

第123回人事院参与会 議事録

1 日 時 令和7年9月8日（月）14：00～16：00

2 出席者 大藳恵美、北村亘、富田哲郎、峰岸真澄、宮島香澄、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、役田公平審査局長、
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、吉田公平審査局審議官、藤原企画法制課長

3 テーマ ○ 令和7年人事院勧告・報告について

4 議事概要

（佐々木事務総長）

それでは、定刻より少し早いですが、皆様おそろいですので、参与会を開催いたします。事務総長の佐々木です。今回より進行役を務めさせていただきます。よろしくお願いいたします。

開会に先立ちまして、今回より新たに大阪大学大学院法学研究科の北村亘教授、日本テレビ放送網株式会社の宮島香澄解説委員が参与として着任されましたので、御紹介いたします。改めまして、これからどうぞよろしくお願いいたします。

よろしければ、お二方から一言ずつ頂戴できれば幸いです。よろしくお願いいたします。

（北村参与）

では、新人のほうから御挨拶をさせていただきます。大阪大学の北村でございます。専攻は行政学・地方自治論です。

人事院では、これまで、そして現在も行政学の出題委員としてお世話になっております。まさかこちらの場にお邪魔することになるとは夢にも思っておりませんでしたので、緊張しておりますが、何とぞよろしくお願いいたします。

（宮島参与）

日本テレビ放送網株式会社の報道局解説委員をしております、宮島香澄と申します。よろしくお願いいたします。

人事院には、総裁賞の審査員として関わったのが先だったと思いますが、その後、昨年度まで人事行政諮問会議の委員を務めさせていただきました。

私は記者としての活動が長く、特に経済部での勤務期間が長いです。社会保障も担当していたため、さまざまな省庁を渡り歩きながら、30年以上活動してまいりました。そう

した中で多くの方々と話すことが、改革にもつながったと感じております。よろしくお願いいたします。

(佐々木事務総長)

どうもありがとうございました。

なお、本日は、大園参与はオンラインで御参加されております。また、冨田参与におかれましては、所用のため途中退室の御予定でございます。

それでは、開会にあたりまして、総裁の川本から御挨拶申し上げます。

(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。

先月7日、人事院は、国会と内閣に対して、公務員人事管理に関する報告及び給与に関する勧告と報告を行いました。

給与勧告では、前回の参与会でも皆様から御賛同いただきました、給与水準を比較する民間企業規模の引上げを行い、民間企業の賃上げの状況を反映して、昨年を上回る高水準のベースアップとしました。

また、本府省の幹部・管理職員への手当の新規支給に加え、長距離の自動車通勤に対する手当の拡充など、地方にもきめ細やかな対応を行っています。

人材確保面では、これまでの改革の成果として、総合職試験教養区分や一般職試験の申込者数が増加するなど明るい兆しもみられますが、公務組織が、多様で優秀な人材に「選ばれる場所」であるために、改革を新たなフェーズに進める必要があります。

そのため、公務員人事管理報告では、人事院が実現する「これから」の公務として、4つの柱を掲げ、様々な施策を打ち出しました。本日は、その内容について、工程表をもとに御説明いたします。

人事院は、今後も改革の手を緩めることなく、組織一丸となって、新しい時代にふさわしい公務の実現に向けて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。

(佐々木事務総長)

それでは、本日のテーマである令和7年人事院勧告・報告について、お手元の資料に沿って各担当局から御説明いたします。

(堀内総括審議官)

総括審議官の堀内です。どうぞよろしくお願いいたします。まず、1ページ目から御説明いたします。

総裁からもお話がありましたように、8月7日に国会及び内閣に人事院勧告・報告を提出いたしました。これまで人事行政諮問会議及び参与会で御議論いただいた内容を踏まえ、激しい人材獲得競争を勝ち抜くため、改革を次のフェーズへ進める方針です。先ほど総裁からも御説明がありましたように、4つの大きな柱で整理しております。個々の施策については、後ほど工程表に基づき各局長から御説明がありますので、ここでは全体像をお伝えいたします。

4つの柱のうち、1つ目は「高い使命感とやりがいを持って働ける公務」です。

前回の参与会でも御紹介しましたが、人事院では国家公務員行動規範を決定し、国民を第一に考えた行動、中立・公正な職務遂行、専門性と根拠に基づいた客観的判断を柱とする行動規範を各府省に周知・啓発することが今後の課題です。

また、府省横断チームによる公務のブランディングについても、前回の参与会で複数の参与から御質問、御関心をいただきました。今年6月に公表した年報の特別テーマでも取り上げており、公務の魅力を整理し、公務一丸となって、公務内への浸透及び公務外への発信を目指すということで、各府省から人事課・秘書課の若手のメンバーを集めた府省横断チームを結成し、鋭意検討を進めているところでございます。

次に、2つ目の柱は「実力本位で活躍できる公務」ということで、1つ目の黒ポツでは、これも従来から皆様に御議論いただいておりますが、新たな人事制度の構築について、令和8年度に骨格、令和9年度に具体的内容を報告するスケジュール感を示しております。この令和7年度からは、点線で囲んだ措置を講じており、これについては給与局から説明がございします。

また、ページ中央では「働きやすさと成長が両立する公務」ということで、1つ目が長時間労働の是正、特に月100時間超等の超過勤務の最小化。これを目指して、各府省の実情に応じた伴走支援、調査・指導を強化するというものです。

一番最後になりますが、右側、「誰もが挑戦できる開かれた公務」ということで、今回の報告では、採用プロセスのアップデートとして、これまでの取組を踏まえまして、今後の取組をパッケージで打ち出していくことにしております。

1つ目は、経験者採用試験におけるCBTの導入ということで、オンライン試験の導入を目指して、令和8年度に試行試験、令和9年度に経験者採用試験における導入を目指すこととしています。令和8年度の予算要求はこの8月に財務省に提出したところではございますが、その中で試行試験にかかる経費の予算要求なども行っているところです。

その他の項目については、後ほど人材局から説明がある予定です。私からは全体像として、1ページ目の説明をさせていただきました。1ページ目は以上です。

(荻野給与局長)

給与局長の荻野と申します。続きまして、私から2ページ目・3ページ目にわたり、本年の人事院勧告・報告の内容について御説明申し上げます。

御案内のとおり、人事院では、4月時点での国家公務員の給与と、民間企業の給与と比較しまして、給与の引上げ・引下げの勧告をしております。

先ほど総裁からの挨拶にもありましたとおり、この後工程表のところで御説明させていただきますけれども、今年度につきましては、調査対象を企業規模 50 人以上から 100 人以上に引き上げるなどのフレームの変更を行っています。その上で、毎月の給与について整理して比較をしましたところ、月例給につきましては、本年の4月期においては、15,014 円、公務のほうが低いという結果でございました。したがって、今年の勧告はその分の引上げという勧告になっております。率にしますと 3.62%という上げ幅になります。

この較差をどのように埋めるかということですが、公務員の給与は基本的なもので全員を対象となる俸給と、それを補完する手当となっています。今回、官民較差の7割方は俸給の引上げで埋めております。

俸給を上げるに当たっては、一律に全ての号俸を同じ率で上げるというのではなく、まず採用市場での競争力向上のため、初任給について5%～6%台の引上げを行っています。全体の平均が3.3%ですので、それに比べますと大幅な引上げとなっています。

そして、この初任給の引上げを踏まえまして、おおむね30歳代の後半までの職員が在職する号俸に重点を置きつつ、その他の職員についても昨年を大幅に上回る改定を行っています。記載はございませんが、行(一)の各級、1級～10級までございますけれども、その級ごとの平均改定率を見ますと、低いところでも2.8%という勧告をしております。昨年在職率が1.1%でしたので、大幅にという表現を使わせていただいております。

また、総合職大卒の初任給を御覧いただきますと、242,000 円となっております。これに、本府省の総合職ですと地域手当 20%がつき、さらに本府省業務調整手当がつきますので、初任給の段階で、初めて30万を超えるという水準となっております。

3.62%という上げ率はベースアップ分になります。モデル試算した定期昇給分を加えますと、米印にありますとおり、約5.1%の改善となっております。

続いて、手当でございますけれども、本府省に勤務する職員に対しましては、本府省ならではの困難さがあるということ等から、本府省業務調整手当という手当が支給されます。本年度は記載のとおりこの手当を拡充いたします。

また、離島など生活が不便なところの官署に勤務する職員につきましては、特勤手当という手当がございます。そこに引越す場合には、準ずる手当と呼んでおりますが、そういった手当が支給されることとなり、それについても見直しを行います。

この俸給、それと本府省業務調整手当、特勤手当等によりまして、月例給については較差を解消するとしております。

続きまして、次のページになります。ボーナスですけれども、民間事業所の支給割合を調査しましたところ、年間4.65月分となっております。国家公務員の期末・勤勉手当の年間の平均支給月数が現在4.60月でございますので、この民間事業所の支給割合を

0.05 月分下回っておりましたので、それを上げるという勧告を行っております。

なお、公務員のボーナスには、期末一時金に相当する在職期間に応じて支給される期末手当と、考課査定に対応する勤勉手当がございます。これをどういう割合で配分するかというのがありますが、民間の特別給の支給状況等を踏まえまして、期末手当と勤勉手当、それぞれ半々、0.025 月分ずつ配分することとしております。

次の項目でございます。こちら後ほど御説明いたしますけれども、優秀な人材が魅力と受け止めるような給与体系を構築していくこととしております。この改革は急いでやりますけれども、それでも少々時間がかかりますので、それまでの間でもできることはやっていくということにしております。今年度につきましては、そこに掲げています 4 項目について見直しを行っているところでございます。

その他の主な給与制度の見直しとしまして、先ほどの挨拶にもありましたけれども、通勤手当につきましては、昨年度の勧告では電車通勤を拡充しましたが、今年は自動車通勤につきまして、各府省の状況を踏まえて改善することとしております。

また、最低賃金についてです。引上げのトレンドにあります。公務員の場合は最低賃金の適用はないんですけれども、時給換算して下回ってしまうようなことがあると、これは人材獲得上よろしくないということで、そのような場合に迅速に補填できるような制度を導入することとしております。今回の勧告を実現しますと、全国で最低賃金を下回るところはないというふうに考えておりますけれども、将来に向けての備えとして設けているという趣旨でございます。以上になります。

(堀内総括審議官)

続きまして、工程表という表紙のほうの資料でございます。まず、5 ページの上段のほうでございます。

国家公務員行動規範の浸透でございます。左側でございますが、研修やポスター掲載等による職員への周知・啓発に取り組めます。あるいは、各府省、既に MVV（ミッション・ビジョン・バリュー）という名前だったり、組織理念という名前だったり、名前はいろいろありますが、組織の目標などを定めているものがあります。まだのところもございしますので、そうしたものに行動規範を活用するというのも働きかけていきます。また、これも先ほど申し上げました公務のブランディングについて作業してございますけれども、今後は公務のブランディングを通じて、公務の魅力の発信への活用、こうしたこともできるのではないかとということで、人事管理の報告書で打ち出しているところでございます。

これまでの取組状況ということで、資料右側でございますけれども、まず 1 つ目、先ほど申し上げましたように、本年 5 月に策定しましたので、この 4 月に各省に入省した総合職の新規採用職員、これらの方に対して研修を行った 5 月～7 月、その中で、早速研修において行動規範を取り入れた講義などを実施したところでございます。今後でございますが、各府省への周知用のポスターを今年中に配布できるように作成したり、あるいは今

年度中にこの行動規範の認知度、こうしたものについて調査していく予定にさせていただきます。

(米村人材局長)

人材局長の米村です。公務のブランディングについて、簡単に説明いたします。我々はこれまで、働き方改革や給与制度の見直しなど、様々な人事行政改革を進めてきました。今後も改革を進めていきますが、それらが十分に伝わっていないことが、公務が選択されていない一因だと考えています。つまり、良いものを作るだけでは売れないということであり、広報や営業のような発信が一層重要であるというイメージです。伝わらなければ意味がないということで、競合との差別化ができる公務の魅力を改めて整理し、公務内への浸透（インナーブランディング）と外部への発信を一体的に進めていきます。

これは国家公務員全体の課題であるため、全府省の人事当局を糾合し、横断チームを構成しました。第1回の活動はテレビなどのメディアで報道されました。

今後は、マーケティング手法やカスタマージャーニー、ワークショップなどを活用し、ブランドメッセージの策定やターゲット設定を行い、次回の採用活動から本格的に活用できるよう取り組んでまいります。

(荻野給与局長)

続いて、6ページを御覧ください。「優秀な人材の確保のための新たな人事制度」について、施策の具体的な方向性を御説明いたします。

優秀な人材を確保し、定着させ、能力を十分に発揮して活躍してもらうための人事制度が必要ということで検討が行われており、給与制度もその柱の一つです。

特に幹部・管理職員を中心とした企画立案や高度な調整業務に関わる職員については、簡素な号俸構成や、職務・職責の変化に応じて水準調整が可能となる仕組みの導入を検討しています。また、給与水準自体についても、参照すべき民間企業の業種・規模等を踏まえて検討していきます。

これらの職員については、勤務時間や任用等も含めて一体的に検討する必要があると考えています。

右側の取組状況ですが、全体のスケジュールとしては、来年夏には措置の骨格を報告できるよう検討を進めることとしています。その後、令和9年夏には具体的な内容を報告するというところまで本年の報告で記載しております。その後さらに細目の調整・調査等を行って、令和10年夏に勧告を行えば、令和11年には導入できるというスケジュールを想定しています。

給与水準に関しては、一つ目の三角のところですが、現在、複数の府省のポストを対象に職務分析・評価の実施に着手しようとしているところです。

括弧内にありますとおり、これらの改革は急いで行いますが、時間がかかるため、その

間にもできることは進めていくということで、今年度は、給与比較対象の見直し、本府省業務調整手当、在級期間に係る制度、特地勤務手当等の見直しを先行して実施しています。続いて、下段の「新たな人事制度の導入に先行して実施する見直し」について御覧ください。

まず、官民給与の比較についてですが、国家公務員と民間企業の給与比較は、単純な平均比較ではなく、同種・同等の人をペアとして組み、同じ人数がいてと仮定して比較するラスパイレス方式を採用しています。

これまで、そういった観点からも、役職段階のある企業を対象とする必要があることから企業規模を 50 人以上としていましたが、今年度から 100 人以上に見直しました。理由としては、人事行政諮問会議からも提言を頂いておりますほか、国家公務員志望者の減少、若手職員の離職増加などの状況を踏まえて勘案した結果、そのような見直しが適当であるという判断に至ったものです。

また、本府省と対応させる企業規模についても、従来は東京 23 区本店の 500 人以上の企業規模の従業員と対比させていたところ、今年度から 1,000 人以上に見直しています。

右側の取組状況を御覧ください。これらの見直しを行った結果、今年の給与は先ほど申し上げたとおり、3.62%のアップとなりました。仮に今年、企業規模の見直し（50 人以上から 100 人以上、500 人以上から 1,000 人以上）を行わなかった場合、上昇率は 2.50%にとどまっていた。つまり、見直しによって 1.12 ポイントの押し上げ効果があったことになります。ちなみに、50 人から 100 人への見直しの場合、上昇率は 2.87%となります。

この較差を解消するために、初任給を大幅に引き上げたことは、先ほど御説明したとおりです。

7 ページを御覧ください。本府省業務調整手当について、拡充の具体的内容を御説明いたします。本府省業務調整手当は、本府省に勤務する職員に対して、本府省ならではの困難性を踏まえて支給されるものです。これまで、管理職・幹部職員には支給されていませんでした。理由としては、課長や室長には、部下に指示をする大変さというものを踏まえて、特別調整額、すなわち管理職手当が支給されることとなっており、それでカバーできているとされていたためです。

しかし、状況は変わってきており、近年では本府省の業務がますます複雑化・多忙化しており、幹部・管理職員もマネジメント業務だけでなく、自らプレイヤーとしても大変な業務を担っている状況です。さらに、転職市場の活性化により、上位官職でも人材定着のための配慮していく必要が高まっています。こうした状況を踏まえ、今回の見直しでは、課室長級や指定職も手当の対象に加えることとしました。

次に手当の額についてです。本府省業務調整手当は、平成 21 年に係員・係長の手当額を一度引き上げており、また、若年層につきましては近年の俸給の高まり具合もありますので、係長級までは 2,000 円、課長補佐級は 10,000 円の引上げとなっています。

手当の対象としては、課室長級につきましても、最高額と同額の 51,800 円を一律に支給することとしています。この見直しにより、米印にありますとおり、特に本府省で顕著でございました、超過勤務手当がつく課長補佐がその手当が出ない室長級に昇任すると給与が減るという事態は、相当程度解消されと考えています。モデル試算では、47 時間の超過勤務をしていた 6 級の課長補佐が 7 級の室長に昇任した場合、給与のギャップが生じない結果となっています。

これらの見直しには法改正や人事院規則改正等が必要となるため、現在その準備を進めています。

次に、在級期間に係る制度についてです。御案内のとおり、国家公務員の俸給は級と号俸で決められており、職務の複雑・困難・責任度に応じて級が決まっております。ざっくり申し上げますと、本省で 1・2 級が係員、3・4 級が係長、5・6 級が補佐、7・8 級が室長、9・10 級が課長です。

これまでは、上の級に昇格するためには、直前の級で一定期間勤務する必要がある、その期間を定める在級期間表という制度がございます。例えば、5 級になるには 4 級で 2 年間在級しなければならないということです。標準職務 4 級の係長から標準職務 5 級の補佐に昇任した場合、この在級期間が足りずに昇格できないといった問題が、人事行政諮問会議でも指摘されていたところでございます。

この問題を解消するため、右側の取組状況にもございますとおり、今年 4 月に運用通知を発出し、既に運用をかなり柔軟化しておりますが、そもそも制度としての問題ということで、今回、在級期間に係る制度を廃止するとしております。

なお、4 月の運用見直しで実際に運用が柔軟化しているかの実績について、主な省庁 15 機関に確認したところ、この 4 月以降、在級期間表に定める年数に満たない期間で 7 級以上に昇格させた件数は約 240 件でした。この中には、これまでも可能であった、成績が良好な場合に必要な在級期間を半分にするというものも含まれています。

実際の声として、複数の府省の人事担当者から、これまでは在級期間にも留意しながら昇格候補者を選定する必要があったが、見直しにより昇格候補者の選定がしやすくなったとの前向きに評価する声も頂いております。

来年 4 月に在級期間表が廃止されれば、在級期間によらない昇格運用が、7 級以上だけでなく、課長補佐以下の級にも可能になりますので、全ての俸給表・級で可能となります。

(荒井職員福祉局長)

次に、職員福祉局から御説明いたします。まず、スライド 6 ページの上段の箱を御覧ください。2 つ目の鍵の項目「新たな人事制度に係る一体的検討」についてです。

右側の「勤務時間・任用等」の項目では、「時間に縛られない働き方の導入」が示されています。働く時間の長さではなく、アウトプットによって仕事が評価される人事制度にふさわしい新たな勤務時間制度を、給与・任用とセットで、来年夏に骨格を示せるよう検

討を進めています。

次に、8 ページを御覧ください。上段の箱「超過勤務の縮減」の1 つ目の鍵の項目にある「伴走支援の実施」についてです。

令和4 年度に職員福祉局内に「勤務時間調査・指導室」を設置し、サービス残業がないか、各府省に実地に出向いての調査（突合調査）を行っていきまして、現状では、本府省では平均年間超過勤務時間数が2 年連続で減少しています。

一方で、100 時間を超える超過勤務をしている職員の割合は、他律部署において前年度より0.3 ポイント増加するという状況もございます。

今後の方向性として、上限規制に関する4 つのメルクマールである、月100 時間、月平均80 時間、年間720 時間、月45 時間×6 回のうち、特に月100 時間に重点を置きまして、該当する職員を減らすことを第一に取り組むこととしました。

ここに記載しております伴走支援とは、これまで指導室が行ってきた突合調査に加え、月100 時間超の職員を減らす取組に力点を置いたプッシュ型支援を行っていくものです。具体的には、例えば、超過勤務の要因を分析し、組織内で解決可能なものと外部協力が必要なものを解像度高く仕分けを行い、幹部・管理職のマネジメント改革やDX を用いた業務合理化などの知見を提供するなど、実効的な縮減策をこちらから示して継続的な支援を行っていこうというものでございます。

なお、生成AI の活用については、デジタル庁が国会答弁検索、法制度調査支援、大量のパブリックコメント整理などのためのAI を開発しています。また、警察庁ではSNS の闇バイト募集の疑わしい投稿を選別するAI、あるいは経産省のほうでも調達仕様書の作成・審査や資料のサマリー作成のためのAI などが開発されており、こうしたものも活用しながら支援をしていきたいと考えております。

その下、2 つ目の鍵に記載しております「臨時調査」についてです。これは、従来行っております実地の突合調査や職員からの個別の通報を受けての調査の結果、是正の指導の必要が生じ、その指導を行ったのにもかかわらず、いまだ取組が不十分な場合を想定いたしまして、別途臨時調査のカテゴリーとして、当該部署に限らず局全体に網をかけるなどを行って指導を強化していくというものでございまして、現在、対象府省との間でやりとりを進めているところでございます。

8 ページ下段では兼業制度の見直しについて記載しております。従来は不動産賃貸や太陽光電気の販売といったものに承認類型が限定されておりましたが、新たな承認類型として、職員が有する知識・技能をいかした兼業、あるいは社会貢献に資する兼業といったものを設けまして、自己実現や社会貢献につながる自営兼業を可能にしようと考えております。来年4 月の施行に向けまして、具体の運用等に関する調整を各府省や職員団体などと進めておるところでございます。

次に、9 ページを御覧ください。下段の勤務時間・休暇制度等の更なる見直しについてです。

Well-being の実現に向けて、勤務環境を民間に引けを取らない魅力あるものにするため、職員の様々な事情に応じて勤務時間を短縮できる仕組みをつくろうというものです。これまでの育児休暇・育児時間など用途が限定された休暇制度に加え、様々な事情を抱える職員がその事情に対応するために仕事を辞めずに済むよう、フレキシブルに使える休暇の仕組みをつくってまいります。来年度に具体的内容をお示しできるよう、検討のためのデータを収集するべく、今秋に民間企業の勤務条件調査を実施します。

また、2つ目の鍵のところ、フレックスタイムについてですが、現在の制度では、単位期間が4週間、コアタイムを2～4時間設定する必要があります。また、年次休暇の取得単位は原則1時間となっております。これらについて柔軟化を求める意見もあり、来年度、具体的な内容を示すため、関係方面のヒアリングを行っています。

(佐々木事務総長)

本日は内容が盛りだくさんとなっておりますが、時間の関係もありますので、要点を絞って短めをお願いできればと思います。

(荻野給与局長)

それでは、9ページの1つ目の項目、転勤する職員に対する給与上のインセンティブの付与についてです。転勤したくないという転勤忌避感が高まる中では、転勤を後押しする給与制度が必要と考えております。不便なところに勤務する特地勤務手当、あるいは準ずる手当については、そういった観点から本年度、他の手当との減額調整を廃止する取組を行っていくこととしております。その他の手当については、来年度以降に検討していきます。

(米村人材局長)

9ページ中央の地元志向の採用について、何か対策が打ち出せないかという検討を始めています。地元志向が大変強まっているため、地域限定的な条件の設定などの大きな議論もあり、もっとできることがあると考えています。これまで主要な議題になってこなかった点も含めて、地方機関と本府省との異動をどれくらい行っているかもそれぞれ異なるため、各人事当局の意見をしっかり聞きながら、何ができるかを検討してまいります。

(荒井職員福祉局長)

10ページを御覧ください。一番上の箱の勤務間インターバルの確保に向けた取組でございます。超勤の上限規制は、健康確保のために月単位あるいは年単位の超勤を一定の時間数以下にしようとするものですが、こちらの勤務間インターバルは、毎日の勤務終了時から翌朝の勤務開始時までの間に着目し、その間も生活時間や睡眠時間を一定時間数確保しようということで、昨年3月に人事院規則でもって努力義務化しております。

その際の通知で、インターバル 11 時間を目安という記載をしましたが、今回行おうとしているのは、やむを得ず確保ができない場合も想定される中で、例えば毎日インターバルが確保できない場合でも、それが連続しないようにするといった、当面の目標を追加するなど、対応の仕方をさらに具体化してお示しするというものでございまして、今年度中に局長通知を改正してまいります。

その下、真ん中の箱、職員の健康増進でございます。産業医学に詳しい医師や保健師等の専門職の配置が十分でないといった専門家の指摘もございまして、各府省でこうした人材を確保しやすくなるよう、人事院でマッチング事業を行ったり、配置の拡充の必要性を示すなどの検討を進めております。

2つ目の鍵、相談窓口でございしますが、5月に設置し、効果的な相談支援体制構築に必要なノウハウを現在蓄積しております。これらを踏まえ、来年度に向け運用方針を検討中です。

そして一番下の箱、ゼロ・ハラスメントでございます。カスタマーハラスメントについては、既にパワーハラスメント防止の人事院規則があり、その規則の中、あるいは運用通知で、苦情があった場合の救済を主眼として対応を記載していますが、今、社会全体で関心が高まっていることから、さらに組織として毅然とした対応が取りやすくなるよう、人事院規則の改正等により、より踏み込んだ内容をとしていく予定です。

(米村人材局長)

11 ページ目で「主体的な学びと成長」について御説明します。

今、若い人を中心に自分のキャリア形成への関心が非常に高まっており、「成長実感」とも呼ばれる世界ですが、これをもっと広く言うと「人的資本経営」といった考え方もあります。職員が自律的・主体的かつ継続的に学び、学び直しの環境が重要になっているという認識です。

これを受けて、職員のキャリア形成を支援するため、各府省が基本的に対応しますが、より効率的に行えるよう「国家公務員の能力の一覧」を作成することに今チャレンジしています。

公務に求められる能力、つまり公務の従事で習得できる能力を、役職段階ごとに求められる複雑度や重要度に応じて分類・整理した「能力一覧」、今はまだ仮称ですが、これを作り、今年度中には各府省に提供できるよう検討を進めています。

本人の能力の充実や、研修の充実、能力を魅力として発信すること、人材配置に活用することなど、さまざまな使い道があると考えており、そのベースを作っているところです。

(荒井職員福祉局長)

その下段の箱、自己啓発休業についてです。現在の対象は大学・大学院での就学やJICAの国際貢献活動に限定されていますが、主体的な学びの範囲を広げるため、まずは各

府省からのニーズを集約してまいります。

(堀内総括審議官)

続きまして、12 ページ、上段でございます。人事管理のデジタル化です。政府における AI の活用環境の整備かつ利用の促進、あるいはデジタル運用体制改革の推進については、デジタル庁、内閣官房を中心に政府全体として取組を進めているところでございます。ここにございますように、今年の6月には、デジタル社会の実現に向けた重点計画ということで、閣議決定もされたところでございます。

その中で、人事管理のデジタル化につきましては大きく3つの柱、職員情報管理、勤務時間管理、研修管理という3つの柱でデジタル化を推進するというところで閣議決定されたところでございます。スケジュール感は下の表に書いてあるところでございます。

今後の取組でございますけども、職員情報管理共通システム、これにつきましては、令和8年度の整備開始に向け、現在要件定義内容について検討しているところでございます。

2つ目、勤務時間管理共通システムにつきましては、これが一番進んでいるところでございまして、これにつきましては、要件定義はおおむね完成し、今年の10月に事業者が決定、整備開始を始めるというところでございます。令和9年度以降、各府省に導入が始まるという予定でございます。

3つ目、研修管理共通システム。これについては現在要件定義を精査しているという状況でございます。

(役田公平審査局長)

公平審査局の役田でございます。不服・苦情等への対応の充実について御説明いたします。

民間企業におきましても、例えば、懲戒処分を受けたけれどもいわれがない、ボーナス査定が低くて納得がいけないといった、いわゆる個別的な労使紛争が生じる場合があり、それへの対応と解決がなされていると思います。

公務におきましても、公平審査制度という訴訟に準じた手続があり、また、人事院に専用の相談窓口を設けて苦情相談を受けており、こうした方法により解決を図っているところでございます。

現在人事院が進めております施策は、多様な人材をいかして、その能力を最大限に発揮する勤務環境の整備ですが、そういった中では、勤務条件や勤務環境に関する個々の職員の不満・苦情・紛争を早期かつ終局的に解決を図っていくことが重要です。そのため、令和7年度におきましては、近年の苦情や相談の傾向、関連する制度の動向を把握・分析し、来年度には有識者からの意見聴取などを通じて有効な方策を検討してまいりたいと考えております。以上です。

(佐々木事務総長)

米村さん、残りを1～2分でまとめていただけますか。

(米村人材局長)

はい。まず、採用プロセスをしっかりと見直すことがポイントです。方法論として、CBT方式を導入することが一つの大きなテーマです。利便性や、一発勝負ではなくするという点が重要なポイントだと思いますので、これに向けて、かなり大規模な取組ですので、順番をつけながら、進めていくということになります。

それから14ページ以降については、採用プロセスをどう改善できるかが大きなテーマです。例えば地方からいらっしゃる人たちは、何日間も拘束されることになってしまいますが、それをできるだけ短くということですか、特別なインターンシップを行った場合に、その情報を採用に活用する仕組みなどを活用しながら、できるだけ早く進めていくということです。

また、回転ドア的なところでも何か手が打てないかという話もあります。そして今大変なのは技術系人材です。民間でも大変な状況ですが、これに向けて何ができるかを、技術系を多く採用している役所にも入ってもらい、実態分析をしながら、我々としてできることを全てやるつもりで頑張っています。

(佐々木事務総長)

長くなりましたが、ただいま御説明いたしま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。今回の質疑応答につきましても、前回と同様、お一人お一人の意見に対しまして、その都度お答えする形式とさせていただきたいと存じます。それでは御意見ございます方、挙手をお願いしたいと思います。富田参与、お願いします。

(富田参与)

富田です。ちょっと先に失礼しないといけないので、先に発言させていただきます。意欲的にいろんな課題に取り組んでいただいていることがよく分かりました。言うまでもないですが、重要なのは制度改正して終わりではなく、実効性をどう上げるかということだと思います。あとのフォローをぜひしていただきたいし、制度自体を柔軟で使いやすいものにしていく努力は、不断に続けていただきたいと思います。

これはまだスタート台に立ったところだと思います。さらに深度化していく必要があります。公務員の仕事は国家の将来を担うものである中で、現在、多くの人材流出が起きていると聞いています。ぜひ、一人ひとりの公務員が力を遺憾なく発揮し、自律的に働ける、エンゲージメントを高められる、そして活躍できる公務の世界をつくっていただきたいと思います。働き度や能力・実績に応じた処遇がきちんとできる制度をつくっていただきたいです。

具体的に何点か申し上げます。

まず1点目は、官民給与の比較対象の問題です。100人以上に引き上げられ、本府省職員が1,000人以上の企業と比較されたということで、従来に比べれば大幅な改善がされていますが、正直に申し上げれば、まだまだ全く足りないと思います。

本府省で働かれるような方々は、企業の中でもいわゆるトップクラスの企業と人材の獲得競争をされているわけですね。1,000人以上では、今の学生は動かないと思います。現実として、今の学生は給与などの待遇に対してシビアな目を持っています。きちんと受け止めるしかないと思います。

日本は今、産業競争力の低下、経済格差の拡大など多くの課題を抱えています。こういった問題を解決するために、やはり官民一体となって取り組むべき時期ですので、給与の比較対象の引上げについては、継続的な検討をぜひお願いしたいです。

2点目は、在級年数の見直しの問題です。4月から運用が変更され、在級年数にかかわらない人事運用が行われるようになって、15省庁で約240件の事例があったとのことですが、これは省庁によって差があるのではないかと思います。積極的な省もあれば、そうではない省もあるのではないかと思います。ぜひ、そこをよく見ていただいて、場合によっては公表するくらいでもいいのではないかと思います。継続的にチェックしていただき、制度が有効かつ効率的に機能するよう、実効性を高めていただきたいと思います。これについては、有能な方をレベルアップさせると同時に、パフォーマンスの低い方に対しても厳しく対応する必要があると思います。特にボーナスの支給月数などは、思い切った差をつけるべきだと思います。パフォーマンスをきちんと評価する姿勢をぜひ実現していただきたいと思います。

次に、これも以前から申し上げていることですが、いわゆる裁量労働制の問題です。公務員の場合、労働基準法の適用がなく、人事院規則で対応できるわけで、特に本府省で政策立案に携わって月に超勤が100時間を超える方というのは、実質的に裁量労働をしている状況です。インターバルも自分で決められているはずです。そうした実態を追認していただいて、時間や場所に縛られず、成果で評価する制度をぜひ早期に導入していただきたいと思います。

そして、先ほど説明があった新たな人事制度について、来年骨格が決まり、令和9年に具体的内容が報告されるということです。実施は令和10年になるのでしょうか。どのような時期を考えていらっしゃるのか教えていただきたいと思います。これもいつも申し上げていることですが、民間では裁量労働制の導入が非常に難しく、厚生労働省がなかなか認めてくれません。企画業務型や専門職の技術系の仕事でも、少しでも企画業務以外の仕事、定例業務が入ると認められないので、現状では1%あるかないか程度です。

日本の労働生産性が低い最大の原因は、ホワイトカラーの生産性の低さです。アメリカではホワイトカラー・エグゼンプションで50%以上が時間に制約なく働いているわけですから、日本ももっとホワイトカラーが自律的・主体的に働ける労働時間法制が必要だと

思います。公務員の世界から裁量労働制を導入し、民間にも広げていただきたいです。

それから4点目は、兼業・副業の問題です。これは非常に画期的な取組であり、公務員の持つ能力を引き出し、活躍の場を広げるということで、素晴らしいことだと思っています。あとは、この制度が、認定基準や承認基準が細かくなりすぎず、柔軟な制度としてポジティブに受け止められるようお願いしたいです。

同時に、官民の人事交流もぜひ広げていただきたいです。これまでは「官庁の仕事が忙しくて民間に出せない」と言われてきましたが、先ほどお話にあったように、AIの活用でかなり仕事が変わってくるはずです。既に多くの省庁でAIを活用して業務を効率化されているようですので、そうやって生じた人材をぜひ民間に出していただきたいです。そして民間の方も、私どもの会社もかねてから実施させていただいていますが、官の仕事をすることで、社員は非常に勉強になります。官民交流の拡大をぜひお願いしたいです。

最後に、ジョブ型採用の拡大についてです。今後生成AIの活用などを行っていくには、現行の公務員の能力だけでは対応が難しい分野があると思います。ぜひジョブ型採用を拡大していただきたいです。

私が勤務するJR東日本でも、AI、不動産、データマーケティングなどの分野でジョブ型採用を始めています。こうした分野での技術系人材の力を、公務の中で活かしていただきたいです。

いくつか申し上げましたが、取り組まれている内容については、着実に進んでいると感じています。ただ、まだやるべきことは多くあります。これらの施策が将来の国のためになると信じています。国民も期待し、応援していると思います。ぜひよろしく願いいたします。

(佐々木事務総長)

ありがとうございます。まず比較対象の問題、それから在級期間表の見直しの関係、時間に縛られない働き方（裁量労働制）とその実施スケジュール関係、兼業の見直し、官民人事交流の拡大、それからジョブ型採用の拡大。大きく6つ頂いたかと思いますので、それぞれお願いいたします。

(荻野給与局長)

まず給与局から、比較対象規模の話です。公務員のことを非常に高く評価していただき、大変ありがたく思っております。

今回、比較対象の企業規模を約20年ぶりに50人から100人に見直しました。これは平成18年に100人から50人に変更して以来の見直しです。また、本府省の比較対象も500人から1,000人に変更しましたが、これは平成3年に500人で設定して以来の改定です。非常に大きなフレームワークの変革だと考えています。

ただし、これを金科玉条として、将来的に絶対に変えないというものではないと思って

おり、情勢に応じて適宜見直しをしていく必要があると考えています。一方で、比較企業規模はフレームの基本的な部分ですので、社会的なコンセンサスも必要になると思います。今いただいた御議論も踏まえ、社会の状況を見ながら、引き続き検討を続けてまいりたいと思っております。

次に在級期間表の関係です。御指摘のとおり、在級期間表をなくすことが目的ではなく、パフォーマンスの高い職員、昇格させるべき職員をすぐに昇格できるようにすることが目標であると考えています。今後は評価制度自体を改革していきますので、制度の運用を行う中で、どういう効果があるかをきちんとチェックしていきたいと思っています。

具体的な方法については、各府省への負荷をできるだけかけずに、PDCA が見えるようにするにはどうすればよいかを検討していく必要があると考えています。

次に、新たな人事制度の実施時期についてです。給与もその中の重要な要素ですが、先ほども少し申し上げましたとおり、来年夏に骨格を出し、令和 9 年に具体的な内容を示し、令和 10 年夏に勧告を行えば、令和 11 年 4 月から実施できると考えています。給与局からは以上です。

(荒井職員福祉局長)

裁量労働制と兼業につきまして、御質問、御意見を頂きました。

まずいわゆる裁量労働制につきまして、御承知のとおり労働基準法での裁量労働制は要件や手続が複雑であるなど制度設計上の制約もあって、利用率があまり芳しくないという話も伺っております。

今後、新たな人事制度の導入にあたり、時間に縛られない働き方の導入を検討する際は、働く時間の長さではなくアウトプットによって仕事が評価される人事制度にふさわしいものとなるよう、努めてまいりたいと考えております。

兼業につきましては、承認基準などをこれから策定していく予定ですが、これについては、実際に活用される各省の御意見をしっかりと伺いながら、使いやすい、的確な制度となるよう制度設計に努めてまいりたいと考えております。

(米村人材局長)

官民交流についてです。富田参与からはこれまで何度も激励をいただいておりますので、本気で、関係省庁や内閣人事局などと取組を始めています。

今感じているのは、やりたいけれどノウハウが足りないという役所もあるということです。慣れているところは既に取り組んでいますので、そうでないところをターゲットにすることも重要です。企業側も、まだ十分に情報が届いていないところが多く、地方も巻き込んで進めていきたいと考えています。

御認識のとおり、官民交流には大きな効果があります。いろんな仕事をして、視野が広がるといった効果をまずは分かりやすく説明すること、そして、まだ取り組めていないと

ころを掘り起こすことができないかといったことについて、今、検討を進めておりますので、またどこかで御説明できればと思います。

(富田参与)

省庁内の交流、中央省庁と地方支分局との交流、あるいは地方公務員と国家公務員の交流なども含めて、視野を広げることは非常に効果があると思います。

ぜひ、それをお願いしたいと思います。

(米村人材局長)

はい、ありがとうございます。

(佐々木事務総長)

ありがとうございます。いかがでしょうか。柳参与、お願いします。

(柳参与)

はい。どうもありがとうございました。私も、全体としてはいろいろ進んできたなという印象を持っています。皆さんもそういう実感を持たれているのではないかと思います。変化の幅については、もう少し踏み込んでもいいのではないかと感じています。今日は3点申し上げます。

まず1点目は、大本丸の給与の話です。比較規模が100人、1,000人と倍増しました。昨年の時点ではここまで進むとは思っていませんでした。非常に保守的な流れだったと思いますが、佐々木さんをはじめ、最後は頑張ってここまで来られたことは評価したいと思います。

ただ、次のステップが重要です。どういう発想で考えていくのか。ジョブ型といった仕事の設計から手をつけるのか、それとも、霞が関の皆さんは民間企業の方々と同等、もしくはそれより優秀な方々だと思いますので、そうした人材価値・仕事そのものの価値から見て、比較対象はもう1段階上でもいいのではないかと考えていくのか。例えば、500人・5,000人というステップもあり得ると思います。次のステップとして、ぜひ検討していただきたいです。

民間でも、最近は「変えられない」という思い込みや、慣習に縛られる傾向があります。この2つから脱却をしなければ変わっていかない。最近のいい例が、価格問題と契約問題で、例えば自動車関係だと、完成車メーカーと部品メーカーがどんどん価格を上げてきている。昔は上げられないという思い込みがありましたが、それがだいぶ変化してきました。これはやはり世の中が変わってきているということなので、霞が関もその変化についていってもらいたいと思います。これが1点目、給与についてです。

2点目は、ブランディングです。これはかなり進みそうだという印象を持っています。

各府省で130名が参加しているとのこと、ぜひいい議論をして、いいものにしていただきたいです。

これについては、説明の中でおっしゃっていたように、まずはインナーコミュニケーションが第一です。その後、アウトターに展開していくわけですが、分かりやすい言葉を大切に共有することがベースになります。皆さんで議論してもらって、引っかかりのある、切れの良い言葉を見つけていただきたいです。いろんな会社の例を見ると、最後の最後で丸くなってしまうケースがあるので、使い勝手の良い、印象に残る言葉にしてほしいです。そのあとは、発信のステップやターゲットについて、しっかりまとめていただきたいと思います。これが2点目、ブランディングについてです。

3点目は、エンゲージメントの話です。今日は出てきていませんが、私は毎回この話をしています。事前に内閣人事局のデータを送っていただき、参考になりました。

ただ、人事院の調査と内閣人事局の調査で異なる点が定かではありませんが、いずれにしても定期的に測るべきだと思います。内閣人事局のデータを見ると、ワーク・ライフ・バランスは少しずつ改善していますが、やりがいに関する回答は低い傾向があります。ここに問題があるのではないかと推察します。

やはりきちんとした調査設計を行い、国家公務員の皆さんが何を考えているのか、今の施策が本当に有効なのかを把握する必要があります。クロスファンクショナルで取り組まれたらいいんじゃないかと思います。特にやりがいとキャリア設計について、人事院として推進していただきたいです。次回は「こういうプランでやります」という説明があると良いと思います。よろしくお願いします。以上、3点です。

(佐々木事務総長)

ありがとうございます。それでは、給与の次のステップ、ブランディング、エンゲージメントの調査について、それぞれお願いいたします。

(荻野給与局長)

まず、給与についてです。比較対象企業の規模を変えられないという思い込みは持たず、平場の議論をしていきたいと思います。

次の人事制度、給与制度を検討していく中で重要になるのは、役職・職務・職責に応じた処遇を与えやすくすること、そしてもう一つは、給与水準としていかに適切なものを確保するかだと考えています。現在、民間企業の状況や政策面も含めて検討していく必要があると考えています。そのために、職務・職責の分析も始めておりますので、引き続き検討を進めてまいります。

(米村人材局長)

ブランディングについてです。切れのいい言葉としたほうが良いと思っていますので、

これから 130 人で議論を進めていきます。

チームを立ち上げる際に挨拶として申し上げたことを少し紹介しますと、ブランディングについては大きく 2 つのキーワードがあります。1 つ目はマーケティング手法をしっかり使うことです。説明会をたくさん開くということではなく、本質に迫ったマーケティングを行うということで、初回にはそのような講義も行いました。

2 つ目は「競争と協調のベースをつくること」です。全体のベースを作るという点では、各省とも完全に協力できるはずなので、それをやりましょうと申し上げました。

あとは、これがムーブメントになると良いなと思っています。直接の対象は学生ですが、社会全体に公務員の価値を伝えることで、それが採用市場に良い影響を与えていると考えていますので、広い視野で取り組みたいです。

また、インナーブランディングとして、我々自身の自信につながるようにしたいと思っています。

最後に、アジャイル的に進めたいと考えています。最後まで引っ張って一気に出すのではなく、途中途中でいろいろな収穫がありますので、それをどういう形で各省と協働してできるか。いくつかのキーワードを申し上げましたが、こうした形で進めていきますので、ぜひ応援よろしくお願いいたします。

(堀内総括審議官)

エンゲージメント調査の件です。参与から何度も御意見を頂いており、我々としても検討を進めているところです。

内閣人事局の調査についてですが、こちらは比較的大規模な調査で、一般職と特別職を含む国家公務員の中から対象を抽出し、6 万人を超える職員から回答を得ています。調査内容は、働きやすさ、働きがい、性別に関係なく活躍できる環境の整備、女性活躍の進展度、仕事と育児の両立などです。

我々もこうした状況を踏まえながら、今年度、給与や働き方の満足度に関する事項、あるいは、先ほども申し上げましたが、国家公務員行動規範の浸透度合いなどの事項について、調査を行う予定で鋭意検討を進めています。

次回は、もう少し具体的に説明できるよう、担当者と一緒にしっかり取り組んでいきたいと思っています。

(佐々木事務総長)

ありがとうございました。峰岸参与、お願いします。

(峰岸参与)

はい。大変ありがとうございました。諮問会議でも議論されたことが着実に実行されていると思っています。

その上でですが、参与会という場合は、構造的には、人事院が行っている執行に対して、ボードとして何を問題にするかを考える場だと思います。

私も富田さんと同様の意見です。その前提で申し上げますが、次のステージに進む際に、人事制度フレームワークとは何かを熟考すべきだと思います。官民給与水準について、本府省の管理職に対してベンチマーク先の企業群を設定し照らし合わせた場合、給与差はまだ相当あるという前提があります。それを一段合わせにいくための前提こそが、骨太な人事制度フレームワークであり、まさに時間ではなくパフォーマンスで評価する、厳格な職務給運用を可能にする人事制度とは何かということです。

国家公務員の人事制度として、新たに構築することが可能な中で、報酬水準に合わせるための条件としての雇用形態・雇用システムがどういったものなのかが重要であって、そうでなければ、単にベンチマーク先の水準に報酬が近づいていくことに留まりかねません。

やはり時間ではなくパフォーマンスで評価し、厳格な評価、ポストオン・ポストオフを含めたマネジメントが必要です。その新たな人事制度フレームワークにおける、ゼロからつくり上げる雇用・報酬システムとは何か。それが最も重要なポイントだと思っています。今年度中には、これを明確にしていく必要があると考えています。

ここに対して、骨太な検討が求められます。そういう意味で言うと、それはいつなのかという時間軸の問題があります。皆様からもスピード感に関する御意見がありました。

この人数規模、最大で5～6万人ということを考えると、民間企業の同規模の企業であれば、遅くとも3～4年で動いているはずです。令和11年スタートと言っているのであれば、できれば令和9年にスタートする前提で、時間軸のターゲットを決めた上で、骨太の人事制度フレームワークの在り方・方針を今年度中に、この参与会でモニターさせていただきたいと思います。これが1点目です。

2点目は、もう少しミクロな話です。本年度における参与会としてのモニタリング項目は何かということです。これは、もう少し具体的な話になります。

例えば、ブランディングについて。冒頭でも話がありましたが、ブランディングの成果は何か、施策と成果の因果関係は何か分かって初めて評価ができます。今年度中に設計が行われると思いますが、少なくとも設計段階で成果の想定があり、それに対する施策があり、その施策の理由がある。来年度には、それに対する評価ができるという流れです。

残業についても同様です。100時間残業の話が出ていましたが、本年度の具体的なターゲットをどのように設定されているのか、お示しいただけるとより議論が深まると思います。設計段階かもしれませんが、例えば「100時間残業をゼロにする」という目標があるのか、そのための施策は何か、実際1年経ってみて何が良くて何が課題だったのか。こうしたことを、それぞれの項目で年度ごとの成果設定と施策の狙いを明確にさせていただきたいと思います。それがあって初めて、翌年度に評価が可能になります。現時点では少し曖昧に感じますので、どこかのタイミングで御報告いただく必要があると思います。

3点目は、より軽い話になりますが、生成AIについてです。デジタル庁でも生成AIの話がありましたが、個別の例として、リクルートグループの『Indeed』という求人サイトがあります。世界で3億5,000万人が使っているサービスですが、生成AIの登場によって求人の種類や件数が劇的に変化しています。

この観点から言うと、生成AIによって業務が大きく変わる可能性が高いです。そして人材の要件も変わってきます。生成AIを使う前提と使わない前提では、必要なスキルが大きく異なります。情報収集のような基礎的なタスクはほぼゼロに近づきます。

今後は、より深い一次情報の取得や、そこからの洞察力が求められるようになります。ですので、関連するタスクについては、生成AIの動向を前提に、制度設計を修正することも含めて検討されたほうが良いと思います。

これはご提案ですが、能力開発の話もありましたので、生成AIの影響を見据えた上で進めていただけると良いと思います。以上です。ありがとうございました。

(佐々木事務総長)

ありがとうございます。非常に大きなテーマを頂いたと思っております。参与会でも、これからのモニタリング等について、皆様の御意見を踏まえ、私どもとしてもどういう形で御提供していけるかを検討し、進めてまいりたいと思います。

その上で、今個別に出たお話につきまして、新しい人事制度の次のスケジュールリングの関係、それからブランディング、100時間超の超勤、生成AIの関係などについて各局からお答えいたします。

(荻野給与局長)

給与局でございます。御指摘ありがとうございます。

新しい人事制度・給与制度を設計していくにあたって、常に「我々は何をしたいのか」「そのためには今の制度で十分か、それとも足りないのか」という点を胸に、常に見据えながら検討してまいります。

スケジュールについては、先ほど少し申し上げましたが、もう少し詳細に、「この期間にはこれを行う」「この期間にはこれを行う」「最終アウトプットはこれ」といったものについて、詳細なものを整理したいと考えております。

その上で、皆様に御提案し、御意見を頂きながら、報告していければと思っております。よろしくお願いいたします。

(米村人材局長)

ブランディングについて一言申し上げます。

御指摘のとおり、PDCAをどう回すか、インプット・アウトプット・アウトカムをどう設計するか、しっかり考えてまいります。

ただ、最初からあまり小さくまとまりたくないという気持ちもありますので、まずは風呂敷を広げてから整理していくということを頭に置いています。

いつ具体的にお示しできるかは未定ですが、心に重く留めておきますので、よろしくお願いいたします。

(荒井職員福祉局長)

残業に関しまして、非常に重要な御指摘を頂いております。

現在問題とされているのは、100 時間超の残業が脳血管疾患や心臓疾患との関連性が強いという点です。現状では、100 時間超の職員割合が 0.3 ポイント増加しているという状況であり、これは看過できません。このような状況がさらに進行することは何としても阻止しなければならないと考えております。もちろん、最終的にはゼロにすることが目標ですが、まずは増加する傾向を止めなければならないと考えているところです。

(堀内総括審議官)

生成 AI について申し上げます。

政府全体としては、内閣官房を中心に AI の活用が重要なテーマとなっております。今年 5 月には「行政の進化と革新のための生成 AI の調達・利活用に係るガイドライン」が決定され、各方面で取組が進められています。

人事院では、ある生成 AI を職員に試行的に使ってもらい、それが業務改善にどうつながるかを検証する取組を進めています。

また、AI の人事管理への活用可能性について、実証的な検討を行うため、昨年度の補正予算でついた事業を今年度実施しているところです。

能力開発の観点でも、生成 AI に関するサジェスチョンを頂きましたので、そうした点も含めて人事院として考えてまいりたいと思います。

(佐々木事務総長)

宮島参与、どうぞ。

(宮島参与)

はい、ありがとうございます。何回か発言できそうなので、大きなことと小さなことに分けて申し上げます。

まず、大きな視点からですが、いろんな官僚の方々と話す機会があり、就活や初期の転職を考える若い世代とも話す機会があります。人事行政諮問会議の最終提言にかなり目配りされていて、今実行されようとしていることは理解していますが、どれだけ早く実現されるかというスピード感に関心があります。

というのも、若い世代の周囲の環境について、特に民間側の変化が非常に速いからです。

例えば、働き方改革が進んでいるのに報酬は上がっている、自己啓発や副業制度が急速に変化している、転勤時の家族手当なども非常に丁寧に対応されているなど、民間はありとあらゆるところで進化しています。

ですので、ターゲットとなる人材がどこに流れているのかを明確に意識し、そこから引き戻すために、報酬でそれができないというのであれば報酬以外の魅力でどう引きつけるかを丁寧に考える必要があると思います。

皆さんが努力されていることは理解していますが、ターゲットが似ている民間のスピードと比較してどうなのかという点は、強く意識する必要があると思います。

この参与会は初参加ですが、意見を述べるだけでなく、峰岸さんがおっしゃったように、実行されているかをしっかり見ていく場だと思っています。皆さんの努力を理解しつつ、そうした視点も持って臨みたいと思います。

次に、小さな視点として2点申し上げます。

1つ目は、人事院がこのスピードで動いていることについて、どの程度危機感を持っているのか。もっと早くやりたいけどできないのか、組織として一丸となっているのか。人事院の現状について伺いたいです。もし外部からの圧力などで難しい点があるのであれば、ここで共有していただきたいと思います。

2つ目は、省庁ごとの違いについてです。省庁によって意識や進捗に差があると感じています。せっかく目的を定めて方向性を示しても、各省庁が意識を持って取り組まなければ、うまくいかないと思います。省庁ごとのモニタリングをどのように行っているのか、方法を伺いたいです。

(佐々木事務総長)

ありがとうございます。初めの人事院としての危機感について、私の受け止めに申し上げます。

これまでも危機感を持っていましたが、最近は特に対応の回転を速くしているという実感があります。採用や人材確保の面でも、私が人事院に入った頃とは環境が大きく変わっています。職員自身も危機感を持っており、総裁や人事官、諮問会議、有識者、そしてこの参与会からも活発な意見を頂いて、叱咤激励を受けながら進めている状況です。

私どもとしてはそういう意味で、従前に比べて早く取り組むようになってきてはいますが、外から見たテンポとしては、まだ足りないという認識もあります。そうした点も踏まえて、今後も取り組んでまいります。

公務の中の難しさとしては、制度づくりは人事院が行いますが、任命権や人事権、人事配置などの運用は各省が持っています。分権的な体制であるため、制度をどう活用するかは各省に委ねられており、そこをプッシュしていくのが難しい点です。

また、行政組織としては、政府や国会との関係もあり、人事院だけで物事を決めて進めることはできません。人事制度についても、法律を通していただく必要がある部分がございます。

います。人事院だけでできることもあります、それにしても関係者の理解がなければ進められないという構造的な難しさがあります。

モニタリングについても、制度をつくった後、それがどう活用されているかをしっかり把握し、公表などを通じて外から流れを推し進めていくという方法は一つ考えられます。

いずれにしても、まず状況を把握することが重要です。今回、様々な施策を打ち出していますが、その実施状況については、しっかり把握していきたいと思っています。各局長から補足があればお願いします。

(川本総裁)

いいでしょうか。勧告に向けてすごく頑張ってアクセルを踏んできたので、皆まだ少し高揚感があるんですね。外も暑かったので、なかなか夏の気分が抜けないままだといけな
いので、「冬はすぐに来ますよ」と、この間の局長会議でも申し上げました。

モニタリングをする上で、ぜひ参与の皆様を知っておいていただきたいのは、制度づくりは官の本業ですが、時間がかかりがちであるという点が一つ。それから、制度づくりに比べると、運用に対する関心度合いが低くなりがちであるという点です。

運用がどうなっているのかということは、常にモニタリングしていく必要があります。時には制度はあっても、現場ではなかなか運用しにくいという場合もあります。そうしたことがあるということを、参与の皆様にも知っておいていただきたいです。危機感是非常にあります。

(佐々木事務総長)

北村参与、お願いします。

(北村参与)

はい。ルーキーが最後に話すのはなかなか危険ですが、よろしいでしょうか。

今の「早い・遅い」、「難しい・難しくない」という議論もそうですが、今回の最終報告についてですが、方向性としては異存ありません。むしろ、非常に良いと思います。ただ、次回以降で結構ですので、デマンド・サイドとサプライ・サイドを分けて工程表を少し見えるようにしていただければ幸いです。

どういうことかと言いますと、デマンド・サイドとは、これから入ってくる学生さんなどをターゲットにした施策です。例えば、初任給を上げる、試験のやり方を変えるなどで
すね。現在勤務されている職員に対しても、給与を上げる、自学のチャンスを与えるなどの対応も含まれます。指定職や退職された方には、また別の施策があるかもしれません。まずはこうした方々へのターゲットを明確にし、それぞれが何をニーズとして持っているのかを把握し、それに対してどう対応するのかを工程表を見せていただきたいです。

次にサプライ・サイド、つまり皆さんが提供できる施策について。短期的に人事院で決

めて実行できるもの、他府省と協議が必要なもの、さらに長期的には法律改正や政治の力が必要なものなど、段階があります。

これらをマトリクスで整理し、各制度に指標を入れていただければ、進捗管理がしやすくなるのではないかと思います。数日前にいただいた説明の際は電波の悪いところでお話ししていたので、伝わっていないかもしれませんが、このように考えております。

そして、「難しいことは難しい」と堂々と説明されれば良いと思います。「民間のスピードは速い」と民間企業と比べて行政機関や国立大学の改革の遅さを指摘されることが多いですが、実はしっかりと行政固有の正当な理由で遅いということもありますし、できないこともあります。すぐに取り組めないのであれば、その理由をしっかりと説明し、「皆さん、どう思いますか」と訴えかけることも必要だと思います。総裁もおっしゃっていましたが、制度づくりの困難さに対するしっかりとした説明は必要だと考えます。これが1点目です。

2点目は、柳参与や峰岸参与もおっしゃっていたように、エンゲージメントや各種調査についてです。スポットで調査をされているようですが、もう少し活用の仕方があるのではないかと、外から見ていて歯がゆく思います。

我々研究者が行う調査はサンプルサイズが小さく、制約がありますが、それでもできることはあります。統計分析の手法は非常に発展しています。例えば、離職意思の有無などを従属変数とした分析も限られたサンプルで統計的に有意な形でできます。実際にやってみましたが、業務負担感は離職意思を強める要因として出てきました。これはもう皆さんお分かりのとおりです。

では、離職意思を下げる要因は何かというのが皆さん御関心だと思います。私たちの調査で明らかになったのは3つの要因でした。一つはもちろん給与です。しかし、毎回大幅な給与改定は難しいですね。もう一つの変数として「やりがい」が出てきます。これは非常に大きな要因です。今回のブランディングも、エンゲージメント調査にのっとっていますので、関連した質問はあるはずで、それは非常に重要な知見だと思います。

ただし、同時に、やりがいは今の学生にとっては「怖いもの」と認識されています。「やりがい搾取」という言葉があるように、これだけメディアで「ブラック霞が関」と言われてしまった以上、公務員が「寝食忘れて頑張れるほどやりがいのある仕事」という話はアウトです。実際には民間でも大学でもどの分野でもそうやって夢中になる時期はありますが、言った瞬間にアウトになります。ですので、やりがいという変数をどう扱うかは、ブランディング上で非常に注意が必要です。

最後に、結構面白いものが出てきたのは職場環境についてです。自学のチャンス、組織の支援、上司の明確なビジョンなどが、調査で非常に強い反応を示しています。2回の調査でどちらも同様の結果が出ています。ここを深掘りしていくことが短期的には合理的です。

これが、6万人規模の調査があるのであれば、そして、他のデータともっとリンクさせ

て活用すれば、面白い知見が得られるはずです。個人の匿名性を担保しつつ、属性に応じて分析するときと公務員制度改革として理論的にも実際的にも有意義なことができるのではないと思います。意識調査をぜひ活用していただきたいというのが私の希望です。

3点目は試験についてです。私はこの中で唯一、東京圏の出身でも居住者でもない人間です。友人や教え子が国家公務員試験を受験するために東京に来ているために、そのときの話をよく聞いています。

例えば、教養区分の話など、いろいろと拡充されており、受験者も増えているという状況があります。これは素晴らしいことです。ただ、教養区分の試験は、受験者が増えている一方で、一步間違えると教養試験に落ちた後に受けることになる専門試験のほうが科目数も多く「罰ゲーム」と思われてしまう可能性があります。今でも教養区分で合格した人は、合格した瞬間に、民間企業、特に官に近い公的性格を持つ企業からすぐに声がかかります。「政府保証のついた従業員」として、2年生の終わりには企業側が積極的に手を伸ばしてきます。しかも、民間企業はその層に特化したインターンを用意しており、非常に楽しく、達成感のある体験を提供しています。

結果として、学生の「パブリック・サービス・モチベーション」は高いにもかかわらず、官には進まない。ちょうど中間の、電力・ガス・鉄道などの公益企業に流れてしまう傾向が、特に大阪・関西圏では顕著です。

総合職の採点や行政学を教える立場として、非常に切ない思いをしています。教養区分で落ちたら受けなければならない「嫌な試験」として専門試験が扱われてしまっている現状は、「意図せざる結果」ですので何とかしないといけなく考えます。

また、地方から出てくる学生に対する支援は非常にありがたいことですし、ぜひ進めていただきたいと思います。

さらに、AIの話も出ていましたが、学生がAIを使う能力は、ある世代以上の人たちと比べて圧倒的です。我々もレポートに剽窃チェックソフトを使っていますが、学生はそれ以上のツールを使いこなしており、いたちごっこをしています。

彼らは、20ドル程度で非常に高性能なツールを使いこなしています。そうした学生が霞が関に入った途端、よく分からない仕事の仕方に直面することになります。これは後々には意味があることかもしれませんが、彼らにとっては理解しづらい部分です。丁寧に上司が「やっていることの意味」を常に説明するという姿勢が必要となります。これは離職意思の研究とも重なることです。

最近の調査手法では「サーベイ実験」があり、言葉の使い方やサンプルの分け方など、非常に細かく調整することで、どの言葉が響くのかを見極めることができます。

我々は、北海道大学から鹿児島大学まで、法学部を対象に3回のパネル調査を行っており、ある程度の傾向が見えてきています。もし役所でこれを実施されるのであれば、もっと大規模にできるはずです。

長くなりましたが、以上です。

(佐々木事務総長)

ありがとうございます。工程表関係の整理については、先ほど頂いた御示唆や北村参与の御意見も含めて、今後どう工程表を取りまとめるかを考えてまいりたいと思います。試験の関係も出ましたので、米村さん、お願いします。

(米村人材局長)

ありがとうございます。試験改革については、一生懸命進めておりますが、逆効果や副作用が出ないようにすることも非常に重要だと考えています。

教養試験が偉いということではなく、専門的な知識を持っている人も必要です。そのことをどう伝えていくか、発信の仕方が大きな課題だと思っています。

今回頂いた御示唆を踏まえ、今後の発信のあり方についても考えてまいりたいと思います。

(堀内総括審議官)

調査の関係、ありがとうございます。先ほども少し触れましたが、内閣人事局が実施している調査は6万人強の規模です。また、各省庁もそれぞれの職員に対してエンゲージメント、あるいは職員満足度の調査を行っています。

おっしゃるように、これはある意味「宝の山」だと思います。人事院が調査を行う際にも、こうした既存の調査結果を踏まえて、すでに分かっていることについては重複して調査する必要はありません。

他の組織が実施した調査にとどまることなく、それらも含めて制度に活かせるように分析することが重要だと考えています。今日は参与の皆様から貴重な御示唆をいただきましたので、担当者にもこの認識を持ってもらい、どこかが中心となってデータの利活用を進めることが、今後ますます重要になってくると思います。そうした意識で取り組んでいきたいと考えています。

(佐々木事務総長)

お待たせいたしました。大園参与、よろしくお願いいたします。

(大園参与)

ありがとうございます。大園です。オンラインで失礼いたします。

今の変革、これから話、採用の3つの領域について少しずつお話ししたいと思います。

まず、今の変革についてですが、お願いしたいのは、皆さん既に意識されているとは思いますが、改めてゴールを明確に意識していただきたいです。

例えば、行動規範の浸透について調査をされるとのことですが、本当のゴールは「行動変容を起こすこと」だと思います。知っているかどうかだけでなく、実際にどのような行

動変容が起きたのか、様々なストーリーを集めていただけると良いと思います。

何をいつまでにという工程表もさることながら、何がやりたいことの妨げになっているかという要因分析もお示しいただけると、それが解決して前に進んでいるかの確認ができますし、理解も深まりますので助かります。

例えば、在級期間廃止によって抜擢人事が実際にあったのか、なかったのか。数を数えていただいたこと自体は素晴らしいですが、実際にはそれが難しい省庁もあって、それは慣れていないだけなのか、前提となる評価制度に差がついていないのか、あるいは抜擢して通用しなかった場合に降格できるかどうかで戸惑っているのか。そうした難しさの要因分析をぜひお示しいただきたいです。

これに関連して「評価の適正化」も重要です。最近、面白い研究発表に立ち会いましたが、主観的评价で差をつける人とつけない人がいて、昇進の結果を見ると、差をつける人に評価された職員のほうが昇進していました。

差をつけない人は優しさからそうしているのかもしれませんが、結果的に被評価者の便益になっていない。評価者の訓練や、その後の影響を含めて、評価制度の強化が必要だと感じました。これが変革の部分です。

次に、今後の話です。能力一覧の作成は素晴らしいアイデアだと思います。今できる人たちのベストプラクティスから「こういう能力が身につく」という話だと思いますが、それに加えて、生成AIの登場によって「これから求められる能力」も視野に入れていただけると良いと思います。DXや生成AIを前提にした組織の在り方も考える必要があると思います。

報酬制度の単純化についても取組をお願いしたいです。事務手続き上の簡素化が報告に記載されていたと思いますが、私が俸給表を見て驚いたのは、1,000円単位で130何号俸までであるという点です。もちろん意味があつてそうになっているとは思いますが、手当の支払い要件なども含めて、非常に複雑な仕組みになっていると感じました。

残業が多い部署として、他律的部署、国家答弁部署や会計部署などが挙げられていましたが、こうした部署に対してDXを前提とした単純化を進めていただきたいです。

制度が複雑すぎると、「これを頑張った成果としてこうなった」というシグナル効果が薄れてしまいます。受け手にとっても、「こうなったからこれが起きた」と分かりやすい仕組みにいただけると良いと思います。

それから、目指す姿について、続けて申し上げます。

最近の調査では、今の若者は年功序列を求める割合が以前より高まっているという報告もあります。公務員組織はパブリックマインドを持つと同時に、安定的に、心配なくポジティブなことをしたい人たちが集まる傾向もあると思います。

ジョブ型やパフォーマンス評価は当然進むべき方向ですが、安定して積み重ねたい人たちとのバランスをどう取るか。人事制度を考える際に、どういう人間観・仕組みを前提にしているのかを改めて伺いたいと思います。

また、民間との出入りが激しくなったときにも通用するような評価・報酬制度が必要です。現在、アルムナイを中心に民間との出入りの準備が始まっていると理解していますが、ジョブ型でのアポイント制度などがより活発に使われるようになった際にも耐えうる人事制度であってほしいと思います。

最後に採用について、簡単をお願いしたいことが数点あります。

前回も触れましたが、「一般職」という名称についてです。私自身、公務員の一般職の仕事内容への理解を進めることができましたが、民間の一般職に対するイメージとの乖離があると感じています。正式名称の変更は難しいかもしれませんが、ニックネームでも構いませんので、何かしら手を打てないかと考えています。

また、内々定の時期やインターンシップの内容の充実についても、学生が公務の素晴らしさを実感できるように、そしてタイミング的な不利が少なくなるように、より踏み込んだ対応をお願いしたいです。

「こんなことはできない」と諦めるのではなく、皆さんにはそういうマインドセットはないと信じていますが、より一層踏み込んだ対応とスピードアップをお願いしたいと思います。ありがとうございました。

(佐々木事務総長)

ありがとうございます。全体的なこれからの取組については、参与の御指摘も踏まえて取り組んでまいります。

個別の点についても、行動規範の調査、評価の適正化、制度の簡素化、採用、能力一覧など、いくつかお話がありましたので、それぞれ担当からお願いします。

(堀内総括審議官)

まず、行動規範の関係です。

資料説明の際にも申し上げましたが、今後、行動規範について調査を行う予定です。今回いただいた御意見を踏まえ、「知っているかどうか」ではなく、「その人の仕事にどう影響があったか」といった点も把握できるように検討してまいります。

また、この調査に限らず、各府省の周知・啓発活動の中で、職員からどのようなフィードバックがあったのかも聞いていきたいと考えています。

生成 AI の関連で制度の簡素化についても御意見をいただきました。人事管理のデジタル化については、政府全体で進めている会計業務のデジタル化などもあります。

各府省で運用面に違いがあり、共通の仕組みがないことが課題です。政府としても問題意識を持っており、制度・業務・システムを一体で見直す必要があるとされています。

人事院としても、制度の簡素化に取り組んでおり、システム開発も意識しながら制度の見直しを進めてまいります。貴重な御意見、ありがとうございました。

(米村人材局長)

能力一覧については、まさに今おっしゃったとおりです。これからの能力をどう構築していくかが重要です。成長実感をどう与えるかという意味でも、採用戦線において非常に重要な課題です。もう平成の官僚ではなく、令和はこうだといった、これからの人材像をどうつくっていくかが勝負だと思っています。頑張ってまいります。

採用についても、これまで様々な課題があり、それを一気に解決したいという思いで、いろいろと検討しています。一般職の名称の問題、内々定の時期など、各府省の業務が重なってしまうなどの課題もありますが、それらを一気に解決するために、制度を運用している各府省と同じ船に乗っている感覚で取り組んでいます。

現在、大きな準備を進めているところですので、頂いた論点については重点的に取り組んでまいります。ありがとうございます。

(荻野給与局長)

給与局でございます。

まず、制度が複雑になっているという点については、まさにそのとおりだと思います。これを簡素化していくことは、非常に重要なテーマだと認識しています。実際、給与の手当の種類は非常に数が多く、複雑化していますので、新しい人事制度の下では、給与制度の見直しも大きなテーマになると考えています。

次に、公務を志向する人たちの中には、年功序列的な価値観を持つ方もいるのではないかという点についてですが、さまざまな考え方の人がいて、それぞれが志望してくれることはありがたいことだと思っています。

ただ、今回の制度改革の設計にあたっては、まずは企画調整や高度な企画立案・調整業務を担う職員を対象に始めることとして、職務・職責に応じて処遇される制度、つまり「頑張ったら頑張った分だけ報われる」制度を念頭に置いて設計していくのが良いと考えています。

調整の難しさについては、給与制度の中でも特に「下がる」人が出る場合の対応が非常に難しいと感じているところです。

また、民間との人材の行き来に対応できる制度にすべきという御意見についても、まさにそのとおりだと思います。在級期間表の見直しも、そうした観点からも効果があると考えています。今後の制度見直しにあたっては、引き続き検討を進めてまいります。

(大園参与)

ありがとうございました。

(佐々木事務総長)

はい。宮島参与、どうぞ。

(宮島参与)

すいません、2回に分けようと思っていたのですが、＜さらに＞お聞きしたいことがあります。

細かい点で気になるところをいくつか申し上げます。

まず、抜擢人事を進める上での人事の弾力性についてです。人事評価制度の運用がボトルネックになっていると聞いていますが、これが工程表のどのあたりに位置づけられていて、どう進めようとしているのかを伺いたいです。

特に、一般の方から見ると、企画職の処遇向上には賛成であっても、評価が全体的に上振れしたままになっているように見えることがあります。そこに対して、下げていくことも運用で示せない、国民には理解されにくいのではないかと思います。スケジュール感も含めて、今どうなっているのか、どうしようとしているのかを伺いたいです。

次に試験についてです。CBT方式が経験者採用で導入されるとのことですが、今後、総合職や一般職ではどうしていくのか。また、民間の試験との整合性について、今後どうしていくのかを伺いたいです。

中途採用については、各省で実施していることが多いと思いますので、人事院がどの程度関与できるかという点もあると思います。

ただ、最近途中で応募した人たちの話を聞くと、民間との違いがまだあるようです。民間では「ぜひ来てほしい」という姿勢で、応募者のスケジュールに合わせて対応するのに対し、公務では「こちらのルールに合わせられる人が来てください」という印象を持たれているようです。

もちろん、これはごく一部の事例ですが、そうした印象を受けたという声があるので、中途採用についても新卒と同じくらい積極的に「採りに行く」姿勢が必要ではないかと思っています。

今後、中途人材の中に優秀な人がどんどん出てくると思いますので、ぜひその採用でも頑張っていただきたいと思っています。

(佐々木事務総長)

ありがとうございます。まずはCBT、中途採用の関係は人材局長からお願いします。

(米村人材局長)

CBTをどこまで拡大するかは、まずは、これから開始するプレテスト、試行をよく分析しながら、検討していく予定なのですが、その結果については、できるだけ早く御説明できるようにしたいと思っています。

中途採用については、各省で温度差があるのは事実です。多く採用している省庁は問題意識を持っていますが、そうでないところもあります。

そのため、最近『公務における中途採用人材の採用・オンボーディング・活用支援のた

めのガイドブック』を作成し、良い事例を横展開するようにしています。どのタイミングでどんな悩みがあるかなども含めて、各省から聞き取りを行い、ベストプラクティスをまとめて公表しています。

人事院としては、これを基に意識の底上げを図っていきたいと考えています。

(堀内総括審議官)

人事評価の件です。

工程表上では明確に記載されていなかったかもしれませんが、資料の6ページ上段「優秀な人材の確保のための新たな人事制度」の中に、「勤務時間・任用等」という項目があり、「メリハリと納得性のある人事評価に基づく任用の在り方」として少し触れられています。

人事評価制度自体は内閣人事局が所管しているため、人事院が主体的に進めるものではありませんが、内閣人事局と連携し、問題意識を共有しながら検討を進めています。人事評価は、従来の5段階から6段階に変更されました。内閣人事局では運用状況の把握を行う予定であり、その結果を踏まえて、協力して検討を進めていきたいと考えています。

この点について、取組状況に明記されていなかったことは失礼いたしました。

(佐々木事務総長)

はい。本日は非常に多様な御意見を賜りまして、ありがとうございます。総裁、両人事官、よろしいですか。ほかに御意見はございませんか。

それでは、時間が近づいてまいりましたので、本日の参与会はこれにて閉会とさせていただきます。

次回の参与会は、12月5日金曜日、10時から12時で開催予定となっております。詳細につきましては、時期が近づきましたら改めて御連絡させていただきます。

それでは改めまして、本日も貴重な御意見を賜りまして、誠にありがとうございました。

以 上