

人事行政諮問会議(第17回)

日時:令和7年3月10日(月)9時55分～11時10分

会場:人事院大会議室

出席者:(委員)森田座長、小林委員、峰岸委員、宮島委員、(荒木委員)

(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

委員の皆様がお集まりでございますので、定刻より少し早いですけれども、これより第17回人事行政諮問会議開催いたします。おはようございます。事務局の野口でございます。

本日もどうぞよろしくお願ひいたします。

本日、荒木委員は御欠席とのことですが、荒木委員からは事前に御意見を伺っており、本日の資料には既に反映してございます。

毎度恐縮ではございますけれども、マイクの関係でございますが、御発言になった後はマイクの電源をお切りいただきますようお願いいたします。また、本日の資料である最終提言案ですけれども、現時点では非公表といたしまして、最終提言が公表されるタイミングで公表したいと思っております。公表までにはお取扱いに御留意いただきますようお願いいたします。

それでは、森田座長よろしくお願ひいたします。

○森田座長

おはようございます。本日が最後になりますが、どうぞよろしくお願ひいたします。まず、それでは、配付資料の内容につきまして、事務局から御説明をお願ひいたします。

○植村審議官

はい、承知いたしました。資料について説明をいたします。お手元の資料でございますが、最終提言の全体構成が分かりやすく見えるようにということで、冒頭に2枚の目次を付けさせていただいております。

それでは、1ページの「はじめに」でございます。最初の2枚が「はじめに」になっております。サブタイトルは「未来をつくるための改革を、今」でございます。概要を申し上げますと、国家公務員の人材確保が危機的な状況に陥っており、この状況を放置すれば国民生活に深刻な影響が及び、国際社会での日本の影響力が低下するという課題認識を述べた上で、国内外において様々な変容が生じている中で、民間企業では変革が講じられ工夫を重ねているのに対し、公務組織においても近年対策を講じてきてはおりますが、国家公務員の人事管理はこの状況変化に十分応えられてはいないこと。また、国家公務員を大幅に増加させることは難しい中で、複雑化・高度化

する行政課題に対応していくためには、人的資本経営の発想に転換しなければならないこと、そのためには、政府全体で推進していくことが不可欠であること。関係者が危機感を共有し、一体となって新時代にふさわしい人事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とが述べられてございます。全体として、クリアカットでインパクトを重視した書きぶりになっていると思います。

続きまして、3 ページのローマ数字の I でございます。国家公務員の人事管理の課題解決に向けた対応の方向性として、総論的な内容を記述してございます。まずアラビア数字の 1 では、限られた人的資本で最大のパフォーマンスを発揮するためには、新たな時代にふさわしい人事管理にパラダイムシフトしていく必要があることを述べております。また、組織としてのパフォーマンスを最大化するために求められることとして、国家公務員全体で共通する課題と、特定の職務・職域において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こと。そして、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、柔軟に講じられる形式とすることが適当であることなどを述べてございます。

次の 2 では、国家公務員全体に共通する人事管理の変革として、国民から信頼される国家公務員としての使命を、職務を遂行する際の前提として明確化する必要があること。また、それを踏まえて、各府省がそれぞれの組織として目指す方向性、重視する価値を明確にすることが不可欠であり、それをミッション・ビジョン・バリュー、MVV のような形で定めることが有効であること。そして、幹部・管理職員のマネジメントの質を向上させ、組織全体で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改革を進め、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。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も喫緊の課題であることなどを述べております。

また、3 では、特定の職務・職域を対象に、先んじて対応すべき人事管理の変革として、職務の難易度・責任の重さに見合った給与を実現し、外部労働市場に見劣りしない報酬水準とすること。評価と処遇を結びつけるためのメリハリと納得性のある人事評価の運用を実現する必要があること。幅広い人材から弾力的な登用・抜てきを行いやすくするよう、任用の在り方も見直す必要があること。こうしたことを述べた上で、まずは、本府省を中心に、政策の企画や立案、高度な調整を担う国家公務員を対象に、先んじて対応することが適当だとしております。

下の(1)では、等級・報酬・評価の在るべき姿として、実力本位の人事管理を実現していくためには、職務基準の給与制度・運用を徹底していくことが求められるとして、具体的には 5 ページでございますが、ポストごとの職務・職域と給与等級が一致すること、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ことが求められるとしております。そして、実力本位の人事管理を徹底するためには、納得性の高い人事評価も伴っていただかなければならないとしております。

続きまして、(2)では、職務基準の給与制度・運用の実現に必要な人事運営として、新しい制度・運用に合致する人材マネジメントへと転換しなければならないとしております。また、それが定着するように、そのための指針を、ミッション・ビジョン・バリューと併せて、府省ごとに一体に具体化・言語化する必要があるとしております。

6 ページに移りますが、さらに、幹部職員・管理職員のマネジメント状況を可視化す

るサーベイを行って、結果の活用状況を組織内で開示し、そ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、マネジメントスキル向上を図る組織文化を醸成することが重要であるとしております。

以上の職務基準の給与制度・運用は、まずは、特定の職務・職域の国家公務員について実装をしていく必要があるとしております。

次がローマ数字のⅡ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な施策として、ここでは各論的な内容について述べております。ローマ数字のⅠで述べた対応の方向性の下で、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.優秀な人材を引きつけ選ばれる公務、という4つの観点から具体的な施策を提言することとしております。

1では、国家公務員の行動規範の策定について述べております。7ページに飛びますが、囲みの部分が具体的な行動規範の案でございます。

次の2では、職務基準の給与制度・運用について述べております。(1)は、等級・報酬・評価の一体的な改革です。具体的に見直すべき事項として、以下、①と②を列記しております。①が等級・報酬でございます。ローマ数字の小文字のi 職務の難易度・責任が厳格に対応した等級制度のところでは、以下○で小見出しをつけておりますが、1つ目の○では、職務分析・評価の手法による給与等級の見直し、8ページの○では、職務基準の給与を実現するための制度・運用の見直しについて述べてございます。ローマ数字の小文字のiiの外部労働市場と比較して見劣りしない水準のところでは、○にございますが、外部労働市場を考慮したポストごとの給与水準設定について述べております。その内容は三つに分かれております。

一つ目のポツは、職務分析・評価の考え方を述べてございます。また、次のポツでは、官民給与比較手法の見直しにつきまして、前回の御議論も踏まえて具体的な数字を入れてございます。9ページでございますが、現行の給与体系の抜本的見直しとしまして、諸手当の体系を抜本的に見直す必要があることなどを述べてございます。ローマ数字の小文字のiiiの当面の課題対応のところでは、室長級昇任時の給与、役職段階と職務の級の対応について述べてございます。

次の10ページの②のところでは、等級・報酬・評価のうち、評価について、納得感があり成長へとつながる評価が求められると述べてございます。

ローマ数字の小文字のiの人事評価制度と運用の現状把握では、まずは内閣人事局で評語の分布状況を調査し、効果検証を行うことが求められるとしております。

iiの昇任時における評価の実効性向上のところでは、実力本位の人事管理を徹底するためには、最適な人材をタイムリーに配置できる仕組みの整備が不可欠であることや、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ことについて述べてございます。

iiiの評価運用の改善のところでは、人事評価制度の見直しの効果検証の結果を待つことなく、人事院において試行すべき施策について列記をして述べてございます。

次の11ページの(2)でございますが、職務基準の人事運営を実現するための基盤となる環境の整備について述べております。

①では、組織・人材戦略と職務基準の人事運営の指針の策定としまして、各府省は、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ことや、新しい人材マネジ

メントを確立していくためには、職務基準の人事運営のための指針を策定することが重要であることを述べてございます。

12 ページの②のところでは、人事管理におけるデジタルツールの活用として、職員の経験や保有スキル、キャリア意向などをデータ化して、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活用することが重要であること。そして、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いうこと述べております。

(3)では、公務全体に及ぶ効果としまして、これまで述べてきたような、本府省中心に政策の企画立案、高度な調整などを担う国家公務員を対象とする施策を展開していくことを通じて、公務全体に及ぶ効果について述べております。具体的には各府省内のポストが、担う役割、必要なスキル、こういったことの言語化が進む結果、人材確保でアプローチする範囲が広げやすくなることなどについて述べております。

次の 13 ページの 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て、(1)では魅力ある勤務環境について述べています。

①は、業務改善と長時間労働の是正でございます。一つ目の○では、デジタル技術の活用を含めた業務環境の効率化、二つ目の○では、必要な人員の確保、三つ目の○では、長時間労働の是正について述べております。

また、②は時間に縛られない働き方の推進でございます。一つ目の○は、柔軟な働き方の更なる促進、次の 14 ページのところでは、短時間勤務の拡大と裁量勤務の導入について述べております。

③は場所に縛られない働き方の推進でございます。一つ目の○はテレワークのさらなる活用、二つ目の○では転勤の在り方の見直しについて述べております。

また、④はハラスメントの根絶を始めとした Well-being の実現です。一つ目の○はハラスメント防止対策の徹底。次の 15 ページの○では勤務間のインターバル確保の徹底について述べております。

(2)では働きがいと成長実感を得られる環境について述べています。①は自律的なキャリア形成の支援です。最初の○では、人事の納得感の向上、次の○では組織内や府省間の公募推進について述べております。また、次の 16 ページの○では、休業からの職場復帰支援について述べております。

次の②は主体的な学びの支援でございます。最初の○は、金銭的・時間的な学びの支援、次の○で兼業・副業経験の後押しについて述べております。

また、4 は優秀な人材を惹きつけ、選ばれる公務にするための取組について述べております。(1)のところは、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でございます。

最初の○では採用試験の在り方の見直しについて述べております。17 ページの最初の○では、総合職試験「教養区分」の実施拡大、次が CBT 方式(オンライン試験)の導入、次がインターンシップを活用した採用の推進、地元志向のニーズに対応した採用と続き、最後が経験者等の採用プロセスの簡素化でございます。

(2)が公務の魅力の向上と発信です。一つ目の○では、戦略的な公務のブランディング、18 ページの○では、人材確保につながる福利厚生の実現についてそれぞれ述べております。

最後のローマ数字のⅢは、「提言の内容の実現のために」でございます。人事行政

諮問会議としては、今回の提言で示した新たなパラダイムに基づいて、人事院・内閣人事局には改革のリーダーシップをとること、各府省には人事管理の現場において改革に挑戦することを期待するとしております。また、このような改革を進めていくプロセスにおきましては、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を着実に実施して、実を上げられるよう、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としております。

具体的には 1 のところで、各府省の人事管理実務の支援として、各府省の人事管理実務に対する人材面での支援、給与制度を始めとした簡明な制度設計、各府省の裁量の拡大について述べております。また、最後の 19 ページでございますが、2 のところで、施策の進捗管理として、工程表の作成や定期的なモニタリング、サーベイの実施について述べ、最後の 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について述べております。本文は以上でございます。

また、参考資料をつけてございます。詳細な説明は省略しますが、最初の四つは中間報告でも付けていた、課題認識の前提となるファクトデータでございます。また、その次が委員の名簿、その次が第 1 回～第 17 回と最終提言に至る開催経過です。その後には、中間報告の前に行った各種のヒアリングの概要を付けてございます。資料についての説明は以上でございます。

○森田座長

はい、ありがとうございました。ただいま、御説明がございましたけれども、この最終提言案は委員の皆様これまでの御意見を踏まえて、整理したものですので、基本的にはこちらを最終的なものとしていただければと思っております。さらにここで、今気がついたとか、そういう特段の御意見があれば、御発言をお願いしたいと思っておりますが、いかがでしょうか。

○小林委員

まず、「はじめに」のところですけども、大変歯切れがよく、しかもインパクトがあり、若い方にも分かりやすく書かれていますので、私は、もうこれ以上、何かを付け加えたり削ったりという必要はないと考えます。今まで委員の私どもが色々なことを申し上げてきた内容の趣旨を酌んでいただき、伝わりやすく、このようにまとめていただいたということを、非常に高く評価し感謝するものであります。

それで、一つ、中身についての質問でございますけれども、やはり大事なのはいかに実現させるかということだと思いますので、まずは発表して、世間の耳目を集め、然るべき情報を届けたい皆様に問題を正しく認識していただくということが必要だと思う次第ですけども、その後に気になるのが、かねてから話に出てきておりました、人事管理システムについてです。

その予算措置というのは、人事院から財務省に何かおっしゃるのでしょうか。大変良いことが提言に書いてあり、実現したいものの、先立つものがないという状況になるのではないかと懸念しているのです、この実現に至るプロセスといいますか、具体的に、どこがどのように動いて予算がついていくのかということを少し教えていただきたいと思っております。

それから、この人事管理システムができた後も、各府省で使っていただかないと意

味がないので、その各府省に対してモニタリングをするということは、提言の本文に書かれておりますけれども、意見を申し上げるときに、最高人事責任者のような立場の方がいけば言いやすいのですが、そこはすなわち人事院総裁と考えてよろしいのでしょうか。実現のための二つの質問ですが、よろしくお願いします。

○森田座長

神宮司課長、どうぞ。

○神宮司企画法制課長

御質問ありがとうございます。

まず、一点目ですが、今後どう予算などを取りながら、ここに書かれている施策を進めていくかという御質問と理解してよろしいですか。

○小林委員

施策全体の進め方というのはここに書いてありますので、特に気になったのは、作るのにお金がかかり、しかも人手がかかるこの人事管理システムについて、どう予算を取ってくるのか、という点を特にお伺いしたいと思って質問しました。

○神宮司企画法制課長

文面にも出てきますが、デジタル庁、内閣人事局、人事院、三者でやっているもので、各府省及びこの三省庁でコンセンサスが得られた施策については、調整しながら予算要求を進めていくということになります。

○小林委員

そうしますと、ここに書いてあるように、三者で話し合いながら、合意を得られたら自動的に予算措置されるということなのでしょうか。

○神宮司企画法制課長

三者とこれを導入することになる各府省との間で、このようなシステムを導入していきましようということをまず合意形成していくことになります。

○小林委員

結局、各府省のお金で、各府省のシステムになるということになるのですか。

○役田総括審議官

よろしいでしょうか。

システム関係について御説明いたします。12 ページの真ん中辺りに書いてありますように、この人事関連のシステムは、既に閣議決定で政府として進めていくという大方針がございます。予算要求自体は、基本的には、デジタル庁が取りまとめていくということですが、実際のシステム整備に当たっては、人事院・人事局・デジタル庁の三者のみならず、各府省の人事担当部署も検討体制に入っております。先ほど、CHRO というお話がございましたけれども、今後は、各府省の官房長が入る

ような会議体を組織しまして、そこを言わばコアとして、各府省において、このシステム整備を進めていくということになります。

システム自体は全府省共通のもので、バラバラということではなくて、統一のシステムを作っていくということになりますが、御指摘のとおり、やはり各府省でこれを活用していただかないと絵に描いた餅になってしまいますので、各府省間の検討のスキームの中で、必ず活用することを前提に、逆にどういうシステムにするかというところを今後検討していくという段取りを考えているところでございます。

○小林委員

ありがとうございます。設計段階から利用する方々の意見を酌み上げるということは非常に重要なことですので、それをお伺いして安心したのと、それから大事なのは、専門の推進組織が立ち上がるかどうかということだと思えます。各府省共通の担当者による組織が立ち上がるということで理解しました。

あとは、一番懸念しておりましたのがバラバラのシステムになるのではないかと考えていたのですが、そういうことはなく、各府省共通のものになることを確認させていただいて安心しました。ありがとうございます。

○植村審議官

二つ目のご質問についてですが、19 ページの人事院・内閣人事局のリーダーシップの発揮と連携強化のところで、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が多いけれども、人事院と内閣人事局がそれぞれの役割に応じて各府省の取組を後押しし、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と書いてございます。当然、制度官庁、制度担当である人事院や内閣人事局のやることと、運用、人事管理を行う各府省は、一体で改革を進めていかなければいけないということになりますので、人事院が各府省に対してしっかりとモニタリングしながら、各府省の要望を受け止めて、また改善を図るという循環といいますか、そのようなやり方で進めていくことが当然必要ですし、そのようにやっていくということだろうと思います。

○小林委員

ありがとうございます。システムのお話だけでなく、ここの提言にございます取組全体の進捗に関して、19 ページに書いてあるように定期的にモニタリングをしてその結果を公表するという事の中には、各府省の横並び状況を分かりやすく比較して、ここの府省は大変進んでいるけれども、ここはいま一つで進捗が望まれるといった、実際に背中を強く押せるようなモニタリングも含めていると理解しました。

この話題での最後の質問ですけれども、このモニタリングはどれぐらいの頻度で行われる予定でしょうか。年に1回とか、クォーターに1回とか、どういう計画でしょうか。

○植村審議官

はい、ありがとうございます。ここで書いてある「定期的に」という部分ですが、最終提言を受け、人事院の中で実際にどれぐらいの頻度でやるか設定していきたいと思えますので、今の段階で、例えば毎月実施する、というような計画は現段階ではない

ですけれども、当然、しっかりと実のあるモニタリングになるような頻度というものが求められると思います。

○小林委員

はい。ありがとうございます。質問の趣旨は何かと言いますと、これから実現に当たって、例えば、半期に 1 回やるべきなのであれば、提言に書いてあった方がよいのではないかと思い質問させていただきました。実現に当たって、各府省の背中を押し、そして、リーダーシップもとって行く中で、提言に具体的な目安を明記しておいたほうが進めやすいものがあるならば、この文章全体は各委員が既に意見を述べているものですし、ほぼ完成ではないかと思っておりますが、今後の実現に向かって、今の段階で入れていきたいなと思って質問差し上げました。具体的にこういう数字が入っていた方がやりやすいというものが今からでもありましたら、お伺いできればと思います。なければないで結構でございます。

○植村審議官

ありがとうございます。今この時点で、事務局でコンセンサスのある数字というのはございません。

○役田総括審議官

モニタリングというのは複数のレイヤーがあって、外部の方が御覧になって、どう進捗したかと確認していただくというものもあると思いますし、当然、内部のモニタリングもあるわけで、担当する人事院内の各組織で、どれぐらい進捗が進んでいるのかということもあろうかと思えます。

したがって、様々なレイヤーごとに適切な頻度を設けて、それを組み合わせることで効果的なモニタリングができるようにセットしていきたいと考えています。

○小林委員

分かりました。

○森田座長

宮島さんどうぞ。

○宮島委員

まずは、この文章に関わるところでお話しします。私も非常に歯切れのいい文章になったと思っており、まずは実効性がすぐにでも出るという印象で伝わればよいと思っております。まさに今、大学 3 年生の就活はいよいよ終盤を迎えていると思われませんが、その大学 3 年生を引っ張ってこられるぐらいのインパクトを持って伝わればよいと思っております。

文章の内容ですが、色々と私たちの意見を取り入れてくださりありがとうございました。これをそのまま世の中に出すときに、おそらくポンチ絵を作るのではないかと思います。かねてから申し上げているように、記者によって関心と理解の程度がものすごく違うと思いますので、これを全部読んで記事にしてもらいよりも、むしろ書いてほ

しいことを先取りするような形で、ポンチ絵を作っていただくと思います。

○峰岸委員

ありがとうございました。委員の意見を踏まえ、冒頭のところでこれまで議論されてきた変化への対応や、抜本的に人事マネジメントのシステムを変えていくという方向性が明確に示されており、質の高い書き出しになっていると感じております。

二つ修正の指摘をさせていただき、反映いただきました点について、改めて申し上げます。

一点目は、官民給与比較手法の見直しの議論を修正していただきました。二点目は、当面の課題対応のところ、昇給・昇任時の給与に関して、職務給原則との整合性を取るという趣旨も反映していただきました。

二点ともに修正していただいたのですが、そのうちの官民給与の比較のところについて、一点確認させてください。

当初案では、官民給与の比較対象とされている企業規模の 50 人について、より具体的に予見可能性の高い形で、実行の基盤となるよう 100 人と記載することになったと理解しております。他方で、本府省については 1,000 人という数字も示されております。その 1,000 人の根拠、どういう観点で少なくとも 1,000 人以上とするか、1,000 人と記載するのであれば、その理由も含めて述べたほうが、今後の運用において分かりやすいのではないかと考えます。この点についてはいかがでしょうか。

○植村審議官

ありがとうございます。本府省について少なくとも 1,000 人以上の企業と比較すべきであるということが書いてございます。

これについては、中間報告で官民比較企業規模について課題認識が示され、前回の議論において、小林委員から最終提言では具体的な数字を盛り込むべきとの御意見がありました。具体的な数字についてはその際に給与局長からご説明させていただきましたが、1,000 という数字は、総合職の職員が採用された際に毎年アンケートをやっておりますが、その中で、各府省以外に採用内定をもらった企業について、企業規模がどれぐらいかというアンケートをしております。その回答において、「1,000 人以上の企業規模から採用内定をもらった」という者が例年 8 割以上いることから、人材確保上、本府省の総合職と競合している企業は少なくとも 1,000 人以上と考えられるということでございます。それを踏まえて前回の議論では、1,000 人という数字を入れることについて御異論はなかったものと承知しております。

○峰岸委員

50 人から 100 人という基準と、1,000 人以上という基準が示されていますが、1,000 人以上という基準を設ける経緯や根拠を、どういう表現で入れるかということです。

○植村審議官

私の説明が少し不十分だったかもしれません。8 ページの最後の行から 9 ページの最初の行にかけて、50 人というところについては、少なくとも従前の 100 人以

上に戻すべきというのがまずございます。これは、前回は説明がありましたが、もともと100人ということでやってきた経緯がございます。平成18年に50人にしたところ、これを少なくとも従前の100人以上に戻すべきであるということでございます。

○峰岸委員

二段階の基準になっているということですね。

○植村審議官

本府省については二段階になっています。

○峰岸委員

その点は理解いたしますが、1,000人とした経緯を示した方が、より今回の提言に説得力が増すのではないかと考えます。民間企業からも内定を得た総合職の多くの方が企業規模1,000人以上の企業からも内定を得ているという調査結果を踏まえ、1,000人以上に設定する、という論旨かと理解しております。その趣旨を、提言の中で示すことが、より説得力につながるのではないかと考えます。

○小林委員

すいません。例えば、採用によって既に競合している民間企業の企業規模が1,000人以上であるということを入れてしまうということも考えられるのではないのでしょうか。

○峰岸委員

提言の趣旨に異論があるのではなく、これからの方向性を示す文章であるため、より説得力のある形で、1,000人以上とすべき根拠や理由を明記した方が良いのではないかとことです。先ほど小林委員がおっしゃったことと同様の趣旨ですので、ご検討いただければと思います。

○森田座長

この点は、後でお話しますが、最終的な文言につきましては、私と事務局で、調整させていただきたいと考えておりますが、きちんと説明できるような理論武装をしておく必要があると考えております。その判断については、お任せいただければと思いますが、峰岸委員、よろしいですか。

○宮島委員

少しこの文章を離れて、この発表から実効性のところで思うところがあります。

この会議が始まった1年半前に比べ、また公務員をめぐる空気感はずごく変わったと実感しております。つまり、一時期、公務員の過剰労働は本当に可哀想で、こんな状況ではやっていけないという空気が少なくとも一定の層の中に広がっていた時期がありました。それはそれで、今回の改革の後押しになっていると感じておりましたが、直近で言うと、優秀な人たちが物を決めていることに対する評価が少し変わったように感じております。全く同じものを仮に出したとしても、前回中間報告のときと今

とでは、もしかしたら、みんなの関心の持ち方が変わっているかもしれないという心配があります。

この文章はこれでいいと思いますし、実際の就活、採用に当たっては、やはり、今までと同様に優秀な人たちを採りたいという気持ちがあること自体は、各府省の本音ではあるとは思いますが、一般の人たちは、もしかしたらもう少し多様性をもって採ってほしいと思っている可能性があります。つまり、自分たちの気持ちをもっと分かってもらえる人たちに公務員になってほしいと思っている可能性があるため、説明のときには、昔どおりの優秀な人ということではなく、新たな時代の公務員というものを打ち出していただき、まさにこの国のために、しかも、今の時代に合った、そして未来の時代に合った、公務員を採用するためにはどういう形がいいのかということ強く打ち出された方がいいのではないかと思います。やはり私から見ても、今の官僚は若干省庁主義になり過ぎていて、今回の改革もある程度省庁の自由度に任せたことはもちろんいいと思うのですが、恐らく各府省において全然違う動きになると思っており、時にそれがマイナスに働くということがあると思います。

もう一点、今回また細かく色々見て、人事院は制度的なものについても、この会議とは別に改革をされていて、今の時代には合っていないところを直そうということでやられていると認識しております。それでも、やはりまだ残っている不思議なところというのは所々にあるかと思っており、今回ですと、民間に比べて劣っているところを変えていこう、良くしようというところに焦点が当てられておりますけれども、実は民間からすると、これは少し有利すぎないか、ということに関してはそんなに改革をする印象は受けていないところです。ここは思い切って、時代に合っていない、昔からある公務員の不思議な制度がないかもう少し見直していただいて、どんどん変えていただきたいと思います。例えば、細かい事例ですけれども、この前変わった寒冷地手当というものがあったと思います。支給地等が変更されましたが、寒冷地手当は今世の中でどのぐらい支給されているのか、とまず思った次第です。更に読み込んだところ、寒冷地手当は世帯主だけ額が違いますよね。世帯主と世帯主じゃない人の額が違うというのは、どういう理屈なのかと考えて、周りに色々聞いてみたところ、少なくとも今の時代に合った説明ができる人はあまり見当たりませんでした。つまり昔の大黒柱の発想ですかね。でも、世帯主というのは、皆さん重々御存じのように、その家で一番稼ぐ人を示しているわけではないですし、単なる住民票の筆頭に過ぎません。そこに対して、たくさんお金をつける今の制度というのは、何か変だなと思っております。

このようによく見ていくと、実は、過去を引きずった不思議なものが相変わらず残っている可能性があり、今後不断の見直しの際に、官僚の人たちが自分たちは損をしていると思っているところだけではなくて、少し違うなということに関しても、目配りをしていただけるとありがたいと思います。

○森田座長

ありがとうございます。

大分時間が経ちましたが、私も一言だけ言わせていただきますと、中間報告が出たときもそうですけれども、一般の他の公務員の方、地方公務員の方、そして、その影響がある民間の方もそうですけれども、色々な意味でこの公務員の人事制度をベースにしているところがありますし、特に、大学関係もそうですけれども、給与水準は人

事院勧告がほぼ基準になって考えられているところもあると思います。

そういう方が、今回のこの最終提言にかなり関心を持たれており、したがって、インパクトがあるものと思っております。そういう人たちの目から見て、やはり、なるほどこれは合理的である、我々もこういう方向で変えていくべきであるし、変わっていかねばいかんと思ってもらえるかどうかということが重要であると思います。その点、宮島さんから発言がありましたけれども、まだ、国家公務員で、特に幹部の方というのは、一般の国民から見ると非常に遠い存在のところがあると思います。

もう一つ、今ありましたように、我々は、国家公務員の政策の企画立案に関わる方を対象にして、中心的な存在であるからということで改革を提言しましたがけれども、当然のことながら、それは他にも影響を与えていくし、他の公務員の方もこれを参考にしながら改革を考えていただきたいということは、メッセージとして出していくことが非常に重要だと思います。

それと二番目は、小林さんも指摘されたことですが、これをどうやって実行していくかが次の課題になってくるわけですし、その課題は各府省バラバラです。言わば、誰が司令塔的な形でこれを推進していくのか、これは、ここでどこが担うということがなかなか言いにくいところがあると思いますけれども、これについて聞かれたときには、そうした形での実行をきちんやってもらいたいということは言う必要があると思います。

官僚制といいますか、行政機構というのは、なかなかこういう改革は難しいところで、各府省でそれぞれのやり方がありますので、一貫して全部これをやることについては、やはり相当内部での改革の大きな推進力と外部からのサポートというものがなければ駄目かと思っております。そういうものをこれから作り出していくということが、人事院にとってもそうですし、恐らく、委員の皆さん方も何か関わることがあった場合には、そういう形での発信が重要になってくると思います。

それでは、よろしいでしょうか。最終提言案につきまして、先ほど出た御意見を含めて少し調整いたしますけれども、御了承いただけたものとさせていただきます。最終的には、先ほど申し上げましたように、字句の修正を私と事務局の方でさせていただきます。調整が終わったものを、委員の皆様にお送りして、その上で最終的に私から川本総裁へ、この諮問会議の結論として、手交を行いたいと思いますので、よろしく願いいたします。いずれにしても、これまでの御協力ありがとうございました。

○森田座長

最後になりますけれども、本日がこのメンバーで集まる最後の機会でございますので、これまでの議論を振り返って、感想など一言ずつ簡潔にお話しただければと思いますが、いかがでしょうか。

○峰岸委員

これまでありがとうございました。様々な観点から有識者の皆さんが集まり、活発な議論が交わされ、収束、統合されて本日に至ったことで、大変質の高い提言に結実したものと思っております。委員の皆様、そしてスタッフの皆さんのご尽力に感謝申し上げます。改めて、関係者の皆様のご尽力の賜物と感じておりますが、やはり、課題はこの後の実行にあると思っておりますので、提言の実現に向けてどのように進捗して

いくのか、進捗させていくのかが重要だと考えておりますので、引き続き関係各位のご尽力をお願いいたします。これまでありがとうございました。

○小林委員

まず、人事院の皆さんが大変御努力されたことに関して、心から感謝の意を申し述べます。私ども委員はそれぞれ意見を述べるのですが、恐らく事務局からしたら、好きなことをしゃべって、どうやってまとめろということを含めて、しかも、せっかくまとまったと思ったら、また拡散するような回もひょっとしたらあったのではないかと思います。それをよくまとめていただいたということ、さすがに素晴らしいなと思っております。この一事をもっても、日本の官僚の能力恐るべしと、私は実感しております。

私のお願いとしましては、この先、どのように政治が変化していこうと、この人事院の取組はお約束として3年以内を実現する、すぐを実現する、5年以内を実現すると書いてあるものもございましたけれども、それを反故することなく、着実に前へ進めていただきたいと思っております。先ほど、御意見をいただいた中で、各府省からの人事担当者が出席する組織横断的な推進組織、専門組織ができるということ聞いて一番安心しました。それができれば、それが存続する限り、この提言は実現に向かって邁進していくのではないかと思います。国民の一人としてこの先、人事院のアウトプットとアウトカムをしっかりと拝見して見守っていきたいと思っております。今までありがとうございました。

○宮島委員

大変難しい取りまとめに向けての作業、本当にありがとうございました。私自身は昔から取材させていただいた公務員の上の世代の方々、今ちょうど活躍している同世代の公務員、あるいは、まさに就職活動真っただ中の息子たちの世代、色々な世代の公務員の話聞く機会があって、その中で本当に大きく変わってきたと思っております。

昔は、もう自信満々、トップエリートのごい状態だったと思うのですが、今は公務員でもそこまでの自信はないように思っており、だから、昔みたいに戻すということではないと思っております。次の世代、昔よりは国民にだいぶ近づいている公務員の感覚を、一緒に国を良くしていこうという感じにうまくつなげることができればいいと思っております。まさにこれから先が大変だと思っておりますので、どうぞよろしく申し上げます。

○森田座長

はい、ありがとうございました。

私も委員の皆さんもそうですし、事務局もそうですけども、御尽力によりましてようやくここまで、まとまったということで、大変嬉しく思っております。これからどうするかということが、皆さんおっしゃいましたように課題になると思っております。余計なことを一言言いますと、この仕組みをうまく動かす上で一番鍵になりますのは、やはり評価だと思います。これは内閣人事局の所管ですが、評価がうまくいくと、この仕組みというのはいくまもいけます。そういう意味で言いますと、民間もそうですし、地方もそうですけれども、皆さんは注目されているところだと思いますので、これからは頑張ってくださいと思っています。ありがとうございました。

それでは、事務局から連絡事項があれば、よろしくお願いします。

○野口総務課長

ありがとうございました。事務局からは二点お知らせいたします。

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。本日の議事は冒頭申し上げましたとおり、会議資料、現時点では非公開とさせていただいておりますため、ブリーフィングは行いません。本日の議事であります提言案ですけれども、そちら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公表したいと思っております。議事録につきましては、いつものように公表前には、委員の皆様にも議事録内容の御確認をお願いさせていただきます。

二点目でございます。最終提言の公表の関係でございますが、座長がおっしゃったとおり、最終提言の内容が固まりましたら、報道機関を入れた上で、座長から総裁へ手交を行っていただく予定でございます。なお、報道機関に対しましては、手交日に先立ちまして、事務局から最終提言についての事前のブリーフィングを行いたいと思っております。手交の日時はまだ調整中でございますけれども、決まりましたら改めて委員の皆様にも御連絡を差し上げたいと思っております。

事務局から連絡事項は以上でございます。ありがとうございました。

○森田座長

はい、ありがとうございました。

それでは本当にこれもちまして、第17回の人事行政諮問会議を終了といたします。委員の皆様におかれましてはこれまで1年半にわたりまして、17回というのは私も色々な会議に出ていますけれども、かなり長いものだったと思っております。御議論いただきまして、最終提言の取りまとめに向けて御協力いただいたことを感謝申し上げます。それでは、これで終了といたします。ありがとうございました。