⑵　職務基準の給与制度・運用の実現に必要な人事運営

職務基準の給与制度・運用を、本府省を中心に政策の企画や立案、高度な調整等を担う国家公務員の人事管理に実装していくためには、これらの国家公務員を対象とする人材マネジメントを、新しい制度・運用に合致する人材マネジメント（以下「職務基準の人事運営」という。）へと転換しなければならない。

具体的には、

・　職員が配属された部署・ポストが達成すべき役割について入念に説明すること

・　職員に期待する業績・達成度を上司と部下とで明確にすり合わせること

・　人事評価に当たっては具体的な評価事実に基づき納得感のある説明を行うこと

・　職員の育成につながるよう人事評価結果をフィードバックすること

が重要である。

また、こうした一連の職務基準の人事運営が定着するよう、そのための指針をＭＶＶと合わせて一体的に具体化・言語化する必要がある。組織として求める方向性や重視する価値は府省ごとに異なるため、職務基準の人事運営のための指針は府省ごとに策定することが望ましい。

さらに、職務基準の人事運営を実現する責任を持つ立場にある幹部・管理職員のマネジメント状況を可視化するサーベイを行い、その結果の活用状況を組織内で開示することが必要である。これにより、マネジメント行動の更なる改善を促すとともに、組織全体として、マネジメントスキル向上を図る組織文化を醸成することが重要である。

以上のように、まずは特定の職務・職域の国家公務員について、等級・報酬・評価に関するパッケージでの一体的な見直しを行い、職務基準の給与制度・運用を実装していく必要がある。

Ⅱ　新時代の人事管理を実現するための具体的施策

Ⅰで述べた課題解決に向けた対応の方向性の下、当会議としては、１．国家公務員としての使命感を持って意欲的に働ける公務、２．年次に関係なく実力本位で活躍できる公務、３．働きやすく成長を実感できる公務、４．優秀な人材を惹きつけ、選ばれる公務という４つの観点から、以下のとおり具体的な施策を提言する。

１　国家公務員の行動規範の策定

【全職員を対象／本提言後直ちに】

今後、これまでにも増して多様な人材が公務で活躍することが見込まれる中、組織パフォーマンスの向上につながるよう人的資本の価値を最大化するためには、組織と職員の業務遂行双方における目的や方向性が一致することが不可欠である。したがって、職員が仕事をするに当たって判断のよりどころとなり、自身の仕事を意義付け、国民からの信頼の下に円滑な公務運営を行えるよう、国家公務員に共通して求められる行動を明確にすることが必要となる。しかし、これまではこうした行動が分かりやすい内容で言語化されていたとは言えない。

こうした状況を踏まえ、当会議では、全ての国家公務員が職務を行うに当たって常に念頭に置くべき基本認識を言語化し、共通して求められる行動の指針となる「行動規範」を策定することが適当と考え、定めるべき内容を第９回及び第11回会議で議論した。この結果、「全体の奉仕者」（憲法第15条第２項）として国家公務員に求められる行動規範を分かりやすく言語化することが適当であるとの結論に至った。具体的には、①国民を第一に考えること、②中立で公正な公務運営を意識すること、③根拠に基づいた客観的判断を行うことの３つの要素を中核的なものとして検討した。

このような議論の結果、「国家公務員行動規範」として望ましい内容を次のとおり提言する。

【国家公務員行動規範】

①　「国民を第一」に考えた行動

・　国を支える国家公務員としての使命感の下、国民を第一に考え、志と意欲を持って誠実に行動する

・　確かな行政サービスを提供し続けるため、限りあるリソースを効果的に活用し、最大のパフォーマンスを発揮する

②　「中立・公正」な立場での職務遂行

・　特定の個人や組織など一部の利害を偏重せず、中立・公正な立場で職務を遂行する

・　行政に対する多様なニーズや様々な立場があることを理解し、広い視野を持って職務にあたる

③　「専門性と根拠」に基づいた客観的判断

・　国民からの信頼が得られるよう、常に透明性の高い行政運営を意識した上で、根拠に基づいた客観的判断を行う

・　知識を深め、スキルを磨き、行政のプロフェッショナルとしての誇りと責任感を持つ

人事院には、速やかに「国家公務員行動規範」を定めることを求める。また、当該行動規範の内容を実効あるものとするため、人事院には、本府省・本府省以外を問わず、国家公務員に対して周知・啓発を行うとともに、各府省でもＭＶＶ等の制定・見直しを行う際には当該行動規範をベースとするよう求めることなどを通じて、職員に浸透させていくことを期待する。

２　職務基準の給与制度・運用

⑴　「等級・報酬・評価」の一体的な改革

公務において実力本位の人事管理を進めていくためには、採用の種類や年次に縛られず、幅広い人材から弾力的な登用や抜てきを行いやすくなるように等級・報酬・評価の在り方を一体的に見直していく必要がある。

具体的に見直すべき事項は以下のとおり。

①　等級・報酬

ⅰ　職務の難易度・責任が厳格に対応した等級制度

【特定の職務・職域を対象／本提言から５年以内を目途】

昨今、民間企業でも、職務基準の給与制度・運用への移行・転換を図る動きが見られる。組織によって問題意識・事業環境が異なるため、様々なバリエーションがあるが、職務基準の給与制度・運用の基盤となるのは担う職務を明確化することである。

○　職務分析・評価の手法による給与等級の見直し

担う職務を明確化する手法である職務分析・評価により、公務内のポストの職務価値と等級との対応について検証を行い、公務の特性も踏まえて給与等級を見直すべきである。

既に、人事院において一部ポストを対象に試行的に職務分析・評価を実施し、職務価値が同等の民間企業のポストの報酬水準と比較が行われている。こうした取組を他府省にも広げていくことを期待する。

○　職務基準の給与を実現するための制度・運用の見直し

幹部・管理職員を中心に、政策の企画立案や高度な調整等に関わる職員層は、現行制度以上に職務との結び付きが強い給与体系に移行することを目指すべきである。一方、非管理職員については、現行の給与体系を前提としつつも、優秀な人材を確保するため、採用の種類や年次に縛られない人事管理を進展させることが必要である。