

研修等 報告書

平成 30 年 8 月 3 日

三田市議会議長 今北義明 様

私は、研修等報告書を下記のとおり提出します。

会 派 名	代表者	印
	議員名	小杉崇浩
参加者氏名	小杉崇浩	
講演会等研修名	人口減少時代の人件費に切り込む質問のポイント！セミナー	
研修事項	1. 職員の評価と給与への反映 2. 人口減少時代の新しい課題	
日 時	平成 30 年 7 月 12 日 (木曜日)	
場 所	新大阪丸ビル別館	
所 見	<p>1つ目の講義は、人事評価について、その仕組みや運用の方法を学べるとても有意義でした。改正地公法において、明確に位置付けされたにもかかわらず、自治体においては、人事評価そのものが形骸化していたり、軽視されていたりする現状があるとのことで、その原因をしっかりと探っていく必要があると思いました。また、世界的にはレイティングによる評価を取りやめる流れもあるとのことで、将来的に人事評価の仕組みについてさらにより良い方法を模索していく必要があると思いました。</p> <p>2つ目の講義は、「人口減少時代の新しい課題」というテーマで、女性活躍、分限処分、再任用、幹部職員の公募と幅広い内容を扱っていました。女性活躍については、女性活躍推進法が制定され、制度的にも充実しつつありますが、まだまだ現実はいまだだと思いました。組織ごとにしっかりと問題意識をもって創意工夫して取り組むことが必要であると思いました。分限処分については、その手続きの方法をしっかりと明らかにしておく必要があると思いました。再任用については、その人のこれまでのキャリアをしっかりと活かせる方法を考えて配置や処遇を決めるべきだと思いました。幹部職員の公募については、新しい考え方を取り入れることができる有効な方法であると思いますが、実際に実施するとなると、本当に良い人材を採用できるのか、難しい面があると思いました。(詳しくは、別紙研修報告参照)</p>	

別紙研修報告（小杉崇浩）

タイトル：「人口減少時代の人件費に切り込む質問のポイント！セミナー」

講師：山中俊之（株式会社グローバルダイナミクス代表取締役、大阪市特別顧問）

日時：2018年7月12日

場所：新大阪丸ビル別館

講師は、もともとは外務省勤務、その後民間のコンサルティング会社を経て独立された方でした。大阪市の特別顧問もされておられる方で、自身が公務員だったこともあり、内部事情にも精通した方だと思いました。

一つ目の講義は、「職員の評価と給与への反映」というタイトルで、人事評価の仕組みと実態についての説明がありました。

まず、自治体が抱える人事上の課題として、人事評価が軽視されており、形骸化していることがあるとのことでした。自治体職員の人事評価者研修に欠席する人が多いとの指摘がありました。民間企業ではまずあり得ないということでした。その結果、1度も人事評価者研修を受けたことがない人が人事評価を行うことが発生しているとのことでした。また、人事評価の結果が給与や処遇（昇給や配置転換等）に適切に反映されていないとのことでした。この事実が、人事評価そのものが軽視されており、形骸化している証であるとのことでした。

本題として、まずは改正地方公務員法の説明がありました。地方公務員法改正の目的は人事評価の全自治体への本格的な導入と言われ、人事評価が人事管理の中核として扱われるようになったとのことでした。具体的には、23条に「能力及び実績に基づく人事管理の徹底」として、「任命権者は、職員の人事評価を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用するものとする」とし、任命権者は、「人事評価の結果に応じた措置を講じなければならない」としているとのことでした。また、評価項目が明示されていること、評価結果が本人に開示されていることの2点が大きな変更点であるとのことでした。

総務省は人事評価シートをサンプルとして公表しており、これを参考に自治体ごとに独自性や特徴を加味して作成しているとのことでした。サンプルシートには数値化方式と評語付与方式があるが、どちらを選択するかは問題ではなく、その運用がしっかりとなされているかどうかが大切であるとのことでした。どちらの方式も、能力評価と業績評価に分かれていて、そのうち業績評価は目標管理のことであるとのことでした。能力評価は、その人の潜在的な能力（学歴等）を評価するのではなく、その人の行動を評価するものであるとのことでした。そして、行動に点数を付けることになるが、なかなか最低の点数を付けることはなく、結果的に同じ評価になることが多くなってしまわないかとのことでした。業績評価については、レベル（難易度）とウェイト（重要度）を設定し、達成状況や状況変化等の自己申告を受けて評価するとのことでした。また、点数は難易度と達成度を勘案して付けることが多いとのことでした。総務省のサンプルでは、目標を設定する欄には、「いつまでに」、「何を」、「どの水準まで」という3つを記入するようになっているが、それぞれを

きりと記入できるように、欄を分けた方がよいのではないかとのことでした。自己申告は重要で、自身が思っていることと評価者が感じていることのギャップをはっきりさせることが育成につなげることができるとのことでした。

重要な論点として、人事評価（特に目標管理の項目）と行政経営全体の目標（総合計画や施策評価の項目）と連動しているのかどうかという点があるとのことでした。なぜなら、人事評価をする部署（人事課）と行政評価をする部署（総務課や政策企画課）がうまく協力できていない可能性が高いからとのことでした。そもそも、人事評価の目的は、人材育成のみならず、適材適所のためのアセスメントや賞与額や昇給額の査定等、さまざまな目的を持っているのであり、どれか一つのためだけに実施するのではないので、偏らないことが重要とのことでした。

また、制度面においては、評価者と非評価者を誰にするかという課題があり、講師の意見としては、係長も評価者にすべきだということでした。課長だと20人から30人の部下がいる場合があり、それだとしっかりとした評価をすることは無理ではないかとのことでした。職種によるが、事務的な仕事であれば、10人から15人が限界だろうとのことでした。係長であれば、同じ島に座っており、コミュニケーションも頻繁に取れていることもあるし、課長が評価者になることによってマネジメント能力の育成に繋がるとのことでした。実際、係長が評価者の自治体はすでにたくさんあるし、係長が管理職でなくても、等級によって仕事に含まれることになるので問題ないとのことでした。課長が人事評価者の場合は絶対に形骸化するとのことでした。

目標管理についての課題として、目標が形骸化している、または目標が思いつかないという人がいるとのことでした。その原因としては、部や課、系の組織目標が明確でないという場合と、個人の思いや問題意識が低い場合の2つが考えられるとのことでした。目標は、先進事例を調べたり、実際に現場を見たり、より効率化する方法を考える等、いくらでも考えることはできるはずで、それをしていない人がいつまでも目標が思いつかないと言っているのではないかとのことでした。その他の目標管理の運用のポイントとして、面接がしっかりなされているか、目標達成のための具体的な方法を検討しているか、日常の課内会議等で進捗確認をして、評価者が適宜サポートしているかという点があるとのことでした。

360度評価は多くの人の目線による客観的な評価するために実施した方が良いが、シートがたくさんになり、そのデータの取り扱いに注意が必要であるとのことでした。また、ライバル関係にある同僚等、ステークホルダーの場合は注意が必要であるとのことでした。人数としては、最低5人以上で実施すべきであるとのことでした。360度評価の結果は、査定に使うというよりも、本人への気付きのために利用するのが良いのではないかとのことでした。

絶対評価と相対評価という考え方があり、現在でも絶対評価にすべきだという意見もあるが、講師は相対評価で行うべきではないかとのことでした。評価はそもそも主観的なものであり、絶対評価にすると評価者によってその結果に偏りが生じやすい（全員が4のような

甘い評価になる等) とのことでした。

人事評価は、制度を作ることよりも、その制度をしっかりと運用できているのかが大切であるとのことでした。運用面のポイントとしては、評価者への研修、適切な面接、評価調整(評価者間のバランス調整)、評価分析、本人開示、苦情対応等が行われているかどうかという点で確認ができるとのことでした。また、ブラックボックス化しないために、社会保険労務士のような外部人材に人事評価検証委員会のような会の委員になってもらう等の対策が必要ではないかとのことでした。人事評価の結果(本人の強み・弱み)を人材育成に生かされているかという点も大切であるとのことでした。

人事評価の結果を給与へ反映させるかどうかは、モチベーションアップのためというよりも、形骸化を防ぐために実施すべきであるとのことでした。効果的に運用されているかどうかを見極めるためには、S A B C Dの分布がどうなっているかを確認すべきであるとのことでした。

世界的な潮流としては、人事評価制度そのものを廃止していく方向も見られる。G Eでは、2016年度より、S A B C Dのようなレーティングと正規分布(相対区分)を廃止し、上司と部下の間での優先順位付けと月2回程度の面談をベースに、部門間に配分されたファンドを基に給与を決定するという方法を取り入れているとのことでした。その理由としては、講師の見解では、手続きが多いわりに益少なし、ではないかとのことでした。人事評価の手続きに時間を取るよりも、信頼関係を深めるためにしっかりとコミュニケーションを取ることの重要性を重視しているのではないかとのことでした。G Eのモデルをいきなり自治体に当てはめることは難しいが、面談を積極的に実施するということは参考にできるのではないかとのことでした。

人事評価について、その仕組みや運用の方法を学べるとても有意義な講義でした。改正地公法において、明確に位置付けされたにもかかわらず、自治体においては、人事評価そのものが形骸化していたり、軽視されていたりする現状があるとのこと、その原因をしっかりと探っていく必要があると思いました。また、世界的にはレーティングによる評価を取りやめる流れもあるとのこと、将来的に人事評価の仕組みについてさらにより良い方法を模索していく必要があると思いました。

2つ目の講義は、「人口減少時代の新しい課題」というタイトルで、女性の活躍、人口減少時代の人件費のあり方、分限処分と懲戒処分、再任用、幹部公募の方法についてと、幅広いテーマの講義でしたが、特に分限処分について詳しく説明されていました。

女性活躍推進法には、(1)自社の女性の活躍に関する状況把握・課題分析、(2)その課題を解決するのにふさわしい数値目標と取組を盛り込んだ行動計画の策定・届出・周知・公表、(3)自社の女性の活躍に関する情報の公表を行わなければならないと規定されているので、自治体においても取り組まなければならないとのことでした。自治体での取り組み事例として、東京都庁の勤務時間選択制度や佐賀県庁の在宅勤務の取り組みがあるとのこと

でした。

女性の働き方調査によると、働いている女性の40%近くが本当は専業主婦になりたいと回答している一方、専業主婦のうちの約40%近くが本当は働きに行きたいと回答しており、全体的な傾向を把握することは困難であるとのことでした。

企業における女性活躍のための取り組みとして、古河電機工業が実施している男女ペアのメンター制度は自治体でも参考にできるのではとのことでした。女性活躍のためには、男性職員に理解を促す必要があり、男女ペアのメンター制度は男性への理解を促す効果があるのではないかとのことでした。

女性が活躍しにくい理由として、1. 自分の強み・弱みを把握しておらず、成長の方向性を見失っている、2. 結婚・出産といったライフイベントに関するマイナス要素に目が行きがちである、3. 職場で活躍する場数や成功体験が少ない、4. 時間の制約を抱える自分は会社では評価されないと感じている、5. 育児と家庭の両立が困難になるから管理職にはなれないと感じている、というものが指摘されているとのことでした。また、褒められると「自分はそのような評価に値しない」と考えて、罪悪感を覚え、詐欺行為をしたと思ってしまう詐欺師症候群に陥ることが女性に多い傾向があり、その結果、上昇志向がないと思われてしまうことがあるとのことでした。

自治体において女性活躍のために必要な視点として、まずは属性（男性か女性か）ではなく、職務とそのため能力・適性を重視することが大切だということでした。また、育成段階で男女の区別をせず、平等に経験を積める環境を整備していかなければならないとのことでした。

次のテーマは分限処分と懲戒処分についてでした。分限処分と懲戒処分の違いはあまり知られていないが、社会的に制裁を受けなければならないようなことをした場合が懲戒処分で、分限処分はそうではないとのことでした。地方公務員法では、第28条において、1. 人事評価又は勤務の状況を示す事実を照らして、勤務実績がよくない場合、2. 心身の故障のため、職務の遂行に支障があり、又はこれに堪えない場合、3. 前2号に規定する場合の外、その職に必要な適格性を欠く場合、4. 職制若しくは定数の改廃又は予算の減少により廃色又は過員を生じた場合と記載されているとのことでした。また、その手続き及び効果は条例で定めなければならないとされているとのことでした。訴訟となった時に、裁判に負けないためには、その手続きを明確にし、しっかりと手続きに基づいて処分することが大切であるとのことでした。

大阪市の職員基本条例では、第34条(1)人事評価の結果の区分が2年以上継続して最下位の区分であって、勤務実績が良くないと認められる場合(2)勤務の状況が不良であって、業務に著しい支障を及ぼす場合(前2号に掲げる場合のほか担当すべきものとして割り当てられた職務を遂行してその職責を果たすべきであるにもかかわらず、その実績が良くないと認められる場合、と記載しているとのことでした。また、人事院の人材局長資料にも、分限処分対象行動を明示されており、条例化する際にはそれを参考にしてはどうかとのこ

とでした。

分限処分の実施方法としては、一般的に次のような手順を踏む必要があるとのことでした。①所属での注意、指導、担当変更、②警告書発行、③弁明の機会、④観察、⑤改善研修、⑥分限免職・降任。大阪市では、①適正化指導（職場で3か月）、②特別研修（外部講師3日、職場3か月）、③警告書交付、指導観察（外部講師2日、職場1か月）、④人事観察委員会が確認、⑤市長が分限処分決定、という手続きが定められているとのことでした。

分限降任については、「分限処分が降任である場合には、それが免職である場合に比して、適格性の有無についての任命権者の裁量的判断の余地を比較的広く認めても差支えない」という判例があり、本人の生活に与える影響も免職ほどではないので、もっと活用してもよいのではないかとのことでした。また、希望降任を認めることも効果的ではないかとのことでした。

整理的分限処分（リストラ）の場合は、本人に帰責性がないので、再就職支援と一体として実施すべきであるとのことでした。民営化の場合は、そこに就職できるように進めることが一般的であるとのことでした。また、公務員版希望退職の仕組みを構築すべきではないかとのことでした。

再任用制度は、2013年度に公的年金の報酬比例部分の支給開始年齢が段階的に65歳に引き上げられたことに従い、再任用を希望する者については再任用するものと閣議決定され、各自治体においても実施されるようになったとのことでした。再任用制度によって生じる問題として、①全体人件費の抑制が必要（増加した人件費をどうするか）、②再任用職員の配置と処遇（ベテラン職員に何をしてもらうか）、③若手職員のモチベーション維持と職場環境維持、④民間企業の現状との整合性の4点が考えられるとのことでした。

幹部職員の公募に関しては、今後どんどん増やさなければならない状況にあるが、結論的にはうまくいっていないとのことでした。理由としては、①民間の優秀な人材が応募しない、②自治体幹部の人材マーケットがない、③任期付きでリスクをとっている割には給料が安い、という3点が考えられるとのことでした。また、短時間の面接では優秀かどうかわからない、就任後の周りのサポートが少ない等の問題もあるとのことでした。民間のやり方が正しく、行政は間違っているという価値観が招くトラブルもあるのではないかとのことでした。全行的には、長崎県の新上五島町や宮崎県日向市などで、年収1000万円を超える採用があり、注目を集めているとのことでした。

2つ目の講義は、「人口減少時代の新しい課題」というテーマで、女性活躍、分限処分、再任用、幹部職員の公募と幅広い内容を扱っていました。女性活躍については、女性活躍推進法が制定され、制度的にも充実しつつありますが、まだまだ現実はこれからだと思います。組織ごとにしっかりと問題意識をもって創意工夫して取り組むことが必要であると思いました。分限処分については、その手続きの方法をしっかりと明らかにしておく必要があると思いました。再任用については、その人のこれまでのキャリアをしっかりと活かせる方法を考えて配置や処遇を決めるべきだと思います。幹部職員の公募については、新しい考

え方を取り入れることができる有効な方法であると思いましたが、実際に実施するとなると、本当に良い人材を採用できるのか、難しい面があると思いました。

人口減少時代の
人件費に切り込む質問のポイント
Part3 人事評価と給与への反映

2018年7月12日@大阪

株式会社グローバルダイナミクス代表取締役社長
大阪市特別顧問

山中俊之

Yamanaka.toshiyuki@gmail.com

人口減少時代の
人件費に切り込む質問のポイント
Part4 人口減少時代の新しい課題

2018年7月12日@大阪

株式会社グローバルダイナミクス代表取締役社長
大阪市特別顧問

山中俊之

Yamanaka.toshiyuki@gmail.com