

人事制度を考える



総務省自治行政局公務員部公務員課



## はじめに

平成 16 年 12 月 24 日に、「今後の行政改革の方針」が閣議決定されました。この中で、国の公務員制度改革については、「改めて改革関連法案の提出を検討する」一方で、「現行制度の枠内でも実施可能なものについては早期に実行に移し、改革の着実な推進を図る」とされました。

また、地方公務員の人事制度については、「地方分権の進展、住民の行政に対するニーズの高度化・複雑化等に対応して、公務の能率的かつ適正な運営を確保するため、より客観的な評価制度の導入を通じた能力・実績重視の人事制度の確立や職員の任用・勤務形態の多様化の取組を支援するなど、地方公共団体における改革を推進する」とされました。同日付けの総務省公務員課長内かんにおいては、地方公共団体における評価制度等人事制度のあり方について調査研究を進め、必要な協力・助言を行っていくことをお伝えしたところです。

能力・実績を重視した人事制度について、自ら進んで研究し、新たな制度を導入している地方公共団体は増えつつあります。その一方で、人事制度改革の必要性は感じているものの、どこから着手するか迷っている団体や、検討を躊躇している団体もあることと思います。そこで今回、能力・実績を重視した人事制度の導入について、皆さんに考えていただくきっかけをご提供できればとの思いから、『人事制度を考える ヒント 21』を作成しました。

この小冊子では、「これから人事制度の見直しを行うに当たっては、このようなことを考える必要があるのではないか」という観点から、21 の項目を挙げています。中には、既にご存じのことと書かれているでしょう。また、いずれの項目も明確な答えを提示しているわけではありませんが、複数の考え方・手法を併記していることから、各項目間の厳密な整合性はあえて追いきっていません。この小冊子は、能力・実績を重視した人事制度の導入について各地方公共団体で考えていただくための「ヒント」をご提供するものであり、実際の制度の中身については、あくまで各団体で自ら考えていただく必要があります。

この小冊子が、人事部門の皆さんのみならず、一人でも多くの職員の方々の目に触れ、人事制度について真摯に考えていただく契機となることを願っています。

作成に当たりまして、人事制度の改革を実行されている地方公共団体、企業等の人事担当者の方々から直接いろいろなお話を伺いました。ご多用中にもかかわらず、貴重な時間を割いて快くご協力いただいた方々に、この場を借りて厚く御礼申し上げます。

平成 17 年 4 月

総務省自治行政局公務員部公務員課

『ヒント 21 研究チーム』

< 基礎編 >

- 1 今なぜ改革？ .....【人事制度改革の必要性】
- 2 改革ノムコウには・・・ .....【人事制度改革の効果】
- 3 前進、前進、前進！ .....【現状の打破】
- 4 人事部門から変わろう！ .....【人事部門の役割】
- 5 あなたはなぜ働くのですか？ .....【人が働く理由】
- 6 成果を上げるための決め手！ .....【個人と組織のあり方】
- 7 自ら考え、自ら選択 .....【キャリアの形成】
- 8 管理職員も変わらなきゃ .....【管理職員の意識改革】
- 9 脱ブラックボックス .....【人事のオープン化】
- 10 職員を 育てていこう 着実に .....【人材育成の観点】
- 11 急がば回れ .....【職員参加型の制度設計】
- 12 窓の外にも目を向けて .....【制度構築のための情報収集】

< 実践編 >

- 13 職務を知り職員を知らば百戦危うからず .....【職務の把握と分類】
- 14 自分のキャリアを自分で決める？ .....【キャリア選択の仕組み】
- 15 完璧な評価ってあるの？ .....【評価の試行・見直し】
- 16 あの手この手で .....【納得性を高める方法】
- 17 成否のカギを握るのも人 .....【評価者・被評価者の訓練】
- 18 能力っていったい・・・？ .....【能力評価のあり方】
- 19 目標管理はうまくいくの？ .....【機能する目標管理制度】
- 20 活かし方を考えよう .....【評価結果の活用】
- 21 フィードバックでパワーアップ！ .....【フィードバックの必要性】

## 1. 今なぜ改革？

これまでは、企業においても年功序列の人事制度が基本でした。しかし、時代は変わり、能力・実績重視の人事制度への移行が進んでいるようです。

地方公務員の世界に目を向けると、**地方分権の時代**を迎え、地方公共団体に対する**期待や住民ニーズが多様**なものとなり、これまで以上に実績が問われるとともに、地方公務員について人材育成や能力発揮がより強く求められるようになりました。人事制度もこのような時代の要請に即したものに改革することが必要でしょう。

今こそ、これまでの人事制度を検証し、改革に取り組むべきときではないでしょうか。改革は、各地方公共団体がそれぞれの実情を踏まえて考える必要がありますから、まずは各団体において、自らの現状をよく調べてみましょう。

## 2. 改革ノムコウには・・・

人事制度を改革することにより、どのような効果が生まれるか考えてみましょう。

能力・実績を重視した人事制度の導入により、「頑張れば報われる」ことが明らかになるとすれば、**職員の意識に変化**が見られるかもしれません。このような意識の変化は、やがて**行動に表れる**ようになるでしょう。例えば、仕事を進める上で積極的に改善に取り組んだり、提案を行ったりすること、また、積極的な自己研鑽を通じて専門的な知識を高めることや、より高い目標に挑戦することなどが期待できます。

職員をその地方公共団体の財産と考えるならば、**職員の成長はその財産価値の上昇**にほかなりません。そして、その利益は住民にも当然及ぶものです。

また、人事制度は、その組織の目的、その組織にとって大切な価値、その組織の文化や仕事の方法と密接な関係を有しており、これらと相互に影響を与えあうものです。

このように考えると、人事制度改革に取り組むことは、**住民サービス向上のための基礎づくり**であるといえます。

いずれにしても、能力・実績を重視した人事制度を導入すること自体が最終の目的ではありません。何のための人事制度改革なのかを考えてみましょう。

### 3. 前進、前進、前進！

長期安定の状態にあるところへ変化を加えようとした場合、その変化によって新たに生じる不都合ばかりがクローズアップされて、現状を放置することの深刻さを十分に認識できないまま、結局のところ「現状維持」の結論に至るといったことがまあります。「現状というものには強い慣性の法則が働く」ということです。

長年、年功的要素の強い人事制度に慣れ親しんできた公務員の世界において、新たな人事制度への急激な変化に対する不安や戸惑いがあるのは当然でしょう。人事部門としては、職員に対し、旧来の人事制度が抱える問題点を具体的に説明しつつ、新たな人事制度の必要性を真摯に訴えていくことが大切です。

なお、企業の人事制度がいわゆる成果主義型に移行しつつある中で、新たな人事制度が有効に機能していない、あるいは、むしろ弊害を生んでいるといった「失敗事例」が注目を集めることも少なくありません。しかし、こうした失敗事例も、現状維持(改革の先送り)の口実とするのではなく、そこから教訓を学びとって、自らの人事制度改革の取組にいかそうとする姿勢が求められるのではないのでしょうか。

#### 4. 人事部門から変わろう！

企業において人事部門が担うべき役割は、経営戦略や経営理念という企業経営の方向性を基に人事戦略を決定し、組織を人的側面から支援することを通じて、厳しい市場環境を生き抜く強い企業を作ることであるといえるでしょう。このようなことは、継続的に成果を上げる強い組織を作るという意味において、地方公共団体の人事部門にもほぼそのまま当てはまるはずです。

人事制度改革を推進していく上では、牽引役となる人事部門の役割について改めて考えてみる必要があります。

例えば従来、各部局を統制する機能に重きを置いた画一的な人事管理になりがちであったとすれば、今後は各部局にサービスを提供する、いわば側面支援型の人事管理にシフトしていくことが考えられます。人事部門は、各部局が求める人材を供給し、円滑な組織運営をサポートするとともに、個人に対しては能力開発等を積極的にバックアップする役割を担っていくわけです。

また、従来の人事管理が、組織全体の方向性と十分に適合したものでなかったとすれば、今後は、いわば組織戦略連動型の人事管理を目指していくことが考えられます。組織としての方向性や求めるものを踏まえて、戦略的かつ一貫性のある人事制度を構築・運用することで、組織全体としてのパフォーマンス向上に貢献することが可能となるでしょう。

また一方で、人事部門の役割を再検討する中では、従来の人事部門の業務の一部を各部局に移譲することも考えられるでしょう。

地方公共団体を取り巻く環境の変化に対応し、能力・実績を重視した人事制度の効果を最大限に得るために、人事部門には、自ら率先して変革に取り組む意志が強く求められるのではないのでしょうか。



## 5. あなたはなぜ働くのですか？

人はなぜ働くのでしょうか。何のために働くのでしょうか。人それぞれに理由があることでしょう。

なぜ改めて問い直すかというと、人事制度改革は、組織で働いている「人」を直接の対象とした制度を新たに構築しようとするものだからです。「人はなぜ、何のために働くのか」という視点を欠いたままでは、「人」の仕事に対する意欲を高めるという人事制度改革の目的を達することは難しいでしょう。

給与はもちろん大切な要素ですが、ある人は自分の長所をいかせる仕事を望んでいるかもしれませんし、仕事を通じた成長を望んでいる人もいるでしょう。またある人は、成し遂げた仕事に見合った評価を望んでいるかもしれませんし、何よりも達成感・充実感を求めている人もいるかもしれません。

また、このようなことに関する考え方についても、仕事への満足に関する「動機づけ要因」と、仕事への不満足に関する「衛生要因」とを区別する考え方など、いろいろな考え方があります。

人事制度は、職員の意欲の維持・向上のために必要なことは一つではなく、数多くある、ということを踏まえて設計していくことが求められるのではないのでしょうか。

(注) 動機づけ要因(仕事の内容、達成感、他者からの承認、責任、昇進、成長の可能性等)は、これらが十分であるときには職務に対する意欲を高めますが、不十分であっても不満の原因とはならないといわれています。

一方、衛生要因(政策、管理監督の方法、給与、労働条件、人間関係等)は、これらが不十分であるときには働く意欲を減退させますが、十分であっても積極的に満足をもたらさないといわれています。

## 6. 成果を上げるための決め手！

個人は組織に何を求めているのでしょうか。

ある人は働きがいのある職場を求めているのかもしれませんが、またある人は高い処遇を求めているのかもしれませんが。それは、一人ひとりによって異なります。従来、組織の中では当然の前提であったがために明示されることがなく、場合によっては意識されることさえなかった基本的な事柄が数多く存在していました。しかし、個人の価値観や仕事に対する考え方が多様化する中では、そのようなあいまいな状態を維持することは難しくなっています。また、地方公共団体に政策主体としての役割が強く期待されるようになった今日では、個人の主体性を尊重し、自律性を引き出すことにより、個人の能力と創造性を最大限に発揮させ、それを組織としての成長に結びつけることが強く求められているといえます。

それでは組織は、個人に対してどのように関与していけばよいのでしょうか。

組織としての活力と創造性を生み出し、成果に結びつけるためには、組織としての方向性や求めるものが明確に示されており、しかもそれが個人と組織とで共有されていることが重要です。組織の大きな目標の中で、個人がそれに適合した行動を実践している状態でこそ、組織として望む成果が生み出されるのです。人事制度改革で能力・実績を重視するとすれば、職員の配置や仕事の進め方について、個人の主体性をできる限り尊重する姿勢がより求められるようになるでしょう。

また、評価制度を構築・運用していく上でも、そもそも組織あるいは評価者たる上司の側から、それぞれの職や職員に何を求めるのかが具体的に示されていなければなりません。さらに、求められることを達成するためにどのような支援が与えられるのか明らかにすることも重要でしょう。そしてこのような作業は、他の誰が行うのでもなく、それぞれの組織・職場で、それぞれの事情を踏まえ、自ら行うことが必要なのです。

## 7. 自ら考え、自ら選択

職員にとって、自分がどのようなキャリアを積んでいくかということを決める機会は、意外と少ないのではないのでしょうか。自分の将来を自分で考え、それを実現させたいと思うのはごく自然なことであり、組織としてもこれに応えていくことは、職員の士気や向上心を高め、ひいては公務能率の向上につながっていくことでしょう。

そのため、自己のキャリアを形成していくに当たり、例えば、専門分野でその道を特化していく「スペシャリスト」を目指すのか、幅広い分野をカバーする「ゼネラリスト」を目指すのか、といったことを、自己の能力・適性を踏まえて考えさせる機会を設けることが考えられます。具体的手法としては、昇任・昇格等の一定の段階をとらえて、コーチングやキャリアデザイン研修を行っていくことなどがあります。

能力・実績を重視する人事制度においては、自分自身で職員としての今後のあり方について考えることがより必要となるでしょう。人事部門には、それを可能とする環境を整備し、職員を適切にサポートしていくことが求められるでしょう。

(注) コーチングとは、単なるアドバイスではなく、個人の目標を明確にして、課題に対して自ら考えて答えを出させ、自律的に行動するよう導くことをいいます。

また、キャリアデザインとは、自分の能力・適性を踏まえ、こういった職務に就き、何をしたいのかといったことを考え、計画することをいいます。

## 8. 管理職員も変わらなきゃ

新たな人事制度を導入するに当たり、管理職員には率先して意識改革に取り組むことが求められるのではないのでしょうか。

まず、管理職員は部下の指導・育成の重要性について再認識する必要があるでしょう。能力・実績を重視する人事制度の下において、管理職員は組織全体のパフォーマンスが最大限発揮されるように努めなければなりません、その組織の仕事の多くは部下によって行われるからです。

これまでの管理職員の日常業務においては、いわゆるマネジメントの占める比重は低く、部下の指導・育成は軽視されていた面があったのではないのでしょうか。人事は基本的に人事部門の権限・仕事であるというような考え方を捨て去り、管理職員は職場の責任者として人事に関する広範な役割も当然に担うべきものという認識が必要なのかもしれません。

能力・実績を重視した人事制度の導入に伴い、人事制度やその運用について職員から説明を求められるようになれば、管理職員は部下の評価・処遇に相応の役割を担うこととなります。したがって、管理職員は日常的に部下の職員の職務行動を丹念に観察し、対話し、指導していく必要があります。多数の部下がいる場合には相当の困難が伴うことも予想されますが、新しい人事制度が成功するためには、こういったことから意識改革を始めていくことが大事なのです。

そして、当然のことながら、人事部門には、職員全般に対するもののみならず、特に管理職員に対する説明や、管理職員を適切にサポートしていく役割が求められるでしょう。

## 9. 脱ブラックボックス

自分の人事は誰がどのように決めているのか、疑問に思っている職員は多いのではないのでしょうか。

人事はとかくブラックボックスであると言われています。人事がブラックボックスのままでは、自分の配置や処遇について、「そもそもなぜ今自分はこのポストにいるのか」「次はどうなるのか」などといったことがわからずに不安を感じ、仕事に対する意欲を維持できない職員もいるのではないのでしょうか。職員が意欲的に仕事に取り組むことができるようにするために、人事部門は、人事制度やその運用について職員に十分な説明を行う役割を果たすが必要になると考えられます。例えば、評価結果を処遇へ反映させる際にも、評価の基準や結果を職員に示して制度の透明性を高めなければ、その制度に対する信頼性は損なわれ、制度自体がうまく機能しなくなってしまうでしょう。

また、制度自体のわかりやすさも重要な要素だと考えられます。人事制度はすべての職員に関係しますので、いくら精緻な制度を作り上げても、理解していない職員が多いようでは定着しないことでしょう。

いずれにしても、人事制度やその運用を職員に説明できるものとすることは、職員の人事制度に対する信頼性や納得性を高めるとともに、職員が意欲的に仕事をすることができるような環境を創出するものであるといえるのではないのでしょうか。

## 10. 職員を 育てていこう 着実に

人事担当者は職員に何を期待しているのでしょうか。まず、職員が、その持っている能力を発揮して、職務を遂行することを期待しているのではないのでしょうか。そしてまた、その持っている能力をさらに向上させ、より一層発揮することを願っているのではないのでしょうか。

そうであれば、人事制度を構築する上で、人材育成という観点を重視する必要があります。各地方公共団体で、人材育成基本方針を策定し、どのような能力を持った職員を求めるのかを明確にして、その職員を育てるために、人材育成という観点を持って人事制度を構築することが必要でしょう。

人事制度には、評価、研修、任用、給与などがあり、これら諸制度を有機的に関連付けて構築、運用していくことが重要ですが、これら諸制度すべてを構築する上で、人材育成の観点が求められるのです。

## 11. 急がば回れ

人事制度の設計を実際に担当するのは人事部門であるのが通例と思われますが、果たしてそれだけで十分なのでしょうか。

人事制度を、職員からの信頼性が高く、実際に機能するものにするには、職員の理解が必要と考えられます。そのためには多くの職員の意見を聴き取り、人事制度の中身と同様に従来ブラックボックスであった人事制度の設計過程について工夫することが必要ではないでしょうか。

具体的には、各部局・各年齢層の職員を選抜したワーキンググループによる検討、職員への説明・アンケートの実施、職員団体との意見交換などがその手段として考えられるでしょう。

こうした手段を積み重ねていくことは、多大な労力と時間がかかることが予想され、一見迂遠なように見えます。しかしながら、このような努力は、人事部門による押し付け型の人事制度ではなく職員の理解に基づいた人事制度を作り上げるために、また、人事制度の設計過程を通じて職員同士が上下関係や職種の違いを超えて互いの立場を理解するために、重要なプロセスであり、結局は大きな成果を得る一番の近道だと思われます。

## 12. 窓の外にも目を向けて

住民がどのような行政サービスを期待し、どのような職員像を求めているかということ把握できれば、その期待に応えるため何をすべきか、人事制度はどうあるべきか、といったことについて、幅広い角度から検討を行うことができるでしょう。住民意識の把握の方法として、**住民アンケート**は有効な手法といえます。

また、**他の地方公共団体、企業等の事例を参考にする**ことも有効です。当然ながら、それぞれの団体・企業によって置かれた状況は異なるわけですが、成功事例に限らず、失敗事例も含め様々な事例を研究していけば、おのずと自分の団体に合った人事制度が見えてくるのではないのでしょうか。

これらの情報は、書籍やインターネットなどでも容易に入手することが可能です。また、直接訪問して話を聴くなどすれば、具体的な姿をよりイメージしやすいのではないのでしょうか。



### 13. 職務を知り職員を知らば百戦危うからず

人事は適材適所で、といいますが、仕事と人の組み合わせを考えるに当たっては、仕事と人の双方を十分に知っておく必要があります。

人事制度を考える上で、仕事の内容を把握することは大切ですが、皆さんはどれだけ知っているでしょうか。まずはいろいろな**職務の内容を把握**することから始めてみましょう。地道な作業ですが、職員にインタビューをするなどしてみてはどうでしょうか。

**職務内容の調査・分析**を行っていくと、いくつかの視点から、職務の共通性や難易度等を見いだして、組織内の様々な職務を体系的に分類していくことができるでしょう。様々な職務を細かく分類する考え方もありますが、実際の運用(任用・給与等との関係)を考えると、ある程度大括りにしたグループに分類していく方が適当かもしれません。

また、職務内容の調査・分析を行っていくと、それぞれの職務に必要な能力についても具体的に記述できるようになることでしょう。

他方、人を知る面については、能力・実績を重視しつつ、恣意的な評価に陥らないようにするためには、難しいことではありますが、人を評価し、何らかの基準で分類することが必要でしょう。

職務や職員の分類方法の決定は、**評価制度、任用制度、給与制度等にも影響**を与えます。仮に、大きく「管理職」と「管理職以外の職」、あるいは「能力発揮期」と「能力養成期」という分類をしたとします。それぞれの分類において、例えば、前者には役割に応じた業績を求め、後者には能力の向上や勤勉さを求めることが考えられます。この場合、評価制度において重視すべきものについても、例えば、前者は業績、後者は能力・執務態度というように、異なる視点から考えることができるでしょう。

以上に加えて、職務内容、期待する役割、期待される能力等を明らかにし、これを全体で共有することは、**組織や職員にとっての「道しるべ」を示す意味を持つ**という面にも着目してみましょう。

## 14. 自分のキャリアを自分で決める？

職員のこころの中には、自分のキャリアは自分で決めたいという思いがあるかもしれません。そこで、職員の希望・選択を可能な限り取り入れる仕組みについて考えてみましょう。

職員の希望・選択を取り入れる仕組みといっても、直ちに職員の希望どおりにするというものではなく、この仕組みを構築することにより、職員個人の意欲と組織のパフォーマンスを共に向上させるということを目指すべきでしょう。具体的には、自己申告や庁内公募などにより職員が自らの意思で希望を申し出る仕組みが考えられます。一方で、現在の職位を希望しない職員に対して希望降任を認める仕組みを考えることもできます。

また、専門的な職種のルートを明確にして職員に選択の機会を与える複線型人事制度の構築についても考えられるかもしれません。

いずれにしても、職員が自分のキャリアに自分の意思を反映させる範囲が広がれば、職員個人の意欲の向上につながりますし、組織としてのパフォーマンス向上にもつながる可能性があるのではないのでしょうか。

## 15. 完璧な評価ってあるの？

人事評価は、人が人を評価するものであり、すべての職員が心底納得するような完璧な評価を行うことは困難です。どんなに公平・公正な評価を行おうと努力しても、主観的な要素を完全には排除しきれないからです。したがって、評価に当たっては、はっきり見えるところには大きな差をつけて、細かな差はつけないという考え方もあり得るでしょう。

評価については、公平性や客観性を確保するための工夫と努力が不可欠ですが、完璧な評価が困難である以上、絶えず見直しに努める必要があります。つまり、制度構築中の検討・試行等を十分に行うとともに、実施後も随時見直しを行っていくということです。また、職員の人事評価に関する苦情に対応する制度も準備する必要がありますでしょう。

評価の方法に決まりはありません。ただし、あまりに複雑な仕組みにすると、評価に関する事務が膨大になったり、評価者の負担が過重になったりしてしまいますので、様々な仕組みの中から総合的に検討してみるとよいでしょう。

## 16. あの手この手で

評価制度を構築する際には、どのような点に気をつけたらよいのでしょうか。

一般的には、公平性や客観性、透明性が重視されることと思います。また、実際に評価する人や評価される人の理解や納得がなければ、評価制度は効果的に運用されないことでしょう。

そこで、まず重要なのは、評価制度構築の過程のあり方です。人事部門のみで作成し一方的に施行しようとしても、評価制度は機能しないことでしょう。職員の理解と信頼が得られるよう、過程について工夫する必要があります。

また、評価制度の構築に当たっては、様々な手法を用いて公平性、客観性、透明性、納得性を高める必要があります。

具体的には、評価基準の明確化はもとより、複数の評価者による評価、評価者間の不均衡を調整する機会の確保、同僚・部下による評価、外部の専門家による評価、面談の実施、評価結果の開示、上司と部下との常日頃からのコミュニケーション機会の確保、評価に関する苦情を受け付ける仕組みの構築などの手法が考えられるでしょう。

## 17. 成否のカギを握るのも人

どんなに立派な評価制度を作り上げても、制度の趣旨や具体的な評価方法等について、「使い手」である評価者・被評価者の十分な理解がなければ、本来の目的を達することは困難です。評価制度を運用していく上では、評価者・被評価者の双方に対し、相応の時間・労力をかけて訓練(研修)を行っていく必要があります。人事部門が主体となっていく訓練のほか、外部の専門家による研修を行うことも考えられるでしょう。

とりわけ、評価者訓練は、評価制度そのものの成否を大きく左右するものであるといえます。評価者訓練が不十分であるために、公正性に疑念を抱かれるような評価が行われたり、部局間で評価の「甘辛」に差を生じたりするようでは、被評価者は評価の結果に不信感を抱くこととなり、制度そのものに対する信頼も大きく損なわれかねません。

評価制度の下では、「人が人を評価することの難しさ」と常に向かい合っていくこととなりますが、評価制度を有効に機能させるためには、この「難しさ」を克服していく努力が求められるのです。

## 18. 能力っていったい…？

能力とは何でしょうか。よく聞く言葉でも、潜在能力、職務遂行能力、発揮能力などいろいろあるようです。能力評価においては、こういった能力をどのように評価したらよいのでしょうか。

人事評価に先進的に取り組んでいる地方公共団体では、評価の名称は別として、その内容をみた場合に、行動(プロセス)に着目して評価を行う考え方や仕組みを取り入れていることが多いようです。

この効果としては、評価基準に具体的な行動例を記述することで、評価のばらつきが少なくなる、結果でなく行動(プロセス)を評価することで、短期的な業績のみの志向に陥ることを回避し、結果的に中長期的な業績の向上が期待できる、評価基準を明らかにすることにより、その評価基準自体が職員の行動目標として機能する、などといった点が挙げられます。

評価基準として、期待される職務遂行の行動について記述し、それを職員に示す。被評価者の職務遂行上見られた行動を、評価基準に照らして評価する。このようなことも検討してみてはいかがでしょうか。

## 19. 目標管理はうまくいくの？

目標管理の基本的な考え方は至ってシンプルですが、使い方を誤ってしまうと、効果を発揮しないまま形骸化するおそれがあり、また、「短期的成果の追求」「容易に達成可能な目標しか設定しない」「個人プレーに走る」といった弊害が指摘されることもあります。

目標管理を有効に機能させるためには、組織目標と個人目標の形式的な整合性以前に、実体面において、個人目標が個人の真に求めるものと調和するように設定されることが重要でしょう。ここでは、目標設定自体が、一方的な押しつけでなく双方向的方法により行われることが望ましいと考えられます。上司と部下が面談等を通じて互いの目標を共有し、同じ方向性の下で努力していくことが、組織全体のパフォーマンス向上につながっていくわけです。したがって、目標管理においては、目標設定時の面談はもちろんのこと、評価期間中の進捗確認等も含めた職場内のコミュニケーションが大きな意味を持つことになります。

また、職員のチャレンジ意欲を高めるために、目標の難易度に着目して、困難な目標を達成した者をより高く評価する仕組みを取り入れることが考えられるでしょう。

さらに、グループを単位とした目標の設定・評価の必要性を説く考え方もあります。

なお、目標管理の手法を活用した評価は「結果」に着目した評価になると考えられますが、目標に対する結果のみですべてを評価してよいかどうかは一考を要するところです。特に公務においては、予測できなかった新規業務の発生など、突発的事象や外部要因等が結果に大きな影響を与えることもあり得るでしょう。したがって、人事評価全体の枠組みを考える上では、職務遂行の「過程（プロセス）」に着目した評価等とのバランスをよく考えることが重要でしょう。

人事部門としては、「目標管理の制度を作ったら、あとは管理職にお任せ」とするのではなく、目標管理が効果を発揮するよう、実際の運用面に目を向けてフォローしていくことが大切です。

(注) 経営用語としての「目標管理」は、本来は「目標と自己統制によるマネジメント/Management By Objectives and Self-Control」と呼ばれ、組織のメンバーが主体的に目標達成の行動をとるよう動機づけるシステムとして提唱されたものです。

## 20. 活かし方を考えよう

評価結果は、どのように活用すればよいのでしょうか。

ひとつには、職員の育成に活用することが考えられます。職員の能力を把握することにより、本人の短所を改善し、長所を伸ばすことができるでしょう。

また、職員の任用の面に活用することが考えられます。職員が職務を遂行するに当たって発揮した能力を評価することにより、昇任や他の部署への転任などをよりの確に行うことができるでしょう。

さらに、給与の面に活用することも考えられます。例えば、職務を遂行するに当たって達成した業績を評価する業績評価であれば勤勉手当に反映するといったように、評価の要素に合わせてその処遇への反映方法に工夫を持たせることができます。

実際に活用する際の基準は、それぞれの地方公共団体で異なる部分もあるでしょうが、いずれにせよ、職員の意欲と組織としてのパフォーマンスを高めるように活用することが大切だと考えられます。



## 21. フィードバックでパワーアップ！

評価結果の内容を職員に開示することについて考えてみましょう。

現実には、評価に自信がなかったり、人間関係の対立、モラル(士気)の低下、評価が甘くなることなどを懸念して、開示をためらったりする場合があります。

しかし、評価結果の開示は、本人の納得性を高め、主体的な努力の契機となり得るものであり、人材育成の観点からは積極的に行うことが望ましく、開示の範囲・方法等を工夫して前向きに検討すべきでしょう。また、本人への開示に努力することは、職員の安心感や評価制度への信頼の向上に役立つことでしょう。

面談による開示を行う、職員の苦情相談に応じる仕組みを設ける、などといった工夫も、併せて考えてみてはいかがでしょうか。面談を行うことは、仕事の面で、事実上業務改善について話し合う貴重な機会にもなり得るでしょう。

評価結果の本人への開示は、本人の短所を改善して長所を伸ばすという人材育成や、本人の納得性の向上といった観点から行うものですから、どのように職員へフィードバックすることが効果的なのか、よく考えてみましょう。

## おわりに

お読みいただきありがとうございました。多少なりとも、能力・実績を重視した人事制度について考えるヒントになりましたでしょうか。

『人事制度を考える ヒント 21』に書かれていることについて、いろいろとご疑問、ご意見をお持ちになる場合があることと思います。そのときは、この小冊子を片手に、皆さんで大いに議論をしていただければと思います。また、当方へもご意見をお寄せください。個別にお答えすることは難しいと思いますが、お寄せいただいたご意見は、今後の検討の参考とさせていただきます。

公務の目的や公務員の仕事に期待されることについて、企業の場合と異なる面があることはいうまでもありません。しかし、地方公共団体においてより適切な行政サービスを提供していく上でも、時代の変化の中で、求められる職員像や人事制度について考えることの必要性は変わらないと思います。

人事制度に関する近時の動向を扱った書籍は多数ありますが、その中で、あえてこの小冊子を作成したのは、私たちが能力・実績を重視した人事制度への入り口と感じているところを、私たち自身の言葉で地方公共団体の皆さんへお伝えし、皆さんで考えていただきたかったからです。

さあ、始めましょう！

『人事制度を考える ヒント 21』

---

平成 17 年 4 月

総務省自治行政局公務員部公務員課

東京都千代田区霞が関 2-1-2

電話 03-5253-5542

---





総務省

この小冊子は、総務省ホームページにも掲載しております。  
ぜひご活用ください。

<http://www.soumu.go.jp/c-gyousei/index.html>