

第 110 回人事院参与会 議事録

- 1 日 時 令和 4 年 1 月 17 日（月）14：00～16：00
- 2 出席者 縣公一郎、小幡純子、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、中山公平審査局長、
池本公務員研修所長
- 3 テーマ 「人事行政施策に関する工程表の進捗状況」及び「人事院におけるミッション等
の策定」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。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、お集まり頂きまして、厚く御礼申し上げます。四半期に 1 度開催させていただくようになり、貴重な御指摘を頂く機会が増え、本当にありがたく思っております。私が着任いたしまして 200 日ちょっとが経過いたしました。その間、課題解決に向け、報告文や説明の輪郭をはっきりさせ、わかりやすく、国民や霞が関に伝えること、そして業務や施策の変化をなるべく見える化して、客観性の確保と効率化に務めているところであります。参与会の資料や議事録も HP で公開させていただくようになりましたし、人事院のニュースが、ほんの少しかもしれませんが、参与の皆様のところに届くようになっていれば、嬉しいことです。

今回は、令和 3 年の勧告時の公務員人事管理報告で言及した施策や参与の皆様のご意見を踏まえて検討した施策について、取組の方向性、期限等を整理した「工程表」を見ていただきました。工程表は進捗管理に役立ち、実現状況を職員が実感できるツールであり、さらには、PDCA をまわすことにもつながるわけですが、本日は進捗状況を、ご覧いただければと思います。忌憚のないご意見・アドバイスを頂戴できれば幸いです。

また、人事院では、ミッションの策定に向けて、現在検討を進めています。この検討のために、本日は、人事院の所管業務や、他省庁の取組事例などについて御説明を申し上げますので、参与の皆様のご感想、ご意見、ご経験などを教えていただければ有難いです。

現在の公務職場はさまざまな課題を抱えています。しかし、我々の施策を通じて少しでも解決がはかられ、組織内外から見て公務が魅力的になれば、学卒新規採用でも、民間からの経験者採用でも、優秀で人格にも優れた人材が一層集まるはず。最終的には行政の問題処理能力が強化され、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、素晴らしいと思っております。今日はどうぞよろしくお願い申し上げます。

（松尾事務総長）

- それでは、本日の参与会の 1 つ目のテーマであります「人事行政施策に関する工程表の進捗状況」の御説明に入りたいと思います。工程表の各取組の進捗状況について、人材局、職員福祉局、給与局の順に御説明させていただき、その後、説明全体について、参与の皆様から御意見を頂戴したいと存じます。最初に、人材局長の西から御説明いたします。

(1) 「人事行政施策に関する工程表の進捗状況」について

(西人材局長)

○ 資料の3ページをご覧ください。任期付職員の各府省限りで採用できる範囲の拡大とありますが、11月1日施行で措置を致しまして、これにより各府省限りで採用できる範囲が約9割に拡大しました。この点につきまして、各省の反応はどうだったかというご質問をいただいておりますが、各省からは好評で、歓迎されているという受け止めをしております。ただ、これをもって終わりということではございません。任期付採用には一般任期付と、より専門性の高い特定任期付とされているものがありますが、その中でも弁護士、公認会計士についてはすでに今回の措置に先駆けて、各省限りで採用できるというスキームがございました。それ以外にも、この特定任期付で採用しているカテゴリーがございますので、これにつきましても、各省の個別の事情を踏まえて、実績の積み上げなどを参考にして、措置できるものはしていくということで、各府省とも調整も続けているというところでございます。任期付採用の件は以上でございます。

それから、資料6ページをご覧ください。新たな人材確保活動の検討というところで、いろいろメニューを挙げさせていただいております。実際の学生の参加状況はどうだったのかというご質問がございましたので、本年の新規の取り組みについてご説明をさせていただきます。取組状況のところ、最初のポツのオンラインによるイベント開催の中ほどに「テーマを設定したセミナー」とあり、これが新規の全9回のテーマ別セミナーを計画しております。このうち、すでに実施しておりますのが6回、残り3回ということでございます。これらはオンラインで、リアルタイムで視聴できるというものでございますけれども、これまでの6回、大体見ますと、300～500の範囲の視聴者数がございました。ただ、そのうち1回だけ、公務と民間の違いはどうなのかというテーマを設けて、実施した回につきましては、1400というアクセス数が得られております。なお、これにつきましては、ライブの視聴ですけれども、アーカイブ化をしております。順次視聴ができるというような仕組みにしております。ライブ視聴においては、同時並行的に質問もかなり出ましたので、それなりの反応があったのではないかと考えております。

それからもう一つ、施策の中ほどに理系のみを対象とした初の大規模イベントの開催ということで、これは昨年9月に初めて技術系の学生に絞ったイベントを実施しました。9月については17省庁34機関で実施しました。ただ、緊急事態宣言期間中ではございましたので、対面を予定しておりましたイベントをオンラインに切り換えて実施いたしました。その時点では1000名強、1060名ぐらいが視聴したということでございます。この同じ企画を、2月の24、25の2日間で改めて実施を予定しています。現在の参加予定は22省庁90機関です。機関数では約3倍に拡大している状況でございます。基本的には対面型のイベントを予定しておりますが、このオミクロン株の感染状況を見ながら、場合によっては、オンラインということもあるかと思っておりますけれども、前回のオンラインにして対面型も求める声が多かったこともございますので、可能な限りそのような対応をしていきたいと考えております。

それから各種イベントは記載のとおりでございます。人材確保活動が総合職中心ではないかというご質問がございましたが、これはいわゆる就職協定との絡みもございまして、こういった人材確保のイベントは、3月を境にして、その性格を分けております。3月がいわゆる就職協定上の業務説明開始、6月が選考開始というそういう流れです。したがって、2月いっぱいまでは、そういうものに当たらない、民間で言いますと、業界研究・企業研究、これに相当するかと思っておりますけれども、それまでの間のうち、ご紹介しましたように、基本的には総合職、一般職の区別なく実施したイベントです。ただその中では、登壇してもらう職員が、総合職の人であったり、一般職の人であったりとか、内容、説明には工夫して、どちらにも対応できるようにしております。ただし、3月以降につきましては、総合職と一般職に分けて、各イベントを実施いたしております。

それから、その一般職に絡みまして、地方公務員との競合についてご質問がございました。ご

指摘のように一般職大卒については、従来から、いわゆる地方上級と競合関係にあります。これにつきましては、正直に申し上げますと、一般職大卒はすでに劣勢にあるというところがございます。それはなぜかという、我々なりに見ているところでは、やはり国の一般職の場合は、総合職との関係がまず一つございます。自治体は、国の総合職、一般職のような区別はありません。それから、地元志向・転勤忌避、そういったものもございまして、国家公務員の場合におきましても、一般職大卒については、行政区分については、地域ごとに試験を実施している。各出先機関が大体、ブロック単位ごとに人事を行いますので、採用もその枠内でやっておりますけれども、ただそうは言いつつ、例えば九州の中では、転勤がございまして、地元を望む今の学生の意識から、なかなか厳しい状況になっているという状況がございまして、また、地方公務員の採用状況、試験の状況も含めて、そういった情報については我々もウオッチしております。試験の内容についても、総合職の検討に合わせて、一般職、例えば、今回デジタル区分というのを、新しく総合職に設けましたけれども、一般大卒におきましても同様に、従来の部分を見直して、試験内容も組み替えるといった対応をしております。

それから次のページに、学生の動向調査の結果はいつ出るのかということでご質問がございましたけど、サンプル数 3,000 を入手しまして、分析をいたしております。この結果につきましては、次回あたりにはご紹介できるのではないかと思います。

それから1枚おめくりいただきまして8ページ、教養区分の合格者数については、今年度は前年度比 31.3%増、214名となっておりますが、これは、各省の採用意欲の拡大を踏まえて、そういった対応をさせていただいております。

それから、試験のあり方の検討の中で、まず教養区分については、一次試験の試験地の拡大を実施する方向で、2月1日に公表いたしますけれども、現在は一次試験を東京と大阪の2ヶ所から選定しております。それをプラス2ヶ所、計4ヶ所に拡大して実施する方向で検討を進めてございます。

また、総合職春試験の実施時期の在り方についても検討を進めております。実施時期につきましては、総合職で申し上げますと、最終合格は6月20日ぐらいとなっておりますので、民間の採用の内々定が6月1日からでございますのでそういった時期も考慮いたしまして、もう少し前倒しをする方向で対応することとしております。以上が試験関係になります。

また、国際機関の関係でございます。これは何名かの参与にご質問いただきましたけど、まず、前提として、我々人事院の役割というものは、国家公務員の人事管理に係る制度とその運用のルールを決めるという役割でございます。実際にその制度を使うのは各省の任命権者であります。その各省の任命権者を束ねて、政府全体として人事管理の基本的な方針を定める必要がある場合は、内閣人事局が中心になりまして、政府全体の方針を取りまとめる。そういう関係にございまして、国際機関への派遣の問題につきましては、もともと現在検討されておりますのが、自民党の方から提言がございましたように、国際機関のトップに日本人をもっと送り込んで、国際機関における日本のプレゼンスを高めるべきだ、そういう問題意識がございまして、こうした流れも受けて現在、内閣官房国家安全保障局と外務省が連携をいたしまして、国際機関幹部ポスト獲得等につきまして戦略的に取り組むための関係省庁連絡会議というものが、昨年2月に設置されております。関係省庁の16省庁がメンバーになっておりまして、人事院は制度官庁としてオブザーバーという形で、参加しております。国家公務員の関係で申し上げますと、現在派遣法という仕組みがございまして、派遣制度について、何か支障があるのではないかとご指摘がございましたけれども、わが方としては制度上の支障はないと考えております。本人の同意を得て、国家公務員の身分を持ったまま、国際機関の要請を受けて派遣するというのが国際機関派遣の仕組みでございます。同じ機関に継続して5年を超える場合には、あらかじめ人事院と協議すると、そういう仕組みにはなっておりますけれども、私どもとしても、その継続の必要性、それから本人の同意が得られているか、そういった点について確認をした上で、協議OKというふうになってございますので、制度上の特段の制約はないという理解ですが、ただそのための人材戦略といえますか、国際機関に送り込む人材の育成をどう考えていくかというのはまさに人事管理の戦略の

問題でございますので、公務員で言えば、内閣人事局が、その戦略をどうしていくのか。必要な場合には、人事管理運営方針ですとか、国家公務員法に基づき、採用任用基本方針という閣議決定された各省の人事管理の基本的な方針を定めたものがございます。そういったものに反映するとかそういった取り組みがされていくわけです。我々としては制度官庁として、実際にそういう方向に向けて、制度的に支援する必要があるなど、そういう場合には協力していく。このような関係でございます。

(合田職員福祉局長)

- 資料の13ページ以降に、長時間労働の是正の関係がございます。超過勤務の上限制度というものを、令和元年度から施行しているところでございますので、令和2年度が2年度目になります。その実施状況について、令和3年の9月までに各府省における検証の報告を受け、それらに対して、担当課長が昨年末から、各府省の人事担当課長に対して、私どもの担当課長が回ってヒアリングを始めているところでございます。昨年末の12月から始めまして、先週までまだ4つの省庁でございますので、反応はどうかというご質問等ございましたけれども、1年目の反応についてご紹介しますと、各省において、自律・他律の部局の区分けですとか、それから上限を超える場合等について、どういうふうに行っているのかということをお聞きし、また他省庁がこういうふうな取組をしているというようなことも紹介しつつ、参考になるような形で、取り組んで行っていただくよう、また長時間の超過勤務、残業があるものに対しては、面接指導というのを行わなければならないということになっておりますので、それを徹底するような指導、それから超過勤務の命令をした場合には、当然ながら超過勤務手当を支給しなければならないということを徹底しているところでございます。各省の実情としては、やはり構造的にある人に仕事が集中してしまうような、専門的な能力が求められる仕事であるとか、それから、秘密を守らなければいけない、例えば人事異動等で、限られた数の人間でないと情報が共有できないということから集中してしまうところはあったり、また政府全体として緊急に処理しなければいけない課題が飛び込んで来たことによって緊急対応すると、そういうことで、やむを得ず、超過勤務の上限を超えるケースがあったというように聞いております。各省人事当局も、超過勤務の縮減について意識は持ち、かなり各省において、トップレベルから対応の体制づくりをして、また次官や大臣に状況報告を行うなど、それぞれの課の課長がしっかりと超過勤務を管理し、縮減するというところに取り組んでいるということは何えているところでございます。各省多く悩みとしていますのがやはり、業務の割に定員が限られているというところは、やはり共通の悩みというふうに思うところでございます。引き続き、各省に指導を行うほか、来年度から私ども、職員福祉局の職員福祉課に調査指導専門の室を設置することを来年度予算で予定しており、これまた引き続き指導していきたいと考えております。

それから14ページ、柔軟な働き方に関する研究会ですが、テレワーク等の柔軟な働き方が必要になってきているという中で、現在の国家公務員の勤務時間制度の見直しを行うために、研究会を今月末に設置して検討を始める予定でございます。東京大学の荒木教授、労働法の先生ですが、荒木先生を座長に、検討を始めていくという予定にしております。

それから1ページ飛ばして、16ページでございます。仕事と家庭生活の両立支援でございますが、育児休業法等の改正を、昨年8月に法改正の意見として、給与勧告のようなものでございますが、これを行い、本日から始まりました通常国会に改正法案が出されて、育児休業の分割取得というものを国家公務員についても認めるという内容の法律が提出される予定になっております。育児休業法等の改正については、今年4月、それから10月と、段階的に実施されると存じておりますけれども、国家公務員につきましても、今年4月の実施分は、人事院規則等の改正で、対応が可能でございますのでそういったものを、順次進めていくということにしております。

それから、真ん中(2)のところでございますが、不妊治療を受ける職員のための新しい休暇制度というものを、1月1日からスタートいたしました。原則は5日間で、体外受精等、頻繁な通院を要する場合は5日加算対応して10日間というもので、この制度が実際に使用されるように各

省に向けての指導、それから職員向けのいろいろな資料の提供を行っているというところがございます。

それから、17ページは先ほどお話をしております育児休業法の改正の細かいところがございますし、改正法律案を作成しているということでございますし、また、4月実施予定の部分については、現在、関係の人事院規則について、各省の人事担当及び職員団体、労働組合と調整をしているところがございます。18ページにつきましては、不妊治療のための休暇等に合わせて措置をしていくということでございます。

(佐々木給与局長)

- 続きまして給与の関係につきまして、2点ほど御報告申し上げます。戻って恐縮ですが、12ページでございます。12ページ目1点目は、評価制度の見直しを踏まえた新たな評語区分の下での昇任・昇格、昇給の基準の見直しというふうでございます。昨年、人事評価制度そのものは内閣人事局がもっておりますけれども、人事評価制度につきまして、実績、或いは能力をきめ細かく把握するという観点、或いはそのマネジメントですとか人材育成の観点を拡充していくという考えから見直しがなされております。人事評価の評語の区分につきましても見直しが要請されておまして、従来、5区分のものが6区分になるということで、今現在もその評語の結果を、そういった昇任昇格等に活用しておりますので、評価制度の見直しに併せましてその基準を改める必要がございます。今ご説明したその標語の区分の見直しが、評価が10月から始まる1年サイクルでございまして、本年の10月から実施されるので、それに合わせた実施時期ということで、規則等につきましては、昨年の12月に発出させていただいたというのが1点目でございます。

2点目が15ページでございます。資料の15ページ、テレワークに関する給与面での対応ということでございます。昨年の民間給与実態調査におきまして、まず民間のテレワークについての手当の状況について調べておりますけれども、民間給与実態調査では個別の企業の具体的な中身がわかるわけではございませんので、その点を探るために、個別の企業の制度、或いは運用がどういうふうになっているかというのをヒアリングさせていただいたというところがございます。今後、それも踏まえまして、各府省でどのようにやっているか、官側としてテレワーク実施にあたってどのような支援をしているかどうか、あるいは実際に手当等という話になりますと、実務面での対応という話が必要になって参りますので、こういった観点からも、留意点等を把握するために、各府省に対するヒアリングを行っていくということにしているところでございます。

(柴崎総括審議官)

- お手元でございます、「一般企業等からの採用に関連する制度の概要」という表について、簡単にご説明いたします。昨年8月の人事管理報告において、公務と民間との間の流動性を高めていくことが重要であり、中途採用の仕組みについて周知を強化するなど、各省における民間人材確保を人事院としても積極的に支援すると言及しているところでございます。これまで参与会におきましても皆様からご意見ご議論いただいて、先ほど説明があった工程表の3ページにおいても、民間人材の確保に係る制度の周知を含む、各種施策について掲げております。こうした取組の一環として、お手元の資料のとおり、民間企業等からの採用に関連する制度の現状と、人事院による承認等が必要な場合の要件基準、これらにつきまして整理をしております。具体的な内容の説明は割愛いたしますが、ご参考までに紹介をさせていただきます。この資料につきましても、ホームページにアップして情報発信を図って参ります。

(富田参与)

- 工程表に基づいて、着々と施策が進んでらっしゃるということで、進捗状況を拝見して、努力の成果がよく出ているなと思えました。人事院においてこれだけいろんなことが変化してきているということ、やはりもっと世の中に知っていただくべきだと思います。今、日本という国は

大きな危機に直面していると思います。そういう中で、やはり公務員の仕事の重要性は皆認識していて、そこで働く人の働きがいや働きやすさもどんどん変化していきます。そのなかで、優秀な人材を公務員に集めるための調査、人材確保活動、試験制度の改革など、いろいろ取り組んでいらっしゃいます。後程議論するビジョンにも絡んできますが、「こういうことをやっているんです」、「こういうことをやって、人事院はこういう方向に行こうとしているんです」と、強く発信されることが非常に大事だと思います。ここに書かれていることは、とても大事なことばかりですし、日本の将来にとって、非常に喫緊の課題ですが、時間がなくてあまりのんびりやってもいられないと思います。ぜひ外へ、社会への広報活動、情報発信を強力に実施していくとよいと思います。これはとても大事だと思います。それが1点。

それから2点目は、先ほどもちょっとご説明がありましたが、内閣人事局や他省庁との関係性の問題です。確かに制度とか運用のルールを作るのは人事院ですが、そのあとの実行場面、実際の運用を担う各省庁や、最後の取りまとめみたいな内閣人事局との関係性の問題はあると思います。しかし、やはりこれから、公務員の皆さんにおいても、前回申し上げたエンゲージメントが非常に大事になってきます。働きがいや自分の仕事がどういう形で役に立っているのか、或いは自分の存在がどういう形で評価されているのかに関わる制度は、公務員の人事制度の根幹に一番関わることだと思います。例えば、先ほどお話のあった国際機関における活躍のフィールドを広げる問題や、省庁間を跨ぐタスクフォースの設置、或いは官民との交流にしても、制度やルールはできていると思いますが、それがどれぐらい実際に運用されているのか、実現しているのか、そこが大事だと思います。ですから、やはりそこを誰かが言っていけないといけないと思いますし、それはやはり人事院の仕事だと思います。省庁任せにすべきではないし、最終的な権限がどこにあるかは別にして、「人事院としてはこう考える」と打ち出していきたいです。その上で、公務員の人材育成、省庁間の異動、国際機関での活躍の場を広げること、或いは官民交流など活躍のフィールドを広げるための諸制度、これらがどれぐらい実際に活用されているのかチェックして、一層それらを活用することによって、公務員制度の活性化、国家公務員という仕事の働きがい、やりがいを広めていただきたい。これはぜひ、人事院として取り組まれることをお願いしたいと思います。繰り返しになりますが、やはり職員の皆さんは非常に能力も高いですから、皆さんの力をもっと伸ばして、その力を生かせる活躍のフィールドを広げることが、これからの公務員制度、人事制度を運用する場合にも、基盤になることだと思います。その点についてはぜひ人事院として、関与を強めていただきたいと思います。

(柳参与)

- どうもありがとうございました。先ずは「わかりやすい」取り組みになった、第一歩ですね。カテゴリー②・③のうち15項目が実施移行へ、カテゴリー④は難易度が高いので時間かかると思いますが引き続き努力をお願いします。進んで行く過程で次の課題が生まれてきます。今日は、3点ほどコメントします。

1つ目、こういうことをやって上手くいった上手くいかないというような知見を、組織横断的に共有する仕組みが大事だと思います。省庁間であったり、人事院の中でも部局間であったり。例えば、テレワークに関する研究会も始まるということです。重要テーマについては、横断的な知見の共有、横展開が進むと良いですね。

2つ目、先ほど長時間労働の問題解決を進めるために、組織に対して丁寧に指導していくという説明がありました。民間も、過去はそうでした。組織には、労働時間、安全・品質、遵法・コンプライアンスなど、いろいろな課題があります。最近、民間では、意識調査から組織体質を掘り下げる手法、掘り下げた後に問題解決に取り組む手法を取り入れています。その過程で、組織の良い面・悪い面が明らかになるのですが、単に悪い面を叩くということではなくて、先ず悪い面を認識してもらって、組織の中で話し合いを繰り返して解決してもらおうという風土をつくるのが大事だと思います。事務局はそれをファシリテートする役割です。おそらくそういうことは既にやっていらっしゃると思いますが、人事院の役割にして頂きたいと思います。

3つ目、今日は研修についてあまり触れられなかったのですが、国際機関や民間との交流は非常に重要だと思います。いろいろな研修があると思いますが、その質と量を高めていくことが重要です。国際機関や民間との交流についても、その質と量を高めることに取り組んで下さい。

(小林参与)

- 先ほどの富田先生のご意見に私も賛成なんですけれども、国家公務員という、一般の国民から見た場合に、やっぱり人事院がその象徴的な存在ではないかと思うんです。国家公務員の様々な改革をやっつけていかなくてはいけない中で、人事院がこの数ヶ月でおやりになったことのスピード感ですとか、きちんとPDCAをまわしてらっしゃることですとか、この工程表もそうですが、非常に素晴らしいと思います。ですから、後程のMVVとセットで、ぜひ世の中に情報発信をしていただいて、様々な改革の旗手となっていただきたいと思います。

この工程表とは、少し外れてしまうんですが、最初にDX（デジタルトランスフォーメーション）について意見を申し上げます。デジタル臨調で昨年の12月22日に第2回の会合がありましたけれども、あそこでデジタル社会にそぐわない目視とか対面とか人の常駐とか、そういった既存の規制を積極的に見直すということで、4万件の政令省令や通達を点検して、今春までに見直すというすごいスピード感のご意見が出て頼もしいなと思っていました。その場で総理が、旗振り役の霞ヶ関こそDXを果敢に進めていく、率先垂範して変革していくべきというようなご発言があったということでした。そこで、人事院には先ほど旗手として改革を担って欲しいと申し上げましたが、デジタル臨調で言うておられる、霞ヶ関が自らDXを進めていくという点においても、それを牽引していくような取り組みをしていただきたいのです。DXについては、今まで何度かご意見申し上げてきたんですが、今度こそ果敢に推進していただきたい。以前、働き方改革の議論の時も、労働時間を減らすという観点だけだったのが残念でした。それはそれで重要ですけども、長時間労働の根本解決は業務プロセス変革ですから、その視点を欠かしてはいけない。そして、そのためのデジタル、単なるデジタル化ではない本来のDXをやっていくという発想を持って、大いなる絵を描いていただきたいと思います。

次に、ご提示いただいたこの資料に関して、簡単にコメントと、期待するところを申し上げます。6ページのテーマを設定したセミナーで、1000名以上の方の反応があったというのは素晴らしいことだと思います。好評だったテーマについては、今後さらなる実施も含めて、ご検討いただくとともに、質問が出たものに関しては、わかりやすいFAQをアーカイブス化していただくと、参加できなかった方々にもリーチできるのではないかと思います。

次回への期待もたくさんございます。7ページの学生さんたちの調査結果、これは質問票のつくりによっても全然違う回答になるなどバイアスがかかってしまうこともありますので、そこにご留意されながら、自由回答等も含めて、次回にとりまとめたものを出していただければと思います。次々回でも結構ですが。

それから、結果は取りまとめ中、とあります14ページのテレワークのところですが、テレワークが世の中に急速に広まったのはコロナ拡大に伴う2020年の2月中旬以降であり、もう2年間ぐらいが経とうとしております。なので、本当はもうちょっと早く研究会を立ち上げていただきたかったと思います。これから研究会を立ち上げるのでしたら、2年間で得られた様々な知見を集積した内容にしていきたいと思います。これも次回以降報告していただくのが楽しみです。

最後に、19ページの先ほどご説明いただいた、国際機関のトップに日本人をとという問題は、ものすごく大きい問題だと思っておりまして、今から急いで取り組んでぎりぎり間に合うかどうかという状況ではないかと思っております。若いうちからどンドン人材を国際機関に送り込んでおいて、そこでネットワークもでき、人望も集まり、そうしてやがて国際機関の代表に選ばれるというプロセスを、他の国は踏んでらっしゃるということを伺いました。日本もぜひそれをしていただきたい。人事院は役割として、制度設計に留まらず、提言の中にもありましたように、国際機関での魅力的なこんな仕事もあるんだということを学生に知らせ、優秀な若い人材を引き込む一つ

のプログラムとして考えていただきたいと思います。国際機関の仕事をやりたい優秀な学生はたくさんいると思いますので、ぜひそういう方々に届くように情報発信をしていただくと同時に、海外で活躍するこれらの人たちを正当に評価して、キャリアパスが描けるようにしていただきたい。優秀な人をしっかりと送り込み、そしてその人達を正当に評価し、長いキャリアパスを描くということをぜひやっていただきたいと思います。

(小幡参与)

- 工程表にまとめていただきまして、スピード感を持っていろいろ取り組まれているということがよくわかったのですが、2、3だけ申し上げますと、採用のことについてですが、ターゲットをどこにするかというところで総合職、一般職等について、事前説明で私からお伺いしたのですが、その意味はここでも何回も議論していますが、これからの日本を引っ張ってくれるような、いわば、超一流の、人材が欲しいという思いがあって、どうやったら、そのような方が来てくださるか狙ってアピールしていく、魅力ある職場とかですね、新しい制度に変えていくのであれば、早めにそれを発信して、例えば大学1年生ぐらいの方々に、自分が国家公務員になるときはこういうふうに変わっているということを示すことができれば、自分の将来どうするのかを早めに決める助けにもなるだろうという意味で、申し上げたのです。その時にやはり魅力あるもののアピールの仕方というのは、総合職の特にここはというポイントがあると思うので、ある程度はメリハリをつけざるを得ないのではないかと思います。もちろん一般職の方も優秀な方に来て欲しいわけですが、アピールをするときに、どこに力を入れるかというところが違うと思いますので、それを明確に意識した形にしていかなないと、本当に求める人材は来て下さらないのではないかと思います。今までの公務員像よりももっと変えたものを示すのであれば、やはり変革を急ぐ必要があります。その変革を急ぐとともに、かつ、将来の姿の発信を早めに広報していく必要があると思っています。ちょうどコロナ禍で、対面だけではなくてオンライン発信もできるようになって、対面のよさもあり、オンラインのよさもあるというのが、いろいろわかってきていると思うので、ぜひそれぞれそれぞれのよさを生かした形で、採用についての活動をしていただいたらよいのではないかと思います。

もう1点、これは後の人事院のミッションというところにも関わると思うのですが、法制度の改正などは、人事院にやはりやっていただかないと困るわけですので、育児休業法の改正とか、不妊治療対応とかですね、いずれにしても、ぜひ、民間を引っ張っていく形での、早めの制度改正の取組が必要だと思います。現状、それほど早めにはなっていないのではないかと思います。民間の中には、テレワークの在宅勤務手当などもそうですが、ものすごく進んでいるところもあるわけですね。先行しているところについてはしっかり認知をしていただいて、一番先に公務員がというのはなかなか難しいのかもしれませんが、多くの一般の民間はなかなか追いついていないところが多いので、先行しているところに、ヒアリングなどをして、よく実態を知った上で、多くの民間に対しては、人事院がこれを引っ張っていくという、そういう使命をぜひ果たしていただきたいと思っています。

(縣参与)

- 先ほど、富田参与と柳参与、小幡先生からお話ありました、この4番について、人事院は具体的にはどのような権限をもち、影響力が与えられるかということ、よくご検討いただきたい。例えば今、内閣人事局主宰の国際機関の関係連絡会議があるという場合、国際機関にどのような人材を送るかに関し、戦略は人事院がお考えになるべきだと思います。ですので、そうした会議の中で、人事院はオブザーバーとしてでも、どのように改革していききたいのか、明確にお示しいただいて、影響力を持っていただきたいと思います。国際機関以外の点でも、④のところもご検討の上、人事院としての戦略性を他の分野でも考えて下さればと思います。

加えて、地方公務員と国家公務員の競合の関係について、私どもの学部ゼミにてわかったことは、それが一般的かどうかは別として、地方公務員の方はハードな外交以外すべての仕事に携わ

る。皆そういう可能性がある。他方、国家公務員の方は、出向ありといえども、ある程度専門性があるというところで、人々は弁別しているようです。ですので、この点をよくご覧いただいて、どういう人材がどのような業務を志向しているのかを、今、人材局長が仰った部分について、更にご検討いただければと思います。

それから教養区分のことは、前回ちょっと発言致しました。教養区分の試験を規定した時の目的に照らし判断して、総数で何名ぐらいまでが教養区分に適切かということは、やはり人事院がお決めになるべきことではないでしょうか。今までは、もちろんボトムアップで、実際に、各省が採用をされてきたことを尊重されてきた。しかし、国家公務員の方の資質として、何名ぐらいが教養区分に適切なのか、専門区分の方に適切なのか、お考えいただきたいと思います。

更に長時間労働のことですが、調査をいただくということで、ある程度、定期的に調べ、ぜひその原因の所在を社会に提示していただけて、本当にどこにその長時間労働の根幹的背景があったのかということ、定期的に公表していただければ、社会的に意識が共有されるのではないのでしょうか。人事院としても事実として、公表されることが重要だと思います。

(境参与)

- 全般的な感想は皆さんおっしゃった通りで、工程表に記載されている取組がしっかりとなされていて、役所の人の仕事ぶりをちょっと見直しました。特に「年度内にも実現できる課題」に挙げられた項目の大半が実施済みか実施中、あるいは施行時期が明確になっていたほか、「検討に1～2年を要する課題」の中にも一部実施中という項目があり、課題への対応力と実行力に敬意を表したいと思います。PDCAのサイクルを回すのはもちろん大事なんですけど、もう「DDDD」、全部Dでいいとも思いました。

先ほど地方公務員との人材確保の競合の話が出ました。総務省が年明け早々に全国の自治体に対して、受験者確保に向けた創意工夫とか、そういうふうなものを求めるという、今までにない通知を出しています。民間もそうなんですけども、ポストコロナを睨んだ人材の獲得に早めに手を着けようとしている。そこにぜひ、乗り遅れないでほしいですね。

この資料には出ていませんが、むしろ国と地方の交流の視点も大切なんじゃないかなと。地方の町役場の副町長クラスに国から来ている中堅クラスの方ってのが、すごい生き生きとしていて、権限がすごく広いんですね。東京でちょっと疲れたような人が、町役場で副町長さんやらせると、思い切ったことをやってる。逆のパターンもあり、国に出向して得た経験を地方に持って帰る。そういうパターンというか視点は、これからもっと必要なんじゃないかと思います。

それから、この工程表は既に動き出しているの、体裁は今回のままで一向に構わないと思うんですけど、最初に示された時に載っていた「現行制度と運用実態」、実は見ているとすごく便利でして。実施済みの項目はこういう書きぶりでもいいんですけども、そうでない項目ですね。どこか空欄に現行制度とか実態を継続して書いていただけると、変わったもの・変わらないものの一覧性が高まって便利かなと思いました。

それと、これもちょっと前に聞いたかもしれませんが、教養区分の合格者拡大についてです。各府省の採用ニーズが高いということなんですけど、例えば初期の採用者の働きぶりとか実績なんか他の採用区分の人たちよりもすごいとか、そういう評価が傾向として出てるのでしょうか。もし分かればお聞かせいただきたいと思います。

細かい点ですけど、SNSの更新、これも実施済みってことなんですけど、この種の話は「やってりゃいいじゃん」みたいな話になりがちです。人事院がどういうプラットフォームを使っているのかわかりませんが、例えばフォロワーとか、いわゆる友達の数、どういうふうに推移していて、人事院として進捗をどう管理していくのか、その辺を教えてくださいました。

(西人材局長)

- 全てにお答えするのは、難しいですけども何点か。ご質問の中で、例えば国際機関、私の手元にあるご質問、この問題で決定する権限があるのかなのかということでございましたので、

そういう意味で権限はないというご説明をいたしました。ご指摘のように、人事院が人事行政の専門機関として、各省についてものを言うべき状況があれば、当然発信をしていく、或いは提言をしていくというふうになるのですが、他方で、各府省の人事管理の実態も承知をしておりますので、実態を見ながら、どういう方向に持っていくべきかという、闇雲に各省の認識とかけ離れたことを言うわけにはいきませんので、現実的などころを探りながら、しかるべく提言等を行うということかと考えております。そういったかたちで、ご指摘の点については適切に対応していきたいと思っております。

それから、教養区分についてご指摘がございましたけれども、一つ縣先生がおっしゃった、どこまで合格者を増やすのかという点につきましては我々も問題意識として持っております。一方で、専門試験を課す区分からの採用というの、そのニーズも決して少なからずございますので、どういう形で人材を求めるのかというのは、我々としても、問題意識をもっておりまして、今年度の段階まではまだ増やせるということで対応いたしました。どこまで増やすかというのはこれからも検討したいと考えております。

それから教養区分採用者の採用後については前回は申し上げましたが、特に事務系区分を中心に採用は、試験区分にとらわれずに行われているという実態がございますので、正直申し上げまして、データがないというのは事実ですけれども、調べても多分そう差が出てこないのではないかなというのが、これまでの経験からすると、考えられる実態でございます。

また、SNSのフォロワーとか実態のご質問について、ちょっと数字は手元にありませんが、従来からFacebookはやっていましたが、昨年度から、TwitterとかInstagramの活用を新たに始めまして、運用しています。フォロワー数は少ないですが、徐々に増えてきているという状況にあります。

(境参与)

- 1点言い忘れていました。18ページの不妊治療休暇。これも実施済みで、私も新聞報道で見ましたが、名称が「出生サポート休暇」というすごくおしゃれな名前になっていました。ああいう実績は、取り組み状況の中に、そういう名称にして実施したということを書いた方が、より分かりやすいんじゃないかなと思います。

(2) 「人事院におけるミッション等の策定」について

(松尾事務総長)

- それでは本日の2つ目のテーマであります、人事におけるミッション等の策定のご説明に入りたいと思っております。最初に今回の意見交換の趣旨について私の方から簡単に説明をさせていただきます。

国の機関におきましては、通常その機関の設置法令に、その省庁の任務だとか、所掌事務などが定められております。人事院におきましても、その所掌事務が国家公務員法等に規定されているところでございます。ただ、組織法令のみでは組織としての存在意義が組織内外から理解されにくいという面がございます。もちろん法令用語ですから、非常にボキャブラリーも限られますし、言い回しも限られるということで、なかなか理解されにくい部分がございます。今後人事院が、様々な困難な課題に直面する中で、職員一丸となって取り組んでいくに当たり、職員間で共有できて、かつ、外部から人事院の業務に対する理解を深めていただけるように、人事院におけるミッション等の策定が必要だと考えて検討を行うこととしたものでございます。各参与皆様におかれましては、ご所属の組織における類似の取組例のご紹介をはじめ、このようなミッション等を作成するに当たってのご意見、アドバイスを頂戴できればというふうに考えております。どうぞよろしくお願い申し上げます。

意見交換の趣旨のご説明は以上でございますが、人事におけるミッション等の策定につしまし

て、参与からご意見をお伺いするに当たり、まずその人事院の所掌業務がどのようなものなのかについて、簡単に各担当局長、所長からご説明をさせていただきたいと思っております。お手元の人事院所掌業務説明資料をご準備ください。各部局の業務について1枚程度ずつ簡単にまとめてございます。この資料にある順番に沿ってご説明をさせていただきたいと思っております。それでは最初に職員福祉局の業務からご説明をいたします。

(合田職員福祉局長)

- 職員福祉局でございます。資料の2ページ、スライドの2ページでございます。職員福祉局は職員福祉課、審査課、補償課の3つの課と、それから職員団体審議官付参事官という一つの参事官という組織から成り立っております。

職員福祉課では、職員の勤務時間、休日、休暇につきまして、これは特別に一般職の職員の勤務時間、休暇等に関する法律というものがございまして、これを改正する際には、国会及び内閣に対して勧告を行う、この法律に基づいて、細かい部分については人事院規則等で決まりますので、それを定める。それからその制度が適切に実施されるよう各省を指導するというものを行っております。このほか、健康安全、民間で言えば安衛法の世界になりますけれども、これについて、このルールは人事院規則で設けられておりますので、それを作り、それが適切に実施されるような指導している。それからハラスメント対策につきましても、規範としては人事院規則で決めておりまして、それが各省においてきちっと実施ように指導しています。それから育児休業の関係の法律がございまして、昨年改正の意見の申出をいたしましたけれども、その法律の改正について国会及び内閣に対して意見の申出をし、法律に基づいて人事院規則を定め、各省において適切に実施されるよう指導を行っております。

右上にいただいております審査課といういろいろなことをやっている課でございますけれども、国家公務員の服務、懲戒、それから職員団体制度、それから給与簿等の監査という大きく分けて3つにカテゴリーがございまして、服務の中では、服務一般の規制等については内閣総理大臣の所掌となっておりますが、中でも政治行為の制限ですとか、それから営利企業の役員等との兼業の関係等については、審査課で担当し、人事院規則を制定して服務の実施を指導しているところでございます。また懲戒についても、人事院規則を作り、それが適切に実施されるように各省に対して指導するというものを行っております。それから、職員団体、労働組合制度について枠組みを作る人事院規則を制定し、それから各種職員団体から登録という制度でございますので、これの受付を行っているというものがございまして、それから給与簿ですとか、各省における健康安全管理の状況、それから災害補償の実施について監査と、いろいろなことをやっているのが審査課でございます。

その下のところが補償課でございまして、これは民間で言えば労災に相当するところが、国家公務員の災害補償について、これも法律がございまして、法律の改正については国会及び内閣に対して意見の申出を行い、それを受けての人事院規則を制定する。それからそのルールが各省において適切に実施されるよう指導を行うとか、特に災害補償については判断が困難な事案、例えば、心臓血管とか、脳血管の疾患、いわゆる過労死等の労災の指針等に当たるのですが、それらのものですとか、精神疾患等、その他の各省は、災害補償というのはしょっちゅう起こるものではございませんので、なかなかこう経験がないということでございまして、専門機関として、判断を助けるというような業務を行っております。

左下の職員団体審議官付参事官は、民間で言うと労働組合に相当する職員団体に対して、そこからいろいろ意見を聴取するというようなことの窓口機関というふうになっているものでございます。

(西人材局長)

- それでは、続きまして、人材局です。人材局の関係につきましては、これまでも説明させていただいておりますので簡単に説明させていただきます。人事行政の公正確保ということで、試験、

任用、研修制度の企画立案、それから人材確保、そういったものを所掌しております。局は、3つの課と、真ん中付近の3番目に試験専門官等と書いてございますが、ここは試験問題を作成する組織でございます、5人の課長級の首席試験専門官がそれぞれ部門を担当しております、通称試験専門官室と呼んでおります。この全体の部分を、試験審議官が束ねているものです。試験課が試験の実施に当たる部分です。それから研修推進課が、研修の企画立案実施ということで、この中にある長期在外というのはいわゆる留学制度です。それから各種職員の研修等を担当しています。

(佐々木給与局長)

- 続きまして給与局でございます。給与局の業務、大きくは、給与に関わる部分とあともう一つは高齢期雇用ということで、定年制度、或いは現在も再任用制度というものを所掌しております。給与の方も、トータルとしての給与水準を民間と合わせるということで、給与勧告があるわけですけれども、その水準を前提として、基本給である俸給と、それ以外の諸手当にどう配分するのかということがあり、それがあって、個々の職員の給与が具体的に定まるといいます。この給与勧告全体の取りまとめと、俸給表等を作っておりますのが給与第一課、俸給表の適用について制度を持っているのが給与第二課、諸手当関係が給与第三課、高齢期雇用関係が生涯設計課という4つの課と、それともう一つ、担当参事官ということで、給与局が成り立っております。

(中山公平審査局長)

- 公平審査局は、紛争処理、或いは苦情相談を受け付けています。そのミッションと申しますか、この組織が目指しているところは、初めの2行にあるとおり、職員の悩みについて、私どもが、公正、あるいは中立に決着をつける、或いはそのような拠り所があるということを示すことによって、一人一人の国家公務員に前向きなエネルギーを取り戻し、良い仕事をしてもらい、そういう下支えをしたいと、業務に取り組んでいるところです。

業務内容は大きく二つに分かれまして、下の点線で囲んであるうちの、左上の部分がいわゆる狭い意味での公平審査と呼ばれているものです。様々な、例えば、懲戒処分とか人事評価とか、当局の処分、決定について、当事者であるご本人が納得できない場合に、私どもが様々な調査をして、判断をさせていただく。当局もそれなりの根拠があって、その処分ないし決定をしていますし、一方で、申立人側には説明能力が不足している場合がありますので、丁寧に調査をし、判断を誤らないように心がけているところです。

もう一つの苦情相談には、大きく分けると二つのパターンがございます、一つは諸制度についての疑問にお答えする。例えば、育児とか介護が典型ですけれども、どういう制度があるのかというお尋ねがそれなりの数ございます。もう一つは、職場の人間関係に関わるもので、対応方法としては、じっくり聞くということから、もちろんご本人の了解を得てですけれども、それぞれの役所の人事当局にお話を聞くということまで様々ございます。

どれくらいの受付件数があるのかは、下のグラフでお示ししています。左側の公平審査の受付件数の推移について申し上げますと、令和3年度の4月から12月までの受付件数は、前年度である令和2年度の同じ時期の4割増しになっています。今後も増加傾向が続くことを前提にして仕事をしていかなければいけないと考えています。苦情相談も同じく増加傾向にございます。ご参考までに、例えば、パワハラについてみますと、絶対数は増えてますが、全体に占める割合としては約3割で安定しています。他にも様々なことが見えてきます。

我々としては、これらの制度は、人事院が各制度が現場でどう使われているかを知る貴重なチャンネルだと思っていますので、そういったことも意識しながら、今後とも仕事を進めていきたいと考えております。

(池本公務員研修所長)

○ 公務員研修所でございます。公務員研修所では2つ施設がございます、1つは埼玉県入間市に合宿可能な施設がございます。もう一つは北区西ヶ原に、主に通勤主体の研修に使っている施設がございます。これらを活用しまして、数日から数週間単位の役職段階別研修、一定のまとまりのある研修を、集中的に実施しております。もちろん研修につきましては各府省が任命権者として、相当なボリュームの研修はやっておりますけれども、私どものところでは一番上の目的のところに記載しております、三つの観点から、いわば各省に横串を入れるような形で研修を行っております。一つは、国民全体の奉仕者として縦割りを排して、国民全体のために何がベストかということを考えるようになってもらいたい。それから、広い視野や柔軟な発想を身につけていただいて、多様な価値観に対応できるような公務員になっていただきたい。それから3番目に、各府省等の職員の相互の信頼関係と書いてございますけれども、異なる行政分野にも理解を進めて政府全体の一体感を高めるとともに、ぜひこの機会に、各省の横のネットワーク、また民間の方も含めた、外部等も含めた人間的なネットワークを築いていただきたい。この3つでございます。

具体的にどういうことをやっているのかということで、カリキュラムの柱と、主な科目例を挙げておりますが、例えば公務員倫理につきましても、単に法令を学ぶということではなくて、現実判断に迷うような場面とか、追い詰められたときにどういうふう判断をするか、正解のない問題に対して専門家のサポートもいただきながら、一生懸命討議をしていくと、そういったことをやっております。政策の研究、リーダーシップ、マネジメント研究などの能力を高める研修につきましても、主としてそういった討議を通じて、問題解決能力を磨くと、こういうふうな形のカリキュラムを形成しております。研修の体系につきましても、主なものも挙げておりますけれども、補佐級、課長級と進むに当たり、対象職員や目的別に分けてカリキュラムを細分化、重点化しております。

改めて、一番下の研修の特徴でございますけれども、グループ討議、意見交換を重視して、数日間にわたって、信頼関係や相互理解を深めた上で、肩書きや立場を超えて本気で議論をしていただいて、レベルアップをして、実践に役立つ能力を身につけていただくということを目指しております。また、下にございますけれども、民間企業や外国政府職員、大使館職員にも参加していただいておまして、ぜひこの機会に視野を拡大していただいたり、気づきを得ていただきたいということでございます。こうした多様なバックグラウンドを持つ方々の集合研修というのは、人事院が声を掛けて初めて実施できているものもございますので、これも1つの特徴ではないかと思っております。

最後に、基本的に合宿研修ということで伝統的にやってきておりましたけれども、最近は参加のしやすさということも考慮して、通勤の研修も拡大しております。また、コロナを契機にオンラインの研修も実施してございまして、こういった数日間の集中的な研修をオンラインに切り替えるということは試行錯誤もございましたけれども、一応なんとか質を保った上で、研修を行うことができていると考えております。こういった、合宿、通勤、オンラインの適切な組み合わせにつきましても今後経験を踏まえて、検討していく必要があるのではないかと考えております。

(柴崎総括審議官)

○ 最後に官房部局でございます。官房部局は、各省で言いましたら大臣官房、民間企業でしたら総務部や企画部、人事部、経理部、こういうものに当たる組織でございます。

人事院全体の組織管理や、各局間の事務の総合調整、いわゆるバックオフィス業務を担っております。この他に、資料の右側でございますように、諸外国の公務員制度に関する調査研究を行ったり、国際協力や国際交流に関する業務を行う国際課や、人事院の情報システムの整備・管理を行う情報管理室、また、政策評価の実施、データに基づいた施策の立案、いわゆる EBPM がございますけれども、これらの推進に関する業務を行う政策立案参事官といった組織がございます。

なお、資料の最後に、人事院全体の機構図を付けておりますのでご参照いただければと思います。

(松尾事務総長)

- それでは、次にミッション等の考え方の整理や他省庁の取組事例について、総括審議官の柴崎から御説明いたします。

(柴崎総括審議官)

- 人事院におけるミッション等の策定に向けて、本格検討をこれから行って参ります。それに先立ち、まずはミッション、ビジョン、バリュー、或いはパーパスといった用語について、その用語や意義などを勉強するとともに、先行事例となります各省庁等の取り組みについてヒアリングを行ってきております。いわゆるプレスタディを行ってきたところでございまして、それをまとめたものが、資料「組織におけるミッション等について」になります。

少しお時間をいただいて恐縮ですがご説明させていただければと思います。その2ページ目では、ミッション、ビジョン、バリューについて、それらの用語の整理をしております。すでにご案内のとおり、ミッション等は、その組織が社会においてどのような存在であるか、なぜ存在するのか示すものでございますし、同時に、その組織の構成員にとっては仕事をする上での拠り所となるものです。2つ目の矢印にございますとおり、若い世代は従来にも増して、社会や人々にどう貢献できるのかということ強く意識している傾向がございます。また、リモートワークの普及など、多様な働き方が広がる中で、職員、従業員が自律的に仕事を進める必要性が増大しております。

このような状況変化の中で、組織の存在意義、仕事の拠り所、こうしたものを明示するミッション等がより一層重要性を増していると考えてございます。ミッション、パーパス、ビジョン、バリューにつきましては、様々な使い方、解釈がございまして、確たる定義があるというものではございません。これまでの事例や専門家の考え方などを参考にして、整理したものをここに記載しております。ミッションは、その組織の任務や社会においてどのような存在かを示すものです。近年は、なぜ存在するかという点、whyの部分強調して、パーパスと整理する傾向も見られます。ビジョンは、その組織が、中長期的に目指す将来像を表すものです。ビジョンには、時間軸が入っているということです。バリューは、その組織の構成員が共通して持つ価値感や行動規範を表すものです。ミッションやビジョンと比較しますと、バリューはより具体的な内容になっているケースが多いようです。今申し上げたような整理はあくまで一例にすぎませんが、いずれにしても、このミッション等が、対外的に理解され、組織内でも共有されるためには、言語化が必要不可欠です。

資料の3ページでは、ミッション等に関連した人事院の状況をまとめております。まず、人事院については、先ほど総長からもございましたとおり、国家公務員法に所掌事務が規定されております。この法令の規定等をもとに、人事院の役割として、人事行政の公正の確保、労働基本権制約の代償機能、人事行政の専門機関という表現を用いたり、或いは人事院の封筒の表紙には、コンセプトワードとして、中立・公正・信頼、人を育てる人事行政、という表現が印刷されています。一方で、人事院が国民や社会にどのように貢献する存在であるのか、目指すべき姿は何かといった、わかりやすく国民や職員に訴求力のある言葉を示すということ自体は、必ずしも十分にできていないというのが現状と考えています。最近各省庁の中には、それぞれの組織法令のみでは組織としての存在意義がなかなか内外から理解されにくいということ、また、職員も自らの業務と国民社会との繋がりを意識できないということなどから、ミッション等を策定する動きが見られているところです。最後の矢印にございますように、現在の公務におきましては、公務員志望者の大幅な減少、若手職員の離職の増加、民間との競合の中での専門人材の確保など、公務員人材の確保は危機的状況にあると言えます。また、人材確保とも連動しますが、長時間労働の是正やワークライフバランス施策の推進、さらに、時代に合った新しい働き方の実現というものが強く要請されていることは、今日もご議論のあったところです。

ただいま各局長、所長から話が合ったように、人事院が対応すべき課題は特定の局に止まるものではなくて、人事院全体に渡るものとなっております。何より、社会・国民からの期待とい

うものが、従来とは異なるものとして非常に大きくなっていると感じております。これら課題に対しては、人事院の組織全体として、職員が一丸となって取り組むべきこととありますが、その際に職員が同じ方向を目指すことが大切であり、職員が仕事をする上での拠り所というのが必要と考えてございます。こうした中で、今般人事院におきまして、ミッション等を定めるべく検討を進める必要があると考えたものでございます。

資料の4ページ目は、人事院におけるミッション等を策定するプロセスのイメージをまとめたものです。ポイントとしては、トップマネジメントのリーダーシップと適時の外部からの助言に加えて、できるだけ多くの職員に関与してもらうこと、職員における検討・議論を丁寧に進めること、こうした点が重要と考えております。ミッション等の策定のやり方によっては、かえって職員が不安を感じ、組織や仕事に対する職員のエンゲージメントが低下するという指摘されております。このため多くの職員が策定プロセスに参画・関与して、ミッション等について他人事ではなくて、自分事化できるような取り組みにしていきたいと考えているところです。この過程で参与の皆様にも、その時々のご報告させていただきたいと考えております。是非ご助言いただければありがたいと考えてございます。

最後に5ページでございます。ミッション等についての本格的な検討に先立って、昨年11月から12月にかけて、5つの省庁、6つの民間企業、そして2人の専門家から先行事例等についてヒアリングを行いました。そのヒアリングの結果をまとめたものでございます。多くの共通点が見られましたのでそれをまとめてございます。

まず、策定の意義でございます。最初の矢印で、ミッション等を対外発信することにより、社会との関わりにおける組織の存在意義・目的を示すことに加えて、人材確保にも有効としてございます。先ほどもお話ししたように、若い世代、これは公務志望者だけではなく、民間志望者も、就職する際には、その組織で仕事をする中で自分自身が社会や人々にどう貢献できるかというのを強く意識している傾向がございます。組織の存在意義であるミッション等がわかりやすく対外発信されていることは、人材確保にあたっては、ミスマッチが生じにくくなるとともに、PRの材料にもなるというふう聞いてございます。

次に策定プロセスです。先ほどの説明と重複いたしますが、幹部層の参画・リーダーシップの発揮と、コア人材・キーパーソンの参画、さらに策定プロセスに多くの職員が関与というのがポイントと考えてございます。策定プロセスの最後の矢印ですが、スケジュールに関して、今回ヒアリングした組織では半年から1年程度の期間を費やしているという状況でした。

最後の策定後の取組については、最初の矢印のとおり、ミッション等は策定して終わりではなく、それらを浸透させる継続的な取組が重要ということで、それぞれ様々な取組を行っていることを聞いてございます。最後の矢印で、他の取組との連携も重要としておりますが、ミッションなどの浸透度を測定するという観点で、従業員満足度調査を活用しているなどの事例を聞いています。

説明は以上でございます。ぜひこの機会に参与の皆様のご経験、ご助言を伺うことができれば大変ありがたいと考えてございます。

(柳参与)

- ありがとうございます。大分勉強されたようで、良い取り組みだと思います。ミッション・ビジョン・バリューで終わるのか、もう一歩進めてキャッチーなスローガンまで行くのか。言葉はとても大切です。組織内では求心力になり、組織外では認知とか共感の種になります。ぜひ、良い言葉にして下さい。すでに5府省で、やっつけらっしゃるのですね。デジタル庁ができたのは昨年ですよ。もう取り組まれている、なかなかやるなあ、という感じですよ。

今日は、私の経験を2つ紹介します。

1つ目、ヤマハの経験です。ヤマハには、ヤマハ発動機株式会社(乗り物)とヤマハ株式会社(音楽)が共有しているブランド憲章があって、そのなかに「お客様の期待を大きく超えて感動を創る」と書いてあります。その目的ははっきりしていますが、それをどういう言葉にするのか、

どう発信するのか、ということになります。2000年につくった言葉が、たいへんな大失敗でした。誰も口にしなくなりました。失敗した理由は、わかっています。2012年、再度やり直しました。出来上がったのが Revs your Heart という言葉、Rev というのはエンジン回転を上げる、転じて心を昂らせるという意味です。今回は上手くいきました。世界中のグループ会社が大事に使って、Rev のついたアクティビティがいっぱいできました。

例えば、社内報は Revs Magazine になり、Rev Stretch・Rev Exercise 体操ができて毎朝のNHK ラジオ体操が駆逐されグループ全社から消滅しました。ラグビーリーグがトップリーグからリーグワンに変わって、チーム名が Blue Revs になりました。グループ内が Rev だらけになってきた感があります。皆が自発的なアイデアをつくり楽しみながら使っていて、市場やお客様に発信するプラットフォームになっています。

私自身、大失敗と成功の両方の経験があるので、言葉の大切さは肌身で感じています。さらに大事なことは、言葉を策定する迄と策定してからの取り組みを構造化することです。企業がやっているほどの緻密さは必要ないと思いますが、インナー・アウターに対して、どういう発信するか、どういうタッチポイントで発信するか、成果の測定、PDCA など。ある程度の構造化をして取り組んでみて、人事院の価値が高まっていくと素晴らしいですね。

2つ目、産総研（産業技術総合研究所）です。彼らも、同じようなテーマについてこの1年くらい取り組んできました。若い人たちのグループで、幹部層とセッションをやりながら進めました。結果として、「次を創る・ともに挑む」という、産総研の使命感を込めた言葉になりました。次は、「らしさ」を定義して、活動を構造化するというステップに入っています。これも組織内の求心力、組織外への発信をどうやるかというテーマを設定して皆で取り組んでいるという事例です。最近、パーパス（存在意義）が明確でない、定義されていないことを嫌がる人達も増えてきていると感じています。是非、良いものをつくって下さい。1年くらいかかると思います。

（富田参与）

- ビジョンの策定について、ミッション、ビジョン、バリューというのは本当に組織のガバナンス、マネジメントの第一歩だと思いますし、トップマネジメントの責務だということは間違いのないと思います。私たち JR 東日本でも、35年前に国鉄から民営化された時に、この議論を初めてやりました。「こういう議論はマネジメントにおいて当たり前だ」と言われて、そうですかと納得した記憶があります。その時みんなでいろいろ考えて、いわゆる企業理念、経営戦略、行動規範を考えました。当たりの話しか出てこないですが、その時出た自主自立、お客さま第一、地域密着、この3つは今でも使っております。当たりの当たり前ですが、考えてみれば35年続いてきたわけで、民営化の背骨の部分の全てを共有できたなどと考えております。やはり大事なものは作った後、トップマネジメントが、熱意を持って、パッションを持って、本気で語りかけることです。それによって組織全体が、トップに対する信頼感を持ち、組織全体の活力にも繋がると思います。ですから、ミッション、ビジョン、バリューを作ったからそれで終わりではなくて、同時に業務改革や働き方改革、職場改革、これらを実施されることが非常に大事だと思います。人事院とは、やはり先程来議論があるように人事行政の、制度管理、構築、それから適正な運用においてご意見番でいらっしゃいます。今、企業の中で内部統制の議論が非常に盛んに行われていますが、従来の内部統制というのは、どちらかというとネガティブチェックで、コンプライアンスがちゃんとできているか、リスクマネジメントができているか、そういった話ばかりやってきました。しかし、最近の内部統制の議論はポジティブな内容になってきています。ポジティブチェック。組織として存在感をきちっと発揮できるような方向で、仕事が行われているかどうか。そのための制度とか施策が動いているかどうか。それから、社員自身がエンゲージメントを高めて、積極的に仕事に関与しているかどうか、人材育成がきちっとできているかどうか。そういうポジティブな内部統制を行おうとしています。だから民間企業でも監査部などの仕事の中身は、最近大きく変わっています。昔は法令や数字の細かい間違いばかりチェックしていた監査部が、今は内部統制がうまくいっているかどうか、社員一人一人が元気で自分の未来に夢を持って、毎

日、元気に仕事しているのかどうか、そういう人材育成がきちっとできているのかどうか、そこをチェックする、このように監査部とか、内部統制の役割が大きく変わってきています。そういう意味で人事院も行政のまさにご意見番として、公務員の人事行政制度が本当の目的を達するために、きちっと運用されているのかどうかをチェックしていただきたい。そして、先ほどの議論もありましたが、内閣人事局とか関係の省庁、いろいろ関係の部門があると思いますが、ぜひそれを巻き込んで積極的に人事行政をリードされ、そういう役割を果たしていただきたい。ミッション、ビジョンの検討もそういう方向を目指して、いろいろな方の参画を得ながら、進めていただきたいと思います。

(縣参与)

- ミッションの策定について、まだ貴院がなさってらっしゃらないということですので、是非実現していただきたいと思います。

3つ申し上げますが、まず、3概念の論理的関係をどのように保つかが重要と思います。大学の場合は、外在的な理由で、ディプロマ・ポリシー、アドミッション・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、アセスメント・ポリシーと、4つに分かれている。ディプロマ・ポリシーで、どういう人材を育てるかということ掲げて居り、全体が論理的に出来ている。他方、中央府省では三概念の論理性を保つかどうかということです。それを検討していただきたい。what, why, what, where, howということですので、必ずしも演繹的な論理ではないと思いますが、どのような形で整合性をとるかということが一つ重要ではないかと思います。その際、行政機関ですので、法律がもちろんあるわけですから、それに則った範囲で、それをどう具現させるかです。

2つ目は、こういうことを掲げた場合、政策評価の基準として活用するかどうかということです。大学の方は、未だイバリュエーションには至っておらず、アセスメントと言っている主旨は、学生さんの成績評価をディプロマ・ポリシーに如何に対応させていくかということです。今回は、この点をどうされるのかということです。ミッションを掲げられた場合は、やはりイバリュエーションに関係するだろうと私個人は思います。それをどう捉えるかというのが重要と思います。

3点目は、他省を拝見すると、温度差がもちろんありますが、重要なことは、形式を整えるかどうかです。社会的には形式を整えた方が日本政府全体としてアピールできると思います。ただ、日本政府の特徴としては、誰がそれを言い出すかが重要と思います。人事院が為さるのが適切かどうか分かりませんが、ざっと見ても、形式が違います。ですから、全く整えないという判断もあると思いますが、なさるのであれば、形式的なところを合わせた方が全体としては適切と思います。可能であれば検討していただきたい。

(小林参与)

- 電電公社民営化は1985年でしたが、その前年1984年に、私はC I (コーポレートアイデンティティー) 担当をやっておりました。民営化でNTTになった後も、1999年のNTT 4分割、そして約20年後の国際事業再編成と、計3回生まれ変わる会社のミッションについて議論するチャンスがあったんですが、3回とも当事者として参画させていただきました。その経験上申し上げますと、ミッションを策定するときによくポイントとしては、1つ目は、トップのメッセージが明確であるということです。

2つ目は、必要性の認識も含めて、中の人たちの腹落ち感がどれだけあるかということです。実はこれが一番重要で、さきほど自分事という言葉がありました。正に自分事のできるかどうかということなのです。職員は、最大の情報発信メディアであるという考えから、中の人たちが本当に腑に落ちていないと、あれは上の方が勝手に決めたことだから俺たち関係ないやということになって、スタート前から崩壊してしまいます。

それから、3つ目は、ミッションが、具体的な変革にいかに関わりついているかということです。業務変革を含めて、身の回りの仕事のやり方が大きく変わる極めて具体的なプランといかに直結

してるかということです。NTTグループでは、経営形態の変化とともに新たなるミッションの策定を経験しましたが、経営形態が変わらない場合も、ミッションを策定する意義は大きいです。例えば将来展望が明るくない業界や、あるいは利益率が下げ止まらない企業、また、民間企業ですと、昨今投資家はM V Vに相当するようなもの、ミッションとかバリューとか、そういうものが明確になっていないと特に海外の機関投資家は評価してくれないということがあります。なのでE S G投資が定着してきている状況なども睨みつつ、E S GやS D G sを盛り込んだ新しいミッションを打ち出す企業が増えています。

ミッション変更のタイミングとしては、1つはいろいろな意味で「どん底」が見えたときだと思います。人事院でも、人材採用という意味合いでは、どん底という表現を使って良いかわかりませんが、かなりの危機が見えているのですから、今が良いタイミングなのだと思います。

それから、補足ですがシンクタンクや広告代理店などが作ってきたものを、そのまま綺麗な言葉にして、急いで周知して、落とし込んだだけでは、うまくいきません。このプランにも書いてありますが、様々な人たちが参画することが、さきほどの自分事にしていくプロセスとして必要なので、老若男女様々な人たちがインボルブされて、このミッションは私が作ったんだと多くの人たちが実感するようにしていただくのが肝要かと思います。ただ、大勢集まると烏合の衆になってしまうがちなので、そうならないように、議論をリードしていくような存在が必要だと思います。参画している時も、でき上がったものを見た時にも、職員の方々が、それを見るとワクワクする、手足が動く、そういうようなものにしていただければと思います。

(小幡参与)

- 一言だけ、私も縣先生と同じ政策評価のことを思い出しましたが、今回のものは、もう少し前向きといえますか、発信力も含めて少し位置付けが違うのかと思っています。人事院の難しさというのは、法律上の労働基本権代償措置としての給与勧告とか或いは公平審査とか、そういうやらなければいけないことはほぼ決まっていて、それについて目的は明確なのですが、問題は、他の省庁との関係ですね。結局、公務員研修にしても、何が人事院に求められているのかということがポイントになります。その他の府省でも公務員研修をしているわけで、それにもかかわらず人事院がやるべきものと求められているものは何かということですが、当初考えたのは、各省庁のほうが人事院の研修に何を求めているのかを知ることが必要かと思ったのですが、ただ、逆に言って、もっと積極的に、人事院として、これは人事院でしかできないという形で、ミッションとして、展開していく形もあるのかと思います。向こうが求めているものをやりますというのも一案ですが、自分から、他でできない、人事院でしかできないという発信もあるのではないかと思います。

(境参与)

- 実は私ども、今これを作っている真っ最中なので、参与の皆様のお話は本当に参考になりました。それなりの経営理念だとか、記者の行動規範なんていうのはあるんですが、やっぱり何となく今の若い世代との言葉の感覚のずれを感じていまして、古い話をすれば、もともと私ども戦前は同盟通信社という国策会社で、大本営の発表を垂れ流すだけの報道機関でした。戦争に負けて一から出直す時に「報道の自由を確立する」だとか、「新日本の民主主義建設に協力する」だとか、それらしいことを言っていますが、それだけだと今のインターネットの時代、SNSの時代、誰もが情報発信できる時代には合わない。ここらで改めて自分たちの社会的な存在価値というか、組織の志を再構築して、社内のエンゲージメントを高める必要があると考えているところです。たまたま来年度からの中期経営計画を策定しているところで、それに合わせて長期的なビジョンだとか、10年後のあるべき姿などを含めて見直しをしているわけです。

役所のM V Vは、なかなか難しい面があるんじゃないかなという気はするんですよね。学校出て、みんな新卒で入ってきて、だいたい2年、3年で持ち場が替わって、ゼネラリストを育てていく組織です。何年か経つうちに、みんなそれなりにその役所の姿形に染まって、それなりの特

色も発揮できると思うんですけれども、なぜ今あえてM V Vを定めなければいけないのか。そこをもういっぺん見詰め直した方がいいのではないかなというところが一点と、霞が関の中で人事院って一体どう見られているのかを、皆さん方本当に分かってらっしゃるのかどうか、そこを踏まえた上での話になるのではないかなという気がしました。

(川本総裁)

- いろいろとサポートいただきまして本当にありがとうございます。

着任してから感じていることですが、この組織の構成員はきちんと仕事を回すということについては非常に長けておられるのですけど、その仕事の目的は何か、何の根拠の上に成り立った結論なのか、ということを知っても、なかなかパッと答えられない若手が多いような感触を持っております。ですので、仕事の目的や意味合いをはっきりさせていくことが必要というお話が出ましたが、時代の要請もあるかもしれません。仕事の目的や意義を明確にしていくことをより意識しておこなう必要があると思っております。

また、全般に渡って、参与の皆さまがおっしゃっておられるのは、スピード感が遅いということだと思います。丁寧におっしゃっていただきましたが、やはり作業スピードなどがちょっとゆっくりすぎるのではないかと、というご指摘だったと受けとめましたので、気をつけていきたいと思っております。また発信の課題もご指摘いただきました。一生懸命はやってはおりますが、なかなか伝えるチャンネルがない、届かない、ということで、ホームページも変えたり、SNSも強化したりしておりますけれども、まだまだでございます。今後ご示唆、アドバイスをいただけたらありがたいと思っております。ありがとうございます。

(松尾事務総長)

- それでは時間が参りましたので、第110回参加会は、これで閉会とさせていただきます。

工程表につきましては、本日いただきましたご意見を参考に、引き続き様々な観点から検討を進めていきたいと考えております。

またミッションの策定につきましては、様々な職員のインボルブメントを図りながら、着実に進めていきたいと思っておりますので、ある程度院内の議論が深まりまして、何らかの形でお示しできるものができた段階で、またこの場にご提示させていただいて、ご意見を賜ればと思っております。引き続きよろしくお願いを申し上げます。

最後に、次回参加会につきましては、現在日程を調整させていただいているところですが、4月には開催させていただきたいと考えております。皆様にはお忙しいところ恐縮ではございますけれども、ご理解・ご協力のほどよろしくお願いいたします。次回の参加会につきましては、4月時点での工程表の進捗状況の御報告に加えまして、人事院の令和3年度の年次報告書に特別テーマとして取り上げる予定であります。人材の確保について、4月時点でご紹介できることをご紹介させていただいて、参与の皆様からご意見を頂戴できればと思っております。この人材の確保は、非常に今重要な課題でございます。従いまして、工程表にありましたヒアリングだとか、アンケート調査のデータも分析しつつ、通常の業務報告に加えて、毎年年次報告書の中で報告している特別テーマにおいて、この人材確保について、今年度は、分析し報告をさせていただきたいと思っております。年次報告書の国会・内閣への提出は、通常6月の上中旬でございますので、4月の段階で、どこまでご報告できるかというのはありますけれども、その時点での検討状況或いは分析状況を、次回参加会でご報告をさせていただきたいと考えております。

詳細につきましては、時期が参りましたら別途ご連絡をさせていただきます。

本日は貴重なご意見をいただき誠にありがとうございました。