

第126回人事院参与会 議事録

- 1 日 時 令和8年6月5日（金）10：00～12：00
- 2 出席者 大藺恵美、北村亘、富田哲郎、長野正史、峰岸真澄、宮島香澄の各参与
川本総裁、土生人事官、菅原人事官、佐々木事務総長、
荒竹総括審議官、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、神宮司総合政策課長
（陪席）澤田官房審議官、前田職員福祉局次長、藤原人材局審議官、
植村給与局次長、守山公平審査局審議官

3 テーマ ○ 令和8年人事院勧告・報告に向けた課題

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、今回より新たに、品川リフラ株式会社社外取締役監査等委員の長野正史様に人事院参与をお引き受けいただきましたので、御紹介させていただきます。

《長野参与御挨拶》

また、人事院において、人事官の交代がございましたので、御紹介させていただきます。

《菅原人事官御挨拶》

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。

人事院では、前回の参与会からの3か月、人材確保・魅力発信のため、各種取組を進めてまいりました。少し紹介させていただきたいと思います。

3月には、公務のブランドメッセージとして、「国のミライをつくる、唯一無二の挑戦がある」を策定し、公表しました。このブランドメッセージは、社会全体に公務のポジティブなイメージを発信していくために、様々な府省の職員が公務の仕事の価値や魅力について議論を重ね、生まれたものです。

4月には、在級期間表の廃止、兼業ルールの緩和、15分単位での年次休暇の取得、公平審査制度の見直しの検討、そして、アルムナイ採用、すなわち退職者を再び採用しやすくする取組を開始いたしました。

この春実施の総合職試験、一般職大卒程度試験の申込者数は、いずれも増加しており、一定の手応えを感じております。

一方で、優秀な人材の確保・定着に向けては、更なる対応が必要と考えております。引き続き、職員が挑戦し続けられる公務職場であるために、人事院は全力で改革に取り組んでまいります。

本日の参与会では、令和8年の人事院勧告・報告に向けた課題や取組について、御説明いたします。

優秀な人材の確保・定着に向けた人事制度の見直し、転勤のインセンティブ向上など、職員の挑戦に報いるための施策の検討を進めておりますので、率直かつ建設的な御意見をいただければ幸いです。

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。

本日も、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8年人事院勧告・報告に向けた課題につきまして、総括審議官の荒竹から御説明させていただきます。

(荒竹総括審議官)

それでは、令和8年人事院勧告・報告に向けた課題の資料について、既に事前説明でも御説明させていただいておりますので、要点のみ私のほうから御説明申し上げます。

まず、1ページ目を御覧ください。本年の人事院勧告・報告では、昨年と同様に、4つの政策の柱に基づいて改革を進めていく旨を表明したいと考えております。表明に当たっては本年3月に決定しましたブランドメッセージ「国のミライをつくる、唯一無二の挑戦がある」も踏まえて、国家公務員が様々な課題に挑み続けることができ、その挑戦に報いる人事制度を実現することを通底するコンセプトとして位置付ける予定です。

1つ目の柱は、2ページ目から4ページ目にかけての「実力本位で活躍できる公務」です。昨年の人事院勧告で表明しました本府省で政策決定の中核的な役割を果たす幹部職員を対象とする人事制度の見直しについて、本年の人事院勧告で措置の骨格を示すこととしております。2ページ目にあるように、採用試験の種類や年次に縛られない能力・実績に応じた人事管理をさらに進め、人材の確保・リテンションに資する人事制度を構築していくことが喫緊の課題だと考えております。本府省の幹部職員など、具体的には、本府省の指定職と課長級のポストについては、政策決定等において中核的な役割を果たすという重い職責を担っているにもかかわらず、人材獲得競争で競合する民間企業と給与水準を比較した場合、年収水準が大幅に下回るといった課題も踏まえ、他の職員に先行して、給与・任用等に係る制度を一体的に見直していく考えです。

続いて2つ目の柱は、5ページ目から10ページ目にかけての「働きやすさと成長が両立する公務」です。まず5ページです。『転勤のインセンティブ向上』のため、転居手当の新設や広域異動手当の支給割合の引上げを行うことを予定しております。次に6ページです。

『働きやすい環境の整備』に向け、月100時間を超える超過勤務の最小化のため、伴走支援の対象府省を拡大するなど、さらに取組を強化するとともに、カスタマーハラスメント対策などについても各省支援を進めてまいります。続いて7ページです。『多様な成長機会を用意する「成長できる職場」となるための環境整備』です。人材育成の観点から、国家公務員に求められる能力を明確化したスキル一覧を活用して、研修メニューの充実などを図ってまいります。続いて、8ページ、9ページ目です。『個人の事情に配慮した柔軟な働き方の推進等』として、ライフスタイルや働き方の価値観の多様化に対応するために、勤務時間や休暇制度の見直しを検討してまいります。

続きまして3つ目の柱は、11、12ページ目の、「誰もが挑戦できる開かれた公務」です。こちらでは人材確保に関する取組をまとめております。まず11ページです。『採用試験の見直し』とし、CBT方式による採用試験の拡充に取り組みます。令和9年度に経験者採用試験へCBTを導入し、その後令和10年度に総合職教養区分へ導入するべく検討を進めてまいります。また、12ページです。専門人材等の柔軟な採用の促進のため、アルムナイ人材を含めた専門人材を柔軟に採用できる仕組みを整備してまいります。

続きまして4つ目の柱は、13ページ、14ページ目の「高い使命感とやりがいを持って働ける公務」です。まず13ページです。『選ばれる公務職場の実現に向けた公務のブランディング』をより一層進めていくため、ブランドメッセージを柱に戦略的な情報発信に取り組んでいくとともに、高校生などの若年層や技術系人材へのターゲットを絞った情報発信や留学についての情報発信を行う予定です。さらに14ページです。国家公務員行動規範をインナーブランディングと有機的に連携させ、公務のやりがいや魅力の向上につなげたいと考えております。

人事院におきましては、こうした4つの政策の柱に基づく改革を推進していくことで、国

家公務員が挑み続けることができ、その挑戦に報いる人事制度を実現したいと考えております。私から説明は以上でございます。

(佐々木事務総長)

では、これから、質疑応答・意見交換の時間に移ります。御発言の際には、マイクのオンと、御発言が終わりました際のオフをよろしくお願いいたします。

質疑応答・意見交換に先立ちまして、まず富田参与から、経団連で把握しておられます民間の賃上げ、一時金の動向につきまして御発表いただけると伺っております。よろしくお願いいたします。

(富田参与)

おはようございます。富田です。よろしくお願いいたします。

それでは、経団連で把握しております春季労使交渉の状況を御説明いたします。お手元の資料のとおりであります。下から3つ目のところに、総平均の103社平均値が出ておりますが、1万9,964円、5.46%のアップということで、約2万円の賃金改定が行われました。昨年と比較しましてもほぼ同額ですが、金額的に少し増えて、引上げ額は過去最高額でございます。今、経済界では、賃上げは単なるコストではなく人への投資であり、投資が牽引する成長経済をつくるため、今までコストカットばかりやってきたコーポレートガバナンスの方向を変えるべきだという非常に強い方向づけがなされております。そういった意味で、賃金の引上げにつきましても過去最高額になっております。

一方で、賃金の引上げ疲れがあるのではないかと、物価上昇に追いついていないのではないかとといった御意見もありますが、政府と同様に、実質賃金の安定的なプラス化を実現し、そして成長と分配の好循環を目指して経済界全体も動いています。ぜひ、公務員の給与についても、民間の動向を踏まえまして引き続き議論、対応をお願いしたいと思います。ここでは、大企業の数字が入っておりますけれども、中小企業につきましても、昨年並みの賃金改善が行われるだろうと見ております。ぜひ、御参考にしていただければと思います。以上です。

(佐々木事務総長)

大変ありがとうございました。

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。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とさせていただきますと存じます。それでは御意見ございます方は挙手で、順次お願いしたいと存じます。では、富田参与をお願いいたします。

(富田参与)

今回のこの勧告の内容につきましては、全体として大変時宜を捉えたものだと思いますし、ポイントをつかんで報告されているなど感じます。その中で何点か申し上げたいと思いますが、1点目はやはり官民給与の比較対象についてです。前から申し上げて、ようやく100人以上、特に本府省職員は1,000人以上ということになったものの、先ほどの説明をお聞きしても、比較対象をもう少し引き上げるべきではないのかなと感じます。特に本府省、あるいは地方も含めて、幹部級の職員については、さらなる給与改善が必要だと思いますし、本府省については、課長級以上だけではなくて、全体を支える課長補佐級や係長級の人材についての見直しを引き続きお願いしたいと思います。

2点目について、国家公務員の仕事は非常に高度で知的な知識と、先見力、判断力を求められる仕事だと思います。そういった仕事を行う上で、より自律的に柔軟に働ける仕事の仕組みを導入すること、給与だけではなく、勤務時間や働く場所等も含め、いわゆる裁量労働制のような働き方を拡大することを目指すべきだと思います。今、民間においても、裁量労働制は企画業務型と専門業務型の2つのみであり、厚生労働省の厳格なルールの下で幅を広げることが難しく、1%か2%のホワイトカラーしか適用されていません。しかし、日本のホワイトカラーの労働生産性を高める上で、裁量労働制の拡大が非常に大事だとして、政府の成長戦略会議等でも大きな議論になっております。ぜひ、裁量労働制を国家公務員の中でも拡大していただくことをお願いしたいと思います。報告、勧告の中でも、課長級以上の

方々についての勤務時間の規制を早くなくすべきだということをはっきり書いてありますが、課長補佐や係長級の職員にも、同じように時間や場所にとらわれない柔軟な働き方を広げていただくことを、ぜひ目指していただきたいと思います。

民間でも、まだ実施しているケースは少ないとは申し上げましたが、裁量労働制適用者にアンケートを取ってみると、ほとんどの方から生き生きと働ける、スキルアップや自分自身の専門分野のリテラシーの向上に役立つ、生活の充実度が上がった、ワーク・ライフ・バランスが改善された等の意見を頂きます。

一般に、裁量労働制は残業代減らしのための制度ではないか、あるいはどんどん働かせるための制度ではないかといった意見を頂くことが多いですが、裁量労働制の導入に当たっては、労働組合ないし社員代表との労使協定を締結することなどが前提となっています。さらに、個別に本人の同意を取るほか、労働者は同意を撤回することができる仕組みとなっています。また、健康管理の定期的な実施もありますし、導入企業は成果に応じた処遇の徹底を意識して運用していて、裁量労働制適用者の年収は、非適用者より高いとの分析もあります。

これに加えて、裁量労働制が濫用されているのではないかとということで、その防止策として、裁量労働制の対象となる労働者のそれまでの勤務実績を見て、実質的な賃金が減額にならないように裁量労働手当を支給する企業が増えてきております。また、個人ごとに実質的に何時間程度仕事をしているかということを継続的に把握して、その労働時間がみなし労働時間を一定時間超えている場合には、当該労働者を裁量労働制の対象から外すといった仕組みを取っている企業も増えてきております。

このように、裁量労働により冒頭申し上げたような効果を実質的に生み出せるような仕組みづくりを民間企業では進めております。繰り返しになりますが、国家公務員の仕事には、高度な知的知識、先見力、判断力が必要だと思います。裁量労働制は、そういった高度ないわゆるホワイトカラーの仕事に適した制度だと思いますので、前々から申し上げていることではありますが、ぜひその拡大を国家公務員の中でも御検討いただきたいと思います。

それから最後に、超過勤務の縮減についてですが、数字の上ではかなり減ってきていると聞いておりますけれども、サービス労働がないのかという実態は、ぜひ継続して人事院として目を光らせていただくことをお願いしたいと思います。以上です。

(佐々木事務総長)

ありがとうございます。3点、御意見頂戴いたしました。比較対象企業規模の話につきましては、給与局長から、自律的、柔軟に働ける仕組みと超勤の話につきましては、職員福祉局長からお願いします。

(荻野給与局長)

まず冒頭、貴重な資料を御提供いただきまして、誠にありがとうございます。私どもも非常に関心あるところでございまして、ぜひ頂いた資料を参考にして、また今、民調も進めておりますので、そういったものもベースにして今年の勧告につなげていきたいと思っております。

比較対象企業規模のお話でございます。私ども非常に問題意識は持っており、今回、本府省課長級以上を対象にして、新しい給与の仕組みを導入しようと考えております。対象をどのように考えている理由は、第一には、本省の課長級以上というのは政策の企画立案を行い、非常に重要な決定をしていく中枢でございますので、まず、ここのリテンションを高めなくてはいけないということです。それから、その職務・職責に照らして、給与設定をしやすいということもあろうかと思っております。以前、この参与会でも、魅力ある給与制度とは全員にとって、職務・職責だけに特化しているものなのかというようなお話も頂きましたが、少なくとも課長級以上に関しては、職務・職責をより重視すべきであるということではあるのではないかと考えております。

公務員の給与は御案内のとおり、級と号からなっており、級が職務の複雑困難度に対応し、その中に一定の号があり、評価によって号が上がっていくというような形になっております。例えば2級であれば百二十何号までありますが、8級、9級、10級の課長級であれば、9号8号とか、これまでも、そこまで幅を狭くして、職務・職責に対応したものにしてきており

ますので、今回更に徹底していくべきではないかと考えております。

一方で、課長補佐等については、育成等の観点もございますので、今回は課長級以上を対象にすることを考えております。もちろん、課長補佐級以下についても関心は持っておりますが、民間の給与と職務・職責を同じものを比較して調査をすると、官民較差は役職が上がるほど広がっていき、特に課長級以上で非常に大きく広がっていくというのが見えてきております。今、対象をさらに広げて調査を続けていますが、そういったこともありまして、今回は、課長級以上を対象にすることを考えております。

課長補佐級以下につきましても、関心は持っております。課長補佐級以下は超過勤務手当の支給対象でもあるため、そういったものも含めて、通常のスキームの中で比較して適切に対応していかなければならないと思っております。私からは以上になります。

(富田参与)

私が指摘したのは比較対象の規模の問題で、本省で1,000人以上という、かなり大きな会社のように聞こえるかもしれませんが、実質的には1,000人というのは、公務員の方のお仕事の内容からするとやはり少ないと思います。そこを引き続き検討していただきたいということです。

それから、民間企業で今年の回答状況の数字について申し上げましたが、民間が今引き上げようとしているのは特に若年層です。初任給の引上げ、それから若手層が実質的な生活面でもコストがかかってらっしゃるところで、そこをかなり引き上げるという、一律ではない若年層中心の引上げを行っています。そういった点、公務員の場合も若年層対策をしていると理解しています。ぜひ、引き続き年齢層ごとの状況もよく見ていただきたいと思います。よろしくお願いします。

(荻野給与局長)

若年層につきましても、一昨年、昨年も重点を置いて見てきておりますし、引き続き見ていこうと思っております。ただ、バランスも踏まえ、全体的に士気が高まるような仕組みとしたいと思っております。

(富田参与)

規模の問題はいかがでしょうか。

(荻野給与局長)

規模の問題も引き続き注視していきたいと思っておりますけれども、今の比較規模で、超過勤務手当みたいなものも含めて、どの程度違いがあるのかということも含めて、検討していきたいと思っております。

(佐々木事務総長)

少なくとも、本省の課長級以上の部分につきましては、今行っているものとは別の比較方法を検討しているところでございまして、参与の問題意識を踏まえた観点も含めて、別の枠組みの比較というものを考えていきたいということでやっております。

(堀内職員福祉局長)

富田参与から御指摘いただいた2点目と3点目についてお答えいたします。

まず、働き方、勤務時間の在り方の点でございます。今、給与と評価と働き方を一体として、人事制度を考えるということでやっておりますので、給与のほうでも書いておりますが、本府省の指定職ポストと本府省の課長級ポストを対象に俸給表を新設ということで、それに応じて、対象の官職、指定職と本府省の課長級についての働き方ということで検討しているところです。

一方で富田参与から裁量労働制のアンケートの話として御紹介いただいた、生き生きと働けることや、リテラシーの向上、人生の充実度、ワーク・ライフ・バランスが充実した働き方ということについては、我々も目指しているところです。前回と同様のお答えになってし

もうかもしれませんが、政府の成長戦略会議、あるいは厚生労働省の労政審などにおいても裁量労働制が議論されております。我々のほうでも、会議を傍聴するなど、議論の動向は積極的に追っております。

個別企業の取組の話もございました。我々としても、政府の動き、そしてまた、今日御紹介いただいたようなことも踏まえながら、必要に応じて検討していきたいと思いますが、まず、今回の勧告では、本府省の指定職ポストと課長級ポストを対象に、どういうふうに勤務時間の在り方を考えていくかということで検討を進めております。

また、サービス残業的なものがないのかという御質問について、かつてはそういうこともありましたが、現在は超過勤務手当について、働いた分は支払われるように予算措置も各省において講じられております。そうした面では、かつて言われていたほどのことはほぼないようになっていますが、個々に見ますと、人事院が実施している調査の中でも、あるいは職員の方から個別通報という制度があり、人事院に、自分は働いているけども超過勤務手当がつけられていないといった通報、苦情、悩みが寄せられるところです。

そうしたものについては、その省に、こういう声が上がっているということで、匿名の場合もあるものの、分かる範囲で調査してもらい、御指摘のような、サービス残業的なものになっているような事例は今でも見受けられますので、我々のほうも徹底して調べて、必要に応じて改善措置を講じる、あるいは今後そのようなことがないような取組を考えるよう申入れをしたり、それを受けてどうするのかを示してもらったりということで取り組んでおります。

(富田参与)

裁量労働制については民間企業の状況をさらに見てというお話だと思うのですが、民間企業はいろいろ申請した上で、企画業務型の場合などは定例業務が少しでも入ると裁量労働制の適用はできないという非常に厳しいルール、判断基準があり、その結果、適用者の割合がかなり少ないというのが現状です。そういう数字だけでない実態も見ていただいて、御判断いただくことが必要ではないかなと思っています。あえて申し上げておきます。以上です。

(佐々木事務総長)

ありがとうございました。ほかにいかがでしょうか。

(長野参与)

裁量労働制について、富田参与の少し応援みたいな話になるのですが、私の元勤務していた会社では、労基法上、課長以上は管理監督者と扱い、それからその下の課長代理クラスに裁量労働をかなり適用しております。また、技術開発本部、いわゆる研究開発職についてはもうちょっと下の層まで裁量労働を適用しております。もちろん、今回の話を聞きますと、本府省の幹部クラスというのは、業務の性質上、進め方とか時間配分を自分の自由に裁量権を持っていただけるほうがしっかり仕事ができるというように思っております。

労働組合と交渉している時のポイントは、会社側は時間外の部分をカットするような制度ではないということで、みなし労働時間に加えしっかりとした手当をつけて、さらに言うと、ある一定時間を超えた場合は裁量労働から外すということでした。したがって、あまりに超えてきたら、それは本人の裁量権がなくなったねということで時間外扱いにして、その月だけ裁量労働を外すという形を取っております。

そういう意味で（時間外もカウントできますので）健康管理もしっかりやっていますし、本人の同意する・しないもありますし、労働組合との協定もしっかりあります。なので、それについて、導入したのが早かったからかもしれませんが、監督署から問題意識を持った形で言われることはあまりございませんでした。そういうことを申し上げたいと思っています。以上です。

(佐々木事務総長)

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。宮島参与お願いします。

(宮島参与)

様々な施策が今出ておりまして、全体的に、社会の変化の中で民間がどんどん改革を進めています。その改革に劣後することがないようなスピードでの改革というのが非常に重要なのではないかと思います。今回、試験の応募者が増えたことはすごくよかったなと思っていて、これは試験の工夫の部分もあると思いますし、社会の中で AI が進んで、すごく人気があったコンサルの人気とのバランスっていうのも、もしかしたらあるかなと思いますけれども、ここは一つの契機なので、ここで一気に、民間に比べて明確に劣後しているように見える制度に関しては、すぐに変えていくということがいいのではないかと思います。

具体的に、幾つかのテーマの中で、職務給の話というのは、上げるときのルール、あるいは下げることでもできるというルールを、ちゃんと実力に見合うようにするという変化だと理解しておりますので、非常に良いことかと思えます。降任の可能性もしっかりと増やすということだと思えます。

転居に当たる手当について、これはまさに、今の家族観、多様な家族に対応できるかということが問われていると思います。これまでの単身赴任手当というのは、昭和の家族像の、お父さんが働いて、子どもたちもいて教育などの状況があって、単身赴任になったときに、夫に当たる人が帰ってくるというイメージのモデルのみに基づいている手当のように見えます。けれども、そもそも今の若者がそう思っているように、転勤というのはどの家族の人にも負担を強いるものであると考える必要があると思います。個人の生活に大きな変化を与えるものであり、そして今、若者が転勤なしということの一つの軸にして職探しをしているぐらいの状況なので、転勤をするということ、転居するということに関しては、しっかりとインセンティブをつける必要があると思います。

今、場合によっては、転居の費用も個人負担が出ているとか、時期によってうまくもらえないというようなことも聞きますけれども、そういった、あらゆる人の転勤に対する金銭的な負担が本当になくなって、むしろ積極的に転居を伴う仕事を取るということもプラスに考えられるような環境を整えることが必要ではないかと思います。

民間では、まとめてお金を渡す、給与にプラスするという形も取られています。これに関して、気をつけるとしたら、それをやっている企業はまだ一部で、公務員がここに大きく踏み出した場合に、独身で転勤するだけの人にそれだけ大きなお金を渡すのかというような批判が出る可能性があるということです。そこはちゃんと社会の変化と手当の意味ということをしかりと説明することで、民間をむしろリードしていくぐらいのつもりで、しっかりとやっていただきたいと思えます。

それから働きやすさに関してです。スキルの一覧というのは、若い人たちが特に求めている成長を見える化するためにとっても必要だと思います。これをイメージ化するだけではなく、マネジャー層との会話の 1 on 1 など、今も前よりはやっていると聞きますけれども、霞が関のマネジャークラスの人たちはプレイングマネジャー意識が強くて、下を育てるために時間を取るということができているとは限らないかと思います。必要なスキルをイメージするとともに、あなたがどのぐらいできるようになったのかということを一定の期間でしっかり話して、自分たちのスキルや成長をしっかりと見えるようにする。そのためには、まずはルールをしっかり変えて、実効性を高めていくことが必要ではないかと思います。

ブランディングに関しては、いろいろな形で議論をさせていただきましたけれども、今回、教養区分に2年生がしっかりと入ってきたことで、公務員になりたいなという関心を持つ人が、ある意味明確になったと思います。ブランディングはもちろん国民全体に公務員の印象をよくするというのが基本ですが、広く訴求するだけではなくて、明らかに関心がある人たちをしっかりとつかまえて離さないということが大事だと思います。2年生ぐらいのときはまだ関心が揺らぐ段階で、公務員もいいかなと思った人が受けに来て、受かった後も他の選択肢と比較していくことになるので、そういう人たちをターゲット的にしっかりとつかまえていく努力をしていただきたいと思えます。

(佐々木事務総長)

ありがとうございます。新たな視点として、転勤に対しますインセンティブの話、スキル一覧をこれからどう活用していくかというお話、それから、ブランディング及び試験の見直

しの関係について、お話を頂戴したところです。転勤のインセンティブにつきましては、給与局長から、それから、スキル一覧、ブランディングの関係は人材局長からお願いしたいと思います。

(荻野給与局長)

ありがとうございます。転勤インセンティブを考えていく上で、私どもも、多様な家族観、属性にこだわらないようなインセンティブを考えていきたい、そういう視点を持っていきたいと思っております。

5 ページのところにもありますとおり、今年度は第2ステップ目だと考えております。昨年度、特地勤務手当の見直し等を行いまして、今年第2弾を夏の勧告に行い、さらに、最終的には第3弾として転勤手当の創設というのを将来的には考えていきたいと思っております。

現在、その第2ステップとしては、現状の手当を出発点にして、これを改善していくことによってインセンティブを与えていく段階であると考えております。この段階でも、多様な家族観を視野に入れて、そちらのほうに近づけていく意識を持ってやっていきたいと思っております。対外的にも根拠を持って説明できなければいけないと思っておりますので、そのために十分気をつけて、実態を聞いて、そういうものをベースにして制度を作っていきたいと思っております。ありがとうございます。

(米村人材局長)

ありがとうございます。スキル一覧、前から予告していましたが、やっとバージョン1ができました。今、各省とどういう形で使っていこうかという議論を、密度高くやっております。いろいろありますが、私がとても大事だと思っているのは、御指摘のとおり、マネジメントスキルをしっかりと読み取ることだと思います。

ランクが上がっていくにしたがって、マネジメントスキルは非常に必要になりますが、どの段階で、どのようなものが必要になるのかが見える化されるのが、大きな目的の一つです。ランクが上がるたびに、研修などがあるのですが、その場でしっかり定着させていくということを一つの出口イメージとして、このスキル一覧を各省と一緒に活用していくことをやっていきたいと思っております。

それから、ブランディングですけれども、どんなにいいものを作っても適切に発信しないと伝わらないですから、どこにどういう形でマーケティングをしていくかが重要です。例えば、大学2年生で試験に受かっている層に、引き続き関心を持ってもらい続けるのが大事ということもありますし、いろいろ検討をしていきます。

公務員志望についての研究も公表されており、それらを見ながら戦略を深めているところです。どの層に何が響くかは様々であって、若年層ではやりがいや給与などの処遇が影響する場合もあります。また都市と地方でも違いがあるなど、さまざまな要素があります。アンケートやヒアリング、学術的な実証データも踏まえながら、しっかりターゲティングを行っていく取組を進めたいと考えていますので、今後とも御指導をよろしくお願いいたします。

(佐々木事務総長)

ほかにいかがでございましょうか。峰岸参与、お願いします。

(峰岸参与)

御説明ありがとうございます。本日は人事院の勧告・報告に向けた課題の議論ということですが、この勧告の概略、並びに1 ページで書かれている政策の柱については、違和感はなく、この方向でぜひ進めていただきたいと思っております。

その上で、この勧告に関係するかどうかは別として、実現するための確認ということですが、一つ目として、短中期的に最も大きな課題は、採用の入り口の母集団が圧倒的に弱くなっていることが挙げられます。加えて、働き方や報酬水準の関係もあって、リテンションの問題が大きいため、現場層における働きやすさや様々な課題を解決していくために、研修を充実させるなどの取組をされていると思います。そういう意味では、骨格の一つである優秀な人材の確保に向けて、人事制度における職務・職責をより重視した給与体系が重要だと考

えています。

これについては、対象を指定職ポストと課長級ポストとして新たな俸給表を新設するとされていますが、どこまでこの表現でとどまるのか、現実的にどのような形で進めるのか、先ほども議論がありました企業規模1,000人という考え方以外にどのような考え方で進めていくのかについて、本年度中に方向性を決めると前回は発言されていたため、その進捗をお聞かせいただきたいと思います。

人事行政諮問会議でも、人事コンサルを活用して職務給ベースで国家公務員の一定レベルの仕事を民間と比較した分析が行われており、上位になるほどギャップが広がる状況が確認されています。そうした中で、どのような考え方で水準を是正していくのが重要な論点であり、今後の大きな課題であると認識しています。

また、民間企業で報酬水準が上がっている背景には、固定給だけでなく、役員層においては業績連動報酬や株式報酬の比率が高まっている点があります。固定報酬だけを見れば大きく上がっていない場合もありますし、役員層については委任契約のもとで厳格なモニタリングや規律が働いているという構造もあります。こうした仕組みの違いも踏まえた上での官民比較の視点について、どのように考えているのか、今後確認できればと思っています。ここが大きな変化のポイントであり、本丸だと考えています。

もう1点、採用候補者についてですが、採用の母集団と実際に採用された人材の関係、また働きやすさの中でリテンションに効く要素がどこにあるのか、例えば残業などがどの程度影響しているのかをより特定した上で、重要なドライバーに対して集中的に対応することが必要だと思います。

そのためには、各施策について数値目標を設定し、単年度ごとに評価し、必要に応じて見直していくというサイクルが重要です。例えば100時間超の残業について、具体的に何人まで減らすのか、いつゼロにするのか、ブランド施策についてもどの施策がどれだけ効果を上げているのかを測定し、効果の低いものはやめ、効果の高いものを強化する対応が必要だと考えます。

最後に、勧告と直接関係するかは分かりませんが、生成AIの進展が外部環境に大きな変化をもたらしています。現時点でも各省でAIの活用が進められていると思いますが、この点も今後の制度設計や働き方の検討に重要な要素になってくるのではないかと考えています。

「源内」が導入されておりますので、これを基盤として、人事領域においてAIをどのように活用していくかという点もキャッチアップしていかなければ、民間とのギャップがますます拡大しかねません。

今、例えば、外部の労働市場でいえば履歴書が挙げられます。履歴書作成がどの生成AIでもサポートできますし、様々な企業がチャット形式で自身のこれまでの経験や実績を入力するだけで、整った履歴書が作成できます。人事院の中でも、このような生成AIを使って履歴書作成ができます。また、業務の割り当てにおいても、同様に生成AIを活用することができます。人事院の中で新しい仕事ができると、その仕事はこういう仕事で、こういうスキルとこういう経験を持っている人にこの仕事をやってもらいたいということになります。そうすると、人事院の中でも、作成された個人の履歴書と、業務が求める要件とをAIがマッチングしてくれるということも可能になります。

そうやって考えていくと、人材が持つスキルや経験、業務に必要な要件、さらにはそれに向けたトレーニング内容までもがAIによって可視化されることで、人事運用が大幅に効率化されるのではないかと考えます。生産性を高める中で様々なトレーニングプログラムや人事運用が可能になってきますので、人事院の皆さんが先頭を切って、国家公務員の中でも「源内」を基盤にして生成AIのアプリケーションを使っていいただければ、生産性も上がっていくのではないかと思います、コメントしました。以上になります。

(佐々木事務総長)

ありがとうございます。まず、職務・職責に応じた給与のところで、具体的にどう持っていくのかについて、給与局長にお願いしたいと思います。

(荻野給与局長)

ありがとうございます。この点は、参与の皆様方からも本日御意見頂ければと思っていた点でもあります。今、新しく作ろうとしている課長級から次官までの新しい給与体系というのは、まさに職務・職責に照らして設定していくべきであるということを考え、今の行（一）の全体としてのラスパイレス比較という枠ではなく、別のベンチマークで設定していくべきだろうと思っております。

具体的にそのベンチマークをどこにするのかということですが、これまでも、人事院で役員の報酬調査をしていたことがあり、そのときに前提としていたのは、次官に対応するのは社長を直接補佐する役員という考え方です。もちろん役員に完全に一致するわけではありませんが、対応するものとしてはそういったものを置いております。

参与の皆様にも、どの辺りをベンチマークとするのが適切かについて御所見を頂ければ幸いです。なお、比較は固定報酬で行っております。

（峰岸参与）

先ほどの話にも重なりますが、民間企業の役員の場合、基本的に従業員身分ではないため、その点も大きいと思います。また、その組織規模、要するに、何人の従業員が配下にいるかということと掛け算で職責が決まり、報酬水準のベンチマークが決まってくるという点があります。同じ事務次官でも、そのレベルが異なる可能性は厳密にはあります。

（佐々木事務総長）

ありがとうございます。

続きまして、採用及びリテンションの関係について、きっちり時間軸と目標を定めるという点につきましては、総合政策課長の神宮司からお願いいたします。

（神宮司総合政策課長）

数値目標の件の御指摘、ありがとうございます。今年の勧告を打ち出した後に、この工程表をリバイズし、新しい施策を盛り込んだ形にします。現行の数値目標は3年～5年タームで定めておりますが、峰岸参与から御指摘があったように、単年度ごとに施策をPDCAで回していくべきだという御意見を前回から頂いておりますので、次の工程表の刷新の際に、各局に対して年度ごとに施策を数値目標で管理できるよう、取りまとめたいと思います。全施策で対応できるかは確約できない点は申し訳ありませんが、できる限り対応していきたいと考えています。

（佐々木事務総長）

続いて、3点目のAIの活用について、現状も含めて荒竹総括審議官からお願いします。

（荒竹総括審議官）

先ほど御指摘頂きましたAIの利活用の話です。先日、自民党のデジタル社会推進本部で「AI ホワイトペーパー2.0」がまとめられ、この中で行政分野におけるAIの利活用も提言されています。

その中で、人事院や内閣人事局に求められているのは、生成AIの活用を前提とした制度設計を行うことです。そのためには制度を簡明・簡素化し、AIになじむ制度を今後も検討していく必要があると考えています。

（神宮司総合政策課長）

AI活用による生産性向上について若干の補足を申し上げます。

人事院の中でも、MicrosoftのCopilotを広く利用できるようになり、エージェント機能も含めて活用が進んでいます。現在、職員全体で約250名が利用しており、AI活用は進んでいます。私自身も活用していますが、自分が策定するのと同程度の内容が出てくるレベルになっている印象です。今後もさらに活用が広がっていくと考えています。

(佐々木事務総長)

ほかに御意見ございますでしょうか。大園参与、お願いいたします。

(大園参与)

全体像をこれまで議論してきたところで更に進んでよかったと思いますが、1点、このままでよいか疑問に思っているところがあります。11ページのCBTについてです。効果があるためCBTに移行しているという点は理解していますが、令和10年、11年と1種類ずつ増やしていくというのは、大変慎重な進め方だと思います。試験が重要であることは理解していますが、初年度は1個で着実に進めるとしても、その次の年に、教養区分以外の総合職も含めて一度に実施できないのはなぜかという点について、疑問が残っています。やると決めてリスクを潰していく方法を積極的に考えるマインドセットで臨むことはできないのか、もしできないのであれば、その理由を知りたいというのが1点目です。これまでスピードの重要性について申し上げてきたところであり、この点が引き続き気になっています。

また、全体的にこの資料そのものについて異論はありませんが、方向性としてお願いしたい点があります。これから2040年に向けて約15年かけて、年率2.5%程度で大学生数が減少していきます。その中で公務員の採用数が減らないとすると、人材獲得競争はより激しくなります。その状況でどのように採用していくかという点が重要です。減少傾向からの反転が見えてきた点は喜ばしいですが、状況はより厳しくなります。

例えば留学についてはアピール項目に含まれていましたが、民間では留学を減らす動きがあります。その中で、公務員という仕事が最も人に投資する仕事であるという姿を、学びの機会の充実も含めてぜひ作っていただきたいと思います。これにはスキルの見える化が大きな効果を持つと考えます。この職場で鍛えられればこのようにスキルが伸びるということが、本人にも周囲にも分かる状態が望ましいと思います。さらに処遇の改善により、民間から出向ではなく転籍したいという人が増えてくれば、目的の達成に近づくと考えます。長期的な視点を持ち、人を活かす組織への転換をお願いしたいと思います。

最後に細かい点ですが、課長という呼び名についてです。職務の幅や責任の重さなどから民間における執行役員に実質的に相当するということで、報酬について民間の執行役員相当に引き上げようとした際に批判があり得るかもしれませんが、それは、「課長」という言葉の持つイメージにも影響されると思います。また、以前話題になった「一般職」という名称についても、同様です。名称変更で問題が解決するのであれば検討してはどうかと思います。特に「課長」という呼び名は本人の意識や、家族がお子さんに説明するときの受け止め方にも影響する可能性があります。変更を検討してよいのではないかと考えています。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。まず、CBTの取組について、御説明いただければと思います。また、公務の魅力向上については、米村局長に代表して、この点も含めてお願いしたいと思います。

(米村人材局長)

検討を進めている中で様々な課題が出てきており、それらを一つ一つ潰しながら、スピード感を持って検討しています。

例えばですが、海外試験の実施の方法や場所、総合職で実施する場合の、その規模に対応した会場の確保や通信環境、不正防止対策のあり方、受験者への成績開示のあり方などが考えられます。大きな制度改革ですが、様々なシミュレーションを行いながら、できるだけ早く、かつ安定的に実施できるように検討を進めていきます。

また、教養区分以外については専門試験があり、その実施方法や位置付けの整理も必要です。この機会に専門試験の在り方を見直し、新しい時代に適した選抜方法についても併せて検討しています。

いずれにしても、失敗は許されませんが、スピードを意識しながら、御指摘を受け止めながら、課題を解決してまいります。

次に魅力向上についてですが、実態の向上と伝え方の2点が重要と考えています。実態に

については、先ほどのお話にもあった「ドライバー」をどのように見極めるかが重要で、チームとして情報収集を行いながら検討を進めます。主要要素としては、給与、ウェルビーイングを含む処遇、試験の受けやすさなどが考えられます。これらの要素と伝え方を組み合わせ、モニタリングを行いながら改善を進めます。時間的余裕はないため、仮説に基づきつつ大きな動きを生み出すよう取り組みます。

また、スキル一覧を活用した魅力向上も重要です。成長実感という重要な要素を具体化し、どのような成長軌跡を描けるのかを可視化することで、本人および周囲に示すことができます。さらに、人材の流動性の観点から、保有スキルに応じてどの分野に参入しやすいかを示すことも可能であり、多様な活用が考えられます。外部への魅力発信の手段としても、スキル一覧を積極的に活用していきます。

(佐々木事務総長)

一般職の呼称については、法律上の課題もありますが、何らかの対応策がないか内部で検討を進めています。

それでは、北村参与、お願いいたします。

(北村参与)

今の大藁先生の御意見とほぼ同様であり、基本的にはこの方向で進めていただけるのであれば特段発言しなくてもよいと考えていましたが、1点お願いがあります。

今回の議論では、お金・報酬で対応する案が多いと感じています。人事院勧告である以上、そのような方向になることは理解していますが、他方で、既存の制度や制度的な工夫で対応できる部分についても検討していただけたら幸いです。給与や報酬だけで対応する場合、人件費の総額が一定であるとする、現職員の処遇を手厚くすると採用抑制につながり、結果として人材の新規採用や業務の継承が難しくなるという指摘もあります。現時点では人件費それ自体が増加しているため問題は顕在化していませんが、いずれ人件費の伸びが頭打ちになることを踏まえると、制度的対応が必要になると考えます。

例えば留学制度については、学生に十分認知されていない状況がありますが、現在の海外の名門大学の学費水準を踏まえると、国家公務員の留学支援は大きな魅力となり得ます。民間企業では留学支援は縮小傾向にあることも踏まえ、この点は国家公務員の大きな強みになり得ると考えます。また、スキルマップについても、既にある制度・取組を適切に発信するだけでも認識は大きく変わると考えます。「何が、いつ、どのように修得できるのか」ということへの意識は成長実感重視の学生の間で強まっています。そのような学生の間では、公務員に対しては入省から10年の間は自己成長に結びつかない仕事が多いというイメージが先行している可能性があります。実態は必ずしもそうではないはずですので、むしろ学生のイメージと実態とのギャップを埋めることが重要です。

さらに、転勤に関する課題です。現在は東京の本省から地方への異動を前提とした議論が多いですが、各省においては地方の出先機関から優秀な人材を確保することも重要な柱となっています。しかし、現状では十分に機能していない側面があります。例えば税関や財務局などからの人材登用が円滑に進んでいないという課題があり、その対応は必ずしも金銭的措置だけでは解決できません。

地方に定住する人材にとっては、教育環境、住居、配偶者の就労などが重要な要素であり、これらへの対応が鍵となります。例えば保育環境への配慮や、配偶者の勤務先への働きかけなど、金融機関等でも行われているような取組は参考になると考えます。このような細かな対応により改善できる余地は大きいと考えられるため、報酬に加えて制度面での工夫についても検討いただきたいと思います。

最後にCBTについてですが、専門科目の科目数が多い点は大きなリスクと認識しています。現場で委員として関与する立場からすると、一気に進めることには慎重であるべきとの印象を持っています。必ずしも前倒しにこだわる必要はなく、慎重な対応も重要ではないかと考えます。以上です。

(佐々木事務総長)

ありがとうございます。

1点目については、御指摘のとおり、報酬のみでは限界があるという点はそのとおりと考えています。また、既存制度の魅力を適切に伝えることの重要性も認識しています。その意味で、現在、既存の施策を戦略的に組み合わせて発信する取組は十分とは言えず、今回の御指摘を踏まえ、今後の取組に反映していきたいと考えています。

次に転勤の問題についてですが、御指摘のとおり、金銭面以外の要素も重要であると認識しています。現在、公表前ではありますが、本年の人事院年次報告書において「転勤問題」を特別テーマとして取り上げています。職員アンケートや民間企業、地方自治体の取組の分析を踏まえ、今後の対応の方向性を示す予定です。

その中では給与上のインセンティブに加え、転勤時期や本人への通知時期、本人意向の把握といった点についても整理しています。例えば、配偶者や子の有無といった属性で一律に判断するのではなく、個々の状況を適切に把握した上で対応する必要があると考えています。このように、給与以外の観点も含めた対応の必要性を整理する予定です。報告書公表後には改めて御紹介できればと考えています。よろしくお願いいたします。

それでは、CBTについては米村局長から説明をお願いします。

(米村人材局長)

CBTの導入と併せて、試験内容及び実施方法の検討も進めており、専門試験の在り方の見直しも必要と考えています。受験準備の負担感や、どの程度専門性を求めるか、文系・理系のバランスなど、多様な要素を踏まえ、最適な解を見出す必要があります。

また、受験のしやすさをどこまで高めるべきかについては、試験の価値との関係で検討が必要です。難易度や合格後の意識など様々な要因が関係しており、安易な結論を出せるものでもありません。現在、内部で多角的に検討を進めており、引き続き御意見をいただきながら検討を深めていきたいと考えています。

(佐々木事務総長)

ありがとうございます。ほかに御意見ございますでしょうか。長野参与、お願いいたします。

(長野参与)

私からは、「働きやすさと成長が両立する公務」について質問させていただきたいと思います。

まず、転勤のインセンティブについてです。私自身、企業勤務時代に転居を伴う異動を13回程度経験しました。転勤は視野の拡大や異質な経験につながり、本人の成長にとって有益であると考えています。一方で、現在は若年層を中心に転勤志向が低下しており、対応に苦慮されている状況と認識しています。

その上で、給与上のインセンティブについては、3つの類型に分けて検討する必要があると考えます。すなわち、家族帯同の場合、単身赴任の場合、独身者が異動する場合の3類型です。それぞれに応じて制度設計を行うべきであり、例えば単身赴任では帰宅交通費や別居手当等を含め、総合的な転勤手当として整理することが考えられます。

次に、給与以外のフリンジ・ベネフィットの重要性についてです。実際の企業では、転勤に伴う本人の費用負担の大きさが課題となり、労働組合からも強く要望が出ることが多いことから、制度の充実を図ってきました。具体的には、自家用車の移送費、駐車場代、エアコンの移設、楽器の移送や調律、家財の搬送方法など、細かな部分まで対応しています。このような対応は制度運用の中で実現可能な部分も多く、検討の余地があると考えます。

さらに、宿舎（官舎）の問題についてです。従来型の社宅や独身寮は老朽化や運用コストの増大に加え、居住者のニーズとのミスマッチもあり、見直しが進んできました。代替として借上社宅方式を導入し、一定の条件内で居住先を選択できる仕組みとすることで、満足度の向上につながった事例があります。官舎についても同様の観点から検討の余地があると考えます。

次に、職員の福祉・健康管理についてです。一般企業では産業医や保健師を配置し、人事

部門と連携しながら対応しています。ストレスチェックやエンゲージメント調査により職場の状況を把握し、所属部門と連携して対策を講じることが重要です。単にストレスチェックを実施するだけでは十分ではなく、結果を踏まえた継続的かつ組織的な対応が必要と考えます。

また、自己啓発休業についてです。一定期間業務を離れて自己研鑽に充てる制度は有意義ですが、無給であることに伴う負担があります。企業では、社会保険料の取り扱いに配慮し、賞与の一部支給や退職金算定への反映などにより、制度利用のしやすさを高めています。このような工夫も参考になると考えます。

最後にフレックスタイム制度についてです。従来はコアタイムを設ける形が一般的でしたが、在宅勤務の普及により、その必要性は低下しています。コアタイムなしのフレックスタイムであっても運用上大きな支障はないと考えます。以上です。

(佐々木事務総長)

ありがとうございました。では、健康管理体制、それから自己啓発休業、フレックス関係は職員福祉局長から説明をお願いします。また、転勤の関係については、年次報告書の特別テーマ担当である植村次長から最後に説明をお願いします。

(堀内職員福祉局長)

まず、健康管理についてです。御指摘のとおりと認識しています。国家公務員の制度上は産業医ではなく健康管理医を配置することとなっていますが、近年のメンタルヘルスの課題等を踏まえ、人事院としては各省に対し産業医資格を有する者の配置が望ましいと要請しています。ストレスチェックについては、人事部門と連携し、その結果に応じて人事部門が健康管理医や保健師と相談しながら対応することが重要と考えています。本問題は重要性が高く、職員福祉局としても、各省において実効性のある対応が可能となるよう現在検討を進めています。これらの取組については、具体化すれば、参与会でも報告したいと考えています。

次に自己啓発休業についてです。民間事例も踏まえながら検討を進めていきます。退職金については、全期間ではないものの、一定割合を通算期間に算入する仕組みを設けています。

フレックスタイムについては、制度導入当初からコアタイムを設定しておりますが、テレワークの普及により、全員が同一時間帯に勤務する必要性は低下しています。このため、最低限の時間設定の撤廃や、各省の判断でコアタイムを設けない運用を可能とする制度改正を検討しています。以上です。

(植村給与局次長)

転勤問題については、今年の公務員白書（年次報告書）の特別テーマとして取り上げており、全体の監修をさせていただきました。

その中で、給与上のインセンティブは職員アンケートでも重要な要素として挙げられており、現在は段階的に対応を進めています。他方で、給与以外の要素についてもアンケートや現場の声の中で課題として認識されています。例えば、自家用車の移送費やエアコン設置費用等の支援に関する要望も一定程度存在しています。

こうした課題については、人事院が対応できる事項か、他の制度官庁が対応する必要がある事項か、福利厚生としての対応か、各省による運用上の対応かといった整理が必要ですが、特別テーマにおいても問題意識として共有しています。

公務という性質上、楽器の調律代はさすがに難しいのではないかなど、対応の難しい事項もありますが、転勤問題への包括的な対応の一環として、何が可能かについて検討していくことが重要と考えています。今後、関係部局や各省の担当者とも意見交換を行いながら検討を深めていきたいと考えています。

(佐々木事務総長)

宮島参与、お願いします。

(宮島参与)

裁量労働制の導入の是非については重要な論点と考えています。一定の責任を持ち、自律的な働き方を望む職種については、裁量労働制は労使双方にとって有効と考えます。一方で、その成否は評価制度と密接に関係します。

裁量労働制の下でも報酬が一定程度担保されるのであれば運用は可能と考えますが、長時間労働の扱いが重要な論点です。過度な長時間労働となる場合には制度の適用除外とするなどの考え方も民間では議論されています。

また、評価の在り方が極めて重要です。過度な労働量を前提とした評価ではなく、効率的に成果を上げる働き方が評価される仕組みとする必要があります。長時間労働によって成果を積み上げる人だけでなく、適切な働き方の中で成果を上げる人が評価されることで、裁量制になったことによる働きすぎを抑え、より多様な人材が働き続けられる環境になります。

過去の霞が関や企業に見られたように、「働きたい人が働く」という論理が、結果として周囲に負担を与える構造にならないよう配慮が必要です。個人の働き方が配偶者のキャリアや職場全体に影響を及ぼす可能性も踏まえた制度設計が求められます。

短時間勤務者であっても適切に評価されるなど、明確なメッセージを打ち出すことができれば、裁量労働制は有効に機能する可能性が高いと考えます。以上です。

(佐々木事務総長)

ありがとうございました。御指摘の点は、裁量労働制以前の働き方そのものに関わる重要な論点として受け止めさせていただきました。

ほか、いかがでしょうか。富田参与、お願いします。

(富田参与)

私も長く参与を務めておりますが、本日の勧告や工程表を拝見すると、以前に比べて非常にスピード感を持って具体的な課題対応が進められていると強く感じます。総裁をはじめ皆様の御努力の積み重ねの結果であり、その点を実感しました。

裁量労働制や給与水準など、依然として課題は多くあります。また、転勤や海外勤務の志向の低下、リテンションの問題は民間企業においても同様に存在しており、公務特有の問題ではありません。そうした中で、現在の取組は民間にも影響を与える側面があると感じています。官と民が互いに優れた取組を取り入れながら、スピード感を持って進めていくことが重要です。現在の取組のペースを維持・向上させ、より良い人事行政につなげていただきたいと思います。

また、公務の職務内容を踏まえると、職員が持つ能力はさらに発揮され得るものであり、活躍のフィールドも拡大可能と考えます。それは日本全体にとっても意義があります。例えば、官民人事交流や地方公務員との交流、国際機関での活躍など、能力を発揮できる場の拡大について、人事院としても積極的に発信することで、公務員のイメージの向上や官民連携の強化につながると考えます。引き続き取組強化を期待します。ありがとうございました。

(佐々木事務総長)

大変力強いお言葉をいただき、ありがとうございます。ほかにもいかがでしょうか。大園参与、お願いします。

(大園参与)

人事院という組織の成果を考える際、公務員の「数」と「質」が重要です。現在は受験母集団の確保やリテンションといった「数」の議論が中心となっている一方で、国家公務員の質に関する指摘もあります。これに対しては、例えば大学における学習成果の測定のように、能力の伸長を可視化する取組が重要と考えます。スキルセットやスキルマップはその一つの手段となり得ます。採用時の能力とその後の成長を時系列で把握し、必要に応じて測定指標自体も見直しながら、質のモニタリングと向上策を講じていくことが重要です。

数の議論に加えて、こうした質の観点がより明確に示されることが望ましいと考えます。難しい課題ではありますが、検討をお願いしたいと思います。

(佐々木事務総長)

ありがとうございます。重要な視点をいただきました。
ほかにいかがでしょうか。総裁、お願いします。

(川本総裁)

本日も貴重な御意見をありがとうございました。大変刺激を受けました。

まず、比較対象を 50 人から 100 人に戻した点については、過去の水準に戻したものであり、決して容易ではありませんでしたが、さらに上げることについては現状では難しい側面もあると感じています。そのため、今後は適切なベンチマークの設定が重要であり、その在り方について現在検討を進めています。今後具体化した段階で、皆様の御意見も伺いたいと考えています。

次に、転勤についての御示唆に感謝いたします。これは日本的雇用の重要な要素であり、現在転換期にあると認識しています。年次報告書として整理し説明する予定であり、社会的にも影響のあるテーマであるため、御活用いただければと考えています。

最後に、AI の人事分野への活用についてです。単なる感想にはなりますが、従来の固定観念を打破する可能性を感じています。適切な運用を前提に、今後の展開を検討していきたいと考えています。以上です。

(佐々木事務総長)

ありがとうございました。

それでは、本日の参加会はこれにて閉会といたします。

次回の参加会は 10 月 1 日木曜日 14 時から 16 時までを予定しています。詳細は後日御連絡します。本日は貴重な御意見をいただき、ありがとうございました。

以 上