

4 目標管理制度の問題点

明石市職員労働組合

明石市は、昨年度係長級職員を対象に試行した「目標管理制度」について、今年度は行政職全員(保育士、消防署消防職員を除く)対象に実施するとして期初面接を始めた。

組合は、「成績主義・賃金査定につながる目標管理は問題」と廃止を要求してきた。組合が係長級を対象にしたアンケートでも、「廃止が38%、試行とする32%」に対し、「制度導入賛成は6%」にとどまった。また、当局が実施した課長以上のアンケートでも「今年度は係長以上で実施したほうが良い」という意見が多い。

組合は、引き続き「職員の声を謙虚に聞け」「17年度は係長以上の試行とすること」を求めている。

改めて「目標管理制度」と「成果主義」の問題点について述べる。

当局調査でも厳しい意見

明石市が2月に実施した目標管理対象者アンケート調査などを基に、(株)日本総合研究所が「目標管理制度の課題と改革の方向性(案)」を取りまとめた。

それによると、全体的な傾向は、「意識や行動の変革に繋がらず、課題の整理には貢献、シートの記入は困難で作業が多いとの指摘」としている。「労多くして、実少なし」というところだろうか。そのせいか、アンケート結果(課長级以上)で、目標管理制度導入についての意見では、「来年度も定着化のため、今年度同様係長以上で実施したほうがよいが52.5%、その他(意見なし、必要性に疑問・全職員実施は難しい)が20.5%」と導入に慎重、否定的な意見が多い。なお、目標管理の取り組み状況について「人事から言われたので実施しているが27.7%」であることも付け加えておく。

職員の意見に応えない当局

明石市の問題は、人事当局が、こうした多くの職員の意見に対して具体的な見解やアドバイスをしないまま、日本総合研究所というコンサルタント丸投げ状態で強引に導入しようとしている点にある。民間では導入が広がっている反面、すでにその問題点が浮き彫りになり見直しが進められており、単なる模倣ではうまくいかないことはわかっているのに、その点についてもこれといった具体的な考え方が示されていないことも問題である。

また、組合との交渉では、「賃金制度とリンクさせない(評価制度ではない)」としながら、委託先のコンサルタントに「07年度には評価制度に結びつけるべき」との報告を出させており、なし崩し的に評価制度へ発展させようとする意図が丸見えで、こうした影響の大きい制度を導入することへの真摯な態度に欠けるといわざるを得ない。

職場にはそんな余裕はない

「課長や係長が目標管理制度の運用をめぐって時間をさいてもたもたしているのを見ているといらいらする。もっと管理職としてやるべきことをやってほしい」「自分たちは限られた人員で毎日の仕事をこなすのが精一杯で、そんなことに付き合う余裕はない」職場からはこんな声が寄せられている。

組合が実施した係長アンケートでも、「係長として本来やるべき仕事をもっとしたいのに、「ISOだ」「目標管理だ」と振り回されている」といった声が多数寄せられた。

人事課はこんな職場の率直な声に耳を傾けないし、もちろんコンサルタントにわかるはずもない。

民間でも成果主義への不信感は増大

そもそも成果主義は、国際競争力強化のための「コスト削減」という強固で巨大な枠組みの中で、日本経団連が提唱してきた「総人件費管理」論の考えである。終身雇用や年功序列制をやめて、労働者同士を競争させ少数の労働者に高い賃金を、残りの大半を低賃金に抑え、そうして全体の総賃金を抑制しようとするものである。現在、高利益を上げている企業でそこで働く労働者の賃金が上がらないのは成果主義にあるとってよい。

グローバリズムの進行、市場原理主義の社会の中で、貧富の差が広がっている。成果主義は労働者間でますます格差を拡大する方向に向かっている。

成果主義は「頑張った人が報われる制度」として紹介されてきた。しかし、現実には「個人として思ったように評価されない、高評価を受けた割りに処遇に反映されていない」など不満や嫉妬が噴出している。

労働政策研究・研修機構の調査によると、処遇や評価について3年前との比較を尋ねたところ、評価に対する納得感など「低下した」割合が「高まった」を大きく上回った。

(表略)

不透明・不公正な査定はお断り

これまで成果主義の問題点のひとつとして「評価制度」が上げられてきた。曰く「評価基準があいまいで不透明。部署間でばらつき不公平。正当に評価されない不公正。アピールのうまい人が評価される。ルーチンワークが評価されない」具体的には、「目立つ成果のみ評価され地味な仕事は軽視される。成果の対象とならないトラブル対応があるそかになり顧客に迷惑をかけた。上司とうまくやると評価があがる」など。

成績主義がうまく機能しない理由のひとつとして「年功序列型管理職」があげられて

いる。今の管理職は年功序列型で昇格してきた面々である。ある日突然、「目標管理制度で評価する」といっても人間の意識が180度変わるわけではない。こうした管理職に「不透明で不公正な評価」をされるのはおことわりである。

国は一時金の成績率で格差

「目標管理制度」は成果主義の人事評価制度であり、賃金に直結している。コンサルタント報告では、「人事評価制度における目標管理の位置付け」まで言及している。

国では、一時金の勤勉手当に成績率が導入されている。成績率は職員の勤務成績に応じて支給割合に差をつけるものである。現在、明石市では成績率は導入されていない。しかし、「目標管理制度」を導入し、一定の評価基準が決まれば、成績率を導入し一時金で格差をつけるのは容易となる。

勤勉手当の成績率は、「標準で100分の70」であるが、「優秀(上限)が100分の140から、成績不良の100分の35」まで格差をつけることができることになっている。財源が変わらないため、優秀があれば必ず成績不良があることになる。

評価制度とリンクの目標管理には反対

明石市当局による調査でも、組合の調査でも目標管理制度の導入には、慎重、反対の意見が多い中、管理運営事項であるからといって上から一方的に「制度」を導入することには問題がある。

国家公務員の公務員制度改革では、「能力等級制度や能力・職責・業績に応じた新給与制度」が検討されているが、いまだ法案提出の目処はたっていない。また、民間でも、その弊害が問題になり大きな社会問題にもなっている。それだけ、「目標管理制度」は難しいということである。

明石市は、これまでの人事・給与制度を180度転換するのであるからもっと慎重に対処するべきである。強制的な実施はやめるべきだ。

また、「目標管理制度」は、「人事評価、賃金制度」に直結するため導入にあたっては、労使で十分協議をすすめていくべきである。

組合としては、引き続き当局に対して次のことを要求する。

評価制度にリンクさせる目標管理制度は反対。

当面は、現行制度を係長以上で試行し、その効果と問題点を検証する。

所属長ヒアリング、労使協議などを通じて制度運用の問題点を各職場から徹底してボトムアップする。導入にあたっては、こうしたことを踏まえて十分協議する。