

分権時代の人材育成研究会 最終報告

～地方自治新時代の人材育成～

平成15年3月

財団法人 大阪府市町村振興協会
おおさか市町村職員研修研究センター

刊行にあたって

民間、行政を問わず、組織を運営し、成果を上げていくにあたっては、組織を支える人材の育成、確保をいかに行うかが、その成否を左右することは言うまでもありません。

地方自治体をめぐる人材育成に関する動きを見ると、平成9年11月に自治省では人材育成に関する基本方針を各自治体で策定することを通知しており、また、平成13年12月には、国において公務員制度改革大綱が定められ、現在、公務員制度の改革に向けて作業が進められています。

また、こうした国の動きとは別に、地方分権の進展や、長引く不況による厳しい財政運営のもとで一層の行財政改革が求められていることなど、時代環境の変化に対応して、国に先んじて、人事管理と連携した人材育成に取り組む自治体も見受けられるようになっていきます。

当センターでは、平成12年度に「分権時代の人材育成連続講座」を開催し、この講座で示された論点を踏まえ、平成13年度に「分権時代の人材育成研究会」を設置し、調査研究を進めてきました。

平成14年度は、人材確保（採用）、人事評価、能力開発（職員研修）の3つのテーマを取り上げ、調査研究を進め、本報告書の中で、「人事制度改革に向けて ～これからの人材育成～」として、最終報告としてとりまとめております。また、併せて、当研究会活動の一環として、平成14年10月に開催しました地方分権セミナー「人材育成基本方針の考え方と実践」の講演録を掲載しております。

本報告書が、府内市町村において分権時代にふさわしい人材育成を進める上での一助になれば、幸いです。

最後に、本研究会において指導助言を務めていただきました稲継裕昭委員（大阪市立大学大学院法学研究科教授）をはじめ各委員の皆様並びに、調査研究にご協力いただきました各自治体、関係団体の皆様に対しまして心からお礼申しあげます。

平成15年 3 月

財団法人大阪府市町村振興協会
おおさか市町村職員研修研究センター
所長 米 原 淳七郎

分権時代の人材育成研究会 最終報告目次

第1部 地方分権セミナー講演録

人材育成基本方針の考え方と実践	1
-----------------------	---

第1章 基調講演

人材育成基本方針の考え方・公務員制度改革の議論を通して	3
-----------------------------------	---

講師：稲継 裕昭

（大阪市立大学大学院法学研究科教授、
分権時代の人材育成研究会指導助言者）

第2章 シンポジウム

人材育成基本方針策定と実践を通じて	15
-------------------------	----

コーディネーター：稲継 裕昭

シンポジスト ：阪口 克己

（武田薬品工業株式会社人事部）

伴 幸俊

（豊田市総務部人事課）

小堀 喜康

（岸和田市市長公室人事課、

分権時代の人材育成研究会委員）

第2部 人事制度改革に向けて 39

～これからの人材育成～ 41

第1章 人材確保（採用）のあり方	43
------------------------	----

～人物本位の人材確保のために～	44
-----------------------	----

I. 採用試験日程について	44
---------------------	----

II. 改善提案の検証（専門試験廃止の影響）	45
------------------------------	----

III. 適性検査の必要性	46
---------------------	----

IV. 多様な採用手法 ＜事例紹介＞	51
--------------------------	----

★ニセコ町の事例

ニセコ町の社会人採用と職員育成の雑感

ニセコ町企画環境課 片山 健也

★羽咋市の事例	
宿泊型職員採用試験を実施して	
羽咋市市長公室 毛利 浩	
★豊田市の事例	
自己アピール採用試験の実施について	
豊田市総務部人事課 青木 勉	
★三重県の事例	
三重県における「人事システム改革」と「多様な人材の確保」について	
三重県総務局人事政策チーム 笠谷 昇	
★太田市の事例（ヒアリングから）	
V. おわりに	65
補論 よい人材を確保するために	67
株式会社 エスエスケイ 麓 聡一郎	
第2章 人事評価のあり方	73
～人材育成と人事評価～	74
I. これからの人事評価を考える	74
II. 組織における人事評価ツールの活用	79
(株)日本能率協会マネジメントセンター人事アセスメント研究所 鈴木 麻里子	
III. 360度フィードバックに関するアンケート調査結果	87
IV. 被評価者に対する評価結果のフィードバック	90
V. 評価者に対する評価傾向のフィードバック	92
VI. 人事評価＜事例紹介＞	94
★東京都の事例（ヒアリングから）	
★横須賀市の事例（ヒアリングから）	
【column】	105
はじめてみませんか？ 人事制度の子ガメの改革	
～目標管理の第一歩：横須賀市アピールカードからヒントを得て～	
河内長野市企画総務部職員課 森井 啓之	
第3章 能力開発（職員研修）のあり方	113
～新規採用職員の育成～	114
I. 行政サービスの担い手として新規採用職員を育てるには	114
II. 職員研修 ＜事例紹介＞	128
★三鷹市の事例（ヒアリングから）	
★東京都北区の事例（ヒアリングから）	
♪コーヒー・ブレイク♪ 研修評価と効果測定	146
♪参考♪	149

自治体職員研修外部委託の現状と課題	
株式会社 日本能率協会マネジメントセンター	
経営教育コンサルタント技術士（経営工学）中小企業診断士 辻 美次	
企業・官公庁における e-Learningによる職員教育の動向	
株式会社 日本能率協会マネジメントセンターHRM開発部	
e-learning開発チーム コンテンツ開発マネジャー 柴田 喜幸	
エピローグ 研究活動を終えて	159
研究活動の区切りにあたって 稲継 裕昭	
編集後記 マッセOSAKA研究課 朴井 晃	
研究概要・委員名簿	
付録 アンケート調査結果（再掲）	167

第 1 部

地方分権セミナー

人材育成基本方針の 考え方と実践

第1部は、マッセO S A K Aで実施した地方分権セミナー（平成14年10月31日）の議論を講演録として整理したものです。

地方分権の進展により、職員の資質向上は自治体の大きな課題になっています。平成9年11月、自治省（現在の総務省）から人材育成基本方針策定指針が示され、これにもとづき、自治体の中でも人材育成基本方針の策定が少しずつではあるが進められています。

今回の地方分権セミナーは「地方自治新時代の人材育成」をテーマに、これまでの人材育成＝職員研修ととらえるのではなく、人事諸制度や給与制度、そして研修制度の連携を視野に入れた人材育成のあり方を考える場とすることを目的に実施しました。

大阪府内市町村と近畿圏内の市町村の人事・研修担当者にご案内をお送りし、計121名のご参加をいただきました。

第1章

講演録

地方分権セミナー：基調講演

人材育成基本方針の考え方・ 公務員制度改革の議論を通して

講師：稲継 裕昭

(大阪市立大学大学院法学研究科教授、
分権時代の人材育成研究会指導助言者)

地方自治新時代を迎えた今日の自治体としての人材育成のあり方をお話いただきました。その中で、人材育成基本方針の策定状況、国で盛んに議論されている公務員制度改革の方向、人材育成を考える上でのNPM（ニューパブリックマネジメント）の位置付けなど、幅広い観点からの話題提供となりました。

I. 時代環境の変化と地方公務員

今日お話しさせていただくテーマは、「地方自治新時代の人材育成のあり方」です。2000年代に入って公務員制度改革が本格的に動き出し、2006年には国家公務員法の改正されたものが施行されます。そうした中で、地方自治体の人材育成はいったいどうあるべきなのかということについて考える素材を提供させていただきます。具体的な自治体における取り組みや民間企業における取り組みは、後ほどご紹介いただきますので、私からは総論的なお話をさせていただきます。

時代環境が大きく変化し、それが地方自治体を大きく取り巻いていることを考えると、地方公務員の人事制度も大きく変容する時期に来ていると思います。制度改革を進める力には3つあります。

1つ目は、今までの人事制度が前提としてきた制度前提が変容してきていること、それに対応しなければいけないことが挙げられます。

2つ目に、地方分権の推進です。これは、第2臨調のころから取り上げられてきたわけですが、実際は1993年の連立政権が誕生してからの駆け足の動きだと思います。地方分権一括法に至るまでの動き、そして地方分権一括法が制定されてから、さらに第2次分権改革として、昨日も新聞に出ていたように、分権推進改革会議が進められており、また、第27次地方制度調査会でのさまざまな議論もありということが現在進んでいるわけです。

3つ目に、ニュー・パブリック・マネジメント（NPM）の流れです。これは、先進各国で80年代初めから取り組んでいたわけですが、日本だけかなり遅れています。実際、2000年を過ぎたあたりから本格的に自治体がこの嵐にさらされているという状況があるかと思います。制度改革を進める力として、すでに90年代までにこの3つが存在していました。

それから、2001年1月の新省庁発足以降、行政改革推進事務局で進められた公務員制度改革が昨年12月の大綱に結実し、現在、法制化の段階にあります。来年の通常国会には、改正国家公務員法、改正地方公務員法が提示される段取りになっていますので、こちらの動きも地方公務員制度に非常に大きなインパクトを与える要因だと思います。



稲継 裕昭

1. 制度前提の変容とそれへの対応

まず、高齢化の進展が挙げられます。全国地方自治体の行政職の平均年齢が、1973年は34.6歳でしたが、2000年には41.8歳になっています。25年ほどの間に7歳以上高くなっているわけです。普通の組織では順番に入れ替わると平均年齢は変わらないはずなのですが、3～4年に1歳ずつという非常に速いテンポで高齢化が進んでいます。

「地方公務員月報」の「高齢化の進展と地方公共団体の人事・給与制度」に年齢別構成の数字を載せています。昭和40年代の終わりごろ、地方公務員の中で一番人員の塊が多いのは、24～27歳層でした。これが32～35歳層になり、40～43歳層になり、44～47歳になり、現在では48～51歳層になってい

ます。非常に若いところにピークがあったものが、50歳前後のところに移ってきたという状況です。

この背景として、昭和40年代に自治体で大量採用を行ったことがあります。これは自治体の業務拡大によるやむをえないことではあったのです。しかし同時に、福祉の充実が各自治体の売り文句にもなり、革新自治体が増えたのもこの時期です。このとき採用した数と同じだけずっと採用しつづければ、平均年齢の急上昇という事態は起きなかったのですが、昭和50年代に入り、第2臨調で国の行革、地方の行革が非常に大きな課題になりました。それ以降、地方行革大綱が制定され、自治体の採用抑制が続くことになります。この昭和40年代の大量採用と50年代の採用抑制が両方絡まって、人員の塊が右へ右へと行く事態が起きてきたわけです。

高齢化するとどのような問題が起きてくるかという、1つは、ポストの問題が非常に大きいのです。昭和40年代までは、ある程度自分の将来設計を見通して役所に入ってきたはずで、30歳で係長、38歳で課長、40代半ばで部長という将来イメージを描いて入ってきたのですが、50年代に採用抑制したことにより、人員の塊が右へ移ったことがポスト不足という事態をもたらしました。

他方で、彼らにたくさん働いてもらわなければならないという要請もあり、ポストを確保するために、主幹、課長代理、主査、副主査、主任、副主任とさまざまなポストを作ってきました。それでも足りずに、総括課長、総括係長、係内の主査など、さまざまなポストを発明して増やし、それでなんとかやる気を維持しようとしたわけです。しかし、それが逆に組織の硬直化をもたらし、迅速な意思決定ができないなど、さまざまな問題を抱えることになったのです。

高齢化は、ポストの拡大とともにストレートに人件費の増大をもたらすことになりました。20代前半なら300～400万円ですむ人件費が、50代では1000万円を軽く超えてしまいます。これらの問題が、経常経費の増大、組織の活力の低下につながっていったわけです。

高齢化のほかにもう1つの変容としては、高学歴化が進展したことが挙げられます。試験採用者中の大卒の割合は、1969年には都道府県で4分の1、大阪府内の市では5分の1、全国の一般市では15%程度だったのですが、近年では都道府県で3分の2、大阪府内の市で半分、全国の一般市でも半分以上を超えています。1969年ごろは、大卒はある程度出世を早くし、その他の採用職について昇進スピードを抑えれば昇進調整ができたのですが、今のように半分以上が大卒ですとそういう調整もできなくなります。

3つ目として、昭和50年ごろまでは、男子と女子を分けて採用試験をやっていたところもあったと思います。男子採用予定何人、女子採用予定何人ということをやっていたわけですが、これは特に国際婦人年以降できなくなり、女性をたくさん採用するようになりました。現実には採用試験を行うと、筆記試験では半分以上女性を通るという状況があります。従来のように男性の大卒だけをエリート扱いして昇進させるという制度は今や立ち行かなくなってきました。

この高齢化、高学歴化、女性登用により、従来のタイプの昇進管理政策を維持できなくなりました。従来は「遅い選抜システム」で、入職後10～15年は差をつけずに同じ時期に係長や課長に上げていました。昭和40年代まではこれでうまくいっていた自治体も多かったと思いますが、それでは立ち行かなくなり、「新しい選抜システム」あるいは「早い選抜システム」で、昇進試験を行い、早期に将来の

幹部候補生を選び出すかたちに変わってきた部分もあるかと思います。

それから、「年功的昇進制度」を昭和40年代までは取り入れていたのですが、それでは立ち行かなくなり、「能力・実績主義に基づく制度」が必要になるといわれていますが、自治体でなかなかそれに移れないという実態があります。

ここで日本の地方自治体の組織と人事について考えてみたいと思います。アルトラ・ヴァイレスの法理という言葉が聞かれたことがあるかと思いますが。これは英米法系の国の法理なのですが、地方自治体は国が法律で作り出すものという考え方です。ですから、法律で規定していること以外何もやってはいけないということです。

イギリスの場合、県はこの仕事、市はこの仕事と法律で細かく規定され、それ以外はやると法律違反になって提訴されてしまいます。例えばイギリスでは、病院はNHSというセクションが担当しており、県や市ではやっていませんが、日本では国立・県立・市立の病院があり、民間の病院もあり、それらが競合しています。

日本にはアルトラ・ヴァイレスの法理がありませんので、地方自治体は基本的に法律で禁止されていない事項以外何をやってもかまいません。そうすると、普通の企業体と同じような戦略が可能なのです。例えば、環境変化に対応して自治体の事業を決定するには、民意である首長や議会での決定が一番上にあり、その事業を遂行するための組織を編成し、その組織を動かす資源や人・財の割り当てを行い、人事管理や調達を行います。これが普通考えられる流れです。

ところが、現実には、職員構成の変容、とりわけ昭和50年代以降の先程挙げたような問題があり、人をどうするかという問題がまずあり、この人たちに働いてもらうためのポストを用意しよう、新しい組織を用意しようという発想になってしまうわけです。この人の存在が組織編成の際に考慮要素になり、さらに組織編成をすると、その組織の存続を第一義とする事業を開発していってしまうという経過があります。これは本末転倒です。日本の場合は何をやってもいいわけですから、まず事業戦略の決定があり、それに基づく組織編成、人事があるわけですが、今は逆の状態になってしまっているのです。

2. 分権推進とそれへの対応

細川内閣以降急速に地方分権が進展したことにより、職員に求められる能力がかなり変容しています。従来の地方公務員に一番求められたものは、法律を知っていることでした。六法を引ける、政省令や通達を解釈できる、前例や最高裁判例などを知っていて「だからこれはできません」と上司に申し立てできるという能力が非常に重要視されてきました。法律・政省令・通達の解釈能力、昔の言葉でいうと法制執務の能力、法律や政令に基づいて条例や規則をうまく作り上げられる能力が求められ、法学部出身の人たちが重用されてきたのもここに一番大きな原因があったのです。

しかし、地方分権一括法が施行されて以降、従来のように通達を送られてこなくなり、どうしたらいいのか都道府県に聞くと、都道府県も国の省庁から送られてこないのので省庁に聞きます。すると、「分権の時代ですから、法律の趣旨にのっとって各自治体でお考えください」と言われてしまい、そこ

で非常に困ってしまうわけです。

従来の能力のあった人たちは、法令・通達の解釈能力は非常にすぐれていますが、自分で作れといわれるとはたと困ってしまいます。今は、課題を抽出し、それを解決する能力が求められているのです。条例や規則を制定することが必要なのですが、国の政省令の委任を受けたものではなく、自らまちづくりのための条例を作らなければならなくなったわけです。

ここでは自治体法務の能力が問われています。これは従来の法制執務とは質的にかなり異なるものです。住民が何を要求しているか、首長は何を考えているか、それを条例や規則に表すとどのようなことになるのか、政策そのものを考える能力がなければとても務まりません。

今、新しく求められている能力、特に1990年代以降求められている能力と、現実の自治体職員がもっている能力との間に大きなミスマッチがあることが、現在の分権推進の段階での一番大きな問題です。

このミスマッチを解消するための方法として、1つは、採用試験の問題があります。これまでは、特に法律関係ですと細かい問題を出し、教養試験でも奇問珍問のたぐいをたくさん出し、それを時間内に解ける能力を競わせました。面接試験では5人に1人しか落とさず、筆記試験で通った者を選ぶということを多くの自治体でやってきたわけです。

それは、それなりに理由がありました。それは、ネポティズム批判があったからです。要するに、昭和40年ごろまでは首長が自分の好きな人を採用してきたのですが、そういうネポティズムは地方公務員法違反だといろいろなところでいわれ、成績主義に基づいた任用は筆記試験に違いないと、点数の高い者から順に採ればいいという話になってきたわけです。

ところが、今は市役所レベルで20～30倍、あるいは50倍の競争率という自治体もあります。そのような試験に通る人は、みんな公務員予備校に通い、パターンごとに解き方を勉強し、確かに筆記試験では優秀です。しかし、そういった偏差値エリートを採ったところで、法律解釈能力は優秀かもしれませんが、課題解決能力があるかという点と必ずしもそうではありません。本来はもっと面接試験を重視しなければいけないのですが、ネポティズム批判に神経質になるあまり、採用試験の改善を行ってこなかったことが1つあります。

もう1つは、職員の人材育成の問題です。民間企業では信じられないことですが、採用試験以降、職員になったあとは本当の意味でその人の能力開発をすることを地方自治体ではやってこなかったと思うのです。人事の人と話をすると、必ず「育成は研修所の仕事で、人事課の仕事ではありません」というまちがった割り切りがあります。

人的資源は自治体がもっている最大の資源なのです。松下幸之助さんが「おたくの会社は何を作っていますか」と聞かれて、「うちでは人をつくっています」と答えたという有名な話がありますが、自治体は何も作っていないのです。サービス提供しかないわけですから、人的資源は非常に重要なのです。ところが、議会に聞かれても「新しい研修所をつくりました」という答えを繰り返すだけでした。これも求められる能力と現実の自治体職員とのミスマッチの原因だと思います。

3. NPMの流れとそれへの対応

NPMの潮流については、イギリスでは1979年のサッチャー政権以降これが急速に進展しました。自治体レベルでは1980～1981年以降です。ニュージーランドでは、1984年に国民党から労働党政権のロンギ政権に替わり、新しい改革が始まりました。この2つがNPMの典型です。

その後、OECD各国に非常な勢いで広がります。もちろんアングロサクソン系と北欧系とでは進み方に若干違いがありますが、いろいろなかたちでNPMの改革が進んだわけです。しかし、これが日本に入ってくるのは非常に遅かったのです。1990年代前半に1～2名の学者が紹介はしていますが、1995年の統一地方選挙で三重県に北川知事が誕生し、それからさまざまな先進的な知事が誕生しました。このときをきっかけに、日本でのNPMが進展したと思います。

行政改革会議は、橋本龍太郎総理大臣自ら議長になるという他に例を見ない審議会でしたが、この中では、エージェンシー（その後の独立行政法人）、アウトソーシング、政策評価などが議論され、これらの言葉は行政改革会議の最終報告に載っています。行革会議というと省庁再編だけがイメージされますが、この国の21世紀のかたちを作るために今言ったようなツールを取り入れることを宣言しているのです。

これが中央省庁等改革基本法にそのまま規定され、各省設置法と同時に独立行政法人それぞれの法律も制定され、政策評価については昨年法律が制定され、今年4月1日施行という流れになっているわけです。

NPMとは何かという点については、国や学者によって定義はさまざまです。主に普及しているのは経営コンサルタントの方たちで、彼らの言うことには非常にパワーがあるので、それが前面に出て本屋にもたくさん並ぶわけですが、実際にいろいろな国での議論を聞きますと、統一的な定義がないというのが実態です。

しかし、共通しているのは、民間の経営原理を公務に導入することと、結果の統制をより重視することです。今までの手続きやプロセス、規則どおりやっているかということよりも結果（アウトプットやアウトカム）を重視するという方向は大体一致しているようです。

最近、社会科学引用文献索引（SSCI）の引用頻度で学者の論文が評価されていますが、そこでNPMに関して最も引用頻度の高い、クリストファー・フッドが整理した「NPMの基本的考え方の構成要素」というものがあります。これには、業績の明示的な基準と指標、結果統制のよりいっそうの重視、競争を強化する方向、民間部門の経営実践スタイルの強調、人事についての成績主義の導入などが書かれています。これがおそらく一番通りのいいNPMの整理だと思います。

彼の7つの整理を公務員制度に適用した場合、1つは、トップ（局長や庁など）は今まで匿名でやっていたのですが、これからは可視的な管理者を置き、その人にかかなりの権限委譲をします。それから、機関の長との雇用契約において業績指標が明示され、それが枠組み協定書などに記載されます。これはイギリスのエージェンシーで今やっていることです。

日本の独立行政法人の長が大臣の決めた中期目標に沿った中期計画を作り、年次ごとに業務実績報告書を提出し、それを各府省の独立行政法人評価委員会が評価し、さらにそれを総務省の第2次評価

委員会が評価するという仕組みが今できているわけですが、こういうことも1つ挙げられます。

業績測定を強化し、短期的業績給与を導入する方向があります。そして、今までのような一枚岩的な公務員制度ではなく、人事権や給与決定をさまざまに分権化していく流れがあります。それから、次に期間限定公務員を雇用していきます。これは、2年、3年というタームを決めて採用する公務員です。あるいは、柔軟な採用形態、給与形態、勤務形態がどんどん広まっていくでしょう。また、職員数が削減され、人件費を抑制し、組合の要求には強く抵抗する傾向が見られます。こういったことがNPMの考え方を公務員制度に適用した場合の動きです。

このような3つの流れがあり、それへの対応としてすでに先進的な自治体では制度改革を進めていますが、大部分の自治体ではそこまで進んでいないのが実態です。なんとかしなければならないかと思っ



4. 公務員制度改革大綱

昨年12月に閣議決定された公務員制度改革大綱では、新能力等級制度、新しい給与制度、新しい人事評価制度、信賞必罰など、これまで見られないかたちの公務員制度改革をしようとしています。1948年に改正国家公務員法が制定されてから55年間改正されなかったものが、今回根本的に改正されようとしており、来年の通常国会に法案が提出されます。この公務員制度改革の背景にあるものを見てみたいと思います。

今回の公務員制度改革大綱は、国家公務員制度の改革を目指しています。その背景には、1990年代に入って、リクルート汚職、岡光汚職、エイズ汚職、さまざまな上級公務員の不祥事が続きました。また、閉塞感があって若手の有能な官僚たちが次々に辞めていきました。これをなんとかしなければならないということで、総務庁や人事院で研究会が作られ、先程の行政改革会議の最終報告では公務員制度自体を見直すことを第5章に書いています。ほぼ同じ時期に作られた公務員制度調査会では、行政改革会議と連携をとって公務員制度改革についての議論を進めていました。

行革会議の最終報告を受けて法律が制定され、省庁再編が昨年1月にスタートし、独立行政法人制度や政策評価も昨年スタートしました。その省庁再編の直前、2000年12月に行政改革大綱が定められています。ここでは、信賞必罰の公務員制度に変え、国家公務員制度も地方公務員制度も変えるということが書かれています。これが第2段ロケットです。

橋本元総理の言葉を借りると、「省庁再編によって器は変わった。新しい革袋には新しい酒を入れなければならない。公務員自体を変えなければ、いくら器を変えても同じだ」ということで、行革大綱をスタートラインとして行政改革推進事務局公務員制度等改革推進室で公務員制度改革の議論が進め

られていったわけです。

先程の公務員制度調査会などのさまざまな研究会が開かれたものであったのに対して、2001年からの議論はかなり密室で進められました。2000年以前の研究会や審議会には組合代表も入っていましたから、そこで空中分解するような議論もたくさんあったわけですが、今回はごく少数のメンバーだけで進めていきました。最初は橋本元総理が行革担当大臣をやり、公務員制度等改革推進室に直接命令を下して3月の大枠を作りました。

4月には、小泉内閣が誕生することによって橋本大臣が降り、今度は石原伸晃担当大臣になりました。ところが、石原大臣は、公務員制度改革よりむしろ特殊法人改革に熱心でしたので、公務員制度改革推進室の直接の話し相手になったのは自民党の行革本部です。その中でも、特に最高顧問である橋本元総理と緊密な連携をとり、6月の制度基本設計、12月の公務員制度改革大綱の閣議決定と、1年以内という非常なスピードで大綱の閣議決定までやってしまったわけです。

これまで10年間、さまざまな公務員制度改革論議をしましたが、閣議決定まで行ったのはもちろん初めてですし、これは政府の方針になりました。今年の4月には行政職に関する新人事制度原案も出ており、かなりのテンポで進んでいます。

今後の動きとしては、2003年中に国家公務員法改正案、地方公務員法改正案が国会に提出され、2006年に施行されると思います。国家公務員法については行革推進事務局で検討作業を進めており、地方公務員法については総務省で進めています。

Ⅱ．新時代の地方自治体の人材育成

今挙げたような時代環境の変化に現行の人事制度や研修制度は対応しているのか、あるいは自治体の人事担当部門は人的資源管理の責任者としての使命をきちんと果たしているのかという疑問を投げかけると、おそらくどれもノーという答えになるかと思います。

1997年12月に自治省の人材育成基本方針策定指針が示され、人材育成基本方針を作れということですが、本来、どのように人的資源管理をするかは自治体の仕事であり、自治省からいわれるまでもなく当然行っていなければならないことなのです。なぜこれを出したかという、やはり行っていないところ、あまりにもずさんなところが多すぎるということがあったと思います。

背景としては、その2週間前の行政改革推進指針があり、その項目の1つに人材育成も入っていました。また、大森彌先生が座長をされた第13次公務能率研究部会（公能研）の報告の中で、人材育成は今後自治体にとって非常に重要な問題であるということが挙げられています。その報告書が「地方公務員団体職員の人材育成－分権時代の人材戦略」というものです。

もう1つ、受け皿論議がやはりここにはあったと思うのです。分権を進めるに際し、自分たちで政策を体现するような条例や規則を制定できるような自治体はたしてどれだけあるのだろうか。全国3300ある市町村のうちでおそらく数百程度しか対応できていないのではないかという考えがあったと思います。

公能研では、第14次が人材確保方策、第15次が勤務評定、第16次が広域共同研修、第17次がN P O

活動等を通じた職員能力開発、そして今年の7月に始まった第18次では新たな評価制度の導入に向けてということで、第15次をリバイズするかたちでの研究会が進められています。

これだけを見ると、人材育成はテーマから外れていると思われる方が多いかと思いますが、実は人材育成は評価制度などのベースになっているものであり、当然きちんとした人材育成のポリシーをもっていなければなりません。それが人材育成基本方針というかたちをとるかどうかは別として、自治体では当然そういう人的資源管理をやっていなければならないのです。にもかかわらずやっていないところが多いので、先程の指針が出て、その後、都道府県からも照会が来たりしているかもしれませんが、今後の人的資源管理をやっていく中での当然の事項としてやらなければならないことだと思います。

昨年6月の公務員制度改革の基本設計でも、人材の継続的育成、能力開発の推進という項目が挙がっています。実際は各省ごとに人的資源管理を行うわけですから各省が作らなければならないもので、人事院や行革推進事務局がいう筋合いのものではないのです。ところが国家公務員制度改革大綱でもやはり人材育成が重視されているということです。

基本設計では、天下りの話や国家戦略スタッフのところは国独特のものかもしれませんが、多様な人材の確保、組織のパフォーマンスの向上などは地方自治体においても同じ検討項目だろうと思います。

従来の人事課の考え方としては、人材育成は研修所の仕事であり、人事課は異動業務が忙しく、極端なことを言う方は、研修よりも困難度の高い仕事を行っていて研修のことなど考える余裕はないと言い切る方もいます。あるいは、人事評価の話になりますと「勤務評定は必要ですが、組合が反対するからできません」とおっしゃる方が非常に多いのです。また、年齢序列（年功序列）は現行制度ではやむをえないという半ばあきらめにも似たようなことを話す方も多いわけです。しかし、はたして人事課の役割はそれでいいのかというのが私の思っていることです。

人事管理を人事課でやり、人材育成は研修所ですることだから関係ないといっていたのですが、これは全部リンクしていることです。人材を採用し、トレーニングを受けさせ、途中でジョブ・ローテーションを行いながら職場研修を行い、その中で目標管理をして人事評価をし、足りない部分は職場外研修を行い、それで一定要件を満たした者を昇進させるということは全部連携している話なのです。

ところが、今までの自治体では、不思議なことに完全に切り分けられてきました。企業の人事課であれば全部一体のものとして考えているはずですが、非常に小さな自治体で人事課が人事管理や研修業務の全部をやっているというところは連携せざるをえないのですが、ある程度以上の規模の自治体では完全に分けており、ここに一番大きな問題があるのではないかと私は思っています。

先程言ったような求められる能力を磨くベースは、自学（自己啓発）です。一般には、通信教育に半額お金を出すという意味の自己啓発というイメージですが、それはごく一部の話であり、人が育つプロセスの本質は、基本的には本人の自学のプロセスですから、本人に学ぼうとする意欲がなければ成長しません。

学ばせる、成長させるきっかけとなるのは、もちろん職場研修や職場外研修もあるでしょうが、ジ

ジョブ・ローテーションで新しい仕事を割り当てられて、あるいは人事評価や昇進を目前にして頑張っていると勉強するといったさまざまな要素が入ってきます。この自学を助長するためにどのような人的資源管理をすればいいかということを、人事セクションの皆さんが考えていく必要があるのではないかと思います。

人材育成と人事管理は連携するものであり、トータルシステムとしての人材育成・人材開発が必要であると私は思っています。ときどき、国が人材育成基本方針を制定しろといったから研修計画を改定したとおっしゃる方がいます。「課長代理を作ったので、課長代理研修を増やして新しい人材育成基本方針にしました」と堂々とおっしゃるのですが、これは人材育成基本方針ではなく、単なる研修計画のプログラムを1つ増やした話です。もっと根本的に人事管理も含めたかたちでの人材育成基本方針を作らなければ全く意味がありません。これは、ジョブ・ローテーション、昇進システム、人事評価等も含めて考慮する必要があると思います。

従来型の研修所の行ってきた合同研修は非常に問題点が多く、一番大きなことは効果測定をしなかった受け身の研修だったことです。事務事業評価が始まったので、あわてて研修所の効果測定をしようと、研修を受けた人にアンケートを書いてもらうことをようやく始めたところです。さらに、それが本当に仕事の役に立っているか職場の上司に評価してもらうなど、人事評価とも連携しなければ研修の効果測定は現実問題としてはできないはずです。

人材育成の観点からは、OJTのいっそうの活用と人事評価がポイントになってくると思います。その前提として、ジョブ・ローテーションをどう組むか、どのようなかたちの人事評価制度にするかということがあります。そのほか、採用試験の多様化ということで、専門試験は廃止して教養試験のみにし、面接を重視して人物本位で採用試験を行うこともいくつかの自治体で始まっています。三重県では、自己アピールのうまい人、一芸にすぐれた人を採るという採用試験も今年から始めています。ほかにも自己申告制、庁内公募制の拡大、目標管理制度の導入などが新しい取り組みとして見られます。それらについて先進事例をよく勉強し、各自治体においても導入される必要があるのではないかと思います。

時代環境の変化を認識し、すでに制度改革を行っている自治体はあるわけです。しかし、人事評価制度をベースに人事制度改革を行っている自治体はまだごくわずかであり、多くは人材育成基本方針すら制定していない、制定していても研修計画と大差ない自治体が多いと思います。一方で、さらに一歩進んで人事管理と連携した人材育成を始めた自治体もちらほら見られるようになり、最先進自治体はたぶん国の新しい制度を超えてしまっていると思います。

人的資源管理は、人事担当部門の最も重要な任務です。人事課は忙しいところで、11月から異動のヒアリングが始まり、12～1月にはヒアリングのため会議をする暇もなく、2～3月は異動業務で土日も帰宅できないことが続き、4月にやっと解放されたと思うと採用試験が始まります。このように忙しく仕事ばかりしていて、本当に必要なことを見失っている可能性があるのではないかと、人事課の役割を再考する必要があるのではないかと思います。

最後に、イギリスの例をご説明したいと思います。ベストバリュース政策が、昨年4月から本格的に

イギリスの自治体で始まりました。イギリスはお上りが統治する国ですから、国が法律を決めて何でも無理やりやらせるわけです。以前のCCT（強制競争入札）も、無理に競争させて、だめな自治体の部門は民営化してしまうということをどんどんやっていったわけです。新しいブレア政権ではその反省から、質についてどう考えるかということでベストバリュー政策というものを始めました。

行政関連施策についてもベストバリューで評価を始めています。よいサービスかどうかブアからエクセレントまで4段階があり、それぞれに今後改善する可能性があるかどうかで4段階の評価を設けて、4×4で16のマトリックスを作り、自治体ごとにオーディット・コミッションで評価を行い、非常に分厚い結果報告書を出しています。このようにさまざまな評価項目で評価することによって、イギリスの場合は、人事政策がすぐれている自治体とそうではない自治体が即座にわかるようになっていきます。日本もこうなる可能性がないとも限りません。そうでなくても、人事関連施策がまずい自治体はこれからどんどん取り残されていくのではないのでしょうか。なぜならば、自治体の持っている唯一の資源は人だからです。

イギリスの国家公務員には課長級以上の高級公務員集団があり、個々について目標管理を主体とした人事評価を行っています。その目標は、労働党の選挙公約から流れ出てきた省ごとの目標が事業目的に下りてきて、それがユニットごとの計画に下りてきて、それぞれのユニットの長の評価とリンクしています。どのような仕事をするのがこの組織のミッションなのかということが上からずっと下りてきて、それが結び付いている評価制度をイギリスの高級公務員については行っています。

イギリスでは昨年4月から、360度フィードバック評価を高級エリート官僚について始めています。部下の上司評価だけでなく、横からも上からも下からも、さまざまなところから評価してもらい、それを本人の自己評価と比べて、さらに本人の能力開発に役立ててもらうことを国レベルでもやっています。日本は、そういう意味では公務員制度改革大綱もまだだいぶビハインドの様相があるのではないかと思います。

以上、駆け足でお話しさせていただきましたが、個別の自治体の先進事例については後程のシンポジウムでお聞きいただきたいと思います。

第2章

講演録

地方分権セミナー：シンポジウム

人材育成基本方針策定と 実践を通じて

コーディネーター：稲継 裕昭

シンポジスト：阪口 克己

(武田薬品工業株式会社人事部)

伴 幸俊

(豊田市総務部人事課)

小堀 喜康

(岸和田市市長公室人事課、
分権時代の人材育成研究会委員)

各シンポジストから、自治体の人材育成の取り組み事例、民間における人材育成の現状、マッセOSAKA研究会で議論している人材育成の方向性などの報告をいただき、地方自治新時代の望ましい人材育成のあり方を探っていく機会になりました。

(稲継) ただいまからパネラーの方々とともに議論を進めてまいりたいと思います。まず、自己紹介を含め、それぞれの組織の取り組みなどについてご紹介いただきます。

(小堀) 岸和田市役所人事課の小堀です。私は人事課で今年10年目になります。最初に2年間研修を担当し、次の2年間は人事担当、そのあとは行革で人事と研修が統合され、両方を担当しています。

本日は、まず人材育成研究会のご紹介をさせていただきます。平成12年5月に、マッセO S A K Aから「分権時代の人材育成を考える連続講座」を開催するという通知をいただき、人材育成を勉強したいと思い、参加しました。そのときは大阪府内14市1町から19名が参加され、8月から12月の間に5回の講演がありました。第1回は稲継先生に「分権時代の人材育成」というテーマでご講義いただき、第3回では今日ご出席の豊田市の伴さんから「目標管理を導入した人事評価制度」というお話をいただいて勉強しました。



平成13年度に入り、風薫る5月のさわやかな日だったと思うのですが、いつものように平和な生活を送っていると、マッセO S A K Aから電話があり、研究会を開き、昨年の連続講座をさらに発展させて人材育成について研究したい、ついでに連続講座に参加していたメンバーに研究員としてぜひ参加してほしいというお話でした。私はわりとこういうことが好きなものですから、誘いに乗って参加させていただきました。

7市から、私を含めて7名が研究員ということで、連続講座に引き続いて稲継先生にご指導いただきながら、昨年度、今年度の2年間人材育成に関する研究活動を行っています。昨年度は、人事評価と職員採用試験の2つの研究班に分かれてそれぞれ研究し、結果は中間報告というかたちで今年3月に取りまとめました。大阪府内の各人事研修担当の方にはマッセO S A K Aから4月に届いて、お読みいただいた方も多いかと思います。

平成14年度については、先程の稲継先生の講演でイギリスにおける360度評価の話が出ましたが、私たちも実際に360度評価を体験しようということで、先日、我々が被評価者になって上司や同僚・部下から評価してもらいました。評価する立場、あるいは人事の立場だけでなく、評価される立場も実感してみようという取り組みをしながら今年度の研究活動を行っています。同時に、採用試験についても昨年度から引き続いて研究を行っていますし、新たに新規採用職員の育成プログラムについても鋭意研究をしている状況です。

そのような一昨年から研究活動の一環として、研究会のメンバーだけでなく、各市町村の人事研修担当の方々、人材育成について関心をおもちの自治体職員の方々と一緒に人材育成を考えようということで、今回このセミナーが企画されました。

次に、岸和田市人材育成基本方針策定の取り組みについてご報告させていただきます。まず、取り組みまでの経過についてお話しします。先程の講演の中で、これまでの人材育成、あるいは公務員制度改革等の状況や流れについてお話がありましたが、私の個人的なレベルで感じている変化、経過に

についてお話しいたします。

私どもも平成9年3月に、職員研修の充実、人事評価制度・自己申告制度の導入、専門的な職員育成への取り組みなどの項目を盛り込んだ行財政改革大綱を策定しました。ところが、先程お話にあったように、私どももその時点では研修は研修担当、人事制度は人事担当と別々に考えており、トータルなものとして人材育成を図るという視点を盛り込んだものではありませんし、各制度それぞればらばらに考えたものでした。

その後、平成9年11月に、自治省から「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針について」という通知がありまして、人事管理と職員研修の連携を考える必要があり、トータルなものとして人材育成を考え、それを進めるために基本方針を策定することが望ましいということでした。自治省からの通知というと、それまでは給与や定員管理、勤務条件に関することがほとんどで、このときに人材育成に関する通知に初めて接して、「おや？」という感じがしたのを今でも覚えています。そういう意味では、この通知はその後の人材育成を考えていく一つの刺激になりました。

平成11年3月には、自治省から地方公務員人材育成協議会の事例集「地方自治・新時代を担うひとづくり」が送られてきて、人材育成等アドバイザーの派遣事業と、先進的な取り組み事例の調査結果が紹介されていました。

翌年、同じ事例集の中で、神奈川県、名古屋市、金沢市、豊田市、足利市という早くから人材育成基本方針を策定されていたところの事例紹介がありました。これを読み、具体的にトータルな人事制度、人事管理とはこのように考えていくのだという認識を私自身も初めてもちました。

ちょうどその平成12年8月に、先程お話しした連続講座で、豊田市の伴さんにお越しいただき、目標管理を導入した人事評価制度の実践事例をご報告いただきました。そのときのお話で、本当にこれから人材育成の都市間競争が始まるのだ、あるいはすでに始まっているのだと強く実感し、大きな衝撃を受けた記憶があります。それで、こうしてはられないと考え、翌平成13年、私どももやっと人材育成基本方針の策定に取り組んだという状況です。

ちなみに今年1月現在、総務省の調べでは、47都道府県中42団体、89.4%で策定されており、市町村では全国3212団体中816団体、25.4%で策定されている状況です。大阪府内では、堺市、豊中市、高槻市、岸和田市の4団体という状況で、これも大阪の地域性かなと思っています。

昨年の夏ごろから策定に取りかかり、策定にあたって実際に私どもが直面した課題と、それにどのように取り組んだか、同時に、岸和田市の人材育成基本方針の特色などについてもお話しさせていただきます。

まず、直面した課題としては、2つありました。いざ策定しようと思いましたが、岸和田市では何が問題なのか、どこからどう取り組んだらいいのかわからず、考え込んでしまいました。先進的な事例やそれ以外にも策定されたところのものを取り寄せて、十数市の基本方針を読んだのですが、それぞれの団体の考えで作られていますので、そのままでは岸和田市には当てはまりません。

2番目の課題は、トータルな人事制度、人事管理を進めていく必要があるということです。そのため、人事諸制度と職員研修を含めて総合的な人事制度に再構築する必要があります。再構築する

には、方向性が定まらないうと組み立てられないということを実感しました。その方向をまちがえると、基本方針や計画というものは次の見直しまで数年、長い場合で10年ぐらゐの期間がありますから、あとになって「岸和田市における人材育成の空白の10年」になってしまいます。そうなるとう大変ですので、その辺が悩んだところですよ。

そこで、この2つの課題については全職員にアンケートを取りました。1300人余りの職員から回答を得て分析したところ、「今後どのような処遇を望みますか」という問に対して、「ゼネラリストを希望」が20%、「スペシャリストを希望」が34%という結果が出ました。これは主に事務と技術職員を対象にしたもので、技術職員も含まれているということでスペシャリスト志向が強いように見えますが、実は事務職だけで見ても、ゼネラリスト25.9%に対して、スペシャリストも25.3%とほとんど同率で、スペシャリストを希望する職員がかなり多いという状況がわかりました。

「あなたは将来、管理・監督職員になることを希望しますか」という問には、「希望する」が24%ですが、「どちらともいえない」が41%、「希望しない」も20%あります。このことから、管理職に昇任して自分の適性に合わない仕事をするより、自分の好きな分野で専門性や能力を生かせる仕事をしていきたい、そこに生きがいを見出すという職員が多いといえます。それから、職員の意識として、組織目標・方針を明確にしてほしい、管理職も一般職員も含めた意識改革が今後必要だろうということが大きくクローズアップされました。

それは、職員が求める今後の人材のあり方という部分になると思いますが、この分権時代に市の行政組織として求める人材を考えると、「行政を変革できる職員」、あるいは「市民と協働してまちづくりを進めることのできる職員」といった職員像が求められるのではないかと考えました。

この2つを合わせて考え、私どもは基本方針策定のコンセプトを「個性ある人材をつくる」とし、それに基づいて具体的な方策を検討してきました。「個性ある人材をつくる」とは、個性を尊重することをもう一步進めたもので、平均的な職員、すべてにすぐれた優等生を作るものではありません。人間には強みと弱みがありますが、弱みを克服するにはかなりの労力と時間がかかるので、弱みはそのままにして、強みを伸ばし、個性あふれる、バイタリテゐのある、変革力をもつ職員を作っていく方向に特化しようと考え、それに基づいた「育成型人事考課制度」の導入を項目として盛り込んでいます。

2番目は、行政運営の核（コア）となる人材の育成を目指そうということです。従来は形式的な平等主義で、すべての職員に同じメニューの「定食型研修」でしたが、それをやめて研修エントリー制度を考えました。年度当初に年間プログラムを提示し、やる気のある人にエントリーしてもらい、研修の機会を優先的に与えて集中して戦略的に育成しようという考え方です。

3番目の課題として、これまで先輩職員も私たちもいろいろな人材育成の方策を考えて実行してきたのですが、それが人材育成につながりませんでした。その原因として、制度だけを変更したところにあったのではないかと思います、もう少し職員の意識改革につながるような具体的な取り組みが必要ではないかと考えました。民間企業でいえば、社内キャンペーンのようなもっとソフトの部分の取り組みが必要ということで、管理職に対する土曜講座の開講、さわやか行政サービス、ハウレンソウ運動などの庁内キャンペーンを全庁的にやってみようという方策を盛り込み、実際に今年度から取り組み

始めています。

人材育成基本方針を策定し、今年度すでに始めているものもありますが、人事管理の中心になる人事評価制度の開発に現在取り組んでいるところです。その中で思うことは、人事評価制度は本当に人事管理の中心になるものだということです。人事評価は、学校でいえば通知表ですから、本人にとっては能力開発の方向づけを与えるものであり、我々にとっては能力開発の指針となるものですので、その組織の人材育成の方向を決定する大きな要素であると感じながら、現在評価制度の開発に当たっているところです。

(稲継) では、次に豊田市の伴さんからお願いします。



(伴) 豊田市は、トヨタ自動車の本社があるまちです。人口は約35万人、職員数は約2800人、平成10年4月に中核市に移行しており、現在私は人事担当の係長をやっています。

私は人事課7年目で、1年間は行政管理の仕事をしていましたので、実際の人事の仕事は6年目となります。そして、今からお話しする一連の人事制度改革に携わったのは5年間ぐらいになります。

人事課に来た当初は人事というものに対し驚きがありました。例えば、何の基準で昇任選考しているかわからないということです。本当にこんな作業で昇任を決めていたのか、こういうことで人事異動をしていたのかと、皆さんは人事に異動してきた時驚きを感じられませんでしたか。

人事は、よその部局から見ると秘密のベールで包まれているところが多く、逆にそのことに対して安心感があります。何の基準も明らかにされていない中で、職員同士の変な信頼の下に人事が行われている時代が綿々と続いているのではないのでしょうか。私が当初一番感じたのは、やはり異動・昇任の仕組みを何か作らなければいけないということでした。

また、能力のない人の給料が高いことにも疑問を感じています。皆さんもそう思いませんか。私は若いころから思っていたのですが、公務員の給与は給料表に基づいていますので、わたり制度がある場合、上位の職にいかなくてもかなり高給を取っている一般職がおられます。定年間近の一般職の給与と新しい課長の給与に逆転現象が起きています。

それはおかしくないのでしょうか。たぶん皆さんもおかしいと思っているのですが、しょうがないと思っていることが多いのではないのでしょうか。または、職員によっては給与にあまり関心がなく、自分の基本給すら知らない職員も結構いるのではないかと思います。そういう公務員の世界はやはり不可解ではないのでしょうか。そういうことに疑問をもったのが、私の中では人事制度改革のスタートでした。

各自治体とも、公務員制度改革の流れの中、平成18年度には新しい人事制度体制を作らなければいけないといわれています。しかし、ある意味それは国から押し付けられた仕事なのです。そういうこ

とは長続きしません。私の場合の発端は非常に単純な疑問ですが、人事担当がそういうことを思っていないと改革は続かないのです。ですから、そういう本当に小さな疑問を人事担当は肝に銘じて、「国や県が言うからしょうがないので変える」というのではない改革をやるべきではないかと思っています。

では、具体的に何をやってきたのかという紹介をさせていただきます。豊田市では、平成10年12月に第3次行政改革大綱を定め、一連の人事制度改革のスタートをきりました。私もこのあたりから携わっていますが、その後平成11年3月に、人材育成基本方針を策定しました。

一般的なこうした流れの中で、私が一番大切だと思うのは、方針を作ったあとにどのような施策を実際に展開できるかということだと思います。個別戦略として、平成11年度には目標管理による人事考課・行政職課長試験、平成12年度には部下による所属長診断（いわゆる逆査定）・庁内公募制度を導入しました。平成13年度には庁内分権制度、これは人事権を各部局に渡していくものです。平成14年度には、行政職の係長昇任試験・自己アピール採用・社会人採用などに徐々に取り組んでいるところです。

いろいろな制度改革を手掛けてはいるのですが、人事制度改革の中で一番幹になるべき制度はやはり人事考課だと思っています。これを単なる評価のツールとしか思っていない人はピンとこないかもしれませんが、我々の都市では単なるアセスメントツールではなく、組織のマネジメントツールとして人事考課制度を運用しています。

豊田市の人事考課制度の特徴を数点あげますと、1点目は、「目標管理」を活用した業績重視の人事考課です。評価手法は宇都宮市がやっておられるコンピテンシーなど、いろいろなアセスメントツールがあるのですが、豊田市では目標管理を活用した人事考課を展開しています。

2点目は、「組織の目標」と「個人の目標」のリンクを大切にしていることです。これによって政策管理と人事管理を結び付けていくという、まさに組織のマネジメントだという考え方をもっています。

3点目に、考課結果を数値化しています。これについて賛否両論あると思いますが、豊田市ではあえて数値化をしています。「今年、あなたは何点です」という点がつき、それがボーナスと昇任と昇給すべてに反映されています。

4点目は、チャレンジ精神を評価する「加点主義」です。北九州市の挑戦加点主義とは少し違い、業績評価自体に、新たなことにチャレンジしないと点数が取れない仕組みを作っています。企業などで目標管理に失敗する例は、達成度を重視し、難易度の高い目標にチャレンジしないということがいわれますが、豊田市の場合は、新たなことにチャレンジする人が、仮に多少の失敗をしても高い点数がとれる制度となっています。

人事考課制度を運用しておられる都市もあるでしょうし、これからという都市もあると思いますが、人事考課制度の目的をしっかりと押さえておくべきだと思います。

豊田市は、1番目に「目標の達成とマネジメント体質の強化」を挙げているのが特色です。豊田市の人事考課制度は、単に「人を評価する」というより、「いい仕事をする」ためのマネジメントシステムであるということを前面に出しています。具体的には、市民の方から見ると、ある年のA職員とB

職員のボーナスが高かろうが低かろうがそれはどうでもいい話で、その年の行政サービスの水準が大切なのであり、公平な評価も大切ですが、それよりいい仕事に結び付けていかなければいけません。

そのためには、「目標の設定」が大切となります。それは、単に目標を立て、上司がそれを評価して何点ということではなく、上司と部下の面接を通じて、上司がマネジメントを行うということです。例えば、部下が10のレベルまでやると言ってきたら、それが何点と単純に評価するのではなく、面接で12までレベルアップしていくということがいい仕事に結び付くということです。したがって、上司にはマネジメントにかかる時間も必要になりますし、部下に対する説明責任も生じてきます。

また、組織のマネジメントツールである以上は、政策管理と人事管理を結び付けていくものでなくてはなりません。総合計画から推進計画（3年でローリングする計画）、さらにそれを受け、当初予算を経て組織目標を毎年度当初に立てるといった政策管理のかたちをとっています。豊田市では、20年以上前からこういうかたちの組織的な目標管理は行っていました。その組織目標を生かし、今度は個人の目標を立て、それを人材育成や処遇に反映していこうという仕組みづくりを行ったのが、今回の目標管理による人事考課制度です。政策とリンクすることで、それぞれ立てた目標に、難易度、達成度、ウエイトを定め、これによって点数化する仕組みを作っています。

このために業績考課マトリックスを作成しました。難易度をs 1からc 2までに、達成度をT 1からT 5までに分類し、このクロス表によって目標1つごとの点数を出します。高い難易度であるs 1は、達成度が標準のT 3でも高ポイントが取れます。そして、低い難易度、つまりルーチ的な仕事しかしないと、完ぺきにやったT 1でも50～60点しか取れません。この配分が本当にいいかどうかという意見はあると思いますし、国の様式などを見るとこういう点数表にはせず、考え方がもっとシンプルになっています。豊田市があえてこの表を作っているのは、職員が高い点を取ろう、つまり成果を出そうと考えると、どういうことをすればよいか分かるからです。ですから、去年と同じことをやっていたのでは評価されないということが職員に浸透してきています。したがって、チャレンジングな目標を常に探すという姿勢がこのマネジメントツールの中で生きてきています。

これが得点化され、一定の点数が出て、現在、部長級の賞与で年間5万円程度の差がついています。来年度からは倍にすると公表していますので、10万円程度の差がつきます。また、特別昇給もあり、成績優秀者は1号特昇を行っています。成績不良者はボーナスをカットし、なおかつ普通昇給の3か月延伸をかけています。

信賞必罰ということで、民間と比べればまだまだですが、こういった考課制度を平成11年度から運用し、今年で4年目になります。当初いろいろなおしかりもいただきましたし、クレームを言うてくる職員もいました。しかし、こうした考課制度がなぜ浸透したかという、やはり処遇に差をつけたからだと思います。人事当局が、いくらい制度を作っても、他の部局の人は人事が押し付けてきた仕事だとは思いません。それをいかに誘導していくかという1つの方法としては、処遇に差をつけるということだと思います。そうすると、嫌でもみんな制度を見てくるのです。そういう少し汚いやり方も考える中で運用しなければいけないときもあるのではないかと思います。

豊田市の現状ということで、メインは豊田市で目標管理型の人事考課をどのように展開しているか

ということをご報告させていただきました。

(稲継) 続きまして、武田薬品工業の阪口さんにお話しいただきます。

(阪口) 私だけ民間企業ですが、1994年ごろから人事制度の改革を担当しています。それが独自の制度だったので、当時の自治省からヒアリングを受けました。なかなかおもしろい制度であったとの評価から、第15次公務能率研究部会の委員をし、現在は第18次公務能率研究部会で稲継先生と一緒に委員をしています。

総務省から委嘱を受け、人材育成等アドバイザーもやらせていただいております。今年の夏は青森県に行かせていただきました。それから、市町村長の特別研修の講師もさせていただくなど、公務員の人事制度関係でいろいろやらせていただいております。その活動の中で、公務員の人事担当の方とお話しする機会も多くあり、いろいろ実情もお伺いしています。



公務員の人事制度に携わってから5年ぐらいになりますが、ずいぶん変わってきたというイメージはあります。5年前は他人事のようなところがありましたが、だんだんお尻に火がついてきました。でも、それでもまだ本気ではないなという感じがします。

何もしないで済むなら済ませたいと思っている人がたくさんいるのではないかと思います。でもこれからはそうはいかないだろうと思います。しかしどうせやるなら、こういう方向でやりたいという人事担当としての気持ちを出して、主体的に変えていくべきではないかと思いますし、その辺で何かしら寄与できないかと思って今日はお話しします。

今は非常に不況で、大阪府もひどい失業率です。皆さんは「人事院勧告でマイナスを受けて大変だ。でも、そのうちまた戻るのではないか」と思っておられるかもしれませんが、このままだともっと下がります。

なぜかという、世界における人件費と日本における人件費を比べると、平均を考えれば日本が世界一高いからです。それでも世界一生産性が高ければ維持できるはずですが、そうではないことは明らかになりつつあります。過去の蓄積で今はあるレベルにいますが、もう企業間格差が非常に出てきていますし、かつては倒産しないような企業もどんどん倒産し始め、銀行もどんどんだめになってきます。

アメリカであれば、先生の給料は年収大体3万ドル（約360万円）で、共働きでなければ豊かには暮らしていけません。日本はアメリカよりも生産性は低いのに、賃金は高いのですから、それを維持できるわけがありません。そうすると、賃金もデフレしていきます。ですから、これから日本が生産性が高まる方向に変わっていかなければ下がっていくのは確実だと思います。では、何が強いのか、どの産業が強いのか、牽引していく産業はあるのかと考えていくと非常に苦しいのです。

今、小泉内閣がいろいろ改革をしています。改革すれば本当によくなるかということ、それだけで

はよくならない局面があります。日本人は非常に優秀な民族だと私は信じているのですが、例えばバイオの技術者が大学から出てくるかということ、能力ある技術者などは大学から来ません。ITの技術者も全く育成されていません。日本は、仕組みとしてこれからの経済発展に必要な人材が全く育成されていないのです。

社会全体の仕組みも年功序列です。かつてはこれでよかったのですが、これがなぜいけないかというと、若くてもっと仕事ができる人がいるのにその人をポストにつけられない、要するにいろいろなところで人材が無駄使いされているのです。日本人がいくら優秀でも、人材が無駄使いされていたら、ロスばかりで前に走りません。

皆さんの役所でもそうだと思います。非常に優秀な人材もいるのですが、だんだん腐ってしまう、使えるのに使わない、年功だけで非常に重要なポジションにつける、それが問題だろうと思います。そういう見地に立って物事を考えていただきたいと思います。

武田薬品は1997年には従業員1万2000人で、人事部は100人以上いました。2002年に何人いるかというと、人事部は17人です。全従業員の数8000人になりました。要するに、人事部の役割が変わったのです。かつては異動や給与の評価を運営するのが仕事だったのですが、今はほかの企業に勝つためにどのような施策をするかを考えるのが人事部であり、正直申しあげまして、運営する仕事は欧米流の職務評価で見ると価値は少ないのです。価値が少ないということは、市場価格は低いということです。

世の中に市場価格がだんだん出てきて、人事でも企画運営ができる人の市場価格は高いです。いわゆるその会社の人事のプロといわれ、社員の名前も卒年もすべて知っていて、会社のしきたりも知っているような人は、昔は非常に大事にされました。でも、そんな人は市場では全く価値がありません。民間で本当に価値がある人材は、どのような施策を打っていけるか、どのような企画をやっているかということになってきます。

それは公務員も同じだと思います。そういう人が求められる時代になったのです。

公務員制度大綱を読むと、実はそういう人がいないととても実施できないことが、大胆に書いてあるのです。例えば評価には必ず目標管理を導入すると書いてあるので、これは絶対やらなければいけないのです。

豊田市の伴さんのお話は非常にすばらしくて、民間企業にもこういう人は少ないと思って聞いていました。民間企業でも、よそがやっているからうちもやらないと、うちの人事部は後れていると上から思われるのでやりましょうというのが結構多いのです。それではうまくいくわけがありません。皆さんが企画する担当だとすれば、本当にやりたいと思っていなければ、形式はできても成功はしません。真にそう思ってもらえるかどうか非常に大事だと思っています。

世の中の人を無駄使いするという流れの中で、皆さんも矛盾を感じるのではないかと思います。そうでない人がそういう仕事をしていて高い給料をもらっているというのは、いろいろな観点から見ておかしいと思うのが普通ではないかと思います。ただ、私は年功序列の否定をしますが、目上の人には尊敬すべきだと思いますし、それと年功序列を一緒にしないでほしいと思います。

まず、目標管理の話を簡単にさせていただきます。日本の会社では、目標管理はほとんどうまくい

っていません。失敗の一番大きな原因は、原則論でいうと、上の人にやらないことです。民間企業でいえば、社長の次の役員クラスに目標管理を入れていない会社がほとんどです。入っているのが、その下の中間管理職であったり、組合員であったりします。つまり、上が責任を取らない、上が本気にならないような目標管理のしかたはなかなかうまくいかないのです。

当社がうまくいっているのは、社長は創業者につながる経営者で、社長の権威が強い会社であり、社長の次のクラスの本部長などが出す目標は、株主に約束している非常にレベルの高い目標で、これを達成する責任を負っています。信賞必罰がはっきりしています。ですから、上はお尻に火がついているわけです。お尻に火がつかなければ、人間はなかなかやりませんから、お尻に火がつくような仕組みを企画をする人は考えなければいけないのです。

上が真剣になると、達成のために下に目指す正しい方向に真剣に働いてもらわなければいけないので、下に対してマネジメントしなければいけなくなります。それを目標管理でやるという流れです。先程も稲継先生から事業戦略という話がありましたが、それを徹底するためには、目標管理を上から下に入れていくというイメージです。目標管理にそういう働きをさせることが大事だということを、1つのやり方として思ってください。

私どもの「マネジメントサイクルの正しいまわし方」は、世の中全体のやり方ではないのですが、成果主義を本当に徹底したらこうなります。

普通、目標管理では「PLAN（計画）、何をやるか。DO（実行）、やってみる。SEE（評価）、どれだけやったか、どれだけ頑張ったか」ということを、ぐるぐる回していくというのが一般的ですが、徹底した成果主義ではこれはまちがいのです。

当社でいうと、社長が株主に約束しています。それをPLAN、DO、SEEでぐるぐる回して、最後に「景気が悪くてだめでした。頑張りました」と言っても株主から許されるものではありません。約束を守れないのは見通しが甘いわけですから、それ自体経営者としては失格です。どれだけやったか、どれだけ頑張ったかというかたちで評価するのは、成果主義からいけばまちがっているのです。育成するということではまた別の観点があるので、それはあとで申し上げます。

プロセスはDOなのですが、プロセスが大事なのではなくて、結果イメージ、期末にどのような成果を出すかをよく考えてください。例えば目標管理をするときに、6月に人事異動の計画を立てます。それは単なるルーチンワークをしているだけで、成果ではありません。ビジネスマンの目標はやはり成果であり、どのような成果をあげなければいけないかを考えて行動しているのであって、それは自治体も同じです。要するに、ベクトルをもって何かをよくしていかなければいけないわけです。ただ何かしていても横に行くだけ、もしくは低下するだけです。改善し、上げていくために何をするのかというのが目標管理です。

子どもの夏休みの宿題でいうと、「毎日絵日記を書きます」という目標を書いているのはだめだということです。子どもはもちろんそれでいいのですが、ビジネスマンとして目標管理をするときには、それでは困ります。今泳げないのであれば、「夏休み終了時点で10メートル泳げるようになる」と書く、それが成果です。そのためには一生懸命いろいろなことをしているはずですが、ただ、10メートルとい

う目標が妥当かどうかは上司とよく話し合わなければいけません。

それから、上司と部下との間には結果イメージに非常にずれがあります。人事制度を変え、育成方針を立てることについて上司と話し合ってみてください。おそらく全然違うことを考えているはずです。結果イメージは、合わせておかなければいけません。そういうかたちで目標管理をしておかなければいけないのです。

(稲継) それぞれ自己紹介をいただくと同時に、岸和田市の小堀さんからは、マッセO S A K A研究会とのかかわりも含めて岸和田の取り組みについてお話いただき、伴さんからは、全国的にも注目されている豊田市の目標管理を軸とした人事考課制度についてお話いただきました。阪口さんからは、自治体からお呼びがかかっていると同時に企業からも注目され、さまざまな労務関係の雑誌にも取り上げられている武田薬品の人事制度の要点をお話いただきました。

岸和田市にしても豊田市にしても、これで完ぺきな状態にあるわけではありません。これから岸和田市として何を目指していくか、豊田市のような全国的に非常に注目されている自治体においてもまだ課題を抱えておられるかもしれませんし、それを今後どのように改善していくのかということについてお二人からお話をいただきます。阪口さんからは、コンピテンシーについてふれていただきますとともに、さまざまな自治体を見ておられる立場から、これから自治体に望まれることについて発言をいただければと思います。

(小堀) 今後の取り組みということでは、私どもは人材育成基本方針を策定したばかりで、本当に人事制度の改革に着手したところですから、すべて課題なのです。先程お話ししたように評価制度の開発に現在取りかかっており、評価制度の設計の方向としては、目標管理的な手法とコンピテンシー的な考え方の両方を取り入れたものを作っていきたいと考えています。

まだきちんとしたフレームはできていませんが、政策を推進する、結果責任をもつ管理職については目標管理を徹底した考え方を導入すべきではないか。中間管理職やそれ以下の一般職員については、能力開発をどうするのかという観点からの評価制度の導入が必要ではないか。現在一生懸命勉強しているところです。

具体的な話はできないのですが、現在作業を進める中で私が強く感じているのは、今、市でどのような人材が必要なのかという人材像と、その育成の方針を明確に定めることが非常に大事だということです。それが定まっていれば、評価制度を設計する中でその目標や方針をどう落とし込んでいくかという作業が決まった方向でできるのではないかと思います。人材像を決めずに評価制度の導入を先にやろうとした場合、評価制度の方向が見えないだろうと思います。今、私どもは方針をもってやっていますので、そういう意味では一定の方向づけの下に作業が進められています。

また、実際の運用面にも課題があります。運用するのは人間ですから、職員の意識をどう変えるか、これまでの古い意識をどう改めるかがもう1つの大きな課題ではないか。そういう意識改革の中でこそ、職員研修の意義や有効性があるのではないかと思います。

ただ職員を集め、講義で知識や技能を身につけてもらうだけでなく、さわやかサービス運動のような市民に対するサービスを向上させるキャンペーンなども行っています。そのための具体的な接遇の技能などを研修でサポートしたり、ハウレンソウ運動の中でも、知っているようできちんとは知らない報告・連絡・相談という仕事の基本を確実にやるためのノウハウを研修でサポートすることが必要です。そういったキャンペーンと研修が一体になったときに非常に効果があがるのではないかと、身近なところから始めて職員の意識改革、ひいては行政全体の意識改革につながるような動きが生まれるのではないかと考えています。



大変厳しい状況の中で研修という部分をどう充実させるかは頭の痛いところですが、限られた予算・スタッフの中で、そういったところを今後強く行っていきたいと思っています。それ以外に、ジョブ・ローテーションや自己申告制度も平成8年度から始めていますが、職員から見て、ほかのシステムとつながっているという感覚をもってもらえるような運用をどのように作っていくかが今後の課題ですし、それを支えていくものを作りたいと考えています。

私たちは、毎日市民の顔の見えるところで働き、職員の顔の見えるところで仕事をしています。個々の市民、職員が生き生きとして暮らせるまちづくりに自分の力が発揮できることが、私たち自治体職員の原動力ではないかと考えています。そのやる気をどのように引き出すのか、そのための研修のあり方、評価制度のあり方を見つめ直し、今後の評価制度の開発等にさらに取り組んでいきたいと考えているところです。

(伴) 豊田市の人事改革はこれで4～5年目になるのですが、決してカッコいいやり方ではありませんでした。人事考課だったり昇任試験だったり、悪くいえば思いつきのように必要だと思われる制度を入れていったわけです。

「プロ人材」という言葉でくくったこの計画は、平成18年をめどに、一定のまとまりをもったトータル人事管理システムを構築するというものです。もちろんまだ不十分だとは思いますが、とりあえずそういうイメージを持っています。

豊田市にはトヨタ自動車という大企業があり、そちらの人事部にお話を聞かせていただくこともあります。福祉や教育という分野は総括的には自治体独自のものですが、人事の話は自治体が企業の取り組みを参考にできる分野だと思います。

ただ、企業の制度をコピーしてもだめで、企業から学ぶものは理念だと思います。人事制度をどう運用していくのかという理念は企業から学べばいいと思いますが、先端を走る大企業の人事制度を安易にコピーしても、それがそれぞれの自治体にとって本当にいいかどうかは疑問です。それは、皆さんがよく検証された方がいいと思います。

稲継先生からも話があったように、人事考課とはツールでしかなく、それを取り巻く人事、給与、研修などがリンクした1つのシステムを作っていかなければいけません。

まだまだ自治体では終身雇用という前提で運営していますし、能力育成を組織の中でやっていかなければいけません。豊田市としては職員の能力期を明確にし、若いころの育成する時期、係長以上になって力を発揮する時期、その過渡期である拡充期に分けることをベースに考えました。それに伴い、人事制度（採用・昇任等）、研修制度、給与制度に区切っていったわけです。

能力期の定義は、簡単に言えば、30歳までに何をやるのか、30歳から係長になるまでに何をやるのか、係長以上の役職者になったらどうするのかということです。

若い時期は、基礎能力の習得と自己発見の時期であり、ここをスタートとして大切にしたいと考えています。今自治体に入ってこられる学生はいわゆる組織人ではありませんので、自分の興味のある仕事はバリバリやりますが、組織のためにという人は多くないと思います。そういう職員を育成していかなければいけないということで、いろいろな人事制度や研修制度を仕掛けていくわけです。

次に豊田市の人事システムの具体例を紹介します。豊田市の人事考課制度は目標管理型でやっています。コンピテンシーという手法は入れていませんが、完全な成果主義だと思っています。部長以下管理職は全員この考課を受けています。しかも、上から順に展開してきました。要するに、考課をする人、責任のある人から順にやったという経過があります。

目標の立て方についても、アウトカムの指標を使うというケースもあります。例えば市民課の窓口で住民票を出すといったことでは、CS（顧客満足度）を指標にしています。アンケートを市民から取り、1年間でそれを5ポイント上げようという目標を立てています。そのために何をするかは、研修であったり職場内の業務改善であったりしますが、結果として成果を出すということです。

また、交通事故を何件減らすという目標を立てた課長もいます。これも完全にアウトカムの指標だと思います。交通事故は、市役所だけがいくら頑張ってもなくなるものではありませんが、上位の職にいくに従ってそういうアウトカムの指標に対する責任が出てきます。ただ、全員がそういうアウトカムではなく、いわゆるアウトプット、「事業をどれだけやります」「こういう施策を1年間でやります」ということも現実には多くあります。こうした成果主義を係長以上は展開しています。ただし、一般職員については、それぞれの能力期に応じて、それぞれ考課方法も考え方も違います。



豊田市は、30歳から競争を職員に始めさせよう
とこの案を作っています。企業はもちろん入って
すぐ競争だと思いますが、大学や高校を出て市民
課の窓口で住民票を出す職員の業績を評価しろと
いっても現実には難しいと考えました。それより
も、30歳までは自由闊達に伸ばしてやればいいの
ではないか。能力の育成の目標は立てさせますが、
ボーナスや特昇などの処遇についてまでは縛りを
かけないという考え方です。これが正しいかどうか

かはわかりませんし、ある先生には「それは甘い、若い層でもそれなりの仕事をしているのだからやはり処遇に反映すべきだ」とも言われていますが、それはそれぞれの自治体が考えればいいことだと思っています。

ただ、30歳から競争を始めさせて35歳ぐらいで係長を作りたいものですから、係長昇任制度、課長昇任制度も新しくここ数年で導入してきました。これは、ペーパーテストもやっていますし、人事考課のポイントがそのまま昇任試験の点数に加算されます。

昇任試験は、初めて部下をもつ係長のところと、事実上行政を引っ張っていく課長になるところに2階層入れています。あえて課長職にも、時事問題や行政問題のペーパーテストを行っています。これは、自己啓発のインセンティブをどう与えていくかという思いがあって行っているものです。

みんな嫌々ながら試験を受けていると思いますが、例えば総合計画から1問出す、あるいは人材育成方針から1問出すという、どの受験者も今まで全く読みもしなかった本を一生懸命読むのです。しかも、会議などで総合計画にこういうことが載っていたという議論ができるようになったという話も聞いています。自己啓発は本来そういうやり方ではないのですが、人事担当として動機づけをどう行うかは、こういう方法で1つ考えてみるのも効果的だと思います。

また、上司診断という制度もあり、部下が上司を診断して上司の自己啓発の資料にしているのですが、1つの思いとしては、上位職から人事考課対象を下ろしていて、今ちょうど組合と一般職員に考課制度を入れる交渉をしています。そのときのクッションとして、「これから評価される前に、組合員の皆さんが上司を評価してください」という風土づくりにも使いました。この上司診断制度は平成12年度から導入し始めたのですが、「評価できる人を育てていきましょう」ということでもあります。

経歴管理については今年の課題になっており、一般的には若いころのジョブ・ローテーションと、エキスパート・ゼネラリストの複線型もやっていきます。

今年の新しい取り組みは、人事異動を行うにあたり庁内分権を行って、人事権を各部局に渡してこういう動きがあり、定数などは部門で各課の人数を割り振ってきたりしています。また、各課長に人を選んでいただくジョブ・リクエスト制度を作ろうと思って、庁内にはすでに公表しました。これは、例えば財政課に行きたいという若い人が10人いたとすると、財政課長に面接していただいて異動の適性を判断していただきます。それを人事に報告し、人事はできるだけ尊重してローテーションをかけていくというやり方をします。

これをやるのは勇気があることで、各部の課長がある意味人事を決めていくわけですから、一本釣りだったり、飲み友達を連れてきたりして人事全体の公平性が失われる危険性があるわけです。しかし、庁内分権とは、自立した部門を作って市民ニーズに一番近い人が人と金という経営資源をいかに使うかという能力を育てることですから、部門の課長や部長のマネジメント能力が高まらないと、いつまでたっても中央集権型の人事になってしまいます。ですから、危険を冒してでもこういう実験的なことをやっているのです。

採用試験では、今年からキャリア採用を始めました。例えば保育園の園長を募集するとき、資格は企業の管理者だった方というようなことです。幼保一体化など、子ども施策の話はいろいろ話題にな

と思いますが、保育園の園長の意識改革をするために民間から登用しようという考えです。これは先日プレス発表しました。

また学卒採用について先程、三重県で自己アピール採用をやっていると聞きましたが、豊田市も今年からやっており、教養試験も専門試験も何もなく、プレゼンテーション試験だけで入れています。今年、80人の応募があり、面接だけで3人を内定しましたが、その人材には非常に満足しています。

これを仕掛けた理由ですが、公務員試験の競争率がこれだけ高くなると、公務員試験用の勉強は大学の3年次ぐらいからやりだします。そうすると、民間へ行く学生と公務員になろうとする学生が分かれてしまい、これから自治体が求める人材が民間に流れていってしまうことが考えられます。その民間の人材をいかにこっちに持ってくるかと考えると、学力試験をやってはだめなのです。それで、ペーパーテストはやめ、自分の売りだけで勝負してこいというのを今年やったのです。

それで来た人材の1人は、たまたま小さいころから日本の伝統芸能をやっていて、大学4年生なのですが、長くやっているとその流派の偉い職につくらしいのですが、その人は、その古いしきたりを変えてきたということを自己アピールしてきました。そういう改革意欲がこれからの自治体に必要だと判断したからその人を内定しました。

また、別の人は、「こういうことを考える自治体だから来ました」と面接で言った人がいました。学生もどんな自治体で自分を生かせるか見ているのです。「頭の柔らかい自治体」とその人は言いましたが、学生もそういう自治体で働きたい、自己実現したいと思っているのです。

もう1つ、研修のひとつに「人材アセス」というものがあります。ちょうど当初予算の要求中なのですが、部門のトップリーダーになっていく人の最後の登竜門だと思っています。民間ではアセスメントセンター方式という研修で、2～3日泊まり込みで外部のアセッサーが評価をしながらやっていくというので、これを豊田市では取り入れていきたいと思いました。

上位にいくと研修はなくなるのですが、人事管理制度全体を展開していこうとすると、部門のトップリーダーの力、マネジメント能力が非常に重要になってきます。そうすると、人柄だけで部長になってもらってはとてもそういう体制はとれません。したがって、最後にここでマネジメント能力のある人を選抜していこうということで、当然、市長にも報告していきます。これには1人30万円近くかかるので、それを出せるかどうかというのはあります。そこまでかけてやるかどうかは組織の判断です。

給与では、インセンティブとして特別昇給、昇給延伸、ボーナスの査定なども、能力育成期を除いて反映させていきます。

(阪口) 民間企業と自治体との間で違う部分があり、すべてまねするということはない方がいいというのはおっしゃるとおりだと思います。民間企業は利益をあげなければ倒産しますから、利益という最大限の目標があります。

ただ、よくよく考えてみると変わらない部分も多いのです。人事の仕事をしている人を見たときに、評価尺度はそれほど変わりません。営業という仕事は皆さんにはないので、これは明らかに違います。

行政はサービス業だから、確かにサービスの仕事が多いでしょう。しかし、そういう仕事は民間にもたくさんあります。私どもでは営業している人は2割にすぎず、残りの8割は、例えば研究をしています。研究も、成果をあげなければいけません、直ちに数字が出るわけではないので、評価するのは非常に難しいのです。それを何らかのかたちで評価していくわけですから、その過程には公務員とあまり変わらない部分も結構あります。

ともすれば民間企業とは違うといわれる場合もあるのですが、そうではない部分もたくさんあり、いかに少数精鋭で組織を維持してやっていくかという見方をすれば同じです。従業員を育成しなければいけないという目的に立てば全く同じだと思います。今日は育成という話ですから、育成を考えれば違う部分は少ないのではないかという見地に立っていただきたいと思います。

私が前々からなんとかしなければいけないと思うことの1つに、すべてが首都圏に集中していることがあります。企業も人も首都圏に集中しつつあり、だんだん大阪の失業率も高まってきて、仕事が無くなりつつあります。このままいくと、本当に東京だけが日本になってしまい、あとは単なるひなびた都市になりかねません。

しかし、アメリカはどうなっているのかと考えると、決してニューヨークだけに集中してはいません。どんどんいろいろな地方都市が栄えています。それはなぜでしょうか？

これからの時代を考えると、やはりITの時代でしょう。実はITの時代はいちいち顔を合わせなくてもいいのです。言い換えると東京にいる必要はない時代のはずです。本来は首都圏に集中する必要はないのです。

アメリカで1990年代に発展していった企業を見ると、全部地方の中小企業です。なぜ地方にいたかという、自治体と一緒にいろいろなことをやっていて、自治体が支えています。日本の自治体がそういうことを考えてくれているのかという、少しあやしいです。アメリカでは産業振興で、かなり小さな都市でも「うちに来るとこんないいことがあります」と日本企業にいつてくる地方自治体があります。それがあって、企業が地方にいるわけです。

ですから、そういう人材を各都市、各自治体で育成していかなければいけませんし、そういうことを考えつく人がいるかどうかという見地からも考える必要があると思います。このまま首都圏に集中していかないように何か考えてほしいと思っています。

育成の話なので、コンピテンシーの話をしたと思います。先程、非常に徹底した結果主義と言いました。このスローガンは、努力は一切見ないと言っています。努力を見ていたら努力で評価してしまいますから成果と合いません。みんなまじめですから努力しますから、まじめ度を評価するだけになってしまいます。それではだめなので、努力は一切見ないと言っているのですが、ただそれでは人は育ちません。ですから、育てる工夫はしていかなければいけないと思います。この手法に関しては、



当然公務員にも適用できるはずです。

コンピテンシーは、ハイパフォーマー（非常に成果をあげる人）がどのような行動特性を発揮しているかというものの見方をします。下記の図に「コンピテンシー21項目」を挙げてあります。人を評価するときに、一般的によく使われるのが、積極性、協調性、責任感です。しかし、積極性というものを定義できるでしょうか。私も努力してみましたが、定義できないのです。積極性は上司によってどうにでも変わる、上司の好みです。ある人にとっては積極性でも、ある人にはでしゃばりで協調性がないと評価されます。同じ行動でも上司によって評価が違います。ですから、積極的や協調性という言葉では人を評価しきれないので、いろいろな言葉を持たなければいけません。コンピテンシーでは、1つは人を評価する側面を言葉としてたくさんもっていることが大事です。

それから、行動を見ることが大事です。公務員は難しい試験を通して入ってくるので、みんな頭がよく試験を解く能力はあるでしょう。しかし、それを仕事ができる能力だと勘違いしてはいけません。試験を解く能力のある人はIQが高く大抵、弁もたちますが、実際に行動できるとは限りません。現実には本当に行動化している人を評価しましょうということで、それがコンピテンシーの1つの考え方です。行動できる人が「コンピテンシーが高い」といいます。

コンピテンシー21項目		
＜チームマネジメント＞	・リーダーシップ ・強制力 ・育成力 ・チームワーク	独自の長期方針を作り、浸透させ、動機付ける 無理やりにでも即座に部下を動かす 育成場面・機会を設定し、OJTを行う 協力を惜しまず提供する
＜達成行動＞	・達成指向性 ・イニシアティブ ・徹底確認力 ・顧客指向性	より高い成果を達成しようとし、粘り強く諦めない 先の変化を読み、早くから対応行動を起こす 基準からのズレをチェックし、修正する 顧客（社内外）のニーズを察知し、応える
＜思考力＞	・企画立案力 ・概念的思考力 ・専門性 ・情報指向性	より詳細に状況を分析し、対策を立てる 別々の考えをつなぎ新しいアイデアを出す 専門的知識を業務に活用する 普通行かないようなところまで行って情報収集する
＜対人影響力＞	・対人インパクト ・対人理解力 ・関係構築力 ・組織感覚力	説明・プレゼンテーションをうまくやって人を説得する 人の気持ち・感情を察知し、それに合わせる 仕事を離れて、個人的に仲良くなる 非公式の力関係・風土を見抜き、それにアプローチする
＜セルフマネジメント＞	・自己貫徹力 ・セルフコントロール ・フレキシビリティ ・組織貢献力 ・自発的努力	反対意見・不確実な状況に振り回されず、信念を貫く ストレス状況の中でも感情的にならない 多くの打ち手を持ち、状況変化に応じて使い分ける 自分の考えを抑え、組織ニーズに自分を合わせる 自分の興味あることを仕事にしてしまう

コンピテンシーで大事なものは、職種によって評価するものが違うということで、仕事によって求められるものが違うことを明らかにしています。

昔、「コンバット」というTV番組があって、アメリカのサンダース軍曹というドイツ軍をなぎ倒して常に勝ちつづけるすごい人がいました。子どものときにこれを見て思った最大の疑問は、サンダース軍曹はなぜ出世しないのかということでした。しかし、今はそれが正しいと思っています。サンダース軍曹が小隊長になったら、小隊は全滅します。この人は部隊を率いてやるような行動はしていません。個人プレーです。このまま大隊を率いたら大変なことになります。要は、小隊長と軍曹に求められるコンピテンシーが違うということです。

我々の会社でいうと、営業所長と営業担当は違います。営業担当で非常に優秀な人を営業所長にしても出来の悪い営業所長ができます。営業担当のときの評価は正しくても、営業所長には向いていないというのは、リーダーシップや育成力という大事なコンピテンシーが欠けているということです。人を見るときに職種によって違うという観点をとってほしいと思います。

コンピテンシーを使っている自治体もありますし、使えると思います。これから求められる人材像を明らかにするときに、コンピテンシーを使って職員に対して明示し、「こういう人を目指しなさい、こうなってくれたら評価していきます」と言うことは大事なことだと思います。コンピテンシーという言葉自体は難しいので、職員が知る必要はありませんが、皆さんがそういう概念で設計するときに、やはり行動が大事だということです。

皆さんのところにも、意見はすごいけれども、いざとなるといなくなる人がいるでしょう。それから、走り回ってものすごく仕事をしているように見えるけれども、実際は何をしているのかという人がいたり、やたら残業していて忙しい、忙しいと言っていたけれども、後任の人は残業せずに涼しい顔でやってしまうこともあります。

我々が1994年にコンピテンシーに取り組んだときには英語の本しかなくて苦労しましたが、今はコンピテンシーについていろいろな本が出ています。こういう人を求めるという姿の1つの指標として、そういう見方で人を見ることを覚えていただき、今までの積極性や協調性でなく、もう少し客観的に人を表現することはできないかと考えてもらえればと思います。

我々は目標管理もやっていますが、昇進や日ごろの評価や組合員の評価もコンピテンシーが中心です。ただし、工場の人に関してはコンピテンシーよりナレッジやスキルを重視するやり方をしています。これを導入して8年たちましたが、さらにいろいろなやり方を進めていきたいと思っています。

入ったときの成績がよくて、学歴も高く、頭がよさそうだし、あまり話さないし、行動もしないけれども、何かすごいのではないかという「未来の局長」や「未来の部長」といわれている人がいるかもしれません。でも、よく見ると何もないということも十分ありえます。コンピテンシーの考え方は、これからの自治体に求められる、行動する人を育成していく意味でも大事なのではないかと。もともとアメリカから来た発想ですが、日本的なコンピテンシーに発展させていけば、自治体でもいろいろ活用できるのではないかと考えています。

(稲継) 阪口さんは民間企業の立場でいろいろな自治体を見てきているわけですが、その観点から自治体に望まれるこれからというものがありましたら、簡単にお話しいただけますか。

(阪口) 自治体でも若い人は、やはり変えなければいけないという意識が非常に強いと思います。民間企業でも同じですが、ある年齢になると、このまあいってくれという「逃げ込み」があります。これまで違う価値観で来ていますし、しかも年齢構成から見ると、年功序列ですから力は明らかに上の方があるわけです。いわゆる反対勢力の方が強いのです。

私は市町村アカデミーにもかかわっているのですが、そこで若い人の話を聞くと、半分ぐらいの人は絶対変えなければいけないと思っています。若い人は、「最大のガンはうちの係長です」とか、「うちの人事課長です」と言います。うちの会社もそういう面はありました。実は大変抵抗が大きいものがあり苦労があったのです。

今は、公務員の方が変わっていかないと世間は許容しないかもしれません。少しはその変化を見せていかないと、民間企業は非常に厳しいリストラもありますし、公務員は旧態依然のままでは住民はもう我慢してくれないかもしれません。どうせなら追い込まれる前に真正面から受けとめていただき頑張っしてほしいと思います。

私は、人事というのは元来は平凡な仕事だと思っています。もともと苦情を言われて、細かいことをいろいろやっても感謝されない大変に地味な仕事です。しかし、世の中を変えていく必要があって、今、その節目に立っているのですから、そういう意味では人事の役割は今は非常に大切だと思います。

私が首長だったら、変えようとするときに何をするかというと、人事の担当が消極的だったら替えてしまうでしょう。昔ながらの人が過去の既得権をずっと守りつづけようとしたら改革の最大の阻害要因になります。現に、人事の担当が根こそぎ替えられた企業もあります。普通の人事の担当にはそれほど専門性はないので、替えてもどうということはありません。

民間企業ではどんどんそういう時代が来ていて、次々と変わっています。その中で自治体も当然変わらなければいけませんし、変わっていただきたいと思います。変えていくという仕事は、やっていてやりがいが出てくると思いますので、皆さんに牽引者になっていただきたいと思います。

(稲継) 自治体内の改革勢力と抵抗勢力、若い人は改革を目指す、上の方になるとそういう意識がだいぶ低くなる。あるいは、首長が改革しようと思っても、人事課自身が改革の抵抗勢力になる場合もありうるなど、いろいろなご示唆をいただきました。また、民間企業目から見ても、やはり公務員が変わらないとだめなのではないかという非常に根本的な問題意識を提起していただきました。

大部分の参加者は公務員の方だと思いますし、伴さんも小堀さんも現職の公務員、しかも人事課の方ですので、今のご指摘にお答えするかたちでお願いしたいと思います。

(伴) 我々人事担当は学者ではなく実務者なのです。そのため自ら考え行動することは非常に大切なことだと思います。たまたま目標管理の事例発表などでいろいろな自治体を回らせていただき、私にと

っては恵まれた機会がここ1～2年あり、人事担当の方とお話をします。ご指摘があったように、自治体の職員は、本音では今回の改革を嫌がっています。「なぜ国の不祥事で地方までまた動かされるのだ。そこそこサービスをやっているだろう。人も金も時間もない。」というのがやはり皆さんの本音だと思います。

先週、ある中核市の部課長研修にお招きを受けました。この自治体は、人材育成基本方針も何も作っていないし、形式的な評価制度はあるけれども、処遇には何の連動もしていません。しかし、人事担当の人は一生懸命でした。「国の方針が出たのでなんとか職員の意識を変えなければいけない。そのきっかけに。」と言われました。それができたかどうかは別として、思ったのは、人事担当は一生懸命やっているのですが、国のいう能力成果主義などといった公務員制度改革大綱の中のコンセプトが本当に自分の自治体で必要なかどうかということを改めて考えてみてもいいんじゃないかということです。この自治体の人事担当は「うちの職員はおおらかで、心が広いんです。」とも言っていました。そういう都市もあるのです。

もしも住民が効率性や改革などを求めずに、たまに役所に行けば30分むだ話を聞いてくれる、のんびりはしてるが、皆親切で住民は満足しているというような自治が許されるのなら、それも選択ではないですか。自治体はとにかく、能力成果主義を徹底しなければいけないというのですが、そうではないはずで、自治体が自ら考えるということがまず大切だと思います。

豊田市は、そういう意味では厳しいまちです。人口35万人の7割ぐらいがトヨタ自動車関連の住民で、厳しい効率化の中で中間期では過去最高の約8000億円の経常利益を出す、要するに勝ち組といわれる企業を抱えている都市なのです。毎年、この法人税により、確かに他都市に比べ財源には恵まれています。そうすると、やはりチャレンジングな仕組みを考えて、いかに市民に税を還元するかを考えなければいけないのです。ですから、こうした制度を作ったわけです。

逆に、いわゆるペナルティ制度を全く作っていません。一般にいわれる希望降任制度、役職定年制度などはあえて作っていないのです。今、豊田市をチャレンジングな組織にしたいからです。しかし、自治体によってはペナルティ制度も考えなければいけないかもしれません。それは、それぞれの都市で一度お考えになればいいと思います。

5年間やってきて、我々の都市でも抵抗勢力はあります。1つは、やはり人事内部や他部局の上司に抵抗勢力がありますが、そういったところをいかに乗り越えていくかです。私も改革を進めているので、いろいろ言ってくる上司がいました。そんな時は、「あなたはあと数年で定年なのに責任を取れるのか、僕たちは5年、10年後を考えてやっているのだから黙っていてくれ。」といった思いでやってきたつもりです。そのぐらいの思いで自信をもってやっていただきたいと思います。

私はまだ係長ですから、市長に直接交渉はできないのですが、私の上にもう1人の理解者がいて、その人と2人でこの改革を行ってきました。私が原案を考え、その人はトップマネージャーへの交渉を担当しました。こういった人事制度を動かすときはいかにトップマネジメントが必要かは皆さんもご承知だと思います。そういう役割分担をする中で改革していくことも大切だと思います。

(小堀) 阪口さん、伴さんから、人事制度についての考え方、改革の方向についていろいろ学ばせていただきました。このような人事に関する変化が現れたのは本当に数年前からで、それまでは私たち人事の仕事は、変わらないことが価値だったのです。変わらないこと、変えないこと、きちんとした管理、まちがいない管理をすることが人事の仕事だという中でやっていたのです。それが急激に変わってきて、頭を切り替えなければいけないということがあります。

確実にこの流れは大きく進んでいるので、その中でどのように自分たちの市役所やまちを変えていくのかを真剣に考える時期だと痛感しています。ある意味では、国の制度改革よりさらに進んだ取り組みを先進的な多くの自治体でされているわけですから、我々自治体職員はもっと自信をもっていいと思います。

もう1つ、変わらないと同時に、外に情報を出さない、秘密にすることが人事課職員のスタイルで、今まで人事課の職員同士でフランクに、オープンに情報交換する機会がないという体質がありました。これからは人事担当、研修担当職員はオープンに情報交換し、すぐれた例に学びながら、さらにすぐれたものを自分たちも作っていくという姿勢が必要になっているということを今日はあらためて認識しました。

今日は大阪府内だけでなく、近畿圏中心にたくさんの自治体からご参加いただいています。マッセ O S A K A での人材育成研究会はこれからも活動していきますので、今回のセミナーを情報交換していくきっかけとしていきたいと思います。

(稲継) 今日は、近畿圏、中国地方あるいは九州地方の方もお見えだと聞いています。せっかくの機会ですので、何かご質問がありましたらお願いしたいと思います。

(Q1) 伴さんにお聞きしたいのですが、人事考課制度を作って給与に反映させていく中で、結果として人件費の総額の縮小がありえるのか教えていただければと思います。

(伴) 豊田市では、人件費抑制のために人事考課制度を運用しているわけではありません。結果としてそうなることはありえますが、仕事を変える、サービスを変えるための制度だと思っています。それがたまたま評価に結び付いてさらに意欲を出すということですので、評価してランクを落として人件費を抑制するというのが結果として出るかもしれませんが、ただ、それが目的ではなく、あくまで組織のマネジメント力向上のため、つまり市民に成果を還元できるようにという思いでこの仕組みを運用しています。



(Q2) 引き続き、伴さんに質問します。

目標管理を進めるうえで、アウトカムを大事にするということで住民アンケートを取るということでした。目標管理を突き詰めるとそういうところに行くのだろうと思うのですが、そのアンケートは各部署で取られるのか、一括して企画調整セクションなどで取りまとめて総合的にされるのか、仕組みについて知りたいのですが。

(伴) その目標を立てたのは、住民票などを出している市民部市民課の目標です。全庁的にアンケートを取っているのではなく、市民課の窓口でCSアンケートという紙と箱が置いてあります。窓口部門については、CSの研修の一環ということで、それぞれそういうやり方でやっています。

ただ、たまたまそれを人事考課の目標にしてきたのは市民課だったものですから、その課だけの評価になります。まとめるのは、人事でその書類を全部回収し、CSの研修の一環としてデータを加工し発表します。全ての所属がアウトカム指標で、あらゆる施策にアンケートをとっているわけではありません。

(Q3) 阪口さんにお聞きしますが、若手社員対象で、育成に重点を置いた研修制度に取り組んでおられることがあれば教えてください。

(阪口) 先程、コンピテンシーを使っていろいろな評価制度をやっていると言いました。私の仕事は、育成と評価と人事のフローです。フローとは、採用や人事異動、退職、報酬などです。

育成に関して言うと、昔は5年たったら中堅社員研修をしていましたが、それはやめました。今は、コンピテンシーをいかにして上げるかという研修をしています。コンピテンシーを上げないと自分たちの評価、いわゆる職務等級も上がりません。現に総務関係の人たちでも4階級と5階級と等級に差がついています。それには学歴、卒年は関係ありません。そうすると、何に関心をもつかというと、いかにしたらコンピテンシーを上げられるかということです。

我々はステップアップ研修といっていますが、コンピテンシーとはこういうもので、それを上げるために必要なカリキュラムを提供しています。もう1つは、目標管理の研修です。ですから、評価制度と非常に結び付いています。自分たちの将来がかかっていますから、研修に参加される人は結構真剣です。

(稲継) 自治体では、いわゆる階層別研修が主流でした。それが、小堀さんがおっしゃったようにだんだんカフェテリアメニューに変わりつつあります。さらに、研修自体が強制ではなく、本人が自発的に熱心に参加できるようなものを提供していく必要があると、先進的な自治体は考えはじめているところです。そういう意味からも、阪口さんからお話しいただいたことは非常に参考になるのではないかと思います。

最後に、パネラーの方から一言ずつお話をいただきたいと思います。

(阪口) いろいろ偉そうなことを言いましたが、私どもも改革を進めるにあたっては非常に迷っていました。非常に悩んで、うまくいなくて会社を辞めなければいけないと思ったこともあります。

とにかく変えるということは大変です。昔私は人事の仕事はあまりおもしろくないと思っていましたが、改革することは結構おもしろいのです。例えば、コンピテンシーであれば心理学など、新しいことも学んでいけます。物事を前向きに考えてやれば、大変ではありますが、やりがいもあります。皆さんもがんばってください。どうもありがとうございました。

(伴) 豊田市の制度がすべて完ぺきに運用されているわけではありません。いろいろご批判もいただき、毎年アンケートをもとに少しずつ制度を変える中で改革をやってきました。いわゆるカメの改革です。

豊田市周辺は三河と呼びますが、徳川家康が生まれた岡崎城が隣の岡崎市にあり、そこに「人の一生は重き荷を背負いて行くが如し、急ぐなかれ・・・」という碑があります。これが家康の遺訓だそうです。この三河武士の流れをひいたというわけではないでしょうが、トヨタ自動車は石橋をたたいても渡らないとよくいわれます。勝ち組として成果をだせた社員を長い期間かけて着実に育てあげたと言われています。そういう意味では、あの大企業ですらカメの改革をやってきました。

我々の都市も、一度に職員に人事考課を入れればいいのですが。実際は各階層ごとに段階的に導入し、全員に適用するのには7～8年かかります。そういうかたちで徐々に職員の意識を検証しながらやっていくということなど、人事改革は非常に長い時間のいるものだとつくづく思います。ご清聴ありがとうございました。

(小堀) 阪口さんと伴さんから、やはりすごく悩んで大変だったという話を聞かせていただいてほっとしました。基本方針の策定はかなり大変だったものですから、やはり皆さんも同じなのだと感じました。

それから、私も自分なりに頑張っているつもりですが、岸和田市役所の中にこもって毎日の業務だけをしていたら、たぶん作れていないと思います。マッセO S A K Aの連続講座と昨年からの研究会で、ほかの自治体の人事担当者と語り合い、その中で刺激を受けて励まされたので頑張れたのだと実感しています。ですから、先程もお願いしたように、人事担当者の中でお互いに刺激しあって、知識を交換しあうことがこれからすごく重要ではないかと思います。今後ともよろしくお願いします。

(稲継) 長時間ありがとうございました。今日は「地方自治新時代の人材育成～人材育成基本方針の考え方とその実践～」ということで、パネラーの方々に非常に貴重なお話をお伺いすることができました。

小堀さんが最後におっしゃったように、これまで人事担当者同士の情報交換は非常に限られたレベルで、組合交渉での妥結をどのぐらいにするかを交渉直前に情報交換したり、採用試験に関して統一日を設定したりする情報交換はありました。しかし、根本的に人事制度をどうするかということについての情報交換の場はほとんどありませんでした。

研修所どうして情報交換する場はありますが、それも今度こういう階層別研修を加えたとか、あるいはこの協会が新しい研修を用意しているからこれを使ってみたという情報交換に終わっていたと思います。もっと根本的に人事制度について皆さんで考えるような情報交換の場が広がっていけばいいと私も思っています。

伴さんがカメの改革と比喻されましたが、改革を最初にスタートするのは人事課であると思います。人事課は最大の改革のプロモーターになりうるとともに、逆に最大の抵抗勢力にもなりうるわけで、その辺は人事課の方の腕にかかっていると思います。

※豊田市人材育成基本方針は、「地方自治・新時代を担うひとづくり」（地方公務員人材育成協議会 平成12年3月）に掲載されています。
岸和田市人材育成基本方針は、岸和田市ホームページ（<http://www.city.kishiwada.osaka.jp>）で掲載されていますので、ご覧ください。

第 2 部

人事制度改革に向けて

第 2 部では、第 1 部で明らかになった人材育成を考える上での課題や実践例を踏まえ、研究会での議論を「人事制度改革に向けて」としてまとめたものです。

～これからの人材育成～

分権化に対応した人材の育成が自治体の緊急の課題となっている。そのため、人材の育成を目的として近年、多くの自治体で人事制度を改革する動きが見られる。また、一方で国の公務員制度改革などの動きもあり、特に平成13年12月に出された「公務員制度改革大綱」で能力等級制度の導入が打ち出された反響は大きい。これまでの任用・給与・評価制度の再構築という人事給与制度の抜本的な大改革となり得るからである。国の公務員制度改革は内容の如何を問わず、近い将来に自治体の人事給与制度にも少なからぬ影響を及ぼすことが予測される。

このような状況のなか、本研究会では職員採用、人事評価、職員研修の各制度とその運用について調査・研究を進めてきた。人事制度をめぐる状況は流動的であり、改革のスピードは急激である。そのため、今回の研究活動で十分に調査できなかったことも多く、力の限界を感じないわけにはいかない。しかし、昨年3月に取りまとめた「分権時代の人材育成研究会 中間報告」では、私たちと同じ自治体の人事担当者に向けたいくつかの具体的な問題提起と提案ができたのではないかと密かに自負している。

研究会では、①研究会の名前のとおり、「人材育成の視点」を常に持ちつづけること②メンバー全員が自治体現場で人事を担当する実務者であるという本研究会の特色を生かし、調査・研究で終わるのではなく、具体的な問題提起と提案を行うことの2つを共通認識として取り組んできた。本報告書は、この2つの視点から2年間にわたり研究した成果の集大成であり、中間報告以上の問題提起と提案を盛り込めたと思っている。

この第2部では、第1章で「人材確保のあり方」を取り上げている。自治体の人材育成のスタートは、いうまでもなく職員採用だからである。ここでは、私たちの報告と併せて、採用試験の改革に積極的に取り組まれている先進自治体の事例を紹介している。それぞれの自治体の担当者にお願ひし寄稿いただいたものであり、改革への情熱が溢れんばかりに伝わってくるのが感じられるだろう。続く第2章では、能力主義・成果主義の自治体への導入が進む中で注目される「人事評価のあり方」について、研究会のメンバーが実際に体験した360度評価の結果も含め報告する。この360度評価は、まさに能力開発を主眼とした評価制度であり、評価のあり方を考える上で私たちに多くの示唆を与えてくれた。最後の第3章では、「能力開発のあり方」として、新規採用職員の研修について考察する。新規採用職員の研修にスポットを当てたのは、そこに担当者の研修に対する考え方が最もよく表われるからである。新規採用職員研修の具体例を紹介するなかで、今後の職員研修のあり方を考えてみたい。

第1章

人材確保（採用）のあり方

人材確保チーム

豊	中	市	大	澤	亮	太
貝	塚	市	児	玉	和	憲
岸	和	市	小	堀	喜	康
交	野	市	富	田	芳	一
高	槻	市	西	岡	博	史

～人物本位の人材確保のために～

研究会では、分権時代の人材確保へ向けた提言として

- ①「求める人材像」の明確化の必要性
- ②受験資格要件の検討
- ③筆記試験の改善
- ④人物評価方法の開発
- ⑤情報公開の必要性

の5点を中間報告の中で明らかにし、その後、引き続き研究会の場で議論を重ねてきた。

特に人材確保のあり方については、採用試験の実施時期の改善、人物評価方法としての適性検査の活用、専門試験の廃止を含む採用試験手法の改革を中心に自治体事例や民間企業の事例を見聞きし、現実と理想のギャップを埋めるべく、どう「改革」を進めていけばいいのかを真剣に話し合った。この最終報告は、同じ方向へ進もうとしている全国の人事・採用担当者の勇気付けになることを期待しながら、これまでの研究活動をまとめたものである。

I. 採用試験日程について

現在、大阪府内では大阪市を除くすべての市町村が、大阪府市町村職員採用試験協議会で作成する試験問題を使用し、試験日を統一して実施している。

この方法が採られているのは、試験問題作成費用の節減など経済的側面から有効であるとともに、受験者の複数自治体への掛け持ち受験を防止し、採用予定者数の確保を確実にするためである。

また、現在の9月中旬に試験を実施すれば、当該年度の国家公務員、都道府県、政令指定都市、大阪府外市町村の試験はほとんど終了しているため、最終合格者が他に逃げる可能性は低く、ほぼ確実に必要人数を確保することができる。

しかしながら、9月に試験を実施する市町村は、6月から8月にかけて実施された試験の不合格者の受け皿的存在になりつつあることも否定できない。国家公務員の試験制度改革が進み、試験日程がこれまでよりも早まることが決定している今日、9月中旬に第1次試験を実施することが、はたして、「求める人材の確保」にとって最良といえるのかどうか考える時期にきているのではないだろうか。

他の公務員試験不合格者の受け皿になりつつある現状から脱却し、各市町村の将来を託すことができる人材を確保していくためには、大学卒、短大卒の試験だけでも、もう少し早く実施できないか検討の価値はあると思われる。もちろん、高校卒の採用においては、就職協定が存在しており、それを無視することはできないので、大学卒、短大卒の試験とは分離した方法を考える必要がある。

ただ、ひとえに採用試験の早期実施といっても、来年度の必要人員数のヒアリングや組合交渉の時期の前倒し、次年度の採用予定人数を年度当初に確定させなければならないなど、これまでの年間業務スケジュールの見直しなど、課題が多いのも事実である。また、試験を年度内に2回実施すると

れば、採用にかかる負担もこれまで以上になることが予想される。

しかし、これからの時代、自治体が限られた財源でより質の高いサービスを提供していくためには、人的資源をいかに活用するかをもっと重要視していくべきであり、その入口である採用業務に関する多少の煩雑さはいとわずに、真剣に取り組んでいくことが求められている。

試験の早期実施は、より広い選択肢の中から人材を選ぶことができるという意味において、「求める人材の確保」の一手段となりうるのではないだろうか。

Ⅱ. 改善提案の検証（専門試験廃止の影響）

中間報告の中で、人物を重視した採用試験への改善の必要性を強く訴えた。また、具体的な改善策の1つとして「専門試験」を廃止して「教養試験」だけとすることを提案し、そのメリットを述べてきたところである。

平成14年9月に実施された大阪府内各市町村統一の職員採用試験では、貝塚市、河内長野市、岸和田市の3市が上級事務職について専門試験を廃止し、教養試験のみとして第1次筆記試験を実施した。その結果、最終合格者の出身学部が専門試験廃止の前後でどう変化したかを調べ、改善が多様な人材の採用に繋がったかどうかを検証してみたい。

表1「上級事務職合格者出身学部別人数一覧」をご覧いただきたい。貝塚市、河内長野市、岸和田市の合格者数を出身学部別に集計したものである。右側が専門試験を実施していた平成11～13年度の3か年の合格者数との構成比であり、左側が専門試験を廃止し教養試験のみで実施した今年度の結果である。

専門試験の廃止前は、法学部が15人（21.7%）とトップで、文学部12人（17.4%）、経済学部11人（15.9%）、教育学部10人（14.5%）と続き、商学部・社会学部などを加えると全体の9割近くを文科系学部出身者が占める結果となっている。これに対して専門試験廃止後の平成14年度は、工学部が7人（16.7%）でトップになっており、2位が法学部6人（14.3%）、3位が経済学部・社会学部・文学部・農学部で共に4人（9.5%）であった。全体としての構成比も、文科系学部出身者が約6割で、理科系学部出身者が約4割という結果になっている。

このように、合格者の出身学部について、大きな変化が見られることがわかる。3市における単年度の結果だけで多様な人材の採用への有効性についての結論を出すことはできないが、この結果から、従来は文科系学部出身者が圧倒的に有利だったのに比べ、少なくとも理科系学部出身者にも採用の可能性が広がったということは言えるのではないだろうか。

なお、採用試験の動向について稲継裕昭教授は、全国人事委員会が実施した調査をもとに都道府県・指定都市（58団体）において10数年前から人物重視へ変容してきていることを示し、これを「組織の活性化という観点からは望ましい傾向であろう」としながらも、「だが、筆記試験に比べると、人物重視の試験ではネポティズム（情実主義）が入り込む危険性が高い。」とし、筆記試験重視型から人物重視型へ移行するには「ネポティズムの圧力をいかにねのけることができるか、また、いかに客観的に人物評価をなし得るのかなど、種々の困難な課題が存在する」と安易に試験方法を変更するこ

上級事務職合格者出身学部別人数一覧（貝塚市・河内長野市・岸和田市の3市合計）（表1）

学 部	14 年 度	構成率(%)	11～13年度	構成率(%)
法 学 部	6	14.3	15	21.7
経 済 学 部	4	9.5	11	15.9
商 学 部	1	2.4	6	8.7
経 営 学 部			1	1.4
社 会 学 部	4	9.5	3	4.3
教 育 学 部	3	7.1	10	14.5
文 学 部	4	9.5	12	17.4
学 芸 学 部	1	2.4		
人 文 学 部	2	4.8		
外 国 語 学 部	1	2.4	1	1.4
国際関係学部			1	1.4
小 計	26	61.9	60	87.0
工 学 部	7	16.7	3	4.3
理 学 部			1	1.4
理 工 学 部			2	2.9
システム工学	3	7.1		
人 間 科 学 部	1	2.4		
生活科学学部	1	2.4		
総 合 科 学 部			1	1.4
農 学 部	4	9.5	2	2.9
小 計	16	38.1	9	13.0
合 計	42		69	

との危険性を指摘されている。⁽¹⁾ 採用試験の改善に当たっては、稲継教授の指摘を踏まえ、さらには情報公開なども念頭におきながら、客観性・公平性を保つための慎重な検討が必要なのはいうまでもない。

今回検証した3市では、ただ単に専門試験を廃止するというのではなく、第1次試験に筆記試験と併せて外部機関への委託方式で面接試験を実施する（市職員は評価に関与しない）など、「客観的な人物評価」への取り組みが同時になされていることを併せて報告しておきたい。

(1) 稲継裕昭「自治体職員の活性化と職員採用」『TOMORROW』第11巻第4号、1997年3月

Ⅲ. 適性検査の必要性

現在の公務員試験、特に筆記試験はどの団体も択一式的なものが多く、知識偏重・学力偏重になりがちであり、それが公務員予備校生が合格しやすい原因ともなっている。十分な試験対策を行い、筆記試験では上位を占め、面接でも模範的な回答を行った結果、可も無ければ不可も無い状態で職員として採用せざるを得ない場面に遭遇することは、採用担当者として多少とも経験する。しかしながら、採用後、現場に配置したとき、本当に採用したことが相応しかったのかどうか疑問に思うことも採用担当者の悩みのひとつである。

公務員（特に市町村の公務員）とはどのような職業なのか理解しないまま、多様でかつ複雑化する行政の場に身をさらした時に、選択した職業に対してのミスマッチを感じ、「こんなはずではなかった」と思う職員や、メンタルヘルスクエアが必要な職員がいることは、採用担当者と難関な試験を突破してきた職員の双方にとって不幸な事である。

そのようなこともあり筆記試験から人物重視の試験にという話はよく聞く。国においても人物重視の観点から1次試験の合格者を増やし、以降、各省内で幾重の面接を課し、選考していくと言われているが、一方では、試験の透明性・公平性や結果への客観性などについて不安視されているところである。「人物重視」については異論の無いところであるが、人物を判定するためのノウハウが試験をする側に備わっているのかという点においては、多くの自治体では充分とまではいかない状況だと思われる。

そこで、人物重視の試験を進めるための人物評価ツールとして、適性検査の活用について着目してみた。株式会社日本経営協会総合研究所人事測定部（東京都渋谷区千駄ヶ谷3-11-8：電話03-3403-8662）を視察し、総合適性検査（SCOA：SCOA-B パーソナリティ検査）についての話を伺った。

以下では、そこでの話を中心に、採用試験における適性検査の役割について述べるものとする。

1. SCOAの実施件数

SCOAの実施件数としては、年間20万人ほど、地方公共団体では70団体（約1万人）が導入している。（平成13年度実績）

最近では、公的機関・医療機関・自治体などで導入するところが増え、特に競争が激化している医療機関では採用面接を重要視しており、その補助手段としてSCOAの導入が目立っているとのことである。

2. SCOAの特徴

個人の行動を方向づける心理的な属性をパーソナリティと定義づけ、人間の行動は個々の状況に影響は受けるが、状況の多様性を通じてその個人に特有の一貫したパターンが存在するとしている。パーソナリティは、そのような個人の行動に見られる固有のパターンを説明するものであり、個人が一定の場面におかれたとき、その人のとる行動を予測させるとしている。

パーソナリティは、身体的生理的特徴を基礎として生得的に決定された気質と、個人が経験した環境的要因によって形成された（狭義の）性格特徴という主に2つの部分から成り立ち、生まれつきのものだけでも、生後の経験で作られるものだけでなく、両方の要素が複雑に絡み合って構成されているとしている。したがって、個人の行動にも気質と性格の両方が何らかの形で関わって形成される。

また、人間は成長するにしたがって、自分なりの価値観や興味、意欲を持つようになり、そうした意欲や態度が行動に影響を与えることが増え、これらの意欲や態度などは、気質や性格に比べて、より意識的な性質を持っており、行動全般に一貫した影響を与えるものとは言えないが、職場などのよ

うな限定された状況下での個人の行動を予測する場合には重要な要因と考えられる。SCOAのパーソナリティ検査（適性検査）では、上記のような考え方に立って「気質類型」「性格特徴」「意欲・態度」を測定している。

なお、検査時間としては標準で約35分を要する。

3. S C O Aで測定できるもの

① S C O Aで測定できる気質類型

気質とは、人間個人の思考や行動を規定する身体的、素質的なもので、一般に言う性格の基盤となるものである。これは恒常的なもので、急激な変化はみられないものである。SCOAの検査では、心理学や精神医学の分野で広く認められ、使用されているドイツの精神医学者クレッチマーの理論（3気質理論）をもとに、循環性、分離性、粘着性の3つの気質類型を基本に設定して測定している。各類型には、さらに臨床的にも確認されている2つずつの下位タイプが設定され、循環性気質には、「高揚タイプ」と「執着タイプ」、分離性気質には「敏感タイプ」と「独自タイプ」、粘着性気質には「緩慢タイプ」と「率直タイプ」とに分類されている。各タイプの混合型になる場合もあり、それぞれのタイプについての一般的な傾向や、仕事場面における傾向、対人関係における傾向を分析し、解説している。

② S C O Aで測定される性格特徴

心理学では、人間の性格特徴を「性格特性」というもので表現する。

性格特性とは、人間の性格を構成する基本的な要素のことで、個々に挙げていくと膨大な数になる。パーソナリティ心理学の権威であるオールポート、G.Wの研究によると、その数は18,000におよぶとされているが、実際問題として、個人の性格を記述するのに必要以上の情報を提示することは理解を妨げ、単なる特性の羅列では、その個人の人間像は混乱するばかりで、統合された1人の人間として把握できなくなってしまう。そのため、SCOAの検査では、因子分析という統計的な手法を用い、数多くの性格特性を理論的かつ実的に集約している。

結果は、

- 「向性」（対人接触への関心） ・ ・ 外向性－内向性の尺度に相当
 - 「情緒安定性」（感情のコントロール） ・ ・ 感情面での安定性や統制の程度
 - 「理知性」（ものの見方・考え方） ・ ・ ものの見方、考え方が具体的か抽象的か、実際のか理論的かの程度
 - 「活動性」（ものごとへの対処の速さ） ・ ・ 何か起こった場合、すぐに行動がとれるかどうかの程度
 - 「慎重性」（ものごとへの対処の方法） ・ ・ ものごとに対処する基本的な方法についての程度
- の5つの性格特性に分け、個人の持つ性格の特徴の大部分をわかりやく把握できるようにしている。

③ S C O Aで測定される意欲・態度

S C O Aでは人間がどのようなことをしたいと考えているか、どのような目標に向かって行動する傾向があるのかを測定している。S C O Aの検査では検査の作成時、人事・採用担当者を対象にヒアリング等を行い、実際に企業内に要求される、また重要視される「意欲・態度」の内容を調査、整理、分類し「チームワーク」「計画的に行動する」「ものごとをなしとげる」「柔軟に思考する」「リーダーシップ」の5つの尺度で意欲・態度を測定する検査としている。

4. 検査の信頼性

科学的な手順により作成され、標準化された検査は、一定の期間内であれば、また受ける側の状態に特に変化が無ければ、同じ人間が同じ検査を何回受けても、その結果はほとんど同じになるはずである。「検査の信頼性」とは、測定結果がそのとき限りのものではなく、その個人の能力や性格などについて一貫性をもっていることを表す程度をいい、この信頼性を数値で示すものとして信頼性係数がある。S C O Aの検査ではその信頼性係数を再検査法で確認しているが、結果として、気質類型、性格特徴、意欲・態度のいずれの尺度も0.7以上を確保している。0.7という数字は、一般的に信頼性係数の数値として客観的なテストを構成する尺度としての基準を満たしているとされる数値である。気質類型や性格特徴では0.9前後になっており、これらの尺度が非常に安定していることを示している。S C O Aの検査としては、何回受験しても、普通の状態であれば同じ結果が出ることを確認している。

5. 人物重視の試験とは

我々の採用試験が、地方公務員法が予定する成績主義の下で行われているのは当然のことであるが、この成績主義がつまるところ、筆記試験（特に択一式試験）を中心に行われている要因になっている。はっきりした点数が現れ、それによる順位付けが容易で、かつ採点も簡易にできることは採用担当者として理解するところである。しかしながら、最初に述べたように、複雑化する行政の中で、そのみでは、これからの時代を担う公務員は選抜できない。そこで、「人物を重視した採用試験」（主に面接試験）の流れが動き出しているのであるが、人物を見るとき基準や評価方法などは「経験則」という曖昧な基準をベースに評価され、試験の判定（決して、いいかげんに評価している訳ではないが）を下している。成績主義が予定する客観性や最近言われる行政の説明責任に対して若干弱い部分があるのは事実である。

今回、人物重視の試験を考えていく中で、この「曖昧さ」をより客観的で科学的なもの、行政の説明責任を果たせるものにしたいということから「適性検査」の検証をはじめたものである。

この点に関して株式会社日本経営協会総合研究所の川村 稔氏（人事測定部研究開発専任課長）は、面接試験において、「ハイパフォーマーをどう見抜くか」その裏づけのための資料提供として「適性検査」を活用してはどうかと提案される。「企業や自治体にも風土や意識において差があるように、当然、個人にも差がある。これは決して良い・悪いとの判断基準ではなく個性である。人物重視の試験は、最後は面接であるが、面接のための情報収集として適性検査がある。すべての人にある個性は、仕事

によっては課題となる場合があり、それを面接時の留意点として質問のポイントにすれば、スムーズで有意義な面接試験になる。」「S C O Aの適性検査では、その結果を示す個人票においてこの気質タイプの人の課題と留意点」という欄を設け、面接時の留意点として職場で求められる行動に対し、課題になりそうな行動を解説している。職場で対応できるかを確認することに役立てると思う。」「ただし、気質類型のコメントに示される特徴は一般的な行動特徴であり、特徴そのものは長所でも短所でもない。しかし職場において求められる行動からみると、その特徴が長所となる職場もあれば、その職場にそぐわない行動となる場合もある。」「適性検査は、あくまでも補助手段であり、人を見る時の枠組みを作るものである。人を評価する場合の経験則的なボヤッとした部分を明確にすることができるとはではないか。」と説明いただいた。

6. まとめとして

人物重視の試験を推し進めていくため、面接試験を中心として、試験手法の工夫はいろいろとされている。その一部は本報告書でも紹介している。また、「面接を科学化する」意味で、経験則に頼ってきた部分や面接官の「勘」に頼ってきた部分を補い、より客観的に個人を評価するためのツールとして適性検査が有効ではないかということは、前述のとおりである。しかし、最終的には、やはり面接官の能力・眼力によることは言うまでもない。

人物重視の試験を進め、その結果、「良い人材」を獲得するという効果をあげようとするれば、面接官の選び方がKEYとなってくる。この点についても川村氏は以下のポイントを挙げている。面接官の資質として

- i 人の話を聞けるか。
- ii 表情から人の気持ちを読み取れるか。
- iii 雰囲気を作れるか。
- iv 面接の流れを見ることができる人か。
- v 人から見た自分を客観視できる人か。

の5つである。

市町村では面接官には、高位役職者が就くのが一般的である。人生経験や行政経験が豊かで眼力も備えている面接官に相応しい方もおられるであろう。しかし、片や、経験則のみの判断や、いわゆる「好き嫌い」が判断の基準となっている場合もあるのではないかとと思われる。人物重視の試験を進めていくときに、試験方法を改善し、様々な角度から受験生を観る事ができる試験を実施していくことはもちろんのこと、面接官の選び方や面接官の研修などを考えていくことが今後はより重要となるであろう。すでに一部の自治体では、民間人など役所外から面接官を迎え、試験を実施しているところもある。また研究会で視察した神奈川県内の自治体では、庁内の若手課長級10名ほどを面接官として養成するため、研修を受けさせ、面接官として登用している。これは自分たちが関わり採用した職員の採用後の人材育成に対して興味と責任をもってもらう意味合いと、若手課長の能力開発にも資することにもなっている。採用試験の実施が人材獲得のみならず、職員の能力開発にもつながっている手法

は、優れたものといえるだろう。

(視察について)

視 察 先：株式会社日本経営協会総合研究所

飯田 義範さん（常務取締役）

川村 稔さん（人事測定部）

視察担当：富田（交野市）

西岡（高槻市）

朴井（マッセO S A K A）

Ⅳ. 多様な採用手法＜事例紹介＞

★ニセコ町の事例

ニセコ町の社会人採用と職員育成の雑感

ニセコ町企画環境課 片山 健也

1. はじめに

ニセコ町（人口46百人）は、北海道の南西部にある羊蹄山〔国立公園〕とニセコアンヌプリ〔国定公園〕に囲まれた自然景観豊かなリゾート地である。町の各種の改革は、平成6年に財政係長であった逢坂誠二（当時35歳）が、現職を破り町長に就任したことから始まった。以来、予算説明書の全戸配布をはじめ、情報の共有化に取り組み、住民参加によるまちづくりを進めてきた。平成12年には、それまでの町政運営の実態を制度化した「まちづくり基本条例」を制定、「自ら考え行動する」住民自治の実践による新たな自治体づくりをめざしている。

2. 職員研修の改革

ニセコ町では、平成7年度の職員採用からこれまでの採用試験⁽¹⁾の評価を一段と厳しくし、入り口ベースで職員の質の確保を図ると同時に職員研修に大幅な予算を投入した。総務部門が人事の一環として行う職員研修費は、1千6百万円（職員93人）でこれまでの5倍を超える増額となり、平成7年3月の町議会定例会は当初予算案が否決されるのではないかと感じるほどに緊迫していた。「職員の物見遊山に町民の血税は使えない。財政が厳しい折、まず削るべきは職員研修費だ」議会議員からは矢のような質疑が続いた。激しい選挙戦の末、現職を破り就任したばかりの若い町長が提案する初めての予算であり、感情的なしこりが新たな政策に立ちはだかっていたのだった。

「厳しい現状であるからこそ、物事を見極める職員の資質が重要である。職員研修は、まちづくりを進める上で、急務の課題であり、住民の視点で考え行動することのできる職員を育てなければ、今後の自治体運営は立ち行かない。」と説明する首長と、「職員は首長の補助機関であり、職員の仕事は首長が指示すればよいこと。問われるのは首長のリーダーシップ」と考える一部の議員の溝は埋まら

なかった。予算は原案のとおり可決されたが、以後、職員を大学院に派遣することの是非など、職員研修や厳しい職員採用は、その後3年間ほど議会議員の議論の遡上に上がり続けることとなった。しかし、研修結果をオープン⁽²⁾にし、職員研修の成果が組織の力として認知された現在はあたり前のこととして行われ、組織に定着している。

3. 社会人経験者の採用

社会人経験者の採用は、これまでも一般採用（高卒、大卒）と合わせて実施し、すでに数名が採用されていたが、いずれも20歳代の採用であるため、組織改革を即戦力として担えるまでの社会経験は不足しているように思われた。このため、平成11年度から社会経験豊富な中堅の年代も含め幅広く募集し、組織のより一層の活性化を図ることを目的とし、新たに社会人枠を設けて採用することとした。

社会人採用は、一般の採用と同様に7月に募集を告知（広報誌、新聞、町のHP）し、9月初旬に締め切る。その後、書類選考（論文、経歴、学業等）を行い5名程度〔平成14年度は38名の応募に対し9名を選考〕に絞り込む。書類選考で選ばれたものを対象に、1泊2日の面接試験を行うというものだ。論文試験は、評価の質を確保するため、民間の研究所に採点を依頼している。

2日間の面接試験⁽³⁾の内容は、個人面接、グループ面接、グループ討論、自己アピールであり、一般的な面接の評価項目がチェックされることとなるが、本町の場合はやはり仕事へのバイタリティが大きなポイントとなっている。公務員は楽という誤った考えで、職場に入られると、町にとっては3億円（職員を一人雇うことは3億円の投資をすることと等しい）の損失となる。ニセコ町では、仕事が連日深夜に及ぶことは珍しいことではないし、休日の仕事も頻繁である。町の計画の企画立案を担当している者が、他課の仕事をすることもあれば犬や猫の処分をすることもある。一人の持っている仕事のパイは、格段に大きいから、一人の職員の資質がまちづくり全体に大きく影響するのである。

2日間にわたる面接の一番の特色は、夕食時に町長をはじめとする試験担当者が同席し、受験者とともに会食をすることである。お酒も入ると話しが盛り上がり、夕食会が4時間を越えることも多い。実はこの夕食会が人物評価に大きな役割を果たしている。人事担当の吉村総務課長は、「夕食会では良い人間はわからない。しかし、採用してはいけない人間はわかる」と話している。私も平成14年度の採用試験に総務課長の代理として採用試験に立ち会ったが、吉村課長の言葉の意味が良くわかり、本町が実施している採用方式は妥当なものと確信した。

4. 社会人採用者の活躍

平成11年度の試験による社会人採用者は、加藤紀孝（現総務課財政係主事）で、北大法学部を卒業後、大手生命保険会社に勤務し、ニセコ町の採用職員に応募してきた者である。加藤は、採用後総務課総務係に配属となり、当時検討が続けられていた自治基本条例プロジェクトに参加し（職員は、職務に関係なく自ら希望のプロジェクトに入ることができる）、基本条例の体系図作りや行政評価の課題等様々な作業を精力的にこなしていった⁽⁴⁾。町職員の間では、総務係は連日深夜まで仕事が続くところで、この係に配属されたものはプロジェクトに参加する余力などないというのが職場の認識であっ

たが、加藤の仕事に向かう姿勢は違っていた。

さらに、1年後、企画環境課環境衛生係に配属となってからは、新たな環境基本計画の策定をはじめ、徹底した住民参加の仕組みの中で、矢継ぎ早に多様な環境政策を立案し、実行に移して行った。当初、議員や職員の一部にあった社会人採用に対する批判は、加藤の活躍により完全に払拭された。加藤は「給料は半分以下になった。しかし、ニセコは環境が良いし、職場も活気に満ち、やりがいがある」と話しており、現在は補助金等検討委員会での補助金の見直し⁽⁵⁾や財政評価の仕組みづくりなどに奔走している。

5. 組織の活性化

組織は人なりと言われるが、地方自治体は総じて人材の確保と育成にあまり力をいれない。変革を好まない前例主義にとっぴりと浸かってきているから、危機感もない。職員は総じて情報公開には消極的である。不勉強な職員は、住民と情報量が同じだと自らの無能がさらけ出され、住民と対等に議論ができないから、情報を出さずに情報の比較優位性を担保し、自己防衛をせざるを得ない。仕事はやってもやらなくても給料は同じに上がるという「高度な福祉社会」が、公務員組織には確固として形成されている。私も民間から自治体に就職したが、多くの自治体の実態は、25年前と少しも変わっていない。松下圭一氏（前法政大学教授）は、先駆自治体と居眠り自治体の格差は20年以上の開きがある（平成6年北海道自治講座講演）と述べていたが、その開きは今日さらに拡大の一途をたどっているように私には思える。

職員の採用をしっかりと行うこと、そして、今いる職員を徹底的に育てること、やる気のない職員はリタイアさせる仕組みをつくること等、自治体運営の課題は多い。しかし、自治体改革、特に人事制度改革の方策は多様にある。立ち止まらないで行動することだ。問題意識のある職員は、徹底的な情報公開を実践してほしい。職員の能力も住民に公開し続ける（各種懇談会や講座等住民との接点を増やす）と、職場の密室性は薄れていく。自治体職員の責務は、組織を守るのではなく、住民の自治機構としての役所を築くことだ。多くの自治体職員が、住民の目線で考え行動することに期待したい。

- (1) 職員採用は、後志町村会（北海道には14の地区町村会がある。）統一試験の合格者の中から面接試験を実施している。（平成13年度の初級・中級・上級合わせた受験者は278名、内合格者は24名で、この中の希望者を各町村が面接選考する。）
- (2) 復命書等は、情報公開条例の「開示情報（請求書なしで誰でも見ることができる）」に規定され、研修内容によっては課長会での報告、まちづくり町民講座での発表などもある。」
- (3) 受験生には旅費等は支給せず、町は宿泊滞在費を負担（経費：平成11年度120千円、平成13年度163千円）する。
- (4) 月刊自治研2000年12月号『ニセコ町まちづくり基本条例の取り組み』

月刊地方財務2001年5月号『住民参画で「まちづくり基本条例」と今後の情報が果たす役割』等執筆、また、全国の地域の研修やJICA等での講演多数。

- (5) 職員研修計画及び補助金等検討委員会答申の概要は、ニセコ町ホームページを参照

ニセコ町の公式HP <http://www.town.niseko.hokkaido.jp/>

★ 羽咋市の事例

宿泊型職員採用試験を実施して

羽咋市市長公室 毛利 浩

石川県羽咋市と言ってどれほどの方々が、「ああ！あそこ」と思い浮かべることができるであろうか。私も大学生時代は（もう30年前）大阪に4年間住んでおり、羽咋市・石川県もわかってもらえなかった。日本海に突き出た能登半島の付け根にあたるところが本市である。長さ8kmの海岸を車で走れる「千里浜なぎさドライブウェイ」はご存知ではなかろうか。人口は2万6千人弱の小都市である。

このような市にあって、市長のモットーは「行政は究極のサービス業」である。自治体の仕事は施設建設・人的サービスであっても、納めていただいた税金を、いかに良いサービスとして市民に還元できるのかといったことに尽きる。こういった市長の考えの一環として、職員採用試験の改革にも取り組んでいる。とかく小さな自治体では市職員の採用試験となると「〇〇さんに頼めば」とか「〇〇議員」などと、まことしやかに噂になっていたのも事実である。本市では、このような透明性、公平性のないことではいけないので、平成13年度の職員採用試験からは、市の幹部を試験官からはずし、2次試験の面接も民間面接官による1泊2日の集団討論方式へと改革した。1次試験は、一般常識試験、作文、適性検査で行いそのなかから合格者を通知し2次試験の実施となる。ちなみに14年度は2名採用予定のところ50名の受験申し込みがあり17名が2次試験に残った。その17名について、土曜日から日曜日の午前中にかけて面接方式の集団討論を行うわけだが、会場は国立能登青年の家を利用する。土曜日は緊張をほぐす意味で、簡単なレクリエーション・市長の講話・中堅職員とのディスカッションを実施する。そして本番に望むのであるが、面接官は市内に事務所・事業所がある人事担当者または責任者の方をお願いし、受験者は3班にわかれて、課題別にそれぞれ45分ずつ計3回集団討論を実施する。評価は、設定された課題の解決に、それぞれの受験者がどの程度寄与したかにより採点される。課題解決に効果的な発言をすることが大切であるが、班全体の意見を一つにまとめていくことにどの程度貢献したかも重要なポイントになる。積極的に発言することは大切なことだが、一人で話を独占したり、班全体として成果を上げられなければ、全員の採点が低くなってしまうこともある。集団討論の手順は

- ①司会は置かず、まず席順により一人1分ずつ課題に対しての自分の考え方を述べる。
- ②その後、討論の進行も受験者の役割に任せ、自由討論に入る。
- ③討論に際しては、机の上の名札により互いに「〇〇さん」と呼び合う。
- ④すべての人が、平等に討論に参加できるよう配慮しあう。
- ⑤班員が協力しあい、課題に対する結論を導き出すよう心がける。
- ⑥時間（45分間）がきた時点で討論を中止する。
- ⑦原則的に進行は受験者の役割に任せるが、必要に応じて面接試験官が質問を投げかけることもある。

といった具合で進行する。3つの課題（テーマ）については、そのときどきの話題をテーマとしている。市の4役（市長・助役・収入役・教育長）はオブザーバーとして、3つの課題会場へ自由に出

入りし、受験者の討論を聞くが、採点は行わない。終了後は民間面接官 3 人で自己の採点を述べ、調整する。市の幹部はその結果を待つだけで採点にはいっさい関わらない。この 1 泊 2 日の宿泊型採用試験に係る経費は、たまたま国立能登青年の家でもあるので、朝・夕食の食事代 1 人につき 1,050 円と宿泊のシーツ代 1 人につき 105 円、面接官の報酬 1 人 30,000 円で合計約 120,000 円で、受験者の人数によって前後する。

また、この方式による試験のねらいは、優秀な人材の確保であるが、求める人材とは、

- ①実務能力のある人（限られた時間で正確・迅速に業務をこなす）
- ②地方分権に対応しうる人で、発案力があり地方自治の担い手となる人材
- ③自分たち（市）で一から十まで行える人材（説明責任、専門用語でなく分かり易い言葉で）
- ④現場を踏む（腰が軽く、百聞は一見に如かずを持つ人＝フットワークの良さ）
- ⑤企画力・経済力（費用対効果）を備え市民にとって何が大事か考えられる人
- ⑥メンタルタフネス（打たれ強さ）がある人
- ⑦お上意識の排除を持っている人

と考えている。民間と市の違いを意識し、集中力・持続力・判断力・決断力をもって仕事に当たれる人であり、優秀な人材は必ずこれらの要素をもっている。そして、実施後のアンケート結果では「公務員試験を 10 か所以上受験したが市長自ら試験の意図や受験生に対してお礼をいってもらえたのがうれしい」など概ね好評であった。ただ、これまでに 2 回の実施であるが、受験生の立場に立ってみると相当な緊張感・プレッシャーを感じているのではないかと思う。受験生となる子供をもつ親の立場から見ての私の感想である。適度な緊張感が必要であると思うが、予想以上の緊張する受験生に対しての配慮は行わなければならない。これからも、試験方法に改革していかなければならないところが見つかれば改革し、求める人材に近い採用に努めていかなければならないと感じているところだ。

★ 豊田市の事例

自己アピール採用試験の実施について

豊田市総務部人事課 青木 勉

1. はじめに

組織にとって「人」は最大の資産といわれる。全国の自治体は人材育成の重要性を認識し、人事制度改革に精力的に取り組んでいるが、採用試験はその貴重な人材を獲得する「人材育成の根源」として位置づけることができる。

本市ではこれまで人物本位の人材獲得を図るため、採用 1 次試験において応募者全員に対して集団面接を行い、2 次試験では個人面接、集団討論を行うなど、計 3 回の面接試験を実施してきた。今年度は、さらにその人物重視の採用を推し進めるため、行政職事務系の試験において、従来から行っている教養試験を撤廃し、代わりに作文（記述式自己 P R）やプレゼンテーションにより自分の「売り」

(＝個性・特技・実績など)を自由にPRする「自己アピール採用試験」を新たに実施した。教養試験等の筆記試験を行いながら、人物の個性・特技に着目して選考するいわゆる「一芸採用試験」はいくつかの自治体で事例があるが、筆記試験を撤廃した自治体の採用試験は全国的にも珍しいと思われる。いわば「人材獲得にむけての挑戦」であった。

以下では、まず新制度導入の背景に触れ、次に試験の実施概要などについて、体験談を交えながら振り返ってみたい。

2. 新しい採用手法の必要性和導入までの過程

ここ数年、自治体の採用試験は軒並み「高倍率」となっている。毎年、募集しさえすれば数倍～数十倍の応募があるのだから、一見万々歳のようなのであるが、本当に単純に喜んでいていいのだろうか。

自らの反省も踏まえてのことだが、自治体の採用活動・試験は、民間企業に比べて大きく遅れをとっているのが現実である。経営環境の変化や企業間競争の激化などにより、民間企業は「少数厳選採用」の傾向を強めており、どの企業も自社の企業理念や戦略・事業展開に沿って求める人材像を明確に打ち出し、それに合致する優秀な人材のみを選別・確保するために、採用手法にも様々な工夫を凝らしている。一方、自治体の採用試験はといえば、人物重視の試験に徐々に移行しているとはいえ、まだまだ従来通りの画一的で横並び的な試験を繰り返し行っている自治体がほとんどである。これは不況下での公務員人気にあぐらをかいた「待ち」の姿勢であり、そこには人材獲得に対するポリシーがあまり感じられない。

また、'97年の就職協定の廃止以降、採用スケジュールはますます「早期化」し、企業は優秀な人材に早い時期から内定を出している。その結果、自治体はそれから数ヶ月～半年遅れて内定を出すことになる。学生側は、「早い時期に内定をもらって安心したい。そして残りの学生生活を有意義に過ごしたい」と本音の部分では思っていると推測されることから、優秀な人材が次々と民間企業に流出している可能性が非常に高い。先ほど、ここ数年の公務員人気を単純に喜んでいていいのか疑問だと言ったのは、このようなことからである。民間企業と競い合いながら優秀な人材を獲得していくためには、「待ち」の姿勢ではなく、もっと積極的に採用活動・試験に工夫を凝らす必要がある…。これが新しい採用手法を導入するに至った要因の一つである。

さらに、新制度導入の背景としてもう一つ挙げておきたい。本市の最近の傾向を見ると、こここのころの高学歴・高倍率の採用試験をくぐり抜けて採用された者は、確かに知識や学力は優れ、仕事への適応性もあり、そつなくこなす秀才タイプが揃っているが、その反面、個性派人間がやや少ないように見受けられる。もちろん組織にとっては前者のようなタイプの人材も必要である。しかし、これからの自治体には、豊かな感性、発想力、企画力、行動力などを持った人材がますます求められ、多様化する市民ニーズや複雑化する行政課題に対応するためには、従来の公務員像とは違った、多様な個性を持つ人材（＝ある意味個性的でユニークな人材）が必要になってくる。そういった人材の獲得のために、知識・学力偏重ではなく、その人物の持つ個性を重視した採用試験が実施できないか…。こういった思いから冒頭で述べた「自己アピール採用試験」を考案したのである。

この「自己アピール採用試験」の大きな特徴である「教養試験の廃止」については、採用選考にあたり客観的な判断材料が一つ減ることを意味し、それだけ面接官の力量が試されることにもなる。事前の内部協議の段階では、「人物重視というなら、従来の試験のままで面接のウエイトを高くすればいいのではないか」という意見も出された。しかしながら、教養試験を廃止するのは、知識・学力に偏らない人物本位の採用を行うということの他にもう一つ大きな目的がある。それは、広範囲から出題される難解な公務員試験を敬遠して民間企業に流出している優秀な人材や個性的でユニークな人材を、できるだけ多く本市の採用試験に呼び込むということである。面接のウエイトを高くするだけでは、所詮、応募者の母集団はこれまでと傾向が変わらないため、改革の効果があまり期待できない。議論の末、多様な個性を持つ人物の採用を推し進めるためには、これくらい思い切った改革が必要だという結論に落ち着き、新制度の実施に踏み切ったのである。

3. 自己アピール採用試験の実施概要

今年度の自己アピール採用試験の実施概要は次のとおりである。

①受験資格、募集人数

受験資格は、事務系の一般枠と同じく「昭和52年4月2日～昭和60年4月1日生まれで、平成15年3月までに大学、短大、高校を卒業または卒業見込みの人」とし、募集人数は2名程度とした。

②応募状況

正直なところどれだけの応募があるか不安な面もあったが、最終的には募集人数2名に対して84名の応募（倍率42倍）があった。インターネットの普及のせい、北海道から関西圏まで幅広い地域からの応募があり、また、社会人や市外・県外在住者からの応募が意外と多かった。応募者の具体的な内訳は次のとおりである。

- ・ 学歴別 大学卒74名、短大卒7名、高校卒3名
- ・ 身分別 学生49名、社会人35名
- ・ 住所別 市内在住26名、県内（市外）46名、県外12名

③1次試験

1次試験では、i 集団面接、ii 記述式自己PR試験、iii 事務適性検査の3科目を行った。i、iiの実施概要は次のとおりである。

i 集団面接

1次試験の中ではこの集団面接が直接人物を見極める唯一の機会であるため、特に力を入れて行った。1グループ5～6人に対し、面接官5人（総務部専門監、人事課長、副主幹、係長、担当者）で評価し、面接時間は約45分（事務系の一般枠の1.5倍）とした。始めに1人3分間ずつ自己PRの時間を設け、志望動機や自分の売り（個性、特技、実績）を自由に表現させ、その後、全員に対し2～3

つ質問を行った。

志望動機として多かったのは、「人物本位の採用をしようという市の姿勢に共感した」「学力ではなく、自分という人間をみて判断してもらえる試験だから」「自分の特技や取り組んできたことを存分にアピールしてみたい」など、市の取り組み・姿勢や自己アピール採用試験の趣旨に賛同・共鳴したという内容が多かったが、面接を行う中で、就職活動中の学生は、筆記試験や採用側の一方的な面接等ではなかなか自分の持ち味を発揮できず、もっと自分を分かってほしいという欲求にかられていることを窺い知ることができた。

P Rされた「売り」の内容も、スポーツ、イベント企画、学業・研究、ボランティアなど学生時代に取り組んできたことをP Rする者、語学力・各種資格など自分の特技等をP Rする者、純粋に自分の性格をP Rする者、社会人経験で身につけた知識・技術をP Rする者などバラエティに富んだものとなった。

ii 記述式自己P R試験

これは、集団面接で表現した自分の「売り」を市政にどう活かしていくのかという点について文章で表現させるものである。テーマは「私が豊田市のためにできること」とし、制限時間は90分とした。発想力・表現力もあわせてみてみたかったため、罫目のある原稿用紙と罫目のない用紙の2種類を自由に使わせたが、ほとんどの者は原稿用紙のみを使用していた。実際の記述内容に対する全体的な印象については、自分の「売り」の部分は詳細に記述できているが、市職員としてそれを活かして取り組みたいことについての記述に今一つ具体性がみられなかった感がある。なお、評価は集団面接の面接官と同じメンバーで行った。

…以上が1次試験の主要科目の概要であるが、ここでは、通常の面接や作文の際の評価基準に加えて、自分の「売り」を明確に熱意を持ってP Rできたか、そのP R内容は個性的であるか、また、自治体は企業と違って個人の「一芸」のスポンサーにはなり得ないので、「売り」自体や「売り」から身につけた能力などが採用後の実務に活かそうなものであるか、などの点を評価のポイントとした。選考協議の結果、8名の個性派人間が2次試験に駒を進めた。

④ 2次試験

2次試験では、i プレゼンテーション（個人面接を含む）、ii 集団討論、iii 性格検査を行った。

i、iiの実施概要は次のとおりである。

i プレゼンテーション

ここでは、8分間で自分という人間を自由な切り口と自由な手法でアピールさせた。あえてテーマは指定せず、発表方法にも制限を設けなかったが、「アピール内容が面接官の心に響くように、表現方法を工夫してください」とだけ伝えた。時間・手順などの実施方法については事前に告げておいたため、当日はパワーポイント、写真、研究資料、外国語、絵など様々な手法を用いて発表を行っていた。評価は助役以下6名で行ったが、市政に関する知識不足からくる提言内容等の未熟さはあまり気にせず、本人の熱意や個性、将来性等を重視して評価を行った。

ii 集団討論

この集団討論は、個人の発言内容や集団の中での対応をみるだけではなく、グループでの討論の進行具合、結論の導き方も評価の対象になる。当日は1次合格者7名（当日1名欠席のため）を1つのグループとし、「小中学生は塾に通わせるべきか」というテーマについて約30分間討論させた。個性派揃いであるため、互いの自己主張によって討論がうまくまとまらないかと思いきや、結果的には非常に高得点をあげた者が多かった。

…以上が2次試験の主要科目の概要である。受験者は1次試験の集団面接、記述式自己PR試験、2次試験のプレゼンテーション、集団討論を通して自分の「売り」をアピールしてきた訳だが、やはり2次試験のプレゼンテーションが最も個性と人柄が出る場面であり、ありきたりの面接マニュアルを超えた受験生の「生の姿」を垣間見ることができた。与えられたテーマではなく、「自分自身」を自由に表現する自己アピール採用試験ならではの光景であったと思う。

2次試験の選考はずいぶん悩んだが、男性1人、女性2人の計3名が最終合格に至った。

⑤合格者の素顔

最終合格者3名は、それぞれが異なる持ち味を持った個性派人間である。興味深いところだと思うので、以下、簡単にその素顔を紹介しておく。

・合格者A

17年間日本舞踊を続けており、現在はその流派の名取を務めている。これまでに流派内の名取試験制度や発表会の方法などの改革を次々に行うなど、一番の売りは「変革力」である。また、語学留学等で10カ国以上の国を訪れ、英語の語学力も高い。

・合格者B

他人と違う発想力、行動力、忍耐力、そして何より負けず嫌いなところが一番の売りである。アルバイト先の婦人服売り場で、数々の企画を提案・実行し、その結果、店の売上を会社内と売り場フロア内のトップに押し上げた実績を持つ。また、中国留学、日本語ボランティア、アテンダント業務のアルバイトなど多岐にわたる経験も持っている。

・合格者C

社会問題に強い関心があり、大学でも社会問題研究サークルをつくった。どんなことでも自分に関係ない事はないという信念のもと、事件や社会的関心事の現場に（時には海外まで）足を運んでいる。同時に「人」を中心とした写真を撮り続け、その枚数は大学4年間で3,000枚以上に及ぶ。問題意識を持ち、人が好きなのが売りである。

4. おわりに

人材獲得にむけての挑戦であった「自己アピール採用試験」の実施により、結果的には個性的でユニークな人材を獲得することができた。合格者の中には、すでに民間企業から得ていた複数の内定を辞退して本市の職員になることを決意してくれた者もいる。民間企業へ流出する優秀でユニークな人

材を本市へ呼び込むというこの試験の実施目的の一つをわずかではあるが達成できたのではないかと思う。3名の合格者が採用後も伸び伸びとその個性を発揮し、市を活性化する存在として活躍する姿をみるのが今から楽しみである。

今年度の自己アピール採用試験の実施を振り返って、今あらためて思う。画一的で横並び的な採用試験の繰り返しでは決して求める人材は集まらないのだ。各自治体は人材育成の根源である人材獲得の重要性を再認識し、採用試験の実施方法を再考すべきだと思う。

本市は、平成14年12月に「豊田市トータル人事システム（プロ人材の確保・育成をめざす行動計画）」を策定した。これは平成11年3月に策定した「豊田市人材育成基本方針」に基づき段階的に改革してきた人事制度の今後の全体像を示したものである。ここでも「採用・配置」はシステムの重要な構成要素として位置付けられており、新たな人材獲得策としてこの自己アピール採用とキャリア採用（社会人採用）の実施を掲げている。キャリア採用についても今年度から新たに実施しており、7名が最終合格に至ったところである。

本市にとって今年度は「採用改革元年」。今後も、優秀な人材の獲得は、ひいては市民サービスの向上につながるのだという信念のもと、更なる改革・改善に取り組んでいくつもりである。それが若者達に向けての豊田市の「自己アピール」になるのだから…。

★ 三重県の事例

三重県における「人事システム改革」と「多様な人材の確保」について

三重県総務局人事政策チーム 笠谷 昇

1. 人事システム改革

三重県では様々な行政システム改革に取り組んできている。そうした中、人事に関しても改革を進めてきたが、取り組み当初は、次のような個別の単発的な改革が主であった。

平成8年度	人材育成ビジョンの策定 公募制に基づく人事異動
平成9年度	研修体系の見直し カジュアルウエアデーの導入 女性事務服の廃止
平成10年度	勤務時間の弾力化 辞令の廃止 民間企業等経験者採用試験開始 採用試験区分の見直し（以後、毎年見直しを実施）
平成11年度	フレックスタイム制の導入 出勤簿の廃止

しかしながら、これだけの改革では、「生活者起点」の行政を支える人事システムとしては不十分であることから、平成11年度に「人事システム改革ワーキンググループ」を立ち上げ、抜本的な改革を目指す取り組みを開始した。

ワーキンググループのメンバーは、多様な職種の若手職員（課長補佐級以下）で構成され、8つ（①採用、②研修、③異動、④昇任、⑤評価、⑥退職・再任用、⑦給与、⑧福利厚生）のグループに分かれ、企業や自治体の人事制度等についての調査や検討を行いながら、新たな人事システムの構築に向け議論を行った。

途中からは組合も参加して、ともに議論を行い、平成13年度には「人事システム改革」の案をまとめた。その基本的な考え方は次のとおりである。

○「管理型」から「能力開発型」の人事システムへ

- ・人事の認識を、「人事管理」から「能力開発・人材育成」へ転換
- ・職員の「能力開発・人材育成」を通じて、組織力の向上を図る

○キーワードは職員の「選択」と「自立（律）」

- ・本当の意味で「改革」を進めるには、職員の内発的な取り組みが不可欠
- ・そのためには、職員の「選択」と「自立（律）」を高めることが重要

○能力開発・人材育成を通じ、県民満足度、職員満足度の向上を目指す

- ・「生活者起点」の行政のための人事システムを目指す
- ・人事部門の押しつけではない、自立（律）的な自己実現を目指す

2. 多様な人材の確保

「生活者起点」の行政を推進していくためには、優れた人材を採用し、組織の活力や能力を高めていくことが重要である。そうした意味から、職員の「採用」は非常に重要であり、「人事システム改革」のポイントの一つである。

職員の「採用」は、社会経済状況等に大きく左右されるが、時代の変化に合わせて、そのあり方は常に見直していかなければならない。そうした中、組織を活性化させ、その力を高めていくためには、多様な人材を確保していくことが欠かせない。

それは、数多くの職種を採用することを意味するのではなく、複雑かつ多様化する行政需要に対し、最適な住民サービスを提供できるよう、幅広い視野や視点、経験等を持った人材を獲得することである。こうした考えに基づき、三重県では次のような取り組みを進めている。

○採用職種の大括り化

採用された職種意識が、無意識の内に職種間の壁を作っていることから、そうした意識や壁をなくしていくため、採用職種の大括り化を進めている。

最終的には、次の3つの採用試験区分への統合を目指している。

- ・総合行政職：主事・技師という職名の区分をなくしていく（一案として「スタッフ」に統一）

-
- ・研究職：研究を専門に行う職員を選考職として採用
 - ・資格技術職：医療関係職員を、必要とする免許を資格条件に採用

総合行政職については、たとえば「教養」「社会」「環境」「工学」などの試験分野にまとめ、その分野ごとの成績に基づいて合格を決定することを考えている。

こうした採用試験の大括り化を進める中、日頃から職員の意識や人事が硬直化しないよう、技術職と事務職との人事交流についても、積極的に進めてきている。

たとえば、これまでは事務職の人間だけが携わると考えられてきた業務（人事、予算、広報等）についても、技術職の職員を配するなど交流を進めている。

○採用試験の多様化

他の団体と同様に、受験のスキルに非常に長けた受験生が、近年増えてきている。そこで、真に優秀で、かつ多様な人材を確保するため、次のような工夫を行ってきている。

- ・二次試験における英語口述試験の導入（平成12年度～）
- ・専門試験を課さない「行政Ⅱ」の新設（平成14年度～）

行政Ⅰ：従来と同じ一次試験（教養、専門）

行政Ⅱ：新たな一次試験（教養、論文）

また、「生活者起点」の行政を推進していくため、その使命や役割を十分に果たしていける人物かどうか、従来以上に面接において徹底的な聞き取りを行っている。

○多様な経験を持つ人材の確保

多様性を高めるため、民間企業等の経験者の採用を別枠で行っている。

こうした多様な経験や経歴を持つ職員を確保し、即戦力として、その専門知識を活かしてもらうとともに、組織文化や職員意識などに対する積極的な変革を期待している。今後とも、採用人数や対象を広げていく予定である。

○バリアフリーの拡大

バリアフリーの理念や身体障害者の立場を理解するには、ともに働き、実感することが重要である。

身体障害者を対象とした別枠採用は、昭和57年度から行っている。そうした中、県庁内のバリアフリーを一層促進するとともに、身体障害者の置かれている状況に応じた「働く場」を提供するという観点から、新たな職（在宅勤務を中心とした非常勤嘱託員）を設け、平成15年1月に募集を行ったところである。

★太田市の事例（ヒアリングから）

1. 採用試験について

①ディベート試験

太田市の採用試験は、1次で小論文とディベート方式による面接、2次で学科試験（教養・専門）、3次で個人面接を実施している。ディベート試験は、発想力や行動力に期待し、人物優先の採用試験を実施するという方針から平成14年度より導入されたものである。

試験当日のディベート試験の進行は、

- i ディベートテーマの掲示（面接方法の説明）
- ii 受験生の自己紹介
- iii ディベート（肯定・否定を各1回。途中で立場を入れ替わる。）
- iv 各自発表（本当はテーマについて自分自身どのように考えるか。）

の順に行われており、テーマは「宇宙人は存在するか」「茶髪は是か否か」「日本代表のサッカーチームに外国人監督は是か否か」など正解が存在しないものを選び、肯定、否定のどちらの立場でも発言できるようになっている。

面接官は、1班3名（課長1名、課長補佐ないしは係長2名）で構成されており、職員60名程度が携わっている。事前にディベートの方法、面接の心積もりなどを中心に面接官研修を行うとともに、ディベートに関する本を配り、ディベートの知識をうえつけるようにしている。

ディベート試験における主な着眼点は、

- i 相手を論破するのではなく、議論を通して最終的には様々な意見の良いところを認めていく向上心、寛大性などの姿勢があるか。
- ii 一方的に自説を主張するのではなく、議論をかみ合わせているか。
- iii 相手の議論をよく聞き、それに対して的確に反論しているか。（傾聴力）
- iv 感情的にならずに相手の議論を謙虚に聞いているか。（会話のマナー）

などであるが、ディベート力もさることながら、面接官にとって仕事を一緒にしたい人物であるかどうかが評価のポイントになっている。

ちなみに、ディベート試験導入後の新規採用職員の状況であるが、はきはきとして、元気な人が増えたそうだ。また、ディベート面接を担当した職員においては、ディベートの勉強をすることによって、議会や会議における議論の向上に役立っており、太田市におけるディベート試験の導入は現段階では効果をあげているようだ。

②実務経験者採用

太田市では、採用人員を減らしていく中で、技術職の即戦力を求める趣旨から、平成13年度より実務経験者を対象とした採用試験を実施している。13年度は建築・建築設備、土木で、14年度は土木で実施した。

受験資格は、

i 学歴及び経験年数

- ・大学院卒・大学卒で実務経験年数3年以上
- ・短大卒・高校卒で実務経験年数5年以上

ii 年齢

- ・試験実施年度4月1日現在の年齢が34歳未満

これら i ii の両方を満たしている人で、試験方法は、1次でプロポーザル方式による面接、2次で個人面接が行われている。プロポーザル方式とは、事前にテーマを与え、テーマに関する説明資料等をあらかじめ提出させた上で、試験当日に発表と質疑応答を行うものである。

例えば、建築設計・施工監理の受験者に対してであれば、「小学校トイレの増築について」というテーマを前もって与え、学校のトイレに関する設計図を提出させた上で、試験当日、その図面等をもとに、面接を行うのである。

面接官は、建築、土木を専門とする職員3名、企画部副部長、民間アドバイザーがあたっており、専門知識の受け答えの中で人物を見るようにしているとのことだ。

また、実務経験採用者の待遇面であるが、実務経験の期間は、太田市の職員として勤務したものとみなして初任給格付等が行われており、同一年齢の職員に近い給与となっている。採用する前にこれらの条件を提示し、説明することによって、実務経験採用者の不安を取り除く配慮を行うなど、人事担当者の優しい心配りが感じられた。

いずれにせよ、実務経験採用についても、ディベート試験と同様、求める人材の確保の手段として一役買っているといえよう。

2. 新規採用職員研修について

太田市の特徴的な取り組みとして、新規採用職員研修がある。4月中に約1週間の研修を行った後、5月から10月まで、6か月間の職場体験研修を実施している。

この職場体験研修の目的は、行政課題としてクローズアップされている第一線の各職場を体験し、その実情を認識することにより、これからの行政執行の礎とするものである。対象は、実務経験採用者を除いた行政職新規採用職員で、

研修場所は、i 農業振興公社、ii 清掃センター、iii 福祉関係施設、iv 市民課・保険年金課窓口業務、v 地ビール施設（接客）となっており、i～vを1ヶ月ずつまわって研修している。

研修生の声としては、「自分で体験することにより初めて分かることが多々あり、自分の視野を広げることができた」「市民の目線で事業を展開する心がけを再認識することができた」「体験研修での経験を踏まえ、市民サービスへ還元していきたい」など、前向きな意見が多く、研修で体験したことを今後の業務にいかしていきたいという姿勢がうかがえる。

太田市では、採用だけでなく、採用した職員をいかに育てるかという部分にも力を注いでいることがこの職場体験研修から強く感じられた。

(視察について)

視 察 先：太田市企画部人事課

金子 一男さん

野村 恵一さん

視察担当：大澤（豊中市）

児玉（貝塚市）

朴井（マッセO S A K A）

V. おわりに

第1章では、求める人材の獲得手法として、採用試験の日程の早期化、専門試験の廃止、適性検査の必要性についてとりあげた。これらの手法をとることが、最良の手段とはいえないだろうが、これまで画一的、横並び的な試験を繰り返し行っている自治体にとっては一考の価値があるように思える。

また、先進自治体のさまざまな採用に関する取り組み事例を紹介したが、これらの自治体に共通することは、現状に満足せず、改革すべきところが見つかれば改革するという、常に前向きで見直す姿勢をもっていることだ。まわりを取り巻く環境が急速に変化している昨今において、求める人材を獲得するためには、時代環境、社会情勢の変化に応じて常に手法を変えていく必要があるのではないだろうか。その際、前例に固執しては、何も変わらないというのが紹介した各自治体の見解であった。改革するときには、これまでの手法を活かすことも大事だが、捨てる勇気も必要である。何もせずに現状にとどまっていたら、時だけが徒に過ぎ、目まぐるしく変わる世の中の動きに取り残されていってしまうだろう。

確かに、これまで実施してきた獲得手法で優秀な人材を確保できており、採用に関して何も問題はないという自治体であれば、わざわざ労力を費やし、時間をかけて獲得手法を変える必要はないかもしれない。しかし、もっと優秀な人材、求める人材をとりたい、そして、獲得手法を変えることにより、それが可能になるのではないかと考えている自治体であれば、これまでどおりの試験をただ毎年繰り返し行うのではなく、この報告書で紹介した自治体のように変革の第一歩を踏み出すべきではないだろうか。

民間企業は、経営環境の変化や企業間競争の激化などにより、自社の企業理念や戦略、事業展開に沿って求める人材像を明確に打ち出し、採用手法に様々な工夫を凝らしている。この2年間の研究期間中、企業の人事担当者の話を聞く機会が何度かあったが、「変わらなければ、競争社会で生き残れない」という必死さがどの担当者からも伝わってきた。そして口先だけでなく、実際に行動に移しているのである。

自治体を取り巻く環境も非常に厳しい。財政状況が悪化し、赤字再建団体転落寸前というような自治体も多い中で、多様化する市民ニーズや複雑化した行政課題に对应していかなければならない。こうした中、「人」の重要性を再認識し、求める人材の獲得は、住民サービスの向上につながるという信念のもと、民間企業と同様、人材獲得の改革に真剣に取り組んでいく必要がある。いかに良いサービス

として住民に還元できるか。これが、紹介した各自治体の共通認識であった。紹介した各自治体では、人材獲得における採用だけでなく、その後の育成にも力を入れていたがこのことから納得がいく。

当研究会では、平成13年度から2年間にわたって、採用に関する研究を行ってきたが、他の自治体の取り組み等を調べていく中で、取り入れることができる手法については、早速、研究会の委員が所属する自治体において実践に移している。各自治体によって置かれている状況は異なり、他の自治体とまったく同じものをもってきてもあてはまらないであろうが、この報告書をご覧になっている採用担当者が、今後の採用活動に本報告書の内容を少しでも役立てていただき、変革の第一歩を踏み出すきっかけとなれば幸いである。

補 論

よい人材を確保するために

株式会社エスエスケイ 麓 聡一郎

コンピュータや周辺機器が発達し、便利になったとはいえ、それを使うのは人間です。組織力をアップし、能率的な仕事をするには、よい人材を確保することが重要です。よい人材を選別するための、バラエティーにとんだ選別法や理論がありますが、実際にどれをどのように活用するかとなると疑問符が生じます。「よい人材を選別するには、どうしたらよいか？」は、人間というものをしっかりと理解した上で、シンプルに考えれば、その回答が見つかります。

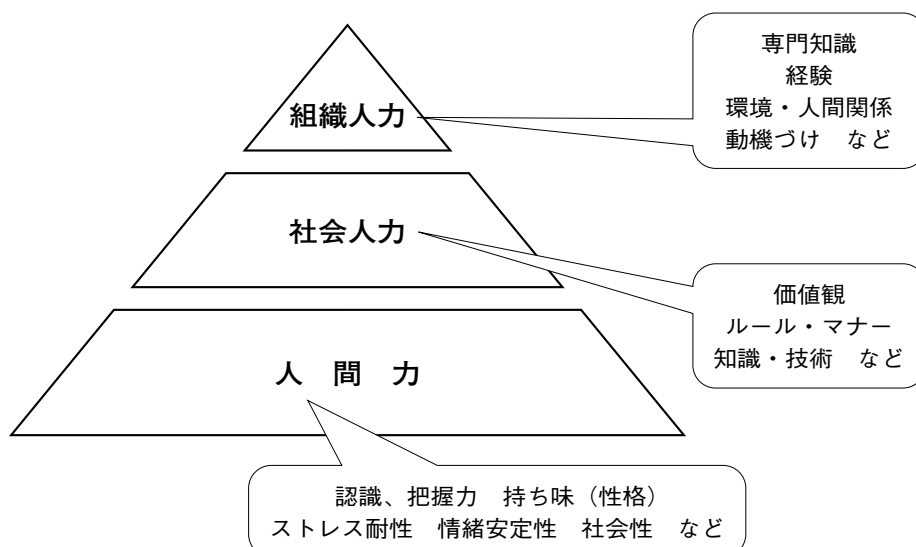
人を選別するということは、差別ということではなく、しっかりと個人の特性に焦点をあてて、個人を理解することであり、個性を活かすという個人主義の原点でもあります。

また、それにとどまることなく、適材適所の配置をすることにより、精神疾患の原因となる過度なストレスをかけることなく、個人のメンタルヘルスを健常に維持することでもあるため、非常に重要なことです。

◆組織で活躍できる人材とは？

まずは、土台となる部分「人間力」(図1)があります。ここでいう「人間力」とは、「ヒト力」ということではありません。ヒトが他の多くのヒトと一緒に暮らしてゆくために、適度に「間」をとるための力です。具体的には、認識・把握力、持ち味、ストレス耐性、対人能力、情緒安定性などです。その上に「社会人力」があります。これは、社会人として生活してゆくための、ルール、知識、マナー、技術などをあらわします。最後に「組織人力」があります。採用された組織や配属された部門に

図1 組織で活躍できる人材（人材ピラミッド）



おける、専門知識、経験、組織規約、環境などです。この3段のピラミッドがうまく積みあがっていないと、組織で活躍することはできません。

◆選別手法の基礎知識

人材ピラミッドにおいて、「組織人力」は、採用後、その組織や各部門での教育によって動機づけることが肝要ですが、その下の「人間力」と「社会人力」は、採用前の選別段階でしっかりと把握しておく必要があります。それらを把握するために、各種の選別手法があります。

選別手法にはいろいろな種類がありますが、その手法を大別すると、面接法・評定法・質問紙法・投影法・作業検査法の5つに分類されます。それぞれに長短所があるため、その特徴をしっかりと把握して活用することが肝要です。

・面接法

5つの手法の中で基本となるのが、面接法です。面接法とは、面接者が質問をするなど、直接被験者の人となりに接することができるため、面接する側にとっては、最も納得がいく手法といえます。しかし、面接者が中庸でなかったり、先入観が強かったりすると、極めて主観的な判断を下してしまうというリスクもあります。

したがって、面接法の欠点を補うために、他の4手法の特徴を活かしながら、適切な状況下で実施することがポイントとなります。

・評定法

いくつかの評定項目にしたがって、数段階の評価を下す方法です。この手法は、多数の面接官の評価が相対的にわかる上に、未熟な面接官の補助的資料となる特長がありますが、リスクが高い手法でもあります。

第一に、面接官により評定項目の理解に差が出てしまう場合があります。具体的には、「社交性」という項目がある場合、面接官Aは「社交性とは、明朗である」という観念を持っており、面接官Bは「社交性は、明朗な攻めの社交性と穏健で受容的な社交性の2タイプがある」と認識していると、Aの方は穏健な社交性を有する人に対しては高評価を与えません。あるいは、関連付けて評価してしまい、面接の最中に明朗な反応をする者に対しては、「明朗だから社交性がある」と判断してしまいます。

また、評価が中心に偏ってしまう傾向があります。すなわち、5段階評価をする際に、「5」と「1」がつけにくく、「2」から「4」の間に評価が集中してしまいがちです。そして、面接法同様に、面接官の主観や価値観に評価が左右されるだけでなく、それらを数値化することにより、信頼性があると誤認されがちです。

・質問紙法

数々の質問に対し、受検者がYes／Noなどの答えを記入してゆく方法です。この形式の特長は、多数の者が同時に受検できる上に、偏差値による選別も可能です。そして、この手法の最大の特長は、受検者の意識や知識といったものを把握できるところにあります。

その反面、受検者が意図的に自分をよく見せようとして、作為的に回答する場合があります。この作為傾向を把握するために、様々な趣向を質問項目に並べて対応しているとはいえ、根本的な解決には至っていません。

また、「知っている」からといって「できる」とは限らないため、知識はあっても実際の行動ぶりと結びつかないといったケースが散見されます。その他、受検回数が多いほど、検査結果が有利になりやすいといった面もあります。

・投影法

図や写真をみせたり、文章や絵をかかせたりして、受検者の意識をみる方法です。この方法は、受検者の表面の行動ぶりはもちろんのこと、受検者の内面が文字通り「投影」されるため、人となりを的確に把握できる可能性が高くなります。

ただし、この手法は多数の者を同時におこなうことができません。そして何よりも、面接者がしっかりと、投影法に関する知識や経験を適切に積み上げておくことが必要です。わかったつもりになって投影法を用いると、受検者を理解するどころか、とんでもない曲解をしてしまう恐れがあるからです。

・作業検査法

受検者に一定の作業をおこなってもらい、その間に働く様々な要因を過去のデータを参照にして検証する方法です。この方法は、受検者の意図が検査結果に反映されにくいという特長があります。また、作業を基盤としているため、「知っているか」よりも「できるか」という要素の方が重要になり、人間の基盤となるストレス耐性などを把握するには有用な方法です。その他、受検回数に検査結果が大きな影響を受けないという利点もあります。

しかし、受検者の知識や技能を把握することができません。また、過去の臨床データと参照するために、検査結果がパターン化されてしまうという短所もあります。

◆ソフトよりハードに焦点をおいた採用

従来の日本における人材選別では、学力偏重型で、知識、モラル、ルールなど、人材ピラミッドの真ん中の部分である「社会人力」を把握することに主眼が置かれてきました。したがって、質問紙法を採用して、それらを測定したり、それに付随して質問紙法を使って行動傾向をとらえたりしていました。

しかし、情報化社会の現代では、質問紙法に対する対策本が数多く出版され、大学・専門学校においても就職対策講座が頻繁に開催されるに至り、自分を繕って巧妙に回答する受検者が増え、採用前の測定結果と採用後の行動傾向が一致しないという事例が非常に増えてきています。また、知識や情報は豊富であっても、体験が不足していることにより、「知っているが、実行できない」という人材も多くなってきています。

「社会人力」を主眼においた採用は、あくまでも、その土台である「人間力」がしっかりとしているということが前提条件です。一昔前の日本では、家庭や地域ぐるみで「しつけ」がしっかりとされ

ていたために、あえてこの面を測定する必要はありませんでしたが、しつけの低下や人どおしの交流が乏しくなり「人間力」が低下した現代では、組織人として基本となる人間力を把握しておかないと、どんなに知識（ソフト）が豊富でも、それを実行にうつす人間（ハード）がしっかりしていなければ、豊富な知識も「干からびた知識」となってしまいます。

◆ハードを把握する

人間力を把握するには、作業検査法が効果的です。作業検査法には、多種多様な方法がありますが、その中でも多くの場面で活用されているのがV-CATです。V-CATは、従来あるクレペリン検査を応用発展させた検査であり、ストレス耐性など社会適応性を左右するいくつかの要素を把握することができます。

V-CATは、40年以上にわたる年間40万人以上の豊富な臨床データを基盤として「メンタルヘルス」と「持ち味」の二つの観点から人の特性をとらえる手法です。日本では、およそ3000社の採用選抜時に用いられ、警察・教員の適性把握や学校での生徒理解に使用されたりと、幅広く活用されています。

人それぞれに備わった固有の「持ち味」と、持ち味の行動への現れ方を左右し、環境の適応・不適応を決めるポイントとなる「メンタルヘルス」を同時に把握します。持ち味自体に良し悪しはありませんが、その持ち味や能力が十分に発揮できるかどうかはメンタルヘルスの状態にかかっています。

図 2 - A

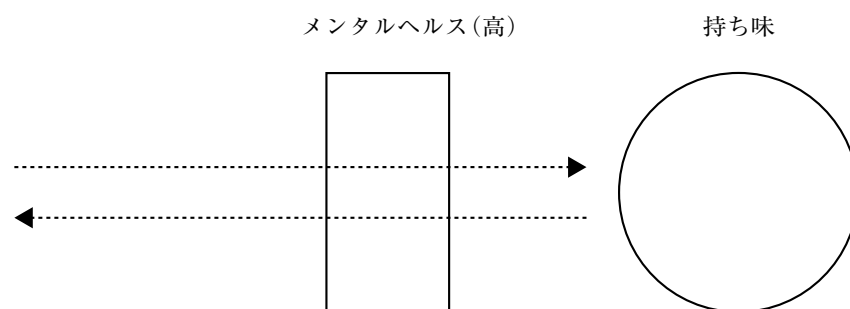
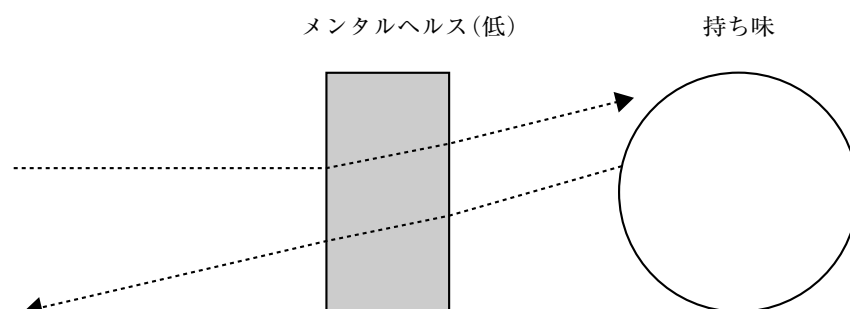


図 2 - B



例えて表現するならば、持ち味の発揮の状態を左右するフィルターの役割をするのがメンタルヘルスといえます。これをモデル化したのが図2です。

メンタルヘルスが高い状態（図2－A）であれば、フィルターの透過性がよく、外からの刺激を無理なく、素直に受け止めて、適切に反応し行動することができます。

しかし、メンタルヘルスが崩れていると（図2－B）、フィルターがくすんでいるため、外界からの刺激を率直に受け止めることができず、曲げてうけとめてしまい、反応や行動ぶりも歪んだ形で表出してしまいます。

V－C A Tでは、持ち味を16パターン、メンタルヘルスのレベルを55段階に分類し、ストレス耐性や対人能力などを把握し、持ち味とメンタルヘルスを絡めることにより、現象としての行動を「なぜそのように振舞うか」の根源に遡って理解しようとするものです。

◆適性検査の位置づけ

人材ピラミッドにしたがって、適性検査を効果的に活用するという重要性は前述しましたが、適性検査の結果を鵜呑みにして採用選抜をおこなうことは、木の葉一枚を見て、木全体を表現するようなものです。人材選抜では、あくまで面接官のスキルアップが基本となります。優秀な面接官は、名医のごとくあらねばなりません。名医は、豊富な経験事例を重ね、自分の技術を磨き自信を持っていますが、決して自分の主観を過信することなく、C Tスキャナーやレントゲン検査など、いろいろなデータを参考にしながら、多面的に判断を下します。

採用選抜においても、面接官が自分自身の力量を磨き、適性検査の特徴をしっかりと把握し、どの段階でどの検査法をおこなうかを適切に配慮しながら、それらのデータに振り回されることなく参考にしていくことが大切です。

第2章

人事評価のあり方

人事評価チーム

豊中市	大澤亮太
岸和田市	小堀喜康
高槻市	西岡博史
八尾市	福田一啓
河内長野市	森井成之

～人材育成と人事評価～

第2章では、自治体における人事評価制度のあり方について、人材育成の視点と総合的な人事管理制度の視点から、今後どうあるべきかを提言する。

提言の中で近年にわかに注目されている多面評価についても言及しているが、私たちは実際に多面評価ツールである「360度フィードバック」にトライした体験からコンピテンシーをはじめ多くのことを学ぶことができた。「Ⅱ．組織における評価ツールの活用」は、360度フィードバックを正しく理解していただくために㈱日本能率協会マネジメントセンターの鈴木麻里子さんに特別にお願いして寄稿いただいたものである。

また、Ⅲでは360度フィードバックの事後に行ったアンケート結果をまとめている。

続くⅣ以降では、人材育成の観点から不可欠な被評価者への結果のフィードバックのあり方等について検討している。

最後の「column」では、「はじめてみませんか？人事制度の子ガメの改革」と題して、人事評価制度をすぐさま導入することができない自治体のための「小さな提案」を行っている。これから人事制度の改革に着手しようとする人事担当者へのメッセージとしてお読みいただきたい。

I. これからの人事評価を考える

ここでは、まず民間企業の動向について概観し、次に自治体での人事評価に関する最近の動きについて考察することとする。そして最後に、今後の自治体における人事評価のあり方について人材育成の視点から考えてみたい。

1. 年功序列から能力主義・成果主義へ

近年、民間企業において処遇管理（報酬あるいは昇格）をめぐる、人事制度を年功序列から能力主義へ、そして成果主義へとシフトさせる動きが主流となってきた。高度経済成長が終焉し、産業・就業構造が大きく変わったのに伴い、人事制度も変革を迫られてきたからである。

特に人事評価については、報酬制度と連動した改革が行われてきている。まず、能力主義への改革として職能資格制度が導入され職能基準による人事評価が行われた。職能資格制度は、職員を年功ではなく職能遂行能力によって格付けし、その格付けをもとに賃金と肩書きを決めるものである。だが、職能資格制度の下での人事制度の運用は意図されたような能力主義的なものとならず、多くの企業で年功的な運用がなされるようになり行き詰まる結果となった。その後、目標管理手法を使った人事評価が導入され、成果主義への急速な移行がなされる。吉田寿氏が「成績主義のエッセンスは、『目標管理制度』+『年俸制』（あるいはパフォーマンス・ボーナス）に集約されると言ってもよい」⁽¹⁾とするように、目標管理による人事評価が成果主義を象徴するツールとなっていく。

目標管理は、ドラッカーが1954年に『現代の経営』の中で提唱した「目標による管理」が語源であ

るとされ、組織マネジメントの手法として早くから導入されていた。⁽²⁾それが、成果主義の処遇管理の要請から、人事評価の手法としても使われるようになったのである。目標管理が報酬制度と直結するようになってきたのは、アメリカでは80年代から、日本では90年代あたりからだといわれている。⁽³⁾

年功序列を前提とした処遇管理がなされている間は、従来からの職能考課型の評価制度でも、多くは年功的な運用であったため問題を生じることは少なかった。しかし、年功序列ではなく、能力主義あるいは成果主義の処遇管理を行おうとすると即座に、より明確で客観的な評価制度が求められるからである。

2. 人的資源管理（開発）の経営へ

また一方では、処遇管理の観点からではなく、企業の経営戦略として人的資源管理（Human Resources Management）あるいは人的資源開発（Human Resources Development）の観点から人事評価制度も含め人事制度をトータルなシステムとして再構築し、人材の確保と育成・活用を図ろうとする動きも見られる。コンピテンシーによる評価制度は、このような人材を重視した人事システムへの改革の要請から開発・導入されてきたものといえる。

コンピテンシーは、ハーバード大学の行動心理学者デビッド・マクレランドが提唱した概念で、アメリカ国務省との「採用基準」の共同研究をきっかけに開発され、ビジネスに応用されるようになったものである。数年前にベストセラーとなった「EQ～こころの知能指数」の著者ダニエル・ゴールマンは、マクレランドの直弟子である。このEQは、コンピテンシーのなかでも中核となる能力とされている。コンピテンシーは、「高い成果を生み出すために、行動として安定的に発揮されるべき能力」と定義される。⁽⁴⁾

コンピテンシーによる評価は、高業績者の行動観察から成果に結びつく具体的な行動を抽出し、それを評価要素として評価するものである。成果を評価するのではなく、また、従来の職能考課型のような曖昧な潜在的な能力の評価でもない。客観的に観察される具体的な行動を基準として、その職務に必要な能力を評価するというものである。コンピテンシー評価は、能力評価であると同時に、成果に繋がる行動をどの程度行ったかを評価するのであり、その意味でプロセス評価であるといえる。成果主義の流れに反することなく、欠点を補強する能力評価手法であるといえるだろう。

日本では、1990年代の後半から導入されるようになった。1997年に武田薬品工業が最初に導入し、その後富士ゼロックス、ソニー、東京電力が導入した。2000年に入ると、ユニ・チャーム、日立製作所、アサヒビール、JTB、味の素などが続き、先進的な大企業を中心に導入されてきている。⁽⁵⁾行き過ぎた成果主義への反省から、プロセス評価の必要性が認識され、ここ数年でコンピテンシー評価を導入する企業が急増している。

3. 注目される多面評価

コンピテンシーによる評価は、既に見たように人材採用にあたっての能力評価の方法として開発されたものであり、評価結果を直接に処遇（報酬）管理に用いることをねらいとして開発されたもので

はない。あくまでも能力の開発と活用といった人的資源管理を目的とするものであるとされる。ここで本来の姿である能力開発を主眼としたコンピテンシーの活用例として、(株)日本能率協会マネジメントセンターの「360度フィードバック」について見ておきたい。

(株)日本能率協会マネジメントセンターでは、管理職の能力開発を目的とした多面評価ツール、すなわち「360度フィードバック」を提供している。このツールでは、コンピテンシーを切り口とした日頃の行動について、管理者本人ならびに上司・同僚・部下などが、実践度と重要度の観点からアンケートに回答する。コンピテンシーは、日頃の行動観察をもとに評価することが可能なので、特別な訓練を受けていない人が評価しても、誤差が生じにくい。したがって、コンピテンシーを評価するうえでは、アンケート形式による多面評価が適しているというわけである。また、(株)日本能率協会マネジメントセンターでは、多面評価の結果を通して、自己認識と今後の能力開発を促進するプログラムを用意している。(詳しくは、本報告書「Ⅱ組織における評価ツールの活用」及び「Ⅲ360度フィードバックに関するアンケート調査結果」を参照)

多面評価は、これまで能力開発のための評価手法として注目を集めてきたが、一方で評価結果に対する信頼性・公平性・納得性を高める手法として最近注目されてきており、人事評価制度のニュー・ウェーブとなりつつある。日本では、多面評価を導入している企業は、まだごく少数であるが年々増加の傾向にある。⁽⁶⁾

4. 自治体の人事評価をめぐる動向

近年、多くの自治体において、行財政改革が進行されるなかで民間の企業経営の考え方を行政運営に取り入れようとする動きが見られる。人事評価制度を新たに導入する、あるいは従来の評価制度を改革するのもそのひとつである。

名古屋外国語大学の植松千里教授は、人事評価制度の設計にあたっての基本的な考え方には、「企業目標を達成することを基軸とする『業績重視』のアウトプット型と、従業員の知識や技術・技能の開発をはかることを基軸とした『能力・意欲重視』のインプット型とがある」と整理されている。⁽⁷⁾ 自治体における人事評価制度の導入・改革の取り組みも、大きく2種類に分類することができる。1つは目標管理の手法を用いた実績評価型であり、もう1つはコンピテンシーを用いた能力評価型である。

①目標管理による実績評価型

民間企業の成果主義を導入しようとするもので、目標管理による実績評価を行い処遇（主として報酬面）に反映させることを目的としている。報酬とリンクさせることにより、職員のインセンティブを引き出そうとするものである。目標管理による実績評価のみという形は少なく、従来からの職能考課型の能力評価・態度評価と組み合わせて評価する形が多い。また、目標管理は、もともと目標をシステマティックに展開し組織の事業推進力を高めることをねらいとした制度であることから、行政評価制度とリンクさせて組織マネジメントを向上させようとする動きもある。

目標管理はもともと能力評価を目的とするものではないので、能力開発へ広く活用することは期待できないといわれている。しかし、処遇管理に用いるだけでなく、目標の設定・評価についての面談

や日常のアドバイスのなかでO.J.Tを実施することで人材育成へ繋げることも考えられている。豊田市、長岡京市などの人事考課制度は、目標管理を中心にシステム化されたものといえる。

②コンピテンシーによる能力評価型

先述したように、行き過ぎた成果主義への反省からプロセス評価の必要性が認識され、90年代後半から民間企業で導入の動きが見られるが、自治体でも客観的で納得性の高い評価方法を模索するなかで、コンピテンシー手法を導入した事例が見られる。

自治体で最も早く導入したのは宇都宮市で、独自にコンピテンシー辞書を開発し目標管理評価と併用する形でコンピテンシー評価を取り入れている。⁽⁸⁾ また、東京都は一般職員の人事考課制度を今年度から全面改正したが、目標管理による「実績評定」に加えて、評定要素ごとに具体的な行動を示した着眼点を設けた「プロセス評定」を行う形でコンピテンシー手法を導入している。⁽⁹⁾

多面的評価については、大阪府が新人事評価制度で「マネジメント・サポート制度」を導入し、本庁の課長と管理職である出先機関の長を対象に部下による評価を実施している。また、コンピテンシーの研修への導入例としては、高知県のコンピテンシー型能力開発研修の取り組みがある。

5. 今後の人事評価のあり方

「目標管理による実績評価型」も「コンピテンシーによる能力評価型」も、それぞれに特徴を持っている。両者は、相反する二者択一的なものではなく、むしろ相互に補完的な機能を有するものと考えらるべきであろう。

今後の人事評価のあり方を考える場合に、武田薬品工業が幹部社員には成果主義を徹底し、一般社員には独自のコンピテンシー評価制度を導入しているのが参考になるだろう。自治体においても、職員を一律に考えるのではなく、成果責任が求められる管理職員と能力開発が求められる一般職員を分けて考える必要があるのではないだろうか。管理職員にはマネジメント重視型の目標管理による評価を、一般職員には人材育成を目的としたコンピテンシーを中心とした評価制度が考えられる。

さらにいえば、目標管理も、コンピテンシーも、共に単なる評価のためだけのツールではないことを認識すべきである。目標管理はもともと組織マネジメントのための手法であり、事業評価制度などとの連携が考えられる。また、コンピテンシーは能力開発・活用に有効なツールであり、職員研修や配置管理との連携が欠かせない。

特に、目標管理については既にいくつかの自治体で報酬（給与）とリンクさせようという動きが見られるが、民間企業においても行き過ぎた成果主義がもたらす弊害が問題視されていることを注視すべきである。あまりにも短期的な目標達成率ばかり重視されるため、中長期の目標への取り組みがなされない。達成できるかどうかかわからない高い目標よりも、達成可能な比較的低い目標を設定する安定志向が強くなった、などの弊害である。その結果、目標管理がうまく機能しなくなり、その本来の目的である組織マネジメントが達成されなくなってしまうのである。

多くの自治体では長年に渡って年功序列の人事がなされ、横並び意識が職員の間に根強く残っている。また、報酬にリンクさせるといっても、現在の給与制度では民間企業ほど大きな格差をつけられ

ないという制約がある。そのような組織風土を考えると、自治体での導入には慎重な取り組みが求められる。

また、評価される職員の視点から〈報酬〉が職員のモチベーションを高めるのに本当に有効なのかを検討することも必要である。職員の多くが、どうして自治体職員を職業として選択したかを考えてみよう（あなた自身のことを思い出していただきたい）。高収入を求めてだろうか。それよりも、休暇が保証されていて時間にゆとりがある、高収入ではないが安定している、といった動機で公務員を選んだ人が多いのではないだろうか。あるいは、「住民の暮らしを支える仕事だから」「まちづくりの仕事にかかわりたい」といった公共性にひかれて志望した人も多いだろう。鼻先にニンジンをおら下げれば職員は走り出すだろうか（あなたは、小さなニンジンを追いかけて走りますか）。継続的に職員のモチベーションを高く保つには、自治体のかかげる理念・目標を職員一人ひとりが共有し、能力を生かし自己実現できる組織運営への改革こそが必要なのではないだろうか。

「報酬と統制（アメとムチ）」を重視する伝統的な動機付け理論のやり方だけでは、もはや通用しなくなっている。それよりも「内発と自律」を重視することが必要だといえる。仕事そのものに動機付けられ、自主的にかかわり、能力を活かして働くときにこそ、真に職員のモチベーションは高まるのではないだろうか。全体としての組織運営や人事制度の運用を十分に検討することなく、民間企業のやり方の一部分だけを性急に追い求めるのは大いに疑問であると言わねばならない。

6. 自治を実現する人事政策を

いうまでもなく、人事評価は人事制度の根幹をなす重要な制度ではあるが、けっして単独で機能するものではない。あくまでも人事管理制度の一部を構成するものであり、他の人事諸制度と組み合わさって、はじめて機能するものである。そして人事管理制度の目的は、人的資源である職員の能力を開発し、モチベーションを高め、その能力を活用することであり、それによって組織が持てる力を最大限に発揮できるようにサポートすることにあるといえる。

今こそ自治体は、自治を実現するための人事政策を持たなければならない。どのような行政を進めるのか、そのためにはどのような人材を確保し、どう育て、どう活用していくのかというポリシーと戦略が求められるのである。人事評価をどうしようというときに、ベテランの人事担当者ほど評価手法に目を奪われがちである。まじめな人事担当者ほど、公平で・客観的で・職員の納得性の高い制度づくりをめざして、評価の技術論の落とし穴にはまってしまう。しかし、評価の手法を具体的に検討する前に、何のために評価をするのかという目的を確認しておくことを忘れてはならない。

まず、「人材育成基本方針」などを策定するによって人材の育成・活用の目標と方針を明確にし、組織全体の中での人事管理制度の意義と方向性を再確認することが必要である。そのうえで人事管理制度の中に人事評価を正しく位置付け、それぞれの自治体の方針と組織の状況に合ったオリジナルな人事評価制度を構築していくことが求められる。

(1) 吉田寿『人を活かす組織が勝つ』日本経済新聞社、1999年、170ページ

-
- (2) 江波戸哲夫『成果主義を超える』文春新書、2002年、72ページ
 - (3) 高橋俊介『組織改革』東洋経済新報社、2001年、95ページ
 - (4) ヘイコンサルティンググループ『正しいコンピテンシーの使い方』P H P 研究所、2001年、61ページ
 - (5) アンダーセン『図解コンピテンシーマネジメント』東洋経済新報社、2002年、48～50ページ
 - (6) 吉田、前掲『人を活かす組織が勝つ』107ページ
 - (7) 植松千里「いま求められる人事考課制度とは」『外資系企業の評価システム事例集』1999年、18ページ
 - (8) 詳しくはマッセO S A K A『分権時代の人材育成研究会中間報告』2002年3月34～38ページを参照。
 - (9) 東京都の事例（本章94～100ページ）を参照。

Ⅱ．組織における評価ツールの活用

(株)日本能率協会マネジメントセンター

人事アセスメント研究所 鈴木 麻里子

近年、民間企業だけでなく官公庁や地方自治体なども含めた多くの組織において、従来の年功序列型人事システムが見直され、能力主義的な人事システムの再構築が求められている。そのような中で、組織における人材の価値評価、すなわち人事評価の重要性が頻繁に論じられるようになってきた。

人事評価とは、組織における人材の能力や態度、業績などについて一定の手続きのもとで評価することを指す。これまで人事評価といえば、おもに人事考課制度の運用に重点が置かれてきた。ところが現在では、制度上定められた評価方法以外にも、多種多様な評価ツールが提供されるようになり、より多面的に人材の価値を捉えることが可能となっている。と同時に、より客観的で公平な評価を実現するものとして、これらのツールに対する期待は高まるばかりである。しかし各ツールの用途を見誤り、間違った使い方をしてしまえば、公平な評価どころか、適正な評価の妨げになってしまう恐れもある。評価ツールを効果的に活用するためには、各ツールの特性を十分に理解したうえで、目的にあった適切なものを選定していかなくてはならない。そこで本節では、組織で使用される代表的な評価ツールについて、活用場面別に概観する。その後、わが国においては比較的新しい評価ツールである360度フィードバックについてその特徴や活用方法を整理し、紹介していきたい。

1．人事評価ツール

①組織で使用される評価ツール

組織で人事評価が実施される場面は、大きく分けて3つある。それは、1) 賃金・賞与などの報酬決定場面、2) 人材の採用や昇進・昇格などの選抜場面、3) 人材育成や能力開発といった場面である。こうしたそれぞれの場面で、目的に応じたさまざまな評価ツールが使用されている。

まず賃金や賞与などの報酬決定場面では、目標管理や人事考課（勤務評定）といった人事管理の中核を占める仕組みが評価ツールとして機能している。評価される項目は、個人の業績や職務に対する取り組み姿勢、スキルや知識、コンピテンシーといった能力であり、一定の手続きやルールに従い、

被評価者の上司が評価を下すのが一般的である。

一方、人材の選抜場面では、外部の専門団体が提供する標準化された評価ツールが使用されることが多い。まず、人材を採用する目的では、適性検査、性格検査、能力検査、知識試験、論文試験などの評価ツールが広く活用されている。専門団体が提供するこれらの評価ツールは、通常膨大なサンプルデータをもとに、テストの標準化手続きを経ており、一定の判定基準を元に評価が下される。したがって各受検者の特徴について安定した結果を得ることができる。

つぎに、昇進・昇格などの目的で活用されている代表的なツールとして、アセスメントセンター法を挙げることができる。アセスメントセンター法は、複数の評価ツールを組み合わせたもので、主に管理者の選抜登用場面で用いられる。アセスメントセンター法は、通常10～20名の被評価者を2日～3日間拘束し実施される。そこでは、ケーススタディ、インバケット課題、インシデント・プロセスなど、管理者の職務内容をシミュレートした複数の課題について、個人やグループ単位で取り組んでもらう。その様子をアセッサーとよばれる評価のプロが観察する。そして、複数のアセッサーの評価結果を総合して、被評価者の管理能力やスキルを評価するのである。この手法は、未だ管理者の経験がない被評価者が、実際に管理職ポストについた場合に、管理者として職務をどれだけ遂行できるかを予測する上で非常に有効である。

そのほかに選抜場面では、構造化面接という手法も用いられることが多い。構造化面接では、評価項目や評価基準が事前に定めてある。そして、すべての被評価者に対して同一の質問を投げかけ、その回答内容を評価基準に照らし合わせて評価項目別に評価するのである。つまり、面接の手続きが標準化されているので、面接官の主観による評価の偏りを排除しやすいという特徴がある。

能力開発場面では、専門知識やリーダーシップなど実務面の現状を確認するためのツールが広く活用されている。360度フィードバックあるいは多面診断と呼ばれるものは、現状の職務行動を確認するのに適しているツールである。360度フィードバックは、被評価者本人ならびに本人の上司・同僚・部下などの周囲の人々が、被評価者本人について評価し、その結果をフィードバックするものである。したがって、周囲から見た自分を知ることができ、自己の強みや弱みを客観的に整理し今後の課題を設定する上で役立つのである。このツールは、アンケートという比較的容易な手続きで実施できること、ならびに、複数の目で評価するので評価の客観性が高まる、などの観点から導入が増えてきている。

加えて、能力開発場面では自分自身の考え方や志向性を振り返るためのツールも普及している。これは、自己理解のための評価ツールと捉えることができる。その中で、昨今注目を集めているのが、エモショナル・インテリジェンスを切り口としたツールである。これは、コーチングやチームマネジメントの研修などで導入が進んでいる。(株)日本能率協会マネジメントセンターでも、2002年6月より「EI-Gate」と呼ばれるエモショナル・インテリジェンスを診断するツールをリリースした。エモショナル・インテリジェンスとは、「自分や他者の感情を理解し、そこから得られた情報を自分の思考や行動に活用する能力」であるといえるが、「EI-Gate」では、エモショナル・インテリジェンスの考え方をさらに発展させ、職務場面で有効活用できる診断内容となっている。報告書には、

職場をはじめとする日常場面で、問題を柔軟に解決するためには、エモショナル・インテリジェンスをどのように活用したら良いかについてアドバイスが書かれてある。

そのほかに、管理者研修などでは、他者（部下）を評価する際のくせや傾向を把握するためのツール「評価傾向フィードバック」（日本能率協会マネジメントセンター）なども利用されている。このツールでは、12の考課ケースに回答することで、考課の際に管理者が陥りやすい6つの評価傾向（寛大化傾向、中心化傾向、ハロー効果、自己投影効果、論理誤差）をデジタルに診断するものである。講義中の解説だけではなかなか実感がわかない問題も、ツールを通じて客観的に把握することで、自分自身の問題として受け止めやすくなるという効果がある。

②評価ツールの品質

ところで、いかなる場面・目的で活用されるものであっても評価ツールとして確保しておかなければならない2つの品質基準がある。それは、「信頼性」と「妥当性」である。

「信頼性」とは、同一の受検者に対して、同一の評価ツールを繰り返し使用したとき、一貫して同じ結果が得られる程度のことを指す。つまり測定の実定性を意味する。質問形式の評価ツールでは、統計的手法を用いて信頼性を確認している。一方、アセスメントセンター法での行動観察評価などは、複数の評定者が下した評価結果の一致度を確認することで信頼性を検討している。また最近では、心理測定技術の発達に伴い、評価ツール自体の信頼性だけでなく、受検者ごとの評価結果の信頼性を測定することが可能となっている。

他方、「妥当性」とは、測定しようと意図した事柄を的確に測定できている程度のことを指す。通常、評価ツールの妥当性は、「内容的妥当性」や「基準関連妥当性」などの観点から検討される。「内容的妥当性」とは、設問の内容などが測定されるべき事柄と理論的・論理的に合致している程度のことを指し、統計的手法は用いずにエキスパートの目で判断されるのが一般的である。一方、「基準関連妥当性」とは、測定対象と関連すると考えられる何らかの基準を設定し、その基準とツールで得られた測定値との関連性を統計的に検討することという。

こうした「信頼性」や「妥当性」は、評価ツールの品質を決める要となるものであるが、組織内部で開発されるツールでは、これらを検証するプロセスを踏んでいないものが少なくない。また、外部の団体が提供する評価ツールのなかにも、残念ながらこれらの基準を満たしていないものも散見される。評価ツールを選定する際には、新奇性や報告書の体裁といった付随的な事柄に目を奪われる前に、「信頼性」や「妥当性」の検証が十分に行なわれたツールであるかどうかを厳しい目でチェックすることがたいせつである。

2. 360度フィードバック

本来、育成・開発可能な事柄であれば、どのような結果であれ、被評価者本人にフィードバックされることで個人の成長に役立てることができる。特に、能力開発目的で使用される評価ツールは、評価結果を能力開発に活用しやすいように設計されているので、その効果は多いに期待できよう。例えば、前述した360度フィードバックあるいは多面診断と呼ばれるツールは、その代表的な評価ツールで

あるということができる。

繰り返しになるが、このツールは、被評価者本人の日頃の職務行動について、本人ならびに上司・同僚・部下などの周囲の人々が評価し、結果がフィードバックされるものである。評価項目の切り口は各ツールによって異なるが、最近では“コンピテンシー”、すなわち、業績に直結する行動が評価項目となっているツールが増えている。元来“コンピテンシー”は、職場で観察可能な具体的な行動で記述されているので、360度フィードバックの評価項目にたいへん適しているからである。

また、360度フィードバックの対象者は、一般職層から経営幹部層まで幅が広いが、実際には管理職層を対象に導入に踏み切る組織が非常に多い。実際、米国の調査によると、360度フィードバックの対象者は、8割近くが管理職層であると報告されている。また弊社の実績を鑑みれば、わが国においてもこの層に対するニーズが集中していると思われる。一般に管理者は、結果責任が重視され業績評価にウェイトが置かれていることが多い。そのうえ職場では、部下と接する時間が多いにもかかわらず、自らの行動について、彼らからフィードバックを受ける機会はほとんどないといえる。多忙な管理者にとって、現状の行動の様子について向き合う機会はなかなか創り出せないのが現状ではないだろうか。

そこで弊社では、民間企業の課長層から部長層を対象にしたコンピテンシーベースの360度フィードバックツール「RoundReview」を開発した。弊社では、96年頃から、各社でコンピテンシーモデルを構築するサービスを行ってきたが、このツールはその実績に基づき設計されている（本ツールでの評価項目については、表1参照）。また、アンケートの運用がWebで実施できるという点も特徴のひとつである。以下では、このツールを念頭に置きつつ、360度フィードバックについての弊社の考え方や活用方法について紹介し、最後に360度フィードバックツールのトレンドについて指摘したい。

①360度フィードバックの目的

360度フィードバックの活用場面は、2つに大別することができる。ひとつは、能力開発場面、もうひとつは昇進・昇格などを含む人事処遇場面である。どちらの場面で用いるかは、最終的には各組織の判断に委ねるところであるが、弊社では、能力開発場面で用いることを推奨している。

360度フィードバックは、複数のメンバーが評価するので、評価バイアスが相殺され結果が安定するといわれている。と同時に、様々な立場の複数のメンバーから評価を得ることで、評価に対する公平性が高まるともいわれている。これらの点が、360度フィードバックツールが評価ツールとして優れていると考えられている由縁であろう。こうした利点は、一人ひとりの評価者から実直な回答が得られることを前提としている。ところが、評価データを人事処遇に用いることになると評価者からのありのままの回答が得にくくなるという問題が生じ易い。例えば、「君の評価を高くするから、俺の評価も高くしてくれ」といった評価者間での工作や「あの上司は憎らしいから全部低くしやろう」といった極端なバイアスが生じる恐れがある。また、評価結果を人事処遇に用いるとなると、結果の善し悪しにばかり目が向いてしまい、犯人探しに陥り職場で疑心暗鬼になるといった事態も起きかねない。そのようなことが起こると、フィードバック結果から課題を見出すプロセスに関心が向かなくなってしまいうだろう。つまり、評価データが人事処遇に反映されるとなると、評価者から実直な回答が得にく

くなることに加えて、自己を見詰め直すプロセスが失われやすくなると考えられる。このようなことが起きると、360度フィードバックの本来の効果が期待できなくなる。そこで、われわれは原則として能力開発場面で導入することを勧めているのである。

②360度フィードバックの活用方法

さて、一口に能力開発場面といっても、組織や対象層が抱える課題によって、導入のねらいは様々である。そこで、以下では代表的な活用方法について紹介することとする。

まず1つ目に360度フィードバックは「“気づき”による能力開発」の促進に役立つということができる。能力開発の第一歩は、自己の現状に気づくことから始まるといえるが、360度フィードバックは、現時点でのみずからの行動が周りにどう受け止められているかに「気づく」ことを通して、今後の行動課題を設定することが最大のねらいであると弊社では考えている。通常、360度フィードバックは、ある行動についての実践度について回答を求めることが多い。この場合、報告書には、自分自身が下した結果と、周囲の複数の人が下した結果の平均値が示される。これらの数値を比較すると、自分が考えている自分の行動レベルと、周囲が自分自身について考えている行動レベルが、どの程度一致し、どの程度食い違っているかに「気づく」ことができる。また、弊社で提供しているツールでは、360度フィードバックを実施した団体ごとに評価結果の平均値を出力し、報告書に表示している。被評価者はその値を参照することで、集団内での自分自身のレベルについて気づくことができ、より明確に自己の「強み」・「弱み」を認識することができると考えている。

2つ目に、職場内のコミュニケーションを活性化させるというメリットをあげることができる。特に、日頃自分の行動についてフィードバックを受ける機会の少ない管理者は、360度フィードバックを通して、部下を含めた周囲からの期待に耳を傾ける機会をもつことができると考えられる。プレイングマネジャーの増加や上司－部下間の年齢の逆転現象などによって、メンバー間の意志疎通が希薄になっている職場では、特に有効である。また、フィードバックを元に設定した課題について職場に戻ってメンバーと語り合うことで、直接的なコミュニケーションのきっかけともなり得る。

3つ目に、研修効果の測定ツールとしての活用方法をあげることができる。従来は、何らかの研修を実施し、その結果、行動が変わったかどうかをしっかりと把握しているケースは意外と少なかった。また「研修というのは、漢方薬みたいなもので、すぐに効果がでるものではありませんから、じっくり待っていてください」といった口上もよく耳にしたものである。しかし、研修などの教育施策を実施する前後に、360度フィードバックを実施すると、行動変容の度合いをある程度確認することが可能となる。また、受講者個々人は、行動改善における進捗状況をモニタリングすることになるので、研修に対する動機付けが高まるといった副次的な効果も期待できる。さらに、研修担当者にとっては実施した研修の効果に対する説明責任を果たす上でも有用な情報を得ることができると考えられる。

4つ目に、360度フィードバックは組織マネジメントの補完ツールとしても活用できると考えられる。特に、コンピテンシーが評価項目である場合は、360度フィードバックを実施することを通して、コンピテンシーマネジメントの推進に役立つといえる。わが国でも、人事システムの中に“コンピテンシー”という概念を取り入れる企業が増えているが、実際のところ、“コンピテンシー”は何かについて、

社内で理解浸透させるのに苦労している企業が少なくない。そこで、コンピテンシーが記述されたフィードバックアンケートに回答させ、その結果を返却するという一連のプロセスを通じて、コンピテンシーとは具体的に何をさし、どういうもののかについて理解が深まると考えられる。

③360度フィードバック導入のポイント

360度フィードバックは、アンケート形式の質問に回答することでデータが得られるので、実施が簡単そうに思えるが、上述した効果を実際に引き出すためには、導入にあたって留意すべきいくつかのポイントがある。それは次の5点である。

まず、目的にあった内容のフィードバックツールを選定することである。これは、導入を成功させるための最大のポイントである。例えば、コンピテンシーの育成や開発を目的として360度フィードバックを実施するのであれば、該当する対象層に求められるコンピテンシーが質問項目になっているツールを選定しなくてはならない。また、その内容は、具体的であり、様々な側面を網羅したものであることが肝要である。現在では、国内の専門団体に加えて海外の団体が提供しているツールも市販されているので、すべてのツールについて情報を収集するのは困難であるが、できる限り多くのツールを比較検討して最適なものを選定する努力が必要である。

2つ目に重要なのは、被評価者に対して、実施の意義と目的を十分に説明しておくことである。360度フィードバックは、自分と周囲の人々の認識の不一致を改めて見直す絶好の機会であるが、と同時に、多少なりとも、不安や驚きをもたらすものである。こうした心理的な緊張感は、フィードバックに対する真摯な態度を形成する際に影響する。しかし、その反面、緊張感が過度に高まると、360度フィードバックに対する拒絶反応を引き起こす可能性もある。こうした心理的なショックを適度に抑制するためには、事前に丁寧なオリエンテーションを行い、実施の意義と目的を十分に理解させることがたいせつである。また、フィードバック結果を人事データとして参照する場合も、被評価者にその旨を告知しておくことが不可欠である。フィードバックデータは個人情報のひとつである。したがって被評価者本人の承認を得ずに結果を参照することは、倫理的に問題であり、ツールに対する不信感をもたらすばかりか、実施担当部門に対する信頼を失墜させることになるので十分に注意しなくてはならない。

3つ目に留意すべきは評価者選定の仕方である。弊社では、被評価者本人が評価者を選定し回答を依頼することを推奨している。その理由は、「誰に評価されたかわからない」という状態より、本人が評価者を選んだ場合の方が、結果に対する信頼感や納得感が高まると考えられるからである。ただし、この方法をとると、自分に都合のよい評価を下してくれる評価者を恣意的に選定することにつながる恐れもある。評価者選定にあたっては、「公平な目で職務上関係の深い相手を評価者として選定する」という大前提を、被評価者が十分に自覚するよう促さなくてはならない。また、何らかの組織的な判断により、本人以外の者が評価者を選定する場合は、選定された評価者のリストを本人に開示し、自分が誰に評価されるのかを事前に知らせておくことを怠ってはならない。

4つ目のポイントは、評価者の選定に関連するが、回答データの匿名性を確保することである。誰に評価されたかを把握することは重要であるが、誰の評価結果なのかは、わからないようにしておく、

という意味である。このことは、評価者から実直な回答を得る上で不可欠な要件である。弊社では、上司1名、同僚3名、部下4名の計8名を、評価者数の目安として掲げている。ただし、被評価者が置かれている職場環境によって、適正な人数は異なる。しかしどのような場合でも、最低3名以上の評価者を選定し、回答の匿名性や守秘性を保証することが大切である。

5つ目のポイントは、評価結果の見方や受け止め方について丁寧なフィードバックを施すことである。少なくとも、初めて360度フィードバックを受ける人に対しては、一定の時間を設けてフィードバックを行なうのが望ましい。弊社のツールをご利用いただいた場合には、通常、1クラス20名程度のメンバーに半日程度の時間をかけてフィードバック研修を行なうことが多い。効果的なフィードバックの要点は、①目的が明示されていること、②結果がわかりやすく集計された報告書であること、③結果を前向きに捉えられるよう促すこと、④具体的な行動計画に落としこむこと、に集約できると考えられる。研修を行わずに報告書だけを返却すると、人によっては、自分に都合のよい結果にだけ着目して必要以上に楽観視してしまったり、反対にネガティブな結果にだけ着目し自己防衛的になってしまうケースが見られる。こうした偏った見方を避けるためには、第三者による助言や精神的な受容が得られる環境を用意しておくことがたいせつである。また、フィードバックレポートから自己の「強み」「弱み」を抽出するためには、レポートに示される数値を把握することに加えて、なぜそのような結果が得られたのかについて深く分析してみることが重要である。研修では、所定のシートを用いながら行動の背景にある自分の気持ちや自分に不足している知識やスキルを考える時間を設けている。そうすることで、強化・改善すべき行動とその対策がより明確になると考えられる。また、被評価者同士が語りあうことで、心理的なショックを和らげたり、設定した課題に対する責任感が高まるといった効果も大きい。

④360度フィードバックのトレンド

最後に360度フィードバックの最近のトレンドについて紹介したい。

これまでは、弊社のような外部の団体が提供する標準化されたツールをそのまま活用していただくことが多かった。標準化されたツールを用いる場合は、開発コストを節約できると同時に、蓄積されたデータベースから他社データを参照することができるなどの利点がある。しかしながら、市販されている数多くのツールの中から自組織にあったベストなものを選定するのは容易ではない。そこで、最近では、評価項目や報告書をカスタマイズしたいといった要望が増えてきた。オリジナルのフィードバックツールを開発するにあたっては、初期に相当の開発コストがかかることは免れないが、その分、自組織固有の戦略やバリューを反映した内容を評価項目として構成することができ、自組織の目的やニーズにあったツールを用いることができる。また質問項目の追加・削除も柔軟に行なえるので、組織戦略や人材要件の変化にも対応しやすいという利点がある。

また、最近では、360度フィードバックと他の評価ツールを組み合わせる組織も増えている。例えば、EI診断と組み合わせると、360度フィードバックを返却すると、人との関わりにおける自らの特徴がよく理解でき、コミュニケーションの改善に多いに役立つ。また、アセスメントセンターと360度フィードバックをブレンディングすると、保有スキルと実際の行動のギャップが認識でき、強化すべ

きポイントがより鮮明になると考えられる。

そのほかフィードバックアンケートの運用形態も変化している。従来は、フィードバックアンケートの配布・回答・回収まで、すべて人の手を介して行なっていたが、最近ではWebを利用するケースが増えている。Webを使用するメリットとして、評価者や実施担当者の運用業務が軽減され、全体の実施スケジュールが短縮される点があげられる。また、弊社のWeb活用システムでは、要望に応じて自由記述の欄を設けることができる。ここでは、手書きではなく活字でテキストを入力できるので、守秘性が保たれ、より率直な意見を募ることができると考えられる。

このように、360度フィードバックは、その普及に伴い、その可能性を拡大しつつけている。こうした可能性や効果を最大化するためには、さきにあげた導入のポイントをおさえ、被評価者と評価者の協力と納得を着実に得ることがたいせつである。他の評価ツールと同様に、導入プロセスのひとつひとつをおろそかにせず、しっかりとこなしていくことが、ツールを活用するうえでの近道なのである。

「RoundReview」 評価項目 10のコンピテンシー

(表1)

＜診断ディメンション＞	＜定 義＞
1. 変革に挑む	問題意識を持って、情報収集や情報探索を行い、変化の兆しや組織の進むべき方向を的確にとらえる。抵抗や障害を乗り越えて、機会を逸することなく、大胆かつ繊細に変革や革新を実行する。
2. 戦略や方針を実行する	チームとして取り組むべき課題を明確にし、戦略や方針を決定する。メンバーに対して、方針や目標を理解、浸透させる。
3. 問題を解決する	問題や障害が発生したときに、リーダーとして原因を解明し、対策を立案し実行する。
4. リソースを確保する	課題を解決したり業務を遂行するうえで、チームに不足しているリソース（情報・人・設備・金など）を確保する。
5. 業務プロセスを管理する	計画の進捗をチェックし、業務を円滑に進める。必要に応じて計画の修正や業務分担の変更などを行なう。
6. 誠実に行動する	顧客・メンバー・関係部門・協力者などから信頼を得られるように、相手を尊重し誠実に行動する。
7. クリエイティブな組織をつくる	部下が相談しやすく、メンバー間でもオープンなコミュニケーションができるような組織風土を醸成する。また、個人の知識やノウハウ、人脈などをメンバーで共有できるようにする。
8. メンバーの意欲・価値を高める	業務を通じて、メンバーのモチベーションを高めたり、知識・スキル・コンピテンシーの向上を促す。
9. 自分の価値を高める	組織に対し、さらに貢献するために、組織内での役割を認識し、自分の専門性やマネジメントスキルの向上に努める。
10. 目標を完遂する	チームや個人の目標を達成するために、困難や障害があっても、強い意志をもって最後まであきらめずにやりぬく。

Ⅲ. 360度フィードバックに関するアンケート調査結果

1. アンケート調査の概要

360度フィードバックに関するアンケートは、(株)日本能率協会マネジメントセンターの「RoundReview」という管理者のための360度フィードバックツール（多面評価診断）を実際に体験（平成14年7月下旬から8月中旬にかけて実施）した71人の自治体職員（本研究会の委員及び事務局職員を含む）を対象に実施したもので、回答者の内訳は、被評価者が15人、評価者として、被評価者の上司が26人、同僚が13人、部下が17人である。

2. 設問項目の回答時間について

今回実施した360度フィードバックの設問項目は61項目あるが、約79%の56人が、30分以内に全ての設問項目が回答できたと答えており、1時間以内が12人（約17%）、1時間30分以内が3人（約4%）となっている。

「設問の数が少し多いように思う」という意見もあるが、9割以上の人々が1時間以内に回答できている。事前に評価者研修をすることなしに実施していることを考えると、評価ツールとしては使いやすく設計されていると言えるだろう。

回 答 時 間	回答数(人)	比 率
① 約30分以内	56	78.9%
② 約1時間以内	12	16.9%
③ 約1時間30分以内	3	4.2%
④ 約2時間以内	0	0.0%
⑤ その他	0	0.0%
計	71	100%

3. 回答のしやすさについて

設問に対する回答のしやすさについて質問したところ、約60%の43人が「どちらかといえば回答しにくかった」と答えており、「どちらかといえば回答しやすかった」（約25%）、「普通」（約11%）の順となっており、「回答しにくかった」と答えた者が多かった。

今回実施した360度フィードバックは、民間の管理者層（課長層～部長層）を対象としたものであり、設問項目の中には公務職場における職員の日常行動にはなじまない内容も含まれていることから、このような回答結果になったものと考えられる。

体験者の意見としても、「同じような種類の質問が多い。公務員の仕事や仕事への取り組み方にはあまり関係がないと思われる質問が多い」「設問が民間企業準拠だったので回答しにくかった」「少し民間の管理職向けに作成しているので、行政には当てはまらない部分もあった」等があるが、「公務員を対象とした職階に応じたプログラムを望む」という意見も出されている。これらの意見は前節で指摘された「360度フィードバックのトレンド」を裏付ける結果となった。やはり、質問項目のカスタマイズをすることで、それぞれの組織にあった評価ツールになることがうかがえる。

4. 部下や同僚からの評価について

本研究会では、単に上司だけでなく、部下や同僚などの職場の関係者が被評価者の日常行動をどのように見ているかを明らかにした上で、被評価者にその結果をフィードバックすることを通じて、部下・同僚からの評価や評価結果の開示について、その可能性や有効性を検討するために、360度フィードバックをとりあげた。

そこで、部下や同僚からの評価の必要性について質問したところ、約83%の59人が「必要である」と回答していることから、上司だけの評価ではなく、部下や同僚を含めた、まさに360度という多面的な評価について、大多数がその必要性を感じている。

一方では「部下や同僚の意見は参考意見としては重要な情報であると思うが、人事評価は責任ある上司が行うべきであり、部下や同僚の評価は必要ない」という否定的な意見もある。

	回答数(人)	比 率
① 必要である	59	83.2%
② 必要ない	4	5.6%
③ わからない	4	5.6%
④ その他	4	5.6%
計	71	100%

5. 360度フィードバックに関する意見

360度フィードバックに対するその他の意見としては、「今回、研究会の活動の一環で実施したので、参加者もある程度趣旨なり意義を理解した上で行われた。実際に本格的に職場に導入するにあたっては、評価者・被評価者も含めて、十分に趣旨等を説明しないと、職場のモラルや人間関係に影響を及ぼすおそれがある」といったものや、「非常に興味深い試みであると感じた。周囲の評価と自己の評価を比較することにより自分に不足している所や優れていると思われる所が具体的に分かり、結果を有効に利用することができれば、以後の上司や部下との関わり方や業務への取り組み方等に対し改善やより一層の向上が図れると思う。ただ、マイナスの評価が多いと自信を喪失することにならないか危惧するところもある」といった意見もあげられている。

今回は、Webサイト上で評価者や被評価者が評価をしたが、「パソコンを使って回答できるのは、これからの時代に合ったやり方だと思う」という意見にもあるように、セキュリティが確保できれば最も効果的で効率的なやり方であろう。

また、自己評価に関して「本人が回答する場合、できているか否かより『そうありたい』姿で回答してしまうことがあり、自分で客観的に見ることができていないことに気づいた」という意見や、評価基準に関して「被評価者のある事柄について、知らない場合でも『知らない』又は『評価できない』という選択肢がないので、憶測できそうなものは、その通りに、それ以外は、真ん中の選択肢を選んだ。部下や同僚が評価した場合、多分に被評価者について知らない事柄があると思うので、そういった場合の選択肢があった方が良いのでは」という意見も寄せられている。

6. アンケート結果を踏まえた360度フィードバックの活用

360度フィードバックの活用方法や活用場面については、すでに前節の「Ⅱ. 組織における評価ツールの活用」で紹介されているが、本節では360度フィードバックに関するアンケート調査の結果を踏まえたうえで、この評価ツールを体験した自治体職員の立場から、360度フィードバックの活用について検討する。

「気づきの契機になればよい」というアンケート結果の意見にあるように、360度フィードバックは、直属の上司だけでなく、同僚や部下など、様々な立場からの評価の結果を被評価者にフィードバックすることで、本人に自分の強みや弱みを気づかせることが可能となる。

特に、直属の上司からの一方的な評価だけではなく、同僚や部下という立場の異なる側面からの評価と自己評価との比較が可能となるので、上司という立場からの一方的な評価と比べて、より客観的に自分自身を見つめ直すことができる。この意味で「気づきのツール」としての意義は大きく、自治体においても部下を統括する管理職層の意識改革や能力開発には特に有効であろう。

次に、360度フィードバックを人事評価そのものとして活用できるかどうか、即ち部下や同僚からの評価として、360度フィードバックを利用できるかどうかについて、検討する。

部下や同僚からの評価の必要性については、アンケート結果においても大多数がその必要性を感じている。「上司・同僚・部下からの評価はそれぞれの立場からの評価なので、一方的な評価に比べ、複眼的・多面的になり、評価の信頼性がより増すと思われる」という意見に代表されるように、部下や同僚からの評価は、従前の上司からの一方的な評価と比べて、より客観性や信頼性が担保されるものと考えられている。

一般的には評価者が増えれば評価の客観性が高まり、より公平・公正な評価が期待でき、評価者に部下や同僚を含めることで評価の視点が多面的になることから、直属の上司以外に部下・同僚を評価者に含める人事評価制度が、地方自治体においても最近増えつつある。

評価の客観性を担保するためには、複数の評価者による評価は非常に重要な要件であり、評価者自身が、客観的な評価を行っているつもりでも、複数の評価者を置くことで、より評価の客観性や公正・公平性を担保することが可能となる。

ただし、評価者が増えれば評価の客観性が高まる反面で、評価者間で評価結果のばらつきが生じ、それが評価の精度や評価自体の信頼性に影響を与えるということも否定できないであろうし、評価誤差があまりにも多く生じれば、被評価者が納得する評価とはならない。

評価結果に対する被評価者の納得性を高めるためには、評価自体の信頼性が十分に確保されることが前提となるが、そのためにも、上司だけでなく部下や同僚に対しても評価者研修を十分に実施して、評価の統一的な運用を図り評価誤差を減少させて評価の精度を高めなければならない。

360度フィードバックは、コンピテンシーをベースとする評価ツールであり、コンピテンシーによる評価が、特別な訓練を受けていない人を評価者としても誤差が生じにくいという利点はあるが、やはり適切な評価者研修の実施は必要である。

アンケート調査でも、「設問に対して、きちんと回答できたかどうか疑問である。おそらくもう一度

実施したら、違った結果が出るのが予想される。そういった意味からも、評価者に対する研修の必要性を感じた」という意見や、「給与等に反映させることを前提にすれば、部下や同僚の評価者は責任が重大となり、評価の内容が思った通りに回答できるかどうか心配である」との意見も寄せられている。

部下や同僚からの評価の結果を直ちに給与制度に反映することは慎重でなければならないが、人事評価の手法の一つとして活用するためには、こういった部下や同僚の不安感を取り除き自信をもって評価できるよう、評価者研修を組織全体で実施することが重要な条件であり、これによって組織全体で人を評価するということが自然に受け入れられるような雰囲気も醸成できることとなる。

なお、評価者研修については、次節の「被評価者に対する評価結果のフィードバック」においてもさらに検討を加えることとする。

以上のようなことから、360度フィードバックを人事評価として活用する場合は、昇任昇格や人事配置、あるいは給与制度という人事処遇での活用より、まずは、「気づきのツール」としての効果を最大限活かして、人材育成や能力開発を中心とした分野で活用することが望ましい。

Ⅳ. 被評価者に対する評価結果のフィードバック

1. フィードバックの必要性

360度フィードバックに関するアンケート調査結果の分析を通じて、360度フィードバックの活用について明らかにしたところであるが、人事評価制度における被評価者に対する評価結果のフィードバックについて、さらに検討を加える。

人事評価の究極的な目的は人材の育成にある。そこで、今後求められる人事評価制度においては、評価の結果を被評価者にフィードバック（評価結果の開示）することを通じて職員を育て上げるという視点が特に重要となることは言うまでもない。⁽¹⁾

評価の結果をフィードバックすることで、被評価者自身が自分の優れている点や不足している点が把握できるので、不足している能力の向上を図るために自己啓発に励むなど、能力開発の推進が図られるからである。

しかしながら、評価結果のフィードバックについては、本研究会が平成13年度に実施した「人事評価に関するアンケート調査」でも、多くの団体が評価結果の開示には消極的であるという結果が出ている。⁽²⁾

これらは、結果の開示が単なる結果の開示にのみとどまり、職員の能力開発の視点が欠けている場合には、人間関係の対立やモラルの低下等、逆効果を招くおそれがあるとの指摘や、結果の開示を前提にすることによって評価が甘くなるおそれがあり、結果の開示のデメリットについても現実的な問題として慎重に考慮する必要があるとの意見がある⁽³⁾ こと等が主な理由となっているものと考えられる。

しかしながら、評価結果についての説明責任を果たすためにも、少なくともフィードバックを希望

する被評価者に対しては、フィードバックを実施すべきであり、これによって最初は反発や不満が生じる可能性が高くても、制度としてフィードバックが定着すれば、評価の信頼性は高まるものと考えられる。また、人材育成の観点だけでなく、人事評価制度の課題である「納得性」や「透明性」を高めるためにも、評価結果を被評価者にフィードバックできる制度の構築を考える必要がある。

2. フィードバックの前提条件

評価の結果を被評価者にフィードバックするためには、前提条件として評価者が自信をもって被評価者に評価結果が説明できなければならず、また、被評価者自身も納得のいくものでなければならない。このことは取りも直さず、従前から課題とされてきた、評価の「客観性」「公正・公平性」「納得性」「透明性」が確保できる制度を構築することに他ならないが、評価結果のフィードバックに関連して特に重要なのは、客観的で分かりやすい評価基準の設定、自己評価の導入、評価者研修の実施である。

①客観的で分かりやすい評価基準の設定

評価者の主観や恣意的な評価を極力排除し、評価者が評価の結果を正しく被評価者にフィードバックできるように、客観的で分かりやすい評価基準を設定することが、まず必要となる。

特に、被評価者が潜在的に保有する能力や意欲については、被評価者の職務遂行活動を通じて具体的な行動や言動として顕在化し、評価者が客観的な事実として観察できる行動内容を評価の対象とすべきである。⁽⁴⁾ さらに、単なる結果のフィードバックにとどまることがないように、職員の能力開発の視点から、コンピテンシーをベースにした評価項目や評価基準の設定が求められる。

②自己評価の導入

評価の結果を被評価者にフィードバックすることを通じて能力開発を進めていくためには、自らの評価結果と比較しながら他の評価者からどう評価されているのかを、被評価者自身が知らなければならない。そこで、自己評価を導入すれば、フィードバックを通じて他の評価者の評価結果との比較が可能となり、自分自身をより客観的に振り返ることができ、特に上司との関係では、期待されている成果について認識の違いを明らかにすることができる。

なお、自己評価に関してアンケート結果の意見でも触れられていたが、被評価者が「そうありがたい」という姿で回答しないよう自分自身を客観的に見つめるように、被評価者に理解させることも重要な条件となる。

③評価者研修の実施

被評価者が納得するフィードバックを行うためには、評価の精度を高めて評価自体の信頼性を確保しなければならない。そのために評価の統一的な運用を図り、一般的に評価者が陥りやすいとされる評価誤差を減少させて、評価者が客観的かつ公正・公平に評価することができるように、評価者研修を実施しなければならない。

評価者研修は、評価者としての自覚と責任意識を徹底する。評価能力や技術を高め、評価基準を統一し、評価者間における評価結果の「ぶれ」を解消する等を目的にして、手引書による確認と集合研

修による評価訓練を組合せた内容で⁽⁵⁾、毎年定期的に継続して実施することが望ましい。また、次節で述べる評価者に対する評価傾向のフィードバックについても評価者研修の中で取り上げることが必要である。

3. フィードバックの方法

被評価者に対する評価結果のフィードバックは、被評価者の日常の職務遂行活動を最も間近で観察できる直属の上司（評価者のレベルではいわゆる1次評価者）が被評価者と面談して行うことが望ましい。フィードバックは、上司として期待すべき項目を明らかにしたうえで、被評価者の「強み」や「弱み」を見つけ出し、「強み」の部分は、被評価者の長所としてさらに強化するように助言し、「弱み」の部分は、今後研修や自己啓発を通じて伸ばすことを主眼に、自信を喪失しないように今後への期待を込めて指導する。また、実績や成果が上げれば「誉める」ことで動機付けにつなげること等が必要である。

自己評価と上司の評価とが乖離する点については、被評価者の認識や努力した点も十分に聞いたうえで、指導・助言を行うことが必要かつ重要である。⁽⁶⁾ なお、部下や同僚を評価者に含めている場合は、部下や同僚との人間関係に配慮し、評価者が特定できないようにしてフィードバックするなどの工夫も求められる。

(1)(2) マッセOSAKA『分権時代の人材育成研究会中間報告』2002年3月 47ページ

(3) 地方行政運営研究会『地方公務員の評価システムのあり方に関する調査研究』2000年2月72ページ

(4) 行動評価方式を採用した人事評価制度の代表例としては、静岡県勤務成績評価制度があげられる（『地方公務員月報』2001年3月号 22ページ）

(5) 能力、実績等の評価・活用に関する研究会『公務員の新人事評価システム』2001年3月41ページ

(6) 同上書、30ページ

V. 評価者に対する評価傾向のフィードバック

1. 評価の傾向について

多かれ少なかれ、人には人を評価するときのくせや傾向があるが、自分がどのような傾向をもっているかを理解しておくことは、客観的で公平な評価を実現するうえで重要である。評価者は、自らの評価の傾向を知り、偏った評価を行わないよう意識して評価に取り組むことが期待される。

一般に、人事評価などを行う際に評価者が陥りやすい評価の傾向（評価誤差）は次のように説明⁽¹⁾されている。

①寛大化傾向・厳格化傾向

寛大化傾向は、被評価者の行動や能力の評価を行う際、一般的な管理者が評価するレベル（標準値）より、高め（甘め）に評価してしまう傾向で、厳格化傾向はその逆で、一般的な管理者が評価するレ

ベルより、低め（厳しめ）に評価してしまう傾向である。

②中心化傾向

評価段階の中心（５段階評価では３前後）に、あるいは特定のある段階に評価がかたよってしまう傾向である。

③自己投影効果

自分と同じような志向性、価値観を持っている人に対しては寛大化にはたらし、そうでない人には厳格化にはたらく傾向である。

④論理誤差

本来、評価に影響すべきではない要素が評価項目と論理的に関係があると思い込み、評価に影響してしまう傾向である。例えば、コンピューターや英語が得意であるということが、全ての面で高い評価につながってしまうような場合をいう。

⑤性 差

被評価者の性別が評価に影響してしまう傾向である。

⑥ハロー効果

ある項目に対する評価が、他の評価項目や評価全体に影響を与えてしまう傾向である。

⑦評価項目による傾向

個別の評価項目ごとの寛大化、ないしは厳格化傾向のことをいう。

こうした評価やくせを判定するためには、外部の団体が提供するツールを活用するのも有効である。例えば、株日本能率協会マネジメントセンターの「評価傾向フィードバック」では、行政職の職務内容が記述されたケースを読み、評価のシミュレーションを行うことで、上記７つの評価傾向を客観的にフィードバックすることができる。

2. 評価傾向フィードバックの意義

評価の精度を高めて評価の信頼性を確保するためには、評価の統一的な運用を図り、評価者が陥りやすいとされる評価誤差を減少させなければならない。

評価誤差については、評価者研修を効果的に実施することと、評価者が自らの評価の傾向を知ることとで相当程度減少できるので、評価者に評価の傾向をフィードバックすることは、評価誤差を減少させて、評価の「信頼性」や「納得性」を高めるために重要である。

評価者研修では、評価者が陥りやすい評価の傾向とその対策について十分に説明して理解させるとともに、集合研修等で具体的なケースについて評価のトレーニングを積み重ね、その評価の傾向を評価者に的確にフィードバックすることで、評価者が自分の評価傾向を正しく認識し、評価誤差を減少させることができる。さらに、組織や部門間で評価のバラツキが生じないように、各評価者が評価傾向のフィードバック結果を持ち寄り比較することも有効であろう。

人事評価システムの中で、評価者が担う役割は非常に大きい。客観的で明確な評価項目や評価基準

を定めても、評価者が誤った認識で評価をしていたのでは信頼の高い評価はできない。評価者が適切に評価できて、信頼性が高く被評価者も納得できる評価制度とするためにも、評価傾向を評価者に的確にフィードバックすることの意義は非常に大きい。

(1) ㈱日本能率協会マネジメントセンター『評価傾向フィードバック』資料

Ⅵ. 人事評価＜事例紹介＞

★東京都の事例（ヒアリングから）

東京都では、平成12年7月に「東京都における人事制度の現状と今後の方向」（「人事制度白書」と呼ばれる）を公表し、人事制度全体の改革を進めている。今回、一般職員の人事考課制度が全面改正されたのも、「人事白書」を踏まえた一連の人事制度改革のひとつであり、平成14年4月から実施に移されている。以下、東京都の新人事考課制度について、その特徴を中心に紹介したい。

1. 新人事考課制度の概要

東京都の新人事評価制度は、「業績評価制度」「自己申告制度」「人材情報」の3つがトータルに運用され、その結果が任用・給与制度等へ反映されるとともに職員の能力開発、配置管理に生かされるシステムとなっている。

自己申告制度は、「目標・成果シート」「自己採点シート」「異動希望シート」の3つのツールにより運用される。目標・成果シートは、年度当初に組織方針を踏まえた個人の職務目標を設定し（チャレンジ目標も設定できる）、中間申告時と最終申告時にそれまでの取り組み状況と成果を記入するようになり、これにより目標管理手法の徹底がはかられる（目標管理は平成9年度から既に導入されていた）。自己採点シートは、業績評価制度の評定要素と同じ項目について自己評価するものである。目標・成果シートと自己採点シートの自己評価は、業績評価制度と連動するようになり、管理職が業績評価する際の評定材料のひとつとして位置づけられている。

人材情報は、所属課長が、「人材情報シート」に異動に関する情報（異動の可否、推薦先など）や行動特性、昇任に関する意見などを記入するもので、昇任選考の参考にするほか、配置管理に生かされることになっている。

（資料1「東京都における一般職員の人事考課制度の概要」参照）

2. 業績評価制度の特徴

以前の評価制度は、業績・能力・態度を評定要素とした評価であった。新しい評価制度では、目標管理による「業績評定」と「プロセス評定」により評価することになっている。プロセス評定は、都職員に強く求められている資質（スピード意識、コスト意識、プレゼンテーション能力など）を評定要素に反映させるとともに、職種・職層に応じた評定要素・着眼点が設けられている。

プロセス評価は、事務系・一般技術系職員では「仕事への取り組み姿勢」「知識・技術の活用」「課題への対応」「コミュニケーション」「リーダーシップ（チームワーク）」の各評価要素についての行動記述にもとづく着眼点により評価するようになっている。また、各着眼点にはより具体的な「求められる行動」と「望ましくない行動」を示し、評価しやすい工夫がなされているのが特徴的である。例えば「仕事への取り組み姿勢」という評価要素には、「スピーディーな職務の遂行に努めたか」「コスト意識を持って職務を遂行したか」「服務規律・職場ルールを遵守したか」など6つの着眼点が設けられている。さらに、「コスト意識を持って職務を遂行したか」という着眼点について見ると、〈求められる行動〉として「時間・経費面での効率性を意識して職務を遂行した」が、〈望ましくない行動〉として「時間・経費面での効率性を意識した取り組みが見られなかった」とより具体的な行動が示されているのである。（資料2「評価要素の着眼点と具体的な行動」参照）

今回の改正では、係長級以上の職員について業績重視の評価となるよう、2次評価の充実がはかられている。評価結果をポイント化して職責に応じたウェイトをかけ総合評価を導く手法を取り入れるとともに、業績評価（仕事の成果）の評価方法についても「達成度」と「貢献度」の2つの観点からの評価を行い、最終評価の基礎とすることとしている。

また、職員の能力開発を目的として評価結果を本人に開示することとしている点も、新人事考課制度の特徴だといえる。平成14年度は係長級以上の職員で希望する者に公開する予定になっている。

3. 新人事考課制度導入にあたっての取り組み

東京都は、知事部局だけで18の局を有する巨大組織である。平成14年度の職員数（条例定数）は50,867人となっている。人事考課制度の円滑な運用には考課者研修が不可欠だが、研修の対象となる管理職員だけでも約6,000人いる。そのため、総務局人事部では、まず各局の人事課長を対象に2日間の研修を実施し、次に研修を受けた各局の人事課長が、局内の課長に研修を実施したということである。

今年度はじめて係長級の希望者に評価結果（1次評価の要素別評価）が開示されることになっている。民間企業でも評価結果を本人開示しているところは、全体としては少数派である。自治体では、大阪府が今年度から全職員に評価結果（2次評価の総合評価）を開示しているが、全国的に見てもほとんどないといえる状況である。東京都の今後の運用が注目される。

4. 東京都の人事制度改革に学ぶ

東京都は昨年7月に「人事白書Ⅱ」を出し、その第3章「今後の人事制度改革の基本的視点」中で「第4 公務員制度改革に対する都独自の取組」として、現在進められている国の公務員制度改革は今後において自治体の公務員制度にも大きな影響を及ぼすことが予想されるとしながら、「組織風土や直面する課題等は、団体ごとに大きく異なる。都が持てる力を最大限に発揮するためには、都の有する特性を最大限に活かすよう人事制度を見直すことが必要である。」としている。

自治体の行政を推進するのは職員であり、その意味でどのような職員を育てるのが、その自治体のあり方を大きく左右するといっても過言ではない。分権化時代にあって真の自治を確立するために

は、各自治体でその自治体の特性に合った人事制度が構築されることが何よりも求められる。現在、東京都をはじめ多くの先駆的な自治体で、組織の活性化と人材の育成をめざした人事評価制度の改革が進められている。国の公務員制度改革を待つまでもなく、独自に自治を実現するための人事制度をつくる時代が来ている。

（視察について）

視 察 先：東京都人事部制度企画課

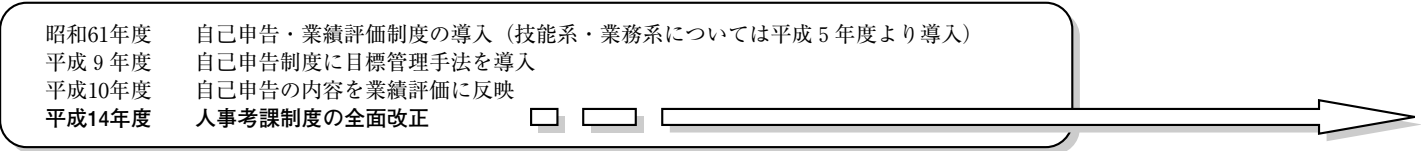
田中 角文さん

視察担当：稲継（大阪市立大学）

大澤（豊中市）

小堀（岸和田市）

1 人事考課制度のこれまでの経緯



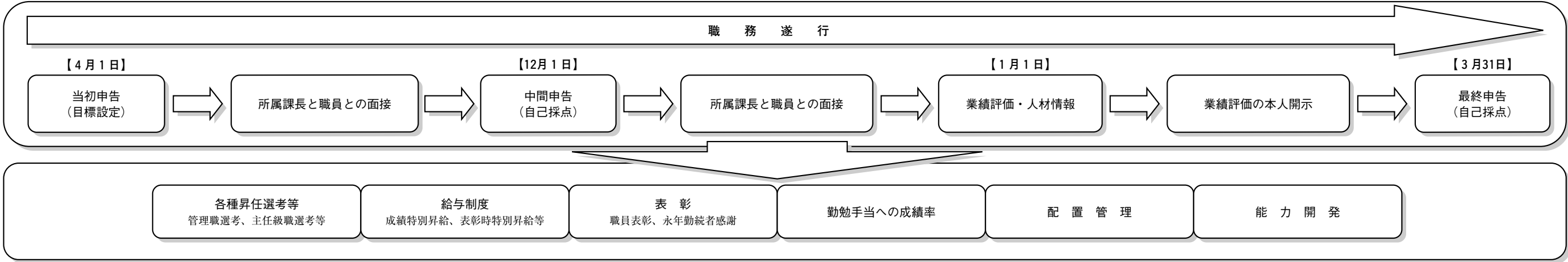
2 人事考課制度の改正の目的

- 職員一人ひとりの資質の向上を図り、能力を最大限に活かすとともに、組織全体の生産性を向上させる。
- 能力・業績主義を一層推進し、努力し成果をあげた者こそが報われる任用・給与制度の見直しに資する。

3 新人事考課制度の概要

	業 績 評 価 制 度	自 己 申 告 制 度	人 材 情 報
目 的	職員の勤務実績について、客観的かつ継続的に把握することにより、職員の能力開発、指導育成、任用・給与制度等に反映し、能力と業績に基づいた公正な人事管理を行う。	職員一人ひとりの職務に対する主体的な取組により、効果的・効率的な職務遂行を図るとともに、職員と管理職のコミュニケーションを活性化させ、きめ細かな指導育成と職員の意欲の向上を図る。	人事異動に関する情報や職務上見られた優れた行動（行動特性）、昇任に関する意見を把握することにより、職員の配置管理や任用制度へ活用する。
対象職員	【職種・職層】①事務系・一般技術系、福祉系・医療技術系の監督職（課長補佐級、係長級職員）及び一般職（主任級職員、係員）、②技能系・業務系の監督職（統括技能長級、技能長級職員）及び一般職（技能主任級職員、係員）。ただし、管理職候補者を除く。 【対象職員数】約55,000人（警察官、消防吏員及び教員を除く。）		
記入者	第一次評定者：課長（5段階絶対評価）、第二次評定者：部長（5段階絶対評価）、最終評定者：人事主管部長（5段階相対評価）		所属課長
基準日	毎年度1月1日	当初申告：4月1日、中間申告：12月1日、最終申告：3月31日	毎年度1月1日
特 徴	○業績とプロセスによる評定 業績とそれにつながるプロセスについて評定する。また、現在の都職員に強く求められている資質（スピード意識、コスト意識、プレゼンテーション能力など）を評定要素に反映させている。 《第一次評定の評定要素 事務系・一般技術系の例》 【業績評定】仕事の成果 【プロセス評定】仕事への取組姿勢、知識・技術の活用、課題への対応、コミュニケーション、リーダーシップ（監督職のみ）、チームワーク（一般職のみ） ○評定要素の着眼点と具体的な行動を設定 評定要素ごとに着眼点を設定するとともに、着眼点ごとに具体的な行動（「求められる行動」、「望ましくない行動」）を示している。また、これらを職員に対し広く公表・周知することにより、都職員の行動規範としての役割を持たせている。 ○係長級職以上について業績重視の評定 職責に応じた評定を実施するため、第二次評定において、係長級職以上（技能系・業務系については技能長級職以上）の職員については、業績のウェイトをより重視する。 ○第二次評定の充実 各評定要素の評定結果をポイント化し一定のウェイトを付与することで総合評定を導く手法を取り入れるとともに、部事業に対する貢献の度合いを加味して業績評定を行い、最終評定の基礎とする。 ○評定結果の本人開示 職員の能力開発を一層推進させる観点から、希望する職員に対して、第一次評定の要素別評定の結果を開示する。平成14年度以降、係長級職以上の職員のうち、希望する者を対象に段階的に実施する。	○年間を通じた目標管理手法の徹底 当初申告時に、職員が担当する職務に関する目標と、職員の育成又は自己啓発に関する目標を主体的に設定し、中間申告時及び最終申告時に、それらについて自ら評価する、いわゆる目標管理の手法により、業務サイクルに合わせて1年を通じた目標の管理を行う。 ○組織方針を踏まえた職務目標の設定 所属課長は、局・部等の組織方針や既存の計画等を踏まえて、課の組織方針を設定する。係長は、課の組織方針を受けて係の組織方針を設定し、係員に提示する。各職員はこれらに沿った内容で、自己の職務目標を設定する。なお、目標管理の手法の実効性を高めるため、係長は、係員の職務目標、成果について把握を行う。 ○チャレンジ目標の設定 都職員に強く求められているチャレンジ精神を喚起するため、当該職員の職級に期待されている目標より高い職務目標を掲げ、これに積極的に取り組んだ場合には、業績評価制度に反映させる。 ○自己採点の実施 管理職と職員との共通理解を促進するため、職員が、自らの仕事の成果及びそれにつながるプロセスについて、業績評価制度の第一次評定と同じ評定要素ごとに自己採点を行う。 ○異動希望の表明 職員は、異動に関する希望や意向について、中間申告時に記入する。 ○業績評価との連動 自己申告制度における担当職務の目標とその成果の内容及び自己採点の結果については、管理職が業績評価を実施する際の評定材料の一つとして位置付けている。	○職務上見られた優れた行動（行動特性）の把握 職員の配置管理に活用するため、職員の職務上見られた優れた行動（行動特性）について把握する。 ○昇任に関する意見の把握 昇任選考時の参考とするため、上位職級に対する適性について把握する。 ○異動に関する情報 所属課長は職員の職務特性やジョブ・ローテーションの面から経験させたい職務等を記入する。また、職員の異動に関する意向、所属内における異動ローテーション等に基づき、職員の異動に関する情報を記入する。 ○職員の状況 職員の健康状況や勤務状況、家族状況を把握することにより、的確な配置管理に資するようにする。
	○人事考課制度に関する研修 自己申告における目標管理手法の徹底、所属課長と職員との面接の充実、業績評価における評定精度の向上等を目的とし、評定技法の解説や事例研究等を内容とした人事考課に関する研修を、全管理職（約6,000人）を対象に毎年度実施している。 人事当局が各局の人事担当課長を対象に講師養成研修として実施し、この研修を修了した者が、各局の管理職に対して講師を務めることとしている。		

4 新人事考課制度の流れ



【プロセス評価】

評価要素	着 眼 点	求 め ら れ る 行 動	望 ま し く な い 行 動
仕事への取組姿勢	○スピーディーな職務の遂行に努めたか。 ○責任感を持って職務を最後までやり遂げたか。 ○コスト意識を持って職務を遂行したか。 ○一歩進んだ仕事の実現に向けてチャレンジしたか。 ○都民の視点で職務を遂行したか。 ○服務規律・職場ルールを遵守したか。	○スピード意識を持って迅速に職務を遂行した。 ○困難な状況下でも、自らの担当職務や役割を最後まで遂行した。 ○時間・経費面での効率性を意識して職務を遂行した。 ○高い目標を設定し挑戦するなど、意欲にあふれ、積極的に取り組んだ。 ○高い問題意識を持って職務に取り組んだ。 ○公正・公平かつ都民の視点に立って職務を遂行した。 ○服務規律・職場ルールを守り、他の職員へも良い影響を与えた。	○スピード意識に欠け、職務への対応に遅れが目立ち、後手に回ることがあった。 ○自らの担当職務や役割について、回避したり、怠ったりすることが見受けられた。 ○時間・経費面での効率性を意識した取組が見られなかった。 ○安易に前例踏襲的な取組に終始し、挑戦する意欲が見られなかった。 ○問題意識を持って職務に取り組む姿勢が見られなかった。 ○職務遂行、都民への対応の面で、公正さ、公平さ、都民の視点に欠ける面が見受けられた。 ○服務規律・職場ルールを守らず、職場秩序を乱すことがあった。
知識・技術の活用	○知識・技術を十分に保有・習得し活用したか。 ○必要とされる情報を収集し活用したか。	○担当分野及び担当分野に関連する豊富かつ最新の正確な知識・技術を保有し活用していた。 ○担当分野及び担当分野に関連する豊富かつ最新の正確な知識・技術を習得し活用していた。 ○最新の正確な情報を収集し、効果的に活用した。 ○有益な情報を自己の職場以外の関係部署等にも提供した。	○担当分野及び担当分野に関連する知識・技術の習得が不十分なことがあった。 ○知識・技術を保有・習得しているにもかかわらず、その活用が不十分なことがあった。
課題への対応	○職務の意義や背景について十分に理解したか。 ○課題を十分に把握・分析したか。 ○的確な解決策を策定したか。 ○仕事の進め方、手順等について改善や工夫をしたか。 ○計画的かつ的確な段取りで職務を遂行したか。 ○時機を逸することなく的確な判断をしたか。	○担当職務の意義や背景を十分に理解した。 ○担当職務の課題を正確かつ迅速に把握・分析した。 ○課題を解決するために、的確な解決策を策定した。 ○効率性や利便性等の観点から手順等の改善や工夫を行った。 ○計画的かつ的確な段取りで職務を遂行した。 ○時機を逸することなく的確な判断をした。 ○重要度・緊急度に応じて業務の優先順位を判断し、的確に業務を遂行した。	○担当職務の意義や背景の理解が不十分なことがあった。 ○担当職務の課題の把握・分析が不十分なことがあった。 ○課題の解決にあまり役立たない解決策であった。 ○安易に前例を踏襲し、手順等の改善や工夫を行うことがなかった。 ○場当たり的に対応するなど、計画性や段取りに欠けていることがあった。 ○判断の時機を逸したり、誤りが見受けられた。 ○業務の優先順位の判断ができず、業務遂行に支障をきたすことがあった。
コミュニケーション	○相手の考えや行動を理解し、的確に対応したか。 ○粘り強く折衝を行ったか。 ○分かりやすく説得力のある説明をしたか。	○相手に好感を与える親切・丁寧な対応をした。 ○利害の対立する相手であっても、粘り強く折衝した。 ○話し方や資料作成等に、相手や目的、場面等に応じた効果的な工夫を加えて、分かりやすく説得力のある説明をした。	○相手の求めることを理解できず感情を害する等、十分な応対をできないことがあった。 ○すぐに諦めてしまう等、粘り強く折衝できないことがあった。 ○話し方や資料作成等に適切さを欠き、十分に説明できないことがあった。
チームワーク	○自らの課・係や他の部署への協力や調整を積極的に行ったか。 ○上司や同僚への報告・連絡・相談を行ったか。	○組織の一員としての自覚を持ち、自らの責任を果たしたうえで、積極的に他の職員に協力した。 ○自らの課・係や他の部署と十分に調整を行い、職務を円滑に遂行した。 ○後輩職員に対して職務上の相談に乗ったり、アドバイスを行った。 ○適切なタイミングで、上司や同僚に報告・連絡・相談を行い、情報を共有しながら職務を遂行した。	○自己本位な言動が見られ、他の職員に協力しないことがあった。 ○自らの課・係や他の部署との調整が不十分で職務遂行に支障をきたすことがあった。 ○後輩職員に対する援助がなかった。 ○上司や同僚への報告・連絡・相談を怠ることがあった。

★横須賀市の事例（ヒアリングから）

横須賀市では、「分権時代に入り、多様化する市民ニーズを的確に把握し、行政に反映すると同時に、最小限の経費で最大限の効果をあげるため、従来の執行体制を見直し、戦略的な発想で組織づくりをすることが重要である」という認識のもと、平成8年度に6年間で7%の職員数削減という行政改革の数値目標を掲げ、流動的・機動的な組織づくりと職員の資質向上・能力発揮が可能となる諸制度の導入や改革に取り組まれている。

人事評価制度については、現在新たな体系制度を検討中であり、ここでは、職員採用試験、自己申告（アピールカード）制度、主査制等の概要について紹介する。

1. 職員採用試験について

人物重視の観点から平成9年度に試験内容の見直しを行い様々な手法を取り入れ、創意工夫を重ねながら実施してきた。事務職員採用試験の内容変遷は下表のとおりであり、今年度の実施内容は下記のとおりである。

第1次試験（6月23日） 一般教養

第2次試験（7月17日） 時事問題、適性検査（事務適性検査）

第3・4次試験 担当面談、面接、健康診断

事務職員採用試験内容変遷

	一般教養	専門	時事問題	適性検査	訪問面接	集団討議	担当面談	面接	健康診断	面接者	備考
平成8年度	○	○						○	○	両助役、総務部長、人事課長ほか	
平成9年度	○		○	○				○	○	両助役、総務部長、人事課長ほか	学歴別試験廃止
平成10年度	○		○	○	○			○	○	両助役、総務部長、人事課長ほか	
平成11年度	○		○	○	○	○		○	○	両助役、総務部長、人事課長ほか	ホームページに案内掲載
平成12年度	○		○	○	○	○		○	○	両助役、総務部長、人事課長、民間人ほか	
平成13年度	○		○	○			○	○	○	人事課長、他部課若手課長ほか	
平成14年度	○		○	○			○	○	○	人事課長、他部課若手課長ほか	

訪問面接 2次試験合格者に「自分の興味ある市役所内の課」を訪問させ、その対応などを各課で評価する面接。

集団討議 7～8人程度のグループに受験生を分け、一定のテーマについて討議させ、その討議での様子を評価。

①専門試験の廃止と時事問題の実施

法律や経済の専門知識より一般常識の保有を重視する観点から、平成9年度に導入した。

②適性検査

平成9年度に対人能力検査として導入したが、いわゆる公務員予備校などでの訓練次第で対応可能なため、平成12年度から事務能力検査に切り換えた。

③訪問面接及び集団討議の導入、廃止と担当面談

平成10年度から訪問面接、平成11年度から集団討議をそれぞれ導入した。

訪問面接とは、受験者の興味ある市役所内の課を訪問させ、その応対を各課で評価する方法であり、庁内職員を採用試験に巻き込む非常にユニークな手法であったが、多数の面接官の評価となり、バラツキが生じることや訪問課職員の負担が増えることなどから3年間の実施にとどまった。

また集団討議は、人事担当職員や若手課長が試験官となり実施していたが、平成13年度から担当面談となった。担当面談は、人事担当職員や若手課長が試験官となり、受験者と1対1で30分程度面談している。

なお、面接官になる職員には外部講師を招聘し2日間の研修を受講させている。

④最終面接

平成13年度に面接官を特別職や総務部長から人事課長や若手課長とした。

2. 自己申告（アピールカード）制度について

職員の能力向上と業務の活性化を図るため、上司との面接を取り入れた自己申告制度としてアピールカードを平成10年に導入した。業務の成果を目に見える形で評価し、良かった点や見直すべき点を整理することにより、業務への取り組み意欲の向上や業務改善を図ることが狙いである。

- i 対象者 主査及び主任以下の職員
- ii 申告の流れ
 - 6月 職員へ用紙を配付し、所属長が職員と面談し（30分程度）、今年度の業務目標を設定する
 - 12～1月 職員に用紙を再配付し、所属長と職員が、業務評価と人事異動について面談などを行い、所属長のコメントを記入し、人事課へ提出する
- iii 申告書等 column資料のとおり
- iv その他 提出は任意（最初は少なかったが、直近の提出率は80%以上）

業務評価で目標達成ができた職員など高評価の職員の異動希望は、可能な限り実現しており、それが提出率の向上に結びついている。現在は、上司とのコミュニケーション・ツールとして活用しているが、この「カード」を発展させ、全職員を対象とした目標管理への移行は考えていない。

3. 諸制度の改革（主査制、総括主幹・総括技幹制、担当課長制等）

①主査制

i 導入の経緯

地方分権時代の到来により都市の経営変革が求められ、自治体の組織のスリム化や意思決定の迅速化が必要となった。そこで、これまでの係制では不可能であった組織のフラット化と柔軟化を図るため、執行体制を係制から主査制への移行を決定し、平成6年度以降順次拡大導入し、平成10年度に全

面導入した。

ii 概要

課の業務執行を、課長、リーダー、メンバーの3階層、または課長、リーダーの2階層で行い、主にチーム制、グループ制、課長直結制の3つの体制で執行する。課長は、それぞれの業務に総括主幹、主幹、主査のいずれかのリーダーを必ず選任し、業務量に応じて主任や担当者のメンバーも選任する。

主査制をうまく機能させるためには、互いの情報共有が重要となる。リーダーにはプレイングマネージャーとしての能力が、メンバーには広い視野と協力体制が求められる。特に課長には、リーダーシップとマネジメント能力が強く求められ、主査制の成否はその手腕によると言っても過言ではない。

平成12年度に庁内アンケートを実施し、平成13年度において主査制を構成する主幹、主査、主任などの役割の明確化を図るとともに、各課の実情に応じた運用のしやすい柔軟なシステムの再構築をするなど主査制の見直しを図った。

iii 総括主幹・総括技幹制

主幹、技幹及び主査と同様の主査制における課内のチームリーダー（課長の指揮命令）を務めながら他部との間及び部内の業務調整等、課を超えた特命事項（部長の指揮命令）の担任する役割があり、課長昇任の登竜門として平成12年度に創設した。事務職は総括主幹、技術職は総括技幹となる。試験による昇任で、試験内容は筆記試験、所属課長による直接評価と適性評価である。原則、課長は総括主幹・総括技幹から選考されるため、その自覚に基づいた執務姿勢が求められる。

③担当部長・担当課長制

特命的業務を効果的に遂行するために、時限的に配置された部長や課長で、組織を横断的に活用できる特徴を持ち、複数課の部下をチームやグループとして持つことも可能である。

④人事異動（周期基準の設定、部長への権限化）

人事異動の周期基準を1部連続10年、1課連続5年以内で設定し、組織の流動化を図るとともに、部内主幹以下の職員の配置転換についての権限を部長に付与し、組織の柔軟化を図った。

4. 視察を終えて

職員採用試験については、試験内容の変遷が示すとおり、毎年の見直しは「共に働きたい人をいかに採用するか」という視点の帰結であり、長年にわたる人事担当者の改革の足跡が感じられる。また、庁内の若手課長を担当面談や最終面接官に登用したことは、採用試験の公平性や透明性を確保するとともに採用後の人材育成はもちろんのこと、若手課長の能力開発（人物評価やアピールカード時の部下面談）にも資することから大いに参考にできる。

次に、自己申告（アピールカード）制度については、目標管理手法を取り入れたもので、本人・所属長・人事担当の3者を繋げる人事マネジメントシステムといえる。自己申告書としてだけでなく、目標管理型人事考課制度の導入を視野に入れた時、組織内の環境整備にも活用できる。

さらに、主査制に代表される諸制度については、仕事をいかに効率よく成し遂げるかに視点が置かれている。「諸制度がどこまで組織内で運営され浸透しているか」については、時間の制約上、聴き取

りすることはできなかったが、代表格である主査制については、庁内アンケートによる見直しを図るなど制度定着に向けて柔軟に取り組まれている。

最後に、諸制度の改革には当然「痛み」もあるはずで、それと闘いながら改革を断行されており、分権時代を担う自治体の戦略的組織づくりの実践である。その姿勢は分権時代に生き残りをかける自治体にとって大いに学ぶ点ではないだろうか。

(視察について)

視 察 先：横須賀市総務部人事課

上条 浩さん

高木 厚さん

横須賀市総務部行政管理課

福原 剛さん

視察担当：西岡（高槻市）

福田（八尾市）

森井（河内長野市）

【column】はじめてみませんか？ 人事制度の子ガメの改革

～目標管理の第一歩：横須賀市アピールカードからヒントを得て～

河内長野市企画総務部職員課 森井 啓之

横須賀市では、「分権時代に入り、多様化する市民ニーズを的確に把握し、行政に反映すると同時に、最小限の経費で最大限の効果をあげるため、従来の執行体制を見直し、戦略的な発想で組織づくりをすることが重要である」という認識のもと、職員数削減の行政改革の数値目標を掲げ、「主査制」をはじめとする流動的・機動的な組織づくりと職員の資質向上・能力発揮が可能となる諸制度の改革に取り組んでいる。

人事評価制度については、現在新たな体系制度を検討中であり、ここでは自己申告（アピールカード）制度について紹介し、その特徴を活用した一方策を提案したい。

1. 自己申告（アピールカード）制度の概要

横須賀市では、職員の能力向上と業務の活性化を図るため、上司との面接を取り入れた自己申告制度としてアピールカードを平成10年に導入した。業務の成果を目に見える形で評価し、良かった点や見直すべき点を整理することにより、業務への取り組み意欲の向上や業務改善を図ることが狙いである。

①対象者 主査及び主任以下の職員

②申告流れ

6月 事務上の今年度の業務目標を記入し、所属長が職員と面談し（30分程度）、最終目標を決め、所属長に提出する。

↓

12～1月 所属長記入欄以外の項目を記入し、再度所属長と職員が面談し、担当業務の成果や異動希望などの面談を行う。その後、所属長はコメントを記入し人事課へ提出する。人事課は内容確認後、保存する。

＊職員が他部へ異動する場合、本人の希望が新しい部でも尊重されるようにカードを異動先部長あて送付する。

③申告書等

- ・ 現在業務の分析と目標設定欄
- ・ 異動希望欄
- ・ 資格取得・健康状態・親族・自由意見などの申告欄
- ・ 業務評価欄

の4項目から構成されている。

（資料1「平成14年度アピールカード（自己申告書）」及び資料2「同要領」参照）

2. アピールカードの活用点

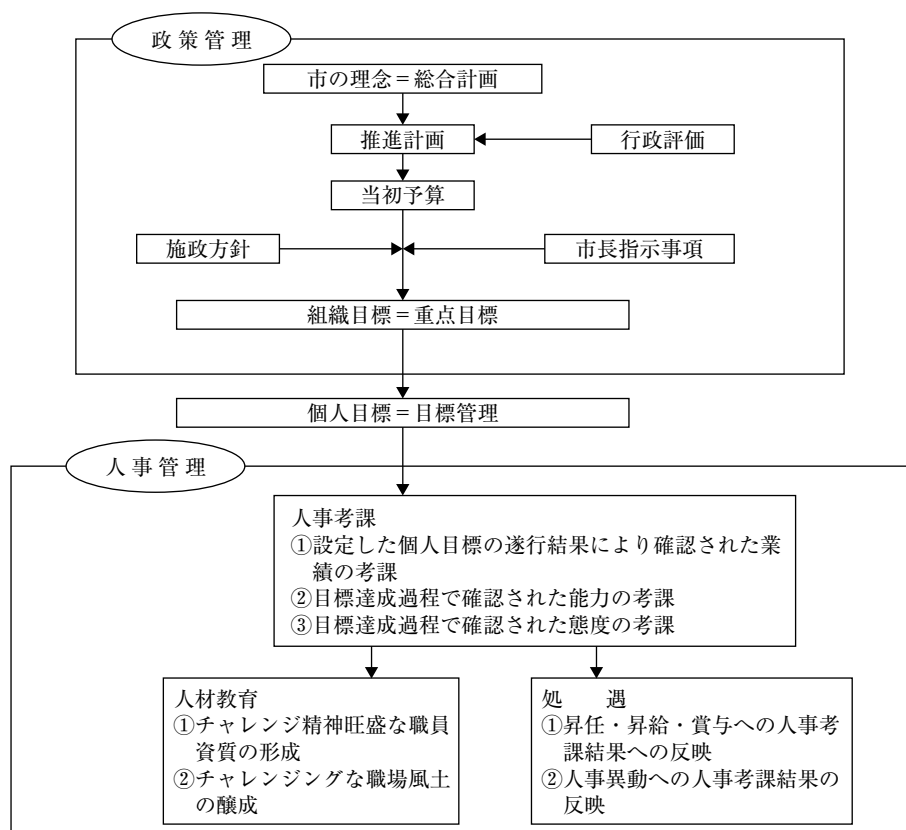
アピールカードの特徴は、現在業務の分析と目標設定欄と業務評価欄であり、具体的には以下の3点である。特に上司とのコミュニケーションツールとして大いに機能していることから、本人・所属長・人事担当の3者をつなげる人事マネジメントシステムといえる。

- ・年度の業務目標を所属長と面談のうえ設定する点
- ・達成状況とともに業務を振り返り自己評価する点
- ・自己評価をふまえて再度所属長と面談し、所属長が評価する点

3. 目標管理制度型人事考課をふまえて

人事考課制度に目標管理を活用した先進事例である豊田市の場合は、従来から政策管理が導入され定着したなかで組織運営が行われてきた。市の総合計画や推進計画、市政方針から組織目標や重点目標が明確にされている組織運営が定着している状況下で、個人目標を設定した目標管理制度を導入し、人事管理の根幹として人事考課に活用したことが、成功要因の大きな一因と考える。

豊田市人事考課制度の基本フレーム



*件幸俊「自治体プロ人材の確保・育成をめざす人事制度改革」『都市問題』2002年12月東京市政調査会から抜粋した。

豊田市の人事考課制度の特徴

豊田市の人事考課制度の特徴は、目標管理を活用した人事考課制度であり、そのコンセプトは「単に人を評価するツールではなく、いい仕事をするためのマネジメントシステム」である。

市民から見れば、職員個人の勤務評価は市民生活に直接的に関係するものではなく、職員がどれだけいい仕事をし、市民サービスの向上に寄与できるかが大切であり、いくら公平で的確に評価する仕組みを作っても、それがいい仕事に反映しなければ、制度の存在価値はないに等しいと考えている。従って、目標管理制度は、総合計画や組織の重点目標にリンクし、政策管理と人事管理を結び付けて初めてその本来機能を発揮することができる。

6つの特徴

- ・アセスメントツールとして目標管理を活用した業績重視の考課制度
- ・組織目標と個人目標をリンクさせた政策連動型の考課体系
- ・考課結果を得点化し、昇任・賞与査定・特別昇給・昇給延伸へ反映
- ・チャレンジ精神を評価する加点主義（業績考課マトリックスの活用）
- ・面接を重視した組織マネジメント体質の強化
- ・考課結果の公開による透明性の確保と上司の説明責任・部下指導

3つのステップ体系

能力適応期の各段階に適應するよう3つのステップに制度を区分している。

第1ステップ：能力育成期に対応した能力育成型人事考課

対 象：採用後の書記・主事（30歳程度）

職員間の競争原理は働かせない（賞与・昇給にも原則格差を設けない）

第2ステップ：能力拡充期に対応した能力育成型目標管理

対 象：係長手前の主査級

業績目標を考課対象とすると同時に自己の能力開発目標も考課点に入れることで人材育成の観点も組み込んだ。

考課算定得点の50%は係長昇任試験の点数となる。この時点から職員間の競争がはじまる

第3ステップ：能力発揮期に対応した成果主義による目標管理

対 象：部長級から係長

* 伴幸俊「自治体プロ人材の確保・育成をめざす人事制度改革」『都市問題』2002年12月東京市政調査会から抜粋・要約した。

しかし人事考課制度の導入を検討する場合、それぞれの自治体で内情は異なり、導入目的も異なる。担当者がいくら人事制度改革をすすめたいと考えていても、「政策管理があまり浸透しているとはいえない」、「労働組合など諸般の事情によりソフトに改革をすすめたい」などの組織状況においては、目標管理型人事考課の導入は困難ではないだろうか。

また、仮に目標管理を導入するにしても、成果が求められる課長級以上の管理職については、業績重視型の人事考課に違和感はないが、監督職である係長級や一般職員については、成果よりは目標達成に対する「プロセス」を重視し、能力育成につながる人事考課が必要であると考ええる。このことは、豊田市においても能力適応期を、主事級、主査級、部長から係長の3ステップに区分し考課していることから判断できる。

4. 子ガメの改革提案

それでは「勤務評価自体が制度化していない」組織状況においては、どうであろうか。強力なリーダーシップによるトップダウン型であれば、抵抗も少ないであろう。しかし、担当者からのボトムアップ型となれば、人事考課制度の調査・研究からその構築に取り組まなければならないことはもちろんであるが、まず人事考課に対する職員の意識改革、特に考課者となる管理職の意識改革に取り組むなど、自ら矢面に立ち、その環境整備からはじめなければならず、その抵抗は計り知れないことが予想される。

そこで、前記のような組織状況においても、なんらかのアクションを起こし、とにかく改革に一歩踏み出したいと考えている人事担当者の方々に、その一方策として、アピールカードのような目標管理手法を活用した自己申告制度の導入を提案する。

アピールカードには目標管理プロセスの一部分と同様のプロセスがある。特に上司とのコミュニケーションツールとして機能していることから、査定型の人事考課ではなく、所属長を巻き込んだ育成型人事考課であるので、係長級以下の職員にとっても、それらを指導する課長などの管理職にとっても比較的受け入れやすい制度ではないかと考える。

人事考課に対する抵抗は、「査定」に対する抵抗とも言えるわけで、この制度の実施をとおして、人事考課は人材育成が目的であることを明確に位置付けし、人材育成の視点から職員間で評価すること、また評価されることが組織内に定着してくれば、人事考課に対するアレルギーもなくなり、本来の意義も理解されるのではないかと考える。また、将来的に目標管理型などの人事考課制度を導入する場合には、スムーズな移行が可能であるし、政策管理が組織運営に浸透してくれば、組織全体のマネジメントシステムとして活用することも可能となる。

最後に、シンポジウムで豊田市の伴さんから「豊田市の改革はカメの改革である」と発言があったが、研究チームの我々には、大海原に泳ぎ出さんとするオオウミガメに思える。今、改革に取り組んでいる人事担当者の方々に、浜辺にはたくさんの外敵が予想されるが、いざ卵の殻を破り、分権時代という大海原へ泳ぎ出そうではありませんか！

目標管理制度の導入目的及びプロセスの一例

1. 目 的

分権時代における課題や時代の変化に柔軟に対応できる市役所の組織や経営体質づくりが求められているが、その基本を「市民の行政に対する満足（顧客満足）」とした場合、その実現方策の一つとして目標管理制度導入が考えられる。

目標管理制度導入の目的は、

- ①成果をあげる仕事のやり方を目指す
- ②組織のベクトルをそろえて力を結集する
- ③「査定」の人事制度から「人材育成」の人事制度への変革を目指す

上記の3点であり、単なる人事評価ツールではなく、組織のマネジメントツールとして活用することが重要である。

2. プロセスの一例

市の総合計画（基本構想・長期計画等）や市長の市政方針（＝組織目標）



部長：組織目標に基づき各課長と協議のうえ、部目標を設定し、各課長に示す。



課長：部目標等上位方針に基づき、課の使命や問題点、課の年度課題等を書き入れた「課題設定シート」を作成し、課内会議等で課長補佐や係長と協議の上、課目標を設定し、「目標設定シート」を作成する。そして、いくつかある課目標を課長・課長補佐・係長に割り振る。



各人（課長・課長補佐・係長）

個人に割り振られた目標に個人（本人）独自に設定した目標を加え、「個人目標管理シート」を作成する。なお、部長は、部目標等に基づき、自己の個人目標管理シートを作成する。



課長：提出された個人目標管理シートをもとに面談を行い、担当事務と目標の確認・助言・指導をしながら決定する。



各人：目標に向かって業務を遂行し、達成状況に対して、個人目標管理シートで自己評価（達成度評価：5段階）を行う。



課長：自己評価された個人目標管理シートをもとに、各人と面談で目標の達成状況の相互確認を行い、職務遂行上の指導・助言や次年度以降の目標確認を行う。

（『月刊EX』ぎょうせい、2003年1月号、より抜粋・要約した）

平成14年度 アピールカード（自己申告書）（1）

所属 氏名	年齢	性別	歳	職名
①現在の部の年数	年	月	年	月
②主たる業務	年	月	年	月
③主たる業務の状況（該当箇所の口を■にしてください。）	年	月	年	月
・量	□非常に多い	□やや多い	□普通	□やや少ない
・質	□非常に多い	□やや多い	□普通	□やや少ない
・興味、関心	□非常に多い	□やや多い	□普通	□やや少ない
・適性	□十分	□かなりある	□普通	□全くない
・人間関係	□非常によい	□かなりよい	□普通	□少ない
④現在の業務についての感想・意見（改善点など）を記入してください。				
⑤今後1年間における業務上の目標（年度当初に記入）				
・上記の目標を取り上げた理由				
⑥上記目標の達成状況（年末に記入）				
・達成状況 ・100%達成できなかった理由	・達成状況 ・100%達成できなかった理由			

①異動の希望、理由について該当箇所の口を■にしてください。（理由の複数回答可）		
□異動を希望しない	□今の業務をもっと深く経験したい	
□しばらく今の業務を続けてみたい	□今の業務について聞かない	
	□業務が性格にあっている	
	□能力が活かせる	
	□現所属で他の業務がしたい	
	□その他（ ）	
□できれば別の業務をしてみたい	□現所属が長く、気分を一新したい	
	□業務が難しい	
	□業務量が非常に多い	
	□業務が性格にあわない	
	□広く他部門を経験したい	
	□能力を活かせない	
	□人間関係がうまくいかない	
	□健康上の理由により	
	□その他	
②異動にあたって特に考慮してもらいたいこと		
③今後やってみたい業務がありましたら該当箇所の口を■にしてください。（複数回答可）		
□ある →	□01 庶務 □02 窓口 □03 住民戸籍 □04 相談 □05 秘書 □06 文化振興 □07 統計 □08 契約 □09 交渉折衝 □10 財務 □11 経理 □12 観光 □13 企画計画 □14 福祉 □15 学校 □16 人事労働 □17 広報 □18 賦課徴収 □19 財産管理 □20 調査分析 □21 指導育成 □22 審査検査 □23 保健医療 □24 産業振興 □25 設計監理 □26 教育訓練研修 □27 情報管理処理 □28 施設運営管理 □29 市民生活関連 □30 国、県、市、町、村、区、支庁、道庁、都庁、府庁、庁舎、他団体派遣 □99 その他（ ）	
□ない		
・所属としては、たとえば	・希望する理由は	
④将来選択	管理監督職昇任への意志や意欲 □ある □ない	

評価	①この1年間の業務をふり返り、下記の項目について右欄に自ら評価してください。該当箇所の□を■にしてください。 主査、主任は全項目、主査、主任以外は項目13の迅速性まで記入してください。(年末に記入)				
	項目	自己評価		項目	自己評価
	1 勤怠さ	A□ B□ C□ D□ E□	10 体力	A□ B□ C□ D□ E□	
	2 責任感	A□ B□ C□ D□ E□	11 機敏さ	A□ B□ C□ D□ E□	
	3 規律	A□ B□ C□ D□ E□	12 知識	A□ B□ C□ D□ E□	
	4 協調性	A□ B□ C□ D□ E□	13 迅速性	A□ B□ C□ D□ E□	
	5 仕事の正確さ	A□ B□ C□ D□ E□	14 企画力	A□ B□ C□ D□ E□	
	6 理解	A□ B□ C□ D□ E□	15 統率	A□ B□ C□ D□ E□	
	7 積極性	A□ B□ C□ D□ E□	16 判断力	A□ B□ C□ D□ E□	
	8 研究心	A□ B□ C□ D□ E□	17 検閲	A□ B□ C□ D□ E□	
	9 報告	A□ B□ C□ D□ E□	18 説得力(表現力)	A□ B□ C□ D□ E□	
	②所属長自由意見				
自由意見	③この職員の働いているところ(必ず記入してください)				
部長		副部長		課長	

健康	①健康状態について、伺います。該当箇所の□を■にしてください。 □健康に自信がある □普通 □健康にあまり自信がない □健康に自信がない			
	②現在治療中の病気があればその病名			
資格・免許	③持病又は再発の恐れのある既往症			
	①業務に活かしたい(活かせる)資格・免許			
親族	資格・免許名称	取得年月日	資格・免許名称	取得年月日
親族	①親族で特に申告しておいたほうがよいと思われる本市に勤務している職員がいたら、所属、氏名、続柄を記入してください。[配偶者、親子、兄弟姉妹等(婚姻によるものを含む)]			
	所 属	氏 名	続 柄	
自由意見	あなたの意見等を自由に記入してください。(異動の意向や所属長、職場内のことなどの意見を含む)			

第 3 章

能力開発(職員研修)のあり方

能力開発チーム

貝 塚 市	児 玉 和 憲
交 野 市	富 田 芳 一
八 尾 市	福 田 一 成
河内長野市	森 井 啓 之

～新規採用職員の育成～

この章では、各自治体を選び抜いて採用した職員の計画的な育成方法について、考察することとする。第1節では、全ての職種を対象とした貝塚市の事例を、第2節では、事務職を対象とした先進地の事例として東京都の三鷹市と北区を挙げ、それぞれの人材育成計画について紹介し、求める職員像と育成理念について考えたい。

I. 行政サービスの担い手として新規採用職員を育てるには・・・

(貝塚市新規採用職員育成五カ年計画)

1. はじめに

近年、公務員を志望する人は増加傾向にあり、採用試験に合格するため受験者間の競争は熾烈である。また、合格への第一関門である筆記試験の対策として、受験者は、大学の公務員対策講座や公務員予備校などで法学や経済学をはじめとする筆記試験合格に向けてレベルの高い専門的な勉強に取り組んでくる。従って、合格者の学力は相当なものである。

ところが、実務についてみると、住民対応ができず常にトラブルを起こす人、同僚とコミュニケーションを図ることができないため職場の戦力となれず浮いてしまう人、さらには社会適応ができずメンタルケアが必要になる人などが急増してきた。

私達の研究会は、このような状況は組織の存続に関わる重要な問題であり、その対策の最大のポイントは、人材確保つまり採用試験の実施方法にあると考え、昨年度研究を行い、その結果を中間報告としてまとめたところである。

さて、地方分権の本格化と共に市町村行政は、自ら考え、自ら行い、自ら責任を負わなければならなくなった。このことは、今までのように国から示された事をそのまま正確に行うのではなく、これからは住民と行政が車の両輪となって、地域の特性に合った政策を共に考え、共に行わなければならなくなった事を意味する。このような行政を取り巻く環境の変化の中で、各市町村が最良の方法で確保した人材をどのようにして行政サービスの担い手として育てるかが大きな課題となってくる。

ここで行政サービスの担い手とは、昔から優秀な公務員として必要条件であると言われた専門的な法務能力などに長けた職員ではなく、前例や慣習に流されず、市民の話をよく聴き、柔軟な発想で住民の立場にたった公平公正な行政サービスのできる職員のことである。

特に、人口10万人以下の小規模の市では、職員の殆どは、公務員生活の中で必ず市民サービスの最前線で仕事をすることになるので、質の高い行政サービスの担い手の育成は最も重要な課題である。

本稿では、以下、貝塚市を事例として取り上げる。

貝塚市は人口約9万人、大阪府の南部に位置し、海から山まで続く豊かな自然に恵まれ、平成4年以降宅地開発などにより、毎年人口が安定して増加している住宅都市である。

貝塚市では、市役所は市民生活のあらゆる面をサポートする点では、「市内最大のサービス業である」

との観点から、お客様である「市民の立場にたった高質な行政サービスができる職員の育成」を目標に、平成11年度から新規採用職員育成五カ年計画を実施している。

2. 貝塚市新規採用職員育成五カ年計画

「鉄は熱いうちに打て」の諺どおり、採用した人材を行政サービスの担い手に育て上げることができるとは、最初の5年が勝負である。

高質な行政サービスができる職員を育成するために、5年間を通し意識して養成する能力が2つある。それは、聴く力と話す力である。つまり、市民の話をよく聴くことで市民の立場になった考え方ができるようになり、市民にわかって欲しいという心をこめた話し方が感動を呼ぶ高質なサービスにつながるからである。従って、5年間を通して、公務員としての必要最小限の基礎的な専門知識は教えるが、大半のカリキュラムはこの2つの能力の養成を目的に組み立てている。

研修対象の特徴として、すべての職種の仕事が市民サービスを支えているとの考えから、現業職・非現業職を問わず5年間同期採用職員全員を対象に研修を実施していることである。また、研修生がこの考えを実感し理解できるよう、座席順やグループ分けをするとき、職種の偏りが出ないように配慮している。さらに、同期の連帯感の強化と話す力の養成を目的に、2年目研修から毎年研修の冒頭に1～2分間各自の近況スピーチを実施している。

この手法をとることで、いくつかの効用が生まれてくる。まず、同期が毎年1回同じ研修を受講することで、仕事上で日ごろ悩んでいる事や苦勞した事などいろいろな話をする事ができ、みんなが頑張っていることを実感することで、各自が発奮し元気を取り戻すことである。次に、研修形式はグループワークや発表などの参加型学習を中心に取り入れているので、一つの作業を共同する中で連帯感や協力意識が醸成され、それが日常の仕事の中でも、所属間の円滑な連絡などに活かされていることである。また、今までは同期であっても事務職と現業職は、研修体系も違い交流する機会が殆どなかったもので、年数が経つうちに仕事に対する意識の差が生じることもあったが、これからは5年間の研修で同期の絆を強め、行政課題についても同じ方向を向いて協力しながら仕事を進めるという意識を生みだすことが期待される。

また、1年目研修の後期研修から5年目研修が終了するまで、毎日研修時間のラスト30分間で、研修レポートを作成させている。これは、その日に学習したこととその感想を一定の時間でまとめる能力の養成と研修内容の所属長への報告を目的としている。また、今後の課題として、所属長から研修効果のフィードバックを得る方策を考案する必要性を感じている。

① 1年目研修

1年目研修は、採用直後に行う前期研修6日間と条件付採用期間が終わる頃に行う後期研修2日間で構成される。

i 前期研修

前期研修は、貝塚市を知ること・貝塚市の仕事を知ること・貝塚市民の声を聴くことなど職員としての基礎知識の習得を目的としている。

まず、貝塚市を知るために、現在までの歴史を学んだあと将来のまちづくりについて総合計画を学習する。その後、総合計画で学んだ内容を実感するため、まちづくりを支えているほぼ全ての公共施設を見学する。また、市の財力を認識するため、財政状況についても学習を行う。

次に、貝塚市の仕事を知るために、機構図に基づき各課の所管事務を学習したあと、「庁内散歩」と名付けて研修生一人ひとりが、興味を持った課（一人3課以上）へ出向き、担当職員から仕事内容についてのヒアリングを行う。さらに、「先輩と語る」というコーナーでは同職種の直近年度採用の先輩職員から仕事の話や職場の雰囲気その他、各自が仕事に慣れるまでの経験談などの話を聞く。この2つの研修は、現場の生の声を聞くことで、実務を知るという点で机上の学習よりもはるかに大きな効果を得ることが期待できる。

最後に、貝塚市民の声を聴くために、「さあ、街に出てインタビュー」という研修を実施している。これは、市役所や職員について、市民が実際どのように思っているかを生の声で聴く研修なので、前期研修の総仕上げと位置付け、最終日ほぼ1日かけて実施している。内容は、市役所や市立病院更には貝塚駅やスーパーマーケットなど市民が行き交う場所で1グループ（5人程度）が、グループ毎で独自に作成した質問項目に基づき、1時間で約20人の市民の声を聴いてくる。そして、グループ全員で聴いてきた声を分析し、その結果を人事課長同席のもとで自由に発表するのである。研修生は、市民の声を直接聴くことで職務に対する意識が高揚し、また発表することによって一定の達成感を味わい、実務に着く前の適度な緊張と気持ちの切り換えができるようである。

その他にも貝塚市の研修の中で、重要な行政課題として位置付けている人権・福祉・環境の3つのテーマについての学習や地方自治法や地方公務員法についての学習機会も設定している。これらの学習は、講義形式で実施すると一過性であり印象に残らないものとなる危惧があるので、グループワークやクイズなどを取り入れた参加型形式を極力取り入れるよう工夫している。また、接遇については、社会人としての基本的なマナーの学習にとどめている。

これらの研修は、全て当該事務を担当する職員が講師を務める。これは経費の節減を図ることよりも、講師を務めることが本人にとって最も効果的な研修になるという狙いからである。

ii 後期研修

後期研修は、行政サービスの担い手としての接遇能力の向上、貝塚市職員としての基礎知識の習得及び定着度の測定を目的にしている。

まず、第1日目の接遇研修は、近隣都市の職員との交流を図るため岸和田市と合同で行う。講師は、接遇指導者養成研修を修了した両市の職員4人とプロの講師が勤める。研修内容は、前半は4人の職員講師が相談しながら実務でよく起こるような場面を設定し、ロールプレイングをしながら学習する。後半は、プロの講師が前半の研修内容を踏まえながら、コミュニケーションの基本的なテクニックを指導する。

次に、2日目には貝塚市職員だけで研修を行う。貝塚市では新規採用職員が早く職場に慣れることを目的に、採用後3ヶ月間上司や先輩とのコミュニケーションの円滑化を図るツールとして「研修ノート」を作成させている。そして、職員としての基礎的な知識の習得を図るため、研修ノートの最初

の1ヶ月間には毎日宿題が組み込まれている。後期研修では宿題の解答をした後、貝塚市職員基礎力テストというクイズを行い基礎知識の定着と強化を図っている。

後期研修で最も重要と考えていることは、採用した職員が約6ヶ月間実務を経験した中で、貝塚市職員としてキャリアを積み、行政サービスの担い手として成長する方向に定着したかを測定することである。

まず、人事担当助役が、貝塚市に就職してから助役に就任するまでに担当した業務に基づき、経験談を交えながら公務員としての心がまえについての講話を行う。終了後すぐに研修生は、講話の感想や職員としての決意を込めた「助役への手紙」を書くのである。研修生は、助役が直接自分の文章を読むことで精神的に大きな満足感を得ることができ、各自のやる気に繋げているように感じられる。次に、「6ヶ月を振り返って」という1人7～8分のスピーチを行う。話の内容は門外不出とし、仕事のことでなくプライベートも含めて何でも忌憚なく話すことをみんなで約束する。そして、とにかく人の話を良く聴き、自分の話はわかって欲しいという気持ちを込めて一生懸命話すことを心掛けてスピーチするよう指示をする。同期の話は、各自の気持ちを大きく発奮させ、良い意味での競争心に火を点け、やる気の増進に繋がっている。

② 2年目研修

採用してから1年余り経つと、仕事にも職場にも慣れ段取り良く担当業務をこなせるようになってくる。しかし、この「慣れ」が、自分の判断で勝手に手を抜いてしまい、職場の人に迷惑をかけてしまうなどのトラブルを起こしてしまうことにつながることもある。2年目研修はこのような時期に対応し、仕事の基本である「報告・連絡・相談」について学習することで、職務遂行におけるその重要性を認識し合わせて職場内でのコミュニケーション能力の向上を図ることを目的としている。

この研修は、研修生が5人程度のグループに分かれ、民間企業をモデルにした報告・連絡・相談を学習するためのビデオを視聴し、各グループ内で全員が進行役・書記・発表者を担当するようローテーションを組み、進めていくという自主運営を基本としている。従って、この研修では、講師は存在せず、研修担当職員がファシリテーター&コメンテーターとして研修をサポートしている。研修生は、仕事上での経験談や本音をグループワークの中で話し合い、各自が自分の仕事の進め方をチェックし反省しながら意識の高揚を図っている。

2年目研修の研修レポートは、研修で学んだことを基に、各自の職場で仕事の進め方についての問題点を抽出し、その解決方法を考えさせるものである。採用2年生にとっては、30分でこのレポートと研修の感想を書くのはかなり厳しいものと考えていたが、研修生が各自の職場で真摯に仕事に取り組んでいる姿が目に見えよう具体的なレポートが提出されている。

③ 3年目研修

職場内でのコミュニケーション能力を養成した後は、行政サービスの担い手を育成するために最も重要である市民とのコミュニケーション能力を養成することである。この研修は、研修対象が全ての職種であることから、窓口部門だけでなく現業部門や保育部門など全ての職場における市民対応の状況を熟知している人でないと指導できないと判断し、コミュニケーション能力の育成を専門にするプ

口の講師にお願いしている。

先ず、2年目研修を踏まえ事前課題として、研修生自身が各自の職場でのコミュニケーションのとり方について、上司又は先輩からヒアリングを行う。研修生は、自分に対する職場の声を聞いてから研修に参加するので、何らかの意識を持ってやってくる。研修内容は、仕事をする上での自己確立の重要性から始まり、コミュニケーションの基本であるあいさつや返事的重要性とその仕方、そして言葉や表情などに対する市民の感じ方、さらに本当に市民の気持ちになって考える方法などである。また、この研修も個人発表やグループワークなどを随所に取り入れた参加型形式で実施され、講師の的確なコメントが研修を引き締めている。そして研修生は、仕事上今まであまり意識していなかった自分の態度を振り返り、行政サービス業としての仕事の進め方を会得するのである。

また、この講師は研修修了後、受講生一人ひとりに対して2日間の研修を通じて感じた個人宛コメントを作成してくれるので、受講生の意識や意欲が高まるは当然である。研修担当者として重要なことは、研修を委託するとき、研修のねらいや実施方法についての詳細なつめを徹底するのは当然であるが、研修担当の思いを具現できる能力のある講師を、決して妥協せず探しだす地道な努力であると考えている。

④ 4年目・5年目研修

4年目・5年目研修は、新規採用職員育成5ヵ年計画の総仕上げという位置付けで、2年間で一連の研修を行う。また、研修生も3年間のキャリアを積み職場の中でも実務の中心的存在になっているので、午前中は本務を行い、午後は研修に参加することで職場の負担を軽減するよう配慮している。

この研修で目指すことは、公務員として仕事をするときに最も重要である公平公正という観点の習得と市民の視点で行政サービスを点検することで実際に市民の立場に立ったサービスができる職員を育成することである。

4年目研修の1日目は、公務員として3年余りの経験を積むと、仕事に対するある程度の慣れや気の緩みがでてくるので、この時期に初心に戻り、公務員としての基本である公平公正の観点を習得するためJ-KET (Jinjiin Koumuin Ethics Training) を用いて公務員倫理について学習する。J-KETは、従来の講義型の公務員倫理の学習ではなく、参加者の意識の高揚を図るためグループワークを中心とした参加型の学習であるので研修効果は高い。

4年目研修の2日目と5年目研修は、市民の立場に立ったサービスができる職員を育成するため「シティーウォッチングⅠ～Ⅲ」を実施する。Ⅰ～Ⅲの流れをキーワードで表すと、Ⅰで良く見て「発見」し、Ⅱで発見したことを整理し「まとめ」、Ⅲでまとめたことを「発表」ということになる。この研修は、全てグループワークで行われる。グループは5人程度で構成され、2年間同じメンバーで自主的に運営しなければならない。

「シティーウォッチングⅠ」では、研修に入る前に各グループでリーダーを決め、リーダーには常にグループ全員が参加できるよう配慮することを指示する。先ず、いろいろな視点で発想ができるようにブレインストーミング(BS)法を用いて頭のトレーニングを行う。次に、各グループが市民になるための2つの役柄(例えば、団地に住む独居の老人、来日後間もない外国人など)を決定する。

そして、その役柄の市民が「住みやすい・住み続けたいまち」というために必要な要素（現在整備されているかどうかは問わない・1人につき10～15個程度）をBS法で出し合い、出された要素をウォッチングできる場所をグループ内で協議しながら決定する。その後、グループごとに公用車でシティーウォッチングにでかけるのだが、1日で全てウォッチングできないので、残った要素は5年目研修までに各グループで自主的にウォッチングすることになる。また、ウォッチングしたことは、どんな些細なことでも必ずデータ整理用に作成した発見カードに記入する。

5年目研修の1日目は、「シティーウォッチングⅡ」である。ウォッチングした後は、整理しまとめる方法を学習する。まず、整理しまとめる方法として、K・J法について説明し、「魚の骨図」を用いて発見カードの整理の仕方を例示する。次に、2日目の発表のためにプレゼンテーションの方法について、マナーや発表の手順など必要最小限の基本的な事項も説明する。また、プレゼンテーションを意識したまとめ方をするよう指示した後は、全てグループワークとし、研修担当は質問などにすぐに対応できる体制を整えておく。

2日目は、「シティーウォッチングⅢ」である。まず、この5年間で聴く力・話す力・市民の立場になって仕事を考え実行する力を養成し、今日の発表は、その総仕上げという位置付けであることを伝えた後、グループ毎でプレゼンテーションの役割分担の確認やリハーサルなどを行う。次に、聴講者に総務部長・人事課長・人事課長補佐を迎え、1グループ30分のプレゼンテーションを行う。最後に、聴講者一人ずつからの講評を受け、新規採用職員育成五カ年計画は修了するのである。

（資料1「貝塚市の研修プログラム」参照）

3. むすび

市役所に限らずどのような組織においても、人は財産である。各市では、受験生の中から少しでも価値の高い財産（高い能力を持つ人）を獲得するため、色々な方法を駆使し、採用試験を実施している。しかし、苦勞して獲得した価値の高い財産も、行政サービスの担い手として活躍できなければ、無用の長物になってしまうのである。人の能力を高い価値の財産として活用できるのは、人の「意識」である。従って、高質な行政サービスができる職員を育成するためには、意識の高揚が不可欠となるのである。

貝塚市では、このような考え方にに基づき、敢えて特定の職務に必要な専門的知識などの習得をカリキュラムに殆ど入れない新規採用職員育成五カ年計画を平成11年度から実施している。全職員（病院事業・消防・教職を除く）約600人のうち、平成11年度から平成15年度採用予定者まで丁度100人の職員が、この計画に基づいた研修を受講することになる。研修の効果は、一朝一夕には現われないが、受講した職員が池に投じる石となり、高質な行政サービスが輪になって市役所中に拡がることを期待している。

平成14年度 新規採用職員研修プログラム

期 間：平成14年 4 月 1 日～ 8 日（6 日間）

日程・所	時 間	内 容	講 師
1 日（月） 研修室	12：45～13：00 13：00～13：15 13：15～14：15 14：30～15：45 16：00～17：15	開講あいさつ オリエンテーション 貝塚市の成り立ちについて 活力あふれる交流都市の創造をめざして 貝塚市の機構について	総務部長 赤坂 誠一 人事課主幹兼人事係長 児玉 和憲 社会教育課文化財係長 前田 浩一 企画課長補佐 友金 誠三 企画課主査 山口 強
2 日（火） 研修室 第 2 別館	9：00～10：30 10：45～12：00 12：45～14：00 14：15～17：15	地方自治制度について 地方公務員制度について 貝塚市の財政について パソコン実習	庶務課文書行政係長 信野 隆敏 人事課長補佐 田中 利雄 財政課 河合 幸代 情報管理課主査 一色 正仁 情報管理課 伊藤 清彦
3 日（水） 研修室	9：00～12：00 12：45～15：15 15：30～17：15	貝塚市の人権について あなたの笑顔は貝塚市の笑顔（接遇について） 先輩と語る	同和対策室主幹 中野 和 人権啓発課長補佐 勝田 昭宏 人権啓発課主査 稲田 智子 庶務課 五十嵐英樹 市民課 竹中 弥生 平成13度新規採用職員他
4 日（木）	9：00～17：15	市内見学（次頁参照）	各施設担当者
5 日（金） 研修室	9：00～12：00 12：45～14：30 14：45～17：15	貝塚市の福祉について 庁舎周辺見学（議場・コスモシアター・保健センター） 庁内散歩	高齢福祉課長補佐 田中 豊一 介護保険課長補佐 文野 清人 社会福祉課 守行 英樹 各施設担当者 全職員
8 日（月） 研修室	9：00～10：15 10：30～17：00 17：00～17：15	貝塚市の環境について 行政課題研究「さあ、街に出てインタビュー」 閉講あいさつ	交通公害課環境公害係長 堀 真治 人事課主幹兼人事係長 児玉 和憲 人事課 茶谷 幸典 人事課長 藤木 隆

（講師の所属及び補職名は平成14年 3 月15日現在）

平成14年度 新規採用職員研修 市内見学日程表

() = 見学時間

☆実施日 平成14年4月4日(木)

9:00	職員会館研修室 集合	
9:10	職員会館 出発	
9:20	市民の森・自然遊学館 到着(50分)	TEL 31-8457
10:10	〃 出発	
10:20	南大阪湾岸流域下水道中部処理場 到着(40分)	TEL 37-4848
11:00	〃 出発	短縮 894
11:10	浄水場 到着(40分)	TEL 22-0445
11:50	〃 出発	内線 3530
12:00	職員会館 到着《休憩45分》	
12:45	〃 出発	
13:00	岸和田市貝塚市清掃工場 到着(40分)	TEL 27-6153
13:40	〃 出発	短縮 885
13:50	貝塚病院 到着(30分)	TEL 22-5865
14:20	〃 出発	内線 6210
14:30	願泉寺 到着(40分)	TEL 22-1302
15:10	〃 出発	
15:30	衛生事業所 到着(30分)	内線 2590
16:00	〃 出発	
16:10	善兵衛ランド 到着(50分)	TEL 47-2020
17:00	〃 出発	
17:15	職員会館 到着	

平成14年度新規採用職員後期研修会

プ ロ グ ラ ム

☆ 9 月 25 日（水）

《この日は、今年度採用の岸和田市職員と合同で接遇研修を行います。》

9：30 グループワーク ～「こころ」で接するさわやか対応～

講師 貝塚市社会福祉課 油 谷 修 平 さん

貝塚市市民課 竹 中 弥 生 さん

岸和田市保険年金課 新 内 利 彦 さん

岸和田市固定資産税課 船 橋 恵 子 さん

12：30 昼 食

13：30 C S 向上研修 ～コミュニケーションのテクニック～

講師 株式会社 J B M コンサルタント 中 尾 知 子 さん

16：30 研修レポート 作成

17：00

☆ 9 月 26 日（木）

《この日は、貝塚市の職員のみで公務員としての基礎力育成研修を行います。》

9：15 1. 後期研修の目的と説明について

2. 研修ノートについて

3. 貝塚市職員基礎力テスト

4. アンケート

12：00 昼 食

12：45 助役講話の説明

12：50 ☆「助役講話」 講師 沓 拔 隆 男 助役

☆助役への手紙 作成

14：00 5. スピーチ「6 カ月を振り返って」

※この 6 カ月間のことと将来の抱負について、1 人 8 分程度のスピーチをします。

内容は、公だけでなく私の部分が入っても構いません。

各自スピーチのための事前準備をお願いします。

6. 今日のまとめ

16：30 研修レポート 作成

17：00

※休憩は、研修の進行度合いに合わせて随時取ります。

※1～6 の講師は、人事課主幹 児玉和憲が担当します。

採用2年目研修「ビデオ学習・仕事の基本」進行表

1 オリエンテーション 9:30 ~ 9:45

①研修の目的

職場や仕事上の基本である「報告・連絡・相談」について、ビデオ及びグループ討議等を通して、それらの重要性を再認識することを目的とする。

②進め方の説明

- ・従来の受け身の研修ではなく、受講者が主体的、能動的に進めていく研修＝自主運営型研修を目指しています。
- ・最初に「自己チェックリスト」により、自己診断をします。
- ・次にビデオで事例を見て、各自で問題点の発見をしてもらいます。
- ・「報告」・「連絡」・「相談」の3本のビデオをみていただきますが、1本につき、各3回の「THINKING TIME」がありますので、その都度、問題点をグループで討議し、考えていただきます。
- ・その後、討議した結果を発表していただきます。
- ・発表についても自主運営で、司会者、書記は受講者の中から出てもらい「まとめ」をしていただきます。
- ・その後、ビデオで問題点の再確認をします。
- ・3本のビデオを見た後、学んだことに基づいて、日頃の職場での仕事の進め方について、問題発見と解決方法を考え、簡単なレポートにまとめていただきます。

2 自己チェックリストの記入 9:45 ~ 10:00

「報告」・「責任感」・「コミュニケーション」・「規則」のチェックリストを配布。

3 採点と自己診断 10:00 ~ 10:15

チェックリストの解答を読み上げる。

解答が終われば「採点表」と「診断のポイント」を配布し、自己診断をさせる。

4 休憩 10:15 ~ 10:25

5 ビデオ 「報告」 上映

①10:25 ~ 10:35 (6分30秒)

「THINKING TIME 1」 10:35 ~ 10:50

②討議結果の発表 10:50 ~ 11:00

グループの討議結果を発表する。(2グループ)

司会 — 人事課、書記 — 研修生1人を指名

③ビデオの続き上映 11:00 ~ 11:05 (約5分)

④「THINKING TIME 2」 11:05 ~ 11:15

⑤討議結果の発表 11:15 ~ 11:25

司会、書記 — 研修生から1名ずつ指名

- | | |
|---------------------|------------------------|
| ⑥ビデオの続き上映 | 11:25 ~ 11:35 (約7分30秒) |
| ⑦ [THINKING TIME 3] | 11:35 ~ 11:45 |
| ⑧討議結果の発表 | 11:45 ~ 11:55 |
| ⑨ビデオの続き上映 | 11:55 ~ 12:00 (約3分) |
| ⑩第1巻 [報告] のまとめの朗読 | 12:00 ~ 12:00 |

研修生1人を指名

— 昼 食 —

6 ビデオ「連絡」上映

- | | |
|-------------------------|---------------------|
| ①13:00 ~ 13:10 (約8分30秒) | |
| ② [THINKING TIME 1] | 13:10 ~ 13:20 |
| ③討議結果の発表 | 13:20 ~ 13:30 |
| ④ビデオの続き上映 | 13:30 ~ 13:40 (約8分) |
| ⑤ [THINKING TIME 2] | 13:40 ~ 13:50 |
| ⑥討議結果の発表 | 13:50 ~ 14:00 |
| ⑦ビデオの続き上映 | 14:00 ~ 14:10 |
| ⑧ [THINKING TIME 3] | 14:10 ~ 14:20 |
| ⑨討議結果の発表 | 14:20 ~ 14:30 |
| ⑩ビデオの続き上映 | 14:30 ~ 14:35 (約5分) |
| ⑪第2巻「連絡」のまとめの朗読 | 14:40 ~ 14:45 |

7 休 憩 14:45 ~ 15:00

8 ビデオ「相談」上映

- | | |
|-------------------------|------------------------|
| ①15:00 ~ 15:05 (約8分30秒) | |
| ② [THINKING TIME 1] | 15:05 ~ 15:15 |
| ③討議結果の発表 | 15:15 ~ 15:25 |
| ④ビデオの続き上映 | 15:25 ~ 15:35 (約6分30秒) |
| ⑤ [THINKING TIME 2] | 15:35 ~ 15:45 |
| ⑥討議結果の発表 | 15:45 ~ 15:55 |
| ⑦ビデオの続き上映 | 15:55 ~ 16:00 (約5分) |
| ⑧ [THINKING TIME 3] | 16:00 ~ 16:10 |
| ⑨討議結果の発表 | 16:10 ~ 16:20 |
| ⑩ビデオの続き上映 | 16:20 ~ 16:25 (約5分) |
| ⑪第3巻「相談」のまとめの朗読 | 16:25 ~ 16:30 |

9 研修レポート記入 16:30 ~ 17:00

————— (終 了) —————

採用 3 年目研修タイムスケジュール

□テーマ：行政サービスの担い手として「市民とのコミュニケーションづくりを目指して」

□ねらい：次のねらいを達成することを目的とした研修です

1. 地方公務員法 30 条を踏まえて、公務員としての立場と心構えを認識
2. 行政サービスの担い手として、市民とのコミュニケーションづくりの習得
3. 職務を通じて上司・先輩や同僚・後輩と連携をはかり、職務に関する知識の習得と自己啓発を目指す。

□内 容：

一 日 目（14年7月4日・木）		二 日 目（7月5日・金）	
9：15 10：10	§ 1. 主催者の挨拶、スケジュールの紹介 § 2. アイスブレイク 1. 自己紹介（一人1分、受講者全員） 2. ワンポイント講義（効果的な紹介ほか）	9：15	§ 8. 講 義 * 職場のコミュニケーション・アップ ①仕事の進め方（報連相の重要性） ②指示の受け方・報告の仕方
10：40	休 憩	10：40	休 憩
10：50	§ 3. 講 義 1. 公務員としての立場と役割 2. 市民とのコミュニケーションづくり ①市民サービスとは、②対応の3条件 ③ことば・態度・しぐさの影響	10：50 11：20	③コミュニケーションづくりに役立つ話題の つくり方 § 9. 実習訓練 ①会話実習（指示された話題で）
12：00	昼 食 ・ 休 憩	12：00	昼 食 ・ 休 憩
13：00 14：00	④コミュニケーションと第一印象 3. コミュニケーション・ゲーム § 4. 自己チェック（組織での協調度） § 5. グループ討議 ①役割分担 ②テーマ決定 ③討議 ④討議結果・模造紙作成	13：00	②報告実習（一人2分、全員実施） ☆テーマ「上司のコメント」を踏まえ、どう 頑張るか報告 ⑩研修の事前課題→研修初日提出 ☆講師コメント
15：20	休 憩	14：45	休 憩
15：35 16：10 16：50	⑤結果発表（1チーム3分以内） ⑥講師コメント § 6. 講 義 * 市民に傷つけない表現の仕方 ①言い方の原則 ②自尊心の分析 § 7. 研修レポート作成	15：00 16：00 16：50	§ 10. 受講の感想発表&質疑応答 * 自由に感想発表・質問してください § 11. 研修まとめ ①公務員としての心構え ②自己啓発と努力 § 12. 研修レポート作成
17：15	終 了	17：15	終 了

⑩研修の事前課題について

上司に「職場でのあなたのコミュニケーションのとり方」について気づかれたことを研修前日までに聞き、2部コピーをとり研修当日に持参してください。

研修初日にコピー2部（1部は講師用）とも提出してください。

□研修講師：オフィスK 代表 門 田 吉 則（Yoshinori KADOTA）

平成11年度採用職員（採用4年）研修レジュメ

と き：平成14年10月3日(木)午後0時45分～5時15分

ところ：貝塚市職員会館 2階 研修室

1. あいさつ（総務部人事課長）
2. 2分間スピーチ（同期に話そう“近ごろのわたし”）
3. 採用4年・5年研修の計画とねらい
4. 今、見直そう公務員倫理 By J K E T（Jinjiin Koumuin Ethics Training）.
 - ① 公務員倫理ってなに？
 - ② 市民の立場に立ったサービス向上してますか？
 - ③ 公務員の職業倫理は、どんなもの？
 - ④ クイズ「あなたならどう判断しますか？」
 - ⑤ 事例研究Ⅰ「局長が待っている」
 - ⑥ 事例研究Ⅱ「受付時間を過ぎた申込書」
 - ⑦ それでも不祥事（違反行為）は、なぜ跡を絶たないのでしょうか？
 - ⑧ J K E Tで覚えて欲しい3つのポイント

平成11年度採用職員（採用4年）研修レジュメ

《シティーウォッチングⅠ》

と き：平成14年10月4日(金)午後0時45分～5時15分

ところ：貝塚市職員会館 2階 研修室

1. オリエンテーション
2. 「発問・発想のトレーニング法」の輪読
 - ① 発想トレーニングに必要なものは何か？
 - ② 大勢ならブレイン・ストーミング（B・S法）がいい
3. ウォーミングアップ（B・S法の練習）
4. あなたにとって住みやすい・住み続けたいまちとは？
5. 貝塚市にはどんな人が住んでいますか？
6. みんなでキャスティング
7. キャストになりきり“シティー ウォッチング”（By 公用車）

平成11年度採用職員（採用5年）研修レジュメ

《シティーウォッチングⅡ》

と き：平成15年 月 日（ ）午後0時45分～5時15分

ところ：貝塚市職員会館 2階 研修室

1. あいさつ（総務部人事課長）
2. オリエンテーション
3. 2分間スピーチ（同期に話そう“近ごろのわたし”）
4. 発見カードの整理方法とプレゼンテーションの説明
5. 発見カードの整理とプレゼンテーションツ資料の作成
6. シティーウォッチング（再確認用）

平成11年度採用職員（採用5年）研修レジュメ

《シティーウォッチングⅢ》

と き：平成15年 月 日（ ）午後0時45分～5時15分

ところ：貝塚市職員会館 2階 研修室

1. プレゼンテーションの準備と役割分担の決定
2. グループ発表（30分×5G） 《聴講者：総務部長・人事課長・人事課長補佐》
3. 講 評
 - ① 総務部長
 - ② 人事課長
 - ③ 人事課長補佐

Ⅱ．職員研修＜事例紹介＞

地方分権の進展に伴い、様々な分野での改革が急速に進んできた。多様化する行政需要に対応するため、地方自治体における住民サービス向上への取り組みは、行政運営の中での最重要課題となっている。職員の一人ひとりが前例や慣習に左右されることなく、枠にはまることのない新しい考え方、柔軟な発想のもと、住民ニーズに即した行政を推進していくためには、職員の質的向上が、いかに重要かはいうまでもない。これからの自治体は、優秀な人材の採用と併せて、その育成が特に重要と考えられる。古くから、鉄は熱いうちに打て、とされているように採用後の数年がその明暗を分けると言っても過言ではない。

★三鷹市の事例（ヒアリングから）

東京都のほぼ中央に位置し、首都近郊住宅地として発展した。

まちづくりの指針となる新基本構想・第三次基本計画は、市民との「協働」で策定された。この実現にあたって、「協働」の考え方を基本に進めることを構想・計画の中で明確化し、これからのまちづくりに新たな方向性をうちだしたものといえる。この中で謳われている、効率的で開かれた「21世紀型自治体」の実現にむけての原動力となる職員育成に向けて、経験年数に応じた内容で階層別研修を実施し、実務研修・職場研修・自主研修を併用して人材育成を目指している。

1．職員研修について

①研修実施の基本方針

- ① 職員参加により企画
- ② 新世紀に対応した研修
- ③ 職場研修、自主研修の推進
- ④ 研修の機会均等
- ⑤ 全職員の3年悉皆制

②三鷹市が求める職員像とは

具体的には、次のように規定し人材育成を実践している。

i 地方分権の担い手としての職員

必要な資質要素

- a 人権意識と責任感を備え、使命感が確立している。
- b 自他共存の関係を理解した上で自己責任の原則に立ち、問題解決に向かう能動的な姿勢を持っている。
- c 円滑なコミュニケーションにより、他者との協力関係を維持できるバランス感覚を持っている。
- d 部下・後輩の個性を尊重し、組織目標に則した資質や能力を向上させる育成能力を持っている。

ii 積極的な行政改革を推進し得る職員

必要な資質要素

- a 時代環境へのアンテナを多面的に有している。
- b 常に事業効果への自省の目を鍛錬している。
- c 問題の発見・分析を通して、解決へ向かう論理的思考力を有している。
- d 政策・制度のスクラップアンドビルドを実現するための説得力を備えている。

iii 地域に根ざした政策の効果的・効率的な展開を図るために求められる職員

必要な資質要素

- a 政策専門知識を有し高いレベルでの政策形成・政策法務能力を発揮している。
- b 市民及び地域企業等との協力による政策執行においても、社会への考察及び顧客志向の経営感覚を有している。
- c 自己管理能力、組織管理能力を有する、自律性を持った業務遂行者

iv 市民満足度の向上に資する貢献者としての職員

必要な資質要素

- a 組織内部及び外部環境の変化に対する敏感な状況対応力
- b 市民との高いコミュニケーション能力
- c 行政分野全般に関する情報収集能力及びその効果的活用能力
- d 人的ネットワーク形成能力
- e 様々な課題に対応でき得る、自立的問題解決能力
- f より能動的に機能する組織の創造と、その管理に必要なリーダーシップ

③研修の概要

i 階層別研修

新任職員研修に始まる経験年数に応じた必修研修と選択研修を実施し、入庁後10年で三鷹市の求める職員に育成することを目指した計画で、特に入庁10年次研修はフロンティア研修と称され、主事から主任への昇任試験受験資格を得る年に実施される節目の研修と位置づけられている。

尚、会計実務、文書実務研修にあっては職場での業務の関係から、入庁後3年以内に受講することとし受講の機会に配慮している。政策課題研修にあっても同様に入庁後7～9年の3年以内に受講を義務づけている。

研修計画（14年度）（抜粋）

入庁 1 年次	新任研修 フィールドワーク研修	文書実務研修 会計実務研修
入庁 2 年次	現任（宿泊）研修 体験研修Ⅰ	
入庁 3 年次	プレゼンテーション研修	
入庁 4 年次	体験研修Ⅱ	
入庁 5 年次	女性問題研修	
入庁 6 年次	接遇リーダー研修	
入庁 7 年次	政策課題研修	
入庁 8 年次		
入庁 9 年次		
入庁10年次	入庁10年次研修（フロンティア研修）	
主任職 3 年次	職場リーダー研修	
係長職 1 年次	市長講話 政策ディベート研修	

ii 研修の内容

上記階層別研修の内容を見ると概ね以下の通りである。

研 修 名	対象年次	内 容
新任研修	1	公務員に必要な基礎知識やマナーを習得し三鷹市職員としての自覚を養う
フィールドワーク・体験研修Ⅰ	1～2	福祉・環境問題といった重要な市政課題について問題意識をもつ
現任宿泊研修	2～3	職員としての自分自身の役割を整理・認識し、三鷹市職員としての能力の活性化を図る（民間企業の研修所を借用して実施）
プレゼンテーション研修	3	話し方の基本・技術と心構えを習得し、説得力のある表現力の向上と対人関係を養う
体験研修Ⅱ	4	老健施設での短期実習を通じて、職員としての視野を広げ今後のキャリア形成の一助とする
女性問題研修	5	女性問題の視点で自らの行動を見直すと共に、男女共同参画社会の担い手としての役割を認識する
接遇リーダー研修	6	市民満足度向上のため、職場の第一線で市民と応対する若手職員に対し、主に苦情応対を中心に接遇の技術と心構えを養う
政策課題研修	7～9	多様な政策課題についてグループによる調査研究を行ない、創造的な政策形成力を養う
フロンティア研修	10	10年目を迎え今までの仕事への取り組みを見直すと共に、今後の「あるべき姿」を再構築する機会とする

この後、主任職 3 年次の職場リーダー研修、次に係長職 1 年次の新任係長研修及び政策ディベート研修と職層に応じて研修が続くこととなる。このように経験年数により階層別の研修を実施することは、日常の業務を通して行政の実状・問題点や課題の認識に応じて実施され、入職した当時のモチベ

ーションを維持しながら育成していくという考え方で、この階層別の研修と実務研修・特別研修・職場研修を併用して人材育成に取り組んでいる。特に、現任宿泊研修は、緊張と意欲・使命感に満ちた新任時の意気込みも、1～2年経過すると多少とも気のゆるみが起こってくるので、それを引き締めるための宿泊研修である。

iii 実務研修

前掲の会計実務・文書実務研修の他にパソコン研修や窓口英会話等の実務研修を実施し、円滑な日常業務の推進を図ることとしている。

iv 特別研修

マネジメント研修や接遇研修等、種々の研修を実施しているが、特筆すべき上級救命技能取得研修がある。人命に関わる緊急事態はいつ何時発生するやもしれない。職員がこれに遭遇する確率は低いかもしれないが、救急車が到着するまでの間、適切な処置がとれるよう上級救命技能取得研修を取り入れている。まさに市民から信頼される職員の育成であり3年間で全職員の技能習得を目指している。

v 職場研修

各職場において独自に実施し、実務に関する基礎知識や専門知識を習得することとしており、特筆すべき「グッドリレーションみたか」がある。

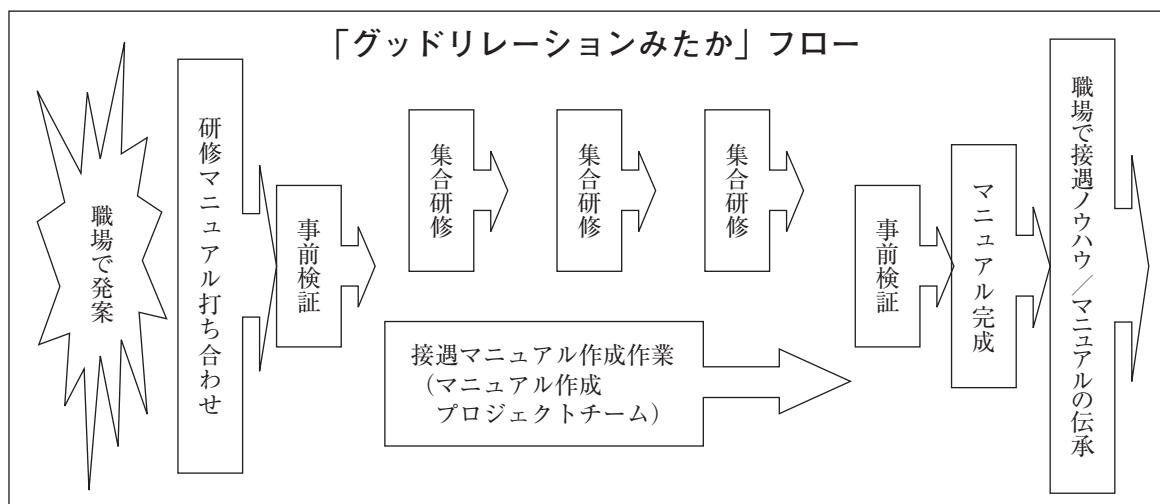
これは市民対応能力獲得を目的として、平成9年度から「グッドリレーションみたか」と名付けた職員の発意による職場研修である。

その根底にあるものは

(ア) 各部署の市民対応ノウハウは、基本となる接遇マナーは共通していても所管業務の性質による独自の市民対応法があるはずであり

(イ) 部署ごとのフレッシュマンや人事異動等の新陳代謝により、構成メンバーが替わることで市民対応レベルの低下を避け、さらに課の構成員の全員参加による研修を通して、課の特性を最大限生かした接遇マニュアルを作成し未来に引き継いでいく、という決意でスタートしたものである。

全体の奉仕者として公共の利益を推進する立場の職員が、市民との円滑なコミュニケーション能力に疑義をもたれるようでは、与えられた仕事をどんなに確実に成し遂げても、提案した企画立案がどんなにすばらしいものであっても、足下が揺らぎ根底から崩れかねないという職場での職員総意である。具体的には、市民課や保険年金課といった市民直結の職場から道路整備課や下水道課、緑と公園課といった土木・建設関係の部署にまで広がり、他の職場にも好影響を与えている。なお、市民課にあっては平成9年度の作成であったが、内容の一部変更を伴う改訂版まで作成し、三鷹市独自の接遇スタイルを作り上げている。このフローは以下のとおりで、事前検証・事後検証には、職員に顔を知られていない外部の人に依頼して検証作業を実施するという念の入れようである。



vi 自主研修

通信教育を取り入れ、受講科目は職員の自発的な申し出により承認する形を取っている。基本的にはその職員の職務に関連があると認められる通信教育であることが求められる。一般的に技術系の職種では、その職種の専門性からみた有為性・必要性等を考えると判断もつきやすいが、事務系にあっては専門性の程度や内容が問題となる。

しかし、自主研修の趣旨からすると現在の職種との直接的な関連性は薄くても、当該通信教育の習得が将来にわたって必要性が認められれば対象となる。例えば、身近な法律講座や書道、スケッチ入門といった一般教養も生涯学習の面から対象としており、あくまでも自主研修の「やる気」を重要視していることの現われとのことである。

なお、受講料は全額補助されている。これは前述のごとく、職員の「やる気」の重要視と、習得能力を職務に反映してもらうという期待が込められている。

④研修に関する職場風土とその向上

「三鷹市人材育成基本方針」（草稿）において、人材育成に関して職場風土の重要性を「職場のあるべき姿」として次の6項目について示し、職員相互が協働し、市民サービスとモラルを向上させ、職務職責を正しく理解し、職場での日常業務を人材育成の場と捉え実践していく職場内OJT環境を整備してこそが、効果的な人材育成につながると指摘している。

職場のあるべき姿

- コミュニケーション豊かな職場
- 職場の課題についての問題意識が共有されている職場
- 人材育成を視野に入れた意識的な役割分担が図られている職場
- 規律性を保ちつつ個性を生かしやる気を育て得る職場
- OJTの必要性和共通理解が浸透し、実行されている職場
- 市政全体の流れと方向性を正確に把握した管理職によって、常に生きた情報が流通している職場

⑤職場研修に対する今後の課題

市民満足度の向上が職員研修に共通するコンセプトであり、種々の研修が実施されているが

①自己研鑽・自己啓発の意欲向上と研修成果の組織還元の方法

②組織が求める職員の能力・資質の効果的な習得と研修成果の検証・評価法の確立

上記２点が今後の課題と考えているとのことであった。

2. 人事考課制度について

市民直結の基礎自治体では、職員一人ひとりの力量の結集がその自治体の力である。市民が求めている施策を提供していくためには、行政ニーズに常に敏感に反応する必要があり、常にその感覚をとぎすましていなければ対応に遅れを生じさせかねない。

このためには、職員一人ひとりが原点に立ち返って、市民から信頼されその期待に応えられているかを客観的な目で点検しなければならない。これまでも様々な改革を実施されてきたが、平成12年7月に職務給の導入がなされ、客観的で納得性の高い人事制度の導入が不可欠であった。平成13年度から始まった人事考課制度の導入にあたっては、多くの職員がこの制度の必要性を感じており、大きな反発もなくスムーズな導入であった。

しかし、導入後の職員アンケート調査において、被考課者の側からは、考課者の能力に疑問ありとの答えも多く、考課の透明性が論点になっているとのこと。

また、考課者側からは、考課者自身が制度上の理解や考課をする上で、わかりにくく評価しにくい部分がある等の答えが寄せられたとのこと。

まだまだ導入されたばかりで、改善すべき点も見受けられるが被考課者への開示を原則と考えており、3～4年後には客観性・透明性・納得性を確保し、完成度を高めたいとのことであった。

3. 視察を終えて

近年様々な分野で構造改革が進んできた。その背景には市場経済におけるグローバル化の進展、高度化するIT技術、さらに高齢化社会の急速な到来など様々な要素が相互に連動し、地球規模で大きな変革を促している。自治体運営というよりもむしろ自治体経営と言い換えるべきで、地方分権の進展によって今後ますます効率化を求める組織の中であって、職員一人ひとりが能力開発に取り組み個性・適性を把握し、ひいては組織全体の人材力を高めなければならない。今回、先進都市視察として東京都三鷹市を訪問し、職員として必要な能力の確保・充実を目的とした職員研修を中心に、人事任用制度における人事考課についてもうかがうことができた。

そのどちらもが、人材の育成と活性化を目的としており双方が連携して効果を高めるようになっていく。人材育成の推進が、ひいては市民満足度の向上につながり、やってよかった・成し遂げられてよかったという充実感・達成感が職員満足度向上につながっていくものと感じた。まさに「育つ力」と「育てる力」の連携である。

また、職員研修委員会の活動も活発で、職員が求めている研修の把握に心がけ、研修プランの作成

とカリキュラムの精査に力を入れているとのことであった。このためには委員一人ひとりが研修の目的を理解していることが絶対条件で、ここで始めて議論がかみ合い、ともすればマンネリ化傾向になりがちな職員研修に、大きな改革をなす素晴らしい委員会である。

この視察で、三鷹市では「研修は押しつけ」というような雰囲気はなく、職員自らの自発的参加が原則で、職員研修は自己啓発・自己研鑽の一つのツールと認識されていると感じた。

最後に、職員発意の職場研修「グッドリレーションみたか」の取り組みは、まさしく積み重ねの妙技と言うべきものである。

(視察について)

視 察 先：三鷹市総務部職員課

山口 忠嗣さん

市原 勝彦さん

視察担当：稲継（大阪市立大学）

小堀（岸和田市）

富田（交野市）

★東京都北区の事例（ヒアリングから）

東京都北区では、少子・高齢化が進むなか、高齢者の増加と人口減少が課題であり、これらに対応するため政策的には「福祉」に重点が置かれており、平成14年度から平成16年度の中期計画では、「子ども」「元気」「協働」をキーワードとして、「子ども」・かがやき戦略、「元気」・いきいき戦略、「協働」・ときめき戦略、という3つの重点戦略を掲げている。

人材育成については、平成10年4月に「東京都北区人材育成基本方針」（資料1）及び「東京都北区職員研修基本計画」（資料2）を策定した。このなかで「北区が育成を目指す職員像」、「研修の基本目標」、「研修の具体的方策」を明記し、年次の研修実施計画で実践的な研修が実施されている。

ここでは、研修基本計画の概要と新規採用職員研修の取り組みについて紹介する。

1. 東京都北区職員研修基本計画の概要

北区では、平成10年4月、総合的な人材育成のための「東京都北区人材育成基本方針」を定め、これを受けて、北区の特色を生かして意欲と実行力を備えた、北区らしい職員を育成し、今後ますます多様化する行政課題に的確に対応できる職員集団としての北区の実現をめざして、「東京都北区職員研修基本計画」を策定した。

①北区が目指す職員像

北区職員として、めざすべき職員像は次のとおりとし、強い使命感と高いモラルを持った職員を育成している。

- i 公共の責務を担い、果たしていくという全体の奉仕者としての意識を、常に自覚する。
- ii 地域の一員であるという意識及び地域の生活に関する豊かな感性と地域をよりよくしていくと

いう意識を、常に自覚する。

- iii 福祉の現状を認識し、差別のない公平・公正な行政を展開していくという意識を、常に自覚する。

②研修の基本目標

北区らしい職員の育成を実現するために、「仕事を進める力」、「政策を作る力」、「自己を向上する意欲」、「福祉の心を身につける」、「情報社会に対応する力」、「心のマナーを身につける」、「区民の立場で見る目を」、の7項目を重点的な研修基本目標としている。

③研修の具体的方策

現在、特別区職員の研修は、23区が共同して設置している特別区職員研修所で行うものと、各区で行うものがある。特別区職員研修所では、共同処理による効率性を生かした職層研修や少数職種に対する専門研修などを行い、各区では、区の実情に応じて、その区の特性を生かした独自の研修が行われている。

北区がめざす職員像を実現していくため、特別区職員研修所との役割分担をふまえつつ、北区が独自に行う研修を「職場研修の充実」、「接遇の向上」、「政策形成能力の育成」、「福祉の心を持った職員の育成」、「情報処理能力の育成」、「区民の目で見える姿勢を身につける」、「自己啓発の意欲を育てる」、「人権教育の充実」、「キャリアアップ支援」、の9項目を重点的に充実、強化し、北区職員の資質と能力の向上を図っている。

2. 新規採用職員研修について

①目 的

北区についての知識・情報を身に付けること等を通し、北区職員としての心構えと北区への愛着を持ち、職場に適應できるようにするために実施している。

②研修内容

職員の研修は、特別区職員研修所研修、近隣4区共同実施の第2ブロック合同研修、区研修の3機関でそれぞれ体系別に実施している。新規採用職員には、採用初年度は特別区研修として11日間、区研修として11日間、合計22日間、それぞれ別添カリキュラムのとおり実施している。また、採用3年目以後に特別区研修及び第2ブロック研修において現任研修を実施し、フォローアップしている。

○特別区新規採用職員研修

23区全ての新規採用職員を対象に、特別区職員としての心構えを持たせるとともに、必要な知識、情報の提供を行い職場への適應力や自己啓発の動機づけが図られる。今年度受講者は926名で、前期は、法律・人権・特別区の課題などを中心に、また、後期は、住民参画・税財政制度など現状の課題である講義と演習を実施している。

カリキュラム

【前期】

区 分	午 前		午 後
第1日	入所式	記念講演 憲法と基本的人権	記念講演 地方自治の課題とこれからの区政
第2日	クラスづくり		演 習 私たちの仕事と法
第3日	講 義	地方自治	演 習 地方自治
第4日	講 義	地方公務員	演 習 地方公務員
第5日	講 義	特別区の課題	演 習 特別区の課題
第6日	講 義	仕事の進め方	演 習 仕事の進め方
第7日	講 義	人権・同和問題を考える	演 習 創造性開発

【後期】

区 分	午 前		午 後
第1日	演 習 等	持寄事例	演 習 持寄事例
第2日	講 義	住民参画と開かれた区政	演 習 課題研究
第3日	講 義	地方及び特別区の税財政制度	演 習 課題研究
第4日	講 義	組織と人間関係	講 義 等 組織と人間関係

○北区新規採用職員研修

特別区研修の補完的役割で実施し、「北区らしい職員の育成」の第1ステップである。

前期は、区の現状と課題、歴史、タウンウォッチングなどのカリキュラムをとおして、まず「北区を知ってもらうこと」に重点が置かれている。また、宿泊研修では区長の個別面談を実施している。

後期は、福祉体験研修や福利担当の保健師によるメンタルヘルス講習を実施している。また研修で

平成14年度北区新任研修カリキュラム

【前期】

【前期】	9：20	9：30	10：10	11：30	12：30	13：30	15：00	16：30
4／15（月）		部長講話 （総務部長）	相互理解 （研修係長）	給与制度 （給与係長）		消費者トラブル （消費生活センター）	庁舎内見学 （研修担当）	
／16（火）		接 遇				北区の福祉		
／17（水）		北区の歴史（飛鳥山博物館）				北区の現状と課題（企画部企画課）		
／18（木）		タウンウォッチングガイダンス（研修担当）				先輩職員と意見交換（接遇・仕事など）		
／19（金）		タウンウォッチング						

※「北区の歴史」は、交流転入者、「北区の現状と課題」は、交流転入者、清掃新任職員も合同で実施する。

【宿泊】(鎌倉学園)

4 / 25 (木)		12 : 50 学園集合	13 : 00 研修準備	13 : 30 相互理解・区長講話	17 : 15 休憩	18 : 00 夕食 (懇親会)	19 : 30 就寝
／26 (金)	6 : 30 起床	7 : 00 散歩	8 : 00 朝食	9 : 20 タウンウォッチングのまとめと発表		12 : 00 解散	

【後期】

	9 : 20	9 : 30	12 : 30	13 : 30	14 : 30	16 : 30
11 / 26 (火) 27 (水) 28 (木)		福祉体験研修 (各施設)				
29 (金)		福祉体験研修のまとめと発表			メンタルヘルス	情報交換

はないが、翌年1月には担当保健師による個別カウンセリングを実施している。

また、新規採用職員にはコーチング手法による受入研修を受講させた先輩職員を決め育成面で支援している。

3. その他

①研修実施にかかる所属課との協力体制について

人材育成基本方針のなかで、職場研修を職場における人材育成と位置付け、そのための管理者の役割を明確にするとともに、研修実施要綱のなかでも課長の責務（第8条）として規定しているが、研修全般に関して所属長は協力的である。

また、研修受講者だけでなく所属長にも研修報告書の提出義務がある。研修報告書は、受講者が印象に残ったこと、参考になった事項、改善すべき点などを記入のうえ所属長に提出する。次に所属長は、受講者の報告から感じられた研修の成果や今後の指導方針などを記入し職員課で決裁される。なお提出義務については、研修実施要綱のなかで規定されている。

②現在の課題と今後の展望について

新規採用職員に限らず職員研修全般について、特別区研修に依存した傾向がある。区研修は、その補完として実施してきたが、研修基本計画にも示したように、さらに北区独自のスタイルを確立していきたい。そのためには、昇任試験受験資格として研修を実施するなど、人事管理制度とより連携を深めることや人材育成方針にある「目指す職員像」をさらに明確に具体化した研修を実施していくことが必要と認識している。

また、限られた予算と人員の中で、意欲ある職員への研修（人材育成に直結する研修）と区職員全体の底上げを図る研修（組織全体の意識向上につながる研修）をどのように両立し実施していくかが課題である。

4. 視察を終えて

人材育成基本方針を策定し、目指すべき職員像を明確にしたうえで、研修基本計画に基づき、研修基本目標の達成や研修の具体的方策に取り組んでおられ、研修実施にかかる諸項目を研修実施要綱により規定化されている。人材基本方針、研修基本計画、研修実施計画、研修実施要綱という研修システム全体が明確に整理され体系化しており、人材育成基本方針策定から研修システムの整備に取り組まれている研修担当者に参考事例としていただけるのではないかと考える。

また、具体的方策には、職場研修の充実、接遇の向上、福祉の心を持った職員の育成、区民の目で見守る姿勢を身につけるなど9つの重点強化項目が掲げられており、区政の重点政策実現と連動する研修として、接遇改善運動、福祉体験研修、まちに出る研修等を実施されている。いずれの研修も体験重視の実践型であり、重点項目に対する職員への浸透はもちろんのこと、対外的にも区を取り組み姿勢を示すことになり、その効果は相当大きいものがある。

＊「接遇改善運動」は、接遇の向上を図るため、各職場に接遇改善委員会を設置し、接遇リーダー

を選任のうえ各職場の実情に応じた接遇を展開させる運動で、個人を対象とした研修から職場を対象としている運動に発展させたことに意義がある。

＊「福祉体験研修」は、福祉の心をもった職員の育成を図るため、高齢者や障害者施設を連続３日間の日程で体験するもので、新任課長以下の昇任者の他、昇任候補者から新規採用職員までを対象として実施している。

＊「まちに出る研修」は、区民の目で見える姿勢を身につけるため、主任主事昇任者（30歳前後）を対象に、連続５日間の日程で、区内の商店等に派遣している。派遣先の業務従事をとおして日常業務とは異なる視点から区民ニーズを的確に把握する能力を身につけることで、庶民的な下町であるという北区の特性を生かした新しい発想法を区政に反映させることが狙いである。

次に、新規採用職員の育成については、特別区研修との整合性を図りながら「北区らしい職員の育成」という独自性を全面的に発揮している。新規採用職員の区研修は「特別区研修の補完である」と謙遜されていたが、双方の役割分担が明確にされ、研修内容も充実した実践重視のカリキュラムである。特に、宿泊研修において区長が個別面談することは、トップが直接職員と語り合うことで、北区職員としての強い使命感と高いモラルを持つ最大効果の動機づけでとなっていることであろう。

最後に、研修の具体的方策のなかで、第一に「職場研修の充実」をあげ、これまでの集合研修重視から、職場を人材育成の場としてとらえ、職場研修を人材育成の中心として位置付けし、職場研修における管理者の責務を定め、職場研修実施計画書の作成を求めたことや研修実施報告書の提出は人事マネジメントシステムとして大いに参考としたい。

（視察について）

視 察 先：東京都北区総務部職員課

唐沢 啓子さん

伊藤 信一さん

視察担当：児玉（貝塚市）

福田（八尾市）

森井（河内長野市）

東京都北区人材育成基本方針（概要）

東京都北区人材育成基本方針

その目的は、地方自治体に対する時代の要請・期待を十分認識し、地域の発展に取り組み、住民ニーズの変化に即応した政策形成能力や新しい時代の流れに対応できる創造的能力を有する意欲ある人材を育成しようとするものです。

以下、その概要をお示しします。

1 北区が育成を目指す職員像

(1)職員に求められる基本的な心構え

- ①公共の責務を担い、果たしていくという全体の奉仕者としての意識を自覚する。
- ②地域の一員であるという意識及び地域の生活に関する豊かな感性と地域をよりよくしていくという意識を自覚する。
- ③福祉の現状を認識し、差別のない公平・公正な行政を展開していくという意識を自覚する。

(2)職員に求められる能力

①基礎的業務遂行能力

日常の業務を遂行していくにあたり必要とされる知識・技術及び住民の対応に必要な基本的な能力や業務の改善能力・課題解決能力

②政策形成能力

- ア 地域に関する行政を主体的に担い、企画・立案、調整・実施などを一貫して処理していく能力
- イ 政策目標を立て、それを実現するために必要な仕組み、仕組みを作り上げるうえで必要な能力

2 人材育成の方策

(1)研修体制の充実

- ①「研修基本計画」を作成する。
- ②職場研修（職場における人材育成）

- ア 職場は、「人材を育成する場」という認識の下、職務に必要な知識・技術等の習得と共に、住民対応の研鑽や業務の改善等を積極的に進める場とし、自覚的・計画的な職場研修を実施する。
- イ 管理者は、職場研修の目的と方法を個々の職員ごとに明確にしながら、自覚的に取り組んでいくとともに、職員が、意欲的に仕事に取り組めるような職場環境づくりに努める。

③職場外研修・集合研修（職員と職場を支える研修）

- ア 職場外研修・集合研修は、基礎的な知識・技術等を体系的に学習したり、高度・専門的な知識・技術等を学習するとともに、他団体や他分野の人たちと交流し啓発を受ける機会として活用し、「与えられる研修」から「参画する研修」へと意識の転換をはかり、これを奨励する。

イ 専門職種については、職場外研修が職員の知識・技術等の向上において不可欠であるという認識の下に一層の活用を図る。

④自己啓発の推進

ア 人材育成の基本は、職員が主体的に取り組む自己啓発であることから、職員は自治体職員としての自己啓発に常に努めるものとする。

イ 本人の主体性を尊重しながら、自己啓発を促進するような組織的で多様な支援を実施する。

(2)職場環境の整備

①管理者のリーダーシップの下、人を育てる職場環境を醸成していく。

②管理者・監督者は、仕事を進める過程自体を人材育成の機会として捉え、仕事の進め方を積極的に工夫していく。

(3)管理者の育成

①管理者は、限られた人材を有効に活用し、最大の効果を得られるように努めなければならない。

②管理者は、常に自己啓発に努めるとともに、職場におけるリーダーシップを発揮し、部下の能力を引き出すように指導育成し、業務管理能力・人事管理能力の向上に努める。

③管理者は、「職員参加の目標による行政運営」を目指し、目標を達成するために組織全体で目標の共有化を図り、職員の士気を高揚し、創作工夫を促し、職場の活性化に努める。

④管理者の「目標管理制度」を導入し、管理者自らの職責に対する目標の設定及び設定された目標の達成度についての評価を実施する。

(4)人材育成・人材活用をめざした人事管理

①職員の持つ潜在的な能力を最大限に開発するため、ジョブ・ローテーション制により、幅広い分野に渡って知識・経験を蓄積させる。

②職員の適性・能力に着目した「適材適所」の配置管理に努める。

③長期的な人材育成を図るため、人事考課及び自己申告により得られた情報をもとにし、管理者と職員との面接を定期的実施する。

④人事管理と研修制度を連携させながら、人材育成・人材活用を総合的・計画的に行っていく。

3 人材育成の推進体制

(1)管理者の責務

職場における職員の人材育成は、管理者が要であるとともに管理者の責務である。

(2)人材育成担当部門

①各職場においては、管理者・監督者が人材育成を担当する。

②職員課は人材育成の総合的調整・管理を行う部門であり、各職場と連携して、能力開発のニーズを把握し、研修の充実に努める。

③「人材育成方針」は、必要に応じて見直しを行う。

(『平成14年度東京都北区職員研修実施計画』より引用)

東京都北区職員研修基本計画

東京都北区職員研修基本計画

この計画は、「人材育成基本方針」のなかの研修体制の充実に基づき策定したものです。

その目的は、北区の特色を生かして意欲と実行力を備えた、北区らしい職員を育成し、今後ますます多様化する行政課題に的確に対応できる職員集団としての北区の実現をめざしていくことです。

第一 目 的

今、わが国は、社会経済環境が大きく変化するなかで、これまでわが国の発展を支えてきた社会経済システムをみなおし、ゆとりと豊かさを実感できる魅力にあふれた地域社会を築いていくことが求められている。また、地方分権の発展や都区制度改革の実現で、基礎的自治体としての特別区の役割は今後ますます、重要度を増していくものと期待されている。このような中であって、北区が、区民の負託に応え、住民福祉の一層の向上をめざしていくためには、何よりも、職員の資質や能力を更に向上させていかねばならない。

そのため、北区は、総合的な人材育成のための「東京都北区人材育成基本方針」を定め、これを受けて、北区の特色を生かして意欲と実行力を備えた、北区らしい職員を育成し、今後ますます多様化する行政課題に的確に対応できる職員集団としての北区の実現をめざして、「東京都北区職員研修基本計画」を策定する。

第二 北区が目指す職員像

北区職員として、めざすべき職員像は次のとおりとし、強い使命感と高いモラルを持った職員を育成するものとする。

- 1 公共の責務を担い、果たしていくという全体の奉仕者としての意識を、常に自覚する。
- 2 地域の一員であるという意識及び地域の生活に関する豊かな感性と地域をよりよくしていくという意識を、常に自覚する。
- 3 福祉の現状を認識し、差別のない公平・公正な行政を展開していくという意識を、常に自覚する。

第三 研修の基本目標

北区らしい職員の育成を実現するために、以下の項目を重点的な研修基本目標とする。

○仕事を進める力

職場における業務遂行の過程を通じて、応対技術、基礎能力、事務改善意欲などの能力の向上を図る。

○政策を作る力

政策形成能力に富み、創造力と実践力をもって行政課題を解決していく力を身につける。

○自己を向上する意欲

積極的な自己啓発の意識をもたせる。

○福祉の心を身につける

区の福祉を理解し、さまざまな福祉施策への対応力をもたせる。

○情報社会に対応する力

高度化する情報社会に対応する能力の向上を図る。

○心のマナーを身につける

区民に対して誠実で機敏な応対が出来る接遇能力の向上を図る。

○区民の立場で見る目を

区民ニーズを的確に判断できる能力の向上を図る。

第四 研修の具体的方策

現在、特別区職員の研修は、23区が共同して設置した特別区職員研修所で行うものと、各区で行うものがある。特別区職員研修所では、共同処理による効率性を生かした職層研修や少数職種に対する専門研修などを行い、各区では、区の実情に応じて、その区の特性を生かした独自の研修が行われている。

今後、「人材育成基本方針」に掲げた北区がめざす職員像を実現していくためには、特別区職員研修所との役割分担をふまえつつ、北区が独自に行う研修を以下のとおり重点的に充実、強化し、北区職員の資質と能力の向上を図っていくこととする。

1 職場研修の充実

これまでの集合研修重視の立場から、職場を人材育成の場としてとらえ、職場研修を人材育成の中心として位置づけることとし、以下のとおり管理者の責務を定め、計画的な職場研修を実施する。

(1)職場研修における管理者の責務

管理者は、職場研修を自己の職務の一環として明確に認識し、人を育てる職場環境としての職場の風土づくりを推進するための責務を負う。

個々の職員に対して的確な事務処理能力・窓口対応能力の向上にとどまらず、問題点の発見、解決能力等の政策形成能力を実務を通じて育成するなど、個人の潜在能力の開発への援助も行うものとする。

(2)職場研修実施計画書の作成

職場研修実施計画書は、日常における職務遂行能力の向上を計画的に図るために所属単位で、年度毎に組織目標を設定し、この目標達成にむけた具体的な実施方法や内容等を盛り込んだものである。

この職場研修実施計画書は「職場研修マニュアル」に基づき管理者の責任において作成し、職員課へ提出するものとする。

2 接遇の向上

集合研修から職場研修へシフトし、各所属毎に「接遇改善委員会」（仮称）を設置することとし、職員課は接遇向上のためのキーパーソン（接遇リーダー）の養成を図る。この養成研修には、外国語、手話なども取り入れ、職場の実状に即した広範囲な視点での接遇のレベルアップを図るためのリーダーシップを養成していくものとする。

接遇リーダーは各職場において、接遇の向上を図るため職場が一丸となって取り組めるようなキャンペーン等の接遇改善運動を展開し、職員の意識の高揚を図っていくものとする。また、区役所全体としての一層の接遇の向上に向けて各年度内に接遇リーダーを集め、情報や意見を交換する場として成果報告会を設ける。

3 政策形成能力の育成

地方分権の流れのなかで、自治体は個性豊かで活力に満ちた地域社会の実現を図るため、地域に関する行政を主体的に担い、企画・立案、調整、実施などを一貫して処理し、地域の実情に応じた行政を積極的に展開していく存在となることが期待されており、そこで働く職員の政策形成能力の向上が強く求められている。

政策形成能力の中心にあるのは、政策課題をとらえ、その解決のために政策案を作り出し、実行する能力である。そこで、区独自の住民サービスを創造できる職員を育成していくために、政策形成に必要なマネジメントの手順・方法論等の能力向上を図っていく。

4 福祉の心を持った職員の育成

複雑多様化する福祉ニーズに的確に対応するためには、職員一人ひとりがノーマライゼーションの立場に立って物事を考えなければならない。

そのために、福祉施策に対する意識と理解を高めることを目的に、「福祉体験研修」等を昇任時の機会をとらえて、区内の特別養護老人ホームや障害者施設などの福祉施設で実習を行い、全ての職員が福祉の心を身につけられるよう育成する。

5 情報処理能力の育成

パソコンの普及によるマルチメディア社会の到来とともに、これからの行政にはインターネットを活用した公共サービスや、これまでの複雑な内部事務の効率化を図るグループウェアを利用した電子決裁やスケジュール管理など、マルチメディア時代に対応していく能力が不可欠となる。

そのため、全ての職員が情報化社会の中での行政に対応できるように、アプリケーションソフトの操作・演習にとどまらず、区民への情報発信の場であるインターネットのホームページ作成やOA推進リーダー養成等情報処理能力を高める各種研修を積極的に実施する。

6 区民の目で見える姿勢を身につける

地域との交流を図ることで区民の目で見える姿勢を身につけること、またコスト意識を持つこと、区民ニーズを的確に把握すること等の能力を身につけることで、職員の意識改革を促し、庶民的な下町であるという北区の特性を生かした、新しい発想法を区政に反映させることを目的として、職員を区内の商店等へ派遣する研修を実施する。

7 自己啓発の意欲を育てる

職員一人ひとりが主体的に社会の環境変化をとらえて、将来へ向けた学習に取り組み、幅広い知識・教養を身につけることが求められており、「他から与えられる学習」から「自ら求めて学習する」自己啓発の姿勢がさらに重要になっている。

管理者は、職員育成を総合的に推進する重要な柱の一つである自己啓発を効果的に促進するために、人事考課制度を活用し、自己啓発の必要性を認識させ、職員一人ひとりに応じた能力の育成を支援するための的確な助言や指導を行うこととする。

また、職員課は、自主研究グループの活動を援助するとともに、通信教育助成制度などにより、職員の自己啓発を促進する。

8 人権教育の充実

人権問題については、同和問題をはじめ男女差別、外国人差別など多くの問題があり、職員の人権尊重の意識の高揚を図ることが必要である。そのために、職層研修において、カリキュラムの中に取り込むとともに、講師養成にも積極的な参加を図っていく。

9 キャリアアップ支援

地方分権のなかで、私たち職員に求められる能力は質、量ともに高度になり、主任主事、係長、管理職の役割もさらに重要なものになってくることから、各昇任に対して意欲ある職員への支援を人材育成の一環として行う。実施にあたっては、勤務時間外に行うこととし、また、その際の会場の確保や資料の作成等、側面的な支援を行う。

他研修機関との連携

特別区職員研修所は、区職員に対して特別区職員としての全体的資質の向上を図るためのものと、各区では技術的实施が困難な専門研修、及び23区共通な研修需要があるものについて実施している。今後とも、それぞれが特性を生かした効果的な研修を実施していくため綿密な連携を保つものとする。

第2ブロックでは4区が共同で、ブロック単位で行うことが望ましい規模で、時代に即したタイムリーな研修を行っており、今後とも経済的、効率的なブロック研修を実施していく。

自治省、東京法務局、都福祉局、衛生局で高度な専門知識や技術の向上が得られるものには、積極的に職員を参加させ、一層の専門知識と能力の向上を図る。

また、民間や他団体の主催による専門分野別研修には、行政が持っていないノウハウが修得でき、民間企業人との交流を図れるとともに、職員の視野の拡大、最新の技術や情報に接することができるため、職員の研修の機会として活用していくこととする。

第五 研修基本計画の改正

研修基本計画は、必要に応じて見直しを行う。

附則 この計画は、平成10年4月1日から施行する。

(『平成14年度東京都北区職員研修実施計画』より引用)

♪ コーヒー・ブレイク ♪

★研修評価と効果測定（マッセO S A K A：事務局から）

マッセO S A K Aでは、来年度の共同研究テーマとして、「研修評価と効果測定」を取りあげる。このテーマを設定する目的は以下のとおりである。

地方分権が進展する中、それを支える自治体職員の能力開発は重要な課題となっています。一方、職員の育成には、人事制度と研修制度、給与制度などを含めたトータルな仕組みを構築する必要があります。そのシステム構築を人材育成基本方針の策定により、具体化している自治体も増えてきています。

今回の研究活動では、人材育成を人事・研修・給与などの諸制度の連携により構築するという前提にたって、特にそのなかで研修評価と効果測定をテーマに取りあげます。

職員の資質や能力の向上につながる研修を実施するために、研修の満足度や理解度、効果などを測定するとともにその行動変容をはかる研修評価と効果測定の具体的な手法について調査・研究します。

（マッセO S A K A、平成15年度研究計画より）

さて、このテーマを設定した背景にあるのは、平成12年度の連続講座に始まり、昨年度と今年度の研究活動での議論を通じて考えた「人材育成」に対する問題意識である。この研究会では、メンバーの主体的な取り組みにより、広範囲に及ぶ人材育成に関する項目を議論し、数々の提案をしており、その成果にも十分満足している。

しかし、時間的な制約などのため、すべての課題を言い尽くせたわけではない。その中の1つの課題が「研修評価と効果測定」である。

マッセO S A K Aでは平成14年度から「研修評価と効果測定」をテーマとして研修を実施していることもあり、ぜひとも議論の遡上にあげたいと考え、平成15年度共同研究のテーマに取り上げた。以下では、来年度につなげるため、少し整理しておく。

1. 「研修評価と効果測定」を取り巻く背景

第1部でふれているが、NPMの潮流により、結果の統制をより重視する時代にあって、行政評価を取り入れる自治体が増えている。マッセO S A K Aの調べでは、首都圏と近畿圏の181市町村中、事務事業評価を実施している市町村が24.3%、実施予定も入れると65.2%の市町村にのぼり、この傾向はさらに増えると予想される。⁽¹⁾ このような中、研修事業についてもその評価は例外なく問われる。さらに、厳しい財政状況にあって、研修の効果を具体的に示すことなく、その存在意義を説明することは難しい。

そのような中、研修評価と効果測定に対する取り組みが注目されている。

2000年発行の人材教育別冊⁽²⁾では、「教育研修効果測定」をテーマに、日本企業の取り組みにふれ

ながら、主にアメリカの事例を紹介することで、研修評価と効果測定的重要性を提案している。ここでは、景気低迷に悩む日本企業の研修担当者が、研修関係予算の削減と業績向上を可能にする人材育成を同時に求められている現状と、それに対するチャレンジも紹介されている。

一方、行政関係機関でも研究が始まっている。

自治研修協議会近畿部会では、2年にわたり「研修効果の評価方法」の切り口から調査と議論を重ねている。⁽³⁾ また、大阪府内市町村研修担当者へのマッセO S A K Aの研修・研究に関するニーズ調査とその意見交換の中でも、研修評価と効果測定の手法や考え方について模索している様子がうかがえる。

これらの報告や議論などを見てみると、官民を問わず「研修評価と効果測定」の必要性が共通して認識されているが、その取り組みは緒についたばかりである。

2. 「研修評価と効果測定」とは

次に、研修評価と効果測定の手法や考え方についてふれたい。

この手法として4つのレベルで分解し、わかりやすく提示したドナルド・カークパトリックのモデルを紹介する。⁽⁴⁾

レベル1：研修満足度

受講直後のアンケート調査等による受講者の研修に対する満足度の評価

レベル2：学習到達度

筆記試験やレポート等による受講者の学習到達度の評価

レベル3：行動変容度

受講者自身へのインタビューや他者評価による行動変容の評価

レベル4：成果到達度

研修受講による受講者や職場の業績向上度合いの評価

これに加え、ジャックフィリップスはもう1つレベルを付け加えて5つで分解することを提示している。⁽⁵⁾

レベル5：投資収益率（ROI：Return On Investment）

研修の効果測定は、その効果を収益に換算し、収益を研修への投資額と比較してはじめて有意義なものになる。

さらに、最近では期待利益率（ROE：Return On Expectation）という指標も考えられている。これは能力開発の付加価値に視点を当てることである。費用だけではなく、効果に注目しなければならないという考え方も生まれている。

3. 共同研究への期待

最後に、来年度の共同研究に寄せる期待を述べておきたい。

研修評価と効果測定を考える上で、そもそも研修費用について、各市町村はどの程度執行しているのか。具体的な調査研究は共同研究の成果に期待するところであるが、参考に民間企業の数字を紹介しておこう。2001年度の民間企業一人あたりの研修費は30,098円という報告がある。これには、自社主催研修の会場費や宿泊・飲食費用、講師や教材費用、外部セミナー参加費用や交通費・日当などを含むが、研修担当者の人件費は含まないものである。⁽⁶⁾

いうまでもなく経費とはコストであり、回収を目指した支出ではない。一方、投資とは利益を得る目的での資本投入である。では、研修費用を経費ととらえるのか、投資ととらえるのか。答えは考えるまでもない。これからの研修は、回収できない経費ですることなど許される余地はない。明確な成果を示せない研修、投資に見合う成果の出ない研修は、時代に淘汰される運命にある。職員の理解が深まり、行動が変わり、そして成果が住民に還元される研修でなくてはならないし、それを検証することが求められるのである。そのための仕組みを具体的にどのように構築するのか。すでに、「研修評価と効果測定」は実践の段階に入っているのではないだろうか。

この報告書を手にとって読まれた大阪府内市町村職員には、ぜひ共同研究に参加していただきたい。そして、本研究会で主張している「人材育成を人事・給与・研修トータルなシステムとしてとらえる」という前提に立ち、実務に使える研究成果を期待している。

- (1) 平成14年7月に実施。首都圏と近畿圏の250市町村を無作為抽出して行った調査。有効回答181市町村。詳細は、マッセO S A K A『地方分権ゼミナール政策形成基礎調査研究報告書』平成15年1月を参照
- (2) ㈱日本能率協会マネジメントセンター発行
- (3) 平成13年度第41回自治研修協議会近畿部会研究テーマ「研修効果の評価方法と評価の活用について」、平成14年度第42回自治研修協議会近畿部会研究テーマ「研修効果の評価方法と人事管理との連携」
- (4) (5) 産業能率大学HRMシステムソリューションセンター長 浅野良一作成、マッセO S A K A研修資料『研修評価・効果測定の進め方』より抜粋
- (6) 月刊企業と人材2002年12月5日号『教育訓練費用実態調査』

♪ 参 考 ♪

「能力開発（研修）」を取り巻く環境は大きく変化している。今回、本論では取りあげなかったが、時代のニーズに対応した2つの事例についてご紹介する。

1つは、研修事業そのもののアウトソーシングの事例である。そして、もう1つは、IT化の中注目されるe-Learningについてである。今後自治体の能力開発に影響を及ぼす可能性がある事例であり、参考にしていきたい。

★自治体職員研修外部委託の現状と課題

株式会社 日本能率協会マネジメントセンター

経営教育コンサルタント

技術士（経営工学） 中小企業診断士 辻 美次

1. はじめに

経済成長が安定成長から停滞に移行するにつれて、地方自治体の財政事情の悪化が顕在化した。行財政運営は更なる効率化を余儀なくされ、国及び地方自治体の分担を見直す地方分権が進行し、行政改革の主要テーマとなっている。行政改革、地方分権、規制緩和の推進を担う地方自治体職員の意識改革により、これらの環境変化に迅速に対応することが重要となっている。地方自治体における研修の外部委託は、民間専門機関の研修システムを導入して、創造的な企画力と大胆な行動力を養成することに主眼を置いている。株式会社日本能率協会マネジメントセンターでは、平成14年度に岡山県、福岡県職員研修の外部委託を受託し、研修全体の企画設計から運営実施を行っており、ここでは岡山県の受託事例から外部委託の現状と課題について述べる。

2. 研修外部委託の背景

（1）地方分権

地方公共団体の自主性・自立性を重んじ、住民に身近な行政を行政主体で処理し、地域住民のニーズを迅速かつ的確に反映させる地方分権の流れから、自治体職員の柔軟な発想に基づく企画能力や実行力の養成が望まれている。

（2）規制緩和

事前規制型の行政から事後監視型の行政に転換するために規制緩和を計画的に加速する流れが生じている。規制関連手続の迅速化、規制制定手続の透明化を実行できる組織化能力を持つ職員を必要としている。

（3）NPM（ニュー・パブリック・マネジメント）の導入

自治体では、行政経営手法であるニュー・パブリック・マネジメント（NPM）の導入段階にあり、

行財政の効率的推進を担いマネジメント能力を有する職員の養成が喫緊の課題となっている。

(4) 研修外部委託の狙い

外部委託の形態を定義すると表1のように分類できる。

表1 外部委託の形態

		業 務 の 運 営	
		内 部	外 部
業務の企画設計	外 部	コンサルティング	アウトソーシング（外部委託）
	内 部	人 材 派 遣	代 行（外注）

＊花田モデル（慶応義塾大学花田教授の提唱モデル）

コンサルティングは、外部組織に業務の企画・設計を委託し、実際の業務は内部組織の発注者が担当する方法である。

人材派遣は、内部組織である発注者が業務の企画設計も業務の運営も実施するが、担当する人材のみをオペレータとして外部組織から派遣提供を受ける方法である。

代行（外注）は、業務の企画・設計を内部組織が担当し、業務の運営を外部に委託する方法で、下請けや業務代行といわれる。業務遂行者はその企画設計通りの作業を行う。

一方アウトソーシングは、外部組織が業務の企画設計から業務の運営までを実施する方法で、発注者側が外部委託し、全ての業務が委託される。まさしく外部の資源を自らの経営資源とする手法といえる。

平成14年9月20日岡山県議会で、外部委託の基本的な考え方に関する質疑応答がなされており、「今回の決定は、行政改革だけの理由ではなく、21世紀型の研修として、民間の最前線のシステムを取り入れたほうがより効果が上がると判断したからと推測するが研修業務の外部委託の基本的な考え方について伺いたい」との小田県議の質問に対し、石井知事は「21世紀の変革の時代において、政策と行動の県庁へ飛躍するためには、その担い手となる県職員が固定観念にとらわれず、柔軟な発想に基づく企画力と行動力を備えていく必要があると考えている。そのような人材を養成していくためには、職員一人ひとりの政策形成能力や経営管理能力の強化を図ることが必要であり、そうした面でのノウハウを蓄積した民間専門機関の高度で最先端の研修システムを導入することがより効果的であると考え、外部委託について決断したものである。」とその狙いを明らかにしている。

3. 研修外部委託の実際

研修企画・開発と業務の運営が主たる委託内容であり、階層別研修体系、専門研修体系、運営方法、研修効果測定について、基本的な考え方と運営の実際を記す。

(1) 階層別研修体系

研修は、昇任時に実施する階層別研修と各自選択できる専門研修に分けて実施している。階層別研修は、マネジメントの3段階に対応した意思決定能力を養成するために3能力段階と研修の3視点を

設定した。

ローマネジメントから出発し、ミドルマネジメント、トップマネジメントへ責任と権限の広がりに見合った意思決定の体系化を図る。

- ①能力開発段階：トップ・マネジメントによる戦略的意思決定を養成する段階である。階層別の部次長級は、行政経営を担い、課長級、課長補佐級、監督者が相当する。
 - ②能力充実段階：ミドル・マネジメントによる管理的意思決定を養成する段階である。主任級、主査級が相当する。
 - ③能力養成段階：ロー・マネジメントによる業務的意思決定を養成する段階である。新規採用第2次、1級主事技師、2・3級主事技師が相当する。
 - ④県民本位の視点：地方分権の進行と環境変化に即応する県民満足（顧客満足）を推進する。
 - ⑤政策形成の視点：説明責任と政策形成の能力を高め、公開・透明性を高める研修を推進する。
 - ⑥業務効率の視点：幅広い知識とコスト意識を醸成し、業務の効率化を推進する能力の向上を図る。
- 階層別研修体系の詳細を表2に示す。

表2 階層別研修体系の詳細

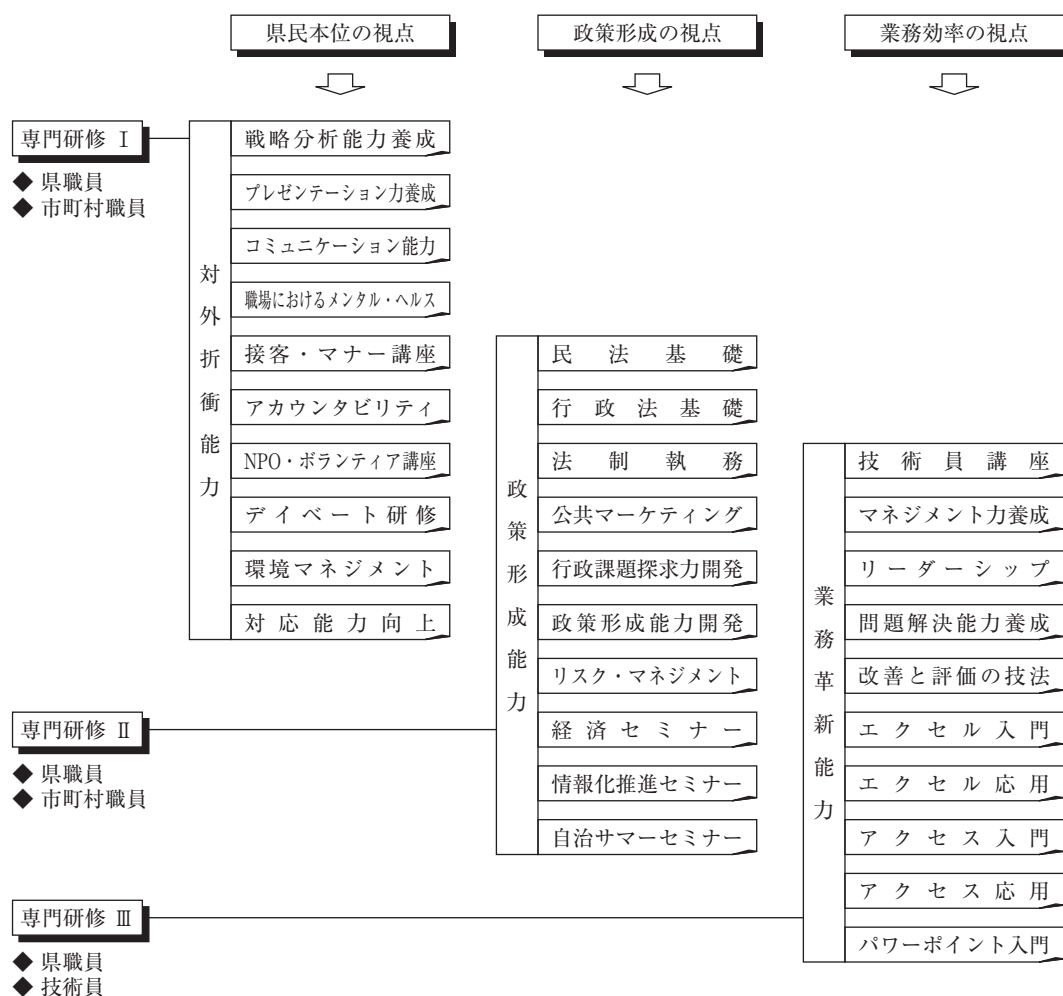
		県民本位の視点				政策形成の視点				業務効率の視点			合計日数	
		県民を知ろう	正しい理解と認識	県民との対話	情報公開制度	日本の行政と課題	県行政と課題	法令と情報社会	地方分権と自治	行政の課題	業務の課題	経済性の論理	64日	
能力養成 I	新規採用職員	オリエンテーション、宿泊研修他											10日	10日
	◆第1次												6科目	17日
	能力養成段階1												8日	
	◆新規採用職員 170人	2 ○	2 ○			2 ○	4 ○			4 ○	2 ○		6科目	
	能力養成段階2												3日	
能力充実 II	◆1級主事・技師 20人		1 ○	1 ○			1 ○	1 ○			1 ○	1 ○	6科目	14日
	能力養成段階3												6科目	
	◆2・3級主事・技師 200人		2 ○		2 ○			2 ○	2 ○		2 ○	2 ○	6科目	
	能力充実段階1												8日	
	◆主任級 230人	2 ○	2 ○			4 ○	4 ○			2 ○	2 ○		6科目	22日
開発 III（行政経営）	能力充実段階2												6科目	
	◆主査級 140人		2 ○	2 ○				2 ○	2 ○		2 ○	2 ○	6科目	
	能力開発段階1		4 ○		4 ○	4 ○	4 ○						4科目	
	能力開発段階2												8日	
	◆課長補佐級 170人	2 ○	2 ○			4 ○	4 ○			2 ○	2 ○		6科目	1日
	能力開発段階3			2 ○	2 ○			2 ○	2 ○		2 ○	2 ○	6科目	
	◆課長級 120人												6科目	
	開発（行政経営）												1日	
		〈エグゼクティブ研修〉部・次長級											2科目	
													1日	

(2) 専門研修体系

専門研修に対しても県民本位の視点、政策形成の視点、業務効率の視点から、研修科目を定め、県職員の対外折衝能力、政策形成能力、業務革新能力の向上を図っている。

専門研修体系の詳細を表3に示す。

表3 専門研修体系の詳細



(3) 運営方法

岡山県自治研修所は、所長、主幹が常駐され、株式会社日本能率協会マネジメントセンター（以下J MAM）では、研修体制のプロジェクトリーダーと研修全般及び個別研修の企画を担当するチーフコーディネータを筆者が担当している。講師依頼、実施運営の監督、研修後の評価、岡山県庁との調整をJ MAM関西チーフプロデューサーが担当し、実施運営を事務局4名が行っている。

平成14年度の職員研修は、研修全般の詳細計画である「平成14年度岡山県職員研修概要」に従って、4月8日から新規採用職員第1次研修が開始された。6月、7月から順次階層別研修を実施し、大半のカリキュラムが終了した。

(4) 研修効果測定

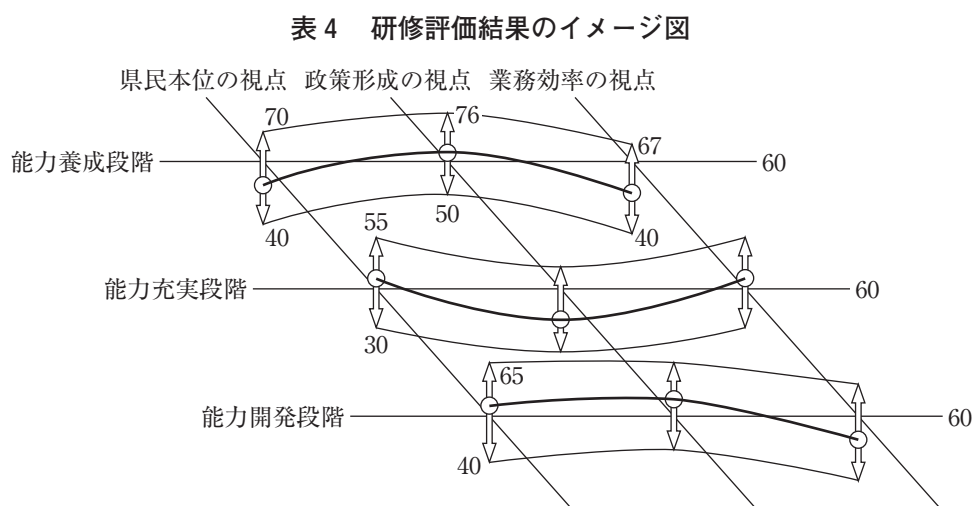
研修開始前と終了後、理解度テストを行い、

- ①受講者に緊張感を与える、
- ②弱点を発見し克服するきっかけとし、フォローアップ企画につなげる、
- ③自己研鑽の動機付け、を狙いとしている。

理解度テストの結果は、階層別研修の3能力段階と3視点のマトリックスにより、能力段階別の強みと弱みや視点別の強化ポイント、各階層の研修結果のバラツキが明確になる。また研修開始前と終了後の2段階テストにより、研修科目ごとの習得度比較ができる。

これらの結果は、次年度の研修企画に反映して、研修効果の推移がわかるように分析している。

表4に、研修評価と結果のイメージ図を示す。



4. 今後の展望と留意点

JMAMでは、現在岡山県と福岡県で県職員の研修外部委託を受託している。企画から運用にいたる専門教育機関としての総合力を活かして今後増加が見込まれる研修外部委託に対応する全社的プロジェクトの組織化を完了した。自治体の財政悪化に伴い経常予算に対する費用削減の動きが顕著になり、職員教育の外部委託で効率化を進める動きは加速しているといえる。直接費用の削減だけではなく、職員のコスト意識の醸成ができれば、最大の効果が得られる。

職員の資質に関しては、公務員制度改革で取り上げられ、能力主義、業績・成果主義の導入が検討されている。目標管理や職員の評価に関する能力向上を視野にいたった研修体系を考慮する必要がある。

研修外部委託の運営では、各職員が担当する業務範囲の広がり大きいことに留意する必要がある。企画、実施、点検、見直しという管理サイクルのいずれを担当しているかを明確にし意識付けを行う。行政経営におけるマネジメントを意識付けた参加型研修を継続していく。

★ 企業・官公庁における e-Learning による職員教育の動向

株式会社 日本能率協会マネジメントセンター

H R M開発部 e-learning開発チーム

コンテンツ開発マネジャー

柴田 喜幸

1. e-Learningの市場動向と導入動機

IT技術、とりわけ、世界中を蜘蛛の巣のように巡る通信網を活用したWEB（まさに「蜘蛛の巣」の意）技術の進歩は、インターネットをはじめとして、多くの産業・生活に変化をもたらしている。

そのWEB技術を教育に活用した「e-learning」(WBT; Web Based Trainingと呼ぶことも多い)が注目されたしたのは4年～5年ほど前であろうか。以降、市場規模は右肩上がりが続けた。2001年度83億円程度であったものが、2003年度には530億円、2005年には1100億円に至るという調査結果もある⁽¹⁾。

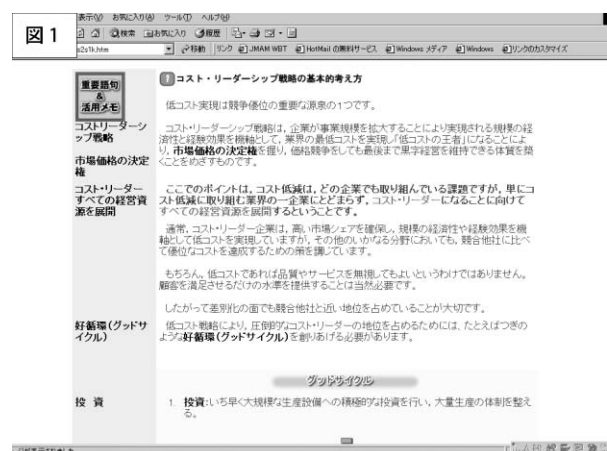
とりわけ、社会人教育への普及は顕著である。筆者が所属する株式会社日本能率協会マネジメントセンター（以下、当社）は、企業・官公庁の職員教育・コンサルティングを業としているが、近年、e-Learningの相談・導入が激増している。

導入理由は主に次のようなものである。

- ① 教育費のコストダウンをしたい
- ② 集めたくない（集合研修を減らしたい）
- ③ わかりやすい教育をしたい

いずれにしても、投入する時間・金を減らし、理解度を向上させるという、まさに「効率化」の手段としての期待が高い。

一方で、教材をデジタル化・e-Learning化（以下、e化）すること自体に価値があると考えるベンダーも散見されている。紙の教材をそのままHTML化して、パソコン上で閲覧させるというのがその一例であろう。かくいう筆者も、かつてはその種の教材を世に出し煮え湯を飲んだ経験がある。通信教育の教材（事業戦略コース。B5判約100ページ分）を上記のような方法で加工、受講者にインターネット配信した（図1）。受講者からの声は異口同音に「これなら紙でくれ」というものであった。パソコン上で大量の文字を読み、理解するのは苦痛が伴うのだ（もっとも当該コースは、論文添削もWEBで授受できた。それは減法評判がよかったが、）。



話を元にもどすと、要は、e化は手段であり目的ではない。つまりは、e化するメリット・目的を明確にした導入が求められる。逆に言えば、e-Learningがすべての教育に向いているとはいえない。

e-Learningには学習上、たくさんのメリットがあるが、次の3点はその代表的なものであろう。

- ① 内容の斬新さ（データ更新の容易さから）
- ② 双方向性・インタラクティブ（受講者の操作により教材に変化がおきる）
- ③ わかりやすさ・学びやすさ（マルチメディアを利用し、多様な演出が可能）

しかし、次のような事柄には、あまり向かないとも言えよう。

- ① 莫大な情報提供（特に文字情報）
- ② 緻密な暗記

つまり、感覚に訴えかけ、テーマの概念・全体像を俯瞰的に理解させるのに好適といえ、逆に体系的な大量情報を教材化するには、e-Learningより、むしろ紙の方が適していよう。

2. e-Learningの導入形態

さて、市場に供されているe-Learningのテーマであるが、OA・IT技術、各種受験対策ドリル、語学がその大半を占める。コンピュータの学習をコンピュータで学ぶのはまさに当を得ているのだが、一方で、企業等の人事・教育担当者から「一番e化したい、マネジメント・ビジネススキル（以下ソフトスキルという）が少ない」という不満があがった。そこで近年は、当社を含めたいわゆる社会人教育団体がソフトスキルコースの開発に力を注いでいる。

e-Learningの活用を当社では大きく次の2つの領域に分類している。

1つ目が「入門教育」である。これは、考課者訓練やセクハラ教育、あるいは基礎的な技術教育など、本人が好むと好まざるとにかかわらず、組織が方針として必ず習得させようとする分野である。この分野の教育は多くの場合、受講者の学習意欲が高いとはいえない。そこで、e教材の得意技である「わかりやすさ」「楽しさ」を前面に押し出して、まずは最低限の知識を少ない負荷で学んでもらうことを主眼におく。当社ではこれを「ラーニング エントランス」と呼び、そのテーマの入門を（少なくとも、他媒体より）負荷を少なく学んでもらい、さらに深く学ぶ動機づけを図る。

2つ目が、「発展教育」である。これは、例えば、社内ビジネススクールなどで、選抜された少数のメンバーを対象に、指導の時間とエネルギーをふんだんに投入するものである。キーワードは「ハイタッチ」。eの持つ、コミュニケーション機能を最大限活用する。具体的事例は後述する。

ここで、e-Learningの具体的な活用事例を2点、ご紹介したい。

まず、1つ目は、「入門教育」の領域で、新任の管理者全員に考課者研修を行う事例である。

ポイントは1つ。「集めなくてもよい内容は集めずにやる」である。

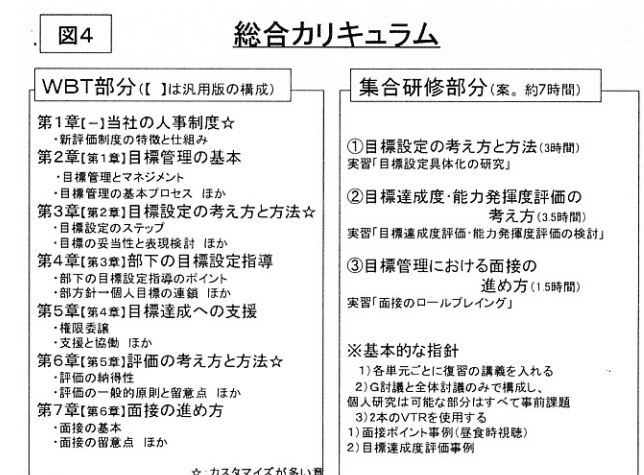
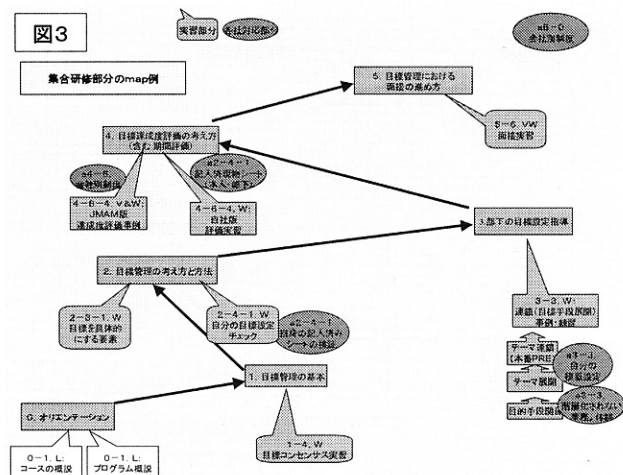
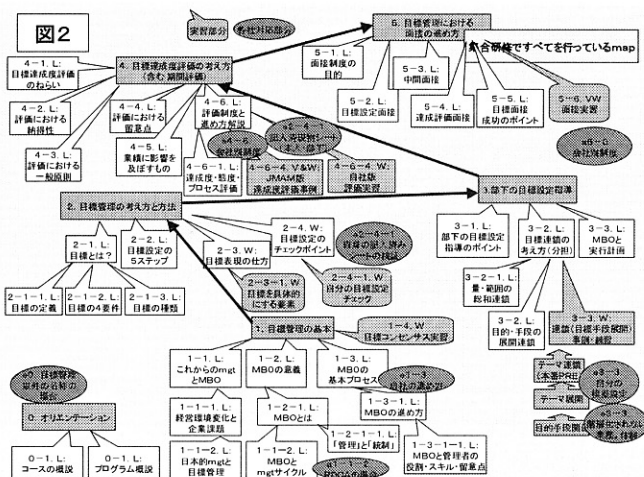
実際に多くの企業では、このテーマの実施にあたり、全国各地から受講者を研修会場に集めている。その所要コストや職場離脱時間をできるだけ減らしたい、ということがそもそもの動機である。

図2は、ある企業に対し当社が従来行っていた1泊2日の研修カリキュラムである。白地の四角が講師の話。アミ掛け四角の部分が受講者に何らかの作業をしていただく部分。そして網掛け楕円が、

顧客ごとのルールや考え方を取り入れたカスタマイズ部分である。

この2日間の研修の一部を、e-Learningを活用し事前学習にした。懸案となった「アミ掛け四角」の作業部分も、いわゆる「個人作業」はe-Learning教材にフォームを貼付し、受講者はそれをダウンロードして個人学習化し、アウトプットを後日行われる集合研修に持参という形にした。

その結果が図3である。集合研修はご覧のような単元にまで減った。面接実習のロールプレイングや、各自の作業結果を持ち寄ったディスカッションなど、集まらねばならないことのみを残し、7時間の日帰り研修としたのである（中には、このテーマの集合研修を完全廃止した企業もある）。



こうしてできたのが図4の総合カリキュラムである。全てを集合研修でおこなっていたが、左側をe-Learningによる事前学習にし、後日行われる集合研修（図中右側）の参加条件にした。

この事例にはさらにもう1点、ポイントがある。e-Learningのカリキュラムだが、2章から7章までが当社汎用コースがベースになっている。それに顧客独自の制度説明を1章に、また運用上での顧客特有のルールや用語を随所に織り込む、いわゆるカスタマイズを行った。

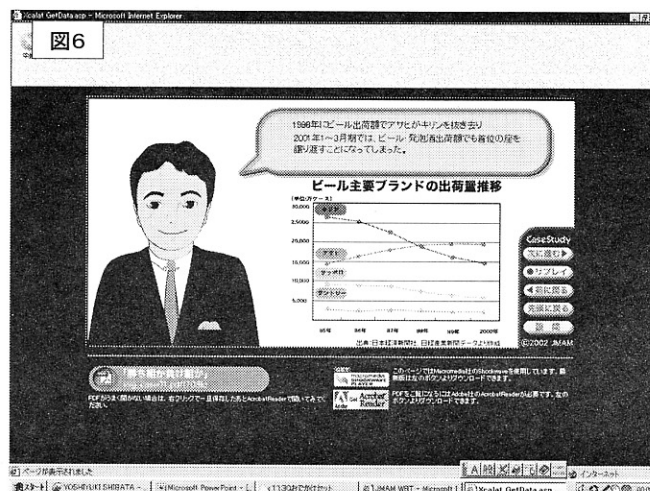
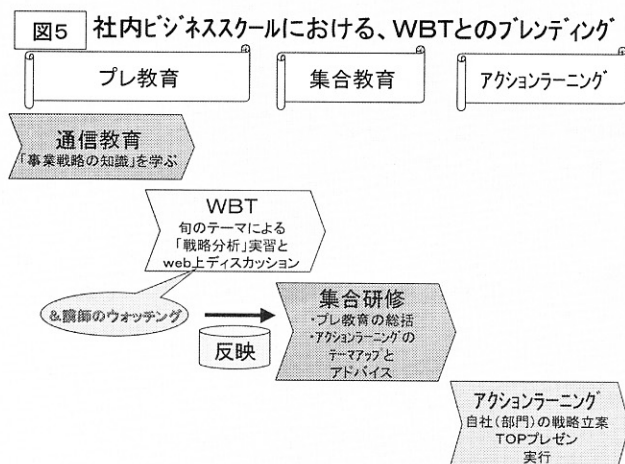
全てをオリジナルで開発すると大きなコストが必要だが、例えばこの事例の「目標管理基礎コース」のような既存コースをベースで活用し、必要な部分のみオリジナルを作成し差し替えることにより、少ない投資で独自コースの開発が可能となる（すべてのベンダーが対応可能とは限らない）。

またこれにより、研修のたびに人事が行っていた、制度説明も、行わなくてすむようになった。

2つ目はさきほどの「発展教育」領域の事例で、次期事業責任者候補などを対象に集中的な教育を行う、社内ビジネススクールでのe-Learning活用事例である。

15名ほどで、半年から1年弱程度のカリキュラムを組み（図5）、その中のケーススタディにe-Learningを活用する。

まず、通信教育で知識を学び、ついでWEBにて配信されるケース（図6）について、既に学んだ知識を使ってWEB上でディスカッションを行う。

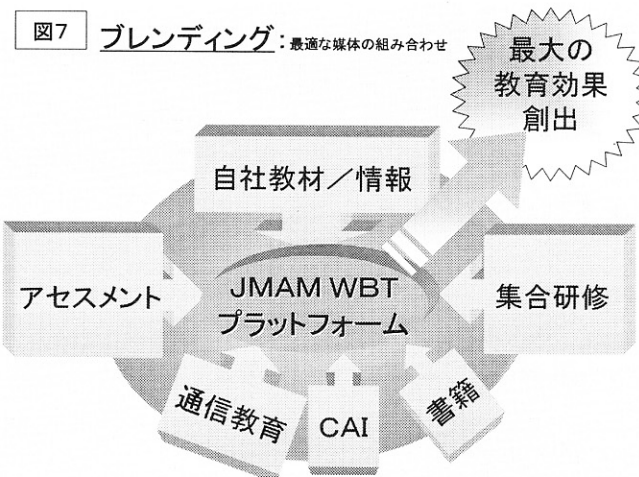


この5～15分ほどのケースの最後には設問が用意されており、この設問に対し活発なディスカッションが行われる。もちろん、放っておいても議論が盛り上がることはむしろ稀で、講師がファシリテータとなり、知的な刺激を与えながら議論を誘発させていくことが肝要である。

そして、発散的なwebディスカッションのあとには集合研修を行い、ケースの収束・解題を行う。

その後、それまでの学習内容を活用して自社の現実の課題に取り組む「アクションラーニング」につなげていくことが一般的である。

これら2つの事例に共通することは、異なった教育方法（集合教育+e、通信教育+e等）を複合して活用し効果を高めている点である。これを「ブレnding」と呼んでいる（図7）。



3. e-Learningの運営

こうしたe-Learningも、実際に導入となるといくつかの現実的な壁にぶつかることも多い。

図8は、当社がよくご相談をいただく悩みであるが、豊富な導入・運営実績を通じ、これらを解決するノウハウが育まれる。例えば④の「イントラか、ASPか？」については、どちらも一長一短ある2つの方法を図9のようなチェックリストを使って判断するなど、具体的な指標が求められる。

図8

企業内WBT「よくある悩み」

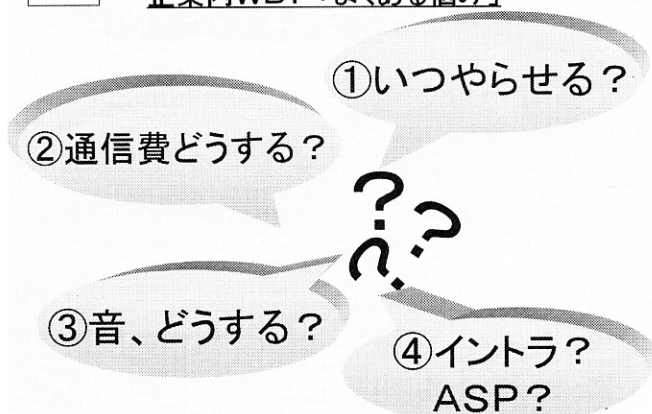


図9

インターネットとイントラ

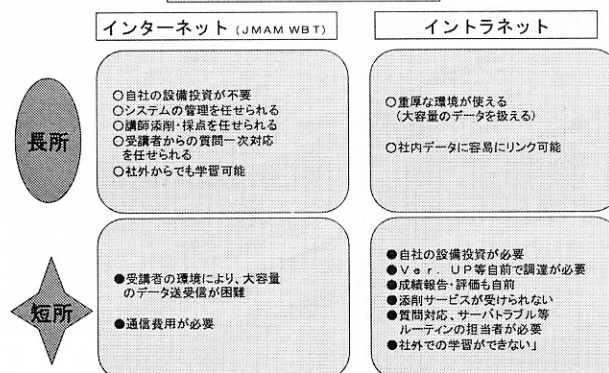


図10は、e-Learningを導入するにあたっての要点をまとめたものである。

前述のようにe-Learningは、単に教材をデジタル化しWEBで配信すればよいというものではない。eの特性を活かし、また、e化の目的を明確に意識した導入が求められる。eの特性を活かした教材を選択（または開発）すべきであることは言うまでもない。

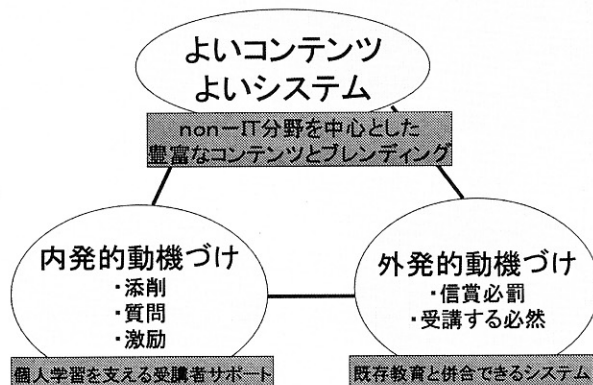
次に、いくら最新技術を駆使しても、所詮は「仕事上の勉強」である。学習の途上には、質問対応、助言、学習遅滞者への励まし等、内発的な動機づけが求められる。

また、大切な時間・エネルギーを費やし能力向上に勉めるのであるから、主幹部門は「信賞必罰」の制度作りが求められる。外発的動機づけともいえよう。

この3点が、社会人教育のe-Learning導入における必要条件と考える。

図10

企業内教育用e-learningに必要なもの



(1) e-Learning白書2001/2002、先進学習基盤協議会編 より抜粋

エピローグ

研究活動を終えて

～研究活動の区切りにあたって～

稲継 裕昭

大阪市立大学大学院法学研究科教授、
分権時代の人材育成研究会指導助言者

1. 大転換期、地方自治新時代の人材育成

2000年4月に地方分権一括法が施行され、日本の地方自治は大きな転換期に立った。中央省庁の関与の縮減は、地方自治体の職員による自主自律的な行政運営を求めると共に、自治責任を飛躍的に増大させる。

1990年代以降の地方自治をとりまく環境変化は、分権改革だけにとどまらない。行政情報の公開を求める声は、行政の意思決定への参加を求める声にも発展していった。住民参加、市民参加が、1970年代とは異なる文脈で広まり始めている。「都市計画」ではなく参加型の「まちづくり」という言葉も一般的になってきた。行政需要をみたすサービスの提供主体が自治体に限られていた時代から、民間やNPOなど多様な主体と役割分担をする時代にも入った。

また、1995年の統一地方選挙で誕生した三重県の北川知事はじめ新しいタイプの地方リーダーは、いわゆるニューパブリックマネジメント運動の実践部隊となっていき、彼らが進めた新しい取り組みは、驚くべき勢いで全国に伝播していった。行政評価、バランスシートやPFIなど、10年前には自治体職員の大部分がその意味さえ知らなかった行政運営手法が今では当然のこととなりつつある。

IT化の勢いもすさまじい。庁内LANで全ての連絡、供覧、そして決裁などを行いペーパーレスに取り組む自治体の数も飛躍的に増大している。紙とそろばんで業務を遂行していた時代には熟練を要した種々の統計や図表の作成も、今ではパソコンに強い新採職員が種々のソフトを駆使して苦もなくやっつけるようになってきている。ITに対応できない熟練職員の配属先にむしろ困っている状態である。

これらの変化を見ると、分権改革にとどまらない、きわめておおきなエネルギーが地方自治体とそこに勤務する職員を揺り動かしていることがわかる。環境変化のインパクトを受ける関係者が、旧来のシステムの諸部分に対してピースミールの対応し新しい要素と取り替えていく運動が始まっている。全国いたるところで様々な取り組みが進められ、ベストプラクティスを学習した他の自治体へと広まりつつある。まさに、現在、包括的な地方自治のガバナンス改革が進められており、地方自治は大転換期を迎えているといえるだろう⁽¹⁾。

この大転換期にあって、地方自治の担い手である自治体職員には、旧来の地方自治時代にはない新しい能力が求められている。時代は新しい地方公務員を求めているのである。問題は時代が求める地方公務員をどう育成していくかである。自治体の場合、農産物や工業製品を作って消費者に提供する他の産業と異なって、提供できるサービスの大部分は「人的サービス」である。その品質をいかに向上することができるかが、大転換期の地方自治にあって、もっとも重要な要素である。

2. 研究会の位置づけと本報告書

マッセOSAKAでは、平成12年度に「分権時代の人材育成連続講座」を実施し、分権型社会において、自治体行政の担い手となりうる職員をつくるために、何が必要か、どのような手法が可能かを探った（報告書『分権時代の人材育成連続講座』[平成13年3月]）。その成果（課題と論点）を踏まえ、人材の確保から、人材育成、人材の活用の方向性など広く人事・給与・研修制度について調査・研究することを目的として、平成13年度に本研究会がスタートした。メンバーはいずれも、各市において人事担当課に所属する専門実務家であり、研究会はそれぞれの職務経験からの知見をもとに意見を交換する理想的な研究会となった。本報告書は当研究会における調査研究の成果をとりまとめたものである（既に中間報告は公表している。マッセOSAKA『分権時代の人材育成研究会中間報告～人材確保・人事評価の一考察～』平成14年3月）。

研究会発足以来、メンバーの間で共有されてきた大前提がある。それは、「人材育成」とは、単なる「研修」ととどまるものではなく、それよりもずっと広義なものであること、これを考えるには、採用・人材確保、勤務評定、異動、昇進、研修を含めた人事管理全体についての検討が必要だということである。したがって本報告書も研修メニューの改革などにとどまるものではなく、多岐にわたるテーマを扱っている。

本報告書の第1部では、平成14年10月31日に行われたセミナーの様子が収録されている。セミナーでは私が拙い問題提起をさせていただいた後、3人のシンポジストを迎えてパネルディスカッションを行った。民間企業の中でもとりわけ注目される人事制度改革を行った武田薬品工業（株）の阪口克己氏、自治体の中で先進的な取り組みを進めている豊田市の伴幸俊氏、そして、本研究会メンバーでもある岸和田市の小堀喜康氏の3氏から貴重な事例紹介と取り組みを進めるに当たっての課題などをご教示いただいた。

本報告書第2部は、当研究会が主として調査研究を進めた3つのテーマ、すなわち、人材確保、人事評価、能力開発の3つに沿って章立てをしている。「人材育成」という自治体にとっての喫緊の課題にどのように取り組めばよいのかという視点から、チームごとに研究をすすめ、考察を行った。

人事制度改革には、先行自治体や民間企業のベストプラクティスは極めて重要である。その意味から、本報告書においては、数多くの先進自治体の人事担当の方々や民間の人事の専門の方々にご寄稿いただいた。研究会メンバー一同、厚くお礼申し上げます次第である。

（なお、本研究会のメンバーは、自ら所属する組織を離れた立場で「あるべき人材育成」について自由に議論を行ってきた。そのため本報告書に書かれたもののうち意見にわたる部分については、各メンバーの所属する組織の意見を代表するものではないことをここで改めてお断りしておく。）

3. 地方自治体の人材育成研究—これから

平成13年度から2年間にわたって進められてきた「分権時代の人材育成研究会」であるが、マッセOSAKAの特別研究としての事業（平成12年度の連続講座から通算すると3年間の事業）は、本報告書をもって終了する。

しかし、第1部第2章のシンポジストである阪口氏や伴氏がおっしゃっていたように、人事制度改革は、常に走り続ける必要がある。完全で永続的な人事制度などありえない。この大転換期においては、環境変化に応じて、人事制度改革も考え続ける必要がある。その意味からも、研究活動の継続、専門実務家同士の情報交換は、たいへん有意義なことである。研究会参加者からは、今後、自主的な集まりとして研究活動を継続することのコンセンサスがいつの間にかでき、これからも定期的に集まりをもつこととなった。本稿のタイトルを「研究活動の終わりにあたって」ではなく、「研究活動の区切りにあたって」とした所以である。

第2部第1章にあるように、昨年度の「中間報告」の後、大阪府内の3つの市が、人物本位への採用試験制度改革（専門試験廃止など）に取り組み始めた。この流れは、今後、急速に他の隣接市町村に波及していくことだろう。各自治体の第一線で活躍している人事行政の専門家から構成される本研究会における精力的かつ真摯な議論は、採用、評価、能力開発をはじめとして、多くの自治体が抱えている課題を解決する糸口を与えてくれる可能性が高い。本報告書が各自治体の人事実務について何らか資するところがあれば、研究会メンバーの労苦も報われるだろう。

最後に一言。本研究会においては、それぞれの専門実務家が集まったこともあって、毎回、非常に活発な意見交換が行われた。また、200を超える自治体に対してアンケート調査を行ったり、先進事例の調査（12自治体）に訪れたり、極めて活発なサーベイも行った。そのため、研究課のスタッフの皆さんには集計作業や日程調整などをはじめとして多大なご協力を仰ぐこととなった。この場を借りて、深く感謝の意を表したい。

(1) 村松岐夫・稲継裕昭編著『包括的地方自治ガバナンス改革』（東洋経済新報社、2003年3月）参照。

～編集後記～

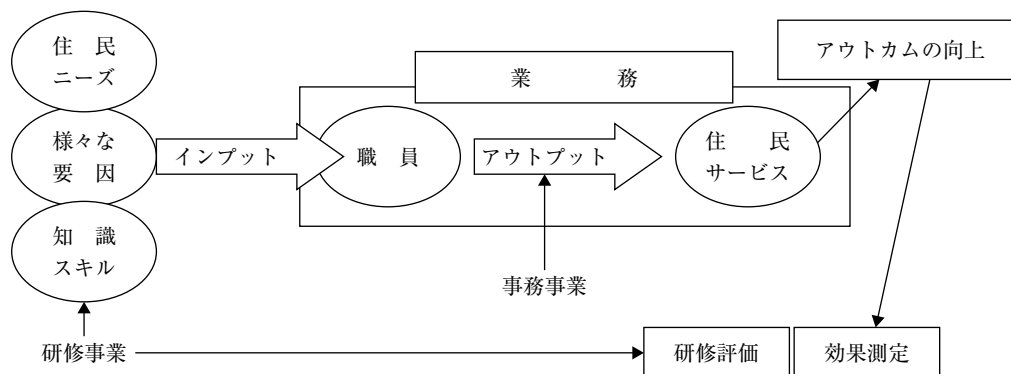
マッセO S A K Aでは、「おおさか市町村職員研修研究センター事業」として、大阪府内市町村の職員を対象に様々な研修事業や研究事業を実施している。1年から複数年かけて継続的に実施する事業（主に、海外研修や研究事業）、数日間で実施する事業（主に研修事業）、数時間で実施する事業（セミナー事業）など実施形態や習得すべき知識、スキルも多様である。

私は幸いにも、平成13年4月に八尾市からマッセO S A K Aへ出向し、研究事業を2年間担当することになった。そして、本研究会の発足から最終報告の取りまとめまでの2年間、参加することができた。まさに、本研究会は私にとって、マッセO S A K Aにおける2年間の集大成であり、委員の皆さんのご厚意により、研究の締めくくりである編集後記を書かせていただくことになった。

さて、行政組織は直接、あるいは間接的に、住民サービスを提供するための業務を遂行している。そして、第1部での指摘にもあるように、その業務は住民生活の向上という成果を重視する方向に向いている。同様に、マッセO S A K Aで提供する研修事業や研究事業の目的を改めて考えてみると、究極的には住民サービスの向上ということに尽きる。その目的を達成するため、研修事業や研究事業をいかに行うかが課題なのである。

ところで、研修事業と研究事業ではプロセスが違う。研修事業は、理論的にも実践的にもある程度完成されたことを、知識・スキルとして、受講者に移転することが目標である。受講者にとっては知識・スキルのインプットの間であり、この知識・スキルをいかにアウトプットである事務事業に反映させるかが問われる。このアウトプットが効果の高いものであれば、究極の目的である住民サービスの向上が達成される。最近、研修事業の効果が住民サービスの向上にどう資するか、また成果（アウトカム）がどうだったか点検するため、研修評価や効果測定を取り入れることが多くなっている。

（図1）研修事業のプロセス

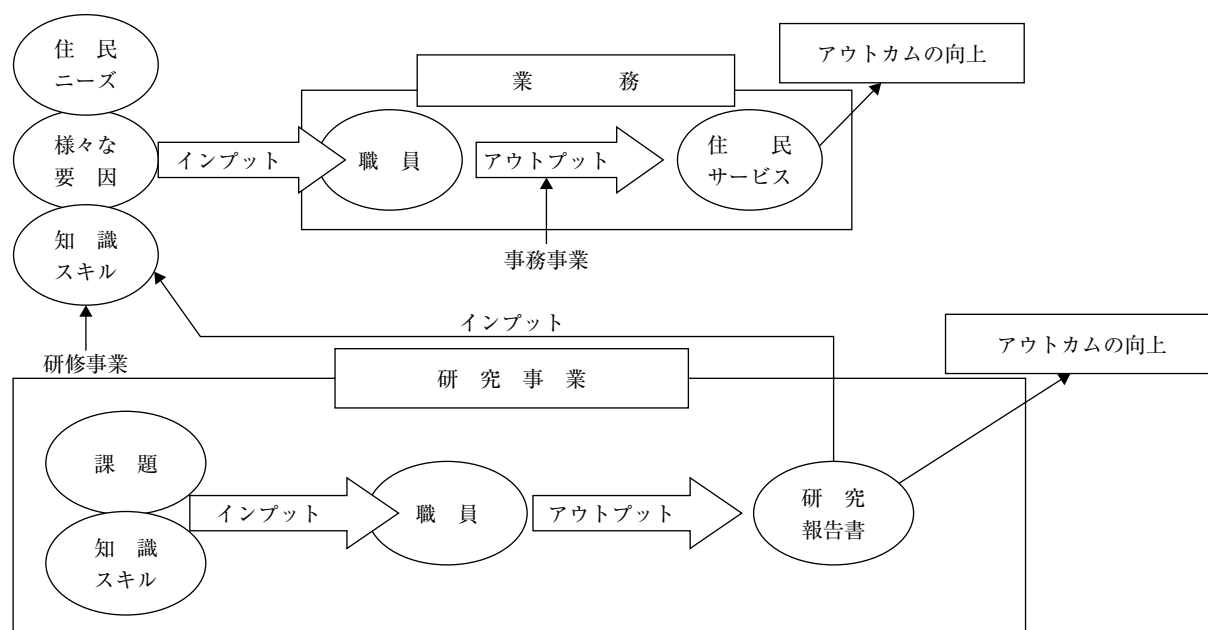


一方の研究事業は、与えられたテーマに答えは用意されていない。その答えを探すため、参加者は様々な知識や情報、さらにはスキルを身につけ（インプット）、それらを基に研究成果を報告書（アウ

トプット) にまとめる。まず、研究事業の目指すべきは、アウトプットとして作成する報告書のレベルをいかに高めるかである。

しかし、研究成果はどれほど素晴らしい内容であっても、それだけでは十分ではない。研究事業の目的である住民サービスの向上に資することはできないからである。このアウトプットは、業務を進める上でのインプットに活用できるものでなければ、それこそ絵に書いた餅である。だからといって、報告書そのものが時代遅れの、間違っただけのものでも使い物にならない。そのため、実務に根ざした先進的なものである必要がある。

(図2) 研究事業のプロセス



さて、少し前置きが長くなったが、本報告書をお読みいただいた皆さんは、どのような感想をお持ちだろうか。

かなりのボリュームであるので、手に取ってページをめくらずに本棚に入れられた方も多いかもしれない。それもやむを得ない。お読みいただけるかどうかは、ボリュームの問題ではなく、掲載している内容や読者の問題意識によるところが大きい。マッセO S A K Aで実施する研究事業に参加される方は、それぞれに悩んでいる。どうすれば自分の勤める自治体が良いのかを模索しつつ、日々の業務に立ち向かう姿が見えてくる。そのように、悩みを抱き、ヒントを求める職員であれば、この編集後記にまでたどりつかれたと思う。

本報告書は、稲継教授と大阪府内市町村人事担当者7名が2年間かけて検討を重ねた結果である。

アウトプットは、決して絵に書いた餅に終わることのないよう、また時代のニーズを読み違えることのないよう心がけながら、具体的な問題提起と提案ができたのではないかと思います。これは、ひとえに8名の共通の問題意識と結束の賜物である。

本研究会では、調査・研究の傍ら、メンバー間で実務についてのかかなり密度の濃い情報交換があった。しかし普段は、人事担当者同士で本音の意見を交わす場は少ないそうである。そのため、本研究会での情報交換は、メンバーにとっても魅力となり、このことがメンバーの参加意欲をより高めたと感じている。

その意欲が、近畿圏の人事担当者にもご参加いただいた第1部の地方分権セミナーでの議論につながった。また、視察でのヒアリングやご寄稿いただいた自治体の人事担当の方などからも多いに刺激を受けた。

近年、地方分権の進展や厳しい財政運営が続く中、組織の変革が求められている。マッセOSAKAでも、第1部で整理されているNPMの流れを反映し、行政経営（マネジメント）関係のカリキュラムが増えつつある。自治体を経営体としてとらえていく中で、多くの自治体が行政サービスにも目標管理の視点を注入しようとしている。そのような思いを持っている担当者から、「目標管理の成否のポイントは人事評価にある」という声が聞かれる。

しかし、この指摘は一見妥当であるが、ひとつの重要な視点が欠落している。それは、「人を育てる」という視点である。本報告書では、この2つの視点を明確に打ち出しているが、行政改革の旗印のもと、人を育てる視点が置き去りにされるのではないかと懸念している。そういう意味では、人事には、特定のセクションだけでなく自治体全体を見渡したトータルな視点が求められる。縦割りの弊害として指摘される「部分最適」に陥ることなく、横断的な視点から考える「全体最適」を組織として目指さなければならない。未来の自治体を考えるとき、人材育成はまさに庁内横断的な緊急の課題であり、永遠の課題である。人材をどう確保し、どう育成するのか。そして、どう評価するのか。

今回、人材育成の面から、かなり幅広いアウトプットができた。次は、この研究結果をいかにインプットし、業務に反映させるかである。メンバーが所属する自治体はもちろんのこと、1つでも多くの自治体で実践されることを期待している。

マッセOSAKA研究課 朴井 晃

「研究概要・委員名簿」

○ 研究活動の経過（平成14年度）

開催回数	日 程	検 討 内 容
第 1 回	平成 14 年 5 月 8 日	・今年度の活動方針についての意見交換 ・研究テーマの設定と役割分担
第 2 回	平成 14 年 6 月 12 日	・情報収集（人事評価についての講演） 「360度評価とコンピテンシー評価について」 日本能率協会マネジメントセンター HRM開発部人事アセスメント研究所長 長谷川 隆さんより
第 3 回	平成 14 年 7 月 3 日	・人事評価、人材確保などのアセスメントツール について意見交換
第 4 回	平成 14 年 7 月 24 日	・日本能率協会マネジメントセンター アセスメントツールのトライアル（体験会） ○評価傾向フィードバック ○JMAM採用テスト（V-CAT）の実施
		○360度フィードバック 評価協力者の選定 7月19日～7月26日 評価回答期間 8月2日～8月15日 フィードバック研修 9月5日
第 5 回	平成 14 年 9 月 5 日	・地方分権セミナーについて意見交換 ・報告書の体系の検討
第 6 回	平成 14 年 10 月 17 日	・地方分権セミナーについて意見交換
第 7 回	平成 14 年 10 月 31 日	・地方分権セミナーの開催
第 8 回	平成 14 年 11 月 6 日	・視察についての打ち合わせ ・報告書の体系の検討
第 9 回	平成 14 年 12 月 9 日	・視察についての打ち合わせ ・報告書の体系の検討
視 察	平成 14 年 12 月 19 日	・太田市 ・横須賀市 ・三鷹市
	平成 14 年 12 月 20 日	・北区 ・東京都 ・日本経営協会 総合研究所
第10回	平成 15 年 1 月 15 日	・提言内容について意見交換
第11回	平成 15 年 2 月 14 日	・提言内容について最終調整

○ 研究会委員名簿（平成14年度）

所 属		氏 名
大 阪 市 立 大 学	大 学 院 法 学 研 究 科 教 授	稲 継 裕 昭
豊 中 市	総 務 部 人 事 課	大 澤 亮 太
貝 塚 市	総 務 部 人 事 課	児 玉 和 憲
岸 和 田 市	市 長 公 室 人 事 課	小 堀 喜 康
交 野 市	総 務 部 人 事 課	富 田 芳 一
高 槻 市	総 務 部 人 事 課	西 岡 博 史
八 尾 市	総 務 部 人 事 課	福 田 一 成
河 内 長 野 市	企 画 総 務 部 職 員 課	森 井 啓 之

付録

アンケート調査結果（再掲）

昨年度実施したアンケート調査結果について、人材育成を検討する上でご利用いただくため、再度掲載します。
（マッセO S A K A『分権時代の人材育成研究会中間報告～人材確保・人事評価の一考察～』平成14年3月
51～69ページより）

「アンケート調査結果」

「分権時代の人材育成研究会」では、研究活動を進める中で、現状を把握するため、全国の自治体にアンケート調査を実施した。

調査結果の分析は本編で考察しており、以下では分析結果の補完資料とすることを目的に回答の集計を掲載する。

I アンケートの概要

今年度の研究活動のポイントを2つに絞ったため、アンケート調査も次の2本の柱で実施した。

第1部	人事評価について
第2部	採用試験について

アンケート調査表は226自治体（うち大阪府内市町村43自治体）に送付したが、送付先を選定する上では自治体の規模と地域性に配慮した。その結果、送付先の規模と地区及びアンケート調査表の回収は、以下のとおりであった。（大阪府内市町村へは、人事評価と採用試験の調査を別に行ったため、回答数が異なる。また、質問項目については、資料として添付しているが、採用試験に関する質問は大阪府内外で別の様式で行ったため、その両方を添付している。）

（人事評価）

（採用試験）

人事評価回答計		大阪府内市町村		他都道府県市町			採用試験回答計		大阪府内市町村		他都道府県市町	
件数	%	件数	%	件数	%	回答の有無	件数	%	件数	%	件数	%
170	75.2	33	76.7	137	74.9	回 答 あ り	179	74.9	42	97.7	137	74.9
56	24.8	10	23.3	46	25.1	回 答 な し	47	25.1	1	2.3	46	25.1
226	100	43	100	183	100	全 体	226	100	43	100	183	100

アンケート調査表送付状況（規模別と地域別）

		全 体	地 域				大阪府内 (大阪市除く)
			関 東 地 区	東 海 地 区	近 畿 地 区 (府内除く)	九 州 地 区	
合 計		226	55	44	56	28	43
類 似 団 体	1 類	25	4	4	11	5	1
	2 類	43	10	8	11	7	7
	3 類	50	11	14	10	5	10
	4 類	35	14	7	4	4	6
	5 類	33	8	8	6	5	6
	6 類	16	8	2	2	2	2
	町 村	24	0	1	12	0	11

※ 類似団体とは、人口規模や産業構造などにより類似している自治体を分類したものである。

Ⅱ アンケート結果

1 人事評価について

(1) 勤務評定を実施について

(※「勤務成績の評定」であれば、人事考課・人事評価等、名称は問わない。)

	件 数 () 内は府内	% () 内は府内
実施要領や評定表などの様式を定めて実施している	105 (13)	61.8 (39.4)
特に様式等は定めずに実施している	0 (0)	0 (0.0)
実施していないが、導入を検討している	39 (10)	22.9 (30.3)
実施していない	26 (10)	15.3 (30.3)
全 体	170 (33)	100 (100)

以下の項目は、Q 1で「実施している」とお答えいただいた92団体にのみ回答いただいた。

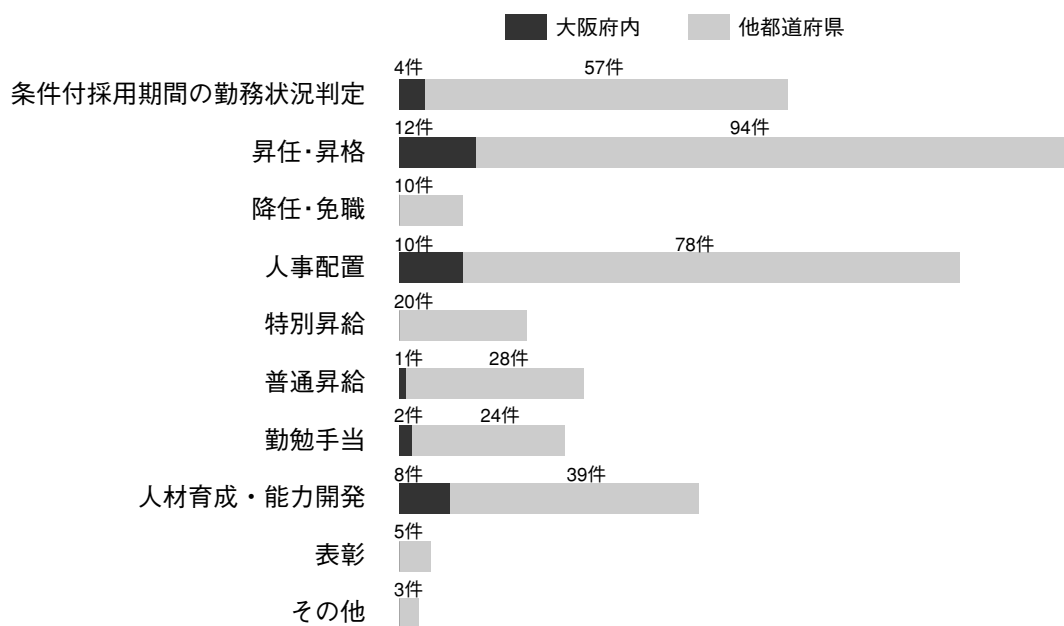
(2) 実施時期や頻度について

実 施 頻 度	件 数 () 内は府内
定期的に実施	99 (13)
不定期に実施	9 (2)
そ の 他	12 (0)

実 施 回 数	件 数 () 内は府内
1 回	78 (10)
2 回	12 (3)
3 回	3 (0)
4 回	1 (0)
5 回以上	1 (0)

※ 実施頻度は複数回答（定期/不定期の両方を実施している）
場合を含む。

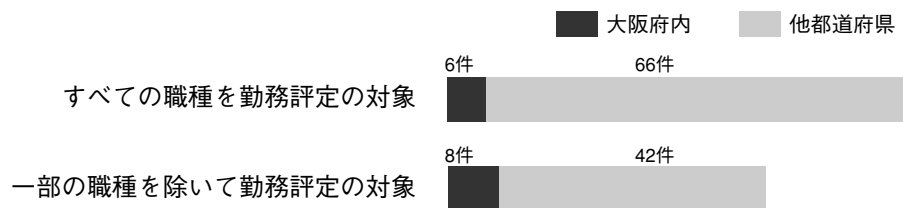
(3) 勤務評定を活用している分野について（複数回答）



(その他意見) 派遣研修等の人選

(4) 勤務評定の対象者について

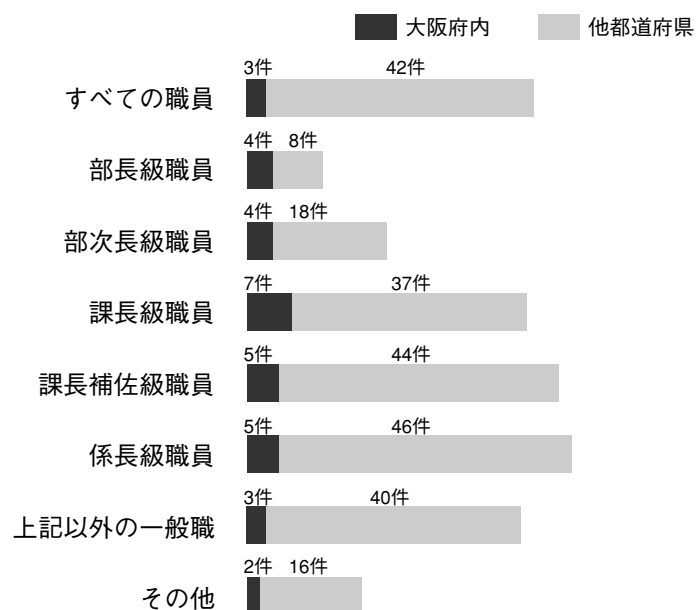
① 対象となる職種



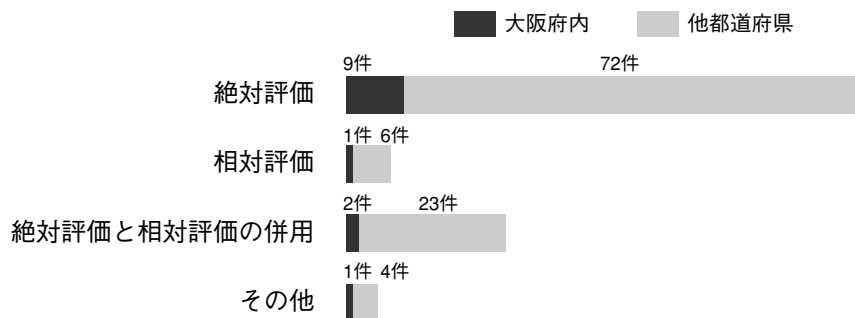
(除外職種)

	他都道府県	大阪府内
医師、医療技術職、看護職など	20	5
技能労務職	7	2
教育職員	6	3
消防職	2	1
行政職以外	1	1
派遣交流職員（派遣受入者含む）	1	0
特別職	1	0
企業採用職員	1	0
臨時・非常勤・嘱託職員	1	0
部長級職員	1	0
管理職	0	1

② 対象となる職位（複数回答）



(5) 評価の方法について



(その他の意見)

絶対評価→主査昇任・昇給、相対評価→係長昇任

絶対評価(条件付採用)と相対評価(昇格対象)の併用

記述中心で点数化は行っていない

(6) 勤務評価を行う際に、職位別に考慮する比重の大きい順について (() 内は府内)

☆課長の勤務評価で重視されるポイント

	実績 (成績) 評価	能力 評価	勤務態度・意欲 (情意) 評価
1 番に重視するもの	48 (41)	52 (2)	22 (2)
2 番に重視するもの	20 (1)	24 (7)	21 (3)
3 番に重視するもの	8 (1)	2 (1)	33 (5)

☆課長補佐の勤務評価で重視されるポイント

	実績 (成績) 評価	能力 評価	勤務態度・意欲 (情意) 評価
1 番に重視するもの	47 (4)	65 (4)	32 (4)
2 番に重視するもの	23 (2)	17 (5)	30 (4)
3 番に重視するもの	13 (3)	3 (1)	24 (2)

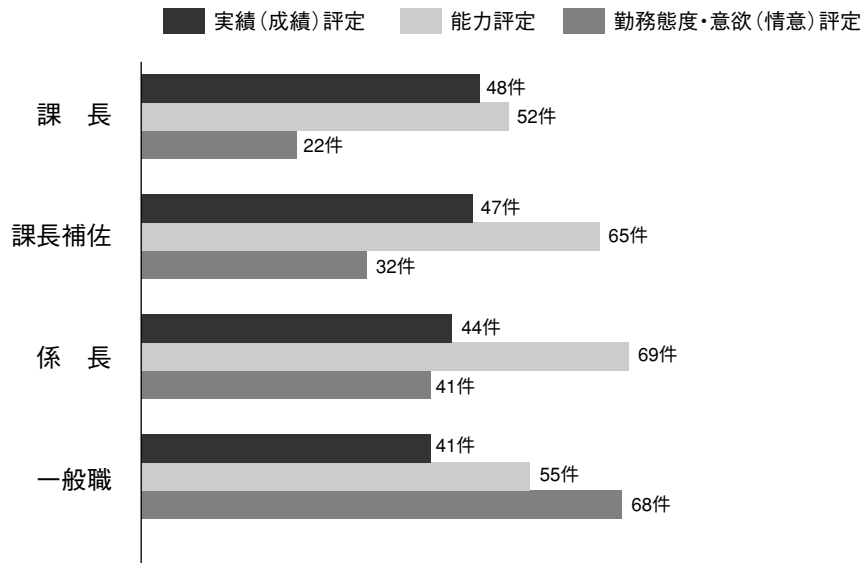
☆係長の勤務評価で重視されるポイント

	実績 (成績) 評価	能力 評価	勤務態度・意欲 (情意) 評価
1 番に重視するもの	44 (4)	69 (5)	41 (37)
2 番に重視するもの	25 (2)	17 (4)	30 (3)
3 番に重視するもの	20 (2)	4 (0)	21 (2)

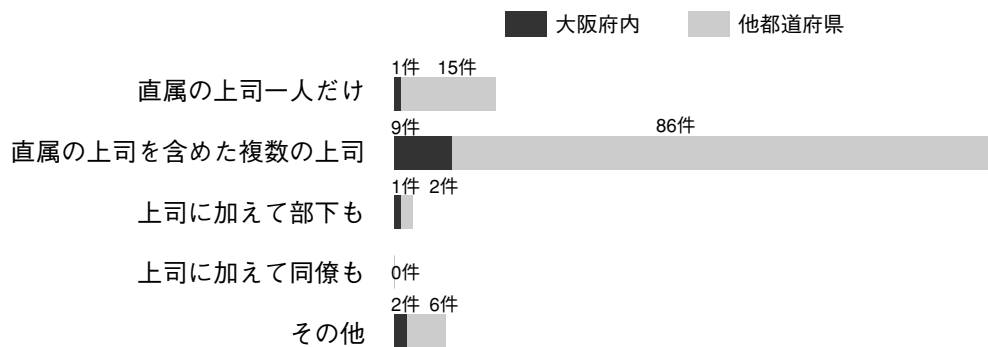
☆一般職の勤務評価で重視されるポイント

	実績 (成績) 評価	能力 評価	勤務態度・意欲 (情意) 評価
1 番に重視するもの	41 (3)	55 (4)	68 (7)
2 番に重視するもの	20 (2)	26 (4)	21 (1)
3 番に重視するもの	28 (2)	8 (0)	4 (0)

(職域別の最も重視されるポイント)



(7) 評価者について



(その他の意見)

本人及び直属の上司を含め複数の上司が評価をする

被評価者の直属の上司一人だけが評価する場合と被評価者の直属の上司含め複数の上司が評価する場合とがある。

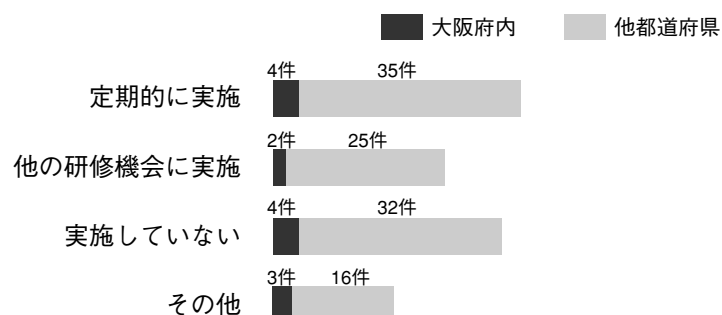
被評価者の直属の上司一人が評価をし、加えて自己評価をする

昇給短縮を目的とした勤務評価においては一次評価は本人が行う

複数の上司及び複数の部下により評価する

課長以下の職位を対象にする場合のみ複数の上司が評価する

(8) 評価者の研修について



(その他意見)

目標管理制度導入に向けた研修を実施する中で、人事考課の研修にも結びつけている。(主に管理職)
評定要綱、評定の解説、評定基準表を各自に配付、自己研修制度導入時に全ての評定者に対して研修を行い、以降は新たに評定者になった者に対して研修を実施している

新任監督者研修時に実施

全管理職を対象に研修を実施

(9) 評定結果の被評定者への開示について (() 内は大阪府内)

回 答	件 数
原則として開示しない	91 (9)
原則として開示している	10 (2)
場合によっては開示	4 (2)

(場合よっての内容)

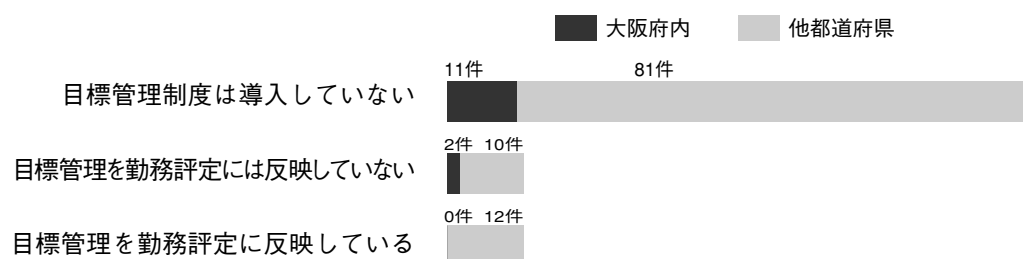
評定結果は勤勉手当に反映されるため給与明細にも載ってくる。その後本人から開示請求があれば開示する

フィードバックの形式で具体的内容を本人に開示する

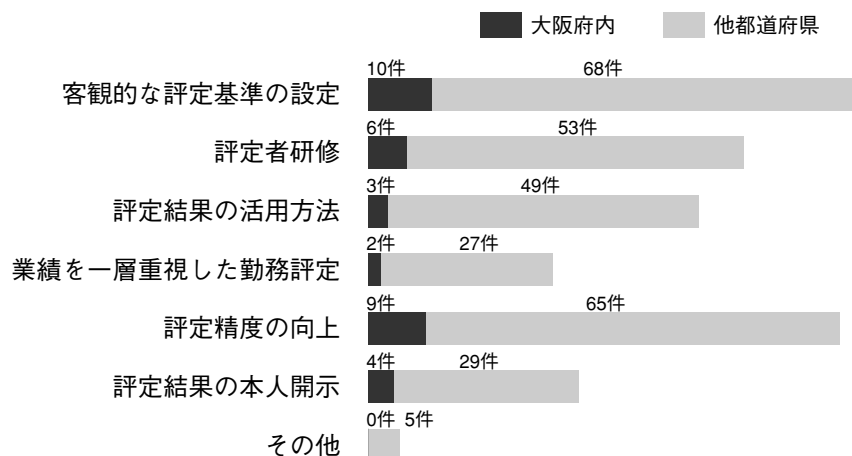
公開請求があった場合は開示の方向で検討する

課長級昇任選考の対象者で不合格となった者に対して申出により開示している

(10) 勤務評定と目標管理制度(目標による管理の手法)との連携について



(11) 勤務評定を実施するにあたっての課題について (3つ以内で)



(その他の意見)

目標管理制度の導入

部下からの評価

評定を踏まえた能力開発

人材育成計画との連携

一般職員は業績重視でなく、人材育成型人事考課とする

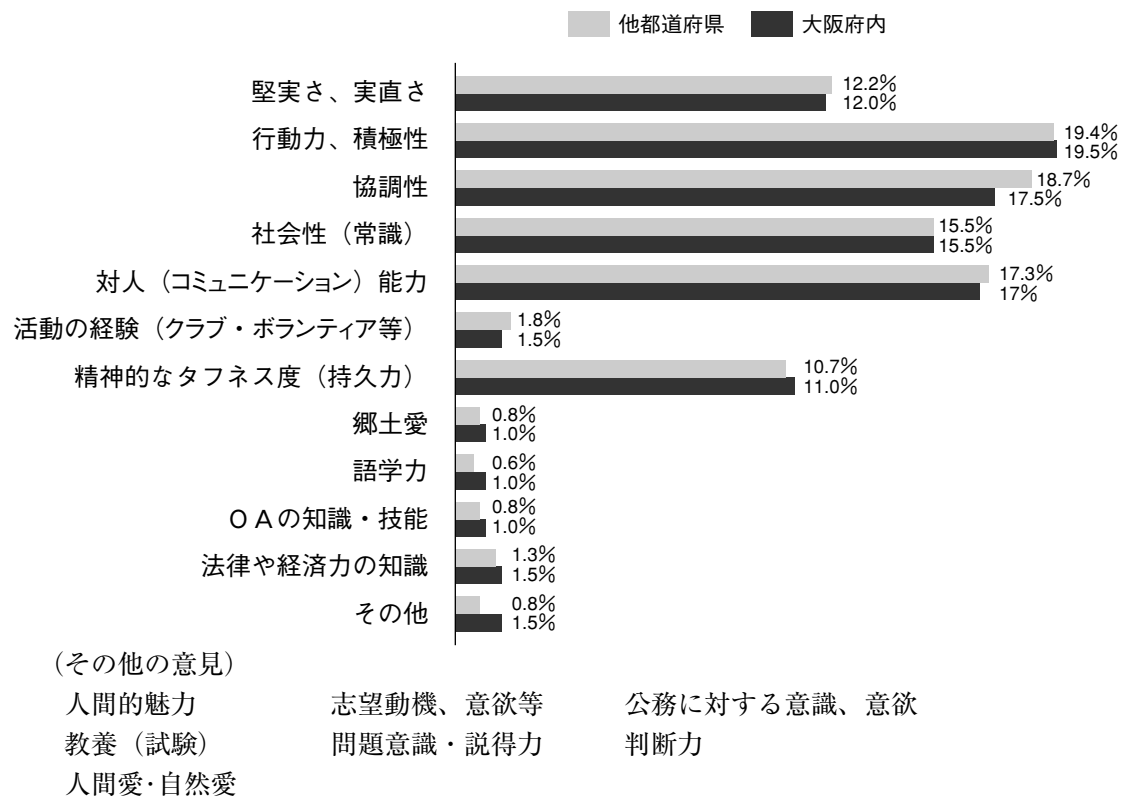
2 採用試験について

(1) 「求める人材」について

- 「住民から信頼され、責任感のある職員」「柔軟な発想力と行動力で積極果敢に挑戦する職員」
- 公務員としての適性と社会性を有し意欲のある人材
- 効率的で開かれた「21世紀型自治体」をめざす本市に、積極的かつ能動的に貢献できる人材
- 行政のプロフェッショナルとして自覚を持ち、市民サービスを第一として行動できる職員
- 自立した組織人として求められる能力と意欲のある人
- 実行力と謙虚さを兼ね備え、市民のための働くという「志」をいつも抱いている
- 社会一般常識を備え、柔軟な発想、多角的な視野を持ち、仕事に対して熱意を持って取り組める行動力のある人材
- 社会情勢に対応できる柔軟性のある職員
- 従来の常識や価値感にとらわれず、新たな課題に挑戦する人材
- 柔軟な思考力で何事にも積極的に取り組む行動力に富んだ人材
- 常に肯定・前向きの意志をもって行動する人
- 常に市民に目を向け、市民の立場に立って考え、市民に対して説明責任を負うことのできる人材、自らの責任で自ら考え、新たな課題に挑戦できる人材、中長期的視野、広い視野から考えることのできる人材
- 常に問題意識を持って仕事に当たり、フットワークがよくまた明るく情熱にあふれる人
- 心身ともに健康、明朗、積極性がある責任感があり行動力、実行力がある人
- 新しい感覚を持ち、意欲的な人材であり、住民の新しいニーズを的確にとらえ、幅広い視野を持ち、効率的な業務遂行できる人材
- 人の話に素直に耳を傾け、常に仕事に対し向上心を持っている人物
- 政策形成能力に優れ、社会常識を持ち、精神的に健全でタフな人材
- 積極性、柔軟性、公務員としての信念を有する人材
- 前例主義のよらない発想を持ち、政策の企画立案の出来る職員
- 創造性豊かで、活力のある人
- 創造力とバイタリティにあふれる人材
- 他人とうまく協調しつつ新しい事柄にチャレンジしていく精神の旺盛な人物
- 多彩な経験と深い知識を持った人。新しい課題に積極的に取り組む人
- 打たれ強い（精神的に強固な）人材
- 地域を愛する真心、市民の心を聴く感性を持ち、地域社会と行政組織を往還するフットワークを持ち、夢を実現する情熱を持つもの
- 特定部門のみでなく、幅広い部門の業務をこなして成長していくような人材
- 分権時代に対応できる豊かな発想と行動力を持ち、更にそれを持続できる精神的にタフな人
- 優れた情報収集能力、柔軟な発想、経営バランス感覚等を身につけ、市民の立場にたって物事を考えられる人材

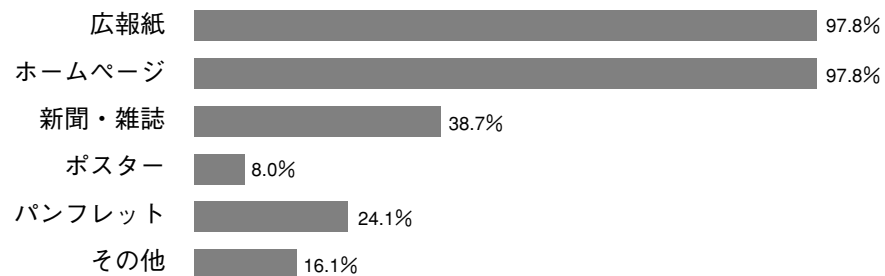
※ 「求める人材」として回答のあったものの代表的な意見を掲載した。

(2) 採用に際し特に重視することについて（５つ以内で選択）



(3) 広報の方法について（該当するものすべて）

① 広報手法について（他都道府県のみへの質問）

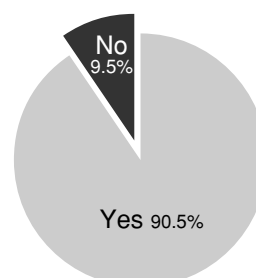


(その他の意見)

民間の企業展に参加	電話情報サービス	大学（専門学校など）への案内送付
職業安定所	採用実績のある学校への要綱の送付	
合同説明会	広報の方法その他	ラジオ（FM含む）放送
テレホンガイド	テレビ（ケーブルテレビ）	iモード対応のHP

② ホームページでの採用情報の掲載について

（大阪府内市町村のみへの質問）



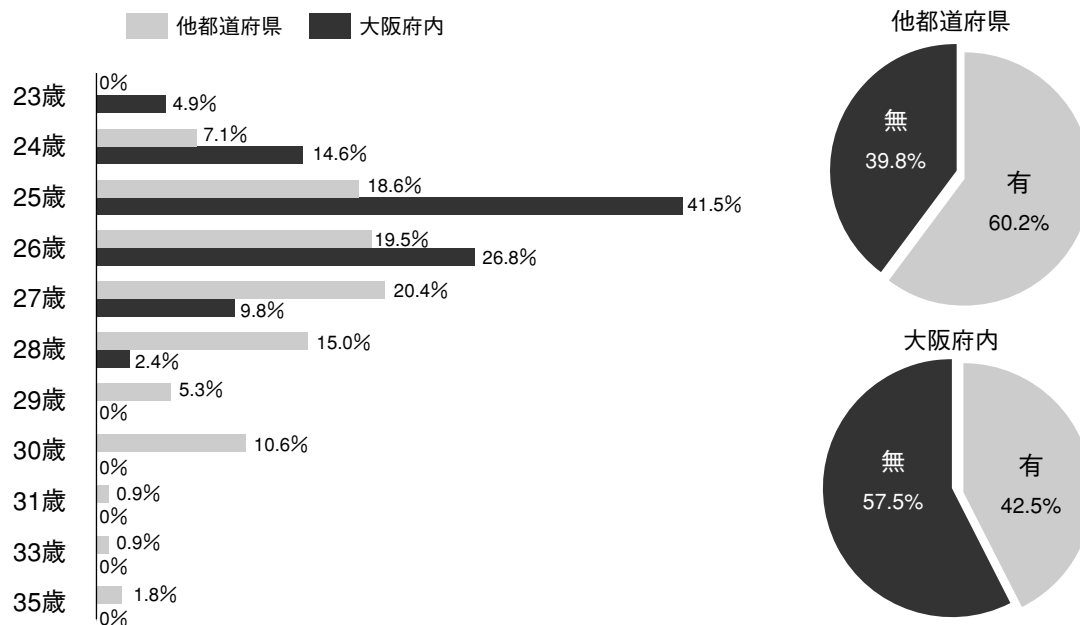
(2) 特別に工夫していること

電光掲示板

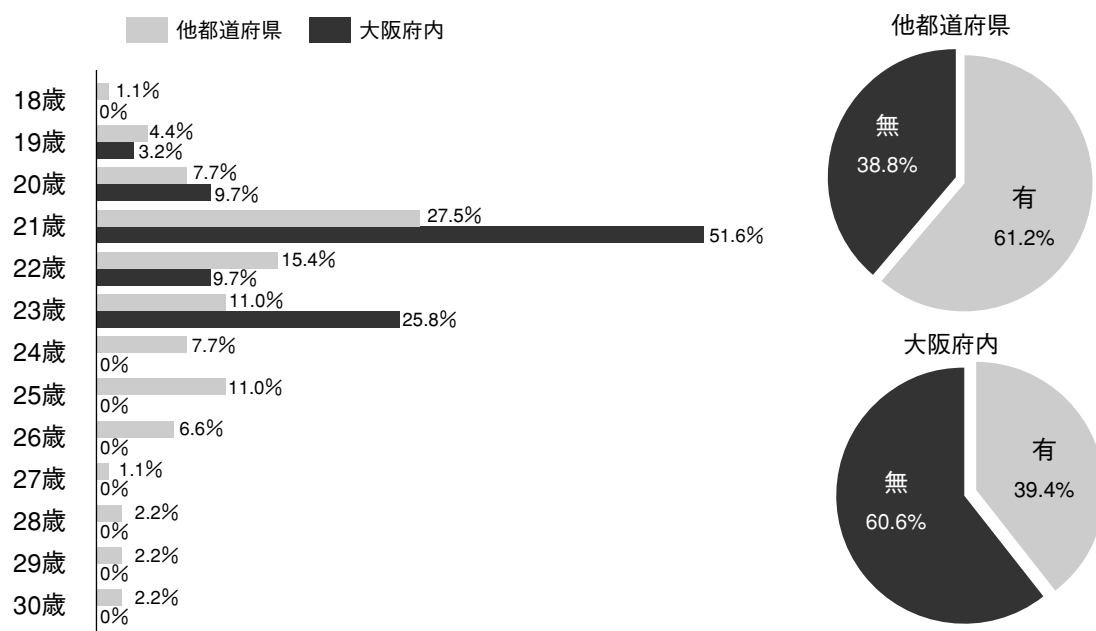
- 申請用紙をホームページからダウンロードして使用できるようにした
- 新聞の地域版に、職員募集について掲載を働きかける
- 採用試験の案内をほぼ全国の大学などに送付している
- 近隣大学等への直接訪問、PR

(4) 受験資格について（年齢要件と学歴の要件有無）

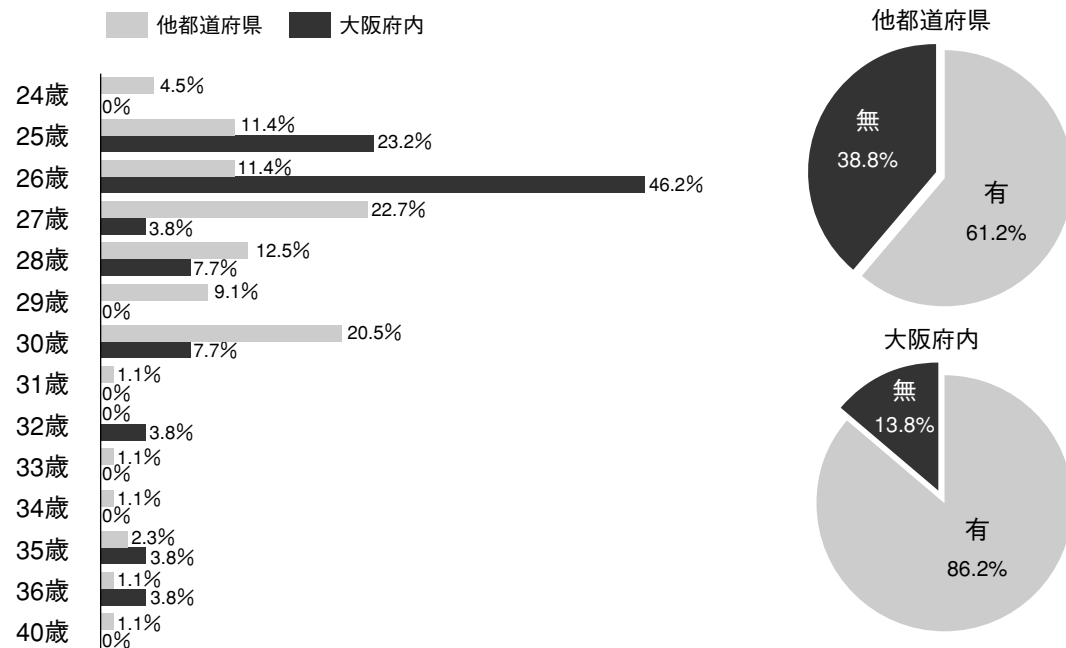
上級事務



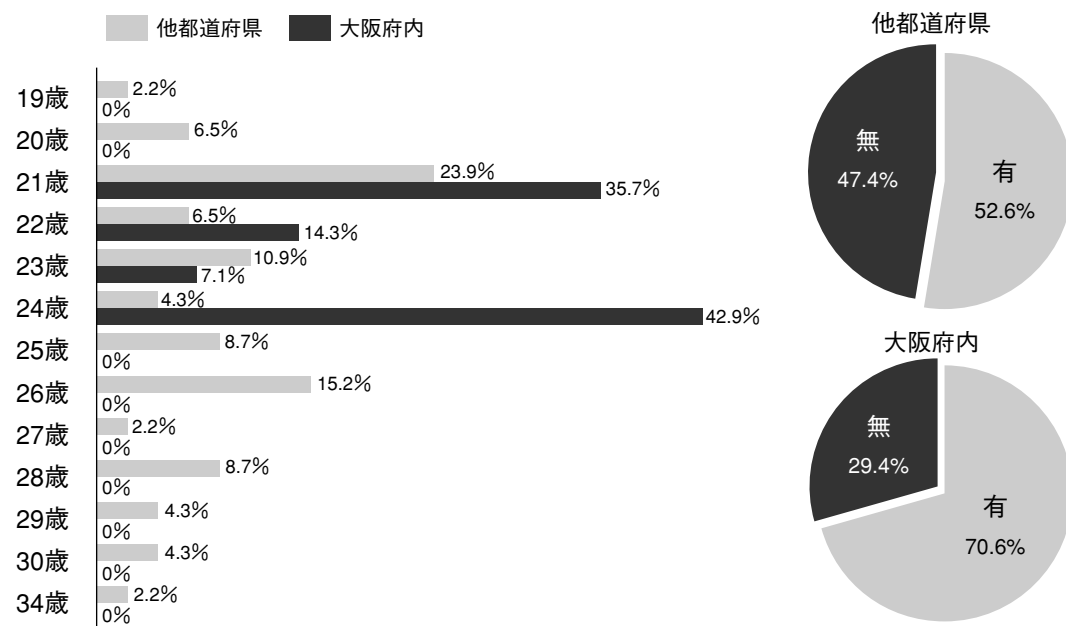
初級事務



上級技術



初級技術



(5) 試験内容について

① 上級事務試験の実施内容及び結果の公表について（他都道府県のみ）

1 次試験実施内容

次試験実施内容		択 一	記 述				
教養試験	実施件数	134	5				
		択 一	記 述				
専門試験	実施件数	87	4				
その他の試験	試験科目	個人面接	集団面接	集団討議	適性試験	適性検査	論(作)文
	実施件数	3	19	1	16	45	37

2 次試験実施内容

		択 一	記 述				
専門試験	実施件数	1	1				
その他の試験	試験科目	個人面接	集団面接	集団討議	適性試験	適性検査	論(作)文
	実施件数	96	25	59	6	51	67

3 次試験実施内容

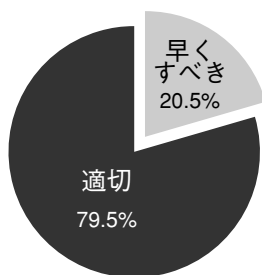
その他の試験	試験科目	個人面接	集団面接	集団討議	適性試験	適性検査	論(作)文
	実施件数	30	1	6	0	2	4

試験結果の開示

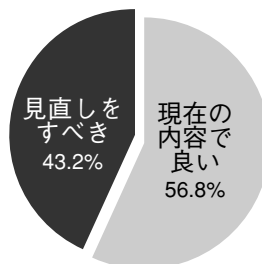
希望者に郵送で通知	本人が来庁し請求した場合のみ開示	開示していない
69	45	13

② 統一試験について（大阪府内のみ）

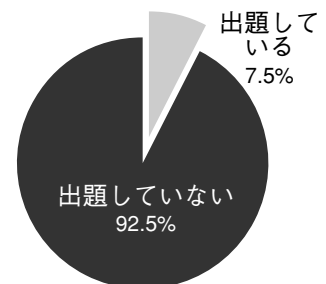
（実施時期）



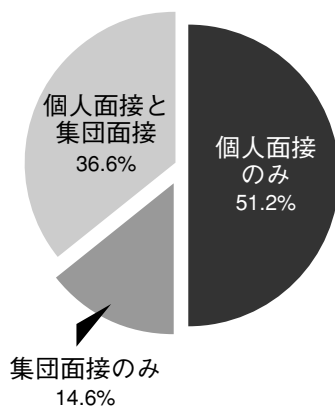
（内容について）



（独自問題の利用）



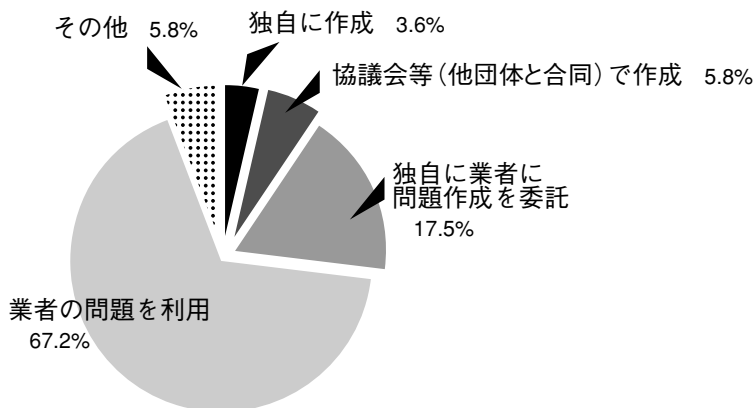
③ 面接試験の実施状況について（大阪府内のみ）



④ 面接官について（大阪府内のみ）

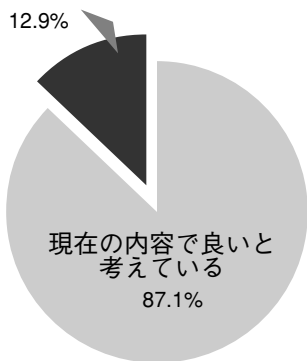
	個人面接と集団面接			
	個人面接のみ	集団面接のみ	個人面接	集団面接
市の特別職・幹部職員	18	4	11	5
市の特別職・幹部職員・職員組合代表	2		3	
上記以外の市の職員			1	5
民間業者に委託				3
市の特別職・幹部職員・民間業者	1	2		
市の幹部職員・委託				1
市の幹部職員・民間業者				1

(6) 筆記試験の問題作成について（他都道府県のみ）



(7) 現在実施している筆記試験問題の内容について（他都道府県のみ）

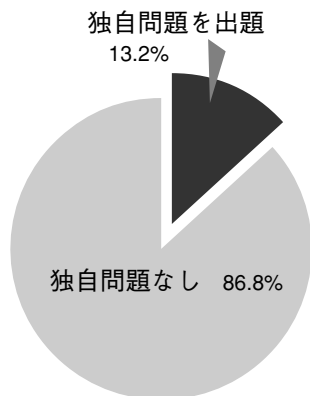
見直しをすべきと考えている



（見直しすべきである内容の代表例）

- 問題開示の動きがある中で、開示できる問題の作成が検討課題である。
- 法律、経済等の専門試験の導入。
- 幅広い人間性が、筆記試験でも判るような問題設定が必要と考えている。
- 採点内容が正しいかどうかチェックする業者がないか検討している。
- 採用は学歴区分なしに行っているものの、筆記試験は学歴別に問題を変えているため、学歴間の比較が困難になっている。そこで、現在、すべての学歴間の比較ができる試験をいくつか検討している。
- 公務員予備校出身者が高得点を取る傾向がある。択一的に知識を問う内容から、知識・情報を有機的に結合し、問題解決や説明の力を問う内容にすべきである。
- 個人の企画力・情報処理能力・プレゼンテーション能力など、こちらが必要とする能力を客観的に判断出来るよう改善すべき。
- 現在の内容は、客観的、画一的な問題であり、単に知識を試す問題となっている。これでは学力の判断にはなるが、学力＝仕事力ではないので、一次試験にも受験者の社会的能力があるかどうかの試験が必要。
- 筆記（教養）試験は、問題貸与から採点まで業者委託で実施しています。いずれの業者による教養試験でも、同一業者での出題傾向は毎回類似しているため2回目以降の受験者に有利になるのではと懸念しています。そのため、今後は可能な限り少ない委託回数で他の業者に変更したいと考えます。

(8) 教養試験、専門試験以外に出題している問題について（他都道府県のみ）

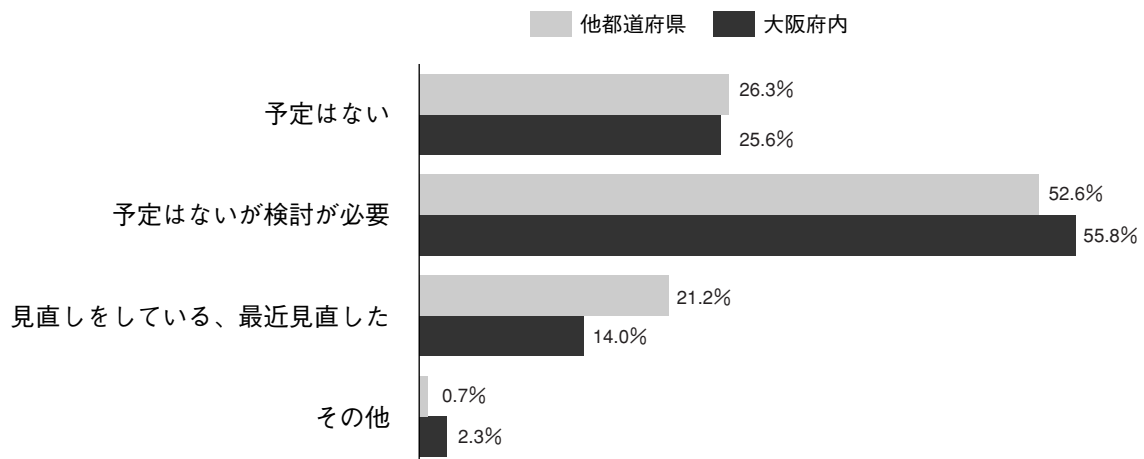


独自出題内容	独自出題する理由
論文・作文	仕事に対する本人の考え方・意欲を測るため
	受験者の論理的思考能力及び文章作成能力を見るため
	択一式では判断できない、思考力・説明力・常識を判断する
	面接試験の際に人物を知る上での補助資料としている
本市に関するもの	どの位関心を持って受験しているか又、幅広い知識を持っているかどうかを見るため
適性試験	事務の適性を見るため
時事問題 人権問題	本市が必要としている知識であるから
課題試験 (企画書提出等)	これまでの経験を生かし、即戦力として期待出来る人材を確保するため
2次試験での集団討議の討論題	本市に密接した問題を出題したいから

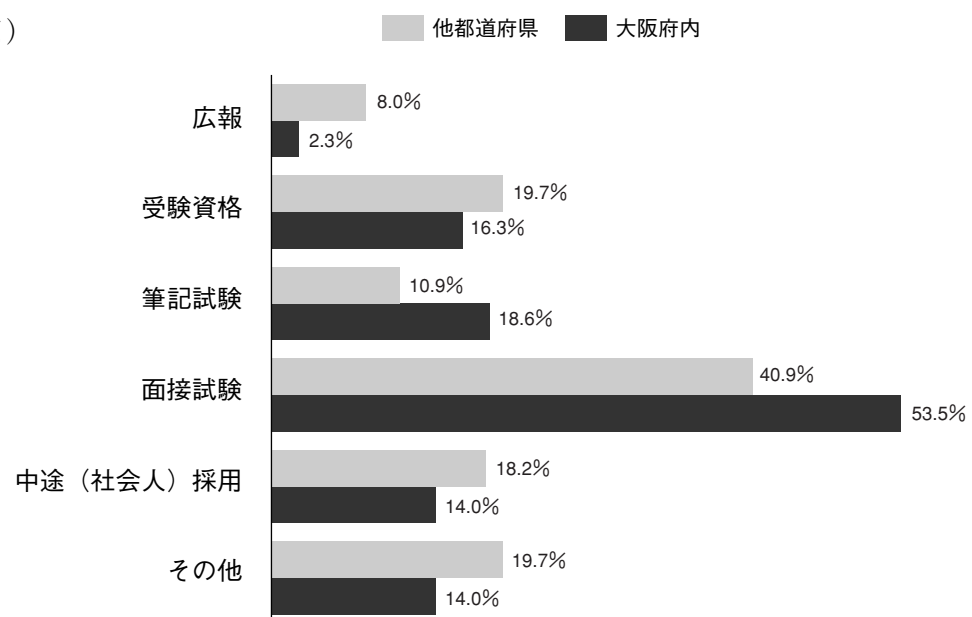
(9) 面接の試験官について（他都道府県のみ）

担当する試験官	1次試験	2次試験	3次試験
特別職・幹部職員	15	98	20
特別職・幹部職員・組合代表	1	5	0
上記以外の職員	17	30	5
民間委託	0	1	0

(10) 今後の採用試験の見直しや改革について



(見直した項目)



府内外用アンケート様式

分権時代の人材育成研究会
人事評価に関する調査票

市町村名	
所 属	
担当者名	
連絡先	

*調査結果は人材育成研究会の
研究活動以外には利用しません。
市町村名・担当者名は一切公表
しませんので、担当者の実感、
本音でのご回答をお願いします。

- Q1 勤務評定を実施していますか。
(※「勤務成績の評定」であれば、人事考課・人事評価等、名称は問いません。)
- ① 実施要領や評定表などの様式を定めて実施している。
 - ② 特に様式等は定めず実施している。
 - ③ 実施していないが、導入を検討している。
 - ④ 実施していない。

(実施していない理由を具体的に教えてください)

- 以下「実施している」(上記①又は②)とお答えいただいた団体にお聞きします。
Q2 実施時期や頻度はどうなっていますか。

- ① 定期的に実施 (年 回) (時期:)
- ② 不定期に実施 (実施する場合を具体的に:)
- ③ その他 ()

- Q3 どのような分野で勤務評定を活用していますか。(複数回答可)

- ① 条件付採用期間の勤務状況判定
- ② 昇任・昇格
- ③ 降任・免職
- ④ 人事配置
- ⑤ 特別昇給
- ⑥ 普通昇給
- ⑦ 勤勉手当
- ⑧ 人材育成、能力開発
- ⑨ 表彰
- ⑩ その他 ()

- Q4 勤務評定の対象者についてお尋ねします。

- (1) 対象となる職種
- ① すべての職種を勤務評定の対象にしている。
- ② 一部の職種を除いて勤務評定の対象としている。

(除外職種を記入してください)

- (2) 対象となる職位 (複数回答可)

- ① すべての職員
- ② 部長級職員
- ③ 部次長級職員
- ④ 課長級職員
- ⑤ 課長補佐級職員
- ⑥ 係長級職員
- ⑦ ②～⑥以外の一般職員
- ⑧ その他 ()

- Q5 評定の方法についてお尋ねします。

- ① 絶対評価
- ② 相対評価
- ③ 絶対評価と相対評価の併用
- ④ その他 ()

- Q6 勤務評定を行う際に、下記の①から③のいずれを考慮しますか。

職位別に考慮する比重の大きい順に左から並び替えて () に番号を記入してください。比重が同じである場合は同一の () 内に番号を記入してください。
なお、勤務評定の対象となる職位がない場合は、空欄で結構です。また、①から③以外の要素を考慮している場合は、その内容を記入してください。

- ① 実績 (成績) 評定
 - ② 能力評定
 - ③ 勤務態度・意欲 (情意) 評定
- | | | |
|-----------|-------|-------|
| 課長級以上 () | → () | → () |
| 課長補佐級 () | → () | → () |
| 係長級 () | → () | → () |
| 一般職員 () | → () | → () |

府外用アンケート様式

Q7 評定者についてお尋ねします。

- ① 被評定者の直属の上司一人だけが評定をする。
- ② 被評定者の直属の上司を含め複数の上司が評定をする。
- ③ 被評定者の上司に加えて、被評定者が役職者の場合は部下も評定をする。
- ④ 被評定者の上司に加えて、被評定者の同僚も評定をする。
- ⑤ 被評定者の上司に加えて、被評定者の同僚も評定をする。被評定者が役職者の場合は部下も評定をする。
- ⑥ その他 ()

Q8 評定者の研修についてお尋ねします。

- ① 毎年定期的に評定者研修として実施している。
- ② 管理者研修など、他の研修機会に実施している。
- ③ 実施していない。
- ④ その他 ()

Q9 評定結果の被評定者への開示についてお尋ねします。

- ① 原則として開示していない。
- ② 場合によっては、開示することがある。

(どのような場合に開示しますか)

③ 原則として開示している。

Q10 勤務評定と目標管理制度 (目標による管理の手法) との連携についてお尋ねします。

- ① 目標管理制度は導入していない。
- ② 目標管理制度を導入しているが、目標管理の成果について勤務評定には反映させていない。
- ③ 目標管理制度を導入し、目標管理の成果について勤務評定に反映させている。

Q11 勤務評定を実施するにあたっての課題についてお尋ねします。(3つ以内で)

- ① 客観的な評定基準の設定
- ② 評定者研修
- ③ 評定結果の活用方法
- ④ 業績を一層重視した勤務評定
- ⑤ 評定精度の向上
- ⑥ 評定結果の本人開示
- ⑦ その他 ()

分権時代の人材育成研究会

採用試験に関する調査票

事務系・技術系職員の採用について伺います。現業職、医療職、その他の専門職は除いてお答えください。

Q12 どのような人材を採用したいとお考えですか。「求める人材」を、ひとことで表現すると...
(市としてでなく、担当者として考えておられる人材像で結構です。)

Q13 採用に際し、特にどのような要素を重視しますか。(5つ以内で選択してください。)

- ① 堅実さ、実直さ
- ② 行動力、積極性
- ③ 協調性
- ④ 社会性 (常識)
- ⑤ 対人 (コミュニケーション) 能力
- ⑥ 活動の経験 (カス、リカ、イカ)
- ⑦ 精神的なタフネス度 (持久力)
- ⑧ 郷土愛
- ⑨ 語学力
- ⑩ O A の知識・技能
- ⑪ 法律や経済学の知識
- ⑫ その他 ()

Q14 広報の方法について

(1) 該当するものを○で囲んでください。

- ① 広報紙
- ② ホームページ
- ③ 新聞・雑誌
- ④ ポスター
- ⑤ パンフレット
- ⑥ その他 ()

(2) 特別に工夫されていることはありますか。

Q15 受験資格について

(1) 年齢要件

区分	採用時満年齢	生	年	月	日
上級事務	歳以下	昭和	年	月	日
初級事務	歳以下	昭和	年	月	日
上級技術	歳以下	昭和	年	月	日
初級技術	歳以下	昭和	年	月	日

(2) 学歴等の要件

区分	学歴要件	資格などの要件
上級事務	有・無	
初級事務	有・無	
上級技術	有・無	
初級技術	有・無	

Q16 試験の実施時期・方法について（上級事務について）
平成13年度実施又は予定でお答えください。今年度実施がない場合は直近に実施された実績でお答えください。

実施時期	区分	試験方法
平成	1次試験 (月 日)	教養試験 択一・記述
		専門試験 択一・記述
	面接等	個人面接・集団面接・集団討議 適性試験・適性検査・論文(作)文
平成	2次試験 (月 日)	その他 ()
	専門試験	択一・記述
	面接等	個人面接・集団面接・集団討議 適性試験・適性検査・論文(作)文
年度	3次試験 (月 日)	その他 ()
	面接等	個人面接・集団面接・集団討議 適性試験・適性検査・論文(作)文
	その他	()
最終合格発表 (月 日)		試験結果は開示されていますか。 ① 希望者に郵送で通知 ② 本人が来庁し請求した場合のみ開示 ③ 開示していない

Q17 筆記試験の問題作成はどのようにしていますか。
① 独自に作成している。
② 協議会等(他団体と合同)で作成している。
③ 独自に業者に問題作成を委託している。
④ 業者の問題を利用している。
⑤ その他 ()

Q18 現在実施している筆記試験問題の内容について、どう思われていますか。
① 現在の内容で良いと考えている。
② 見直しをすべきと考えている。
↓
どのように改善すべきとお考えですか。

Q19 教養試験、専門試験以外に何か独自の問題を出題（併用）していますか。
① Yes ② No

どのような問題ですか	独自問題を出題している理由は

Q20 面接の試験官について
面接の試験官は誰が担当されていますか。（区分の該当箇所を○で囲んでください。）
(区分)

① 市の特別職・幹部職員	1次・2次・3次
② 市の特別職・幹部職員・職員組合代表	1次・2次・3次
③ ①②以外の市の職員	1次・2次・3次
④ 民間業者に委託	1次・2次・3次
⑤ その他 ()	1次・2次・3次

Q21 今後、採用試験の見直しや改革をする予定はありますか。
① 予定はない。
② 予定はないが、検討が必要と考えている。
③ 現在、見直しをしている、又は、最近見直しをした。
④ その他 ()

それは、どのような項目についてですか。
① 広報 ② 受験資格 ③ 筆記試験 ④ 面接試験
⑤ 中途（社会人）採用 ⑥ その他 ()

以上のほかに、何でも結構です。ご意見等がありましたら、自由にお書きください。

アンケートにご協力いただきまして、ありがとうございました。
ご協力いただいた団体には、後日調査結果をお送りする予定にしております。

府内用アンケート様式

分権時代の人材育成研究会

採用試験についての聴き取り調査票

団体名

事務系・技術系職員の採用について伺います。現業職、医療職、その他の専門職は除いてお答えください。人材育成研究会の研究活動以外には利用しません。団体名は、一切公表しませんので、担当者の実感、本音の話をお願いします。

Q1 どのような人材を採用したいとお考えですか。「求める人材」を、ひとことで表現すると・・・

--

Q2 採用に際して特に、どのような要素を重要視しますか。(5つ以内で)

- ① 堅実さ、実直さ

② 行動力、積極性

③ 協調性

④ 社会性 (常識)

⑤ 対人 (コミュニケーション) 能力

⑥ 活動の経験 (クラブ活動など)
- ⑦ 精神的なタフネス度 (持久力)

⑧ 郷土愛

⑨ 語学力

⑩ O A の知識・技能

⑪ 法律や経済学の知識

⑫ その他 ()

Q3 広報の方法について

- (1) ホームページに掲載していますか。 ① Yes ② No

- (2) その他に、特別に工夫されていることはありますか。

--

Q4 受験資格について

(1) 年齢要件

区分	採用時満年齢	生 年 月 日
上級事務	歳以下	昭和 年 月 日 ~ 昭和 年 月 日 生
初級事務	歳以下	昭和 年 月 日 ~ 昭和 年 月 日 生
上級技術	歳以下	昭和 年 月 日 ~ 昭和 年 月 日 生
初級技術	歳以下	昭和 年 月 日 ~ 昭和 年 月 日 生

(2) 学歴等の要件

区分	学 歴	資格などの要件
上級事務	有・無	
初級事務	有・無	
上級技術	有・無	
初級技術	有・無	

Q5 統一試験について

- (1) 実施の時期について
- ① 早くすべき ② 適切 ③ その他 ()

- (2) 内容について

- ① 現在の内容で良い
- ② 見直しをすべき

どう改善すべきとお考えですか。

--

(3) 独自の問題を出題 (併用) していますか。

- ① Yes ② No

どのような問題ですか	独自の問題を出題している理由は、

Q6 面接試験について

- (1) いつ、どのように実施していますか。

- ① 2次のみ (個人・集団) 面接
- ② 1次で (個人・集団) 面接、2次で (個人・集団) 面接
- ③ 2次で (個人・集団) 面接、3次で (個人・集団) 面接
- ④ その他 ()

(2) 面接の試験官は・・・

- (区 分)
- ① 市の特別職・幹部職員 1次・2次・3次
- ② 市の特別職・幹部職員・職員組合代表 1次・2次・3次
- ③ ①②以外の市の職員 1次・2次・3次
- ④ 民間業者に委託 1次・2次・3次
- ⑤ その他 () 1次・2次・3次

分権時代の人材育成研究会 最終報告

平成 15 年 3 月発行

編集・発行：財団法人 大阪府市町村振興協会
おおさか市町村職員研修研究センター
〒540-0008

大阪府中央区大手前 3 - 1 - 43
大阪府新別館南館内

TEL 06 - 6920 - 4565

FAX 06 - 6920 - 4561

E-mail center-tr@masse.opas.gr.jp



古紙配合率100%再生紙を使用しています