

## 人事行政諮問会議 中間報告の構成イメージ（事務局原案）

中間報告では、これまでの当会議での議論などを踏まえ、公務員人事管理をめぐる当会議としての課題認識や取るべき対応の方向性についてまとめる。その上で、最終答申の策定に向けた更なる検討の方向性を示すこととする。

## I 公務員人事管理の現状と課題

### 【認識すべき現状：人材確保の危機的状況】

- 公務の使命は、日本国民の安全や生活を守り、憲法前文にあるような世界に誇れる社会を築くことにある。すなわち、国家の運営力や行政組織の経営管理力を高め、世界最高水準の行政サービスを提供し、活力ある社会を築くことである。

そのため、社会経済情勢や国際情勢が激変する中で、行政を担う公務組織の各層において優秀な人材を誘致し、育成し、組織のパフォーマンスを向上させていくことが求められている。

- しかしながら、近時、国家公務員志望者は減少傾向にあり、また、若年層職員の離職率が上昇傾向にあるなど、国家公務員の人材確保の状況は、今、速やかにこれを好転させなければならない危機的な局面にある。

※ ここで現状の要因分析を具体的項目ごとに記載する。その上で以下の課題認識につなげる。

### 【分析を踏まえた課題認識】

- 行政の役割が変化し、また公的分野における企業活動のプレゼンスが拡大してきている。その中であって、国家公務員が果たすべき役割やその役割を確実に果たすために国家公務員に望まれる行動について、改めて国民との関係において明確化する必要がある。これにより国家公務員が提供する価値が再認識され、公的分野に携わりたいと考える層が職業として国家公務員を選択する意義を感じることもつながる。
- 長期勤続雇用を前提とした新卒一括採用・育成・同期横並びの昇進、さらには退職後の再就職も含めた生涯収入の保証といった雇用慣行は我が国において長らく一般的であった。しかし、もはやこれらの慣行は、一つの組織で定年まで働くといった長期雇用を当然のものと考えない若年層には魅力として映らなくなっている。とりわけ報酬については、いわゆる「遅い昇進」モデルにより年功的に後払いされるのではなく、より即時的に、その時に従事する職務に応じた正当な報酬が支払われることが魅力と捉えられている。

若年層の意識が変化する中、一部の民間企業においては抜本的な人材マネジメント改革や人的資本への積極的な投資に取り組んでいるが、公務員人事管理は未だ従来型の人事管理モデルを基本としており、公務を取り巻く変化に人事管理システム全体として抜本的な対応を図ることができていない。

- このような課題認識の下では、現在の公務が直面する危機的な状況は、個別の制度や運用についての、その場しのぎの対症療法的な方策では解決し得ない。優秀な人材を公務に惹きつけ、そうした人材がやりがいを持ち、存分に活躍できるようにするため、国家公務員の果たすべき役割を明確化するとともに、公務員人事管理全体を総合的・抜本的に改革するという視点が必要不可欠である。

## II これからの国家公務員人事管理が取るべき対応の方向性と方策

### 1 国家公務員として取ることが望まれる行動を規範として言語化

これまで国家公務員には職務専念義務や職務命令遂行義務といった服務規律、すなわち行為の規制は定められていたものの、国家公務員として積極的に取ることが望ましい行動については言語化されていなかった。

全ての国家公務員が意欲的に働くための礎となる価値観を醸成し、組織としてのパフォーマンスを向上させ、国民に対して最大限の価値を提供していくためには、国家公務員として取ることが望ましい行動を規範として明確にすることが重要である。

また、国家公務員として望ましい行動を言語化して国民に対して分かりやすく示し、これを基に国家公務員が自ら行動することは、国家公務員に対する国民の信頼醸成につながり、行政運営を円滑に進めていくことにも資するほか、後掲2以降の方策を実装することへの国民の理解にもつながる。

最終答申に向けては、この「行動規範」を定めるに当たっての観点や留意点を整理した上で、諸外国政府などの事例も参照しながら、議論を深めていくことが適切である。

### 2 公務員人事管理の抜本の見直しのアプローチ

#### (職員層の類型に応じた検討)

約29万人の国家公務員には多様な職務・職域があり、人材確保における危機感や危機的状況の具体的な内容についても様々に異なる。したがって、国家公務員人事管理の抜本の見直しの具体的内容については、いくつかの職員層の類型（以下、「職員類型」という。）を想定した上で、職員類型に応じて検討することが適切である。

考えられる職員類型として、当会議においては、本府省において政策を企画・立案したり困難な調整を行ったりする職員層、デジタル技術などの高度な専門知識を発揮し課題を解決する職員層、現場において執行事務を担う職

員層などを想定し議論したところであるが、その他に想定すべき職員類型としてどのようなものがあるかなどについて、中間報告以降も更に検討を深める必要がある。

### **(人材確保上のニーズに応じて各府省が施策を選択できる仕組みへの転換)**

また、それら職員類型の有無や職員類型ごとの人材確保の状況は府省ごとに異なるため、施策の選択・導入については、各府省における人材の確保・活用に関する戦略の下で、可能な限り、各府省がニーズを踏まえて選択できる形式としていくことが適当である。同時に人事院は、各府省において職員類型にあわせた人材確保が円滑に進むよう、施策メニューを整備するとともに、各府省の運用を支援していくことが必要である。

以下において、当会議での議論において得られた公務員人事管理の抜本的見直しの観点と、その具体的な方法について列挙する。また、当会議においてこれまでに議論があったテーマについて、可能なものは先行して令和6年の給与勧告時の報告において対応の方向性を示すことを人事院に要請する。※これら全ての施策を府省横断的に一律に実施するのではなく、上述のとおり、各府省は各々の人材確保ニーズに応じて、職員類型ごとに必要な施策を選択・実施する。

## **(1) 時代環境に適した人材マネジメントへの変革**

### **(自律的なキャリア形成と成長の支援の充実)**

若年層を中心に自身のキャリア形成に対する関心や、きめ細かな人事上の対応へのニーズが高まっている。公務においても、メリハリのある人事評価や処遇、若くても能力があれば責任あるポストに就いて高い報酬を得られる仕組みづくり、そして自らが希望する仕事に自らの意思でチャレンジできる部内外からの公募の枠組みなどを取り入れることなどが求められる。

### **(職務内容の明確化・スキルの可視化を通じた人事運用)**

そのような人事運用を可能とする前提として、ポスト(官職)における職務内容やその職務を遂行するために必要なスキル等を明確にするとともに、個々の職員が持つ専門性やスキル、公務内外での経験、人事評価結果、キャリア志向などの情報を可視化し、データとして蓄積し活用していくことも求められる。

### **(職員の能力・適性等の的確な把握による人事管理の原則の徹底)**

また、能力・実績に基づく人事管理の原則を徹底し、納得性の高い人事評価を行うことも、こうした運用の基盤として不可欠である。さらには、スキル等の発揮・伸長の状況をフィードバックに活用することで、職員の成長実感の醸成につなげることも重要である。

### **(職務価値に紐付いた給与水準の設定)**

職務の価値に応じた給与水準の設定等、官民の給与比較の枠組みの在り

方について検討していく必要がある。

なお、給与については、最終答申で言及する施策に先行して、「人材の確保への対応」「組織パフォーマンスの向上」「働き方やライフスタイルの多様化への対応」を柱とする体系の見直しについて、令和6年の給与勧告に向けて検討が進められている。

※ 先行して令和6年の給与勧告時の報告において対応の方向性を示すことを人事院に要請するテーマについて、会議でのコンセンサスを得た上で、ここに列挙する。

## (2) 勤務環境のアップグレード～長時間労働の是正と働く時間・場所の自律～

国家公務員の長時間労働の是正は引き続き対応すべき課題であるが、特に社会全体や公務以外の業界へのインパクトという面でも霞が関を始めとする公務全体における取組は急務である。まず現在の業務量に対してどの程度人員が必要かをゼロベースで調査・把握し、それに見合った必要な人員を確保することが重要である。

その上で、ライフスタイルや働き方、働くことに対する価値観が多様化している今日、個々の職員の状況を丁寧に捉え、育児や介護などの事情を抱える職員をはじめ、多様な人材を活かしていくために、アウトプットで成果を測れる業務や必ずしもフルタイムでの勤務を要しない業務などについては、可能な限り時間的な制約を取り払い、職員が勤務形態を選択できる枠組みを整備することが必要である。また、ワークスタイルやライフスタイルが大きく変わるような転勤の在り方や現行の兼業規制についてはその必要性を改めて見直し、テレワークに関してもできるだけ幅広く活用できるようにしていくべきである。加えて、職員が生き生きと働くためには、Well-beingの実現を図ることが不可欠である。

そして、公務の役割を果たす前提の下で、必要以上に働き方を管理するのではなく、民間準拠の考え方に基づいて民間労働法制とのイコールフッティングを志向すべきである。

※ 先行して令和6年の給与勧告時の報告において対応の方向性を示すことを人事院に要請するテーマについて、会議でのコンセンサスを得た上で、ここに列挙する。

## (3) 多様な採用チャネルの整備

人材確保にあたっては、各府省の組織の経営戦略の実現のために、どのような人材が必要か、どのように人材を育成するのか、人材の確保・育成の戦略を明確にする必要がある。各府省は、人材の確保・育成の戦略を人材ポートフォリオ（経営戦略の実現に必要な人材について、質的・量的な構成を明らかにしたもの）に落とし込むとともに、これらの人事運用を、当該ポート

フォリオを踏まえ実施し、必要な人材を採用すべきである。

新卒の採用については、学生が職業として国家公務員を選ばなかった理由として「採用試験の勉強や準備が大変」を挙げる者が最も多くなっている。その背景には、国家公務員の仕事内容や待遇が、国家公務員独自の採用試験の準備のために長期間かけるコストに対して見合わないとの考えがある。こうしたことから、試験の負担感軽減にも資するよう、C B T方式の導入による実質的な通年採用の実現など、国家公務員志望者にも各府省にも活用しやすい試験の在り方を考えていかねばならない。また、新卒採用だけでなく、必要なポストに必要な人材を部内外から適時のタイミングで確保できるようにする必要がある。

これらの多様な採用チャネルの整備については、着手可能な施策から速やかに実施していくことが必要である。その際、情実や縁故による採用が起きないよう、公正性を確保することを大前提として、各府省の業務の特性や専門性を踏まえて府省独自に人材の確保や選抜ができるような枠組みを拡充し、そうした各府省の取組を人事院が積極的に支援・指導していくことが重要である。

※ 先行して令和6年の給与勧告時の報告において対応の方向性を示すことを人事院に要請するテーマについて、会議でのコンセンサスを得た上で、ここに具体的に列挙する。

### Ⅲ 改革の優先順位の検討

具体的施策については、今後の会議において、国家のガバナンスや行政運営の持続可能性、国民生活への影響なども踏まえ、人材確保の緊急性が高い職員類型に紐づく施策から、優先的に実装に向けた検討を行うことが重要である。

また、施策を紐づけるべき職員類型の拡大の必要性についても、継続的に検討を行っていく必要がある。

### Ⅳ 今後の検討に当たって留意すべき事項

(※以下は記載内容のイメージについてのメモ)

ヒアリングで出た意見を含め留意点を整理。また、最終答申で打ち出す施策を進めていくに当たっての推進体制や、人事院が今後果たしていく役割についても、今後、この会議で議論していくことを明記。

例えば、各府省がこれらの人事改革を確実に実装していけるよう、組織の経営戦略に基づいた人事戦略を策定し、戦略的な人事管理を統括するCHRO

(人事最高責任者)や、人事の視点から現場の課題解決を支援するHRBP(人事ビジネスパートナー)を配置するなど、各府省の人事当局の体制強化を進めることなどについて具体的に検討して行くことが必要。また、こうした人事改革への人事院の関与の在り方について言及することや、人事院の各府省への関与の在り方として、各種の事前規制を極力削減し、事後チェックの方向にシフトしていくこと、さらには諮問会議の提言を実効的なものとするために必要となる人事院の組織体制の在り方などについて指摘することなどが考えられる。

以 上

## 人事行政諮問会議事務局によるヒアリング等の実施概要

## ■ 各省人事担当課長との意見交換(人事管理官会議総会分科会) ※ 実施済

日程	3月4日(月)10:30~12:00
対象者	各府省(38機関)+関係機関(4機関)の人事担当課長
主な意見交換内容	人事行政諮問会議の議論において示された諸課題

## ■ 各省課長補佐級職員へのヒアリング ※ 実施済

日程	3月18日(月)15:30~17:30
ヒアリング対象者	本省で勤務する課長補佐級職員5名(5省庁から参加)
主なヒアリング内容	本省で実際に勤務する職員の実感として、公務組織がモチベーションを保ち働き続けられる職場とするために必要な取組 等

## ■ 有識者へのヒアリング ※ 実施済

日程	3月19日(火)17:00~19:00
ヒアリング対象者	Volve株式会社代表取締役CEO 吉井弘和氏、公務離職者1名(本省勤務後離職し現在民間企業で勤務している者)
主なヒアリング内容	公務において離職を希望している者や実際に離職した者に関する状況、職員のリテンションのため必要な取組 等

## ■ 学生へのヒアリング

日程	3月27日(水)10:00~12:00
ヒアリング対象者	公務以外を就職先として選択した学生等8名
主なヒアリング内容	職業選択において重視すること、公務を選択しなかった理由 等