

第1回人事行政諮問会議

資料目次

資料1	人事行政諮問会議の開催について (令和5年9月19日人事院総裁決定)	1
資料2	人事行政諮問会議 委員名簿	2
資料3	諮問書(写し)	3
資料4	人事行政諮問会議運営規則(案)	4
資料5-1	第1回人事行政諮問会議事務局説明資料	6
資料5-2	第1回人事行政諮問会議参考資料	10

人事院総裁決定
令和5年9月19日

人事行政諮問会議の開催について

1 趣旨

デジタル化が進展し、人材戦略の重要性が増大する新たな時代を見据え、優秀な人材を公務に誘致する上で不可欠である人材マネジメントのグランドデザイン構築が急務となっていることから、公務員人事管理の在り方について聖域を設けることなく骨太かつ課題横断的な議論を行うため、人事行政諮問会議（以下「会議」という。）を開催する。

2 組織

会議は、委員5人で組織する。

3 委員の指名

委員は、人事行政に関して優れた識見を有する者のうちから、人事院総裁が指名する。

4 座長及び座長代理

- (1) 会議に座長1人を置き、委員の互選により決定する。
- (2) 座長は、会務を総理し、会議を代表する。
- (3) 会議に座長代理1人を置き、委員のうちから、座長が指名する。
- (4) 座長代理は座長を補佐し、座長に事故があるときは、その職務を代理する。

5 庶務

会議の庶務は、企画法制課において処理する。

6 雑則

この決定に定めるもののほか、議事の手続その他会議の運営に関し必要な事項は、座長が会議に諮って定める。

以 上

人事行政諮問会議 委員名簿

あらき たかし
荒木 尚志 東京大学大学院法学政治学研究科教授

こばやし ようこ
小林 洋子 国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構
(JAXA) 監事 等

みねぎし ますみ
峰岸 真澄 株式会社リクルートホールディングス
代表取締役会長 兼 取締役会議長

みやじま かずみ
宮島 香澄 日本テレビ放送網株式会社報道局解説委員

もりた あきら
森田 朗 東京大学名誉教授

(五十音順、敬称略)

(写)

事企法一 252
令和5年9月25日人事行政諮問会議
座長 殿

人事院総裁 川本 裕子

諮 問 書

貴会議に下記の事項を諮問します。

記

公務を取り巻く環境が大きく変化し続け、不確実性を増していく時代にあつては、これまでの延長線上での対応では公務員人事管理の課題に対する解を見いだすことは困難である。また、優秀な人材を公務に誘致するためには、社会情勢の変化やデジタル化が更に進展し、人材戦略の重要性が増大する新たな時代を見据え、国家公務員の在るべき姿などについて明らかにするとともに、人材マネジメントのグランドデザインを構築することが急務となっている。そのためには、公務員人事管理の在り方について、聖域を設けることなく骨太にかつ課題横断的に議論する必要がある。

これを踏まえ、公務人材マネジメントの抜本的なアップグレードを実現し、多様で有為の人材を確保・育成するために、人事行政・人事管理の在り方に関し審議し、提言することを求める。

以 上

人事行政諮問会議運営規則（案）

令和 5 年〇月〇日

人事行政諮問会議

（趣旨）

第 1 条 人事行政諮問会議（以下「会議」という。）の議事の手続その他会議の運営に関しては、「人事行政諮問会議の開催について」（令和 5 年 9 月 19 日人事院総裁決定）に定めるもののほか、この運営規則の定めるところによる。

（開催）

第 2 条 会議は、座長が招集する。

- 2 前項の場合において、座長が必要と認めるときは、Web 会議サービス（映像と音声の送受信により相手の状態を相互に認識しながら通話をすることができるものをいう。以下同じ。）を利用した会議を開くことができる。
- 3 座長は、会議を招集しようとするときは、あらかじめ、会議の期日、場所、議題その他の必要な事項を委員に通知するものとする。
- 4 人事院の出席者は、人事院総裁、事務総長、関係局の局長級職員等とする。
- 5 座長は、その必要があると認める場合には、人事院の職員以外の者であって見識を有するものをオブザーバーとして指名し、会議に参加させることができる。

（委員の出席等）

第 3 条 委員は、あらかじめ座長の承認を得たときは、Web 会議サービスを利用して会議に出席することができる。

- 2 会議を欠席する委員は、代理人を会議に出席させることはできない。
- 3 会議を欠席する委員は、座長を通じて、当該会議に付託される事項につき、書面により意見を提出することができる。

（議事）

第 4 条 会議は、座長又は座長代理が出席し、かつ、委員の過半数が出席しなければ、開くことはできない。

- 2 会議は、委員間の率直かつ自由な議論を確保するため、原則非公開とする。ただし、座長が必要と認めるときは、会議の全部又は一部を公開

することができる。

(議事録)

第5条 座長は、会議における議事について、議事録を作成する。

2 議事録及び配付資料は、公表するものとする。ただし、座長は、議事録及び配付資料を公表することにより審議に著しい支障を及ぼすおそれがあるときその他特別の事情があるときは、議事録及び配付資料の全部又は一部を公表しないことができる。

(ワーキング・グループの開催)

第6条 会議は、特定の事項について調査するため、その議決をもってワーキング・グループを開催することができる。

(雑則)

第7条 この規則に定めるもののほか、会議又はワーキング・グループの運営に関し必要な事項は、座長が定める。

第1回 人事行政諮問會議 事務局說明資料

公務を取り巻く状況について

現下の公務員人事管理の課題について早急に対処し、国家公務員制度を時代環境に即したものにアップデートする必要がある一方、公務を取り巻く環境が大きく変化し続け、不確実性を増していく時代にあっては、これまでの延長線上にある考え方では公務員人事管理の課題に対する解を見いだすことは困難である。また、デジタル化が進展し、人材戦略の重要性が増大する新たな時代を見据えて、公務の在るべき姿、求められる人材像、国家公務員に求められる行動規範、その他現代化のための論点を明らかにするとともに、優秀な人材を公務に誘致する上で不可欠である人材マネジメントのグランドデザインを構築することが急務となっている。

本院は、公務員人事管理の在り方について聖域を設けることなく骨太かつ課題横断的な議論を行うため、各界有識者による会議を設置し、令和6年秋を目途に最終提言を得る。その議論・提言を踏まえながら、公務員人事管理について抜本的なアップグレードを実行していく。

※太字、下線及びハイライトは事務局による

公務を取り巻く環境

社会の変化

民間企業の状況

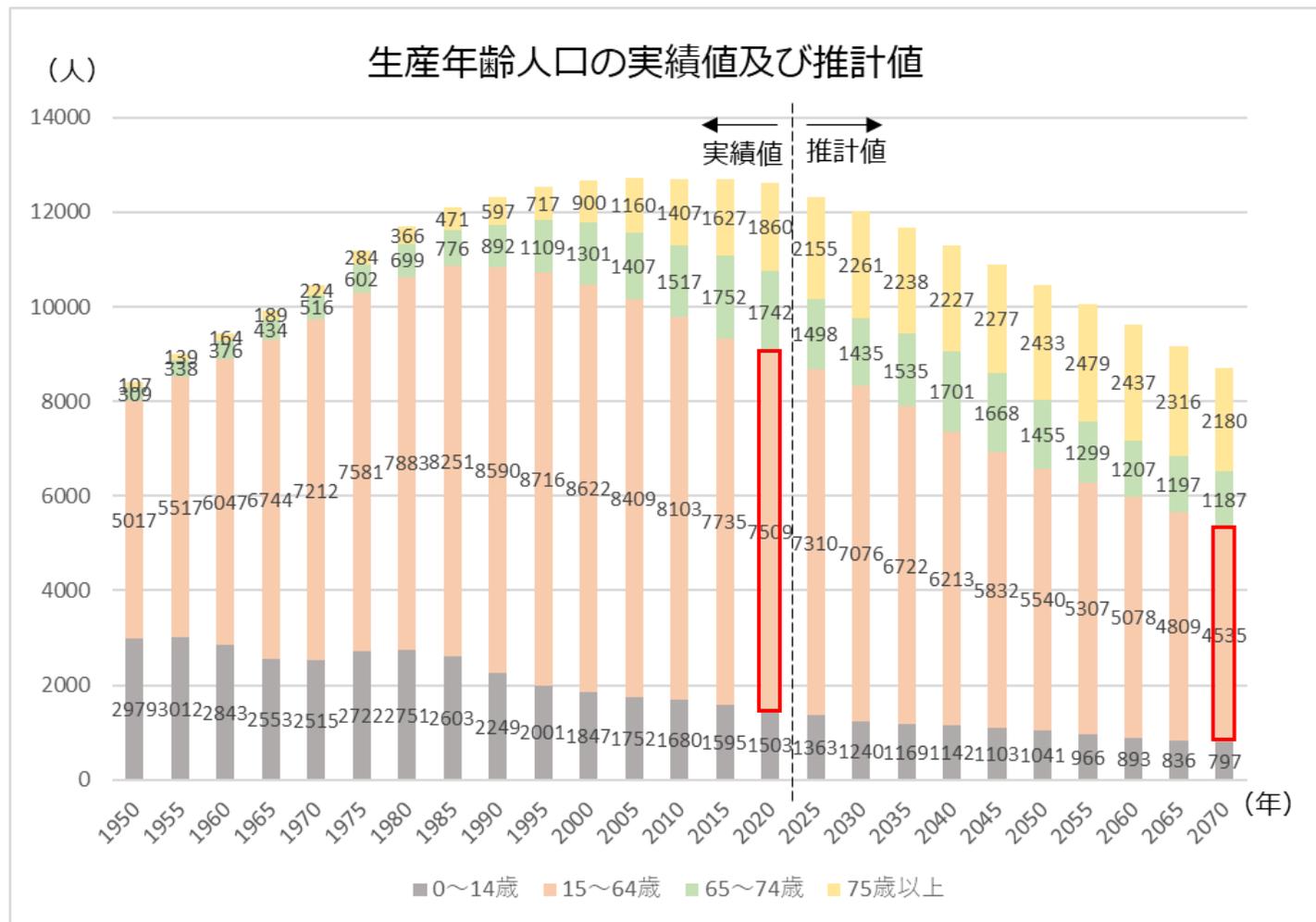
公務の状況

人口減少	生産年齢人口減少による 人手不足	求人倍率増、賃上げ競争	受験者減、離職率の増加 処遇改善(若年層賃上げ等)
	高スキル人材の需要増大	高スキル職獲得競争激化	特定任期付職員増 民間人材活用の拡大
グローバル化、 技術進展	グローバル人材確保・育成の 重要性増大	リスクリングの進展	自己啓発等休業の創設
	デジタル化の進展	海外展開の拡大、グローバル経営	人事管理のデジタル化 人事管理のデジタル化の検討
価値観の 多様化	共働き世帯の増加など、 ライフスタイル・ワークスタイルの変化	時間外労働の上限規制、働き方の柔 軟化(限定正社員・フレックスタイム 制・テレワーク)の進展	超過勤務命令の上限の導入、フレック スタイム制・テレワークの広がり、配偶 者同行休業の創設
	キャリア意識の変化など 働くことに対する価値観の変化	副業・兼業の広がり エンゲージメント・やりがいの重視	兼業の原則禁止 意識調査の実施
ガバナンス 強化	ダイバーシティの浸透	ダイバーシティマネジメントの広がり	女性活躍の推進
	説明責任の高まり	企業情報の開示の拡大	行政の説明責任の増大 EBPMの推進
	公益・公共性への関心の高まり	パーパス経営の広がり、SDGs等 国際規範を意識した事業活動	各府省におけるミッション等策定

第1回人事行政諮問会議 参考資料

I. 生産年齢人口減少による人手不足

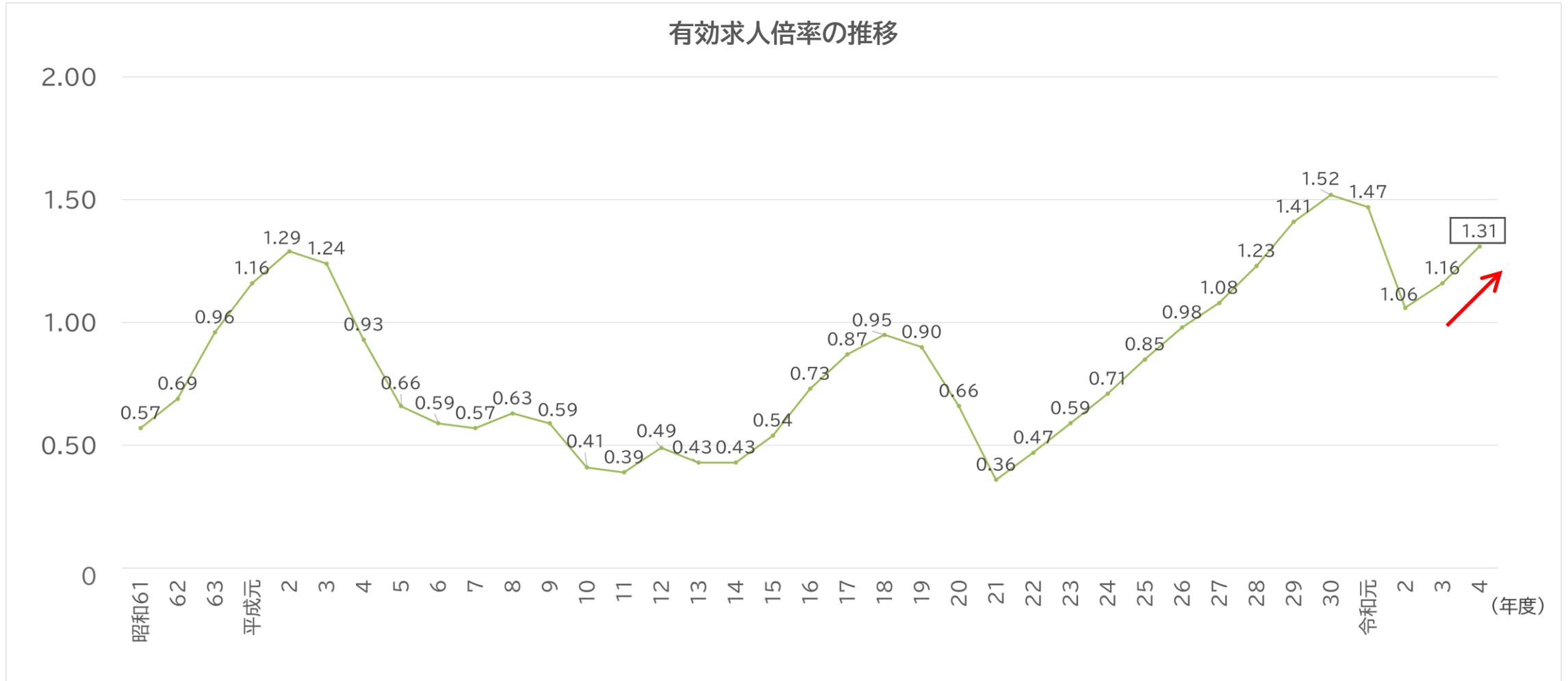
- 生産年齢人口は減少傾向。社会全体として、労働力の確保、労働生産性の向上が急務に



(出典)内閣府「令和5年版高齢社会白書」に基づき事務局において作成

I. 生産年齢人口減少による人手不足 (1)民間企業の状況～民間企業の採用意欲の回復～

- 有効求人倍率はコロナ禍前の水準まで回復しつつある



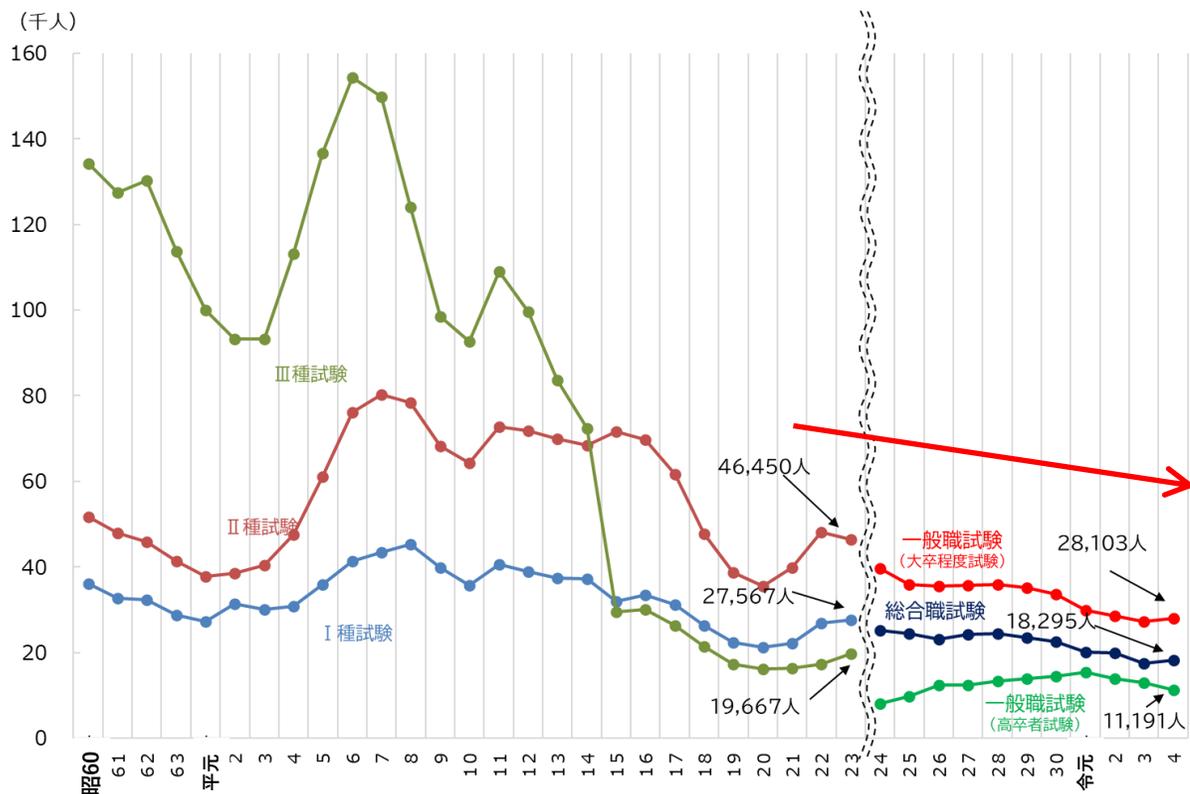
(注)パートタイムを除く常用の月間有効求職者が対象
(出典)厚生労働省「一般職業紹介状況」に基づき事務局において作成

I. 生産年齢人口減少による人手不足

(2) 公務の状況～採用試験の申込者数の減少

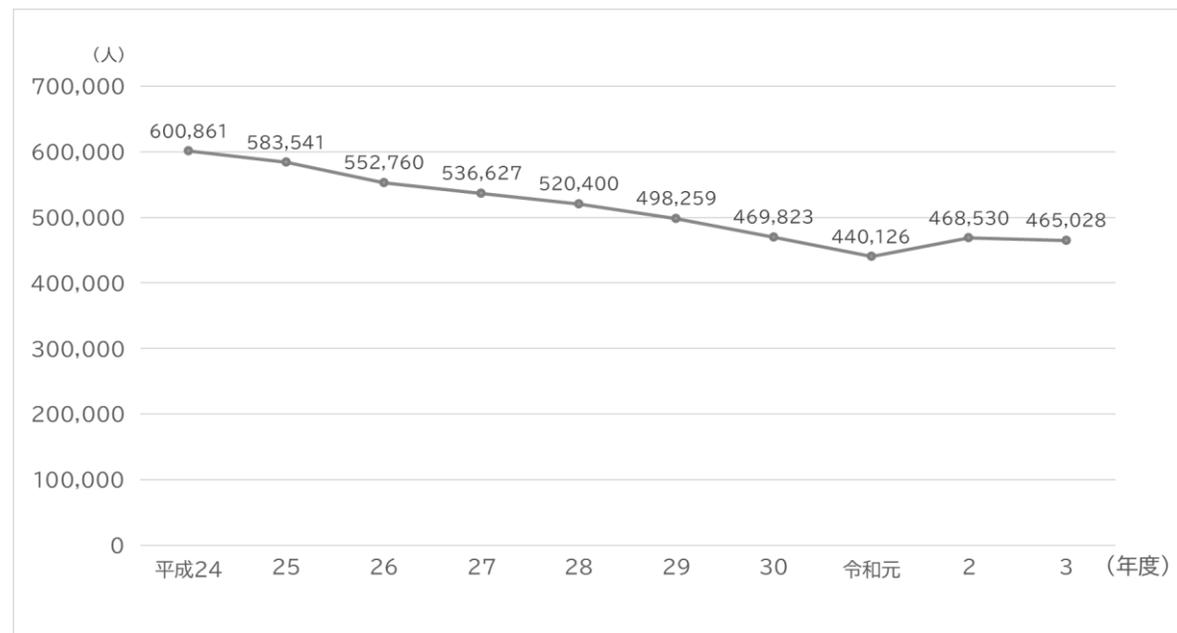
- 国家公務員採用試験の申込者数は減少傾向

国家公務員採用試験申込者数の推移



(出典)人事院「国家公務員採用試験実施状況」に基づき事務局において作成

(参考) 地方自治体の採用試験受験者数の推移

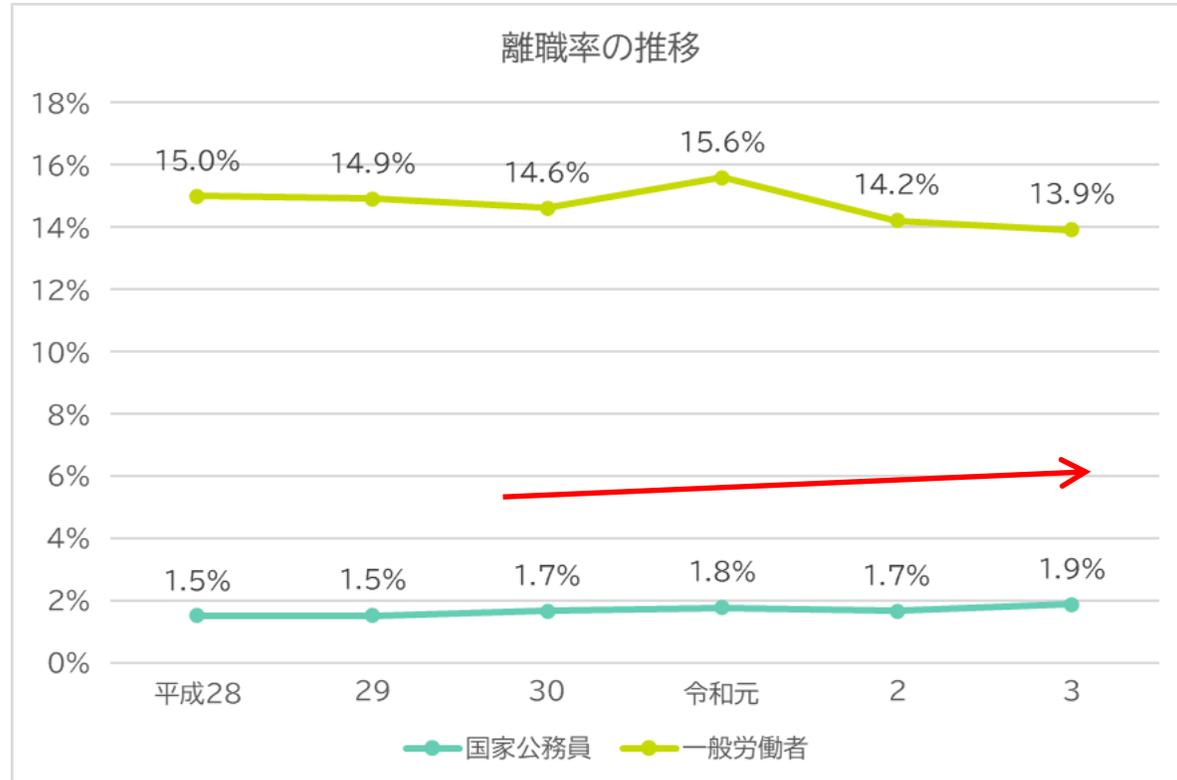


(出典)総務省「令和3年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果」に基づき事務局において作成

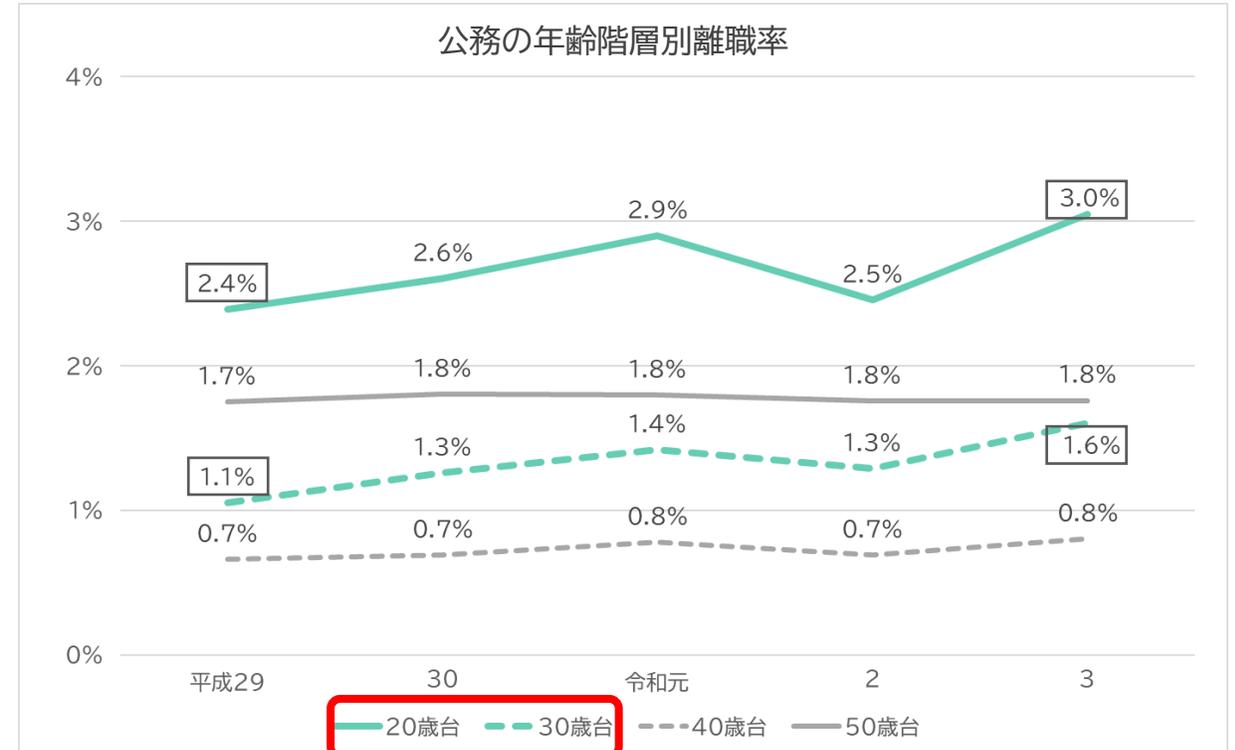
I. 生産年齢人口減少による人手不足

(3) 公務の状況～離職率の増加～

- 国家公務員の離職率は一般労働者に比べると低いが、微増ながら年々増加する傾向。とりわけ、若年層の離職率にその傾向が強い



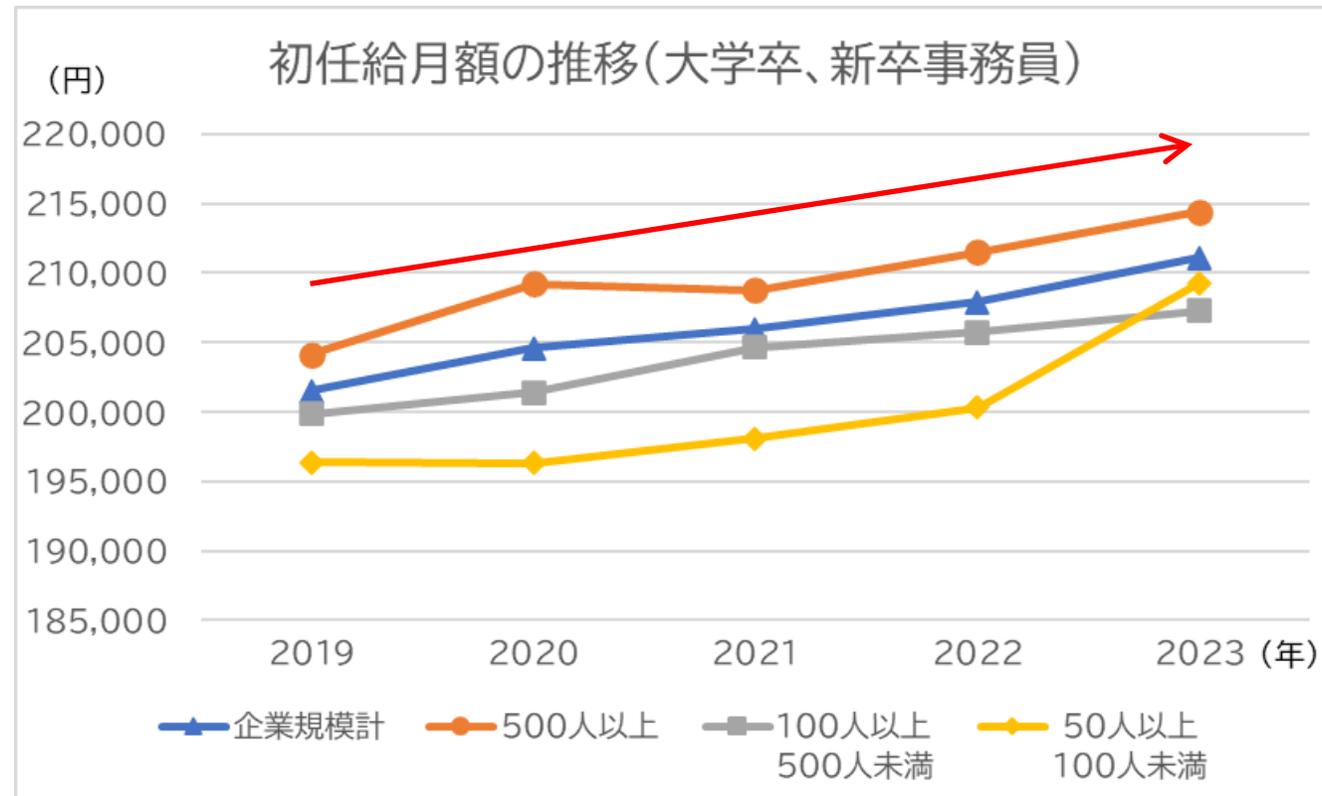
(出典)厚生労働省「雇用動向調査」、人事院「一般職の国家公務員の任用状況調査」に基づき、事務局において作成



(出典)人事院「一般職の国家公務員の任用状況調査」に基づき、事務局において作成

I. 生産年齢人口減少による人手不足 (4) 民間の状況～賃上げ競争の激化～

- 民間企業においては、近年、いずれの企業規模においても初任給の引上げが続いている



(出典)人事院「職種別民間給与実態調査」に基づき、事務局において作成

I. 生産年齢人口減少による人手不足
 (5)公務の状況～公務における処遇改善(若年層賃上げ)～

- 公務において、人材確保が喫緊の課題であることを踏まえ、若年層を重点にした賃上げを実施

給与改善率(2023年)

月収	約2.7%
年収	約3.3%

行政職俸給表(一) 改定率(2023年)

係員		係長		課長補佐		室長		課長	
1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級	9級	10級
5.2%	2.8%	1.0%	0.4%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%

(注) 上記改定率は、各級の号俸別の人員を加重して算出したもの

(出典)令和5年人事院勧告関係資料に基づき事務局において作成

(参考) 民間の春期賃上げ率 (2023年)

各種調査		賃上げ率
経団連調査	大手企業	3.99%
	中小企業	3.00%
厚労省調査(主要企業)	規模計	3.60%
日本経済新聞社調査		3.89%
東京都調査	規模計	3.92%
連合調査	規模計	3.58%

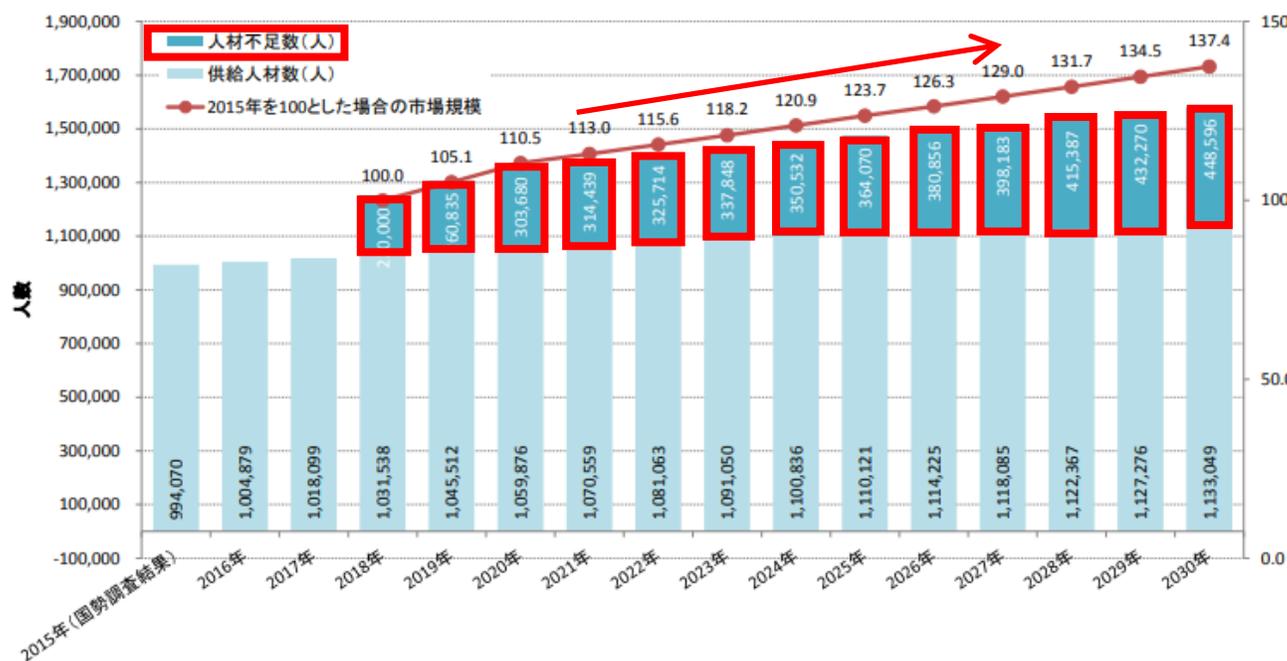
(注) 上記の賃上げ率は原則として組合員平均

(出典)各種報道やニュースリリース等に基づき事務局において作成

Ⅱ. 高スキル人材の需要増大 (1)民間企業の状況～高スキル職獲得競争激化

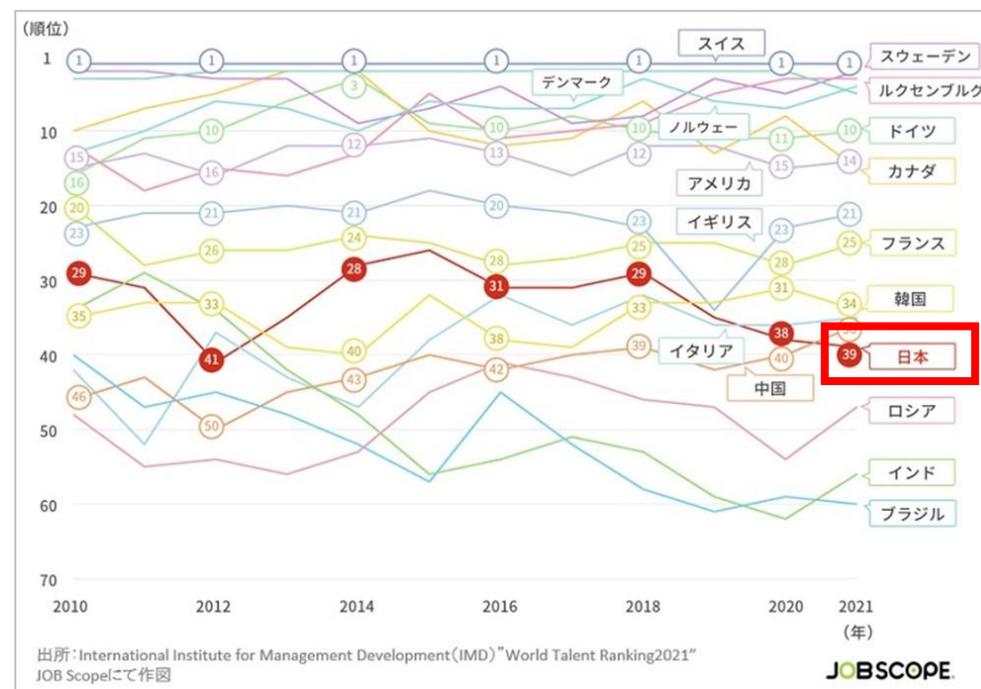
- 社会課題の複雑・高度化が急速に進展する中、高スキル職の人材獲得競争が激化する可能性がある

IT人材の不足数



(出典)みずほ情報総研株式会社(2019)「IT 人材需給に関する調査」

国際人材競争ランキング

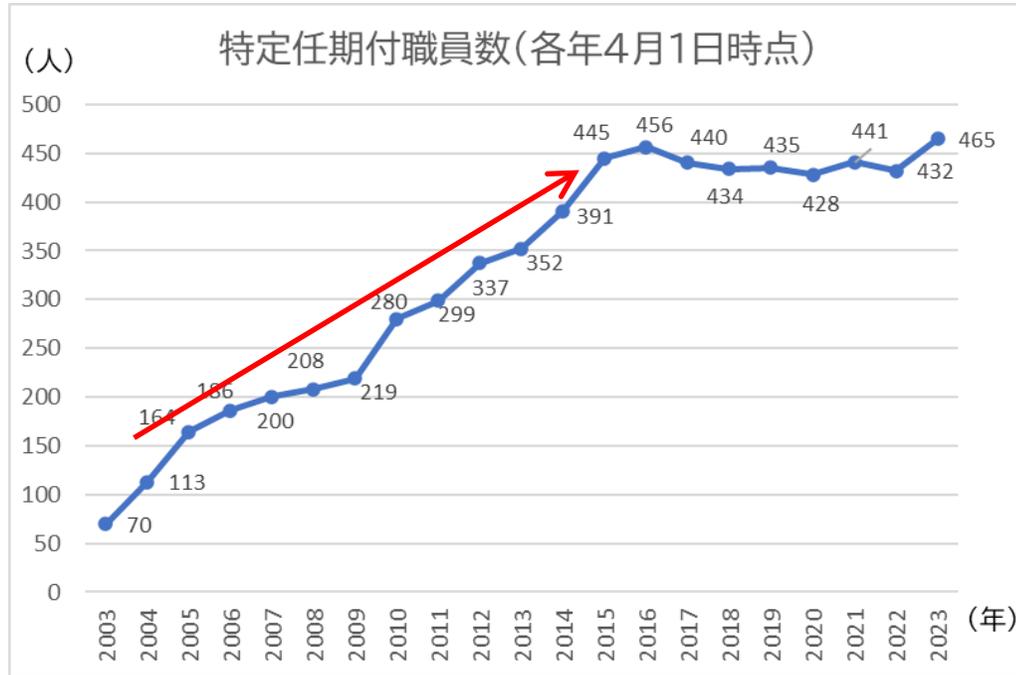


(出典)JOBSCOPE(2022)「日本国際人材競争力は39位？」

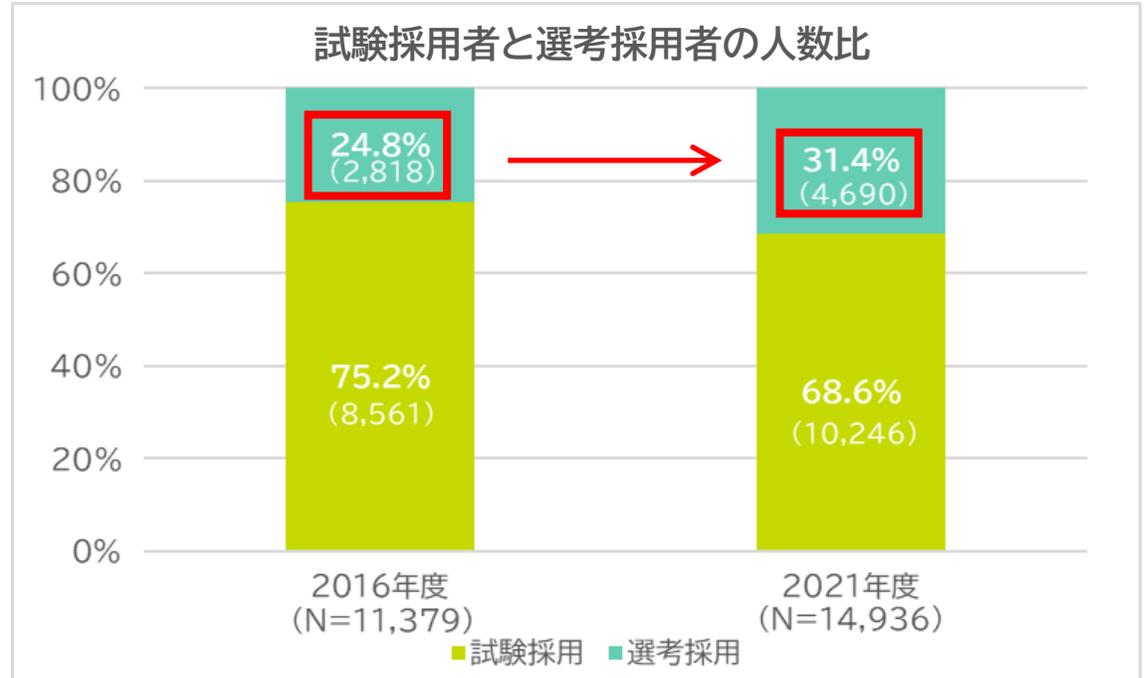
Ⅱ. 高スキル人材の需要増大

(2) 公務における状況～特定任期付職員数の増加・民間人材の活用～

- 公務においては、高スキル人材の在職者数は2016年まで増加傾向にあったが、頭打ちであった。また、選考採用者数が占める割合も増加傾向にあり、公務における民間人材の活用が進んでいる



(出典) 人事院勧告参考資料に基づき事務局において作成



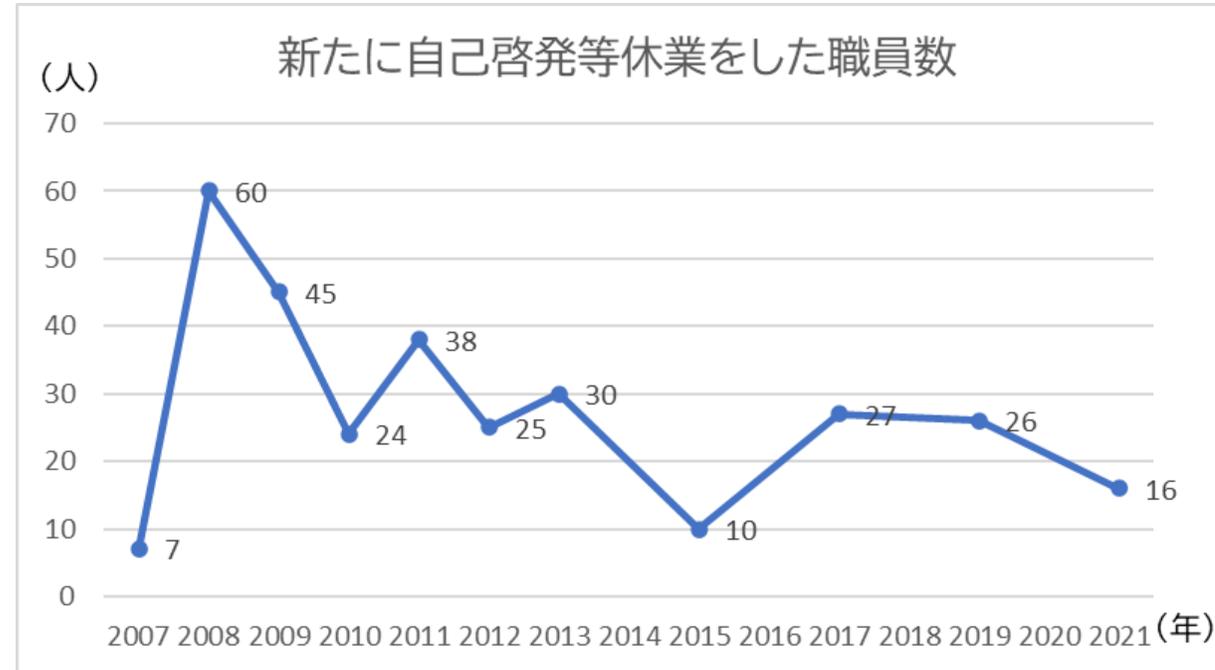
(出典) 人事院「任用状況調査」に基づき事務局において作成

(注) 特定任期付職員とは、高度の専門的な知識経験等を有する者を、これを一定の期間活用して遂行することが特に必要とされる業務に従事させるため、任期を定めて採用された職員(例: 弁護士、公認会計士、高度デジタル人材等)

Ⅱ. 高スキル人材の需要増大

(3) 公務における状況～自己啓発等休業の創設～

- 公務においては、行政官の能力開発等を図る仕組みとして、自己啓発等休業制度が設けられている

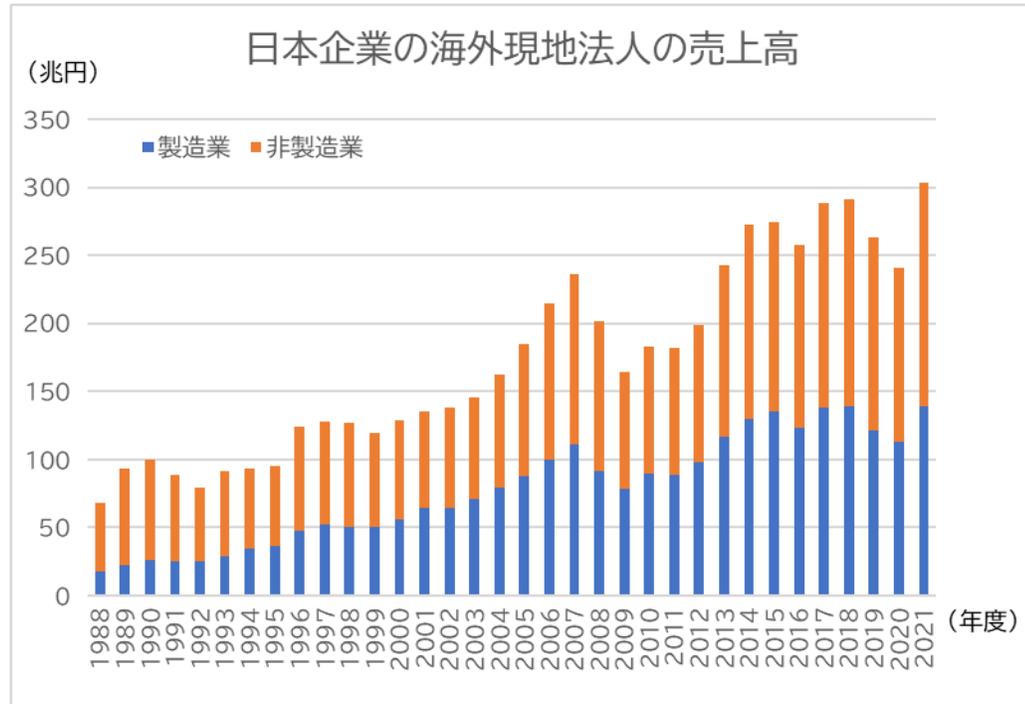


(出典) 人事院年次報告書に基づき事務局において作成

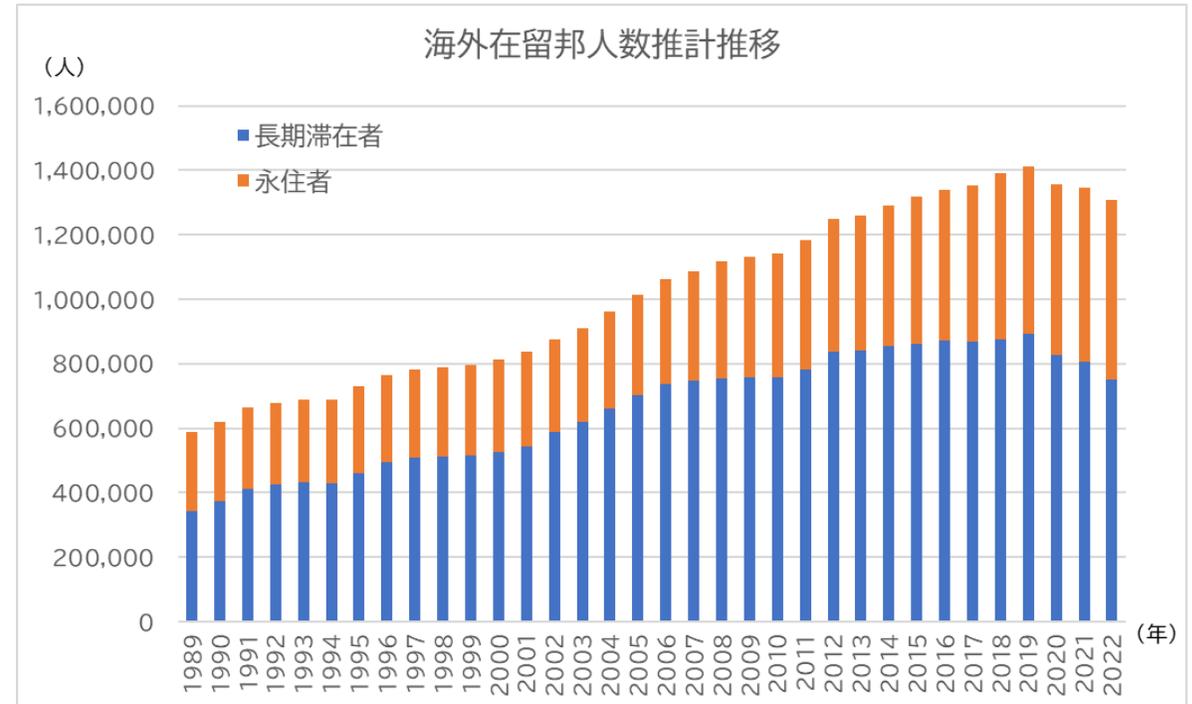
(注) 自己啓発等休業とは、自発的に職務を離れて大学等で修学することや国際貢献活動への参加を通して国際協力に資することを希望する意欲ある職員に対し、職員としての身分を保有しつつ、職務に従事しないことを認めることができる無給の休業制度

Ⅲ. グローバル人材確保・育成の重要性増大 (1) 民間企業の状況～民間企業の海外展開の拡大～

- 日本企業の海外展開が進んでおり、売上高、海外在留邦人数ともに増加している



(出典)経済産業省「海外事業活動基本調査」に基づき事務局において作成

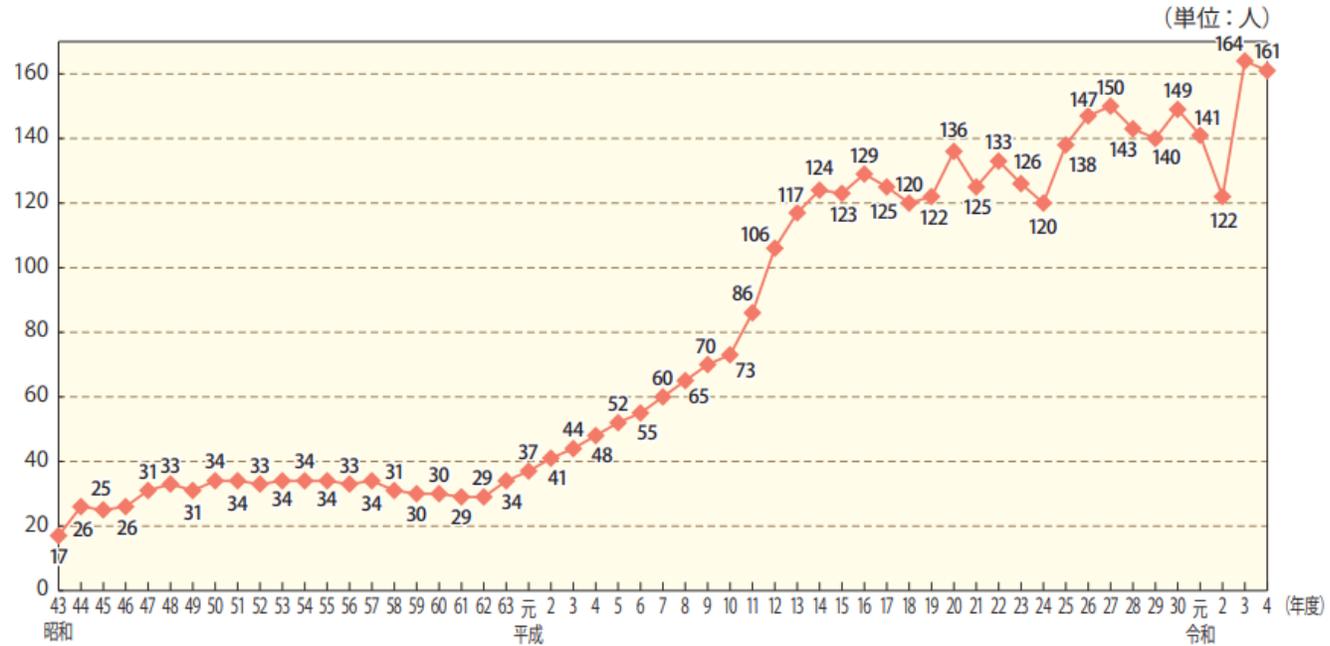


(出典)外務省「海外在留邦人数調査統計」に基づき事務局において作成

Ⅲ. グローバル人材確保・育成の重要性増大 (2) 公務の状況～長期在外研究(海外留学)の拡大～

- 公務においても、グローバル化に対応できる人材の育成を強化してきている

図2-2 行政官長期在外研究員新規派遣者数の推移



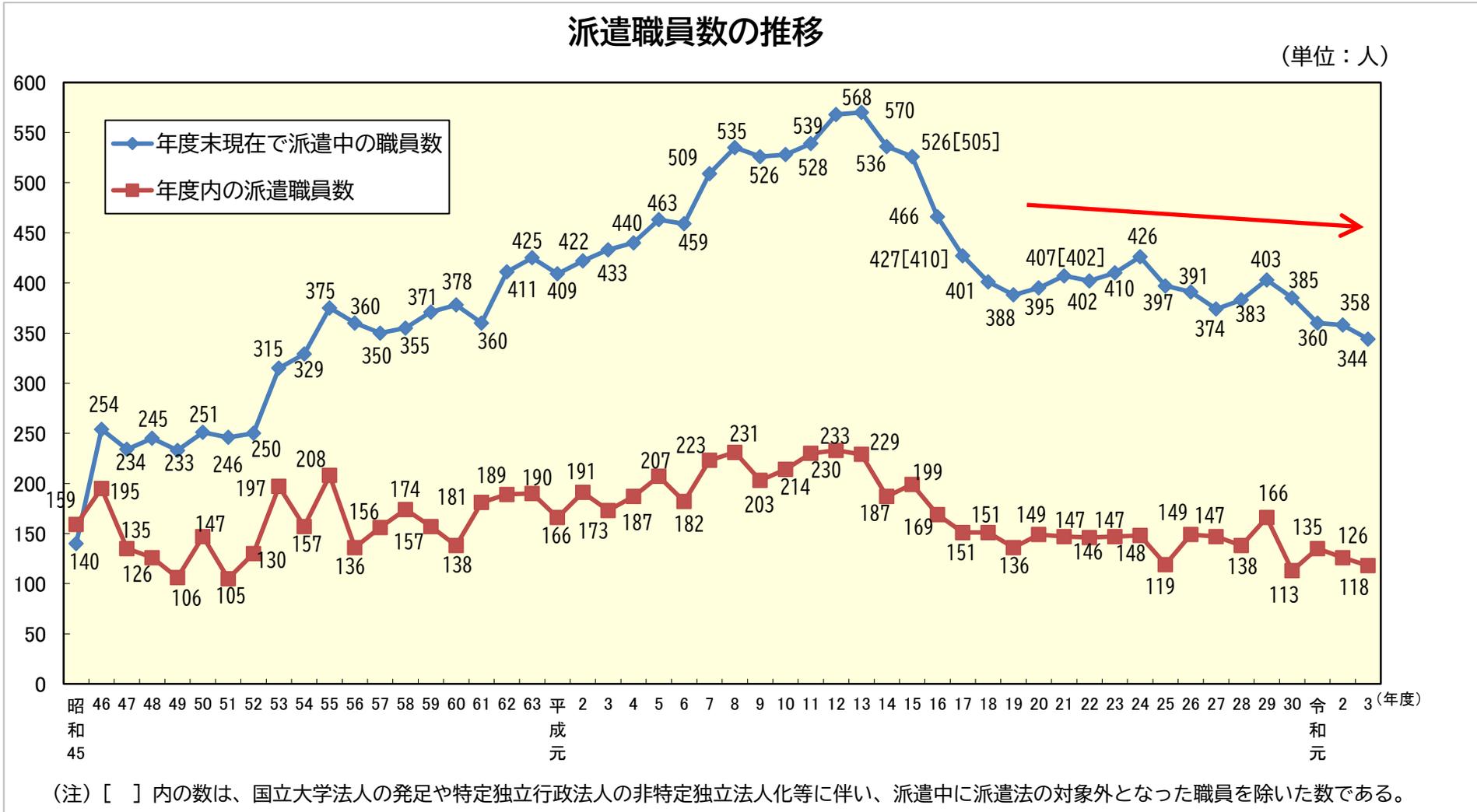
- (注) 1 博士課程への派遣のため、当該年度に研究従事期間を延長した者及び当該年度に再度派遣された者(平成24年度3人、平成25年度2人、平成26年度2人、平成28年度1人、平成29年度1人、平成30年度2人、令和2年度3人、令和3年度1人、令和4年度1人)を含む。
- (注) 2 当該年度に派遣を開始した人数を示す。

(出典)人事院「令和4年度年次報告書」

(注)行政官長期在外研究員制度とは、国際的視野を持ち、複雑・多様化する国際環境に的確に対応できる行政官の育成を図ることを目的に、各府省の行政官を諸外国の大学院(修士課程又は博士課程)に派遣し、研究に従事させる派遣研修制度

Ⅲ. グローバル人材確保・育成の重要性増大 (3) 公務の状況～国際機関等派遣の停滞～

- 国家公務員の国際機関等への派遣職員数は平成18年以降ほぼ横ばいとなっている



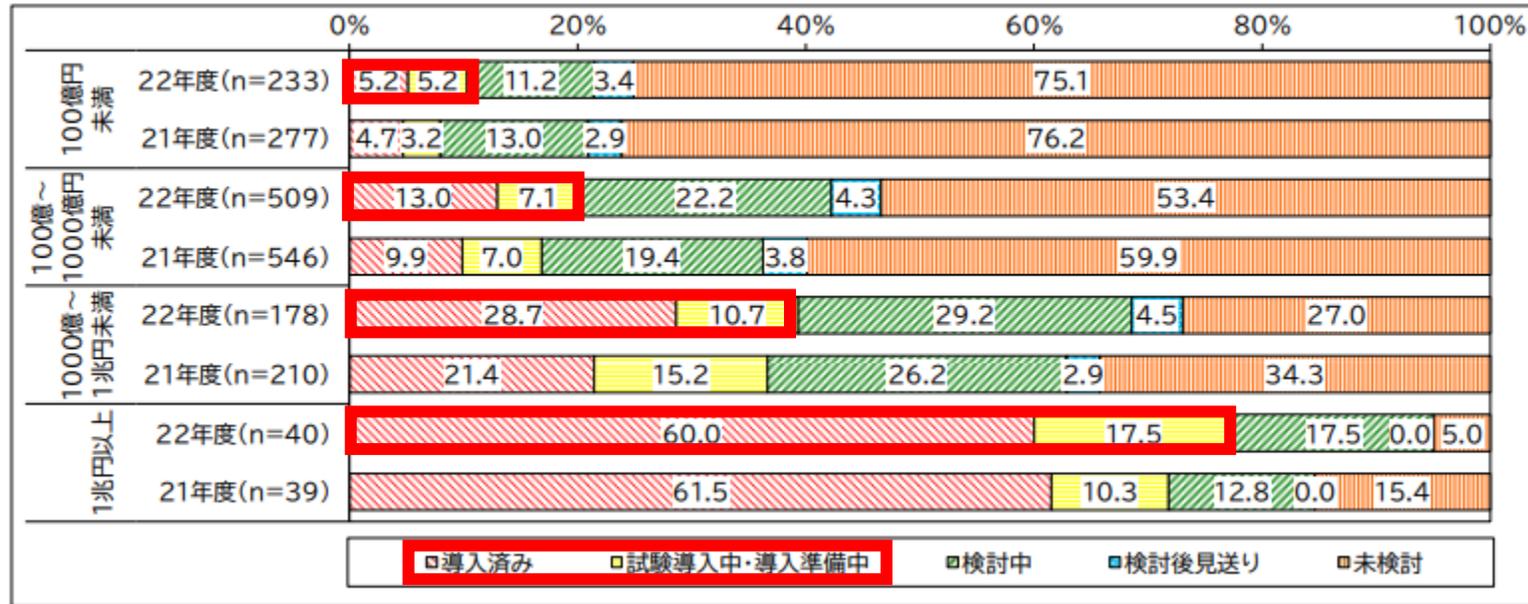
(出典) 人事院年次報告書に基づき事務局において作成

IV. デジタル化の進展

(1) 民間企業の状況～人事管理のデジタル化～

- 民間企業においては、効果的な人材の配置、育成のため、タレントマネジメントを導入する企業が増えている

図表 9-1-4 売上高別「タレントマネジメント」の導入状況



(出典)日本情報システム・ユーザ協会(2023)「企業IT動向調査報告書」

IV. デジタル化の進展

(2) 公務の状況～デジタル庁の設置・人事管理のデジタル化～

- 公務の人材マネジメントにおいても、今後より一層データやデジタル技術の活用を進めていく

デジタル庁の発足(2021年)

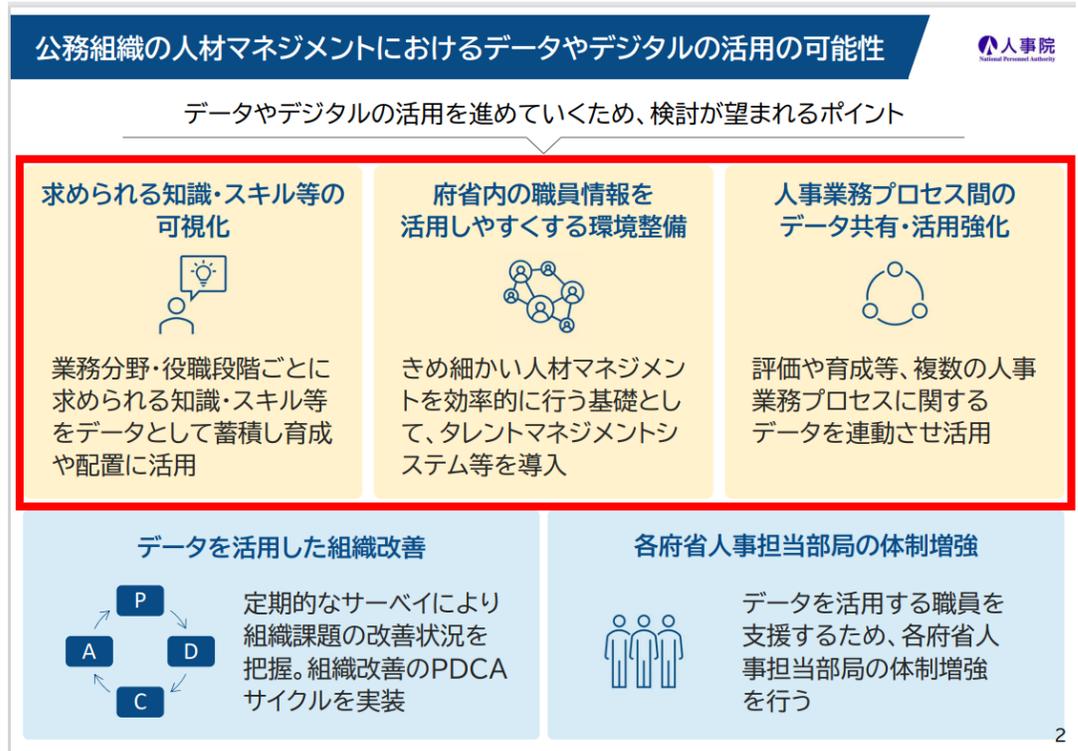
デジタル社会で目指す6つの姿

誰一人取り残されることなく、多様な幸せが実現できる社会を実現するためには、目指すデジタル社会を様々な切り口から整理し、それぞれについて目指す姿、その実現に向けた手法、留意点と合わせて具体的な施策を展開・推進していくことが求められます。目指す社会を実現するために、この6つの分野で施策を展開します。

1. デジタル化による成長戦略
2. 医療・教育・防災・こども等の準公共分野のデジタル化
3. デジタル化による地域の活性化
4. 誰一人取り残されないデジタル社会
5. デジタル人材の育成・確保
6. DFFT※の推進をはじめとする国際戦略

※DFFT：Data Free Flow with Trust：信頼性のある自由なデータ流通

(出典)デジタル庁HP

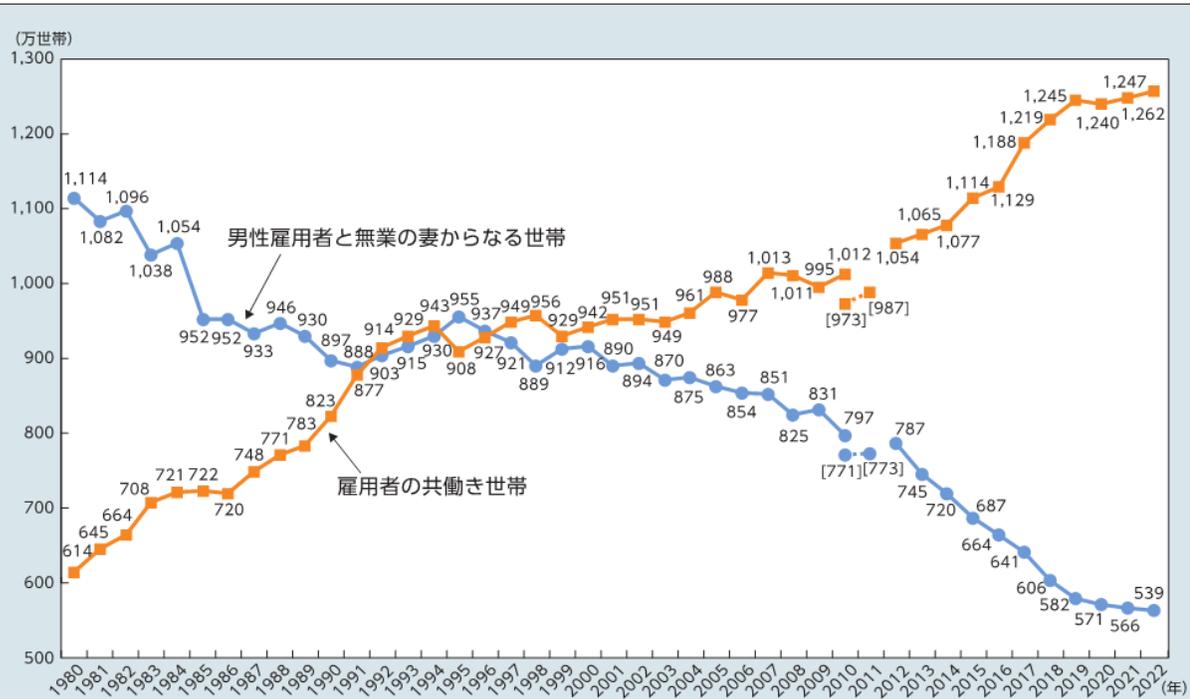


(出典)人事院「令和4年度年次報告書」

V. 共働き世帯の増加など、ライフスタイル・ワークスタイルの変化

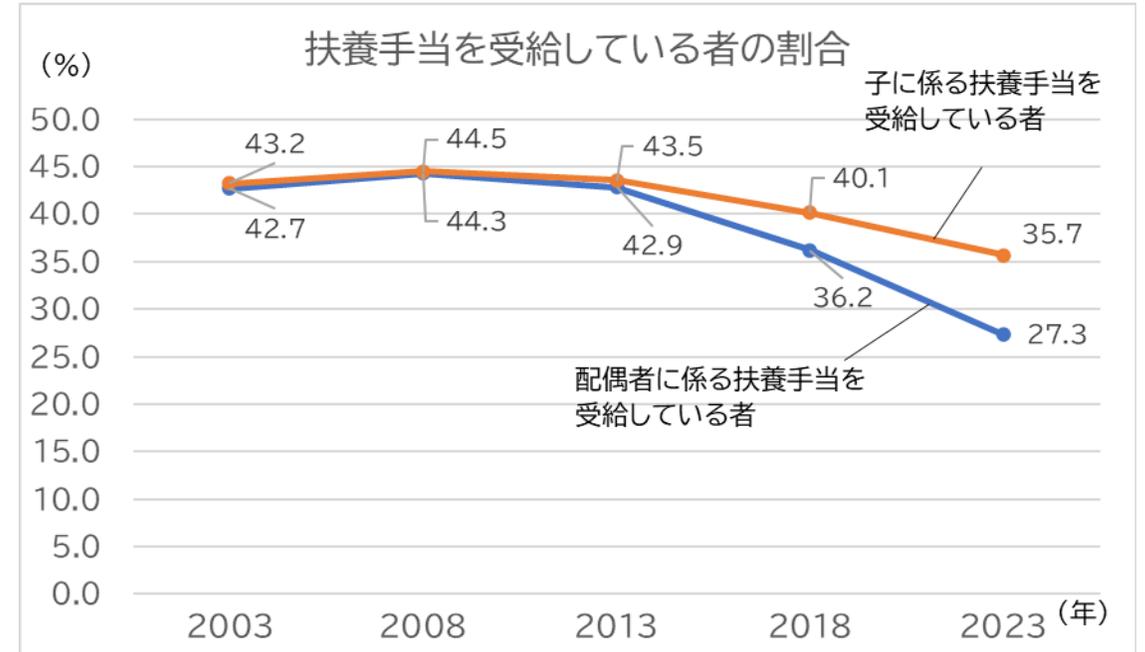
- 共働き世帯が増加。これまでの一馬力型モデル(男性雇用者+専業主婦家庭)に基づく雇用はもはや過去のものとなっている

図表 1-1-3 共働き等世帯数の年次推移



資料：1980～2001年は総務省統計局「労働力調査特別調査」、2002年以降は総務省統計局「労働力調査（詳細集計）（年平均）」
 (注) 1. 「男性雇用者と無業の妻からなる世帯」とは、2017年までは、夫が非農林業雇用者で、妻が非就業者（非労働力人口及び完全失業者）の世帯。2018年以降は、就業状態の分類区分の変更に伴い、夫が非農林業雇用者で、妻が非就業者（非労働力人口及び失業者）の世帯。
 2. 「雇用者の共働き世帯」とは、夫婦ともに非農林業雇用者の世帯。
 3. 2010年及び2011年の[]内の実数は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。
 4. 「労働力調査特別調査」と「労働力調査（詳細集計）」とは、調査方法、調査月などが相違することから、時系列比較には注意を要する。

(参考)国家公務員についても、同様の状況であると考えられる



(出典)平成15年、20年、25年、30年及び令和5年の各年の人事院勧告参考資料に基づき事務局において作成

V. 共働き世帯の増加など、ライフスタイル・ワークスタイルの変化

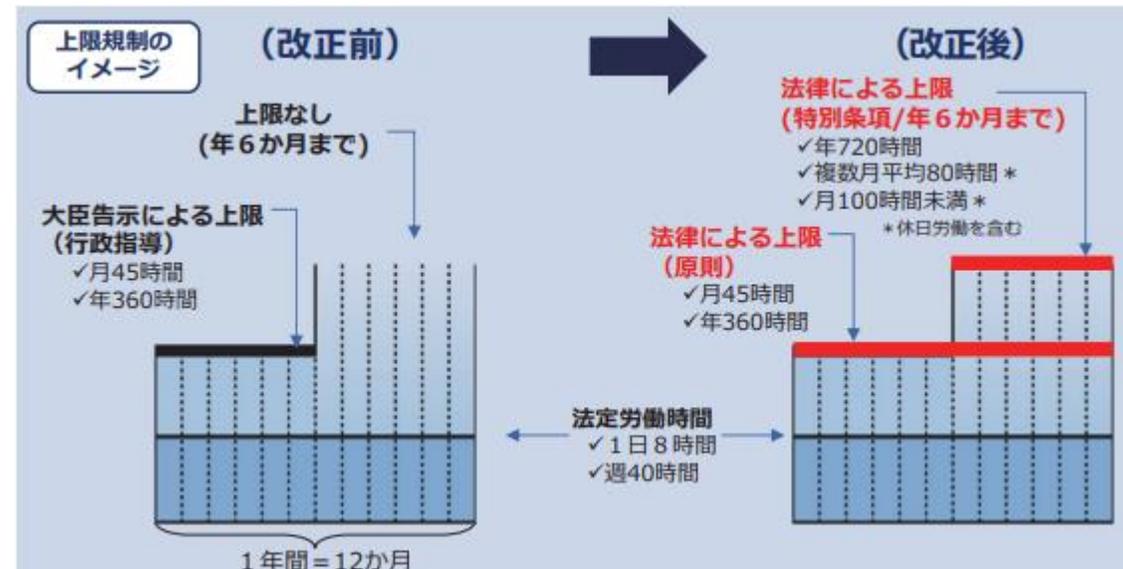
(1) 民間企業における状況～民間労働法制における時間外労働の上限規制～

- 民間労働法制においては、2019年度から時間外労働の上限規制が導入された

改正内容（時間外労働の上限規制）

（大企業：2019年4月～、中小企業：2020年4月～）

これまでの限度基準告示による上限は、罰則による強制力がなく、また特別条項を設けることで上限無く時間外労働を行わせることが可能となっていました。今回の改正によって、罰則付きの上限が法律に規定され、さらに、臨時的な特別な事情がある場合にも上回るこのできない上限が設けられます。



(出典)厚生労働省「時間外労働の上限規制 わかりやすい解説」

V. 共働き世帯の増加など、ライフスタイル・ワークスタイルの変化

(2) 公務における状況～国家公務員の超過勤務の上限規制～

- 公務においても、2019年度より超過勤務命令の上限が導入された

超過勤務の上限等に関する措置（現行制度）の概要

- 各省各庁の長は、原則として1箇月について45時間かつ1年について360時間の範囲内（他律的な業務の比重の高い部署に勤務する職員に対しては、1箇月について100時間未満、1年について720時間等の範囲内）で、必要最小限の超過勤務を命ずるものとする。

特例業務に従事する場合

※「特例業務」とは、大規模災害への対処、重要な政策に関する法律の立案、他国又は国際機関との重要な交渉その他の重要な業務であって特に緊急に処理することを要するものと各省各庁の長が認める業務をいう。

- ◆ 月45時間以下
- ◆ 年360時間以下

超過勤務

- ◆ 月100時間未満
- ◆ 年720時間以下
- ◆ 2～6箇月平均80時間以下(注)
- ◆ 月45時間超は年6箇月まで

(注) 2箇月、3箇月、4箇月、5箇月、6箇月のいずれの期間においても、平均が80時間以下であることをいう。

正規の勤務時間

原則
〔自律部署〕

他律的な業務の比重の高い部署
〔他律部署〕

※【他律的な業務の比重が高い部署】
・国会関係、国際関係、法令協議、予算折衝等に従事するなど、業務の量や時期が各府省の枠を超えて他律的に決まる比重が高い部署が該当し得る。

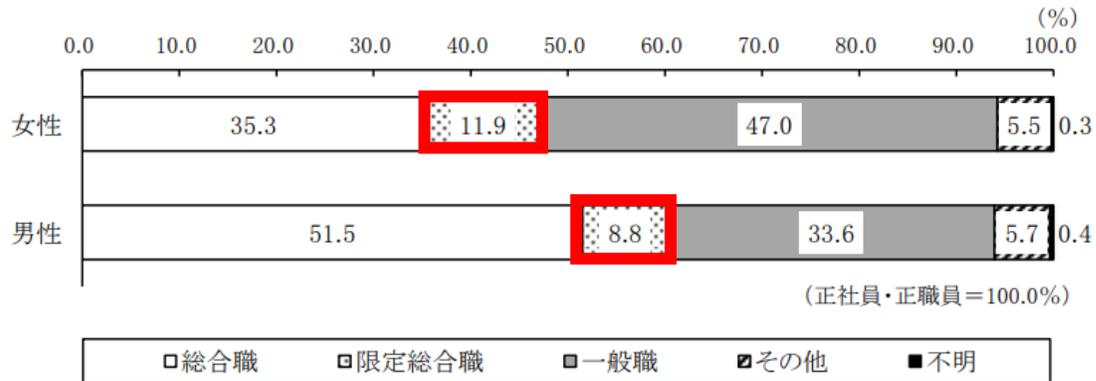
V. 共働き世帯の増加など、ライフスタイル・ワークスタイルの変化

(3) 民間企業における状況～民間企業における働き方の柔軟化の進展①～

- 勤務地、職種を限定する「限定総合職」の割合は増加傾向にある

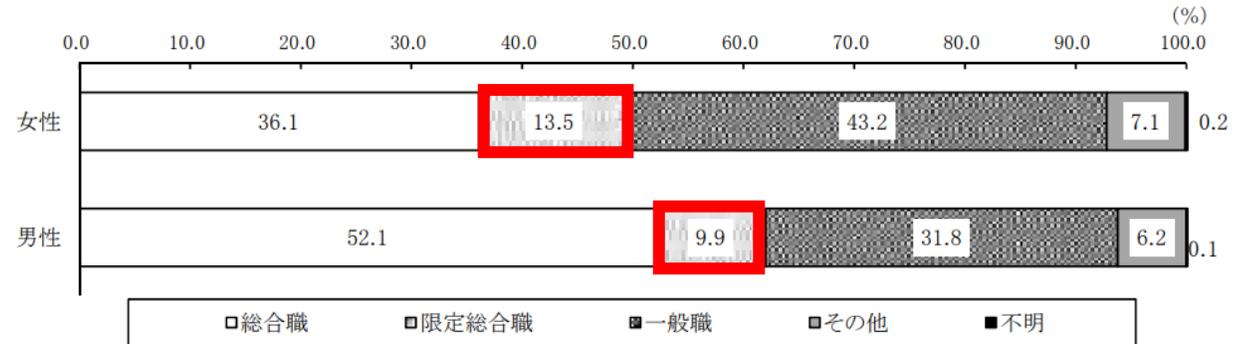
平成28年

図2 男女別職種別正社員・正職員割合



令和3年

図2 男女別職種別正社員・正職員割合



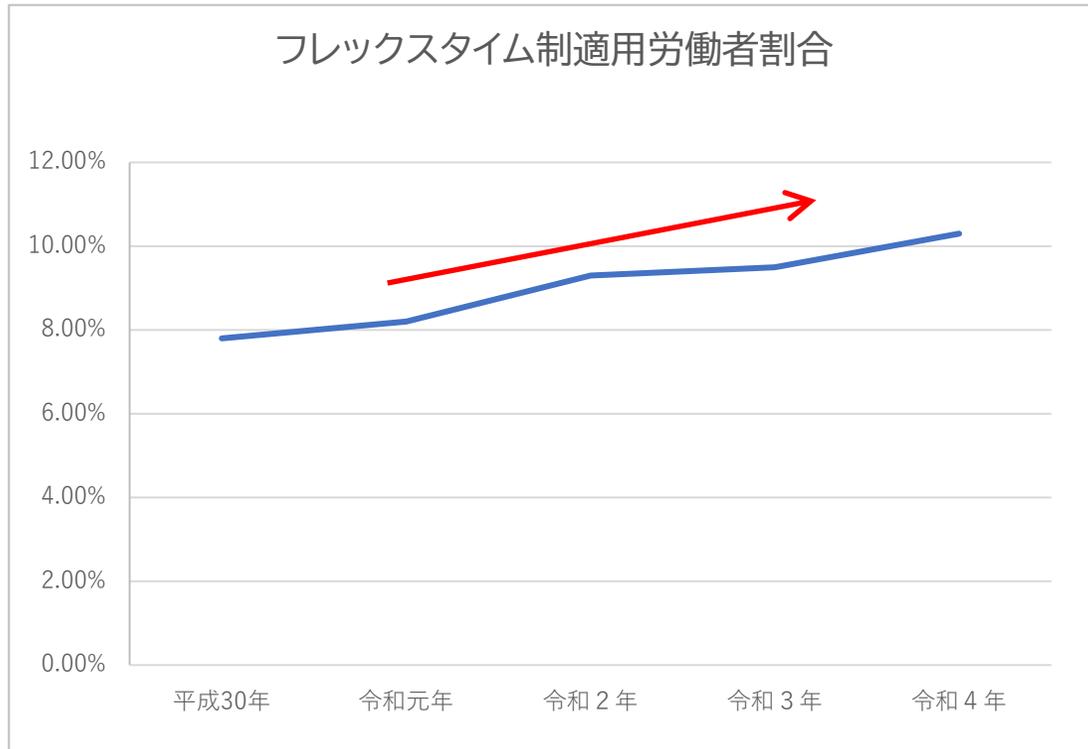
注) 職種については、コース別雇用管理制度の有無に関わらず、実質的に近い職種を調査した。

注) 職種については、コース別雇用管理制度の有無に関わらず、実質的に近い職種を調査した。

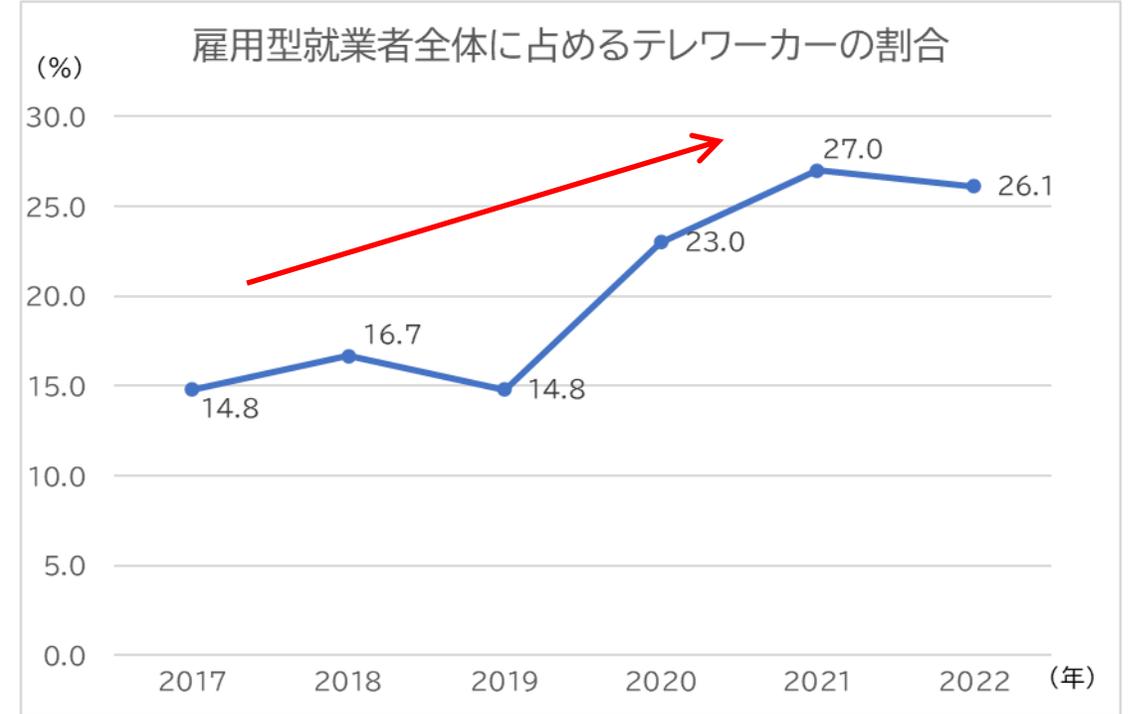
(出典)厚生労働省「雇用均等基本調査」

V. 共働き世帯の増加など、ライフスタイル・ワークスタイルの変化 (3)民間企業における状況～民間企業における働き方の柔軟化の進展②～

- 民間企業ではフレックスタイム制、テレワークの導入が進んでいる



(出典)厚生労働省「就労条件総合調査」に基づき事務局において作成



(出典)国土交通省「令和4年度テレワーク人口実態調査」に基づき事務局において作成

(注)テレワーカーとは、「現在の主な仕事でこれまで、テレワークをしたことがあると回答した人」をいう。

V. 共働き世帯の増加など、ライフスタイル・ワークスタイルの変化

(4) 公務の状況～フレックスタイム制、テレワークの広がり～

- 公務においても、フレックスタイム制やテレワーク勤務が浸透してきている

一般職国家公務員のフレックスタイム制の利用状況調査結果(令和3年10月時点)

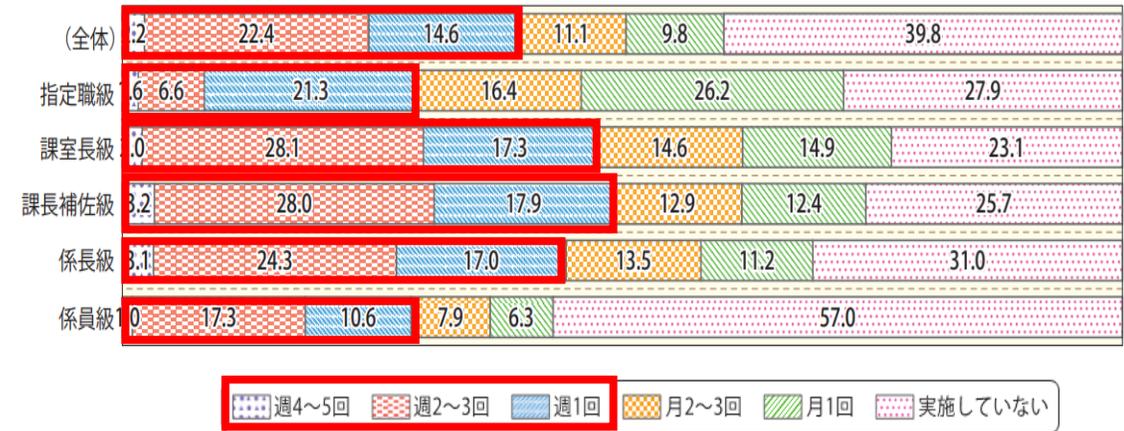
府省名	合計			本府省			本府省以外		
	計	一般	育・介	計	一般	育・介	計	一般	育・介
全体	7.7%	6.8%	0.9%	10.0%	8.3%	1.7%	7.2%	6.4%	0.7%

- (注)1 令和3年10月1日時点の常勤職員(育児短時間勤務職員等及び休職・休業中等の定員外職員を除く。)の状況を把握したもの
 2 外務省の在外公館については調査対象としていない。
 3 表頭の「育・介」とは、子の養育又は配偶者等の介護をする職員等を指す。

(出典)人事院(2022)「一般職国家公務員のフレックスタイム制の利用状況調査結果(令和3年10月時点)」(令和4年4月18日テレワーク等の柔軟な働き方に対応した勤務時間制度等の在り方に関する研究会(第3回)資料2)

図1-3 国家公務員のテレワーク実施率

(1) テレワーク実施割合(役職別)



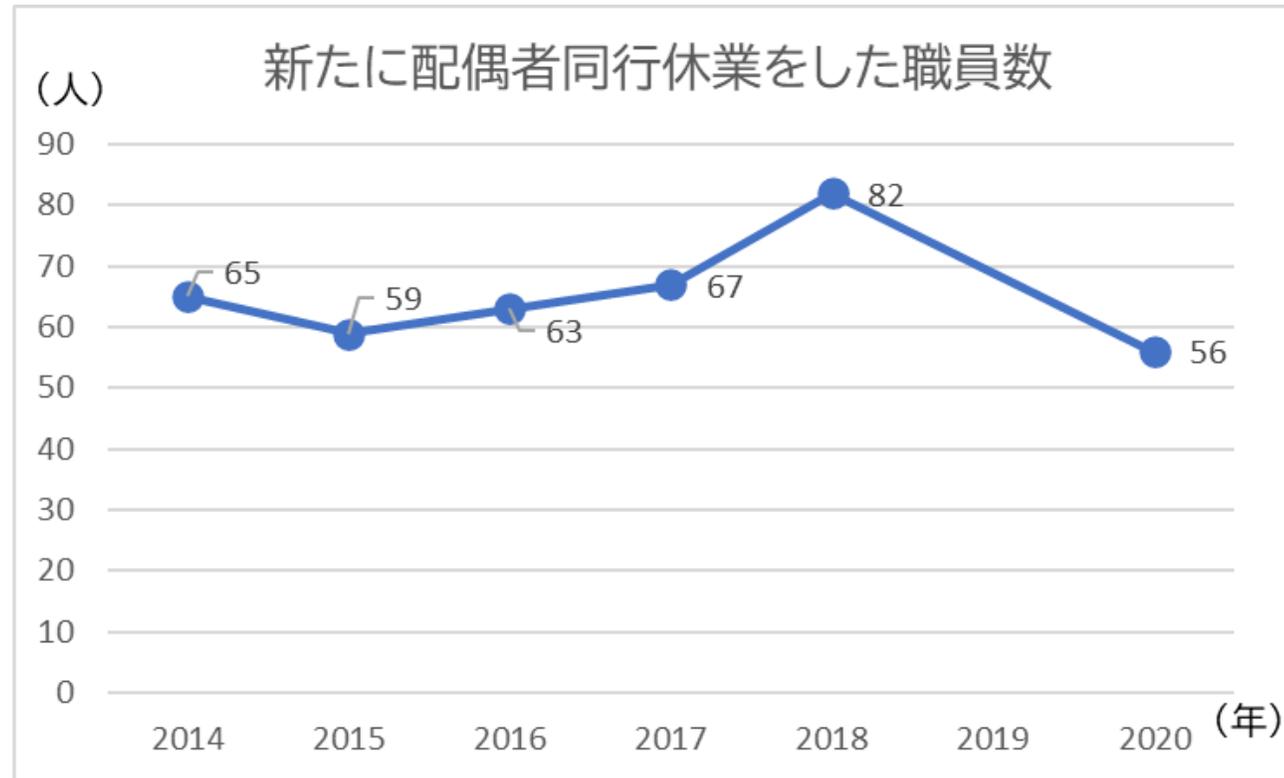
- (注) 1 回答者は本府省等に勤務する職員のみ
 2 主に従事している業務を回答。行政職俸給表(一)適用者で非管理職のみ回答
 出典：内閣人事局「令和3年度働き方改革職員アンケート結果」を元に人事院作成

(出典)人事院「令和4年度年次報告書」

V. 共働き世帯の増加など、ライフスタイル・ワークスタイルの変化

(5) 公務の状況～配偶者同行休業の創設～

- 公務においては、共働き世帯における仕事と家庭生活の両立支援の一つの方策として、配偶者同行休業制度が設けられている



(出典) 人事院年次報告書に基づき事務局において作成

(注) 配偶者同行休業制度とは、外国で勤務等することとなった配偶者と生活を共にすることを希望する職員に対し、職員としての身分を保有しつつ、職務に従事しないことを認めることができる無給の休業制度

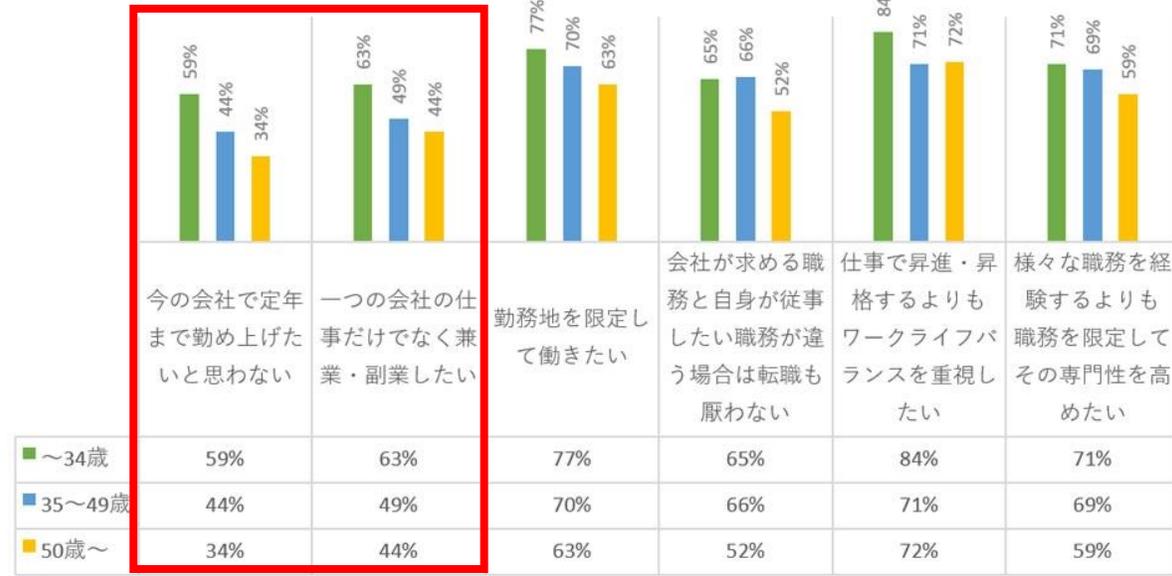
VI. キャリア意識の変化など働くことに対する価値観の変化

(1) 民間企業の状況～副業・兼業の状況～

- 若い世代ほど長期勤続雇用を前提とせず、副業・兼業を求めるなどキャリア意識が高まる傾向にある
- 民間では、多様な働き方のニーズやキャリア意識の高まりを受けて、副業・兼業を認める企業は増加傾向

年代別 キャリアに対する考え方

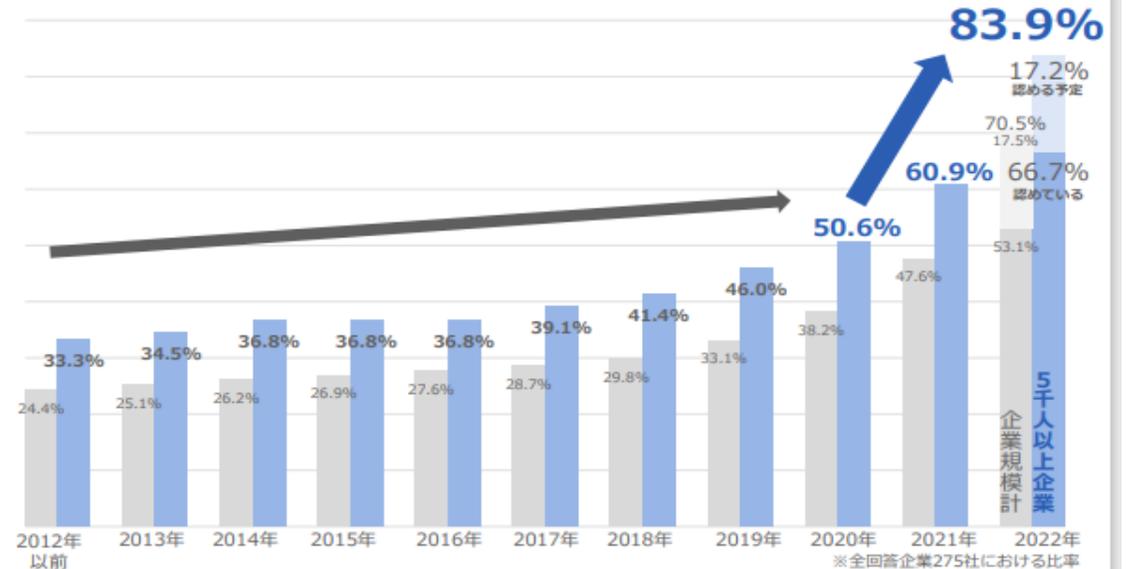
■ ～34歳 ■ 35～49歳 ■ 50歳～



(出典)企業活力研究所(2018)「経営革新と『稼ぐ力』の向上に向けた仕事とキャリアの管理に関する調査研究」

社外への送付：認めている企業の推移 5000人以上企業・企業規模計

○ 常用労働者数が5000人以上の企業は、2022年では83.9%が「認めている」または「認める予定」と回答し、企業規模計を上回る増加率となっている。



(出典)日本経済団体連合会(2022)「副業・兼業に関するアンケート調査結果」

VI. キャリア意識の変化など働くことに対する価値観の変化

(2) 公務の状況～兼業の原則禁止～

- 国家公務員については、一部の場合を除き、兼業は認められていない。ただし、非常勤職員については、兼業規制の対象外となっている

国家公務員の兼業について(例)

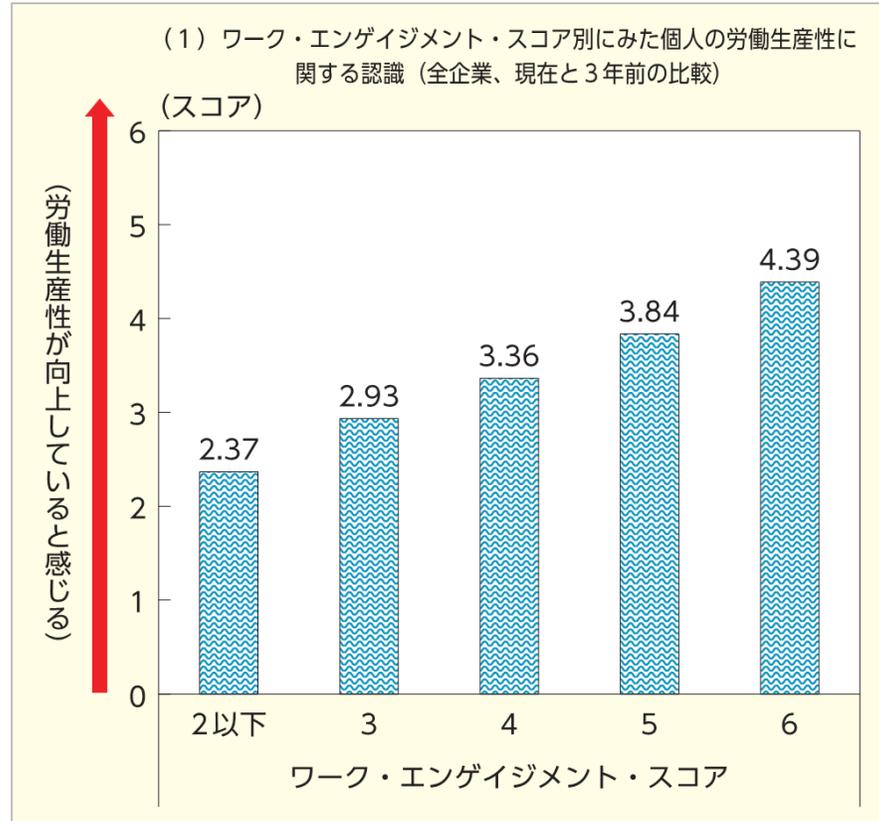
	認められる兼業の内容	認められない兼業の内容	【参考】 非常勤職員への適用
自営兼業 (国家公務員法第103条)	農業 不動産賃貸業 太陽光発電	営利企業の役員 農業・不動産賃貸・太陽光 発電以外の自営業	無
自営兼業以外の兼業 (国家公務員法第104条)	大学の教員 非営利団体の職員	営利企業の職員	無

(注) 認められる兼業の内容であって、利害関係の有無、職務遂行への影響、公務の公正性及び信頼性の確保等一定の要件を満たす場合に兼業可能

(出典) 国家公務員法等に基づき事務局において作成

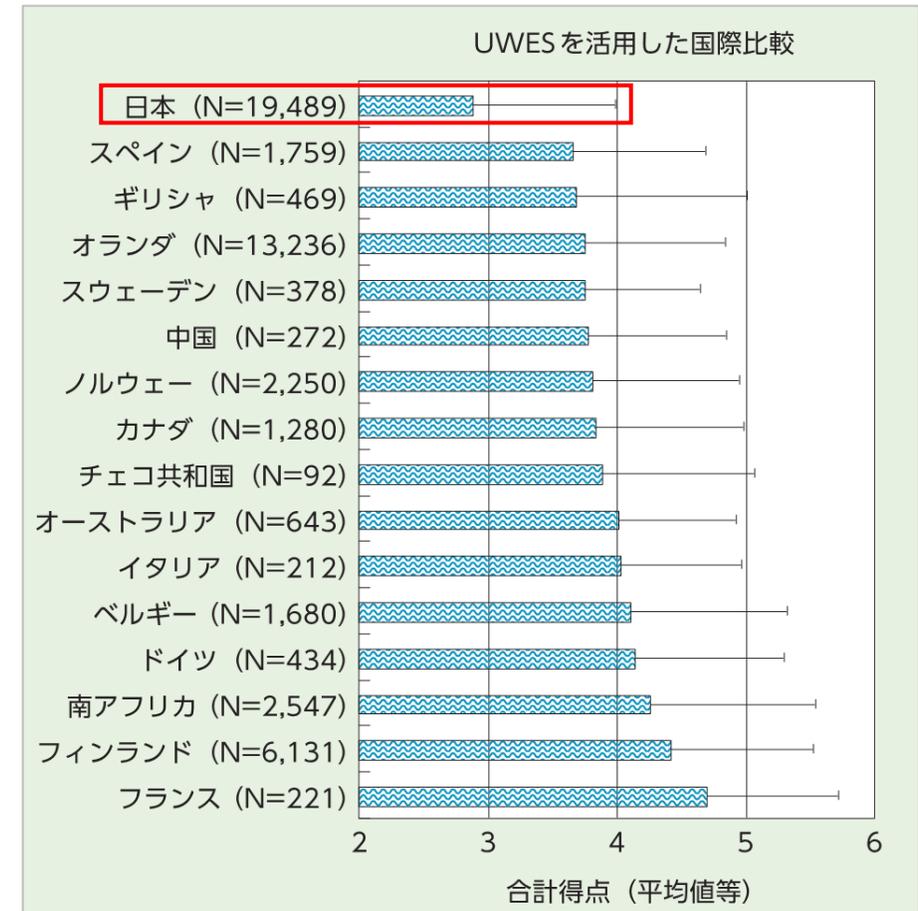
VI. キャリア意識の変化など働くことに対する価値観の変化 (3) 民間企業の状況～エンゲージメント・やりがいの重視～

- ワーク・エンゲージメントが高いほど個人の労働生産性が向上していると感じられる
- 国際比較すると、日本人のワークエンゲージメントは低い水準にあり、向上が求められている



(出典)厚生労働省「令和元年版労働経済の分析」

(注)ワーク・エンゲージメントとは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態として、「仕事から活力を得ていきいきとしている」(活力)、「仕事に誇りとやりがいを感じている」(熱意)、「仕事に熱心に取り組んでいる」(没頭)の3つが揃った状態として定義される。



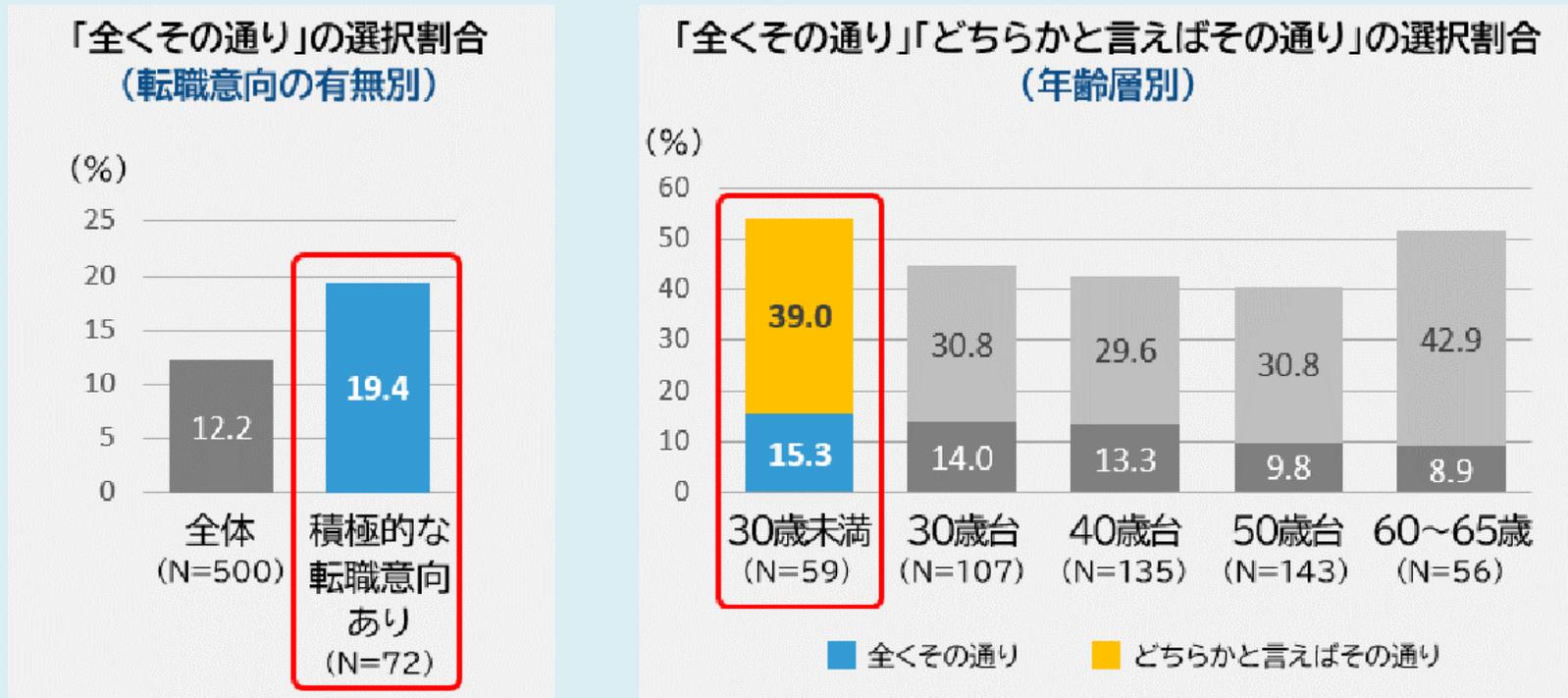
(出典)厚生労働省「令和元年版労働経済の分析」

VI. キャリア意識の変化など働くことに対する価値観の変化

(4) 公務の状況～意識調査の実施～

- 国家公務員では、転職意向がある者及び30歳未満の職員において、キャリア意識が強い傾向がある

「あなたは、上司や人事担当者には、職員一人一人のキャリア志向、成した成果などについて、もっと丁寧に向き合ってほしいと思う。」への国家公務員の回答状況



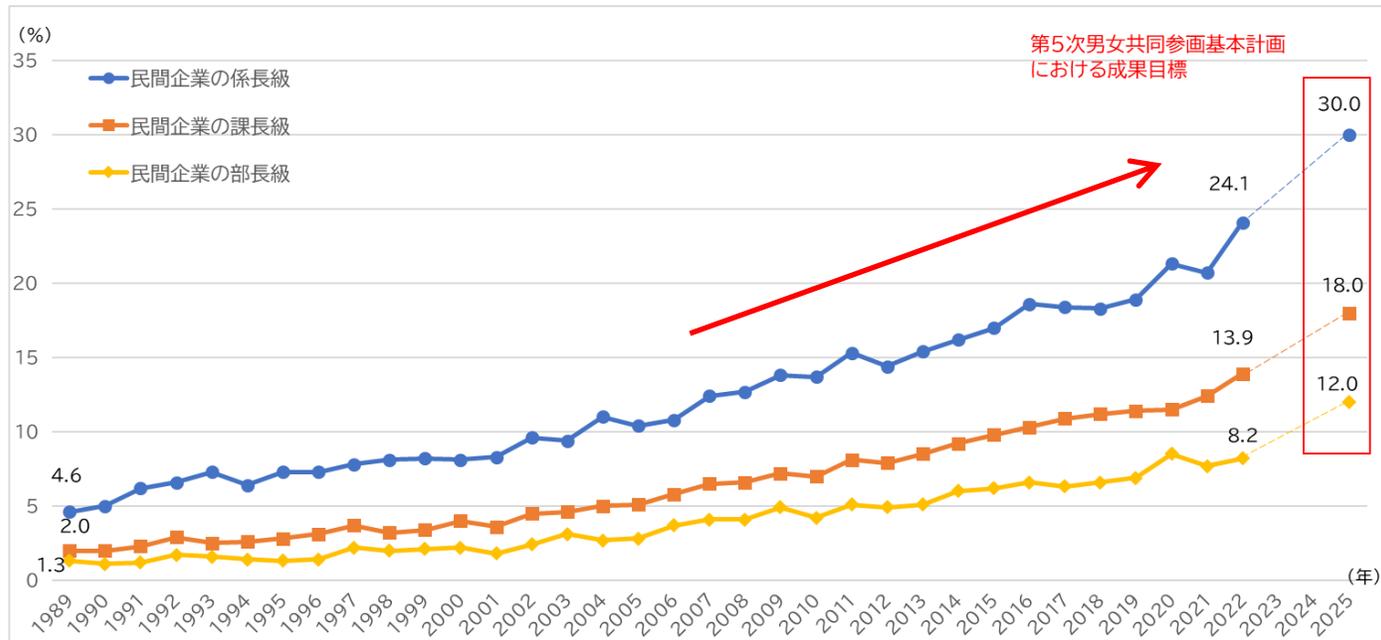
(出典) 人事院「令和4年度年次報告書」第2部第2章第2節図2-14-1, 2-14-2を基に作成。「全くその通り」～「全く違う」の5段階評価

VII. ダイバーシティの浸透

民間企業・公務の状況～ダイバーシティマネジメントの広がり・女性活躍の推進～

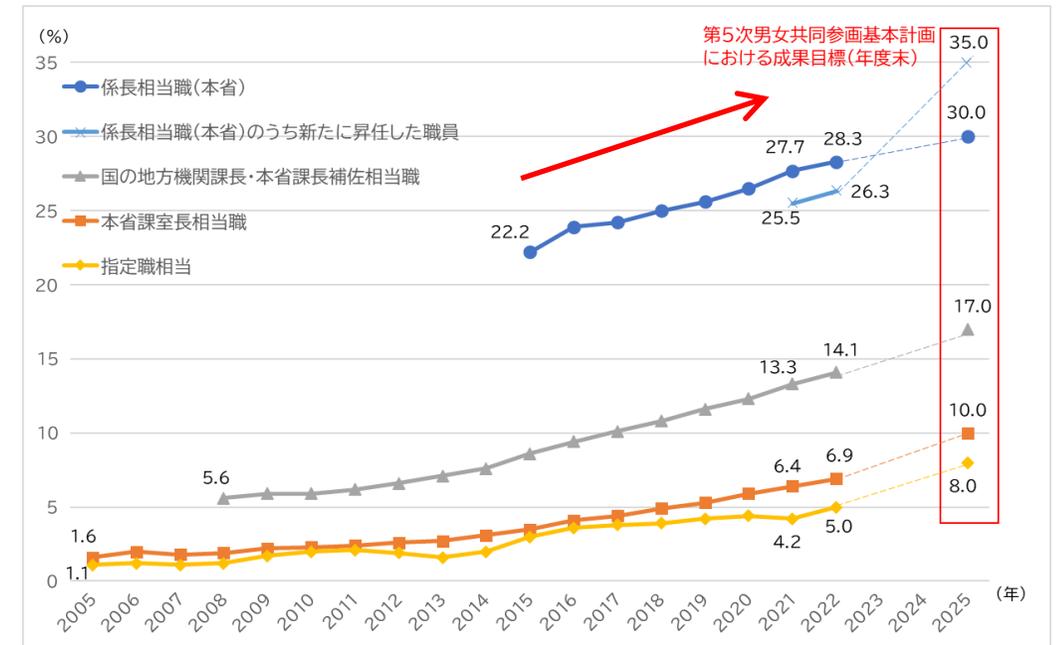
- 民間企業も公務も共に、第5次男女共同参画基本計画に基づき、2025年の成果目標達成に向けて各役職段階に占める女性の割合の増加傾向が続いている

民間企業の雇用者の各役職段階に占める女性の割合の推移



(出典)内閣府「令和5年版男女共同参画白書」に基づき事務局において作成

国家公務員の各役職段階に占める女性の割合の推移



(出典)内閣府「令和5年版男女共同参画白書」に基づき事務局において作成

Ⅷ. 説明責任の高まり

(1) 民間企業の状況～企業情報の開示の拡大～

- 社会や投資家からの要請も踏まえ、民間企業による情報の開示が進められており、1990年代以降の流れが近年強化されている

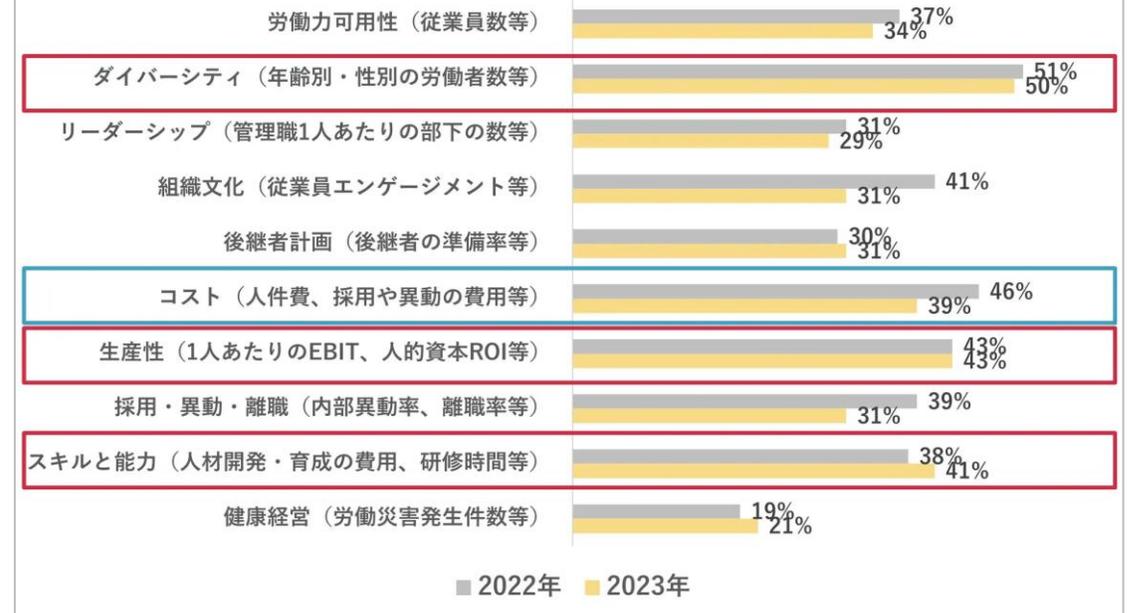
例: 人的資本に関する開示の義務化(企業内容等の開示に関する内閣府令、2023年1月)

人的資本経営の重視度(企業)



(出典)HR総研(2023)「データドリブンな人事と人的資本経営・開示の現状」に関するアンケート」

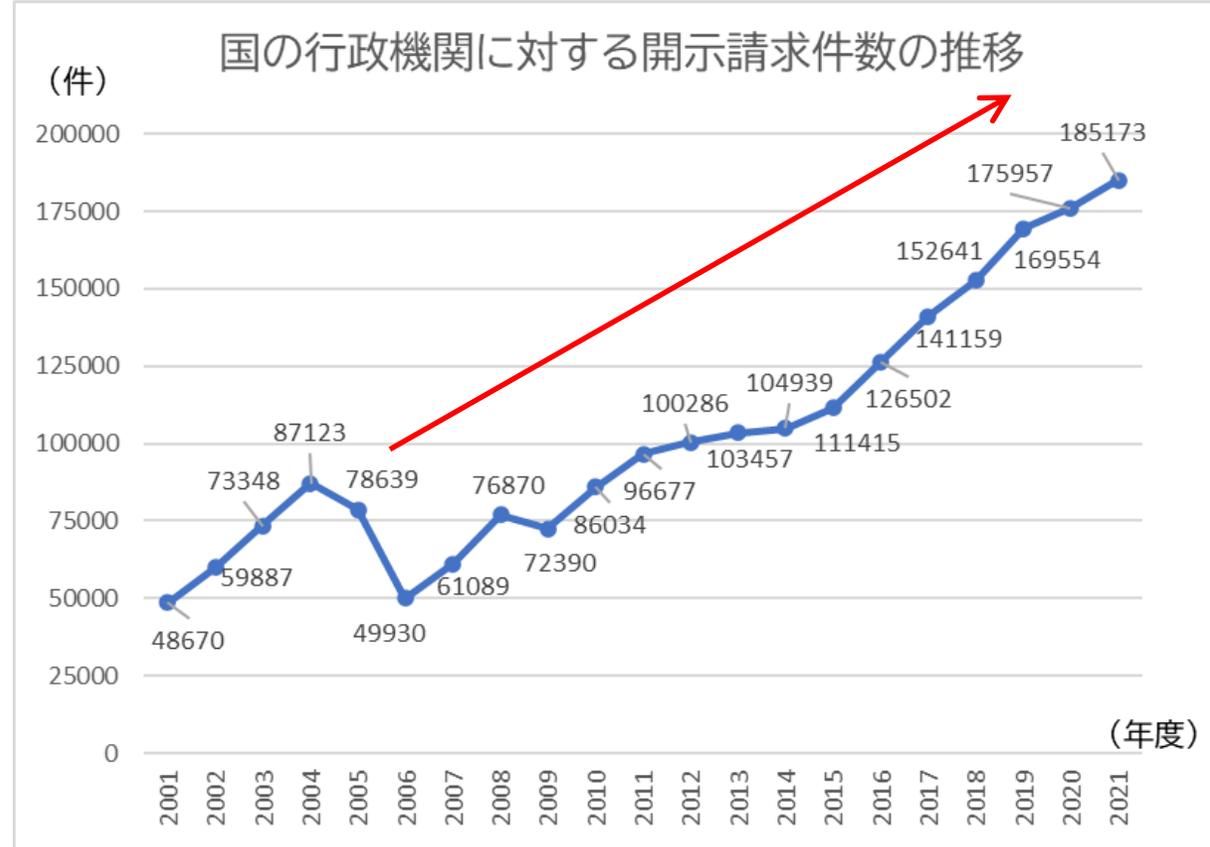
開示が必要だと考える人的資本の項目



(出典)リンクアンドモチベーション(2023)「機関投資家の人的資本開示に関する意識調査結果」

Ⅷ. 説明責任の高まり (2)公務の状況～行政の説明責任の増大～

- 行政にも透明性が求められてきており、説明責任が増大している



(出典)総務省「行政機関情報公開法の施行の状況について」に基づき事務局において作成

Ⅷ. 説明責任の高まり

(3) 公務の状況～EBPMの推進～

- 各府省は、国民により信頼される行政を展開するため、EBPM(Evidence-Based Policy Making)の推進に取り組んでいる

政府横断的なEBPM推進体制:EBPM推進委員会

- 開催目的:行政事業レビューを通じて政府の活動にEBPMを導入していくため、行政改革推進会議の下に設置(2023年4月～)
- 会長:内閣官房副長官補(内政担当)
- 構成員:EBPMに関係する制度官庁及び各府省庁のEBPM統括責任者(政策立案総括審議官等)

各府省庁におけるEBPM推進体制:政策立案総括審議官等

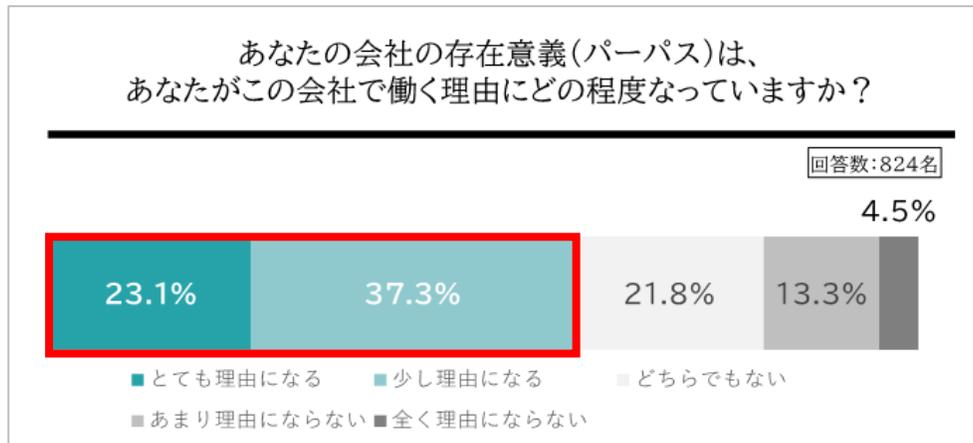
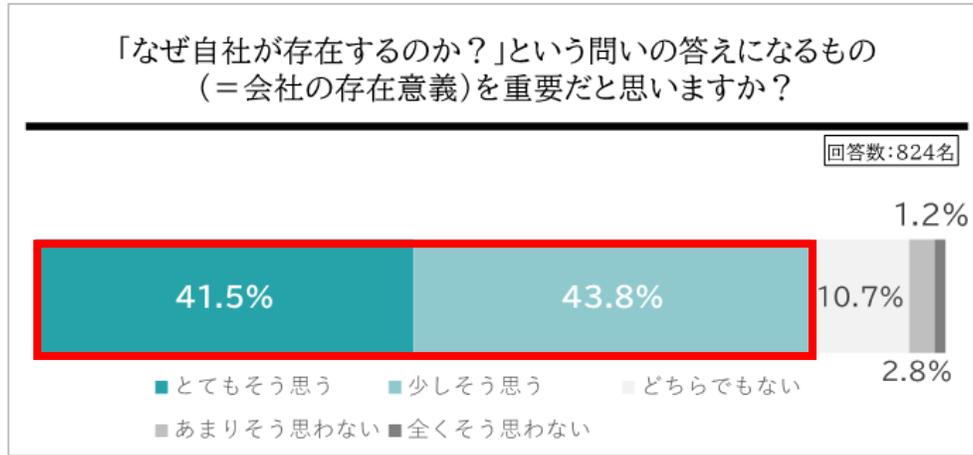
- 組織内におけるEBPM推進の方針指示、取組状況の把握、見直し
- EBPMを推進するための人材育成・確保
- EBPMの実践に係る知見の蓄積・共有

(出典)行政改革推進会議(2023)「今後の行政事業レビュー等の取組について」(令和5年3月31日行政改革推進会議(第52回)資料1)及び内閣官房行政改革推進本部事務局(2023)「今後のEBPMの取組について」(令和5年4月10日EBPM推進委員会(第1回)参考資料7)に基づき事務局において作成

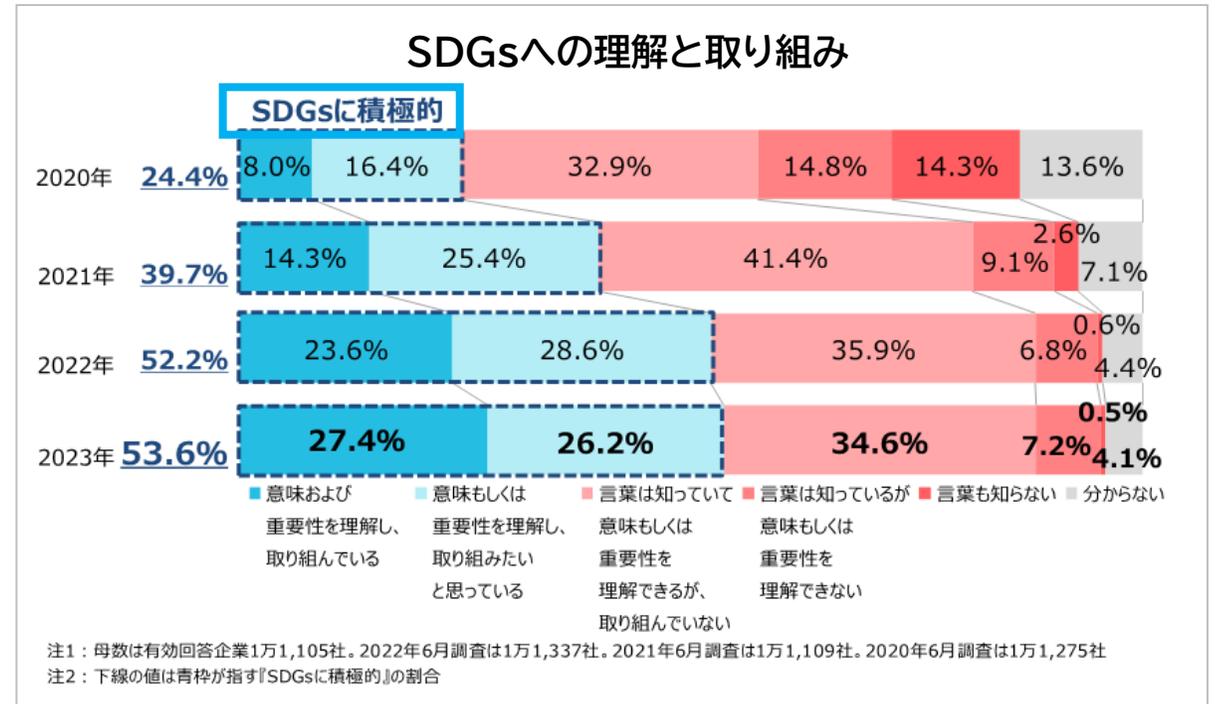
IX. 公益・公共性への関心の高まり

(1) 民間企業の状況～パーパス経営の広がり、SDGs等国際規範を意識した事業活動～

- 近年、企業の存在意義を示して企業価値の向上を図るパーパス経営やSDGs等国際規範を意識した事業活動が広がっている



(出典)アイディール・リーダーズ株式会社(2021)「パーパスに係るアンケート調査—パーパス策定企業に勤めるビジネスパーソンへの実態調査—」



(出典)帝国データバンク(2023)「SDGsに関する企業の意識調査(2023年)」

IX. 公益・公共性への関心の高まり

(2) 公務の状況～各府省におけるミッション等策定～

- 公務においても、民間企業のパーパス等に相当するミッション等を定めて組織理念を発信している府省がある

財務省の例

財務省の使命

国の信用を守り、希望ある社会を次世代に引き継ぐ。

納税者としての国民の視点に立ち、効率的かつ透明性の高い行政を行い、国の財務を総合的に管理運営することにより、広く国の信用を守り、健全で活力ある経済及び安心して豊かな社会を実現するとともに、世界経済の安定的発展に貢献して、希望ある社会を次世代に引き継ぐこと。

組織として目指す姿

国民、納税者、更には、将来世代の視点に立って、広く社会の持続可能性を追求し、適正・公平な行政を行う組織。

様々な関係者と協働して質の高い政策を作り上げ、地域社会を含め、日本と世界の課題解決に貢献する組織。

多様な職員一人一人を大切にし、チームワークで高い成果を上げる、風通しが良く、効率的で実行力の高い組織。

行動規範

公正と誠実

国民全体の奉仕者として、誇りと使命感を持って、法令に則り公正かつ誠実に職務を遂行します。遂行した職務についてしっかりと説明します。

研鑽と挑戦

常に学び続ける姿勢をもって自らの能力を向上させ、創意工夫に努めます。困難に直面しても粘り強く取り組みます。

風通しと柔軟性

自らの意見を自由闊達に述べ、他者の意見に謙虚に耳を傾けます。誤りは躊躇なく正し、良い意見を積極的に取り入れます。

デジタル庁の例

ミッション

誰一人取り残されない、人に優しいデジタル化を。

ビジョン

優しいサービスのつくり手へ。
大胆に革新していく行政へ。

バリュー

一人ひとりのために
常に目的を問い
あらゆる立場を超えて
成果への挑戦を続けます