

〈要旨〉

分権時代の自治体職員を育成するための人事制度の構築について

鈴木 啓也

自治体職員は、本来、地域課題の解決に取り組むという、働きがい・やりがいを感じながら働くことの出来る職業のはずである。

しかしながら、現状、多くの公務員は仕事に迫られ、疲弊し、持っているはずの能力を十分に発揮できずにいる。

本研究では、分権時代を担うこれからの自治体を担う職員像を明らかにし、その育成のための人事制度の構築を中心に、職員が本来持つ力を発揮し、地域福祉の向上に貢献できる職員を育成するために必要な能力の開発について、評価、異動、昇任、研修等という側面に焦点をあてて明らかにするものである。

職員にたいしてアンケートをおこなったところ、職員が仕事にやりがいを見いだせない原因として、「コミュニケーション不足」「マネジメントの不在」「過重な業務量」「不透明な人事制度」「能力開発機会の不足」が大きな原因であると考えられる。

このことから、やりがいのある職場をつくるためには「職場におけるコミュニケーションの確立」「組織全体を貫くマネジメントの確立」「過重な業務量の縮減」「公正で透明な人事制度の確立」「職員の能力開発の支援」が必要となる。

奈良市の人事制度の問題点は、抽象的で不透明な評価制度、年功序列の画一的な昇任・昇給システム、キャリア開発と結びつきが薄い研修制度であるといえる。その中でも、昇格昇任の判断基準である評価、職員の弱点や強みを可視化するための評価ということが必要であることから、評価制度を中心に検討を進めていく。

先進自治体の人事制度の事例として、豊田市と岸和田市の事例比較をして、共通している点は、目標管理を活用して組織マネジメントの確立を目指すものであること。人事評価だけでなく、人事異動や研修、庁内公募制などを活用した、総合的な人事管理システムを構築していること。職員に挑戦と変革の意識を持たせようとしていること。多面的評価や研修等の活用で、管理職のマネジメント力を高めようとしていることなどがあげられる。

一方、豊田市と岸和田市で異なる点は、豊田市は評価結果を処遇管理に反映し成果主義を徹底しようとしている一方、岸和田市では処遇管理に活用するための正確な評価実現は無理であるとの前提から評価結果を人材育成に主眼をおいて活用しているという点である。

豊田市による処遇管理に主眼をおいたシステム、岸和田市における人材育成に主眼を置いたシステムという違いはあるものの、人事評価制度を人材育成の中心になる指標として位置づけ、その結果を総合的な人事管理、組織運営に活用しているところである。

働きがい・やりがいを高め、これからの自治体職員を育成するための人事制度を考えるにあたり、奈良市において、作業を進めている、学識経験者や人事コンサルタントおよび市の幹部職員で構成される人事評価制度検討委員会と、市の課長補佐級・係長級職員で構成される人事評価制度ワーキンググループによる検討の中から見えてきたものを以下にまとめた。

①処遇管理型の問題点

処遇管理型にすると、正確な制度設計が必要となる。処遇管理型にするということは、評価の結果が直接給与に反映されるということであるから、相当高度で納得のいく制度設計がされなければならない。しかしながら、公務員という制度上正確な制度設計が難しい。そして、正確な制度設計を目指そうとすればとても手間と時間の作業が伴う。

②人材育成型の人事評価

人材育成型の人事評価は、評価結果を処遇管理に直接反映させるのではなく、自分が行っている仕事のレベルや方法がどの程度のレベルにあって方向性として正しいのかどうかを客観的な基準に照らしあわせて比較し、長所をさらに伸ばす、弱点を克服していこうとするものである。この作業は、評価者と被評価者が行う面談等を通じて、上司と部下職員がコミュニケーションをとりながら行っていくものである。

処遇管理型の人事評価制度においても、こういった人材育成の視点は持ち合わせているはずであるが、処遇管理に必要となる評価の得点化という作業が行われると、得点の上下ということだけに視点が向いてしまい、本来の役割である評価による気づきのフィードバックという視点が抜け落ちてしまう。

よって、初めて人事評価制度を導入するという場合には、処遇管理型にいきなり踏み込むのではなく、人事評価制度を使って気づきと成長に役立てるということが、組織として個人の意識の隅々にまで浸み込み、習慣化されるという段階にいたるまで十分な時間をかけることが必要である。

③目標管理制度の導入による問題点と効果

目標管理制度が、人事評価制度の業績評価のツールとして利用されるようになることで、なるべく達成しやすい目標を設定する方向に職員の意識が向いてしまう。これでは、本来自律的な職務の遂行管理を行うことにより組織全体の業績を上げることが目的とする目標管理制度が、業績評価のツールとして使われることで、なるべく冒険をしない、保身的な、縮み志向の組織を作ってしまうという、本末転倒の結果を招いてしまう可能性が高くなる。

これを回避するためには、やはり人事評価制度の導入の初期段階においては、処遇管理型ではなく人材育成型の人事評価を導入することで、自律的な業務遂行の管理による組織全体の業績の向上を目指すということが必要となる。

また、目標設定における面談の機会、目標管理を意識することにより、日常業務においてあまり意識してこれなかった、業務の目的や方向性・改善点などについて、会話する量が増え、コミュニケーションの量と質の増大により、よく考え良く話すという組織文化を生み出す機会となることができる。

④人事評価の導入を成功させるに当たり必要なこと

人事評価が、その人の能力や実績を客観的に明らかにし、それを元にその人の成長に繋がる気づきのツールとして使われるためには、評価者・被評価者研修を十分に行って、職員が人事評価の意義をよく理解するとともに、面談がいかに上手くできるか、その方法を十分練習するとともに、定められた面談日だけでなく普段の日常業務の中で、上司と職員のコミュニケーションの量と質を高めることを意識するよう、研修を十二分に行うことである。

⑤人事評価の導入による効果

上記の考察を踏まえ、人事評価導入によって、ある度客観的な自分の能力の状態を知ることによって自身の能力開発のための指標を得ることができるとともに評価結果を参考にした公正で透明性の高い人事制度の構築、目標管理制度の導入により、組織全体が目標を共有してPDCAサイクルを回していくという組織マネジメントの確立、そして職場において、よく考えよく話すという、職場における質と量の高いコミュニケーションの確立ということを達成することが可能となる。

おわりに

公務員がいきいきと働いてやりがいのある仕事をする、そのために必要な施策として、人事制度のあり方を検討してきた。そのひとつの大きな柱として、人事評価制度がある。他の自治体職員に聞いても、あまり興味を持たず、「そんなものを導入しても変わらない、ただ手間が増えるだけである」等、否定的な意見が大半を占める。

しかし、現在に至るまで人事評価制度を導入するにいたらなかったという現状、その後発の強みを生かし、どうせ導入するのであれば、なんとかこの人事評価制度を、人に順番を付けて機械的に判定するような制度にするのではなく、本来人事評価制度がもっている人に気づきを与える、人を育てる意味合いで運用できるような制度にしていきたい。