



(1)採用試験

- ・ 総合職試験の教養区分のような入口は良いものだと感じる。(変革の時代では過去の延長線上でなく自分の力で物事を考える能力が重要で、その重要な能力を問うている/学生にとってコストパフォーマンスが良い/現状よりも絞り込んだ幹部候補生の入口とすることも考えられる等)
- ・ AIにはできない自分で考えて仕事をするができる能力を持つ者が合格できるよう、時代に合わせた採用試験内容の見直しは常に必要。
- ・ 採用試験や官庁訪問の段階で一般職試験が自治体と競合している現状にあるが、その前段階で、就職活動時期の遅れにより、民間企業に流れる層がかなりいるのではないか。
- ・ 一般職試験でも総合職試験の教養区分に相当する試験区分を設けたらよいと思う。
- ・ “一般職”試験という名称は、やはり定型仕事や事務、補助的業務に従事するイメージがあり、このことが本人や親に対するネガティブな印象を与えている。法律で定められており正式名称はすぐには変えられないとしても、通称を変更するなどした方がよい。
- ・ 一定の処理能力を有するかを公平公正に見極める必要もあるため、筆記試験は引き続き必要と考えるが、手法、内容等については改良の余地があり、受験者の負担感になるべく少ない試験にするべき。経験者採用試験も同じ。
- ・ 現在、求める人材像として掲げられている内容(例:協調性、情緒安定性)には、能力というよりもパーソナリティ(性格)に近い要素が含まれており、国家公務員にそのような要素が必要なのであれば、国家公務員試験でパーソナリティを測定し、採用に当たっての参考として活用することも考えられるのではないか。

(2)採用試験以外の採用(選考、経験者採用)

- ・ 長期雇用の意識の低下という受験者・労働者の就労観からも、(当該者の能力を把握している)雇用者の観点からも、一度退職した者を再採用する仕組みは有用。優秀な人が居続けたいと思える組織にするとともに、いつ戻ってきても良いというスタンスを明確に打ち出すべき。
- ・ その組織に関心を持った者が組織のホームページに個人のキャリア情報を登録し、ふさわしいポジションがあれば組織側から登録者に連絡をする、タレントプールの活用も効果がある。
- ・ 民間企業では、採用活動に実質的にインターンシップを相当活用するようになっている。期待のミスマッチの防止や、公務の実像・イメージの解像度を上げるためにもインターンシップは効果的であり、より一層の活用が必要。



(3)採用に関する情報発信

- ・ 採用活動には“期待のマッチング”と“能力のマッチング”の2つがあり、能力のマッチングは現在の公務員試験である程度できていると思うので、今後は期待のマッチングの観点からも、給与やワークライフバランスなどについての情報発信が重要。
- ・ ポジティブな情報とネガティブな情報とを、どのようなバランスで、誰から、どのようなタイミングで開示するかが重要。また、ネガティブな情報の伝達時には工夫が必要。
- ・ 採用担当者だけでなく国家公務員全体へのリクルーター教育(人材確保に影響を与える者として、人材確保の重要性と情報発信の内容について気をつけるべきこと等)が必要。

(4)理系人材の人材確保

- ・ 理系人材は、研究が忙しく基本的には就活には時間をかけずに決める傾向があるので、そこに入り込む必要。求職者セグメント別の広報と、学生の関係者へのリファラル対策が必要。
- ・ 理系でも出世をしている例をきちんと出してアピールすることが必要。技術を分かっている人がリーダーシップをとって政策を決めているといったメッセージも大事。ジェネラリストではなく専門家集団であるというイメージが公務にあれば、理系の人にとっては選択するキャリアの一つになるのではないか。
- ・ 特に理系人材については、期待のミスマッチの防止や、公務の実像・イメージの解像度を上げるためにもインターンシップは効果的であり、より一層の活用が必要。

※ 上に記載のほか、現行の採用戦略・採用方法の妥当性、今後の採用戦略の在り方等について各種の御意見をいただきました。また、民間企業の採用に係る取組例についても御教示いただきました。これらの詳細は、別紙2-2のとおりです。

優秀な人材確保に資する採用戦略の検討を行うための意見交換 有識者御意見 とりまとめ結果 ①

意見交換テーマ

(1) 現行の採用戦略の妥当性

- ・ 現行の採用戦略（採用方法のほか広報や募集も含む採用の枠組み全般をいう。以下同じ。）によって、有為な人材が採用できているか。
- ・ 現行の採用戦略は、人材獲得競争で競合する民間企業等と比べて妥当なものとなっているか。

(2) 現行の採用試験を中心とした採用方法の妥当性

- ・ 現行の採用試験（総合職試験、一般職試験又は経験者採用試験等）を中心とした採用方法や採用時期等は、求める人材との関係で適当なものとなっているか。
- ・ 民間人材等の採用における採用試験と選考採用との使い分けをどうすべきか。
- ・ 採用試験の実施方法について、見直すべき点はないか（オンライン化の活用等）。

(3) 公務における今後の採用戦略の在り方

- ・ 想定される受験者層の就労観も踏まえつつ、今後の採用戦略はどのようにすべきか。
- ・ 採用試験の更なる見直し、選考の活用や常時（通年）採用等、どのような措置が必要か。
- ・ 潜在的な受験者層を拡大し、優秀な人材の確保につながる広報戦略として必要なことは何か。

(4) 理系人材の採用を活発化させるための方策

- ・ 公務において理系人材を確保するために最も適した採用戦略とは何か。

採用戦略の前提となる考え方についての御意見

- ◆ 大学進学率の向上、大学入試方法の変化、少子化、就業観・労働市場の変化に合わせて採用戦略を検討すべき。採用難や応募者減は公務だけの話ではなく「多くの申込者から企業が絞り込む」時代から「全社をあげて一人の人を確保していく」時代に変化している。受け身の採用から投資する採用へ変化する必要。採用活動のパラダイムシフトが必要。との意見が複数。
- ◆ 国家公務員においても、将来どのような業務を担わせるために、どのような人材がどの程度の割合必要なのか、チーム構築の観点も含めて人材ポートフォリオの視点で戦略的に考えるべき。マクロな国家公務員人材ポートフォリオを想定（作成）し、ターゲットを明確化した上で、それぞれの職種に合った勤務条件を用意し、（採用試験含む）採用選考手法・内容及び広報を改善する必要。との意見が複数。
- ◆ 現在の学生の就労観は、①スペシャリスト志向、②（優秀層含め）地元志向が強い、③終身雇用の意識は低下、④成長性がある安定した企業人気は変わらないが、そのような企業としてイメージされる企業・業界が変化、⑤挑戦志向の者と安定志向の者とに二極化、⑥社会貢献の意識は強いが、民間においても公共追求が可能となっている、といったものであり、これらを踏まえた採用戦略が必要との意見が複数。
- ◆ 雇用主である国民にとって、どのような人材が有為な人材なのかを確定しておくことが大事。この点をないがしろにして賃金水準や定員（職員）数をコストとして捉えて削減するというサプライサイドの観点のみでは不十分。
- ◆ 特に求められる能力は「判断力」であり、適切な採用試験に合格した人であれば、どの大学出身か等は関係なく、物事を相対的にみて正しく判断することができる力を備えた人材を採用できるような採用戦略が大事。また、採用の公平性・中立性・公開平等性が損なわれたりすることがないように注意する必要。
- ◆ いずれの府省の業務も重要であり、省庁間で人材確保状況に大きな差が生じることは望ましくなく、全体的な底上げが必要。



現行の採用戦略の妥当性に関する御意見

- ◆ 世間に広がっているネガティブな情報の量や印象の強さに比して、その反証やポジティブな面、キャリアの見通しといった魅力的な情報の量の不足・解像度の低さ・受け手による情報格差は大きな問題との意見が多数。
- ◆ 終身雇用意識の低下・スペシャリスト志向・成長意欲・地元志向といった学生の就労観からすると、公務はキャリアとしての魅力が低いと思われることが課題との意見が多数。
- ◆ 情報開示の仕方が「関心のある者が探して入手できる」ような買い手市場前提になっていることが問題。採用広報のターゲティングや情報発信方法の改善が必要。といった意見が多数。
- ◆ 人材確保の重要性や自身の発言による影響といった点に対する国家公務員全体の意識が低い。志望者のモチベーションを低下させるような発言をしている。
- ◆ 経験者採用は、新卒採用と比べるとターゲティングに具体性があるものの、ターゲットに対する働きかけが必ずしも効果的に行えていない可能性。

【特に現行の（採用試験を中心とした）採用方法の妥当性に関する御意見】

- ◆ 国家公務員になる者の一定程度の質を保証しており、また公平に実力主義の選抜ができていることから、採用試験には一定の妥当性があるとの意見が多数。また、かつてと比べてかなり採用試験は改善されているとの意見が複数。
- ◆ 総合職試験教養区分のような入口は良いものだと感じるとの意見が複数。（変革の時代では過去の延長線上でなく自分の力で物事を考える能力が重要。その重要な能力を問うている、学生にとってコストパフォーマンスが良い、現状よりも絞り込んだ幹部候補生の入口とすることも考えられる）
- ◆ 過年度合格者の採用（※）は良いシステム。民間でこれをできているところはない。ここをもっと広報すれば、民間の就活が終わった後の人も公務員を選択肢に入れられる。といった意見が複数。
※ 国家公務員試験の合格には有効期間（春に実施している総合職試験の場合は5年間）があり、有効期間内であれば改めて国家公務員試験を受けることなく採用可能。
- ◆ いまや大学入試のやり方も変わっている。公務の価値が相対的になっている中で、公務の試験のやり方が時代にマッチしていない部分もあるのではないかととの意見が複数。（具体的には、大学入試で共通テストを受験しない層が増えており、基礎能力試験の受験ハードルが上がっている点、競合する民間企業とは別の特殊な対策が必要な点等）
- ◆ 採用試験のスケジュールは、民間就活と時期が重ならないため両立しやすいという意見があった一方、競合民間企業の内定がより早期に出ること等から、受験前の離脱でかなりの候補者を失っているとの意見が複数。一般職試験が自治体と競合している現状にあるが、一般職試験においても、同様の理由で民間企業に流れる層がかなりいるのではないかと。
- ◆ 総合職試験と一般職試験の各採用者は、同じような仕事をしていることも実際多いにもかかわらず、キャリアパスや処遇上一般職試験採用者が不利になっていることも多い。幹部候補者としての育成選抜は採用後行うことになっているのなら、入口を分ける必要性が乏しいのではないかと、との意見が多数。イギリスのファストストリームのような限定的な幹部候補者選抜試験の導入も考えられる、少なくとも、“一般職”試験という名称のイメージは悪い、といった意見も。
- ◆ 現在、求める人材像として掲げられている内容（例：協調性、情緒安定性）には、能力というよりもパーソナリティ（※）に近い要素が含まれており、国家公務員にそのような要素が必要なのであれば、採用選抜に当たってパーソナリティ面の見極めがもっと必要ではないかと。
※ 「状況や時間を越えてある程度一貫し安定した、その人らしい独自の行動の仕方を選定する心理的特性」であり、心理学の分野では「能力」とは区別されるもの。「性格」と訳される場合もある。



公務における今後の採用戦略の在り方に関する御意見 1/3

- ◆ 国家公務員全体のブランドイメージの向上が必要、広報戦略により力を入れるべきとの意見が多数。公務自身の発信強化に加え、第三者からのポジティブな情報発信が多くなされることが効果的。特に就職活動開始前の早い段階からの働きかけ・イメージアップが重要。学生にとって身近な存在（教授や家族、友人、先輩等）への正確な情報発信強化も必要。
- ◆ 採用担当者だけでなく国家公務員全体へのリクルーター教育（人材確保に影響を与える者として、人材確保の重要性と情報発信の内容について気をつけるべきこと等）が必要。
- ◆ ただ母集団の数を増やすのではなく、求める人材や組織にマッチした者がより多く残るような採用戦略が必要。採用活動には“期待のマッチング”と“能力のマッチング”の2つがあり、そのうち能力のマッチングは公務員試験で行われているので、期待のミスマッチが起こらないような採用広報を行うべき。期待のミスマッチを防止するためにはポジティブな情報とネガティブな情報とを、どのようなバランスで、誰から、どのようなタイミングで開示するかが重要（Realistic Job Preview：R J P理論）。このような意見が複数。
- ◆ 人材供給源の大学の裾野の広がりに応じて、従来力を入れてアプローチしてきた大学以外の大学へのアプローチを強化すべき。
- ◆ 「外生的仕事特性に関する情報」を発信することで求職者を公務に引きつけることができることが証明されている。仕事のやりがいだけでなく、給与やワークライフバランスなど外生的仕事特性の情報を今後は一層PRした方がよい。
- ◆ 現在の学生のスペシャリスト志向・転職も厭わない成長意欲に応じた公務のキャリアの魅力（市場価値）を洗い出してアピールするべきとの意見が多数。
- ◆ 賃金や勤務環境、仕事の面白さ（仕事を通じた自己実現）という、採用戦略とは別の面での魅力も高めることが必要との意見が多数。働いている人の勤務環境を良くし満足度を上げることが採用戦略の成功には最も効果的であることが分かっている。
- ◆ （採用区分ごとなど）志望者の就労観に合わせて、転勤を減らす、専門職ルートを作るなどの人事制度の変更が必要ではないかとの意見が多数。他方、仕事の特性等から、転勤は廃止できない等、制度が変更できない場合には、志望者や職員のキャリアにとってどのような意味のある仕組みなのか等を説明するなど、説明・広報の仕方での工夫が可能との意見も複数。
- ◆ 民間企業では、採用活動に実質的にインターンシップを相当活用するようになっている。期待のミスマッチの防止や、公務の実像・イメージの解像度を上げるためにもインターンシップは効果的であり、より一層の活用が必要との意見が多数。



公務における今後の採用戦略の在り方に関する御意見2/3

【特に今後の（採用試験を中心とした）採用方法に関する御意見】

- ◆ 公務に一定レベルの者が集まることは重要。公平性の観点や、何を基に合格者を決めているのか等の説明責任の担保、持っているべき一定の数的処理能力や論理的能力を確認するため、採用試験は引き続き必要だが、手法、内容等については改良の余地がある。難易度を下げるのではなく、民間WEB試験など汎用性のある試験を活用するなど、国家公務員採用試験に特化した負担を軽減する仕組みが必要。総合職試験と採用者が競合するような民間企業においても対策の難易度が低い訳ではない。といった意見が多数。
- ◆ 専門知識を問う専門試験によって、自分の能力を実証できるという点を魅力に思う学生も（特に難易度の高い大学において）多いとの意見もあり。
- ◆ 求める人材かどうかの見極めのために、採用試験でパーソナリティを測定し、採用に当たっての参考として活用することも考えられるとの意見が多数。
- ◆ 活躍人材・求められる人材のコンピテンシーを把握した上で、その活躍人材を基準に、試験によるスクリーニング基準を設定するべき、との意見が複数。
- ◆ 一口にハイパフォーマーといっても、グリット（GRIT：やり抜く力）がある者、組織にコミットメントできる者など特徴は多様。全ての能力が一定以上の者だけを合格させるのではなく、人材ポートフォリオの観点から、例えば、3割は筆記試験で点数が高い者、5割は一芸に秀でた者、2割は個性的な者等、というように、能力の凹凸の凸の部分に着目して採用できるような形にしてはどうか。といった意見が複数。
- ◆ 一定程度の採用基準を担保するバーレイザー（Bar Raiser：採用プロセスについて特別な訓練を受けた人たちが、採用水準を下げないために採用プロセスに立ち会う）の仕組みを導入してはどうか。
- ◆ 試験の難易度については、求める人材との関係で現状のレベルや出題分野・内容が必要かどうかを検証し、必要に応じて変更してはどうか。採用後、長期的に選抜していくのであれば余計に入口の間口は広くて良い。特に、一般職試験において、現行の内容・レベルの基礎能力試験や専門試験が本当に必要なのか検証が必要ではないか。一般職試験でも総合職試験の教養区分に相当する試験を設けたら良い。
- ◆ 一般職試験も含め採用試験の時期の前倒しが必要との意見が複数。
- ◆ “一般職”試験という名称は、やはり定型仕事や事務、補助的業務に従事するイメージがあり、このことが本人や親に対するネガティブな印象を与えている。法律で定められており正式名称はすぐには変えられないとしても、通称を変更するなどはした方がよい。
- ◆ 総合職試験教養区分は良い仕組みと考えているが、同区分の受験者や合格者等が周囲に多い学生ほど受験に有利な実情があるので、更なる改善が必要。
- ◆ AIにはできない自分で考えて仕事をするができる能力を持つ者が合格できるよう、時代に合わせた採用試験内容の見直しは常に必要。
- ◆ 国家公務員の採用全体の質の担保・底上げのため、競争力の弱い省庁に対してはデータに基づいた採用のフィードバックと翌年以降の採用プランについて初期のフォローを行ってはどうか。



公務における今後の採用戦略の在り方に関する御意見3/3

<経験者採用に関して>

- ◆ 応募者に求める能力、その職場で活躍している人材像をより明確に提示するべき。
- ◆ 長期雇用の意識の低下という受験者・労働者の就労観からも、（当該者の能力を把握している）雇用人の観点からも、一度退職した者を再採用する仕組みは有用、優秀な人が居続けたいと思える組織にするとともに、いつ戻ってきてても良いというスタンスを明確に打ち出し、OB・OG採用（アルムナイ採用）を活用するべき、との意見が多数。
- ◆ その組織に関心を持った者が組織のホームページに個人のキャリア情報を登録し、ふさわしいポジションがあれば組織側から登録者に連絡をする、タレントプールの活用も効果がある。
- ◆ 民間からの経験者採用については、給与面よりも公務でしかできないやりがいに関心をもって志望する者も多い。そのような者にもっとPRしてはどうか。また、経験者採用市場では給与面では実はそれほど民間に劣後していないという印象を持っているので、待遇や勤務環境面ももっとアピールするのが良い。
- ◆ 採用した人から採用に関するフィードバック・助言を取得・活用する必要。離脱の原因把握に加え、より適した人材の確保や定着にも役立つ。
- ◆ 経験者を採用する場合には、（現行の経験者採用試験よりも）特殊性のない選考や通年採用が効果的。転職を考える者のタイミングは様々なので、どのタイミングでも募集広告が目にとまり応募可能である方が良い。
- ◆ 係員レベルの経験者採用（選考）が出来ると良いのではないか。

理系人材の採用活発化のための方策に関する御意見

- ◆ 出世には文系有利というイメージがあるので、それを払拭するため、理系でも出世をしている例をアピールすることが必要。また、理系の技官は政策に関与できないイメージと言う人もいるので、技術を分かっている人がリーダーシップをとって政策を決めているといったメッセージも大事。
- ◆ 理系は、専門性をいかしたい、技術・知識をブラッシュアップさせたい、といったスペシャリスト志向が特に強いので、求める能力要件の明確化がより必要であるし、就職後も知識や技術のアップデートができる環境・処遇であることや専門家集団であることをアピールする、そのようなキャリアパスや環境に改善する必要がある、との意見が複数。
- ◆ 公務では、学んだ分野・知識が直接活きるというよりも、研究を通じて得た理系基礎力が仕事にも繋がってくるということもアピールできる。理系で企業の仕事に直結する機会が少ない専攻分野もあるので、文系理系職種問わず、研究で学んだ思考が様々な社会にいかせるということをアピールするのは、進路の選択肢が増えることになり、学生にヒットする。
- ◆ 理系人材獲得の取組について成果を出すには長期間かかるので早期にとりかかることが必要。
- ◆ 理系人材のマーケティングは非常に難しい。研究が忙しく基本的には1.5ヶ月ほどしかかけず、すぐに決める傾向があり、そこにどのように入り込めるかが勝負。求職者セグメント別の年間採用広報の設計と、求職者の関係者へのリファラル対策が必要。リクルーターの活用、大学の後輩へのアプローチや大学教授への個別の説明、ゼミに優秀職員を送りこんで説明させるなど草の根活動を行い、理系のパイプラインを構築していくことが重要。といった意見が複数。理系人材の獲得には、特にインターンシップが重要。
- ◆ 一般職試験採用の理系国家公務員の業務は学んだ専門知識やスキルを活用して働くことも多いと聞かすが、仕事内容が知られていないので、世の中や学生への広報（アピール）がより一層必要。



民間企業における採用戦略に係る取組例

- ◆ 時間軸で伝える情報を変えている。最初の段階では認知共感を目指して、大学3年（院1年）の春辺りはグループ全体を知ってもらうことに重きを置いている。そのあとインターンシップで各事業会社を知ってもらって、リクルーターがついてから、自分の体験を話してもらっている。ロールモデルも見せて、タレントエクスペリンスを高めていこうという戦略になっている。
- ◆ 社風や若手の裁量権、会社の実情等は飾らずありのままを伝える。ありのままを伝えた上で学生が自分には合わないと感じて選考を受けないのであれば、それはそれで良い。
- ◆ 大学3年・院1年の夏のインターンシップが主流となり、その内容は、3・4人のチームに学生を分けて、課題を与え解決策を提示してもらうというもので、有望株の若手職員に入ってもらい、学生の評価を行っている。実際に自社で働く職員を知ってもらい、より魅力を感じてもらおう機会になると考えている。また、インターンシップに参加した者の中で良かった学生に個別面接・オファーしている。
- ◆ 学部生からは1日のオンラインインターンシップの人气があり、タイプ3や4のインターンシップになるとその日数の多さに敬遠されている。一方、ニッチな研究分野の博士、修士課程者であればタイプ3や4から就職につながっている実態もある。インターンシップ経験者はミスマッチも起こりづらいためか、採用後の定着率も良いことから、これからもインターンシップを実施したいと思っている。
- ◆ インターンシップ募集における選考方法は、エントリーシートと適性検査と1分くらいの動画3本（自己PR、志望理由、インターンシップを通してやりたいこと等）を提出させ各受け入れ現場が選考。不合格の場合でも本選考時の適性検査の再受験が不要となるので、学生にメリットがある。
- ◆ 学生は成長志向が高く、評価として返ってくることを喜ぶので、レポートを提出してくれた人には必ずフィードバックをした。インターンシップの評価が低い学生であっても定期的に接点を持つようにしている。その後の期間で成長していく学生は内々定に繋がる。
- ◆ ある商社では、各社員がどれだけ成長したかを調査して数値化しKPIとして社内外に公表している。成長を望む就活生へアピールを行ったことで受験者の層が変わったと聞いた。
- ◆ 内定してからも10名程度の先輩と個別にやりとりをしているので、「入った後も頼れる先輩がいる」、「知っている先輩が多い」という安心感に繋がっている。
- ◆ エントリーシートと適性検査で絞り込んだ後面接。適性検査については、ネガティブチェック。ミスマッチを防ぐため採用選抜の前段階に社内の“採用応援者”（社内に2,000人程度配置）による面談を行う。採用選抜は、全て人事部（50～60人程度）で実施。
- ◆ 新卒総合職の採用コースは非常に幅広いため、いずれも（技術系であっても）人物重視で文理の区別、大学の専攻にこだわりはない。当社の技術は特殊性が高く、研修施設、研修内容等の育成システムを充実させているので、知識や経験がゼロでもあまり支障はない。
- ◆ リクルーターの数は多く、技術で700名、事務で300名くらいを全グループで確保している（ほぼ採用予定数程度）。大学別のリクルーターは、自分で調整を行い、出身大学で2回以上の講演を行っている。
- ◆ 修論等の研究に力を入れている理系学生向けに、選考を遅い時期に設定し、選考内容も技術プレゼンのみという採用方法も案として挙がっている。
- ◆ ダイレクトリクルーティングはAI人材など、特別な専門人材・競争分野の人材の獲得に試行的に活用。新しい採用手法で採用できた人は、すぐに取材して体験談を載せたり、説明会に登壇させたりと、すぐに表に出すようにすることで、社員がもつ会社のイメージも変わり、ひいては組織のイメージチェンジに繋がる。
- ◆ 社員や元社員の口コミ・評判というのは人材確保に非常に影響がある。モチベーションが下がっている社員のケア・チャアや、辞める社員が自社に良いイメージを持った状態で辞めてもらえるようにということは徹底的に努力している。ファミリーのような意識を持たせることで、また、戻ってきやすいようにしている。