持つ方というのがいらっしゃると思うんですが、比較的若年職員の方というのは、評価制度に積極的、意欲的なことが多いのではないかと思います。もちろん、個人差があって、世代が上の方でも、好意を持つ方というのはもちろんいらっしゃいますが。やはり、今の公務員試験は、公務員試験だけではなくて、民間企業も併願して公務員になったという方も増えているかと思いますし、また、民間企業では評価制度がごく一般的に行われているというような労働意識の変化などから、若手の公務員の方も、どちらかという、人事評価制度を望む傾向にあると思います。

とりわけ、若手職員の方が持っている人事評価制度への期待というのは、入庁されましたら、先輩などを見ながら仕事は覚えるみたいな意識があるかと思うんですが、人事評価制度などを通じて、自分の仕事をある程度はつきりさせてほしいというような要望があるのではないかと思います。背中を見ながら学ぶという方法もあるかと思うんですが、ある程度年の最初に、自分の目標であったりですか、業務の範囲などを上司の方から示していただきたいというふうな意識があると思います。それは、長く働いていらっしゃる方か

らすると、自分で見つけて、自分でやるんだというふうなことをおっしゃるかもしれないんですが、やはり最初にきちんと自分自身で目標を考え、業務を組織とも共有する形で指定するというのは、特に若手の公務員の方にとっては、大きな効果があると思います。また、最初だけではなくて、それを何年か積み重ねていくことによって、自分自身の部下に対してもそういう指導ができるようになるですとか、そういった効果があると思います。

先ほど冒頭、OJTに代わる意味が人事評価にはあるのではないかというふうにお伝えしましたが、具体的に申し上げますと、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、ある程度客観的に若手の方、また部下の方に対して示すことができ、それをまた面談などを通じて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というようなことが人材不足でできないということでしたら、人事評価表を通じた意識の共有が可能になるのではないかと思います。

私からは、以上です。

**【辻副学長】** それでは、最後になりましたが、稲継先生、よろしくお願いします。

**【稲継教授】** 先ほど、私が入庁したころの大阪市の勤務評定制度というのはブラックボックスだったと申しあげました。その後、平成10年代ぐらいから、各自治体、先進自治体であらわれてきた人事評価制度、これは国を先取りしたと思うんですけども、これはどちらかというと、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、方向づけるという、そういうものを意図した新しい形の人事評価制度が平成10年代から始まってきたと思います。

いずれも、やはり組織の存立意義といえますか、自治体のレゾンデートルを目指す方向に職員を意識づけるというものであったと思うのですね。先ほど青木さんのほうから、花王の花王ウェイの使命は、豊かな生活文化の実現という、このミッションがピラミッドの一番頂上にあるというふうにおっしゃいましたけれども、地方公共団体の場合、自治体の場合の存在意義、レゾンデートルがどこにあるのかというと、これは実は地方自治法の最初のほうに書かれているんですね。地方自治法の1条の2と2条14項に書かれています。地方自治法の1条の2第1項には、「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。」と書かれています。つまり、住民福祉の増進ということが書かれているんですね。住民サービスの向上です。これが地方自治体の存在意義で、私は憲法的な規定だと思っております。

同じように、2条14項にも、「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。」というふうに書かれております。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必要があるというふうに書かれておまして、この1条の2の第1項と2条の14項は、私は、地方公共団体にとって憲法であると思っております。

そうした場合に、このような住民サービスの向上に資するような有能な職員集団を、限られた資源の中で供給するためにどうしたらいいのか。一人一人の公務員の職員のモチベーションを上げ、最大限能力を発揮して働いてくれることを目指さなければならない。そのための非常に大きなツールが、この人事評価制度だと私は思っております。

平成10年代から幾つもの自治体と関わりを持ってまいりました。その中で、私が最近注目している自治体が2つございます。いずれも大阪府なんですけれども、大阪府の寝屋川市と大阪府の茨木市です。

大阪府の寝屋川市は、平成6年のときに職員数2,500人ぐらいだったんですが、経常収支比率が105ですとか、非常に財政的に悪い状況があつて、数次に及ぶ行政改革を続けてまいりました。現在では、職員数は1,100人台。2,500数十名いたのが、今は1,200人を切っている状態なんですね。そんな中で、お金的には、とても職員をたくさんは雇えない。そんな中で、どうやって増えていく行政ニーズに対応するのかということで、能力実績主義を徹底するというのをずっとやってこられました。昇任試験を導入したり、さまざまな制度改革をやってこられたんですけれども、その中で大きなものが、やはり人事評価制度の導入、それに基づく能力実績主義に基づいた人的資源管理ということでもあります。

もう一つ注目しているのは茨木市でありまして、これも大阪府なんですけれども、ここでは、人材育成基本方針を策定するときに、全職員1,800人に対してアンケート調査をとっております。それを昨年、平成26年にとつたのと、その9年前に、平成17年にとつております。同じ質問項目を全職員に送って、無記名で9割以上の回収率を得て、それに基づいて、いろいろ分析をしているんですね。その結果、この9年、10年の間に職員の意識がかなり変わってきている。先ほど出雲先生の話にもありましたけれども、特に若手の職員が能力実績主義をもっと認めてくれと。茨木市はもう既に人事評価制度は入っていて、勤勉手当にある程度反映しているんですけれども、まだそれでは足りないという意識を75%の職員が持っている。特に若手の場合には、それが85%に及んでいるという、こういう実態が1,700ほどの回答から得られています。

このように考えてくると、職員の大多数は、今の公平という名目の中の、何もやらない、人事評価をやらないものよりは、しっかりとした明確な目標に方向づ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い。しかも、若手では非常に多いということがわかると思います。

この茨木市のアンケート調査結果は、ホームページから全部100ページぐらいのものがダウンロードできますので、ぜひご覧いただきたいと思います。

以上です。

**【辻副学長】** ありがとうございます。

この効果ということに関しては、それぞれ見解がありました。もちろん、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ですとか、組織文化ですとか、組織風土ですとか、こういうものの形成に資するようになるものになるという見解。これらもトータルで見ますと、最大の効果としては、地方自治法や地方財政法にも書かれていますが、最少の経費で最大の効果を挙げていくという側面、それから、住民の福祉サービスの向上に資する、こういうような目標に向かって、少しずつ着実に成果が挙がる方向に出てきているのではないかという話だったのではないかと思います。

ただ、文化を決めるということですから、これは非常に時間のかかることであります。間違った文化が形成されると、それはそれでまた大変なことになりますので、そういう意味では、この効果をさらに適切に、さらに伸ばしていくためには、どういうことを考えていかなければならないのかというのが、その次の課題になってくるのではないかと思います。

それでは、今挙がってきました人事評価を入れたことに伴う効果、その効果をさらに拡大していくためには、特に人事評価という観点に着目して、どんなことが現行制度では課題になりますかというのが、この次の問いになります。

それでは、この点につきましては、順番を逆にしまして、稲継先生のほうからよろしくお願いします。

**【稲継教授】** 人事評価制度が定着するために、一番重要なのは、職員の納得性ですね。安心感、納得性です。公平感をいかに担保するかということです。そのためには、やはり評価者がきちんとした評価をしなければならない。器をつくっても、それを運用するのは人ですから、その人をどうやって育成するのかということ、評価者をどうやって育成するのかということがポイントになってきます。

評価者研修というのは各自治体取り組んでおられるところですが、なかなか外部講師を呼ぶと費用がたくさんかかってということで、二の足を踏んでおられるところが多い。他方で、人事課職員がやると、なかなかほかの部局の人が言うことを聞いてくれないみたいなどころがあって、悩んでおられるところがたくさんあるとお聞きしました。

昨年、総務省の外郭団体であります自治研修協会のほうからご依頼を受けまして、私のほうで、評価者研修に使える冊子と、それから、専門のナレーターが読み上げるDVDをつくるように依頼を受けて、作成いたしました。その作成の過程では、さまざまな先生方や自治研修協会、総務省さんにもご協力いただいて作成したところです。その結果を、今年の4月に自治研修協会から1,800の全ての自治体に送付しているとお聞きしております。各役所のどこかに1冊は多分眠っていると思うので、ぜひ見返していただきたいと思うのですが、そのDVDをご参考までにちょっと最初見ていただきたいと思いません。

(DVD上映)

**【稲継教授】** これ、ずっと108分続くんですが、今日は全部お見せできません。クリックしますと、こういう全体目次が出てきまして、1のところは、基礎研修というのがあります。それから、3で、目標設定の手法についての解説があります。4で、今問題になっていました面談の手法というのがあります。例えば、4の1の1、面談のところをちょっと見てもらいましょう。

(DVD上映)

**【稲継教授】** こういうふうが続いて、自分の学習したいところをクリックして見返すことができるようにつくられているものであります。

こういったものを活用していただいて、各自治体の評価者研修を人事課主催でやっていただくと、費用もかからないし、何度でも繰り返すことができます。

この教材については、自治研修協会も私も著作権を一部放棄しておりますので、営利目的でなければコピーフリーです。ですから、各自治体で幾らでもコピーして職員研修に使っていただいて結構だという前提でお配りしているものでございます。ぜひ活用いただけたらと思います。

以上でございます。

**【辻副学長】** ありがとうございます。

今、あらゆる政策のもの、システムもの、ITものも絡んできていまして、そんな難し

いシステムじゃないですけど、人事評価もシステム面からも考えて、効果的に普及していくということをぜひ皆さんも考えていただくと同時に、ぜひ活用していただきたいと思います。

それでは、人事評価の実効性を高めていくに当たっての課題というお題に戻りまして、出雲先生、よろしくお願いします。

**【出雲准教授】** 冒頭お話ししましたように、既に評価制度が導入されていて、ある程度期間が経っていて、その中で形式的なものになってしまっていることから、よりよい評価制度を目指すところと、これから導入をしていこうという団体があるかと思います。

既に導入していて、形式的になってしまっていて、この制度に一体何の意味があるんだろうというふうに思っている団体については、やはり一定のメリハリをつけることが重要だと思います。メリハリというと、今、DVDの中にも出てきましたように、結果に差をつけるところに意識が先に行くと思うんですが、それにとどまらず、例えば、評価研修や、評価者訓練などによって、やはり一定期間非常に努力した方には、上位の評価を付与するというのを積極的に行っていくべきだと思います。

また、メリハリをつけた場合には、どうしても人によって評価が甘い方とそうじゃない方というのが生じる問題が発生してしまうんですが、それへの1つの案としては、分布を設けるというのがあるかと思います。それが少しハードルが高いということでしたら、やはり人事課、職員課のほうで、評価者に対する研修や、また会議などを通じて、適正な評価を、より上位の評価も含めて積極的に付与するという取組が重要だと思っております。それらを通じて、形式的というだけにとどまらないで、努力した場合には一定の評価が得られる、意味のある評価として受け入れられるきっかけになるのではないかと思います。

また、2つ目の、これから導入をするという団体につきましては、今日、町長さんのお話もありましたが、やはり上に立つ方が導入に向けた意思を明確に示すことが重要だと思います。今おっしゃっていらっしゃいましたように、やはりトップの方、リーダーの方が、そういった意思を示さないと、基本的には、これまではなくてもいいということだったかと思うんですが、これから導入する場合でも、評価制度は簡易なものでいいですか、簡略的であればあるほどいいという考え方になってしまうのではないかと思います。どの程度詳細な人事評価を行うべきかというのは、それぞれの団体ごとであると思います。簡易な評価から、目標管理型の項目の多い評価をやっている団体までさまざまあると思うんですが、反映を前提としますと、あまりにも簡易過ぎる評価というのは適切ではないかなと

思いますので、そういったリーダーの方が明確に導入の意思を示し、また、反映にも支障のない基準を備えた評価制度を導入していくことが、これからの団体に求められる課題だと思います。

**【辻副学長】** ありがとうございます。

それでは、小林町長、お願いします。

**【小林町長】** 人事評価と言えば、どちらかと言えば、能力開発よりも本人の評価、そして、昇給とか勤勉手当にと、そういうようなことがよく言われておるのが多いわけでございますけれども、やはり年度当初に本人が目標設定して、本当に能力開発ができたかどうかというのは、やっぱり顧みる必要があるのではないだろうかと思っております。

今、どこの町村でも、若い職員で交通整理ができない人が結構出てきておるようでございまして、頭の中、脳がちょっと疲労してきておるというようなことがございまして、そういうようなことも非常に管理職としては、この疲労を取ってやるということを考えていかなければいけないだろうかな。何でも評価ばかりじゃなしに、そういうことも非常に大切なことかなと思っております。

管理職をヒアリングするときには、なぜ目標に達せなかったかという理由は何か、どこに弱点があるかというようなことを克服することが大事だということで思っておりますし、人事評価の狙いである人材育成、職員の資質能力の向上、勤務意欲の向上、ここのところをしっかりと個人面談をして能力開発をすることが、これからやっぱり大きな課題になってくるんじゃないだろうかなという具合に思っておるところでもございます。

**【辻副学長】** ありがとうございます。

それでは、最後になりましたが、青木執行役員、お願いします。

**【青木執行役員】** まず、やはり稲継先生ご指摘の上司といいますか、評価する人のレベルをきちっと担保するというか、そこを常にやっておく、それは1つ、非常に重要だということだと思います。

それから、もう一つは、上司と部下の評価者と被評価だけの問題にせず、先ほど、花王の事例で出しましたけど、評価を複数で見ていくというか、そうすると、違う見解が出てきたりするという、人間の多面性みたいなのはやっぱりあるわけなので、そういう意味では、組織全体で人を見る議論とか場をなるべくつくっていくことでもあります。

私どものところは、先ほど言いましたように、上司と部下の上の上司が集まって、評価をオープンにして、それでいろいろ議論する。さらに、経営トップが部長クラスをみんな

で議論する、そういう場をつくっているわけです。いろんな意見が出て、もう少し広い目で見ないといけないとか、自分の部下に対する目標の立てさせ方だとか、支援の仕方だとかというのを自然に気づくとか、そういう場が必要だろうと思います。

それから、おそらく人事評価制度をやって、目標の達成度で一定期間、1年なら1年とやっていくと、必ず短期志向だとか、1年で結果を出せばいいとか、あるいは、自分の評価さえよければいいとかですね。そ一時、民間でも成果主義に対するいろんな批判がありました。短期志向だとか、数字だけだとかということになりますので、長期の視点に立ちながら、それをマイルストーンで短期に落とすとか、チームへどのくらい貢献したのかとか、そういう視点を入れて議論をするということが非常に重要だろうと思います。

それから、最後に、やはり自分の考課に対して、いろいろ不平不満とか、納得性の問題とかがある。そのときに、ラインが大事なんですけど、第三者的な専門家といいますか、カウンセラーだとか、花王の場合は、キャリアコーディネーターというのを各部門に置いているんですけど、評価も含めて、その人をどうやって育成していくのか、さっきも本人の自己申告の話をしましたけど、そういう情報を専門的にわかっていて、いつでも自分のところへ相談しに来いということで、第三者的なサポートも、いずれ評価制度が成熟していくと必要になってくるのではないかと、こういうふうに思います。

**【辻副学長】**      ありがとうございました。

ただいま出された人事評価に対する課題というのは、狭い意味での評価ということに限りますと、やっぱり適正にどれだけ評価していけるかということに尽きるわけですが、この次元は、今日のお話ですと、私なりに考えますと、大きく3つに分かれまして、まず1つは、現物として適確に差をつけているかどうか、それが第1のレベル。第2のレベルは、その結果を納得してもらうに当たって、一定の部下に納得しやすい流儀の中で適正に伝えることができているかどうかという、いわばテクニックの問題。それから、3番目に、それを十分説明できる上司の説明能力があるかどうか。このいわば人事評価に関する適正な評価をしているかという事実問題、それから、評価に関するテクニックの問題、それから、評価に関する人間力の問題、こういうような問題が、最終的にメリハリをつけた納得性のある評価を実現できるかどうかということのポイントのように思いました。

先ほどから出されている点にも1つありますが、むしろ評価ということに関しては、若手のほうが変なアレルギーがなく、評価の中で自分を伸ばしやすいし、生きがいも見出しやすいし、反発も少ないということだと思いました。一方、これに対して、上司のほうが、

その若手に対して十分説明能力を発揮できるかどうか。ここの上司の管理力、人間力、ここのところが1つの課題になっていて、こういうようなものをさらに長期で積み重ねていったときに、どういうサポート体制がそれぞれ必要なのかということも、また今後の課題として考えられるように思います。

では、こうした効果と、効果を生み出す課題というのを踏まえた上で、既に幾つかもうご提言いただいておりますが、本日の最後の論点としまして、今後どこに力点を置いて発展させるべきなのか、人事評価の更なる発展に向けた具体的な取組として、一番それぞれが強調したい点、これを最後に改めてご発言いただきたいと思っております。

それでは、青木執行役員のほうからお願いします。

【青木執行役員】 まず、私どもの会社の話をして1つ、それから、地方公共団体の皆さんへのメッセージということでお話をしたいと思います。

まず、私どもの会社について言えば、日本だけではなくて、グローバルでいろいろなビジネスをますます展開している中であって、キーワードは多様性ということになります。多様なものをどうやって組織の求心力だとか、1つの目標に向かって社員をまとめ上げて引っ張っていくかということですので、やっぱり目標をきちっと日々の仕事に落とし込むということ。もっと言えば、花王ウェイに書かれたいろんな価値観をどうやって評価制度、日々のマネジメントの中に入れ込むかということなので、もっと多様になってくる環境変化の中でどうするか。先ほど辻先生も、地方公共団体も、自分たちだけではなくて、いろいろな外の業者を使いながらというお話があって、まさにそういうことと同じようなことだと思うんですね。いろいろな価値観があって、でも、我々の仕事をやっぱり求心力を持ちながら、1つの目標に向かっていかせるという大きなテーマだし、我々は今、20年、30年やってきけても、さらにやっぱりいろいろ考えていかなければいけないと、こういうことになります。

それから、2つ目の、地方公共団体の皆さんにということについて言えば、我々で言えば、消費者視点ということを非常に重要なことにしておりますので、先ほど住民の皆さんへの福祉というか、サービスとおっしゃった、要するに、そこ1点で考えたときに、どういう評価だとか目標管理になってくるのか。結局、自分の顧客は誰なのか、お客さんは誰なのかという視点をきちっと入れていただくのがいいかなと。それは、当然、一般の消費者であるかもしれませんが、住民の皆さんかもしれませんが、我々で言えば、消費者との間に流通の方々が入っていますから、流通の皆さんとのウィン・ウィンの関係といえます

か、そういうことがお客様になるわけですし、社内で仕事をしている人は、社内の顧客がいるわけなんで、そういう意味で、同じ消費者視点とか顧客視点で、一体あなたの顧客は誰なんですかというのを目標とか評価のプロセスの中に入れることによって、組織全体が顧客視点、消費者視点に向いていくのではないかな。それはすごく今の世の中で重要な要素なのではないかなと思います。

以上です。

**【辻副学長】** ありがとうございます。

それでは、小林町長、お願いします。

**【小林町長】** 人事評価は、与えられた仕事をそつなくこなすだけの職員ではいけないわけでごさいますして、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と思っております。

特に人事評価制度の活用という面からも、幹部職員の人事評価制度の認識をきちんと持つことが大事ではないだろうかということは思っておりますし、また、人事評価の担当職員の意識改善や担当課の充実というのも必要だと思っております。担当課が変わったらがたっと落ちたというようなことでは困るわけでごさいますし。

それからまた、この人事評価制度の活用によりまして、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ごろからやっていく。これは大きなまちづくりにつながるんだということが大切ではないだろうかと思っております。

また、最後に、社長が変われば会社も変わるということでございませうけれども、首長が変われば職員も変わるというトップの意識というのも、これも非常に大切ではないだろうかという具合に思っております。

以上です。

**【辻副学長】** ありがとうございます。

それでは、出雲先生、いかがでしょうか。

**【出雲准教授】** まちの活性化ということについてなんですが、これから人口減少社会の中で、どんなふうに自治体を維持していくのかということについて考えたときには、やはり私も大学で勤務していますと、少子化という問題に直面していますので、あと10年、20年働いていけるのだろうかというような気持ちになることもあります。ですので、大学であれば子供の減少ですし、地方自治体であれば、住んでいる方がどんどん減っていく中で、どうやって、何をやりがいに、何を目標に立てていけばいいのかというふうに思う

時代なんだと思います。

これから、より少ない人員でそれ以上のサービスをやっていくですとか、また、財政上の問題の中で、給与の伸びは期待できないだろうというふうになってくると、すごく暗い気持ちにはなってしまうんですけども、そういった中で、まちを活性化させるというのは容易ではありませんが、やはり人材によって支えていくしかないということになるんだろうと思います。そうしますと、相手に対して何かをさせるという発想ではなくて、相手から何か引き出すというふうな発想に変えていかないと、これまでの人員でより多くのサービスということは難しいと思います。ですから、上から何か押しつけるという形ではなく、部下の方から2倍、3倍という労働力といいますか、意欲をどうやって引き出していくかということを考えたときには、やはり人事評価制度というツールしかないのではないかと思います。

先ほど、人事評価制度をより発展させていくかという中で、上位の方を適正に評価するというお話をいたしました。上位の方というのはごく一部とするならば、意欲のない方に対してどう対応していくかというのが、その次の課題であろうと思います。自分自身が高いモチベーションを保っていればいいし、そういう人が望ましいんですけども、周りに引きずられる面もありまして、意欲の低い人が1人でもいれば、何人もの人のモチベーションを下げってしまうということがあろうかと思います。ですので、上位の方の評価と同時に、下位の評価の方について、モチベーションを高めるツールに人事評価制度を変えていけるか。やはりまちの活性化を考える上で、1人の意欲のない人は大量の方に影響を与えてしまうと思うので、モチベーションの低い人にどう対応していくかが、将来的な課題であろうと思います。

**【辻副学長】**      ありがとうございました。

それでは、稲継先生、いかがでしょうか。

**【稲継教授】**      先ほど花王の青木さんのほうから、顧客は誰かを考える必要があるというふうにおっしゃって、私は非常に賛成です。ドラッカーのマネジメントの本には、顧客は誰かと常に問うているんですね。最近の「もしドラ」というような現象がありましたけれども、あの小説の中でも、やはり顧客は誰かと常に考えているという、そういう姿がありました。

地方自治体の場合には、顧客は誰かといった場合に、先ほど地方自治法1条の2と2条14項に答えがあると申し上げましたけれども、住民福祉の増進というのが繰り返し出て

まいます。この住民といっても、さまざまな住民がいらっしやって、例えば、有権者という住民もいらっしやるし、あるいは、福祉の受給者という住民もいるし、あるいは、法人住民もいるでしょうし、さまざまな住民があって、どこにターゲットを置いたらいいのかわからないということかもしれませんが、私はやはり、地方自治体の運営をするためには財政が必要になってきますから、納税者というのが一番重要な顧客だと思います。納税者の視点に立って、役所として何をしなければならないのかということのを常に考えるような風土をつくっていく必要があると思います。

そういう意味では、人事評価制度は、そのような風土をつくるための、いいマネジメントをするためのツールである。マネジメントツールであるというふうに私は考えております。最終目的は住民サービスの向上です。それに資する有能な職員集団を築き上げる。個々の職員の能力開発をする。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なりに報いてあげるとい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ということが必要かなと思います。

この人事評価のシステムの中に、コミュニケーションを拡大するような面談をしっかりとやるということ、期首に目標設定の面談を行い、期中にそれを修正するような面談があり、そして、期末にまたそれをフィードバックするような面談があるというのが前提になっております。それから、日ごろの行動をしっかりとチェックするというので、記憶に基づく評価ではなく、記録に基づく評価、つまり、行動観察記録とか、人材育成シートにきちんと際立った行動についてメモをしておいて、上司が部下にフィードバックをする。そこでコミュニケーションをとって、さまざまなことに発展させるという、そういうことが期待されているわけです。そういう意味では、そのようなコミュニケーションを図る非常に重要なツール、これもマネジメントのツールとしての人事評価ということがあると思います。

目標設定の話をちょっとスルーしたんですけれども、目標を設定するというのは、最初はなかなかできないというふうに、必ず拒否反応が起きてきます。でも、小林町長がおっしゃったように、最初はできなくても、2年目、3年目になったらできてくるものですね。あるいは、定常的な業務をやるようなところでは目標設定が困難であるというふうによく言われます。でも、実際にそれは先進自治体では既にやっていることも多いわけです。そのように考えていきますと、どのような職場でも目標設定は可能だし、目標管理に基づくマネジメントというのが可能になってくるのだと思います。

このように、目標設定を通じ、あるいは、面談を通じ、いいマネジメントをするためのツールとしての人事評価制度をぜひ発展させていく必要があると思います。

以上です。

【辻副学長】 ありがとうございます。

それぞれの観点から、ある程度重なる共通の部分と、幾つか異なる強調点があったかもしれません。

今、共通の人事評価をめぐる外部環境の認識としては、超高齢・人口減少社会と言われている中で、大きな特徴が2つあって、1つは、今日のディスカッションの言葉の中で言うと、成果が見えづらい時代になってきて、単純に努力したことが自分の成果としてやっぱり実感しづらい、そういう時代になってきていると思うんですね。例えば、上水道や下水道が完備していなかった時代に、それをどんどんつくっていくということは、当該職員にとって非常にわかりやすい状況かもしれませんが、人口減少時代になって、世帯が減っていく中で、上水道を更新するとなると、受益者にかなりの値上げをお願いするのとイコールになって、単純に負担の超過をお願いしているのか、サービスの向上をお願いしているのか、職員としては、まさにどう動いていいか心中複雑なところ、こういうようなのが増えてくると。まさに人口減少時代になって、非常に成果が見えづらい中で、目標管理をしていかなければならない、こういう要素があります。

それから、もう一つ、超高齢になって、ますます価値観は多様化してきている。まさに自治体としては、多様なものを多様なまま受け止めながら、しかし、1つの経営体としてまとめていかなければならないという側面を持って、縮小もある中で、多様なものを1つで、成果が見えづらい中で、その成果を実感していく、こういうような工夫をしていくというのが、どうしても人事評価の中に考えていかなければならない要素ということになると思います。これが1つの点です。

それから、2番目の点で、今後の課題を考えていったときに、特に先行団体を見てみますと、目標管理が定着していく中で、目標の達成率は高いと。しかし、どんどん達成率ばかりが高くなっていく一方で、目標はわりとあらかじめ達成しやすい、抽象度の高いような目標が立っている。こうした中で、本当にそつなくこなすことだけ毎年求められて、その中で、本当にチャレンジしていくような目標をうまく立てていけるかどうか。また、チャレンジできるような目標、みずから積極的に課題をつくり出すような、そういうようなものを歓迎する風土をうまくつくっていけるかどうか。これがもう一つ大きな課題だと思います。

います。

これに付随して、先ほどから出ていた議論で、やっぱり非常に難しい論点は、この評価の中に、誰の目線でこのサービスの向上を反映させていくかという点です。本来は住民サービスの向上ですから、住民に対するサービスの向上であることには間違いありませんが、ここが行政と政治の違いで、政治の首長さんの場合は、まさに住民サービスの程度によって、次の4年間の任期が決まるという選挙のシステムで完結しているのに対して、公務員の場合は、直接身分は問われることなく、それから、給与の水準も基本的には確保されて、その中のメリハリだったり、勤勉手当だったり、一部の反映にとどまります。したがって、ともすると、目標管理が徹底していく中で、一所懸命仕事はしている一方で、もしかすると住民目線がどこかに置き去りになってしまうような危険も、今後は出てくるかもしれません。こういうようなことが生じないように、住民目線のサービスをしっかり徹底していくために、行政全体のマネジメントのあり方、これをどうやって確立、安定させていくかというのが、もう一つ、人事評価の今後を考えた場合の大きな取り組むべき事項、課題かなと思いました。

人事評価を見ていった場合に、短期で人材育成を考えますと、どちらかというところ、上位者をどう処遇するかというよりも、下位者をどう処遇するかということのほうに、やはり上司の多くの方は苦勞しているというのが実際のところだと思います。やっぱり褒められて照れくさい人はいますし、誇る人は少ないかもしれませんが、でも、みんな内心うれしいのですが、標準未滿に評価された人が、そのことを納得して、なおかつ、その次の期によりポジティブな行動をとってもらえるかどうか。そういうような形に下位者をうまく処遇できるかどうか。これが人材育成における比較的差し当たった課題だとすると、長期に関しては、伸ばすべき人たちが、組織の中で、その行政文化の中で、本当に十二分に伸びていっていただけるかどうか、このことがもう一つ問われる論点だと思います。人材育成に関して、下位者、上位者について、長期的にしっかりフォローアップがなされるかどうか、これが、この人事評価に向けられた最終的な課題だと思います。

非常に多面的な制度でありまして、その全体をうまく十分総括がこれでできるかどうかは自信がありませんが、本日の皆さんのディスカッションの幾つかのポイントを挙げると、これらが論点として出てきたのではないかと思います。

最後に、皆さんのほうで何か補足する点はありますか。パネリストの皆さんから。よろしいですかね。

それでは、ちょっと時間は早目ではありますが、切りがいいところで、本日のディスカッションはここまでとさせていただきます。

それでは、ご清聴いただきまして、どうもありがとうございました。(拍手)

【司会】 ありがとうございました。それでは、コーディネーター、パネリストの皆様  
にいま一度大きな拍手をいただきたいと思います。よろしく願いいたします。(拍手)

本当にありがとうございました。

以上をもちまして、「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」  
を終了させていただきます。

本日は、皆様、お忙しい中を、本シンポジウムにご参加いただき、まことにありがとうございました。

以上