

第122回人事院参与会 議事録

- 1 日 時 令和7年5月26日(月) 13:30～15:30
- 2 出席者 縣公一郎、大藺恵美、境克彦、富田哲郎、峰岸真澄、柳弘之の各参与
川本総裁、伊藤人事官、土生人事官、佐々木事務総長、堀内総括審議官、
荒井職員福祉局長、米村人材局長、荻野給与局長、柳田総務課長
(陪席) 長谷川事務総局審議官、前田職員福祉局次長、荒竹人材局審議官、
植村給与局次長、藤原企画法制課長
- 3 テーマ ○ 人事行政諮問会議の最終提言について
○ 令和7年人事院勧告・報告に向けて
- 4 議事概要

(柳田総務課長)

それでは、定刻より少し早いですが、参与会を始めさせていただきたいと思います。司会を担当いたします、柳田でございます。よろしくお願いいたします。

参与会に先立ちまして、今回より新たに一橋大学大学院経営管理研究科の大藺恵美教授、そして、株式会社リクルートホールディングスの峰岸真澄代表取締役会長兼取締役会議長が人事院参与として着任されておりますので、御紹介をさせていただきます。一言ずつ頂戴してもよろしいでしょうか。

(大藺参与)

大藺です。どうぞよろしくお願いいたします。

(峰岸参与)

峰岸と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

(柳田総務課長)

ありがとうございます。

人事院側の体制にも変更がございましたので、こちらは御紹介だけさせていただきたいと思います。まずは事務総長佐々木でございます。

(佐々木事務総長)

よろしくお願いいたします。

(柳田総務課長)

総括審議官の堀内でございます。

(堀内総括審議官)

よろしくお願いいたします。

(柳田総務課長)

職員福祉局長荒井でございます。

(荒井職員福祉局長)

よろしくお願いいたします。

(柳田総務課長)

人材局長米村でございます。

(米村人材局長)

よろしくお願いいたします。

(柳田総務課長)

給与局長荻野でございます。

(荻野給与局長)

よろしくお願いいたします。

(柳田総務課長)

それでは、開会に当たりまして総裁の川本から御挨拶申し上げます。よろしくお願いいたします。

(川本総裁)

参与の皆様におかれましては、お忙しい中、お集まりいただき、ありがとうございます。

人事院は、3月24日に、各界有識者の方々による「人事行政諮問会議」の最終提言をいただきました。本日は、提言の概要について説明いたします。

また、令和7年の人事院勧告・報告に向け、昨年の勧告・報告で打ち出した施策の進捗状況も報告いたします。

そして、本日は、富田参与より、本年の給与改定の重要な指標となる民間の賃金改定の動向について御紹介いただきます。よろしくお願いいたします。

諮問会議で提言いただいたものの一つですが、人事院は、5月15日に、「国家公務員行動規範」を策定し公表しました。

- ・『国民を第一』に考えた行動」、
- ・『中立・公正』な立場での職務遂行」、そして、
- ・『専門性と根拠』に基づいた客観的判断」。

これらを3つの柱として、国家公務員に求められる積極的な行動を、分かりやすく言語化したものです。

様々な現場で業務に励む国家公務員の皆さんが、使命感と誇りを持っていきいきと働けるように。そして、公務組織が優秀な人材に志してもらえる魅力ある環境となるように。人事院は、諮問会議提言をしっかりと受け止め、スピード感を大切に、全力で改革に取り組んでまいります。

本日も、参与の皆様から、人事院の取組に貴重な御助言をいただけますよう、よろしくお願いいたします。

(柳田総務課長)

それでは、本日1つ目のテーマであります「人事行政諮問会議の最終提言について」総括審議官の堀内から御説明させていただきます。質疑応答・意見交換のお時間は2つ目のテーマであります「令和7年人事院勧告・報告に向けて」まで御説明した後で設けさせていただきますと思います。

では、総括審議官、お願いします。

(堀内総括審議官)

資料の人事行政諮問会議最終提言について御説明させていただきます。人事行政諮問会議は、公務員人事管理の在り方について、聖域を設けることなく骨太かつ課題横断的な議論を行うための各界有識者による会議として、峰岸参与もこれまで関わっていただきましたが、一昨年の9月から開催されたものでございます。先ほど総裁からの御挨拶にありましたように、本年3月24日に、人事院総裁に対して最終提言が手交されたところでございます。それでは、最終提言の内容について御説明させていただきます。

資料1ページ目でございます。まず、公務の危機は国民の危機とありますように、公務員志望者の減少、若手職員の離職増加など公務の人材確保が危機的状況にあると評価し、これを放置すれば国民生活に大きな影響を与え、国際社会での日本の影響力低下につながるものであるとされています。こうした課題認識の下、中央に書いてございますように、人材マネジメントのパラダイムシフトをする必要があると結論づけた上で、4つのテーマの観点から提言を頂いております。

1つ目が、使命感を持って意欲的に働ける公務。2つ目、その下でございしますが、年次に縛られず実力本位で活躍できる公務。3つ目、右上で、働きやすく成長を実感できる公務。4つ目として、多くの人から選ばれる公務。こうしたテーマを掲げ、早急に具体的な取組が必要とされているところでございます。4つのテーマの個別施策の概要について

2 ページ以降で御説明させていただきます。

まず、2 ページの上、1 つ目の使命感を持って意欲的に働ける公務でございますが、国家公務員に共通して求められる行動、これまでも必ずしも分かりやすい内容で言語化されていなかったものを明確に言語化すべきということで、これも先ほど総裁からの御挨拶にありましたが、国家公務員行動規範の策定ということが提言されました。「国民を第一に考えた行動」、「中立・公正な立場での職務遂行」、「専門性と根拠に基づいた客観的判断」、この3つの柱から成るところでございます。この行動規範につきましては、後ほど少し説明をさせていただきたいと思っております。

2 つ目でございますが、年次に縛られず実力本位で活躍できる公務でございます。1 つ目のレ点でございますが、官民給与の比較対象となる企業規模の引上げについて提言されております。具体的には、現在の 50 人以上から平成 18 年以前の規模である 100 人以上に戻すことや、特に政策の企画立案や高度な調整等に関わる本府省の職員については、1,000 人以上とすべきであるとの言及がなされております。また、こうした職員につきましては、2 つ目のレ点でございますが、職務分析や評価をベースとした外部労働市場も考慮した給与水準の設定も必要とされてございます。また、給与水準の引上げとともに納得感と成長につながる評価の実効性向上とマネジメント力の養成も不可欠とされています。4 つ目のレ点でございますが、足元の課題として、2 点申したいと思います。1 つ目が本府省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少なくない、初任管理者の給与水準の問題。また、上位の役職段階に昇任したにもかかわらず、給与等級がそれまでの役職段階のままといった運用の問題が挙げられ、具体的には在級期間の廃止ですが、こうした点については喫緊に解決すべきとされております。

次のページに行きまして、3 つ目でございます。働きやすく成長を実感できる公務ということで、業務プロセス改革やDXの推進による業務効率化、長時間労働の是正のための職場風土・職員意識の改革が必要とされております。また、この関係では国会対応につきまして、行政府における改善を進めるとともに、立法府でも一層の改善が求められるとされております。2 つ目のレ点でございますが、短時間勤務の拡大・裁量勤務の導入といった時間に縛られない働き方に関する施策。また、3 つ目でございますが、主体的な学びを促進する観点からの資格取得の支援、兼業・副業の後押しといった施策が提言されています。また、近年、特に大きな課題となっております転勤の問題に関しては、十分な金銭的インセンティブや組織的サポート体制を整えるべきとされております。

4 つ目でございます。多くの人から選ばれる公務ということで、人材確保に関する取組が提言されております。既に昨年の人事院勧告時の報告でも触れられているオンライン試験、コンピューター・ベースド・テスト、CBTの導入をはじめ採用プロセスにおけるインターンシップの活用、地元志向ニーズに応える採用スキームの導入など、採用段階の具体的な施策が提言されています。そして、採用手法の改善のみではなく、人材確保の観点から公務の戦略的なブランディングを推進していく必要性が述べられています。

最後、4 ページ目でございます。最終提言の最後のパートでは、ここまでの内容を着実に実現していくため、人事院に求める取組として工程表の作成やモニタリング、サーベイの実施などが掲げられています。また、制度官庁として人事院、内閣人事局が施策の実現に向けたリーダーシップを発揮し、連携を強化していくべきとも言及されております。人事院におきましては、最終提言の内容をしっかりと受け止め、対応を検討しております。

以上になります。よろしくお願いいたします。

(柳田総務課長)

それでは、引き続きまして、2 つ目のテーマであります「令和 7 年人事院勧告・報告に向けて」について、前回 1 月の参与会でお示ししました工程表を更新した資料を用いて、官房部局、給与局、人材局、職員福祉局の順に説明をさせていただきます。よろしくお願いいたします。

(堀内総括審議官)

引き続き説明させていただきます。「令和 7 年人事院勧告・報告に向けて」の資料でございます。昨年公表した人事院勧告・報告に基づきまして、四半期に 1 回開催されるこの参与会におきまして、その進捗状況を御報告・御審議いただいているところでございます。前回の 1 月からの進捗状況等を中心に、今回資料を取りまとめておりますので、御説明を担当局から説明させていただきます。

まず官房部局ということで、少し資料飛びますが、14 ページを御覧ください。14 ページの下の方に人事管理のデジタル化とございます。人事管理業務のシステム化については内閣人事局、デジタル庁、人事院で協働して推進しているところでございますが、取組状況の進展としましては、本年の 3 月 25 日に各府省の官房長級を構成員とする幹事会というものにおきまして、人事管理支援共通プラットフォームを、職員情報管理共通システム、勤務時間管理共通システム、研修管理共通システム、この 3 つ等から構成することなどを合意したところでございます。

2 つ目でございますが、各府省共通の勤務時間管理システムにつきましては、先行して検討が進んでおりました。現在の進捗状況でございますが、標準的な業務フローを整備し、令和 7 年度からのシステム整備に向けて要件定義を精査している段階でございます。本年秋にはシステムの構築を開始し、令和 9 年度から一部の府省で運用開始を目指すということにしております。

また、資料が少し飛びますが、資料の 18 ページでございます。人事行政諮問会議最終提言への対応ということで、人事行政諮問会議の最終提言のうち、必要な施策については、本年度の人事院勧告・報告に盛り込んでいきますが、それを待たずにできるものについては、令和 7 年人事院勧告・報告を待つことなく取組を進めているということで、一番上でございます。

先ほども少し言及しました国家公務員の行動規範の策定でございますが、5月15日に策定をしたところでございます。今後、国家公務員に行動規範が浸透するよう、各府省等に対して周知・啓発を行ってまいります。具体的にはポスターの作成、また各種の研修に盛り込むというようなことをやっていきたいと思っております。また、各府省の浸透状況等もフォローアップしていくということが必要だと思っております。今回の行動規範の策定は、我々にとってはスタートと思っておりますので、各府省についてどのように浸透しているのか、きちっと調査等もしていきたいと思っております。官房からは以上です。

(荻野給与局長)

引き続きまして、給与局から御説明いたします。資料9ページを御覧ください。昨年度は「時代の要請に即した給与制度への転換」としまして、給与制度のアップデートを行い、俸給・諸手当にわたる総合的な見直しを行っております。具体的には資料にありますとおりで、かいつまんで申し上げますと、俸給につきましては1つ目のボツ、初任給や若年層給与の大幅な引上げを行いましたほか、3つ目のボツ、本府省の課室長級から、俸給表で言うと1級～10級まである中の8級～10級に当たります管理職の給与について職責重視の体系に刷新しました。

また、手当面につきましては、支給地域の見直しと地域手当の見直しを行いましたほか、10ページ1つ目のボツ、長距離通勤が増える中でも、通勤手当の支給限度額の月15万円の引上げ、あるいはボーナスにつきましても、成績優秀者のボーナスの上限引上げなどの見直しなどに取り組んだところでございます。

これらにつきましては、下段のボックス内の取組状況にありますとおり、必要な法改正等を経て、初任給と若年層給与の引上げは昨年4月に遡及して実施し、それ以外の部分につきましては、本年4月から施行されております。また、給与制度のアップデートは給与制度全般にわたる大きな見直しであったことから、4月から円滑に制度を導入するため、説明会の開催、改正のポイントを分かりやすくまとめた職員向けの周知資料を各府省に提供するなど、今般の見直しの内容が職員一人一人に届くような取組を併せて実施をしたところでございます。給与局からは以上でございます。

(米村人材局長)

人材局でございます。資料11ページ目辺りからです。人材局の担当している部分は、コンパクトに言うと、魅力を発信して、採用をしっかりと、さらに育成をする、3つの段階があります。

11ページは採用のフェーズの話でして、一般職の大卒試験で教養区分というものを、新設する。それから総合職教養区分の受験機会を拡大するという課題、それからオンライン試験の活用、こうしたものについて取り組んでいるということでもあります。公務員試験は、主に総合職試験と一般職試験とがあるうち、総合職試験は政策の企画立案などを担当

する採用試験になりますが、この資料の一番上にありますとおり、教養区分を新設したことによって、申込者数が前年よりも4.9%増加という好ましい状況が今起こっております。これをこれからどうしていくかということでもあります。

それから、12ページを御覧いただくと、魅力の発信と採用の両方のフェーズがありますが、インターンシップも魅力の発信の大変重要なコンテンツになっておりますので、これを採用のフェーズにおいて活用するという施策です。官庁訪問からインターンシップで得られた情報を活用できるように、今回、接続をしたということが一つの大きな流れであります。それから魅力の発信ですけれども、これは今年の公務員白書で特別テーマとして取り上げておりますので、それを御説明する機会に詳しく御説明をと思っています。

それから13ページです。これは採用フェーズで2つありますが、民間人材の採用・定着支援について、体系的なガイドを作成して、育成フェーズとも連携しながら取り組むこと等を開始してございます。もう一つの経験者採用ですが、ニーズが高まっていますので、試験地を全国に拡大して受けられるようにしたということを書いております。

それから14ページ目ですが、育成のところですが、各省庁、いろいろ細やかなキャリア支援制度を設けておりますが、これらも踏まえて、先進事例を紹介しながら体系的なガイドを作成しました。

いずれもいろいろ関連し合っているんで、これらを横断的に検討しながら進めていくことにしております。以上でございます。

(荒井職員福祉局長)

それでは職員福祉局に関しまして、スライドの15ページから17ページにかけて御説明させていただきます。

まず、15ページの「1、時代に即した働き方の推進等」の1つ目の箱ですが、勤務間インターバルということで、前の勤務から次の勤務まで11時間空けるのが望ましいというもので、昨年4月から公務でも努力義務とされまして、確保が進むよう対応策を取りまとめているところでございます。

2つ目の箱は、せっかく整備した制度も、各職場で実際使わなければ意味がないので、どうやって浸透させていくか。民間の普及事例なども参考にしながら取組を進めてまいります。3つ目の箱ですが、育児・介護に限らず、様々な事情を抱える職員が勤務時間を短くして働けないのかに向けまして、まずは無給休暇を検討しようというのと、2つ目の鍵は、公務においても裁量的に勤務時間帯を選択できる枠組みを設けられないか、こういう検討を進めているものでございます。4つ目の箱につきましては、兼業制度について、職員アンケートなど踏まえまして、具体的な見直しの検討を進めているものでございます。

スライド16ページに移っていただきますと、これらはいずれも民間の育児・介護休業法の改正に伴うものでございまして、上の半分が、公務においても育児時間をより取りや

すくし、また、対象となる子供の範囲を拡大しようとするもの。そして、下半分のほうは、介護に関しまして、両立支援制度を実際に使ってもらえますよう、制度の周知とか利用の意向確認、これを各府省に義務づけるものでございます。

次にスライドの 17 ページにお移りいただきますと、1 つ目の箱の超過勤務縮減。引き続き様々な取組を行ってまいりますが、職員福祉局の勤務時間調査・指導室、こちらの体制拡充とか調査対象の拡大など、超過勤務の管理の徹底を図ってまいります。その下、ゼロ・ハラスメントの箱です。2 段目のところ、ハラスメント相談員が専門家に相談できる窓口、これを 3 月に開設をいたしまして、また、3 段落目のところのカスタマー・ハラスメントにつきましては、現在、公務においては、パワハラに関する人事院規則の運用上読めるような形になっておりますが、これを明確な形で人事院規則で定めるよう検討を進めております。最後、3 つ目の箱ですが、職員の健康増進。右の欄にありますように、職員の健康に関する相談窓口を開設し、また、メンタルヘルスの不調で長期の病休を取った職員、こうした人が復帰をする際の支援マニュアルを各府省に提供するなど、公務における健康課題の認識、民間企業よりも少し遅れているという状況を改善していく考えてございます。以上でございます。

(柳田総務課長)

以上、御説明した内容につきまして、参与の皆様から御意見を頂戴したいと存じます。また、冨田参与におかれましては、大変恐縮でございますが、経団連で把握しております民間の賃上げ、一時金の動向についても併せて御発言をお願いしたく存じます。なお、これまで、参与会では参与の皆様方全員から一通り御意見を頂いてから人事院側が答える形式でございましたところ、今回からお一人お一人の御意見に対して、その都度お答えする形式とさせていただければと思っております。参与の皆様の御発言機会が確保できますよう、御理解、御協力を賜りますようお願いいたします。

それでは、御意見ございます方から挙手をお願いいたします。冨田参与、お願いいたします。

(冨田参与)

よろしくお願いいたします。まず、2025 年春季労使交渉、大手企業のベア等の状況について、お手元に 1 枚資料を用意しております。

経団連は、この失われた 30 年の大きな原因が人的資本投資の不足、全般的な投資不足にあるという危機感を持っています。その中で、賃金引上げの力強いモメンタムを、2023 年を「起点」として、2024 年は「加速」する、今年はこれを「定着」させる年と位置づけて、中小企業含めて、思い切った人的資本投資、これは企業の業績によりますが、できるところは徹底的にやろうという方向で呼びかけています。数字はお手元にあるとおりでございます。2025 年の春季労使交渉の月例賃金引上げ率は 5.38%、引上げ額は 1 万 9,342

円と、2年続いて2万円程度の高い引上げ額と5%超のアップ率を記録しています。

これは、一部ではこの賃上げは人材確保のためにやむを得なかったものという評価もありますが、良い人材を確保するために、それに応じた処遇が不可欠であると考えます。経団連は、中西会長のときにいわゆる就職協定の廃止を打ち出しましたが、それぞれの企業において人材獲得競争を展開しており、その中では、通年採用が当たり前になってきています。

給与の体系自体も、いわゆるジョブ型などを含めて、年齢や勤続年数にかかわらず、職務の内容・難易度・責任の重さに応じて給与を決めるということが、各企業に浸透しています。JR東日本は伝統的な、昔の官庁的な給与体系の会社でしたが、思い切って、人事制度を変えることにいたしました。従来型の発想のままでは、なかなか人材も集まらず、社員の士気が上がりません。社員の持っている力を存分に発揮できるような制度を何とか広めていこうと動いております。経団連全体としての動きも、同様であります。

今後の課題は、中小企業にどうやってその波を広げていくかということだと思います。「パートナーシップ構築宣言」により、中小企業に対する価格転嫁をきちんと行うことを、経団連会員企業に呼びかけています。今年度の人事院の報告がどういう形で出るかという点は、今後の、特に中小含めた民間企業にとって、非常に重要な意味を持つと思います。「定着」の実現がこれからの日本の経済成長、そして、公平・公正な分配につながると考えております。民間の賃上げ等の状況に関しては以上です。

(柳田総務課長)

ありがとうございます。

(冨田参与)

意見も続けてよろしいでしょうか。

(柳田総務課長)

はい。

(冨田参与)

諮問会議の最終提言を拝見いたしまして、極めて的を射ていると感じました。これをどうやって早期に実現するかということが最大の眼目であろうと思います。行動規範の策定など、一部既に行われているところがありますが、やはり使命感を持って意欲的に働ける公務をどう作るか、非常に重要だと考えます。本当に今、危機的状況にあると思います。応募者の減少もさることながら、総合職の方が10年以内に200人以上辞めてらっしゃるという点は本当に危機的であり、10年後ぐらいに必ず効いてきます。よく、人口減少のことを静かなる国難と言いますが、もう一つの静かなる国難はここにあるのではないかと

と思います。まさにこの提言にあるとおり、国の未来を支えるための人材マネジメントの思い切った改革が1日も早く必要であると考えます。具体的な実現をぜひ、お願いします。

工程表について申し上げます。まず、給与制度のアップデートの部分で、令和6年4月実施でかなり思い切った引上げをしていただいています。先ほどご説明申し上げたように、令和7年度の民間賃金は相当上がっています。この点はよく見ていただきたいと思います。100人程度まで引き上げるという比較対象企業規模は、適切なのでしょうか。実際に公務員の皆さんの職務内容を見れば、1,000人規模は当然だろうと思います。一部の高度な仕事については、1,000人規模を対象にすることですが、もっと引き上げてもいいと思います。ぜひ、国家公務員の皆さん方の職務内容を直視していただき、それに見合った給与の比較対象の実現をお願いしたいです。

続いて、キャリア形成に関する部分です。今は、民間企業においても、社員一人ひとりの自律的なキャリア形成や自身の力を発揮できる仕事が、非常に強く求められています。定型的な仕事だけではなく、自分で課題だと考えたことに関して自ら選んで取り組むことができる、そのような仕組みをどうやって作っていくかが求められています。人事管理業務のシステム化も必要なことですが、もう少し実態をよく見て、国家公務員の一人ひとりが自身のキャリア形成についてどう考えて、それを活かす道がどのくらいあるのかという点をよく議論していただきたいと思います。例えば、大学院への派遣数が18名から拡充とありますが、この規模でよいのでしょうか。将来に向けて、自身の能力開発をしたいという希望を持っている方はたくさんいらっしゃると思います。中央官庁だけではなく、地方の支分部局でもそのような希望を持つ優秀な方が相当いらっしゃるはずです。そういった方々の力をもっと伸ばして、活躍できるフィールドを広げていくことをぜひ考えていただきたいと思います。

また、Well-being について、いつも申し上げていることですが、日本の働き方改革は間違えていたと思います。要するに、働かない改革、働きやすさばかり追求してきたというのは、反省すべき点だと思います。働く力や能力、意欲のある人がもっと思い切って働ける仕組みをつくるのが今一番必要だと思います。それが well-being だと思います。必要のない勤務を削減することは当然のことですが、自律的にこういう仕事をやりたいと思ったら、思い切って仕事ができる仕組みが必要です。

具体的にはやはり、裁量労働だと思います。民間企業でも裁量労働を取り入れようとするのですが、厚生労働省が非常に厳格な管理をされていて、少しでも他律的な仕事があると、企画業務や研究業務中心であっても裁量労働を認めてくれません。そのため、民間企業の例を調べても、いわゆる裁量労働制を採用している企業は1%か2%程度の割合です。この数字は民間企業の意味とは違うものですので、そこはよく見ていただきたいです。もっとやりたいのですが、それを止められてしまうのです。アメリカの例では、これまでも申し上げていますが、ホワイトカラー・エグゼンプションという制度があり、いわゆるホワイトカラーのおよそ50%は勤務時間の制約がありません。一方、日本は、管理

職を別にすると、ホワイトカラーの１％か２％しかいないのです。これが、日本の「失われた 30 年」の背景の一つではないかと思っています。公務員の中でも、特に、霞が関の中央官庁の方々はどういった裁量労働制がふさわしく、そういう高度な判断を必要とする仕事をされていると思います。

最後に、在級年数に関して申し上げます。これも以前から申し上げていることですが、仕事に合った処遇は当たり前です。最終提言では、「本提言から５年以内を目途」とありますが、今年度中にやるのが当たり前の内容ではないでしょうか。もう一回よく考えていただきたいと思います。この諮問会議の最終提言をいかに早期に実現するか、ぜひ御検討をお願いします。以上です。

（柳田総務課長）

ありがとうございました。

それではキャリア形成と Well-being、給与関係ということで、まずは米村局長からよろしいでしょうか。

（米村人材局長）

キャリア形成については、とても大事だと思っています。この大事さを霞が関中の津々浦々に広めるというのが人事院の仕事だと思っていて、その意味では、頑張っている役所もありますから、そういった好事例を集めて、民間の話も入れた、しっかりしたガイドを作っています。まずは人事担当者がそういった意識を持つ。人事担当者も忙しいですが、これが本丸だというくらいの意識を持ってもらうために、主に人事担当者向けの研修も行っておりまして、そこではキャリアコンサルタントの資格も取れます。まずはそこをセンターピンにしながら広げていく。やはり職員一人一人が自分のキャリアを考える時代になっていますので、その上で留学をしたいということが明確にあるのであれば、それをどうサポートしていくかということを考える。その第一歩としてガイドを作ったので、これを基にまた議論を深めていきたいと思っております。

（柳田総務課長）

荒井局長、よろしくお願いします。

（荒井職員福祉局長）

Well-being に関しまして、裁量労働の関係の御指摘をいただきました。

民間労働者の裁量労働制は労働基準法の第 38 条の 3・4 に基づいて行われておりますが、要件・手続が複雑で、利用が低調だということは承知をしております。今回、秋民調で調査しますけれども、この利用率が小さいということだけに着目するのではなくて、より実際の実態を把握して、制度設計をさらに拡充していきたいと思っております。この民

間労働法制に類似したような公務の仕組みとして、任期付の研究員法で招聘型の任期付研究員の方だけに限定をして、例外的に裁量勤務を認められるような仕組みがあり、諮問会議の方でもこれも参考にしてはといった話もございます。裁量労働だけに限らず、勤務時間帯というものをより柔軟に選択できるようにしていけるような方法の検討をさらに進めていきたいと思っております。

(荻野給与局長)

続きまして給与局でございます。まず、官民比較の際の企業規模となります。まさに今、参与がおっしゃったような人材確保という問題意識に関しては、諮問会議の提言でもそういったような危機意識が示され、そのことを踏まえた提言の内容になっていると思います。そういった危機意識は私どもも共有をしています。その上でまだ様々な調整等は必要ですし、また不確定要素はもちろんですけれども、そのような観点も含めて今検討を進めているというところであります。

在級年数についても御質問いただきましたけれども、御覧になったのは資料 18 ページと思います。職務の難易度・責任が厳格に対応した等級制度を実現していくとして、全体的な、言わば抜本的な改革としては、やや中期的と言われていますけれども、1 枚おめくりいただきまして 19 ページ、役職段階と職務の級の対応につきましては、諮問会議のほうからも来年度を目途にしていくなさではないかと御提言を頂いております。私どもとしましても、そういった御提言を踏まえて、スピード感を持って対応していきたいと思っております。

(柳田総務課長)

ありがとうございます。それでは柳参与お願いいたします。

(柳参与)

どうもありがとうございました。

3 点、コメントを。今後の検討のテーマ、今回の発表は今のベースでいいかと思うんですけど。まず一つはですね、やはり新しい価値創出という概念を、公務の中にも取り入れたらどうかという提案です。今、民間の会社は、イノベーション、新しい価値創出と毎日言っているんです。今後、国民のための価値創出という概念はあるんじゃないかと思うんですね。公務の仕事というのはやはり制約が多いものですが、この制約を超えること自体が、新しい形につながるという考え方は、民間にもあるものですから、何かそういう概念をどうやってやるんだっていうことですね、ぜひテーマにしてみてもいいのかなと思います。まずこれが 1 点です。

2 点目が、そのイノベーション、価値創出の投資について。どういうことかという、企業の中にもイノベーションという言葉だけの会社はまだあります。ただ実際にやって

いるところは、やはり投資をしている。企業的に言うともまず研究開発投資、これが1つ。2つ目が、施設など、イノベーションを生みやすい土壌になる施設への職場環境投資です。3つ目が、人的資本投資です。まずはそういう投資が必ず必要だと思います。給与を上げるというのも一つなんですけど、これとは別に、新しい価値創出のための投資としてどういふことが必要なのかという研究をやってみるといいかなと思います。これが2つ目ですね。

それから3つ目が、これは時々申し上げているんですが、エンゲージメントの調査ですね。今は大体3年ごとでしたか。結局学生が興味を持つ、わくわくしてくる前に、公務の人、当事者たちがわくわくしないと、絶対に学生はわくわくしない。やはり今国家公務員がどういふ状況にあるかというのを、もう少し頻度を高めて、今、いろいろと工程表ができていますが、これが本当に効いているのかどうかを調べる。公務の人たちがわくわくして初めて学生がわくわくするという構図ですから、どうやったらこの頻度を高められるのか、最適な調査設計というのはどういふことかというのを検討していただきたい。この3点を今日はコメントしておきたいと思います。

(柳田総務課長)

ありがとうございました。

(堀内総括審議官)

それでは今おっしゃっていただいた、エンゲージメント調査について少しご説明させていただきますと思います。今、柳参与からもお話がありましたように、人事院では平成28年と令和2年に、霞が関のみならず、地方も含めてエンゲージメント調査を行っております。職員の職場満足度とか、勤務環境に対してどう思っているかという調査でございます。おっしゃっていただいたように、それから数年たっております。また、先ほども少し申し上げましたが、最終提言でも、各府省の運用状況も含めてサーベイをするということも提言されていますので、参与からも頂いたような問題意識も踏まえて、どういふ調査をどういふ形でやっていくのか、重要なことだと思っております。

また、公務のブランディングについても少し触れていただきました。おっしゃっていただいたように、公務のブランディングなどを行う中で、それを今働いている人たちにもきちっと認識していただいて、一人一人が公務の価値はこういうものだとして認識して、まさに公務の広告塔のような形になって、学生に対して訴えていくことも非常に重要だと思っております。そういう面でも、わくわくしているというような感じを、職員がどのように思っているのかということも含めてきちっと把握していきたいと思います。ありがとうございました。

(柳参与)

エンゲージメント調査は令和元年からやっていないんですかね。

(堀内総括審議官)

令和2年度です。令和2年度に実施してますので、5年ほど経ちます。

(柳参与)

そろそろやらなければいけないタイミングだろうし、ぜひよろしくをお願いします。

(堀内総括審議官)

はい、ありがとうございます。

(柳田総務課長)

縣参与、お願いいたします。

(縣参与)

御尽力ありがとうございます。3点申し上げます。行動規範を設定されたことは極めて重要であり、これがどう体现されるかということです。近代国家が成立して、確立されてきた要素、そして現代国家で継承されて発展されてきた要素、これがはっきり書かれているということが重要だと思います。今後の社会を考えたときに、もちろん従来も重視されていたと思いますが、専門的な根拠ということが明示されているということ。根拠と言うと、一般的には統計数値や統計解析の定量分析がまず思い浮かびます。もちろんそれは大変重要です。他方、文脈であるとか事実関係、それから価値判断の根拠といった定性的な分析が非常に重要だと思います。ですから、この定性・定量両側面をはっきりさせて、将来に向けた判断の根拠というものを徐々に明確に示していただくという行動様式が広まっていくということが、私は非常に重要だろうと思います。

第2点は、今、2人の参与がおっしゃいましたように、やはり情勢適応の原則の基準です。100人と1,000人というようにカテゴリーを2つに分けたのは初めてだろうと思います。今後、この2つのカテゴリーが適用された後、さらに規模について考えていくということが重要だと思います。

1つ伺いたいのは、カテゴリーを2つに分けたときに、最後の勧告にまとめるのはどういうやり方をされるのか。つまり、100人と1,000人ということが明示された以上、霞が関の方々の中に2つのグループがあるという考え方で、情勢適応に向かうのか、あるいは、それを前提として、最終的に1つにまとめた従来のような勧告をされるのかということです。もちろんほかのやり方でも宜しいですが、外から見ていると、私は2つに分けることが重要だと思います。それはなされるべきと思いますが、その後どのように扱われるのかを教えていただきたいと思います。

それから、従来、兼業について私から多く発言しました。そのときに怠っていたのが、兼業とは何かという具体的なことを伺うことでした。この間、ある方と議論させていただき、そして今回の事前説明を伺ってはっきりしたことがあります。本来公務員の方の兼業と、官民交流法によって民間から見える方の兼業は違うのであるという理解でよろしいでしょうか。つまり、官民交流法で民間から見える方は、本来、経済活動を主としてなさっている方で、そのことが禁じられてしまえば、たとえ重要な人材であっても、なかなか公務員のほうに入ってこれないというきらいがあったのか。ですから、そういう方が従来どおり、やはり経済活動もなさりながら、しかし、社会全体のための公務というものを果たされるというのが、これはもう、まさにあるべきことだろうと思います。この点、私の認識が不足していたと反省しています。

他方、私が申し上げていたことですが、本来公務員の方は、経済活動に従事すると、やはり自己の中の利益相反を生む。御説明をよく伺うと、非営利的な活動の兼業ということ、本来の公務員の方の兼業ということで想定されていると伺いましたので、そうであれば、それはその方の働き方・生き方に非常に好影響を与える可能性があるかと推察されますので、それに関しては全く異論を唱えるものではありません。兼業について、今、私が申し上げた考え方が正しいのかどうか、そのような形で兼業について話をお進めになるかどうか、この点、御教授いただければと思います。

(柳田総務課長)

では、情勢適応の件からお願いしてよろしいですか。

(荻野給与局長)

御意見ありがとうございます。まず100人と1,000人を分けたとして、それをどう勧告で話をしていくべきかということについてでありますけれども、これは、官民の給与を比較するとき、官のこのグループに対応する人たちはどういう人たちなのかというペアリングをした上で、その層の民間に対応するその給与に対して、その層にいる公務員の数を掛けて、それを全部足して比較をして、官民で較差があるかという計算の仕方をしております。そこで、今回、もしその比較対象の企業規模が100人と1,000人になった場合ですけれども、その場合も同じでございまして、全体の平均を出すに当たって、その一部の官職についてペアリングをする相手が1,000人の企業というペアリングになっています。その上で、それ以外のところは、ペアリングするところが100人になっていたら、ペアリングをした上で全部足し上げて、官民の比較をして、官民給与較差を出します。その上で、全体的な較差についてどこに配分するかというのは、それはまた次の話でございまして、その較差を、全体の較差を出すに当たっての判断基準、ペアリングする判断基準として、ある層については1,000人以上という企業をペアリングしたらいいのではないかということをお考えしております。

これまでも本府省の職員のペアリング先については、一定以上の規模のところという考え方もあったわけで、あくまでペアリングする相手をどこにするかというだけで、これは全体の較差を出すのに使う。その後の配分についてはそれまた別の話という考え方があります。

(荒井職員福祉局長)

兼業に関しまして、今回設ける類型の新しい設定がどういう考え方かというところの御質問だと思うんですけども、まず先ほどありました官民交流に関しては、民間のほうから来ていただいた場合には、向こうの仕事ではなくて、公務に専念していただくということになりますので、兼ねるというイメージではない官民交流になります。公務の方から民間へ行く場合にも、基本的には行ったら民間のほうでしっかりやっていただくと。要は役所の仕事をするのではないという形で整理がされております。

そして、(国家公務員法) 103 条と 104 条の兼業があるうち、103 条というのは自営兼業といまして、自ら業を営むもの。104 条というのは非営利企業の従業員などとして報酬を得るもの、この2つのタイプが、国家公務員法上で規定されております。今回は前者の103 条の自営兼業に新たな類型を設けていこうという考え方をしております。

自営兼業としては従来、例えば実家の農業を引き継ぐといったもの、あるいは、不動産を持ってらっしゃる方がその不動産を賃貸に出す、あとは駐車場の経営、太陽光の発電など、こういうものを 103 条の自営兼業のカテゴリーの中でこれまでも承認してきております。職員アンケートなども行った結果、兼業を行い、自己実現やいろいろな方との交流をして人脈を広げたりなど、様々なニーズがあることが分かっておりますので、そういったニーズをかなえようということで、自営兼業の中に、承認のための枠組みを新たに作っていこうと考えております。

当然、承認するに当たっては、官職と兼業する事業との間に特別な利害関係がないこと、これは非常に大事なことですし、本業の公務の遂行に支障が生じないということも大事なことです。あと、公正性・信頼性の確保に支障が生じないこと。この3つは、基本的にこれまでも承認に当たって、審査の一番重要な視点にしておりますし、今後、新たに設ける類型を取り入れるときにも、そういった点にはしっかりと注意をしながら取り組んでいくという考え方です。

(縣参与)

一点よろしいですか。事実として、従来、そのお考えで承認された方は何%ぐらいいらして、今後どれぐらいに広がるというような見通しでいらっしゃるかお分かりになれば教えてください。

(荒井職員福祉局長)

承認件数自体は、全省庁で年間大体 300 件ぐらいでございます。今後、自営兼業でございますけど、新たに類型を設けてどのぐらい出てくるかはまだ分からないところではあります。

(縣参与)

どれくらいの全体数に対する 300 件か、割合を伺えると。

(荒井職員福祉局長)

国家公務員全体で、人数で言えば 30 万人近くとなります。

(柳田総務課長)

ありがとうございました。境参与、お願いいたします。

(境参与)

非常に意欲的な諮問会議の最終提言が出て、それに対応した、今年の人事院勧告・報告について非常に今、期待しています。かなり新聞などでも書かれるんじゃないかなという気がします。特に官民給与の見直しですよ。先ほどからお話ししていますけど。

もともとやはり、民間の大手企業との併願を前提にした対策を考えていかない限り、この公務の魅力というものがなかなか学生には伝わらないんじゃないかなと思っていました。人材確保での競合関係から見ても当然の方向性がようやく、具体的な数字になって出てきた、これが、最終提言では非常にいいことだったんじゃないかなと思っています。

特に今、こういう世の中ですから、物価もちろん高騰しているし民間の賃金も上がっているわけですが、公務員の給与・待遇を今後引き上げること自体については、社会的な合意が得られやすい状況にあるんだという気はしています。ただ、こうなってくると、やはり行動規範の重みはさらにこれから増していくといいますか、公務員の給与、高い給与もらっている人たちに対する国民の目線というのは、それほど単純なものじゃない気がしていますので、きっちりとした行動規範が、本当の意味で浸透して、国民のことを第一に考えた行政がこれからなされていくのか、それを監視する側の視線もやはりそれなりに厳しくなるんじゃないかなという気もしています。

それと、いろんな採用手法の柔軟化とかで、いろいろといい方向に進んでいると思うんですが、今日の配付資料の中の参考資料として、5 ページに出ている公務員の人事管理の現状と課題の中の、人材確保は危機的な状況という、その主な背景の 1 番目に「生産年齢人口の減少」が挙げられているのは、私は非常に違和感を覚えます。これを理由に持ち出されると何も出てこないんじゃないかなという気がします。実際にはもう既にいろんな施策は打ち出されているわけですが、課題の捉え方として、生産年齢人口の減少を持ってこれると、ちょっとなかなかうまくいかないんじゃないか。

そもそも、この資料の中段で22歳人口は近年大きな変動がなく推移していると言っているわけですから、やはりこの主な背景は、もちろん若年層のキャリア意識の変化というのは、私も本当に身にしみて最近感じているところなんですけども、勤務環境・処遇面での魅力の低下の次に並べるのは、例えば硬直的な採用手法という言葉があったほうが、本当に直面している課題はそこなんですから、次の戦略が出てくるはずだと思います。この参考資料はあまりちょっとよくないなと、そういう気がしていました。やはり受験年齢の引下げも、きっちりその方向で進めているという話ですし、大学3年生からは受けられるわけですね。3年生から受験できるのであれば、もう大学に入学した頃の学生に対して、公務の魅力を実際に訴えていかないと、年齢だけ下げても意義は薄いと思いますね。その辺はちょっとよくお考えいただければと思っています。

それと、C B Tもようやく具体的な日程に上ってきて、これは定着すれば、もう実質的には通年採用に近いようなことも可能なのではないかという気がします。いつでも受けられると言うと少し軽い感じはしますが、門戸を広げて、受験者の分母を増やすのであれば、これはとにかく急いだほうがいいなという気がしております。以上です。

(柳田総務課長)

ありがとうございます。米村人材局長、お願いします。

(米村人材局長)

ありがとうございます。採用プロセスについては、総合的に見直そうと思っています。PRするところから、採用して育成するという一連の流れがありますので、官庁訪問も含めて、どこに問題があるかというのを今回、総ざらいで見直しに向けた議論をしっかりするという事をお約束したいと思っています。実はその中で、おっしゃったとおりC B Tは決め手になるかもしれないという期待がありまして、時間的・場所的な制約を解消することができるということです。それも中核的なテーマとしながら、総合的な見直しをしっかりとしていくということが必要だろうと思っています。またいろいろ御知見をよろしく願います。

(柳田総務課長)

ありがとうございます。大園参与、願います。

(大園参与)

ありがとうございます。今、採用の話が出ましたので、そこからつなげてお話しできればと思います。学生から話を聞きますと、採用が決まるまでにかかる時間が長い、タイミングも民間より遅い。民間との併願が現実としてあるわけですので、採用に要する時間をより短くできないかという問題意識からの質問ですが、人事院による面接は本当に必要な

のでしょうか。

テストを行ってそのうえで行われる人事院面接ですが、各省庁による面接もその後行われるわけです。面接でわかるのは動機やコミュニケーション能力だと思いますが、コミュニケーションの取り方が特徴的な人であっても、ある省のある仕事にとっては、それでいいかもしれないんですよね。ニューロダイバーシティということも最近言われます。そういう意味で、まだ踏み込んで見直すことができるかもしれないなと思います。

次に、一般職と総合職という言葉も、最近民間では避けられつつあるようです。特に、一般職の職務がエンリッチされて、重たい仕事もするようになってきています。ジョブベースで仕事を見ていくのであれば、そのこのところも見直しができると思いしました。

私は兼業については柔軟に考えています。うちの大学は国立大学ですけれど勤務時間の20%まで兼業が許可されています。当然全部、届け出ますけれども、有償無償関係ないです。その理由は、研究を含め、研究者・教員としての人材の厚みにつながるという考えだと思いますが、実感としてプラスの効果はすごくあると思います。

同時に、評価のところがしっかりしていないといけないので、従来型の、時間縛りではなくて、ちゃんとプロセスや成果で測れるのかという課題にも取り組む必要があると思います。

これは、在級期間の問題にも関係します。在級期間は、予想可能で安定感もあるのかもしれないんですけども、キャリアパスのある種の停滞感につながる可能性もあります。さらに、今の若者は早くからどんどんチャンレンジして自分を育成したいという想いがあると思いますので、有用な人材はチャレンジさせてあげたい。

在級期間を見直すときには、その裏側にある評価が大事になると思いますので、そのところをぜひセットで考えていただきたい。それができないと、兼業もなかなか許可しにくくなるということで、いろんなものの根源のところに、ジョブの仕組みと評価というものがあるように思いますので、よろしくお願いいたします。

(米村人材局長)

短くお答えします。採用のフェーズは、聖域なく、どこまでできるかというのを検討いたします。面接の在り方、効率性、あるいは一般職の名称といったところも含めいろいろなご意見もありますので、全力で検討していきたいと思っております。

(荒井職員福祉局長)

兼業についても、ご意見を頂きました。職員アンケートを実施した結果でも、御指摘のようなことで、兼業を希望する職員は30%を超えるぐらいいらっしゃる。それで、一体どういう兼業をしたいんですかと言うと、自分の特技を生かした活動とか、あるいは社会貢献につながる活動をやっていききたいというのが強く出ていますので、こうしたことをベースにして今回、進めていこうという趣旨です。

あと民間企業のほうにもヒアリングをさせていただいたんですが、そこでも兼業の効果として、採用や離職防止など、人材確保にいい影響を与えるといった声も出ておりますので、こうしたことを踏まえて、もちろん利害関係といった前提は押さえながら、できることはぜひやっていこうというスタンスで検討していきます。

(大藺参与)

人事院の面接については。

(米村人材局長)

いろいろな方の意見を伺いながら検討していきたいと考えています。タイミングなど、総合的な検討の中で決めていきます。御指摘は重く受け止めております。

(柳田総務課長)

ありがとうございました。峰岸参与、お願いいたします。

(峰岸参与)

ありがとうございます。諮問会議のメンバーとして最終提言の策定に関わり、今回参与という形で参加させていただく目的は、その提言の実効性を高めていくことに貢献することだと考えております。

諮問会議でも意見いただきましたが、人事院が所轄する国家公務員全体に効く施策と、提言にもありますように、本府省を中心とした政策の企画・立案、高度な調整等を担う国家公務員というセグメントに特化した施策を分けて考える必要があります。とりわけ喫緊の課題は、本府省、いわゆる霞が関で採用とリテンションが危機的な状況に陥っていることです。日本の大企業ではなく外資系の金融機関やコンサルティングファームなどとの人材獲得競争において、入り口の段階で厳しい状況に置かれ、さらには働き方や報酬といったマネジメントシステムの課題によって、リテンションが効きにくくなっています。入り口の採用活動を強化したとしても、ヒューマンリソースマネジメント全体のシステムが魅力的でなければ、優秀な人材を惹きつけ採用することは困難となります。私が一貫して主張してきたことは、全体に効く施策と、霞が関の本府省の政策企画職に特化する施策を分け、後者についてどう対応するのかを、最優先課題として具体的にご検討いただきたいということです。最終提言にはその点がかなり具体的に反映されておりますが、だからこそ、そのセグメントについての具体的な実行が不可欠だと考えます。

報酬システム、評価の仕組み、そして公務員版の裁量労働制といった人事制度について、政策企画職に特化したときに、報酬や評価を含めて、人事制度を一体的にどう改革していくのかという視点で工程表に落とし込む必要があると考えます。

裁量労働制も、オペレーション中心の職務ではなく、霞が関本府省の職員を念頭に置い

たものであり、仕組みとしてパフォーマンスで評価するシステムを導入する以上、時間ではなく成果で評価する仕組みとしなければなりません。そのための制度、評価、そしてヒューマンリソースマネジメント全体の仕組みはどうあるべきか。これらの議論が一体的に進められなければ、各施策は分断され、羅列的な議論になってしまう懸念があります。本日はその点について、具体的なお対応をお願いする次第です。以上でございます。

(柳田総務課長)

ありがとうございました。ほかにいかがでございましょうか。よろしいでしょうか。

それでは、少しお時間が早いところではございますけれども、本日の参与会はこれにて閉会とさせていただきますと思います。

最後でございますけれども、本日の参与会をもちまして、縣参与、境参与のお二人が御退任ということになります。お二方にはこれまで様々な御知見、御意見を賜りまして、誠にありがとうございました。この場を借りて御礼申し上げたいと思います。ありがとうございました。

それでは次回の御案内でございますけれども、次回の参与会は9月8日の14時から開催予定となっております。詳細につきましては、また近づきましたら人事院より連絡をさせていただきますと思っております。それでは本日の参与会、これにて閉会とさせていただきます。本日も貴重な御意見を賜りまして、どうもありがとうございました。

以 上