

## 第109回人事院参与会 議事録

- 1 日時 令和3年10月1日（金）10：00～12：00
- 2 出席者 縣公一郎、小林洋子、境克彦、富田哲郎、柳弘之の各参与  
川本総裁、立花人事官、古屋人事官、松尾事務総長、柴崎総括審議官、  
合田職員福祉局長、西人材局長、佐々木給与局長
- 3 テーマ 人事行政施策に関する工程表について
- 4 議事概要

（松尾事務総長）

- ただ今から参与会を開催いたします。司会を務めます事務総長の松尾でございます。よろしくお願ひいたします。

最初に、今回、縣参与に初めて御出席いただきますので、改めて参与の方々を御紹介させていただきます。参与の皆様から御覧いただきて左手側からおかけいただいている順に、早稲田大学政治経済学術院教授の縣参与でございます。国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構（JAXA）・監事の小林参与でございます。時事通信社・代表取締役社長の境参与でございます。東日本旅客鉄道株式会社・取締役会長の富田参与でございます。ヤマハ発動機株式会社・取締役会長の柳参与でございます。なお小幡参与につきましては、本日御都合により、御欠席でございます。

それでは、総裁の川本から、参与会の開催に当たり、御挨拶申し上げます。

（川本総裁）

- 参与の皆様には、大変お忙しい中、7月に続きお集まりいただきましたこと、厚く御礼申し上げます。四半期に一度のペースでの開催をありがたく思っております。縣参与におかれましては、本年7月から参与に御就任いただいております。参与会には、今回初めて御出席いただきます。御知見をいただき、意見交換ができますことを、大変うれしく存じております。どうぞよろしくお願ひ申し上げます。

前回の参与会では、各参与の皆様から様々な御意見等をいただきました。これにつきましては、参与会後、人事院として今後どのように施策として展開していくか検討をさせていただきます。また、これまで人事院の中で検討を重ね、温めてきた施策も含め、本年8月に、国会及び内閣に対して、給与勧告と併せて行った公務員人事管理に関する報告で言及し、各施策について、どのように対応していくか、具体的な取組の方向性を示したところでございます。

本日の参与会の開催に当たり、これらに関して、個別の施策ごとに、具体的な取組の方向性、期限等について、整理をいたしました。各参与の皆様方におかれましては、これらについて今後人事院が具体的な検討及び実装を進めていくに当たり、様々な観点から、忌憚のない御意見、アドバイスを頂戴できればと考えております。どうぞよろしくお願ひ申し上げます。

（松尾事務総長）

- それでは、本日の参与会のテーマである「人事行政施策に関する工程表」の御説明に入りたいと思います。最初に、総括審議官の柴崎より御説明いたします。

### （1） 「人事行政施策に関する工程表」の構成等の概要について

（柴崎総括審議官）

- それでは、御手元でございます横長の資料「人事行政施策に関する工程表」につきまして、簡単にその趣旨・構成等につきまして御説明させていただきます。具体的な内容につきましては、この後、担当の各局長から、御説明させていただきます。

まず、この工程表の趣旨でございます。前回の参与会で参与の皆様から頂戴した御意見につきまして、人事院として今後どのように施策として展開していくかということを経程表の形で取りまとめたものでございます。

ご参考として3ページ目をお開きいただければと思います。構成でございますが、皆様から頂戴した御意見を、1番左の欄の施策の内容という欄に、個別の施策として落とし込んでございます。その上で、その右の欄、現行制度や運用実態、ここに当該施策に関する現状などを整理するとともに、さらにその右の欄で、施策の具体的な方向性、さらに、施策の期限という形でお示しをしております。

また、参与会で頂戴した御意見に加えまして、ただいま総裁からお話のありました本年の勧告時の報告等において人事院が言及した施策につきましても、同じような形でこの工程表の中に整理をさせていただいております。

お戻りいただき恐縮ですが、2ページ目の目次をご覧ください。施策の内容につきましては、前回の参与会で頂戴した御意見を踏まえて、大きく3つ、まず人材の確保及び処遇、2点目が良好な勤務環境の整備、3点目が国際化の推進、この3つに大分類をしております。この大分類の下で、中分類として、例えば、人材の確保の部分ではジョブ型の活用や人材の流動性の向上、良好な勤務環境の整備につきましては長時間労働の是正や柔軟な働き方に関する研究会、これらを掲げております。

施策の期限につきましては、3ページをご覧ください。欄外の注に、実施する時期に応じまして、①から④までの番号を振らせていただいております。①は年度内にも実現できる課題、②③がそれぞれ検討に1～2年または3～4年を要する課題、④がすぐには実現が困難な課題ということで、それぞれの欄の中では理由等も言及をさせていただいております。

今後、人事院といたしましては、この工程表に盛り込んだ施策につきまして、工程表の記載に沿って、具体的な取組を進めていくこととしております。

本日はこれらの施策、または関連する事項など、幅広く参与の皆様から御意見・御質問を頂戴できればありがたいと考えております。私からは以上でございます。

(松尾事務総長)

- それでは、「人事行政施策に関する工程表」のうち、人材の確保及び処遇関係について、人材局長の西から御説明いたします。

(2) 「人事行政施策に関する工程表」の人材の確保及び育成関係について

(西人材局長)

- それでは工程表の資料に基づきまして、前回の参与会以降、状況の変化、あるいは動きがあったものにつきまして、施策の具体的な方向性のところを中心に御説明させていただきたいと思っております。

まず、人材確保の関係で、ジョブ型の活用というくくりがございます。

民間で言われておりますジョブ型にマッチするものは、正直申し上げて公務の中ではまだ整理がされておられません。

それで、比較的近いものとして、その職務内容を明確にして人材を広く外部から公募するという形で任期付職員法という枠組みがございますので、それを近いものとして整理をさせていただいたものでございます。

まず、資料3ページの(1)のところ、任期付職員法による採用の拡大のための方策につきまして、別途資料を用意させていただいておりますので、こちらで御説明をさせていただきたいと思っております。

任期付職員は、専門性の高さで、2つの類型からなっております。

特定任期付職員というのが、弁護士・公認会計士等その資格等で高度な専門性が認められるもの、このカテゴリーについては、処遇も特別な処遇ということで、別体系になってございまして、最高、事務次官級の給与までは可能であるというものでございます。

一方、一般任期付職員というのは、専門性はございますけれども、そこまでは高くなく、或いは、部内ではなかなか得られない人材を、必要な時に外部から求める場合に使っている枠組みでございます。

現在、特定任期付職員につきましては、色が付いているものは、各省限りでの採用ができるという、言わば事務の簡素化、合理化を図っている部分でございます。

資料には、ボリューム感をつかんでいただくために、令和2年度の数字を入れてございます。それから、右側の枠組みが一般任期付職員ということで、今回各省限りの採用を拡大した対象となっているカテゴリでございます。今回の措置は、課長補佐級以下のポスト、要は、管理職未満のポストについては、専門性の確認ですとか、任期の必要性ですとか、公正性確保等のため手続が公募によって行われているとか、そういう要件を明示しまして、これに該当する場合には各省限りで採用し、事後的に人事院に報告をしてもらおうという措置をいたしております。これで各省の事務負担はかなり軽減されるものと考えております。

これによって、今まで任期付採用を行うに当たり、いろいろ手続で時間がかかったもののがかなり短縮されますので、さらにこの仕組みというものが活用されるということを期待しております。

これが今回の措置でございます。資料2は、11月に施行予定というふうに書いてありますが、ちょうど本日付で、各省宛てに通知を發出しております。11月1日から施行するということになってございます。

これは手続に一定期間を要しますので、本日公布、11月1日施行ということで、昨日報道発表もさせていただきます。これが任期付職員の採用に係る措置の関係でございます。

工程表にお戻りいただきまして、若干飛ばさせていただきますけれども、6ページをご覧くださいと思います。人材確保活動でございます。これは先だつての説明の際に、総合職春試験の申込者数が14.5%の減という状況に鑑みまして、人材確保対策を積極的に行っていく必要がある旨、御説明申し上げましたけれども、具体的な方策として幾つか掲げさせていただきます。

オンラインイベントの回数、昨年3回というのは、これは対面を予定したものがコロナの関係で中止とし、オンラインにより実施したということでございましたけれども、そのオンラインの有用性に鑑みまして、本年度は積極的にオンラインによる活動を展開しているということで、色々なテーマを設定しまして、学生に公務に対する関心を持ってもらおうと、そういう狙いで各種オンラインイベントを本年度は13回企画しております。

それから少し中ほどにございます、技術系を対象とした新しいイベント、これは9月の2日と3日に開催いたしまして、18省庁、出先機関も含めて30機関が参加しておりますけれども、今まで全体の中で技術系ももちろん対象にはしておりましたが、事務系と一緒にやっておりましたので、埋もれてしまうということで、技術系に特化した試みを初めて行ったということでございます。現在は9月に実施したものにしましてのフォローアップをしておりますので、そのフォローアップを踏まえまして、来年の2月に同様のイベントを計画しておりますので、その改善に活かしていきたいと考えております。

次の1枚おめくりいただきまして、(2)の学生等の就職先決定に係る動向の委託調査ということで、これも今回初めての試みでございます。これまで公務員試験を受けて採用された人に対しては、公務に対する意識ですとか、要改善点等についてアンケートを実施しておりましたが、今回、公務を選ばなかった学生に対して、なぜ公務を選ばなかったのか、公務に対してどういう認識・印象を持っているかというところを把握するというのが主たる目的です。それから、どのタイミングで就職先を決める意思決定をしているか、そういったこちらの色々な施策を打っていくタイミングというものを考える、そういう材料にしたいと考えまして、民間事業者に委託をいたしまして、今調査を実施中でございます。これは年内に結果を求めておりますので、その結果を踏まえて、必要な対策を打っていききたいと考えております。

さらに1枚おめくりいただきますと、採用試験の見直しというカテゴリがございます。一つには、教養区分の合格者数の拡大としております。この教養区分は、総合職試験の中で秋に実施しております。今月下旬に一次試験を実施しまして、12月上旬に最終合格発表ということで、これは専門分野にとらわれず、多様な人材を確保したいという目的でこの時期に実施している試験でございます。具体的には大学の3年生が受けられるという仕組みになって

ございます。

その下、真ん中のその次にある現在の実態をご覧いただきますと、全体でいわゆる事務系というのは、300人強ぐらい採用されているんですけども、その中で教養区分からの採用数がだんだん増えてきているという実態にあります。各省側の採用ニーズも高まってきていると。そういったことを踏まえまして、例年合格者数を増やしている状況にはございますけれども、さらに各省の意向も踏まえまして、今年度についても、合格者数を増やす方向で対応を考えてございます。具体的には12月の合格発表のときに、発表させていただくということでございます。

それから、その下にございます採用試験の在り方の検討ということで、これは法文系の関係ではございますけれども、現在法律、経済、政治国際と事務系でもそういった試験区分もございます。必ずしも現行の試験区分にとらわれずに、もう少し公務に関心を持つ人材が試験を受けやすくする方策はとれないかと、そういう観点で検討したいというふうに考えてございます。以上が採用試験の関係でございます。

それから、最後になりますけれども、資料の11ページをご覧いただきたいと思います。育成（研修）の充実の関係では、今回の勧告時報告では、職員の意識調査から公務内の組織マネジメントが効いてない、要するにそのマネジメントに対する評価は非常に低いという傾向でございます。人事院といたしましても、そのマネジメントを強化、充実させていく必要性は喫緊の課題であるという認識のもとに、育成・研修についても、その面での強化を図る必要があるということで、この施策の具体的な方向性のところに書いてございますように、各種研修におきましては、マネジメントカリキュラムを組み込んでおりますが、いま1度そのカリキュラムあるいは教材の内容を見直して、充実を図っていくと。

それから、2段目には、幹部職員を対象とする研修と書いてございますが、現在は局長級、審議官級と新任のそれぞれの階層毎に研修を実施しております。実態はこれまで、事務次官を経験され、その後政府の要職を経験された方に御講演をお願いいたしておりまして、御自身の経験に基づいて、いろいろな御示唆をいただいております。この際、局長級などの幹部職員に今何が求められるか、特に先ほど申し上げたマネジメントという意味で、何が欠けているか、何が必要なのかということ改めて検証した上で、この研修の中に仕組むということを考えてございます。

私から御説明させていただく内容は以上でございます。

（富田参与）

○ 前回までの様々な議論を踏まえて、短期間で具体的なロードマップをきちんと作っていただきまして、大変ありがたいと思います。あわせて議事録も作っていただいで、ロードマップも含めて情報を公開することで、世の中とのつながりをぜひ継続していただきたいと思います。また、この参与会を3か月単位でやっていただけるということですが、我々にとっても大変ありがたいと思いますし、ぜひこの場を通じて、今抱えている非常に大きな課題についても話し合いたいと思います。私どもの考え方も、不十分な点が多々あるかと思いますが、ぜひ聞いていただいで参考にしていただきたいと思っております。

現在、日本の社会はポストコロナという非常に大きな転換期にあると思います。民間企業でも、従来の経営の仕方、社員の育成、あるいは雇用の在り方も全部変えていかなければならず、非常に大きな転換期にあります。このような中で、公務員の雇用制度や人事制度、人材育成の在り方も非常に大事な時期に来ていると思いますし、今このように議論させていただくということは、たいへん時機を得たことだと思います。今回まとめていただいたロードマップについても、今「人材の確保及び処遇」のところで御説明いただきましたが、なぜ働き方改革が必要なのか、何を指すのかというトータルとしてのメッセージがまず必要ではないかと思っております。

次の時代の日本を切り開いていけるような公務員の働き方改革を目指さなければならないと思いますし、そのためには働きがいの問題と働きやすさの問題という二つの視点から考えることが必要だと思います。従来は、どちらかという働きやすさの話、すなわち長時間労働の是正などが議論の主体になってきたように思います。

しかしこれからは、もう一つの問題である働きがいをどう作るのかが重要になってきます。前回、エンゲージメントという言葉を使いましたが、「働かされている」のではなく、「自ら

働く」という意識をどう高めるかというのが今非常に課題であると思います。そういう意味で、今回の「人材の確保及び処遇」のところに幾つか書かれていることの中で、例えば、公募型のタスクフォースやプロジェクトチームを作るという記載があります。こうした取り組みはなかなか難しいのかもしれませんが、各省庁跨いで、行政の課題について議論する場を作ってみてはどうか、と思います。

そのようなところに民間の人間も入って一緒に議論できるといった取り組みが出来ないか、という話をこれまで提案してまいりましたが、これは内閣人事局と各省庁が取組中だという表現になっています。今申し上げた点も含めて、内閣人事局とか、各府省庁に何かを任せただけでなく何か人事院としてこうあるべきだという方向性を、もう少し強いメッセージとして出していただくことが必要なのではないのかと思います。働きがいのためには、その職員の方の活躍のフィールドを広げていくことが必要だと思いますし、それを通じて力を伸ばして活かしていくことが必要です。

国内留学の制度や省庁間の異動もぜひこれから御検討いただきたいと思います。また官民交流なども、力を伸ばして、そしてそれを活かしていく上で、同様に非常に大切な要素だと思います。

働きやすさだけではなくて、働きがいをどう作るか、一人一人の職員が持っている力を引き出して、それを伸ばし、さらにはそれぞれの力を活かすという、そこまで考えていかないといけない。それがエンゲージメントを高めることだと思います。もちろん現在も省庁任せにされているということではないと思いますが、今お話ししたような人事院としての強いメッセージを各省庁に対して出していただきたいです。そしてその後のフォローアップによって、職員のエンゲージメントは高まっているのかどうかという点をフィードバックして、また次の議論に活かしていただくということをぜひお願いしたいと思います。以上です。

(柳参与)

○ 先ず、工程表の取り組みについての感想を述べます。

1つ目は、人事院としての各メディア等々への露出が少しずつ増えてきているようでして、これから変わっていくという期待感が大きくなってきていることです。是非とも、いろいろな取り組みを進めていただいて、富田さんがおっしゃったように、大事なメッセージを出し続けていただきたいということです。

2つ目は、今回の工程表を非常にうまくまとめていただいたということです。私の感想ですが、読んでいくと意外と制度って持ってらっしゃるというのがまず一つですね。その制度がフル活用されてなかった面があるのだらうと思いますので、詰めていただきたい。もう一つは、施策の期限として決めていらっしゃるマイルストーンに①っていうのが多いですね。適度な難易度ということだというふうに思います。あまり難しいものを入れるとなかなか進んでいかないので、先ず①を達成して、総合的な達成感を得られるといいのではないかと思います。

3つ目は、もう少しKPIを数値化してほしいということです。今後の取り組みの中で、数値化をしておく、成果がわかりやすくなると思います。加えて、これを進めていくことによって、エンゲージメント調査と整合しているかどうか、調べながらやっていただきたいということです。

次に、工程表で扱われている課題の中身についての感想です。

1つ目は、採用試験の在り方を課題にされています。こういう試験でやるべきなのかどうかということが、議論の中にあるのではないかと想像しました。大学でも民間でも、試験の仕方、採用の仕方を大分変えてきました。民間で言うと、昔は試験一辺倒でしたが、最近はSPIだけは残して後は人物本位ということに変わってきて、候補者の人物、個性、可能性で採用決定するというをやっています。そういうやり方に、100%移行出来なくても、そのうちの20%はそういうやり方をするとか、いろいろなアイデアが出てくると思います。公務員の人物とは、どういうことかっていうことの定義をはっきりされると採用のやり方も選択肢が出てくると思います。

2つ目は、育成方法、特にマネジメント能力の向上について。民間でも大事な課題でして、階層別、例えば課長研修・部長研修や選抜研修を充実させています。色々な層の選抜研修、それから最近ではコーチングという手法をやっています。コーチング手法は、上下のコミュニケ

ーション等々の、いわゆる基本的なマネジメントスキルを高めようとするので、効果が上がると言われています。いろいろ組合せてやられたらいいかと思います。

3つ目は、官民交流と国際機関交流です。どんな仕事でも、現場感覚とグローバル感覚というのは非常に大事です。官民交流をもっともっと増やすとか、国際機関、これは難しいっていう書き方されていましたが、大使館や色々な国際機関との交流の機会を国家として作られるといいかと思います。

最後ですが、人事というのは、人事で組織トップの考え方がわかりますので、たまにはアイコン的な人事をやられてもいいかと思います。特に、高度専門的なトップクラスの人事をアイコンにするとイメージが分かりやすくなります。ご検討いただきたいと思います。

(小林参与)

○ まず冒頭に、いわゆる「ONE HUNDRED DAYS」でこういうアウトプットを出されたという、新総裁とそれを支える皆様のお力に驚愕しております。素晴らしいと思います。

さらに、この工程表はWEBにアップされると伺いました。それも大変勇気が必要なことだと思います。国民の皆さんの中には批判的にご覧になる方々もおいでですので、アップしてしまっただけで、例えば「①」と書いてあったのに年度内で出来なかった、どうするのだと激しく追求されるかもしれません。でも、勇気を持ってアップされるということに、皆様の覚悟のほども感じます。改革の第一歩を確実に踏み出されたのだと思います。せっかく書いた期限ですから、いかなる事情があろうとも、頑張っただけでやり抜いていただきたいと思いました。

内容について、3点申し上げます。

試験についてですが、まず世の中の変化ということですが、世の中の変化は本当に早いです。例えば、私はインターネット事業の立ち上げを25年前にさせていただいたんですけども、その時の世の中と今の世の中では、インターネットの使われ方が本当にまるっきり違うんですね。仕事の仕方も物事の考え方も、社会も経済も予想を超えて何もかも違っている。社会も経済も生き物であり、会社も組織も生き物ですから、今や、例えば、自立分散型の仕事の仕方やグローバル化はすっかり定着していますし、また、ESGやSDGsも本気で考える世の中になっていたり、いろんなものが変わっている中で、あるべき人材像というものもドラステックに変わっているはずで、現実には民間企業においては、25年前の採用基準と現在の採用基準ではまるで異なります。

公務員もそうあるべきだと思います。

公務員として今の世の中に求められる人は、一体どういう人材なんだろう。そういう人たちを選抜するための試験になっているだろうかということですが、試験自体が以前とさほど変わっていないんじゃないかというふうに危惧しております。

試験だけ単独で考えるのではなく、今の世の中あるいはこれからの未来に求められる公務員像というのをクリアにした上で、あるべき人材を選抜する、そういう各省のニーズにもあった、世の中の流れにもあった、理想の人材を取り込めるような試験になっているかどうか。そういう見直しというのはなされたんでしょうか。されていないとしたら、やるべきだと思います。それが1点目です。

2点目なんですけど、具体的に秋試験と春試験は内容が違いますが、この違った内容で採用した人たちのその後どうなっているのか気になるところです。結果として違いがあるのかなのか。

公務員になった後、秋試験と春試験でそれぞれ別の類型を求めた試験内容で採用されたのであれば、その後どうなっているのかをしっかりと見ていただいて、変わりがなければ、春も秋も試験内容は同じでいいかもわかりませんし、それから世の中の流れからすると秋試験がメインでもいいのかなという気もいたします。

また、昔は公務員というと、法学部や経済学部が多かったですが、今世の中で活躍してる人を見ると経済とか法律専攻じゃない人たちもいっぱいおり、また、今後の世の中の変化、例えばこども庁が出来たり、それからもっと広くて深い世の中の動きに公務が関わっていくことを考えたときに、従来なら公務員試験を受けようとは思わなかった学部の学生や学校の方々にもリーチして行って、広範な人材を求めたほうがいいのではないかと思います。そうすると、8ページには「政治国際、法律、経済」と書いてありますが、これでいいのかと。今でもこれが、

合理的客観的な選抜基準なのだろうかという疑問も湧いてきます。

3点目ですが、試験廃止という御意見もあります。私は今は試験は必要と考えております。なぜかという、面接官がそこまでまだ変化し切っていない、成熟していないのではないかと懸念するからです。

面接官というのは大変重要な役割でありまして、その人の目でフィルタリングをするわけですから、面接官自体がそもそも、あるべき公務員人材・理想の人材に近い、あるいはそれを理解している人でないと、誤った選択をしてしまうわけです。民間企業も同じなんですけれども、面接官を経験すると、その人たちがものすごく成長します。自分の言葉で学生に対して自分の組織のいいところを語れるからなんですね。いいところを語りながらも実は心の中では「まだまだ改革が必要なんだ！」と言う自分がいる。そういう気づきなども得られます。

したがって、どういう方々が面接官にアサインされているのか私にはわかりませんが、少なくともこれからの面接官には、将来を嘱望される人材をアサインしていただき、そういう方々がスポークスマンにもなって優秀な学生を吸引して、さらに自分自身も成長し、そして組織に変革を起こしていく、そういう原動力になる。このトータルの構図の中で人選いただき、研修もしていただければと思います。

あるべき公務員の理想の人物像とはどんなものなのか、面接官を集めて議論していただくというのも良い方法かと思えます。その議論の中で「to be モデル」を考えて、現実の「as is」と比べて何が違うのか、その差分を埋める人材はどうやって採用するのか、そのロジックで一貫して、新しい人材を採用していくのが良いのではないかと思いました。

#### (境参与)

○ 前回初めて出席した感想から入りたいんですが、実は私、前任者から引き継ぎを受けた際、どうせ役所の審議会なんてスリーピングボードだろうし、人事院の参与会も席に出れば済むのかなと思っていたら、意外にかなりシビアな議論もあったので、ちょっと驚いたというのが実感です。後で議事録を読んで、相当高をくくっていたと反省した次第です。

富田さんや柳さんの発言と重なりますが、コロナのせいもあって大きく動いている今の状況は一つの危機だと思っています。大きな危機のときは大きく変えられるチャンスでもあるので、ぜひこれを活かしてほしい。単なる働き方改革ではなく、働きがい改革という感じでやってほしいと思います。公務員を本当に志望する学生は、何とか社会全体に貢献したいと、たぶん皆さん思っているはずですが、今、若手は自分の暮らしを全部ささげるとも思いません。私どもの会社に入ってくる学生を見てもそう思います。その辺のバランス、「ワーク・ライフ・バランス」も言い方の順番を「ライフ・ワーク・バランス」と逆にした方がいいと思うんですけども、そういうところに配慮していかないと、なかなかうまくいかないという気がしています。

それと今まで、人事院に関する報道は年1回の勧告のときぐらいしか知らない、みたいなどころがありました。先月初めでしたか、川本さんを取り上げた連載記事が新聞に出ました。あれ、かなりインパクトがありました。ああいう形で、人事院としても霞が関を変えていきたいんだというメッセージが世の中に伝わることは、本当にいいことだと思います。公務員を志望する学生にも勇気を与えたんじゃないかなという印象を持ちました。また、ああいう発信をすることによって、人事院そのものの改革にもつながっていくんじゃないかなと思います。

資料の中身について、細かいですが、二、三ちょっと質問します。採用区分で教養区分の推移が出ていますが、各府省の採用ニーズが高いのはどういう背景があるんでしょうか。2020年度は、合格者も6割を超えていますよね。他の区分の試験を通過してきた人たちと違いがあるのか。もし分かれば、後で教えていただきたい。

それと、公務員志望者、あるいは志望しなかった学生に対する調査をやるということですが、霞が関を若いうちに離れていった人たちの調査はやられていないのかなという気がしました。私ども実は若手の離職が結構増えてまして、個人的にその都度、時事通信の悪いところを全部言い残していったらほしいとお願しているんですが、もう本当に、ちょっとがっかりする、がっかりするような感想を皆さん書いてくるんですよ。それが在職中に言ってくれたら何とかしたのになという感じばっかりなんです。そういう調査はどうお考えなのでしょう。

もう1点は、何となくいい感じで動き出したところが、政権が代わっておかしな方向に後戻



りしないよう、人事院からももう少し働き掛けを強めていくことが大事なんじゃないかなと思うています。その辺はぜひ注意深くやっていただきたい。特に国会との関係ですよね。衆参両院に総裁が直接お願いに行ったという報道がありました。実際のところ、先方は本当にやる気があるのかどうか。印象も含めてお聞かせいただければと思います。

(縣参与)

○ ニューカマーでございますので、誤ったことを申し上げたらお許し下さい。国家公務員の専門性の確保ということで、2つお伺い致します。今までのお話との関係で申し上げますと、国家公務員の役割は何か、その背景にはもちろん政府の役割がある。政府の役割は、市場が叶えられないことを果たすということだと思います。市場でできることであれば市場が解決すれば良いわけであって、社会には叶わないことが必ず残って行き、よって、政府が存在する。そうすると、政府の構成員である国家公務員、人事院の役割には、市場で果たされる役割とは異なることが要求されている。私自身はそう考えます。

その上で申し上げますと、まずは任期付職員の点です。この任期付職員の方が果たされる専門性を中長期的にどう確保するのか。具体的に申し上げますと、CIOが導入された20年前頃、そのときに次のように申し上げました。当時はそうした機能を果たす方は、組織内に居られないので、一時的に外部の方に来ていただくことが必要である。しかしながら、中長期的に考えれば、政府内でそうした新しい機能を果たす方々を育成していく必要がある。そう申し上げて20年経ってしまいました。その後の経緯はどうなっているのでしょうか。この意味で、そうした専門性は常に外部から来ていただくということで良いのかということなのです。

それは考え方だと思います。ですから、この任期付職員で果たして頂く役割は、やはり常に一時的な人材として採用するというで良いのか否かについて、はっきり方針を立てる必要があると思います。ほかの専門人材との関係で、役割分担するのか、あるいは組織内で重要と判断して育成するのか。その方針について、明確にする必要があると思います。

第二に、他のお二人の参与が仰った8ページですが、これは専門性の問題とそれから採用戦略の問題、二つあると思います。表4では、リース型でジェネラリストの人材を採用するという方式、もう一方は、従来型でそれぞれの専門を育成するという方式があります。この関連で、今お話しのように教養区分が、専門性の意味で、現在の日本政府でどれくらい必要であるのかということが重要です。従来型の専門は、今後も法案を作成する上でどういう意味があるのか。それを考慮した上で、従来の法律・経済系と新しい教養系との割合を考えなければならないということなのです。

他方、ちょっと申し上げにくいですが、やはり民間との関係で、人材確保の点で、二期に分けて試験時期が設定され、そこで秋に教養区分を実施されていると思います。これは、専門性の確保の上でどういう意味になりうるのか。また、秋試験と春試験とを分けていることで、教養系のカテゴリーを現在の割合で、伸ばしていくということは、日本政府の、国家公務員の専門性という点で望ましいのか否かということ、やはり検討される必要があるのではないかと思います。

(西人材局長)

○ 全てにお答えするのは、なかなか難しいところではありますが、まずは御質問が何点かございましたので、お答えをさせていただきます。

教養区分の関係で何点か御質問があったと思います。その採用後に、言わば専門区分を受けた人達とどう違うのかという話だったと思いますが、基本的には、各省は採用後は、例えば、経済官庁の経済区分とか、特定の区分からの採用を意識して、そうした素養が必要な部門に配置をしている例もありますが、一般的には法律、経済、行政、教養区分も含めて、余り、試験区分にはとらわれず、広く配置をしておりますので、そういう意味では、特に事務系につきましては、試験区分にとらわれない人事運用をやっているというのが実態だと思います。

それで、試験の中身につきましては、教養区分は、専門試験を課しておりませんが、その代わりに、大卒程度で比べますと、政策課題討議という受験者同士で議論をさせるというのが一つ、それから企画提案型の試験といいまして、これはお題を与えまして、自分の上司に自分の提案を説明する施策案を作らせて、それについて、まずプレゼンをさせた後、面接官が、その



内容について、質問してその受け答えを見るという試験がございます。基礎能力試験といういわゆる教養部分は共通ですけれども、それに加えて専門試験を課さない代わりにそういった形で課しております。採用人数がこれだけ増えているというのは、専門試験は課しませんけれども、例えば、春試験でも合格者数の多い東大、京大、早稲田、慶応大等の学生たちがこの秋試験にチャレンジしてきて、合格者を占める割合が高いという、結果として、採用に結びつく割合も高くなっているということだろうと思います。

ですから、それは正直申し上げまして、当初想定をしていたこの教養区分の性格が、少し変質をしてきているというのは、御指摘のとおりだと思います。

一方で、専門区分につきましては、知能知識を問う部分に加えて、大学で学んだことを、例えば法律、経済と学部に応じた専門性、これは習うべくところをしっかりと習って、身につけているのかということ。これは必ずしも採用後の職務に直接結びつくというわけではございませんが、採用後に色々な経験を踏まえて、色々学んでいって、身につけてもらうという、そういう能力を測るという点では、意味があることと、我々としては認識をしています。要するに、教養の基礎能力とかだけで測れない、むしろ、着々と大学でもしっかりと勉強して身につけたという、そういう能力といいますか、そういう人材が必要ということで、これは従来からそういう形ですけれども、そういう部分は維持してきているというところで、採用試験の在り方を考える上では重要な御指摘でありますけれども、そこは非常に意識をしていきたいと考えております。

特に先ほど、学生の学部と試験区分との関係で御指摘がありました。

受験の実態で申し上げますと、特に典型的なのは、文学部の学生についてではないかと思えます。政治国際区分は、国際系の学部の人にはかなりフィットすると考えております。また、人間科学区分というのは、教育・心理ですので、文学部の一部に対応していますが、それ以外の人たちを中心に比較的法律区分を受けているという実態がございます。

ただこれは、総合職だけではなく、地方公務員との併願がございまして、地方公務員を受ける場合には、この法律区分を受けているほうが、かなり重なる部分があるので、決して無駄な勉強をしているわけではないということとは言えるのではないかと思います。しかしながら、実際、自分が学んでいることとの関連で、もう少し受けやすくする方策が必要ではないかという意味で書かせていただいたものでございます。

それから非常に大きな話でありますけれども、人材戦略に絡む部分の御指摘がございました。非常に重たいといいますか、我々も、一義的には役割分担としては、内閣人事局がそういう人事の方針を立ててということではありますが、それはもちろん関係がないというわけではございませんで、専門機関として、適時にそういうメッセージを発していくということは非常に重要なことだと思います。

それから任期付職員の御質問もありましたけど、任期付職員は、先ほど二つのタイプがあると申し上げ、特に特定任期のように専門性の高い分野については、二つ要素があると思えます。その人材を確保するのに、ある程度任期を限ってでないとなかなか来てもらえないという要素。それから、例えば、デジタルの高い専門家ですと、かなり日進月歩で技術が進んでいますので、中に居てもなかなか人材を育てられない。言わば、その採用側のニーズと入ってくる側のニーズが色々考えられまして、結果的には、やはり、任期付というのは、人材確保の有力な手段として、残って活用し続けざるを得ないのではないかと。部内の育成が追いつかない、例えば、在外公館で、外国語の専門家が足りなくて、部内の育成にも限界があるというのは、現実のこととしてあると思えますので、そういった事情に鑑みながら、どういう形で人材の確保を図っていくかということだろうと思います。

それから、官民交流につきましては、民間から来てもらうのと、官から民間に行く場合と両方ございます。民間から来ていただく場合にはですね、毎年200名を超える規模で、順調に推移している。一方、逆の場合は、ちょっと正確な数字が手元にはありませんが、50人満たないような数字になっています。各省も、民間に派遣して経験を積ませるという意義は非常に感じておりますが、実のところ今の体制・要員ではなかなかそこまで手が回らないというのが現実です。出したくても出せない。例えば、留学も定員の中でやっておりますので、そういう問題もございます。ですから、その定員の在り方については、人材の育成という問題にも非常に大きく影響しているという認識は私どもとしても持っております。

ちょっと、雑駁なお答えで申し訳ないですが、足りない点がございましたらまた改めて、お答えをさせていただきます。

#### (立花人事官)

- 官民間の人事交流について、富田参与と境参与から御意見をいただきましたが、官民間の人事交流は、人材局長から申し上げた官民人事交流法などの個別の法律による常勤職員としての採用の他に、それ以外の方法で、民間企業等から非常勤職員として、1年から3年ぐらいの期間で採用するというケースもあります。

このように、官民間の人事交流の任用形態として、常勤職員での採用と非常勤職員での採用がありますが、その辺について、民間企業の経営者の方々から見てどんな印象をお持ちなのか、もしお考えがあればお聞かせ願いたいと思います。

#### (富田参与)

- 当社からも非常勤職員で、何人か派遣しております。

実情は承知しているつもりですが、派遣した側からすると、個別の法律による採用にしていたきたいという気持ちはもちろんあります。しかし、行った社員がすごく勉強になって帰ってきますから、非常勤での採用を絶対にやめてくれというつもりはありません。むしろ、民間側の社員の人材育成として、活躍のフィールドを増やし、経験を積んでもらう、という意味では非常にありがたい機会をいただいていると思います。

先ほど、定員の関係があつてなかなか官から民へ送れないというお話がございました。もしそういう問題があるのなら、例えば民から官をもっと出して、その分も、官から民に来ていただくなど、様々な方策があると思います。デジタル庁が新設され、これから子ども庁の議論も進んでいくと思います。例えばデジタル庁は民間の人材も相当採用されていると聞いています。このようにもっと官民全体が一緒になって、今世の中にある問題に向き合う必要があると思います。表面的な部分だけで済ますのではなく、本当にどこに問題があるのか抜本的に考えていかないと解決出来ないような難しい問題ばかりだと思えます。そういう意味で官の能力・知恵と民間の現場を知っている人の知恵とを融合させる仕組みをぜひ広げてほしいと思います。なかなか一挙にいかないという点はよく分かります。しかし、冒頭申し上げたように、今の日本は危機的状況であり、本当に様々な課題が山積しておりますので、本気になって直していく必要があります。そのような状況で官だ民だと言っている場合ではないと思いますので、このような危機感をぜひ、人事院からも発信していただきたいと思えます。

#### (柳参与)

- 当社は、官に出す側、官から来てもらう側、どちらもやっています。現場の話を知ると、どちら側も非常にポジティブです。どちら側も、比較的若い人達です。公務員の皆さんは、視野が広くて、いろんな視点から解決策を考えていただけるということで助かっているようです。今からも積極的に続けていきたいと思えます。また、繰り返しますが、現場感覚とグローバル感覚は、民間としても国としても非常に大事です。我々は、お互いに交流して学習する場をどんどん作ります。官から民へ、さらに民の海外拠点へ、また民から官への派遣の機会をたくさん作っていただければと思います。

#### (小林参与)

- NTTも以前から官民交流をやっており、官に行つて戻つて来た方々は皆さん視野が広がって何段階も成長して、その後も会社で大変活躍されたという、そのような記憶がございました。

ただ、別の問題ですが、NTTではなく他の組織から最近聞いた話なのですが、非常勤職員で省庁に行っている人たちの労務管理についてです。その組織では働き方改革への取り組みを熱心に行っていて、生産性向上と労働時間短縮で成果を上げているのですが、省庁に出向している人たちだけが毎月長時間労働上位のワーストリストに並ぶ。出向先に幾ら申入れても一向に改善されない。

それだけ戦力として役に立っているという考え方もありますが、公務員の方々にはこれ以上働かせることは出来ないのだから、非常勤出向組にあとはお任せのようなことになっているとしたら、

問題だと思います。

労務管理のところも、人事院で目を光らせていただければと思います。

(西人材局長)

○ 境参与のご発言の中で若い内に退職した人材に関する調査についてのご指摘がありました。これまでも実態を把握するための取組はして参りましたが、なかなか辞めた人に接触するのが非常に難しいという問題がありまして、人事当局を通じて話を聞いたり、試みとしてはやってきました。我々としてもこの点について問題意識を持っております。

内閣人事局が、先だって公表されたのが、退職手当の支給を捉えて、若年退職者の状況が増えているというお話がありましたけれども、我々としても、例えば、採用後5年以内にどれくらい辞めているのかとか、そういうようなデータは出てきておりますので、その辺りは、我々としてもしっかり捉まえて、問題を共有できるようにしたいというふうに考えております。

(松尾事務総長)

○ 続きまして、「人事行政施策に関する工程表」のうち、良好な勤務環境の整備関係について、職員福祉局長の合田から御説明いたします。

(3) 「人事行政施策に関する工程表」の良好な勤務環境の整備関係について

(合田職員福祉局長)

○ 工程表では13ページ以降に、良好な勤務環境の整備というのがございます。併せて、「資料」の中で、今年的人事院勧告報告についてという別綴りになっているものがあるかと思いますが、その塊の中のこちらは4ページがこの関係でございまして、この二つの資料を二つ併せてご覧いただきながら、お聞きいただければというふうに思います。

最初に、長時間労働の是正の関係でございましてけれども、この場でも御説明しておりますが、令和元年度から超過勤務の上限というのを国家公務員についても設定し、その実施状況を各省いろいろな形でフォローアップしつつ、遵守し、きちっと超過勤務の時間管理を行い、それに基づいて超過勤務手当を払うようにということを指導しているということでございます。

この①で今行っているということを書いておりますけれども、元年度から制度がスタートし、そのフォローアップをし、各省に対して、ある程度人事課長のレベルで、マネージャーのレベルでの指導等を行っているということで、それを引き続き行っていくということを記載しております。

勧告時の報告の中では、各省に対する指導を行うとともに、各省の組織全体としての取組を促進、人事課長に言ってなかなか動かない場合はさらにレベルを上げての指導というのも行っていますということを宣言しておりますし、それから、超過勤務手当をきちっと法に基づいて支給するように、これは法律での義務であるということを繰り返し指導しているというものでございます。

この勧告時の報告の中では、超過勤務が増える原因としては、人が足りない、きちっと定員が足りてないというのが背景になっているというのが各省から聞こえるところでございますので、これに対しては業務量に応じた要員の確保が必要であるということを改めてはっきりと言ったということ、それから、国会関係ですね、国会の質問への対応ですとか、いろんな説明であるとか、そういったものが公務員の超過勤務の原因の大きな一つになっているということがございますので、公務員の勤務時間、勤務条件を預かる人事院として、国会の一層の理解と協力をお願いしますと、従来は割とオブラートに包んだ、関係方面のご理解というようなことを、書いておりましたが、よりストレートに伝わるということで、今年の報告では、国会等の理解と協力をお願いしたいということストレートな形で書いております。

このほか私どもの方でもいろいろな機会を通じての適正な指導を行っていくとともに、これを行うためのセクションというのを、来年度の予算で要求して、更に強力にしていきたいというのが長時間労働の是正の関係でございまして。

工程表1枚おめくりいただきますと、勤務時間制度について、いろいろテレワークの普及等、

職場環境が変わっていく中で、今の制度が適当なのかどうかについて改めて見直しをしていく必要があるだろうということを宣言しておりまして、来年、専門家に集まっていただいて検討を行っていただく、それに向けて、現在は実際どういうふうな各省の実情になっているかということについてデータを集めていくとともに、それから、民間企業における実例等についてもデータを集めて研究会を行っていきたいということが14ページのところでございます。

それからちょっと15ページは給与面でございますので、一つ飛ばさせていただきますと、16ページが、仕事と家庭生活の両立支援、ワークライフバランスの関係でございます。ここでは真ん中(2)番のところで、新しく不妊治療のための休暇というものを来年から国家公務員について創設するというのを8月の勧告時の報告で申し上げました。これは人事院規則でできることですので、現在、人事院規則等の準備をしているという状況にありまして、基本的には年間5日、それから体外受精等の頻繁な通院が必要になる場合はプラス5日ですので、合わせますと、年間10日ということで、これで全ての人が、全ての不妊治療のところを全面的にカバーするということにいかないかとは思いますが、相当程度のところについては、この休暇を新しく作るということで対応をし、かなりの部分お応えできるのではないかとこのように考えております。

それから、1ページおめくりいただきまして、17ページが、育児休業法の関係でございますけれども、民間の育児介護休業法は先の通常国会で成立いたしましたので、来年の4月以降に順次施行されていくということになっているというふうに承知をしております。国家公務員につきましても、出生後8週間以内の育児休業については、全体の育児休業のカウントとは別カウントのものとすると、で、合わせて民間の育児介護休業法でも取り入れました分割取得、2回まで可能になるということ、これは法律上の措置が必要ですので、法律改正をしていただくように、意見の申出、これは勧告と同じような意味合いになるんですが、意見の申出を行って、現在政府の方で法律案を作成して、大体条文ができ上がっており、国会に、いつの国会になるのかは、状況を見ながらになりますけれども、これが提出をされていくであろうというふうになっております。施行日は基本的には、民間の育児・介護休業法の施行日と合わせて施行したいと考えております。

ただし、前提は法律が成立しておりませんと、公務員側の法律でなければ措置出来ない部分がございますので、これらの法律の施行を待つというところになっております。

それから、18ページで出産育児に係る休暇の改善ということでございまして、非常勤職員の産前産後休暇、現在無給休暇であったものを有給休暇にするとか、それから、非常勤職員についても、男性が配偶者出産のための休暇、これ常勤職員にはございますので、これについて非常勤職員に認める、さらには育児参加のための休暇というものも認めるということを措置していくということになっております。このように、育児休業の関係それから不妊の関係、不妊治療の関係、それから長時間労働の是正、それらについて、今、制度を進めているというところでございます。

(冨田参与)

○ この問題も、非常に具体的に、様々な対策をロードマップとして作っていただけて、大変すばらしいと思います。総じて、働きやすさの問題というのは、トップの関与を継続的に行うことに尽きると思います。

公務員の仕事を考えてみますと、霞が関の仕事と地方の支分部局の仕事、上級職の仕事とそれ以外の方の仕事でそれぞれ違うでしょうし、また、省庁の間でもかなり差があるのだと思います。実際に、それをそれぞれの省庁、あるいは支分部局のトップの方が、自分の目と耳と肌で感じるということとはとても大事だと思いますし、そのような、具体的な行動を継続されることが、ここに記載されている問題の解決、前進に向けて、非常に大事なポイントだと思います。

これはまさに民間企業と全く同じでして、社員に対する、関心、コミットメント、あるいはもう少し青臭い言葉で言うと愛情ということなのだろうと思います。

部下がどういう働き方しているのか、どういう悩みを持っているのか、何が今課題になっているのかについて、直接話を聞く姿勢を示すということが、社員の、あるいは職員・公務員の方の働きがいにも繋がることだと思います。是非そういう姿勢を省庁トップの方、あるいは支

分部署のトップの方が、実践されるように、人事院からも強くお話しいただくことが大前提だと思います。

2つ目ですが、いろんな業務の効率化やコストカットの問題は、どこの省庁や組織でもありますが、これに対しては現場第一線の社員が相当知恵を持っています。

当社も、業務改善、コストカット、業務の効率化といった課題について現場第一線の社員の知恵を採用して、できるだけボトムアップでそれを施策に反映させようとしております。

昔でいう小集団活動とか、改善活動と言われるもので、こういったものを公務員の中でも、広くやられていると聞いておりますが、是非その取組をもっと懲慥・活性化していただいて、さらにそれを具体的な施策として水平展開し、共有化していただきたい。こういうやり方で、業務の効率化が図れた、こういうやり方でコストカットが図れた、という事例を共有化していくことが、非常に効果があるように思います。

必ずしも成功するばかりではありませんし、全てそれで解決できるとは申しませんが、かなりの部分が、そうした現場第一線の社員による知恵、創意工夫を通じて解決の方向を見出せるのではないかと思います。

それが公務員全体の働きがいにも繋がることではないかと思います。以上です。

#### (柳参与)

- この工程表の16ページにある育児休業取得のサクセスモデルを公表するとか、テレワークのベストプラクティスを各府省と共有するという事は、非常にいいやり方なんじゃないかと思えます。育児休業については民間よりも先行してらっしゃるのですね。これ、私は初めて知りました。こうした広報も一緒にやっていただければ、民間にもいい刺激になっていくと思えます。

オンラインとテレワークに関して、事例とともに最近感じたことをお話しいたします。

先ず、オンラインです。私の会社は、年間延べ9,000人の社員が海外出張に行く会社でして、これが去年からゼロになっているわけです。海外出張がゼロになっても、仕事に大きな支障が出ているわけではなく、多少のフラストレーションはあるようですが、概ね上手くいっているわけです。よくよく見ていると、オンラインでコミュニケーションするやり方、先ほど富田さんもおっしゃっていたのですが、コミュニケーションをビジュアル化するとか、映像化するとか、みんなで創意工夫をやってきています。組織として、新しいビジネススタイルを作りやすくしておくことが大事だと思えます。

次に、テレワークです。当社はゴルフ業界との付き合いがありまして、その情報です。ゴルフ業界は、昨年前半は需要が激減したのですが、今は回復しています。その中で顕著なのが、ウィークデーのプレーヤーに、若い人達が急激に増えているということです。テレワークの合間にゴルフで身体を動かす、ゴルフの合間にテレワークをするなど、仕事との両立ができていないのではないかと想像しています。これも、新しいビジネススタイル、ライフスタイルだと思います。時間管理、残業管理、安全管理等の課題はあるかと思えますが、少しずつ解決できるでしょう。公務員の皆さんの仕事は、テレワークと親和性が高いと思うので、テレワークをもっともっとやられたらいいと思えます。

#### (縣参与)

- 国会対応、国政調査権の行使として、質問主意書が作成されて、それに関して閣議決定を以て回答を出す、というシステムの中で、今まで質問主意書に対する回答を回避したことがございますか。あるいは、回避することは可能ですか。たまたまドイツの情報がある程度入手できるのですが、ドイツでは、国会での質問に対する最終的な決裁は大臣がとるので、閣議決定ではないものの、その頻度までは存じませんが、回答を回避している例があります。

そのときに、必ず当該の質問について回答するためには、各機関で何人日のコストが必要となろうということを明確に計算して、それとの対比によれば、この質問については回答を避けたい、という返答しているようです。どれぐらいの頻度であるのかという点は、ドイツ側の担当者に確認を求めたいと思えます。仮にそういうことがあるとすれば、日本では回答回避が可能なのか。他律的業務では、天災等の絶対的な他律性と、相対的な他律性として、相手方と交

涉したり、会議の内容について検討したりするという可能性が残されている他律性とが区別できるとすれば、その点やはりお考えいただく必要があると思います。

私自身は、実態としては、何も存じ上げないものの、制度として回避の可能性を考える必要があるのではないかと考えます。

(小林参与)

○ 2点申し上げたいと思います。長時間労働の是正というのはもちろん大変重要なことです。そのための抜本的対策として、視点として一つ欠落してるのではと思うことがあります。つまり、ここに書いてあること、工程表に書いてあることは全部重要ですし素晴らしいですけども、もう一つ、テクノロジーを駆使して、業務効率化を図るという視点が必要ということです。

デジタル庁で国が旗を振っているという背景もあり、公務員全体で是非やっていただきたい。以前から国家公務員の多くの方々から伺っていることなのですが、明らかに仕事が速く便利になる効果がありそんなにコストもかからないテクノロジーやサービスの導入をお勧めすると、一般的に世の中で普及しているものですら、「うちは公務員ですから無理です」と、国民の血税で運営しているので、新しいことはなかなか取り入れられないんですと。

民間で、もう使い倒された枯れた技術になってようやく公務員に回ってくるというお話を随所で伺いました。例えばウェブ会議についても、コロナ禍で企業がどんどん導入しているときに、ライセンス数が十分でないから導入できないという、ようやく導入されたと思えば、もはやサービス終了が見えている Skype はOKだが後継の Teams はだめだと、同じマイクロソフトなのに、という理解に苦しむ状況でした。

業務効率化をしてコストを下げることでこそ国民の血税を使って運用しておられる公務員の業務のあるべき姿と考えます。何もかも民間の後追いの枯れた技術や、EOL (End of Life) のサービスという発想ではなく、良いテクノロジーはどんどんアンテナを高くして取り込んでいって、結果的にコストを下げ、働く人たちのストレスをなくし、民間に先駆けてこういう改革をやりましたと言えることが重要なのではないかと思います。これが1点目です。

2点目なんですが、テレワークについてです。私事で恐縮ですが私の母が現在終末医療の病院に入院しておりまして、その関係でこのところずっと病室からテレワークで仕事をしています。

テレワークがなければ出来なかったことと思います。最近では、セキュアなパソコンでVPNを張ってミーティングをするだけでなく、会社の業務用スマホで、Teams で会議ができるようにセキュリティー設定をしてもらいました。安全性と利便性の両立はやればできる、どんどん進化しているんですね。私のスマホのセキュリティー設定や申請手続をしてくれた職員の人も実は同じような事情を抱えていることが分かりました。そういう環境の人って実はとても多いんですね。

親の看護や介護と仕事が両立できなくなってそれが理由で会社を辞めざるを得なかった人は、以前はたくさんいましたが、今はテレワークができるから辞めなくても良い。テレワークの効用は多岐にわたりますが、私が自分事として実感しているのはこの側面です。

テレワークには、仕事を楽しむという意味合いで、快適でリラックスできる環境で仕事が出来てそれはいいねという側面ももちろんあります。片や社会問題解決の意味合いで、育児だけでなく介護にも、もう非常に広く使われている、また介護ではなく本人が通勤困難は病気になってしまった場合にも、テレワークで家でどんどん仕事をされているというケースもあります。

このようなテレワークが進んでいるかということ、なかなか公務員の業務では難しいと言う方も多いですが、そこは出来ないという先入観ではなくて、全ての業務はテレワークで出来るんだというぐらいの考えで進めていただくと良いのではないかと思います。

そうやって公務員でどんどんテレワークを導入していただき、サクセス事例と言いますか、先ほどの育児休業、男性の育児休業のサクセスモデルというのをちゃんと書いていただいて嬉しいのですけれども、同じように、こういうふうな具体的な社会問題解決型のテレワークで働く職員が結果的に仕事でもプライベートでもハッピーになりましたというようなサクセス事例を世の中に伝えられれば良いと思いました。

(境参与)

○ 繰り返しになりますけど、やっぱり長時間労働の問題は国会対応業務をいかに改善していくかという点に懸かっていると書いても過言ではないと思います。前の晩に質問通告をするようなことは、我々昔はそれが普通だと思ってましたけど、今はもう通用しない、そういう時代になってるんだということを国会の方できちんと考えてもらう。川本さんが総裁になった今が最大のチャンスじゃないかなという感じがしています。

それと、各府省の人員配置等の見直しによる改善ですか。もちろんそうだと思うし、うちの会社なんかでも長時間労働の話をするとき必ず「人が足りない」という決まった答えが返ってくるんですが、公務員全体の数がこれだけ減ってくると、府省ごとの取組では間に合わないような気がします。コロナのいろんな対応を見ていると、公務員全体の定員をもう一度一から考えた方がいいんじゃないかという気がしないでもありません。

出産育児の点は、さっき柳さんもおっしゃってましたが、やっぱり役所がリードしてくれると民間もやりやすいですし、非常にいいことだと思います。今の日本経済、出産と育児を女の人に任せきりにしたことが子供の数の減少につながって、今から始めても効果が出るのは二、三十年後ですけども、とにかくやらないと始まらないわけですから、ぜひ国が旗を振っていくべき問題だと思います。

ただ、期待しているというか、うちの会社でもそうなんですけど、40前後の人ですかね、中学と高校で家庭科が男女共修になったのは。その経験を持っている男性はとっても自然に育休を取るんですよ。僕なんかとは全く感覚が違って、「当然でしょう」みたいな。そういう意識が徐々に広がってくると思うので、それをぜひ後押ししてほしいと思います。以上です。

(合田職員福祉局長)

○ イクメンのパスポートのほかに、育休等でもサクセスストーリーを共有、その横展開するっていうそういうふうなことを、いろいろちょっと私どもも考えていきたいというふうに思います。

それから縣先生の、質問主意書に回避できるかという話で、ドイツではコストがかかる場合は答えられないというふうなことがあるということを御紹介いただいて、私の知っている限りでもイギリスでも、たしか、幾ら以上かかるものは、お金がかかりすぎるから答えられないというふうな制度があるというふうには承知しています。

日本の場合は、国会法、法律に基づいて質問が出来て、内閣が質問を受け取ると1週間以内に回答しなきゃいけないというのがありまして、十数年前に、それまで質問主意書で結構膨大な各省調査を求めるといって質問主意書が出ていて、質問を出す側はそれによってデータを得るというふうなメリットがあるんでしょうけれども、それによって、役所側は作業が非常に大きなことになってますので、今の政府の対応は、一つは、質問の趣意・趣旨が明らかではない場合は、お答えが困難ですというふうに答えますし、非常に膨大な一ヶ月二ヶ月も調査をするようなものは、膨大な調査を要するのでお答えすることは困難ですと、原則1週間以内に法律で答えなければいけないって書いてますので、1週間以内に答えられないような質問は、お答えが困難ですという、そういうお答えをしているというふうな仕組みになってるかと思います。このあたりは役所のみならず、政権、党ともいろいろ協力を得ながら対応してきているのが過去あるというふうに承知をしています。

それから、育休の関係で、資料の説明で言えばよかったですけれども、一昨年度で、男性の育児休業取得率3割弱28%ございますが、昨年度のデータでは男性の取得率5割を超えました。間もなく、数値は公表いたしますけれども、5割を超えていて、ただ、結構、2週間以上1月以下のところが多いので、より長い期間をとってもらおうということを奨励していくということですけども、数値はもう過半数は、男性は、子供が生まれたときに育休を取ってるという状況になってますのでそこは御紹介いたします。

(縣参与)

○ そうすると、国会対応の状況を改善し、負荷を下げるために制度的には手立てがない。運用上のみ、ここでは協力という言葉が使われていますが、そういう形でしか、質問量を減らすな



り、回避するなりということ制御する手立てはないということでしょうか。

(合田職員福祉局長)

○ はい、この点は先ほど境参与からも御質問がありました、前の日にならないと質問が出ないということがあって、実際に大臣に対する質問を、具体的にどういふことを聞くかある程度掘んだ上で、それに対してどういふふうで答弁するかというのを公務員の側で用意する。それが、具体的にどういふ質問をするかというのは、なかなか遅い時間まで分からないと、その対応のために夜遅くまで、未明まで残っていたりということがあります。一応基本ルールは、前々日のお昼までというふうにはなっておりますが、片や法律案を通すために政府与党の側で翌日に委員会を開催することを野党に求めるというふうなことはあって、野党の方が、明日委員会をやりたいと言ってもそれは質問通告の期限に間に合わないから明日の委員会は入れないということになると、予定された国会の会期内に政府側が通したい法案が通らないというふうになるので、そこは、単に公務員の世界を超えて、立法府においても、どのような形で、日本の政策過程を作っていくのかというふうな話につながる部分があるかというふうには思っています。

ただ、その他一般に公務員が答えられないような状況において公務員を糾弾するような面があると、若い人にとって公務員という職場を選ぶと、あのような目に遭うのであれば行きたくないというふうに思うということもあるわけですから、そういったものは、公務員にいい人材が来てくれるというような視点からお考えいただくというようなことはあるのかなと思います。

(川本総裁)

○ 現在の非常に難しい状況の中で、我々人事院がどうするのか、ということですがけれども、今年、問題解決をどうしたら図れるかという観点から国会等への協力をお願い、という形で勧告時の公務員人事管理の報告に書かせていただきました。霞が関の国家公務員からは、長時間労働の原因に国会対応業務を挙げる声が多く聞かれます。私自身もこれまで多くの国会議員の先生方にお目にかかりましたが、強い問題意識を皆さん持っておられると感じます。応募者の減少、若手の流出が続けば、国の根幹が劣化してしまうのはとても困るという問題意識です。

そのようなこともございまして、衆参両議院の議長、大島議長と山東議長に、勧告のご報告を兼ねてお伺いして、こういう形で書かせていただいておりますということを申し上げました。

大島議長は、赤鉛筆を持って、切願という所に線を引いて下さいまして、国会対応については長い間の懸念であって、政治的な、政治は毎日動くものなんだけれども、やっぱり一層努力しなければならぬ課題であると仰っていただきました。そして国会関係者に、これまでも申し上げてきたけれども、これからも引き続き申し上げて、検討してくれというふうに申し上げておきたい、承りましたという言葉いただきました。さらにやはり時間との闘いがあるので、スパッとはいかないかもしれないけれども、人事院としては叫び続けて欲しいとも仰っておられました。山東議長にもご理解を頂いております。

先ほど富田参与からもトップの関与が、というコメントがございましたが、事務総長と私とで各府省の事務次官、長官の所にお伺いして、この問題にお心を向けていただきたいというお願いをしております。もちろんこれもお願いということですが、そういう意味では色々な方に関心を持っていただくということで何とか方向性が少し変わっていくことを期待しております。

縣参与が仰ったように、他律的業務が非常に問題であるという所までは来ているのですけれども、絶対的・他律性か相対的・他律性かという概念はまだないような気がします。ですのもう少し問題を整理していくと、また問題がクリアになるのでは、と思いました。

最後に、小林参与が仰ったテレワークですがけれども、私が人事院に来まして、一番驚いたのは、パソコンのスペックの低さと、そういう什器といいますか、予算がすごく限られているということでした。よく皆さんこれでやっておられるなと感心するくらいなので、その所を解決していくと、業務の効率化や働き方改革が図れるのではないかと思います。以上でございます。

(松尾事務総長)

- 先ほど柳参与から御発言のあった、ゴルフとテレワークの話についてですが、その場合の勤務時間管理とか、仕事の成果の評価の仕方、すなわち勤務時間として、1日7時間働いていなくてもアウトプットを1週間にこれだけ出せば1週間に2日ゴルフをしていいという話なのでしょうか。その辺のところは勤務時間管理との関係でどういうふうになっているのかお聞きしたかったのですが。

(柳参与)

- 若い人達が増えている、客層が変化していることは明らかなのですが勤務時間の中でやっているかどうか等具体的なことはわかりません。今度、調べておきます。そういうことも可能なのだろうというふうには思えば、個人の裁量範囲を広げているとか、いろいろな可能性が考えられるわけです。テレワークをやっていると、個人行動の詳細は管理できないわけで、自律型の仕事の仕方にならざるを得ないわけです。個人の自律・裁量ということになるのでしょうか。

(小林参与)

- ワークেশョンは、まだ本格導入しているところは少ないですね。ベンチャーやグローバルカンパニーでワークেশョンを導入しているところがありますが、その場合にはアウトプットでの評価の徹底や、就労形態も少し違うケースが多いです。

現状のテレワークは、どこでも好きなオープン環境で、好きな時間にやっていいという所は民間でも少ないです。やはり閉鎖環境でPCや資料の覗き見がされないようなところで、セキュリティをきっちり保って、ログイン、ログアウト、場合によってはカメラ確認を併用して労働時間をしっかりと上司に報告して、今から始めます、これで終わりますということを明確にして導入されているのが、多くの企業の現状です。

それから、さきほど総裁が仰った、「什器のスペックが低い」ということについてですが、その通りで、これ本当に労働生産性がものすごく落ちるんですね。

労働生産性といえば、もう一つ室温管理についてですが、真夏の超暑いときに、28度の設定にするのはいかがなものかと。人間1人で100ワット発熱すると言われてますから大勢だととんでもない温度になってしまいます。公務員だから快適レベルの冷房はできないという、労働生産性がどんどん落ちる。これは本末転倒なんじゃないかと思えます。

什器もぜひ生産性向上につながる新しい機能的なものをどんどん買っていただいて、そうすると日本経済の振興にもつながりますので、そういう発想も必要ではないかと思えます。

(富田参与)

- テレワークは時間に縛られるという問題があり、裁量労働制の問題になると思えますので、ぜひ検討されたいと思います。

民間を見ておきますと、実質的な裁量労働制をとっているケースが増えてきているのではないかと思います。

つまり成果を見て、時間の管理は本人の自覚に委ねていくということですから、時間と場所にとらわれない働き方としてももう少し深度化しなければなりません。これは官民間問わず一緒ですから、ぜひ検討すべきだと思います。

(松尾事務総長)

- 続きまして、「人事行政施策に関する工程表」のうち、給与関係について、給与局長の佐々木から御説明いたします。

#### (4) 「人事行政施策に関する工程表」の給与関係について

(佐々木給与局長)

- 時間の関係もございますので簡単に、主なところ、コメントさせていただきたいと思えます。工程表の4ページをご覧くださいと思います。

ジョブ型の活用の一環の話で前回の産業界でのスペシャリスト、専門性を持った人材をどうしていくかという問題に関連いたしまして、そういう人が辿り着けるポストというものを、民間企業でもそういうものを設けているというお話もございまして、公務もそういうことを考えていくべきではないかという御指摘を受けたところでございます。

実態といたしまして、最近、スペシャリストが就くことを前提としたポストというものが幾つか出来ております。

伝統的には建設省の例えば技監とか、そういうものに限られておりましたけども、ここにございますようなポストが出来ております。それから、これは内部の職員が就くことを前提としたものでございますけども、専門スタッフ職というものが出来ておまして、今年の4月時点のデータで160人ほどこの専門スタッフ職という形でございます。人数としては、この専門スタッフ職という括りでの人数は少ないというところでございます。

それから、飛びまして12ページでございます。

12ページで今後の給与制度の見直しということがテーマになっておまして、これは今年の勧告時の報告の中で触れさせていただいた問題でございます。

人事評価制度の見直し作業というのが今進んでおまして、これを踏まえまして人事評価結果を昇任、あるいは給与上の昇格昇給、ボーナス、こういったものにも基準として用いております。

評価制度の見直しに併せまして、その基準のほうも、改めるという作業を今、やってるということと、それから定年の引上げに関連いたしまして、給与カーブの見直しの問題というものが、今後の一つの大きなテーマになっているというところでございます。

それからテレワークの話がございましたけども、15ページでございます。

今年の私どもの民間企業の給与等の実態調査の中で、テレワークにつきまして民間で給与上の手当という形で措置がどの程度進んでるかというのを調べさせていただきました。

調査対象事業所のうち、テレワークをやっているというところが約半数でございましたけれども、その中で給与上の手当として支給しているというところが23.1%、今は支給してないけれども支給について検討しているというところが19.9%というところでございました。

昨年秋にも別の調査で民間の状況を調べてるんですけども、その時点と比べましてもテレワークを実施している企業、それから手当をえている企業、いずれも増えているというふうなとらえ方をしておまして、今、民間もまさに動いているところと、いうところかと思っております。

なかなかマスの調査では把握し切れない部分がございますので、ここにつきましても例えば税制上の取扱い等も含めまして、個別の企業のヒアリング等をさせていただきながら、公務に導入する場合にどういったことが考えられるのかというところをこれから研究していこうとしているところでございます。以上でございます。

(柳参与)

○ 2点、感想を述べます。

先ず、最後の方にありましたこのテレワークについて。昨年春にテレワークが始まったときから、民間ではそれに関連する制度を整備するということが進んできました。時間管理、残業管理、残業手当等に関する制度化です。それは、現実的な流れに対応せざるを得なかったということですが、正しいことだと思います。ベースは、社員を信頼すること、性善説ですよ。きちんとルールを守って自律して働くということです。

次に、役職定年や役員定年等の問題は民間にもあります。若手のやりがいを高めること、またシニアの能力を活用すること、両方をバランスさせる必要があります。これが正解ということじゃないと思いますし、どこが分岐点になるのかもよくわからないという状況です。変えるということを決めて、少しずつ変えていながら着地点を見つけ出すということだと思います。10年後には、こういう姿になるという絵柄を作って始めることが大事だと思います。

(縣参与)

○ 4ページのスペシャリストを育成するということなんです。

先ほど申し上げた任期付職員の方の専門分野との関連で、キャリアとしてのスペシャリストがどのように養成されるかということです。例えば、国交省の技監の方は、いわゆるキャリアの方です。他方、デジタル監という方は、現状としては外部からの登用ということになるのですが、将来像としては、内部から育成するのか否かということが、先ほどの問題意識に繋がります。将来もやはり、デジタル監は必ず外部登用と考えるのか、或いは、デジタル監はデジタル庁内のどこかで育成されるのか。

このイメージを、どこかで分離していくか、あるいは融合するかという設計は、やはり早急にお作りいただく必要があると思います。

(小林参与)

○ 定年延長後の処遇は民間でも非常に頭を悩ませております。幾つもの失敗事例もありますが、給与原資の関係上、60歳を超えたら3割カットせざるを得ないというのはそれはよくわかります。しかし、工夫が必要で、企業は試行錯誤をしているのが現状だと思います。

その方のポストをそのまま残すのか、あるいは新たな別の魅力あるポストを用意するのか。例えば、企業で言うと今まで本部長だった人が60歳を超えて、いきなり役職なしになってしまって後任の本部長の隣にいる場合、部下はその元の上司のほうを向くんですね、すると指揮命令系が二ルートになってしまって、非常にオペレーション上問題になる。力がある人であるほど、その傾向が強い。

そうならないために、一つの成功例としては、給料は減らすけれども、新たなポストにアサインする、この例でいえば本部長ではなく、精鋭メンバーを集めた遊軍部隊長など、指揮命令ルートがかぶらないような別のミッションを与えた。そのケースではそれでうまくいったということもあります。

別の例では、ポストはそのままで人件費だけが3割安くなる、士気も低下しないし部下も混乱しない、企業としても助かるという、そういう成功例もあります。

また別の会社では、社員のメンタルサポートを強化するために、ご隠居的な存在と言いますか皆に信頼されている人望のある方々をアサインして、権限も与えて、心が折れそうな社員にプロアクティブに寄り添って支えてもらう、そういう新しい役割を担ってもらい結果として組織に貢献してもらう、本人もやりがいを感じられる、そんな人材活用を考えているところもあります。

諸々の可能性があるのですが、ただ給与を減らすだけ、そして今まで就いていたポストがなくなるだけというのではなく、新たなミッションですとか、新たな権限、例えば今までアクセス制限されていた情報にリーチできるなど、そういう本人にとって自分を納得させることができる「嬉しいこと」とセットで考えていただければ良いのではないかと思います。

(松尾事務総長)

○ 時間が参りましたので第109回の参加会はこれで閉会とさせていただきますと思います。

次回の参加会につきましては、1月17日月曜日に開催することとさせていただいたところですが、1月の参加会では、この工程表の進捗状況のご報告や本日いただきました御意見に関するフォローアップに加えまして、人事院のミッションについて、各参与の皆様から御意見を頂戴できればと考えております。

ミッションにつきましては、職員の声聞きながら作成して参りたいと考えております。また、御意見をいただく際には既にミッション、その省庁の使命というものを作っているところもありますので、そういったものも御参考に示させていただきたいと思っております。

詳細につきましては、時期が参りましたらまた別途御連絡をさせていただきたいと思っております。本日は貴重な御意見をいただき、誠にありがとうございました。