

人事行政諮問会議(第3回)

日時：令和5年12月5日(火)13時30分～15時30分

会場：人事院第一特別会議室

出席者：(委員) 森田座長、荒木委員、小林委員、峰岸委員、宮島委員
(人事院) 川本総裁、柴崎事務総長、米村総括審議官、
荻野職員福祉局長、幸人材局長、佐々木給与局長、
役田給与局次長、野口総務課長

○野口総務課長

事務局の野口でございます。第3回人事行政諮問会議を開催いたします。本日もよろしくお願いいたします。なお、宮島委員におかれては、所用のため遅れての御参加となります。

それでは座長よろしくお願いいたします。

○森田座長

皆様こんにちは。3回目となりますが、よろしくお願いいたします。

早速ですが、議事に入りたいと思います。議事次第でいいますと、2番目になります。処遇も含めた戦略的人材確保の在り方について御議論いただきたいと思います。

まず、資料につきまして、事務局から簡単に御説明を頂きたいと思います。

○役田給与局次長

はい。それでは、資料について簡単に御説明いたします。お手元の資料を御覧ください。まず、目次です。本体資料は01、国家公務員の人材確保をめぐる状況として、現状とその要因分析を示した上で、それを踏まえての02、御議論いただきたい主な論点という構成になっております。

5ページから7ページは御議論いただく前提として公務員制度とその運用の概要を整理したものです。

6ページと7ページにつきましては、議論の際にも適宜御参照いただくかと思っておりますので、お手元にA3判で同じものを用意してございます。

5ページを御覧ください。国家公務員の採用試験制度の変遷を示した資料です。戦前は採用試験に基づく身分的な官吏制度でしたが、戦後は官職、すなわちジョブを分類する職階制の導入が目指され、個別のポストごとに公募による競争試験を経て採用する制度になりました。しかし、運用上は昇任試験が形骸化し、採用試験による新規学卒者の入口選抜と採用年次や遅い選抜に基づく部内昇進が行われました。

いわゆるキャリアシステムと呼ばれるものでございます。平成の公務員制度改革において、キャリアシステムに関しては、人事管理の原則が定められ、職員の人事管理は採用年次、合格した採用試験の種類等に捉われず、人事評価に基づいて適切に行うこととされました。その際、キャリアシステムに代わって幹部候補を育成する枠組みとして、幹部候補育成課程が設けられました。一方で採用試験は係員の官職を対象とするものとされ、入口選抜の運用は追認された形になっています。また、このときに内閣人事局が設置され幹部人事の一元管理が導入されました。

6 ページは現行の採用関連の制度を整理したものです。国家公務員の採用方法には 2 種類あり、係員の官職に採用するために多くの受験者を募って実施する採用試験という仕組みと、係長以上の官職を対象として個別に採用する選考という仕組みとがあります。採用試験には様々な種類がありますが、このうち総合職試験は政策の企画立案等に関する事務をその職務とする官職、一般職試験は定型的な事務をその職務とする官職をそれぞれ対象としています。確保すべき人材として相当高い水準の人材像を掲げており、多様な知識・能力を求めています。専門知識、基礎的・一般的能力、学習能力・応用能力などが求められており、それに対応した各種の検証を行っています。また、試験の種類に対応して初任給が設定されています。

7 ページでございます。こちらは採用後の人事管理の運用実態を示したものです。人事管理制度においては原則として採用試験区分による差異を設けていませんが、運用の結果として採用試験区分による違いが生じています。ここでは、管理職への昇進に要する勤続年数、幹部候補育成課程に選定された人数、35 歳時点での給与を比較しています。

次は、国家公務員の採用に関する現状を示す資料になります。8 ページは以前もお示ししましたが、国家公務員採用試験の申込者数が総合職試験・一般職試験ともに減少傾向にあります。

9 ページでは、民間から、国への人材の受入れ数を示しており、この 5 年間で増加傾向にあることが分かります。

10 ページ、これは以前もお示ししましたが、公務においては高スキル人材の在職者数が以前に比べ増加しており、また、採用者に占める選考採用者の割合も増加傾向にあります。

11 ページも再度のものでございますけれども、国家公務員の離職状況のグラフです。国家公務員の離職率は一般労働者に比べると低いものの微増傾向にあり、年齢階層別に見ると特に 20 歳代～30 歳代の離職率が増加しています。

続いて、以上の現状を踏まえて、その要因の分析をした資料を御紹介します。13 ページは就職活動を終えた学生を対象として、職業として国家公務員を選ばなかった理由を尋ねた結果です。「採用試験の勉強や準備が大変」を挙げる者が最も多く、「業務内容をこなすことが大変そう」、「業務内容に魅力を感じなかった」を挙げる者

も多くなっています。

14 ページです。こちらは、総合職試験全体の申込者数が大幅な減少傾向にある一方、専門試験を課さない教養区分の申込者数が増加していることを示すものです。受験可能年齢の引下げや、試験の開催地の拡大も奏功していると考えられます。また、右側の事務系区分別の採用率を見ると教養区分は他区分と比較すると高い傾向があります。

15 ページは総合職試験等からの新規採用職員に対するアンケートの結果です。公務の魅力を上向きさせ、優秀な人材を確保するための取組として、約 8 割が「給与水準の引上げ」、約 7 割が「残業に関する働き方改革の推進」を挙げています。

16 ページは人事院勧告に当たって、各界の有識者からヒアリングを行った結果です。人材確保の観点から魅力ある給与制度を整備すべきことについて様々な御指摘を頂いております。

17 ページは離職の意向に関する職員アンケート調査の結果です。離職意向の要因として 40 歳未満の層を中心に主に「自己成長できる魅力的な仕事に就きたい」、「収入が少ない」、「仕事を通じて専門性・スキルが磨かれている実感がない」などが指摘されています。

18 ページは勤務継続についてのアンケート結果です。官民間問わず、定年まで現在の組織で勤務し続けたいという意向を持つ者の割合は半数に満たないとのデータもあり、離職防止策を継続的に講ずる必要があります。

19 ページでは、ここまでの要因分析の結果をまとめております。御覧いただきましたように、人材確保が困難となっている要因としては様々なものがありました。したがって、公務がその採用競争力を向上させ、また、離職防止を図っていく上では、複合的に措置を講じていく必要があると認識しております。しかし、それらを一遍にまとめて議論することは時間的な制約もあり、難しいと思いますので、テーマを整理いたしまして、本日の第 3 回会議においては、採用と処遇に関する項目の状況等について、引き続きさらに細かく確認していくこととし、それ以外は次回以降に回したいと思っております。

20 ページです。採用と処遇に関する要因分析を続けていきたいと思っております。こちらは主な就職活動スケジュールを官民で比較したものです。総合職を志望する大半の学生は、大学 4 年生の進級直前の春に1次試験を受験し、2次試験、最終合格、各府省による面接である官庁訪問を経て内々定に至ります。一方、民間では専門試験のような筆記試験は必ずしも課さず、適性試験と面接等を中心に採用プロセスが進行します。

21 ページは国家公務員の初任給の状況です。近年、民間では初任給の引上げやベースアップを含め、業績や人材確保上の必要性等を踏まえて相応の賃金水準を確保しようとする動きがあり、公務においてもそれを踏まえた初任給引上げを行っている

ます。今年的人事院勧告に基づく給与改定の結果、初任給の水準が民間を上回るようになりました。

22 ページは若年層の給与改定状況です。公務全体の給与改善は、民間の賃上げと比べ遜色のないものとなっておりますが、特に若年層を重点にした賃上げを行っています。

23 ページは採用上競合している可能性がある産業の給与水準との比較です。総合職試験等からの新規採用職員に対するアンケートによれば、周囲の優秀な学生のうち、一定数はコンサルタント・シンクタンク、商社等の業界を志望しており、これらの業界は公務と採用競合となっている可能性があります。

24 ページでは、デジタル人材の高額報酬の求人例と、公務における特定任期付職員の給与額を対比しています。デジタル人材等、一部の高度専門人材に対する給与水準は、公務における給与水準を大きく上回っており、高度の専門的な知識・経験を有する者に適用される特別な給与額すら上回る状況にあります。

25 ページは民間企業の役員と幹部公務員の年収を比較したものです。事務次官は大臣を補佐することから、副社長などを含む「社長を補佐する者」をベンチマークとしております。民間企業における役員級の人材に対する給与水準は、公務における幹部人材の給与水準を大きく上回っており、その差は年々開いている状況です。

26 ページは小括です。公務組織の各層に有為な人材を誘致することが重要であること。今後、公務組織においては人材のターゲットごとに課題の要因を特定し、求める人材を安定的に充足させる方策を講じていくことが急務であること。そのためには、採用関連の制度や運用の改善に加えて、人事制度やその運用全体について総合的な対応を図ることが求められること。その際、施策ごとに適用する実施対象を検討することが適当であることを述べております。

02 の御議論いただきたい主な論点は、後ほど改めて御説明いたします。また、参考資料の説明は時間の関係で割愛いたします。駆け足になりましたが、御説明は以上です。

○森田座長

御説明ありがとうございました。事務局の説明はスライドの 26 ページまでですけれども、資料などに関しまして、御質問などございましたら御発言をお願いしたいと思いますが、いかがでしょうか。

○森田座長

はい、どうぞ、小林委員。

○小林委員

20 ページのところでございますけれども、採用試験のスケジュールについて、実際は、民間企業というのはインターンシップをやっておりまして、それがいつの時期かということをお察しますと、この表の中には出てきていない、夏から秋ぐらいだったと認識しておるんですけれども、それはいつぐらいか把握しておられますでしょうかというのが1点目。

それから、25 ページのところにございます、事務次官と副社長等の役員を比較しておられますけれども、会社において新入社員が何を目指すかということ、トップの社長を目指す訳で副社長を目指すわけではありません。国家公務員でも上昇志向の強い方は、入省して、公務員トップの事務次官を目指すのではないのでしょうか。大臣を目指すかということ、違うんじゃないかと思うのです。そうすると、比較を行うときには、事務次官の給与と社長の給与を比較しなくてはいけないと思います。私が少し調べましたところ、社長の給料というのは七千数百万円だったんですが、その辺のところは把握しておられますかというのが2つ目の質問です。資料については以上です。お願いします。

○森田座長

はい、では、幸人材局長からお願いします。

○幸人材局長

1点目のインターンシップの状況でございます。大学1年生、2年生を対象としたインターンシップから、特に3年生の夏以降のインターンシップは、相当多くの民間企業で実施していると我々も認識してございます。

他方で、国家公務員につきましても、各府省独自でのインターンシップを熱心にやっております。採用に直結するものではないというのは官民ともに共通ではございますが、民間に負けないように、各府省においても頑張ってお実施しております。

○小林委員

分かりました。時期的には民間と同じぐらいと考えてよろしいのでしょうか。

○幸人材局長

特に民間と時期をずらしてはおりませんので、民間と同様の時期に実施しております。

○小林委員

ありがとうございます。

○峰岸委員

1点よろしいでしょうか。

○森田座長

はい、峰岸さん。

○峰岸委員

今インターンシップの話が出たので、お伝えしておこうと思うんですけど、普通、民間企業のインターンシップというのは、その企業を知っていただくための活動なので、今の風潮ですと基本的に、常時行っているのだと思います。それと、やはり、採用のタイミングよりも前の段階でやっているケースが多いと思います。それは、もちろん採用と直結してはいけないんですけども、各社の職場を理解していただくためにです。いわゆる長期的な早期ブランディングのためにインターンシップを行っているので、国家公務員が行っているインターンシップとは、やはり趣が違っていると思います。後ほどお伝えしますが、この在り方は異なるというふうに考えていいのではないかと考えております。

○森田座長

はい。では、給与局長。

○佐々木給与局長

給与の関係についてでございます。私どもも、社長の給与も把握しており、もっと高い給与になっているということでございます。次官の給与をどこと比べるかというときに、細かいことを申し上げますと、トップを直接補佐する者という位置づけの役員の給与を教えてくださいという聞き方をしています。といいますのは、公務の場合、省でいえば大臣がトップで、その下に、副大臣と政務官がいらっしゃる、その下に次官が位置づけられているということになっております。そのため、組織構成の関係上、次官については、必ずしもトップではなく、実際のところとしては副社長等の水準を参考にしているというのが今の状況というところでございます。

○小林委員

それは事前に御説明を頂いたので、十分承知しておりますし、そのことを存じ上げないわけでは勿論ないんですけども、私もこの委員を拝命してから、公務員を目指す方々と何度もディスカッションをしたのですが、まず、社会人になってトップを目指すという話になると、皆さん公務員のトップは事務次官というのを知っています。そして、事務次官の給料と社長の給料を比較したときに、これぐらいの差があるのでとい

うようなロジックで御判断されていますので、学生サイドがどう考えているかということに主軸を置いて比較をするべきであると思います。組織論をここで展開しても全く意味がないので、採用試験を受ける側がどのような気持ちで、何を比較して選ぶかということを考えますと、社長の給料というのは人事院でも調べられていると思いますが、民間の調査を見ても、1,000人以上の企業の比較ですと、7,502万円とというのがありました。学生はですね、7,502万円と2,324万円を比較しているのだということも、知っておいていただきたいと思います。以上です。

○佐々木給与局長

学生にとってそういうものがあるということは、しっかりと認識していきたいと思っております。指定職の給与が十分なのかというのは私どもも問題意識を持っておりまして、その意味で、今の比較でいっても全然追いついていないというのが現状でございまして、ここをどうしていくかが大きな課題になっていると認識しているところでございます。

○森田座長

はい。よろしいですかね。ほかに御質問等よろしいでしょうか。

それでは、スライドの28にございました、御議論いただきたい主な論点につきまして、議論をさせていただきたいと思っております。これについて事務局から御説明をお願いいたします。

○役田給与局次長

まず、上段にはですね、今後特に第5回までの会議を通して御議論いただきたい論点を記載しております。論点の内容は、「a.職員の区分は人事管理全体と密接に関わっている。現在の総合職・一般職採用職員などの採用区分の在り方、採用区分と昇進や処遇との関係等も含めて、現行の区分で課題があるとすればどういったことが考えられるか」、「b.その際、真に職員が担う役割や職責の大きさに応じて処遇すべきと考えられる職務がある一方、業務経験に応じた処遇を行うことが適している職務もあると考えられる。公務においてはこういった職務がそれぞれ該当すると考えられるか」としております。これらは各区分の位置づけや相互関係に関わりますので、全ての区分が検討の対象範囲となります。

下段には先ほどの整理も踏まえまして、今回第3回において特に御議論いただきたい採用や給与水準に関する主な論点を記載しております。論点の内容は、「1、今後人事管理の体系を構成する各区分においてどのような能力を有する人材が特に求められるか」としております。

さらに、「2、そのような人材をどのように確保・選抜するのが適当か」、「3、民間企

業との採用競合があり、人材確保が難しい区分についてはどのような給与水準が望ましいか」という論点が続くことになります。

説明は以上です。

○森田座長

ありがとうございました。ただいま事務局から説明がありましたように、論点は大きく分けて2種類あります。上段が今後の会議においても議論する論点。下段が、特に今回のテーマに沿った論点ということでございます。なお議論の中で必ずしも具体的な結論が出ない場合もあるかと思えますけれども、次回以降の会議も通じて様々な角度から、議論を深めていく中で、中間報告に向けて、各テーマに関して大きな方向性について認識を合わせていければと思っているところでございます。

それでは、上段の a と b、職員の区分と人事管理の体系の在り方に関する論点について意見交換をしたいと思います。先ほど申し上げましたとおり、今後の会議におきましても議論する論点であり、今日議論をし切るというよりは、こういったことを念頭に置きつつ、次回以降も議論を行っていければと思っているところでございます。

議論に当たりましては、まずは公務の状況について確認をしておきたいと思えます。資料にも掲載していただいておりますが、事務局から職員区分についての制度上の建て付けと実態も踏まえながら、簡単に御説明をお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

○役田給与局次長

承知いたしました。お手元の資料を御参照いただきつつ、簡単に御説明をさせていただきます。繰り返しになりますが、改めてスライド 6 の国家公務員の採用関連制度について御覧ください。

まず、公務においては採用試験制度において、大きく総合職試験・一般職試験という区分を設けております。ただし、これはあくまで係員として採用する際にどういったポストに就けるのか。そのポストの違いに対応した区分けであり、例えば、採用後の昇進スピードや将来的に従事する仕事の内容などについては、制度上違いはなく、人事評価の結果に基づき行うこととされています。制度上の立てつけは言わば入口の違いこそあれ、入った後は皆で同じ梯子を、競争しながら登っていくというイメージでございます。

一方で、資料でもお示ししておりますけれども、このような制度の運用の結果として総合職試験・一般職試験という入口の違いが、様々な点において表れているというのが実態です。制度上は明確に採用後の扱いが定まっていないことで、例えば配置においては、現状全く同じポストに総合職試験・一般職試験、いずれの試験から採用された職員が共に配置可能な、ある意味弾力的な人事運用が可能となっているとい

う捉え方もできます。また、例えば給与においては、制度上両者について適用される給与テーブルは区別されておらず、多くの職員は行政職俸給表(一)という給与テーブルの中で、配置されているポストや職務の格付により給与額が決定されます。

以上、公務における職員区分に関し、簡単に御説明させていただきました。

○森田座長

はい。ありがとうございます。今後各回の議論を進めるに当たりましては職員の区分をしっかりと意識することが重要ではないかと思われま。委員の皆様にも御意見を頂きたいのですが、この点に関していかがでしょうか。

指名するわけではございませんけども、峰岸委員に口火を切っていただければというふうに思います。

○峰岸委員

私は今のお話のところの、職員区分を入り口で試験で分けるというのは、最終的にどういう意味合いになってくるのだろうと思いましたが、それはそれとしまして、報酬水準に関しまして、お話しさせていただければと思います。

先ほど議論されておりましたが 25 ページで、ベンチマーク 500 人が基の役職ということでも差異はあるというお話がありました。私は、課題認識として報酬水準に関しましては、基本的に民間と比較して給与水準に大きな差があると認識しております。特に、本府省の課長補佐以上、スコープを 1 万 5,000 人と置いたときに、ここが民間企業と同等のジョブを分析したときに、報酬に顕著な差が出るのではないかと仮説を立てております。逆に言いますと、そこに至るまでのオペレーティブな業務は、先ほどの入り口にかかわらず、民間企業とは、実はそれほど大きな差異はないのではないかと仮説を持っています。そのため、ある種一人前になって付加価値業務を任せられた途端に、報酬のギャップが出るという構造になっているのではないのかなと仮説を設定しています。

もう一つは、この後の論点に関係することなのですが、人事制度と選考プロセスを見直さなければいけないと思っています。そもそも、大きな民間企業では、未来の、5 年、10 年、15 年程度ですけれども、事業ポートフォリオに合わせた、組織人材のポートフォリオと人材の要件が何なのかという棚卸しから始まって、そこからバックキャストして人事制度ですとか、採用プロセスの設計をします。そのため、国家公務員の、とりわけ、本府省の仕事が 10 年後、20 年後にどのような内容になっているのかということから、その人材ポートフォリオと人材の要件ができてくるといって、それが固まっていなくて、人事制度と採用の話だけをしていても、枝葉の話になるという認識を持っています。

その上で、解決の方向性の仮説なのですが、まず、報酬水準としましては、先ほど

申し上げたような仮説を持っていますので、これからぜひ皆様に、タスクとして、解像度を上げるためのお仕事をしていただけないかなと思っています。まずですね、政策企画を担っている本府省の課長補佐以上を、一旦仮説として付加価値業務を担っているとして、スコープとし、それ未満はオペレーション業務という仮説を設定し、例えば、どちらかの省庁の仕事、ポストを抽出してですね、例えば経産省と国交省などの課長補佐以上のポストを、3 つ～5 つぐらい抽出してみて、ジョブの定義を民間と照らし合わせるような棚卸しをしていただけないかなと思います。それと、課長補佐未満のオペレーティブな業務の部分も抽出していただいて、仕事の価値を言語化していただいて、民間と比較していただきたいと思っております。ですから、大きなギャップが存在するであろう付加価値の業務である課長補佐以上の仕事の抽出と、オペレーティブな部分の仕事の抽出を、幾つかしていただいて、民間企業との報酬の違い、差異を分析していただきたいと思っております。ここはですね、報酬データベースをグローバルで持っている人材コンサル会社もあると思いますので、料金は発生するかもしれませんが、オーダーしてですね、分析をしていただきたいと思っております。これ以上解像度が上がらないところで議論していても、前に進まないなと思っています。ある仮説に基づいて掘り下げていく、そういう業務を続けていただきたいなと思っています。

確認していただいて、給与差がやはり大きくあるということであれば、報酬ギャップは採用の競争力につながっている大きな部分でもあると思いますので、大きな変更が必要であると思えますし、逆に、例えばオペレーショナルな業務については、そのギャップが僅差であるのであれば、むしろこれは今までどおり、もちろん民間企業とも合わせなければいけないんですけども、大きな変更の必要はないかもしれないかです。色々なことが明らかになってくると思っていますので、前に進むような、実務に向かっていただければと考えています。

○森田座長

ありがとうございます。ただいまの御意見も含めまして、他の委員の方いかがでしょうか。人事院側からもどうぞ。はい、じゃあ、柴崎総長。

○柴崎事務総長

峰岸委員、どうもありがとうございます。今、大変貴重な御指摘を頂いたと思っております。私どもも、予算にも関わる話ではございますけれども、具体的なやり方等を含めてこれから、やる方向で考えていきたいと思っております。

○森田座長

いかがですか。荒木委員どうぞ。

○荒木委員

有益な御指摘を頂いたと思います。民間の人事管理も、メンバーシップ型からジョブ型というふうに変わってきていると言われております。公務員の場合は、ある意味で最もメンバーシップ型が徹底していたのではないかと思います。それを民間と比較する場合に、どのように比較するかということでは、少し工夫が必要かもしれません。ただ、そのことも踏まえても、やはり、大きな給与格差があるというのは、公務が有為な人材を引きつける上では重要な考慮点だと思います。

もう1点、同じ業務をやっていると思われるものを比較することが重要だと思いますが、同時に、言わば生涯年収といいたいまいしょうか、そのことも含めて、特に公務員の場合は身分の保障がありますので、生涯年収としてどういうことになるのかということも踏まえて、今、現に行っている業務で、比較可能なものと比較する、その両面の観点で検討いただくと、さらに貴重な情報が得られるのではという印象を持ちました。以上です。

○森田座長

ありがとうございます。大変重要な指摘だと思います。それでは、小林委員、どうぞ。

○小林委員

先ほど峰岸委員がおっしゃった、課長補佐以上と、それ未満の方々を分けて、そして、客観的に検証していくという手法については、私も賛成いたします。公務員の給料が安いということは、これはもう誰に聞いても、異論を唱える人はおらず、公務員になりたくない理由の一番筆頭が給料問題です。ほかの委員会等でも、思い切って公務員の給料を上げるべきだという意見は、既にはっきり出ております。公務員の給料が安いかどうかということを検証することが目的ではなく、合理的なバックデータを得て、やはり本当に安かったんだということを、特にステークホルダーの方々、国民の皆さんに確認していただくのが肝要かと思います。先ほどほかの委員会等での意見と申し上げたのは、人事院が開催している公務員問題懇話会で、様々な地域で議論いただいているんですけども、若年層に魅力のある給与システムにしなくてはならないですとか、大胆な給料アップをしなくてはならないというようなことが明確に出ております。

バックデータを固めて、議論するというやり方は賛成ですけれども、データの取り方は委託の仕方によって、いかようにでも結論が変わってきますので、例えば比較をするときに現行の50名以上というような比較ではなく、課長補佐以上の方々が担っている守備範囲は、少なくとも大企業の3,000人クラス以上の責任であるというよ

うな事実を踏まえて、フェアな比較をするべきであると思います。

生涯年収については、現在では公務員にとって第 2、第 3 の職場というようなことが通常のパターンで用意されているということはなくなりましたから、どなたかモデルを決めて御協力を得られたらという前提つきですけれども、実際には退官の後どのようになされたかというようなことも含めて、実際のケースとして、どれぐらいの生涯年収かという比較をしなくてはいけないと思っております。収入については以上です。

○森田座長

峰岸委員どうぞ。

○峰岸委員

まず、先ほど申し上げた民間企業との差異を分析して解像度を上げてくださいということに対しての民間企業のベンチマーク先は、例えば、各省庁単位の人数規模ですとか、そもそも、採用上競合している可能性がある産業として、スライド 23 ページにはコンサルタント・シンクタンク、商社等があるので、できれば採用競合をしているカテゴリーがお分かりであれば、例えばコンサルタント業界、商社とか金融とか分かりませんが、そのような採用競合しているカテゴリーがベンチマーク先になるのではないかと想定します。

○小林委員

ベンチマークのために欲しい人材がどこに流れていったか、流れていった先と比較するというのは、基本的には私も賛成でございましてけれども、結果的に、そこに大勢が流れていったからそこと比較するというのではなく、どういう人材が本来欲しかったのか、例えばコンサルタント会社で発揮されるようなスキルを持った人材が欲しかったのならコンサル会社と比較をすれば良い訳ですが逃げていった先だけと比較するのではなく、あるべき人材ポートフォリオをにらみながら、公務員として必要などういう能力を発揮している人がどこにいるのかということのをにらみながら、そのような会社と比較をしていただきたいと思いました。

○森田座長

では、宮島委員どうぞ。

○宮島委員

ありがとうございます。今日のテーマは、申し上げたいことが色々あって、論点の前半がいいのか後半か、ちょっと混ざってしまうかもしれないですが、お許しいただきたいと思えます。

まず、欲しい人材が競合するところと報酬を比べるというのは私も全く賛成です。特に感覚として、霞が関でものすごく活躍されている 30 代後半～40 代の方々が、報酬で見劣りがしているという感じは私も持っております。これは 1 つの考え方なんですけれども、完全に政策立案の人とそうじゃない人っていうことを分ける、本当に国の政策全体をがっつりやるという、まさに計画立案をする人っていうのを、別の体系にすることが考えられるかどうか。というのは、同じキャリア官僚でも仕事の中身に相当な差が出ていると思いますし、私たちの民間の感覚ですと、仕事は他律的でも、自分でそのやり方や、成果の上げ方を工夫できる職種は、裁量労働制が大分広がっております。そうすると、もちろん今みたいに他律的なところ、国会への対応などは改革しなければいけませんけれども、長い時間いる人がたくさん報酬をもらうということが、民間でも普通ではなくなってきている中で、特に政策、アイデア、企画力、頭ということが求められる、いわゆる中枢官僚に関して、ちょっと違う体系が考えられないのかなど。ある意味、そういう人たちが特別な人として日本を引っ張っていくんだということでブランド化できれば、今官僚全体のブランドが落ちてしまったところに関してどうにかできないかと考えます。抽象的で難しいんですけども、それができた場合には、官僚は、今だったら、実感として特に優秀な人たちは、特定省庁に行くのではないかと思います。それ以外の省庁はブランド力が落ちた結果をもろに受けて、その省庁の中核の力がこの先どんどん落ちるのではないかと心配しています。だから、省庁の中でも比較的人気が残っているところは、まだ、今の政策立案能力が維持できるかもしれないですが、そうではないところに対する不安があって、本当に大事な政策のど真ん中を考える人たちっていうのは、全部横並びの報酬体系とは違うと考えられるのではないかと。

私たちも、記者職はもちろん他律的ではありますが、情報の取り方やいい原稿の書き方は自分の力でできるという理解で 4 年生ぐらいから裁量労働制となっております。このようなことも考えていただければと思います。

生涯年収のところですが、目先の額ではなくて、全体として減った感覚があるのは、1 つは住居です。以前は、確かにお給料は少ないかもしれないけど、都心でそこそこの広さの宿舎に住めていたので、古いかもしれないですが、その分余計にお給料をもらっているのとそんなに変わらないのではないかという感覚を持っておりました。一方、今、特に若い方の宿舎が遠くなってしまって、激しく働く場合には自分で家を借りており、生活が厳しいというようなことを聞きます。そういった部分ですとか、シニアに関しては、60 歳を過ぎてもそれまでの 7 割というのは、実は民間よりいいのではないかと思うんですね。民間は、60 歳を過ぎたら会社によっては、それまでの 3 割、4 割になるというところも少なくないので、むしろ上の世代は比較的恵まれている。そうすると、トータルで見てどうなのかと考えたときに、結局、今は、若い人はすごく損をする感じがして、比較的、あるいは一生働く人にとっては、まあいいかなって思った場合

にはですね、終身雇用で来ようとする人しか来なくなってしまうのではないかと思います。そうするとチャレンジして、どんどん新しいことを考えようというタイプの人よりは、失敗しても首にはならないで、そこそこちゃんとやっているという一生生活ができるなと思うタイプの人、もしも優位になってしまうとすれば、それが本当に公務員が今求めている人材なのかというところで、ぶつかりがあるのではないかと思います。生涯、あるいはFRINGE・ベネフィットも含めた形で何がプラスかマイナスか。例えば、先ほど外資の話でありましたけど、その代わり外資の人たちは、先は全く見えないわけですよ。5年後、同じところで勤めている保証は、みんなないという感じで働いているので。雇用が続くというところは、公務員はプラスかもしれませんし。そういった要素も、加味しながらの比較ということをお願いしたいと思います。

○森田座長

ありがとうございます。ほかに考え、視点いかがでしょうか。それでは、私も一言申し上げさせていただきます。

まず、峰岸さんが提案されたような形での調査、データを集めるのは結構大変ではないかと思いますけれども、可能な限り集めていただいて、それをベースにして、御議論いただきたいと思います。

もう一つお願いしたいのはですね、事務局の資料でも、民間の副社長等と事務次官の差がありましたが、これは、もっとずっと前から比べるとどうなのかと。少なくとも、私が学生で公務員試験を友達と受けようかと思ったときから、公務員の給料が高かったって話は聞いたことないので、ずっと低かったのではないかと思います。それでも、大変重要な仕事として、選んでこられたということがあるかだと思います。そのような意味で言いますと、例えばですけども、なかなか比較は難しいのですけども、同じレベルの官民の格差がうんと拡大してきたのか。確かに現在の、トップの民間企業のエグゼクティブの給料というのは、すごく報酬上がっているのは間違いないと思いますけれども、それに従って、受験者が減ってきたのかという、そこに逆相関があるかどうかとかですね、その辺りが気になるところです。そして、昔から、給与自体は低くても、公務を選んでいた人は選んでいたということなので、何が違ってきたのかというのは給与格差だけではなく、トレンドを見ながら考える必要があるのかなという気がしております。

もう一つは生涯賃金の話ですけども。少なくとも30年ぐらい前までは、公務員を退職した後は、副社長・専務級のお給料をもらっていた方は、結構いらっしゃったわけですよ。そういう意味で言いますと、その辺りもどう違ったのか、どう変わってきたのかということは、やはり、年収ということを一つのポイントとして見ていく場合には、その辺りも重要なポイントかなと思っております。大変だとは思いますが、可能な限り、その辺りについて情報提供していただければというふうに思います。

○小林委員

座長のおっしゃるとおりで、昔は公務員になれば生涯収入は保証されていましたが今は違う。しかも、先ほど宮島さんがおっしゃった、すばらしい官舎など給与以外の魅力的な要素も昔はあり、そういうものは周りから見てもはっきり分かっていたけども、今はもうそれがなくなってしまっている。生涯モデルが今と昔では全く違うということが大きい。

もう一つ言いますと、以前も申し上げたんですけれども、やはり官僚の政策形成過程に対する影響力が昔は非常に大きく、日本を動かす実感が官僚にあったのではないのでしょうか。大変やりがいがあって、日本の将来を真剣に考える志の高い人が官僚になっていたけれども、今やそうではないと。この点も、公務の魅力を下げているのだと思います。

○森田座長

ちょっと今の議論の論点から外れるのかもしれませんが、給与以外のファクターというのがやはり重要ではないかなと思っています。少しだけ触れさせていただきますと、この資料の 17 ページで、なぜ辞めたのかというデータがありまして、その中で一番多いのが、若い世代の場合には「もっと自己成長できる魅力的な仕事に就きたいから」となっております。そして、「収入が少ない」ということが 30 代未満の男性にはありますけれども、その次になってくると「仕事を通じて専門性・スキルが磨かれている実感がない」とか、「キャリアアップできる展望がない」とかっていう理由が挙げられています。50 歳以上の「十分働いたから」というのは、これはちょっと別の問題、気持ちは分かるのですが、それは別としましてですね。こういう、仕事そのものの性質・魅力というものも、かなり重要な要素かなと思っています。どのように調べたらいいのか、これも 1 つのデータになると思いますけれども、ほかの民間企業の離職理由と比べて、どういう違いがあるのかとかですね、その辺りのことも、可能であれば、調べて教えていただければというふうに思いますので、よろしくお願いいたします。

先ほどありましたように、公務員の職種といましようか、いろいろあるわけで、オペレーショナルといった書き方がされておりましたけども、いわゆる通常管理職の場合、民間と共通している場合と、政策の立案・企画という、この霞が関の世界では言葉として出てきますけども、職務としてきちっと分離されているかという、必ずしもそうではないように今思います。特に、組織管理のマネジメント、もう一つは行政の重要な仕事として、行政処分といましようか、外部に対してですね、法律に従って、判断をしていくという業務も、かなり大きな仕事となっております。特に、その場合には、国民の権利義務に関わる公権力の行使ということになると、これは民間では同じようなものがあるかどうか分かりませんが、そういう性質の仕事もかなりの部分を

占めているとしますと、どういう仕事を議論の対象にするのか、どういう人材がそこで必要とされ、欠けているのかということを考える必要があると思います。

もう一つは、いわゆる幹部の公務員と、それ以外の一般、民間企業と同様のという言い方をしているかどうか分かりませんが、そうした職務に就いてらっしゃる方と、これをやはり少し対象として、意識して区別しておく必要があるのかなという気がいたします。

はい、宮島委員、どうぞ。

○宮島委員

私もそう思いますし、取材していて同じ課長でも仕事に相当差があるなというのを実感として感じます。もちろん、どこの段階で選別するのがいいか、それはさすがに新卒のところでは分からないよと言われたのですけれども、少なくとも、どちらかというルーチンに近いようなところを、責任はあるかもしれないけれども、それを担っている課長と、まさに政権のど真ん中の政策を動かしている課長というのは、やはり違うのではないかと。それがもう完全に同じ中に組み込まれているというところに関しては、とても不思議な気はしていました。よく満足しているなと思いました。

報酬は、民間でもですね、下げることができるとか、年次の逆転とか公務員よりはずっと柔軟にできるようになっていると思いますが、報酬を下げるとか格を下げるということに関しては、副作用みたいなものもあるので、すぐにはやりにくいかもしれません。少なくとも誰から見てもスーパーウルトラな人、スーパーウルトラな課長補佐とかに対して、もうちょっと何か処遇してあげないと、嫌になってしまうのではないかなと思います。今は、志や、やりがいでもっているのかもしれないですが、Z世代以降がやりがいだけで本当に引っ張れるのか、外でもっと魅力的な仕事がどんどんできてくるのではないかと不安を感じます。

○森田座長

ありがとうございました。まだこの段階ですからいろんな御意見をどんどん出していただくということかと思えます。それについて、何らかの方向を示すとか決めるとかっていう話ではないと思えますので。

○峰岸委員

私も皆さんの意見と全く同じです。19ページのここまでの要因分析のうち、報酬の水準はその中の1つであるということだと思いますので、よりこのアンケートなどから抽出された声を用いて、今後のテーマにおいて、解像度を上げていくことが必要だと考えております。自分の成長といった話は、若年層だったりとか、例えば転勤が多いというのは、どのセグメントであるのか、年次なのか、あるいはその付加価値業務と

の境のどちらの分野の人たちなのかとか、より分解してですね、的を当てていくということが、有力な解決策につながるかなと思っております。

それと、報酬のところでは、これも皆様がおっしゃられたとおりで、基本私が申し上げたのは、職務給の厳格な運用を前提に申し上げていますので、これから恐らくですね、この報酬のベンチマークを分析していくことになると思いますが、その後、何が起るかという、職務給を運用するためには、それぞれの仕事の価値を言語化していく作業が必要となります。どなたかもおっしゃられていますけど、ある省庁の同じ役職でも、ある省庁のこの仕事とある省庁のこの仕事が、統一した基準で見たときに、報酬テーブル上、どのぐらいの差が出るのかと、あるいは出ないのかということも全部やらなければいけないのです。民間企業でも、職能給から職務給に移行するときに、全ての仕事の棚卸しをしていきます。仕事に報酬はついてくるということになっているので、まず、報酬水準で、このベンチマークで、民間企業と類似のカテゴリーの民間企業と比較してギャップは出たとしても、その前提にあるのは職務給であると。そして、職務給運用していくためには、仕事を分解しなきゃいけない、言語化しなきゃいけないということに向かっていくっていうことを、ぜひ認識していただきたいなと思います。今日は報酬の水準の話だけでしたので、先ほど申し上げましたけれども、その後待っている話というのは今の話なので、何とぞ念頭に入れていただければと思っております。

○森田座長

ありがとうございます。大変重要な御指摘だと思います。関連して申し上げますと、人事院は何十年にわたって職階制の研究・分析を行っており、最終的には、もうやらないってことになったと聞いておりますけど、その間蓄積されてきたもので、いわゆるジョブディスクリプションについてですね、大きな体系であるとか、どういう形でそれを記述するのか、してきたのかということについて、何か資料はあるんでしょうか。

○役田給与局次長

戦後、職務給、職階制を入れようということで、人事院は、昭和 20 年代に相当労力をかけて、まさしく 1 個 1 個の職務を記述し分類するという作業をやってきたわけですが、実施されないまま、暫定的な措置としまして、組織における役職段階を 1 つのベンチマークとして、簡易で代替的な職務分類で給与制度を運用することにしたという経緯がございます。文献的なものに何かノウハウ的なものがあるかについては、もう 1 回精査してみる必要があるのかなと思います。

○森田座長

どこかの倉庫にそういう資料でもあれば、どういうことをやろうとされてきたのかと

いうことを教えていただければと思います。私の知っている限りでは、本来ならばジョブディスクリプションをやって、それに対してしかるべき、給与水準が決まってくるのですけれども、なかなかそれが難しいということなので、現実には給与表のほうが先にできて、それに合わせる形で非常にフレキシブルに仕事を当てはめていって、それがまた、プロモーションのシステムとリンクしてしまったと認識しておりますけど、給与表自体が今問われているということになってくると、もう一度原点に立ち戻ってと思いますので、よろしくお願いします。

○峰岸委員

それに関連してお話ししますが、先ほどの発言の補足ですが、一番冒頭で申し上げたのは、スコープは一番大きな報酬ギャップが出るであろうところだと、個人的な仮説では考えております。そうすると、1万5,000人程度で、付加価値業務でとって、恐らく本府省のメインジョブの言語化にフォーカスしていくタスクになっていくのではないかと。そして、それ以外は恐らく職能的に上がっていく部分が多いのではないかと。これは民間企業の大企業がジョブ型に転換していくときも、管理職に行くまでは、割と職能的に上がっていくパターンがすごく多いので、そのことを申し上げます。

○森田座長

ありがとうございます。はい、それではこの話はいったんこれくらいにいたしまして、今までの議論を踏まえながらですけども、今回のテーマである、処遇も含めた戦略的人材確保の在り方に関しまして、下段の1~3ですね、御議論いただきたいと思っております。ここでは、求められる人材像、もうすでにその議論に入っていた気もしますが、人材確保・選抜方法、そして、給与水準に関するこれらの論点について御意見を伺いたいと思っております。もう既に、その論点指摘されていらっしゃる方もいらっしゃいますけども、もう一度ここで整理をしたいと思っております。はい、峰岸さん。

○峰岸委員

先ほど申し上げましたが、まず、前提として、未来の人材の要件をバックキャストしていただくようなことを、例えば人事院がハブになって各省庁と議論する中で、設計できないかなと考えております。その上に人材要件ができると、その人材を、集めて選考していくプロセスとスクリーニングの手法というものを設計していくこととなります。

また、インターンシップの話で、基本的に、先ほど冒頭に申し上げてしまったんですけど、早期のブランディング獲得のために職場経験をしていただくということで、インターンシップを、職種別にやってらっしゃるといことなので、恐らく、意識しなければならない点かと思っております、民間企業の採用にかける特徴ではあるので。

○森田座長

ありがとうございます。皆さん、いかがですか。宮島さん、どうぞ。

○宮島委員

ありがとうございます。まず公務員に求められるところを、国民にみんなにアンケートするわけにはいかないんですけれども、やっぱり整理をする必要があると思っています。今、ジョブ型とメンバーシップ型というふうにおっしゃったんですけれども、個人的には、公務の中には完全なジョブ型にははまらない部分もあると思います。一番が皆さん苦勞している政治との対峙だと思えるんですけれども、長期にわたって関係を維持し、一緒に動いていく要素は公務員には必要だと思います。ジョブではあるけれど、2、3年のジョブの成果だけでは計れないものもあるし、ある程度広く経験しないとできない役職というのが、公務員の中にはあると思います。一番ど真ん中の政策立案のところというのは、そうかもしれないけど、逆に、専門的な公務員は、比較的短期に成果を上げるジョブの形でもいいという。だから、同じ公務員の中でもですね、全部同じでできるわけではなく、測り方が違う部分があるのではないかと。霞が関の方々には、国会とか国際畑とか、相手に対してどうやっていくかっていうことに関しては、そういう部分は残っているというような話は聞きます。

話を一気に変えますけれども、新卒の採用です。まず、今の試験で、どんな人が欲しいのかというときに、チャレンジングな人が欲しいのであれば、やはりどんどん変えるべきだと思います。どういう人が国家公務員になっているかの1つの要素として、実は海外留学がしやすいとか、相当安定していて解雇されないとか、そういう要素がポイントになっているという側面もあるんですけれども、それは欲しい人材と本当にマッチしているか疑問があると思います。さらに、きっと昔は粘り強く試験に対して取り組む人が欲しかったのだと思いますが、今の学生たちを見ますと、彼らの中の「できる人」というのは、必ずしも粘り強く机に向かい、いろんな知識を得る人ではなく、相手とコミュニケーションを取って、戦略を持って、周囲の関係者を巻き込んでチャレンジしていく人が優秀だと見ていると思います。であるとすれば、今の公務員試験が、仲間内でいけてるね、と思える人たちを採れる試験になっているのかというと、そうではないよなというふうに思います。現状の試験の中では、総合職試験の教養区分というのは学生側にも相当マッチしていて、そして実際に採用する側にとっても優秀な人材が採れていると聞きますので、今後教養区分を拡大していく方向が良いと思います。今、仲間内でも優秀な人は、公務員試験の時期の前に、もう早い人は3年の早いうちから事実上の内定が決まってしまうので、公務員になろうかなというようなテーブルに着く前にもう決着がついているときもありますので、できるだけ早い時期から試験自体は受けられるようにすれば、早い段階で公務員のことを意識してもらうことがで

きます。ただし、そこに対する労力はものすごく必要なわけではなく、先ほど申し上げたコミュニケーション、ポテンシャル、他者を引っ張っていく力とか、そういうものを、民間企業も採用しているような形と似たようなことを測れる試験がいいと思っています。現在の採用試験の中では、教養区分が一番向いていると思います。さらに言いますと、今の教養区分は年1回の試験ですが、ある程度日程の融通性がつくように、教養だけでも年に2回とか3回とか、もうちょっと資格試験のような形で増やすと効果があるのではないかと思います。

中途に関しても、人事院の経験者採用試験の受験者は、筆記試験が多過ぎると考えていると聞いています。試験は必要だと思うんですけども、そこに過剰な知識を要求するのではなく、もうちょっと、現代に合ったポテンシャルを測り、さらに、その先を測るというような形を考えたときには1回受かった公務員試験の効力、有効期間を伸ばすことも必要ですし、社会人経験に関してもしっかり評価をする必要があると思います。この場合、実はすごく重要なのは、面談とかグループセッションをやったときの見る側の能力です。それは行動規範とか、そういうところにつながるとは思います。面接をする側が、自分の主義とかだけで選んでいたら、かえってばらばらになってしまうと思います。そのため、その評価軸というのをしっかり作って、しかも、その評価をする側のほうもしっかりと教育・訓練を受けているという形にして、そして今の筆記試験よりは、民間でも行われているような試験・選考の要素を増やしていくということが、望ましい方向だと思います。

○森田座長

ありがとうございます。はい、小林委員。

○小林委員

どういう人材が欲しいかということなのですが、チャレンジ精神に富んで地頭がよくて、そして指示待ちではなく能動的に仕事をするような、つまり学生から見てですね、カッコいい先輩というのが必要だと思います。公務員は面白くなさそうだからという評価を学生がしているのは、参考になる具体的な人がいるのではないかと思います。身近な、例えば若い人の中で、自分自身が仕事の企画をして、自律的に動いて、自由に伸び伸びと生き生きとやっているかっていうことを横目で見ながら判断しているのではないかと思います。

また、欲しい人材の要素としてデジタルスキルはマストだと思います。デジタルスキルというと、そういう専門部署に任せておけばいいと、なので専門家を採用する、プロを中途採用をすればよいと思われがちですが、そうではなく、全般的にデジタルスキルがないがゆえに、その基本リテラシーがないがゆえに業務の生産性が民間と比べて非常に落ちているのではないかと考えております。セキュリティーについても、

知識不足の故にトゥーマッチなことをやろうとしたり、例えば現在のゼロトラストでは境界型のセキュリティーは全く意味がないということも理解していなかったりというような。デジタル部署のことを申し上げているのではなく、あらゆる職場のことです。デジタルというのは今やもう紙や鉛筆と同じように、仕事の道具になっていますので、文房具を使うようにデジタルツールを使いこなすスキルが必要になります。デジタルツールを使ってコミュニケーションを取る能力も、それができないと、仕事の生産性だけでなく、仕事の品質のほうも低下していきます。データ収集と解析、これもデジタルツールを使ってやるのですが、それができないとせっかく DX で、人不足を技術がカバーしてくれるといったメリットを享受できなくなります。このように、デジタルスキルというのはごく基本の能力、総合職試験の教養区分と同じぐらいの位置づけで必要となるものであると思います。

基本的な一般的デジタルスキルを持つ人たちを、どのように確保するのかということなのですが、まず試験の中に明確に、デジタル科目を入れるということが、ベースにあると思います。さらに、基本レベルでなくハイレベルなデジタル高スキル人材を獲得するのは別の話ですね、まず、公務員の低い給料だと維持できないので、例えば兼職を解禁して、いわゆる週休 3 日制も取り入れれば、ほかの会社の高スキル人材が兼務という形で公務員になることができるわけです。兼業の解禁と高スキル人材獲得はセットなので、人材確保の大きな課題として提案します。

もう一つですね、これももう既に検討されていることなのですが、CBT 試験です。コンピューターを使って、日本全国のテストセンターに参集してもらいそこで試験を受ける。そのようにすれば間口が広がるので、より人材の獲得をしやすくなるのではないかと思います。

○森田座長

はい、ありがとうございます。それでは荒木さん、お願いします。

○荒木委員

いろんな論点が関係しているので話があちこち飛ぶかもしれませんが、宮島委員がおっしゃったように、官庁の政策企画職のような、国の政策の中核を担うような方々に、有為な人材を確保できなければ本当に危ういことになりますので、よく考えるべきだと思います。

そういう人に来ていただくためにいろんなディメンションがあると思うのですが、1つは試験の問題が議論になりました。

秋試験として教養区分があり、これは結構いい人が採れているということなのですが、専門の試験がないということで、外資系のコンサルを志望しているような方と重なる人材が教養区分で受験し、採用に至っているということであれば、それは大変有望

なことだと思います。政策企画職で人を得るというためにどうするかということでしょう、専門試験を課すということがこういう人々を採るために有効に機能していないのであれば、教養区分のような形でアクセスしやすくすることに意味があるかもしれません。ただ、試験に合格してもそれが採用にすぐにつながるわけではなくて、あくまでこれは採用する母集団のセレクションで、その後官庁訪問して、そして面接をして、実際採用する方を決めていくということだろうと思います。そのような、官庁訪問で面接をして採用をするプロセスで良い人を採れているかということの検証も必要であろうと思います。そういう意味では、小林委員がおっしゃったように、カッコいい先輩、面接のときに、ああ、こんな人と今度一緒に仕事がしたい、とかですね、そういうロールモデルが提示されれば、公務に魅力を感じてもらえるのだろうと思います。

そして、いい人が採れた後には、そういった人に辞めてもらっては困るということだと思います。森田座長もおっしゃいましたように、いろんな理由で辞めていった人がいると思います。宮島委員のおっしゃったことと併せ考えると、やっぱり給料が少ない、そして、今は夫婦共働きがマジョリティーになっております。若い2人が子育てしながら仕事をしているという場合に、やはり遠距離だと難しい。じゃあ近くに家を借りようかと思ったらお金がないと借りられない。今の仕事を有効に遂行するために必要な収入があるということが大変大事だということです。そうしたワーク・ライフ・バランスが取れない仕事であれば、今の有能な方々はどんどん違う職に移っていきますので、給料の面がその1つのサポートになります。もう一つは働き方改革。異常な長時間労働ということでは今後は到底回っていかない。それから、成長を実感できない。いい人を採っても、例えば大学の同級生が外資のコンサルに行っていてやっている仕事と、入省2年目、3年目でやっている仕事を比較したときに、自分は成長できているのだろうかという悩みがあるのであれば、選択を誤ったかなということになりかねない。将来課長補佐、課長になったら大きな仕事はできるとしても、そこに行くまでのプロセスでやはり成長を実感できるような育成といいますか、仕事のやらせ方ということがなければ、有為な人材が定着してくれないことになるだろうと思います。

かつては、いろんなFRINGE・ベネフィットがあって、給料が低くても満足していたということがありましたけれども、実感できるFRINGE・ベネフィットもどんどんなくなっている。そのような状況であれば、別の形のやりがいとかですね、国民からの公務に対する尊敬といいますか、そういったものがなければなかなか難しい。そういった給料以外の報酬についても、高めていく努力が必要だろうと思います。

最後に、やはり民間と比較する場合に、座長もおっしゃいましたけれども、公務の特殊性、専門性、例えば国と国との調整問題などは、普通民間は問題にしませんけれども、そういった高度の仕事を担えるのが公務ということにもなります。それから、国民に対する、公権力の行使ということで、清廉な人でなければいけないし、試験も要求されています。そのような特殊性を持った人にふさわしい処遇というものを考えて、これま

では給料は安くても納得していたかもしれませんが、そういう時代ではなくなってきているということを認識していかなければいけないと思います。

○森田座長

はい。ありがとうございます。一通り御発言いただきましたけど、さらに追加的にございますか。

○宮島委員

さらに細かいところを具体的に申し上げますと、採用の仕方、小林さんがおっしゃったとおり、今の教養区分は相当成功しているとも思っていて、今、望ましい方向に改革が進んでいると思います。公務員を一定程度視野に入れる人たちの話をよく聞くと、教養区分は受けるけど、法律とか経済の区分は受けないという人たちが一定程度います。そういった人たちは、要するに、試験の負担は嫌だから、民間と併願しつつも、教養区分は自分のポテンシャルだったら受かるだろうと思っているような人たちであって、そういった層を引きつけられていると思います。かつ、先ほど、試験をもうちょっと早くと申し上げたのは、実際には 2 年生で十分なのもかもしれないですけども、3 年生で受ける人が圧倒的に多い中で、2 年生で受けている人がたまにいると「おっ」と周りが、感化されるっていうところがあると思います。1 年生の秋は早いかもしれないけど、早い段階で受ける人が 1 人、2 人いた場合にですね、周りへの波及ということもあるかなと。「おっ、公務員ってありなんだ」みたいなことがあるかもしれないということと、あと、教養区分は、大学入学共通テストでしっかり点数が取れている人には簡単だという声を聞きます。資格試験的に、かなり早くに受験できるようにしてしまってもいいのではないかとということです。そこで、自分の将来の選択肢の中に公務員というものを 1 個入れていただければいいのではないかと思います。結局、合格した後、就職活動のタイミングで民間と比べるのでしょうけれども、まずは就職先として公務がその土台に乗らないと、しょうがないのかなと考えます。そのため、できれば教養区分を年 2 回、3 回行っていただきたいと思います。私の知っている学生さんで、教養区分の日と、非常に重要な学生生活のイベントが重なってしまったため、試験の受験を諦めたという例もありますので、そういう人は絶対公務員になりたいければ受けると思いますが、そこまででなければ、やっぱりやめちゃうんですね。何回もできないかもしれませんが、教養だけでも複数回あるとうれしいなと思った次第です。今向かっている方向は非常によい方向かなと思います。

中途採用のところなのでですけども、採用のときに社会人としての経験が実際よりも、短くカウントされる例があると聞きます。民間の力を本当に入れていきたいのであれば、社会人としての経験をちゃんと評価するべきですし、どこから入った人をどこまでというのは分からないのですけれども、係長や係員で入った人の能力に関しては、

本当に同年、同じだけの社会人経験のある人たちと競わせて上を目指したいなと、ころでちょうどいいぐらいなのではないかと思いますが、今はそこが低く見積もられていると聞いていて、なかなかリボルビングドアがですね、うまくいかないなと思っております。

あとは、とても細かいところですけども、旅費の問題を財政審でも議論し、変えられることになりました。民間の側から見ると、公務員だけ妙に不合理なことがあるような気がします。それは、自腹でその出張の旅費を払わなければいけないということもありますし、聞いたところでは、新幹線通勤が認められていたのに、共働きだから夫婦の間を取って中間点に引っ越したら、そのほうが新幹線代は安くなるのに、新幹線代が不支給になったりとかですね。今の若い人たちの行動様式に必ずしも合っていないようなルールというのがあると思うのですけれども、みんな、不合理だと思ってもあんまり手を挙げるといふ文化がもしかしたらないのかもしれない。例えば、目安箱というか、不合理だと思われるルールをアンケートしてみて、こんなのはすぐに変えられるだろうというものは意外とあるのではないかと思うので、何か小さいところで、公務員の評判を損なっているようなものについては、早いうちになくしてしまったほうがいいのではないかなと思います。

○森田座長

はい。小林さん、どうぞ。

○小林委員

2つ、申し上げたいと思っています。1つは、今のテーマの、どういう人、どういう能力を持った人に来てほしいか。それをどうやって、選ぶかっていうことと大いに関係があるのですけれども、成長が実感できないから公務員に来ないというように見られているのは事実であり、けれども来てほしい人は自ら成長しようとする意欲を持った人なわけです。真逆なイメージを持たれている公務員の仕事は成長が実感できるものであると言い切るために何をすればいいかということが1つ目なのですが、まず、成長の実感、一番それが分かるのは上司からのフィードバックだと思います。人事考課に関して納得感があるかというアンケートデータを、人事院のほうで取っていただいたものを拝見したことがあるのですけれども、大企業に働く方と比べて、公務員の、御自身の人事考課に関する納得感というのは低くなっています。低いことの理由なのですが、フィードバックのときに上司とのコミュニケーションが十分に取れていないという原因であろうと推測できます。コミュニケーションがしっかり取れていれば、年度の頭に新たなチャレンジの項目というのを明確に決めて計数化して、そして年に2回、少なくとも2回以上のフィードバック面談のときに、「今はここまで来ている。もう一息だ」とか、そして1年たったら、「よくやった、極めて成長したね」ということを一つ一つ

言ってあげると、小さな山でも自分が成長したという実感が得られるので次の大きな山に向かっていける、仕事を通じて自分は大きく成長しているんだという実感がある。これは、民間企業で、よくやるやり方なのですけれども、お伺いしてみると、公務員では十分にできていないと思います。優秀な人材を、確保するというのを私ども今議論していますけれども、それとセットで、先ほどの成長実感の背景に、土台になるような部分も改善していかなければいけないと思った次第です。それが1点目です。

2点目なのですけれども、具体的な人材獲得方法の1つとしてインターンシップと少し似てるんですけれども、大学や大学生に、例えば自分の論文や研究とか、そういうもののために活用できる情報を積極的に各省庁等から提供する。そうやって学生と公務員の接点を意識的に増やすことによって、中でどういう仕事をしているのかが分かる、安月給といわれる先輩たちが、実は大変魅力的でかっこいい仕事をしていることが分かる。公務員は実はつまらない仕事ではなくて、非常にエキサイティングでやりがいがあるのだということがリアルに描けるようなですね、これを何ていえばいいか、今のインターンシップとはちょっと違う、学生との接点、学生の受入れみたいなものがあれば良いのではないかなと思った次第です。以上です。

○森田座長

はい、ありがとうございます。さらに、ほかにいらっしゃいますか。私も少し申し上げさせていただきますと、お題の在り方について、求められる人材像もそうだし、人材確保もそうなのですが、これはあくまでも、当然なのですが、採用する側の視点に立っているものかと思えます。一方、採用される側の視点に立った場合はですね、やっぱり昔とかなり違っているのではないかと思えます。完全に、少子化により、労働市場も買手市場から売手市場に変わっているわけですね。むしろ、雇う側がうちの会社を選んでもらうという、そういう視点から見ますと、求める人材像ではなくて、求められるお役所にならなくちゃいけないという、そういう視点が必要なのではないかなと思っております。

資料において、辞めた理由として、スキルが磨かれてない、磨かれている実感が無いとか、キャリアアップできる展望がないと書いてありますけれども、仮にあったとしてもですね、もっと自分を評価してくれるところがあったらそちらへ移っていく、ちゅうちょなく移っていくというような若い人たちが今かなり増えてきているわけです。特に、能力に自信があって、自分を高く売れるというふうになっているような人たちは、そういう行動をしがちであって、そういう人たちがいかにつかまえてくるかというのが、今求められていることかなと思っております。したがって、採用してあげるよではなくて、極端に単純化していますけれども、そういう視点というのが、必要なかなと思っております。私も、20年ほど前に、東大で公共政策大学院をつくって、学生指導をしておりましてけれども、非常に優秀な学生がもちろん何人かいて、大学院の目的からして、公務員に

ぜひなってもらいたいと思ったのですけども、なってすぐ辞めた人がたくさんいますし、就職直前になって、コンサルに行く人もいました。中には自分で起業するという人も相当にいました。

そういう人材が出てきているわけですし、そういう人たちをどうやってつかまえていくかというのは、ここで考えていくことなのかなと思います。これは今までの、採用してやるぞという公務員試験といいますか、そちらの視点からいいますと、発想を逆転させなければいけないのかもしれませんが。実際、今の優秀な人材に対する労働市場というのは、そのようになってきているかなと思っております。

したがって、給料が高い安いはもちろん重要ですし、公務員としての規律が厳しいということもあるのですけれども、やはり、魅力的な仕事で、働くことで自分の生きがいを感じていて能力を高められるという、そういう環境をどうやってつくっていくのか、特に、先ほどからブランドというお話ございましたけれども、やはり、公務員でしかできないこと、そして、普通の人ではできなくて、高い能力を持った人でなければ務まらないような職であると、そういうイメージ形成がかなり必要なのではないかなと。

先ほどからの話を聞いていて、整理をするというわけじゃありませんけども、私の教え子もそうですし、今の若い人たちの、Z世代の思考様式を、延長して考えると、そういうイメージが浮かんできたところです。そういう視点も考慮しながら、検討していただければと思います。

○森田座長

はい。宮島さん。

○宮島委員

私も実感として、内定した学生へのケアが、今、民間企業では本当にすごいなと思います。しかも、バブル期のようなステーキやお寿司を食べさせるというものではなく、この会社に行ったらどのようなことになるのかということをもものすごく実感させたり、あるいは先輩たちがいかにあなた方の成長を期待し、喜んでくれるかというところをすごく意識づけたり、ということをやっているなと感じました。まさに会社全体が、入った後もですけれども、勝手に伸びろよというのではなくて、上の業務として下を育てるところがちゃんと組織として成り立っているかどうかというのは、学生が選ぶためにすごく大きな要素になっているのではないかと思います。

あと、先ほどの不合理な点として追加して申し上げますと、公務員が在外公館や国際機関に勤務しないで長期に滞外するときに、長期出張扱いになってしまい家族の帯同にもお金が出ないし、子供の教育費が出ないことが乱発されていて、現実合っていないというようなお話もありました。もしこの後、次の会議とかその次の会議とかにまで、いろいろなお調べになることがお願いできるのであれば、今の報酬体系プラ

スですね、海外出張、海外滞在費、それぞれ民間と実はそういうところですごく違うのか、あるいは過去においては、公務員は海外に赴任した年はすごく報酬がいいと聞いていたのですが、どうやら最近は違うようなのです。その辺りの変化というのも教えていただけたらありがたいと思います。公務における不合理な点や政治への対応など、若者の公務忌避の要因と思われる点について、広く職員の声をきくなどできないか、ご検討いただければと思います。

○森田座長

時間も残り少なくなってまいりましたけれども、ほかに発言はいかがでしょうか。では総裁。

○川本総裁

ありがとうございます。今日のお話にありました「解像度を上げてほしい」というご指摘、しっかり受け止めて分析をしたいと思います。また、分析をするに当たって、こういう角度で切ってみたらといったことも、もし御助言いただけると大変ありがたいと思います。

○森田座長

はい、ありがとうございました。小林さん、どうぞ。

○小林委員

調査していただきたいことをお伝えいたしますと、上司との面談が年間何回あったかということと、その面談の中で自分の評価に対する説明と、次に成長するための具体的なアドバイスがあったかどうか、その中には、自分のキャリア形成、キャリアパスについての、目先のことではなくて、将来を見据えた上司の発言だったかどうかということもですね、訊いていただけるとありがたいと思います。もう一つ、さらにその上司の上司が、要は中間管理職を評価するに当たって、部下の育成ですとか、そういう面談をやっているか否か、部下とのコミュニケーションのことを、評価項目に入れているかどうかというのが2つ目です。

最後に、中間管理職がその上司からよい評価をもらったら、給料にどれぐらい反映されるかということですね。つまり、さほど変わらないのであれば頑張っている評価ももらいたいとは誰も思わないので、上司からよい評価をもらうためにはコミュニケーションを図らなければいけない、部下も育成しなければいけない大変だけれどやらなくてはという動機が形成されるほどの違いが出る評価結果になっているかどうか、給料の差とかボーナスの差とか、というようなことも教えていただければと思います。

○峰岸委員

今恐らく皆様がおっしゃられたことというのは、企業で言うと、企業の経営戦略ですね。例えば、経営戦略からそれを実現するための、人材、組織・人材戦略を設計していくわけです。そして、組織・人材戦略の大本にあるのは、前回議論されているような行動指針がまずあります。そのポリシーに従って、組織・人材戦略、事業経営を達成します。公務員で言えば、例えば、政策企画職であれば、ある省、ある部門の、政策企画のアジェンダに見据えることは何かという戦略がしっかり定まっていること。そして、それを実現していくための組織・人事戦略はどういうことなのかということで、それを支える人事制度が、ジョブ型というか、職務給運用になっていくはずなのですね。最適な賃金で、ブレークダウンされたミッションアサインメントが、組織と人に落ちていく、職務給の運用というのは、そういうことを指しております。それが適切に回っているかどうかを、評価も含めてですね、人材開発委員会というものを設けて、適切に評価をし、プロモーションされる人はプロモーションされるように、報酬を上げる人は報酬を上げていくというようなことが、回っていくということなんですね。

そして、今、採用競争力の大変高い人気のある企業群というのは、ほとんどがそのような制度設計になっております。そして、ある程度マネジメントも回っているので、成長実感もありますし、自分の能力に見合った仕事もアサインされていると。そうでなければ辞めてしまわれるということになっていくので、結局、職務給を運用するということはそういうことなのだ、挑戦なのだということだと思っています。

それを追及していくと、初めて本質的な、戦略を実現する人材の要件とは何かということの解像度が上がってきます。そのときに、今のスクリーニングプロセスがボトルネックになっている場合は、スクリーニング試験制度みたいなものを改善していく、アップデートを常にしていくということになります。そのため、本質的には、そのループがないと、試験のことだけを問題にすることはなかなか難しく、極端なことを言えば、先ほどの教養試験だけにするとかですね、それでは駄目なんだろうかみたいな話をするときにいいか悪いか分からないなと思うんですね。大本の人材要件が定まってないので、大胆な、例えば試験制度の変更っていうのはできないはずで、枝葉の変革しかできなくなるので。

大きな変革をしたいときには、やはり大本の、どこを正すことが一番インパクトがあるのかということだと思うので、そういう意味で、職務給の厳格な運用が必要になると考えています。そして、そこがうまく回っていければ、魅力ある職場となり、その職場をどう伝えるのかという話になり、スクリーニングプロセスをどうするのかという話になるのではないかなと思っています。以上になります。

○森田座長

ありがとうございました。いろいろな御意見が出ましたけれども、いずれも建設的

な御意見だと思しますので、事務局におかれましては、今回の議論の内容について、整理をしていただき、今後の会議において検討すべき、より具体的な論点を作成していただきたいと思っております。これを踏まえて、さらに本会議においてより深い議論を進めていきたいと思っております。

それでは、本日予定しておりました全ての議事を終了いたしました。次回の会議につきましては、御案内のとおり、多様な属性の職員が生き生きと働き続けられる環境整備の在り方について、御議論いただければと思っております。次回の会議に向けまして、何か追加資料の御希望などがございましたら、事務局のほうにお伝えいただきたいと思っております。それ以外でも、いろいろと御意見等ございましたら、事務局へお伝えいただければ幸いです。皆さん、お忙しくしていらっしゃると思いますので全員がそろわないってということもあり得るかというふうに思われますけども、欠席される場合にはメモの形で御意見や、提出していただくというのも差し支えございませんので、そういう形でもよろしいと思っておりますので、これらの議論に参加していただければというふうに思います。最後になりますけど、事務局のほうから連絡事項がありましたら、よろしく願いいたします。

○野口総務課長

事務局から3点ほどお伝えいたします。まず、1点目でございます。事後ブリーフィングの関係でございます。この後、16時30分から、報道機関に対しまして、今回の会議に関するブリーフィングを行います。事務局にて対応させていただきます。

2点目でございます。本日の資料の関係でございます。本日の議事録及び配付資料につきましては、準備が整い次第、人事院のウェブサイトで公表いたします。また、議事録につきましては公表前に委員の皆様にご確認をお願いさせていただきます。

3点目でございます。次回の会議の件でございます。御案内差し上げましておりますとおり、次回第4回の会議は12月19日の火曜日、15時30分から開催させていただきますと存じます。大変恐縮でございますが、2週間後となりますので、よろしく願いいたします。事務局からの連絡事項は以上でございます。

○森田座長

それでは、これをもちまして第3回の人事行政諮問会議を終了いたします。本日も、お忙しい中お集まりいただき、大変充実した議論をありがとうございました。

以 上