

平成 26 年度行政評価（外部評価）議事要旨

議 事 概 要	
会議の名称	平成 26 年度行政評価（外部評価） ※人事評価制度支援業務委託
開催日時	平成 26 年 12 月 15 日（月）午前 11 時から正午まで
開催場所	市役所西庁舎 3 階学習室 1・2
出席者氏名	委員 中島 美幸 委員 杉山 知子 委員 下崎 一洋 委員 江頭 隆行 委員 山口 秋男 担当課 行政経営部次長兼人事課長 三浦 肇 人事課長補佐 高崎 祥一郎 人事課人事係長 正林 直己 事務局 経営管理課長 高木 昭信 経営管理課長補佐 門前 健 経営管理課主事 清水 裕穂
傍聴者人数	5 人
会議の公開・非公開	公開
審議の概要	人事評価制度支援業務委託
問 合 先	長久手市行政経営部経営管理課 0561-56-0600
備 考	

担当課 委員 担当課 委員 担当課 委員	<p><平成 26 年度長久手市行政評価（外部評価）資料に沿って説明> 委託事業を行った背景を教えてください。</p> <p>人事評価については、議会から提案されていた。その当時、近隣自治体でも人事評価が始まっていたため、同じように長久手市も人事評価制度を始めた。</p> <p>人事評価制度を導入し、事務局としての感想を教えてください。</p> <p>当初は職員側に抵抗感があった。負担感が出るということが問題点であったため、コンサルタント会社と検討し、できるだけ薄いマニュアルになっているが分かり易く、かつきちんと評価はできる制度を作成したと考えている。</p> <p>事業の目標として研修受講者の少なくとも半数が必要を感じることをしているが、そういったアンケート項目があったわけではないの</p>
-------------------------------------	---

担当課

で、職員の肯定的な意見を拾った結果、12%であったということで良いか。

このアンケートは研修に対してのアンケートであった。導入当初は全員に対してアンケートを行っていた。また、管理職については、個別にヒアリングを行っている。アンケートの回答から、評価表に組織目標を追加した。

委員

今までの一方的な勤務評定ではなく、拒否感という問題点がある中で、これをクリアしながら職員にとって優良なものとしていくプロセスの途中にいると思う。

平成28年度から人事評価制度が義務付けられるので、昇給などに反映させていくのだと思う。

担当課

平成24年度の結果を確認すると、評価者である課長の目線がまだ一定ではなかった。平成25年度結果では改善し、一定の評価ができたため、本格導入しても問題ないとの結果となった。平成28年度から本格導入することになり、国から様々なQ&Aが来ている。そういった情報を得ている段階であるが、説明会では、この制度を極端に追求しすぎるよりは、育成として使った方がよいとのことだった。

委員

企業でもそうであるが、成績に評価ウエイトが高まると期待される役割や機能を見失うデメリットが生じる。市の役職員の場合、市民の期待に寄り添った評定表をつくり、何にポイントを置き成果物を求めるかという工夫は必要である。運用していく中で、どういう目的でどういう形で使われていくかを職員が納得して使うことが必要。また、これら評定表が単なる賃金査定に用いられるだけでなく、本人に気づきを与え、さらなるパフォーマンスの向上につなげる内容であるべきだと思う。管理職が内容を理解し、部下にしっかり重要性を伝えることが必要であり、研修などの機会を通じて浸透を図っていかなければならないと思う。急いで作れるものではなく、繰り返し使い込む中で、目線を変え、その時代に合ったものに見直されていかなければならない。評価票については、国から具体的に示されていくかと思うが、職種と階級に合わせた指標が必要だと思う。

委員

最終目標は人材育成である。この指標が足かせとなり、人材がいきいきと仕事が出来なくなってしまうのは本末転倒である。指標そのも

	<p>のが時代に合っているか、組織に合っているかの見直しを常に行って いかないといけない。</p>
担当課	<p>評価表はいろいろな自治体の評価表を参考に作成したが、長久手市 に合ったものという面で改善が必要だと思う。</p>
委員	<p>育成指導のウエイトを上げていただきたい。日本の企業組織につい ての一般論として、同じ人材として入社してきたのに、女性が管理職 になれない背景には、極論を言うと上司の育成指導能力が足りないとい うことも言える。上司は、個人の状況を把握し、能力を発揮させる ことが必要である。管理職の男女比率は同じでもおかしくないので、 管理職の育成指導能力を上げていただきたいと思う。</p> <p>どうしても、人によって評価のずれが出てきてしまうと思うが、評 価される側のやる気が削がれないように能力を評価していく必要があ ると思う。</p>
担当課	<p>評価については、人を見るのではなく仕事を見るとよく言われるが、 そこがうまくいかない。客観性を持たせるために、業績評価がある。</p>
委員	<p>納得がいかなかった場合の苦情を受け付ける制度はあるか。</p>
担当課	<p>今はないが、本格導入の際は評価に対する苦情を受け付ける制度が 必要であると考えている。国からは評価に対する苦情を受け付ける要 領が出てきている。</p>
委員	<p>大学でも教育や研究に対して評価をつけるところがあり、評価に対 する苦情もできる制度があり、評価する方もいい加減に評価をするこ とが出来ない制度になっている。評価に対する苦情の制度を作ること が、上司がきちんと評価するかどうかの1つのポイントになると思う。</p>
担当課	<p>苦情を受け付ける制度は必要であると思う。企業の人事評価では、 部下からも評価をする制度になっているところもある。そういった制 度を入れたとしても、どうしても人がすることなので、完璧を求める ことが難しい。</p>
委員	<p>導入してから数年は全員がストレスを抱えることになると思う。最 終的には人材育成や、上司と部下のコミュニケーションになると思う。</p>
担当課	<p>人事評価のいいところとして、目標面接を行い、仕事に関して真面 目に部下と向き合って話をすることが出来る。それまでの勤務評定に ついては本人に開示していなかった。</p>

委員

面談における目標達成のフォローに関して、上司と部下で目標を共有できる機会が多くあると良いと思った。

ある企業で、管理職を目指す女性とその方をフォローする管理職と一緒に研修を受けているという話を聞いた。これは女性活躍の話であったが、女性活躍に限らず、お互いの目標を明確にし、職員の士気向上という意味で必要なことであると思った。

担当課

企業は、事業が成功し、成長している事業に人が配置されれば、その人は仕事で報いられると言われている。新しい部署が出来ると、そこに配置された人が責任と予算を持ち、仕事で報いられることになる。

委員

業績や態度、能力による評価は、優等生がいい評価をもらうように見える。例えば、家庭を持っている女性は残業が出来ない代わりに、非常に効率よく仕事をやっているが点数がなかなか上がっていかないのかと思える。また、例えば粛々とする税務課などでは全然点数が上がらず、企画部門の点数が上がる可能性もあるのではないかと。

委員

分野が違うからウエイトも変わっていくのだと思う。全て一緒の評価票か。

担当課

消防職と保育職については、別の評価表がある。事務職に関しては、全て一緒であり、階層によって違うだけである。総合職であるため、年数を重ねればいろいろな職種に移るので、別の評価表を作成することは難しい。

委員

昇給に反映されることもそうだが、先ほど聞いた、仕事で報われるというのが一番やりがいにつながると思う。

担当課

企業が人件費を削減するために、成果主義というものが出来たとも言われている。それまでは、仕事で報われるというスタンスで民間企業も事業を行っていた。

委員

仕事と生活の調和というワークライフバランスを実現することによって職員のモチベーションを上げて、成果に結びつけるという長期的な目で動き出してきていると思う。

担当課

成果主義は、短期的になるという面が指摘されている。

委員

短期的にならない成果主義をどう作るかが難しいと思う。

委員

成果主義だけでは人はついてこない。組織として人をどう活かすかという、やりがいをもって働く職場をどう形成していくかが重要であ

	<p>る。成果主義や年功、終身雇用については、すべてバランスが重要であると考えている。成果軸、能力軸、コミュニケーションなどを総合的に判断して調和を保っていくことがあるべき姿だと思っている。どのように運用していくか、12%以外の否定的又は中立的な意見の人たちをどう肯定的な考えを持って頂ける仕組み作りに注力されていくべきだと思う。</p>
委員	<p>人事評価制度を通じて、職員の意欲が高まったかどうかの行政評価票の指標がないと、人事評価制度が負担になるだけのものになってしまう。</p>
担当課	<p>人事評価はまじめに事務を行っている職員の評価はB（ほぼ期待し要求したレベル）になるように作られている。評価がS（本人の上位の等級レベルの仕事でもミスや問題なく申し分なかった）になるような方は少ない。</p>
委員	<p>うまく職員がやりがいをもって仕事ができるような評価制度にしていただきたい。さらに職員の声を拾って、人事評価制度の拡充を図っていただきたい。負担になるだけではないので、事務量の調整も必要である。</p>
担当課	<p>人事評価はうまく使わないと組織にとってマイナスとなる場合がある。人事評価制度の運用には慎重さが必要であるということを伝えていきたい。</p>
委員	<p>全員でより質のいいものにしていけたらよいと思う。</p>
担当課	<p>どうしても人が評価をするので、仕事の評価といっても評価にばらつきがでてしまうと思う。</p>
委員	<p>ワークライフバランスの観点で、残業ばかりしていると評価が高くなるという懸念はないか。</p>
担当課	<p>残業については、今年度は管理職は必ず残業の削減を目標の一つにしたいとしている。</p>
委員	<p>評価のために残業をし、ワーカホリックになってしまってもいけないため、残業削減は重要である。</p> <p>企業も模索しながら行っている状況だが、国から義務付けられることが決まっているので、いかに質のよい、職員の士気を高めることになる制度とするかが重要であると思う。</p>

