

## 第111回人事院参与会 議事録

- 1 日 時 令和4年4月25日(月) 14:00~16:00
- 2 出席者 縣公一郎、小林洋子、境克彦、冨田哲郎、柳弘之の各参与  
川本総裁、古屋人事官、伊藤人事官、松尾事務総長、池本総括審議官、  
柴崎職員福祉局長、西人材局長、佐々木給与局長、神宮司人材局参事官
- 3 テーマ 「令和3年度年次報告書特別テーマ(人材確保に向けた国家公務員採用試験の課題と今後の施策)」及び「人事行政施策に関する工程表の進捗状況」について
- 4 議事概要

(松尾事務総長)

- ただ今から参与会を開催いたします。司会を務めます事務総長の松尾でございます。よろしくをお願いいたします。  
まず、小幡参与につきましては、本日御都合により、御欠席でございます。  
次に、人事院において幹部職員の交代がございましたので、御紹介させていただきます。  
本年4月より、総括審議官に池本が、職員福祉局長に柴崎がそれぞれ就任しております。また、同じく4月より、人事官に伊藤が就任しておりますので、御挨拶申し上げます。

(伊藤人事官)

- はじめまして。伊藤かつらと申します。この度、人事官として着任いたしました。どうぞよろしくお願いいたします。皆様ご存知のように私も民間出身でございます。今、急いで、就任1週間目でございますが、人事院の仕事ということとそれから国家公務員、何を変えていくのか、何が課題かということ日々学んでいるところでございます。  
所信表明のところでも説明させていただきましたけども、やはり何といたっても国家公務員が働きたい職場・働きたい仕事になるという、これが私の一番の使命だというふうに思っております。そのための働き方改革であったり、デジタル化の推進であったりということを進めていきたいと思っております。是非皆様の忌憚ないご意見を伺いたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

(松尾事務総長)

- それでは、総裁の川本から、参与会の開催に当たり、御挨拶申し上げます。

(川本総裁)

- ありがとうございます。参与の皆様には、大変お忙しい中、お集まり頂きまして、厚く御礼申し上げます。参与会を四半期に1度開催させて頂くことになり、今回は4回目になりましたが、本年度もどうぞよろしくお願い申し上げます。  
有益なご意見をいつも有難うございます。人事院は、毎年、国会と内閣に対して、業務状況等の報告を行います。優秀な人材を公務に確保することは喫緊の課題であることは言うまでもありませんが、本日は令和3年度の特別テーマとしての「人材確保に向けた国家公務員採用試験の課題と今後の施策」について報告をさせていただき、今後取り組むべき施策の概要について、御説明申し上げます。前回ご指摘頂きました「スピード感」につきましては、組織の中になるべく浸透するよう、折に触れ伝えて参りました。拙速はいけないけれども、現状維持ですと世の中が変化した分、自らは遅れてしまいます。ちょうど年度末を期限として進捗したものもありますが、今後も努力いたします。本日は、スピード感や進歩を意識するためにも、現在の取組の方向性や期限等を整理した「人事行政施策に関する工程表」の内容について、前回の参与会「以降」の進捗状況について、御報告させていただきます。もう一つの大きなお指摘であった仕事の目的や根拠について明確にしていくようにすることも、機会があるごとに伝えております。ミッションやバリューについての検討も続けています。新しい人事官を迎え、事務総局も新しいメンバーを加え、新鮮な議論になれば、と思ってお

ります。皆様のご指摘はいつも本当に貴重でございます。本日も忌憚のない御意見を頂戴できれば幸いです。先生方には忌憚のない意見をいつもお願いしておりますので、事務総局側もなるべく忌憚のない意見を出していただくよう、どうぞよろしくお願い申し上げます。

#### (1) 令和3年度年次報告書特別テーマについて

(松尾事務総長)

- それでは、本日の参与会の一つ目のテーマであります令和3年度年次報告書特別テーマの説明に入りたいと思います。最初に今回の意見交換の趣旨について私から簡単にご説明をさせていただきます。人事院は、国家公務員法第24条の規定に基づきまして、毎年、国会と内閣に対して、業務状況等の報告を行うこととされております。この報告では、毎年の業務状況に加え、その時々的人事行政の諸課題を特別テーマとして取り上げ、その課題に対する今後の取組や方策について言及しております。令和3年度の年次報告は、今後、6月を目途に国会と内閣に対して報告を行う予定でございますが、今回の年次報告における特別テーマは「人材確保に向けた国家公務員採用試験の課題と今後の施策」といたしました。採用試験による人材確保の現状や就活を終えた学生に対する意識調査、大学関係者・各府省人事当局・新規採用職員へのヒアリング、こういったものの分析を通じて把握した課題等について述べるとともに、国家公務員を志望する者を増やすための一つの方策として、学生にとって受験しやすい採用試験の在り方などについて言及することを予定しております。具体的な内容は、このあと担当から御説明させていただきますが、各参与の皆様におかれましては、施策の方向性などにつきまして御意見・アドバイスを頂戴できればと考えております。それでは、令和3年度年次報告書特別テーマの概要について、プロジェクトチームの責任者である人材局参事官の神宮司からご説明をいたします。

(神宮司人材局参事官)

- 人材局の神宮司でございます。早速、今年の特別テーマの雑駁な概要でございますけれども、10分ほどお時間ちょうだいして説明させていただきます。お手元にあるパワーポイントの資料を使いながら説明させていただきます。  
まずスライドの2ページをご覧ください。こちらは全体の骨子を示しているものです。国家公務員総合職試験や一般職大卒試験の申込者数は、昨年度まで5年連続で減少しております。今年の総合職試験の申込者数は久々に前年比増となったんですが、引き続き人材確保にとって厳しい状況が続いていると認識しております。前回の参与会でも話題になっていたかと存じますが、国家公務員を志望しなかった方も対象に含む「就活を終えた学生を対象とする意識調査」の結果を先月公表いたしました。そこで国家公務員を志望しなかった理由の最上位となったのが、採用試験の勉強や準備が大変というものでございました。これに加えまして、大学の就職担当の教職員や、各府省人事担当者に対しまして、私どもで、学生の意識や採用試験に対する認識などを、個別ヒアリングを行い率直な意見聴取をしたんですけれども、そちらでも学生が国家公務員を志望しない理由の一つとして、採用試験が大変だという意見が多くございました。公務員志望者を増やしていくためには、当然ながら、公務全体での働き方改革の推進や、若手職員モチベーション向上といった、公務職場の魅力を高める取組がまず大前提として重要なんですけれども、こういった学生の認識を踏まえすと、採用試験の在り方についても検討を行いながら、具体的な施策を以て見直しを進めていかなければならないということが、今回の特別テーマの趣旨でございます。  
スライドの3ページをご覧ください。こちらが採用試験の現状でございます。総合職・一般職大卒について、簡単にまとめて御説明します。総合職と一般職大卒の志望者数は、この10年弱でいずれも約3割減という状況でございます。特に、2017年度以降5年連続で両試験とも減少しているという状況です。学歴別に見ますと、学部生は実はそんなに減っておりません。この減少の多くを占めていたのが大学院生と学部既卒、中退で6割以上減少している状況です。学部既卒というのは昔で言う就職浪人や、民間企業に一回勤めたけれども、公務員を目指そうとしている方をひとまとめにして既卒という言い方をしております。総合職の中で教養区分だけは、申込者数が堅調に推移しているという状況です。また、合格者に占め

る女性の割合につきましては、総合職においては約3割、一般職大卒においては約4割でまだまだイーブンにはなっていないという状況です。また、総合職の採用状況ですけれども、ここでは、特筆すべき点は2点ございまして、一つは、春試験の試験区分は、全合格者のうち約4割弱しか採用されていないんですけれども、教養区分につきましては、65%という非常に高い数値を示しております、各府省における採用ニーズが非常に高いということが見て取れる状況です。もう1点は、いわゆる文系、事務系採用者の中で、文学部や教育学部といった人文科学専攻者の占める割合が高まってきているという状況です。10年前は大体4、5%だったんですけれども、今はこれが11%程度になっているという状況でございます。

続きましてスライド4をご覧ください。こちらが就活を終えた学生に対する意識調査で、職業として国家公務員を選ばなかった理由のすべての質問項目を、上から順に並べているものでございます。赤枠で囲っている部分が、過半数、50%以上の学生が国家公務員を選ばなかった理由として挙げていたものでございます。この赤枠の中は大体、試験に関すること、勤務環境に対する不安感で占められている状況です。採用試験に関しましては準備が大変ということと同時に実施時期が遅いというの、ラインナップされている状況でございます。

続きましてスライド5をご覧ください。こちらは大学就職担当の教職員や、各府省人事担当者に個別ヒアリングを行った際、多く挙げられていた意見を掲げているものでございます。まず大学関係者ですけれども、特に地方自治体は、様々な試験負担軽減、試験科目の削減を進めている状況がある中で、国家公務員試験、特に地方自治体と併願する方が多い一般職について、準備に要する負担がより相対的に大きく感じられているんじゃないかという意見が多くございました。理系人材につきましては、専門に特化した仕事を志向する傾向が強いため、ゼネラリスト型の人事運用を主とする国家公務員とは相性が悪いのではないかという意見もございました。また、文系・理系を問わず長時間労働と転勤に対する忌避感が非常に強いという意見もございました。各府省からは、学生から採用試験が大変だという声が多いので、採用試験科目を削減してくれ、負担を軽減してくれという意見が多くございました。特に総合職につきましては、民間企業を併願する方が多いので、民間企業の就活早期化と合わせて、総合職の春試験は現在4月ですけれども、もう少し早くできないかという意見も多くございました。また、大学3年で受験でき専門試験が不要な総合職教養区分の申込者、合格者ともに拡大して欲しいという声も多くございました。また、私どもは総合職の新採職員に毎年アンケートを取ってるんですが、面白い論点が三つございました。一つ目が、約5割が大学2年生までに国家公務員を就職先として真面目に考えているというものでして、これはいわゆる就活の早期化が現れていると考えております。2点目が、約2割が早期の転職を視野に入れているというものです。この早期の転職というのは具体的に申しますと、「若いうちに転職を考えたい」、「いつでも転職を考えたい」という質問項目に関して、イエスと答えた者が約2割でございました。こちら2017年は約1割でしたので、この4、5年で倍増しているという状況にございます。あと、新人職員が優秀な人材の確保のために必要と思う事項として挙げていたのが超過勤務の縮減、これが第1位で、フレックスタイム制・テレワークの充実が第2位でございました。

スライドの6ページをご覧ください。このような様々な調査、ヒアリングなどを通じまして、学生が公務員試験にどういう考えを持っているのかということをしっかり把握できましたので、これを踏まえまして、人事院として必要と考える採用試験の見直しを進めてまいりたいと考えております。今年度中を目途に方針を示すものとして四つ挙げてございます。そのあとに、その後にはやれるところから早急に検討を行うべき施策として、六つ挙げております。ここで誤解のないように申し上げておきたいんですけれども、この試験見直しというのは、試験を簡単にして合格レベルを下げるというのではなくて、民間併願者や、地方自治体志望者など様々な考え方の志望者に、より1人でも多く国家公務員の試験を受けてもらうという、いわば間口を広げるための見直し施策だと考えております。

まずは今年度中に方針を示すものとして、一つ目、総合職試験の春試験実施時期の前倒しです。こちらは民間内々定解禁、6月1日ですけれども、これと同時並行で、いわゆる各省の採用面接である官庁訪問を行えるようにすべく、採用試験を今より早く行えるように調整を進めてまいりたいと考えております。

二点目は教養区分の試験地の拡大です。こちらは、春の総合職試験や一般職試験は全国で

やっているんですけれども、この教養区分は今まで東京、大阪でしかやっておりませんでした。教養区分を拡大してくれという声が非常に多いものですから、今年度から、札幌と福岡に拡大することを既に決めております。来年度更に拡大してまいりたいと考えております。

三つ目、人文科学専攻者が受験しやすい試験です。法律や経済の専攻者であれば法律区分や経済区分があるんですが、文学部の学生が自分の専攻分野に受けやすい試験区分が、分野も規模も小さいので、これらの学生が受験しやすい試験区分をどうするかという検討事項でございます。

四つ目、合格有効期間の延伸です。こちらは今、総合職・一般職ともに試験合格の有効期間は3年なんですけれども、3年間だけだと、1回民間企業に入った第二新卒であるとか、学部時に公務員試験に受かって博士課程に行きたい学生、特に理系にいると思うんですけれども、そういった方々は、3年で合格が失効してしまうので、もう1回公務員試験を受けてもらわなきゃいけないことになります。そういう不都合を取り除くために、合格有効期間を3年より伸ばしていきたいというふうに考えているものでございます。

その他検討を行うべき施策を六つ挙げてございます。まず1点目、一般職大卒試験における新区分の創設です。一般職試験というのは、特に地方自治体との併願が多いものでして、地方自治体の特に市役所を中心に、例えばSPIとグループ討議のみといったように試験科目の削減をドラスティックに行っている状況にありますので、国家公務員の一般職試験も、地方自治体併願者や民間企業併願者が受験しやすいような試験新区分を作ってまいりたいという検討事項でございます。

2点目、基礎能力試験の負担軽減です。こちらは特に理系人材をターゲットに考えているものでして、今この基礎能力試験、昔は教養試験という言い方をしていたんですけれども、例えば理系学生が日本史や世界史、文学史なども解答しなければならない状況でございます。理系人材を確保していかなければいけない中で、果たしてそういう科目まで解いてもらう苦勞をさせるべきかという問題意識もございまして、この基礎能力試験の出題の在り方を柔軟に検討してまいりたいという検討事項でございます。

三つ目、総合職春試験の第二次試験の負担軽減です。いわゆる事務系区分では、文系学生が総合職試験の二次試験で法律や経済などの専門の論述試験を解いていますが、現状幅広い科目を解答しなければならず、やや負担が大きいものとなっています。各学生の得意分野で、取り組めるような出題方式に改めてまいりたいという検討事項でございます。

四つ目、デジタル社会に対応した出題の検討です。今も文系・理系を問わずデジタルの基礎的な素養は必須の事項と考えておりますので、あらゆる採用試験で、デジタル事情といった形で、文系・理系問わず取り組めるような基本事項を出題するといったことを考えてまいりたいと考えております。

五つ目、受験資格年齢の引下げです。今春の総合職試験は、基本的には大学4年生でしか受けられません。また、教養区分は大学3年でしか受けられないといった状況がございますけれども、民間の就活早期化がどんどん進む中では、いずれ試験の実施時期の前倒しだけでは限界を迎えるだろうということがございますので、公務も例えば大学2年もしくは大学3年で受験できるように、受験資格年齢の下限を緩められないかという検討をしてまいりたいと考えております。

最後、総合職院卒者試験の受験資格見直しです。こちら、理系人材、特に理系の修士課程学生を念頭に置いているものですが、今理系の修士学生は修士1年で民間の就活がほぼ終わっている状況です。一方でこの院卒試験は修士2年でしか受けられない、ゆえに試験まで待って貰えない状況でございます。院卒者試験ということで、修士1年では受けられないという整理ですけれども、この辺の位置付けを見直すことが必要ではないかということで検討を進めてまいりたいと考えております。以上、早口で恐縮でしたけれども、私からの説明は以上となります。

(松尾事務総長)

- それでは、ただいまご説明をいたしました内容につきまして、各参与の皆様から施策の方向性などについて、ご意見、アドバイスを頂戴できればと考えております。なお、小幡参与からは事前説明の際にご意見を頂戴しておりますのでご紹介をさせていただきます。受験資

格年齢の引下げに関しまして、「最近の学生は大学3年までの間に、ほとんど単位の取り終えており、早期卒業する学生も一定数存在する。このような実態を踏まえると、受験資格年齢の引下げは良い施策であり、大学の専門教育の軽視にはならない」というご意見をいただいております。それではご意見がございましたら、宜しく願いいたします。

(柳参与)

- どうもありがとうございました。いろいろな調査によって、今の学生の状況がよく分かったということだと思います。また、赤枠で囲ったところ、課題としては大体三つに類型化されると思います。その類型のうち、今回は採用試験に焦点を当てられたと理解いたしました。時期、年齢、試験地、区分等の改革ということで、もう待ったなしでやっていただくべきだと思います。ただ、こういう改革がどの程度の効果を生み出すのかは、やってみなきゃ分からないことでしょう。民間も色々な改革を毎年毎年やってきて今があるということですから、今回を第一ステップとして、次のステップ、更にその次のステップというように進めて下さい。

将来的には、試験を大事にするという選抜方式から、試験は一応確認ということにして人物本位で選抜するカテゴリを作っていくということも考えられるのではないのでしょうか。これは、試験より人物本位の採用のウェイトを大きくしてきている、民間的発想です。

報告書の中で、気になったことが二つあります。一つは理系公務員です。私自身も理系でずっと技術者としてやってきたものですから、大学の先生達が言われることも非常によく分かるのですが、試験の方法というより理系公務員がどういう仕事をするかということをもう一度議論すべきでしょう。理系公務員の皆さんとのお付き合いも多々あるのですが、法令整備・運用等の仕事が多いように見受けられます。それだけだと、おそらく理系学生には響きにくいでしょう。今、世の中を見ていると、いろんな技術を開発して社会実装していくというプロジェクトがたくさんあるわけです。そのなかには、国・地方自治体を中心となって、いわゆる産官学連携で取り組むべきプロジェクトがたくさんある。そういうところに理系の人達をはめていくと、理系型のやりがいが発揮できて自己実現できる場になると思います。そのようなプロジェクトをたくさん仕込んで、社会課題解決に貢献してもらおう。それにチャレンジする若い公務員の皆さんを、どんどん世の中へ発信していくことを是非やっていただきたいと思います。

もう一つは、学生達の価値観です。民間で色々な調査をしながら採用戦略に取り組んでいる事例を、簡単に紹介します。あるグループによる「重視したい社風」という調査があります。調査結果は4つのカテゴリに大分類されていて、最も学生が重視しているのは「協調・親和」というカテゴリになっています。「挑戦・創造」よりも「協調・親和」ということでして、仕事をする場でオープンコミュニケーションが取れるのか、相互の思いやりがあるのか、連帯感が築かれるのかということです。2021年度から2022年度への変化を見ると、この「協調・親和」が圧倒的に強くなっています。私自身も驚きました。「挑戦・創造」というような新しいことへのチャレンジが最も大事だと思っていたのですが、今の学生の価値観は違うということが鮮明になった調査事例です。これを解釈すると、そこで働く自分と周囲の人々との関係を現実的にイメージできるかどうかということであって、リアリティのある職場や仕事の場면을イメージしてもらおう、その場면을情報公開して説明する、やりがいのある仕事だと理解してもらおうことが大事です。まとめると、試験のあり方だけではなく、情報開示のやり方、学生の心に響く情報発信のやり方等々、複合的に取り組むべきでしょう。

(富田参与)

- まず公務員の志願者減少を受けた対策ということですが、幅広い多様な人材を確保するというのは本当に大事なことです。公務員に対しては「こういうもの」という一定のイメージのようなものがありますが、これを崩していくべきだと思います。そのためにも、幅広い多様な人材が採用される仕組みを作られることが必要です。その意味で試験時期の見直し、新たな採用区分の新設、受験資格の拡大などを検討されるようですが、これらは非常にいいことだと思います。ぜひ、スピード感を持って、早めに進めていただきたいと思います。

その中で、3点ほど申し上げたいと思います。一つは、労働市場の流動化がもはや避けられなくなっています。民間企業でも終身雇用を前提に採用しても、辞める人が結構出てきており、これはもう止めようがありません。そういうことを前提にすると、先ほどの資料の中でも、総合職の中でも2割の方が早期退職を視野に入れているというのが現実だと思います。ですから有期のジョブ型である程度採用することにして、「転職するならしなさい」というあり方も認めていかないといけないのではないかと思います。それから、民間社会人経験者の採用が非常に重要になってきます。民間が公務員経験者を採用することはすでに随分行われています。私どもの会社では3分の1ぐらい中途採用する中で、国家公務員はあまりいらっしゃいませんが、地方公務員だった方は結構いらっしゃいます。ですから官民の間に相互に中途採用をやるべきですし、それを当たり前にしていくべきだと思います。その意味では通年採用、いつでも採用するというのも必要なことです。言い換えれば労働市場の流動化に対応するということです。

もう一つは、先ほど柳参与もおっしゃった理系の問題です。これは人材確保のために民間も非常に苦労しているところですが、やはりこれに対応するのがインターン制度・インターンシップだと思います。民間企業の早期化など色々と言いますが、どこの企業も優秀な人材を採るために、ありとあらゆることを始めています。経団連のルールを作ってもなかなか、その通りやらない企業も多いので、実際就職協定や就職指針は実質的になくなって、政府の指針ということになっています。そういう中でインターンシップをうまく活用して、理系の人材については早めに接触することが大切です。一方で、個人個人がやはり就職先を選ぶときに、一定のマッチングができることを前提にしないといけないと思います。今までのインターンシップは短いですが、これを思い切って長くさせて、ひと月ぐらい技術に携わってみて、そしてそこでよければ、早めに採用されるとか、内定を出されるなどのチャレンジをされてもよいのではないかと思います。

それから3点目ですが、先ほどおっしゃった試験の内容の問題です。今、文系の人は理系のことがわからない、理系の人は文系のことがわからない、という傾向が非常に強くなっていると個人的に思います。特に公務員になられる方は、国というものがどのような役割を持っているのか、或いは日本の社会や経済がどのようにして成り立っているのか、などの点についての一定の知識が必要なのではないかなと思います。今度、高校の課程で確か公民教育を強化すると聞いておりますが、非常に大事なことはないかなと思います。やはり個人と国家の関係などに対する一定の理解をきちっと持っていらっしゃる方に公務員になっていただくべきだろうと思います。一般論の話で申し訳ありませんが個人的にはそう思います。以上です。

(縣参与)

- どうもご説明ありがとうございました。今のお話を聞いて、私から強調しなければいけないと思うことは、国家公務員の総合職が社会的にどのような役割を果たすかということを出発点に考える、ということだと思います。労働市場における共通の課題として、流動化は必要だと思いますが、やはり営利を追求しない、非営利であっても実施しなければいけないことがあるという認識で、特に総合職の方は仕事をしていただく必要があるわけで、そういった観点で人材を十分に確保していただきたいと思います。私からは、まず、その他検討を行うべき施策の中で、二次試験の負担軽減について、従来の3科目を2科目にして、試験時間は変えないこととした場合、試験に関わった立場から申し上げますと、それなりの問題を出題すれば能力を測る上で問題はないと思います。

それから受験資格については、小幡参与の意見のとおりで、大学設置基準が変更になって卒業に必要な単位120になり、実際2年生で80単位は取得し、3年生ではほぼ取得し終えるという状況ですから、3年生で受験しても、問題はないと思います。他方で、院卒の方ですね、文系なんかは入ってまだ1年目でほとんど新しいことをやっていないので、これは学部生の方とは事情が違ふと思います。ですから、これまで理系文系を同じように扱うということがベースでしたけれども、そこをどうされるかというですね。

また、修士課程の方が大卒試験を受けるっていうのは排除されてないわけですね。

(神宮司人材局参事官)

- 排除されていません。

(縣参与)

- 文系の方は、その点を考えてもらう必要があると思います。  
それから一つ伺いたいのは、人文科学の受験しやすい試験区分というのは、具体的にどう  
いう科目になるのかということと、それから、総合職試験の実施時期の前倒しについて、大  
学の事情を申しますと、学生たちも2月上旬ぐらいまでは、大学のことに追われているので、  
検討の際には考慮していただきたいと思います。

(神宮司人材局参事官)

- 縣先生ありがとうございます。  
まず人文系区分の在り方については、詳細を局内で検討しているところですが、すでに実  
施している人間科学区分というのがございまして、各省ではほぼ技官採用的な扱いになって  
おりますが、この中で現行出題している分野が心理、教育あたりです。見直しに当たっては  
これらに加え文学部の学生が修めていそうな他の学問も専門試験として出題するような区分  
を作るイメージで検討していきたいと考えております。  
あと、実施時期の前倒しですけれども、これはまだ検討中ですので、何月という言い方は  
できませんが、今先生がおっしゃったように、2月の前半など、学業が忙しい時期に試験を  
ぶつけるということはないように検討をしているところでございます。

(小林参与)

- 様々な改革がすごい勢いで進むのだと実感し、楽しみにしております。私からは意見3点、  
質問も交えて申し上げます。  
まず、1点目は試験の内容についてです。学生に対する意識調査と各省庁への調査の中で  
述べられている、「採用試験の勉強の準備が大変」、これが最上位と書いてありますけれど  
も、結局、採用試験の勉強というのが、その人の今後の長い人生において役に立つものだっ  
たら、人は勉強すると思うんですね。例えば英語だろうがパソコンだろうが何だろうが、ど  
んなに若い頃からでも、逆にどんなに年を取ってからでも、必要であれば人は勉強するわけ  
で、それをやらない、大変と感ずるのは、その勉強が「入る」ためだけのもの、いわば通行  
手形を得るためだけのものであってその後の人生で役立つ訳ではない。しかもその通行手形  
は入手したとしても通行するだけであって採用される保証はないわけですからそんな割の合  
わない努力はしないということなのだと思います。  
ですから、試験自体の見直し、内容的な抜本的な見直しが必要なのではないかと思ひます。  
それから、試験問題を作るというのは、膨大な労力と知識と経験が必要だと思います。私  
も過去に業務として経験がありますが、とても大変でした。試験問題は過去に何が出たのか  
くまなく把握し、レベル感ですとか、合格ラインをどこにもっていくかを定めるのも議論百  
出です。もちろん間違いなどがあってはいけないので、膨大な労力を注いでいたのですが、  
皆さまはこれを内製でやっておられるのか外注でやっているのでしょうか。  
もし、内製でやってらっしゃったら、外注されたほうがよろしいかと思ひます。膨大なコ  
ストと、担当者の負荷が半端ではありません。  
2点目は時期の問題です。今までに皆様からご意見が出ていた通りで、前倒しされること  
に大いに賛成です。学生も望んでおり、実際に各省庁も世の中も望んでいると。それでいつ  
やるかですけれども、内々定の解禁の時期でも遅すぎるのではないかと思ひ次第です。内々  
定解禁の前にはすでに試合は終わっているのではないか。各企業でインターンシップは、当  
たり前となっており、企業が優秀な学生を見いだせることと、学生は、実際に職場を経験し  
て、自分が思っていたのとどれくらい違うのか、あるいはここに入るためには残りの時間で  
何をやっておかなければならないのかなどの気づきも得られる貴重な場だと思います。イン  
ターンシップを経て、学生はより求められる人材になってから入るといふメリットもあるわ  
けです。このような流れの中で企業に対抗するだけの時期はいつなのか、具体的に検討され

た方がよいのではないかと思います。しっかりと調査していただいて、せっかくの取組が、タッチの差で出遅れてしまうともったいないので、是非ご検討いただきたいと思います。

3点目は、既卒、中退と書いてあります、いわゆる中途採用の議論なのですが、これは真剣に考えて対処すべき時期に来ていると思います。

中途採用がうまくいくために必要なことは、大きく分けて2つあると思います。1つは、中途で入られた後、新卒と同じような、ちゃんとした導入研修やフォローアップがなされているかということ。中途採用者は、既に社会人を経験している、社会経験があるから新卒と同様の研修などは必要ないというのは大いなる誤解でして、特に公務員の場合は、様々な調整や国会対応など、他でいくら経験を積んでも分からないものがいっぱいあるわけなので、そこに対しては、しっかりと導入研修が必要です。同じ文脈で、メンターではないですが、新卒並みのフォローをして、せっかく採用した人が自分の本意ではなく辞めるということのないように新卒並み、あるいはそれ以上のフォローが必要です。

2つ目は、中途採用者の処遇です。つまり、ある年齢、例えば35歳で中途で公務員になった人の、大学を出てからの12年間を空白地帯と考えるのか、それとも、新卒で公務員になった35歳の人と同じようなランクで採用されるという道があるのか、いきなりそれが難しいのであれば、キャッチアップ制度があって、始めは低いかもわからないけれども努力して成果をあげれば、何年後には同じ年齢の人たちと同じところまでいけるような制度があるかどうかということなのです。

処遇については、ガラスの天井があるかどうか気になります。企業の中には不文律として中途採用者の昇格の上限を決めているところもあります。公務員の場合、中途採用者は、新卒と比べて、何か頭打ちになるようなルールが、明文不文を問わず、若しくは経験的に実際そうになっているということも含めて有りや無しやということをお伺いしたいと思います。

(神宮司人材局参事官)

○ 小林参与ありがとうございます。

試験そのものの中身の話は参与のおっしゃるとおりで、20年前30年前、国家公務員が、今より魅力的に映っていたような時代は、試験が大変でも、当たり前のこととして試験を受けていたわけです。今は民間との相対化が進む中で、試験の大変さだけが変わらずということで、まさに参与が仰る状況なんだろうと思います。そのような中でも、しつこくて恐縮ですが、教養区分というのは筆記試験の負担が非常に軽いですので、そこだけ志望者の支持を得ているというような状況でして、今即座に法律とか経済の試験を無くすかと言われると、今この場で反応することは難しいですけれども、筆記試験負担が軽い教養区分がこれからどんどん拡大していく中で、試験の在り方も自然と変わっていくのかなという考えではおります。局の見解をはみ出しているかもしれませんが。

法律や経済を課している試験の在り方というのも、学生にとって受けやすい形にしていかなければと私個人は考えているところです。

それと、試験問題の内製か外製という話ですけれども、人事院では内製でやっています。

(小林参与)

○ そうですね、内製でやっているということは分かりましたので、外注するとしたらということも、検討されると良いかと思います。あとそれから、試験に関して、簡単に誰でも受かるようにして、能力の低い人をどんどん合格させれば良いということをお願いしたのではなく、大学入試も大分前からそうであるように、暗記型から考える力を測るという試験へと変容しておりますので、そういうような変化を遂げていけば良いのではないかと考える次第です。

(神宮司人材局参事官)

○ ありがとうございます。重ねてしまうのですが、教養区分ですけれども、まさにその企画提案型の試験科目が、配点比率の多くを占めているような状況でして、筆記試験負担は軽いんだけれども一番優秀な学生が採れていると各省で言われている区分ですので、参与のおっしゃるとおりだと思います。



あと、前倒しの時期ですけれども、我々として二本立てで考えておまして、一つは、今の既存の試験の実施時期の前倒しを考えておまして、もう一つは、受験資格年齢の引下げです。これをやれば、大学2年でも合格できます。それで官庁訪問の時期をいつにするかっていうところですけども、先ほど参与からお話ありましたように、民間企業に対し政府として6月1日以降に内々定解禁とするよう要請をしている状況でございます。そこは我々も立場的に破れない。

ただそれも、多分そう長くは続かないんじゃないかという見立てもございますので、そちらの状況も見ながら、そちらが早まれば、当然我々も、6月1日に拘る必要はないと考えております。

それと、中途採用の部分ですが、先日の事前説明の際に人数を言いそびれましたけれども、経験者採用試験でこの9年間で採用された人数は1,422名でございます。

採用された方のフォローアップをできているかどうかですが、おそらく各省庁で濃淡があるのではないかと思います。うまくいっている省庁の話の聞いていると、やはり国会対応ですとかいわゆる役人独特の業務については、メンター的な人をつけて、助走期間を設けて一緒に過ごすといったことをやっている省庁は、経験者の定着率がいいというように聞いております。そういった取組は非常に重要だと思っております。

(松尾事務総長)

- 中途採用がこれからどんどん増えていくに従って、それをフォローしていかなければならないということで各省においては、研修とかメンターというものを充実させているという傾向にあるのかと思います。

中途採用者の処遇の関係は、給与局長からお願いします。

(佐々木給与局長)

- 今お話が出ました処遇の点についてご説明申し上げたいと思います。  
今、採用の仕組みについていろいろ話が出ていましたように、経験者採用の仕組みがあったり、或いは先ほどお話がありました有期のジョブ型に対応するものとしては任期付採用というものがございます。  
そういう仕組みを通じて採用される場合、給与については民間での経歴というのは100%換算することができるようになっております。  
このところ、ちょうど国会でも何回かその点の議論があり、どうも世の中では誤解されている部分があって、8割に割落としているのではないかというような点について、総裁にもご答弁いただいて、そういうことではないんですよと、場合によっては、公務内の同期の処遇を超えるということも可能ですよと、制度としてそのようになっておりますということも申し上げてきております。  
ただ、前提として、採用された時にどのポストに就くのかというところは当然ありまして、係長に就けば、例えば35歳の同期が係長に達していて、その方が係長に就くとすれば、その上での経験というのは今申し上げましたとおり100%、あるいは100%以上換算できますけれども、その同期が例えば課長になっているんですけども、その人は課長補佐にしますということになってしまうと、それは課長補佐を前提とした処遇ということになっていくということになります。

(川本総裁)

- 入るレベルが、同い年でも課長では採用されなくて、課長補佐として入る場合ということですね。

(小林参与)

- 分かりました。その後、大変優秀だと分かったときには、何段飛びとかできないのですかね。

(佐々木給与局長)

- 制度上は、例えば、課長補佐を、企画官も飛び越して課長に抜擢するとか、そういうことも可能な仕組みになっております。もちろんそれは、人事評価の結果が非常に優れているといった一定の要件はかかっていますが、それは可能になっていきますので、各省がこの人は優秀だから、ということで抜擢しようと思えば、それは可能ということになっております。あとはそれを本当に本気で各省が進めていくかという問題です。

(川本総裁)

- 実例は少ないかもしれませんが。

(佐々木給与局長)

- 最近では、準課長、企画官とか、実際課長級とかにも民間の経歴の方、中途採用で入れた方を就けているところもあるようですので、従前と比べればそういうことをやっているところもあるようです。ただ、はっきりデータがあって言っているわけではないのですが、やっぱりその、同じようにという意識に必ずしもなっていないところが実際の運用において各省に残っている部分があるのではないかと気になっているところでございます。

(小林参与)

- 制度上はその、ガラスの天井がないということはよく分かりました。あとは運用上の実績をどれだけ積み重ねられるかによって、端から見た時に、やっぱり本当だなというようなことがわかるのかなと思います。  
また途中で採用された人の人数について、神宮司さん仰っていただきありがとうございます。事前説明の時には、なんで辞めたのかということまでは把握されていないと伺っていたので。今後の取組としては、途中で辞める方に、なんで辞めるのかというのを聞いていただくと非常に貴重な情報になるかと思えます。

(境参与)

- この意識調査は大変興味深く拝見しました。国家公務員を志望しなかった理由の最上位として「採用試験の勉強や準備が大変」とありまして、新聞報道でもこれが見出しになっていたんですけども、個人的には、これにあんまり引きずられない方がいいのではないかなという気がしました。ああいう記事が出ると、やっぱりそうなんだ、大変なんだと受け止められかねません。あまりこの結果を重大視する必要はないんじゃないかなという気がしました。  
というのは、多分ですね、国家公務員試験の具体的な中身を分かっている答えたというよりも、なんとなくイメージで答えたんだろうなという気がします。意識調査の属性を見ても、実際に勉強したけどやめたという人はほんのわずかです。おそらく、大した話ではないんじゃないかなと思っております。  
実際私もちょっと昔の資料を見て、国家公務員の試験の合格倍率って、それほど高いものじゃないんじゃないかなという気がしました。むしろ民間の大手企業の倍率の方がずっと高いような気がするんですね。ですからその、なんとなく試験が大変そうだからやめたというのは、チャレンジしない理由を探してるだけって感じがしないでもありません。もしそのイメージだけで、国家公務員試験というのは倍率も高くって云々かんぬんという学生がいるんだとしたら、応募者との対比ではなく、実際に受験した受験者との対比で倍率を公表した方がより実態に近づいていいんじゃないかなという気がいたします。  
それで私、試験負担の軽減だけにこだわるのはどうかなと思っていたところに先ほど、神宮司さんの方から、いや、試験の中身を簡単にするのではなくて間口を広げるためですっていう答えを得て、ちょっと安心したところです。やはり試験負担の軽減ばかりに拘っていくと、司法試験制度が迷走したように、なんとなくおかしな方向に行くのではないかなという気がします。  
いずれにしろ、試験の在り方を変えたくらいで、学生が国家公務員という仕事に振り向いてくれるかという、そんなことはないんじゃないかなと、そんな気がいたしまして、や

はり志望しなかった理由の2番手以下に挙がっている、もっと本質的な問題を解決する方が大事なのではなかろうかなという気がしました。

ただ、今後取り組むべき見直し施策は、いずれも方向性として適切なのではなかろうかと思っております。特に、採用人数が高まっている総合職、教養区分ですか、その試験地の拡大なんていうのは、受験者の増加に相当の効果が期待できると思っております。

あとは意識調査の属性の中で「もともと関心がなかった」と答えた65%の学生。ここに国家公務員という職業の魅力をどうやってアピールしていくか、そちらの努力がこれから求められるだろうなという気がしました。意識調査の資料の問7「就職先を決定した決め手」に示されたように、やはり興味や関心を引かないことには始まらないわけですから、むしろ、もっと早く大学1年生の段階から職業イメージをうまくフォローできるような手立てを講じることが大事なのではなかろうかという気がしました。

(縣参与)

- 外注の話ですが、外注の定義を、先ほどの小林参与と神宮司参事官の話を聞いていて、定義が分からないのですが、外注一般について申し上げますと、組織一般では政府であれ民間であれ、大学もそうですが、外注にすべき領域と、外注したら将来問題になる領域が必ずあると思います。というのは外注した場合に最終的に、相手側のことをだんだん制御できなくなるということがあります。ですから、将来どのようになるかということをはっきりと見通して、外注する領域を決定すべきだと思います。

この試験という領域が果たしてそういうものに適しているかということについては、十分に検討されるべきだと思います。

(西人材局長)

- 若干補足させていただきます。  
先ほど内製外製という話がありましたけれども、さっき参事官が内製と申し上げたのは、基本的には人事院の責任において試験問題を作成しておりますが、作成に当たりましては、各分野の専門家である大学の教授ですとか、各省の職員を試験委員に任命しまして、そういった専門家の知恵を結集して私どもの方で作成していると、そういう状況でございます。人事院職員だけで作っているというものではございません。

(小林参与)

- 外注というのは、丸投げという意味ではないので、もちろん自主的に制御するというのは当たり前ですけれども、試験の中身は、例えば司法試験のようにその試験が将来の法曹の仕事で必ず必要になるといった類いの試験と、通過のための試験と2種類あって、現在の公務員の試験は通過のための試験ではないかと思っております。そういうものに対して、誰がどれ位の労力を割いているのかということは一度お調べになって、クオリティをあまり落とさずに労働される方の負荷を減らして、そしてコストを落とす方法があるのであればそちらに変えた方がいいのではないかと思う次第です。

(冨田参与)

- 今までの意見で皆さんがおっしゃることはもっともだと思いますが、その中でも先ほど神宮司さんがおっしゃったことが一番大切なことだと思っております。

多様な人材を集める、そういう人にチャンスを与える、そういう試験制度の観点で考えれば、今の制度の中で改善すべき点は、かなりあるのではないかと思います。

是非今までのいわゆる「公務員」、端的に言うと、東大京大を中心とした一部国立とか、早稲田慶應と言った一部私大のみが目指すような試験だというイメージだけは、壊した方がいいと思います。

だからそれができるかどうか、そこにかかっているのではないかと思いますし、先ほどご説明いただいた見直し施策は、いずれも的を射ていると思っておりますので、是非進めていただきたいと思っております。

(柳参与)

- 富田参与が言われたことをフォローしながら、先ほど私が申し上げたことを繰り返します。この程度の改革という言い方は大変失礼なのですが、これで効果を生み出せるかどうかというのが、大事なポイントだと思います。国のために働く、だからそういうことは関係ないよという学生を探すのか、もっと自由に発想して個性的な能力を発揮する学生を探すのか、ということではないかと思います。

ですから、あまり試験にこだわっても仕方がないのではないかとというのが、私のポイントなのですが、次のステップか更にその次のステップではそういう発想も是非検討していただきたいと思いました。

(川本総裁)

- 先ほど、試験は、この程度の試験くらいは勉強したらどうかというご意見がありましたけれども、結構難しいです。

(神宮司人材局参事官)

- 自分が受験した22年前よりは解きやすくなっています。ただ、今の学生は勉強に対するコストパフォーマンスを重視しているので、一言で言うとコスバに合わないという言い方をするらしいですね。

そういった学生には、昔より問題が簡単になっていると言ったって関係ないことで、面倒だから受けないと言われたら、どうしようもないのです。それと、先ほど境参与のお話にあったことと関連するのですが、年次報告書の本体では、国家公務員の志望度別に、試験に対する忌避感をクロス集計したものの数値を出しておりました、残念ながら志望の度合いにさほど関係なく、負担感が一律に出ている感じがありました。境参与のおっしゃるような状況だと我々も御しやすいのですが、真剣にやった人もそれなりに試験を負担に感じているという状況でございます。

(小林参与)

- 私も公務員試験がいかに難しいか理解していますが、結局、どういう能力の人が受かるかということ、やっぱりそれこそ難関と言われる大学に受かるような、受験の時に発揮される能力と、共通の能力が発揮されますよね。短い時間で、論述試験のようなところでコンパクトに書く能力とかあるいは暗記力とか、あるいは数学の計算力とか、そのようなもので測られるんですけども、果たしてそういう能力のある人が、入庁してから何を発揮するのかという、そことの関連性だと思います。

(富田参与)

- しかし、実際にはグループディスカッションをやらせたり、省庁の面接も相当厳しいですよ。だから、単なる学力では採っていないということですよね。

(神宮司人材局参事官)

- 教養区分というのは、筆記試験が少ないというだけで、ハイレベルな口頭試問的な科目が多いので、突破するのは非常に難しいです。

(小林参与)

- ペーパーではなくそちらの能力の方が本当は大事だということですよ。暗記力とかそういうものではなくて、一つ一つのネゴシエーション能力とか。そういうことですよね。

(神宮司人材局参事官)

- 各省の人たちと意見交換していると、そのようなことを大体皆さん仰っています。

(小林参与)

- 欲しい人材は共通すると思うんですよ。

G A F Aもそうですし、日本のプライム市場の企業もそうですし、結局それは自分の頭で考えて、言われなくてもちゃんとやって、人とのコミュニケーション能力があって、ネゴシエーション能力があってとか、言ってみると、同じよう類型になってしまうんですね。

そういう人をとるための試験になっていけばいいんですけど、じゃなかったら直さないといけないと思います。

## (2) 人事行政施策に関する工程表の進捗状況について

(松尾事務総長)

- それでは本日の二つ目のテーマであります、人事行政施策に関し工程表の進捗状況のご説明に入りたいと思います。

工程表の各取組の進捗状況につきまして、人材局、職員福祉局、給与局の順に説明させていただきます、その後、説明全体について参与の皆さんから意見を頂戴したいと存じます。

(西人材局長)

- 人材局でございます。

人材確保、採用試験の関係は、今ほどの特別テーマの関係でかなり具体的なお話までさせていただきますので、ご説明は割愛させていただきますが、1点だけ補足的に説明させていただきます。資料6ページ、新たな人材確保活動の検討というところで、取組状況の中段に青字で記載している「技術×国家公務員仕事OPEN」の開催(2回)ですが、技術系のみをターゲットとしたイベントを昨年度2回行わせていただきました。1回目については9月に行いましたのでその状況については既にご報告させていただいておりますけれども、2月に2回目を実施しております。9月の時点では緊急事態宣言中ということもあって、対面での実施をほぼできない、オンライン中心のイベントで、1,060名くらいの参加でございました。2月の開催につきましては、参加機関も増えまして、計76機関で、約7割のところまで対面を実施できております。対面を実施できたものが425名の参加、秋では対面が30名くらいでした。対面という意味では、狙いがある程度カバーできたのかなと考えています。ただ、まん延防止等重点措置が全国的に広がっておりますので、地域によっては実施できなかったものもございます。これらの参加者に対するアンケートを見ますと、やはり対面での実施を希望する学生の割合が8割近くでございました。この対面型の実施の1番の目的・狙いといたしましては、技術系職員が一体どんな仕事をしているのか、そういうイメージが掴みにくい、先ほども柳参与から御指摘ありましたけれども、技術系の人材に公務を魅力として感じ取っていただくための取組の一つとして、実施をさせていただきます。ただ、まだ十分な状況とは言えず、我々としては、3年生、4年生だけではなく、1・2年生といった比較的若い人たちにもこういったイベントに参加していただいて、人材確保対策を広げていきたいというふうに思っております。しかし、技術系の人材については、各省の人事管理が依然として事務系中心であることや、技術系の仕事の魅力が民間と比べてどうかという問題もございますので、これは各省と色々と知恵を絞りながら対策をしていく必要があるというふうに考えております。以上が人材確保の補足でございます。

それから、少し飛んでいただきまして、資料で言いますと11ページをご覧ください。育成(研修)の充実のところでございます。取組状況の右の欄で、青字で二つ記載してございますが、一つ目が、課長としてのマネジメント力向上を目的としたコースの新設ということで、こちらの実施主体は公務員研修所でございますけれども、現時点のイメージといたしましては、課長昇任後3年以内くらいの職員をターゲットといたしまして、各省から課長級の職員に参加してもらい、また、民間からの参加も得て、課長に求められる組織統率力ですとか、人材育成力、そういったマネジメント力の向上を目的として、研修を実施するという内容を新たに構想しております。具体的な内容につきましては今後検討いたしますが、今年度中に

実施をしたいと考えております。

それから下の段にありますのが、局長・審議官級の幹部に対する研修でございますが、今年度につきまして局長級の研修に関し、マネジメントに重点を置いた研修として充実させることとしたと書いてございます。この点につきましては、昨年この場でもご説明しましたが、霞が関の要職を経験されたOBの方のご講話ということで、具体的には、元人事院総裁の江利川毅氏、この方は官邸で長く勤務され、厚生労働省と内閣府の次官を経験された方ですけれども、この方から、先輩職員として、各省の新任局長級に対するメッセージを発信していただきました。今年度の構想といたしましては、これに加えて、民間有識者によるマネジメントに関する意識の啓発ということで、更に充実させていくということを考えております。

私からは、以上です。

(柴崎職員福祉局長)

- それでは続きまして職員福祉局関係部分の進捗状況について、大きく三つご説明させていただきますと思います。

資料の13ページをご覧ください。長時間労働の是正でございますけれども、令和2年度の各府省における超過勤務の状況につきまして、各府省から報告していただいております。

昨年12月から今年の3月にかけて超勤の上限を超えた職員の割合が高かった省庁など、各府省の人事担当課長に対するヒアリングを実施しております。

健康管理の徹底等を含めまして、この是正・適正化に向けた助言・指導を行ってきているところでございます。各省庁の現状について現時点で確たることは申し上げられませんが、令和2年度におきましては、主に各省の本省におきまして、新型コロナ対策ですとか、それに伴う補正予算の策定作業などが通年に及んでおりまして、これらが一つの要因となって、超過勤務の状況は令和元年度に比べて厳しい状況になっているように感じております。5月中にこの数字を公表できるよう作業しているところです。今月の1日には、勤務時間制度の担当課に、長時間労働の是正に向けた指導を徹底するための新たな組織として、勤務時間調査・指導室を設置しました。これは本年度予算におきまして機構・定員措置をしてもらったものでございまして、ここにおきまして、従来に増した取組みを行い、成果を出していくというのが我々に課された役割であると考えてございます。

2点目は、1枚おめくりいただきまして資料の14ページです。柔軟な働き方に関する研究会ですが、ここではフレックスタイム制の柔軟化、勤務間インターバル等を検討課題としております。内閣人事局や職員団体からのヒアリングを実施するなど、これまで3回開催をしております。今後も議論を進めていって本年6月ごろに早期に措置すべき事項について方向性が固まれば中間報告の形で取りまとめていくということも想定しているところでございます。

研究会は1月に立ち上げまして、今、当初の予定の5割増しのスピード感で、研究会を回しております。いずれにしても、柔軟で働きやすい環境を少しでも早く整備するというのが、我々の仕事だというふうに思っておりますので、スピードを上げて取り組んで参りたいというふうに考えているところです。

最後に3点目でございます。資料の18ページになります。昨年夏に、意見の申出をいたしまして、今年、育児休業の取得回数制限を緩和する育児休業法等の改正が成立をしたところです。これは本年10月から施行ということになっておりまして、それに向けて必要な人事院規則等の改正について現在作業を進めているところでございます。また、意見の申出の際に合わせて実施を表明した措置でございます、非常勤職員の育児休業、介護休暇の取得要件の緩和、これは今年4月から実施しているところでございます。私からは以上です。

(佐々木給与局長)

- 給与の関係でございます。現在18ページをご覧いただいているかと思いますが、少し戻っていただきまして、15ページです。こちらについて二つ、ご説明したいと思います。

そのうちの一点目が、在宅勤務に関する給与面の対応でございます。

前回、民間企業のヒアリングまでご報告しておりますがその後各府省に対するヒアリングを実施しております。

また、本年も職種別民間給与実態調査が始まっておりますけれども、その中で民間の在宅勤務手当の支給状況、支給要件や支給額についても調べることにしております。

各府省のヒアリングにおきましては様々な意見が出ましたが、実際に制度設計をするにあたっては手当の支給実務に伴うコストを考慮に入れた制度設計が求められるということがはっきりしてきたところでございます。それからぐっと戻っていただきまして3ページ、二点目でございます。

人材確保の関係で先ほどの資料にございました、中途採用あるいは任期付採用の関係でございます。

青字で一部実施済みということで各制度の周知、というところを記載させていただいております。こちら採用制度の面と、先ほど申し上げました給与がどうなっているのかという面につきましてもこの中で周知活動をしておりまして、特に給与担当者向けには詳しく、現状どのような制度になっているのかというのを改めて説明をするとともに、実際にどのような問題に困っているのかについて実情を把握した上で今後の検討に役立てていきたい、ということを取組を進めているところでございます。以上でございます。

(松尾事務総長)

- それでは、ただいまご説明をいたしました工程表の進捗状況につきまして、参与の皆様からご意見を頂戴したいと存じます。

なお小幡参与からは、事前説明の際に、「工程表により取組状況を整理することが重要であり、可能なことから前倒しするつもりで取り組んでいただきたい」というコメントを頂戴しておりますのでご紹介をさせていただきます。

(柳参与)

- どうもありがとうございます。会議が進むに従って、課題とその進捗が非常にわかりやすくなってきたと思います。ここから、もっと深掘りするべきテーマや、次に考えるべきテーマが出てくるのではないかと思います。

質問として、官民交流を実施して、民間企業の反応はどうだったのかということをお聞きしたいです。官民交流については、企業に対する説明会等をされている、企業の反応を評価しているという理解でいいのですよね。

(西人材局長)

- ここ数年はオンラインで説明会を行っておりまして、少なくとも昨年度、一昨年度は対面でのやりとりは行っていないため、説明会の場での反応というのは特段ございません。ただ結果として新しく官民交流に参加していただける企業が出てきているということがございますので、一定の成果は出ているものと考えております。

(柳参与)

- その点は、引き続き成果が出るようにやってもらいたいと思います。

その中で気になる点が二つあります。一つ目は、テレワーク。柴崎さんが150%のスピードで取り組んでいらっしゃるということでして、これはなかなか大変な作業だろうと想像しながら敬意を表しますが、更に200%ぐらいのスピードでやっていただくようお願いします。

民間のテレワークは、2020年・2021年と2年が経過し、次のステップに行こうとしているわけです。以前にも議論になりましたが、ベンチャー系は非常にフレキシブルにテレワークをやっており、大手企業においても働く時間を選べる、働く場所を選べる、働く機会を選べるという3点セットを次のターゲットにして、2022年は進化形のパイロット導入期になっているわけです。ある部分は先行して進め、全体を見ながら、2023年にはきちんと全体的に導入するということから、200%のスピードで是非やっていただきたいと思います。

二つ目は、給与水準。先ほど、GAF Aと勝負しなきゃいけないという話もありましたが、

どうしても給与水準というのは最後になってしまうという印象です。最近の職種別民間給与実態調査においても、50人以上という規模の企業群を比較対象に含めているという点が、2年前も申し上げましたが、かなり遠慮されすぎじゃないかと思っています。公務員は5,000人以上の企業群と比較してもいいのではないかと。2年前に同様の発言をした際には、野党への説明が上手くできないということでしたが、ものごとを変えるときには、一度大きく踏み出してチャレンジしていただきたいと思います。

少し観点は異なりますが、民間では役員報酬制度を定期的に見直しています。3年の中期計画が終わると、次の中期計画に向かって報酬制度の見直しを行っています。私が関与している企業数社もそうですが、今、日本企業では社長報酬は上がっていく傾向にあって、それに伴って役員報酬も上がり、その下も少しずつ制度が拡充されています。これは、類似の日本企業群と比較して妥当な水準に位置付けているわけですが、底流にはグローバル水準に近づこうという動きが起きているわけです。アメリカには足元にも及ばないのですが、グローバル水準に近づいて優秀な人材を確保したいという考え方があります。目指すべき姿を、あるべき姿を、もう一度考えてみたらどうでしょうか。能力の高い方々、専門力の高い方々、マネジメント力の高い幹部の方々など、異なる給与体系にする制度についても検討していかれたらどうでしょうか。物事を変えるときには、ぐっと踏み込んでやっていただきたいと思っています。

(富田参与)

○ ありがとうございます。

まず長時間労働の是正のところは、かなり本格的に各省庁での調査を進めていただきましたがここを縮減していくなどの取組を行っていくことが非常に大事だと思います。

新しい組織もできるということで、大いに期待したいと思いますが、一番大切なことはやはり管理職やトップの意識だと思います。

そういう意味で、超過勤務の縮減とあわせて、工程表中に健康管理という言葉が初めて出てきました。これは大事なことが書いてあると思ひまして、関連して JR 東日本の健康経営の推進についてご説明させていただきます。

私どもの会社が、飛び抜けて優れたことに取り組んでいるとは思いませんが、今、民間企業では大体このような形で、健康経営ということを経営の中心に置いているのだ、ということをご紹介しておきたいと思っています。

日本健康会議というものがあって、経済産業省や健康保険組合が監修しており、健康経営優良法人ホワイト 500 という認定制度が今行われています。

私どもの会社も選ばれていますが、全部で 539 社選ばれているはずですが。

その中で私どもは、新しい健康に対する取り組みを色々行っています。

例えば、疾病予防の問題、メンタルヘルスの問題です。特にストレスチェックは、管理職の研修が非常に重要だと言われていますが、メンタルヘルス教育を管理職が初めての人には必ず行う等の取組みは、公務員でも行われているだろうと思います。

それから、健康増進活動の推進ということで、職場の中で、自分たちで健康増進のために何ができるかというようなことを考えてもらおう、という運動をしております。

そして有用な取組を行った職場やグループ会社の表彰なども行ってきています。それからヘルスリテラシーの向上ということで、メンタルヘルスの問題や健康に関する様々な知識を身につけてもらうための研修や講演会の場を作っておりますし、健康推進を相対的に重視しているという会社の姿勢を示すため、今年、健康推進に関わる部門の組織を変えようと思っております。従来地方支社に属していた鉄道健診センター等を健康推進センターに名称を変え、かつ、本社附属機関の直轄とすることで、健康推進に一層取り組むということを鮮明にします。

中期経営計画の中でも、健康経営は中心のテーマに据えております。当然ですが、健康管理の柱は、超過勤務の削減や年休の消化にあると思います。

私どもの会社で言うと、超過勤務の時間というのが大体、本社部門ですと月に 20 時間から 25 時間です。かなり落としてきたつもりです。

それから年休の消化は、16 日ほど消化させています。



計画的な年休ということで、例えば今度のゴールデンウィークで連休の谷間の2日間などの休暇取得を促進しています。このようなことを行いながら、年休は年間20日付与しているうち16日は消化できているという状態にしています。

あわせて、今後は健康管理という事柄を常にマネジメントの課題のひとつとして、その中心に据えるということが必要です。先ほど研修の中で話があった、局長級や課長級の職員を対象とした研修や、官民一体での研修は、素晴らしいと思います。マネジメント研修というと大体コンプライアンス等が中心となるケースが多いですが、このような健康経営や社員のエンゲージメントの向上策、すなわち自ら関与して自主的に仕事に取り組んでいくといった試みをどのように増やすか、といった観点をぜひマネジメントの研修に取り入れていただくと良いのではないかと思います。

もう一点、先ほど柳参与がおっしゃったことと重なりますが、荒木座長を中心に進んでいる、柔軟な働き方の研究について、ぜひスピードアップをお願いしたいと思います。

民間の中では明らかに、テレワークや時間・場所にとられない働き方、場合によっては週休3日と、取組が進んでいます。

JR東日本からすると、テレワークは鉄道利用の減少につながってしまう面もあります。しかし、そうは言われていられない時代ですので、もっとテレワークに合わせたサービスを提供しようと、ワーケーションや、駅で仕事してもらえるように、駅のシェアオフィスとしてステーションワークなどの取組を進めています。

インターバル勤務やフレックスタイム制についても話題に出ていましたが、こうした取組みをぜひ進めていただきたいというふうに思います。期待しております。

(小林参与)

- 先ほど触れられた給与の面につきまして、私は何年も前から申し上げていて、もう言い疲れた感じがしますが、やはり諦めずに言うことは大事かなと思いましたので、今年も同じように発言させていただきます。遠い昔に議員の先生が発言されたことが、給与を引き上げられない足かせになっているとのことですが、時代は変わり今や公務員の業務の幅はネットワークの普及に伴ってますます広がっており、その規模は全国区の大企業並みとなっています。そして、それに相応するセキュリティやマネジメント、コミュニケーション等の能力が問われているわけなので、それにふさわしい民間企業と比較して、給与水準を定めていただきたいと思います。

これ以外にもいくつか意見があるのですが、技術系の国家公務員という取組の中で、6ページの試みは非常に重要だと感じました。

国家公務員で技術系の仕事とはどのようなことをしているのかというのは、民間企業であれば交流会や勉強会といった接触機会がありますが、国家公務員ですとどうしても出張を伴うものには出にくいというのを聞いたことがあります。

例えば、離島など非日常空間で開催されるフォーラムではそこでしか聞けない密度の濃い最先端技術の議論などが交わされますが、国家公務員の方に講師で来て下さいと言うと、出張に出してもらえないという人がかなり多いのです。省庁によって差異はあるのかもしれませんが、そうしたハードルを超えて接触機会が増えれば、技術系公務員の仕事に対する憧れも生じますし、民間企業からの転職を考えている人の背中を押してあげることもできると思いますので、そういう取組も必要かなと思いました。

また、11ページの課長級のマネジメント研修も非常に重要と思っています。

国家公務員の課長というのは民間企業での部長相当だと思うので、課長と課長補佐をセットで強化できるとよいのではないかと思います。公務の場においては管理職のデマケーションの意識が非常に強いと感じています。組織を守るためには必要な場合もあるかもしれませんが、それよりも、組織全体でスピード感を持って一つのことに効率的に取り組んでいくことが重要だと思います。その点が、民間と大きく異なると感じたところですので、マネジメント研修の一環として取り入れていただきたいと思います。

また、局長級及び審議官級の研修にあっては、民間企業にとっては重要だが公務においてはあまり関係がないこと、例えばコーポレートガバナンス、会社法における機関設計、公益通報者保護法や、株式の話なども教養として知っていただけるとありがたいと思います。公

務員の方々とお話ししていると、共通言語がないと感じることが多いです。そうした教養課程も必要かと思いました。

(境参与)

- まずはお礼から。工程表の左側に現行制度欄を復活していただきまして、ありがとうございます。前回わがままを申し上げ、お手数をおかけしましたが、一覧性が高まり大変便利になりました。  
私からは特段、個別に申し上げることはございません。ほとんどが実施済み、一部実施済みないし実施中となっており、半年間でよくここまで様々な課題に対処していただいたなと感じております。夏の人事院勧告で、新しい課題等を踏まえて、また一から新しい工程表が作られるという理解でよろしいでしょうか。

(松尾事務総長)

- 具体的にどういう形にするかはまだ決めておりませんが、もちろん本年の勧告報告で新しい課題が出てくるとお思いますので、そういうものも取り込んでいき、まだ残っている課題と合わせて、ご提示したいと考えております。

(縣参与)

- 国家公務員の給与については、やはり、民間給与の実態調査において比較する調査対象を見直すというのが、改善の第一歩だと思います。  
また、テレワークについても、ますます取組を進めていただきたいところですが、その際に重要なことはデータの共有に際する機密保持だと思います。情報セキュリティがきちんと守られるように検討いただければと思います。  
また、工程表の取組については、素晴らしいと思います。私は参与になってまだ期間が短いですが、この取組はいつからなさっているのでしょうか。

(松尾事務総長)

- 昨年から取り組んでおります。

(縣参与)

- ぜひそれを続けていただいて、定期的に工程表の内容を見直していただきたいと思います。どこまでを目標とし、いつの時点にそれを実行できたかということを蓄積していき、施策の検討に活用していただきたいと思います。

(松尾事務総長)

- 工程表の進捗状況や工程表のあり方につきまして様々なご意見、ご示唆を頂きありがとうございました。  
今いただいたご意見の中で、お三方から給与の話が出て参りました。以前ご説明した給与局長は私でございしますが、皆さんのご記憶に国会での批判だけが残っていたというのは私の説明の仕方が悪かったのかなと思っております。給与局長から再度、しっかりと説明していただけますでしょうか。

(佐々木給与局長)

- 当時、もともとこの比較を始めたときは調査対象となる事業所の規模を100人以上としており、先ほどのご意見からすれば100人でも不十分ではないかという話もあるかと思えますけども、そこから50人以上に規模を小さくした経緯がございします。  
その時には、与野党から、公務員給与のあり方や人件費について非常に強い批判がありました。  
現在でも、未だにそういう批判的なご意見はあり、なかなか難しいところがあるというような状況です。

他方で、最近人材確保が大きな課題の一つになっており、デジタル人材を始めとして専門性を持った人材をどう処遇するかということが公務の中でも非常に問題となっております。

ですので、民間企業の比較対象そのものを変えていくということについては、色々乗り越えなければならない問題がありますが、他方で個別に問題となっている部分については、例えば民間企業でデジタル人材がどのように処遇されているかといった観点を持って検討しているという状況でございます。

温かい、力強いご支援をいただき、ありがとうございます。

(小林参与)

- 給与については何年も言い続けてきましたが、色々ご検討もされたのだと思います。いつぞやお伺いした際に、優秀なデジタル人材を獲得するために、給与面はGAF Aには及ばないものの、余りに低いままではよろしくないという議論の中で、制度上は事務次官級の給与、約 2300 万円を出すことができるという話を聞いて、すごいと思いました。ここで留まらずに、こうした取組を更に進めてほしいと思います。

(佐々木給与局長)

- 制度の枠組みということで申し上げますと、一つは、国会議員の歳費が一般職の国家公務員における最高額、つまりは事務次官の給与を下回らない歳費を受けると法律上定められており、そうした関係性を踏まえる必要があります。もう一つは公務の中で、我々は一般職の国家公務員ですがその上に特別職の国家公務員がおりまして、最も給与が高いのは内閣総理大臣であり、その年収が約 4000 万円となっていますので、そうした関係性も踏まえる必要があります。例えば、一般職の国家公務員の給与水準を引き上げるとなると特別職の給与水準は現在適当なのか、といった議論にも繋がり、この問題を一般職の国家公務員だけで考えるわけにはいかないという制度的な問題があります。
- ただ、ご指摘の点はよく理解できるところでございます。

(小林参与)

- わかりました。ありがとうございます。

(富田参与)

- 今の議論は全くその通りだと思いますし、やはりまずはトップクラスの給与を上げないことには、その下にいる方の給与も上げられないと思いますので、その議論はぜひ続けていただきたいと思います。その際には、今の公務員の仕事の中身について、本当に必要な仕事が行われているのかどうか、無駄な仕事はないのかという、いわゆる生産性の問題を考えていただきたいと思います。

民間企業の場合は、ベースアップを実施する時には、前提として生産性の向上があって、生産性が上がらないと給与も上がらないぞというのが労働組合との間の鉄則ですけれども、国家公務員の場合は仕事の見直しということになるのでしょうか。今まで通りの規模、仕事のやり方が本当にいいのか、コア業務というのは何なのか、慣習的な業務をもっと減らせないのか、地方自治体や民間企業に委譲できる仕事はないのか、これらの議論をセットでやっていかなければいけないと思います。これはなかなか人事院だけではできない話だと思いますが、問題提起する価値はあると思います。

これらの議論を通じて、個々の給与のレベルアップを図りつつ、総額は抑えていくということができれば、先ほどの人材確保の問題にも繋がると思いますし、働き方改革にも繋がるように思います。なかなか理想論で難しい課題かと思いますが、そこを議論いただくことが必要だと思います。

(縣参与)

- 国家公務員の給与については、官民比較が原則ですけれども、比較対象の企業規模等は規定で決まっているのでしょうか。

比較対象の基準として、例えば人数の規模だけでなく、財務規模で見るとすると、結果も変わってくるのではないかと思いましたが。

(佐々木給与局長)

- 具体的に企業規模等が法律等で定められているということではございません。国家公務員法では、国家公務員の給与を社会一般の情勢に適応するように定めるということが規定されており、社会一般の情勢に適応、という部分をどう見るかということになります。その中で、人事院が調査上、現状の企業規模というものを一つの基準とさせていただいております。

(縣参与)

- つまり、法律上、人数を基準とすることは定められていないということですね。

(佐々木給与局長)

- おっしゃるとおりです。

(松尾事務総長)

- 様々なご指摘をいただきましたが、何か人事院側からコメントすることがあればお願いしたいと思います。

(柴崎職員福祉局長)

- 参与の皆様から、テレワーク研究会について大いなる期待をいただき、応援をいただいたものと考えております。我々といたしましても、できる限り頑張っていきたいと考えておりますので、引き続き応援をお願いしたいと思います。

やはり、柔軟な勤務時間、勤務場所の選択の機会といったものが、職員にとって働きやすい環境を作り、それがエンゲージメントの向上にも繋がり、さらに人材確保にも繋がっていくという好循環を作り出すことができるのではないかと考えております。

それから、健康経営のお話もいただきました。実は、公務では民間と同じではない部分もございまして、例えば産業医、公務では健康管理医の配置等について、民間ではかなり厳しい規制がある一方で公務ではそれほどでないといった点もございまして。また、各省庁においても、健康管理について認識しつつも業務遂行に向かって限られた資源を向けていかざるをえないという傾向があり、健康管理にかかる予算や定員が追いついてきていないという状況もございまして。公務においても、女性職員の数は増えてきており、また、定年の引き上げ等を考えても高齢層職員が一層増えてくる。そうした中で、健康というものの意義・重要性を従前以上にしっかり考えなければいけないと承知しております。

富田参与のご指摘は、公務にとっても非常に意味があるものと受け止めており、民間企業の状況等もまたお聞かせいただきながら、できるだけ早く議論を進めていきたいと考えております。

(伊藤人事官)

- ありがとうございます。

生産性向上や働き方改革について、現在デジタル庁が中心になりまして、霞ヶ関全体で、最新のネットワーク、および働く環境を採用するというふう聞いております。これは2年、3年、4年というロードマップなのですが、幸い人事院が手を挙げまして、いち早く、この8月には新しい環境に移るというふう聞いております。これは素晴らしいチャンスですので、ここをうまく利用して、単なる移行ではなく、我々人事院が見本となって、新しい働き方を自ら体感することで、よりよい法令への影響でしたりインフルエンスでしたり勧告でしたり、ということを先んじてやっていけるのかなと感じておりまして、ここはぜひ進めたいと思っております。今日は本当にいいご意見をありがとうございます。

特に、やはりウェルビーイングは非常に重要だと、実際ここ一週間くらいはハラスメントの話も散々言っていたのですが、ウェルビーイングはさらにその先でございまして、や

っぱりそういうポジティブなメッセージというのは非常に大事だなと改めて思った次第でございます。ご指摘ありがとうございます。

(川本総裁)

- ありがとうございます。少しずつオープンな議論ができるようになってきて、うれしく思っております。今日の先生方のお話の中で印象に残ったことは、多様性の確保の重要性、それからやはりスピード感でございます。  
また、あと一つは名目と実質と申しますか、形式が整っているものをどれだけ実質的にして運用するのか、各省庁と相談しながらですけども、その大切さというものをしみじみ感じました。ありがとうございました。

(古屋人事官)

- 先ほどの給与の話で申し上げますと、私が比較対象の企業の人数を50人以上としたときの担当者でございます。言われていることも非常によく分かりました。  
その一方で、難しさも身に沁みておりました。引き続きの課題だなと感じております。  
それから多様性の問題について、平成元年のころ、東大生を50%以下にしろという時代がありまして、私はその時の人材局の担当者でもございまして、まさにこの辺は社会の変化が大きいなとか、その時の記憶として、多様化していかないと公務がむしろ、一般国民の感情を受けとめられないという非常に納得できる理由がありました。他方で、東大生はそれほど受験勉強をしなくても試験が受けられるという別の要因があり、多様化していくにはむしろ試験が難しいと感じている人たちに受験してもらわないといけないという課題があるのかな、と思っております。ただ、基本的には私も多様化という視点でこれまで見てきましたので、色々な人に入ってきて、色々な発言をしてもらいたいと思っております。こういう形で進めていければいいのかなと思っております。  
ただし、試験だけはやはり内製としたいと考えておりました。実は、縣先生を含め専門家の皆様にも御協力いただいております。そうした専門家のご意見も踏まえながら進めさせていただいておりますので、なるべくそのところは、各省庁の意見も踏まえつつ、専門家の立場で自分たちも見ていくということが必要ではないかと思っております。ただ、今後様々な変化の中でまたいろいろ考える場面はあるのかもしれないですが、現状ではやはり内製がよいのではないかと考えております。  
いずれにしましても、多様化に伴い対応できる取組みを進めていき、むしろ各省の尻を叩いていかないといけないかなというふうに思っております。  
引き続きよろしく申し上げます。本日はありがとうございました。

(松尾事務総長)

- 本日も様々なご意見、アドバイスをいただきありがとうございました。  
最後に次回の参加会につきまして、7月15日の金曜日に開催させていただきたいと考えております。  
参加の皆様にはお忙しいところ大変恐縮でございますが、よろしくお願いたします。  
次回の参加会では、「令和4年人事院勧告・報告等に向けて」といったテーマで、人事院としての検討状況についてご紹介をさせていただき、各参加の皆様からご意見を頂戴できればと考えております。詳細につきましては、時期が参りましたらまた別途ご連絡をさせていただきます。それでは本日の参加会は、以上とさせていただきます。