

第 37 回「人事院における政策評価に関する懇談会」

〔議事要旨〕

1. 日 時 令和8年4月23日（木）
2. 場 所 人事院第二特別会議室
3. 出席者 久米功一委員、菅原薫委員、服部麻理子座長、藤森健至委員（五十音順）
4. 議 題 (1) 令和7年度人事院政策評価結果（案）について
(2) 令和7年度国家公務員倫理審査会政策評価結果（案）について
5. 委員からの意見
(1) 令和7年度人事院政策評価結果（案）について

勤務環境の整備

個々の職員の健康確保や希望に応じた働き方をより一層可能とするための制度改革の推進

（藤森委員）

- 求める政策効果（あるべき姿）について、「睡眠時間」、「生活時間」と具体的に書かれているのは良い。十分確保できていないという課題感もあり、インパクトがある。睡眠時間が何時間確保できているか若しくは理想の睡眠時間に近づいた度合いなどを数字で示せると更に良い。生活時間も「ワーク・ライフ・バランス」の「ライフ」に着目したもので重要だ。睡眠時間や生活時間を数値として把握し、見える化できれば、中長期のトレンドを踏まえた課題設定につながる。
- 新しい人事政策は、まず上長が率先して徹底することが重要であり、上長自らが姿勢を示すことが組織への浸透につながると思う。
- 経営としての数値認知と行動変容が重要。民間では、従業員の勤務状況を経営会議のアジェンダにし、有休取得や超過勤務、時差時間（タイムレコーダーとPC稼働時間の差）を個人別に把握して改善を促す例もある。
- 超過勤務縮減については、段階的な目標設定の中で、現時点では月 100 時間超を減らすことをマイルストーンとしていると理解している。長時間労働を問題視された物流業界でも年間 960 時間が上限となっている。最終的にどの水準を目指すのかは、採用競争力や若者の働く意欲にも影響するため、若手目線で受け入れられる水準かという観点も重要

（久米委員）

- フレックスタイム制を期間業務職員も対象としたのは、雇用形態にかかわらず選択肢を広げる良い取組で、評価できる。
- 求める政策効果を踏まえれば、フレックスタイム・インターバルと健康や生活時間との関係は、因果関係の特定は難しくても、一定程度把握しておくことが重要ではな

いか。

- 本業にいかしていくという観点で兼業・副業を進めるなら、労働時間管理が重要となる。勤務時間管理のシステム化も併せて進めていくと良い。

(菅原委員)

- 制度整備と各省への周知を重視している点は評価できる。一方、忙しい若手は一度聞いた制度を忘れ、必要時に思い出すことも多い。自らアクセスしやすいよう、ホームページ等で分かりやすく整理すると良い。
- 社会の変化に伴い働き方やニーズも変わるため、その時々で最もフィットする制度が整備・提示されている状態が望ましい。

(2) 令和7年度国家公務員倫理審査会政策評価結果（案）について

職務に係る倫理の保持 職員の倫理意識のかん養や倫理的な組織風土の構築の推進
--

(久米委員)

- 意図しない違反（知らずに行う行為）を防ぐことが重要。その意味で、事業者向けの周知範囲を 193 団体に拡大した点は評価できる。職員だけでなく関係者にも理解を広げることが重要
- 不正は「機会・動機・正当化」がそろって起きると言われる。過去 10 年で約 120 件の事案がある中、件数だけでなく、背景要因や質的变化を分析していくことも評価の視点ではないか。

(菅原委員)

- 「知らずに違反してしまう人」をいかに減らすかが主眼。グレーで迷ったときに相談しやすい環境作りに重点を移し、予防し得た事案は極力なくしていくことが重要。
- 年 10 件前後で推移する違反事案は簡単にはなくならないと思う。ゼロを目標に掲げつつも、環境変化に合わせて取組の重点を見直していく必要がある。
- 「倫理法等違反になりそうな場面に遭遇したか」のアンケートでは、遭遇後の行動だけでなく「どのような場面だったか」も記述してもらうと、事例収集にもなるのではないか。

(藤森委員)

- K P I は、現時点ではやるべきことをやったという意味で評価してよい。ただ、改善を進めるには、原因追究の粒度を上げ、通告経路別の分析などから、対策の優先順位を決めて、質的な対策を K P I として設定する必要がある。
- 原因分析の結果は、傾向としてオープンにしてよいのではないか。定量以外にも状態指標を掲げるなど、今後の K P I 設定を工夫していただきたい。

※ その他の政策評価対象政策及び人事院における政策評価全般について

（菅原委員）

- 公務のブランディングについて、引き続き進めていただきたい。
- 国民向けとリクルート向けは、分けたブランディングが必要ではないか。「やりがいのある仕事だ」という発信は必要だが、「頑張っているから尊敬してほしい」という訴求は失敗しやすい。
- 人材確保には、志望者だけでなく国民全体のイメージ向上も重要。国家公務員は厳しい目で見られやすいため、それを払拭するブランディングも必要ではないか。

（藤森委員）

- 国家公務員の要員体制は、長期でどうデザインするかという観点が必要。既存政策に係る業務の大胆な整理、効率化による、新政策への要員シフトといったリソース配分、総要員の見通しなど、全体のアウトラインを示した上で、必要な採用数の算定と、離職防止施策と離職率目標を紐づけるなど、長期のデザインに基づいて各種施策を設計できると良い。
- 課題を定量的に捉えるためのエンゲージメント調査に踏み切る取組を始めたのは大きな進歩。各部局における担当分野の調査事項を包含して全体整理することで、事象の関連性や相関も見えやすくなると思う。
- 評価対象政策ごとに設定されるK P I、K G Iの解像度（定量目標の精度等）が年々上がり、政策評価の内容が全体として進化している。

（久米委員）

- 全体として施策はあるべき姿に向かって確実に進んでおり、新しく、困難なことにもチャレンジしている。一方、外部環境の変化で突発的な他律業務が生じやすい状況が続いており、また、人材流動化が進む中で「長く勤めるモデル」をどこまで維持するかなどの問題もある。働き方モデルの中長期的な変化に応じて、今後の施策をどうしていくかが課題である。
- 公務のブランディングメッセージは、表現が若々しい印象で新鮮である。こうした気構えを発信し、届ける活動を継続していくことは、現職・志願者双方を後押しし、国民からの理解や協力の促進につながると期待できる。
- 一方で、公務員は「全体の奉仕者」であり、それに尽きる面もある。

（服部座長）

- 前半の人事院の政策評価では、職員の健康確保という客観面と、希望に応じた働き方という主観面の双方から、働き方をより望ましいものにする取組が理解できた。職

員がどのように働き、制度をどう変えれば働きやすくなるかは、国民として関心が高い。

- 長期的なグランドデザインの重要性については、昨年度に続き委員から指摘があった。
- 公務のブランディングは、国民向け、リクルート、インナーブランディングで異なるという指摘があり、意義も含めて整理された議論ができた。
- 大学生と接する中で、国家公務員を目指さない理由として「やりがいは大きいけど、どれだけ頑張っても最終的には政治家の一存で決まるのでは」というイメージを聞くことがある。モチベーションの維持が難しそうだと感じているようだ。
- 今回の政策では、働き方の改善や睡眠時間の確保、プライベートにおける自己実現の可能性が広がっているという点が示されており、志願者増につながることを期待する。国家公務員のイメージについても、行政官が行政をどう動かしているかを若者目線で分かりやすく伝えられると良い。
- パンフレットやSNSによる発信等の取組については、誰に宛てているのかを明確にする必要がある。若者は写真等のビジュアルを重視し、文字が多いと敬遠されがち。国家公務員を志望していない若者を対象に、関心を持たない理由を掘り下げるモニター調査を行うことも、人材確保の裾野拡大に有効ではないか。
- 倫理審査会の取組では、倫理法令違反に当たるか否か、迷ったときや判断に困ったときに相談しやすい体制の整備や問題に気づきやすくするための仕組みづくりなどは、早期対応につながると思う。
- 速やかな調査・公表を行っている点からも、倫理審査会の役割は国民からの信頼確保に極めて重要。引き続き政策評価と倫理の保持のための取組を進めていただきたい。

以 上