

人事行政諮問会議事務局によるヒアリング等の概要 (各省職員)

日程：3月18日(月) 15:30～17:30

ヒアリング対象者:本省で勤務する課長補佐級職員5名(5省庁から参加)

主なヒアリング内容:本省で実際に勤務する職員の実感として、公務組織を職員がモチベーションを保ち働き続けられる職場とするために必要な取組 等

1 モチベーションを保ちながら働き続ける職場とするため必要な取組

<モチベーションを下げる要因>

○ 組織マネジメント

- ・ 人手不足のため、手元の仕事で精一杯になっており、自分たちの仕事は何につながっているのか、ミッションやビジョンといった大きな絵が見えない。
- ・ 不祥事の火消しのような業務は大きなモラールダウンを招く。突発事態による業務負荷を減らすために、組織的に支援体制等を整備することも必要。
- ・ トップダウンや政治との関係等で自分が納得できない決定がなされた時や理不尽なことにさらされた時に大きくモチベーションが下がった。公務のモチベーションの根幹は「やりがい」が大きく、それが揺らぐとモチベーションが保てない。組織としてそうした部分にきちんとケアができればよい。

○ 勤務環境、給与

- ・ 他律的で予見可能性が低い業務が集中し、自律的に業務遂行できない。新しいことにチャレンジできない状況。
- ・ 公務内外問わずやりたいことが多々あるが、繁忙であり、現実にはなかなか取り組めない。民間で働くという選択肢も含めて働き方は多様化している中、こうした現実、仕事へのモチベーションを相対的に下げる要因となっている。
- ・ 社会課題の解決に向けた貢献とその過程での成長の実感がモチベーションを裏打ちする一方、生活・子育てとの両立と将来への見通し不安がブレーキになる。
- ・ 社会から批判対象となることもあるし、一方で、大変な仕事のわりに給与が低いなど哀れまれることもある。いずれもモチベーションの低下につながる。
- ・ 人事評価の結果と給与が連動しておらず、頑張って評価された人とそうでない人で給与に差がつかず納得できない。

<モチベーションを上げるために必要な取組>

○ 育成、評価

- ・ 職員一人一人を大切にすると雰囲気や思いやり、キャリア希望等に上司が関心を向けることが必要。さらに、職員が成長実感を得られること、少しチャレンジングな仕事をさせて内省を促したりフィードバックを与えたりすることも必要。これまでの霞が関はこのような観点からの育成への意識が低かったのではないか。
- ・ 貢献・成長の実感は、承認を得て初めて確かなものとなる。マネジメント側からのフィードバックによる言語化、意識的な働きかけが必要。マネジメント側にその働きかけのための余裕があり、それをマネジメント側のミッションとして実行できるようにする必要。

○ 勤務環境

- ・ 各種ハラスメントの排除が必要。働き方を自分で決められるようにすることも重要。長時間労働の是正、いわゆるブルシット・ジョブ（取り組む意義を感じられないような業務）の撲滅、テレワークの推進も必要。
- ・ 政治家等に対する過剰な忖度をなくし、政治家等からの不合理な要求があれば、公務外に対して透明化、可視化していく必要。

2 勤務環境、給与水準に関する課題

○ 働き方

- ・ 共働きで子育てを行うことが一般的な中で、予見可能性が低い他律的な業務に従事することに多くの職員が困難を感じている。
- ・ 共働きで子育てを行うことが一般的になっている一方で、子育てと両立可能なポスト数はなお限定的。子育て期の職員は、人事異動の度に先行きが不安になる。子育て期に当たる特に繁忙な課長補佐等の職員の業務上の余裕を創出するため、負担・責任の分散化の工夫、人員増強が必要。
- ・ 未だに長時間労働が評価されているように思われ、いかに業務を効率化したかは評価されていないように思われる。
- ・ 過去と比較すれば働き方が改善した部分もあるが、重要な政府方針の策定等の調整業務は変わらず様々な意味で負担の大きい状況が続いている。
- ・ 全体的に勤務環境は良くなってきていると思うが、過去と比べるのではなく、これから公務で働く人達に魅力的に映るようになる必要。
- ・ 国会対応業務など、未だデジタル化されておらず対面が前提となっている業務も多くあるため、テレワークの実施が難しい場合も多い。テレワークができる部署は限られている。
- ・ テレワークを活用して、職員が地方にいながらにして本省の仕事ができるようにしたり、配偶者の海外勤務に同行した職員が海外で仕事ができるようにしたりするなど、遠隔地で働ける環境整備も必要。

○ 給与

- ・ 給与水準は官民で比較して決定されているが、比較対象企業が企業規模50人以上というのは適当か疑義がある。
- ・ 給与水準は明らかに低い。辞職した職員の転職先の給与水準は相当高い。
- ・ 給与水準については、①成果への然るべき報酬か、と同時に、②人材獲得の競合先と遜色ない水準か、という目線も必要。やりがい搾取を前提としていては、優秀層の獲得・維持は困難。
- ・ 超過勤務手当が支給される課長補佐級の職員が、同手当が支給されない室長級(管理職)に昇任した場合に給与が逆転する(下がる)現象は問題。

3 抜擢登用、省内外への公募による異動に関する課題

○ 公募

- ・ 少なくとも省内公募を阻める理由は見当たらない。現在は、中核でないポスト中心に公募に出しているように感じているが、今後これをどこまで拡大していくかが課題。また、省内にとどまらず、霞が関内の公募であれば上手く回せるのではないかとの印象はある。更なる拡大も含め、公募については、人手不足を背景に、今後、取組が必要になると思う。
- ・ 省内外の公募、外部人材の登用は、現実には、戦力の予見性を低下させる要因であることは否定できず、即戦力を期待する忙しい所属からは忌避されがち。多様な人材の活躍を目指す大方針に総論は賛成だが、公募や外部人材で優秀な人材を迎え入れられるとの見通しが必要であり、それは待遇と表裏一体ではないか。また、人材の流動性を確保していく上では、退職や公務への再就職、降格といったことについても一体的に検討することが重要。

○ 抜擢

- ・ 抜擢について、良い面としては、あれだけ頑張ればこうなれる、というロールモデルを示せること。悪い面としては、内部でなぜあんな者が抜擢されたのかとモラルダウンが起こることが挙げられる。
- ・ 抜擢へのインセンティブがなければ、職員の手は挙がらない。抜擢の結果、待遇がどれだけ向上しているか疑問。昇進が早くなって、責任と負担が増えるだけでは割に合わない。

○ ジョブディスクリプションの明確化

- ・ 職務について、どのような内容を明確化できるかが課題。一部のポストから試行的に作成し、公募におけるポストと人のマッチングに活用できるとよいのではないか。

4 育成、評価、マネジメントに関する課題

○ 評価、マネジメント

- ・ かつての管理職は、個人の持つネットワークも含めて、政策形成能力がメインで評価されてきた面もあると思うが、今はマネジメントスキルが必須。それを磨くための機会や余力を組織的に設けることが必要。
- ・ 管理職の中には、マネジメント能力がかなり求められるにもかかわらず、プレーヤーとしての能力だけが先行している者がいる。
- ・ 心理的安全性が確保される関係を構築できないような、マネジメントの適性に欠けると思われる人が年功序列で昇進することは不適切。部下のモチベーションに影響。
- ・ これまでの公務はOJTに頼りすぎている。また、職員の成長が、職員本人に任されているケースが多い。人事評価の期首・期末面談の実質化が必要。現状は、非常に短い時間で評語を開示して困り事等を聞くのみになっている。もっとフィードバックする機会が必要。
- ・ 人事評価を精緻に実施しようにも、管理職の業務量が多すぎて、そもそも管理職が人事評価に時間を割くのが難しい状況との印象。課長が一人で大勢の評価をするのは困難なので、例えば、面談の権限を課長補佐に下ろす等の方策が考えられる。
- ・ 評価スキルを管理職が学び、実践するためにも、業務上の余裕を作ることが必要。

○ 学びの支援

- ・ キャリア形成の前提として、その時々で与えられている仕事を精一杯やるのが最も重要だと思うが、現在の担当業務以外の分野での能力開発の取組などが許される土壌が形成されると良い。例えば、同一省庁内の他局の業務について勉強する、又は、現在の業務に関係がなくても、プログラミングやデータ等の勉強をするといったことでもよい。ただし、そういった能力開発に前向きな者が余計なことばかりしていると思われぬように、例えば、人事評価でそういった取組が評価されることも重要。

以 上

人事行政諮問会議事務局によるヒアリング等の概要 (有識者)

日程：3月19日(火) 17:00~19:00

ヒアリング対象者：Volve株式会社代表取締役CEO / 慶應義塾大学 総合政策学部 准教授
吉井弘和氏、公務離職者1名(本省勤務後離職し現在民間企業で勤務している者)

主なヒアリング内容：公務において転職を希望している者や実際に転職した者に関する状況、
職員のリテンションのため必要な取組 等
(主に総合職相当職員の状況)

1 公務から民間企業等への転職を希望する者(転職希望者)の属性、転職先の傾向等

○ 属性

- ・ 民間企業との接点が多い省庁で転職希望者が多い傾向があると感じる。職位は係長・課長補佐が圧倒的に多いが、企画官、課長クラスや係員からも相談はある。
- ・ 年齢のボリュームゾーンは20歳台後半から40歳台前半までで、20歳台と30歳台前半が全体の7割程度で最も多い。人材のポテンシャルだけで採用に至るのは35歳がほぼ限界であるが、それまでの経験・知識をいかして40歳を過ぎて初めての転職に至る場合もある。
- ・ 性別は、在職職員の比率よりもやや女性の割合が高く、概ね6(男性):4(女性)程度。

○ 転職先の傾向

- ・ かつては経営コンサルティング会社かシンクタンクしか選択肢がほぼなかったが、この10年程度でかなり転職先が多様化してきている。
- ・ 日系・外資を問わず大手事業会社、メガベンチャー、スタートアップ、政府渉外コンサルなどへの転職も多数存在。
- ・ 転職後の職種は、ポテンシャル採用での経営コンサルや営業に加えて、国家公務員の仕事を通じて得られ、民間でも有用な企画立案や調整等のスキルをいかした事業企画や経営企画、その他の管理部門などへの転職、また、国家公務員の経験を直接的にいかす政府渉外や行政向け営業などが多い。
- ・ 転職先の魅力としては、公務への不満(2参照)の裏返しの内容が主だが、霞が関では培うことができないスキル・知見を民間で得たい、もともとキャリア志向が強くない、もう少しのんびりと仕事をしたい、といった意見もある。

2 転職希望者が転職を希望する理由

○ 仕事内容

- ・ 制度を作る仕事であるため、現場でどう役立っているのか見えづらく、また、人事異動も多いため、手触り感を感じられない。

- ・ ボトムアップで大きな政策をつくる余地が少ない。特に若手から見たボトルネックは次のとおり。
 - 過去よりも制度が増加・複雑化して運用業務が増えたほか、官邸会議の増加、公務員を統制する行政上の手続の増加、政治主導のトップダウンの仕事の増加などの結果、政策の企画立案に費やす時間がなくなっている。
 - 過去とは政策決定プロセスが異なっており、大きな提案は政務のトップダウンでなければなかなか前に進まない。

- 自己成長
 - ・ 雑務が多く労働時間が長い割に成長を感じられない。
 - ・ 異動が頻繁にあり専門性を高めづらい。
 - ・ 自身が何をどれくらいできるようになったのか目安がない。

- 報酬・キャリアパス
 - ・ 評価が処遇とつながっていない。
 - ・ 過去よりも昇任の年齢が遅れてきている。公務の年功序列の運用と人員構成を踏まえれば、近い将来それが変わる兆しも見えない。
 - ・ 周囲の友人と比べて給与が低い。
 - ・ 現状の給与に大きな不満がなくとも、先々の伸びに限られる。特に課長補佐から企画官に昇任する際に、超過勤務手当の不支給に伴い、年収ダウンが想定される。

- 働き方
 - ・ 国会対応など予見性の低い業務も多くプライベートと両立しづらい。
 - ・ 育児との両立が困難。もしくは、やりがいやキャリアを半ば諦めることを前提に両立をしなければならない。
 - ・ 働き方に関する上述の状況に対する幹部の無理解がある。働き方を理由に転職希望を持つのは女性が多い傾向。

- キャリア観
 - ・ もともと30歳前後での転職を前提に公務員になったが、やってみたかったことを一通り経験できたので、これ以上官庁に在籍しても自分のキャリアにあまりプラスにならない。
 - ・ 定年退職後も仕事を続けたい一方、公務で定年まで勤め上げると、老後にやりがいのある仕事をできる可能性が低いように思える。

- 組織運営
 - ・ 前例踏襲で組織が変わらない。
 - ・ やむを得ない部分もあるが、意思決定が遅くダイナミックさに欠ける。
 - ・ 上司や人事を信用できない。人事は職員のキャリアや要望に寄り添わず、玉突きで空いたポストの穴埋めをすることしか考えていないように思える。

○ 外部環境の変化等

- ・ 転職希望の理由として挙げられる上述の点に関して、単純に霞が関の現状の把握と過去との比較をするだけではなく、外部環境における以下の3つの変化を踏まえて理解することが重要。
 - 新卒で総合職相当の職員になる層の周辺で、実力主義の企業に就職する割合が高まっていること、かつては横並び主義だった企業も徐々に実力主義に変わりつつあること。
 - 20～30年前は、総合職に採用される層の民間企業の友人も相当厳しい労働環境で働いていたのに対して、民間企業全体で働き方改革が相当進んできたこと。
 - 現代はそうした仕事の内容や働き方、遊び方から透けて見える収入水準などがSNSで赤裸々に見えるようになっていること。

3 職員のリテンションのために必要な取組

- ・ 中央省庁だけに限らず労働市場全体で、転職もしながら自ら主体的にキャリアを構築する方向に若者のキャリア観が変化しており、その大きなトレンドはなかなか変わらないものとする。
- ・ 「中央省庁だからこそできる社会貢献」や「中央省庁だからこそ磨けるスキル」もあると考える。他方で、それとは異なる「社会貢献」や異なる「成長」を求めるのであれば、中央省庁から転職せざるを得ないことは事実。
- ・ また、人材確保における中央省庁の潜在的な競合となるような民間企業で起きている変化として、企業のパーパスを掲げ、社会貢献を訴求価値の一つに掲げており、「社会貢献」における中央省庁の位置づけが相対化しているというトレンドがある。
- ・ これらを踏まえ、国家公務員のリテンションの観点で重視すべきことは、本人のやりたいことを考えれば本来は中央省庁を退職する必要のなかった職員が、やむを得ず中央省庁を退職することとなった理由を改善することに尽きる。特に、以下の5点が重要な改善ポイントと考える。
 - ① 単純に、育児・介護をしながらでも働くことができるということを超えて、育児・介護がキャリアのハンデとならない働き方を目指す必要。
 - ② 国家公務員の報酬は、国家公務員を目指す層と同じようなプロフィールの層をベンチマークとしているか、もしくは職責のジョブサイズに見合った報酬となっているかという観点での見直しが必要。
 - ③ 従前の年次による一律の昇格ではなく、実力主義で主に管理職登用のタイミングに差がつくことも重要と考える。そのためにも、年次による昇格の拠り所となっている在級期間表を廃止するというのも一案。
 - ④ 日々の仕事のやりがいと、それを通じた成長実感を得られるようなマネジメントの変革が急務。そのためにも、スキルの言語化は採用・評価・育成・エンゲージメントに通底する必須要素であり、常にアップデートし続ける前提で取り組むことが必要。
 - ⑤ 先に「それとは異なる「社会貢献」や異なる「成長」を求めるのであれば、中央省庁から転職せざるを得ないことは事実」と申し上げたが、それはあくまでも一つの

仕事しかできない場合。時間外で、利益相反のない民間企業等で、中央省庁とは「異なる「社会貢献」や異なる「成長」を実現する機会を得られると、それで希望が満たされる人もいる。何らかの専門資格を持つ人からは、現場経験を得たい／維持したいと希望する声がある。また、現場経験という直接的な公務への還元にと留まらず、民間企業におけるマネジメント手法を実際に経験して、間接的に公務に還元したいという声も聞く。

- ・ 中途採用された私が「中央省庁も学びが多い」と感じる一方で、多くの国家公務員が「この職場では成長できない」と訴える現状は勿体なく、改善していかないといけない。
- ・ 職員が成長実感を得るためには、フィードバックそのものと、フィードバックを通じたスキルの言語化が必要と考えている。身に付いているはずのスキルに名前が付いていないことが原因で成長実感を持っていないとの現状があると思う。例えば、霞が関でよく言われる「調整力」も曖昧に語られているが、調整に必要なポータブルスキルを分解して言語化し、それらが違う仕事でもいきるものであると実感できるようにすることが重要。
- ・ 仕事内容そのものについてはアンコントロールラブルな部分もあるが、業務への「やりがい」を職員に感じてもらうという点で言えば、組織マネジメントのやり方次第でかなり工夫ができるのではないかと。

4 実際に公務から民間企業等に転職した者（転職者）が再び公務で働く可能性

○ 公務の魅力

- ・ 転職者は転職したこと自体をポジティブに捉えていることが多いと感じるが、以下のような点は「公務の方が良かった」という声を聞く。
 - 中央省庁では、レベルの高い議論を、国家公務員でなければ会えなかったような利害関係者、著名な教授等と毎日のように戦わせることができた。
 - 会社の利益を気にせず、公益のことだけを考えて仕事をすることができた。
 - ポジティブ・ネガティブの両面があるが、常にキャリアのことを考える必要がなかった。

○ 公務で働く可能性

- ・ 再度、国家公務員として働きたいとの声を聞くことは多々あるが、任期付で働きたいという意見と、かつてのように任期なしのメンバーシップの中で働きたいという意見に分かれる。
- ・ 任期付の場合は、自分自身のキャリアも踏まえ、良いタイミングでやりたい仕事があるかどうか重要な判断ポイントとの声がある。
- ・ 任期なしの場合は、自身の年次が実質的に割り引かれるのではないかと、その延長として、キャリアのグラスシーリングが設定されるのではないかと、といった懸念、また、年収が下がることや中央省庁の激務な労働環境に戻ることに懸念の声がある。

5 公務内外のリボルビングドアの促進のために必要な取組

○ 公募

- ・ 地方支分部局を除く中央省庁における管理職以上の任用の内外公募を原則化すること。ただし、管理職以上が全て民間出身者になればよいということではなく、公務の特殊性を踏まえた上で、実力主義で人事運営をすることが重要。
- ・ 管理職以上の任用の内外公募を原則化するに当たり、職務内容を明確にすることは不可欠。同じ課の課長でも、タイミングによって職務や求められるスキル・経験が全く異なるという中央省庁の特性を踏まえると、民間に比してもより現場に近いところで職務内容の設計が機動的に行われる必要性を感じる。
- ・ なお、日本の行政組織においては昔から「見て学べ」という文化・風土が根付いておりジョブディスクリプションの言語化に困難が感じられるとの見方もあるかも知れないが、例えば公務の世界においても、人事異動における課長同士の引継ぎや部下の後任者を選ぶ際などに、ジョブディスクリプションを作成する際と近い思考プロセスを踏んでいることが想定され、この言語化は可能と思われる。

○ 処遇

- ・ 仮に年次主義が続くのであれば、給与上の年次だけではなく、任用上の年次について、割引が生じないことが必要。
- ・ いわゆる出戻りの場合には、退職金の通算が可能な仕組みがあることも、出戻りのインセンティブになる。現在、国家戦略特区において、スタートアップ企業に転職した国家公務員が再度国家公務員になる際に、退職前の期間と再採用後の期間を通算する特例があるが、これを普遍化することは検討に値するかと思う。

6 これまで人事行政諮問会議の議論において示された課題に関する御意見

○ 行動規範

- ・ 行動規範は組織運営や採用・評価・育成の基本となるものであり、リスク回避的な「してはいけないこと」だけではなく、価値創造的な「すべきこと」も含めて、内容を整備すべき。
- ・ 国家公務員が創造すべき価値に加え、国家公務員にとって中央省庁がどのような職場であるべきなのか、どのような職場を目指すのか、ということについても触れられる必要があるかと思う。例えば、ジョンソン・エンド・ジョンソン社の有名なクレドの2番目も「我々の第2の責任は、世界中で共に働く全社員に対するものである」と書かれ、どのような職場を目指すのかが記載されている。
- ・ 組織が創造する価値とそこで働く人々に組織が提供する価値は、車の両輪である。とかく公務では使命感や倫理観などの働く人々の義務ばかりが強調されがちだが、働く人々にとっての組織の価値にも目を向けていただきたい。

○ コンピテンシーの設定と活用

- ・ 現状、国家公務員の人事評価基準としては、標準職務遂行能力が設定されているが、以下の2点において課題があると考える。
 - 優秀な人=全部できる人という減点主義の発想で、単一的な成長モデルとなっていること。
 - スキルの保有状況を測る尺度が粗く、具体的に何をどのような水準で発揮することが求められるか、具体的に読み取りにくいこと。
- ・ 実際に多くの幹部職員の様子を見ると、そこにはカラフルなリーダーシップ像があり、関係者との調整に長けた者、新たな政策アジェンダを打ち出すことに長けた者、正確かつ緻密に打ち手を遂行するために組織を統率することに長けた者など、様々なタイプの方がいると感じている。
- ・ そうしたカラフルな姿を正面から受け止め、スキルの保有状況を把握するために、よりきめ細かな尺度を用いて、若手の成長・育成の指針とするべきではないか。
- ・ タイプ別のリーダーシップコンピテンシーに基づいてファクトベースで評価が行われ、さらには、本人の育成を目的として、評価結果のフィードバックを行い、その現状を踏まえて今後のキャリアプランの対話が行われることが望ましいと思う。加えて、ポジティブな行動に対する表彰や、ネガティブな行動に対するペナルティなどを、職員がその存在を実感する規模で実施する必要。

○ 勤務環境

- ・ 民間労働者に適用されている労働基準法で求める労働時間規制を大きく逸脱する水準の勤務が行われているケースが多々あることは、国家公務員の健康や持続可能な業務という観点で課題。
- ・ 霞が関の中で時間のマネジメントの概念を浸透させていくためには、見える化をタイムリーに行うことが重要。国会対応等による長時間労働について言えば、国会の協力ももちろん必要だが、現状を社会に対して可視化していくことは重要。
- ・ 以前勤務していた組織では、パルスサーベイの結果をオフィス内に開示していた。プロジェクトごとの労働時間の状況も全ての従業員に見える化されており、長時間労働が常態化したプロジェクトのマネジャーの下には人が集まらないなど、管理職には強いプレッシャーとなる。
- ・ 勤務時間と場所の柔軟性については、業務の特性やそこで働く職員の希望を踏まえて、組織ごとにデザインをしていくべきものだと思うが、より柔軟な働き方を求める声が多く、それを実現するためのマネジメント能力の向上も必要。例えば、これまで全て対面、かつ、いつまでも残って仕事をするのが当たり前だった時代と、それに対して制約がある今日では、求められるマネジメントスキルが異なる。行政にリモートがなじまないという声があるが、本質的にリモートに馴染まない仕事である場合と、リモートに適應したマネジメントスキルが管理職にない場合を峻別する必要があるのではないか。

○ 給与水準

- ・ 現在の国の給与水準のベンチマークである企業規模50人以上の民間企業というのは、必ずしも国家公務員と似たようなプロフィールの方々に限定されていないものと感じる。

- ・ 課長補佐級から室長級への昇任時に超過勤務手当が支給されなくなることに伴い、大幅な年収ダウンが生じるケースが頻発していると聞いており、対応が必要ではないか。
- ・ 過去に比べて昇任のスピードが遅くなった結果、給与アップのスピードも遅くなっていることも課題。

○ 採用の在り方（新卒採用）

- ・ 「社会貢献」の訴求において国家公務員は唯一無二の存在ではなくなり、民間企業と競合するようになってきている。その中で、新卒採用において、国家公務員試験に特化した対策を求めることは、受験者離れを加速する要因となる。
- ・ 現行の総合職の教養区分試験にもあるような旧センター試験のような試験は、大学入試で国公立一般入試を受験した学生以外は「受ける気がしない」という人が大半。あくまでも、求める人材の水準は堅持したまま、特殊な対策をすることなく受けられる選考方法へと変えるべきではないか。例えば、教養区分試験をさらに簡素化し、書類審査・民間WEBテスト・ケース面接等だけで選考をすることが考えられる。
- ・ 新卒採用・中途採用ともに、海外在住であるということがボトルネックとならないようにするためにも、筆記試験はWEB試験としたり、面接はオンライン対応も認めたりするなどの工夫も必要。

○ 採用の在り方（経験者採用）

- ・ 現在の「総合職」・「一般職」という呼称は、特に中途採用において大きな誤解のもとであり、廃止するべきではないか。特に「一般職」という呼称は誤解がある。
- ・ 転職にはタイミングがあるため、中途採用については実質通年で応募を受けられるようにすべき。
- ・ 結果的に、情報は「入手したい人が努力して入手する」前提となっていることが多く、人手不足時代の採用に転換できていないと感じる。採用広報のプロによる民間感覚での発信方法・内容の見直しが必要ではないか。

○ 昇進、人事異動

- ・ 省庁ごとの違いがあるものと理解するが、人材の配置については、同一省庁内に多いところでは20を超える人事グループがあり、全てのポジションが個別の人事グループに割り当てられるなど、柔軟かつ機動的な人材配置が損なわれていると認識。そのため、抜擢登用という形で、一般職相当から総合職相当へのキャリアトラック変更も、柔軟に行われていない課題もあるものと認識。
- ・ 空席を認めない中で一斉異動が行われているため、イレギュラーなタイミングで配置をしようとする、玉突き人事が生じるという課題もある。むしろ、意図的な空席や上司・同僚・部下による代行によって、人員配置上の余裕をもたせることが重要。成長意欲・労働環境に配慮した上での部下による代行は、部下の成長のためのストレッチ機会にもなる。

以 上

人事行政諮問会議事務局によるヒアリングの概要 (学生)

日程：3月27日(水) 10:00~12:00

ヒアリング対象者：公務以外を就職先として選択した学生等8名

主なヒアリング内容：職業選択において重視すること、国家公務員を選択しなかった理由等

1 (官民間わず) 就職先に関する情報の入手先

○ 就活サイト・企業Webページ等

- ・ 就活サイトを通じて、様々な企業の情報を一度に収集していた。
- ・ 企業Webページで得られる、業務内容に関する情報を特に参考にしていました。

○ SNS

- ・ X(旧Twitter)に就職活動用アカウントを作成し、企業の情報を幅広く収集するよう心掛けた。その中から、特に興味がある企業については、説明会に参加した。
- ・ LINEのオープンチャットなどを通じて、就活生が発信している情報も参考とした。他方、SNSや就活生が書き込むWEB掲示板は、必ずしも情報の信憑性は高くない。

○ 企業説明会等

- ・ 就活サイトやSNSで企業の情報収集を行った上で、特に興味がある企業の説明会に参加し情報収集をした。
- ・ 国家公務員の情報は、大学生協による講座や各省庁の説明会等に参加することで得た。

○ OB・OG訪問・社員訪問

- ・ OB・OGを多く紹介してもらい、会社で働く人の生の声を聞くことができたことが参考となった。
- ・ 実際に働く社員の声を重視した。例えばインターンシップにおいて、担当者以外の社員へ自分から話しかけに行くなどして情報を得ていた。

2 関心のある業務分野、将来のキャリアイメージ

○ 専門性の重視

- ・ 語学力に自信があるため、海外と関わりを持てる仕事に関心がある。
- ・ これまでの経験に基づき、自身の関心のある分野や大学で学んだ専門知識をいかせる業務に従事しキャリアを重ねたい。

○ 社会的影響力の大きさ、公共性への関心

- ・ 就活中は、世の中に大きなインパクトを与える仕事、大きな影響を与えられるような仕事がしたいと考えていた。企業経営を支えるプロフェッショナルとして、企業を変えることで世の中にインパクトを与えたい。
- ・ 大学で地方自治論を学んでいたことから公共性の高い仕事を行いたいと考えており、行政と協力したプロジェクトに挑戦したいと考えている。
- ・ ITコンサル業務に携わりたいと考えており、現場での知識・経験を得た後は、デジタル庁で国家プロジェクトに携わることも考えている。

○ 転職も視野に入れたキャリアイメージ

- ・ 特定の業務をやりたいという希望はないが、何にでも興味がありどのような仕事であっても意義を見出せるため、なるべく様々な仕事をやりたいと考えている。ただし、1～2年の経験では身にならないとも思うので、ある程度の期間勤務することで、その時々業務に関連した領域で知識や経験を深め、視野を広げていきたい。
- ・ キャリアプランとして、まずは、就職先の企業内の関心分野に携わることを考えているが、将来的には転職をするという可能性もあり得る。

3 国家公務員が就職先の選択肢となった理由、国家公務員を選択しなかった理由

<国家公務員が就職先の選択肢となった理由>

- ・ 社会を支える一番の仕事であり、より規模の大きい仕事ができる。
- ・ 公務でも自身の興味関心のある分野の業務に携わることができる。
- ・ 身内に国家公務員がおり、小さい頃から憧れが大きかった。

<国家公務員を就職先として選択しなかった理由>

○ 業務量の多さ、労働時間の長さ

- ・ 国家公務員一般職か地方公務員かで迷ったが、国家公務員の業務量の多さ、深夜残業がネックとなり地方公務員を選択した。説明会では国家公務員の方の熱心さを強く感じ、業務内容にも興味を惹かれたが、上記のようなマイナス面の印象が上回った。
- ・ 労働時間に関するネガティブな情報の印象が強かった。特に国会対応等による長時間労働の報道を見ると、本当に自分がやりたい仕事なのか疑問があった。
- ・ ある程度の忙しさは厭わないが、国家公務員であるOBから法案作成等で終電後まで働くとの話を聞いたことがあり、さすがに残業が多すぎると感じた。

○ 業務内容

- ・ 省庁でインターンシップをした学生や国家公務員の方から話を聞く限りのイメージだが、国会待機等を始めとした理不尽と思われる仕事が多くあると感じることが多かった。
- ・ 国家公務員に就職した先輩から「最初からは自分のやりたい仕事はできない」と断言されたのが印象的。新人の頃は雑務を行う印象で、意義を見出しづらい仕事も多いのではないかと感じた。それらを総合勘案し、民間の内定が複数ある状態で、わざわざ国家公務員を受ける気にはならなかった。

○ 給与水準の低さ

- ・ 深夜まで働くことは厭わないものの、仕事量に給与が見合っていないと感じた。
- ・ 就職先候補の日系大手企業や外資系企業と比べて、国家公務員の給与水準が低かった。
- ・ 生活水準に見合った最低限の給与があれば良いと考えているが、就職先候補の中で、国家公務員の給与水準は正直最低ランクであった。また、入社後の給与の伸びも比較していたが、それでも国家公務員は民間企業に比べて魅力はなかった。

○ 国家公務員試験の時期・負担感

- ・ 早く内定を得たいという思いが強かったところ、国家公務員は民間企業に比べて内定時期が遅いため、先に民間企業から内定を貰った時点で、わざわざ国家公務員試験を受験する気にはなれなかった。
- ・ 大学3年時に、国家公務員試験に向けた勉強と民間企業の就職活動を並行して行っていたところ、民間企業のインターンシップや学業、アルバイト等の両立が難しくなり、天秤にかけた結果、国家公務員試験の受験を諦め、民間の就職活動に専念することとした。
- ・ 国家公務員試験のために多くの勉強をしても、民間企業の就職活動には応用が利かず、コストパフォーマンスが悪いため、国家公務員試験の受験を断念した。

○ 官庁訪問の負担感

- ・ 4月～6月は民間企業への就職活動期間でもあり、官庁訪問によって長時間拘束されることの負担感は大きい。また、官庁訪問の間の交通費や宿泊費の負担が大きい。
- ・ 国家公務員試験に最終合格しても、その後の官庁訪問で志望省庁から内定をもらえるか、入省後もやりたい仕事ができるかという保証がない。また、官庁訪問という制度自体も複雑で分かりにくく忌避してしまった。

○ 国家公務員に関する情報の少なさ

- ・ 地方在住であったが、国家公務員総合職の業務説明会は、東京や大阪、京都などの主要都市でしか開催されず、自分が住む自治体ではあまり開催されなかった。職員と話ができる機会があれば、どのような仕事を行っているのかがより分かり、もっと興味を持ったかもしれない。
- ・ 周りに国家公務員を目指す人や国家公務員として働く人がいなかったため、国家公務員の労働環境に対するネガティブな印象を払拭する機会がなかった。
- ・ 公務の勤務環境が過去より改善されている部分も多くあるように思うし、実際に、公務に就職した友人からも「世の中で言われるほど劣悪でない」との話は聞くが、それが世の中にうまく伝わっていないことが問題。就活の際、公務の情報は全く入ってこなかった。興味を持って情報収集をしないと情報が入ってこないならば、公務は就職先の選択肢に入らない。学生が自然体でいても公務の情報が届くようにする必要があるのではないか。

○ キャリアパスや身につくスキルの不透明さ

- ・ 民間企業に比べ、公務においては将来のキャリアパスが想像しづらかった。
- ・ 海外留学や大学院に行くことができるなど、国家公務員は研修制度が充実しており、自己研鑽を積める点はファーストキャリアとしては魅力的であるものの、40年も同じ環境で働くイメージが持てなかった。
- ・ コンサルティング会社等ではポータブルスキルが得られると思っている一方で、公務ではどのようなスキルを身に付けられるのかが分からなかった。

○ その他

- ・ 不祥事によって公務に対する社会的な目が厳しくなっている印象がある。重要な仕事である一方で、仕事をしてもらって感謝されるのだろうかと思うことがあった。
- ・ 就職先で公務に一時的に出向することも可能であると聞き、まずは民間に就職しようと考えている。

4 職業選択において、特に考慮・重視している要素

○ 給与

- ・ 自身のパフォーマンスが正当に給与に反映されるかという点。なるべく若いうちから難易度の高い仕事にチャレンジさせてもらい、その難易度に見合った給与が望ましい。
- ・ 稼げるときにしっかりと稼いでおきたい。給与などの待遇面は就職先を選定する上で決め手となっている。
- ・ 転職を検討する際にも、その時点での自身のライフステージにもよるが、給与が前職を下回ることには抵抗がある。
- ・ 地方出身であるため、東京で生活していくために住宅補助の手厚さを重視した。

○ ワーク・ライフ・バランス

- ・ 土日勤務や長時間労働といった、精神面・体調面で不安になる要素の有無。
- ・ がむしゃらに働くことも厭わないとの思いは持っているが、最低限のWLBは必要。
- ・ 育休の取得しやすさや時間的・場所的に柔軟な働き方などが進んでいるかどうか。

○ 企業理念や業務内容への関心

- ・ 企業理念や経営理念、行動理念等を重視していた。
- ・ 業務内容に関心があるかどうか、やりたい仕事ができるかどうか。
- ・ 自身の専門性をいかした仕事ができるかどうか。

○ 社風、社員の雰囲気

- ・ 企業の社風や社員の雰囲気が自分と合うかどうか。
- ・ 内定者同士が集まるイベントに積極的に参加し、どのような人が集まる会社なのか確認するようにした。

- **公共性の高い仕事や社会的影響力のある仕事への従事**
 - ・ 公共性の高い仕事ができるかどうか。
 - ・ 社会に対して影響力の大きい仕事ができるかどうか。

- **成長実感がある職場**
 - ・ 自分が成長できる環境かどうか。
 - ・ 手触り感のある仕事に携わり、実地でスキルや経験を得られる機会が多いかどうか。

- **女性が働きやすい職場**
 - ・ 女性管理職比率といった数字ではなく、組織内で実際に男女格差があるかないかを重視。例えば、性別に関係なく対等に話せているかといった点や、職員同士の会話の中で見える育休取得への考えといった点を気にしていた。

- **組織の安定性**
 - ・ 組織が潰れないか、安定しているかという点。
 - ・ コロナ禍で思うような学生生活が送れなかったこともあり、世の中は先行きが見えないと実感した。そのような中で、組織の安定性や将来性を考慮する意味は薄いと感じている。仮に組織が不安定になれば転職すれば良い。

以 上

人事行政諮問会議事務局によるヒアリング等の概要
(各省人事担当課長との意見交換(人事管理官会議総会分科会))

日程:3月4日(月)10:30~12:00

対象者:各府省(38機関)+関係機関(4機関)の人事担当課長

主な意見交換内容:人事行政諮問会議の議論において示された諸課題

1 採用や人材確保における課題

<新卒採用における課題>

○ 人材確保の現状、背景

- ・ 人材確保には苦勞しており力を入れている。
- ・ 社会的な問題の解決は公務だけのものではないと民間も PR しており、民間と公務の職業選択の垣根が低くなっている。仕事自体の面白さの PR も必要。
- ・ 世の中に公務に対する悪印象が広がると職業としての公務の不人気につながっていく。メディア等も通じて公務の魅力を発信していく必要。
- ・ 転勤を避けたいという学生も多い。地方では、自治体との採用競争が起きている。

○ 採用試験の在り方

- ・ 学生の試験への負担感を踏まえ、より間口を広げる観点から、現行の選抜方法について見直す必要があるのではないか。
- ・ 公務員に最低限必要な素養の測定は確保しつつ、学生の試験勉強の負担を軽減するような採用試験の在り方を考える必要(民間 WEB テストの導入、面接重視、資格による能力測定、インターンシップの活用)。
- ・ 海外大生の受験機会拡大等も視野にオンラインを活用した試験も必要。
- ・ 学生は最初に内定をもらった企業に流れる傾向があり、民間の内定早期化に対応する必要。
- ・ 教養区分が採用につながることが多い。教養区分の一層の拡大が必要。

<経験者採用における課題>

- ・ 経験者採用は積極的に行っている。
- ・ 経験者採用は年中行っている状態だが、人事当局のマンパワーが足りていない状況。
- ・ 第二新卒、係員級の選考採用の拡大も視野に入れる必要。
- ・ 弁護士、会計士、デジタル系人材等の専門人材の採用は、給与額で民間に見劣りしており、採用競争に負けている。

<離職の現状と理由>

- ・ 労働市場の流動化の中で、若手職員(20代、30代)の離職者、離職したいという者は増加傾向。
- ・ 離職した職員からは、例えば、以下のような声を聞くことがある。
 - 長時間労働などにより WLB の確保が難しい。
 - 業務量や負担感を勘案しても納得できる給与水準であるとよいと思う。

- 必ずしも、自身が希望する業務に従事できないケースもある。
- 将来のキャリアパスや成長実感の観点で、公務外でのキャリア形成を検討した。
- 共働きの家庭では、転勤に応じることがどうしても困難である。
- ・ 若手職員の意識として、勤務条件として給与や WLB をより重視する傾向があると思う。官民の垣根が低くなっており、定年まで公務に従事したいというより、より良い勤務条件の仕事があれば転職するケースが見られる。
- ・ 離職した職員が、民間などで経験を積み、公務に戻ってくる場合もあり、今後もそういったケースはあり得る。
- ・ 国会対応や深夜早朝に及ぶこともある業務の対応など、中核的に業務にあたってくれているような職員がモチベーション高く、やりがいを持ち働いてくれるような環境を整備することも重要。

<人材確保に向けた処遇等の在り方>

○ 給与

- ・ 人手不足の中で繁忙業務にあたってくれた、誰もやりたがらない業務を頑張ってくれたなど、個別の職員の組織貢献や頑張りにボーナスでより柔軟に報いられる仕組みにしてはどうか。
- ・ 超過勤務手当が支給されなくなる管理職の給与水準の在り方について検討する必要。
- ・ 地方異動に伴う給与の減少への対応、転勤時の費用負担、単身赴任者の帰郷の費用負担など、転勤の負担に対する手当の充実を要望。
- ・ 給与水準の民間比較について、現状の企業規模で良いのか検討が必要ではないか。
- ・ 民間でも高額の処遇となるような特定分野の専門人材の給与水準は引き上げていく必要。
- ・ スコープの設定に関連して、一部のポストのみ給与水準が上がり、そうでないポストとの差が生じるとモチベーションの低下が懸念される。
- ・ 公務では、霞が関に限らず、幅広い業務が行われていることも意識する必要。
- ・ 処遇改善についてポストとの紐付けを厳格にしすぎてしまうと、硬直的な人事になりむしろ、上手くいかない懸念。

○ 転勤

- ・ 共働きの基本である現在、転勤や単身赴任を避けたい職員は増加。エリアを限定した採用など、全国異動の問題について対応を検討する必要。一方で異動範囲を狭めることによる業務上の悪影響についても考慮する必要。

2 昇進管理における課題、人事評価を活用した能力・実績による人事管理の推進に向けて必要な取組

<人事異動等の課題>

○ 公募による異動等

- ・ 省内公募では、人事当局としては予期していなかった人材を発掘できるなどのメリットはある。
- ・ 省内公募では、人気のあるポストと人気のないポストが鮮明になる、積極的に手を挙げづらい状況が生じる、などの課題がある。

- ・ 省内公募を行う明確な目的意識、通常の人事当局による異動との関係や相違をはっきり示す必要がある。公募の選考を人事当局が行うのであれば、通常の人事異動の中で異動の希望を取ることと何が違うか分かりづらい。公募と通常の異動とをセットで、全体としてどういう異動システムにするか考えないといけない点で難しさを感じる。
- ・ やりがいの持てる人事異動・人事配置の在り方について職員から意見をもらって検討している。職務に求められるスキル・経験を明確化し、職員本人の適性とのマッチングを図れるよう試みている。

○ 抜擢

- ・ 人事評価結果などに基づき実力本位の登用を進めている。年次の逆転が生じるなど、昇進スピードは多様になってきている。
- ・ 抜擢を行いやすくするためには、うまくいかなかった場合に柔軟に降任できるようにすることも必要。現行制度では手続面で降任のハードルが高い。昇任後の条件付任用でも降任のハードルが高い。
- ・ 抜擢することも重要だが、一方で、様々な分野でじっくりと経験を積ませ育成する過程も重要。

○ 在級期間の設定

- ・ 経験者採用の職員に実際の年次よりも低いポストで一定期間経験を積ませた後、年次相応の役職に昇進させる場合には、在級期間の要件がネックになる場合があるので、もう少し柔軟にしてもらえるとありがたい。
- ・ 上位の職務の級への昇格要件としての在級期間の設定が、経験を定量化して測定する仕組みとして、人事管理上必要な職種はある。

○ 総合職と一般職の区分

- ・ 特定分野での活躍を志向し、幹部職員になることを希望しない総合職の職員が増えている。
- ・ 一般職の職員の中で幹部職員にしていくべき職員を早期に見極め、評価・育成する運用を行っている。

○ 新たなキャリア形成の必要性

- ・ 若手職員は専門性の確立にも関心が高いため、専門性の評価も重要。ライン職だけでなく、専門人材として活躍するキャリアも考える必要。
- ・ 転勤や単身赴任を望まない職員に、それを前提としたキャリアとは別のキャリアの歩み方を検討する必要。

<人事評価の課題>

○ 処遇への反映

- ・ 予算の制約上、人事評価結果と報酬への反映が必ずしも連動しないような場合があり得る。本来、人事評価結果と報酬は連動すべき。

○ 任用への反映

- ・ 人事異動は、人事評価結果の他にも様々な要素を勘案して行う。人事評価結果が人事異動

に直結しているというわけではない。

○ 納得性のある評価の在り方等

- ・ 組織ごとに仕事異なる以上、必要な能力も異なるはずなので、人事評価の基準の設定を全省庁一律ではなく、各組織に委ねることも必要ではないか。
- ・ 相対評価にすることも一つの考え方だが、その場合には、どの組織単位(本省・地方等)で区切るのか、処遇や任用への活用の基準もあわせて検討する必要。
- ・ 納得のいく人事評価となるよう、管理職同士で情報交換し目線合わせを行うこともある。
- ・ 個々人の目標と組織の目標がうまくつながっているか疑問があり、うまく行う必要。
- ・ 上司と部下のコミュニケーションの促進ツールとして評価を活用することが考えられる。

○ 評価者の負担

- ・ 人事評価における評価者の負担が大きい。評価者の負担を軽減するために補助者の積極的な活用を行っている。

<マネジメントの課題>

○ 管理職層と若年層の意識

- ・ マネジメントについては、管理職層と若年層とで意識に乖離がある。マネジメントを行う側は、自らのマネジメントについてよくできていると感じている一方、若年層は必ずしもそう感じていない。管理職のマネジメント力を一層向上させる必要がある。
- ・ プレイヤー的気質の管理職の場合には、マイクロマネジメントとなり、部下から士気が上がらないという意見が出ている。

○ 多様な職員のマネジメント

- ・ 経験者採用職員のオンボーディングをうまく行う必要。またキャリアパスを見せていく必要。
- ・ テレワークによるマネジメントコストが増大しているとの声がある。若手職員からは、登庁している人に雑用や依頼が集中する傾向にあるとの不満が寄せられている。
- ・ 育児や介護等の配慮が必要な職員が増える一方、そういった配慮は不要な一部の職員に業務の負荷がかかることもあり、公正性・公平性のある人事が難しいと感じている。
- ・ 組織内の職員の年齢構成が歪になり、特に30～40代の中堅層職員が薄い状態となっている。

○ 管理職層の負担

- ・ 管理職に求められることがかなり増えており、マネジメント業務も年々困難化しており、また、マネジメントの得手・不得手も個々に異なる中で、管理職だけに全てを負わせる形でのよいのか疑問。

○ MVV(ミッション、ビジョン、バリュー)

- ・ MVVは、策定後に、日々の職員の活動レベルにまで落とし込んでいくこと、随時メンテナンスを行うことが重要。

以 上