

# 第3回 人事行政諮問会議 事務局説明資料

処遇も含めた、戦略的人材確保の在り方

# 目次

## 01 国家公務員の人材確保を巡る状況

(1) 現状

(2) 要因分析

## 02 御議論いただきたい主な論点

参考 現行の公務員人事管理制度・運用に関する資料等

# 01 国家公務員の人材確保を巡る状況

# (1) 現状

## 国家公務員の採用試験制度の変遷と現状

- 戦前の身分的官吏制度が、戦後は職階制に基づく官職ごとの採用制度となったが、運用上は採用試験に基づく新卒の入口選抜・部内昇進であった。公務員制度改革により、それが一部追認された(P5)
- 現行の採用試験は、主に係員の官職を対象として、職務内容に応じて試験の種類、初任給が設定されており、求められる知識・能力に適した各種の検証方法が採られている(P6)
- 採用後の人事管理制度は原則として採用試験区分による差異を設けていないが、運用の結果として採用試験区分による違いが生じている(P7)

	基本思想	試験の位置付け	幹部選抜のシステム	幹部(審議官以上)の任免
戦前の 官吏制度	公務就任機会の平等 (成績主義)	文官高等試験 文官普通試験 (任官補職)	身分的官吏制度 (高等官、判任官、雇員、傭人)	勅任官(大臣、次官、局長等)は 天皇が任命
戦後の 公務員制度	平等取扱いの原則	官職ごとの競争試験 (欠員補充) ↓ 昇任試験の形骸化	キャリアシステム 年次管理 遅い選抜	各省大臣等に任命権
公務員制度 改革後 (H19, 26)		係員官職の採用試験 (経験者採用試験)	人事管理の原則  幹部候補育成課程	各省大臣等に任命権  内閣による一元管理 ・適格性審査 ・幹部候補者名簿 ・任免協議

# 国家公務員の採用関連制度について

	総合職試験（例：大卒程度） （主として企画・立案業務に従事する者を採用）	一般職試験（例：大卒程度） （主として執行業務に従事する者を採用）	選考（例：専門人材） （公務での育成が困難な業務に従事する者を採用）
採用後に 任用する官職	係員の官職 （政策の企画及び立案又は調査及び研究に関する事務をその職務とする官職） →P33、34	係員の官職 （定型的な事務をその職務とする官職） →P33、34	原則係長以上の官職 →P33
確保すべき人材	国民全体の奉仕者として、国民の立場に立ち、高い気概、使命感及び倫理感を持って、多様な知識及び経験に基づくとともに幅広い視野に立って行政課題に的確かつ柔軟に対応し、国民の信頼に足る民主的かつ能率的な行政の総合的な推進を担う職員となることのできる知識及び技能、能力並びに資質を有し、かつ、各種採用試験に応じた知識・能力（次行記載）を備えている者		専門知識・スキルを備えている者
求められる 知識・能力	① 人文・社会・自然科学のいずれかの分野の特定の専門領域に関する知識若しくは技術及びその関連領域における知識又は幅広い教養 ② 困難な課題を解決できる論理的な思考力・判断力・表現力その他総合的な能力又は適切かつ効果的に説明・討議を行う能力 ③ その基盤となる基礎的な外国語の能力 ④ 採用後の研修又は職務経験を通じて①②の向上が見込まれること ⑤ 各種採用試験に共通で求められる知識、能力 ・ 歴史や文化その他の人文・社会・自然科学に関する基礎的知識 ・ 基礎的な課題に対する理解、着実・正確かつ迅速な処理をして適切に説明を行うことのできる基礎的能力 ・ 公共の利益のために勤務することに対する明確な自覚、国際的かつ多角的な視点	① 人文・社会・自然科学のいずれかの分野の特定の専門領域に関する知識又は技術及びその関連領域における知識 ② 課題を解決できる論理的な思考力、判断力及び表現力 ③ 採用後の研修又は職務経験を通じて上記の向上が見込まれること ④ 左記総合職の⑤と同種の知識、能力	① 知識・技術、表現力・理解力 ② 人物・性向、技能
試験の内容 （上記知識・能力の 検証）	（春実施） ・ 基礎能力試験（多肢選択式） ・ 専門試験（多肢選択式・記述式） ・ 政策論文試験 ・ 人物試験（個別面接） ・ 英語試験（TOEIC等による加点）	（秋実施・教養区分） ・ 基礎能力試験（多肢選択式） ・ 総合論文試験 ・ 政策課題討議試験、企画提案試験 ・ 人物試験（個別面接） ・ 英語試験（TOEIC等による加点）	・ 筆記試験、論文試験・作文試験等 ・ 人物試験、実地試験又は経歴評定 ※上記より3つ選択
初任給	総合職試験（院卒）：277,720円 総合職試験（大卒）：249,640円 ※ 新卒を前提とし、俸給（行政職俸給表(一)）、地域手当(20%)、本府省業務調整手当(8,800円)を基礎に算出 →P21	一般職試験（大卒）：196,200円 一般職試験（高卒）：166,600円 ※ 新卒を前提とし、俸給（行政職俸給表(一)）を基礎に算出 →P21	専門性に応じて給与決定 →P24

※その他、特定の行政分野に係る専門的な知識を必要とする事務をその職務とする職員を採用するための各種専門職試験が存在。

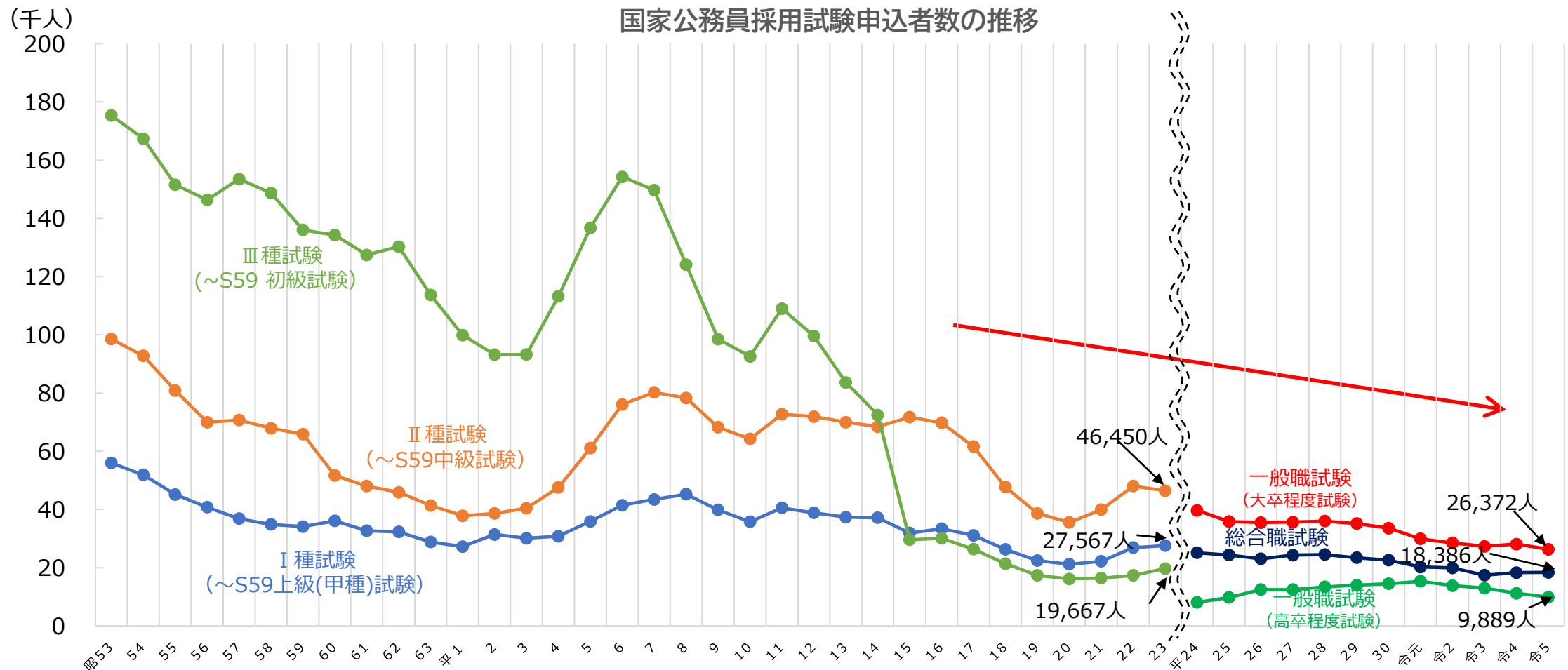
# 国家公務員の採用後の人事管理について(運用)

	主として企画・立案業務に従事 (総合職が担うことが多い)	主として執行業務に従事 (一般職が担うことが多い)	専門性を要する業務に 一定期間従事 (特定任期付職員を想定)	関連する資料
昇進	<p>(令和3年10月2日～4年10月1日の状況)</p> <p>本省室長級の官職に初めて任用されるまでに要した勤続年数 I種試験等平均：20.6年(47.8%, 340人) ※()内の%は右欄のⅡ・Ⅲ種試験等含めた総数に占める割合。以下同じ</p> <p>本省課長級の官職に初めて任用されるまでに要した勤続年数 I種試験等平均：25.5年(72.7%, 301人)</p>	<p>(同左)</p> <p>本省室長級の官職に初めて任用されるまでに要した勤続年数 Ⅱ種試験等平均：31.5年(21.5%, 153人) Ⅲ種試験等平均：37.9年(21.9%, 156人)</p> <p>本省課長級の官職に初めて任用されるまでに要した勤続年数 Ⅱ種試験等平均：33.4年(9.2%, 38人) Ⅲ種試験等平均：38.4年(11.6%, 48人)</p>	—  (同一の専門性を有する場合に限り昇進可能)	P34～39 →主に第5回で議論
育成	<p>令和3年度に新たに幹部候補育成課程に選定された者のうち、 I種試験等採用：64.1%(559人)</p> <p>「幹部候補育成課程」とは、各府省等において、高い意欲と能力を有する職員を本人の希望及び人事評価に基づいて選定し、各種研修を受講させたり、他府省への出向等の多様な勤務機会を付与することにより、幹部職員の候補となり得る管理職員としてその職責を担うにふさわしい能力及び経験を有する職員を育成するために設けられたもの。(※「各大臣等は、各府省等における課程の運用に当たっては、職員の採用年次及び合格した採用試験の種類にとらわれてはならない。」)</p>	<p>令和3年度に新たに幹部候補育成課程に選定された者のうち、 Ⅱ・Ⅲ種試験等採用：31.0%(270人)</p>	—  (幹部候補育成課程の趣旨(左掲)から、任期付職員は基本的に対象としていない)	P38 →主に第5回で議論
給与 処遇	<p>35歳時点のモデル給与 本府省課長補佐 月額：439,400円 年間給与：7,307,000円 (超過勤務手当込み(毎月30時間と仮定))： 8,485,000円</p> <p>※ 俸給(行政職俸給表(-))、地域手当(20%)、本府省業務調整手当(39,200円)を基礎に算出</p>	<p>35歳時点のモデル給与 地方機関係長 月額：278,700円 年間給与：4,638,000円 (超過勤務手当込み(毎月15時間と仮定))： 5,012,000円</p> <p>※ 俸給(行政職俸給表(-))を基礎に算出</p>	専門性に依じて給与決定	P21～25 →初任給は今回、その他の給与処遇は第5回で議論

## (1) 現状

## ① 国家公務員採用試験(総合職試験・一般職試験)の申込者数推移

- 国家公務員採用試験の申込者数は、総合職試験、一般職試験ともに減少傾向にある
- 少子化が進んでいく中で、公務員離れが進むことは多様で有為な人材の確保に支障をきたす恐れがある



(出典)人事院「国家公務員採用試験実施状況」に基づき事務局において作成

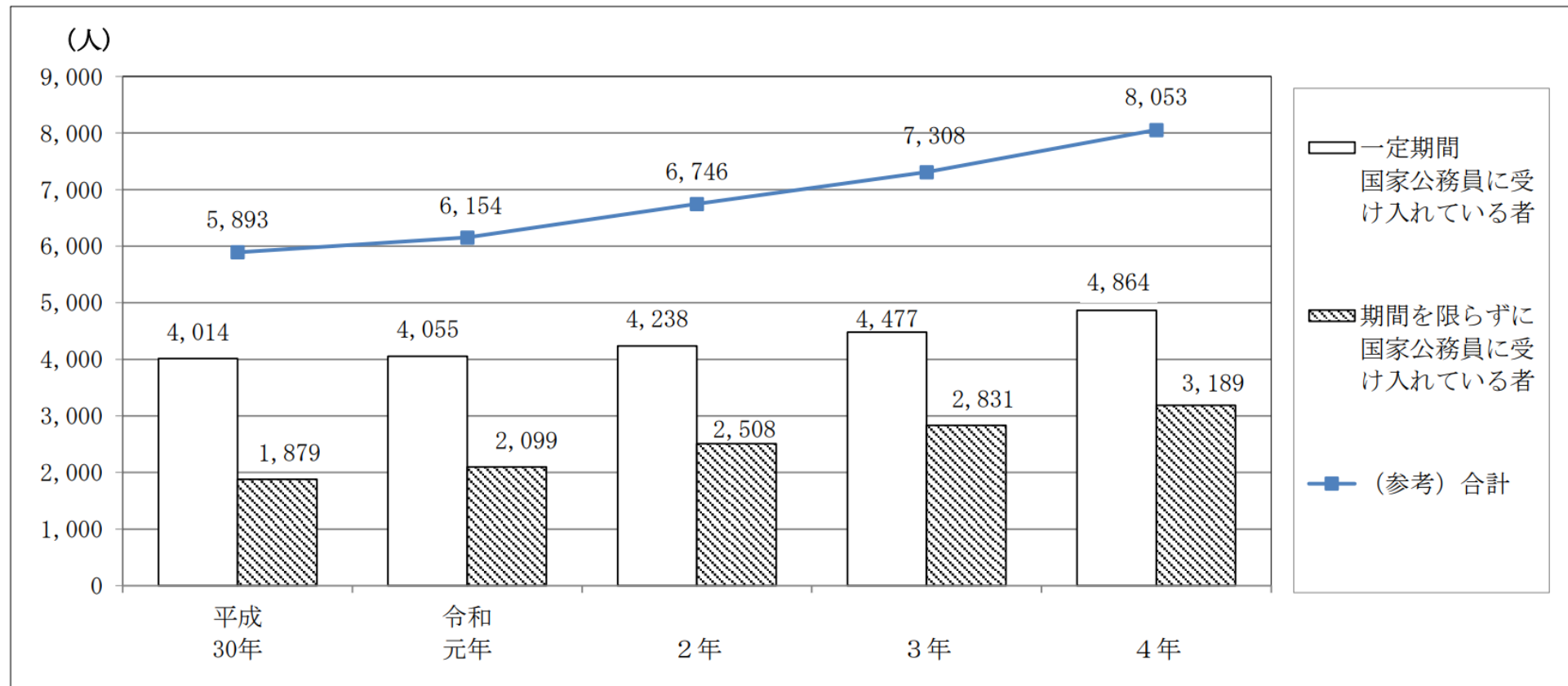


## (1) 現状

## ②-1 民間人材の採用等の状況

- 民間から国への人材の受入数は増加傾向にある

民間から国への受入数の推移

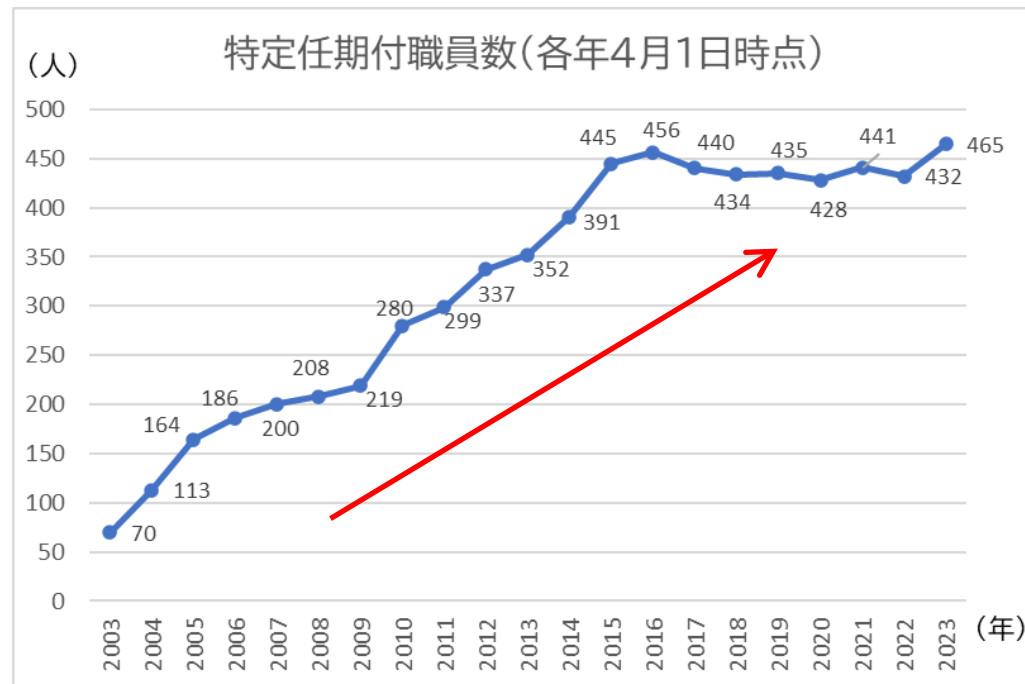


(出典)内閣官房内閣人事局「民間から国への職員の受入状況」(令和5年度)

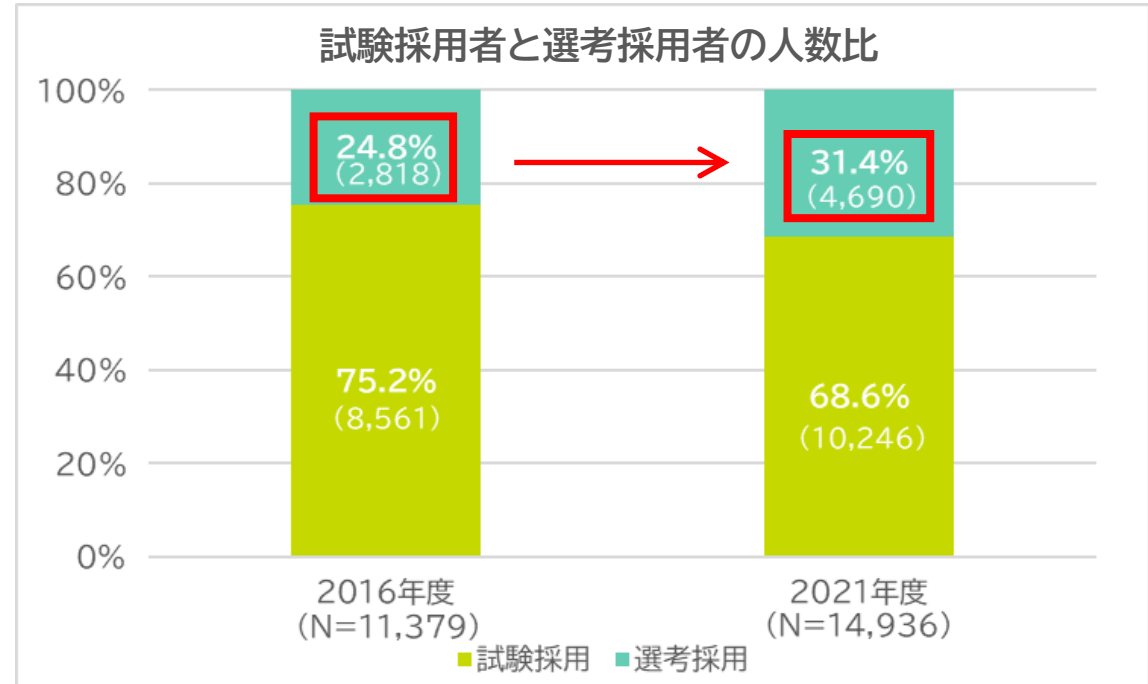
# (1) 現状

## ②-2 民間人材の採用等の状況

- 公務においては、高スキル人材の在職者数が以前に比べて増加しており、また、採用者に占める選考採用者の割合も増加傾向にある
- 行政課題の複雑・高度化を踏まえれば、民間人材の公務への誘致が今後不可欠である



(出典)人事院勧告参考資料に基づき事務局において作成



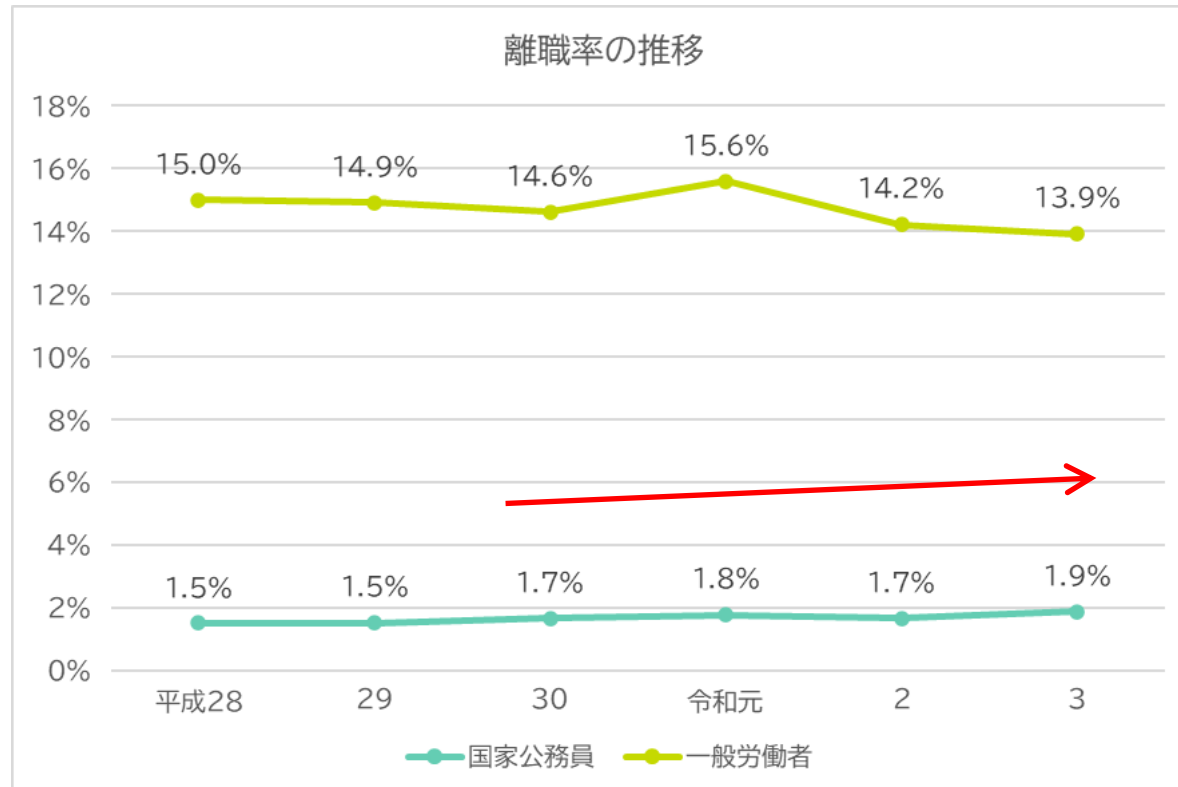
(出典)人事院「一般職の国家公務員の任用状況調査」に基づき事務局において作成

(注)特定任期付職員とは、高度の専門的な知識経験等を有する者を、これを一定の期間活用して遂行することが特に必要とされる業務に従事させるため、任期を定めて採用された職員(例:弁護士、公認会計士、高度デジタル人材等)

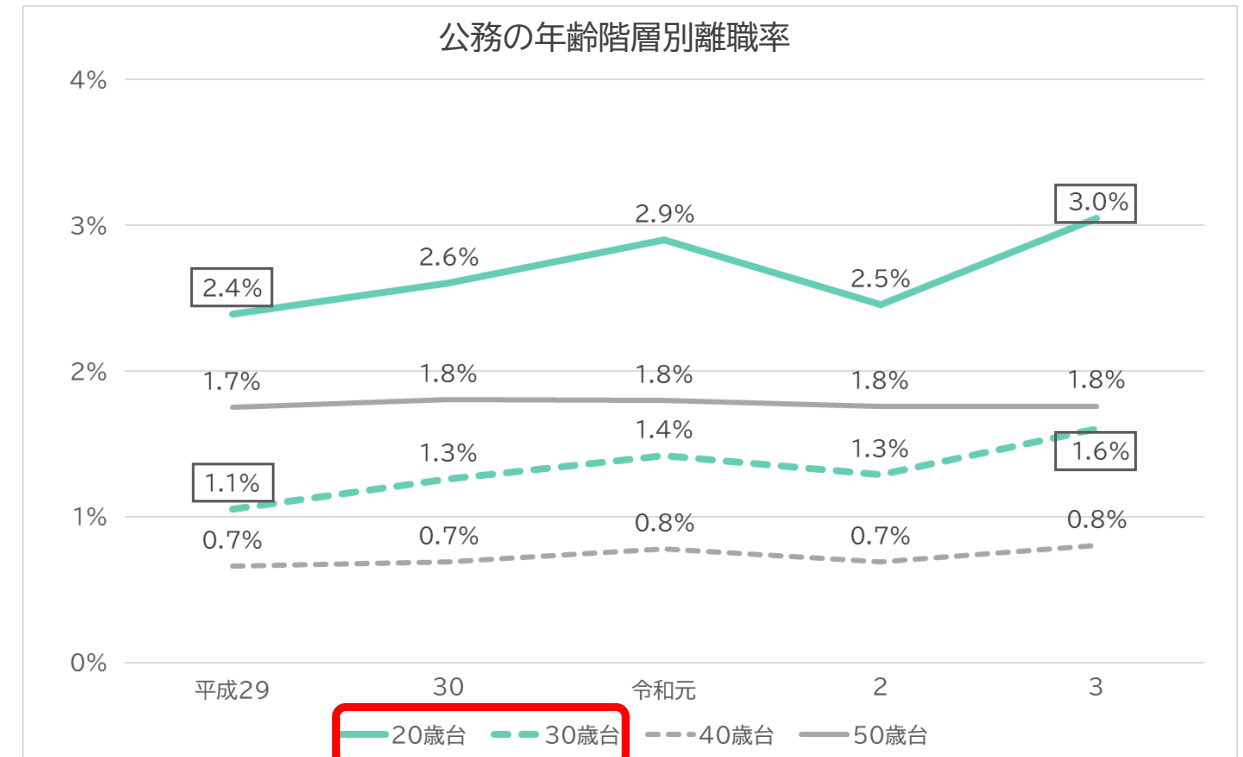
## (1) 現状

## ③ 国家公務員の離職状況(離職率の民間との比較、年齢階層別離職率)

- 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、微増傾向にある
- 年齢階層別にみると、特に20歳台～30歳台の離職率が増加している



(出典)厚生労働省「雇用動向調査」、人事院「一般職の国家公務員の任用状況調査」に基づき事務局において作成



(出典)人事院「一般職の国家公務員の任用状況調査」に基づき事務局において作成

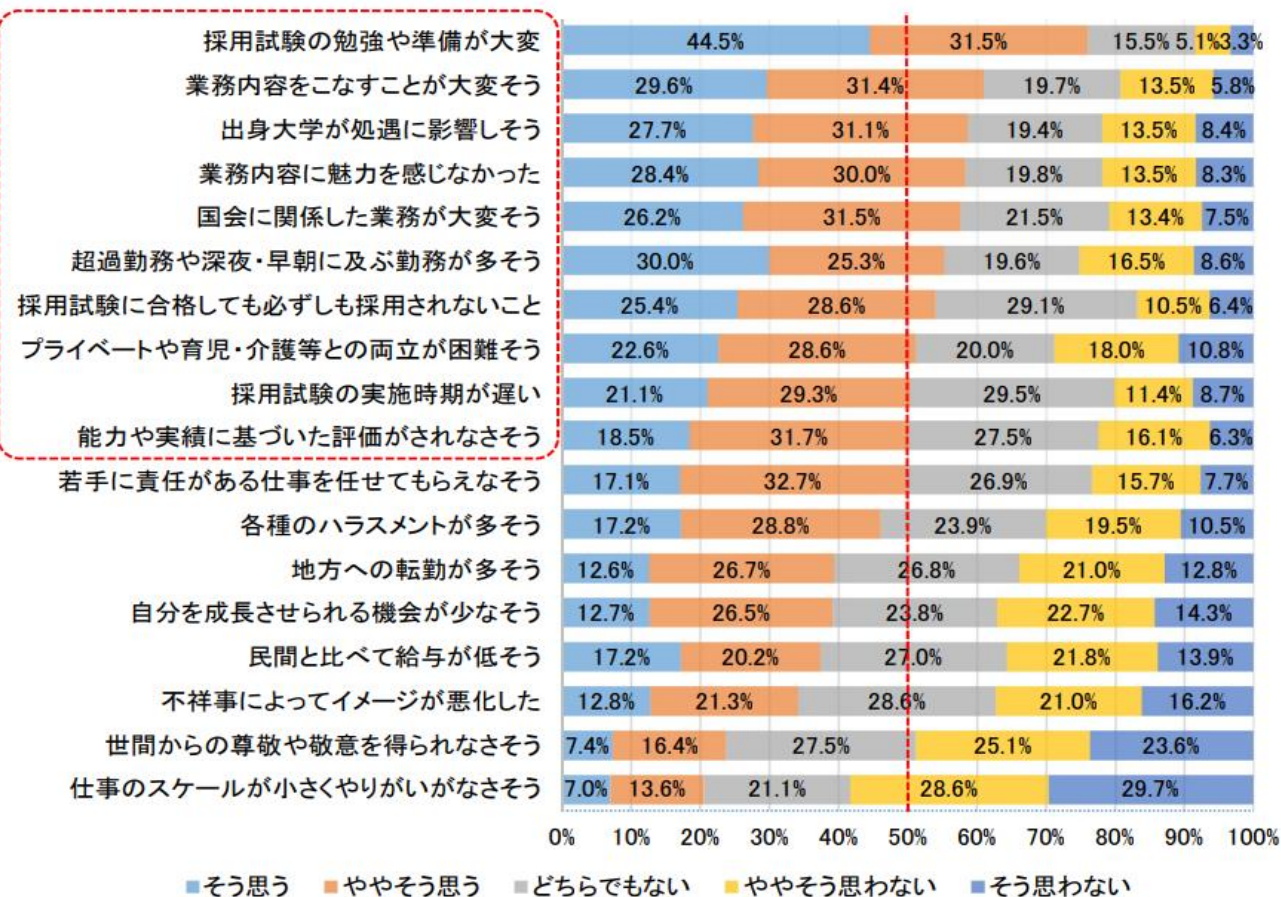
## (2) 要因分析

## (2) 要因分析

### ① 職業として国家公務員を選ばなかった理由

- 職業として国家公務員を選ばなかった理由として、「採用試験の勉強や準備が大変」を挙げる者が最多(76.0%)。「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」を挙げる者も多い

職業として国家公務員を選ばなかった理由



#### 調査期間

2021年9月～12月

#### 調査対象者

①15大学(一橋大学、東京大学、東京工業大学、名古屋大学、京都大学、大阪大学、神戸大学、九州大学、慶應義塾大学、東京理科大学、早稲田大学、同志社大学、立命館大学、関西大学、関西学院大学)周辺に設置されている「SHIRUCAFE®」に登録している2,013名

②インターネット調査 1,064名

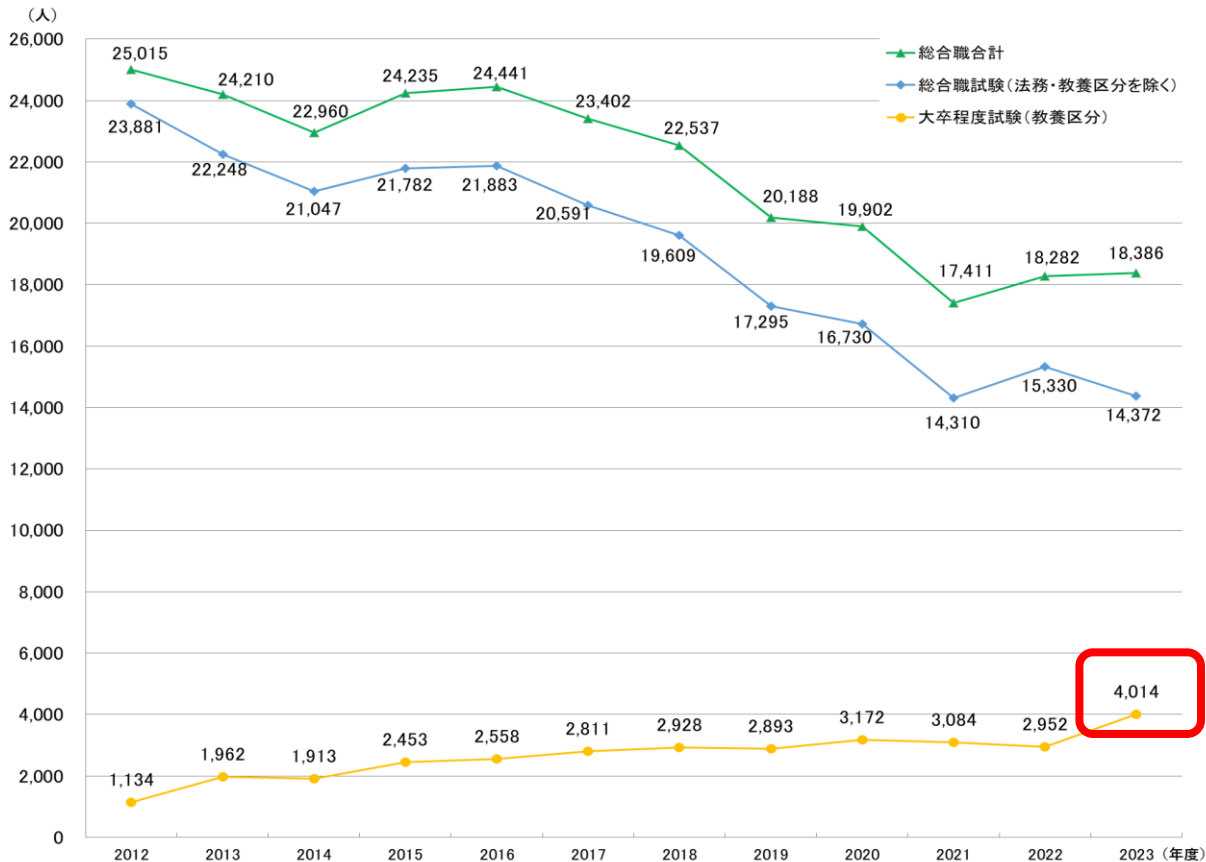
有効回答数 3,053名(有効回答率 99.2%)

## (2) 要因分析

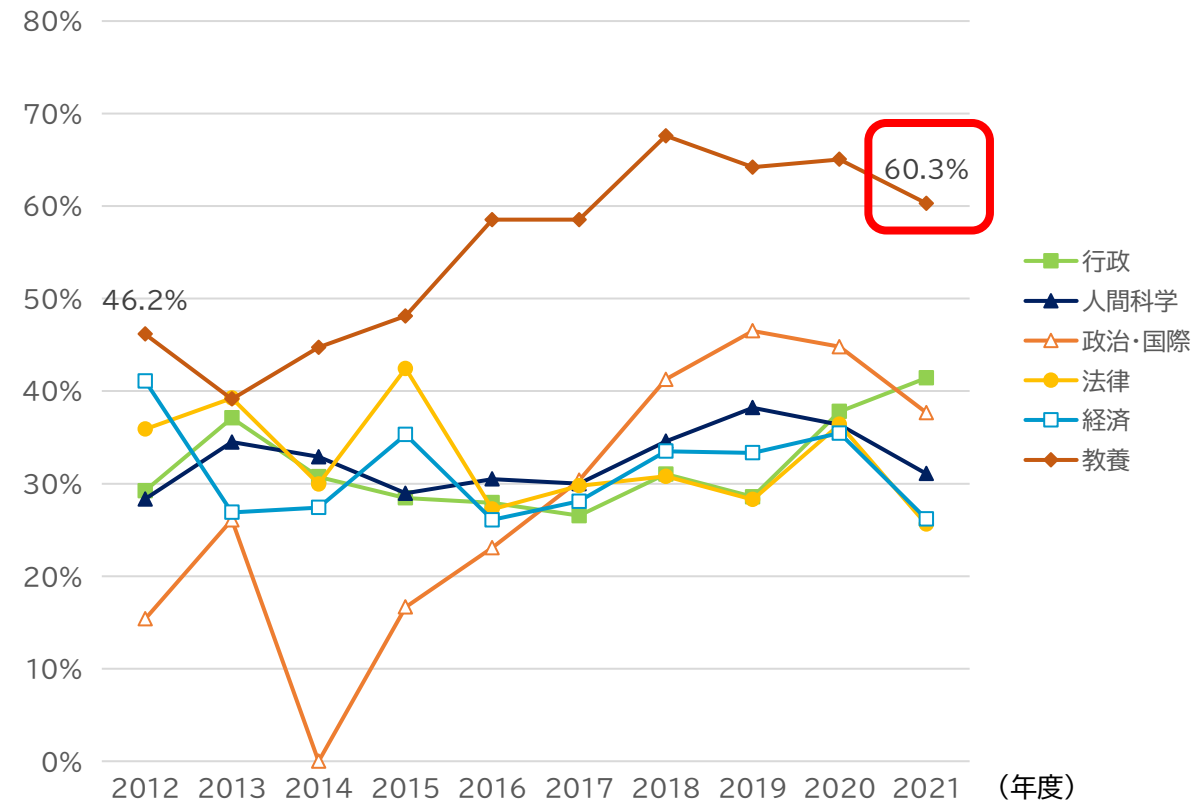
### ② 総合職試験(教養区分)に関する制度改革の効果

- 総合職試験全体の申込者数は減少傾向にある一方、専門試験を課さない「教養区分」の申込者数は大幅増加。受験可能年齢の引下げ(20歳→19歳)や試験地の拡大も奏功していると考えられる
- 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る

総合職試験(院卒者試験・大卒程度試験)の申込者の推移



事務系区分別の採用率

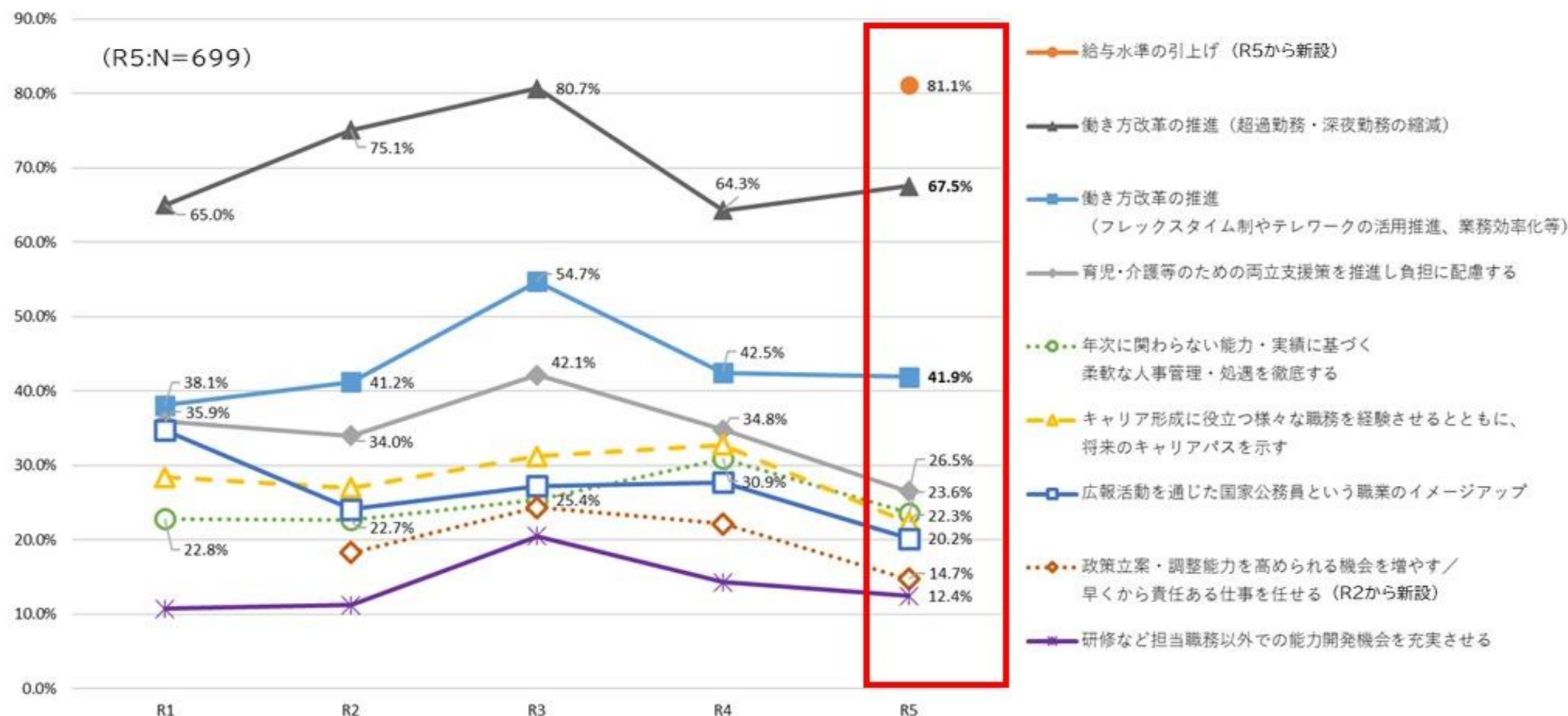


## (2) 要因分析

## ③ 処遇水準引上げや働き方改革推進等への対応の余地

- 公務の魅力向上、優秀な人材を獲得するための取組として、総合職の新規採用職員の約8割が給与水準の引上げ、約7割が働き方改革の推進を挙げている

公務の魅力向上、優秀な人材の獲得のための取組(複数回答)



(出典)人事院「総合職試験等からの新規採用職員に対するアンケート」(令和5年度)

## (2) 要因分析

### ④ 採用競争力のある給与制度の必要性 <有識者へのヒアリングから>

- 各界有識者等から、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の指摘がある

#### 適正な国家公務員給与の確保

- 人材確保の観点から、学生が重視している初任給や賃金については、適切に改定していく必要がある。
- 国家公務員より初任給の高い民間企業に人材が流れていく懸念があるため、若年層にとって魅力的な給与制度となるように整備する必要があるのではないか。
- 昨年度の給与改定が若年層にとどまったことは、人材確保や若年層の離職対策という面では理解を示すものの、昨今の物価高騰は全世代に影響が及んでいるため、今年度は全世代にわたる給与改定が必要ではないか。
- 地域手当について、同一県内でも対象地域と非対象地域の間で格差が生じている。近接地域間での格差を縮小するため、市町村単位ではなく県単位等到大括り化することも考えられる。
- 国家公務員の中には危険な職務に従事している者がいる。危険手当など、仕事に見合った報酬を支払うべきである。
- 社会と公務の変化に応じた給与制度の整備においては、公務全体のあるべき給与水準、専門性等に応じた給与の設定、六五歳定年制を見据えた六〇歳前後の給与カーブについて議論を深めていく必要がある。
- 国家公務員として求められる人材は、民間でも競合する部分があると思う。給与制度の整備については、ハードルが高いところもあるだろうが、従来の年功序列型の給与体系から能力に着目した制度にするなど、柔軟な制度設計をするべきである。



## (2) 要因分析

### ⑤ 離職意向の要因

- 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つきたい」「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る

※セルの着色について

30%~40%

40%~50%

50%以上

離職意向の要因	30歳未満		30代		40代		50歳以上	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
長時間労働が常態化しているから	25.6%	22.5%	32.2%	28.5%	26.5%	19.8%	9.0%	13.4%
収入が少ないから	42.4%	35.2%	37.3%	25.1%	25.1%	9.3%	13.6%	7.1%
ハラスメント等、職場の環境が悪いから	19.9%	19.9%	27.5%	28.0%	26.8%	21.5%	18.2%	18.8%
もっと自己成長できる魅力的な仕事につきたいから	45.8%	47.3%	47.4%	41.8%	35.0%	32.6%	18.8%	14.3%
仕事を通じて専門性・スキルが磨かれている実感がないから	31.9%	27.9%	39.8%	37.2%	30.3%	32.0%	15.1%	13.4%
社会に貢献している実感がないから	20.2%	20.1%	30.1%	22.6%	27.1%	16.9%	16.4%	11.6%
仕事を進める上で自分の強み（長所）を生かせないから	24.5%	25.8%	28.1%	30.1%	28.3%	28.5%	20.1%	16.1%
すでに十分働いたから	7.4%	9.5%	16.0%	15.5%	23.3%	25.6%	50.6%	60.7%
今後キャリアアップできる展望がないから	32.6%	24.8%	38.8%	37.2%	39.9%	30.2%	23.5%	13.4%
自分の仕事ぶりが周囲の人に評価されないから	11.0%	8.0%	14.0%	11.3%	16.3%	13.4%	15.1%	14.3%

## (2) 要因分析

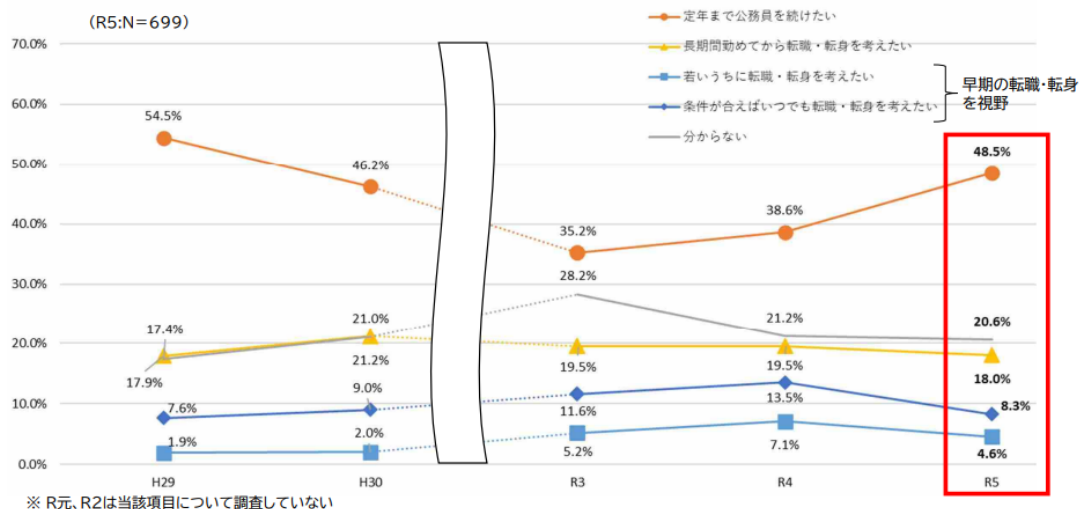
### ⑥ 勤務継続についての意向

- 新規採用職員のうち、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る。離職防止策を継続的に講じる必要がある

#### 公務における、新規採用職員の勤続意向

##### 問6 国家公務員としていつまで働きたいか

- ▶ 定年まで公務員を続けたい者は約5割
- ▶ 早期の転職・転身を視野に入れている者は1割強



(出典) 人事院「総合職試験等からの新規採用職員に対するアンケート」(令和5年度)

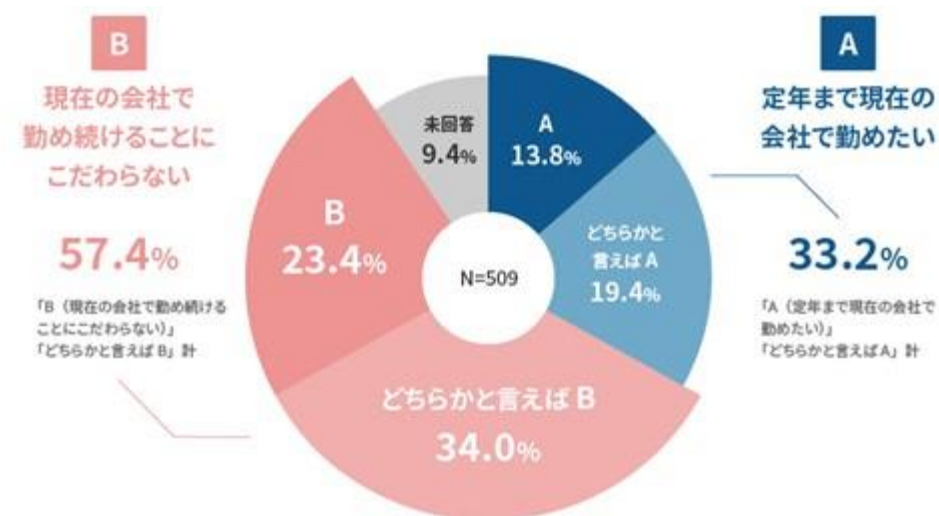
#### (参考) 民間における類似調査

##### 就職先での勤続意向

Q: あなたの考えにより近いのは、A・Bのどちらですか。

(n=509/単一選択)










対象者: 株式会社リクルートマネジメントソリューションズの公開型新入社員導入研修「8つの基本行動」の受講者509名



(出典) 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ「新入社員意識調査2023」

## (2) 要因分析 (ここまでのまとめ)

- 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。  
※第3回会議においては、処遇と採用に関する項目の状況等について、さらに細かく確認する











アンケートなどから抽出された声	採用競争力向上の観点	離職防止の観点	
 採用試験の相対的な負担感  一部の産業に比べると給与水準が低い  仕事の魅力が伝わらない 供給層への効果的な採用訴求	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> <li>●</li> <li></li> </ul>	 今回確認
 自分の成長につながらない  転勤が多い  長時間労働  年功的な昇進管理 (給与処遇含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> </ul>	 次回以降確認

## (2) 要因分析

### ⑦ 申込者から見た採用試験の負担感

- 総合職を志望する大半の学生は、大学3年生の春(大学4年生への進級直前)に1次試験を受験。2次試験、最終合格、官庁訪問(各府省による面接)を経て内々定を得る。一方、民間では、専門試験のような筆記試験を必ずしも課さず、適性検査と面接等が中心

### 主な就職活動スケジュールについての官民比較

	大学3年			大学4年						
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	
大学学事日程	授業	後期試験	春休み	授業	授業	前期試験	前期試験	夏休み	夏休み	
民間企業 (主な例)							   適性検査、筆記試験、面接等 ← 随時、内々定 →			
国家公務員 総合職 (大卒程度)の例 ※2025年卒を想定				  ・基礎能力試験(多肢) ・専門試験(多肢)	  ・専門試験(記述) ・政策論文	 ・人物試験	各府省   各府省による 7~8回程度の面接			
				1次試験	2次筆記	2次人物等	☆ 最終合格 (内定ではない)	官庁訪問 ★ 内々定		

## (2) 要因分析

## ⑧ 初任給の状況

- 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

## ○ 初任給の官民比較（全国平均）

[ 令和5年改定前 ]

	国（改定前）	民間（R5）	国－民間
大卒	204,277円	212,191円	△7,914円
高卒	169,429円	178,837円	△9,408円

[ 令和5年改定後 ]

	国（改定後）	民間（R5）	国－民間
大卒	216,370円	212,191円	4,179円
高卒	182,580円	178,837円	3,743円

(注)国、民間ともに、地域手当級地区分ごとに公務の採用者数による加重平均

(参考)本府省勤務の場合

採用時の試験区分	初任給（月額）
総合職試験（院卒）	277,720円
総合職試験（大卒）	249,640円
一般職試験（大卒）	242,640円
一般職試験（高卒）	207,120円

(注)新卒を前提とし、俸給(行政職俸給表(一))を基礎に、地域手当(20%)、本府省業務調整手当(一般職(1級採用)は7,200円、総合職(2級採用)は8,800円)を踏まえて算出

## (2) 要因分析

### ⑨ 若年層の給与の改定状況

- 人材確保が喫緊の課題であることを踏まえ、令和5年人事院勧告において、若年層を重点にした賃上げを勧告

### 公務の給与改善率(2023年)

月収	約2.7%	俸給表改定・ボーナス改定のほか、 昇給・昇格による 給与改善の分を含む
年収	約3.3%	

### (参考) 民間の春期賃上げ率 (2023年)

各種調査		賃上げ率
経団連調査	大手企業	3.99%
	中小企業	3.00%
厚労省調査(主要企業)	規模計	3.60%
日本経済新聞社調査		3.89%
東京都調査	規模計	3.92%
連合調査	規模計	3.58%

(注) 上記の賃上げ率は原則として組合員平均  
(出典)各種報道やニュースリリース等に基づき事務局において作成

### 行政職俸給表(一) 改定率(2023年)

代表的な役職 (本府省)	係員		係長	課長補佐		室長		課長		
	1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級	9級	10級
	5.2%	2.8%	1.0%	0.4%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%

(注) 上記改定率は、各級の号俸別の人員を加重して算出したもの

(出典)令和5年人事院勧告関係資料に基づき事務局において作成

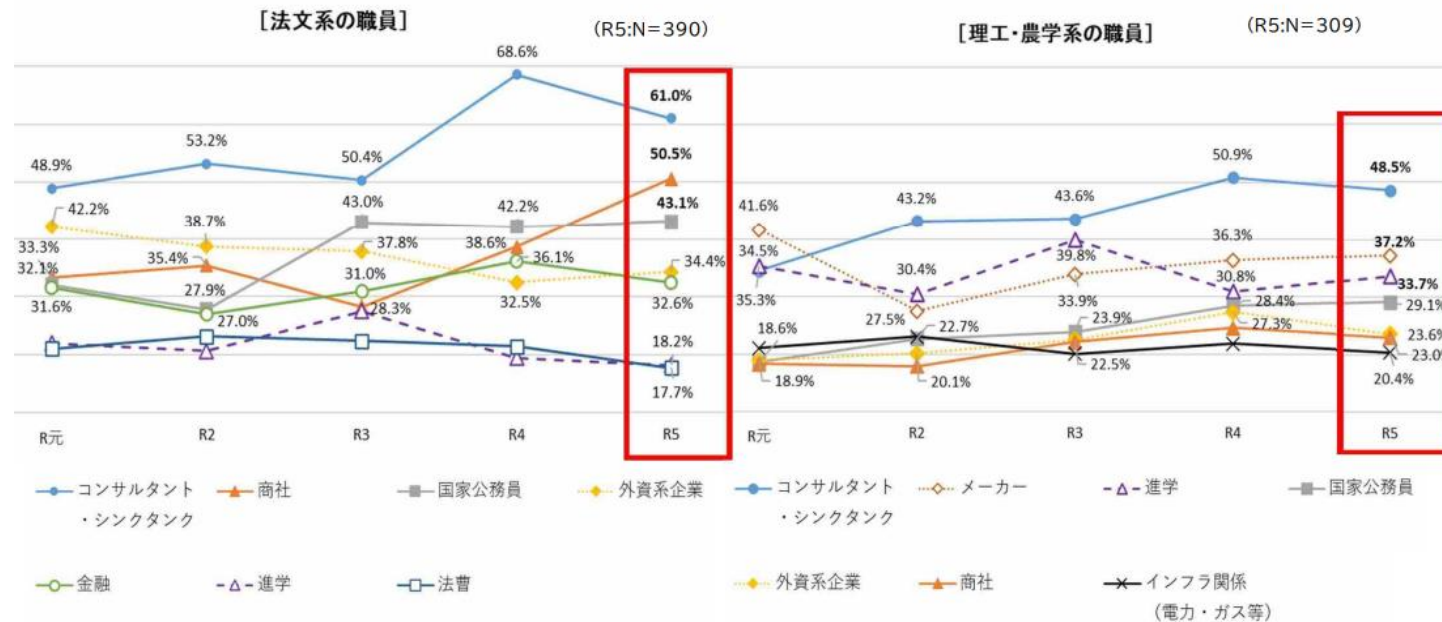
## (2) 要因分析

## ⑩ 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

- 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。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る

## 問5 周りの優秀な学生の就職先(3つ選択)

- 法文系の職員では「コンサルタント・シンクタンク」「商社」「国家公務員」が上位
- 理工系等の職員では「コンサルタント・シンクタンク」「メーカー」「進学」が上位



## (2) 要因分析

### ①-1 高度人材への採用訴求力(デジタル人材等の専門人材)

- 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の額すら上回る状況にある

### デジタル人材の高額報酬の求人例

「スタンバイ」掲載の求人掲載の求人のうち以下の単語を含む求人の前年比（求人数）・求人件数・最高提示年収

求人に含まれる単語	前年比（求人数）	求人件数	最高提示年収
ブロックチェーン	4.2 倍	1,099 件	2,200 万円
AI/人工知能/機械学習	2.2 倍	19,959 件	4,000 万円
IoT/M2M	2.1 倍	17,660 件	4,600 万円
自動運転	2 倍	5,806 件	2,100 万円
フィンテック/FinTech	2 倍	3,459 件	4,000 万円
サイバーセキュリティ	2 倍	1,481 件	3,000 万円
ロボット工学/ロボティクス	1.8 倍	1,372 件	2,500 万円
AR/VR/拡張現実/仮想現実	1.6 倍	5,178 件	2,499 万円
データサイエンティスト	1.6 倍	3,136 件	3,900 万円
データアナリスト	1.5 倍	1,380 件	2,000 万円
ビッグデータ	1.4 倍	8,202 件	3,900 万円
情報セキュリティ	1.4 倍	4,838 件	3,900 万円
画像技術/画像処理/コンピュータビジョン	1.2 倍	8,495 件	2,000 万円

※求人件数と最高提示年収は2018年4月現在の数字 ※「/」はいずれか一単語を含む求人  
 (出典)株式会社ビズリーチ「求人検索エンジン「スタンバイ」調べ」  
<https://www.bizreach.co.jp/pressroom/pressrelease/2018/0531.html>

### (参考) 公務における特定任期付職員の給与額

	俸給月額	地域手当込み 月例給	年間給与
1号俸	380,000 円	456,000 円	718 万円
2号俸	427,000 円	512,400 円	807 万円
3号俸	477,000 円	572,400 円	911 万円
4号俸	539,000 円	646,800 円	1,029 万円
5号俸	615,000 円	738,000 円	1,218 万円
6号俸	718,000 円	861,600 円	1,446 万円
7号俸	839,000 円	1,006,800 円	1,690 万円
枠外1	960,000 円	1,152,000 円	1,934 万円
枠外2	1,081,000 円	1,297,200 円	2,178 万円
枠外3	1,178,000 円	1,413,600 円	2,373 万円

(注)「枠外」とは、特別の事情により特定任期付職員俸給表に掲げる号俸により難しいときに決定できる号俸。



## (2) 要因分析

## ①-2 高度人材への採用訴求力(役員級人材)

- 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いる状況にある

## 民間企業の役員と幹部公務員の年収比較

	民間企業における役員報酬			公務の状況	
	副社長	専務取締役	常務取締役	事務次官	局長
平成27年	4,277 万円	3,232 万円	2,535 万円	2,270 万円	1,729 万円
平成28年	4,371 万円	3,402 万円	2,544 万円	2,318 万円	1,765 万円
平成29年	4,583 万円	3,293 万円	2,617 万円	2,327 万円	1,773 万円
平成30年	4,449 万円	3,488 万円	2,637 万円	2,337 万円	1,780 万円
令和元~3年	—	—	—		
令和4年	4,752 万円	3,547 万円	2,671 万円	2,324 万円	1,770 万円

(出典)人事院「民間企業における役員報酬(給与)調査」を参考に事務局において作成

※調査対象:企業規模500人以上の本店事業所

## 小括

- 社会経済情勢や国際情勢が激変する中、国家公務員が国民の利益を守り、世界最高水準の行政サービスを提供し、活力ある社会を築くことができるよう、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。
- 足下では、全体として、試験申込者数が減少傾向にある。また、一部の試験区分においては、採用予定者数を充足できていない。さらには、若年層を中心に離職率が増加傾向にある。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。
- そのためには、能力実証を担保した上で、採用試験の相対的な負担感を軽減するなど効果的・効率的な採用手法としたり、採用広報を充実させたりするといった採用関連制度・運用の改善が求められる。加えて、給与水準の引上げ、成長やスキル向上の実感を得られる仕組み、能力本位で抜擢可能な昇進管理、長時間労働の削減等、人事制度・運用全体について、人材確保に資するよう、総合的な対応を図ることが求められるのではないかと。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。

## 02 御議論いただきたい主な論点

# 御議論いただきたい主な論点

## 論点の種類

## 論点の内容

今後の会議(主に第3回～第5回)を通して御議論いただきたい論点

- 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もある一方、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。公務においてはどういった職務が各々該当すると考えられるか。

第3回において御議論いただきたい主な論点

※採用・処遇(給与水準)関係

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。
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。

## 参考 現行の公務員人事管理制度・運用に関する資料等

- 01 国家公務員の人事管理制度概観
- 02 選抜モデルの類型と諸外国の国家公務員の人事管理制度
- 03 採用広報に関する取組
- 04 第1・2回会議における主な御意見  
（「処遇も含めた、戦略的人材確保の在り方」関係）

# 01 国家公務員の人事管理制度概観

## 01 国家公務員の人事管理制度概観

### ① 国家公務員人事管理に関する諸原則

- 国家公務員の人事管理に関する諸原則には以下のようなものがあり、憲法上の要請や公務の性質を踏まえて国家公務員法等において定められている

## 全般

### 平等取扱いの原則

国家公務員法の適用について、人種、信条、性別、社会的身分、門地、政治的意見等によって差別されてはならないこと。

- 採用・昇任等の任用、給与その他の勤務条件の決定、分限及び懲戒処分等、国公法の適用全般について差別を禁止。
- 憲法上の要請に基づき、職員のみならず全ての国民に対して適用。全ての人事運用における原則となっている。

### 人事管理の原則

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とらわれず人事評価に基づいて適切に行うこと。

- 人事評価の結果に基づき、能力・実績に基づいた人事管理を実現していく義務。
- 合理的な範囲で、採用年次、合格した採用試験の種類等を人事の考慮要素の一つとすることまで否定されるわけではない。

### 情勢適応の原則

職員の勤務条件に関する基礎事項は、社会一般の情勢の変化に適応するように随時変更されること。

- 全体の奉仕者たる公務員の在り方を踏まえると、公務員の勤務条件は、社会・経済上の一般情勢の変化に応じて機動的に定められることが必要。
- 民間の労使関係であれば当然に団体交渉に至るような情勢の変化が生じた場合において、職員の勤務条件を保障する意義。
- これを踏まえ、人事院は国会及び内閣に対し、俸給表についての報告・勧告や勤務条件の変更に関する勧告を行っている。このような人事院勧告制度は、公務員の労働基本権が制約されていることに対する代償措置とされている。

## 任用関係

### 成績主義の原則

職員の任用は、受験成績、人事評価その他の能力の実証に基づいて行わなければならないこと。

- ・ 情実人事を排除して人事の公正性を確保するとともに、優秀な人材を確保し登用して公務の専門性の維持を図るもの。

## 勤務条件関係

### 勤務条件法定主義

国家公務員法等に基づいて定められる職員の勤務条件に関する基礎事項は、国会により変更されること。

- ・ 公務員も勤労者であり、憲法において、勤労条件に関する基準は法律で定めることとされている。
- ・ 公務員の究極の雇用主は国民であることから、憲法において、内閣は法律の定める基準に従い官吏に関する事務を掌理するとされている。

### 財政民主主義

国の財政を処理する権限は国会の議決に基いて行使しなければならないこと。  
国費を支出し、又は国が債務を負担するには、国会の議決に基くことを必要とする。

- ・ 財政は国民生活と密接な関係があることから、国民の代表機関である国会が財政処理権限を行使するという原則。
- ・ 公務員給与も財政支出であり、人件費は予算に計上され、国会の議決を経なければならないこととなっている。

### 職務給の原則

割り当てられた職務と責任に応じて給与を決定すること。

- ・ 給与は、職務内容の複雑さの程度、難易度、責任の軽重を基本として決定するとする考え方。
- ・ 実際は、職能給(人の能力等によって給与が決まる)に近い要素も採り入れられている。

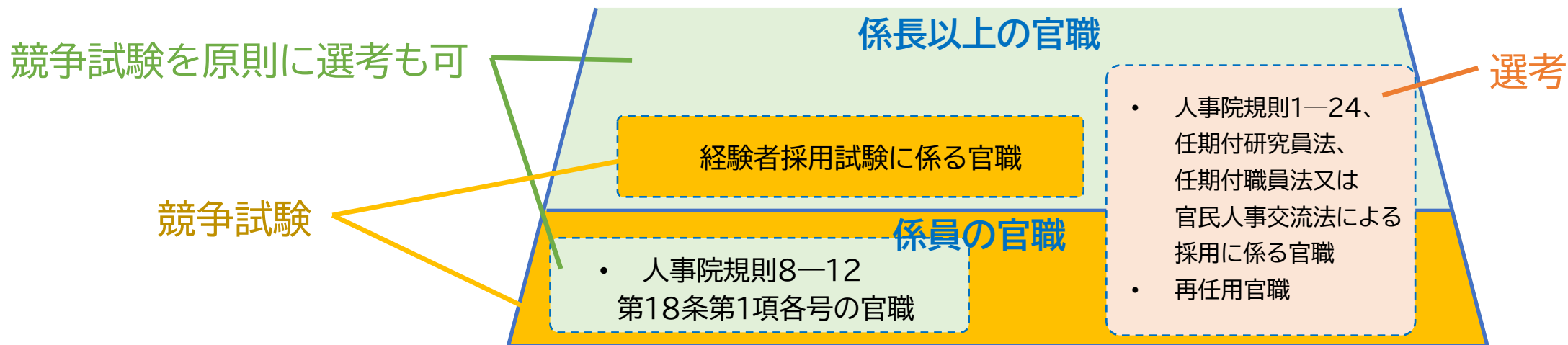


# 01 国家公務員の人事管理制度概観

## ② 採用の方法 — 「試験」と「選考」

- 現行制度では、職員の採用は、競争試験を原則としつつ、係員以外の官職等の場合には選考を例外的に許容している

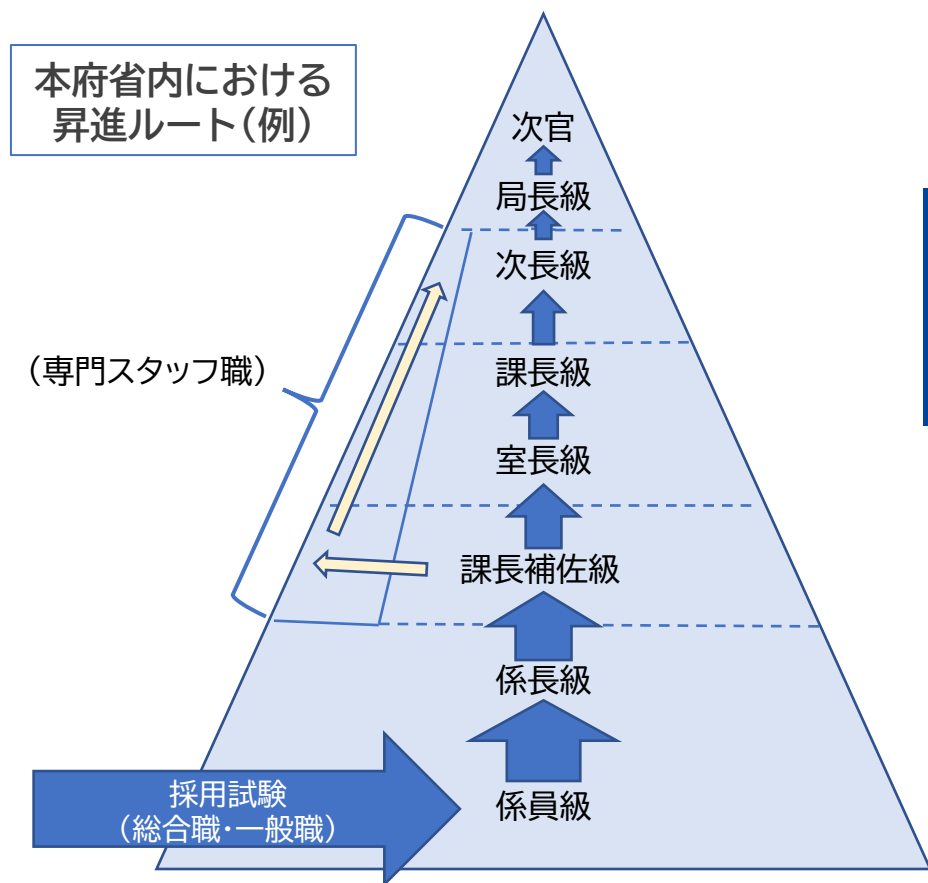
### 官職別の採用の方法



# 01 国家公務員の人事管理制度概観

## ③ 採用の枠組みと、採用後の人事管理

- 総合職試験採用者は、政策の企画及び立案又は調査及び研究に関する事務を担う係員として、一般職試験採用者は、定型的な事務をその職務とする係員として採用される
- 制度上、採用後は人事評価等に基づいた人事管理を行うこととされているが、運用の結果として採用年次に沿った昇進となっている場合もある



### 人事管理の原則(再掲)

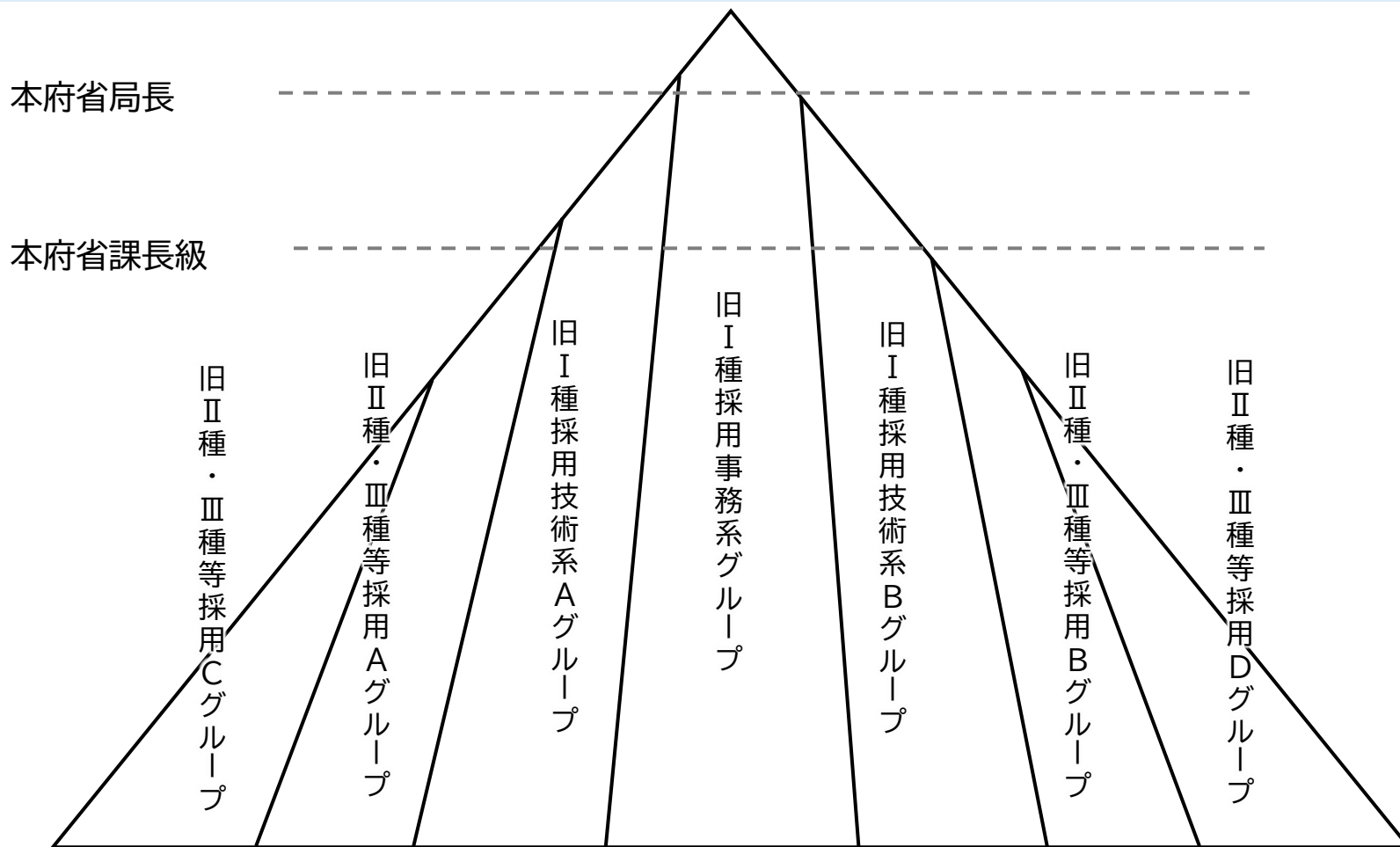
職員の人事管理は、採用年次、合格した採用試験の種類等にとらわれず人事評価に基づいて適切に行うこと。

- 人事評価の結果に基づき、能力・実績に基づいた人事管理を実現していく義務。
- 合理的な範囲で、採用年次、合格した採用試験の種類等を人事の考慮要素の一つとすることまで否定されるわけではない。

# 01 国家公務員の人事管理制度概観

## ④「グループ別人事管理」のイメージ

- 大規模な府省においては、多様な職務とそれに要する知識・能力や経験の違いに応じ、専門別、学歴別等に複数の人事グループが形成され、そのグループの中で人事管理を行うことを基本とする運用がみられる

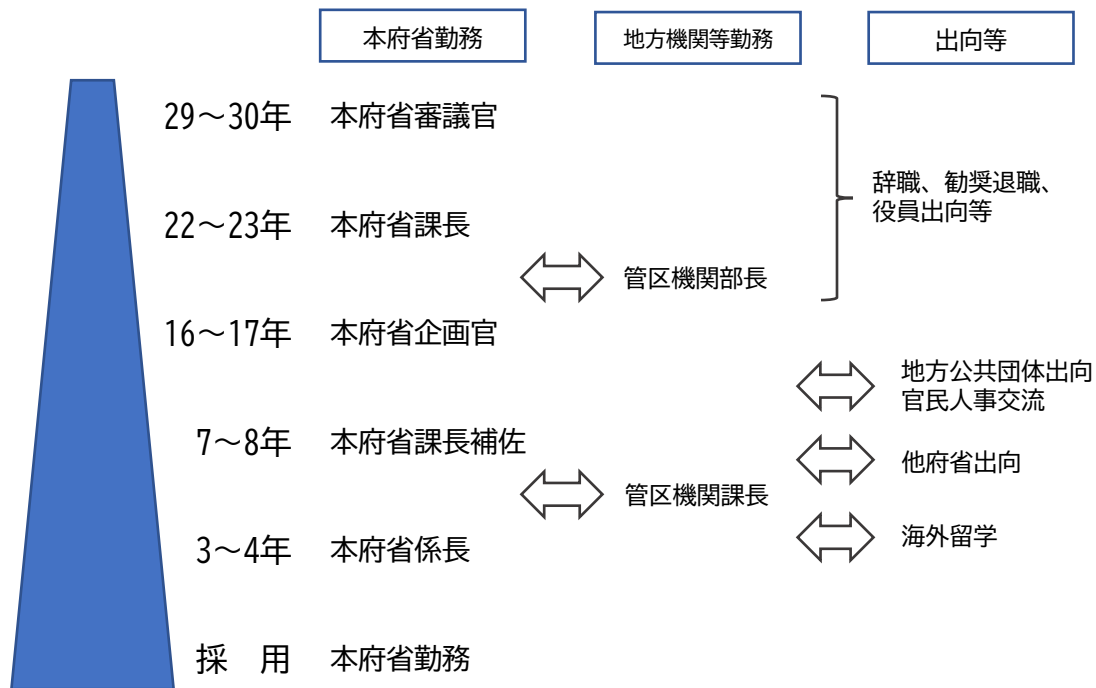


# 01 国家公務員の人事管理制度概観

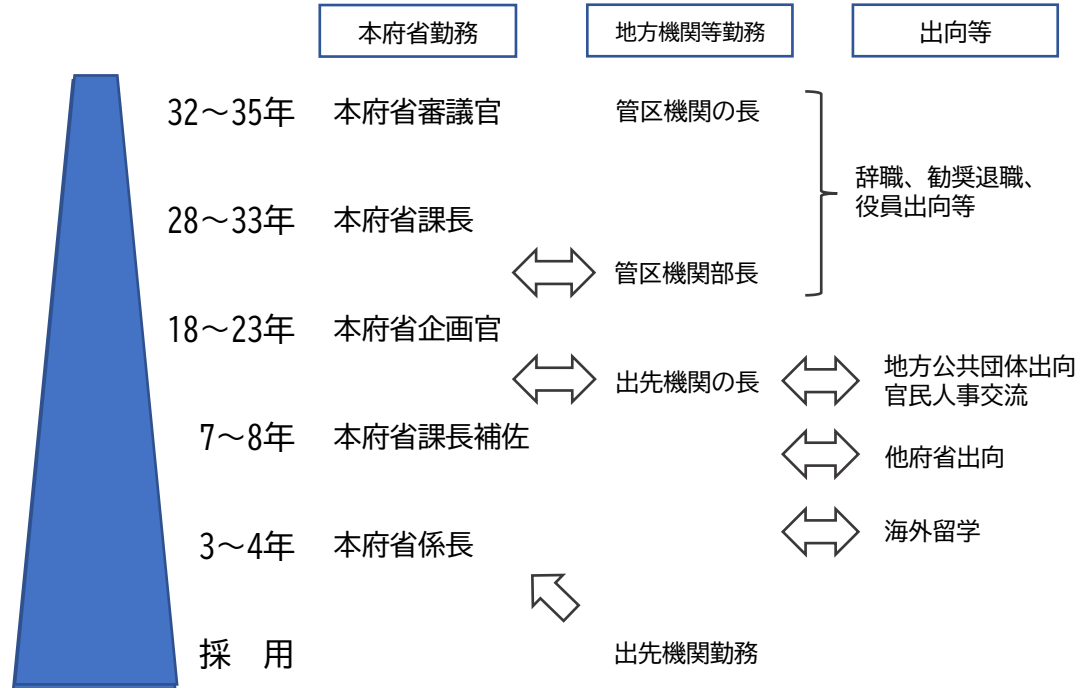
## ⑤ 「グループ別」の昇進実態

・ 上位ポストを中心に、求められる専門性や勤務経験の違いなどを背景に、人事グループ別に配置されるポストがおおむね固定化されていることから、所属する人事グループによって昇進ペースの違いを生じる結果となっている

旧I種採用 **事務系** 職員の昇進実態（イメージ）



旧I種採用 **技術系** 職員の昇進実態（イメージ）

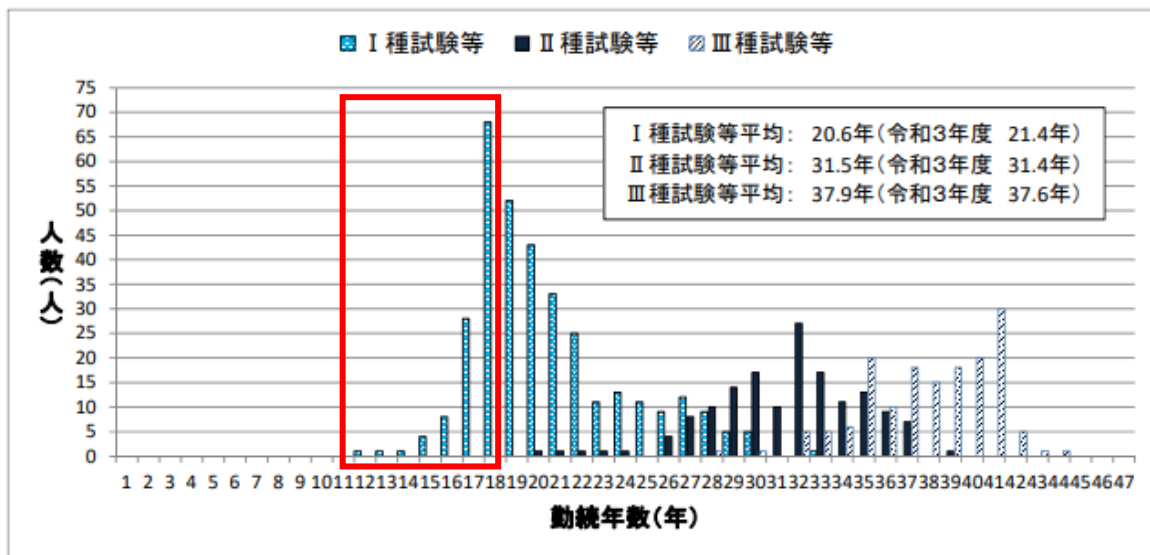


# 01 国家公務員の人事管理制度概観

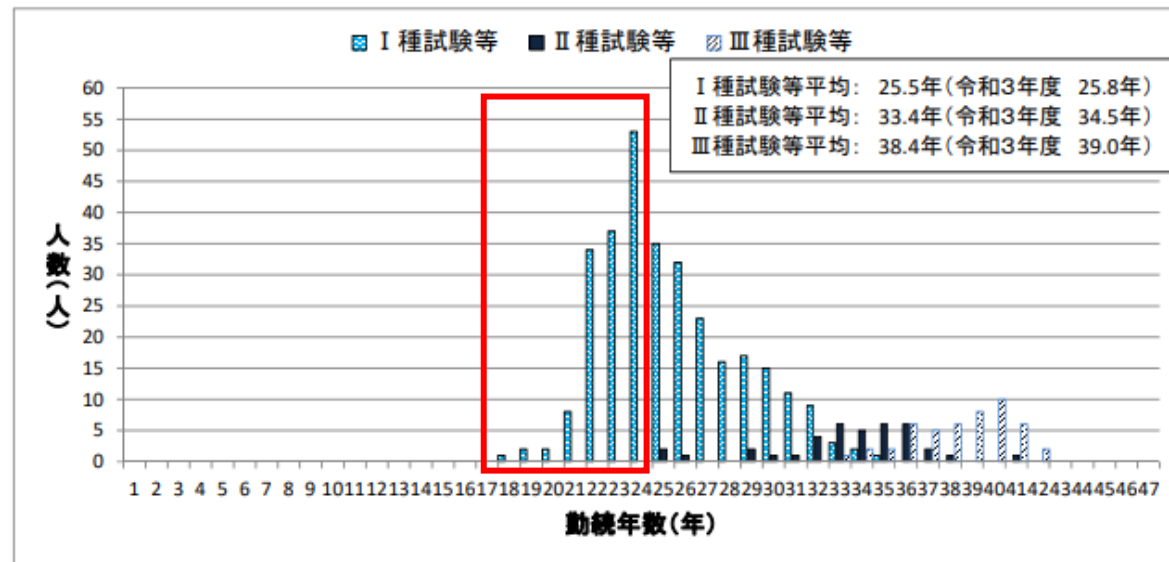
## ⑥ 昇進と勤続年数の関係

- 管理職への昇進に要した勤続年数は、採用試験により異なっている
- I種試験等採用者の課室長級への昇任について、勤続年数で見た場合、昇任までの最も短い勤続年数と最も多く分布する勤続年数の差は概ね6年程度である

ロ 本府省室長級の官職に初めて任用された職員についての採用から当該任用までに要した勤続年数



ハ 本府省課長級の官職に初めて任用された職員についての採用から当該任用までに要した勤続年数



(出典)内閣官房内閣人事局「管理職への任用状況等に関する公表について(令和4年度)」

# 01 国家公務員の人事管理制度概観

## ⑦「グループ別」の育成状況

- 幹部候補育成課程は、採用試験の種類にとらわれず運用することとなっている
- 令和3年度に新たに幹部候補育成課程に選定された者は、総合職試験等採用者が6割超、一般職試験等採用者が約3割である(なお、参考まで、令和4年度の総合職試験等採用者は715人、一般職試験等採用者は4,845人)

「幹部候補育成課程」とは、各府省等において、高い意欲と能力を有する職員を本人の希望及び人事評価に基づいて選定し、各種研修を受講させたり、他府省への出向等の多様な勤務機会を付与することにより、幹部職員の候補となり得る管理職員としてその職責を担うにふさわしい能力及び経験を有する職員を育成するために設けられたもの。

(「各大臣等は、各府省等における課程の運用に当たっては、職員の採用年次及び合格した採用試験の種類にとらわれてはならない。)

○令和3年度の選定の状況

※会計検査院及び人事院を除く

項目	採用試験等の種類							合計
	I種等	II種等	III種等	総合職	一般職	専門職	その他	
人数(人)	45 (12)	151 (42)	90 (7)	514 (167)	29 (3)	0 (0)	43 (9)	872 (240)
割合(%)	5.2%	17.3%	10.3%	58.9%	3.3%	0.0%	4.9%	100.0%

- (注) ・「I種等」とは、国家公務員採用I種試験その他I種試験に準ずる試験をいう。  
 ・「II種等」とは、国家公務員採用II種試験その他II種試験に準ずる試験をいう。  
 ・「III種等」とは、国家公務員採用III種試験その他III種試験に準ずる試験をいう。  
 ・「総合職」とは、国家公務員採用総合職試験(院卒者試験)、国家公務員採用総合職試験(大卒程度試験)その他これらの試験に準ずる試験をいう。  
 ・「一般職」とは、国家公務員採用一般職試験(大卒程度試験)、国家公務員採用一般職試験(高卒者試験)その他これらの試験に準ずる試験をいう。  
 ・「専門職」とは、平成24年度以降に実施した専門職試験をいう。  
 ・「その他」とは、選考採用者等をいう。  
 ・各「人数」は、男女合計の人数、( )内は女性の内数を示す。  
 ・割合は、小数点以下第2位を四捨五入したので、合計と一致しないことがある。

(出典)内閣官房内閣人事局「幹部候補育成課程の運用の状況に関する公表について(令和4年度)」

# 01 国家公務員の人事管理制度概観

## ⑧ 幹部職及び管理職への抜てき人事

- ・ 抜てき人事の例はあるが、数として多くはない状況である

幹部職及び管理職において、採用年次にとられない人事運用を行った取組例(本府省以外も含む)(令和3年10月2日～令和4年10月1日)

事例	幹部職（相当職含む）	管理職（相当職含む）
極めて優れた能力を有すると認められる職員を速やかに昇任させた事例	【内閣官房】内閣審議官（郵政民営化推進室長）（次官級）←厚生労働省大臣官房審議官	【法務省】富山地方検察庁首席捜査官（課長級）←金沢地方検察庁事務局総務課長（補佐級）
	【文部科学省】大臣官房長←大臣官房人事課長	【経済産業省】経済産業政策局産業構造課長←大臣官房総務課長補佐
	【文部科学省】スポーツ庁次長（局長級）←（独）大学入試センター理事←科学技術・学術制作局政策課長	【原子力規制庁】長官官房安全規制管理官（放射線規制担当）（課長級）←長官官房核セキュリティ部門国際核セキュリティ専門官（補佐級）
	【文部科学省】文化庁文化財鑑査官←文化庁文化財第一課主任文化財調査官（室長級）	
採用年次にとられない早期登用	【経済産業省】特許庁長官（次官級）←関東経済産業局長	
	【文部科学省】文化庁次長（局長級）への登用	【経済産業省】産業技術環境局資源循環経済課国際資源循環管理官（商務情報政策局国際室長）への登用
	【農林水産省】農村振興局農村政策部長への登用	【経済産業省】製造産業局航空機武器宇宙産業課宇宙産業室長への登用
	【経済産業省】大臣官房審議官（政策総合調整担当）への登用	
	【経済産業省】大臣官房審議官（製造産業局担当）への登用	
	【経済産業省】大臣官房参事官（製造産業局・総合調整担当）（部長級）への登用	
	【経済産業省】通商政策局通商機構部長への登用	
	【経済産業省】資源エネルギー庁省エネルギー新エネルギー部長への登用	
【経済産業省】中小企業庁経営支援部長への登用		
【経済産業省】中小企業庁事業環境部長への登用		

# 01 国家公務員の人事管理制度概観

## ⑨ 選考採用による管理職への採用

- 選考により、外部人材等を管理職に採用する動きはあるが、数として多くはない状況である

選考採用により管理職(相当職含む。)以上の官職に採用した者の所属・官職等

府省名	官職	採用人数
内閣官房	内閣情報調査室内閣衛星情報センター所長	1
	内閣参事官(内閣情報調査室)	1
内閣府	参事官(民間資金等活用事業・成果連動型事業推進担当)(政策統括官(経済社会システム担当)付)	1
	経済社会総合研究所経済研修所総務部長	1
デジタル庁	統括官付参事官	2
法務省	関東地方更生保護委員会委員	2
	中部地方更生保護委員会委員	2
	近畿地方更生保護委員会委員	1
	中国地方更生保護委員会委員	1
	四国地方更生保護委員会委員	1
	九州地方更生保護委員会委員	2
外務省	領事局政策課企画官	1
財務省	大臣官房企画官(兼国際局調査課(投資企画審査室))	1
文部科学省	初等中等教育局主任視学官	1

府省名	官職	採用人数
厚生労働省	国立医薬品食品衛生研究所生薬部長	1
	国立保健医療科学院政策技術評価研究部長	1
	国立障害者リハビリテーションセンター研究所長	1
	国立障害者リハビリテーションセンター病院リハビリテーション部視能訓練士長	1
経済産業省	貿易経済協力局投資促進課投資交流調整官	1
	商務情報政策局サービス政策課教育産業室長	1
	商務情報政策局サービス政策課スポーツ産業室長	1
国土交通省	神戸地方海難審判所審判官	1
	広島地方海難審判所審判官	1
	門司地方海難審判所審判官	1
	神戸地方海難審判所理事官	1
	門司地方海難審判所理事官	1
	人事院	事務総局調査職
会計検査院	事務総長官房上席情報システム調査官付・統括情報システム調査官	1

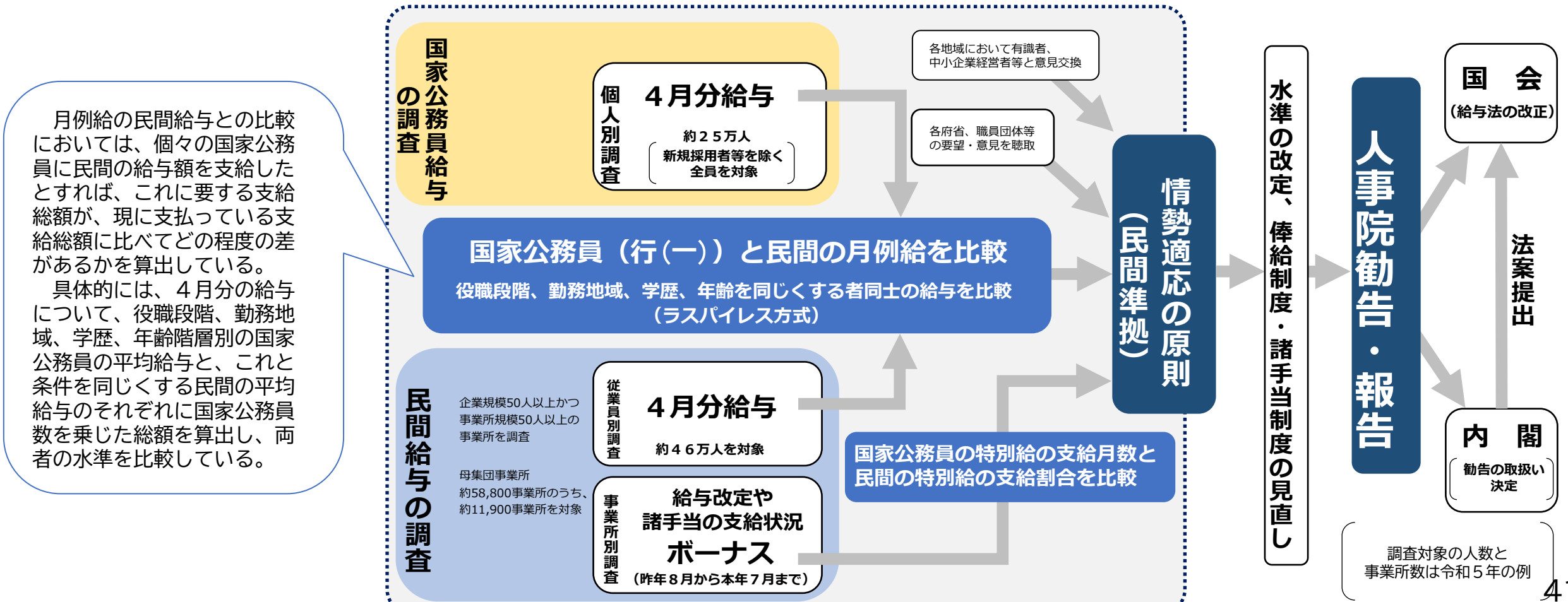
(出典)内閣官房内閣人事局「管理職への任用状況等に関する公表について(令和4年度)」



# 01 国家公務員の人事管理制度概観

## ⑩ 国家公務員の給与の改定方法

- 国家公務員は、労働基本権が制約されているため、代償措置としての給与勧告に基づき給与を改定
- 人事院は、情勢適応の原則に基づき、その時々々の経済・雇用情勢等を反映して労使交渉等によって決定される民間給与に準拠することを基本として国会及び内閣に対して勧告を行っている
- 内閣は勧告の取扱いについて必要な検討を行い、給与法の改正案を国会に提出。国会における改正案の審議を経て給与改定が行われる



月例給の民間給与との比較においては、個々の国家公務員に民間の給与額を支給したとすれば、これに要する支給総額が、現に支払っている支給総額に比べてどの程度の差があるかを算出している。

具体的には、4月分の給与について、役職段階、勤務地域、学歴、年齢階層別の国家公務員の平均給与と、これと条件を同じくする民間の平均給与のそれぞれに国家公務員数を乗じた総額を算出し、両者の水準を比較している。

# 01 国家公務員の人事管理制度概観

## ⑪ 俸給を決定する要素

- 国家公務員の俸給(基本給)は、「俸給表」「職務の級」「号俸」により設定される(例:行政職俸給表(一)5級10号俸)
- 原則は職務給(職務の内容に応じて給与が決まる)。実際は、職能給(人の能力・経験等に応じて給与が決まる)に近い要素も採り入れられている

行政職俸給表(一)におけるイメージ  
(本府省の例)

級	1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級
代表的な役職	係員	主任	係長		課長補佐		
号俸	1	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5	5
	6	6	6	6	6	6	6
	7	7	7	7	7	7	7
	8	8	8	8	8	8	8
	9	9	9	9	9	9	9
	10	10	10	10	10	10	10

### 【昇格】

- 職務の複雑・困難・責任の度合い(係員、係長、課長など)に応じて級決定(職務給原則)
- 一定の要件(人事評価の結果、現在の職務の級に一定期間在職していること又は経験年数等)が必要(職能的要素)

### 【昇給】

- 職員の能力や経験、実績等に応じて昇給(職能的要素)
- 勤務実績(人事評価の結果など)に応じてメリハリ(標準は毎年4号俸で、0号俸~8号俸以上)

## 01 国家公務員の人事管理制度概観

### ⑫ 報酬の基礎となる等級の構造

- 職務給の原則を踏まえ、「職務の級」は職務の複雑、困難、責任に応じて決定される
- 同じ「課長」でも置かれている組織の位置付けにより、級の格付けが異なる

行政職俸給表(一)の級別標準職務(規則9-8 別表第1イ)

職務の級	代表的な役職		
	本府省	管区機関	府県単位機関
1級	係員	係員	係員
2級	係員、主任	係員、主任	係員、主任
3級	主任、係長	主任、係長	主任、係長
4級	係長	係長、課長補佐	係長
5級	課長補佐	課長補佐	課長
6級		課長	
7級	室長	部長	機関の長
8級			
9級	課長	部長、機関の長	—
10級		機関の長	

# 01 国家公務員の人事管理制度概観

## ⑬ 昇格に要する年数の設定

- 昇格の際は原則として一定の期間、昇格前の級に在級する必要がある（例外による短縮は可能）。なお、これは昇格のための要件の1つに過ぎず、この期間を満たせば必ず昇格するとは限らない
- 2級への昇格については、採用された試験区分に応じ、在級期間の設定が異なる

### 行政職俸給表(一)の在級期間要件

代表的な役職 (本府省の例)	係員	主任	係長	課長補佐	室長	課長				
職務の級	1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級	9級	10級
		↷	↷	↷	↷	↷	↷	↷	↷	↷
総合職(院卒・大卒)	0年	4年	4年	2年	2年	4年	3年	3年	3年	
一般職(大卒)	3年									
一般職(高卒) 専門職(高卒)	8年									
その他の選考採用	9年									

#### 例外による短縮

- ✓ 勤務成績が特に良好なときは、50%まで短縮可能
- ✓ 管理職ポスト（本省課長・室長）その他一定のポストへの抜てきの場合は、在級期間を問わず昇格可能
- ✓ 必要に応じ、公務外での経験などを考慮することも可能

※ 試験採用相当の選考採用者は各試験の欄に含む

# 01 国家公務員の人事管理制度概観

## ⑭ 職能給的な要素が小さい職員等

- ・ 処遇において、職能給的な要素が小さい職員の類型も存在する

### 指定職俸給表

- ・ 一定以上の官職の幹部職員に適用される俸給表。
- ・ 官職中心で給与決定され、適用者には、生活給的な手当(扶養手当・住居手当等)も支給されない。

代表官職	号俸	在職者(人)	俸給月額(円)
本府省の局次長、 部長、審議官、 外局の次長	1	0	708,000
	2	134	763,000
	3	495	820,000
本府省の局長	4	166	898,000
	5	93	968,000
外局の長官	6	18	1,038,000
内閣府審議官等	7	32	1,110,000
事務次官	8	19	1,178,000

(注) 令和5年12月1日現在。ただし、在職者数は令和5年4月1日現在。(出典：令和5年国家公務員給与等実態調査)

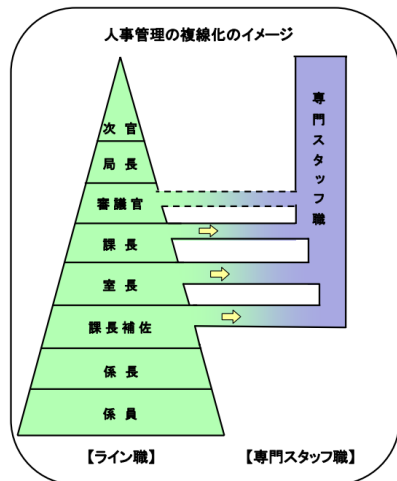
### 特定任期付職員俸給表

- ・ 高度の専門的な知識経験又は優れた識見を有する者を、その知識経験等を一定の期間活用して遂行することが特に必要とされる業務に従事させる場合に適用される、特別の俸給表。
- ・ 当該職員の専門的な知識経験や業務の内容等を踏まえて給与決定を行う。

	俸給月額	地域手当込み 月例給	年間給与
1号俸	380,000円	456,000円	718万円
2号俸	427,000円	512,400円	807万円
3号俸	477,000円	572,400円	911万円
4号俸	539,000円	646,800円	1,029万円
5号俸	615,000円	738,000円	1,218万円
6号俸	718,000円	861,600円	1,446万円
7号俸	839,000円	1,006,800円	1,690万円
枠外1	960,000円	1,152,000円	1,934万円
枠外2	1,081,000円	1,297,200円	2,178万円
枠外3	1,178,000円	1,413,600円	2,373万円

### 専門スタッフ職俸給表

- ・ 行政の特定の分野における高度の専門的な知識経験に基づく調査、研究、情報の分析等を行うことにより、政策の企画及び立案、他国又は国際機関との交渉等を支援する業務に従事する職員に適用。
- ・ 3・4級は、標準の勤務成績では昇給しない。
- ・ 4級は最高で3号俸までとなっている。



専スタ俸給表 4級	1号俸	2号俸	3号俸
	617,500円	654,100円	690,700円

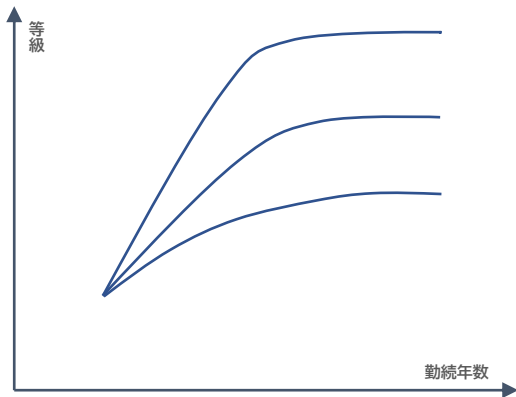
## 02 選抜モデルの類型と諸外国の国家公務員の人事管理制度

## 02 選抜モデルの類型と諸外国の国家公務員の人事管理制度

### ① 選抜モデルの類型(公務部門の幹部候補)

- 国により、昇進や選抜の在り方は様々である

#### 庇護移動

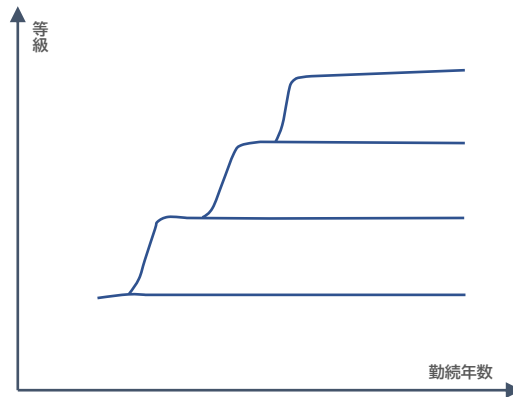


#### ✓ 早期の選抜

- ✓ 入口段階での幹部候補群の分離
- ✓ 群のうちの少数をキャリア早期に選抜
- ✓ 選抜者への集中的教育投資



#### トーナメント移動

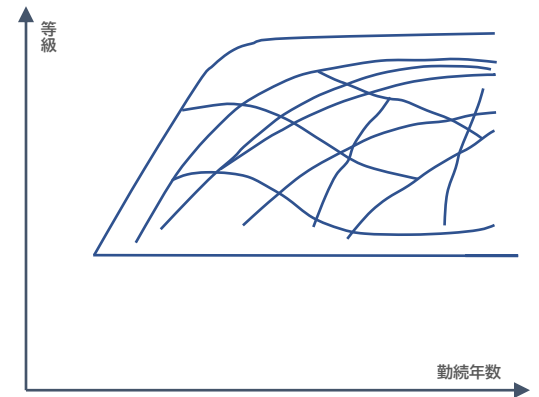


#### ✓ 段階的な選抜

- ✓ キャリアの各段階での選抜に勝つことがその後の昇進に必要
- ✓ 絞られつつも、競争自体は長く継続



#### 競争移動



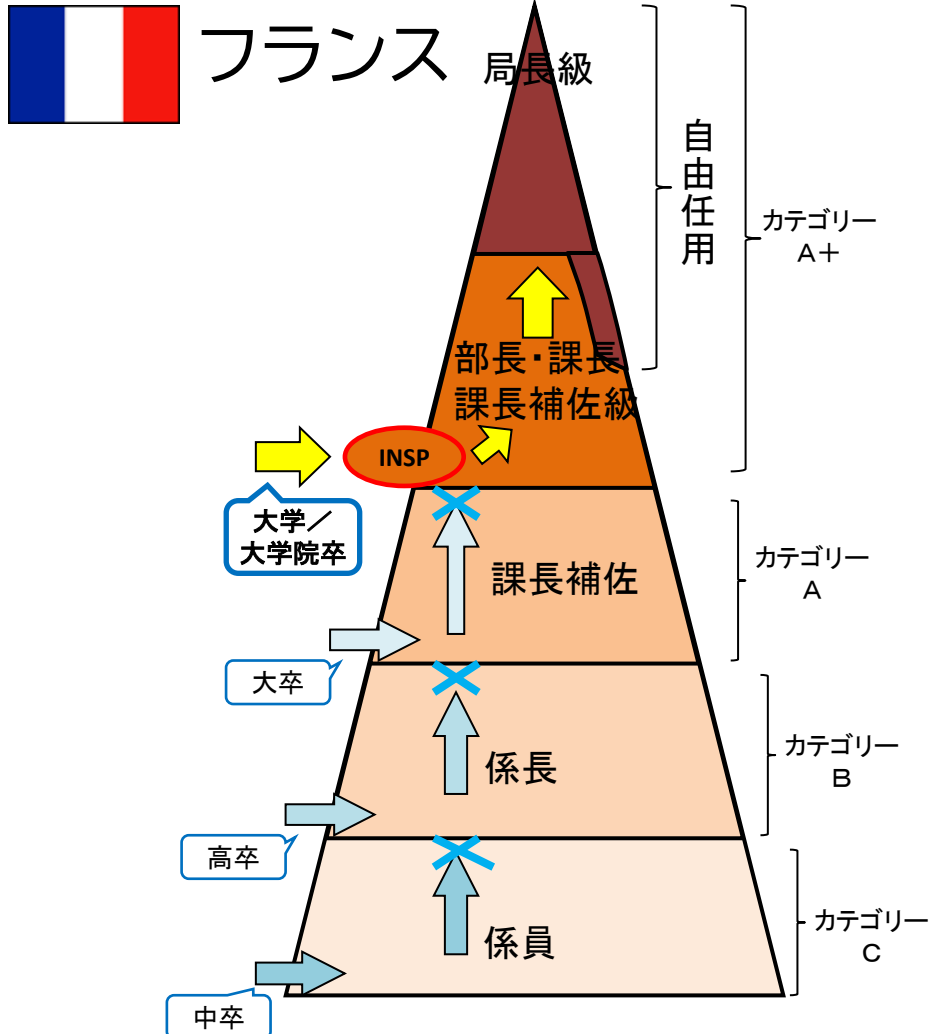
#### ✓ 期限を定めない選抜

- ✓ キャリア後期まで続く昇進競争
- ✓ 多くの者に対する昇進の動機付けが継続
- ✓ 教育投資の分散

## 02 選抜モデルの類型と諸外国の国家公務員の人事管理制度

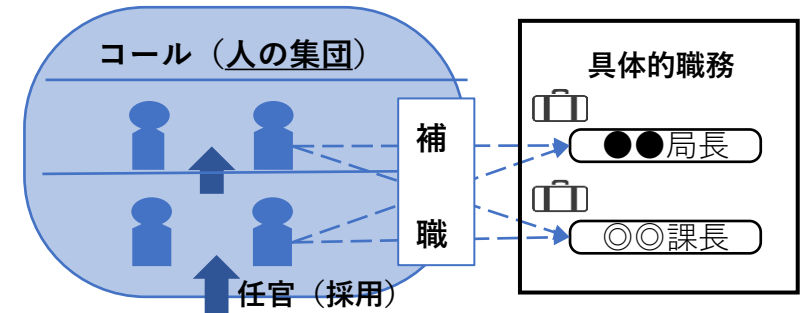
### ② 諸外国の国家公務員(幹部候補)の人事管理制度(フランス)

- フランスでは、幹部候補は統一試験による内部育成を重視している



- エリートを公務に採用し、徹底的に教育する内部育成型。全体としてはコール(職員群)(※)が人事管理の単位。コールは上からA、B、Cのカテゴリーに分類され、事実上のものとしてカテゴリA+が存在する
- ENA(国立行政学院)又は理工科学校へ入学し、見習公務員として研修を受講。(ENA出身者は30歳前後で課長登用)
- コール毎に、グレード及び号俸に応じて俸給額が決定
- なお、過度なエリート主義への批判等からENAは2022年に廃止され、後継機関として国立公務学院(INSP)を設置。新制度での採用試験は2025年に入学する者から適用される。INSPでは、卒業後すぐに最も権威のあるコールであるグラン・コールに入る仕組みは取らない

コールの運用  
(イメージ図)

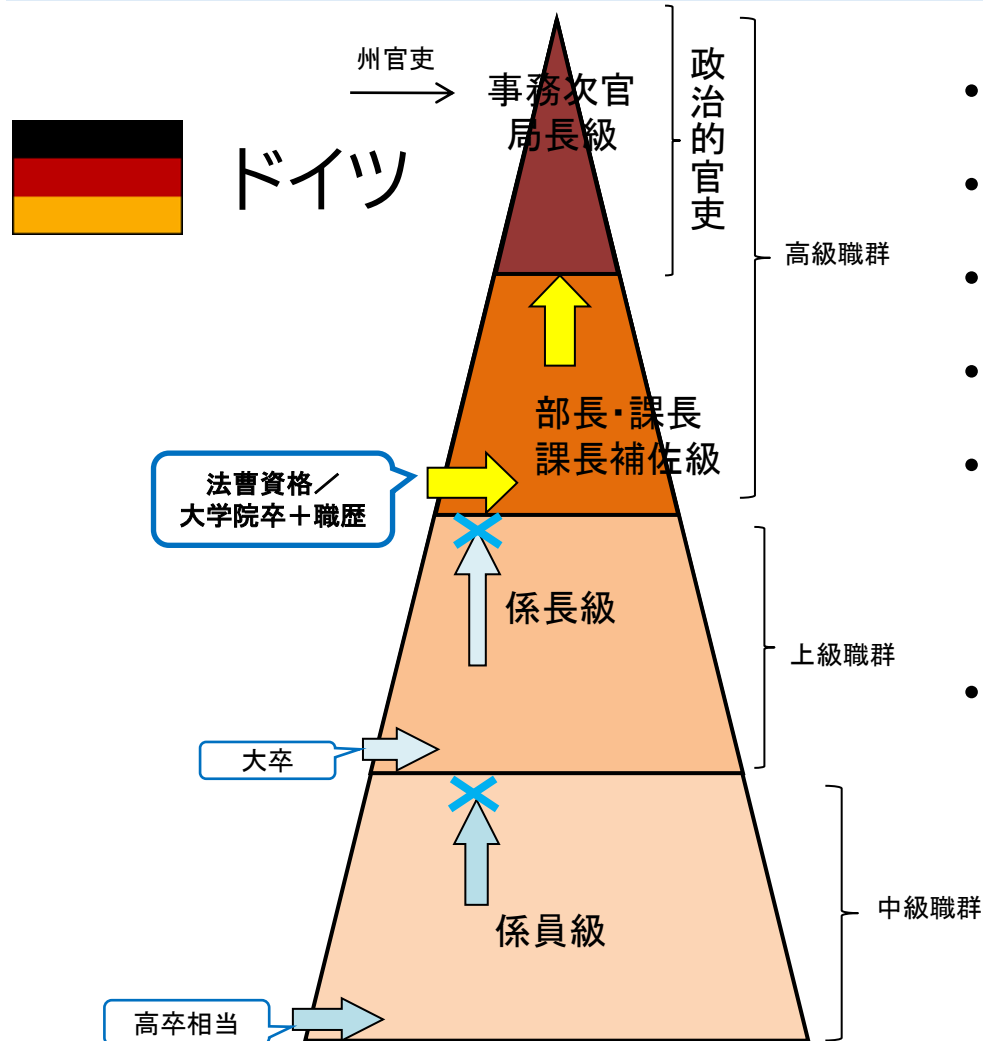




## 02 選抜モデルの類型と諸外国の国家公務員の人事管理制度

### ③ 諸外国の国家公務員(幹部候補)の人事管理制度(ドイツ)

- ドイツでも、幹部候補は入口選抜による内部育成を重視している



- 学歴と密接に関連した入口選抜。内部育成型
- ラウフバーン(官職群)に基づく4階層の任用制度
- 高級職ラウフバーンの大半が司法試験合格の法学専攻者
- 学位取得と実務経験により上級職から高級職への乗換えあり
- 課長級以下(一般官吏)に適用される俸給表A(等級及び号俸)、重要課長級以上に適用される俸給表B等の俸給表(等級のみ)が存在
- 伝統的に、官吏の給与は個々の労働に対する直接の対価ではなく、全力を尽くして義務を履行するという勤務の総体に対する反対給付であり、かつ、官職にふさわしい生活を保障するために支給されるものと考えられている。給与等級への格付けはその者の保有する身分法上の官職によって決定される

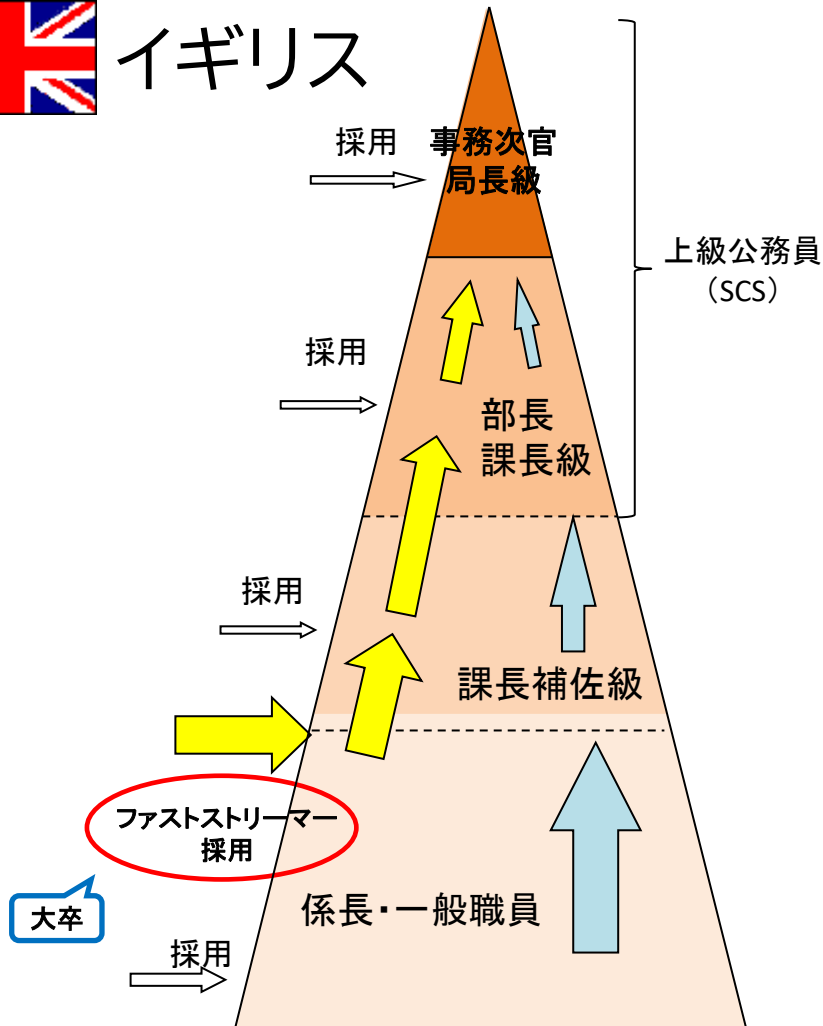
## 02 選抜モデルの類型と諸外国の国家公務員の人事管理制度

### ④ 諸外国の国家公務員(幹部候補)の人事管理制度(イギリス)

- イギリスでは、幹部選抜には一元的な試験・育成を行いつつも、公募による登用も増えてきている



## イギリス



- ファストストリーム試験合格者は計画的な訓練期間(4~5年)終了後、課長補佐級へ(ただし、その後は他同様公募による異動)。ファストストリーマーの3分の1程度が上級公務員(課長級以上)に昇進(平均で採用後12年)
- 職員は特定の専門分野(職種)を持ち、職種内での異動が基本
- 公務員の専門性向上の要請から、近年ファストストリーム試験区分の見直しが行われている。2023年10月には、最も合格者の多いゼネラリスト区分が廃止され、業務執行職と政府政策職の2区分が導入された
- 政府は、近年外部公募拡大の方針を掲げており、政策立案に関わる業務であれば内部登用が多いが、専門知識を有するポストには民間出身者の登用も増えてきている
- 上級公務員の中でも必ずしも職員の能力や職務の重要性を反映したものになっていない状況を改善するため、適切な給与レベルについて外部の労働市場を参考にした見直しを進める動きが近年ある

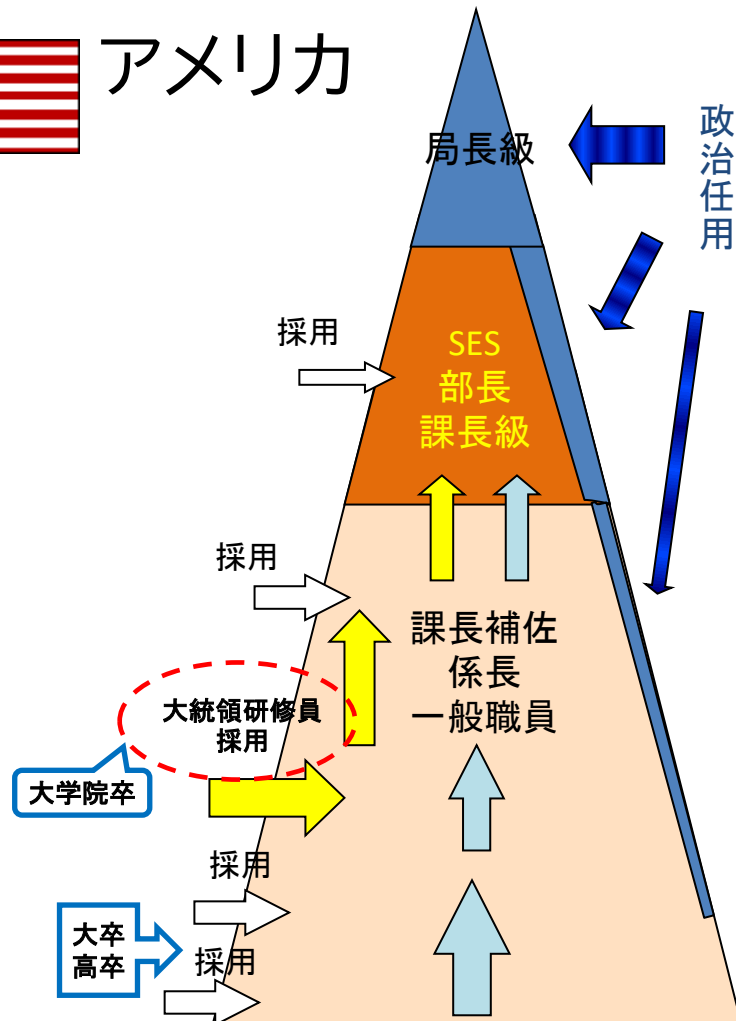
## 02 選抜モデルの類型と諸外国の国家公務員の人事管理制度

### ⑤ 諸外国の国家公務員(幹部候補)の人事管理制度(アメリカ)

- アメリカでは、幹部についても原則開放的な任用を行っているが、内部育成の仕組みを整える動きもある



## アメリカ



- 原則、どの段階からも外部採用がある開放型
- 局長以上の幹部は政治任用する伝統
- 全体としてジョブ型的な人事管理と言えるが、大統領研修員プログラムによる若年幹部候補層の定着、上級管理職制度(SES)による内部人材の育成・活用を図る等の動きあり
- 一般職の職員に適用される一般俸給表、幹部職員に適用される上級管理職(SES)俸給表、高級管理職員俸給表が存在
- 職務の困難・責任の度に応じて官職が各等級に決定され、職員の給与の等級は就く官職に応じて決定される

## 03 採用広報に関する取組

## 03 採用広報に関する取組

### ① 国家公務員志望者に訴求するPR活動

- 国家公務員志望者全体へ向けたPRは、人事院と内閣人事局が各府省の協力を得つつ実施している
- 他方、各府省においては、各々の府省の人材確保に向けたPR活動を別途実施している

## 国家公務員全体の人材確保に向けたPR

### イベント

#### 人事院

- 公務研究スタートダッシュ(異なる府省の若手職員がペアとなり、国家公務員を目指すこととなったきっかけや採用後の経験談等を披露)
- 公務研究セミナー(各府省の業務概要や仕事のやりがい等を説明)
- WEB公務研究セミナー(上記セミナーの内容に加え、チャットによる参加者からの質問にも対応)
- 国家公務員OPENゼミ(職場見学や職員との座談会など。理系学生に特化したイベントも実施)
- WEB国家公務員テーマ別クロストーク(学生が関心を持ちやすいテーマを設定し、各府省職員を交え多角的に国家公務員の魅力を発信)

#### 内閣人事局

- 国家公務員WEBガイダンス
- 国家公務員経験者採用WEB説明会
- 国家公務員インターンシップ等フェスタ
- 令和5年度女子学生霞が関体験プログラム

### 情報発信

- 国家公務員試験採用情報NAVIの運営(国家公務員の試験や採用に関する情報・各種イベント等の情報提供)
- 各種SNS等の運営
- 国家公務員Career Guideの運営(国家公務員になるための流れや試験情報、ワークライフバランスへの取組、実際に国家公務員として働く職員の声を掲載)

## 各府省の人材確保に向けたPR

### 各府省

- 業務説明会
- 官庁訪問説明会
- 職員との座談会
- インターンシップ
- 大学向け個別説明会

## 03 採用広報に関する取組

### ② 人事院における人材確保のための活動概要(1/2)

#### 公務研究スタートダッシュ

各府省の若手職員が異なる府省の職員とペアになり、国家公務員を目指すこととなったきっかけや、採用後の経験談等について話す企画。学生の就職活動が年々早期化する中、早期の学生へのアプローチが必須であることから6月に実施し、内容も大学1・2年生や高校生が参加しやすいものとしている。

(R5実績) 参加者数 約660人



#### 公務研究セミナー

各府省の職員が本府省等の業務概要、直面する政策課題への取組、仕事のやりがいなどを説明する企画。オンライン及び全国7都市での開催に加え、中央省庁の職場を開放する職場訪問型イベント「公務研究セミナーin霞が関」を実施。

(R4実績)

- ・WEB公務研究セミナー  
参加者数 延べ約26,820人
- ・公務研究セミナー  
参加者数 約2,500人
- ・公務研究セミナーin霞が関  
参加者数 延べ約3,700人



#### WEB国家公務員テーマ別クロストーク

国家公務員志望者等が関心を持ちやすいようなテーマを毎回設定して、各府省の若手や中堅の職員を交え、様々な角度から国家公務員の魅力を伝える企画。10月(R5は8月)から2月にかけて合計10回、オンラインで実施。

(R4実績)

参加者数 延べ約4,290人



#### 民間企業等が主催する合同企業説明会等への参加

公務に関心がある学生だけでなく、民間企業志望者や人事院が実施する説明会等への参加に至らない全国各地の学生にもアプローチし、公務志望者の拡大を図ることを目的として、民間企業が主催する合同企業説明会やWEBセミナーへ積極的に参加している。

(R5実績)

- ・対面型イベント  
参加者数 約1,630人
- (R4実績)
- ・オンライン型イベント  
参加者数 約13,210人



# 03 採用広報に関する取組

## ② 人事院における人材確保のための活動概要(2/2)

### 国家公務員OPENゼミ(夏・冬)

#### 【理系学生限定】1Day職場訪問・仕事体験

特に民間との競合が激しい技術系区分の人材確保のため、夏と冬に、理系学生に特化した職場訪問型イベントを実施。実際の仕事風景の見学・体験や職員との座談会などにより、仕事の魅力をリアルに体感しつつ、技術系国家公務員の業務に関心を持ってもらうことが目的。

参加者数:(R5夏)約950人、(R4冬)約1,420人



### 国家公務員OPENゼミ(秋)

#### 【文理対象】1Day職場訪問・仕事体験

学生の就職活動が年々早期化する中、多くの学生が職場訪問型イベントに参加し好印象を持ち就職先を決める傾向があることから、各府省が実施する夏のインターンシップなどの職場訪問型イベントに参加できなかった学生に加え、高校生や大学1・2年生にもリーチできるイベントとして、2023年度から新たに実施。

(R5実績)参加者数:約2,340人

### ●国家公務員試験採用情報 Instagram

学生等に対し、各府省に勤務する職員からのメッセージ、国家公務員の採用に関する情報などを発信。



フォロワー数  
**4,514人**  
(R5.11.30現在)

### ●国家公務員試験採用情報X(旧Twitter)

学生等に対し、国家公務員採用試験日程、説明会・セミナー等に関する情報のほか、国家公務員試験採用情報 Instagramにおいて発信した内容の紹介などを発信。



フォロワー数  
**18,787人**  
(R5.11.30現在)

### ●国家公務員試験採用情報チャンネル (YouTube)

学生等に対し、国家公務員の採用に関する情報などを発信。



登録者数  
**1,980人**  
(R5.11.30現在)

※ 上記のほか、メールマガジン「国家公務員試験採用情報NEWS」を毎週金曜日に配信するとともに、国家公務員試験採用情報Threadsを運営中。

## 04 第1・2回会議における主な御意見 (「処遇も含めた、戦略的人材確保の在り方」関係)



- 就職活動を終えた学生へのアンケート結果において、7割程度の者が公務の採用試験準備の大変さを指摘している。採用試験は比較的早期に改革できるのではないか
- ペーパー試験の必要性や実施時期については再考の余地があるのではないか
- 公務には、公正・中立な採用のための試験等を含めた各種のルールがあるが、従前はそれでも公共への奉仕等を動機に人材が集まっていた。人材確保のためにルールを緩めることもあり得るが、逆に公務が求める人材が集まらなくなる可能性もあり、十分な検討が必要ではないか
- 政策形成過程における官僚の影響力の低下が、公務の魅力を下げているのではないか
- 若年層では勤務地や希望職種を選択したいという要望が極めて高い。人材確保においてもこれを意識する必要があるのではないか
- 新卒採用に強い危機感。公務での成長機会や公務の魅力が学生に十分に伝わっていない。情報発信に改善の余地があるのではないか

- 国家公務員全体からすると割合としては少ないものの、政策の企画立案を行う人材をどのように集めていくかが重要ではないか
- 求める人材の採用競争を意識した処遇設定をすべきではないか
- 報酬水準の設定に当たっては、職務内容を基に民間企業の同等の職種と比較する形とした方が良いのではないか
- 現行の給与テーブルであっても仕事・能力・報酬のマッチングは不可能ではないと思われる。現行テーブル上での飛び級的な運用の在り方も検討すべきではないか
- 元々ジョブ型を想定していた国家公務員制度が、運用上、極めてメンバーシップ型になっており、これをいかにして変えていくかが課題なのではないか
- 人材確保の観点からも、年功序列的な運用から、役割・職務の達成度に基づき処遇を決めるという考え方へ転換していく必要があるのではないか
- 人材のリボルビングドアを推し進めるための施策が必要ではないか