

好循環を生み出す人事行政へ

人事院総裁

川本 裕子



年初に当たり、読者の皆様に一言、所感を申し上げます。昨年もコロナ禍との戦いに明け暮れた一年でした。この戦いは今後も続きますが、今年は経済も本格的に回復し、日本の明るい未来を展望できるようになることを、心から願っています。

1. 自己紹介と就任以来の思い

私は昨年六月に着任しました。銀行を振り出しに、コンサルティング、大学教授を職業としてきました。取引所、銀行・損保、電気機器、二輪メーカー、メディア、テクノロジー投資など様々な会社の社外役員となり、多くの経営者の方々と議論する機会を得ました。

その間、いろいろな政府関係の仕事にも関わりました。道路公団民営化に始まり、不良債権問題、年金記録問題、規制改革など、政府の政策が大きく転換を迫られる局面での議論に参画できたのは貴重な経験です。また二〇一四年から二〇一九年まで国家公安委員会委員として、警察行政の管理監督に従事した

ことは、公務への理解を深める大事な機会となりました。

こうした経験を経て就任した総裁職でしたが、就任後一番驚いたのは職場のIT環境の後進性でした。これでは働く皆さんが十分に能力を発揮できないと大変心配をし、できるどころからの改善に努めています。

また、可能な限り多くの職員の方々と会話の機会を持つように心がけていますが、会話を重ねるごとに、現場には知恵があふれていると感じます。様々な方々からのインプットに改めて感謝申し上げます、これらのインプットを色々な刷新に役立てていきたいと思っています。

2. 二〇二一年の回顧

人事院は八月に令和三年の給与に関する勧告・報告と公務員人事管理に関する報告をとりまとめ、国会と内閣に提出しました。

特に公務員人事管理に関する報告は、わかりやすい表現に努め、周知徹底を目指しています。まず、公務員志望者の減少、若手離職者の増大、デジタル分野などの専門的人材の不足といった喫緊の課題に対応するための諸対策を掲げました。公務員志望者の拡大を目指す戦略的な取組、任期付き職員の採用促進、研修の見直しなどです。

また長時間労働の是正や、仕事と家庭生活の両立を図り、公務員の良好な勤務環境の実現を一步でも前進させることが喫緊の課題であるとの認識を明示し、このための措置も取りまとめました。

これらは言い放しではなく、その内容の着実な実施を図ることが重要です。今後具体化していく措置についても、早急にそ

の内容を固めて逐次実現を図るため、工程表を作成しました。この工程表については有識者の方々とも議論しましたが、人事院ホームページでも進捗状況を公表しています。

長時間労働の是正については、国会等対応業務の改善が不可欠であるとの意見が多く、私自身も衆参両議長にご協力をお願いにありました。また、各府省の事務次官・長官を人事院事務総長と共に訪ね、両立支援の推進などのご理解をいただくよう、お話ししています。さらに、より良い国家公務員制度を目指すという共通の政策目的を持つ人事院と内閣人事局との間で情報交換を図るべく、実務レベルでの連絡会議を開始しています。まだまだ改革は緒に就いたばかりですが、今後も皆様にも成果をご報告できるよう、精進していきます。

3. 今年の抱負

急速な技術の革新、新たな感染症や大規模な自然災害の勃発、地政学的な情勢変化、さらには我が国でいち早く進む人口の高齢化、少子化など、政府が対応を迫られる課題は時を追うにつれ複雑化、高度化しています。官民を問わず組織は人で成り立っています。人間性にあふれ、優秀な人材を確保・育成し、公務を魅力的な職場にしていく人事行政の役割意義はかつてないほど高まっていると感じます。

人事官候補として臨んだ国会での所信表明の際、私は、①行政組織の経営管理力、②時代環境に適應できる能力の確保、③国際性と開放性の三点を今後の人事行政の最重要課題と申し上げました。上記で述べた私の就任以来の動きは、正にこうした課題解決に向けた第一歩です。今年はこれを一層大きく前進させる年にしていきたいと思えます。

そのためには、今実施している施策の先に何があるのか、新しい時代の公務員像を明確化していくことがますます求められるのではないのでしょうか。これまで我が国の国家公務員法により強調されてきた中立・公正性に加え、高潔性、誠実性、客観性が重要になるように思います。

そうした行動基準を人事評価と処遇のシステムにしっかりと組み込むことができれば、公務全体が活性化し、組織内外から見て公務が魅力的になるはず。経験者採用など民間からの公務員志望も強まり、優秀で人格にも優れた人材が一層集まるようになるでしょう。最終的には難題に取り組む政府の問題処理能力が強化され、結果として政府や公務員への国民の信頼を高めることができます。

簡単なことではありませんが、人事行政がこうした好循環を生み出す起爆剤になれば、素晴らしいことです。これに関し、私が最近注目するのがスタンフォード大学のドウエック教授が提唱した「成長マインドセット」という概念です。難題であればこそ、学びを多く得られる成長の機会として歓迎する心持ちのことです。実際、人間の知力の柔軟性は高く、脳科学的な裏付けもあるそうです。他方、多く人が陥りやすいのが「固定マインドセット」。人の知力は生来のもので変わらないと考える。失敗を恐れて難題は回避し、努力は無駄と考えがち。何か日本社会の現状を指摘されたようでハッとしました。

人事行政が目指すべきは、個々の国家公務員が「固定マインドセット」を脱却して「成長マインドセット」を身につけることではないでしょうか。今年もよろしく願います。

(かわもと・ゆうこ)