

人事行政諮問会議(第2回)

日時：令和5年10月30日(月)10時00分～12時00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、
練合国家公務員倫理審査会事務局長、
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

人事行政諮問会議事務局の野口でございます。これから第2回会議を開催いたします。本日もよろしく願いいたします。本日、荒木委員はオンラインでの御参加となりまして、10時55分頃に御退出と伺っております。会議を始めるに先立ちまして、今回初めての参加となります人事院側の出席者を御紹介いたします。倫理審査会事務局長の練合でございます。

○練合国家公務員倫理審査会事務局長

よろしく願いいたします。

○野口総務課長

それでは、早速で恐縮でございますけれども、ここからの議事進行は森田座長にお願いしたいと思います。よろしく願いいたします。

○森田座長

おはようございます。2回目でございますがよろしく願いいたします。それでは早速ですが、議事次第の2になりますが、第1回会議の振り返り及び課題の整理案について御議論いただきたいと思っております。今後の議論を進めていくに当たりまして、第1回会議で各委員から御発言いただきました事項を基に、事務局で課題認識の整理を行っていただいております。事務局から御説明いただきたいと思っておりますが、どうぞよろしく願いいたします。

○役田給与局次長

事務局の役田でございます。それでは、資料 1 につきまして簡単に御説明をいたします。第 1 回の会議におきまして、委員の皆様から公務や公務組織をめぐる諸課題、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、この会議への期待などについて幅広く御意見を頂戴いたしました。事務局におきまして、頂いた御意見を内容に即して整理を試みしましたところ、大きく分けまして 4 つの検討の視点の案として分類できるのではないかと考えております。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・育成の在り方となります。資料 3 ページ～6 ページは、それぞれの検討の視点の案に関連する、委員の皆様の主な御意見を掲げてございます。時間の都合上説明は割愛させていただきます。以上です。

○森田座長

ありがとうございます。それではただいまの御説明、4 つの項目に整理をしたということですが、第 1 回目の議論の振り返りも含めまして、委員の皆様から御意見・御質問などがございましたら御発言をお願いしたいと思います。いかがでしょうか。

○小林委員

事務局にまとめていただいた視点案については、このとおりかと考えております。共通認識にしておかなければいけないと思いますのは、国家公務員という概念です。国家公務員にはどういう種類の方々が、どれぐらいのパーセンテージいらっしゃるかということの御説明をこの後賜ると伺っています。この諮問会議が大変限られた期間の中で、アウトプット・アウトカムを出していくに当たり、どこにフォーカスするかということ、どの部分が今一番人も十分でなくクリティカルな状況なのかということも共通認識にして、メリハリをつける、優先順位をつけて、議論をするという視点でいくのか、それとも、あまねく様々なカテゴリーの国家公務員に対して、根本的な部分を広く議論していくのか意識合わせをしたいと思った次第です。

それから事務局の視点案について、カテゴライズとして、例えば給与問題をどこに入れるかという、02 にも 03 にも 04 にも入ると思うんですけども、このテーマはここだということも共通認識としたい。はっきりしていれば、議論が拡散することもないと思いますので。

○森田座長

はい、ありがとうございました。関連してでも結構ですけど、他にいかがでしょうか。

○峰岸委員

では、はい。

○森田座長

はい、峰岸委員。

○峰岸委員

ありがとうございます。峰岸でございます。今おっしゃられたように、まず、時間も限られている中で、何の問題を解決するのかということを設定して、そこに対して最適解は何なのか。そして、その、最適解が設計された後に、どういうふうに運用したらそれが実行できるのか。この3つを解かなければいけないと思ってます。これはやはりプライオリティーを決めて臨んでいかないと時間もパワーもないと思ってます。そのため、本日のテーマに即した現段階での問題と、その解決の方向性を議論できればと考えております。

この課題の01～04は、正しいと思うんですけども、結局、何の問題をこれによって解決して、どの程度のインパクトが出るのかと。それは、数値的な問題じゃなくてプライオリティーとして高い問題を解決できるのかということに結びついていかないと、全くの意味がないと思ってますので。やはり問題設定、そしてそのスコープ切り切っているのがすごく重要になってくるのではないかなというふうに思ってます。以上になります。

○森田座長

はい、ありがとうございました。それでは、宮島委員。それから、荒木委員お願いいたします。

○宮島委員

はい、ありがとうございます。まず、整理に関しては、今の状況でいいと思いますし、途中でですね、できるだけ事務局の方にデータですとかファクトの資料を頂ければと思っております。ちょっと中身に入り込みますと、今回も話し合いますが、公務員の働き方という意味では、公務員が何であるかということはやっぱり明確にしたいと思っておりますけれども、その中でも、行動規範のようなものをしっかりと、人事院規則に書く必要があると思います。

この場合に、この行動規範というのはどういうものであるべきかということも、みんな同じ方向を持っていかないとうまくいかないと思っておりますし、最終的にそれを公

務員も国民の皆様もしっかり理解するということが大事かと思えます。

○森田座長

はい、ありがとうございました。それでは荒木委員お願いします。

○荒木委員

今、御指摘のあった点は重要だと思っております。前回の議論は、基本的には、総合職のような方の雇用の在り方にかなり特化した議論がなされたと思えました。これは大変重要な問題です。でも、そのほかにも、公務員というのは非常に幅広い一般職の方がたくさんおられ、それから、一般職のほかに定員外の職員といったような存在、あるいは非正規公務員とか、そういう問題もあります。

どこにフォーカスをするかは重要な課題で、この会議として意識を統一して議論することは、今後の建設的な議論のために有効かと思っております。その点については、議論してまとめていただくのが望ましいかと考えております。

○森田座長

はい、ありがとうございました。ここでの議論の対象にする公務員の類型といいたいでしょうか、それが、どういうものなのかを明確にしておく必要があるというのは、皆さん共通の御意見だと思いますけれども、これ実は後の資料で色々な公務員の分類の説明が出てまいります。そのため、そちらを見てからこの議論をしたほうがいいのではないかと思うのですけれども、そういうことでよろしいですか。実際に、幹部の公務員の方からいわゆる現業部門の方まで、色々な方がいらっしゃるの間違いのないわけで、全部同一に対象にするというのは少し議論が拡散すると思えます。

そこを絞り込むということですが、どういう形で絞り込んで、どのような形で、議論していくかということにつきましては、少しまた後で、事務局の説明があつてからお考えいただきたいと思えます。それでは、今、委員の方からのかなり共通した御指摘があつたと思えますけれども、私のほうで少し整理してしまいましたけれども事務局よろしいでしょうか。

○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

事務局から御提案のあったこの 4 つの視点があるんですけど、この諮問会議に参加されている有識者の皆さんの、視点の切り口がそれぞれあると思っていて、問題意識とかがそれぞれ、ほぼ同じようなことをおっしゃられたと思うんですが、ただ、問題の意識の切り口が個々人で違うし、事務局とも違うので、一応ですね、これから御説明の後、議論されるときに、この 4 つの視点に入れ込むとすると、それぞれの有識者の問題意識がどこに入っていくのかというようなことも整理されると、今後の目線がずれなくてよいかというふうに思っております。よろしくお願いいたします。

○森田座長

はい、大変重要な御指摘だと思いますけれども、具体的に例えば、峰岸委員の場合ですと、こういう問題をここに位置づける、と、そういう御提案でしょうか。

○峰岸委員

はい。そうですね。例えば、後ほど御説明しようと思っていたんですけども、国家公務員に対する規律という言葉が出るんですが、規律は一体何なのかということなんです。例えば一方で行動規範という言葉が出てきておりまして、その行動規範というものは、この 01 の規律とイコールなのかというようなお話ですとか、報酬テーブルといったような問題もありまして、それはここに書かれている 02 の処遇ということなんでしょうかというような、そういった類いのことだと思うんですけど。ワードも単語も言語も違う中で、この課題の中に含まれるのか含まれないのかというのも、整理していければなというふうに考えております。

○森田座長

はい。ありがとうございます。他の委員の方、今の点について何か御発言ございますか。

○小林委員

前回少し申し上げたんですけども、人事院の参与会で、既に具体的なことが工程表として進んでいます。そういうものに制約されずに自由に議論を尽くすのがこの諮問会議だと思ってはいますが、仮に方向性が同じなのだとしたら、フロムスクラッチでやるのは時間の無駄なので、そこはうまく活用する、つまり参与会で既に走っているものについてその知見を踏まえてこの諮問会議で効率的な議論をするために、うまく活用していければいいと思っております。P2 のカテゴライズの中で、特に 02、03、04 については、参与会でもう具体的に、試験の CBT 化とか、給与改善とか、あるいは週休3日などという話も検討していますそれなので、本日時間がないのであればどこかの段階で参与会での検討状況がわかる簡単な資料を作って、お手元に置いていた

だくような形で整理させていただこうかなと思っています。

○森田座長

はい、ありがとうございます。これにつきましては、今のこの 4 つの項目がどういうことなのか、事務局から御説明いただけますでしょうか。まず、共通の理解にしたほうが議論がしやすいと思います。お願いします。

○米村総括審議官

最近参与会の在り方が大きく変わっておりまして、人事院の政策全体をしっかりとモニターするというのでやってございます。公務員人事管理に関する報告ですとか、外に対して、やること、コミットしたこと、これをいつまでにどういう形でやるのかというまさに工程表を、御議論の上で公開しているということでもあります。この諮問会議の議論との関係等も含めて、改めてどこかでご説明をと思っております

○森田座長

はい。どうぞ、事務総長。

○柴崎事務総長

若干補足ですが、今小林委員からお話し頂いた参与会での議論の状況等も、必要に応じ諮問会議にもつなぎながら、うまく連携するような形でやっていきたいと考えております。それから、峰岸代理からお話があった点ですが、今お示ししている資料自体は、ワーディングなども必ずしも明確になってない、あるいは整理できていないというのはございますけれども、これは、前回ご意見頂いたものは基本的に使いながらという形で作成しております。これから具体的な議論をしていく中で、整理しながらやっていくということかと考えてございます。

○森田座長

御説明ありがとうございました。峰岸委員、小林委員よろしいでしょうか。ほかに、この件について御発言ございますか。これまでの御発言をなどについて、補足、具体化するようなものでも構いません。

宮島委員、どうぞ。

○宮島委員

追加するような中身でも大丈夫でしょうか。追加の論点としては、現場で今、結構人が足りないところがあると思います。内閣官房に人を出しているということや定年延長になって、人はいるんだけど、若い人とのバランスがよくない、など。全体とし

て、定年延長は時代の流れなので、それをどういう形で公務員全体の活力につながるかという問題があると思います。具体的には、昇格の制度や報酬や、雇用の面から検討して、若いうちからしっかり責任ある仕事に就く体制ですとか、あるいは50代、60代にも意識高く貢献してもらい、そういうテーマが必要で、定年延長との絡みで、検討の視点の1つにしたいと思います。あと、採用試験の問題は、この中にしっかり入っていますけれども、やはり論点がとてもいろいろあると思っておりまして、当事者の学生さんや、民間の採用担当者、あるいは有識者にも広く意見を聞きたいと思います。私も個人的にいろんな人の意見を聞くようにはしているんですけど、やはり限界がありますので、事務局の方、あるいはいろんな方が意見をまとめていただいて、この会議でも報告してほしいと思います。例えば、就活終了学生の調査、昨年度のものでは、公務員にならなかった理由のトップの75%が、採用試験が大変だと挙げておりまして、今も採用試験は改革の途上だと思うんですけども、これは比較的早期に改革できるところではないかと思っています。

○森田座長

ありがとうございます。今の御意見もそうですが、例えば、定年延長の問題も含めて人が足りないということですが、それについては、この02、03、04のどこに当てはまるというふうに考えたらいいかと、その当てはめ方については、どのように整理されたのかについて事務局に御説明いただいた方が、今の宮島委員の御質問に対してはお答えになるかと思っています。

○役田給与局次長

今頂いた御意見を踏まえまして、事務局で整理をしていきたいと思っておりますが、恐らく、次回に、人材確保と処遇の在り方を考えていく上では、全体像を前提に議論していただく必要があるかと思っていますので、そういったことを意識して、資料等を作成したいと思っております。

○峰岸委員

もう一点。

○森田座長

はい。どうぞ、峰岸委員。

○峰岸委員

この検討視点の案4つの中に含まれているのかどうかということで、各論のお話で確認したいんですけども、恐らくですね、これは、大きな民間の企業の場合も同じな

のですけれども、改革案というものが制度設計されても、運用されないという問題が必ず出てまいります。10万人ぐらいの、コングロマリットの企業さん多々ありますけれども、そういった企業でも、組織の人事制度改革の制度設計は終えて、各事業ラインに、それが渡るわけなんですけれども、しかしながらそれが運用されていないという問題が起こるんですね。なので、それは基本的には、マネジメント改革だと思っております。

制度を運用できる、現場の、例えば霞が関でいうと、本府省での人事ラインと事業部門での運用に、いかにドライビングできるかということと、人事院さんや内閣人事局さんと、本府省の人事、そして、現場の企画のラインの方々とか、この新しい制度で、いかにインセンティブを感じながら、モチベーションを持って運用できるかということが一番の課題になってくるかと思えます。ここのコアになるのは、いわゆる中間管理職になっていくのですけれども、そこのマネジメントの、イコール、マネジメント改革になると思っております、その観点か、共通なのか、あるいは04に入っているのか、もし入っていないのであれば、入れていただきたいというふうに思っています。

○森田座長

ありがとうございます。あの、今の点についても、これから検討されるということかと思えますけれども、何か事務局のほうから御回答ございますか。

○役田給与局次長

今おっしゃった視点につきましてははですね、04でカバーしていると考えております。要するに、育成とか評価というのは、基本的には、現場の上司・管理職の大きな役割になっていきますので、そういったことも盛り込みながら、資料を作っていきたいと思っております。

○森田座長

柴崎事務総長、どうぞ。

○柴崎事務総長

複数の部分に関わってくるところもございますので、そういう意味でも、どの回で議論をしていただくのかというのを整理させていただいて、またお示しできたらと思っております。

○森田座長

ありがとうございます。どの論点がどれに当てはまるかという議論に、あまり時間をかけていても生産的ではないと思っておりますので、どういう論点があるかということ、リストアップして、それぞれのところで御議論いただければと思っております。

○小林委員

具体的に追加していただきたい論点について手短かに申し上げたいのですが。さきほど座長がおっしゃったとおり、色々な問題がどこに含まれるかというのは、次回、事務局で整理していただければいいのかなと思います。例えば、今の各府省庁の優先度というのは、私が今まで伺った限りでは、04のエンゲージメントもさることながら、人材確保のところが一番なんです。各府省庁は何故人事院に協力するのかと質問したときに、皆様、人がいないことに本当に困り果てていて、これが解決されるのであれば、ただでさえ忙しいんだけども人事院に協力したいという動機が形成されるということでした。なので、人材確保がどこに入るかは是非整理していただくということ。

それで、追加の論点としては細かいことですが重要と思われる2点です。1点は、人材確保というときの、若年層の人材、特に新卒を想定した場合には、今や我々が知っている人たちと違う種類の方々になっているということです。社外取締役をやっている会社で同じ問題を検討するにあたりZ世代についてちょっと調べてもらったんですけども、「配属ガチャ問題」と言われるように、勤務地や業務を選びたいという傾向が極めて強い、それからリクルートマネジメントソリューションズのデータで見ますと、同じ会社に退職までいたいという人がもう3分の1以下しかいないんですね。若年層とはそういう類型なのだということを前提にして、人材確保の議論をしたいと思っています。

2点目は、本日説明していただける資料の28ページにあるんですけども、行政官僚が政策形成過程にどの程度関与できるかという、それがもうどんどん減っていて過去最低で、これからさらに低下する、つまり、大きなやりがいがかつて感じていたことが無くなっていくということに関して、これを何とかしたいと私は思っております。

○森田座長

はい、ありがとうございます。これも重要な御指摘だと思いますので、アジェンダの方に、次回入れていただきたいと思います。

先ほど宮島委員のほうから御発言ありました、現場で人が足りないとか、採用試験の問題とか、それにつきまして、人材局長のほうから御説明お願いできますでしょうか。

○幸人材局長

ありがとうございます。採用試験の在り方など、検討すべきだという話がありました。その点について、今年の勧告時の報告で、意見交換スキームをつくるということを表明しております。そのスキームを通じまして、人材局を中心に、処遇の観点で、給与

局とも連携しながら有識者の意見交換を行って、幅広く検討させていただきたいと思っております。その結果については、この場でも御報告させていただきたいと思っております。以上でございます。

○森田座長

よろしいでしょうか。荒木委員、失礼しました、手を挙げていらっしゃいますが、どうぞ御発言をお願いします。

○荒木委員

ありがとうございます。今挙がっている検討の視点の案が、01 から 04 までありますけれども、恐らくこれは、現在の公務員制度でどの分野で受けるのかというのが前提にあって、こういった 4 つの分類がされているのかなという気がいたします。人事院の方からすると、「この問題はそこに落とせる問題だ」ということだと思いますけれども、それはどういうところで受けとめる問題なのかということ、少し御説明いただくのが分かりやすいのかなというのが一点、もう一つは、そういたしますと、現在の制度を前提にこの問題点、検討の視点の案を考えた場合に、抜け落ちる論点はないのか、大事な点を見落としていないのかと、そういうことが少し議論する意味があるのかなと思って聞いていたところです。以上です。

○森田座長

はい、ありがとうございます。御専門の観点からの御指摘ですけれども、今の点、02、03、04 ですが、それぞれ、現在の人事院の局ないし業務の分類に当てはまるということなのかという御質問かと思っておりますけれども、それについてはいかがでしょうか。では役田さん、お願いします。

○役田給与局次長

荒木委員、ありがとうございます。御指摘のとおりでございます。それぞれの問題群は公務員制度の各制度と対応しているという前提で整理させていただいております。今後もそれぞれの会議で議論をするときには、前提となる制度も含めて御説明させていただくことになろうかと考えてございます。

○森田座長

はい。荒木委員、今の御回答について、よろしいでしょうか。いかがでしょうか。

○荒木委員

はい。そういうことかなと思います。後ほど他の資料の説明であると思っております。

ども、民間における人事管理と公務員の場合で決定的に違うのが、法律によって勤務条件を決めなければいけないという縛りがあるということ。民間だと労使が話し合っただけで自由に設計ができますけれども、公務員の場合は、まず勤務条件法定主義があって、それをさらに受けて人事院規則で非常に詳細に決めているということで、当事者で話し合っただけで決めるという余地がそもそも制度的に制約されているという問題があらうかと思えます。

これをこのままでよいのかという問題と、勤務条件を詳細に決めてしまうのではなくて、大枠は決めて、あとは現場の裁量といいますか、当事者ベースでよりよい制度に改変していくという余地を認めるとか。あるいは、最近では、試験による採用のほか、選考採用というものも増えてきておりますので、その点で民間とのギャップをなくしていくとかですね、そういう課題も生じているように思います。ですので、現在の制度を踏まえつつ、現在の制度で変えるべき点は何なのかということも含めて議論していくのがよいのかなと思った次第です。以上です。

○森田座長

はい。ありがとうございます。今の点ですけれども、委員の方も御存じかと思えますけど、勤務条件法定主義の根拠になっている考え方というのは、一度御説明いただいたほうが良いと思います。この点は、民間とかなり違う前提だと思いますので、次の議題の際に、事務局から御説明いただければと思います。

議事次第の2の論点につきましては、もう御発言よろしいでしょうか。いろいろと御意見頂きまして、ありがとうございます。

それでは、今後の議論の状況によりまして変更はあり得ると思えますけれども、基本的に、今の意見に対してこの整理案を具体化するという御意見だったと思えますが、それをお願いすることにいたしまして、この整理案に沿って議論を進めていくということにさせていただきますと思います。

この整理案に基づきまして、事務局には今後のスケジュール案を作成していただいておりますので、それについて御説明いただけますか。

○役田給与局次長

資料2を御覧ください。今後のスケジュール案でございます。ただいま座長より、今後、事務局の示した課題認識の整理案に沿って議論を進めていくとの御発言がございました。また、前回の会議において、事務局より今後のスケジュールをお示しするという事になっていたところですが、事務局といたしましては、この4つの検討の視点について、本日を含めてそれぞれ、1回ずつ会議日程を充てることとしたいと考えております。今後の議論によって変更はあり得るものですが、第2回から第5回までにおいて、01から04までのテーマを御議論いただき、その後、関係者へのヒアリング

を行った上で、各テーマでの議論やヒアリングを踏まえて、再度行動規範について振り返りを行いつつ、中間答申・報告に向けた議論を行っていただくことを予定しております。

来年の4月には、中間答申・報告を取りまとめいただけるよう事務局として準備を進めてまいります。その後の最終答申に向けての会議の進め方や日程につきましては、委員の皆様の御意見を伺いながら、追って調整をさせていただければと存じます。以上です。

○森田座長

はい。ありがとうございます。今のスケジュールにつきまして、御意見ございますか。よろしいですか。はい。それでは、今後の議論を踏まえつつ、また、変更もあり得るということがございますけれども、御相談させていただきたいと思っております。

それでは続きまして、議事次第の3、国家公務員の在り方及び国家公務員に対する規律、これについて御議論いただきたいと思います。今後各テーマの議論を進めるに当たりましては、国家公務員の全体像、国家公務員にはどのような方々がいるのかなどを把握しておくことが、重要だと思っております。また、その上で今後具体的な論点について、対象とすべき層を意識しながら議論していくとよいのではないかとということです。そのような観点から事務局に資料を準備していただきましたので、事務局から簡単に御説明を頂きたいと思っております。委員の皆さんには、既に配付されて御覧になっていると思っておりますが、もう一度確認のために、御説明お願いいたします。

○役田給与局次長

8ページ以降にございます、資料3を御覧ください。

9ページに目次がございます。資料は二部構成になっておりまして、01は議論の対象者、スコープを検討する参考にしていただければと思っております。02は国家公務員の在り方とそれを受けての規律について御紹介をしております。

11ページです。我が国は、公務員約340万人のうち、国家公務員が約60万人おります。この60万人は、一般職と特別職に半々に分かれています。ここでいう一般職とは、行政機関の事務に従事する国家公務員であり、国家公務員法や人事院規則が適用されます。ちなみに、採用試験でいうところの総合職・一般職のカテゴリーとは異なる点、念のため申し添えておきます。なお、特別職は、三権分立や制度の違いによるカテゴリーということがございます。

12ページは、国家公務員のいわゆる正規・非正規の割合でございます。常勤職員というのが正規に、非常勤職員というのが非正規に相当すると御理解ください。

13ページは、常勤職員の採用方法による内訳です。採用方法は、大きく分けて、試験による採用と個別ポストごとの選考という仕組みがございます。新規学卒者は試験、

中途採用は選考という基本的な対応関係がございます。採用試験は、対象となる試験の職務に応じて、総合職・一般職・専門職試験に分かれております。人数比を示しておりますけれども、総合職、以前のⅠ種の試験採用者というのは、全体から見ると少数ということがございます。

このスライドを別の切り口で整理したものが、14 ページでございます。選考によって採用された職員のうち、民間経験などを有する割合は、平成 28 年の 13.3%から 5 年間で 19%に増えております。

15 ページは、学歴別の状況でございます。大学院卒が約 7%にとどまっており、半分が大学卒、残りが短大と高卒という構成になっております。今後は高学歴人材の確保が課題になろうかと思えます。

16 ページは年齢別の在職者比率を示したものでございます。実務の中核を担うべき 30 代、40 代の層が少なくなっております。

17 ページは、俸給表別の状況です。俸給表と申しますのは、賃金テーブルのことでございまして、職種に応じて設定されています。税務職、公安職などは、適用を受ける職員が具体的に定められている一方で、一番適用者が多い行政職俸給表(一)は、言わば「その他俸給表」ということになっております。

18 ページは、職種別の非常勤職員の割合です。定型的な事務を補助する方が、2割ぐらいいらっしゃいます。また、左側の部分に含まれておりますけれども、ハローワークの職業相談員ですとか、犯罪や非行を犯した方の社会復帰をサポートする保護司の方がかなりのボリュームを占めています。非常勤職員の場合、給与は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決めるという仕組みになってございます。

19 ページは、常勤職員の機関別の定員です。本府省が約 17%で、地方や現場での職務に従事している方が 8 割を超えております。

20 ページです。こちらは、常勤職員の勤務地をエリアごとに示したものでございます。東京・神奈川・千葉・埼玉の 1 都 3 県で約 4 割、残りの 6 割は各地域で勤務されている状況です。公務の場合、一般的に勤務地の限定はなく、転勤も広く行われている実態がございます。

21 ページは府省別の状況です。一般職、常勤職員約 29 万人の多くは、地方機関や現場を有する府省に在職しております。22 ページは非常勤職員の府省別の状況です。先ほど申し上げたように、法務省の保護司や厚生労働省のハローワークの相談員が多くを占めております。

23 ページは資料のまとめでございます。国家公務員の数や種類の多様性を踏まえ、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ということで、幾つかの切り口をお示ししております。

続きまして、02 の国家公務員の在り方・規律について御説明をいたします。

25 ページでございます。こちらは、憲法における国家公務員に関わる条文を並べたものでございます。第 15 条第 2 項において、公務員の全体の奉仕者性が定められています。また、第 73 条で官吏に関する事務の基準の法定、第 85 条でいわゆる財政民主主義が定められています。さらに、第 99 条において、公務員には憲法尊重擁護義務が課されております。

26 ページです。こちらは、いわゆる勤務条件詳細法定主義を民間労働法制との比較において示したものでございます。民間企業の場合は、労働法制が最低基準を定めた上で、それを上回る内容は労使交渉によって決まっておりますけれども、国家公務員は、法令で詳細に規定されています。

27 ページは、全体の奉仕者性を具体化したものとして、法律上の服務義務のリストを掲げています。法律で完結しているものと、詳細が法律より下のレベルの規定に委ねられているものがございます。

28 ページは、国家公務員の政策形成過程への関与について影響力が低下しているとの認識を示す学術的な調査結果です。このことが国家公務員のやりがいに関係しているのではないかとの観点から、次の 29 ページでございますけれども、国家公務員のやりがいと強く関連する要素についてのアンケート結果を示しています。このアンケートは、様々な公務員をカバーしておりますけれども、やりがいと強く関連する要素は、社会貢献の実感、成長実感、強みの発揮となっております。

これに対するマネジメントの状況が 30 ページでございます。管理職員はマネジメントができていないという認識なのに対して、一般職員からするとできていないという認識が表れています。特に、業務状況の把握、業務の必要性の説明、権限・裁量の付与については、大きな認識ギャップがございます。

31 ページは意識調査で示された国家公務員の職場推奨度です。中規模以上の民間企業の従業員と比べると、国家公務員の推奨の割合が低くなっており、組織マネジメントに課題があると考えられます。

32 ページは前回もお付けした資料で、公務も含めて共働き世帯が増加傾向にあることを示しています。そうした中で、33 ページの資料によれば、家事・育児への参画に対する意識が世代間で異なっており、これを前提とした組織マネジメントが求められています。

34 は、VUCA、すなわち、変動性・不確実性・複雑性・曖昧性が混在した時代における自律的な人材の必要性を文献から引用したものでございます。

35 ページの資料からは、在宅勤務の運用の課題としてコミュニケーションが不十分ということが挙げられており、働き方の多様化に伴い、組織の信頼感、一体感を高めていく必要があることが分かります。

36 ページは、以上のまとめになります。各種資料から、望ましいマネジメント行動も含めた個々の職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

という問題意識が浮かび上がります。

そこで、37 ページに参考としまして、諸外国の国家公務員に対する規律の在り方について、幾つかの例を掲げてございます。ここで紹介した国では、法律で行為規制は定めておりますが、それに加えて、イギリスあるいはオーストラリアでは、尊重すべき価値を定め、自発的行動を促す規範を定めています。38 ページはイギリス、39 ページではオーストラリアの行動規範と行為規制の在り方を紹介してございます。

40 ページは、経済団体の企業レベルの行動規範の事例です。企業においてはこうした内容も踏まえて、従業員の行動規範に落とし込んでいる例もございます。駆け足になりましたが、資料の御説明は以上でございます。

○森田座長

はい、ありがとうございます。大変重要な資料だと思います。ただいまの御説明、今回のテーマに関連いたしまして、これから委員の皆さんから御意見頂きたいと思えますけれども、荒木さんが、間もなく退席されるということですので、最初に荒木さんのほうから御発言を頂けますでしょうか。

○荒木委員

はい、ありがとうございます。冒頭議論になったこととも関係しますが、今回の資料で御説明いただいたとおり、前回の議論でフォーカスされたのは、幹部職員のような総合職の在り方という点だったと思いますけれども、それは、公務員の全体の 6%程度ということで、大多数を占める一般職について、この会議でどういう議論をしていくかということは、少し考えたほうがよいのかなというのが一つです。

2 点目は、先ほど発言しましたが、憲法の要請もあって、労働条件、勤務条件を法律で定めなければいけない。それを受けて、人事院規則が詳細に勤務条件を定めているという点が、労使の合意によって自由な制度設計ができる民間とは大きな違いということになります。

それで、そもそも職員の勤務関係というのは、労働契約関係ではないというのが伝統的な行政法の理解であったのですけれど、それについては、今、随分見直しの議論もあるところですよ。一応法律で労働条件、勤務条件決めなければいけないという枠はある中で、全部詳細に国家が決めてしまうということで、人事制度が硬直的にならないかという課題はあろうかと思えます。

ハードロー、つまり、法律による規制の枠をどこまで厳しく設定するかという問題と、もう少し、ハードローで対処できない問題についてはソフトローで対応できないかという問題もあります。前回も議論のあった、パーパスの問題とか、それから今日も御指摘のありました、行動規範とかですね、これは、ハードローでいろいろ決めるといのがなかなか難しい問題について、ソフトローを活用して目的を達し得るのであれ

ば、そういったアプローチもあるだろうという問題。ハードローで受け止めるべき問題なのか、ソフトローとしての対応が可能なのかという、その 2 つのアプローチをどう考えるかという課題が含まれているような気がいたしました。

公務員の採用は基本的には試験採用ということなんですけれども、最近では、試験によらない選考採用ということも増えてきている。そういう方法で民間の方を公務に招き入れるということがあるわけなんですけれども、そうすると、公務の働き方と民間の働き方の違い、ギャップがあつてうまくいかない。あるいは、本当であれば、民間から公務にそのまま移るようなことがあつてもいいと思いますが、民間から来られた人たちはしばらくするとまた民間に戻っていくということでもあります。公務職場に行って働きたいという方を引きつけるためには、そのギャップの問題をどう調整していくかということもあろうか思います。これは、制度の制約をどこまで柔軟化していくかという中で受け止めて議論していくべき問題かと思われました。

3 点目ですけれども、公務員の中にも、正規の職員の方のほかに非常勤の職員、さらには定員外の職員という方もおられて、公務で働く方全体のディーセントワークと申しますか、働きがいを持って働いていただくという環境を整える上で、一番のしわ寄せが行っているのが、実は非常勤の職員や定員外の職員ということかもしれません。

今後の公務の在り方を考える際にはこの問題にもやはり留意すべきかと思えます。幸か不幸か、公務領域において、人材不足ということで、人が足りない、埋まらないという場合に、定員外であった方、あるいは非常勤であった方を常勤職に移していくということも 1 つの対応策として考えうるところです。労働市場がタイトで人が来ないというときは、勤務条件を引き上げる好機でもありますので、そういう観点から、公務職場のよりよい勤務条件の対策を取っていくということも考えてよいのかなと思った次第です。私からは以上です。

○森田座長

はい、ありがとうございます。それでは、時間までまた何かございましたら御発言いただきたいと思えます。他の委員の方、それではいかがでしょうか。

○峰岸委員

よろしいでしょうか。

○森田座長

では、峰岸委員、どうぞ。

○峰岸委員

今おっしゃられた問題、もちろん重要だと思ってまして、その前提なんですけれども。本日の御説明で人事院が対象としている国家公務員が、おおよそ 30 万人で、その中の幾つかのセグメントが幾つかの切り口であると思います。後段で、種々のアンケートが出てきておりまして、その中で、人事院ですとか、内閣人事局が取られた職場推奨度に関するアンケート調査があったかと思えます。このアンケートはどのような者が対象者となっているのでしょうか。

○役田給与局次長

この調査は特に対象を限定をしておらず、公務員各層を幅広く調査しているものです。

○峰岸委員

なるほど。いずれにしましても、職場の推奨度が低いというのは、一般データでなく人事院が取られたアンケートであり重要であると考えております。また、内閣人事局が取られた上司・部下の認識に関するアンケート、こちらのほうが際立って重要だと感じており、上司・部下の認識に齟齬があるということは、マネジメント課題であるということだというふうに思っています。この冒頭、前段のこの国家公務員全般のセグメントをどう考えるかということと、この後段の種々のアンケートから、この簡単に総括みたいなものが出ているということ、さらにもう少しフォーカスして簡単に私見を述べさせていただきます。

結局、今回の事務局の御提案も含めてですね、課題認識としては、管理職ですね。これは、霞が関だけでなく、もう管理職の問題と。ほぼ霞が関だとは思いますが、管理職に対しては、組織・人材マネジメントの状況に対して上司・部下で認識の齟齬があるという問題。これは組織・人事マネジメント能力の向上という課題になるのかなというふうに思います。

もう1点は、政策企画職という切り口で、やはり職場推奨度が大変低いのではないかということです。こちらは要因といたしましては、やはりその方の能力と、そのミッションのアサインと、報酬にミスマッチがあるということが、問題設定なのかなと。その他の問題はたくさんあるのですが、この問題が、本諮問会議での事務局からのプレゼンテーションから考えられる2つの切り口だというふうに思っています。そのため、現段階では、政策企画職の報酬と仕事とその方の能力や経験とのミスマッチという問題だけ指摘させていただきます。報酬テーブルそのものをこう変えるというようなことは、私は今の段階では申し上げられません。

その上で、いずれにしましても、政策企画職員の方から見たときの職場推奨度が低いという問題も含めて、やはり管理職側の問題が大きいというふうに思っています。

それで、解決の方向性なんですけれども、これは、実践的に申し上げたときに、例え

ば国家公務員法ですとか、給与法の改正までいかないと、この問題が解決できないのか。あるいは運用だけの問題で解決できるのか。一旦の仮説としておきましたのは、その中間にあるような形なのですけども。人事院規則でいくつかのことを設定していけば、運用や推進が実践的に動いていくのではないかという仮説を持っております。

一つはですね、この管理職のマネジメントを向上させるために、まあ、民間でもよくあるのですけれども、例えば人材マネジメントポリシーですとか、あるいはバリューズですね、大切にしている価値観。あるいはクレドといったように、職務遂行上、最も重視すべき行動とは何かということ。管理職も含めてですけども、元に立ち返る言語がなければ、そこに対して、合ってるのか合っていないのか、あるいはレベルが向上しているのかどうか分からないということです。この行動規範というものを人事院規則でまず明文化するということが重要かと思っています。

その明文化するときには、管理職と、本府省・政策企画職の、課題認識を解決し得る言語化になってなければいけないかなど。そこに戻ればそれは解決できるんだという実践的な言語になっていなければいけないなというふうに思っています。場合によっては管理職向けの行動規範も別途設定すべきであるというふうに思っています。

その上で、いくら色々な制度設計が仮に変わったとしても、先ほど申し上げたように、運用できなければ全く意味がないということなので、その運用をしていくためには、これも人事院規則におきまして、これはもう霞が関にほぼフォーカスしていますけれども、省主催の人材開発会議の設置、その体制、役割、参加メンバー、それを、人事院がモニターしていくような仕組みをパッケージですべきだと思っています。その各府省に設置された人材開発会議において、行動規範に準じて適切な評価・報酬・昇進が運用されているかどうか、つまりは年功序列に基づく慣行が、廃止まではいらないんですが、徹底されているのか。要するに、すばらしい人材に、機会を与え、ミッションのアサインを行い、そして評価と昇進が、今よりもダイナミックに運用されているかどうか。ここを、各省庁もコミットして、この人材開発会議で、明文化し、そして人事院がそれをモニターする。まあ、これも人事院規則において、明記しておけば、推進・運用に対して牽制、牽制って言うと変な言い方なんですけども、スムーズにいくのではないかということです。

三つ目は、この年功序列賃金の慣行というのが、管理職においてなかなか変化しにくい状況になっているポイントとして、現在の報酬のいわゆるテーブルの中での縦軸の、号俸ですね、その刻みが大変細かくなっているということがあるかと思えます。それがあるので、年功序列的な慣行になっていることが課題だと思っています。そのため、こういったことに対して、いわゆる飛び級的なことも、奨励していくというようなことも、人事院規則に明示すれば、現場が動きやすくなるというふうに思っています。大変実践的に、落とし込もうとしたときに、解決の方向性の仮説として提示させていただきました。多くの課題の中の一つではあるのですけれども。

本日は、国家公務員においては、管理職と本府省にフォーカスした課題の認識と、その解決策の方向性として、基本的に人事院規則で、行動規範と人材開発会議と、飛び級の推進ということについての明文化をするということ、この段階で申し上げたいというふうに思いますので、私から提案させていただきます。

○森田座長

貴重な御意見ありがとうございました。荒木委員もそろそろ退席されるお時間かと思えますけど、今の峰岸委員の御提案につきまして、何かコメントございましたらお願いいたします。

○荒木委員

大変重要な御指摘だと思います。私の先ほどハードローとソフトローの整理で言いますと、行動規範は大体ソフトローということになるかとは思いますが、人事院規則で対応をしたらどうかという御指摘かと思いますが、検討すべき重要な御指摘だと思います。

1点付け加えておこうと思いましたが、これまでやはり公務員というのは、国民全体の奉仕者ということで、使用者というのは国民であるという考え方で来ています。公務職場が魅力的でなくなっている1つの問題は、公務員の内部におけるマネジメントではない、外部からの、国会議員とかですね、民間でいえばカスタマーハラスメントに当たるような、労使当事者ではない外部からの要求に対して、やはり国民のために働いておりますので国民の声には対応せざるを得ないのですけれども、しかし同時に、やはり公務員も働いている人間ですので、そのような、民間でいうとカスタマーハラスメントのような問題からは、個人としての職員を守らなければいけない。このような視点が欠けておきますと、やる気を持って国のために働こうという志を持って公務員になった人も、「やはりこの職場では働けない」ということになってしまうと大変残念なことです。職員も働いている個人であるという視点を重視して今後の制度設計も考えていくべきではないかという点を付け加えさせていただきます。

すいません、私、これで退出せざるを得ませんので、中座をお許してください。どうも失礼いたしました。

○森田座長

はい、どうもありがとうございました。では、また次回よろしくお願ひいたします。大変重要な論点だと思います。

○小林委員

今の荒木先生と峰岸さんの御指摘は大変重要だと思っけていまして、議論を拡散させないために、関連することについて発言をさせていただきたいと思っけています。まず、荒木先生がおっしゃった、前回は総合職にフォーカスしていましたねという話は、本当にそのとおりだと思っけていまして、本日の事務局のご説明で公務員の全体像が分かって、大変頭が整理できました。P13のデータで見ますと、総合職はたった1.8%、I種と合わせても6%弱、前回はこれが国家公務員というイメージがあったんですけども、そうではなく、幅広く議論をする必要がある。さらにP13の約28万5千人は常勤職員だけだということ。非常勤は、本日教えていただいたデータによりますと約15万9,000人いるということでした。ですから、人不足問題は、まさに荒木先生がおっしゃったように、非常勤の知見の高い方々に、常勤に行く道をつくる、例えば、労働法制の中で有期雇用契約の社員が5年を上回ったときには無期転換できるという法改正がありましたけれども、それと同じ文脈で、非常勤から常勤へという道を検討するというのも具体的解決策として重要と考える次第です。

それから、人事院の方に教えていただきたいのですが、常勤の公務員の全体像の中で、人的リソースに関して一番クリティカルな問題を抱えているのはどこか、人が足りないという量的な問題、あるいは生産性などの質的な問題、量と質において、クリティカルフェーズにあるものはワースト順に並べるとどうなるのかを、後ほど教えてください。それをお伺いして、議論の対象、スコープを決める参考にさせていただきたいと思っけています。

もう少し発言させていただきますと、荒木先生の御発言で、ハードローで対応できないものはソフトローでというのは大賛成でございまして、峰岸さんのおっしゃった人事院規則での明文化も重要と思っけています。それから、パーパスの議論は前回から出てきましたけれども、私はやはりクレドがとても大事だと思っけています。パーパスはその組織の存在意義を組織が自らに問うというものですけれども、クレドは、その組織の構成員一人一人が、パーパスを持った組織の中の自分は一体どういうふうに行動したらいいのかという、言わば行動規範のようなものです。ジョンソン・エンド・ジョンソンのクレドが昔から有名ですけども、他にも各社でクレドを作っておられ、構成員が前向きになるきっかけになっていると思うんですね。要するに、「あれするな、これするな」というのも重要ではありますが、前向きに、自分たちのクレドを、この組織の構成員、職員一人一人にはこのような信条があるのだということを確認することが大切です。それが行動規範につながっていくものなのだと思いますので、ぜひ、明るい側面からの議論をやりたいと思っけていました。

管理職問題は峰岸さんのおっしゃったとおりで、公務員だけでなく、民間企業でも非常に問題になっていまして、業界問わずで、特に中間管理職がもう少ししっかりしないことには、上と下とのコミュニケーションもできないし、組織として内部統制も取れないし、脆弱性も高くなるしという、そういう問題がある中で、公務員はやはり、民

間と比べても深刻であると思いますので、中間管理職問題は外せないポイントであると思うとともに、これが具体的解決に向かうポイントなのだと思います。

最後に、カスハラ問題もとても重要です。ウエルビーイングの観点から既に人事院で考えておられると思いますが、以前と違って、今や公務員になりたくない理由のベストスリーに入っております。国会議員の国会での質問が前日間際に来てそれに職員が徹夜で対応するいわゆる「霞が関不夜城問題」の方は、川本総裁が衆議院参議院の両議長に具体的に働きかけてくださったので、随分改善されてると思いますが、カスハラ問題は恐らく未着手だと思いますので、これも忘れてはいけないと思います、以上です。

○森田座長

ありがとうございました。それでは宮島さんお願いします。

○宮島委員

はい、ありがとうございます。重なる部分から申し上げますと、まず行動規範に関しては、前向きな、何を目指してるかが一番大事だということには、本当に賛成します。「これをしてはいけない」人たちではなくて、「これを目指している」人たちなのだとすることを明確に国民にも示す。逆にそれが示せなかったら、国民がその報酬としての人件費ですとか待遇や評価に関しても認めることができなくなるので、この人たちにこういうことをしてほしいから働いてもらうということはずごく大事だと思います。

逆に言うと、一部の「公務員だから何でもしろよ」というカスハラ的なものとは大きく外れて、これだけはやってほしいということを明確に国民とも合意する必要があると思いました。その上で、報酬の点でいうと、評価は報酬にも影響するので、すごくいい仕事をした人に関しては足していく部分というのがないと、一般で言われる減点主義になってしまうのではないかと思います。

全体として、やはり改めて、人数は少ないんですけれども、総合職の数、政策の企画立案をしたい人たちをどういうふうにしていくか、どう人材を集めていくかということは、1つ非常に大きな焦点だと思います。各国と比較すると、それぞれ、政治との関係や役割が違うと思うんですけれども、やはりこの人たちは言いなりになる存在ではなくて、自律的に政策を考え、企画して提案してほしいんだということを、しっかりと確認する必要があると思います。

さらに民間との差においては、これは埋めていかざるを得ないかなと思います。というのは、民間と公務員は違うものという意識はあるかもしれませんが、今のZ世代はそこに大きな差を見いだしてなくて、むしろ公務員のマイナスのところが目が行きがちだということから、民間も考えている人たちを意識しながらいろいろ組み立てなければいけないし、能力のある人たちのインボルブメントをうまくするためにも、

意味がない、納得できない民間との差というのは、残すべきではないと思います。

マネジメントなのですけれども、これはまさに小林さんがおっしゃったように、民間も今すごく苦しんでいるところだと思います。ただ、必要であることは明らかなので、民間企業も人材開発とマネジメントに今すごく力を入れています。私が知り得たところでは、省庁によっては、マネジメント能力があるかどうかを管理職の要件にしているところもあると聞きました。でも、省庁によってすごく違いますし、いわゆるキャリア官僚であれば、ほぼみんな管理職になるというような省庁もありますので、そのマネジメントがしっかりできるフィルターというのを、どこに位置づけるか、どういう形にしていくかということは非常に重要なのではないかと思います。

この先、報酬とも関わりますけれども、民間では政策立案をする人たちは、裁量労働という考え方もありますよね、自分たちでちゃんとコントロールして。もちろん、裁量がどのくらいあるかによって違うと思いますし、やり方を間違えれば長時間労働が是正されなくなるので、やり方にはいろんな方法があると思うんですけれども、今までと別の報酬体系も考え方としてはあり得るのかなと思います。以上です。

○森田座長

はい、ありがとうございました。さらに御意見ございますか。峰岸さん。

○峰岸委員

少し深掘りした発言になるのですが、まず、エントリー、採用とリテンションの関係についてです。入り口のところを整理したとしても、組織に入った後に、その組織に問題があればリテンションにならないのですね。すぐ辞めてしまう。構造的に少子化ですので、人手不足はもう構造的な問題。ピンポイントな問題ではありません。ですから、ある種の採用競争力というふうにお考えになったほうが良いと思うんです。何回も言いますが、入り口の問題、あるいはその他の制度の問題を設計したとしても、中が駄目なら、すぐ出ていかれます。なので、何の問題も解決しないのです。

そのため、すごくマネジメントが重要になります。例えば、現在の給与程度で、もちろんベンチマーク 50 人というところからどうするのかという話もあると思うのですが、私から見れば、この現在の給与程度ででも、先ほど申し上げたような飛び級のことがしっかりできれば、報酬という観点では、仕事と能力と報酬のマッチングは不可能ではないというふうに思います。なので、報酬テーブルの問題と現在のとりわけ若年層における仕事とその方の能力・経験と報酬の問題っていうのは、報酬テーブルだけの問題ではないということを御認識いただきたいというふうに思います。

それと、最後になりますが、民間企業では、実行しなければ意味がない、決めただけでは何の意味もないのです。まず実現可能性をすごく考えます。なので、ある段階まで議論が進んだときには、その後、実現可能性ですね、蓋然性っていう話によく

なる。そのプロジェクション、その事業計画の実現可能性はどうなんだと。あるいは、変革のプロジェクトの実現可能性はどうなんだということで、最終的に実践的なゴール設定に入ってまいります。どの段階で、この実現可能性からバックキャストして、この本質的な問題に対して解決策の実行に結びつけるプランを考えるのか。ここに時間をかけることが大変効率的であり、生産性が高いというふうに思っていますので、今後の話になりますけれども、ぜひ先ほどのスケジュール案の中にこのアジェンダをどこに入れ込むのか、ということを設定していただきたい、というふうに思っております。以上になります。

○森田座長

はい、ありがとうございました。ほかにどうですか。はい、どうぞ。

○小林委員

すいません。先ほどの質問について、先に事務局に御説明いただいてもいいでしょうか。資料の 13 ページの中で、どのカテゴリーが量的・質的に一番クリティカルフェーズにあるのか、ワーストスリーはどれかみたいなところを教えてください。

○森田座長

人材局長、お願いいたします。

○幸人材局長

各種試験別の在籍状況ですけれど、こちらに即して申しますと、各省と我々、色々と意見交換をしたり、離職状況、採用状況に関して把握しています。離職状況で申しますと、この中では総合職の離職率が一番高いと思います。

それと、試験に合格した後、しっかりこちらに来てもらえているか、いわゆる採用枠が埋まっているかという観点で申しますと、苦勞しておりますのが、一般職の大卒と非常に苦勞している状況です。世間的には総合職は非常に人材確保、申込み状況で苦勞していると言われるんですが、採用枠が埋まらないという状況はまだ拡がっていないので、一般大卒、特に理系が採用で苦勞しているということが言えると思います。

また、ハローワークの職場などは、非常に仕事が多く、コロナ下も含めて仕事が多いという中で、定員がありますので、正規職員に限られていて、非正規職員が増えています。それでも仕事が回らないという意味では、質的・量的に人が足りない職場と言えるところがございます。

○役田給与局次長

第3回がまさしく人材確保のテーマになっておりますので、データのどこまでエビデンスが見つけられるかは分かりませんが、現在の採用制度の下で必要な人材がどの程度確保されているのかどうか、定性的なものになるかもしれませんが、ポイント・セグメントが分かるような形で分析してみたいと思っております。

○小林委員

ありがとうございます。最初に御説明のあったハローワークは非常勤の方が多いいのと並んで、法務省の保護司さんも非常勤ということで、この2つが圧倒的に多く、法務省と厚労省を合わせて、約7万8,000人という数字は承知しておるんですが。考え方は2つあって、一つは、本来常勤職員がやるべきことを、人手がないから非常勤に任せた結果がこうなっている。だから、法務省と厚労省が特に忙しいのだというようにも考えられますし、もう一つはそもそも常勤が行うのではなくて、例えば、保護司さんなどは、無報酬のボランティア業務という、仕事の性格が違うものなので、非常勤に向いているとも考えられます。ハローワークはよく分からないんですけども、親切で、労働者目線で相談を受けてくれるという話を多々聞いたことがあるので、職員よりも心情的に相談者に近いという意味で常勤ではなく非常勤を充ててるのかなという考え方もできるものですから、あえて質問させていただきました。本日の説明を受ける前はごく一握りの総合職が霞が関の不夜城になっていて、しかも、昔と違って、実質的に国の政策を動かすという存在ではなくなってきたというディプレスト感もあって、質的及び量的に一番問題なのだと想像してたんですが、本日グラフを拝見したらそうではないようです。この中のどこに優先的に取り組むべき問題があるのかということを経つかエビデンスを確認させていただいた上で、フォーカスを決めないといけないと思っております。今急に聞かれてもすぐに答えは出ないというのは承知しておりますので、追って、ここが火がついてますとか、非常に深刻な状態です、というのが分かりましたら、私どもに教示していただけるとありがたいと思います。

○峰岸委員

よろしいですか。

○森田座長

どうぞ。

○峰岸委員

ありがとうございます。その観点で申し上げますと、これ最終的な話だと思いますが、プライオリティーを決めるということで、皆さんのお話に基本的に賛成です。例えば、民間企業のコングロマリットがあったときに、何の問題を解決していくかと。民間

企業のコングロマリットのグループ系の人事部門は、グループの長期的な企業価値を上げるために、どの問題から対応していくのかというときに、やはり私は、長期的に一番インパクトを及ぼすのは、国の経営されているところだというふうに認識はしておりますので、民間企業でも、まずエグゼクティブレイヤーの改革をしていきます。

それがしっかり回っていくようになれば、階層のレイヤーでいえば、上から下までも循環していくと、しっかり行き届いていると、エンゲージメントも高く出ますし、様々なサーベイが高く出るといふ、短中期的な結果が伴っているというふうに思います。

ハローワーク等の問題というのは、どちらかというと、例えば民間企業でいえば、事業ラインの問題であるということかなというふうに思っています。これ、アプローチでいえば、事業ラインはどうしようと思っているのかということが先決だと思うんですね。普通は、どの組織も人手不足になっているので、先ほどの実現可能性でいうと、難易度が何をやっても難しい問題になるんですね。それは、色々調べなくても、今この瞬間に分かるテーマなのです。

だから、100%の回答なんか絶対できないですよ。どんな解決策を考えたとしても、なので、まず現場レベルで、何をしようとするのかという、一生懸命ほかの組織はDXに行くわけですよ。もう人はいないんだという前提に立って、どう改善するのかというふうになっていくわけですよ。ソリューションとしては、そのときに重要になるのは、やはりマネジメントレイヤーの人たちがデジタルに行くときも、しっかりそこにインストールできるかどうか。そこに対して働き方を改革できるかどうか、担い手として、ということがポイントだと、本当に私見ですが思っておりますので、今後の、実現可能性との照らし合わせの中で、あるいはいろいろな広範囲のデータを見る中で、課題を決めるときに御参考にしていただきたいなというふうに思います。

○森田座長

はい、ありがとうございます。それでは、宮島さんからありますか。はい、どうぞ。

○宮島委員

若干発言できそうなので、細かいところを言います。マネジメントの中で民間の人たちとちょっと違うかなと感じているところがあります。それは、そのマネジメントの管理職が、部下を働かすのにコストがかかっているという感覚があまりないということ。普通、民間ではチームを持ったら、その人件費も含めて責任を取らなければいけないから、マネジャーそのものが、そもそも無駄な仕事なんてさせないのが普通なんですけど、霞が関の管理職を見てると、例えば国会に対して100%の対応をすることには関心があるのですが、それを100%にするためにこの部下の負荷はどうなんだみたいな感覚は薄いので、人件費に民間とは違う感覚になっている中で、どう入れていくかというのはあると思います。

さらに、ルールによって変えられるところもあって、法律を通すことはすごい大事なんだけど、1つの法律を通すのに必要な書類があまりにも多量で、物によって何百ページというのがある。じゃあ、それが本当に必要なのかと。細かいところでいえば審議会の運営なんかも、私たちが見ている、もうちょっとやりようあるのにとか、省庁で見ているとそれを比較的うまくやっているところと、漫然とすごく係員さんに負担をかけながらやり方を変えないところとか、そういう差もあると思うので。マネジメントが重要であるってことは本当に間違いがなくて、その中に、コスト意識、人件費意識というのをしっかり埋め込んでいかないと、様々なマイナスの部分もなかなか払拭できないのかなと思います。

○森田座長

はい、ありがとうございます。さらにございますか。

荒木さんが退席されましたので、私が代わりに言うことかどうかわかりませんが、少しコメントをさせていただきますと、先ほど、公務員の場合の勤務条件法定主義というお話がございましたけれども、あれは、公務員制度の歴史から見た場合には、非常に基本的な原則なのです。といいますのは、公務員の方は、当然ですが、いわゆる公権力を行使して公金を使って仕事をするということになります。公権力というのは、社会の秩序を守ることもありますけれども、税金の使い道として、社会保障でも、この人には補助金を支給する資格がある、この人は駄目と決定をするわけです。

それで、給付の対象になる税金は、強制的に徴収をしてくるお金です。国民の観点から見ますと、私たちの権利を制限したり、あるいは、納めた税金を使う人ですから、それが適正に行われなければ困ります。そのためには相当しっかりした人であって、しかも、その行為についてはきちんと規律を守ってもらわなくちゃいかんところから、昔は別なルールもあったかもしれませんが、民主主義の下では法律でもってきちんとそれを縛ることになっているわけです。

ただ、他方では、公務員というのは、幹部の方が特にそうですけれども、やはりその仕事は社会を維持する公共の事務のために非常に重要なものである。そして、もちろん、そこに仕事をするもののやりがいといいましょうか、その責任感というものは非常に強いものがあると思います。そういう人たちが公務員になるのですけれども、この公務員制度で歴史的に全ての国において何が問題になっていたかといいますと、やはり汚職の問題なのです。それをどうやって防ぐかというところで、監視の仕組みであるとか制度があります。今行動規範の話になっていますけれども、べからず集がやたら多くなってくるというのは、そういうことが原因であると思います。

それをきちんとやってきたんですけども、それでも、最近までといいましょうか、10年ぐらい前までは、やはり公務員になるということの使命感と、それ以外にいろいろあるかもしれませんが、それがやっぱり生涯の職業として非常にやりがいのある

仕事だという意識が非常に高かったということで、そういう人たちがどんどん応募して来たわけです。そこで、なりたがる人が多いので、採用の段階では公正な試験でやる。それまでは、いわば、選考採用という言い方をしますけれども、任命権者が任命するということだと、どうしても気に入った人とか、何かをくれた人を優先するということが起こる。それはあってはならないということで、厳しい試験・選考でもって公正公平に選ぶ。そして、優秀な人材を選ぶし、その人たちが非常に重要なお仕事をされるわけですが、きちんとした形での規律を保つような形で外から縛るといような仕組みになっていた。これが、公務員制度の原型だったと思います。

かつてはそういう縛りの多いところでも皆さんなりたがっていたんですけど、今起こっている問題はそういう人が減ってきたということなんですね。ここで同じような形で規律を求めたときにはますます減ってくるのではないかというのですけれども、逆にそれを緩めてしまいますと、本当に期待される資質をもった人が公務員になってくれるかどうか。

私自身はこの諮問会議の課題というのは、それに対する答えを見つけることかなと思っておりまして、改めて、大変難しい、大きな課題を頂いたと思っております。逆に言いますと、時代がそれだけ変わってきたということですので、それに対してどう対応していくか、その答えを見出すことだと思います。

今の話の延長で言いますと、1 つは、なりたがる人が減ってきたということもありますし、その前提としては、少子化で、特に若い生産年齢人口の人たちが減ってきて、これは、峰岸さんが今日ずっとおっしゃっているところですが、人材の取り合いになっていますから、よほどいい条件を提示しなければ来てくれないし、それも、人材市場で途中でもっといい条件が出たときには移ってしまう。だから、リテンションの問題も非常に難しくなっているということだと思います。

それに対してどう応えていくかということもありますし、この公務員制度を見る場合にですね、一つありますのは、特に 1980 年代の後半からそうですけれども、どんどん公務員を増やしてきたということがあって、それに対して枠をはめました。

ただ、何人という、公務員の人数を制限するのもいいのですけれども、公務の仕事そのものはその後もどんどん増えてきているわけですね。その仕事に応じて必要な人材をきちんと手当てするという仕組みが、日本の公務員制度の中には必ずしもなかった。それが、非常勤制度と相まってですね、非常勤職員の方が非常に多くなっているというところもあろうかと思えます。業務量をきちんと量りながら、必要な人数であるとか人材をどうやってリクルートしていくのかということのも、大きな新しい課題ではないかと思っております。

さらに申し上げますと、それに加えて、人口の高齢化が進んでいるものですから、組織内においても、どうしても頭の方が大きくなっていく。それが若い人たちに対する負荷になっていることも間違いないと思えます。ただ、そういう人たちもきちんとした、

公務員だけではなくて民間もそうですけれども、労働力として活用していかなければ、今の社会はなかなか成り立たなくなっていると思います。

先ほどからハローワークの非常勤職員の話が出ておりましたが、この問題で一番感じるのは、国家公務員ではないのですが、年金事務所です。圧倒的に非正規の高齢者の方がいらっやいまして、大変な業務をされていると思います。これは、高齢化によって業務が増えてきたことに対する対応が十分にし切れなかったということです。

そこで、DX というお話が出てきて、峰岸さんがおっしゃったように、そのとおりだと思いますけれども、なぜかマイナンバーが使えないという不思議な状態になっているということもあって、その負荷というのは大変大きな問題になっていると思います。

余計なことを大分申し上げたかもしれませんが、そういう公務員制度の基盤となっている考え方、制度というものは、牢固としてずっと残っているところですし、今の法律の中に、国家公務員法もそうですし、憲法がそもそもなんですけれども、それが入っているわけですね。その前提が変わってきたというのが、今の状況。そうはいつでも、憲法を変えるというのはもちろん容易ではないわけですし、公務員法もその原則そのものをどのような形で見直していくかということを考えてときには、それには限界があると思います。

ただ、その中で、どのような形で、優秀な人材、特に幹部の方の場合に、これ、非常に複雑な課題、前回のときの総裁の最初のお言葉もそうでしたけども、世の中が非常に不透明で、VUCA といいますか、不透明な時代の中にあって何が課題であって、それに対してどのような形で解決策を見いだしていくのか。これは、若くて優秀な人たちの知恵を結集していかなければならないわけで、そういう環境をやはり公務員の制度の中にどのような形で作っていくのかというのが課題ではないかというのが、私の個人的な意見です。

行政学者をやっていたものですから、公務員制度の歴史のようなものについて述べましたけれども、それがあある意味で言いますと、公務員の方、日本の法制度の下で働いておられる方の頭の中には、潜在意識として入っており、それを変えることについて、非常に抵抗をお持ちになる方もいらっしゃるわけではない。したがって、そこをきちんと解きほぐして、現状が何であるのか、どうすればいいかということについて丁寧な議論をしていく必要があると思った次第です。

余計なことを申し上げましたけれども、皆さんの意見を聞いて言いたくなってしまうものですから、発言させていただきました。御批判でも、コメントでもありましたら、どうぞ。

○小林委員

座長のおっしゃった、業務量を量りながらリクルートしていくかという問題なんですけれども、おっしゃるとおり、業務量はどんどん増え続けているのに要員は増えないの

で、それを非常勤で賄っているという現状がありますね。民間では、人的リソース不足をDXで解決しようとしています、DXに移行するステップとして、デジタイゼーション、デジタルイゼーション、そして、デジタルトランスフォーメーションと進むのですが、公務員の業務は紙の仕事がデジタル化されたデジタイゼーションの段階ではないかと思います。次のステップは、今ある業務をそのままデジタル化するのではなく、現行業務を可視化して、棚卸しをして、そして断捨離をして、仕事のフローや業務プロセスを生産性の高いものへと変えていくという、そのプロセス変革が非常に重要になります。断捨離するに当たっても、もうぎりぎりのところまで捨てる、公務員なので、仕事を捨てることに対して恐怖感とリスクが高いのは承知しておりますけれども、それでも、勇気を持って捨てて、デジタルイゼーションするというプロセスを経て、やがてデジタルトランスフォーメーションまで至るんですが。本府省によって差異はあるものの、前段階の、業務の見直し、業務プロセス改革と生産性の向上というのがなされているかという、そうではない気がするので、それをしないことには慢性人手不足の悪循環は断ち切れなないと思います。DXに行く前の重要なプロセスとしての業務プロセス改革と、生産性向上という視点も、ぜひ議論できればと思います。

○森田座長

はい、ありがとうございます。人事院の範囲の中でどこまでできるかは分かりませんが、そういう社会の在り方を前提にして、この公務員の人事管理の仕組みも考えていくべきだという提言はあり得ると私は思っております。これも、いろいろと、受け止める側の反応も予測しながら出さなくちゃいけないところだと思いますが。他にいかがでしょうか。はい。宮島さん。

○宮島委員

はい。先ほどの座長の御発言は拝聴しまして、5人しか委員がいないので、座長にはぜひ、いろいろおっしゃっていただきたいと思います。

若干、法による働き方改革の部分、中身に入ってしまうかもしれませんが、行動規範の中でも改めて何が必要なのかというのをよりしっかり定める必要があるのは、国民からの無駄な要求を、ある意味、させないということも必要だと思うんです。つまり、やってほしいことがいくつかあって、人が限られているのに、すごく重要じゃないところのものすごく公務員の人を使ってしまうのは、国民にとって非常に不幸だと思うんです。だから、1つの論点になり得るけれどこのメンバーだけで考えていいのか分からないのは、政策形成のどこまでを公務員にやってほしいかっていうことは、この会議で結論は出ない、出すべきじゃないかもしれないですけど、1つあると思います。

国によっては、ほとんどのことは政治が決めて、ある意味執行をやればいいんだと

というようなところもある。でも、一方で私は、日本はそれでは絶対もたないと思っています。公務員、特に幹部公務員、中枢の公務員がしっかり次の時代を見る目ですとか、戦略を考える総合的な力がなければ、この国は立ち行かないと思うんですけども、それが大事であることをしっかり書き込むべきと思っています。相対的に細かなミス、正直なところは私たちマスコミがいろいろ言っていることも承知しているんですけど、細かなミスのこと言ってもしょうがないじゃないかと。そこに労力を使わせてもしょうがないんじゃないかっていうことは改めて考える必要があると思います。

さらに、今日頂いた資料の中で、やっぱり着目したいのは、今働いている方々がお勧めしないと思ってるってことです。つまり、今の40代以上は多分、割と終身雇用だったので、今から自分の転職は考えてないかもしれないけど、自分の次の世代にこの仕事を勧めるかっていうと勧めないと思っているのが非常にゆゆしき問題でしっかり押さえる必要がある。若い人たちの生活の感覚の違い、共働きが増えたことが象徴的ですけども、とにかくあるプロジェクトをやるためには寝食を忘れて24時間これに投入しろという形は、マネジメントとしても成立しなくなっているのに、相変わらず一部の仕事に関してはそういうような上司の感覚があると思うんですね。

つまり、全体として、全員が24時間働かなければいけないということではなくなってきましたが、特定の仕事に関しては24時間働く人になれよみたいな感覚がいまだに残っていて、それを求めていくと、それを満たせない人たちがやる気を失うということもありますし、実際には、24時間いつでも働ける人なんてどんどん減ってるわけです。だから、それは、マネジメントの中でもそうですが、働き方のベース明確に変えていって、何が大事で何が大事じゃないかというところまで踏み込んでいかないと、お勧めしない職業から、なかなか脱せないのかなと思います。

○森田座長

はい、ありがとうございました。

○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

ありがとうございます。

森田座長のおっしゃるとおりだと思いますし、これからも御教授いただきたいです。そのお話に関連することで言えば、やはり、この公務員制度の原型という流れの中

で、先ほど汚職とのトレードオフが世界共通のテーマの中で、締めつけが厳しいものが上乘せされていくというお話がありました。

一方で、全般的には、コンプライアンス問題っていうのも、この日本の実情の中では、大変、過去からすると、意識が高度化してきていますので、そういう意味で言いますと、外部の変化に合わせて、規律を持ちながら、いかにアジャストしていくのかというのは、組織共通の本当に重要な課題かなというふうに思っていますので、やはり、緩めてはいけないというのはそのとおりじゃないかなというふうに思います。それは組織の永遠のテーマです。緩まない方向、緩めない前提で、よりこの仕事によってそこに従事している方が、仕事についての成長を実感することで、まあ、基本的にはそのことによって貢献感ですとか、あるいは達成感ですとか、個々によって違うとは思いますが、究極的には仕事を通じてウェルビーイングを果たしていくと。ウェルビーイングに向かっていくという流れかなと思います。そのためには、やはり透明性がすごく重要で、組織人事の透明性がすごく重要で、見える化がすごく重要なので、先ほど、人材開発会議の設置ということも申し上げました。

これを省庁に設置していただく、そのことを人事院規則で、この人材開発会議の目的ですとか、メンバーですとか、決めることですとか、そのようなちょっと細かいことまで人事院規則で明記していただいて、人材開発会議で、各省における、例えば、その辺これから詰めなければいけないんですが、普通に一般的に言うと、上位レイヤーの方々のこの昇進プランをこれからどう考えていくのかというようなこと。要するに閉ざされた空間でそれが決められない、人材開発会議で決めていくというようなことですとか。あるいは、飛び級のようなこと。よく民間では次世代リーダー会議みたいなものを設けるんですけども。まあ、飛び級を例えば著しくしていく方を決めていく。そういうアジェンダも例えば人材開発会議で決めていくような、幾つかの重要なアジェンダをこの人材開発会議に入れていくと。

そのことによって、なりたがる人が減ってきた問題を、しっかりリテンションをしていく問題を、解決もしていければなというふうに思っているんです。その枠組みについて、人事院が例えば統一のフォーマットを作って、アジェンダシートを作って、そして、それが適切に開催されていくのかどうかをモニターしていくというようなこともですね、例えば、人事院規則で述べていただいて、回していくということによって、組織の見える化によって組織が健全に働いていけば、恐らくその仕事に携わってる人は、もちろん 100%でないと思うんですけども、成長実感、やりがい、貢献感等々を感じていただける、今よりさらに感じていくんじゃないかなというふうに思っております。すみません、繰り返しになりましたけど、以上です。

○森田座長

はい、ありがとうございます。

あと 15 分ぐらいになりましたけれども、他に御発言いかがでしょうか。最初の、議題 2 ですか、あちらの 4 つの類型についても、さらに今の議論を踏まえまして、こういう点をこうすべきだというような御意見がございましたら、ぜひ御発言いただきたいと思いますが。事務局のほうはいかがですか。よろしいですか。

では、時間が残っておりますけれども、そろそろこれでよろしいでしょうか。はい、宮島さん、どうぞ。

○宮島委員

これは賛成意見ですが、今の人材開発会議のような行動をしていくのは非常に大事だと思います。先ほどのアンケートに戻りますけれども、学生が、ちゃんと能力の評価や昇進させてもらえるとあんまり思っていない。別のアンケートも見たんですけども、公正に評価されると学生があまり思っていないというアンケートがあって、それも問題だと思いますし。

流れとしてはしっかりした行動規範的なものを作り、それを実現する。そして人材も開発する人材開発会議のようなものを作る。そして、それをちゃんと説明して国民とちゃんと会話をしていく、そういう仕組みが実行する上では非常に大事なかなと思います。賛成意見です。

○森田座長

はい、ありがとうございます。では、総裁。

○川本総裁

本当に活発な意見交換をありがとうございます。大変、貴重な御意見を得られたと思います。公務員になりたい人が減っているというのは、やはり公務がなりたい職場でなくなっているということで、公務員を取り巻く制度や考え方、運用には課題が多くあります。

やはり、一番大事な、プライオリティーが高いことは人材確保でありまして。特に、私どもの立場からいうと、採用の入り口は業務改革的にどんどん改革をしておりますが、なかなかリテンションにはつながらない。それはやはりマネジメント、経営管理力が優れていないということがあると思います。その中で、今日も御議論が出ましたけど、組織人事の在り方、それと評価ですね。評価がきちんとしていることが大事なんだろうと思います。その意味では、象徴的に政策企画職のところのプライオリティーが高いんだと思いますし、非常勤の問題はあるのですが、定員が足りないから非常勤の方たちをお願いをしているという、構造的な問題なので、そこはどうするのかという話は、次元が違う問題として捉えるべきなのではないかというふうに思います。人事院も、これまで変数だったものについては、これまでやらなかったことも含めて、一生

懸命今やってるんですけども、本当に変数なのか、あるいは変数でないけれど変えていくのかということに、どれだけチャレンジしていくのかということかと承知しております。

○森田座長

はい、ありがとうございます。ちょっと余計なことですけど、最後の定員の話になりますと、どんどん増えていくので、私も関わったことがありますけれども、中曽根行革のときから、定員をかなり抑える話になってきて、定員合理化計画ができました。あのときは国鉄が出た後でも百十何万が定員だったと思います。その後、郵政も出ましたし、電電公社も出ましたし、国立大学も出されました。その結果今 30 万になってるということです。

そのカウントの仕方そのものもそうですけれども、仕事の在り方と、その定員というものが全く切り離された形で制度が動いているというところに問題があると思っております。あまり指摘されていないし、これを指摘すると、また増やすのかという批判が出てきかねないので注意しなければいけないのですが、やはり、必要なところに必要な人がいないという状態が、国民にとってもマイナスにしかならないのではないかと思います。そういう点も含めて、事務局の方で、また御整理いただければと思います。

それでは、予定しておりました全ての議事を終了いたしました。ありがとうございます。次回は、先ほどのスケジュールでいいますと、処遇も含めた戦略的人材確保の在り方について、最後に総裁も触れられましたけれども、重要な論点だと思しますので、それについて御議論いただきたいと思ひますし、それに関連しまして、追加資料等の御希望、あるいは、事務局にこういうことをお願いしたいということがあればお伝えいただきたいと思ひます。

事務局から何か最後に連絡事項ありますか。野口さん、よろしく願ひします。

○野口総務課長

事務局でございます。3 点ほどお伝えいたします。

1 点目でございます。まず、事後ブリーフィングの関係でございます。本日この後、予定では 13 時から報道機関に対しまして、本日の会議に関するブリーフィングを行います。森田座長には引き続き御出席を頂ければと思ひしておりますのでよろしく願ひいたします。

2 点目でございます。本日の議事録、配付資料の関係でございます。これらにつきましては、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へ、内容の御確認をさせていただければと思ひますので、よろしく願ひいたします。

最後の 3 点目でございます。次回以降の会議の件でございます。既に御案内を差

し上げておりますとおり、次回、第3回の会議は、12月5日火曜日の13時半から開催させていただきたいと存じます。また、年明け以降の会議の日程調整につきましては、早々に御相談を差し上げたいと思いますので、年明け以降の日程調整もお願いできればと思っております。よろしく願いいたします。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、ありがとうございました。それでは、これをもちまして、第2回の人事行政諮問会議を終了したいと思います。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、円滑な審議に御協力いただきましてありがとうございました。これで終わりとさせていただきます。

以 上