第127回人事院参与会　議事録

１ 日　　時　令和８年10月１日（木）14：00～16：00
２ 出 席 者　大薗恵美、北村亘、冨田哲郎、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　○　本年の人事院勧告を踏まえた人事行政施策に関する工程表について

４ 議事概要

（佐々木事務総長）
時刻前ではございますけれども、ただいまから参与会を開催させていただきたいと思います。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。
８月７日、人事院は、国会と内閣に対して、公務員人事管理について報告し、一般職の職員の給与について報告並びに勧告し、職員の勤務時間及び休暇の改定について勧告するとともに、国家公務員災害補償法の改正について意見の申出を行いました。
今回の勧告は、幅広い層にメリットのある内容となっています。給与については、民間企業の賃上げの状況を反映して、本年も高水準のベースアップとしました。前回の参与会でいただいた、人材確保・定着に向けた処遇改善を着実に進めるべきとの御助言も踏まえ、業務遂行において重要な役割を担う中堅層以上の職員について、昨年を上回る改定を行いました。
また、人事管理上の大きな課題となっている転勤への対応として、前回の参与会での御助言も踏まえ、転居を伴う転勤を行う職員全員を対象とした「転居手当」を新設し、経済的な負担を軽減します。
さらに、個人の事情に配慮した柔軟な働き方ができるよう、取得事由を問わない年７日の無給休暇を新設するなど、より働きやすい勤務環境を整備します。
また、公務員人事管理報告では、「実力本位で活躍できる公務」、「働きやすさと成長が両立する公務」、「誰もが挑戦できる開かれた公務」、「高い使命感とやりがいを持って働ける公務」の４つの柱からなる、人事制度改革の全体像を示しました。
これらの実現を通じて、職員一人一人の挑戦を支え、その挑戦に報いる人材マネジメントの実現を目指してまいります。
本日は、これらの改革を着実に進めるための工程表について御説明させていただきます。
引き続き、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、本日のテーマでございます「本年の人事院勧告を踏まえた人事行政施策に関する工程表」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。
また、事前説明で御質問のございました超過勤務上限超えの要因の詳細につきましても、職員福祉局長の堀内より補足説明させていただきます。

（荒竹総括審議官）
工程表につきまして、事前説明で各課長から既に御説明済みでございますので、要点のみ私のほうから説明させてもらいます。

工程表については、本年の人事院勧告・報告で打ち出した主な施策について適切に進捗管理を行うために、数値目標やロードマップを定めたものでございます。６月の参与会において、単年度ベースで進捗管理ができるようにしてはどうかとの御意見を頂いたことも踏まえまして、新たに単年度目標を設定しました。なお、一部のKPIにつきましては、本日の御議論を踏まえてさらなる具体化を図ってまいりたいと考えております。

それではまず、１つ目の柱、「実力本位で活躍できる公務」です。１ページ目を御覧ください。本府省幹部職員等を対象とした人事制度の見直しでは、職務の難易度や責任の重さをより一層重視した給与体系を実現するとともに、任用制度や勤務時間制度についても見直しを行います。令和９年夏に具体的な措置内容を報告し、令和 10 年夏に勧告を行うこととしております。

続いて２ページ。本府省幹部職員等以外の職員を対象とする制度の見直しでは、シニア職員に関連する制度の見直しを進めます。法律上、令和12年度までに給与水準が60歳前後で連続的なものとなるよう措置を講じることとされていることも踏まえまして、令和９年夏に検討状況や今後のスケジュールを報告し、令和10年夏に措置の骨格を報告、令和11年以降に措置の詳細や必要な勧告などを行うこととしております。

それから２本目の柱「働きやすさと成長が両立する公務」です。３ページ目を御覧ください。転勤の経済的負担の軽減等では、令和６年度から段階的に進めてきた手当の見直しに引き続き、本年の勧告で打ち出した転居に関する手当の新設などについて、令和９年４月の施行に向けた準備を進めます。また、転勤関連手当の再編統合について、令和９年夏に措置の詳細を報告し、令和10年夏に勧告を行います。

続いて４ページを御覧ください。働きやすい環境の整備では、月100時間等の上限を超える超過勤務の最小化に向け、月100時間超の上限を超えた職員数及び年間７回以上当該上限を超えた職員数について、それぞれ削減の数値目標を設定し、伴走支援の対象府省を拡大するなど取組を強化しているところでございます。

５ページを御覧ください。柔軟な働き方の推進では、本年勧告を行った無給休暇の新設や代休日の指定等の見直しを着実に実現するとともに、フレックスタイム制におけるコアタイムの柔軟化等を通じて制度の利用促進を図ります。

６ページ、スキル一覧を活用した人材育成では、各府省におけるスキル一覧を活用したスキルマップの作成や研修の実施等の支援を通じて、スキル一覧を活用した人材育成施策の導入・拡充を進めてまいります。

７ページ、自己啓発等休業の事由拡大では、職員の意見などを踏まえて、法律改正に必要な意見の申出を行うための検討を進めます。

続いて８ページ、公平審査制度や苦情相談の充実では、今年度中に、有識者で構成される公平制度研究会に取りまとめていただく報告書を受けて、制度見直しに取り組んでまいります。

９ページ、デジタル・AI 技術の進展を踏まえた人事管理の促進でございます。内閣人事局及びデジタル庁と連携して進めている人事管理支援共通プラットフォームについて、勤務時間管理共通システムは令和９年度、職員情報管理共通システムは令和 11 年度の先行府省への導入に向けて、基本機能の整備等を進めてまいります。

続いて、３つ目の柱「誰もが挑戦できる開かれた公務」について、10 ページを御覧ください。採用試験等の見直しでは、受験者の利便性向上や受験機会の拡大を通じた試験申込者数の増加を目指して、令和９年度に経験者採用試験、令和10年度に総合職教養区分、令和11年度に総合職全区分へCBT方式を導入することとしております。

11 ページ、アルムナイ人材や専門人材の採用の促進では、アルムナイ人材や専門人材の確保に資する人材プールの整備を進めるとともに、その運用や活用に向けた各府省への支援に取り組みます。

続きまして４つ目の柱「高い使命感とやりがいを持って働ける公務」でございます。12 ページで、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推進では、SNS アカウントのフォロワー数、国家公務員公式 note の閲覧数の増加を指標として、受け手に伝わる情報発信の充実に取り組んでまいります。

最後に 13 ページ、国家公務員行動規範の浸透では、職員の行動規範の認知度の向上を指標

として、国民を第一に考えた行動など３項目の行動規範を定着させ、職員のやりがい向上につなげてまいります。
　こうしたことを踏まえまして、人事院といたしましては、これらの年度別目標及びロードマップに基づき、各種施策の進捗を管理しながら、勧告・報告でお示しした施策の着実な実現に取り組んでまいります。

（堀内職員福祉局長）
　事前説明で峰岸参与から、今説明しました４ページの超勤の関係のKPIに関連しまして、いわゆる超勤の上限超えの要因の詳細及び行政内部でコントロールできる業務、コントロールできない業務の要因別の割合の２点について、御質問がありました。
　まず、上限超えの要因の詳細でございます。資料の４ページは、令和５年度を出発点に、令和５年度比 20%減という KPI でございますので、令和５年度の実態でございますが、ウエイトの大きいところから申し上げますと、まず「国会対応業務」が 22.1%。次に「予算会計関係業務」が12.2%。「他国又は国際機関との重要な交渉」が9.6%。「重要な政策に関する法律の立案」が 9.5%。「大規模災害への対処」が 9.0%。「人事給与関係業務」が 7.3%となっております。
　今申し上げました６項目のうち、行政内部でコントロールできる業務について、なかなかクリアカットが難しいんですけども、比較的行政部内でコントロールできるという意味では、２番目の「予算会計関係業務」と、６番目の「人事給与関係業務」だと思っております。「予算会計関係業務」は、先ほど申し上げた大体 12%ぐらい、「人事給与関係業務」は７%ぐらいというふうになっております。
　現在、政府では会計 DX、あるいは人事管理システムの整備といったデジタル化などの取組を進めているところでございます。行政部内の業務効率化である程度こうした分野は削減が可能となるのではないかということで、大体この「予算会計関係業務」や「人事給与関係業務」ということを踏まえて、目標を 20%というふうに設定しているところでございます。

（佐々木事務総長）
　御説明は以上でございます。
　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。前回と同様、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で進めさせていただきたいと思います。
　なお、ハウリング防止のために、御発言の後はマイクのスイッチをオフにお願いできればと存じます。お手数をおかけして恐縮ですけども、よろしくお願いいたします。
　それでは、冨田参与お願いいたします。

（冨田参与）
　今日の工程表や最近の人事院の情報発信を拝見しますと、本質的な課題に強く踏み込んでおられると感じます。ぜひこの方向で改革を進めていただきたいと思います。ただ、工程表を見ますと、検討の開始から制度の改正・施行まで数年を要する施策も非常にありまして、法律の改正には時間がかかることや、関係者の調整があることは理解できますが、時間がかかり過ぎるという感じがいたします。勧告は年１回しかできないのかと思いますし、もうちょっとスピードアップできないのかと思います。できる知恵を出していただいて、人事院規則の改正でできるようなものなど、もっと早めに進められないのかと感じます。
　個別の内容については、まず働き方改革、本当の意味で質をどう上げるかということだと思います。量の問題だけではないように思います。長時間労働の問題もありますが、やっぱり質を高めるということだと思いますし、職員の方自身の自律性、主体性を発揮できるような働き方、これをぜひ実現していただきたいです。工程表では、本府省幹部職員を対象とした勤務時間制度の検討について記載されておりますが、企画立案を実質的に担われるのは、課長補佐や係長の方ではないかと思います。こういう方々を含めて、職責に応じ自律的に働くことができる環境づくりをぜひお願いしたいと思います。フレックスタイム制がまだ３割ぐらいしかできていないことなど、非常に問題があるように思いますので、自律的な働き方をぜひ推進していただきたいと思います。

AI 時代の公務員像については、相当仕事の中身が変わっていくのだろうと思います。現在は、民間も含めて、仕事の内容が目の前の課題の対応にほとんど使われてしまっています。本来は 10 年後、20 年後の国家の在り方を考えるべきだと思いますが、そういう仕事についてもっと議論ができるような仕事の配分、それに向けた AI の活用をぜひお願いしたいと感じます。これは民間も同じ課題があります。

公務員の採用については、先ほど出ていたとおりだと思いますが、やっぱり技術系人材をもっと集めることが重要です。民間でも、今、経営者の半分以上が、技術系の方が経営のトップをやっていらっしゃるのが実態です。専門職としての技術系ではなく、全体を見る、行政職全体としての技術系の方々を採用して、活用されることが時代としては要請されていると思います。

人材流動については、今や一つの組織で定年まで働くという方は少なくなっていく時代だと思います。そういう中で、社員や職員一人一人が自分の持っている力を発揮できるフィールドをつくり上げていくというのが、民間も含めて組織の役割になってきているように思います。前から申し上げていることですが、省庁間異動や国と地方の間の交流、官と民の間の双方向の交流、こういったものをすることによって、職員の方々の可能性や活躍のフィールドを広げていただくことをぜひお願いしたいと思います。

兼業あるいは副業については必要なことだと思います。自営兼業については、かなり拡大されると聞いておりますが、そのほかの兼業の在り方や副業の在り方についても、民間でも、今、大きな課題になっています。労働時間通算の問題もありますが、柔軟に対応できるようにしながら、やっぱり自分で働きたい、自分の能力をこっちで発揮したいという方は多いので、そういう方が力を発揮できるようにすることがとても大事だと思います。

公務のブランディングについては、公務員にとっての魅力というのは、全体の奉仕者であるというのは当然のことなのですが、もう一つ、民間企業ではどうしても目先の営業成績にとらわれて、働き方が硬直的になりやすいケースがある一方で、公務員の場合は、先々を見た長期的な視点で物事を考えたり、あるいは自分自身のキャリアパス・キャリア形成をすることが可能な部分が多いことではないかと思います。自分自身のキャリア形成ができること、それをぜひブランディングの一つの大きな柱にしていただきたいと思います。

最後にまとめとして、職員の方一人一人が持っていらっしゃる能力を伸ばして、その力を最大限発揮できるような仕組み、あるいは活躍のフィールドを広げる、働き方を変える、このことがとても重要だと思います。ぜひ、そういった方向性で、やれるものは早くやっていただきたいです。やっぱりスピード感が大事だと思います。

全体の方向は、本質的な課題解決に向かっていらっしゃると思います。御苦労が多いかと思いますが、頑張っていただきたいと思います。

（佐々木事務総長）

ありがとうございます。非常に多面的な御示唆を頂きまして、ありがとうございます。

スピードの点につきましては、以前から冨田参与には御指摘いただいていて、私どもも、それを肝に銘じながら進めております。例えば、転勤の関係につきましても、第一弾、それから今年の勧告としては、第二弾で新しい手当をつくるということをやりましたけども、まとめて後でということではなく、とにかくできる部分から進めていくという姿勢で臨んできておりまして、そういう姿勢を引き続き取っていきたいと思っております。

そのほか、自律的、主体的な働き方が可能な環境の整備と、兼業・副業、これについては堀内局長から、AI 活用については荒竹総括審議官から、技術系職員の採用、人材の流動性、ブランディングは米村局長から、それぞれお願いします。

（堀内職員福祉局長）

冨田参与が最後におっしゃいました、一人一人の能力を、もともとあるものをさらに伸ばして、また活躍のフィールドも増やしていく、そういうことによって、それぞれの国家公務員が自律性・主体性を発揮できるようにしていくということが、我々も極めて重要だと思っております。個別の施策に落としていく過程でも、何を目指すのかということを意識して取り組んでいきたいと思っております。

働き方も、質を高めるということで、やはり自律性・主体性の発揮が重要です。資料にありましたように、自己啓発休業のようなものも含めて、本人が自分のキャリアを考えながら業務に取り組める環境を整備するとか、御指摘がありました係長級とか課長補佐についても、まさに霞が関では、課長補佐や係長が政策の土台をつくっておりますので、そうしたところにも目配りしつつ、働き方を考えていかなければいけないと改めて思ったところでございます。

また、兼業についても御指摘がございました。自営兼業につきましては、今年の４月から対象範囲を拡大するということで取り組んでおります。各省に聞いておりましても、４月の施行以前から、制度が変わるということで、職員から「こういうことができるのか」といった問合せが来ていたところでございます。施行後、各省で様々な事例がございますので、そうしたものを我々のほうで収集し、各省に横展開するなどしていきたいと思っております。

（荒竹総括審議官）

AI 時代の公務員像や、将来像を見据えて、しっかり議論できるような時間的な余裕をつくっていくべきというお話があったかと思います。

まず、AI 時代に求められる公務員像につきましては、今年の７月に内閣人事局で策定しました「人口減少社会×AI 時代の行政を支える人材改革プラン」の中で、「AI 時代の国家公務員の在り方に関する検討会」が立ち上がることになっておりまして、既に１回目を行っております。この検討会の論点の一つとして、AI 時代の公務員に求められる役割・能力も取り上げられ、例えば、公務における AI の活用、AI による代替、人と AI の役割分担などについてもテーマとされているところです。人事院としても、この検討会に参画し、議論の内容をしっかり把握しながら、必要な検討を進めてまいりたいと考えております。

また、大局的な議論ができるような環境づくりということでございます。例えば、日々の業務の中で、人事管理業務には非常に膨大な時間を割かれるということもございます。この人事管理業務につきましては、現在、デジタル庁と内閣人事局と連携しまして、プラットフォームづくりをしようということで検討を進めているところです。

このプラットフォームを構成するシステムは、職員情報管理システム、勤務時間管理システム、タレントマネジメントシステムの３つです。職員情報管理システムには、人事記録や人事評価などが入ってきます。勤務時間管理システムは、日々の勤務時間や超勤などを管理できるシステムです。タレントマネジメントシステムは、職員個々のプロファイルや異動状況などを登録しておくシステムです。この３つを今進めているところです。

勤務時間管理システムは、令和９年から一部省庁で先行導入します。職員情報管理システムは、令和 ll 年度から一部省庁で先行導入していくという段取りで進んでいるところであります。こういったシステムが導入されることによって、現在行っている仕事がかなり効率化され、割ける時間が増えてくるのではないかと見込んでいるところです。そういうことも、他省庁と連携しながら進めてまいりたいと考えています。

（冨田参与）

できた時間をどう使うか、上から言われたことだけをやるのでは駄目だと思います。自分たちで、こういう問題があると気づき、どう解決していくかを考えて議論する時間をつくっていく、それが質の改革だと思います。これをやれ、あれをやれと上から言われることだけでは成長しないですし、働きがいもないので、そこを変えてほしいと思います。効率化によって時間ができることは当然だと思いますので、仕事の中身についてもお願いしたいです。

（米村人材局長）

ありがとうございます。残念ながら、あまりにも忙しすぎて何もできないという現状も結構ありますが、AI で空いたところで何をするかというのは大きな論点だと思います。そして、そういうことを主導するのは管理職の大事な仕事だということをしっかり認識するためにも、マネジメント研修を人事院や内閣人事局で実施しています。そういう中で、視野の高い官僚をどうつくっていくかということを、大きな中核テーマとして、これから取り組むべきだと思います。

それとも関係しますし、ブランディングの中でもあるのですが、ある種の自己決定といいますか、自分のキャリアをつくれるのだというところは、かなり自由度があるという実感はあります。ある種のセルフブランディングのようなことかと思いますので、御指摘ありがとうございます。

それから、技術系についてですが、採用の面から言うと入ってくるときに、何らかの資格を持っている人は入りやすくするなども考え始めています。

それから、技術系の役割や育成についてですが、おっしゃるとおり、大企業の社長の中で技術系の方も多いという実感はあります。そういう方が優れた経営を行えることのベースとして、アーキテクチャー的な思考などもあると思います。行政のマネジメント面でも大事だと思いますので、技術系についてもマネジメントをいろいろ考えてもらう機会をさらに増やしていくことが大事だと思います。良いヒントを頂きました。

それから、人材の官民などの流動化が大事だというのは、運用の話ですが、各省の人事課も分かっていて、少し余力ができてきて、関心を高めている感じもしています。

あるいは、交流したいけど、ノウハウがない、業界を持っていない官庁について、企業とのマッチングのため、説明会に出てきてもらって、関心がある企業と交流してもらうようなことも、この１、２年、相当頑張ってやってきています。需要側・供給側の両方がありますけれども、PR も大事です。

それから、高い視野を持つためには、ずっとそればかりやっているというよりは、交流や他流試合をすることが大事だというのは、スキル一覧を活用する中でも大事な論点と考えています。

そういうことを、ブランディングなどの中でもしっかり議論をし、共通理解を持ちながら進めていければと思います。ありがとうございます。

（佐々木事務総長）

ほか、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）

単年度の目標となる KPI を設定していただき、ありがとうございました。人事行政施策に対する工程表ということで、施策自体のアジェンダ設定そのものに大きな抜け漏れはないと思っております。重要なアジェンダを皆様が遂行されていくに当たって、遂行の質をどう高めるか、あるいは遂行していく際の意思決定の質をどう高めていったら良いのかという観点で、コメントを３点させていただければと思っています。

その前に、残業の件も本日御説明いただいて、ありがとうございました。３点の前に、残業について申し上げますと、４ページにあるコントローラブルな約 20%を減らしていこうという方針は理解いたしました。ただ、年間累計回数７回以上の超過となる職員が 218 人もいて、それが結果的に減少傾向にあるか否かだけをチェックしていくことになっているため、これは速やかにゼロにしていかないとまずいと思っています。ここはコントローラブルかアンコントローラブルかという問題というよりは、累計回数が多い方に特定の仕事を集中させない、あるいは同じ仕事をさせ続けないということでコントロールできるはずです。民間企業もそのような経験をしてきておりますので、この点は何とかならないのかなと思っております。

本題の３点について、まず１点目は KPI ですが、基本的には実施いただければ良いと思っています。ただ、一部の KPI がアウトプットの KPI にとどまっており、アウトカムの KPI になっていないものがあるため、今後はアウトカムの KPI も設定していただければと思っています。

具体的に言うと、一つはスキル一覧についてです。現状はスキル一覧を作成して拡充することが目標になっていますが、本来は何の目的のためにそのスキル一覧を拡充し普及させるかということが重要です。令和９年度に向けては現在の KPI でも構いませんが、スキル一覧を活用した結果、本人が自分のスキルの不足分を補完できたのか、あるいは保有スキルを強化できたのかといった成果をモニターできるような、アンケート等の仕組みが必要だと思います。

実践的には、マネジメントサイドが、このスキル一覧を研修に組み入れたり、面談の際に

部下のスキルの進捗確認に使ったりすることが考えられます。そうしたスキル一覧を用いたマネジメント面談の実施率や活用率といったことも、アンケートで把握できると思います。令和 10 年でも構いませんが、できれば９年から進めていただき、そういった KPI を設定していかないと、単に配付しただけで形骸化してしまうリスクがあると思います。

次に AI についてです。先ほどプラットフォームのお話がありましたが、お話を伺うとアウトカムが完全に生産性の向上であるということなので、これもスキル一覧と同様に、導入して終わりになってしまう懸念があります。業務をタスクに分解し、そのタスクごとに、業務がどれだけ人の手から AI に移行し、逆に人が新しくどのような仕事に注力できるようになったかということも、データの取り方次第で把握できます。そうでなければ、人が手作業で業務の生産性を測らなければならず、手間がかかってしまいます。いずれにしましても、単に AI を導入するだけではなく、それによって業務がどれだけ AI に移行でき、生産性が高まったのかを測定しモニターしていかないと、先ほどのお話では、アナログデータをデジタルデータに変換してストックしておくことにとどまりそうな気がしております。それだけですと、デジタルデータの入力率が低くなる可能性があるため、アウトカムからバックキャストして、そのゴールに向けてどのように導入し活用していただくかという KPI を設定された方が良いと思いました。

加えて、ブランディングについても、今回は認知を高めるという目的で KPI をフォロワー数とすることは良いとは思うのですが、究極的なアウトカムは、ターゲットとする人材の採用に、こうしたブランディングがつながっているかどうかになります。

例えば SNS 一つとっても、そのコンテンツに採用につながる導線があれば、ログでデータを取得できますし、アンケート等の情報だけでも相関関係は把握できると思います。施策の効き目が分からないと、これが良い採用につながっているのかどうかを判断できません。このブランディング施策が効いたから良い採用ができた、ということが分かるようにしておくのが本来のあり方ですので、その後の採用につながったかどうかが分かる KPI をアウトカムの KPI として設定し、分析されたほうが良いと思っています。

以上が、今回の資料上における KPI をアウトカム KPI にしていただきたい３つの項目についてのお話です。

２つ目ですが、もう少し中期的に言いますと、この資料そのものが、アウトカムからバックキャストした項目にはなっていないように見受けられます。タイトルは章立てとして分かれていますが、私が考えるに、目指すべきアウトカムは大きく３つあると思っています。一つは「必要な人材の獲得」、もう一つは「成長と能力の発揮」、そして３つ目が「生産性の向上」です。

この 13 ページにわたる各項目を、例えばこれら３つのアウトカムに結び付け、施策にブレークダウンした上で、各施策がアウトカムにつながっているかどうかを KPI としてモニターしていくことが、アジェンダ遂行の質を高めるオペレーションになるのではないかと思っています。アジェンダの項目自体には抜け漏れはないと思いますので、それをアウトカムからバックキャストする形で再編し、アウトカムを測る KPI でモニターしていくということをぜひ実践していただきたいと思っています。

最後の３点目ですが、そのアウトカムの KPI を可能な限り自動測定できる仕組みにしなければ、逆に分析のための工数が発生してしまい、生産性が上がりません。そこで AI が活きてきます。中期的には、そのアウトカム KPI の数値を AI で自動的に取得できる設計にすることが重要です。

先ほど、評価データや時間管理などをプラットフォーム上にデジタルデータとして格納するというお話がありました。行政であれば「源内」のような AI があると思いますので、その AI に対して格納したデジタルデータから必要なデータを参照・分析できるようにすれば、AI に尋ねるだけでアウトカムのデータが効率的に分析できるようになります。そのためのデータセットをどう構築するかという設計が非常に大事になります。

先ほどのお話を聞いて気になったのは、そこに「仕事のデータ」が入っていなさそうだということです。民間企業で言えば、Salesforce のようなアプリケーションがあり、そこに「こういう仕事をやりました」という業務の情報が蓄積されていきます。その仕事の情報がないと、人のスキル・経験の情報と結びついていきません。

そのため、ジョブディスクリプションではなく、その人が具体的にどのような業務をしたのか、あるいは業務日報のようなものがあれば、それらもデータとして格納しておくことが重要だと思います。

もう一つ重要なのが、コンピテンシーに関するデータです。仕事内容、評価、労働時間のデータなどに加えて、この省庁のこの部門で必要な能力は何なのかということを、省単位、組織単位でしっかりデータとして蓄積しておくことです。そうすることで、人事評価、時間管理、業務の履歴、あるいはTeamsなどのコミュニケーションツール上のデータなど、格納されているあらゆるデジタル情報を「源内」のような AI が参照・分析できるようにできます。そうすれば、先ほどの３つのアウトカムに関するデータを AI が自動的に分析してくれるようになり、人手による作業をなくすことができます。

そうした重要なデータさえ持っておけば、わざわざ統合したデータベースを作る必要はなく、いろいろなところにデータが散らばっていても構いません。とにかくデジタルデータとして格納しておき、「源内」のようなAIをOSとして活用し、必要なデータセットは何かを設計する。そして AI がアウトカムを分析して、フィードバックしてくれるような仕組みを志向していただくと、この人事行政施策の成果をアウトカムベースの数字でモニターしやすくなると思います。

以上３点です。

（佐々木事務総長）

大変示唆に富むコメントを頂きまして、ありがとうございます。まとめて、荒竹総括審議官、お願いします。

（荒竹総括審議官）

ありがとうございます。

個別のスキル一覧に関するアウトカム指標、AI に関するアウトカム指標、ブランディングに関するアウトカム指標、それぞれ貴重な御意見を頂きました。今後、政策が具体化していくのに伴って、しっかりその政策の成果を検証できるように、KPI の設定を検討していきたいと思います。

それから、２つ目に御議論いただきました、人材の確保、成長と能力の発揮、生産性向上といった人事院全体の政策に関わる大きなアウトカム指標の設定ということでございます。これも、３月のときにも御議論いただいていたとおり、我々のやろうとしている各施策と大きなアウトカム指標がどのように結びつくのか、どういうふうに体系的な整理ができるのかということは、今後、制度設計などが具体化していく段階でしっかり議論をして、体系立てた整理をしていきたいと思っております。

今は制度設計段階ということもあって、具体的なKPIは今後検討となっているところが多くを占めています。これとは別に政策評価で設定したKPIやKGIとの整合性も図りながら、検討していきたいと思っております。ありがとうございます。

最後に、アウトカムを自動的に測定できるような仕組みということも御指摘いただきました。先ほど私が申し上げた全体のプラットフォームは、３つのシステムで構成されると申し上げましたけれども、その３つのシステムの中で、今まさにこれから検討しようとしているのがタレントマネジメントシステムです。

これから仕様などを検討していくことになりますが、それがまさに、各個人のスキル管理やプロファイル情報などをシステムの中で取り扱っていくものです。今後、それをどう制度設計して、各省庁の職員のスキルや情報などをファイル上で管理していくのか、それと、今進めている職員情報管理共通システムはまさに人事情報や異動情報などを扱うものですけれども、これらを組み合わせていくことが、自動的に測定する仕組みにつながっていくのではないかと思います。今後の検討の中で、御指摘をしっかり踏まえていければと思っております。ありがとうございました。

（峰岸参与）

先ほどのお話に付随して少し補足いたしますと、タレントマネジメントシステムの導入は、

恐らくこれまである程度アナログで管理していたものを、タレントマネジメントのアプリケーションでデジタル管理に移行するというイメージかと思います。もちろんそれも重要なデータですが、それらに加えて、例えばコミュニケーションツールのやり取りや、オンラインミーティングのデータなど、現在ではありとあらゆるデータが基本的にオンライン、もしくはデジタルで格納されています。そうした多種多様なデータの中から、いかに重要なデータを蓄積し、AI で参照・分析できるように設計するかが重要であるという意味で申し上げました。

デジタルデータ化する方向性に逆進性はないのですが、そこからさらに一歩踏み込んで、最も重要なデータは何か、何を AI に参照し分析させるかというデータ設計を行うこと。そこから得られるアウトカムこそが生産性の向上だと思いますので、ぜひそうした方向性を志向されるとよいと考えております。これは次の段階の話ではありますが、今から着手しようと思えば、すぐにでも着手できる話でもあります。

（神宮司総合政策課長）

若干補足ですが、ロードマップのところに掲げているタレントマネジメントは、まさに、今、設計を始めようとしている段階で、どこまでいけるかというのは、まだ白地の状態です。

恐らく、最後におっしゃっていた、どういう仕事をしたかという業務実態のようなところは、まだこのスコープに入っていないと思います。どこまでできるかというところは、今お約束できる段階にはなく申し訳ないのですが、今おっしゃったような御意見もしっかり踏まえていければと思います。

（峰岸参与）

よろしくお願いします。

（佐々木事務総長）

ありがとうございます。長野参与、お願いします。

（長野参与）

私のほうからは、少し細かくなりますけども、最初の本府省幹部等を対象とした人事制度、それから、それ以外の、特に 60 歳以上のシニアの職員の制度について、民間でいろいろ取り組んできた経験から御意見を申し上げたいと思っております。

ここ２年ほど、人勧の賃上げ率がかなり上がっておりまして、これによって国家公務員の方も喜んでいらっしゃると思います。その中で、本府省の幹部等については、方向性として、職務給的な給与体系で実力本位の制度、併せて任用や勤務時間の制度を見直す方針は大賛成でございます。

さて、その中で、特に給与についてどういう形でベンチマークをしていくかというのが非常に大切ではないかと思っております。例えば、民間から見ていますと、事務次官というのは、1,000 人以上のところをベンチマークされると思うんですけど、やはり代表取締役以上じゃないかと思いますし、局長クラスにしても、職責とか役割から言うと、執行役員もしくはそれ以上に相当するんじゃないかと思います。課長クラスでも、我々の会社で言うと、部長の上か、役員のちょっと手前の、我々は理事と言ってますけども、そのクラスではないかなと思います。

一般企業の現状を言いますと、例えば一時金の妥結が５か月ですと言ってますが、御存じのとおり、あれは組合員の妥結の月数でございまして、現実に管理職として払っているのは、それの２割、３割増し、ひょっとしたら５割増しかもしれませんし、一般の従業員が５か月出ると、管理職には７、８か月は現状出ているわけですね。

そうすると、月額から言うと、12 か月プラス８か月とすると、20 か月ぐらいのところが年収になってくる。そうなると現状、部長の上のほう、それから理事クラスは、ひょっとしたら 2,000 万ぐらいいく可能性だって十分あるわけでございます。執行役員となりますと、これは委任契約なんですけれども、月例賃金とボーナス、それからストックオプションやロングタームインセンティブを考えますと、比率的に５：２：３という形になっています。そうする

と、年収は月例賃金の年額の大体倍を皆さんもらっているという形だと思います。
そういう意味では、上位層ほど国家公務員の上のほうとの差がかなり広がっているんじゃないかと思いまして、こう考えると、いささか低いんじゃないかと。もちろん、上の大臣がこのぐらいだからというのがあって、そこで抑えられているようなところがあるのかもしれませんけども、今回ベンチマークするときに、あまりに遠慮されたベンチマークはしなくてもいいんじゃないかと私は思っております。
各省の幹部の方たちを見てますと、非常に優秀です。したがって、そういう優秀な人たちであるという認識を基に、それ相応の賃金、一時金の水準に持っていってほしいと思います。昔のように、退職後の次のステップとか、次の次のステップとかがあるという感じでは、おそらくどこの省もないんじゃないかなと思いますので、あまり遠慮されずに、それ相応の賃金を検討してほしいというのが一つです。
それから２点目の、シニアの 60 歳以上の方の部分ですが、僕もびっくりしたんですけど、60 歳で一律 70%にダウンされるという点です。これは、今の時代、何とかできないのかなという感じがいたします。さらに、その先に 62 歳で辞めて、もう一段落ちて、２段階落ちていくような形になっています。
65 歳定年まで段階的に定年が引き上げられるということなので、令和 13 年まであと５年ということで、今、工程表を引かれていると思うんですけれども、定年延長が完了するまでの間、一律 60 歳でばっさり 70%落とすと、その期間だけがずるずる長くなっていく形になりますので、非常にそこは問題だと思っています。
同一労働同一賃金が法制化されて、仕事の内容があまり変わらないとなると、やはり賃金が下げにくくなっていると思います。我々が当初、60 歳定年、再雇用制度で 65 歳までやった時期というのは、当然５割、６割にしたんですけれども、それは退職金が支払われて、雇用保険における高年齢雇用継続給付金もありましたし、在職老齢年金、特別支給の在職老齢年金もありましたので、それを加えて７割、８割ぐらいにしてやっていました。
今、定年そのものを延長する方向になってきており、ある意味では、65 歳まで企業としては、あまり下げずにやっているというのが現状でございます。モチベーションも考えると、しっかり 65 歳まで、年齢にかかわらず能力・業績に基づいて考えてほしいと思います。もちろん本人が短時間を希望するとか、そういう希望があれば、それは本人の生き方なので、そうやっていただければいいと思っています。
すみません、長くなりました。賃金についてはそのように思っておりますので、ぜひ頑張っていただきたいと思っています。

（佐々木事務総長）
力強いエールを頂きまして、ありがとうございます。給与局長からお願いします。

（荻野給与局長）
ありがとうございます。まさにエールを頂いたと思っております。
幹部職員等の給与水準については、キーワードは、外部労働市場で民間企業と見劣りしないものにしていくということだと思っております。どこをベンチマークにするのかということにつきましては、この参与会での御意見ももちろん踏まえて、ほかの有識者の方などのお話も、今、鋭意並行して聞いております。
また、報酬委員会などで使われているようなコンサルの方からも、同じように、公務員の給与はポジションが上のほうへ行けば行くほど、外部労働市場と開きが大きいんじゃないかという御意見をお伺いすることもあります。そういった御意見も聞きながら、これから民間の役員の方々の給与・報酬調査をしますので、それを踏まえ、今日の御意見も参考にして、適切なベンチマークを考えていきたいと思っております。
それから、シニア層の給与を 70%水準にするお話でございますけども、この制度ができたときに、民間の状況を調べたところ、そういった状況であったということから、現在の制度にしております。ただ、このままずっとこの制度でいいというふうには全く思っておりませんので、できるだけ給与水準を連続的なものにしていくように、検討は進めていきたいと思っております。

ただ、他方で、民間の状況を見ますと、給与水準を完全に同一にしているところもあるかと思うんですけれども、現状でも必ずしもそこまで至っていないところもあると思います。
また、高齢層職員に関しては、給与水準以外にも関連する制度についていろいろ考えなくてはいけないことがあります。例えば、役降りの話ですとか、そういったものを一体的に考えていく必要もございます。
今、公務員の給与については、幹部職員等の水準等他にも見直しをしていくべき事項がありますが、本件についてもできる限り足を速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）
宮島参与、お願いします。

（宮島参与）
いろいろ経営幹部の方々からの御意見があったんですけど、私は、公務員のいろんな方々と接点が多いので、現場ベースの話をしたいと思います。もしかしたら接点によって偏りがあるかもしれないけれども、お許しいただければと思います。
まず、諮問会議のときからも問題にしてきたことに関して、全般にわたって相当程度、課題意識と工程表が作られていると思います。特にここのところ感じますのは、官僚の方々と話をして、前は待遇などで自虐発言も結構聞いたんですけど、最近は報酬に関してもやりがいに関しても、かなり前向きでとても充実感のある発言を聞くことが多くなったと思います。それは今、人事院が向かっている方向が、現場の方々にも相当いい形で受け止められているかなと、まず全体としては思っております。
ここから先は、民間と比べてマイナスなところをどの程度減らしていくかということで、転勤に関しては、まず部分的にでも内示の前倒しをして進める必要があると思います。実は、ソフトのところでの差が意外と大きいのではないかと思っております。
これは人事院ではなく、各省庁でないとできないのかもしれませんが、今、若い人は共働きが多くなっているので、今までと同じようなペースで１か月前に内示されてどこへでも行くということが相当つらい家庭が多くなっています。つまり、配偶者にもキャリアがあるので、昔みたいに保育園と家を探せればいいという問題ではなく、一緒に行くのか、行かないのか、キャリアをどうするのかというところを家族全体で考えるには、今の内示の時期というのが非常に短いという意見をいろんな方から聞きます。
もちろん、それを分かっている一部の方々は、もっと前から伝えていることもあることは承知しているんですけど、それはそれぞれの努力であって、ルールとしてはそうじゃないですよね。いきなり言われたので、できる対応もできなかった、もっと早い時期から言われていれば、配偶者のキャリアとかに、もうちょっとやりようがあったのにということはよく聞きますので、そういった運用のところを今後よくしていくことは重要ではないかと思います。
今は、転勤があるというだけで、組織そのものを選ばない学生が非常に増えていると思っております。このメンバーの中でどうでしょうね、転勤がばんばんあった方というのは。実は峰岸さんと私は、ほとんど転勤がない組織にいますし、研究者の方は多分違うような感じだと思います。ばんばん飛ばされるということについて、まさに今の若い人の感覚とうまく合うような状況にどう持っていけばいいのかは民間も試行錯誤している状況だと思うので、民間の今の状況もよく見ながら、と思っております。
それから、シニアもそうですが、私は60歳を迎えたばかりなんですけど、ここ数年、友人たちとは、とにかく60歳を迎えた後どうするか、65歳でどうするかの話ばかりだったんです。私の印象では、先進的で目立つ企業以外は、60歳だと報酬は７割よりもっと落ちますよね。実際には相当落ちるので、やり方によっては、官僚のほうがシニア層においては待遇がいいと私は感じています。
これは別に、だから下げろということを言っているわけじゃなくて、この点を人材確保においていかに魅力的に見せるかなんですけれども、私が思ったのは、まさに今、就職氷

河期の 40 代とか 50 代の人たち、昔だったらもうそろそろ終わりだから採用対象じゃなかったかもしれないけど、まだまだ能力が発揮できていない人たちが多いと思います。長く働けるんだったら、その人たちは、政策としてではなく、本当に戦力として採れる人たちになると思います。

特に、キャリア官僚は全く人が採れないということじゃないですけど、一般職についても今相当人が採れなくなっているので、このシニア待遇を、単に今いるシニアの人をどうしていくかということだけではなくて、「公務員ってこういうメリットがあるよね」という一つに位置づけることもできるのではないかと思います。

一方で、役職降りがすごくしにくいということがあります。年功序列で来ていた人たちなので、部下が若いということに異常なほど抵抗があるようですけど、民間にいると、もう早いと５年生か６年生ぐらいから、逆転しているので、あまり抵抗がないんですよね。年上の部下を持つことに抵抗があるとか言っていたら、若い人にがんがん働いてもらうというのから逆行するような組織になってしまうので、このシニアのところの組み方というのは、相当いろいろな要素、あるいは民間の状況を相当しっかりと調査した上で組み立てて、公務員のアピールになるような形にするのがいいかなと思います。

あとは２つぐらい簡単に申し上げますが、ブランディングややりがいに関しても、すごくいい感じにはなっていると感じます。意外と素朴なところで魅力が通じていないかもしれないのは、民間企業の一つのところに行きますと、意外と会える人のテリトリーって狭いと思うんですけど、官僚は本当にいろんな人に、会おうと思ったら会える仕事だと思います。

それはメディアと、あと政治家とかも割とそういうところがあるんですけど、そうじゃない一般の組織に行くと、意外と仕事で接触できる人たちの種類が限られると思っておりまして、そういったところもブランディングの一つにしていただければと思います。

残業に関しては、これは心配です。人事院は一生懸命残業を減らそうとしているのに、今の政府の空気感が何かそうじゃないところもあるということに対しては、頑張ってくださいと申し上げます。

（佐々木事務総長）

ありがとうございます。転勤の運用の部分やシニアの問題について荻野給与局長から、ブランディングは米村人材局長から、残業は、堀内職員福祉局長からお願いしたいと思います。

（荻野給与局長）

御指摘のとおり、転勤のインセンティブは、お金だけの話ではないと思っています。給与以外の部分をどういうふうに各省に対して踏み込んでいけるか、私たちだけでできるのかということも含めて、やり方もいろいろ検討していきたいと思っております。できることから、そんなに時間をかけずにやっていきたいと思っています。

それから、シニア層の給与については新しい着眼点をお示しいただきましたが、民間の状況なども含めて考えて、いずれにしても先ほど申し上げたとおり、足を速めて全体的な話を検討していきたいと思っています。

役降りにしても、これがあることによって制度としてうまく回っている部分、役立っている部分もあると思います。一方で、役降りがあることによって弊害になっているところもあると思いますので、その辺りも見極めながら検討していきたいと思っております。

（米村人材局長）

長く働けるアピールというのは、あると思います。場や相手を選んで。マーケティングの一環として、そういうところが刺さる層にはしっかりやっていくということだと思います。

それから、ブランディングのところで、会える人が広いというのは、まさにそのとおりで、私もそのために役所に入ったようなもので、若い係長ぐらいが大企業の幹部と会うというのは頻繁にあるわけです。

そういう意味では、「国のミライをつくる、唯一無二の挑戦がある」をつくった際にも、生の声として、議員はもちろん、企業の幹部、専門家と一緒に仕事ができる、尊敬に値する人に出会える、というのがありました。私が外でお話しする際にも、こういう話はしていますし、そういうのが響く層というのは相当いると思うので、いろいろ工夫しながら PR していくということだと思います。ありがとうございます。

（堀内職員福祉局長）
残業の点です。今、国内・国外問わず政策面をはじめ様々な喫緊の課題が多く、各省、業務も短期間でやらなくてはいけないということで大変ではありますが、政府全体としても、この超勤の問題は是正しなくてはいけないということで、各省でも今年の３月までに超勤是正のプランをつくり、この４月からそれがスタートしているところでございます。
我々も、伴走支援や臨時調査等で各省とやり取りすることがあります。先ほど峰岸参与からも言及がありましたけれども、100 時間超の月数が７か月以上のケースの是正も含めて、そうしたことも各省に、こうした機会を捉えて指摘しています。
事務次官が自らのメッセージを職員向けに出すということで、解決しなくてはいけない政策課題などはあるけども、やはり残業の問題はきちっと取り組まなくてはいけないという意識になると思いますので、我々も、仕方がない、ということではなくて、きちっと取り組んでいきたいと思っています。
現在、各省庁の令和７年度の超勤の実績がどうだったかというのを調査しているところでございますので、そうしたところも見ながら、先ほどの 100 時間超が数か月続くとかいうようなところについては、重点的に、例えば私も、そういう各省の幹部のところに直接話をしていくことを含め、超勤縮減に取り組んでいきたいと思っております。

（佐々木事務総長）
ほか、いかがでしょうか。北村参与、お願いします。

（北村参与）
どうもありがとうございました。私からは、第１に、各種の指標の達成度や浸透度を測る際に既にやっておられる調査に統合していただきたいと思っています。調査を増やしていけば、１回あたりの調査での回答率が落ちていきます。かといって、一つの調査で質問数をたくさん増やすと、これも回答率が落ちますので、非常に難しいところではあります。今日の 13 ページの資料を検証するような形で、例えばエンゲージメント調査の中に、少しヒントになるものを盛り込んでいただくというのは非常にいいのかなと思います。例えば、スキル一覧の話やどういうスキルが上がったのかといったことは把握したほうがいいと考えられます。
私どもが 2019 年に実施した調査でも、調整能力を公務員の方はすごく強調されるわけです。日本の公務員の方の回答で、これは 1970 年代からずっと一貫しており、これはすごく面白いなといつも思っています。民間企業の方よりも、公務員のほうが社会の各層の人々に会って、それこそ利害対立する関係者の間で妥協点を模索するという経験数が多いからというようなことをおっしゃっているわけなんですけども、こういうようなものを、人事院でも調査されるということであれば、非常にいいんじゃないのかなと思っているところです。
もちろん、ブランディングに関する調査については、入省者の人たちを集めて研修をやっているときに聞けば、これは回答率ほぼ 100％までいけるんじゃないかなとも思いますので、これはまた違う形で見ていただければいいのかなと思ったところです。
第２に、今日のお話で、私がぜひともお考えいただきたいと思うのは、今日の転勤の話とかでも、一応単身赴任を前提としたようなお話で、前回の参与会でも申し上げましたように、金銭で何とか対応するというお話です。これがスタートなんだということは、私もよく分かりますし、実際にすばらしく充実してきたなと思っているんですが、もう一つ、単身赴任ではない場合の支援をどう考えていくのか、これは、特に一般職についてですが、そういう方々をどうしていくのかというのが大きな問題として残っていると思います。もちろん先ほどから宮島参与もおっしゃっていたように、奥さんやお子さんの移動自体が問題だという指摘も重要ですが、それも含めて、どういう形の支援や制度創設があるのかというのを、やは

り今から考えていただきたいと思っているところであります。
一つは、やはり公務員の内部市場全体の流動性を少し高めてもいいんじゃないのかなと思います。例えば、ある自治体で採用された職員さんが配偶者の転勤で全く別の場所の自治体に異動されたという事例があります。専門試験を通過して経験も積まれた職員さんを中途採用したいという自治体もありますし、国の出先機関も少なくありません。自治体間の人事交流のようなことが、国の出先機関でもできないかと思います。
実際、関東はちょっと分からないですが、近畿圏はほとんどどこも困っておられる状態ですので、そういうところを埋めていくということも考えられますし、もちろん、御本人の御希望とかいろいろあるかと思います。必ずしもマッチングがうまくいくわけじゃないでしょうけども、そういうことも考えていただければいいと思ったところでございます。
そのための話として、タレントマネジメントの話というのは、すごく手がかりになるんじゃないのかなと思っています。これは、実際、そういう転勤対応とかでも使える話だと思います。いろんな人のキャリアやプロフィール、あと特技などを登録していることもあるかと思います。
実は地方自治体で先駆けてやっているところがありまして、県の職員全部について、職務経験のみならず、ボランティア経験の有無や、災害支援でも避難所を立ち上げたのか罹災証明を出す業務をしたのかといったことや、さらに踏み込んで特殊技能や資格は何を有しているのか、といったことを全部区分けして整理して管理している自治体もあります。
そういうところで重要なのは、大規模災害のときのプッシュ型支援の際に簡単にチームを組めるところです。今は発災してから、「どうする、誰を出せる」というところからスタートしますが、各省で本当にマッチングをうまくしているのかというのもよく分かりません。取りあえず現場に行っちゃえとなっているんですが、それが第１班、第２班、第３班、第４班という形で、その自治体はやっておられます。ある県の事例でしたけども、そういう形で東日本に人を送れたというのは、本庁業務への支障を最小限に抑えながら被災地に職員派遣をして支援業務を行うことができたという意味で、すごく大きかったんじゃないのかなと思っています。
そういうときにも可能性がありますので、タレントマネジメントのところのデータの充実化というのは、各省というよりは、人事院が中心にやっていただきたいところだと思います。各省を超えてチームを組むことも可能になる、そんなものにしていただければいいのかなと思っているところです。
３番目は AI の話ですが、AI について、総務省が 1,700 の自治体を対象にした調査があるんですけれども、導入と同時に、先ほど冨田参与がおっしゃったように、時間が余ったときにどう使うかというのを、私も興味がありまして調べていました。
結局、今のところは、超過勤務を減らすというところで貢献しているところがあるんですけども、実際、今問題になっているのは、導入と同時に人員削減が行われていることです。導入に際して財政当局との交渉でそうなるわけですけども、人員削減が行われると何が起こるかといいますと、上司が「これは本当に AI が言ったけれども、合っているかどうか、もう一回ちょっとチェックしてくれ」と言って、少ない人数で二度手間の作業をすることになって、職員からの反発は非常に大きく、財政的に余裕のある自治体ほど AI を入れるのは嫌だという傾向がデータ上は出ています。
これはやはり問題でして、結局、人員削減とはリンクしない形で AI を入れていくということは非常に重要で、AI を入れた後、その勤務時間の中で、例えば「我が省は」でも結構ですし、「日本政府はどうあるべきか」でも結構ですし、少し大きな視点から議論することをあらかじめセットにして、「時間が浮いたらこういう形で使う」ということを考えておくことが重要だと思います。浮いたリソースをさらなる組織的投資に使うという発想に似ているのかもしれません。
超過勤務を減らすというのはもちろん重要なことなんですが、そこからさらに踏み込んで、AI で時間が減ったときにどう使っていくのかというのは、ある程度、人事院のほうで示していただくということがあれば、すごくいいのかなと思ったところでございます。以上、御検討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。転勤の問題は荻野給与局長から、タレントマネジメントと AI は荒竹総括審議官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。御指摘のとおり、今回は転居手当という手当を新しく作るのですけども、その売りの一つは単身赴任者だけでなく、家族帯同者あるいは独身者も対象にするということです。
　もちろん、これは金銭面からの話なので、金銭面以外のことで何ができるのかというのは先ほど申し上げたとおり検討していきたいと考えています。異動の際に公務全体で考えて流動性を高めることはできないかとの話は、おそらく同じ省庁の中では配偶者等の異動に際して可能なことは既にいろいろやられているが、省庁をまたいでできないかということだと思います。他機関とも連携して何ができるのか、引き続き検討させていただきたいと思います。

（荒竹総括審議官）
　まず、タレントマネジメントシステムの関係です。これは、ほかの２つのシステムとはちょっとスピード感が違い、これからまさに要件定義をしようというところでございます。これからどういう形で進めていくかということも含めて、内閣人事局やデジタル庁と議論していきたいと思います。
　なお、人事院の中でも人材局や研修所などを含めて横断的に、このシステムがどうあるべきかということについて議論を始めようとしているところでございまして、今日御指摘いただいた問題意識も含めて、しっかり検討してまいりたいと思います。
　それから、AI 活用の関係でございます。AI の導入によって空いた時間をどのように活用していくのか、超勤縮減のみにとどまらない質の向上にどうつなげていくのかということだと思います。これもまさに、内閣人事局のほうで主導しております検討会で、今後の AI 時代の公務員の在り方についても検討し、議論していくことになっておりますので、ここにも人事院として参画をして、その推移をしっかり見極めて、検討を進めていきたいと思います。よろしくお願いします。

（佐々木事務総長）
　はい。大薗参与、お願いいたします。

（大薗参与）
　ありがとうございます。１つお願いと２つ御提案です。
　１つ目のお願いは、KPI を示していただきまして、アウトプットだけでなくアウトカムで示すべきだというのは、もちろんそのとおりだと思います。しかし、たとえアウトプットとしても特に令和 10 年度については、事前の御説明でもお願いしたんですけど、もう少し踏み込んでいただけるといいかなと。
　スピードアップというのは参与が度々お願いしているところで、人事院勧告を年２回にできないのであれば、単年度の KPI をなるべく追い込むというか、アグレッシブにいくというのはスピードアップする一つの方法だと思います。例えば、この 100 時間超７回以上とか、あるいはスキル一覧の令和 10 年度の目標で「アンケートの様子を見ながら」というのは待ちの姿勢に見えます。こちらから働きかけて、ある程度高い目標を持って進んでいただけるようになればいいかなと思います。これはお願いでございます。
　２点目はブランディングのところです。実は我々もブランディングで悩んでいまして、すごく面白いことをやっているという自負はあるのに、世の中に知られていない。我々の組織が今までやってこなかったことなので、中に人材も経験も予算もないんですよね。
　ぜひ予算措置もしていただいて、人材も可能であれば採用していただいて、あるいは外部のサービスなども使いながら、ぜひ届くようなコミュニケーションをお願いしたいということで、ぜひ資源手当てをしてくださいという応援メッセージでございます。
　最後は、行動規範の浸透です。とりあえずは、浸透、認知をアウトプットとして挙げてい

ただいていると思うんですけど、知られて、共感されて、行動変容が起きて、最後は組織文化変革、働き方の内容の変革までいって、初めてやりがいにつながると思います。ブランディングの「唯一無二」に対して、自分たちが正面から向き合ったときに「本当にそういう働き方になっています」と、みんなが胸を張っている状態をつくるというのがこの最後のページの目指すところだと思うんですね。

そういう意味では、いかに政策立案の仕事の割合を増やしていくのか、やりがいに反するような種類の仕事を減らしていけるのか、ここは、そのうち行動ログが取れるようになったらモニターもできるのかもしれないんですけども、それを待っていると１年、２年経ってしまう気もするので、アジェンダとしてそういったプロジェクトをどんどん立ち上げていただいて、若い方もどんどんそれに巻き込んでください。いかに外の方とたくさん会って議論をしているか、AI が様々な情報を持ってきて提案をしてくるかもしれないけれども。あるいは、一部コンサルティング業界に政策立案をアウトソーシングしているんじゃないかとかいう評判もありますけども、いかに中で自分たちがそれをやっていくのか。そのために、若い時代からそれに対して時間を割く、ネットワークをつくる、より深める。そういうことへの取組を、アナログな形ででも、アジェンダ数とか割いている時間とか、あるいは皆さんが何に時間を使っているか等を把握しながら、実態の変革をどんどん進めていただければいいなと思っています。３点でした。

（佐々木事務総長）

ありがとうございます。スピードを速める、アグレッシブにということは、肝に銘じて取り組んでいきたいと思います。

ブランディング関連、広く米村人材局長からお願いします。

（米村人材局長）

着任以来ずっと言っているんですけど、やはり到達主義だと思います。発信して終わりというのでなく、到達して、初めて効果があると、部内でも随分言っています。

個人的な話ですが、特許庁の幹部をやっていたときに、デザイン経営というのを研究して、推進したこともあり、部内で、それなりにリードしているつもりでもありますが、まだまだやれることはあるので、皆で勉強して頑張ろうと言っています。他方、当然限界がありますので、同時に、相応の予算もかかるでしょうが、様々なプロの力も借りようとも考えています。

例えば、採用のプラットフォームを作ろうとしていますが、最初からそこにたどり着く層というのはかなり限られていますので、民間の同種のサービスにリンクするなど、公務に関心なさそうな人にも見てもらえるような工夫などには、予算措置が必要だと思います。

他方、丸投げするのは駄目だと思いますので、自分で考えて、そういうプロに力を借りるということにしないといけない。その方向で一生懸命頑張っていきます。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。最後の御指摘の点は、おそらく先ほど峰岸参与からもお話があった、公務の仕事の中身といいますか、その仕事をどうやっているのかというところの把握をどうしていくのかということと、非常に関連するお話じゃないかなと受け止めました。その意味では、一番公務では遅れている部分なのかもしれないなということも思いながら聞かせていただきました。どういうことができるのかというのを考えていきたいと思います。ありがとうございます。

ほか、これで一巡したところでございますけれども、追加でいかがでございましょう。冨田参与、お願いします。

（冨田参与）

超勤について、先ほどどういう理由で超勤しているかというデータを示していただいて、ありがとうございました。やっぱり国会対応が 21％で一番長いわけです。私も昔、国鉄時代

に国会待機という経験を随分しましたが、あれは本当に他律的なものであり、何とかならないのかと思います。

以前から、質問の通告をもう少し早くできないかと言われています。AI 時代の前の話でしょうけれど、ぜひ、これはもう一度、総裁からも世の中に発信されたらいいのではないでしょうか。家族が風邪を引いて早く帰りたくても帰れない人もいるし、これは人道上の問題だと思いますし、プリミティブな問題なのかもしれませんが、ぜひ取り組んでいただきたいと思いました。

民間でも災害対応というのは労基法第 33 条の適用など幾らでもあるので、公務員だけの問題ではありませんし、職員の人に我慢してもらわないといけないところが多いと思います。法案審議や予算の時期についても、民間企業でも単年度事業計画や中長期計画をつくるときなどは、かなり業務が張ります。やっぱり国会対応のところだと思います。そこを削いでいければ、働いている人からも納得感はあると思います。必要な仕事をやっているときは、他律的であってもそれほど苦にはならないはずだと思います。当たり前のことですが、あえてお願いしたいと思います。

それから、少しマクロ的な話で申し訳ありませんが、盛んに民間企業はコーポレートガバナンス改革、要するに投資牽引型経済、成長経済をつくることを求められています。投資の対象は何かといえば、設備投資や科学技術研究開発投資、それから人的資本投資です。人にもっと投資しなさいというわけです。そのとおりだと思います。日本では、今まで賃金の伸びが限定的であったために、生産性の伸び悩みにつながった側面があると思います。

先進諸国に比べて 1 人当たりの賃金も安く、労働生産性も低い。これは本当に人的資本投資に原因があると思います。民間に求める以上は、国家公務員の中でも人的資本投資をやるべきだと思います。

様々な制約があって、先ほど来お話が出ているように幹部級の問題もありますし、若い人たちの問題もあります。根本的にもう一度、人に対する投資は成長投資だということ、国の GDP を増やすためには公務員に人的投資しなければいけないのだということ、そのようなムーブメントをぜひ人事院からも起こしていただきたいです。

それが日本という国の処方箋になるのではないかと思います。人が働く意欲や持っている力を伸ばして、活躍できるフィールドを増やすということ。それが本当に、民間も同じですが、大事だと思います。今日の資料を見てもそういうところをやろうということが書いてありますので、ぜひ人的資本投資は霞が関にお願いしたいです。これは、人事院に対する期待を込めたエールです。

（佐々木事務総長）

ありがとうございます。

ちなみに、国会への働きかけという点につきましては、本年も総裁が両院の議長のところに行って、お願いをしているところでございます。

あと、人的資本投資という点については、給与という意味では直接、勧告という形でやっておりますけれども、それ以外の分野も、今年の報告やこの夏前の年次報告書の中で転勤の問題を取り上げたときにも、宿舎の問題とかも含めて、広い意味で人につながる問題について、私どもとして「こういう問題がある」という問題提起をさせていただいています。

そういうものを受け止めてくれる環境が、従前に比べると大分出てきていて、関係当局も考えてくれているところもあると思うので、そういう動きを大切に、もっと太くしていけるといいなと思っております。

（冨田参与）

人的資本投資を人材育成という視点から考えると、単なる研修だけではないと思います。様々な幅広い活躍の機会を増やすということだと思います。そのためには一定のコストも必要だと思います。ぜひお願いいたします。

（長野参与）

ちょっとよろしいですか。

（佐々木事務総長）
　はい、どうぞ。

（長野参与）
　すみません。各省には、超勤の問題、特に月100時間というのを民間がどう受け止めているかというのをちゃんと認識しておいてもらいたいです。厳しい言い方をするんですけど、厚労省の過労死の基準なんですよ、月100時間というのはね。
　公務ですから、特例業務があって100時間を超えることは可能なんですけども、我々としては、民間は36協定があって、特別条項というのはあるんですけど、特別条項を入れても100時間を超えてはいけない。さらに45時間は年６回まで。さらに年間720時間までと。この３つの縛りがあって、まさに厚労省が我々に「これを守りなさいよ、守らなければ法律違反ですよ」と言っている中で、この100時間という状況がある。これは過労死の認定基準にもなっているという、そこら辺を考えて、実は100時間というのは非常に厳しい、そういう意味があるんだということを少し各省庁においては再認識をお願いし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。ほかにいかがでしょうか。宮島参与、お願いします。

（宮島参与）
　はい。これはちょっと広い意味でスコープとしてどうお考えになるかという質問なんですけれども、今までどちらかというと、いわゆるキャリア官僚、国を引っ張っていく公務員の議論をしていたんですけれども、それとは別のカテゴリーの公務員の方々についてどういうふうに考えるか、今後どういう取組を考えていくかということも含めて質問したいと思います。
　というのも、私は自治体の人事系にちょっと携わっているんですけれども、今とにかく自治体の公務員、人が採れなくて、特に技術系は実質的には倍割れに近いようなことさえあります。
　高専とかいろんなところに説明に行ったんだけど、高専なんかもう大人気で、民間がみんないい方々をさらっていく状態で、とてもじゃないけど採れないと、じゃあ、何を魅力としてどんな人を引っ張っていくかというところですよね。
　でも、自治体で話をしていると、公務員の最大の魅力は、実は、そうめったにクビにならない、その身分保障は魅力なんだと思います。ただ、それを理由に来てくれる人たちが本当に来てほしい人たちなのかという別の問題はあるし、もっと言うと、みんなで緩やかに上がっていくのが好きな人たちとか、管理職になりたくない人たちとか、管理職の手前に滞留する人たちとか、いっぱいいて、それは組織としては大変問題になっています。
　だけど、今の公務員の待遇を分析していくと、競争したくなくて、チャレンジせずに安定したくて、そして老後まで安心して過ごしたい人たちにとって魅力的になっているように見えるんです、私から見ると。
　もちろん自治体と公務員のいろんな職種というのは違うかもしれないですけど、そういうところに魅力的な人たちを引っ張ってくる方策というのを、次の段階ではやっぱり考えなければいけないと思っておりまして、今一般職についてどうお考えになっているか御質問したいと思います。

（佐々木事務総長）
　では米村人材局長、お願いします。

（米村人材局長）
　当然、行政のベースの活動を担っているのは一般職の人ですが、一般職という名称が、正

しくイメージを表しているのだろうかという議論があります。政策を支えているというか、遂行しているというか、何かそういう職種なんだという正しいイメージを出すために、どんな通称がよいのか今、ブランディングチームなどで、各省を巻き込んで議論を始めています。

また、技術系一般職についてですが、先ほども触れましたが、もう少し入り口を広げられないかというアイデアもあって、何か資格を持っている人はもっと入りやすくするとかも検討中です。

一般職の人たちのやりがいというのを、もう一回明確に考えながら、まさにマーケティングですけれども、ブランドメッセージのパンフレットの中でも、一つのキーワードに「当たり前」に見えることが、その背景や維持、改革の努力などにも光を当てていければと思っています。

（川本総裁）

一般職の方たち、とても大事だと思います。何かイベントをやるのでも、今、各省からも一般職の人たちの人数が少なくてイベントが大変だったという話を聞くようなことがあります。

誠実で、堅実で、しっかりやってくださる方たちに、キャリアパスをきちんとつくっていくということが重要だと思っています。

職務・職責を重視した人事制度の見直しも重要だと思います。年次に従って幹部になれるというのではなく、実力本位の仕組みに見直していくということ。

そして、堅実に仕事に取り組んでいる方が、真面目にしっかりやっていただけるように。そういう人たちに向けては、フレックスタイムなど制度が整っている部分を進めていくことによって、魅力を高めて惹きつけていくということなのかなと思います。

（宮島参与）

ありがとうございます。長期的に、よろしくお願いいたします。

（佐々木事務総長）

ありがとうございます。ほかにいかがでございましょうか。よろしいでしょうか。

それでは、ちょっと早いですけれども、本日の参与会はこれにて閉会とさせていただきたいと思います。

次回参与会でございますけれども、12 月 11 日の金曜日、14 時 30 分～16 時 30 分で開催予定でございます。詳細につきましては、時期が近づきましたら、また改めて御案内差し上げたいと存じます。

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

以　　上