

## 公務員問題懇話会の出席者

(敬称略、五十音順)

### 【宮城県仙台市】(6月28日開催)

岩田<sup>いわた</sup>摩美子<sup>まみこ</sup> フォレストアップ法律事務所弁護士  
大黒<sup>だいこく</sup> 雅弘<sup>まさひろ</sup> 日本労働組合総連合会宮城県連合会会長  
西井<sup>にしい</sup> 英正<sup>ひでまさ</sup> 仙台経済同友会代表幹事、弘進ゴム株式会社取締役社長  
藤本<sup>ふじもと</sup> 雅彦<sup>まさひこ</sup> 東北大学総長特別補佐、大学院経済学研究科教授・地域イノベーション研究センター長  
古田<sup>ふるた</sup> 耕一<sup>こういち</sup> 株式会社河北新報社論説委員会委員長

(人事院)川本総裁、給与局次長、企画法制課長、東北事務局長

### 【茨城県水戸市】(6月21日開催)

内山<sup>うちやま</sup> 裕<sup>ゆたか</sup> 日本労働組合総連合会茨城県連合会会長  
笹島<sup>ささじま</sup> 律夫<sup>りつお</sup> 茨城県経営者協会会長、株式会社常陽銀行取締役会長  
清山<sup>せいやま</sup> 玲<sup>れい</sup> 茨城大学人文社会科学部法律経済学科教授  
田中<sup>たなか</sup> 美和<sup>みわ</sup> 美和法律事務所弁護士  
藤枝<sup>ふじえだ</sup> 智昭<sup>ともあき</sup> 株式会社茨城新聞社論説委員長

(人事院)古屋人事官、人材局審議官、給与局参事官、関東事務局長

### 【島根県松江市】(6月20日開催)

島田<sup>しまだ</sup> 一英<sup>かずひで</sup> 日本労働組合総連合会島根県連合会副会長  
中村<sup>なかむら</sup> 真実子<sup>まみこ</sup> 株式会社山陰合同銀行取締役監査等委員  
毎熊<sup>まいくま</sup> 浩一<sup>こういち</sup> 島根大学法文学部教授  
松村<sup>まつむら</sup> 健次<sup>けんじ</sup> 株式会社山陰中央新報社論説委員会論説委員長  
光谷<sup>みつたに</sup> 香朱子<sup>かすこ</sup> 松江あかつき法律事務所弁護士

(人事院)伊藤人事官、職員福祉局次長、人材局参事官、中国事務局長

## 公務員問題懇話会の様子



宮城県仙台市



茨城県水戸市



島根県松江市

### 人材の確保

#### 志望者の拡大について

国家公務員の仕事の内容や魅力が学生に十分に伝わっているのか疑問である。国家公務員の仕事には厳しい側面があることも説明した上で、矜持や誇りを持って国民にとって大事な仕事をしていると伝えていくことが重要である。

数十年前まではミッションや高い志を持って業務に取り組む国家公務員が多くいたと感じているが、近年、そのような者が減少しているのではないかと考えている。国家公務員は一人一人がミッションや高い志を持ち、行政面から日本を正しい方向に導く役割があると考えている。

総合職の申込者数の減少は、本当に問題なのか疑問である。楽観視はできないが、申込者数の増減で一喜一憂するのではなく、求められる人材の増減が本質的な問題であり、求められている人材が採れていれば問題ない。

民間では、求める人材を明確に提示しており、例えば情報通信業と製造業では求める人材像が異なっている。公務も同様に各府省によって求める人材が異なるのではないかと考えている。求める人材に受験してもらえるように働きかけることが必要。

学生が就職する際に重視するのは、「会社の事業内容」、「仕事の内容・やりがい」、「職場の雰囲気・人間関係」、「労働時間・休暇制度」、「仕事と家庭の両立への配慮」、「ハラスメント対策の有無」の順位が非常に高い。この結果を踏まえても、長時間労働は学生から敬遠される理由になっていると考えている。

国家公務員の「魅力」は、昔と変わってきている。国家公務員の仕事にやりがいを見いだしている学生は少なくないが、全国転勤に対して強い忌避感を持っている。また、自己成長できる職場かどうかを気にする学生も多い。

国家公務員は人事異動の範囲が広いため、例えば地域を限定して採用することを考えていくべきではないかと考えている。

学生にとって、自分をいかせる就職先が分かることが重要であるため、インターンシップを積極的に行ってはどうか。

国家公務員の業務内容を具体的にイメージさせ、魅力を伝えられるよう、優秀な若手職員がリクルーターとして大学等で活動してはどうか。

例えば、小・中・高校生といった若い世代にも興味を持ってもらえるよう、国家公務員の働きがいや魅力を積極的に発信する必要がある。

自由な発想を持つ人材を確保するという意味でも、カジュアルデーのようなものを設け、雰囲気作りから公務員のイメージを変えることも必要ではないか。

### 多様な人材の確保について

公務の公正性の確保に留意は必要だが、今後、官民間問わず人材流動性が高まることを前提に、国でも民間からの経験者採用に注力すべきである。また、任期付採用者の任期終了後に、任期のない職員として採用することも考えるべき。

即戦力の人材を確保する方法として、一度退職した職員を再び採用するカムバック制度の導入は一定の効果がある。

やむを得ず退職する者には、採用担保権のようなものを与え、元の職場に戻ってくるときに民間企業の経験を一〇〇分の一〇〇で給与に換算することを保証する制度を設けてはどうか。

国家公務員の配偶者が職員とともに転居する場合に、転居先の機関で配偶者を採用する人材ネットバンクを導入するのはどうか。

職員から友人、知人を紹介してもらい、採用を行うリファラル採用も効果があると思う。知人である職員から説明を受け、業務内容を知った上で働くこととなるため、有効な手段になるのではないか。

### 国家公務員の採用試験等について

これまでは高いIQ（知能指数）を持った人材が求められており、それに見合った採用試験となっているが、最近では、コミュニケーション

ン能力や対人関係、協調性などのEQ（感情指数）が重要となってきたため、採用においてもその点に留意する必要がある。

最終合格者に対して採用者数の割合が低いことが採用試験申込者数減少の一因となっているのではないかと。最終合格しても、各府省での面接で不採用となる者もいるとのことだが、せっかく難しい試験に合格したにもかかわらず採用されないということでは、受験しようというモチベーションが減少してしまう。

## 人材の育成

### 職場等での育成・支援について

若年層の志気向上に向けて、管理職が部下の話を聞いた上で、やりたいことをできる限り挑戦させてあげる環境を作ることが重要ではないか。

入社前に抱いていた仕事のイメージややりがい等について入社後にギャップを感じる、いわゆるリアリティショックが大きいと離職に至る確率が高いと言われている。これを防ぐため、「RJP（リアリスティック・ジョブ・プレビュー）」（仕事の良いところだけでなく、悪いところも事前に開示・説明すること）の手法を用いることも有効と考える。

自分の仕事が世のため人のためになっているという「働きがい」を実感できることが重要であり、その上で仕事に見合った給与等となっていることが重要。

公務職場は、民間にとって模範的な職場であるべき。職員一人一人をもっとしっかり配慮してマネジメントしてもらいたい。

研修について、基礎科目を学ぶことも重要であるが、民間では、より実務に近い実践的な研修の重要性が増しており、公務においても、より一層の工夫が必要ではないか。

### 女性の活躍推進について

女性活躍実現の観点から、人事評価の上位の評語別の男女比を分析するなど、あらゆる面で性別での分析を行うことが必要である。

## 人事管理におけるデータ活用について

人事管理は、デジタル化なしにはできない。昇任候補者の情報など、人事運用上必要となるデータをしっかりと管理しておく必要がある。例えば、人事評価も、評価者と被評価者の相性によって左右される部分があり、それが将来にわたって影響するということも考えられるため、データの蓄積・管理が重要となる。

### **勤務環境の整備**

#### 長時間労働の是正について

長時間労働を減らしていくには、一定数の職員が必要であるため、国家公務員の定員を増やしていくべきではないか。

人手不足には仕事の見直しが不可欠である。特に業務のスクラップ（廃止）について、公務においてもトップが自ら着手することが必要ではないか。

若年層は「タイパ（タイムパフォーマンス）」を意識しており、達成感や生産性の高さという観点で仕事を見直すことが必要。民間でも他律的業務はあり、以前は、休日でも出勤して緊急対応を行っていたが、今はそのような時代ではない。

民間でもオンラインの活用が求められている中で国会や中央官庁ではオンライン化が進んでいない。これらが長時間労働の要因になっているのではないか。

国会答弁案の作成にAIを活用することも一案ではないか。AIが作成した答弁案を最後は人が確認するということも将来的に考えられる。

国会の質問通告について、衆議院議院運営委員会理事会で申合せがなされたことは素晴らしい。通告で趣旨が不明瞭なもの等は国民にとっても有益でない。行政から国会に働きかけるのは難しいかもしれないが、このような場で意見が出ていることは伝えてもらえると良い。

#### 柔軟な働き方に対応した勤務時間制度等の整備

季節によって繁閑の差が、ある程度予測できる場合には、民間の1年単位での変形労働時間制のような制度を設け、1年の中で労働時間

の緩急をつけることも必要なのではないか。国家公務員には、もっと多様な働き方に対応したフレキシブルな制度を作っていただきたい。

過労死防止の観点からも、勤務間インターバルは取り入れるべきである。

テレワークについては、休日や夜間における隠れ残業への対策が必要である。

テレワークは普及したものの、職種によっては現場でしか対応できない業務があるので、この部分について知恵を絞り、多様な働き方を考えていく必要がある。

### 健康づくりの推進について

民間企業では「健康」が一つのキーワードとなっている。長期病気休職者が増加する中、人事評価等で負担が増えている管理職に対するケアも重要である。また、人間ドックの受診率が低いので、健康づくりをより一層推進すべきである。

民間の「健康経営優良法人認定制度」のような仕組みを取り入れ、健康経営の観点で長時間労働の見直しなどが行われている府省を明らかにしてはどうか。

### 仕事と生活の両立について

共働き世帯がかなり増え、若い世代はほぼ共働きとなっており、残業がない又は限定的という環境でないと、育児との両立は難しい。一方で、残業がない部署に異動となり、評価される仕事やモチベーションを維持できる仕事がなくなると、離職につながってしまう懸念もある。

国家公務員同士で結婚している者が、それぞれが転勤となった場合には、一方が離職せざるを得ないなど、転勤が離職の一因となっているのではないか。

国家公務員は、出産や育児等に係る環境がかなり改善されているが、ライフスタイルは時代とともに変化するので、継続的に何が求め

られているかをリサーチしたり、ユーザーの声を聞いてアップデートしていくことが重要である。

### ハラスメントの防止について

ハラスメントについては、民間でも、パワー・ハラスメントの相談が圧倒的に多い。ハラスメントは、職員のモチベーション低下にも繋がると考える。

ハラスメントは、行為者だけの問題ではなく、相談しやすい環境があるか、ハラスメントに関する職員の認識が共通しているかといった面も重要である。

ハラスメントは誰しものが加害者にも被害者にもなり得るため、管理職だけでなく、職員全員に対する研修が必要。また、ハラスメント研修だけでなく、柔軟なコミュニケーションのための研修なども併せて行い、普段のコミュニケーションを円滑にする施策も通じて、ハラスメントの芽を摘むということも大事である。

### **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と。

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と。

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に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。