

## 「公務員の“やる気”と評価」

### 1. 概要

- (1) 日時：平成 24 年 7 月 13 日（金）18 時 30 分～20 時 30 分
- (2) 講師：同志社大学政策学部 太田 肇 教授
- (3) 場所：107 教室
- (4) 資料：プリント 20 頁（パワーポイント）

### 2. 要旨

職員の“やる気”をどうやって引き出すか？現在の公務員改革における議論は、大事な視点が抜けている。制度論ばかりが議論され、人事考課ぐらいしか出てきていない状況である。公務員改革の大事なことは、公務員がやる気を出して、住民のために働き、社会への貢献度を高めていくことである。

### 3. 講義内容

#### (1) 「公務員改革」議論に欠けているもの

▶「民間では…」 ▶CS（顧客満足）から ES（従業員満足）へ

「民間では…」とよく言われ、民間の良いところを公務員に取り入れるのは大切なことである。しかし本当に民間の良いところを取り入れられているかは疑問。企業は、利益をあげることが目標であるが、最近は顧客の満足度にこだわりを持つようになってきている。しかし日本では、民間でも公務員でも従業員の満足度は鑑みられていない。特に公務員が満足することは、良くないことと捉えられている。従業員が満足することを否定することは、だれのためにもならない。

▶欧米では… ▶なぜ、ES が軽視されるのか ▶大切なのは、モチベーション、アウトプット

アメリカで ES は、民間、公務員分け隔てなく使われており、役所でも職員の満足度を上げることに腐心している。モチベーションを上げ、アウトプットを高め、住民への貢献度を高めていくことが大事であるが、日本では、この議論は行われていない。

#### (2) 近年の環境変化

▶給与の削減 → 国家公務員 7%カット、管理職手当カット、退職金カット

▶成果主義、管理強化

上記 2 つの項目は、モチベーションの妨げになり、やる気の増進には繋がらない。しかし国家公務員は、数年前から人事考課を導入しており、地方公務員においても徐々に人事考課が取り入れられてきている状況にある。

▶IT 革命と仕事の変化 ▶期待される、「行政のプロ」としての公務員

上記 2 つの項目は、レベルの高いモチベーションが期待される。職場の環境は、IT 革命により 10～15 年前と比べると大きく変わっており、平準化した業務はすべて民間へ委託されるようになった。公務員は、より専門性の高い仕事が求められるようになっている。

#### (3) 給与削減の影響

▶隠れたモラル・ダウン ▶給与低下を補うものは？

民間は、成果が給与に反映されるが、公務員は、成果の定量化が難しく給与に反映されにくい。給与が減らされてしまうと、気持ちの中で損得勘定が働き、手を抜いて折り合いをつけるようになる。これは、公務員だけでなく民間でも起こる。給与を補うものとしては、“住民からの感謝”、“上司の評価”、“仕事のやりがい”、といったものがあげられる。しかしバッシングがきつくなるとこれらだけでは、補えなくなってしまう。

#### (4) 成果主義が公務員になじみにくい理由

##### ▶民間企業の実態（周回遅れ？）

2000 年前後、大手の民間企業で成果主義を取り入れたが、取りやめたり大幅な見直しが行われた。成果主義の導入が業績や職員のモチベーションに効果を上げているか？いくつかの研究機関では証拠がないと結論づけている。そのようなことから現在、公務員で成果主義が求められていることに疑問を感じる。

##### ▶「成果」の基準が不明確 ▶「経済人」ではない ▶欧米の実態

民間以上に公務員においては、成果の基準が明確ではない。コストを下げてサービスも減らすのか、コストを維持してサービスをアップさせるのか？目標管理ができていない。公務員は、もともと金銭的なインセンティブを求めて職に就いている人は少ない。よってお金で動機づけすることは難しい。公務員に成果主義は求めにくい理由の一つ。

欧米での調査の結果、民間でも公務員でも成果主義を一般職員に取り入れている国はなかった。

#### (5) 管理強化の弊害

##### ▶“やらされ感”をもたらす ▶職員の自立、自律を妨げる ▶官僚主義を引き起こす

管理の徹底は、受け身の姿勢になってしまい逆効果をもたらす。管理を強化するとルールを盾に取って決められたことしかなくなる。自分を守る防御装置が働いてしまう。

##### ▶不祥事減少に逆効果？

①自尊心低下→違反の増加 \* 負の相関関係がある。

②意識が内向きに→組織的不祥事の発生

不祥事には、規律が緩んでいるのではなく、忠実な組織人によって引き起こされるタイプのものがある。市民の評価よりも組織の論理を優先させてしまう。

#### (6) 「仕事革命」と「モチベーション革命」

##### ▶地方分権 ▶市場化テスト、民間委託 ▶IT 革命 ▶住民の要求の多様化、高度化

##### ▶つまり、受け身の働き方では通用しなくなった。

地方公務員は、機関委任事務で肅々と与えられた仕事をする時代ではない。これまで以上に受け身ではなく、前向きにならないといけない時代になっている。民間も公務員も同様に自ら企画立案し、変革するといった前向きなモチベーションが必要である。

#### (7) 求められる公務員像の変化

(旧) 事務処理型

⇒ (新) プロ型

▶与えられた業務を肅々とこなす

▶行政のプロとして指名を果たす

\* マネジメントを行わなければならない

#### (8) やる気の「量」から「質」へ

##### ▶これまでは「量」が問われた ▶これからは「質」に焦点を

残業の多さや有休休暇をとらないことなどモチベーションは、「量」で評価されやすい。全

力でやっても結果が出なければ何にもならない。全力でやらなくても成果を上げることが出来る。これからはモチベーションを「質」で捉えることが必要である。「質」は見えないので成果を通して類推することになる。

#### (9) 2段階のモチベーション戦略

▶まず、やらされ感の原因を取り去る ▶つぎに、前向きなモチベーションを引き出す

報奨に焦点があたるが、家庭や健康など仕事以外の問題も考慮し、それらを取り除いた上で、2段階の戦略が必要である。

#### (10) 「やらされ感」の原因を取り去る

▶労働時間の問題 →仕事の順位づけが迫られる時代に

労働時間の問題は、表に出にくい。ライフワークバランスにマイナスであるだけでなく、仕事の質を落とすことが問題である。長時間労働時間は、『ゴールのないマラソン』のようなものであり、仕事やモチベーションの質を落とすことになる。ドイツやフランスでは、残業は全くしない。また有休休暇も100%とられている。彼らは大事な仕事しかやらないので、限られた時間の中で優先度をつけている。日本は、時間の観念がなく、忠実に全部の仕事をしよと

▶過剰管理 →「川下」でみる →分担・責任の明確化

仕事のプロセスは、成果より態度や意欲で、「川下」でみるべきである。個人の仕事の分担や責任が明確化されておらず、アウトプットが見えないから「川上」でみてしまう。役所は、集団主義と管理職の多さに問題がある。役所は処遇に応じて職をつくっており、管理職を増して一般職員の自律性を下げている。

▶人事評価の問題 →3ランクの評価と「評判」の吸い上げ

成果主義が取り入れられると評価が細かくなり過ぎる。国では、5段階、中には10段階の役所があるが、そんな細かい評価は公務員ではできない。アメリカでは、3ランクでの評価が主流である。民間でも公務員でも余程の理由がない限り上と下の評価はつけない。しかし全く差をつけないのではなく、評判で評価に差をつけている。評判で評価を行う方が良い。評判は点数化できないので、客観的な情報ですりあわせを行う。

▶人間関係 →外の目、外の空気に触れさせること

人間関係には、縦の人間関係、横の人間関係など幾つかのパターンがある。仲良しグループは、働きやすい環境ではない。人間関係には“まだら模様”があるので、小さいこれらのグループを超えるコミュニケーション力を上げなければならない。

#### (11) つぎに、前向きなモチベーションを引き出す

▶「スーパー公務員」にみる、やる気の3要素

①自律性を高める → 自分の判断と裁量で仕事をする。

②認められる機会を増やす → 職場の内外で能力を認められる機会をつくる。

③キャリアの天井を取り払う → 1つの役所（組織）だけに留まらないこと。

#### (12) 自律性を高めるには

▶柔軟な勤務時間制度の導入

裁量労働を取り入れた企業のほとんどが制度を廃止した。欧米ではフレックスタイムのほか短時間制の職員がおり、様々なバリエーションを選ぶことができる。背後には、生産性を上げる働きやすい環境を提供することについて、管理職、一般職員、労働組合に共有した認

識がある。

#### ▶FA 制度などの導入

欧米では、本人の意志によらない異動はない。しかし日本では、本人の意志は異動に反映されない。最近、庁内 FA 制度を取り入れる役所が現れている。まだ年間 2, 3 人程度に留まっているが、自分の意志で仕事を得られることは大切なことである。

#### ▶組織のフラット化で個人の裁量を拡大

管理職の数と職層が多すぎる。フラット化した簡素な組織を作るべきであるが、処遇の問題をクリアすることが課題である。広報や企画などの職場ではフラット化ができるはず。

#### ▶「川下」の管理 自律性の拡大と成果重視は車の両輪

過度な管理を避けて成果をきっちりみること。役職につけても部下なしで良いのではないか？ 部下をつけると二重の無駄が懸念される。一つは、上司が多くて必要以上に管理されると部下のモチベーションが下がること。また、集団的な仕事が多いと部下の自律性が阻害されることになる。若い職員は、3 年間の見習い期間において、その後に独立させることを提案する。

### (13) 職場環境の見直し

#### ▶大部屋制度の見直しは不可欠（大部屋制度は「事務処理型」を前提）

大部屋は、事務処理型を前提にすると効率的である。事務作業をやっていると評価される。しかしじっくりと物事を考える環境ではないので、創造的な仕事はできない。

#### ▶ハチの巣型、フリーアドレス制など ▶スマホ、携帯などの積極活用

欧米のように個室や高い衝立を導入するより、ハチの巣型の六角形を提案したい。役所の記者クラブがこの形態に近い。また、現在はどこにいても連絡ができる環境にあるはず。役所の中にじっとしていないで、市民の中に入って仕事をすべきである。

### (14) 認められる機会を増やすには

#### ▶公務員は「経済人」ではなく「承認人」 ▶「ほめる」取り組み ▶表彰制度の活用

公務員の“住民のために働いて感謝されたい”という気持ちを、大事にすべきである。

大学のゼミで『ほめあいタイム』を取り入れたところ、雰囲気はよくなる効果があった。大阪府でも取り入れている部署があり、京都府においては、『ほめほめボックス』という制度を取り入れている。アメリカでは、ゲーム感覚の表彰が普及しており、若い人たちが中心になって委員会をつくり選考する表彰が主流である。コツコツと縁の下で頑張っている人を表彰すべきである。上手にほめるとモチベーションが上がる。

#### ▶自分の名で論文発表、講演、シンポジウムのパネリストとして発言（「行政のプロ」の条件）

「公務員は黒子に徹すべき」という文化があり、個人の名前で仕事ができない。公務員倫理法で、公務員を規制することは、「角を矯めて牛を殺す」ことになる。公務員は、行政のプロとして、個人の発言に責任を持つべき。武雄市では、ガイドラインをつくり、個人と役所の発言が矛盾しないようにしている。

#### ▶現業でも… ▶事務所から出て、市民の中へ ▶NPO、ボランティア組織などとの協働

ゴミの収集作業員から住民へゴミの上手な処理についての提案、バスの運転手から子供たちへ交通安全に対する助言、調理師による食育など、できることがあるはずで、住民の支持や理解が広がることに結びついていく。現業、非現業を問わず、事務所にいるより外で仕事をすべきであり、外で住民から苦情を吸い上げることも大切である。

アンケートによると何らかのプロジェクトに参加することでモチベーションが上がるとい

う答えが一番多かった。様々な外部団体と協働したプロジェクトを立ち上げ、公務員を積極的に参加させていくことが望ましい。

#### (15) キャリアの天井を取り払う

##### ▶「スーパー公務員」のキャリア

将来の夢とモチベーションは比例している。スーパー公務員と呼ばれる人たちは、公務員を辞めて会社やNPO法人を立ち上げたりする人が多く、一つの組織に留まる人は少ない。

##### ▶プロフェッショナルは組織の枠を超える ▶外部資源による動機づけという発想

給与やポストといった内部の資源には限界があるので、外部の資源を活用して動機づけを行う。外部資源の活用は、コストをかけずにやる気を引き出すことができる。名前を出さないのはもったいないこと。

##### ▶中途退職してもWin-Winになる関係づくりを

中途退職がありうるとした前提でのマネジメントを設計し、みんな損をしない関係づくりをすべき。

#### (16) 「評価」のポイント

##### ▶重要な要素が評価しづらい時代に →評価の限界・弊害を知る ▶シンプルな評価

創造性など掴みようがない能力が求められている。今までの手法では評価が難しく、誤った評価をしてしまう危険がある。評価はシンプルな方が良い。

##### ▶能力開発の評価と、処遇の評価を切り離す ▶「評価」より「評判」

人事管理面から以前から主張されている。能力開発は主観的な評価を行い、処遇については客観的な評価をしなければならない。これらをはっきりと切り離すことが必要。

## 4. 質疑応答

質問1 自律性の実現を阻むものは何か？

回答1 個人の仕事の分担が明確化されていないことが原因。このため成果で評価できない。また個人の職務を明確化するには、欧米のように職務主義の導入を目指すべき。

質問2 職務主義の導入に関し、労働者と管理職の立場について、欧米と日本では、歴史的な背景が違うのではないかと？

回答2 職務主義は、一つの役所だけで取り入れることは難しい。例えば、大阪市だけでやっても民間を含め外部で活かせるところがないと意味がない。日本では、役所と民間で大きな違いがあるが、アメリカなどでは、あまり違いがない。

質問3 公務員としてのゴールとは何か？

回答3 個人の持つゴールと組織から与えられるゴールは違う。個人の持つゴールとして、民間の場合はポストだけでなく売り上げなど能力でのゴールはあるが、公務員のゴールはポストしかない。ポストが減っているので代わりに何をゴールにするか、動機づけが難しい時代になっている。

質問4 個人担当制の導入は、欧米式回転ドア的な職場には矛盾しないか？また、FA制、柔軟な時間制度、組織のフラット化など制度の導入について、一番障壁になるのは組合であると思われる。

回答4 矛盾はしない。個人担当制は、小中学校の先生が一番近いイメージである。

裁量労働にすると、欧米は個人のイニシアティブでコントロールできるが、日本は組織

のイニシアティブでコントロールされるので反対されるのであろう。自由度をどちらがコントロールできるかという問題である。

質問5 ES（従業員満足）が住民サービスに繋がると、日本では認識されていないのではないか？

回答5 労使で認識を共有することはできるが、市民やマスコミとは共有できない。具体的に可視化できなければ制度導入の実現化は、難しいと思われる。

質問6 ES（従業員満足）は、民間では当たり前のように取り入れられているが、アンケート以外で可視化できるものはあるか？

回答6 ES（従業員満足）を計るものは、アンケートだけしかない。

質問7 ES（従業員満足）を上げている企業はあるか？

回答7 岐阜の企業では、勤務時間を短く待遇は良いなど最初にアメを与えている。ES（従業員満足）を上げることで、新しいアイデアを製品化するなど成果は出ている。

質問8 キャリアの現状を取り払うのは、公務員試験を基にしたキャリア制度のことか？

回答8 役所の外に飛び出すということ。

質問9 公務員は、終身雇用など安定性があると言われている。公務員の雇用のあり方についてのお考えは？

回答9 選択できることが大事である。任期期間を付けた雇用は極端すぎてダメだと思う。途中からでも自由に入出りできる制度が必要だと思う。

質問10 人事考課について、絶対評価と相対評価のどちらが良いか？

回答10 絶対評価にすべき。相対評価は、一部の人が必ず犠牲になる。仕事をしない人については、中立的に第三者の客観的評価で判定するシステムをつくるのが近道である。

（議事録作成者 濱中嘉之）