

# 地方公務員の「人事」を科学する

神戸学院大学経済学部経済学科教授 圓生 和之

編集者注：本稿は、広く地方公共団体の今後の施策に役立てていただけるようなコンテンツを提供すべく御執筆いただいたものです。

## 1 はじめに

2020年のノーベル経済学賞は、スタンフォード大学のポール・ミルグロム教授らに贈られた。受賞理由となったオークション理論のほかに、ミルグロム教授は、『組織の経済学』の著者としても知られている。組織のマネジメントを経済学の観点から体系的に分析した画期的なもので、1992年の発刊から四半世紀を経た今もなお世界中で版を重ねているという。この本の魅力に惹かれて研究者の道を志したという人も少なくないと言われるが、筆者もその一人である。

筆者は、組織の経済学を学んでいくうちに、さらに同スタンフォード大学のエドワード・ラジア教授の研究に巡り会うこととなった。ラジア教授は、組織における「人事」を経済学的手法を用いて分析する「人事経済学」という学問分野を確立した経済学者である。人事に関する多くの研究成果を発表しており、日本語に翻訳されたものとしては、『人事と組織の経済学』と同実践編がある。

本稿では、「人事経済学」で得られた知見の一端を簡単なショート・ケースにして、読者と一緒に考えてみたい。これにより、およそ科学的な分析とは無縁のように思われがちな「人事」にも、学問的な知見が蓄積された「科学」が存在することを体感してもらおうと思う。そして、「人事」にすら有り得る科学の存在から、地方行政のあらゆる分野にも、学問的な知見が蓄積された科学が存在する可能性に気付いていただき、現在の職務の遂行にあたり、こうした科学

も活用することに関心を持っていただければと考える。

## 2 人事異動のショート・ケース

人事異動をめぐる最も単純なケースを考えてみたい。

その前に一つ考えてもらいたい。人事異動の目標は何であろうか。日常の言葉で、最も日本人らしい答えとしては、「適材適所」かもしれない。では、適材適所とは、どういった状態であろうか。

適材適所とは、各職員の適性を見極め、最大の成果を挙げることができるような配属、と考えられる。しかし、これはなかなか厄介なものである。

簡単な例＝ショート・ケースで考えてみたい。

| 職員  | 企画<br>(a) | 広報<br>(b) | (a)と(b)の<br>多い方 | 差<br>(a)-(b) |
|-----|-----------|-----------|-----------------|--------------|
| Aさん | 10        | 8         | 10              | 2            |
| Bさん | 9         | 6         | 9               | 3            |

いまここに、AさんとBさん、2人の職員がいるとして、企画と広報の2つのポストに1人ずつ配属する必要があるとする。(2人を2つのポストに異動させるという、最も単純な人事異動のモデルである。)2人とも企画と広報の経験があり、Aさんは、企画に配属されれば10、広報に配属されれば8の成果を挙げることが期待できる。同様にBさんは、企画なら9、広報なら6の成果を期待できるとする。この場合、どのように配属すべきであろうか。

まず、職員の立場になって考えてみよう。例えば、あなたがAさんだとしよう。Bさんとし

て、同期のライバルを思い浮かべてほしい。すると、Aさんあなたはこう思う。「企画にいたときも、広報にいたときも、成績は自分の方が良かった。Bさんも広報より企画の方が得意だが、自分も企画の方が得意だ。今回の異動では、Bさんも企画を希望しているようだが、自分も企画を希望している。企画に行けば、自分の方が高い業績を挙げる自信がある」と。この場合、Aさんあなたは「自分こそ企画に配属されるべきだ」と思うであろう。

それでは、人事課は、どのような人事異動を行うべきであろうか、考えてみてほしい。

2つのパターンが考えられる。

|         | パターン 1   | パターン 2  |
|---------|----------|---------|
| Aさん     | 企画<br>10 | 広報<br>8 |
| Bさん     | 広報<br>6  | 企画<br>9 |
| 組織全体の収益 | 16       | 17      |

まず、パターン1。先ほど考えた職員の気持ちも想像しながら、常に成績が良かったAさんの希望をかなえて、(あるいは、企画に配属された場合に高い成果が期待できる) Aさんを企画に配属し、Bさんを広報に配属することとした場合である。この場合の組織全体の成果はどうか。10+6=16となる。

もう一つのパターン2はどうであろうか。成績の悪かったBさんの希望をかなえて、Bさんを企画に配属し、Aさんを広報に配属するのである。ありえないと思うだろうか。しかし、この場合の組織全体の成果はどうか。8+9=17となる。先ほどのパターン1より大きくなる。

このように、職員のAさんはパターン1を希望するだろうし、そのことを想像しながら考えた直感では人事課もパターン1を選ぶかもしれない。

しかし、人事課としては、組織全体として最

大の成果を挙げられるような配属を考えなければならぬから、パターン2を選択することが必要となる。

この例について、ラジア教授は、それぞれの人がそれぞれの仕事に就いたときに期待できる成果(期待収益)に着目し、「基準とする配属先」と「対比する配属先」における期待収益の差(絶対的優位性(Absolute Advantage))が大きい人を「基準とする配属先」に配属することで組織全体の最適化が得られることを示している。このショート・ケースでいうと、企画(a)と広報(b)の差((a)-(b))が大きい人を企画に配属すれば良いことになる。ラジア教授の『人事と組織の経済学』では、30人の社員を配属するケースで説明されている。

このショート・ケースのような、人事に関するさまざまな作用を経済学の観点から分析する「人事経済学」が近年めざましい発展を遂げているのである。

### 3 直感に頼った人事の限界

先ほどのショート・ケースで学んだようなことを知らずに直感に頼った人事を組むとどうなるであろうか。

筆者は、かつて県の人事課にいたことがあるが、人事課に配属されて間もない頃、異動案で悩んでいると、先輩から次のように言われた。

「デキの悪い職員の配属から考えろ。その後で、空いているところへデキの良い職員を埋めていけ」と。このアドバイスは、先ほどのショート・ケースが示していることと似ている面がある。しかし、実は大きく異なる。この先輩のアドバイスに従うと、デキの悪い職員を中心とした人事を組むことになり、とんでもない組織ができあがる。

こんなデタラメなアドバイスが、一見成り立つように見えるのは、公務員に優秀な人材(職務に比してスキル過剰な人)が集まっていた時代だからかもしれない。優秀な職員がどんな仕

事でも難なくこなしてくれたのだ。しかし、これからの時代はそうはいかない。公務員試験の競争率の長期的な低下等が示すように、これからの地方公務員は相応の職員で構成されることになると考えられるからである。放漫経営ならぬ放漫な人事は許されなくなる。直感に頼った人事に限界があるのは明らかだ。

#### (人事評価との関係)

地方公務員法の改正により、かつての勤務評定制度は現代風にアレンジされ、人事評価制度が整理された。

この人事評価制度の原則に立てば、発揮した「能力」および挙げた「業績」を評価することになる。そして、その評価結果は人事管理の基礎として活用される。この人事管理には「給与」も含まれる（地方公務員法第6条第1項）。

こうした制度の下、先ほどのショート・ケースのAさんとBさんはどのように評価されることになるだろうか。

組織全体として最大の成果を挙げられるようにパターン2で配属され、期待どおりに、Aさんは8、Bさんは9の業績を挙げたとすると、Aさんには8、Bさんには9に相当する給与が支払われることになる。

これで良いだろうか。人事評価制度の運用としては正しいといえる。しかし考えなければならぬことがある。低い給与に甘んじるようになったAさんは、もともと高い業績を挙げてきた優秀な職員である。今回の配属でも、不得手な分野にも関わらず、それなりの業績を挙げているのである。このような職員の処遇には注意が必要である。

人事経済学は、このような構成員個人の収益最大化と組織全体の収益最大化に齟齬がある場合、短期的業績に応じた短期的業績給には限界があることを指摘している。

ここでも、目前の事象だけを見た、直感に頼った人事には限界があることを知っておいても

raitai。

#### 4 地方公務員の人事に科学を

ラジア教授は『人事と組織の経済学』の中で、「人事上の決定は、最近まで依拠すべき体系的な規範が存在しなかった。しかし、過去20年間で事情は変わった。いまや人事は詳細かつ一義的な解答を出すことができる科学である」と述べている。この著書が発刊された1998年から、さらに20年が経っている。

企業の人事部の人と話をしていると、ビジネススクールで人事経済学やHRM (Human Resource Management: 人的資源管理論) を学び、MBAを取得したといった人が多いことに気づく。

また近年は、EBPM (エビデンスに基づく政策立案) が政策決定の主流となりつつあるが、企業の人事の世界でも、エビデンスに基づく意思決定を重要視する傾向が強まっている。さらにHRテック (Human Resources Technology) が進んでいると言われている。AIやビッグデータ解析などの最先端のICT技術を人事評価や個人特性の情報処理などにフル活用して人事業務を進めているのである。

地方公共団体の人事でも、意欲的な取り組みが報じられることもあるが、一方でまだ直感に頼った人事も少なくないようである。さらに残念なことに、人事とは、各部署の希望を繋ぎ合わせ、それに首長をはじめ声の大きな上役の意向を加えて調整する、そんなパズルの組み合わせだと思っているような人事担当者もいるという。

組織の目的を追求し、構成員一人ひとりの特性を見極め、適材適所と人材育成の実現に苦悩する中から、人事は科学へと発展している。確立された理論とともにエビデンスに基づく人事が飛躍的に発展している今、地方公務員の人事もこうした科学を活かした取り組みを進めてほしいものである。

## 5 おわりにー学問の知見を活用しようー

人事に科学などあるのか、と思われていた人も多いと思う。しかし、本稿で紹介したように、そんな「人事」にすら学術的な研究の積み重ねのもとで科学が存在するのである。

日々取り組まれている地方行政のあらゆる分野にも、学問的な知見が蓄積された科学が存在する可能性は高い。学問を実務には役立たない無用の産物と決めつけず、目前の職務の遂行にあたり、こうした科学も活用することに関心を持っていただければと思う。

そして、実務の知恵と学問の知見の双方のチカラにより、元気でこころ豊かな地方が創生されることを願っている。

### 【参考文献】

圓生和之 (2020) 『地方公務員の人事がわかる本』学陽書房

Milgrom, P. and J. Roberts (1992) *Economics, Organization and Management*, 2nd edition, Cambridge University Press.  
Hall, P. A. (奥野正寛等訳 (1997) 『組織の経済学』NTT出版)

Lazear, E. P. (1998) *Personnel Economics for Managers*, John Wiley & Sons. (樋口美雄・清家篤訳 (1998) 『人事と組織の経済学』日本経済新聞社)

Lazear, E. P. and M. Gibbs (2015) *Personnel Economics in Practice, 3rd edition*, Wiley & Sons. (樋口美雄訳等 (2017) 『人事と組織の経済学／実践編』日本経済新聞出版社)



(自治大学校正門の桜)

### 著者略歴

神戸学院大学経済学部経済学科教授  
圓生 和之 (まるみ かずゆき)

専門は、労働経済学、人事経済学（人事管理、賃金水準・賃金構造）。博士（経済学）神戸大学

神戸大学大学院経済学研究科博士課程修了。兵庫県職員を経て、神戸大学、名古屋商科大学で教鞭を執り、名古屋市人事委員会委員長等を歴任。2018年より現職。

著書に『公務員人事の経済分析／賃金編』（単著、三恵社、2017/08）等