

これまでの研究会における 主な発表内容、意見

第1回研究会(平成28年5月31日実施)―①

1. 事例発表

(1) 鳥取県

- 人材育成基本方針と人事評価の評価項目を連動させて、人事評価制度の一連の取組(評価、指導、助言)を行うことが、職員としての重要な能力、姿勢の向上を図ることにつながる。
- 長時間労働よりも業績を重視する職場風土を構築するためには、業績を評価する仕組みが担保されていることが絶対条件であり、その点では人事評価は重要と考える。
- 人事評価制度は、法律で義務づけられたから導入するということではなく、この組織にとって必要なものだという認識にたち、真剣に取り組んでいかないとそれを人材育成につなげていくことは困難ではないか。
- 今後は、テレワークやフレックスタイム制など、多様な働き方が用意されてきて、それを管理職が一人一人の職員に寄り添って、その意向をくんでいくことで、職員が職場や家庭、社会の中で活躍できるのではないか。

(2) 池田市

- 人事評価制度は、職員が目標を達成するために考え、工夫し、努力していくことで能力や意欲を高めることができ、また、上司による面談を通じてキャリアデザインが形成されていくものである。
- 女性職員の活躍推進のためには、結婚・出産・育児という過程に至るまでの若手職員の時代から長期的な育成を意識した人事管理が必須ではないか。
- 女性が活躍していくためには、女性職員のみならず男性職員、男性管理職の意識改革が必要ではないか。

(3) 利府町

- 毎年、再任用職員本人とその上司に対してアンケート調査を実施している。アンケート結果の中には、以前の部下が上司となることに対する意識的な問題や、Word・Excelの操作に苦慮すること等の意見もあり、結果的に、アドバイザー的な位置づけとなっている例が多い。
- 現在、任期付職員は3名いるが、今後、将来における適正な業務量の把握を行い、一時的に業務が増加する場合や一過性による技術系職員が不足する場合は、任期付職員を採用していく方針である。

2. 主な意見

(1) 人事評価に対する意見

- 人事評価の実施により、一人一人の仕事の中身や量が明確化し、それが長時間労働を抑制することにつながっていくのではないかと。
- 人事評価制度を導入して感じることは、人事評価制度というしっかりとした基準、制度の中で評価をされるという仕組みがなければ、適正な人事管理や公務能率の向上は図られないということである。
- 地方公共団体においては、人事評価における面談をしっかりと実施している団体から形式的にやっている団体(そもそも実施していない団体)までであるため、結果として得られる人材育成の効果や、職場全体としての効率性の効果も、自治体間でかなり差があるのではないかと。

(2) 多様な職員の人材育成に対する意見

- 鳥取県では、平成10年代初頭より、厳しめの折衝業務等が必要な部署に女性職員を積極的に配置し、職域を拡大してきたが、これにより、女性の管理職登用を行いやすい実績がつけられた。
- 再任用職員や任期付職員、臨時・非常勤職員といった様々な任用形態の職員が急速に入ってきている中で、それらの職員に対しては、人材育成の観点からは対応仕切れていないのが実態ではないかと。

(3) 働き方の見直しに対する意見

- カルビーでは、在宅勤務(テレワーク)を実施しているが、それは、職員を成長させるため、生産性を上げるための施策の一つとして、取り入れているもの。

第2回研究会(平成28年6月30日実施)―①

1. 事例発表

(1)池田市

- 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、また、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。
- 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と考える。
- 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り、被評価者に対してはモチベーションの向上につながるのではないかと考える(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。

(2)カルビー株式会社

- 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、管理職の評価ウェイトの10%にメンバーの育成目標を設定している。
- 目標は、「何をいつまでにどの程度まで行うか」「どこまでいったらどう評価するか」について、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。
- 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が、この時、本部長が各チャレンジャーに対して不足している点や次のチャレンジに対する具体のアドバイス等を行い、育成につなげている。

2. 主な意見

(1) 管理職(評価者)の育成

- 評価者たる管理職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。
- 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。

(2) 評価結果の活用

- 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。
- 組織風土(カルチャー)などの理由により、昇給等への活用を控えていると回答をしている団体は、その風土を変革することが必要であり、そのためには人事部局が腹をくってやり切ることが重要ではないか。

(3) 目標設定の在り方

- 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。

(4) 公正で納得感のある評価の在り方

- 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。

1. 事例発表

(1)横浜市

- 市長が女性職員の活躍に関し強いメッセージを発信しており、女性職員の意識向上にもつながっている。
- 女性管理職の育成は、組織上の必須課題であり、課長研修においても女性職員を将来のリーダーとなるよう育てていく必要性和そのための心構え等を盛り込んでいる。
- 女性職員の人材育成のためには、早期育成と、メンターの活用等の伴走型の人材育成、ロールモデルや女性管理職と直接話をする機会の充実、が大事ではないかと考えている。
- かつて男性管理職の定位置であったポストにも女性管理職を積極的に配置しており、その結果、女性ならではの観点で効率的に仕事を進め、超過勤務の削減効果も出ている。
- 出産・子育てといったライフイベントが来る前の早いうちから経験を積ませるため、採用後10年間で3つの部署を経験させるほか、研修やメンターの活用、ロールモデルとの意見交換会等を実施している。
- 女性の活躍支援(例:管理職の意識改革とチャレンジ・キャリア形成支援、ワーク・ライフ・バランスの推進)と人事評価との連動の取組も必要。

(2)カルビー株式会社

- 会社が革新を続けるためには、個人の成長が必須であり、個人の成長は、「ライフワークバランス」と「効率よく仕事をし結果を出している人を評価する成果主義」の2つがベースとなっこそ、実現できると考えている。
- 家庭と仕事の両立の充実を図るために、育児や介護、配偶者の転勤等が活躍の阻害要因とならないように支援している。
- 時短勤務の中で非常に効率的な仕事をしている職員が評価につながっており、周りにも良い影響を与えている。
- 新たに課長に任用された全ての女性職員に対して、メンターをつけてサポートし、また、女性管理職同士での勉強会、定期的なミーティングを行う“アネゴネットワーク”で連携を図っている。
- 社員のキャリア形成支援に対するスタンスは、早く仕事を終えて学びの時間を作り、自ら成長し、次のキャリアにチャレンジしてもらうこと。そのため、自主学習を支援する自己啓発制度の仕組みを設けている。
- 在宅勤務制度(テレワーク)については、対象者は限定していないものの、自宅で集中して行うことによって成果が上がる業務に限定しており、その判断も人事は関与せず上司が行っている。

2. 主な意見

(1) 女性職員の活躍推進

- 女性職員や多様な職員の活躍を拒んでいるものが何かを明確にして、それを個別に解決していくということが必要であり、そのためには上司やメンターを通じて問題点を聞き出していくことが重要。
- 女性の活躍推進、育成や登用の取組については、情報を共有していくことが重要で、これらの取組みが不十分な団体は他の自治体の取組みも参考にすべきではないか。
- 若い時期から、責任のある職に就くことを目指す方向付けをしていくことが、人材プールの充実につながるのではないかと。
- 女性職員に対しては、10年先、20年先を考えたときのことを助言してくれる「後押し」と、継続した「キャリアサポート」が意識的に必要ではないか。

(2) 再任用職員の活用

- 今後人数が増えてくることが予想される再任用職員のモチベーションの低下やその能力が十分に発揮されないことは、大きな課題として認識する必要があるのではないかと。
- 管理職から再任用になったときに、役職や職責が下がってしまい、ギャップが生じることとなるため、意識改革を目的とした説明会等の研修は単発ではなく、数多く実施していくことが重要ではないかと。

(3) 働き方の見直し

- 超過勤務の縮減等、働き方改革の取組を進めるに当たっては、議会や市民にどう理解してもらうかが重要。
- 効率的な仕事を進めていくためには、職場の環境やトップの意識の変革が重要である。
- テレワークについて、子育てや親の介護を抱えている職員にとっては非常に意義のあるものではないかと。