

人事行政諮問会議(第14回)

日時:令和6年11月25日(月)13時25分～15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、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

それでは、御出席者の皆様がおそろいですので、第14回人事行政諮問会議を開催したいと思います。事務局の野口でございます。本日もどうぞよろしくお願いいたします。

毎度恐縮でございますけれども、マイクの関係でございますが、御発言になった後はマイクの電源をお切りいただきますようお願いいたします。また、本日の資料につきましてですが、現時点では非公表といたしまして、今後、最終提言が公表されるタイミングで公表することとしたいと思います。公表まではお取扱いに御留意いただきますようお願いいたします。

それでは、森田座長よろしくお願いいたします。

○森田座長

皆さんこんにちは。本日もよろしくお願いいたします。

本日は、まず中間報告で人事院におきまして積極的に更なる検討を進めるように求めてまいりました、勤務環境の整備や採用手法の改善などに関しまして、現在までの検討状況の御説明をお願いしたいと思います。そしてその後で、それらの内容も踏まえ、最終提言に向けた論点整理の議論に移りたいと思っております。

それでは、人事院から中間報告で人事院において検討することとされた事項につきまして、御説明をお願いいたします。よろしくお願いいたします。

○荒井人材局長

人材局長の荒井でございます。資料に基づきまして御説明させていただきます。

この表の作りといたしましては、左の欄に、論点整理案から転記された各論点が列挙されており、それらの論点に対応して、右の欄に、既にこの夏の人事院勧告・報告の中に記述され、取り入れられたものが記されております。私からは、この論点整理

案の後半部分にございます、働きがいがある環境、あとは、時代環境に対応した戦略的人材確保の柱における主な論点について御説明をいたします。まず、スライドの1ページを御覧いただければと思います。

一つ目の論点では、一つ目の○で、自発的な学びを促進するための観点から、金銭的補助の導入、二つ目の○で、希望を尊重した人事配置と配属理由の説明、そして三つ目の○で、職員側だけではなく、管理職員側にもキャリア形成への理解を深めもらうための研修の実施、こうしたことが記載されております。

そして、こうした論点に対応する施策といたしまして、総合的・体系的キャリア形成支援の取組をまとめたガイドの作成を夏の勧告時報告に盛り込んでおります。これは、職員一人一人が、自己のキャリアビジョンを描き、その達成のために、節目節目で自己点検し、実践に生かしていくプロセス、こうしたことを人事当局が連携しながら推進していくというものでございまして、現在、厚生労働省が民間向けに推奨しておりますセルフキャリアドッグの考え方を取り入れたものでございます。

また、こうした取組を各府省で展開していく際には、キャリアコンサルタント資格を有する職員が中核的な役割を果たすことになることから、資格取得のための研修ですとか、それにかかる補助を行ってまいります。そのほか、国内・海外への派遣研修の充実強化についても記載をいたしております。

今後の方向性としていたしましては、評価や人事に活用する人事管理業務システムの構築に向けて取組を進めていく考えです。そのためにまず、各府省の協力を得て、所管業務の遂行に必要とされるスキル、これを業務ごとに可視化したいいわゆるスキルマップを作成いたしまして、その上で、可視化された個々のスキルに基づく能力開発メニューを整理いたしまして、それらをプラットフォーム化し、タレントマネジメントシステムなどで管理していくというものでございます。

そして、左の論点の三つ目の○に対しては今後、内閣人事局・人事院、各府省が展開する研修の中で、職員の主体的なキャリア形成の必要性に対する理解を促進していく所存でございまして。

次にスライドの5ページをお開きいただければと思います。こちらは、左の論点の二つ目の○ですけれども、育児・介護などで転動しないことを希望する職員の希望の尊重。あと、インセンティブの付与、さらには、勤務地限定職の創設の検討となっております。夏の勧告時報告では、この件に関しましてこれに対応する記述はございませんけれども、今後の方向性として、民間における仕組みを参考にしながら検討していくことを考えております。

今、多様な働き方への対応といたしまして、民間におきましては、勤務地限定正社員制度の導入が進んでおりますし、また、育児・介護への対応や転動を忌避する、昨今の情勢の中で、人材確保を行っていくことの必要性の観点、こうした制度の導入についてのニーズは昨今高まっていると考えております。

導入に当たっての論点としましては、まず一つ目で、現場の人事運用が制約されることに伴います定員の在り方の課題ですとか、もう一つ、他の区分の職員との関係で、待遇上の納得感が得られるよう、こうした地域限定職の給与水準をはじめ処遇面をどうするか。こうした重要な論点がございませけれども、関係部署の協力を得て進めてまいりる考えでございませ。

また、当座の対応といたしましては、最終合格者名簿、これは人事院から採用側の府省に提供する一覧表でございませけれども、この中に、合格者が希望をする勤務地を明記いたしまして、採用後の勤務地が希望に叶ったものとなるよう、採用府省が対処する仕組みを検討してまいりませ。

次に、スライドの9ページに移っていただければと思ひませ。こちらの左の論点のところでは、一つ目の○で、職務の魅力等の戦略的発信、そして○の二つ目で、宿舎やオフィス環境の改善などについての積極発信が記載されておひませ。夏の勧告時報告では、公務の魅力につきまして、情報発信のコンテンツやタイミングなどを戦略的・理論的に工夫して発信を強化する旨、記載いたしておひませ。

今後の方向性といたしましては、次回、令和6年度年次報告書の特別テーマでもこれを取り上げる予定でございませ、その中で、戦略的・理論的な情報発信の手法について、さらに深掘りをしてまいりる考えでございませ。今後、内閣人事局はじめ、関係部署と連携をして取組を推進してまいりませ。

また、○の二つ目の宿舎やオフィス環境の改善につきましては、改善に向けて取組が進められている実情、これが十分伝わっているとは言えない状況にありませことから、発信の強化を図っていく考えでございませ。

私からは以上でございませ。

○荻野職員福祉局長

職員福祉局長の荻野でございませ。引き続きまして、私から御説明をさせていただきます。資料3ページをお開きください。表題2の魅力ある勤務環境の部分でございませ。

長時間労働を是とする職場風土・職員意識の改革、フレックスタイム制・テレワーク等の柔軟な働き方の推進、あるいは、効率的な業務遂行の徹底等について、御意見・御提言をいただしておひませ。

この点、まず今年4月に努力義務を導入した勤務間インターバルの確保につきまして、現在、課題解消のための調査研究事業を実施中だございませ。全常勤職員28万人を対象にした調査を既に二回実施しておひませ、現在分析中だございませ。毎日のインターバルが取れないような業務等をこの調査によって洗い出し、民間企業ですとか、あるいは医学的な知見なども踏まえまして、職務の遂行と職員の健康確保、この二つを両立させるため、毎日は無理だけれども、広い意味ではインターバルが取れ

ていると言えるような状況はどのような状況なのかということを検討し、各府省に提示をしていきたいと考えてございます。来年中には結果を得たいと考えております。

今ほど申し上げました勤務間インターバルもそうですが、二点目、フレックスタイムもテレワークも制度を整えております。一方で、活用が十分にされているかという点、完全に十分に活用されているとはまだ言えない状況だと思っております。いまだに、「使えるとは知らなかった」とか、「自分とは関係のないことだ」という声も耳にするところがございます。私どもとしては、制度の周知・啓発について、これまでも工夫しながらやってきているところではございますけれども、残念ながらまだ届いていないという状況があるかと思っております。どうすれば活用されるようになるのか、制度の利用が進んでいる民間での手法等も収集して、より効果的に働きかけていきたいと思っております。

おめくりいただきまして4ページでございます。育児・介護などの事情に限定されない一般的な部分休業・休暇、短時間勤務制度、多様な勤務形態の導入、裁量勤務制の拡大等に関しまして、御意見をいただいているところでございます。

多様な勤務形態の在り方につきましては、多角的・総合的な検討を進めていく必要があると考えてございます。その上で、休業・休暇につきましては、特に育児・介護の事情を有している方への休暇等につきましては、制度的に充実してきていると思っておりますけれども、そのような事情がなくてもやむを得ず休まなければならない方、そういった事態に直面している職員もいると思います。そのような場合に、無給であったとしても休暇はできないか、この部分は先に検討していきたいと思っております。来年度には方向性を提示することを目指していきたいと思っております。

あわせまして、業務遂行に一定程度の裁量がある官職のグループにつきまして、裁量勤務的な制度が導入できないかということにつきましても思案していきたいと思っております。

処遇等々、どうしていくかといった課題はもちろんございまして、簡単な道のりではないと思っておりますけれども、検討を進めていきたいと思っております。

下でございますのは、兼業制度の見直しでございます。こちらにつきましても御意見をいただいているところでございまして、兼業につきましては、現在職員アンケート、民間企業にヒアリングを行っているところでございます。兼業について考えていくときに一番課題となりますのは、公務の公正性の確保ですとか、あるいは利益相反の懸念でございます。全く同じというわけではないでしょうが、同じような課題を持っている民間企業の例があると思っておりますので、同じような課題について民間企業ではどのように解決しているのかということをご参考にしていきたいと思っております。

また、そのニーズを見て、実績を積み上げ、こういったことを広げていっても問題がないということを示していくということも考えられると思っております。

続いて5ページを御覧ください。子の年齢に応じた柔軟な働き方を実現するための

措置の拡充と、仕事と介護の両立支援制度を利用しやすい勤務環境の整備を取り扱ってございます。法改正が必要な事項につきましては、意見の申出をしておりますし、また、この分野、人事院規則で措置できるものについては取りかかっているところでございます。民間の制度改正の施行に遅れることなく実施していきたいと考えてございます。様々な事情に応じた無給休暇について検討していくことにつきましては、先ほど申し上げたとおりでございますし、また、勤務地の話につきましては、先ほど人材局から御説明があったとおりでございます。

6ページを御覧ください。超過勤務の縮減につきましては、各府省、国会、制度所管部局等に指導・依頼・働きかけを続けていく必要があると考えてございます。以前と比べれば、状況は、少しずつではありますが、変わってきていると思っております。この流れをしっかりとしたものにしていくため、粘り強い取組を進めていきたいと考えております。それとともに、状況を画期的に打開できるような方法はないかということについて、常に模索していきたいと思っております。まずは、個別に見てこれは特にひどいといった事案につきまして、指導を強化していくようなことに取り組んでいきたいと思っております。

下段、ゼロ・ハラスメントの実現、ハラスメント防止につきましても、制度を作っておりますが、浸透し切れていないのではないかという、柔軟な働き方と同じ問題抱えてございます。先ほどの民間企業の周知手法の調査の結果などをこの分野でも生かしていきたいと思っております。

また、カスタマーハラスメントにつきましては、様々な取組が今動いている状況でございます。民間企業、あるいは地方支分部局から情報収集し、整理して、有用な先進事例を提供するなどして各府省を支援していきたいと考えてございます。

私からは以上でございます。

○森田座長

はい、ありがとうございます。続きまして、最終提言に向けた論点整理に関しまして、これも事務局から説明お願いいたします。

○植村審議官

はい、承知いたしました。資料について説明をいたします。

論点整理案でございます。論点整理案の全体の構成ですが、Iで総論、IIで各論、最後のIIIが提言内容の実現のために求められる事項という、大きく三つのパーツに分けてございます。

そのうち、各論のところは四つのパートに分けて論点を整理させていただいております。0が行動規範、1が職務をベースとした制度・運用、2が働きやすい勤務環境の整備など、3が戦略的人材確保でございます。2と3につきましては、担当局長から現

在までの検討状況の御説明をさせていただいたところでございます。

それでは、資料に沿って御説明をいたします。まず、Iの総論でございます。一つ目の○は、まさに人材確保は危機的状況であるということでございます。

二つ目の○が、適時・適所・適材の人事管理が公務に有為な人材を引きつける好循環を生むことにつながるとの論点でございます。

三つ目、先ほど両局長からありました働きやすい勤務環境の実現あるいは戦略的人材確保に関する施策については、対象としては国家公務員全体に講じていく必要があるとの論点。

四つ目、一方で、行政が担う政策の企画立案・調整といった役割は極めて重要であり、したがって、まずは本府省の政策の企画立案・高度な調整といった業務を担っている国家公務員の人材確保にフォーカスをすべきとの論点。

その次が、職務をベースとした制度・運用への脱却を図る必要があるとの論点。

その次が行動規範の論点です。職員が主体的・自律的に働く際の判断のよりどころ、自身の仕事の意義づけ、国民からの信頼につながる規律・行動の明確化という観点で公務員に共通して求められる行動の指針としての行動規範の策定が不可欠との論点でございます。

また、下の2つの○は、職員の意識に関する論点でございます。下から二つ目が組織文化、職員の認識そのものの変革を抜本的に進めて、行動変容を起こすことが必要であるとの論点。

最後は、今後の方向性として、国家公務員制度が職員一人一人に向き合い、意欲と能力を高めるものとなるように、時代環境の変化に応じてバージョンアップを続けていく必要があるという論点でございます。これは、諮問会議のこれまでの御議論に通底する論点と考えてございます。

続きまして各論の論点でございます。0は行動規範でございます。行動規範につきましては、三つの要素を中核的な要素とすることが適当ということでございます。

その次が、行動規範のエッセンスが各府省のMVVに浸透していくことが必要との論点でございます。

1が職務ベースの制度・運用でございます。(1)が、等級・報酬・評価のうち、等級・報酬の関係でございます。①が総論です。一つ目が、国家公務員法に定められております職務給の原則に立ち返って、これを徹底して、ポストの職責・役割の大きさに応じた等級や報酬を志向する必要があるとの論点。また、メリハリと納得性のある人事評価が伴って、初めてこれらが機能することから、等級・報酬・評価の3要素をパッケージとして捉える必要があるという論点。

次が、能力・実績に基づく抜てきなどの実例が増加することを通じて、職員は、そのような人事管理が行われていることを認識し、それが更なるインセンティブにつながるとの論点でございます。また、努力して能力を発揮することによって登用されるという

考え方を、組織全体に浸透させ、降格などにつながった場合でも、再度結果を残せばまた登用される、いつでもチャレンジできる職場風土を醸成していくことの重要性の論点でございます。また、これまでは当然のこととして認識されていた人事慣行を前提に設計された制度や運用について、改めて問い直す姿勢の必要性との論点でございます。

②が職務の価値に着目した等級・報酬の論点でございます。まず、職務をベースとした制度・運用の基盤は、職務や職責などが明確であることでございます。民間企業と同様、公務におきましても、職責あるいは担う役割の大きさを多角的に分析して、現行の等級体系の課題を検証すべきとの論点でございます。

3ページに移らせていただきます。職員のモチベーションの維持、あるいは若年層の育成の観点で、昇給の在り方についても論点にしております。また、幹部職員・管理職員につきましては、職務給の要素をさらに強めることを志向すべきとの論点でございます。

③の外部労働市場との接続を考慮した給与水準・報酬水準の論点でございます。まず、幹部職員・管理職員につきましては、給与水準は、政策の企画立案・調整を担う国家公務員がベンチマークとすべき大企業群と比べると、大きく乖離している可能性がありますので、担うポストの職務・職責の大きさに応じた給与水準となるよう抜本的に見直すべきであるとの論点。また、国民の理解を得るという努力を最大限行うため、その一環としてポストの職務内容を開示すべきとの論点。

一方、育成期間に就くポストにおきましても、能力の伸長に着目した処遇という要素を考慮しつつ、現行より職務給の要素を強めた給与水準とすべきとの論点。その上で、非管理職層につきましては、組織や職位を代表するポストの職務分析・評価結果を踏まえて給与水準を設定する方式に移行することも考えられるのではないかという論点。

また、高度専門人材につきましては、現行の法体系の制約にとらわれない給与水準の設定も検討すべきとの論点でございます。

④ですが、官民給与比較手法の見直しの論点でございます。国家公務員全体の官民給与比較手法についても見直しを行う必要があるのではないかと。また、その際、国家公務員が担う仕事の難易度や職責の重さを十分に考慮する必要があるとの論点でございます。

⑤は当面の課題への対応の論点でございます。二つの課題について過去に御議論いただいております。一つは、課長補佐級から室長級への昇任・昇格時の年収の低下に関する事。二つ目は、役職段階が上がっても、職務の級が伴わない場合がある事。この二つの喫緊の課題を解消すべきとの論点でございます。また、一つ目の論点につきましては、職務の重要性をメルクマールとして検討すべきとの論点でございます。

一枚おめくりいただきまして4ページでございますが、二つ目の課題につきましては、在級期間表の廃止などについて早急に対応すべきとの論点でございます。

(2)は、マネジメント・評価の関係の論点でございます。トップフォーマーを確保していくためには、マネジメントの変革が必須であり、納得性のある人事評価を実現していくことが不可欠との論点でございます。

①が職務ベースの制度・運用を確実にを行うためのマネジメントに関する論点でございます。一つ目の○は総論的な論点であり、管理職員のマネジメントの重要性についての論点でございます。

二つ目の○ですが、職務ベースの人事管理を行う上では、やりがいのあるポストに配置される職員に、やりがい・報酬が集中する可能性があるということに留意しつつ、そのようなポストに就かない職員も含めた組織全体として職員のモチベーションの維持・向上に資するマネジメントを行っていくことが重要との論点。その際、マネジメントの透明性の確保も必要ということでございます。この論点につきましては、事前の御説明時に委員の皆様様の御意見を踏まえまして、内容と記載箇所を修正させていただきました。

次の論点は、各府省において、マネジメントポリシーですね、マネジメントの考え方を明確化して、全てのマネジメント行動に、職務をベースとした制度・運用の理念を浸透させることという論点。

最後が、管理職員のマネジメント向上についてです。マネジメントが機能しているか、マネジメントサーベイという御議論がありましたが、不断に点検をして、改善に生かすことにも一体的に取り組むべきであるとの論点でございます。

②は、人事評価の運用の改善に関する論点でございます。人事評価を通じて、能力・実績に基づく人事管理を徹底する。これは国家公務員法の人事管理の原則に書かれていることでございますが、これが必要不可欠であり、登用や給与処遇の根拠や納得性を、人事評価結果が十分担保し得るだけの精度が必要であるとの論点でございます。

また、各府省の課長補佐ヒアリングでも挙げられていましたが、人事評価と給与上の考課査定のギャップという課題でございます。これにつきまして、令和3年に見直された人事評価制度について、効果検証が必要な時期であり、また、検証結果を踏まえて、対応を検討することも必要ではないかとの論点でございます。

次に、現行制度の下でも実施できる施策に関しましては、検証結果を待つことなく、まずは人事院において試行すべきとの論点でございます。

5ページに移らせていただきます。こうした運用改善のほか、人事評価の結果と給与上の考課査定の結果を連動させていくためには、メリハリある人事評価が行われるように運用を徹底した上で、例えば標準以上の分布率についての一定の目安を設けることなども視野に検討すべきとの論点。

最後が、期首面談において、業務目標に加えて、期待される達成度についても解像度高く設定することが必要との論点でございます。

(3)は職務ベースの制度・運用の基盤として2つの論点を掲げております。

一つは人材ポートフォリオでございます。各府省の組織が戦略的に構成・運営される必要が高まるものと考えられる中、各府省において、人材の確保・育成の戦略を明確にして、戦略を踏まえた人材ポートフォリオに落とし込むことが必要との論点でございます。

②はHRMにおけるデジタルツールの活用に関する論点ものでございます。各府省の人事担当部署には、職員個別の状況を細かく把握して、人事管理に生かす努力が求められるとの論点。

また、その際、職員の経験やスキル、あるいはキャリアに関する意向などをデータ化し、蓄積して育成・配置・動機づけなどに活用することが必要であるとの論点。

さらに、デジタル技術を活用して、きめ細かな人事管理を実現していくべきとの論点でございます。

次の(4)は、職務ベースの制度・運用の徹底による効果に係る論点でございます。

一つは開放性の向上による人材確保の機会の増大でございます。各府省内のポストが担う役割、また、その役割を果たすために必要なスキルなどの言語化の進展によって、その結果、人材を求める範囲を府省間、さらには公務部外にも広げることが可能となるのではないかとこの論点。特に高度専門人材が必要になるポストなど、担う職務や役割が比較的明確なものにつきましては、競争力のある給与水準の設定が容易となるのではないかとこの論点。

最後が、公務部内外に対する開放性を高めることを通じて、人材確保の状況を改善する契機としての意義があるという論点でございます。

②が、公務を一度離職した者、アルムナイを含む多様な人材の誘致の円滑化の論点でございます。新卒採用者の育成だけでなく、多様な人材の誘致、あるいはOBを再び公務に迎え入れやすくするなど、あらゆる方策を講じることが必要との論点。

次が、職務ベースの制度・運用は多様な人材の誘致の円滑化にも資するとの論点。

一方で、職務ベースの制度が整っていたとしても、組織風土を変えなければ組織パフォーマンスの最大化は望めないとの論点。

また、最後は制度・運用の改善にとどまらず、例えば公務員試験を合格した者でないと幹部になれないとか、給与が毎年自動的に上がっていくことを当然と考えるといったステレオタイプの意識の打破が必要との論点でございます。

2が働きやすい勤務環境等でございます。

(1)の①ですが、これは、業務効率化を徹底すべきという論点でございます。

また、②が勤務時間の短縮等でございます。先ほど、局長から申し上げましたように、一般的な部分休業・休暇や短時間勤務制度を導入すべきとの論点でございます。

さらに、その際、業務量を勤務時間ベースで把握をして、実員を管理するFTEの考え方を研究すべきとの論点。

③につきましては、裁量勤務・テレワーク・転勤の論点でございます。先ほど説明がりましたが、7ページの文頭でございますように、まずは裁量勤務制の適用範囲の拡大という論点。

二つ目は、テレワークの更なる活用の推進という論点。

三つ目は、転勤の話でございます。必要不可欠な転勤に対応する職員への十分なインセンティブの付与。また、そもそも転勤のない働き方をするカテゴリーの設定といった論点でございます。

④はハラスメントの根絶、カスハラに対する積極的な対策の推進に係る論点でございます。

(2)が働きがいのある環境に関する論点です。

①は、職員の主体的な学びの支援、公務外経験の推奨についての論点であり、一つ目は能力開発、資格取得などのための金銭的補助という論点。

二つ目は、自己啓発休業の対象範囲の拡大という論点。

三つ目は、兼業・副業に関する論点でございます。

②が自律的なキャリア形成に関する論点でございます。いわゆる、出向人事あるいは官民人事交流派遣について、本人の意欲を重視した人事を基本とすべきとの論点です。

二つ目は職員の希望を可能な限り尊重した人事配置を行い、希望しない部署へ異動する職員には配属理由を丁寧に説明すべきであるとの論点でございます。

次は、組織内や府省間の公募をさらに活性化していくべきとの論点。

最後が幹部職員・管理職員にも主体的なキャリア形成のためのトレーニングをしていくべきとの論点です。

8ページでございますが、3が戦略的人材確保に関する論点でございます。

まず、採用試験の見直しですが、一つ目は、採用試験の実質的な通年化の実現という論点。

二つ目が、総合職試験の教養区分の実施の拡充という論点。

三つ目が受験準備の負担感が、学生にとって公務員を志望しなくなる理由となっている現状がありますので、試験全般に関して受験者数の拡大につながる試験科目の構成となるようにすべきとの論点。

②は、官民リボルビングドアということで、特に専門的な能力・スキルを必要とするポストに、例えばOBなどを採用する場合に一定のルールを策定した上で、採用プロセスを可能な限り簡素化すべきとの論点です。

(2)は公務の魅力発信でございます。国家公務員という仕事のブランディングを戦略的に行うべきという論点。例えば、宿舎やオフィス環境の整備・改善などについても

積極的に推進し発信すべきとの論点でございます。

最後になりますが、ローマ数字のⅢでございます。提言内容の実現のために求められる事項としまして、1がサポートの関係、2がモニタリングの関係の論点でございます。

まず、サポートのほうですが、各府省において、より戦略的に取り組んでいく中で、人事院と内閣人事局は連携して制度面・運用面から、サポート、支援していくべきという論点。

具体的には、人事院はシンプルな人事制度を設計することを志向すべきであり、人事制度の設計に当たっては、EBPMあるいはコストベネフィット、テストマーケティングなどの視点が重要との論点です。

また、人事院は、各府省における人事変革の進捗状況あるいは業務量の実態などを踏まえながら、支援の在り方について検討すべきとの論点。

そのための人事院サイドの体制強化、リソースの確保の観点から、人事院の今の組織あるいは人員配置の在り方についても見直しを行うことが必要であるとの論点。

最後は、人事院と内閣人事局が連携して各府省をサポートしていくことが必要であるとの論点です。

次に2のモニタリングです。人事院における検討の進捗や実行した施策の効果を定期的にモニタリングして検証結果を公開すべきという論点。

また、各府省における制度・運用の状況がどのように変化しているか常に把握することが重要であり、一人一人の意識の変革、また、行動の変革に焦点を当てることも重要であるとの論点でございます。

○森田座長

ありがとうございます。

ただいま御説明にございましたように、この資料は、中間報告の内容や委員の皆様の前までの御意見などを踏まえて作成されたものでございます。本日は今後最終提言に向けてこのような論点を盛り込んでまとめていくということでもいいか、御意見をいただければと思っております。なお、論点整理の資料に入っていない論点などもございましたら、盛り込むべきではないかといった御意見があれば、それもいただきたいと思いますが、いかがでございましょうか。

それでは、適宜御発言をお願いいたします。はい、小林委員。

○小林委員

一つ、今まで項目としては立てていない論点を追加したらどうかという提案をさせていただこうと思います。手当の問題です。内容としては、もう既に、様々なインセンティブ問題のときに、もう少しメリハリのあるインセンティブをつけた方がいいのでは

ないか、そういう話題の中で登場していたと記憶しております。この資料の中でも、それに関する内容は点在して登場しておりますが、例えば、地方と言いますか遠隔地手当というようなもの、それは何かと言いますと、現状は単身赴任手当というものがありますが、独身で地方に行っても手当がありません。

最近の若い方というのは、一番大事にするのは自己の成長機会です。実際に色々な方々にヒアリングしたところ、地方に行っても得られないものというのは、例えば、美術展がないなどリベラルアーツ的なもの以外に、若い方が、特に、その成長時期にAIの展示会に行ってみたくとか、ビジネス講座を受けたくとか、ここで語学力を一気に爆発させてみたいとか、公務員の研修スケジュールの中にあるもの以外に、自費でやってみたくもたくさんあるのですが、遠隔地ではそれができないので、飛行機に乗ってでも、どうしても行きたいところには行っていますよと。総合病院がないなどの問題以外に、東京で働いていたら得られるような様々なチャンスを逃してしまう、その代替として、自費で賄わなければいけないものを考慮し、公平性を勘案したときに、地方手当のようなものがあるのもいいのではないかと思います。

一つ例を挙げましたけれども、地方手当以外にも、どこの会社でもそうですが、増設住宅みたいに、問題が起こったときにみんなの意見でこれを新たにつけましたとか、世の中の需要で他はやっているが自分のところはなされていない手当をつけましたというようなことが重なっており、散らかった状態になっているのではないかと思います。

寒冷地手当もそうですけれども、せっかく人事院の勧告で上げていただいて、色々なところで大喜びしているというのは、私も聞いているのですが、ただ、あれは気象庁の毎年の発表によって、何度以下のところに手当を支給するということが決まるので、例えば、宮城県の角田などは、以前は寒冷地だったにもかかわらず、今はもう寒冷地ではないという整理です。地球温暖化なので、どんどん寒冷地がなくなっていきます。手当てしなきゃいけないのは、寒冷地のいわゆる昔の薪炭手当、そういう発想でいいのかという、その手当の本質をもう一度考え直したほうがよいのではないかと思います。これは、簡単に答えが出るものではないので、時間も体力もかかるのですが、方向性としては入れておいたほうがいいのではないかと思います。御提案として付け加えるということが一つです。

この機会に、細かいことも言ってしまうと、9ページの人事院の体制強化、リソース確保。これは必ず入れていかなくてはいけないことだと思います。人事院は支援を行うから、体制強化をして、リソースも確保しないといけないということは、ここに書いてあるとおりですが、一つ付け加えたいのは、人事院にて様々な試行実施がなされていることです。人事院における施策の方向性とスケジュールの中でもありましたように、まずは隗より始めよということで、まずは人事院が色々なことをやってみて、問題点を発見して、そこを改善して各府省にお勧めする。もしくは、やってみた結果、成

果が確認されなかったから、これはお勧めしないということをやっていくにも大変な稼働がかかるとお思いますので、ここに一言、表現はお任せしますが、各種試行実施も行うということ、支援以外にもやるということを入れておかれるといいのではないかとお思いました。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。続いていかがでしょうか。はい、峰岸さん。

○峰岸委員

御説明ありがとうございました。

抜け漏れの論点ですとか、今の論点整理案の論点についてのコメントの前に、これら論点を整理するための論点をお話しさせていただこうとお思います。二点あります。

一つは、論点整理の冒頭にある総論で皆さんも合意されていらっしゃる問題点として「国家公務員の人材確保は危機的状況」とありますが、私の仮説は、職務のセグメントによって問題が違っているとお思っています。

例えば、採用試験の応募者数の減少や、優秀な学生の確保の問題という課題は、主に政策企画職において顕在化しているとお思います。では、この「国家公務員の人材確保は危機的状況」というのは一体何を指すのか。日本は少子高齢化によって人手不足構造になっており、民間企業でも国家公務員や地方公務員でも、人材確保の課題があります。量的な人材確保の問題が、政策企画職以外では課題となっているのではないかとお思います。したがって、政策企画業務における質の担保という観点での危機的状況の人材確保ということと、それ以外の業務運営における量的確保の対応策というのは、フォーカスすべきポイントが恐らく違ってくるとお思っています。そういう意味で言うと、危機的状況と言われている人材確保というのは、一体どのセグメントの何の問題を指している、そこに対して効果的な施策や制度は何なのかということを探求することが、これから、実践・実行に向けて仕上げていくために、優先順位付けも含めて、とても重要な論点なのではないかとお思っているのが一点です。

もう一点は、そこに向けて変革するに当たっての考え方で、やはり時間軸の問題を無視して、実行施策を羅列すると収拾がつかなくなるので、この時間軸と工程表をどう考えるかということ整理することがとても重要です。民間企業における改革ですと、恐らく、国家公務員全体の話よりは時間軸が短くなるので、即時に着手すべき施策と、3年～5年程度で中長期的に実現を目指す施策とで分けることとなります。それは、例えば短期・中期・長期という時間軸の幅は官民で異なりますし、会社・組織でもその特性によって違いますが、その時間軸の中で、三段階ぐらいに、そこで当面は何をして、そこで何ができたら次のステップに進むかという行程を刻まないと、色々なものが盛り込まれてしまい、何もできないという状況になります。やはり最終提言に近

づいている今で言えば、時間軸と行程表をどう整理していくのかという論点がとても重要ではないかと思ひまして、そこをまずお伝えさせていただきました。

○森田座長

ありがとうございました。宮島さん、どうぞ。

○宮島委員

ありがとうございます。今、峰岸委員の話聞いて、確かにその二つ、いわゆるクオリティーをめっちゃくちゃ重視するところとそうではないところでは、多少感覚は違うなと思ひました。

今、人事院がやられている勤務間インターバルですとか色々な制度は、安定的にルーチンワークをやりたい方々の働きやすさにとってはとてもいいものが多いと思ひますが、いわゆるこの中枢、キャリア、政策企画職の人たちには、この勤務間インターバルというのは、部署によっては評判が悪いです。それは、年末の一番の最後の山のとくに、昨日1時に帰ったからといって、次の日、昼に出てくるというのは現実的ではなく、これを進め過ぎてしまうと、仕事に支障が出ると考えられる方々がいると思ひます。どうやってコントロールしていくかというのは難しいなと思ひたところなんです。

本当に実効性を上げたいならば、決めるべきことは、本当は簡単で、それをやるのがその上司の評価になるということが一番効くと思ひます。つまり、勤務間インターバルにしても何にしても、これを守らせることが上司の評価にとって非常に重要なことである。例えば育休明けの人やハンディキャップのある人の時間の働き方について、十分に配慮しながら成果を上げることが、一番マネジメントとして価値が高いことであると評価づけすれば、かなりそれは動くことになると思ひます。

したがって、色々なラインアップを本当に実行させるためには、この組織が何を評価するか、何を重く評価するかというものを前面に出すことが現実的な効果につながりやすいと思ひます。この前、ぼやっとした言い方をしましたけれども、人事院がガイドラインみたいなもので規定すべきなのかどうなのか。あるいはできるのか。例えば、前回も申しましたが、どんなに残業をしてでも95点を98点に上げたいという人は、今で言うと素晴らしい役人ではあるものの、時間をかけすぎたらそれは素晴らしくはありませんという評価にするという形で誘導すれば、実効性に結びつくと思ひております。それは、各府省からすると余計な口出しかもしれませんが、そもそも評価をするときの評価すべきものの価値観を変えていくということが組織の変容には相当大事なので、そこに触るところを論点にする、あるいは人事院がガイドラインを作るという形で論点に入れるべきなのかどうかということをおとさんと検討したいと思ひます。

もう一つ実効性のところですけども、やはり、ルールとしては悪くないのですが、実効性が伴わなかったのかと思ひえるケースが別のところにもあります。以前この会議

で、幹部になるとみんな「A」以上の高い評価になってしまうというような状況が話題になったことがあります。色々な人に話を聞く中で、どうしてそうなるのかということを知った結果として、評価を適切にして昇進に結びつけるということと、運用をしっかり見ていくことの両方のバランスが大事だということを感じました。というのは、人事評価者の立場からすると、今は評価がそんなにみんなが納得するようなものになっていない場合があるからです。例えば1年前、2年前の人事評価の結果を昇任や昇格に厳格にリンクさせるという制度があるために、実力より少し低めの評価があると、それがネックになって、その組織の人事の自由度を少し下げることになってしまいます。つまり、この人は2年前に評価が低めになっているけれど、適しているポストに就きたい、抜てきしたいと思ったときに、その評価があるためにそれができないことがあると聞きました。そうしたことがあると、その後の人事としてはできるだけ自由度を上げたいので、できるだけみんな優秀にしておく方についていってしまうということでした。具体的には、非常に優秀だけれども、たまたま出向先の上司と折り合いが悪くて厳しい評価をつけられたために、出向元に戻ってきたときに、本来上げたいけれども本府省の課長に上げられず、困ったみたいな話もあるということです。

それは、もともと評価がしっかりしていないから起こることではあるのですが、評価がしっかりしておらず、制度がバラバラな状況で、そこを結びつけ過ぎてしまうと、人事を行う段階で、評価と処遇を一律に結びつけるという制度がうまく運用のところで回らなくなってしまうと感じます。その結果、評価が高評価ばかりになる。ルールとして何%という設定がない限りは、高評価にしておいたほうがいいみたいな感じになっているということです。何よりもここから先は評価の納得性と公正性をアップさせるということかと思いますが、状況を見ながら色々な制度を運用していくということが大事だなと思います。

○森田座長

荒木さん、お願いします。

○荒木委員

ありがとうございました。

今回の最後に、各府省に対する支援の在り方、色々な改革を提言されて、それぞれが各府省をどう支援するかという話がありますが、これまでの言わば年功的な人事管理から職務をベースにしたものに大きく変えていこうという中で、職員のキャリア展開に対するサポートというのはどうなっているのかと思いました。ところどころでそれらしいことは書いてあるのですが、基本的に、職務ベースにしてどういった能力を自分が発展させればいいのか、それに向かってみんな頑張れというような感じの話はたくさん書いてあるのですが、職員に対するサポートはどうなっているのか。今

回、柔軟な働き方、ワーク・ライフ・バランスが取りやすい働き方、転勤がない働き方などについてのサポートは、たくさん書いてあります。一方で、新しい職務をベースにしたキャリア展開という人事制度の大きな変革の中で、個々の職員に対するサポートがどうあるべきかということについて、あまり書いてないような気もいたしましたので、新しい提言をする上で、一つあってもいい視点かなと思いました。

それから、ジョブ型的な議論が展開されている一方で、8ページの採用試験のところでは、今評判がいい総合職試験の教養区分の話がでてきます。これは、言わば、潜在的な能力、地頭のいい人を、専門試験を課さずに囲い込もうということですから、ジョブ型というよりも従来型の潜在能力に着目して採用し、組織内で育てていこうということだと思います。そうすると、職務ベースでという議論と、専門試験がない教養区分の採用の関係については、この報告書の中でどう整合的になるのか、少し説明があった方がいいかもしれません。

それから、色々なレベルの問題が錯綜しており恐縮ですが、7ページです。

転勤のない働き方を求める人には勤務地限定職というものがあがっていますが、今、民間で言われているのは、最初から勤務地限定職といういわゆる勤務地限定正社員、すなわち、無限定に全国展開する総合職よりも一つ下のランクの正社員というカテゴリーを作るのではなく、人生のステージの中で、この時期に転勤は無理だけれども、このステージを過ぎれば全国展開しても構わないなど、ステージごとにその人の状況も変わるので、勤務地限定職という最初から職種限定的な発想ではなくて、その時々に応じてキャリアとの両立を図ることのできるような環境を用意していくということが議論されています。そうした仕組みが用意されていれば、能力のある方が、チャレンジングな状況になったときにも公務を辞めることなく続けられるということになります。あまり、コースで分けるという発想ではなくて、その時々状況に応じて柔軟に対応するような仕組みというものを発展させていくのがいいのかなと思いました。

○森田座長

はい、ありがとうございました。4人の委員からそれぞれ御意見が出ましたけど、事務局の方で、それについて見解を述べていただきますよう。

○植村審議官

はい、ありがとうございます。手当ですとか、あるいはその教養区分のお話ですとか、各論的な、給与制度、人材制度・任用制度の関係は、担当局長から補足をいただきたいと思いますが、私の方で幾つかお答えさせていただきます。

まず、峰岸委員から御提案がありました優先順位づけの話につきましては、中間報告の前にも御議論いただきましたように、やはり、論点整理の1ページの総論の上から4つ目の○にございますように、「政策の合理性や法的安定性を担保し、政策への

国民の理解を求め、効果的に執行していく上で、行政が担う政策の企画や立案、調整といった役割は極めて重要」。つまり、そのスコープ論のところでは、政策の企画立案を担っている本府省中、シニア職員の人材確保にフォーカスして、早急に対処すべきという論点があり、やはり、今回の一つの重要なポイントだと理解をしております。そういう意味では、このクオリティーのところについてフォーカスを当てることが重要な課題でございます。

他方で、やはりその一個上の○にございますように、それ以外の公務員について、全く人材確保の蚊帳の外かということではございませんので、例えば今回の論点整理の各論で言えば2や3、あるいは1の行動規範もそうだと思いますが、勤務環境の実現や戦略的人材確保に関する施策については、国家公務員全体を対象とすると。その上で、職務ベースの給与制度については、その下の○にありますように、まずは政策企画職にフォーカスをする、そういう整理で中間報告をいただきましたので、それでそうした整理で良いのではないかと考えております。

また、時間軸のところは、我々事務局も大事だと思っております。まだ、論点整理案の段階では、時間軸のようなものを明記しておりませんが、最終提言をいただく過程の文章の詰め御議論の中で、議論を深めていただければと思っており、我々も協力したいと思っております。

それから、宮島委員からいただきました、働き方とか、組織の行動変容について、職員の意識を変えるため、何を重く評価するのかという人事評価のガイドラインにそういったものを入れられるかというお話がございました。前回のこの場でも御議論がありましたように、人事評価自体は内閣総理大臣の所管でございますので、人事院の方でガイドラインというものを定めるという関係にはなってございませんが、その問題意識について、最終提言でいただくということは、否定されないだろうと思っております。

それから、評価の納得性を高めていくということは、方向性としてやっていくべきことだけれども、今まだ評価の運用がふわふわしている中で、その任用の基準やそういったものが厳格になると、むしろ人事の融通というか、その辺を縛るのではないかと御意見がある、というお話がございました。向かうべき大きな方向性としては、能力・実績主義を徹底するという方向性だと思いますが、それが実現するまでの過程において、任用の基準とか、あるいは給与の基準に併せて、その人事評価の運用を厳しくするというところをした場合に、任用なり給与の処遇との関係が整合的にできなくなるということが仮に生じるとすれば、それは過渡的に対応すべき課題だと思いますので、そのような御議論を最終提言に向けていただければと思っております。

あとは、荒木委員にいただいたお話は、人材局長にお願いできればと思っております。

○荒井人材局長

先ほど、荒木委員から転勤の関係で御指摘をいただきました。7ページの論点整理案の中の上から二つ目のところに、4行にわたって記述がございます。委員の御指摘のように、4行あるうちの前段の3行に、育児や介護に伴って、いわゆる、一定期間、職場的に転勤を避けるという取扱いができないのか。そして後段の「また」以下が、いわゆる、入ったときからそういった職種であると位置づけをするというものであり、二つの論点がこの中に入っております。委員の御指摘につきましては、このむしろ前段に重点を置いて、検討していくべきではないかという御指摘でございます。こうしたことも十分踏まえながら、また、色々と論点の整理をしまいたいと思います。

○森田座長

小林委員からの意見について、佐々木給与局長、いかがでしょうか。

○佐々木給与局長

給与局長の佐々木でございます。手当のお話が出たところでございます。給与上どういった面について、どういった対応をするのかという中に、本俸でやる話、それから手当でやる話、色々ございます。現在、国家公務員には色々な手当がございまして、見方によっては非常に複雑で、もっと簡素化すべきではないかという議論が一方ではあるところでございます。他方で、手当は、ある意味、柔軟に対応できる部分があるというのも確かでございます。そういったものも含めた時間軸で考えたときに、当面、必要なものについての対応としてどうしていくかといったときに、手当ということもあると思いますし、それから中期的に、今回の色々な議論がなされている中で、体系全体が見直されていくときに、その中で何をどうするのかということもあるのかなとお話伺っていて思いました。

その転勤ということについてのインセンティブ、非常に職員の転勤に対する忌避傾向が強いという中で、公務が全国展開なものですから、転勤してもらわないと困るという部分もあることを踏まえますと、転勤について、そのインセンティブをどうしていくのかという議論はあると思っております。必ずしも給与だけで対応できる話ではないと思いますが、対応の中の一つとして、給与でどのようなインセンティブを考えることができるのかというのは、十分課題になるのだろうと認識しております。ですから、そういう観点から取り上げられるというのは十分あり得ると思っております。

○植村審議官

一点すみません、荒木委員から個々の職員のキャリア展開のサポートの記述が少ないのではないかと御指摘ございました。今回は論点整理ですので、最終提言に向けて、記述の中で、そこはしっかりと加筆していけばいいのかなと思いましたが、恐らくですね、個々の職員のキャリア展開のサポートというのは、一義的には、この論

点整理で言えばマネジメントのところですね。4ページの「職務をベースとした制度・運用」を確実にを行うためのマネジメントのところの記述のところ、書いていくことになるのかなど、お話を伺っていて思いました。現時点では、確かに、少し要素が不足しているという気がしております。最終提言に向けて、文章として表現を膨らませていく必要があると思います。

○森田座長

はい、ありがとうございます。今日は色々これについて御意見をいただければと思います。はい、お願いします。役田さん。

○役田総括審議官

先ほど、人事院の組織や体制の在り方について御意見を頂きました。論点の中でも随所にありますけれども、人事院が色々試行して、その結果として共有できるものは各府省に展開していくとの記載があります。既にそういう方向では取り組んでおりますが、確かに、そういったことを進める上では、一定のコストがかかるということも事実でございます。そういったところに御支援をいただけるというのは、非常にありがたいお話です。新しい取組には精力的に挑戦していきたいと考えています。

○荻野職員福祉局長

宮島委員から実効性を持たせることの導入として、勤務間インターバルについて、色々な御意見をいただきまして、ありがとうございます。頂戴した御意見があることは承知しておりますし、私どもも、勤務間インターバルを保つことで、勤務時間を短縮することがもう何よりも優先すべき第一の課題であると思っているわけではございません。色々なものと両立をしていく必要があるだろうと思っています。

先ほど申し上げた調査研究事業につきましては、まさにその辺りの両立をどうやって図っていくか。日々11時間取れなかった場合に、しかし、やらなくちゃいけない仕事がある。一方で、職員の健康は、それはそれで守っていただかなければいけないですから、そこを両立させていくためには、日々11時間取れなかった場合にはどういう形のインターバルの取り方があるのかということについて、研究していくために行っておりまして、ぜひ、成果として各府省に御参考になるものを提示していきたいと思っています。

それから、勤務地限定のお話につきまして、両立支援という観点から、人事院の所管ではないのですけれども、例えば、ワーク・ライフ・バランスの指針ですとか、あるいは人事管理の指針などで、育児・介護の状況を人事異動で配慮するといったようなことは、制度としては一応盛り込まれているわけでございますので、そういったものをいかに徹底していくのか、これも論点になりうるということも一つ考えられるのかなと思

いましたので、御報告とさせていただきます。

○森田座長

はい、ありがとうございました。

今日は、とにかく色々と言っていたいただいて、もう一度、事務局と私の方で整理するということになるかと思えますけれど、もう一度見直すということで、そういう意味で言いますと、関連することを色々とお発言いただいてよろしいわけですね。

○小林委員

今の御回答についてですが、よろしいですか。

○森田座長

はい、小林委員。

○小林委員

座長もおっしゃったように、今日は、どちらかというとなんなことを広く申し上げてよいということで。

先ほどの勤務地限定については、荒木先生がおっしゃったように、私はこれを導入して成功した組織と失敗した組織の両方見ております。成功した法人は、何をやっているかといいますと、制度間の「行き来」ができるようにしております。もともとは、勤務地限定職ではなかったけど、こういう制度があるので、出産を契機に勤務地限定職に何年間かなり、そして、また子供が大きくなったので全国区に戻りたいというように、制度間を渡り歩くというような運用をやっているところはうまくいきます。

そうするとですね、いや、制度なんて必要ないのではないかと、個別に、子供が小さいときは配慮してほしいというような御要望に応じられますよという声が聞こえそうなのですが、制度があるのとないのとでは、全然違うということが分かりました。制度がないと言ってこない、特に女性はですね、自分のわがままだと思われてしまうので、それくらいならもう辞めてしまったほうがいいというような選択をした人もおりましたので、ステージごとに、人は勤務地限定になりたいかそうじゃないかというのは、状況に応じて変わるというのはそのとおりですから、いつでもノーペナルティーで行き来できるということを、もしこの制度を検討されるのであれば考慮いただきたいと思います。これは先ほどの地方に行くときの手当ですとか、インセンティブといった文脈とも相通じる部分にもなると思います。

それから、申し忘れており、ぜひ入れてほしいものがございます。7ページの自律的キャリア形成のところの2つ目の○です。「人事担当部署が職員の希望を可能な限り尊重した」というブロックでございますが、希望しない部署に異動する職員には人

事構想も含めて、配置理由を丁寧に説明していくべきではないかというところの中に、文言として、もし可能であれば、期間の目安を入れていただけるといいかなと思います。国家公務員の人事は、おおよそ二年サイクルと聞いておりますけれども、もしその二年が、これは周知の事実で、二年経過したら、みんな替わるという場合には入れていただかなくても結構ですけれども、そうじゃないケースもあるという場合には、期間の目安が入っていると、安心して地方転勤ができると思います。子供の就学の関係で、どうしても、二年はいいけど三年は駄目とか、逆に転校しなくて良いように三年いさせてほしいなど、親だけ二年で帰ってくるということになるぐらいなら、行きたくないという話も具体的に聞いたことがありますので、期間の目安がもし可能であれば、御考慮いただければと思います。以上です。

○森田座長

ありがとうございました。色々な御意見を出していただいて、それをまた反映したいと思います。

私も印象といいますか、コメントを言わせていただきますと、今回、中間報告を受けて出す最終報告ですけれども、まさに、公務員の人事管理の在り方についてのかかなり抜本的な改革を目指していると思っております。その場合に、特に、基本的な制度の枠組みというものが変わりますし、それに伴って、意識改革といいましょうか、風土改革といいましょうか、組織文化の改革というのでしょうか、それをかなり強く促さなければならぬと思われまます。

その場合に、そのようなメッセージを、やはりもう少し総論のところもそうですけれども、クリアにしておいたほうがいいのではないかとというのが私の印象です。私と事務局で提出したものについて、そういうことを言うのは少し変な感じですが、事務局にお願いしたところもありますので、言わせていただきます。

ここで一つのキーワードになりますのは、ジョブ型と言えはそうですけれども、職務をベースとした制度・運用というものが、一体どういうものなのか。各論の最初に入っていますが、等級という要素と報酬という要素と評価という要素、この三つがコアになるわけですが、それがどのようなものであり、それぞれが論理的にどう結びついているかということが、その制度の考え方になるのかなと思っております。

それを受けてですが、実際にこれを運用する段階になってくると、やはりマネジメントがすごく重要な要素になってきて、マネジメントというのは一体どういうことをするのか。これまでのやり方で何が問題だったのか。問題があったかどうか分かりませんが、新しいこの職務をベースとした制度に基づいては、どのような形でマネジメントを行うのかというのは、これまで何回か論点になったところだと思いますし、峰岸委員が随分御指摘になっていたところだと思います。ここではその言葉がないですけれども、それに要するマネジメントスキルというものが、一体どういうものなのか。あとマネジ

メントの評価の仕組みがありますけれども、そうしたものが一体どういうものなのかというのは、重要な要素と思います。どこかには書かれていると思われませんが、少し拡散しているような印象があります。その辺は、しっかりと皆さん読まれた方が明確に理解できるような形に打ち出しておくということが必要かなと感じたところです。

あと、重要な言葉として、例えば5ページですけれども、HRMにおけるデジタルツール活用と書いてありますが、実は、最近のこの人事システム、ジョブ型というような場合、あるいは、民間企業の人事もそうですけれども、このHRMという言い方が非常によく使われております。昔の単なる人事ではなくて、特にそれは人件費をコストと考えるという発想よりは、むしろリソースとして考えるという意味では、大きな発想の転換といいましょうか、考え方が変わったと思いますが、ここだと、デジタルツールをそれに使えということだけでいいのかどうか。これは、私の意見ですけれども、簡単に言いますと、民間企業の場合、人材は資源であって、その人たちが大きな価値を生むような形で、投資をするといいましょうか、その人たちの働き方を含めて、環境というものを考え直していくという発想に結びついていくような気がいたします。まさにタレントマネジメントシステムという言葉がありますけれども、その辺りのことは、単にデジタルだけではなく、基本的なキーワードかなと思っているところです。

そのマネジメントというものが、能力の評価に基づいて行われているとしますと、これは少し小さなところですが、ハラスメントの根絶と書いてあって、これはカスタマーハラスメントのことしか書いてありませんが、実際にマネジメントをやる時に一番問題になってくるのは、やはりパワーハラスメントやセクシュアルハラスメントであり、これらについて、きちんとそうならないようにどういうスキルが必要なのかということと、どういう場合にどういう指示がマネジメントの一環なのかということについても、できれば組み込んでおくということが、我々のこの新しい考え方を示すという意味では、大変有意義ではないかなと思うわけです。

私はそういう印象を持ちまして、細かいところでもありますが、ジョブ型ではなくて職務をベースとした制度という言い方ですけれども、それについて、こういう要素がコアになって、こういう仕組みを我々は職務をベースとした制度と言うのだということ、もう少しどこかで、要約を最初につけるところで書いてもいいのかもしれないけれども、打ち出しておいた方がいいのではないかとというのが私の意見です。

はい、どうぞ荒木さん。

○荒木委員

峰岸委員がおっしゃったように、どこにフォーカスするかは大変大事だと思っております。1ページのところは、まさに、政策の企画や立案、調整といった、ここは大事だということにフォーカスするということで、それを受けて、3ページの③のところは、国家公務員がベンチマークとすべきは大企業と書いています。こういったことで、ここは

注力してやるというメッセージが大事だと思います。

そういう文脈で、職務をベースとしたということを議論されることは、私は大変いいと思いますが、他方で、この報告書で言うと2ページの下から2番目の○で、「職務ベースの制度・運用に向けて、新卒一括採用や長期勤続などこれまでは当然のこととして認識されていた慣行を前提として設計された制度や運用について、改めて問い直す」とあります。民間でもジョブ型への移行は大変議論がありますが、育成期においては、日本のこれまでのいいシステムを生かしながら、30代半ばぐらいからジョブ型に、その専門能力を生かして固定していくといった方向が望ましいのではないかという議論が有力かと思います。今回フォーカスしている幹部について、民間との報酬の乖離ということは一刻も早く解消すべきだと思いますが、公務全体として、本当に全て職務ベースということになるのか、その育成ということをどう考えるのか。公務員の場合、全て試験によって任用するという形になっているので、そういう意味では、試験を通った人を、言わばプールして、その人達に公務をやっていただくということが基本だと思います。

そうすると、上の方はまさに職務ベースというような形でもいいと思いますけれど、公務を担ってもらうために育成していく層についてまで、全部同じようなことをすることなのか。それとも、今回フォーカスしているところについてはそうするが、ほかについてはもっと多角的に検討してやっていくということであれば、それが伝わるような書き方もあるのかなと思ったところです。

○森田座長

はい、ありがとうございます。何かありますか。

○植村審議官

ありがとうございます。いただいた意見、全てもっともだなと思いました。一つですね、今回のお示した資料は、冒頭に構成を申し上げましたが、これまでに委員の皆様からいただいた御意見、それから中間報告を基にした論点を事務局で構成を立てて、フラットに落とし込ませていただいたものになってございます。

その中で、こういった論点が足りないですとか、あるいは、ここはこういうワーディングの方がいいとか、そういう御意見を本日いただいて、その上で、座長からもお話があったと思いますが、フラットに論点整理をしてしておりますので、もう少し全体の構造というかですね、その辺りがわかるものを、次回以降、資料として作っていく必要があると思っています。

その中で一つ、座長から、マネジメントの話が各論の方には少し書いてあるけれども、総論というか、冒頭のところで、もっとマネジメントについて、言及する必要があるというお話、あるいは座長や荒木委員から、職務をベースとした制度・運用という表

現を、もう少し解像度を上げて明確な対象はどこなのか、あるいは、それはどういう制度のイメージなのか、そういった御意見もいただきましたので、その辺りもしっかりと最終提言に向けて、精査・整理をさせていただいた上で、次以降の場で御議論いただきたいなと思っています。

それから、荒木委員から御指摘がございました、職務ベースの制度・運用の対象についての論点のところだと思いますが、公務全体を全て職務ベースの制度・運用に改めるといふ話なのか、そうではないのか。仮にそうだとすると、現在の採用試験で採用していく、育成をしていくという人事管理の在り方と、どういう整合性がつくのか。あるいは、それをどう切り分けてそういうグループを入れるのか。そういったお話だったと思います。その辺りも、先ほど申し上げましたように、職務ベースの制度・運用というものをどういうところからまず入れていくのか、どういう運用が求められるのか、そういったことで解像度を上げて整理し、御議論をいただけるように、次回以降の資料で整理をさせていただきたいと思っています。

○森田座長

はい、宮島さんどうぞ。

○宮島委員

はい、先ほどの何が大事かというところですが、恐らく、今回の会議を御覧になっている方は、報酬とか働き方に関して、あるいは民間に比べて、ルールが少し違うというところがある程度是正されるなということを普通に期待されていると思います。しかし、一番力を入れたいのは、今、座長がおっしゃった、マネジメントをしっかり公務の中に入れていく、そして、ちゃんと評価をしていくということが、今までと大きく違うこと。あと、民間と行き来もしやすいぐらい組織文化を変える、今、実は公務は結構組織文化が他とずれてきちゃっていませんか、というところで、組織文化を変えるというところが大事だと思うので、力を入れたいところに関しては、より明確な書き方が必要かと思っています。

その組織文化のところ、先ほどの評価をどうするかという話ですが、各府省それぞれなので、そこに対して人事院は口出しができないとしても、これは大事だと思っているということを、より固めようということは指導できるのかなと思います。

つまり、今のMVVにあるような、「次の世代に伝えるため」、「困っている人を助けよう」というだけではなくて、うちの組織はここを大事にして、こういう人を採りたいということを明確にする。今は堅く見られ過ぎているために、実は中身が結構変わっていても、一枚岩に見えてしまって人が来なくなっているということもあるのではないかと思います。うちの府省が大事にしているのは、こういう成果の上げ方ですというようなことを、ちゃんとアピールできるような、書けるような形にしていればと思

います。

二つ目は、学生にとって結局嫌なことの一つは、自律的に仕事をしたいのに、公務は他律的なことがめちやくちやあるように見えるということが、挙げられると思います。これは皆さんも重々御承知だと思いますけれども、その他律的な理由になってしまっている、災害とかは仕方がないと思いますが、政治的なことなどで他律的な仕事、なぜか分からないけど他律的になってしまうような仕事に関しては、人事院も含め、みんなで、全力で、あまり意味のない他律的なところは直していくように頑張りますというところは、より強調したいと思いました。

○宮島委員

これはどう考えるかは、皆さんの感じ方次第ですけれども、4ページ、①の○のところです。「これまでは、同一年次の職員間では報酬にあまり差をつけず」というところ

です。これを普通の人を読んだときにどう感じるかと考えたときに、「このようなポストに配置される職員にやりがいも報酬も集中する可能性に留意」とここにありますが、民間からすると、「え？能力のある人にやりがいも報酬も集中しちゃいかんのか」という、かなり謎な疑問を感じるわけです。

つまり、公務というのは、そこは集中しちゃいけないものだと、それにより、やりがいが低下してしまうと読めてしまいます。また、「そのようなポストに就かない職員も含めた組織全体として」と書いてありますが、これは民間であれば、やる気がなくてアウトになった人の気持ちなんて知らないよというのが、普通の捉え方ではないかと思います。私たちの議論の言いたいことは十分分かっていますけれど、この書き方があまりにも公務員の現状に対して配慮をし過ぎていて、一般の人が見たときに、何が言いたいのか不思議な感じになっている感じがしますので、例えば、「そのようなポストに就かない職員を含めた」はカットするのも一案かと思います。全体としてあっさりとして、やりがいに加えて報酬でも差がつく場合には組織全体として、やる気を保つみたいなのです。そのような、もう少し普通に受け止めやすい文言にしたほうがいいと思います。以上です。

○森田座長

はい、大変、貴重で刺激的な御意見ありがとうございました。他にいかがですか。峰岸さんどうぞ。

○峰岸委員

ありがとうございました。論点整理という意味で言うと、網羅的ではあるかなと思いますが、先ほど申し上げたことを少し詳細に申し上げます。先ほどフォーカスすべきセ

グメントとして政策企画職と管理職全般以上ではないかと申し上げました。フォーカスすべきセグメントが重要なので、定義の具体化をもう少ししたいなという思いがあります。例えば政策企画職としたとき、先ほども座長がおっしゃられたように、抜本的なマネジメント改革の論点とは何なのか。例えば政策企画職の方々がこれらの改革を通じて、よりモチベーション高く、生産性高く、仕事に臨めるかどうかということが、肝になると思います。

結局、職能給から職務給制度への移行は、職能給では組織目標と個人目標の一致が難しいということ調整するために、より組織目標に合わせた個人目標としていく、一致度を増やすということが目的です。ですので、まずセグメントをどこで区分けするのが良いのか考える必要があります。私の仮説は、政策企画職及び管理職より下の階層においては、現行の職能的な運用であっても相当程度はカバーできていて、部分的に運用を改善していく程度になるのではと思います。一方で、政策企画職及び管理職以上になると高い確度で職務給制度の運用が効果的であると思いますので、調査データやアンケートなどで、それが有効であることを検証いただくことが一つの論点ではないかと思います。それがかなり明確になっていないと、国民的合意も得られないと思います。

基本的にはマネジメント改革ですので、以前から議論にありましたようにミッションアサインメント、成果の設定、厳格な評価、そしてそれをフィードバックしていく一連のコミュニケーションのプロセスの適切性と、それらを通じた職員へのキャリア形成の支援を通じたモチベーションの向上。この一連のマネジメントを通じて、政策企画職の職員が主体的に取り組もうとする意識を持ち、組織目標と職員の目標が一致していくというような状態にならないと、やはり難しいのだろうなと思います。

その一連のマネジメントプロセスを強化していくための研修、マネジメントプロセスが適切に運用できているかどうかをマネジメント自身が評価されるサーベイの仕組みが、まずは重要な取り組みだと思っております。それがなければ、人事制度だけを変えてもあまり意味がないと思います。きちんと実践的に運用していくと同時に、職員に対しては能力開発プログラムや職務の経験を通じて能力開発していく、あるいはキャリアの充実を本人が望めば、その相談に乗っていく。明確にそれが望まれなかった場合にも、丁寧に合意形成していく。この一連のプロセスを運用することこそが、対象となる政策企画職の職員全員がこの職務給制度に対する納得度を高め、組織に対する信頼を高めていくために必要なことだと思います。

その辺りを、アンケート調査など何らかの形で実態把握を行い、検証していくことが実行に向けては重要なのかなと思われましたので、それをお伝えしたく申し上げました。

○森田座長

ありがとうございました。小林さん、どうぞ。

○小林委員

今まで、御意見が出たものに関してのコメントですが、これはあくまで論点整理ということで理解しました。これが完成形になったときには、植村審議官もおつもりだという御説明だったと拝聴したところですが、要は、ここに書かれているものは何なのか、簡単な要約といいますか、肝の部分といいますか、冒頭にそういうものが、ストーリーを持って書かれないといけないと思います。座長が口頭でおっしゃったのがまさにそのストーリーになっていたので、それが冒頭にある。形としては、例えば、新聞記者が記事を書くときに、そこを読んで得心するというものだと思います。より細かい情報を知りたいければ、その後の総論・各論を読んで、その中から、これぞと思うところを肉づけして記事にするといった、そういうようなイメージです。

我々はもう長い時間議論しておりますので分かっているのですが、初めて御覧になった方は、どこを見たらいいのかということもありますので、ぜひ、完成版は冒頭に肝となる部分、そして、我々のこだわり、一言で言うと、関連性がはっきり分かるような、何がどうしてこうだから、これが必要だといったことが分かるようなものを入れていただきたいというのが、まず一点目です。

それから、4ページのところで、宮島委員が意見をおっしゃったものに関連ですが、原文の趣旨を生かしつつ、このように修正したらいかがですかという一つのアイデアですが、この①の白丸の、「これまでは、同一年次の」というパラグラフです。「やりがいのあるポストに配置することをもって」の記載は、恐らくこれは現職の公務員から、やりがいのないポストがあるのかという声が聞こえてきそうです。

どのポストもやりがいを持って皆さん一生懸命やっておられる。やりがいを持たなきゃと思っておられることを勘案して原文の趣旨を生かすと、言い換えとしてはですね、いわゆる花形ポストというようなものです。いわゆる花形ポストであれば、みんなが言っている花形というのは、実際にありますので、そうじゃないところも、やりがいいっぱいあるという御意見も吸収できるかなと思いました。

そして、「職務ベースの人事管理を行う上では」の次ですね。「そのようなポストに配置される」というところから約2行の部分だけは、削除して、ただ、「組織全体として職員のモチベーション維持」、ここ以降は、原文のまま入れておけば、恐らく御指摘の趣旨は吸収できるかなと思いました。

そして、三つ目ですが、5ページのHRMのところは、当初、このHRMという単語はなかったもので、タレントマネジメントシステムのデジタルツール活用というパラグラフだったところにHRMという表現を入れ込んでしまったのかなと思います。座長の発言に大いに勇気づけられまして、公務員にも人的資本経営という概念はなじむと意を強くしましたので、「デジタルツール活用」という文言をタイトルから削除していただき、そ

もそも人的資本経営の発想となるHRMを導入されていなければ導入し、また、導入しているということであれば徹底し、という言い方で、そもそもHRMは何だということをもう少し厚く書いた方がよいのではないかと思った次第です。以上です。

○神宮司企画法制課長

今、小林委員から、4ページの「やりがいのある」というところですが、いわゆる花形ポストという言い方はどうだろうというお話がありました。この場の意見として、たしか、花形という2文字が使われておりましたが、我々が文字にするときに言い回しを調整させていただいたものです。

○荒木委員

これまでは、能力のある人ない人、それは確実にあるわけですが、それを給料という形で反映するというのではなくて、優秀な人には非常に重要なやりがいのある仕事があてがわれる。あてがわれた仕事に不満足だった人も、給料に差がないので、ある意味、納得できた。しかしこれが、今度は給料も差がつくし、やりがいでも差がつくし、そして将来の出世もさらに明確に差がつくというようなことになってくると、全体の公務がうまく回るためには、これまで意識していなかったような人事管理の配慮が必要となるということだと思えます。

ポストは一個しかないから、希望が競合した場合、今回は我慢してもらい、しかし、次の配属の機会には意向を極力尊重する、といった形でこれまで回してきたかもしれませんが、給料が職務のポストによって変わる。職務や配属地域まで変わる場合には、これまで顕在化しなかった様々な問題が生じうるので、そこも含めて検討する必要あるということでもありますから、そのことが伝われば、表現には特にこだわるものではありません。

○森田座長

はい、ありがとうございました。当然ですけれど、我々がどういう議論をして、どういう発言をしたかというのは、これは、やはり記録として残しておく必要があります。

時間も参りましたので、今日出た御意見をまとめさせていただきたいと思えますけれども、私はディフェンドする立場で、あまりこれについて批判的なことは避けたいと思えますが、認識として申し上げておきたいのは、例えば、政策企画職だけで、他はどうなのか、そこにセグメントで違いがあるのではないか、あるいは現在の制度でほとんどの人が満足しているようなところについて、それを大きく変えるということはやはり難しいのではないかと思います。それはおっしゃるとおりでありまして、基本的にこれを打ち出したからといって、急速に全分野において改革を行うということは、現実的ではないと思えますし、その必要はないと思えます。

それにつきましては、それこそ人事院で、実際に実効性が上がるような形で制度改革などの検討をしていただくということになろうかと思えますけれども、今、ここで核といたしましょうか、我々が出すべきメッセージとしましては、総論の最初に書いてありますが、公務を支える国家公務員の人材確保は危機的な状況であるという認識なわけです。危機的な状況ですけれども、船で言いますと、乗ってらっしゃる方の99%はこの船が沈むと思っていないのかもしれませんが、やはり、船橋にいる1%の人は、これは危なくなっているということを認識しているわけですし、そのために、この船を救済するためには何をすべきなのか。すぐに沈むわけではありませんが、船が沈まないようにするために、大きな制度改革が必要ですし、その制度改革のベースにある意識改革が必要であると思えます。それを小林委員がおっしゃいましたが、冒頭に書いていただきたいと思っておりますけれども、それを伝えることがすごく重要なことと思っております。

そのコアになりますのが、ここで随分御議論いただいて出てきたことですが、職務をベースとした制度であり、それを運用していくためのマネジメントの在り方が重要であると、そのように位置づけられるのではないかなと思えます。それに対して、とりあえず、当面、一番我々が危機的な状況というのを考えているのが、政策企画職ということであって、それを改革していくことで、さらに全部の公務員ですけれども、制度と考え方というものを着実に実現していく。

そのためのシナリオ、工程表、そういうものを整理するということが、これからこの文書と最終的な報告書で伝えるべきメッセージではないかと思っております。

これに関して言いますと、最初に刺激的な、大きな方向転換や意識改革と言ったときに、これは御心配にならなくても炎上します。ただ、批判的な炎上はあるかもしれませんが、きちんとした論理に基づいて説得力があれば、それこそ多くの人は納得してくれるはずだと思いますし、民間企業がかなりそれで苦勞しているところです。

その意味で言いますと、国家公務員を含めて日本の組織の在り方、就業の在り方、こうした人事管理の在り方というものに対して、非常に大きなインパクトを与えるのではないかなと思っております。そこで炎上した批判は、私も事務局もそうですし、委員の方も少しは覚悟していただくざるを得ないのかもしれませんが、逆に、非常に、高く評価されるということもあり得るということです。そのようなつもりで、これから最終的な報告書の原案がまとまってまいりますけれども、御議論いただければと思っております。

異論のある方もいると思いますが私自身は、そのように考えているところです。はい、宮島さんどうぞ。

○宮島委員

はい、異論は全然ないですけれども、最近の流れに対して、もしかしたら最初のう

ちのどこかに、公務の大事さみたいなことがいるのかなと思っております。

採用のところで、学生に対してはブラックイメージを払拭して、職務内容の魅力や仕事で身に就くスキルを分かりやすく言語化すると書いてありますが、そもそも学生をこの仕事に引きつけるためには、ベースにある公務の重要性を、国民含めてみんなが理解しているということが最大の魅力発信だと思うので、そのような部分をどこかに入れるのはどうかと思いました。

何でそう思ったかという、この3、4か月、政治の世界の議論が飛び火して、SNS上で一部の府省への大変な攻撃が行われているということは御存じだと思いますが、そこにはもう論理も何もないわけです。普通の人が考えたら誠実に公務の仕事をしていると思うのに、それを遂行することに関して、とんでもない批判が盛り上がり、それをメディアも含めて、いい形で修正する方法を持ち合わせていないという時代になってしまったなということで、大変深く憂慮しております。

最近の炎上はもう普通ではなくて、事実かどうかは関係なく、好き放題のコメントがつく炎上というものがあるように思います。世の中に、単にブラックじゃないということが伝わればいいだけではなくて、公務のやっている本当に一番コアなところが、うまく伝わるといいかなと思います。

○森田座長

はい、ありがとうございます。マスメディアの役割、非常に重要だと思いますので、頑張ってくださいと思います。

○小林委員

今の関係でいいですか。

簡潔に言います。今の宮島さんのおっしゃっている、公務は重要だよ、公務は誇りを持ってみんなやっているということもですね、前文のまとめのところに「こんなにやりがいのある立派な公務なのだが、」という趣旨の一文を入れていただきたいです。その上で、「今、人材確保が危機的状況」という流れになるといいかなと思います。

それから、大胆な提言をして、大きな反応になり、その上で炎上するということがあれば、それはもう望むところでありますけれども、気をつけなければいけないのは、言葉狩りに遭ってはいけないということです。

本来、我々が言いたいものが、本質が伝わらず、表層的な単語だけつかまえられて、その入り口の段階でもう反論だらけになって、中に入っただけがないということがないような意味合いで、言葉に注意して、同じ意味の言葉で置き換えられるのであれば、置き換えて使ったほうがよいと思います。以上です。

○森田座長

はい、峰岸委員どうぞ。

○峰岸委員

一点だけ、全く違う論点で忘れないようにお伝えしようと思います。給与水準と職務の整合のため民間大企業と比較されているが、以前も調査データを拝見しましたが、管理職以上になればなるほど、給与の差異が拡大していました。そのことと、現行の官民給与比較手法の見直しの整合をどう取るのかということもポイントだと考えます。現在は従業員が50人以上の企業をベンチマークにしていたかと思います。一方で外部労働市場との接合のための給与水準のデータでは、民間大企業をベンチマークにしているということで、最終的にどのように整合性を取って、提示されるのかということも、かなり具体的かつ現実的な論点かなと思ってお話をしました。

○森田座長

はい、ありがとうございます。だんだん盛り上がってきたところですが、時間が参りましたので、この辺りにさせていただきたいと思います。よろしいでしょうか。ありがとうございました。

ただいま頂いた皆様からの御意見、御発言を踏まえ、最終提言案の構成と盛り込むべき事項に関する資料を、私と事務局において作成して、次回、提示したいと思います。少し時間が短いのでかなり大変かと思いますが、よろしく願いいたします。

それでは、最後になりますが、事務局から連絡事項をお願いいたします。

○野口総務課長

事務局でございます。

一点目ですが、本日の議事内容等の関係でございまして、本日の議事は冒頭申し上げたとおり、会議資料自体はすぐに公開しないということでございますので、ブリーフィングも本日は行いません。議事録につきましては、公表前に委員の皆様には議事録内容の御確認をお願いさせていただきますので、よろしく願いいたします。

二点目でございます。今後の会議の関係でございまして、次回以降のスケジュールにつきましては、座長と御相談の上、委員の皆様にお伝えさせていただきたいと思っております。

以上でございます。

○森田座長

それでは、これで第14回人事行政諮問会議を終了いたします。本日も活発な御議論ありがとうございました。