

# 公務員問題懇話会における意見の概要

令和4年7月  
人事院

- 人事院は、毎年、各地域に総裁、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
- 本年は、札幌市、福岡市及び京都市の三都市で開催し、人材の確保・育成、良好な勤務環境の整備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実施

## 人材の確保及び育成

### 志望者の拡大について

- 人材確保では、やりがいや働きがいというものが重要になってくるので、国家公務員の魅力を政府の側からも発信していくべきである。国家公務員の職場を先輩方が自信をもって良い職場といえる様な環境整備が必要なのではないか。
- 格差をなくし多様性を追求する未来をマネジメントしたいという考えから公務員を目指す若者は必ずいる。職業人としての公務員像を明確にすることが、今後の採用活動に必要ではないか。
- 国家公務員も積極的にインターンシップの受入れを拡大するべきではないか。民間企業では、学生のインターンシップを積極的に受け入れており、公務員もどんな仕事をしているのか、興味を持ってもらえる絶好の機会である。本省だけではなく地方機関でも実施すれば、志望者も増加し、人材確保にも有効である。
- 公務員は個々の能力が高いが、仕事の中身について、その仕事が価値のある仕事なのかどうかを改めて考える必要がある。本省だけではなく地方などいろいろな所から変化を起こしていくことが必要である。公務員が矜持を持って引っ張っていけば、国民の見る目は変わってくる。
- 国のために働きたいと思って国家公務員になった人に対し、国が目指していること、自国の素晴らしさをはっきりと教育すべきである。国に誇りを持った人が増えれば国家公務員の人材確保は比較的容易になるのではないか。
- 公務員志望の学生に具体的に公務員の中で何がやりたいか聞いても、具体的な仕事について答えられず親が薦めるからなどと言う。学生は公務員の仕事の実態がよくわからないのが現状である。

## 採用試験について

- 採用試験では、辞めない人、向いている人、仕事を通じて成長できる人を選抜するべきだ。多くの国家公務員と付き合ってきたが、受験秀才的な人よりも、この役所のこの仕事がしたいという強い思いがある形で入った人の方が、結果として良い仕事をして多くの人に喜ばれているのではないか。
- 採用試験が難しい割には割に合わない仕事になっているのではないか。採用試験とは一体何なのか。筆記試験は横目でにらむ程度にして、面接重視の採用制度に大きくチェンジしなければいい若者を採用できなくなるのではないか。
- 国家公務員試験は試験に合格しても、全員が公務員になれる訳ではない。自分が行きたい省庁に行けない人がどのくらいいるのか、そのようなところも学生に分かりづらい。努力して試験を受けても採用されないのではとの懸念が、国家公務員が敬遠される要因の一つになっているのではないか。

## 新卒以外の採用について

- 中途採用者の人材確保について、諸外国のような公募型の採用を増やすことは今後の働き方改革の目玉になると思う。ただし、チーム型の役割分担は日本の強みでもあるので全てを海外に合わせる必要はなく、日本型のハイブリットな人材確保ができればよい。
- 結婚相手の転勤や、異なる仕事に取り組みたいと考え一度退社した者がもう一度同じ企業に戻ってくる里帰り中途採用というシステムを採用している企業がある。国家公務員についても、同様のシステムを設けてはどうか。

## 採用後の処遇について

- 有為な人材を確保したいという点では民間も公務と一緒にあり、公務に若い優秀な人材を確保するのであれば、どうしても初任給をアップするしかない。
- 民間と公務員とは仕事のやり方など違うところもあるが、採用、教育、人材開発等は同じではないか。初任給をある程度上げたら、次はどのように人材を活用するかが大事で、やりがいのある仕事を与えることが重要である。その場合には一律なやり方ではなく一人一人の適性を活かすようなこまめな配慮が必要だ。
- 以前の学生の関心は、給与や身分が安定し、福利厚生がしっかりしているかどうかにあった。しかし、最近では、夫婦共働きがしやすい環境が整っているのかという点に着目している学生が多い。

## 良好な勤務環境の整備

### 働き方の見直しについて

- 残業時間を抑える等の働きやすい環境を整えることが大事だ。今の若い人たちは、単に休みたいだけではなく、もっと効率的に働きたいという思いが強い。そういう思いからすると、自分でやらなければいけない業務とAI等で処理する業務の峻別が大事だ。国が率先してそのような働き方の形を示していければ、優秀な人材がもっと来てくれるのではないかと。
- 働き方改革の前に、国家公務員の仕事の中でもっとデジタル化した方が良い仕事、報告やハンコをもらうのではなくメールで済ませることができる仕事など、必要性の有無を検証しなければならないのではないかと。
- スクラップアンドビルドという発想でビルドは必ず出てくるが、スクラップをするには判断力が必要になる。これは働き方改革とイコールではないか。この仕事はいらない、やらなくてよい、変えてよいと個々に決断力、判断力が持てる上司の育成、意識改革が課題ではないか。
- 労働環境について、新型コロナウイルスの影響で業務量が多くなったと感じる。超過勤務の上限を設けており、また、効率化にも限界があることから、業務を抜本的に減らす必要がある。減らせる会議等はないか、紙媒体を減らしてデータで処理し作業を簡略化できないかなど、普段の仕事の中身を改めて見直す必要がある。
- 民間企業の中で、リモートや在宅勤務を基本として、出勤も転勤の必要もない、場合によっては飛行機での出勤も認めるといった動きが出てきた時には、公務員の採用や働き方を考える時に今の延長線上ではなかなか対抗できないのではないかとと思うので、次元を変えた発想をお願いしたい。

### 長時間労働の是正について

- 民間企業であれば労働基準監督署が入って、長時間労働や災害補償に関する調査があるが、これによってある程度の透明性が保たれており、そうしたことに若者は着目している。人事院においても勤務時間調査・指導室が新設されたということだが、より強力に客観性を持って各省を指導してもらいたい。
- 長時間労働の原因の一つに過剰なサービスがある。国民サービスについて、やらないよりやる方が国民のためになるという考え方に基づく仕事があるのではないかと。国民も長時間労働問題は認識しており、過剰と思われるサービスを減らすことについては理解が得られるのではないかと。

## 国会対応業務について

- 総合職志望者を増やすためには残業を減らす必要があるとよく言われているが、霞が関では特に国会の対応業務が大変だということを聞く。委員会の開催スケジュールを早い段階で決めるべきであるとか、質問は2日前というルールが徹底されていないということはよく聞くので、政党を超えて政治的な努力が必要なことだとは思いますが、今後も真剣に考えていくべきである。
- メンタルを病む職員が多いと聞く。長期の休職者は、国会対応等による長時間勤務がその要因の一つであろう。想定されるあらゆることを網羅したQ & Aを作成するのに膨大な時間を費やさず、そのような事務は、もっと簡素化すればいいのではないか。

## 出産、育児等と仕事の両立について

- 出産・子育てをしながら、ワーク・ライフ・バランスをとりながら、あるいは育児休業等から復帰した後も条件を落とさずに働き続けられる環境を、国家公務員が先導してぐいぐいと引っ張っていき、それが当たり前の風景になっていけばよいのではないだろうか。
- 公務員の超過勤務の上限は民間企業と同じように設定されているが、仕事と私生活のバランスがとれる働き方について展望を描けるようにと謳う中、そのような天井を見据えた計画設定ではたして良いのだろうか。もちろん天井を設定するのは命に関わるので喫緊の課題で大切だが、それと両輪で公務員が目指すワーク・ライフ・バランスのビジョンを示してほしい。
- 女性職員が辞める大きな原因に本人や配偶者の転勤の問題があるので、転勤の問題に取り組んでいただきたい。本人や配偶者の転勤にもう少し柔軟に対応できるような制度を作っていければ、女性の社会進出に貢献するし、子育て支援策にもなるし、地域の活性化にも繋がると考えている。

## ハラスメントの防止について

- セクシュアル・ハラスメントについては、何がNGの行為なのかはだいたい世間に浸透しているが、パワー・ハラスメントについては線引きが難しいため、部下に叱責することを過度に恐れる上司がいたり、叱責されたら傷ついたと言ってうつ病や適応障害になったと主張する人がいる。
- ハラスメントの相談窓口相談したがその後も改善しないとか、相談した後に二次被害を受けたと相談してきた国家公務員がいた。相談窓口の担当者も十分なスキルを身につけ相談に対応することが必要である。

## 適正な国家公務員給与の確保

- 人事院勧告が労働基本権の代償機能なのであれば、労使交渉を行っている企業と比較すべきではないか。労働組合との労使交渉の中で出てくる数字が一番理解や納得が得られるのではないか。
- 是非、非正規職員の処遇改善に手が届く改革をしていただきたい。日本のデフレの原因は賃金が上がらないことにある中で、公務員の非正規職員の給与処遇を上げることで日本の賃金レベルを上げるというのも、一つのアプローチとして大事である。
- 給与に関しては、しっかりした給与体系に思えるため問題ないと感じる。今後も、世の中の景気の良し悪しや物価等に機敏に対応できるようなシステムを継続してもらいたい。
- 国家公務員は諸外国に比べて人数も少なく、少数精鋭で行っている。今後物価も上がっていくことになり、公務員の給与も引き上げていく必要がある。

## 定年の引上げ

- 公務員の新たな定年制導入は、民間企業にも波及するという意味でも大変良いことだと考えているが、7割の賃金ということについては、モチベーション維持のためにも今後徐々に上げていくのが重要ではないか。
- 国の機関、特に地方では、人によってであるが、モチベーションが低下している中高年の話も聞く。中高年に対する再教育・研修も考えられると思う。とくに、令和5年度から定年が引き上げられるので、なおさら中高年のモチベーションが下がらないように働いてもらう必要がある。
- 定年延長について、60歳を過ぎた者にどのように対応していくのか。給与にしても雇用の在り方にしても民間もまだ手探り状態であるので、是非国が範を示して前に進めていって欲しい。

## 人事評価制度

- これまでの5段階評価から6段階評価に変更して、真ん中に評価ができないようにしたことは良いことだと思うが、国の地方機関の40歳以上の職員は評価によって何かが大きく変わるわけでもないのに、評価に対する関心も低く、ひいてはやる気が無くなるという話を聞いた。この評価によって、先に見える地方機関の一般職であっても頑張れば明るい先が見えるように、評価がもっと活かされればよい。
- ある程度のポジションになり先が見えてくると、改革に対してネガティブになる傾向がみられた。特に管理職の人事評価をどうするのが大きな課題である。公務の職場で実施できるかは分からないが、一つのアプローチとして360度評価を実施し、全方位で人物を評価することも必要だ。
- 360度評価を実施する場合、評価者がターゲットになり、評価者自身が病んでしまうということもあるので、評価者へのケアが大事になる。また、評価する側も、評価内容が相対的評価なのか絶対的評価なのかによって伝え方がかなり変わることに留意が必要だ。