

人事行政諮問会議 最終提言

2025年 3月

人事行政諮問会議 最終提言 目次

はじめに ～未来をつくるための改革を、今～	1
I 国家公務員人事管理の課題解決に向けた対応の方向性	3
1 新時代にふさわしい人事管理へのパラダイムシフト	3
2 国家公務員全体に共通する人事管理の変革	3
3 特定の職務・職域を対象に先んじて対応すべき人事管理の変革	4
(1) 等級・報酬・評価の在るべき姿	4
(2) 職務基準の給与制度・運用の実現に必要な人事運営	5
II 新時代の人事管理を実現するための具体的施策	6
1 国家公務員の行動規範の策定	6
2 職務基準の給与制度・運用	7
(1) 「等級・報酬・評価」の一体的な改革	7
① 等級・報酬	7
i 職務の難易度・責任が厳格に対応した等級制度	7
○ 職務分析・評価の手法による給与等級の見直し	7
○ 職務基準の給与を実現するための制度・運用の見直し	8
ii 外部労働市場と比較して見劣りしない報酬水準	8
○ 外部労働市場を考慮したポストごとの給与水準設定	8
・ 職務分析・評価	8
・ 官民給与比較手法の見直し	8
・ 現行の給与体系の抜本的見直し	9
iii 当面の課題対応（室長級昇任時の給与、役職段階と職務の級の対応）	9
② 納得感があり成長へとつながる評価	10
i 人事評価制度と運用の現状把握	10
ii 昇任時における評価の実効性向上	10
iii 評価運用の改善	10
(2) 基盤となる環境の整備	11
① 組織・人材戦略と職務基準の人事運営のための指針の策定	11
② 人事管理におけるデジタルツール活用	12
(3) 公務全体に及ぶ効果	12
3 職員の意欲を高め成長を実感できる公務の実現に向けた環境整備	13
(1) 魅力ある勤務環境	13
① 業務改善と長時間労働の是正	13
○ デジタル技術の活用を含めた業務の効率化	13

○ 必要な人員の確保	13
○ 長時間労働の是正	13
② 時間に縛られない働き方の推進	13
○ 柔軟な働き方の更なる促進	13
○ 短時間勤務の拡大	14
○ 裁量勤務の導入	14
③ 場所に縛られない働き方の推進	14
○ テレワークの更なる活用	14
○ 転勤の在り方の見直し	14
④ ハラスメントの根絶を始めとした Well-being の実現	14
○ ハラスメント防止対策の徹底	14
○ 勤務間のインターバル確保の徹底	15
(2) 働きがいと成長実感を得られる環境	15
① 自律的なキャリア形成の支援	15
○ 人事の納得感の向上	15
○ 組織内や府省間の公募推進	15
○ 休業からの職場復帰支援	16
② 主体的な学びの支援	16
○ 金銭的・時間的な学びの支援	16
○ 兼業・副業経験の後押し	16
4 優秀な人材を惹きつけ、選ばれる公務にするための取組	16
(1) 優秀な人材をより惹きつけられる採用スキームへの見直し	16
○ 採用試験の在り方の見直し	16
○ 総合職試験「教養区分」の実施拡大	17
○ C B T方式（オンライン試験）の導入	17
○ インターンシップを活用した採用の推進	17
○ 地元志向のニーズに対応した採用	17
○ 経験者等の採用プロセスの簡素化	17
(2) 公務の魅力の向上と発信	17
○ 戦略的な公務のブランディング	17
○ 人材確保につながる福利厚生の充実	18
Ⅲ 提言内容の実現のために	18
1 各府省の人事管理実務の支援	18
2 施策の進捗管理	19
3 人事院・内閣人事局のリーダーシップの発揮と連携強化	19

人事行政諮問会議 最終提言

2025年3月24日

はじめに ～未来をつくるための改革を、今～

公務が危機に瀕している。
公務の危機は、国民の危機である。

国家公務員は、国民の安全・安心な暮らしを守り、この国を一層発展させる、そして未来への責任も担っている。

しかし今、その人材確保が公務組織の各層において危機的な状況に陥っている。生産年齢人口の減少に加え、社会経済情勢、国際情勢が激しく変化し、不確実性が増している時代において、この状況を放置すれば、国民生活へ深刻な影響が及び、また国際社会において日本の影響力が低下することとなる。優秀な人材が国家公務員を志し、公務を担う人材が最大のパフォーマンスを発揮する、そのための改革を早急に講じなければならない。課題への対処をこれ以上先送りしてはならない。

複雑化・多様化する国際情勢、生成AIを始めとしたテクノロジーの急速な進展、我が国の生産年齢人口の減少、公的分野における企業活動のプレゼンスの拡大など、国内外において様々な変容が生じている。組織を支える人材に目を向ければ、公務の人材獲得の競合相手となる企業では、働き方やキャリア形成に対する意識の変化に対応し、採用手法、職場環境、雇用慣行や処遇などの面で、特に若年層を中心としたニーズに沿った変革が講じられている。いかにして優秀な人材を集め、強靱で持続可能な組織をつくり、事業を展開していくか工夫を重ねている。

公務組織においても、近年、採用試験の見直し、長時間労働の是正や柔軟な働き方の推進、初任給の引上げや諸手当の見直しを含む給与制度のアップデートを講じてきた。しかしながら、国家公務員志望者数が増加に転じているとは言えず、若手職員の離職は増加傾向にある。当会議が昨年5月にまとめた「中間報告」で国家公務員人事管理の現状と課題を示したように、官民を問わず、今の若年層は一つの組織で定年まで働くことを当然と考えていない。自身の市場価値を高めるべく、仕事を通じて早い段階から成長できる環境があるかを重視する傾向がある。国家公務員の人事管理は、この状況変化に十分応えられていない。人事・給与制度の複雑さに加え、長期雇用を前提とし採用年次を重視してきた。育成・成長への投資など一人一人の職員に向き合ったマネジメントが十分なされていない。国

家公務員として働くことの意義や使命が公務内外に伝わっておらず、パフォーマンスに応じた処遇がタイムリーかつ適切になされていない。

国家公務員を大幅に増加させることは難しい。こうした中で、複雑化・高度化する行政課題に対応していくためには、人材に「投資」して、そのパフォーマンスを最大限に発揮できるようにし、一人一人の仕事の付加価値を高めることにより組織の生産性を高めていく発想に転換しなければならない。こうした変革は、人事行政を司る人事院と内閣人事局が旗振り役となることはもちろんであるが、人事の現場に責任を持つ各府省も含め政府全体で推進していくことが不可欠である。関係者が人材確保の危機感を共有し、一体となって、新時代にふさわしい人材マネジメントにパラダイムシフトを起こす必要がある。

当会議は、令和5年9月以降、国家公務員人事管理の在り方について課題横断的に議論を行い、人材マネジメント改革をパッケージで提言するに至った。第Ⅰ章において課題への対応の方向性、第Ⅱ章において具体策を示している。国家公務員には多様な職務・職域が存在することに留意し、国家公務員全体で共通するものと、特定の職務・職域を対象にするものとを分けて提言している。

国家公務員がより一層高いパフォーマンスをあげることで、その効果は国民や社会に還元される。今回提言する人材マネジメント改革は、国家公務員のためだけではなく、国民のため、日本のためでもある。

今の日本を、そして未来を支える公務であり続けるために、真の改革に挑む時である。

I 国家公務員人事管理の課題解決に向けた対応の方向性

1 新時代にふさわしい人事管理へのパラダイムシフト

近年、社会経済の前提が大きく変化しており、公務においても、年功的な人事管理の見直しやマネジメントの改善に向けた取組が行われてきたが、急速な変化に十分対応できているとはいえない。限られた人的資本で最大のパフォーマンスを発揮するためには、新たな時代にふさわしい人事管理にパラダイムシフトしていく必要がある。

また、組織としてのパフォーマンスを最大化するためには、職員の価値観やキャリアに対する考え方が多様化する状況を踏まえ、個々の職員がとる行動の方向性と組織の目的や方向性とを一致させていくことも求められる。

そして、個々の職員がパフォーマンスを更に発揮できるようにするためには、幹部・管理職員が職員の育成の重要性を十分に理解しマネジメントスキルを磨くとともに、組織全体で働きがいと成長実感を持てる公務組織となるよう更なる変革を進め、職員のワークエンゲージメントを向上させていくことが求められる。加えて、近時、足下で起きている公務志望者の減少に伴う人材確保難に対応していくためには、採用手法の改善にも取り組んでいく必要がある。

多様な職務・職域が存在する国家公務員においては、人事管理に関する課題が職務・職域ごとに異なっている。そこで本提言では、国家公務員全体で共通する課題と、特定の職務・職域において先んじて対処していく必要がある課題とを分けた上で、施策を提言する。また、ここで提言する施策に関しては、府省等によって人事管理に関する課題が異なると考えられることから、可能な限り、各府省がニーズを踏まえて順次、柔軟に講じることが出来る形式としていくことが適当である。

2 国家公務員全体に共通する人事管理の変革

外部環境の変化が激しい時代において、意欲的に働ける公務組織を実現していくためには、職員の働き方に対する価値観などの多様化を踏まえた組織運営が求められる。また、国家公務員は所属する府省や一部の利害を偏重せず、国や国民全体を視野に入れ、意欲的に働く必要がある。

そのため、まず、国民から信頼される国家公務員としての使命を、職務を遂行する際の前提として、明確化する必要がある。一人一人の国家公務員が、国民全体の奉仕者として公務全体のパフォーマンス向上に資する働き方をするために通底する要素を示すことで、国民と国家公務員との間の信頼関係をより強固なものとしていく必要がある。

また、国家公務員の人事管理は府省ごとに行われることから、明確化された国家公務員全体に求められる行動を踏まえ、それぞれの組織が目指す方向性や重視する価値を明確にし、多様な人材が共通の目的意識を持ちながら働ける環境を整備することが不可欠である。既に複数の府省では、組織として

目指す方向性や重視する価値をミッション・ビジョン・バリュー（M V V）として定めており、有効な手法と考えられる。各府省はM V Vを定めた上で、これに沿った職員の行動を組織としてどのように引き出し、職員個人の業績や組織としての成果と結び付けていくかを考える必要がある。そのためには、M V Vを踏まえたマネジメントを当然のことと考える組織風土を目指していくことも重要である。

こうした国家公務員全体に求められる行動と各府省が目指す方向性・重視する価値の明確化は、それらに魅力を感じる多様な人材を公務に呼び込むことにも資するため、優秀な人材の採用・定着にもつながると考えられる。

そして、幹部・管理職員のマネジメントの質を向上させ、組織全体で勤務環境の整備を行い、働きがいと成長実感を持てる公務組織となるよう更なる変革を進め、ワークエンゲージメントを向上させていくことが、個々の職員のパフォーマンスを更に向上させていくこととなる。

あわせて、採用手法の改善や戦略的な公務の魅力の向上と発信についても、あらゆる国家公務員の人材確保が危機的状況にある目下の課題として取り組むべき喫緊の課題である。

3 特定の職務・職域を対象に先んじて対応すべき人事管理の変革

優秀な人材が魅力と捉えるような、採用の種類や年次に縛られない実力本位の人事管理を実現するためには、職務の難易度・責任の重さに見合った給与を実現し、外部労働市場に見劣りしない報酬水準とすることが求められる。また、職員が能力・実績に基づき適切な処遇を受けるには、評価と処遇が結び付いていなければならず、そのためにメリハリと納得性のある人事評価の運用を実現する必要がある。さらに、政策の企画や立案、調整等の遂行能力を高めていくためには、幅広い人材から弾力的な登用・抜てきを行いやすくするよう、給与や人事評価の在り方とともに、任用の在り方も見直す必要がある。

こうした見直しは、約30万人の多様な職務・職域の国家公務員に対して、一度に講じることが困難である。そこで、「中間報告」で整理したとおり、まずは本府省を中心に政策の企画や立案、高度な調整等を担う国家公務員を対象に講じることが適当であると考えられる。

(1) 等級・報酬・評価の在るべき姿

実力本位で活躍できる公務を実現していくためには、職務の難易度・責任の重さに見合った給与を実現することが必要である。そのためには、採用の種類や年次ではなく職務の難易度や責任の重さを基準とする給与制度・運用（以下「職務基準の給与制度・運用」という。）を徹底していくことが求められる。

現在の給与制度においては、任用される職制上の段階（役職）と職務の

級（給与等級）が必ずしも厳格に対応していない。制度上は職務給原則がうたわれているものの、同じ職務・職責のポストに任用されても、職員に適用される職務の級が異なるケースが生じており、運用面では年功的な色合いが濃い。したがって、まずは等級制度について、採用の種類や年次に縛られず、ポストごとの職務・職責に対応した職務の級が職員に適用できるよう、給与制度・運用を見直すべきである。

また、一つの組織で定年まで働くことを当然と考える者は、給与水準についても外部労働市場を意識している。そのため、職務基準の給与制度・運用には、ポストの職務・職責と給与等級が一致していることのみでなく、報酬水準そのものが外部労働市場との比較の中で適切であることも求められる。人材確保の観点から、ポストの職務・職責に対応した職務の級が職員に適用され、報酬水準が民間企業などの外部労働市場との比較の中で見劣りする状況に対応する必要がある。

そして、こうした実力本位の人事管理を徹底していくためには、納得性の高い人事評価も伴っていなければならない。

人事評価の結果により、抜てき・登用する候補者を能力面でスクリーニングした上で、ポストに求められる適性を有する者を機動的に配置することが職務基準の人事運営の大前提である。民間企業における評価の取組を参考にしつつ、メリハリと納得性のある人事評価の運用を実現することが職務基準の人事運営の実現に不可欠である。

(2) 職務基準の給与制度・運用の実現に必要な人事運営

職務基準の給与制度・運用を、本府省を中心に政策の企画や立案、高度な調整等を担う国家公務員の人事管理に実装していくためには、これらの国家公務員を対象とする人材マネジメントを、新しい制度・運用に合致する人材マネジメント（以下「職務基準の人事運営」という。）へと転換しなければならない。

具体的には、

- ・ 職員が配属された部署・ポストが達成すべき役割について入念に説明すること
- ・ 職員に期待する業績・達成度を上司と部下とで明確にすり合わせる
- ・ 人事評価に当たっては具体的な評価事実に基づき納得感のある説明を行うこと
- ・ 職員の育成につながるよう人事評価結果をフィードバックすることが重要である。

また、こうした一連の職務基準の人事運営が定着するよう、そのための指針をM V Vと合わせて一体的に具体化・言語化する必要がある。組織として求める方向性や重視する価値は府省ごとに異なるため、職務基準の人事運営のための指針は府省ごとに策定することが望ましい。

さらに、職務基準の人事運営を実現する責任を持つ立場にある幹部・管理職員のマネジメント状況を可視化するサーベイを行い、その結果の活用状況を組織内で開示することが必要である。これにより、マネジメント行動の更なる改善を促すとともに、組織全体として、マネジメントスキル向上を図る組織文化を醸成することが重要である。

以上のように、まずは特定の職務・職域の国家公務員について、等級・報酬・評価に関するパッケージでの一体的な見直しを行い、職務基準の給与制度・運用を実装していく必要がある。

II 新時代の人事管理を実現するための具体的施策

Iで述べた課題解決に向けた対応の方向性の下、当会議としては、1. 国家公務員としての使命感を持って意欲的に働ける公務、2. 年次に関係なく実力本位で活躍できる公務、3. 働きやすく成長を実感できる公務、4. 優秀な人材を惹きつけ、選ばれる公務という4つの観点から、以下のとおり具体的な施策を提言する。

1 国家公務員の行動規範の策定

【全職員を対象／本提言後直ちに】

今後、これまでも増して多様な人材が公務で活躍することが見込まれる中、組織パフォーマンスの向上につながるよう人的資本の価値を最大化するためには、組織と職員の業務遂行双方における目的や方向性が一致することが不可欠である。したがって、職員が仕事をするに当たって判断のよりどころとなり、自身の仕事を意義付け、国民からの信頼の下に円滑な公務運営を行えるよう、国家公務員に共通して求められる行動を明確にすることが必要となる。しかし、これまではこうした行動が分かりやすい内容で言語化されていたとは言えない。

こうした状況を踏まえ、当会議では、全ての国家公務員が職務を行うに当たって常に念頭に置くべき基本認識を言語化し、共通して求められる行動の指針となる「行動規範」を策定することが適当と考え、定めるべき内容を第9回及び第11回会議で議論した。この結果、「全体の奉仕者」（憲法第15条第2項）として国家公務員に求められる行動規範を分かりやすく言語化することが適当であるとの結論に至った。具体的には、①国民を第一に考えること、②中立で公正な公務運営を意識すること、③根拠に基づいた客観的判断を行うことの3つの要素を中核的なものとして検討した。

このような議論の結果、「国家公務員行動規範」として望ましい内容を次のとおり提言する。

【国家公務員行動規範】

- ① 「国民を第一」に考えた行動
 - ・ 国を支える国家公務員としての使命感の下、国民を第一に考え、志と意欲を持って誠実に行動する
 - ・ 確かな行政サービスを提供し続けるため、限りあるリソースを効果的に活用し、最大のパフォーマンスを発揮する
- ② 「中立・公正」な立場での職務遂行
 - ・ 特定の個人や組織など一部の利害を偏重せず、中立・公正な立場で職務を遂行する
 - ・ 行政に対する多様なニーズや様々な立場があることを理解し、広い視野を持って職務にあたる
- ③ 「専門性と根拠」に基づいた客観的判断
 - ・ 国民からの信頼が得られるよう、常に透明性の高い行政運営を意識した上で、根拠に基づいた客観的判断を行う
 - ・ 知識を深め、スキルを磨き、行政のプロフェッショナルとしての誇りと責任感を持つ

人事院には、速やかに「国家公務員行動規範」を定めることを求める。また、当該行動規範の内容を実効あるものとするため、人事院には、本府省・本府省以外を問わず、国家公務員に対して周知・啓発を行うとともに、各府省でもM V V等の制定・見直しを行う際には当該行動規範をベースとするよう求めることなどを通じて、職員に浸透させていくことを期待する。

2 職務基準の給与制度・運用

(1) 「等級・報酬・評価」の一体的な改革

公務において実力本位の人事管理を進めていくためには、採用の種類や年次に縛られず、幅広い人材から弾力的な登用や抜てきを行いやすくなるように等級・報酬・評価の在り方を一体的に見直していく必要がある。

具体的に見直すべき事項は以下のとおり。

① 等級・報酬

i 職務の難易度・責任が厳格に対応した等級制度

【特定の職務・職域を対象／本提言から5年以内を目途】

昨今、民間企業でも、職務基準の給与制度・運用への移行・転換を図る動きが見られる。組織によって問題意識・事業環境が異なるため、様々なバリエーションがあるが、職務基準の給与制度・運用の基盤となるのは担う職務を明確化することである。

○ 職務分析・評価の手法による給与等級の見直し

担う職務を明確化する手法である職務分析・評価により、公務内

のポストの職務価値と等級との対応について検証を行い、公務の特性も踏まえて給与等級を見直すべきである。

既に、人事院において一部ポストを対象に試行的に職務分析・評価を実施し、職務価値が同等の民間企業のポストの報酬水準と比較が行われている。こうした取組を他府省にも広げていくことを期待する。

○ 職務基準の給与を実現するための制度・運用の見直し

幹部・管理職員を中心に、政策の企画立案や高度な調整等に関わる職員層は、現行制度以上に職務との結び付きが強い給与体系に移行することを目指すべきである。一方、非管理職員については、現行の給与体系を前提としつつも、優秀な人材を確保するため、採用の種類や年次に縛られない人事管理を進展させることが必要である。

ii 外部労働市場と比較して見劣りしない報酬水準

職務基準の給与制度・運用は、ポスト間の相対的なランク付けの妥当性の検証に資するだけでなく、実際に支給されている給与水準が外部労働市場で競争力のあるものとなっているかどうかの検証（ポストごとの給与水準の妥当性の検証）にも有効である。

○ 外部労働市場を考慮したポストごとの給与水準設定

・ 職務分析・評価

【特定の職務・職域を対象／本提言から5年以内を目標】

給与水準などが外部労働市場と比較して大きく乖離していると考えられる幹部・管理職員の給与は、職務基準の人事運営を行っていくことを前提に、職務分析・評価をベースとし外部労働市場と比較して見劣りしない水準に引き上げるべきである。その際、国民の理解を得ていくためには、職務内容をできるだけ明示的に開示し、メリハリのある客観的な評価を前提とした人事運用の結果、職務に見合った報酬を受けることとしなければならない。

また、将来的には、民間企業の動向や幹部・管理職員の職務基準の人事運営の定着状況も踏まえつつ、幹部・管理職員への育成期間でもある課長補佐等の給与も、職務の難易度・責任を基準とする度合いを強めていくことを考えていく必要がある。

・ 官民給与比較手法の見直し【全職員を対象／来年度目標】

公務全体の人材確保のためには、国家公務員全体の給与水準の在り方、特に現行の官民給与比較手法も見直す必要がある。昨年の公務員人事管理に関する報告でも言及があるように、官民給与の比較対象を見直すべきである。

具体的には、現在50人以上とされている官民給与の比較対象となる企業規模について、少なくとも従前の100人以上に戻すべき

である。特に、政策の企画立案や高度な調整等に関わる本府省職員については、その業務の困難性や特殊性、採用において競合する企業規模などを詳細に分析・評価した上で、それらの職務と類似する職責を担う民間企業の職種・職位を特定し、より実質的な比較が可能となる手法を構築すべきであり、それに向けて、少なくとも1,000人以上の企業と比較すべきである。

- ・ **現行の給与体系の抜本的見直し**

- 【全職員を対象／本提言から5年以内を目途】**

- 社会経済情勢の変化に対応して諸手当の体系を抜本的に見直す必要がある。

- また、人材確保が非常に困難な高度の専門性を有する人材（高度専門人材）は、現在よりも高い俸給水準が設定可能となるよう、法令の見直しなどが必要である。

こうした国家公務員の報酬水準については、専門家からの意見等も聴取しながら、その課題解決に取り組むべきである。

iii 当面の課題対応（室長級昇任時の給与、役職段階と職務の級の対応）

- 【全職員を対象／来年度目途】**

ここまで述べてきた職務基準の給与制度・運用は、職務分析・評価の研究に相応の時間を要するため、これと並行して、喫緊に解決しなければならない当面の課題への対応を速やかに進める必要がある。

具体的には、

- (a) 課長補佐級から室長級に昇任・昇格した際に年収ベースで給与が下がるケースが少なくないこと（初任管理職の給与水準の問題）
- (b) 上位の役職段階に昇任したにもかかわらず、給与等級がそれまでの役職段階のままといった運用があること（職務の級の決定における職能的運用の問題）

といった足下の問題の解消が挙げられる。まずは、在級期間表を廃止するなど、現行の給与制度の枠組みで可能な限り早急に対応する必要がある。その際、予算制約を前提としつつ、各府省の裁量による級別定数の柔軟な運用を確保する必要がある。

なお、(a)の課題への対応としては、職務給原則との整合性を確保することを前提として、実労働時間だけではなく職務の重要性や業務の特性をメルクマールとして妥当性のある給与水準とすることが求められる。

② 納得感があり成長へとつながる評価

i 人事評価制度と運用の現状把握

【全職員を対象／本提言から3年以内を目途】

職務基準の給与制度・運用を推進していくためには、能力・実績に基づく人事管理の原則を徹底させることが不可欠である。その前提として、人事評価結果が登用や給与処遇の根拠や納得性を十分担保し得るだけの精度を備えることが必要である。

令和3年3月に人事評価の改善に向けた有識者検討会（内閣人事局）から出された報告書によると、「人事評価においては、人事評価が人材育成やマネジメントに活用されている実感に乏しい」、「一部の評価が大きな塊となり、識別性が弱く活用しにくい」、「人材育成やパフォーマンス向上につながらない煩雑・非効率な作業や人事管理への使いにくさ」といった課題が示され、令和4年10月にはこれまで5段階だった評語区分を6段階にするなど、制度的な改善が図られた。一方で、人事評価を実際に運用していく主体は各府省であり、その運用が改善されなければ、人事評価結果が登用や給与処遇の根拠や納得性を十分担保し得るだけの精度を備えるものとはならない。まずは、内閣人事局で評語の分布状況等を調査し、人事評価制度の見直しの効果検証を行うことが求められる。

ii 昇任時における評価の実効性向上

【特定の職務・職域を対象／本提言から3年以内を目途】

実力本位の人事管理を徹底するためには、最適な人材をタイムリーに配置できる仕組みの整備が不可欠である。このような配置を実現するため、登用候補者を適切に確保できるようにすることが必要である。

また、登用された者がそのポストで能力を発揮できなかったような場合に、元の役職段階へと戻すことができる柔軟な運用をしていくことも必要である。現行制度でも、原則として昇任後の6か月間は条件付きでの昇任期間となり、その後の人事評価結果により正式な昇任の可否が判断されるが、その際に昇任不可となるのは極めて稀である。今後、実力本位の人事管理を定着させていく上では、条件付昇任期間を現在よりも長くするなどして、昇任の可否の判断をより実効的に行えるようにしていく必要がある。

iii 評価運用の改善【人事院職員を対象／来年度目途】

納得感があり、職員が働きがいと成長実感を得られる人事評価の実現は喫緊の課題である。そこで、現行制度下でも実施できるものは、幹部・管理職員への更なるマネジメントトレーニングと併せて、上記 i の効果検証の結果を待つことなく、まずは人事院において試行すべきである。

具体的には、

- (a) 評価期間の期首における目標設定の明確化と期末評価前の評価事実の事前確認
- (b) 同じ部局の評価者同士が評価結果の意見交換と調整を行う評価者会議の開催
- (c) 評価者が評価業務を適切に行えるよう被評価者数を適正化
- (d) 評価者の多面観察（マネジメントサーベイ）の状況を可視化し幹部・管理職員のマネジメントスキル向上に活用

などは、まず、人事院において令和7年度から試行的に実施し、好事例や改善点を内閣人事局と連携して各府省に展開していくべきである。

さらに、人事評価結果と給与上の考課査定結果を連動させていくことで職員の納得感を高める必要があることから、人事院の行う試行において、メリハリある人事評価が行われるよう取り組むことを求める。その一環として、例えば民間企業で行われているように、評価結果の分布の目安を設けることなども検討すべきである。

(2) 基盤となる環境の整備

今後の公務の人材マネジメントで職務基準の人事運営を実現するために求められる制度・運用の方向性は前述のとおりである。しかしながらこうした給与制度があっても、基盤となる環境が整備されていなければ、実際の運用につながらない。そのため、運用を確実に実行するために必要な基盤として講ずべき施策を述べる。

① 組織・人材戦略と職務基準の人事運営のための指針の策定

【全職員を対象／本提言から3年以内を目途】

行政課題が複雑・高度化する中、各府省には、今後集中的に先行して取り組むべき政策領域を特定し、その戦略の実施を担う組織を戦略的に構成・運営していくことが求められる。そのため、各府省において、組織として求める方向性や重視する価値、自府省の今後の業務領域の展開等を見据えながら、当該事業展開を踏まえた人材ポートフォリオ（今後の事業戦略の実現に必要な人材の質的・量的な構成を明らかにしたもの）を念頭に置いて、今後どのような人材がどのくらい必要となるか、組織が現在有している人材との差をどのような手段で埋めるのか（新卒採用や経験者採用により埋めるのか、あるいは育成や人事異動により埋めるのか）、といった人材の確保・育成戦略を明確にしていくことが必要となる。

また、各府省が新しい人材マネジメントを確立していくためには、I3(2)で述べた上司と部下の緊密なコミュニケーションの必要性、マネジメントサーベイによる幹部・管理職員の実効的なマネジメント力の養

成などを具体的に言語化した職務基準の人事運営のための指針を策定することが重要である。

② 人事管理におけるデジタルツール活用

【全職員を対象／本提言から3年以内を目途】

若年層を中心に自律的なキャリア形成等に対する意識が変化しており、育児や介護など様々な個別事情を持つ職員への対応の必要性も増しているなど、組織運営の前提となる環境は大きく変容している。今後、人手不足の深刻化に伴い労働市場が更に流動化し、また、SNSや転職サービス等を通じて容易に外部の雇用環境を知ることができる環境下において、職員個別の状況にきめ細かく配慮しながら組織を運営できなければ、優秀な人材を確保していくことはできない。

したがって、各府省の人事担当部署には、人材ポートフォリオとの整合を意識しながら、職員個別の状況を細かく動的に把握し人事管理にいかす努力も求められる。その際、職員の経験や保有スキル、キャリアに関する意向等をデータ化し、いわゆるタレントマネジメントシステムのようなツールに蓄積して活用することが重要である。このような人事管理におけるデジタルツールの活用の重要性や府省等共通の人事関連システムの整備は、「デジタル社会の実現に向けた重点計画」（令和6年6月21日閣議決定）でも言及されている。人事院、内閣人事局、デジタル庁には、この閣議決定を踏まえ、連携して人事管理におけるデジタル活用を積極的に進めることを求める。

(3) 公務全体に及ぶ効果

上述のように本府省を中心に政策の企画や立案、高度な調整等を担う国家公務員を対象とする施策を展開していくことを通じて、公務全体に次のような効果が及ぶことが期待される。

職務基準の給与制度・運用が徹底されるようになれば、各府省内のポストが担う役割、その役割を果たすために必要なスキル等の言語化が進展することとなる。その結果、人材確保でアプローチする範囲を各府省内から府省間、さらには公務部外にも広げやすくなり、厳しい人材確保の状況の改善の一助となると考えられる。特に、高度専門人材が必要となるポストなど担う職務や役割が比較的明確なポストは、外部労働市場での競争力の視点も踏まえた給与水準を設定することで、民間人材等の採用を現行より円滑に行うことも可能となる。

こうした人事制度・運用面の改善にとどまらず、民間企業経験者や公務員経験者など多様な人材を取り込んでいく開放的な組織文化を公務で醸成していくことも重要である。

3 職員の意欲を高め成長を実感できる公務の実現に向けた環境整備

(1) 魅力ある勤務環境

① 業務改善と長時間労働の是正

【全職員を対象／本提言から5年以内を目途】

○ デジタル技術の活用を含めた業務の効率化

国家公務員全体の勤務環境を魅力あるものとするためには長時間労働の改善は喫緊の課題である。

まずは、生産性を向上するための業務プロセス改革やDXの推進といった業務効率化、業務量に応じた柔軟な人員配置に努めるべきである。デジタル技術の活用による業務効率化は、デジタル技術では代替できない業務に対してより多くの人員を充てることを可能とし、組織パフォーマンスの向上にも資すると考えられる。その際には、業務遂行の実情に応じ、AI等の最新技術を活用していくべきである。

○ 必要な人員の確保

公務の現場では、採用の困難化などにより、必要な人員を確保することができず円滑に業務を遂行することが困難な状況が生じている。今後、生産年齢人口の減少により人材を確保することが更に困難となっていくことが見込まれる中では、業務量に応じて必要な人員を確保できる環境を整備するとともに、ワークライフバランスのとれた働き方を拡充し、様々な事情に直面する人材が公務で働き続けられるようにすることが人材の確保において極めて重要である。このような働き方改革や業務見直しを推進するための人員の拡充の検討が政府においてなされることが求められる。

○ 長時間労働の是正

業務効率化のため、公務部内の人材マネジメントを徹底するなどにより、長時間労働もやむを得ないとする職場風土や職員意識を抜本的に切り替えることが求められる。その上で、他律的な業務として挙げられることの多い国会対応は、行政府における改善を一層進めるとともに、速やかな質問通告やオンラインによる質問レクなどデジタルツールを利用した質問通告の推進等、立法府でも一層の改善が求められる。

② 時間に縛られない働き方の推進

【全職員を対象／本提言から3年以内を目途】

○ 柔軟な働き方の更なる促進

価値観が多様化している今日、個々の職員の事情に合わせて可能な限り柔軟に働き方を選択できるようにすることが重要である。例えば、男性国家公務員の育児休業の取得が近年一般的となってきたように、介護のための休暇、フレックスタイム制なども広く活用されるよう、職場環境の整備に取り組む必要がある。

○ 短時間勤務の拡大

様々な事情を抱えながらも職員が継続して活躍していくためには、フルタイムを前提としない勤務を拡大するための部分休業・休暇や短時間勤務などの制度の対象を育児や介護などの事情がある職員に限定することなく、一般の職員にも事情を問わず拡大すべきである。なお、その際には、多様な勤務形態の職員が担っている業務量がフルタイムの職員の業務量の何人分に相当するかを勤務時間ベースで把握し、それに基づいて実員を管理するFTE（Full-Time Equivalent）の考え方を我が国でも研究すべきと考える。

○ 裁量勤務の導入

一定の自律性をもって業務を行うことができるポストや一部に他律的な業務が含まれていてもそれを明確に切り分けられるポストは、総労働時間の多寡ではなく、アウトプットによって仕事を評価する仕組みが考えられる。現在、一部の職員に適用が認められている裁量勤務制も参考とし、健康確保にも留意しつつ、職員が自律的に働くことができる枠組みを整備すべきである。

③ 場所に縛られない働き方の推進

【全職員を対象／本提言から3年以内を目途】

○ テレワークの更なる活用

近時の人材確保に際しては、働く場所も可能な限り自律的に選択できることが重要である。フルリモート勤務を含めたテレワークの更なる活用について、幹部・管理職員が自ら業務の在り方や方法を見直すことなどにより推進すべきである。なお、現在、テレワーク勤務が難しいとされる職種・職域では、どうすればテレワークが可能となるかという視点で更なる検討を行うべきである。

○ 転勤の在り方の見直し

ワークスタイルやライフスタイルが大きく変わるような転勤の必要性を改めて見直すべきである。転勤を伴う人事異動は、育児や介護など個人の置かれた事情を最大限斟酌する必要がある。それでも必要不可欠な転勤に対応する職員に対しては、十分な金銭的インセンティブや組織的サポート体制を整えるべきである。また、ライフステージごとに、転勤のない働き方が選べるような制度・運用を導入すべきである。

④ ハラスメントの根絶を始めとした Well-being の実現

【全職員を対象／本提言から3年以内を目途】

○ ハラスメント防止対策の徹底

ハラスメントの根絶を始めとしたWell-beingの実現は不可欠である。近年、人事院が受け付けた常勤職員の苦情相談のうち相談内容と

して最も多いのはハラスメント関係である。今後、人材マネジメント改革を進める上では、上司からのパワー・ハラスメントの防止・根絶は一層の徹底が求められるものであり、パワー・ハラスメントが重ねて認定された場合には、幹部・管理職員としては不適格であるとの判断をすることが求められる。

また、国家公務員は国民全体の奉仕者であるという位置付けから、業務で対峙する関係者からの質問や苦情に丁寧に対応する必要があるが、業務の範囲を明らかに超える過度の要求等があった場合には、職員に大きな負担がかかることになる。カスタマー・ハラスメントの防止の必要性を人事院規則等に明記するなど、積極的に職員を保護する取組を進める必要がある。

○ 勤務間のインターバル確保の徹底

Well-beingの実現にとって、職員の健康管理はその基盤となることから、休息や生活の時間の確保につながる勤務間のインターバルの確保をより実効的なものとできるように一層の取組を進めるべきである。

今後、官民の間で人材交流が進んでいくことが見込まれる中にあっては、多様な人材が公務に魅力を感じられるよう、公務の役割を適切に果たす前提の下で、働き方を必要以上に管理するのではなく、勤務時間・休暇などの制度を柔軟化し、民間労働法制に近づけていくべきである。

(2) 働きがいと成長実感を得られる環境

① 自律的なキャリア形成の支援

【全職員を対象／本提言から3年以内を目途】

○ 人事の納得感の向上

若年層のキャリア意識が変化し、自身のキャリア形成に対する関心や、きめ細かな人事上の対応へのニーズが高まっている。公務でも、納得性のある人事評価と適切なフィードバックによる育成、具体的には職員の具体的な行動に対する指導・助言を行うことなどが求められる。また、人事配置は、組織・人材戦略に沿って、キャリア形成支援の観点も十分に踏まえて行うことを前提に、人事担当部署が職員の希望を可能な限り尊重するよう努めるべきであるが、希望しない部署やポストへ異動しなければならない職員に対しては、その人事に対する考えや配属理由を丁寧に説明していくべきである。

○ 組織内や府省間の公募推進

主に課長補佐級以下の職員の育成の観点から、職員が希望するポストに応募することが可能な組織内公募や府省間の公募による異動を活性化することにより、職員自らが希望する仕事に自らの意思でチャレンジできるような環境を整備することが必要である。特に本人の希望やマッチングが重要となる他府省等への出向や官民人事交流派遣

の際には、部内公募で候補者を選定するなど、本人の意欲を重視した人事を目指すべきである。

○ 休業からの職場復帰支援

育児休業等により、やむを得ない事情で自身のキャリアを一時的に中断せざるを得ない職員も少なくない。当初思い描いていたキャリアを諦めることのないよう、本人が希望する場合には、その後の仕事への復帰をスムーズにする観点から、例えば、休業中でも業務上の情報にアクセスできる環境を提供するなど職場とのつながりを保ち続けられるような工夫をしていくべきである。また、復帰後の本人の状況により、年次に関係なく実力本位で自身のキャリア形成にチャレンジできる環境の整備も重要である。

② 主体的な学びの支援【全職員を対象／本提言から3年以内を目途】

○ 金銭的・時間的な学びの支援

年齢問わず職員の自発的な学びを促進する観点から、公務における職務に有用な能力開発（資格取得等）のための金銭的補助の導入や、自ら学びたいことを選んで研鑽する機会を充実する自己啓発等休業の対象範囲を拡大するなど、職員の主体的な学びを支援すべきである。また、こうした自発的な学びにより身に付けたスキルや経験などを公務に還元したことを評価することも重要である。

○ 兼業・副業経験の後押し

職務の公正な執行や公務の信用等を確保した上で、業務や職員の健康に支障のない範囲で兼業・副業を認め、自発的な公務外での経験を後押しするとともに、兼業・副業ができないと受け止められることが人材確保の障壁とならないようにすべきである。

こうした国家公務員としてのキャリア開発支援について着手できるものから実施するとともに、幹部・管理職員が部下職員の主体的なキャリア形成の必要性の理解を深め実践するための研修等を充実していく必要がある。

4 優秀な人材を惹きつけ、選ばれる公務にするための取組

(1) 優秀な人材をより惹きつけられる採用スキームへの見直し

【全職員を対象／本提言から3年以内を目途】

○ 採用試験の在り方の見直し

人事院が行ったアンケート調査によると、学生が職業として国家公務員を選ばなかった理由として「採用試験の勉強や準備が大変」を挙げる者が最も多かった。その背景には、国家公務員の処遇や業務の他律性が、国家公務員独自の採用試験の準備に要するコストに対して見合わないとの考えがある。したがって、採用試験が国家公務員制度の根幹である

情実任用の排除や官職の国民への公開平等を支える重要な仕組みであることを前提としつつ、国家公務員を志望する者にとっては受験しやすく、各府省の採用活動にとっても実効的な採用試験の在り方を考えていかなければならない。

○ 総合職試験「教養区分」の実施拡大

当面の対応策としては、現在進めている総合職試験「教養区分」の受験機会拡大に加え、試験全般に関して、受験者数の拡大につながる試験科目の構成とする方向で見直していくべきである。

○ CBT方式（オンライン試験）の導入

民間企業ではオンラインでの適性検査などが一般的となる中で、国家公務員採用試験でも、全国のテストセンターにおいて一定の期間内で受験できる手法を導入していくべきである。これにより、国家公務員採用試験が年に一回の一発勝負の試験ではなく、年に複数回の受験が可能となって、実質的な採用の通年化につながることであり、志望者の獲得と各府省の採用ニーズを同時に満たすことが可能となる。なお、採用試験の見直しを進める際には、技術系の職種を始め公務部内の育成プロセスだけで獲得することが難しい専門的な能力や特性を採用時に適切に検証しなければならないことにも留意する必要がある。

○ インターンシップを活用した採用の推進

実際の職場にマッチした優秀な人材、例えば人材確保が困難な技術系人材などを誘致しやすくするため、インターンシップを拡大するとともに、民間企業の活用状況を踏まえ、採用試験や選考採用のプロセスで活用すべきである。

○ 地元志向のニーズに対応した採用

生まれ育った土地で働きたい、一定の地域内で働きたいとの意向が若年層に広がっている。このようなニーズに対応するため、現在より転勤可能性が低い採用スキームを導入する必要がある。

○ 経験者等の採用プロセスの簡素化

採用したい特定の候補者（例えば、退職した職員のうち、専門的な能力とスキルを必要とする職務にかつて従事していた者など）が存在する場合などには、情実や縁故による採用とならないよう人事院が公正性を担保する一定のルールを策定した上で、採用プロセスを可能な限り簡素化し、公務員経験者や民間企業経験者などを採用しやすくしていくべきである。

(2) 公務の魅力の向上と発信【全職員を対象／来年度目途】

○ 戦略的な公務のブランディング

採用戦略には、採用手法の改善のみではなく、公務の魅力の向上と発信にも力を入れていくことが求められる。公務職場に対するマイナスのイメージを払拭するとともに、職務内容の魅力や仕事で身に付くスキル

を分かりやすく言語化するなどにより、国家公務員という仕事のブランディングを人材確保の観点から戦略的に行うべきである。

○ 人材確保につながる福利厚生の実現

宿舍の建設・改修、オフィス環境の整備・改善や転居の際の負担軽減などの福利厚生も志望者が魅力を感じる点である。その一層の推進のため、人事院や内閣人事局から関係府省に働きかけを行うなど、人材確保に効果的と考えられるあらゆる選択肢を可能な限り民間企業に劣らないものとしていくよう努める必要がある。

III 提言内容の実現のために

当会議では、公務における人材確保の危機を踏まえ、一人一人の職員を尊重し、その能力が最大限に発揮されるように育成し成長を促す人的資本経営の発想に基づいた人事管理の在り方の改革を提言した。

この改革を実行し、危機を克服して公務の高いパフォーマンスを実現するためには、現状が危機的状況にあることを改めて認識し、危機から脱出するために発想の転換を図ることが必要である。

当会議としては、新たなパラダイムに基づいて、人事院・内閣人事局には改革のリーダーシップをとることを、また、各府省には、人事管理の現場において改革に挑戦することを期待する。

このような改革を進めていくプロセスにおいては、オペレーション中心の人事・給与業務を合理化し、事業戦略や組織戦略と連動した人事管理や、キャリア志向など職員個々に異なる状況も踏まえたきめ細かい人事管理の比重を高めていくことが有用である。各府省の人事担当部署のマンパワーが限られる中で、公務を支える人材の確保や育成に関する取組を着実に実施して実を挙げられるよう、人事院には、各府省を制度面・運用面から支援していくことが求められる。

1 各府省の人事管理実務の支援

人事院は、制度運用の適正性を確保しつつ、時代環境に即して各府省の更なる業務効率化に資するよう、例えば制度運用についてプロセスが情報システム上で完結するなど、デジタル技術を活用していくべきである。この前提として、例えば、給与や勤務時間、任用などの各種制度をユーザーにとって簡明なものとするとともに、各府省の裁量を一層拡大し、人事院による監査などの事後チェックを徹底することが必要である。

また、各府省における戦略的人事の支援、人事・給与関連のオペレーション業務の負担軽減のため、人事院が確保・育成した人事分野の専門性を有する人材を各府省に配置することなど、各府省の人事管理実務を人材面でも支援していくべきである。

人事院には、戦略的人事支援を行うために必要となる体制の整備、人的リ

ソースの確保が求められる。そのため、現在、人事院が行う各種事業の実施に振り分けている人的リソースを戦略的人事支援に投入できるよう、現行の組織、人事、業務遂行の在り方を見直していくべきである。

2 施策の進捗管理

本提言に記載した改革を確実に進めていくため、人事院には、速やかに各施策の工程表を作成した上で、取組の進捗状況を定期的にモニタリングし、その結果を公表することを求める。

また、国家公務員一人一人の意識の変革、ひいては行動の変革に焦点を当てることも重要である。人事院は、人事制度の見直しにとどまらず、制度の見直し後に各府省における制度運用の状況がどのように変化しているのか、サーベイ等を通じて継続的に把握していく必要がある。

3 人事院・内閣人事局のリーダーシップの発揮と連携強化

本提言で述べた個別の人事管理・運用は、各府省で取組を推進していかなければならないものも多い。人事院と内閣人事局はともに中央人事行政機関として、それぞれの役割に応じ、各府省の取組を後押しし、積極的に必要なサポートを行っていくことが求められる。

加えて、本提言で述べた新時代に求められる公務の人材マネジメントに必要な改革を進めていくため、例えば、内閣人事局が本提言に沿って政府としての取組方針を「人事管理運営方針」に盛り込むなど、今後、人事院と内閣人事局がそれぞれの役割に基づき一層連携して人事行政施策を推進していくことを望む。

以 上