

人事行政諮問会議 最終提言の構成イメージ（案）

はじめに

公務は国民の安全・安心な暮らしを守る礎であり、この国の未来に対する責任を担っているかけがえのない存在である。これまで数多の国家公務員が国民のために働き、国民から信頼される公務を築いてきた。非常に頼もしく、誇りに思う。

少子高齢化による人口減少、複雑化・多様化する社会課題や国際情勢、そしてテクノロジーの急速な進化――。こうした変化は、社会の在り方そのものを揺るがし、行政にこれまで以上の役割と責任を課している。その使命を果たす鍵は、紛れもなく公務を担う人材に他ならない。

しかし、現実には極めて厳しい。国民のために尽くし、国家を支える人材の確保が、かつてない危機に直面している。

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状況にあるのではないか。このままでは行政機能の停滞は避けられず、国際社会における日本の影響力も低下し、ひいては国民生活に深刻な影響を及ぼしかねない。

今こそ、日本の社会経済に活力を与え、国家の持続可能な未来を築くため、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。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。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人材マネジメントに転換しなければならない。

その柱となるのは、次に掲げる改革である。

- 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をつくること。そのためのマネジメント変革を行うこと。
- 業績の適正な評価とフィードバックを行い、採用の種類や年次に縛られない職務や業績に応じた実力本位の処遇を実現すること。職務の重さに見合った報酬とすること。
- 働く場所や時間により柔軟性を持たせ、職員一人一人が成長を実感し、多様な人材が能力を発揮できる基盤を整えること。

人事行政を司る人事院と内閣人事局、そして人事の現場に責任を有する各府省が一体となって不退転の決意でこれらを実現し、新時代にふさわしい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。これは、国家公務員にとって大きなチャレンジになるが、行政サービスの受け手である私たちも、そのチャレンジを受け止めることが必要であろう。

国家公務員が国民から信頼される存在となり、これからも社会課題の解決に果敢に挑み続けることを願い、これからの人事管理・人事行政の在り方についての提言をここに示す。日本の未来を支える公務となれるよう、改革の一步を踏み出

す時である。

本会議は、人事院総裁に中間報告を提出した昨年5月以降、計●回の議論を行ってきた。その議論を踏まえ、本最終提言においては、国家公務員の人事管理が直面する現状と課題を改めて整理し、その解決に必要な対応の方向性やそれを実現していくために必要と考える具体的な施策を提示する。

本提言は4つの章から構成されている。まず第1章において、国家公務員の人事管理が直面する現状と課題について概観し、第2章において、課題を解決するために必要となる対応の方向性を示す。そして、第3章において、その方向性の下でどのような具体的な施策を進めていくべきかを提言し、第4章において、具体的な施策を実現していくために必要な取組を挙げる。

I 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～

今後更に加速する生産年齢人口の減少という社会の構造的な変化に加えて、働き方やキャリア形成に対する意識の変化、公的分野における企業活動のプレゼンス拡大、人材獲得の競合相手における先進的な変革など、公務の人材確保をめぐり、様々な観点で大きな変容が起きている。

このような変化の中で、長期雇用を前提とした新卒一括採用と部内育成、採用の種類や年次に重きを置いた人事管理とその結果としての年功的な報酬などは、そもそも一つの組織で定年まで働くことを当然と考えないような若年層にとっては、もはや魅力として映らなくなっている。ある程度の役職段階までは処遇に差を付けないことで長期間モチベーションを維持する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、現在の自身の市場価値を重視する者は、その時々に従事した職務や達成した業績が適切に評価され、それに応じた昇進と正当な対価が支払われることを魅力と捉えるようになってきている。

また、変化の激しい時代において、従来型モデルでは、ある仕事を担うのに最適と考えられる優秀な人材をタイムリーに登用することが難しく、個々の職員の強みや特性を十分に活かして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いる。

従来型モデルは上述の環境変化に対応しきれていないとも言えるにもかかわらず、公務は依然としてこれを基本としている。従来型モデルは、組織や人員などのリソースが十分に確保できる環境、すなわち、買い手優位・使用者優位の内外の労働市場には適合的であった。しかし、そうした環境が180度変化した以上は、これに対応して「限られた人的資源を最大限にいかす」ことを基本理念として、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。

具体的には、一人一人の職員を削減すべきコストではなく、投資すべき重要な資本であると捉える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。人材に対する費用を抑えることで生産性を高める改革はこれまでも進められてきたが、今後、より少ない人員で複雑化・高度化する行政課題に対応していくためには、

人材の持てる力に投資するとともにそれを最大限に引き出し、その仕事の付加価値を高めることにより生産性を高めていく発想に転換していかなければならない。より効率的かつ質の高い行政サービスを国民に提供するためには職員の育成・成長に投資するという視点が重要であり、職員の育成・成長に積極的に投資するという姿勢が明らかになれば、公務が魅力的な職場として捉えられ、優秀な人材の確保につながる好循環も期待できる。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ことは言うまでもない。成長を職員本人に任せきりにせず、職員の成長に時間を費やし、きめ細かく育成するスキルやマインドが求められている。

このように、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となるのである。

したがって、人材を使い捨てにするような働かせ方とは決別しなければならないことは論を俟たない。国家公務員、特に霞が関の長時間労働の問題は指摘されて久しいが、超過勤務を前提とした対応もやむを得ないとする職場風土や職員意識については、政治と行政が一体となって、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る。職員を無制限・無定量に働かせることができる均質な存在としてではなく、その多様な一人一人を貴重な人的資源として捉えなければならない。

また、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組織運営が重要になっている。幹部・管理職員は、個人的な業績を上げることに注力するのではなく、組織として目指すべき方向性や重視する価値を部下に納得させ、これらに基づいてきめ細かな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こそが求められている。

以上のような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。生産年齢人口の減少という社会構造の不可逆的な変化の中で、今、なすべき人材マネジメントの改革を怠れば、公務の人材確保は更に厳しい状況に陥り、組織パフォーマンスの向上は望めない。公務組織のパフォーマンスの向上は、いかに優秀な人材を公務に惹きつけ、そうした人材がやりがいを持ち、存分に活躍できるかにかかっている。

公務の国民に対する使命を達成するため、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。そして、国家公務員を優秀な人材にとって更に魅力ある職業に変えていかなければならない。

こうした変革は、中央人事行政機関である人事院と内閣人事局が旗振り役となることはもちろんであるが、問題の本質的な解決には、各府省における取組

も含め政府として推進していくことが不可欠である。関係者が一体となって、国家公務員の人材マネジメントにおける考え方の転換を進めていかなければ、今後、公務が国民に対してこれまでと同様の付加価値を提供していくことすら困難となるであろう。

II 国家公務員人事管理の課題解決に向けた対応の方向性

1 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

Iにおいて述べたとおり、現行の国家公務員の人事制度は、新卒一括採用や長期勤続など、我が国において戦後長期にわたり維持されてきた労働慣行を前提として構築されている。そのシステムの下、各府省においては、採用の種類や年次に縛られた年功的・画一的な人事管理を行ってきた。この手法は、職員個々の適性や能力を詳細に把握せずとも運用が容易であり、経済成長と人口増加が続いた時代においては一定の機能を果たしてきた。

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、人事管理においても集団的で画一的な運用を行うことが効率的であった。一方で、生産年齢人口が年々減少するトレンドの中で、労働市場での売り手の優位性は強まり、今後、民間企業との人材獲得競争は更に激化することが見込まれる。また、若年層の働き方に対する価値観も変化しており、一つの組織で定年まで勤め上げることは必ずしも当然のこととされなくなっている。

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。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。

また、組織としてのパフォーマンスを最大化するためには、職員の価値観やキャリアに対する考え方が多様化する状況を踏まえ、きめ細かい適所適材の人事管理を実現しながら、個々の職員がと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。

こうすることにより、これまで以上に効率的かつ質の高い行政サービスを国民に提供できるようになるのである。

そして、個々の職員のパフォーマンスを更に向上させていくためには、幹部・管理職員が職員の育成の重要性を十分に理解するとともに自身のマネジメントスキルを磨き、働きがいと成長実感を持てる公務組織となるよう更なる変革を進め、ワークエンゲージメントを向上させていくことが求められる。

加えて、近時、足下で起きている公務志望者の減少に伴う人材確保難に対応していくためには、採用手法の改善についても取り組んでいく必要がある。

多様な職務・職域が存在する国家公務員においては、人事管理に関する課題感が職員層（セグメント）ごとに異なっており、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。また、ここで提言する施策に関しては、府省によって人事管理に関する課題が異なると考えられることから、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形式としていくことが適当である。

2 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

外部環境の変化が激しい時代において、意欲的に働ける公務組織を実現していくためには、職員の働き方に対する価値観などの多様化を踏まえた、多様な人材が活躍できる組織運営が求められる。また、国家公務員は所属する府省や一部の利害を偏重せず、国や国民全体を思い意欲的に働く必要がある。

そのため、まず、国民から信頼される国家公務員としての使命を、職務を遂行するに当たっての前提として、明確化する必要がある。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で、国民と国家公務員との間の信頼関係をより強固なものとしていく必要がある。

また、国家公務員の人事管理は府省ごとに行われることが原則であることから、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、それぞれの組織として目指す方向性や重視する価値を明確にし、多様な人材が共通の目的意識を持ちながら働ける環境を整備することが不可欠である。なお、既に複数の府省では、組織として目指す方向性や重視する価値をミッション・ビジョン・バリュー（MVV）として定めており、そのような方法が有効と考えられる。その上で各府省は、MVVに沿った職員の行動を組織としてどのように引き出し、業績に結び付けていくかを考える必要があり、そのためには、幹部・管理職員のマネジメント行動にMVVを組み込み、MVV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である。

こうした国家公務員全体に求められる行動と各府省が目指す方向性・重視する価値の明確化は、それに魅力を感じる多様な人材を公務に呼び込むことにも資するため、優秀な人材の採用・定着にもつながると考えられる。

そして、国家公務員全体に求められる行動と各府省が目指す方向性・重視する価値を明確化した上で、幹部・管理職員のマネジメントの質を向上させ、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更なる変革を進め、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更に向上させていくこととなる。あわせて、採用手法の改善や戦略的な公務の魅力の向上と発信についても、あらゆる国家公務員の人材確保が危機的状況にある目下の課題として、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であると考えられる。

3 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人事管理の変革の方向性

各府省が組織パフォーマンスを最大化するためには、府省として取り組むべき大きな課題からブレイクダウンされた各部署におけるそれぞれの職務（ポスト）に着目して、その職務を最も効率的・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。

一方、前述のとおり、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ており、職員の役職段階と適用される給与等級がずれる場合があるなど、「職務（ポスト）」基準の人事管理がなされているとは必ずしも言えない状況にある。社会経済の前提が大きく変容した今、日々刻々と変容する政策課題への即応性を高めるためには、職務に応じた給与を得られるようにすることを通じて、適所適材の人事管理を行うことが不可欠になっている。公務において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。

適所適材の人事管理を実現するためには、互いに連関する等級・報酬・評価の3要素を一体的に見直していく必要がある。従事する職務と等級とが結び付くことで、外部労働市場との報酬の比較が容易になる。また、それぞれの職務に求められる具体的な業績が明確になり、評価のメリハリを付けやすくなる。メリハリのついた評価と報酬が連動すればそれだけ職員の処遇に対する納得感も高まりモチベーションの向上につながる。そして、客観性の高い評価が実現することで、採用の種類や年次に縛られず適所適材の人事管理を行うことができるようになる。このように、等級・報酬・評価の3要素が有機的に機能するよう、パッケージとして見直されることで、実力本位で活躍できる公務が実現できる。

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。

(1) 最も優先的に対策を講じる必要がある職務・職域

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。例えば、働きやすい勤務環境の実現は全ての国家公務員にとって身近で重要な課題であり、改善が図られない場合には離職につながる。一方で、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は、職員のセグメントによって差があると考えられる。このような中、変革を実効的に進めていく戦略として、限られた時間と資源を効果が見込め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。

国家行政において、全ての政策は、企画や立案、関係者との調整、現場での執行のいずれの部分も欠けても成立しない。そして、重要な政策になるほど、政治と行政が適切な役割分担の下で連携して決定されるものであり、政策のプロフェッショナル集団たる行政には、全体の奉仕者として政治に対して中立・公正な立場から政策の選択肢を積極的に提示する役割が期待されている。

また、国民生活全体に影響を及ぼす重要な政策であるほど、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ていく上で、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は極めて重要になる。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こそが、国家行政を支える基盤を強化し、国民の利益を創出するために最優先で求められている。

したがって、当会議としては、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については、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を対象として導入していくことが適当であると考えられる。

(2) 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等級・報酬・評価の在るべき姿

前述のように、本府省を中心に政策の企画や立案、高度な調整等を担う国家公務員には、その時々に従事した職務や達成した業績が適切に評価され、それに応じた昇進と相応しい対価が支払われることを魅力と捉える優秀な人材を誘致し活躍してもらう必要がある。

こうした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（以下、「職務の難易度・責任を基準とする給与制度・運用」という。）を徹底していくことが求められる。

一方、現在の給与制度においては、任用される職制上の段階（役職）と職務の級（給与等級）が必ずしも厳格に対応しておらず、職務の級が職員に紐付いていることから、同じ職務・職責のポストに任用されても、職員の経験年数等の違いにより職員に適用される職務の級が異なるケースが生じている。このため、国家公務員制度上は職務給原則が謳われているものの、運用面では年功的な色合いが濃くなっている。したがって、まずは

等級制度について、採用の種類や年次に縛られず、ポストごとの職務・職責に対応した職務の級が職員に適用されるよう、制度・運用を見直さなければならない。

ただし、職務・職責に対応した職務の級が職員に適用されることで、全ての課題が解決するわけではない。そもそも一つの組織で定年まで働くことを当然と考える者は、給与水準そのものについても常に外部労働市場を意識しているケースが多く、民間企業の方が高い給与を支払っている場合、優秀な人材ほど給与水準の高い方へと流出してしまう。

つまり、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こととなる。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員に適用されることを徹底した上で、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。

そして、等級と報酬水準について職務の難易度・責任を基準として設計したとしても、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ないなければならない。5段階評価であった旧制度下（令和4年9月まで）の人事評価では、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考える。

抜擢・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関わる制度面の見直しを進めなければ、制度を見直したとしても、年功的な人事管理から脱却することはできない。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って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、その時々が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となる。

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、その後再び上司になるといった状況も起こることとなる。また、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。

(3) 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

職務の難易度・責任を基準とする給与制度・運用を、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事管理に組み込み実装していくためには、人事運営の在り方そのものを抜本的に変革しなければならない。

まず、あるポストに職員を配置する際に、そのポストが達成すべき役割についてM V Vも踏まえつつ説明し、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と紐付けて上司と部下が明確にすり合わせることで、期末の人事評価面談においてその達成度の評価について具体的な評価事実に基づき納得感のある説明をすることが求められる。そして、それが職員の育成につながるよう、キャリア形成支援も含めて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。

本府省を中心に政策の企画や立案、高度な調整等を担う国家公務員の人材マネジメントの抜本的な変革のためには、こうした一連の職務基準の人事運営が定着するよう、職務基準の人事運営のための指針をM V Vとあわせて一体的に具体化・言語化する必要がある。なお、組織として求める方向性や重視する価値は府省ごとに異なるため、職務基準の人事運営のための指針は府省ごとに策定することが望ましい。

さらに、こうした一連の職務基準の人事運営を実現する責任を持つ立場にある幹部・管理職員には徹底したマネジメントトレーニングを実施するとともに、それぞれのマネジメントの業務の状況を可視化するサーベイを行い、組織におけるサーベイ結果の活用状況を開示することが必要である。これにより、マネジメント行動の更なる改善を促すとともに、組織全体として、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・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。

以上のように、採用の種類や年次に縛られない適所適材の人事管理により実力本位で活躍できる公務を実現するためには、まず、最も優先的に対策を講じる必要がある職務・職域と考えられる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。

その上で、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以外のセグメントにおける人事管理を考えていくに当たって、同様の対応策が有効かどうか改めて検討し、こうした施策を広げていくことも考えられる。

(※以下の各論については項目のみ)

Ⅲ 課題解決のために必要と考えられる具体的施策の提言

- 1 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
- 2 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
 - (1) 職務の難易度・責任を基準とする給与制度・運用の全体像
 - ① 等級・報酬
 - i 等級制度
 - 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
 - 職務の難易度・責任の重さに見合った給与を実現するための制度・運用の見直し
 - ii 報酬水準
 - 職務分析・評価を取り入れた外部労働市場との接続を考慮したポストごとの給与水準設定
 - iii 当面の課題への対応（室長級への昇任時の給与関係、役職段階と職務の級の対応関係）
 - ② 評価
 - i 現行の人事評価制度における運用の現状把握の必要性
 - ii 昇任時における能力や適性の精緻な評価の実施
 - iii 評価運用の改善（人事院における試行）
 - (2) 職務の難易度・責任の重さに見合った給与を実現するための制度・運用の基盤
 - ① 組織戦略を踏まえた人材ポートフォリオの策定
 - ② 職務基準の人事運営のための指針の策定
 - ③ 人事管理におけるデジタルツール活用
 - (3) 職務の難易度・責任の重さに見合った給与を実現する制度・運用の徹底による公務全体への波及効果
 - ① 公務組織の開放性向上による人材確保の機会増大
 - ② 多様な人材の誘致の円滑化
- 3 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
 - (1) 魅力ある勤務環境
 - ① デジタル技術の活用を含めた業務改善と長時間労働の是正
 - ② 勤務時間の短縮や時間に縛られない働き方の推進

- ③ 勤務場所等に縛られない働き方の推進
- ④ ハラスメントの根絶をはじめとしたWell-beingの実現

(2) 働きがいと成長実感を得られる環境

- ① 自律的なキャリア形成の支援
- ② 主体的な学びの支援

4 就職先として公務を身近にするための取組

- (1) 採用スキームの見直し
- (2) 人材確保に資する職員へのサポート、戦略的な公務の魅力発信

IV 提言内容の実現のために

- 1 各府省の人事管理実務の支援
- 2 施策の進捗や効果のモニタリング
- 3 人事院・内閣人事局のリーダーシップの発揮と連携強化

以 上