

## 政務活動費活動報告（研修）

- (1) 研修名：人事制度の問題点 人事評価の給与への反映
- (2) 参加者：begin27・明るい彦根市民の会 谷口典隆
- (3) 日時・場所：平成 27 年 7 月 2 日 午前 10 時～ @札幌国際ビル
- (4) 講師：大阪市特別顧問・株式会社グローバルダイナミクス 代表取締役 山中俊之 氏

### 【1. 研修目的】

人口減少社会に突入する中で、行財政改革はさらに加速されるべきだが、その一方で効果効率的な行財政運営がより高いレベルで求められる。そのような中であって、市民生活と直接的な関わりが希薄な職員の人事制度について、議会として聖域化することなく現状を把握した上で、民間にならった新たな視点や手法を導入し、納税者である市民に還元できるような業務のあり方、人事制度の改善点などを学びたいと考える。

### 【2. 結果報告】

#### (1) 内 容

#### ◎人事評価の項目と運用のポイント

《課題》改正地公法により、2016 年の 4 月からの人事評価制度の導入が義務付けとなり、各自治体で制度整備が進む中で、1721 の市町村のうち、900 を超える自治体がすでに人事評価制度を導入済みで、職員一人ひとりが職務目標を明確に掲げて職務遂行にあたる目標管理制度も導入している市町村は 4 割に満たないのが現状である。総務省はかねてより全国の自治体に対して人事評価制度の導入を促し、人事評価シートのサンプルを作成するなど支援を行ってきたが、そもそも人事評価制度に対する意識の低さが課題として横たわっている。

《考察》独自性や特徴ある人事評価制度が導入されているかどうかがかぎとなり、マネジメントの目標や人物像と連動していなければ制度の意味はない。そもそも人事評価の目的とは何であるのかを考えた時、民間企業は業績向上のために人事評価を行い、役所は人材育成や管理のために人事評価を行っており、行政サービスやマネジメントと人事評価の関係性は希薄である。自治体マネジメントを構成する様々な要素と結びつく人事評価制度は、仕組みづくりに終始するのではなく、目標を定めて活用していくことが肝要である。

#### ◎自治体で起きている諸問題

《課題》人事評価を制度構築と運用に分けて考える時、面接や評価調整、評価分析、開示や苦情などを運用の実際と捉えることができるが、多くの自治体では、制度構築

と運用の両面を人事課が担っているのが現状である。本来これらは切り離して考え、制度構築は人事課が担うものの、運用の管理責任者は副市長が担うべきが理想であり本来の姿である。これは人事評価の先にある目標設定とも関係するものであることから極めて重要。また部下のみからの部下による上司評価の場合と他部署等も評価に加える 360 度評価の導入も急務とされており、利害関係者の存在や扱いへの配慮は必要だが、外部の視点による評価は必要。

《考察》民間企業では取り組まれている 360 度評価の導入などは、首長が本気になることができるかどうかにかかっていると講師の山中氏は断言する。人事評価の運用面の責任者として副市長がその任を負うべきとする理由も、人事評価が行政マネジメントにつながり、ひいては質の高い市民サービスの提供へと導かれていくことに、行政のトップはいち早く気づくべきであると考え。また、人事評価は人材育成のためのものではないとの考えに基づけば、部長級の職員も人事評価の対象者となるべきであり、そのためにも 360 度評価の導入は必要である。目標設定がないまま研修を繰り返しても義務感と自身の昇格や昇給のためだけに陥りがちになり、評価する側にもハロー効果や寛大化傾向などの評価のエラーも起こりがちになることから、人事評価のための調整会議などの設置も今後の課題であると考え。

#### ◎人事評価の勤勉手当と昇給への反映の具体的方法

《課題》相対評価と絶対評価の関係性を考慮しながら自治体における人事評価を紐解くと、絶対評価の原則を重視するあまり甘い評価になっている傾向にある。これは、基準に照らし合わせて評価する絶対評価で高得点を付加したとしても、民間企業のように業績や上司の人事評価につながらないことに起因していることが挙げられるが、その評価により昇給へ反映され、結果的に問題のある職員でも昇給している。現に国家公務員でも、99.6%が優秀、やや優秀、ふつうという評価で、劣る、やや劣るは 0.4%しかなく、お手盛りの人事評価で全ての職員を昇給させている。半年の評価結果を勤勉手当に、一年の評価を昇給に反映させる取り組みは、都道府県や政令市、中核市のほとんどが導入しており、中でも上位職位の職員への人事評価結果の処遇への反映は進む。

《考察》そもそも人事評価の給与への反映は必要かという視点から議論を始めた時、相対評価と絶対評価の問題を置き去りにしての結論はあり得ない。能力評価と目標管理に基づく業績評価をいかに反映させるのか、また反映させるとしてどの程度の額が妥当であるのかという課題もあるが、能力評価は昇格に反映させ、業績評価は勤勉手当に反映させるなどへの制度の見直しや、さらには評価目線の統一化など、職員にも市民に対しても透明度をより高めて、納税者に説明責任を果たせる人事評価制度を再整備しなければならないと考える。

## ◎まとめ

前日の研修に続き、行政サービスやマネジメントと人事評価の関係性を突き詰めていくと、この制度への首長のコミットメントは必要不可欠である。統一された評価目線のもと、多角的かつ俯瞰的視野で人事評価を行おうとすれば、明確な目標設定は必要かつ重要であり、そのことが市民へのわかりやすさにもつながるものとする。このことから、人事評価を人事課のみが担うには限界があり、指針や目標を設定する首長と、その目標遂行のために運用と管理の責任者として副市長がその任を担うべきという論は、行政マネジメントの観点から至極当然であるが、現在の彦根市において、その機能が全く働いていないように感じる。これは職員のみが不幸に非ずで、市民への行政サービスの低下につながることを、その任にある者は推して知るべしであるとする。