

一人一人が生き生きと輝く 公務組織の実現に向けて

人事院人事官

伊藤 かつら



新年のお慶びを申し上げます。ご家族やご友人と穏やかな時間を過ごされ、またリフレッシュして新年の抱負など考えられたのではないのでしょうか。

年頭に当たり、人材や組織をめぐる情勢や人事院の活動、公務組織の今後への期待について述べさせていただきます。

二〇二二年に発表された「人的資本経営」は二〇二三年に人材・組織にかかわる大きな変化を生み出しました。昨年六月一日には、「リ・スキリングによる能力向上支援」、「個々の企業の実態に応じた職務給の導入」、「成長分野への労働移動の円滑化」を通して構造的に賃金が上昇する仕組みを作り、経済成長につながる方針が盛り込まれた「経済財政運営と改革の基本方針2023」が閣議決定されています。

成長を模索している多くの民間企業は、経営戦略としての人事改革に踏み切り、中途採用の拡大、ジョブ型雇用の導入、リスキリングへの投資、評価・昇進の仕組みの見直し、マネジメントスキルの向上、Well-beingが実現される組織づくりなど大胆な変革に乗り出しました。多くの企業経営者やCHRO

(Chief Human Resource Officer:最高人事責任者)とお話していると、明らかに「人」組織“に対しての注力や投資が増しているのを感じます。企業が存続していくためには、変化に対応できる組織が必要であり、その源泉は組織に対してエンゲージメントの高い従業員たちの日々の学びと成長である、ということも多く経営者が考えられているようです。

公務組織も例外ではありません。昨年八月の人事院勧告時の公務員人事管理に関する報告では、

1. 採用改革（採用試験改革、経験者採用による民間と公務の知の融合など）
2. マネジメント改革（処遇改善、人事評価結果の給与等への反映、マネジメント力向上など）
3. Well-beingの土台となる環境整備（ゼロ・ハラスメント、フレックスタイム制の見直しなど）

の三点を通して職員一人一人が躍動する環境づくりを目指すことを述べました。

採用改革では、様々な採用試験改革を実施することで、平成二九年以降減少傾向であった国家公務員採用総合職試験（春秋合計）の申込者数が、二〇二二年より二年連続で前年を上回りました。将来の公務を担う職員を確保するためには引き続き様々な施策が求められています。また、複雑化・高度化する行政課題に対応するためには民間と公務の知の融合が必要であり、民間人材等の効率的、効果的な採用と円滑な適応支援（オンボーディング）を進めていかなければなりません。

マネジメント改革については、新たに六段階評価となった人事評価制度が適切に運用されることや、職員のやる気の醸成、

若い世代が必要としている“成長実感”につながる仕組みが求められます。さらに、人事関連業務全体を通してその膨大な事務作業に多くの人事担当の皆様がご苦勞なさっていますが、令和四年度人事院年次報告書（公務員白書）で特集したようなデジタル化によりかなりの省力化、効率化が期待できます。

また、Well-beingの土台となる環境整備としては、フレックスタイムの更なる活用により、勤務時間の総量を維持した上で、週一日を限度に勤務時間を割り振らない日を設定することを可能とする勤務時間についての勧告を行い、さらには、過剰な負荷を避ける勤務間のインターバル確保の努力義務については述べました。こうした取組を始め、ゼロ・ハラスメント等については、公務組織が、職員にとってより働きやすい、Well-beingが実現される組織となるよう、まだまだ多くの変革が必要です。

民間・公務を問わず、今、どのような組織も組織・人材マネジメント変革の大きな波の中にいます。重要なのは、それぞれの施策が重層的に変化を起こし、組織改革を促し、組織に所属する一人一人が高いモチベーションをもって、公私ともに生き生きと輝けるようにすることです。そのためには、全ての職員が常に学び、成長する心構え、それを支える組織風土が重要です。

人事院では、二〇二二年八月に導入した、デジタル庁が提供する政府共通の標準的な業務実施環境である、GSS（ガバメントソリューションサービス）を活用した様々な業務改革が継続的に展開されています。職員が率先して新しいデジタルスキルを習得し、学び合い相談しながら業務プロセス改善を進める姿は、他府省からも多くのお問い合わせをいただくようなベストプラクティスとなったのではないかと思います。昨年一月から展開中の国家公務員制度ナレッジベース（SEDO）（人

事院が所管する制度に関するナレッジ（知識）を蓄積・活用するためのデータベース）は人事院だけでなく、多くの各府省人事担当者の業務負荷を軽減できる可能性があり、ひいては国民に対しより質の高い行政サービスを提供することにつながることを期待しています。

また、今後三〇年、五〇年と公務組織がサステイナブルに日本を支える質の高い行政を遂行していけるよう、知恵を絞っていくことが重要と考えます。そのためにも、まずは人事院自身が“あるべき組織風土”を実現していかなければいけません。ワークショップを通じて職員の意見も踏まえて策定を進めているM.V.V（ミッシェン、ビジョン、バリュー）は、人事院職員一人一人の働き方についての新たな指針となることでしょう。

新しい働き方、組織マネジメントの在り方、職員のやる気を生み出す様々な施策が、人事院の中から率先して実践されることで、職員一人一人の成長実感を通じて、将来の在るべき人事行政が実現していくことと考えます。

昨春秋には、未来の公務組織を支えるための抜本的改革について、人事行政諮問会議による検討が始まっています。優れた識見や豊富な経験を有する有識者の方々により、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が行われています。

一人一人が生き生きと輝く公務組織の実現に向けて、人事院職員、そして各府省人事担当者の皆様とともに高い志をもって人事行政に取り組んでまいりますので、本年もどうぞよろしくお願ひします。

（いとう・かつら）