

人事行政諮問会議(第11回)

日時:令和6年9月13日(金)13時30分～14時30分

会場:人事院大会議室

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、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、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 砂山審議官

○野口総務課長

事務局の野口でございます。第11回人事行政諮問会議を開催いたします。本日もよろしく願いいたします。

毎度恐縮ですが、マイクにつきまして、御発言になった後は、電源をお切りいただきますようお願いいたします。

それでは、森田座長、よろしく願いいたします。

○森田座長

皆さん、こんにちは。大変暑い中お集まりいただきまして、ありがとうございます。本日もよろしく願いいたします。それでは早速でございますが、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。よろしくお願いいたします。

○植村審議官

承知いたしました。資料について御説明いたします。お手元の資料のスライド3をおめくりください。本日は行動規範の明確化の第2回ということでございます。

まず、スライド3の上半分は、行動規範の定義でございます。この会議で取り上げる行動規範とは、全ての国家公務員が職務を行うに当たって常に念頭に置くべき基本認識を規範として言語化するものでございまして、全ての国家公務員に共通して求められる行動の指針とさせていただきます。

資料の下半分は趣旨でございます。趣旨につきましては、第9回の会議でコンセンサスをいただいたものと考えてございます。趣旨の1つ目は、判断の拠り所ということでございます。つまり職員が主体的・自律的に業務遂行を行うに当たり、判断に迷ったり悩んだり、あるいは、ジレンマに突き当たったりしたときの、判断の拠り所となるものでございます。2つ目は、職員が自身の職務の価値あるいは意義を認識するためのもの、つまり仕事の意義づけでございます。そして3つ目が、国家公務員に対する

国民の信頼醸成につなげて行政運営を円滑に進めていくという、国民からの信頼を得るためのものがございます。この3つが行動規範の趣旨ということでございます。

1枚おめくりください。スライド4でございます。行動規範の位置づけでございます。行動規範として、今回新たに言語化する内容は、憲法の15条2項に、国家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ことが定められておりますが、国家公務員が全体の奉仕者であることから求められる行動をより分かりやすく言語化するものという位置づけでございます。また、人事院は人事行政の公正確保の機能を担っておりますが、その機能を果たすために、その役割の範囲内で、行動規範の言語化・発信を行うということでございます。

また、※で書いてございますように、この行動規範は、国家公務員の行動に関する既存の規定、参考2として最後につけさせていただきましたが、服務義務ですとか、あるいは倫理規程、こういったことに抵触するものではなく、また、これらの規程とは別に、法令化して職員に対して新たな義務を課すといったものではないということでございます。

スライド5でございますが、行動規範の内容の案に入らせていただきます。これまでの諮問会議の場で御議論いただいてきた中で、近年の公務における課題を踏まえて、国家公務員に全体の奉仕者として求められる行動の方向性を整理いたしました。1つは、国民の信頼醸成を図るため、国民を第一に考え、規律を持って透明性高く働くこと。公務は唯一無二の仕事であって、公務特有の役割があること。中立・公正といった公務の価値や意義を認識して働くことが行動の方向性と考えられます。

こうした方向性から、行動規範の内容に含むべき要素を3つ抽出させていただきました。1つ目は、国民を第一に考えること。2つ目は、中立で公正な公務運営を意識すること。3つ目が、根拠に基づいた客観的判断を行うことでございます。

これらの要素を基に第9回会議での御議論を踏まえて、座長と相談をさせていただきながら作成した行動規範の内容案が次のスライドの6でございます。3つ掲げてございます。まず、1つ目ですが、国家公務員には全体の奉仕者として、国民を第一に考えた行動が求められるとの規範になります。第9回の会議におきまして、国民が安全・安心に暮らせる社会をつくるのが国家公務員のミッションであり、それを達成するのが国家公務員の仕事の意義であると認識させられるようなフレーズが必要だという御意見がございました。

この1行目の文章には、そのような考え方も反映させていただいております。また、2行目では、持続可能な行政サービスのためには、職員が限りあるリソースを効果的に活用して、最大のパフォーマンスを発揮することが求められるとしております。

2つ目は、国家公務員には中立・公正な立場での職務遂行が求められるとの規範でございます。全体の奉仕者である国家公務員は、一部の利害に偏重せず、中立・公正な立場で職務を遂行すること。そして、公務は唯一無二の仕事であり、公務に特有

の役割があることから、行政に対する多様なニーズや、様々な立場があることも理解して、広い視野を持って職務に当たることが必要であるとしております。

3つ目でございますが、国家公務員には専門性と根拠に基づいた客観的判断が求められるとの規範でございます。国家公務員には、国民からの信頼が得られるよう、根拠に基づいた客観的判断や、行政のプロフェッショナルとしての誇りと責任を持って業務遂行に当たることが求められるとしております。以上が行動規範の内容の案でございます。

最後にスライド7で参考として付けさせていただきましたが、この行動規範につきましては、先ほど申し上げましたように、法令によって義務づける、強制するという性格のものではございませんので、浸透させるための取組というのが必要になってくるということでございます。ここでは3つほど例示をさせていただいております。御参考までということでございます。

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。ただいま、植村審議官から御説明がありましたけれども、本日お示しさせていただきました行動規範の内容の案といたしますのは、第9回の会議で委員の皆様のお意見をいただき、それを踏まえて、私と事務局で整理をさせていただいたものでございます。本日はこれについての御意見、この内容を各府省やひとりひとりの職員に浸透させるために、どのような取組が必要であるか。そういったことにつきましても、御意見をいただきたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

どなたからでも結構ですので、御発言いただければと思いますが、いかがでしょうか。はい、峰岸さん。

○峰岸委員

御説明ありがとうございます。まず行動規範の言語化、こちらの言葉等々については、前回、議論に上がったことを凝集化されて、ブラッシュアップされたと思っております。行動規範の設定自体は、大変重要だと思っており、特にこの職場文化の醸成、現場の自律性向上と、国民全体の利益を第一にする等の職場文化を醸成することについて、大変重要だと思っておりますので、自分も賛同しますし、この行動規範の内容についても賛同します。

私からは、浸透施策の観点で、2点申し上げたいと思っております。1点目は、民間企業でも、行動規範や経営理念などを制定する際は、CEO などトップを中心に中枢メンバーで仮案を作成しますが、その仮案をいかに浸透させるかということです。12月の最終の提言までのプロセスで、各省庁を巻き込んで、この行動規範の内容を

ブラッシュアップすることで、各省庁からの現場の意見を吸収して、行動規範をチューンアップしていく。これは、もちろん行動規範の内容そのものがブラッシュアップされるということもありますが、何よりも行動規範ができた後、そのプロセスに各省庁の中核のメンバーが関わることによって、当事者意識が発揮されます。そういう各省庁の合意形成プロセスを12月までの間に取っていただきたいと思います。

民間企業では、トップ自らが各部門の巻き込みや合意形成プロセスには関与します。可能であれば人事院のトップである川本総裁が各省庁を交えたディスカッションに参加し、行動規範をブラッシュアップしていくことが、その後の浸透に相当効いてくるのではないかと考えています。

2点目は、これもその後の浸透に関わることですが、民間企業では、例えば行動規範が完成した後に、この行動規範を形だけのものにしないために、本格的な浸透施策があるわけです。もちろん各省庁の中でインストールする部分もありますけれども、民間企業では、例えば経営理念を伝える動画を作成します。人事院としても、この行動規範3点、6ページにありますけれども、これを制定することによって、国家公務員の皆さんの行動がビフォーアフターでどう変わると想定しているのかというビフォーアフターをイメージした動画を作るわけです。

普通の現場の職員からしましたら、行動規範はただの言葉にしか見えませんので、これが自分の日常業務に、この行動規範をしっかり植え付けて考えたときに、今までの行動と何が変わるのかということイメージできるような動画などによって、企業であれば、それをお見せして、これまで自分の行動はどうだったのだろうか、今後はこの行動規範に従えばどういう行動をすべきなのだろうかという、研修プログラムやディスカッションの場が作られて、浸透していくということになります。動画を作るというよりは、この行動規範によって、これまでの職員の行動がどう変わることを期待しているのか、それを職員のものとするという浸透プロセスも重要かと考えております。行動規範の内容については、賛同しております。以上になります。

○森田座長

はい、ありがとうございました。続いて、宮島さん、どうぞ。

○宮島委員

ありがとうございます。今までの議論を踏まえ、非常にいい言葉にいただいたと思います。

あえて1つずつ、感想といいますか、意見を申し上げますと、Iの国民を第一にしたというのはとても大事だと、特に公務員ならではだと思っております。最近の若い人には、世の中の役に立ちたいという人はたくさんいますけれども、その世の中というのが別に国境を越えてもいいのではないかと、どこで役に立ってもいいのではないかと

いうのも、いい考えだと思います。ただ、国家公務員に関しては、やはり国家というボーダーを前提として、色々なよその国との関係があるときに、常に、ボーダーの中の国家を優先するというのを、はっきりと伝える必要があると思いますので、1番はこういった文章かと思います。

Ⅱの中立・公正は、普段、色々な形で取材をしておりますと、それぞれの公務員の方々はそのつもりがあっても、必ずしもそれがいつもできているわけではないという場面にも当たりますので、これを明確に書いたことは非常にいいと思います。

Ⅲは、これはまさにこの時代の流れで、全体が見えるというだけではなく、それぞれの専門性をもって、この複雑化する中で活躍していただきたいということでもいいと思います。

それで、これはこれでいいと思っておりますが、峰岸委員も御発言された、周知のところですけども、中に対する周知というのは今の形で賛成です。さらにできあがった後になると思いますが、もちろん中だけではなく、外の人にも分かってもらえなければ、行動を完全に変えることはできないと思います。

特に、Ⅱの「中立・公正」は、国家公務員の方々は、与党と政府と一緒にやることも多いので、そのバイアスですとか、あるいは国会議員それぞれの関係で色々なことがあると思います。しかし、そのようなときにこのⅡをしっかりと示せるように、政治の世界や経済の世界、色々な分野に、公務員というのはこれに従って動くということを、しっかり理解していただくということが非常に重要だと思います。中で公務員の方々が、自分事として、ちゃんと行動に変えるということとともに、この規範に従って、周りの方々も公務員というものはこういうものだということをしっかりと認識して、お付き合いいただくということも大事ではないかと思います。

○森田座長

はい、ありがとうございます。続いて、小林さん。

○小林委員

まず、事務局案についての意見と、それから浸透策についてお話をさせていただきたいと思います。

先日給与局長が中労委においでになり、人事院勧告・報告の説明をしてくださって、御説明自体も大変良かったのですが、内容が今までになかった大胆な内容であるということで、終わった後、中労委の委員の複数の方から非常にポジティブなコメントを伺えたのが印象的でした。メディアも好意的な受け取り方をしてくださっておりますが、当たり前ですけど、まだ浸透はしていない。これからであるということがありますので、そういう意味合いでも、行動規範の意味合いというのは非常に強く、そして、これでまたもう一度大きな波が世の中に伝わると信じていますので、とても重要なもので

あると思います。

御説明にもありましたけれども、これは、全ての国家公務員にこのとおりやれというものではなくて、これを基に各省庁でMVV、ミッションやバリューを決めていくものであるという、大変クリアな位置づけなので、この事務局案でよいと思います。コピーワークとしてはあまり、とんがっていないものではあるけれども、敢えて極端に印象に残らないというのがちょうどよいと思います。

例えば、経産省のMVVですけれども、心躍るコピーになっており、色々書いてありますが、最初に端的に「その提案は、世界に誇れるか」、「その取組は、国民に誇れるか」、「その行動は、自分に誇れるか」というのがまず冒頭にあり、それに続いて非常に熱い言葉が続きます。ただ、よく見ると、内容は人事院のものと同様です。2つ目と3つ目は、ほとんど全く同じですし、1つ目の「世界」というのは、これは経産省ならではの要素を含めたものだと思います。こういう各府省庁の独自性と整合性を満たす在り方が非常によいとまず思いました。

内容については、もう全面的に賛成です。各項目へのコメントを少しだけさせていただきますと、初めの国民を第一のところ、最大のパフォーマンスを発揮ということについてですけれども、公務員が業務効率性、生産性を最大にすると切り切る勇気と、この意外性に心打たれました。だから人的手当でもなされなくてはいけない、という議論にもつながっていくのだと思います。

2点目の中立・公正ですが、この中で特定の個人というところ、便宜供与を特定の個人にしないという一般的なルールのほかに、私を感じましたのは、特定の苦情マニアに振り回されないという、カスハラ防止のロジックにもつながる、よくできていると思った次第です。

3点目の専門性と根拠ですが、行政のプロフェッショナルとしての誇りと責任、その前の文章も含めて、噛みしめるととてもよい言葉で、座長と事務局とでかなり推敲されたと拝察いたします。

事務局案の内容については大賛成ということで、次に浸透策です。1点目は峰岸さんに全く同意です。やはり各省庁の巻き込み感、インボルブされたという、その実感が極めて重要だと思います。総裁、お忙しいと思いますが、是非直接、議論の場に御参加いただきたい。色々な方の御意見を吸収して、その対話の中でできあがったものを見た各省庁の方々は必ず自分の意見がここに入っていると思われまので、そこは巻き込みと、そして、参加者皆様のインボルブされた感というものを醸成していただきたいと思います。

次は少し峰岸さんと意見が違うところですが、私は、人事院のこの行動規範を外に對して強く情報発信するというのは、大賛成です。中に対しては、このとおりやれと勘違いされないように、むしろ、各省庁が独自のMVVをつくる背中を押す役割に徹したほうがよいのではないかと思います。書いてあることは非常に素晴らしい内容で

すけれども、やはり各省庁がその特性を生かした、読んでわくわくするような、そういうものを作りたいと思うような、そんな背中への押し方をされるのがよいのではないかと思った次第です。以上です。

○森田座長

ありがとうございます。それでは荒木さん。

○荒木委員

大変よい案をまとめていただいたと思っております。こういったビジョンとかミッションを議論するときに、民間企業であれば、企業は何のために存在するか、伝統的には株主の価値を最大化するためと言われてきました。それが今は、シェアホルダー・モデルではなく、ステークホルダー・モデルということで、色々な利害関係者の利益を長期的に考えるというように、大分視野が広がってきております。やはり、営利企業であれば、企業価値の最大化というものを目指しますが、今回我々がこの6ページの行動規範を作った一番根底にある重要な点は、5ページの上のほうに記載されている、公務が唯一無二の仕事であると、ここではないかと考えております。恐らく経済合理性に委ねていたのでは、提供されないような様々なサービスは民間ではできませんので、公務が唯一無二の仕事としてやらざるを得ない、そういうものがあるということで、これが、公務の仕事の誇りにもつながりますし、多数者の利益ではなく、少数者も含めた国民全体の利益のために活動しなければいけないということにもつながってくると思います。

そういう意味で今回の行動規範は、民間に代替できるような仕事は代替していただいてよいのですが、民間ではできないような仕事、経済合理性では対処できない、あるいは市場のゲームのルールをつくるような国際交渉、こういったことも民間企業ではできませんから、そういった公務の唯一無二の価値というものを踏まえた上で、この3つの行動規範も立てられているということも国民にも理解いただけるようにしていただくとよいと考えています。

先ほど少しカスハラの話も出ましたけれど、同様でございまして、一部の声の大きい人のために活動することは、本来公務にとって行動の在り方としてふさわしくないと考えます。国民を大事に、中正・公立に全ての人のためのよいパフォーマンスになっているかということですので、不当な要求に対しては、それは公務としては受けられないということを中心にきちんと反論すべきだというような行動規範にもつながってくるということで、大変重要ではないかと考えております。

浸透について、これは公務員の内部で浸透させていただくのはもちろん大事なことですけれども、公務には唯一無二の重要な価値があるということを国民に浸透させることが、大変重要だと考えております。

川本総裁のラジオ放送を拝聴いたしました。いわゆる官僚的な話し方ではなく、お人柄が表れた、本当に聞いていてリスナーの心にすっと入るような語り口で、お話しいただきましたけれども、本気でそう思っていらっしゃるといのが、大変よく伝わったと思いました。色々な媒体を通じて、国民に訴えかける、話しかけるということで、浸透を図っていただくと、公務というものは、やって当然と思っている国民も少なくないかもしれませんが、これは限りある資源を、選んで提供しているサービスであるということを理解いただいて、国民からありがとうと言ってもらえるような、サポートいただけるような、そういった規範として受け止めていただけるような努力をしていただけるとありがたいと考えております。以上です。

○森田座長

ありがとうございます。さらに追加でございますか。峰岸さん。

○峰岸委員

はい、ありがとうございます。また、違った観点ですけど、民間企業でも、組織の経営理念や目標を組織の各階層で説明すると申し上げましたが、その実効性を担保するのがサーベイです。これは、アンケートでも構わないですけれども、もちろん各省庁単位でも構いませんし、人事院で実施する定例的なアンケートの中に項目を入れ込むでもいいですけれども、やはり、実効性を重視する企業は、そのようなサーベイを非常に重視しており、それによって、組織診断をしているわけです。あなたの所属している部門は、限りあるリソースを効果的に活用し、最大のパフォーマンスを発揮していますか、などです。そういうアンケートを定期的に採って省庁にフィードバックして、各省庁が、ここが浸透している、浸透していないということを、自律的に判断し、進化させていくという循環を作っていただきたいと思っております。以上です。

○森田座長

ありがとうございます。浸透策については、またこれから、色々と御意見をいただきたいのですが、内容につきましては、皆さん賛成していただいたと思っております。私は作成した側ですので、賛成というのは当然ですけれども、作成するときに事務局の方に随分御苦労いただきましたけれども、1つ、考えたことは何かと申し上げますと、今回、これを作成する目的は、もちろん現職の公務員の方に頑張ってもらうためではありますが、これから就職先を探そうとする若い人たちにとって、やはり公務が魅力的であると思われるようなメッセージ性を含んでなければいけないのではないかと考えたわけです。ただ、これは人事院が作るものであり、それを受けて各府省で具体化されるということ、また、法令上の色々な制約、規定がございますので、それに整合性を持った形で作るというところでは、今回それなりにいいものができたのではないかと

いかと自負しているところでございます。

ただ、これからいかに若い人たちに、やはり公務員は面白そうだ、こういう仕事をしてみたい、あるいは仕事をしている人たちも、自分たちが非常に厳しいとき、やることに意義があると思ってもらうためには、やはりこれをどのように浸透させていくのか、どのように意味づけていくのか、これは、色々と行動規範を使う場面も含めてですが、検討していく必要があると思っております。

今後は、御意見がございましたけれども、各府省でこれをさらに具体化してどうなるかということで、よりそれぞれの府省に応じたものを作っていただくということになろうかと思えます。各府省の中には現業部門が非常に多いところもございますし、それも新しい制度であるとか、課題に取り組むというよりも、国をずっと定常的に支えていくためのルーチンをしっかりとやっていただかなければならない部分もあるかと思えます。それぞれのところでどのように受け止められて、具体化されるかというのは、これからの課題になろうかと思えますし、それに、人事院の皆さんもそうですし、私たちにおいても、現場などから出る御意見というものに耳を傾けながら、これをさらに肉づけしていく必要があるのではないかと考えているところです。

そこで、今、浸透をどうするかということになろうかと思えますけれども、今まで委員の方から、その辺が重要だという御意見が出ましたけれども、人事院において、今までの御発言について、何かコメントなどはございませんでしょうか。

○植村審議官

はい、ありがとうございます。2つの段階について、御意見があったと理解しました。1つは、行動規範を決定するまでの間のプロセスの話。

もう一つは行動規範を定めた後に、通知、周知して浸透させていくプロセスの話。さらにその先の実効性の担保という話もあったと思えます。

1つ目の行動規範を策定するまでの、その、ワーディングの精査といいますか、そのフェーズにつきましては、現在、川本総裁が自ら各府省幹部と意見交換に出向くなどして意見交換をされていますが、それ以外にも、我々人事院は各府省の間で様々なチャンネルを持ってございますので、最終提言、あるいは、行動規範を決定するまでの間に、各府省と意見交換するなど、巻き込んでいながら、ワーディング、文言について、取り入れられるものがあればブラッシュアップをするといった工夫を考えてみたいと思えます。

それから、行動規範を出した後の浸透の話ですが、当然のことながら、行動規範を周知するだけに留まらず、それが個々の職場・職員において実行されるように浸透を図ることは、重要だと考えております。各府省において、MVV、ミッション・ビジョン・バリューを策定するなどを通じて、職員に浸透させ、日々の業務遂行における基本的な認識として、普及していくことを想定しているところでございます。そのためには、ど

のような形で浸透を図っていくか、参考資料にも書いてございますが、浸透させるための方策、あるいはその先の実効性を担保する方策、こういったものにつきましては、各府省と相談しながら考えていきたいと現時点では考えております。

○川本総裁

毎年、人事院勧告・報告の後、各省庁の次官、官房長をお訪ねして、感想をお聞きし、更なる御要望がないかということで、意見交換に伺っております。今年でもう4回目になります。その中で、今年の方はまだ数か所ではあるものの、諮問会議は本当にありがたいという意見をいただいております。議論の内容について、本当にありがたいものが多いと言っていたいただいており、この行動規範についても、「国民を第一に」など、どのような趣旨か説明させていただくと、「全く違和感がないし、そのとおり」と言っていたいただいて、少しびっくりするほど違和感がなく、特にこのⅠとⅡは、本当に立派な公務員であれば当然のことと持っているという感じがします。あとⅢの「専門性と根拠に基づいた客観的な判断」のところは、「若手にとって特に大事だよ」という御意見がとても多いです。その前に、「若手にとっては、MVVやミッション、ビジョンがない組織というのが、今やすごく不安のようだ」というような御意見もございました。「これは若手を引きつけるものになる」という御意見もございました。

まだ本当に始めたばかりですが、そういう意味では、このような意見交換を進めていく中でも、このアンブレラの基に各府省がMVVを作っていくというのは、非常にスムーズにやっていけるだろうという感触を持っています。以上です。

○森田座長

ありがとうございます。

○峰岸委員

各省庁が行動規範や経営理念を作るという点ですが、これは作らない省庁はないでしょうか。

○川本総裁

既に持っておられる省庁もたくさんありますし、やっぱりこれを見て、新たに作ろうと思う省庁もあるかと思います。あるいは、昔、不祥事を契機に作ったけれど、少し忘れていたかもしれないという省庁もあるかと思います。

○峰岸委員

これが言葉だけにならないようにしたいと思っただけです。そういう想定であればよ

ろしいかと思えます。

○小林委員

若い人たちの価値観が今や以前とは全然違うというのは、私も常々実感しています。公務員の若い人たちにとって、さきほど総裁が発言された、MVVやパーパスがないような組織は考えられないという御意見は、そのとおりだと思います。

各省庁がMVVを作っておられるということで、私の方で少し調べてみましたところ、私が一番心が躍ったのは経産省です。逆に、どこは言いませんが、制定してから殆ど見直しされていないのではないかと、いうところもございました。今回、行動規範週間といったような周知期間を設定するという事は、ある意味、行動規範が話題になると、皆さんも私と同じように各省庁のMVVなどを見ると思いますので、横並びで比較したときに、自省庁のMVVはこれでよいのかというような疑問が誘起されるのではないかと思います。ぜひこの機会に各省庁で素敵なMVVができるよう背中押しをやっていただくとよいと思います。

もう一つ、これから公務員になってくださる若手に、いかに届けるかというのがものすごく重要です。地道な活動としては、色々な資格を取る専門学校ですとか、あるいは大学ですとか、そういうところに行って、今回非常に大きな話題があるわけですから、それを、説明してさしあげるといようなことで、今までの誤解、随分民間とは給与格差があるですとか、不夜城で労働環境がよろしくないですとか、そういった誤解を払拭するだけでなく、民間と比べて優れたところ、こういうところがあるということもお伝えする、そういう地道な活動が必要だと思います。

その中で述べられるべきことは、座長も発言されましたけれども、公務員ならではの魅力といったところかと思えます。ネットで公務員の魅力を検索してみますと、出てくるのが、一般企業では全くできないことをさせてもらえると出てきます。やはりこういうことをやりたい若い方がいるのだと思いました。

地道な活動とあともう一つ、これは、こんなことができればよいと思っているレベルのことですが、例えば『プロジェクトX』ではないですけども、公務員が減って、日本が駄目になるということを感じた多くの人たちが変革を起こすべく、頑張っってこんなものを作りましたということが伝わり、そして、それを見た人が、公務員はいいなと思っってください、メディアを通じてそういうメッセージの届け方ができればと思います。どういふものであればテレビ局が取り上げたいかというのは、これは教えていただいたほうが早いかもしれません。

恐らく、その前に色々なところで話題になっている、カッコいい公務員が居るといふ、国民のために、それこそ炎の中に飛び込む勢いで国民のためにすごく頑張っている姿に若い人が憧れる、カッコいい人たちが取り上げられるとよいと思います。しかし、やらせのように思われてはいけませんから、事実に基づくためには、各省庁の御協力

が必要で、あなたの省の中にこういう人はいませんか、という募集に応じて情報提供いただき、まずはSNSで情報発信をし、あるいは、ポータルで紹介して、そしてできればやがてメディアにと。どういう方だったらよいか、宮島さん、アドバイスをいただけますか。

○宮島委員

一応今回の場で申し上げられることだと思いますけれども、まずは、残念ながら政府発信、政府広報と思われるものについては、メディアはそう魅力を感じないものであり、自然発生的に皆の関心を得たところかと思えます。私が所属しているようなタイプのメディアは、そこに盛り上がる芽があったところの火をつける役はうまいですけど、全く埋もれているものを発掘して出すようなものについては、内容が強くなければあまり見てもらえないという特質があります。

確かに今、「公務員」と調べると、SNSにもものすごく色々なものが掲載されていて、人によってはバズってしまっていて、両方向があると思います。ものすごく辛くて公務員をもう辞めたというようなチームのSNSもあれば、そういう見方になっていることに危機感を抱いて、自分たちのいいところを発信しようという方々もいます。それは個人の発信ですので、メディアは関知しない状況ですけども、そういうところから段々と話題になっていくというのが一つの要素として今はあるかと思えます。

逆に言いますと、流れとしてはうまくいっていると思えますのは、人が来るという意味では、あまりにも労働が厳しいですとか給料が低いというような話は確かにネガティブになっておりますけれども、以前聞くところでは、公務員は給料が高過ぎる、楽をしている、偉そうだと、そういうバッシングを警戒していた方々が多かったと思います。今回みたいに人事院勧告であれだけ給料を上げるということに関して、民間の中小企業からすごく批判が出るのではないかとということを心配していた公務員の方々もいました。今は、少し苦し過ぎるところかもしれないですが、それが広まったことによって、今、人事院勧告に給料が高過ぎというバッシングはほとんど聞かれないように思います。そもそも平均的な国民は、キャリア官僚に会ったことがないですし、自分たちとは全然違う人たちだと思っているので、お給料とか待遇がどうなるかということに関して、あまり関心がないというところが正直なところなので、マスメディアに広げるためには、もう少し、ある程度の工夫が必要かと思えます。以上です。

○森田座長

はい。分かりました。峰岸委員。

○峰岸委員

今の話に関連してですが、本当に参考程度なので、別の観点といえますか、逆の

観点でお話すると、やはり行動規範や経営理念もしくはそれをブレイクダウンした経営戦略や組織戦略でもいいですが、これは言葉であり、基本的には、私自身は理想と現実のバランスを取りながら進めていくべきだと思っております。

中身が伴っていることこそが最も重要なことであって、形だけ先行していくことも大事ですが、ギャップが出た瞬間に、すぐ、崩壊するということになります。やはりこれは実行第一です。実行をしっかりと着実にする、サーベイやアンケートを採り、スコアも上がってくるという中で、組織の信頼が醸成され、この大変素晴らしい行動規範という言葉とその中身が一致していくことこそが、一番の価値を生むということになると思っております。1点付け加えさせていただきました。

○森田座長

はい、ありがとうございます。

○荒木委員

お話を伺っていて、なるほどといいますか、勉強させていただくばかりです。確かに、この行動規範を受けて、各省庁がビデオを作られるということは、これは大事であり、かつ、このような全体としての人事院の行動規範を基に、各府省は、自府省のMVVをリニューアルしないとイケないと思うはずです。

そのときに、うちの人材を向こうに取られては困るという一種の競争ができれば、それは非常にいいことだと思います。

座長が御発言されたように、これから公務に入ろうかどうしようかという人たちにアピールするというのは非常に大事です。もう大昔ですけども、私の友人たち、官僚になった人たちがたくさんいますけども、やはり、『官僚たちの夏』を読んで、自分はこのタイプの官僚になりたいとかですね、登場人物に自分を仮託して、俺はこうやりたいという、夢ですけどね、最後に、どっちに行こうか、どこに行こうかといったときに背中を押してくれるというのは、幻想かもしれませんが、そういった夢だと思います。「何でここにしたの」と聞かれたときに、「いや、このビデオを見て共鳴した」とか、「感動した」と言ってもらえるよう、それは、最後はどうするかというときに背中を押してくれるということになりますので、そういった動きが、各省庁で競争的に起きてくれれば大変いいことだと思います。

○森田座長

はい、ありがとうございます。私も、作った立場から離れて、言わせていただきますと、この3つあるうちに、国民を第一に考える。公務員としての使命感、これは、すごく重要だと思います。先ほどもどなたかがおっしゃいましたけども、やはり民間企業ではできないこと、この国全体をよくしていく、あるいは、この国の基盤を守っていくという

こと、この社会を維持していく、そういうことに使命感を持つということは、すごく重要だと思っています。中で働いてらっしゃる方はもちろんですけども、学生さんも含めて、そのような意欲といいたいまいしょうか、意義というもの、そして、それを自分の職業にするということですね。そういうことについて、目を覚ましてもらいたいと思っています。

これは、荒木さんもそうかもしれませんが、私が学生で就職するような頃は、これはある意味で当たり前でした。本当に国を良くするためには、自分を捨てても、社会のために、人類のために働くという、それが生きがいだという思いが非常に強かったと思います。それは国家公務員でなければできないということ、そして、もちろん国家公務員にも色々な方がいらっしゃいますけれども、どこか一翼を担っているということ、皆さんにそれを自覚してもらうことが、すごく重要ではないかと思っています。

2番目の「中立・公正」は、これは、ある意味でずっと言われてきたことだと思います。そうではない、色々なケースがあったということも間違いではありませんけれども、これは、公務員である以上は、当然であるし、一番の原則なのかもしれません。

私自身が今回1つ新しいポイントとっておりますのは、やはり3番目の専門性とその根拠です。これは、最近の大学院生もそうですが、会って話をしておりますと、彼らはすごく勉強しているわけです。最新の理論を学んでいますし、私の学生の頃とは違いまして、今はパソコン1台で、非常に高度の統計解析であるとか、そういうことができるようになりました。したがって、例えばこういう政策を作った場合に、こういう効果があるのではないか、こういう資源をどのように使えば一番効率的であるか、そういうことを考え、導き出すためのツールを使いこなせるような能力を身につけ始めていると思います。

おそらく、公務に入ってきた人たちが、ある意味で絶望を感じるのには、それがなかなか生かされないという環境がまだあることです。これは、実際に、地方公務員の方もそうですけれども、お話を聞いたときに、最近のデジタルの技術を使えば、もっと合理的になります。自分はそのだけの能力がありますけれども、「やりましょうか」と言ったときに、大抵、上のほうから、「それはルールでできない」という話をされ、非常に、絶望感を味わったことがあるという話を聞いたことがあります。

これをどう突破していくかというのは、これから制度の在り方、人事制度だけの問題ではないと思いますが、そういう人たちにチャンスを与えるような職場を作っていくということがすごく重要だと思っています。各府省には、今、私が申し上げたようなエピソードと言いますのは、そのまま言うと少し憚られるところがあるかもしれませんが、若い人たちが何を期待し、どういう形で、皆さんのモチベーション上げていくか、エンカレッジしていくか、そういう方法というものを人事の在り方として、まさに人材マネジメントの在り方として、工夫して考えていただくことが重要だと思っています。

私は、浸透というときに、まず、そういうことを強調するというのが、特にこれから公務を目指そうとする人たちにとって、重要なメッセージになるのではないかと考えてお

ります。

ただ、これは若い人たちに対して、この行動規範を研修であるとか色々なところで使って、皆さん頑張ってくださいと言うだけではなくて、今申しあげましたように、こういう形で若い人たちが力を発揮するということは、ある程度以上の年齢の人たちも御自身で変わっていただかなければならないということだと思っており、今は、そういう時代に入っていると感じているところです。私は、その年代も過ぎましたので言いたいことを言っておりますけれども、そうしたことを踏まえた上で、これからの浸透というものを考えていただければと思っております。

それでは、よろしいでしょうか。皆さん、ほぼ同じ方向で御賛同いただいたということですので、これからは、さらに、どういう形で、浸透の部分を少しずつ検討していくかということになろうかと思えます。

まとめになりますけれども、行動規範の内容の案につきましては、御了承いただけたと思います。今日、出ました色々な意見も踏まえつつ、細かなワーディングなどにつきましては、さらに、人事院のほうで精査をしていただきたいと思えます。これを軸にして行動規範としてまとめていきたいと思えますので、御了承いただきたいと思えます。ありがとうございました。

それでは、少し時間が早いようではありますが、これくらいにいたしまして、事務局のほうから、連絡事項等をお願いいたします。

○野口総務課長

はい。事務局でございます。3点ほどお知らせいたします。1点目はブリーフィングの関係でございます。本日16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。本日も事務局にて対応いたします。

それから2点目は本日の議事録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も公表いたします。議事録につきましては、公表前に委員の皆様にご覧いただき、議事録内容の御確認をお願いさせていただきますのでよろしくをお願いいたします。

それから、最後に3点目でございますが、次回会議の関係でございます。次回は10月17日木曜日朝10時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。

○宮島委員

先のこと、主に事務局の方々にお願いがあります。これはどこまでお願いできるか分かりませんが、私は、立場上、様々な公務員の方と接することが多かったため、この機会に、色々な方と公務員改革の話をしました。個人的に、色々な省庁関係者から話を聞きましたところ、考えることが色々ありました。

同じ省庁でも、もちろん上の世代と下の世代は考えていることが全然違いますし、予想のとおりですけれども、本当に同じ制度にもかかわらず、省庁によって全然運用が違うということを改めて感じました。

今後、議論のときに、報酬制度ですとか、昇進のシフト、この会議でどこまで具体的なゴールを示すかというのはまだ分からないところではありますが、できれば、ある程度前提とした材料があるとありがたいです。もちろん、調べて分かることと分からないことがあると思いますし、全部は難しいと思います。しかし、例えば中途採用の人たちをどんどん引き上げるために、今の制度の中でどういう工夫をしているか、ここで話題になりましたが、上のほうの人たちはほとんど評価が一緒だから、評価を気にしていない省庁や、そもそも評価を伝えてもらっても大して気にならないという声もあり、省庁によって今できるところで運用をしていること、あるいは、実際に問題が発生している省庁もあるかもしれません。

本当はすごく優秀で大事な仕事をしてもらっているものの、今の制度ですと、課長から時間外手当が出ないので、わざと課長にしないで留めている、みたいな運用もあると聞いております。これは表で言える話だったのかどうかよく分かりませんが、色々な話がありました。私たちが色々話し合っていく上では、できれば1つか2つではなくて、各省庁において運用の仕方を工夫しているところや、課題があるところなどを具体的に示していただけることがありましたらお願いしたいと思います。

○森田座長

それは御検討いただいてよろしいですね。

○植村審議官

次回以降に向けて検討させていただきたいと思います。

○森田座長

ありがとうございます。余談になりますが、地方公務員の方もすごく関心を持っており、地方公務員といいましても、都道府県、大きな都市部と、農村といいましますか、小規模な自治体では事情がかなり違いますし、小規模な自治体のほうでは本当に、人材難といいましようか、相当にぎりぎりのところまで来ているように思います。そうした方も、どうしたらいいのかという関心を持っていることですので、そういう情報もできる限り共有していただければと思います。

それでは、本日第11回の人事行政諮問会議を終了させていただきます。本日はどうもありがとうございました。