

行政制度、公務員制度、地方行財政、選挙、消防、情報通信及び郵政事業等に関する調査

[議事録 1/3]

・国家公務員における成果目標と人員政策の在り方

○吉川沙織君

民主党の吉川沙織でございます。

明日、5月30日、公務員制度改革の一環として内閣官房に内閣人事局が新設されます。これに伴い、各府省別となっている参議院の委員会の所管事項についても見直され、当参議院総務委員会についても、国家公務員制度を内閣委員会に移すという協議が今議院運営委員会でなされているところです。



いずれにいたしましても、総務省の人事・恩給局はなくなってしまい、人事院も今後は内閣委員会で対応されることになり、本日が組織変更前最後の質疑の機会となりますことから、総務省と人事院に最初に2問質問させていただきます。

バブル経済崩壊後、民間企業では、業績維持のためなどで人件費圧縮に奔走しました。立地条件や効率性の問題から一律的に例えば窓口を閉鎖してしまう、そして効率化の名の下に現場対応部門が一律削減される例があるなど、一定数値などにより効率性を優先して人員の配置、人件費削減等が行われている事例がたくさんございます。職場の必要性などは数値に表しにくい、そういうものでございますが、それらを切り捨てるという傾向はなきにしもあらずの側面があると思います。

これが人事政策についてはよく言われる成果主義と言われるものであります。そもそも成果主義は、外見的な業績、成果に見合った待遇をするという趣旨から、また労働意欲の向上にも資するという観点からも一時もてはやされました。

しかし、最近では、専ら削減やセレクトといった方向で活用されているようで、また制度的にも、客觀性のない基準での評価、挑戦意欲の低下、短期的な目標、結果だけの追求、あるいは部署間の横のつながりの希薄化などの欠点も指摘されており、そのため、目立った成功例は少なく、合理的ではないという指摘もござい

ます。

そこで、まず、市場原理、競争原理にはなじみます、国民が必要な業務は公務員が担うという公務部門においてこの成果主義的な考え方にはなじまないのではと考えますが、総務省と人事院、それぞれの所見を伺います。

#### ○政府参考人(笹島誉行君)

お答え申し上げます。

人事評価につきまして御質問いただきました。

この人事評価の仕組みは、平成 19 年の国家公務員法改正によって導入されたものでございますが、御指摘のとおり、公務におきましては、必ずしも数値化、定量化できない業務や、短期で成果が出せない業務があるといったことも事実でございます。



このため、人事評価の運用に当たりましては、目標設定に当たっては、定性的な目標や中長期的な成果に向けた当面の到達水準といった設定も行うことができるとともに、評価に当たっては、目標の達成度だけではなくプロセスも踏まえて評価することとなっているところでございます。

民間企業等におきまして行き過ぎた成果主義といったような指摘がなされているということは承知しておりますけれども、評価制度の中におきまして、上司と部下の間での目標の明確化、認識の共有によって組織パフォーマンスを向上させていくといったこと自体は重要なことであるというふうに認識しております。

御指摘の点も踏まえながら、引き続き人事評価の適正な運用を図ってまいりたいと考えております。

#### ○政府参考人(千葉恭裕君)

お答え申し上げます。

人事評価制度は、単なる数値目標の達成度合いだけでなく、職員の能力、実績を的確に把握し、人材育成等の人事管理の基礎といいたしますとともに、職員の任免、給与などの待遇を決定する根拠となる重要な仕組みとなってございます。



人事院いたしましては、各職員の勤務の実績が人事評価に的確に反映され、その結果を活用して、昇給、

ボーナス等の給与や、昇任、降任等の任用等の人事管理を適切に推進する必要があると考えております。

## ○吉川沙織君

今、人恩局長としては今日の答弁が最後になろうかと思いますが、行き過ぎた成果主義という御発言ございました。



昨日、28日の産業競争力会議でも、経営者代表の意見を踏まえて、総理は、成果で評価される新しい労働時間制度の選択肢を増やすべきと、新しい制度の検討を指示なさっています。一方で、厚生労働大臣は、成果を評価することには反対しないが、そのためには測らなければならないと言い、また、一昨日、27日の閣議後記者会見において、「いろんな仕事をやっていて成果を測れないような働き方の方々は、それは成果を測れないのですから難しいのではないか」とも

発言なさるなど、成果を評価することの難しさを指摘されています。

現状、成果に対して報酬を支払う新たな制度に突き進む中で、成果主義には弊害もあるのではないかとお伺いしたとしても、目標値を設定させて人事評価を行う制度や業績評価制度を進めている総務省や人事院としてもお答えづらかったとは思います。

しかし、一定の成果を人員配置や人事評価に用いる場合に、評価のため余りにも客観性に欠ける数値だけを偏重したり、数値の定義の曖昧さを放置したまま評価をするのであれば、特に公務部門において、かえって実態を反映しないものになるおそれがあるのではないかと最近特に危惧しております。

我々参議院議員に一番身近であり、議員を補佐する公務部門である国会事務局についても、国民的要請を踏まえて、その必要性、価値が認められた制度として法律などにより設けられた各組織がございます。それぞれ固有の業務などを持つ一方で、政治状況や政治情勢によって、組織別の活動量を一定にしたくとも、こっちの委員会は開けるけれどもこっちの委員会は定例日の関係で開けないなど活動量が一定しない中で、また、人員についても様々な事情がございます。出産、育児、介護など、個別事情を勘案した人員配置が求められる、こういう状況にございます。

そうした中で、成果目標には主観的、恣意的議論を避けるというメリットはあるとはいえ、例えば短期的観点を重視したり、それから客観的指標として信頼度に欠ける、そして信頼度が低い数値などを使ったりして、完全に同種同一の業務を行っていない組織を単なる客観性に欠ける数値で、相対評価だけで人員配置を行うというのは、公務部門の人事政策としてこれまで担当してきた総務省や人事院としては一般論としてどう考

えるか、それぞれ見解を伺います。

### ○政府参考人( 笹島 誉行君)

お答え申し上げます。

国家公務員の人事評価の仕組みでございますけれども、これは他の組織との比較ではなく、職員一人一人の職務遂行能力や勤務実績を的確に把握し、評価するため、絶対評価によって行っているところでございます。

また、委員御指摘のとおり、公務には多種多様な業務があり、必ずしも数値化、定量化には向いていないといった業務もあるし、短期では成果が出せないといった業務もあるところでございます。このため、先ほど申し上げましたように、公務の特殊性を踏まえた目標設定や評価を人事評価の中で行っているところでございますし、やっぱり人事評価の仕組みそのものが適切な運用をすることによって公務のパフォーマンスの向上とか行政サービスの向上につながっていくということが重要なんだろうと思います。



また、人事管理の面で申し上げますと、御指摘がありましたように、各行政組織というのは与えられた役割とか目標があるわけでございまして、こういったものを十分踏まえて、一方で、人事評価で得られました職員の能力あるいは適性といった情報をきちんと活用して適材適所の人事配置を行っていくということが重要であるというふうに認識しております。

### ○政府参考人( 千葉 恭裕君)

お答え申し上げます。

人事評価制度におきまして、個々の職員の官職や職員ごとに設定された業績目標に照らして、その能力、業績等を絶対評価により的確に評価、把握するとともに、それを適切に活用していくことが肝要であるというふうに考えてございます。

### ○吉川 沙織君

2年前の郵政改正法案の採決の前の質疑のときにも申し上げましたが、私は前身が公社であった企業の元社員でございます。民営化されて随分たった後の入社で、事業環境が厳しい中、株式会社には効率性が求められます。厳しい中で勤務しておりましたが、公について考えることはたくさんございました。

それぞれ官と公と民があって、国会事務局や国家公務員の皆さんは特に官の最たるものです。その官の最たるものでそれぞれの役割が求められている中、その評価は絶対評価だとおっしゃいましたが、その数値目標が絶対的にそれらの部門で測ることができるのか、私は甚だ疑問に感じています。

私は営業職でございましたから、売上げが上がれば目に見える数値として結果は出ます。でも、この国会では、それぞれの委員会がいろんな政治情勢によって開かれたり開かれなかったり、それから法案の付託件数が多かったり少なかつたりするわけです。ですから、そういった意味で、余りにも今表面的、雑駁な数値で人事政策が行われる、そしてそういう影響が出かねないような状況になっていることについて非常に危機感を抱いております。

千葉総括審議官、そして今日が総務省の人恩局長として最後になる 笹島局長、それぞれ公務を目指す方に向けたメッセージを書かれている文を拝見いたしました。お二方とも、公務というものは、志を持って使命感を強く持ち続けることができること、そして、本当に困っている人、社会から置いていかれそうな人に対する想像力や共感力を必要として、明日に対する道を開いていくということ、本当に心温まる、そして志高く公務部門を目指す人に対するメッセージを送っています。



今の答弁、もう一言いただけませんでしょうか。今日が最後の答弁になろうかと思います。よろしくお願ひします。

### ○政府参考人(笹島誉行君)



恐縮でございます。

公務を目指す人たちがやっぱりやりがいを持って公務に邁進できる、あるいは将来に対して希望を持って仕事ができるといったことが非常に重要なんだろうと思います。

人事管理あるいは評価制度といったものは、まさにインフラでありますけれども、そういったものを実現するための手段であります。ですから、評価自体に価値があるというわけではなくて、そういうものを適切に活用しながらやっぱり人材を育していくといったことが非常に重要なんだろうというふうに思っております。

### ○吉川沙織君

ありがとうございます。

続きの議事録(2/3)は、[こちら](#)です。