

未来を見据えた人事行政

「公務員問題懇話会を開催」

人事院は、毎年、全国各都市に総裁、人事官が赴き、国家公務員の人事行政をめぐる諸問題について、経済界、言論界、学界、労働界など各地域の様々な分野の有識者と率直な意見交換を行うとともに、国家公務員制度の理解を得ることを目的として、公務員問題懇話会を開催しています。

本年は、徳島市、仙台市及び岐阜市の三都市で開催し、働き方改革と勤務環境の整備、人材の確保・育成などの課題を中心に、公務員人事管理全般にわたり、中・長期的な視点も踏まえた総合的取組を進めていくことについて幅広く意見交換を行いました。

人事院では、これらの御意見・御提言を真摯に受け止め、国民からの期待に応えられるよう、人事行政の改善に努めていきたくと考えています。以下、本年の懇話会における有識者の御意見の概要を紹介します。

総務課

行ってほしい。

● 国家公務員の長時間労働は常態化しているが、超過勤務時間は公表されていないものよりも実際はもっと多いのではないかと。

● 資料作成などについて、公務は間違い

を犯してはいけないなどの理由で丁寧にやり過ぎ、余計な時間をかけ過ぎている。

● 特に霞が関では、いつ帰りいつ出勤するのか。通勤にも相当の時間を要しているのではないかと。新しい取組として勤務時間インターバルを導入してはどうか。

● 休憩・休息の取り方についても、しっかりと議論していかなければいつか問題が発生し、適切な行政サービスの提供が困難な状況になりかねないのではないかと。人事院には、恐れずに率先して新しい制度の導入に取り組んでいただきたい。

● 超過勤務の上限を設けることは必要であるものの、業務量自体が多くなっていることが課題であり、様々な効率化により業務量そのものを削減することや必要な人員の増員も併せて行わないと、職場内の混乱や不満の蓄積がより増していくと考えられる。また、長時間労働は、不祥事やハラスメントの温床になることが多いことから、その観点からも労働時間の縮減は必要である。

● 国家公務員の人員が減少している中、短時間で、少ない人と予算で多くの成果を求められるため、目の前の成果を上げること力を入れていこうという見受けられる。その結果、視野も考え方も非常に

働き方改革と勤務環境の整備

● 公務の取組は民間へ波及するし、公務が基準となって民間の働き方が引っ張られるので、公務が働き方の面で一足先に

狭くなるのではないか、心理的に追い立てられ、孤立感が増す一方で、相談できる人がいないのではないかなど、働く上での総合的な環境について大変心配している。



▲公務員問題懇話会の様子（徳島市）

● 過度な人員削減が、今般の新型コロナウイルス感染症対策業務や毎年発生する大規模災害に対応することが困難な状況を招いていると考える。仕事は減らず増える一方であり、現場では人手不足を解

消するために非常勤職員を増やすこととなるなど、悪循環を起しているのではないか。

● デジタル化を推進するためには、「仕事」と「作業」の部分を切り分けて考える必要がある。「作業」はAIに任せ、その上で少ない人材で「仕事」にもっと集中して取り組むことができるようになれば、やりがいが強くと感じられるようになるのではないか。

● 現在、職務はプロセスにより管理されている傾向が強いが、目的により管理することが大切であり、このような視点により働き方改革に取り組む必要があるのではないか。

● 公務における働き方改革に当たっては、ワークライフバランスの確保、多忙化の解消が課題である。このことを踏まえ、総労働時間短縮に向けて、厳格な勤務時間管理、超過勤務の縮減目標の設定など実効性のある具体策を講じることが重要である。

● ワークライフバランス、特に出産・育児をめぐっては、多様な施策を講じるべきである。不妊治療や育児休業の取得がしやすくなることは大変良いと思うが、一方で、育児休業を取らずに働きたい人

や育児休業を早めに切り上げたい人は、それを選べるようにしてほしい。

● 男性の育児のための休暇や休業の取得が進まないのは、制度よりも職場の意識の問題だとする指摘もある。公務が進めないと民間も進まない。公務が先行的に進めるくらいでいいのではないか。それが当たり前となるまで進めてほしい。

● 育児休業の取得等については、制度や仕組みだけではなく隣にいる人との関係も大事である。「どうぞ休んでください」「育児休業を取ってください」といった話ができる雰囲気や関係の構築が必要である。

● 不妊治療と仕事の両立に向けた取組や男性の育児休業取得促進策などについては、民間のモデルケースとなるよう、公務が率先して推進していく必要がある。また、そのようにすることが結果として優秀な人材を確保できる魅力的な職場になることにもつながるので、国として積極的に情報発信すべきである。

● パワー・ハラスメントについて、「自分が精神的な苦痛を感じていればパワーハラである。」という誤解がまだ多くあり、上司と部下それぞれの認識が同じ方向を向いていないことがよくあることから、

研修等を通じた認識のすりあわせが必要である。

● 公務のいわゆるカスタマー・ハラスメントへの対応は遅れていると感じる。国民に対して失礼のないようにしなければいけないと過度に思う職員が多いのではないか。公務員だからといって国民に過剰な対応をする必要はない。対応の際の決まり事（マニュアル）を作成してもよいのではないか。

● 職場での新型コロナウイルス感染症の感染防止対策は重要であり、職員の健康管理体制の充実、職場の安全衛生管理体制の確立、福利厚生の実施について、一層の推進を求めたい。特に、新型コロナウイルス感染症の感染が拡大する中、全ての職員に対してストレスチェックを実施すること、メンタルヘルスの対策に万全を期すことが重要である。

人材の確保・育成

● 志望者の減少を食い止めるためにも、官庁の過度な「付度」はやめるべきではないか。近年、森友問題での公文書改ざん疑惑、生活保護水準の引下げやアベノ

ミクスの効果が高かったように見せるために統計が操作された疑い等が、盛んに報道されている。国民のために働く公務員を志す若者が落胆し、志望先を変更することもあったのではないか。



▲公務員問題懇話会の様子（仙台市）

● 近年の国家公務員採用試験への申込者数の減少は、職場における長時間労働が原因ではないか。質の高い公共サービスの提供には適正な人員確保が重要であり、それが行政サービスの向上につながる

り、公務員志望者の増加にもつながっていくと考える。

● 国家公務員を志望しなかった学生へのアンケートの実施はとても良いことである。どうして公務が就職先検討の狙いに乗らなかったのかを確かめることが問題解決の入口になるので、そのアンケート結果は、施策に活かせるのではないかと期待している。

● 総合職試験で採用されるいわゆるキャリア職員は国内最大のシンクタンクの担い手であり、その応募者が減っていることについては危機感を抱くべきである。過労死ラインにあるような仕事をさせられていることから倦厭けんえんされているのではないか。

● 国家公務員の志望者の減少は、憂慮すべき問題である。今は、国家公務員にならなくても、民間企業に就職するとか、海外で働くとか、地方に帰るなど、選択肢が多様になってきている。また、官僚の仕事の醍醐味も感じられないし、国家公務員の不祥事が続いていて、官僚が国民から叩かれる対象となっていることから、国家公務員の魅力が相対的に減ってきているのではないか。

● 学生に対して「公務に対するイメージ

「ジ」を調査して、なぜ国家公務員が不人気なのか考えてほしい。学生に対して、様々な問題について、一つ一つ丁寧に対処することが必要である。また、新規採用時に調査するのは有効であると考えるので、是非実施してほしい。

● 国家公務員の場合、各府省で働いている先輩職員から、仕事のやりがいや楽しさの説明を受ける機会が少なく、学生にとって距離感がある。やりがい等を学生に伝える機会が増えれば、少しは違ってくるのではないかと。

● 未曾有のコロナ禍の中で、国民から批判を受けつつ、昼夜を問わず働いている公務員の姿を見てきたが、国家公務員は非常に残業が多い職場だと考えられてしまっているのではないかと。各府省の総合職志望者向けのホームページにおいても、一九時には帰宅し、趣味や家族との食事をする等理想的な働き方をしている状況が掲載されているが、実際はどのようなかと学生は考えてしまうのではないかと。就職を考える若者は、国家公務員が何をやっているのか、よく分かっているおらず、イメージだけで捉えているのではないかと。大学の説明会等で、「国家公務員がどんな仕事をしているのか」を明確に説

明していくことが大切である。

● 官民の人事交流を行うと、自分の所属府省の良さも悪さも分かってくるし、良い刺激になるので、もっと進めるべきである。



▲公務員問題懇話会の様子（岐阜市）

● 「公」に尽くすことを考えていくことが重要であり、また問い直すことも大事である。「公」の利益を考えるように、官僚になったときに誰もが抱いたはずの志をしっかりと育て、さらにやる気を起

こさせる。そういう人事システムが求められているのではないかと。

● 長年仕事を続けていることにより満足度が下がってくる世代の職員には、地方の社会人大学院などでの二年程度の就学チャンスを与えるのも良いのではないかと。視野を広げ、仕事を離れて大きな視点で考え直す機会にもなる。また、育児休業等で長期間職場を離れたために、仕事や能力の遅れが生じるのではないかと不安を感じている職員にも利用できるような仕組みを検討してほしい。

● 研修や官民交流等を通じて、高い志を持って国家公務員として勤務するよう教育してほしい。

適正な国家公務員の給与の確保等

● 人事院勧告に基づく給与改定については、民間企業との「給与の較差」を埋めるとというのが基本的な考え方だと思いが、公務は使命感や仕事の内容が民間とは異なる。給与改定の仕方についてもよく検討する必要があるのではないかと。

● 国家公務員の労働条件については人事院勧告等で決まるというやり方である

が、働く側の声がちんと届いているのか。人事院勧告で決まったからと言うだけでは職員の理解を得るのが難しい場合もあるのではないかと。

● 定年の段階的引上げについては、公務が率先して新しい制度を取り入れるべきである。週休二日制の導入時においても、公務が制度を導入すると、民間も追随し社会全体が変わっていった。

● 国家公務員の定年を段階的に引き上げる期間が一〇年間というのは長すぎる。

民間企業では七〇歳までの就業確保措置の努力義務があり、高齢者の中には、働きたい意欲がある人もいるし、働くことで活気が出てくる人もいる。高齢者が働かないと社会保障制度が成り立たないので、国家公務員については早く定年を六五歳とすべきである。

公務職場の魅力と課題

● やりがいについては、ワークライフバランスの観点も大切だが、現代の人はそれにプラスしてやりがいそのものを重視する傾向にある。自分の具体的な業務に照らして、この業務は誰の役に立ってど

のような結果をもたらしているのかという可視化、言語化して伝えて行くことが大事である。

● コロナ禍でも、国家公務員はきちんと働いているが、仕事ができたり前でも、失敗すると叱責される職業であり、伸びしろが見えにくい。近くにいる上司や同僚が褒めたり、認めたりしながら、若い職員のモチベーションを上げることが必要である。

● 組織として目標を作り、評価をするというPDCAサイクルによる組織マネジメントが導入されているが、その実施のため、多くの時間が費やれることとなり、その結果、地域や社会に対する貢献の時間が少なくなっているのではないかと。必要なことはやるべきであるが、こちらの方にウエイトがかかり過ぎてしまっているのか。また、よくトップダウンと言われるが、ボトムアップも大切であり、その方が組織が活性化化する。

人事評価制度

● 人事評価はもう少し簡素化すべきである。国家公務員は国民のために働くこと

が本務であり、内部の人事評価に手間をかけ過ぎて国民のために働くという本業にかかる時間が減ってしまうのは問題である。人事評価とは別に上司が部下と定期的に面談し、仕事の悩みや配属希望を聞いてあげることは必要である。

● 国家公務員の仕事の評価に当たっては、数値目標を義務づけるべきではない。行政が率先して取り組むべきものであっても数値目標にそぐわないものもある。また、業務をスクラップすることについても評価すべきであり、公務にしかできないものを評価すべきである。

● 民間企業は成果がはっきりしているのが評価しやすいが、国家公務員の仕事は評価しにくく、どのように評価していくかは難しい問題である。

民間企業との交流

● 国家公務員と民間企業との交流は、公務の制度やルールの知識を得るなど情報交換等の面で有意義な部分は多く、官民の交流をあまり制限することは、社会のためにならないのではないかと。

公務員問題懇話会の出席者

(敬称略、五十音順)

【徳島市】(令和3年6月29日開催)

喜多 三佳 四国大学経営情報学部教授
木下 一夫 徳島新聞社論説委員会論説委員長
永本 能子 オハナ法律事務所弁護士
西 泰宏 西精工株式会社代表取締役社長
吉野 泰甲 日本労働組合総連合会徳島県連合会副会長

(人事院) 立花人事官、事務総局審議官、給与局給与第三課長、四国事務局長

【仙台市】(令和3年6月30日開催)

加藤 仁 日本労働組合総連合会宮城県連合会副会長
栗原さやか 仙台あさひ法律事務所弁護士
藤崎三郎助 株式会社藤崎代表取締役社長
宮川 宏 株式会社河北新報社論説委員会委員長
吉田 浩 東北大学大学院経済学研究科教授、高齢経済社会研究センター長

(人事院) 古屋人事官、職員福祉局次長、人材局企画課長、東北事務局長

【岐阜市】(令和3年9月29日開催(岐阜市の会場と人事院庁舎(東京)との間をインターネット回線で結び、Web会議形式により開催))

青木 政浩 岐阜新聞社論説委員長
鈴木 慎 日本労働組合総連合会岐阜県連合会会長代行
富樫 幸一 岐阜大学地域科学部教授
松野 英子 たんぽぽ薬局株式会社代表取締役社長
山口 嘉彦 岐阜県経営者協会会長、株式会社エスライン代表取締役社長

(人事院) 川本総裁、給与局次長、職員福祉局職員福祉課長、中部事務局長