

人事行政諮問会議(第16回)

日時:令和7年2月4日(火)15時25分～17時15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

本日出席予定の皆様がおそろいでございますので、これから、第16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。本日もどうぞよろしくお願いたします。本日、宮島委員はオンラインでの御参加、また、所用のため16時頃に御入室の予定と伺っております。また、人事官の伊藤もオンラインでの参加となります。よろしくお願いたします。

毎度、恐縮でございますけどもマイクの関係ですが、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申し上げます。また、本日の資料につきまして、現時点では非公表といたしまして、今後、最終提言のタイミングで公表することとしたいと思っております。公表まではお取扱いに御留意いただきますよう、お願い申し上げます。それでは座長よろしくお願いたします。

○森田座長

皆さん、こんにちは。よろしくお願いたします。それでは、まず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したいと思います。

○植村審議官

はい、承知しました。資料について説明いたします。第16回の資料でございます。人事行政諮問会議最終提言の構成イメージ案でございます。前回の会議で取り扱いました、「はじめに」及びローマ数字のⅠとⅡにつきましては、項目のみの掲載とさせていただきます。前回いただいた御意見を踏まえて、現在、最終提言案の形で作成中でございます。本日は、ローマ数字のⅢとⅣについて、御説明を申し上げます。

まず、Ⅲでございます。新時代の人事管理を実現するための具体的施策でございます。最初の柱書の4行で、①～④までの4つの観点から、以下のとおり具体的な施策を提言するとしまして、①～④がその下の算用数字の1～4の記述の内容に対応す

るという関係になっております。①はいわゆる行動規範でございます。②は職務基準の給与制度の運用、等級・報酬・評価に関する部分でございます。③が勤務環境、④が採用スキームの見直しや公務のブランディングがテーマとなっております。

まず、算用数字の1でございます。国家公務員としての使命を胸に刻み、意欲的に働ける公務の実現に向けた国家公務員の行動規範の策定でございます。なお、黒い括弧書きのところには、施策の対象と期限を付してございます。

中身に入ります。今後、多様な人材が公務で活躍することが見込まれる中、組織パフォーマンスの向上につながるよう、人的資本の価値を最大化するためには、これまで御議論いただいてまいりましたように、判断のよりどころ、仕事の意義づけ、国民からの信頼の下に円滑な公務運営を行えるよう、公務員に共通して求められる行動を明確にすることが必要だとしております。この会議では、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言語化して、共通して求められる行動の指針となる行動規範を策定することが適当として議論をいただきました。

具体的には、①国民を第一に考えること、②中立で公正な公務運営を意識すること、③根拠に基づいた客観的判断を行うこと。この三つの要素を中核的なものとして検討いただきました。具体的な行動規範の望ましい内容は、囲みの中に書いてございます。説明は省略いたします。次に、囲みの中でございますが、人事院には速やかにこの内容を精査・確定させることを求め、また、国家公務員に対する周知・啓発、それから各府省でもMVVなどの制定、見直しを行う際には、この行動規範をベースとするよう求めるといったことにより職員に浸透していくことを期待する、としております。

2は、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」の一体的な改革でございます。(1)が職務基準の給与制度運用の全体像でございます。その①が等級、報酬です。ローマ数字の小文字の i は「職務の難易度・責任が厳格に対応した等級制度」という項でございます。

3ページに移らせていただきます。3行目のところですが、職務基準の給与制度・運用の基盤となるのは、担う職務を明確化することであるとした上で、一つ目の○ですが、職務分析・評価を取り入れたポストごとの給与等級の見直しです。職務分析・評価により、公務内のポストの職務価値と等級の検証を行い、公務の特性も踏まえて給与等級を見直すべきとしております。次の段落ですが、既に人事院において試行的に職務分析・評価を実施しておりますが、職務価値が同等の民間企業のポストの報酬水準との比較を行っております。こうした取組を他府省にも広げていくことを期待する、としております。

次の○は職務基準の給与を実現するための制度運用の見直しでございます。幹部・管理職員と非管理職員に分けてございます。幹部・管理職員を中心に政策の企画立案、高度な調整等に関わる職員層は、現行制度以上に職務との結びつきが強い給与体系を目指すべきとしております。一方、非管理職員については、現行の給与体

系を前提としつつも採用の種類や年次に縛られない人事管理を進展させることが必要としております。

次に、iiは、外部労働市場に見劣りしない報酬水準でございます。職務基準の給与制度・運用は、ポスト間の相対的なランクづけの妥当性の検証に資するだけではなく、給与水準が外部労働市場で競争力のあるものとなっているかどうかの検証にも有効であるとしております。次の○は、外部労働市場を考慮したポストごとの給与水準の設定についてでございます。まず一つ目が、職務分析・評価でございます。幹部職員・管理職員は、職務基準の人事運営を行っていくことを前提に、外部労働市場に見劣りしない報酬水準の実現を目指すべきとしております。その際、職務内容をできるだけ明示的に開示する、あるいは、メリハリのある客観的な評価を前提とするといったことをしなければ、国民の理解は得られないとしております。また、将来的には、幹部・管理職員に向けた育成期間でもあります課長補佐などのポストについても、職務の難易度、責任を基準とする度合いを強めていくことを考えていく必要があるとしております。

二つ目ですが、官民給与比較手法の見直しでございます。4ページに移らせていただきまして、昨年の公務員人事管理に関する報告でも言及があったように官民給与の比較対象を見直すべきであるとしております。

三つ目は、現行の給与体系の抜本の見直しとしまして、一つは、高度専門人材について、現在よりも高い俸給水準が設定可能となるよう、法令の見直しなどが必要ということ。それから、社会経済情勢の変化に対応して、諸手当の在り方もゼロベースで見直す必要があるとしております。

iiiは当面の課題への対応でございます。4行目の「具体的には」というところですが、(a)で、課長補佐級から室長級に昇任・昇格した際に、年収ベースで給与が下がるケースがあること、初任管理職の給与水準の問題です。それから(b)ですが、例えば、係長級から課長補佐級に昇任した際に、給与等級が係長級のままの運用があります。つまり、職務の級の決定における職能的な運用の問題。こうした足下の問題の解消ということが当面の課題として挙げられます。まずは在級期間表を廃止するなど、現行の給与制度の枠組みで可能な限り早急に対応する必要があるとしております。以上が給与制度でございます。

②は評価でございます。ローマ数字の小文字のiが人事評価制度における運用の現状把握の必要性でございます。職務基準の給与制度・運用を推進していくためには、能力・実績に基づく人事管理の原則の徹底が不可欠であります。その前提として人事評価結果の精度というものが重要だということです。令和3年3月に内閣人事局の有識者検討会から出された報告書で色々と課題が示されてございます。5ページに移らせていただきますが、令和4年10月には、これまで5段階だった評語区分が6段階にされるなど、制度的な改善が図られたところでございます。一方で、人事評

価の運用主体は各府省でありまして、その運用が改善されなければ給与処遇の根拠ですとか、納得性を十分担保し得るだけの精度を備えるものとはなりません。まずは、内閣人事局で評語の分布状況などを調査して、評語区分の見直しの効果検証を行うことが求められるとしております。

ローマ数字のiiが昇任時における評価の実効性の向上の施策でございます。実力本位の人事管理を徹底するためには、登用された者がそのポストで能力を発揮できなかったような場合に、元の役職段階へと戻すことができる柔軟な運用も必要だとして、現行制度でも、原則、昇任後の6か月間は条件付昇任期間となっておりますが、今後、条件付昇任期間を現在よりも長くするなどして、昇任の可否の判断をより実効的に行えるようにしていく必要があるとしております。

ローマ数字のiiiが評価運用の改善、試行と展開として、第13回会議でも御紹介しましたが、人事院職員を対象とする施策でございます。5行目の「具体的には」というところがございますように、(a)は評価期間の期首における目標設定の明確化と期末評価前の評価事実の事前確認、(b)は同じ部局の評価者同士が評価結果の意見交換と調整を行う評価者会議の開催、(c)が被評価者数の適正化、(d)が評価者の多面観察、マネジメントサーベイの状況を可視化して幹部・管理職員のマネジメントスキル向上に活用する。これらにつきましては、まず、人事院において、令和7年度から試行的に実施をし、好事例や改善点を内閣人事局と連携して各府省に展開していくとしております。さらに、人事評価結果と給与上の考課査定結果を連動させていくということにつきまして、人事院の行う試行において、メリハリある人事評価が行われるよう取り組むことを求めるとしてしております。6ページに移りますが、その一環として、例えば、一部の民間企業で行われているように、出現率の目安を設けることなども検討すべきとしております。

続きまして(2)ですが、職務基準の給与制度を運用・実現するための基盤でございます。4行目の「そのため」がございますように、運用を確実に実行するために必要な基盤として講ずべき施策を述べるとしまして、①と②がございます。

まず、①は、組織・人材戦略と職務基準の人事運営のための指針の策定でございます。3行目の最後のところからですが、各府省には組織として求める方向性や重視する価値、自府省の今後の業務領域の展開などを見据えながら、事業展開を踏まえた人材ポートフォリオを念頭に置いて、人材の確保・育成戦略を明確にしていくことが必要だとしております。また、上司と部下の緊密なコミュニケーションの必要性、マネジメントサーベイによる幹部・管理職員の実効的なマネジメント力の養成、こういった内容を具体的に言語化した職務基準の人事運営のための指針を策定する必要があるとしております。

②は、人事管理におけるデジタルツールの活用でございます。組織運営の前提となる環境が大きく変容をしており、例示をいくつか書いて、職員個別の状況にきめ細か

く配慮しながら組織を運営できなければ、もはや公務は選ばれる組織にはなれないとしております。また、職員個別の状況を細かく動的に把握をし、人事管理に生かす努力も求められるとしております。7ページでございますが、職員の経験や保有スキル、キャリアに関する意向などをデータ化し、いわゆるタレントマネジメントシステムのようなツールに蓄積、活用することが必須であるとしております。人事管理における、こうしたデジタルツールの活用の重要性や府省等共通のシステムの整備につきましては、昨年6月の閣議決定でも言及をされております。人事院・内閣人事局・デジタル庁には閣議決定を踏まえて連携して、人事管理におけるデジタル活用を積極的に進めることを求めるとしております。

(3)は、職務基準の給与制度・運用の徹底によって生じる開放性の向上でございます。2行目でございますように、本府省を中心に政策の企画立案、高度な調整などを担っている国家公務員を対象に、これらの施策を導入していくことが適切と考えられるが、それを通じて公務全体に次のような効果をもたらすことが期待されるとしております。職務基準の給与制度・運用が徹底されるようになれば、ポストが担う役割、必要なスキルなどの言語化が進展します。その結果、人材確保でアプローチする範囲を広げやすくなるということでございます。特に高度専門人材が必要となるポストなど、担う職務や役割が比較的明確なポストは、外部労働市場での競争力の視点も踏まえた給与水準を設定することで、民間人材などの採用を今よりも有利に行うことも可能となるとしております。さらに、こうした人事制度・運用面の改善にとどまらず、多様な人材を取り込んでいく開放的な組織文化というものを公務で醸成していくことも重要だとしております。

3は、環境整備でございます。(1)が魅力ある勤務環境であり、その①は業務改善と長時間労働の是正でございます。長時間労働の是正のためには、生産性向上のための業務プロセス改革や、デジタルトランスフォーメーションの推進といった業務効率化、業務量に応じた柔軟な人員配置に努めるべきだとしております。また、その際には業務遂行の実情に応じ、AI技術を活用していくべきとしております。現場では採用の困難化などにより定員を充足することができず、円滑に業務を遂行することが困難になっているという状況が生じております。今後、業務量に応じて必要な人員を確保できる環境を整備するとともに、職員のワークライフバランスを実現していくことが、人材の確保において極めて重要であるとしております。そのための人員の拡充の検討が政府においてなされることを期待したいとしております。また、「さらに」としまして、長時間労働もやむを得ないとする職場風土や職員意識を抜本的に切り替えることが求められるとしております。その上で、国会対応は行政府における改善を一層進めるとともに、立法府でも一層の改善が期待されるとしております。

②は、時間に縛られない働き方の推進でございます。個々の職員の事情に合わせて可能な限り柔軟に働き方を選択することができるようにすることが重要であるとし

ております。例えば、介護のための休暇、フレックスタイム制なども広く活用されるよう、職場環境の整備に取り組む必要があるとしています。また、必ずしもフルタイムを前提としない勤務を拡大するための一般的な部分休業・休暇や短時間勤務などの制度を導入すべきとしております。なお、その際には、FTE、フルタイム・イクイバレントの考え方を我が国でも研究すべきとしております。

一定の自律性を持って業務を行うことができるポストや他律的な業務が明確に切り分けられるポストは、現在一部の職員に適用が認められている裁量勤務制も参考とし、健康確保にも留意しつつ、職員が自律的に働くことができる枠組を整備すべきであるとしております。

③は、場所に縛られない働き方の推進でございます。働く場所も可能な限り自律的に選択できることが重要であるとした上で、現在、テレワーク勤務が難しいとされる職種、職員であっても、更なる検討を行い、フルリモート勤務を含めたテレワークの更なる活用を推進すべきとしております。

「また」以降のところは、転勤の話です。転勤の必要性を改めて見直すべきだとしております。転勤を伴う人事異動は個人の置かれた事情を最大限斟酌する必要がありますが、それでも必要不可欠な転勤に対応する職員に対しては十分なインセンティブを付与すべきとしています。また、ライフステージごとに転勤のない働き方が選べるような制度運用を導入すべきとしております。

④はハラスメントの根絶を始めとしたWell-beingの実現でございます。上司からのパワーハラスメントの防止・根絶は一層の徹底が求められるとし、パワーハラスメントが重ねて認定された場合には、幹部・管理職員としては不適格であるとの判断をすることが求められるとしております。

次に、カスタマーハラスメントでございます。カスハラもパワーハラスメントに含まれると公務ではしております。国家公務員は、国民全体の奉仕者という位置づけでございますので、業務で対峙する関係者からの質問や苦情には丁寧に対応する必要がございますが、業務の範囲を明らかに超える過度の要求などがあつた場合には、職員に大きな負担がかかることとなります。カスハラ防止の必要性を人事院規則などに明記するなど、積極的に職員を保護する取組を進める必要があるとしております。

さらに、勤務間インターバルの話をしております。勤務間インターバルの確保をより実効的なものとするよう、一層の取組を進めるべきとしております。

続きまして、(2)が働きがいと成長実感を得られる環境でございます。①は自律的なキャリア形成の支援でございます。若年層のキャリア意識の変化と、そうした中で、公務での納得性のある人事評価と適切なフィードバックによる育成、具体的には、職員の具体的な行動に対する指導、助言が求められるとしております。また、職員の希望を可能な限り尊重した人事配置に努めるべきですが、希望しない部署やポストへ異動しなければならない職員もおりますので、そうした職員に対しては、その人事に

対する考えやそのポストでの在籍期間の目安も含めて配属理由を丁寧に説明していくべきとしております。加えて、主に課長補佐級以下の職員の育成の観点から、職員が希望するポストに応募することが可能な組織内公募、あるいは府省間の公募による異動の活性化によって、職員自らが希望する仕事に自らの意思でチャレンジできるような環境を整備することが必要だとしております。特に、他府省等への出向や官民人事交流派遣の際には、本人の意欲を重視した人事を基本とすべきとしております。

②は、主体的な学びの支援でございます。一つは公務における職務に有用な能力開発、資格取得などのための金銭的補助の導入。あるいは、自己啓発等休業がございます。現行では大学などでの就学と国際貢献活動に限定されておりますが、この対象範囲を拡大するといったことが述べられております。

また、兼業・副業でございます。業務に支障のない範囲で兼業・副業を認め、国家公務員以外の自発的な経験を後押しする。また、兼業・副業ができないと受け止められることが人材確保の障壁とならないようにすべきとしております。

また、その下の1行空けた後の4行では、幹部・管理職員の研修などの充実を述べております。

4は、就職先として公務を身近にするための取組でございます。(1)は採用スキームの見直しでございます。人事院が行ったアンケート調査では、学生が職業として国家公務員を選ばなかった理由として、採用試験の勉強や準備が大変を挙げる者が最も多かった。「したがって」としまして、国家公務員を志望する者にとっては受験しやすく、各府省にとっては活用しやすい採用試験の在り方を考えていかなければならないとしております。当面の対応策としては、総合職試験教養区分の受験機会の拡大ですが、これに加えて、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する方向で見直していくべきとしております。

「また」のところで、国家公務員採用試験でも、全国のテストセンターにおいて一定の期間内で受験できる手法を導入していくべきとしており、これによって、年に複数回の受験が可能となって、実質的な通年採用、通年化につながるということでございます。

「さらに」のところでございますが、実際の職場にマッチした優秀な人材を誘致しやすくするため、インターンシップを拡大するとともに、採用試験や選考採用のプロセスで活用できるようにすべきとしております。

次の「そして」のところでは、生まれ育った土地で働きたい、一定の地域内で働きたいとの意向が若年層に広がっている中、こうしたニーズに対応するため、現在より転勤可能性が低い採用スキームを導入する必要について述べております。

また、「さらに」としまして、専門的な能力とスキルを必要とする職務に、公務員OBなどの採用したい特定の候補者が存在する場合などにおきましては、人事院が公正性を担保する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して、

公務員経験者などを採用しやすくしていくべきであるとしております。

(2)は、戦略的な公務のブランディングと、人材確保に資する職員へのサポートでございませう。最初の段落は、ブランディングについてです。公務の魅力の向上と発信にも力を入れていくことが求められるとしており、国家公務員という仕事のブランディングを人材確保の観点から戦略的に行うべきとしております。

「また」のところでは、宿舎の建設・改修、オフィス環境の整備・改善、転居の際の負担軽減、こういっただことの一層の推進を人事院や内閣人事局から関係府省に働きかけるなど、あらゆる選択肢を可能な限り民間企業に劣らないものとしていくよう努める必要について述べております。以上がローマ数字Ⅲの各論の項目についての御説明でございませう。

ローマ数字Ⅳは、提言内容の実現のためとしております。これからの国家公務員人事管理におきましては、人的資本経営の発想を取り入れることが求められているとし、そのため各府省においては、これまでのオペレーション中心の人事・給与業務を合理化して、きめ細かい人事管理の比重を高めていくことが有用であるとしております。その際、各府省の人事担当部署のマンパワーが限られる中で、実を上げられるように、人事院により各府省を制度面・運用面から支援することが求められるとしております。

算用数字の1は、各府省の人事管理実務の支援でございませう。最初の段落では、人事院の制度・運用について述べています。人事院は、制度運用について各府省の更なる業務効率化に資するものとすべきとしております。例えば、給与や勤務時間、任用などの各種制度をユーザーにとって簡明なものとするとともに、各府省の裁量を一層拡大し、人事院による監査など事後チェックを徹底することが必要だとしております。

「そして」のところは、人的なサポートです。人事院が確保、育成した人事分野の専門性を有する人材を各府省に配置するなど、各府省の人事管理実務を支援していくべきであるとしております。

三つ目の段落はそのための人事院の体制です。人事院にはそのために必要となる体制の整備、人的リソースの確保が求められるとしております。そのため、現在人事院が行う各種事業の実施に振り分けている人的リソースを戦略的的人事支援に投入できる体制となるよう、現行の組織・人事・業務遂行の在り方を見直していくべきとしております。

次の2は、モニタリングでございませう。人事院には、例えば行動規範の浸透、あるいはマネジメントサーベイの実施状況など、この提言を受けた施策の進捗や効果をモニタリングして、その結果を公開することを求めるとしております。また、職員一人一人の意識の変革、ひいては行動の変革に焦点を当てることも重要としております。人事院は制度改定後に、制度運用の状況がどのように変化しているのかといったことも、

定期的にサーベイ等を通じて常に把握していく必要があるとしております。

最後の3でございりますが、人事院・内閣人事局のリーダーシップの発揮と連携強化でございします。本提言で述べられた個別の人事管理・運用については、各府省で取組を推進していかなければならないものも多いことから、人事院と内閣人事局は共にそれぞれの役割に応じて各府省の取組をチェックして、積極的に必要なサポートを行っていくことが求められるとしております。

加えまして、この提言で述べられた新時代に求められる公務の人材マネジメントに必要な改革を進めていくため、例えば、内閣人事局がこの提言に沿って、政府としての取組方針を人事管理運営方針に盛り込むなど、今後、人事院と内閣人事局がそれぞれの役割に基づき一層連携して、人事行政施策を推進していくことを望むとしております。

事務局からのご説明は以上でございします。

○森田座長

はい、ありがとうございます。ただいま御説明がありましたとおり、この資料は前回に引き続きまして、最終提言の構成のイメージを整理したものとなっております。前回の会議におきましては、前半の総論部分について御議論いただきましたが、今回はこの後半の各論の部分に関して、御意見をいただきたいと思ひます。かなり詳細で長いものですが、まずは、ローマ数字のⅢの新時代の人事管理を実現するための具体的な施策につきまして御意見いただきたいと思ひますが、いかがでしょうか。

○小林委員

一番気になっているところを申し上げたいと思ひます。官民給与比較ですけれども、つまり、何人規模の企業と比較するかという話です。これは、人事院の参与会でも2017年～2018年に既に問題視されていて、参与のほとんど全員がそのとおりだと言ったにもかかわらず、変えられなかったということがございしました。

ところが、我々も中間報告の段階で、既に国家公務員の給与を50人以上の民間企業と比較することに関して、総合職試験の採用において競合する企業の給与と比べると見劣りすると言ってきました。だから、その高い市場価値に見合った、競争力のある適切な報酬額にすることが重要であると中間報告で書かせていただいたと思ひます。

最終提言においては、それを踏まえて、具体的な数字を明示して言及すべきではないかと思ひました。既に外部労働市場に見劣りしない報酬水準と書いてありますので、ここの延長上で具体的な数字のたたき台を出さないことには、4ページに書いてありますように、報酬水準については専門家からの意見等も聴取しながら、またゼロから検討しろということになりかねませんので、私どもの提言で具体的な数字をたたき

台で構わないので、提示したいと思っております。

そこで、人事院の方にお伺いしたいのですが、うろ覚えですが、50人以上の企業と比較していた期間というのはむしろ短く、100人以上の方が長かったように記憶しております。質問の一つ目は、いつ100人から50人に決まったのか、分かりましたらそれを教えていただきたいです。

もう一つ、中間報告をお出ししたときに、マスコミも基本的には好意的な報道だったのですが、ただ、やはり民間企業に比して競争力のある報酬水準が無理ではないかというトーンで書いてあったことを覚えております。そこはもう核心に迫る問題です。要は総合職の試験で、公務員と民間企業と両方受かった方が逃げていかれたのは何人規模の企業なのか。つまり、国家公務員にとっての人材獲得競争においての最大のコンペティターはどこなのかということがもし分かりましたら、人事院の方に教えていただきたいと思っております。よろしく申し上げます。

○森田座長

佐々木給与局長をお願いします。

○佐々木給与局長

御説明申し上げます。まず企業規模でございます。現在50人以上と比較しているというところがございますけれども、これはいつからそうなったのかということがございますが、平成18年に、それまで企業規模100人以上だったものが、企業規模50人以上に変更になったという経緯でございます。当時、公務員人件費の削減を求めるような国会等の議論、あるいは、比較対象規模に関する見直しについて、政府からも要請があったというような状況の中で、より広く民間企業の状況を把握するという観点からそのような見直しを行ったということがございます。

それから、総合職の職員についての競争相手がどこかという御質問でございます。人事院で、総合職試験等からの新規採用職員にアンケートを実施しており、その令和6年の結果を見ますと、国家公務員になった方の中で、民間企業からも内定を受けていた職員がおり、その内定を受けていた者のうちの81.5%が企業規模1,000人以上だったと回答しているというところがございます。

○小林委員

ありがとうございます。50人に変わったのが平成18年ということですが、その前は昭和何年から100人だったのでしょうか？

○佐々木給与局長

100人になりましたのは、昭和39年でございます。

○小林委員

分かりました。それでは100人の歴史の方がずっと長いと考えてよろしいのですよね。

○佐々木給与局長

はい。

○小林委員

ありがとうございます。そうであれば、少なくとも、全公務員を対象に比較企業規模を100人に戻すということが順当かなと思うのと同時に、総合職等、霞が関にお勤めの方々に関しては、競争相手である1,000人以上、3,000人でも私はいいと思いますけれども、少なくとも1,000人以上の民間企業と比較すべきと考えます。それはもう最終提言に書いておいたほうがいいのではないかと思う次第です。

○森田座長

はい。御意見ありがとうございます。関連して、峰岸さんどうぞ。

○峰岸委員

小林委員と全く同じ意見で全体としては大変満足のいくものですが、官民給与の比較対象の部分についてはより具体的な方向性を示すべきだと考えます。

国家公務員全体の給与水準の在り方、比較対象を見直すべき、という説明の後に、例えば、本府省の幹部職員など優先度の高い人材に関しては、その職務の特性(例えば政策の企画・立案、求められる役割の特殊性や難易度など)を詳細に分析・評価し、その上でその職務と類似する職務を行う民間企業を、従業員規模や特定産業の企業群と特定し、これらを比較対象として設定することを検討すべきだと考えます。もちろん、人数を明示していくということもあると思います。

この考え方は、当面の課題への対応、室長級の処遇でも同様に適用すべきと考えます。以上です。

○森田座長

荒木さんどうぞ、はい。

○荒木委員

今御指摘の点は大変重要だと思ひまして、この点はもう少し強く打ち出してもいいと私も思います。

二点ございまして、公務員全体について、50人規模と比較することが、公務人材を獲得する上で、合理的な比較になっていないのではないかとことです。ずっと100人だったところを50人にしたという話がございました。当時の政治的な状況があったかと思いますが、この点は改めるべきということをはっきりと書いた方が良いかと思います。例えば、「少なくとも100人にする」などと書かないと、少し文章のインパクトがないということだと思います。

もう一つは、これも御指摘があったように、高度専門人材が外部労働市場において競り負けているといえますか、勝負になっていないということです。先ほど、令和6年に公務員になった方の81.5%が1,000人以上の企業を選んでいないという話でしたから、それだけですと、しっかり採れているのではないかとことになりかねません。本当に知りたいのは、公務ではなくて民間に行った方の状況だと思います。これは、情報がないかもしれませんが、例えば、公務から民間に転職された方がどういった企業に流れているのか。つまり、どのレベルの企業と争奪戦になっているかということが数字で書いてあると、それは、そういう人たちにとっては、その企業の報酬ぐらい給与が上がらないことには、公務に人は来てくれないということがビビッドに伝わるように思います。それはやはり、小林委員がおっしゃったように数字を取り入れて議論すると、インパクトがあっているのではないかと思いました。

○森田座長

はい、ありがとうございます。宮島さん何かございますか。

○宮島委員

いよいよ最終提言になるので、もう一回位置づけを考えたときに、しっかり世の中にうけとめてもらうことが大事かと思えます。

今の官民給与の比較対象を何人にするという論点は一つの肝ですし、今回の提言のポイントのひとつだと思います。これがあるかどうかで、何となく流れてしまうか、確実に報じられるかの差になるころだと思います。したがって、「そもそも100人に戻すべきだ」ということはしっかり書くべきですし、幹部職員に関しては1,000人以上というのが、少なくともこの5人の意見として合意するのであれば、その根拠のデータを参考資料としてつける形ではっきりと書く必要があると思っています。これはつまりニュースになったときのわかりやすいポイントだと思いますので、しっかり書いていただきたいと思えます。この点に関しては以上です。

○森田座長

はい。皆さんの御意見につきましては、事務局から何かございますか。

○植村審議官

ありがとうございます。委員の皆さまから頂いたご意見を踏まえて、どのような文章の表現とすべきか、あるいは参考資料にすべきかということは、この後、事務局としても検討し、座長と相談させていただければと思います。

○森田座長

この部分につきましては、もう少し具体化した形に変えていくということで、検討させていただきます。

それでは、他にありましたらどうぞ。

○宮島委員

こういった資料を読んだときに、やんわりとした表現で言いたいことは分かるけれども、というのが読む側は結構困ります。

引用してすぐに分かってもらう単語の使い方をしてもらう方が引用されやすいですし、できるだけ具体的に書いた方がいいと思っております。例えば、「外部労働市場に見劣りしない報酬水準の実現を目指すべき」と書いてありますが、「報酬水準を上げるべきである」と書いたら駄目なのかと私は思います。つまり、この実現を目指すということは、全く同じことではあるけれども、ニュースで引用する場合においては、字数が多い上に一般の人にとって意味が分かりにくいかと。似たようなことがないのかはもう一回チェックしますが、あとはすごく細かいところです。

2ページ目、「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」とありますが、このような文を見たときに、私は「この『も』って何で『も』なのか」と疑問に感じてしまいます。つまり、多様なニーズや様々な立場があるということを理解することは、それは、おまけではなくてやるべきことの並びの一つだと思います。したがって、これは「あることも」じゃなくて、「あることを」だと思います。本当に細かくて恐縮ですが、ここにニュアンスがありますので、「も」にしないほうがいいと思います。

それから3ページですけれども、かねてより、諸手当の在り方に関しても見直したほうが良いとお伝えしています。この前も、人事院が諸手当を結構改正されたことは承知しておりますが、それでもまだ、民間と比べると持ち出し感があるような部分、仕事なのに手当が足りないというところに関して、もう一回検討する必要があると思っております。その上で今回の諸手当の見直しに係る文章ですが、高度専門人材が先に書いてあって、その後、改行をしないで諸手当の見直しについて書いてあるので、何か特殊なことのように見えていないかと思ってしまい、「社会情勢の変化に対応して諸手当の在り方をゼロベースで見直す」という文章を、高度専門人材より前のどこかに、全員に係ることとして書くほうが良いと思いました。

それに加えて、これも細かい点ですけど、3ページ目のところで、例えば、「給与水

準が外部労働市場と大きく乖離していると考える幹部・管理職員は」というところでも、全体でも良いのですが、給与水準「など」とするのはどうでしょうか。額面の給与だけではないというところを、「など」みたいな形で入れられないかと思いました。

次に4ページです。これは、皆さんに質問させていただきたいのですが、課長補佐級から室長に昇任・昇格したときに、年収ベースで給与が下がるケースがあることがあるという文章がございませう。皆さんの感覚からすると、ほぼ下がるのか、大きく下がるのか、どのくらいこのケースがあるのか、どのような言い方が適当なのか、実態に伴って言葉を選んでいただければいいかと思いました。

さらに、細かくて申し訳ないのですが、6ページ目に「出現率の目安を設けることなども検討すべき」とございませう。出現率という単語の意味自体は分かるのですが、理解されにくい単語だと思います。また、その前の文章に「分布状況」という表現もございませうので、表現ぶりについて考えていただきたいと思ひます。

同じ趣旨ですが、7ページ目、「職務基準の給与制度・運用の徹底により生じる開放性向上」と書いてありますが、「開放性向上」はこれだけで見ても全く意味が分からないような気がしませう。これも、公務・民間双方の行き来をオープンにするということだと思ひのですが、この単語使いでは、みんなが理解できず、原稿にも書けないような単語の一つなので、これも御検討いただければと思ひます。非常に細かいところで恐縮ですが、ゴールが近いと思ひますので指摘させていただきます。

○森田座長

はい、ありがとうございます。それでは、小林さん。

○小林委員

文章のテイストという意味合いでは、内容面のところで2か所申し上げますと、7ページの「AI技術を活用していく」というところですが、AIに限定しないで、AI「等の最新技術」にした方が、これから先何が出てくるか分からないですし、限定しない方がよいと思ひました。

それから9ページのところで、公務では、カスハラはパワハラに含まれるとして書いてあるのですが、今やといいますか、都庁でカスハラ法案ができる前から民間企業ではカスハラについて議論が盛り上がっておりましたので、「公務では」と書かれると少し違和感がございませう。「公務でも」の方がいいかと思ひました。

あと、意見ではないのですが、9ページで、「民間準拠の考え方に基づいて民間労働法制に近づけていくことを志向」と書いてあるのですが、意図するところは何か確認させていただきます。以上です。

○森田座長

御質問が出ましたので、事務局から回答をよろしく申し上げます。

○植村審議官

中間報告でも同様の表現がありましたが、全体の奉仕者である公務員の場合、民間労働法制と違い、公務運営に支障のない範囲でといいますか、公務の運営というものがまず大前提にあって、あくまで公務に支障のない範囲内で職員に休暇や休業などの権利性を認めるといった制度の立て方が一般的になっております。ここでは、公務員の労働法制についても、必要以上に管理・統制するのではなく、民間準拠の考えに基づいて、民間労働法制に近づけていくことを志向するべきという趣旨と理解しておりますが、補足があったらお願いします。

○森田座長

補足はよろしいですか。

○役田総括審議官

若干補足いたしますと、ここは公務員の勤務時間管理をイメージしております。今の公務員の勤務時間管理制度は、事前に勤務する体制を確保するというところで、いつ、どこで、働くかということを事前に決めるということが制度の大前提になっているわけです。今後、柔軟な働き方を目指していくのであれば、ある意味、民間企業でも緊急時への対応もあるわけですから、必ずしも公務という特殊性に過度にとらわれることなく、民間企業と同じように、柔軟な働き方を追求できるような仕組みというものを考えていくことができないかというニュアンスが、ここに含まれているということでございます。

また、先ほど、カスタマーハラスメントの位置づけについて、御質問がございました。荒木委員からも補足していただければと思いますが、現在、民間労働法制におきましては、カスタマーハラスメント自体を、法律上、規制の対象にはしていません。今後、それを対象にしていくという議論が行われていると承知しています。他方、公務では、人事院規則でパワーハラスメントを規制した際に、ある意味、優越的な地位に立つ人が外部にもいるという考え方から、カスタマーハラスメントをパワーハラスメントに含めているということで、このような記述になっているという趣旨でございます。

○森田座長

はい、荒木さん、どうぞ。

○荒木委員

「公務員の民間準拠」と言う場合には、団体交渉によって賃金等々の労働条件を決

めるといふ仕組みがないので、これを代替するために「民間準拠」という言葉が使われていると思います。それとここは少し違うニュアンスで使われていると思います。

言いたい趣旨としては、公務を遂行するために公務員がいるということはそのとおりですけれども、これまでは、公務で働く人のことをあまり考えてこなかったけれども、それでは駄目だろうということで、公務が効率的、適切に、しかも持続可能に展開していくためには、そこで働く人について、民間と同様に十分考慮して処遇しなければ、有為な人も集まらないし、長期的にはその公務自体の公益性も阻害されることにも思いを致して、民間労働法制で要請されているような仕組みについても公務で考えるべきだということだったかと思います。それを民間準拠と言ってしまいますと、民間の賃金がいくらだから、それに準拠して人事院勧告を出すといった話に限定されてしまいかねないので、あまり民間準拠と言わない方がいいかと思いました。

それから、民間に先んじて、カスタマーハラスメントについても、パワハラに盛り込んでいただきましたが、カスタマーハラスメントをパワーハラスメントの一部に位置づけるのがよいかどうか、これは実は、民間ではそこまで議論が確定しているわけではございません。ハラスメントという上位概念があって、その中にはセクハラもあれば、パワハラ、マタハラなど、色々なハラスメントがある。だからどのようなハラスメントと位置づけるかは、実は、色々なアプローチがあって、性差別問題と考えるアメリカのセクハラというものもあれば、フランスでは、人権侵害的な理解からハラスメントを捉える。色々なアプローチがあるので、あまりここで、カスハラはパワハラの一部であるということを宣言する必要もないと思います。むしろ、このカスタマーハラスメントもハラスメントの一部として対処すべきだということが伝われば良いと思いました。

○森田座長

ありがとうございます。事務局もよろしいでしょうか。今の御説明で感じたことですが、民間準拠という表現ですが、この文章だけからでは、御説明があった趣旨は少し読み取りにくいような気がしますので、もう少し説明を加えていく必要があると思いました。

それから、ここでハラスメントの話あまり長く書くのはどうかと思いますが、もし、荒木さんがおっしゃったように、広義のハラスメントがあって、その中の概念でパワーハラスメントがあるとして、言わばパラレルな形でカスタマーハラスメントがあるとしたら、この書き方は、構成も変えたほうが良いと思います。ここはあくまでも、時間や場所に縛られない働き方について書かれているところであって、ハラスメントの中でさらにカスハラを詳述するという場合には、項目を別にするか少し説明を丁寧にしたほうが良いと思います。ここも検討が必要だと思います。

それでは、よろしいですか。峰岸さん、どうぞ。

○峰岸委員

人材マネジメントについて意見を述べさせていただきます。

この提言が今後のモニタリングのベースになっていくと考えます。評価については詳細にアップデートいただいているのですが、評価の運用について、内閣人事局との評価運用の連携も反映されると良いと考えます。また、職務分析について人事院で一部試行されているとのことですが、基本的に報酬水準の問題と人材の厳格なマネジメントはパッケージであるべきです。単に給与の水準が上がるだけでは問題であり、職務の解像度を上げること、評価をしっかりと行うこと、それを循環させること、それに関わる様々なトレーニングやサーベイが重要であると考えています。この部分の達成目途として5年という時間軸が設定されていますが、これは長すぎると考えます。

人事院で行われている職務分析についてはもう少し細かく区切って、1年目、2年目、3年目あたりでどういう状態を目指すのかを明示いただきたいと思います。そうすれば、今後実行に向かう際のモニタリングの基準になります。人事院で既に実践されているとのことですので、具体的なコミットメントを入れていただきたいと思います。以上です。

○森田座長

はい、荒木さん。

○荒木委員

それでは細かい点も含めいくつか御指摘をいたしますと、1ページ目、「国家公務員に共通して求められる行動を明確にする」とありますが、「行動を明確にする」という表現に違和感があるので、すぐに求められる行動の規範を明確にするというように、ここにも「規範」が入ったほうが良いと思いました。

それから、2ページですけれども、「行動規範をベースとするよう求めることなどを通じて、職員に浸透していく」の部分は、「職員に浸透させていく」の方が自然だと思えます。

それから、少し下の「登用や抜てきを行いやすくするような等級・報酬・評価の在り方を一体的に見直していく」の部分ですが、「な」では文的におかしく思いました。その「ような在り方」を見直したら逆の意味になってしまうので、これは「な」は取るか、「に」にした方が良いと思いました。

それから、3ページのローマ数字のii、「外部労働市場に見劣りしない」という表現は、日本語として変な気がしております。正確に書くと、外部労働市場における報酬と比較して見劣りしない報酬水準という趣旨だと思います。そうすると外部労働市場自体は、仕組みでありますから見劣りするようなものではなく、今回の趣旨としては外部市場で設定された報酬と見劣りしないということだと思いますので、「外部労働市

場と比較して」とか、「外部労働市場における報酬と比較して」とか、何かそういった表現の方が良いのかなと思いました。

それから、「最終提言から5年間を目途」という、何年間を目途という記載がありますけれども、「5年間」ということでいいのでしょうか。5年以内に達成することを目途とするとか、目標とするとか、そういうことなのか、そうではない意味があるのか、確認させていただきたいと思いました。

それから、「評価区分の見直しの効果検証を行うことが求められる」とあります。これは、5段階から6段階にしたということですが、評価区分の見直しの効果検証といえますか、いくら分けても、そこでの分布がどうなっているかが問題です。つまり、相対評価で一番上は何%、真ん中は何%、そういうことであれば決まってくると思いますけれども、そういった相対評価をせず絶対評価だということだと、評価区分が何段階かは問題ではないように思えます。相対評価か絶対評価か、その塩梅をどうするか、そういうことが問題だと思いますので、それが分かるような表現が望ましいかと思いました。

それから、5ページの一番下、メリハリある人事評価を行うよう取り組むことを求めるとあり、メリハリをつけることはいいと思いますが、メリハリによって非常に悪い評価になった方には、不満が生ずると思います。

抜てきされた方は良いですけれども、そうでなかった際に紛争が生じた場合の対応をどうするのか。とりわけ、これは、職員団体に入っておられる方はそちらのほうで対処するのかもしれませんが、上層の方々、管理職層について不満が生じた場合、どういう考え方でメリハリをつけると言っているのかと、読んだ方は質問したくなるかなと思いましたので、そこはお考えがあれば書かれたほうが良いのではないかと思います。

それから8ページですが、「立法府でも一層の改善が期待される」とあります。「期待される」より、国会に対しては、もう少し強く、例えば「一層の改善が求められる」と言っても良いのかなという気はしております。

それから、11ページの冒頭のところで、前のページから、受験者と各府省において活用しやすい採用試験と書かれているところですが、この「活用しやすい」というのはどういう趣旨なのか疑問に感じました。受ける方にとっては、「受験しやすい」という意味合いかと思いますが、「各府省にとっては活用しやすい」とあるのは、例えば、受験者が受けやすくなってそこで良い人が採れているということをしているとしたら、「活用しやすい」という表現は少し違うのではないかと思います。「実効的な」などの表現の方が適切だと思います。

それから、11ページ真ん中の少し上、「インターンシップを拡大するとともに、採用試験や採用選考のプロセスで活用できるようにすべきである」とあります。この点は、簡単に書いしまってよろしいのかなと感じました。民間企業の就職協定で、インターン

シップを採用の条件に使ってはいけないということで、これまではやってきていると思います。そのインターシップで言わば青田買いをやって良いということを今度公務として公言しているのだと捉えると、ハレーションが起こると思います。諸外国のインターシップは、1日、2日とか、1週間とか短期のものではなくて、もっと長期のインターシップで見極めて採用につなげております。そのようなインターシップでないと、就職協定というか採用活動に関するルールとの関係でどうかということになりかねませんので、ご確認頂ければと思います。以上です。

○神宮司企画法制課長

インターンシップのところですけども、今、就職協定の中でも、ざっくりいえば一定期間以上のインターンシップについては、その採用プロセスで活用して良いという運用が行われるようになってきております。それも念頭に置きながら、公務でどうそれをやっていくかということを検討していくべきだという趣旨で書かれているものです。したがって、就職協定違反ではないかという議論については、問題ないと考えております。

○荒木委員

でもそれは一定期間以上の長いものですよ。

○神宮司企画法制課長

おっしゃるとおりです。

○荒木委員

そのことが少し分かるようにしていただくと良いと思います。

○神宮司企画法制課長

分かりました。

○森田座長

はい、ありがとうございます。もともとのインターンシップの意味が徐々に変わってきたということが原因だと思います。

他に、いかがでしょうか。

○宮島委員

インターンシップについてもう一回伺いたいのですが、今の民間並みにするということと問題はないという結論で差し支えないですか。私もここは、見る人によっては

「変わる」と思うかもしれないし、色々な反応があるようなところがあるので、確認させていただきました。

今の民間ルールに乗るぐらいのイメージという意味でしょうか。

○神宮司企画法制課長

イメージとしてはそのような形ですが、誤解を招かないように書きぶりを工夫する必要があったと思います。

○森田座長

はい、よろしいでしょうか。小林さん、どうぞ。

○小林委員

書きぶりを工夫していただかないといけないのですが、育児と両立し得る勤務ですとか能力開発について、自律的なキャリア形成の支援の中のどこかに入れていただけたら非常に有り難いと思っております。

なぜかといいますと、やはり働きがいと成長実感ということで、この機会に色々な人にインタビューをして、それで最近になって分かってきたことで、先般少し申し上げたことですが、育児休業中の社員に対して、スムーズな復職を図るために、民間企業ではノートパソコンなどを貸し出したままにして、社内イントラネットに入れるようにするという動きが、最近大分出てきているようです。社内情報の収集とか会社の動向把握とか、新サービスの自主学習とか、あと、会社とつながる、Teamsなどにつながって、復職面談とか情報交換とか、ママ友との現場情報のやり取りとかですね、復帰後の活動、復帰したらすぐにスタートできるような打合せをしていますよという民間の人が多かったです。

そこで気をつけなきゃいけないのは、強制にはいけないということです。したがって、申告制が多いようです。本人が望めば、パソコンを貸し出したままにし、もちろん、勤務にならないように留意する必要がありますが、個人の考えを尊重し、育児しながらも成長したいという女性はいらっしゃいますので、そういう方々に諦めさせないような工夫が必要なのかなと思いました。

どういうふうを書くかは考えないといけないですが、育休を契機にもうマミートラックを歩くと、諦めた人が多かったことにショックを受けました。先般申し上げましたが、戦後、歴代の各府省事務次官の合計人数は1,000人以上になるのに、何で、女性は村木さんと松原さんの2人しかいないのか、という現実です。大学を出て公務員になったときには、能力的には高かったはずなのにという疑問の一つです。「マミートラックにするわ、もう戻れないし」といった状況の一つの理由には、情報からの遮断があったようです。

どこかでそのヒントだけでも、これから先の議論にどこかでつなげていただくための何かきっかけのような文章、例えば、休業と両立し得る能力開発みたいなものを言葉だけでも入れておいていただければと思った次第です。以上です。

○宮島委員

小林さんが御指摘された主体的な学びの支援のところですけども、別のところで一般民間企業でも、その学んだことをしっかりと評価するというようなところ、リスクリングをするだけではなく、議論になっていたかと思っています。

皆さんもそう思っていたらですけども、今ここだと、学びの支援というのは、どちらかといいますと、休業をしても良いよとか、お金で助けてあげるよというところ、学ぶところは支援しているのですが、その結果として手に入れたものをその後の職員としての評価、あるいは昇進とかに生かすというようなところをうまく入れられないかと思います。

というのは、育休は、休んでも今の横並びの中で下に降ろされない、その分遅れないことになっていますけれども、今の段階だと、自己啓発のためにもしも1年休んだとしたら、その分遅れることになるのではないかと思います。それを遅れないようにと書くことは、それはそれで、年次で前にみんなが進んでいることを認めているような感じがしてそぐわない気もしますので、主体的な学びで手に入れたものがある人に関しては、そこを評価するというのも入れたら良いと思いました。

○森田座長

小林さんと宮島さんの今の意見は、この内容について、新たにこう書いてほしいという要望でしたが、これについては何か他によろしいですか。荒木さん。

○荒木委員

今、御二人が言われたことは大変重要だと思っています。それはどこで書くのかなということですが、前回、年功的な人事管理からの脱却という話がありました。固定的なパターン化された出世のコースがあって、それを一回外れてしまうともうやり直しがきかない、そういう問題が一番重要な課題だと思います。

それが、言うなれば職務ベースといいますか、ジョブベースといいますか、そういうことであつたら、そのようなキャリアのコースから外れても、その人の能力をちゃんと処遇できるということであれば、この問題について、これから提言する新しいシステムは、対応できる可能性がある。したがって、そういうことをどこかでやはりきちんと書くことが必要です。

これまで女性が一般的にそうでしたけど、男性であっても、全ての人に介護の問題は生じうるわけです。そのときには、長時間労働できずに、あるいは短時間勤務に切

り替える、ということがライフステージによっては起こるわけです。そのときにキャリアを中断せずに続けられる、多様なキャリアをそのステージごとに選べるようにしていくということと関係していると思いますので、それとの関係で、今提示された問題をうまく文章の中で取り入れることができれば、より望ましいと思いました。

○森田座長

はい。ありがとうございます。今の点は、まさにその能力に応じて処遇を考えるという考え方からすれば、当然それだけ能力が高くなったといいたいでしょうか、維持されていれば同じような条件が適用されるということになると思います。おっしゃるように、例えば育児休職中のテレワークといいたいでしょうか、コミュニケーションをつなぐとか、そういう細かいことについて、どのように書き込むかという点については検討が必要だと思います。

色々な御意見を出していただきまして、「民間との比較の基準を明確に」、あるいは「ハラスメントについての概念を明確に」など、その内容面についての御指摘がいくつかありました。それ以外にも、表現について、かなり細かい御指摘があったと思います。表現につきましては、私も含めてですけれども、また検討して、見ていただければと思います。特に宮島さんには、チェックをしていただくつもりでおります。気がつくところだけでも、例えば、評価の評語基準を5段階から6段階にすることを「細分化」と言っているのかどうかなど、そのような気になる点が何か所かありますけれども、それはまた、個別に、新しいドラフトができてから、検討していきたいと思います。

私自身も少しコメントをさせていただきますと、前半部分を読まれる方は、こういうことを目指しているのかというバックグラウンドと目指す方向と基本的な原則みたいなものを頭に入れてから各論部分を読むということになりますので、読んだときにそれがどういう形で具体化されているのかというのは、イメージとして浮かんでくるのですが、全体としての構成の作りかたなどと思っています。

お役所の文書の場合には、総論部分というのがすごく重要なところですが、現場の方はどちらかというと、短冊の後ろの方に着目してしまうところがあります。その意味で言いますと、原則との関連性を今度は併せて、トータルなテキストが出てきたときにもう一度チェックをする必要があるかと思っています。

後半だけについて言いますと、私自身が少し気になりましたのは、それぞれの項目のタイトルが長いということです。宮島さんから御指摘があったかと思っています。コンパクトに言葉を選んで、そこだけ見て、これからの文章についての一種のその刷り込みをしてしまうという意味でのキャッチーな言葉であることが望ましいです。それに比べますと少し長いと思っています。もう少し短く思い切ってもいいのではないかと思います。

長いだけで似たような文言がずっと並んでおりますと、ここで何を言っているのか

ということが分かりにくくなるかと思います。難しい文章で、疲れたときに読んだりすると、特にそういうことがあるという気はします。その意味で文章の工夫が必要なのではないかと思います。この辺は、宮島さんにぜひチェックをしていただきたいと思います。

それと関連して言いますと、やはり一つのパラグラフの文章が少し長いのかなと思います。長くて3行か5行のパラグラフで、そして1行空けてずっと書いていくと良いかと思います。おそらく若い人たちもそうですけど、多くの人たちはそういう形で、パラグラフを見ながら読んでいるかと思います。そこで、ロジックがどうつながっているかということが読んだ人の頭の中で想起されると思います。そのような文章が望ましいのではないかと思いますので、検討が必要だと思っております。

また、追加で申し上げますと、それぞれのその節とか中身の構成ですけれども、最初にこうすべき、こういう問題があって、こう考えるべきだという説明があったとしたら、その後に、だからこうすべきであるとか、そういう意味での指示といいたいまいしょうか、そういうメッセージを次に書くということかと思えます。

最終的には、一番、提言内容の実現のために、これも非常に重要なところだと思いますけれども、誰がやるべきなのか、誰にやってほしいのか、人事院がこれをやるわけですけれども、具体的なことは各府省ですし、あるいは、人事行政を一緒に所管しているという意味では、同じようにやっていると言えば内閣人事局も主体になるかと思えます。それぞれの役割というものを分かりやすく書いておくという必要があるのかなと思います。少しそうした全体的な構成についても、今のこの構成を全部組み替えるというわけではありませんけれども、少し検討が必要なのではないかと思います。

そうした形で、前半の部分ときちんと平仄が合うような形で体系的な文章になってくると、皆さんに関心を持っていただけたと思います。歴史的な文書にしたいと思えますので、そうした形での工夫が必要ではないかと思えます。

提言内容の実現のためにというところで、各府省の支援とモニタリング、そして、特に人事院・内閣人事局のリーダーシップというものが書かれています。これはこの形で良いと思えますけれども、何を誰がどうするのか、それに対してどのような形でのサポートをするのかというようなことを読んだ人が分かるようにもう一段進めていただければと思います。

他にいかがですか。この内容面もさることながら、具体的な文章になってきた場合に、やはり表現の仕方がかなり重要になってくるかと思えます。よろしいでしょうか。

○川本総裁

もう少し計画として年月を刻むべきだという御意見が先ほどあったかと思いますが、それについては、もう少し具体的にどのように変えたら良いか、何か御提案があれば

お願い致します。多分事務局が悩むところだと思いますので、忌憚のない御意見をいただくと有り難いです。

○森田座長

この点についてはいかがですか。いつかやれというように受け止められても困るということだと思いますので、いつまでにこれをやるということかと思います。5年間目処と書いてありましたので、5年かけてやれば良いと受け止められる可能性もあるのではないかという御意見もありました。

○峰岸委員

5年という期間設定は長すぎると考えます。長期的な時間軸のアジェンダも必要ですが、当面1年の評価基準も設定すべきと考えます。来年、3年後、5年後にこの提言の評価ができるよう、全ての項目に何らかの短期的な基準を加えることが重要だと考えます。

現時点で具体的に考えられてない項目もあるかもしれませんが、提言を実行に結びつけるためには非常に重要です。メッセージ性の強い提言を打ち出すと同時に、来年度に何を実現できたかを評価できるよう設計することは難しいバランスが求められますが、初年度から着実に前進していることが評価できるよう、具体的な基準を表記されることが望ましいと考えます。

○小林委員

私も今の御意見に賛成です。まず一つ目は、「何年間」というのは、荒木先生がおっしゃいましたけれども、「何年以内」という表記に改めるべきだと思います。

それから、今、御発言がありましたように、例えば、1年刻みでレビューをするということを最後のこの実現のためにというところの一項目に入れるということも考えられます。1年なのか2年なのかというのは、それは議論があると思いますが、少なくとも3年は長過ぎると思います。進捗状況を見せて、ここに書いてあるとおりにきちんとオントラックでできているのか、それとも、実際には色々なことが起こりますから、何か合理的な理由があって、それが少し壁にぶつかったり、あるいは逆に何かがあってもっと早まったりということもあるかと思います。その検証を行うということ、最後のところに入れておくか良いかと思います。我々自身も経験があるのですが、何かのレビューがあるとか何かの発表があるとか、何かでチェックされるということがあると、頑張って駆け込みでやってしまう人もたくさんおられるのではないかと思います。そういう意味合いでは、チェックされるということをごにこにお約束をしておいたほうが良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。その点、他に御意見ありますか。宮島さんどうぞ。

○宮島委員

今のお話に賛成です。大きな変更なので、本当に全部を変えるまでには5年ぐらいかかるものもあるということは分かるのですが、目標を立てて先延ばしされている政策がたくさんあることに慣れているので、やはり「5年間」だと、その実感性というか、本当に進むという気持ちにならないという人もいるのではないかと私も思います。

例えば、工程表を作る政策があるかと思います。この場合、1年目にこれを目指し、2年目にこれを目指し、という趣旨のことまで書くことが可能かどうか、不透明なところではございますが、そのような一里塚二里塚を書けるならば、本当は書いた方が信用してもらいやすいというのはあると思いますので、御検討いただければと思います。

○森田座長

ありがとうございました。どうぞ、荒木さん。

○荒木委員

先ほど申し上げたのは、そもそも日本語としては、5年間という期間を目途にということの意味がよく分からないので、5年以内に達成するということを目標とするということでしたら、それは分かるようにした方が良いということでもございました。

それで、小林委員がおっしゃったように、5年間でそれを達成するためには、5年後、直前になって一気にやっても仕方がないので、毎年度それに向かって着実に進行しているかどうか、その進捗状況を各年度において、確認・検証するといったことが入っていれば、それはそれで良いと思います。

○森田座長

はい、ありがとうございました。これについてですけども、ここで書いたことは、人事院が全部おやりになったら、それで「全て達成した」というわけではなくて、各府省も含めてということがあると思います。制度を作るということと、制度が運用されて、例えば長時間労働が本当に減るかどうかというそのアウトカムまでとは、少し違うと思います。アウトカムで評価した場合には、他の社会的要因であるとか、そういうものによって、左右されることがありますから、あまりそこで絶対的なリミットを課してしまうことは、かえって実現しない可能性もあると思います。

最近、他の役所でもこのようなケースがありました。その場合にやるのは、宮島さんがおっしゃいましたように、工程表を作って、いつまでに何をいつやるということを人事院でしっかり作って進めてくださいと提言で明記するということです。その後

それについてモニターをして、公表するなどの形で深掘りというかチェックをするという仕組みを入れてくださいということは書けるかと思います。

具体的に、何年のいつまでにやるかということは、この段階では期待として早くということは言えるかもしれませんが、実際に制度改正であるとか、給与の問題も財政上の問題もあると思いますし、そのようなことについて、あまり、明確に期待を書きすぎてしまうと、今度は現実がついていけないときにかえって、せっかくのこの提言が宙に浮いてしまうという可能性もあるのかという気がします。その意味で言いますと、私自身は、最後のところかもしれませんが、しっかりと工程表を作れという形で書いておいた方が実効性は高いかと思います。いかがでしょうか。

○柴崎事務総長

諮問会議の報告は、委員の皆様が策定し、人事院総裁にお渡しいただくものですので、例えばこの項目は何年以内に実現するように進めてほしいという、会議体としてのご意見をいただくことはありがたいものと思います。それを人事院として実現していく段階においては、具体的に工程表を作って、よりブレークダウンし、その中で例えば1年目ではこういうことをやっていく、実現目途が仮に5年というものがあるとすれば、5年目にはこういうことを実現し切るという工程表を作る。それをしっかりと定期的にモニターしていただくというような形にしていくのではないかと考えております。その意味でも、施策の進捗・効果のモニタリングについて、今のお話を踏まえて、しっかり記述する必要があると思いました。

○森田座長

明確に書けという御意見からしますと、少しソフトに後退した形になるかもしれませんが、いかがでしょうか。そのような形でまずはドラフトを検討し、ここはもう少しはっきり書いた方がいいのではないかとということをもう一度チェックするということがいかがでしょうか。

おそらく内閣人事局と一緒にやらないと、我々が「いつまでに必ずやること」と言っても、それを担保するだけの制度的な仕組みがないという気がします。

○峰岸委員

詳細が把握できていない段階で具体的なコミットメントを求めることは難しいと承知しています。ここで重要なことは、提言の全ての項目について、具体的な達成期間の基準を設定することです。それぞれの施策を期間内に進捗させるためには、1年ごとにモニタリングが可能な状態にすることが重要だと考えます。

最も避けるべきは、来年以降の年度末に何ができていて何ができていないかが不明確な状態です。工程表を作成していただければ、来年以降1年間で達成すべき施

策が明確になり、年度末にその進捗を適切にモニタリングすることが可能となり、改革の実効性が高まると考えます。

○森田座長

通常、工程表を作成する場合には、毎年毎年何をやっていって、最終的に5年で目的達成するという書き方をすると思います。最終目的まで段階的にはっきりしない場合には、何%ぐらいという書き方もあると思います。そうした形で、できるだけ具体的に行動計画というものを立てていただくということになるかと思います。

○植村審議官

昨年の5月の中間報告で、アーリーハーベストとして御提言いただいた内容の一部は、既に8月の人事院の報告で、あるいは勧告でアウトプットをしております。それぞれの施策は人事院の作成した工程表に載っており、別途、その進捗管理は、参与会などの場も活用して、しております。今後、最終提言をいただいた後で、ここで提言された施策についても、人事院において咀嚼した上で工程表のようなものを作成して、その進捗よく状況を毎年何らかの形でモニタリングをしていくことになるだろうと考えます。

○森田座長

よろしいでしょうか。この文書自体が、我々の方で検討した結果を総裁に提出するということですから、受けられた総裁の方でもっと早く前倒しでやるという選択肢も妨げるものではないということです。そこは、人事院において適宜御検討されればよいということだと思います。

それでは、この件はこれくらいにしまして、他によろしいでしょうか。それでは、前回と今回の会議でいただいた御意見を踏まえまして、最終提言については、構成のイメージ案をたたき台にして、事務局と私の方で相談しながら、最終提言全体の文案を用意し、次回にお示しして、取りまとめに向けて議論をしていきたいと思っております。そういうことで、よろしいでしょうか。

(異議なしとの声)

細かい表現その他についての御意見など、もし可能ならば、御意見を文書で出していただいた方が、貴重な時間を使い、「てにをは」を直すのも少しもったいない気がしますので、よろしく願いいたします。

それでは、最後に事務局から連絡事項があればお願いいたします。

○野口総務課長

はい、事務局でございます。二点お伝えいたします。まず、一点目でございますけれども、本日の議事内容の情報の取扱いの関係でございます。本日の議事につきまして、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。また、資料につきましては最終提言のタイミングで公表いたします。議事録につきましては、公表前に委員の皆様にご確認をお願いさせていただきます。よろしくお願いいたします。

また、二点目でございますが、次回の会議の関係でございます。今後のスケジュールにつきましては、座長とも御相談の上、別途委員の皆様にお伝えさせていただきたいと存じます。何とぞよろしくお願いいたします。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、これをもちまして第16回の人事行政諮問会議を終了いたします。本日は御参加いただきまして、ありがとうございました。