

第117回人事院参与会 議事録

- 1 日 時 令和5年10月6日（金）10：00～12：00
- 2 出席者 縣公一郎、小幡純子、小林洋子、境克彦、冨田哲郎、柳弘之の各参与
川本総裁、古屋人事官、伊藤人事官、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、野口総務課長
- 3 テーマ ○ 人事行政施策に関する工程表の進捗状況
○ 人事院におけるミッション等の策定
- 4 議事概要

（野口総務課長）

ただいまから参与会を開催いたします。
開会に当たり、総裁の川本から御挨拶申し上げます。

（川本総裁）

参与の皆様におかれましては、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す。

人事院は、本年8月、国会と内閣に対して、公務員人事管理に関する報告、勤務時間勧告及び給与勧告を行いました。今回の「公務員人事管理に関する報告」では、職員一人一人が躍動でき、Well-beingが実現される公務を目指すべく、3本の柱を立てました。1点目は、公務組織を支える人材の確保、2点目は、職員の成長と組織パフォーマンスの向上、3点目は、多様なワークスタイル・ライフスタイルの実現とWell-beingの土台となる環境整備です。局ごとの区切りではなく、課題ごとの整理としており、それぞれの課題に沿って、工程表をリニューアルしました。後ほどご説明いたします。

また、この報告では、新たに有識者会議を設置して「聖域なく」課題横断的に議論を進め、来年秋を目途に答申をいただくことを表明しました。この会議は「人事行政諮問会議」と名付けております。この諮問会議の第1回目が、先週9月25日に開催されましたので、本日はその模様をご紹介します。

諮問会議には、小林参与にご参画をいただき、参与会との橋渡し役をしていただくことをお願いしております。この場をお借りして、御礼申し上げます。参与会と諮問会議とを両輪として、新たな時代にふさわしい公務の世界を実現するため、お知恵を拝借したいと考えております。

後半のセッションでは、人事院におけるミッション・ビジョン・バリューの策定について、現在の状況をご説明いたします。昨年度、柳参与にご講演をいただいたお話もヒントにさせていただきながら、人事院内の若手職員から幹部層まで、幅広く対話を重ねてまいりました。最終的な言語化に向けてあと一息の段階ではございますが、これまでの取組などについてご紹介いたします。

本日も、忌憚のないご意見をいただければ幸いです。どうぞよろしくお願い申し上げます。

（野口総務課長）

本日、テーマとしては2つ、工程表とミッション・ビジョン・バリューをセットしてございますけれども、その1つ目のテーマに入る前に、先ほども御紹介でございましたとおり、25日に初会合が開催されました人事行政諮問会議につきまして、総括審議官の米村から御報告いたします。

(米村総括審議官)

総括審議官の米村でございます。人事行政諮問会議は、5名の委員で構成をされておりまして、東大の森田名誉教授に座長をお願いしております。小林参与におかれましては、諮問会議の委員としても御参加いただいております。誠にありがとうございます。第1回の会議では、これから、どんな議論をするかといった、各委員の思いなどを開陳していただきました。

御紹介すると、例えば、時代環境が大きく変化する中で、伝統的にはマックス・ウェーバー由来の、歴史的な官僚制のようなベースから脱却する必要があるのではないかというお話がありました。そして、将来に向けて、国家公務員の在り方、あるべき国家公務員の姿や行動規範、これらを考えていくことが重要だという御意見がありました。

また、人口減少の中で、公務がいかんにして戦略的に、優秀な人材を確保していくか、この意味でも、採用試験の在り方、これも含めた議論が大事だろうという御意見がありました。

続いて、採用力の向上の観点から、給与水準の見直しが必要ではないかという御意見、人材の育成等の観点から、兼業の拡大についても検討する必要があるといった御意見がありました。これ以外にもございましたが、大きな論点は以上です。

今後は、この会議を月に1回程度開催し、来年の春頃に中間報告、それから、来年の秋頃に最終報告を予定しております。参与の皆様には、今後も折に触れて、この諮問会議の動向について御紹介させていただき、諮問会議の委員の方々にも参与会の活動などを、折に触れてお話ししたいと思っております。以上でございます。

(野口総務課長)

この諮問会議では、冒頭、総裁から、また、先ほども総括審議官から、申しましたとおり、小林参与に委員として御参画いただいております。改めまして、小林参与におかれましては、ありがとうございます。

それでは、1つ目のテーマでございます。工程表の関係について御説明いたします。最初に、総括審議官から、今回の工程表の全体構成につきまして御説明いたしまして、その後、担当局長よりポイントを御説明いたします。

また、事前説明の際に、柳参与から、エンゲージメント調査の関係も踏まえて政策を展開していく必要があるのではないかといった御趣旨のコメントを頂きましたことから、その関係につきましても、総括審議官から御紹介させていただきます。

(米村総括審議官)

冒頭、総裁からありましたとおり、人事院の政策を大きくこの3つに、課題別に整理しました。1つ目は人材の確保、2つ目は職員個々の成長・育成、3つ目が働き方です。

この結果として、有機的な政策の連携や、関係づけをより一層考えながら、政策を進めていくことができるのではないかと期待しております。以下、各部については局長からお話をいたします。

(幸人材局長)

人材局に関する施策につきまして、ポイントを御説明させていただきます。

4 ページ、民間と公務の知の融合の推進に関する施策になります。実務の中核を担う人材の積極的な誘致を目的として、国家公務員採用試験のうちの、経験者採用試験につきまして、係長級の職員を採用するための各省合同の試験を新設するなどによって、民間人材の採用の間口を拡大します。

また、官民の人事交流を促進するため、官民人事交流の効果や魅力が伝わるよう、官民双方に向けた情報発信を強化していく取組を行っているところでございます。

続いて 5 ページ、民間企業等から採用されました実務経験者の公務組織への円滑なオンボーディングが行われるよう、実務経験採用者研修の拡充、また、各府省における好事例の共有などに取り組むこととしております。

続いて 6 ページ、採用試験改革の実施につきましては、今年度から、こちらに記載されてます具体的な施策を順次実施しているところでございます。既に実施している施策につきましては、効果の検証を行い、今後の施策の検討に生かしていきたいと考えております。なお、総合職試験の教養区分でございますが、今年度から受験年齢を引き下げまして、試験地を拡大して実施しております。各種見直しの PR のほか、働き方改革等との一体的な取組の効果もございまして、大幅に申込者数が増えております。申込者数は、4,014 人と過去最高となりまして、昨年度と比べてみても 35% の増となっております。

また、オンライン方式を活用した試験実施方法につきまして、今回の勧告時に検討を表明させていただき、現在、先行事例の調査・ヒアリング、課題の整理等を進めているところでございます。

続いて 8 ページ、非常勤職員制度につきまして、有為な人材を安定的に確保できるよう、運用の在り方を検討していきたいと考えております。

最後に 9 ページ、職員の自律的キャリア形成・主体的な学びの促進に関する取組としまして、若手職員、具体的には 20 歳代・30 歳代の職員を対象としますキャリア支援研修を拡充すること、また、マネジメント層職員のキャリア支援力向上のための取組の充実、さらに、職員が学びに利用できる研修教材や関連制度等の整理・一覧化などの施策に取り組んでいるところでございます。

(荻野職員福祉局長)

続きまして、職員福祉局から御説明をいたします。資料は 10 ページを御覧ください。兼業の在り方の検討でございます。兼業につきましては、自ら営利企業を営む兼業につきましては人事院で所管しておりますが、一定の場合に、要件を満たす場合に限り可能であり、現状、非常に限定的になっているところでございます。

これにつきましては、兼業は自律的なキャリア形成等に生かせるのではないかと。あるいは自己実現、本業への好影響等のメリットがあるのではないかと考えておまして、こういったメリットは公務にも期待できることから、勧告でも言及しておりますが、職員としての成長や組織のパフォーマンス向上等につながるような兼業の在り方について検討していくこととしております。検討は各府省等の意見を聞きながら進めてまいりますけれども、例えば現在でもこれはできますとか、そういった運用事例の提示等を、可能なものから、速やかに実施していきたいと考えてございます。

続いて 13 ページです。3 つ目の大きなくくり、多様なワークスタイル・ライフスタイル実現と Well-being の土台となる環境整備についてです。まず、柔軟な働き方を実現するための制度改革の推進等としてですけれども、ここでは、参与会でも以前、御報告させていただいた有識者研究会の本年 3 月の

報告を踏まえた施策を講じていくこととしております。続いて、フレックスタイム制度の見直しにつきましては、コアタイムの短縮等、すぐに取り組めるものはかなり取り組んできておりますけれども、育児介護等職員以外の職員について、勤務時間を割り振らない日を土日以外で設けること、これは総労働時間は一定のままですけれども、全く割り振らないことは法律の制約でできませんでしたので、この度法改正の勧告を行ったところでございます。今後はその法律改正への協力と、人事院規則等の関連制度の改正を行っていくこととしております。

続いて14ページ、勤務間のインターバルの確保についてです。施策の具体方向性、一番右側の欄にありますとおり、来年4月から施行できるように、確保の努力義務を法令上明確にするとともに、実態・課題の調査等についても進めていくこととしております。

その他、休暇の見直し、あるいはテレワークガイドラインの策定、勤務時間管理システムの検討等についても行ってまいりたいと考えております。

続いて16ページ、仕事と生活の両立支援についてです。この件につきましては、各府省からも各種の要望が出されております。また、政府でも、こども未来戦略方針で看護休暇の年齢等を引き上げる動きがございますので、これを踏まえまして、国家公務員向けの制度につきましても、適切に整備・周知等を行ってまいりたいというふうに考えてございます。

続いて18ページ、職員のWell-beingの土台づくりに資する取組ですけれども、まず、超過勤務の縮減につきましては、各府省における業務の削減・合理化、客観的把握に基づく勤務時間管理等についての指導・助言等を引き続き行ってまいります。

勤務時間調査・指導室の調査・指導につきましては、今後、体制の強化を図りながら充実させていきたいというふうに考えてございます。

続いて19ページ、国会対応業務の改善、業務量に応じた定員・人員の確保、人事・給与関係業務の改善等につきましても引き続き取り組んでまいりたいと考えております。

続いて20ページ、職員の健康増進、公務版健康経営の推進等につきましては、右側の欄、現在、民間の取組の調査等を行っておりますので、今後、実態の分析と併せまして、これらを検討材料として、健康管理体制その他の効果的な健康管理施策に向けて、引き続き検討していきたいと考えております。また、一番下にありますとおり、メンタルヘルス対策につきましては、特に3次予防、職場復帰支援、再発防止に有効な方策も含めて、検討していきたいと考えてございます。

最後に21ページ、ゼロ・ハラスメントに向けた取組でございます。全国のハラスメント相談員のアンケートを行っております。その結果、実際に相談を受けたことがない人がほとんどであるというような実態が分かりました。今後、有識者の意見聴取を行いつつ、どのような相談体制とするのがよいのか等につきましても、検討して参考にしていきたいというふうに考えております。

(佐々木給与局長)

続きまして給与の関係でございます。給与については本年報告の3つの課題に応じまして、7ページで人材確保の観点から、12ページで組織パフォーマンスの観点から、17ページでワークスタイル・ライフスタイルの多様化への対応の観点から、今後の施策の具体的方向性を記載しております。次回の参与会で改めて、取り上げますので、本日は記載箇所の御紹介にとどめさせていただきますけれども、これら施策につきましても、来年、必要な法律の改正について勧告をするということで、検討を進めており

ます。

テレワークに関しては、17 ページで在宅勤務等手当の新設について触れておりますけれども、これにつきましては来年 4 月から実施できるようにということで、本年、勧告をさせていただいているところでございます。以上でございます。

(米村総括審議官)

最後に、柳参与からコメントがございましたエンゲージメント調査の関係について御紹介します。

令和 2 年度に意識調査を実施しており、これは、全府省、全国の国家公務員対象として、約 6 万人の回答を得たというものがございました。重要なことは、否定的な回答の多い部分をどのように改善するかということですが、公務職場の魅力については、業務の効率化、業務量に応じた人員配置といった働き方改革、自分自身の将来イメージに関すること、これらについて改善が必要という分析をしております。

意識調査の結果を直接反映したものではないものの、これらも踏まえて施策に取り組んでおり、その内容が工程表にも盛り込まれています。逐一ご覧いただくことは省略しますが、例えば、働き方改革については、フレックスタイム制の見直し、勤務間のインターバル確保に関する検討、勤務時間調査・指導室による調査など、超過勤務の縮減に向けた取組を通じて、改善にチャレンジをしているところであります。

もう一つ、将来イメージを描きにくいという話については、20 代の職員を対象とするキャリア支援研修、これを令和 4 年度に新設するなど、色々な手を打ちつつあるところです。御紹介したのは、公務員全体に対するエンゲージメント調査を大規模に実施したということですが、各府省においても、意識調査、エンゲージメント調査を実施して、それを政策に繋げていくという動きがございまして、濃度は様々ですが、内閣人事局に確認したところ、概ね全府省において取組を行っているという動きがございまして、これについても注視をしていきたいと思っております。いずれにしても、調査の実施も含めて、これからもエンゲージメントの動向が注視し、これをどう高めていくかということも念頭に置きながら、政策を展開していきたいと考えております。御指摘ありがとうございました。

(野口総務課長)

ありがとうございます。人事院側からの説明は以上でございます。これから、参与の皆様から御意見、御質問を頂くとともに、対話セッションをさせていただければと思っております。柳参与、お願いします。

(柳参与)

ありがとうございました。エンゲージメント調査の結果と工程表の相関性は注視すべきと思ひ、聞かせていただきました。調査が 5 年に 1 回というのは、少ないと思ひます。5 年も経過すると、世の中は大きく変わってしまいます。

エンゲージメント調査は民間企業でも毎年実施して、何が弱いのか、何がいいのかということの評価していますが、最近注視されているのは、やりがいです。仕事面のやりがいを感じてくれているのか、自分の成長の可能性を感じてくれているのか、この辺が肝かなと思ひます。そして、組織において個人

がキャリアを自律的に設計できるのかどうか、そうした土壤があるのかどうか。そのために組織は様々なプログラムを作って個人をサポートしています。

また、最近では、異動を活発にすることも、一つの指標になっています。例えば、横断的な異動、官民交流やグローバルな経験など、定量的にどのくらいやっているのかを捉えながら、他方で定量だけではなく、定性的に、その人たちが何を感じているのかということにも注目しています。うまくいかない場合もありますから、小まめに見てあげて、サポートを行う。そうした枠組みを作ろうという流れです。ですから、ぜひ、こうしたことにも取り組んでいただきたいと思います。

そして、長時間労働等について、人員配置の問題は必ずあります。ヤマハ発動機はメーカーですから、設計の現場に人員不足があり、これに対してセールスが上がると、品質問題が生じるリスクが生じます。ですから、人員をどのように配置するかという点はよく議論になります。これは恐らく設計だけじゃなくて、いろんな職場にあると思うんですね。だから、ある程度、標準値を作っていくようなことをやれたらいいのではないかと思います。以上です。

(伊藤人事官)

ありがとうございます。エンゲージメントサーベイは、かかりつけ医のようなものですから、年に最低1回、できれば年2回ぐらい実施することが望ましいと考えています。そして、組織別にそれがブレイクダウンされ、そこから組織課題が分かってくる、それに対する明確なアクションを取り、その取組が従業員に対してフィードバックされることが重要です。あ、この組織は、組織をよりよくしようとしているんだなど。これが組織と従業員との健全なコミュニケーションを作るのだと思います。それがエンゲージメントサーベイの肝だと思っておりまして、改善する余地はあるかなと思っております。

(小林参与)

私に関与している各社でも、年に1回はエンゲージメント調査を実施しています。そうすると、経年の変化を見ることができます。

そして、もう一つ、エンゲージメントサーベイ以外にパルスサーベイを行っているところが多いです。パルスサーベイは月に1回、もしくは週に1回など、頻繁に実施するもので、頻度が高いところは、回答負担を軽減するために、簡単な質問で構成しています。それは何のためにやるかといいますと、心の健康や満足度を高頻度で把握し、ハラスメントやコンプライアンス問題の予防や発見に繋げるためです。パルスサーベイをやっていると、気持ちが沈んでいる職場、そうした人が複数人いる職場が見えてきて、ハラスメントが起こっている、または起こりつつあるといった状況が見えてきます。先ほど伊藤人事官がおっしゃったことに加えて、副次的なハラスメント予防とコンプライアンス問題の発見等にも役立つので、これはすぐにでもご検討いただくのがよいと思った次第です。

次に質問ですけれども、資料では、組織マネジメントについて否定的な傾向と書いてございます。報酬、処遇ですとか、そのほかのワードはある程度分かるんですけれども、組織マネジメントとなると非常に概念が広いので、どの部分が一番問題だったか、教えていただきたいと思います。

(野口総務課長)

私はこの調査を当時担当しておりましたので、小林参与からご指摘のあった組織マネジメントの項目について御紹介させていただきます。この項目には、業務の効率化、公務の将来性や業務量に応じた人員配置といった内容が含まれております。因子分析をしたときに近い性質のものを括って、これらは組織マネジメントに通じるものと分類をしたところでございます。

(小林参与)

分かりました。ありがとうございました。

(冨田参与)

今回、有識者会議を立ち上げて来年の秋を目指して抜本的な検討をすることは、大変時宜を得たものだと思います。ぜひ本格的な、徹底的な議論をお願いしたいと思います。

先ほど柳参与からも話がありましたが、民間企業の潮流として、長期勤続を前提としない社員の採用を進めないと、企業側としても優秀な人材をなかなか集められないという悩みがございます。そういう意味で、この工程表の中に記載されている課題と方向性は極めて妥当だと思います。あとはこれをどうやって具体化するかということに尽きると思います。既に任期付の府省庁単位の採用や非常勤職員の方の採用については改善が進められております。いわゆる中途採用の拡大についても、議論が始まっているということですので、本格的に具体化していくことが何よりも大事だと思います。スピード感を持って進めることが重要だと思います。それに加えて、民間ではメンバーシップ型採用とジョブ型採用を併用していくことが課題になっておりますので、公務員におけるジョブ型採用の拡大という点もぜひ議論いただきたいと思います。雇用の流動性を高め社会全体の生産性を向上させることは、今の岸田内閣全体の大きな目標だと思います。我々民間側も進めてまいりますので、是非公務員の側も同じように進めていただきたいと思います。

先ほど来、エンゲージメントの話題が出ています。これまでの日本における働き方改革が、労働時間の短縮という観点にやや偏っていたという反省があります。労働の質をどう高めるかという議論を怠っていたのではないかということです。これは、我々企業経営者の反省でもありますが、労働時間を短くし、休みも取りやすくなったが、労働の質が高くなっていないのではないかという問題です。これがエンゲージメントの問題に関わっていると思います。働きたいのになかなか働けないといったことがあるのではないかと考えております。公務においてもあると思います。もっと働きたいけど、残業をするなどということばかりが言われてしまう。あまり本格的に議論されていないと思いますが、裁量型労働を民間でも広く取り入れるべきではないかと思っています。働く能力のある、意欲のある方が思い切っただけ働ける環境を作っていくことが大事だと思います。

それから、仕事の質という意味では、自分で課題を見つけて自ら解決していくような、自主的な改善の部分がこれから必要になると思います。トップダウンで「やれ」と言われたことだけやってもエンゲージメントは高まりません。8割ぐらいはそれでよくても、2割ぐらいは自分で課題を見つけて、同じ問題意識を持った仲間と一緒にあって、課題解決について考える、そういう仕事の仕方が必要だと思います。

私どもの鉄道会社でも、そういった働き方をできないかと試行錯誤しており、一部そういう動きが出てきています。現場社員から、安全、サービス、地域とのコミュニケーションなどについて、様々な

アイデアが出てきて、それが会社を変えつつあると感じております。自主的、自律的に改善活動するような時間を作ってあげることも大事なことでと思います。

最後になりますが、公務員の方々の仕事は本当に大事ですし、もっと公務というものの重要性を国民全体に理解してもらいたいと思います。民間でも IR を重要な業務の一つととらえている企業が多いですが、国民に対して、公務の重要性や公務の役割を PR していただきたいし、中学生や高校生に対して、人事院や他の省庁の方が出張して授業するといったことが、非常に大切だと思います。例えば、現在、駅ではステーションカレッジという講座を作って、オンラインで配信もしていますが、そういうところに来ていただいて、お話しいただくなど世の中への発信をもっとやるべきだと思います。

(小幡参与)

ありがとうございました。質問とともに 3 点申し上げたいと思います。採用試験について改革されて、教養区分はたくさんの方が受けてくださったということで、大変素晴らしい結果だと思います。以前、こういうふうに試験が変わりますという PR がとても大事だと、申し上げたと思いますが、これだけ応募者が増えたということは、まさに PR の取組の効果も出ているのではないかと思います。今回のやり方を踏まえて、さらにブラッシュアップする形で進めていただければと思います。

また、試験におけるオンライン方式の活用というのもあるのですが、例えば司法試験は、パソコンで打ち込みという方向性が示されています。ぜひ、多くの方が受験しやすい試験の在り方について議論し、進めていただきたいと思います。

それから 18 ページの勤務時間調査・指導室について、国家公務員の場合は労働基準監督署が立ち入らないので、その代替の機能を人事院が積極的に果たしていただきたいと思います。

それから、21 ページ、ゼロ・ハラスメントに関して、各府省のハラスメント相談対応担当者を対象とするアンケート調査で、8 割の担当者が相談を受けていなかったということですが、そのことは、どのように理解すればよいのでしょうか。当然、相談に来ないからハラスメントがないということにはならないので、ここはきちんと分析が必要かと思います。以上です。

(荻野職員福祉局長)

ありがとうございます。まず、ハラスメント相談員の件でございます。人事院規則で、各府省・各現場にハラスメント相談員を置くこととなっており、現在、1 万 3,000 名ほどおります。これがきちんと機能しているのかということは、正直懸念がございまして、昨年調査をいたしましたところ、9,000 人ほどから回答を得ましたが、そのうち「実際に相談を受けたことがある」という回答があったのは、約 2,000 人、2 割程度でした。残り 8 割は相談を受けたことがないという回答でした。また、相談を受けた人も、実際相談を受けて困ってしまったという回答が寄せられており、こういったことからまず解決していかなくちゃいけないと思っています。

今般、相談員にアンケートを行いましたので、今度は有識者の方から御意見を伺い、職員側にも、抽出になるかもしれませんが、一度アンケートを取ってみたいと考えております。ハラスメントを受けたことがあるか、受けたときにはどうしたか、相談員を利用したかといったことについても、聞いてみたいと考えております。そうしたことを総合して考えて、相談体制をどうするかということについても、今後、検討していきたいと考えております。

(古屋人事官)

個人的な感想になりますが、ゼロ・ハラスメントを目指すのであれば、全員が参画しないとほとんど意味がないと思います。相談員だけに頼るのではなく、むしろ一般の職員全体に、自分たちも当事者だという、研修などによる意識づけが重要ではないかと思っています。

(縣参与)

先ほど富田参与から、公務の役割というお言葉がありましたので、少し申し上げます。国家公務員の方々が社会でどういう役割を果たしておられるのか、あるいは果たすべきではないのかということを考える場合に、私が重要だと思うのは、政治・政党から発揮される、実質的なリーダーシップの強さです。他国では、強いリーダーシップがあって、一定の方向性が示されて、その中で具体的に法案や政策を作るといえることが多いと思います。他方、日本では、国家公務員の方々が社会の方向性を、能動的に形成していらっしゃるのではないかという気がします。そのときにもう一つ考える必要があるのは、公務員の方の労働関係です。以前も申し上げたように、私法と公法の区別がないアングロサクソン型、そして特別法を用意している大陸型、この2軸で日本がどこに位置づけられるのかということ十分に考えていただきたい。その上で、官民交流、経験者採用、兼業許可、そして公務員試験の内容と形式を、慎重に御検討いただきたいと思います。変更してはいけないとは思っておりません。しかし、役割がこういうものであって、それを果たすためには構造的にどうすべきなのかということ十分に捉えていただいた上で、変更の方向性を考えていただきたいと思います。

(境参与)

最初に、有識者会議の関係で、行動規範を考える必要性、重要性といったお話がありましたが、今までに公務員の中で行動規範というのはなかったのでしょうか。

また、先ほどのエンゲージメント調査の中で、公共への奉仕度とか貢献度に肯定的な傾向が表れていましたが、公務員の仕事は、民間企業のように売上げの増加などの直接的なフィードバックがあまりないと感じるので、やりがいを感じられるような、先ほど富田さんがおっしゃったような国民向けのPRなどができたらいいんだろうなと思いました。これはひょっとしたら、報道できちんと取り上げる、といった我々の側の努力も必要なのかもしれません。

それと、冒頭で御説明のあった秋試験の教養区分の受験者の拡大については、多分、受験年齢の引下げよりも、試験の実施地を広げたことの影響が大きかったのではないかという印象を受けました。その意味で、オンラインテストの検討ですね。実は私も、ある検定事業に関わっていて、それは大きな会場を使って紙で行う試験ですから、手間もかかるし大変なんですけど、いろいろ調べたら、一手に引き受けているCBTの専門業者があって、全国に300か所ぐらい会場を持っていて、セキュリティも相当な水準なんですよね。一部の国家試験なんかも請け負ってるんですけども、この際、そういうところも柔軟に利用していくのがよいのではないかと思います。

それと、前回の参与会で、小林さんがちょっと言及された、アルムナイ採用について、柔軟に考えていい時期なんじゃないかという気がしています。うちの会社も7、8年前から、離職者復職制度というのを作って、元々は介護、結婚、留学などのために仕事を離れざるを得なかった人たちの救済を目

的としていたのですが、一切退職理由は問わないという形にして、門戸を完全に開いています。年に1人か2人ですが、実際に戻ってくる人もいます。

既に大手企業の間では、現役社員と外で活躍してる中途離職者の交流により、新しい知見を得る、新しい協業を模索する、また会社に戻ってきてもらうといった取組も行われているようです。うちの社友会も、昔は定年まで勤め上げた人の老人会のような感じでしたが、4、5年前から入会資格を一切撤廃して、数年で離職した人にも門戸を開いています。

それと、人事管理の推進に関連して、デジタルの活用について記載されていますが、超過勤務の縮減等に関しては、生成AIを活用して効率化できる作業があるのではないかと思います。例えば、庁内に散らばっている情報の収集とか整理だとか、ドラフトの作成だとか、文書の校正だとか。役所の中の作業フローを全部洗い出せば、ここはもうAIに任せて大丈夫だということが必ずあるはずなので、そうした取組が超過勤務の縮減に繋がるのではないかと思います。

また、これまでの議論とは離れますが、今回の工程表の本文に使われているUDデジタル教科書体というフォントは、時事通信社でも利用しているものです。2、3年前まで、社内の文書は全て明朝体でしたが、弱視の方、発達障害や書字障害を抱えている方にとっては、非常に読みづらいフォントだということが医学的にも指摘されていました。そこで、UDデジタル教科書体に全て切り替えて、今年の春には、その開発の背景を紹介した『奇跡のフォント』という本まで出版して、これを広げたいと考えています。こういうユニバーサルデザインのフォント使用についても、公務全体のイメージアップに繋がるのではないかと感じました。

(米村総括審議官)

行動規範の話については、委員の方から指摘を頂いて、これから議論をしていくところでございますが、やはり、世の中が大きく変わっている中で、国家公務員の在り方、やりがいというのを、共通理解として言語化したいという思いが根底にあると感じています。縣先生がおっしゃった、本質的なところと、変えてはいけないところというのを十分議論しながら、昭和型の役人像とは異なる、令和型の公務員像とは何だろうという問題意識だと捉えております。本日も民間企業の幹部の方がいらっしゃいますが、民間企業においても、儲かる・儲からないということではなく、公に対する熱い思いというのが入ってきて、それが長期的な成長だったり、日本全体への影響だったりという議論にも繋がっていると思います。公というものを官が独占するというモデルがもしあったとすると、それはもはや変わってきたのではないかと思います。そうした中で、おっしゃっていただいた課題発見型の行政というのを、どういう形で共通理解にしていくか、そういう議論をしっかりと進めていくことをイメージしております。

(柴崎事務総長)

少し補足いたします。基本的な考え方は、総括審議官が述べたとおりですが、これまでの公務員制度というものは、ある意味、歴史的な産物であって、特権的な公務員というのを前提として作られてきたという考え方が、行政学の先生方からも示されています。そうした中で、これからの公務ないし公務員の在り方をどのように考えていくのかという観点で、今回行動規範という話題が出てきているわけです。従来の仕組みの中では、公務員に関しては行為の規制は様々な形で、法規制がなされてございま

す。他方で、こういうことをしよう、したらいいのではないかといった観点での、行動規範というものが、これまで明確に示されてきてはいなかったのではないかという考え方、その部分をこれから検討したらどうかというお話を先日の諮問会議でも頂いているところです。

また、先ほど資料のフォントの話を受けて、大変有り難く思ったのですが、今回、工程表のフォーマットを従来から変更させていただきました。これは、参与の皆さんに議論していただくだけではなく、資料はホームページにも掲載いたしますので、国民の方にも分かりやすく届くようにしたいという意識を持ってございます。そういう意味で、見やすさ、分かりやすさ、そういう点を考慮して、フォントやフォーマットも一新させていただいているということを御紹介させていただければと思います。

(冨田参与)

官と民の役割は、かなり変わってきているという感覚を我々も持っております。最近、官民連携という言葉が盛んに聞きますが、まさにそこが変わってきていると思います。我々民間企業の価値基準についても、従来の市場経済第一主義や株主資本第一主義という考え方が格差や環境破壊を生んだという反省を踏まえて、サステナブルな社会をどうつくったらいいのか、という視点が重要であるという考え方に変わってきています。短期的な利益だけを追わず中長期的な視点に立つ、あるいは社会性の視座を持つ、といった形へ価値観が変わってきています。

ただ、我々だけでそういったものは実現できないので、官の皆さまとも、規制の緩和や、どうすればイノベーションをもっと起こせるのか、どうすれば労働の質を高められるのか、という視点で連携ができればよいと思っております。そのためには、お互いの仕事の中身、お互いの立場を知り合うことがとても大事だと思います。そういう意味でも、官民交流をぜひやるべきだと思いますし、日本社会の縦割りを壊さないといけなと思います。我々も他の民間企業のことあまり知りません。そのため、例えばデータ活用を進めようとしてもなかなか進まないということが起きます。我々も壁を壊していかななくてはならないと思っています。そういった視点に立って、官と民が連携して日本の社会をよくしていく、生産性を上げていくことが大事ではないかなと思っていますので、是非お願いしたいと思います。ありがとうございます。

(小林参与)

工程表について、全体的に幾つかの意見を申し上げたいと思います。

まず、冒頭御説明があったまとめ方について、よくぞやってくださいましたと思いました。今までのまとめ方は、はっきり言って、ちょっと分かりにくかったです。それが今回、局ごとではなくてイシューごとに、人事院横断的にまとめられたので、とても見やすく分かりやすくなりすばらしいと思いました。

次にキャリア支援研修について、今の若い方々は、我々の頃と違って、主語が「組織」じゃなくて「自分」なんですよね。我々の時代は思考の中心に組織があって、会社がどう考えとか、会社にどのように貢献できるとか、会社がどのように私を扱ってくれるかといった、そういう考え方をしていましたが、今はそうではなく、自分がこの会社で能力を発揮できるかとか、自分の成長のためになるかとか、全部自分が主語になっています。そこで、若手を対象とするキャリア支援研修が非常に重要になると思います。若い方々にとって、仕事を通じて自分の成長を実感できる組織じゃないと、定着してくれませ

るので、ここはとても重要です。また、それに際しては、彼ら彼女らの上司である、マネジメント層の職員の研修が先だと思います。それを先にやらないと、若い人たちに聞かれたときに上司は説明するできないので、ぜひ、順番は上司を先にやっていただきたいと思った次第です。

それから 10 ページの兼業について、毎度言って申し訳ないんですけども、兼業はぜひ、速やかにできるようにしていただきたいと思います。理由は、兼業をやっている方々は実際に視野が広いという事実があることと、それから、これから先、デジタル人材などの貴重な人材を独り占めしないで知の共有をすることが必要であり、そして、もっと現実的な問題として、そういう人たちはコストが高過ぎて、1 社では保有し切れなから、優秀なデジタル人材に来てもらおうと思ったら、もう兼業を認めるしかないという世の中になっていると思います。

次に、21 ページ、ハラスメントのところですが、回答しなかった人が 4,000 人いて、この人たちに恐らく相談は来ていないということ、相談を受けていない人が 8 割と書いてありますけども、実際はもっと多いのだろうということを確認しました。

その背景と、やるべきことを考えてみたのですが、まず、背景として、相談がないことがよいことであるという暗黙の認識があるのではないかなと思います。相談件数が少なくなりましたと言って、胸を張っているのであれば、全くの逆だと思います。相談がないことをよしとするカルチャーがあるのであれば、相談するほうもしにくいので、まず、そこを改めなくてはいけないのではないかな。また、カルチャーと並行して、同様に対処すべきこととして、相談員の選定方法、責任と権限、ハンドオーバーする先、エスカレーションのしくみなど、そういった制度・ルール面の整備が重要かと思います。

次に試験についてです。秋試験の教養区分の申込者数が 4,014 名ということで、成果が出ており嬉しいのですが、次に繋げる取組として、なぜ応募しようと思ったか申込者に聞く機会があるとよいと思いました。それから CBT について、御意見が既に出ておりますが、私は大賛成です。自分自身の経験に照らし合わせてみますと、NTT グループ時代に主催していた IT 系技術の資格試験があったのですが、従来ずっと集合型の試験でやってたのですが、ある時期から紙の試験から CBT に変えて、受験者が大幅に増加しました。自宅で受験する訳ではありませんから、カンニングの心配もなく、実績のある運業者もたくさんあり、既に浸透している領域ですのでぜひ実施していただければと思います。

最後に、PR 不足について申し上げます。私は機会があるごとに「お宅のお子さん、そろそろ就職だけど、公務員にはならないの？」と聞いています。そうすると、公務員は言われた仕事だけやられるので面白くないとか、給料が安いとか、あるいは夜中まで働かされるとか、休暇がとれないなどいろいろな理由を並べられるのですね。しかし、その中の 8 割が誤解です。国家公務員についての好感を得るための宣伝という意味の PR ではなく、もっと重い、国民が誤解していることをそのままにして看過しないための PR、いわば国民への説明責任としての正しい情報発信が必要なのではないかと思います。この点は、今まで以上に力を入れて、分かりやすく、効果的に行っていただきたいと思った次第です。以上でございます。

(荻野職員福祉局長)

ありがとうございます。兼業につきましては、頂いた御指摘も踏まえて検討していきたいと思えます。スケジュールにつきましても、できるものから着手したいと考えております。

それから、ハラスメントについては、御指摘はごもっともというふうに思っております。実はこのア

ンケート結果を踏まえて、有識者、いわゆるハラスメントの専門家のような方々にも御意見を伺っています。例えば、ハラスメント相談員が誰か周知されているのか。知っていたとしても、その人が頼りになると思われているのか。日本全国でハラスメントは多々起きているわけですが、ある相談員にとって相談はたまにしか来ないものなので、知識経験にも差があります。相談員としても、自分がこういった役割を持ったらいいか悩んでしまうのではないかとかですね、そうした御指摘も頂いております。そういったものを踏まえて、今後は検討していきたいと思っております。

(縣参与)

1点だけ。人事院が自発的に行っている政策評価の制度がありますが、この制度と、工程表の有機的連関をどう捉えていらっしゃるのでしょうか。

(米村総括審議官)

政策評価についても、課題別・目的別にまず整理を行い、こちらはKPIのようなものをしっかり入れた形で、検証できるものを中心に選び、強い政策を作っていくという目的で動かしていくことを考えております。それを有機的に連携させていくという方向で、部内で検討しているところでございます。

(柴崎事務総長)

補足でございます。政策評価の関係では、昨年度からでございますが、人事院の政策評価を、この勧告・報告と一体として設定していく形に変えさせていただきました。以前の参与会でも御説明させていただきましたが、そういう意味で、まさに、今回の工程表とリンクするような形で、政策評価も実施していくということになります。

(縣参与)

分かりました。

(野口総務課長)

ありがとうございます。それでは、次のテーマに移らせていただきます。2つ目のテーマは、人事院のミッションの関係でございます。こちらは、総括審議官から、まず御説明申し上げます。

(米村総括審議官)

引き続きよろしくお願いたします。資料冒頭は、定義づけですとか何で必要かということでありませぬ。以前に説明しておりますので、割愛させていただきます。

それでは4ページですが、この検討は2年前、2021年の11月からスタートさせまして、先行事例を学ぶとか、民間企業とか他省庁にヒアリングなどを行いながら研究して、その後、本格的なプロジェクトチームを立ち上げました。プロジェクトチームのメンバーは、事務局の指定のメンバーと、それから公募のメンバーという形で構成されております。事務局の指定は、男女比、各局からのバランス等に考慮して、管理職や管理職の補佐が入るように、バランスを考えながら行いました。公募についても、人事院全体の公募で5名、手を挙げていただきまして、結果、16名で発足したところであります。その

後、人事異動等がありましたので、再度公募を行って、現在、18名のメンバーがコアメンバーとして活動してるところでございます。

最初の頃は、職員同士のダイアログだとか、この重要性をインプットするという作業を、中心に行っていました。多くの人事院の職員にとって MVV という言葉自身が、初めて耳にすることでもありましたので、丁寧な入り方をしたということでもあります。

続いて5ページ、今年度に入ってからですけれども、具体的な言語策定に向けて、言語の基となるアイデアを集めるために、ワークショップを開催いたしました。この企画、実施、言語化の作業に当たっては、実績豊富なコンサルの御支援も頂いております。そして、6ページから9ページはですね、9月の初めまで行っていたワークショップの概要になります。フルバージョンのワークショップは、主にプロジェクトチームメンバーを対象として、ミッション・ビジョン・バリューをそれぞれ対象として各3時間程度、セッションを行いました。それに引き続いて、管理職員以上の職員を集めたワークショップや、課長補佐級以下のワークショップを順次開催し、結果、職員全体の半数ほどの参加を得たという状況までたどり着いております。

続いて10ページ、言語の方向性を整理したものでございます。MVV それぞれの基になるアイデアを収集したということで、ミッションとかバリューはですね、ワークショップの最後に、それぞれ人事院が果たすべき役割、それから職員が大切にしている価値観を、ステートメントみたいな形で参加者に出してもらいました。それからビジョンのほうですが、20年後に人事院の取組、それから、公務職場の変化が、もしメディアで取り上げられるとするとどうなるかということ想像して、空想の新聞記事とか雑誌記事を書いてみるという切り口でグループワークを行いました。その見出しとか内容が、未来に実現したい公務職場像としてビジョンの基になっていくといいなど、こういう仕組みであります。多種多様なアイデアを大きな方向性に整理するということが必要になりますが、MVV それぞれに、得られたアイデアについて、共通の要素を持つものをグループ分けして関係性を整理するという作業を行ってまいりました。

続いて11ページは、ポストイットをたくさん貼ってアイデアを出し合う取組の様子です。このように試行錯誤しながら、グルーピングなどを繰り返し行ってきました。

続いて12ページから、ミッションの方向性を説明した資料になります。ワークショップで職員から出てきたミッションステートメントは、様々な内容がございました。中には、役割を果たしているといえども、前提とか手段とか、上流に位置したり下流に位置したりするものがありましたので、レベル感ごとにグループ分けをして関係性を整理して、何のために行うのかということ突き詰めております。ここで整理をした目的、目標を、さらに分かりやすく、抽象度の高い言葉で言い換えていくと、人事院の究極的な目的は、国家公務員を元気にすること、そして、その先にいる国民を笑顔にすることであると、こういう表現に行き着きました。これらの方向性を基にミッションの具体的な言語を、これから検討していきたいと思っています。

続いて、13ページがビジョンになります。こちらも、ワークショップで得られた未来の公務職場に関するアイデア、これをグループ分けして行きました。例えば、物理的なオフィスの廃止とか、出勤が不要になるというアイデアは、まとめると、場所から自由な公務職場というグループで括ることができる、といった作業をしています。この作業を通じて得られたグループについて、もっと小さくくりでグループ分けをして、大きなビジョンの方向性に整理していこうということを行いました。時間から自

由な公務職場、場所から自由な公務職場や能力を發揮できる公務職場というのは、大きくくりにすると、自分で働きたい場所を選べる未来、という形かなと思いますし、同様に多様性、多彩な人材で満たされた未来、みんなの働きたい公務職場がある未来といったように大きくくり化しました。そして、3つ大きくくり化したグループのうち、自分で働き方を選べる未来については、人事院が現在行ってる施策の延長線で実現する、具体的な公務職場像だと思っています。それから、多様性があり、多彩な人材で満たされた公務職場は、自分で働き方を選べるような職場をつくってきた結果として、様々なバックグラウンドの人とか、多様な才能を持ついろんな人材が働く土壌ができてきて実現されるという、過渡的な段階と思っています。さらに、多彩な人材が能力を發揮している姿に憧れて、みんなが働きたくなるという、そういう連関があると整理をしまして、皆が働きたい公務職場がある未来っていうのは、様々な施策とか要因が複合的に作用して実現するということだと思います。この言語化に向けてはこれらの、未来に関する大きな方向性を踏まえて、検討していきたいと思っています。

それから、14 ページはバリューになります。ここはまだ悩んでおりますが、バリューに関しては、ワークショップで出てきたステートメントについて、コンサルのアドバイスも踏まえて、価値観を表す分かりやすい言葉として「主義」という言葉を使って分類・グループ分けを行っていました。その結果、暫定的ですが、顧客主義、目配り主義、異見 OK 主義、プロフッショナル主義、積極革新主義という 5 つの形で、整理をしております。これは、名前が難しく、各グループの分け方ですとか、名称づけは、暫定的なものになります。最終的なバリューの言葉の中で、主義という言葉を使うかどうかも含めて、ワーディングの検討をしていきたいと思っています。バリューは、職員が日常の職務遂行の中で常に意識をして行動をしていくものなので、職員にとって覚えやすく、共感しやすい言葉を検討していくことが必要と考えております。

御説明は以上であります。頂いた御意見も踏まえつつ、具体的な言語案ですとか、公表の仕方について検討を進めて、できれば年内を目処に策定したいと考えております。

策定後は、これが確実に職員の中に浸透して、行動の変化につながっていくように、フォローアップも行ってまいりたいと思います。以上でございます。

(野口総務課長)

ありがとうございます。説明は以上でございますが、このミッション・ビジョン・バリューは、オール国家公務員のものではなく、あくまで一組織である人事院のものでございます。この点につきまして、参与の皆様から御意見、御質問を頂ければと思います。富田参与、お願いします。

(富田参与)

役割とか将来像を、ワークショップの形で、多くの職員の方が参加してまとめたということはすばらしいと思って拝見していました。人事院は、人事行政組織としての専門性を持っており、ほかの官庁を引っ張っていくという役割があると思います。そういった点も非常に重要だと思います。

民間企業でも、社員の力をどうやって引き出すかということは試行錯誤の連続ですが、ぜひ人事院が率先して進めていただければと思います。

特に、働き方改革は、先ほども申し上げました通り、労働の質をどう上げるかということに尽きると思います。やる気・やりがいをどう引き出すかを考えるという点は、人事院の役割として、非常に大き

と思います。それは恐らく公務員全体の問題でしょうし、我々民間も含めて日本の社会全体の問題につながると思います。そういう大きな使命を持っていると思います。ミッションの方向性、国民を笑顔にするというところで、国家公務員が行う行政サービスの質の向上とありますが、これはその通りだと思いますし、もう一つ、やはり大きな役割は、日本の社会をあるべき姿にリードしていく、インセンティブの与え方などに関してもリードしていく役割もあると思います。サービスだけでなく、日本の社会はこういう方向へ行かないといけないといった、そういうインセンティブを作っていくということも含めて役割として考えていただければと思います。

(柳参与)

検討が始まって約1年半ですか、ここまでよく来られたなあというのが、まず、第一印象です。ぜひ、最後はパンチのある言葉にさせていただきたいなということで、楽しみにしています。

まず、これは富田さんのコメントに近いのですが、人事院は、一般の企業で言うと、BtoBtoCなんですよね。BtoBでもなく、BtoCでもない。ですから、その点は十分に意識されるとよいのではと思います。

それから、ブランド感という観点から、まずは源流があって、そこに新しい挑戦をしていくというのがいいんじゃないかと私はいつも思っています。そして、源流というのは、日本らしさとか日本的感性とかこういうところにあるのではないかと、公務員の場合は特にそうではないかと思っています。ですから、何らかの、日本らしさ、日本的感性を大事にして、それをもっといいものにするというような、フレーバーがあるといいのかなというふうに思っています。そして、挑戦という意味では、バリューのところに、自由な発想をすとか、ビジョンのところに、多様性、多彩な人材などとあって、これらのいろんな挑戦をしていくということかと思っています。それで、よく企業では、一人一人個性豊かな人材になりなさい、と言うんですよね。皆が金太郎飴でもつままないよなど。そういう意味では、個性を発揮できるような公務員、こういうニュアンスがあってもいいのではないかと思いました。

特に、私はずっとメーカーだったので、メーカーでは、左脳の秀才と右脳の個性派、これが入り混じるのが一番いいわけです。新しい価値をつくるという意味では、左脳の秀才ばかりだと、面白いものがないものだから、ちょっとこれが公務員の世界にぴたっとくるのか分かりませんが、そういう発想があってもいいんじゃないかと思っています。公務員の皆さんは左脳の秀才が多いんじゃないかと思いますが、右脳の個性派もいらしたほうがいい世の中をつくれるのではないかと思っていますので、ぜひ、そういうことも考えてください。

(小林参与)

せっかく皆さんが一生懸命やっていらっしゃる中で、中身については細かいコメントは差し控させていただきます。半数程度の方が参加したというのは、素晴らしいことだと思います。その上で、ここはちょっと言っておきたいところなんですけれども、ニーズに応えるサービスという考え方についてですが、ニーズに応えるだけではなく、シーズにも行ってほしいなと思います。まだ意識されていない大切なことに関して、それを知らない人たちに、新しい未来を見せるということも、私は公務員の仕事と思っています。言わば、公務員が深く広く勉強して新しい種を見つけ、国を、国民をリードするようなかたちで道を示していく、というようなイメージです。国民の言われるとおり、ニーズに応え

て、後からついていきますというだけではなくて、主体的に、国民をリードして、未来を見せるような、そういう力強い、能動的な公務員像のような要素が見えるとよいと思いました。中身はもちろんプロジェクトの皆さんの総意なので、これは意見というか、感想ということで、お聞きください。

(小幡参与)

人事院のような組織は、例えば、他省庁、特許庁とかデジタル庁とか、目的が割とはっきりと決まっている組織体とは違うと思うので、多くの人に参加して、御自分の組織について自ら考えていくというのは素晴らしいことだと思いました。これまで漠然と皆さんがそれぞれ考えていらっしやったことが、明確な言葉になることで、きちんとした形で表れることになるので、とてもよいことだと思います。引き続きよろしくをお願いします。

(縣参与)

こういう体系をつくられたプロセスと内容に関して、心から敬意を表したいと思います。すばらしいことをなさったと思います。その上で2点だけ申しますと、まず、最終的にどのくらい詳細に公表されるのでしょうか。

更に、実務を知らない人間の理屈かもしれませんが、これが、公務員の皆様のモチベーションに働くとなると、工程表とある程度関係が出てくると捉えるべきなのか。あるいはもう全く別に考えておられるのか、この点お聞かせいただきたいと思います。

(米村総括審議官)

ありがとうございます。どこまで公表するかという点は、これからの検討事項ではありますが、資料の後ろについております財務省、特許庁、デジタル庁の例なども参考にしつつ、我々の仕事はちょっと分かりにくいところもありますので、注釈等を充実させていきたいと思っています。

工程表との関係は、一部関係するところもあれば、通底として繋がっている部分が多く、工程表の施策を推進するための我々の気概のようなものが MVV に込められるというのが、実は一番大事なかなと思っておりまして、やりがいにも繋がるとと思っています。

(境参与)

私も中身については、何も言うことないですが、なかなかキャッチーなフレーズにまとめる作業は難しいですね。私がこれまで見た中でよく覚えているのは、自衛官の募集広告のポスターにあった、「国家を守る公務員」というフレーズです。これほど分かりやすい言葉はないなと思いました。ここまで分かりやすいものはなかなか難しいかもしれませんが、こうして職員の方々の多くが一緒になって考えてきたというプロセスが非常に重要だと思います。引き続き、頑張ってください。

(野口総務課長)

ありがとうございます。それでは、ミッション・ビジョン・バリュー以外も含め、何かございますでしょうか。富田参与、お願いします。

(冨田参与)

企業の場合も、企業理念をつくった後に、それを具体化する戦略を策定します。それが先ほどの工程表の中にほとんど入っています。そのため、先ほども指摘があった通り、この理念をどう具体化するか、工程表をスケジュール感とスピード感を持って実現していくことが大事だと思います。よろしくお願いいたします。

(小林参与)

人事院と各府省庁の関係として、高いところから見ている、各府省庁と心の距離があるということにならないように、人事院の MVV は間接話法にならざるを得ないので、もちろん「国民の笑顔が…」、というのはそのとおりなんですけれども、BtoBtoC の構図で目の前にいる各府省庁が「B」としてのお客様なので、そのお客様の意見を、具体的な言語にする前に聞いてみることは重要と思いました。

また、非常にシャープなコンセプトワーズで、パンチのあるものができる、それは必ずもろ刃なので、大好きという人と大嫌いという人が出てくると思います。そういうコンセプトワーズは成功だと思います。そうではなく、嫌いという人もいないかわりに毒にも薬にもならない、何を言っているかよく分からないので反対もされないどうでもいいものというのは、よくないものの典型だと思います。

公務ということで、全ての国民の目を意識して、文句をつけようがないけど、つまらないものになりがち、ということはあるかと思いますが、人事院は国民に向かって直接球を投げるわけではないですから、「お客様」である各府省庁に響くワードにしていくべきだと思います。

(柴崎事務総長)

ありがとうございます。小林参与から頂いた御意見に関連して、MVV の取組については、参与の皆さんに初めて御説明した頃に、各省に話を聞いております。その際、各省の取組だけではなく、各省が人事院に何を期待するのかということについても聞いております。ただ、その時点では、こちらの検討がそこまで進んでいなかったということもありましたので、また少し違う形で、各省に話をしてみよう手もあるのかな、と伺わせていただきました。

(川本総裁)

皆さんどうもありがとうございます。皆さんのおかげもあって、やらなければいけない課題が、ますます明らかになってきたと思います。ただ、神は細部に宿る、ですので、これから解決策に向けて、コアのところをどういうふう考えていくのか、知恵を絞っていきたいと思います。

特に、前半の議論でアルムナイや経験者採用の議論が出ましたが、これは待ったなしの状況です。現在、各府省の事務次官のところをお訪ねしてお話を伺っていますが、この点については皆さん大変悩んでいらっしゃいます。近年、労働環境における人材流動性が高まっており、とにかく魅力的な職場にならない限り、国を背負うパースペクティブを持った優秀な人材は来てくれません。

魅力的な職場を実現するために、例えば長時間労働は、単に長時間労働が悪いのではなく、不合理な長時間労働が問題であるといった分析をきちんと考えながら進めていきたいです。また、評価の実質化については、人事管理において年次的な運用も行われている中でどのように実現していくのか、ということも大きな課題です。引き続き、御協力を頂ければと思います。以上です。

(野口総務課長)

ありがとうございます。

最後に、次回の参与会の関係でございます。事前に調整させていただいておりますが、次回は来年2月2日の14時からの開催を予定しております。お忙しいところ大変恐縮でございますが、よろしくお願いいたします。

次回の議題は、その時点でお示しできる、人事行政諮問会議の関係の状況の御報告のほか、工程表の進捗状況、人事院のMVVの状況の御説明でございます。それから、給与制度のアップデートの関係につきまして、その時点の検討状況を御説明させていただきたいと考えております。次回もよろしくお願いいたします。詳細につきましては、時期が参りましたら別途御連絡いたしますので、よろしくお願いいたします。

それでは、本日も、貴重な御意見を頂きまして誠にありがとうございました。

以 上