

# 「新人事制度の基本構造」等にかかわる質問書・回答対比表

質 問 事 項	回 答
<p><b>1 人事制度改革の必要性などにかかわって</b></p> <p>公務員制度の基本の枠組みとして、「専門性、中立・公正性、効率性、継続・安定性」などが確認されてきた。「公務員制度改革の大枠」以降、「公務員に対する批判」や「現行制度の問題点」については、公務員制度との関連を曖昧にしたままで、くり返し記述されているが、前述の基本の枠組みを引きつづき維持するの否かは一度たりとも明らかにされていない。事務局としての考え方を明らかにされたい。</p> <p>新人事制度の「趣旨」として、「競争原理を醸成」するとしている。公務の集団性の強さ、OJTを通じた専門性の維持・向上をはかっている実態、離島、僻地など勤務環境の悪い地域にも公務の必要性から転勤せざるをえない人事管理上の要請、公益上の要請などからくる業務の独占的性格等に着目すれば、「競争原理の醸成」に偏重した人事制度を、すべての国家公務員労働者に当てはめることは適当ではないのではないか。</p> <p>「時宜を得た有効な政策提案」など、内閣の政策スタッフを強く意識した制度改革を検討するのであれば、一般職国家公務員と特別職国家公務員の範囲(区分)も検討課題になりうるのではないか。</p> <p>能力等級を中心とする人事管理システムの構築が、現行制度の問題点を解決するとしている。現行制度の問題点の多くは、各省段階での昇任、昇格基準の不透明性もふくめた運用上の問題に起因しているのではないか。仮に、昇任、昇格基準の共通化などが必要だとすれば、現行制度の一部修正ではなぜ対応できないのか。</p> <p>各府省が人事制度を責任をもって適切に運用することがねらいとされている。現行制度でも、各府省の長は「任命権者」とされ、人事制度運用に最終的な責任をおっているが、現行制度のなにが問題なのか。仮に、中央人事行政機関である人事院の「事前規制」に問題があるとするのであれば、どのような規制がどのような制約になっているのか明らかにされたい。</p>	<p>元々の枠組みはあるし捉える範囲もあるが、全体の奉仕者としての公務員の中立、公正性や成績主義、身分保障みたいな基本的考え方まで否定するつもりはない。</p> <p>現場の弾力性は必要で、やれないものを押し付けるつもりはない。しかし、一定程度能力を基本とした適材適所の配置や能力、成果に対処した適切な処遇など、そのていどの考え方は否定できないのではないかと。</p> <p>現在も政策立案は一般職がやっており、政策立案を行うからといって特別職ではない。</p> <p>現行の問題点はあるが、1つは職階制がない、1つは勤評制度の不完全さもあるし、国公法自体をリニューアルする。一部修正で良い部分もあるが、今回は根本的に見直す。</p> <p>詳細な規制により、各府省が自分のところでやることを人事院や制度に転嫁することがみられた。例えば、級別定数や昇格基準など、人事院がくれないからと昇格改善に応えないとか。誰を昇格させるのか、誰が適任なのか自ら判断する努力してこなかった。制度と人事院に責任をかぶせて、交渉でも権限外や管理運営事項としてまじめにやってこなかった。</p> <p>各府省を目覚めさせるため、キチンとした交渉、使用者としての自覚を促すためだ。</p>
<p><b>2 能力等級にかかわって</b></p> <p>能力等級は、能力給の基礎となっており、賃金決定の中心要素と考えられる。そのことを前提に、以下の点について明らかにされたい。</p> <p>1) 職務遂行能力基準の検討ともかかわって、職務分類をどのようにおこなうのが問題になる。職務の複雑・困難度が各府省ごとの業務によって規定されることを考えれば、その共通基準である職務遂行能力基準は、どのように策定するのか。</p> <p>2) 特に、現行の標準職務表では「専門職」とされる官職について、基準をどのようにして策定するのか。</p> <p>また、個別官職の能力等級の評価替えは、どのような仕組みで行うのか。</p> <p>3) 本府省と庁、地方支分部局の同一役職名における職務遂行能力基準をどう考えているのか。現行の標準職務表のように、職務の複雑・困難性の違いが「理由」にならないとすれば、「期待される能力の違い」となるとも考えられるがどうか。</p> <p>基本構造がいうところの「同一役職段階」とはどのような概念か。また、「同一役職段階であっても求められる能力の程度が明らかに異なる場合」の例示を行う</p>	<p>どういう風に行うかだが、職務遂行能力基準は、役職段階毎に典型的な職務を基準に書き出して、それをメルクマールにしてやる。例えば、基本構造のP2職務遂行能力基準のイメージで、係長に必要な仕事は何かと書き出したのが右側になる。それが職務分類になる。</p> <p>専門職が4割いるのも分かっているので、分布も考慮しながら、適切な具体的な職務遂行能力評価をしながら、どのポスト(役職段階)にするのかだ。</p> <p>洗い替えについては、今回事務局は行わない。ある専門職の仕事が、係長級の仕事から課長補佐級の仕事に変わったら、役職段階の評価替えは各府省がやることになる。</p> <p>現状の秩序は何らかの形で維持する必要がある。単純に職名に囚われているわけではない。本省は立法だったり、地方は許認可だったり、部下を管理することがだったり求められるものが違う。具体的に行っている仕事の内容が異なり、職務遂行能力は違うので基準も違ってくる。</p> <p>マス1つが同一職階である。同じ課長といっても、仕事の中身によって求められる能力の程度が異なる。例えば、総務課長と政策課長は違うとので級が2つ設けてある。</p>

# 「新人事制度の基本構造」等にかかわる質問書・回答対比表

質 問 事 項	回 答
<p>こと。</p> <p>4) 職員一人一人の能力等級格付けは、職務遂行能力基準を満たすことに加え、各等級の「人員枠」によることになるのか。</p>	<p>適切な管理のために、人員枠内で昇格させる。</p>
<p>仮にそうであるとすれば、評価結果の相対化が行われることになるが、その結果についてもフィードバックや苦情処理の対象と考えているのか。</p>	<p>枠がある以上は相対評価になる。フィードバックの是非は検討中である。苦情処理は重要だと認識している。</p>
<p>5) 行政組織法などで、個別役職の職務と責任が規定されていることと、能力等級との関連についての考え方を明らかにされたい。</p>	<p>能力等級は、役職段階毎に一般的に必要とされる職務遂行能力の基準を定めたものであり、個別の官職の職責を果たすに足る職務遂行能力という観点から設けているが、何ができるのかと、その職は何をするのかは自ずと無関係ではない。</p>
<p>6) 本省審議官以上の指定職を、能力等級の枠外としているのはなぜか。</p> <p>例示されている「本省8級」の職務遂行能力基準を前提とすれば、審議官級以上に求められる「能力」とはどのようなものか。</p>	<p>指定職は、能力を育成する段階ではない。能力でなく職責を基準に管理することが適当と考えた。審議官以上が求められる能力は現行と同じで、求められる能力はあるのですが、能力基準は定めない。人規8-20が選考基準である。</p>
<p>7) 任用の基準として上位の役職段階への昇任に必要な能力資格基準を定め、給与については現行の職務を基準とする制度も考えられると思うが、なぜ能力等級を任用と同時に給与の基準にしなければならないのか。</p>	<p>能力に応じて、任用し、任用した職務において発揮した能力に応じて処遇することが基本。</p>
<p>8) 能力等級による給与の弾力決定と基本設計で言うところの「情勢適応の原則」との関係性を明らかにされたい。</p>	<p>能力給の額は別にして、水準と情勢適用の原則は関係ない。</p> <p>民間で能力等級制度を入れているという広い意味では、能力・成績主義を導入することが情勢適応の原則に沿うものだ。社会情勢に適用させる改革をやるということだ。</p>
<h3>3 給与にかかわって</h3>	
<p>公務員労働者の基本的人権の保障ともかかわる次の点について、事務局としての考え方を示されたい。</p>	
<p>1) 能力等級毎の人員枠の設定、給与の基本的な水準、各府省の人件費予算にかかわる明確な統一基準の設定、各給与項目毎の明確な統一基準の設定（能力等級毎の給与額の幅、職責給における「職責ランク」の基準設定、賞与の総額及び業績給の構成割合など）、諸手当などについての決定システムについて、労働組合の関与などはどのように考えているのか。ILO条約などとの関連も含めて明らかにされたい。</p>	<p>これらのプロセスは、現在検討している。給与制度とセットであり、現段階では労働組合の関与についても未定。また、ILO条約との関係が重要であることは意識している。</p> <p>人員枠自体の性格もつめきっていないし、能力等級も固まっていない。人員枠は、予算統制の意味もあり、予算設定との関係を明確にしないとイケない。</p>
<p>2) 個々人の給与は、能力、業績評価にもとづき決定されることが想定されている。このような労働条件決定システムでは、労働者の権利保護が重要な問題となることが想定されることから、苦情処理システムや「個別紛争処理」システムの整備が不可欠であり、それらのシステムへの労働者代表の参加などを検討することが国際的な労働基準にても必要だと考えるが、事務局としての考え方を明らかにされたい。</p>	<p>苦情処理等は検討中。システムの設計はまだなので、確定的なことはいえぬが、組合の参加は必然とは考えない（人事院や総務省などの各種報告でもそこまでは書いていない）。</p> <p>府省内部または第三者機関で考えている。なお、事後救済が重要であることは行革大綱にも書いてあり、現行の人事院への申し立て制度は変更はない。</p>
<p>3) 各府省の人件費予算の決定・管理と定員との関係性についてはどのように考えているのか。</p>	<p>予算、定員とは別の問題として検討しているが、移流用、弾力化など今よりは自由化されるだろう。それを前提に人事管理システムも設計される。</p>
<p>能力給について</p>	
<p>1) 能力等級ごとの給与額の幅と「イメージ」で示すところの「上限額」との関係性を明らかにされたい。</p>	<p>能力給の構造は「定額（初号）+昇給」（1万円の場合も5千円の場合も2千円やゼロの場合もありうるが、テーブルを設け実績で積み増す）その打ち止めが上限額だ。</p>
<p>2) 能力給と基本設計で示すところの生計費、民間における賃金水準との関係性を明らかにされたい。また、想定している賃金上昇カーブはどのようなものか。</p>	<p>検討中だが、労働基本権の制約が続けば、公務員給与の適正水準が不可欠となる。人事院の問題もあるが、民間均衡原則以外の基準はないのではないかと。生計費を下回る水準はありえず、これも重要な要素だ。</p> <p>給与カーブはまだ見えないが、新制度は実績に応じようになり、年齢ごとの分散は大きくなる。普通の成績の力</p>

# 「新人事制度の基本構造」等にかかわる質問書・回答対比表

質 問 事 項	回 答
	<p>ープでは累積加算がいつまでも同じにならないように設計したい（全部を加算はいきすぎではないか）。能力が建前でも、ある程度勤続との相関はあり、（教育費など）どの年齢でどの程度の金額が必要かは考慮する。民間の配分を頭におきながら、カーブを設定すれば自動的にそうなる。</p>
<p>3) 能力給の定額部分の水準は、何を要素として決定するのか明らかにされたい。金額換算される「職務遂行能力」とは何に着目したものが。</p>	<p>検討中。定額はだれにでもつく額。それは仕事の能力に対する最低の処遇ということにならざるを得ない。定額に加算の性格については次回に明確にしたい。能力のある人がその仕事につくという整理は必要。</p>
<p>4) 業績評価（5段階）の加算部分への反映は、予算枠内で相対化することになるのか、それとも絶対評価によるのか。</p>	<p>検討中だが、加算は相対評価とならざるを得ない。目標がちゃんとやれたかに応じて評価するが、給与に矛盾をもたらさないよう、もう一度置き換えられる。一定の分布率で相対化する。</p>
<p>また、仮に分布に応じた評価の相対化をおこなった場合の、組織単位はどのように考えているのか。 なお、予算上の問題として、現行の特別昇給との関係を明らかにされたい。</p>	<p>検討中だが、公平な運用のためには相当程度の母集団はいるだろう。当局からも抑えて使いたいという要請はないが、業績が高いものをいくらでもうてるわけではない。昇給をいつやるか、今の3カ月ごとの昇給のように年度の途中でうつこともありうる設定にするのかという問題はある。特別昇給分原資をどうするかということころまでは、検討が進んでいない。</p>
<p>5) 加算部分と業績給については、同一の業績評価を反映することになるのか。</p>	<p>そのとおり、一つの業績評価でやるが、加算と業績給の性格の違いを反映して、反映のさせ方は異なる方向。</p>
<p>6) 官民交流により民間から中途採用する場合の賃金決定の「弾力的な対応」とはどのような仕組みを念頭においたものか。一般的な中途採用についての初任給決定はどのように考えているのか。仮に、採用形態によって（あるいは人によって）初任給が異なるのであれば、誰がどう決定するのか。</p>	<p>検討中。中途採用者は、ころがし計算はできないが、まず必要な能力に応じて「級」が決まる。加算は期待される業績の範囲内で設定されることになろう。本当にそれができるかについては悩ましい。しかし、わざわざ書いたのは、これはという人には高い処遇ができるよう、無理なころがし計算をしないで弾力的な決定ができるようにしたいということ。一方、「特・地・公」など出向してもどるものは、ころがし計算しか考えがたい。両方のニーズに答えられる決定の仕方を考えている。</p>
<p>職責給について</p>	
<p>1) 職責給の支給対象として想定している管理職層とはどのような概念か。</p>	<p>現行特別調整額適用者を基準に検討中。</p>
<p>2) 職責給は能力給を「補完する給与」と性格付けしているが、その支給根拠は管理職層の能力に着目したものか、それとも職務に着目したものか。仮に、職務に着目したものであるとすれば、専門職などの専門性や複雑困難性などに着目した給与は構想しないのか。</p>	<p>職務に着目した手当のようなもの。特別調整額の趣旨である職務内容が高く、変動要素があるということ踏まえたもの。</p>
<p>3) 一般職層のうち本省庁課長補佐等について職務付加が大きいとする根拠は何か。</p>	<p>予算や法令など本省庁の職務の困難度に着目したもの。管理監督者以上とすると、補佐ははずれるので補佐8%を職責給で拾えるかという問題はあるが、なくしはしないという意味で書いた。</p>
<p>4) 予算上の問題として、現行管理職手当（俸給の特別調整額）との関連を明らかにされたい。</p>	<p>検討中。別の手当であり、そのまま移行するのではないが、「較差外」手当であることを踏まえて設計する。新制度で「較差外給与」が今までどおりとはいかないだろうし、職責給の額は相当あとで決まることになろう。</p>
<p>5) 「職責ランク」を区分する職責の大きさはなにか。同一官職であっても職責ランクが異なることも想定されるが、その決定システムはどのように考えているのか。</p>	<p>検討中。例えば本省の企画官をとっても楽なところと死ぬほど苦しいところがあるのに、一律20%はおかしい。時々課題の重さに報いるような段階を考える。一定の基準のもと、各省が判断することになろう。</p>
<p>6) 指定職の給与の基本とされる「職責に対する給与」と管理職等の職責給の違いは何か。</p>	<p>仕事への対価であり、性格は近い（根本的には同じ）。指定職の仕事は企画官のようにバラバラで変動するとは考えられず、（給与は）職責に対するものしかない（審議官はややちがう面はあるが、どちらかという指定職に近い）。</p>
<p>7) 超過勤務手当の算定根拠には職責給を含むのか。また、諸手当との関係はどのように考えているのか。</p>	<p>検討中。制度は全部見直しするので、算定基礎給も未定。ただし、時間給の算定基礎には仕事に関するものを入れ、他は除くのが基本だ。</p>
<p>業績給について</p>	
<p>1) 「賞与」の安定支給部分の算定基礎となる「月例</p>	<p>算定基礎給をどの範囲とするかは検討中であり、基本構</p>

# 「新人事制度の基本構造」等にかかわる質問書・回答対比表

質 問 事 項	回 答
<p>給与」とは何か。</p> <p>2) 安定支給部分については「一定の係数を乗じる」とし、業績反映部分については「業績評価に応じて支給額を決定」としていることの違いはなにか。</p> <p>3) 業績給に反映する業績評価(5段階)は、予算範囲内での相対化を前提としているのか。その際の、評価単位組織はどう考えているのか。また、業務目標の前提には組織目標が置かれているが、組織目標の達成度合いと業績給の関係はどのように考えているのか。</p>	<p>造は月例給を基礎に算定するというぐらいの意味で書いたもの。基本は、能力、職責給中心となるが、ボーナスの見直しが進んでいる民間の例を踏まえながら検討する。</p> <p>検討中だが、現行の0.6月とか0.4月といった「月数」でなく、業績評価の反映で額の上下することを想定している。</p> <p>検討中(組織目標の達成は、目標管理、業績評価を通じて反映)。評価単位は、各府省で一番適切に設定することになるが、1次、2次評価者の目の届く範囲である必要がある。</p> <p>個人の目標は組織の目標と直接連動はない。MBOでもそうだが、目標は個々人について設定する。自分の目標と行動準則に沿えば評価が高くなる。個人は期首に設定した目標の達成が最大ポイントだ。</p>
<p>4) 一般職員と管理職層の業績反映部分の考え方は同一か。専ら指揮命令に服し裁量の余地の少ない一般職員の業績とは何か。また、職責と業績の関係はどのように考えているのか。</p>	<p>幅が違うが考え方は同じ。裁量の幅が大きくそれに成果もゆだねられる管理職は、は業績反映部分の割合を高くし、努力した人は処遇を上げる。一般職員でも成果や努力に報いることは重要。職責と行政の違いを取って言えば。職責は官職の中身(予定された仕事)でデューティ(duty)、業績はアウトプットだが、近い意味のときもある。</p>
<p>5) 業績給の支給額の差を現行より拡大としていますが、どの程度を想定した論議をおこなっているのか。</p>	<p>検討中。仮に現行の0.6月から1.2月の幅を考えると、その幅(0.6月分)が成果反映分なのかという議論はある。業績を反映するといっても、やみくもに広げるつもりはない。広げすぎると過去の経験からも問題が生じかねない。特昇がなぜ持ち回りになっているかも考え、モラルダウンを引き起こすなど、目的を見失うことのないよう成績査定幅を設定したいが、どの程度になるかはまだいえない。</p>
<p>指定職の給与</p> <p>1) 組織目標の達成に重大な職責を負うとしていますが、その組織目標の達成度合いはどのような評価を考えているのか。</p> <p>2) 指定職での業績反映部分と一般職等での業績反映部分は同一の性格付けか。</p> <p>3) 指定職について、能力給を排除する理由はなにか。</p>	<p>検討中。だれが年俸を決めるのかということになるが、もちろん自分で決めるわけにはいかない。各省にとってもセンシティブな問題だ。</p> <p>業績を反映させることは同じだが、能力評価はないし、目標管理も考えられないので、システムは異なる。</p> <p>職責が最大の要素となるため。一官一職で仕事が政令で決まっている指定職の性格から、能力の伸張を前提にした能力等級はなじまず、職責中心に任用も給与も決めるべきではないか。</p>
<p>その他</p> <p>1) 生活補填手当や職務の専門、困難性などに着目した手当はどのように考えているのか。</p> <p>2) 退職金の基礎となる給与はどのように考えているのか。</p>	<p>必要な手当は見直す。調整額のように反射的に直さないものと、改革の趣旨に添った能力・業績に則した給与面での洗い出しは必要。調整手当まで何にでも手を広げる余力はないが...</p> <p>検討中。算定基礎給は給与制度全般の検討後の最後の話になる。今のところ、特殊法人役員の退職金問題や過度に長期勤続が有利にならないような措置が中心だ。人事・恩給局による早めに水準見直しの動きもあったようだが、現在推進事務局が引きとった形であるが、見直しはパッケージでやる必要があり、水準是正の機会も少し遅れることになる。</p>
<p>4 任用にかかわって</p> <p>昇任・降任等について</p> <p>1) 上位等級格付け・上位役職任用の場合の「基準」はどのようなものか。評価結果は「重要な参考資料」としており、任用者の選定と能力評価の関係が曖昧ではないか。評価結果が任用・昇格にどの程度影響するのか。任用者の選定に関する要素はこの他に何かあるのか。</p> <p>2) 下位の役職段階への任用(分類変更)は、不利益処分と考えてよいのか。</p>	<p>検討中。評価だけでは対象者は決まらない。評価は統一的であり、あとはそれを土台に、適材適所で昇任者を決める。能力評価の反映方法は示す。各省で一定の基準を定めることはある。</p> <p>留職は不利益ではない。指摘のような分類変更はあるといえばあるが(本当にあるかは別問題として)、降格との関係で降給させるかどうかということはある、その場合には思料不利益処分にはなるだろう。そのへんはまだ先の話</p>

# 「新人事制度の基本構造」等にかかわる質問書・回答対比表

質 問 事 項	回 答
3) 現在、本省課長級への昇任の際に、出向経験の有無や懲戒処分の有無なども一定の基準（要素）にされているが、これらの要素は能力等級制度の中でも本人の能力の一つとされるのか。	だ。 基準をみながら能力評価をやるのであり、出向経験は直接能力評価とは関係ない。ただし、出向の結果能力が上がれば反映される。
4) 一部の府省の地方機関において、昇任するためには転勤が前提とされるケースがあるが、能力等級制度においては、転勤も能力の一つとされるのか。	転勤それ自体ではなく、転勤の結果全体的視野や能力の向上がみられるかによる。その点が具体的な昇進者を決める要素となる可能性はある。
役職段階の区分について	
1) 全ての官職を役職段階に区分するというが、省庁間の枠（定員）はどのように整理するのか。現行は、標準職務表を原則として、人事院が府省間の水平的な審査を行っているが、府省が個別に分類整理を行うことができるのか。	新制度では人員枠しかなく、級別定数はなくなる。各省がやるのは、それぞれのポストの分類・整理だ。その分類基準（例：課長は7～8級）は統一的に能力等級の規定で示す。
2) 各府省の分類整理の結果、府省間の不均衡が生じないのか。	ポストや組織体制が省によってちがうので、組織次第だ。
3) たんに現行の分類をスライドするだけか。そうであれば、現行とどう違うのか。	現在は、職階制によるポストの分類はない。級別標準職務分類はあるが、今回の分類はこれとは全然違う。もちろん、現行の組織規定で課長とされているものは、新しい分類でも役職段階は課長となる。
4) 分類した結果は、どのレベルの法令で規定するのか。	検討中だが、各府省がやることなので、政令はむり。
5) 各省毎の役職別の定員管理はどうするのか。総入件費で縛るといっても、年齢構成など各省の事情の違いがあると考えられるが、どのように調整するのか。	役職別の定員管理はない。各省は何が補佐級か課長級かを整理するだけであり、定員や年齢構成は職務分類には関係ない。
弾力的な任用の確保	
1) 昇格を伴わない昇任を行うとは、例えば、6級の課長補佐が6級のまま課長に昇任することと解されるが、降格を伴わない降任はあるのか。	「わたり」であり、まれなケースを除き、原則的にあり得ないし、抑制すべきことだろう。
2) 官職、又は役職の設置根拠は何で規定するのか（現行は、レベルに応じて省令、訓令など）。	能力等級や分類と関係なく、変える必要はないだろう。
3) 職務遂行基準に照らし適任者を選考するというが、同じ等級に複数以上候補者がいる場合に、何を基準（重視する要素）にするのか。採用年次か。	適任者がどうかは、その者の知識、能力と具体的な仕事の関係で判断し、適材適所でやる。能力等級だけでは順番が決まらない。
4) 上位役職者への任用は採用年次にとらわれず最適任者を選抜するとあるが、逆転は当たり前という考えか。	年次の逆転は、今でもあるが今後も当然である。
5) 高度の専門的知識が要求されるスタッフ職とあるが、高度の専門的知識とは何か。現行の官職で例えれば具体的にどんな官職か。また、特定の専門的知識とはどのような知識をいうのか。現行の官職で例えれば具体的にどんな官職に就いている者か。	現在、中途採用の対象となっている一番高度のものは、金融や原子力保安員などのポストが典型的。
6) 特定の専門的知識を有する者は、昇格を伴わず昇任可能とあるが、職務遂行基準と等級は合致するのではないのか。	管理能力は足りなくて等級は上がらないが、どうしてもそのものを就けなくてはならないケースが考えられる（国際交渉にあたる適任の補佐を一時的に企画官ポストにつけるなど）。基本的にはポストと能力は一致するが、例外的なケースだ。
7) 機動的・弾力的な人事配置の結果、個人の不利益が生じる（連続した降格・降任など）ことに対する一定の歯止めは設けないのか。	能力しだいであり、連続したしないで制限を設ける必要はないと考える。
8) 長期療養者はどのような取り扱いになるのか（現行の場合、長期の入院治療の場合でも現級のまま休職給などが支給される）。	検討中だが、休職給など適正な取り扱いは必要だろう。
9) 国家戦略スタッフなどの任用はどのように行うのか。	国家戦略スタッフの問題として処理すべき問題であり、あまり進んでいない。まず国家戦略スタッフとは何者なのかという検討が先である。人事課長が面接するなどが考えられる。
管理職登用についての厳正な審査	
1) 管理職選考委員会の人員及び設置の根拠規定はどのレベルに置くのか。各府省統一的に行うのか、あるいは各府省の裁量に任される部分があるのか。	イメージ、例にしかすぎない。必ず置くとまでは決まっていない。課長としての適性と能力にふさわしい人事管理、業務管理能力があるかどうかを評価できるかどうかを軸であり、そのためには選考委員会方式に限らず、多面評

# 「新人事制度の基本構造」等にかかわる質問書・回答対比表

質 問 事 項	回 答
2) 種採用というだけで管理職になったような、評判の悪い管理職はどのような扱いになるのか。	価でも試験でもよい。評判と言うだけでは無理だが、能力がなければ降任される。
3) 審査のポイント又は基準を明確にされたい。	管理職としての適性、能力の有無がポイント。
4) 地方機関の課長、部長などについても、選考委員会の選考の対象となるのか。	地方の管理者も人事管理と業務管理能力が必要であり、対象にする予定。
5) 管理職に登用する際に、種・種及び女性の割合を考慮することはないのか。結果として、種採用職員のみが独占することはないか。	管理職としての適性の有無のみをみるのであり、アフターマティブ的なことは考えていない。
6) 部下の意見等も参考にするとあるが、具体的にはどのようなシステム（意見集約の方法など）になるのか。下からの勤務評定のようなものを考えているのか。単なるポーズに過ぎないのか。	やり方は色々。多面評価もその方がよいと思えばやればよい。
7) 管理職登用における各省の統一基準は設けるのか。	弾力的なやり方ができるようにしたい。基準は難しいが、審査・選考にあたって高いハードルで慎重にやれという趣旨だ。
8) 管理職としての適性とは、具体的にどんな適性か。部下の管理と仕事の管理のバランスはどのように考えているのか。	部下の業務管理、人事管理ができるかどうかが審査のポイント。
9) 選考委員（部下）などの評価についての研修は行わないのか。	やり方次第だが、選考委員会方式を必ずやれというわけではない。
能力等級に関する任用面からの疑問 能力等級は、毎年昇格（又は降格）が可能な制度にするのか。毎年降格することもあり得るとすれば、降格に対する一定の歯止めを設ける必要があるのではないか。	検討中だが、能力さえあれば毎年昇格しても良いし、能力が下がれば降格してもよい。
現行制度では、係長4～6級のブリッジについて、初任～中堅～ベテランという「年功的要素」の強い分類をしており、そのことが人事の柔軟性を一定程度確保していたと考えるが、これを「職務遂行能力」による分類とした場合、どのように変更が生じるのか。	今のブリッジ官職（係長など）でも年次ではなく職責を評価しているものと理解しているが、新制度ではさらに能力本位で評価することになる。
上位等級格付け・上位役職任用の「基準」はどうするのか。評価結果は「重要な参考資料」としているが、任用者の選定と能力評価の関係はどうなるのか。	前述のとおり。人員枠の範囲内で、能力基準を満たした人の中から選ぶ。
評価結果が昇任や昇格（降任や降格）にどの程度関係するのか。	前述のとおり。上位の能力のある人の中から選ぶ。
任用者の選定に関する要素は、評価結果の他に何かあるのか。	前述のとおり。個別につける仕事への適性などを考えて最適任者をつける。
5 評価制度の導入にかかわって	
現状認識と評価制度の目的	
1) 勤務評定制度が制度的欠陥もあって組合差別等に活用され労使紛争の種となった苦い歴史や、制度制定以来人事管理上の有効な制度としてほとんど機能しなかったという特殊事情を踏まえるなら、新たな評価制度の導入は拙速に進めることなく、職員の評価に対するアレルギー解消や、評価制度の精度や信頼性の向上につながるような研究を深めつつ、労使の話し合いを継続していくべきではないか。	意見としてうかがった。いずれ試行案は相談するし、その段階で話も聞くことになる。
2) 現状の評価制度がうまく機能理由をどう考えるのか。また、それに関する現場管理者の問題意識を調査すべきではないか。	効果が恣意になりがち、評価に不慣れというだけでなく、当時の労使関係の中で、組合・当局側ともに過剰に問題視したなど、法律と制度的な欠陥、意識と問題は色々ある（さらにいえば、能力実績等が混在していたこと、抽象的な評価方法もある）。
3) なぜ、給与に反映させることを一義的目的とするのか。本当にインセンティブになるというなら、それを立証すべきであり、格差拡大のメリットとデメリットを整理し慎重に検討すべきではないか。	調査については、今の制度の問題をほじっても生産的でないし、むしろ新システムについて聞きたい。機能しなかった理由は組合の方がよく知っているのでは。
	給与に一義的に反映させるだけでなく、目標管理などを通じて意識や業務の進め方、ひいては育成にも役立てるつもり。インセンティブへの効果は、やってみないと分からないが、あると考えている。民間での効果も相当ある。試行の結果をみることもできる。もちろん、差をつけることより、透明な基準による納得性のある評価ということが基

# 「新人事制度の基本構造」等にかかわる質問書・回答対比表

質問事項	回答
<p>評価制度の基本的設計に関して 業績評価と能力評価を区別する理由は何が。業績評価（あるいは、その評価の積み上げ）によっても「業務遂行能力」が推定できるのではないが。なお、現行制度も不完全ながら、両者を一体的に評価することをめざしている。米国等の評価制度も（performance appraisal）業務の成果を中心とした評価制度である。今回の評価制度は、その点で、差別の排除にも十分配慮しながら制度改善が積み重ねられている欧米の評価制度の標準から乖離するおそれはないのか。</p>	<p>本だ。 2つに分けるのは、評価する対象や期間、使い方もそれぞれ違うため。1本で業績と能力をみるができないとはいわないが、主として目標の達成度を評価してボーナスなどに反映させる短期的な評価と、任用などに結びつける中長期的な視野の評価を分けて、それぞれ方向性をはっきりさせた方がよい。日経連で評価問題を担当した東芝の福山氏も民間は2通りに分けて、ボーナスの反映などの短期的なもの人材開発などの長期的なものは別に処理しており、その方がうまくいくとしている。</p>
<p>それぞれの評価は絶対評価で行うのか、相対的評価で行うのか。相対評価を想定しているとするれば、その理由は何が。厳しい選抜を経て採用されたほぼ均質な職員層について、上位評価者等のいわゆる「分布率」をあらかじめ定められるとする理由は何が。 相対評価による上位評価者を限定したうえでの競争的原理の導入は、集団的に業務を遂行している公務職場の特性である、チームワークによる職員同士の協力関係、先輩から後輩への知識・技能の円滑な伝達などをさまたげ、人材の計画的育成や能率に</p>	<p>基本的に目標の達成度合いや能力の有無は絶対評価だし、それ自体は分布率は定めない方向。しかし、頭の中には、一定の相対化はある。 ご意見として伺った。むしろ後輩の育成なども評価しようとするもの。 集団といっても個人の果たしている役割がある。貢献度が皆同じだとは言えない。</p>
<p>能力評価に関して 職務遂行能力基準の設定手続きの詳細について説明すべきである。また、職務遂行能力の分類と官職分類とのちがいはどこにあるのか。能力は、本来、当該官職についてはじめて発揮され、開発されるのではないのか。能力だけをとりだして統一的に分類することが果たして可能なのか。可能だとしても、結果はあたらずさわらずの抽象的なものにならざるをえないのではないか。また、本省・出先という組織区分の違いをどう反映させるのか。さらに、最終的には各省にゆだねられるとする能力基準の設定が公平に行われるための制度的保障は何か。</p>	<p>前述のとおりだが、能力は例えば課長補佐に求められる能力を書き出したもの。それに相当する役職を分類したものが役職段階の分類。補佐級とはこれくらいの能力という場合に府省間の調整が必要だが、それを動かすには補佐級はどの程度のポストかが分かっていないといけない。</p>
<p>例示されている職務遂行能力基準は、抽象的・一般的すぎて、全府省横断的な評価基準化は困難ではないか。各役職段階にふさわしいと思われる行動特性を一般的に羅列した感もある。これを公務の任用や給与の基準にできるとする根拠は何か（現行標準職務表も同様に抽象的ではあるが、すべての官職が各役職段階レベルに分類・序列づけられている現実と、それを前提にした職員配置や昇進管理が可能という客観的な背景があるため、実際的に活用可能な分類といえる）。</p>	<p>前にも説明したとおり。現在、任命権者にまかされっぱなしで、何も具体的基準がなく試験区分ごとや年次別で昇進管理がやられている中で、能力が高い人がつくための任用の基準をつくらうとするもの。難しいことは承知しているし、量も膨大になるが、段階ごとのポストにこれくらいの能力が必要だというものを書く。仕事と能力発揮に給与を払うというのが基本の発想にある。</p>
<p>能力評価の必要性が明確でない。職務遂行能力基準に基づく能力評価を昇任の基準として活用することがめざされているとするれば、下位の等級で能力を発揮したとしても、上位の等級の能力を備えている証明にはならない。当該等級での能力発揮の度合いを評価するとしても、画一的な能力要素に分類して、職員の多様な行動様式を一定の枠や型にはめることにならないか。それは「ペーパーテスト」の形式で能力を機械的に測ることと同じことではないか。</p>	<p>現在、免職・降任は評価が動いていないのでできないので、それなりの措置をとり、能率と公務への信頼を維持できるようにしていきたい。下位の段階の能力の有無と上位の能力の有無も推定できるよう制度設計を検討している。</p>
<p>長期勤続を前提にした計画的で安定的な人材育成の重要性を考えると、能力評価は「経験」などを主体とする客観的な統一基準で行い、昇任は直前の役職段階での業務遂行実績に基づく「卒業方式」によることは考えられないか。</p>	<p>経験を能力と同一視することはできない。前の業務の遂行で判定すべきであり、経験ではバラバラになる。経験と能力の相関はあるが、同一視はできない。</p>
<p>欧米で先任権が一つの重要な要素として評価されていることをどのように考えているのか。また、資格基準表のような条件を一切設けないことは、恣意的人事を助長したり、安定的・計画的な人材育成の障害にもなりかねない。職員の納得性を確保する方策として、経験の持つ意味を正当に評価するルールを明確に定め</p>	<p>日本では国労法の規定を除き先任権はほとんどない。欧米のブルーには査定が少ないので、先任権でやらざるをえない。日本では民間のブルーでも査定はあり、国によって事情が異なる。 経験の意義は、それを通じて能力が高まって初めて評価されるということにある。</p>

# 「新人事制度の基本構造」等にかかわる質問書・回答対比表

質 問 事 項	回 答
<p>ることは考えられないか。 現行勤務評定制度にみられる「勤務態度」「性格」「適性」などの評価項目は廃止されると理解してよいか。</p>	<p>検討中だが、全くなくなることはない方向だ。捨てばちでも結果だけ出せばよいというわけにもいかない。いずれにしても、これが最大要素だということはない。</p>
<p>業績評価に関して 1) なぜ「目標管理」が業績評価の柱とされるのかについての疑問。上司と部下の話し合いで、過大な目標を設定することのないような歯止めはどこにあるのか。一般の職員にとって、行政分野ごとに割り当てられ、国民にも期待されている職務内容を着実・誠実に遂行し責任を果たすことが、公務サービスの向上のためにも不可欠であるが、被評価者の職務範囲を明確に確定しないまま、それとは別の「目標」の設定は業務を不当に拡大しかねないのではないか。</p>	<p>評価者訓練などを通じて適正に実施する。民間でもできている。上司と話し合い、努力目標やアウトプット目標を決める。何も目標もなく場当たりに提示し、忙しい人と忙しくない人がでてしまうようでは困る。給与に結びつけるかどうかはともかく、何をやるかがあっての評価ではないか。 おかしにならないような目標設定は大事で、そうならないようにやりたいが、歯止めは不服申し立てや苦情処理ということにならざるをえない。</p>
<p>2) 米国連邦公務員の評価制度は、それぞれの職務ごとに重要評価項目(critical element)を1つ以上定め(職員の参加で)それに関する成果を評価することになっている。これは各職務に期待される不可欠で重要な業務内容を簡潔に文章化したものである。こうした職務内容に則した業績評価の方が透明性や納得性も高く、職員にとって何が評価されるのかも明らかではないか。個々の職員の職務内容に則してその成果を評価するような仕組みは考えられないのか。</p>	<p>これも確かに一つのやり方だが、別の工夫もありうる。行政の仕事には、一律的な仕事もあるが(統計など)内局など一人一人さまざま、一番大切な特性を決められる職場もあればそうでない職場もある。わが国の場合、一般に職務記述書が定まらず、担当補佐の所掌事務は1行しか書かれていないこともあり、弾力的配置で相当の業務をこなす効率的な業務運営を図ってきた。ぴちっと決める労力を払うよりはこのやりの方がベターではないか。また、仕事でない目標の設定はおかしいが、仕事を全部並べるより、これと目標を決める方が早いのではないか。</p>
<p>3) 相対評価による業績評価結果を能力給の加算部分や「業績給」に反映する理由は何か。</p>	<p>目標にとりくんだことを評価することだけでも意義はあるが、やはり報酬があってこそやる気につながる。功罪や適否の問題はあるが、評価するからには意味をもたせなければならぬ。また、枠がある以上、だれでも上げるわけにはゆかず、いずれかの段階で相対化せざるを得ず、「評価」の範囲内で相対化するのか、「評価」の外であるのかの問題は残る。</p>
<p>目標管理手法に関して 1) 目標管理とその評価は、管理者を含めて時間的にも膨大なコストがかかるが、そのコストと効果との関係をどのように考えているのか。</p>	<p>ある程度のコストは必要だし、コストに見合った効果があるし、本来必要なコストであるが払うのをさぼってきた。しかし、できるだけコストがかからないようにしたい。</p>
<p>2) 組織目標や職場の目標を個人目標にブレイクダウンするといっても、組織目標と職場の目標、個人の目標との間にはかなりの落差が存在するのではないか。また、定型で補助的な業務につく職員については、目標設定自体が困難であろう。</p>	<p>組織目標を個人にブレイクダウンするとは言っていない。組織目標から順繰りに割り当てられるのではなく、組織目標を頭に入れて個人目標を設定するという。組織目標がないと個人目標の設定も難しいということ。</p>
<p>それにもかかわらず、機械的な目標管理を画一的に導入することは、日本的な人事管理の長所として指摘されている柔軟な、総合職的な能力発揮を妨げかねないのではないか。最低でも、組織目標と個人目標の連動については、基本的に上位官職を対象にし、初中級の官職と区分した扱いとすべきではないか。</p>	<p>定型的な業務こそ目標管理になじむ面もある(業務効率の改善など)。また総合職的な進め方こそ、工夫の余地があるという考え方もある(マニュアル的でなく、多能工的だからこそ改善目標も立てやすいなど)。むしろ企画立案部門こそ目標設定が難しい。</p>
<p>3) 組織目標は具体的にどのような手続きで設定するのか。</p>	<p>組織目標を立てること自体が目的ではない。あった方が個人目標も立てやすいということ。人事(評価)制度は労務管理の問題であり、完全とは言えなくても、客観的な評価に近づけるような工夫はある。</p>
<p>4) 組織目標自体変動がありうるし、それぞれの施策や業務によって目標にも質の違いがある。質の違うものをどのように評価するのか。業務に求められることが変動する中で、どのように客観的な基準をつくるのか。</p>	<p>時々の情勢変化に応じて目標を設定すべきであり、途中で変更もありうる。</p>
<p>5) 数値目標の設定が困難な業務の評価をどのように行うのか。また、歪んだ数値目標となる恐れがあるのではないか。</p>	<p>できるだけ客観的なことが望ましいが、絶対に数値目標でということはない。総務や人事などは定性的目標でやることになる。</p>
<p>6) 目標について該当者との協議を行うとしているが、合意を前提とすべきではないか。</p>	<p>最終的には評価者が決定するが、十分な話し合いの上、納得させることが制度の趣旨だ(本人が納得しなければ制度の趣旨が没却される)。</p>



# 「新人事制度の基本構造」等にかかわる質問書・回答対比表

質 問 事 項	回 答
<p>その他、評価制度全般に関して</p> <p>1) 多段階評価が想定されていると思われるが、第1次評定者の評定結果が最終評定にいたる過程で意に反して変更された場合、第1次評定者の判断はどのように尊重されるのか。また、変更理由の明確な説明はなされるのか。また、結果開示を想定すると、意に反する評価変更を受けた第1次評定者は本人に十分な説明が不可能となると思われるが、その点をどう考えるのか。</p>	<p>理由を示して、第1次評定者に戻す。本人への説明のあり方については検討中。</p>
<p>2) 評価結果は「フィードバック」というが、その内容が曖昧である。口頭によるのか文書によるのか、記録書の公開まで含むのか、本人への説明は第1次評価者が行うのか、最終評価者が行うのか、記録書には本人に開示したことを示す「署名欄」を設けるのか、結果に不満がある場合にどの程度の「説明」がなされ、本人の「反論権」はどこまで保障されるのか、苦情処理システムがあることを説明する義務を評価者に課すのか - - などについて、現段階の検討状況を示すべきである。</p>	<p>検討中。細部については、まだまだ言える段階にない。面接の上、シート（評定書）を示して話すことになるのでは。</p>
<p>3) 苦情処理制度は不可欠だが、それを真に実効性あるものとするためには、各省レベルだけでなく、府省を超える中立的な機関が不可欠であり、評価制度の恣意的な運用のチェック機能として労組を介在させるべきではないか。また、評定結果等に苦情を申し立てた者への不利益取り扱い禁止も明確にする必要があるのではないか。</p>	<p>評価の運営は、一義的には評価実施機関が責任をもってあたるべきもの。最後は人事院に訴える道もある。意見として伺った。</p>
<p>4) 評価制度に対する信頼性や納得性確保のためには、評価制度に関する全省庁的な統一基準の策定、統一的なガイドブックの作成や評価者訓練の実施、各府省の評価プログラムの策定と独自の評価項目や評価方法の設定などに関して、各レベルの組合の関与が不可欠ではないか。また、業務や官職に求められる内容が多様で、しかも変動する以上、実態がよくわかる職場単位の労使協議会的なものを作り、ふさわしい評価制度やその活用策を具体化することが必要ではないか。</p>	<p>評価自体で統一性がいる部分は、当然、解説書やガイドラインなどは必要となるが、組合の関与がないとできないということではない。</p>
<p>5) 評価制度の公平な運用を監視できる中立的な機関の必要性についての認識はないのか。</p>	<p>(回答無し)</p>
<p>6) 試行を行うのは当然だが、当面の方策として管理職と任用等への限定を提言している総務庁の研究会報告をどのように受けとめているのか。</p>	<p>試行の具体的な仕方はこれからであるが、中身について組合とも議論する。</p>
<h2>6 人材の育成・活用にかかわって</h2>	
<p>1) 人材の育成コースを各府省の実態に応じて策定することは、業務の実態から当然のことと考える。その際、確認すべきは、長期勤続を前提にOJTによる能力開発を基本におくことが必要なのではないか。基本設計等では、その点が曖昧と感じるが、事務局としてはどのように考えているのか。</p>	<p>人事配置計画もある。それを通じたOJTも否定していない。OJTと配置で能力をのばす。</p>
<p>2) 人材育成と、能力・業績評価との関係はどのように考えているのか。</p>	<p>評価が育成の励みになる一方で、部下育成の善し悪しを評価することで、人材育成に意を用いさせる。</p>
<p>3) 基本構造がしめすところの「本省幹部候補職員育成の為のキャリアパス」と、基本設計が示すところの「複線型の人事マネジメント」の関係を明らかにされたい。</p>	<p>これも複線型といえはいるがあまり関係ない。もともとの複線型人事は、ラインとスタッフのイメージが中心。なお、「複線型」は人によってイメージがバラバラであり、この用語を用いずに、育成コース、幹部養成コースなどに議論していきたい。</p>
<p>4) 種試験合格者を入省時から早期育成対象者におくのはどのような考え方もとづくのか。試験の性格付けとの関係も含めて明らかにされたい。</p>	<p>本省庁の幹部要員を特別に確保育成することは必要。種はそのための入り口として整備、位置付けることを検討している。</p> <p>キャリアシステムには長年評価があったが、不祥事も重なり、「政策飢餓」だとか弊害が出ているし、それに対する、種の不満もある。しかし、全部やめるわけにはゆかず、優秀な人材を確保し育成するための幹部要員をある程度作ることは必要だ。それを厳しく選抜育成するため、</p>

## 「新人事制度の基本構造」等にかかわる質問書・回答対比表

質 問 事 項	回 答
	このさい採用試験制度の性格などについても抜本見直しを行う。
5) 管理職選考時の対象者と早期育成対象者との関係を明らかにされたい。また、本府省以外の機関の幹部育成策と本府省のそれとの関係はどのように考えているのか。	補佐より上は実力次第という方向で検討。
6) 種試験について、筆記試験段階での合格者を大幅に増加させるとする理由を明らかにされたい。また、採用試験の本質論に立ち返った「抜本的な見直し」の具体的な検討内容を明らかにされたい。	検討中。各府省が幅広い人材の中から最適任の者を採用できないという問題意識。また、ロースクールなど見通した検討もいるだろう。
7) 、種登用を強調するのであれば、管理職に占めるその割合を一定数設けるなどの積極的な措置の検討も一方策と考えられるが、そのような具体的措置を検討する考えはないのか。	前述のように、アファーマティブ的なものは考えていない。能力があれば補佐以上になれるし、育成コースに乗れる。
キャリアパスの当初からの違いを前提に、「厳正な能力評価」を強調しても、その実効性は期待できないのではないか。	幹部にもっともふさわしい者を評価を基にキチンと選んでいくことが重要。課長選抜時に能力のみみるのではなく、キャリアパスはみないといけない。

(注)全体として現時点での考え方を話した。今後の検討で変更はあり得る。