

第125回人事院参与会 議事録

- 1 日 時 令和8年3月3日(火) 14:00~16:00
- 2 出席者 大藺恵美、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、神宮司企画法制課長
(陪席) 長谷川事務総局審議官、藤原人材局審議官、植村給与局次長、吉田公平
審査局審議官

3 テーマ ○ 人事行政施策に係る最近の動きについて

4 議事概要

(佐々木事務総長)

それでは、お時間より少し早いですが、皆さんおそろいでございますので、ただいまから参与会を開催させていただきます。事務総長の佐々木でございます。よろしくお願いいたします。

開会に先立ちまして、人事院側の体制に変更がございましたので、御紹介いたします。総括審議官でございました堀内が職員福祉局長に、それから総括審議官には新たに荒竹が着任しております。申し訳ございませんが、本日、荒竹は別件のため不在でございます。失礼いたします。

また、本日は、柳参与が御都合により、15時45分頃に御退出、離席されると伺っております。御承知おきください。

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。

(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、先月から、ここ虎ノ門アルセアタワーでの業務を本格的にスタートさせました。先週、3名の参与には人事院総裁賞を受賞した皇宮警察本部の訪問時にあわせて、新庁舎を御見学いただいたところです。

この新しい庁舎で職員の働き方をアップデートさせつつ、「これから」の公務の実現に向けて、本年も様々な改革を進めてまいります。

本日の参与会では、まず、これまでお示ししてきた工程表について、前回からの進捗状況と、皆様からいただいた御意見も踏まえて定量的な目標の設定を行いましたので、その内容について、御説明いたします。

その後、工程表に記載している施策のうち、今年度内にブランドメッセージを策定することとなっております「公務のブランディング」、来年度中に施策を打ち出すことができるよう検討を進めている「転勤する職員に対する給与上のインセンティブ」をピックアップテーマとして、その具体的な取組状況を御説明いたします。

そのほか、最近結果がまとまりました調査につきましても、意見を頂戴したいと考えております。

それぞれのテーマにつきまして、本日も忌憚のない御意見・御議論をいただければと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

(佐々木事務総長)

では、今総裁からもございましたとおり、本日の進行につきまして御説明させていただきます。

まず、定量的な目標設定等を行いました工程表につきまして御説明させていただいた後、

それにつきまして御意見を頂戴できればと思います。

その次に、工程表の施策のうち、公務のブランディングと、転勤する職員に対する給与上のインセンティブの付与、この二つを重点的に取り上げて、意見交換を行わせていただきたいと存じます。

その後、国家公務員の意識に対するアンケートと、上限を超えて超過勤務を命ぜられた職員の状況に関する調査、この二つの調査につきまして御意見を頂戴したいと考えております。これらの調査につきましては、本日は時間の都合上、御説明を省略させていただきますが、お手元に資料を御用意しておりますので、御参照いただければと存じます。

それでは、まず工程表につきまして、企画法制課長の神宮司から御説明させていただきます。

(神宮司企画法制課長)

よろしくお願いたします。

前回の参与会におきまして、参与の皆様から、スピード感を持って施策を進めるためには、定性的ではなく、定量的で時間軸を明確にした目標が必要であるといった御示唆を頂いたところです。あわせて、人事院全体として良い方向に進んでいるかどうかをモニタリングするための、大きなレベル感での指標も決めたほうがよいのではないかという御示唆も頂きました。

それらを踏まえまして、昨年12月から先月にかけて、既にお送りしている工程表の中で、個別施策の数値目標を赤字でそれぞれ設定しました。複数年度にわたって改善を図っていくという観点から、現時点の数値と目標達成期限を全て明記しております。

一部、完全な新規取組につきましては、現状、適当な調査結果やデータが手元にないことから定性的な目標としているものもありますが、進捗があいまいにならないよう、施策の実装時期を明確に記載するなど、できる限り進捗を把握できるよう工夫しております。

次に、人事院全体の大きな指標についてですが、人事院の最も大きなミッションは、優秀な方に公務に多く来ていただき、その方々に働きがいを持って働いていただける環境を実現することだと考えております。これに資するデータとして、いくつかたたき台を御用意しております。例えば、現在の仕事にやりがいや働きがいを感じているかといった定量的なデータがありますし、公務を志望している方々の状況を示す指標としては、試験の申込者数が考えられるかと思えます。

次のページでは、入ってきた優秀な方々が辞めずに働いていただいているかを定量的に表す指標として、離職状況を提案しております。

また、国家公務員のエンゲージメントという観点では、下半分にお示ししている項目について、今年度、試行的にモニター調査を実施しましたが、来年度も、こうした調査項目について把握していきたいと思えます。下半分に六つの指標案をお示ししておりますが、これは必ずしも確定したのではなく、本日、参与の皆様から頂く御意見も踏まえて、今後ブラッシュアップしていきたいと考えている段階のものです。

私からは以上です。

(佐々木事務総長)

それでは、参与の皆様から御意見を頂戴したいと存じます。

先ほども御案内しましたとおり、後ほど、公務のブランディングと、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きましては、別途、御説明及び御議論の時間を設けさせていただきますので、この質疑応答の時間では、ただいま御説明申し上げました目標設定の考え方に関しまして、御意見を頂戴できればと存じます。

前回同様、お一人お一人の御意見に対しまして、その都度お答えする形式で進めさせていただきますと存じます。

それでは、御意見のごぎいます方は、挙手をお願いできればと存じます。いかがでございましょうか。

はい、では、北村参与、お願いたします。

(北村参与)

ありがとうございます。確認をさせていただきたいのですが、「大きな指標を検討する上で把握すべき項目案」となっていますが、これは、これからもう少し練っていかれるという理解でよろしいでしょうか。

(神宮司企画法制課長)

おっしゃるとおりです。いろいろ御相談させていただきながら、練り上げていきたいと考えております。

(北村参与)

ありがとうございます。これは、あくまで個人の意識・認識を聞くものだと思いますが、実は以前にもお話ししたかもしれませんが、職務環境は、国家公務員において、個々の人たちの離職意思を左右する非常に大きな要因として出てきております。

また、この仕事を何のためにやっているのかという問いに対して、上司が答えられるかどうかという点を、若い人たちは非常に重視していることが分かっております。

例えば、そうした点も把握できるよう、職務環境という観点で聞ける項目も入れていただければと思っております。

(佐々木事務総長)

ありがとうございます。今の御意見も踏まえて、今後検討していきたいと存じます。

ほかはいかがでしょうか。

それでは、大園参与、お願いいたします。

(大園参与)

大きな目標のところ、ご対応いただき、ありがとうございます。目指すべき姿がワンクッションあって、そこからありたい姿としての目標が示されるのがよいのではないかと思います。例えば、離職率もゼロを目指したいということではないと思います。ある程度の流動性を想定し、出入りがあることは健全だという認識を持つことも重要だと考えます。

つまり、イメージしている組織の姿が、かなり固定的なのか、あるいは流動性があるのかによって、離職率の目標値の置き方も変わってくると思います。ひたすらゼロや引下げを目指すのではなく、適材適所という観点です。ネガティブな理由による離職は減らしたい一方で、ポジティブな理由による離職、あるいは出向のような形もあってよいと思います。

それだけ成長意欲のある方々が入ってきているということにもなりますので。そうした意味でも、まず目指す組織像があり、そこから指標が下りてくる形がよいのではないかと思います。

(佐々木事務総長)

ありがとうございます。それでは、峰岸参与、お願いいたします。

(峰岸参与)

人事院全体の施策の目標の活用が考えられる指標ということで、概ねこのような方向性で妥当だろうと思っております。まず 2 ページですが、申込者数が非常に減っているという厳しさが、急激に減少していることが大きな問題意識としてあります。これをどのように下げ止めるのか、あるいは押し上げていけるのかという点と、職場の人事制度やマネジメント、働き方などの改革によってエンゲージメントスコアを上げ、リテンションが強くなるのが、最終的なゴールだと考えています。もちろん、ビジョンがあつての話ではありますが、このような指標でよいと思っております。

企業で言うと、これは KGI、キー・ゴール・インディケーターと呼ばれるものです。精緻な数値設計は難しいと思いますが、例えば申込者数を 2 万 6,500 人にするといったように、ある程度のゴール仮説を持つことが重要だと思います。エンゲージメントスコアについても、やりがいを感じている割合が下がっている中で、令和 8 年度に向けてどこまで上げに

いくのか、あるいは働きやすさが上がっている状況をさらに上げていくのか、下げない水準を目指すのかといった点について議論していただき、単なる数字遊びにならないようにしつつも、一旦の数値ゴール、KGI を設定しておくことが大切だと考えています。

そこで問題になるのが、この後の工程表のスライドで示される、テーマ別の KPI です。KGI を達成するためのキーとなるキー・パフォーマンス・インディケーターが KPI ですが、これらは全て、この KGI を達成するために行っているものですので、グランドデザイン、つまり全体の設計やメカニズムを設計することが非常に重要だと考えています。

ただし、いくら設計しても、KPI の数字は達成しているのに、申込者数が増えていないといったことは起こり得ます。その場合、KPI の項目設定や数値自体が適切でなかったということもあり得ます。ですので、まず KGI をどう設定するのか、その数値仮説をつくること、そして各 KPI を達成することで結果が現れるという全体の設計を、仮であっても練りに練って設計しておくことが重要だと思います。

その上で、KPI を達成しても結果が伴わない場合には軌道修正を行い、よりよい KPI を作り直していく。そうしたことを繰り返していく中で、全体が洗練されてくるのではないかと考えています。今回は KGI の話で、この後に議論されるのが KPI の話だと思いますが、それがどのように結びつき、結果にひもづいていくのかという点が、事前の説明やスライドでは分かりにくかったため、今後さらに練っていく必要があると感じました。少し先取りしたコメントになりましたが、以上です。

(神宮司企画法制課長)

ありがとうございます。今おっしゃっていた KGI と KPI の関係につきましては、御指摘のとおり、我々としても数値目標を練り上げることに時間を要してしまい、有機的な結びつきの部分まで十分に議論が及んでおりませんでした。今後、しっかり議論させていただきます。

(佐々木事務総長)

それでは、柳参与、お願いいたします。

(柳参与)

ありがとうございます。大きな指標の話になりますが、例えば、現在示されている五つの指標は、検討段階とは理解しておりますが、いずれも自分たちの思いを表したものだと思います。

企業でも、ブランディングを行う際には、引っかかる言葉やコンセプトをつくりますが、その「刺さる」「引っかかる」というのは、聞いている側も言っている側も感じるという点が重要です。

公務員の場合、お客さんは国民、あるいは社会全体ですので、国民や社会が感じることと、同じ仕事をしている人たち自身も感じることで、その双方を満たすようなものを探し出し、定義できると、より分かりやすくなると思います。その上で、それを達成するために、内部的にはこの五つの要素がある、という立て付けになるのではないかと考えます。

そういう意味で、もう少し検討を深めていただければという感想です。

(神宮司企画法制課長)

ありがとうございます。承知いたしました。

(佐々木事務総長)

宮島参与、お願いします。

(宮島参与)

ありがとうございます。まず、この数値目標について二点申し上げます。

一つ目は、それぞれの指標が、個人にとってだけ良いものであってはいけないのではないかという点です。つまり、個人としてはどれも満足しているが、組織全体として、あるいは社会が求める公務員像としてそれが良いかどうかは、また別の問題だと思います。そのため、

トータルとしてどうかという視点と、例えば、やりがいとワーク・ライフ・バランスを組み合わせることで見えてくるものもあると思いますので、そうした視点を入れ込みながら分析する必要があると考えております。

具体的には、後ろのほうの資料にも関連しますが、ワーク・ライフ・バランスをどう捉えるのかという点は、現在の社会において非常に難しい問題だと思います。ワーク・ライフ・バランスが良いとは何を示すのかということです。これまでのように、時間を短くする、自由度を上げるという考え方の中で、最近では、もっと働きたい人は働けばよいという声も出てきており、政府内や政権内でも、そうした空気感がある中で、皆が納得できる状況をつくるのは容易ではないと思います。

ワーク・ライフ・バランスが難しいのは、単に残業時間が何時間以内であればよい、といった単体の指標では測りにくい点にあります。他の要素と組み合わせなければ、例えば、時間は短くて済んでいるが全く昇進しないといった状況も起こり得ます。この点がまず一つ目です。

さらに、全体感という点で申し上げますと、例えば三十年前、非常に長時間働いていた官僚の方々がハッピーでなかったかということ、私はハッピーだったのではないかと考えています。好きなだけ働き、やりたいことができていたという意味ではそうだと思います。しかし、その働き方が本人だけでなく、皆にとってハッピーだったかということ、必ずしもそうではありません。二十四時間働く人がいると、その同僚で何らかの負荷を抱えている人にとっては、比較されて問題が生じることもあります。

現在も、働ける人は幾らでも働けばよいという空気感がありますが、それによってハンディのある人たちが相対的に劣後してしまうというマイナス面が生じます。こうした点をどう考えるかという問題があります。

さらに言えば、三十年前に働き続けた男性が何を犠牲にしてきたかということ、多くの場合、妻のキャリアを犠牲にしてきたという事実もあると思います。その人個人にとっては良くても、社会全体や世の中の資源を最も良い状態で活用すること、次の世代を育てることまで含めて考えなければ、良い形にはならないのではないかと考えています。

それをどう数値化するかは非常に難しい問題ですが、例えば、一部の企業で行われているように、公務員の結婚率や子どもの人数といった点を、表には出さずにウオッチするという考え方もあるのではないかと考えています。表に出すと様々な反響が生じるため難しい面はありますが、トータルなライフのハッピーさにつながっているケースもあると思いますので、単に自分が個人として良いと感じているかどうかという指標にとどまらない、総合的な視点をうまく取り入れられればよいと考えています。

以上です。

(神宮司企画法制課長)

ありがとうございます。難易度はすごく高いと思いますが検討させてください。

(佐々木事務総長)

富田参与、お願いいたします。

(富田参与)

施策と目標設定を考えると、公務員といっても様々な公務員がいるということに留意しなければなりません。霞が関の中央官庁と地方支分部局では役割がかなり異なりますし、働いている職員が求めている姿も違うと思います。

また、地方支分部局の中でも、税務署のようないわゆる現業機関で働いている方々の働き方は、さらに大きく異なります。

そのため、大きな目標自体は共通でよいと思いますが、先ほど峰岸参与がおっしゃっていたこととも通じるとは思います。KPI のレベルに落とし込む際には、中央官庁の場合、地方支分部局（例えば財務局や通産局）の場合、税務署のような現業機関の場合といった形で、ある程度分けて考える必要があるのではないかと考えています。

一律にまとめてしまうと、総合的に見たときに、どこかしくりこない結果になりかねま

せんので、その点を意識して設計していただければよいのではないかと思います。以上です。

(佐々木事務総長)

ありがとうございます。ほかはいかがでしょうか。よろしゅうございましょうか。

様々御意見を頂きましたので、これらを念頭に置きながら、今後さらに詰めていきたいと存じます。ありがとうございました。

それでは、続きまして、公務のブランディングと、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きまして、担当局より御説明させていただきます。

(米村人材局長)

まずは公務のブランディングでございます。

全省庁が参加した府省横断チームで議論を重ね、ワークショップなども行い、非常に熱量の高い議論が続けております。年度内、すなわち今月中にブランドメッセージを作成したいと考えており、併せて、対外的な発信・浸透を図っていく予定でございます。

スライド 1 ですが、論点としてお示ししておりますので、ぜひ皆様の御経験なども踏まえ、特に今後の浸透方策などについてサジェストいただければと思っております。

次のページは、今後数か月程度の取組をお示したものです。左側は、府省横断チームで進める公務の魅力の整理で、いわゆるインナーブランディングも含めた取組でございます。この中で、鋭角的なブランドメッセージの策定を行っております。

右側は対外的な発信で、現在、例えば note や府省横断チームの活動、国家公務員の仕事や素顔が伝わるコンテンツなどの発信を始めております。今後は各府省の協力も得ながらコンテンツを拡充していく必要がありますし、特に春以降はメディアも強く意識しながら、発信をしっかりと行っていきたいと考えております。

着任以降、「伝わらなければ、その人にとってはゼロである」という考えの下、様々なチャレンジをしてきました。相手があつての取組ですので、カスタマージャーニーや顧客体験、ロイヤリティといった点も強く意識しながら進めております。大学 1、2 年生以下に興味を持ってもらうためには、タッチポイントをしっかりとつくることが重要であり、そのような活動を展開してまいります。

また、広報において難しい点ではありますが、効果測定を行いながら改善を続けていくことが非常に重要だと考えておりますので、その手法についても検討を重ねてまいります。

次のページでは、「公務の応援団」をつくることを検討しております。タッチポイントとも関係しますが、運動、ムーブメントを目指したいと考えております。公務員のポジティブイメージを広げるため、学生への直接のアプローチはもちろん重要ですが、併せて社会全体への浸透が必要です。就職先の選定には、親、先生、教授、キャリアセンター、OB・OG などが大きな影響を持っていますので、そうした影響力を持つ有識者の協力も得ながら、イメージの浸透を図っていきたいと考えております。マーケティングの観点をしっかり取り入れ、広がりのあるムーブメントを展開したいと考えています。

4 枚目では、応援団に関する有識者のカテゴリーや内容を整理しております。

小学校から高校までの段階では、学校と接点のある団体と連携し、キャリア教育の場を設けたり、職員を派遣して授業を行うことを考えております。実際に会うことで印象は大きく変わります。また、スポーツ団体と協力し、試合会場に来る子どもや親にアピールすることや、キャラクターを活用することも一案だと考えております。

大学生や社会人向けには、教授、文化人、経営者、公務員の OB・OG など、様々な応援団が考えられます。授業、講演、寄稿、座談会、SNS などを通じて、第三者の視点からポジティブな情報を発信してもらうことで、自然に就職の選択肢として入ってくる状況を目指したいと考えております。応援団を引き受けていただいた方には、ブランドメッセージ入りの名刺入れを配付し、人事院としても押し付けではなく、感じたこと、考えたことを御自身の言葉で発信していただけるような支援を行いたいと考えております。

次のページ以降では、ブランドメッセージの検討状況をお示ししております。前回御説明した内容の続きですが、直近では、参加者が 6 グループ程度に分かれ、ワーディングを検討するセッションを行いました。「未来をつくっていく」「安定ではなく挑戦の仕事」「自分

の手で国を変えられる」といったイメージを打ち出したいという意思が表れていると受け止めております。これらを基に、コピーライティングのプロの力を借りながら作業を進めております。

思いも含めて様々申し上げましたが、ムーブメントをつくっていくために全力を尽くしてまいりますので、ぜひ多くのサジェストを頂ければ幸いです。以上です。ありがとうございました。

(荻野給与局長)

続きまして、給与局でございます。

転勤インセンティブについて御説明いたします。スライドを御覧ください。

国家公務員は全国各地で行政サービスを提供する必要があり、不可欠な転勤を行う職員に対しては、これまで以上に給与上のインセンティブを付与していきたいと考えております。現在、国家公務員に支給されている転勤関連手当としては、広域異動手当、単身赴任手当、地域手当の異動保障、特勤勤務手当等がございます。また、通勤手当についても、一定の役割を果たしていると考えております。

このページでは、民間企業の取組例を報道ベースで紹介しております。民間企業においても、転勤に対する忌避感の高まりを背景に、離職防止や人材確保、経済的負担軽減の観点から、転勤に応じた職員に一時金を支給するなどの取組が行われております。

ページ下段に、御意見を頂きたい事項として二点記載しております。一点目は、参与の皆様が御存じの民間企業等における、転勤に対する金銭的インセンティブの取組について、御紹介いただきたいという点です。二点目は、公務において転勤制度をパッケージで見直す場合に、どのような方向で検討することが望ましいか、また、どのような点に留意すべきかについて、御意見を頂戴したいという点です。より良い制度とするため、参与の皆様の御意見を賜ればと存じます。

次のページは参考資料として、現行の転勤関連制度の概要を整理しておりますので、御高覧いただければと思います。説明は以上です。

(佐々木事務総長)

それでは、公務のブランディング、それから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、大きく二つ御説明させていただきました。内容につきまして、御意見を賜ればと思います。

一問一答で、先ほどと同じような形でやり取りをさせていただければと存じます。よろしく願いいたします。いかがでございましょうか。

それでは、富田参与、お願いいたします。

(富田参与)

ブランディングについてですが、公務、公務員に対する固定的なイメージを変えていくためには、官民交流が非常に重要だと常々感じています。これは一部の層だけでなく、様々な層で行わなければ、実質的に公務のイメージは変わらないと思います。アメリカでは、民間企業の経営者が政府の高官に就くといった例もありますが、そうした形が参考になるのではないのでしょうか。

日本の公務の仕事は非常にレベルが高いと思っておりますが、今後は、より民間的な発想を取り入れて公務を運営していくことが求められていると感じます。例えば、税と社会保障の一体改革など、国民会議を設けて議論するような場面では、民間経営者の知恵がもっと活用されてよいと思います。トップ層だけでなく、中間層、さらには入ったばかりの若手の発想も取り込んでいくことが、これからの日本の公務には必要だと思います。

しかし、現状では官民交流はなかなか難しい面があります。いわゆる回転ドア型のように、官と民を行き来できる仕組みを整えることが、公務のイメージを変えていく上で非常に大きな要素になると考えます。現に公務員の方々がやっている取組を否定するつもりはありませんが、そこに民間的な発想を加えることで、公務そのもののイメージを変えていくことができるのではないのでしょうか。

もう一つは、技術系人材の活用を強化することです。現在の霞が関の仕事を見ていると、技術に対する視点を、さらに強化する余地があると感じます。成長分野については政策的にも重視されていますが、そうした分野を担う人材は、民間企業や大学に多く存在します。技術系分野において、クロスアポイントメントのような制度を導入し、そうした人材をより積極的に起用することが、公務のブランディング、ブランドイメージの刷新につながると思います。以上です。

(佐々木事務総長)

ありがとうございます。それでは、ブランディングに関連する官民交流の点につきまして、米村局長からお願いいたします。

(米村人材局長)

ありがとうございます。ブランディングにおける官民交流については、非常に鋭い視点だと思っており、さらに強調していきたくて考えております。実際に、近い立場で仕事をしている人の話を直接聞くことで、印象は大きく変わりますので、我々ももっと外に出ていく必要があると感じています。採用活動や官民交流を通じて、来てもらうこと自体が政策のダイバーシティを高め、政府を強くするという観点でも重要だと思います。

現在の官民交流については、なじみの薄い官庁や企業が多く存在します。経済産業省や国土交通省のようにノウハウのある省庁だけでなく、業界を所管しないような省庁においてもニーズがあることが分かってきました。また、民間企業側でも、中堅・中小企業を中心に関心はあるものの、進め方が分からないという声があります。この一年間、そうしたニーズの掘り起こしを進めてきましたので、今後はそれをしっかり形にしていきたいと考えています。

さらに、省庁全体が多忙で人を出せないという各省人事課の事情もありますが、官民交流に行った職員が戻ってきて、政策のダイバーシティにどのように貢献したのかといった点を、より積極的に発信していきたいと考えています。現在、能力一覧の整理も進めており、調整力や高い視野といった能力が官民交流を通じて鍛えられることは明らかです。こうした能力開発の観点からも、官民交流の重要性が共有されれば、ニーズはさらに高まると考えています。

引き続き、様々な御指摘も踏まえながら進めていきたいと思っておりますので、今後とも御指導をよろしくお願いいたします。ありがとうございました。

(富田参与)

この参与会に出てつくづく思うのですが、今、官も民も抱えている課題は共通していると思います。例えば、後で出てくる転職に関する課題などは典型的です。そういう意味では、官は官、民は民でやるという時代ではなくなっているのではないのでしょうか。

官の力を我々も必要としていますし、我々も日本をよくするために官の仕事に加わっていきたくて思っています。ぜひ、様々な層でそうした交流ができる仕組みを、人事院から積極的に提案していただきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

(佐々木事務総長)

それでは順番で、柳参与、お願いいたします。

(柳参与)

ブランディングについて申し上げます。これまで良いワークショップを重ねてこられたこと、また、今後のコミュニケーション戦略についても、特に応援団の考え方は非常に良いと思います。多少泥くさい面はあるかもしれませんが、そこから新しい価値が生まれると思います。

本日御紹介いただいたブランドメッセージは、言葉としては少し硬い印象もあります。最終的には霞が関の中で自発的に浸透していくことが理想ですので、自発的に使われ、愛着を持たれる言葉であることが重要だと思います。その意味では、やや一般的で硬い印象もありますので、もう少し検討の余地があるのではないかと、あくまで個人的な感想です。

参考までに私の経験を申し上げますと、1990年に「感動創造企業」というコンセプトを打ち出しました。1950年から続いてきた「感動」という考え方を明確にしたものですが、これは現在まで変わっていません。ただ、英語表現には苦労があり、1990年代に「タッチング・ユア・ハート」というキャンペーンを行ったところ、英語圏では不適切な表現と受け取られ、失敗した経験があります。その後、社長就任2年目に「レブズ・ユア・ハート」という表現に改め、これが定着しました。

現在では、社内外で「レブ」という言葉が自然に使われ、体操やスポーツチーム名などにも広がっています。これは会社主導ではなく、社員や関係者が自発的に使い始め、定着したものです。

お客様に感動してもらう前に、まず自分たちが自分の仕事に感動するという関係性が重要であり、公務においても、そうした関係性を生む言葉を見つけていただければと思います。応援団の取組などと併せて、ぜひ前向きに進めていただきたいと思います。期待しております。

(佐々木事務総長)

ありがとうございます。それでは、米村局長、お願いします。

(米村人材局長)

ありがとうございます。役所には非常に多様な側面があります。その中で、共通するコアは何かという点を突き詰めてメッセージを考えています。

ブランドメッセージは、抽象的な存在に向けたものではなく、実際にそれを使い、持ち歩いてくれる人や、省庁ごとに自分たちの要素を付け加えて発信していくための「核」となるものです。イノベーション志向の強い省庁もあれば、安定性を重視する省庁もあり、様々な組み合わせの中で活用していくことを想定しています。

メッセージだけを単独で使うというよりも、展示会などで見られるように、全体のコンセプトの中の一つの要素として展開していくイメージです。今月中に一度形にはしますが、1.0や2.0といった形で、運動論として発展させていくことも視野に入れています。

今後の御意見も踏まえながら、相手や場面に応じた使い方を工夫していきたいと考えています。引き続き、多くのサジェストをいただければ幸いです。

(佐々木事務総長)

それでは、峰岸参与、お願いいたします。

(峰岸参与)

それぞれの部門、チームごとに、現場で熱意を持って活発に動き、進捗している点については、大変喜ばしく、良いことだと思っております。その前提の上で、少し厳しめのコメントをさせていただきます。

2023年に人事行政諮問会議で議論を重ね、提言もさせていただきましたが、変化の激しい状況の中で国家公務員の人的基盤を再構築していくにはどうすべきかという問題意識がありました。申込者数の急激な減少、若手の離職、処遇の改善などが続けば制度疲労を起こしかねないという強い危機意識があり、時間がないという前提で様々な提言を行い、参与会でも議論を重ねてきたと理解しています。

給与制度、優秀な人材の確保、働き方改革、マネジメントの高度化、職務給の本質的な運用、厳格な評価システムなど、一般的なヒューマンリソースマネジメントをどう回していくかという議論だったと思っています。

採用、転職について申し上げます。まず、時間が本当に逼迫しているという危機意識に立つならば、採用ブランディングは、来年の申込者数を増やすことにフォーカスすべきではないかと思います。それ以外のことは一旦やらなくてもよいのではないかというくらいの集中が必要だと思います。

分母を広げることで結果的に分子のクオリティを高めるという考え方に立ち、工程表にあるSNSのフォロワー数やnoteのビュー数といったKPIも、認知を高め、申込者数を増やす

ための手段として一旦仮説を置く。その上で、来年の申込者数を何人増やすのかといった定量的な目標を設定し、そこに集中すべきだと思います。来年度に政策の効果を評価できるよう、定量的に設計すべきだと思います。

民間企業では既に分子のクオリティ競争に移行していますが、現状の国家公務員については、本府省における申込者数の減少を食い止め、増加させることにまず集中してよいと思います。将来的には、民間のようにセグメント別の戦略も必要になるとは思います。まずは採用にフォーカスすべきです。

転職についても、報酬制度のベンチマークが 1,000 人や 100 人規模で設定されている以上、まずは平均的な転職コストをベースに考え、それを上回る場合には、その理由を説明できるようにすべきです。局所的な個別論点だけで議論を進めるのではなく、全体設計として整理した上で進めるべきではないかと思えます。以上です。

(米村人材局長)

ありがとうございます。受験者を増やすことが至上命題ですので、まずはそこに向けた努力を、スピード感をもって進めていくことをお約束したいと思います。

少し反省点もありますが、人事院は政府全体で見ると、いわば本社的な役割を担っています。一方で、各府省、いわば事業会社に当たる部分では、それぞれ別の動きが進んでいたという実態がありました。今回、それらを全体の運動として有機的につなげていくため、少し時間をかけて、メッセージも活用しながら進めていく作戦を整理してきました。

人事院単独の発信力だけでなく、様々な主体の発信力を組み合わせることで、受験者数が伸びていくよう、期待するだけでなく、実現できるよう全力で取り組んでまいります。

その上で、訴求コンテンツをどのように作っていくかが非常に重要だと考えています。Well-being の観点や、試験を受けやすくする工夫など、複数の要素を積み上げ、それらを掛け合わせた訴求力としてブランディングにつなげていく、いわばロジックツリーの発想が必要だと思っています。

チームでこうした視点を意識しながら議論を進められるよう、リードやフォローをしていきたいと考えています。

(荻野給与局長)

給与局でございます。転職インセンティブについてですが、ベンチマークを 100 人規模、1,000 人規模として設定している以上、民間における転職の実態についても、同様の規模感を意識して調査していきたいと考えています。その上で、民間の実態を十分に踏まえつつ、公務の特殊性も考慮しながら検討を進めていく必要があると考えております。御指摘のとおりであり、引き続き丁寧に検討してまいります。

(佐々木事務総長)

それでは、北村参与、お願いいたします。

(北村参与)

ありがとうございました。既に出ている議論への追加、あるいはお願いという形になります。

転職インセンティブについてですが、これは別の役所でも議論になっているテーマです。民間企業の話とは異なり、国家公務員の場合、毎週末帰れるとは限らない現状があります。現在の制度は定額支給という合理性はあるものの、出先機関の立地条件は省庁によって大きく異なります。

共働き世帯が一般的となり、子どもの教育や受験、福祉・教育環境の充実といった理由から、大都市部、とりわけ東京に留まりたいというニーズが強い中で、転職に応じてもらうためには、少なくとも「どの程度帰れるのか」「費用はどこまでカバーされるのか」といった点を明確に示さなければ、若い人は行きたがらないのではないかと感じています。

長期的な課題ではありますが、こうした点についても、今後しっかり議論していく必要があるのではないかと思います。以上です。

(荻野給与局長)

ありがとうございます。貴重な情報をありがとうございます。参与が御存じの事例として、毎週末転勤前の住居へ帰ることができるよう手当が出ているところはあるでしょうか。あるいは民間企業ではなく役所の事例でしょうか。

(北村参与)

地方自治体です。民間企業も、その地方自治体の取組を参考にしており、例えば全国展開している大手通信系企業では、毎週末帰宅でき、実費が補填されているという事例があると聞いています。それに負けない制度を作りたいとおっしゃっていたところでした。

(荻野給与局長)

大変貴重な情報をありがとうございます。

(佐々木事務総長)

ほかに御意見ございますでしょうか。宮島参与、お願いいたします。

(宮島参与)

ありがとうございます。ほかの方の御発言と重なる部分もありますので、少し違う観点から申し上げます。

まず、ブランディングについてですが、スピード感を持つことと、タッチポイントをとにかく増やすことが重要だと思います。一般企業と異なる点として、現在、公務そのものの全体の評価が下がってしまっているという問題があります。これは人事院だけの管轄ではなく、人事院の動きを見ている地方の人事委員会や政府系法人なども連動して動くとして理解しています。そういう意味でも、組織が大きいのがゆえに難しさはあるものの、スピード感を上げ、全体の見られ方を変えていくことは非常に重要だと思います。

例えば、画一的な公務のイメージだけでなく、「人の役に立つ」「こんなことも公務の一つなんだ」というような多様性を示すことで、理解が広がっていくとよいのではないかと思います。

次に転勤に関する手当についてですが、金銭面以外のデメリットは既に解消されているのかという点をお聞きしたいと思います。以前から聞いている不満として、転勤時の引っ越し費用は出るものの、共働き世帯では内示のタイミングと家族が引っ越せるタイミングが合わないケースがあります。また、子どもの教育の関係で、本人は単身赴任し、家族が移動するのが一年以上後になる場合、期限のずれによって転勤費用が自己負担になってしまうといった話を耳にしたことがあります。

制度が厳し過ぎるがゆえに運用がうまく回っていないケースもあるように思いますので、金銭をかけずとも、運用の工夫で不満を解消できる点があれば、できるだけ早く対応していただければと思います。

手当については、さらに先の話になるかもしれませんが、全体としてのアピールの仕方は難しい問題だと感じています。例えば、転勤時に高額な支度金を支給すると、国民からの反発を招く可能性もあります。

したがって、公務員を目指す人にしっかり伝えるべきことと、国民全体に伝えるべきことは、一定程度分けて考え、工夫する必要があるのではないかと思います。民間企業のように一律に打ち出すことが、必ずしも最善ではない場合もあると感じています。以上です。

(米村人材局長)

ありがとうございます。スピードと、タッチポイントなどバラエティーという点についてお答えします。

スピードについては、即戦力として、いわゆるリクルーター的な能力を職員自身がきちんと身につけようということで、リクルーター講座のような取組を進めています。各省の担当者が参加できる形で実施しており、例えば声のトーンや身振りといった細かな点まで含めて

学んでいます。

これはバラエティーの話とも関係しますが、「誰に、何を伝える場なのかが分からない」という課題がありました。講師の話では、プレゼンテーションの目的には、インフォーム、セール、エクस्पライン、インスパイア、エデュケーション、エンターテインといった種類があり、それぞれ全く異なるということでした。相手に何を伝えたいのか、どの程度の熱量を伝えるのかといった点も含め、スピードを上げるための取組として、こうした研修を行っています。

バラエティーについては、御指摘のとおり、ペルソナマーケティングの考え方も含め、より精緻に進めていく必要があると考えており、その点についても内部で議論を重ねています。引き続き、サジェストをいただければと思います。

(荻野給与局長)

転職についても、ありがとうございます。まず、運用で解決できる部分については、ぜひ取り組んでいきたいと考えています。その際、どのような運用上の課題があるのかを把握するための情報収集の方法が重要だと感じています。各省の人事課や秘書課からのヒアリングに限らず収集方法についても検討していきたいと思います。

また、手当については、もちろん給与局として対応しておりますが、それだけでは解決できない点も多く、関係制度との調整も必要になります。いずれにしましても、運用で解決できる問題があるのであれば、積極的に取り組んでいきたいと考えています。

さらに、手当だけで全てが解決するとは考えておりません。その他の制度も含め、総合的に見ていく必要があると思います。給与だけで転職を促すというよりも、「それだけの処遇があるのであれば、やりがいや公務への貢献も含めて受け入れよう」と思ってもらえる水準を目指す必要があるのではないかと考えています。

その額についても、突発的に高額な支給を行うのではなく、民間の状況を調査し、論理的な説明ができる形で設計していくことが重要だと思います。その点についても、引き続き御指導を頂ければ幸いです。

(佐々木事務総長)

大園参与、お願いいたします。

(大園参与)

ありがとうございます。それでは、ブランディングの点と、転居を伴う転職の点について申し上げます。

ブランディングについては、タッチポイントやリクルーター教育は非常に素晴らしい取組だと思います。大学にも多くの企業がタッチポイントをつくるために説明に来ていますが、比較的自然な形で行われています。例えばある業界は人材確保が非常に厳しいため、産業界の知見に根差した講義を出講するという形で積極的に大学に来ています。

そのような自然なタッチポイントが作られている一方で、「応援団」という言葉を伺った際に少し気になったことがあります。オーセンティックでなければ、受け手にはすぐ伝わってしまうという点です。結果として応援団が何人できたらよい、という目標設定にさせていただきたいと思います。意味のある活動を一緒に行った結果として、応援団が生まれるのだと思います。

例えば、大学での教育、高校生向けであれば模擬国連や政策甲子園のような取組を通じて、公務員の仕事が教育のコアに自然に組み込まれる形に関わることができれば、若い世代は価値を感じやすいと思います。そこに関わる大人、講演者だけでなく、関連業界の方々も加わることで、三者が関係を築き、結果として業界側にもファンが増える可能性があります。ぜひ、実のある活動を通じて、結果として応援団を増やしていただきたいというお願いです。

次に、転居を伴う転職について、民間企業の取組を紹介します。私自身、民間において転居を伴う転職、いわゆる総合職制度には以前から強い問題意識を持っており、専業主婦が前提でなければ成り立たないような制度は見直すべきだと考えてきました。

現在、一部の企業では、同意のない転職をゼロにする方向で動いています。公務がそこを

目指すかどうかは別としても、若い世代にとって転職が大きな忌避要因になっており、実際に応募者が激減するほどの影響が出ています。そこで、従来のように「命令できるから高い給料を払う」のではなく、同意に基づく転職とし、実際に転職した場合にのみ手当を支給する仕組みに変更する動きが出ています。

そうすると、普段転職しない人の給与が下がるのではないかという懸念が生じますが、そこは別の財源で補うことで競争力を維持しています。その結果、このような民間企業で転職に応じる人はベース給与が高く、さらに転職による上乘せが生じる結果、公務員との給与差が一層広がる可能性があり、従来よりも競争が厳しくなる方向に民間は進んでいます。

また、地方に人が回らなくなるのではないかという懸念に対しては、二つの対応を取っています。一つは、業務をなるべく地方の中核都市に集約し、本当に人材が必要な地域の活動に絞って残すこと。もう一つは、地方ポストの魅力を積極的に発信し、「このポストはこういうチャレンジができ、こう成長できる」というジョブブリクエスト制のような形で手を挙げてもらうことです。

その結果、成長意欲のある人材が集まり、周囲もそうした前提で育成や評価を行うようになります。ただし、手挙げ制では、得意分野や楽しかった経験に希望が偏りがちになるため、上司とのワンオンワンを通じて、試練となる配置も自然に提示する工夫をしていると聞いています。

意向を重視しつつ、自分のキャリアを考えた地方配置を目指すことは理想的ですし、必ずしも皆が転職を嫌っているわけではない可能性もあります。教育や情報提供を重ねることで、そうした状況を目指すこともできるのではないかと思います。以上です。

(米村人材局長)

ありがとうございます。「結果としての応援団」という考え方は非常に興味深く、検討を深めていきたいと思えます。意図的につくり過ぎて、わざとらしい応援団になることは避けるべきだと考えています。

冒頭申し上げたとおり、様々な情報を提供し、感じていただいた方が自発的に発信してくださる形が望ましいと思っています。名称を付けるかどうかは別として、濃淡のある関わり方、グラデーションを持たせた関係性を、複合的な運動として展開していくという御提案だと受け止めました。引き続き検討していきたいと思えます。ありがとうございます。

(荻野給与局長)

ありがとうございます。先ほどのお話は、非常に高い給与を受け取る一部の人だけが転職する、という理解でよろしいでしょうか。

(大園参与)

そのような意味ではありません。従来の総合職・エリア職といったボーダーをなくし、全ての職員について、転居を伴う転職の意思があるかどうかをまず確認します。その上で、対話を通じて配置を決めていくという考え方です。

普段から転職の可能性があるという理由で高い給与を支払うのではなく、競争に基づいて給与を設定し、実際に異動する際には、様々な階層の職員にプラスが生じる仕組みです。月額相当程度の上乗せとなるケースもあり、一定のインセンティブになると考えられます。そのような制度設計になっています。

(荻野給与局長)

ありがとうございます。参考にさせていただきたいと思えます。実は、いろいろ割合を聞いてみますと、転職に行きたくないという方が約 6 割、行ってもよいという方が約 4 割という状況になっておりまして、まだ一定程度の方は転職も受け入れてよいと考えているのかなと受け止めています。

また、先ほど申し上げたとおり、手当だけで全てがうまくいくとは思っておりません。一方で、業務の集約化や合理化は必要ではありますが、公務の仕事が、皆が「ここで働きたい」と思う場所だけで成り立つのかという点については、公務の特殊性も一部あるのではないかと

とも感じております。

私自身は、若い職員と話す際には、転勤は成長につながるし、面白い経験も多いと伝えておりますが、なかなか熱量が十分に伝わらない場面もあります。繰り返しになりますが、手当てだけで解決する問題ではありませんし、集約等の努力も必要ですが、それと併せて、手当て以外でできることにも取り組んでいく必要があるのではないかと考えております。

(佐々木事務総長)

峰岸参与、お願いします。

(峰岸参与)

基本的に、先進的な企業では、転勤は選択制を前提とし、本人が希望する場合にのみ転勤があるという形です。会社都合で転勤を求める場合でも、前向きな制度設計というよりは、転勤という不利益をどう解消するか、そのためにどれだけの補填を行うかという考え方が主流になっています。

合理的に考えると、そのような設計にならざるを得ないというのが民間の実態です。国家公務員の職務特性を考えると難しい面もあると思いますが、情報提供としてお伝えしておきたいと思います。

(佐々木事務総長)

それでは北村参与、お願いします。

(北村参与)

私からも一点だけ申し上げます。先ほど「別の役所で」というお話をしましたが、議論になったのは、東京から地方へ行くケースだけではありません。出先機関が充実している省庁では、現場をよく知る職員を本省に吸い上げ、その知見を政策に反映させたいというニーズがありますが、そこが現在うまく機能していないという問題もあります。

地方の現場職員に本省勤務を打診しても、毎週末帰れない、実費負担が大きいといった理由から、東京勤務を希望しないケースが多く、本省側が人材確保に苦慮しているという状況もあります。

そのため、単に手当をいくら支給するかという議論だけでなく、各自が持っているライフスタイルや価値観、転勤に対するイメージを起点に考え、まずは運用でどこまで対応できるのか、実費補填が可能かといった点を段階的に整理していくことも、一つの考え方ではないかと思えます。以上です。

(荻野給与局長)

ありがとうございました。そのイメージも非常に大切だと思っております。私自身も、若い人に話す際には、霞が関で「こういうことができたらいいのに」「現場はなぜこう動かないのだろう」という問題意識を持って現場に行った上でそれを制度として実現できること、また、現場で困っていることをこちらに持ち帰り、制度に生かせることが、自分の成長にもつながるという点を伝えようとしてきました。

最近、なかなか共感してくれる人が多いとは言えませんが、引き続き、イメージの重要性を意識しながら取り組んでいきたいと思えます。

(富田参与)

今のお話を伺い、鉄道業界でも同じだと感じました。地方の現場で経験を積んだ人に東京の本社に来てもらい、一緒に仕事をして、また地方へ戻るといった人事パターンを長年続けてきましたが、最近それが非常に難しくなっています。

国家公務員でも同様に、中央官庁を支える人材は地方支分部局との人事交流で育ててきたはずであり、その仕組みをどう機能させるかが課題だと思えます。

私どもの会社では、一人ひとりのニーズを尊重して、異動を県内に抑える地域総合職という採用区分を新年度から設けることになりました。これは、県単位をベースとしつつ、それ

ぞれのエリアの事業運営の中核を担う人材を獲得するための採用形態です。

国家公務員の場合も、地方自治体との競争という側面があり、地方自治体では転勤がほとんどなく、給与面でも国家公務員より条件が良い場合があります。実際、地方公務員に人材が流れてしまうという現象が起きています。

そうした中で、単身赴任者の帰宅手当のような措置は、非常に重要な要素になっていると感じています。解決策というほどではありませんが、実情として申し上げます。

(佐々木事務総長)

ありがとうございます。ほかにいかがでしょうか。人事院側からも、この点について補足があればお話しください。

それでは、ありがとうございました。

続きまして、次のテーマに移らせていただきます。

国家公務員の意識に対するアンケート及び、上限を超えて超過勤務を命ぜられた職員の状況に関する調査につきまして、参与の皆様から御意見を頂戴したいと存じます。先ほど申し上げましたとおり、事前説明を行っておりますので、この場での説明は省略いたします。

なお、国家公務員に対するアンケートにつきまして、企画法制課長の神宮司から補足説明をさせていただきます。

(神宮司企画法制課長)

こちらのアンケートは、今年度の参与会において、複数の参与の方から、人事行政施策を策定していく上で、制度の対象となっている国家公務員が何を考えているのかを把握すべきであるという御意見を頂いていたことを踏まえ、今年度、スピーディーに対応可能な取組として実施したものです。

サンプル数は550とやや少なめではありますが、手早く調査を行いました。以上です。

(佐々木事務総長)

説明は以上でございます。御意見を賜ればと存じます。いかがでしょうか。それでは、富田参与、お願いいたします。

(富田参与)

上限を超えて超過勤務を命ぜられた職員の状況については、人事院が御尽力され、実態がかなり明らかになってきたと思います。ただ、依然としてサービス残業が本当にないのかという点については、引き続き確認していく必要があると感じています。

制度の前提として、サービス残業をなくすることが最も重要であり、そのためにも、特に霞が関の企画立案部局で働く職員が、自律的に時間や場所を選べる、いわゆる裁量労働的な働き方を、できるだけ早く実現していただきたいと思います。

課長級以上では一定程度導入されていると伺っていますが、若手の係長級や課長補佐級についても、自分の時間を自律的に使える働き方が可能となる制度設計をお願いしたいです。

民間企業でも裁量労働制の導入を進めたいと考えていますが、定例業務が含まれると対象外とされるなど、制度上のハードルが高いのが実情です。ぜひ霞が関から突破口を開いていただき、民間にも裁量労働制を広げることが、日本の労働生産性向上の大きな鍵になると思います。以上です。

(堀内職員福祉局長)

まず、残業の点について御説明します。令和4年から職員福祉局に各省の状況をチェックする勤務時間調査・指導室を設け、サービス残業がないかどうかの確認等を行っております。

個別の事案、特に超過勤務に関する案件を見ても、依然として、いわゆるサービス残業に近い状況が存在しているケースもあります。そして、個人の問題というより、組織としての課題があると考えられる省庁も見受けられます。そのため、令和7年度からは、そうした省庁に対して臨時調査を行うこととしています。

日頃から、残業や休日勤務については必ず適正に申告するよう指導しておりますが、なお

課題が残っているため、引き続き厳正に確認していきたいと考えております。

また、自律的な働き方については、テレワークやフレックスタイム制などの制度改革にも取り組んできました。これらを通じて、職員一人一人が働きやすい環境づくりを進めております。

お話のあった裁量労働制については、現在、民間法制について、成長戦略会議や労政審、厚生労働省で議論・検討が行われておりますので、そうした動向も踏まえつつ、必要に応じて検討していくことと考えています。時間に縛られない働き方については、まずは、政策の企画立案に当たる幹部・管理職を中心に検討を進めていきたいと考えております。

(冨田参与)

ぜひ、新しい公務員制度を考えるときの大きなポイントとして、忘れずに盛り込んでいただきたいと思います。

(佐々木事務総長)

柳参与、お願いします。

(柳参与)

ありがとうございました。できれば毎年やっていただいて、霞が関がどう変わっているのか、働く人のモチベーションが上がっているのかを定点観測するツールにしていきたいと思います。

企業も毎年変革しようとしているので、変革のポイントを必ず調査設計に入れるやり方になります。例えば、先ほど米村さんがおっしゃったメッセージが固まってきたら、それをどう感じているのか、やっているのかといったことも、ぜひ入れていただきたいと思います。

一番最初にあった「6つの大きな指標」を検討する上で、こういうものは大きな核になると思いますが、お客さん目線というか、国民の皆さんの満足度をどう捉えているのか、こういう点も大事な質問になると思います。

それと企業で必ずあるのは、コミュニケーションの中で、経営と現場の距離感を測ることです。要は、物が言える、言えない、言わない文化になっていないかどうか。これが悪くなっていくと、品質不正、メーカーの不祥事が必ずと言っていいほど起きます。ですから、組織の風土、コミュニケーションの風土、上下の関係性も測れるようにしていただければよいと思います。公務員の上下関係がどういうものかは分かっていますが、企業では必ず大きなテーマになっていますので、うまく測ってください。

(神宮司企画法制課長)

ありがとうございます。毎年やっていきたいと思います。

国民の目線にどう対応しているかという視点では、昨年5月に定めた国家公務員の行動規範の中に「国民第一」という視点が1個目に入っており、これの浸透度、これに沿った業務遂行ができているか、といった調査項目が考えられると思いました。今回のモニター調査にも入っているようなイメージです。

また、経営と現場の距離感は、難しい質問だと思いますが、今回のモニタリング調査で申しますと、心理的安全性を調査しました。「自分の意見・考えを安心して言える環境か」という項目に対する回答を年代別、役職別に分析しており、20代は過半数が「安心して言える」と回答していて、思っていたより高いと感じました。一方で30代は低い。意外だったのは50～60代のシニアになるとまた高めに出てくる点です。

(柳参与)

会社でも入社直後の20代は元気で、30代になると垂れてきて、40、50で達観するとまた高くなるというのはあります。その辺も含めて引き続き調査をしてもらえればと思います。

(佐々木事務総長)

そのほか、いかがでしょうか。北村参与、お願いします。

(北村参与)

ありがとうございます。このような形で調査を進めていかれるのは、とてもよいことだと思いますので、省別も含めて、職員の年代など、いろんな観点を入れてやっていくことをお願いしたいと思います。

そのとき、前にも申し上げたように、いろんな調査と統合することも必要ですし、フェースシートの話も重要だと思います。冒頭で、幹部の人たちはどうなのかなど議論がありましたが、フェースシートと組み合わせれば、府省別、職位別、性別、採用区分別などでの意識の差が見えますので、そういう形も考えていただきたいと思います。

さらに言うなら、これは職員個人の認識を聞いている調査ですが、組織全体の観点も、定着した後に次に必要になってくると思います。例えば、ワークライフバランスについて皆がハッピーだと答えていても、組織全体としてパフォーマンスが落ちているとマネジャーが感じているのなら、それは何が起きているのかを考える必要があります。

このあたりは、マネジャーに定量的に聞くというより、定性的に聞く形になるかもしれませんが、定性的なものを分析するやり方もまたあります。テキスト分析も発展していますので、そういうものも含めてやっていけると思います。まず第一歩として素晴らしいことだと思います。以上です。

(佐々木事務総長)

ありがとうございます。大園参与、お願いします。

(大園参与)

二つございます。

一つ目は残業についてです。例えば、3 ページ⑤「人事・給与関係業務」が理由となっている残業がありますが、他の資料にあったとおり、デジタル化と、それを前提とした業務の簡素化が進めば、この残業は相当減ると期待しております。その点をまずお伝えしたいと思います。

二つ目はアンケートについてです。本省の役職者はやりがいを感じていらっしゃるという結果が出ており、これは大変素晴らしいことだと思います。一方で、そうした方々だけで施策をつくると問題が生じるのではないかと感じました。ぜひ、ブランディングのチームのように、いろいろな立場の方が参加する形を、他の分野でもお願いできればと思います。

(堀内職員福祉局長)

ありがとうございます。

今回の超勤の調査を踏まえますと、御指摘のとおり、予算・会計関係業務や人事・給与関係業務については、デジタル化が進めば、かなり効果が出ると考えております。本日は詳しい説明はいたしませんでしたが、工程表において定量的な目標を立てる際にも、デジタル化が進めばこれらを減らせるという前提で、数値目標を設定しております。

この数値目標については、先程も御指摘ありましたが、全体の中での位置付けも考えつつ、進捗状況を見ながら、目標の見直しや、加速できるものは加速するといった形で取り組んでいきたいと考えております。

(佐々木事務総長)

ほかにいかがでしょうか。宮島参与、お願いいたします。

(宮島参与)

ほぼ同じ意見ですので簡単に申し上げます。

このアンケートは、忙しい中で実施されたもので、非常によかったと思います。やりがいがあり、昇進もしている方々がハッピーであるという結果は、ある意味予想どおりだと思います。

今後は、落ち込んでいる層がどういう状況にあるのか、自分は満足しているが組織全体は

どうなのかといった点に発展させていくことができると思います。企業のエンゲージメント調査でも、まずは「自分はどうか」から始めますので、今後、対象や視点を広げながら進めていくのがよいと思います。

ちなみにこちらが本日の最後のテーマでしたでしょうか。

(佐々木事務総長)

基本的には、これが最後になります。

(宮島参与)

それでは、工程表について言いそびれていた点を申し上げます。

どれも良い施策ですので、できるだけ早く進めたほうがよいと思います。先ほど申し上げたとおり人事院の方向に自治体など多くの組織が続くため、企業ほどのスピード感は難しいかもしれませんが、それでもスピードを上げることが重要です。

CBT方式については、既に導入していく方向で整理されているので、総合職についてはいつ頃導入するのかなど、早めに明示したほうがよいと思います。判断できたものは、多少修正があっても前倒しで進めていくことが望ましいと考えます。

また、こうした施策の負担は人事担当者に集中しがちですが、人事担当者が担うべき業務と、アウトソーシングできる業務を分けることで、スピード感が上がると思います。試験実施など、人事院や省庁の職員でなくても対応できる業務については外部支援を活用し、本質的な人事改革に注力していただければと思います。以上です。

(米村人材局長)

ご質問の CBT については、来年度に試行を行い、問題の難易度等のバランスや技術的課題を確認する必要がありますので、これをクリアした上で、できるだけ早く明示することを目指して進めていきます。

また、職員自身が直接にやらなくてもよい業務は外部に任せるという考え方で、試験監督などはかなり外注しています。コストはかかりますが、我々が本来注力すべき業務に集中するための措置です。試験実施についても、さらに見直せる点があれば検討していきたいと思っています。

(佐々木事務総長)

ほかにいかがでしょうか。富田参与、お願いいたします。

(富田参与)

工程表の中で一つ気になっている点がありますので、申し上げます。官民給与の比較対象についてです。

令和7年度に大きく見直して、本府省と対応させる企業規模を東京23区の1,000人以上とした点については、本当に御苦労さまでしたし、感謝しております。ただ、まだ不十分だと思っています。

工程表を見ると、「令和7年度の政策の効果を聞き取り等で把握する」ところまでしか記載されていません。今後どうするのが見えにくいと感じました。人事院の意気込みとして、今後どうしていきたいのかを、もう少し明確にしたほうがよいのではないかと思います。

もちろん、府省庁間の調整など難しい点が多いことは承知していますが、人事院として「こうしたい」という姿勢を継続的に示さないと、令和7年度で一旦区切りのように見えてしまい、これまでのお話と少し違う印象を受けました。一方で、人事管理のシステム化やCBT試験の導入については、工程表に比較的しっかり書かれています。地方に行くと、地方自治体との競争になるという点も含めて、比較対象をどう考えるのかについて、人事院としての考え方を、引き続き明確に打ち出していきたいと思っています。以上です。

(荻野給与局長)

ありがとうございます。御指摘のとおり、昨年、比較企業規模を見直しましたが、これで

全て終わったとは考えておりません。

企画立案職について検討を進める中で、昨年度の勧告時の報告でも、労働市場で競合する民間企業の水準等を踏まえた給与の実現が課題である旨を記載しております。したがって、今回の見直しで終わりということではなく、継続的に検討していきたいと考えております。

(佐々木事務総長)

ほかにいかがでしょうか。大園参与、お願いします。

(大園参与)

ありがとうございます。結局、給与は上げていきたいわけですので、そうすると予算との関係で、適正な人数は何人なのかという議論になります。

今回、給与制度や手当も含めて、DXによる簡素化が進められていると理解していますが、できるだけ市民・社会に向けた仕事を中心にし、内側の管理業務の割合を減らしていただきたいと思います。

人事院が「これだけ給与を上げないと人は来ない」とメッセージを出すことで、結果として「この人数では回らないから業務を減らさなければならない」という議論につながっていく。その波及効果は非常に大きいと、富田参与のお話を伺って改めて感じました。

(佐々木事務総長)

ありがとうございます。組織の在り方に関わる問題で、人事院としてどこまで言えるかという難しさはありますが、最近では定員問題などについても、本来の所管ではない部分について、勤務条件の観点から意見を申し上げているところです。

そうした観点から、これまであまり踏み込んでこなかった分野についても、視野を広く持って取り組んでいきたいと考えております。

総裁、お願いいたします。

(川本総裁)

皆さん、本当に様々な御意見をありがとうございました。大変刺激になりました。人事行政諮問会議から最終提案を頂いてから1年、それを受けた非常にインパクトのあった勧告・報告からも半年以上が経過しています。その間、新しい取組をいろいろと進め、一生懸命やってきてはいるものの、ペースを上げる必要があるという点について、皆さんの御議論を伺い、反省したところであります。

そう考えますと、人事院内部はもちろん、各省庁と、既存の枠組みを脱して新しい思考・発想で、これから目指す公務人材マネジメントの新たな世界観を共有していくことが重要であると改めて感じました。

庁舎の移転も終え、ここから一層人事院のパフォーマンスも上げていきたいと思っております。引き続きしっかり取り組んでいきますので、今後とも御支援を賜りますよう、どうぞ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。次回の参与会は新年度に開催予定であり、日程につきましては、担当から改めて御連絡させていただきます。

改めまして、本日も貴重な御意見を賜り、誠にありがとうございました。

以 上