

論文要旨説明書

報告論文のタイトル：霞ヶ関「働き方改革」は加速するか～生産性向上への課題

報告者・共著者（大学院生は所属機関の後に（院生）と記入してください。）

報告者氏名： 戸田 宏治

所属： 日本経済大学

論文要旨（800字から1200字、英文の場合は300から450語）

働き方の改革は、民間部門であれば長時間労働を改めていながら「企業価値の最大化のための働き方」を構築していくことになるが、公的部門の場合、これが「国益最大化のための働き方」になる。日本の労働市場には「長時間労働＝しっかり仕事をしている証」という意識が根強く残っており、象徴である霞ヶ関から改革をはじめべきであるとの認識から働き方改革の議論がスタートした。

ところが、中央省庁の労働組合でつくる「霞ヶ関国家公務員労働組合共闘会議」が実施した調査によると、平成28年の月平均残業時間は「働き方改革」の所管省庁である厚生労働省がもっとも多い結果となった。アンケートでは約4割の職員が「過労死の危険を感じた」と答えており、民間と比較しても高い割合となっていた。そこで厚生労働省では、平成29年3月に「働き方改革実行計画」を策定、今後は労使が一体となって働き方改革に取り組んでいくことになった。注目すべきは、この実行計画において、働き方改革を加速化させるために必要不可欠な概念は「労働時間短縮」ではなく、「生産性向上」とされているところである。生産性は「投入された資源（ヒト、モノ、カネ、情報）によって一定の時間内に達成された成果の割合」とされるが、霞ヶ関の場合、評価の基準が国益ではなく、省益になるおそれがある。内閣人事局が幹部職員を一元管理し、省庁の垣根を越えた人事を断行するとしても、配属先での業績が問われるわけだから、組織内評価の弊害を除去することはできない。厚生労働省では、平成29年度から360度評価を導入し、上司の「気付き」を当初の目的として段階的に拡充し、最終的には人事評価制度に組み込む予定である。

公的部門の生産性については、民間部門と異なり数値化が困難という指摘がかつてからあったが、民間部門でも生産性を数値化することは容易ではないため、さまざまな研究が進められてきた。これらのなかで、今後、公的部門に導入すべき概念の1つにKPIとKGIがあると考えられる。働き方の改革は「重要業績評価指標」といわれるKPI（Key Performance Indicator）で効果を確認し、「最終目標」であるKGI（Key Goal Indicator）につなげていく。たとえば、顧客サポートを行う企業の場合、KPIが「問い合わせ件数」あるいは「サイト検索数」となり、KGIが「顧客満足度」や「サポートコスト」となる。

本報告では、霞ヶ関における働き方改革の主要テーマである「生産性向上」への取り組みを調査したうえで、具体的な政策課題を考察することを目的とする。