

人事行政諮問会議(第9回)

日時:令和6年6月25日(火)15時25分～16時25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、伊藤人事官、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
米村倫理審査会事務局長、植村事務総局審議官
野口総務課長、神宮司企画法制課長
(オブザーバー)内閣官房内閣人事局 宮崎参事官

○野口総務課長

事務局の野口でございます。第9回人事行政諮問会議を開催いたします。本日もどうぞよろしくお願ひいたします。

先般は中間報告を取りまとめいただきまして、誠にありがとうございました。頂いた中間報告につきましては、先月中旬、人事院の意思決定機関でございます、人事院会議にも報告させていただき、人事院として実現に向けて取組を進めていくということとしてございます。つきましては、本日の会議から、人事院より、人事官の伊藤と土生も参加させていただければと思います。会を始めるに先立ちまして、御紹介いたします。人事官の伊藤でございます。

○伊藤人事官

よろしくお願ひいたします。

○野口総務課長

なお、土生につきましては本日所用のため欠席となります。どうぞよろしくお願ひいたします。

では、会議に移ります。それでは、森田座長、よろしくお願ひいたします。

○森田座長

皆さん、こんにちは、お久しぶりでございます。暑い中お集まりいただきましてありがとうございます。それでは、早速ですけれども、配付資料の内容につきまして、事務局から御説明お願ひいたします。

○植村審議官

はい、承知いたしました。資料について御説明をいたします。まず、今後のスケジュー

ールについて御説明をいたします。スライド3を御覧ください。中間報告で示された施策相互の関係を整理したものです。上の薄いだいたい色で塗ったところが、今後の諮問会議で取り扱う事項です。

本日のテーマでもあります1の①、上のほうにあります。この行動規範の明確化は施策全体の土台に位置づけられます。また、2の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に関する施策について見ますと、左の囲みのところにありますが、マネジメント関連と職務をベースとした人事制度・運用関連に分けられます。後者について見ますと、③と④にありますように、職務をベースとした人事制度と運用に関する施策を講じた上で、それを前提として、矢印の右側にございますが、2の⑤と⑥、職務をベースとした報酬水準の設定などに関する施策を講じることになります。

下の薄い紫色で塗りました3～5ですが、これは、中間報告で整理した、人事院において具体策を検討する事項でござい。これらにつきましても、下の※印にござい。人事院における検討状況を適時、諮問会議に報告させていただき、御議論いただきたいと考。えてござい。

スライド4を御覧ください。最終提言に向けて、今後の会議で取り扱う事項を整理したものです。ピンク色の部分が国家公務員全体を対象とする施策、中央の青色の部分が、本府省を中心に政策の企画や立案、高度な調整等を担うポストを対象とする施策になります。本日と9月の第11回の会議で、行動規範の明確化について御議論をいただき、10月と11月の第12回と第13回の会議で、真ん中の点線囲みの中にあります3つの施策を中心に御議論いただくことを考。えてお。ります。

なお、次回の第10回の会議はオンラインでの開催を予定しております。

今後のスケジュールに関する御説明は以上でござい。

○森田座長

ありがとうございます。ただいま事務局から御説明がありましたスケジュールに従って、今後、会議の議論を進めていくということによろしいでしょうか。

(異議なしとの声)

○森田座長

それでは、スケジュールにつきましては御了承いただいたものといたします。事務局におかれましては、このスケジュールに沿って、今後の各回における準備をお願いできればと思います。

続きまして、次の議題ですが、行動規範の明確化①につきまして、議論に移りたいと思います。配付資料の内容につきまして事務局から御説明をお願いいたします。

○植村審議官

はい、承知いたしました。スライド5を御覧ください。中間報告の内容を踏まえて、行動規範の趣旨を3つに整理しております。

1つ目は、人的資源の価値最大化のためには、一人一人の職員が主体的、自律的に業務遂行をすることが求められますが、その際に、公務の役割やミッションが明確化されて、個々の職員がそれを理解することにより、職員の行動が組織の目的や方向性と一致する必要があります。その意味で行動規範は職員の「判断の拠り所」となるものです。

2つ目ですが、特に若年層の職員が納得感を持って職務に従事できるように、個々の職員のモチベーションの維持の観点で、職務の価値や意義を認識できる必要があります。その意味で行動規範は「仕事の意義づけ」となるものです。

3つ目に国家公務員に求められる行動を国民に明示して、それに基づいて職員が行動することが国民からの「信頼の醸成」につながるものと考えられます。以上、行動規範の趣旨について、このように整理しております。

併せて、会議での検討事項を記載しております。

また、スライド6以降ですが、参考となる事例として、英国の国家公務員規範、「Civil Service Code」を資料としてつけさせていただきます。スライド6は英国が国家公務員規範を制定した経緯や趣旨になります。公務員の不祥事や不適切な行動をきっかけに、英国公務員の4つの伝統的な価値を規範として明文化したものとされています。スライドの7と8に具体的な内容を添付しておりますが、中身の御説明は割愛させていただきます。

行動規範に関する御説明は以上でございます。

○森田座長

ありがとうございます。行動規範を明確化する趣旨、今後の会議で検討すべき事項や、さらには、参考例として英国の事例も提示されましたが、これらを踏まえまして、委員の皆様から、行動規範についての御意見を伺いたいと思いますが、いかがでしょうか。これはお1人ずつ御発言を頂きたいと思います。宮島さん、どうぞ。

○宮島委員

はい、ありがとうございます。おまとめありがとうございます。

この行動規範はもちろんゴールとして、骨子のようなものとして絶対に必要ではありますが、あまりにも細かくしてしまうと、各省がMVVを、例えば経産省とかがつくっていますけれども、そういうものをつくるに当たって、あまりにも、縛ることは少し違うのかなと思っておりまして、公務員全体をトータルとして包括するものがよろし

いのではないかと思います。

○森田座長

ありがとうございます。続きまして小林委員、どうぞ。

○小林委員

この英国の例、これは細かいな、しかも政治について、わざわざ特筆する必要のないのにな、と思っていました。

今後、御検討いただけるとしたら、行動規範の中に、「誇り」という言葉があると元気が出るかなと思いました。皆さんで御検討いただき、それはちょっとということであれば、皆さんのほうが御事情はお分かりなので、特に絶対にということではないですが、どこかに、やはり誇りを持ってというそういう文脈があると、元気になると考えた次第です。以上です。

○森田座長

はい、ありがとうございます。それでは、峰岸さん。

○峰岸委員

ありがとうございます。これからまた、正式決議に向けて、国家公務員法における既存の規範との関連性の整理と、行動規範の論理構成や言葉を絞り込むプロセスの適切性を確認することが必要だと思います。その辺りを次回の会議で、決議に向けての御議論やプロセスについて教えていただければなと思っています。

○森田座長

はい、荒木委員どうぞ。

○荒木委員

5ページに、職員が主体的・自律的に業務遂行することということが書いてあります。一方で、法律による行政というものがございまして、法に従って業務を遂行することが公務員には要求されており、恐らくそれは客観性とか中立性という概念に反映されていくことになるかと思っています。

今回いろいろと議論してきたのは、4ページでいうと、本府省を中心に政策の企画や立案、高度な調整等を行うという方々は、やはり相当裁量的に働かざるを得ない。そのときの拠り所という意味では、この5ページの最初のポツもよく分かるところです。

しかし、公務員全体のミッションといいましょうか、行動規範としてそのように裁量を発揮すべきような人たちと、そうではなくて、客観性・中立性が重要な行動指針とし

て働くべき人と、公務員にも性格の違いがあると思いますので、そのことを踏まえた上で、この行動規範としてどういう書き振りにとなり、それをどう受け止めればいいのかということについて、一般の方が分かるような説明になるとさらによいかなと思って
いる次第です。以上です。

○森田座長

はい、ありがとうございます。さらに付け加える御発言等ございませんか。では、私も委員ですので、少し意見を述べさせていただきます。

そもそも、この行動規範というのはどういうものとしてイメージをされているのかなと思ひまして、この諮問会議が設置されたもとの理由といいますのは、やはり、優秀な人がなかなか公務員を目指さないということ。そして、また、中で働いている方も辞める方が多いというわけですね。そういう状況の中で、できるだけ優秀な方に応募をしていただく。また、中で働いている人も働きがいを感じるような形での環境をつくっていくということがここでの課題だと思います。

その中で、行動規範というのは、やはり、自分たちは何のために働いているのか、働くことにどういう意義があるのか、まさに、5ページはそのとおりだと思いますけども、仕事で迷ったときに、自分たちの仕事の意味づけをすとか、あるいは、判断の拠り所にするということがありますし、その行為そのものがですね、最終的には国民の信頼から成り立っている、信頼を得ているということがすごく重要であると、これは、そのとおりかなと思っています。そうだといたしますと、今回、英国の行動規範で示されているような価値だけではなく、若い人たちが公務員で働くことの意義を感じられるような要素が必要なのではないかと思いますが、その辺りについていかがでしょうか。

公務員の行動規範の基になっておりますのは、私の中では、やはり、国民のため、国民が安心して安全に幸せに暮らせる社会をつくっていくということが、公務員のミッションであり、それを達成するというのが、自分たちの仕事の意義であると認識させるようなフレーズというのが、何かあったほうがいいのではないかという気がしております。

はい、荒木委員、どうぞ。

○荒木委員

はい、御指摘、私も大変もつともだと思っております。日本国憲法には、公務員は全体の奉仕者であって一部の奉仕者ではないという規定がありますが、やはり憲法上の公務員の位置づけとして、全体の奉仕者ということ、それから、小林委員のおっしゃった、誇りというのは私も大変いいフレーズだと思っております。全体の奉仕者としての誇りを持って職務に当たるというようなフレーズがあってもいいのかなと思ひました。森田座長の仰っていることも同じかなと思ひますが、どうですか。

○森田座長

はい、御賛同いただきましてありがとうございます。

小林委員から御指摘がありましたように、誇りという言葉はあったほうがいいと思いますし、そういうことだと思います。はい、峰岸さん、どうぞ。

○峰岸委員

行動規範は、ある目的を達成するための支えとなる規範だと思いますので、その目的に対して強く動機づけするためのものという意味もあります。

あるいは、今問題となっている現象があったときに、そこを正していくために、この言葉を入れて、そういった問題をなくしていきたいということもありますので、どのような目的に対して強く動機づけしたいのかということに加えて、今、公務に生じている問題から、解決したい問題を明確にして、規範として言語化しておくことが重要です。仕事の目的、行動規範などから解決すべき問題を特定し、それを解決するために行動規範を言語化するというアプローチが必要だと思います。強く動機づけしていく、あるいは問題を解決するためにあえて行動規範を示していくということだと思いますので、これらの点について深く議論をしながら、優先順位をつけて絞り込んでいく必要があると思います。以上です。

○森田座長

ありがとうございます。宮島さん、どうぞ。

○宮島委員

はい、ワーディングということになると、また全然違うものが必要だと思います。私もコピーライトのセンスはありませんけれども、例えば、国民の目線に立って行動する、ということでも、それこそ憲法にある国民の奉仕者であるとか、今仰った、誇りを持つとか、そういう言葉を足したほうが、若い人を意欲的にさせたり、前向きにしたりというような部分があると思います。

しかし、その素敵なワーディングは、多分、この会議で、細かくこの単語がどうかと話すよりは、時間をかけなければいけないものではないかなと思いますし、それを言葉として具現化することについては、もう少しそれが得意な方もいらっしゃるのではないかなと思いますので、また揉んでいただいて、こちらの会議に出していただけるのかなと思っています。

個人的には、どの程度のニュアンスのものまで書くか、英国の事例はありますけれども、私は、この細かさは、何か嫌な気持ちになる可能性があるかなと思っています。特に、日本の公務員はどちらかというと、今まで、これをしてはいけないということを強く

言われていたような気持ちを持っているのだとすれば、これをしてはならないということが強く印象に残ると、せつかく行動規範をつくるゴールとは少し違うかなと思っておられます。

すごく前向きな、人間としてよい気持ちを持ってこの仕事に取り組めるというものを喚起するようなものがあるかと思っておりますので、この書き方としても、次のことをしなければならぬというよりは、次のことを一緒に目指そうと、何か、周りにぎちぎち言われているという印象ではないほうが良いと思っております。この英国のようなものは、少し違うかなとも思っておりますし、ニュアンスももう少し前向きなほうが良いかなと思っております。

○小林委員

何回か前の会議のときに、公務員の倫理規程みたいなものがあるけれども、あれをしてはいけない、これをしてはいけない、というものはあるけれども、そうではなく、これをしようというものが無いので、それを行動規範にしたいということで合意したことを覚えています。

今日、私たちがなすべきことは、心に響くコピーライティングを決めることではなくて、枠組みを確認することではないかと思っております。私も宮島さんの意見に賛成で、心に響くコピーライティングはですね、専門家が、我々が確認した枠組みを表すようなもので、その中身は、例えば、公務員は、指示待ちではなく、自分の仕事に誇りと責任を持って自ら進んで考え行動する、みたいな、まさに、元気が出るような中身で、考えてくださいねというステップが次にあるのかと思っております。キーワードとしては、私は、わくわくするような、そういうものになればよいと思っております。

最後にといいますか、このまま、できましたということではなくて、これを踏まえて、各府省庁が、まさに、そのミッションですとか、バリューですとか、ビジョンですとか、そういうものを、その省庁ごとに考えていく、そのやり方とバッティングしてはいけないと思っておりますので、ここでは人事院はこういう考え方で、それを踏まえて各府省庁にという、腹落ち感を重視するためには、あまり書き込まないほうがよいのではないかと思います。以上です。

○森田座長

はい、ありがとうございます。ほかに、もう追加意見はよろしいですか。

私の、イメージだと、やはり、今ここの諮問会議の課題というのが、若い人たちもそうですし、働いている人たちに、まさに、働きがいとか、意欲とか、それを、モチベートする、そういう、フレーズである必要があると思っておりますし、そのときの方向性がどっちを向いているかということも、重要であるかと思っております。そういうことが示されて、例えば、この仕事は大変だなとか、困ったとか、言われたときに、「自分は、

やはり、このためにこの仕事を選んで働いているんだ」と、そういうふうに見える、そのときの行動の拠り所になることが、行動規範ではないかなと思っています。これは、上司が、マネジメントにおいても同じような形で、「君の仕事は、こういう意義があるのだ」と言うことによって部下が納得する。そういう内容を持っているということが必要と思っております。

英国の行動規範の場合には、80年代、90年代、少し私の記憶が間違っていたら、詳しい方に訂正していただきたいと思っておりますけれども、いろいろと、政治との関係で公務員が矩を越えるようなことをしたときに、綱紀粛正のために公務員はかくあるべしという形で出たものだと思います。したがって、ルールを守れというのと、ルールに違反するなというのは、これ、ポジティブとネガティブと書き分けてはいますが、内容的にはそんなに変わらないわけです。いずれにしても、これが、ある意味で元気のよい公務員の存在を前提にして、逸脱するなという、そういうメッセージと思っておりますけれども、今、我が国で求められているのは、それとは違うのではないかと。やはり、公務員は、有り体に言ってしまうと、国民のためにしっかり働くことが必要であり、それが非常に重要な仕事であり、あなたの仕事として誇れるものであるというメッセージである必要があると思っております。

例えば、英国の行動規範で示されているような、客観性や中立性というような言い方をしてしまいますと、そういう方向づけるようなイメージというものが弱くなってしまうのかなという気がしたものですから、申し上げたところです。

これは、もう一つ申し上げておきますと、言わば、こういう国全体の公務員としての行動規範に基づいて、各省ですと、今の言い方をしますと、国民のためと言ったのは、国土交通省ならば、その所管の中において、それが国民のためになることを示し、ブレイクダウンされていくものだと思います。

そういう形で、行動規範が一番抽象的なものになると思っておりますけれども、各府省のMVVも方向づける前向きなメッセージというのが、そこに含まれているのがよいのではないかと思っております。私はそういうものがもう少し、入ったほうがいいのではないかと、それを強く打ち出してこそ、初めてここで行動規範というものを議論する意義があるのかなと思ひ、申し上げました。

○峰岸委員

今、御説明いただいたように、英国の行動規範が綱紀粛正という目的の中でつくられたということですが、人事院として、あえて行動規範というものを定める目的がもしあれば、次回の会議でも構いませんので、教えていただきたいと思っております。それは先ほど申し上げた、何の問題を解決するために、あえてこの行動規範を策定し、明確に言語化しようとするのかということと同じです。

○植村審議官

はい、ありがとうございます。先ほど、今画面に映っているスライド5の趣旨のところを御説明しましたが、中間報告の中に、この3つの趣旨といいますか、目的というのが掲げられているということです。我々としては、大きな目的は、やはり、公務員の人材確保が危機的状況だということで、何をやらなければならないかということがあります。そのために、公務員の「判断の拠り所」であり、座長からもありましたけど、職員のモチベーションを高める「仕事の意義づけ」。それから、こういった規範に則って働いているということによる国民からの「信頼の醸成」。こういった3つが今回の行動規範を明確化する趣旨、目的だと認識しています。

○峰岸委員

私ども、皆様も人材確保、つまり採用とリテンションが目的です。この行動規範が、採用やリテンションの課題解決に寄与するものであるべきです。手段が目的にならないように、目的のための手段になるように、内部での議論を進めていただきたいと思えます。

やはり、現状の解決したい課題という目的を明確にして、それを解決するための行動規範として言葉や文章が示されていることが重要です。行動規範においては、各省庁のビジョン・ミッション・バリューとの連関性が考慮されており、現場レベルでのコミュニケーションでこの行動規範の言葉や文章が自然と出て来て活用されている様子がリアリティを持ってイメージできるように、運用される状況を意識しながらブラッシュアップするプロセスが重要であると思えます。以上です。

○森田座長

はい、荒木さん。

○荒木委員

やはり、人材確保に訴えるということからするとですね、国全体のために、国をよくするために、公務で活躍する、そういう人材を国は必要としていて、そこに入りたいという若者に訴えるということが書いてあると、自分はやはり国のためにお金だけではない、やりがいのためにやってみたい、という若者たちを引きつけられることになるかと思えます。

○森田座長

宮島さん、どうぞ。

○宮島委員

プロセスについて、そもそもこの会議は、最後のワーディングを、例えば、次の会議とかで決めるのかどうか疑問です。心に響く言葉って、議論が必要だと思います。あとは、私が、接したことのある幾つかの事業、特色ある会社の社是みたいなものの中には結構味のあるものがありますが、そのワーディングはやはり、こう、そんなに簡単じゃないといえますか、本当に味があるなと思います。

あと、長さもですね、みんなが思い出す、例えば10個ぐらいのものなのか、割と味がある言葉というものは、そんなに簡単に出てこない気がしております。

我々としては、この方向でこんな感じというところまでを合意するところまでは、比較的、簡単にいきますが、もうこれで国民に発表しましょう、というところでは、少し違う別のプロセス、この会議とは別のプロセスが必要なのかなと思いますが、いかがでしょうか。

○植村審議官

個別に、省庁ごとに定めるのは省庁ごとのMVVになりますので、行動規範については、当然、諮問会議の最終提言を頂いて、それを踏まえて、人事院として形にするという作業になります。当然、人事行政諮問会議での議論は最終提言に向けて、これは資料を公開していますので、会議としてはこういう資料で議論して、こういうことであつたという方向性は後に残るといえることになると思います。

○宮島委員

分かりました。ワーディングの確定まで今は考えていらっやらないということですか。それとも、ワーディングもここできっちり決めるということ、どちらになりますか。

○植村審議官

今後の進め方としては、今回頂いた、前向きなとか、様々な、御意見を頂きましたので、それを踏まえて、次回の9月までに、座長案というのを事務局と相談しながら作成していただき、9月の会議で提示をしていただいて、またそれについて御議論いただく。そういう意味では、9月にある程度、諮問会議としての行動規範的なものについてコンセンサスを得ていただきたいということでございます。

○小林委員

そういうプロセスでいいですけども、今までの議論をお伺いしていて悩ましいのは、民間の企業のように、非常に尖がったワーディングでメッセージを発し過ぎると、行動規範の3つの狙いに支障をきたすと懸念します。行動規範により何を問題解決するか。1つは人材確保。人を吸引する。就職してもらう。そして、その人に辞めさせないという人材確保。2つ目は、辞める気もないし、今後もここにいる職員を鼓舞してモ

チベーションをアップする目的。3つ目は、国民の信頼獲得だと思うんですね。何か、公務員はいろいろ変なことやっているのでないかと思われがちです、しかし、そうではないんだと。その3つの、何の問題を解決するのかという趣旨は、5ページにきちんと語られていますけども、それを考えたときに、3つ目の国民からの信頼を考えたときに、あまりにはじけたワーディングにはできない悩みというのがあると思います。

それを踏まえた上で、ぜひ、練り込んでいただきたいものがあります。私は、人を動かすのは愛と誇りとお金だと思っております。それで、お金で勝負ができない公務員としては、愛と誇りだと思っております。「愛」というのは自分から、矢印が誰かのために、何かのために矢印が向こうに向かうものです。

何のためにと言ったときに、私、荒木先生のおっしゃった、国のためという、この認識がすごく大事だと思います。何のためにやるのかという、その矢印の向き先です。そこでお金を稼ぎたいと、そういうことではなくて、そこで会社を大きくしたいとかそうではなくて、矢印の先には国というものがある、フィールドが国なんだという、そのどこよりも広く、どこよりも重要で、みんなの幸せのためのフィールド、この対象に向かっているのは、国家公務員しかいないです。

2つめの「誇り」というのは、いわば矢印が自分の内側に向かうものです。自分のやっていることについてどれだけ自分を褒めてあげられるのか、自慢できるのかという認識だと思っております。誇りと責任、先ほど皆さまにご賛同いただきましたので「誇り」というワードはぜひ入れてもらいたいなと思うところです。

以上です。

○森田座長

はい、ありがとうございます。ほかにいかがですか。

最初に私が余計なことを言ったかもしれませんが、中間報告にもしっかりと書いたところですよ。これまではですね、かつては、別に何のためと書かなくてもみんな来たわけですよ。そういう人たちが、頑張り過ぎて逸脱しないようにするために、規範とか規律が必要だったわけですけども、今やそうではなくて、とにかく来てもらわなくてはいけないという話になったとき、もちろん、規律に違反してもよいというわけではありませんけれども、この仕事に就くと面白いな、やりがいのある、生涯をかけてやる仕事だなど、わくわくするような、そういうメッセージ性というのが必要ではないかと思っております。それが、これまでの、何も言わなくても皆さんなりたがるというような時代の規範とは違う機能を持っているし、現在の状況に基づいて考えなければいけないということだと思います。

具体的に、ワーディングも含めてどうするかというのは、座長と事務局で知恵を絞ってみますが、いずれにいたしましても、そのような方向でもって、今日の議論は、非常に重要であると思います。これに基づいて、さらにこれをそういう方向で知恵を絞

ってみるということを夏休みの宿題にするということになるかなと思います。この際でするので、もちろん、途中で事務局なり、私のほうに、こういうアイデアがあるというものをお寄せいただくのは大いに結構ですが、その前に共有しておくべきことで、こういうことはやはり、それを考えるときに頭に置いておくべきだというようなことがございましたら、ぜひ、ここで御発言いただければと思います。はい、荒木さん。

○荒木委員

公務員について所懐、私の個人的な感想にすぎないですが、諸外国の公務員は、一定程度以上の地位の方はものすごい裁量を持っているというのが私のイメージです。それに対して、日本の場合は一般に、公務員はそんな裁量を持ったらいかんというように、国民全体が思っているのではないかという気がいたします。それについて、この5ページの最初に、「職員が主体的・自律的に業務遂行する」ということが書いてありますので、このこと自体、民間企業だったらこうやって、従業員を鼓舞するのはいいですけども、公務員についてこういうことを正面から言うと、多分、国民は、「え？公務員というのは、法律に従って、そんな個性や才能なんか発揮せずに、働くべきものじゃないか」と思っているかもしれないというような気がしたので、少し、そここのところをどう整理するかというのは考えておいたほうがいいのかなどと思いました。

そういう点から考えますと、実は、これからの国の方向をどうするかという企画立案というところでは、非常に裁量が重要となりますが、そのような職務だけではなく、これまでの既存の仕事であっても環境が変わりますし、国民の価値観も変わりますので、相当クリエイティブに仕事を遂行する必要性が生じている。そこで、公務員としていろんな裁量を発揮しながらクリエイティブな仕事をするのが、今後の公務員には期待されているといったようなメッセージを打ち出して、かつ、これは決して恣意的な、清廉性を欠いたような働き方とは違うのだということが整合的に伝わるような、書き方をしていただければと思いました。これからの公務員というのは、相当クリエイティブな仕事をする。しかも、それが、自分とか企業とかのお金もうけじゃなくて、国のためになる仕事なんだということが伝われば、これは公務員になりたいなということにもなるかと思えます。

公務員が持っている裁量のなかで、5ページのほうでそれが書いてあるんですけども、職員の行動が組織の目的や方向性と一致すると、これは要するに国の全体をよくするという方向性では、逸脱していないということを、伝えていけないといけません。

○森田座長

はい、ありがとうございます。

なかなか難しいところで、目的のためには何をしてもいいというわけではなくて、きちんと、組織の秩序・ルールを守らなくてはいけないというのはそのとおりですけど

も、ただ、その守るときも、私が専攻しておりました、組織管理理論とかそちらのほうでいえば、いかにその部下が納得をして、きちんとルールを守って、その自分の職務に励むようにするかということが、上司のマネジメント能力によっているわけです。そのためのマネジメントの方法というのも、これは、峰岸さんのほうがお詳しいかと思えますけども、いろいろと研究のあるところですよ。

ただ、上司の命令だからというわけではないわけですし、やはり、今のように世の中が変わってきた場合に、ルールそのものが世の中にフィットしてないところもたくさん出てきております。その場合に、それを企画立案する人は、そのルールそのものを見直すということが、仕事になると思います。

そうではない人も、そのルールの適用の仕方について、ただ、一律に適用するのではなく、より重要な目的のために、それがきちんと、解釈・適用できるかどうか、その辺りのことが問われるところではないかと思っております。

そういう意味で説明を加えていきますと、どんどん長くなっていきますが、当然のことながら、ここでは短いワーディングで、その行動規範というものを示したとして、それがどういう意味を持つか。こういうふうに誤解をされては困るということについては、きちんとした説明をすることは当然必要になってくるかと思えます。

それも含めてですけれども、こういう在り方が公務員として、まさに、その働きがいのあるところであるし、公務員が職務に従事するとき、あるいは、部下に対して指示をするときには、こういう判断の根拠というものを示すことができると、そういうものが、できればと思っています。

今日はもう時間の関係で、具体的にどういうワーディングがありますかという議論をしても、あまり生産的ではないと思います。はい、事務総長。

○柴崎事務総長

いろいろな御意見ありがとうございました。

各御意見もきちんと頭に置きながら、座長と御相談しつつ案づくりをしていきたいと考えております。企画立案をする人だけではない、やはり、公務全体というものを考えながら、どういう言葉を置いていくのがいいのか、というのが、我々の頭の中にもある中で、これから、多少時間がございますので、また検討させていただければと思っております。

○森田座長

はい、ありがとうございました。

もうこれ以上、議論してもまた繰り返しなるような気もいたしますが、何か御発言はございますか。よろしいですか。なければ、この辺りでまとめに入りたいと思います。

今日、出ました皆様の御意見を踏まえまして、事務局と一緒に、夏の間知恵を絞っ

てみたいと思いますので、よろしく願いいたします。そこでどういう意見が出るか、まとまるかということは、まだ分かりませんが、それを基にいたしまして、次に行動規範の明確化について議論する、第11回ですね、次の次までには、それをきちんとお示しをして、ぜひ御議論の素材というものを提供したいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

それでは、最後になりますけど、事務局のほうから連絡事項等あればお願いいたします。

○野口総務課長

事務局でございます。

3点ほどお知らせいたします。1点目でございますけれども、ブリーフィングの関係でございます。この後、17時30分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。今回も、事務局にて対応させていただきます。

それから、2点目でございます。本日の議事録や配付資料の関係でございます。こちらにつきましては、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、内容の御確認をお願いさせていただければと思います。

最後、3点目でございます。次回の会議でございますが、次回の会議は8月28日水曜日、15時30分から開催させていただきたいと存じます。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、これを持ちまして、第9回の人事行政諮問会議を終了とさせていただきます。本日もお忙しい中、かつ、暑い中、お集まりいただきましてありがとうございました。