

## 人事行政諮問会議 最終提言 目次

はじめに	～未来をつくるための改革を、今～	1
I	国家公務員人事管理の課題解決に向けた対応の方向性	3
1	新時代にふさわしい人事管理へのパラダイムシフト	3
2	国家公務員全体に共通する人事管理の変革	3
3	特定の職務・職域を対象に先んじて対応すべき人事管理の変革	4
	(1) 等級・報酬・評価の在るべき姿	4
	(2) 職務基準の給与制度・運用の実現に必要な人事運営	5
II	新時代の人事管理を実現するための具体的施策	6
1	国家公務員の行動規範の策定	6
2	職務基準の給与制度・運用	7
	(1) 「等級・報酬・評価」の一体的な改革	7
	① 等級・報酬	7
	i 職務の難易度・責任が厳格に対応した等級制度	7
	○ 職務分析・評価の手法による給与等級の見直し	7
	○ 職務基準の給与を実現するための制度・運用の見直し	8
	ii 外部労働市場と比較して見劣りしない報酬水準	8
	○ 外部労働市場を考慮したポストごとの給与水準設定	8
	・ 職務分析・評価	8
	・ 官民給与比較手法の見直し	8
	・ 現行の給与体系の抜本的見直し	9
	iii 当面の課題対応(室長級昇任時の給与、役職段階と職務の級の対応)	9
	② 納得感があり成長へとつながる評価	10
	i 人事評価制度と運用の現状把握	10
	ii 昇任時における評価の実効性向上	10
	iii 評価運用の改善	10
	(2) 基盤となる環境の整備	11
	① 組織・人材戦略と職務基準の人事運営のための指針の策定	11
	② 人事管理におけるデジタルツール活用	12
	(3) 公務全体に及ぶ効果	12
3	職員の意欲を高め成長を実感できる公務の実現に向けた環境整備	13
	(1) 魅力ある勤務環境	13
	① 業務改善と長時間労働の是正	13
	○ デジタル技術の活用を含めた業務の効率化	13

○ 必要な人員の確保 .....	13
○ 長時間労働の是正 .....	13
② 時間に縛られない働き方の推進 .....	13
○ 柔軟な働き方の更なる促進 .....	13
○ 短時間勤務の拡大 .....	14
○ 裁量勤務の導入 .....	14
③ 場所に縛られない働き方の推進 .....	14
○ テレワークの更なる活用 .....	14
○ 転勤の在り方の見直し .....	14
④ ハラスメントの根絶を始めとした Well-being の実現 .....	14
○ ハラスメント防止対策の徹底 .....	14
○ 勤務間のインターバル確保の徹底 .....	15
(2) 働きがいと成長実感を得られる環境 .....	15
① 自律的なキャリア形成の支援 .....	15
○ 人事の納得感の向上 .....	15
○ 組織内や府省間の公募推進 .....	15
○ 休業からの職場復帰支援 .....	16
② 主体的な学びの支援 .....	16
○ 金銭的・時間的な学びの支援 .....	16
○ 兼業・副業経験の後押し .....	16
4 優秀な人材を惹きつけ、選ばれる公務にするための取組 .....	16
(1) 優秀な人材をより惹きつけられる採用スキームへの見直し .....	16
○ 採用試験の在り方の見直し .....	16
○ 総合職試験「教養区分」の実施拡大 .....	17
○ CBT方式(オンライン試験)の導入 .....	17
○ インターンシップを活用した採用の推進 .....	17
○ 地元志向のニーズに対応した採用 .....	17
○ 経験者等の採用プロセスの簡素化 .....	17
(2) 公務の魅力の向上と発信 .....	17
○ 戦略的な公務のブランディング .....	17
○ 人材確保につながる福利厚生充実 .....	18
<b>III 提言内容の実現のために .....</b>	<b>18</b>
1 各府省の人事管理実務の支援 .....	18
2 施策の進捗管理 .....	19
3 人事院・内閣人事局のリーダーシップの発揮と連携強化 .....	19

## 人事行政諮問会議 最終提言（案）

2025年3月●●日

### はじめに ～未来をつくるための改革を、今～

公務が危機に瀕している。  
公務の危機は、国民の危機である。

国家公務員は、国民の安全・安心な暮らしを守り、この国を一層発展させる、そして未来への責任も担っている。

しかし今、その人材確保が公務組織の各層において危機的な状況に陥っている。生産年齢人口の減少に加え、社会経済情勢、国際情勢が激しく変化し、不確実性が増している時代において、この状況を放置すれば、国民生活へ深刻な影響が及び、また国際社会において日本の影響力が低下することとなる。優秀な人材が国家公務員を志し、公務を担う人材が最大のパフォーマンスを発揮する、そのための改革を早急に講じなければならない。課題への対処をこれ以上先送りしてはならない。

複雑化・多様化する国際情勢、生成AIを始めとしたテクノロジーの急速な進展、我が国の生産年齢人口の減少、公的分野における企業活動のプレゼンスの拡大など、国内外において様々な変容が生じている。組織を支える人材に目を向ければ、公務の人材獲得の競合相手となる企業では、働き方やキャリア形成に対する意識の変化に対応し、採用手法、職場環境、雇用慣行や処遇などの面で、特に若年層を中心としたニーズに沿った変革が講じられている。いかにして優秀な人材を集め、強靱で持続可能な組織をつくり、事業を展開していくか工夫を重ねている。

公務組織においても、近年、採用試験の見直し、長時間労働の是正や柔軟な働き方の推進、初任給の引上げや諸手当の見直しを含む給与制度のアップデートを講じてきた。しかしながら、国家公務員志望者数が増加に転じているとは言えず、若手職員の離職は増加傾向にある。当会議が昨年5月にまとめた「中間報告」で国家公務員人事管理の現状と課題を示したように、官民を問わず、今の若年層は一つの組織で定年まで働くことを当然と考えていない。自身の市場価値を高めるべく、仕事を通じて早い段階から成長できる環境があるかを重視する傾向がある。国家公務員の人事管理は、この状況変化に十分応えられていない。人事・給与制度の複雑さに加え、長期雇用を前提とし採用年次を重視してきた。育成・成長への投資など一人一人の職員に向き合ったマネジメントが十分なされていない。国

家公務員として働くことの意義や使命が公務内外に伝わっておらず、パフォーマンスに応じた処遇がタイムリーかつ適切になされていない。

国家公務員を大幅に増加させることは難しい。こうした中で、複雑化・高度化する行政課題に対応していくためには、人材に「投資」して、そのパフォーマンスを最大限に発揮できるようにし、一人一人の仕事の付加価値を高めることにより組織の生産性を高めていく発想に転換しなければならない。こうした変革は、人事行政を司る人事院と内閣人事局が旗振り役となることはもちろんであるが、人事の現場に責任を持つ各府省も含め政府全体で推進していくことが不可欠である。関係者が人材確保の危機感を共有し、一体となって、新時代にふさわしい人材マネジメントにパラダイムシフトを起こす必要がある。

当会議は、令和5年9月以降、国家公務員人事管理の在り方について課題横断的に議論を行い、人材マネジメント改革をパッケージで提言するに至った。第Ⅰ章において課題への対応の方向性、第Ⅱ章において具体策を示している。国家公務員には多様な職務・職域が存在することに留意し、国家公務員全体で共通するものと、特定の職務・職域を対象にするものとを分けて提言している。

国家公務員がより一層高いパフォーマンスをあげることで、その効果は国民や社会に還元される。今回提言する人材マネジメント改革は、国家公務員のためだけでなく、国民のため、日本のためでもある。

今の日本を、そして未来を支える公務であり続けるために、真の改革に挑む時である。

## I 国家公務員人事管理の課題解決に向けた対応の方向性

### 1 新時代にふさわしい人事管理へのパラダイムシフト

近年、社会経済の前提が大きく変化しており、公務においても、年功的な人事管理の見直しやマネジメントの改善に向けた取組が行われてきたが、急速な変化に十分対応できていない。限られた人的資本で最大のパフォーマンスを発揮するためには、新たな時代にふさわしい人事管理にパラダイムシフトしていく必要がある。

また、組織としてのパフォーマンスを最大化するためには、職員の価値観やキャリアに対する考え方が多様化する状況を踏まえ、個々の職員がとる行動の方向性と組織の目的や方向性とを一致させていくことも求められる。

そして、個々の職員がパフォーマンスを更に発揮できるようにするためには、幹部・管理職員が職員の育成の重要性を十分に理解しマネジメントスキルを磨くとともに、組織全体で働きがいと成長実感を持てる公務組織となるよう更なる変革を進め、職員のワークエンゲージメントを向上させていくことが求められる。加えて、近時、足下で起きている公務志望者の減少に伴う人材確保難に対応していくためには、採用手法の改善にも取り組んでいく必要がある。

多様な職務・職域が存在する国家公務員においては、人事管理に関する課題が職務・職域ごとに異なっている。そこで本提言では、国家公務員全体で共通する課題と、特定の職務・職域において先んじて対処していく必要がある課題とを分けた上で、施策を提言する。また、ここで提言する施策に関しては、府省等によって人事管理に関する課題が異なると考えられることから、可能な限り、各府省がニーズを踏まえて順次、柔軟に講じることが出来る形式としていくことが適当である。

### 2 国家公務員全体に共通する人事管理の変革

外部環境の変化が激しい時代において、意欲的に働ける公務組織を実現していくためには、職員の働き方に対する価値観などの多様化を踏まえた組織運営が求められる。また、国家公務員は所属する府省や一部の利害を偏重せず、国や国民全体を視野に入れ、意欲的に働く必要がある。

そのため、まず、国民から信頼される国家公務員としての使命を、職務を遂行する際の前提として、明確化する必要がある。一人一人の国家公務員が、国民全体の奉仕者として公務全体のパフォーマンス向上に資する働き方をするために通底する要素を示すことで、国民と国家公務員との間の信頼関係をより強固なものとしていく必要がある。

また、国家公務員の人事管理は府省ごとに行われることから、明確化された国家公務員全体に求められる行動を踏まえ、それぞれの組織が目指す方向性や重視する価値を明確にし、多様な人材が共通の目的意識を持ちながら働ける環境を整備することが不可欠である。既に複数の府省では、組織として



目指す方向性や重視する価値をミッション・ビジョン・バリュー（M V V）として定めており、有効な手法と考えられる。各府省はM V Vを定めた上で、これに沿った職員の行動を組織としてどのように引き出し、職員個人の業績や組織としての成果と結び付けていくかを考える必要がある。そのためには、M V Vを踏まえたマネジメントを当然のことと考える組織風土を目指していくことも重要である。

こうした国家公務員全体に求められる行動と各府省が目指す方向性・重視する価値の明確化は、それらに魅力を感じる多様な人材を公務に呼び込むことにも資するため、優秀な人材の採用・定着にもつながると考えられる。

そして、幹部・管理職員のマネジメントの質を向上させ、組織全体で勤務環境の整備を行い、働きがいと成長実感を持てる公務組織となるよう更なる変革を進め、ワークエンゲージメントを向上させていくことが、個々の職員のパフォーマンスを更に向上させていくこととなる。

あわせて、採用手法の改善や戦略的な公務の魅力の向上と発信についても、あらゆる国家公務員の人材確保が危機的状況にある目下の課題として取り組むべき喫緊の課題である。

### 3 特定の職務・職域を対象に先んじて対応すべき人事管理の変革

優秀な人材が魅力と捉えるような、採用の種類や年次に縛られない実力本位の人事管理を実現するためには、職務の難易度・責任の重さに見合った給与を実現し、外部労働市場に見劣りしない報酬水準とすることが求められる。また、職員が能力・実績に基づき適切な処遇を受けるには、評価と処遇が結びついていなければならない。そのためにメリハリと納得性のある人事評価の運用を実現する必要がある。さらに、政策の企画や立案、調整等の遂行能力を高めるためには、幅広い人材から弾力的な登用・抜擢を行いやすくするよう、給与や人事評価の在り方とともに、任用の在り方も見直す必要がある。

こうした見直しは、約30万人の多様な職務・職域の国家公務員に対して、一度に講じることは困難である。そこで、「中間報告」で整理したとおり、まずは本府省を中心に政策の企画や立案、高度な調整等を担う国家公務員を対象に講じることが適当であると考えられる。

#### (1) 等級・報酬・評価の在るべき姿

実力本位で活躍できる公務を実現していくためには、職務の難易度・責任の重さに見合った給与を実現することが必要である。そのためには、採用の種類や年次ではなく職務の難易度や責任の重さを基準とする給与制度・運用（以下、「職務基準の給与制度・運用」という。）を徹底していくことが求められる。

現在の給与制度においては、任用される職制上の段階（役職）と職務の

級（給与等級）が必ずしも厳格に対応していない。制度上は職務給原則が謳われているものの、同じ職務・職責のポストに任用されても、職員に適用される職務の級が異なるケースが生じており、運用面では年功的な色合いが濃い。したがって、まずは等級制度について、採用の種類や年次に縛られず、ポストごとの職務・職責に対応した職務の級が職員に適用できるよう、給与制度・運用を見直すべきである。

また、一つの組織で定年まで働くことを当然と考える者は、給与水準についても外部労働市場を意識している。そのため、職務基準の給与制度・運用には、ポストの職務・職責と給与等級が一致していることのみでなく、報酬水準そのものが外部労働市場との比較の中で適切であることも求められる。人材確保の観点から、ポストの職務・職責に対応した職務の級が職員に適用され、報酬水準が民間企業などの外部労働市場との比較の中で見劣りする状況に対応する必要がある。

そして、こうした実力本位の人事管理を徹底していくためには、納得性の高い人事評価も伴っていなければならない。

人事評価の結果により、抜擢・登用する候補者を能力面でスクリーニングした上で、ポストに求められる適性を有する者を機動的に配置することが職務基準の人事運営の大前提である。民間企業における評価の取組を参考にしつつ、メリハリと納得性のある人事評価の運用を実現することが職務基準の人事運営の実現に不可欠である。

## (2) 職務基準の給与制度・運用の実現に必要な人事運営

職務基準の給与制度・運用を、本府省を中心に政策の企画や立案、高度な調整等を担う国家公務員の人事管理に実装していくためには、これらの国家公務員を対象とする人材マネジメントを、新しい制度・運用に合致する人材マネジメント（以下、「職務基準の人事運営」という。）へと転換しなければならない。

具体的には、

- ・ 職員が配属された部署・ポストが達成すべき役割について入念に説明すること
- ・ 職員に期待する業績・達成度を上司と部下とで明確にすり合わせる
- ・ 人事評価に当たっては具体的な評価事実に基づき納得感のある説明を行うこと
- ・ 職員の育成につながるよう人事評価結果をフィードバックすることが重要である。

また、こうした一連の職務基準の人事運営が定着するよう、そのための指針をM V Vと合わせて一体的に具体化・言語化する必要がある。組織として求める方向性や重視する価値は府省ごとに異なるため、職務基準の人事運営のための指針は府省ごとに策定することが望ましい。

さらに、職務基準の人事運営を実現する責任を持つ立場にある幹部・管理職員のマネジメント状況を可視化するサーベイを行い、その結果の活用状況を組織内で開示することが必要である。これにより、マネジメント行動の更なる改善を促すとともに、組織全体として、マネジメントスキル向上を図る組織文化を醸成することが重要である。

以上のように、まずは特定の職務・職域の国家公務員について、等級・報酬・評価に関するパッケージでの一体的な見直しを行い、職務基準の給与制度・運用を実装していく必要がある。

## II 新時代の人事管理を実現するための具体的施策

Iで述べた課題解決に向けた対応の方向性の下、当会議としては、1. 国家公務員としての使命感を持って意欲的に働ける公務、2. 年次に関係なく実力本位で活躍できる公務、3. 働きやすく成長を実感できる公務、4. 優秀な人材を惹きつけ、選ばれる公務という4つの観点から、以下のとおり具体的な施策を提言する。

### 1 国家公務員の行動規範の策定

#### 【全職員を対象／本提言後直ちに】

今後、これまでも増して多様な人材が公務で活躍することが見込まれる中、組織パフォーマンスの向上につながるよう人的資本の価値を最大化するためには、組織と職員の業務遂行双方における目的や方向性が一致することが不可欠である。したがって、職員が仕事をするに当たって判断のよりどころとなり、自身の仕事を意義づけ、国民からの信頼の下に円滑な公務運営を行えるよう、国家公務員に共通して求められる行動を明確にすることが必要となる。しかし、これまではこうした行動が分かりやすい内容で言語化されていたとは言えない。

こうした状況を踏まえ、当会議では、全ての国家公務員が職務を行うに当たって常に念頭に置くべき基本認識を言語化し、共通して求められる行動の指針となる「行動規範」を策定することが適切と考え、定めるべき内容を第9回及び第11回会議で議論した。この結果、「全体の奉仕者」(憲法第15条第2項)として国家公務員に求められる行動規範を分かりやすく言語化することが適切であるとの結論に至った。具体的には、①国民を第一に考えること、②中立で公正な公務運営を意識すること、③根拠に基づいた客観的判断を行うことの3つの要素を中核的なものとして検討した。

このような議論の結果、「国家公務員行動規範」として望ましい内容を次のとおり提言する。



【国家公務員行動規範】

- ① 「国民を第一」に考えた行動
  - ・ 国を支える国家公務員としての使命感の下、国民を第一に考え、志と意欲を持って誠実に行動する
  - ・ 確かな行政サービスを提供し続けるため、限りあるリソースを効果的に活用し、最大のパフォーマンスを発揮する
- ② 「中立・公正」な立場での職務遂行
  - ・ 特定の個人や組織など一部の利害を偏重せず、中立・公正な立場で職務を遂行する
  - ・ 行政に対する多様なニーズや様々な立場があることを理解し、広い視野を持って職務にあたる
- ③ 「専門性と根拠」に基づいた客観的判断
  - ・ 国民からの信頼が得られるよう、常に透明性の高い行政運営を意識した上で、根拠に基づいた客観的判断を行う
  - ・ 知識を深め、スキルを磨き、行政のプロフェッショナルとしての誇りと責任感を持つ

人事院には、速やかに「国家公務員行動規範」を定めることを求める。また、当該行動規範の内容を実効あるものとするため、人事院は、本府省・本府省以外を問わず、国家公務員に対して周知・啓発を行うとともに、各府省でもM V V等の制定・見直しを行う際には当該行動規範をベースとするよう求めることなどを通じて、職員に浸透させていくことを期待する。

## 2 職務基準の給与制度・運用

### (1) 「等級・報酬・評価」の一体的な改革

公務において実力本位の人事管理を進めていくためには、採用の種類や年次に縛られず、幅広い人材から弾力的な登用や抜擢を行いやすくなるように等級・報酬・評価の在り方を一体的に見直していく必要がある。

具体的に見直すべき事項は以下のとおり。

#### ① 等級・報酬

##### i 職務の難易度・責任が厳格に対応した等級制度

###### 【特定の職務・職域を対象／本提言から5年以内を目途】

昨今、民間企業でも、職務基準の給与制度・運用への移行・転換を図る動きが見られる。組織によって問題意識・事業環境が異なるため、様々なバリエーションがあるが、職務基準の給与制度・運用の基盤となるのは担う職務を明確化することである。

##### ○ 職務分析・評価の手法による給与等級の見直し

担う職務を明確化する手法である職務分析・評価により、公務内

のポストの職務価値と等級との対応について検証を行い、公務の特性も踏まえて給与等級を見直すべきである。

既に、人事院において一部ポストを対象に試行的に職務分析・評価を実施し、職務価値が同等の民間企業のポストの報酬水準と比較が行われている。こうした取組を他府省にも広げていくことを期待する。

○ **職務基準の給与を実現するための制度・運用の見直し**

幹部・管理職員を中心に、政策の企画立案や高度な調整等に関わる職員層は、現行制度以上に職務との結びつきが強い給与体系に移行することを目指すべきである。一方、非管理職員については、現行の給与体系を前提としつつも、優秀な人材を確保するため、採用の種類や年次に縛られない人事管理を進展させることが必要である。

ii **外部労働市場と比較して見劣りしない報酬水準**

職務基準の給与制度・運用は、ポスト間の相対的なランク付けの妥当性の検証に資するだけでなく、実際に支給されている給与水準が外部労働市場で競争力のあるものとなっているかどうかの検証(ポストごとの給与水準の妥当性の検証)にも有効である。

○ **外部労働市場を考慮したポストごとの給与水準設定**

・ **職務分析・評価**

【特定の職務・職域を対象／本提言から5年以内を目的】

給与水準などが外部労働市場と比較して大きく乖離していると考えられる幹部職員・管理職員の給与は、職務基準の人事運営を行っていくことを前提に、職務分析・評価をベースとし外部労働市場と比較して見劣りしない水準に引き上げるべきである。その際、国民の理解を得ていくためには、職務内容をできるだけ明示的に開示し、メリハリのある客観的な評価を前提とした人事運用の結果、職務に見合った報酬を受けるとしななければならない。

また、将来的には、民間企業の動向や幹部・管理職員の職務基準の人事運営の定着状況も踏まえつつ、幹部・管理職員への育成期間でもある課長補佐等の給与も、職務の難易度・責任を基準とする度合いを強めていくことを考えていく必要がある。

・ **官民給与比較手法の見直し【全職員を対象／来年度目的】**

公務全体の人材確保のためには、国家公務員全体の給与水準の在り方、特に現行の官民給与比較手法も見直す必要がある。昨年の公務員人事管理に関する報告でも言及があるように、官民給与の比較対象を見直すべきである。

具体的には、現在50人以上とされている官民給与の比較対象と

なる企業規模について、少なくとも従前の100人以上に戻すべきである。特に、政策の企画立案や高度な調整等に関わる本府省職員については、その業務の困難性や特殊性、採用において競合する企業規模などを詳細に分析・評価した上で、それらの職務と類似する職責を担う民間企業の職種・職位を特定し、より実質的な比較が可能となる手法を構築すべきであり、それに向けて、少なくとも1,000人以上の企業と比較すべきである。

・ **現行の給与体系の抜本的見直し**

**【全職員を対象／本提言から5年以内を目途】**

社会経済情勢の変化に対応して諸手当の体系を抜本的に見直す必要がある。

また、人材確保が非常に困難な高度の専門性を有する人材（高度専門人材）は、現在よりも高い俸給水準が設定可能となるよう、法令の見直しなどが必要である。

こうした国家公務員の報酬水準については、専門家からの意見等も聴取しながら、その課題解決に取り組むべきである。

iii **当面の課題対応(室長級昇任時の給与、役職段階と職務の級の対応)**

**【全職員を対象／来年度目途】**

ここまで述べてきた職務基準の給与制度・運用は、職務分析・評価の研究に相応の時間を要するため、これと並行して、喫緊に解決しなければならない当面の課題への対応を速やかに進める必要がある。

具体的には、

- (a) 課長補佐級から室長級に昇任・昇格した際に年収ベースで給与が下がるケースが少なくないこと(初任管理職の給与水準の問題)
- (b) 上位の役職段階に昇任したにもかかわらず、給与等級がそれまでの役職段階のままといった運用があること(職務の級の決定における職能的運用の問題)

といった足下の問題の解消が挙げられる。まずは、在級期間表を廃止するなど、現行の給与制度の枠組みで可能な限り早急に対応する必要がある。その際、予算制約を前提としつつ、各府省の裁量による級別定数の柔軟な運用を確保する必要がある。

なお、(a)の課題への対応としては、職務給原則との整合性を確保することを前提として、実労働時間だけではなく職務の重要性や業務の特性をメルクマールとして妥当性のある給与水準とすることが求められる。

## ② 納得感があり成長へとつながる評価

### i 人事評価制度と運用の現状把握

#### 【全職員を対象／本提言から3年以内を目途】

職務基準の給与制度・運用を推進していくためには、能力・実績に基づく人事管理の原則を徹底させることが不可欠である。その前提として、人事評価結果が登用や給与処遇の根拠や納得性を十分担保し得るだけの精度を備えることが必要である。

令和3年3月に人事評価の改善に向けた有識者検討会(内閣人事局)から出された報告書によると、「人事評価においては、人事評価が人材育成やマネジメントに活用されている実感に乏しい」、「一部の評語が大きな塊となり、識別性が弱く活用しにくい」、「人材育成やパフォーマンス向上につながらない煩雑・非効率な作業や人事管理への使いにくさ」といった課題が示され、令和4年10月にはこれまで5段階だった評語区分を6段階にするなど、制度的な改善が図られた。一方で、人事評価を実際に運用していく主体は各府省であり、その運用が改善されなければ、人事評価結果が登用や給与処遇の根拠や納得性を十分担保し得るだけの精度を備えるものとはならない。まずは、内閣人事局で評語の分布状況等を調査し、人事評価制度の見直しの効果検証を行うことが求められる。

### ii 昇任時における評価の実効性向上

#### 【特定の職務・職域を対象／本提言から3年以内を目途】

実力本位の人事管理を徹底するためには、最適な人材をタイムリーに配置できる仕組みの整備が不可欠である。このような配置を実現するため、登用候補者を適切に確保できるようにすることが必要である。

また、登用された者がそのポストで能力を発揮できなかったような場合に、元の役職段階へと戻すことができる柔軟な運用をしていくことも必要である。現行制度でも、原則として昇任後の6ヶ月間は条件付きでの昇任期間となり、その後の人事評価結果により正式な昇任の可否が判断されるが、その際に昇任不可となるのは極めて稀である。今後、実力本位の人事管理を定着させていく上では、条件付昇任期間を現在よりも長くするなどして、昇任の可否の判断をより実効的に行えるようにしていく必要がある。

### iii 評価運用の改善【人事院職員を対象／来年度目途】

納得感があり、職員が働きがいと成長実感を得られる人事評価の実現は喫緊の課題である。そこで、現行制度下でも実施できるものは、幹部・管理職員への更なるマネジメントトレーニングと併せて、上記 i の効果検証の結果を待つことなく、まずは人事院において試行すべきである。



具体的には、

- (a) 評価期間の期首における目標設定の明確化と期末評価前の評価事実の事前確認
- (b) 同じ部局の評価者同士が評価結果の意見交換と調整を行う評価者会議の開催
- (c) 評価者が評価業務を適切に行えるよう被評価者数を適正化
- (d) 評価者の多面観察(マネジメントサーベイ)の状況を可視化し幹部・管理職員のマネジメントスキル向上に活用

などは、まず、人事院において令和7年度から試行的に実施し、好事例や改善点を内閣人事局と連携して各府省に展開していくべきである。

さらに、人事評価結果と給与上の考課査定結果を連動させていくことで職員の納得感を高める必要があることから、人事院の行う試行において、メリハリある人事評価が行われるよう取り組むことを求める。その一環として、例えば民間企業で行われているように、評価結果の分布の目安を設けることなども検討すべきである。

## (2) 基盤となる環境の整備

今後の公務の人材マネジメントで職務基準の人事運営を実現するために求められる制度・運用の方向性は前述のとおりである。しかしながらこうした給与制度があっても、基盤となる環境が整備されていなければ、実際の運用につながらない。そのため、運用を確実に実行するために必要な基盤として講ずべき施策を述べる。

### ① 組織・人材戦略と職務基準の人事運営のための指針の策定

#### 【全職員を対象／本提言から3年以内を目途】

行政課題が複雑・高度化する中、各府省には、今後集中的に先行して取り組むべき政策領域を特定し、その戦略の実施を担う組織を戦略的に構成・運営していくことが求められる。そのため、各府省において、組織として求める方向性や重視する価値、自府省の今後の業務領域の展開等を見据えながら、当該事業展開を踏まえた人材ポートフォリオ(今後の事業戦略の実現に必要な人材の質的・量的な構成を明らかにしたもの)を念頭に置いて、今後どのような人材がどのくらい必要となるか、組織が現在有している人材との差をどのような手段で埋めるのか(新卒採用や経験者採用により埋めるのか、あるいは育成や人事異動により埋めるのか)、といった人材の確保・育成戦略を明確にしていくことが必要となる。

また、各府省が新しい人材マネジメントを確立していくためには、I3(2)で述べた上司と部下の緊密なコミュニケーションの必要性、マネジメントサーベイによる幹部・管理職員の実効的なマネジメント力の養

成などを具体的に言語化した職務基準の人事運営のための指針を策定することが重要である。

## ② 人事管理におけるデジタルツール活用

### 【全職員を対象／本提言から3年以内を目途】

若年層を中心に自律的なキャリア形成等に対する意識が変化しており、育児や介護など様々な個別事情を持つ職員への対応の必要性も増しているなど、組織運営の前提となる環境は大きく変容している。今後、人手不足の深刻化に伴い労働市場が更に流動化し、また、SNSや転職サービス等を通じて容易に外部の雇用環境を知ることができる環境下において、職員個別の状況にきめ細かく配慮しながら組織を運営できなければ、優秀な人材を確保していくことはできない。

したがって、各府省の人事担当部署には、人材ポートフォリオとの整合を意識しながら、職員個別の状況を細かく動的に把握し人事管理に生かす努力も求められる。その際、職員の経験や保有スキル、キャリアに関する意向等をデータ化し、いわゆるタレントマネジメントシステムのようなツールに蓄積して活用することが重要である。このような人事管理におけるデジタルツールの活用の重要性や府省等共通の人事関連システムの整備は、「デジタル社会の実現に向けた重点計画」(令和6年6月21日閣議決定)でも言及されている。人事院、内閣人事局、デジタル庁には、この閣議決定を踏まえ、連携して人事管理におけるデジタル活用を積極的に進めることを求める。

## (3) 公務全体に及ぶ効果

上述のように本府省を中心に政策の企画や立案、高度な調整等を担う国家公務員を対象とする施策を展開していくことを通じて、公務全体に次のような効果が及ぶことが期待される。

職務基準の給与制度・運用が徹底されるようになれば、各府省内のポストが担う役割、その役割を果たすために必要なスキル等の言語化が進展することとなる。その結果、人材確保でアプローチする範囲を各府省内から府省間、さらには公務部外にも広げやすくなり、厳しい人材確保の状況の改善の一助となると考えられる。特に、高度専門人材が必要となるポストなど担う職務や役割が比較的明確なポストは、外部労働市場での競争力の視点も踏まえた給与水準を設定することで、民間人材等の採用を現行より円滑に行うことも可能となる。

こうした人事制度・運用面の改善にとどまらず、民間企業経験者や公務員経験者など多様な人材を取り込んでいく開放的な組織文化を公務で醸成していくことも重要である。

### 3 職員の意欲を高め成長を実感できる公務の実現に向けた環境整備

#### (1) 魅力ある勤務環境

##### ① 業務改善と長時間労働の是正

【全職員を対象／本提言から5年以内を目的】

##### ○ デジタル技術の活用を含めた業務の効率化

国家公務員全体の勤務環境を魅力あるものとするためには長時間労働の改善は喫緊の課題である。

まずは、生産性を向上するための業務プロセス改革やDXの推進といった業務効率化、業務量に応じた柔軟な人員配置に努めるべきである。デジタル技術の活用による業務効率化は、デジタル技術では代替できない業務に対してより多くの人員を充てることを可能とし、組織パフォーマンスの向上にも資すると考えられる。その際には、業務遂行の実情に応じ、AI等の最新技術を活用していくべきである。

##### ○ 必要な人員の確保

公務の現場では、採用の困難化などにより、必要な人員を確保することができず円滑に業務を遂行することが困難な状況が生じている。今後、生産年齢人口の減少により人材を確保することが更に困難となっていくことが見込まれる中では、業務量に応じて必要な人員を確保できる環境を整備するとともに、ワークライフバランスのとれた働き方を拡充し、様々な事情に直面する人材が公務で働き続けられるようにすることが人材の確保において極めて重要である。このような働き方改革や業務見直しを推進するための人員の拡充の検討が政府においてなされることが求められる。

##### ○ 長時間労働の是正

業務効率化のため、公務部内の人材マネジメントを徹底するなどにより、長時間労働もやむを得ないとする職場風土や職員意識を抜本的に切り替えることが求められる。その上で、他律的な業務として挙げられることの多い国会対応は、行政府における改善を一層進めるとともに、速やかな質問通告やオンラインによる質問レクなどデジタルツールを利用した質問通告の推進等、立法府でも一層の改善が求められる。

##### ② 時間に縛られない働き方の推進

【全職員を対象／本提言から3年以内を目的】

##### ○ 柔軟な働き方の更なる促進

価値観が多様化している今日、個々の職員の事情に合わせて可能な限り柔軟に働き方を選択できるようにすることが重要である。例えば、男性国家公務員の育児休業の取得が近年一般的となってきたように、介護のための休暇、フレックスタイム制なども広く活用されるよう、職場環境の整備に取り組む必要がある。

○ **短時間勤務の拡大**

様々な事情を抱えながらも職員が継続して活躍していくためには、フルタイムを前提としない勤務を拡大するための部分休業・休暇や短時間勤務などの制度の対象を育児や介護などの事情がある職員に限定することなく、一般の職員にも事情を問わず拡大すべきである。なお、その際には、多様な勤務形態の職員が担っている業務量がフルタイムの職員の業務量の何人分に相当するかを勤務時間ベースで把握し、それに基づいて実員を管理するFTE (Full-Time Equivalent) の考え方を我が国でも研究すべきと考える。

○ **裁量勤務の導入**

一定の自律性をもって業務を行うことができるポストや一部に他律的な業務が含まれていてもそれを明確に切り分けられるポストは、総労働時間の多寡ではなく、アウトプットによって仕事を評価する仕組みが考えられる。現在、一部の職員に適用が認められている裁量勤務制も参考とし、健康確保にも留意しつつ、職員が自律的に働くことができる枠組みを整備すべきである。

③ **場所に縛られない働き方の推進**

【全職員を対象／本提言から3年以内を目途】

○ **テレワークの更なる活用**

近時の人材確保に際しては、働く場所も可能な限り自律的に選択できることが重要である。フルリモート勤務を含めたテレワークの更なる活用について、幹部・管理職員が自ら業務の在り方や方法を見直すことなどにより推進すべきである。なお、現在、テレワーク勤務が難しいとされる職種・職域では、どうすればテレワークが可能となるかという視点で更なる検討を行うべきである。

○ **転勤の在り方の見直し**

ワークスタイルやライフスタイルが大きく変わるような転勤の必要性を改めて見直すべきである。転勤を伴う人事異動は、育児や介護など個人の置かれた事情を最大限斟酌する必要がある。それでも必要不可欠な転勤に対応する職員に対しては、十分な金銭的インセンティブや組織的サポート体制を整えるべきである。また、ライフステージごとに、転勤のない働き方が選べるような制度・運用を導入すべきである。

④ **ハラスメントの根絶を始めとした Well-being の実現**

【全職員を対象／本提言から3年以内を目途】

○ **ハラスメント防止対策の徹底**

ハラスメントの根絶を始めとした Well-being の実現は不可欠である。近年、人事院が受け付けた常勤職員の苦情相談のうち相談内容と



して最も多いのはハラスメント関係である。今後、人材マネジメント改革を進める上では、上司からのパワー・ハラスメントの防止・根絶は一層の徹底が求められるものであり、パワー・ハラスメントが重ねて認定された場合には、幹部職員・管理職員としては不適格であるとの判断をすることが求められる。

また、国家公務員は国民全体の奉仕者であるという位置付けから、業務で対峙する関係者からの質問や苦情に丁寧に対応する必要があるが、業務の範囲を明らかに超える過度の要求等があった場合には、職員に大きな負担がかかることになる。カスタマー・ハラスメントの防止の必要性を人事院規則等に明記するなど、積極的に職員を保護する取組を進める必要がある。

### ○ 勤務間のインターバル確保の徹底

Well-beingの実現にとって、職員の健康管理はその基盤となることから、休息や生活の時間の確保につながる勤務間のインターバルの確保をより実効的なものとしてできるよう一層の取組を進めるべきである。

今後、官民の間で人材交流が進んでいくことが見込まれる中であっては、多様な人材が公務に魅力を感じられるよう、公務の役割を適切に果たす前提の下で、働き方を必要以上に管理するのではなく、勤務時間・休暇などの制度を柔軟化し、民間労働法制に近づけていくべきである。

## (2) 働きがいと成長実感を得られる環境

### ① 自律的なキャリア形成の支援

【全職員を対象／本提言から3年以内を目的】

#### ○ 人事の納得感の向上

若年層のキャリア意識が変化し、自身のキャリア形成に対する関心や、きめ細かな人事上の対応へのニーズが高まっている。公務でも、納得性のある人事評価と適切なフィードバックによる育成、具体的には職員の具体的な行動に対する指導・助言を行うことなどが求められる。また、人事配置は、組織・人材戦略に沿って、キャリア形成支援の観点も十分に踏まえて行うことを前提に、人事担当部署が職員の希望を可能な限り尊重するよう努めるべきであるが、希望しない部署やポストへ異動しなければならない職員に対しては、その人事に対する考えや配属理由を丁寧に説明していくべきである。

#### ○ 組織内や府省間の公募推進

主に課長補佐級以下の職員の育成の観点から、職員が希望するポストに応募することが可能な組織内公募や府省間の公募による異動を活性化することにより、職員自らが希望する仕事に自らの意思でチャレンジできるような環境を整備することが必要である。特に本人の希望やマッチングが重要となる他府省等への出向や官民人事交流派遣

の際には、部内公募で候補者を選定するなど、本人の意欲を重視した人事を目指すべきである。

○ **休業からの職場復帰支援**

育児休業等により、やむを得ない事情で自身のキャリアを一時的に中断せざるを得ない職員も少なくない。当初思い描いていたキャリアを諦めることのないよう、本人が希望する場合には、その後の仕事への復帰をスムーズにする観点から、例えば、休業中でも業務上の情報にアクセスできる環境を提供するなど職場とのつながりを保ち続けられるような工夫をしていくべきである。また、復帰後の本人の状況により、年次に関係なく実力本位で自身のキャリア形成にチャレンジできる環境の整備も重要である。

② **主体的な学びの支援【全職員を対象／本提言から3年以内を目途】**

○ **金銭的・時間的な学びの支援**

年齢問わず職員の自発的な学びを促進する観点から、公務における職務に有用な能力開発（資格取得等）のための金銭的補助の導入や、自ら学びたいことを選んで研鑽する機会を充実する自己啓発等休業の対象範囲を拡大するなど、職員の主体的な学びを支援すべきである。また、こうした自発的な学びにより身につけたスキルや経験などを公務に還元したことを評価することも重要である。

○ **兼業・副業経験の後押し**

職務の公正な執行や公務の信用等を確保した上で、業務や職員の健康に支障のない範囲で兼業・副業を認め、自発的な公務外での経験を後押しするとともに、兼業・副業ができないと受け止められることが人材確保の障壁とならないようにすべきである。

こうした国家公務員としてのキャリア開発支援について着手できるものから実施するとともに、幹部職員・管理職員が部下職員の主体的なキャリア形成の必要性の理解を深め実践するための研修等を充実していく必要がある。

4 **優秀な人材を惹きつけ、選ばれる公務にするための取組**

(1) **優秀な人材をより惹きつけられる採用スキームへの見直し**

【全職員を対象／本提言から3年以内を目途】

○ **採用試験の在り方の見直し**

人事院が行ったアンケート調査によると、学生が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」を挙げる者が最も多かった。その背景には、国家公務員の処遇や業務の他律性が、国家公務員独自の採用試験の準備に要するコストに対して見合わないとの考えがある。したがって、採用試験が国家公務員制度の根幹である

情実任用の排除や官職の国民への公開平等を支える重要な仕組みであることを前提としつつ、国家公務員を志望する者にとっては受験しやすく、各府省の採用活動にとっても実効的な採用試験の在り方を考えていかねばならない。

○ **総合職試験「教養区分」の実施拡大**

当面の対応策としては、現在進めている総合職試験「教養区分」の受験機会拡大に加え、試験全般に関して、受験者数の拡大につながる試験科目の構成とする方向で見直していくべきである。

○ **CBT方式（オンライン試験）の導入**

民間企業ではオンラインでの適性検査などが一般的となる中で、国家公務員採用試験でも、全国のテストセンターにおいて一定の期間内で受験できる手法を導入していくべきである。これにより、国家公務員採用試験が年に一回の一発勝負の試験ではなく、年に複数回の受験が可能となって、実質的な採用の通年化につながることであり、志望者の獲得と各府省の採用ニーズを同時に満たすことが可能となる。なお、採用試験の見直しを進める際には、技術系の職種を始め公務部内の育成プロセスだけで獲得することが難しい専門的な能力や特性を採用時に適切に検証しなければならないことにも留意する必要がある。

○ **インターンシップを活用した採用の推進**

実際の職場にマッチした優秀な人材、例えば人材確保が困難な技術系人材などを誘致しやすくするため、インターンシップを拡大するとともに、民間企業の活用状況を踏まえ、採用試験や選考採用のプロセスで活用すべきである。

○ **地元志向のニーズに対応した採用**

生まれ育った土地で働きたい、一定の地域内で働きたいとの意向が若年層に広がっている。このようなニーズに対応するため、現在より転勤可能性が低い採用スキームを導入する必要がある。

○ **経験者等の採用プロセスの簡素化**

採用したい特定の候補者（例えば、退職した職員のうち、専門的な能力とスキルを必要とする職務にかつて従事していた者など）が存在する場合などには、情実や縁故による採用とならないよう人事院が公正性を担保する一定のルールを策定した上で、採用プロセスを可能な限り簡素化し、公務員経験者や民間企業経験者などを採用しやすくしていくべきである。

**(2) 公務の魅力の向上と発信【全職員を対象／来年度目途】**

○ **戦略的な公務のブランディング**

採用戦略には、採用手法の改善のみではなく、公務の魅力の向上と発信にも力を入れていくことが求められる。公務職場に対するマイナスのイメージを払拭するとともに、職務内容の魅力や仕事で身につくスキル

を分かりやすく言語化するなどにより、国家公務員という仕事のブランディングを人材確保の観点から戦略的に行うべきである。

### ○ 人材確保につながる福利厚生の充実

宿舎の建設・改修、オフィス環境の整備・改善や転居の際の負担軽減などの福利厚生も志望者が魅力を感じる点である。その一層の推進を人事院や内閣人事局から関係府省に働きかけを行うなど、人材確保に効果的と考えられるあらゆる選択肢を可能な限り民間企業に劣らないものとしていくよう努める必要がある。

## Ⅲ 提言内容の実現のために

当会議では、公務における人材確保の危機を踏まえ、一人一人の職員を尊重し、その能力が最大限に発揮されるように育成し成長を促す人的資本経営の発想に基づいた人事管理の在り方の改革を提言した。

この改革を実行し、危機を克服して公務の高いパフォーマンスを実現するためには、現状が危機的状況にあることを改めて認識し、危機から脱出するために発想の転換を図ることが必要である。

当会議としては、新たなパラダイムに基づいて、人事院・内閣人事局には改革のリーダーシップをとることを、また、各府省には、人事管理の現場において改革に挑戦することを期待する。

このような改革を進めていくプロセスにおいては、オペレーション中心の人事・給与業務を合理化し、事業戦略や組織戦略と連動した人事管理や、キャリア志向など職員個々に異なる状況も踏まえたきめ細かい人事管理の比重を高めていくことが有用である。各府省の人事担当部署のマンパワーが限られる中で、公務を支える人材の確保や育成に関する取組を着実に実施して実を挙げられるよう、人事院には、各府省を制度面・運用面から支援していくことが求められる。

### 1 各府省の人事管理実務の支援

人事院は、制度運用の適正性を確保しつつ、時代環境に即して各府省の異なる業務効率化に資するよう、例えば制度運用についてプロセスが情報システム上で完結するなど、デジタル技術を活用していくべきである。この前提として、例えば、給与や勤務時間、任用などの各種制度をユーザーにとって簡明なものとするとともに、各府省の裁量を一層拡大し、人事院による監査などの事後チェックを徹底することが必要である。

また、各府省における戦略的人事の支援、人事・給与関連のオペレーション業務の負担軽減のため、人事院が確保・育成した人事分野の専門性を有する人材を各府省に配置することなど、各府省の人事管理実務を人材面でも支援していくべきである。

人事院には、戦略的人事支援を行うために必要となる体制の整備、人的リ



ソースの確保が求められる。そのため、現在、人事院が行う各種事業の実施に振り分けている人的リソースを戦略的人事支援に投入できるよう、現行の組織、人事、業務遂行の在り方を見直していくべきである。

## 2 施策の進捗管理

本提言に記載した改革を確実に進めていくため、人事院には、速やかに各施策の工程表を作成した上で、取組の進捗状況を定期的にモニタリングし、その結果を公表することを求める。

また、国家公務員一人一人の意識の変革、ひいては行動の変革に焦点を当てることも重要である。人事院は、人事制度の見直しにとどまらず、制度の見直し後に各府省における制度運用の状況がどのように変化しているのか、サーベイ等を通じて継続的に把握していく必要がある。

## 3 人事院・内閣人事局のリーダーシップの発揮と連携強化

本提言で述べた個別の人事管理・運用は、各府省で取組を推進していかなければならないものも多い。人事院と内閣人事局はともに中央人事行政機関として、それぞれの役割に応じ、各府省の取組を後押しし、積極的に必要なサポートを行っていくことが求められる。

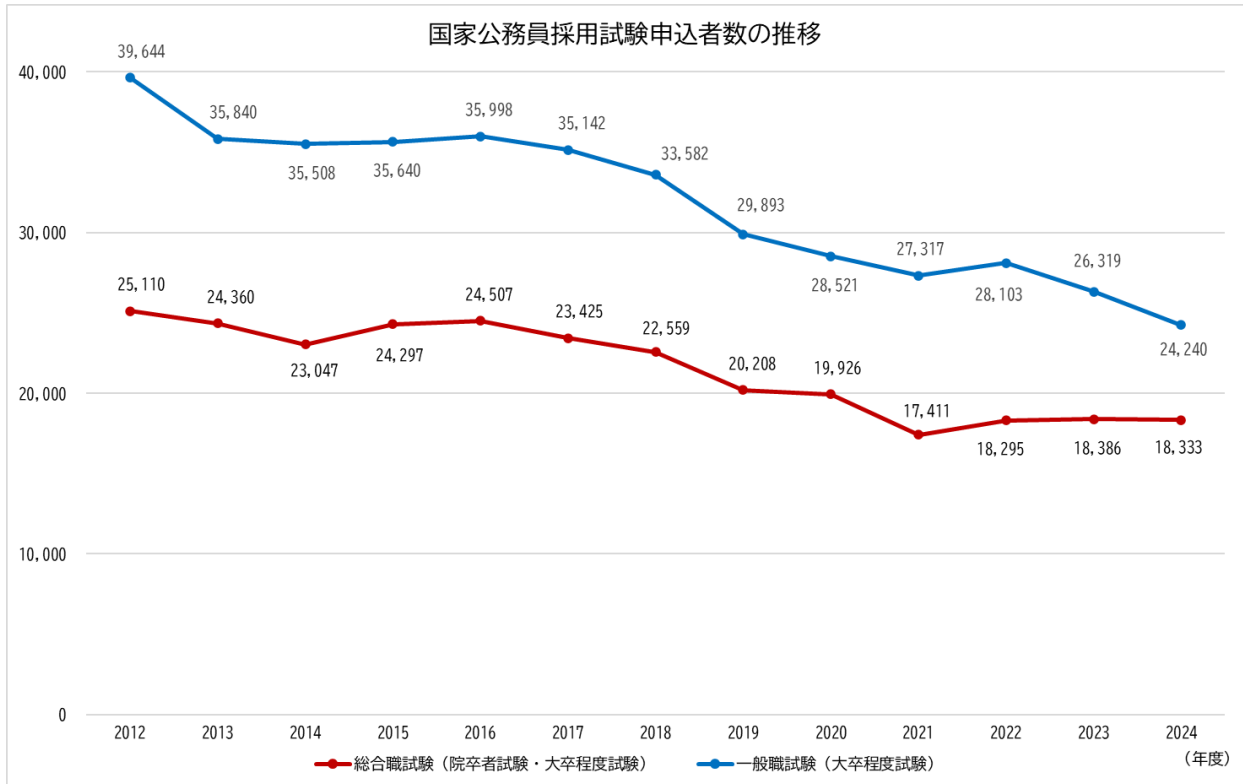
加えて、本提言で述べた新時代に求められる公務の人材マネジメントに必要な改革を進めていくため、例えば、内閣人事局が本提言に沿って政府としての取組方針を「人事管理運営方針」に盛り込むなど、今後、人事院と内閣人事局がそれぞれの役割に基づき一層連携して人事行政施策を推進していくことを望む。

以 上

# 人事行政諮問会議 最終提言

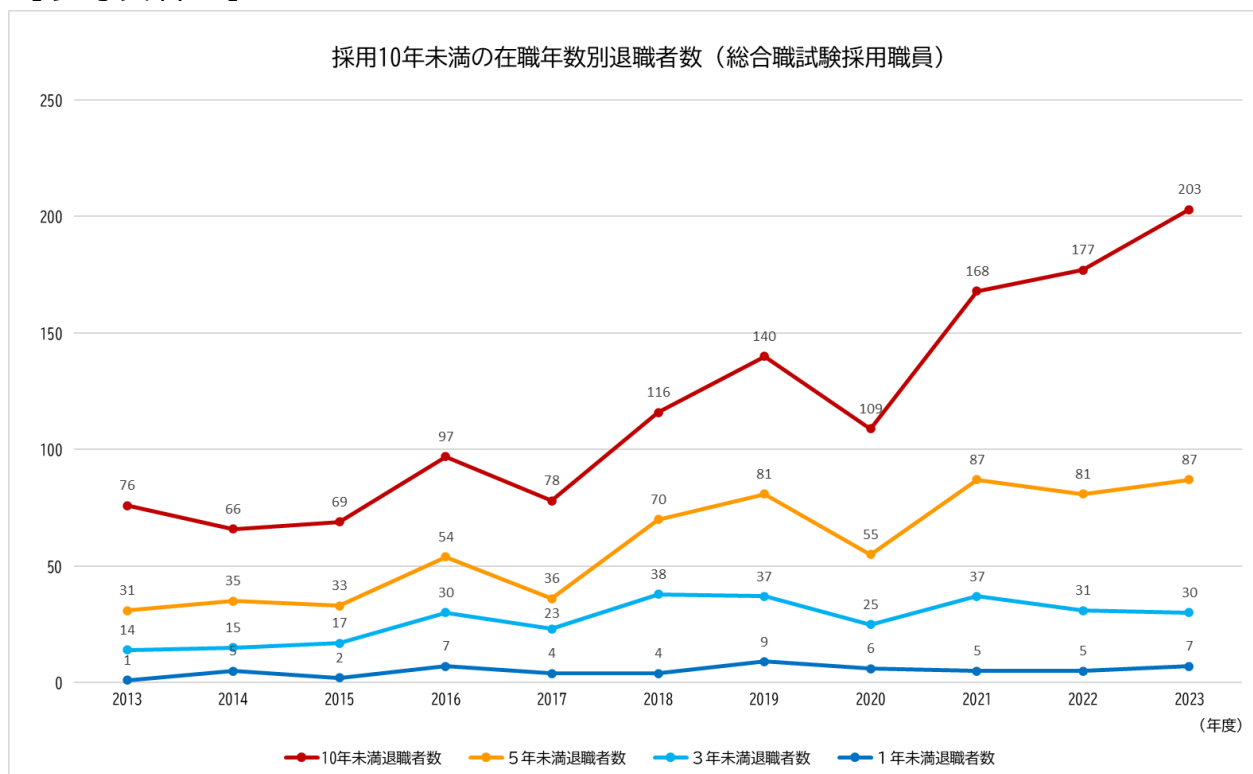
## 参考資料

【参考資料1】



※ 人事院（2024）『令和5年度 年次報告書』p.46及び人事院（2024）「2024年度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

## 【参考資料2】



注1：調査の対象は、総合職試験採用職員（人事院が行う総合職採用試験からの採用者のみ。旧I種試験名簿からの採用者を含む。）における2024年3月31日までの状況。

注2：採用後10年未満の退職者には、5年未満、3年未満、1年未満の退職者を含む。

注3：在職年数別の採用後1年未満には、例えば、2023年4月1日採用で2024年3月31日に辞職した者を計上。

※ 人事院（2024）「総合職試験採用職員の退職状況について」に基づき事務局において作成



### 【参考資料3】

- 他律部署において上限を超えて超過勤務を命ぜられた職員の割合（2023年度）  
（上限別で見た場合）

上限	割合 (概数)
1月100時間未満	7.8% (約5.9千人)
年720時間以下	6.9% (約5.2千人)
2～6月平均80時間以下	10.5% (約8.0千人)
月45時間超は年6回まで	12.5% (約9.5千人)

いずれかの上限を 超えた職員	16.0% (約12.1千人)
-------------------	--------------------

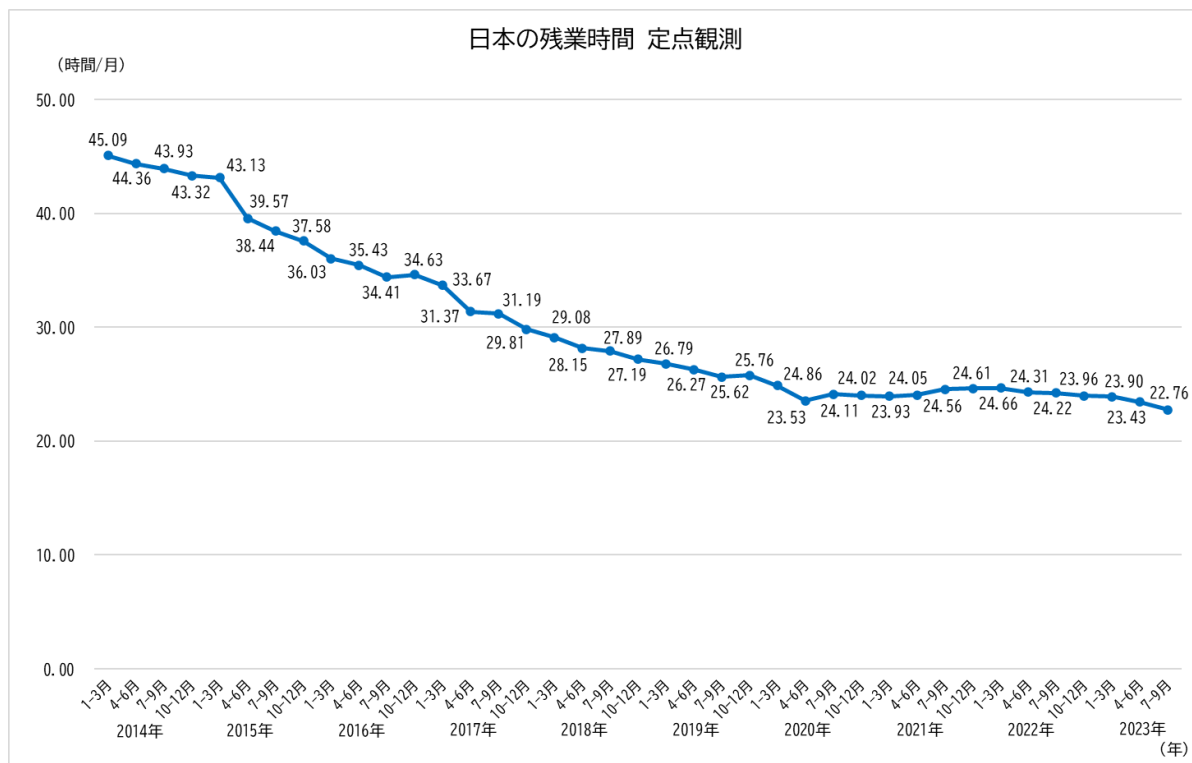
注1：「他律部署」とは他律的業務の比重が高い部署をいう。

注2：「割合」は他律部署の年度末定員の総数（約7.6万人）を100%とした場合のもの。

注3：上限別で見た場合の合計は、同一の職員が複数の上限を超えている場合もあるため、「いずれかの上限を超えた職員」の割合とは一致しない。

※ 人事院（2024）「上限を超えて超過勤務を命ぜられた職員の割合等について（令和5年度）（令和6年12月25日公表資料）」に基づき事務局において作成

【参考資料 4】



※ オープンワーク株式会社 OpenWork 働きがい研究所「日本の残業時間 定点観測」より作成

## 人事行政諮問会議 委員名簿

【座長】 もりた 森田 あきら 朗 東京大学名誉教授

【座長代理】 みねぎし 峰岸 ますみ 真澄 株式会社リクルートホールディングス  
代表取締役会長 兼 取締役会議長

あらき 荒木 たかし 尚志 東京大学大学院法学政治学研究科教授

こばやし 小林 ようこ 洋子 国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構  
(JAXA) 監事 等

みやじま 宮島 かずみ 香澄 日本テレビ放送網株式会社報道局解説委員

(座長・座長代理以外は五十音順、敬称略)

## 開催経過

### 第1回（2023年9月25日(月)）

- ・ 座長及び座長代理の選出
- ・ 諮問
- ・ 人事行政諮問会議運営規則の議決
- ・ 委員から問題意識の共有及び意見交換

### 第2回（2023年10月30日(月)）

- ・ 第1回会議の振り返り及び課題の整理案について
- ・ 国家公務員の在り方及び国家公務員に対する規律

### 第3回（2023年12月5日(火)）

- ・ 処遇も含めた、戦略的人材確保の在り方

### 第4回（2023年12月19日(火)）

- ・ 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

### 第5回（2024年1月23日(火)）

- ・ エンゲージメント向上につながる評価・育成の在り方

### 第6回（2024年2月28日(水)）

- ・ 経済産業省からのヒアリング
- ・ 国土交通省からのヒアリング
- ・ 公務員労働組合連絡会からのヒアリング
- ・ 日本国家公務員労働組合連合会からのヒアリング

### 第7回（2024年3月25日(月)）

- ・ 中間報告骨子（案）について

### 第8回（2024年4月22日(月)）

- ・ 中間報告（案）について



中間報告（2024年5月9日(木)）

第9回（2024年6月25日(火)）

- ・ 今後のスケジュールについて
- ・ 行動規範の明確化①について

第10回（2024年8月28日(水)）

- ・ 中間報告を受けた人事院における取組  
（令和6年人事院勧告・報告について）

第11回（2024年9月13日(金)）

- ・ 行動規範の明確化②について

第12回（2024年10月17日(木)）

- ・ 職務をベースとした人事制度・運用①について

第13回（2024年11月12日(火)）

- ・ 職務をベースとした人事制度・運用②について

第14回（2024年11月25日(月)）

- ・ 最終提言に向けた論点整理について

第15回（2024年1月14日(火)）

- ・ 最終提言の構成イメージ（案）①について

第16回（2025年2月4日(火)）

- ・ 最終提言の構成イメージ（案）②について

第17回（2025年3月10日(月)）

- ・ 最終提言（案）について

最終提言（2025年3月●日(●)）

## 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：2024年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、頑張っても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する必要。
- ・ 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ー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：2024年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：2024年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：2024年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