国立国会図書館 調査及び立法考査局
Research and Legislative Reference Bureau
National Diet Library

論題 Title	イタリアの国家公務員制度の概要
他言語論題 Title in other language	Overview of the Italian Civil Service System
著者 / 所属 Author(s)	落 美都里（OCHI Midori）/ 国立国会図書館　前　調査及び立法考査局　行政法務課
雑誌名 Journal	レファレンス（The Reference）
編集 Editor	国立国会図書館 調査及び立法考査局
発行 Publisher	国立国会図書館
通号 Number	910
刊行日 Issue Date	2026-10-20
ページ Pages	45-64
ISSN	0034-2912
本文の言語 Language	日本語（Japanese）
摘要 Abstract	G7 諸国の中で日本語資料に乏しいイタリアの公務員制度を概観し、任用と人材育成、政官関係、勤務条件、人事評価、退職管理と年金、国家公務員関係の最近の主なトピックについて紹介する。

＊ この記事は、調査及び立法考査局内において、国政審議に係る有用性、記述の中立性、客観性及び正確性、論旨の明晰（めいせき）性等の観点からの審査を経たものです。
＊ 本文中の意見にわたる部分は、筆者の個人的見解です。

国立国会図書館
National Diet Library, Japan

イタリアの国家公務員制度の概要

国立国会図書館　前　調査及び立法考査局
行政法務課　落　美都里

目　　次

はじめに
Ⅰ　イタリアの公務員制度の概観
　1　統治機構
　2　公務員制度の沿革
　3　公務員法制
　4　人事行政機関
　5　公務員の種類と数
Ⅱ　任用と人材育成
　1　採用
　2　異動・昇進
　3　人材育成・研修
Ⅲ　政官関係
　1　大臣と管理職の職務分担
　2　スポイルズ・システム
Ⅳ　労働基本権と給与その他勤務条件
　1　労働基本権
　2　給与
　3　勤務条件
Ⅴ　人事評価
　1　概要
　2　2026年法による業績評価システムの改革
Ⅵ　退職管理と年金
　1　定年年齢
　2　老齢年金制度
Ⅶ　国家公務員関係の最近の主なトピック
　1　職員の高齢化と新規採用
　2　業務におけるAIの利用
おわりに

キーワード：国家公務員

要　旨

① 本稿は、イタリアの国家公務員制度及び近年の制度改革について概要を紹介することを目的とする。イタリア憲法は、行政の能率的運営と公平の確保や公務員の国民への奉仕義務等を規定するほか、公務員制度に関する基本的な規範として公務員統一法がある。公務員行政を所管する行政機関は、首相府に置かれた公務員局である。

② 2024 年のイタリアの総公務員数（常勤職員）は 3,388,794 人、平均年齢は 49.4 歳である。平均年齢が高い原因としては、2008 年から 2019 年までの定員抑制傾向、退職年齢の上昇、コロナ禍による行政の採用活動の停滞が挙げられる。高齢化による退職者と新規採用の増加については、公務員の年齢構成や職種において行政の刷新の絶好の機会であると指摘されている。

③ 採用は、空席の職に対する公募による。管理職への昇任は、従来原則として競争試験を通じて行っていたが、2026 年 7 月の法改正により、職の 30% を上限として非管理職からの内部昇進が可能になった。

④ 政官関係は、政治機関（大臣）と管理職の役割分担を公務員統一法で定める一方、各省事務次官級の高位の管理職については、スポイルズ・システムを採用している。

⑤ 公務員の給与や勤務条件を労働協約によって定める形式がイタリアの公務員制度の特色である。政府を代表して全国的な労使交渉を行う専門の機関（ARAN）と労働組合が交渉する。

⑥ 2009 年から人事評価制度が導入されており、2026 年 7 月の法改正により、より業績と連動した昇進や報酬の制度が整備された。

⑦ 老齢年金制度の改革に伴い、2025 年 1 月 1 日から公務員の定年年齢は 67 歳に引き上げられた。また、雇用枠の 10% を上限として、67 歳を超えて 70 歳に達するまでの雇用延長も認められ得る。年金制度は、全国社会保障機関（INPS）の提供する強制加入の公的年金制度と任意加入の補足的保障制度とで構成され、退職手当（TFR）の原資として拠出した積立金を補足的保障制度の中の集団補足年金方式に充当することも可能である。

⑧ 2026 年 8 月に締結された最新の労働協約 2025-2027 は、国家公務員の業務における AI の利用について初めて規定している。

はじめに

国家公務員制度は、その国の国家体制等に適合する形で形成され発展していくものであり、主要国においても、その制度の枠組みは様々である。

我が国では平成 9（1997）年の行政改革会議最終報告以降、公務員制度の抜本的な改革の議論が本格化した。翌年制定された中央省庁等改革基本法（平成 10 年法律第 103 号）に国家公務員制度改革の条項が盛り込まれ（第 48 条）、平成 20（2008）年に成立した国家公務員制度改革基本法（平成 20 年法律第 68 号）を踏まえて、幹部職員人事の一元管理を行う内閣人事局の設置等を内容とする平成 26（2014）年の国家公務員法等の改正により、公務員制度改革の課題が一応の解決を見たとされる(1)。

諸外国においても、各国の事情に応じた様々な公務員制度改革が行われているが、G7 参加国の 1 つであるイタリアについては、米英独仏と異なり(2)、国家公務員制度について解説した日本語資料が乏しい状況にある。

そこで、本稿は、イタリアの国家公務員制度及び近年の制度改革について概要を紹介することを目的とする。

Ⅰ　イタリアの公務員制度の概観

1　統治機構

イタリアは、1946 年に国民投票で王制が廃止されて以降、共和制国家であり、共和国大統領（以下「大統領」）を元首とする（イタリア共和国憲法（以下「憲法」）第 87 条第 1 項）(3)。大統領は議会の議員の合同会議において選出される（憲法第 83 条第 1 項）。議院内閣制を採用しており（憲法第 94 条第 1 項）、大統領は首相を任命し、首相の提案に基づき大臣を任命する（憲法第 92 条第 2 項）。

議会は、元老院（Senato della Repubblica）及び代議院（Camera dei deputati）により構成される二院制であり（憲法第 55 条第 1 項）、議員の任期は両院共に 5 年である（憲法第 60 条第 1 項）。両院の権限は対等である。

＊本稿におけるインターネット情報の最終アクセス日は令和 8（2026）年 8 月 31 日である。

(1)　国家公務員法等の一部を改正する法律（平成 26 年法律第 22 号）。我が国の国家公務員制度改革の経緯を解説した資料として、宇賀克也『行政法概説　3（行政組織法 / 公務員法 / 公物法）　第 6 版』有斐閣, 2024, pp.411-421; 吉田耕三・尾西雅博編『逐条国家公務員法　第 2 次全訂版』学陽書房, 2023, pp.19-30 等がある。主要な論点につき法案間の異同を整理した当館刊行物としては、井田敦彦「国家公務員制度改革の経緯と論点（第 2 版）」『調査と情報―ISSUE BRIEF―』812 号, 2014.2.6. <https://doi.org/10.11501/8415059> を参照。

(2)　米英独仏の国家公務員制度と近年の改革の動向についてまとめた資料として、「諸外国の国家公務員制度の概要」2026.2. 人事院ウェブサイト <https://www.jinji.go.jp/content/000014704.pdf>; 村松岐夫編著『公務員人事改革―最新米・英・独・仏の動向を踏まえて―』学陽書房, 2018; 嶋田博子『職業としての官僚』（岩波新書）岩波書店, 2022, pp.125-177 等がある。

(3)　以下、本項の内容については、「イタリア共和国（Italian Republic）基礎データ」2026.3.3. 外務省ウェブサイト <https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/italy/data.html>; 一般財団法人自治体国際化協会パリ事務所『イタリアの地方自治　令和 4 年度（2022 年度）改訂版』2023, pp.10-14. <https://www.clair.or.jp/j/forum/pub/docs/Italia2022.pdf> を参照した。また、本稿におけるイタリア憲法の日本語訳については、田近肇「イタリア共和国」初宿正典・辻村みよ子編『新解説世界憲法集　第 6 版』三省堂, 2025, pp.119-149 を参照した。

2　公務員制度の沿革

(1) 第二次世界大戦以前

イタリアの歴史において、公務員に関する初めての法制化は、「公務員の法的地位について」（1908年6月25日法律第290号）[4]である。当時、行政機関は公務員の使用者として被雇用者である公務員に対し支配的な立場にあり、公務員は、公権力の一方的な行為による任命を受けていた[5]。

1923年にムッソリーニ（Benito Mussolini）が連立政権を形成し、行財政改革に関する期限付きの委任立法権を議会から取り付けると、財政再建・公的部門縮小・公務員削減・省庁統廃合等の改革を実行に移した[6]。公務員関係の法令としては、1923年勅令第2395号[7]により、公務員の職階や階層的秩序を確立させ、1923年勅令第2960号[8]により、公務員の採用と昇進における政治的統制の強化等を規定した[9]。

(2) 第二次世界大戦後1980年代まで

1948年に憲法が制定され、公務員に関する条文も制定された（第28条・第97条・第98条等）。公務員関係の法令としては、管理職以上の上級公務員の区分を設けた大統領令[10]が1972年に制定され、1983年には、公務員の雇用関係を規定する法律[11]が制定されたものの、1980年代までは、行政改革はごく限られた範囲で行われたにすぎなかった[12]。

(3) 公共雇用の契約化及び行政改革の進展

1983年の法律によって労使交渉が規制された。その弊害に加え、新公共管理（New Public Management: NPM）[13]の考え方が強まってきた結果、政府と労働組合との間で、公共部門の雇用関係を私法上の契約関係に改める公共雇用の契約化が受け入れられ、行政の効率化、人件費

---

(4) LEGGE 25 giugno 1908, n. 290, Sullo stato giuridico degli impiegati civili. <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1908-06-25;290>

(5) Elena Buoso, "10 The Civil Service in Italy: A Flood of Legislative Reforms and a Few Safe Harbours," Karl-Peter Sommermann et al., eds., *The Civil Service in Europe: A Research Companion* (Routledge Research Companions in law), London: Routledge, 2025, p.204.

(6) 小山吉亮「第7章　ファシズム時代」北村暁夫・伊藤武編著『近代イタリアの歴史―16世紀から現代まで―』ミネルヴァ書房, 2012, p.147.

(7) REGIO DECRETO 11 novembre 1923, n. 2395, Ordinamento gerarchico delle amministrazioni dello Stato. <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:regio.decreto:1923-11-11;2395>

(8) REGIO DECRETO 30 dicembre 1923, n. 2960, Disposizioni sullo stato giuridico degli impiegati civili dell'Amministrazione dello Stato. <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:regio.decreto:1923-12-30;2960>

(9) 1923年勅令第2395号及び1923年勅令第2960号の内容については、野村春歌「20世紀初頭のイタリア国家公務員制度における賃金体系の歴史的展開」『早稲田大学大学院法研論集』196号, 2025, pp.89-94に詳しい。

(10) DECRETO DEL PRESIDENTE DELLA REPUBBLICA 30 giugno 1972, n. 748, Disciplina delle funzioni dirigenziali nelle Amministrazioni dello Stato, anche ad ordinamento autonomo. <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.del.presidente.della.repubblica:1972-06-30;748>

(11) LEGGE 29 marzo 1983, n. 93, Legge quadro sul pubblico impiego. <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1983-03-29;93>

(12) Mario Savino, "The Italian Path to Administrative Reform," Sabino Cassese and Luisa Torchia, eds., *New Trends in Italian Public Law* (European Public Law Series), London: Esperia, 2012, p.167. <https://images.irpa.eu/wp-content/uploads/2011/10/Savino-Italian-Path-to-Adm-Reform_Italian-Book_20121.pdf>

(13) 公共部門においても企業経営的な手法を導入し、より効果的で質の高い行政サービスの提供を目指すという革新的な行政運営の考え方（政策評価・独立行政法人評価委員会『独立行政法人評価年報　平成17年度版』[2007], p.55.）。

を含めた公的部門の合理化等を目的として、1993年立法命令(14)第29号(15)が制定された(16)。

同立法命令では、判事・検事・軍人・警察官等、公法にのみ規律されると規定されている職員を除き、公務員の勤務関係を私法上の労働契約に切り替え、それまで労使交渉に基づき法定されていた公務員の勤務条件を、労働協約によって定める形式に改めた(17)。

その後、1997年以降、中央政府から地方政府への行政の機能・権限の移譲及び行政手続の簡素化等に関する一連の改革が行われた。これらの行政改革は、プロディ（Romano Prodi）政権のバッサニーニ（Franco Bassanini）行政担当大臣の名を取って、バッサニーニ改革と呼ばれる(18)。

これら一連の行政・公務員制度改革を受けて、2001年に「行政機関における雇用に関する一般規則」(19)（2001年立法命令第165号。以下「公務員統一法」（Testo Unico del Pubblico Impiego: TUPI）という。）が成立した(20)。公務員統一法は、憲法の規定の下で、行政機関の職員の職の構成並びに労働関係及び雇用関係を規律する（第1条第1項）。

(4) 公務員統一法制定以降の公務員制度に関する諸改革

労使交渉に基づき法定されていた公務員の勤務条件を1993年に労働協約によって定める形式に改めた結果、実務上、労働組合の立場の強さに起因した多くの問題が明らかになった(21)。そこで、2009年のブルネッタ改革(22)により、法令の規定を逸脱した労働協約が効力を有する場合を法律が明示的に許可した場合に限定し、労働組合の影響力を低下させる等の改革が行われた(23)。また、ブルネッタ改革には、公務員に対する業績評価システムの導入も含まれた(24)。

2015年には、行政改革全般に係る法律第124号(25)が制定され、2015年から2017年にかけて、同法と一連の立法命令によるマディア改革(26)が行われた。公務員関係の改革としては、幹部公務員制度の再編や、採用の効率性の向上を目的とした公務員関連制度（例えば、採用試験や

---

⑭ 法律によって与えられた一定の原則及び指針の下に政府が制定する命令で、法律と同等の効力を有する。

⑮ DECRETO LEGISLATIVO 3 febbraio 1993, n. 29, Razionalizzazione della organizzazione delle Amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego, a norma dell'articolo 2 della legge 23 ottobre 1992, n. 421. <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:1993-02-03;29>

⑯ Rosalba Chiarini, "The Reform of Public Employment in Italy between Continuity and Change," *Rivista Trimestrale di SCIENZA Dell'AMMINISTRAZIONE*, 2018.4, pp.6-7. <https://doi.org/10.32049/RTSA.2018.4.04>

⑰ 「コラム「イタリアにおける公務部門の労使交渉―交渉専門機関ARAN―」」人事院『年次報告書　平成21年度』2010, pp.47-48.

⑱ Buoso, *op.cit.*⑸, p.207, 脚注㉝; Savino, *op.cit.*⑿, pp.170-171. バッサニーニ改革の内容を紹介した日本語文献として、高橋利安「イタリアにおける地方分権をめぐる動向―2001年憲法的法律第3号の分析を中心に―」『修道法学』27巻2号, 2005.2, pp.119-121がある。

⑲ DECRETO LEGISLATIVO 30 marzo 2001, n. 165, Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche. <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2001-03-30;165>

⑳ Buoso, *op.cit.*⑸, p.208.

㉑ *ibid.*

㉒ ベルルスコーニ（Silvio Berlusconi）政権のブルネッタ（Renato Brunetta）行政・イノベーション大臣の名にちなむ行政改革。

㉓ Buoso, *op.cit.*⑸, p.208. ただし、マディア改革の一環となる2017年立法命令第75号においてブルネッタ改革の方針は修正され、現行の公務員統一法第2条第2項では、労働協約が法令の規定の適用を排除できる範囲を広げている。

㉔ DECRETO LEGISLATIVO 27 ottobre 2009, n. 150, Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni. <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2009-10-27;150>

㉕ LEGGE 7 agosto 2015, n. 124, Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche. <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2015-08-07;124>

㉖ レンツィ（Governo Renzi）政権及びジェンティローニ（Paolo Gentiloni）政権におけるマディア（Marianna Madia）行政簡素化大臣の名にちなむ行政改革。

評価等）の見直し等が挙げられる[27]。

(5) 国家復興回復計画

コロナ禍以降のEUは、加盟各国の経済的・社会的ダメージを修復するための包括的な改革プログラムに対して、復興のための資金を提供している[28]。イタリアでは、ドラギ（Mario Draghi）政権時の2021年に、国の経済・社会構造の復活を目指す「国家復興回復計画」（Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza: PNRR）[29]が採択され、EUの復興資金等を活用した上で、デジタル化、環境に調和した変化、社会的包摂に重点を置いた経済社会の再活性化の取組が行われている[30]。

公務員改革の面においては、中央及び地方公務員の行政能力を向上させ、公務員の選考、研修、昇進の各過程を強化することとされている[31]。具体的には、博士号、修士号及び国際的な経験等を有する若年層を行政機関に迅速に採用し、特別な研修を行うこと[32]、公務員の選考手続の迅速化[33]、行政機関の再教育及びスキルアップを目的とした大規模公開オンライン講座の幅広い提供[34]等が盛り込まれている。

また、行政改革の面においては、官僚主義を撲滅して行政手続の簡素化とデジタル化を促進するため、身分証明、認証、医療、司法の分野におけるデジタルサービスの大幅な拡大が盛り込まれている[35]。

(6) 業績評価システム及び管理職昇進手続の改革

ブルネッタ改革により2009年に導入された業績評価システムは、評価が平準化されて大多数の職員が高い評価を得る傾向にあり[36]、実質的な効果が表れていなかった。そこで、行政における個人及び組織の業績を向上させ、業績評価システムをキャリアと成長の見通しに連動させることを目的とし[37]、業績評価システムの改革及び業績評価の反映等を内容とする管理

---

27 芦田淳「【イタリア】行政改革（いわゆる「マディア改革」）の展開」『外国の立法』No.274-2, 2018.2, p.15. <https://doi.org/10.11501/11040403>

28 濱野恵「【EU】新型コロナウイルス復興基金設立規則の公布」『外国の立法』No.287-1, 2021.4, pp.4-5. <https://doi.org/10.11501/11659058>

29 Italia domani, *PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA #NEXTGENERATIONITALIA*. Governo Italiano website <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>

30 Ragioneria Generale dello Stato, *COMMENTO AI PRINCIPALI DATI DEL CONTO ANNUALE DEL PERIODO 2014-2023*, p.36, 脚注16. <https://contoannuale.rgs.mef.gov.it/ext/Documents/ANALISI%20E%20COMMENTI%202014-2023.pdf> PNRRの内容を紹介した日本語資料として、一般財団法人国際貿易投資研究所欧州経済研究会編『ポスト・コロナを見据えた欧州経済』（ITI調査研究シリーズ　No.133）2022, pp.20-21. <https://iti.or.jp/report_133.pdf> がある。

31 Italia domani, *op.cit.*29, p.4.

32 *ibid.*, p.51.

33 *ibid.*, p.50.

34 *ibid.*, p.35.

35 *ibid.*, p.4.

36 会計検査院の調査によると、2020年から2022年までに最高評価（Eccellente）を受けていた職員の割合は9割を超える。Corte dei Conti, *SEGNALAZIONI INVIATE ALLA CORTE DEI CONTI DAGLI OIV E ISTITUTI DI PREMIALITÀ RICONOSCIUTI AL PERSONALE DIPENDENTE (2020-2022)*, 2024.5.13, p.58, Tabella 8. <https://www.corteconti.it/Download?id=12ac7a90-166b-4380-9333-88270de1b621>

37 メローニ（Giorgia Meloni）政権におけるザングリッロ（Paolo Zangrillo）行政担当大臣による、代議院における法案趣旨説明。同大臣は、当該改革は、雇用の安定性より実力主義に基づく専門性の向上や収入増の見通しを重視する若い世代を引き付ける効果があると述べている。“Disposizioni in materia di sviluppo della carriera dirigenziale e della valutazione della performance del personale dirigenziale e non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni,” 2025.7.10. Camera dei deputati website <https://www.camera.it/leg19/995?sezione=documenti&tipoDoc=lavori_testo_pdl&idLegislatura=19&codice=leg.19.pdl.camera.2511.19PDL0155270&back_to=#RL>

職昇進手続の再構成を柱とした法律が制定された。同法は2026年7月17日に施行された（以下「2026年法」という。）[38]。

3　公務員法制

憲法第97条は、第2項で「行政機関は、法律の規定に従い、行政の能率的運営と公平とを確保するように組織する」と規定し、第3項では、「公務員の権限の範囲、職掌および責任は、行政機関の規則で定める」と規定する。また、第98条は、公務員の国民への奉仕義務（第1項）及び司法官、軍人等の政党加入権の制限（第3項）等について規定している[39]。

公務員統一法は、現在においても、イタリアの公務員制度に関する基本的な規範であり、国家公務員に限らず、全ての種類の公務員に適用される法規範である。

4　人事行政機関

公務員行政を所管する行政機関は、首相府（Presidenza del Consiglio dei Ministri）に置かれた公務員局（Dipartimento della Funzione Pubblica）である[40]。公務員局は、行政改革及び行政の現代化政策を監督する機関であり、首相から委任された任務の遂行について行政担当大臣（Ministro per la Pubblica Amministrazione）を補佐する役割を有する[41]。

各行政機関は、公務員統一法第60条第1項及び第2項に基づき、経済財政省（Ministero dell'Economia e delle Finanze）に属する国家総会計局（Ragioneria Generale dello Stato: RGS）を通じて会計検査院（Corte dei Conti）及び公務員局に対し、各機関の職員経費報告書を提出する。職員経費報告書には、各機関の人事管理の結果を説明する報告書が添付され、それらを国家総会計局が取りまとめて年次報告を作成している。

以下、最新の年次報告[42]のデータ（2024年まで）及び2014年から2023年までの10年間のデータを踏まえた国家総会計局による解説[43]等を参照しつつ、イタリアの公務員の実態について述べる。

5　公務員の種類と数

(1) 人数

イタリアの公務員の種類及び人数は、年次報告によると表1のとおりである。この数値は、柔軟な契約の職員（有期雇用・臨時雇用・研修中職員等）の数を含まない。ただし、非正規雇用の学校職員は含まれる[44]。

---

(38) LEGGE 2 luglio 2026, n. 119, Disposizioni in materia di sviluppo della carriera dirigenziale e della valutazione della performance del personale dirigenziale e non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni. <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2026;119>

(39) 田近　前掲注(3), p.139.

(40) 設置根拠は、Legge 29 marzo 1983, n. 93, Legge quadro sul pubblico impiego, Art. 27. <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1983-03-29;93>

(41) "Dipartimento della funzione pubblica." Ministro per la pubblica Amministrazione website <https://www.funzionepubblica.gov.it/it/il-dipartimento/la-struttura/introduzione/>

(42) "Benvenuto sul sito del Conto Annuale." Conto Annuale website <https://contoannuale.rgs.mef.gov.it/>

(43) Ragioneria Generale dello Stato, *op.cit.*(30)

(44) *ibid.*, p.16.

表１　イタリアの公務員の種類及び人数の推移（2020 ～ 2024 年）　（単位：人）

	2020	2021	2022	2023	2024
中央機能職員(注1)（Funzioni Centrali）	214,435	203,876	198,051	205,262	211,236
地方機能職員(注2)（Funzioni Locali）	491,053	493,268	492,539	495,269	499,429
教育研究職員（Istruzione e Ricerca）	1,259,633	1,264,060	1,281,703	1,306,921	1,341,493
医療職員（Sanità）	664,468	670,637	681,849	702,796	713,976
自律部門又は部門外の職員(注3)（Comparto Autonomo o Fuori Comparto）	44,033	40,453	41,046	41,252	43,574
公法上の職員(注4)（Personale in Regime di Diritto Pubblico）	570,562	568,103	576,257	579,365	579,086
合計	3,244,184	3,240,397	3,271,445	3,330,865	3,388,794

（注 1）中央省庁（Ministeri）、税務署（Agenzie fiscali）、非経済公共団体（Enti pubblici non economici. 公務労使交渉使用者委員会（Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni: ARAN）、全国社会保障機関（Istituto Nazionale Previdenza Sociale: INPS）等）の職員、その他の職員により構成される（Ragioneria Generale dello Stato, *COMMENTO AI PRINCIPALI DATI DEL CONTO ANNUALE DEL PERIODO 2014-2023*, p.132, Tabella 8.3. <https://contoannuale.rgs.mef.gov.it/ext/Documents/ANALISI%20E%20COMMENTI%202014-2023.pdf>; “Enti Pubblici non Economici.” CISL-FP website <https://cislfp.it/comparti/funzioni-centrali/enti-pubblici-non-economici/>）。
（注 2）基礎自治体（Comune）、県（Province）、州（Regioni）、大都市（Città metropolitane）、山岳共同体（Comunità montane）、離島共同体（Comunità isolane）、基礎自治体の組合（Unioni di comuni）の職員により構成される（“Funzioni Locali.” CISL-FP website <https://cislfp.it/comparti/funzioni-locali/>）。
（注 3）「自律部門の職員」とは、大臣官房の職員等、一般的な公務員の労働協約と異なる枠組みで勤務条件等の交渉を行う職種の職員を指す。「部門外の職員」とは、各分野の専門職等、労働協約外で個別に勤務条件等を定める職員を指す（“Capitolo 9 - Istruzioni specifiche di comparto AMMINISTRAZIONI CON COMPARTO AUTONOMO O FUORI COMPARTO.” Ragioneria generale dello Stato website <https://www.rgs.mef.gov.it/_Documenti/VERSIONE-I/e-GOVERNME1/SICO/Conto-annu/2025/documenti/CAPITOLO-9-istruzioni-specifiche-di-comparto-AMMINISTRAZIONI-CON-COMPARTO-AUTONOMO-O-FUORI-COMPARTO.pdf>）。
（注 4）判事・検事・軍人・警察官等、公共雇用の契約化後も引き続き公法にのみ規律されると規定されている職員群（公務員統一法第 3 条）。
（出典）“ANDAMENTO DELL’OCCUPAZIONE,” p.4, Tabella 2.1. Contoannuale website <https://contoannuale.rgs.mef.gov.it/ext/Documents/ANDAMENTO%20DELL’OCCUPAZIONE.pdf> を基に筆者作成。

(2) 男女別及びフルタイム・パートタイムの人数

公務員の男女別及びフルタイム・パートタイムの人数について、2024 年のデータを表 2 に示す。

表２　イタリアの公務員の男女別及びフルタイム・パートタイムの人数（2024 年）　（単位：人）

	男性フルタイム	女性フルタイム	男性パートタイム（50% 超*）	女性パートタイム（50% 超）	男性パートタイム（50% 未満）	女性パートタイム（50% 未満）
中央機能職員	93, 967	107,988	858	5,132	882	2,409
地方機能職員	191,973	232,708	12,719	44,289	6,971	10,769
教育研究職員	295,662	988,537	5,910	37,730	3,165	10,489
医療職員	214,716	458,247	1,652	32,885	935	5,541
自律部門又は部門外の職員	23,108	17,826	327	2,104	60	149
公法上の職員	495,167	83,579	15	111	199	15
合計	1,314,593	1,888,885	21,481	122,251	12,212	29,372

* フルタイムを基準とした勤務時間の 50% 超。50% 未満も同じ。
（出典）“Occupazione.” Conto Annuale website <https://contoannuale.rgs.mef.gov.it/it/web/sicosito/occupazione-acc> を基に筆者作成。

(3) 平均年齢

公務員の平均年齢について、2024年のデータを表3に示す。

公務部門では、公務員予算の急増を一因として、前年の退職者数を新任者で全て補充することが規制され[45]、2008年から2019年まで（特に2008年から2012年の間）定員が抑制傾向にあった[46]。その間、公務員に限らず、退職年齢は全般的に上昇していた。また、コロナ禍により2020年及び2021年に行政の採用活動が停滞したこともあり[47]、平均年齢が高いのが特徴である。

表3　イタリアの公務員の平均年齢（2024年）　（単位：歳）

	平均年齢・男性	平均年齢・女性	平均年齢・合計
中央機能職員	52.2	52.0	52.1
地方機能職員	52.3	51.2	51.7
教育研究職員	50.1	50.7	50.5
医療職員	49.8	48.5	48.9
自律部門又は部門外の職員	51.7	51.0	51.4
公法上の職員	44.6	41.8	44.2
合計	48.6	49.9	49.4

（出典）“DISTRIBUZIONE DEI DIPENDENTI PER ETÀ,”p.4, Tabella 7.1. Contoannuale website <https://contoannuale.rgs.mef.gov.it/ext/Documents/DISTRIBUZIONE%20PER%20ETA'.pdf> を基に筆者作成。

Ⅱ　任用と人材育成

公務員統一法は、全ての種類の公務員に適用される法規範であるが、Ⅱ以降については、Ⅰで挙げた「中央機能職員」を本稿でいう「国家公務員」として、主にその制度の概要について紹介することとする。

1　採用

各行政機関は、組織の業績、効率性、費用対効果、行政サービス向上等の目標を達成するため、人員の需要に関する3か年計画を毎年策定する（公務員統一法第6条第2項・第4項）。計画を策定する際には、各行政機関の活動及び業績に関する複数年度の計画並びに行政担当大臣が経済財政大臣との合意に基づいて採択するガイドライン（公務員統一法第6条の3）に沿って行う。中央省庁（Ministri）の場合、当該3か年計画は、主務大臣の提案により、経済財政大臣の合意に基づいた上で、首相（又は首相から委任を受けた担当大臣）の命令により承認される。

実際の採用は、基本的に空席の職に対する公募による。採用に当たっては、選考過程及び手続の公表、客観的かつ透明性のある仕組みの採用による当該職位に必要な適性及び専門的要件の検証、男女の機会均等の尊重等の原則に従う（公務員統一法第35条第3項）。各行政機関の採用手続の迅速化･簡素化･デジタル化を図るため、公務員局により公務員採用ポータルサイト[48]

---

[45] Edoardo Frattola,“L'andamento dell'occupazione pubblica italiana dal 2008,”2019.6.17, p.4. Osservatorio Cpi website <https://osservatoriocpi.unicatt.it/cpi-Nota_occupazione_PA.pdf>

[46] Raffaela Palomba,“Blocco e sblocco del turnover: gli effetti sulla PA,”2021.4.10. Osservatorio Cpi website <https://osservatoriocpi.unicatt.it/cpi-archivio-studi-e-analisi-blocco-e-sblocco-del-turnover-gli-effetti-sulla-pa>

[47] Ragioneria Generale dello Stato, *op.cit.*[30], pp.16-17.

[48] “inPA Portale del Reclutamento.”inPA website <https://www.inpa.gov.it>

が運営され、行政機関が発表する競争試験の情報を一元的に発信している。既に公務員である者が他の職の競争試験を受験して採用される場合もある[49]。

採用に当たっては、国籍要件として、イタリア国籍を有する者は公務員として就労することができる[50]と定めるとともに、EU 加盟国の国民及びその家族で在留権又は永住権を有する者は、公権力の直接若しくは間接の行使を伴わない行政機関の職又は国益の保護に関係しない行政機関の職に就くことができると規定している（公務員統一法第 38 条第 1 項）。

２　異動・昇進

非管理職は、実務職（Operatori）、補佐職（Assistenti）、官吏（Funzionari）、高度専門職[51]（Elevate Professionalità）の 4 つに区分されている[52]。実務職の職員は、後期中等教育修了（我が国の高校卒業相当）かつ在職 5 年以上又は義務教育（イタリアは 6 歳から 16 歳まで）修了かつ在職 8 年以上で補佐職への応募資格を得る[53]。補佐職の職員は、学士号取得かつ在職 5 年以上又は後期中等教育修了かつ在職 10 年以上で官吏への応募資格を得る[54]。非管理職の異動・昇進は、空席の職に対する公募と内部昇進からなる。同一区分の職の中での昇進は、遂行した業務の質及び達成した成果に基づく選抜原則に従って行われる。利用可能な職の少なくとも 50% は公募のために確保され、内部昇進で区分をまたぐ場合は、過去 3 年の良好な人事評価、懲戒処分の有無、公募の際に求められるものと同等以上の資格・専門能力・学歴等を勘案して、比較の上選考される（公務員統一法第 52 条第 1-2 項）。

管理職（Dirigenza）については、第 2 階層の管理職と第 1 階層の管理職に分かれる（公務員統一法第 23 条第 1 項）。第 2 階層の管理職への就任は、従前は原則として各行政機関が実施する競争試験又は国立行政学院（Scuola Nazionale dell'Amministrazione: SNA）が実施する選抜研修試験を通じてのみ行われていたが、2026 年法の制定により、国立行政学院が実施する選抜研修試験により職の 50%、行政機関高度化プロジェクト実施委員会（Commissione per l'attuazione del Progetto di Riqualificazione delle Pubbliche Amministrazioni: Commissione RIPAM）[55]又は各行政機関が実施する公募により職の 20%、官吏として 5 年（高度専門職の場合は 2 年）の在職を経た非管理職者のキャリア開発による内部昇進[56]により職の 30% を決定することに改めら

⑷⑼　Ragioneria Generale dello Stato, *op.cit.*⑶⑽, pp.136-137.

⑸⑽　DECRETO DEL PRESIDENTE DELLA REPUBBLICA 9 maggio 1994, n. 487, Art.2. <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:presidente.repubblica:decreto:1994-05-09;487>

⑸⑴　労働協約 2019-2021（後掲Ⅳ 1（3）参照）別表により導入された新たな職の区分。定められた目標の達成に向けて高度な専門的・技術的要素を含む職務を遂行し、意義と責任を伴う複雑な過程を調整・管理してサービスの質を確保するとともに、組織に対する直接的な責任を負って役割を果たす職と規定されている。なお、実務職・補佐職・官吏の区分も、この時に従前の区分を再編して導入された（"Contratto collettivo nazionale di lavoro relativo al personale dell'area del comparto funzioni centrali - Triennio 2019-2021," Allegati e tabelle. Gazzetta Ufficiale website <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2022/05/26/22A03103/sg>）。

⑸⑵　*ibid.*, Art.13, comma 1.

⑸⑶　*ibid.*, Tabella 3. なお、イタリアの学制については、「イタリア共和国」文部科学省ウェブサイト <https://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/__icsFiles/afieldfile/2017/10/02/1396864_004.pdf> を参照した。

⑸⑷　*ibid.*

⑸⑸　1994 年の省庁間命令で設置された委員会で、現在の設置根拠は公務員統一法第 35 条第 5 項である。行政担当大臣の政令により任命され、公務員局の長、経済財政省傘下の国家総会計局の人事制度・公共部門人件費分析総監、内務省の行政人事・設備・財務政策局長並びにそれぞれの代理人によって構成される。

⑸⑹　内部昇進の道を開く改正の意図として、ザングリッロ大臣は、①有能な人材を登用する権限を管理職に与えることができること、②競争試験の手続は、学習能力を測ることはできるが実践力が身に付くとは限らないこと、③昇進を目指す官吏が、多忙のため競争試験に勉強時間を割けるとは限らないこと、を挙げている。Enrico Marro, "Dirigenti senza concorso, Zangrillo: «Saper studiare non significa saper fare». Cosa c'è dietro la riforma del pubblico

れた（公務員統一法第 28 条第 1-3 項）。内部昇進による手続は、公平性、公開性、透明性の原則に従って各行政機関によって公表、実施され、候補者個人の業績、能力、適性の評価等から成る第 1 段階、筆記試験及び口頭試問から成る第 2 段階で構成される（同条第 1-5 項）。候補者の評価は、独立委員会[57]によって行われる。候補者の直属の上司は、候補者個人のリーダーシップスキルと管理能力に関する行動指標に関する詳細な報告書を作成するが、独立委員会の投票権は有しない（同条第 1-6 項）。選考を通過した候補者は、3 年を超えない範囲で暫定管理職の任務に就き、独立委員会の肯定的評価があった場合に限り、1 回だけ期間を更新できる（同条第 1-7 項）。暫定管理職の職務を少なくとも 4 年間遂行して業績及び評価の結果が良好であり、管理職に割り当てられた目標の達成に関連する活動の最終評価が肯定的であり、さらに適切な管理能力及び技能が実証された場合には、暫定管理職就任時に評価を行った独立委員会とは別の独立委員会の最終評価を経て、正式な第 2 階層管理職に就任する（同条第 1-8 項）。

国立行政学院が実施する選抜研修試験は、公務員・非公務員とも受験資格があるが、原則修士号以上の学位が必要である[58]。12 か月の試験期間で、うち 8 か月が国立行政学院での一般研修、4 か月が受入先の行政機関による専門研修となっている[59]。

管理職の任期は、設定された目標に関連して 3 年以上 5 年以下でなければならない（公務員統一法第 19 条第 2 項）。第 2 階層の管理職は、最初の任期は 3 年とする（同条同項）。

第 1 階層の管理職への就任についても 2026 年法で改正があり、職の 50% を資格及び試験による競争的手続に基づく決定とし、残りの職は、少なくとも 5 年以上の在職を経た第 2 階層管理職のキャリア開発による内部昇進によるものに改められた（公務員統一法第 23 条第 1 項）。

なお、管理職については、第 1 階層の管理職の職員数の 10% 及び第 2 階層の管理職の職員数の 8% を上限として、各行政機関が特定の専門的資質を有する者等を競争試験を経ずに直接管理職に任命できるとする規定がある（公務員統一法第 19 条第 6 項）。

各省事務次官級の高位の管理職は、第 1 階層の管理職又は特定の専門的資質を有する者等しか就任できない（公務員統一法第 19 条第 3 項）。

３　人材育成・研修

イタリアでは、近年、国家復興回復計画（前掲Ⅰ 2（5）参照）の実施に伴う施策として、公共行政におけるリスキリングや専門性の向上が重要視されている。

その一環として、行政活動に関連する学位プログラム、修士課程、専門コースの履修について、公務員が有利な条件で入学できる「PA 110 e lode」イニシアチブを整備している[60]。2023 年 1 月現在、64 の大学が参加し、2,116 のコースが提供され、3,235 人の職員が入学済みである[61]。

また、公務員局は、行政機関共通の研修用プラットフォーム「シラバス」を提供し、①デジ

impiego,”*CORRIERE DELLA SERA*, 2025.3.18. <https://www.corriere.it/economia/lavoro/25_marzo_18/dirigenti-senza-concorso-zangrillo-saper-studiare-non-significa-saper-fare-cosa-c-e-dietro-la-riforma-del-pubblico-impiego-940d9939-a420-4476-95c3-5a37a800axlk.shtml?refresh_ce>

⑸⑺　当該昇進手続を行う行政機関に所属する管理職 4 名、異なる行政機関又は民間から選出された人事評価の専門家 2 名、異なる行政機関の管理職 1 名を委員長とする計 7 名の委員で構成される。

⑸⑻　“I riferimenti normativi.”Scuola Nazionale dell’Amministrazione website <https://sna.gov.it/home/attivita/corso-concorso/riferimenti-normativi/>

⑸⑼　*ibid.*

⑹⓪　“PA 110 e lode.”Ministro per la Pubblica Amministrazione website <https://www.funzionepubblica.gov.it/it/il-dipartimento/area-di-interesse/formazione/pa-110-e-lode/>

⑹①　“PA 110 e lode and teacher digital education and training.”OECD website <https://depp.oecd.org/policies/ITA2182>

タルへの移行、②環境保護への移行、③行政管理の移行、④公務の原則と価値観の 4 つの研修コースを設けている(62)。年次報告によれば、2024 年に国家公務員が研修を受講した平均日数は、2.09 日／年である（男性 2.06 日、女性 2.13 日）(63)。

Ⅲ　政官関係

1　大臣と管理職の職務分担

公務員制度改革前は、大臣は対外的効力を持つ行政行為を採択する権限を持つ唯一の機関であり、公務員（管理職）は、その大臣の決定を準備する役割しか果たしていなかった(64)。

現在、公務員統一法では、大臣（政治機関）の職務は、政治行政上の指導を行い、実施すべき目標及び計画を定め、当該機能の遂行に関するその他の法令を採択し、行政活動及び行政管理の結果が定められた方針と整合していることを検証することと規定されており（第 4 条第 1 項）、管理職の職務は、行政機関を対外的に拘束する全ての行為を含む行政上の行為及び措置を採択するとともに、自主的な支出権限、人的･物的資源の組織化及び監督の権限に基づいて、財務、技術及び行政の管理責任を負うことと規定されている（同条第 2 項）。

大臣は、公務員統一法第 4 条第 1 項に規定する職務を遂行すると規定され、管理職の権限事項である措置若しくは行為を廃止し、若しくは変更し、又はこれらに留保を付し、これらを自らの措置又は行為とし、若しくはその他の方法で採択することができないと規定されている（第 14 条第 3 項）。

2　スポイルズ・システム

イタリアでは、バッサニーニ改革により、1998 年に初めてスポイルズ・システム(65)が導入された(66)。公務員統一法第 19 条第 3 項は、各省事務次官級の高位の管理職は、所管大臣の提案に基づいて、閣僚会議の決議を経て付与されると規定する。また、新政権が投票により信任されてから 90 日後にその職を終えると規定している（同条第 8 項）。

スポイルズ・システムは、所定の政策や目標の確実な実施を保証するために政府と管理職の間の結束を確保する必要があることから、行政の継続性と円滑な運営に資するとする評価もある(67)。一方で、同システムの導入により、管理職が能力や適性によって選ばれておらず有能な官僚機構が生み出されていないとして、スポイルズ・システムの停止を主張する説もみられる(68)。

---

(62)　“Syllabus.” Ministro per la Pubblica Amministrazione website <https://www.funzionepubblica.gov.it/it/il-dipartimento/area-di-interesse/formazione/syllabus/>

(63)　“Formazione.” Conto Annuale website <https://contoannuale.rgs.mef.gov.it/web/sicosito/assenze-e-turnover/formazione-acc>

(64)　Buoso, *op.cit.*(5), p.215.

(65)　猟官制ともいう。政権を獲得した政党が貢献度や情実で官職の任免を決める慣行（小山貞夫編著『英米法律語辞典』研究社, 2011, p.1054.）。

(66)　DECRETO LEGISLATIVO 31 marzo 1998, n. 80, Art.13. <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:1998-03-31;80> 同条は、公務員統一法第 19 条第 3 項となり削除された。

(67)　Catello D'Auria, “Spoils system: il parere del Consiglio di Stato n. 1979/2022,” 2023.2.15. Ius in Itinere website <https://iusinitinere.it/spoils-system/>

(68)　Davide Ripamonti, “Spoils System? Better to Reward Performance and Young People,” 2023.1.19. Università Bocconi website <https://www.unibocconi.it/en/news/spoils-system-better-reward-performance-and-young-people>

Ⅳ　労働基本権と給与その他勤務条件

1　労働基本権

(1) 労働基本権とその制約

イタリア憲法は、第 39 条で団結権及び団体交渉権を、第 40 条で「これを規律する法律の範囲内」でのストライキ権を保障している。軍人、警察官等については、個別法でストライキ権を制限されている(69)。また、不可欠な公共サービスの分野については、ストライキ権の行使を制限する規定がある(70)。

(2) 労使交渉

Ⅰ 2（3）で述べたとおり、1993 年の改革によって、公務員の多くが私法上の労働契約で規律されるようになった結果、それまで労使交渉に基づき法定されていた公務員の勤務関係は、労働協約によって定める形式に改められた。

イタリアには、公務員の給与や勤務条件等について、政府を代表して全国的な労使交渉を行う専門の機関である公務労使交渉使用者委員会（Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni: ARAN. 以下「ARAN」という。）があり、ARAN が労働組合と労働協約の交渉を行うほか、行政機関への労働協約の統一的な適用を目的とした支援に関するあらゆる活動を行う（公務員統一法第 46 条第 1 項）。ARAN は、国立統計研究所や経済財政省と協力して公務員の実際の賃金の推移に関する半期ごとの報告書を作成し、政府等に提出する（同条第 3 項）。また、締結した労働協約の実施状況の監視を行う（同条第 4 項）。

(3) 労働協約

具体的な勤務条件の多くは、労使間で締結された労働協約で決定される。国家公務員の最新の非管理職向け労働協約は、2025 ～ 2027 年の 3 か年を対象としたもので、2026 年 8 月 6 日に締結された(71)（以下「労働協約 2025-2027」という）。過去の労働協約も、それと異なる内容の協約が新たに締結されない限り引き続き効力を有する。本稿では、「労働協約＋協約が対象とする年」の名称で労働協約を区別して表記することとする。

管理職向けの労働協約は別途に締結される。管理職向けの最新の労働協約は、2022 ～ 2024

---

(69)　軍人につき DECRETO LEGISLATIVO 15 marzo 2010, n. 66, Art.1475, comma 4 及び勤務中の国家警察職員につき LEGGE 1 aprile 1981, n. 121, Art. 84.

(70)　LEGGE 12 giugno 1990, n. 146, Art.1, 2 (modificata ed integrata dalla LEGGE 11 aprile 2000, n. 83, Art.1 and 2) 法文上は、憲法で保障される人の生命、健康、自由及び安全、移動の自由、社会扶助及び社会保障、教育、通信の自由の権利の享受を確保することを目的としたサービスが対象であると規定されている（LEGGE 12 giugno 1990, n. 146, Art.1.1）。

(71)　“Contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto funzioni centrali - Triennio 2025-2027.” CISL-FP website <https://cislfp.it/wp-content/uploads/2026/08/CCNL-2025-2027-COMPARTO-FUNZIONI-CENTRALI-def_compressed.pdf> 労働協約は、労使交渉が大幅に遅延するため、労働協約の対象期間満了後に妥結し、遡って適用することが常態化していたが（人事院　前掲注(17), p.48.）、労働協約 2025-2027 は、公共雇用の契約化後初めて対象期間内に締結された労働協約となる。労働協約は 2025 年 1 月から適用されるため、賃上げの未払い分は遡って支給される。“Guida al CCNL Funzioni Centrali 2025-2027: aumenti, arretrati, fondi e nuovi diritti.” *ibid.* <https://cislfp.it/2026/08/06/guida-al-ccnl-funzioni-centrali-2025-2027-aumenti-arretrati-fondi-e-nuovi-diritti/>

年の 3 か年を対象としたもので、2025 年 10 月 28 日に締結された(72)（以下「管理職労働協約 2022-2024」という。）。

労働協約で定められた個々の規定の具体的な基準等は、補足的労使交渉により定める（労働協約 2025-2027 第 7 条、管理職労働協約 2022-2024 第 7 条）。

２　給与

(1) 基本給と諸手当

（ｉ）非管理職

労働協約には、その末尾に、各職務区分の月額基本給の引上げ額及び年俸基準額が表形式で示される。労働協約 2025-2027 に規定された国家公務員の額は表 4 及び表 5 のとおりである。年俸基準額には、「13 か月目の給与(73)」と呼ばれる追加支給額が含まれる。

労働組合の試算によれば、既に 7.2% の賃金上昇を保証していた前回の労働協約 2022-2024(74) の効果と合算すると、給与総額は 12% を超えて増加することとなる(75)。

表４　国家公務員（非管理職）の月額基本給の引上げ額　（単位：上段ユーロ／（下段円））

職務区分	月額基本給の引上げ額		
	2025 年 1 月 1 日から	2026 年 1 月 1 日から	2027 年 1 月 1 日から
高度専門職	78.10 （14,449）	156.20 （28,897）	221.00 (40,885)
官吏	57.20 （10,582）	114.40 （21,164）	161.80 (29,933)
補佐職	47.10 （8,714）	94.20 （17,427）	133.20 (24,642)
実務職	44.70 （8,270）	89.50 （16,558）	126.60 (23,421)

* 1 ユーロは約 185 円（令和 8 年 8 月分報告省令レート）で計算
（出典）“Contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto funzioni centrali - Triennio 2025-2027,” Tabella 1. CISL-FP website <https://cislfp.it/wp-content/uploads/2026/08/CCNL-2025-2027-COMPARTO-FUNZIONI-CENTRALI-def_compressed.pdf> を基に筆者作成。

(72)　“Contratto collettivo nazionale di lavoro relativo al personale dell’area funzioni centrali, triennio 2022-2024.” Gazzetta Ufficiale website <https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2025-11-17&atto.codiceRedazionale=25A06117>
(73)　労働協約で規定され、全ての職員に支払われる。通常 12 月に支払われる。
(74)　“Contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto funzioni centrali - Triennio 2022-2024.” Gazzetta Ufficiale website <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2025/02/08/25A00750/sg>
(75)　“Guida al CCNL Funzioni Centrali 2025-2027,” *op.cit.*(71)

表５　国家公務員（非管理職）の月額基本給の年俸基準額　（単位：上段ユーロ／（下段円））

職務区分	月額基本給の年俸基準額		
	2025 年 1 月 1 日から	2026 年 1 月 1 日から	2027 年 1 月 1 日から
高度専門職	35,571.69 （6,580,763）	36,508.89 （6,754,145）	37,286.49 (6,898,001)
官吏	26,049.53 （4,819,163）	26,735.93 （4,946,147）	27,304.73 (5,051,375)
補佐職	21,449.57 （3,968,170）	22,014.77 （4,072,732）	22,482.77 (4,159,312)
実務職	20,384.04 （3,771,047）	20,921.64 （3,870,503）	21,366.84 (3,952,865)

* 1 ユーロは約 185 円（令和 8 年 8 月分報告省令レート）で計算
（出典）“Contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto funzioni centrali - Triennio 2025-2027,” Tabella 3. CISL-FP website <https://cislfp.it/wp-content/uploads/2026/08/CCNL-2025-2027-COMPARTO-FUNZIONI-CENTRALI-def_compressed.pdf> を基に筆者作成。

基本給のほか、省庁別・職務区分別に規定される行政手当（Indennità di Amministrazione）(76)、補佐職員に特定の責任を伴う業務を割り当てる際の特定責任手当（労働協約 2019-2021 第 54 条）等の手当が支給される。

時間外勤務手当については、22 時までの時間外労働につき割増 15%、夜間（22 時から翌朝 6 時まで）及び祝日の勤務につき割増 30%、夜間及び祝日の時間外労働につき割増 50% が支給される（労働協約 2016-2018 第 25 条第 5 項）。

（ii）管理職

管理職労働協約 2022-2024 で規定された管理職の給与を表 6 に示す。基本給は、年俸基準額（13 か月目の給与を含む。）と役職固定給で構成される。

表６　国家公務員（管理職）の年俸基準額及び役職固定給　（単位：上段ユーロ／（下段円））

	年俸基準額	役職固定給
第 1 階層管理職	63,807.87 （11,804,456）	42,598.20 （7,880,667）
第 2 階層管理職	50,005.77 （9,251,067）	14,515.11 （2,685,295）

* 1 ユーロは約 185 円（令和 8 年 8 月分報告省令レート）で計算
（出典）“Contratto collettivo nazionale di lavoro relativo al personale dell’area funzioni centrali, triennio 2022-2024,” Art.23, 26. Gazzetta Ufficiale website <https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2025-11-17&atto.codiceRedazionale=25A06117> を基に筆者作成。

管理職では、個人の業績に対する業績連動型報酬が支給される（管理職労働協約 2022-2024 第 15 条）。

(2) 職員給与の平均額

イタリアの国家公務員の職員給与の平均額の 2024 年までの 5 年間の推移を表 7 に示す。

---

(76)　首相令により定められ、最新の規定は、DECRETO DEL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI 27 dicembre 2024, Tabella 2. 例えば経済財政省の場合、実務職 3,767.58 ユーロ（697,002 円）、補佐職 3,781.55 ユーロ（699,587 円）、官吏 5,302.01 ユーロ（980,872 円）（いずれも年額。1 ユーロは約 185 円（令和 8 年 8 月分報告省令レート）で計算）。

同期間における実質インフレ率[77]を勘案すると、実際の購買力は低下している[78]。

表7　イタリアの国家公務員の年間給与の推移（2020 ～ 2024 年）　（単位：上段ユーロ／（下段円））

	2020	2021	2022	2023	2024
国家公務員	36,430 (6,739,550)	37,291 (6,898,835)	39,345 (7,278,825)	41,712 (7,716,720)	41,017 (7,588,145)
（参考）全公務員平均	37,266 (6,894,210)	37,500 (6,9375,00)	38,783 (7,174,855)	39,927 (7,386,495)	39,766 (7,356,710)
（参考）民間事務職員平均	23,720 (4,388,200)	24,965 (4,618,525)	25,811 (4,775,035)	26,901 (4,976,685)	27,797 (5,142,445)

* 1 ユーロは約 185 円（令和 8 年 8 月分報告省令レート）で計算
（出典）公務員については、“LE RETRIBUZIONI MEDIE,”p.6, Tabella 6.1. Contoannuale website <https://contoannuale.rgs.mef.gov.it/ext/Documents/LE%20RETRIBUZIONI%20MEDIE.pdf> を、民間の事務職員（Impiegato）については、INPS, “Analisi della dinamica retributiva dei lavoratori dipendenti pubblici e privati, con particolare riferimento alle eterogeneità territoriali settoriali e generazional,”2026.1.15, p.8, Prospetto 2. <https://www.inps.it/content/dam/inps-site/pdf/allegatinews/2026/DOCUMENTO_UNICO_ANALISI_RETRIBUZIONI.pdf> を基に筆者作成。

(3) 給与格差

イタリアの管理職と非管理職の給与の差は大きい。中央省庁職員の 2023 年のデータでは、第 1 階層の管理職の給与を 100 として水準を比較した場合、第 2 階層の管理職の給与は 53.4、非管理職の「上位層（Apicali）」で 17.1、「初級層（Iniziali）」は 12.2 となる[79]。

3　勤務条件

(1) 勤務時間

週当たりの勤務時間は、原則 36 時間である（2003 年 4 月 8 日立法命令第 66 号[80]（以下「2003 年立法命令」という。）第 4 条第 1 項。労働協約 2016-2018[81]第 17 条第 1 項）。また、24 時間につき連続 11 時間の休息を取る権利が認められている（2003 年立法命令第 7 条）。勤務時間は、4 か月を超えない期間を基準として計算した平均残業時間を含めて、1 週 48 時間を超えてはならない（2003 年立法命令第 4 条第 2 項・第 3 項）。個人の時間外労働の上限は、原則として年間 200 時間と定められている（労働協約 2016-2018 第 25 条第 3 項）。

(2) 年次休暇

年次休暇には、固定給及び地位手当等が支給される（労働協約 2022-2024 第 21 条第 1 項）。週 6 日勤務の場合年間 32 日（同条第 3 項）、週 5 日勤務の場合年間 28 日である（同条第 2 項）。年次休暇は、業務上の必要により複数の期間に分割して取得することもでき、休暇を要求した職員は、6 月 1 日から 9 月 30 日までの期間に、少なくとも 2 週間の連続した休暇を取得できる（同条第 10 項）。年次休暇の取得は権利であり、雇用終了時を除き金銭への換算はできない（同条第 9 項・第 14 項）。時間単位での休暇取得はできない（同条第 9 項）。

---

(77) 2020 年 -0.2%、2021 年 1.9%、2022 年 8.1%、2023 年 5.7%、2024 年 1.0%。“LE RETRIBUZIONI MEDIE,”p.5, 脚注(2). Contoannuale website <https://contoannuale.rgs.mef.gov.it/ext/Documents/LE%20RETRIBUZIONI%20MEDIE.pdf>

(78) *ibid.*

(79) Ragioneria Generale dello Stato, *op.cit.*(30), p.104, Grafico 6.2.

(80) DECRETO LEGISLATIVO 8 aprile 2003, n. 66, Attuazione delle direttive 93/104/CE e 2000/34/CE concernenti taluni aspetti dell’organizzazione dell’orario di Lavoro. <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2003-04-08;66>

(81) “Contratto collettivo nazionale di lavoro relativo al personale del comparto funzioni centrali - Triennio 2016-2018.” Gazzetta Ufficiale website <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2018/06/08/18A03878/sg>

(3) 年次休暇以外の休暇

3日以上継続する又は入院を要する病気で適切な証明書類が提出された場合、年次休暇が停止される（労働協約2022-2024第21条第16項）。

病気休暇は、最初の18か月は職務を継続する権利を有し（労働協約2022-2024第24条第1項）、病気が特に重篤な場合は、職員の申請により更に18か月認められる場合がある（同条第2項）。第1項の病気休暇には、最初の9か月は固定給全額[82]が支給され（同条第10項（a））、その後は段階的に減額される[83]。第2項の病気休暇は無給である（同項（d））。

労働協約2022-2024第23条は、民間と共通する育児休業等を定める立法命令[84]の適用の特例を定める。女性の出産時の就労禁止（産前2か月産後3か月）（同立法命令第16条第1項）、育児休暇（両親合計10か月。父親が3か月以上休む権利を行使した際は11か月に延長）（同立法命令第32条第1項・第2項）、子の病気による休暇（子が3歳になるまで両親合計で年当たり30日）（労働協約2022-2024第23条第4項）等が規定されている。休暇取得の際は、固定給全額及び地位手当等が支給される（労働協約2022-2024第23条第2項）。

Ⅴ　人事評価

1　概要

ブルネッタ改革による2009年立法命令第150号は、組織及び職員個人の成果や業績を高く評価することによって、サービスの質的向上及び経済的水準の向上を図るため、組織及び職員に対する評価制度を導入した（同立法命令第2条）。

当初、業績測定及び評価を担う機関として、公共行政の評価・透明性・誠実性委員会（Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche: CIVIT）が設置され、腐敗防止の観点等から、当該委員会は2013年に国家反汚職庁（Autorità nazionale anticorruzione: ANAC）に名称を変更した上で機能の再整理が行われた。本来の業績測定及び評価の機能は、2014年に公務員局に移管された[85]（同立法命令第12条第1項（a））。

各行政機関は、通常3名の委員で構成される独立した業績評価機関（Organismo Indipendente di Valutazione: OIV）を設置する義務がある（同立法命令第14条第1項及び第2-2項）。

業績評価の結果は、年間優秀者ボーナス（第21条）、年間イノベーション賞（第22条）、選択的な昇給（第23条）、内部昇進（第24条）等に活用される（同立法命令第20条）。

2　2026年法による業績評価システムの改革

2026年法により、2009年立法命令第2条第1項の目的規定に「職員の参画と帰属意識の促進」や「行政の効率性とサービスの向上」が追加された。

2009年立法命令第2条第1-2項は、職員個人の業績評価（＝人事評価）制度について規定

82　病気が10日以上続く場合又は入院した場合は、時間外労働に対する補償及び業務遂行に関連する手当を除いた地位手当等も併せて支給される。

83　9か月経過後3か月は最初の9か月の支給額の90%（同項(b)）、その後の6か月間は50%となる（同項(c)）。

84　DECRETO LEGISLATIVO 26 marzo 2001, n. 151, Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, a norma dell'articolo 15 della legge 8 marzo 2000, n. 53. <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto-legislativo:2001-04-26;151>

85　"Pubblica amministrazione e pubblico impiego L'Autorità nazionale anticorruzione." Camera dei deputati website <https://www.camera.it/leg17/465?tema=l_autorit__nazionale_anticorruzione>

している。人事評価は、個人に割り当てられた目標に関する部分と、いわゆる横断的特性[86]に関する部分により構成され、評価に当たっては、客観的な評価のため、管理職間の同僚評価（同項（a））や、可能な場合は外部の利害関係者による評価（同項（b））も含めた様々な利害関係者が関与する構成によることとされている。

大多数の職員が高い評価を得ることを防止するため、業績に連動する報酬は、達成した評価に比例して段階的に与えられなければならず、同一の職務区分又は役職において、職員の 30% を超えて最高評価を与えてはならず、第 21 条の年間優秀者ボーナスは、最高評価の 20% を超えることができないと改められた（同立法命令第 3 条第 5 項）。

Ⅵ　退職管理と年金

1　定年年齢

イタリアにおいて、定年年齢[87]は、老齢年金の支給開始年齢と密接に関係している。

イタリアは、2011 年に行われたフォルネーロ改革[88]により、支給開始年齢が引き上げられてきた。これに伴い、2025 年予算法[89]により、2025 年 1 月 1 日から定年年齢は 67 歳に引き上げられた（第 1 条第 162 項）。また、「組織上の必要性及び選考基準に基づき、かつサービスの効率的な提供を損なうことなく、合理的な決定を下す」ことによって、早期退職の要件を満たす職員[90]を行政機関が一方的に退職させることができる権限が 2008 年から認められていたが[91]、当該権限が廃止された（同条第 164 項）。

雇用の延長についても、新規に採用する職員の指導・支援を行う場合や、雇用延長以外の方法では満たすことのできない機能上の必要性が認められる場合に、行政機関と職員が合意した上で、雇用枠の 10% を上限として、67 歳を超えて 70 歳に達するまで当該職員を雇用し続ける権利が新たに付与された（同条第 165 項）。

2　老齢年金制度

現在のイタリアの老齢年金制度は基本的に官民共通であり[92]、全国社会保障機関（Istituto

⑻⑹　横断的特性とは、既成の枠組みを打破し、成果志向の組織的柔軟性を実現する能力、実行力、組織の内外に対する協力、迅速かつ的確に断固として行動する能力、そして協力者を尊重することで高い業績を挙げるチームを構築する能力をいう（2009 年立法命令第 9 条第 1-1 項）。

⑻⑺　法文上は“limiti ordinamentali”（制度上の上限）、解説資料では“limiti massimi di età”（最大制限年齢）等の表現が使われるが、本稿ではこれを「定年年齢」とする。

⑻⑻　モンティ（Mario Monti）政権のフォルネーロ（Elsa Fornero）労働・社会保障大臣の名にちなむ。2018 年以降、老齢年金の支給開始年齢を、性別や就業状態にかかわらず原則として 66 歳に引き上げるというものである。実際には、平均寿命の延びによって 2 年ごとに調整されることになっており、実際の支給開始年齢は、2020 年から 67 歳である（中益陽子「イタリアの年金制度」p.82. 公益財団法人年金シニアプラン総合研究機構ウェブサイト <https://www.nensoken.or.jp/wp-content/uploads/2024Italy.pdf>）。

⑻⑼　Legge 30 dicembre 2024, n. 207, Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2025 e bilancio pluriennale per il triennio 2025-2027. <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2024-12-30;207>

⑼⑽　個人の最大の保険料納付期間（男性 42 年 10 か月、女性 41 年 10 か月）を経過した者。Paola Aldigeri, “Previdenza e assunzioni con la nuova Legge di Bilancio e Decreto Milleproroghe,” 2025.2.26. Ilpersonale website <https://www.ilpersonale.it/previdenza-e-assunzioni-con-la-nuova-legge-di-bilancio-e-decreto-milleproroghe/>

⑼⑾　Legge 6 agosto 2008, n. 133, Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, recante disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione tributaria, Art. 72.11. <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2008-08-06;133>

⑼⑿　DECRETO LEGISLATIVO 5 dicembre 2005, n. 252, Disciplina delle forme pensionistiche complementari, Art.2 comma 1(a). <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2005-12-05;252>

Nazionale Previdenza Sociale: INPS）の提供する公的年金制度を中心とする強制加入の仕組みと、公的年金給付を補う給付を支給するための任意加入の補足的保障制度（previdenza complementare）とで構成されている(93)。

また、イタリアには、勤続年数ごとに、年俸の 6.91%(94)に相当する金額とそれに関連する再評価額を拠出することによって、雇用終了時に退職手当（trattamento di fine rapporto: TFR）が支払われる制度がある（イタリア民法典第 2120 条）。2000 年 12 月 31 日以降に期限の定めのない雇用契約を締結した等の要件を満たした公務員であって(95)、2014 年 1 月 1 日以降に退職し、年金受給資格を有する職員は、この官民共通の退職手当制度の対象となる(96)。なお、退職手当の原資として拠出した積立金を補足的保障制度の集団補足年金方式に充当することも可能である(97)。

Ⅶ　国家公務員関係の最近の主なトピック

1　職員の高齢化と新規採用

Ⅰ 5（3）で紹介したとおり、イタリアの公務員は高齢化が進んでおり、中でも国家公務員の平均年齢が一番高い。国家公務員は、特定の職種では他の公務員よりも勤務期間が長くなることがあるとしても、短期的な人材の入替え需要がより高まる想定に対しての準備が必要となると指摘されている(98)。

年次報告では、多数の退職により多くの採用を実施できることは、公務員の年齢構成や職種において行政の刷新の絶好の機会であると指摘されている。また、この機会をいかすためには、AI の進化に特に注意しつつ、行政手続の変化及び IT 化を背景として、採用すべき人材の量的な需要を確定する上で現在及び将来のニーズを考慮に入れた計画策定が必要であるとされている(99)。

2　業務における AI の利用

最新の労働協約 2025-2027 では、国家公務員の業務における AI の利用について、初めて 1 章が割かれている(100)。行政機関が AI システムを使用する際に、交渉の相手方である労働組合

---

(93)　中益陽子「第 4 章　イタリアにおける公的年金と私的年金の連携」森戸英幸研究代表『老後所得保障における公的年金と私的年金の連携に関する比較法研究　2016 年度総括研究報告書』2017.5, pp.45-57. 厚生労働科学研究成果データベース <https://mhlw-grants.niph.go.jp/system/files/2016/161011/201601014A_upload/201601014A0006.pdf>

(94)　民法典の規定上は、年俸相当額を 13.5 で割るとなっているが、そこから INPS 年金調整基金への従業員拠出額分の 0.50% を差し引く。Calcola Lordo Netto, “TFR Come Funziona: Calcolo, Rivalutazione e Tassazione 2026,” 2026.5.15. <https://calcolalordonetto.it/guide/tfr-come-funziona/>

(95)　それ以前に雇用契約を締結した公務員に対しては、公務員独自の退職手当制度（trattamento di fine servizio: TFS）が存在したが、1995 年のディーニ改革（1995 年法律第 335 号）により廃止された（中益陽子「拡大するイタリアの民間年金制度―2004 年年金改革における退職手当と補足的保障制度―」『日本労働研究雑誌』552 号, 2006.7, p.74, 脚注(6). <https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2006/07/pdf/067-076.pdf>）。

(96)　“Il Trattamento di Fine Rapporto (TFR) per i dipendenti pubblici,” 2025.7.3. INPS website <https://www.inps.it/it/it/dettaglio-scheda.it.schede-servizio-strumento.schede-servizi.il-trattamento-di-fine-rapporto-tfr-per-i-dipendenti-pubblici-50229.il-trattamento-di-fine-rapporto-tfr-per-i-dipendenti-pubblici.html>

(97)　中益　前掲注(93), pp.54-55.

(98)　FPA, *LAVORO PUBBLICO 2025*, 2025, p.17. <https://www.forumpa.it/riforma-pa/ricerca-fpa-lavoro-pubblico-2025-crescono-i-lavoratori-pubblici-boom-di-laureati-e-giornate-di-formazione/>

(99)　“IL TURN OVER,” p.10. Contoannuale website <https://contoannuale.rgs.mef.gov.it/ext/Documents/TURNOVER.pdf>

(100)　“Contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto funzioni centrali - Triennio 2025-2027,” *op.cit.*(71), Art.13-15.

に対して、当該システムの目的、使用分野、処理されるデータの種類等の情報提供を行う義務（労働協約 2025-2027 第 13 条第 1 項・第 2 項）、法的効果や雇用関係に重大な影響を及ぼすような完全に自動化された意思決定の禁止（同協約第 14 条第 1 項）、幹部管理職及び意思決定権限を有する者の責任の確認（AI システムへの委任の禁止）（同条第 3 項）、AI システムの使用が自覚的かつ責任あるものとなるような適切な研修プログラムの提供（同協約第 15 条第 1 項）等の内容が含まれている。

おわりに

イタリアの国家公務員制度は、勤務関係を労使間の労働協約によって定める点や、高位の管理職にスポイルズ・システムが導入されている政官関係等、我が国の国家公務員制度と根本的に異なるところが多い。しかし、イタリアが直面している課題には、公共行政におけるリスキリング(101)、多面観察等を導入した人事評価の運用の改善(102)、定年年齢の引上げ(103)等、我が国で近年取り上げられているテーマもあり、制度の差異を超えた共通の問題意識が感じられる。

また、イタリアの最近のトピックとして業務における AI の利用が挙げられ（Ⅶ 2）、公務への AI 利用については、我が国でもデジタル庁が開発した行政職員向け生成 AI「源内」による取組(104)や、公務員の人事管理への AI 活用の検討(105)等が見られる等、注目を集めている。また、政府は、令和 8（2026）年 7 月 28 日に「人口減少社会× AI 時代の行政を支える人材改革プラン」を公表し、その中では、AI が国の行政の業務に与える影響、AI 時代の国家公務員に求められる役割・能力等について議論する「AI 時代の国家公務員の在り方に関する検討会」の設置が盛り込まれている(106)。労働協約 2025-2027 における行政機関の労働組合に対する情報提供義務や適切な研修プログラムの提供の在り方等の規定は、我が国の今後の取組の参考になると考えられる。

（おち　みどり・総務部人事課）

（本稿は、筆者が行政法務課在職中に執筆したものである。）

---

(101) 「公務員人事管理に関する報告」2025.8.7, p.22. 人事院ウェブサイト <https://www.jinji.go.jp/content/000011694.pdf>

(102) 「人事行政諮問会議　最終提言」2025.3, pp.10-11. 人事院ウェブサイト <https://www.jinji.go.jp/content/000009257.pdf>

(103) 令和 5（2023）年 4 月に、国家公務員法等の一部を改正する法律（令和 3 年法律第 61 号）の施行により、令和 4（2022）年度まで 60 歳とされていた国家公務員の定年年齢は 2 年に 1 歳ずつ段階的に引き上げられ、令和 13（2031）年度に 65 歳となる（「高齢対策　国家公務員の定年の引上げ（概要）」内閣官房ウェブサイト <https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/jinji_i.html>）。

(104) 「ガバメント AI「源内」」2026.8.31. デジタル庁ウェブサイト <https://www.digital.go.jp/policies/genai>

(105) 三菱総合研究所「公務員の人事管理（配置案作成）における AI 活用の実現可能性に関する調査研究業務　報告書概要版」2026.3. 人事院ウェブサイト <https://www.jinji.go.jp/content/000015783.pdf>

(106) 合計 5 回程度の開催により、令和 9（2027）年 1 月を目途に取りまとめを目指すとされている。第 1 回の検討会は令和 8（2026）年 8 月 17 日に開催された。内閣官房内閣人事局「人口減少社会 × AI 時代の行政を支える人材改革プラン―国家公務員バリューアッププロジェクト―」2026.7.28, pp.3-4. <https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/pdf/20260728_plan.pdf>;「第 1 回 AI 時代の国家公務員の在り方に関する検討会」2026.8.17. 内閣官房ウェブサイト <https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/aikomuin_arikata/dai1/index.html>