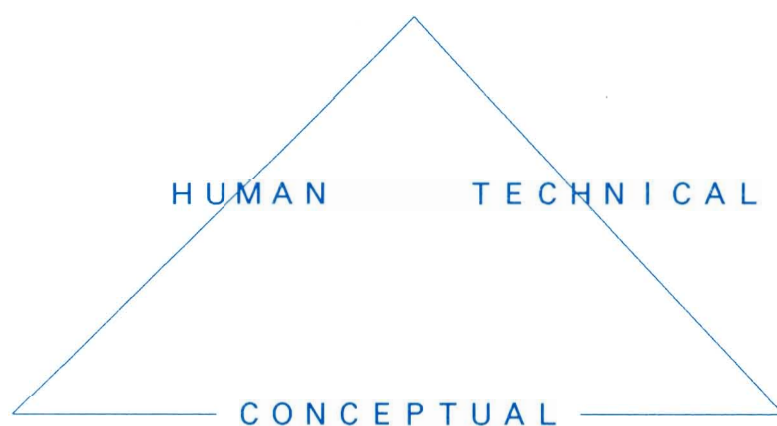


平成 9 年 度

宮 城 県 市 町 村 職 員 研 修 調 査 研 究 会

調 査 研 究 報 告



【センス・トライアングル】

宮 城 県 市 町 村 職 員 研 修 所

《 宮 城 県 市 町 村 自 治 振 興 セ ン タ ー 》

◎宮城県市町村職員研修調査研究について	P 1
◎政策課題研究班	
◇はじめに	P 2
◇Ⅰ. ハーフ運動の実際（静岡県の場合）	P 4
1. 静岡県の取り組みの前提	P 4
2. ハーフ運動の概要	P 4
3. ハーフ運動の成果	P 6
4. 静岡県の目指すところ	P 8
◇Ⅱ. 政策課題研修の実際（静岡県富士市の場合）	P 9
1. 職員研修の目的	P 9
2. 職員研修の体系	P 9
3. 政策課題研修の特色	P 10
4. 政策課題研修の今後の課題	P 11
◇Ⅲ. 政策課題研修の実際（新潟県自治研修所の場合）	P 13
1. 政策課題研修の実際と合同研修	P 13
2. 合同研修の意義	P 14
3. 階層別研修と特別研修	P 15
4. 事例として－まちづくりの企画作成	P 15
5. 今後の課題	P 15
◇おわりに	P 17
◎人事考課研究班	
◇はじめに	P 20
◇第1章 先進地調査概要	P 22
1. 静岡県御殿場市「部下による上司の勤務評定」	P 22
2. 新潟県安塚町「能力主義人事をめざして」	P 23
◇第2章 人事考課を進めるにあたって	P 26
1. 人事考課制度の確立に向けて（PLAN）	P 26
2. より良い人事考課制度とするために（SEE）	P 31
◇第3章 研修所における人事考課研修	P 33
◇結 び	P 34
◇参 考 資 料	P 35

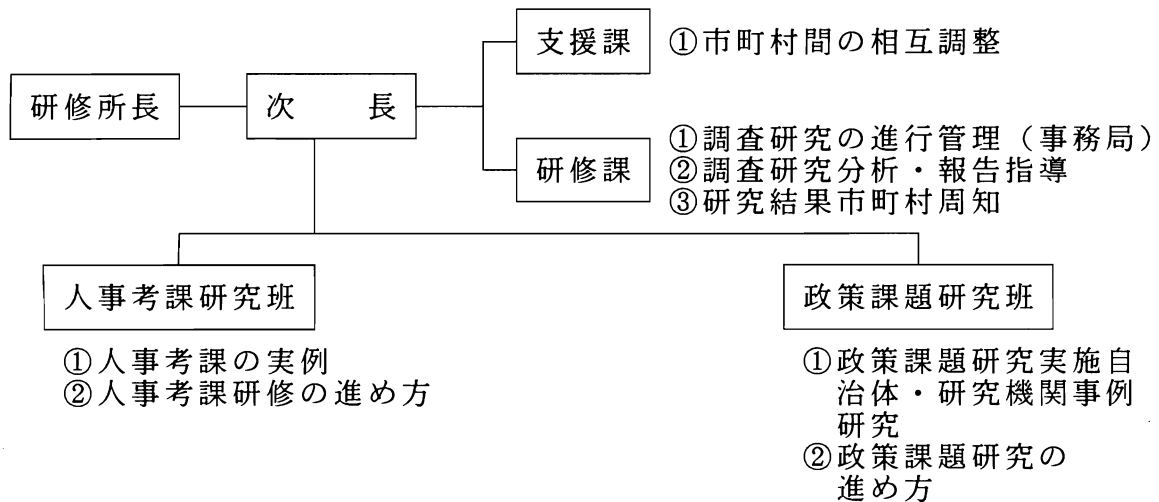
政策課題研究班

宮城県市町村職員研修調査研究について

1 ねらい

研修所（市町村）における今後の研修課題（中・長期計画）について事前調査・研究を多面的に行い、研修実施・運営などに反映させる。

2 組織及び役割分担（任期は1年間）



3 研究員所属職名（50音順）

氏名	団体名	所属部課名	職名	担当班
阿部正志	名取市	総務部総務課	主査	人事考課班
桜井史裕	塩竈市	総務部職員課	係長	政策課題班
佐藤久	北上町	総務課	課長補佐	人事考課班
田口新一	古川市	総務部職員課	主査	人事考課班
寺田洋一	田尻町	企画調整課	主事	政策課題班
三浦浩	歌津町	国民体育大会準備室 平成の森管理事務所	主査	政策課題班

4 担当班及び事務局

担当班	氏名			事務局
政策課題研究班	桜井 史裕	三浦 浩	寺田 洋一	本田 幹枝
人事考課研究班	佐藤 久	田口 新一	阿部 正志	神田 能成

◆はじめに

この研究班では、「政策課題研修」なるものを研修所の研修体系に盛り込むことを目標に、平成6年度から研究に取り組んできました。

全くの手探り状態からの出発ということもあり、このテーマの研究に際しては、全国の先進的な事例の訪問調査を通じそのあり方を探る、という手法をとってきました。この漠然としたテーマの実体を明らかにするためには、事実の積み重ねである事例を一つひとつ解き明かすことが早道だと考えられたからです。

調査事例は今回の調査を含めて8件を数えていますが、これらの調査を通して「政策課題研修」の基本的な内容は、これまで次のとおり一定の整理がなされています。

- 政策課題研修とは、地方分権を支える自治体職員の政策形成能力を向上させるために行うものであること。
- 政策形成能力とは、職員が当然身に付けるべき接遇や法制執務、公務員倫理といった基本的知識に加えて、必要な政策形成を支援する能力であること。
- この研修を実施するためには、首長の強いリーダーシップと強力な支援体制が不可欠であること。
- この研修の成果を政策に反映させるためには、自治体の全庁的な取り組みと首長はじめ職員の意識改革が必要であること。

この他にも、あるべき姿が次のとおりまとめられています。

- 政策形成は、住民に身近で地域の実情に一番詳しい自治体職員が考えることにより地域の実態を反映したものとなること。
- 政策形成能力の向上は、本来、研修の場ではなく通常の仕事の中にごく自然に組み込まれていることが理想的な姿であること。
- 研修成果を政策に反映させることのできない研修のための政策課題研修は、画餅に帰す恐れがあるだけでなく、ひいては組織のモラルの低下につながること。

裏返せば、政策課題研修の必要性や効果、そしてそのあり方、さらには政策課題研修を取り巻く自治体の現状などが明らかになってきます。

(政策課題研修の必要性や効果、そのあり方などについては、平成6年度及び7年度の報告書に詳しく記載されていますのでご参照願います。)

さて、この研究班では今回、いわゆる研修形態ではないが通常の仕事の中に「目標管理」を導入し事務改善を進めている静岡県庁を昨年に引き続き訪問、調査し、取り組み内容の掘り下げに努めました。さらに、政策課題研修を階層別研修に取り入れている静岡県富士市役所、そして政策課題研修とは呼ばれないものの研修体系の中に位置付け、実質的に政策課題研修に取り組んでいる新潟県自治研修所の3ヵ所を調査しました。

静岡県庁では、知事の相変わらず強いトップダウンのもとに「ハーフ運動」が進められています。文書の半減、会議の半減、会議時間の半減…これまでの事務処理方法を見直すため、設定した目標の全てを数値化し、徹底した目標管理を行って3年目を迎えていました。目標値は目標値と割り切れないところに目標管理の厳しさがあるといわれていますが、前年度の積み残し分を翌年度に上積みせざるを得ないなど、現実には数値にこだわるあまり目標設定に無理が生じているとの印象を受けました。

富士市役所の研修は、質、量ともに大変充実しています。中でも政策研修は、基礎政策研修から応用政策研修、高度政策研修まで、各階層別に豊富な研修課程が組まれている上、ほぼ全職員が受講しているという点で特筆すべきものがあります。

しかし、この政策研修の成果は、毎年立派な報告書にまとめられているものの、仕事に身近な提言でさえも施策に生かされていないとのことで、少し残念に思いました。今後、これら提言を政策に反映させるためのしくみが作られれば、よりすばらしい研修体系ができるものと思われまます。

新潟県自治研修所では、「実践的企画力養成セミナー」と銘打った特別研修を中心に、政策課題研修の体系とその手法を調査しました。この研修は、地域の課題を掘り起こし政策形成に向けた企画力と実行力を養成するため、研修生が研修所から外に出て、選定した市町村に直接出向き、首長や住民も交えながら一緒になってまちの課題発見や政策提言を行おうという極めて興味ある手法をとっています。

そこには、今後、私たちが取り組むべき政策課題研修の一つの姿があったような気がしました。

それでは、今回の調査内容について、以下にそれぞれ詳しく記載しますのでご覧いただきたいと思います。

I. ハーフ運動の実際（静岡県の場合）

1. 静岡県の取り組みの前提

昨年、全国の自治体の中でも先進的に「リエンジニアリング」という手法で、「行革」に取り組んでいる静岡県の「ハーフ運動」について、調査研究を行った。これは「職員が日頃業務の改善に取り組む中から、自ずと意識改革がなされると同時に、研修としての効果も生むのではないか。」ということ（OJT の考え）が根底にあった。

リエンジニアリングとは、「生産性の向上」と言え、投入資源を変えずに成果を上昇させる。リストラが企業向けの改革なら、自治体向けの改革と言える。

$$\text{生産性の向上} = \frac{\text{成果（住民満足度）}}{\text{投入資源（人、もの、金、情報）}}$$

リエンジニアリングの基本理念として、昨年静岡県立大学北大路教授からは、次のように指導された。

業務の統合と権限委譲

- ① 1つの仕事を一人に統合化する／分業化をさせない
- ② 現場に権限を委譲する / 決裁までの時短
- ③ 組織の階層を減らす／指揮命令系統の明確化
- ④ 情報化を高度に活用する

静岡県が取り組む行革（リエンジニアリング）への視点としては、次のことが掲げられている。

- (1) ゼロからの出発（前例踏破）
- (2) 基本戦略の再設計（自治体の存在自体を問い直し、戦略の練り直し）
- (3) トップダウン（リーダーシップ）
- (4) 緊急性・必要性の有無（業務の緊急性と必要性を考える）
- (5) 顧客第一主義（住民第一の思考）
- (6) 集業化（分業化をやめ、分かりやすい組織に）
- (7) 新しい組織と仕組みづくり（新たな仕組みをして、それを組織化する）
- (8) 職場雰囲気づくり
- (9) 短期決戦（目標年次の設定）
- (10) 創造力の発揮

2. ハーフ運動の概要

(1) 「ハーフ運動」の目的

行政需要の多様化かつ高度化に伴い、行政事務が複雑化し、増加しているが、実労働時間を増やすことなく、より質の高い県民サービスを提供するためには、これまでの仕事のやり方を思い切って見直す必要がある。

こうしたことから、県は行財政のリエンジニアリングの一環として、全庁的に事務

の半減を目指した「ハーフ運動」を展開することとし、もって、行政の生産性の向上に資するものとする。

(2)「ハーフ運動」の実施期間 平成7年度～9年度の3年間

(3)「ハーフ運動」の概略

No.	項目	ポイント	手法
1	作成文書・資料の半減	・ワン・ベスト (資料は原則1枚)	<ul style="list-style-type: none"> ・棚卸 (強調月間を設定し、実践度や効果を評価) ・手順は、人事課及び文書課でマニュアルを作成
2	保管文書・資料の半減	・すっきり、さわやか 職場	
3	決裁までの回議者数の半減	・「念のため」のハンコ 社会の見直し ・権限移譲	
4	会議の半減	・「会議好き」の反省 ・一時間以内の運営	
5	事務処理時間の半減	・「お役所仕事」の改善 ・管理者研修 ・3Cタイム、OA化	

※No.1と2を「文書ハーフ運動(担当課:文書課)」、No.3～No.5までを「事務ハーフ運動(担当課:人事課)」と言う。

○No.1の内容としては

ワンベスト運動とは、文書作成段階で削減するため、次の実施項目を日常業務の中で展開するものである。(意味として、文書は1枚がベストである。)

- ①簡潔な文書表現の推進
- ②余白処理等の簡易決裁の推進
- ③送付状等の簡素化
- ④文書照会の抑制
- ⑤両面コピーの徹底
- ⑥コピー・印刷の抑制

○No.2の内容としては

3つのクリーン作戦(棚卸)を実施、文書管理の改善と減量化を実践した。

①文書クリーン作戦 ②オフィスクリーン作戦 ③ディスククリーン作戦
の下に、次の項目に取り組んでいる。

- ①実施計画（スケジュール等）の策定
- ②文書管理の見直し・整理
- ③文書等の廃棄
- ④文書の引継ぎ（保存）
- ⑤実施後の点検と執務環境の整備

○No.3の内容としては

- 専決権の移譲－各種照会に対する回答は係長決裁とする。
- 回議者の削減－課全員への回議を原則として事務分掌上の副主任とする。
課内の複数の係への回議を起案係のみの回議とする。
- 決裁までの時間短縮－3Cタイムを活用し、決裁事務の迅速化に努めた。
極力持ち回り決裁とする。

起案の簡素化－管理処理簿等の活用により、起案を簡略化した。

○No.4の内容としては

- 会議時間の短縮－会議資料を事前配付し、意見を整理した上での会議出席を依頼したので、効率的、効果的な会議ができる。
- 会議資料枚数の削減－会議資料を簡潔にし、配付資料の削減に努める。
- 会議の効率的運営－会議時間を予め短く設定し、説明時間の徹底、説明順序の見直し、説明内容の簡略化により効率的な会議ができる。
- 会議回数の削減－他課との調整による合同開催、市町村と県機関と別々に開催していた会議の合同開催など回数の削減に努める。

○No.5の内容としては

ハーフ運動管理者研修－リエンジニアリング及び生産性の向上の考え方の修得並びに所管事務の戦略的企画案の検討（所属の課長等を対象）

3Cタイムの拡充－職員が業務に専念できる環境づくり

※3Cタイムとは

「3C」は、集中〔Concentration〕、整理〔Clearance〕、創造〔Creativity〕の頭文字を取ったもので集中して仕事に取り組み、仕事を整理し、効果的で創造的な仕事ができるような時間帯を設けるもの。（通常午前9時～10時30分）

3.ハーフ運動の成果

○No.1・2の成果としては（文書ハーフ）

平成8年1月	平成9年4月	増 減	
		実 数	%
71,680Fm	59,538Fm	▲ 12,142Fm	▲ 16.9

単位：Fm（ファイルメートル）
A4判の文書を積み上げた場合の高さをmで表現したもので、重量換算すると30Fmで1tになる。

- ・平成8年度の減量化量は、文書を積み上げた場合富士山の約 3.2倍の高さに相当する。（富士山= 標高海拔 3,776 m）

○No.3の成果としては（決裁印の削減）

平成8年4月	平成9年4月	増 減	
		実 数	%
578,910個	457,127個	▲ 121,783個	▲21.0

- ・決裁印1が3分として計算すると、1ヵ月 6,089時間、年間73,068時間の節約
（3分/印×121,783 印=365,349 分= 6,089時間（×12月= 73,068時間）
- ・平均時間単価換算では1月で1,534 万円、年間18,413万円の人件費節約
（2,520円/時間× 6,089時間=15,344千円）（×12月= 184,128千円）

○No.4の成果としては（会議の削減）

平成8年4月	平成9年4月	増 減	
		実 数	%
823回	739回	▲ 84回	▲ 10.0

- ・4月だけの単純比較では、4,805時間の節約、年間57,660時間の節約
（84回×平均出席者26人×平均所要時間 2.2時間= 4,805時間）（×12月）
- ・平均時間単価換算では1月で 1,211万円、年間14,531万円の人件費節約
（2,520円/時間× 4,805時間=12,109千円）（×12月= 145,308千円）

○No.5の成果としては（ハーフ管理者研修受講者数）

平成9年6月現在	課長級	主幹・係長	計
	119人	426人	545人

- ・本庁のほぼ全課の課長が受講。（平成9年度中に出先機関の管理職まで研修終了予定）

上記成果をみると、すべて数値化する分かりやすい手法をとっているが、その分全庁的な協力を得ないと出せないものと言える。削減目標を定め、それに向かってある程度削減できれば、「OK」としていたこれまでの行政スタイルではなく、あくまで数値で表示するところに静岡県のすごさを感じさせられた。ただ、この数値を出すのに各課でどれだけの労力を費やしているのかについて考えるといかがなものか……。

4. 静岡県の目指すところ

「行政日本一」をめざす静岡県にとって、知事の強力なリーダーシップと静岡県立大学の北大路教授の指導によるものが大きいと言えるが、職員の意識は着実に変化している。

3年目になり、環境形成がされ、「課の目的は何か」と職場で議論出来るほど職員の機運の上昇が見られるという。職員一人ひとりが業務の棚卸しを行い、自分で自分の仕事を改善していく、いわゆる「自己完結型の行革が本来の行革」が静岡県の目指すところと言える。

そのような人材を育成していくリエンジニアリング研修を、現在は管理職や管理者を対象にしているが、今後初任者研修にまで下ろしていきたいと担当者は話していた。

こうした中、4月の辞令交付式において、知事は新規採用職員に向かって初めてのあいさつの際に、こう話したという。「君達は県に入ったのは大変な誤りだと私は思う。今後行政の主役は市町村であり、市町村にいくべきでは無かったのか。」

知事と直接話してはいないが、静岡県の目指すところは、究極のところは県の存在自体を問い直すところにまでくると思う。地方分権が進み、住民に身近な行政でニーズにあった施策を展開する市町村を主体とし、先ず県をのあり方を見直し市町村の基盤を強くするのがねらいなのではないか。

静岡県の取り組みは今後の行政スタイルを抜本的に変えていくのではないかと感じさせられる。

II. 政策課題研修の実際（静岡県富士市の場合）

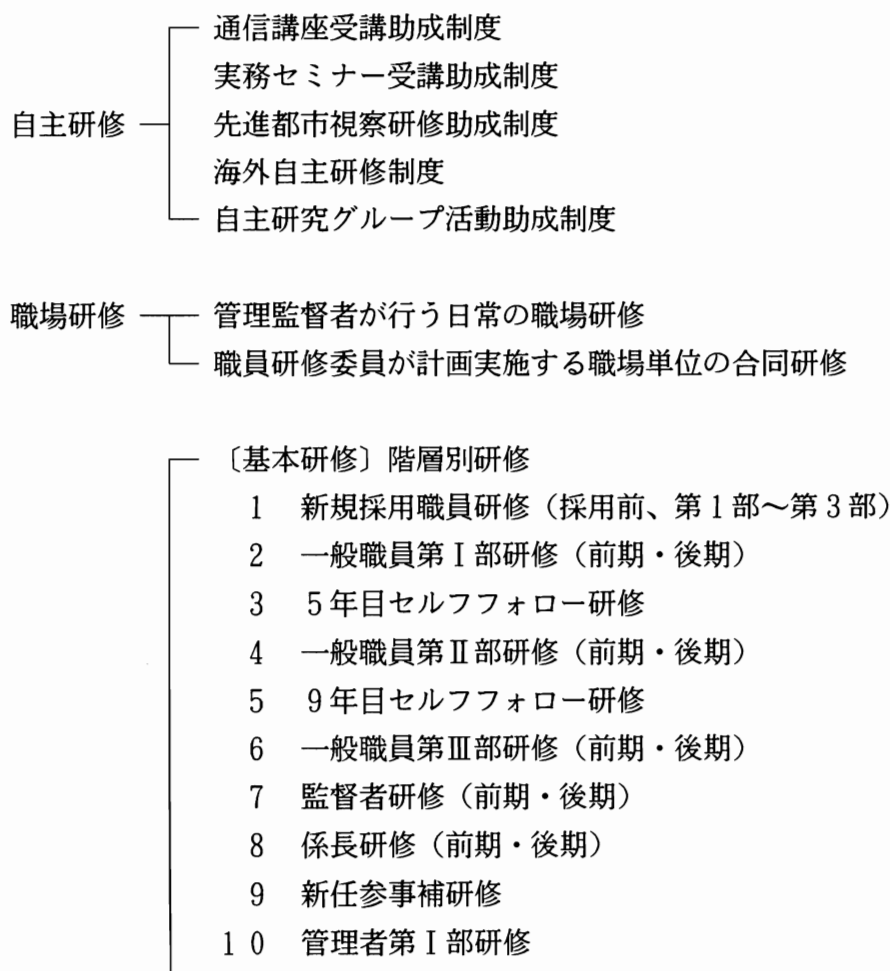
1. 職員研修の最終目的

富士市では、職員研修の最終目的を、時代に対応する優れた総合計画の策定とその遂行に必要な優れた能力を持った人材を養成することとしている。この総合計画を正しく機能させるためには、自治体の経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報等）をうまく配分し、投入することが不可欠である。中でも最も重要なのが「人」であり、特に団体自治としての立場から見れば、首長の意を体した自治体職員は優秀な人材として養成される権利があり、行政組織はそうした人材を最大限に活用できるよう、良好な組織文化を築く義務を負っていると見える。

この人材開発と組織開発を基軸としたより実効力の高い計画的な職員研修の体系化を求め続け、市民誰もが誇りを感じる郷土の建設、市民が真に豊かさを実感できる生活の実現に向けて積極的な職員研修を展開している。

2. 職員研修の体系

現在富士市が取り入れている主な研修は次のとおりである。



職場外研修

- 1 1 管理者第Ⅱ部研修
- 1 2 管理者実務通信研修
- 1 3 管理者第Ⅲ部研修
- 1 4 課長研修
- 1 5 部課長研修
- 1 6 幹部職員（部長・三役）研修

〔専門特別研修〕

- 1 政策研修
- 2 職種別研修
- 3 知識付与型研修
- 4 態度変容型研修
- 5 指導者養成研修
- 6 法律講座
- 7 能力開発講座
- 8 外国語講座
- 9 教養講座
- 1 0 O A 講座
- 1 1 その他 MC 養成講座

〔派遣研修〕

- 1 職員海外派遣研修
- 2 先進都市実務派遣研修（現在は休止）
- 3 静岡県自治研修所派遣
- 4 市町村職員中央研修所派遣
- 5 その他の派遣

3. 政策課題研修の特色

昭和54年度に階層別研修（一般職員研修）の一つに、「まちづくり」に関する課題研究を取り入れた。グループ研究の成果を市政への提案として研修のなかで報告するこの研修形態が、現在の「政策研究」の原形となっている。

その後、研究課題の政策的な要素が強まり、昭和62年度から専門特別研修の位置づけで「都市研究訪問講座」がスタートし、これを改良して平成元年度から「政策課題研究講座」を新たに導入した。

階層別研修では、昭和63年度から「政策課題研究」を一般職員研修に取り入れ、前期後期の集合研修の間に政策研究の時間を設け、本格的なグループ研究を行った。そして、平成4年度からの新しい研修体系のもとで、これらの政策研修を整理し、新たに「政策研修体系」として総合的に展開し、現在では次の4つの研修で政策課題研究を実施してい

る。

種類	一般職員研修Ⅰ部	一般職員研修Ⅱ部	一般職員研修Ⅲ部	政策課題研究講座
対象	一般行政職員 (採用4年目)	一般行政職員 (採用8年目)	一般行政職員 (採用12年目)	一般職員～係長職員 (指名制)
テーマ	各々が抱える行政課題を担当部長が提示する	過去の政策研究を検証し、より高質な研究を目指す	研修生が自主的にテーマを設定する	企画課が政策課題を提示する

この研修を通じて政策形成能力を高めるため、研究テーマをどのように考えるかについてのヒント、あるいは調査研究の方法・政策の立案方法等に効果的なアドバイスを与える助言者をグループ単位に張り付け、研究活動を側面から支援する「政策研究アドバイザー制度」を実施している点が、特徴的である。

現在、庁内の職員31名(平成5年度に17名、平成9年度に14名認定)が「政策研究アドバイザー」として認定され、積極的な活動を行っている。

また、一般職員研修で取り組んだ政策研究の結果について評価作業を行う課長研修や、市が行う各種イベントでの司会進行者を養成する*MC養成講座等も特殊な研修で、魅力が感じられる。

4. 政策課題研修の今後の課題

自主研修では自己啓発に取り組もうとする職員が少ないこと、職員研修では各職場で取り組みが不均衡であること(保健婦、保母、看護婦等の専門職はかなり熱心だが一般行政職員は冷めている)、基本研修では課目間の兼ね合い、専門研修においては政策研究の成果品の活用等を課題として挙げている。

また、経済的にも財政的にも恵まれており、現在の制度に満足し企画的な意見が見えづらいことや、研修が業務の中に入り込み、業務的に行われ単にこの体系の維持のために研修をこなしているように感じられるところがやや気になった。

以上のように、富士市の研修体制の完成度はかなり質が高く、ここに挙げた課題は研修体系が充実しているがための課題と感じられるもので、決して担当者の取り組み方や内容を批判するものではない。逆に、これだけの膨大な業務量をこなし、更には500ページを超す報告書の作成等、担当者の手腕には頭が下がる思いである。

現代社会は、4Kの時代(高齢化、国際化、高度情報化、高学歴化)と称され、従来起きえなかった問題が生じたり価値観の多様化が進む等、生活環境が著しく変化し、企業にとっては次々と新しい商品やシステムを作り出さなければならない状況となっている。

行政の分野でも同じようなことが求められ、今までのように国の政策や方針に従ってレールの上を進むだけでは通用しない時代を迎えている。これは自治体行政が中央集権型か

ら地方分権型へ、すなわち全国一律水準主義から地域独自能力主義への転換の必要性を意味している。

このような変革の時代に、自治体職員の果たすべき役割は、その地域の将来を左右する大きな鍵を握っている。今回、視察した富士市においては、「自ら考え、自ら実行する政策マンとしての自治体職員」の養成をめざし、研修スタイルも講義形式中心の知識付与型から、政策課題研修に代表される研修生の主体的学習活動型に移行してきた。

この研修スタイルは住民ニーズの変化への対応や、行政システムの見直しなどに役立つ要素を兼ね備えており、本縣市町村においても取り組むべき価値は絶大で、その実施と効果に大きな魅力を感じている。

*MC養成講座とは

「MASTER(MISTRESS)OF CEREMONIES」の略で、各種のイベント・講演会・シンポジウムなどの司会進行、さらには映像メディアでのキャスター役として特殊な技術を養成する研修をいう。

Ⅲ. 政策課題研修の実際（新潟県自治研修所の場合）

1. 政策課題研修の実際と合同研修

新潟県自治研修所の『研修概要（県職員実施計画書）』、『市町村職員研修実施計画書』から、政策課題研修の位置づけやその中身を知ることができる。

平成9年度県職員研修の体系によれば、一般研修のなかの係長級研修第1部、係長級研修第2部の研修、特別研修では、行政課題課程の中の5コース①実践的企画力養成セミナー②問題解決技法研修③折衝力開発セミナー④民間企業交流研修⑤管理者実践セミナーの内①の研修が各々、市町村職員、県職員の合同研修という興味深い手法で行われており、その中でも特別研修の①実践的企画力養成セミナーは県内市町村職員向けの唯一の政策能力向上のための研修という性格を持っており、中身についても他の研修とは一線を画している。

それぞれの内容について簡単に触れると、

『一般研修』

a. 係長級研修第1部,

- 目標；企画立案・提案説得能力及び監督能力の養成
- 対象；新任係長等
- 予定人数；25人×12回 300人
- 科目；発想技法講座・行政課題研究・事例研究・経済社会事業

b. 係長級研修第2部,

- 目標；監督能力の向上・視野の拡大
- 対象；新任係長、主査等
- 予定人数；20人×19回 380人
- 科目；JTS基本コース・健康管理・事例研究・リーダーの行動・教養文化講演

『特別研修』

c. 実践的企画力養成セミナー（旧. 政策研究実践セミナー）

- 目標；新たな行政課題の発掘と目標達成に向けた政策の企画構成と実行力の養成
 - 対象；主任職（希望者、推薦者）
 - 予定人数；県職員20人 市町村職員20人 計40人
 - 期間；・基礎研修－講演（1日），講義（2泊3日）
・実践セミナー（2泊3日から3泊4日）
 - ①「行政に生かす危機管理」
 - ②「政策に生かす行政広報」
 - ③「行政イベントの企画作成」
 - ④「まちづくりの企画作成」
- ①②、③④からそれぞれ1つずつ、計2つを選択する。

○内容；地域課題を発見し、それを政策として企画構成するための基礎研修と、成案を実施に移行するための技術取得としての実践セミナーの2部構成

○各コースの科目とその日程

・基礎研修；講演会・政策形成の理論と実際・自治体のマーケティング・マーケティングを生かした政策の展開・企画の作成

・実践セミナー；

①「行政に生かす危機管理」

②「政策に生かす行政広報」

1日目	基本講義	目標の設定
2日目	情報提供	班別研究
3日目	班別研究	発表・質疑

1日目	基本講義	広報・取材対応基礎
2日目	情報公開と住民広報	ニュースリリース作成
3日目	広報企画Ⅰ	広報企画Ⅱ

③「行政イベントの企画作成」

④まちづくりの企画作成

1日目	イベントプランⅠ・Ⅱ	
2日目	イベントディレクション	基本構想の立案
3日目	イベントリーダーシップⅠ・Ⅱ	
4日目	同Ⅲ	講師総評

1日目	まちの紹介・事前調査・目標の設定	
2日目	現地調査	住民意向調査
3日目	班別研究（調査まとめ・素案準備）	
4日目	班別研究（企画書）	発表質疑

○基礎研修4日+実践セミナー（3日+4日）計11日間

以上のとおり、合同研修のうち政策課題研修は、bを除く2つの研修になる。

2. 合同研修の意義

前でも少し触れたが、当該研修所は県職員全般の研修と市長会、及び人事事務組合から委託を受けている分の市町村職員研修を行っている機関である。市町村独自で行っているもの、例えば、主任層以下の階層、実務研修などを除いている。

合同研修を取り入れたのは平成5年ぐらいからで、5年の実績がある。導入時の考えとしては、県と市町村では政策に対する視点が異なっている。これを逆手に取って、お互い補いあって研修すればその成果もより高度になるのではという部分であった。

実際、合同研修の中でワークを行った場合、より現場に近い市町村職員がメインになり解決策をみいだす一方、県職員が、システムティックな部分で視点を広げるという。また、職員相互の交流やネットワークが生まれるという副次的効果が期待されるという。

合同研修について、現状では問題点を見いだせないし、別々に行ったほうが良いという内外の声も少数派であるとの担当者の説明であった。

3. 階層別研修と特別研修

階層別研修では、政策課題研修を科目に入れ、その階層に備えなければならない能力レベルまで等しく多くの職員を研修することが可能ではあるが、反面、分散しがちでその期間も、1年かかってしまう。

この部分の発展的解消法として特別研修で、専門に政策課題研修を行うというものであるが、この場合、＜反面＞人数、質とも限られてしまうため、当初、どの層をターゲットにするかが重要ポイントであった。これからの自治体運営の中核は主任、主査クラスであり、係長からでは遅すぎるため、主事、技師クラスの個別の能力を高めること、また、組織のリーダーを少数精選という形で育てるという県人事課の意向が強く働いているということであった。そのため、特に県では推薦＝人事（物）評価につながり、指名されたことによる職員の意欲＜やる気＝モラル＞は上がっていると見ている。

4. 事例として－④まちづくりの企画作成

特別研修の4つのコースの中でも④まちづくりの企画作成は、実際市町村に入っていく、まちの課題を検証し政策に結びつけ、最後は住民を一同に会し、プレゼンテーションする、というユニークな手法をとるもので、実践研修として、研修所が最も重点を置いている研修の一つであるという点で特に注目してみたい。

平成9年度は、「湯沢町」を選定した。このまちに研修生が実際出向き、まちを歩き回りまちを発見し、住民の声を聞くところから研修は始まる。県職員と市町村職員の混合班による課題解決と将来ビジョン形成のためのグループワークは深夜に及ぶ。最後には首長はじめ住民の皆さんの前でのプレゼンテーションでしめくくられ、そのあと、双方での意見交換と質疑が行われるのだ。。残念ながら、実際その部分の視察はかなわなかったが、写真等でその様子を知ることができた。将来的には「行政課題」から「政策形成」に名称変更もありえると言うこの研修は、「まちづくり・そのもの」を政策形成が凝縮されたテーマとして、位置づけている。選定されたまちの首長の理解と、住民の協力を得ながら研修を実施し、研修で得たまちの情報や提言を、そのまちが受入れまちづくりに、活用するということが、現実になされているのである。

また、この研修ではグループの構成メンバーの中に地元民間企業の社員が社員研修の一環として、入ってきており、文字どおりの異業種交流のもと、ネットワークの深まりに多大に貢献している。

5. 今後の課題

担当者によれば、従来の研修になかったところは、「基本的には研修の成果に早急性は期待されていない」という部分である。すなわち、当面個人的な財産でよい、という

ふうに割り切っているのである。そのうえで、研修の成果としての意見、提示堤言のみでなく、実践、評価を重視しながら、受講した職員に対するフォローアップ研修も将来的には考えていくとのことであった。

各市町村等により、この研修の手法に対しての温度差はあるといっても、研修目的から考えていけばこれからの研修に必要な要素が満載の、新しい試みであることは事実のようで、いわゆる「研修のための研修」という非難を受ける余地がなかった。

分権を睨んだ、政策（課題、形成）研修への取り組みは、ここ数年でより中身を充実させていることは周知のとおりであり、自治体の研修目的は「政策形成できる職員の育成」にシフトしている。

今回、新潟県自治研修所を視察し「実践的企画力養成セミナー」の中の、特に「まちづくりの企画作成」と出会ったとき、そのユニークなところにおどろきを感じたと同時に次のような疑問が残るように思われた。すなわち

- ①県職員と市町村職員の業務目的が異なるのに、合同研修は有益であると言えるのか。
- ②県職員、市町村職員は、各々得意な領域のみ着手し、分担してしまうことで、自分の弱点を含め総合的な課題解決の能力向上に結びつかないのではないか。
- ③②をフォローするためには、どのようなフォロー研修を行えばよいのか。
- ④一部のリーダーを育成するのに終始せず、職員全体の資質向上を、どうやってフォローするか。
- ⑤研修成果を測定し、評価に結びつけるまでの手法や、時間的なスパンをどのように考えるか。

などである。

しかしながら、視点を変えて政策課題研修の必要性を、キーワード『地方分権』を一つの括りとした場合、この研修は地方分権推進のため、欠かせない要素、すなわち

- ①パートナーシップ⇒国、県、市町村、民間企業、市民が対等に作用する共存関係
- ②自己責任⇒自治体が自由、自主的に政策を決定するが、同時に国等に依存しない
- ③市民自治⇒自分のまちは、自分で作る

を満たしている実践訓練ということを改めて発見し、その将来性や、発展性に期待したのである。

◆おわりに

各事例でも述べていますが、政策課題研修の必要性やあり方を考えていく上でのキーワードは『地方分権』です。これまで、望む、望まざるにかかわらず地方行政は、国策に頼らずにはいられませんでした。それが、今後は地方自治法改正を基軸として、地方が独自に政策形成していかなければならない時代が目の前に迫っています。

当然のことながら、独創的で弾力性のある、真から『地域住民のため…』の施策を展開できる状況になるわけで、いままで以上、より高度な政策形成能力が必要になってくる所でもあり、この能力の如何に自治体の存亡がかかっていると言えます。

結果として、今回研究テーマの『政策課題研修』は、特に県（職員）と市町村（職員）のスタンスのとり方がそれぞれの実例の中で特色的に表れていて、研修の中身もさることながら興味深い部分のひとつにもなりました。

特に、職場を離れてのOFF J T，集合研修を運営すると共通点から新潟県自治研修所は当宮城県市町村職員研修所と比較研究すべき余地を残しています。

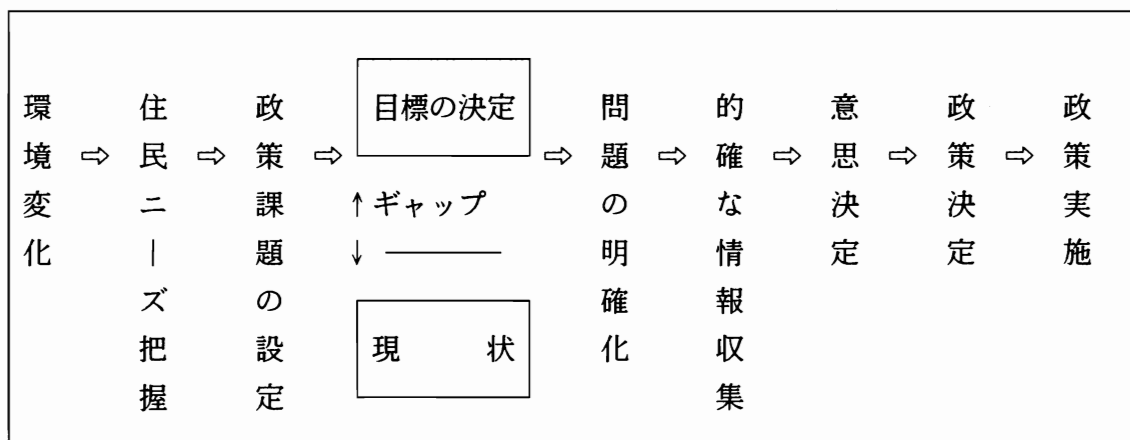
文字通り『政策課題研修』（あるいは『政策研修』『政策課題形成研修』）等の名称を使い、もう一つにはそういった名称はついていませんが中身が政策課題研修であるという場合があります。

例えば、今回視察させていただいた富士市では、すべての階層別研修に政策課題研修を盛り込み、研修の体系に組み込んでいます。またその名称もはっきり用いており、研修目的や内容を受講生に示しています。またすべての階層別にそれぞれのレベル段階を設定するなど体系的に特筆すべきところがあります。

一方、新潟県自治研修所では、必ずしも銘打っていませんが、実際には政策研修であるという研修が見られました。

当宮城県市町村職員研修所の場合も、政策形成能力を開発するために、①目標設定事例研究②意思決定問題分析訓練③マーケティング講座④情報収集訓練⑤ブロック別行政課題⑥プロジェクト管理講座、さらには⑦コンサルティング能力養成研修などを行っており、基幹研修に位置づけています。

〔参考〕 (政策形成の流れ)



地方分権時代の到来が目前に迫ってきている今、地方自治体の政策形成能力は、好むと好まざるとにかかわらず必要不可欠なものになってきており、職員研修に対する期待感は以前にも増して大きくなってきています。

日々の仕事に追われる自治体の様々な職場の中に研修を根付かせるためには、研修の目的や効果を含めて、研修そのものが分かりやすいものでなければなりません。「道路を整備する」「保育を進める」「高齢者福祉を進める」「地域医療を進める」といった実際の、現実的な仕事に比べれば、自治体の中で研修は正に実体のない「虚業」に属しているといえましょう。

これまでも、研修目的は明らかにできるものの、その成果は漠然としか説明することができなかつたような気がします。

そのため私たちは、今回の調査を通じて、それぞれ研修成果がどのように評価、総括されているかも学びたいと思いました。先進地では、評価の技術や手法が確立されていると考えたからです。しかし、残念ながらこの点では所期の目的を達成することができませんでした。もともと無い物ねだりだったのかも知れません。

研修の形式は、時代の要請とともに、講義形式のものから討議・演習形式へ、さらには地域実習形式へと推移してきています。

政策課題研修も、その形式を変化させながら研修課程を形作ることが必要だとは思いますが、強いリーダーシップも職員の意識改革も不要な研修のための研修が、実は最も政策形成能力の向上に役立っていた…などとなるといいのですが。

いずれにしても、政策課題研修を研修体系に落とし込むためには、まだまだ検討しなければならない事項が数多くありますが、方向性は次のとおり整理されます。

- 研修内容が分かりやすいものであること。
- 政策課題研修又は政策形成能力向上研修の名称にこだわること。
- 研修の形式としては、地域実習形式をも視野に入れること。
- 研修体系としては、対象を限定せず階層別研修まで落とし込むこと。
- 研修成果を施策に反映させる仕組みを一緒に整備すること。
- 研修成果を活かせる組織風土づくりに努めること。

これまで取り組んできたこのテーマは、相当間口が広く奥行きのあるものでした。突っ込み不足の感は否めませんが、当研修所の研修にこれまでの研究が活かされることを願ってやみません。

最後になりましたが、静岡県庁の文書課長岡田さん、水島さん、富士市役所の鈴木さん、そして新潟自治研修所の斎藤さんをはじめ、今回お世話になりました皆様方に心から感謝を申し上げます。

平成10年3月

政策課題研修班

塩竈市	桜井	史裕
歌津町	三浦	浩
田尻町	寺田	洋一
事務局	本田	幹枝

人事考課研究班

はじめに

人事考課研究班は、「人事考課研修」を課題として多面的な調査研究を行い、県内各市町村及び研修所における研修運営等に反映させるため平成7年度に組織されました。

これまでの報告書では、「人事考課の必要性」、「人事考課と研修の関連」等について報告し、最終年度となる平成9年度は、これまでに実施してきた民間企業や先進自治体を視察した結果を踏まえ、「人事考課制度と研修実施マニュアル」の確立に向けて取り組んできました。

近年、長引く不況により大手証券会社や銀行が倒産等に追い込まれています。そうした不透明な時代の中で、自治体にも変革の波が押し寄せてきています。地方分権や介護保険制度の導入による財政負担の増大は避けられない状況下にあります。これらに対処するためには自治体においても、行財政改革を推進し、組織の活性化を図らなければなりません。その為には、従来の年功序列型の人事を見直し、新たな人事考課制度の確立が必要となります。この制度を導入するためには、トップの強い意志（リーダーシップ）と職員の意識改革（研修等による資質向上）が求められます。

このことを踏まえ、本研究最終年度の平成9年度は「人事考課制度と研修」を実施するまでを考察することとしました。

1. 研究目的

平成7・8年度の研究成果（「平成7・8年度調査研究報告書」参照）を基とし、自治体を取り巻く内外の環境変化に応じた政策形成を実現できる職員を育成するため、人事考課と研修のあり方を研究し、今後の人事考課研修への反映を目的としました。

2. 研究成果の活用

人事考課研究班では「人事考課と研修のあり方」のひとつの指針として、「人事考課制度・研修実施マニュアル」を作成しました。自治体において、人事考課制度を導入する際の一助にいただければと思います。

3. 報告書の構成

本報告書は、以下の三章により構成されています。

〔第1章〕先進地調査概要

- (1)静岡県御殿場市 「部下による上司の勤務評定」
- (2)新潟県安塚町 「能力主義人事をめざして」

〔第2章〕人事考課を進めるにあたって

- (1)人事考課制度の確立に向けて（PLAN）
- (2)より良い人事考課制度とするために（SEE）

〔第3章〕研修所における人事考課研修

最後に、新潟県安塚町の矢野町長さんを始め雪のまち総合課の副課長さん、静岡県御殿場市の職員課のスタッフの皆様には視察にあたり親切な御指導、御鞭撻をいただきましたことに感謝申し上げますとともに、3年間に渡り御協力いただきました関係団体に感謝を申し上げ人事考課研究班の最終報告書といたします。

平成10年3月

人事考課研究班

北上町総務課

古川市総務部職員課

名取市総務部総務課

事務局

佐藤久

田口新一

阿部正志

神田能成

第1章 先進地調査概要

1. 静岡県御殿場市「部下による上司の勤務評定」

◎市の概要について

人口	80,861人	(平成9年4月1日現在)
面積	194.64	km ²
職員数	698人	

〔導入の背景〕

市議会（平成5年12月）で役職者の公平な登用のための試験制度の実施についての一般質問があり、市長が「市の規模やポストによって勉強に割ける時間の差等を考えると、かえって不公平になるため試験制度によることは必ずしも適切でないと判断し、従来の一般的勤務評定に加えて、課長が部長を評価する方法を試行してみたい。」と答えたことにより、部下による上司の勤務評定を実施することとなった。

〔概要〕

人事担当課で勤務評定書の素案を作成し、平成6年2月に試行として、40人の課長が10人の部長を記名方式で、8要素24項目を3段階で択一方式により評定を実施し、また、部長自身も同じ評定書で自己評定した。その後、評定者を一部見直し、対象者を拡大し、市長、助役、部長、課長をそれぞれの直属の部下が評定することとなり、職員の概ね4分の1がこの制度に直接かかわるものとなる。

制度導入にあたっては、他の制度も種々検討したが、最初に議会でのやり取りがあったので、結果として「部下による上司の勤務評定」となる。

実施状況は、以下のとおりです。

（平成6年度実施状況）

職員組合との話し合い（職員組合は実施反対）のなかで、市長、助役、部長、課長をそれぞれ直属の部下が評価することとなる。

- ◇平成7年1月中旬 市長、助役、部長、課長の「評定書」を作成。
- ◇平成7年2月2日 勤務評定書配付。
- ◇平成7年2月10日 勤務評定書回収（市長、助役は総務部長、部長以下は職員課長）し、市長に提出。

- *部長は、次長、課長、主幹から評価され、自己評価もする。(記名方式)
- 課長は、課長補佐、副主幹、係長から評価され、自己評価もする。(記名方式)
- 市長、助役は部長から評価される。(無記名方式)

(平成7年度実施状況)

勤務評定書の一部を見直し、「被評定者の特長(特にすぐれた長所)欄」を設ける。

- ◇平成8年2月1日 勤務評定書配付。
- ◇平成8年2月10日 勤務評定書回収(市長の評定書は助役、助役は総務部長、部長以下は職員課長)し、市長に提出。

*評定方法は前年度と同様。

[実施結果]

この人事制度は、管理職の行動規範を認識することと、適材適所を判断することを目的としており、試行後の結果として「複数の部下が上司を評価することで、評価の心理的偏向は解消され、上司も管理職に求められる行動規範等を認識することもできた。また、管理職の能力を外側・内側の両面からより客観的に把握でき、人事異動における適材適所の実現や、部長に的確な指示等を出せる。」と、制度の成果があがっているとしている。

2. 新潟県安塚町「能力主義人事をめざして」

◎町の概要について

人口	4,198人	(平成8年4月1日現在)
面積	70.23km ²	
職員数	97人	

[導入の背景]

安塚町では、財政が苦しい状況の中、激変する社会環境への対応と来るべき21世紀に向け、より一層の行政機能の効率化と住民サービスの向上を図るためには、職員の資質向上が不可欠であるとして業績評価を実施し、能力の開発とその発揮に力を入れてきたものです。

〔概要〕

安塚町では、業績評価を実施する以前から、職員研修を充実させ職員の意識改革を行ってまいりました。これは、能力主義人事を行うためには、職員の意識改革が不可欠であるとする首長の方針によるものであり、業績評価を実施するための土台となっています。職員研修体系をもとに「企業経営の思想を学ぶ」ことを目的としたマネジメント研修や「職員自らの課題解決」のための自主研修、「あるテーマに分けて」実施する部会研修、事務職員を対象とした「介護実践」を行う現場研修、全職員を対象とした接遇研修等を実施しています。また、業績評価に関する研修については、評価者研修を毎年2回実施し、より公平な評価を目指しています。

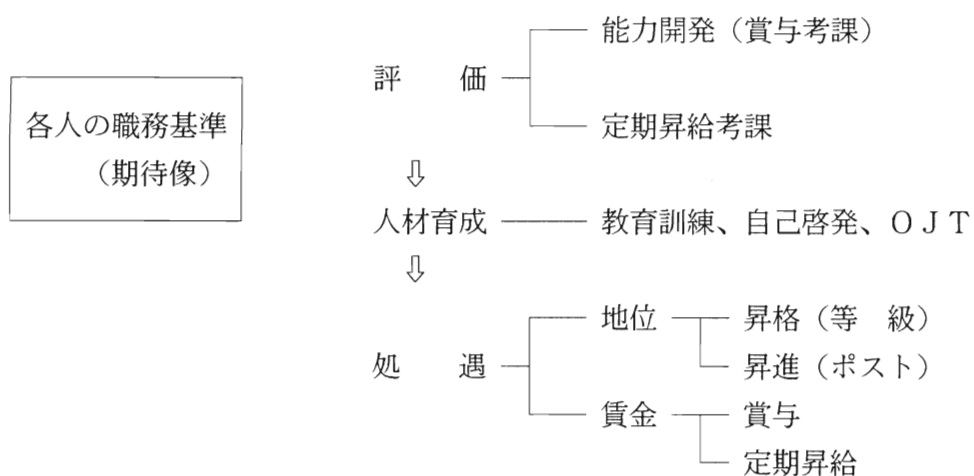
また、一方では住民に対し誰でも対応できるようにすることを目的として組織機構の見直しを行っています。改革については課の統合を進め3課体制とし、さらに係長制を廃止して班制度を採用し、班の中での担当は半年毎に替え関連業務の横のつながりを深くできるように対応しています。

この組織機構の見直しは、業績評価を行う上でも業務成果の質や量にも大きく影響するものとなります。

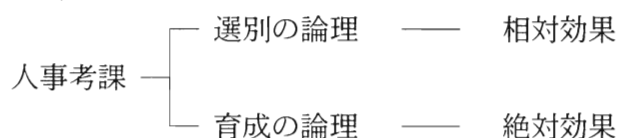
業績評価において基本となるのが、「個人年間活動報告書」と「月毎の個人活動報告書」の2つの計画書です。「個人年間活動報告書」は、年度始めに年間業務の個人目標を全職員が明確にし、年度末には「活動報告業務の成果」シートに、その目標達成度を「本人」～「トップ」までが評価するものです。「月毎の個人活動報告書」は、個人年間活動報告書をもとに毎月のテーマを設け活動内容を具体的に報告するものです。評価については、上司より評価コメントを行ったり面談を実施したりし、より評価者と被評価者が納得する形にしています。

以下、安塚町の人事考課での考え方と評価までの一連の流れをご紹介します。

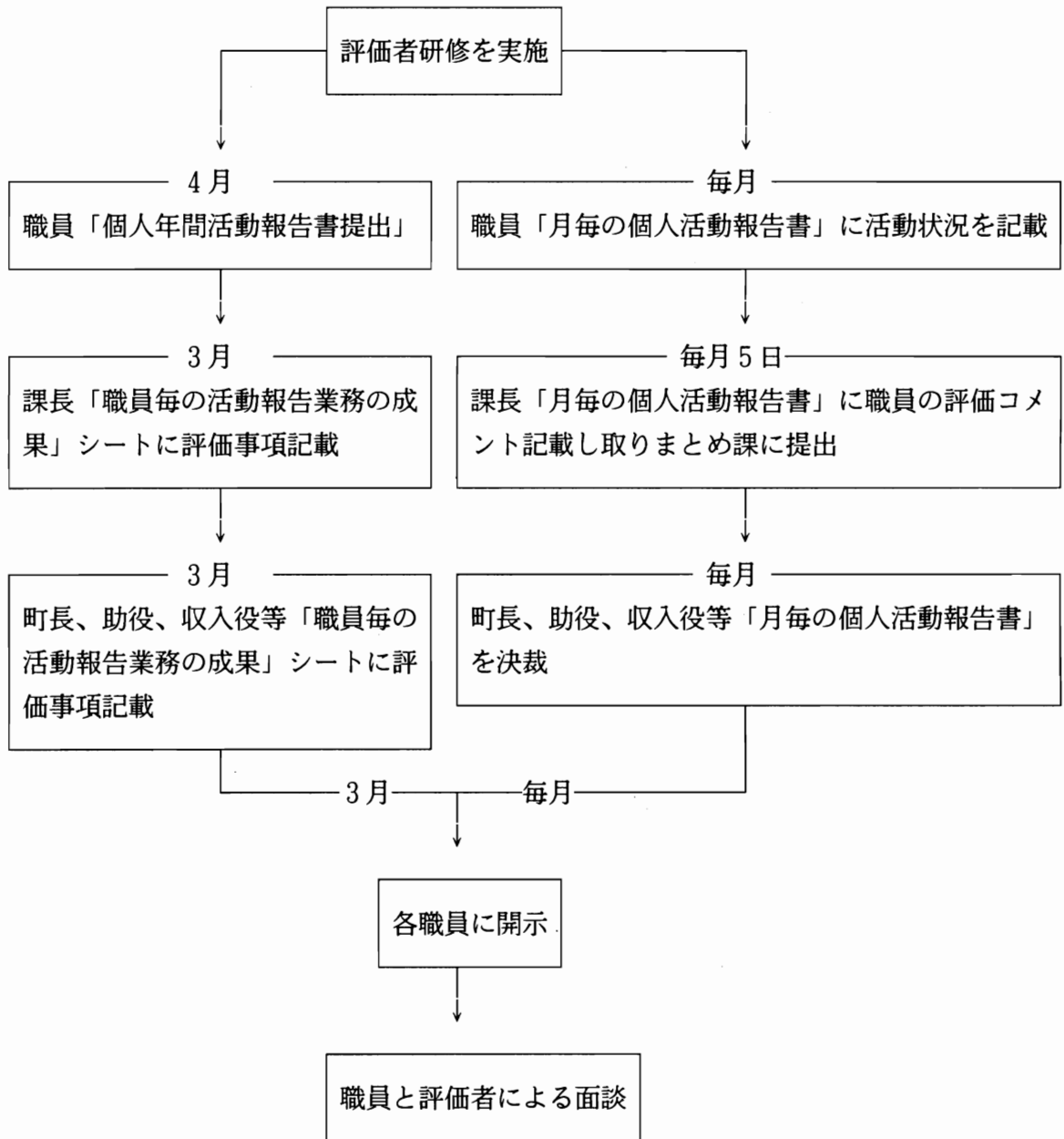
◇能力主義人事の基準はつぎのとおりとしています。



◇人事考課のねらいと方式



◇業績評価の流れ



〔実施結果〕

この制度の目的である「職員の資質向上」については、職員により多少の意欲の差は生じているが、全体としては意識の面ではかなりの効果があらわれているようです。

業績評価後の反映については、特別昇給の参考や人事異動等に反映させています。評価システムについては特に問題は生じていないが、今後は、勤勉手当等へ反映させることが今後の検討課題となっています。

第2章 人事考課を進めるにあたって

現在、多くの企業が成果主義人事を再構築するという目的で、目標管理を始めとした新たな人事評価が行われており、このことに関する図書も数多く出版されています。しかし、中には思ったほどの成果が上がらず事務の複雑化だけが残ったり、或いは逆機能になる等の問題が発生している企業もあります。データによると95%の企業が制度の見直しの必要性を感じ、一方で90%近い企業が評価を適正に分散させることが困難との回答となっています。このデータは、まさに人事考課制度の難解さを物語っているものと言えます。

この章では、人事考課と評価を連動させるために段階的に必要となる協議事項や留意事項を記載いたします。報告書では網羅できなかった事項もあり、また人事考課の効用に関するデータの蓄積量の不足等により、全ての市町村が共通に活用できる不変的なマニュアルにはなっておりません。担当者が状況に応じ対応するための簡易マニュアル、チェックシートとしてご利用いただければと思います。

1. 人事考課制度の確立に向けて（PLAN）

《ステップ1》 トップとの合意形成の必要性

人事考課制度を確立するためには、首長によく制度の目的を理解してもらうことが大切です。

立ち上げにあたっては、当然人事担当職員の情熱とシステム構築も欠かせませんが、これだけでは解決しない壁があるのが現実です。全庁的实施にあたっては、できる限り首長に表舞台に立ってもらうことが重要なポイントになります。「人事はみずもの」と言われるように、思わぬ結果となるケースが多く、「やってもやらなくても同じ」という風潮の中で、職員自身が危機感を感じたり、やる気がでたり又は業務改善の姿勢が明確になる等の変化が生じるには、首長からの動機付けが一番効果があるからです。また、副次的には担当職員バッシングに対する防風林的な効果を期待することも出来ます。つまり、全庁的に意識させるためには意図的にトップダウンの形式を取ったほうが、職員への波及効果は高いと思われます。これらを勘案すると先ず人事担当職員が最初に力を注ぐべきは、首長に対し人事考課制度構築の必要性を理解してもらうための仕掛け（プレゼンテーション）と、制度実施の際に庁議や研修等において方針を説明してもらうための仕掛けをすることです。

合意形成を得るための必要情報

- ①先進自治体の考課制度の効果
- ②民間を含む給与体系の変化（時代の環境変化）
- ③現状の制度での問題点の洗い出し
- ④担当が考える人事考課制度のグランドデザイン案

《ステップ2》人事考課制度のグランドデザイン策定

人事担当部局におけるグランドデザイン（案）を作成後は、首長等との協議やプロジェクトによりグランドデザインを策定しなければなりません。

このグランドデザインが制度の根幹であり人事部局サイドの「よりどころ」となります。

これは民間企業の企業理念のようなもので基本設計図となるものです。市町村が策定しているグランドデザインとしては長期総合計画があてはまります。策定にあたっては制度の目的を明確にし、それを達成するための組織や職員としてのあるべき姿を包括的に表明することが必要です。

策定するにあたっては次のことを記す必要があります。

策定にあたっての留意事項

①目的は明確か

②組織と職員のあるべき姿が明確か

《ステップ3》実施計画策定

グランドデザイン策定後は、その目的を達成するための実施計画が必要となります。ここでは、その目的を達成するために、「何を」「いつまでに」「どの様に（どの程度）」等、達成方針や方策を段階的、期間的に明確にする必要があります。実施計画の中では、①評価後の反映の枠組み策定②評価対象者の選定③評価方法の選択④人事考課制度啓蒙計画及び研修計画（プロモーション計画）⑤評価と人事考課を連動させるための研修等、①～⑤をより具体的に記載することになります。

《ステップ3-1》評価後の反映の枠組み策定

反映の枠組みは、グランドデザインの目的を達成するための具体的手段として、どのようにフィードバックさせるのかの考え方になります。

例えば、グランドデザインが、「積極的でチャレンジ精神を持った職員を育成するために成果主義の人事考課を行う」という内容であれば、評価反映の枠組みとしては、先ず昇進・昇格、勤勉手当の格差等、業績に応じた対価支払いを念頭に置いたもの（選別）とするのか、教育や研修、適材適所等職員のモチベーション向上を念頭にしたもの（人材育成や能力開発を目的）とするのかが大きな区分となります。

上記のグランドデザインであれば、積極的でチャレンジ精神を持った職員を育成するためには、どの様な枠組みがベストかを考えれば良いこととなります。

自治省の人事院勧告では、能力・実績主義をより重視した給与体系にと通知しています。能力給ということであれば、予算との関係やウエイトづけ等をクリアするために関係部所等との協議やシステムづくりが必要となってきます。

枠組み策定にあたっての留意事項

- ① グランドデザインからみでの確か
- ② 職員のモチベーション向上につながるか
- ③ コンセンサスを得られるか
- ④ 関係部所との協議はどうか

《ステップ3-2》評価対象者の選定

被評価者（評価対象者）を全ての階層に実施するか又は階層を絞って実施するのかを決定する必要があります。

多くは一番効果のある階層（役職）にターゲットを絞って実施する人が多いようです。これは、最初はある階層をモデルケースとして行い、制度の見直しや修正を実施し、徐々に組織全体に広めていくことを狙っている為と思われます。どのクラスを対象とするかは、その評価方法にも関係してきますが、運用にあたってはその効果度や浸透度等のバランスにより決定するべきと思われます。

また、対象者を選定する際は、誰が評価を実施するかということにも関連します。評価者は被評価者の業務内容や量を熟知する必要があり、実質的に評価の的確性に大きく影響がでることになります

選択するにあたっての選定項目

- ① 効果（被評価者の充実度）が一番期待できる階層はどこか
- ② 組織への浸透がスムーズにいく階層はどこか
- ③ 反発が一番高くなると思われる階層はどこか
- ④ 評価の正確度が一番増す階層はどこか
- ⑤ 全階層で実施するにはどのような問題があるか

《ステップ3-3》評価方法の選択

評価方法については、絶対評価と相対評価に分かれます。絶対評価には目標管理等の達成度評価と権威者や上司による認定評価等があります。また、相対評価には前年度と比較する進捗度評価と同じ年齢や役職等により比較をする位置づけ評価などがあります。ここでの選択は、評価後の反映の枠組みから見た最良の手段の選択ということになります。

評価方法は上記の他にも様々な方法があります。これらを各組織では何が有効かを判断する必要があります。選択するには比較検討することが必要であり、各評価方法の情報を収集し、長所と短所を的確に捉えなければなりません。

しかし、評価方法は一つの手段に過ぎず、絶対にこの評価方法でなければならないということではありません。言い換えれば唯一万能の評価方法はないとも言えます。これらを

カバーする為には、幾つかの評価方法を併用することも考える必要があります。

また、同じ評価方法を用いても組織内で浸透する場合や、反発が大きく組織内で認知されない場合もあります。これは、やり方は同じでも、風土（組織全体の士気）や規模、人材、期間等全てが異なる為であったり、評価者の正確性の格差が大きくなる場合等により成果に差がでるものです。ここで気を付けたいのが、評価手法は1つの手段には違いありませんが、精査されていないことがあると問題の本質をとらえずに評価すること自体に問題がありとの印象を与えることもあります。

これらの副作用を考えると、慎重に選択する必要があります。

— 選択するにあたっての評価項目（選定項目） —

- ① 目的達成する確率
- ② 組織風土、組織の規模との整合性
- ③ 評価の正確性、公平性
- ④ 受講者理解（満足）の可能性
- ⑤ 評価方法の組み合わせ

《ステップ3-4》人事考課制度啓蒙計画及び研修計画（プロモーション計画）

制度の啓蒙計画と研修実施計画は、継続的な展開にするためには欠かせないものとなります。自治体においては、「何の説明も協議もなく決定（変更）」される場合が非常に多く、また場当たりの計画になることも珍しくはありません。緊急時等の場合を除いては、計画的に実施しなければなりません。制度に対しての理解が低い場合は、結果として無駄に職員の反発や反感を買う恐れがあります。全ての職員が理解するという事はあり得ませんが、より多くの職員の支持を得るための準備は入念に行う必要があります。

また、研修計画については如何に効果の上がる時期に実施するか、又どのようなメンバー構成や回数、そして内容で行なうべきか等を考慮しなければなりません。評価者研修及び被評価者研修は実施することを目的にするのではなく、理解度及び運用度を先ず第一に考えなければなりません。当然、時期的には評価実施時期を念頭において計画しなければなりませんし、予算面や各職員の業務量等を考慮すれば研修する日数は少ないほうが職員には良いわけです。

これらを考慮してプロモーション計画を作る必要があります。

— プロモーション計画での留意事項 —

- ①いつまで（期限）、何を、どの程度行なうのかが記載されているか
- ②長期的計画と短期的計画の2つの計画があるか
- ③啓蒙する範囲と目的を記載しているか
- ④評価項目の理解と評価の疑問点を解決するために必要な日数を勘案したか
- ⑤理解を高めるためには、短期集中で行なうべきか否かを判断したか
- ⑥研修を実施する上での最適人数、カリキュラム等を考慮したか

《ステップ3-5》評価と人事考課を連動させるための研修

評価を行うときに大きな問題となるのが評価後の受け止め方にあります。ある調査によると次のようなデータが出ています。評価に際して問題があったとした企業は93%と大半を占めている。そして、イ「質の異なる仕事をする者を評価することが難しい」との企業が68.1%で、ロ「評価者が被評価者の仕事の内容に精通していないと評価が難しい」との企業が25.6%となっている。この数値を見ても評価の難しさが現れています。何が原因かは評価方法によっても異なり、問題の本質を見極める必要がありますが、これを大きく区分すると①評価項目の妥当性と②評価者の評価の正確性にあると言えます。

先述のデータのイは①の問題であり、ロは②に該当します。

ここでは②評価の正確性にポイントを絞って考えてみます。制度としてより認知を高め、かつ組織全体での取組の強さをもたらすものとして重要なのは「評価者の正確性」と「被評価者の納得度」にあります。いくらグランドデザインや評価システムが素晴らしいものでも、評価が正確性を欠いたり（組織内の職員を納得させるだけの評価の視点を持たない）被評価者が不信感を持ったりやる気を無くしたりしたのでは、人事考課を行なう意味がありません。

このようなことを解消するためには、評価者に対しては評価する上での研修が必要であり、被評価者に対しては何のために評価を実施するのかを研修において理解させることが必要となります。

評価者研修においては、評価基準の甘さ、辛さ、事実確認の統一化を図ることや、上司と部下との間で行う面接時の目標数値決定のやり方、業務内容の違いのとらえ方をどう評価するのか等を、評価者訓練することが必要です。また、ルーチン業務を正確処理するのが主な職種と開発や計画策定等を主な業務とする職種の評価の比較はかなり難解なものとなり、これらをマニュアルで統一し、さらに研修により運用していく必要があります。

なお、幾つかの評価手法を用いる場合は、処遇による評価手法とその効用を区分し、説明することが大事です。

人事考課研修を実施するにあたっての留意事項

- ① 評価手法での留意点を評価者研修に組み入れたか
- ② 評価マニュアルを作成しているか
- ③ 被評価者研修を組み入れたか
- ④ 評価後の反映の仕方を評価者及び被評価者研修に組み入れたか

2. より良い人事考課制度とするために（SEE）

《ステップ4》 評価後の反映

評価後の処遇等への反映については、事前の評価の枠組み策定時に協議し決定されます。枠組みにより反映の仕方も様々ですが実際にどのように反映されたかが問題となります。この反映の内容により、次年度以降の職員の取組に大きくかわります。

また、反映の内容として昇進・昇給・勤勉手当・人事異動・職員研修等を行う場合は、財政面や適正配置等あらゆる状況により評価結果全てがフィードバックされない場合があります。このような場合は評価後、評価者が被評価者へ行う面談によるアフターフォローが大切です。このアフターフォローが出来なかつたりうまく伝わらなかつたりすると、「職員のモチベーションダウン」にも繋がりますので、この面談は評価後には必ず実施することが必要となります。

評価後の反映にあたっての留意事項

- ① 枠組みに合っているか
- ② 面談によるアフターフォローする事項を精査しているか
- ③ 次年度の課題や方策が伝えられるか

《ステップ5》 制度実施後の調査について

制度については、様々な問題を予想・予測しながら実施しますが、予測できないことが生じる場合もあります。このように、策定したサイドでは考えられない多くの問題を把握したり疑問点を解決するためには調査をすることが必要です。調査については、アンケート調査や面接による調査等があり、項目に応じて最適な方法を選択しなければなりません。また、アンケート調査を実施するにあたっては、「何を明らかにするのか」という目的を明確にし、仮説設定した上での調査が必要です。そして、その仮説に応じた設問を構成しなければなりません。つまり調査の目的が明確でない場合や、回答が漠然とすることが予想される場合は調査する意味がありません。

調査実施するにあたっての留意事項

- ① 調査の目的は明確か
- ② 仮説は設定したか

《ステップ6》 評価制度の見直しについて

制度については多くの試行錯誤が必要となります。制度策定にあたっては数多くのデータ収集や協議を実施して、最適な方法で進めていても問題は発生してきます。つまり、最初から完全なものにすることは非常に難しく、制度の見直しが必要となってきます。見直しや修正にあたっては、制度導入における目的を達成できたか或いはその兆候が現れたかなど、評価手法の指標を設けて検証し、より良い制度を再構築していかなければなりません。当然、短期の間では明確な変化が現れない場合もあります。しかし、結果で全てが判断される場合があることも考慮すると評価制度についてはできるだけ多くの指標（モノサシ）を設けて、これだけの効果があったという事実を全庁的に浸透させるためにアピールすることも必要になります。

成果があったかどうか。これが人事考課制度構築＝評価システムの最終的な評価となります。

評価制度見直しにあたっての留意事項

- ① 制度の評価指標をもとに改善案をだしているか

以上、「人事考課と研修のあり方」のひとつの指針として、「人事考課制度・研修実施マニュアル」を作成しました。

なお、今までの内容について、参考として次のチェックシートを用意いたしました。

- (チェックシート1) 【人事考課制度見直し必要度チェック表】
- (チェックシート2) 【人事考課制度実施フローチャート】
- (チェックシート3) 【人事考課制度実施チェック表】
- (参考1) 【静岡県御殿場市の評定書】
- (参考2) 【新潟県安塚町の評定書】

第3章 研修所における人事考課研修

宮城県市町村職員研修所では、平成8年度より、管理者研修第Ⅲ部（課長級対象）でのカリキュラムにて人事考課研修（平成9年度のカリキュラムでは「戦略的人材育成」）を実施しています。管理者研修に限定しているのは、段階を踏んで行うためであり、一番波及効果の高い階層に重点的に実施するためです。

人事における総合的な管理の中には、処遇・人材育成（教育）・配置等がありますが、人事考課研修においては処遇や配置等とリンクすることが多い「評価手法」等の手段的な内容に終始することは、各自治体の考え方が画一的ではないことを考えると誤解を招くことにもなり、現段階においては「研修所としての守備範囲外」と考えられます。前章で記しているとおり、人事考課における手法選択は各自治体の判断によるものであり、研修所（集合研修機関）における人事考課研修での最大の目的は、「人材育成の本質の理解」にあります。

つまり、理解したうえで管理者として「どのように行動すべきか」を考え、行動していただくことにあります。

自治省では、平成9年11月28日、地方分権推進委員会が第2次勧告で自治体の政策形成能力向上のための人材育成を提言したことを受けて、各自治体に「人材育成の基本方針」の策定を要請しています。

このことでもわかりますが、各自治体においては新時代に向けた「人材育成」のための「管理監督者の意識啓発や管理能力」の向上は欠かせないものであり、研修所における人事考課研修についてもこのように時代にマッチし、かつ強力なニーズ（必要）やウオンツ（欲求）があるものを実施する必要があります。つまり、供給サイド（研修所／集合研修機関）は、需要サイド（各市町村）が「〇〇〇ができる職員育成が絶対的に必要」というニーズ、「〇〇〇ができる職員がいれば良いが」というウオンツを的確にとらえて実施しなければならない機関であり、「押売的」であったり「思い込み」等で行うことは絶対に避けなければなりません。

研修所（集合研修機関）においては、アンテナを高くし、時代の波を敏感にキャッチし、全県的な事項を「必要な階層に」できるだけ「必要な量」を提供することが大事になります。

人事考課は、職員にとってはかなり敏感になる事項ではありますが、かなり伝統的な考え方に基づいて行われているのが現状です。自治体における人事考課の流れが大きく変化していることは明らかですが、伝統的な考え方を一気に変革することは非常に困難であり、一定期間をかけて徐々に意識の変革を行うことが必要となります。

つまり、「人材育成の本質」に気付いてもらうためには、研修所（集合研修機関）のカリキュラムも継続的に行わなければ、成果は期待できないものとなります。より組織に浸透させることをねらい、今後とも長期的に管理・監督者のための人事考課研修を行うことが必要ではないでしょうか。

結 び

平成7年度にスタートした調査研究は、主に人事考課と職員研修の関連性や必要性に重点を置き、民間企業や先進自治体の制度の調査研究を行ってきました。

近年、時代の環境変化は益々そのサイクルを速めてきています。人々の価値観は多様化を極め、民間企業では銀行や証券会社、生命保険会社等の大手企業が時代を読みきれず倒産等に追い込まれてきています。あらゆる面で時代の変革が顕著になってきた昨今、自治体もその例にもれませぬ。いや、今後最も激震が起こるのは自治体現場といっても過言ではありません。地方分権により、権限・事務区分・関与等、国や県、市町村の関係は大きく変わることは確実であり、また、介護保険導入による市町村の財政負担や人的負担は益々大きくなることが予想されます。まさに各市町村は生き残りをかけた地域間競争の時代に突入してきたといっても過言ではありません。

県内でも市町村合併等の議論が盛んになってきていますが、このことは、将来を見据えた市町村のあり方を真剣に考えはじめた結果といえるでしょう。近年、マネジメント能力や政策形成能力の必要性が盛んに唱えられているのは、市町村においても倒産しないための知恵が必要となっている為に他なりません。

人事考課については、このマネジメント（経営管理）の中のサブシステムであり、健全な自治体経営をする上では欠かせないものとなります。今年度の人事院の国家公務員給与改定勧告では「能力や実績に見合った給与制度を本格的に導入する方針を打ち出す」ことを決めています。まさに、成果主義の評価制度がより現実味を帯びてきています。

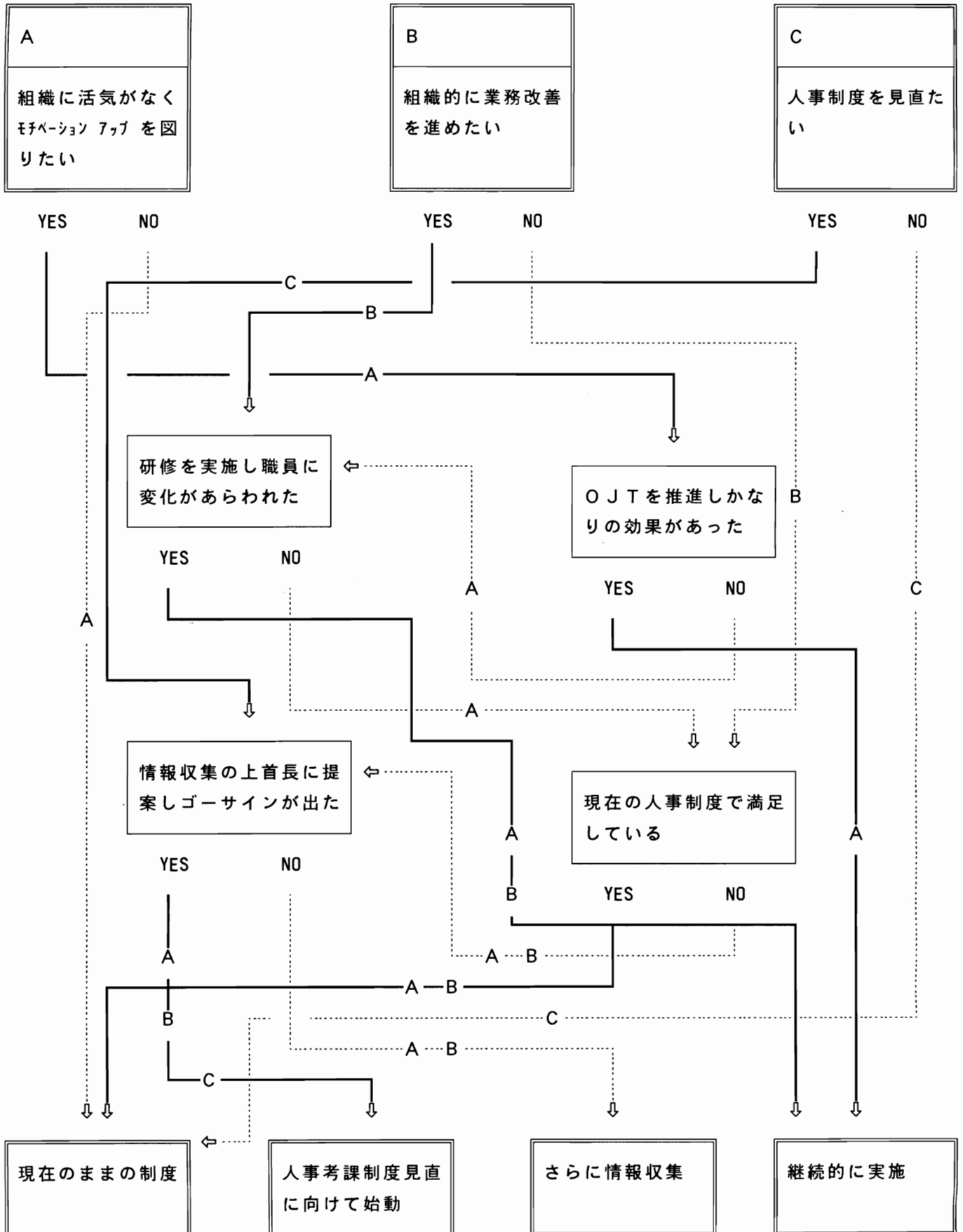
これからの人事考課制度は、各市町村が組織の実情に併せて確立していくこととなりますが、最終となる今年度ではこれまでの視察調査、調査研究のまとめとして「人事考課と研修のありかた」の一つの指針となる「人事考課研修マニュアル」を作成しました。当然この報告書には網羅できなかった事項等もありますが、これから皆さんが人事考課制度に取り組む際の1つのチェックシートとしてご活用いただければと思います。

最後になりますが、平成7年度から3年間にわたり、地方自治体における人事考課制度の調査研究を行ってきましたが、はっきり、これが「地方自治体における人事考課制度」であるという結論にまではたどり着けませんでした。これは前にも触れましたが、自治体規模や組織風土の違いはもちろんのこと、職員個々の能力や価値観が異なり、担当する職務内容も複雑多岐にわたる地方自治体にとって、すべてに理想とされる「人事考課制度」の在り方は、ある意味では永遠のテーマとも言えるものだからです。

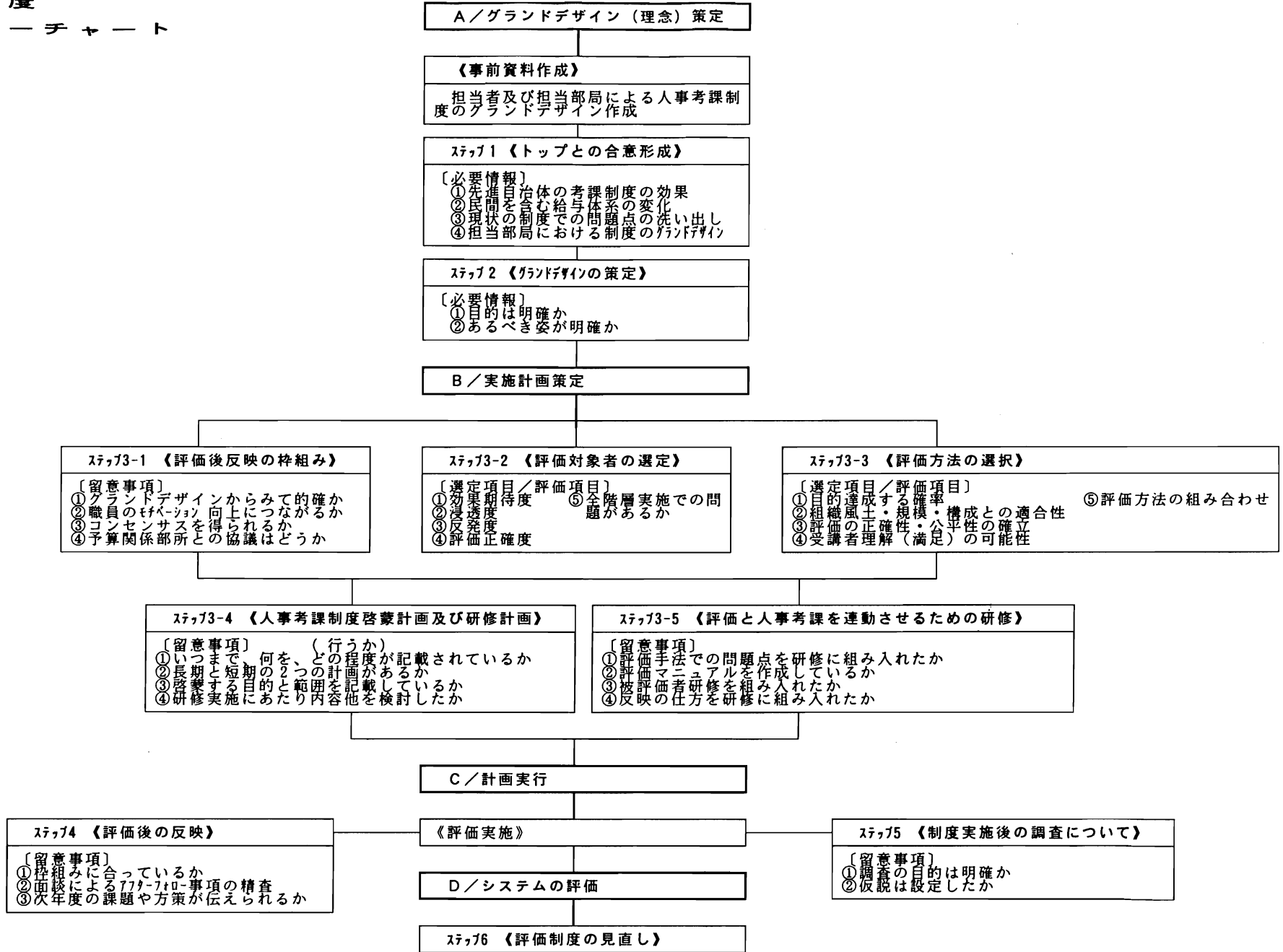
しかし、社会環境が複雑に変化している今日、多様な行政ニーズに的確に応え、戦略的な行政運営を進める上で、人事考課制度の確立は避けて通れない行政課題でもあります。

この報告書をご覧になれる県内各市町村長をはじめ関係者の皆さんが、今後、首長のリーダーシップのもと、固い意思と情熱を持って制度の確立に取り組んでいただくとともに、この報告書が少しでも皆様のお役に立てることを期待し、人事考課研究班の最終報告書といたします。

人事考課制度見直し必要度チェック



人事考課制度
実施フローチャート



* 課長用

被評定者 ()

評定者

評定要素	着 眼 点	観 察 要 素	評 定 (○で囲む)
知識又は 技 術	どの程度知識または技術を持ち、これをどの程度仕事に反映させていたかをみる。	1 仕事に十分な知識または技術があったか。 2 仕事以外一般的な知識及び教養は十分であったか。 3 新しい知識の取得または技術の向上に意欲的であったか。	極めて適切・おおむね適切・やや不適切・極めて不適切・どちらともいえない・わからない 極めて適切・おおむね適切・やや不適切・極めて不適切・どちらともいえない・わからない 極めて適切・おおむね適切・やや不適切・極めて不適切・どちらともいえない・わからない
評 価 力	どの程度人物及び物事を客観的かつ的確に評価できたかをみる。	1 必要な情報を適切に収集していたか。 2 部下の能力、適性、物事等を的確に評価できたか。 3 部下の意見、見解を聞いたか。	極めて適切・おおむね適切・やや不適切・極めて不適切・どちらともいえない・わからない 極めて適切・おおむね適切・やや不適切・極めて不適切・どちらともいえない・わからない 極めて適切・おおむね適切・やや不適切・極めて不適切・どちらともいえない・わからない
判 断 力	どの程度確実かつ時宜に適した判断を下したかをみる。	1 判断は正確であったか。 2 判断は時宜に適していたか。 3 予期しない事態に対し、これに即応する処置がとれたか。	極めて適切・おおむね適切・やや不適切・極めて不適切・どちらともいえない・わからない 極めて適切・おおむね適切・やや不適切・極めて不適切・どちらともいえない・わからない 極めて適切・おおむね適切・やや不適切・極めて不適切・どちらともいえない・わからない
企 画 力	特定の目的について、どの程度斬新で効果的に実現しうる案を立てることができたかをみる。	1 着想は斬新であったか。 2 広い視野に立脚した企画であったか。 3 企画は実現性があるものであったか。	極めて適切・おおむね適切・やや不適切・極めて不適切・どちらともいえない・わからない 極めて適切・おおむね適切・やや不適切・極めて不適切・どちらともいえない・わからない 極めて適切・おおむね適切・やや不適切・極めて不適切・どちらともいえない・わからない
責 任 感	どの程度自己または部下の職責に対して責任感を持っていたかをみる。	1 仕事に対し、最後まで携わったか。 2 困難や失敗に対し、責任を回避することはなかったか。 3 仕事の成果を上司に報告し、適切な指示を受けていたか。	極めて適切・おおむね適切・やや不適切・極めて不適切・どちらともいえない・わからない 極めて適切・おおむね適切・やや不適切・極めて不適切・どちらともいえない・わからない 極めて適切・おおむね適切・やや不適切・極めて不適切・どちらともいえない・わからない
統 率 力	どの程度部下を掌握し職務の能率をあげていたかをみる。	1 部下に対する指示、命令は適切であったか。 2 部下の能力を発揮させたか。 3 部下の先頭に立ったり、自ら指示、指揮したか。	極めて適切・おおむね適切・やや不適切・極めて不適切・どちらともいえない・わからない 極めて適切・おおむね適切・やや不適切・極めて不適切・どちらともいえない・わからない 極めて適切・おおむね適切・やや不適切・極めて不適切・どちらともいえない・わからない
努 力 度	自ら最善をつくり、他人にも最善をつくすことを求めているかをみる。	1 自ら何ごとにも努力、ベストをつくすか。 2 失敗をとがめるのではなく、努力したことをたたえるか。 3 努力しない部下や同僚を厳しく指導又は忠告しているか。	極めて適切・おおむね適切・やや不適切・極めて不適切・どちらともいえない・わからない 極めて適切・おおむね適切・やや不適切・極めて不適切・どちらともいえない・わからない 極めて適切・おおむね適切・やや不適切・極めて不適切・どちらともいえない・わからない
折 衝 力	どの程度自分の意図を実現できるように相手に説得し、納得させたかをみる。	1 相手によって、折衝を忌避することはなかったか。 2 相手の主張、意見をよく聞いたか。 3 状況に適応した折衝をすることができたか。	極めて適切・おおむね適切・やや不適切・極めて不適切・どちらともいえない・わからない 極めて適切・おおむね適切・やや不適切・極めて不適切・どちらともいえない・わからない 極めて適切・おおむね適切・やや不適切・極めて不適切・どちらともいえない・わからない
積 極 性	どの程度積極的に自己の職責を果したか、自分の仕事をより良くしようとする発展的態度を持っていたかをみる。	1 困難な仕事にも積極的に取り組んだか。 2 担当外の仕事に協力したか。 3 仕事をより効果的に行うよう努めたか。	極めて適切・おおむね適切・やや不適切・極めて不適切・どちらともいえない・わからない 極めて適切・おおむね適切・やや不適切・極めて不適切・どちらともいえない・わからない 極めて適切・おおむね適切・やや不適切・極めて不適切・どちらともいえない・わからない
協 調 性	同僚、部下と相良く仕事をすすめていく能力、協調性をみる。	1 課内の良好な人間関係づくりに努力したか。 2 仕事以外でも部下との関係はうまくいっているか。 3 同僚や他課との協調に努めたか。	極めて適切・おおむね適切・やや不適切・極めて不適切・どちらともいえない・わからない 極めて適切・おおむね適切・やや不適切・極めて不適切・どちらともいえない・わからない 極めて適切・おおむね適切・やや不適切・極めて不適切・どちらともいえない・わからない
人間性の 特 長	公務にかかわらず、被評定者の人間性の特長を書いてください。 (特長=特にすぐれた長所)		
そ の 他	その他所感があれば書いてください。		

課 長 職 評 定

被評定者氏名 _____

評定者数 _____ 人

評 定 要 素	得 点
知識または技術	
評 価 力	
判 断 力	
企 画 力	
責 任 感	
統 率 力	
努 力 度	
折 衝 力	
積 極 性	
協 調 性	
計	

※極めて適切…… 2点

おおむね適切…… 1点

やや不適切…… - 1点

極めて不適切…… - 2点

1. 各評定項目の満点は 6点×評定者数

2. 全評定項目の満点は60点×評定者数

活動報告業務の成果

平成8年度

(一般職員記入用)

課名	職名	氏名	勤務年数	年齢	
項目	成果のポイント			本人	
姿勢評価	積極性	熱意を持って積極的に仕事に取り組んだか。改善・提案、自己啓発、チャレンジ			
	責任性	仕事の経過や結果を必ず報告、連絡、相談できたか。			
	協調性	組織の一員として、周囲の人々と協力して仕事ができただか。			
	規律性	服務規律、勤務態度はどうだったか。モラルのある言動、行動をとっているか。			
成績評価	正確性	求められていることにミスがなかったか。			
	信頼性	誰からも親しまれ、信頼されているか。			
	迅速性	与えられた時間内に間にあわせられたか。			
	計画性	首長の考えに基づき、計画立案できたか。うまくスケジュールをこなせたか。			
貢献度	難易度	仕事への達成度、努力度			
	善行努力	職場（環境整備等）、地域（活動）			
能力	主事補・主事	理解力	仕事の内容や指示をよく理解できたか。理解する努力をしたか。		
		工夫力	仕事の見直し、工夫改善を考え仕事に取り入れようとしたか。		
		表現力	感じたことや考えていることをうまく表現できたか。		
		実行力	業務遂行のため難しい仕事でもチャレンジしているか。		
評価	主任・副参事	判断力	仕事の内容を理解し適切な判断処理ができたか。		
		企画力	創造的思考の発想や計画が立てられるか		
		折衝力	事業の重点を説明し、相手に納得させる力を持っているか		
		指導力	適切な指示と指導で業務向上を図ったか		
評価	副課長・局長・課長	決断力	必要な専門知識、技術を常に高めるための努力をして明確な決断が下せたか。		
		開発力	複雑かつ広範囲な組織全般の運営に対して学習及び改革、開発を実現できるか		
		渉外力	庁内外の折衝に心がけ、的確な情報収集と対応をしているか		
		管理統率	自らが研鑽し、部下の長所を伸ばし、短所を補う努力、上司への対応能力		
合計	コメント				

*記入方法について

◇業務の成果については、全職員が記入する。

◇各項目の成果の考え方

1～5段階で記入する。

5 努力と相当の成果を得ることができた

4 通常以上の努力があった

3 平均的

2 努力不足による落ち込みや、業務内容にゆがみが見られる

1 業務に著しく落ち込みがあり他からも指摘がなされている

◇提出日

3月3日(月) 厳守で各副課長へ提出

各副課長

↓

総務課長 3月5日(水) 厳守