

【資料】

中間報告で人事院において検討することとされた事項とスケジュール
（勤務環境の整備、採用手法の改善等）

1 自律的なキャリア開発と成長支援

中間報告や会議での委員のこれまでの意見	人事院における施策の方向性とスケジュール
<p>○ 年齢問わず職員の自発的な学びを促進する観点から、公務における職務に有用な能力開発(資格取得等)のための金銭的補助の導入に向けた検討を行うべきではないか。</p> <p>○ 人事担当部署が職員の希望を可能な限り尊重した人事配置を行うよう努めるべきではないか。希望しない部署へ異動する職員には人事構想も含めて配属理由を丁寧に説明していくべきではないか。</p> <p>○ 幹部職員・管理職員にも主体的なキャリア形成の必要性の理解を促進し実践するための研修や訓練をしていくべきではないか。</p> <p>○ 職員が希望するポストにエントリーすることが可能な組織内や府省間の公募を現状より更に活性化していくべきではないか。</p>	<p>各府省におけるキャリア形成支援体制の整備支援 【令和6年度中に作成・開始】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 総合的・体系的なキャリア形成支援のための取組をまとめたガイドの作成 ▶ キャリアコンサルタント資格の取得支援のための研修講座の開設 <p>国内外の大学院への派遣を拡充 【令和7年度から開始】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 令和7年度の国内大学院への派遣者数について、令和6年度(18名)から拡充 ▶ 海外大学院の短期幹部育成プログラムへ課長級職員を派遣するコースを新たに創設

1 自律的なキャリア開発と成長支援

中間報告や会議での委員のこれまでの意見	人事院における施策の方向性とスケジュール												
<p>○ 各府省の人事担当部署には、人材ポートフォリオとの整合を意識しながら、職員個別の状況を細かく動的に把握し人事管理に生かす努力も求められるのではないか。</p> <p>○ その際、人的資源である職員の経験や保有スキル、キャリアに関する意向等をデータ化し、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して、育成・配置・動機付けなどに活用するHRM(Human Resource Management)が必要ではないか。</p> <p>○ HRMにおいては、デジタル技術を活用し、効率的で透明性の高いきめ細かな人事管理を実現していくべきではないか。</p>	<p>人事管理業務のシステム化</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 「デジタル社会の実現に向けた重点計画」（令和6年6月21日閣議決定）を踏まえ、内閣人事局、デジタル庁と連携して、各府省が共通的に使用する機能の範囲やスケジュールを始めとする人事管理業務に係るシステム化の全体設計を整理 ▶ 各府省共通の勤務時間管理システムについては、優先的に取り組む <table border="1" data-bbox="1268 634 2204 796"> <thead> <tr> <th>令和6年度</th> <th>令和7年度</th> <th>令和8年度</th> <th>令和9年度以降</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>共通化範囲の全体整理、勤務時間管理システムの要件定義等</td> <td>勤務時間管理システムの整備</td> <td></td> <td>各府省導入支援</td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="3">職員情報管理機能等の整備</td> </tr> </tbody> </table>	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度以降	共通化範囲の全体整理、勤務時間管理システムの要件定義等	勤務時間管理システムの整備		各府省導入支援		職員情報管理機能等の整備		
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度以降										
共通化範囲の全体整理、勤務時間管理システムの要件定義等	勤務時間管理システムの整備		各府省導入支援										
	職員情報管理機能等の整備												

2 魅力ある勤務環境

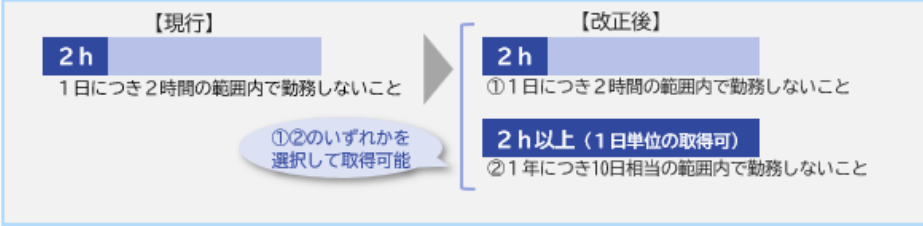
中間報告や会議での委員のこれまでの意見	人事院における施策の方向性とスケジュール
<p>○ 公務においても、超過勤務の上限規制や勤務間のインターバル確保を通じた長時間労働是正に向けた取組や、フレックスタイム制やテレワークの推進など柔軟な働き方を可能とする仕組みを導入しているが、行政サービスを切れ目なく国民に提供するためには、長時間労働もやむを得ないとする職場風土や職員意識の改革などの取組がより一層求められる。</p> <p>○ 価値観が多様化している今日、個々の職員の事情に合わせて可能な限り柔軟に働き方を選択できるようにすることが重要である。例えば、男性の育児休業の取得が近年一般的となってきたように、介護のための休暇、フレックスタイム制の活用などが一般的となるよう、職場環境の整備にも取り組む必要がある。</p> <p>○ 限られた人員で組織のパフォーマンスを最大化していくために、業務プロセスの見直しやDXを推進し、真に職員が取り組まなければならない業務にリソースを集中させ、今まで以上に効率的な職務遂行を徹底すべきではないか。</p> <p>○ 現在、テレワーク勤務が難しいとされる職種であっても、どうすればテレワークが可能となるかという視点で更なる検討を行い、業務やマネジメントの在り方の見直し、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ではないか。</p>	<p>勤務間のインターバル確保に係る調査・研究</p> <p>▶ 勤務間のインターバル確保（令和6年4月に努力義務規定を導入）について、各府省における実態を把握し、課題の解消に資する取組を推進するため、職員アンケート調査や各府省・民間企業・有識者ヒアリング等の調査研究事業を実施し、事業成果を公表</p> <p style="text-align: right;">【令和7年中に公表】</p> <p>制度改革を柔軟な働き方につなげていくための取組</p> <p>▶ フレックスタイム制、勤務間のインターバル、テレワーク等の制度が各職場で適切に運用され、積極的に活用されるよう、民間事例を収集し、職員への効果的な働きかけ方を検討</p> <p style="text-align: right;">【令和6年度から実施】</p>

2 魅力ある勤務環境

中間報告や会議での委員のこれまでの意見	人事院における施策の方向性とスケジュール
<p>○ 両立支援の観点は大前提として、育児や介護など事情を限定することなく、多様な働き方を取り入れる観点で、必ずしもフルタイム勤務を前提としない雇用を拡大するための一般的な部分休業・休暇や短時間勤務制度を導入すべきではないか。</p> <p>○ その際、多様な勤務形態の職員が担っている業務量がフルタイムの職員の業務量の何人分に相当するかを勤務時間ベースで把握し、それに基づいて実員を管理するFTE(Full-Time Equivalent)の考え方を我が国においても研究すべきではないか。</p> <p>○ 一定の自律性をも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については、総労働時間の多寡ではなく、アウトプットによって仕事が評価できるよう、現在、制度上一部の職員に適用が認められている裁量勤務制の適用範囲を拡大すべきではないか。</p> <p>○ 公務に支障のない範囲において兼業・副業を一般的に認めることとし、自発的な公務外経験の後押しをするとともに、兼業・副業ができないことが人材確保の障壁とならないようにすべきではないか。</p>	<p>魅力ある勤務環境整備に向けた更なる取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 育児・介護などに限らない様々な事情に応じた無給休暇による勤務時間の短縮等を検討 ▶ 厳格な勤務時間管理がなじまない職員が自律的に勤務時間等を選択できる枠組みを研究 <p>【令和7年度に無給休暇について見直しの方向性を提示】</p> <p>兼業制度の見直しの検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 職員アンケートによる職員の意識の把握や、民間企業ヒアリングによる兼業・副業の実態の把握等を行い、兼業制度の見直しについて具体的に検討 <p>【令和6年度から検討開始 (職員の意識の把握や民間企業ヒアリングの対応中)】</p>

2 魅力ある勤務環境

委員限り・非公表（最終提言公表まで）

中間報告や会議での委員のこれまでの意見	人事院における施策の方向性とスケジュール
<p>○ 両立支援の観点は大前提として、育児や介護など事情を限定することなく、多様な働き方を取り入れる観点で、必ずしもフルタイム勤務を前提としない雇用を拡大するための一般的な部分休業・休暇や短時間勤務制度を導入すべきではないか。《再掲》</p> <p>○ 転勤を伴う人事異動については育児や介護などの個人の置かれた事情を最大限斟酌する必要があるが、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ることを検討すべきではないか。また、そもそも転勤のない働き方をするカテゴリー（例えば勤務地限定職）を設定することなども検討すべきではないか。</p>	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none">▶ 育児時間の取得パターンの多様化  <p>▶ 非常勤職員の育児時間・超過勤務の免除の対象となる子を小学校就学前まで拡大</p> <p>▶ 子の看護休暇の対象を小3まで拡大、行事参加等も取得可能に</p> <p>▶ 制度利用に関する職員の意向確認等を各府省に義務付け</p> <p>※ 育児時間については、育児休業法改正のための意見の申出</p> <p>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</p> <ul style="list-style-type: none">▶ 職員への両立支援制度の周知・意向確認等を各府省に義務付け <p>【民間労働法制の施行から遅れることなく実施】</p>

2 魅力ある勤務環境

中間報告や会議での委員のこれまでの意見	人事院における施策の方向性とスケジュール
<p>○ 公務においても、超過勤務の上限規制や勤務間のインターバル確保を通じた長時間労働是正に向けた取組や、フレックスタイム制やテレワークの推進など柔軟な働き方を可能とする仕組みを導入しているが、行政サービスを切れ目なく国民に提供するためには、長時間労働もやむを得ないとする職場風土や職員意識の改革などの取組がより一層求められる。《再掲》</p> <p>○ 限られた人員で組織のパフォーマンスを最大化していくために、業務プロセスの見直しやDXを推進し、真に職員が取り組まなければならない業務にリソースを集中させ、今まで以上に効率的な職務遂行を徹底すべきではないか。《再掲》</p> <p>○ 対策の重要性が高まっているカスタマー・ハラスメントの防止の必要性を例えば人事院規則等に明記するなど、積極的な対策を推進すべきではないか。</p>	<p>超過勤務の縮減</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 各府省に管理職員等の果たす役割の重要性を伝え、業務の削減・合理化や職場の雰囲気・認識の変革等、超過勤務の縮減に向けた一層の取組を依頼 ▶ 勤務時間管理等の調査・指導を更に充実（調査対象者数増、担当部署の体制強化） ▶ 国会対応業務について、各府省に一層の取組を求め、関係各方面に理解と協力を依頼 ▶ 業務量に応じた要員確保について、各府省の実情を把握し、必要に応じて定員管理担当部局に改善を依頼 <p style="text-align: right;">【随時実施】</p> <p>ゼロ・ハラスメントの実現</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 未然防止と迅速・適切な対応に向け、全職員に正しい認識と自覚を徹底する取組強化 <p style="text-align: right;">【着手済、随時実施】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 職員が相談しやすくなる工夫のほか、相談員が専門家に相談できる窓口を充実 <p style="text-align: right;">【令和6年度から試行中】</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ カスタマー・ハラスメントについて、情報収集して対応を研究・提供し、各府省を支援 <p style="text-align: right;">【着手済、随時実施】</p>

3 採用試験の設計を始めとした採用手法

委員限り・非公表（最終提言公表まで）

中間報告や会議での委員のこれまでの意見	人事院における施策の方向性とスケジュール
<p>○ 受験準備のための負担感が国家公務員を志望しなくなる理由とならないよう、現在実施している試験全般に関して、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ではないか。</p> <p>○ 各府省の採用ニーズが高い総合職試験「教養区分」の実施を拡充すべきではないか。</p>	<p>一般職試験における専門試験を課さない試験区分の新設</p> <ul style="list-style-type: none">▶ 地方公共団体や民間企業とも併願しやすくし、一般職試験（大卒程度試験）の申込者数の減少を食い止めるため、専門試験に代えてより判断力・思考力等を検証する試験内容とする「教養区分」を令和7年より新設▶ 民間企業の採用活動の早期化にも対応していくため、受験可能年齢を他の試験区分よりも1歳低い「20歳以上」とし、大学3年生の受験も可能とする 【令和7年に実施】 <p>総合職試験「教養区分」の受験機会拡大</p> <ul style="list-style-type: none">▶ 毎年秋に実施する「教養区分」（専門試験なし）について、採用者の割合が年々増加していることを踏まえ、春にも実施することで、年に2回受験することを可能とする 【令和7年中に措置内容決定、令和8年に実施】

3 採用試験の設計を始めとした採用手法

委員限り・非公表（最終提言公表まで）

中間報告や会議での委員のこれまでの意見	人事院における施策の方向性とスケジュール												
<p>○ 民間企業においてはオンラインでの適性検査などが一般的となる中で、テストセンターにおいて一定の期間内で受験できる採用試験に移行し、年に複数回の受験を可能とする、実質的な通年化を実現すべきではないか。</p> <p>○ 特に専門的な能力とスキルを必要とするポストに採用したい候補者(かつてそうしたポストにあって一度退職した者等を含む)がいる場合、情実や縁故による採用とならないよう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、現行の人事管理の下においても採用プロセスを可能な限り簡素化すべきではないか。</p>	<p>オンライン試験の活用</p> <p>▶ 受験者の利便性の向上や受験機会の拡大を図るため、令和9年度からのCBT方式（テストセンター方式を想定）の段階的導入を目指し、令和8年度にプレテストを実施する</p> <table border="1" data-bbox="1268 444 2206 608"><thead><tr><th>令和6年度</th><th>令和7年度</th><th>令和8年度</th><th>令和9年度以降</th></tr></thead><tbody><tr><td colspan="2">導入に向けた検討</td><td>プレテスト</td><td>段階的導入</td></tr><tr><td colspan="4">問題バンクの構築</td></tr></tbody></table>	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度以降	導入に向けた検討		プレテスト	段階的導入	問題バンクの構築			
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度以降										
導入に向けた検討		プレテスト	段階的導入										
問題バンクの構築													

3 採用試験の設計を始めとした採用手法

中間報告や会議での委員のこれまでの意見	人事院における施策の方向性とスケジュール
<p>○ 行き過ぎたいわゆる“ブラック”なイメージを払拭するとともに、職務内容の魅力や仕事で身につくスキルをわかりやすく言語化するなどにより、国家公務員という仕事のブランディングを採用やリテンションの観点から戦略的に行うべきではないか。</p> <p>○ 例えば、宿舍やオフィス環境の整備・改善など、職員の人材確保やリテンションに効果があると考えられる事項についても積極的に推進し、その状況を発信すべきではないか。</p>	<p>公務の魅力の発信</p> <p>▶ 国家公務員の志望者拡大に向けて、学生等へ公務の魅力をも十分に伝えるため、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、各府省との連携をより強化しながら、公務の魅力の発信強化に取り組んでいく。</p> <p style="text-align: right;">【令和6年度から実施】</p>

3 採用試験の設計を始めとした採用手法

委員限り・非公表（最終提言公表まで）

中間報告や会議での委員のこれまでの意見	人事院における施策の方向性とスケジュール
<p>○ 新卒採用者の育成のみならず、高い専門性や公務外で培った経験、公務への意欲を有する多様な人材の誘致や、公務を一度離職した者を再び公務に迎え入れやすくするなどのあらゆる方策を講じなければ、公務組織の維持がもはや困難となると考えられる。</p> <p>○ 民間人材や公務を一度離職した人材を公務に迎え入れる際、職務ベースの制度が整っていたとしても、新卒採用者を中心に構成された閉鎖的で同質性が強い組織風土自体を変えなければ、組織パフォーマンスの最大化は望めないのではないか。</p>	<p>民間人材等の採用・定着に係る支援 民間企業等における多様な経験や専門性を有する人材をより一層公務に誘致するため、</p> <ul style="list-style-type: none">▶ 募集から定着までのノウハウ・事例を取りまとめた体系的なガイドの作成 【令和6年度中に作成】▶ 各府省が共通して使用できる国家公務員の基礎知識に係る汎用的な研修教材等の提供 【令和7年度中から開始】 <p>経験者採用試験の拡大</p> <ul style="list-style-type: none">▶ 民間人材等を係長級以上の官職へ採用する「経験者採用試験」について、実務の中核を担う係長級の職員数の減少を踏まえ、主に一般職試験採用者が従事する政策・事業の実施等を担う係長級職員を採用できるよう、府省合同試験を新設▶ 採用官署が全国に広がることを踏まえ、東京都のみだった試験地を全国9試験地に拡充 【令和7年に実施】

これまでに委員から頂いたご意見・中間報告を基にした論点整理（案）

I. 総論

- 公務を支える国家公務員の人材確保は危機的状況。時代環境の変化を捉え、必要なポストに最適な人材が最適なタイミングで就き、働きやすく働きがいのある環境で存分に活躍できるようにし、公務組織のパフォーマンスを向上させることが必要。
- 適時・適所・適材の人事管理が、公務に多様で有為な人材を惹きつける好循環を生むことにつながるのではないか。
- 働きやすい・働きがいのある勤務環境の実現や時代環境に対応した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して講じていく必要がある。
- 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。したがって、まずは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の人材確保にフォーカスし早急に対処すべきではないか。
- 優秀な人材は現在の自身の市場価値を重視する傾向にあり、年功序列の人事はもはや魅力的に映らないことを踏まえ、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のではないか。
- 人的資源の価値最大化に向けては、外形的な報酬のみならず内発的な動機付けや自己規律が重要である。職員が主体的・自律的に働く際の判断のよりどころとなり、モチベーション維持の観点で自身の仕事を意義づけ、円滑な公務運営のため国民からの信頼につながる規律・行動の明確化が求められることから、国家公務員に共通して求められる行動の指針として、「行動規範」の策定が不可欠。
- 公務志望者の増加や職員のリテンションを実現するためには、年次主義による人事運用やコストを意識しない働き方などを肯定するような組織文化・職員の認識そのものの変革を抜本的に進め、行動変容を起こすことが必要ではないか。
- 今後の方向性としては、公務の人的資本を充実させる観点から、国家公務員制度全体についても、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、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のではないか。

II. 各論

0. 国家公務員の行動規範

- 国家公務員に求められる行動として「行動規範」を定めることとし、その内容は、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を中核的な要素とすることが適当である。

- 行動規範の要素が各府省の定めるMVV（ミッション・ビジョン・バリュー）に取り入れられることにより、職員のモチベーションの向上につながり、ひいてはリテンションにもつながることが期待される。

1. 職務をベースとした制度・運用

(1) 等級、報酬関係

① 総論

- 必要なポストに対して、必要な人材をタイムリーに確保していく基盤が「職務をベースとした制度・運用」である。国家公務員法に定められている原則に立ち返りこれを徹底し、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のではないか。
- 職務をベースとした等級・報酬体系は、メリハリと納得性のある人事評価が伴ってはじめて機能することから、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のではないか。
- 各府省において年次にとらわれない能力・実績に基づく抜擢等の実例が増加することを通じて、職員は、人事管理が年次ではなく能力・実績に基づいて行われていることを認識し、それがさらなる能力の発揮や業績の達成へのインセンティブにつながるのではないか。
- 長期間在職していれば昇進できるということではなく、努力し能力を発揮することで年次にかかわらず登用されるという考え方を組織全体に浸透させるべきではないか。メリハリある評価の結果として降格等につながった場合でも、再度結果を残せば登用される、年次にかかわらず、誰もがいつでもチャレンジできることが当然のこととして捉えられる職場風土を醸成していくことも重要ではないか。
- 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、改めて問い直す姿勢も必要ではないか。

② 職務の価値に着目した等級、報酬

- 職務をベースとした制度・運用の基盤は、職務や職責等が明確であることである。民間企業においては、職務分析により職務・職責等を整理し、職務評価により職務の価値（大きさ）を多角的に分析し、その上で、職務の価値に応じて等級を構成する例が見られる。公務においても、職責や担う役割の大きさを多角的に分析し、役職段階や組織の位置付けに基づく現行の等級体系の課題を検証するべきではないか。

- 職務をベースとした制度・運用を志向する際、職員のモチベーションの維持・向上や若年層の育成の観点で有効とされている昇給の在り方をどう考えるべきか。
- 幹部職員・管理職員については、職務分析・評価を活用した等級体系とするなど、職務給の要素をさらに強めることを志向すべきではないか。

③ 外部労働市場との接続を考慮した給与水準

- 幹部職員・管理職員については、給与水準が外部労働市場（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がベンチマークとすべき大企業群）と大きく乖離している可能性があるため、人材確保の観点から、担う職務・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はないか。
- また、相応の報酬を受けることに対して国民の理解を得る努力を最大限行うべきであり、その一環としてポストの職務内容を開示すべきではないか。
- 幹部職員・管理職員のみならず、育成期間に就くポストにおいても、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ではないか。
- その上で、非管理職層については、例えば、その組織・職位を代表するポストの職務分析・評価結果を踏まえて各ポストの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。
- 人材確保が非常に難しい高度専門人材については、現行の法体系の制約にとらわれない給与水準を設定できるようにすることなども検討すべきではないか。

④ 官民給与比較手法の見直し

- 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。
- 見直しを行っていく際、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のではないか。

⑤ 当面の課題への対応

- 職務分析・評価の研究と並行して、職務給原則の一層の徹底に向けて、①課長補佐級から室長級への昇任・昇格時の年収が低下する可能性があること、②役職段階が上がっても職務の級が伴わない場合があること※といった喫緊の課題を解消すべきではないか。
※例えば、係長級から課長補佐級への昇任時に、給与等級が係長級のまま据え置かれる運用があること
- 上記①の室長級の給与水準については、その職務の重要性をメルクマールとして検討すべきではないか。

- 上記②の課題の解消のため、例えば在級期間表の廃止などについて早急に対応する必要があると考えられる。

(2) マネジメント・評価関係

- 優秀な人材、トップフォーマーを確保していくためには、公務におけるマネジメントの変革が必須ではないか。マネジメント変革を進めていく上で、納得性のある人事評価を実現していくことが不可欠ではないか。

① 職務をベースとした制度・運用を確実に行うためのマネジメント

- 各府省が採用年次等の「人」基準ではなく、担う役割や職務を基準とする人材マネジメントを確実に実装する上で、組織として挙げるべき成果を職員一人一人の担う役割や職務に目標として落とし込むとともに、人事評価を適切に実施し助言・指導を行うなど、管理職員のマネジメントは重要と考えられる。
- 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、やりがいのあるポストに配置することをもって実質的に差をつけていた。職務ベースの人事管理を行う上では、そ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がある点に留意しつつ、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ではないか。その際、マネジメントの透明性を確保することも必要である。
- 各府省が自府省において職務ベースの制度・運用を確実に行うためのマネジメントの考え方（ポリシー）を明確化し、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が必要ではないか。
- 各府省において管理職員のさらなるマネジメント向上やマネジメントが機能しているか不断に点検し、改善に生かすことにも一体的に取り組む必要があるのではないか。

② 評価運用の改善

- 各府省は、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とが必要不可欠。採用試験の種類や年次ではなく、職務をベースとした人事制度・運用の推進のためには、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を備えることが必要ではないか。
- 各府省課長補佐ヒアリングでも挙げられていたように、高い人事評価を受けても給与上の考課査定が必ずしも高いものとならないケースがある。令和3年に見直された人事評価制度について、見直しによる効果の検証が必要な時期ではないか。その検証結果を踏まえ、対応を検討することも必要ではないか。
- 納得感のある人事評価の実現は喫緊の課題であることから、現行制度下でも実施できる施策^{*}に関しては、上記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。

※①評価事実の事前確認、②評価者会議の開催、③被評価者の人数の適正化、④多面観察の活用

- こうした運用改善のほか、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ことで職員の納得感を高める必要がある。まずはメリハリある人事評価が行われるよう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ではないか。
- 評価結果の納得性を高めるためには、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ではないか。

(3) 職務をベースとした制度・運用の基盤

① 組織戦略を踏まえた人材ポートフォリオ

- 行政課題が複雑・高度化し業務量が増大する中、それに当たる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。
- 各府省には、自府省の今後の業務領域の展開等を見据えながら、今後どのような人材がどのくらい必要となるか、現有的人材との量的・質的な差分は何か、その差分を新卒採用や経験者採用により埋めるのか、あるいは育成や異動・配置により埋めるのか、といった人材の確保・育成の戦略を明確にし、当該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なのではないか。

^{*}事業戦略の実現に必要な人材の質的・量的な構成を明らかにしたもの

② HRM (Human Resource Management) におけるデジタルツール活用

- 各府省の人事担当部署には、上記の人材ポートフォリオとの整合を意識しながら、職員個別の状況を細かく動的に把握し人事管理に生かす努力も求められるのではないか。
- その際、人的資源である職員の経験や保有スキル、キャリアに関する意向等をデータ化し、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して、育成・配置・動機付けなどに活用するHRMが必要ではないか。
- HRMにおいては、デジタル技術を活用し、効率的で透明性の高いきめ細かな人事管理を実現していくべきではないか。

(4) 職務ベースの制度・運用の徹底による効果

① 公務組織の開放性向上による人材確保の機会増大

- 職務をベースとした制度・運用が徹底されるようになれば、各府省内のポストが担う役割、その役割を果たすために必要なスキル等の言語化が進展することとなる。その結果、人材を探索する範囲を各府省内から府省間、さらには公務部外にも広げることが可能となり、現下の厳しい人材確保の状況の改善の一助となるのではないか。
- 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に

については、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が容易となり、民間人材等の採用を有利に行うことが可能となるのではないかと。

- 職務をベースとした制度・運用には、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もあるのではないかと。

② 公務を一度離職した者も含めた、多様な人材の誘致の円滑化

- 新卒採用者の育成のみならず、高い専門性や公務外で培った経験、公務への意欲を有する多様な人材の誘致や、公務を一度離職した者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なければ、公務組織の維持がもはや困難となると考えられる。
- 職責・役割が明らかな職務ベースの制度・運用は、多様な人材の誘致の円滑化にも資するのではないかと。
- 民間人材や公務を一度離職した人材を公務に迎え入れる際、職務ベースの制度が整っていたとしても、新卒採用者を中心に構成された閉鎖的で同質性が強い組織風土自体を変えなければ、組織パフォーマンスの最大化は望めないのではないかと。
- 人事制度・運用面の改善にとどまらず、試験準備が大変な公務員試験を合格した者でなければ幹部になれない、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を打破していくことが必要ではないかと。

2. 働きやすい勤務環境・働きがいのある環境

(1) 働きやすい勤務環境

① 業務プロセス改革とDXの推進による業務効率化

- 限られた人員で組織のパフォーマンスを最大化していくために、業務プロセスの見直しやDXを推進し、真に職員が取り組まなければならない業務にリソースを集中させ、今まで以上に効率的な職務遂行を徹底すべきではないかと。

② 勤務時間の短縮等

- 両立支援の観点は大前提として、育児や介護など事情を限定することなく、多様な働き方を取り入れる観点で、必ずしもフルタイム勤務を前提としない雇用を拡大するための一般的な部分休業・休暇や短時間勤務制度を導入すべきではないかと。
- その際、多様な勤務形態の職員が担っている業務量がフルタイムの職員の業務量の何人分に相当するかを勤務時間ベースで把握し、それに基づいて実員を管理するFTE（Full-Time Equivalent）の考え方を我が国においても研究すべきではないかと。

③ 裁量勤務制・テレワーク・転勤等

- 一定の自律性をも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については、総労働時間の多寡ではなく、アウトプットによって仕事

が評価できるよう、現在、制度上一部の職員に適用が認められている裁量勤務制の適用範囲を拡大すべきではないか。

- 現在、テレワーク勤務が難しいとされる職種であっても、どうすればテレワークが可能となるかという視点で更なる検討を行い、業務やマネジメントの在り方の見直し、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ではないか。
- 転勤を伴う人事異動については育児や介護などの個人の置かれた事情を最大限斟酌する必要があるが、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ることを検討すべきではないか。また、そもそも転勤のない働き方をするカテゴリー（例えば勤務地限定職）を設定することなども検討すべきではないか。

④ ハラスメントの根絶

- 対策の重要性が高まっているカスタマー・ハラスメントの防止の必要性を例えば人事院規則等に明記するなど、積極的な対策を推進すべきではないか。

(2) 働きがいのある環境

① 職員の主体的な学びの支援・公務外経験の推奨

- 年齢問わず職員の自発的な学びを促進する観点から、公務における職務に有用な能力開発（資格取得等）のための金銭的補助の導入に向けた検討を行うべきではないか。
- 自己啓発等休業の対象範囲を拡大し、自ら学びたいことを選んで研鑽する機会を充実させるべきではないか。
- 公務に支障のない範囲において兼業・副業を一般的に認めることとし、自発的な公務外経験の後押しをするとともに、兼業・副業ができないことが人材確保の障壁とならないようにすべきではないか。

② 自律的キャリア形成

- 特に本人の希望やマッチングが重要となる他府省等への出向や官民人事交流派遣については、部内公募で候補者を選定するなど、本人の意欲を重視した人事を基本とすべきではないか。
- 人事担当部署が職員の希望を可能な限り尊重した人事配置を行うよう努めるべきではないか。希望しない部署へ異動する職員には人事構想も含めて配属理由を丁寧に説明していくべきではないか。
- 職員が希望するポストにエントリーすることが可能な組織内や府省間の公募を現状より更に活性化していくべきではないか。
- 幹部職員・管理職員にも主体的なキャリア形成の必要性の理解を促進し実践するための研修や訓練をしていくべきではないか。

3. 時代環境に対応した戦略的人材確保

(1) 採用スキーム

① 採用試験の見直し

- 民間企業においてはオンラインでの適性検査などが一般的となる中で、テストセンターにおいて一定の期間内で受験できる採用試験に移行し、年に複数回の受験を可能とする、実質的な通年化を実現すべきではないか。
- 各府省の採用ニーズが高い総合職試験「教養区分」の実施を拡充すべきではないか。
- 受験準備のための負担感が国家公務員を志望しなくなる理由とならないよう、現在実施している試験全般に関して、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ではないか。

② 官民リボルビングドア

- 特に専門的な能力とスキルを必要とするポストに採用したい候補者（かつてそうしたポストにあって一度退職した者等を想定）がいる場合、情実や縁故による採用とならないよう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、現行の人事管理の下においても採用プロセスを可能な限り簡素化すべきではないか。

(2) 採用やりテンションに資する公務の魅力発信

- 行き過ぎたいわゆる“ブラック”なイメージを払拭するとともに、職務内容の魅力や仕事で身につくスキルをわかりやすく言語化するなどにより、国家公務員という仕事のブランディングを採用やりテンションの観点から戦略的に行うべきではないか。
- 例えば、宿舍やオフィス環境の整備・改善など、職員の人材確保やりテンションに効果があると考えられる事項についても積極的に推進し、その状況を発信すべきではないか。

Ⅲ. 提言内容の実現のために求められる事項

1. 各府省に対する支援の在り方

- 公務を支える人材の確保や育成に関する取組が有機的に連携して実を上げるよう、各府省において、それぞれの状況にあわせ、より戦略的に人材の確保や育成に取り組む必要が生じると考えられる。人事院と内閣人事局は連携してこれを制度面・運用面から支援していくことが必要ではないか。
- 人事院は、各府省における運用の公正性・適正性を確保しつつ、各府省のより効率的で生産性の高い業務遂行に資するよう、シンプルな人事制度を設計することを志向すべきではないか。また、各種の人事制度を設計する際には、EBPM（Evidence-Based

Policy Making)、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ではないか。

- 人事院は、人事・給与関係のオペレーション業務の支援など、各府省における人事変革の進捗状況や人事関連業務量の実態等を踏まえながら、その支援の在り方について検討していくべきではないか。
- こうした支援を行うための、人事院の体制強化、リソースの確保の観点から、人事院における現行の組織や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はないか。
- 人事院と内閣人事局は、国家公務員の人事に関する事項をつかさどる機関として、連携して各府省をサポートしていくことが必要ではないか。

2. 改革の進捗や効果のモニタリング

- 本提言の内容を着実に実現していく観点から、本提言を受けた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、検証結果を公開することが必要ではないか。
- 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のか、常に把握することは重要であり、国家公務員一人一人の意識の変革、ひいては一人一人の行動の変革に焦点を当てることも重要と考えられる。

以 上