

第 108 回人事院参与会 議事録

- 1 日 時 令和3年7月13日（火）14：00～16：00
- 2 出席者 小幡純子、小林洋子、境克彦、冨田哲郎、柳弘之の各参与
（※小幡純子参与はリモートにより出席）
総裁、立花人事官、古屋人事官、事務総長、総括審議官、職員福祉局長、
人材局長、給与局長
- 3 テーマ 令和3年人事院勧告・報告等に向けて
- 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。よろしくお願いいたします。

まず、参与の交代がございましたので、御紹介させていただきます。大室参与が御退任になり、新たに時事通信社代表取締役社長の境克彦参与が御就任されました。どうぞよろしくお願いいたします。また、森田参与が御退任になり、新たに早稲田大学政治経済学術院教授の縣 公一郎参与が御就任されました。なお、縣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が、事前に御意見を頂戴しておりますので、席上に配付させていただきます。

境参与、縣参与が御就任されましたので、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いて左手側からおかけいただいている順に、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。東日本旅客鉄道株式会社・取締役会長の冨田参与でございます。ヤマハ発動機株式会社・代表取締役会長の柳参与でございます。上智大学大学院法学研究科・教授の小幡参与でございます。

小幡参与には、本日、リモートにより御出席いただいております。小幡参与におかれましては、途中、聞き取りづらい部分などございましたら御遠慮なくお申し付けください。

なお、会の進行に当たっては、新型コロナウイルス感染症の感染予防対策のため、御不便をおかけすることもあるかと存じますが、何卒御容赦くださいますようお願いいたします。

はじめに、総裁の川本から御挨拶申し上げます。

（川本総裁）

- 6月23日に人事院総裁に着任いたしました。菅総理から辞令を頂いた際、新たな時代の公務員人事制度作りを念頭に「思い切って」「遠慮なく」仕事に取り組んでほしいとお話がありました。総理は「思い切って」「大胆に」「遠慮なく」といった言葉をたくさん仰り、全部は覚えきれなかったほどです。

資料にございますように、行政組織の経営管理力を高めること、あるいは時代環境に適用できる能力の確保、国際性と開放性を課題として認識しておりますが、総理のそうしたお言葉も踏まえて、本日参与の皆様から頂いたご意見をしっかりと受け止め、様々な事柄について積極的に見直しを進めていきますので、ぜひ忌憚のないご意見をお聞きしたいと思います。具体的に取り組むべき内容や見直すべき事項、さらには検討の進め方を含めて、ぜひご提言ください。

まず、具体的に取り組むべき内容や見直すべき事項については、2つのかたまりがあると思っております。一つは、公務員人事制度について、もう一つはそれに対して人事院がどう対応していくべきなのか、という人事院側の話かと思っております。

次に、検討の進め方については、これまでのご経験から、どのように見直しを進めたら良いか、有効な手段、ツールやフォーマットの在り方についてアドバイスがあれば、ぜひお願いいたします。

(松尾事務総長)

- それでは、参与会を始めるに当たって、今回の参与会の意見交換の趣旨を簡単に御説明いたします。なお、今回の参与会から、参与の皆様からいただいた御意見の概要をホームページ等に掲載などさせていただくことを考えておりますので、その点につきまして、あらかじめ御承知おきいただければと存じます。

(今回の趣旨を説明)

それでは早速ではございますが、各論点について、意見交換をさせていただきたいと存じます。「1 有為の人材を確保するために給与をどのようなものとしていくか」について、まず、意見交換をさせていただきたい背景事情等を給与局長の佐々木から、御説明をいたします。

(1) 有為の人材を確保するために給与をどのようなものとしていくか

(給与局長)

- 配付資料1-1に沿って説明

(松尾事務総長)

- それでは、ただ今御説明をいたしました論点について、参与の皆様から御意見を頂戴したいと存じますが、まず最初に、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、御発言をお願いしたいと存じます。富田参与におかれましては、民間の賃金動向の御発言の後に、今回の論点について御意見がございましたら、あわせて御発言をお願いします。

(富田参与)

- まず、民間給与の状況は、お手元の資料の3、4ページに記載があります。春の賃上げの状況ですが、コロナの影響等により全体としては非常に厳しく、昨年と比べますと賃上げ率低めです。今回の特徴は業種によってばらばらだということです。高い

賃上げをしたところもあれば、賃上げができなかったところもごございます。私どもJR東日本はベアゼロですし、定期昇給も例年の半分しかしておりません。非常にばらつきがある点が今年の特徴で、押しなべてどう見るか、ばらつきをどう評価するかというところをご検討いただきたいと思います。年末の一時金と今年の夏のボーナスの状況も4ページを見てお分かりのように、昨年と比べますと非常に厳しい状況です。これも業種によってかなりばらつきがありますので、良いところはかなり出しています。しかし、運輸業界、あるいは飲食、小売り、いわゆるサービス業全般は劇的に悪化していますので、平均値で見るとあるかと思いますが、非常にばらつきがあることを前提にご議論いただく必要があると思います。

それから、専門性が高い方の給与の問題ですが、有能な人材は民間においても確保が難しくなっており、経団連でもジョブ型採用の活用について議論してきました。東大の濱田元総長の話では、学生の志向が変わってきているようですので、公務員においてもジョブ型採用についてもぜひご検討いただきたいと思います。日本はメンバーシップ型採用がベースで、公務員もそれを基本にしていますから一気に変えることは難しいと承知していますが、やはり自分の持っている力を専門的に発揮したい職員の意欲に応えるべきと考えます。公務員の中でも外交官や航空管制官など専門職はごございますし、デジタル人材もその典型だと思います。ホワイトハッカー的な方を雇ってみるなど、色々ご検討いただきたいと思います。給与体系については、メンバーシップ型のように成長予約型として年功序列で増やす必要はないので、若いうちからある程度の給料を払う一方で、能力が大きく変わらないのであれば給料を上げていく必要はないというように、思い切った給与体系が考えられます。このことは民間企業も全く同じで、今のメンバーシップ型の年功序列型をベースにした給与体系とジョブ型の給与体系をどう組み合わせしていくか、喫緊の課題となっています。中堅層についても、任期付の採用制度の幅を広げてみるのが鍵だと考えます。特に科学技術系の新しい技術、グリーン成長やデジタルに関係する部署、こども庁などに民間経験者、大学で専門的に勉強された方を任期付で採用することや、思い切って任期付ではなく採用することも意味があると思います。また、中途採用を実行すると、公務員採用の考え方が変わったなという認識の広まりが期待できます。今日ご指摘があった点は非常に的を射た内容だと思いますので、早期に検討し、実行していただきたいと思います。

(柳参与)

- 私は、この最初のテーマについて、どのような人材が必要なのかということをもまず考えてみました。1つ目はデジタル、2つ目は科学技術に関する研究開発系。特に最近の日本を見ていますと、この状態になってもワクチンが作れない、半導体は作れない、そのうち安い水素は作れないのではないかと危機感があります。研究開発に関する専門力が強く、国家戦略を考えるような研究開発系人材です。3つ目が事業開発系。特区や地方創生のプロジェクトがたくさんありますが、社会実験がいつまでも続いてなかなか社会実装に結びつきにくいという実態があります。うまく実装に持っていけるような事業開発系人材です。

デジタル、研究開発、事業開発という領域を考えるなかで、事務局では初任層・中堅層という分け方をされていますが、私はそこにもう一つ、いわゆるトップクラス、経営層というグレードを作ってもいいのではないかと思います。我々も、会社の中で伝統的なやり方では人材育成ができていない領域があるものですから、社外からの方を招聘しています。特に経営層の場合は、世の中の技術の目利き力がある方や先進技術の知見のある方を日本人、外国人問わず、どうやって招聘するか。具体的には、執行役員としての仕事をさせていただく、または役員クラスの報酬で専門領域の仕事をしていただく制度等を作って運用しています。我々の経験や他社の経験を見ると、ずっと専門的にやってきたことを例えばヤマハのビジネスの中で社会実装することで自己実現したいという方もいらっしゃいます。そういう方々に、いろいろな機会をオファーすることも大事にしたいと思います。

それから初任層・中堅層、これは富田参加がおっしゃったようなジョブ型にどれだけ近づけるかというのがポイントだと思います。伝統的なメンバーシップ型で伸びてきた人も確実にいますし、自分の専門領域をもっともっと掘り下げてそこで活躍したいという人もいます。言わば、ハイブリッド型が必要ではないかなと思います。入る時はメンバーシップ型で、ある程度経験を積んだら専門的ジョブ型をオファーできる制度。その後、マネジメント系へ進みたい方には幅広い経験のチャンスがあるというようなハイブリッド型の制度をいかに設計できるかということでしょう。欧米的なジョブ型はたぶん日本の会社、組織にはフィットしないだろうなと思われまますし、そこをうまくミックスを作るということなんじゃないかなというように思います。

(小林参与)

- 2点申し上げます。1点目は給与についてですが、前職のNTTグループは、デジタル人材を集めるということで以前から大変努力をして参りました。結果としてNTTセキュリティやNTTコミュニケーションズに優秀なデジタル人材やホワイトハッカーなども獲得することができました。その時にいろいろと学習をしましたが、人材確保の一番はやはり給与の額なんですね。例えば日本のあるメーカーでは二十代で2千万と報道されておりましたが、NTTグループも給与体系を変更して若い人にもかなり払えるようにしました。柔軟な給与体系で人を獲得に行かないと、いわゆるGAF A（ガーファ）系にみんな持っていかれます。ただ、やはりGAF Aは桁が違います。2千万どころかもっともっとすごい額を提示されるので、金額では太刀打ちできない。では我々は何で勝負するのか、ひとつは、「カルチャー」なんですね。若い人が自由に仕事ができる、仕事を任せてもらえる、世のため人のためになる、そして、そのことに対してとても誇りを思っているというそういうカルチャーです。GAF Aより給料は安いけれどもNTTはインフラで非常に国のために貢献していて、そのことについて我々は誇りを持っている。また外から見るとずっと自由で仕事も任せてもらえる。もうひとつは「規模」ですね、大きい仕事、いろんな範囲の仕事ができるということです。日本を基軸にとっても大きな地球規模の仕事ができるということと、未来を拓く多角的な事業もやっていますので、これから先長い人生で面白いこと

ができますよ、いろんなチャンスがありますよということを説明しました。すべてうまくいった訳ではありませんがきちんと発信していけば伝わります。

それで公務員においてはどうかと言いますと、給与については事務次官の給与をお伺いしてそれが上限なのだということは理解しておりますが、そこから逆算して若い方に払える給与は一体いくらなんだろうと。片や、雇用形態はメンバーシップ型からジョブ型へ移行する、日本で支持されるハイブリッド型の働き方というのは私も賛成ですが、たとえばジョブ型でどこまで覚悟して給与の手当ができるのかということですね。それからカルチャーについても、公務員の場合は民間よりも様々な制約がありますので、若者たちが一番嫌う制約という状況をどうやって納得してもらおうかですね。規模については国家公務員は非常に大きな規模で仕事ができるとは思いますが、多角的かどうかというところはきちんと説明をしないといけない。その上で、たとえばデジタル人材はトップガンを大変なコストをかけて獲得するよりも、民間にいる優秀な人たちと共通言語が持てる人材を獲得する方が良いと思います。現状は共通言語が持てない、つまり例えば情報システム構築を委託するような場合、発注者と受注者がお互いに何を言っているのか分からない、仕様については行間を読んでくださいというようなことになっている部署もあるやに聞いておりますので、情報システムの専門家に適切な発注ができるぐらいの人材を獲得されるというのが一つの具体的な現実解だと思いました。

それから、2点目ですが、科学技術、博士の人材へのアプローチは、大手の民間企業では、一つはここぞと思う研究室の先生に依頼して優秀な人を紹介してもらうことがあります。国際会議、フォーラムなどに積極的に出席し、その世界の「有名人」と知り合いになるということもしています。有名人というのはその分野の中のトップの方々という意味合いです。たとえばセキュリティであればセキュリティの世界でワールドワイドでその人の名前は誰でも知っているという方々が必ずおりますので、そういう方々と国際会議、フォーラムなどで知り合いになって直接話をし、ご本人あるいはご友人を紹介してもらうという方法があります。それから、ハッカソンのようなイベントをやって、早いうちから、例えば高校生の段階から才能がある人たちを見出し興味を持っていただき、やがて公務員として志望していただくという、ちょっと息の長い方法もあるかと思えます。

(境参与)

- 私どもも全く同じ悩みと言いますか、昔は新聞・通信など伝統的メディアに学生が殺到していた時代がありましたが、今はそういう学生はずいぶん減りました。既存メディアに将来はないと学生が思っている中でいかに人材を確保するか。私ども残念ながら、それほど多くの報酬を新人に与える余裕がないものですから、今やっているのは入社から3年目ぐらいまでの間、調整手当という手当を上乗せし、他の業種と見劣りがないようにしていますけれども、ただ3年ぐらい働いていると仕事の面白さに気付く人もいます。国家公務員の場合、たしかに若手の層は民間と比べて給与をそれほどもらっていないんだと改めて思いました。ただ、国家公務員は仕事のやりがいと

いう目に見えない報酬はずいぶん大きいのではないかと思います。何かやろうと思えばすごいことができる訳です。それを直ちに金銭に換算するというのは難しいでしょうが、もう少しその辺をアピールしていけば人材の確保、少なくともメディアに比べれば恵まれているような気がします。私どもは残念ながら博士人材を処遇する術もありませんし、参考になるような知見も持ち合わせていませんが、任期付採用はこれからは是非活用していくべきだなあと考えています。実際にいろんな分野で活用されていると思いますが、一回公務に任期付で採用されて、民間に戻った方々をもう一度公務に来ていただく、民間でまた新しい経験、知見を積んだ方々にもう一回戻ってもらうような、いわゆるリボルビングドア型の人材確保の手段を処遇も含め考えていったらどうかと思います。アメリカなんか、官でいる間の報酬を見たらたいした額は払ってないんですね。とにかくそこで経験を積んで民間に戻って、官で学んだことを民間で実践するようなやり方とかですね、いろんな方策があると思うんですけども、そういう任期とかに拘らない採用の仕方がもっとあっていいと思います。あるいはプロジェクトごとの採用など、そういうのもあると思うんですね。9月にデジタル庁が発足しますけれども、今の小林参与の意見を聞いてみるとそんなにトップクラスは集まらないんじゃないかということですが、彼らがまたいろんな経験を積んでいけば、うまく回り始めていくんじゃないかと思えますし、デジタル庁の仕事が霞が関の全体の文化を変えていくきっかけになるんじゃないかなど淡い期待を抱いているところで

(小幡参与)

- 他の参与の皆様、特に小林参与のお話を伺って、私も、やはり給与をどのようにしても、給与の額だけではおそらく太刀打ちできない、給与の高さによって公務員に導くというのは不可能だと思います。ただ、今も既に皆様からお話がありましたように、やはりいろいろな国の仕事をやってみたい、という思い、お金だけではない部分、やりがい、意欲のある方もいらっしゃると思いますので、そのような人物が公務員はあまりにも低い給与なので考えないということがないように、少しでもインセンティブを与えるような形で、専門分野の方に対して特別な給与体系を用意することにはメリットがあるのではないかという感じがします。給与の高さは小林参与が仰るように難しいと思うのですが、そのような人材をきちんと処遇するつもりがあるということを経験者の方で示していくことは必要かと思えます。つまり、専門分野の方に普通の形の給与ではなく、最初から限度はあると思えますがある程度の額を乗せるとか、そういう給与体系を用意していることを広報していくことで、少しでも、国の仕事もやってみたいという方を、初めから公務員の給与ではとてもだめだと言われないうように、もっていくことは可能ではないかと思っています。

(給与局長)

- 様々なご示唆を賜りましてありがとうございます。参与の皆様もよくご承知のとおりで、給与についてはなかなか金額として払い難い部分があるということをご理解い

ただいた上で様々なご示唆を賜って大変ありがたかったです。その意味では今の任期付で申し上げればマックスの額で言えば事務次官級の給与が払えるということでございますけれども、必ずしも高いポストに就かなければそれを出さないという仕組みではありませんので、今お話があった中でいけば、若い方であってもそれなりの高い知見を持っていて、そういったアウトプットが期待される仕事に就く場合にはそういう高い額を出せるような枠組みにしてありますので、そうした点をもっとこうアピールしていくといいでしょうか使っていくという部分があるのかなと一つ思いました。それから、若手の部分について、小幡参与からございましたけれども、とても民間には太刀打ちできないけれども見ているんだよというサインとしてということは私どもも考えていて、実は制度としてすでに持っている枠組みがありまして、これは研究職等を念頭において一定のレベルの研究職の方に任期付ではなく来られる方についても手当を積むことができる制度というのは設けております。ただ、今現在、国の科学技術系の研究所は独立法人化していて国の研究機関で残っているところはどちらかというと政策研究というかそういうところになっているので今実際に活用されておられません。額で言うと月額で十万ほどは出せる枠組みというのがあるんですけれども、皆さんの感覚からいって一体サインとしてどれくらいのもがあるかと民間の人材を確保する上で役に立つといいでしょうか、それなりのものだなあと思ってもらえるものなのかといったあたりも教えていただくとありがたいなと思います。それから博士課程の人材についてでございますけれども若干補足させていただきますと、当然特定の分野の専門性を持った方というのも一つのイメージとしてはあるんですけれども、他方で今その公務の中での議論といたしましては、そういうスペシフィックな分野ではなくて、博士課程までの教育を積んだ中で得られた理論構成力であるとか、物事を考えていく力というのは一般の政策立案分野の企画立案に役立つという声があって、そういう分野で博士課程修了者を活用していこうではないかという話もあるんですけれども、その点、民間からご覧になって博士課程修了者の能力というか、そういった点について何かお思いになるところがあればまたお聞かせいただければと思います。

(富田参与)

- 今、給与局長からお話があったことですが、民間企業でも博士人材の採用は苦勞しています。専門職としての採用の他に、メンバーシップ型採用も用意し、博士課程で学んだことを事業の企画立案、あるいは分析に活かす道を設けるなど、メンバーシップ型とジョブ型は並立させるべきだと思います。給与については、先程研究法人の兼職の問題をおっしゃっていましたが、兼業、副業を幅広く認めていただくことで解決できると思います。トップクラスの人、政府関係の公職人になり手がいないという問題をよく聞きますけれども、公務員で多額の給与を支払わずとも、国や公益のために仕事できることはインセンティブになりますので、兼業、副業の活用を検討していくべきと考えます。そのような制度があれば、初任者や中堅クラスとは違う、レベルの高い専門的な知識を提供していただくことが可能になると思います。

(川本総裁)

- ありがとうございます。皆さん共通しておっしゃっておられるのは、結局賃金カーブというものをどのように変えていけるのかということ。あるいは終身雇用というものの、今のモデルがどう変わっていくのか。富田参加がおっしゃったように民間側が変わっていくのであれば、それとミラーのように公務員側が変わって行かない限り、世の中の動きと合わなくなってしまうという問題があることを感想として持ちました。官民の共通言語とかですね、あるいはリボルビングドアとか、あるいは柳参加はジョブ型にどこまで近づけるかとおっしゃっておられました。今後どのくらいの期間で進んでいく話なのか、何かヒントがありますでしょうか。小幡参加からは最初のところにインセンティブを入れると良いというお話がありました。官というのは動きがそれほど早くはないので、民間がジョブ型に移っていくのであれば、どのように対応すべきか、課題かと思いました。

(小林参加)

- いつやるかというのはとても重要なポイントだと思います。石橋を叩いて叩き割るというやり方ではなく、やるべきことはすぐにやっていただきたいと思います。なぜならば人材は取り合いなので。ジョブ型雇用についても、経団連も経済同友会も何年も前からジョブ型を推進していますがメンバーシップに対するこだわりがどの会社にもありますのでなかなか踏み切れないでいましたが、外資系との人材の取り合いの中でこれではだめだと分かってきたものですから、最近では大変な勢いで進んでいると思います。それから、さきほどの給与局長のご発言が非常に私には衝撃的でした。給与は事務次官までなら出せるというのはすごいなあと。そこまで現実的な候補がいるかどうかは別にして、制度上は事務次官の給与を超えなければ出せるということだと思いますが、それだけの人材を獲得するべく今まさに皆さん新しいことをおやりになろうとしているのであれば、それはもう、早く着手していただかなければ意味がないと思いました。

(柳参加)

- 総裁のジョブ型に関する質問については、精確なデータというのではないと思いますが、私の感覚では既にいろいろな会社の皆さんが制度設計を始められていると思います。どういう形にするかはそれぞれの会社で違うと思いますが、いろいろな経営者との会話の中では、もう普通に出てくる話題です。おそらく4、5年の間には実行される会社がどんどん出てくるんじゃないかなと。

また、博士課程卒業者をどう処遇するかという話があったのですが、博士は通常5年くらい後に入社してきてその5年分給与は上げている訳ですが、そこに不満を持つ人はそんなに多くはないのではないかと考えています。大事なことは、最終的なゴールだと思います。研究を続ける人材、戦略企画をやる人材、技術経営をやる人材、等々。それぞれのゴールになるような機会と待遇をどう設計するかということです。例えば、我々の経験でいうと執行役員ではないけど執行役員待遇の専門系役職を作ってあります。目指すべき機会と待遇を作っておいてあげれば、やる気のある方々はチャレンジ

されるのではないかと。事務次官もしくは大臣と同じレベルの研究職ポジションを作っておいてもいいのではないかとも思います。

(小幡参与)

- 最初の任用の時にそのインセンティブ、十万円というお話がありましたが、額はそれほど問題ではないのかと思います。もちろん、上乘せできる額が多い方がよいのですが、小林参与もおっしゃっていたように、働き方として自由度といいますか、専門性の非常に高い人たちには、普通に管理されている働き方よりは裁量労働、といえますか、言い方はよく考えたほうがよいですが、たくさん働いて研究して一定期間休むとか、いろいろ方法はあると思うのですが、普通の公務員と少し違うようなものを用意しますと、給与も違いますし。そんな感じで給与体系を作っていくというのは一つあるのではないかと思います。

(松尾事務総長)

- 続きまして、「2 働き方改革と勤務環境の整備をどのように進めていくべきか」について、職員福祉局長の合田から意見交換をさせていただきたい背景事情等を御説明をいたします。

(2) 働き方改革、勤務環境の整備をどのように進めていくべきか

(職員福祉局長)

- 配付資料1-2に沿って説明

(小林参与)

- 資料を拝見して違和感を覚えましたのは、まず、「デジタルトランスフォーメーション(DX)」はこれだけ政府で旗を振っているのに、資料の中にそういう記述がほとんどないということです。次に、働き方改革にはもう皆さんご存じのように3つのポイントがあり、時短はその中の一つにしか過ぎないのに資料が時短に終始していることです。時短は勿論重要なことですが、それだけではない。3つのポイントの時短以外の2つ目は、業務プロセスを大胆に見直すということです。今まで、あった方がいいとか過去からやってきたからやらねばという考えは一切捨て、それこそ仕事を一旦ゴミ箱に全部捨ててから本当に必要なものだけ拾い上げるくらいの気持ちで、更にもその仕事の仕方を抜本的に変えるという業務プロセスの大胆な変革が重要です。3つ目は、業務を見直した上でのデジタルトランスフォーメーションです。何も見直さずにただデジタル化しましたというのでは意味がないので、仕事のやり方を見直してその上で機械つまりロボティクスとかAIを含めたテクノロジーをフル活用して機械にできるものは機械にさせるということです。そうして人間が行う仕事は結果的に時短になり勤務時間が減っていく。肝心の業務プロセス改革とデジタルトランスフォーメーションがなくて、単純に勤務時間を減らしましょうという職員が抱え込んでしまう。仕事は減らない、要員は減らされる、そして長時間働くなと言われるものだから、

結局家でこっそり働いてしまったり、どんどん今よりも辛い状況になってしまうということを懸念しております。ですから働き方改革を考える時には、時短だけでなく、業務プロセス改革とデジタルトランスフォーメーション、「デジタルトランスフォーメーション」が無理であればシンプルな「デジタル化」だけでもよいのでその視点を外さないでやっていただきたいと思いました。

もう一点、育児休業については、データを拝見して公務員は非常に頑張ってらっしゃる、立派だと思います。民間企業で男性育休取得率100%と言っているけれど実は1日しか取っていないとか、夏休みの代わりに育休として1週間取りましたとかそういう誤魔化しも多い中で真面目に1ヶ月取っているのであれば28%でも立派な数字だと思います。できれば、育児休業を取った男性たちは仕事がよくできて評価もされてそして家庭との両立も。皆が憧れる人たちというような何かサクセスモデルが見えると良いですね。こういうことこそ公務員が牽引してやっていくべきものなんじゃないかなと、民間に対してよいお手本を示していただければと思います。

あと最後に、テレワークの資料ですが、今令和3年でコロナが始まったのは令和2年ですから、これはコロナ前の古いデータなので22%という低い数字が書いてありますが、現在は70%台ですとか民間並に増加しているのであろうと期待しております。直近の数字があれば、追加で、後ほどで結構ですので教えてください。

(柳参与)

○ 公務員の働き方というのは、過去からの課題とか、公務員だけでは解決できない状況もあったのかなと推察します。とても大変じゃないかなと思うのですが、そうは言っても若者から見た公務員の姿や社会から見た姿がありますので是非とも改革していただきたい。長時間労働、育休、不妊治療とテレワークというのはもう避けては通れないテーマだと思いますね。テレワークは、コロナ禍以前は民間でも非常に遠かったのですが、一気に変わって隔世の感があるんですね。我々は、事務営業系は入社率3割というのを目標に一所懸命やってくれています。技術系は少し制約が多いのですが。

こういう取り組みは、府省庁・部局を見るとその単位でうまくやっているところ、あんまり進んでいないところ、ばらつきが大きいんじゃないかなと推察いたします。どういう感じですかね。この府省のこの部局は一所懸命やっているよとか進んでいるとか、ここは全然手が付いていないとか。まずは、組織単位の現状を評価して指標化・見える化するしくみ、人事院を中心に他省庁も含めたプロジェクトチームでの進め方が有効ではないでしょうか。大事なことは、現状評価にもとづいて、自分達の組織の状態を把握して改善するための話し合いの機会を作って実践することです。また、ベストプラクティスというのがあるはずで、ベストプラクティスについて役所内での広報、また役所外への広報活動を積極的にやられるべきじゃないかと思います。

我々民間における生産性・品質・コンプライアンス等に関する取り組みも同じです。

全部が全部同じスピードで進んでいく訳ではなくて、いいところ、遅いところ、やりながら知見を共有しながら進んでいくということですから。最初は、いくつかのサンプルでもいいと思います。サンプルを評価してその中でベストプラクティスという

のはどこの部署でこういうことだ、1年後にはこう変わった事例があるんだということ等を皆で共有することですね。

(冨田参与)

- 時間短縮、育児休職の問題は一つ一つ具体的に進めていかないといけないと思いますが、時短や働き方改革の概念は、もう一度考え直す必要があると思っています。産業界では働き方改革フェーズⅡという言葉がありますが、表面的な時間短縮だけでは本当の意味での働き方改革になっていないのではないかと懸念があります。長時間超勤という問題が公務員にはあると思いますが、民間の場合には、単に労働時間が減るだけで労働の質が上がっておらず、時間が減ることにより、質量が下がり、生産性が落ちることが、今問題になっています。最近の言葉でいうとエンゲージメントですが、働かされているという意識ではなくて、自分で働いているという意識をどれだけ持ってもらえるかが鍵になります。仕事に対する自発的な創意工夫とか熱気、熱量みたいな問題です。自分からやっていくのだという前向きな気持ちをどれだけ持ってもらえるかという課題を今考えております。その中で公務員の場合、長時間超勤の問題について実態調査も見させていただきましたが、改めて調査する必要があると思います。いわゆるサービス超勤が本当になのか、超勤の原因がどこにあるのか、デジタル技術など使いながら効率化できるものがないかなど、業務実態について一度総点検すべきでないでしょうか。省庁によっては問題意識を持って業務実態を調査したり、業務改革のチームを作ったりしているところもあると聞いていますが、人事院が各省庁に督励して、実態を把握されることが大事ではないかと考えます。その上でトップの強いリーダーシップで働き方改革を進めること、超勤の問題だけではなく、本当の意味で職員のエンゲージメントを高めるため、第2フェーズの働き方改革を進めるという方向感を打ち出すことが大事だと思います。これはトップの明確な意思表示が必要ですので、人事院が先頭に立って各省庁に要請して、全体を統括されることを期待したいと思います。働き方改革の具体的な改革の方向ですけども、先程テレワークの話もありました。テレワークの拡大は時代の流れだと思いますが、本質的には時間と場所に囚われない働き方を目指すべきです。その観点からすると、テレワークはまだ時間に囚われており、労働時間管理をどうしたらいいかなど、議論があります。特に民間企業でもホワイトカラーの働き方については、まだまだ時間と場所に囚われていると思います。そういう意味で民間企業からは企画業務型裁量労働制の拡大を提起しており、私も労政審で申し上げていますが、実態調査だということで前に進みません。企画業務型裁量労働制は、一部のブラック企業で超過勤務削減のための抜け穴に使われるのではないかと懸念があるため動かないのですが、公務員のようにきちんとした方が使用者にいて、能力も意欲も高い働き手がいる職場では、企画業務型裁量労働制を導入すべきです。公務員の仕事は忙しい時はものすごく忙しく、超勤せざるを得ない状況が出てくるのでしようが、それが1年中続くわけではないと思います。うまく時間の配分をされている省庁もあるように聞いていますが、企画業務型裁量労働制の導入を検討すべきだと思います。また、労働環境という意味では、職員の持

っている力を使い切れてないという点が問題であり、職員が持っている力を引き出すための制度改革が必要だと思っています。具体的には、職員の建設的な発意、あるいは小集団活動のような改善活動を更に普及していただくとともに、そういった創意工夫を取り入れることです。さらに、ジョブ型とメンバーシップ型を組み合わせ、一人一人が自分の力を伸ばし、活かせる雇用制度を考えていただきたいと思っています。エンゲージメントを高めるために有効だと思うのは、公募型の人事です。自分がやりたい仕事に手を上げて自分が仕事をしていく。政府には様々な行政課題があって、それが省庁をまたがっていることも多いと思います。タスクフォースとかプロジェクト型の業務改善、そのようなチームを作って公募で人を集める。そこに、第1の議題とも絡みますが、民間の知識も入れて議論していく。そのような新しい仕事のやり方を検討すべきだと思います。また、職員の能力を更に高めるための留学制度についてですが、一般職のレベルの方々の国内大学への留学を検討すべきだと考えます。大学院レベルではなくて大学の課程でいいと思います。産業界でもリカレント教育に力を入れていますが、デジタル化が進み、新しい時代の価値観の変化がある中ではリカレントが必要になってきています。留学というと上級職の方を中心に議論されますが、一般職の方々にリカレントの機会を与えていただきたいと思っています。さらに、民間との人事交流を拡大すべきです。我々も官庁の中で仕事をさせていただくと、社員が大きく伸びます。私の秘書も外務省に出向していましたが、非常に役に立っています。民間にも来ていただき、一緒に仕事をして、民間の実態も知っていただきたいと感じます。産業界が何に一番苦労しているのか、実態として見ていただくというのは大事だと思いますし、公務員としての働き方改革に必ずつながると思います。いくつも申し上げましたけれども、できるところから、チャレンジしてみることが大事だと思います。試行錯誤の中から変化が出てくると思いますので、是非今こそ、働き方改革を進めていただきたいと願っております。

(境参与)

- 働き方改革と勤務環境の整備のあり方というのは、おそらく最近の国家公務員志望者が就職先を検討する中での最大の要素だと思っていますけれども、私の若い頃の経験からいうとですね、みなさん使命感をお持ちなんでしょうけれども、やはり国会開会中の勤務は尋常じゃないなど。私ども役所の担当記者は毎回それに付き合うものだからみんな残業が嵩んじゃってえらい目に遭ったんですよ。見てると他律的な業務であることは確かなんですけども、やはりピラミッド型の組織であるものですから、上から降りてくる仕事については、下の人は優先順位を付けられないんじゃないかなと思ってまして、これを根本的に解決するのは、制度というよりも、職場や組織の風土を改革しない限りはなかなか難しいんじゃないかと思っています。3、4年前、ある官庁が大きな組織風土の改革に取り組んだことがありました。自分たちの仕事の目的、存在意義を上から下まで叩き込むために、組織の中でコミュニケーションを非常に活発化させ、上司と部下も本当に腹を割って、自分たちの役所は何のために存在しているのかを徹底的に話し合った、ということがあります。あの経験をもう少し広げていくことが必要なんではなからうかなと思っています。コミュニケーションとい

えば、私どもも昨年、記者職も含めてテレワークに移行した時期がありましたが、結局うまくいかない部分がずいぶん出てきて、今は大分戻ってきているんですね。何故かという、例えば雑談ができないとかですね、そういう弊害がだんだん目立ってきて、確かにDXも重要なことではあるんですけども、DXを行うにはアナログな人間関係をきちんとしておかないと難しいということにだんだんと気づきまして、DXの読み方も「デジタルトランスフォーメーション」ではなくて「泥臭く」というか、それくらいですね、人間的な関係づくりを組織の中でもきちんとしていかないと、お遊び的なものになっていくのではないかという気がしています。それと、長時間労働の是正に取り組んでいく過程では、やはりその都度職員の方々に満足度調査みたいなことをやって、現場からのフィードバックを常に得られる状況にしておかないとうまくいかないような気がしています。それと育児休暇の例がありましたけれども、私どもも代休の取得とか育児休業とか、なかなか取得率が上がらないという状況です。ずっと取り組んでいるんですけども、なかなかいい手がない。ただ、最近うちで流れた記事を読み返してみて、中部管区警察局が3年ほど前でしたか、要するにですね、宿直明けの休暇取得手続きのデフォルトを変えてしまったんですよ。取得を申請するのではなくて、取得しないことを申請するやり方に完全に申請フォーマットを変えたところ、心理的なハードルが下がったためか、休暇取得率が格段に上がったそうです。これはよくよく調べてみたら行動経済学の分野ではずいぶん古くからいろいろところで使われていて、例えば運転免許証の裏にある臓器提供の意思表示ですね。日本のように「提供します」に○印を付ける人はなかなかいないようですが、提供したくないという意思表示をさせている国々では、皆さん面倒くさいですから何もしない。結果的に臓器提供に同意したとみなされる人が多くなったといえます。簡単なことですが、そういうナッジ的な取り組みは重要なヒントになるような気がしています。

(小幡参与)

- デジタル改革についても、すでに他の参与の方々からのご意見ございましたが、今、結局、長時間労働、労働時間ということで資料を作られていて、それは確かに公務員全体としての働き方改革としてはそうだと思いますが、非常に優秀な将来の日本を背負ってくださる幹部候補の方などを考えると、こここのところ、なかなか公務員試験を受けてきてくださらないとか、あるいはすぐやめてしまうとかそういう問題が指摘されているのですが、そういった方々にとっては給与の面ももちろんあると思いますが、やはり働き方について、公務員として自分が本当にやりがいを持てるような勤務ができるような形になっているかというのがとても大事だと思います。先ほど富田参与から採用動向の話も出ましたが、やはり、時間管理、残業を減らすというだけでない働き方改革を考えていかないと、今の給与の中で優秀な方に公務員になってくださいと売り込むことは難しいかもしれません。働き方改革といっても、いろいろな面があって、時間だけではなく別のレベルで考えていくこともあるのかと思っています。それから、男性育児休業の取得はまさにぜひ公務の場で引っ張っていただきたいと思います。やはりどうしても男性の方は、育児休暇を取りにくい風潮にあります。民間も同様に、取りにくい環境・風潮がありますので、かなり強い働きかけをしないと難しい

ところがあると思います。ぜひこういうことは公務の場で広げていただいて、それで民間もついてくるのがよいかと思います。もう一点、不妊治療についてもありましたが、これも難しいところですが、個人個人の幸福追求権の一環として考えるべきなので、プライベートな部分が職務の中に入ってくる難しさというのも当然ありますが、一番大事なのは、上司の立場にある方がこれを深く理解していることだと思うのです。この不妊治療については一人一人のライフステージの中で一定の時期でのみ、かなり大きな配慮が必要になるので、上司になる方に理解を浸透させていく努力がより必要になってくるのではないかと考えています。

(職員福祉局長)

- 貴重なご意見ありがとうございます。働き方改革の推進は人事院が単独でやっているわけではございませんで、政府の方でもかなり本腰を入れて取り組んでやられていることではございます。内閣人事局の方も、先ほど小林参与のご指摘ありましたように業務プロセスの見直し、それからその上でさらにどうするかという点については、まさに彼らそういったところを中心に進めてくれているというのがありますので、私も内閣人事局と手を取り合っ一緒に進んでいるということもござりますのでこれは引き続き進めていきたいというふうに思っているところでございます。それから、富田参与からもご指摘ありましたように、時間にとられない形の働き方で、先ほど給与局のところでもございましたけど今後の公務員の人事管理の制度をどう考えていくかというところで、そういう所では中々こう労働側はまた別の意見もあり難しいところではございますけれど、公務員の方でどういうふうな形でこの人事管理を進めたいと考えていくのかということにはちょっと腰を据えてしっかりと、非常に幅広い問題になってくるかと思っておりますので、そういった点を考えていきたいと思っております。育児休業の問題につきましては公務先行で引っ張っていかないとならないということはあるんですけど、これも公務員の場合はかなりもう身分がしっかりできているところで取りやすい側面もありますし、また、上司の側が、一昨年の暮れからは基本的には男性職員は子供が生まれたら1ヶ月以上何らかの形で育児の時間を取らせるために休みを取りなさいと言うことを義務付けることにしまして、義務付けは課長の方に課し部下が取れるような計画を作る義務を課長が負うと、それをやったことは課長の人事評価に反映されるということになってますので、そういった点もあって進んでいるのではないかとと思っておりますが、取りやすいような制度の枠組み等についても作りながら一緒に進めていきたいというふうに考えています。

(立花人事官)

- 3番目の人材の話、最近の若い人たちはノルマが厳しい会社は嫌だなど、あと転職も嫌だなど、これはコロナの関係もあるかもしれませんが、転職の場合には、役所の場合には、私は民間から来た時に、ショックだったとかびっくりしたのはやっぱり3年に1回は必ずみんな転職していると、全国北から南までですね、しかし最近家族の関係もあって非常に厳しい状況になってきている。転職の問題もですね、皆さんそれぞれ人材確保の面でご苦労されてると思うんですけど、最近ではコロナの関

係も含めてですね、転職の問題についてどうご苦労されてるのか、改善の方策っていうんでしょうか、そのへんもし何かご意見ありましたらお教えいただければと。

(富田参与)

- 民間企業の事業形態によっても違うと思いますが、転職がある職種と、限られた地域だけで転職する職種とに区別をして、採用するケースが増えているように思えます。地域限定の転職だけの採用形態では、全国をまたにかけるような仕事はないと、最初の採用の時の考え方を分けておく。ただ、社員の意識も変わっていくので、最初は転職を拒否していても、実際経験するとやりがいを感じる人も増えてくることもあるわけですが、事前に採用形態を分けておく例が増えていると思います。

(松尾事務総長)

- 続きまして、「3 行政の国際化、複雑・高度化や変化する社会に対応できる多様な有為の人材をどのように確保し、育成していくか」について、人材局長の西から意見交換をさせていただきたい背景事情等を御説明いたします。

(3) 行政の国際化、複雑・高度化や変化する社会に対応できる多様な優位な人材をどのように確保し、育成していくか

(人材局長)

- 配付資料1-3に沿って説明

(柳参与)

- これは採用という側面での課題をとらえてお話しいたします。採用というのはマーケティングだと思うんですね。マーケティングの基本的手法をしっかりとやっていたかどいいのかな。何を言っているかという、我々企業もしくはブランドとお客様という関係性にはいろいろな接点がある訳です。内容は事業の性格によって違うんですけど、まず、この接点を定義します。例えば、まず認知してもら、次は興味持ってもら、そして検索してもら。その後には、イベント等に来て理解を深めてもらって、そしてようやく購入の意思決定をしてもらいます。購入してもらったら、体験してもら、周りの人と共有してもらということになります。我々、企業側は、それぞれの接点でいろいろなコンテンツを作り込んで実践するということになります。

同様に、公務員と学生、官庁と学生、官庁とキャリア採用の対象となる人達との接点を定義できると思います。まずは、学生にどういうことを発信するか、キャリア採用の対象となる人達にどういう発信をして興味を持ってもらうかっていうことがスタートになります。学生に発信するという場面で、我々自動車工業会がここ8年ぐらい取り組んできたことを紹介します。2012、3年あたりでしたかね、学生の自動車離れ・バイク離れにすごい危機感を持ってですね、具体的に言うと東京の学生で免許取る子って3割くらいになってしまっているということで、ものすごい危機感がありました。そこで、社長全員で大学を訪問しよう、学生の皆さんに自動車やバイクのお

むしろさを直接語りかけようということになりました。私自身も、社長時代に4回やりました。どの大学を訪問するか、どういうやり方をするか、フォーマットは各社独自でいいということでやってきました。私自身の経験で言うと、私と訪問する大学の卒業生2, 3人で準備して、語りかけることをやってきました。そうしますと、学生の皆さんは先輩たちの体験談を聞くと同時に、経営者の夢・思いにふれたり直接会話する機会になります。また、学長や学部長との接点もできてきます。役所だと、事務次官の皆さん全員で大学を訪問しようということになるんでしょうね。

また、体験するという接点ですが、官官交流、官民交流、海外経験等を積極的にやられると、幅広い経験がついていくということだと思います。これは是非、人事院のみならず省庁含めたプロジェクトチームを組んで具体的活動に落とし込んでいただきたい。

(境参与)

- たぶん学生は、国家公務員の仕事の中身を知らないまま民間に流れて行っているんだろうなあという気がするんですね。メディアを希望する学生が減っている理由と同じだと思うんですけど、だからもっと仕事の中身をもう少し分かりやすく説明していく工夫が必要だなと。それに関して、きょう流れた記事で見てて、これ内閣人事局が主語でしたけども、要するに実在の霞が関の若手官僚をアニメのキャラクターに仕立てて、これ本当に見た目が若い学生に馴染みやすい感じで、しかも中を開いてみると、その職員がやっている仕事の中身だけじゃなくて、その仕事に対してその職員がどういう価値観を持って臨んでいるかまで分かるようなすごい作りになっているんですね。こういう仕掛けはうちの社でも真似したいなと思いました。育成の方に移ると、やはり先ほどからお話が出ているように、外との交流が一番大事ななと思います。役所の外にネットワークを築ける人材をきちんと評価していくような仕組みがないと、なかなか外の情報が本当に入ってきません。民間企業に研修に出すのもいいんですけど、もっとインフォーマルな感じの交流、今こういうご時世でなかなか難しいですけど、そういう交流会みたいなものを役所の方からセットするくらいでもいいのかなという気がします。国際化に関しては、これはちょっと法律の改正が必要なのかもしれませんが、運用によっては国籍条項をもう取っ払っていいぐらいの、外国の人材を雇うぐらいの気持ちでいける分野があるんじゃないかならうかと思いました。

(冨田参与)

- 国際化の問題について、公務員の能力を発揮できるフィールドを国際舞台に広げるという視点を持つべきだと思います。国際機関で働く日本人の数が少なすぎるので、早く広げるべきです。民間も同じことを感じていますが、日本から外へ出ていく機会を作ることをぜひお願いします。また、先ほど総裁からお話ありましたが、雇用制度とか職場環境とか働き方改革の進め方はマネジメントの話であり、ガバナンスの問題だと思います。そういう意味でトップの意識を変えないといけません。そのためには現実をよく知ることだと思います。省庁によってはされているようですが、トップと末端の職員との距離感をどうやって縮めるか。我々は現業中心の仕事なのでできるだ

け現場へ行って、社員に安全とかサービスの話を聞き、業務改善のポイントはどこにあるかなどヒントをもらいます。行政の場合はトップダウンの部分も多いと思いますが、ボトムアップで業務改善を進めていく姿勢をトップが示すことがスタート場面では大事だと思います。その上で幹部層の強いリーダーシップで公務員制度あるいは働き方改革の理念、課題、そのロードマップなどを示して、組織の中に浸透させ、フィードバックしていく。その繰り返しなのだと思います。公務員の制度改革の問題は日本の国家的な課題であり、職員の優れた能力をフルに発揮できていないという問題意識を国民もかなり持っていると思うので、人事院の問題意識を外に情報発信して、国民のバックアップを集めながら、制度改革を進めると有効だと考えます。

(小林参与)

- 人材育成と実装の2点について申し上げたいと思います。まず、人材育成という点に関してですが、今はまさに潮目が変わる時なのではないかと実感しております。なぜかと言いますと、若い人たちが何を求めて仕事しているのかと言いますと、先ほどから給与とか自由とかやりがいとか申しあげましたけれども結果的には仕事を通じて自分がいかに成長しているかということを実感できたか、そこがポイントだと思います。そこで今、潮目と申しあげましたのは従前と違って国家公務員になりたい人というのは、もう下げ止まらないという状況の中で、育成の考え方も従前とは違ってきたのではないかなということです。今は昔のように人材が沢山集まってくるという状況じゃないのですから、成長を個人に任せるのではなく、その人の能力を引き出すべく、きちんと成長実感を持ってもらえるべく、組織が育成をすることが大切であると思います。翻って、現状はどうなっているかと言いますと、各府省庁に置かれましては、規定ポストの間での短周期、短期間の異動の慣習は昔のままですし、年功序列、玉突き異動、画一的な護送船団的な育成という風に周りからは見えるんですね。中の人はそうは思っていないのかも分かりませんが、周りからはそういう風に見えます。その結果、国際的にも短期間で人がどんどん変わることによる混乱や、いわゆる護送船団方式ゆえに国家のプレゼンスが低下しているとおっしゃる方もいます。では、どうするかですが、一つは短期間でどんどん動かしていくというジェネラリストとしての育成だけでなく、スペシャリストとして、良い意味でのスペシャリストとして、高い能力を発揮すれば次官級の給与をもらえるくらいのキャリアパスが見える、そういう専門性を重視した新たな育成ラインをハイブリッド型のジョブ型雇用と並行して導入していけば一つのソリューションになると考えます。また、人事院は、採用だけでなく育成に関しても各府省庁に任せきりではなくて、もう少し主体的に関わるということ。こう申し上げると、少ない要員でただでさえ忙しいのにという皆さんの心の声が聞こえてきそうですけど、それであれば、仕事の断捨離をして、そしてさらに必要であれば至難の技かもしれませんが要員要求をする。本末転倒にならないように、人がいないから新しいことはできませんではなくて、国民にとって必要があるからそのための要員は増やすということを論理立てて主張していかれる方が良いのではないかと思います。これが人材育成についての意見です。

2点目の実装についてですけれども、その前に今日の参与会は今までと違ってすごく

変化したなと思いました。新しい風といいますか、双方向でこうやって議論できるのも議事録を公開されることも今までと違う、私実感した変化です。どう実装するかの話に戻りますが、まずは、新総裁への期待が大きいです。FIRST ONE HUNDRED DAYS とよく言われますが川本総裁には変革を期待しています。着任されてまだわずかししか経っていない中で、ご自分の知見や常識からご覧になって、公務員の仕事の仕方に違和感がもしあればそれは国民の違和感、国民の常識と同じなのだと思います。

その違和感が無くなる前に、例えば仕事の優先順位のつけ方をもっと明確にすることか、前例がなくても勇気をもってやるべきことはやるなど大胆な改革をしていただきたい。トップのリーダーシップが一番大きなポイントとなりますので。そのためには例えば総裁直属、直轄のチームですとかWGのようなものをすぐにでも作っていただいて、事務局も置いてきちんとワークするような体制を作っていくということですが、設計に留まらず実装に向かって踏み出していく現実的な取り組みにつながるのではないかと思います。新しいことをどんどん考えて実行していただければと思います。

(小幡参与)

- 国際化、複雑・高度化に対応できる優位な人材ということですが、まずはもうすでに進められてはいますが、民間から人材の登用ということですが、私もこれまでいろいろ官庁の仕事をさせていただいていますが、民間から来ている方が審議会等担当されたりして通常の官僚の皆さんとは異なる目線での仕事ぶりに感心することも多くありますので、是非官民交流の場を広げて進めていただきたいと思ひますし、それはよい意味で公務の現場にも刺激になっていると思ひます。この点はさらに進めていただきたいところです。国際化についても、柔軟に対応できる人材というのはまず公務員の採用の場面でよい人材が取れるというのが本来必要です。十分な素質のある人材であれば、国際化の環境に育てていくことも十分可能です。従って、公務員の採用、それから研修もあるので、優秀な人が取れていけば、国際化・複雑化などいくらでも対応できる。問題は採用の場面で先ほどの給与とか働き改革とかすべて同じところに尽きるわけですが、魅力のある公務の場、やはり受けてこようと思ひするような場を提供していかなければならないし、それを大学入ってすぐの学生さんにしっかり広報していくことが大事だと思います。例えば、「公務の場が変わります」とか、要するに一番優秀な層を取りたいというところに働きかけていく時に、そういう強いメッセージが必要かと思ひます。先ほどの総裁の進め方というお話に関連しますが、もし変えることができればということになります、新しい方向性を伝えていく、働き方についても、ただ長時間で国会対応をしているだけではない、本当に充実したと思ひえるような働き方もできるように変わっていますよ、それとをきちんと伝えて、公務員試験を受けてきてもらわなければいけない。そこはまず、場を変化させるということと、しっかり伝えていくということ、両方やらなければならないと思ひます。そうやって良い人材にとにかく受けてきていただくのが大事だと思います。下げ止まりとか止まらないということではなかなか難しいところですが、良い人がなかなか公務員に受けてきてくださらないという採用の問題は、かなり由々しき問題なので、できるだけ早急に

手を打っていただきたいと思っています。

(人材局長)

- どうもありがとうございました。トップからのメッセージをどう伝えるかという点につきまして参考にさせていただきます。それから、学生に公務員をよく知ってもらおうという意味では、我々としては、イベント等に来てもらっている学生に対する説明はかなりしている。我々の課題というのは、公務に目を向けていない層にどうやってアプローチしていくかということが裾野を広げていくという意味では課題であると考えています。最後に育成の観点で申し上げますと、小林参加がおっしゃったように、若手の離職者の離職理由の中にはそういう成長を実感できない職場であるという、そのような声が多分にありますので、それはまさに人材確保につながる話だと思いますので、それは十分意識して対応していきたいと思っています。

(川本総裁)

- ありがとうございます。本当にいろいろな示唆に富むお話を頂きました。また、サポートも頂き、本当に有り難いと思います。ここで御提案ですが、参加会を ONE HUNDRED DAYS、民間ではよく使うと思うのですが、その頃、開催させていただけないかということです。また、皆さんすごくお忙しいと思うのですが、参加会の回数を増やせれば、と思っております。皆様のお力を借りていろいろなことを進化させてまいりたいと思っております。本日は本当にありがとうございました。

(松尾事務総長)

- それでは時間が参りましたので、第 108 回参加会はこれで閉会とさせていただきます。本日は、様々な御意見をいただきありがとうございました。
本日いただきました御意見も参考に、我々としても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。
本日は、誠にありがとうございました。