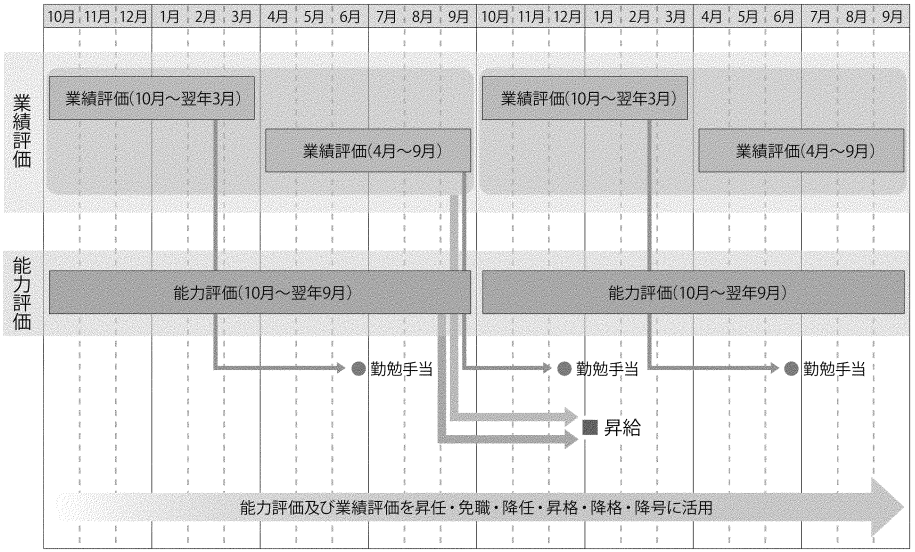
図４　人事評価の実施と評価結果の活用サイクル



２　評価に関する研修面での取組

⑴　評価能力向上研修

人事評価が適切に機能するためには、評価者の評価能力の向上が肝要である。人事院では、各府省において人事評価が公正・適正に実施されることを支援するため、平成20年10月から開始した「評価能力向上研修」(指導者養成コース）を平成22年度においても本院及び全国の地方事務局（所）において実施するとともに、各府省が主催する部内の評価者研修にその要請に応じて職員を講師として派遣した。

⑵　パーソネル・マネジメント・セミナー

各府省における人事評価の人材育成への活用の取組を促進・支援する観点から、評価者である管理者が部下の能力・資質の向上に取り組む際に心得ておくべきポイントを確認し、また、管理者同士が経験を共有し相互に啓発する機会を提供する「パーソネル・マネジメント・セミナー」を新たに開発し、本院及び全国の地方事務局（所）において実施した。

３　人事評価に関する苦情相談の状況

各府省の本府省及び一部の地方出先機関に勤務する職員について、平成22年６月期の勤勉手当から、人事評価の結果を活用して支給することとなった。人事院の苦情相談制度は、勤務条件その他の人事管理に関する苦情を対象としており、人事評価に関しても、制度や手続、個々の評価結果、評価結果の任免・給与等への活用についての相談に対応した。評価制度に基づく評価結果の活用が始まった平成22年度の相談件数は30件と、平成21年度（16件）に比べて、ほぼ倍増した。平成23年６月期の勤勉手当からは、全職員について人事評価の結果の活用が行われることになることから、今後とも、各府省とも必要な連携を行いつつ、苦情に迅速かつ適切に対応していくこととしている。

第２部　変革が迫られる国家公務員人事管理

はじめに

1980年代末の冷戦の終結やバブル経済崩壊以来、世界経済の急速なグローバル化、国内における少子高齢化、財政状況の悪化、格差の拡大など国民生活をめぐる内外の環境が厳しさを増し続けている。そのような中で、行政は、国民の期待に応える施策を打ち出すこと、社会の変革の大きさとスピードに十分な対応をすることが求められている。さらに、先般の東日本大震災による未曾有の大災害からの復興が喫緊の課題となっており、行政は、ここでもその役割を十全に果たすことが強く求められている。

行政の実施を担う立場にある国家公務員が、このような変化に対して国民の期待に十分応えているか、セクショナリズムや既得権に固執することなく使命感を持って変革に対応し、実行力や柔軟性を持って行動しているか、国民の厳しい目が注がれている。

変化への対応は、政府部内における「政」と「官」の協働関係の下で、的確に行われることが期待されている。しかしながら、一昨年の政権交代後、「政」と「官」との関係は流動化し、政府全体としての対応力について批判もなされている。

このような状況を踏まえれば、政府部内における「政」と「官」の役割分担と連携が的確に行われるようにしていかなければならない。議院内閣制の下で、内閣が政策を推進するに当たっては、一般職国家公務員は、行政の各分野の専門家として、政策の企画立案を的確に補佐し、政策の中立・公正な実施を担当することとなる。また、内閣は、必要に応じて、政治任用である特別職国家公務員を活用するとともに、一般職国家公務員の人事行政の公正の確保をいかに行うかという問題についても留意する必要がある。

このような動きを踏まえつつ、本稿では、国家公務員の人事管理をテーマに取り上げることとする。公務員人事管理をめぐっては、国家公務員制度改革基本法に基づき、現在、人事関係制度の抜本的な改革が検討されているが、多様な人材の確保、人事評価の活用による能力・実績主義の人事の推進、退職管理の見直し、公的年金の支給開始年齢の引上げに伴う高齢期の雇用問題など様々な課題が生じている。

このような課題に対応して、公務員人事管理を変革していかなければならない。公務員人事管理の変革に当たっては、制度の見直しにとどまらず、運用されている人事の実態面における喫緊の課題に取り組むことが特に重要である。

以下においては、一般職国家公務員の人事管理をめぐって指摘されている問題や課題について整理し、対応の方向性について提言することとする。

あわせて、検討の参考として、諸外国の幹部公務員人事に関する仕組みや運用の実態とともに、民間企業における幹部候補者の選抜・育成に関する事例を紹介する。

第１章　検討に当たって

１　国家公務員の役割と一般職国家公務員の特性

日本国憲法は、「行政権は、内閣に属する」（第65条）と定めており、内閣は、立法や司法に属さない全ての国家の作用を担当し、国民の生命、財産を守ることなどのため、法律に基づいて幅広い行政活動を行っている。すなわち、国家は、公共目的を達成するために活動を行っており、行政が十分に機能することにより成り立っているといえる。

この行政を実際に担うのは、大臣、副大臣、大臣政務官等の特別職国家公務員と一般職国家公務員である。

一般職国家公務員は、専門性に基づき業務遂行を担い、大臣等の政策決定や行政運営を補佐し、行政の質を保ちながら、安定的、継続的にサービスを提供する責任（役割）を有している。また、「全体の奉仕者」（憲法第15条）という観点から、公務の能率を向上させ、ひいては国民の福祉を増進するため、専ら成績主義に基づいて任用されるべきものとされている。その公務員集団の特性としては、次のような点が挙げられる。

①　成績主義による任用・処遇

成績主義原則の下、採用の中心は採用試験によるいわゆる「資格任用」とされており、採用後の任用、給与決定等についても能力・実績に基づいて行われる。

②　専門能力を持つ集団

各行政分野における専門家集団として、複雑・高度化している社会経済の変化に適切に対応して職務を遂行する。