公務員問題懇話会の出席者

（敬称略、五十音順）

【静岡県静岡市】（６月１８日開催）

角山　雅典　日本労働組合総連合会静岡県連合会会長

国保　祥子　静岡県立大学経営情報学部准教授

髙橋　明彦　静岡商工会議所副会頭、鈴与株式会社取締役副社長

竹内　裕美　弁護士法人鬼頭・竹内法律事務所弁護士

橋本　和之　株式会社静岡新聞社編集局専任局長兼論説委員長

橋本真理子　株式会社テレビ静岡報道制作局長兼情報ニュース部長

（人事院）川本総裁、事務総局総括審議官、人材局参事官、中部事務局長

【香川県高松市】（６月１９日開催）

綾田裕次郎　高松商工会議所会頭、株式会社百十四銀行取締役会長

粂井　弘之　株式会社四国新聞社常務取締役編集局長兼論説委員長

立石　猛　日本労働組合総連合会香川県連合会事務局長

藤岡美佐子　帝國製薬株式会社代表取締役社長

藤本　智子　藤本智子法律事務所弁護士

吉澤　康代　香川大学大学院地域マネジメント研究科教授

（人事院）伊藤人事官、事務総局審議官、職員福祉局職員福祉課長、四国事務局長

【北海道札幌市】（６月２５日開催）

安部由起子　北海道大学経済学研究院現代経済経営部門経済政策分野教授

伊藤伸太郎　北海道テレビ放送株式会社報道情報局長

片桐　由喜　小樽商科大学副学長（商学部企業法学科教授）

野谷　聡子　札幌総合法律事務所弁護士

萩原　光典　日本労働組合総連合会北海道連合会副会長

藤井　裕　北海道経済連合会会長、北海道電力株式会社代表取締役会長

（人事院）土生人事官、職員福祉局次長、人材局企画課長、給与局参事官、北海道事務局長

公務員問題懇話会の様子

▲　静岡県静岡市

▲　香川県高松市

▲　北海道札幌市

公務員問題懇話会における有識者の御意見の概要

公務組織を支える多様で有為な人材の確保のための一体的な取組

志望者の拡大について

○　公務の仕事が地域に与える影響力は依然として大きく、特に国家公務員は、国の中枢を担うダイナミックでやりがいのある仕事だと思う。しかし、志望者が減少傾向にあるのは、そうした仕事の本質が伝わっていないのではないか。

○　国家公務員ほどやりがいのある仕事はなく、様々な研修があり、多くのスキルを身に付けることもできる。今の若者は、利己的ではなくて利他的であり、人のために尽くすことに幸せを感じる人たちが多いため、若者に国家公務員のやりがいをアピールすることによって優秀な人材に来てもらえるのではないか。

○　中央省庁から地方官署に異動する職員にも素晴らしい職員が多い。中学校・高校といった学校教育の中でも、国家公務員の仕事を知ってもらう機会を作るなどして、国家公務員の素晴らしさを知ってもらいたい。

○　優秀な人材を確保するには、やりがいを持たせること、待遇を良くすることの２つが重要。大企業との競争に勝つためには大幅に給与を引き上げる必要がある。

○　国家公務員が実際にどのような仕事をしているのか、イメージがあまり湧かない。例えば、インターンシップ制度を広く活用して学生に具体的な業務を知ってもらう機会を増やせば、今の学生は情報伝達が非常に早いので、情報が拡散され、良い効果につながるのではないか。

○　インターンシップなどを通じて、採用前に学生の接点を増やし、仕事の良い面だけを見せるのではなく、時にはネガティブな部分を見せることも必要である。

○　国家公務員という職業が、若い人たちにとって、もっと身近で、自分のキャリアや学んでいることの延長線にあり、スーパーマンでなくても目指せるものであるということが伝わると、目指そうと思う人がより増えると思う。

○　公務員志望者は試験勉強に注力するため民間併願をしておらず、逆に、民間企業を志望する学生は公務員を志望しない状況である。専門試験を廃止するなど、民間企業との併願をしやすくすれば、学生にとっては将来の選択肢が増えるため大きなメリットになるのではないか。

多様な人材の確保について

○　一度公務の現場を離れた人がまた働ける「アルムナイ採用」、「カムバック採用」や、現役職員の知人や友人を紹介してもらう「リファラル採用」など、採用のルートをより広く柔軟にしてはどうか。

○　民間人材を確保すると、民間企業から見れば人材を引き抜かれたという印象がある。民間出身者が公務で働いた後、また民間企業に戻れる仕組みを充実させていくと良いのではないか。

職員個々の成長を通じた組織パフォーマンスの向上施策

離職の防止について

○　昇進意欲が一定程度下がっていくと、離職意向に転じる傾向にある。したがって、昇進意欲が下がっていないか、適切な昇進意欲をちゃんと持っているかどうかということを、組織として定点観測することによって、離職意向がある程度予測可能になると考える。

○　離職者が多いのは、やりがいが見出せていないからではないか。国民の声を直接聞き、自分が作った政策がこれだけ国民のためになったと実感が湧けば、この仕事を続けようと思えるのではないか。

○　国家公務員に感謝や尊敬の気持ちを気軽に届けられる仕組みがあれば、国民からそのような声が出てきて、職員のモチベーションにつながるのではないか。

キャリア形成支援について

○　自律的なキャリア開発は民間企業でも重要視されている。国でも受講を希望する職員がいつでもキャリア形成支援研修を受けられるよう

にしたり、異動の希望を聞く面談などの際に研修の受講を促したりするなど、環境づくりを整える必要がある。

○　キャリアパスの明確化は、職員のやりがいやモチベーションの向上にもつながるので、人材育成において重要である。

○　国家公務員から、成長実感がないという不満の声を耳にする。今後のキャリア形成に向けて、管理職と職員の双方向でのコミュニケーションを強化する必要がある。

○　管理職が人事マネジメントにかける時間を確保し、当事者間の関係に悪化の兆しがあったら早期に修復することが必要である。

○　採用試験の種類によってその後の人事ルートを固定化せず、働き始めた後に能力・素質等を見極めて多様なルートに行けるようにすることが適当である。

○　意欲と一定程度の勤続年数がある国家公務員が、一定期間「学び直し」ができる制度、サバティカルのような制度を活用できるようになると良い。そうすることで、新しい知見が得られるだけでなく、風通しの良い柔軟な職場の実現に近づいていくのではないか。

○　優秀な若手職員を早期に登用することをはじめ、問題解決に向け多くの施策を考えており、とても良いことだと思う。重要なのはその結果を「見える化」することである。特にこれまでを知らない若手にとっては、ただ漠然と働き方が変わったと言うのではなく、具体的にどの部分が変わったのかを示す必要がある。

<u>適正な人事評価について</u>

○　公務員は頻繁に異動するので、担当業務について評価するという考え方が非常にマッチしている。一方、管理職への昇任に関しては、どのような経験や人間力を持っているのかなど定性的な面も評価した上で選抜した方が良い。評価に当たっては、この２つの軸によって運用していくことが有効ではないか。

○　人事評価制度について、一人の管理職が何十人も評価することは難しい。少人数をきめ細やかに評価する体制が重要である。

公務組織への円滑な適応支援（オンボーディング）の充実について

○　中途採用者についても、仕事や職場に馴染めるよう研修の充実などに取り組んではどうか。民間企業でも効果があったので参考になると思う。

○　官民人事交流によって採用された職員や任期付職員を職場に適応させるためには、その職場で求められていることを明確に伝えることが重要である。そのためにも、部下との関係を適切に構築するマネジメント力の向上が必要である。

高齢層職員の活躍推進について

○　定年の引上げに伴い、役職定年後の６０歳以上の職員が引き続きモチベーションを維持できる制度設計をしていくことが重要である。

○　６０歳以降も第一線で働ける人はいるので、６０歳で重要なポストを離れるのはもったいないと感じる。人材不足の中で、能力のあるベテラン職員をどこまで活用できるか考える必要がある。

多様なワークスタイル・ライフスタイル実現と Well-being の土台となる環境整備

柔軟な働き方の推進について

○　柔軟な働き方を実現するために、様々な制度が導入されていると感じた。一方で、例えばフレックスタイム制の導入によって、管理職に負担が掛かっていないかなど、制度の導入による歪みについて把握する必要がある。

○　交替制等勤務職員の年次休暇について、日単位及び時間単位に加え、１５分単位でも使用可能としたとのことだが、交替制等勤務職員以外の職員についても拡大しても良いのではないか。

○　女性の幹部職員を増やすには、その手前のキャリアをどのように経験させるか、どのように育成していくかが非常に重要である。幹部となる手前で離脱してしまわないよう、働き方やライフスタイルの多様化、魅力ある勤務環境の整備に取り組むことが喫緊の課題である。

仕事と生活の両立支援について

○　仕事と生活の両立支援については、「働き続けられる」だけではなく、「両立しながら能力開発ができる」ということを目的とするべきである。

○　今までのように誰かが家にいることを前提にするのではなく、共働きを前提とした制度を実現して欲しい。そのためには背景にあるジェンダー・バイアスの払拭が非常に重要である。

○　育児休業の最中・直後は、両立に不安が大きく自身のキャリアに展望を持てない人が多い。その時期に展望を持てないと働き方が消極的になり、働き方が消極的になると、その後のキャリアに関する考え方も消極的になる。育児休業直後に、キャリアアップを含めた将来のキャリア展望をしっかりと意識させることが重要である。

○　地方出先機関の女性職員から、ロールモデルが少なく、戸惑うことが多いという話を聞く。女性職員のネットワーク形成や意見交換会を府省連携で行うなどにより、地方ならではの課題や悩みを共有する仕組みを構築してはどうか。

超過勤務の縮減について

○　最近の若い人はタイムパフォーマンスを重視する傾向がある。したがって、業務のデジタル化、リモートワークの推進のほか、生成ＡＩの活用も考えてみてはどうか。

○　国家公務員の働き方のゴールは何か。民間企業と同様に月４５時間を超える残業はしないなど、処遇や勤務環境も含めてゴールを決め、そこからバックキャスティング的に取組内容を考えないと、少しずつしか進まず、いつまで経ってもゴールにたどり着かないように思う。

○　まずは、現在の業務に対する各部署の適正人数が何人かを把握した方が良い。その上で、仮に現在の人数が妥当でない場合には、ＤＸの推進や配置変更などの取組を進めていかないと、人員不足の状況が変わらず、抜本的には改善しない。

○　他律部署で超過勤務が原因となり心身が不調となっている職員がいるのであれば対策が必要。一方で他律的業務はなくならないものであり、職員をどうマネジメントして対応するのかが重要である。

○　国会の質問対応で残業が続いたり、議員からの厳しい質問などがニュースで流れたりすることも国家公務員のイメージダウンになる。国会側にも早急に理解してもらいながら対応しないと、長時間労働問題の解決は厳しいと考える。

職員の健康増進について

○　長期病休者の７割が心の健康問題を原因としているのであれば、まずは健康的で明るい職場の雰囲気づくりといったところから見直す必要があるのではないか。

ゼロ・ハラスメントに向けた取組について

○　苦情相談については、相談者への適切な助言や問題の解決も重要だが、相談対応を行う相談員のフォローやケアについても積極的に検討すべきと考える。例えば、負担軽減のため、相談員の固定化は避けるなどの工夫が必要である。また、相談員のスキルアップ研修の実施、困難事例への複数人対応、専門家による相談窓口の開設など様々なサポート体制も必要である。

倫理の保持について

○　国家公務員の倫理規程は厳しすぎるのではないか。人として当たり前の行動に対してブレーキをかけることはあってはならない。あまりにも制限されると何もできないため、本質から外れない部分については、ある程度柔軟に対応する必要があり、倫理規程が足かせになってしまうことのないようにした方が良い。

適正な国家公務員給与の確保

○　国家公務員の給与の増額は非常に難しいと理解しているが、国民のため、日本のために働く矜持を持てる給与水準になるよう、思い切った対応をしてはどうか。
○　人事院の給与勧告は、労使交渉の代償措置なのだから、職種別民間給与実態調査を実施するのではなく、春闘での労働組合との労使交渉の中で妥結される数字を参照する方が、より理解が得られるのではないか。
○　民間企業との人材確保競争で勝負するためには、もっと大きな企業と比較するなど、職種別民間給与実態調査の企業規模を見直すべきではないか。
○　給与はメリハリをつけるべきである。能力やモチベーションの低い人材を厚遇する必要はないが、本当に優秀な人材は厚遇するべき。
○　社会や職場への貢献度が適正に給与に反映され、職員の納得性の高い給与体系にすることが必要である。
○　自然災害からの復興・復旧に最前線で任務に当たるのは、公共サービス従事者が大半である。超過勤務手当や特殊勤務手当などを含め、現場の最前線で国民のために奮闘している公務員の期待に応える人事行政の実現をお願いしたい。