

PDCA サイクル検討の全体像 (検討の経緯)

自治体経営改革戦略会議における PDCA サイクルに関する検討は、以下の流れで進めてきた。

■第 5 回 (平成 25 年 2 月 19 日) の狙い : PDCA サイクルの全体像

- これまでの PDCA サイクルに関する以下の問題点を共有化する。
 - Check (評価) の結果に基づき Act を実施するための方策が不十分 : 制度及び責任・権限の不備
 - Check - Act に対する誤解 : 個別最適の結果による全体非最適の発生、制約された経営資源における自治体経営で目指すべきは満足度の最適化であるべきなのに最大化に囚われている
 - 総合計画を起点とする行政活動の PDCA サイクル、行政活動を担う組織の PDCA サイクル、組織を担う管理職員等の個人の PDCA サイクル、これらの PDCA サイクルに関係する予算編成や人事考課等がバラバラに制度設計されバラバラに運用されている
- これらの問題点を解消できる新たな PDCA サイクルを構築する必要性を共有化する。

■第 6 回 (平成 25 年 4 月 23 日) の狙い : 総合計画の PDCA サイクル

- 第 5 回の協議結果を受け、総合計画に掲げた目的・目標の達成に向けた PDCA サイクルの具体的なありべき姿の共有化
- 市民に分かりやすく客観性・納得性の高い行政評価のあり方の検討

■第 7 回 (平成 25 年 7 月 16 日) の狙い : 組織目標や職員の個人目標の PDCA サイクル

- 総合計画に掲げた目標の達成や継続的な改善を促進する組織目標や職員の個人目標の PDCA サイクルの具体的な内容
- 組織目標や職員の個人目標の達成を促進する人事考課制度の具体的な内容

■第 8 回 (平成 26 年 2 月 18 日) の狙い : 組織を担う人材の活用にかかる PDCA サイクル

- 人材の確保・育成
- 人材の最適配置
- 行政活動・行政サービスの担い手の最適化

■平成 26 年度 : PDCA サイクルの全体像のあるべき姿

- 第 6 回～第 8 回の検討結果を踏まえた、総合計画・組織目標・個人目標の各々の PDCA サイクルの有機的な連携の確認
- 各 PDCA サイクルが効果をあげ続けるための運用や関連制度のあり方

第 7 回戦略会議の検討結果

1 現在の小牧市の人事制度の問題点や課題

- 第 7 回自治体経営改革戦略会議では、小牧市の人事制度や人事評価制度に関する問題点や課題について、以下の結論に集約された。
 - ✓ 組織目標をウェイト付けした上で、応答責任のもと、組織の P D C A と人事評価を連動させる必要がある。
 - ✓ 能力評価の結果について処遇反映が十分なされていない。行政組織では、能力向上への取り組みや前向きな姿勢を評価しようとする「能力開発主義」がなじむのではないか。
 - ✓ チャレンジングな目標を避け、達成しやすい目標が設定されがちである。
 - ✓ 金銭的な報酬より、仕事の面白さで応える報酬のあり方が望ましい。
 - ✓ 人事評価においては、プロセスを評価することに加え、地域や市民へのインパクト、重点施策へのインパクトを評価する方法も考えられる。

〔第 7 回会議で頂いた小牧市の人事制度の問題点や課題に関するご意見〕

- ・今年度重要とする施策や事業以外（注：経常的な施策・事業）と、人事評価との関係は明確ではない。本来は、組織目標をウェイト付けした上で、応答責任のもと、組織の P D C A と人事評価を連動させる必要があるだろうが、現時点では試行錯誤の段階である。
- ・能力に対する評価はポストで処遇し、実績に対する評価は賃金で処遇することが原則だが、小牧市の人事評価制度では、能力側の処遇反映が十分ではない。また、「能力評価主義」よりも、能力向上の促進や前向きな姿勢を評価しようとする「能力開発主義」の方が行政組織にはなじむ。その場合、実績よりプロセスを評価することが大切である。
- ・部長級以上については、能力評価は不要である。その分、インフォーマルな方法以外で、いかにシステムティックに若手にノウハウを伝えるかという点が評価されるべきである。
- ・賃金に差をつけるのであれば、どのような差があって、どのような評価がされているのか公平に行い、職員の納得度を高める必要がある。
- ・現在の人事評価制度における運用上の課題は、チャレンジングな目標設定を促す仕組みとはしているものの、実際には、達成しやすい目標が設定されやすい点がある。
- ・企画部門と実行部門が同じで、創造的な仕事ができるのだろうかという懸念がある。
- ・役所の場合、仕事に対する処遇は、お金ではなく仕事で応える方が望ましい。やってみたい、面白いと思える仕事で報いるべきである。

2 組織目標や個人目標のPDCAサイクルのあり方について

- 第 7 回自治体経営改革戦略会議では、行政計画の達成に向けた組織目標のあり方や個人目標のあり方について、以下の結論に集約された。
 - ✓ 管理職は、組織目標を常に頭に入れ、その進捗を確認するべきであり、一般職員が業務を遂行するに当たって、なぜ取り組むのか、そして何を意識して取り組むべきなのか指示を行う必要がある。
 - ✓ 部課長層と下位層の人事評価の性質は異なるべきである。部課長層については、自身が所管する部分だけ取り組もうとする「自己責任」ではなく、周りに与える影響や代わりに何をすべきかという「応答責任」を果たす必要がある。このため、他部門の基本施策を含め総合計画を理解し、市の経営資源の全体最適を図る取り組みについて評価されるべきである。
 - ✓ 部の単位で資源配分の権限を持つようになれば、部内で協力することが望ましい。若い職員については能力評価を大切にし、目標管理を自身で行う課長や係長の立場では、課や係のアウトプットを基に、評価のあり方を考える必要がある。

〔第 7 回会議で頂いた組織目標や個人目標のPDCAサイクルに関するご意見〕

- ・管理職は、組織目標が常に頭に入っていないといけない。全ての職員が組織目標を見ていくというよりは、管理職が指標の確認を行うべきであり、一般職員が各業務を遂行するに当たり、何を意識して取り組むべきか指示を行う必要がある。
- ・「部長マニフェスト」を起点に、何をすべきかだけではなく、なぜするのかという理由についても、課長は下位の職員に説明する必要がある。
- ・従来の外部評価では、目的達成ありきの説明が主で、ここまで達成したという報告のみであった。基本計画の見直しにより、施策や事業の位置づけがより明確になるだろう。
- ・目標管理の部分では、課長が適切に管理して成果を出していくという役割があるが、個人の評価とそのまま結びつけることは難しい。課の目標達成について個人の目標にいかにか落とし込むべきか検討する必要がある。
- ・部課長層は政策志向で、それより下位の職員は個々の施策・事業等の管理を行う役割がある。このため、役職に応じた、人事評価の性質も異なるべきである。部課長層については、自身の部門だけではなく、総合計画における他部門の基本施策を含め理解をし、市の経営資源の全体最適を図る取り組みに対して評価が行われることが望ましい。
- ・上位の役職者は、市役所全体の資源配分を常に意識しながら、自身の部や課を管理しなければならない。自身が所管する施策だけ達成しようとしても個別最適になることから、所管する施策以外についての理解が求められる。
- ・課長の能力評価の評定項目の中で、マネジメント能力を評価する必要がある。
- ・自身が所管する部分だけに取り組もうとする「自己責任」ではなく、周りに与える影響や代わりに何をすべきかという「応答責任」を果たすことが大切である。上下の軸ではなく横軸で見る必要がある。全体の資源配分の中でどのような応答責任を果たしてきたのかという点は、評価の観点になりうる。

- ・縦割りの発想ではなく、組織を横断して、必要であれば自身は引っ込むという文化が必要である。人事評価では、縦割りの係内で評価する時もあるれば、プロジェクトチームを立ち上げ、いかに目標を設定し達成していくかという点を評価する時もありうる。
- ・部の単位で資源配分の権限を持つのであれば、部内で協力することが望ましい。若い職員にとっては能力評価が大切であり、自身で目標管理ができる課長や係長の立場では、課や係のアウトプットを基に、評価のあり方を考える必要がある。また、正規職員以外が増える中で、組織の目標をすべて個人目標に落とし込むことに意味はない。
- ・組織の中では必ず見返りを求める面がある。それぞれの目的を達成するために相互に融通しないと、柔軟な組織にならないし、自身のところだけを頑張れば合成の誤謬を起こす。中間管理職以上は、評価軸の中で、いかに他へ貢献したのかを含めるとよい。
- ・個人評価は自分のところだけではなく、市の仕事が地域に対してどのような意味を持つのか、そして他部門でも気づいた点があれば提案し、それを評価できると望ましい。
- ・国の人事評価制度の議論では、プロセスに対する評価だけではなく、「インパクト評価」の導入を検討中である。たとえ目標の達成度が低くても、地域などにどのような影響を与えたのかという点を評価するという考え方である。古典的なアウトカム指標ではなく、地域や市民へのインパクト、重点政策へのインパクトを評価するものである。
- ・従来の「プロセス評価」は、組織単体での時の流れを対象とする評価である。最初の時点では報復も生じうるが、いずれ認め合う風土ができる。他部門を含む全体最適を目指す取り組みを評価することは、行政組織において特に必要な考え方である。