

## 第5回「今後の公務員制度改革の在り方に関する意見交換会」

1. 日時 平成25年5月16日(木) 17:30~19:40

2. 場所 合同庁舎4号館7階稲田大臣室

### 3. 出席

(参集者) ※50音順、敬称略

#### ・アドバイザー

稲継裕昭 早稲田大学政治経済学術院教授、立花宏 株式会社情報通信総合研究所特別研究員、  
西村美香 成蹊大学法学部教授

#### ・ゲストスピーカー

大野和人 キヤノン株式会社取締役・人事本部長、米女太一 アサヒ飲料株式会社理事・人事総務部長

(国家公務員制度改革推進本部)

稲田朋美 公務員制度改革担当大臣、寺田稔 公務員制度改革担当副大臣、  
山際大志郎 公務員制度改革担当大臣政務官、岡田則之 国家公務員制度改革推進本部事務局  
審議官、川淵幹児 国家公務員制度改革推進本部事務局審議官 ほか

### 4. 議事次第

- ・ 開会
- ・ 稲田公務員制度改革担当大臣挨拶
- ・ 意見交換(テーマ:「若者にも魅力的な公務員制度に向けた取組」)
- ・ 閉会

### 5. 議論の概要

#### <若者に対し、アピールできる公務員の魅力とは何か。>

- ・ 若手職員等のヒアリングでは、国家公務員を志望した理由として、国家公務員でしか経験できない業務への従事、国家規模の「公益」への貢献、業務のスケールの大きさや幅の広さ、女性の職場としては相対的に民間よりも良い、といった声があった。
- ・ 若手職員等のヒアリングでは、国家公務員の魅力となる主要要素として職務内容・社会的名誉・処遇などが挙げられているが、職員の年齢構成の高齢化や処遇レベルの引下げ等により、その魅力が民間企業や地方公共団体等と比較して相対的に減少している、との声が多かった。
- ・ 国家公務員の立場で公益・国益を担い、個別の利潤追求ではなく広い視野で業務ができ、国民福利の向上に資することができることは大きな魅力である。

#### <若手公務員が、志を高く、誇りを持ち、国のために働いてもらうために、どのような公務員制度とするか。>

- ・ 若手職員等のヒアリングでは、国家公務員の魅力の相対的な減少への対策としては、業務内容の発信により国家公務員の魅力を積極的に周知すべきといった声のほか、頑張った者が報われる処遇を徹底すべき、管理職員等のマネジメント能力を強化すべき、多様なキャリアパスを検討できるようにすべき、といった声が多かった。
- ・ 同期が司司で十分に能力を発揮し、部署は異なっても本省の課長・指定職等になり管理職として腕を振るえるシステムは、若手が高い志を持ち仕事を行うモラルの重要な要素である。

- ・ 平成 13 年に若手職員等へのヒアリングが実施されているが、その時から若手職員の問題意識は基本的に変わっていないと思う。内閣として、どのような人材を採用して、どのように育成して、どのように処遇するのかという、具体的な人事戦略を持つ必要がある。
- ・ 平成 19 年の国家公務員法改正により能力実績主義が導入されたが、それがどのように運用されているのか、各省の運用実態を調査する必要がある。特に、昇任・昇格においては、人事評価の結果をきっちり反映していただきたい。
- ・ 公務員制度改革のためには、人事制度のみならず職務遂行の在り方を根本的に見直す必要があると改めて思った。そのポイントとしては、政官関係を見直して、官僚の仕事を明確にし、どのような人材を確保したいのかを示すとともに、人事評価制度を機能させていくことが重要である。また、政策評価を活用し、組織として取組に無駄がないかを考え、人材の活用や配置換えにつなげるべきだと思う。
- ・ 我が国は議院内閣制であることに加え、政府・与党が一体で政府を支えている。内閣の下に各省があり、政府側に公務員がいる。こうした現憲法下の責任内閣制の下では、政と官の関係を断ち切ることはできない。特に管理職・幹部職といった立場になればなるほど、仕事をしていく上で、政と官は一体化してくる。

#### <人事評価制度について>

- ・ 公正な仕組みにより全員が納得できるような形で人事評価制度を実施していくことが重要と考えるが、公務員制度改革の議論の中では、信賞必罰の必罰のみが強調されている印象がある。分限処分を徹底すべきだとは思いますが、一方で、頑張った仕事をした職員には大きな仕事を任せることや給与に反映することも、あって然るべきだと考えている。
- ・ 「人」の評価は、長くその人と一緒に働き、その人の仕事振りを見れば自ずと定まるもの。ピアプレッシャーを効かせて 360 度評価手法も加味すべきである。
- ・ 弊社では、職務と職責からなる役割に応じた賃金制度を採用しており、役職手当や住宅手当等の手当も全て廃止し基本給に組み入れることで、役割の等級によって決定する基本給が月給となっている。人事評価の結果は、毎年の業績昇給として基本給に反映するとともに、賞与のうち個人業績加算額に反映している。
- ・ 人事評価は、役割達成度と社員として期待される行動の二つの要素で見ている。このうち役割達成度は、アウトプット（仕事の量と質）とプロセス（仕事の進め方）に分け、それぞれで複数の評価項目を設定している。
- ・ 評価の決定過程については、課長が絶対評価をした後、部の単位等で部課長が集まり、個々人の評価について皆で議論した上で評価ランクを相対的に決定している。評価結果を被評価者にフィードバックしているが、公正に評価を行っている姿勢を確立するためにも、低い評価を伝える際には、評価の理由を伝えなかったり、第三者のせいにしったりせずに、丁寧に説明するよう評価者研修で伝えている。
- ・ 人事評価制度はシンプルなものにすべきであるが、公平性を確保するために様々な評価の仕組みを取り入れれば、複雑なものになってしまう。人事評価制度を作る上で、パッと見ればその人のことがわかるという考えを一つのキーワードとして、評価点数とその人と比較し、制度の正誤を確認している。
- ・ 良い人事制度を作っても、実際の運用が形骸化していれば絵に描いた餅であるため、運用が正しく行われ、公平性・納得性が得られるよう、評価者研修と被評価者研修に、一生懸命に取

り組んでおり、今年は、課長を中心とした評価者 2,500 人と被評価者 19,500 人に対し、研修する予定である。

- ・ 評価する上司と評価される部下の信頼関係が大事である。評価が低く年収が下がった部下のモチベーションが下がらないよう、上司は部下の復活を支援するような姿勢を示すことが必要である。
- ・ 育成型人事制度という社員自身が自律的に成長していく仕組みを設けるため、人事評価制度において、会社の将来像と社員各層で求められる人材像を明示し、これを踏まえて社員が設定した将来像を、行動評価の中の目標に組み入れている。自分はこちらりたいという目標にどれだけ到達したのかを評価されることにより、社員が自律的に成長していく仕組みを作ろうとしている。
- ・ 人事評価は、業績だけに大きく左右されないように、業績・プロセス・行動の3面からバランスよく行うこととしており、絶対評価を基本とするが、人事担当に上がるまでの各層での調整、具体的には部・工場・支社という単位での全体会議による調整を経た上で、さらに人事担当においても調整をし、相場観を合わせることで、透明性を高め、公平性を担保している。
- ・ 評価に対する信頼性が揺らがないように、評価者研修を通じて、目標設定に係る基準・難易度の設定や評価指標の統一化を図り、評価の公平性を確保することが大切である。また、評価項目をオープンにして透明性を高めること、上司との対話を行い上司との間でコミットメントをきっちり結ぶことにより納得性の向上を図ること、が重要である。
- ・ きめ細かに人事評価をすれば、実際に面談をして評価するため、20~30人が最も適切な人数だと思う。また、責任者として個別に見ることができる限界は800~900人程度であり、それが名前がわかるというギリギリのレベルであると思う。
- ・ 評価が低い社員に対しては、上司がOJTで訓練することが基本であるが、それが不十分な場合には、人事がサポートすることで、求められる人材像・成りたい将来像に近づくのを助ける必要がある。一方で、安易な目標を設定して良い評価を得たりすることがない環境づくりをしていく必要もある。
- ・ 低い人事評価が続いた場合には、その人に合った仕事に変えてあげることが重要であり、また、社内公募制度も実施している。
- ・ グループの主要事業会社は、基本となる制度、評価フォーマットを共通とし、人材交流・出向がスムーズに行えるようにしている。また、グループ全体で共有できる理念を定めた上で、それを各社・各部・個人のレベルにまでブレイクダウンしている。

### <ワークライフバランスについて>

- ・ 若手職員等のヒアリングでは、業務量に対する人員が不足している、超過勤務が常態化している、といった声が多かった。また、出産・育児等のライフイベントとキャリアアップに不安を抱かずに活躍ができるような人事管理など、ワークライフバランスを意識した職場環境の構築・推進を求める声があった。
- ・ 国会の質疑対応や質問主意書の処理などに忙殺されているので、その改善が必要である。
- ・ 本当に残業が必要なら、残業手当はしっかり支払うべきだし、民間では、特定の部署に残業が多ければ、人員の不足、能率の問題、管理職の仕事のさせ方の問題などを考え、人的なリソースの配分も含め見直すのが、霞が関では、それが必ずしも十分に行われていないのではないかと。
- ・ 確かに残業の問題はあるが、若手にとっては仕事を覚えるチャンスであり、また、昼間は忙

しくてできないデスクワークを夜にこなすということもある。どこの組織も企画・立案部門等は遅くまで精励しており、一律に超過勤務の削減のみを行うのではなく、メリハリを効かせるべきである。

- ・ 多くの若手職員が超過勤務の問題を提起しており、また、基本法においても、職員の超過勤務の状況を管理者の人事評価に反映させるための措置を講ずるとされていることを踏まえ、予算を措置したり、仕事のやり方や人員配置の見直しをすることで、この際、何とか改善してもらいたい。
- ・ 経営トップの決意表明が大事である。家族主義・健康第一主義というワークライフバランスに通じることを、創業以来、企業理念としている。また、経営トップのメッセージや労使委員会を通じて、仕事の効率性・生産性を上げながら、しっかり休み総実労働時間を減らすことに取り組んでいる。残業をなくしても、仕事のアウトプットは出す必要があるので、仕事の無駄をなくすなど仕事の仕方を変えないといけなくなる。
- ・ 育児休業は3歳に達する年まで認めているが、育児休業時の給与がない、3年間も仕事をしないブランクを考えてか、ほとんどの社員は1年以内に復職するのが現実である。ただ、保育所の問題から、3歳まで育児休業の延長申請をされている方もいる。
- ・ 仕事の効率性については、本人の努力以上に、管理職・組織の問題だと思う。管理職に対して、仕事の計画をちゃんと組み直せと日々指示するとともに、同じ組織の中で、余裕のある課が隣の課を手伝うことも仕組みとして導入している。

#### <その他>

- ・ 若手職員等のヒアリングでは、地方機関では、採用抑制等の影響から若手職員が少なくなっており、職務ノウハウの継承やマネージメント能力等のスキル向上の機会が少ないといった声のほか、出先機関改革に対する不安も示された。
- ・ 近年、新規採用職員を抑制したことが、最近の若手職員の疲弊に大きくつながっており、採用数を回復してもらいたい。今後、雇用と年金の接続の関係から、再任用の職員を増やさざるを得ない中で、従来的人数並には新規採用できないという問題もある。地方では、民営化した公立病院の職員全員を分限免職するなど、毎年 800~900 人前後を業務の廃止に伴い分限免職していることから、国においても、業務の廃止に伴う分限免職を、検討していただきたい。

以 上

<文責：国家公務員制度改革推進本部事務局（速報のため事後修正の可能性あり）>