

第116回人事院参与会 議事録

- 1 日 時 令和5年6月30日(金) 15:00~17:00
- 2 出席者 縣公一郎、小林洋子、境克彦、冨田哲郎、柳弘之の各参与
川本総裁、古屋人事官、伊藤人事官、柴崎事務総長、米村総括審議官、
荻野職員福祉局長、幸人材局長、佐々木給与局長、宮川政策立案参事官
- 3 テーマ ○ 令和5年人事院勧告・報告に向けて
○ 令和4年度年次報告書特別テーマ
「公務組織の人材マネジメントにおけるデータ・デジタルの活用の可能性」
について
- 4 議事概要

(柴崎事務総長)

それでは、参与会を開催させていただきます。
開会に当たり、総裁の川本から御挨拶申し上げます。

(川本総裁)

本日は、お忙しい中、お集まり頂き、厚く御礼申し上げます。

公務組織が優秀な人材から選ばれる組織となるためには、長時間労働の是正、能力・業績に見合った処遇の実現といった職場環境の整備、さらに、個々の職員に応じた人材マネジメントの実践が必要不可欠です。

これらの実現に向けた取組を加速させるべく、人事院は、本年の人事院勧告・報告に向けて検討を進めております。本日は、その検討状況についてご説明申し上げます。

また、人材マネジメントを充実させるためには、データやデジタルを活用していくことが、避けて通れない重要な課題であり、6月9日に公表した公務員白書において特集を組んでおります。現在、政府全体としても、デジタルを本格的に活用して人材マネジメントを行っていく機運が高まっていると感じております。人事院としても、その流れを強力に押し進めていきたいと考えています。後半のセッションでは、その内容についてご説明します。

最後に、一点御紹介させていただきます。これまで、国会対応業務の改善について、国会にも御理解・御協力をお願いしてまいりましたが、先日、6月20日に衆議院議院運営委員会理事会において、「速やかな質問通告に努めるとともに、オンラインによる質問レクなどデジタルツールを利用した質問通告の推進に努める」旨の申し合わせが行われました。この申し合わせでは、通告が著しく遅いなど、適切とは思われない事例が起きた場合には、各会派が事情を調べ、必要な措置を講ずるよう努めることも盛り込まれております。今後、業務負担の軽減、超過勤務の縮減という結果として表れることを期待しているところです。

本日も、忌憚のないご意見をいただければ幸いです。どうぞよろしくお願い申し上げます。

(柴崎事務総長)

早速、本日の1つ目のテーマであります「令和5年人事院勧告・報告に向けて」の御説明に入りたいと思います。本年の勧告・報告に向けた検討状況について、人材局、給与局、職員福祉局の順に御説明させていただきます。その後、本年の公務員問題懇話会において地域の有識者から頂いた意見の概要について、総括審議官から御説明いたします。

最後に説明全体について、参与の皆様から御意見を頂戴し意見交換をさせていただきたいと存じます。

最初に、人材局長から御説明いたします。

(幸人材局長)

それでは、「人事行政の課題と方向性について」の資料に沿ってご説明します。

まずは、1ページの「人事行政の主な課題と取組」です。こちらは、全体に共通する内容になります。昨年度来、人事院では、社会と公務の変化に合わせた「人事施策のアップデート」を進めていますが、さらに、行政サービスの質の向上のための「アップグレード」が必要であると考えています。これらの取組により「公務全体のパフォーマンスや魅力が向上する」、それによって「更なる有為な人材を公務に惹きつける」という「好循環」に繋がるようにしたいと考えています。

今年の夏の人事院勧告・報告に向けて、このコンセプトを基本として、様々な取組について検討を進めているところです。

次に、「人材の確保」について、ご説明します。

課題認識として、2点上げております。1点目は、新規学卒者等の採用について、採用試験の申込者数が減少傾向にあるなど、人材確保が危機的な状況にあることから、採用試験制度の改革が喫緊の課題となっています。2点目として、民間人材等の経験者の採用について、運用面・制度面における課題の解消に向けて、スピード感を持って取り組む必要があります。

これまでの具体的な取組については、「措置済み」として資料に記載しております。

今後の検討事項としては、採用試験制度の改革に関しては、有為な民間人材の確保の必要性に加えて、公務における30歳台・40歳台といった実務の中核を担う中堅層の人材不足を補う観点から、民間企業等での実務経験者の採用を促進・拡充するため、経験者採用試験の改革のほか、民間人材を円滑に採用するための各種施策に取り組むこととしています。

また、受験生がより受験しやすい試験として、例えば、一般職試験の大卒程度試験における専門試験を課さない区分の創設等について検討したいと考えています。

民間との人事交流の推進に関する今後の検討事項については、これまで実施してきた各種取組の周知に加え、各府省や民間企業に対する官民人事交流に関する情報発信の強化などの取組を進めていきたいと考えています。

続いて、「人材の育成等」について、ご説明します。

課題認識としては、職員の能力を引き出し、組織のパフォーマンスを最大限発揮するためには、職員の能力・適性等を考慮した育成と、その基礎となる人事評価結果の任用・給与等への適切な反映が重要と考えています。

また、若手職員を中心に、職員がキャリアを自律的に考えられるよう、人事当局によるキャリアパスモデルの提示、成長機会の付与、管理職員による部下職員との適切なコミュニケーションが必要となっています。

合わせて、これらの人材育成の土台として、今回の年次報告書の特別テーマで取り上げた人材マネジメントにおけるデータやデジタルの活用が重要となっています。

具体的な取組については、研修を通じた人材の育成、能力・実績に基づく人事管理の推進等の観点から、資料に記載している様々な取組を進めています。

今後の検討事項としては、若手・中堅職員が自分自身のキャリアを自律的に考えられるよう、キャリア形成支援研修の充実のほか、実務経験者に対する研修の充実など、更なる取組を検討したいと考えています。

また、人材マネジメントにおけるデータやデジタルの活用が実現していくことにより、個々の職員への目配りがしやすくなり、きめ細かなキャリア形成支援ができることになると考えております。

(佐々木給与局長)

続いて、給与の関係でございます。「適正な国家公務員給与の確保等」をご覧ください。

課題は大きく二つございます。

1点目としては、今年の春闘の状況が各種調査で出ておりますが、約30年ぶりの高水準と言われる賃上げが行われている状況でございます。現在、民間企業の給与の実態につきまして人事院、各人事委員会が共同で調査を進めているところでございます。その結果に基づいて、月例給、特別給について必要な改定を勧告することとなります。

2点目は、社会と公務の変化に応じた給与制度の整備、給与制度のアップデートの関係の部分でございます。昨年の報告で取組みを進めていくということを述べ、本年の夏に具体的な措置の骨格案を示すべく、検討を進めております。令和6年には、成案を示して措置を講ずるこ

とを予定しております。資料に記載している取組事項を、昨年の報告においても述べたところでございます。

(荻野職員福祉局長)

職員福祉局です。資料は「勤務環境の整備①」をご覧ください。

課題認識にあるとおり、人材確保の観点からも、長時間労働の是正や柔軟な働き方に対応した勤務時間制度等を整備していく必要があると考えております。

施策の方向性・具体的な取組です。(1)長時間労働の是正の関係ですが、昨年4月に新設した勤務時間調査・指導室の調査・指導が機能していると考えております。昨年は、44ある本府省等のうち35機関に調査・指導を行いました。本年度も継続して取組を進めることとして、本府省で言えば、昨年度に対象となっていない府省等を対象として、調査・指導を行いたいと考えております。

また、国会対応業務については、前回の参与会でご紹介したとおり、各府省等へのアンケート結果をもとにして、各府省から質問通告の迅速化を求める声が強いことなどについて、総裁から衆参議長、国家公務員制度担当大臣や、衆・議運理事会の場で説明するなど、関係各方面に御理解と御協力をお願いしてきたところです。

その結果、総裁からの挨拶にありましたとおり、衆議院の議院運営委員会理事会で議運としては初めて申し合わせがなされております。各府省や職員の声を受け止めていただいた結果と考えており、引き続き各府省や職員の声をお届けしつつ、関係各方面への御協力を求めていくこととしたいと考えております。

続いて、(2)柔軟な働き方に対応した勤務時間制度等の検討です。学識経験者の研究会から昨年度末に報告をいただいておりますので、その実現を図っていきたいと考えております。内容については、前回の参与会でご紹介させていただいたとおり、フレックスを活用して総労働時間を維持したまま勤務しない日を土日以外にも設けられるようにすることや、夏季休暇を取得できる期間の見直し、テレワークのガイドラインの策定、勤務間インターバルの関係等多岐にわたりますが、これらを実現するためには、運用の見直しや通知の発出、法令の改正等が必要になります。それらについて実現を図るべく、関係各所と意見交換しながら、検討・準備を進めているところです。

続いて、「勤務環境の整備②」をご覧ください。課題認識といたしましては、1点目として、職員のwell-being実現に向けての健康増進や職場環境整備、2点目として、個々の職員が置かれている事情等に応じた働き方を選択できるようにすること、3点目として、パワーハラスメント等のハラスメント防止を掲げております。

施策の方向性・具体的な取組ですが、まず、(1)健康づくりの関係では、土台になるのは、健康管理を図るための「体制」の部分だと考えております。現在、各府省の健康管理体制の実態について調査を実施しており、今後、民間の健康作りの取組についても調査することとしています。これらを踏まえ、各府省の健康管理体制を充実させていくためにどのような施策を立てるべきか検討していきたくて考えています。(2)仕事と生活の両立支援について、両立支援制度は様々ありますが、利用しやすい環境づくりが大切ですので、これまでも、そのための周知啓発等に取り組んできているところです。また、既存の制度についても見直すべき点がないか、各府省のニーズや社会経済状況の動向等もしっかりと見極めながら、検討を進めていきたくて考えています。(3)ハラスメント防止については、幹部・管理職員の意識が重要であるため、これらの職員を対象として、組織マネジメントの観点も考慮して内容を充実した研修を実施することとしています。また、各府省、各職場には、ハラスメントの相談に対応している相談員がいます。その数は全国で約13000人になりますが、どのような実情・課題があるのかという調査を実施しています。とりまとめをして、現在、近日中に結果を発表できるよう準備を進めているところですが、相談員の多くは官職で指定されており在任期間は「2年未満」が約6割を占めること、多くの相談員が専門性の向上のため、研修の拡充を望んでいることなどがわかってきておりますので、今後、この調査結果を精査して、相談担当者のニーズに応じた研修の充実等について検討していきたくて考えています。また、セクシャルハラスメントの一類型として、LGBTの関係では、先般、理解増進法が成立いたしました。今後、基本計画等の策定を行うこととなっておりますので、動向に注視していきたくて考えております。

また、関連しまして、係争中の訴訟が1件ございます。経済産業省の職員の方で、戸籍上の性別は男性ですが女性として生活されている方が、「女性用トイレを使わせないことは、違法である」として、現在最高裁判所で係争中となっております。人事院に対しては行政措置要求がございましたが、こちらは棄却されております。こちらにも動向を注視したいと考えており、ご参考としてお伝えさせていただきます。

続いて、兼業の関係です。「諸外国政府における兼業等制度の調査結果」をご覧ください。政府においては、2017年3月の「働き方改革実行計画」を踏まえ、2018年1月に「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を策定するなど、副業・兼業を奨励しております。この方向は現在も変わっておりません。内閣府の調査によれば、1割強の労働者が副業・兼業を実施していると回答しており、また、約4割の正社員が副業の意向があるとの民間調査結果もあるなど、社会全体として兼業・副業に関心が高まっている状況です。

これまでの参与会でも、兼業緩和により、職員の能力発揮、さらには、優秀な学生の公務への誘引につながるといった御意見をいただきました。こうした状況を受けて、人事院としても海外における国家公務員の兼業及び株式保有制度について調査を行う旨工程表に記載したところです。今回、その調査結果がまとまりましたので、概要を御報告します。

調査対象は、アメリカ、イギリス、ドイツ、フランスで、昨年6月から本年4月にかけて、文献調査と各国の担当者へのヒアリングを行う形にて実施しました。ヒアリングは、4カ国計14機関34人に対して対面又はオンラインで実施しました。

資料2ページ目をご覧くださいと、アメリカについて記載がございます。左側が兼業、右側が株式保有の説明となっております。上から制度、ヒアリング結果、そして、それらを踏まえた比較等の評価を記載しております。次のページから順次、イギリス、ドイツ、フランスと同様の構成となっております。

調査全体を通じて明らかになったことは、各国とも公務員の利益相反等を防止するための何らかの仕組みが設けられているということです。ただ、具体的な方法やその厳しさ・緩さは各国で様々であり、それぞれの国の事情を反映して制度が構築されていることがわかりました。

ここでは個別の説明は省略させていただきますが、例えば、兼業については、フランスやドイツのように統一的な基準があるところもあれば、アメリカやイギリスのように統一基準がなく個別事案ごとに判断しているところもあり、国毎に相違点があります。

一方で、ヒアリングを通じて、兼業、株式保有とも、利益相反の疑いが持たれないことを重視して対応している様子は、各国共通していました。

個人的には、日本の兼業規制は「職務の公正な運営」や「公務の信用確保」といった観点から抽象的な危険性の段階で排除しようとする傾向があるのに対し、各国、特にイギリス、アメリカで顕著ですが「利益相反が生じるかどうか」という、より具体的な危険性の段階での排除を最も重視しているという点は興味深いものと考えています。いずれにしても、兼業規制の在り方も一つに限られるものではない、ということがよく分かる結果となりました。

最近の我が国の兼業・副業をめぐる議論をみると、兼業・副業先での得がたい経験・知識が本業にも有効に働くのではないかと、あるいは、本業と異なる経験をすることにより本人の本業での成長やキャリア形成につながるのではないかと、また、職場満足度アップにも資するのではないかと、といった見解があります。また、優秀な人材の確保・共有という観点からも進めるべきではないかのご意見も伺います。公務においても兼業をポジティブに受け止めていくことも考えられます。

同時に、公務員の兼業については、職務専念義務や職務の公正な執行の確保など、国民からの公務への信用をいかに確保していくかという論点もあり、これらをどう両立させていくか、今回の調査結果も参考にしつつ、兼業規制を共に所掌する内閣人事局とも連携して、引き続き検討していきたいと考えています。

(米村総括審議官)

公務員問題懇話会の意見交換の概要について、ご説明いたします。

公務員問題懇話会は、毎年、各地域に総裁・両人事官が赴き、国家公務員の人事行政をめぐる諸問題について、その地域の各界の有識者と意見交換を行うことなどを目的として開催しております。

本年は、6月20日に伊藤人事官が島根県松江市に、21日に古屋人事官が茨城県水戸市に、そして、一昨日28日に川本総裁が宮城県仙台市に伺い、それぞれ5名の有識者との意見交換を行ってまいりました。

そこでの意見交換の様様を簡単にご報告させていただきます。

松江市では、人材確保と長時間労働の2点が議論の中心となりました。

人材確保については、国家公務員の仕事の具体的なイメージや重要性をしっかりと伝えていく必要性について御意見をいただいたほか、インターンシップの増加、友人や知人を介したりファラル採用、カムバック制度、転居先での国家公務員の配偶者の人材バンク、地域限定採用など、かなり多様な御提案をいただきました。

また、若手職員が本来やりたいことがやれているのかという観点から、管理職による人材マネジメントの重要性についても言及がありました。

勤務環境の整備については、長時間労働是正に向けて、定員増やデジタル化が必要との御意見のほか、1年単位での変形労働時間制のような、多様な働き方に対応したフレキシブルな制度の必要性についても御提案がありました。

先ほどの「地域限定採用」との話ともリンクしますが、転勤についても両立支援や人材の定着におけるネックになっているという話も出てきております。

続いて、水戸市の懇話会では、かなり多岐にわたる御意見を頂戴しました。

人材の確保・育成については、国家公務員のイメージが悪いというお話から、職員と学生との接触の機会を増やすべきという御意見や、服装などから職場の雰囲気を変えてみてはどうか、一度離職した者が再び戻ることができる制度が必要という御提案がありました。

また、女性活躍が進んでいないという問題意識から、評価や配置、職務経験など、多方面から性別での分析を行う必要があるとの御指摘をいただきました。

勤務環境の整備については、全職員へのハラスメント研修の必要性に加えて、民間企業では「健康経営」がキーワードになっているという話から、人事評価等で負担が増える管理職に対するケアや人間ドックの受診なども含めた健康づくりの推進について御意見をいただきました。

給与の関係では、物価高騰の影響に係るご指摘のほか、地域手当について、地方公務員など他の職種にも影響を与えていることもあり、地域間での格差縮小のため、県単位等に大括り化してはどうかとの御意見をいただきました。

最後に、本日の後半で御説明する予定の年次報告書特別テーマに関連するものですが、懇話会でも、人材マネジメントにおけるデジタルの活用については、人事管理がデジタル化なしにはできない、人事運用上必要となるデータをしっかりと活用すべきとの御意見をいただきました。

続いて、宮城県仙台市でございます。

仙台市の懇話会については、一昨日実施され、昨日の読売新聞でも大きく取り上げていただいたので、ご覧になったかもしれませんが、「行政を担う優秀な人材を確保することは国家的課題」との総裁の御発言も受け、人材確保を中心に、多様な御意見を頂戴しました。

具体的な人材確保策としては、学生たちへのPRや、経験者採用の拡大、先ほどの2都市にもありました離職者の再採用などの御提案や、国家公務員として求められる人材像を明確にした上で訴求することが必要という御意見をいただきました。

就職後のリアリティショックによる離職防止に向けて、RJP (Realistic Job Preview)、つまり、仕事の辛いところや悪いところも開示することが有効という御提案もありました。

また、人事院もM.V.Vの策定を検討しているところですが、国家公務員としてのミッションを明確にしていく必要があるとの御意見もいただいております。

勤務環境の整備については、若い世代が意識している「タイパ (タイム・パフォーマンス)」の観点からの仕事の見直しが必要との御意見がありました。

また、先ほど総裁からお話がありました衆議院の申合せにご賛同をいただくとともに、国会対応改善に向けたエールも頂戴しました。

先ほど水戸市でも話が出ました「健康経営」について、仙台市でも、「健康経営優良法人」という制度がありますが、これに倣って優れた省庁を明らかにしてはどうかとの御提案がありました。

給与については、初任給など若年層に魅力のある給与システムにしなければ人材確保は困難である、能力の違いに着目するなど柔軟な給与制度の設計にすべきとの御意見をいただきました。

(柴崎事務総長)

ただいま御説明した内容につきまして、参与の皆様から御意見を頂戴したいと存じます。なお、本日御欠席の小幡参与からは事前説明の際に御意見を頂戴しておりますので、先に御紹介させていただきます。

人材確保については、「公務での経験を活かして民間で活躍されている方も多い。国の政策に携わることは個人のキャリアにとって非常に有益であることをアピールすべき。民間に流出しても構わないという発想も、志望者を拡大するためには必要。人材の流動性を踏まえ、それに資する制度を整備することが重要」といった御意見をいただきました。

勤務環境の整備については、「対象者の性別を問わず、しっかりとハラスメント対策を進めてほしい」との御意見をいただきました。

給与については、「特に若年層を始めとする人材確保の観点が必要。能力・実績に応じた給与を着実に実現していくことが必要」といった御意見がありました。

兼業については、「各国における公務員給与との関係や、国ごとの公務の在り方の違いなども考慮して考える必要がある」との御意見をいただきました。

それでは、参与の皆様から御意見を頂戴したいと思います。よろしければ富田参与から、経団連で把握している民間の賃上げや一時金の動向について、あわせて御発言をお願いしたく存じます。

(富田参与)

ありがとうございます。まずは、今年の春の賃金の動向についてです。経団連の調査の結果は既に公表もされていますが、2023年春季労使交渉の月例賃金の引き上げ率は大手企業で3.91%ということで、30年ぶりの高水準になっております。中小企業では2.94%ということです。来年以降も賃金引上げの勢いを継続して、構造的な賃金引上げを実現し、いわゆる賃金と物価の好循環を作り出していくということが、サステナブルな構造改革、賃金改革であるという認識が非常に広まっております。国家公務員給与のあり方についても、民間でのこうした動きを踏まえてしっかりと対応していただく必要があると思います。

それから、夏のボーナスについて、第1回目の集計ですが、大手企業で前年を3.91%上回っており、具体的な金額で956,000円と非常に高い水準となっています。民間の中でも、やはり「人への投資」という問題が非常に大きなテーマになってきております。

いつも申し上げていることですが、「人への投資」は、賃金だけではありません。人材をどうやって育成するか、職員・社員にどういう活躍のフィールドを提供していくか、やりがいのある職場環境をどう作っていくか。そういうことを含めて、人的資本への投資であるということが非常に強く意識されるようになってきたと思います。現在、経済界で言われている議論は、この失われた30年の原因はどこにあるかという、割と根源的な議論です。この原因は、企業が短期的な利益、とりあえず今年の利益をどう出すかといったことに拘りすぎたのではないかとされています。長期的な設備投資や技術開発、先ほどから申し上げている人的資本への投資などが疎かにされてきたのではないかとということです。

結局、当面の利益を出すために、コストカットが中心で賃金を抑える、取引相手に対する価格転嫁も十分に行わない。これによって中小企業や地方企業が、なかなかコストを回収できない、生産性が上がらないという悪循環が生じたのではないかと思います。企業経営者の多くの人は、そうは言っても我々も一生懸命やってきましたと仰るわけですが、残念ながら結果としてはそういうことだったのかな、という反省があります。

おそらくこれから、中小企業への価格転嫁という問題が非常に大きくなると思いますので、来年に向けて、更に賃金を引き上げる動きは強まっていき、賃上げの勢いは今後も継続するだろうと思っております。

続いて、本日のテーマについて、いくつか申し上げたいことがございます。いつも申し上げていることですが、やはり人材の交流の問題です。私どもの鉄道業においては、人材の育成が

非常に大きな課題です。現業機関が中心の会社であり、現業機関の社員の働きがいやエンゲージメントをどう高めていくかということは非常に重要な課題です。本社、地方支社、現業機関という三重構造の中で、人材の育成をどう行うかということが非常に大きな課題です。一番大切なポイントは、人事の交流だと思っています。

本社、地方支社、現業機関の間での交流、又は部門間での交流なども考えられます。外の世界を知ってもらうための人事交流というのを、今積極的に行おうと思っています。官民の交流は非常に大事ですし、地方と中央の交流、省庁間の交流、或いは国際機関との交流など、ぜひ進めていただきたいと思います。職員一人一人の視野を広げ、活躍のフィールドを広げることが重要かと思っています。

二つ目は、先ほどお話の中で、兼業副業の問題が出ておりましたが、私どもも数年前までは兼業副業を禁止しておりました。社員からは、「もっと自分たちの可能性や活躍のフィールドを広げたい」という声が非常に強くなってきました。労働の捉え方が、従来の与えられた仕事というものから変わってきたと感じます。もちろん与えられた仕事を行う部分もあるわけですが、それだけではなく、プラスアルファで自分の持っている能力を広げるといった、自己実現を目的とした自由裁量的な労働の考え方が広がってきました。

そこで、私どもの会社も3年ほど前から、グループ会社での副業・兼業を認めております。それから最近では、地方自治体、場合によっては地方の農家で働くといったことも認めてきております。現在、150人以上の社員がこうした兼業・副業を行っています。これにより、自発的に働ける時間、自分の発意・創意を発揮できる時間ができます。どこのグループ会社に行っても副業をするかということも自分で選ぶことができ、地方自治体へ行って一緒に観光開発をしたり、農家の方と一緒に生産物を収穫して首都圏で販売したり、実際にその仕事をやってみることで、例えばお客様が今何を求めているのか、普段の仕事だけでは分からない部分が見えてきます。外の世界に触れることで得た気づきが会社にとってもプラスになります。そういう意味では、兼業・副業というのは、時代の要請なのではないかと思っています。また、人口が減っている日本においては、日本人が持っている能力をフルに活用するためには、今後は本業と兼業・副業の二刀流を前提とする必要があると思います。今までは専業で一生懸命やりなさいという考え方でしたが、それだけじゃ足りない時代になっています。それが一人一人のエンゲージメント、働きがいにも繋がり、トータルとして社会の生産性を上げることに繋がると考えています。

これと同様に、私どもの会社では、与えられた仕事だけをするのではなく、自発的に課題を見つけ、同じような問題意識を持つメンバーが集まって活動する時間を、勤務時間の中で認めております。これが、ある意味で組織を変えました。昔ながらのいわゆるトップダウン型で仕事が決まるのではなく、3割ぐらいは自分で自分の仕事を作れ、ということです。もちろん本業に関連のある仕事を行うといった一定の制約はありますが、例えば安全の問題とか、収入を増やすための問題、お客さまサービスの改善や地域との交流のあり方などについて、職種や勤務地を問わず様々な社員が一緒になって課題を解決していく、こういう仕事の仕組みを取り入れてきました。本来の仕事をやっていないのに給与を支払っているのか、と思われるかもしれませんが、むしろそれが、結果的には私どもの会社にプラスになって、社員の意識も外に向かって広がっていき、人材の育成にも繋がります。

公務においても、兼業・副業の在り方や職員の業務への関わり方について、検討を深めたいと思います。

(小林参与)

兼業、副業については、NTTグループでは以前から認められています。国の機関であるJAXAも2年くらい前から推奨しています。始める前は、やはり国の機関だからとか利益相反やコンプライアンス違反につながるのではないかとか、もしくは働きすぎて健康を害するのではないかとか、そうしたことを懸念したのですが、実際に始めてみたら杞憂でした。

兼業、副業を推奨している法人では、タイムマネジメントが上手になった、逆にだらだら勤務をすることが少なくなった。また、契約書の乙の立場にならないと分からないことが分かった、という話も聞きます。これは言わば、お客様目線ならぬお取引先様目線ですよ。いわゆる請負の方々に対して、自分たちがいかに高い場所から物を言っていたかということを実感し

て反省したという話でした。それから、離職率を下げる効果もあります。兼業、副業をきっかけに、組織が活性化されるものと思います。

また昨今では大きな法人に勤めながら起業したという人もかなりいて、そういう方々は会社を辞めるか起業の夢を捨てるかの二者択一のフラストレーションから解放されたことということと、あと新しいアイデアがどんどん出てきて本業にも有益ということ。色々懸念されることは利益相反などが無いようにルールを具体的にすれば問題ないということで既に検証されていると思います。

フェールセーフで抽象的にダメと言っても、何も始まらないですし、昨今では兼業、副業を認めないと良い人材がこないですね。それは国の機関も同じなのではないかと思いました。

それから、先ほどの人材の確保のところで、より受験しやすい試験の検討という説明をしていただきました。ちょっと違う角度かもしれませんが、CBT（コンピュータベースドテスト）を思い浮かべました。司法試験も2026年からCBTを行うという話を聞いて、私は、どうとう来たかと思いました。国家公務員においてもCBTを行う時期であると思います。論述試験で、考えたことを手書きで素早く記述する能力を発揮するというのは時代錯誤であって、今はビジネスの場でも公務の場でも、紙や鉛筆が主流の職場というのは殆どありません。考えたことはパソコンで書く方が早く、推敲しながら文章を完成させられますし、CBTはパソコン操作能力の高い人にどちらかというと有利になるので、採用後の仕事がパソコン操作が多いことを考えれば、試験と同時にPCリテラシーも測れることになりいいかなと思います。あともう一つ、CBTにすれば、手書きにありがちな答案が読みづらいということもないでしょうし、採点ミスも防げるのではないかと思います。

さらに、試験会場のオペレーションはものすごく大変だと思います。問題を配付したり、回収したり、そういった時間を考えつつ、試験官が「始め」とか「止め」とか言いますが、半年くらい前の記事で、1分短かったと受験生に言われて70人が再試験の対象になったという話もありました。また、試験環境という点でも、日が当たる席だと大変、といった不公平感もなくなるので、CBTは有効ではないかと思います。人材の確保のため、より受験しやすいという観点で試験の内容を我々検討してきましたけれども、試験の方法というところでも、受験しやすいやり方というのを検討されると良いのではないかと思います。

(境参与)

まず、先週の衆議院の申し合わせです。本当に画期的で、風穴が一つ開いた印象です。人事院が行った実態調査で示された現場の職員の悲鳴がようやく国会に届いたのだな、と思いました。また、こうした問題が、昨日か一昨日の読売新聞にあったように大きく報じられることが非常に大事で、そういう広報のあり方も含め、もっと力を入れていった方が良いと思います。実際にあれが長時間労働の是正に結びつくかまだ分かりませんが、その後のフォローもしっかりやっていただきたいと思いますし、合意事項に盛り込まれなかった問題がまだいくつかあります。我々としても、この問題は応援したい気持ちがあるので、引き続き国会側に理解と協力を求めていってほしいと思います。

また、各地の公務員問題懇話会の意見を読むと、仕事のやり方というか、勤務環境の整備に関心があるように思いました。採用試験の中身を受験しやすくしたり、採用試験の時期を少々前倒したりするくらいでは、なかなか希望者が増えないのだろうなということで、やはり仕事の中身や進め方を変えていく必要があるという気がしました。

兼業については、私どもの話をしてもあまり参考にはならないかもしれませんが、昔から少し緩い会社でして、他社の媒体に「時事通信記者」として書く場合は所属長の了解が必要ですが、それが却下されることはまずありません。匿名や仮名で寄稿したりする分は、むしろ記者個人の腕を上げる場として大目に見ている面もあり、これからもあまり目くじらを立てることはないと思っています。そうした経験がゆくゆくは会社の本業に還元されてくるのであれば、それはそれでいいなという思いです。

国家公務員の場合、職務専念義務とか、職務の公正な執行だとか、いろいろ制約はあるのでしようけれども、もともとやって当たり前の仕事ばかりなさっているのだから、やはり社会からあまりポジティブなフィードバックを受ける機会が少ないのではないかなと思っています。国家公務員の皆さんが持っている専門性をもっと社会に還元する意味でも、あるいはそれを耳にし

た人から「そういう仕事をやっているのですか」と感心されるような、例えば、もうすでにやられるのかもしれませんが、学校への出前授業などをもっと拡充し、手当を特別に支給して奨励していくようなやり方も考えられるかもしれません。

それと株の保有についてですけれども、金融庁が来年のNISAの抜本的な拡充を前に、国家公務員向けの投資セミナーをやっていて、それがものすごい人気で、あっという間に聴講希望者が定員いっぱいになったと聞きます。個別銘柄は役所によってはインサイダー規制とかに引っ掛かって難しいかもしれませんが、投信ぐらいは若いうちから買うことを勧めた方がいいんじゃないでしょうか。公務員は民間企業と比べると老後の資産形成に向けた環境整備にも格差があって、ちょっとかわいそうだなという気がします。退職金も減っていく中で、その辺はもう自分でしっかりやってくださいねと、セミナーとかで投資教育をしてもいいのではという気がしました。

(柳参与)

まず、副業、兼業について、富田さんのところも3年前ぐらいからやられているということですが、私もヤマハの実態を調べてみましたところ、2019年から始まって、どのくらいの従業員がこれに乗っかってきているかというところ、2019年、2020年が一桁。2021年、2022年が20名、今年はこのもう半年で20名になっているという伸び率です。だから、少しずつプログラムとしては、浸透し始めているのではないかという印象です。当初は、生活の補助的な意味合いが強かったですが、最近では、そういうことではなくて、やはり自己のスキルアップによる自己実現といいますか、内容的には、週末にスポーツビジネスのレスポンスビリティをやるとか、セミナーの講師とかある学校の先生とか、そういう内容が多いらしいです。

それで、いろいろ考えてみましたが、副業、兼業を本業に還元することが望ましくはあるものの、あまりそこは枠にとらわれなくてもいいのかなと思います。最近、人間工学的には、人間拡張とか能力拡張という研究が結構進み始めていて、やはり人間というのは、能力拡張をすることは非常にハッピーなのですよ。ハッピーというか、フルフィルというか、そういう意味合いでこれは一つのチャンスだという位置付けでやるといいのではないかというふうに思います。

公務員というのは、もともと地頭が優秀な方が多くいますから、自分の能力を拡張したいという思いを持っている人がたくさんいらっしゃるのではないかなと思うんですよ。ぜひ、早くトライしてみるといいのではないかというふうに思っています。

それから、この前の報道もそうなのですが、人材確保がやはりまだまだうまくいってないということだと思うのですけれども、以前も皆さん指摘されていたのが、やはり情報発信ですよ。これは、学生や社会全体との接点をきちんと作る、そうした根本というか、PRの強度が少し足りないのかなと懸念しています。だから、その辺は一回総括してもらえればいいと思います。従来、公務員の仕事は国を支えるということだったかと思いますが、今の公務員の仕事が本当に面白い仕事なのかどうか。この辺は少し棚卸してほしいと思います。やはり面白い仕事、やりがいのある仕事でなければいけないと思うんですよ。現在は、世の中がどんどん変化していて、日本の中でもどんどん新しい変革が起きています。例えば、最近でも半導体を再構築するだとか、水晶を作るだとか、今まで普通の空間で行われていたことをサイバー空間で行うとか、新しいテーマがどんどん発生しています。こういう新しいテーマに取り組む公務員の仕事の面白さ、大変さ、重要さ、こういうことをしっかり発信しなきゃいけないのではないかなと思います。

最近、私は、産総研の研究を社会実装するための子会社を作りました。産総研も昔は単なる研究機関だったのですが、そこを今回変えたんです。やはり社会実装というのは、R&D(研究開発)の最終的な目標です。なかなかそれが前に進まないから、新たな枠組みを作りましたが、産総研の仕事としての変革と面白さが出てくるんじゃないかと期待しています。ですから、元に戻ると、公務員の仕事の新しいテーマとか、そこに対する面白さについて、広報的に強度を上げるべきじゃないかというふうに思いました。

(縣参与)

ご説明ありがとうございました。3つ申し上げます。

まずは、総裁が仰せになったことです、非常に嬉しく思っています。前回総裁から、国会による国政調査権行使の生産性向上というご発言がありました。そのために、まず総裁が要請され、さらにそれを繰り返されたことが非常に重要だと思います。そして国会と合意されたということは喜ばしいことですので、ぜひその実施に向けて一層ご尽力いただきたいと思えます。

2番目は人材確保です。社会における財・サービスの配分に際して、市場部門が中心となることが原則だと思いますが、しかしながら、その市場部門による配分が国民生活のすべてにおいて完全かといえば、全くそうではない。やはり、市場部門による配分を補完することが政府の重要な役割です。部門特化、短期性、営利性、これらを基本とする市場部門を政府が補完するとすれば、包括性、中長期性、非営利性、これらを政府は重要視しなければいけません。そういう意味において、両部門に携わる方々の行動原理は基本的に異なっていると私は理解しており、この点で、公務員の採用において専門試験を重視することがこれまでの原則だと思います。その限りにおいて、小林参与のおっしゃったCBTに形式を移行するということは私も非常に賛成です。今は大学もそういう形の通常試験に着手しており、それが十分実施可能であり、公平性や正確性を担保するテクノロジーは十分あると思えます。

しかし、現在議論されております官民交流、それから採用試験の変更、そして兼業制度に対する検討においては、今申し上げました両部門での行動原理の相違ということを十分重視して、今後議論していただきたいと思っています。

最後に、勤務条件の点で、テレワークとフレックスタイム制ということが言及されましたが、この両者は非常に相関があって、両者をうまく組み合わせていくことが重要だと思います。その意味で、まず、テレワークの統一基準を検討されているのは、非常に歓迎すべきであります。フレックスタイムとうまく組み合わせていただくということが重要と思っています。

(柴崎事務総長)

様々なご意見をいただき、ありがとうございます。

続いて、次のテーマに移りたいと思います。令和4年度年次報告書特別テーマについて、政策立案参事官の宮川からご説明します。

(宮川政策立案参事官)

では、令和4年度年次報告に当たってという資料を使って、6月9日に国会、内閣に提出しました令和4年度年次報告書の特別テーマを中心に説明します。

まず、表紙を一枚めくっていただきまして、人事行政を取り巻く状況としまして、行政が直面している課題は、社会経済情勢等が激変する中で複雑化・高度化しているところでございます。

その中で、行政を担う人材の確保は国家的課題であるわけですが、国家の運営に携わりたいという公務に興味を持ってくださる方が減少しており、現在、危機的な状況にあると捉えております。

一方、公務組織においては、職員がやりがいを感じて、職務に邁進するためには、何が必要かといった人材マネジメントに関わる課題が山積しておりまして、これらの問題意識からこれまで施策を行ってきたところでございます。

次のページに進んでいただいて、現在の取組として、国家公務員制度を時代環境に即したもののへアアップデートするという事で、具体的には左上の「01」から4つ、優秀な人材の確保、人材の育成、勤務環境の整備、適正な給与の確保について取り組んでいるところでございます。

このような取組の一方で、公務組織における人材マネジメントを充実したものとすることが求められておりまして、そのためにはデータやデジタルの活用は避けて通れないという意識から、今年度の特別テーマとして、公務組織の人材マネジメントにおけるデータやデジタルの活用の可能性を取り上げたところでございます。

次のページに進んでいただきまして、今回、国家公務員と民間企業の従業員に対して、意識比較のアンケートを行っております。このページの下にまとめておりますが、国家公務員は人材確保上、競合するような民間企業と比べて、人材マネジメントへの納得感が低い結果になっております。このスライドの左側は、「あなたはこれまでの人事異動に納得しているか」とい

う質問に対する肯定的な回答の割合をグラフで表したものです。

民間企業の回答者全体と比べますと、国家公務員は少し低いという結果でしたが、従業員5000人以上の企業と比べると、約10ポイント低いという結果でございました。

これは、例えば異動を伝える際、納得を得る説明や工夫が十分だったのか、ということを問われますと必ずしもそうではないという実態があるのではないかと考えております。

スライドの右側は、「人事評価に納得しているか」という質問に対する肯定的な回答の割合でございまして、こちらも民間企業の回答者全体と比べると、国家公務員は若干高かったですけれども、5000人以上の企業に比べますと、こちらも13ポイントほど低いという結果でございました。こちらは、人事評価の面談の際に上司からのフィードバックが不足しているところもあるのではないかとというふうを考えているところでございます。

続いて5ページでございまして、そのような中で、各府省の人事担当者、現場の方たちにヒアリングを行っております。その中で、職員、特に若手の就労観の変化や、人事の現場における苦勞についての声が聞かれたところでございます。箇条書きが4つございまして、上2つは意識の変化に関するものでございまして、自身のキャリアに関して、主体的、積極的な意識が強くなっているであるとか、周囲が自分をしっかり見てくれているということを実感すると、モチベーションが上がる傾向が強いように感じるというところでございます。

下2つは、現場の苦勞についてでして、職員全員に異動理由を伝える取組を行って、職員からは好評であるけれども、人事担当部局は大変な労力を要した。また、職員の人事情報のデータが、人事業務のプロセス等に応じて別々に保存・管理されており、これを検索することが大変だといった声が聞こえたところでございます。

このように、個々の職員に応じたきめ細かな人材マネジメントが求められている一方で、多くの府省では、人事担当部局、管理職員の体制に余裕がなく、また情報が分散しているという現状の姿が浮かび上がってきたところでございます。

次のページに進んでいただきまして、ここまでまとめますと、公務組織において、きめ細かさや効率性が両立した人材マネジメントの実現が急務であるということでございます。

社会全体でデジタル化が進展する中で、人材マネジメントにおいても、デジタルを活用することは必須であります。データやデジタルの活用のあり方につきまして、これから人事院は内閣人事局、デジタル庁、各府省と連携して検討してまいります。また、民間企業や外国政府には、すでに先進事例がございまして、それをヒントに、実現できる取組から素早く実行し、公務の人材マネジメントを変革していきたいということを述べております。

社会全体でデジタル化が進展しているという点につきましては、去る5月30日のデジタル臨時行政調査会におきましても、岸田総理大臣から、「デジタルの力を活用し、行政の事務についても抜本的に見直していきます。」「国家公務員の人事管理のデジタル化、テレワーク等の柔軟な働き方の推進（中略）を進めます。」といった発言があったところでございます。

次のページに進んで、どういったことをデジタル化と言っているのかということについてご紹介をさせていただきます。

左側が現在ですが、例えば研修受講者を選ぶ際に人事担当者が自らの知見や経験を通して把握した職員情報を基に検討しているというのが実態で、かなりアナログなやり方をしているところでございます。今後は、デジタルを活用して検索できるような形にする、職員の採用から退職までに生じる様々な情報を蓄積して、これを容易に活用できる仕組みは、職員個別の状況を踏まえたきめ細かい人材マネジメントを効率的に行う基礎となると考えております。

次のページに進んでいただきまして、人事業務プロセス間のデータの共有、活用強化ということとして、現在、人事異動、育成、あるいは人事評価といった情報が異なる形式、場所に保管されておまして、必要の都度、それぞれの担当から入手する必要がございまして、例えば、これを職員のキャリア志向であるとか、異動歴、評価面談時の上司のコメントなど、複数のデータを一体的に把握できるようにして、職員個別の状況を踏まえたきめ細かい人材マネジメントにつなげていくというのが、今後目指していきたい姿でありまして、右の図のように必要なデータをスマートに手に入れていくということは、先進的な企業ではすでに行われていることですが、これを霞が関においても、できるところから始めたいと考えているところでございます。

最後に、もう1枚進んでいただきまして、全体をまとめますと、採用試験改革や、働き方の柔軟化などに引き続き取り組むとともに、データやデジタルを活用して人材マネジメントを高

度化・効率化して、好循環を生み出す人事行政を実現したいということでございます。説明は以上です。

(柴崎事務総長)

ただいまご説明しました内容につきまして小幡参与からは、「データの活用に当たっては、必要なデータがきちんと保存されることが重要。公務員の中でも、特定の層に顕著な傾向が見られるといった分析ができると有意義。また、デジタル化が民間でかなり進んでいるので、先進事例を見ながら、検討を進めて欲しい」といったご意見を頂戴しているところでございます。

それでは、参与の皆様からご意見いただければと思います。

(富田参与)

「人材マネジメント」というテーマについては、時代の変化もあり、非常に多様な視点があって、難しい問題に直面していると思います。先ほどの「官民意識比較アンケート」について、民間企業でも人事異動や人事評価について半分以上が満足していないので、公務においてもこのような結果が出るのは当然だと思います。自己評価が高く、不満を持っている人も多いので、あまりこの結果を意識されなくて良いのではないかと、このくらいの満足度があれば十分ではないかなと思います。それくらい、人事評価は厳しくやらざるを得ない。全ての人を満足させられるわけではない、ということではないかと思えます。

それから、「人材マネジメント」は、いわゆる上級職（総合職）の方と中級職以下（一般職）の方とで、かなり課題が違うはずですが、だから、分けて議論された方が良いのではないかなという印象を受けました。

資料P. 3に、「優秀な人材の確保」の中で「民間との人事交流」を挙げています。これは本当に大事だと思うのですが、一方通行ではなく、ぜひ官民双方向で考えていただきたい。

「人への投資」というのは、人材を確保するだけでなく、人の力を伸ばすという意味も大きいと思います。人事交流によって持っている能力を引き出してあげるといふ側面があると思うので、ぜひ官の方にも、民に行って力を伸ばして来いという趣旨での交流をしていただけると良いと思います。民の方も同様に、民から官に交流させていただくことによって力を付けて帰って来いという趣旨で送り出しています。人事交流は、人材の確保だけではなく、まさに「人への投資」、研修の一環としての人材育成だと思います。

それから、「勤務環境の整備」の中で「長時間労働の是正」とあるのは当然ですが、松江市の懇話会での有識者意見にある、「1年の中で労働時間の緩急を付ける」というのは、ぜひ考えて欲しいと思います。

以前にも申し上げた、フレックスタイム制の清算期間を4週間ではなく、もう少し長くしたらどうかという問題にも通じると思いますが、長い期間で調整することで、フレックスタイム制の活用がさらに柔軟にできるのではないかと思います。

それから、先ほど申し上げたことと同じですが、やはり仕事の中身をどう変えていくかということが、人材マネジメントの要諦ではないかと思えます。与えられた仕事だけをやれば良いという時代ではなくなっているので、自分の発想で問題意識を持って、自分のテーマを掘り下げられるような仕事のあり方が重要です。よく言われるように、公募制でタスクフォースを作るなど、系統横断型で新しい問題に対するチームを作って対応する、それも自分で手を挙げて集まってやることで、自分で自分のキャリア形成が形成できるようなチャンスが、これからは必要になってくるのだらうと思います。

全体としてのバランスの中でそういった新しい仕組みをどう作るかということについては、民間企業も同じように、今トライしています。

全ての人に同じように提供することは難しいですが、公務の中にもそうした仕組みを取り入れることを検討されたいかなと思います。

(縣参与)

「データやデジタルの活用の具体的なイメージ」として資料P. 7～8に書かれている点で、一層デジタル化を進めていただきたいと思えます。そして、様々な段階・場で情報共有し

て、より有効な判断を下していけるようになれば良いと思います。

1点お伺いしたいのは、その場合に生成A Iがどのように位置付けられるのかということですが。例えば、人事評価については、デジタル化して様々なデータを有効に組み合わせるものの、最後は上司が部下の業績を判断するという事なのか、そういった機能も生成A Iに移行していくのか教えていただきたいと思います。例えば、ヤマハ発動機株式会社では、如何に対応しておられるのかということ、柳参与からもお伺いしたいです。人事院においてもどのように考えているのか教えていただければと思います。

(柳参与)

生成A Iについては、あまり早く取り入れすぎて失敗すると、とても根幹的なところに支障を来すおそれがあるので、少しずつ進めていくということではないかと思っています。

(宮川政策立案参事官)

生成A Iの活用については、まだ大分先の話なのではないかと思っています。

人事業務のデジタル化については、多くの企業で大体4～5段階を経て実現するのですが、(これから公務が取り組もうとしている)データを1ヶ所に集めるというのはまだ1段階目なので、そこに生成A Iを関与させるというのはまだ早いと思っています。

また、生成A Iは、上手な文章を書くことには優れているということがわかってきていますが、適切な判断をするということについてはまだ評価できないところです。

個人的な感想ですが、判断の条件が既に決まっていて、それに当てはまるかどうかという判断は綺麗にできると思いますが、人事上の判断をするには、それだけではなく、他の要素も含めて行うのではないかと思いますので、生成A Iの人事評価への本格的な導入はまだ早いと考えています。

(縣参与)

導入にはまだ早いと思いますが、活用できるのはどこかというような検討はできるのではないのでしょうか。

(宮川政策立案参事官)

これからたくさん勉強して、こういった使い方ができるかということを検討していきたいと思っています。

(柳参与)

私は、人間の能力には様々な側面があり、ある意味その能力は無敵大と言っても良いのではないかと思っています。人事的なセンスや感性は、人間が持っている特殊な能力だと思います。そのため、人事というのは、生成A Iを適用しにくい、最も典型的な分野の一つではないだろうかと思っています。これは簡単には機械に置き換えられないのではないかと。基本的な仕分けくらいはできるかもしれませんが、A Iのみで人を評価するというのは時期尚早だと思います。

(小林参与)

生成A Iも含めて、A Iは、いわゆる「教師データ」(A Iが機械学習に利用するデータ)が非常に大切です。教師データが揃っていないうちは見切り発車で導入するべきではないと思うので、そういうことは考えていないとお伺いして安心しました。やはり仰る通りで、まだ先の話になると思います。

ただ、近い将来、ある部分までは道具としてのA Iに任せても良いという時代は必ず来ると思います。

資料P. 4に戻りますけれども、令和4年度年次報告書の、「あなたは、これまでの自分自身の人事評価に納得している」という設問で、比較されるべき5000人以上が50.6%で、国家公務員が37.0%ととても低いことに、私は最初とても違和感がありました。国家公務員は、人事評価の高低にかかわらず、給与や賞与に差が出にくいと聞いていました。一方で、民間は人事

評価によって賞与に思い切り差が付きますから、人事部と各事業部、評価者である上司と被評価者である部下との話し合いが大変です。納得感も得にくい。そんな民間より公務の方が納得度が低いのは不思議だなと思ったんです。ただ、事前説明でお伺いして納得したのは、マネージャーが忙し過ぎてフィードバックが薄いということと、上司が評価する対象（被評価者）が多過ぎるということ。課長によっては、一次評価者として100人も担当していると聞きました。フィードバックがないから、人事評価だろうが何だろうが納得いかないのだろうと、コミュニケーションの問題として危機感を感じました。

ですから、評価補助者を上手く活用して、評価される側、特に若手職員は、公務員問題懇話会の意見概要にも書いてありましたが、上司にちゃんと見てもらっているということがモチベーションアップのために非常に重要な要素となっているので、管理者の方は、自分自身の中でのプライオリティを上げていただいて、忙しいからといって部下とのコミュニケーションを犠牲にするということのないように、きちんと部下の話を聞いていただきたいなと思いました。そのことに関しましても、きめ細かさや効率性を併せ持った人材マネジメントが実現できる、先ほどご報告いただいた、人材マネジメントへのデータ・デジタルの活用は、どんどん進めていただきたいと思います。

全ての公務員問題懇話会で話題に出ていた、離職者の再採用、いわゆる「アルムナイ制度」は、民間ではほとんどの企業で持っています。これは管理が大変でしたが、今やデジタルを活用することで大きな稼働もかからず実現可能になりますので、公務でもぜひ進めていただければと思います。

HRMについて、このようにきちんとレポートいただいて、議論をするというのは非常に良いことであると思います。

富田参与も仰っていた「人への投資」については、私はこれからの日本の強みになると思うのですが、反省事項として、機関投資家への過剰な付度で、短期間で成果を出すことや、目に見えるものに対してお金を使うということに、PPR（Purpose（目的）、Proposal（提案）、Reason（理由））で力を入れてきてしまっていました。そうではなく、人に投資しているのだということをきちんと説明すれば、投資家にもわかってもらえるので、民間企業において人への投資をしっかりとやっていくとともに、国家公務員も同じく、人への投資を大々的に標榜していただくのが良いのではないかと思います。

最後に、「人への投資」という本来の意味（育成等）についてもさることながら、給与についても、特に若年層を中心に思い切って引き上げていただかないといけないと思います。

何故かという、ふとしたことで、高卒の初任給がどれくらいなのかと調べたことがあったのですが、国家公務員がかなり低くて、もしかしたら県別に見ると最低賃金を下回っているところがあるのではないかなと思いました。こうした内容についても、何かの機会に教えていただければと思います。

（境参与）

人事異動や人事評価の納得感に関する官民意識比較アンケートが非常に興味深く、近いうちに社内でもやってみたいと思いました。

私どもは1,200~1,300名程度の会社だからできるのかもしれませんが、異動にあたっては内打診から始めて、本人がOKした後、それを労働組合に伝えて了解を得るというルールを運用しています。転勤も多く、不承不承という人もいるかと思いますが、こういう取組をしているから、個人的には、一応全員が納得してくれているのだろうなと思っています。アンケートをやってみたら違う結果になるかもしれませんが。

デジタル化は早くやった方が絶対に良いと思います。私どもでも随分前からデータベースで管理しています。ただ、やってみて分かったというか、前から感じていたことがあって、デジタル化により、人事当局は非常に効率性が上がりましたが、それだけでは何となく空回りしそうな感じがしています。もっとアナログ的な組織風土をしっかりとさせて、デジタルにアナログをうまく適用させていかないとイケません。

コロナ禍で出勤する人が減り、もともと職場が国内外100ヶ所以上に分散しているので、一回離れると社員同士でなかなか会う機会がない、同じフロアなのに隣の職場で顔と名前が一致しない人がいるといった状況で、職場が静まりかえっている。もっとぎわぎわした職場に戻さ

なければいけないと思っているのですが、それにはアナログ的な組織づくりとアナログ的なマネジメントによって、上司と部下が腹を割って話せるような関係作りをもっとしっかりしておくことが、基本として必要なだろうなと思っています。

私どももミッションステートメントで組織の理念や使命を社内で共有していますが、もう少し社員一人一人の個人の価値観を可視化し、それを皆で共有して尊重しようという取組を2年前から始めています。MicrosoftのSharePointというソフトの中で、最初は、単に所属と名前を並べた職員録を作りました。ただ、そういう記号だけでは、結局、ここにいる人はどういう人間なのか分からない。もちろん人事当局はデータベースで全て把握しているわけですけども。そこで、その職員録に、顔写真と、それをクリックすると、その人が仕事やプライベートで大切にしていること、趣味や特技などが分かるような仕組みを導入しました。強制するとうまくいかないで、何度も記入を呼び掛け、理解を得ながら広げています。これによって、今まで人事当局が把握していた個人データとは違う側面が見えてきました。例えば、ある取材テーマが出てきた時に、社内にひよっとしたら専門家がいないのかと検索したりもしています。自分の持っている価値観が他人と違っていても、一応社内では皆が尊重してくれているのではないかと思います。ここに書けば皆にわかってもらえるのではないかと思います。強制ではないので、プロフィールを記載しているのはまだ3分の1程度ですが、参考になればと思います。

(富田参与)

仙台市の懇話会で出ている意見に、「国民は、国家公務員の仕事を具体的にイメージできていない。例えば、小・中・高校生といった若い世代にも興味を持ってもらえるよう周知・広報するなど、国家公務員の働きがいや魅力を積極的に発信する必要」とありますが、これはその通りで、本当に大事なことだと思います。

日本は、国というものの意義や、国と個人の関係、国が個人にとってどのような役割を持っているのかということをお話していない。私も教えられた記憶がない。これまでは軽視されてきていますけど、小・中・高校生の段階から、いわゆる「国」や「公」についての教育がもう少しなされるべきではないかと思います。

そのときに、この教育は、先生に任せるのではなく、国家公務員の方が自ら学校に行って、自分はこういう仕事をしているということをお話するべきです。人事院の職員も学校に行ってお話されたら良いと思います。

人事院が、国家公務員はこういう仕事をしているのだと教える時間を中高生の頃に作るということが、「国民」という意識とか、「国と個人」という意識を育てるために非常に重要なのではないかと思います。そこが今まで欠けていたような印象を受けましたし、この意見に非常に共感いたしました。

(小林参与)

富田参与のお話で思い出したことがあるんですけども、私の父は、海上保安庁の巡視船のエンジニアでした。いわゆるノンキャリアの制服組でしたが、二言目には「パパは国家公務員だ」と家で自慢していました。その影響で、私も小学校低学年のとき、父親の仕事を聞かれたときに「国家公務員です!」と周りに自慢していました。今考えるとかなり「盛っている」説明だったかもしれませんが、国家公務員は国のために命を張って戦っているのだと周りに話していて、少なくとも私のクラスでは「国家公務員はすごくかっこいい」というイメージになっていました。

我が家のようにという意味ではないですが、家庭教育を含め、子供たちにもっと確りと「国の仕事」というものを教えることが必要だと思った次第です。

もう一つ、株式保有のお話について。例えばNTTは今期株式を25分割したんですが、それは何十万円も出さなくても買えるように、100株1万数千円で買えるように、例えば子供がお小遣いを貯めて「この株を買って」と親に言うような経験ができるようにしたという経緯があります。その背景には、岸田総理が「貯蓄から投資へ」という方針を明確に示していることや、これは聞いて面白いなと思ったんですけど、「ない袖は振れない」ならぬ「ない投資は増えない」という事実があります。海外と日本では投資への感覚が全く違います。日本は、金融

資産の半分以上を現金や金利ゼロに近い預金として保有しています。投資への恐怖感や、失敗ばかり思い浮かべて踏み出せないのです。これに関して、「公務員から始めよ」ということで、公務員の皆さんから、国の政策や岸田総理のご意思に同調していただいて、まずは教育ということで、知ることから始めて、ご準備いただかないといけないのではないかなと思った次第です。そのような、投資にチャレンジされる姿を見ると、公務員になりたいかどうかという判断の一つになるのではないかなとも思いますので、最後に申し上げました。

(縣参与)

懇話会の意見概要にある、「退職した職員のカムバック制度」というのは、定年を迎えた職員ではなく、途中で離職した職員のことだと思いますが、現行では認められるのでしょうか。

(幸人材局長)

離職した職員のための制度というものではないですが、選考採用として、辞められた方を採用することは、可能になっています。

(縣参与)

実態としてはそんなにいらっしゃらないということでしょうか。

(幸人材局長)

いくつか事例はありますが、今のところはそれほど多くはないと思います。ただ、各府省も離職者の再採用に対して関心が高く、必要性を感じていますので、これから増えていくのではないかと思います。

(縣参与)

奨励するというほどのことではないかもしれませんが、離職者の再採用が十分可能であるということは、周知された方が良いのではないかと思います。

(幸人材局長)

改めて周知いたします。

(境参与)

質問ですが、各府省の内部でポストを公募するという取組をしている府省はありますか。

(幸人材局長)

一部の府省では部内公募に取り組んでいると聞いております。

(柴崎事務総長)

参与からいただいたご意見に関連して、人事院側からコメントがあればお願いします。

(幸人材局長)

官民人事交流の推進について、先ほど、情報発信の強化が重要だと説明をしましたが、今日の参与会での話をお聞きして、公務側への情報発信も大変重要だと感じました。その関連で、小幡参与から、国の政策に携わることは個人のキャリアにとって非常に有意義であることをアピールした方が良いというコメントがありました。そういったアピールも大変重要だと思っております。

また、小林参与からC B Tの話がありました。より受験しやすい試験ということで、読みやすくなり、採点ミスが減るなどメリットが多いということでした。司法試験でも導入されるようですので、勉強させていただきたいと考えております。

最後に、採用に関して、各参与から情報発信が大事だというお話をいただきました。情報発信につきましては、マイナビ等の民間就職支援会社と連携しながら取り組んでいるところでございますが、各府省にもイベント等に参加いただいておりますので、国家公務員の仕事の

何が面白いかという話として、新しい政策課題のテーマを取り入れるなど、幅広く情報発信していければと考えております。

(荻野職員福祉局長)

先ほど、様々なご意見をいただきました。

兼業につきまして、実際の具体的な取組に基づく提言をご紹介いただきまして大変参考になりました。

導入のメリットにつきましても、非常にリアリティをもって聞かせていただいたところがございます。社員の自己実現を通して会社にとってもメリットがあり、世の中全体としても有益であるということで、大変有意義なお話を伺ったと思っております。

一方で、同時に、官と民の行動原理の違いのようなものも含めて検討すべきではないかというご意見もいただきました。ご意見を十分に踏まえまして、民間の知見・経験を習得するといった時代の要請を踏まえて、兼業のあり方について、内閣人事局と連携して議論を深めていきたいと考えております。

ありがとうございました。

(伊藤人事官)

富田参与が仰るように、国家公務員の7～8割は地方にいて、いわゆる現場・現業です。懇話会の機会に、今回、実際の現場に伺ってみると、若い方、中途採用の方、もしくはシニアのプロフェッショナルの方がいきいきと働いていらっしゃるのを目の当たりにしました。そういう方に光を当てるとということも、やりがいの広報という意味で重要だと思いました。

ありがとうございました。

(川本総裁)

本当に色々ありがとうございました。私自身も脳が活性化してありがたかったです。

今日、様々な御意見をいただいた人材確保については、仕事の中身をきちんと精査するということも仰るとおりなのですが、国家公務員はブランディングができていないということも、問題だと思っています。そのため、まず、ブランディングが必要なのだという考え方を広めていきたいなと思っています。

それから、兼業・副業について、ご自身の会社等のご経験をお話いただきありがとうございます。

縣参与が仰った行動原理の相違というのはその通りだと思います。ただ、公務員の方達がそういう話を聞くと尻込みをしまして、セーファーサイドを取りがちで、きちんと違いを考えない、思考停止になりがちなので、そうならないように、実質をよく考えていきたいと思っています。

ありがとうございました。

(柴崎事務総長)

様々な御意見・アドバイスをいただきありがとうございます。

最後に、次回の参与会でございますが、10月6日の金曜日、10時から開催させていただきたいと考えております。お忙しいところ恐縮ではございますが、ご参加のほどよろしくお願い申し上げます。

次回は、夏の人事院勧告・報告を踏まえて整理し直した「人事行政施策に関する工程表」についてご報告いたします。加えて、以前の参与会で紹介させていただきました、人事院におけるミッション等の策定につきまして、その後の検討状況をご紹介させていただいて、御意見をいただくということを考えているところでございます。

詳細につきましてはまた別途ご連絡させていただきます。

それでは、以上で参与会を終了させていただきます。誠にありがとうございました。

以 上