

人事行政諮問会議(第15回)

日時:令和7年1月14日(火)15時30分～17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

皆様お集まりでございますので、ただいまから第15回人事行政諮問会議を開催したいと存じます。事務局の野口でございます。本年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、マイクの関係でございます。御発言なされた後は、電源をお切りいただきますようお願いいたします。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思っております。公表までお取扱いに御留意いただきますようお願い申し上げます。

それでは、森田座長よろしく願いいたします。

○森田座長

はい。皆様、こんにちは。本日もよろしくお願いいたします。

それでは早速ですが、まず、配付資料の内容につきまして、事務局から御説明お願いしたいと思います。

○植村審議官

はい、承知いたしました。資料について説明いたします。お手元の資料ですが、前回までの御議論を踏まえまして、最終提言の構成と盛り込むべき事項のイメージを整理させていただいたものでございます。全体の構成は、冒頭の「はじめに」と最終提言の中身になるローマ数字のⅠ～Ⅳから成っています。前半の総論的な記述である「はじめに」とローマ数字のⅠ及びⅡにつきましては、見出しだけではなくて、具体的な文章のイメージを記述したものになっております。

まず、1ページ目の「はじめに」でございます。人事行政諮問会議が、この提言で訴える趣旨や意図がここを読めば簡潔に伝わるような内容を「はじめに」としまして、最終提言の冒頭に置くイメージでございます。原案の文章は、これまでの御議論の中で

出された委員の皆様の御意見を踏まえた内容となっております。

最初の段落とその次の段落では、公務はかけがえのない存在であり、国民のために働き、国民から信頼される公務を築いてきたとして、公務の意義あるいは使命について述べております。

次の「しかし」から始まる段落と、その次の「公務の担い手は」の段落で、そのような重要な役割を担う公務における人材確保がかつてない危機に直面していることと、その影響について述べております。

また、その次の「今こそ」の段落におきまして、公務の人材マネジメントの抜本的な再構築が必要であるとして、昭和時代からの画一的・年功的な人事管理や硬直的な働き方ではもはや通用しないこと、従来型の人事管理から脱却し、公務員を日本の財産と捉え、人材に投資し、適所に適材を登用し、最大のパフォーマンスを引き出すマネジメントに転換しなければならないことを述べて、●のところで、その柱となる改革のエッセンスを記述しております。

一行空けまして、改革の主体について、人事院と内閣人事局、そして、各府省が一体となって、公務の人材マネジメントにパラダイムシフトを起こす必要があるという内容を述べております。

3ページに移ります。冒頭のところでは、最終提言の構成について、簡単に説明をしております。特に、二つ目の段落にございますように、四つの章から構成されているわけですが、まず第一章は、国家公務員の人事管理が直面する現状と課題。第二章は、対応の方向性。第三章は、具体的施策。第四章は、それを実現していくために必要な取組としてございます。

続きましてIの内容に入ります。「国家公務員人事管理の現状と課題、危機的状況にある人材確保」でございます。国家公務員人事管理の現状と課題につきましては、中間報告で詳細に分析をしておりますので、この最終提言では中間報告の中身を要約した内容を記述するイメージとなっております。

最初の段落とその次の「このような」の段落では、生産年齢人口の減少という社会の構造的な変化、働き方やキャリア形成に対する意識の変化、また、公的分野における企業活動のプレゼンスの拡大、民間企業における変革など、公務の人材確保をめぐって大きな変容が起きている中で、従来型の人事管理モデルが若年層にとって、魅力として映らなくなっているといった現状が記載されております。

次の「また」の段落におきましては、従来型モデルでは、最適な人材をタイムリーに登用することが難しく、組織パフォーマンスを最大限に発揮することが難しくなってきたとした上で、その次の段落で、公務において依然として基本にしている従来型のモデルは、買い手優位の時代には適合的であったが、環境が180度変化した以上は、環境変化に対応して限られた人的資源を最大限に生かすことを基本理念とし、公務の人事管理モデルと人材マネジメントを再構築することが本質的な課題であるとし

ております。

最後の段落では、「具体的には」として、人的資本経営の発想を取り入れ、職員の最大のパフォーマンスを引き出す人材マネジメントを実現することが必要であるとし、ここから4ページ一番下まで1ページ程度を使って、どのような人材マネジメントが求められるべきかという中身を述べております。

一枚おめくりください。4ページの最初のところでございますが、職員の育成・成長に投資するという視点の重要性をここで述べております。投資のうち、最大かつ最重要なのは、上司による部下の助言・指導であり、幹部・管理職員の果たす役割が非常に大きくなっていると述べております。

そして、次の「このように」の段落において、限られた人的資本の価値を最大限に引き出す人材マネジメントに転換することが、今後の国家公務員人事管理の取るべき対応の基本理念になるとしております。

一行空けまして、「したがって」の段落とその次の「また」の段落においては、霞が関の長時間労働の問題をやむを得ないとする職場風土や職員の意識については、公務全体の人材マネジメントの問題として捉え、その在り方を抜本的に考え直さなければならない局面にあり、また職員のバックグラウンドや価値観の多様化を踏まえた組織運営の重要性や、幹部職員・管理職員が人材マネジメントに時間をかけてしっかり向き合うことが求められているとしております。

また、そこから一行空けまして、「以上のような」のところでは、こうした考え方を公務における人材マネジメントに浸透させることが急務であるとしまして、公務は今こそ人材の持てる力を最大限に引き出す人材マネジメントへのフルモデルチェンジに踏み切るべきであるとしております。

また、このページの最後の二行、「こうした変革は」のところから次の5ページの頭にかけては、変革の主体について記述しており、中央人事行政機関である人事院と内閣人事局だけではなく、各府省における取組を含め、関係者が一体となって推進していくことが不可欠であるとしております。

続きまして5ページのⅡの「対応の方向性」に入ります。ここでは、まず算用数字で1、2、3とあるわけですが、1のところでは、人材のポテンシャルを最大限に引き出す人事管理へのパラダイムシフトの必要性について記述してございます。

最初の段落では現行の国家公務員の人事制度について、かつては一定の機能を果たしてきたことについて述べております。

次の「しかしながら」の段落で、社会経済の前提が大きく変化し、労働市場が売り手優位となる中で、民間企業との人材獲得競争はさらに激化することが見込まれており、また若年層の働き方に対する価値観も変化しているという内容に触れております。

次の「こうした状況を受けて」の段落で、限られた人的資源を最大限に活用し、公

務組織が最大のパフォーマンスを発揮するためには、採用の種類や年次に縛られることなく、それらに代わる客観性・納得性の高い評価に基づく登用により、必要なポストに最適な人材をタイムリーに配置する適所適材の人事管理を行うことが極めて重要であり、この考え方が今後の公務が目指すべき人材マネジメントの中核に据えられるべきであるとしております。

次の「また」の段落では、職員の価値観やキャリアに対する考え方が多様化しているという状況を踏まえて、個々の職員が取る行動の方向性と、組織の目的や方向性とを一致させていくことが求められるとしております。

最後の「そして」の段落では、幹部職員・管理職員がマネジメントスキルを磨く必要性について、触れております。

一枚おめくりください。6ページの頭にある「加えて」の二行では、採用手法の改善についても取り組んでいく必要性について述べております。

一行空けまして、本提言では国家公務員全体で共通する課題と、一部の国家公務員において優先的に先んじて対処していく必要がある課題とを分けた上で施策を提言するとしております。また提言する施策については、可能な限り各府省がニーズを踏まえて、順次柔軟に講じることができるとしていくことが適当であるとしております。

次の2では、全ての国家公務員を対象とする人事管理の変革の方向性について述べております。初めの2つの段落では、多様な人材が活躍できる組織運営が求められる中で、国民から信頼される国家公務員としての使命を、職務遂行するに当たっての前提として明確化する必要があり、一人一人の国家公務員が国民全体の奉仕者として国全体のパフォーマンス向上に資する働き方をするために通底する要素を示すことが必要としております。

次の「また」の段落では、明確化された国家公務員全体に求められる行動を踏まえながら、各府省がそれぞれの組織として目指す方向性、あるいは重視する価値を明確にして、多様な人材が共通の目的意識を持ちながら働ける環境整備が不可欠であり、それをMVVのような方法で定めることが有効であるとしております。その上で、各府省はMVVに沿った職員の行動を引き出して業績に結びつけていくために、幹部職員・管理職員のマネジメント行動にMVVを組み込んで、それを踏まえたマネジメントを当然のことと考える組織風土へと変えていくことも重要だとしております。

次の「こうした」の段落ですが、こうした価値、バリューの明確化は優秀な人材の採用・定着にもつながると考えられるとしております。

最後の「そして」の段落ですが、国家公務員全体に求められる行動、すなわち行動規範と各府省が目指す方向性・重視する価値を明確化し、MVVを策定した上で、それ以外の人事管理の変革の方向性について言及をしております。幹部職員・管理職員のマネジメントの質を向上させるということや、勤務環境の整備を行い、働きがいと成

長実感を持てる公務組織となるよう変革を進め、ワークエンゲージメントを向上させていくことが、個々の職員のパフォーマンスをさらに向上させていくこととなると述べた上で、併せて採用手法の改善や戦略的な公務の魅力の向上と発信、ブランディングについても、人材を充足させ組織パフォーマンスを維持・向上させていくために取り組むべき喫緊の課題と考えられるとしております。

3に移りますが、対応緊急性の高いセグメントの国家公務員を対象とする人事管理の変革の方向性について整理をしております。柱書のところでは、各府省が組織パフォーマンスを最大化するためには、職務、ポストに着目をして、その職務を最も効果的に遂行できる人材をタイムリーに就ける適所適材の人事管理が求められるとした上で、「一方」の段落で、公務においては従前から長期雇用を前提とした人基準の人事管理を行ってきましたが、これまで広く行われてきた年功的な人事管理とは決別し、採用の種類や年次に縛られず、人事評価により能力と実績を有する者が活躍できるようにしていかなければならないとしています。

次の「適所適材の」の段落では、適所適材の人事管理を実現するためには、等級・報酬・評価の3要素を一体的に見直していく必要があり、等級・報酬・評価がパッケージとして見直されることによって、実力本位で活躍できる公務が実現できるとしております。また、こうした見直しにおいては、セグメントごとの人材確保や人事運用上の課題の違いを踏まえることが必要であるとしております。

(1)ですが、最も優先的に対策を講じる必要がある職務・職域について整理をしています。約30万人の国家公務員には多様な職務・職域があり、人材確保の状況は様々である。最終的にはこうした様々な職務・職域における課題に対応した対応策を導き出していく必要があるとしつつ、8ページに移りますが、三行下のところで「一方で」として、適所適材の考え方を基本とし、採用の種類や年次に縛られず、実力本位で活躍できる仕組みを追求していくためのアプローチの必要性について述べています。必要性については、職員のセグメントによって差があると考えられるため、限られた時間と資源を効果が見込まれるセグメントに集中投下し、優先的に対策を講じていくことについて、まず検討する必要があるとしております。

その次の第二段落～第四段落にかけましては、中間報告の際に整理した説明を要約して書いております。行政には、全体の奉仕者として、政治に対して政策の選択肢を積極的に提示する役割が期待されており、また、重要な政策であるほど行政が担う政策の企画や立案、高度な利害調整や業務管理といった役割が極めて重要になること、国民生活に大きな影響を与える政治判断を支える役割を担う国家公務員の持てる力を最大限に引き出すことができる仕組みとすることが、国民の利益を創出するために最優先で求められることなどを理由としまして、当会議としては、まず本府省を中心に政策の企画や立案、高度な調整等を担っている国家公務員を対象に導入していくことが適当であると考えたと結んでおります。

また、(2)ですが、対象となるセグメントである政策の企画や立案、高度な調整等を担っている国家公務員の等級・報酬・評価のあるべき姿について整理をしています。

次に、「こうした実力本位で」という段落にありますように、実力本位で活躍できる公務を実現していくためには、職務の難易度、責任の重さに見合った給与を実現することが必要であり、そのためには人・年功ではなく、職務の難易度や責任の重さを基準とする給与制度・運用を徹底していくことが求められるとしております。

なお、これまでの資料では「職務ベースの制度・運用」と表記しておりましたが、分かりにくい等々の御意見がありましたので、ここでは「職務の難易度・責任を基準とする給与制度・運用」という表記とさせていただきます。

最後の「一方」の段落ですが、現在の給与制度におきましては、任用される職制上の段階、役職について、任用される役職と給与等級が必ずしも厳格に対応しておらず、国家公務員制度上は職務給原則がうたわれているものの、運用面では年功的な色合いが濃くなっているということで、まずは等級制度についてポストごとの職務・職責に対応した、職務の級が職位に適用されるよう制度・運用を見直さなければならないとしています。

「ただし」のところ、それだけで全ての問題が解決するわけではなく、給与水準そのものについても課題があると述べています。

次の「つまり」の段落にありますように、職務の難易度・責任を基準とする給与制度・運用とは、内部公平性の観点でそのポストの職務・職責と給与等級が一致しているということのみではなく、報酬水準そのものが外部労働市場との比較の中で適切であるかということが求められるので、まず給与等級について、そのポストの職務・職責に対応した職務の級が、職位に適用されることを徹底した上で、その報酬水準が外部労働市場との比較で見劣りするものとなっていないか検証することが求められるとしております。

その次の「そして」以下の段落では、等級と報酬だけではなく、評価について述べています。採用の種類や年次に縛られない昇進管理を徹底していくためには、そうした要素に代わる客観性・納得性の高い評価が伴っていただかなければならないとして、現在の評価制度は6段階ですが、5段階評価であった令和4年9月までの人事評価制度の下では、必ずしもメリハリと納得性のある評価結果となっておらず、人事評価を基本として、昇任や昇格のスクリーニングを行うことが難しい状況であったという認識を述べた上で、次の段落にありますように、抜てき・登用する者を客観的かつ一次的にスクリーニングできるような、メリハリと納得性のある人事評価の運用と、これに代わる制度面の見直しが必要だとしております。

また、メリハリと納得性のある人事評価の運用が定着すれば、時代環境の変化により、求められる能力やスキルが変わった場合にも、過去の評価の高低に関わらず、その時々必要とされる能力とスキルを持つ人材が高く評価されることによって、「結

果として」の段落にありますように、上司が部下になったり、また上司になったりといった、逆転・再逆転といったことが起きたり、あるいは、育児や介護などの事情でキャリアにブランクが生じた場合にも、復帰後に十分なパフォーマンスを発揮すれば、それまでのブランクの長さやキャリアに関係なく登用されるなど、タイムリーな適所適材の人事管理によって、真に実力本位で活躍できる公務が実現されるとしております。

10ページに移りますが、(3)のところ、「職務の難易度・責任を基準とする給与制度・運用の実現に必要な職務基準の人事運営」と、ちょっと見出しが分かりにくいと思いますが、これまでの資料では「職務ベースの制度・運用の実現に必要なマネジメント」と表記していた内容です。ここでは、国家公務員全体を対象とする「人材マネジメント」という言葉と、「政策の企画立案、高度な調整等を担う国家公務員を優先的な対象とする職務ベースの制度・運用を実現するためのマネジメント」のマネジメントという言葉が同じ言葉で紛らわしいので、後者のこちらは「職務基準の人事運営」という言葉で、表記をさせていただきました。

10ページの中身に入りますが、最初の段落では、その職務の難易度・責任を基準とする給与制度・運用を、政策の企画立案、高度な調整等を担う国家公務員の人事管理に組み込んで実装していくためには、人事運営、マネジメントの在り方そのものを抜本的に変革しなければならないという認識を示しています。

「まず」の段落では、その具体的な内容に少し触れています。ポストに職員を配置する際に、達成すべき役割について、MVVも踏まえつつ説明すること。そして、期首の人事評価面談において、期待される業績や達成度を評語のレベルを紐づけて、上司と部下が明確にすり合わせること。また、期末の人事評価面談においては、達成度の評価について、具体的な評価事実に基づいて、上司が部下に納得感のある説明をすることが、それぞれ求められるとしています。そして、職員の育成につながるよう、キャリア形成支援も含め、人事評価結果をフィードバックするという一連のコミュニケーションサイクルを築き上げることが重要であるとしております。

次の「本府省を中心に」の段落では、こうした一連の職務基準の人事運営が定着するように、職務基準の人事運営のための指針をMVVと合わせて一体的に具体化・言語化する必要があるとしています。なお、この「職務基準の人事運営のための指針」という言葉ですが、これまでの資料では「マネジメントポリシー」と表記をしていたものです。このマネジメントポリシー、つまり職務基準の人事運営のための指針については、組織として求める方向性や重視する価値は各府省で異なるため、各府省において作成することが望ましいとしております。

また、「さらに」の段落では、幹部職員・管理職員のマネジメントトレーニングの実施、あるいはマネジメントの状況を可視化するサーベイ、また、サーベイ結果の活用状況の開示が必要であるとして、これによってマネジメント行動の更なる改善を促すとともに、マネジメントスキル向上を必須とする組織文化を醸成し、幹部職員・管理職員の

マネジメントへの意識を高めていくことが重要であるとしております。

最後に一行空けまして、「以上のように」のところ です。まず、最も優先的に対策を講じる必要がある、政策の企画立案、高度な調整等を担っている国家公務員について、等級・報酬・評価に関するパッケージでの一体的な見直しを行い、職務の難易度・責任を基準とする給与制度・運用を実装・定着させていく必要があるとした上で、それ以外のセグメントの職員の人事管理を考えていくに当たりまして、同様の対応策が有効かどうか改めて検討し、並行した施策を広げていくことも考えられると結んでおります。以上が、本日の中心的なテーマであります総論の部分でございます。

続きまして、11～12ページのところですが、各論に当たるⅢとⅣにつきましては、本日の資料では、構成が分かるように項目だけに留めております。簡単に御説明させていただきますと、1では、行動規範の策定についてここで述べることにしております。2では、年次に縛られず実力本位で活躍できる公務の実現に向けた、等級・報酬・評価の一体的な改革について述べ、(1)で、職務の難易度・責任を基準とする給与制度・運用の全体像、(2)で、それを実現するための基盤となる人材ポートフォリオの策定、あるいは職務基準の人事運営のための指針、人事管理におけるデジタルツールの活用について述べ、(3)で、これらの制度・運用の徹底による公務全体への波及効果について述べることにしています。

下の3では、職員の意欲を高め、成長を実感できる公務の実現に向けた環境整備としまして、(1)で、魅力ある勤務環境。一枚おめくりいただきまして、(2)で、働きがいと成長実感を得られる環境について述べ、4で、就職先として公務を身近にするための取組として、(1)で、採用試験、採用スキームの見直し。(2)で、公務のブランディングなどについて述べるという構成にしております。

最後のⅣでは、具体的な施策を実現していくために必要な取組について、「提言内容の実現のために」と題しまして、1で人事院等による各府省への支援、2でモニタリング、3で人事院・内閣人事局のリーダーシップの発揮と、連携強化の必要性について述べることにしております。長くなりましたが、事務局からの説明は以上です。

○森田座長

ありがとうございました。ただいま御報告がありましたとおり、この資料は、前回までの議論を踏まえて、最終提言の構成と盛り込むべき事項のイメージを整理したものでございます。特に最終提言の前半において記載する総論の部分については、見出しだけではなくて、具体的な文章まで書き込んでおります。本日は、最終提言の作成に向けまして、全体の項目立てと総論部分の記載について、御意見をいただければと思っております。今日の議論を踏まえまして、各論の部分については、次回に御議論いただくという予定でおります。

それでは、まず、「はじめに」の部分について御意見を伺って、それからⅠ、Ⅱ、そし

て全体構成の順で、御意見・御発言をいただければと思っております。どなたからでも結構でございますので、いかがでしょうか。

○小林委員

細かい言葉レベルのお話でもよろしいですか。

○森田座長

はい、細かいことも大きなことでも構いません。どうぞ。

○小林委員

違和感を覚えたところをいくつか申し上げますと、まず、「はじめに」の2行目のところの「かけがえのない存在である」という点ですが、「公務は存在である」という主述には、違和感を覚えました。公務員が存在するのは分かりますけれども、「公務は存在である」よりも、「公務はかけがえのない業務である」とか、「かけがえのない仕事である」など、別案にした方が良いと思いました。

次の3行目、「非常に頼もしく」の文章は、不要ではないかと思われま。冒頭から読み手が「何か盛ってあるな」という感じで読まれるといけないので、中立的なニュアンスで、例えば「公務を築いていたことを誇りに思う」程度が簡潔かと思えます。

それから、大事なくだりの「しかし公務の担い手は」の行ですけれども、「公務の担い手は減少し、現場には疲弊の色が見え、すべての国家公務員が誇りをもって仕事をできていると胸を張って言えない」という点ですが、私は、全ての公務員は誇りを持っているのではないかと考えています。どう言うかは別にして、「誇りを持っているにもかかわらず、様々なオペレーションについて不満があったり、制度について不備があったり、十分ではない職場環境で労働していることによって生き生きと働けない」ということが結果的に問題ではないかと思ったので、「誇りを持って」というところの代わりに、例えば、「生き生きと仕事をできていると胸を張って言えない」というような言い換えが必要かなと思いました。

それから、「公務員を日本の財産と捉え」の「財産」という言い方ですが、本文では人的資本経営についての内容で、しっかりとロジックが展開されていますので、これは、「財産」ではなく「資本」のほうが、整合性があるのではないかと考えた次第です。

とりあえず私の違和感の分だけ申し上げました。全体的に、非常に素晴らしく、熱量が伝わるよい文章だと思っておりますことをお伝えしておきます。以上です。

○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。宮島さん。

○宮島委員

大変な文章のとりまとめ、大変だったと思っております。

まず、一番気になったのは、これは誰からの誰をターゲットにした文章なのかということであり、一番考えたほうが良いと思いました。その上で私も小林さんと同じように気になるところがありました。

1ページ目の下から5行目ですけれども、ここに突然「行政サービスの受け手である私たちも」と出てきますが、この文章において、委員である私たちが前に出るのが良いのかどうかというのは、一つの考え方だと思え、ここで突然「国民の代表である私たち」のような単語が出てくることは、少し違和感があります。諮問会議の委員は国民全体の代表であるというスタンスに立つのであれば、全体もそのように持っていく必要があると思えます。

あとは、小林さんがおっしゃったように、例えば「その使命を果たす鍵は」の後、「紛れもなく公務を担う人材にほかならない」という部分は、何か二重ぐらいもったいぶっている感じがしました。

後ろのほうでも、若干盛り感があるところがいくつかありましたので、後ほどお伝えします。以上です。

○森田座長

他にいかかでしょうか。荒木さん。

○荒木委員

今、両委員がおっしゃったことは私も同じように考えておりましたので、御検討いただければと思います。公務員を日本の財産とみなす、人的資本と捉えるという点に関連して、強調していただきたいと思うのは、公務員も人であるということです。国家公務員法などにも、公務が能率的に運営されるために、公務員は何をすべきかみたいな話がありますが、公務を担う人が人格を持った存在であるという観点からの議論は、これまで十分ではなかったように思います。

今回、人的資本として重要だという点は、そのとおりですけれども、公務員も人であって人格を持った存在であるということを忘れて、公務の効率を高めるといったことばかり言ってしまうと、結局自分は人としてちゃんと処遇されていないとか、尊厳を傷つけられたとか思ってしまうえば、その職場を離れてしまうことになると思います。人格を持った存在として公務員を捉える」というようなフレーズがどこかに入っていると良いと思います。後のほうで、ここに入れたらよいのではないかとこのところが各所にありましたが、初めのところでもそのような内容がどこかに入ると良いと思いました。以上です。

○峰岸委員

はい。ありがとうございます。皆さんの意見に賛同しますし、特に、大きな懸念はないのですが、やはり冒頭で、少子高齢化やテクノロジーの急速な進化など、社会そのものが変化している中で、国家自身も成長して、公務の生産性も高めなければいけない、その変化の中で、人材マネジメントもアップデートする必要があるという流れを示してはどうかと思います。以上です。

○森田座長

はい、ありがとうございます。色々な御発言がありましたし、共通しているところもかなりあったかと思いますが、重ねてさらにここもというところはありますでしょうか。あまり細かいこの文言をというよりも、むしろ、全体としてのトーンについて、御発言いただく方がいいかなと思います。

○小林委員

すいません、よろしいですか。

宮島さんがおっしゃったところで、誰が誰に対するという点を、クラリファイしておくことはとても重要だと思いますので、こういう理解でよろしいかと、皆様の御意見を確認させていただきたいのですが。諮問会議なので、総裁の諮問を受けて、私ども委員が答申、提言する。すなわちこれは、総裁に対して提言するものであると考えております。

ただし、この文章は広く一般の人に読まれることを想定しているので、お読みになっている国民の目線というものを十分に意識しなければいけませんから、物言いの中で、国民の代表というような大それた位置ではないとはいえ、私たちというのは、「国民の輪の中にいる委員」と理解しております。

したがって、「行政サービスの受け手である私たちも」というのは、国民の代表という大それた意味ではなく、委員だけが一段高いところにいるというニュアンスを排して、私たちは、国民の輪の中のメンバーの一人であるという、そういうスタンスでの「私たち」なのかなと解釈しております。誰から誰へという、その送り手・受け手をはっきりさせるということと、さらに読み手を強く意識して、なるべく共感を持っていただけるような表現ぶりに配慮するという、そのような受け止め方で、皆様の御理解と合ってますでしょうかということ、是非お伺いしたいと思い発言しました。よろしく願います。

○森田座長

重要な御指摘だと思います。事務局から御発言願います。

○植村審議官

ありがとうございます。小林委員がおっしゃられた理解で我々も書いたつもりでいます。他方で、冒頭の3行目の「非常に頼もしく」や「誇りに思う」、また今御指摘のあった「行政サービスの受け手である私たちも」など、国民を代表して上からの物言いに感じられなくもない表現については、御指摘を踏まえ、穏やかで、受け入れられやすい表現に修正したいと思います。

○森田座長

はい、荒木さん、どうぞ。

○荒木委員

小林委員がおっしゃっている趣旨は全く私も賛成です。それを諮問会議としてはどのように表現するかですけれども、恐らく諮問会議というのは、人事院や公務員の立場ではなく、また、国民から特段負託を受けた会でもありませんので、国民の側はこう考えているはずだという立場で発言するのも難しい。第三者、中立的な立場から、今後の公務はどうあるべきかについて提言するというトーンでまとめる方がよいかと思います。先ほど1ページの下から5行目辺りにおいて、行政サービスの受け手である国民もそのことを理解して受け止めるべきだ、というように、諮問会議として、公務に対しても発言するし、国民に対しても発言する。そういうスタンスで書かれると、恐らく趣旨が受け止められやすくなるかと思います。

○森田座長

よろしいでしょうか。皆さんの意見は大体同じかと思います。私も少しコメントさせていただきますと、この「はじめに」の部分は、特に我々がどういう立場で、どういう趣旨でこれを書いたか、明らかにする部分かと思っています。その場合、今荒木さんが御指摘になったところが非常に重要ですけど、読んだ人が、その主語をどのような形で受け止めるかということを少し意識する必要があるかと思います。

最初から、「諮問会議のメンバーである私たちは」と言い切ってしまうのも一つの書き方かなと思いますが、そうすると、「あなた方は誰を代表しているのですか」と言われる可能性があるかと思います。

私の個人的な思いとしては、この「はじめに」の部分は、誹謗中傷を受けることを覚悟の上で、もっと「私たちは」と書いてしまったほうがメッセージ性は強くなるのかなという気がしています。そうした形で何を言いたいのか、どういう立場で何を我々が認識して、どのように変えるべきか、ということを書いて、それを受ける形で、I 以下でもう少しきちんとした認識と、それに対する方向性、そして具体的な策というものを書くことがよいのではないかと私自身は思っておりますけれども、どうですか。はい、荒木さ

ん。

○荒木委員

はい。その趣旨は結構だと思いますけれども、この1ページの「非常に頼もしく誇りに思う」とか、このような独白が必要かどうか。こう書くと、「どういう立場で議論しようとしているのか」と、読む方が少し引いてしまわないかという懸念があります。大事なかけがえのない公務というものについて、非常に危機的な状況にあるということを伝えることが大事なので、最初のところであまり思い入れの強い表現をする必要はないと思いました。

それからもう一点、「公務の担い手は減少し」というところですが、これは、公務員の定数が減っているということですか。公務を志望している人が減っているかもしれませんが、担い手が減少しているというのは、少し事実としてどうかと思いましたので、御検討いただければと思います。

○森田座長

今の御指摘について、事務局としてはいかがですか。

○植村審議官

荒木先生がおっしゃったように、公務を志望する人間が減っているということと、公務員が辞めているという両面があると思っております。

○森田座長

はい。確かに欠員が出ているのは間違いないことだと思います。他方、どのように書くかというのは、少し工夫が必要だと思います。あとはどうでしょうか。

細かいことになりますけど、私自身、最初に小林さんがおっしゃったことにも関わっていますが、いきなり「公務は」という言い方をしている点について、一般に皆さん、このような言い方をされるのかどうかという点が気になっています。また、「存在である」という言い方は、少しこの辺りは難しいところで、非常に抽象的な概念をどのように説明するか、という点は難しいところだと感じたところです。

私自身、行政学というものを専門にしており、『行政』という言葉をもき出しで使うな」というのが、私の指導教官の厳しい教えだったものですから、そのようなこともあって、行政や公務といった言葉で、人事院では普通に「公務」と使われているようですが、国民の方とかジャーナリストの方がいきなり読まれて、最初から少し違和感といいますか、トーンが違うなと受け止められるのではないかと気がなりましたところでは。

はい。どうぞ、荒木委員。

○荒木委員

先ほど小林委員がおっしゃった、「公務は」という話が始まっているのに、この国の未来に対する責任を担っている公務員はかけがえのない存在という趣旨で書かれていた文章は、日本語として気になるところです。公務員がかけがえのない存在という表現はいいのかもしれませんが、公務員という人の話ではなく、公務という客観的な業務みたいなもので説明されているので、表現をご検討いただければと思います。

○森田座長

「公務員は」と書いて、そして、「非常に頼もしく誇りに思う」と言うと、色々差し支えがあるかなと思います。その辺は少し検討が必要かなと思います。他にはいかがでしょうか。

○荒木委員

基本的に、「はじめに」はエグゼクティブサマリーみたいなものなので、むしろ、総論と各論の中身を固めてから「はじめに」の中身を確定したほうがよいかなという気がいたしました。

○森田座長

そのような考え方もあるかと思っています。最初に、メッセージで、我々がどのように認識したかということ強く出しておいて、それから、後のほうで具体的なことを書くのか、これをエグゼクティブサマリーにしてしまうのかというのは、書き方に違いがあるかなと思います。

もしエグゼクティブサマリーとするならば、冒頭の一文、導入部分は別にして、パラグラフごとに、それぞれの項目をうまく整理し、最後に、これが我々のメッセージであるという書き方をして締めくくる。おそらく、ジャーナリストの方はそこしか読まない可能性があると思うので、そのためには、その方がよいかもしれません。はい、どうぞ。宮島さん。

○宮島委員

私が、さきほど問題提起した、主語を「私たち」にするか否かと言ったのは、まさに全体とのバランスを踏まえて発言しました。この後を見たときに、もっと中立的にということであれば、「私たち」ではなくて、もう少し客観的に見るとこうであるという表現にした方がよいか否かということだと思います。

つまり、今の文章のまま「私たち」と記載されると、前半を盛っていることもあり、この「私たち」というのは、とにかく公務員が大好きで、味方で、公務員の立場を恵まれ

ていると思っている方も多いキャリア官僚側について、すごく盛り上げたいのだなという印象になってしまうのではないかというのが懸念でした。だから、「はじめに」は、後ろとも関係すると思いますので、後ろをより尖った言い方にしたいのであれば、5人はこう考えるみたいなトーンでもいいと思います。

そして、おっしゃるように、全部を丁寧に読む人がそんなに多くないことを考えると、この中から一部を抽出した原稿だけを見る学生、まさに一番のターゲットは、これから就職を考える人たちだと思いますけれども、この文章を読むほど熱心ではないかもしれないけど、誰かがそれを記事にしたものを読んで、公務員への就職を考えるかもしれない方に一番伝えたい内容と私は思っております。そうだとすると、この後半の部分は、人事院だけを担当している記者があまりいるわけではなく、この問題への関心も記者個人によってもばらつきがあって、全員がすごく関心があるテーマにはなっていないことを考えると、中ぐらいの関心の人をどうやって引きつけるかということところにも、気を遣いたいと思います。

○峰岸委員

違う観点になります。中間報告でもそうでしたが、「危機的状況にある人材確保」から始まっていたので、その背景となる「はじめに」のコンテンツが不足しているのではないかという意見が多かったように感じます。

本文中での具体的な反映の状況を改めて確認させていただけますでしょうか。

○植村審議官

ありがとうございます。峰岸委員がおっしゃったとおりでございまして、もともと、このIのところ、人事管理の現状と課題ということで始まっておりますので、もう少し前段階で、公務の使命とか重要性ということ、あるいは、人材確保の危機の前段の部分ですが、もう少し背景的な部分がないと、唐突だなという議論がございまして。それをどこで書くのかといったときに、この今の構成イメージ案では、「はじめに」のところで書いているので、その意味では、もともと、「はじめに」の位置づけが必ずしも全体のエグゼクティブサマリーにはなっていないというところではあります。

まず、最初の2つの段落に背景事情が書いてあります。その上で、「しかし」と続くところに、人材の確保が危機だということで、そこからは、エグゼクティブサマリー的なエッセンスに入っているのだらうと思います。

○峰岸委員

今まで出てきた委員からの意見を踏まえた、取捨選択および優先順位の考え方について、大きな抜け漏れはないという御認識でしょうか。

○植村審議官

はい。我々の理解では、事前にいただいた話の中で、入れ込むべき大きな事項はおそらく二つだろうと思っており、一つは公務の使命や重要性ということをしっかり書いてほしいということ、もう一つは、人的資本経営という考え方を取り入れていくということ。つまり、最大のパフォーマンスを引き出す人材マネジメントへの転換が必要だという中身の部分を、「はじめに」で整理するということだと認識しております。

○森田座長

よろしいですか。皆さんの頭の中の整理は大きくずれていないと思っており、同じような状況かと思えます。そこをしっかりとまとめておきますと、最初の部分について、諮問会議のメンバーが今おっしゃったように、公務の使命と、それが非常に危機的な状態にあるということを書く。そして、それを変えていかなければならない中で、どういう考え方で変えていくか。今の言い方をしますと、人的資本経営というものを、その考え方で持って、制度といきましょうか、管理マネジメントの在り方を見直していくべきであるというようなメッセージを書くということかと思っております。既に、ここでも入っているとは思いますが、もう少し今の点についてメリハリをつけるという趣旨で御発言があったのかなと思えます。

用語につきましては、先ほどありましたように、色々な表現方法について、もう少し気をつけてということだと思います。

○小林委員

よろしいですか。

峰岸さんのおっしゃったこと、そのとおりでなと思って聞いておりました。これを誰が読むかと考えたときに、今まで委員から出た御意見をまとめたいただいた資料の冒頭にも、国家公務員の人材確保は危機的状況にあると、そこから始まっておりました。そのような人材が危機的状況という要素が、各府省が動いてくれるキーであるということは、これは事実だと思います。だからこそ、それらがきちんと「はじめに」の中にしっかりと書き込まれておりますけれども、順番を考えたときに、まず頭のほうで、今まで頑張ってきたのだから、公務員はもっと誇りを持って、もっと胸を張ってと、ちゃんと褒めるべきところを褒めてあげたいなどは思います。

しかし、卑屈になる必要は1ミリもないとは思うものの、読み手から見ると、「はじめに」で、今回のような文章から始まってしまうと、感情の乖離が出てきてしまい、そうすると、読み手はそこから進めなくなるので、順番としては、今まで私どもが言ってきたような、公務員の人材確保が危機的な状態で、このままだととんでもないことになるということを皆さん御存じですかねというぐらいのあおり方で、具体的に、もう破綻は目に見えていることから始まると、共感を得られるのかなと思いました。

また、ただの入替えの話ではありますが、その中で社会的背景を述べて、なぜこんなことになってきたかということも述べて、だけれども、日本の国家・公務を担う国家公務員は、荒木先生がおっしゃったように人格を持った人であり、労働環境も決して優れていると言えない中で、非常に頑張って今までやってくれていたということが伝わるよう、それはひとえに公務員が、公務についての誇りを持って、国民の安全・安心な暮らしを守るために礎として高い意識を持ってやってきたものと思う、みたいな感じの入替えだと、抵抗がないのかなと思った次第です。以上です。

○森田座長

もう一言だけ言いますと、読んでいただくために、最初の一文のインパクトはすごく重要だと思います。文章を書くときに教えられたのは、例えば1956年の経済白書で「もはや戦後ではない」であり、あれだけで相当のインパクトで、ずっと使われているわけです。だから、「このままでは、公務は駄目になる」など、強気で書いたほうがよいのかなと思います。半分冗談ですけども、そういった意味で、やはり読んだ人の心に刺さるようなところから、そのときに危機感をあおるということはよくやるやり方で、この問題をどう取り上げていくかという流れについて、工夫する必要があると思います。少し大幅な修正になるかもしれませんが、考えていきたいと思います。

それでは、次のⅠ、Ⅱになりますけれども、どのような危機的な状態であって何が問題かということについて、Ⅰで書かれているところです。もっと詳しい数字を入れた情報につきましては、中間報告で書かれているところですので、その観点からいかがでしょうか。はい、荒木さん。

○荒木委員

はい、これもよく書けていると思いますが、プレゼンテーションの仕方の問題です。一つ、非常に報酬の話が前面に出過ぎているという気がしました。「従来型の人事管理モデルにおいて、報酬は年功的に後払いされる形になるが」など、要するに、報酬がちゃんと今タイムリーにもらいたいという話になると思いますが、若者が公務を敬遠しているのは、お金の問題ではなく、今、成長すべき大事な20代に、その成長機会を与えてくれないということが一番大きいのではないかと思います。若者はしっかりと先を見ておりますから、報酬が低くても、十分に市場価値を高めるような経験をさせてくれるならば、それは我慢するのではないかと思います。後ほど花開くと分かっていたら、我慢する。タイムリーに今の市場価値を払ってほしいというようなことになってくると、それは、何か大事な論点を外しているのではないかと、気になったところでした。

それから、「限られた人的資源を最大限にいかす」、このフレーズが何度も出てきますが、これは、採用した後の話ではないかと思います。

今、有為の人材を採れないということが一番危機的なのだと思います。後のほうになると、限られた人的資源を最大限いかすようなものができたなら、有為の人材も来てくれるだろうという、後づけ的な話が展開されています。有為な人材を引きつけることが一番大事で、そのためには何を变えなきゃいけないか、そのことが先に書かれていたほうがよいと思います。書いている内容は同じだとしても、プレゼンの仕方としては、有為の人材を採れなくなっているということに対応する議論を展開することが大事かなと思いました。

それから、「その多様な一人一人を」の文章ですが、こちらに冒頭申し上げたとおり「多様な一人一人を、それぞれの人格を持った貴重な人的資本として捉えなければならない」など、個々人を人格を持つ存在として処遇するということが入っているといいかなと思いました。

もう一点、本府省の政策立案を担うような人のところに出てきますが、大事なことは、内部的に納得性が高いだけでは駄目で、外部労働市場に人材が逃げていかないような公務にしなければいけないということだと思います。人材を引きつける上では、外部市場における人員獲得競争の中に我々もいるのだということです。内部的な合理性だけでは駄目で、外部市場に照らしても納得性がある、人が来てくれて、留まってくれる。そういった、外部市場の中での人材獲得競争に直面しているということが、この危機的な状況でも、もっと強調されるといいと思いました。

○森田座長

はい、宮島さんどうぞ。

○宮島委員

はい、同じ趣旨で若干細かくなりますけれども、例えば、今の外部市場との関係で言いますと、9ページの真ん中辺りに、「その報酬水準が、民間企業などの外部労働市場との比較の中で見劣りするものとなっていないかどうか検証することが求められる」とあり、ここは何か妙に引いているなどいいですか、表現ぶりが弱いように感じます。つまり、もし私たち5人の意見だったら、ここは明らかに見劣りがするから人が採れないと話をしてきたのではないのかと私思っています、今から検証する話ではないのではないかと思います。

他に細かい点を何点か申しますと、3ページの「従来型モデルは上述の環境変化に対応しきれている」とは言い難い」という点についても、歯に物が挟まった感じがしており、環境変化に対応していないから話し合ってきたのではないかと私は思います。

また、3ページの「削減すべきコストではなく」の部分は、ここは逆に冷た過ぎる表現かなと思いました。

さらに申し上げますと、私にも提案責任があるところではあるのですが、「育児や介

護などの事情により、幹部・管理職員を目指すキャリアから遠ざかった職員でも、そうした事情に変化が生じ、再び第一線で活躍できる状況となった場合に、十分なパフォーマンスを発揮すれば、それまでのブランクの長さやキャリアに関係なく幹部・管理職員に登用される」という部分についてです。もしも本府省のキャリア官僚の話をするのであれば、管理職を目指すキャリアから遠ざかった職員というのは、そんなにいないのではないかと思います。

つまり、キャリア官僚は、ほぼ管理職にはなるわけです。地方自治体の一般職の話をしているわけではないのです。ここで言いたいのは、もっと上の話なので、少し書きぶりが違うかなと思いました。

ある程度、キャリアを抑える、制限する、何かそのような言葉に代替して、事情の変化によって、また、できるなら、という形にするのがよいかなと思いました。例えば、ブランクがあっても、再び第一線で活躍できるということ盛り込めればよいと思いました。以上です。

○森田座長

はい。どうぞ。小林委員。

○小林委員

まず、「国家公務員の危機的状況」が、私は順番が違うと思いました。また、「もはや戦後ではない」という表現をこの提言に取り入れるならば、「日本の礎が崩壊する前に」というような表現で始めていただくとよいのかなと思います。そこの整合性で、3ページのところについて、非常に客観的に書いてくださっていてよいのですが、その前文との整合性から言いますと、ここで、なぜ国家公務員を目指す若者が減少し続けているのであろうかというところから始まって、それは先ほど宮島さんがおっしゃった、要するに、他の労働市場と比べて見劣りがするからであるということだと思しますので、はっきり書いた方がよいのではないかと思います。さらに、仕事を通じた自己の成長機会がないと思われているからであるとなげると良いのかなと思いました。

そして、これらを抜本的に改善した上で、公務員になり、自分がどんどん成長して、生き生きと働ける、そのためにここで思い切って変えなければいけないところがたくさんあるよねというようなことを冒頭に少しでも入れておくだけで、大分違ってくるのではないかと思います。

新聞記者の方が、「それはみんな知っているよ」というところにはあんまり行数を割かず、メリハリをつけ、冒頭で危機感をはっきりと述べて、そして、本質にずばり切り込んでいくという流れがいいのではないかと思います。以上です。

○森田座長

はい、峰岸さん。

○峰岸委員

中間報告では、冒頭部分においてファクトデータを示し、人材確保の危機に直面している現状の要因を提示されていましたが、それを踏襲すればよいと思います。例えば、応募者数の減少等のデータとともに、要因として①構造的な人手不足、②勤務環境・処遇面での魅力の低下、③公務への不信感、④若手のキャリア意識の変化が挙げられていたかと思います。今回、本文中での中間報告との整合性、特に何を残し、何を削除されたのかについて確認させてください。

また、荒木委員と同様の意見ですが、Ⅱにおけるソリューションの方向性として、人材のポテンシャルを最大限に引き出すパラダイムシフトから始まっている一方で、Ⅰでは報酬に関する説明に偏重している印象があり、その点でバランスが少し気になります。

○森田座長

植村審議官、どうぞ。

○植村審議官

はい。ありがとうございます。まず、中間報告のときは、おっしゃるとおり、要因の分析についてデータを用いながら詳しく述べています。特に、(1)において、4つの見出しをつけて、その中身についてデータを示して分析しています。最終提言においては、中間報告後に議論してきた、当初、「職務ベース」と呼んでいた制度・運用のところを厚く書こうという考えにより、その分、現状の要因分析のところは要約して縮めたというところがあります。

また、(1)の構造の変化、それからキャリアの形成の変化とか、企業活動のプレゼンスの拡大というのは、中間報告で述べた内容を入れているところですが、(3)の「不祥事を契機とする公務への不信感の高まり」については、最終提言のイメージでは記載しておりません。

処遇の話は、この4行の中にはずばり書いていませんが、総論・各論全体として処遇に魅力がないということを書いているところです。ということで、不信感の話を除けば、触れられているという理解です。

○峰岸委員

今回の文案では、Ⅰ、Ⅱに続いてⅢ以降も予定されており、全体としてしっかりと書かれていると思います。中間報告で「危機的対応」パートに含まれていた文章を「はじめに」として独立させ、その後に危機的対応を接続する構成で良いと思います。な

お(3)については省略してもよいと思いますが、中間報告の(1)で示されたファクトデータに基づく危機的状況については、簡単にでもよいですが、きちんと訴求することが適切かと思えます。

○森田座長

はい。ありがとうございます。

私の印象といたしましては、ここで非常に重要なのは、その危機的な状況にあって、ファクトがあるわけですが、それがここで言うこの従来型モデルでは改善しないということで、モデルそのものを変えなければいけないということをきちんとっておくことが重要かと思っています。

ただ、「職員を削減すべきコスト」などですと、人材を使い捨てにするとか、受け止めようによっては、危ない表現になってしまっているかなと思いました。人を大事にするような形で、新しいマネジメントの仕組みに変えていかなければいけないということを、ここのメインのメッセージにすべきかと思っています。

具体的にどうするかという話がこのⅡのところから始まってくると理解しております。そういう意味で言いますと、ファクトは細かくということも必要ですが、なるべく簡潔にという意味では、いかに従来のシステムが問題なのかということと、それに代わって何をしなければいけないのかということと、できるだけクリアに書いていただくほうがいいのかと思っていますが、峰岸さん、いかがですか。

○峰岸委員

メッセージからバックキャストして、ファクトデータを適切に入れると理解いたしました。

○小林委員

このパラダイムシフトの必要性というものをきちんとここで語るということは、私もあるべきだと思うのですが、私の理解では、後のほうになると、ファクトデータが全部掲載されるものと認識しておりました。なぜなら、中間報告と最終報告を並べて読む方というのはいないと思うからです。最終報告が全てなので、「資料編」でもよいのでファクトをきちんとどこかに置いておかないと、例えば、メディアの方が記事にするときに、必要なのはやはりファクトデータであるし、書いてあることの客観性を担保するのもファクトデータなので、何らかの方法で、その裏づけとなるものを必ずどこかに掲載していただきたいです。

○森田座長

はい。ありがとうございます。どう調整するかですが、文章表現の策としては、

「中間報告で詳細に述べたように」と一文を入れておいて、そこに注をつけておくというやり方もないわけではないと思いました。

○宮島委員

やはり中間報告を持ち出す記者はあまりいないと思いますので、個人的には参考資料かなと思います。先ほどの、公務員が減ったということに関して少しファクトが必要と思っております。全体数が減っているという問題なのか、志望者が減っているという問題かは、原稿を書く上で重要なので、そこはどうなのかということが分かるデータが欲しいと思いました。

細かいところですが、4ページのマネジメントの大事さを主張している真ん中の部分、「職員のバックグラウンドや就労に対する価値観の多様化を踏まえた」という文章のところですか。そこに「幹部・管理職員は、個人的な業績を上げることに注力する」と書いてあります。これは、公務員の人が見ても、「そこまでの人はいないのではないか」と思われ、少し表現が強いと思いました。

○森田座長

もうⅡのほうに一部入っていますが、Ⅰの部分はよろしいでしょうか。

先ほどの流れで言いますと、Ⅱは、現在の仕組みをどう変えるかということかと思えます。1が基本的な考え方として、人材のポテンシャルを最大限に引き出す人事管理へのパラダイムシフトが必要であるということ。2が、全ての国家公務員を対象とする人事管理の方法が必要。3が対応の緊急性の高いセグメントの国家公務員を対象とすることで整理をしております。それぞれタイトルはもう少し絞り込まないといけないと思っており、一読、二読では何を言いたいのか少し分かりにくいところがあるので、その辺は、もう少し工夫が必要かと思えます。

そして、特に3の部分が、政策企画職を対象にしたということで、それをなぜ対象にするかという理由が(1)になるわけです。そこで、そのような人たちをどう処遇していくか、そしてマネジメントの在り方をどう考えるかということが(2)になります。そして、(3)が、そのマネジメントの実質的な内容の話になっており、具体的に制度をどう変えるかということがⅢになるという、そういう流れとして位置づけられているところをございですが、いかがでしょうか。

私の印象としては、1のパラダイムシフトの部分がすごくよく書けていると思いますし、非常に重要だと思いますけれども、それを受けての2と3は、非常に丁寧に説明されているものの、少し長くなってしまっているため、かえってどのように考えたらいいのか、少し理解しにくいような気がしないでもなかったのですが、いかがでしょうか。

はい。荒木さん。

○荒木委員

Ⅱは分量が多いので、どこからどう読むかが難しいです。

まず細かな点として、5ページですけれども、「しかしながら、近年、社会経済の前提が大きく変化している。高度経済成長期には、大量採用が可能な買い手優位の労働市場が存在し」と書いてありますけれども、高度成長期は金の卵と言われたように、集団就職でも人の取り合いだった時代です。ですから、これは、「高度成長期には」とするのは少し不適切で、「労働力構造がピラミッド型で若年労働者がたくさんいた時代の」、とすれば違和感はないように思いました。

それから、その次の段落、「こうした状況を受けて、従来の慣行に基づく人事制度・運用を今後も維持することの妥当性自体が問われている」とありますが、変えなければいけないということを強調するあまり、従来型モデルを守って変えないという議論があり、それを提示した上で、その立場を否定するような議論になっているように感じます。しかし、今までも皆さんは色々と創意工夫して変えようとしてきたのだと思います。それを「従来モデルを変えないという立場だったので、何も変わらなかった」というのは、言いたいことを補強しようとして、かえって、議論が弱まった印象を与えます。

その次ですが、先ほど言ったところですけど、「限られた人的資源を最大限活用し、公務組織が最大のパフォーマンスを発揮するためには」という文言が、この報告書を書くキャッチフレーズみたいになっているのですが、採用した後の話になってしまうため、それだと少しインパクトが弱いのではないかと思います。そうではなくて、これから有為の人を採るためにどうするかということが一番課題なところですので、このメインのキーフレーズは、もう少し工夫をされたほうがいいかというのが一つでした。

それとの関係で、本府省の企画立案のところですが、大事な視点として、外部市場において採り負けない、そういった仕組みを提供しないことにはいくら内部的に努力したとしても逃げていってしまうということが大事ではないかと思います。

これまでの公務員制度、公務員が民間とは違う市場の中で、しかも労働契約ではなくて、公的な勤務関係なのだと言ってきました。そのような権力関係みたいな見方は大分薄まってはきましたけれど、民間で妥当するような論理が通じず、閉じた世界の中だけの視点では駄目だと思います。外部労働市場との競争なので、外部労働市場との関係で魅力的にしないといけない。それが一番大事なメッセージだと思うのですが、採った後の人を活用するというメッセージだと、そっちが見えなくなってしまう。やはり外部市場との競争というものをもっと打ち出したほうがいいと感じました。

○森田座長

おっしゃるとおり、そうかなとも思いますけど、私自身はむしろ、人的資本を活用するような仕組みに変えて、それが魅力を持つと受け止めたものですから、そういう意

味で言うと、雇われた人だけではなく、勤めた後もそういう形で、自分たちの能力を評価してくれると読み取ってくれるのではないかと思います。

○荒木委員

おっしゃるとおり、車の両輪みたいなもので、そうやって公務に入ったところで、すぐ成長機会を与えられて、そして民間企業では担えないような重要な仕事を任せられるということになると、それだったら公務に行こうということになります。そのことがアピールできるような、そういう工夫があればいいかなと思いました。

○森田座長

視点の違いで、雇われる人たちがそのような形で、自分たちの能力が評価されると受け止められる、そういう書き方をしたら、少し見え方が違ってくるのかなという気がします。

○小林委員

今、座長がおっしゃったところ、例えば5ページですが、その人的資本経営にしても、生産性の向上にしても、これはすごく、大変重要な肝の部分だと私は信じております。ただ、誰に宛てたメッセージかという、形式的には、委員が総裁に提言するものであることは明らかですけれども、これを読んで、誰を対象に書いていると読み取れるかと申し上げますと、経営者の方々のように感じます。人を使う経営者の視点なので、例えば、メディアの人にも響くであろうし、財界の人にもそのとおりだと、ようやく公務員もここまで目が覚めたか、溜飲を下げるということはあるのですが、これから公務員になろうと思う人には、今のままでは刺さらないと思います。

どこかのパラグラフで、なるべく早い段階で、なぜ、若者が公務に魅力を感じないかということ、私たちはもう統計があるわけですから、それを強めに否定する。もはや魅力のない公務員ではない、魅力あふれる公務員になるということ、どこかではっきりと書いておいて、その続きで、基本的なパラダイムシフトが起こるから、もう入省の時点から、能力がある人たちは、雑巾がけなんかしなくてもその時点できっちり評価されて、適所適材に置かれるといったことを語ると、全体の整合性が取れるのではと思いました。

○森田座長

はい、峰岸さん。

○峰岸委員

些末な話ですが、少し気になった言葉の話です。「セグメント」という言葉がありまし

て、これはマーケティング用語というか、珍しい言葉のように感じます。7ページの(1)において、「最も優先的に対策を講じる必要がある職務・職域」と書いてあり、次のこの後のセグメントに話を振るのだと理解しておりますが、「セグメント」でいいのかということが、少し気になりました。どういう考え方でこれを使われたのか、教えていただきたいと思います。私はこの場ではセグメントという言葉を使いましたけれども、最終提言のポンチ絵などでこの言葉が使われるのは、異質に思われます。

○植村審議官

部内でも、セグメントという言葉を使うことについて議論がありました。事務局としては、使っても大丈夫ではないかということで使っているのですが、最初に出てくるのが6ページの頭、「多様な」で始まる場所の2行目にあり、「職員層」と書いて、それを受ける形で「セグメント」とさせていただき、その後、7ページ以降は見出しでもセグメントと書いているということです。確かに、全体として整合的かという点については御指摘をいただいて思いましたので、言葉を使うかどうかについて、むしろ御議論いただいて、これはあまり一般的ではないという御意見であれば、いかようにも修正したいと考えています。

○森田座長

はい。いかがでしょうか。宮島さん。

○宮島委員

今まで出た意見の言い換えのようなことですが、タイトルで気になった点としては、やはりⅡの最初のところにある「ポテンシャルを最大限に引き出す人事管理」です。この主語は経営側なので、学生でも理解できる人はいるかもしれないけど、成長を一緒にしてくれる組織のような表現の方がいいかと思います。上からその人事のポテンシャルを引き出すのではなく、「一緒に頑張ろうよ」みたいな表現にできないかと思いました。

全体的に記者の目線で見ると、組織論を読んでいる感じがしており、それをよく理解できている記者ばかりではないと思います。かなり分かりやすい一般名詞に近づけないと、意図を理解してもらえないに厳しいかもしれないと思っております。

○森田座長

そこは、最初のところの、誰が誰にということと、どういう目線でというところがあるかと思ひまして、能力を引き出すと書くか、能力を評価してくれると書くかによって、多分受け止める側の意識みたいなものが変わってくるかなと思っております。

ただ、人事管理のシステムをどう変えるかという話なので、経営者目線と言えれば経

営者目線ですけれども、その制度を管理されている方に対して、このようにしたらどうかと提案する方法もあるのかなと思います。その辺りは、組織論をあまり勉強してない新聞記者もいらっしゃるっていうことであれば、少し失礼かもしれませんが、そういう人たちにも理解してもらえるように、言葉を裏返して言えば、きちんと能力を評価してもらえるような仕組みであるということ、どこかにもう一度メンションしておいたほうがいいのかもかもしれません。

○小林委員

すいません。同じテーマなので御参考までにですが、言い換えれば、一人一人が業務を通じて最大限に成長できる人事管理ということだと思いますので、学生目線で言うとそのような表現かなと思います。

○森田座長

はい。学生から見るとそういうことになるかと思います。ただ人事の仕組みとしては後のマネジメントの話になるかと思いますが、それを保証するような仕組みというものはなかなか作れないものですから、そういう期待を持って頑張るってねということかなと思います。

はい、では、荒木さん、どうぞ。

○荒木委員

有為の人材に来てほしいということで、そういう人たちに訴えかけるということであれば、同じ現象であっても、管理する側の目線ではなくて、働く側の目線に訴える方がいいと思います。そうすると、人材のポテンシャルを最大限に発揮できる環境整備のために、当局は何をするかということになるかと思います。

やはり、誰のことを考えているかということで、管理する人だけではなくて、働く人が非常に能力を発揮できるようになる。その結果として公務の効率も上がる。そのような角度から書いたほうが、訴えかけとしては有効になるかと思います。

○森田座長

おっしゃるとおりだと思います、他にいかがでしょうか。

ただ、その場合、管理職のマネジメントスキルの話も後ろのほうで出てきますので、それとの関係を踏まえますと、みんなに期待を持たせるようなマネジメントスキルが重要だということなのかもしれません。他にいかがでしょうか。

内容面について、今のような御指摘については、私も同じような考えを持つと思いますか、同意いたしますけれども、用語はやはり少し分かりやすく短くならないのかなという気がしております。先ほどもありましたけど、10ページに「職務基準の人事運営

のための指針」とあります。例えばマネジメントポリシーと整理して、長く書かないようにし、括弧して説明的な名称を入れておく。そして、あとはマネジメントポリシーと使うならば、それなりに分かりやすいかなという気はします。一方で、例えばジョブ型と言ってしまうすと、色々と多様な解釈が出て誤解が生じてしまうというものについては注意する必要があるかと思います。

本来、こういうときに言われるのは、助詞を間に入れない文章が一番、ある意味で用語が分かりやすい。「何々の何とか」などというのは、最小限にしたほうがよいという気がします。この辺は工夫が必要かと存じます。

他に何か御発言・御意見について、ございますか。では、総裁どうぞ。

○川本総裁

人事評価部分で「5段階だった」という記載がございました。

具体的には「5段階評価であった旧制度ではメリハリがなく、人事評価を基本として昇任や昇格のスクリーニングを行うことが難しかった」という部分です。その後どうなったかということが、ここでは受けていないように思えたので、細かい点ですが確認させていただきました。

○植村審議官

今日の中心テーマではないのですが、各論のところ、人事評価については記載することになっております。

今の人事評価制度に変わってから、運用の現状を把握していないので、その必要性があるということ各論で述べることになっております。

○小林委員

私も、ここでいきなり5段階の話が出てくるのは少し違和感がありました。「5段階評価で」から続く行は、なくてもいい気がしております。要は、客観性・納得性の高い評価を伴っていなければならないけれども、そうではなかったということを書けばいいだけで、5段階評価とかがいきなり出てくると、「5段階を4段階にしてみるといいのか」みたいな疑問が湧いてくるので、それを各論にしっかり書き込めばよくて、ここにつながるインデックスみたいなものがワードとして入り口にあればいいだけではないかと思いました。

○峰岸委員

評価についてはⅢの2の等級・報酬・評価の②で記述されるものですのでⅡの段階では具体的な記述は不要かと思います。

○川本総裁

Ⅲで書けば解決策と一緒に書けるということですね。

○植村審議官

そうですね、はい。

○森田座長

よろしいですか、はい。他にいかがでしょうか。

○荒木委員

もう既に指摘したところですが、外部市場との関係です。10ページの「以上のように」のまとめのところですけど、「等級・報酬・評価に関するパッケージでの一体的な見直しを」の後に「外部市場に照らしても納得性の高い形で行う」ということを入れると、これまでと違う見方をしているということがインパクトに伝わると思います。内部市場の中だけでの納得性では足りないということが伝わるかなと思いました。

○森田座長

他によろしいですか。

9ページの下のところでは先ほど宮島さんが御指摘になったところですけども、「結果として、時代環境の変化や能力伸長の差などから、かつて上司であった者が部下になり」というパラグラフです。この書き方も、もう少し工夫をしたほうがいいかなという気がしています。ある意味で分かりやすいですけども、ある意味で誤解を招きやすいところかなと思いました。

○荒木委員

民間企業で当たり前に行われている年齢の逆転などを具体的に書いてしまうと、「公務員は今どきそんな話をするのですか」というように思われる気がして、このような具体例をここで書くことがいいのか、少しお考えいただければという気がしました。

○小林委員

この下のところですけども、私もここまで詳しく書く必要はないと思うものの、ただ、インデックス的にここもしっかりと見ていると分かるようにしていただきたいです。例えば、育児等で公務員としての出世街道は諦めてしまった人たちも、しっかり働けば、柔軟な人事配置をしてもらえる、そのような制度に生まれ変わった暁には、いくらでも敗者復活戦ができ、諦めなくていいというメッセージをどこかで入れていただきたいです。

○森田座長

よろしいでしょうか。残り時間が少なくなってまいりましたが、御発言があればいただきたいと思います。どうぞ宮島さん。

○宮島委員

11ページのⅢに関しては、今はもちろん中身に入っていないので、これは次回に向けてのお話です。希望としてはできるだけ、全部はできないと思いますが、目次を読んだだけで方向性も見えたほうが良いと思います。つまり、課題への対応だけでは、ここを読もうという気持ちが出てこないで、より具体的に中身を前出しして、どうしたいのかということが分かるような目次立てのほうが良いと思います。

二つ目は、これはどこかに入るかどうか考えつつですが、学生が気にしているひとつに、報酬以外の妙な自腹問題といいますか、通常、民間企業だと会社が持つものに関して、自腹になっている、海外に転勤する時の家族の扱いなど、ルールが民間に劣っているように見えることに関して、全く触れないのかどうか。転職のときは意外とそこが気になっていると聞きます。

あともう一つは、ハラスメントの箇所や「職員の意欲を高め成長を実感できる公務の実現に向けた環境整備」というこのⅢ3の中に入るのかもかもしれませんが、政治との関係がキャリア官僚から人を遠ざけている理由になっているとすると、それに関して動こうとしているということを書いたほうが良いのではないかと思います。もちろん、既にやっていることもあるし、できることとできないことがあると思いますが、学生がこれを見たときに、自分たちが気になっていることに対して、きれいに答えが出ているという印象があるといいと思います。

○植村審議官

はい、ありがとうございます。目次の書き方については、宮島委員に御相談しながらお知恵をいただきたいと思います。

二点目の、報酬以外の福利厚生的なものがどこに入るのかという御質問については、Ⅲの「就職先として公務を身近にするための取組」(2)のところに「人材確保に資する職員へのサポート」ということで、以前、宿舍などだけではなく、他の福利厚生なども盛り込むように、というお話をいただきましたので、ここにそうした内容を書けるようにしています。また、もう一つのハラスメントの話は、御指摘のとおり、Ⅲ3(1)④に、「Well-beingの実現」ということで枠が設けられております。なかなか書きづらい話なのでどのようなことを書くか、表現を使うか含め、次回に向けて考えさせていただきたいと思います。

○森田座長

はい、その政治との関係というのは非常に難しいところで、どのように書くかという問題があると思います。この中で、ハラスメントのところで書くと、それこそ政治家の方々に受け止められますので、それこそ物議を醸しかねない話だと思います。

例えば、その魅力がないというようなことを書いているⅠの部分の危機的な部分でさりげなく触れておく。あるいは、「はじめに」の部分で書く分には、それほど問題ないように思います。最後の段階で少し工夫はしたほうがいいかなと思います。

確かに、「公務員改革」とメディアは書いているわけで、その中でこの問題はかなり触れられておりますので、全く言及しないというのは、少しよろしくないかと思います。

今日の色々な御意見を踏まえて、文章の整理をしていきたいと思います。よろしいでしょうか。

それでは、最終提言の構成イメージの前半部分につきましては、私と事務局で今日の御意見を反映して整理したいと思いますし、後半の部分につきましては、次回の会議で具体的な内容をお示しして御議論いただきたいと思いますので、よろしく願いいたします。

なお、最終提言を作るに当たっては、PowerPointを並行して作るか、先に作ったほうが良いかもしれませんので、その点も工夫いただければと思います。多くの方はそれを見て、色々なイメージをつかまれると思います。具体的な文章というのは、自分に関係があるところだけしかみんな見ないように思いますので、そういう意味では、それがエグゼクティブサマリーといいましょうか、概要版ということになるかと思います。それも並行して作られると、少し構造が分かりやすくなるのかなと思います。

それでは、事務局から連絡事項等あればお願いいたします。

○野口総務課長

はい、ありがとうございます。事務局でございます。二点お知らせいたします。一点目ですけれども、本日の議事内容の情報の取扱いの関係でございます。本日の議事は、冒頭申し上げましたとおり、会議資料を非公開とさせていただくため、ブリーフィングは行いません。資料につきましては、最終提言を公表するタイミングで人事院のウェブサイトで公表いたします。なお、議事録につきましては、公表前に委員の皆様にご議事内容の御確認をお願いさせていただきます。

次に、二点目でございます。次回の会議は2月4日火曜日15時30分から開催させていただきますと存じます。それ以降のスケジュールにつきましては、座長とも御相談の上、委員の皆様にお伝えさせていただきたいと存じます。事務局からは以上でございます。

○森田座長

それでは、これで終了といたします。はい、ありがとうございました。