

## 第119回人事院参与会 議事録

- 1 日 時 令和6年5月27日(月) 14:00~16:00
- 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、伊藤人事官、土生人事官、柴崎事務総長、役田総括審議官、  
荻野職員福祉局長、荒井人材局長、佐々木給与局長、野口総務課長  
(陪席) 植村審議官、宮川政策立案参事官
- 3 テーマ ○ 人事行政諮問会議の中間報告について  
○ 令和6年人事院勧告・報告に向けて
- 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。

人事院におきまして、人事官の交代がございましたので、御紹介させていただきます。

先月25日に人事官として新たに土生が就任しております。

(土生人事官)

4月25日付けで着任いたしました土生と申します。どうぞよろしくお願ひいたします。私は昭和61年に厚生省に入りまして、昭和、平成、令和と約37年にわたりまして、昨年夏まで霞が関で勤務しておりました。約3分の2は厚生省、それから厚生労働省、あとの3分の1は内閣官房あるいは海外勤務でございました。

私自身は、やりがいを持って仕事に取り組めたと感じておりますけれども、現下の国家公務員の人材確保という喫緊の課題に対しまして、甚だ微力ではございますけれども、そうした経験も糧としまして、全力で貢献できるように努めてまいりたいと思います。参与の皆様方におかれましては、御指導、御鞭撻を頂きますよう、何卒よろしくお願ひ申し上げます。

(野口総務課長)

開会に当たりまして、総裁の川本から御挨拶申し上げます。

(川本総裁)

本日もお忙しい中お集まりいただきまして本当にありがとうございます。毎回、大変有意義な御意見で、私どもの施策の推進をサポートしていただけることに心から感謝申し上げます。

本日は、2つのテーマを取り上げさせていただきます。一つ目は、「人事行政諮問会議」の中間報告です。これまで参与の皆様からも御指摘、御意見を頂きました。やはり現在の

国家公務員の人材確保の状況は危機的な状況ということで、その点については人事行政諮問会議においても非常に強い懸念が示されており、抜本的な改革を実行する必要があります。

その実現のため、中間報告では公務にも人的資本経営の考え方を取り入れ、国家公務員の価値を最大限引き出し、組織のパフォーマンスを最大化していくという基本理念の下、課題解決の方向性についてお示しいただきました。

人事院といたしましては、この中間報告を踏まえ、スピード感を持って、先んじて着手できる施策に関しては最終提言を待たずに実施してまいります。本日、皆様からは、人事院における今後の検討や実行すべき施策などについて御意見をお伺いしたいと考えております。

もう一つのテーマは「人事院勧告・報告に向けて」です。この勧告・報告は、人事院の施策を対外的に打ち出す場であり、公務内外から非常に注目の集まる場所でございます。中間報告の内容を可能な限り盛り込むほか、給与制度のアップデートなどの様々な施策を確実に実現させるために検討を進めております。本日は、その検討状況について御説明申し上げますので、本年夏の勧告・方向に盛り込むべき施策などについて、御助言をいただければ幸いです。

富田参与におかれましては、本年の給与改定の重要な要素である民間の賃金改定について御紹介いただければと思います。どうぞよろしく申し上げます。

(野口総務課長)

それでは、本日の1つ目のテーマであります、人事行政諮問会議の中間報告につきまして、総括審議官の役田より御説明いたします。

(役田総括審議官)

中間報告のポイントの資料の2～4ページをもちまして概要を説明させていただきます。

まず2ページ、公務員人事管理の現状と課題でございます。国家公務員の人材確保は危機的な状況にあります。まず、採用試験の申込者数が10年前と比べて、総合職・一般職いずれの試験も約3割減少しております。また、若年層職員の離職が増大しているということもございます。総合職試験採用者はここ数年では、年間700人程度採用しておりますけれども、10年経過した時点で、各年100人以上が離職しているという状況でございます。

その主な背景といたしまして、4点の分析が示されてございます。1つは構造的なものですけれども、生産年齢人口が減少しているということ。それから、勤務環境・処遇面での公務の魅力が低下をしているということもございます。

例えば長時間労働ですけれども、いわゆる過労死ラインであります月100時間を超え

るような超過勤務をしている者が 5,500 人います。働き方改革が特に民間企業において進んだ結果、公務が言わば取り残されている状況にございます。また、給与につきましては、人材確保上競合している企業に比べて、見劣りする状況にあるという御指摘もございます。

3点目として、不祥事を契機とする公務への不信感の高まりということにございます。近年、幹部公務員の不祥事が続いておりまして、公務の魅力というものが下がっておりまして。また、霞が関においては、政策のイニシアチブをなかなか取れないというようなこともその要因として挙げられてございます。

4点目として、若年層のキャリア意識の変化ということにございます。最近の若年層職員は、自分の市場価値というものを非常に重視しておられまして、仕事を通じて自分自身が成長するということを求めております。また、従来は公務の専売特許でありました国家・国民への奉仕、社会貢献といったことも、民間企業においてもできるようになってきております。そういった意味で、これまで、公務の人事管理モデルの前提となっておりました採用年次重視の昇進管理や年功的処遇ということが、もはや通用しない状況になっているということかと思えます。

そういったことが、人材確保の危機的な状況につながっているということにございますので、対症療法的な方策では対応が不可能であり、まさしく公務を魅力ある職業とするための直接的なアプローチが必要との御提言をいただいております。具体的には、優秀な人材の早期選抜でありますとか、職務、それから業績に応じた報酬水準を実現するというございます。

こうしたことを踏まえまして、これから人事管理が取るべき対応ということにございます。4ページを御覧ください。先ほど総裁からもございましたように、今回の中間報告においては、基本理念、改革のコンセプトというものが示されております。すなわち、職員の価値を最大化するというございます。人的資本経営の発想を公務にも取り入れていくということにございます。

左側の現状はまさしく、職員を言わば費用、あるいは負債というふうにつまえて、職員に負荷をかけ、少ないコストで組織を運営して行政サービスを提供するというモデルにございました。その結果、左側の図にございますように、組織・人員のスリム化を進めるとか、あるいは、負荷をかけるということによって、職場環境が悪化し、その結果、雑務的なものが増えて、職員が本来取り組みたい業務に注力できない、結果として、職員にとってはやりがい低下し、職場全体としても魅力が低下する。これによって採用及び離職防止が困難になって、この現状にさらに拍車がかかるという構造にございます。

今後は、まさしく負債ではなくて、職員を資本というふうにつまえるということ、価値創造の源泉と捉えて、これに投資をしていくという発想に立つということにございます。右側の下の図にございますように、職員への投資をきっかけとしまして、職員が育成され成長することにより、組織のパフォーマンスが向上することで、高い水準の行政サービス

が国民に提供される。その結果、国民から公務への信頼も増大し、職場、あるいは職業としての公務員の魅力が高まる。それが優秀な人材の確保につながり、そういった人材にさらに投資をすることで、この好循環を回すということが期待されているところでございます。

こうした考え方の下、3ページの5つの政策の柱が示されているところでございます。この5つの柱でございませけれども、非常に抜本的かつ多岐にわたるテーマでございませるので、実現に向けては優先順位の設定というのが提案されてございます。特に、本府省を中心に政策の企画や立案、高度な調整を行っている国家公務員という人たちをまずはメインターゲットにして改革を進めていくべきということで御提案をいただいております。その意味で、柱の1と4につきましては、国家公務員全体について取組を進めてまいります。特に2と3につきましては今申し上げた層をまず重点的な対象とするというふうにされております。

まず、1つ目の柱は行動規範でございませ。これまでも公務におきまして、服務規律ということで、べからず集と申しますか、ネガリスト的なルールはあったわけですが、やはりポジティブなものを設けていくべきではないかということでございませ。禁止事項ではなくて、職員が主体的・意欲的に働くための行動規範というのを明確化してはどうかという御提言をいただいております。

2つ目は、職務をベースとした人事制度・運用に基づくマネジメントと報酬水準ということでございませ。職務内容やそれに必要なスキルというものを明確化し、職務に応じた報酬水準を設定するという。人事管理・昇格管理におきましては在職年数に基づく年功的な処遇を脱却し、能力・実績主義を徹底するという。能力・実績主義を徹底するためには、当然、人事評価の品質・精度を高めるということが必要になりますので、これを担う管理職員のマネジメントスキルの向上が求められているところでございませ。

3つ目は、自律的なキャリア開発と成長支援ということでございませ。先ほど申し上げたように、若年層が成長やキャリア形成ということに非常に強い関心を持ってございませ。したがって、その手助けとなるよう納得性のある人事評価を行い、その結果を適切にフィードバックすることで育成を図っていくこと、また、公務内での公募の活性化など、その職員が希望する仕事への挑戦を可能とすること、あわせて、職員本人の主体的な学びを支援していくというような施策が提案されているところでございませ。

4つ目は魅力ある勤務環境ということでございませ。やはり喫緊の課題は、長時間労働の改善ということでございませ。業務効率化ですとか業務量に応じた人員配置が求められているところでございませ。

特に、日本の国家公務員の割合というのが、各国に比べて低いという状況もあり、そういった限られた定員の中、さらに採用が困難になっており、定員の充足も難しくなっているという中におきまして、職員のワーク・ライフ・バランスを確保できるような職場の体

制の拡充が求められております。また、時間と場所に捉われない働き方ですとか、ハラスメント根絶などにより、Well-being を実現していくということが述べられているところがございます。

それから、5つ目に採用試験の設計を始めとした採用手法ということがございます。公務員制度の根幹である情実任用の排除ですとか、官職の国民への公開、平等を支えるという意味で、採用試験は非常に重要な制度でございます。そういったことを踏まえた上で、採用者数が増加している総合職試験の教養区分、いわゆる専門的な試験は課さない枠組みで、論文ですとか討議などを重視するものですが、そういったものの受験機会の拡大など、志望者にとっても各府省にとっても活用しやすい試験の早急な検討を行っていくということがございます。

最後に、このページの上に※印がございます。各府省のニーズを踏まえて、順次、柔軟に施策を導入ということがございます。ここに掲げられた様々な施策、人材確保の状況ですとか、業務の特性に基づく人事の在り方というのは、やはり府省ごとに大きく異なっておりますので、一律・画一的にということではなく、各府省のニーズを踏まえて、順次、柔軟に施策を導入してはどうかという御提言を頂いているところでございます。

中間報告の概要についての説明は以上になります。

(野口総務課長)

ただいま御説明いたしました人事行政諮問会議の関係、中間報告の関係につきまして、参与の皆様からコメントを頂戴したいと思います。諮問会議委員でもいらっしゃる小林参与には最後に、今回の中間報告の中で思い入れのあるところだとか、中間報告公表後の反響などにつきましてコメントを頂ければと思っております。どうぞよろしく願いいたします。

(冨田参与)

どうもありがとうございました。非常に中身の濃い中間報告を出されたと拝見いたしました。ここに書かれている内容を一つ一つ改めて申し上げるまでもありませんが、極めて、正鵠を射ていると感じました。これまでの参与会の議論も盛り込まれているので、ぜひ1日も早く、遅滞なく実現していただきたいと思っております。先ほど総裁から最終提言を待たずに8月の勧告に取り入れるものは取り入れたいとお話がありましたが、ぜひそうしていただきたいと思っております。

特に1ページ目の2番、3番がポイントだと思います。年功序列の脱却を実現するためには、現在の俸給表や人事院規則を見直すなど、具体的に始めていただくことが大事だと思います。

職務内容や実績、能力による報酬制度は、言葉では簡単だが、実現することは大変難しいです。民間企業でもよく言われることですが、具体的に求められるスキルや業務内容を

個別明示化していくことが大事だと思います。いわゆるジョブスクリプションをどう作るのか、それに対し納得性のある評価をどのように行うのかが大きな鍵になります。

各省庁の御判断もあると思いますが、やはり人事院から具体化へ向けたサポート体制や仕組みづくりが大事だと思います。

実質的な給与水準の底上げのためには、以前から議論になっていますが、比較基準となる民間企業の規模を引き上げていただきたい。比較基準の規模が50人というのはあり得ないと思います。

自律的なキャリア形成の問題について、民間企業でも職員の自律的な働き方によりエンゲージメントを高めるため、自ら働くという意識を持ってもらうための努力を続けております。ぜひ、中間報告にある、自律的なキャリア形成に向けて希望する仕事へ挑戦することが可能になる仕組みを作っていただきたいと思います。

具体的には、公募制のプロジェクトチームを省庁横断でつくる、あるいは、民間企業でいうと社内兼業を取り入れています。1つの仕事をベースとして持ち、自分の興味のある他の分野の仕事も取り組んでいくというものです。省庁間あるいは省庁の中で、本来業務とは別の仕事も兼業するやり方もあると思います。また、民間企業の仕事の兼業もあり得ると思います。民間でも、民間の仕事をやりながら公務員の仕事を兼業するといった、二刀流、三刀流の仕事の仕方を考える時期に来ていると思います。

一般的に多くの企業で兼業・副業は原則禁止としていましたが、前回は申し上げましたとおり、JR 東日本も3年前から解禁しました。非常に多くの社員が、新しい仕事に取り組んでいます。社員が新しい可能性を自分で切り開くという意味で、兼業・副業を原則許可することを検討いただきたいと思います。

また、ジョブ型・メンバーシップ型について、現在は若い社員を中心に、長期勤続型の働き方を求める人がいると同時に転職前提で仕事をしている人も間違いなくいます。その中で、ジョブ型とメンバーシップ型のどちらがいいかを争っても意味がないので、両立させるしかないと思います。

今後は経験者採用の受皿の拡充が必要だと思います。例えば、民間企業では最近、「ウェルカムバック採用」を導入しています。一度退職して他の企業で仕事をしたがやっぱり戻りたいという社員がいます。JR 東日本でも行っていますが、そのようなウェルカムバック採用も含め、経験者採用をぜひ広めていただきたいと思います。

JR 東日本も導入しましたが、特定の業務にはジョブ型採用が必要だと思います。特に生成 AI など IT 系の仕事、システム系の仕事は一から育てるという分野ではないので、ジョブ型での採用がよいと思います。公務員の仕事の中にも、ジョブ型に適した仕事間違いなくあると思います。ぜひ、ジョブ型とメンバーシップ型の人材をミックスさせて仕事をしていく方向を考え、目指していただきたいと思います。

具体的な給与制度の見直しについて、2月参与会でもアップデートの話が出ており、大分昔から議論している話で改めて申し上げるまでもないと思いますが、初任給改善も含

めた若手・中堅職員の処遇の改善を進めるべきです。具体的には、役割や活躍に応じた処遇、優秀な若手・中堅職員の給与改善を実現していただきたい。また合わせて、優秀な管理職の給与改善、特に期末手当とか勤勉手当、残業手当の改善等も実現していただきたい。

管理職の給与体系は年功序列の要素が残っているとよく聞きます。優秀な方はどんどん昇給・昇格できる仕組みに思い切って変えるべきだと思います。1日も早く実現していただきたいと思います。

行動規範の面で1つだけお願いしたいことがあります。やはり、官と民の交流が少な過ぎると思います。以前はもう少し民と官でいろんな議論をしていたと思います。単なる人材の交流だけではなく、いろんな接点あるいはお互いの情報交換をする場をもっと作っていくことが大切だと思います。公務員の方にも民間の実態というのをよく知っていただく、知ろうとする姿勢を、これから公務員の方にも持っていただきたい。民間企業も公務員の方と一緒に考えていく姿勢を持ちたいと思います。

また、これだけ多岐にわたる内容を少数精鋭部隊の中で実現されようとする、非常に労力がかかると思います。どう実現していくかが、非常に大きなポイントになると思います。既にやっておられることと思いますが、何でも自前主義は限界があるので、アウトソーシングできるものはアウトソーシングするというのをぜひお願いしたいと思います。

人事院の仕事の中でも、試験の実施、試験問題の作成、民間の給与調査や人材育成研修など、アウトソーシングできるものがあると思います。

また、繰り返し申し上げますが、民間からの経験者採用や、官民の協働プロジェクトや民間人の公務での兼業・副業をもっと広げる、シニア人材の活用等を含めて、民間の力を活用して戦力の充実を図ることがいいと思います。

権限の委譲も大事な問題だと思います。中央官庁で全て物事を決めている仕組みを改め、地方支部局に権限を委譲することで、権限の配分により地方をある意味元気にし、人的資源不足の問題を対応するのがよいと思います。

内容としてはまさに正鵠を射ていると思います。遅滞のない実現をお願いしたいと思います。以上です。

(柳参与)

どうもありがとうございます。非常に大きな取組されていると思います。私からは大きく3点コメントとお願いをさせていただきます。

まず、4ページへ行かせていただきます。ここのサークルの中で「世界最高水準の行政サービス」を提供するんだと掲げられており、これはなかなかいいと思います。国民の信頼が増えて、職場としての魅力向上、こういう循環だと思います。もう一声、この世界最高水準の行政サービスっていうのはどういうことなんだというところを国民が分かるような表現というか内容にしていきたいというふうには思います。ここのところは、我々メーカーで現場・現物・現実という三現感覚っていうんですけど、これが公務員なん

だということが彷彿とされるような説明になるといいと思います。そういうことを前提にというのが1点目です。

2点目は、今懸念されていることは我々企業でも大体同じことを懸念してるわけで、そのための施策をいろいろ行っています。では霞が関としての取組と一般企業の取組で何が違うんだというところを突き詰めていただきたいと思います。個人的には最終的な発信力っていうのが違っているのではないかと感じているんですけど。あとは具体的な取組だとか、思い切りのよさ、スピード感覚で、一般企業を超えるようなことをやっていただきたいなというふうに思います。

この報告内容も最終的には実現しなくてはいけないことですから、先ほど言いました思い切りのよさとスピードが重要だと思います。思い切りのよさというのは、非常に具体性が必要で、具体性が増すと、より発信力が高まると思います。特に発信力・具体性が必要なのは、給与の問題と、ジョブ型の問題ではないかというふうに個人的には感じています。試験の在り方は一旦変わったので、次は給与の面を、ぜひ国民・学生が分かるようなレベルで、変えて、発信していただきたいですね。佐々木さんはずっと苦労されてますけど、もう一苦労していただいて、早く提案をまとめて、今年中には発信していただきたいというふうに思います。

そして、ジョブ型。若い人はいろんな働き方を想定してます。私のところも、今年初めて、ジョブ型とメンバーシップ型のハイブリッドということで、新しい人事制度をスタートしました。これがどのようにフィットしてくるのか分かるまでには少し時間がかかると思っているんですが、それを待つのではなくて、制度を早く作って少しずつ導入していくということも、具体性とスピード感に関わってくると思います。

以上の3点、特に給与とジョブ型に関連して、50人の企業と比較しないでほしいというのは、3年間ずっと私も思っていますので、ぜひ今回変えていただきたいと思います。ぜひ前向きに取り組んでください。

(小幡参与)

いろいろと多方面でやるべきことがあるということなので、いずれもしっかり取り組まれることがまず何よりだと思いますが、採用試験等について少々申し上げたいと思います。

この「人材確保が危機的な状況」というのは、かなり前から言われていて、資料では10年前と比べて総合職・一般職いずれも3割減とありますが、もうさらに10年ぐらい前と比べるとどうなのでしょう。10年前と比べて3割減というと、またそんなに低下しているのかと感じますが、もっと前から危機的な状況にあったものが、さらに悪化しているとなると、本当に危機的な状態ということになるかと思えます。だいぶ前からの経年変化的に見るともっと数字が厳しいことになるのかということをお伺いしたいと思います。

逆に言うと、感覚としては10年ぐらいのときにかかなり危機的な状況にあったので、

あとはそれほど下がっていないのかなと思っていたのですが。そこでまた3割下がっているというのは、改めて確かに本当に危機的状況だという実感を持った次第です。

職員の離職については、ほかの要素もいろいろあると思いますので、採用試験に絞って言うと、3ページの5番目に、早急な、志願者・各府省とも活用しやすい試験の早急な検討とあるのですが、人事院の役割を考えると、国家公務員全体、各府省との関係から見ても、採用試験を設計できるのは人事院なのですね。各府省も良い人材に来てほしいと思っている中で、どのように採用試験を設計するかは人事院にやってもらうしかない、自分たちではどうしようもない、そういう意味で、人事院の役割に非常に期待しているし、逆に言うと人事院がしっかり試験制度を設計することが本当に各府省から求められていると感じます。

学生目線で言うと、やはり国家公務員試験というのがこれまでずっと難関の試験という位置づけで存在していたので、それを根本的に変えてしまうと、また世の中が完全に変わってしまうので、それはできないと思います。少しずつ工夫をしているというのはよく分かるのですが。

採用者数が増加してる総合職試験教養区分は、早く受けられるところが魅力だと思います。公務員になりたいと思っても、最終的には試験があって、その結果が出るまでは安定しないというリスクがあると親が言っているという学生もいます。その点、確かに早めに取りあえず合格した上で、就職活動するということができればよいのでしょうか。どのような試験をにするかですね。大学2年で受けさせると、試験問題でどのぐらいの範囲のものを出せるかということで制約が出てしまう。今までの国家公務員の質の確保を、それほど変わらずにできることが一番よいと思うのですが。例えば法学部でいうと、昔は一番優秀な層は司法試験と公務員試験と両方受かりましたという時代があったわけですが。司法試験のほうも、法曹になりたいという層を何とか増やさなくてはいけないと必死になっていて、少し前に、法曹コースなどを作って、大学3年出ですぐ法科大学院に行けます。そうすると司法試験は在学中受験になりましたので、大学入学後5年でもう資格を持てる。そうすると法曹になるのが楽になったということで、なり手が多くなるだろうということを見込んだ改革をしています。

そういった様子を横に見ながら、公務員も、少し早めにとという形で試験制度を作っていくのは、流れとしてはあるよう思います。

ともかく大事なものは、国家公務員全体の中で、試験をつくれるのは人事院であり、その責任はかなり重いと思いますので、ぜひ知恵を絞ってやっていただく必要があると思います。以上です。

#### (境参与)

諮問会議の皆さんに、本当に敬意を表したいと思います。小林参与も御苦労さまでした。言いたいことは、ほぼお三方から出尽くしたような気がするんですけども、私からは、

2、3点。まず行動規範ですが、禁止事項の羅列にしないという提案、確かに重要なんですけども、そうすると抽象的なものになりがちで、なかなか難しいんじゃないかなろうかという気がしています。ぜひ、具体的な行動に結びつくような言語化を目指していただきたいと思っています。

中間報告の中でお役所仕事という言葉が出てきましたけども、要するに、どこを見て仕事をしているかという問題ですよね。ぜひ、霞が関の掟という位置付けではなくて、国民との約束というか、霞が関と国民との間の信頼の原則みたいなもの、そういう視点で、明確な規範に仕上がってほしいと思っています。また、横文字に逃げずに、ぜひ簡明な日本語で表現していただきたいと思っています。

それと、勤務環境の点で、2、3点申し上げます。以前からずっと問題になっている長時間労働の温床になっている国会対応業務の点。これも中間報告の本文の中で、「立法府において一層の改善を期待する」という表現が出てきますけども、もう少し書きぶりを強めたほうが良いのではないかという印象を受けました。昨年3月に「テレワーク等の柔軟な働き方に対応した勤務時間制度等の在り方に関する研究会」の報告書の中で、「国会の理解・協力を強く求める」という非常に強い危機感を訴える表現がありましたけれども、せっかくこの4月から勤務間インターバルの実施が努力義務として導入される中で、国会側の意識が高まらない限りはこの勤務間インターバルも絵に描いた餅に終わる可能性があります。諮問会議の報告でも、こうした危機感についてももう少し強めに表現したほうがいいのではなかろうかと思った次第です。

一方、ハラスメントの根絶に関連して、組織外からのハラスメントへの対応について、職員を保護する取組をしていく必要があると指摘した点、これは非常に高く評価したいと思っています。この場でも何度か話題になりましたけども、これには政治家からのハラスメントも含むということ、何らかの形で示唆するべきではないかという気がしています。

それと、この勤務環境の中で、官民交流・人事交流の資料の中のアンケートでオフィス環境に関する肯定の度合いが非常に低いという報告があります。これが非常に印象に残っており、特に自由記述の中で、本府省の空調問題に対する抗議が目立っていました。やはり女性職員が増えている現状では、なおさら切実な問題だと思うんですが、個々のコメントでも、「優秀な人材が集まる環境ではない」とか、「劣悪ぶりに驚いた」というストレートな指摘が出ております。こういうことを瑣末な問題だと軽視すると、恐らく公務での優秀な人たちの確保がますます遠のく恐れがありますので、健康経営の推進という視点からも、ぜひ、諮問会議で最終報告に向けた具体的な課題として、このオフィス環境の改善について何らかの言及があってしかるべきではないだろうかという気がしています。

参考までにですが、5、6年前に兵庫県姫路市が、真夏の冷房の設定温度を実験的に28度から25度に下げたんですね。そうすると、若干電気代は上がりましたが、その何十倍も残業代が減ったと。要するに、業務効率が上がって残業代を削減できたという事例

もありますので、何か一つトライしていただきたいと思っています。

それと、採用試験の設計の在り方については、もう大方骨子が出尽くしたような印象を持っているんですが、具体的に何か今俎上に上っているものがありましたら、お答えいただければと思っております。以上です。

(縣参与)

全体構造について1つと、それから3つの施策についての2つに分けてお話しします。

まず全体構造ですが、この1ページ目のスライドの出発点が、課題になっている志望者の減少と、離職の増加という現象面から出発していると読み取れます。役田総括審議官の御説明の中で暗示されていることは、やはりこの国家公務員制度がどのような社会的役割、機能を負うべきかということについて一定のお考えがあるのだろうということ、そしてその機能を果たす上で、国家公務員制度がどの程度の規模になるべきかということについても一定の前提があるように思います。その点をさらに明確にさせていただいたほうがよいと思いました。

特に柳参与がおっしゃった最高の行政サービスということは、言葉を聞くと、財・サービスの移転、デリバリーというふう聞こえます。確かにそれも重要ですが、何といてもやはり社会の方向性をどのように見いだすか、そしてそれを実現していくための体系をどのように構築するかという、その際のリーダーシップやサポートという非常に重要な役割をお持ちだと私は理解しています。

その点の理解を明確にした上で、例えば今回お出しいただいたような5つの点は、どのような公務員制度が存在すべきであり、その構造にある公務員制度がどのようなプロセスで展開すべきかという話に繋がりますので、その点をお考えいただきたいと思います。

そして、その機能を果たす上での規模については、人事院が最近お出しになった資料がまたショッキングです。皆様よく御存じだと思いますが、日本の狭義の国家公務員の方々の数は、1,000人当たり2.9人です。アメリカが4.5人。それから、ドイツが3.2人。イギリスが6.1人、そしてフランスが23.5人というような形で、私は1,000人に4人と認識していましたが、2.9人という数字になっている。このような規模で、例えばG7の中で国家公務員が果たしている役割というのは、日本は相対的に見て非常に大きいと思います。にもかかわらず、このような小規模な数字でよろしいのだろうか。諮問会議からその点にも言及していただきたい。すぐ倍になるのは無理だとしても、方向性として、現状からどのように機能を考えていくのかという点についても、ぜひ言及していただいて、こういう機能をこういう規模で果たすということを考えた上で、構造やプロセスを構築していくと議論展開いただければ、なおよいお話が頂けるのではないかと思います。

また、具体的なところで申しますと、この柱の2番目は、昔の制度でいえば職階制で、これは制度的に廃止されています。それを復活せよということではなく、新しい体系で、この職務ベースの人事評価、人事昇進というものを、ぜひ実現していただいて、それをベ

ースにより適正な待遇ということが望まれると思います。

それから、自律的なキャリア開発というところです。実際に評価を行い、管理をされる方々のマネジメント能力が非常に重要なポイントだと思います。この点について、どんな研修をこれまでされてきて、今後それを伸ばすためにどういう研修をされるのかということが非常に重要なことだと思います。

ちょっと具体的なこと思い出しましたので、管見を申し上げますと、例えば、先ほどのような社会的機能、役割を果たす上でジョブ型採用、それからアウトソーシング、兼業ということは非常に大きな影響があると思います。

例えばアウトソーシングは、ニュー・パブリック・マネジメントが1980年代に入ってきて相当展開されてきましたが、その経験で言われていることの1つは、あまりにもアウトソーシングをすると委託する側の主体性が失われる、外部に対する依存性が強くなり過ぎて、委託する主体として責任をもって判断することができなくなるということです。

それが全てではありませんが、そういう意味で一定の考え方を持ってアウトソーシングするということが必要だと思います。そのような転換はジョブ型採用においても同じでありまして、一方において社会や組織のコアとなっていられるような人材という方がいらして、そこにジョブ型採用の方もいらして、それぞれの専門性で官民が交流するという在り方があると思います。全てをジョブ型採用という形にすると、最初に申した機能、役割という点で、それがどういう影響を持つかということをお考えにならないといけないと思います。

それから兼業についても、どういう分野で兼業するかということが非常に重要だと思います。仮に、単一目的、短期的、営利的な事業体と兼業した場合、長期的、複数の目的で非営利というような公務員制度との関係において、それぞれの公務員の方々の1人の人格の中で2つの考え方の相反ということが必ず起きるだろうと思います。

それは御本人が克服されるべきことかもしれませんが、原理的にはやはり、そこに一つの哲学的な矛盾があるわけですから、そういうことをどのように捉えて兼業というものを今後お考えになるかということが私は重要と思います。

(小林参与)

中間報告について、皆様から御評価いただいてうれしい限りです。

幾つかのポイントと、資料には書き切れなかったことを現段階で付言させていただくのと、あとは人事院の皆様への、ぜひこれはお願いしますということを申し上げたいと思います。

まず、内容につきましてですけれども、参与会で随分以前から議論をされてきたことは、複数含まれております。それはお気づきになっていただいたとおりでございまして、人事行政諮問会議でも議論をして、ヒアリングもして裏が取れたと申しますか、今回様々な層の皆さんにインタビューをさせていただいたんですけれども、参与会で仮説として言っ

ていたことの、もしくは委員の皆様が「こうじゃないの」とおっしゃっていたことの、まさに裏が取れた、そのとおりだったという確信を持たたということがたくさんございました。

熱量に関してなんですけども、この中間報告を御覧いただいておりますけれども、例えば5ページの上のほうのですね、現在の要因分析を踏まえた課題認識のところなんですけど、大きく変容する状況に対応し、現在の公務が直面する危機的な状況を打破するためには、微修正によって解決を図るような、その場しのぎの対症療法的な方策では対処できないと書いてございます。このような熱量で、これはもう待たないで、最後なんだよという、そういう覚悟でやってまいりました。

ただし、諮問会議は実行機関ではありませんので、幾ら議論を尽くし、インタビューを聞き、そして内容の濃いものを詰めていこうが、それを自ら実行できるわけではないということです。そして拘束力もないわけなんです。

これはですね、ここにいらっしゃる人事院の皆様が実行できるものですので、本日ほとんど全委員の方が言及していただきました「50人問題」つまり、もう何年も前から出てきている給与水準の50人問題を含めて、中間報告に書いてあることは原則として全て、今年の人事院勧告に入れていただきたいと思っております。そうしないと迅速なアクションは起こらないものです。アクションを起こすためには、人事院勧告に入れるのが一番早いのだと思っております。それだけ人事院勧告というのは重いですし、パワーを持っていますので、そこをまず冒頭をお願いしたいと思います。

個々の内容に少しずつ言及させていただきたいと思っております。試験については、小幡参加がおっしゃったとおりで、まだまだ考えるべきことがいっぱいある。その中で、学生のインタビューで気づいたことなんですけども、公務員にならなかった学生の皆さんがおっしゃるのは、今、自分たちは3年生で、公務員を目指して勉強してきたんだと。ただし、民間の就活をやる時期になると、公務員試験を受けるのか、それとも民間に行くのか二択を迫られるような時期があるんです。そこで二択を迫られるときに、なぜ公務員を選ばなかったかということ、国家公務員は、試験に合格しただけでは採用ではないんですよ。官庁訪問というものがあって。その官庁訪問がもう、誠に心が折れるようなものであると先輩から聞いていると。そうすると、リスクを考えてしまう。この頃の若い方は、タイパ・コスパ、あと、リスクマネジメント、徹底的にその辺を昔と違ってお考えになるので、リスクを考えたときには、国家公務員は選ばないのは当然であるというようなことをおっしゃって、非常にショックを受けました。

あともう一つ、試験に関しては、地方に情報が無いということもよく分かりました。都会にいれば、先輩が近くにいたり、情報も向こうから来たりするけれども、地方にはそのようなものはないというお話もありました。試験について本当に、たくさんテーマがまだまだ残っています。

それから、兼業に関してはですね、富田参加は賛成していただき、私も実は様々なも

のに気をつけつつ利益相反には特に気をつけつつ進めたいというふうに思っているんですけども、人事行政諮問会議で職員団体のインタビューなどもさせていただき、慎重な意見をたくさん頂いたこともあり、さらにもう一練りしなくてはいけないという状況を認識しております。

行動規範については、これは今までのようなべからず集ではない、前向きな、公務員になる人・なった人の元気が出るようなものを作っていこうとしております。内容だけでなく、ワーディング等も非常に難しいと思いますが、これはとても訴求力のあるものにしていけるのではないかと考えております。

柳参与がおっしゃっていた、思い切りのよさとかスピードとか、具体性というのも、非常に重要と考えておまして、行動規範も必要以上に角の取れたものにならないようにと考えております。

それから境参与がおっしゃったオフィス環境ですが、その通りだと実感しています。私は中央労働委員会という国の機関の委員をやっているのですが、月に数日登庁するのですが、空調が夏は 28 度なんですね。設定温度が 28 度だと人間の発熱量も加算されるので実際の室温はすごいことになるものですから、この前は総会の際に気分が悪くなってしまいました。

こんな状況で職員の皆さんはよく働いておられると思いました。お昼休みは消灯して何も見えないくらい真っ暗で、消す理由を尋ねると、公務員はみんなこうですよと言われて、このような劣悪な環境の中で働くことに関して、先輩の話を聞いて学生は足が遠のいてしまうなど思うんです。

インタビューの中で印象的だったのは、課長クラスのインタビューでした。本当に公務に大きなやりがいとプライドを持っていらして、給料は問題だけれどもそれが全てじゃないんだというふうに、はっきりと断言された方もいらっしゃいました。

それから今回の諮問会議で特筆すべきことはですね、冒頭に総裁がおっしゃったように人的資本経営なんですね。これまでは公務に携わる人をいかに減らすかという発想ですから、人材はコストであった。これを投資すべき資本として捉えるというのはコペルニクスの発想の転回ですので、ここを基軸にして全てのものが変わっていくと信じております。まずは、プライオリティーをつけて霞が関から着手するんですけども、追って 30 万人の国家公務員全体を変えていかなくてはいけないと考えております。

最後に、反響についてですが、財界からもメディアからも好意的な反響を頂きました。その中でも、カスハラについてはですね、メディアでも複数取り上げていただき、1つの流れができたなという実感があります。先ほどの境参与に御発言いただいた政治家の皆さんもカスタマーなんだ、ハラスメントしているんだということを、上品に書いたら多分お気づきにならないのでストレートに書きたいと考えております。

あとは、やはりデータで語るということが非常に重要です。たとえば県参与がおっしゃった公務員の数ですね。日本の国家公務員の割合が他国より極めて低く 1,000 人当たり

2.9人という事実は一般にはほとんど知られていないどころか、実態と全然違うイメージができて国家公務員が誤解されているところもありますので、意識的にデータで語っていくということをやっていきたいと思います。実感としては、100年に1回とは言いませんけども、何十年に1回かの風が吹いてきたというのが反響です。

今のこのタイミングを逃してはいけませんので、変革を実行する方々は、アジャイルで、やっていただきたいと思います。できるものは全て取り組んでいく。繰り返しになりますが、原則として次の人事院勧告に全部、中間報告の内容を入れていただきたいと思います。

そうしないと例えば給料に関して言うと、国家公務員にはタイムラグがあります。民間の給料はどんどん上がっていて、それを踏まえて国家公務員のほうは人事院勧告に即して上げるという流れですから最速でも1年のタイムラグがあって、ようやくキャッチアップできたかと思ったら、また大きく引き離されるということになりますので、ぜひスピード第一で人事院の皆様にはアクションに移していただくことをお約束いただきたいと思います。

以上です。よろしくお願いいたします。

(野口総務課長)

参与の皆様、ありがとうございました。

人事院側で補足等ありましたらどうぞ。

(役田総括審議官)

どうもありがとうございました。御意見の中でいくつか御質問がございましたので、まず、私から回答できる箇所はお答えをさせていただければと思います。

まず、柳参与から世界最高水準の行政サービスとは何かというお尋ねがございました。行政サービスというのは比較的広い意味で使っておりまして、もちろん具体的な給付、国民に対する直接的な給付の意味も含まれておりますけど、他方で、縣参与からもございましたけれど、政策の企画立案、政策面へのアウトプットということも意識しております。

そういった中で、やはり今はそれぞれの国が政策競争をしている時代です。より合理的な制度をつくった国が力を持つということもございますので、そういった意味で、諸外国と政策競争に勝っていくということも含めて、目指すべき理想の姿として掲げさせていただいたという趣旨でございます。

それから、小幡参与からの、申込者数の減少について、もう少し長期的なトレンドがあるのではないかという御指摘は全くそのとおりでございます。実数を見れば、平成の頭ぐらいからどんどん減ってきているというのは御指摘のとおりでございます。

他方で、その要因の中には、公務部門が外部に切り出されたこと、例えば、郵政民営化とか国立病院が法人化されたというように、元々公務員であったものが切り出されたこ



ます。

最後にオフィス環境でございますけれど、Well-being という観点からオフィス環境を整えていくことも必要だと思っております。調査していくと健康安全を公務で支えていく体制が果たしてしっかりできているだろうかという問題意識が生まれております。例えば冷房をカットした場合にどういう問題があり、それに対してどうしていくべきかというようなことが、きちんと体制として取り組めるようになっていくかという問題意識を持っておりまして、そういう観点から健康安全管理についても取り組んでいきたいというふうに思っております。

(荒井人材局長)

採用試験に関しまして、受験者が受験しやすいような試験の改革がどのように進んでいて、これからどのように進めていくのかという観点の御質問がございました。

まず、これまで実施してきておりますが、試験の実施時期でございます。これは非常に大事なことでして、民間のほうも、もう内定がどんどん早まっておりますので、そこに対応できるような形で試験の合格発表、一次試験の日程を早めていく必要があるということで、まず総合職の春試験でございますが、これは令和5年度に4月9日まで第一次試験を前倒しまして、今年は3月17日に前倒しをするということで、6月の民間のほうの内定の解禁に先立って合格発表ができるような予定を組んでできているところでございます。

総合職の教養区分は今、秋試験として行っておりますけれども、受験可能年齢を引き上げていくということで、19歳、大学2年生の秋から受験できるようにしていくという見直しも行っているというところであります。

そして、人文系を専攻されている方は、総合職試験にエントリーしにくかったような話もありましたので、そういった方々が幅広く受験できますように、政治・国際・人文区分というのを令和6年度から設けまして、たくさんのお申込みを頂いております。

今後につきましては、次のセクションで御紹介しようと思っておりましたが、この教養区分の一般職版を創設していこうということで、これは専門試験を課さないということで、より一般職の方へ受験しやすいような試験の導入を今後やっていきたいというところでございます。

官庁訪問に関しましては御質問がございました。官庁訪問のルール自体は各省の申合せで、内閣官房と人事院の方で取りまとめさせていただいておりますが、その中でクール制ということで3日間程度のクールを3つ程度設けまして、それぞれのクールの中では、基本的に連続では一省庁だけに行っていただいて、いろんな省庁を回れるようにする仕組みも作っておるんですけれども、この辺の仕組みが、我々も広報に努めてはいるものの、少し分かりにくいというお声があるかもしれませんので、その趣旨と目的も含めて、できるだけ御理解いただけるように今後も努めていきたいと思っております。

また、地方のほうに情報がなかなか届いていないという点につきまして、我々も東京だけでなく、いろんな地方でもたくさんの学生にエントリーをしていただきたいということで、大学等主催のガイダンスにも積極的に職員を派遣しております。人事院本院でも28回、令和5年度は1,549人の参加を頂いております。また、人事院の各地方事務局もございますが、ここを中心として、職員が出向いていくものも令和5年度は96回ほど実施をしておりますが、参加者が3,725人という状況でございます。これからも地方に進出し、また、SNSを用いた情報発信にも非常に力を入れているところでありますので、人材確保のために様々なツールを用いて情報の発信に努めていきたいと思っております。

(柴崎事務総長)

大変重要な御指摘をいただきましてありがとうございます。私どもとして、今回いただいたお話で、非常に強く受け止めなければいけないのは、思い切り遅滞なくスピード感を持ってしっかりと実現していくというお話であったと思います。私どもの力を最大限、そこに注いでいきたいと考えてございます。

(野口総務課長)

既に担当局長の説明で、次の話題に入りつつございますので、一旦1つ目のテーマはこちらで区切りをつけさせていただきます。引き続きまして、事前に御送付させていただきました、令和6年人事院勧告・報告に向けてのセッションのほうに移らせていただきます。

資料は、従来型の工程表をベースにいたしまして、黄色くハイライトした部分が、2月からの更新事項でございます。まず2月以降の施策の動きですとか、本年の勧告・報告に向けた検討状況等々につきまして、改めまして、担当局から御説明させていただきます。その後、参与の皆様方からコメントをいただければと思っております。よろしく願いいたします。

では最初に人材局から、よろしく願いいたします。

(荒井人材局長)

それでは、人材局の取組状況について御説明いたします。配付資料2の2ページ(1)、1つ目の民間人材の積極的誘致でございます。経験者採用試験の間口の拡大に向けまして、一般職の事務系の係長職員を採用するための、府省合同の試験を令和7年度から開始できるように作業を進めております。そしてまた、採用ルートの多様化に対応しまして、円滑に人材を受け入れることができますように、各種方策の検討を進めておるところでございます。

その下の、(1)の2つ目、官民人事交流でございます。魅力等の発信強化が課題とな

っておるところですが、昨年度行われた官民の人事担当者等へのアンケート調査の結果ですとか、交流経験者や有識者等へのインタビュー記事のホームページ掲載、民間情報サイトの広告バナーの登載などを行っております。アンケートの調査結果は、3月末に報道各社で取り上げていただきましたとともに、インタビュー記事をホームページに掲載した1月15日以降3か月間のアクセス件数が通常時の2倍近くで推移をしておるところでございます。今後は引き続き、昨年行いました人事担当者等への意見聴取の深掘りをしていくですとか、好事例の横展開など、魅力の発信をさらに推進をしていきたいと思っております。

その下の3つ目のオンボーディング充実でございます。好事例の共有や研修の拡充が課題となっておりますが、各府省が実効的なオンボーディングプログラムを策定できるように、民間企業の先進事例を冊子にして3月に各府省に配付をいたしました。反応といたしましては、各府省からもやはりオンボーディングを課題と感じておりまして、事例集をきっかけとして、人事院に相談があったり、意見交換も活発化しておるところです。

また、研修につきましては、地方機関に勤務していらっしゃるミッドキャリア人材に焦点を当てたオンボーディング研修、お互いの顔の見える関係を構築するということを主眼としておりますが、2月に初めて試行的に開催をいたしました。参加した方々の声としては、他府省庁でも同様の悩みを抱え改善策を考えている人がいるとか、定期的にこうした研修があると良いといった好意的なりアクションがございまして、手応えを実感しているところでは、今後、この研修を本格実施にしていきたいと考えております。

次に、右の(2)のところ、採用試験制度改革に関してでございます。これまで、こちらに記載しております5点の改革を実施してきておりますが、この中では、この春の申込者数について申し上げますと、総合職の試験につきましては、春試験だけですと、対前年度5.4%の減でございますが、昨年度の秋試験、教養試験の申込者も合計した数字で見ますと、1.6%の増とプラスに転じております。他方で、一般職のほうの試験につきましては、対前年度で7.9%の減ということで、2012年度以降最低数値となっております。

今後の施策といたしまして、その下の緑色の字で記載しておりますが、先ほど申しましたように、一般職の大卒程度試験について専門試験を課さない新区分、いわゆる一般職版教養区分の創設に向けて取組を進めております。

また、その下のオンライン方式の採用試験の導入につきまして、受験者の負担の軽減といったニーズにも応えていけますように検討を進めておるところです。

左下のところに参りまして、(3)の採用戦略に関する有識者との意見交換でございます。これは、昨年12月以降、13人の有識者の方々と民間企業7社の採用担当者の皆様から御意見をいただいたもので、教養区分の拡充といった採用試験をはじめとして、採用試験以外の経験者選考採用、インターンシップの活用、情報発信に関する関連議論や研究の活用、または理系人材の人材確保など、多岐にわたる御意見をいただいております。現在これらを踏まえた具体的な取組について、その実現に向けて検討を進めておるところ

であります。

右下3つ目の非常勤職員制度についてでございます。制度運用の在り方につきましては、期間業務職員に関しまして、公募によらない再採用の上限を2回までとする努力義務規定の改正に向けて、各府省への意見交換など作業を進めております。

スライド3ページに移っていただければと思います。(1)の1つ目、キャリア形成支援についてでございますが、民間の先進事例をまとめた冊子の配付を3月に、先ほどのオンボーディングの事例集の配付と同時に行っております。今後の課題としましては、キャリア支援につきましては、職員本人に対する啓発研修。これは既に実施されておりますけれども、問題の本質であります、組織側がどのように受け止めるかということへの取組が今求められていると捉えられております。

このためにまずは、キャリア支援を各府省の中で推進するコア人材、これを養成することができるよう、今年度、キャリアコンサルタント養成研修を設けますとともに、体系的な支援を可能にするためのガイドの製作に取りかかる予定でございます。

2つ目の、主体的な学びの促進でございます。教材の一覧化というのが課題となっておりましたが、今回、内閣人事局と協働しまして、これまでに作成された研修コンテンツを一覧で見られるようにカタログ化をいたしまして、サイトに登載をしております。また、学びと仕事の好循環の形成に向けましても、内閣人事局等と議論しながら検討を行っているところでございます。以上でございます。

(荻野職員福祉局長)

続いて職員福祉局から御説明をいたします。

配付資料3ページの左下に兼業の関係が掲載されております。先ほども申し上げましたとおり、民間企業の取組事例をさらに調べる、あるいは職員のニーズ等を把握しながら、多角的に議論していきたいと考えております。

4ページの、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の関係でございますが、施策の方向性・具体的な取組のところに記載のとおり、柔軟な働き方を実装するためにフレックスタイム制の見直し、勤務間のインターバルの確保の努力義務化、テレワークガイドラインの策定等の制度改革を行ってきております。

フレックスタイム制につきましては、これまで累次の改正を行っておりまして、それをもって柔軟化を図っております。各府省からも、例えばコアタイムが短縮されて、制度によるハードルがさらに下がったといったような声をいただいております。また、勤務時間の管理のシステムを導入したところ、各府省では実際にフレックスの利用者が増えていくといったような話も聞いております。

フレックスタイム制の改正について、勤務時間を割り振らない日を設けることができるようにするといった改正の施行は来年度からでございますけれども、多くの職員に利用していただき、各職場で柔軟な働き方が一層浸透するよう、各府省に対して必要な支援

をしていきたいと思っております。

次に勤務間のインターバルに関してでございます。この4月に努力義務を導入したところでございますが、施行したばかりでございますので、一部、インターバルの必要性というものにはもちろん理解をしながらも、対応方針を模索中の様子も見受けられるところでございます。人事院では確保の状況や課題の把握のため、常勤職員を対象にした悉皆調査を今年度に2回行うことにしております。悉皆調査を行って調査研究をすることとしておりますので、その結果を踏まえて各府省においてインターバルが確保されるような方策を検討していきたいと思っております。

(2)の仕事と生活の両立支援に関しましては、先週、民間の育児・介護休業法の一部改正が可決成立しております。公務につきましても、これを踏まえて制度を整えていく必要がございますので、法改正のための意見の申出も含めまして、準備をしていきたいというふうに考えております。

続いて、資料の5ページをお願いします。(1)の超過勤務の縮減の関係でございますけれども、勤務時間調査・指導室が令和4年度にできて今年で3年目になります。各府省を直接訪問しての調査・指導も定着しつつありますので、調査の対象人数を増やすなど、さらに、調査・指導を充実させていきたいと考えております。

また、国会対応業務、業務量に応じた要員確保等につきまして、関係各方面に説明協力をお願いしていることについては、各府省から感謝の声を頂いております。今年度も先ほど申し上げましたとおり、アンケートを取るなどしておりますので、状況を把握して引き続き取り組んでいきたいというふうに考えております。

「健康経営」の推進につきましては、民間企業等の健康経営等の取組状況を引き続き取りまとめているところでございます。その結果を踏まえまして、先ほど申し上げましたとおり、各府省の健康管理体制等は本当に十分なのかというような問題意識も持っておりますので、その充実策等を考えていきたいというふうに考えております。メンタルヘルスの問題による長期病休者の円滑な職場復帰支援手法についても調査研究に取り組んでいるところでございます。

右下の(3)、ゼロ・ハラスメントに向けた取組につきましては昨年度、幹部・管理職員を対象に座学とグループワークを取り入れた研修を行いまして、大変有効であるという評価をいただいております。本年度も引き続きこのような研修とともに現在取りまとめ中の職員アンケートの結果等も踏まえまして、相談体制の改善策の検討等を行ってまいりたいというふうに考えております。以上でございます。

(佐々木給与局長)

1枚ページを進めていただきまして資料6ページ、給与の関係でございます。(1)の適正な国家公務員給与の確保ということでございます。これは現状でございますので、50人以上のベースでの比較のお話であり、この後、富田参与から今年の春闘情勢につきまし

ては詳しく御説明いただけると存じますけれども、各種調査結果では5%台の引上げ率という情報が出ている中で、本年の官民比較に基づきます給与水準の改定の勧告に向けまして、官と民、それぞれの給与の調査を進めておるところでございます。

(2)の給与制度のアップデートにつきましては、先ほど申し上げたとおりでございます。本年、具体的な法律改正について、法律改正すべしという勧告を行うべく、作業をしているという状況でございます。これまで関係者と調整の過程を踏んでおりますが、措置内容の方向性について主要省の理解は概ね得られているというところでございます。制度官庁につきましては一部現在も調整中というところですが、それ以外は概ね理解を得ている状況というところです。職員団体につきましては、今後勧告期において折衝を積み重ねていくプロセスがございますので、その中で議論を深めていくという状況でございます。以上でございます。

(役田総括審議官)

資料の3ページを御覧ください。下側の施策の方向性、具体的な取組の(2)のところでございます。人事管理のデジタル化に向けた取組ということで、現在、国家公務員につきましては、その給与の支給に関するシステムというのは各府省統一的に整備をされておりますけれども、それ以外はばらばらという現状でございます。そういったことを踏まえまして、人事管理のデジタル化に向けた取組を進めているところでございます。

直近の動きといたしましては、人事管理業務の効率化・高度化及び、特に勤務時間管理のシステムに関する共通化ということでございまして、その調査研究を令和6年度に実施するということになってございます。これに関連しまして、人事院も、人事院固有の業務の合理化、DXを進めているところでございます。後ほど、もし時間がございましたら、その一端を紹介させていただければと考えております。

(野口総務課長)

ありがとうございます。ただいま御説明いたしました内容等々につきまして参与の皆様からコメントを頂戴できればと存じます。また、冨田参与におかれましては大変恐縮でございますが、民間の賃上げと一時金の動向につきまして併せて御発言をお願いできたらと思っております。どうぞよろしく願いいたします。

(冨田参与)

民間の賃上げの動向については、30年ぶりの高い賃金引上げが実現したということでございます。昨年も3%を超えるかなり高い賃金改定がありましたが、今年は、5.58%というのが第1回集計でございます。多少変化する可能性はありますが、非常に稀な高水準であり、引上げ額でいうと19,480円というのが全体平均でございます。1976年以降、同じような集計をしていますが、最も高い引上げです。ここ50年で一番高い引上げになり

ました。

賃上げはいろいろな議論があり、当初は官製春闘だ、と大分厳しい言葉もありましたが、そんなことは決してありません。従来のような一企業だけの利益や短期的な利益だけを考える企業は、ほとんどなくなってきています。全体として、社会全体の経済を成長させる、あるいは社会の安定を図る、社会保障制度の充実を図る、そういう中で賃金の在り方を考えようというのが基本の考え方です。物価と賃金の好循環により消費に結びつけ、経済成長を作り、結果それが社会保障にもつながるという考えから、現在は必ずしも従来型の民間企業の経営ではありません。国家・国民・社会経済全体の成長のための賃上げだと御理解いただきたいです。

今後とも、賃金が上がっていくことが当然だという認識を広く浸透させることが非常に重要であり、経団連でも、労務費を含めた適正な価格転嫁を徹底的に進め、恒常的な賃上げの実現に取り組んでいくという強い姿勢を打ち出しているところであります。こうした民間の動きを踏まえて、国家公務員の給与についてもぜひ対応をお願いしたいと思います。

また、官民人事交流の話題が出ておりますが、民間企業の立場として、決して企業の利益を増やしたいがために申し上げているわけではありません。あくまでも、国家公務員あるいは社員一人一人の能力開発・人材育成、活躍のフィールドを広げるためです。民間企業では決められた仕事だけという働き方は限界にきていて、公務員の場合も同じだと思います。自由裁量が利く、自分の問題意識を持った課題に取り組める時間を提供できるかが問題です。従来効率一辺倒で考えると無駄はやめておけとなりますが、民間企業は今、変わってきています。決められた仕事のほかに、自分で課題を見つけ、考え、取り組む時間を全体の1割・2割でも与え、そこから新しい価値を生み出して、新しい成長や価値を創り出そうという考えによるものです。したがって、人事交流や兼業・副業の問題は、利益主義から求めているわけではありませんし、広い意味の日本の国民が持っている能力を最大限に引き出そうという趣旨でいつも申し上げます。ぜひ、人事交流や兼業・副業の問題の本質を御理解いただき、今後に対応していただきたいです。日本全体が今、力を合わせて大きな課題にぶつかるべき時期だと思います。

民間には、民間の仕事をしながら官の仕事もすることを求める人がたくさんいます。ぜひ、民間の人にも自身が持つ力を社会のために役立てる場を与えていただきたいという趣旨から申し上げます。

働きやすさについて、改善がなされていて、人事院の御努力に本当に感謝したいと思います。劇的に変化されたなと思います。今後の問題はやりがい、働きがいだと思います。先ほど申し上げましたように、人事院の皆さんにはぜひ、自律的にキャリア形成できる機会をどう提供するか、ご検討いただきたいと思います。

育児・介護の法律改正の話がありましたが、民間企業でもこの問題は非常に今重視しています。仕事と育児・介護の両立を図ることが、自律的なキャリア形成のために必要です。

全ての社員がその能力をフルに発揮するために、仕事と育児・介護の両立に向けて、法律の制度を上回って具体的にどうするかが民間企業で現在話題になっていることを申し添えておきたいと思います。以上です。

(小幡参与)

富田参与のおっしゃることは、まさにそのとおりだと私も拝聴していましたが、一言だけ申し上げますと、いろいろなことを一生懸命頑張らなければいけないというのがこのペーパーでは出ていると思います。例えば、5ページのところで、超過勤務の縮減でマイナスのイメージを払拭するというスローガンのようなものがあるのですが、やることはもちろん大事ですが、それをどういうふうに広報していくかということもとても大事だと思うので、給与のアップデートの話も、いろいろな形で給与が昔とは違うのだということをしっかり広報で発信しないと、浸透していかない。昔ながらの公務員のイメージが作られているので、それを置き換えていくのはとても大変だと思うのです。単に広報と言うと単純ですが、今、様々なツールがあると思いますので、それを利用していくことが大事かなと思います。

先ほど、小林参与のほうから官庁訪問が大変だという話もありましたが、昔はそうだったかもしれませんが、それももしかすると、先輩から伝聞としてそういうものだというイメージが作られているかもしれないので、今はいろいろルール化してやっていってやるということで、変わってきているかもしれません。発信の仕方はかなり難しいと思いますが、試験に受かった後に実際に採用されるまでの間、結局見えにくいところをきちんと知ってもらうことが必要だと思います。人物的に採用されないとか、マッチングがうまくいかない場合もちろんありますが、変わっているのだということをしっかり発信していくことが大事だと思います。

それから、仕事と生活の両立支援、育児とかについてですが。私の理解では、今までの話は昔のマイナスのイメージが引きずられています、この点については、比較的国家公務員が進んでいたところだと思っています。ただし、最近ではやはり民間のほうが進んでいるところもあるので、やはり国家公務員のほうでも進めていかなければいけない。少し昔は先んじていたというのを、ぜひ維持すべく頑張っていたいただきたいと思います。いろいろなマイナスのイメージのあるところを、うまく発信をして、公務は変わっていく、変わった、変わるのだという、そういう発信をいかに効率よく世の中に広げていくかということが大事かと思っています。

(柳参与)

どうもありがとうございました。富田さんから企業の賃上げ幅が50年来ということで御紹介いただきましたが、非常にやった感があります。

もう一つ、今回の企業経営の変革という意味では、賃上げともう一つは価格アップなん

です。価格というのは、日本の企業は遠慮しいしいでずっとやってきたっていうのが実態でして、BtoCのほうは、たまたまコロナの間だとかですね、例の半導体の問題とかで需給バランスがある意味良いバランスになってしまうから価格を上げたということがあります。その裏腹は、原材料や燃料費ががんがん上がったため上げざるを得なかった。BtoBのほうはですね、日本的、系列とか取引関係のしがらみがあって、最終メーカーからは、毎年2%下げろというような理不尽な要求がいっぱいあったわけです。今回それを乗り越えたんですよ。

僕は、幾つかの企業を管理していて、とにかく叱咤激励しながら上げろ上げろで、うまくいったわけです。価格というのは各企業やはり研究すべき対象だと思いますね。今回、そういう意味でしがらみを乗り越えた変革が、賃上げと価格だというふうに思います。

ということでですね、給与のいろんな制度は、とにかく今回しがらみを乗り越えてください。もう今までのいろいろなものは乗り越えてですね、ぜひ、さっき思い切りという表現があったんですけど、思い切りやっていただければ、絶対にいろんな人への発信力にはなるというふうに思います。

もう一つ、ここ3年ずっと工程表をやってきて、それぞれ、進んでる感はあるんですけど、ちょっと実態としてよく分からないですよ。今後ちょっと検討していただきたいのが、やっぱりインプットとアウトプットをうまく表現すること。インプットというのは、公務員での投資ですよ。例えば人的投資とか経費の投資をどのぐらいやっているかという進捗。アウトプットというのは、結果目標と行動目標。行動目標っていうのは、いろいろ細かいことがあるんですけど、結果目標として大きな結果目標があって、どういうふうに進んでるなっていうのが分かると、非常に僕らも分かりやすいし国民も分かりやすいと思うんですよ。先ほど、世界最高水準とのお話がありましたが、政策立案力だとちょっと国民の皆さんにあんまり響かないかもしれない。それは行動目標ですから、結果目標として、国民的価値が倍になるとか、幸せ度が倍になるとかですね、何かそういうことをぜひ言っていただきたい。簡単ではないですけど、そういう表現の仕方も大事かと思います。公務員の皆さん結構頭いいじゃないですか。だから、うまく表現できるんじゃないかと思います。以上です。

#### (境参与)

先ほどの柳さんの発言は私自身が非常に勇気づけられました。うちもバブル後は本当に負け癖がついているんですよ。お客さんであるメディアがみんなへたってるものだから、値上げなんかしたら解約されますというような。いや、そうじゃないんだと。解約を防ぐ最大の方策は、値段を下げるんじゃなくてサービスの価値を上げることだとずっと言い続けてきているんですけど、なかなかそれが進みませんで、それがようやく最近はや前向きになりつつあって、もう今ここで値上げしなきゃ二度とできないという感じになっています。

先ほどの、富田さんの経団連の調査報告も、500人以上の規模が対象になってましたけども、そろそろそういう現実的な話をしていかないと適正な公務員給与の確保に向けた話は進まない気がします。せっかく、公務員人事管理の基本理念を今までとは180度変えることになるわけですから、本気になって人的投資を進めていかないと、優秀な人材確保もままならないということです。私も拙い経験ではありますが、人間に対する投資ほど、あらゆる投資の中で効率がよい投資はないなと思い始めているところなので、しっかりとやっていただけたらなと思ってます。

それと先ほどインターンシップの活用の話がちらっと出ていましたけども、今まであんまり、国家公務員、霞が関の中のインターンシップの現状について聞いたことがなかったのも、もしお時間あるようだったら簡単に現状を御説明いただければなと思います。以上です。

(縣参与)

どうもありがとうございました。いつも大変御尽力を重ねていただきありがとうございます。3点申します。

採用試験のところですが、先ほど申しましたように、国家公務員の方々に期待される役割を一方に置いたときに、この受験しやすい基礎能力試験の実現という言葉がどこまでの意味を持っているかということです。受験しやすいと、期待される役割を果たされるべき基礎的な専門能力との鞍点をどこに求めるかということで、これまで数々の改革を進めていただいておりますが、そこはやはり一定の限度があるであろうということをお感じしております。

それから、他律業務のことは、皆様御自身は発言されにくいと思いますのでお話しします。私も個人的には年に1、2回先生方に呼出しを頂きますが、重要だと思うのは、やはり約束時間の厳守とリモートの導入とと思います。リモートで時間を有効に使い合うということ、ぜひ強調されるべきと思います。

それから、ここに書いていただけてないことですが、総括審議官がおっしゃったDXの関係で、AIの活用の仕方については、どこかでやはりある程度議論されるべきと思います。特に御存じのようにEUがこの前、公的機関による社会的評価についてはAIを使わないということをはっきり法制化してるわけですから。例えば前々回ぐらいに、人事評価でAI云々という話がありましたが、そのEUの新法に照らせばそれは全くあり得ないことです。例えばそういう具体的なコンテキストでAIの限界がどこにあるのかということ、人事院としての権限の中で、いろいろお考えになっていくと、それは一つの社会的制度を示すことになると思います。難しいことだと思いますが、徐々にそれをお考えになって、かつその範囲内でDXをどの程度活用していくかという全体像をぜひ描いていただきたいと思います。

(小林参与)

この資料を拝見して、着々と変化が起こっているということを実感しまして、頼もしいと思います。数年前に人事院の参与をお引き受けしたときには、ここまでできるとは正直なところ思っていませんでした。予想を超える変革を起こしていただいてありがたい限りです。

そこで、変革を起こすからには、2つ、私が考える重要なポイントというのがあります。まず、1点目ですが、せっかくこれだけの中身のある変革を起こすのですから内外に上手に伝えることが必要です。「内」をまず言いますと、例えば、3ページのところのキャリア形成プログラムとか、あるいはカタログ化してサイトに載せていますとか書いてあるんですけど、中の人たちは、組織のイントラネットの組織内ポータルなどをどれだけちゃんと使ってますか、見てますか、見やすい形になってますかってことですね。

例えばカタログ化してサイトに入れるだけでなく、こういう大変ニュース性の高いものは、イントラを開いたらすぐにトピックスとして出てくるような作りになってますかというようなことを御確認いただかないと、せっかく良いことを格納したのに、ものすごく階層の深いところまで掘って掘って行かないと出てこないとなりがちなので、まずはその内外の「内」のところですね。イントラネットの特に組織内ポータルの見直しというのをお勧めします。

それから「外」のほうなんですけれども、小幡参与がおっしゃったように、イメージの払拭ってすごく難しいんですよ。「公務員はこうなんだ。先輩もこう言ってる。こうに違いない」というイメージを払拭するための情報発信というのは、これは量と質の掛け算なんです。通常ですと、量をものすごくたくさん、例えばテレビコマーシャルに何十億もかけたらリーチするんですけれども、そのバジェットがないのは分かりきっていますので、質で勝負するしかないと思うんですね。

質というのは例えば話題性ですよ。話題性があり、結果的にTV番組で取り上げてもらえるようなものですね。絶対に公務員こんなことやらないよなっていうような、例えば、VRを使って職場体験してもらえますとか、直接的なコミュニケーションの機会が不足しがちな地方の人にはイメージできないってことがあったので、地方にいてもVRで中央省庁の仕事が経験できますというような。ただ担当の方が出てくるだけでなく最新技術を使って体験してもらおうなど、世の中が取り上げたくなるような仕組みを使う工夫が必要です。

2点目はですね、いい意味での便乗変革っていうのが必要だと思うんです。この際これもやってしまう。関連だから、これもやってしまう。例えば、3ページのところで人事管理のデジタル化ってあるんですけども、これに便乗して、この際、ヒューマンリソースマネジメントシステム全体を変えてしまう。総合的に、人材ポートフォリオも見直して、システムを見直して、そしてオペレーションも全部見直してというのをやるべきだと思います。5ページの健康経営のところも、先ほど28度とか真っ暗とかいう事例を申し上げ

げたんですけれども、この際、日頃からこんな環境でと思ってるようなものをですね、いい意味でまとめて便乗解決してしまうっていうことが必要なのではないかと思います。

それから最後に、先ほど言い忘れました、取組を内外に伝えるときの「外」の伝え方なんですけど、情報発信の方法もさることながら、柳参与から、アウトプットが分かるようにというお話がありましたように、最終的に国民に伝えるときに見やすくないと見てもらえないので、何がどう変わったかが分かるようにしていただけるといい。そのときに、アウトプットの先のアウトカムも、ぜひ伝えてほしいなと思います。アウトプットは出力というふうに訳されますけど、アウトカムは、それがもたらす変化、結果ですね。こういう取組をしてこのようなアウトプットがあって、そしてこんなふうにアウトカムとして変わりましたっていう、それが象徴的に語られるようなものがあると、伝わりやすいと思いました。以上です。

(野口総務課長)

ありがとうございます。では、先ほど参与から御質問を頂きましたけれども、人材局長のほうでインターンシップの関係について説明をお願いいたします。

(荒井人材局長)

インターンシップに関しましては、10年以上前から人事院が取り纏めを行っております、大学院生の方々に1、2週間来ていただく震ヶ関公共政策大学院インターンシップのような形のものもあるんですが、それぞれの省庁独自のインターンシップと申しますか、場合によっては2、3日とか、あるいは1週間とか、いろいろな形で学生さんを受け入れて職場でお仕事していただくようなこともなされております。

今、民間の方では、採用活動とインターンシップを連携させる方向で動いており、その流れの中で、各省においてもインターンシップを行った学生の情報を、採用活動にどの程度活用していくか、そこは様々御議論ありますので、そういう中で、今、試行錯誤しておるような状況でございます。

そして、採用試験で受験しやすい基礎能力試験でございます。先程御紹介したように、大卒程度の方の基礎能力試験を例えば40題を30題に減らしたりとか、知識分野の多肢選択の問題を時事問題中心に出すとか、少しでも受験しやすい形に改めていこうということで取り組んでおります。御指摘のように、やはり、能力実証をしっかりとできるのかというところとの兼ね合いが出てまいりますので、その辺りもしっかりと踏まえながら、今後とも取り組んでいきたいというふうに思っております。

また、情報発信に関しまして、いろいろと御指摘をいただきました。もう震ヶ関が変わっているんだということをしっかりと伝えていくということで、いろんな媒体を活用すべきだななど豊富なアイデアを頂いたところですので、しっかりと頑張っていきたいと思っております。

また採用に関する情報発信に関しましては、RJP 理論というのが最近入ってきました。10 年以上前から米国でも発展していらっしゃるようでございまして、情報発信の手法が、伝統的なやり方としては、例えばポジティブな情報だけを提供して、できるだけ多くの求職者を引きつけて、優秀な上澄みを選抜していくというやり方もあったわけですが、それに対するアンチテーゼといたしまして、ネガティブな情報についても併せて発信をしていき、その際に、それに対して具体的にどう対処していくのかということも発信をしていくといった RJP、リアリスティック・ジョブ・プレビューという理論も出ております。採用戦略有識者意見交換の中でも有識者の方から御提案を頂いた中身でございませうけれども、こういったこともよく検討しながら、新しい情報発信の仕方について取り組んでいきたいと思っております。

(荻野職員福祉局長)

貴重なアドバイスを頂きましてありがとうございます。まず富田参与から、兼業について、一人一人の能力発揮、あるいは活躍ができるフィールドを広げるためにも必要なんだというような貴重な御指摘を頂きまして、そういった御指摘を踏まえて、これから議論していきたいと思っております。

それから、御質問の中の広報の関係について申し上げますと、本当に広報は大切だと思っております。勤務時間の関係で、昨年度、公務員志望者へ X で発信などもしております。若手の人に、今の職員福祉局の取組も簡単にまとめてもらって、例えば働き方の自由度が高まっています、国家公務員も毎日決まった時間に出勤ではない働き方ができますとか、そういう簡単なチラシみたいなのを作ってもらったりして、あるいは育児についても男性の育児休業も国家公務員はがんがん取れていますといったようなことも含めてですね、いたるところに投稿しております。一定数の閲覧数があるようでございますけれども、こういった取組をほかの分野でもですね、ずっと続けていく必要があるのかなというふうに思っています。

それから、国会対応業務の関係で、オンラインレクというお話がございましたけれども、実は一昨年行ったアンケート調査の中でも、各府省から改善を望む事項としてオンラインレクというのも入っております。そういった要望については、国会のほうにも御説明をしているところでございまして、お話をすると比較的御理解いただける方が多いのかなと見ております。ただ、一部やはり、まだという方もいらっしゃいますし、あるいは、この間お会いした方においては、「私はオンラインでいいと言ってるんだけど、役所がこれは対面でやりたいと言ってきて困ってるんだよ」みたいなことをおっしゃるような方もいました。総じて、オンラインレクについては、お話をした方の中では比較的短期で御理解は増えてきているのかなというふうには感じております。以上でございませう。

(役田総括審議官)

先ほど縣参与からお話ありましたように、デジタル化に向けた取組を進めていきますといろんな各種人材情報が蓄積をされていきます。そういったものをどう活用するのか、その中でAI みたいなものをどのように導入できるのかということですが、まだ部内レベルではありますけれども、調査・研究に着手しております。その関係で、先ほど申し上げたように、今、人事院の業務の中でDXを進めている分野がございますので、担当の参事官から御紹介させていただきます。

(宮川政策立案参事官より、国家公務員制度ナレッジベース (SED0) (各府省からの人事制度に関する問合せの内容を記録、蓄積、共有するためのシステム) について説明)

(野口総務課長)

ありがとうございました。

では、時間が参りましたので、本日の参与会はこれで終了したいと思います。

次回は9月25日の14時から開催させていただきたいと考えております。詳細につきましては時期が参りましたら、別途御連絡差し上げます。

それではこれにて閉会いたします。本日も誠にありがとうございました。

以 上