

## 人事行政諮問会議 最終提言の構成イメージ (案)

(※前回会議で取り扱ったⅡまでは項目のみ)

### 最終提言に当たって

#### 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～

#### 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 新時代にふさわしい人事管理へのパラダイムシフト
- 2 全国家公務員を対象とする人事管理の変革
- 3 対応緊急性の高い職務・職域を優先した人事管理の変革
  - (1) 最も優先的に対策を講じる必要がある職務・職域
  - (2) 等級・報酬・評価の在るべき姿
  - (3) 職務基準の給与制度・運用の実現に必要な人事運営

#### III 新時代の人事管理を実現するための具体的施策

IIで述べた課題解決に向けた対応の方向性の下、当会議としては、①国家公務員としての使命感を持って意欲的に働ける公務、②年次に関係なく実力本位で活躍できる公務、③働きやすく成長を実感できる公務、④就職先としてより身近な公務という4つの観点から、以下のとおり具体的な施策を提言する。

##### 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【全職員を対象／最終提言後直ちに】

今後、これまでも増して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、職員が公務を遂行する際の判断のよりどころとなり、自身の仕事を意義づけ、国民からの信頼の下に円滑な公務運営を行えるよう、国家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となる。しかし、これまではこうした行動がわかりやすい内容で言語化されていたとは言えない。

こうした状況を踏まえ、当会議では、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、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考え、定めるべき内容を第9回及び第11回会議で議論した。この結果、「全体の奉仕者」(憲法第15条第2項)として国家公務員に求められる行動を分かりやすく言語化することが適当であるとの結論に至った。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

この3つの要素を中核的なものとして検討した。

このような議論の結果、「国家公務員行動規範」として望ましい内容を次のとおり提言する。

**【国家公務員行動規範】**

- ① 「国民を第一」に考えた行動
  - ・ 国を支える国家公務員としての使命感の下、国民を第一に考え、志と意欲を持って誠実に行動する
  - ・ 確かな行政サービスを提供し続けるため、限りあるリソースを効果的に活用し、最大のパフォーマンスを発揮する
- ② 「中立・公正」な立場での職務遂行
  - ・ 特定の個人や組織など一部の利害を偏重せず、中立・公正な立場で職務を遂行する
  - ・ 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、広い視野を持って職務にあたる
- ③ 「専門性と根拠」に基づいた客観的判断
  - ・ 国民からの信頼が得られるよう、常に透明性の高い行政運営を意識した上で、根拠に基づいた客観的判断を行う
  - ・ 知識を深め、スキルを磨き、行政のプロフェッショナルとしての誇りと責任感を持つ

人事院には、速やかに「国家公務員行動規範」の内容を精査・確定させることを求める。また、当該行動規範の内容を実効あるものとするため、人事院は、本府省・本府省以外を問わず、国家公務員に対して周知・啓発を行うとともに、各府省でもM V V等の制定・見直しを行う際には当該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ことを期待する。

**2 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) 職務基準の給与制度・運用の全体像**

公務において実力本位の人事管理を進めていくためには、採用の種類や年次に縛られず、幅広い人材から弾力的な登用や抜擢を行いやすくなるような等級・報酬・評価の在り方を一体的に見直していく必要がある。

具体的に見直すべき事項は以下のとおり。

**① 等級・報酬**

- i 職務の難易度・責任が厳格に対応した等級制度【特定の職務・職域を対象／最終提言から5年間を目途】

昨今、民間企業でも、職務基準の給与制度・運用への移行・転換を図る動きが見られる。組織によって問題意識・事業環境が異なるため、様々なバリエーションがあるが、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。

○ **職務分析・評価をとり入れたポストごとの給与等級の見直し**

担う職務を明確化する手法である職務分析・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である。

既に、人事院において一部ポストを対象に試行的に職務分析・評価を実施し、職務価値が同等の民間企業のポストの報酬水準と比較が行われている。こうした取組を他府省にも広げていくことを期待する。

○ **職務基準の給与を実現するための制度・運用の見直し**

幹部・管理職員を中心に、政策の企画立案や高度の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に移行することを目指すべきである。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、優秀な人材を確保するため、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である。

ii **外部労働市場に見劣りしない報酬水準**

職務基準の給与制度・運用は、ポスト間の相対的なランク付けの妥当性の検証に資するだけでなく、実際に支給されている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(ポストごとの絶対的な給与水準の妥当性の検証)にも有効である。

○ **外部労働市場を考慮したポストごとの給与水準設定**

- ・ **職務分析・評価【特定の職務・職域を対象／最終提言から5年間を目途】**

給与水準が外部労働市場と大きく乖離していると考えられる幹部職員・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、職務分析・評価をベースとし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である。その際、職務内容をできるだけ明示的に開示し、メリハリのある客観的な評価を前提とした人事運用の結果、職務に見合った報酬を受けることとしなければ、国民の理解は得られない。

また、将来的には、民間企業の動向や幹部・管理職員の職務基準の人事運営の定着状況も踏まえつつ、幹部・管理職員に向けた育成期間でもある課長補佐等のポストも、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。

- ・ **官民給与比較手法の見直し【全職員を対象／来年度中】**

国家公務員全体の給与水準の在り方、特に現行の官民給与比較手法も、公務全体の人材確保に資するよう見直す必要がある。昨年の公務員人事管理に関する報告でも言及があるように、官民給与の比較対象を見直すべきである。

・ **現行の給与体系の抜本的見直し【全職員を対象／最終提言から5年間を目途】**

人材確保の難易度が非常に高い高度専門人材は、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である。また、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。

こうした国家公務員の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、その課題解決に取り組むべきである。

iii **当面の課題への対応（室長級への昇任時の給与、役職段階と職務の級の対応）【全職員を対象／来年度中】**

ここまで述べてきた職務基準の給与制度・運用は、職務分析・評価の研究に相応の時間を要するため、これと並行して、喫緊に解決しなければならない当面の課題への対応を速やかに進める必要がある。

具体的には、(a)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)と、(b)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ること(職務の級の決定における職能的運用の問題)といった足下の問題の解消が挙げられる。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。その際、予算制約を前提としつつ、各府省の裁量による級別定数の柔軟な運用を確保する必要がある。

なお、管理職以上の給与水準の引上げに際しては、職務の重要性をメルクマールとして妥当性のある給与水準とすることが求められる。

② **納得感があり成長へとつながる評価**

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【全職員を対象／最終提言から3年間を目途】**

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を徹底させることが不可欠であるが、その前提として、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ある。

令和3年3月に人事評価の改善に向けた有識者検討会(内閣人事局)から出された報告書によると、「人事評価においては、人事評価が人材育成やマネジメントに活用されている実感に乏しい」、「一部の評語

が大きな塊となり、識別性が弱く活用しにくい」、「人材育成やパフォーマンス向上につながらない煩雑・非効率な作業や人事管理への使いにくさ」といった課題が示され、令和4年10月にはこれまで5段階だった評語区分が6段階に細分化されるなど、制度的な改善が図られた。一方で、人事評価を実際に運用していく主体は各府省であり、その運用が改善されなければ、人事評価結果が登用や給与処遇の根拠や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らない。まずは、人事評価制度を所管している内閣人事局で、新たな人事評価の評語の分布状況等を調査し、評語区分の見直しの効果検証を行うことが求められる。

## ii 昇任時における評価の実効性向上【特定の職務・職域を対象／最終提言から3年間を目途】

採用の種類や年次に縛られない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をしていくことも必要である。

現行制度でも、原則として昇任後の6ヶ月間は条件付昇任期間となり、その後の人事評価結果により正式な昇任の可否が判断されるが、その際に昇任不可となるのは極めて稀である。今後、実力本位の人事管理を定着させていく上では、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。

## iii 評価運用の改善（試行と展開）【人事院職員を対象／来年度中】

納得感があり、職員が働きがいと成長実感を得られ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ものは、幹部・管理職員への更なるマネジメントトレーニングと併せて、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である。具体的には、(a)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)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)評価者が評価業務に十分なりソースを割けるよう被評価者数を適正化、(d)評価者の多面観察(マネジメントサーベイ)の状況を可視化し幹部・管理職員のマネジメントスキル向上に活用などは、まず、人事院において令和7年度から試行的に実施し、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べきである。

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ことで職員の納得感を高める必要があることから、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。

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である。

## (2) 職務基準の給与制度・運用を実現するための基盤

今後の公務の人材マネジメントで職務基準の人事運営を実現するために求められる制度・運用の方向性は前述のとおりであるが、こうした給与制度があっても、基盤となる環境が整備されていなければ、実際の運用につながらない。そのため、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。

### ① 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【全職員を対象／最終提言から3年間を目途】

行政課題が複雑・高度化する中、各府省では今後集中的・優先的に取り組むべき政策領域を特定していく必要がある。そして、その戦略の実施を担う組織も、戦略的に構成・運営されることが求められる。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等を見据えながら、当該事業展開を踏まえた人材ポートフォリオ（今後の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）を念頭に置いて、今後どのような人材がどのくらい必要となるか、現有の人材との差分をどのような手段で埋めるのか（新卒採用や経験者採用により埋めるのか、あるいは育成や人事異動により埋めるのか）、といった人材の確保・育成戦略を明確にしていくことが必要である。

また、各府省が新しい人材マネジメントを確立していくためには、Ⅱ3(3)で述べ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など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。

### ② 人事管理におけるデジタルツール活用【全職員を対象／最終提言から3年間を目途】

かつてに比べ組織運営の前提となる環境は大きく変容している。例えば、若年層を中心に自律的なキャリア形成等に対する意識が変化しており、育児や介護など様々な個別事情を持つ職員への対応の必要性も増している。今後、人手不足の深刻化に伴い労働市場が更に流動化し、また、SNSや転職サービス等を通じて容易に外部の雇用環境を知ることができる環境下にあって、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。

したがって、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。その際、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・活用することは必須である。このような人事管理におけるデジタルツールの活用の重要性や府省等共通の人事関連システムの整備は、「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)でも言及されている。人事院、内閣人事局、デジタル庁には、この閣議決定を踏まえ、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。

### (3) 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

上記(1)・(2)の施策は、Ⅱで述べたとおり、最も優先的に対策を講じる必要がある職務・職域として、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と考えられるが、こうした職務・職域へ施策を展開していくことを通じて、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。

職務基準の給与制度・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、人材確保でアプローチ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やすくなり、厳しい人材確保の状況の改善の一助となると考えられる。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、民間人材等の採用を現行より有利に行うことも可能となる。

こうした人事制度・運用面の改善にとどまらず、民間企業経験者や公務員経験者など多様な人材を取り込んでいく開放的な組織文化を公務で醸成していくことも重要である。

## 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【全職員を対象／最終提言から5年間を目途】

国家公務員全体の勤務環境を魅力あるものとすることは喫緊の課題である。長時間労働の改善のためには、まずは、生産性を向上するための業務プロセス改革やDX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である。デジタル技術の活用による業務効率化は、デジタル技術では代替できない業務に対してより多くの人員を充てることを可能とし、組織パフォーマンスの向上にも資すると考えられる。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である。

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いる。今後、生産年齢人口の減少により人材を確保して定員を満たすことが更に困難となっていくことが見込まれる中では、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。このような働き方改革や業務見直しを推進する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。

さらに、業務効率化のため、公務部内の人材マネジメントを徹底するなどにより、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。その上で、他律的な業務として挙げられることの多い国会対応は、行政府における改善を一層進めるとともに、速やかな質問通告やオンラインによる質問レクなどデジタルツールを利用した質問通告の推進等、立法府でも一層の改善が期待される。

## ② 時間に縛られない働き方の推進【全職員を対象／最終提言から3年間を目途】

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、男性国家公務員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。

また、様々な事情を抱えながらも職員が継続して活躍していくためには、育児や介護などに事情を限定することなく、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である。なお、その際には、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) の考え方を我が国でも研究すべきと考える。

そして、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、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みを整備すべきである。

## ③ 場所に縛られない働き方の推進【全職員を対象／最終提言から3年間を目途】

近時の人材確保に際しては、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。

現在、テレワーク勤務が難しいとされる職種・職域であっても、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、幹部・管理職員自らが業務の在り方や方法を見直すことと併せて、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ある。

また、ワークスタイルやライフスタイルが大きく変わるような転勤の必要性を改めて見直すべきである。転勤を伴う人事異動は、育児や介護など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べきである。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・運用を導入すべきである。

#### ④ ハラスメントの根絶を始めとしたWell-beingの実現【全職員を対象／最終提言から3年間を目的】

ハラスメントの根絶を始めとしたWell-beingの実現は不可欠である。公務でも、各種のハラスメントの防止等の人事院規則が制定されており、近年、人事院が受け付けた常勤職員の苦情相談のうち相談内容として最も多いのはハラスメント関係である。今後、人材マネジメント改革を進める上では、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ものであり、パワー・ハラスメントが重ねて認定された場合には、幹部職員・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。

また、公務では、組織外からのハラスメント、いわゆるカスタマー・ハラスメントもパワー・ハラスメントに含まれるとしている。国家公務員は国民全体の奉仕者であるという位置付けから、業務で対峙する関係者からの質問や苦情に丁寧に対応する必要があるが、業務の範囲を明らかに超える過度の要求等があった場合には、職員に大きな負担がかかることになる。カスタマー・ハラスメントの防止の必要性を人事院規則等に明記するなど、積極的に職員を保護する取組を進める必要がある。

さらに、Well-beingの実現にとって、職員の健康管理はその基盤となることから、休息や生活の時間の確保につながる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である。

今後、官民の間で人材交流が進んでいくことが見込まれる中においては、公務の役割を適切に果たす前提の下で、働き方を必要以上に管理するのではなく、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すべきである。

### (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【全職員を対象／最終提言から3年間を目的】

若年層のキャリア意識が変化し、自身のキャリア形成に対する関心や、

きめ細かな人事上の対応へのニーズが高まっている。公務でも、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・助言を行うことなどが求められる。また、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あるが、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に対しては、その人事に対する考えや当該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である。

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や府省間の公募による異動を活性化することにより、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である。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の際には、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ある。

## ② 主体的な学びの支援【全職員を対象／最終提言から3年間を目途】

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や、自ら学びたいことを選んで研鑽する機会を充実する自己啓発等休業の対象範囲を拡大するなど、職員の主体的な学びを支援すべきである。

また、職務の公正な執行や公務の信用等を確保した上で、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とともに、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である。

こうした国家公務員としてのキャリア開発支援について着手できるものから実施するとともに、幹部職員・管理職員が部下職員の主体的なキャリア形成の必要性の理解を深め実践するための研修等を充実していく必要がある。

## 4 就職先として公務を身近にするための取組

### (1) 優秀な人材をより惹きつけられる採用スキームへの見直し【全職員を対象／最終提言から3年間を目途】

人事院が行ったアンケート調査によると、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。その背景には、国家公務員の処遇や業務の他律性が、国家公務員独自の採用試験の準備に要するコストに対して見合わないとの考えがある。したがって、採用試験が国家公務員制度の根幹である情実任用の排除や官職の国民への公開平等を支える重要な仕組みであることを前提としつつ、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

としては活用しやすい採用試験の在り方を考えていかねばならない。

当面の対応策としては、現在進めている総合職試験「教養区分」の受験機会拡大に加え、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である。

また、民間企業ではオンラインでの適性検査などが一般的となる中で、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である。これにより、国家公務員採用試験が年に一回の一発勝負の試験ではなく、年に複数回の受験が可能となり、実質的な通年化につながることになり、志望者の獲得と各府省の採用ニーズを同時に満たすことが可能となる。なお、採用試験の見直しを進める際には、技術系の職種を始め公務部内の育成プロセスだけで獲得することが難しい専門的な能力や特性を採用時に適切に検証しなければならないことにも留意する必要がある。さらに、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である。

そして、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、このような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がある。

さらに、専門的な能力とスキルを必要とする職務にかつて従事し退職した者などの採用したい特定の候補者が存在する場合などには、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、採用プロセスを可能な限り簡素化し、公務員経験者や民間企業経験者などを採用しやすくしていくべきである。

## (2) 戦略的な公務のブランディング、人材確保に資する職員へのサポート 【全職員を対象／来年度中】

採用戦略には、採用手法の改善のみではなく、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。公務職場に対するマイナスの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分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人材確保の観点から戦略的に行うべきである。

また、宿舍の建設・改修、オフィス環境の整備・改善や転居の際の負担軽減なども、志望者が魅力を感じる点であることから、そ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を行うなど、人材確保に効果的と考えられる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がある。

## IV 提言内容の実現のために

これからの国家公務員人事管理では、一人一人の職員を尊重し、その能力が

最大限に発揮されるよう育成し、成長を促すといった、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。そのため、各府省では、オペレーション中心の人事・給与業務を合理化し、事業戦略や組織戦略と連動した人事管理や、キャリア志向など職員個々に異なる状況も踏まえた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。各府省の人事担当部署のマンパワーが限られる中で、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挙げられるよう、人事院には、各府省を制度面・運用面から支援していくことが求められる。

## 1 各府省の人事管理実務の支援

人事院は、制度運用の適正性を確保しつつ、デジタル技術を活用し、例えば制度運用について、プロセスがシステム上で完結するなど、時代環境に即し、各府省の更なる業務効率化に資するものとすべきである。この一環として、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の事後チェックを徹底することが必要である。

そして、各府省における戦略的人事の支援、人事・給与関連のオペレーション業務の負担軽減のため、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ことなど、各府省の人事管理実務を支援していくべきである。

人事院には、戦略的人事支援を行う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。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である。

## 2 施策の進捗や効果のモニタリング

本提言に記載した改革の歩みを確実に進めていくため、人事院には、例えば、行動規範の浸透やマネジメントサーベイの実施状況など、本提言を受けた施策の進捗や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を求める。

また、国家公務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である。人事院は、人事制度の改定にとどまらず、制度の改定後に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、定期的なサーベイ等を通じて常に把握していく必要がある。

## 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

本提言で述べた個別の人事管理・運用は、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。人事院と内閣人事局はともに中央人事行政機関として、それぞれの役割に応じ、各府省の取組をチェックし、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。

加えて、本提言で述べ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、内閣人事局が本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。

以 上