

人事行政諮問会議(第1回)

日時：令和5年9月25日(月)16時15分～17時45分

会場：人事院第一特別会議室

出席者：(委員) 森田座長、荒木委員、小林委員、峰岸委員、宮島委員
(人事院) 川本総裁、柴崎事務総長、米村総括審議官、
荻野職員福祉局長、幸人材局長、佐々木給与局長、
荒井公平審査局長、岩崎公務員研修所長、
役田給与局次長、野口総務課長
(オブザーバー) 内閣官房内閣人事局 平池審議官

○野口総務課長

皆様、お集まりいただいておりますので、それでは第1回人事行政諮問会議を開催いたします。人事院総務課長の野口と申します。よろしくお願いいたします。

本日はお忙しい中、御参集いただきまして誠にありがとうございます。座長が選出されるまでの間、私が進行役を務めさせていただきます。よろしくお願いいたします。

開催に当たりまして、人事院総裁の川本より御挨拶申し上げます。

○川本総裁

川本でございます。皆様におかれましては、大変お忙しい中、御参集いただきまして、誠にありがとうございます。

この国を支える公務組織をより良いものにする、課題を先送りせずに、果敢に取り組んで解決し、新たな時代にふさわしい公務の世界を実現したい、そういう思いを強く持っています。現在公務が抱えている様々な課題への対応はもちろんですが、将来の日本に対する「未来への責任」を痛感しています。

社会経済情勢や国際情勢が加速度的に変化する中で、日本の国家公務員がこの先も使命を果たしていくためにはどうすればよいのか。新時代の公務において求められる人材像や行動の規範、人材マネジメントのグランドデザインはどうあるべきか。この最優先の課題に、皆様とともに、聖域なく、大胆に、真正面から取り組みたいと思っています。

皆様にはぜひ、課題解決に向け、御提言をいただきたいと考えております。どうぞよろしくお願いいたします。

○野口総務課長

続きまして、議事次第3、委員の紹介でございます。五十音順に御紹介いたします。まず、東京大学大学院法学政治学研究科教授の荒木尚志委員です。

○荒木委員

東京大学で労働法を担当しております、荒木と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

○野口総務課長

国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構、JAXA 監事の小林洋子委員です。

○小林委員

JAXA で監事をやっております小林と申します。よろしくお願いいたします。

○野口総務課長

株式会社リクルートホールディングス代表取締役会長兼取締役会議長の峰岸真澄委員です。

○峰岸委員

リクルートホールディングスの峰岸と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

○野口総務課長

日本テレビ放送網株式会社報道局解説委員の宮島香澄委員です。

○宮島委員

日本テレビで解説委員をしております、宮島と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

○野口総務課長

東京大学名誉教授の森田朗委員です。

○森田委員

森田でございます。大学におりましたときには行政学を専攻しておりまして、人事院でも参与を 10 年ほど務めさせていただきました。よろしくお願いいたします。

○野口総務課長

人事院側の出席者などにつきましては、後ほど紹介いたします。

次に、議事次第 4 の座長及び座長代理の選出に移ります。この人事行政諮問会議では、座長を1人を置き、委員の互選により選任することとしております。また、座長が指名する座長代理を置くこととしております。

最初に、座長につきまして委員の皆様から御提案をお願いいたします。

小林委員、お願いいたします。

○小林委員

森田先生を座長として強く推薦します。理由は、御紹介にもありましたとおり、森田先生は行政学を専門とされてますし、人事院の参与を 10 年程度お務めになってました。また、政府の審議会の会長などの御経験もお持ちです。何より、昨今の人事行政の課題に対する御知見が大変豊富でいらっしゃいますので、ぜひ座長を務めていただきたく、推薦いたします。

○野口総務課長

小林委員、ありがとうございます。森田委員を座長に推薦するという御意見がございました。ほかに御推薦はございませんでしょうか。ないようですので、森田委員に座長をお願いするという点につきまして、御異議ございませんでしょうか。

(異議なしとの声)

○野口総務課長

ありがとうございます。御異議ないようですので、森田委員に座長をお願いしたいと存じます。森田座長は座長席へ御移動をお願いいたします。

○野口総務課長

ここからの議事進行は森田座長をお願いしたいと存じます。森田座長、よろしく願いいたします。

○森田座長

森田でございます。ただいま、座長に御推薦いただきまして、ありがとうございました。精いっぱい務めさせていただきます。よろしく願いいたします。

それでは、早速でございますけれども、議事を進行したいと思えます。最初に、座長代理についてでございます。座長代理につきましては座長が指名することとなっているということでございますので、私といたしましては、長い間、企業人事の改革に携わり、経済団体において提言を取りまとめられた御経験をお持ちの、峰岸委員をお願いしたいと思えますが、よろしゅうございますでしょうか。

(異議なしとの声)

○峰岸委員

承知いたしました。

○森田座長

どうもありがとうございました。それでは、峰岸委員に座長代理をお願いしたということで、よろしく願いいたします。

次の議事に入りたいと思えますが。議事次第 5 の諮問についてでございます。総裁、お願いいたします。

○川本総裁

人事行政諮問会議、森田座長殿。人事院総裁川本裕子。貴会議に下記の事項を諮問します。

公務を取り巻く環境が大きく変化し続け、不確実性を増していく時代にあっては、これまでの延長線上での対応では公務員人事管理の課題に対する解を見いだすことは困難である。

また、優秀な人材を公務に誘致するためには、社会情勢の変化やデジタル化がさらに進展し、人材戦略の重要性が増大する新たな時代を見据え、国家公務員のあるべき姿などについて明らかにするとともに、人材マネジメントのグランドデザインを構築することが急務となっている。そのためには、公務員人事管理の在り方について、聖域を設けることなく骨太に、かつ課題横断的に議論をする必要がある。

これを踏まえ、公務人材マネジメントの抜本的なアップグレードを実現し、多様で有為の人材を確保・育成するために、人事行政・人事管理の在り方に関し審議し、提言することを求める。以上でございます。

○野口総務課長

それでは、報道関係の皆様、ここで御退出ください。ありがとうございます。

○森田座長

それでは引き続きまして、事務局から今回の人事院側出席者とオブザーバーの方の御紹介をお願いいたします。

○野口総務課長

はい、承知いたしました。人事院側の出席者でございます。事務総長の柴崎でございます。

○柴崎事務総長

よろしく願いいたします。

○野口総務課長

事務総局総括審議官で、この会議の事務局長を務めております、米村でございます。

○米村総括審議官長

米村です。よろしく願いします。

○野口総務課長

以降は、司会からの紹介のみさせていただきます。職員福祉局長の荻野でございます。人材局長の幸でございます。給与局長の佐々木でございます。公平審査局長の荒井でございます。公務員研修所長の岩崎でございます。また、オブザーバーとして、内閣官房内閣人事局の平池審議官に御参加いただいております。最後に、給与局次長の役田でございます。以上でございます。

○森田座長

はい、ありがとうございます。それでは続きまして、議事次第 6、人事行政諮問会議運営規則の議決に移りたいと思います。

資料 4 のとおり、事務局から案が提出されておりますけれども、これにつきまして御意見等ございましたら御発言をお願いいたします。

よろしいでしょうか。

特に御意見ないようでございますので、それでは、事務局の提案のとおりのお取扱いといたします。なお、今後会議の運営などに関しまして、支障が生じるような状況が発生した場合には、改めて、対応を検討したいと思っておりますので、その点は御了承いただきたいと思っております。

それでは、議事次第 7、事務局から、公務を取り巻く状況に関して御説明いただきたいと思っております。事務局からよろしく願いいたします。役田さん。

○役田給与局次長

給与局次長の役田と申します。事務局を代表いたしまして、資料の御説明をさせていただきます。委員の皆様のお手元のパソコンの中には、通して資料が格納されてございます。6 ページからの資料 5-1 が本体資料、10 ページからの資料 5-2 が参考資料でございます。

ます。

まず本体資料 8 ページを御覧ください。こちらは、令和 5 年の人事院勧告の際の、公務員人事管理に関する報告における、本諮問会議の設置に関する記述の部分でございます。その趣旨につきましては、先ほどの総裁挨拶や諮問文で述べられておりますので、御説明は省略をいたします。

9 ページを御覧ください。公務を取り巻く環境という資料でございます。委員の皆様には、お手元にペーパーでも御準備させていただいております。こちらが本日御説明するメインの資料となります。

これから公務員人事管理の在り方について議論を進めていただくに際しましては、現在の公務を取り巻く状況についての認識の共有を図ることが重要と考えております。そのための素材として、公務を取り巻く環境の見取図を、事務局において整理をいたしました。ここに書かれた事柄以外にも着目すべきものがあるかと思っておりますので、後ほど御意見を賜ればと存じます。

この図表は左側に社会の変化としまして、公務に関連すると思われる社会の変化を、人口減少、グローバル化・技術進展、価値観の多様化、ガバナンス強化という 4 つの視点から取り上げました。そして、それぞれの環境変化を受けての民間企業の受ける状況を掲げるとともに、それとの比較ができるよう、公務の状況も記載しております。公務の状況については、現状や課題も記載しつつ、一部取組を進めている施策を紹介しております。

以下順番に御説明をいたします。なお、10 ページ以降の参考資料は、9 ページの図表に掲げている事柄のファクトデータです。順次、御参照いただければと思います。

まず人口減少を背景とする変化です。変化の 1 つ目は生産年齢人口の減少による人手不足の問題です。11 ページを御覧ください。我が国の生産年齢人口は減少傾向にあり、今後その傾向がさらに大きくなることを見込まれています。そうした中で、12 ページにありますように、目下、有効求人倍率は回復途上にあり、人材獲得競争はますます激化しています。公務の状況としては、13 ページにございますように、22 歳人口はこの 10 年ほぼ大きく変化がないにもかかわらず、国家公務員採用試験の申込者数が減少傾向にあります。こうした傾向は地方公務員についても同様です。

一方で、14 ページを御覧ください。国家公務員の全体の離職率は、民間企業の一般労働者に比べればかなり低いものの、公務の未来を支える、20 歳台、30 歳台の若年層については離職率が増加傾向にあり、憂慮すべき事態となっております。こうした人手不足を受けまして、15 ページにございますように、民間企業においては近年の初任給の引上げが続いております。

また、こうした民間賃金の動向を反映いたしまして、16 ページにありますように、人事院は初任給をはじめとして若年層である係員に重点を置いた賃上げを勧告しております。

また、人口減少の一方で、グローバル化や技術も進展しています。

2 つ目の変化は、17 ページにございますように、今後 IT 人材の不足が見込まれる一方、我が国の国際人材競争力ランキングは低迷が続いており、民間企業においては、高スキル職の人材獲得競争が激化する可能性があります。公務においても、18 ページにありますように、弁護士や公認会計士などの高度の専門的な知識・経験等を有する者を任期を定めて採用する、特定任期付職員という採用スキームを用意しております。金融行政を中心に 2016 年頃までは増加傾向にありましたが、最近では頭打ちとなっております。

また、資料の右側ですが、新規学卒者が多い試験採用者と、民間人材が多い選考採用者の比率を見ると、選考採用者の割合が高まっており、公務でも民間人材の活用が進んでいます。なお、高スキル人材の需要の増大に対しては、企業内部で育成するというアプ

ローチもごぎいます。民間企業においてはハリスキングの取組が進んでおり、政府としてもそれを後押しする施策を進めています。

公務では、19 ページにありますように、行政官の自主的な能力開発等を支援するため、自己啓発等休業制度を民間に先駆けて導入しています。これは大学等での修学や、国際貢献活動への参加のために、職員の身分を残したままで職務から離れることができる仕組みです。創設当初は潜在需要が顕在化して多くの利用者がいましたが、最近では低迷が続いており、利用者増が課題となっています。

3 つ目の変化は、グローバル人材の確保・育成の重要性の増大です。20 ページにありますように、日本企業の現地海外法人の売上高や海外在留法人の数が共に増加しており、日本企業の海外展開が進んでいることがうかがえます。公務においても、21 ページにありますように、長期在外研究、すなわち海外の大学院等への留学への派遣者を増やしてきており、グローバル化に対応できる人材の育成を強化しています。他方で、22 ページにあるように、国家公務員を国際機関等に派遣する仕組みが法律で整備されていますが、派遣職員数は平成 18 年以降横ばいと停滞しています。

4 つ目は、デジタル化の進展です。最近の DX や AI についての動きは御紹介するまでもありませんが、民間・公務を問わず、デジタルを活用する業務環境が整備され、生産性向上の好機となっています。特に、人事管理の場面では、23 ページにありますように、人事管理のデジタル化を進めて効果的な人材の配置・育成を行う、タレントマネジメントを導入する企業が大企業を中心に増えています。こうした状況を受けて、公務においても、24 ページにありますように、デジタル庁が設置されたほか、人事院の令和 4 年度年次報告書において、公務組織の人材マネジメントにおけるデータやデジタルの活用の可能性について提言を行っております。

続いて、価値観の多様化を背景とする変化です。5 つ目は、25 ページにありますように、官民間問わず、共働き世帯が増加しており、ライフスタイルやワークスタイルが変化しています。26 ページにありますように、民間労働法制においては、2019 年から時間外労働の上限規制が導入され、それ以降、働き方改革が大きく進展しています。公務においても、28 ページにありますように、超過勤務命令の上限が導入され、超過勤務縮減の取組を進めています。

また、民間企業においては、働き方の柔軟化も進んでいます。28 ページにありますように、勤務地や職種を限定する、いわゆる限定総合職の割合が増加傾向にあります。29 ページにありますように、時間や場所にとらわれない働き方として、フレックスタイム制が適用される労働者が少しずつ増えているほか、新型コロナを契機として、テレワークを行う労働者が大きく増えました。公務においても、30 ページにあるように、フレックスタイム制やテレワーク勤務が浸透してきていることを受けて、御出席の荒木委員に座長をお務めいただいた人事院の研究会において、フレックスタイム制の柔軟化やテレワークガイドラインの作成などについて御検討いただきました。

さらに、31 ページにありますように、共働き世帯における仕事と家庭生活の両立支援の一つの方策として、外国で勤務することになった配偶者と生活を共にする場合、職員の身分を残したままで職務から離れることができる仕組みである、配偶者同行休業制度を民間に先行する形で創設しました。これにより、一定程度、配偶者の転勤を契機とする離職を減らすことができている。

また、6 つ目、キャリア意識など、働くことに対する価値観も変化しています。民間企業においては、32 ページにあるように、若い世代ほど長期勤続雇用を前提とせず、副業や兼業を求めるなど、個人のキャリア意識が高まっており、こうした傾向を受けて、人材育成や

人材共有の観点から、副業や兼業を認める企業が増加しています。これに対して、33 ページにあるように、常勤の国家公務員は、国家公務員法により原則として兼業は認められていません。例外的に認められるのは、不動産賃貸や太陽光発電といった自営の兼業、大学院の教員などとの兼業に限られ、兼業の認められる範囲は狭くなっています。ただし、こうした規制は非常勤職員には適用されていません。

加えて、ワークエンゲージメントや仕事のやりがいと重要な認識が広がっています。34 ページにあるように、ワークエンゲージメントが高いほど、個人の労働生産性が向上していると感じられるとの調査結果がございいます。にもかかわらず、国際比較をしますと、日本人のワークエンゲージメントは低い水準にあり、その向上が課題と言えます。そのため、民間企業では、従業員満足度調査やエンゲージメントサーベイを行い、その改善策を講じるところが増えています。人事院もこれまでに2回、国家公務員を対象とする、包括的な意識調査を実施し、その結果を年次報告書に掲載しております。昨年度も、国家公務員と民間従業員に対して、転職意向などのアンケートを実施しましたが、35 ページにありますように、意識調査の結果からは、国家公務員では、積極的な転職意向がある職員、及び30歳未満の職員において、上司や人事担当者には、職員一人一人のキャリア志向、成した成果などについてもっと丁寧に向き合ってもらいたいと思う、との回答が多くなっており、強いキャリア意識が見られます。

さらに7つ目として、ダイバーシティが浸透し、ダイバーシティマネジメントが広がりを見せるとともに、女性活躍の推進の取組が進められています。36 ページにありますように、民間企業、公務ともに、第5次男女共同参加基本計画に基づき、2025年の成果目標達成に向けて取組が進められており、各役職段階に占める女性の割合の増加傾向が続いております。ただし、役職段階が上がるにつれて、その割合は低くなっています。

最後に、社会におけるガバナンス強化の流れを受けての変化です。8つ目ですが、近時、企業のガバナンスは、ステークホルダーとの関係も含めて捉えられるようになっており、関係者に対して果たすべき説明責任が高まっています。民間企業においては、37 ページにありますように、例えば、人的資本経営の重要性が認識され、その開示が義務化されるなど、社会や投資家からの要請も踏まえて情報の開示が進められています。

同様に、公務においても38 ページにあるように、行政機関情報公開法が制定されています。この法律は、政府の活動を国民に説明する責務が全うされるようにするとともに、国民の的確な理解と批判の下にある、公正で民主的な行政を推進することを目的としています。同法に基づく開示請求の件数が右肩上がりが増えており、行政の説明責任の増大が見てとれます。また、39 ページにありますように、国民により信頼される行政を展開する観点から、統計等を積極的に利用して、証拠に基づく政策立案、EBPM を政府横断的に進めています。

9つ目は、経済至上主義、利益至上主義への反省から、人々が公益や公共性への関心を高めています。40 ページにありますように、民間企業においては、近年、企業の存在意義を示して企業価値の向上を図るパーパス経営や、国連の持続可能な開発目標、SDGsなどの規範的な目標の意義や重要性が認識されつつあり、これらを意識した事業活動が広がっています。公務は本来的に公益や公共性の担い手ではありますが、41 ページにあるように、パーパスに相当する使命やミッションという形で、組織理念を積極的かつ具体的に定めて発信している府省がございいます。

以上、駆け足になりましたが、事務局からの説明を終わります。

○森田座長

はい、ありがとうございます。人事院側から何か補足とか、さらに御発言ございますでしょうか。よろしいですか。

はい、それでは、議事次第8に移りたいと思います。ただいま事務局から公務を取り巻く状況について説明がありましたが、委員の皆さんからも、公務や公務組織を巡る諸課題、採用・処遇・働き方といった公務員人事管理に関する問題意識や御意見などについて、御発言をいただければと思います

最初の発言は難しいですが、宮島さん、伺ってよろしいですか。

○宮島委員

日本テレビの宮島と申します。よろしくお願いいいたします。初めてですので、簡単に自己紹介をしたいと思います。

私は、30年以上、報道記者とその延長である解説委員をしております。そのうち多くの時間、社会部と経済部で省庁担当をしております。仕事を通じて、いろいろな省庁の公務員の方、いろいろな年代の方とお話をする機会があったのではないかと思います。

加えまして、2007年以降、いくつかの省庁の審議会の委員を拝命しております。別の立場からもいろいろな年代の官僚の方と政策・仕事・働き方など、雑談も含めていろいろな話をしています。

また、学生が何を考えているかということも聞いてきましたが、今の学生たちは霞が関の仕事に対する見方が私たちの頃とは違っていると実感しております。

こうした実感は個人の部分なので、会議でそればかりに引っ張られてはいけないとは思っていますけれども、この会議の議論の最中でもできるだけいろいろな人の話を聞きながら、意見を申し上げていきたいと思っております。

意見になりますけれども、人事院はこれまでも改革されてきたと思いますが、実感としてそれを上回るスピードで危機が広がっていると感じます。それぞれの改革の具体策を挙げると、それができない理由も出てきますが、高過ぎると思えるような球も投げていかないと、実現性がないとか、これがあるからできないというようなことを言っていると、乗り越えられない状況になっているのではないかと思います。これは、公務員も民間企業も同じですが、今回の会議では、「それは無理だよ」と言われるようなことも含めて、意見を申し上げて、打破の糸口を見つけたいと思っております。

次に、課題に関しましては、いろいろな側面がありますけれども、考えてきたことの概略を今回は身近な部分から申し上げます。1つは新卒採用です。私は新卒採用にはずっとものすごく危機感を持っています。まず、公務員が不人気になったということは共通認識だと思います。私の年代ですと、知り合いの中で一番優秀で、みんなが尊敬して、すばらしいと思うような人が官僚になっていましたが、少なくともその点については状況が変わったと思っています。

このように不人気になった理由の1つは、お仕事の魅力を十分伝えられていないことがあるのではないかと思います。流動性のある時代になったので、学生は成長できるか、自分の価値を高められるか、ということにとっても関心があるのだと考えております。公務は、成長できない職場というわけではないと思いますが、少なくとも、新卒の学生に、公務では成長できないと伝わっていることは、非常に問題であると思います。

私の感覚としても、ある程度の年代を超えますと、公務は本当にやりがいのある仕事はたくさんあると思いますし、民間では手が届かないようなダイナミックな仕事があると思いますけれども、残念ながら学生は、自分の少し上の人たちと多く会話をするので、それを知るチャンスが減っているのではないかと思います。

それから、魅力的な先輩がいるということは、すごく大事で、今は、すごく上の世代の方に力のある方々がいるのだと思いますが、仮に公務で働く若い世代が魅力的ではなくなってきたとすると、10年、20年経ってしまうと、もっと魅力がなくなってしまうのではないかと。魅力が薄れているのであれば、今ここで何とか止めないと、新卒の人たちへの魅力はもっと薄れてしまうのではないかと危機感を持っており、まさに今変えないといけないと思います。

具体的などころでは、採用活動については、公務員試験のペーパー試験が本当に要るのかという疑問を私は持っています。いろいろな人に話を聞きましたけれども、試験の中身がどのくらい公務に関係があるのかと聞くと、そんなに関係ないという答えの方が多いですし、中途採用の方は、完全には試験をやっていませんし、どの程度、試験が必要か、なぜ試験は必要なのかを考える必要があるのではないかと思います。

官僚が第1志望という人が優秀層の中に多かった頃であれば問題なかったかもしれませんが、公務でも民間でもどちらでもいいと思っている学生に、今や大学3年生の夏に実質的な内定が出たりするわけです。満足な内定をもらっているのに、そこから改めてもう1回ギアを入れ直して、公務員試験の勉強をして受けるというのは、第1志望でなければ、この時間と内容のギャップだけでもくじける材料になっているのではないかと思います。どこまで試験が必要なのか、それから試験の時期が問題ないのかということに関しては、考える必要があると思います。

民間も最小限の試験はしていますが、試験を重くしてしまうと、尖った能力を持つ者は来なくなってしまうという話をよく聞きますので、どんな人が欲しいのか含めて検討が必要だと思います。特に、国家公務員総合職試験の教養区分で志願者が増えていることは、1つの参考になるのではないかと思います。

次に待遇と働き方ですけれども、私は、この改善だけでは学生などを引きつけることはできないと思います。しかし、マイナス要因になっている部分はあるので、マイナスの部分は払拭をする必要があります。

一番は、自分の仕事の成果を上げるための自由度ではないかと思います。まず、共通のゴールを持っているかというところがあると思いますけれども、共通のゴールを共有できたのならば、どういうアプローチでゴールを目指すかというところは、もっと自由度があった方が良く、それを増やしている民間企業が多い中では、公務は窮屈な感じが少しあるのではないかと思います。

報酬について、若い頃から官僚の友人と「パフォーマンスが同じではないのに、給料が同じでよく我慢できるね」といった会話をしてきました。私の知る限り、忙しいところ、大事なところにいる人はいつも同じです。いつも忙しそうながいろいろな役職を回っていて、一方で、少し余裕がある同じ職種の人もある。このような状況でも、報酬の俸給表においては同じ水準であるということにどのくらい納得感があるのか疑問を持ってしまう。報酬ではなく、ポストで自分の評価が得られてきたと思いますけれども、ポストというのは、そのときの政治状況、あるいは時の運というものもあると思います。それで今後の世代も納得感が得られるかというのは、私は疑問に思っています。

過去は、表面上の給料はこのぐらいでも、実態としては福利厚生でバックアップされているものが多かったと思います。例えば、公務員宿舎で、古い住宅であっても都心に住めることでしたり、リタイアした後に一定の職がある意味保証されている感じがしたことなどです。もちろん、これらがなくなってきたのは、透明性の問題、国民の信頼と関連しています。しかし、過去においては公務員の生涯を見たときの処遇の中に含まれていたと捉えとときに、これらがなくなった分をどう考えるか、例えば報酬を上げないと人がついてこないと

思います。

このように考えても、公務員の給与水準の比較対象が、従業員 50 人以上の企業となっていますが、この比較対象が、求められる国家公務員の報酬水準を考えるに当たって見合っている対象なのか、違うのではないかと私は思います。こういう人たちが欲しいということに対しては、取り合いになっている民間企業とある程度近づけた報酬を用意しないと、明確にマイナス要因になっているのではないかと思います。実際には報酬は国民の税金と絡んでおりますので、民間では給与が 2 倍の人材だからといって人件費を 2 倍にできるわけではありませんが。

その場合、国民に対して、公務員はこういうことをやっています、これがあるから公務員が必要だということを明確に示していく必要があります。それがないままに、トラブルなどが伝わりますと、国民も公務員に、これだけの報酬が必要だという納得感を持ってないと思います。

川本総裁もおっしゃいましたけれども、まさに民間との違いは何か、公務員というのはどういふものなのか、どういう存在であるから国民がいろいろなことをお任せし、それに対して報酬を出すのかということも明確にする必要があると思いますし、今後は官と民のリボリングドアがしっかりできることは非常に重要だと思います。

先ほど、Z 世代の話をしました。実は官僚の中でもここでできない仕事を持っている省庁は、比較的今も人を集めていると思います。他方、民間でも政策提言ができるようになったり、民間でも稼ぐばかりではなくて、将来の社会貢献など、いろいろなやりがいを満たせるようになってその差が減っている分だけ民間企業に人が流れます。公務員はどうあるべきかということ、各国の状況を参考にしながら議論ができるといいなど。そして、国民の期待に応えられるといいと思います。長くなり、申し訳ございません。

○森田座長

はい、ありがとうございます。2 番手はどなたが。では荒木さん、よろしくお願いします。

○荒木委員

労働法が専門の荒木と申します。よろしくお願いします。

先ほど宮島さんがおっしゃっていただいたことについて、私もかなり共通する認識を持っておりました。今後はやはり国を支える公務人材に、本当に有為な人材を集めなければいけない。しかし、現状は非常に危機的な状況にあると思っております。

民間の企業は、労働力不足ですから、人材の取り合いになっております。そこに、公務は、出遅れてしまったかもしれないという気がしております。

宮島さんのお話にもありましたけれども、シンガポールでは外資系のコンサルと人材の取り合いという状況で、外資系のコンサルに就職した場合に相当する程度の報酬を出さなければ、公務にいい人材を採れないということで議論しているようです。報酬の点では、なかなか日本ではそうした対応はできていないということかと思えます。

そしてそれは報酬の面のみならず、働き方改革ということで民間も大きく変わってきております。若い人材は、就職するに当たり、「この企業、この職場は自分を成長させてくれるだろうか」ということを重視しています。それが想定と違えば、どんどん転職していくという社会になってきております。そういう中であって、公務員は従来どおりの働かせ方、ジョブ型雇用、メンバーシップ型雇用でいえば、メンバーシップ型雇用の典型が公務員の世界ではないかということですね。

若い方々は、自分の専門能力を高めたいと思っています。それを叶えてくれる職場かと

ということで見ているわけですが、公務はローテーション人事で、せっかく覚えたと思ったらまたすぐ次の部署に異動する。全員が幹部になればいいのかもしれませんが、そうでもない中で、「自分は本当に専門能力を発展し得ているのだろうか」と。大学の同期で、とりわけ、ベンチャーとか外資に行った人たちは、最初から非常に大きな予算も使わせてもらってチャレンジングな仕事をできているのを見ると、「自分は何をしてるんだろう」というように思う若い公務員が増えているのではないかということです。

戦後の公務員制度は、ジョブ型を前提につくられたにもかかわらず、運用としては、極めて、日本企業よりももっと、メンバーシップ型になっているということかもしれません。ここをどう変えていくかということが大きな課題だろうと思います。

もう一点違う角度から見ますと、若い人たちはやはり「自分が望んだような働き方を受け止めてくれる職場なのか」と見ているようです。ワーク・ライフ・バランスが一つの側面ですけれども、例えば、この前人事院でまとめていただきましたけれども、テレワークとか、フレックスタイムとかですね、そういう自分の望むような働き方を実現してくれる職場であれば能力を発揮できる。ところが、働き方が全て他律的に決まってしまうという中では、それに従うことに本当に合理性があるのだろうかという中で働いていると、どうしても、生き生きと働けないということになってくると思います。

世界的に、このように自分が望んだ働き方をサポートする、そういう政策が労働法では重要になってきています。例えば、ワーク・ライフ・バランスの一側面ですけれども、フルタイムだった方が、出産をし、子育ての時期にパートタイムに転換する。ところが、逆にパートタイムになった方がフルタイムに戻れるかという問題がありまして、これについては、労働者側の意向で戻れるわけではないというのが一般的だったのですが、オランダやドイツでは、パートタイムからフルタイムに戻る権利を認めるという方向に展開してきています。

これは一例ですが、やはり本人が能力を発揮するにふさわしい働き方を叶えるような職場でなければ、有為な人材は他に移っていきかねないし、有為な人材を採ることに苦勞するのではないかということです。

これは、個人としての働き方の希望と、組織で働く、集団で働くという体制、つまり個人の視点と集団の視点をどう調整するかという問題にもつながっていきます。これが3点目なのですが、それをうまくやるためにどうするか。個人の希望と、組織・集団としての要請、これらを調整するためには、やはり多様な人材、多様な従業員の希望を、しっかりと集団的なチャンネルとして吸い上げて調整をする、そういった仕組みが必要だということです。

これまでは労働組合がそのような役割を担っていたかもしれませんが、民間での組織率は今16.5%ということで、大多数の企業では組合がないという状況になっています。ヨーロッパでも組織率は下がっていますが、労働組合とは別に従業員代表組織がありまして、当該事業場に所属する全員を代表する集団的なチャンネルがあります。そういった集団のボイスをちゃんと聞いて、個人の希望と集団の調整をうまく受け止めるような仕組みというものを考えていく必要が今後はでてくるのではないかと考えております。

いずれも、公務員制度の中では新しいチャレンジになるのかもしれませんが、こうした問題について考えていくことが重要ではないかと思えます。以上です。

○森田先生

ありがとうございます。それでは次に小林さん、お願いします。

○小林委員

はい。私は3点申し上げます。私の考えるゴールと、人事院の参与会の御紹介、この人事

行政諮問会議でやりたいこと、順番にお話を申し上げます。

まず、私の考えるゴールです。公務が大変魅力的になって、公務員になりたい人が増え、そして、公務員が胸を張って誇りを持って、仕事を通じて自分の成長を実感しつつ公務を行う、その結果、公務のクオリティーも生産性も高くなるということを、明確なゴールとして意識しております。

そして、私と同じようなことを考えているチーム、人事院の参与会について、少し御紹介させていただきます。参与会では様々な改革を今まで考えてきました。その中の数点を御紹介します。まず、公務員離れという一番大きなテーマについて。その解決のために、採用試験について議論しました。宮島さんもおっしゃっていたように民間に劣後しないような試験日程の見直しについて。また、試験内容の見直しなどの議論も行いました。

それから、長時間労働のことで。国会待機、不夜城というような状況を、川本総裁から衆・参両議長に、御説明いただき、御理解も頂きました。ほかにも人事院では、長時間労働の是正に向けた取組を次々と進めていただいています。

そして、非常に大きな課題と思ったのは、給与です。これだけ全国区で仕事をしながら、責任も年々重くなりながらですね、どこと比較して給与を決めているかということ、50人規模の民間企業ということです。これは驚いています。給与問題、ぜひ何とかしたいと思っています。

それから、仕事のやりがいにも直結することですが、業務改革について議論しています。人が人らしい仕事をする、ICTなどを駆使して、機械でできることは機械にやらせる。デジタルイノベーション、デジタルライゼーション、デジタルトランスフォーメーションをどのように行って業務改革をするか、そういう議論もしております。

また、仕事をする上での拠り所となる組織のミッション・ビジョン・バリューについても、人事院で取り組んでいます。

川本総裁になってから驚愕すべき変化があったと思います。それまでの私のイメージは、参与会などで思い切った改革を提案をしても、「できない理由」が出てくる、というものでした。しかし、今の人事院は違います。できない理由を並べるのではなく、どうしたらできるかということを考えていただくようになっていきます。それから、一番驚いたのが対応のスピード感です。民間ではPDCAを回してスピーディーにやるというのはもう定着していますが、私の見た限りでは、人事院は「工程表」を毎回リバイズして、民間と遜色ないぐらいのスピード感を持ってやっています。

私が冒頭でお伝えしたかった3点目です。この諮問会議でやりたいことは、4つあります。1つは、行動規範、ビジネス・コンダクト・ガイドラインズのようなものが、公務員にもあっていいんじゃないかということです。宮島さんがおっしゃった、公務員とはそもそもどういう存在なのかということの本質を見極めてクリアにしていく必要があると思います。できれば、その行動規範をつくるまでに行きたい。

それから、順不同で言いますと、先ほども少し申し上げましたけれども、2つめは給与を何とかしたいということです。これはもう、何が何でも改善しないとイケません。

それから、3つ目はデジタルです。デジタル庁でいろいろやってくださってますけれども、やはりこれを実践化するためにはまだ壁がいっぱいあります。単に技術を入れるというだけじゃなく、業務自体を見直すという発想に立った、単なるデジタルイノベーションでなく、デジタルライゼーションないしデジタルトランスフォーメーションが必要だと思います。

4つ目は、兼業です。事務局資料に、公務員の兼業は原則認められませんが一部認められていますということが書いてありましたが、今どき、若い方は兼業を認めないというだけで、かなり遠のいてしまいます。多くの企業だけでなく国の機関であるJAXAでも既に兼業は

認められています。公務員において兼業を認める理由はいくつかありますが、私はスキル活用の観点からも必要だと思っています。リスキリングというのは、国全体のテーマでもありますし、それから、現実問題としてデジタル人材はもう取り合いになっていて、デジタルの高度なスキルのある方が公務員にいたとすると、そこは独り占めするのではなくて、知の共有という意味合いで、公務外でも能力を発揮させるといった発想も必要なのではないかと思います。また、そのような高度なデジタル人材を民間から招聘する場合、公務員の給与だけで抱え込むことは困難であり、兼業必須ということになります。

こういったことをやりたいと思っているのですが、追加として、情報発信も非常に大事だと思います。私がこのような仕事をしていることを知らない方々に、「公務員ってどんなイメージ？」ということを知って来ました。とそうしたら、「公務員って、つまらなそうですね」、「何か命令されたことだけやってるだけみたいですね」、「リモートワークはできないんですね。休みも取れないんじゃないかな」という声がありました。私からは「いや、全く誤解ですよ」と言って、公務員の実態を説明したら、「何でそれを宣伝しないんですか」と。こういうやり取りを鑑みるに、情報発信が不足しているのだと感じます。情報発信という意味合いでは、公務員をテーマにしたドラマなどが放映されると、その関連省庁を志望する人が増えるということもあるようです。民間企業のある業界では、TVドラマの影響で志願者が倍増したという話を聞きました。こういった、公務員の実情がわかり興味を持ってもらえるような作品を通じた情報発信もできたら良いなと思いました。以上です。

○森田座長

はい、ありがとうございます。それでは、次は、峰岸委員、お願いします。

○峰岸委員

はじめに、私のリクルートグループ時代の経験を簡単に紹介します。リクルートグループの従業員数は世界に6万人おり、その半分ほどは海外にあります。リクルートグループは、20年前に、年功序列の慣行に基づく賃金制度から、職務給制度、いわゆるジョブ型の制度に変えました。また、マネジメントに対しては、研修や様々なトレーニング、例えば評価者研修やミッションアサインに関する研修などを行っており、今も続けています。それに加え、エンゲージメントサーベイ、組織診断サーベイの導入や、社内の転職制度、兼業、副業と、今やバズワードとなっているものを20年前にやってきました。

当時から日本でも社員は数万人おりましたので、これらの取組を行うことで大変な混乱を生みましたが、3年から5年ぐらいかけて安定化しました。その後、毎年チューンアップして今に至っています。また、10年前に社長に就任してからは、リモートワーク拡大に取り組みしました。そのため、新型コロナウイルスが猛威を振るう前から既にリモートワーク環境が実現できておりました。

私は、より実践的に、成果を出すためのアプローチをどうしたらいいのかということについて提案することで、この諮問会議に付加価値を出せればと思っています。おそらく実践的なことばかり申し上げるのではないかなというふうに思っています。

今、民間では「タレント争奪競争」をしているということは皆さんおっしゃるとおりです。少子化という構造は、事務局が書かれた資料に何の違和感もありませんが、ピンポイントではなく、今後も続く問題であり、かつ、世界で巻き起こる問題です。その意味で、優秀なタレントの争奪戦という構造は普遍です。今この瞬間だけの問題ということではなく、普遍的な問題であるということです。

とりわけグローバル企業、世界で戦う企業においては、優秀なタレントの争奪戦になって

いるために、公正な人事制度、パフォーマンス、魅力的な報酬水準や働き方ということを考えているわけです。ですから、企業価値の向上からバックキャストした採用競争力、そして採用競争力の向上を目指すための人事制度、報酬水準、働き方であって、採用競争力やリテンションのために、民間企業は人事制度をパッケージとして変革をしなければいけないという状況になっています。

以上が、組織の側から見たこと。一方、組織に携わる個人から見ると、「何のために働いているのか」、他の方もおっしゃっていましたが、パーパスです。これも普遍的なことです。「何のために働くか」ということがなければ、優秀なタレントは集まってこないということでもあります。

また、この点も他の方がおっしゃっていましたが、個人にとっては、仕事を楽しめるのか、やりがいがあるのか、成長実感があるのか、そういう環境なのか、ということなのです。その環境のベースになるのは、そこに携わってらっしゃる人たちです。その人たちが、その環境をつくるスキルがないといけないということになります。

その鍵になっていくのがマネジメント層の方々です。マネジメント層の方々のスキルの向上が求められます。組織をつくっていく、今のパーパス重視からバックキャストした、国の競争戦略になってきますので、そこに対して優秀なタレントが集まってくる職場環境をつくれるかどうかのスキル競争になっています。

このような問題の背景を踏まえ、私見をお話しさせていただきます。

まず議論の対象者、スコープのことです。初めのうちは、包括的な議論をしていくのですが、実行・実践を考えたときに、「では第一歩をどうするか」となり、スコープを絞り込んで、段階的なアプローチを取って、そして全体に広げていくという方法論があります。リクルートも、初めは管理職から進め、そこから全体に広げていきました。他の企業も、こういう成功事例を持っていらっしゃると思います。初期の段階では包括的な議論を行い、その後、初歩、第一点目はどこから始めるかという議論の進め方がいいのではないかなと思っています。

そして、マネジメントポリシー、皆様がおっしゃられていたようなパーパスでもあり、パーパスからバックキャストした行動規範と同義だと思っていますが、これが設定されないと、人事制度も評価も処遇も育成も運用体制も決まらないと思っています。また、皆様の問題認識・環境認識と一緒に、個人と組織の環境がデジタルテクノロジーによって大きく変わっており、今の人材争奪戦になっていますので、やはり、国家公務員も、国と個人のかかわり関係を考え直さなければいけないというふうに思っています。

そこでより深めていくと、結局何を直せばいいかという根本は、やはり制度設計だと思っています。こういう年功序列的な運用の慣行から、役割・職務の達成度をベースにしていくという考え方に一刻も早く変えていかなければいけないのではないかとこのように思います。その上で、処遇、これは、何名かの方もおっしゃっていましたが、報酬水準の基本設計の見直しです。今まですごく頑張られて水準そのものを上げてきたと思いますが、そういう枝葉の調整ではなくて、設計そのものを変えることをどうしたらいいのかということだと思っています。その上で、その設計をベースにベンチマーク企業群というものを設定していくことで報酬水準を上昇させていく。そうしないと、やはりタレント獲得競争には勝てなくなります。ただ、その前に人事制度があり、そして報酬水準の設計があるということだと思っています。

また、ちょっとピンポイントなことになりますが、残業問題のような問題も枝葉で出てきますが、これは、現状では DX を通じた業務効率化に対して、逆のインセンティブ状態になっていると推察しております。つまり、業務を効率化すると残業代が減る、減るかもしれない

という問題です。今、民間企業も同じ問題を抱えているのですが、こういった問題を乗り越えるために、労働法的な発想による解決があるのではないかなど考えております。

3つ目が評価です。これは職務・役割の達成度を適切に評価して、適切に昇給・昇進、あるいはその逆も含めて運用していくことができるかどうか組織の信頼性になっていきます。

こういったことと併せて、評価者の訓練、あるいはミッションアサインメントの訓練などの管理職の研修ラインナップの中身を変更していくことが必要と考えます。それと、組織診断、エンゲージメントサーベイ、あるいは上司、管理職に対する診断などのサーベイを実施することで、個人と組織が向き合い、組織も個人も共に成長、進化していく環境をつくるということも重要な考え方だと思っております。

最後に、これらを設計できたときに、これらを実行していく推進体制を明確にしていくことが必要です。体制がなければ、いろいろなことを決めたものの全然浸透しないということが起こります。やはり推進体制がとても重要だと思っております。人事院が運用の推進主体者として、今申し上げたようなことを各省が自律的に実施できるようサポートして、その成功事例を共有などをして、その運用をアップデートしていくこと。そうした運用の推進主体者と役割を明確にすることが、実践には非常に重要なのではないかなど思っております。

今申し上げたような一連のパッケージを回していくことがすごく重要で、何一つ欠けてはいけないと考えています。全てリンケージしていることなので。そして、一連のパッケージを設計して、推進体制をつくり、推進していくことが、大変重要なポイントではないかなど個人的には思っておりますので、少しでも御参考になればと思います。以上です。

○森田座長

はい、ありがとうございます。4人の委員の方から、いろいろと思いを述べていただきましたけれども、人事院のほうから何か御意見はありますでしょうか。柴崎事務総長、どうぞ。

○柴崎事務総長

皆様どうもありがとうございます。1回目ですので、私ども、皆様の思いをしっかりと受け止めさせていただいて、具体的に物事が進んでいくように、スピード感を持って対応していくという基本的な考え方の中で、進めていきたいと考えております。今頂いた御意見は、かなり広範でもございますので、一つ一つこちらからコメントすることは今日は差し控えますが、これから力を合わせて前に進めていただければと考えていますので、ぜひよろしく願いいたします。

○森田座長

ほかによろしいですか。

○小林委員

人事院にお伺いしたいのですが、様々な、意見がたくさん出たとして、それを実現していくときの、各省庁の巻き込み方について教えていただきたいです。つまり各府省庁からしたら、ただでさえ忙しいのに、何か余分な仕事が増えるのであればたまらないし、もっと言うと、自分たちが今まで築き上げてきたものを、侵害されるのではないかという恐怖感を持ってらっしゃる方もいるんじゃないかと拝察します。各省庁の巻き込み方、インボルの仕方、インセンティブ、つまり人事院に協力して、積極的に推進したらどんないいことがあるのか、

もしくは協力しなかったらどんなマイナスがあるのか、その辺ちょっと教えてください。

○柴崎総長

この会議には、内閣人事局にも参加いただいております。この諮問会議は、人事院の取組ではございますが、各省庁の現場で、ここで議論したことが実際に実現していく、実装されていくということが何よりも大事でございます。先ほど公務の状況を事務局から御説明しました。各省庁とも、多少の温度差はあるにせよ、かつてのような状況ではなくなってきたということは共有されていると考えていいと思います。特に、人材確保が難しくなってきた、危機的だという思いを持っているところが非常に多くなってございます。そうした中で、ここで議論していただいたことを実現していくことによって、それが変わっていくのだということを、各省庁ともしっかりと話をしながら進めていくことだと思っております。この場にも、内閣人事局をはじめ、必要があれば各省庁等に声を掛けて、状況を説明していただいたり、委員の皆さまのお考えを伝えるということもやっていければと考えています。これからではございますが、それらをやった結果よくなるんだというのが見えてくるということが、まさにインセンティブになるのだろうと考えています。

○小林委員

明快な御回答ありがとうございます。人事院が頑張ってくれていることを、各省庁が全面的に協力してやっていけば、喫緊の問題である危機的な局面にある人材確保、これができるようになるという、その一点に尽きるということで理解いたしました。

○柴崎総長

一点に尽きるかという、もっと幅広くあるかもしれませんけれども、少なくとも今ある大きな課題に対して答えが見えてきて、それに向けてみんなで動いていくという力にはなると思っています。

○小林委員

分かりました。ありがとうございます。

○峰岸委員

よろしいでしょうか。

○森田座長

はい、どうぞ。

○峰岸委員

テクニカルな質問なのですが、根本的に「何のために」ということはもちろんあるのですが、先ほども申し上げましたけれども、「それを解決するためにどうすればいいか」と掘り下げていくと、結局、人事制度の問題に突き当たります。それで、現在は、公務員の給与の「級」と「号俸」というテーブルがありますけれども、もともと職務的な考え方から設定されていらっしやったようなことですが、私から見ると、例えば、今のものをベースにしても、大きく括り直すとか、そこにミッションのアサインメントを抽象度高い言葉で言語化するとか、そういうことが可能ではないかと思っています。要するに今風に変えられるということです。級と号俸が細か過ぎるので、もっとそこを大きく括り直すということですが、ジョブ型のミッシ

ヨングレード制度も同じようになっています。

かつ、どんな仕事があるかを、言語化、抽象度高い言葉で良いので言語化していくと。これはできると思います。そうすると民間企業と給与水準を比較しやすくなります。そうすると恐らく著しく給与水準が上がっていくと思います。それは要するに比較対象の仕事を照らし合わせられるので、できると思っているのですが、そういったような作業、プロセスがあって、パーパスとのバックキャストがあって国民的合意というものがなされる。

かつ、年功的なものではなくて、運用そのものもパフォーマンスが上がった人がしっかりと評価される、若くても昇進する。ちょっとうまくいかなかったら、ちょっと停滞してしまうとかです。そういうことをちゃんと見える化できている。実践できそうだっていうことがあるので、やはり水準そのものが上がっていく。民間企業と同じでいいかというようなことも合意形成できていると思っていますので、私の経験からしてもできるかなと思っていますが、人事院の皆様としてはそういったアプローチを、最終段階なのですが、これはすごいマイクロな話ですが、視野に入ってるのかなということをお聞きしたいなと思いました。

○森田座長

どなたがお答えになりますか。佐々木給与局長、どうぞ。

○佐々木給与局長

今、給与制度のアップデートということで、来年に向けて、成案を得るべく、国の仕組み、人材確保のための初任給の改善であるとか、中堅層のところも、特に改善していこうとか、パフォーマンスの部分で差をもっとつけられるようにしようとか、いろんな取組をしようとしております。

その中の1つとして、管理職層の、本省でいうと課室長のところの俸給の構造を変えようということの一つテーマにしております。その意味では、管理職層も、結局、係員とかとの連続性で来ておりますので、一定の幅があって、その中で昇給していくという形になっていきますが、基本的には、職務ベースで水準を決めて、その後は、成績優秀な人が昇給するような形で、昇給の幅を見直すというようなイメージで検討を進めております。そういう意味におきましては、峰岸委員の御指摘のような方向で見直しをしていくことは、全然不可能だと思っているわけではなく、管理職層が一番ふさわしいかなということで、来年に向けてはそういうことをやろうとしております。委員御指摘の点は、決して不可能ではないというふうに思っています。

○峰岸委員

分かりました。現状の積み上げというよりは、行動規範ですとか、パーパスから、人材のマネジメントポリシー、行動規範のようなものがあって、そのためにどういう人選をすることで、この優秀なタレントが集まってリテンションしていくのかという発想です。その上で、その水準は何なのかというところまでお考えになられて、設計そのものの思想をバックキャストしていく方が、未来志向ではないかなというふうに考えています。

○佐々木給与局長

ありがとうございます。

給与の水準の話も出ておりましたが、私どもも、どちらかというと、今まで、トータルの国家公務員全体と、民間の全体との比較、全体の均衡ということにどちらかというと重点を置いてきたといえますか、地方で働くような、現場で働く人がボリューム的に大きいというこ

とがありますけれども、そういう観点でやってきて、そのトータルの水準が今現在、50人以上の事業所、企業と比較しているという形になっています。しかしながら、果たしてそれで十分なのかという議論は今日もございまして、もっと細かく見ていく必要があるのではないかと。公務全体として見るのではなくて、例えば、本省の企画を重点的にやっているようなグループと、それに相当するような民間というのはどういうところなのかと。必ずしも企業規模だけの問題ではなくて、例えば、どこのどういった産業なのか、そこにいる従業員によっても全く水準が変わってくるということですので、そういう観点から検討を深めていく必要があるのではないかとこのように思っているところでございます。

○峰岸委員

大変喜ばしいことですが、その時に人事院がガラパゴス化しないよう注意が必要です。市場では、世界の企業を横断した仕事のミッションと報酬水準の定義ができています。民間企業は、第三者機関のデータベースを参考に、対象となる企業群を設定し、そこから平均値や上位数%などで報酬の水準を決めています。このような外部データの活用も有用ではないでしょうか。

○佐々木給与局長

ありがとうございます。御指摘いただきました点も含めて、今後検討して参りたいと思います。

○小林委員

よろしいですか。

○森田座長

はい、どうぞ。

○小林委員

峰岸さんがおっしゃっていたことの中で、見える化による合意形成はすごく大事だと思いました。公務の仕事は、膨れ上がる一方だと思いますので、業務の棚卸しをやっていただいて、何かを大胆に捨てるというのがあってよいと思います。何かを捨てるというのは、苦渋の決断ですし、国民から批判されるリスクもあるかもしれませんが、ただ、やはり断捨離をしないことには始まらないので、見える化をやっていただければと思った次第です。

○森田座長

はい、では宮島さん、どうぞ。

○宮島委員

ありがとうございます。議論を具体的にしていく上で、いろいろなデータを頂けると思いますが、特に、中途人材のリボルビングドアをどうするか、現状も含めて非常に关心があります。

今、中途採用が各省庁で進んでいることは承知していますが、非常に差があって、人数だけではなく、待遇や環境が違っていると思います。

そもそも公務を公務員だけでやる時代はもう終わったのではないかと私は思っており、パブリックなことをやりたい民間企業や民間の人材はたくさんいるので、そういう人たちと

力を合わせながら、最終的に公務を満たしていくという発想が必要だと思います。それをうまくやっていくためには、環境を変えないといけないと思っています。今後、何回目の会議か分かりませんが、具体的なデータもいただけたらありがたいです。

○森田座長

はい。ありがとうございます。大分時間が押してきましたので、私も一言よろしいでしょうか。

皆さんがおっしゃったことはそのとおりで、同じような考え方を持っておりますが、私自身思いますのは、この公務員制度を抜本的に見直すとか、そういう場合には、やはり、日本の公務員制度を支えている思想といえますか、考え方をもう一度リセットする必要があるのではないかと考えております。分かりやすく言いますと、日本では、明治時代に官僚制が作られて、その後、戦後の改革が行われています。その後はあまり大きな改革は行われていないと思いますけれども、ここへ来て、改革を行わなければならないような状況に、直面してきています。そこで考え直そうということでもあります。

明治時代、どういう考え方であったかといいますと、基本となるのはマックス・ウェーバーの官僚制の考え方かと思えます。パーパスというお話が出ておりましたが、マックス・ウェーバーの官僚制の下でのパーパスというのはある意味で明確であって、「国家のために、『私』を顧みずに働く」というのが公務員のあるべき倫理的な姿でした。

この考えの下、給料は労働に対する対価ではなくて、職務に応じて支払われるものであるとか。あるいは、定年はなく、働ける限り働く。その代わり、力尽きた後は、恩給制度、年金で公務員を支える。一種の身分制のようなものとして公務員というのは捉えられてきたところがあり、それが、最近までもそうですけれども、残業手当などは考えずに、無定量に働く。そういう考え方がまだ残っていると思います。

それでも、まだ今ほど平均寿命が長くなかったときには、辞めた後、天下りということもありますけれども、いろいろな意味で国のために尽くして、最後は勲章をもらうというパターンがずっとあったと思います。それがだんだん高齢化社会になり、定年年齢を引き上げなければ、辞めた後の人生を処遇できなくなってきたという問題があります。そこからいろいろな改革が進んできました。

その後、今、何が起こっているかという、それまでの時代と決定的に違うのが、一種の特権的な身分であった官僚に、これまでは皆さんなりたがったわけですが、そういう人が減ってきた。少子化の表れでもあります。これまでも、いろいろと職場環境の変化というのはありましたが、これは、今までに公務員制度が直面したことのなかったような出来事です。

それで、例えば、日本の場合は特にそうですけれども、身分として終身雇用が保証されていたところがあり、人事院の存在自体もそうですけれども、労働基本権が制限された、そういう公務員の方にきちんとした形で給与と待遇を保証するために人事院勧告があるわけです。しかし、こう申し上げては何ですけれども、今は給料が低いと思ったら、さっさと辞めてしまうわけです。そうすると、人事院のミッションというか、機能というのはかなり変わってくるのではないかと思います。ずっと公務にとどまっている人たちの権利を守るという目的が、「給与が低いならば辞める」という人が出てきたときに、どうしますかと。そこで、魅力ある職場にするために、どうしたらよいかという議論になってくると思います。私自身、何を申し上げたいかといいますと、これまでの公務員制度のイメージというのを、やはり、払拭しなければいけないのではないかとということです。

実は戦後改革のときに、国家公務員制度にも、先ほどからちょっとお話出ていますが、ジョブ型導入のような発想は入っていたわけです。それが、職階制です。何十年にわたって、

ジョブディスクリプションと、それに応じた形での職務体系、これらのパーツをきちっと決めて考えていこうとしたわけです。

これは、アメリカの占領下で科学的人事行政を実現するというこで入ってきたもので、アメリカでは、それが普通になっていました。日本でもやろうとしていたのですが、どうしてもそれがうまくできなかつた。それは、一つには、きちんとした、ジョブの体系が決められなかつたということもありますけど、もう一つは、日本の場合には、先ほど申し上げましたように、終身雇用で、一種の身分制的な形で公務員が存在していたわけですから、その中には、人に合わせて職務をつくる必要があり、職務に合わせて人を採るわけではなかつたというところから、いろいろな矛盾が出てきたのだと思います。

先ほどからお話を聞いていて思ったのですが、その辺りのことも少し洗い出していかなないと、給与とか待遇とか、そういうことだけでなく、公務の魅力とか在り方、公務員制度を抜本的に見直すという、公務員法を書き換えるというところまで行くかどうかは分かりませんが、こういう場では、そういう理論も知っておく必要があると、今、感じたところです。

もう一つ言いますと、日本の場合には、人がいて、それに合わせて仕事をつくる。この言い方は言い過ぎかもしれませんが、生産性はかなり低いと思います。これをどうやって高めていくかということを考えていかなければいけないと思います。アメリカとかヨーロッパの場合には、公務員の人事制度の考え方にもそういう発想が入っているところですよ。

聞いて驚いたのは、フィンランドでは、これは、民間も含めてですけども、週 3 日労働でいい社会をつくと。そのためにどういう形で生産性を上げていくか。北欧諸国自体がずっと人口が少なく、労働力が不足していたという状況もありますけれども、それぐらいチャレンジしてもいいとは言いませんが、生産性を上げることを考えるべきではないかという気がします。そのときに非常に大きなツールになるのがデジタルではないかと思っています。例えば、日程調整を例に取っても、アナログ的な対応をしており、多分 1 人の方が相当な時間を費やしているのではないかと思います。その辺りから、考え直していくところもあるでしょう。

いろいろなことを言いたくなりますけれども、これぐらいにして、元の公務員制度そのものについて見直していくということから、今までの制度の在り方について、これがどういうところから由来している、どのようにそれが運用されていて、うまくいかなくなつて、どういう手当をしているのかというようなことも考えていく必要があるのかなと思った次第です。

時間がなくなつてまいりまして、あと 2、3 分ですけども、最後にこれだけはという御発言ございますでしょうか。よろしいでしょうか。

今日は、1 回目でございますので、いろいろ思つてらっしゃることをお話しいただいております。次回は、本日御発言いただいたお話を基に、事務局のほうに議論の整理をさせていただいて、幾つかの論点を絞つて、議論を詰めていきたいと思つております。また、最終報告に向けた今後の大まかなスケジュール案、それほど厳密なものではないかもしれませんが、そうしたスケジュール案を示していただきたいと思つております。あわせて、次回は、特にですけども、新時代のあるべき公務員像について、意見交換をしていきたいと思つています。

その後、次々回以降は個別の論点の検討をしていくという流れにしていければと考えているところでございますので、よろしく願ひいたします。よろしいでしょうか。

最終的な答申をするまでにはかなり時間がございますので、その間には、この公式の会議だけではなくて、いろいろな形で、意見交換とか勉強の時間も持てればと思つております。

それでは、事務局にお返しします。

○野口総務課長

事務局でございます。本日この後、予定では18時10分から報道機関に対しまして、今回の会議に関するブリーフィングを行います。その場では、森田座長にも御出席いただきまして、御対応お願いしたいと考えております。

次回の会議につきましては、既に御案内を差し上げておりますとおり、10月30日の月曜日10時から開催させていただきたいと存じます。また、本日の議事録、配付資料ではございますけれども、そちらにつきましては準備が整い次第、人事院のウェブサイトで公表いたします。議事録につきましては、公表前に委員の皆様にご確認をお願いさせていただきたいと思っております。事務局からの連絡事項は以上でございます。

○森田座長

はい。それでは、特にどうしてもここで発言したいという御希望がなければ、このくらいにしておきたいと思っております。ございませんか。

では、これを持ちまして、第1回の人事行政諮問会議を終了いたします。本日はお忙しい中、お集まりいただきまして、ありがとうございました。またよろしく願いいたします。

以 上