

時  
の  
話  
題

# 公務マネジメント改革 の必要性(前編)

高嶋直人

人事院人材局研修指導課長

text by Takashima Naohito

## はじめに

筆者は、研修の場を通じ、さまざまな府省の国家公務員の生の声を聞いてきた。多くの職員は、公務組織の改革の必要性を感じており、それぞれ努力もしている。しかし、いろいろな意見を聞けば聞くほど、「職員の求めるものと現在組織が提供しているものにはズレがあるのではないか」、「公務員制度改革が必ずしもそのズレを修正する方向で議論されていないのではないか」という疑問がわく。

「企業は人なり」と言われるが、「官庁も人なり」である。人がその組織の盛衰を決める最大の要素であり、最も重要な資源である。行政改革の究極の目的が最小の投資で最大の成果を出す効率的な公務組織の実現であるならば、当然、マネジメントの改革こそが中心的課題となるはずである。現在、制度改革という課題が設定されているが、効率的な公務組織の実現のためには、制度だけではなくマネジメント全体を改革する必要がある。つまり、改革の成果を挙げる

ためには、制度的アプローチと非制度的アプローチの両方を内容とした総合的なマネジメント改革を行わなければならない。本稿では、多くの国家公務員の声をもとに、筆者が気付いた問題点をいくつか紹介し、筆者の考える対応策を示す。そして、制度改革だけではなく、人材育成を中心とする非制度的な対応も重要であることを明らかにし、公務員の意識ややる気に訴える総合的なマネジメント改革が必要であることについて、理解と共感を得たいと考えている。

なお、本稿はすべて筆者の個人的見解であり、所属する組織とは一切関係がない。

本稿は、2回に分けて主張を繰り広げる予定であるが、今回は、総合的モチベーションマネジメントへ発想を転換する必要性について述べることにしたい。

## 1 身分保障が公務員を怠けさせている原因が

今や、身分保障が能率的業務執行の

障害となっているというのが、一般的な理解である。身分保障があるからリストラができないという意見から、公務員が怠ける原因となっているという意見まである。

しかし、以前は、身分保障が能率的な業務執行にとってプラス要因であると主張してきた論者も多く存在した。それは、「身分保障を与え、安んじて職務に精励させる」という言い方で表現され、自分の身分保持にうつつを抜かずことなく職務に専念するため、また、自己の利害や短期的な損得に目を奪われることなく真の公共性を追求するためには身分保障が必要である、と受け止められていた。

換言すれば、身分保障制度が、モチベーションマネジメントのツールとしても有効であると信じられていたのである。

無論、民間企業ならば解雇されていてもおかしくないような問題のある公務員まで解雇すべきでないということではない。しかし、身分保障制度が持つモチベーションツールとしての効用をすべて否定するのは間違いではないだろうか。現に、公務員には命を削りながらも公共

の福祉のために激務に耐えている者が多くいる。そのような公務員を支えているのは、公務員としての使命感であり、仕事に対する誇りであって、決して、部内での競争でも、ポストの維持でもない。身分保障制度を持つモチベーションマネジメントツールとしての有効性にも配慮した幅広い議論が必要である。

## 2 成果主義の可能性と限界

いわゆる成果主義的な人事評価制度が公務にも導入されようとしている。成果主義については、民間企業で試行錯誤が繰り返され、その功罪が未だ議論されている。誤解を恐れず総括すれば、成果主義的人事制度に移行した企業は多いものの、成果主義を導入して成功した企業は少なく、依然悪戦苦闘中であると言える。数少ない成功例と言われる武田薬品の成功の秘訣のひとつは、収益が増加した場合、その一部を従業員に還元する方針を早期に打ち出したことにある、と言われている。このように、民間企業は、全員が頑張り、収益が増えればみんなの給与も上がるような仕組みをとれる。しかし、公務の場合、このような方針をとれない。公務の場合は、給与の原資が職員の頑張りとは関係のない論理で決まることから、仮に高い評価を全員が受けた場合、逆に職員個々の給与を上げることができないような事態になる。成果主義的人事評価を処遇に反映させるとき、職員間でパイを食い合う相対評価として活用した民間企業では、競争意識をあおることには成功したものの、OJTが形骸化し、チームとしての現場力が落ちたと言われている。このことを踏まえると、職員の頑張りや要素に給与の

総原資を決めることが一切できないという公務が持つ構造的な制約は大きいと言わざるを得ない。

頑張った人と頑張らなかった人を同じように処遇することは間違いであり、そのような制度は見直すべきである。しかし同時に、成果主義的評価制度はメリットばかりでなく、副作用も多いことは既に民間企業が証明している。上述のように、成功の鍵とも言える要素を構造的に欠く公務組織に成果主義的人事評価制度を導入するに際しては、慎重でなければならない。差をつけることに納得性が乏しい職員の間で無理に差をつけて競争を煽った結果、チームワークや人材育成を大事にする職場風土まで壊してしまった、というようなことがあってはならない。新たな制度を導入する目的は、職員のやる気を引き出し、成長を促し、公務組織を活性化することにある。それには、評価者たる管理監督者層のマネジメント能力の向上を図り、職場における日常的な指導やマネジメントに評価制度を活用することが重要である。新たな人事評価制度を、査定ルールではなく、モチベーションマネジメントのツールととらえる発想が必要である。

## 3 総合的モチベーションマネジメントの必要性

職員を動機付けるのにどの手段が有

効なのか。それは、職員が持っている価値観やニーズ次第であり、それが変化するならば、用いる手段を変えていく必要がある。つまり、モチベーションマネジメントツールは、不断に見直されるべきものである。今、職員の意識は大きく変化している。これまでは、給与とポストの持つ意味は大きかった。しかし、若い世代の職員の多くは、それに代えて「自分が成長できる機会」というものに大きなウエイトを置いている。若い世代の職員は、仕事を通じて自分が成長できる環境にあるか、また、自分が成長できるようなポストに就けるかということが関心事であり、そのことが、モチベーションに大きくかわっている。よって、職員の求めるものが多様化していることに対応して、動機付けの手段も多様化しなければならないことになる。具体的には、外的動機付けの中でも金銭的報酬に偏っていたこれまでのあり方を見直し、キャリア開発支援やそれを支える公募制の導入など、内的動機付けに関する積極的な施策を仕掛けをしていく必要がある。給与を中心としたアメとムチによる管理から、自己啓発支援なども含めた多様なマネジメントへと発想を転換し、モチベーションマネジメントシステム全体を再構築することが、今、求められている。

早稲田大学政治経済学部政治学科卒業。1982年人事院採用。外務省在ウィーン国際機関日本政府代表部一等書記官、人事院主任法令審査官、公務員研修所教授等を経て、2005年4月人事院人材局研修指導課長(現職)。主な著書に「研修企画の考え方と事例紹介」(社団法人日本人事管理協会『人事管理』2005年3月)、「研修評価論 - 現場から見た視点 - 」(財団法人公務員研修協議会『公務員研修』2006年7月)など。その他「公務員研修の課題と展望」(福岡県市町村職員研修所特別講演2006年2月)、「公務員改革 - 制度だけでなく、人材を変えねば - 」(財団法人公務員研修協議会第102回研修管理研究会2006年6月)、「公務員人事制度改革の方向と期待される可能性」(経営研究所・人材開発専門研究会2006年7月)、「公務員人事制度改革」(堺市管理職意識改革セミナー2006年8月)、「公務員倫理」(防衛施設庁第1回幹部研修2006年9月)などの講演多数。

