

補講

市役所処世術

人事評価編

## 目 次

開講にあたって	3
補講1 人事評価との向き合い方	5
補講2 評価結果は気にするな	10
補講3 給与反映は意味がない	15
補講4 ピンチから生まれた活用法	23
補講5 人事評価を活用する	29
補講6 目標管理による業績評価	36
補講7 もっと自由な人事評価に	44
閉講のご挨拶	52

## 開講にあたって

『市役所処世術十講』と続編の『補講 市役所処世術 人事異動編』を2年ぶりに読み返してみた。この2作に自治体職員の先輩として後輩に伝えたい思いの8～9割は盛り込めたと思う。だが、もう1つ伝えておきたいことが残っていた。それは、私の専門とする分野であり、得意とするテーマである「人事評価」に関することだ。

正直なところ「人事評価」には、みなさん関心がないと思う。・・・というより、嫌なもの、鬱陶しいもの、どうでもいいもの、というマイナスのイメージが強く、「人事評価の話なんて読みたくもない」というのが本当のところだろう。

この20年余り自治体における人事評価の創生期から制度開発・導入・運用に関わり、ライフワークとして取り組んできた私にとっては悲しいことだ。しかし、たとえ関心があろうとなかろうと、すべての自治体に人事評価制度が導入されているという現実がある。自治体で働く者にとって、「人事評価」は「人事異動」と同様に避けられないものとなっている。

この補講では、処世術の趣旨に沿って職業人生を豊かなものにするには、「人事評価」とどのように向き合い、どう付き合えばいいのか、私の考えをお伝えしたいと思う。

面白い話ではないと思うので、付き合い方のポイントだけを手短かに話すつもりだ。

・・・と言っても、話し始めるとどうなるかは保障の限りではない。そのつもりで今回もお付き合い願いたい。では、謹んで開講いたします。

## 補講1 人事評価との向き合い方

みなさんは、全国の状況がどうなっているのか、他の各自治体ではどんな人事評価制度を使っているのか知っていますか。「どこの人事評価制度も似たようなものだろう」と思ってる人が多いのではないだろうか。でも、それは違うんだなあ。

### 自治体の人事評価の状況は

『市役所処世術十講』のなかで、2000年が日本の行政の大転換点だという話をしたが、みなさん覚えてますか。地方分権一括推進法が施行され、「地方分権」の実現に向けた行政の大改革がスタートしたという話です。

この時代の流れのなかで、多くの自治体で自治を担う人材を育成しようという機運が高まった。各自治体で「人材育成基本方針」が策定され、職員研修を充実させる動きが起こる。それに続いて、人事評価を活用して能力開発を進めようとする取り組みが始まった。豊田市、長岡京市では目標管理による「業績重視型」の人事評価制度が、宇都宮市、岸和田市ではコンピテンシー評価の手法を使った「能力重視型」の制度が開発され、これらを契機にいろんなバリエーションの人事評価制度が次々に誕生する。まるで自治体の人材育成競争、人事評価制度の開発競争といった感じだった。

ところが、しばらくしてこれとまったく別の動きが起こる。自治体から大きく遅れて国も旧来の「勤務評定」をやり替えた「勤務評定リニューアル型」の人事評価制度をつくり、2007年から国家公務員で実施した。こちらは公務員制度改革の一環として導入したもので、処遇管理（給与・勤勉手当などの決定）への活用を前提としたものだ。

おそらく、自治体が独自に人事評価制度を開発し人材育成を進める動きに危機感を抱いたのだろう。国（総務省）は国家公務員の人事評価制度を全国の自治体に通知（宣伝）し、2014年には地公法を改正して未導入の自治体に人事評価制度の導入を迫る。それだけにとどまらず、国と同じように評価結果を処遇反映するよう圧力をかけ始めた。まるで「自治体が国と異なる運用をすることは断じて許さん！」という構えだ。これが、自治体の人材育成の動きに水を差すものとなったのは言うまでもない。

このような経過があり、結果として全国の自治体の人事評価はてんでばらばら、多種多様、いろんなタイプ制度が混在する状況になっている。

## **公務員の評価制度の歴史**

自治体から大きく遅れて国も旧来の「勤務評定」をやり替えた「勤務評定リニューアル型」の人事評価制度をつくったという話をした。

そこで、話に出ていた「勤務評定」って何なの？・・・という疑問を持った方がいるだろう。話し始めてすぐに脱線することになるが、

少しだけ人事評価の歴史について話しておこう。人事部局の職員でもほとんど知らない話なので、お付き合いいただきたい。

日本における公務員の人事評価制度の起源は、古く奈良時代に制定された律令制度にまでさかのぼる。そのなかで「人事考課」という官僚の評価制度が定められている。(注)そこから話は20世紀まで一気に飛ぶが、太平洋戦争の敗戦を機に「国家公務員法」(1947年)、「地方公務員法」(1950年)が制定され、明治以降の公務員制度に代わって新たな公務員制度がスタートする。そのなかで登場し21世紀まで続いたのが「勤務評定」という評価制度だ。

この「勤務評定」は1957年に教員に対して強行実施され、勤勉手当を大幅にカットするのに使われた。当然だが、現場の教員から猛烈な反対運動が起こり、1958～59年に「<sup>きんひょう</sup>勤評闘争」と呼ばれる激しい労働組合運動に発展し全国の自治体に広がった。愛媛県では県教委と現場の教員との板挟みになり悩んだ校長が自殺するという痛ましい事件も起きている。

このような経過から、「勤評闘争」が沈静化した後も3分の1以上の自治体は「勤務評定」を実施してこなかった。また、「勤務評定」は曖昧な基準で上司が一方的に部下を評価し、評価結果が知らされない閉ざされた制度だった。そのため、自治体現場にまったく馴染まず運用実態は事務的・形式的なものとなっていった。そして「地方公務員法の一部改正」(2014年)によって、ようやく廃止され

ることになる。「勤務評定」とは、そういう評価制度だ。

公務員の評価制度には、知られていないが暗い負の歴史がある。

## 評価結果をどう受け止めるか

いきなり脱線してしまったが、話を現在の人事評価に戻そう。これまでの話でおわかりになったと思うが、全国的に見るといろいろな人事評価制度が混在している。また、自治体によって方針や組織文化が違うので、評価基準の内容もそれぞれ異なったものになっている。

ということは、現在のあなたへの評価は、絶対的なものではないということだ。もし他の自治体で使っている制度・評価基準で評価すれば、おそらく違った評価結果になるだろう。

また、人事評価における「評価」は、「測定」でなく「判定」だということにも注意する必要がある。体重計に乗って体重を測るとき、表示された数字を読み取るだけなので誰が測っても同じ結果になる。こういうのが「測定」だ。「判定」はそれとは違って文章化された基準に当てはめて判断するものだ。人事評価の「能力評価」はこの「判定」の方だ。

能力評価は10項目程度の評価基準で行われるのが一般的だ。各項目には、その能力が発揮されたときの行動が書かれている。上司（評価者）は書かれてある文章を解釈して、部下の行動がどの程度当てはまるかで判定する。

このとき基準の文章の解釈は、人によってかなり違ってくる。上



司（評価者）は一人ひとり顔が違うように能力に差があり、キャリア・性格・価値観・仕事のやり方なども各人で異なる。それらが基準の解釈に大きく影響する。だから、評価する人が変われば、違った評価結果になる。

要するに、私が言いたいのは「**絶対的に正しい評価**」というものはない、**人事評価の評価精度はそれほど高いものではない**、ということだ。そういうものだと思って、評価結果を受け止め人事評価と向き合おう。

（注）律令制の下で官僚たちは毎年、所属する役所の長官から勤務状況について考課（評価）を受けた。この評価の原案を「考文」といい、考文の作成には「考料」と呼ばれる費用を自己負担する必要があった。上司に評価してもらうのにお金がかかったというのだから驚く。

（『人事の日本史』遠山美都男ほか著 2005年 毎日新聞社から要約した）

## 補講2 評価結果は気にするな

前は、全国の自治体にはいろいろな人事評価制度があり、違う制度で評価すれば評価も違ってくる。人事評価の評価は「測定」ではなく「判定」なので、評価者によって評価結果が変わる。だから、「絶対的に正しい評価」なんてないんだ、という話をした。

### なぜ「持ち回り評価」をするのか

それに加えて上司の思惑・作為が働くことが考えられる。

その典型が「持ち回り評価」だ。数年前にある町へ人事評価研修の講師として伺ったときに、K県庁から出向されている管理職の方と食事をご一緒する機会があった。人事評価の運用について尋ねると、「県庁では以前から持ち回り評価していますよ、課長はみんなそうしてるんじゃないかな」という答えが返ってきた。部下の処遇に差が生じないように、上位評価を順番に持ち回っているのだ。

もし、自分の部下への評価結果が給与に反映されるとしたら、私もきっと同じことをするだろう。確かに個々の部下の能力に差があるのは確かだ。だが、それぞれに持っている能力を発揮して一生懸命に課の業務を遂行してくれている。管理職の方にはご理解いただけと思うが、毎日一緒に仕事をしている部下は可愛い。その部下に損はさせたくないし、処遇に差をつけることもしたくないからだ。

「持ち回り評価」が慣例になっていなくても、評価結果を給与へ反映させ始めた自治体では同じようなことをする管理職が次々と現れることだろう。他の課長が点数を上乗せした甘い評価をしていて、その課の職員はみんな昇給しているのに、自分の部下は昇給しなかったらどうだろう。申し訳なくて部下に合わせる顔がない。そうならないよう操作して「上乗せ評価」をしておこう、ということになるからだ。

このような行為は、人間の自然な心の動きによるものだ。地公法第40条で「職員の人事評価は、公正に行わなければならない」とされているし、マニュアルなどにも「持ち回り評価」をしないようにと書かれている。だが、誰も違法な行為だと思っていないし、やめようとも思わないだろう。なぜなら、それが職場の雰囲気が悪くなるのを防ぎ、職員の不公平感を最小限に抑える一番の方法だとわかっているからだ。

## 人事担当はバカじゃない

総務省の調査（2022年4月現在）では、既に7割の自治体が評価結果を何らかの形で昇給、勤勉手当、昇任・昇格に反映させていることになっている。総務省が圧力をかけてくるので、とりあえず「反映させている」と多くの自治体が回答した結果だろう。

だが、自治体の人事担当は、それほどバカじゃない。人事評価はダイレクトに昇給・勤勉手当に反映できるほど評価の精度が高くな

いこと。評価結果には明らかに偏り、バラツキがあり、加えて「上乘せ評価」「持ち回り評価」といった意図的な評価も混じっていることを十分に承知している。だから、総務省がいくら圧力をかけてきても、できるだけ反映させないように、仕方なく反映させるときは最小限の反映に留めるように工夫している。

自治体の事情はまちまちなので一概には言えないが、「最低の評価」(S・A・B・C・Dの5段階評価ならD評価)さえとらなければ給与への影響はほとんどないと考えていいだろう。あなたが、箸にも棒にもかからない「ダメ職員」でさえなければD評価にはならないから大丈夫だ。

もちろん、なかには総務省からの通知を鵜呑みにするバカな人事担当もいるだろうが、いたとしてもごく少数だ。多くの人事担当は、自分の自治体の組織文化、職員感情に合う運用をしようと知恵を絞っているはずだ。

### **3割の自治体は頑張っている**

そうそう、3割の自治体が「反映させていない」と回答していることを忘れてはいけない。たぶん、「職員組合の理解が得られない」とか、「人事評価制度の運用がまだ軌道に乗っていない」とか理由をつけて「反映できていない」と回答しているのだと思う。こういう自治体の人事担当には、「いいぞ！その調子でのらりくらり答えをはぐらかして頑張れ！」とエールを送りたい。

それと、みなさんのなかに職員組合の活動をしている方がおられたら、諦めずに評価結果の給与反映に反対し続けてほしい。総務省や御用学者の見解は、人事評価を給与へ反映させることも理事者の「管理運営事項」であり労使交渉の対象とはならないとしている。だが、その見解は法的に明らかに間違っている。昇任の決定は、理事者の「管理運営事項」であると言えるかもしれない（昇格は微妙なところ）。しかし、給与の決定に関することは「勤務条件・待遇」に関わることであり、労使交渉の「義務的団体交渉事項」であることは明白だ。

給与決定という職員の生活に直結する課題の解決のために闘わずに、職員組合はいつ闘うと言うのだろうか。この点に関しては、中央の自治労本部も、自治労連本部も平和ボケしたのか、知らぬ顔で何も言わない。「ほかに重要な政治課題があるから」というのは言い訳に過ぎない。政治活動、選挙活動が職員組合の本来の活動ではないはずだ。職員の生活に直結する課題を後回しにしていいはずがない。そんなことをしているから、加入者が減少し職員組合がどんどん弱体化してしまうのだ。

私は人事担当として長年にわたって職員組合と交渉する側の人間だった。そんな理事者側の立場だった私でさえ、最近の状況は歯痒くてしかたない。職員組合は本来の活動に立ち返り、人事評価について粘り強く交渉を申し入れて闘うべきだ。労組の道府県本部、各市町村の職員組合が自治と職員の生活を守るために奮闘されることを期待している。

## 自分を見失わない生き方を

話が少し横道にそれてしまったが、私がみなさんにお伝えしたいのは次のことだ。

要するに、国（総務省）は各自治体に必死に圧力をかけて、人事評価の結果を給与に反映させようとしている。だが、市町村の人事担当は、工夫して給与にほとんど差がつかないような運用をしている。だから、「最低評価」さえとらないようにしていれば、人事評価の結果を気にする必要はない、ということだ。

それとも、たとえ少しでも給与が多くなるようにしたいですか。そのために、常に上司の顔色を窺い、<sup>そんたく</sup>忖度して機嫌をとったり、スタンドプレイをしたり、ゴマを擦ったり、そんな生き方をしますか。あなたはそんな生き方ができますか。

人事評価の結果を気にして生きるなんて窮屈で仕方ない、バカバカしいとは思いませんか。そんなことに囚われるよりも、いい仕事、やりがいを感じられる仕事に力を注ぐ方がいいとは思いませんか。人事評価なんか振り回されずに、自分らしく生きよう。それが職業人生を豊かなものにする処世術だ。

## 補講3 給与反映は意味がない

これまでの2回の補講では、「絶対的に正しい評価」なんてない、評価結果なんて気にしないようにしよう、といった人事評価を否定するような話になってしまった。しかし、だからといって、「人事評価は必要ない」と言っているのではない。「給与に反映させることには意味がない」と言っているだけだ。なぜ意味がないのか、私が経営学から学んだこと、人事評価制度を開発・運用をするなかで考えたことを紹介して説明しよう。

### 国はなぜ給与反映するよう圧力をかけるのか

本題に入る前に、国（総務省）がなぜ給与への反映に執拗にこだわり自治体に圧力をかけるのか、その理由を考えてみよう。

人事評価の導入は 2000 年政府がスタートさせた「公務員制度改革」の具体策の1つだ。国の説明では、公務員にも民間企業と同様の「メリハリのある給与処遇」を実現し、職員にインセンティブ（動機づけ）を与えて公務能率の一層の増進をはかるのが目的だとしている。しかし、業績に連動する民間企業の給与システムと年度予算の制約を受ける公務員の給与システムには本質的な違いあり、同じような運用をすることにはそもそも無理がある。つまり、現在の公務員の給与制度のなかでは、インセンティブを与えるような「メリ

ハリ」をつけるのは不可能だ。

それでも給与反映にこだわるのは、1つには「公務員は仕事をしなくても給料が同じ」という公務員批判をかわすためだ。そして、もう1つ「**人員削減と人件費の抑制**」という「**公務員制度改革**」の**大目的があるからだ**。評価結果に基づいて給与を決定するという大義名分の下に、一部の職員の昇給幅を大きくする代わりに、大多数の職員の昇給幅を逆に小さくして給与予算の削減（人件費の抑制）をはかるのが国のめざす到達点だ。国はそれでいいだろうが、自治体はとんでもない割を食うことになる。いま以上に待遇を悪くすれば、職員全体のモチベーションが低下するのは誰の眼にも明らかだ。

## 経営学との出会い

国が進めようとしている公務員制度改革の話はさて置き、人事評価の結果を給与に反映することでインセンティブを与えることができるという考えが、一般的にまだまだ根強くある。

「いまは年功序列で給与が決まり、頑張っても頑張らなくても同じ給与だ。だから、頑張っている者もやる気をなくして頑張らなくなってしまふんだ」「仕事をきちんと評価して給与へ反映させ、頑張っている者が報われるようにしないとダメだ」「仕事の成果に見合うメリハリのある給与制度にすれば、職員のモチベーションも上がるはずだ」という考えだ。

人材育成を目的に人事評価制度を導入した先進的な自治体のなか



にも、そのような考えで制度運用するところが少なくない。みなさんのなかにも、「そうだ、そのとおりだ。やはり評価結果を給与へ反映させるべきだ」と思う人がいるんじゃないだろうか。実のところ、私も20数年前はそう考えていた。

そんな私の考えが次第に変わっていった。きっかけとなったのは経営学の分野の本を夢中になって読んで学んだことだ。1993年に広報公聴課から人事課へ異動になり、まず研修係長として職員研修（能力開発）を担当することになった。2年後の1995年からは人事係長として人事管理を担当することになった。仕事として人材育成、人材マネジメントというテーマと向き合い考え悩むなかで、経営学へ関心が向いていった。「民間企業では、どんな人材育成、人材マネジメントをしているのだろうか」という素朴な疑問からだ。

そこで時間があれば大きな書店に足を運び、「経営」ジャンルの書架やビジネス書コーナーで、組織論、人材マネジメント論、モチベーション論、リーダーシップ論、キャリア論に関する本を買って読み始めた。いくつもの書店に何度も何度も足を運んで書架をながめていると、各ジャンルの最新のトレンドは何か、オピニオンリーダーは誰かがわかってくる。

私は、慶応大学の高橋俊介さん、神戸大学の金井壽宏さん、同志社大学の太田肇さんの3人の研究者に注目して、彼らの著書を夢中になって読んだ。もちろん、それ以外の研究者の著書もたくさん読んだし、ビジネス情報誌などにも時間の許す限り目を通した。

そこには、経営学や心理学分野における研究成果の紹介だけでなく、人と組織の営みに対する新たな視点の提示や、分析、考察、問題提示と解決への提言が詰まっていた。まさに「目から鱗」の連続で、私の考えは大きく変わっていった。

## 経営学から学んだこと

経営学を学ぶことで、多くの知識、認識、考えるヒントを得ることができた。そのなかから人事評価に関係するものをいくつか紹介してみたい。

①金銭報酬が人を強く動機づけて動かすというのは、昔から経営者の間で常識とされてきたこと。だが、現代では常識というより、もはや迷信だと言える。肉体労働が中心で労働者が貧しい状況に置かれていた 20 世紀初頭までは、金銭報酬は動機づけに有効だった。だが、社会全体が豊かになり知的労働が大半を占めるようになった現代社会では、金銭報酬はもはや有効な動機づけではなくなっている。やりがい・達成感・充実感・仕事自体の面白さ・自分の成長・自己実現といった「内発的動機づけ」の要因がより重視されるようになっている。

②臨床心理学者フレデリック・ハーズバーグの研究成果に「2 要因理論（動機づけ・衛生理論）」がある。達成感・承認・仕事そのもの・責任・昇進は「動機づけ要因」だが、給与・人間関係・職場

環境などは満たされても意欲の向上にはつながらない「衛生要因」だとするもの。この理論は広く支持され、実際に企業における人材マネジメントに活かされている。

- ③社会心理学者 E・L・デシは学生を使った実験から、仕事そのものによる「内発的動機づけ」でモチベーション高く働いている人に金銭的報酬を与えると、モチベーションを逆に低下させることがあることを明らかにした。要するに、仕事にやりがい・楽しさを感じて頑張っている者に下手に金銭報酬（給与）で報いようとすると、かえってやる気を削いでしまうということだ。

こういうことを学ぶうちに、**金銭報酬（給与）は有効なインセンティブ（動機づけ）にならないことが、いまや経営学の世界では常識になっていることがわかった。**

先ほどオピニオンリーダーとして紹介した研究者のなかでは、特に同志社大学の太田肇さんの組織論（注）から多くの学びとヒントが得られた。時代とともに働く人の仕事観、意識は大きく変化し、全員を会社と一体化した「組織人」として扱う組織マネジメントは既に破綻している。プロフェッショナルな「仕事人」志向に対応した個人と組織の関係づくりが課題になっている。視点を「組織」ではなく「個人」に置いて考え、「承認欲求」という独自の切り口で日本の組織文化を分析し解決策を模索するのが太田組織論のすばらしい点だ。「組織」ではなく「個人」の視点で考えることは、その後私が

考えるときの基本的なスタンスになった。

## **実際に人事評価制度を開発・導入してわかったこと**

経営・ジネス書コーナーには、『人事評価制度のつくり方』『人事評価の教科書』『人事考課の考え方、進め方』『目標管理の進め方』といったタイトルの人事評価に関する本がたくさん並んでいた。人事評価制度の開発を考えていた私は、これらの本を次々に読んで民間企業の人事評価制度と最新のトレンドについて知識と情報を収集した。

このときの私は、まだ「評価を給与に反映させるべきだ」と思っていた。しかし、どの本も人事評価は給与決定のための制度であること、いかに従業員を納得させて意欲を引き出し働かせるのか、といった内容だった。すべてが組織（経営者）の視点で書かれていて、従業員は「対象」としてしか扱われていないことに違和感を覚え始めた。

給与は「動機づけ要因」ではない。不満だとモチベーションを低下させるが、満足したからといってモチベーションの向上にはつながらない「衛生要因」だ。仮に給与反映が短期的にインセンティブを与えたとして、上位評価で給与アップする少数の人のモチベーションは若干上がるとしても、残り大多数の中位評価、下位評価の人たちのモチベーションはどうなるのか。「そういう人たちは、次は上位の評価をとれるように頑張るはずだ」というのは、「経営者」「経済人」の発想でしかない。実際の従業員の感覚はそうではない。会

社全体のモチベーションは間違いなく低下するだろう。

民間企業では給与反映させることが前提なので、それらの本に載っている評価制度はどれも評価に差がつくように制度設計されていた。能力評価では、評価基準がかなり細かく何段階もの評価をするようになっていた。いわゆる評価の中心化傾向（評価が中位に集中すること）を防ぐためだ。

私は、人材育成（能力開発）を目的にした人事評価制度をつくりたかったので、能力評価については「自己評価」が不可欠であると考えていた。そして「自己評価」ができる能力評価にするため、①評価者の印象で評価する抽象的な能力評価ではなく、客観性の高い行動評価にすること、②管理職でない一般の職員も簡単に評価できるシンプルな評価方法であること、をコンセプトに制度づくりをした。

だが、こうして完成した岸和田市の人事評価制度を実際に5年間運用してみたが、評価の個人間のバラツキ、部局間の偏りは思った以上に大きいものだった。もし、評価を給与反映することにしていたら、職員の反発を招き人事評価制度の運用は即とん挫していたことだろう。

## **給与反映はインセンティブになるのか**

もう言うまでもないと思うが、「給与反映はインセンティブにはならない」というのが私の結論だ。

「個人」の視点から考えれば、誰にでもわかることだ。「持ち回り

評価」で給与が少し上がることがインセンティブになるとはとても思えない。そもそも、自治体職員の多くは「高給ではないが安定していて社会の役に立てる職業」を選択した人たちだ。安心して住宅ローンを組んで子育てができる程度の処遇を保障して、給与の増減などに気を取られず職務に専念できるようにする方が、よほど公務能率の増進につながると思うのだが・・・。

あなたは、どう思われるだろうか。

(注) 太田肇さんの組織論に関する著書では、『個人尊重の組織論』(中公新書 1996年)、『ホンネで動かす組織論』(ちくま新書)がおおいに参考になった。ほかに人事評価に関係する著書として『認められる力』(朝日新書 2009年)、公務員に関する著書に『公務員革命』(ちくま新書 2011年)がある。私が読んだ 22冊の著書のなかで入手しやすい新書版 4冊を紹介したが、ほかにも多くの著書がある。

## 補講4 ピンチから生まれた活用法

実は、私が人事評価制度が必要だと思ったのは、人事課へ配属されるよりも前のことだ。毎年の人事異動のたびに、市役所の人事は能力・実績主義、適材適所とは程遠い「年齢序列人事」で、それに加えて誰かの私的な意図がはたらく「恣意的人事」だと感じていたからだ。その結果、能力のない「バカ管理職」が誕生し、それが職員のモチベーションを低下させる原因の1つになっている。「こんな人事をしていては、いつまで経っても市役所はお役所体質から脱却できないし、働きがいのある職場にならない。民間企業のように人事評価を導入して、能力・実績主義、適材適所の人事にしなくてはダメだ」と思っていた。

### 現実には甘くはなかった

そう思っていた私が、どういう運命のいたずらか 1993 年4月に人事課へ異動になった。研修係長を経て2年後に人事係長になり人事異動を中心になって行う立場になった。実際に人事異動をしてみると『市役所処世術 人事異動編』で詳しく書いたように、諸々の条件・制約がある。転出させる職員に見合う職員を転入させなければならない「戦力維持の原則」、「同職種交換が基本」、「手当が必要な職員の優先的異動」、「異動する職員数、年齢構成、男女バランスの考慮」、「親戚関係のチェック」などだ。「適材適所」「人材育成」

「女性職員の登用」を進める人事異動をしたくても思うようにならない現実を痛感させられた。

2002年に満を持して人事評価の制度開発に取り組み、翌年から試行実施に踏み切った。すべての職員を対象に導入時研修を実施し、段階的に対象を広げて本格実施にこぎ着けた。だが、ここで壁に突き当たってしまう。

能力評価の結果を集計し分析してみると、部局間で大きな偏りがあり、評価者間のバラツキも思った以上だった。また、客観性が高いはずの「目標管理による業績評価」も、ふたを開けてみると首をかしげるような結果が出た。有能だと思われる人の評価点が低く、明らかに能力が劣るとと思われる人の評価点が高いのだ（有能な人はレベルの高い目標を設定するのに対して、能力の低い人の目標は簡単に達成できるレベルの低いものだからだ）。民間企業の人事評価制度も研究し検討を重ねて開発した制度だったが、実際に導入して運用すると理屈どおりには動いてくれない。現実の自治体現場の人事異動、人事評価には、机上の理論やタテマ工論、青臭いキレイゴトが通用しないことを痛感せざるを得なかった。

## **バカ管理職をつくらない**

このように人事異動、人事評価の現実は厳しいものだったが、まったく上手くいかなかったわけではない。人事異動についても、2～3割は適材適所や人材育成を意図した異動ができたし、人事評価も順調に運用を軌道に乗せることができた。そして、評価結果の集



計・分析を毎年積み重ねるうちに、自治体現場での人事評価の活用法が見えてきた。

能力評価の結果は、昇給の決定などに使えるほどの精度はないが、数年分の評価をデータ化すれば昇格管理には活用できることがわかった。上位評価は、評価点を上乘せしたのもあって信頼性は低い。だが、下位評価はそういった要素はないので信頼できる。下位評価をきちんと把握しておけば、能力の低い者が昇格するのをチェックし除外することができる。

特に役立つのが、課長のへ昇格を決定する場面だ。『市役所処世術 人事異動編』のなかで「昇格人事をめぐる市長との闘い」として紹介しているので、ここでは詳しく説明はしない。要するに、恣意的な人事で能力のない者を昇格させて「バカ課長」をつくるのを防ぐのに役立つのだ。これで職員のモチベーションが大きく低下することは避けられる。みなさんには直接関係のないことかも知れないが、人事担当にとっては大きな成果だった。

ただ、「目標管理による業績評価」は、評価制度としては使いものにならないことがわかった。(目標の内容にその人の能力レベルが明確に表れるのだが、評価するのが難しい)

### **人事評価の3つの活用法**

実のところ、人事評価を導入する時点では、人材育成にどう活用するのかというイメージを持っていなかった。「能力・実績主義の人

事、適材適所の人事を進めるために、昇任人事、配置管理（人事異動）などの人事制度を改革するんだ」という総論だけで、評価結果をどう使うのかを具体的に検討していなかったのだ。だから、使いものにならない評価結果を前にして、どう活用すればいいのかわからず困り果てた。最大のピンチに直面したのだった。

**このピンチを救ってくれたのは、ほかでもない職員のみなさんだった。**2005年度～2008年度に人事評価についての職員アンケートを実施した。4回のアンケートには毎回9割近い職員が回答してくれ、人事評価の運用に関する貴重なデータを得ることができた。

なかでも「人事評価による意識・行動の変化」を尋ねた問いへの回答に、考え方を180度転換させるような「気づき」があった。主査・一般職の職員の回答を見ると、「以前と何も変わらない・ほとんど変わらない」とする回答が5割を占めでダントツの1位（予想したとおりで、これは職員の正直な感想だろう）。だが、「改めて自分の行動・能力などを見つめる機会ができ、よい刺激を受けた」とする回答が3割あって2位。そして、3位が「話すことの少ない上司と話す機会ができた」で2割弱だった。（残りはいずれも1割未満だった。）

また2005年度のアンケートでは、管理職（部課長級）と監督職（係長級）の回答で「よい刺激になった」「何も変わらない」に次いで、「コミュニケーションがはかれるようになった」が3位だった。「上司と話す機会ができた」という選択肢も別に設けていたので、

これは明らかに業績評価（目標管理）によるものだと思われた。

そこで 2006 年度、2007 年度は「目標管理による仕事上の変化」を尋ねる問いを設けてアンケートを実施した。すると、「組織内のコミュニケーションがはかられ、組織マネジメントが向上した」「組織の目標・方針・上司の考えが明確になった」「仕事の分担、自分の役割が明確になった」「3月にシートを作成することで引き継ぎ、年度当初の業務がスムーズになった」という回答が多数を占めた。

また、「小堀さん、シートつくるの最初は面倒くさいと思ったけど・・・この目標管理はほんま仕事の役に立つわ！」と声をかけてくれる管理職もいておおいに勇気づけられた。

これらのことから、次の3つの人事評価の活用が見えてきた。

### ① 自己評価がインセンティブになる

給与・昇任といった処遇に反映させなくても、自己評価する（自分の行動・能力を見つめる）こと自体がインセンティブ（動機づけ）となることがわかった。これが自己能力開発の出発点となることは間違いない。

### ② 面談が上司と部下のコミュニケーションの機会をつくる

毎日顔を合わせて仕事をしていても、上司と部下とのコミュニケーションは思う以上にとれていない。だから、人事評価の面談が上司と部下のコミュニケーションをはかるよい機会になることがわかった。

### ③ 目標管理は仕事に役立つマネジメント・ツール

上司と部下が話し合っで目標を設定することで組織内の合意形成がはかられ、組織マネジメントが格段に向上する。また、3月に作成する「組織目標シート」が事務引継ぎに役立ち、年度初めの業務着手をスムーズにさせる。目標管理は仕事に役立つマネジメント・ツールとして十分活用できる。

人事評価は処遇管理（給与や昇任などの決定）のための制度である、というのがビジネス界の常識だ。やはり、「経済人」の多い世界だとそうなるのだろうか。だが、そんな処遇管理を目的にした人事評価が、民間企業とは組織形態も組織文化、環境もまったく異なる自治体でうまく機能するはずがない。

自治体の現場で人事評価を機能させるためには、「組織」の視点ではなく「個人」の視点に立って新たな活用法を模索して実践するしかない、というのが私のたどり着いた結論だ。

次回は、私が考える「個人」の視点からの新たな活用法についてお話ししよう。

## 補講5 人事評価を活用する

今回は、「個人」の視点からの人事評価の活用法についてお話ししよう。「組織」の視点から見れば、みなさんは評価の対象、処遇を決められ人事管理される対象ということになる。主体はあくまでも「組織」だ。そうではなくて、視点を「個人（職員）」の側に移して「職員」を主体とした人事評価の活用法を考えるのが今回のテーマだ。

### ちゃんと自己評価していますか

どの自治体でも上司が評価する前に、自己評価をして上司に提出することになっているはずだ（国家公務員の人事評価制度でさえ、一応そうになっているのだから）。そこで尋ねるが、あなたはちゃんと自己評価して上司に提出していますか。

なぜ尋ねるのかといえば、各地の自治体職員のみなさんと交流するなかで、次のような話をときどき耳にするからだ。「自己評価を提出している職員もいますが、私は提出していません。それでも、何も言われませんから」「自己評価しても意味ないと思います。どうせ上司は持ち回りの評価をするんですから」。

なるほど、そうする気持ちはよくわかる。でも、一般的な処世術としてはあまり感心しない。せっかくの機会を活用しない手はない。

少く盛り盛っていいから、上司に「こんなに頑張ってます」「私の強み・長所はこういうところです」とアピールするのに使えばいいのだ。自己評価を提出しないのは、そういう意味でもったいない。

ただ、これはあくまでも評価される部下という立場から考えた活用法だけだね。

## 自己認識力を高める

自己評価していても、「適当にやっています」というのもダメだ。それでは評価される「対象」の立場のままでしかない。**あなたが「主体」となって人事評価を使う立場にならなければいけない。**何のために使うのかといえば、あなた自身の能力開発のためだ。

私たちは日常の生活につい流されてしまいがちだ。仕事だけでなくプライベートでも時間に追われて、立ち止まって何かを考える余裕がない。自己評価は、**ふだんの行動を振り返り、自分を見つめ直す絶好の機会だ。**年に一度くらいは少しだけ立ち止まって、そういう時間を持ってみてはどうだろうか。**どう活かすかは、あなた次第だ。**

自己評価に当たっては、まずは第三者的な目で自分を見ることができかが鍵だ。あなたの斜め後ろにもう1人のあなたがいて、冷静に見ているような感じだ。適当にではなく真剣にやってみると、いろいろな気づきがあるはずだ。これは「自己認識力」を高める絶好の訓練になる。

**仕事ができる人は「自己認識力」が高いということがわかっている。**中国の古典的な兵法書『孫子』にある「<sup>み</sup>彼れを知り己を知らば、百戦して<sup>あや</sup>殆うからず」だ。何をやるにせよ、自分をよく知っていることは強みとなる。

また、「自己認識力」の高い人は、自分が置かれている状況も客観的に見ることができる。いわゆる「場の空気を読む」ことができるのだ。状況に的確に対応できることは、仕事をするうえで欠かせない能力だといえる。

## **自分を知ることが能力開発の出発点**

自己評価したら、その結果から自分の特性（強み・持ち味）はどういうところか考えてみよう。変革力・企画力・創造性があるか、定型的な業務を粘り強くやるタイプなのか、コミュニケーション力や対人能力はどうか、人と接する仕事は好きか、など考えを巡らせてみよう。明確でなくてもいい、自分に向いていると思う方向性を見つけよう。

これには自己評価だけで考えるより、評価項目ごとの上司（第三者）の評価と比較してみると有効だろう。（岸和田市では各項目の上司評価も含めた評価結果を本人に全面的に開示している。しかし、自治体によっては「全体標語」のみの開示、範囲を限定して開示としているケースもある。そういう自治体は人事評価を処遇管理のためだけに導入していると思われるので、残念だが諦めていただくしかない）

能力開発の出発点は「自分（特性）を知ること」。能力開発の基本は「自学（自主的な学習）」であり「自育（自分で自分を育てる）」だ（注）。そして能力開発のセオリーは、「強みを伸ばす」ことだ。

自分の強み・持ち味を発揮して貢献できそうな分野はどこなのか。やりがいを感じて自分らしく取り組めそうな業務は何かを考えて、意識するようにしよう。そして、できる範囲で関連する知識・情報・スキルを身につけるようにしよう。

## 面談をコミュニケーションの機会に

2つ目は、面談の活用法だ。「育成面談」「期末面談」「フィードバック面談」など名称はいろいろだが、全職員を対象に面談を実施して、評価結果を本人に開示するのが一般的になっている。（「希望者を対象に実施する」として面談をほとんど実施していない、書面で意味のない「全体標語」を通知して済ませる、面談をまったくしていない、そういうお役所はここでの話からは除外する）

突然だが、「<sup>せきしゅ</sup>「<sup>おんじょう</sup>隻手の音声」という禅の考案をご存知だろうか。あぐらをかいて姿勢を正して座り精神統一するあの禅だ。この考案は、江戸時代中期の禅僧・白隠和尚が修行僧たちに投げかけたもの。

「<sup>せきしゅ</sup>隻手」は片手のことで「片手の音」という意味になる。「両手ではパチパチと拍手する音がする、では片手ではどんな音がするだろうか」という問いだ。

普通に考えると「何も音はしない」となる。これは私の解釈だが、「音が聞こえないからといって音が何も無いと言い切れるのだろうか



か」と思うのだ。人が持つ思いは、ふだん声に出しているものだけではない。言えない思い、言わない思いといった「聞こえない心の声」がありはしないか。右手（上司）にも左手（部下）にも、ふだん声に出していない思いがあるはずだ。

上司と部下の1対1のコミュニケーションである面談も、拍手と同じだ。両者（両方の手）が合わないと音にならない。お互いが自分の思っていることを、声に出して相手に伝える。それをお互いにきちんと受け止めて、面談は初めて成り立つ。

毎日いっしょに仕事をしていても、思う以上にコミュニケーションがとれていないものだ。上司・部下が、どんな思い・考えで仕事をしているのか。今後について何か考えていることがあるのか。人事異動が近いが、どういう気持ちなのか。異動を希望しているのか、いまの仕事をもう少し続けたいのか。職務分担については、どう思っているのか。お互いに案外と知らないことが多い。

面談は上司と部下がコミュニケーションをはかる絶好の機会だ。**話題を人事評価に限定しない総合的な面談にしないともったいない。**あなたが上司の立場なら、面談の数日前に「今回は、仕事の方針や分担、人事のことについても話したいと思ってるので、よろしく」と部下に声をかけておこう。あなたが部下の立場なら「いろいろ聞いていただきたい話があるので少し時間をください」と上司に知らせておこう。そのうえで、お互いに伝えたいことを伝えていろいろ話し合うといいだろう。

ただ、最初からあまり多くを望まないことだ。回数を重ねるうちに上司も部下も少しずつ上手く話せるようになっていくものだと思うって、肩の力を抜いて面談しよう。

もう1つ、あなたが総合的な面談にしようとアプローチしても、相手によってはこれまでのスタンスを変えようとしないうちもいるだろう。短時間で事務的に処理したり、一方的に説明して終わったり、説教するのをやめなかったり……。そういうときは諦めるしかないだろう。そんな上司は、心のなかで密かに切り捨てるしかない。

## **上司も部下に認められたい**

最後に面談のときに心に留めておくといいことをお教えしよう。それは、上司も「部下に認められたい、褒められたい」と思っているということだ。

面談では、自分が認めてもらうことばかりに気が向いてしまう。だが、考えてみると上司も同じ人間だ。あなたと同じように、上司も誰かに認められたいと思っているのだ。そのことを心に留めておくだけで、ちょっと気持ちに余裕ができる。

そこで、「課長がトラブルやクレームに素早く対応して処理されるのを見て、いつも感心しています。どのように判断されているんですか」と、あなたが上司を認めていることを伝えるのだ（お世辞じゃなく、ふだんから上司のいいところを見つけておいて、ちゃんと

リスペクトして褒めないとかダメだけだね)。

すると、上司もあなたのいいところを見つけて認めようとしてくれる。認めてくれる人のことを自分も認めようとするのが人の心理だからだ。こうして互いに認め合うことができれば自然と信頼関係が築け、これまで以上に意思疎通がスムーズになる。いい仕事をするためには、職場の信頼関係が欠かせない。また、人事評価でも上司から高く評価してもらえることになるだろう、どうでもいいことだけど。

(注)「自育」は私がつくった「自分で自分を育てる」という意味の造語。

## 補講6 目標管理による業績評価

これまでの話は、おおむね能力評価をイメージしたものだ。みなさんご承知のとおり、人事評価にはもう1つ「業績評価」というのがある。説明が厄介なので後回しにしてきたが、これからお話ししたい。

### 業績評価には2つのタイプがある

補講1で、全国の自治体の人事評価はてんでばらばら、多種多様なタイプの制度が混在する状況になっている、という話をした。・・・と言っても、能力評価はどれも制度としては一定の枠のなかに収まっている感じがする。しかし、業績評価の方はというと、大きく2つのグループに別れていて、制度的にもまったく異なるものになっている。

どんなグループかと言うと、次の2つだ。

#### ① 目標管理による業績評価

民間企業で使われている「目標管理（MBO）」を自治体版にしたもの。組織マネジメントと人事評価の両方の機能を持たせている。

#### ② 目標を使った業績の評価

「目標」を使って評価するというだけで、「目標管理（MBO）」とは目的も内容もまったく異なる。組織マネジメントの機

能のない単なる評価制度。以前の勤務評定の「業績」の項目を独立させ、いま風にリニューアルしたものとだと言えるだろう。

あなたの自治体の業績評価は、①②どちらのタイプだろうか。これから①と②のそれぞれの特徴を説明するので、どちらのタイプか判断してほしい。

①の「目標管理による業績評価」の特徴は、簡単に言えば「組織目標シート」と「個人目標シート」の2枚のシートを使うところ。まず「組織目標シート」を使って組織の方針・目標・各人（上司も含む）の役割分担を明確にする（組織としての合意形成をはかる）。そのうえで「個人目標シート」で各人がより具体的に自分の取り組む目標の成果・プロセス（スケジュールなど）を明確にして達成度を評価する。

自分の仕事の位置づけ、上司と部下の役割分担が明確になり、組織マネジメント（合意形成）の向上や職員のやりがいを高めるといふ大きなメリットがあるが、②のタイプの制度と比べるとより多くの時間と労力が必要となる。

②の「目標を使った業績の評価」の特徴は、使うシートが1枚だけのシンプルな制度である点だ。「業績評価シート」にいきなり自分の取り組む目標を記入して評価する。個人の業績を評価するだけで、組織マネジメントの機能はまったくない。①の制度と比べて時間・

労力はかからないが、目標の組織内での位置づけや上司と部下の役割分担は明確にならない。組織の方針や上司の目標（指示）に合わせて個人目標を設定することになっているが、整合性のある目標を設定しているかどうかをシート上でチェックできない。

さて、みなさんのところの業績評価は①②どちらのタイプだろうか。

## それぞれの目的と運用は

説明を読んで既に気づかれたと思うが、②の「目標を使った業績の評価」の方は処遇反映（勤勉手当の決定に使う）ことを目的としたものだ。国家公務員は、この②のタイプだ。総務省の調査（2002年4月現在）ではすべての都道府県・指定都市と市町村の7割超が、評価結果を勤勉手当に反映させていると回答している。それからすると、シート1枚だけの②のタイプの自治体も相当数あるかもしれない。

この②のタイプは「<sup>じょうい</sup>上意下達」で運用されることがほとんどだ。組織の方針と目標が決定され、それが上司の指示命令で部下へと順に下され（部長→課長→係長→一般職の職員というように）目標設定をしていくことになる。日本では、トップダウンで組織を運営するという組織文化、イメージがいまだに根強い。このような運用は、職員の自主性を引き出さないだけでなく、仕事のモチベーションも低下させるのではないかと危惧される。

②のタイプだったときの賢い処世術は、なるべく無駄な労力を使

わないようにすることだ。こういう制度の下では、いくら真剣に取り組んでも何かがよくなるという訳ではない。適当に目標を設定して、上司から「最低の評価（D 評価）」をつけられないようにしておけばいい。人事評価にムダな労力を使うより、いい仕事をする方に力を注ぐ方がずっと有意義だ。

あとになったが、①の「目標管理による業績評価」の方も見てみよう。例えば豊田市では本格的な目標管理を使って、組織マネジメントの向上と「がんばった者が報われる」処遇実現の両方を目的にした運用がされている。その一方で、岸和田市のように組織マネジメントの向上に目的を絞った運用をする自治体もある。

同じタイプの目標管理を導入しても、その自治体の規模や組織文化、周りの状況の違いによって運用が異なる。だが、それは決して悪いことではない。むしろ異なる方が自然であり、それぞれの自治体がその組織に合う最も効果的な運用をすればいいのだ。

あなたのところが①タイプなら、処遇に反映するしないに関係なく、真剣に取り組むべきだ。なぜなら、2枚のシートを作成するのは確かに労力を要するが、その作成過程がまさに組織マネジメント（合意形成）そのものだからだ。組織の方針・目標と上司と部下の役割分担もシート上で見える化される。仕事がスムーズに進むようになり、組織パフォーマンスが格段に向上する。また、自分の仕事の位置づけがわかるので、職員のやりがいの創出にもつながる。このことは、岸和田市で「目標管理による業績評価」を実践した経験

から断言できる。

## 目標管理とは

ところで、みなさんは「目標管理」について、どのくらいご存知だろうか。「人事評価の手法の1つじゃないの」と思っている人が多いのではないだろうか。でも、もとの「目標管理」は、人事評価とはまったく関係のないものだ。

「目標管理」を正しく理解していただくために、五十嵐秀憲著『新版 目標管理の本質』（ダイヤモンド社 2003年）から超要約して簡単に説明しよう。

「目標管理」は、P・F・ドラッカー（注）が著書『現代の経営』（1954年）で提唱した組織マネジメントの手法。優れた経営手法としてアメリカのビジネス界に広まった。原文は「Management by Objectives and Self-Control」で、正しく訳せば「自己目標管理（目標と自己管理による組織管理）」となるが、日本では後半の「and Self-Control」を省いた「Management by Objectives」を訳して「目標管理（頭文字をとってMBO）」と呼ばれている。

ドラッカーが考えた「自己目標管理」は、**上から指示命令されることなく現場で自主的に目標を決定し仕事を自己管理するのを基本とする。**ボトムアップの組織マネジメントで現場の声を経営に反映させ、生産性の向上をはかるというもの。日本では正しく理解されずにトップダウンで上から目標を下す「目標管理（MBO）」になっ



てしまった。そのため、単なる「ノルマ管理」になってしまうことが多い。

日本では 1965 年頃から多くの企業が競って導入し「第1次 MBO ブーム」が起きるが次第に使われなくなってしまふ。1980 年代末から成果主義人事制度の評価ツールとして「目標管理 (MBO)」を導入する「第2次 MBO ブーム」が起きるが、同じ失敗を繰り返す結果となってしまうている。

この説明にあるように、「目標管理」は正しくは「自己目標管理」で、ドラッカーが考え出した組織マネジメント手法だ。それを日本の企業が「目標管理 (MBO)」に変えて人事評価ツールとして都合よく使おうとして失敗した、というのが現在の状況だ。公共施設に例えるなら「違法な目的外使用」ということになるだろう。

## **万事塞翁が馬**

日本の企業が一斉に「目標管理 (MBO)」を人事評価に使い始めた頃、「目標管理は、職務上の目標の達成度で評価する客観性の高い評価制度」だと言われていた。その評判を信じて自治体版にして導入したのが豊田市や岸和田市の「目標管理による業績評価」ということになる。

豊田市の導入後の運用状況については寡聞にして知らないが、私が担当していた岸和田市についていえば「評価ツール」としてより

も「組織マネジメントのツール」としての活用を重視して運用している（評判とは違って、評価の客観性があまりにも低かったため）。

具体的には、①行政組織の実際の動きに合わせた期間（2月～翌年2月）で運用する、②ミーティングで組織内の合意形成をはかったうえで目標を設定する、③各目標について上司と部下の役割分担を明確にする、という運用だ。これによって組織マネジメントが格段に向上し、仕事をスムーズに進められるようになっている。

制度の導入直後は評価結果のどうしようもない偏りとバラツキに茫然としたものだ。だが、その結果やむなく「組織マネジメントのツール」としての活用を重視することにした。怪我の功名と言おうか、そのおかげで組織パフォーマンスと職員のモチベーションの向上がはかれることになった。いま思い返せば本当に冷や汗ものだ。まさに万事塞翁が馬である。

（それにしても、こけてもタダでは起きない。必ず何かをつかんで立ち上がる場所は、さすが大阪人でっしゃろ！）

(注) P・F・ドラッカー（1909～2005年）は、ドイツ、英国でジャーナリストとして活動したが1939年ナチスドイツに追われ米国に移住。GM（ゼネラル・モーターズ）のコンサルタントの経験からマネジメント手法を体系化した。また、分権化・民営化・目標管理・ベンチマーキングなどマネジメントの主要な概念と手法を生み出し発展させた。「マネジメントの父（発明者）」と呼ばれる20世紀から21世紀にかけてビジネス界に最も影響力のあった経営思想家。260万部超を売り上げた岩崎夏海著『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら』（ダイヤモンド社 2009年）は、漫画・アニメ化、映画化され、ビジネスマン、若い学生の間にはドラッカーブームといえる社会現象を巻き起こした。

## 補講7 もっと自由な人事評価に

補講も最終回を迎えた。そこで、「まとめ」に代えて紹介してきた人事評価制度を評価してみたい。

まずは、総評として各制度の「人事評価制度としての完成度」を100点満点で採点し、簡単にコメントしたい。

### ① 勤務評定（人事評価へ移行する前の国家公務員・実施自治体）

0～10点

国家公務員の勤務評定は、人事評価制度としての必要要件をまったく備えていないので当然0点。勤務評定を実施していた自治体のなかには、改良して比較的まともな評価基準を使っていたところもあるので10点とした。

### ② 勤務評定リニューアル型（国家公務員・同型を採用する自治体）

30点

職員を管理・統制するという勤務評定と同じ考え方がベースになっている。行政学者、官僚と関係者が、先進自治体や民間企業の能力評価基準の項目や用語のいいとこ取りをして勤務評定をリニューアルしたものと思われる。自己申告（本人評価）も取り入れられているが、人材育成の視点が入っていないので機能しない。業績評価も上意下達じょういかたつを前提としたも

ので（組織マネジメントの発想がない）、目標管理とは似て異なるものとなっている。「単に目標を使っているだけの業績評価」と呼んだ方がいい。

ただ、最低限の要件である評価基準の事前公開、評価結果の本人開示（不十分だが）が制度化されている点だけは勤務評定から少しは前進していると評価できるので30点としておく。

### ③ 自治体独自開発型（業績重視型・人材育成型など） 40～70点

自治体によって評価基準の内容や評価方法も異なり、いろいろな制度がある。処遇反映を前提とした制度設計のところもれば、能力開発への活用に重点を置いた制度設計となっているところもある。しかし、どの自治体も人材育成を目的としており、事前の評価基準の公開はもちろん、本人評価、面談による評価結果の開示もセットされている。制度の完成度にバラツキがあるので40～70点としておこう。

なお、職員を評価の対象ではなく、人事評価を活用して自己能力開発する主体と位置づけた制度になっていること。ドロッカーの「自己目標管理」を正しく理解し、組織マネジメントの向上を目的として「目標管理による業績評価」に取り組んでいること。これによって従来からの「職員を管理・統制するための人事評価」「評価される人事評価」からの脱却が

はかられていることを高く評価して、岸和田市と岸和田方式の人材育成型の制度（注1）を導入している自治体を、手前みそになるが最高点の70点とした。

## 国家公務員の人事評価制度が30点なわけ

総評を読んで、どうして国家公務員の人事評価制度が30点なの？ 最低のD評価じゃないの、と思う人もいるだろう。でも、これでもオマケしての30点なのだ。

低い評価になる最大の理由は、職員を管理・統制するという古い「人事管理」の発想と「上意下達じょういかたつの運用」からまったく脱却できていないからだ。いまは「人事管理」ではなく「人材マネジメント」の発想で組織運営する時代だ。一方的な「上意下達じょういかたつの運用」も、いまや中央省庁の官僚機構でしか通用しない過去の遺物だ。

さらに言えば、職階・職種に関係なく全職員を同じ制度で評価するというのも、いかにも公務員的な発想だ。

そして極めつけは、人材育成についての考え方だ。国家公務員の人事評価マニュアルを見ると、給与反映がインセンティブになるという迷信に基づいた処遇反映（主に給与決定）のためだけの制度だということがわかる。人材育成は二次的、三次的なほんの付け足し扱いだ。しかも、業績評価の面談のなかで上司がOJT（On the Job Training）で部下を育てる、なんてバカなことが書かれているので笑ってしまった。OJTは昔からある教育手法で、そもそも日常的に行うものなのだ。

業績評価の面談で OJT したら人材育成はもう終わり？ それじゃあ、能力評価は何のためにするの？ 人材育成、能力開発に活用しないの？・・・ということになる。

要するに、明治時代以来の官僚機構の組織運営を温存し、指示命令どおりに動く官吏を育成するための制度だということだ。近年の経営学・心理学の優れた研究成果、知見はどこにも活かされていない。いかにも総務省御用達の行政学者と官僚がつくった制度という感じがする。

人事評価は、喜怒哀楽の感情をもつ生身の職員を相手にするデリケートな制度だ。行政学の制度論的な発想で簡単につくれるものではない。むしろ、組織マネジメント論・人材マネジメント論・モチベーション論・リーダーシップ論・キャリア論を研究分野とする経営学が扱うべき制度だと言えるだろう。

このような自治体職員 OB が記した处世術を読むとは思わないが、国の官僚諸君にひと言。君たちが継承し守るべきは、「古い官僚機構の組織運営」なんかではない。日本の近代化を力強く進めた明治の官僚たちの「進取の精神」だ！と言っておきたい。

## **OJTでは、人は育たじ**

先ほど OJT (On the Job Training) の話が出たので、余談になるが旧日本海軍の連合艦隊司令長官・山本<sup>いそろく</sup>五十六 (注2) の名言を紹介したい。上司が OJT で部下を育成するときの心構えとして研

修などでよく引用されるものだ。みなさんも、一度や二度は耳にされているのではないだろうか。

**「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、ほめてやらねば、人は動かじ」**

上司が模範を見せ、ポイントを教えて、実際にさせてみるのがOJTで、「褒めて育てる」ことを心がけて部下の育成に取り組もう、と説明される。

だが、この言葉には続きがあるのをご存知だろうか。全文を紹介しよう。

**「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、ほめてやらねば、人は動かじ。**

**話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず。**

**やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず。」**

全文を読むと、研修などでされる説明が少しずれていることに気づかれたらう。「人は動かじ」で終わる最初の一節は、人を動かすコツについて語ったもの。人を育てるときの心がけは二番目の一節だ。部下の意見に耳を傾け、よく話し合う。そのうえで、相手の考え、能力を認めて仕事を任せ、余計な口出しはしない。そうしないと人は育たない、と言っている。ここが部下育成の心構えについて説いた部分だ。



そして最後の一節は、部下が一生懸命に仕事をしていることに感謝して、互いに信頼し合える関係を築かなければ部下も上司（自分自身）も人として大成しない、という意味ではないだろうか。

山本五十六は、最後まで米国との戦争に反対したため海軍の中枢から現場へ配置転換され、皮肉にも米国との戦争を遂行する最高責任者となった悲運の人だ。あの時代に軍人でありながら、このような卓越した認識を持っていたのだから凄い！と言うほかない。ハーバード大学へ留学し欧米の思想・文化に通じる知識人だったからこそ、現代でも通用する名言を残せたのだろう。

## もっと自由に

全国には北は北海道から南は沖縄まで大小 1,800 余りの自治体がある。組織の規模も違えば、組織文化、職員の意識、地域性もそれぞれ異なっている。だから、いろいろな人事評価制度があっいいいし、そうあるべきだと思う。

運用と活用法についてもそうだ。それぞれの自治体の組織・職員に合った運用をして、最も効果的な活用法を考えていくべきだ。

しかし、自治体の人事評価を取り巻く状況は、そうはなっていない。『補講市役所処世術 人事異動編』のなかでも言ったが、人事行政に関しては「自治権」はないに等しい。人事評価についても、総務省が評価結果を給与へ反映させるよう執拗に圧力をかけてきている。このままだと、人事評価も勤務評定と同じように瞬く間に形骸

化してしまうだろう。何の効果も得られないまま、ムダな事務処理だけが残ることになる。

真偽を確かめる術はないが、「国の省庁のうち人事評価をまともに運用しようとしているのは人事院と総務省くらいのものだ」という話を耳にしたことがある。その話が本当なら、自治体にとやかく言うのは百年早い。山本五十六の名言の冒頭に「やってみせ」とあるように、まず国家公務員でちゃんと運用して模範を示してから言っ  
て来い、と言いたい。

・・・と、私が何を言おうと現在の状況がすぐには変わらないだろう。まだまだ完成度の低い人事評価制度と付き合いするしかない。こういう状況のなかで、**みなさんができる対応は、①評価結果は気にせず、いい仕事をすることに力を注ぐ、②能力評価（自己評価）を自己能力開発に活用する、③面談を上司とのコミュニケーションのよい機会にする、の3つだ。**

個人レベルで人事評価を有効活用しながら、しなやかにしたたかに対応して時を待とう。遅々として進まず、ときとして逆戻りすることもあるが、歴史は必ず前へ進んでいく。真の分権自治が実現する日が来るまで粘り強く生き抜こう。

(注1) 岸和田方式の人材育成型人事評価制度について知りたいと思った方は、拙著『自治体の人事評価がよくわかる本』（公人の友社 2015 年）を参照いただけたら幸いです。

(注2) 山本五十六（やまもと いそろく、1884—1943）

新潟県出身。1904 年海軍兵学校卒、1916 年海軍大学校卒。海軍大学校教官、駐米武官、空母〈赤城〉艦長などを経て 1930 年ロンドン軍縮会議随員を務めた。軍備制限予備会議全権委員、海軍航空本部長、海軍次官などを歴任し、日独伊三国同盟の締結に反対した。対英米戦に反対したため 1939 年平沼騏一郎内閣の総辞職に伴って海軍の中枢から外され、連合艦隊司令長官となった。太平洋戦争の指揮をとり、真珠湾奇襲攻撃を成功させたが、ミッドウェー海戦に敗れ 1943 年 4 月ソロモン諸島ブーゲンビル島上空で戦死。（日本大百科全書・世界大百科事典から要約）

## 閉講のご挨拶

今回もお付き合いいただき、ありがとうございます。

「開講にあたって」で書いたように、処世術の趣旨に沿って人事評価との付き合い方のポイントを手短にお伝えするつもりだった。だが、いざ書き始めると溜まっていた不条理への怒り・憤りが一気に爆発して、今回も長い話になってしまった。みなさんには申し訳ないことをしたが、おかげさまで私の方はいま実に清々しい気分だ。

人事課に14年間在職し、その間に「岸和田方式の人材育成型人事評価制度」の開発・導入を担当した。10年前に市役所を退職してからも、個人で人材育成アドバイザー・人事評価実務コンサルタントとして人事評価にかかわる活動をしてきた。今回の補講は、人事評価の真実の姿を伝えること。そして、私がこの間に得た知識と経験をもとに考えた人事評価の活用法を伝えることをねらったものだ。

「どうせ人事評価をしなければならないのなら、自分にプラスになるよう活用しないと損だ」とちょっとでも思ってもらえたら、これほどうれしいことはない。

この補講が、少しでもみなさんのお役に立つことを願って閉講とします。

最後に、みなさんがしなやかに、したたかに、粘り強く明日に向かって進めますように。そして、一日一日を大切にして充実した職業人生を送られることを心からお祈りいたします。

今回も最後までお読みいただき、ありがとうございます。合掌。



2023年10月17日 自宅にて

自学工房 小堀 喜康

(人材育成アドバイザー・元岸和田市職員)

