



|              |   |
|--------------|---|
| Title        | 行政の組織人事マネジメント改革：施策効果の実証的把握  |
| Author(s)    | 山中，俊之   |
| Citation     | 大阪大学，2005，博士論文  |
| Version Type | VoR   |
| URL          | <a href="https://hdl.handle.net/11094/2284">https://hdl.handle.net/11094/2284</a> |
| rights       |   |
| Note         |   |

*The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA*

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

氏 名 やま なか とし ゆき  
山 中 俊 之

博士の専攻分野の名称 博 士（国際公共政策）

学 位 記 番 号 第 19603 号

学 位 授 与 年 月 日 平成 17 年 3 月 25 日

学 位 授 与 の 要 件 学位規則第 4 条第 1 項該当

国際公共政策研究科比較公共政策専攻

学 位 論 文 名 行政の組織人事マネジメント改革－施策効果の実証的把握－

論 文 審 査 委 員 （主査）

国際公共政策研究科教授 松繁 寿和

（副査）

国際公共政策研究科教授 山内 直人 経済学研究科教授 齋藤 慎

### 論 文 内 容 の 要 旨

本研究は、現在内閣や国会で議論されている公務員制度改革の一環である行政の組織人事マネジメントに関する施策効果の実証的把握を目的とした研究である。

公務員制度改革の必要性は繰り返し議論されてきたが、その改革における施策の具体的な効果は十分に実証的に検証されてこなかった。そこで、本稿では、筆者が実際に組織人事マネジメント改革に関わった自治体における事例研究やデータ分析などを基に、公務員の公務員制度改革における重要テーマである組織人事マネジメント改革における問題解決の方向性や具体策を述べる。

まず、第一章では、筆者が英国のバッキンガム・カウンティなどで行った事例調査等を基に、公務員のパフォーマンス・マネジメント構築における重要な課題と解決の方向性を検討する。その結果、英国のパフォーマンス・マネジメントの事例を基に、行政においても組織の階層構造は、マネジメントの構造と一致しなくてはならないといった重要な示唆が得られた。

第二章では、自治体における目標管理の導入の際のポイントとなる点について、筆者が P 市において行った全職員対象のアンケート調査結果を分析した。目標管理導入においては、目標の内容が問題であるが、目標が組織防衛的なものにならないように、顧客の視点を入れるなどの点につき配慮し、また問題のある目標については個別に修正をお願いした。被説明変数には、目標管理導入による意識や行動の変化、説明変数には職位、職種等の他、面接時間や人事制度への納得度などを用いた。その結果、目標管理導入には、目標管理面接時間の確保、人事制度全体への理解度や納得度が重要であり、また女性や庁外での勤務者、高齢の職員のように、従来十分に目標を認識していなかった職員にとって、目標管理導入が動機付けに繋がることなどが分かった。

第三章においては、今後の公務員の人事評価の項目として重要な位置を占めることが予想されるコンピテンシーについて、実際に導入した加賀市の例を参考にしながら、自治体におけるコンピテンシー評価の導入の意義や課題、導入の際の留意点などについて分析検討した。加賀市において筆者がインタビューに基づいて作成したコンピテンシーの構造についても提示した。

第四章では、公務員において賃金格差をつける際にいかなる点に配慮すべきかについて検討するため、Q 市において筆者が実施した全職員対象のアンケート調査を基に分析した。被説明変数には、賃金格差についての賛成・反対、説明変数には、職位、職種、部署内のコミュニケーションの度合いなどを用いた。その結果、上司や同僚とのコミュ

ニケーションや部下指導が部署内で図られていること、技術職職員については、業績給に対して後向きなため業務範囲の拡大などの対応を図ること、勤続年数の長い職員についても何らかの対応策が必要なことが分かった。

第五章においては、公務員の職務満足度を高めるために必要な施策を分析するために、Q市におけるアンケート調査を基に分析した。被説明変数には、職務へのやりがい、説明変数には、目標の認識度、希望の部署であるか否か等を用いた。その結果、職務における目標を認識していること、自分の専門分野を認識していること、希望の部署であること、これまでの部署が希望部署であった割合が高いことであった公務員の満足度に影響を与えることが分かった。

公務員制度改革の必要性自体は、論を待たないと思われるが、上記の条件の充足、特に目標管理面接などを十分にできるコミュニケーション能力の高い評価者（管理職）の育成といった条件の充足が改革には不可欠であると考えられる。中長期的には、中途採用の活発化などの人材の流動化による公務員の専門性の向上も望まれる。

## 論文審査の結果の要旨

本研究は、現在内閣や国会で議論されている公務員制度改革の一環である行政の組織人事マネジメントに関する施策効果を実証的に把握することを目的としている。

公務員制度改革の必要性は繰り返し議論されてきたが、その改革における施策の具体的な効果は実証的に検証されてこなかった。本稿では、実際に組織人事マネジメント改革に関わった自治体の事例調査やデータ分析などを基に、公務員の組織人事マネジメント改革における問題解決の方向性や具体策を検討しており、その点に特徴がある。

第一章では、英国のバッキンガム・カウンティなどで事例調査を行った結果を基に、公務員のパフォーマンス・マネジメント構築における課題と解決の方向性を検討し、行政においても組織の階層構造は、マネジメントの構造と一致しなくてはならないといった重要な示唆を得ている。

第二章では、日本のある市で独自に行った全職員対象のアンケート調査結果を用い、自治体における目標管理導入のポイントを分析している。その結果、目標管理導入には、目標管理面接時間の確保、人事制度全体への理解度や納得度が重要であること、また、女性、庁外での勤務者や高齢の職員のように、従来十分に目標を認識していなかった職員にとっては、目標管理導入が動機付けに繋がることなどが分かった。

第三章においては、加賀市の例を参考にしながら、自治体におけるコンピテンシー評価の導入の意義や課題、導入の際の留意点などについて分析検討している。また、インタビューに基づいて、自治体職員のコンピテンシーの構造も提示している。

第四章では、公務員において賃金格差をつける際にいかなる点に配慮すべきかについて検討している。上記2市以外の新たな市において全職員対象のアンケート調査を実施し、上司や同僚とのコミュニケーションや部下指導が部署内で図られていること、業績給に対して後向きな技術職職員については業務範囲の拡大などの対応を図ること、勤続年数の長い職員についても何らかの対応策が必要なことなどが議論されている。

第五章においては、公務員の職務満足度を高めるための施策が、第四章で取り扱ったアンケート調査を基に検討されている。分析の結果、職務における目標を認識していること、自分の専門分野を認識していること、希望の部署であること、これまでの部署が希望部署であった割合が高いことなどが、公務員の満足度に影響を与えることが明らかにされた。

公務員制度改革の必要性に関する詳細な聞き取りやアンケート分析による以上の実証結果は、政策的にいくつかの重要な含意を持つ。また、大半の章は専門雑誌に投稿され査読付きで掲載されており、学問的にも高い水準にある。したがって、本論文は、博士（国際公共政策）を与えるに足りる内容であると判断する。