

## 人事行政諮問会議(第6回)

日時:令和6年2月28日(水)15時00分~18時00分

会場:人事院大会議室

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、役田総括審議官、  
荻野職員福祉局長、荒井人材局長、佐々木給与局長、  
植村事務総局審議官、大滝職員団体審議官、野口総務課長  
(オブザーバー)内閣官房内閣人事局 平池審議官  
(ヒアリング)経済産業省 小林秘書課長  
国土交通省 井崎人事課長、田口参事官  
公務員労働組合連絡会 森永事務局長  
日本国家公務員労働組合連合会 浅野書記長、笹ヶ瀬中央執行  
委員

### ○野口総務課長

事務局の野口でございます。ただいまより第6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。

それでは、森田座長よろしくお願いいたします。

### ○森田座長

本日もよろしくお願いいたします。

それでは、早速ではございますが、本日は経済産業省、国土交通省、公務員労働組合連絡会、日本国家公務員労働組合連合会からのヒアリングを行います。それぞれ、冒頭15分程度で御説明を頂きまして、その後、25分程度、質疑応答の時間としたいと思っております。時間がタイトでございますので、時間厳守で進めたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

なお、質疑応答の時間内に質問しきれない事項がございましたら、後日事務局にお知らせいただいて、事務局を通して各団体に確認することとしたいと思います。

それでは、早速でございますが、経済産業省からお願いしたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

### ○小林秘書課長

経済産業省で秘書課長をしております小林と申します。どうぞよろしくお願いいたします。申し上げます。

本日このような貴重な機会を頂きまして、誠にありがとうございます。毎回、この諮問会議の資料を拝読し、議事録も大変興味深く読ませていただいております。公務員業界に30年ほど身を置いておりますが、秘書課長という役職にありながら、改めて知ることもたくさんあり、大きな学びの機会であるとともに、霞が関の中の人材確保・育成の一端を担う人間として、こうした議論が活発に行われていることに、深く感謝申し上げます。資料を御用意してまいりましたので、それに沿って、経済産業省の取組を中心にお話をさせていただきたいと思っております。

国家公務員の仕事、なかんずく、霞が関の仕事は、唯一無二でありまして、やりがいの塊と言っても良いのではないかと感じているところです。一職業人として一生を賭すに値するような魅力的なものですし、国家、国民生活を大きく左右する仕事ですので、皆がその職責の重さをひしひしと感じながら、日々仕事をしています。大きな職責ですので、意欲と能力の高い有為な人材が集まるべきところであり、そのポテンシャルは非常に高いものがこれからもあると考えております。

他方で、足元では、人材の需給は非常にタイトです。採用は年々困難になっているということで、強い危機感を持っています。

我々は、霞が関の中では、様々なことに先駆者として取り組んできたという自負もあります。性質上、民間企業とある意味最も接点が多く、企業に求めることもたくさんありますし、企業から学ぶ機会もあるものですから、民間のベストプラクティスと言われているようなものは、なるべく率先して取り込んでいきたいという、組織的な気風、気概みたいなものを持っていると思っております。どれだけ十分にキャッチアップできているのかは、皆さんにも検証していただければと思いますが、後ほど御紹介させていただきます。その上で、時間が許せば、経産省を含め、一省庁では対応できないようなことについても、せっかくの機会ですのでお話をさせていただければと思います。

2ページ目に、我々としてこれまで取り組んできたことを例示で書いています。世の中の動きに合わせて、我々のクライアントでもある民間企業とともに、様々な取組をしてきました。直近20年くらいを例示で書いていますけれども、霞が関の中で、ナンバーワンで始めたことがたくさんあったと考えています。さはさりながら、先ほど危機感と申し上げましたけれども、これが十分に実を結んでですね、採用戦線で十分な人材を確保し切れているか、しっかりとそうした人たちを育ててリテインできているかということについてですね、世の中の市場環境との相对比较が常に問われるものですから、ある種の彼我の差というものについて、よりひしひしと感じる最近です。

次のページに行きたいと思っております。ここ数年の取組をもう少し細かく御紹介します。コロナ前の2017年から、経産省はMETIと略称で呼ぶことが多いですけど、METIトランスフォーメーションということで、組織開発、もしくは、組織人材マネジメント開発のようなものに取り組んだということです。当時は、世の中全体で「働き方改革」ということで、いろいろな諸制度を含めて大きく変わったところがあり、このMETIトランス

フォーメーションの一番の狙いもそこにありました。テレワークの推進であるとか、それから、チーム力をアップするためのいろいろなコミュニケーションの活性化であるとか、そうしたようなことに取り組んだのがコロナ前の取組です。

その後、御案内のとおり、コロナで大きくワークプレイスの環境も変わる中で、経産省も例外ではなかった訳ですが、その変化を経て、ごく最近取り組んでいるものが、次のページからの御紹介です。

2023年、まさに昨年からですけれども、経済産業省として、METIトランスフォーメーションに次ぐ取組として、「組織経営改革」という取組を開始しております。これは、かぎ括弧で囲っておりますが、ザ・組織経営改革ということで、今まで取り組んできたような働き方改革、それから組織風土改革を、事務次官以下、省をあげて取り組んでおります。

幾つかポイントがございます。経産省では、この手の議論をするときは、20代30代の職員を中心に議論をして打ち手を講じていくということが基本でした。特に若者を育てるということに焦点を当てると、そのことは間違いではなかったと思うのですけれども、本当の意味で省全体が変わっていくことを目指そうとすると、中間管理職、それからトップマネジメントがコミット、エンゲージしていかないと本当の意味で物が進みません。そうした認識に立って「幹部を含めた」と書いてございますけれども、事務次官以下、各局局長、外局長官全員で、ミーティングや合宿なども行い、去年の夏から強力に進めているところです。

下半分に申合せの内容を書いています。これは全省職員に送ったメッセージでして、小見出しで「人材第一で、組織の力を高める」と書いています。ここにある種の本質でして、経産省は、経済界の方にも、人的資本経営、人材を中心とした会社全体の経営というものをしっかり考えましょうということ、ある意味旗を振っております。翻って経済産業省自身はどうなんだということで、経済産業省の組織経営そのものも、人を中心に再構築していこうということで、取り組んでいるものです。

6ページに、その柱立てを書いています。黄色い丸のところを御覧ください。5つの柱ということで、まず組織の在り方の再定義。この諮問会議では、行動指針であるとか、そうした御議論をされていると理解しておりますけれども、我々経済産業省は何を大事にして組織運営をしていくのか、何の目標に向かっていくのだということをはっきりと言語化しようということで、ミッション・ビジョン・バリューというものの作成に取り組みました。今、案をつくったところでして、この春、世の中にも公表していこうと考えています。それから、第2に、政策創造の余力確保。限られた人間で、しっかりとパフォーマンスを上げていくためには、メリハリをつけていく必要があるということで、幹部を中心に仕事の棚卸し、プライオリティづけというものをしております。それから、柱の第3は、BPRです。業務効率を徹底していくということで、DXを含めた取組ということで外部リソースも活用しながらやっております。それから第4に人材確保

ということで、これは、能力強化、まさに人材育成の取組を行うということです。第5が、大臣官房が中央集権的になるのではなく、各局ネットワーク型でどこからでもマネジメントの取組を行う組織になるということで、そうした5本柱で取組を進めております。

次に行きますと、何を行っているのかということも、もう少し解像度高く、具体性を持って書いています。これが、ミッション・ビジョン・バリューの案です。こうした公の場でお示しするのは初めてです。省内の各部署でワークショップなどを行ってですね、この案をつくったという経緯です。時間制約上全部を御紹介するわけにはいかないのでやめますが、1万人ベースで喧喧諤諤議論した結果、皆が大事にしたいキーワードというのを紡いで、こうしたものをつくっています。

それから、BPRにもつながることですが、幹部の行動そのものが組織全体の動きを規定するというので、幹部行動指針というものを策定しました。我々、360度調査というのは、従来から年に1回行っているのですが、それに加えて、ここに書いてある10項目は、若手の補佐陣がみんな議論し、幹部に求めたいことを指針として定めたものです。指針づくりには幹部は関与せず、幹部はただそれを受け取るということにして、それに基づいて幹部自らセルフチェックを試みる。それから、補佐陣が自分の上司である幹部を採点する。この10項目で採点をして、あなたは何点ということで、それから、省内の幹部の平均点や、分布を全部出して、一人一人にフィードバックするというようなことを進めております。

それから、一番重要だと考えている仕事のやりがい、もしくは成長実感、貢献実感ということ。これは、個人差が大きくて、何か成功体験を得て、そうしたものについて腹落ちをして、しっかりと組織へのエンゲージメントが高まっている職員と、まだそうでない若手というのが当然いるわけです。そうした感覚は、日々のOJTの中で身につけていくというのが基本ではあるのですが、縦、横、斜めの関係でしっかりと継承していくということに取り組んでいます。自分の直属の上司でない、斜め上の先輩くらいからですね、それぞれの成功や失敗などについてお話を聞き、意見交換していく機会をたくさんつくるといことです。

それからですね、特に若手の成長に関しては、客観的にどういうキャリアパスを経て、どういうスキル・コンピテンシーを身につけていくのか、それから、身につけているのかということについて、きちんと本人が認識できることが重要です。それを指導する立場である上司も、きちんと共有し、人事当局含めて、皆で客観的に見ていこうということで、今そうしたことの体系化、言語化というものを進めております。

具体的には、その次のスライド、タレントマネジメントシステムの導入の話です。入札が終わったばかりのところですので、この4月から本格導入していきます。この手のデータベースは今でもあるのですが、より効率性の高いものを使って、組織全体で人材育成をしていく、本人自身もキャリア自律をより計画的に図っていくという取組を進めているところです。

それから、本省だけでも200の課室に4,000人弱が働いていますが、4,000人全員に、月1回、右下に、5項目の質問がありますが、この5項目の質問を投げて、ある種の健康状態ですね、職場そのものの健康状態、職員の健康状態を確認するということで、パルスサーベイも去年の夏から実施します。

時間の限りがありますので、15ページ以降の第2のパートに進ませてください。

経済産業省で、今申し上げたような、特にエンゲージメント向上、それから、人材の能力強化、成長促進みたいなことは一生懸命取り組んでいます。他方、特にこの諮問会議には、各省だけでは変えられないような諸ルール全体のことについて取り組んでいただきたいと考えております。その中でも、今回御提示されている各テーマの中で一番重要だと思いますのが、第3回のテーマ、処遇を含めた戦略的人材確保です。それについてのスライド、あと2、3枚ほど用意させていただきました。

16ページ、見出しには、既に御認識のことばかり書いてあると思います。人材確保はある種競争ですので、霞が関の外の変化に合わせて、それとの相対比較で我々の魅力というものを考えなければいけないと。その中で、残念ながら、今じりじりと、人材確保競争においては、一言で言えば、負けつつあるということであろうと思います。

次のページ以降、この会議でも参考資料として配布されたことのあるデータです。皆さん御存知のとおりだと思いますが、そうした中で試験そのものがハードルになっているということであるとか、魅力を高めるためには給与水準にも手をつけなければいけないといったこと。そうしたことが客観的にも示されていると思います。

その次のスライドに行きます。そうした中で、幾つか政府全体で取り組んでいただきたいことを列記しています。人事院が担当していることもあれば、内閣人事局で取り組まれることもありますけれども、関係なくここに記載させていただきました。1つは、人員不足への対応強化ということでして、定員制約ですね。政府が新しいことをやろうとすると、当然、新しい組織が立ち上がるわけですが、経済産業省の仕事は一つも減らない中で、そこに定員、実員を持ち出すという格好になり、少ない分母で、もともとの分子を担うことになっているのが現状です。ここについてしっかりと対応をしていかないと、ジリ貧が続くということです。それから報酬水準ですが、ラスパイレス比較の話はこの場でも議論になっていたと思います。もう一つ、40代管理職の谷と書かせていただきました。残業代に依存しては決していけないので、そこは、是正すべきなのですが、もし今のような超過勤務の実態でいくと、30代後半くらいまでは民間とはそれほど大きな差が生まれないとも言えるのですけれども、30代後半～40代、50歳くらいまで給料は下がって上がって、もう一度30代後半と同じ水準になるくらいの話です。10年間ほぼ増えないという実態がある。それを見て、30代後半で若者が辞めていくという実態もあるということは、改めてハイライトさせていただきたいと思います。

それから、人材の引きつけということで試験制度改革です。特に教養試験区分は、

人事院の御努力で入れていただき、それが今や、我々の採用の半分以上を占めるような格好まで来ました。これを、公務員に関心もないような人も振り向かせるということで考えると、もう大学1年生から受験をするということ。それから合格者数。むしろ試験は資格化をして、一定水準まで行けばみな合格だと。そこから人物本位で採っていくということまで、大胆に変えていく必要があるのではないかと。それから、今や海外の大学に有為な人材がいっぱいいます。しかし、彼らには一次試験・二次試験・面接と順々に行うことは無理なので、そうしたことの見直しもできたらと思います。

20ページ一番上のところ、一般職という試験区分で受験したいという学生は年々減っております。ここは、ブランディングそのものにも影響するので、もう名称の見直しからしたら良いのではないかと考えます。それから選考採用、我々も一生懸命増やしていますが、この一般職相当で言うと、社会人経験7年以上という現在の制約はですね、いわゆる第二新卒を採り逃がしてしまうところがあります。

累々申し上げましたが、こうした細かなところは本質でないように見えるかもしれませんが、しかし、大きな構造を議論していただくとともに、どうかこの諮問会議では、特に人事院のマネートの中のことについてですね、1つでも2つでも具体的な成果、果実を生み出していただけますと、我々としては本当にありがたいなということで、御指摘させていただきました。以上です。

#### ○森田座長

ありがとうございます。委員の方々の御質問を簡潔にお願いしたいと思います。

#### ○小林委員

今おっしゃっていただいた、採用競争力低下の話、これは喫緊の課題であるということは我々共通認識になってまして、特に、給与問題ですとか、人員不足、あと試験改革、制度の関連などずっと議論しておりますので、是非ですね、この後のご意見いただければと思います。

質問なんですけれども、ファーストキャリアを選ぶ際に、若い人たちというのは、その組織で自分が仕事を通じていかにできるだけ早く成長できるかという、ここに最近の方はこだわるのですね。それに応えるためにいろんなことをやっておられて、これらの施策が、例えばMVVが報道発表されたら、非常に強い競争力、吸引力にはなると思うのですけれども、お伺いしたいことが2つありまして、まず、公務員といえば、年次的・硬直的な人材管理というイメージがあるのですけれども、民間と同じような抜てき人事ですとか、あるいは公募ですとか、そういうことをやっておられるかということ、また、それも含めてここに書いていないキャリア形成のサポートがあれば教えていただきたいということが1つ目。2つ目は、やっておられる素晴らしい取組みをどのようにして世の中に伝えていくか。リーチできるように情報発信されているかということをお教え

てください。よろしくお願いいたします。

○森田座長

簡潔にお願いいたします。

○小林秘書課長

ありがとうございます。我々の省内で言うと、若手には最初の5年、長くても10年でしっかりとした良い経験を積み、この組織で成長できると考えてもらうことが重要だという議論をしています。さもないと人材獲得競争上は負けてしまうと認識しています。その上で、御質問の年次管理を越えた抜てきということですが、これはですね、相当前から進めています。1つは、管理職登用について、30代半ばくらいから、適性があれば、それから部署が合えば、積極的に行うということにしています。それから、一般職の総合職へのある種の転換ですね。省内ではこれをまさに「抜てき」と呼んでいるのですけれども、そうした実例も過去、20年積み上げてきているところです。公募についても、省内公募、それから省外公募、かなりの数広げています。

それから、2つ目の質問ですが、情報発信は、若手学生向けということであると、Instagramの活用などを進めています。少し上の先輩で20代後半くらいの先輩がどういう活躍をできているのかということも積極的に発信しています。秘書課、人事担当部署にいる人だけではなく、現場にいる人たちの参画を得て、経産省はどのようなところなのかということを知れるような、そこでコンサルテーションを受けられるようなサイトを用意し、そこに若手職員を何人かアサインして、そこを入り口にして発信することにも取り組んでいます。

○小林委員

分かりました、どうもありがとうございました。

○森田座長

よろしいですか。それではほかにいかがでしょうか。宮島委員どうぞ。

○宮島委員

はい、どうもありがとうございます。私たちは中途採用も増やして民間との壁を減らしていくということが重要だと思いながら議論をしていると思います。その中で特に去年あたりから取り組まれているものは、民間でも悩みながらやっている、特にZ世代とかを、成長させるというところに、同じようにというか、かなり先端的な企業に近いような形で取り組まれていることに、非常に、感銘を受けました。

その中でなんですけれども、1つ目は、この状況を、少なくとも横展開して各省庁で、

それぞれ工夫をして競い合うということが必要かなと思います。そういった横のつながりや横展開はどういった状況なのでしょう。

2つ目は、中途採用で採った、そこまではいいんだけど、その人たちが、処遇もそうですし、その後の流れがうまく作れているのか、満足度や報酬、そういうところ何かミスマッチがないかどうかということが、2つ目の質問です。

3つ目は報酬なんですけど、まさに私たちも報酬は非常に重要だと思うんですけど、谷になる最大の理由の1つは、ここまでは時間外の時間で計り、管理職になれば時間じゃなくなるというところが、谷の理由だと思うのですね。

これに関しては民間企業もずっと悩みがあって、いろいろな工夫をしている中なんですけど、1つは、アイデアとか企画力が重要な職種に関しては、もっと早いうちから時間によるカウントではない報酬制度にするというのが、1つの民間での解だと思うんです。私たちの会議でも、そういった人たちに関してはそういう制度でいいんじゃないかという議論をしているのですが、一方で公務員の中では比較的ルーチンに近いお仕事をされている方々もいると思います。そこを2つに分けてしまうと、もしかしたら、今一般職からの登用などでルーチンの人たちとの壁がかえって高くなるデメリットもあると思うのですね。この両方をうまく解決するために、具体的に報酬制度は、全体をアップするというのはもちろんそうなのですが、特に谷の解決の仕方など、どのような形がいいと思われていますか。

#### ○森田座長

どうぞ、お答えいただけますか。

#### ○小林秘書課長

はい、ありがとうございます。まず、キャリア採用で入ってきた方々の我々側の受入れ方について。30代を中心にキャリア採用の実績は積み上がってきていますけれども、やはり、霞が関の新規採用職員が何となく最初の数年で得るような非言語的なプラクティスみたいなものについてキャッチアップするのは難しい。霞が関全体がある意味で暗黙知で動いているというところが大きいものですから、そこをきちんとブリッジしてあげるというのが大事だと考えております。そのために我々今、この数年で取り組んでいますのは、オンボーディングに対する、ある種の研修材料と研修の機会というのを、集中的に提供するというをやっています。まさに経験者採用で入ってこられた方にも作成に参画いただいてですね、そういうマテリアルを用意しています。そうしたことは、他省庁の中でも参考にさせてほしいという人もいらっちゃって、そのままコピペしてもらってもいいということで、御提供しています。ただ、それだけでは解決しないところがあります。配属先の上司がそういうケアリング、メンタリングが上手な人かどうかということも含めて、それから永田町との関係など難易度が高過ぎな

いかということなども含めて配属ポストを調整し、1つか2つやってから、最初の新規採用で入った人たちと同じような配属にしていくことをやっています。もちろん、ミスマッチがゼロとは言いません。これは、新規採用の人でも起きることでございますが、1つの取組として御紹介をさせていただきました。

それから、報酬の話ですけれども、管理職が、ある種年俸制的なですね、時間外労働についての手当が出ないということについては、多くの企業でもそういうプラクティスだと思いますし、そのことについての違和感はそれほどありません。それをどこまで前倒すかということについては、処遇の水準がどこなのかということによって、随分と意見は変わるかなと思います。今のままで固定化すれば、その部分だけ単に目減りするということになりますので、そうではなく、何が適正水準かということから考えるということかと思えます。仕事の中身としては、課長補佐、しかも総括補佐と言われているような人は、民間企業で言えば、マネジャーに相当する仕事を十二分にしていると思えます。今の議論を単純にそのまま推進すると、彼らの報酬全体の水準が下がってしまわないかということ強く懸念します。

#### ○宮島委員

横展開はどういう工夫をされておりましたか。

#### ○小林秘書課長

我々の取組がどこまで魅力的に見えるかということについては、まさに他省庁さんに見ていただくべきことですが、内閣人事局や人事院から、他省庁の前でも話をしてくれとお誘いを頂くことがあり、そうした場でナレッジ共有などはさせていただいております。

先ほど、オンボーディングの研修キットの提供などは行っていると申し上げました。ここは、引き続き内閣人事局、人事院にファシリテートしてもらえれば、我々としては喜んで御協力したいと考えます。

#### ○森田座長

峰岸さんどうぞ。

#### ○峰岸委員

御説明ありがとうございました。一連の改革を御説明いただきまして、現行のフレームでもこういうことがやればできるのかということがよく理解できました。ありがとうございました。

質問ですが、特に総合職の大卒相当のところにおいて、この10年急激に採用競争力が落ちている問題には、主に2つ要素があると考えています。1つは報酬の水準で

す。幾つも要素がありますが、分かりやすい例として報酬の水準が挙げられます。今おっしゃられたような観点で著しく、ギャップのあるところを狭められるかという点です。もう1点は、ワーク・ライフ・バランスの部分、特に若い世代が懸念する働きやすさの問題です。報酬問題については目指すべき方向性がある程度明確だと思います。一方、残業問題の場合、国会対策のような事情もある中で、それを改善する方策があるのかどうか。あるいはそのインパクトよりは、やはり報酬設計のほうがより重要だと考えてらっしゃるのか、現場から見たときの実践的な仮説についてお聞かせいただきたいなど思っております。以上です。

### ○小林秘書課長

ありがとうございます。仮説とおっしゃっていただいたので、あくまでも私見ということで。今並べていただいたことについては、少なくとも大きく3つの要素があると思っています。働きがい、やりがい、もしくは、成長実感、貢献実感。この、仕事の本質の話と、それからそれに対する報酬の話と、そして、ワーク・ライフ・バランスといえますか、個人の人生とのコンパチビリティの話。その3つを、採用される人も離職していく人も、計算して判断されていると思います。

冒頭申し上げたとおり、仕事のやりがいというところでは、相当高いものがあると思っています。離職者を含めて、そこを否定する人はそこまで多くないと思います。そこについての魅力はある。そこが、我々としても大きな売りでもあるということですが、残りの2つですね。報酬と、それから、生活との両立は、ある種の衛生要因で、これが一定水準以下になると、1つ目がどれだけ高くても、残念ながらやり続けられませんということになっていくということです。これらが100点である必要はないと思いますし、公務員の性格上の、ある種の長期、安定雇用によるある種のディスカウントがあっても良いと思うのですが、報酬のところについて言うと、それにしても、という話が出てくる。報酬そのものは、やはり個人の生活だけでなく家庭の生活もありますので、どういうことが起きるかということ、20代のうちは良かったが、結婚して子供ができて、いろいろな、人生の上でお金がかかることを実感してくると、つい大学同期だとか高校同期と比べてしまう。それから、転職サイトでは、転職すれば年収は幾らにアップすると出てくる。今は1.5倍とか2倍が出てくるのが普通です。そこで配偶者に相談したりすると、ぜひ転職したらと言われてしまう、ということもあるようです。これが現実です。

そうした中で、どこが衛生要因を満たす水準なのか、やりがいでカバー可能なところはどこかということ、数字で申し上げることは難しいですが、せいぜい2割、3割のディスカウントが限界ではないかという肌感覚を持っています。

それから、ワーク・ライフ・バランスは、やりようは随分あると思います。先ほどの幹部の意識のところもありますし、外的な要因について言うと、永田町との関係は非常

に大きなところがございます。他責的に語ることは避けて、中でできることをしっかりやるだけでも、少なくとも半分くらいは改善できることがあると思います。

ただ、先ほど定員の話を上申しましたけれども、中の業務効率をどれだけ高めてもですね、今の絶対数では、かなり厳しい現実を国全体として抱えていると思います。それから、以前この場で議論もありました通り、時短職員が出てくるとか、そういうこと考えると、「1」の投入量が本当に「1」かという議論もあってですね、そこについては、よくよく見直していただくべきと考えます。

#### ○峰岸委員

残業をすると残業代が入るという逆インセンティブ問題があると思いますが、それは生産性の問題でもあり、現場レベルで解決可能なのでしょうか。

#### ○小林秘書課長

その要素がゼロとは申し上げません。ついだらだらやってしまうということは、実態としては、人間起き得ることだと思っていますけれども、我々が一番憂慮しているような30代の働き盛りの若者が、そのために残業しているとは、肌感覚としては思いません。仕事があるからやっているということです。先ほどの宮島委員のお話ではないですけれども、きちんとしたペイメントがあり、早く帰れて、それでも良い仕事ができるということであれば、皆喜んで早く帰るといったことだと思います。そのための非効率が生じているとは感じていません。

#### ○峰岸委員

ありがとうございました。

#### ○森田座長

では、荒木先生よろしくお願ひします。

#### ○荒木委員

ありがとうございました。省では対応できない問題を御指摘いただいたんですけども、その前に、大変先進的な人事管理をなさっているのが印象的でした。給料や試験の問題以外に、制度的に障害があって、制度が変わればもっといい人事管理ができるんだけど、そういった御指摘があれば伺いたいと思いました。

#### ○小林秘書課長

ありがとうございました。内閣人事局や人事院がいらっしゃるの、一省庁の立場で申し上げるのはためらうところがありますが、それぞれの役所の自立性をもつ

と高めていただけると、より機動的に人事が組める、それから評価に伴うリワードも与えられると思うことはあります。例えば、この課長は職務の級が何級であるか、その格付は、経産省だけではできないのですね。この位難しい仕事をしているので、このクラスであるということ、何年かかけて説明し、ようやく御了解を得られれば、その課長ポストが何級、例えば9級であるとなる。このプロセスに合理性がないとは申し上げませんけれども、その仕事の重さは年々変わります。月々でも変わり得ます。それによって、人の配置を機動的に変えたい部分もございます。パフォーマンスに応じて、ボーナスだけではなくて、本給そのものを変えてもいいかもしれません。

一例で申し上げましたけれども、そうしたことについて各省でできる範囲というものが、まだ、実感としてはいろいろ限定されているということでもあります。総人件費をやみくもに増やせないのはもちろん分かっていますが、経産省に預けられた人件費の枠内で我々の中で機動的に動かせるのであれば、四半期ごとでも動かしたいという気持ちではあります。

#### ○森田座長

それでは、時間が来たようございます。小林課長、ありがとうございました。

(経済産業省退室、国土交通省入室)

それでは、続きまして国土交通省からのヒアリングを行いたいと思いますので、御説明をお願いいたします。

#### ○井崎人事課長

どうぞ本日よりしくお願いいたします。国土交通省で人事課長をしております井崎と申します。今回の人事行政諮問会議でのヒアリングの機会ということで、お声掛けいただきまして誠にありがとうございます。今回、私どものほうでは、これまでこの会議で議論されてきましたテーマについて、国土交通省としての現状と課題の報告ということで御依頼を頂いておりますので、資料に沿って説明をさせていただきます。資料の中で、現状や取組について御説明をした上で、最後に、会議のテーマに沿って、コメントという形で資料を整理させていただいております。

まず、資料の1ページ目、国土交通省の全体の組織構成でございます。左側の円グラフにあるとおり、海上保安庁や気象庁、観光庁という外局も含めて、全体で6万人の職員がおります。そのうち、8割強が、地方支分部局での勤務ということでございまして、内部部局、霞が関で勤務している職員は、全体の13.9%の8,000人強ということでございます。また、地方支分部局は右側に整理をしておりますけれども、インフラの整備ですとか管理、災害対応を行う地方整備局、また、公共交通ですとか、観光

施策を担う地方運輸局、さらには、空港の管制業務等を担う地方航空局、さらに気象台ですとか海上保安本部、こういった様々な組織がございまして、多様な職務環境で働いているという実態がございます。

次のページからがこの会議で議論いただいておりますテーマに沿って、国土交通省の現状等を整理したものでございます。

まず、「処遇も含めた戦略的人材確保の在り方」の関係について御説明をいたします。採用、退職の状況でございしますが、こちらの数字は海上保安庁などの外局は除いた数字となっております。この資料の上段のほうですけれども、退職者数については、定年退職を除いた、自己都合退職と早期退職の合計の数字となっております。

こちらの資料だけではちょっと傾向が分かりにくいので、先に3ページを御覧いただければと思いますけれども、自己都合退職者のうち本省分かつ40歳未満を抜き出しておりますが、近年増加傾向にございまして、特にこの数年その傾向が顕著となっております。今回、資料としては本省分を用意しておりますけど、地方支分部局においても本省同様に若い職員の退職が近年増加傾向にございます。

2ページ目に戻っていただきまして、採用者数につきましては、特に地方機関において、ここ近年数が増えているということにございます。これは、定年退職の人数が増えているということもございしますが、加えて地方機関の定員について長らく毎年数百人規模で定員の減という傾向が続いておりましたけども、この5年、増加傾向に転じておまして、一定数の採用が確保できているという状況にございます。その同じページの下のほう、志望理由等のところでございしますが、まず、志望理由については、本省においては政策的な面が大きいということにございます。また、地方機関においては、本省とか、地方自治体との比較という観点で、国家プロジェクトに関わりたい、現場に近いところで仕事をしたい、災害対応で貢献したいといった理由で国土交通省を志望いただいているということかと思えます。一方、右側の退職理由のところでございしますが、こちらは本省、地方機関とも大きく異なるところはございまして、民間企業への転職ですとか、仕事内容のミスマッチ、それと収入面が理由として寄せられております。特に、地方機関につきましては、競合する地方自治体との比較において、国の地方機関でございますので勤務地が広域で、転居を伴う異動が県庁とか市役所よりも多いということから、転居を伴う異動をしたくないといった理由が特徴的なところとして挙げられると考えております。

4ページでございます。今、御説明をしましたように若い世代での退職が増加傾向にあるということもございまして、経験者採用、中途での採用にも力を入れております。本省のほうでは、約15年前から実施をしておりますけれども、ここ最近、特に、本省でも採用者を増やしているという状況でございます。また、地方機関においては、この資料にありますとおり、令和2年から、本格的に経験者採用を始めておまして、以降200人を超える相当なボリュームで、経験者採用、中途採用を行っているという状

況がございました。

次のページ、いい人材を確保するための取組ということでございます。新卒採用についてまとめておりますが、こちら、本省、地方問わず、特に、国土交通省は現場を有するところが魅力の1つかと思っておりますので、その魅力を発信するために、現場見学の機会を設けるとか、地方機関の一番下のところですけども、高校ですとか、専門学校から入っていただく方も一定数おりますので、そういったところに直接説明に訪問するといった取組を進めております。

その次のページは、近年、力を入れている経験者採用についてでございます。民間転職サービスも活用した、多様な人材の呼び込みや、経験者採用で入っていただいた方がさらに退職してしまうという事例も一定数ございますので、3つ目の黒丸のところですが、研修ですとか、メンター制度の導入、こういったことも、入省後のサポート体制ということで充実をさせていきたいと考えております。星印のところに書いておりますが、本省での経験者採用は、約15年歴史があると申し上げましたけれども、最初の頃に、係長相当職で入った方が、今、現在は、本省で、課長を務めていただいているなど、様々なポジションで活躍を頂いてございます。

その次のページは、この3年前から力を入れております、地方機関での経験者採用の取組でございます。例えば、2つ目の黒丸のところでございますように、地方機関の本局がある広島市だけではなく、松江市でも試験を実施するとか、3つ目の丸、休日に、説明会、面接を実施する。こういった工夫をしながら、できるだけいい人材に入っただけのような取組を進めていきたいと考えております。

人材確保の最後、外部との人事交流の状況でございます。地方自治体との人事交流、また民間企業との人事交流、いずれも国土交通省は霞が関の中でも人数としては相当多い数を行っているのではないかと思います。まず、自治体との人事交流につきましては、本省、地方機関ともに、国から自治体、自治体から国、双方向で実施しております。一方で、②の官民交流の部分でございますが、民間のほうから国土交通省にお越しいただいているのは資料にもございますとおり、直近でも約200人と相当な数、お越しいただいているかと思っております。一方で、資料にはありませんけれども、国土交通省から民間企業への派遣、こちらは、気持ちとしてはできるだけ民間の経験を積んでもらいたいと考えておりますけれども、現状、非常に人手が不足しているということもございまして、残念ながら今現在10人程度を民間企業に派遣をしているということで、派遣のほうは少ない状況でございます。

次に、「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」ということも御議論いただいていると聞いておりますので、その関係の御説明をさせていただきます。

9ページ目は、国土交通省の本省の職員に対するアンケート結果でございます。青色の重要度については、左側から人間関係ですとか、仕事と生活のバランス、対価の

順に、重視するという結果になっておりますけれども、各項目の赤色の職員の満足度を比較をいたしますと、ほとんどの項目で約3割のギャップとなっておりますが、特に2つ目の仕事と生活のバランスについてはギャップが4割超ということで、ギャップが大きい結果となっております。

それから、その次のページですが、男性職員の育児参加の状況ですとか、女性の登用状況は、御覧のような取組状況となっております、一層の取組が必要と考えておりますが、近年非常にこういったところも増えてきているということもございまして、様々な事情、状況を抱える職員が働きやすい職場づくりに一層の力を入れていく必要があると考えております。

11ページ目、超過勤務の状況でございます。①で超過勤務の状況ということで、資料にはありませんけれども、超過勤務の時間の総計としては減少傾向にございますが、①のところがございますように月45時間を超える職員の割合という点で見ますと、横ばいになっておりまして、特定の多忙な職員については、負担が減っていないということがあるかと思えます。また、③は地方機関の状況の一例として掲載をしておりますが、地方機関につきましては、管轄区域が広く、広域的にいろいろな勤務官署での人事異動が必要だということがございますので、例えば、全体の1割位が1時間半以上かかる長時間通勤をしているとか、単身赴任をしている職員の割合は13%を超え、また、全職員の2割に相当する職員が転居を伴う異動となっている。こういった実態がございます。

最後に、「エンゲージメント向上につながる評価・育成の在り方」の関係の状況について御説明いたします。

12ページは、国土交通省の本省職員のアンケート結果でございますが、マネジメントに係る認識については、例えば、上司が適切に評価をしているか、休暇取得ですとか、早期退庁の奨励と、こういったいろいろな項目について、アンケートを実施しておりますが、赤枠で囲っているところですね、特定の職員に業務が集中しないようにマネジメントをしているかという項目については、特に評価が低くなっております。少し前に御説明をいたしました、特定の多忙な職員については負担が減っていないという、超過勤務のところでも申し上げましたけれども、その改善の必要を裏づけるアンケート結果かなと思っております。

また、下のキャリア形成に関する認識のところでございますが、全体的に、マネジメントに関する認識よりも悪い結果となっております、特に上司と仕事やキャリア、プライベートの計画を話し合っているかどうかというところについて、そういったことをやっている職員が少ない状況となっております。

13ページ目は、国土交通省における働き方改革、ワークスタイル改革の取組の御紹介です。目指す組織像としては、質の高い行政サービスをスピード感を持って提供する、災害時や危機対応時にも一丸となってしなやかに対応する、多様性が尊重され

力が十分に発揮される、この3つを設定いたしまして、取組の方向性を4つ示してございます。黄色く網かけをしておりますが、左下のところ、多様性の尊重という観点では、特に管理職のマネジメントの強化が必要と考えておりまして、1on1ミーティングの実施、多面観察やストレスチェックの結果の活用といったことを、マネジメント向上のための指導に生かすということの取組を進めております。また、右側の真ん中辺りですけれども、柔軟な働き方の実現という観点では、テレワークですとか、また、最近人事院で制度の拡充・柔軟化を行っていただきましたフレックスタイムの活用、それから、RPAなどを活用した業務効率化やオフィス環境の整備、こういった取組を押し進めております。

14ページ、ワークスタイル改革の取組については、途中でも幾つか御紹介しましたが、職員アンケートですとか、ヒアリング、意見交換などを通じて実施状況とその効果を検証して、さらなる取組の進化につなげるというところを、改善のサイクルを回しながら、継続的に取り組むこととしております。

15ページですが、ワークスタイル改革の取組につきましては、特に、冒頭申し上げましたように、非常に幅広く様々な部署を抱える国土交通省の強みを生かすという観点で、各部署に、取組の中から優秀な取組を表彰して、ほかの部局への横展開を実施するというところを行っております。昨年度の事例を掲載しておりますけど、左側のオフィス改革としましてはペーパーレス化、デスクシェアリングを行うことで、打合せスペースを大幅に増やして職員の満足度が大幅に向上した事例ですとか、右側のパソコンを活用した業務効率化ノウハウを部内に共有する。こういった事例を表彰して、横展開をしているということでございます。

国土交通省の現状の取組について御説明しましたが、最後に、諮問会議の議論テーマに沿って御説明をさせていただければと思います。

①の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につきましては、職員の事情、ニーズが多様化する中で、柔軟な働き方の実現が不可欠ということで、両立支援制度の充実が必要と考えております。例えば、現在、子の看護休暇とか、育児短時間勤務の対象、これは未就学児のみとなっておりますけど、対象の拡大も検討が必要ではないかと考えております。一方で、①の2つ目の矢印のところですが、テレワークや、フレックス勤務など、柔軟な働き方の充実は重要だと考えておりますが、国土交通省では災害対応や事故対応など、現場を持っておりますので、その場所、そのときの対応が求められるということがございます。こういった対応を可能とする、管理職のマネジメント能力の向上、また、一定の余力を持った、体制整備も必要ではないかと考えております。さらに、業務プロセスの改善や、ハード面での勤務環境整備、特に、オフィス環境につきましては、人材確保の観点でも大変重要なポイントと考えておりまして、地方機関をはじめとする庁舎、施設の老朽化、さらに、国家公務員の宿舍の老朽化の対応、こういったことも非常に重要ではないかと考えております。

②のエンゲージメント向上につながる評価、育成の在り方につきましては、それぞれの職員の業績を、適切に評価をしてその結果を処遇に反映する人事評価制度、給与制度の実現が不可欠と考えております。現在も、人事評価制度、また評価結果に基づく給与制度となっておりますけども、人事評価につきましては、定量的かつ統一的な目線での評価となっているかという点、まだまだ、改善すべき点があるのではないかと考えておまして、評価結果に基づく処遇についても、評価の目線がうまく合っただけからということかと思っておりますが、より手厚い処遇を可能とする仕組みもあり得るのではないかと考えております。また、単に給与を引き上げるというだけではなくて、表彰制度といった形で評価をする、こういったところも職員のモチベーションアップにつながる点かなと考えております。さらに、2つ目の矢印のところですが、評価の納得感を高めて、評価を個々の職員の育成成長につなげていくためにも、評価する側とされる側のコミュニケーション、これも、現在、実施はしておりますけれども、より一層の充実が必要ではないか。さらに、評価の結果、身につけたスキルについて、蓄積をして、活用することで職員の成長、育成につなげるといった工夫も検討が必要ではないかと考えております。このためにも、まずは、管理職職員のコミュニケーション能力を含むマネジメント能力の向上が急務と考えております。

最後に、③の処遇も含めた、戦略的人材確保の在り方につきましては、全体的な給与水準として、民間や自治体との競争力を高めるといった視点に加えて、特に、地方機関の人材確保という観点では、どうしても、広域的な人事異動が必要になってくる点に配慮をして、長時間通勤、単身赴任、転居を伴う異動、さらには、国土交通省の場合は、ダム管理ですとか砂防管理といった、不便地への赴任が必要になってくる場面も多いということがございますので、単身赴任手当や新幹線通勤、こういった手当の充実、また、災害対応も最近かなり多いということもございますので、こういった手当の充実といった検討も必要ではないかと考えております。また、採用についての情報発信、働きかけという観点では、現在も、人事院や内閣人事局と各省が連携して、様々な取組を行っておりますが、今以上にオール霞が関での発信や取組、特に、経験者採用、中途採用の部分については、新卒採用に比べても、政府全体での取組の余地が大きいのではないかと考えております。また、現在もいろいろな取組は行っておりますが、試験区分ですとか職種を越えた積極登用、また、そのPRということも重要と考えております。

以上、国土交通省からの説明を終わります。

#### ○森田座長

はい、ありがとうございました。早速委員のほうから御質問いただきたいと思っております。はい、宮島委員どうぞ。

## ○宮島委員

御説明どうもありがとうございます。3つのカテゴリーで御質問したいんですけども、まず1つは、国交省は、やはり地方などの職員の方が多いということで、そこにとても関心があります。聞くところによると、やはり、自治体との競争では、引っ越しのことを今おっしゃいましたけど、組織の中での、自分たちができることの自由度や報酬などにおいても、自治体にとられる部分があるかもしれないみたいな話を聞きました。もし、自治体と競合になっているとしたら、現状とその要因を教えてくださいと思います。

2つ目は、主に新卒など若い人たち、今のZ世代と呼ばれる人たちは、職場で成長をさせてもらえるというところの対応を非常に、重要と見ているかと思います。12ページのところのアンケートが気になりまして、若い人たちが自分たちの成長への対応が上の人ができていないかもしれないといった見方がアンケートに出ています。lonlのほかに、それぞれを成長させるための仕組みや、コミュニケーションの取り方などでされていることがあれば教えてください。

3つ目は、中途採用も多くいらっちゃって、今までもそれなりに採っていらっちゃると思うのですが、その方々の処遇や、何か課題があるかどうか、うまく定着できているかどうか、その辺り伺いたいと思います。

## ○井崎人事課長

まず、地方公共団体との採用面での競合という観点では、おっしゃるとおりでして、よく、学生や志望者から聞くのは、国の地方機関よりも県庁、県庁よりも市役所のほうが、例えば、給与についても今申し上げた順番でより高くなっていく。かつ、転居を伴う異動とか、異動の範囲という意味でもより狭くなっていきますので、人気の方が強い傾向があるかと思います。一方で、私どもとしては、国家プロジェクトや災害対応、こういったところの魅力、国でしかできない部分というのをPRして、今申し上げたような学生からするとデメリットの部分を超えて、何とかこちらに目を向けていただけるような取組やPRをしている状況でございます。

それから、若者との関係で、いろいろな成長実感を持ってもらえるような取組として、おっしゃったように、lonlミーティングですね、ここ最近、非常に力を入れております。なるべく様々な機会に、直接、対面で話をする中で、いろいろなアドバイスをしたり、悩みを聞くということがございますし、また、今ある人事評価の制度の中でも、期首面談・期末面談といった機会がございますけれども、こういったところで、いろいろな成長実感というのを持たせていきたいと考えております。一方で、今後工夫が必要だなどと思いますが、最後のページで申し上げました、いろいろなスキル・能力を蓄積していくような取組ということで、例えば、「あなたは今までこういう経験をしているけど、さらにこういう経験を今後やっていったらどうか」といったことが言えるとより成

長実感につながるかなと思っております。ただ、そういったところの蓄積を今つくるのが国土交通省ではまだ十分できていないところがありますので、そういった取組については、今後工夫の余地があるかなと思っております。

中途採用の方については、これまで、中途採用した方については、新卒で入った方よりもより離職をする方が多いという状況がございます。これはいろいろな要因があると思えますけれども、その反省点の1つとして、中途で入っていただいた方のフォローが十分ではなかったのかなど。入ったらあとは職場で仕事をしながら覚えてくれという面が強かったので、途中の説明でも申し上げましたけど、研修やメンター制度といったことを、十分できておりませんので、そういった取組で、経験者として入った方の国土交通省での仕事のしやすさといったところを改善していきたいと考えております。一方で、私ども、中途で入った方についても、例えば、役所の場合は、年次管理と申しますか、何年入省というところでいろいろな管理をしている面が多いですが、国土交通省の場合は、中途で入った方も、社会人経験は全てフルカウントした上で、年次、例えば民間企業に平成20年に入った方であれば、平成20年に国土交通省に入った方と同じような形で、遜色なく運用できているのかなと思っております。

○森田座長

峰岸さん、どうぞ。

○峰岸委員

峰岸と申します。御説明どうもありがとうございました。2点お聞きしたいことがあります。

1点目は、最後に頂いた本諮問会議の検討テーマに関連するコメントの中で、一省庁で運用可能なものと、人事院や内閣人事局の枠組みで決めていただく必要のあるものに仕分して、この諮問会議に要望したい事項を教えていただければと思います。各省に任せて欲しいという点もあれば、併せておっしゃっていただければと思います。

2点目は、先ほど経産省さんのお話を伺いましたが、やはり各省で課題が異なっていると思っております。全体に共通する大きなインパクトのあるものに絞っていくのが良いとは思っているのですが、国交省さんとしては、このテーマにおける最も大きな課題をどこに置いているのかお聞かせいただければと思っています。

○井崎人事課長

1点目のところで、この諮問会議でぜひ御検討いただきたいという意味では、16ページでいいますと、制度的なところはどうしても各省で対応できないところがございますので、例えば①の1つ目の矢印の両立支援制度の充実のところですか、それ

から③の各種手当の充実と書いてありますけども、特に、勤務実態を踏まえたいろいろな手当の充実。採用のところについては、オール霞が関での取組ということは申し上げましたが、ここはぜひ、制度的なことというよりも音頭を取るという意味で人事院のお力もお借りして、採用における霞が関、国家公務員の魅力をPRするといったところは取組をお願いできればと思っております。一方で、おっしゃったように、いろいろな制度の充実とか見直しを進めていただいておりますので、各省がやらないといけない、特に、例えば、管理職のマネジメント能力の向上とか、こういったところは各省で取組ができるし、もっといろいろ工夫もしていきたいと思っておりますし、各省の取組の中で、いい事例があれば、ほかの省にも広げていきたいと思っております。そういったところは、制度というよりも各省の取組次第かなと思っております。

それから、特に言わないでくれということは思いつきませんが、省ごとの課題という意味では、やはり、何度か強調して御説明しましたが、地方の出先機関をはじめ、組織が全国に展開をしているというところがございますので、その点については、この諮問会議のフォーカスに入ってくるかどうかというところはありますけれども、国家公務員制度全体を考える際にはですね、人数的にも相当多いですし、現場に密着をして、国民との関係では一番近いところにありますので、その部分については、射程に入れるのであれば、十分御配慮いただきたいと思っております。今回は、できることからというか、ある程度、議論をフォーカスしていくということであれば、そこは対象外なのか、その辺りは、今後のこの会議での議論かなと思っております。

#### ○峰岸委員

ありがとうございます。

#### ○森田座長

小林さん、どうぞ。

#### ○小林委員

まず、9ページのアンケートについてです。とても意外だったんですけども、我々今まで勉強してきた中では、給与が一番問題であると私は認識してまして、ここで言う対価に相当すると思うのですが、これは3番目なので、ひょっとしたら、地方で賃金センサスの低い地域かなと思ったんですけど、よく見たら、本省と書いてあるので、そうじゃないと。なので、これは、どういう事情なのか教えてください。そのお答えついでに、2番目の人間関係と、仕事と生活のバランスというのは、具体的に本質的な問題は何かということと、改善の可能性、どういうことをしてもらえれば、あるいは、どういうことを自分たちですれば改善できるかを教えてください。

2つ目はですね、ちょっと大きな話になっちゃうんですけども、採用区分に関して、

一般職とか総合職という区分を、ドラスチックに、例えば廃止したほうがよいのか、それとも、これは継続したほうがよいのか、あるいは、転勤したくないというお話がありましたけれども、地域限定職など、何かそういった、採用区分でお考えがありましたら教えていただきたいと思います。以上です。

#### ○井崎人事課長

まず、重視している点で、対価については、そうはいつでも、3番目に来ておられて、それなりにやはり重要だと思っている職員が多いことはあるかなと思います。それよりは、仕事と生活のバランスという面は、アンケート結果で一番ギャップが大きいので、私どももしっかり力を入れて取り組んでいかなければいけないと思っております。例えば、途中で申し上げましたけれども、テレワークですとか、フレックスタイムの活用も相当、制度の柔軟化をしていただけましたので、活用している職員も増えてきております。こういう中で、いろいろな、状況に応じて、それぞれの職員が、生活と仕事を両立できるような形でのやり方というのを、完全とはまだ申しませんが、進めているところです。そういう意味では、働き方改革ということで、いろいろ取組を進めておりますので、そういったことが言いやすい、また受け入れやすい状況にはなっているかと思えます。一方で、最後のページでも申し上げましたが、やはり、災害であるとか事故対応みたいなどときには、周りの職員がフォローしたりするということもありませんし、管理職のマネジメントが重要になってきていますし、私どもとしては、今はできておりませんが、一定の余力を持ったような体制整備ができれば、より、今申し上げたような仕事・生活のバランスも、配慮したような仕組みができていくのかなと思います。

それから、一般職と総合職のところについては、そこはいろいろ考え方があると思えますけれども、国土交通省の場合、大きく、総合職は部局も問わず、国内各地も問わず、場合によっては海外も含めていろいろなところでいろいろな分野の仕事をする。一方で、一般職については、地方勤務が全くないことはないですけれども、総合職に比べると地方勤務はそれほど多くはなく、かつ、いろいろな分野を幅広くというよりは、特定の分野をどちらかというと専門的に、キャリアを積んでいくということになっておりますので、そういう意味では、今おっしゃった、エリア総合職的な色彩もあって、一定の本人の働き方の希望とか、やりたい分野に応じて、総合職か一般職を選ぶというところがあるのではないかと思います。現実、以前と比べると、例えば、同じ大学でも総合職を志望する方と一般職を志望する方がいらっしゃるなど、自分のその将来設計を見据えて、どちらかの試験区分に入ってくるかと選んでいるような実態もあるかと思えます。

#### ○森田座長

荒木さん。簡潔にお願いします。

### ○荒木委員

ありがとうございます。今のことに関連するんですけれども、15ページですかね、ワークスタイル改革で多様な好事例を収集しておられるというところでお聞きしたいのは、やはり転勤の問題が非常に大きな問題になっている。この転勤問題についての好事例。こうやったら、不満がなくなるとかそういうものがあるかどうかというのがお聞きしたいことです。少し発展させてお聞きしますと、総合職は全国展開する、一般職は、勤務地が限定されているかもしれない、そういう二者択一ということでこれまでは考えてきたかもしれないですけど、実はライフステージにおいて、同じ例えば総合職でも一定期間は転勤は困る、一定期間を過ぎれば全国展開は構わないという柔軟なキャリア展開が選べるようになれば、相当に望んだ働き方ができるかもしれない。そういうことでの何か取組等があったら教えていただければと思います。

### ○井崎人事課長

そういう意味では、今のワークスタイル改革で、転勤とかですね、そこについての工夫の事例については、残念ながらまだ出てきていないということがございます。

一方で、今おっしゃったように、転勤については、人事の運用の中では、相当程度、配慮してきておまして、今まさにおっしゃったように、ライフステージに応じて、地方勤務とか転勤ができる時期もあれば、今は難しいという時期がございます。これは、非常に毎年の人事の際にヒアリング等で、きめ細かく、職員の事情ですとか希望を把握して、このタイミングであれば行けそうだけど今はどうしてもこういう事情があるので転居を伴う異動は難しい、こういったところについては、可能な限り相当程度は配慮した人事を心がけております。

一方で、どうしても事務所があったり職場があつて、誰かが行かないといけないという実態もございますので、そういう希望を聞く中で、できるだけ、納得感が得られるような形での人事運用に努めてございます。

### ○森田座長

よろしいですかね。これで、国土交通省のヒアリングは終了といたします。ありがとうございます。

(国土交通省退室、公務員労働組合連絡会入室)

それでは続きまして、公務員労働組合連絡会からのヒアリングを行いたいと思います。それでは、御説明をお願いしたいと思います。

## ○森永事務局長

公務員連絡会の事務局長を務めております、森永と申します。どうぞよろしくお願いをいたします。

本日はまずこのような機会を頂き、大変ありがとうございます。私からは、私どもが毎年実施をしております、組合員の意識実態調査、これを参考に、現場の目線、労働組合の立場で、今回お示しをいただいている、ヒアリング課題への問題意識などを報告させていただきたいと思っております。

私どもの公務員労働組合連絡会の紹介については、資料をお目通し頂ければと思います。

初めにやはり触れておかなければいけないのは、今年の1月1日になりますけれども、石川県能登地方を中心に発生をした地震の関係であります。政府から公表されている被災状況を見ますと、241人の方がお亡くなりになられて、現地ではいまだに1万2,000人以上の方が避難所での生活を余儀なくされているという状況にあります。私ども、公務労協としても、引き続き被災者の救援、ライフラインの復旧に向けて、全力を挙げていかなければいけないと考えておりますし、雇用の維持・確保など住民の不安解消に向けて、国を挙げた取組が求められているという状況の中で、私どもも資料に記載をしている、国公連合、林野労組の組合から、「今現状、現場こういう状況ですよ」ということで、報告・情報提供を受けておりますので、その点、初めに共有をさせていただいております。現地の自治体職員はもとより、被災地に救援に入られている、消防、警察、自衛隊、国家公務員、地方公務員、多くの公共サービスに関わる労働者が災害対応に当たっているわけでありまして、その意味では災害対応に当たっている人をしっかり支えていくということも私ども労働組合の大切な役割と認識をしているところであります。

次に、冒頭申し上げましたとおり、今日は、組合員の意識実態調査を踏まえて、それぞれの課題について、報告をさせていただければと思います。まず、組合員の意識の現状ということで、毎年実態調査を実施しております、隔年ごとに、国家公務員のみを対象に行っているというものであります。御覧になってお分かりのとおり、「日頃の自分の生活を振り返ってみてどうですか」という部分においては、「かなり満足している」という割合は極めて少ないですけれども、「まあまあだ」というものも合わせると、約6割近い満足度にあるというところ、この傾向は、この5年間そんなに大きく変動があるところではありません。

一方で、右側のほうに「昨年の今頃と比べて生活どうですか」ということを尋ねるところ、昨年、一昨年の調査よりも、やはり、「昨年と比較をすると生活苦しくなったよね」という回答している割合、非常に多くなっているというのが、現状として捉えることができるだろうと思っております。

次のページでは組合員の意識の現状についての2番目ということで、職場の要員

状況など、12の課題。これは右側のほうに多少小さい字で大変恐縮ですけども、今後の備えどうですか、将来を含めた家族の介護どうですか、仕事のやりがいはどこで、「満足、安心、不満、不安」というものを尋ねる設問でございます。この不満、不安のウエートが極めて高いのが、やはり職場の要員状況というものが、一番、職場で働いている組合員にとって、不満になっているというところが見てとれますし、賃金水準への不満というものも、この5年で見ると、2021年から、やや増加をしている傾向にあるところです。

こういった組合員の意識の現状であるということ踏まえて、今回、諮問会議から、ヒアリング項目について頂いておりますので、その点について、御報告をさせていただければと思います。

まず、1つ目に関わってでありますけれども、様々な事情という部分、これが、育児、介護、あるいは、妊娠・出産、様々な状況だということだと思いますけれども、そういった責任ということであれば、近年、両立支援の重要性というのは、これは、もう、官民間問わず、社会的理解が進んでいると認識をしておりますが、まだまだ不十分だと思います。右側に2019年、4年前の調査結果をお示ししていますが、その後、人事院においても、様々な、育児のための制度、あるいは介護のための制度など、随時見直しを行っておりますので、この傾向がそのまま当てはまるかどうかということはありませんけれども、働き方について配慮してもらっていますよというウエートが極めて高い割合であります。相談できる体制はあるけれどもなかなか配慮はされていないという層が、一定程度あるというのが現状であります。こういった職務に及ぼす影響を組織的にカバーするという部分の対応というものを、やはり、それぞれの省庁、現場の中でも、根づかせていく必要があるのだらうと思います。その一方で、先ほど能登半島地震における対応等の中でも少し、触れさせていただきましたけれども、やはり公務員というのはどうしても、職務最優先という思想があって、国民の負託を受けてその業務を遂行している立場から、大規模災害など、復興の対応など、否定できない側面もあるのかなと考えます。引き続き、様々な事情を抱える職員への人事上の配慮に関する基準化であったり、やはりこれは全てのヒアリング項目に共通して言えるということだと思うのですけれども、組織における業務量に対する定員の余力、必要な業務に必要な要員を確保すると、そういったことが必要なのではないかと考えます。

2つ目、同じ項目ですけれども、経験者採用が増加をして組織における多様性が増しているということで、この経験者採用の増加、例えば、様々な事情を抱える職員も増えているという部分が、それを多様性どう捉えるかというところは様々な認識があるんだらうと思いますけれども、現在の新卒・終身雇用型の採用・人事運営という中であって、これはもう官民間問わず、就職氷河期時代の対応というものは、様々な政策として行われていることですので、その意味では、中途採用の増加は必要な措置であると認識をしているところです。一方で、個々の官職、昨年度2023年度の係

長級の経験者採用の試験実施状況、人事院のホームページに掲載をされておりましたので、それを少し抜粋させていただいております。

国家公務員の昇格の最短年数でいくと、係長級でも7年くらい。これも最短ということでもありますけれども、それだけの年数を、採用時から下積みをして、長年にわたる努力というものが、昇任に反映されないことが、その職員のモチベーション低下を招いて、組織にとっても負の影響を及ぼす側面があるのではないかなということから、あくまでも、新卒既卒ということは差別なくということを書いておりますけれども、メリットシステムの下で欠員の補充が基本的なものとして、限定的なものであるべきだと考えているところであります。

次に、目指すべきミッション、行動規範等を策定する必要性ということでもありますけれども、現在、様々、国家公務員法、そのほかの人事に関する法令に従って、各省各庁、任命権者が、自律的な運用を行っているという1つの枠組み、それと、人事評価制度の中で、組織目標というものを定めて、個々の職員が果たすべき役割と期待というものが、きちんと遂行されている中であって、現在、対応されているこれらの措置で、十分ではないのかなという認識を持っているわけでもあります。いずれにしても、人事院として一定の基準、統一的な基準を出し示すということは、役割としてあるということは、認識はしているところであります。

次に、ヒアリング項目の2点目でもありますけれども、採用、人材確保の状況が公務職場にどのような影響を与えているかということで、幾つか考えられる公務の実態、それと社会情勢などを少し網羅的に記載させていただきました。当然、これらの要因、時代の変化に応じて受け止めるべきものと、やはり、解決・縮小できるもの、例えば長時間労働の是正などがそういったものになるんだと思いますけれども、これらの対応策を講じていくことが必要ではないかと認識をしているところであります。

この公務の採用競争力というのは、この採用競争力という言葉そのものに違和感があるのは、やはり採用が厳しいという状況というのは、これは民間、公務問わず、同じであり、とりわけ中小企業においては、実情は厳しいものがあると承知をしているところであります。その意味で、採用競争力という部分、もちろん、公務に有為な人材を誘致するという、そういった視点を私どもは否定をしているわけではありませんけれども、そのための勤務条件の改善という点について、諮問会議の中では、一定の層に焦点を当てて、今、御議論が進められていると承知をしておりますけれども、この課題だけをぼんと見たときに、私どもとしてイメージするのはやはり、初任給、若年層職員の一層の処遇改善ということをイメージします。その上で言うと、現在1級～10級まで、行(一)ではあるわけでもありますけれども、あくまで民間準拠の前提で、世代間をどのように、処遇上配分を行っていくのかという問題なんだと認識をしておりますし、初任給、若年層により多く配分するという点については、中高年層を中心とした納得と理解というようなものも必要ではないかと考えます。

次に、ヒアリング項目の3点目。多様な属性の環境整備の在り方というところでありますがけれども、これは、テレワーク、あるいはフレックスタイム、勤務間インターバル等々、昨年、人事院のテレワーク等研究会で行って、報告が出されて、それを基に人事院のほうで様々な施策を打たれていますので、改善は進んでいると思います。課題として、とりわけテレワーク導入のところの部分で限定的に挙げておりますけれども、やはり、そこに掲げているような課題がありますよねということは、この調査の中でも明らかになっていると思いますし、やはり、どうしても、働く場所、働く時間をおのずと制約するという職場が非常に多いということが要因になっております。

次に、兼業についてでありますけれども、イメージとして、兼業と言うと、どうしても、これも諮問会議の議論を拝見させていただきましたけれども、公務の公正・中立性を確保するという、これを考えれば、兼業を緩和するということは果たして、社会的に認知をされるのかどうか、無用な批判を招きかねないよねというところと、現在の膨大な長時間労働に従事しなければならない実態から、兼業しているような余裕が果たして、職員にあるのかなということ、考えるところであります。

次に、エンゲージメント向上につながるという部分でありますけれども、現在の職員の昇進実態についてどのように考えるかということで、組合員に、昇進について、どのように考えますかというところ、若い人は、やはり、より高い地位に昇任したい、無理しない程度に昇進したいという、そういったところ。ここはもうもちろん、勤務経験も含めて、年代が上がっていくごとに、低下をしている現状にはあるのだろうと思います。この再就職規制が講じられて以降、本省課長級への任用までに要する勤務年数も伸びておりますので、そういった意味から現在の職員の昇進実態を考えたときに、これらの本省課長級への任用までに要する期間、そういったものをどう考えていくのかというところが重要なポイントではないかと思えますし、やはり、若年世代の職員にとってはちょうどその課長補佐の時というのが、仕事と育児の両立を行う時期でありますので、そういった層の職員には、相当程度深刻な課題になっていると捉えるところであります。

人事評価の制度における課題ということでもありますけれども、言わずもがなでありますけれども、人事評価制度にパーフェクトなものはないと認識をしているところであります。その意味において、人事評価制度、公平・公正ですかという問いに対しては、ある程度まで含めると、非常に、評価制度については公平・公正だという認識となっています。一方で、内閣人事局が行った検討会の中でも様々議論されておりましたけれども、人事評価のための面談時間が5分、15分が、半分程度あるということがコミュニケーション不足に陥りやすいということで、改善の必要があるんだろうと思えます。

キャリア形成促進のために何が必要かということで、これも調査から見ると、自己啓発の必要性は感じつつも、実際に行った職員の割合というのは非常に低いという

ところ、これもやはり職場における人員の余力等の課題があるのかなと思います。

最後に、若干まとめということで、この間の諮問会議の議論の中で、1回目の議論から、霞が関、取りあえずどこかに一度、スコープを当てて、それを全体化していくということで御議論が進められていると承知をしておりますけれども、やはり国公の職場は非常に広い、地方出先機関を含めて、広い職場であります。ぜひ、国家公務員全体を意識して、今後の検討を進めていただきたいと思っておりますし、繰り返しになりますけれども、全ての課題に通ずるのは、必要な業務に必要な要員を確保すると。それによって、多くの課題が解決できるのではないかと考えているところであります。

本日は大変ありがとうございます。以上で終わります。

#### ○森田座長

はい、ありがとうございます。

それでは、委員の方から御質問をお願いしたいと思います。荒木さんどうぞ。

#### ○荒木委員

御説明ありがとうございます。

単純に1点、お聞きしたいのは11ページのところなんですけども、在任期間が非常に長期化してしまって、このことが、総合職の若年世代の仕事と育児の両立を一層困難とする問題となっているとあります。この趣旨ですが、そういうある職務への在任期間が長期化することと、仕事と育児の両立困難というのはどういうことか、もう少し御説明いただければというのが1点です。

それから、もう1点は、8ページなんですけれども、勤務条件の改善ということで、少し下のほうに給与の改善のことをお答えいただいているんですけども、人員不足の問題、それから給与の問題もおっしゃったんですけど、そのほかに、働き方として、長時間労働や、転勤の問題、働いていく上での様々な困難について現在の制度ではうまく対応できない改善すべき点があれば、それを御指摘いただけるとありがたいと思いますが、いかがでしょうか。

#### ○森永事務局長

はい、ありがとうございます。

昇進実態ということで、課長補佐級、総合職・キャリア職の方で捉えたときに、課長あるいは室長、課長までに実際に昇任できる年齢というのが、ここ数年の傾向で見ると、4年ほど後ろ倒しになっていると、それは、再就職規制の中で、従前のような人事慣行が変わってきているということが1つの要因になっていると認識をしております。その意味でちょうどその課長補佐級の年代というのが、子育てをしたりというところにちょうど該当している世代に当たるので、そのことが長期化することによって、家庭と

生活の両立のバランスが崩れるということが表れているのかなということで、こういった表記にさせていただいているということです。

#### ○荒木委員

逆に言うと、課長になればかなり時間裁量が出てくるけれども、課長補佐はそういった裁量がない働き方だということですか。

#### ○森永事務局長

働き方というかそれぞれの職責に応じて仕事をされていると認識をしております。これはもう、私どもも、課長級等になりますと、幹部職でありますので、直接幹部の皆様方に、お聞きをするという立場にありませんので、ぜひ諮問会議の中で、ここにいらっしゃる幹部の皆様方の経験も含めて、お聞きになっていただければと思います。

それと、8ページで御指摘を頂いた、勤務条件、一番大きいのは先ほど冒頭説明をさせていただいたように、賃金水準について不満があるよねという声、これは、私ども公務員連絡会の組織を見ると、基本的には、多くの組合員というのは地方出先機関で働いている組合員が多いと。要するに本省自体の組織率そのものもあまり高くない実態にあり、実際にこの調査の数字のウェートでも、ざっくり言って本省勤務の方は500人程度です、アンケートの中では。だから、そういう意味において、最後に申し上げた、要するに本省勤務の職員も大変だということは十分に認識をしていますし、一方で、現場に出ている職員も、同じくらい、大変な思いをしていますよねと。そういう意味でその勤務条件として、転勤が多い職場、全国広域で行っている組織というのが、非常に多くなっております。地域限定型という形になっているのは、高校卒業後に採用され、それぞれの管区があって、その管区の中だけで異動している省庁ももちろんありますけれども、一定程度の年齢になると、その管区を越えた異動というものもありますので、そういった、勤務の仕方等についてはまさに、採用するとき、様々な採用のコースというものを設けていくということは、1つの考え方としてあるのかなと思います。働き方改革の部分で言うと、まさにこれも、人事院あるいは内閣人事局、様々な御努力を頂いて、一定程度は民間労働法制に準じた形になっておりますけれども、他律的業務の範囲の指定であったり、特例業務、先ほど申し上げた、震災が起きた、あるいは、この間まだまだ収束といいますか、弱毒化したとはいえ、新型コロナウイルス感染症感染拡大に対する対応などなど、どうしても公務としてやらなければいけないという中であっては、働き方改革、法制的なものは、政令というのは人事院規則等ができたけれども、実態に全然見合っていないところがあるのではないかなと認識はしているところです。お答えになっていないかもしれませんが、よろしくお願ひしたいと思います。

○荒木委員

ありがとうございます。

○森田座長

では、ほかにいかがでしょうか。

○峰岸委員

御説明どうもありがとうございました。

シンプルな質問ですが、3ページのアンケートデータで、職場の要員状況に対する不満足という問題がありました。現場から見た仮説として、この問題の本質をどこに置き、それを解決するための仮説は何であると現場目線で考えられているのか、お聞かせいただければと思います。

○森永事務局長

ありがとうございます。国家公務員全体の総人件費を抑制するという、政府として、2014年に閣議決定をされた方針の中で、定員合理化を毎年2%、5年間で10%実現をしていって、その上で、業務を合理化した部分について、新たに定員として要求ができるという仕組みに現在なっておりますので、その意味において、なかなか定員が増えていかないということは、イコール要員が不足している。それは業務量に見合っていないという意味で、こういった不安の声があるのだらうと思います。当然、デジタル化といいますか、IT化といいますか、そういったものが、進捗、これほど急速に、世の中で浸透している中であって、それらを活用した合理化というものは一定程度進めていくことはできるのだらうと思いますけれども、そもそも、その必要な業務、それをどう見直していくかということも含めて、中長期的な課題になってくる側面が一つはあるのかなと思います。これも、霞が関だけではなくて、各省庁を含めて、出先機関、人数的に、極端な言い方すれば、10人の職場から400人を超える地方出先機関まであるわけですし、当然おのずと職員にかかる負荷というものも変わってきますので、そういった背景から、こういった調査結果になっているのではないかなと思います。解決策としては、まさに、人を増やせばいいのでしょうけれども、岸田総理の国会の施政方針演説の中で、公務員の数を増やさずに、しっかりやっていくと。減らすとは言っていないので、これ以上減ることはないのだらうと思いますけれども、増やさずに、デジタル化などを含めて、行政の効率化を図っていくということが、総理の施政方針演説でお話しされていますので、その意味で私どもも、デジタル化で、職務を、仕事をどう合理化していくのかということであったりという課題については、真正面から取り組んでいかなければいけないなど認識をしているところであります。これもお答えになっているかどうか分からないですけど、申し訳ございません。

○森田座長

よろしいですか。では、宮島さんどうぞ。

○宮島委員

はい。どうもありがとうございます。多様性が増している、5ページです。多様性が増しているって質問のお答えなんですけれども。今、比較的私たちは、ある程度、リポルビングドアなど、中途採用と民間との公務員との間の行き来をもっと活発にしたほうがいいという議論をしています。このアンケートですと、就職氷河期への補充は必要であるけれども、個々の官職に経験者を採用することは否定的な立場とあるんですが、これはつまり、中途採用をするとそこまで下積みをしてきた職員にとってモチベーションが下がるから、マイナスのほうが大きいと取っていいのかということと、これは、どこから、抽出した意見、御意見なのかをもう詳しく教えていただければと思います。

○森永事務局長

はい。これは、冒頭申し上げたように、組合員の意識実態を踏まえてというようなことで申し上げておりますけれども、全ての課題については私どもも意識調査を実施しているわけではありませんので、一部、私どもの公務員連絡会、これを、今回、ヒアリングを受けるに当たって、一応、私どもも機関会議を開いて、こういうことでヒアリングには臨みますということを組織的に確認して、お伺いをさせていただいておりますので、私の個人的な意見、見解も含まれてしまうかもしれませんが、中途採用そのものを、頭から否定をしているということではなく、要するに、過度に民間からの経験者採用を重視することは、こういった背景もあるんじゃないですかねという指摘をさせていただいています。

これはもちろん、先ほど峰岸委員のほうからもあった、要員不足に関わって、どういうふうな現場状況で、どういうふうに対応していくべきかということで、問いを頂きましたけれども、当然、今、この霞が関含めて、デジタル人材って各省庁にいらっしゃるんですかという、まさに、合理化を進めていくためには、今後AIというものを見据えた、対応をどうしていくんだということ、それは検討していかなければいけない課題だと我々も認識をしています。ですから、そういった特定といいますか、デジタル人材など、そういった、要するにこういうことで必要だよねということが明確になるような、当然、そういう、経験者採用というものが必要になってくるということは、理解はできると思いますし、ちょうど、先週2月20日に、私ども公務員連絡会として、人事院総裁にも要求を提出して、河野国公担当大臣にも、要求書を提出させていただいて、これから、春の段階で様々な課題について、議論をさせていただくんですけれども、河野大臣も

まさにおっしゃっていたのは、デジタル人材をどのように育てていくのか。そのためには、現在、デジタル庁では民間から、来ていただいて、そして、公務の中でお仕事をさせていただいて、それで、また、民間に戻っていくと、そういう回転ドアのような形のごことは実際やっている。それを、その各省、各庁のデジタル人材育成に向けて、各省、各庁からデジタル庁に、出向してもらって、またそこで経験をして戻すと。そういう育成というものも考えていかなければいけないなという話も、大臣はされておりましたので、そういった問題意識については、十分、共有をしているところであります。職員感情として見たときに、これだけ頑張っているのに、係長でぽっと来たというところが、どういう認識を受けるのかなというところを推察した形で、今回連絡会としてはこのような表現にさせていただいているということで、御理解を頂ければと思います。

### ○宮島委員

分かりました。もちろん、デジタル庁みたいな話のスペシャルな能力というところはまた別なんですけれども、全体の流れとしては、そこまで特別でなくても、やはり一旦就職してみたけれども、公務って魅力があるよねという人たちを、これから引きつけて、公務に当たっていただきたいというのも1つの意思だと思うんですね。そこと、ぶつかり合うのかどうか。つまり、一旦外で就職した人は、ここは自分たちのエリアなんだから来ないでほしいという極端なあれですけど、もちろん、要するに、下積み時代に対する評価が欲しいということは気持ちの上で分かった上でなんですけれども、中途で入ってくる人たちは、あまりありがたくないよというような部分がどのくらいあるのかが気になったんですけれども。

### ○森永事務局長

ありがたくないよとは決して思っていない。ソトナカプロジェクトのように、民間でお仕事をされて、その勤務経験を霞が関で公共の利益のために頑張りたいんだという方々が、グループをつくられて、提言をまとめて、人事院総裁に御提出をされたということの記事等も拝見をしておりますし、ソトナカプロジェクトの方々が様々なことについて提言をされているということについては十分認識をしております。なので、これも結果、要するに要員不足の中で、どういう人材を、どういう試験形態の中で、公務に誘致をしていくのかという、そういう視点の中に経験者採用というものが、この国の霞が関の在り方を変える1つの要因になるよねという御指摘そのものを、別に頭から否定はしておりません。また、これも答えになっていないのかもしれませんが、すいませんがよろしく願います。

### ○森田座長

よろしいですか。はい、では小林さん。

## ○小林委員

2点ほど教えてください。1つは兼業に関してなんですけれども、めちゃめちゃ忙しい方々が兼業する余裕があるのかというのはもうおっしゃるとおりなんですけど、いろいろな方がいらっちゃって、例えば、親が倒れたので家業を手伝いたいとか、あるいは、定年後の仕事への助走期間にしたいとか、あるいは、余力が自分の職場ではあるので、新しいビジネスを立ち上げたいとか、そういう個々の事情に応じた兼業については、特に否定するものではない、という御意見でよろしいのかというのが1点目。

2点目は、先ほど、公務員全般に関わる問題、例えば給与とか、要員の適正配置とか、試験とか。それは、もちろん我々、議論を重ねてきたんですけれども、さっきもおっしゃっていただいた、それでも、本府省に重点を置き過ぎているのではないかという御意見は、これは襟を正さねばと思った次第です。そこでですね、森永事務局長がお感じになる、いろいろ御提案いただいているのですけれども、地方出先機関において解決すべき最優先課題や、地方独特といいますか、公務員全体ではなくて、地方のこれは忘れないでほしいというのがもしありましたら教えていただきたいと思います。以上です。

## ○森永事務局長

はい、ありがとうございます。兼業については、なかなか、こう、現在私どもが、兼業って言うと例えば私が、私はもともと税務署、国税局に勤務をしていたので、国税局に勤務をしている私が、じゃあ、こういうことで兼業をしていいよという様々な要件・条件がつく形で兼業という話になったときに、もう、ごめんなさい、イメージが湧かないというところが率直な感想です。要するにその兼業をすることで、様々な御批判等も恐らく出てくるのではないかなという、そういう問題意識を持っているということで、御理解いただければなと思います。

地方出先機関の大きな課題というのは、やはり、現場に直接向き合っている職場ということになりますので、例えば、給与の面にとっても地方の公務員、地方に在住する公務員の給与は地方で働いてる民間の方々と比べると高いよねということで、この間、給与構造改革の見直しであったり、給与制度の総合見直しであったり、実質、7ポイントくらい、給与を下げたわけですよ。その意味からすると、地方で仕事をしている公務員にとってみると、何で同じ国家公務員、同じ仕事、さっき言ったように、10人の職場、400人の職場、地方出先機関、例えば国税で言っても様々ありますので、そういった観点から言うと、やはり、給与の処遇の面というものが、一番、課題といいますか、私ども公務員連絡会として様々、春闘期、人勧期要求出しますけれども、やはり、賃金をどういうふうに引き上げていくのかというのが一番大きな課題になっているなと認識をしているところです。以上です。

### ○小林委員

分かりました。ありがとうございます。

### ○峰岸委員

別の質問というか、確認に近いのですが2ページのアンケートを見ると、国民世論調査との対比でも大きな変化がないので、現状満足という総論的な認識でよろしいでしょうか。

また、要員のお話で先ほど質問させていただきましたが、業務の効率化に力を入れたいという力強い発言も頂きました。一方で、人事院からのデータを見たときに、一般職高卒程度のレイヤーに対して、総合職や一般職大卒程度の申込者数が著しく低下している問題がありますが、一般職高卒程度の採用申込者数は著しくは減少しておらず、安定しているというデータもあります。2ページの現状満足というところと、要員問題における入り口の安定性を考えると、近々に大きな問題があるわけではなさそうだと感じました。賃金の問題等ではありますが、急激に何かをしたほうが良いといった課題は大きくないと理解してよろしいでしょうか。

### ○森永事務局長

なかなか難しい確認だと、今、思っています。要するに、日頃の自分の生活全体を振り返ってどうですかという中において、自分が主体的に、例えば生活に満足していると言ったときに、自分自身だけを見て言うのか、要するに周りの状況を見れば自分たちはある程度まだまだ、恵まれているという言葉が適切な表現かどうかは別としても、民間のその厳しい状況から比べれば、一定程度満足できるものだよねと。細かいところまでは、分析はしておりませんが、そういった認識があるのかなと思いつつ、ただ一方で、繰り返しになりますけど、昨年と比べてどうですかという中では苦しくなったという考えをお持ちの方が、昨年、一昨年よりも非常に大きくなっていることは、満足だけでも大変だよねというところがあるのだろうと思います。

個別のその入り口のところ、高卒、総合職の試験の申込者数については、まさに、高校卒業のところは一定程度民間のほうに行かれる方、あるいは公務員希望する方というのは、公務の安定性というところも含めて、高卒の方は恐らくお考えになっているのだろうと思いますから、公務の安定性というものが1つの要素になったということは言えると思います。大卒のところはまさに、この間、人事院が採用者に、あるいはアンケート調査をして、自分たちが公務、総合職を目指すときに、どういった企業等を、民間を受けましたかという中であって、そこはまさに大企業のところが非常に多いというところで、その意味では民間の、内定までのスケジュール感と公務の国家公務員としての試験のスケジュール感に齟齬が生じ、齟齬といいますか、そこに、公務のほう

がマイナスの要素を学生の方が受けて、最終的には公務を諦めると、民間に行くという選択をされるというケースもあると承知をしております。その意味において、採用試験を個々に見てというところまでは私ども公務員連絡会としては分析をしていませんけども、個人的にはそういった、試験制度の改善を人事院のほうではこの間、やっていただいていると思います。

ただ、採用競争力のところで多少触れましたけれども、どこまでやるのがいいのかという、要するに民間の状況を踏まえて、公務が待遇をガッと上げて、で、また、民間もそれ以上に上げて、ゴールがどこにあるのかなというところがあるので、そこはまさに、官民共通の課題として、政府の中で取り上げていくべき課題なのではないかという認識であります。以上です。

#### ○森田座長

ありがとうございました。時間が参りましたので、これくらいで終わらせていただきます。本日はお越しいただきましてありがとうございました。

(公務員労働組合連絡会退室、日本国家公務員労働組合連合会入室)

それでは最後になりますけれども、日本国家公務員労働組合連合会、国公労連から、お話を伺うことにしたいと思っております。本日はお越しいただきましてありがとうございました。それでは早速ですけれども、御説明をお願いしたいと思います。よろしくお願いいいたします。

#### ○浅野書記長

国公労連書記長の浅野と申します。まず、冒頭、公務員制度の持続可能性に強い問題意識を持ち、精力的に取り組を進めておられる川本総裁をはじめ人事院の皆様、本諮問会議の委員の皆様には感謝を申し上げます。本日はこのような貴重な機会を頂きお礼を申し上げます。

私たちは日本国家公務員労働組合連合会、略称国公労連といい、内閣府・総務省・法務省・財務省・文部科学省・厚生労働省・経済産業省・国土交通省の1府7省と人事院・裁判所・独立行政法人や国立大学法人など、そこで働く国公関連労働者で組織する20組合が加盟した産業別労働組合です。現在の組合員数は約5万3,000人です。

それでは、本題のほうに入らせていただきます。この諮問会議では、現代に相応しい、公務員人事管理の在り方として、「公務人材マネジメントの抜本的なアップグレードを実現し、多様で有為の人材を確保・育成すること」が議論されていると承知をしています。国家公務員の人事行政の在り方を検討するに当たっては、日本国憲法第15

条第2項が定める全体の奉仕者や、国家公務員法第1条第1項が定める公務の民主的かつ能率的な運営などの理念を踏まえ、国民に保障された権利を中立・公正に実現するため、国家公務員の能力を最大限に発揮させるための人事管理を目指す必要があります。

私たちは国の行政機関のうち、地方支分部局で働く労働者を中心とした組織ですが、そうした人事管理の検討に当たっては、約30万人の一般職の8割以上を占め、公務・公共サービスを直接的に提供している地方支分部局の職員を対象に議論することが重要であると考えています。杞憂かと存じますが、本府省や総合職の職員にシフトしたものであってはならないと考えています。

職員の多様性を実現するための諸制度の整備が不可欠ですが、民間企業などで導入されている人事制度は、必ずしも公務になじむものばかりではありません。戦略的な人材確保をはじめ、職員の処遇やキャリア形成の在り方などを検討するに当たっては、国家公務員の中立・公正性を維持することに特段の留意が必要です。一方で、政府の定員管理政策に伴い、とりわけ地方支分部局の人的体制が脆弱化の一途をたどり、行政機能の低下を招いています。職員の長時間労働や健康被害など、職場の勤務環境が劣化する悪循環にも陥っています。安定的な新規採用も確保できず、職員の代謝や人材育成もままならないため、組織や業務の維持・発展が阻害されています。

本日はこうした問題意識を前提としつつ、あらかじめ提示されたヒアリング事項に沿って、労働組合としての意見を述べさせていただきます。

1つ目の項目に「『国家公務員』の在り方」として、職員の多様性と業務への影響という問いがありました。まず、とりわけ経験者採用職員は、いまだ適正な人事管理の在り方が構築されていないという印象があります。初任給の決定をはじめ、昇給・昇任・昇格などの処遇のルールが曖昧となっていることがその中心的な問題です。採用後のキャリアパスや人事異動の在り方など、職務経験や知識・技能の習得・蓄積も不十分なまま、短期間のサイクルが本人の過剰な負担となり、早期の離職につながる傾向にもあります。

また、職員の多様性を尊重するに当たっては、職場の少数者に配慮した職場環境を整備することが不可欠です。障害のある職員の職場は、健常者である職員に対する教育の不足などに伴い、障害そのものや合理的配慮への無理解、それに伴うハラスメントが横行しているばかりでなく、障害のある職員を支援するための人的体制も措置されていません。さらに、障害のある職員の多くが非常勤職員として任用されているため、不安定な雇用を余儀なくされ、職場への定着を推進するという障害者雇用の理念と乖離をしています。

一方で、性的マイノリティについて、政府・人事院は、事実婚を含む「配偶者」には同性パートナーが含まれないものと解釈しています。民間企業や地方公共団体など

が措置しているとおおり、同性パートナーを対象とした諸手当の支給や両立支援制度の利用などを可能とすべきです。

職場に共生社会を実現するためには、これらの諸問題を解消するための措置を早急に講じる必要があるものと考えます。

2つ目の項目に「戦略的な人材確保の在り方」として、「どのような勤務条件の改善が必要か」という問いがありました。当然に給与・勤務時間・休暇制度など、勤務条件の全般を改善する必要がありますが、例えば今年度の給与改定のように初任給や若年層を中心とした改善では将来的にも上昇が見込めず、持続可能性のある給与体系を構築できず、結果として、若年層の離職などを回避できません。全世代が享受できる勤務条件の改善が不可欠です。

また、今年度の給与改定は、平均改定率が1.99%にとどまった一方で、民間主要企業の賃金上昇率が3.60%となり、約1.6ポイントの官民格差が解消されていません。こうした低水準の給与改定は、結果として、情勢適応の原則や職務給原則、生計費原則のいずれにも適合していないのではないかと云々を言わざるを得ません。私たちは毎年人事院に対して、官民比較方法、人勤基礎作業の改善要求を提出しており、例えば官民比較に当たっては、国の行政機関の特性や新規採用が競合する民間企業の実態などを踏まえ、企業規模を1,000人以上に改善することなどを要求しています。

3つ目の項目に、「働き続けられる環境整備の在り方」として、「働く時間や、場所を職員が自律的に決めることについて」という問いがありました。職員のWell-beingを実現できない要因として、広範囲で頻繁な人事異動の弊害が指摘されています。家族を連れて転居することに伴い、配偶者の離職や子供の転校などを余儀なくされています。それを回避するため、長時間通勤や単身赴任を選択する職員には、過剰な精神的・経済的な負担が指摘されています。また、様々な事情により、遠隔地への配置転換が困難な場合には、希望しない離職を余儀なくされる場合も少なくありません。したがって、各官署での人事異動の必要性・合理性、その地域的な範囲、頻度の在り方などを検証し、職員の負担を軽減する必要があると考えます。

次に、兼業の範囲の拡大について、職員のニーズや職場の課題という問いがありました。これまで、兼業の範囲を規制するに当たっては、私企業からの乖離、あるいは、ほかの事業の関与制限ばかりでなく、国家公務員の服務規定である信用失墜行為の禁止、秘密を守る義務、職務に専念する義務なども根拠とされてきました。

一方で、兼業の職場環境などに魅力があれば、若年層などの離職の増加にも歯止めがかかりません。国家公務員の中立・公平性を維持するに当たって、兼業の範囲の拡大がもたらす影響などについて、極めて慎重に検討する必要があると考えます。

私たちとしては、とりわけ兼業のニーズなどを把握していませんが、仮に所得の増加などが目的であれば、国家公務員の給与改善を先行すべきですし、多様な経験や能力の向上、キャリア形成などが目的であれば、各府省の研修制度や職務を通じた

人材育成などを拡充すべきであると考えます。また、兼業により所得が確保されることを口実として、生計費原則や給与体系などが変質し、本業である国家公務員の給与が抑制されることも危惧されます。さらに、兼業に伴う長時間労働は、職員の健康被害につながる懸念を払拭できません。公務災害の認定に当たってのルールも不明確であります。

兼業の範囲の拡大は、職員の勤務条件の悪化につながりかねないばかりでなく、政府や各府省の責任を職員の自律性や自己研さんなどに転嫁させるおそれもあるため、現在のところ労働組合として、肯定できるものではありません。

一方で、ほかの業種への就労に関心のある職員など、あくまで副業としてのニーズがないとまでは言えません。職業選択の自由を保障する観点を踏まえれば、このような懸念が払拭される場合には、全面的に否定できるものではないとも考えています。

4つ目の項目に、「エンゲージメント向上につながる評価・育成の在り方」として、「職員の昇進実態」という問いがありました。地方支分部局では、中高年層が在職する4級～6級を中心とした級別定数が不足しているため、職務・職責に見合った昇任・昇格が実現していません。必要な能力・実績や職務経験などが認定されていても、官職や級別定数の不足により昇任・昇格できないような実態は、人事管理の基本原則である能力・実績主義と矛盾するばかりでなく、職員の不公平感を招き、職務へのモチベーションの低下にもつながります。

また、依然として遠隔地への配置転換を昇任・昇格の要件とする運用が維持されているため、女性職員の間接差別につながっています。男性職員も含めて、家庭の事情などで遠隔地への配置転換が困難な場合には、有為な人材を登用できません。

一方で、各府省で実施されている抜てき人事は、必ずしも透明性のある運用にはなっていないように思います。公務の特性である集团的執務体制を踏まえれば、組織が担う業務やその成果には、複数の職員が多種多様に参与しているため、特定の職員の能力や業績が評価され、それを個人の昇任・昇格に活用することは、ほかの職員の不公平感を助長するものでしかないと思います。

さらに、過去の新規採用抑制などに伴い、30歳代を中心とした中堅層の職員が圧倒的に不足しています。その結果として、20歳代をはじめとした若年層が昇任・昇格しないまま、給与水準に見合わない係長などの複雑・困難な業務に従事する職場が急増しています。必要な職務経験や知識・技能の習得・蓄積も不十分なまま、職場の重要な業務に従事するため、組織パフォーマンスの低下にもつながっています。こうした不合理な昇任・昇格管理を是正するに当たっては、各府省の人事管理の在り方を検証する必要があります。

最後になります。「職員の自律的なキャリア形成の促進のためには何が必要」とかという問いがありました。各府省での人事異動に当たっては、あらかじめ職員の希望などを聴取していますが、希望どおりの勤務地や職種に配置転換されることが極めてま

れとなっています。例えば、職員が特定の分野の業務に精通することを目指した場合であっても、多様な勤務経験が優先されるあまり、スペシャリストとして人材育成される機会を得られていません。

一方で、そもそも職場の人的体制が脆弱化し、職員は日常的な業務に忙殺されているため、自律的なキャリア形成などを考慮する精神的な余裕を喪失しています。

また、先ほども述べたとおり、地方支分部局には必要な官職や級別定数が不足しています。そうした相対的な昇任・昇格管理のもとでは実質的にキャリアパスの選択肢が制限されるため、そもそも自律的なキャリア形成を促進させるモチベーションが向上する職場環境にもありません。

したがって、職場の人的体制を拡充するための定員、必要な官職・級別定数を確保することが不可欠であると考えます。冒頭の発言は以上です。ありがとうございました。

#### ○森田座長

御説明ありがとうございました。それでは、委員の皆様から御質問をお願いしたいと思います。はい、荒木委員どうぞ。

#### ○荒木委員

御説明ありがとうございました。2点ほどお伺いしたいんですけども。1つは、テレワークについてです。頂いた文書の中で、何か所か、この公務の特性である集団的執務体制を維持すべきなので、あまりテレワークの導入については積極的でなく、やむにやまれぬ育児・介護とかですね、障害のある方とか、そういうテレワークでないとなかなか難しい方に限っては認めるという印象を受けたところですが、この公務の特性である集団的執務体制とおっしゃってるのは具体的にどういうことなのか。

とりわけ、公務に有為な人材をとということを議論しておりますと、民間では今、ハイブリッド勤務ですね、週2日はリモートワークが可能で済みたい、そういった働き方が始まっていて、若者の間ではそういった働き方を望む人も増えてきてる。そういう中で公務として、集団的執務体制というのを堅持する、例外的にしか認めない、テレワークを認めないということだと、なかなかそういった若者が公務に入りたいと思わないのではないかということが心配だったんですけど、その点について御意見を伺いたいのが1点です。

もう1点は、地域限定正社員制度なども、創設したらという御提案を頂いていたと思います。その場合の処遇をどうするかというのは、組合としてはなかなか悩まれるところかと思えますけれども、そこはやはり、本人が負っている負担等に応じて、合理的な処遇の差異というものは認めていくほうが、納得感・公平感があるんじゃないか。そういうことも慎重に検討した上であり得るということをおっしゃっているのかという

ことを確認させていただきます。以上です。

#### ○浅野書記長

まず1つ目の御質問ですが、集团的執務体制という言葉は、私たちは日常的に使っていますが、一般的にはあまり聞き慣れない言葉かもしれません。公務の職場によって業務の形態は区々ですが、概ね地方支分部局では、例えば書類を受け付けたら審査し、それから決裁するなど一連の流れが組まれている職場が多くあります。もちろん職場ごとによって業務の形態が違いますが、そうした職場から人が抜けるということは、業務を処理するに当たってその効率を落としていく、能率を落としていく、そうした要素が表裏一体となっています。私たちは、テレワークそのものは否定するわけではないし、現代的な働き方として有用な手法だとは受け止めています。そうした集团的な執務体制、つまりチームでまとまって仕事をする職場において、人が抜けるという状況になると、公務遂行に非常に支障が出てきます。その点を心配した意味での私たちの主張となっています。もちろん、テレワークがなじむ職場も当然あるかとは思いますが、とりわけ私たちが組織構成してる地方支分部局の職場では、そのような業務形態の中で、テレワークの在り方というのは引き続き慎重な議論が求められるのではないかとというのが報告の趣旨です。

それから、地域限定正社員については、これまで国公労連として組織的に議論したことはありませんので、明確な見解というのは持ち合わせていませんが、職員の方々はそれぞれ様々な条件を抱えており、例えば育児を抱えていたり、介護を抱えていたりする方の働き方をしっかりと確保していくためには、地域限定正社員という制度もあり得ると思います。ただ、実際に国家公務員の場合は全国異動をしている職域も非常に多いので、そうした人とのバランスを考えると、地域限定正社員という立場の方の処遇をどうしていくのかというのは、かなり議論が必要なところだと思います。そうした問題意識も含めて、慎重にという表現で報告している次第です。

#### ○森田座長

ほかにいかがでしょうか。

#### ○峰岸委員

資料の7ページ中盤から8ページにかけて、評価、育成の在り方について重要な観点を頂いていると思います。例えば、遠隔地への配置転換を前提とした昇進への評価や、抜てき人事等に伴う評価の透明性の問題などです。この問題提起に対する解決策の仮説があれば、個人的な見解でも構いませんので、何か教えていただければと思います。

私の仮説としては、基本的にはマネジメントにあると考えています。ここでも述べら

れているように、多様な働き方、現在の令和モデル、雇用の令和モデルに即した評価やマネジメントをアップデートしていく必要があります。そのためには、マネジメントのトレーニングを強化して透明性を高め、古い考え方ではなく、ここに掲げているような要素も含めて、多様な個性を現代の考え方に合わせて評価していく。そのためにもマネジメント・トレーニングが、やはりポイントなんじゃないかなと考えていますが、この点についてどのようにお考えかをお聞かせいただければと思います。

### ○笹ヶ瀬中央執行委員

御質問ありがとうございます。国公労連中央執行委員の笹ヶ瀬と申します。

お配りしている資料の7ページを中心に御質問いただいたと思います。まず、ここに記述していることは、職員を評価した上で昇進管理を決定するというのが公務員の人事管理上不可欠だとは思いますが、昇進先である官職とか級別定数、これが地方支分部局では絶対的に不足をしていて、先ほど少し述べたとおり、相対的な管理がされています。優秀な職員が例えば10人いたとして、そのうち、昇進させられる官職・級別定数が5つしか用意されていないとなれば、10人の相対的な昇格管理・評価をした上で、5人だけを昇任・昇格させるというような運用にならざるを得ないと思います。ただ残りの5人も、総じて優秀な職員である場合、級別定数とか官職の不足だけを理由にして優秀であるにもかかわらず昇進がかなわないという人事管理が、職場ではやはり不公平感を招いていると思います。したがって、先ほど述べましたとおり、十分な定員とか定数とか、官職・級別定数を確保することが何よりも不可欠だろうと思います。8ページ目の人事評価における課題のところでも少し述べていますが、現在の人事評価制度、本格施行から14年を経過するところでもありますけれども、依然として、透明性とか、職員の納得性がまだ確保されていないと認識をしています。この人事評価に基づいて、昇給・昇任・昇格全ての人事管理が措置をされているところですが、そこにもやはり、職員の不公平感というのは、まだ払拭できていないところです。まだまだ未成熟なまま運用されていますので、職員の納得感の得られる制度に発展させていくことが必要だろうと思います。

抜てき人事の関係もですね、これは、現在の人事評価制度が運用される以前から各府省が独自に実施をしているところもありまして、何ていいますか、少し、ガラパゴス化したような各府省の抜てき人事があって、それが、やはり職員からすると、当事者にとってもですね、なぜ自分が評価をされたんだろうか、なぜ自分が抜てきされたんだろうかということが、少し疑念を持ったままその人事ルートに乗っていくということも見受けられます。その透明性というものも、当事者はもとより、外部からも納得性のあるものが確保されなければならないと思います。そこが今のところは、少しブラックボックス化しているといえますか、透明性が確保されないまま、なぜ、こういう人事管理がされているのか、そこが職員の不公平感を招く要因になっているという問題

意識があります。

したがって、明確な解というのは、先ほどお話ししたような、必要な級別定数とか官職を十分確保して、どちらかという、相対的なものではなくて、絶対的な昇任・昇格管理ができるような環境が必要だろうということです。個人的な見解も混ざっていますが、以上になります。

### ○小林委員

今のご説明の、人事評価制度もまだ納得感がないし、不公平感があり透明性がないという問題の大きな要因というのは、説明や議論が十分に尽くされていない、すなわち、コミュニケーション不足ではないかと思えます。この国家公務員全体がですね、やはり、大変多忙な職場では、管理職がフィードバック面談も十分にやる余裕がないところもあるなど、全般的にコミュニケーション不足なのではないかと私は感じてるんですが、組合のお立場から、同じく、コミュニケーションに関して随分不足しているとお感じなのか。それをどうやったらいいのか。つまり要員を十分にあげれば大幅にコミュニケーションする余力も出てくるというのも分かりますしそれも非常に重要なのですが、それ以外に、コミュニケーション不足を何とか改善する手法ですとか、工夫といったものについて、組合としてのお考えがあったら教えてください。

### ○笹ヶ瀬中央執行委員

はい、御質問ありがとうございます。こちらで用意したペーパーの8ページ目の上段に、人事評価制度に関わっての問題意識を少し記述しております。今の御質問はその中段辺りの内容に関わるものかと思えますが、先ほどお話ししたとおり、人事評価制度の本格施行から14年が経過しました。当初から、評価者の負担というものが指摘をされていて、評価基準の統一化とかそれを徹底すること、それから、被評価者の納得性を確保するために面談などで十分なコミュニケーション能力を發揮して、次期の評価期間にいかにかその被評価者のモチベーション向上を図るかというのが、この人事評価制度の1つの大きな目的だと思いますが、それがまだ実現していないというのが実感です。ここにも書きましたとおり、評価者訓練というものが当初から想定をされていて、当然実施をされているんですけども、依然として実効性はまだ確保されていないという認識です。評価者の職員の個人の資質に少し頼り切っている面が見受けられるので、もともとコミュニケーション能力の高い評価者であれば、部下、被評価者に対して十分なフィードバックが可能だろうと思えますが、必ずしも国家公務員はコミュニケーション能力にたけた人材ばかりでなくて、事務をこなせば優秀なんだけどコミュニケーションは少し苦手だという職員もいますから、そうした評価者が、くまなく被評価者に十分なフィードバックをできるかというのが、今の課題だろうと思えます。ここに記述したのは、そうした評価者訓練、これから当然拡充をしていく必要

があるのだらうと思いますが、それがまだ措置されていないこの期間にあっては、評価結果の開示の方法を少し工夫することによってそれを補えるのではなかろうかということです。当初から人事評価記録書というものを全面的に開示して、そこに付されたコメントとかには、次期の被評価者に向けたアドバイスが的確に記入されているはずなので、そうしたものを活字してしっかりと被評価者に説明した上で、それを手元に置きながら、被評価者は次期の能力・業績の向上に向けて努力するということが可能だと思います。今は、口頭で面談の場で、評価結果の全体評語というものを最低限開示するというのが一般的な運用ですけれども、もう少しその開示の在り方に工夫を施すことによって、コミュニケーション能力の不足を補えるのではなかろうかという問題意識を持っております。とりあえず以上です。

○小林委員

分かりました。ありがとうございます。

○森田座長

宮島さんお願いします。

○宮島委員

ありがとうございます。私の関心も、この評価のところなんですけど。確認なのですが、これ文章として割と強く、人事評価の結果の給与決定などへの活用は、早急に中止すべきですという文章にはなっています。おっしゃっている意味は、様々な課題が、いい形になるのであれば、活用することもありなのか、それとも、今のは全く駄目で中止すべきなのか。というのは、人事評価の結果を給与決定などに活用しなかった場合には何が起るかということ、みなが年次とか1年働いたというだけの成果をもって横並びになるので、よりいい仕事をしようというような意欲が薄れるというデメリットがある可能性もあると思います。なので、もちろんどの組織も、評価の仕方にもすごく悩みがありながらやっているのですけれども、おっしゃっているこのペーパーは、もうやめるという方向が強いのか、それとも課題があるからその課題を解決していつてやっていきましょうよということなのか、どちらなのかということを確認したいと思います。

あとは、その後の3のキャリア形成なんですけれども。現実問題としていろいろ課題があることは、なるほどなと思って拝見しています。その上で、例えば、この定員を増やすとか余裕を持たすということ以外にキャリア形成とかキャリアパスを作っていくということに対して何かできることがあるとお考えだったら教えてください。

○浅野書記長

現行の人事評価制度は、国公労連としても制度をつくる段階から政府・人事院と

交渉・協議をさせていただいてできたものです。職員の特性を十分に判断し、職場でのコミュニケーション、あるいは、職員の人材育成にしっかりと生かしていくような仕組みであれば、私たちとしては人事評価制度について、反対、あるいは中止すべきという立場ではありません。ただ、先ほど、笹ヶ瀬が申し上げましたとおり、まだまだ実際の運用の中で、透明性、客観性、公平性、納得性について職場から不満の声が聞こえてくる状況もあります。したがって、そうした4つの観点が十分に保全できるような仕組みにしていく、また、運用面からも改善して人事評価の精度を上げていく必要があると思います。そうした問題意識を報告では表明していますので、御理解いただければと思います。

それから、キャリア形成の在り方についてですが、国公労連として組織的に議論したことはありませんが、公務職場の離職を希望される方々のアンケートの結果を見ると、その方々が一番気にかかっているのが、公務職場の中で自己成長できるのだろうか、あるいは、自己実現できるのだろうかという意識があり、将来の展望が見えないときに離職していく傾向が強いのではないかと思います。したがって、そういう自己成長や自己実現を可能にしていくためのマネジメントの在り方、ヒューマン・リソース・マネジメントと言っているのかどうか分かりませんが、そうしたマネジメントの在り方をキャリア形成の枠組みの中にしっかりと組み込んで運用していく必要があると思います。

#### ○森田座長

よろしいでしょうか。はい、それではありがとうございます。時間が参りましたので、ヒアリングは終了させていただきたいと思います。本日はどうもお越しいたきましてありがとうございます。

(日本国家公務員労働組合連合会退室)

それでは本日予定しておりました全ての議事をこれで終了といたします。冒頭申し上げましたとおり、本日お時間の関係で質問できなかった事項や、追加で質問したい事項等ございましたら、事務局までお知らせいただきたいと思います。

次回の会議におきましては、これまでいろいろな論点について御議論いただき、また、本日のヒアリングの内容についても振り返りを行いまして、中間報告に向けた議論を行っていきたくと考えております。また、この会議の場以外で、事務局においても各省職員や学生等を対象としたヒアリングを予定しているものと伺っております。既に御案内をもらっているものもあるのですが、日程が決まり次第、事務局から御案内をお願いしたいと思います。御都合がつく方におかれましては御参加いただければと思います。ヒアリングの内容につきましては、次回以降の会議で事務局から報告をし

ていただきたいと思っております。

なお、中間報告ということをお願いしたけれども、それにつきまして議論のたたき台といたしまして、まず、私と事務局のほうで御相談しながら、中間報告の骨子案のようなものを準備して、次回の会議で、それをたたき台として提示できればと思っております。私のほうから申し上げたいことは以上ですが、事務局から御連絡があればよろしく願いいたします。

#### ○野口総務課長

はい、ありがとうございます。事務局でございます。2点、お知らせいたします。

1点目は、本日の議事内容の情報の取扱いの関係でございます。これまで、報道機関に対しまして会議終了後にブリーフィングを行ってまいりましたけれども、本日の議事は、ヒアリングという性質もございますので、本日のブリーフィングは行いません。

なお、議事録につきましてはこれまで同様、公表前に委員の皆様を確認をお願いさせていただきます。また、配付資料でございますけれども、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

それから2点目でございます。次回の会議の関係でございます。次回は、3月25日月曜日18時から開催させていただきたいと存じます。また、次回以降、中間報告の策定に向けて委員の皆様と様々な形で意見交換をさせていただくことが想定されます。御多忙とは存じますが、御協力いただければ幸いです。事務局からは以上でございます。

#### ○森田座長

ありがとうございます。それでは、これをもちまして第6回の人事行政諮問会議を終了いたします。本日は長時間に及びまして御出席いただきまして、お疲れさまでございました。ありがとうございます。