

## 第2回人事行政諮問会議

### 資料目次

資料1	第1回人事行政諮問会議での議論を踏まえた 課題認識の整理（案）・・・・・・・・・・・・・・・・	1
資料2	今後のスケジュール（案）について・・・・・・・・	7
資料3	国家公務員の在り方と国家公務員に対する規律 について・・・・・・・・・・・・・・・・	8

# 第1回 人事行政諮問会議での 議論を踏まえた課題認識の整理（案）

## <検討の視点の案>

- 01 国家公務員の在り方及び国家公務員に対する規律
- 02 処遇も含めた、戦略的人材確保の在り方
- 03 多様な属性の職員が生き生きと働き続けられる  
環境整備の在り方
- 04 エンゲージメント向上につながる評価・育成の在り方

- 公務員は「国家のために『私』を顧みずに働く」べきという、これまで前提としてきた思想は崩れてきている。改めて日本の公務員制度を支える思想、考え方を再考する必要があるのではないか
- 公務員とはどういう存在なのかを明らかにする必要があるのではないか
- 「何のために働いているのか」、すなわち、パーパスを明確にする必要があるのではないか
- 国家公務員にも、ビジネス・コンダクト・ガイドラインズのような行動規範があっても良いのではないか
- マネジメントポリシーは、人事制度、評価、処遇、育成、運用の基幹となるものであり、これを策定する必要があるのではないか
- 公務と民間の違いはどのようなところにあるのだろうか

- 人材確保の観点からも、年功序列的な運用から、役割・職務の達成度に基づき処遇を決めるという考え方へ転換していく必要があるのではないか
- 報酬水準の設定に当たっては、職務内容を基に民間企業の同等の職種と比較する形とした方が良いのではないか
- 元々ジョブ型を想定していた国家公務員制度が、運用上、極めてメンバーシップ型になっており、これをいかにして変えていくかが課題なのではないか
- 求める人材の採用競争を意識した処遇設定をすべきではないか
- 新卒採用に強い危機感。公務での成長機会や公務の魅力が学生に十分に伝わっていない。情報発信に改善の余地があるのではないか
- ペーパー試験の必要性や実施時期については再考の余地があるのではないか
- 人材のリボルビングドアを推し進めるための施策が必要ではないか

- 若年層は、自らが望む働き方を受け止めてくれる職場であることを重視。公務においても他律的な職場から自律的な職場への転換が求められているのではないか。ワーク・ライフ・バランスの充実や、諸外国で見られるようなパートタイムからフルタイムに戻る権利などについても検討する必要があるのではないか
- リスキリングやリテンションの観点だけでなく、例えば報酬水準の高いDX人材などについては、専門人材の共有といった観点から、兼業を認めることが必要であり、国家公務員についても兼業規制の緩和を検討する必要があるのではないか
- 長時間労働問題の解決が必要である一方、DXにより業務効率化すると残業代は減る。これを克服するために労働法的な解決があり得るのではないか
- 待遇と働き方の改善だけでは人を惹きつけることはできない。成果を上げるための、仕事のアプローチの自由度を高めるべきではないか
- 個人の働き方の希望と、組織・集団の都合を調整するため、集団的なチャネルとして職員の希望を吸い上げ、組織と調整する仕組みが必要なのではないか

- 職務・役割の達成度を適切に評価し、昇給・昇進、あるいはその逆も含めて適切に運用していくことができるかが重要。そのため、評価者訓練など管理職への研修も充実させる必要。また、組織診断、エンゲージメントサーベイ、上司や管理職に対する診断を通して、個人と組織が向き合うことで、組織も個人もともに成長、進化していく環境を作ることも重要ではないか
- 若手人材は、その組織で自身が成長できるかを重視。成長が感じられない場合には転職するようになってきている。また、若い方々は、自身の専門能力を高めたいと思っている
- デジタイゼーション、デジタルイゼーション、デジタルトランスフォーメーションを進め、業務を見直し、生産性の向上を図る必要があるのではないか

## 今後のスケジュール(案)について

回	日程	主なテーマ
第1回	9/25 (月) 16:15～17:45	会議体設置に伴う手続関係、委員からの問題意識共有等
第2回	10/30 (月) 10:00～12:00	【01】 「国家公務員」 の在り方、国家公務員を律する規律
第3回	12/5 (火) 13:30～15:30	【02】 処遇も含めた、戦略的人材確保の在り方
第4回	12/19 (火) 15:30～17:30	【03】 多様な属性の職員が生き生きと働き続けられる環境整備の在り方
第5回	令和6年 1月末頃	【04】 エンゲージメント向上につながる評価・育成の在り方
第6回	2月末頃	各府省・職員団体等へのヒアリング
第7回	3月中旬～末頃	各テーマでの議論を踏まえて行動規範を振り返りつつ、中間答申（報告）に向けた議論
第8回	4月上旬～中旬	中間答申（報告）
第9回以降	追って調整	
第●回	令和6年中	最終答申



# 第2回 人事行政諮問会議 事務局説明資料

## 国家公務員の在り方と 国家公務員に対する規律について

# 目次

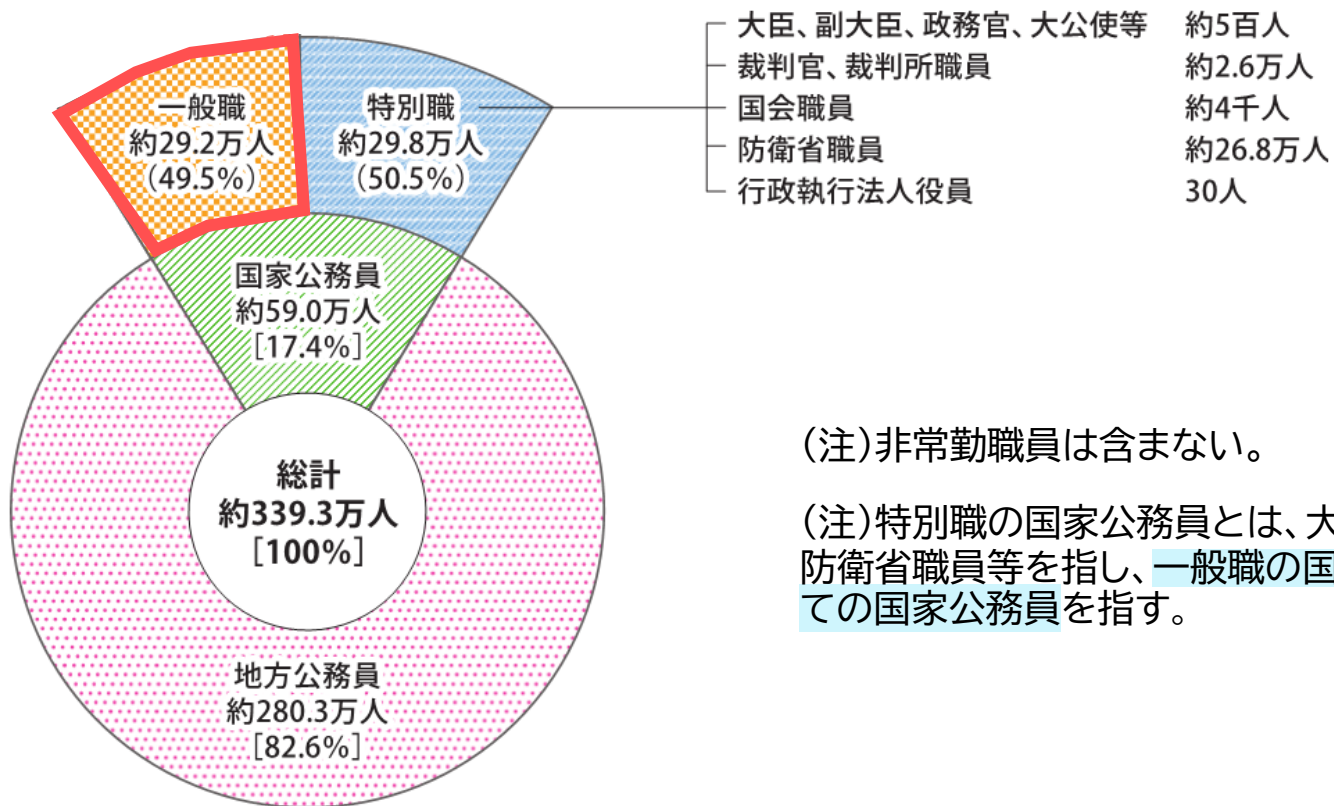
- 01 「国家公務員」にはどのような種類があるか
- 02 国家公務員の在り方、国家公務員に対する  
規律にはどのようなものがあるか

# 01 「国家公務員」にはどのような種類があるか

# (1) 公務員の種類と数

## ① 常勤職員の状況

- 我が国においては約340万人が公務員として勤務している(非常勤を除く。)。このうち、国家公務員は約59万人であり、各府省で働く一般の行政官等である一般職の国家公務員は約半数(約29万人)



(注)非常勤職員は含まない。

(注)特別職の国家公務員とは、大臣、裁判所職員、国会職員、防衛省職員等を指し、一般職の国家公務員は特別職以外の全ての国家公務員を指す。

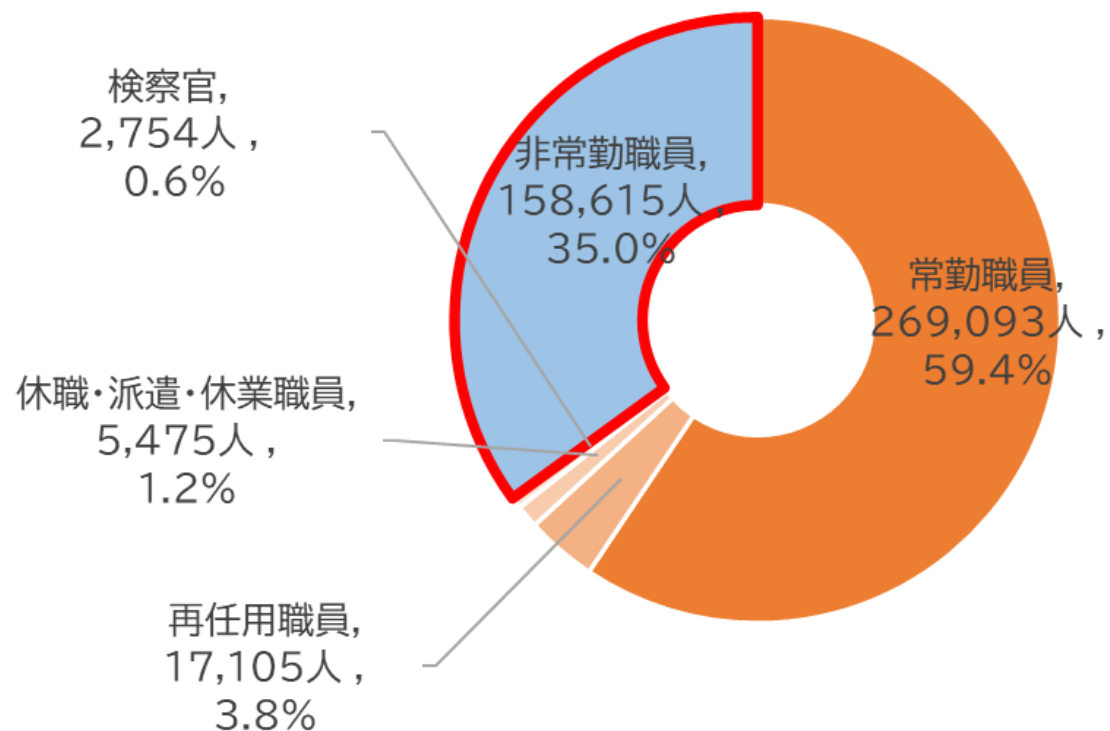
(出典) 人事院(2023)「令和4年度年次報告書」p.目-9

## (1) 公務員の種類と数

### ② 非常勤職員の状況

- 国家公務員には、約29.2万人の常勤職員と約15.9万人の非常勤職員がおり、非常勤職員については、雇用の安定、処遇の改善などの課題がある

### 常勤・非常勤職員の割合

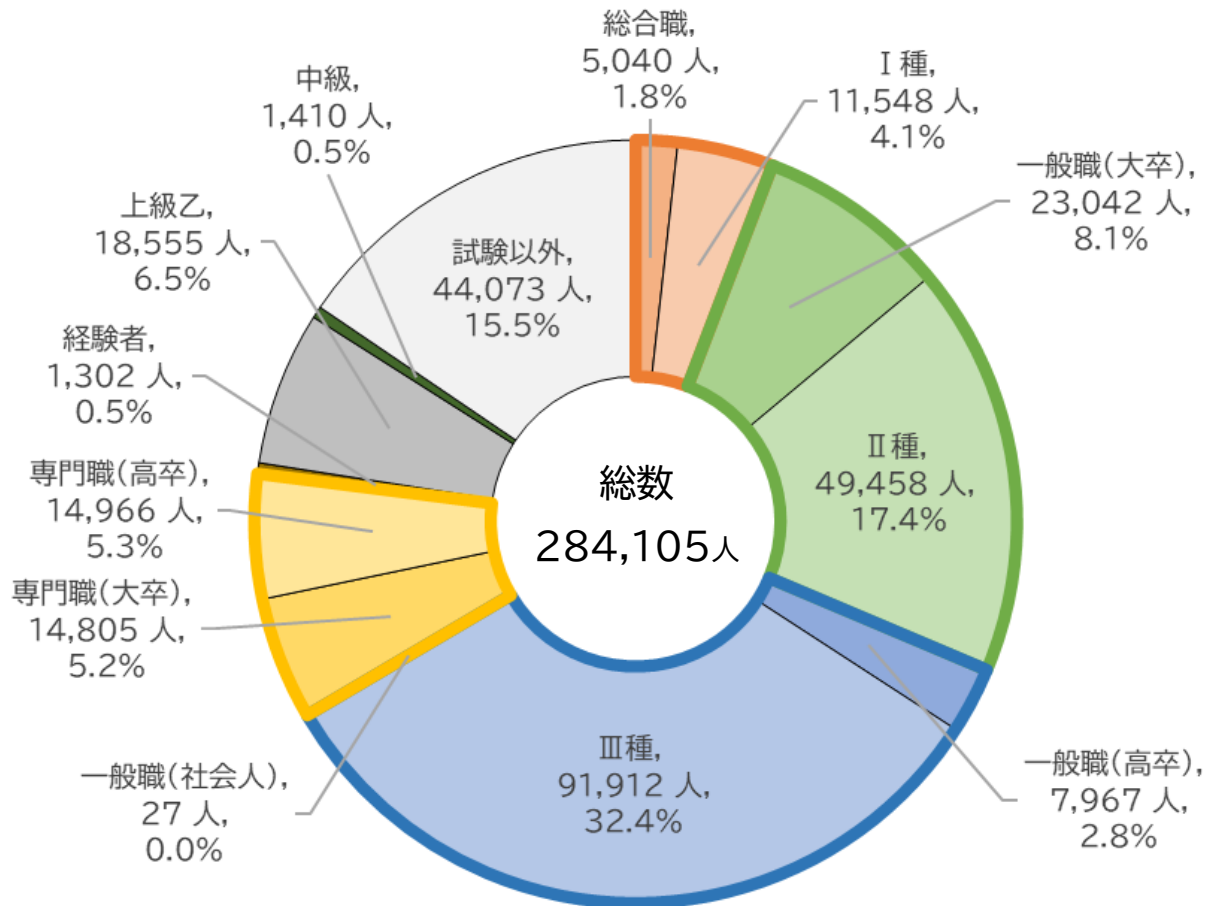


(出典) 内閣人事局(2022)「一般職国家公務員在職状況統計表(令和4年7月1日時点)」に基づき事務局において作成

## (2) 国家公務員の状況

### ① 採用試験種別 ー常勤職員ー

- 国家公務員の採用の方法には、大きく分けて、試験による採用と選考による採用がある
- 常勤の一般職の国家公務員のうち、総合職又はⅠ種試験採用者は約6%、一般職(大卒)又はⅡ種試験採用者は約26%、一般職(高卒)又はⅢ種試験採用者は約35%、専門職(大卒)又は専門職(高卒)試験採用者は約10%を占めている。全体の約6割を一般職等試験採用者が占めており、総合職又はⅠ種試験採用者は少数である



試験名	対象となる官職の職務内容
総合職	政策の企画及び立案又は調査及び研究に関する事務等に従事
一般職	定型的な事務等に従事
専門職	特定の行政分野に係る専門的な知識を必要とする事務等に従事 (例) 国税専門官、労働基準監督官、航空管制官、刑務官、海上保安官、入国警備官など

(注) 試験以外の採用者は、例えば、再任用職員、任期付職員など

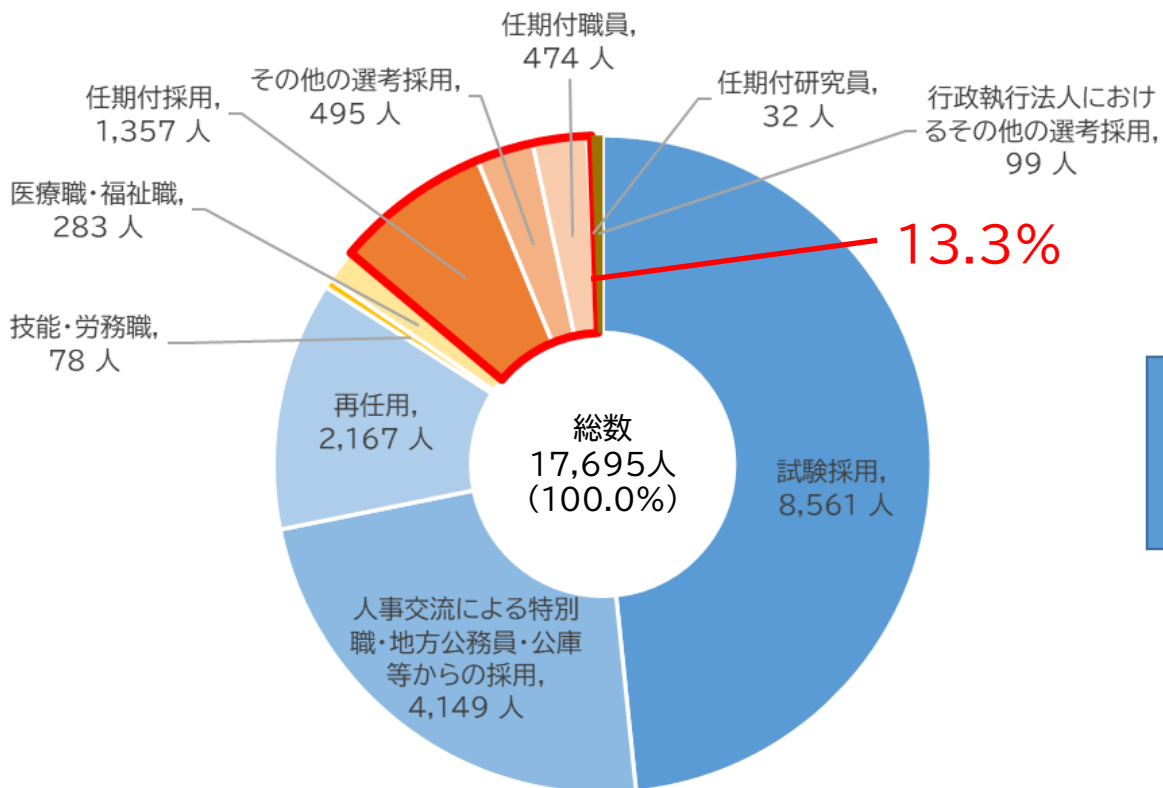
(出典) 人事院(2023)「令和4年度年次報告書」p.94-95に基づき事務局において作成<sup>13</sup>

## (2) 国家公務員の状況

### ② 試験によらず採用された職員(選考) ー常勤職員ー

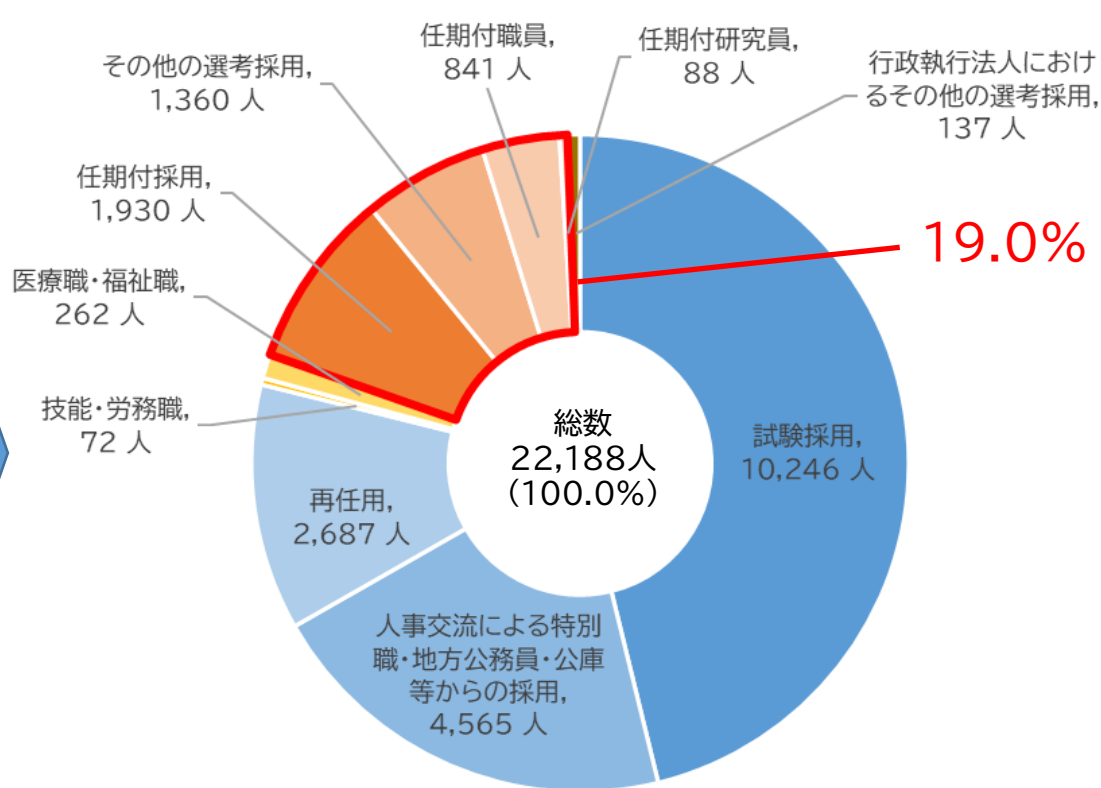
- 「選考」により採用された職員(試験によらずに採用された職員)のうち、民間経験など公務と異なるバックグラウンドを有する者が占める割合は、増加傾向にあり、今後も増加する可能性

平成28年度における職員の採用状況



(出典)人事院(2018)「平成29年度年次報告書」p.102に基づき事務局において作成

令和3年度における職員の採用状況

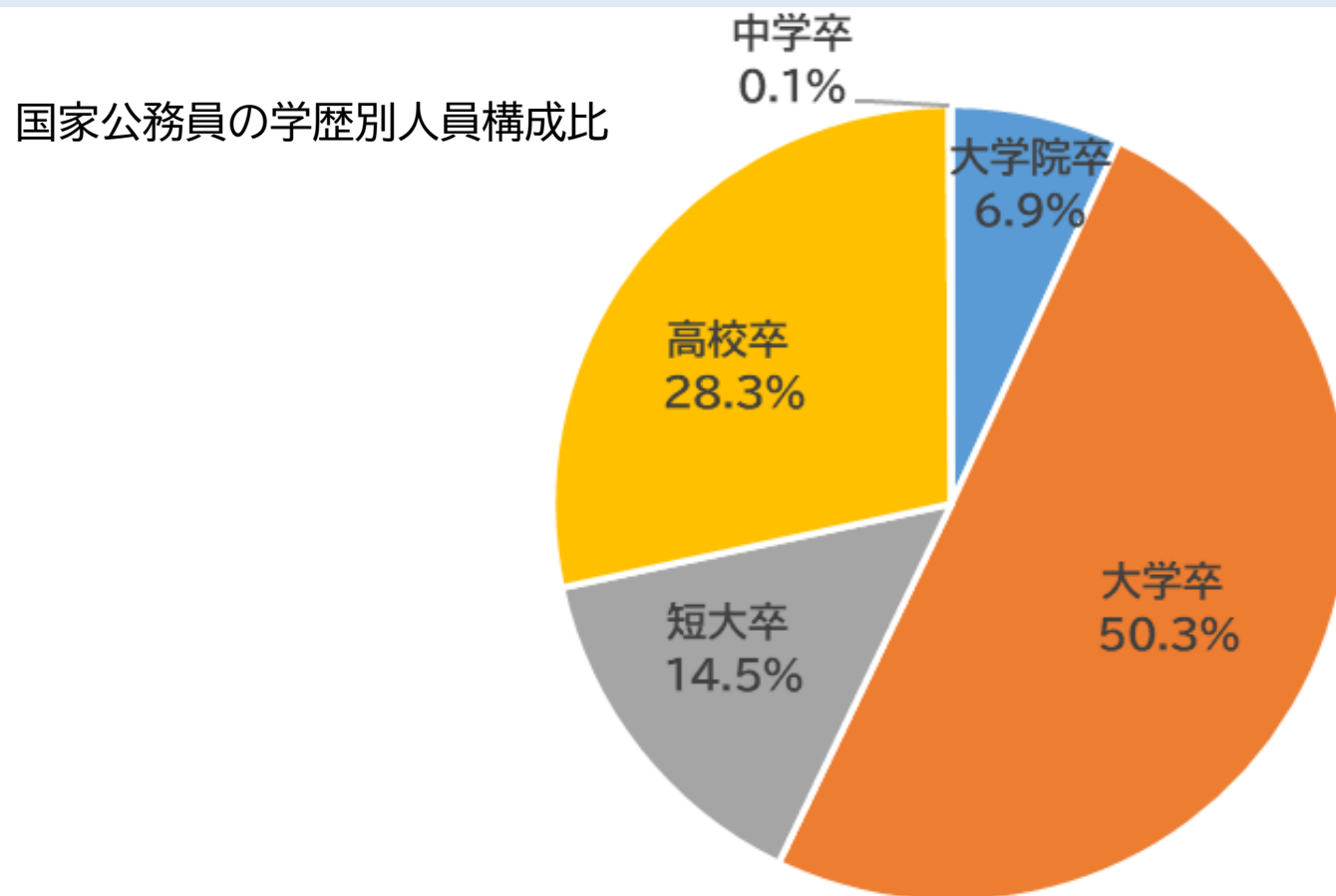


(出典)人事院(2023)「令和4年度年次報告書」p.95に基づき事務局において作成

## (2) 国家公務員の状況

### ③ 学歴別 一常勤職員一

- 一般職の国家公務員を学歴別に見ると、院卒者は約7%に留まる。行政課題が複雑高度化する中においては、高等かつ専門的な教育を受けた者を公務において採用・育成する必要はより一層高まると考えられる

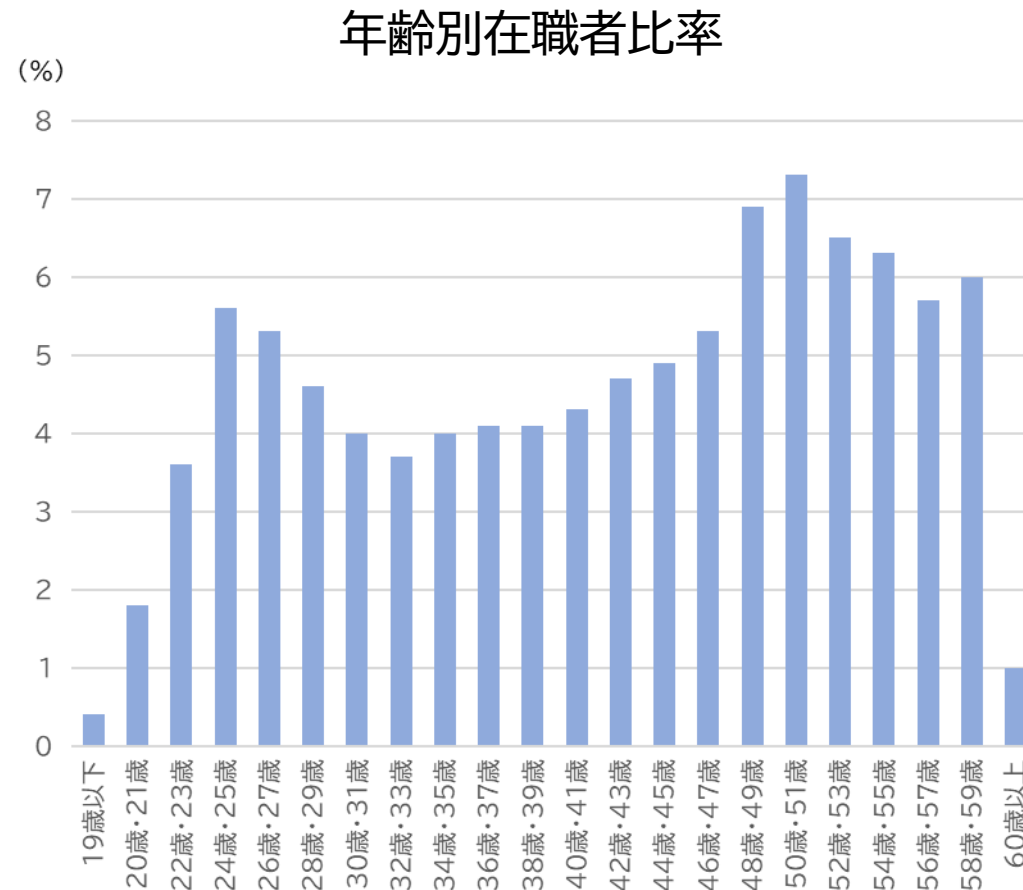




## (2) 国家公務員の状況

### ④ 年齢別 一常勤職員一

- 一般職の国家公務員を年齢別に見ると、現在、実務の中核を担うことが期待される30歳台から40歳台半ばまでの職員の数が少なくなっている



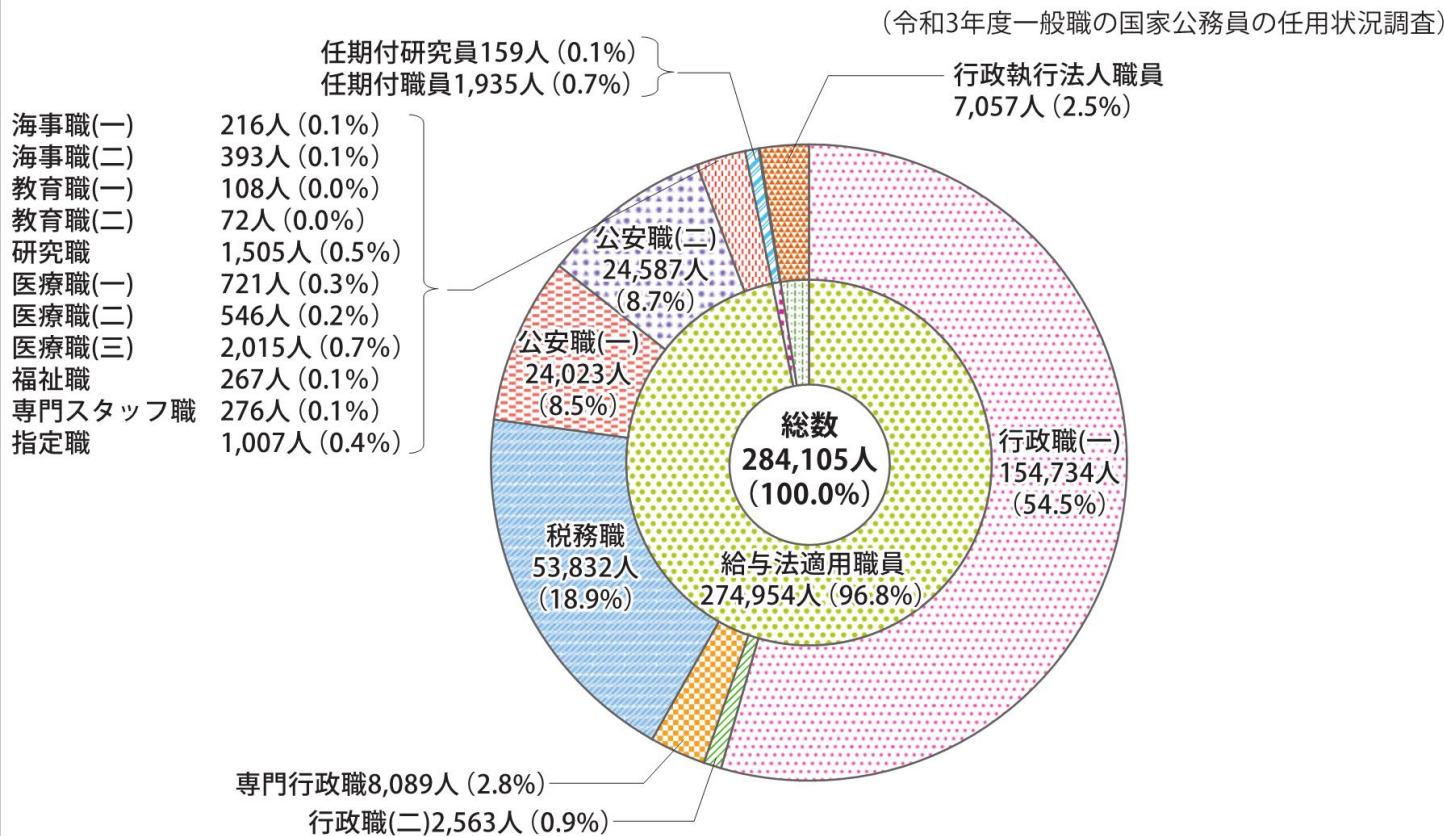
(出典)人事院(2023)「令和5年人事院勧告参考資料」第16表に基づき事務局において作成

## (2) 国家公務員の状況

### ⑤ 俸給表別 一常勤職員一

- 税務職員や公安業務に従事する職員など、一般職の国家公務員の約45.5%は、職種に応じた俸給表が適用されている。一方、その他の多様な職種・職域に従事する者全てに行政職俸給表(一)が適用されている

職員の俸給表別在職状況 (令和4年1月15日現在)



俸給表	適用を受ける職員
行政職(一)	他の俸給表の適用を受けない全ての職員
税務職	租税の賦課及び徴収に関する事務等に従事する職員
公安職(一)	警察官、皇宮護衛官、入国警備官、刑務官など
公安職(二)	海上保安官、検察事務官、公安調査官、少年院教官など
専門行政職	特許審査官、船舶検査官、航空管制官など

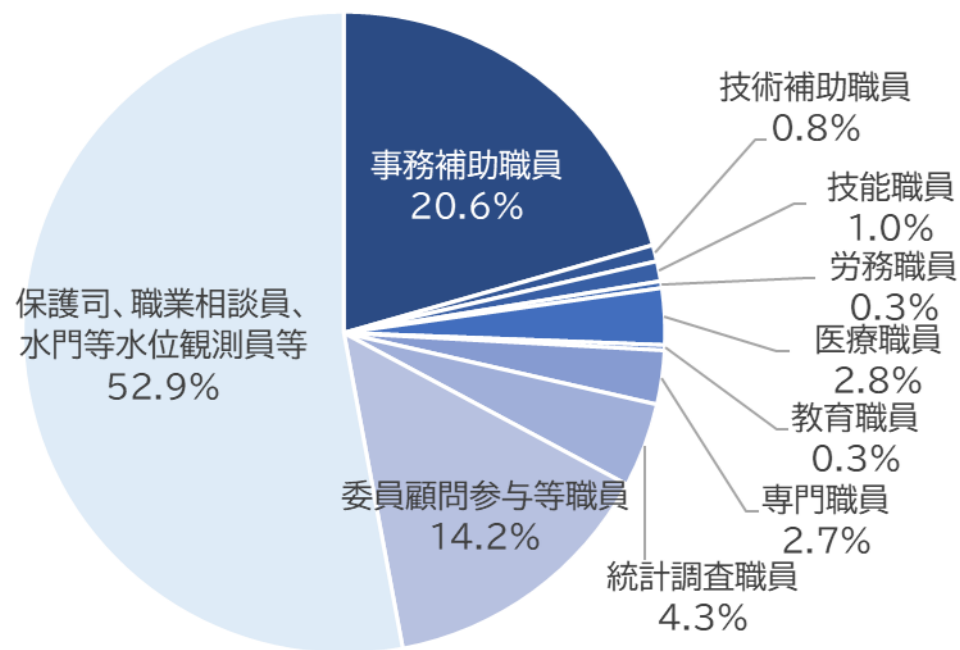
(出典) 人事院(2023)「令和4年度年次報告書」p.94

## (2) 国家公務員の状況

### ⑥ 職種別の非常勤職員の割合

- 非常勤職員についても、多種多様な業務に従事しているものの、常勤職員とは異なり、職務に応じた俸給表は定められておらず、予算の範囲内で、常勤職員とのバランスを考慮して各府省が給与を定めている

### 職種別の非常勤職員の割合



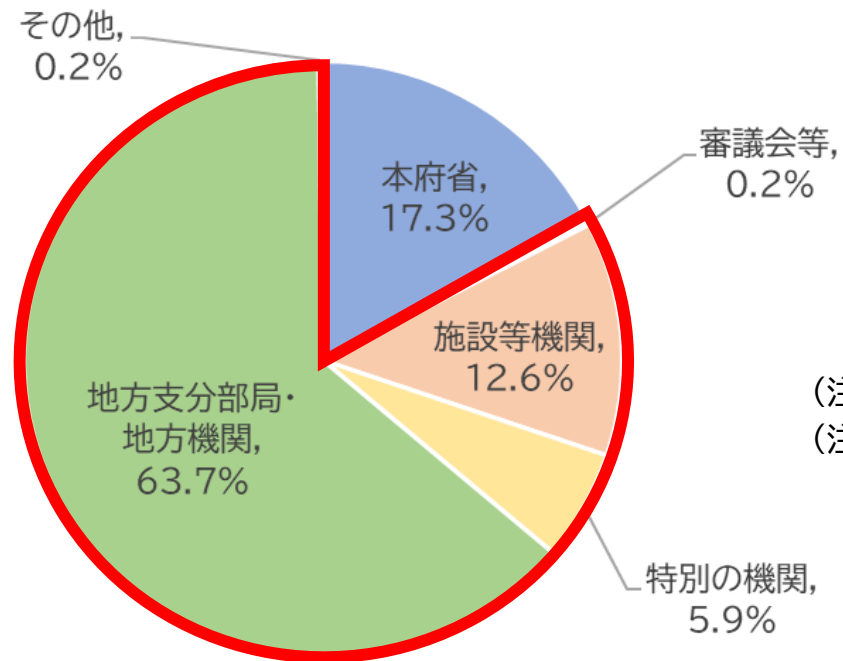
(出典) 内閣人事局(2022)「一般職国家公務員在職状況統計表(令和4年7月1日時点)」に基づき事務局において作成

## (2) 国家公務員の状況

### ⑦ 本府省・地方機関の別 一常勤職員一

- 一般職の国家公務員の定員数を機関別にみると、本府省は約17%であり、地方や現場での職務に従事している者が8割超を占めている

一般職の国家公務員の機関別定員数(令和5年8月1日現在)



(注1)施設等機関:刑務所、国立ハンセン病療養所等

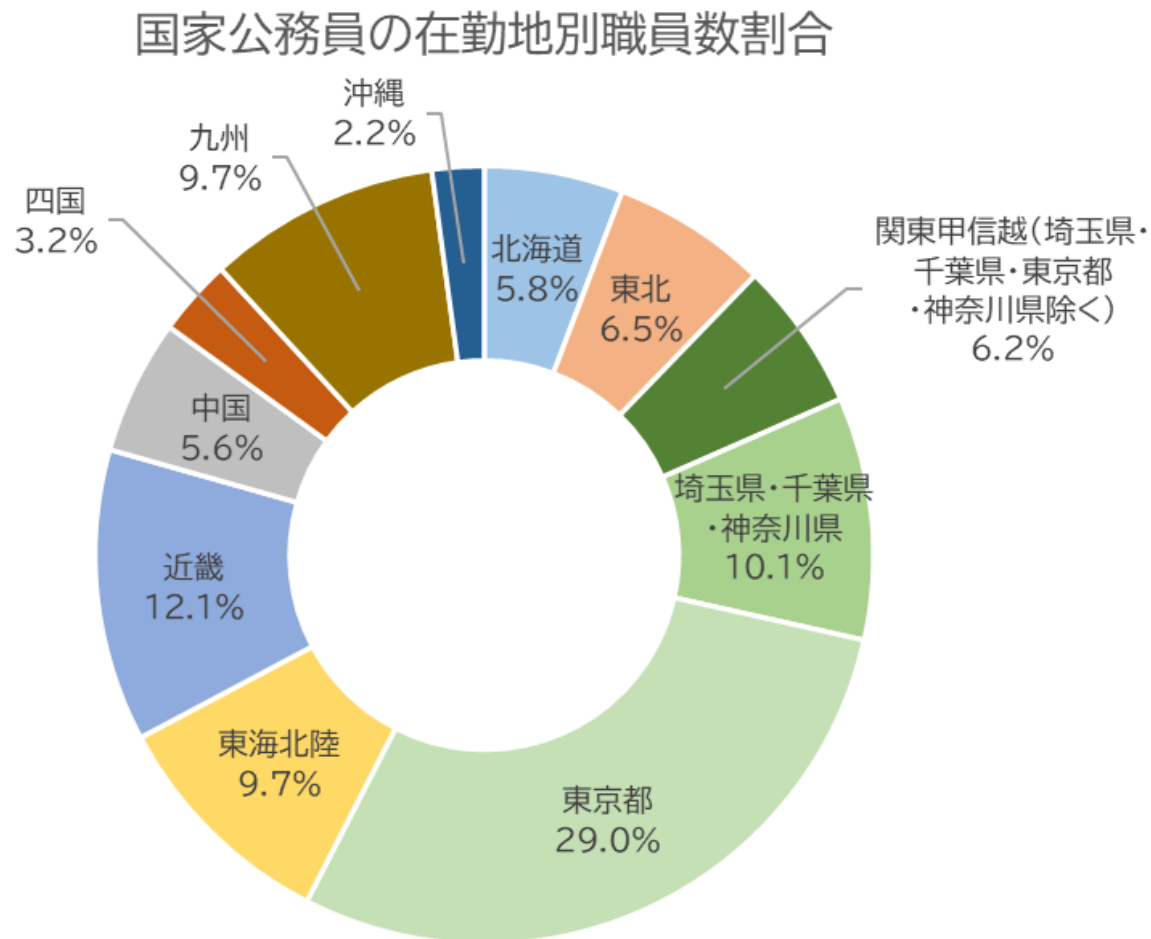
(注2)特別の機関:検察庁等

(出典)行政機関職員定員令等に基づき事務局において作成

## (2) 国家公務員の状況

### ⑧ 勤務地別 一常勤職員一

- 一般職の国家公務員のうち、一都三県に勤務する職員は約4割であり、約6割の国家公務員は一都三県以外の各地方で勤務。公務においては、一般的に勤務地の限定はなく、転勤も広く行われている



(出典)人事院(2023)「令和5年人事院勧告参考資料」に基づき事務局において作成

## (2) 国家公務員の状況

### ⑨ 府省別 一常勤職員一

- 常勤の一般職の国家公務員の在職者数を府省別にみると、国税庁、法務省、国土交通省、厚生労働省など、地方機関や現場を有する府省の在職者数が多い

常勤職員の在職状況(令和4年1月15日時点)

府省名	在職者数・比率		府省名	在職者数・比率		府省名	在職者数・比率		府省名	在職者数・比率	
国 税 庁	55,746 人	20.1%	林 野 庁	4,652 人	1.7%	宮 内 庁	1,010 人	0.4%	中 小 企 業 庁	193 人	0.1%
法 務 省	44,067 人	15.9%	経 済 産 業 省	4,562 人	1.6%	原子力規制委員会	1,006 人	0.4%	運 輸 安 全 委 員 会	172 人	0.1%
国 土 交 通 省	38,908 人	14.0%	総 務 省	4,498 人	1.6%	水 産 庁	927 人	0.3%	消 防 庁	170 人	0.1%
厚 生 労 働 省	32,005 人	11.6%	特 許 庁	2,806 人	1.0%	公正取引委員会	794 人	0.3%	個 人 情 報 保 護 委 員 会	136 人	0.0%
財 務 省	16,348 人	5.9%	内 閣 府	2,473 人	0.9%	人 事 院	598 人	0.2%	カ ジ ノ 管 理 委 員 会	128 人	0.0%
海 上 保 安 庁	14,418 人	5.2%	環 境 省	2,021 人	0.7%	資 源 エ ネ ル ギ ー 庁	429 人	0.2%	ス ポ ー ツ 庁	115 人	0.0%
農 林 水 産 省	14,174 人	5.1%	文 部 科 学 省	1,794 人	0.6%	消 費 者 庁	350 人	0.1%	中 央 労 働 委 員 会	96 人	0.0%
警 察 庁	8,507 人	3.1%	公 安 調 査 庁	1,673 人	0.6%	デ ジ タ ル 庁	310 人	0.1%	内 閣 法 制 局	72 人	0.0%
外 務 省	6,252 人	2.3%	金 融 庁	1,576 人	0.6%	文 化 庁	304 人	0.1%	公 害 等 調 整 委 員 会	33 人	0.0%
出 入 国 在 留 管 理 庁	5,979 人	2.2%	会 計 検 査 院	1,217 人	0.4%	観 光 庁	224 人	0.1%	防 衛 省	26 人	0.0%
気 象 庁	4,918 人	1.8%	内 閣	1,160 人	0.4%	復 興 庁	197 人	0.1%	公 安 審 査 委 員 会	4 人	0.0%

(出典)人事院(2023)「令和4年度年次報告書」p.241に基づき事務局において作成

## (2) 国家公務員の状況

### ⑨ 府省別 一非常勤職員一

- 非常勤職員の在職者数を府省別にみると、法務省の保護司(約4.7万人)と厚生労働省の公共職業安定所の職員(約3万人)が特に多い

### 非常勤職員の在職状況(令和4年7月1日時点)

府省名	在職者数・比率		府省名	在職者数・比率		府省名	在職者数・比率		府省名	在職者数・比率	
法務省	58,211人	36.7%	総務省	1,032人	0.7%	宮内庁	264人	0.2%	会計検査院	52人	0.0%
厚生労働省	48,156人	30.4%	特許庁	985人	0.6%	復興庁	224人	0.1%	個人情報保護委員会	36人	0.0%
国土交通省	11,751人	7.4%	警察庁	844人	0.5%	資源エネルギー庁	222人	0.1%	公害等調整委員会	32人	0.0%
国税庁	9,539人	6.0%	人事院	832人	0.5%	消費者庁	199人	0.1%	スポーツ庁	30人	0.0%
農林水産省	9,238人	5.8%	内閣官房	739人	0.5%	中小企業庁	184人	0.1%	カジノ管理委員会	29人	0.0%
文部科学省	2,882人	1.8%	文化庁	675人	0.4%	公正取引委員会	161人	0.1%	海上保安庁	20人	0.0%
経済産業省	2,152人	1.4%	出入国在留管理庁	547人	0.3%	気象庁	137人	0.1%	中央労働委員会	10人	0.0%
内閣府	2,130人	1.3%	外務省	517人	0.3%	水産庁	102人	0.1%	防衛装備庁	7人	0.0%
財務省	1,974人	1.2%	金融庁	407人	0.3%	防衛省	88人	0.1%	運輸安全委員会	6人	0.0%
環境省	1,764人	1.1%	デジタル庁	268人	0.2%	観光庁	79人	0.0%	内閣法制局	3人	0.0%
林野庁	1,763人	1.1%	原子力規制委員会	266人	0.2%	消防庁	58人	0.0%			

(出典) 内閣人事局(2022)「一般職国家公務員在職状況統計表(令和4年7月1日時点)」に基づき事務局において作成

## 小括

- 今後、各テーマにおいて設定される論点を検討していく上では、国家公務員の数や種類の多様さを踏まえ、論点ごとに、職員を分類する様々な切り口を意識しながら、議論を進めていくべきではないか。
- その分類(切り口)については、例えば、常勤や非常勤といった勤務の形態、試験による採用や選考による採用といった採用方法、職種・職域、総合職や一般職といった採用試験の種類、地方機関の有無、勤務地等の要素に注目することが考えられる。



## 02 国家公務員の在り方、 国家公務員に対する規律には どのようなものがあるか

## (1) 日本国憲法における国家公務員の位置付け

- 日本国憲法により、国家公務員は「全体の奉仕者」と位置付けられている

第15条第2項 すべて公務員は、全体の奉仕者であつて、一部の奉仕者ではない。

公務員が、国民の信託によって公務を担当する者として、国民全体の利益のためにその職務を行わなければならない、国民の中の一部を占める特定の政党や階級・階層の利益のために行動してはならないということ



国家公務員の  
サービスや中立性等  
について要請

第73条 内閣は、ほかの一般行政事務の外、左の事務を行ふ。

第4号 法律の定める基準に従ひ、官吏に関する事務を掌理すること。

官吏に関する事務の基準が法律によって定められること



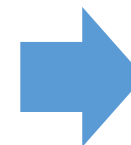
国家公務員に関  
する事務の基準、  
国家公務員の数、  
給与水準につい  
て国会の議決が  
必要

第85条 国費を支出し、又は国が債務を負担するには、国会の議決に基くことを必要とする。

- 国の財政処理を国会の統制下におき濫費を防ぐこと
- 国の支出の在り方が重要な政策的争点となっていること

第99条 天皇又は摂政及び国務大臣、国会議員、裁判官その他の公務員は、この憲法を尊重し擁護する義務を負ふ。

憲法の運用に直接・間接に関与する立場にあることに鑑み、憲法を尊重し擁護する義務を課すもの



国家公務員は日  
本国憲法遵守を  
宣誓する義務

## (2) 勤務条件(詳細)法定主義

- 民間企業では、基本的な労働条件の最低基準について法定されつつ、労使自治の下に労働条件を決定。  
一方、国家公務員は、労働協約締結権が制限されており、勤務条件の基本的事項は法律により定め、その細部を法律の委任を受けた人事院規則により規定

### 主な勤務条件とその規定根拠

	民間企業	国家公務員
給与関係	労働基準法(支払方法、割増賃金)、 最低賃金法(最低賃金) ※最低基準を上回る内容は労使交渉による	給与法(俸給月額、各種手当額)、 人事院規則(支給要件、支給手続)
勤務時間、休日、休暇、休業関係	労働基準法(所定労働時間、休憩時間、休日、年次有給休暇) ※最低基準を上回る内容は労使交渉による	勤務時間法(勤務時間、休憩時間、休暇) 人事院規則(勤務時間等の基準、手続)
服務、懲戒関係	労働契約法(懲戒) ※最低基準を上回る内容は労使交渉による	国家公務員法、人事院規則 国家公務員倫理法、国家公務員倫理規程
定年、退職関係	高年齢者等の雇用の安定等に関する法律 (定年年齢の下限)	国家公務員法(定年年齢、「役職定年」)、 人事院規則

### (3) 国家公務員法における「全体の奉仕者」の具体化

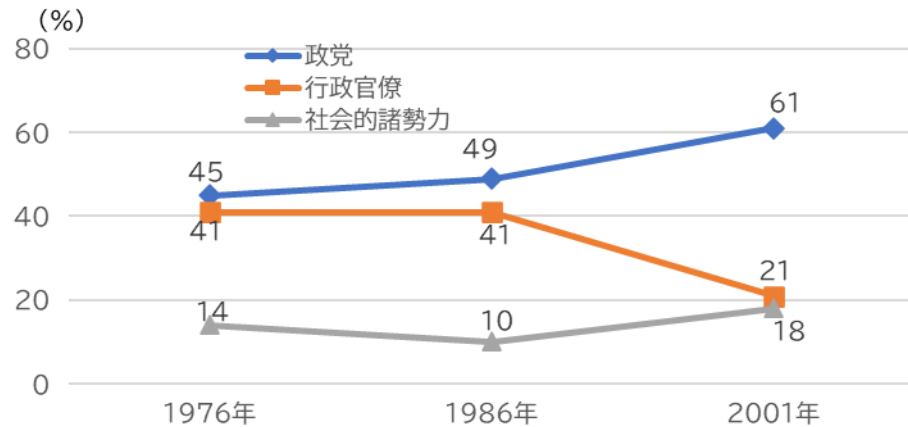
- 憲法の定める「全体の奉仕者」としての性格を踏まえ、国家公務員については、服務規律を法律によって定めている。これらの規律については、政令や人事院規則によってその詳細が具体化されているものもあるが、法令及び上司の命令に従う義務や信用失墜行為の禁止など、抽象的な規律もある

	法律	政令	人事院規則
サービスの根本基準	国家公務員法で規定	—	—
サービスの宣誓	国家公務員法で義務化	職員のサービスの宣誓に関する政令で宣誓の詳細を規定	—
法令及び上司の命令に従う義務	国家公務員法で義務化	—	—
争議行為等の禁止	国家公務員法で禁止	—	—
信用失墜等の禁止	国家公務員法で禁止	—	—
秘密を守る義務	国家公務員法で義務化	—	—
職務に専念する義務	国家公務員法で義務化	—	—
政治的行為の制限	国家公務員法で義務化	—	人事院規則14-7で禁止される行為の詳細を規定
私企業からの隔離・他の事業又は事務への関与制限	国家公務員法で規制	職員の兼業の許可に関する政令(及び内閣官房令)で自営兼業以外の兼業の詳細を規定	人事院規則14-8で自営兼業、同規則14-21で株式所有報告の詳細を規定
再就職に関する制限	国家公務員法で規制	職員の退職管理に関する政令で詳細を規定	—
利害関係者からの贈与・供応接待等の禁止	国家公務員倫理法で倫理原則を規定	国家公務員倫理規程で利害関係者との禁止行為を規定	人事院規則22-1、22-2で懲戒の基準・手続を規定

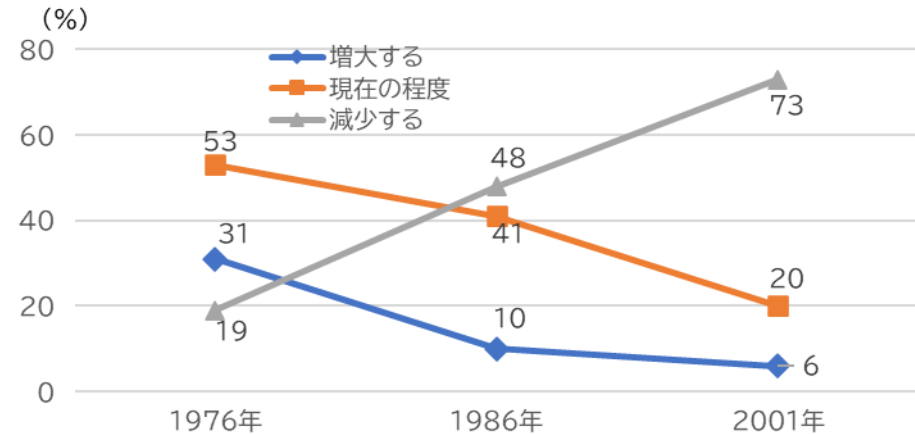
## (4) 国家公務員の政策形成過程への関与の変化

- かつては、全体の奉仕者という考えの下、公益を重視し政策形成過程に積極的に関与するような国家公務員が多く存在した。一方、近年は、国家公務員による政策形成過程への影響力が低下してきているという指摘が見られる

現代の日本において、国の政策を決める場合に、最も力を持っているのは、次の中のどれだと思いますか(国家公務員の回答)



一般的に言って、官僚の影響力は、近い将来において増大すると思われますか、それとも減少すると思われますか(国家公務員の回答)

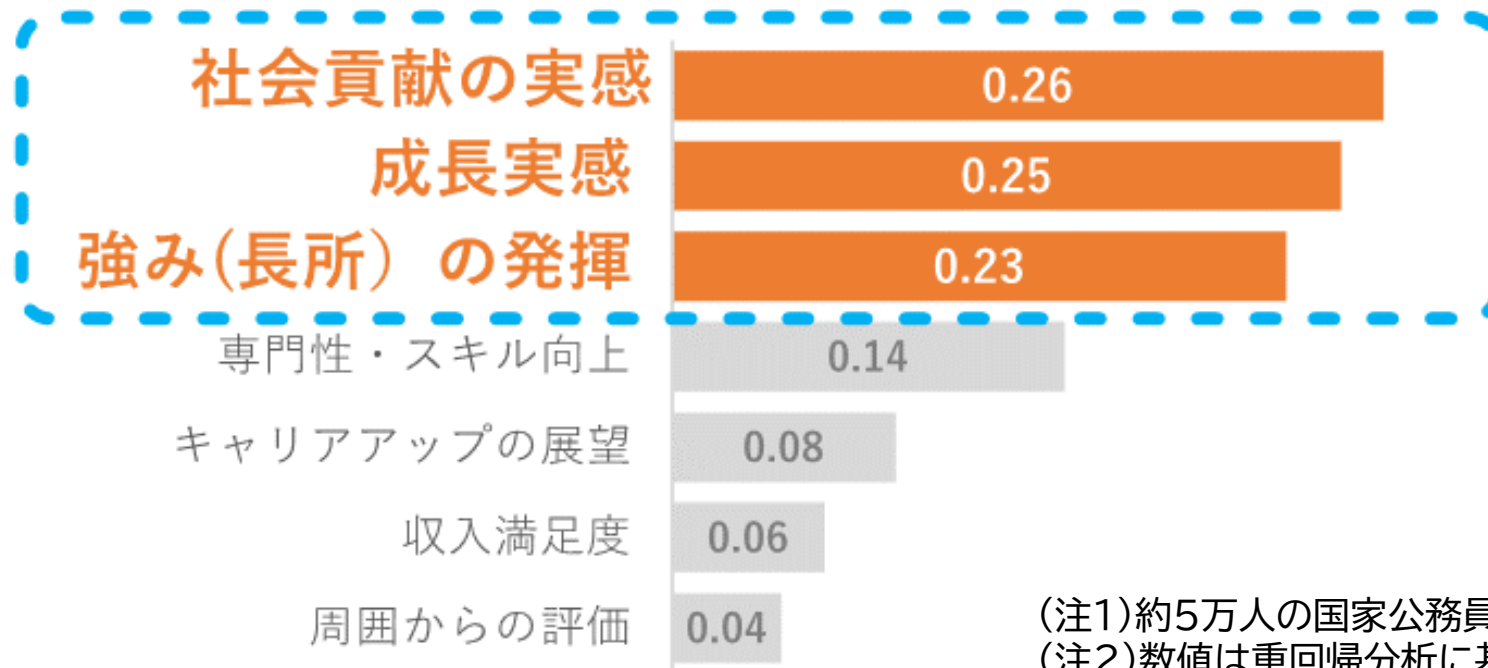


(出典)村松岐夫(2010)『政官スクラム型リーダーシップの崩壊』、東洋経済新報社、p.228-229に基づき事務局において作成

## (5) 国家公務員のやりがいと強く関連する要素

- やりがいは社会貢献の実感や成長実感、強み(長所)の発揮と強く関連
- 裁量が少ない業務に従事するのみでは、これらの要素を満たすことは困難であると考えられ、やりがいが高まるよう職務遂行を通じて社会貢献の実感や成長実感を得られるようにすることが急務

やりがいと強く関連する要素

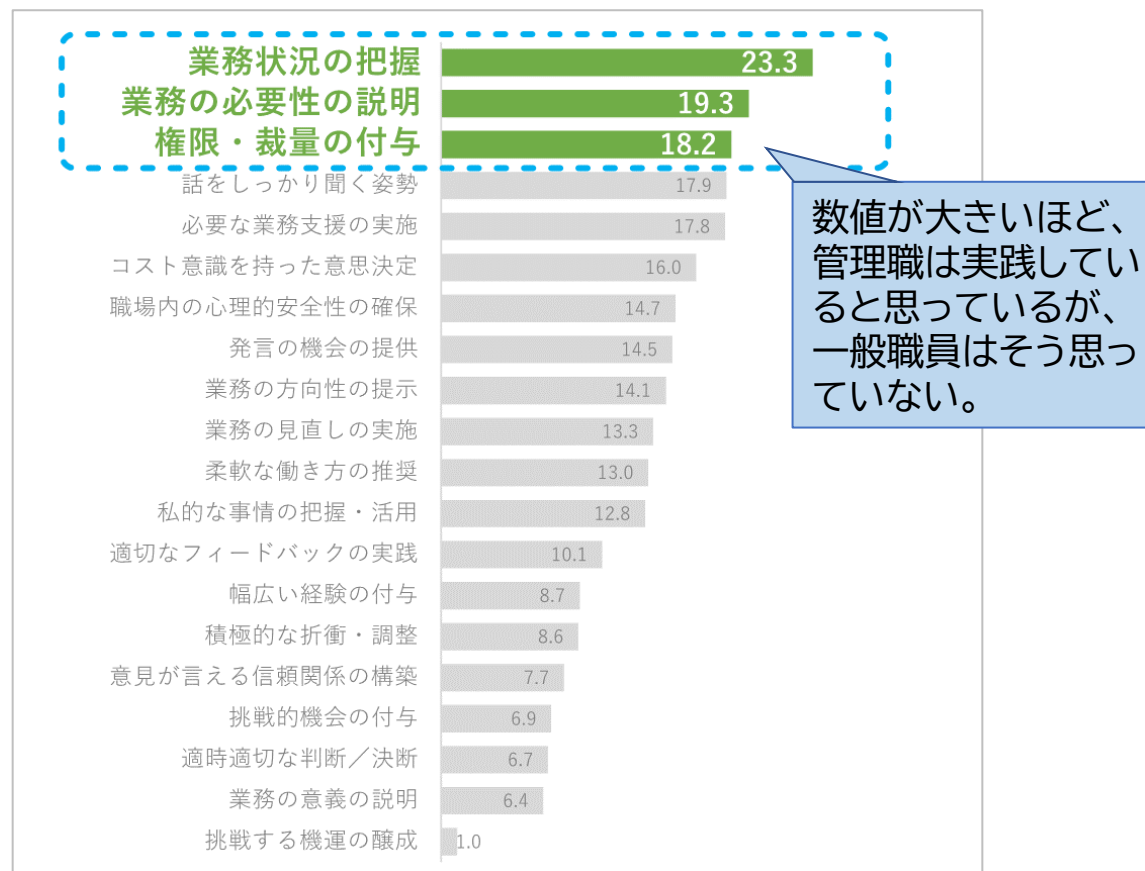


(注1)約5万人の国家公務員が回答したアンケート調査  
(注2)数値は重回帰分析に基づく偏回帰係数

## (6) 公務におけるマネジメントに関する上司・部下の認識の相違

- マネジメントに対する管理職員と一般職員の認識には差があり、管理職が自己認識しているほどにはマネジメントが実施できていると部下からは思われておらず、認識に齟齬が生じている

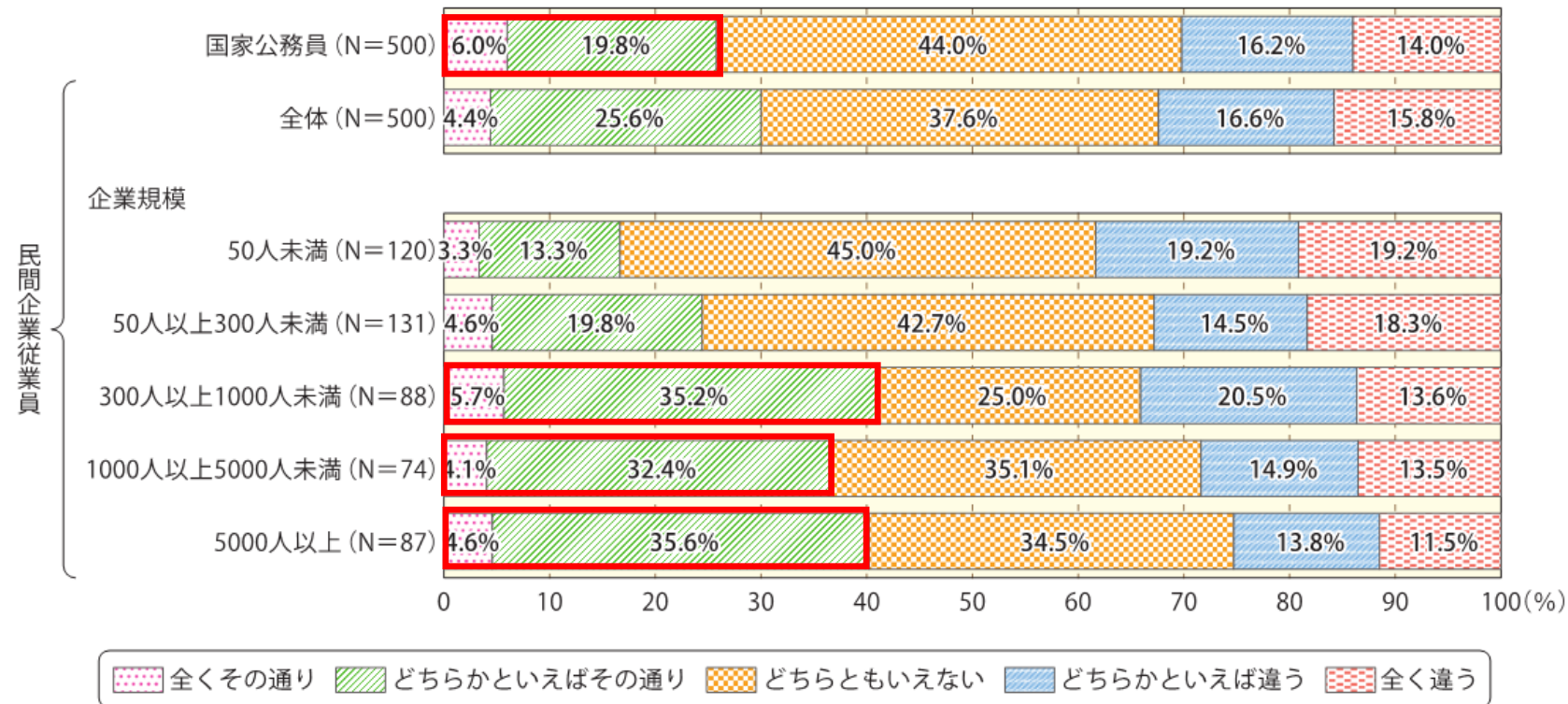
マネジメント実施状況に関する上司部下の認識齟齬  
(管理職員と一般職員での肯定的な回答率の差)



## (7) 国家公務員の職場推奨度

- 中規模以上の民間企業の従業員と比較すると、自分の職場を親しい友人や知人に勧めたいと考える国家公務員の割合は低く、所属組織の魅力を実感できていない職員が多い。これらのことを踏まえると、公務においては組織マネジメントに課題があると考えられる

図2-5-1 「あなたは、現在の職場を親しい友人や知人に勧めたいと思う。」という質問への回答状況



(出典)人事院(2023)「令和4年度年次報告書」p.39

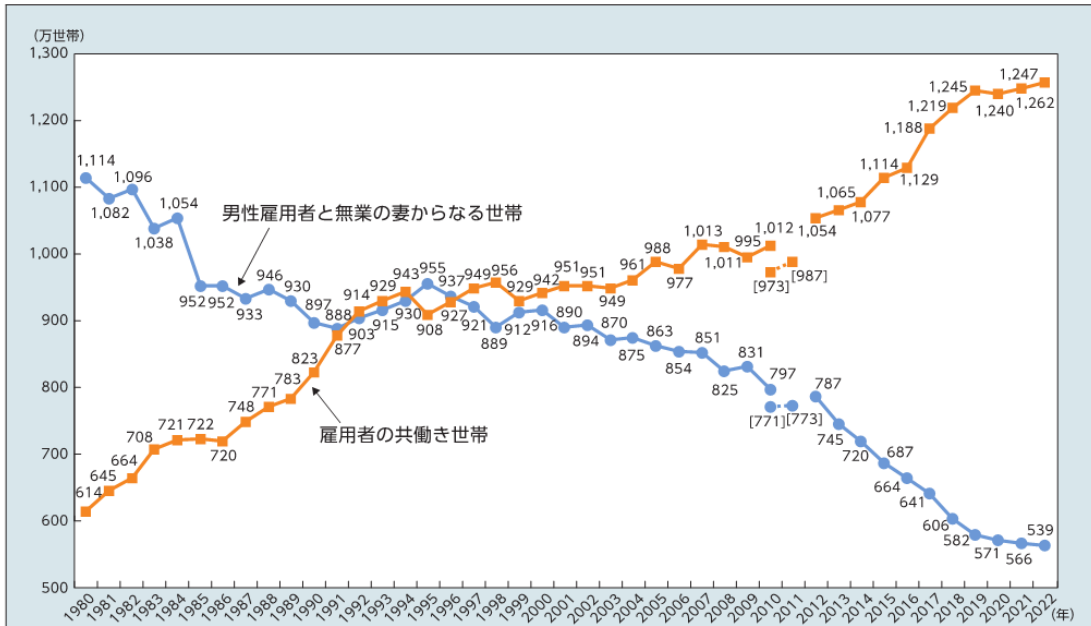


# 社会情勢の変化への対応

## (1) 共働き世帯の増加

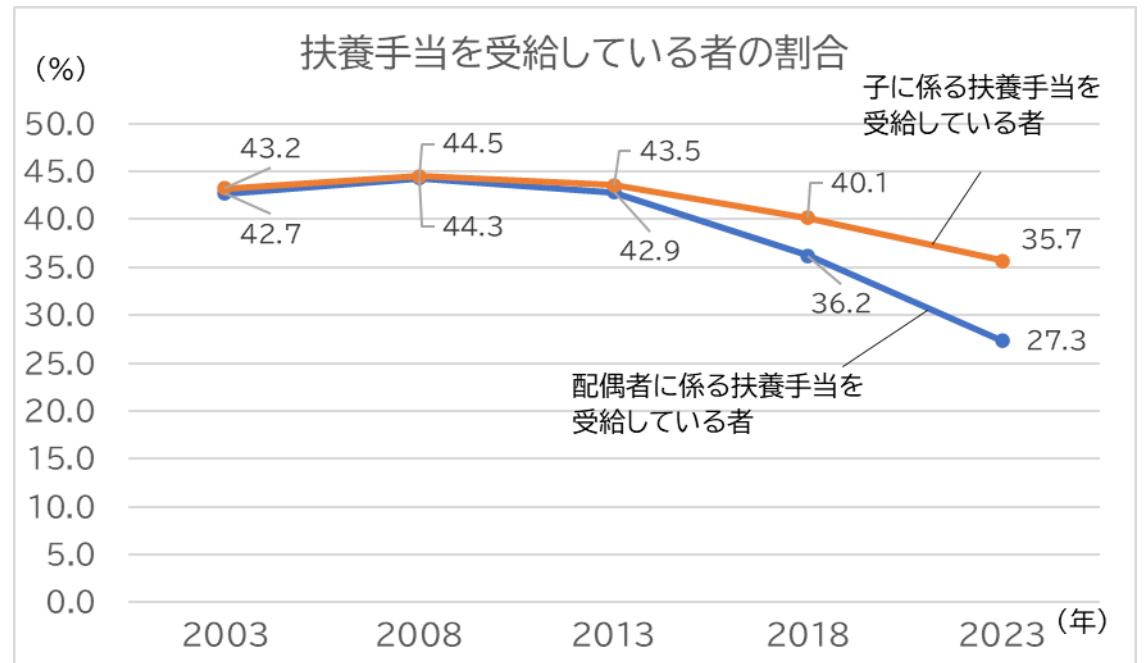
- 共働き世帯は増加傾向にあり、専業主婦の妻がいる男性が労働者に占める割合は減少が続いており、一馬力型モデルを前提としない人事制度・運用が求められる

図表 1-1-3 共働き等世帯数の年次推移



資料：1980～2001年は総務省統計局「労働力調査特別調査」、2002年以降は総務省統計局「労働力調査（詳細集計）（年平均）」  
 (注) 1. 「男性雇用者と無業の妻からなる世帯」とは、2017年までは、夫が非農林業雇用者で、妻が非就業者（非労働力人口及び完全失業者）の世帯。2018年以降は、就業状態の分類区分の変更に伴い、夫が非農林業雇用者で、妻が非就業者（非労働力人口及び失業者）の世帯。  
 2. 「雇用者の共働き世帯」とは、夫婦ともに非農林業雇用者の世帯。  
 3. 2010年及び2011年の[ ]内の実数は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。  
 4. 「労働力調査特別調査」と「労働力調査（詳細集計）」とは、調査方法、調査月などが相違することから、時系列比較には注意を要する。

(参考) 国家公務員についても、同様の状況であると考えられる

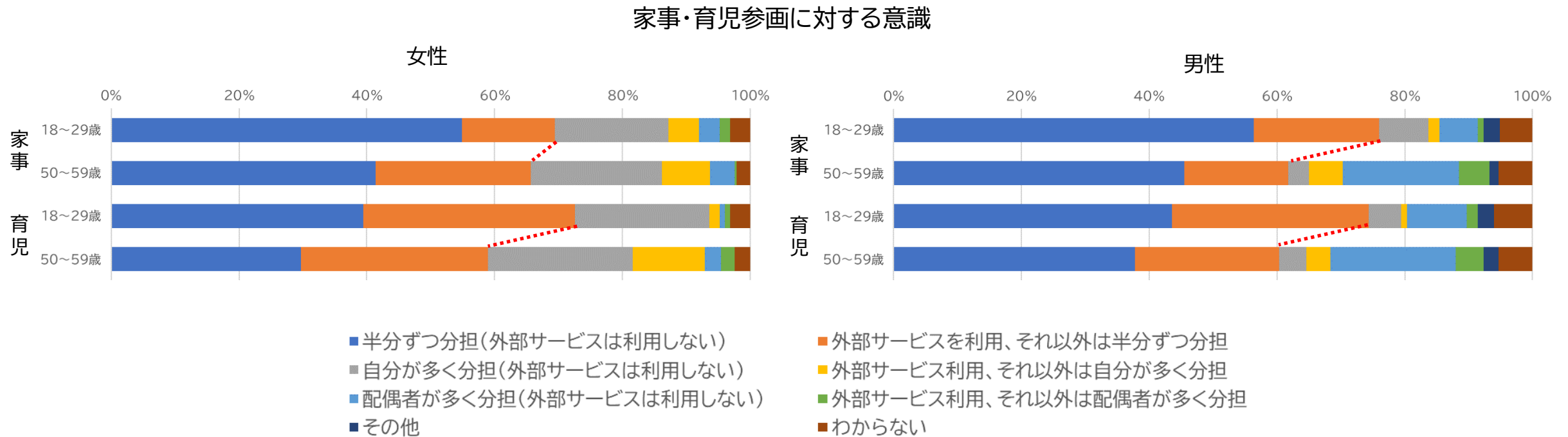


(出典) 平成15年、20年、25年、30年及び令和5年の各年の人事院勧告参考資料に基づき事務局において作成

(出典) 厚生労働省(2023)「令和5年版厚生労働白書」、p.149

## (2) 世代間の価値観の相違

- 30歳以下の方は男女とも家事・育児への参画意欲が高く、家事等への参画に対する意識は、30歳以下と50歳台とでギャップがある。公務においても同様であると考えられ、このことを前提とした組織マネジメントが必要となる



(出典)内閣府(2022)「男女共同参画白書令和4年版」p.40に基づき事務局において作成

### (3) VUCA時代に対応できる自律型人材の必要性

- 不確実性が増し、過去の成功体験や前例主義が通用しない環境においては、自律的に考え、行動できる人材が一層必要となる。公務においても職員の自律的な思考や行動を促す必要がある

- 「不確実性が増大し、想定外の大きな環境変化がすさまじいスピードで進展する」中では、「過去の成功体験や前例主義がまったく通用しなくなる」
- 画期的・抜本的なイノベーションを起こすためには、「組織力・集団力よりも、組織の個々の構成員のイノベーション力、構成員の多様性がカギとなる」
- 「人の手を借りるのではなく自らイノベーションを起こし、自己の質的な変化を遂げながら成長を継続していく」自律的な人材が必要

(⇔「地頭が良く、まっさらで企業の色・文化に染まりやすく、組織と一体化しやすく」、企業への長期的コミットメント・自己犠牲がある)

(注)「VUCA」とは、Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字を取った造語

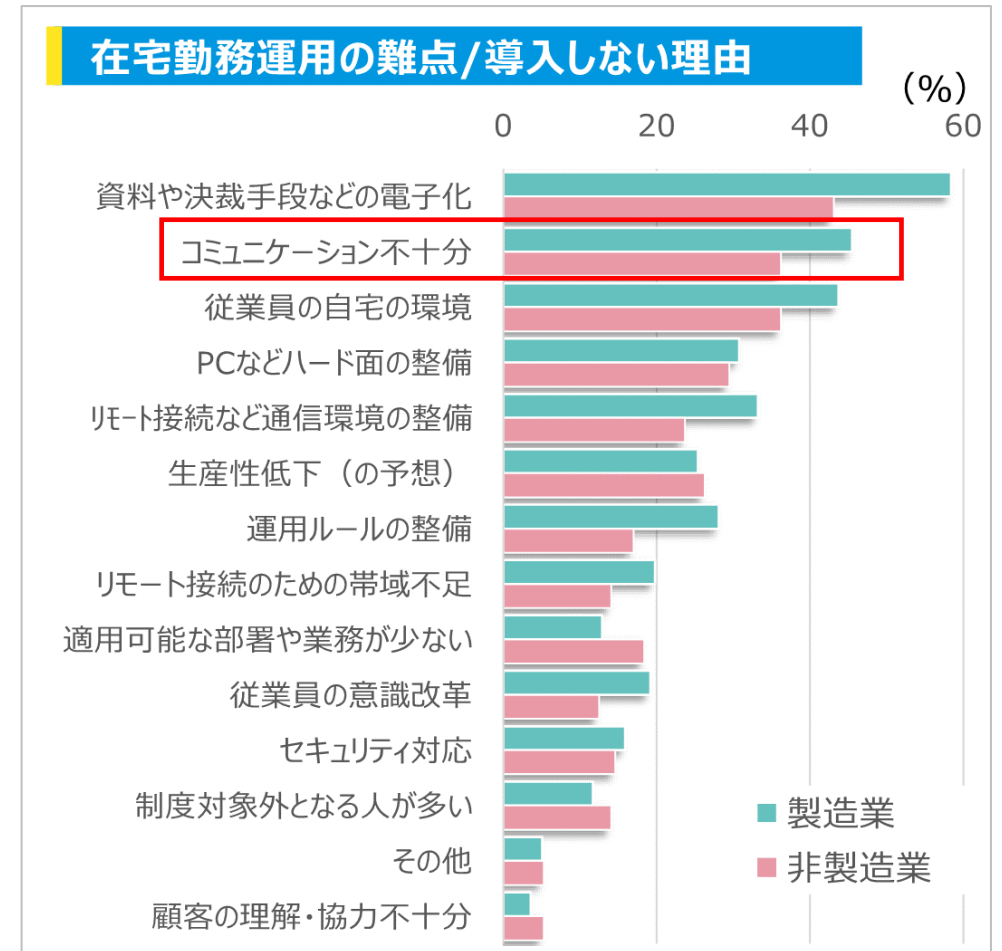
(出典)鶴光太郎(2023)『日本の会社のための人事の経済学』、日本経済新聞出版、p.169、170、255

#### (4) 働き方の多様化による組織の一体感の低下

- 働く時間や場所の多様化に伴い、組織構成員間のコミュニケーションが減ることを踏まえ、組織の信頼感・一体感を高めていく必要がある

「組織とは群れである。しかしリモートワークでは群れているということを実感しづらい。(中略)これまでは、リアルなオフィスで対話の場を定期的につくることで、お互いを理解し、仲間意識を醸成していた。しかし、コロナ禍でそれはできなくなった。(中略)社員一人ひとりが違う方向を向き、組織がバラバラになって壊れていくのではないかという不安に襲われた。」

(出典)佐宗邦威(2023)『理念経営2.0 会社の「理想と戦略」をつなぐ7つのステップ』p.104



(出典)日経リサーチ(2020)「日経「スマートワーク経営」調査結果」p.27

## 小括

- 現在の公務組織においては、職員のやりがい、マネジメントに関する上司・部下間の認識の齟齬、職場推奨度の低さ等に現れているように、組織マネジメント面に課題が生じている。
- 経験者採用などによる多様な背景を持つ職員の増加、共働き世帯の増加等、国家公務員の属性は多様化している。また、働き方が柔軟化し、時間や場所を職員同士が直に共有する機会が減少している。そのような中で公務組織が能率的に機能するためには、組織としての一体感を高めていくなど、適切なマネジメント行動が必要となる。さらに、複雑・高度な行政課題への対処に当たっては、職員の自律的な思考や行動を一層促すことが求められている。
- 他方、「国家公務員が取るべき行動」について、現行の国家公務員法体系においては、主にサービスの観点から「取ってはならない行動」、いわば行為規制が定められているのみである。
- 上記の課題認識を踏まえると、現行の行為規制のみならず、望ましいマネジメント行動も含めた「個々の国家公務員に積極的に期待される行動」についても、明確化すべきではないか。

## (1) 諸外国の国家公務員に対する規律

- 諸外国においても法令において国家公務員に対する規律を定めている
- その内容について、我が国と同様に、国家公務員の行為規制を中心とする国もあれば、公務員として尊重すべき価値を定め、職員の自発的行動を促すような規範を定めている国もある

国	行為規制	行動規範
ドイツ	○（憲法・法律）	×
フランス	○（法律）	×
米国	○（法律）	×
英国	○（法律）	○（法律・関係法令）
オーストラリア	○（法律）	○（法律）
（参考）日本	○（法律）	×

行為規制	行動規範
○ (法律)	○ (法律・関係法令)

## (1) 諸外国の国家公務員に対する規律

### ① イギリス

- イギリスでは、Civil Service Codeにより中核的価値及び公務員がこれらの価値に基づき取るべき行動を定めることにより、公務員の自発的な行動を促すとともに、Civil Service Management Code において、各種行為規制も行っている

#### Civil Service Code(国家公務員規範)

- 1980年代から1990年代にかけて、公務員による情報漏洩事件や大臣と公務員の関係が問題となる事例が発生し、1996年に制定
  - 中核的価値(Core Value)として、**清廉性(Integrity)**、**誠実性(Honesty)**、**客観性(Objectivity)**、**中立性(Impartiality)**の4つを規定。それぞれについて、**具体的に取るべき行動・取るべきではない行動を例示**
- ※国家公務員規範のほか、特別顧問に適用される特別顧問行動規範、大臣に適用される大臣規範がある

#### Civil Service Management Code(国家公務員管理規範)

- 国家公務員全体に共通するサービスの根本基準として、情報漏洩の禁止、政治的活動の制限、官職や情報の私的利用の禁止、利益相反が生じる場合に上司に自己の利益を報告する義務、贈与の受領の禁止などを規定
- 具体的な指針や運用規則は各省庁の内規で規定
- 別紙において、国家公務員が離職後に企業へ就職する場合に関する企業就職規則を定めている

# (1) 諸外国の国家公務員に対する規律

行為規制	行動規範
○ (法律)	○ (法律)

## ② オーストラリア

- オーストラリアでは、国家公務員法において、価値を定め、職員の当該価値に基づく行動を取ることを求めることに加え、同法に定める行動規範の中で、行為規制も行っている

### APS Values (オーストラリア政府職員バリュー)

- Committed to Service(最高の公共サービスの提供)**、**Ethical(倫理的)**、**Respectful(国民の尊重)**、**Accountable(説明責任)**及び**Impartial(公正さ)**を5つのバリューとして、国家公務員法第10条で規定

### The APS Code of Conduct(オーストラリア政府職員行動規範)

- 国家公務員の服務規律として、Code of Conduct(行動規範)を国家公務員法第13条において定めている
- 具体的には、**清廉性及び誠実性(Integrity and Honesty)**、善管注意義務(Care and Diligence)、全ての人の尊重及びハラスメントの禁止、法令遵守義務、適法かつ合理的な上司の命令に従う義務、大臣等との間のやりとりに関する守秘義務、利益相反の防止、虚偽又は誤解を与えるような情報の提供の禁止、インサイダー情報の私的利用の禁止等を定めている
- 行動規範に反した行動を取った場合、大臣は、処分(免職、停職、降任、職務内容の変更、減給又は戒告)を行うことができる(国家公務員法第15条)



## (2) 民間企業における行動規範の策定

- 個別の民間企業や業界団体、経済団体においても、行為規制のみならず、取るべき行動の規範を定めている例が見られる

### 企業行動憲章(日本経済団体連合会の例)

持続可能な経済成長と社会的課題の解決

公正な事業慣行

公正な情報開示、ステークホルダーとの建設的対話

人権の尊重

消費者・顧客との信頼関係

働き方の改革、職場環境の充実

環境問題への取り組み

社会参画と発展への貢献

危機管理の徹底

経営トップの役割と本憲章の徹底



# 参考

行為規制	行動規範
○（憲法・法律）	×

① ドイツ

- ドイツでは、我が国と同じく、官吏に対して行為規制を行っている
- 服務に関する規定として、職務専念義務、非利己的な職務遂行の義務、法令及び上司の命令に従う義務、上司に対する助言・補佐の義務、適法性への責任、秘密保持の義務、信用失墜行為の禁止、外見に配慮する義務、服務の宣誓、職務に関する利益收受等の禁止、争議行為の禁止、併任の職務を引き受ける義務、兼業の制限等が定められている
- 再就職に関する規制としては、退職後5年以内(定年で退職した場合には3年以内)に、退職前5年間の職務と関係のある企業に就職する場合には、届出が必要であり、官庁の職務上の利益が侵害されるおそれがある等の場合には、再就職は認められない
- 倫理保持については、連邦官吏法において報酬、贈与及びその他の利益の受領禁止が規定されている。また、連邦政府としての汚職防止に係る行政規則として「連邦行政における汚職防止に関する連邦政府ガイドライン」が定められている

行為規制	行動規範
○（法律）	×

② フランス

- フランスも、我が国やドイツと同様に国家公務員に対する行為規制を行っている（ただし、政治任用職には異なる適用関係あり）

○一般職員

- ・ 国務院の長期にわたる判例の中で形成されてきた法理のうちいくつかは2016年の官公吏一般規程の改正により明文化された
- ・ 服務規制として、職務専念義務、与えられた職務を自ら遂行する義務、遂行する職務に適用される法令に従う義務、職場放棄の禁止、上司への服従の義務、信用失墜行為の禁止、慎重の義務、個人の秘密を守る義務、官庁の秘密を守る義務、中立の義務、利害関係からの独立の義務がある
- ・ 離職後3年以内に民間企業等に再就職する場合には、公職透明性委員会の承認が必要

○政治任用者(高級職(参与官、事務総長、総局長及び局長など)並びに大臣キャビネ)

- ・ 自由任用職としての固有の服務規程は存在しない(職業公務員出身者については、官公吏一般規程が適用される)
- ・ 離職後3年以内に民間企業等に就職して活動するためには承認を受けなければならない。また、職務上離職前3年以内に許認可藤谷契約に関与した企業への再就職は認められない

行為規制	行動規範
○（法律）	×

③ アメリカ

- アメリカも、ドイツ及びフランスと同様に、国家公務員に対する行為規制を行っている
  - 政治的行為の制限、外国政府や部下等からの贈り物等の受領禁止、上司への贈り物の禁止、過剰飲酒の習慣がある者の任用禁止、守秘義務、離職後の政府職員への接触規制等が法律で定められている
  - 再就職に関わる規制については、再就職自体を規制する一般的な規制はないが、全職員、幹部職俸給表が適用される職等にあつた者、閣僚級の職にあつた者のそれぞれに対して、離職前1年間の職務等に応じて、行政機関の職員との接触が離職後1年間又は2年間にわたり禁止される。再就職に関わる規制は刑法上の規制であり、違反した場合には罰則がある
  - 倫理に関わる規制としては、資産開示、倫理行動基準、兼業の制限、離職後のロビー活動等の制限が規定されている

(出典) 村松岐夫編著(2018)『公務員人事改革 最新 米・英・独・仏の動向を踏まえて』、学陽書房、p.45、58等に基づき事務局において作成