

## 第113回人事院参与会 議事録

- 1 日 時 令和4年10月12日(水) 14:00~16:00
- 2 出席者 縣公一郎、小幡純子、境克彦、富田哲郎、柳弘之の各参与  
川本総裁、古屋人事官、伊藤人事官、松尾事務総長、池本総括審議官、  
柴崎職員福祉局長、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のリニューアルについて  
○ 柳参与ご講演「世界で、お客様価値を創る……感性×技術」
- 4 議事概要

(松尾事務総長)

- それでは定刻前でございますがお揃いになりましたので、ただいまから参与会を開催したいと思います。
- 司会を務めます事務総長の松尾でございます。どうぞよろしくお願ひいたします。
- それでは初めに総裁の川本から、参与会の開催に当たってご挨拶を申し上げます。

(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、本当にありがとうございます。皆様の御知見を頂き、意見交換ができますことを、大変嬉しく存じております。
- 本年8月、人事院は国会及び内閣に対して、給与勧告と公務員人事管理に関する報告を行いました。皆様から頂いた御意見も踏まえ、人事行政における課題と、具体的な対応策を示しています。
- 現在、官民を問わず、人への投資、組織のミッションやエンゲージメントは、大変重要な課題になっています。報告も、組織を支え、組織のミッションを実現する人材を確保し、育てていく。組織のメンバーのWell-beingの実現を図り、パフォーマンスをあげられるような環境を整備する。実績に応じて適正に処遇する。これらにより公務職場の魅力が高まり、より多くの有為な人材を惹きつけるような好循環を生み出していきたい。このような視点を持って、まとめしております。
- 本日は、この報告を踏まえまして、施策の具体的な方向性や期限など工程表のリニューアル版についてご説明をさせていただきます。一方で、これまでの工程表の中で実施済みとなりました施策については、「付属資料」として一覧にしてあります。工程表を開始して1年になりますが、実施済は大項目で30ほどに上ります。今後も、進捗状況を可視化しつつ、取組を加速させて参りたいと思っております。
- 後半のセッションでは、組織のミッション策定や、人材育成について、柳参与にご講演をお願いしております。
- 参与のご意見を直接お伺いする機会は大変貴重でございます。本当にありがとうございます。他の参与の皆様にお願ひする機会も今後あるかと存じますので、その際はどうぞよろしくお願ひいたします。
- 本日も様々な観点から忌憚なきご意見をいただければと思っております。どうぞよろしくお願ひいたします。

(松尾事務総長)

- はい、それでは本日の参与会の最初のテーマであります人事行政施策に関する工程表のリニューアルについてのご説明に入りたいと思います。総裁の挨拶にもございましたように、本年8月の人事院勧告における公務員人事管理に関する報告を踏まえまして、工程表の構成を報告文で取り組む旨を表明した内容にリニューアルをいたしました。
- この後各施策の具体的な方向性や期限などにつきまして、人材局、職員福祉局、給与局の中にもご説明をさせていただき、各局の説明ごとに、参与の皆様からご意見を頂戴したいと存じます。

それでは、最初に人材局長の西からご説明をいたします。

(西人材局長)

- 資料の3ページからご覧いただきたいと思います。

まず人材確保の関係、最初に採用試験の見直しでございます。この点につきましては、先だつての年次報告の際に、各項目についてご紹介させていただいておりますが、改めて、各種施策を、令和4年度内に方針を決定する施策と、それから5年度内を目途に施策を決定するものと、2段階に分けて整理をさせていただいております。さらに具体的な実施時期について言及させていただいております。

まず、令和4年内に方針を決定するとしている施策につきましてご説明申し上げます。なお、実施時期につきましては、施策の内容によりまして、本年度内に方針を決定しまして、いつの試験から反映させるかという点がございまして、試験の内容の変更に関わるものにつきましては、受験者への周知が必要でございますので、一般に1年程度の周知期間を見越して作業をしております。そういったものについては年度内に方針を決定した上で、1年先となりますので令和6年の試験を目処に実施すると。それ以外については、5年度の試験から反映させると、そういうこととございます。それでは順次説明いたします。

まず、春試験の前倒しのご関係でございます。これまでご説明申し上げましたように、民間の採用選考活動、これが6月1日からとなっております。現行では試験の最終合格者の発表が6月20日となっておりますので、これを5月下旬まで前倒しするということとございまして、来年、令和5年の試験につきましては、現行より2週間程度前倒し、さらに令和6年の試験では、第一次試験を3月中下旬に持ってきた上で、5月下旬までに最終合格者発表を行い、6月1日から採用選考活動に入ると、そういう日程を組んでございます。この点につきましては、既に公表し、ホームページに掲載させていただいております。なお12月上旬には詳細日程を発表させていただくということとございます。

それから2点目の教養区分の受験可能年齢の引下げにつきましては、現行より1歳引き下げるということで、これにつきましては令和5年、来年の試験から実施をいたします。この点につきましては、人事院規則に規定がございまして、その改正が必要となりますので、現在、パブリックコメントを実施しております。その上で年内を目途に、規則改正をしたいと考えております。

1枚おめくりいただきまして、次が受験しやすい総合職試験の実現ということで、まず教養区分の受験地につきましては、既にご説明しておりますけれども、来年度は人事院の地方事務局・事務所所在地、全国で9ヶ所ございますが、全国的に一次試験は実施をするということにしております。

2点目の人文科学専攻者が自らの専門科目で受験しやすい試験区分の在り方、この点につきましては、現在、詳細を検討中とございまして、年度内に明らかにした上で、6年の実施を目指してございます。

次の合格有効期間の延伸につきまして、いわゆる第二新卒或いは大学院から博士課程への進学者への対策ということで、現行3年としております有効期間を、5年、或いは6年6月、教養区分で6年6月としておりますのは、年齢を1歳引き下げますので、その分の1年と、秋に試験を実施し、通常は翌年の4月が採用という時期になりますので、1年6月をプラスしているということとございます。この点につきましても、パブリックコメントを実施中とございます。

それから次のページにまいりまして、基礎能力試験の関係で見直しを行っていくということで、現行より受けやすく、受験しやすくなるように、ということですが、基本的には、知識分野の問題の取扱いを検討しているということで、受験に向けての事前の対策についての負担を軽減するという、そういう観点から見直しを進めてまいります。その他、記述式の回答数の削減、これは令和6年の実施としておりますが、これは、現在、技術系が2題、事務系が3題と、そういう形になっておりますので、事務系についても2題に削減する方向で検討を進めてございます。

次のページにまいりまして、5年度内を目途に方針を決定する施策につきましては、説明は項目だけにとどめさせていただきましても、教養区分の実施状況を踏まえながら、春試験につきましても、受験可能年齢の引下げを検討していく、ということでございます。それから、一般大卒については、専門試験を課さない区分の在り方について検討していく。それから、大学院生が、特に理工系ですが、1年次から受験できるような方策を検討すると。これらについては、本年度中に方針を決定する施策を先行して検討しておりますので、具体的な検討はこれからということでございます。以上が試験の見直しの関係です。

続きまして、7ページになりますけれども、民間との人材交流の円滑化ということで、(1)に書いてございますのが、これは特定任期職員の採用円滑化ということで、この点につきましては、これまでもご説明させていただいておりますが、今年の7月の26日に、高度デジタル人材の特定任期付採用職員の採用の手続きにつきまして、各府省限りでできるよう、いわゆる包括承認化をいたしました。これによりましてこれまでの取組を総合的に見ますと、令和3年度の実績ベースで98.6%が各省限りで採用手続きが可能という形になっております。引き続き特定任期付職員につきましては、各省のニーズを吸い上げながら、新たに措置をしていくべく取り組んでまいりたいと考えております。

次に、9ページでございます。2-3の(3)のところ、官民人事交流法に基づく人事交流の制限等に関する事項等の見直し、ということで、現行のところに書いてございますが、現在の交流基準の中に、同一企業と、各省の同一部局、局単位とした間での人事交流につきましては、連続3回までという制限を設けてございます。この点につきまして、行政権限というのは基本的に課単位で設定されていること等も踏まえまして、この制限の単位を局単位から課単位に緩和するというので、検討してまいりました。この点につきまして、先月下旬に交流審査会に諮問をいたしまして、原案通り改定することについてご了承いただきましたので、近々パブリックコメント手続きをして、実施に移したいと考えてございます。基準の見直しではもう1点ございまして、企業側が、不適正な事業経営等により業務停止命令等の不利益な処分を受けた場合、現在の基準では2年間、交流を制限するという仕組みにしてございます。この制限の2年間で1年に短縮することも併せて取り組んでございます。この基準の見直しに加えまして、事務負担の軽減を図るべく、提出資料の簡略化等の事務の合理化を、同時に措置をしたいと、現在整理をしているところでございます。

それから4点目に各省の支援のためということで、新たな取組として、この資料では仮称の組織名を書いてございますけれども、10月1日から官房部局に「民間人材採用サポートデスク」というものを設置いたしまして、民間人材採用に係る制度は人材局と給与局に跨っておりますので、官房部局に、ワンストップで各制度に係る照会に対応できるようにということで、新たな窓口を設置して、各省の支援を強化していくという取組を行っております。民間との関係については以上でございます。

さらに、資料を見ていただきますと、人材育成の関係で、各種研修関係のメニューを掲げさせていただいております。これまでもご説明しておりますので簡単に申し上げますが、マネジメント強化の関連の取組の一環として、課長級に新たな研修コースの新設、係長・課長補佐級のマネジメントスキルを身につけるための研修教材の開発、若手のキャリア形成支援研修の充実、それから、民間からの中途採用者向けのいわゆるオンボーディング支援施策として、研修教材の充実等を図っていくということ、年度内にそれぞれ措置をすべく、現在検討を進めてございます。

次のページに研修の関係が並んでおりますけれども、女性職員の登用拡大に向けての、いわゆるアンコンシャス・バイアスといったものについて、管理職員の意識を改めてもらうということで、意識啓発に取り組んでいくことを改めて言及しております。このような内容を、今回の報告事項で掲げさせていただきまして、今年度内に目標を達成すべく、現在担当局において準備を進めているというところでございます。私の方からは以上でございます。

(松尾事務総長)

- それではただいまご説明いたしました内容につきまして参与の皆様方のご意見をちょうだいしたいと存じます。ご意見がございましたら手を挙げてお知らせいただいた上でご発言をお願いしたいと思います。

(富田参与)

- 各項目について具体的な進捗状況をまとめていただき、かなり進んでいる点もあり、特に試験制度の見直しなどは着々と進んでいるという印象を受けます。人材の交流、民間との交流についてですが、民間から官への流れも大事だと思いますが、官から民への流れというのも大事なのではないかと思います。なかなか人事院だけで、決定できない分野もあるかと思いますが、日本の経済・社会の課題は、官と民の双方の知恵を合わせて解決すべき課題がほとんどだと思います。そういう中でやはり官民双方がお互いを知ることが大事だと思います。私も民の立場に今おりますが、経団連などで議論すると、政府がこうだからできないという話がしばしば出てきます。やはり民の方も、官の内情や、中央官庁の方のご苦勞の度合いなどをもう少し知るべきだと思います。同じように官の方にも大きく変化している民の実情を知っていただくことが大事です。そのために、官民双方の交流が必要だろうと思います。先にも申し上げたのですが、なかなか官の方は人が足りないので外に出せないというお話もありました。これは逆に考えると、民から官への交流を増やせばいいと思います。民間の中で話をすると、そのような要請があれば出しますという企業がたくさんあります。ぜひ、官から民への流れも含めて、この議論をしていただきたいというのが一点です。

それから、いつも申し上げることでですけど、人材育成については、職員の方が活躍できるフィールドをできるだけ広げることが最大の人材育成だと思います。もちろん研修も大事ですが、その上で職員の方の力を引き出して、それを伸ばして生かすフィールドを広げること、提供することが最大の人材育成だと思います。そういう意味で、国内を含めた留学機会の拡大、上級職以外の方への留学機会の提供、ITリテラシーの教育、リスキリングの拡大、民間との交流、公募型の組織横断プロジェクトづくり、或いは省庁間の異動など、職員の方が活躍できるフィールドを広げること、ぜひ人材育成の中の中核に据えていただきたいということ、この2点を申し上げます。以上です。

(松尾事務総長)

- ありがとうございます。他にはいかがでしょう。柳参与、お願いします。

(柳参与)

- どうもありがとうございます。この工程表も第2章に入ったということで、ぜひ1個ずつ確実に、形にしていきたいというふうに思います。

今回の採用試験の前倒しについてのリリースは、意外と私の周りの人も知っていて、少し変わってきたなというコメントが多かったです。こういう反応がいっぱい出てくるように、今後もぜひお願いします。

一つ、官民交流について、富田さんがおっしゃったように、双方向の交流をもっと活性化していく土壌はたくさんあるんじゃないかと思っています。特に私が思っているのは、理系の皆さん、この公務員の世界ではなかなかその理系的の仕事は限られていると思いますので、メーカーなど、いろんなところに行って理系的なセンスと経験を磨いてもらうということは、非常に意味があるという感じがします。私の会社も、官の方に出したり来てもらったりしていますが、両方ともいい経験をさせていただいているという、現場の印象があります。

また、能力実績に基づく人事管理の推進とありますが、今の民間ではもう年齢や入社年度も関係なく、プラスマイナス5歳ぐらいのレンジで優秀な人を引き上げるというのがもう普通になってきています。昔は順番だったんですが、すでに順番という概念が崩れているというのが実態だと思います。これを変えてきたプロセスも色々な工夫があったと思いますから、そういうことも一度研究していただきたいと思います。これは100人いて100人ともそうするというものではなく、ある部分的な人達を持ち上げていくと全体が活性化するという形に民間ではなっているの、ぜひ試行していただきたいと思います。そのためには個々人の資質能力の要件と経験の要件を決めて、トレースしていく。おそらく公務員の皆さんは、トレースできる仕組みを持っていると思います。そういう仕組みをきちんとされて、要件を満たして能力のある人は早めに上げていくといった人事制度を、ぜひやっていただきたいと思いました。よろしくお願ひいたします。

(松尾事務総長)

- ありがとうございます。それでは、小幡参与。

(小幡参与)

- 工程表において、スピーディーに進めるということがとても明確にわかるのが、総合職の試験実施時期の前倒しだと思いました。世間に対して、こういうことをやっていく、という大きなメッセージになりますし、新しい人事院の取組についての姿勢が伝わったと思います。試験の話で申し上げますと、一昨年ぐらいはコロナの影響が非常に大きく、日程が遅れたり、そもそも実施するのか、といった感じで、学生さんも皆大変そうでしたけれども、それ以前から、時期については民間との関係で学生さんが悩むことも多かったので、今回の見直しは、改めての取組として、とても良い施策だと思います。

また、教養区分の受験可能年齢を引き下げて、合格有効期間を延ばすという話も、大変良いことだと思うのですが、一点、気になっていることがあってお伺いしたいのですが、法律区分については、優秀な人は司法試験等の法曹を目指しつつ、公務員の方も目指すというケースがあります。今度、司法試験用の法曹コースというものがご存じのとおりできまして、学部3年で単位を取り終えて4年生のときはもう法科大学院に行ってしまうという話になっています。早いところでは、すでに今、4年生が法科大学院の1年生になっているという状況なので、今後これにどう対応していくのか、というのが難しいところだと思います。3年の終わりに公務員試験を受けるにしても、法科大学院で司法試験の方に行くというのがほぼ決まっている状況で、それでも受けてくれるのか、法曹コースというのも新しい制度ですので、今後どうなっていくかは分かりませんので、もう少し見ていく必要があるとは思いますが、大学2年生から法律の専門の勉強をするというシステムになっているわけですから、前倒しで3年生や2年生まで、法律職の公務員試験を受けるという可能性も認めた方がよいのかとかですね、法律区分についてはそうした流れが外在的にあるので、検討が必要かと思えます。

(松尾事務総長)

- ありがとうございます。それでは縣参与をお願いします。

(縣参与)

- 最後におっしゃったように、最終的に全科目が2年から受けられるようになるのですよね。

(西人材局長)

- 今の工程表では、令和5年度以内を目途に結論を出すということにしていますが、法律区分の関係で申し上げますと、法科大学院向けには法務区分というのがございますが、そちらはかなり細っている状況でございますので、その取扱いも含めて総合的に考える必要があると思っています。

(縣参与)

- 私から2点あります。1つは人文科学専攻者の受験しやすい問題を作るということですが、公務員試験の理念としては、ヨーロッパでは、イギリス型と大陸型があると思います。イギリス型というのは、どんな人も知っている一般教養に秀でた人が公務員になるべきだという考え方、大陸型は、ある一定の専門能力のある人が公務員になるべきであるという考え方です。

日本で教養という試験区分を取り入れた時に私が感じたことは、制度趣旨は存じておりませんが、これはイギリス型の、広く一般教養を持っている人を採用されるのだなと感じました。新しい区分は、他の行政、政治国際、法律、経済といった区分と対比されている。そうしますと、これが正しければ、この人文科学専攻者という方は、むしろ教養区分に誘導されるというか、そちらで受験する事方がよく、政治国際、法律、経済というところに、もう一つ人文社会といった何らかのカテゴリを設ける必要はないのではないかと存じます。さもなければ、なぜ教養区分をおいたのかということが逆に疑問になると思います。現状では、教養区分は試験時

期が半年ずれているということですが、今の政治国際等々の区分と、同じカテゴリで人文系を設ける必要は必ずしもない、と感じております。

それから前倒しをされて最終的に3月に試験をするという点は、結構と存じます。他方、修士の場合は、実質的に1年次でしか受けられない。2年の3月に受けても、日本の勤労市場としては、もう終了直前となります。修士の場合、1年で受験するのは、3月に試験を前倒しする上では必須の措置だと理解して居ります。

(西人材局長)

- 現行では、2年の4月で受けているものを、3月に前倒しするということですので、自動的に1年の3月ということになります。さらにここで加えておりますのは、特に技術系が1年の3月でいいのかという問題があり、そこをさらに前倒しする必要があるか検討するというところでメニューに載せています。

(縣参与)

- ただ、2年の4月には試験がないわけですから、選択肢としては狭くなるのではないかと思います。そのような状況で、技術系の修士の2年修了者が、2年次3月まで公務員試験を待っているということは、公務員制度としては非常に不利であって、3月に前倒しする以上はもう1年生の3月に受験するしかない。そうしなければ逆に修士における可能性が非常に限定されてしまいます。ですので、繰り返しになりますが、修士1年で受験するというのは、3月に試験を前倒しする上では必須の措置と認識しております。

(松尾事務総長)

- ありがとうございます。それでは境参与をお願いします。

(境参与)

- 採用試験の受験者数を増やすために間口を広げるという取り組みがいよいよ本格的に実行段階に入ってきて、素晴らしいと思えました。特に、教養区分の試験地の拡大は、お金がかかる話ですけども、受験者の母数を増やして優秀な学生を確保するという点で、即効性が期待できるかなと思います。先ほど人事院の出先機関がある9ヶ所という話が出ましたが、何もそこに限る必要は無いのではないかという気がしまして、次元が違う話かもしれませんが、昔の海軍兵学校は24都市で入校試験を実施したそうです。優秀な学生を集めるためだったら、やろうと思えばもっと増やせるのではなかろうかという気がしました。

また、先ほども話題になった総合職教養区分の受験可能年齢の引き下げは印象的でしたが、確か今年3月の就活を終えた学生に対する意識調査で、新卒採用学生の約半数が大学2年生の時点で国家公務員を就職先として意識していたという結果が出ていました。あの種の調査は参考資料に留まってしまうことも多いかと思いますが、そうした意識の高い学生を早期に確保しようということでこの調査結果が施策に反映されたのだとしたら、それを機敏に活用する姿勢に人事院の本気度を感じた次第です。あと、2年生で受験して合格した学生は、その後どういう学生生活を送るのだろう、と思ひまして、残りの期間で希望省庁をじっくり選べるというメリットはあるのでしょうか、それ以外に何かあるのでしょうか。後程お答えいただければありがたいなと思います。これによってどういう影響が生じるのか、非常に楽しみにしています。

それと、受験年齢に関連して申し上げますと、年齢が高い方を見ると、どうも地方公務員の方が国家公務員よりも若干高めに設定しているようで、そこでもちょっと取り負けているのではないかという気がします。確かに20歳前から国家公務員を強く志望している学生というのいいのですが、民間企業で10年ぐらい経験を積んでから国家公務員になり、民間での経験を生かす、そういう遠回り組の中にも結構得難い人材が多いのではないかという気がしています。もちろん、社会人採用とか経験者採用とかで十分カバーされているのですが、この点、今後どう扱うのか、お聞かせいただければありがたいなと思っています。

また、先ほど富田さんからもお話がありました官民人事交流の、官から民への流れについては、私もちょっと細いなと思っています。人材育成の観点からも、もう少し何か手立てを講じ

るべきではないかなど。もちろん、交流対象法人に一定の制約があるのは分かっているんですが、官と民の情報交換をもっと活発にする上でも、公務員の方が民から色々なことを吸収できる場を広げていく手立てが必要ではないかという気がしました。

(松尾事務総長)

- ありがとうございます。それでは、ご質問について人材局長からよろしくお願いします。

(西人材局長)

- ありがとうございます。複数の方から、官民交流の官から民への動きが鈍いといいますか、何度もご指摘をいただいている点でございます。この点についての問題意識は、当然我々も持っておりまして、各省と話をする機会ごとにそういった問題提起をしています。また、官民交流に限らず、先ほど富田参与から言及があった国内留学の拡充など、育成の観点から見た機会の拡充については、各省も問題意識を持っているところです。しかし率直に申し上げますと、定員の問題が関わっています。これは共通の認識でございまして、なかなか数を増やす方向にベクトルが向いていかないという現状をどのように打破すればよいのかというところで、具体的な対策がなかなか見つけられずにいるという状況があります。各省とも、日常の対応に精一杯で、そこまで人を回せない。民間から更に多くの人に来てもらえばいいじゃないかというご指摘はもっともでございますが、例えば国会対応ですとか、民間から来ていただいた方がすぐに対応できない業務もあり、それをサポートする体制にもなかなか手が回せないということで、各当事者とも認識は持ちつつも、なかなか進んでいかないという現状でございます。

それから縣先生からの、人文科学系統について教養区分の方に誘導する、という話ですが、現在でもそういった方は教養区分で受験ができます。教養区分は受験できるとしても、人文科学系の人たちは春試験において自分の専門分野を活用して受けられる区分がないということで、一部、心理や教育など文学部系がありますけれども、人文科学も専門分野として位置づけていくということが可能ではないかということで、新しい取組として考えているところでございます。

それからご質問の、2年生で受験し、合格後はどうするのかという点は、まさにいろいろな考え方があると思いますが、2年生で合格しても、基本的には4年生の6月に官庁訪問を受ける、これが基本でございまして、残った大学生活については、我々としてはできるだけ充実した生活を送っていただきたいということになりますが、ご指摘があったように、どの府省を自分が志望するかという研究に充ててもらったり、民間と比較してみたり、自身の学業に打ち込んだりということもあろうかと思えます。いずれにしても、就職の選択機会や、就職を考える時期の早期化を踏まえ、それに対応するための措置ということで、ご理解いただければと思います。

受験年齢の関係で、民間からの採用ということでございますが、総合職試験を始め、採用試験は、係員として採用するための試験という位置付けにございまして、民間経験を多く持った方を係員として採用するのは必ずしも現実的ではございません。経験者採用試験とか、別途係長以上で採用できる枠組みがございまして、経験を活かして活躍できる方は、そうしたチャンネルを活用して官に入っていただくという形で考えております。

(富田参与)

- 繰り返しにはなりますが、例えばDXやGX、経済安全保障、防衛力整備、全世代型社会保障制度の見直しなどで、岸田内閣は官民連携を強調しています。お互いのことを知らないと、こうした社会的課題は解決できないと思います。定員上の問題があることはよく分かりますが、工夫をして実行していかないと、日本の経済・社会の問題は解決していかないと。我々民間が反省すべき点もあります。ぜひ問題提起をしていただければ、我々ももっと対応できるようになるのではないかと思います。お互いに問題意識を持ちながら、実行されないのは、国にとって本当に不幸だと思います。よろしくお願いします。

(松尾事務総長)

- ありがとうございます。続きまして職員福祉局長の柴崎からご説明いたします。

(柴崎職員福祉局長)

- それでは勤務環境の整備についてご説明いたします。これまでもいろいろご説明をしておりますので重複するところがあると思いますがご容赦いただければと思います。

資料の13ページをご覧ください。長時間労働の是正については、本年4月に新設された勤務時間調査指導室において、6月末から各府省に対する調査・指導を開始しています。具体的には、対象となった職員ごとに、システムを活用した客観的な記録である在庁時間と、手当が支払われた超過勤務時間とを個々に突合して、大きな乖離があれば、その理由を確認するなどしています。このように客観的記録を基礎として、超過勤務時間の適正な管理について指導を行っています。本府省については、今年度約30の機関を対象に調査を行うこととしており、現時点では10の機関に対する調査を完了し、今月中にさらに5機関の調査を予定しています。併せて、個別に超過勤務時間の管理に関して通報がなされるような事案についても、内閣人事局と情報共有しながら、必要な対応を行っているところです。また、調査の際に、デジタルを活用した業務の合理化・見直しの実例など、各府省の好事例を収集しており、今年度の調査終了後に指導状況とあわせ整理して、各府省に横展開をしていく予定です。

続きまして14ページをご覧ください。業務量に応じた定員の確保ということで、これまでも定員管理を所管する内閣人事局等に適宜お話ししてきていますが、今後、各府省への調査やヒアリングを通じて、具体的にどのような部署で定員が足りていないのかなどを把握して、その状況を踏まえ、定員確保の必要性について働きかけを行っていくこととしています。また、国会対応業務の改善を通じた超過勤務の縮減に向けて、様々な機会をとらえて関係者に対して、ご理解ご協力をお願いをしているところです。人事院総裁からも衆議院議長、参議院議長を始め国会関係者にお話をさせていただいております。さらに、各府省への聴取などを通じて、具体的にどのような国会対応業務が職員の超過勤務の要因となっているのか、どのような対策が超過勤務の縮減に効果的なのかなどについて、人事院として実情を把握し、今後の具体的な検討に生かしていくこととしています。

次に15ページをご覧ください。柔軟な働き方に対応した勤務時間制度の整備については、前回の参与会でもご説明した通り、フレックスタイム制と休憩時間制度の柔軟化を早期に実施すべきという研究会の中間報告が本年7月に取りまとめられました。これらの柔軟化について、関係各方面と調整の上、来年4月から実施されるよう、人事院規則等の改正など必要な措置を講じるべく準備を進めています。研究会では、テレワークという働き方に関連する諸問題のほか、勤務間インターバルの確保の方策について議論を進めるとともに、最短勤務時間の短縮やフレックスタイムの単位期間の延長、これまでもご意見いただいておりますけれども、これらについてもさらなる柔軟化について検討を行うこととしています。これらについては、今年度内を目途に結論を得るべく、検討を進めているところです。

16ページですが、職員のWell-being実現のためには健康増進がその土台となります。近時、民間において健康経営が注目され、健康管理の体制や施策の拡充が行われているものと承知しています。公務においても、今後高齢層職員や女性職員の割合が増加していくことも念頭に置きつつ、職員の健康管理施策を一層推進していく必要があります。そのために、各府省における健康管理医等の配置状況や健康に係る各種相談体制の実態調査の準備を進め、あわせて民間における健康経営の状況も把握しながら、健康管理体制充実のための方策について検討をしているところです。

次に、17ページをご覧ください。仕事と生活の両立支援については、育休法改正、昨年の勧告時報告で表明した様々な措置、これらにつきまして、必要な措置をすべて講じ、新たな制度がスタートしたところです。今後は、不妊治療と仕事の両立支援のシンポジウムの開催などに取り組んで参ります。さらに新たな取り組みとしては、定年引き上げやリスクリングのニーズを踏まえて、介護や学び直しと仕事との両立支援という観点から調査研究を行っていくこととしています。

続いて18ページです。ハラスメント防止対策については、新たに二つの施策を進めていきます。一つ目としては、幹部・管理職員ハラスメント防止研修について、組織マネジメントの観点を反映したより実効性あるものとなるように研修内容を見直して、令和5年度から実施す

ることとしています。現在、研修内容の企画等、具体的な検討を進めているところです。二つ目が、ハラスメント事案の迅速適切な解決に向けて、担当者が適切に対応できる体制整備が必要という観点から、各府省における事案の解決や相談体制に係る実情・課題について、今年度内に把握をするなどの対応を検討しているところです。

最後に、22 ページをご覧ください。参与会でもこれまでご指摘をいただいております兼業・副業等についてですが、営利企業の一般の従業員等との兼業につきましては内閣人事局が所掌しているということで、こちらに記載しています。同時に、営利企業の役員等との兼業につきましては人事院の所掌となっているところです。現在、公務員の兼業規制について諸外国の実情等を把握するための調査を開始しておりまして、年度内の取りまとめを目標として対応を進めているところです。

(松尾事務総長)

- それではただいま説明いたしました内容につきまして、ご意見をお願いしたいと思います。

(富田参与)

- ありがとうございます。

テレワークなど柔軟な働き方、勤務時間のフレックスタイムの拡充など非常に迅速に進めていただいていると思います。

その上で2点申し上げたいと思います。コアタイムのあり方については、来年の4月に、現在の一律5時間を2時間から4時間の間で各府省が設定できるようにされると聞いていますけれども、民間企業の場合ですとスーパーフレックス、コアタイムなしでやるケースが圧倒的に多いと思います。ですから、コアタイムのあり方をさらに検討していただきたいです。また、適用期間の問題は、法律改正が必要だと聞いていますので、時間がかかるとは思いますが、これも適用期間をもう少し長くする方が、公務員の仕事の実態からすると適切ではないかと思しますので、ぜひお願いしたいです。非常にスピーディーに進めていただきありがとうございます。

最後に他省庁の所掌であるというご説明がありましたが、兼業副業の問題です。これもぜひ議論を深めていただきたいと思います。今、仕事の中でも二刀流が増えております。やはり民間でも、二刀流を目指す人が多くなってきています。民から官だけではなく、官の方が民で兼業をすることもあり得ると思います。そのような点も含めて議論をしていただければ大変ありがたいと思います。そのような流動的な雇用の制度が、日本の社会では、これから非常に大事だと思います。ぜひご検討いただきたいと思います。

(柳参与)

- ありがとうございます。いろんな取り組みが少しずつ進んでいるのだろうなという印象は受けています。

長時間労働の問題だとか、16 ページのいわゆる民間で言う健康経営の問題。それからハラスメント等、これらの問題は、各組織が取り組んで問題解決するというプロセスが大事ですから、これらのことを省庁問わず、公務員全体で共有する、その成果を皆が知る、組織マネジメントの知見を蓄えていく、というような仕組みをぜひ作って下さい。そして、内外に積極的に発信していくような取り組みをぜひやって欲しいと思います。

色々な組織には色々な価値観がありますが、よい方向となっている事例は非常に勉強になると思います。ぜひお願いしたいと思います。

(縣参与)

- 15 ページのリモートワークのところですか。前回の繰り返しになりますが、公務員の方がなされている仕事と同じような仕事民間にも存在し、フレックスタイムなどの仕組みがあることも共通だと思うのです。テレワークの勤務形態のパターンを作っていただけて、霞ヶ関内で共有して推進すると同時に、社会全体にそういうモデルを提示して、今後のリモートワークと対面の仕事を如何にブレンドしていくのかというモデルを霞ヶ関でお作りになって、日本社会に対して提示していただきたいと思います。

それから二つ目は富田参与がおっしゃったことですが、これは制度的には難しい問題だと思います。つまり、アングロサクソンの公務員の労働関係が民間企業と変わらないという社会であれば、実施し易いと思います。他方、日本では大陸型として公私の労働関係を区別している以上、民間の方々が政府に入ることは問題ないと思いますが、政府の方が民間で兼業するというのは、法律的には非常に難しい問題ではないでしょうか。それは、国家公務員法の改正が必要な程のニュアンスを感じます。ですから、運用上、そういうことが可能か否かということだと思います。それを人事院が考案されるべきか否か、これが重要と存じます。ご示唆をいただければと思います。

(小幡参与)

- 参考のページについて、他府省の所管ということですので、なかなか人事院がどこまでできるかは難しい問題だと思います。他にも、ライン職とは別に専門性を重視したスペシャリストとして育成するためのポスト整備の問題があり、それから外国の優秀な人材を採用するための国籍条項の対象外となる分野の検討については、憲法との関係とありますが、今後、これらについても考えなければいけないと思っております。

他方、人事院としてもかく一番やらなければいけないことは、長時間労働の是正だと思います。ここは民間であれば、労働基準監督署があって、それなりに機能しているところが、公務にはないので、人事院がきちんとやっていく必要があります。デジタル化によって、当初は大変なこともあるかもしれませんが、労働時間とか人とかをうまく節約できるようになる可能性もありますので、これもやっていただきたいと思います。14ページのところで、定員管理や業務量と、長時間労働の調査とがしっかりと連動すれば、定員管理による配分をしっかりとできるようになると思いますので、これも是非やっていただきたい。他にもハラスメントの防止や育児休業などの課題がありますが、まずはこれらを人事院が必ず果たさなければいけない中核的な課題だと思います。これまでも働き方改革が進んでいるという方向性は示されていますが、定員管理にまでしっかりと反映するというところをスピーディーにやっていただきたいと思います。

(境参与)

- 働き方改革については、就活を考えている学生が、今一番関心を持っている分野だと思うのです。特に長時間労働の是正や健康づくりの推進がそれに当たるのでしょうか。ハラスメントに関しては、今はどうか知りませんが、昔はこの役所もパワハラ番付みたいなのができて、しかもその番付に沿って偉くなっていくような風潮もあったようです。今は大分改善したと聞いていますけれども、ちょっと気が緩むと、また色々な問題が出てきますので、しっかりそこはやっていただきたいと思っています。

また、今年の春先に若手の官僚チームがまとめ、川本総裁にも提言した中に「360度評価の実現」といった提言がありましたけれども、その実現可能性はどうなのでしょう。パワハラ防止について役所の中は大分改善したけれども、政務三役で時々そういった方がいると、なかなかそれに対抗できる手段が役所の方々はお持ちでないでしょうし、たぶん国会議員はハラスメント防止規定の対象外なのでしょうね。国会対応業務の改善と一緒に、国会に少しやんわりと、何か求めた方がいいのではなかろうかと思いました。

(柴崎職員福祉局長)

- まず、富田参与からコアタイムや適用期間、単位期間についてお話がございましたけれども、申し上げたように、例えば単位期間については再開した研究会で議論いただいて、法律事項ですので簡単に答えが出るものではありませんが、しっかりと検討してまいります。

また、柳参与からご指摘がございましたが、勤務環境の整備については、各組織がしっかり取り組んでいくというプロセスが重要であると同時に、我々のような存在が旗を振り、全体を引っ張っていかなければ、それぞれの組織だけでは進まないということもありますので、まさに各組織と我々一体となって進めていくということだと考えています。

それから、縣参与をはじめとして、兼業についてお話ございましたけれども、ご指摘の通り簡単な話ではないものでございまして、私どもとしては、まず、現状どうなっているのかという点をしっかり押さえるところから入らなければいけないだろうということで、外国の調査を始めたところです。我が国全体として様々な動きがあることも念頭におきながら、検討していく必要があると考えています。今この時点で何らかの示唆があるということではありませんけれども、しっかりと勉強してまいります。

小幡参与からご指摘がございましたが、労基署とは違うのですけれども、労基署的な役割を果たすことが我々の仕事であるというのは間違いないと考えておりまして、違う面はありつつもしっかりと役目を果たしていきたいと考えています。

最後に境参与から360度評価についてご質問がございましたけれども、これは現状、ほぼ各省で360度評価のようなものが入っていると認識しています。具体的なやり方まで把握していませんが、公務においても相当幅広くこうした取り組みは行われてきていると考えています。パワハラは概念的に職員を保護するということが基本的な発想になっており、行為者の所属にかかわらず職員がその影響を受けて勤務環境が害される場合にはパワハラになりうるというのが基本的な考え方です。ただ各省において政務三役や国会議員との関係で具体的にどのようなことが行えるのかというのは、なかなかそれぞれ難しいところもあるかもしれませんが、そのような事実があった場合を含め、色々な形で相談を受ける窓口がありますので、仮にそういうことがあれば窓口を通じて必要な対応がなされていくことになるものと考えています。

(松尾事務総長)

- それでは時間もございまして次に移らせていただきたいと思います。それでは給与局長の佐々木から説明をお願いします。

(佐々木給与局長)

- 工程表のまず7ページをご覧ください。民間との人材交流の円滑化でございまして、

7ページの(2)のところで民間人材の経験を適切に評価した給与決定等という施策のところで、説明にありますとおり、現行制度でも、民間での経験を100%で評価するとか、部内のトップを超える初任給決定をする等のことが可能になっているのですけれども、こうした取り扱いについて必ずしも各省に十分認識されていないという問題があったところでございます。

こうした柔軟な取り扱いにつきまして政策の具体的な方向性のところにございまして、通知によりまして、改めて、今の制度につきまして明文化でわかりやすい資料をもとに各省に説明し、運用上の判断目安や事例等も示すようなことによりまして、柔軟な給与決定を支援するというのを、9月12日に、各省・職員団体にも説明を行い、記者レクも行ったところでございます。

関連いたしまして、11月中と思っておりますけれども、この秋までに措置する事項というのがいくつかございます。7ページの「また」というところですが、若手中堅職員の抜擢任用を行う場合、例えば本省の係長、本省の課長補佐に任用する場合に、今も本省の企画官ですとか、本省の課長に抜擢されたものについては、そのポストに応じた職務の級に決定ができるようになっているのですけれども、もっと補佐以下のところにつきましても、各省限りで可能とする枠組みを整備することとしております。

また、8ページに続きがございまして、特定任期付で採用された職員につきまして、一般の職員ですと半期ごとに、業績評価の結果に基づいて勤勉手当を支払うことでボーナスの中に評価結果を反映する仕組みがあるのですけれども、特定任期付の職員につきましては、そもそもはじめに、こういうことをこの一定の任期の期間でやってもらうという前提で採用しているため、半期ごとの業績評価の結果を反映しているボーナスの部分がないのですけれども、代わりにそれでも特に高い業績を上げた場合には、別途その業績手当というものを支給するという仕組みが今現在ございます。

これにつきましては人事院に協議をするという手続きが必要ということにしているのですが、この部分につきましては支給要件を明示した上で、各省限りで支給可能となるように、措

置をすることとしております。これにつきましても11月中を目指して改正いたしまして、12月の支給に間に合うように措置をしようと考えております。

少し飛んでいただきまして、19ページでございます。社会と公務の変化に応じた給与制度の整備という中に、博士課程修了者の処遇改善の項目がございます。博士課程修了者の初任給につきましてもこの秋に初任給基準を改正いたしまして、博士課程修了者について従前よりも高い格付ができるようにすることを措置しようとしております。実施は来年の4月という前提で考えております。

それから次の20ページでございます。テレワークの関係での給与面の対応ということでございます。これまでも検討してきているところでございますが、本年の職種別民間給与実態調査の結果によりますと、民間におきまして、在宅勤務を行うものに対して手当を支給している事業所が28.2%で昨年に比べますと5.1ポイント増えたという状況でございます。その他に検討中の事業所というのが、13.9%ほどある状況でございます。こういった状況等を注視しつつ、今後は具体的な枠組みの検討を進めていきたいと思っております。

それから21ページでございます。(3)で社会と公務の変化に応じた給与制度アップデートという項目でございます。ここにつきまして今後こういった課題認識のもとに検討を進めていくということを今年の報告で書いておりまして、具体的にはその施策の具体的な方向性に幾つか項目を掲げさせていただいております。公務全体のあるべき給与水準、或いは多様な人材の専門性等に応じた給与、60歳前後の給与カーブ、それからキャリアの各段階における能力・実績、職責の的確な反映、その他諸手当の見直し等につきまして、令和5年の夏に具体的な措置の骨格案を示し、令和6年に必要な措置につきまして成案を示す勧告をすると、こういうスケジュール感を報告の中で述べさせていただいております。

(松尾事務総長)

- それではただいまご説明いたしました内容について参与皆様からご意見を頂戴したいと存じます。なお本日、急遽ご欠席になられました小林参与からは、事前説明の際に、社会と公務の変化に応じた給与制度のアップデートに関し、多様かつ大きな改革を想像以上のスピード感を持って取り組む必要をお示しいただき、素晴らしいと思う。短期間でこれだけ大きな改革に臨むこととなるため、体制の管理をしっかり進めていって欲しいといった趣旨のご意見を頂戴しておりますので、ご紹介させていただきます。それではご意見を願います。

(富田参与)

- 課題、問題点がよく整理されていると思います。重要なことはスピード感だと思います。令和6年にその時点で必要な措置の成案を示すというのは、6年度から給与制度を変えるという意味なのか、教えていただきたいと思います。それからどの部分が一番課題として大きいのか、色々な意見があると思いますが、私はやはり管理職の方、指定職の方の待遇に非常に大きな課題を感じます。もう少し上級職の方、トップレベルの方の待遇を改善すべきだと思います。それからジョブ型採用が、かなり民間でも広がってきています。政府のお仕事の中でも、いわゆる専門職的なジョブ型にて対応するような部分があるように思います。そういった方々について、給与制度だけでなく雇用のあり方も含めてご検討いただくといいのではないかと。そこを突破口にして、給与の処遇改善を行っていくといいのではないかと。

(柳参与)

- どうもありがとうございました。今回、試験のタイミングが変わり、それを国民の皆さんが知る。勤務環境についても徐々に変わっていくのではないかと推察されるので、最後は本丸、これじゃないかと思うのです。特にこの21ページに書かれた社会と公務の変化に応じた給与制度のアップデートだと思います。ぜひ進めていただきたいと思っております。難しい課題だろうと推察されるのですが、おそらくこのようなものは24ヶ月プランとか、長くて36ヶ月ぐらいの間でどこまでやるのかを決めて、取り組むということがわかりやすくなるのではないかと。ぜひもう少しブレイクダウンして、進めて欲しいと思っております。

(小幡参与)

- 富田参与がおっしゃいましたようにこの給与のアップデートのところで一番大きな照準とするのは人材確保、特に、上級職の人材確保のことだと思うのです。大体やらなければいけないことはわかっていて、ある程度の方には納得していただけると思うのですが、なかなか言いづらいところもあるので、どのように具体案を出していくのかということが悩ましいところだと思います。先ほども柳参与からも言われたように、働き方の勤務環境も変わり、給与も今までの公務員の給与にはないものが新たに付け加わったということを示すことによって、若い優秀な方に公務員になってもよいと思っていただけるような方向性の出し方だと思うのです。

給与の額については以前から話もありましたように、総額の高さで言えば、民間のトップクラスと比べるととても無理だと思うのですが、少なくとも今までとは違うということをしかり出していくことによってアピールして、公務員でも意外と捨てたものではなくて、自分なりに昔イメージしているものよりもよくなるという、そういうイメージを持っていただけるようになるべく早く示すことが大事なのかなと思っております。

(縣参与)

- 博士課程の処遇は本当に重要だと思います。  
国際比較しても、日本の国家公務員の中での博士課程取得者の数の極端な少なさは一度調べたことがあります、比較データが集まらない程のことなのです。まずキャリアパスの形成の仕方が、博士課程取得者のキャンパスの中になかなか入りにくいということが背景です。他方、やはり処遇を改善することによって、時間がかかるとは思いますが、できるだけそういう専門能力のある方がいろんな形で集まって下さることが非常に重要だと思います。これも是非進めて下さい。

加えて、リモートワークの手当も、先ほどの働き方のパターンの中で、その部分の処遇がどうなるのかということで、全体として具体的に示していただくことが非常に有意義ではないかと思っております。

(境参与)

- 給与制度のアップデート、来年の夏の骨格案を期待したいと思っております。  
若手に手厚くというコンセプトは、志望者数の確保のために、特に大事なことだと思います。最後に出てくる諸手当の見直しも、実は私どもの社内でも大きな課題となっていて、特に家族形態の変化です。共働きの世帯が増えたり、核家族化とか、性自認の多様化とか色々な問題が出てきて、今までのようにただ配偶者手当で給与の足りない部分を補うような古い考えはもう通用しないと思っています。国家公務員の世界でも、似たようなことなのだろうと思っていますので、来年夏の骨格案に向けてぜひ検討を進めていただきたいと思います。

(佐々木給与局長)

- 令和6年に成案を得るということの意味というご質問いただきました。  
人事院は毎年夏に勧告をやっておりますのでその令和6年の勧告の時に、人事院として法律改正等について勧告をするということを目指すということでございます。  
そうすると実施は、その中身にもよるのですが、実施自体は多分、7年の4月からというのが普通の改正の形になろうかというところではございます。  
それから、どういう課題認識かということでございますが、今回はお話しにもございましたように、人材確保と入ってきてくださった方を引き続き活躍していただけるような給与にすることが、一つ大きな柱になるのではないかと考えております。  
あとこれも問題意識としてございますけれども、ジョブ型、職務をより重視していくということはこれまでもそのような形で制度見直しをしてございましたけれども、今の時点でもそういう方向というものを当然意識しなければいけないと思っております。

それから博士課程のお話につきましては給与の入口の問題としては今回措置をしたところでありませけれども、より問題なのはそのあとのキャリアをどう描いていくのかというところを各省の人事当局によく考えてもらわないといけないという課題が残っております。

政府の全体の方針の中にもその部分も課題として当然取り上げられておりまして、今後はより一層その部分をきちんとやっていかなければいけないという課題が残っていると思っています。

(松尾事務総長)

- 工程表につきまして様々なご意見、ご示唆をいただき誠にありがとうございました。参与の皆様からいただきましたご意見も参考にいたしまして、引き続き、様々な観点から検討を進めていきたいと思っております。

それでは続きまして本日の二つ目のテーマでございます、柳参与のご講演に移りたいと思います。人事院では本年1月の参与会においてご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」について検討を進めております。本日は柳参与より、ヤマハ発動機などのご経験を踏まえ、ミッション等の策定や人材育成の在り方等についてご講演をいただきます。それでは、柳参与、よろしくお願いたします。

(柳参与)

- 本日はお時間を頂きましてありがとうございます。事前に二つのテーマを頂きました。一つは、ミッション・ビジョン・バリューを作るということ。二つ目は、国際性や開放性のある人材づくりを行うこと。こうしたテーマを頂きましたので、ヤマハ発動機や産業技術総合研究所(産総研)での経験についてお話をさせていただきます。

- まずブランドのお話をしたいと思います。ここでは、ポイントとして五つのことを少しお話いたします。一つ目は、「源流を継承しながら新しい挑戦をする」ということです。これは公務員で言うと、「国家観を継承しながら新しい挑戦をする」ということになるでしょうか、皆さんへの解釈をしていただければと思います。

二つ目は、「ブランドをデザインする」ということです。最近、デザイン思考が注目されていて、今はブランド全体をデザインするというコンセプトで仕事をしています。後ほど事例を紹介いたします。それから、「言葉を大事にする」、「先ず、インナーから」、最後は「未来型の三角関係へ」ということです。

ヤマハブランドは、1887年に日本で初めてオルガンを作ったところから始まっています。その源流には、音楽や技術への挑戦というものがあります。昭和になってから、感性や楽しさという要素が入ってきて、今に至るわけです。

今はヤマハとヤマハ発動機という二つのヤマハがあって、一つのブランド憲章を共有しています。その中には、お客様の期待を大きく超えて感動を作る、というものがあり、これが我々のパッションになっているわけです。こういうことを、私はここ十数年にわたってデザイナーにブランドのイメージを表現させていきました。

こちらは、音楽のヤマハ、乗り物のヤマハのデザイナーが共同で様々なブランドのイメージを作り、「AXIS」というデザインの専門誌で定期的に発信してきたものです。「鼓動」や「情動」など、初期の頃は、割と製品に直結したようなイメージを作っていました。

また、ヤマハはライフタイムバリューを大事にする、ということをもっと具体的にしようという試みがありました。子供時代の音楽教室、少年少女時代、青年時代と続いて、水泳の写真があります。実はヤマハ発動機は日本最大のプールメーカーで、60%ぐらいのシェアがあります。最後はおじいちゃん・おばあちゃん時代になりまして、ヤマハ製の電動車椅子が出てきます。日本の電動車椅子は、年間で約1万台という市場ですが、そのうち9割方はヤマハのドライブシステムで動いています。このライフタイムバリューも、公務員に通ずるバリューじゃないかと思っています。

最近の作品は、「幸せ」シリーズや、狼をヤマハブランドとしてデザインしたものがありません。狼の吠える姿や野原を疾駆する姿が、本能でありつつ喜びを感じる瞬間である、というデザインです。

そして、こうしたコンセプトのデザインだけでなく、実際に製品を作りながら発信をしてきました。マリimbaにタンデムのスタイルで演奏をする「風神」、地球儀のように周りに打楽器があつてこれを中から叩いて演奏をする「雷神」など。

次は、電動車椅子の車輪部分にパーカッションを仕込んで様々なパフォーマンスをするという試みがあります。あるNPOと協力して行ったのですが、車椅子に付いている帆のような部分はヨットをイメージしていて、実はあれがスピーカーになっています。ヤマハのこの技術は、東京2020パラリンピックの閉会式の演出にも使われました。デザイナーの仕事はもともと製品をデザインする、ということですが、最近はブランド全体をデザインする、コミュニケーションをデザインする、ビジネスをデザインするというふうに変わってきています。

続いて、「Revs Your Heart」という言葉を紹介します。これはヤマハ発動機のブランドスローガンです。2010年に私が社長になり、2012年に一度言葉を考え直そうということを始め、約1年かけて辿り着いた言葉です。実は1990年代終わりに、別の言葉ができたのですが、欧米人に特に人気がなく、自然消滅したという失敗がありました。これは日本人だけで言葉を選んだことによる失敗です。「Revs」というのはエンジン回転を上げるという英語です。2014年ごろ、アベノミクスをもう1度巻き返すと書いた時の海外広報は、「Rev up Abenomics again」という言葉を使っていました。

同時に、ヤマハ発動機のバリューは何かということ議論し、五つの漢字が生まれました。それぞれ英語でも表記しています。「発」というのはコンセプトを作ることです。そして「悦」「信」は技術のことで、エキサイティングでありながらも信頼性の高い技術ということになります。「魅」というのは、デザインのことで、これはデザインをととても大事にするということを表しています。最後の「結」というのは、マーケティングですね。ヤマハ発動機は、この中でも特に「発」、新しい発想や発信に挑戦することを大事にしている会社です。

私はブランドというのは、個性を創る力であり、発揮する情熱であり、継承する力だと思っています。それを社員に一生懸命伝えています。国家公務員の場合、国民的価値を創る力と言えるかもしれません。

次に、「先ず、インナーから」ということです。最初は共有するということで、毎月の社内が広報誌「Revs」になり、WEB版は「Revs+」になりました。それから自発的に浸透する、ということが大切です。このRevストレッチというのは、社員が自発的に作りました。ジュビロ磐田のトレーナーに色々教わりながら開発し、全世界の工場で行っている朝のラジオ体操が今では完全にこれに置き換わっています。それから、様々なテーマキャンペーンを毎年実施しています。一体感を育んだり、価値観を育んだりといったことを行っている事例です。

次に、「未来型の三角関係へ」。これからのブランドというものはどうあるべきかということですが、社会と個人と企業(ブランド)が適切な三角形でなければならないと思っています。最近は社会課題がとても重たいものですから、これに潰されてしまいがちですが、良い形の、未来型の三角関係を作ることが、今後の大事なブランド観の一つになるのではないかと思います。

- 続いて、お客様価値を創るということで、公務員の皆さんも国民価値を創らなければいけないということかと思っています。我々はメーカーですから、必ず勝てるものを創らなければいけません。ですから、勝てるものというのはどういうことか、必死に考えるわけです。これは、往々にして、やはり「世界最高水準への挑戦」なんです。公務員の皆さんも、世界最高水準の行政サービスというのが目標の一つですよ。これはやはり、心に響くものであり、喜んでもらえるものです。これをいかにして創るか、価値を探しづけるということ、また、お客様との接点や関係をつくり込み続けることが大切です。

ちなみにヤマハ発動機の経営の売上高は年間約2兆円で、営業利益は年間約2000億円です。売上高の約9割が海外です。ですから、我々の会社の歴史というのは、世界中で価値を探し続けてきた歴史と言ってもいいと思います。それはどういう価値かと言いますと、世界には発展途上国、新興国、先進国といった経済的な開発レベルがあり、そのレベルに適合する価値。さ

らにライフスタイルの発展が進んでくるとニーズが多様化していき、もっと面白い乗り物はないかと探し出す価値。最近、社会課題解決や現実×仮想のマーケティング空間で創る価値など、7つに類型化できます。それらのイメージをさっさとご紹介しますが、まず、アフリカでは、1970年から市場密着して漁業に取り組んできました。漁業のためのマニュアルを整備、提供し、アフリカの漁民はそのマニュアルで仕事ができるようになりました。最近では安全な水を作るということで、結果的にアフリカの54カ国のうち52カ国にそのネットワークができました。続いてこれは台北の、台北大橋での朝の通勤の風景です。最近の新興国はやはり若者文化があり、こういう何気ない日常から、どのように旬の日常を作るかということを一生涯懸命考えながら、ものづくりをしています。先進国に行きますと、先進技術の世界ですが、例えばこの二輪車は、フラッグシップモデルで、世界で初めてパワーウェイトレシオが1.0を切った乗り物です。それから、今一番の売れ筋商品がミラノのファッションショーでこのように使われたという事例もあります。また、大自然と触れ合うというのがヤマハブランドの特徴の一つじゃないかと思えます。海があって、山があって、砂漠があって、雪がある。大自然というのはやはり感性を高める一つの大きな場です。それからもっと面白い乗り物はないかということで、ここ40年で、世界一や世界唯一といった製品がいくつかできました。皆さんご存知の電動アシスト自転車ですが、これは1993年にヤマハ発動機が世界で初めてパワーアシストという概念の乗り物を創り出し、今では日本で約100万台、ヨーロッパで約400万台を超える市場規模になっています。それからヘリコプターですね、これは農林水産省との共同研究で出来上がったものです。現在、日本の空で約3000機飛んでいて、稲作農薬散布の仕事の5割ほどを担っています。また、経済産業省と協力して小型ドローンの開発なども行っています。

次に、これはカーボンニュートラルです。2010年前後は低燃費技術に集中して、リッター40キロメートルから、60キロメートルにして、更に80キロメートルを目指せないかということに取り組んでいました。その後はカーボンニュートラルへ。我々の感覚としてはいきなり変曲したという感じがしていますが、バッテリー、ハイブリッド、e-fuel（合成燃料）など、色々な技術ソリューションを試行しています。左下の車は、昨年トヨタが耐久レースに出した水素エンジンのカラーラですが、このエンジンはヤマハで開発したエンジンです。

最後はマーケティングです。最近、公務でもデジタルを推進していますが、リアルとデジタルの組み合わせのマーケティング空間があるわけです。我々はその中で、お客様との接点を大きく分けて7つ、その下に34のタッチポイントを定義しています。「認知」「興味」「検索」「訪問」「購入」「体験」「共有」という7つの接点の周りにいろんなコンテンツを仕込んで、接点づくりをしています。我々の目標は2億人のお客様と繋がって、ライフタイムでロイヤルカスタマーになってもらうという目標を持っています。これは公務員の世界でも全く同じじゃないかと思えます。国民に対しても様々な接点の定義ができるし、接点ごとの関係づくりができて、ライフタイムでロイヤルな国民ということになるのではないかと思います。

○ 続いては、組織と人材を作るということで、4点を説明させていただきます。

いろんな企業を見ていますと、やはり縦組織が強いという傾向があります。これはビジネスですから、仕方がない部分もありますが、縦組織が強い一方で、横の連携がほとんどなかったり、細かったりする企業がとても多いというのが私の印象です。これにより何が起きるかという、典型的なものには品質問題等があります。私は、十数年かけて横を太くしてきましたが、横の力は本社だけでなくグローバルな競争力に繋がっていきます。これを構造化することで価値観、目標、成果といった知見を共有することができます。そして、手法をきちんと確立するということが大事です。縦組織での人材発掘はどうしても蛸壺型の人材発掘になりますから、もう少し視点を広げて横の軸で見るということが大事だと思います。それから運営するという点では、自律分散型のグローバルなプラットフォーム、またグローバルなリーダーシップ、チームワークが重要です。ここで一つ、マーケティングの例を申し上げますと、私の会社では世界中にマーケティングに携わるスタッフが約5000人いますが、彼らで「The Global Yamaha Way」というコンセプトをまとめて、それぞれの知見をライブラリにし、それをTeach&Learnする、こういう取組を行っています。下の絵はある市場でのマーケティング事例が世界中を駆けめぐ

って発展したという事例です。皆で知見を共有するようなプラットフォームづくりは非常に大切で、この中からリーダーが必然的に現れてくるという取組です。

- 最後に、産総研の例をご紹介します。産総研では、ミッション・ビジョン・バリュー、ひいてはブランディングを一生懸命やろうとしています。研究成果を十分に社会実装できてないという課題があり、これを促進するためのブランディングやマーケティングを行い、2年かけてこの言葉ができました。「ともに挑む。つぎを創る。」、「ともに挑む。」という言葉には、様々な相手との協力や、産総研の7つの研究領域を融合しテーマに積極的に取り組んでいくという思いが込められています。

(松尾事務総長)

- 柳参与、大変興味深いお話をありがとうございました。  
それでは、柳参与からご講演いただきました内容も踏まえ、意見交換を行いたいと存じます。各参与の皆様、人事院側も含め、御発言をお願いいたします。

(伊藤人事官)

- どうもありがとうございました。  
いわゆるマーケティング的なブランディングだけではなく、ミッション・ビジョン・バリューに紐付いたブランディングということで、ブランディングというのはここまでやれるのか、という新しい発見がございました。私も振り返ってみたら、国家公務員組織がこうあるべきだとか人事院組織がこうあるべきだというディスカッションは随分しておりますが、国家感という話は、ほとんどしたことないなというのがすごく大きな学びでございました。  
ただこれだけのスピードで、全世界規模で、先ほどおっしゃったようにいろんなビジネスのピボットを常に変えているとなると、組織開発も大きく動かしてきたのではないかと思うのですが、その点について、簡単にご紹介いただけますと幸いです。

(柳参与)

- この10年で、組織の中で最も変わったのは、人事部門だと思います。  
日本の人事部門というのは、色々な企業を見てもやはり本社内人事であり、米国企業のようにグローバルな視点を持っている企業は少ないです。しかしそれではいけないということで、人事部を人事部と人材開発部って二つに分けました。人事部は制度設計などを行いつつ、人材開発部ではグローバルな人材開発を行うため、外国人の方に部長を務めていただきました。今は3人目で、オーストラリア人に務めていただいています。彼らが各地域の子会社等の人事部門と、共通のグレーディングを行い、人材開発のプログラムをいくつも実行しています。おそらく、これが一番効いたのではないかと思います。  
更に、先ほど申し上げたこのマーケティングの横の組織、始めは生産に関わる横の組織でしたが、今では10本ほど横の繋がりができておりまして、縦の組織ではなく横で協同するという文化が定着してきたなという実感があります。

(松尾事務総長)

- 他に何かございますでしょうか。

(境参与)

- 今、人事院でのミッション・ビジョン・バリューの策定については、どこか引っかかっている点があるということなのでしょうか。予定より少し遅れているということでしょうか。

(池本総括審議官)

- おっしゃるとおり、予定から少し遅れている状況です。6月にプロジェクトチームを拡充し5回ほど議論をしてまいりましたが、ミッション・ビジョン・バリューを何のために作るのかということについて、人事院職員全体で共通認識を持って議論をするために、現在検討を進めております。

それから、人事院が今後どのように進んでいくのかということと議論するに相応しい効果的な議論の種、ダイアログのテーマをどのように設定するかということとを、プロジェクトチームの皆さんに議論していただいている状況でございます。

本来ですと今日、そういった議論の過程を少しご覧いただく予定でしたが、準備が不十分で大変申し訳ございません。これからまた本格的に、人事院の様々な層の職員を交えて議論を行い、煮詰まってきた段階でまたご報告させていただき、ご意見をいただきながら進めていきたいと思っております。本日は大変参考になるお話を聞かせていただき、本当にありがとうございます。

(柳参与)

- 最後の産総研の話なのですが、産総研も基本的には役所の延長線でした。先ほども申し上げたように社会実装という概念が非常に薄くて、その点にすぐ問題意識を持っていました。また、ナショナルのイノベーションのエコシステムを作らなければいけないという課題意識も持っていて、そこからブランディングやマーケティングをやらなければいけない、という流れが産総研のこの2年間の流れです。ぜひ、こうした例を参考にしていただければいいかと思えます。

(松尾事務総長)

- 大変貴重なアドバイスをありがとうございました。こちらの担当者もしっかり聞いていたと思いますので、また我々の方でも作業を進めていきたいと思っております。  
それでは時間が参りましたので、第113回の参与会はこれで閉会とさせていただきます。本日も様々なご意見アドバイスをいただき、ありがとうございました。  
最後に次回の参与会につきまして、来年の1月31日の火曜日、14時から開催させていただきたいと考えております。参与の皆様にはお忙しいところ大変恐縮でございますがご理解、ご協力のほどよろしくお願いいたします。  
次回の参与会では、来年1月時点での工程表の進捗状況をご報告させていただくことなどを予定しております。詳細につきましては時期が参りましたらまた別途ご連絡をさせていただきます。  
それでは、本日の参与会は以上とさせていただきます。本日は本当に貴重なご意見をいただき誠にありがとうございました。