

第 112 回人事院参与会 議事録

- 1 日 時 令和 4 年 7 月 15 日（金）10：00～12：00
- 2 出席者 縣公一郎、小林洋子、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 令和 4 年人事院勧告・報告に向けて
- 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、小幡参与、境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、お集まり頂きまして、厚く御礼申し上げます。人事院総裁
を拝命して一年ですが、四半期に一度の参与会は、貴重なご意見を頂き、我々の仕事にリズム感
をもたらして下さる貴重な機会だと感謝しています。引き続きどうぞよろしくお願い申し上げま
す。

人事院は、例年 8 月に、国会と内閣に対して、国家公務員の給与について勧告・報告と、公務
員人事管理に関する報告を行っております。本日は、本年の人事院勧告・報告に向けて、検討を進
めております施策についてご説明申し上げます。これまでのご指摘を参考にさせて頂いている部
分も多くあります。ご確認いただければと思います。

また、先日来、テレワーク等の柔軟な働き方について、研究会で議論を進めて参りました。言
うまでもなく、多様で優秀な人材を公務に確保するためには、勤務環境を整備し、公務職場の魅
力を高める必要があります。本日は、研究会の中間報告、今後速やかに措置する施策について
内容をご説明させていただきます。

前回の議論の中で見えてきた「名目と実質」の課題については、制度の構築だけに囚われず、
実質的な運用が伴うように、各府省の現場に目を向け、説明がきちんと現場に届くことの重要
性を折に触れ伝えて参りました。本年は私も含め、人事院の各職員が各府省の現場に足を運ぶこ
とも再開しております。

官民を問わず、組織の課題は中だけではわかりにくいものです。本日も忌憚のない御意見を頂
戴できれば幸いです。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、本日の参与会のテーマであります「令和 4 年人事院勧告・報告に向けて」の御説明
に入りたいと思います。最初に、今回の意見交換の趣旨について、私から簡単に御説明をさせ
ていただきます。

人事院は国家公務員法や一般職の職員の給与に関する法律等の規定に基づき、例年 8 月に、国
会と内閣に対して国家公務員の給与に関する勧告・報告を行うとともに、併せて公務員人事管理
の報告を行っております。現在、本年の勧告・報告に向けた検討を進めており、各地域で公務員
問題懇話会などの機会を設けて、各界の有識者と意見交換を実施しています。本日の参与会も、
この検討プロセスの一つと位置付けております。

本年の勧告・報告に向けた検討状況については、このあと担当から御説明をさせていただきます
ですが、各参与の皆様におかれましては、施策の方向性などについて御意見・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い申し上げます。

それでは、はじめに本年の公務員問題懇話会において地域の有識者から頂いた意見の概要を御説明いたします。この公務員問題懇話会は、毎年、各地域に総裁、人事官が赴き、国家公務員の人事行政をめぐる諸問題について、各地域の各界の有識者と意見交換を行うことなどを目的として開催しております。本年は6月に、札幌市、京都市、福岡市の有識者の参加を得て開催いたしました。それでは総括審議官の池本から意見の概要を御説明いたします。

(1) 公務員問題懇話会の概要について

(池本総括審議官)

- それでは、公務員問題懇話会における意見の概要という資料をお開きいただきたいと思っております。

この資料では、本年3都市の公務員問題懇話会でいただきました様々なご意見を、順不同、項目ごとに取りまとめておりますが、時間の関係もございますので、この場では下線を引いた部分を中心にご紹介をさせていただきます。

まず、人材の確保についてでございますけれども、最初の志望者の拡大方策につきましては、まず1つ目としまして、人材確保ではやりがいや働きがいというものが重要になってくるので、公務員の職場を先輩方が自信を持って良い職場といえるような環境整備が必要なのではないか、とのご意見をいただいております。また2つ目でございますが、職業人としての公務員像を明確にすることが今後の採用活動に必要ではないか。またあわせて、国家公務員も積極的にインターンシップの受入れを拡大すべきではないか、公務員もどんな仕事をしているのか興味を持ってもらえる絶好の機会であるので進めてはどうか、こういう意見をいただいております。

次のページに参りまして、採用試験についてでございますが、採用試験では、受験秀才的な人よりも、この役所のこの仕事がしたいという強い思いがある形で入った人の方が、結果として良い仕事をして、多くの人に喜ばれているのではないかと、そういうことを考えてみてはどうか、というご意見をいただいております。

次に、新卒以外の採用でございますけれども、諸外国のような公募型の採用を増やすことは、今後の働き方改革の目玉になるということですので、またチーム型の役割分担は日本の強みでもあるので、全てを海外に合わせるということではなく、日本型のハイブリットな人材確保ができればよいのではないかと、こういう意見をいただいております。

また、採用後の処遇についてでございますけれども、民間との関係では、公務に若い優秀な人材を確保するのであれば、どうしても初任給をアップするしかない。初任給アップと合わせて、次はどのように人材を活用するかが大事で、やりがいのある仕事を与えることが重要であり、そういったこまめな配慮が必要ではないかと、こういう意見をいただいております。

次のページにまいりまして、良好な勤務環境整備でございますが、働き方の見直しにつきましては、残業時間を抑える等の働きやすい環境を整えることが大事であると。特に若い人たちは、もっと効率的に働きたいという思いが強いので、自分でやらなければいけない業務と、AIなどで処理する業務の峻別が大事である。またそれと関連しまして2つ目でございますが、働き方改革の前に、国家公務員の仕事の中でもっとデジタル化した方が良い仕事、報告やハンコをもらうのではなくメールで済ませることが出来る仕事など、必要性の有無を検証しなければならない、こういう意見をいただいております。さらにスクラップアンドビルドの中でスクラップをするには、この仕事はいらぬ、やらなくてよい、変えてよいと、個々に決断力、判断力が持てる上司の育成、意識改革が課題ではないかと、こういう意見をいただいております。

下にまいりまして、長時間労働の是正につきましては、人事院におきましても、勤務時間調査・指導室が新設されたということですので、より強力に客観性を持って各省を指導していただきたい、こういう意見をいただいております。

次のページにまいりまして、国会対応業務につきましては、質問通告のルールが徹底されてい

ないということはよく聞くので、今後も真剣に考えてほしい、こういうご意見をいただいております。

次に出産、育児等と仕事の両立についてでございますが、ワークライフバランスをとりながら、あるいは育児休業等から復帰した後も条件を落とさずに働き続けられる環境を、国家公務員が先導して引っ張っていただきたいと、こういう意見もいただいております。

下にまいりまして、ハラスメントの防止でございますが、セクシャルハラスメントにつきましては、何がNGの行為なのかはだいたい世間に浸透しているけれども、パワーハラスメントにつきましては線引きが難しいということで色々と問題が起きているのではないかと、こういうご意見もいただいております。

次の5ページ目にまいりまして、適正な国家公務員給与の確保でございますけれども、人事院勧告が労働基本権の代償機能なのであれば、労使交渉を行っている企業と比較すべきではないか。またあわせて、次の丸でございますが、公務員の非正規職員の給与処遇を上げることで日本の賃金レベルを上げるというのも、1つのアプローチとして大事ではないか、こういう意見がございました。

次に定年の引上げについてでございますけれども、7割の賃金ということにつきましては、モチベーション維持のためにも今後徐々に上げていくのが重要ではないかと。また、モチベーションが特に中高年で低下しているのではないかとという話も聞くということで、中高年に対する再教育・研修も考えられると思う。令和5年度から定年が引き上げられるので、なおさら中高年のモチベーションが下がらないように働いてもらう必要がある、というご意見がございました。

次のページでございますが、人事評価制度につきましても、人事評価の活用、また管理職員の360度評価などにつきましてご意見をいただいております。

駆け足でございましたけれども、懇話会における意見の概要の話は以上でございます。

(松尾事務総長)

- それでは、今は下線部分のご意見だけご紹介させていただきましたが、その他の部分も含めて、何かご質問等ございましたら、ご発言をお願いしたいと思います。

(小林参与)

- 懇話会での皆様の御意見を拝見して非常に心強く思った次第です。働き方の見直しについて、人事院から出される諸々の資料は、残業をさせないための施策や工夫については有益だと思いますが、長時間労働の根本原因は、電気を消して回るとか、長く働くのをやめようと言うことで解消する訳ではなく、本質的な解決のためには、一つには仕事の断捨離と、二つにはICTなどのデジタル技術を活用した労働生産性の向上・効率的な業務への変革、この2点が極めて重要と申し上げてきました。3ページのところで懇話会の有識者からも同様の意見があり、意を強くしました。若い人達はICTに詳しいので人間がやるべき業務とそうでない業務とが混在していることについての焦燥感があると思います。業務の断捨離とデジタルライゼーションを活用した効率的業務への変革が、どの程度人事院勧告・報告に反映されているのかを後ほど教えていただきたい。今まで参与会で申し上げてきたことは反映されているものが非常に多いですが、デジタルライゼーション、DX、業務の断捨離については、明確に読み取れませんでした。今から変更が厳しいのであれば、大項目でなくてもどこかで分かるようにしていただけると有り難いと思います。

(冨田参与)

- 懇話会の意見概要には今まで参与会で議論してきたことが出ています。課題はハッキリしており、重要なのはスピード感だと思います。どうやってこれを実現していくのか。ロードマップを人事院として早期に作成し、世の中に対してアピールしていくことが大事だと思います。課題はハッキリしているという印象を強く持ちました。

(柳参与)

- 工程表に挙がっている課題は、いろいろ議論されていると思います。是非ともスピードを上げて取り組んでもらうようお願いします。ここでは、人材の件についてコメントします。

採用試験で強い思いを語る人の方が望ましいとか、採用後にどう人材活用していくのか、やりがいのある仕事とは何かという論点があるわけです。最近、いろいろな企業の研究現場を訪問して、こういう話をすることがあります。例えば、研究テーマをどう選ぶか、どういう研究人材を評価するかというとき、僕は三つ、要素があると思っています。情熱、独自性、論理性、どれで選びますかという話です。研究所の幹部の人達に聞くと、様々な回答があります。その話を各社の社長にお話ししますと、これも様々な意見はありますが、やっぱり独自性・論理性より情熱を大事にしますという人が結構多いのです。情熱の根底には独自性や論理性があると思うのですが、情熱溢れる人材に入社してもらって、高い目標に挑戦してもらって活躍してもらおうというのが、非常に大事じゃないかという気がします。但し、それを見極める上司力をつけるデベロップメントのプログラムをきちんと作りながら、上と下でその情熱を大切にすることが大事じゃないかと思います。

私は、産総研の研究現場を2ヶ月に1回ずつ回っています。産総研の研究者達のほとんどは博士号を取っている方達でして、研究報告を聴いていると彼等の情熱をととも感じるんです。それを研究職のトップに確認してみますと、研究過程での直感力は大事ですから、直感力と情熱でプロジェクトをグイグイ推し進めるような人材が大事だということでした。

一般的に、公務員は論理性に偏りがちではないかという感じがします。人材と仕事のやり方について、情熱・独自性・論理性を大事にする、また場面によってはどれを優先するか、是非考えていただきたいと思います。

(松尾事務総長)

- それでは次に、本年の勧告・報告に向けた施策の検討状況の御説明に入りたいと思います。人材局、職員福祉局、給与局の順に御説明させていただき、各局の説明毎に参加の皆様から御意見を頂戴したいと存じます。その後、最後に説明全体について、参加の皆様から御意見を頂戴し意見交換をさせていただきたいと存じます。最初に、人材局長の西から御説明いたします。

(2) 「1 人材の確保及び育成」について

(西人材局長)

- それでは、「令和4年人事院勧告・報告に向けて」という資料に基づきまして、説明させていただきます。

まず、最初の「人材の確保及び育成」のところでございます。この課題につきましても、昨年の勧告時報告以来の参加会の場でも、その課題認識と取組の方向性、具体的な施策の内容については随時ご説明をしております。今回の報告におきましても、これらの取組をさらに進めていくということが基本的なコンセプトでございます。

まず、採用試験の見直しにつきましては、前回の参加会において、今年の年次報告の特別テーマについて説明させていただきました。そこに盛り込まれた各種取組、施策につきましても、全て8月の勧告時報告において網羅的に言及した上で、特に本年度に結論を出すとお示しをしている項目につきましては、その内容及び実施時期を現時点で示せる範囲で具体的に記載をし、表明をしております。個別の施策については、この場では説明を割愛させていただきますけれども、ご質問があれば随時対応させていただきます。

それから、2番目の民間人材の採用の円滑化でございますが、これは2点ございまして、1つは任期付職員の採用手続の更なる簡素化です。これは昨年の秋に、任期付職員のうち一般任期付について、課長補佐級以下の採用に係る事前承認手続を改め、当方で基準を示した上で、各省限りで採用できる仕組み、そういう措置を講じてきました。その後、この場でもご説明いたしました。

たけれども、いわゆる特定任期付という専門性の高い部分についても、各省のニーズ等を踏まえまして、個別に措置をまいりました。さらにその取組を進めるということで、今般さらなる範囲拡大を予定しておりまして、具体的には一般任期付につきましては、課長・室長級の職員、いわゆる管理職の採用手続についてもこの対象にするということ。それから、特定任期付につきましては、特に昨年9月のデジタル庁発足以来、高度なデジタル人材のニーズが、デジタル庁に留まらず、各省においても高まってきておりますので、特定任期付のうち、このデジタル人材に係る採用手続についても、各省限りでできるような形で関係省庁と調整を今進めております。これらの手続につきましては、今月中に措置をするということを考えておりまして、そういう意味では、勧告時報告の段階では事後報告という形になりますが、これらの取組をさらに進めていくということでございます。

それから2つ目の官民人事交流の採用手続の合理化でございますけれども、官民人事交流法は、法律施行後20年あまり経過しておりまして、その運用も定着しております。交流基準というのは、交流に伴いまして、公務の公正性に疑念を抱かれないよう一定の制限をかけているものがございますけれども、この交流基準につきましても、さらなる交流の円滑化を進めるために、緩和してもいいものはないかという視点で見直しをすることを考えておりまして、これは交流審査会の了承を得る手続が必要でございますけれども、交流審査会との調整を図りつつ、基準の緩和措置、それから審査の合理化とございますのは、官民人事交流の採用手続は、人事院の事前承認が必要になります。その際に各省に求める資料ですとか、手続についてさらなる合理化を図って、各省の負担を軽減していくことを考えておりまして、これらを合わせて、措置することを考えております。

次に、「研修の充実」でございますけれども、昨年度においても、公務組織におけるマネジメント能力の向上については、取組を進めてまいりまして、これまで特に幹部級の研修に力を入れてまいりました。今年度の取組といたしましては、課長級のマネジメント能力向上に重点を置いた研修の新設、さらには、マネジメント能力について、公務全体の底上げを図る必要があるという認識から、管理職になってマネジメント能力が急につくというものではございませんので、むしろ若手の係長、補佐級の段階から基礎的なマネジメント能力がつけられるよう、研修教材を作っていくという取組を進めていくことを考えております。

それからキャリア形成支援研修の充実についてですが、若手職員の自律的なキャリア形成への意識というのは非常に高まっておりまして、若手のそういう取組を支援するための研修を整備しているところではございますけれども、さらなる充実を図っていくため、各省と力を合わせて取り組んでいくということでございます。

最後に、オンラインでの参加型カリキュラムの充実とありますけれども、コロナの発生後、オンライン型というのをある程度取り込んできております。全てのカリキュラムを見直す必要があるとは思っておりますけれども、リソースの問題もございまして、各省のニーズの高いものから、優先順位をつけて措置をまいりたいと考えております。私の方からは以上です。

(松尾事務総長)

- それではただいまご説明をいたしました内容につきまして、参与の皆様からご意見を頂戴したいと存じます。よろしく願いいたします。

(富田参与)

- 採用試験の見直しも進んでいますし、任期付職員の採用手続がデジタル庁など省庁単独でできるようになっていくということは、本当に素晴らしいと思います。このような形での採用を拡大していくことが、多様な有為の人材を確保する上で、絶対に必要だと思いますので、更に進めていただきたい。

官民交流についても、簡素化や基準の見直しを是非お願いしたいと思います。岸田総理も政府の方針として官民連携を強く打ち出していますが、本当の意味で官民連携するには人材の交流が

不可欠だと思います。制約があることにより本当の意味の官民交流ができていない。デジタル化を進めていく上で、もちろん国家公務員の見識や知識も必要ですけれども、そこに民間の有能なIT人材を集めてくるのが重要です。これはデジタル化だけではなく、エネルギー、経済安全保障を含めた全ての分野において官民で取り組むための交流を是非拡大していただきたい。このような第一歩が進むことは大変ありがたいと思います。我々も民間の立場で協力させていただきたい。

人材育成にむけて研修の充実を打ち出していますが、人材育成は研修だけでできるものかという疑問を持ちます。むしろOJTや仕事の付与を通じて、活躍のフィールドを与えることが、本人にとっては、最も能力を伸ばすチャンスになるわけです。これまでも申し上げている通り、例えば公募制で、課題別のプロジェクト型の組織横断チームを作ってみるとか、あるいは省庁間異動・民間交流をもっとやってみるとか、自分で自分のキャリアが形成できるような人事制度をつくるのが職員の能力開発・育成にとっては最大の課題ではないかと思います。集合型の研修も必要ですが、それだけでは十分ではないと思います。

(柳参与)

- 私も富田さんに同感でして、工程表に挙げられたことが進み始めていると思います。是非とも、力強く前進させていただきたいと思います。

先程、デジタル人材のお話があって、これも進んでいくのかなというふうに思いました。それに関して、私の経験からコメントしておきます。民間企業でも、デジタルに強い人材が足りないので、外部からいろんな階層を採用している状況があります。ヤマハでは、最近、執行役員クラスの人材を2名採用しました。今迄にないリソースを社内に取り入れるという観点から、そういう人事をやっています。加えて、海外に点在していたIT子会社のデジタル人材を活かして、そのネットワークを新しくかつ強くして、組織能力を強化しています。

世の中のデジタル人材のなかには、技術研究をするだけではなくて社会実装をしたいというモチベーションを持っている方がいらっしゃるの、是非そういう人を探していただきたいと思います。加えて、目標・成果を共有できることが一番大事じゃないかと思います。それらを共有できないと、長期的には上手く行かない可能性があります。そういうところを是非、役所全体で議論していただければいいかなというふうに思います。

日本の製造業のデジタル化は、ヨーロッパからインダストリアル4.0の大潮流が押し寄せた時、とても遅れたなという危機感を持ちました。政府のデジタル化も、電子政府発展指標

(EGDI: E-Government Development Index) 14位という評価は圧倒的に遅れたという状況であって、これが現実だと思います。繋がる・コネクティブというのがデジタルの得意なところですから、省庁の仕事をつなげる、コネクティブして新しい価値を生む、国民生活と繋がる、お客様と繋がって新しい価値を生むことが可能になるはずで、そういう目標、その成果を共有できるといいと思います。

(小林参与)

- まずこの1年で本当にすごいスピードで色々なことが動いてきたという実感があります。皆さんのご努力に感謝いたします。

デジタル人材について、各省限りで採用できるように調整中とのことですが、是非進めていただきたいと思います。例えば、業務を整理して、BPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)で出来るものはBPOでやろうという流れになったときに、公務側に適切なデジタル人材がいないと、BPOをしようと思っても十分な仕様書が書けない。委託側と受託側との間に共通言語がないという状況になって、お互い走り始めてから立ち往生することになってしまうので、そういうことを防止するためにも、必要なことだと思います。

それから官民人事交流の採用手続きの審査の合理化に関して、人事院の承認を簡素化するということは、まずは隗より始めよということで、府省庁が合理化を実感できるものを人事院自らや

っていくことが極めて重要だと思います。

研修に関しては、是非実のある研修をしていただきたいですけれども、マネジメント能力のかん養も非常に重要なのですが、それと同じくらい重要なのがコミュニケーション能力だと思います。今まで多くの国家公務員の方々といろいろな立場で一緒に仕事をさせていただく機会がありましたが、コミュニケーション能力に問題のある人が少なくありませんでした。是非この部分を何か補強するような内容の研修を入れていただければと思います。

(縣参与)

- 時々に必要な人材を任期付にて採用した上でご活躍いただき、しかもその採用手続が合理化されてきており、管理職的な地位にある職員の手続まで合理化されてきたことは、多様な人材にご活躍いただくという意味で重要だと考えます。他方で、各省のコアになる人材の方々には試験で採用されることが基本だと思います。その意味において、採用試験の見直しをされることはもちろん結構ですが、国家公務員の方が社会の中でいかなる機能を果たし、また期待されているかということに基づいて、任期付採用とは区別した、明確なコア人材の育成ということを考えていただき、今後その点については、十分御留意考慮していただきたいと思います。

(富田参与)

- 公務員の方の仕事の重要性をもう少し世の中にアピールすることも、とても大事なことではないかと思います。この前財務省の方に伺ったが、高等学校の新科目で公共が開始され、財政課題を学ぶ、いわゆる財政教育プログラムと、租税の役割を理解させる租税教室を、国税局と財務局が共同して、高等学校に行って直接学生に財務省の仕事を伝えていると聞きました。こういうことがすごく大事だと思います。財務省だけでなく、厚生労働行政にしてもエネルギー行政にしても、どこの官庁の仕事も極めて重要なテーマばかりですし、特に日本は今もっと国全体がまとまっていかなければいけない時代だと思うので、こういう取組をされるのが公務員の意欲にも繋がるし、公務員試験における人材確保にも繋がると思います。国家公務員が社会と直接関わりを持って活動することが国家にとって非常に重要だと思います。個人と国家の関係にまつわる教育など、日本は他国に比べて遅れている分野だと思いますが、そういった点にもアプローチすることが、有能な人材確保にも繋がると思いますので、参考としていただければと思います。

(西人材局長)

- ご指摘いただきましてありがとうございます。参考にさせていただければと思います。全てにお答えすることは難しいですが、何点か私から答えさせていただきます。
人材育成は研修だけではないというご指摘は、まさにそのとおりであります。紙面の都合上研修に絞った記載をしておりますけれども、我々としても、人材育成については、当然 OJT と OFF-JT をうまく組み合わせながら取り組んでいくことが大前提だという認識の下に、我々ができる取組として研修にウェイトを置いておりますし、さらに自律的なキャリア形成につきましても、そもそもそういう問題意識を各省に持ってもらうことが必要だということは我々も認識しておりますので、そういったことも盛り込んでいきたいと考えています。
それから、縣参与からご指摘いただいた採用試験について、コアになる人材ということで、我々としても、前回この場でもご説明いたしましたけれども、今回の試験の見直しは、いかに間口を広げて、公務に呼び込むかということに視点を置いておりますが、一方で当然のことながら、必要な資質を持った人材を確保するというのが大前提でございますので、そういう意味で、受けやすくなるようにはいたしますけれども、決して難易度を下げるということではなく、その質をいかに保ちつつ、受けやすくするかという視点で取り組んでまいりたいと思います。以上でございます。

(3) 「2 良好な勤務環境の整備」について

(柴崎職員福祉局長)

- それでは私から、良好な勤務環境の整備について説明させていただきます。

これまでもご議論いただいているとおり、テレワークですとか、長時間労働といった働き方への関心が社会的にも高まっており、職業選択においてもこれを重視するという傾向が強まっています。こうした中で、公務においても魅力ある職場環境を提供することが喫緊の課題であると認識しており、具体的に、長時間労働の是正や柔軟な働き方の実現、職員の健康づくり等について、取り組んできているところです。

最初に、長時間労働の是正ですが、既にご紹介してきたとおり、国家公務員の超過勤務については、平成31年4月から、人事院規則で超過勤務を命ずることができる上限を設定しています。ただし、重要で特に緊急性を要する業務に従事する場合は、上限を越えて超過勤務が可能となっています。人事院に報告されている直近のデータは令和2年度ですが、この上限を越えて超過勤務を行った職員の割合は、他律的な業務の比重が高い部署においては、本省では25.2%、本省以外では2.1%、全体で言いますと13.6%という数字になっています。実はこの数字、前年を上回る数字になっています。要因としては、年間を通じて新型コロナ対策に関連する業務が増えたことなどを各省から聞いているところです。こうした中で、超過勤務の縮減に向けて、各省に対して指導助言を徹底する観点から、本年4月に勤務時間調査・指導室を新設しています。ここでは、システムを活用した在庁時間の客観的な記録、これを基礎とした超過勤務時間の適正な管理について指導することとしており、この6月末から、各府省に調査、指導を開始しています。本年度において、本府省の約30ヶ所、それから地方の官署で約40ヶ所に調査、指導を行うことを計画しています。この中で、管理職員のマネジメントに関する助言を行ったり、先ほど小林参与からもお話がございましたけれども、デジタル技術の活用を含めました業務の合理化、見直しについても聴き取っていかうと考えておまして、好事例を横展開していくことを考えています。また、昨年の勧告時報告の時でも触れましたが、業務量に応じた定員確保、人員配置、国会対応業務の改善のための国会等への協力要請についても、しっかりわかりやすく発信したいと考えているところです。

2つ目が、柔軟な働き方に対応した勤務時間制度等の研究ですが、今週の火曜日、7月12日に研究会から中間報告をいただいたところです。お手元に別刷りで、中間報告をまとめた資料があると思います。これで簡単にご説明させていただきます。まず1ページ目をおめくりいただきまして、ここで中間報告のポイントということで、まず基本的な考え方を述べています。柔軟な働き方の推進は、職員一人一人の能力発揮やワークライフバランスの実現、健康確保に資するもので、ひいては職員のエンゲージメントを高め、公務能率向上や多様な有為の人材誘致、活用に繋がるものという認識を示していただいております。こうした認識のもとで、国家公務員のフレックスタイム制及び休憩時間制度の柔軟化を、早期に実施すべきという提言をいただいたところでございます。具体的な内容につきまして、1枚おめくりいただきまして、まず、フレックスタイム制について、赤枠で囲っていますが、従来と比べますとコアタイム、フレキシブルタイム、1日の最短勤務時間数といった制度のコア部分でございますが、こうした基本的枠組みを現行制度より大幅に柔軟化するものとなっております。その際、各府省の部署それぞれの業務の状況等によって、最適な柔軟化の程度というのは異なることから、各府省共通の制度として、一定の幅を持った形で人事院規則により定めた上で、その幅の中で各府省が業務の実情等に応じて、府省ごとに最適なパターンをそれぞれの内規により設定できるという考え方です。また各府省においては、この基本的枠組みよりもさらに柔軟なパターンを設定しようとする場合には、人事院との協議を通じて、職員の健康福祉が確保されることを確認した上で認めていくということを考えております。次に下側の、休憩時間制度の柔軟化でございますけれども、休憩時間は、従来は休憩の一斉付与というのが一般的でございましたけれども、特にテレワークの場合だと、職員によって休憩時間を希望する時間帯はまちまちであるということが考えられます。このため、勤務能率、職員の健康等を考慮しつつ、休憩時間を置かなくてもよい連続勤務時間というものを休憩時間を

置く時間帯にかかわらず、最長で6時間30分に設定することを可能とするものとしています。またフレックスタイム制の場合には、職員の申告を考慮して休憩時間を設定できるということも提言いただいております。1枚おめくりいただきまして、3ページ目に柔軟化した制度の活用例を示しています。コアタイム、最短勤務時間数を短縮することによって、年次休暇を使用しなくても、例えば午前のみまたは午後のみ勤務というのも可能になりますし、育児、介護のほか、病院への通院、大学院への通学などにも活用できるということになります。また休憩時間制度の柔軟化によって、休憩時間に役所ですとか、その他の窓口で手続きをしたりとか、シンポジウムに参加して自己啓発を行うというようなことも可能となり、かなり柔軟な働き方が可能になるというのが今回の提言の内容でございます。以上の内容について、人事院において関係各方面と調整の上、必要な措置を早期に実施すべきと提言をいただいておりますので、これを踏まえて私どもとしても制度について検討を行ってきたいと考えています。また、この柔軟化に伴って、職員が働く時間帯が分散してくるということが考えられますので、勤務時間管理システムですとか、研修等を通じた管理職員のマネジメント能力の強化、こうしたことについても、適宜検討中です。さらに、こうした柔軟な働き方の制約要因となり得るものとして、やはり人員の問題がございまして、業務量に応じた要員の確保についても言及されています。さらに、実際に人がいないとできない業務とか、人がいなくてもできる業務というのは色々あると思いますが、これについては、各省においてコロナ禍でのテレワークの経験が参考になると考えています。今回のこのフレックスタイム制、休憩時間制度の柔軟化を各省で具体的にどのように実施していくか検討することとなりますが、その中で、政府全体として推進しているデジタル化ともあわせて、さらに整理が行われていくものと考えています。民間の状況も勉強しながら、我々としても各府省と一緒に考えていきたいと考えています。今後研究会におきましては、テレワーク、勤務間インターバルの確保の方策等について引き続き検討を行っていくこととしています。その最終報告については、できるだけ早期の措置が可能となるように、当初目標、これは来年の6月だったのですが、座長や委員とも相談しつつこれを前倒しし、今年度中を目途に提言いただく方向で作業を進めているところです。

3つ目が健康づくりの推進等です。資料を戻っていただく形になりますけれども、職員のウェルビーイングを実現することは、組織を活力あるものにするためにも重要であって、健康の増進というのがその土台と認識しています。前回富田参与からご紹介いただきましたように、健康を経営的視点から考えて、戦略的に実践する健康経営というのが注目されて、民間において健康管理施策に積極的に投資が行われているところです。こうした中で公務においても、今後高齢者職員、女性職員の割合が増加していくことも念頭に入れながら、職員の健康管理施策を一層推進する必要があると考えています。このため、まずは各府省においてこうした施策を担うこととなる健康管理員等の配置状況や、心身の健康に係る相談体制の実態を調査するとともに、民間における健康経営の状況を把握しながら、現状では必ずしも十分とは言えない各府省における健康管理体制を充実させるための方策について、検討していきたいと考えています。また公務におきましては、心の疾病による長期病休者の数は年々増加しておりまして、長期病休者全体の6割を超えている状況です。人事院が設けている、心の健康相談室というのがございまして、相談者により相談しやすい体制となるように、本年度から一部の窓口でオンライン相談を導入いたしました。その結果、オンライン相談を実施している窓口における、本年度第1四半期の相談件数は、およそ1.5倍に増加いたしました。そのうち半数がオンライン相談となっております。地方官署を中心に、ニーズの掘り起こしに繋がったと評価をしているところです。今後これを全国の窓口にも拡大していきたいと考えていますし、その活用をさらに周知することで、心の健康づくりを一層推進していきたいと考えています。

資料を1ページおめくりいただきまして、(4)仕事と家庭の両立支援というところですが、これにつきましてはすでにご案内のとおり、昨年8月に行いました、国家公務員の育児休業法改正についての意見の申出に基づき同法が改正され、今年の10月1日から施行されることとなっております。また非常勤職員を含めて、不妊治療のための出生サポート休暇の新設等を講じたこともす

でのご報告したところでは、これらの制度が職員に広く活用されるよう、制度を利用しやすい環境を整備するという観点から、例えば不妊治療と仕事の両立に関する新たなイベントの開催ですとか、職員向けのリーフレット、また管理職員向けの研修教材の提供等、その内容をさらに充実させて、周知徹底、各府省に対する支援、指導を行いたいと考えているところです。

最後にハラスメント防止対策ですが、昨年度人事院に寄せられました、苦情相談を見てみますと、その相談内容として最も多いのが、パワーハラスメント、いじめ、嫌がらせで、全体の事案数の約3割となっています。そのため、地方機関を含めた全ての職場においてハラスメント防止対策を徹底することが必要だと思料しています。この対策を進めていく上で、相談しやすい体制をどう整備するか、職場におけるハラスメント相談体制というのが極めて重要であって、まずは各府省における現状を把握し、指導、対応策の検討を行っていきます。また具体的な対策としては、幹部管理職員の役割が極めて重要であることから、幹部管理職員向けの研修を見直して、その充実を通じて各府省を支援していきたいと考えています。以上です。

(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、皆様からご意見を頂戴したいと存じます。なお、本日ご欠席の小幡参与からは事前説明の際に、「柔軟な働き方を整理していくことは非常に重要である。働き方の整備は人材確保にも繋がるものと考えており、給与処遇の検討も含めて、総合的に考えていく必要がある。」、「定年引上げに伴い給与水準が7割となることについては致し方ないが、高齢の方に長く活躍してもらうためには、勤務場所や時間などを選択できる柔軟な働き方の整備が重要である。」といった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、ご発言をお願いいたします。

(富田参与)

- 短期間の間にここまで進めていただいて、本当にありがたいと感謝します。敬意を表します。柔軟な働き方については、言うまでもないのですが、フレックスタイム制の柔軟化を切り口として、更なる深度化をスピーディーに実現することを切にお願いしたいと思います。事前説明の際にも1点だけ申し上げたのは、フレックスタイム制の単位期間が4週間というのは短すぎるのではないかということです。国家公務員の業務の特殊性として挙げられる国会対応や予算編成は3ヶ月ぐらいかかると思います。通常国会の開催期間はもうちょっと長いかもしれません。いずれにしても、この期間に業務の繁忙は集中するのですから、労働時間の調整を4週間だけでできるのかなと思います。是非、単位期間の問題は議論を深めてもらいたいと思います。それを深度化していくと、いつも申し上げている裁量労働制に繋がると思います。本来は、国家公務員の仕事というのは裁量労働制が一番適していると思っております。是非、時間や場所にとらわれない仕事の進め方ができるような体制整備をお願いしたい。いずれにしろ、ここまで進んできたことに大変驚いています。

健康づくりについても、取り上げていただいて大変ありがたいと思います。ハラスメントの問題と健康の問題は非常に関連していると思います。我が社の中でも、パワハラで随分相談が来ますし、それをある程度事前に把握して、手を打つことでノイローゼになる方を救える部分も多いと思いますので、是非このハラスメントの相談窓口を多様化していただくこと、各省庁の中でも外でも相談できるような窓口があるとより良い体制となっていくと思います。

(柳参与)

- どんどん進めて下さい。もう次が、ひよっとしたら見えているのかもしれませんが、よろしく願います。

健康に関する質問です。健康というのは、体の健康・心の健康・職場コミュニティの健康があって、体と心はいろいろな対応が進んでいるという理解をいたしました。加えて、企業

では職場コミュニティの健康について、働いている皆さんがどのように感じているのか、という課題が内在しているのか定期的に調査しています。最近、特に製造業の場合、品質不正・法令違反等、インテグリティの問題が多発、散見されています。職場コミュニティの調査は、例えば、工場健康診断と名付けて、風通しがいいのか、オープンな組織風土なのかという側面に重きを置いて評価して、職場単位の比較をしながら、メンバーの気づきを促す取り組みです。そういう手法が、公務員にあるのかどうか、あるいはエンゲージメント調査を発展させていくのか、どういう使い方をされているのか、解説していただくと有難いです。

(柴崎職員福祉局長)

- ありがとうございます。エンゲージメントに関する調査は、公務員全体として常時やっているということでは必ずしもない状況です。各府省において、そういう取組がそれぞれの中で行われています。また人事院は、昨年の年次報告書の特別テーマでも取り上げさせていただきましたけれども、これまで何回か、その状況を把握することを行ってきています。昨年説明があったと思いますが、こうした取組というのをやはりある程度定期的というか、恒常的に行っていく必要があるのではないかという観点から、具体的なタイミングはまだ確定しておりませんが、人事院でも今後さらに公務員全体を対象としてやっていくことになると考えています。今ご指摘のように、例えば職場がオープンかどうかというようなことに重点を置いたり、色々な調査のやり方があると思います。公務全体という観点で、まさに調査項目をどうしていくかということの検討が必要と考えており、各省庁の取り組み状況も勉強していきたいと思っています。

(柳参与)

- 調査していると、定量化・見える化ができますよね。この施策はどう効いているか、先程ご説明のあった相談者が増えたという例はそのひとつですね。単発のものはあると思うのですが、全体として満足度が上がっているのか、モチベーションが上がっているのかという見方をされると良いと思います。そういう仕組みが出来上がって行くと素晴らしいと思いますので、是非とも検討して下さい。

(縣参与)

- 勤務時間制度等の研究の部分ですが、テレワーク等の在り方を検討され、中間報告の概要の一番最後のページに平日の流れというものがあるように、この見直しが行われれば今後影響力が出てくるのではないかと思います。前にも申しましたが、テレワーク、リモートワークを適用する場合には、2段階、必ず必要だと思います。1段階目は、BPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）です。仕事のなされ方というもの、分業、協業の在り方を見直す必要がありますが、今回の検討がこれに非常に匹敵していると思います。次の段階として、コアタイムで時間共有するという、このコアの時間でそれぞれの方が何を為さるのか、それで定めた後にリモートワークは何処の場所でいつそれを為さるのか、BPR後の設計と結びつけられるということで、非常に有効にリモートワークが作用すると思います。ある民間企業が完全テレワーク・リモートワークにすると宣言されたのはご存じだと思います。これは非常に驚異的で、今の学生さんにも多大な影響があると思います。その企業のパフォーマンスの特性故に完全リモート化が可能である、ということ的前提とすると、震ヶ関の中で、意思決定に公務員として携わっておられる領域は、非常に似た性格にあると思います。様々に協力する場合の相手のファクターが異なるわけですから、必ずしも当該企業と同じようには為りませんが、関連情報を交換し合って意思決定をするという機能であれば、その協力の仕方を図によって示して、それぞれの方、それぞれの組織が演じているスキームの中でどう当てはめていくかを考えることは、非常に有効なことだと思います。思い起こしますと、日本社会で今、土日がこの図に示されていないように、土日に完全に、原則

として週休2日制になっているのは、とりもなおさず、これは公務員の方々が、地方公務員を含めて、土日は休みにするという方針で、完全に社会に対する模範政策として機能しました。だんだん忘れられてきているかもしれませんが、非常に重要な政策だったと思います。ですからその意味でも、一定の役割分担と協力関係を、それぞれの組織の中で明確にして、その上でリモートワークを当てはめていく、そういうやり方を是非人事院、それから霞ヶ関の方々が模範政策として、ある一定の形式を社会に提示されて実証されるということは、非常に重要な影響を及ぼすと思います。その点益々ご検討いただいて、実証していただければと思います。

(小林参与)

- 順番に申し上げますが、長時間労働の是正のところ、極めて大事なことが業務量の見直しと要員の確保ということで、国会対応業務で膨大な時間をかけて網羅的に作成する想定質問は簡素化すべきというのはまさにその通りと考えます。ここに「切願」と書いてありますが、非常に強い思いが伝わります。

それから、ご説明の中で、デジタル活用の好事例の展開と口頭では仰っていたんですけども、本日の資料の文章だけだと読み取れないので、もし小項目のどこかに入れることが可能なのであれば、先にも申し上げた2つの要素、業務自体を見直しして断捨離することと、デジタルを活用した生産性向上・業務効率化ということと合わせて、どういう形でも結構ですので、明記しておいていただきたいと思います。文書にしないと分からないので、できれば、と思いました。余談ですけども、断捨離について、何を捨てるのかというのは大変な勇気と判断力が必要ですので、それができる組織長が少ないのではないかと思います。組織長レベルの業務の見直しと断捨離を問題意識として持っています。

次に柔軟な働き方について、テレワークの研究会の中間報告ですが、半年間でよくこれだけのことができたという驚愕しております。さらに、最終報告が年度内に前倒しされるということで、この研究会の第1回が1月31日ですから、2月初から活動して、実質1年ない中で取りまとめをして、最終報告まで出す、責任重大な内容なので、様々な検証もしなければいけない筈ですが、それをやってしまうのだということに関してまず絶賛いたします。内容については、例えばフレックスタイムの基本的枠組みのところの「4時間」ですとか、コアタイムとありますけれども、これが完成形ではないというふうに認識しております。職員の皆さんの意見を、しっかりと随所随所で吸い上げていただいて、どんどん進めていっていただきたいと思います。進めるにあたって陥りがちなのが、テレワークが目的になってしまうこと、それは本末転倒ですね。テレワークありき、という発想にならない方が良いと思います。しかし、イーロン・マスク氏のように、出社せずテレワークするならばクビだ、という極論もいかがなものかと思っておりますので、今の国家公務員にふさわしい…タイムラグを見込んで、できれば、現在ではなく「少し先」の国家公務員にふさわしいテレワークの姿というものはこういうものかというものを、きちんと議論して進めていただければと思います。いずれにしても、大変素晴らしいアウトプットだと思います。

(松尾事務総長)

- ありがとうございます。それでは、参与の皆様のご意見全体を踏まえて、何か局長の方からコメントがあればお願いします。

(柴崎職員福祉局長)

- それでは、一言だけですけども、フレックスについて、4週間という期間の話もございましたし、さらにこれは完成形ではないのではないかと話もございました。参与のご指摘も踏まえ、研究会でもさらに検討していくということだと思います。例えば、フレックスの期間については、やはり各省の中でももっと長くできないかという声も当然ありますし、しっかりと検討していかなくてはならないことと考えています。

(4) 「3 適正な国家公務員給与の確保」について

(佐々木給与局長)

○ それでは、令和4年人事院勧告・報告に向けてという資料の4ページ、給与の確保でございます。施策の方向性と具体的な取組のところは3点ほど述べさせていただきます。

1点目は、本年の民間企業の調査の結果を踏まえて、現在作業しているところでございますけれども、月例給、4月の給与を比較しております。それから特別給については、昨年8月から本年の7月までの1年間のボーナスの支給状況を追いかけているところでございますけれども、その結果を踏まえまして、勧告を行うということになります。改定を行う場合ですけれども、最近、民間では初任給の引上げがニュースにもなっておりますけれども、そういった状況を踏まえまして、特に若手の人材確保の必要性に留意する必要があるというふうに考えております。

2点目が、特別の専門的知識を有する人材が適切に処遇されるよう、必要な取組ということでございます。さきほど、民間人材の採用の関係で、人材局関係の取組についてご説明させていただきましたけれども、給与につきましても、1つはもともと制度の枠組みとしては、デジタル人材に限らず専門人材を採用する場合に、柔軟な取扱いが可能になっているんですけれども、残念ながら各府省で、これは私どもの取組が十分でないところもあるんですけれども、十分認識されていないところもありまして、これまで、まず柔軟な取扱いに関する周知活動等をずっと行ってきたところでございます。今後さらに、改めて通知で明文化いたしまして、その中で、運用上の判断目安ですとか運用事例等も示すことによりまして、各省の活用を更に支援したい、というのが1点目でございます。それから、特に高度の専門性を有する方を任期付で採用する場合、特定任期付職員と言っておりますけれども、特定任期付職員につきまして、特に高い業績を上げた場合に、通常のボーナスとは別に、特別の業績手当というボーナスを支給するという仕組みがあるんですけれども、これも必ずしも十分活用されていないところがありまして、ここにつきまして、人事院に協議をしてもらうという手続を今設けているんですけれども、支給の基準を明示しまして、人事院の協議という手続はやめて、各省限りで支給できるように年内に改正するというところでございます。それから2番目の3点目として、博士人材の処遇につきましては、参与会でも課題ということでご説明させていただいておりますけれども、修士課程修了者等の処遇の改善という観点から、初任給の見直しをするということで、その取組につきましても、今年報告をさせていただこうというところでございます。

それからペーパーの3点目でございます。ここには、60歳前後の給与水準の連続性の話を取り上げておりますけれども、もちろんこの話もあるんですけれども、他方、本日のご説明でも人材の確保、特に若手の人材の確保の問題、それから民間人材、若手以外の専門性を持つような人材の確保の問題等がある中で、給与の面でもそれに対応していく必要があるという問題意識がございまして、その意味では60歳超の問題だけではなくて、60歳前の職員も含めて、各職員層の給与水準の在り方等も含めて、全体として見直しをこれから行っていく必要があるというふうに考えておりまして、その点について、私どもの問題意識、それから具体的にこれから取り組んでいかなければいけない課題等について、今年報告の中で述べさせていただくことを考えているところでございます。

それから事前の説明の中で、柳参与から1つご質問をいただいております。博士等の理系人材の給与水準につきまして、国と国立研究開発法人の間に差異があるのかどうかというご質問をいただいております。その関係で、資料を準備させていただいております。参考資料というちょっと厚めの資料、「令和4年人事院勧告・報告に向けて参考資料」の27ページをお開きいただけますでしょうか。27ページに国立研究開発法人におきます研究職員の給与水準というのを、いくつかの具体的な法人の例を載せさせていただいております。この独立行政法人等につきましては、その職員の給与水準を国家公務員等と比較できる形でわかりやすく公表するというルールがございまして、それに基づいて各法人が公表をしております。これは令和3年度の公表の中身で

ございます。産総研それから物質・材料研究機構、それから理化学、JAXAを載せさせていただいております。総じて申し上げますと、当然機関によって、国家公務員よりも高いところ、あるいは低いところがあるんですけども、全体として見ますと、平均的にはほぼ国家公務員とこういった機関の研究職員とはほぼ同水準という感じでございますけれども、確認させていただいた中でも、例えば理化学は、国家公務員の研究員よりも高い水準を持っているということでございます。以上でございます。

(松尾事務総長)

- それでは、ただいまご説明をいたしました内容につきまして、参与の皆様からご意見を頂戴したいと存じますが、最初に富田参与から、経団連で把握しておられます、民間の賃上げや一時金の動向について、ご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、民間の賃金動向のご発言の後に、今回の論点についてご意見ございましたら、あわせてご発言をお願いいたします。

(富田参与)

- 参考資料の 24、25 ページに経団連調査が入っておりますので、見ていただければと思います。今回の、2022 年の春期の賃上げは、例年や昨年と比べても、大企業、中小企業とも、率ではかなり上回ってきています。大企業について言えば、これは従業員 500 人以上の企業の平均値であり、実体は業種によってかなりばらつきがあり、二極化が進んでいます。業績のいい IT 系や鉄鋼においては高いレベルの賃上げをしているところがたくさんあります。私どもの交通関係や観光、飲食は業績が厳しく、賃上げは低いレベルとなっています。そういう中で、平均するとこの数字ということですから、実はこれ以上の賃上げがあった企業がかなりあるというふうにお考えいただければと思います。中小企業も例年よりもかなり賃上げ率が高かったと聞いております。それから、25 ページは年末と夏季の一時金についてです。今日の日本経済新聞にこの額が出ております。夏季のボーナスは各企業とも相当高いレベルとなっています。背景として人への投資・分配を重視する声が非常に強いことがあります。これまでは、業績が良かった場合でも、将来の業況の不安感を見通して賃上げやボーナスを抑えるということがなにもあらずでした。しかし、現在のモメンタムとして、人への投資というのは賃上げだけではないですが、まずは賃上げによる人への投資を行うという方向に向かっている。政府の呼びかけがあるからだけではなく、企業全体のコーポレートガバナンスの考え方として、従来の考え方がどちらかというと、株主配当などの株主還元には偏っていたのではないかと、株主第一主義を是正しようというマルチステークホルダー資本主義に変わってきているということもあり、社員への賃上げを積極的にやっという方向に向かっています。もちろん、それが叶う業績を上げなければならないため、賃上げができない企業もありますが、多くの企業が株主配当だけではなく、できるだけ従業員に還元していこうという方向へ向かっていることが表れていると思っておりますし、そのように、一般的に言われております。経団連の調査の関係は以上です。その上で公務員給与についてですが、人事院勧告の中でも掘り下げた検討が必要な部分だと思います。今日の 3 つのテーマの中で一番課題が多いと感じます。まずは比較対象についてです。比較検討する民間企業の事業規模が 50 人以上になっていますが、本当にこれでいいのかと考えます。国家公務員の皆さま方がされている仕事は、一言で言うと大企業の仕事です。様々なセクション・ヒエラルキーがある大きな企業の中で、物事を決めていくというのは非常に困難を極めます。そういう中で非常に高度な政策立案や様々な情勢分析をし、何ができるか判断し、戦略的で中長期的な施行をすることが求められていると思います。また、省庁間折衝や政治との関わりなど、非常に緊張感のある仕事をされている中で、50 人以上の企業と比較しているというのは、根本的に考え方を改めるべきではないかと思っております。先ほど来の議論でも出ていますが、いわゆる多様な人材を確保する、或いは特別な卓越した能力を持っている人材を確保するために、民間ではジョブ型雇用というのが広がってきておりますが、こういったことを通じて、その仕事に適し

た、仕事の内容に合わせた給与のあり方を考えるべきであって、今の公務員の賃金体系は画一的・均一的に過ぎると思います。例は良くないかもしれませんが、例えば事務次官の方々の給与水準などはもう少し考えるべきだと思います。なかなか一朝一夕にいかないことはわかりますけれども、事務次官をはじめとして、いわゆる指定職クラスの方々の給与をはじめ、いわゆる上級職の中でも特に選抜されて、非常に高度なお仕事をされている方、今日集まっている、皆さん方もそうだと思いますが、そういう方々の給与体系を本当に考えるべきだと思います。財政的な問題はもちろんあるし、国民的なバックアップも必要だと思いますが、この問題を切り拓いていくのは人事院だと思います。人事院としての問題意識をもっと明確に出して、この課題をどういう方向で解決していくのか、改革していくのか、長期的ではなく、中期的なロードマップを是非作っていただきたい。それを世の中にアピールしていただきたい。これは多くの方々が理解されると思います。この給与の問題について、まさに人事院の皆さまが、真面目に働いておられる、そして使命感を持って本当に頑張っておられる公務員の方のサポーター・後見役です。皆さま方からそうした方々を守っていかれるべきだと思います。様々な課題があるとは思いますが、我々も及ばずながら頑張りますので、リーダーシップを発揮して、議論を喚起して、リードしていただきたいと思います。そのことを強くお願いしたい。以上です。

(柳参与)

- この分野では、富田参与のおっしゃったポイントです。毎年この議論が出てくるのですが、そもそも私が分からないのは、50人規模から大規模迄の正規分布のなかで、左側に寄っているクラスター、中間にあるクラスター、右側に寄っているクラスターを比較すると、どの程度の給与差があるのかということです。

次に比較対象とするクラスターですが、公務員の使命・責任、それを果たす仕事というのは、感覚的ですが、50人規模を含む左側のクラスターとの比較じゃないと思います。仕事の大きさ・重要度から、右側にぐっと寄ったクラスターと比較すべきだろうと思います。そこを、是非とも踏み込んでいただきたい。

民間企業でやっている役員報酬制度を例にすると、自社の報酬水準が適切かどうかという検討のために、先ず比較するクラスターを決定します。これは、結構な議論になります。その次は、クラスターの中でどういうポジションにつけるべきかを議論します。これも相当な議論になります。公務員の場合も、仕事内容を客観的に評価して、比較対象となるクラスターがどこにあるべきかという議論をもっとすべきじゃないかと思います。

もうひとつは、特別給（賞与）です。これも民間との比較でやっていらっしゃる。これも時代に適合するのかなと思います。再度、民間企業の役員報酬制度の例ですが、財務指標と非財務指標の両面から業績評価して賞与を決めるというのが一般的になっています。方向性としては、非財務指標の重みが大きくなりつつあります。また、従業員賞与も企業業績に連動させるやり方が一般的です。

この考え方を公務員に当てはめると、国家としての何らかの定量的評価と国家としての定性的評価をして、それらの成果で賞与を決めるということになります。賞与というのは一時金ですから、良かったり悪かったり、なぜいいのか、なぜ悪いのかということが、しっかりと仕事に結びついていることが大事だと思います。そういう検討も、やっていただくといいのではないかと思います。

最後に、これやっぱり22世紀型ですね、給与水準・給与の体系・決め方というのはどういふものか議論が必要なんじゃないかなと思います。このままいくと、22世紀になっても多分変わらないんじゃないかという気もするものですから。いろいろなところからの影響とか、プレッシャーがあるというご説明ですが、是非とも思考停止にならないようにして下さい。22世紀に向かって新しいことを検討していただいて、発信していただければいいかなと思います。

(縣参与)

- 全体水準について、富田参与と柳参与のおっしゃるとおりだと思います。感覚としては、日本の国家公務員の処遇は、国際的に比較して適正か否かということは議論し続けるべきだと思います。そのときに、現行の原則としては情勢適応ですから、どのようにして情勢に適応すべきか、ということをお二人の参与の方々は仰ったと思います。現行の比較対象を変更すべきであるということだと思います。ただし、公務員制度は営利企業ではないので、営利が拡大していった分配が行われるという体制ではないということは当然の前提とした上での情勢適応を考えるのが、公務員制度における一つの給与の考え方だと思います。他方で、これは特別の専門的知識を有する人材の処遇と連動しているわけです。伺いたいのは、非常に重要な人材が、他と比較して劣らない処遇で採用されたとして、その人が非常に重要な人材でありながら任期付の場合で、任期終了後もそのまま留まって仕事したいと望まれる、そのような実例はあるのでしょうか。これまで実例があった場合、どれくらいの割合、人数がいたのか。また、最初は任期付でいたが、非常に有能なのでその後任期なしにするといった人材の育成の仕方を為さるのかを教えてください。

(松尾事務総長)

- ありがとうございます。それでは、ご質問の件は小林参与のご意見をお伺いしてからにしたいと思いますので、小林参与、お願いいたします。

(小林参与)

- 昨年国家公務員の特別給の引下げがありまして、それに倣った国の機関の海外駐在員からは悲鳴があがっています。米国では物価上昇が激しくて毎日の生活がどんどん苦しくなっています。現地の組織と協力して仕事をするのにもお金がなくて苦勞しています。海外の悲鳴ということをお知らせしましたが、今や日本も物価高騰で、日本の悲鳴にもなっています。国の機関の場合はタイムラグがあって、人事院の勧告を受けてその後アクションをしますから、その間にもすごい勢いで物価は上昇していきます。それがつらいところだと思います。それこそ、安倍元総理は毎年、経済三団体に年始の挨拶に来られるときに、賃上げをお願いしますとずっとおっしゃっていました。安倍さんだけに限らず、日本のリーダーはいつも賃上げを強く民間に求めている中で、公務員はどうでしょうか。日本に数多くいる公務員の方々の給与水準を見直し、全体の底上げをしないことには、大勢の財布の紐が固くなり消費も投資も行わずお金は貯金するだけという日本経済の悪循環は絶対なくなれないと思います。給与に関するこの資料について言いたいことは沢山ありますが、話が拡散してもいけないので、一つに絞ってお伝えします。給料を上げてください。事業所規模 50 人以上という比較対象の基準は鉄壁の牙城のように守られているので、何故なのかという質問をこれまで申し上げました。それできちんと説明を受けていますが、いきさつのお話に終始しており、どうしたら変えられるのかというアイデアについてご説明は受けたことがありません。私も参与はモニタリング機能や様々な知見を活かした助言を行うというミッションがありますが、フロムスクラッチでこのようにするべきであるという新しい提案をひねり出す立場にはないと思います。やはり公務員の皆さん自身に考えていただかなくてはいけないのだと思います。比較対象の問題にしても、今の時代に何と比べるのが合理的なのでしょう。私は随所でこの 50 人という基準について説明すると、各界のどなたもご存じなくて驚愕されます。そして、うちの子供を公務員にしないでよかったとおっしゃる。働き方に関する研究会では、たった半年間でこれだけ素晴らしいアウトプットができる力のある人事院ですから、是非調査をして、提言していただきたいと思っています。

公務を魅力ある職場にしていくというのは、人事院のミッションだと思います。良い人材を確保するためにも給与処遇の改善は重要です。お伺いしたところ、自民党の行政改革推進本部の提言にも含まれているということなので、その後この提言がどうなったのかということもぜひ聞きたいと思っています。またそれ以上に、これまで「だからできない」と考えられていた要因を一度切り離して、本質的に「どうすれば給与水準を引き上げられるのか」ということを考えていただきたいと思っています。何をメルクマールとして、どうやって比較していくのかということについて、

是非ご提言いただきたいと思います。これは強く要望いたします。

(松尾事務総長)

- ありがとうございます。色々厳しいご指摘ございましたけれども、ご質問があった事項について1点だけ、任期付の方が任期が終わった後に、いわゆる終身雇用の職員になるようなケースについてのデータは取っていないと思うのですが、その点に関して人材局長からコメントはありますでしょうか。

(西人材局長)

- 任期付で採用された人が任期を終了する時点で、その方を引き続き組織の中で活用したいという場合は当然想定されます。その場合、2つの選択肢があります。1つは、再度任期付で公募をかけて、候補者の中で最適任者であればその方を再び任期付で採用する。もう1つが、今ご質問がありましたように、任期を外してパーマネントとして採用する。ただし、国家公務員の採用につきましては、任期を付さない一般の選考採用についても、採用を行うに当たっては、国民に平等に機会を与えなければいけないという原則がございます。したがってパーマネントにしたい場合でも、こういう欠員があり、こういう人を求めているというように、一定の公募手続をとった上で、その人に応募してもらい選考手続をとっていただく必要があります。ただ、実際にそのような事例があるかというのは、私どもとしてはデータを持っておりません。任期付で再度、結果として同じ人が採用された例は承知しておりますが、パーマネントに移行したという話は、そもそもそういうデータを取っておりませんので、ないとも言えませんし、あるとも確信がございませんので、そこは申し訳ございませんけれども、今私の方からは、仕組みの問題として、ご説明させていただきました。

(縣参与)

- 1ページ(2)にあるような専門性の高い人材の採用は、これからどんどん増えていくと思います。そういう方については、あくまで任期付で採用されるという形に留めた場合、果たしてより良い人材が入って来てくれるのかどうかというところは、もっと考えるべきではないかと思います。他方で、中核を担うゼネラリストの人材を育てていくことも非常に重要だと思います。その中で、専門性を補うスペシャリストをどのように確保していくか、どのような処遇で来ていただくのか、そうした戦略について今後お聞かせいただければと思います。

(冨田参与)

- 縣参与がおっしゃったことは非常に大切だと思います。現在、公務員の場合は専業が基本であり、民間から任期付で採用して、その後も続けてもらいたいという官側の要請があったとしても、パーマネントの公務員になるのか、あるいはもう1回任期付職員になるのか、いずれにしても専業になるかと思います。民間企業の中では、人材の能力をフルに活用するために兼業や副業を認める、という流れが非常に強いです。能力のある人を活用するというのは企業にとっても大事だし、社会全体にとっても大切なことなので、公務員の場合ももう少し兼業を認められないかかと思っています。公務の公平性や機密保持など、様々な課題があることは承知していますが、問題があるからできないということで済ませられる時期なのではないでしょうか。今は日本という国が、官と民の総力を挙げて、様々な課題を解決しなければいけない時期に来ていると思うので、是非そういった形で、特別の専門的知識を有する人材が、公務に携われるルートを多様化していただければと思います。

(松尾事務総長)

- ありがとうございます。給与の関係でいくつかご質問がございました。ご要望の関係、ご提案の関係はなかなかこの場ですぐにお答えするのは難しいところがあるかと思いますが、

局長がコメントできる限りにおいてお願いしたいと思います。

(佐々木給与局長)

- 色々申し上げずに私も簡潔に。大変大きな問題ではありますけれども、この参与会の場でも、度々この問題についてはご意見を頂戴している話でございませう。人材確保、あるいはその公務組織の活力向上の観点を踏まえた場合、公務全体のあるべき給与水準という問題も、これから詰めていくべき課題だと認識しておりますので、どういう取組ができるかというのはなかなか難しいところですが、これから考えさせていただきたいと思ひます。他方で、各界からもそういうサポートの声をいただくと、大変環境としてありがたいので、是非ともご支援をよろしくお願ひします。私どもも頑張らなければいけないのは当然のこととございませう。あと、研究員の話ですが、先ほどのデータでは常勤で国家公務員と同じような体系で働いている人と比較しており、研究員ですと当然年俸制を取っておられる方がいて、そこは比較の外にいらっしゃるので、そこは私どもとしても実態としては把握していないところがある、そういう人たちがその能力において、やっぱり別の処遇体系で処遇されているという部分もあり得るといふことは申し上げておひます。

(富田参与)

- 公務員給与の問題については、給与局長のおっしゃったとおり、人事院だけで解決できる問題ではないと思ひますし、我々も色々な側面から応援したいと思ひますが、まずは誰かが問題提起をしなければ、世の中に議論が出てこないと思ひます。例えば経団連から要望を出したとしても、それが議論の俎上に上ってくるのかという疑問がありますので、まずは人事院がそのきっかけ作っていただけないかと強く思ひます。皆が感じている課題なのに、建前ばかりで本音で議論されていない。先ほど柳参与から、この課題が22世紀まで続くのではないかとコメントがありましたが、これは本当に本音で議論しなければいけないと思ひます。エンゲージメントの向上という話も出ましたが、最大のエンゲージメント向上の要素はやはり給与の上昇だと思ひます。人事院として、こういう問題があるんじゃないか、世の中の様々な意見も取り入れて議論を深めていくべきだ、というような問題提起をしていただくと、我々としても積極的に応援することができると思ひます。

(柳参与)

- 情勢適応ということで申し上げますと、民間企業では一般従業員の給与が変わりつつあり、役員報酬はさらに大きく変わりつつあるというのが現在の情勢だと思ひます。それを踏まえて公務員の給与も変わっていくべきであると思ひますが、額だけが先行するといろいろな議論が生じる可能性があるため、公務員の給与をどういう観点で、どういう体系にしていくべきかという議論を先ずすべきではないかと思ひます。先ほど私が申し上げたような財務指標・非財務指標という観点であれば、例えばGDPの増減が財務指標、国民の幸福度の増減が非財務指標だとか、いろいろなことが考えられると思ひます。これからどのようなことを考えていくべきか、という議論が22世紀に繋がるのだと思ひます。よろしくお願ひいたします。

(小林参与)

- この問題については、問題提起の仕方が重要だと思ひております。以前、経済同友会のある委員会の報告書を作成する際に、経済復興のためにやるべきことの一環として公務員の給与引き上げについて議論しましたが、公務員から給与を上げることを望む声を聞いたことがないという意見が出て、結果としてほんの一行の記載だけになったということがありました。まず世の中に問題として認識されるということが必要ですが、公務員の給与が安いから上げてください、では逆に叩かれるだけです。ですので、給与だけを取り上げるのではなく、国家公務員の全体としての課題、例えば人材の確保であったりDXの推進であったりということを含めて議論してはどうか

と思います。今の時代において、国家公務員はどうあるべきかという全体像の中で、大きなテーマとして給与問題を議論していく。まずはそうしたことを話し合うための委員会等を立ち上げていただけたらどうでしょうか。客観的かつ公平な視点から意見をいただける有識者の方々のご協力を得て議論を深めた上で、メディアのヒアリングも行うと良いと思います。マスメディア、IT系のメディアの両方で勉強会のような場を設けて、様々な視点からの課題を検証して、世論の温度感を確認し、認識の違いのすりあわせも行って地盤を固めていくこと、そういうことが重要だと思います。丁寧に議論し一歩を踏み出さなければ、千載一遇のチャンスを逃してしまうかもしれません。人事院は大変迅速だということは本日も実感しましたので、今の人事院ならできると思います。是非スピーディーにお願いしたいと思います。

(松尾事務総長)

- ありがとうございます。先ほど柳参与からいくつかご質問がありましたけれども、よろしいでしょうか。

(柳参与)

- よろしければ、クラスターの差によってどの程度民間給与の数値に差が出るのか、差し支えない範囲で教えていただきたいと思います。

(佐々木給与局長)

- 民間の事務、技術関係職種と、公務員の行(一)、一般の行政事務に携わっている職員を役職段階別に比較をやっていきます。その意味で、民間の方については、例えば業種ごとにとか、あるいは企業規模別にどうかというのは、最終的に比較した結果の最後の一本の数字しか出していないので、今お出しできる資料が手元にあるわけではないというところです。

(縣参与)

- 今までずっと資料に出されている職位との関係での分類の対象となる企業のパターンを、一度変更して作られれば良いのではないかと思います。今までは、行政として捉えているのは一つの属性で全てまとめておられますが、それを企業規模で属性を分けて、企業規模ごとにどのような差が出ているのかということ、簡単ではないとは思いますが、公表されるかどうかはともかく、このような会議の場などでまず1回、3パターンとか4パターンとかお示しになると、いかに情勢として捉えておられるものによって適応の形態が違ってくるのかということがはっきりするだろうと予想されます。広くは公開しない方がよいと思いますが、何か変更してお示しになると非常に意義があると思います。

(松尾事務総長)

- それでは、大きな課題について色々ご指摘をいただきました。まだ若干時間がございますが、人事院側の出席者も含めて何かご発言がございましたら、改めてお願いしたいと思います。

(伊藤人事官)

- 厳しくも愛のあるご意見をいただきまして、まさにエレファントインザルームをあえて言葉にするということはこういうことなのだとは拝聴しております。本当にありがとうございます。私自身の学びという意味では、まずはやはり公はどうしても遅いので、あるべき姿を先取りしてロードマップを考えるべきであるということは、本当にそのとおりだと実感いたしました。それからもう一つ、様々な合理化を我々が各省に働きかけていく上で、人事院自体はどうなのかと。まず自己変革なくして、他の府省への変革も促せないというところも本当におっしゃるとおりでございます。今般人事院では、DXアンバサダー制度を開始いたしました。これは明るく楽しく、600名中の65人でやってまいったのですが、今全職員に新しい環境の配布が始まりまして、ここから

今までとは温度感の違う、大きなスケールのチャレンジが始まります。次の8月末に完全移行でございしますが、ここをきちっとできるかが重要です。それから小林さんがおっしゃったように、ツールを変えるだけでなく、これを改革につなげ、業務そのものの断捨離まで踏み込む必要があります。ここがまず人事院にとってのチャレンジであると考えて、注意深く見守っていきたいと思っております。本日はありがとうございました。

(古屋人事官)

- 厳しいお言葉を含め、様々なご意見を頂きありがとうございます。非常に勉強させていただきました。1点、柳参与のおっしゃった健康経営の話について、どんなところにどんな施策をして、どういう効果が出たかといった具体的な話があれば、お伺いできますでしょうか。

(柳参与)

- 私が経験している事例は品質関連、要するに品質不正に関わるものです。品質不正の事例を俯瞰すると、その裏側にある大きな要因は、組織の風通しが悪い、経営と現場が一体感が不足している、現場とコーポレート一体感が不足しているという要因が散見されます。そこで、組織調査のなかに「風通し」に関わるクエスチョンをいっぱい散りばめるわけです。そうするとそこに部門間で強弱が出てきます。その強弱をフィードバックします。大事なことは、押し付けるとダメなので、自分達で自発的に議論しながら、出てきた数字を受け入れて、それを改革するためにはどうすべきかという議論をして、改善につなげるというような活動をファシリテートすることです。風通しが良くなると、隠し事がなくなるといような事例はたくさんあります。同じ手法を数百の会社が使っていますので、横比較も出来ます。職場コミュニティの健康度という意味で、公務員の場合でもいろいろな部署を調査・測定する方法はあると思います。

(川本総裁)

- 本当にありがとうございます。人事院の目的の1つは、やはり新卒でも中途採用でも有為な人が来てくれて、魅力的な職場だと思って来て、ずっと働き続けられるということだと思のですが、やはり難題がたくさんあって、今日は人材局、職員福祉局、給与局、いずれについても非常に本質的な宿題をいただいたと思っております。少しスピード感が出てきたというお褒めもいただきましたので、これは期限を切って、きちんとお答えしていきたいと思っております。また、勧告と報告については、まさに今がラストスパートです。今日のお話の中にはヒントもあれば、具体的な非常に参考になる事例もございましたので、それは人材局、職員福祉局、給与局、そして官房が受けて帰ってくれると思っております。本当にありがとうございました。今後ともよろしく願いいたします。

(松尾事務総長)

- それでは、時間が参りましたので、第112回参与会を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は、10月12日(水)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申し上げます。次回の参与会では、本年の人事院勧告・報告を踏まえまして、取組の方向性や期限等を整理し直した「人事行政施策に関する工程表の進捗状況」をご報告させていただきます。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。誠にありがとうございました。