

# 人事行政諮問会議 各省ヒアリング用 説明資料

2024年2月28日

経済産業省

大臣官房秘書課

# ポイント

- 国家公務員の仕事は、本質的にやりがいのある、魅力的なもの。霞が関は、有為な人材が集い、成長し、社会貢献と自己実現の両方を達成できる場として、引き続き大きなポテンシャル。
- ただし、足元では人材は逼迫、採用も年々困難に。経産省も例外にらず。課題を直視し、強い危機感で、これまでとは違う次元の打ち手を講じる必要あり。
- 経産省には、長年の人事改革、働き方改革の努力と実績あり。昨年からは「組織経営改革」として、組織と個人がともに持続的に成長することを目標に掲げ、MVVの策定、業務効率向上に向けた指針作り、働き方改革の更なる推進、管理職のマネジメント能力向上と“育て方改革”（組織としての人材育成力の強化）などを省を挙げて取組中。
- 経産省を含め各省では対応できない大きな壁も存在。人数（定員）や処遇（給与、手当）は問題の本質。政府全体での対応が求められる。
- 人事院には、霞が関全体の抜本的な定員増や試験制度の柔軟化と採用人数の拡大、人材確保を大きく左右する手当の拡充・給与水準の実現などに、早急に取り組んでいただきたい。

# 1. 経産省が先駆的に取り組んだ実績例

- 360度調査：  
2001年より開始、2008年以降、全管理職へのフィードバック開始
- 新人事制度の導入：  
2003年より、霞が関で最初にコンピテンシーに基づく評価制度を導入、能力実績主義の徹底
- 組織エンゲージメント調査：  
2003年より試行実施、2012年以降継続実施
- 一般職職員の抜擢制度（幹部候補としての育成・登用）：  
2008年より開始
- キャリア採用：  
2003年より開始、2018年より独自の総合職選考採用を開始（2022年より通年化（年4回））

## 2. 2017年～「METIトランスフォーメーション」の実施

- 経産省が「社会の期待や要請に応え、挑戦を続ける組織」であり「個々の職員が成長や自己実現を叶え、働きがいのある組織」であることを目指した、全省的な働き方改革。
- 特に、Teams導入やテレワーク推進等により、「働きやすさ」の観点で一定の成果あり。

### 1) 現状の認識・文化醸成

- ▶ 組織の現状把握（組織マネジメント実態調査の継続実施）
- ▶ 世代・役割を超えた認識の共有（局長BBL、各局筆頭課長補佐（政策企画委員）BBL等）

### 2) 生産性向上・働き方改革

- ▶ 時間への意識向上（2020年4月 出退勤一元管理システムを導入）
- ▶ テレワークの推進（幹部のオンラインレク、週5テレワーク等の実施）
- ▶ 仕事のやり方の見直し（Teamsの全省導入、SanSan、業務サポートセンター導入等）

### 3) チーム力を高める

- ▶ マネージャーの意識変革（360度調査実施、下位者への研修、任用への活用）
- ▶ チームアップチャレンジ（管理職によるマネジメント方針の公表、「止める仕事」の登録）

### 4) 能力を活かす

- ▶ 能力に見合った登用（年次によらない早期登用、一般職の抜擢）
- ▶ 多様な働き方の支援（育児等との両立職員の積極登用、上司への研修）
- ▶ 外部人材の積極活用（通年で中途考採用。任期付、専門人材活用等）

### 5) モチベーションを高める

- ▶ コミュニケーション活性化（1on1、上司のアンガーマネジメント・コーチング研修）
- ▶ 現場主義・手触り感の醸成（中小企業やベンチャー企業への若手派遣）
- ▶ 自律的なキャリア構築（省内ポスト公募、異動時の“任用意図”の提示）

### 3. 2023年～ 経産省「組織経営改革」の開始

- 経産省として持続的に成果を出し続けるため、**2021年度に政策企画委員が「人材戦略」を策定**。それに基づき、**課長補佐以下で働き方改革、業務改革、キャリア採用強化などを実施**。加えて、2023年度から**民間企業から組織開発に関する外部アドバイザーを招聘**。
- さらに抜本的な改革を進めるには幹部も含めたコミットメントが必要であり、**2023年6月には局長級幹部陣の申し合わせとして、組織経営改革を始めることを宣言し、省内に発信**。

＜2023年6月に省内に共有した幹部陣による申し合わせの内容＞

#### 経済産業省の組織経営改革への新たな挑戦 ～人材第一で、組織の力を高める～

- 未来に向かって国民の生活を豊かにしていく。新たな課題に果敢に挑戦し、困難から逃げることなく粘り強く結果を出していく。経済産業省は、そうした**国民の期待や時代の要請にしっかりと応えられる組織であり続けなければならない**。
- 経済産業省の強みは、例えば「現場主義」、「挑戦・改革主義」、そして「談論風発」。前例や従来の常識にとらわれず、新たな発想で物事に挑んでいくことが是とされ、尊重される。こうした懐の深さゆえ、多士済々で魅力的な組織として存在感を発揮し、数多くの重要で革新的な政策を世に打ち出してきた。
- これらの強みを失うことなく、創造的で信頼性の高い組織であり続けるためには、**その担い手であり、唯一の組織資本である人材を大切にし、職員の献身に依存せず、働きがいと働きやすさが高い次元で両立し、職員一人一人が持続的に成長できる組織でなければならない**。
- 人材第一で優れたパフォーマンスが持続的に発揮できる組織を実現する。そうした組織経営、いわばMETI版の人的資本経営に向けた大胆な改革に、**我々幹部陣が自らフルコミットし、リーダーシップを発揮していく**。
- その際、様々な職員の声にしっかりと耳を傾けながら進めることが不可欠。世代や立場を問わず、部署を問わず、本省・外庁・地方局を問わず、全ての職員に主体的に参画していただき、インクルーシブに進めることを旨とする。

## 3-2. 「組織経営改革」の5つの柱と全体の進捗

- 組織経営改革の実現に向け、ミッション・ビジョン・バリュー（MVV）策定、業務効率向上、人材育成力向上等の5つの柱を設定。
- 令和5年7-9月を「改革始動月間」と位置づけ、集中的に取組を開始。10月と12月には事務次官・官房長等から進捗状況や今後のアクションプラン等を省内全体に発信。

### <5つの取組の柱>

#### 1 組織のあり方の再定義

組織のミッション・ビジョン・バリュー（MVV）を作成、公表し、将来のメンバーも含め、仕事や行動の理想像の共通認識を作る

#### 2 政策創造の余力確保

組織のミッションを踏まえ、本質的な課題の解決につながる業務に必要な十分なリソースがかけられる状況を実現する

#### 3 業務効率化の追求

本質的な課題に取り組む時間を創るため、業務効率を徹底的に高める

#### 4 人材確保能力強化

個々の職員の能力を高めるとともに、チームとしての力を高め、多様な人材を惹きつける魅力のある職場、組織を創る

#### 5 各局の自律性向上

きめ細かく柔軟なマネジメントが、局ごとの特性に応じ自発的・自律的に行われるような組織とする

# 具体的取組① ミッション・ビジョン・バリュー（MVV）の策定

- 経産省の仕事・行動の共通認識を図るため、省全体のMVVを作成中。
- 省内の補佐、管理職、幹部等各階層での議論によりたたき台を作成した後、省内全部局とのワークショップを経て、MVVの案を以下のとおり作成し、昨年末に省内共有。年度末に確定・公表予定。

## 〈ミッション案〉

# 未来に誇れる日本をつくる。

その提案は、世界に誇れるか。その取組は、国民に誇れるか。

その行動は、自分に誇れるか。

私たちには、この国の変革を導いていくという誇り高い想いがある。

戦後の経済を牽引し、

現在の経済基盤を作り上げることができたのもその誇りがあったからこそ。

組織の枠を超え、国境を越え、時代を超えて、

国富の増大とエネルギーの安定供給に邁進してきた私たち。

求められていたのは、世界の動静を見極め、本質はなにかと問い続けること。

そして、理想の経済社会を思い描き、国民の豊かさを真摯に追求すること。

これは、この先も決して変わることはない。

必要なのは互いに手を取り合うだけでなく、違いを認め、力に変えていくこと。

これまでなかった大きな相乗効果を生み出すことで、

新しい価値や新しい産業を創造し、次代の日本を誕生させることができるはず。

世界を巻き込む大きなうねりを作ることだってできるに違いない。

前例にとらわれず、常識に縛られず、固定観念を捨て、最後までやり遂げる。

私たちの一つの提案、一つの取組、一つの行動が、この国の未来をつくると信じて。

# 具体的取組① ミッション・ビジョン・バリュー（MVV）の策定

## <ビジョン案>

### つながりを力に、進化し続ける

私たちは、組織の枠を超え、志を同じくする仲間と手を組む。  
これまでなかった可能性を生むのは、これまでなかった掛け算から。  
その源泉となるのは、個の力。そのためにも個の力を磨き、高めることが鍵となる。  
私たちは個が育つ環境を整え、業務の効率化を行い、希望する働き方を実現する。  
政策実現に関わる一人ひとりの成長なしに、この国の課題解決はできないのだから。  
私たちは変わることを恐れず、進化を続ける。未来に誇れる日本をつくるために。

## <バリュー案>

### 本質的な課題に挑戦する

前例や常識にとらわれず、この国が抱える本質的な課題に挑む。  
大切なのは、一人ひとりが国を背負い、過去に学び、理想の未来を思い描くこと。  
それぞれの現場から、真の課題解決に向けて職務を遂行しなくてはならない。  
その先にこそ、国民の豊かさがあるのだから。逆風の中も、歯を食いしばって立ち向う。  
私たちは結果が出るまで、挑戦を続けることでミッションを実現する。

### 自由に個の力を発揮する

正解が目まぐるしく変わる時代。  
求められているのは、一人ひとりが自ら考え、行動すること。  
だからこそ、個を磨き、高め、力を蓄えることが大切だ。  
そのためには、仕事と生活の両立も必要になる。豊かな生活で、個はさらに極まるのだから。  
私たちは個を開放し、その力を最大化することでミッションを実現する。

### 多様な力をかけ合わせる

立場・役割・組織を超えたネットワークを構築し、新たな可能性を生み出す。  
視点も違えば、手法も違うからこそ、その相乗効果は大きくなる。  
世界を巻き込む大きなうねりだって起こせるに違いない。  
必要なのは、一人ひとりに敬意を払い、互いに刺激を与え、支え合うこと。  
私たちは一体となり、違いを力に変えていくことでミッションを実現する。



## 具体的取組② 幹部マネジメント行動指針の策定

- 省内の局長・審議官級職員の意識改革と行動変容を促すため、以下10項目の行動指針を提示。自己チェックと部下からのチェックを実施し、認識のギャップを幹部本人へフィードバック。
- 業務量のコントロール・プライオリティ付け、想定外の至急発注等の他律的業務の削減、業務時間外の発注やマイクロマネジメントの抑制など、省内の幹部全体に意識を浸透。

1. **業務量のコントロール** (業務量の調整)
2. **リソースマネジメント** (限られた人員・時間の範囲内でのプライオリティ付け)
3. **作業の手戻り防止** (迅速、的確な指示)
4. **効率的な会議運営** (会議の開始、終了時間の遵守等)
5. **業務のムダの削減** (付加価値、費用対効果の高い業務への集中)
6. **計画的な工程管理** (短納期の対応や、定時外・休日の対応を求めない)
7. **双方向の円滑なコミュニケーション** (威圧的な言動を避け心理的安全性を確保)
8. **方針の共有と闊達な議論** (業務の背景、狙い、意義の丁寧な説明)
9. **育成機会の創出** (政策企画立案の機会の付与)
10. **積極的な権限委譲** (過剰な品質の要求やマイクロマネジメントの抑制)

# 具体的取組③ 世代を超えた「やりがい」や「成長経験」の共有

- 2023年夏の「改革始動月間」において、大異動後のチームアップの観点、仕事のやりがいや大きく成長した経験の共有の観点などから、世代間コミュニケーションを集中的に実施。
- 具体的には、全ての局長と政策企画委員がBBLを開催。また、政策企画委員は若手職員の自由な相談を受け付けるためのオフィスアワーを開催。

### 成果や成長につながる勘所

#### 課題の設定

- ✓ 課題認識と特定が出発点。ゴールは、価値軸は何か。
- ✓ 課題の全体構造をコストをかけて突き詰める。

#### 解決策の立案

- ✓ 理想からの逆算にチャレンジすることが基本。
- ✓ 専門性/経験が活きるが、カンニングも可。
- ✓ 自身と集団の思考を「積算」する工夫を。

#### 段取りの構築

- ✓ ボトルネックとなるリスク大。最初に検討すべき。
- ✓ 意外と無理も効く、費用対効果、応用度の高い分野。

#### 説得・プレゼン

- ✓ 時に解決策の中身を制約。初期段階からセットで検討
- ✓ ターゲットの利害関心に正確にアプローチ。

#### 基礎力

- ✓ 周囲や自身の経験からコンピテンシー、スキルを磨く
- ✓ 大義や成長、楽しさを見つけ、モチベーションを維持
- ✓ 自分を知り、自分や周囲を大事にすることが大前提。

### 6. 秘書課 政策企画委員として思うこと

- 振り返ってみると、国家公務員として、やりがいを感じた場面
  - ▶ 経済危機、災害、社会問題など「困っている人」が明確に多数いる中で、その方々を少しでも助けることができたと感じたとき。  
金融庁・原発事故・災害対策・コロナ対応など
  - ▶ プロジェクトに関わり、チームがうまく機能し、プロジェクトが具体化し、動いていくときにワクワクした。  
原子力政策課（技術開発）、官邸、情報産業課（半導体）

17

## 具体的取組④ 経産省で身につくスキル・コンピテンシーの明確化

- 今の業務で自分が成長しているか、今後5年10年仕事を続けていった先にどのようなキャリアが開けていくのか等の悩みを有する若手職員に対し、経産省で働くことで得られるスキル・コンピテンシーを整理し、各種評価・調査において、共通した言語で整理。

### A) 官民間問わず仕事を進めていくうえで必要な能力（コンピテンシー）

- ① 人間力（責任感、信頼感）
- ② 課題解決力
- ③ 協働力
- ④ 実行力（プロセスマネジメント）
- ⑤ 組織マネジメント力

「能力評価」  
「360度調査」  
でフィードバック

### B) 専門性・スキル

#### 1) 専門分野に関する知識

- ・マクロ経済政策 ・通商・貿易・経済安全保障 ・イノベーション・スタートアップ・技術政策
- ・個別産業政策 ・デジタル・サイバー ・化学・バイオ・ヘルスケア ・保安・防災・危機対応
- ・環境・エネルギー ・地域・福島・中小企業 ・知財・標準化 ・調査分析・統計・EBPM

#### 2) 行政官として役立つスキル

- ・ 法令、予算・会計、税、語学、広報、ITスキル、国会関連、審査・検査、業務管理等

「希望調書」で自己申告。来年度以降、上司からのコメントを記入できるように改修予定（タレントマネジメントシステム）

## 具体的取組⑤ タレントマネジメントシステムの導入

- 組織経営改革に基づく職員のスキル・能力の言語化と目指すキャリアの実現を支援する基盤として、タレントマネジメントシステムを導入。
- 2023年度中に稼働開始。2024年度中の人事評価システムからの完全移行を目指し、運用を拡大。

### プロフィールの共有



- 基本情報や経歴などの職員プロフィールを共有
- 適切なアクセス権の範囲内で、職員プロフィールから手軽に職員の検索が可能に
- 自己紹介欄を設置。専門性や関心分野を自ら発信可能に

### 能力・スキルの言語化



- METIで獲得した能力・スキルを記録し、いつでも確認可能
- プロフィールの情報と組み合わせた分析が容易に

### 人材育成・チーム力向上の促進



- キャリア面談など人材育成・チーム力向上の取組の基盤としてシステムを活用し、取組の継続性・一貫性を補完

### 人事評価機能の利便性向上

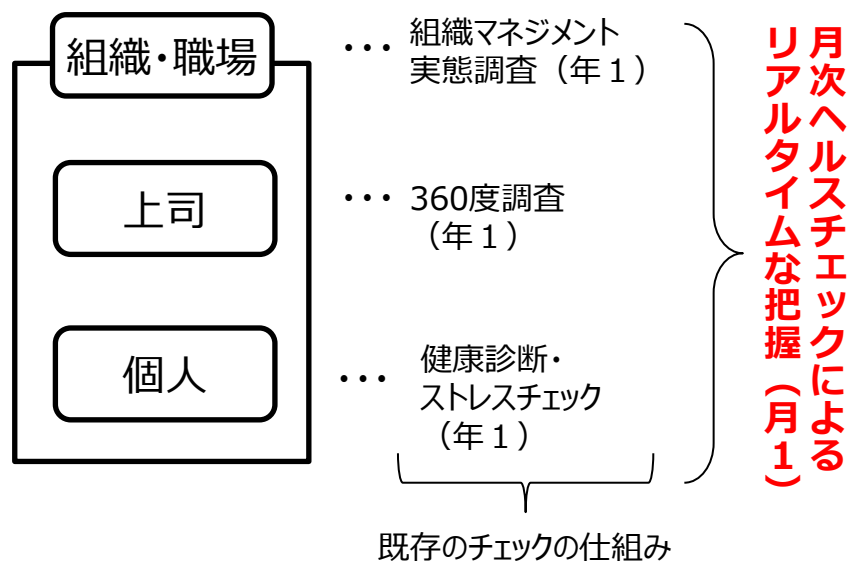


- 人事評価に係るインターフェース刷新により、目標設定、自己申告、進捗管理等の関連作業を容易に

## 具体的取組⑥ パルスサーベイ（「月次ヘルスチェック」）の開始

- 超過勤務時間からだけでは測れない職員のやりがいや成長実感などの状況を継続的に把握するため、毎月の簡易アンケート調査（月次ヘルスチェック）を、2023年8月より開始。（リアルタイムな社員の現状把握のための「パルスサーベイ」として大手企業に導入が広がっているもの。）
- 各局・各課別の点数（対前月比変化）の一覧を、超過勤務の実績とあわせて、各局の幹部や総務課長級に定期的に報告。早期発見・早期対応として、最低点を付けた職員や急にスコアが下がった職員に対して個別にフォローを行うとともに、現場での職場の改善に活用。

### （1）組織の実態把握の仕組み



### （2）月次ヘルスチェックの質問項目

項目	詳細
①健康状態	心身の調子はいかがですか。
②やりがい	今の仕事にやりがいを感じていますか。
③成長実感	自分が成長できていると思いますか。
④人間関係	上司・部下・同僚との関係は良好ですか。
⑤上司のコミット	上司は、職場環境をより良くしようと努力していますか。
⑥自由記載	その他秘書課に伝えたいことがあればご記載ください。

※ 5段階で回答

# 具体的取組⑦ オフィス改装の展開

- 経産省における業務の生産性をより高めるため、ハード面での改革も推進。本館側が昨年度までに終了しており、今年度からは別館側を順次改装。
- 組織改編に柔軟に対応できる執務スペースの標準化、会議室の偏在性解消&増加、情報管理を考慮した設計（執務・会議エリアの分離）、テレキューブや大型モニターの設置等を実施。

before



after



働く人がその時々の業務に応じて働く場所を選択しやすい環境づくり



会議室で作業



広い机で個人作業



スタンディングでクイックに協働作業



遮音で電話やオンライン会議

## **2. 人材確保上の課題**

# 取り巻く環境

## ● 民間企業では働き方改革と職場の“ホワイト化”が進展

- いわゆる働き方改革が大きく進み、若手の超過勤務も大幅に減少。
- ファーストキャリアとしての“タイパ”を重視する若手の意識変化に対応して、社会人として汎用性の高いスキルや能力が入社後早期に身につくことを積極アピール。

## ● 民間企業の就職活動は早期化

- 就職活動は大学3年時に本格化、例えば外資の一部企業等は3年夏にも内定を出す等の例も。
- 「大学4年で公務員採用試験を受ける」ことのハードルは高まるばかり。人事院調査でも、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」を挙げる学生が大多数。

## ● 民間との処遇格差を若者は強く意識

- 採用戦線で競合する民間企業の多くは、初任給などの処遇面の改善も積極的に実施。
- 新規採用職員（霞が関の総合職）を対象とした人事院調査でも、「公務の魅力向上、優秀な人材獲得のための取組」として「給与水準の引き上げ」を挙げる回答がダントツ（回答者の8割超）。

## ● 国家公務員全体の志望者は減少傾向が長年継続

- 働き方や処遇等に関するブラックなイメージ、国家公務員試験の準備の大変さ、民間企業の内定早期化等の理由により、そもそも国家公務員試験を受験する学生数自体が大きく減少。

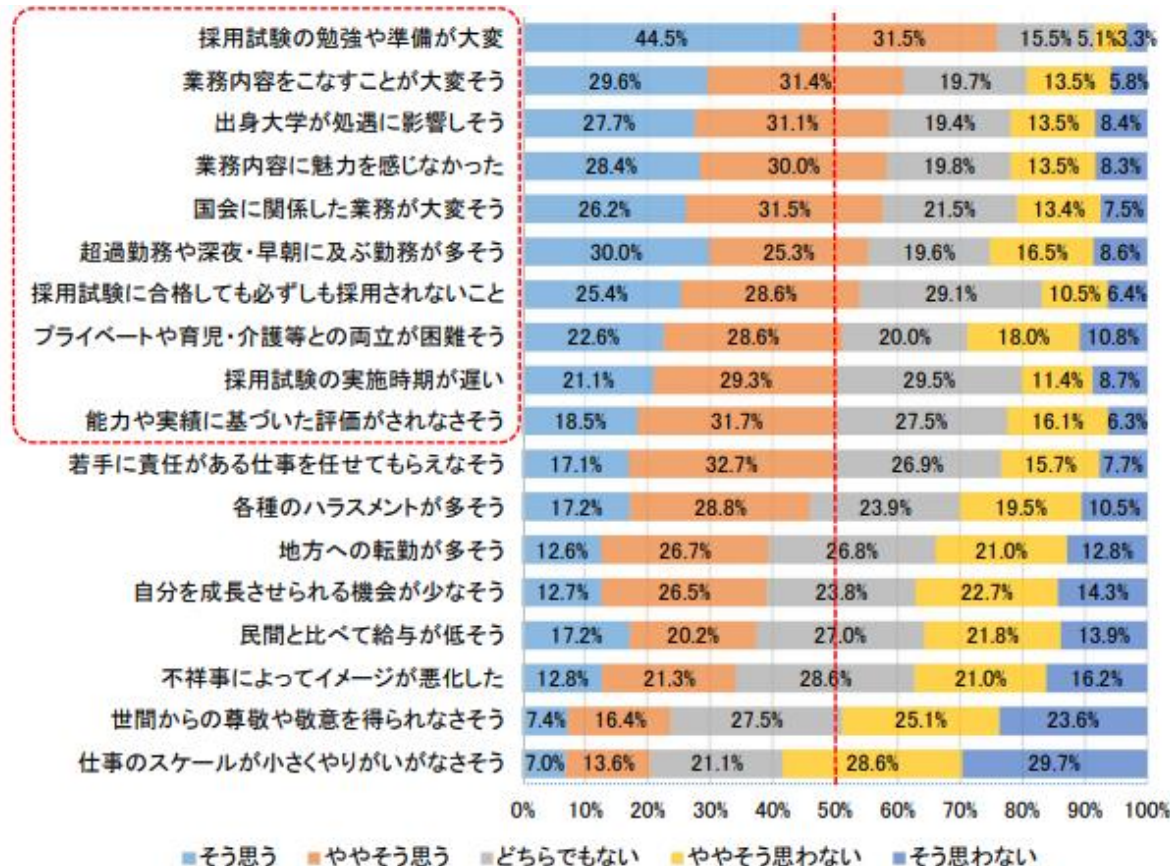
## ● キャリア採用は拡大中、ただし道半ば

- 労働市場が流動化する中、若手職員を中心に離職者は増加傾向。
- 経産省は、キャリア採用を通年実施するなど積極拡大中。霞が関全体でも拡大傾向にあるが、待遇面のギャップや“ブラック霞ヶ関”のイメージ浸透などもあり、十分な成果を得られず。



# (参考) 人事院 2021年度「就職活動を終えた学生を対象とする意識調査」

- 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」を挙げる者が最多（76.0%）。



【調査期間】 2021年9月～12月

【調査対象】 15大学

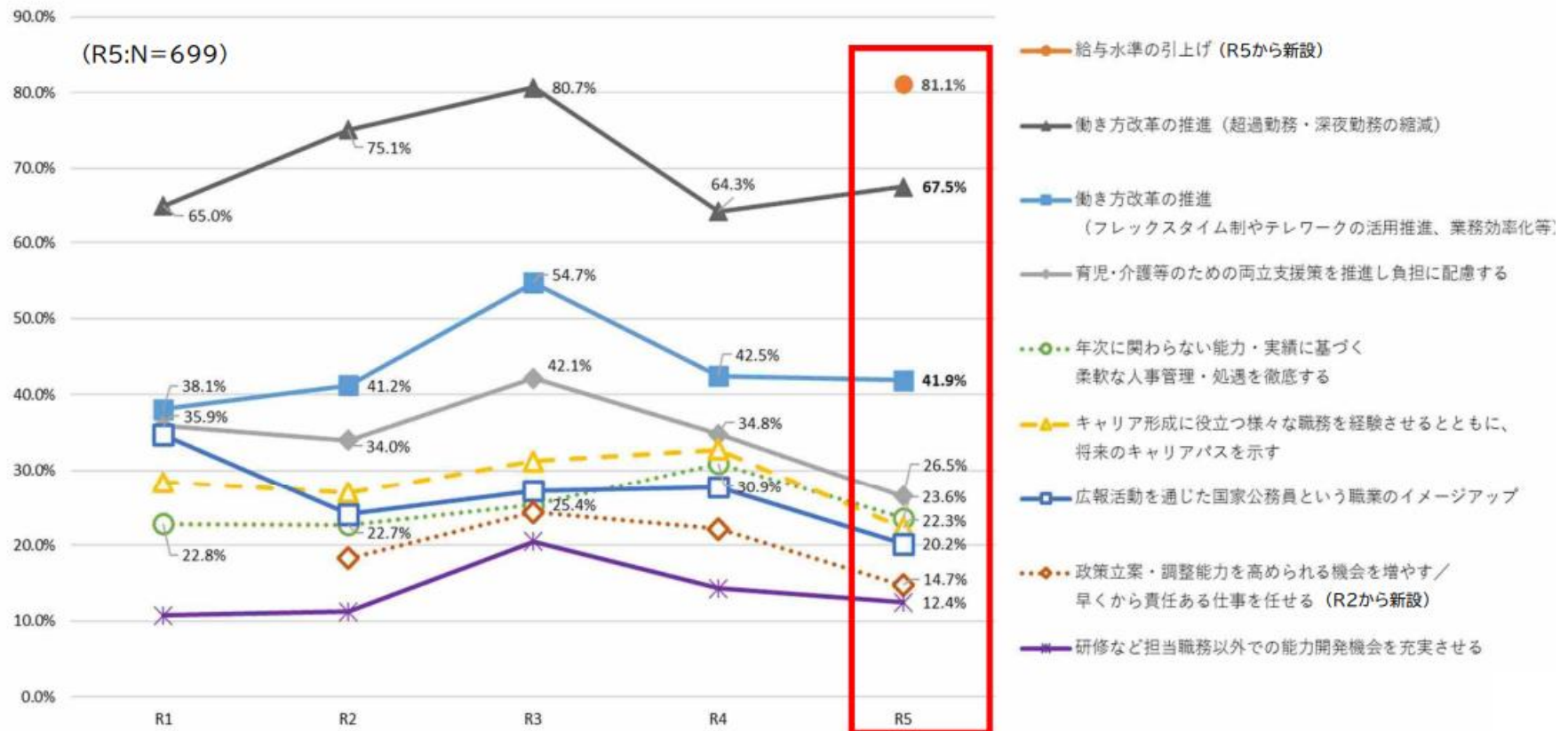
※ 一橋大学、東京大学、東工大、名古屋大学、京都大学、大阪大学、神戸大学、九州大学、慶應大学、東京理科大学、早稲田大学、同志社大学、立命館大学、関西大学、関西学院大学等

【有効回答数】 3053名

※ 職業として国家公務員を選ばなかった理由として、「そう思う」「ややそう思う」と回答した割合の合計が過半数を超える項目を赤破線で囲っている。

# (参考) 人事院 2023年度「新規採用職員に対するアンケート」

- 問「公務の魅力向上、優秀な人材獲得のための取組」に対して、「給与水準の引き上げ（本年度からの新設）」が81.1%で最多。
- 働き方改革の推進（超過勤務・深夜勤務の削減等）も引き続き高い関心。



【調査対象】令和5年度初任行政研究を受講した総合職試験に合格した職員  
 【有効回答数】699名

# 政府全体で取り組むべきこと①

## ● 慢性的な人員不足への対応強化

- 政府全体の定員制約の解決（特に、内閣府・内閣官房での新組織立ち上げの場合でも、各省の定員を純減させない形へ）
- 定年延長による人口ピラミッド構造の歪みの是正（採用抑制にならないような特例的な定員枠の措置）

## ● 適切な民間比較に基づく報酬水準の適正化

- 職責に応じた報酬水準の適正化
  - ラスパイレス比較の対象改定（「企業規模50人以上」の妥当性を再度検証し、例えば大企業平均を参考とする等の抜本改定を）
- “40代管理職の谷”問題の克服
  - 管理職の給与水準の見直し、必要な手当の充実（深夜早朝・休日等の国会対応等に対応した手当の支給など（現状では非管理職のみ））

## ● 多様な人材の惹き付けと霞が関のリブランディング

- 国家公務員試験制度の抜本的見直し
  - 受験者の更なる拡大（大学1年時からの受験も可能に）と合格者数増
  - 試験の資格化（1回の試験の成績如何ではなく、論文や面接等による選考枠拡大。例えばAO試験枠の導入も。）
  - 海外大学生の受験の容易化（日程・受験地の柔軟化。ゆくゆくはオンライン実施も。）

## 政府全体で取り組むべきこと②

### ● 多様な人材の惹き付けと霞が関のリブランディング（続き）

- 「一般職」試験区分の見直し
  - 政策企画を担う役割も期待される中、その位置づけとともに、呼称も魅力的なものに見直す
- 選考採用の職務経験年数条件の緩和（現行ルールは7年以上の職務経験を要求（一般職）、「第二新卒」を採用できず）
- “ブラック霞が関”とのマイナスイメージの払拭、国家公務員の魅力のポジティブで効果的な発信（インフルエンサーや有識者の活用等も）

### ● 外部人材の登用の障壁となる諸ルールの見直し

- 特定任期付き職員の包括承認の拡大（弁護士・会計士だけでなく税理士やマクロ経済専門家等も）、非常勤職員予算の大幅増
- 民間人登用に際する倫理規制や再就職規制等の適用弾力化、関係業界と安心して行き来するための採用・離職ルールの明確化

### ● 非効率な業務運営の原因を可視化し改革改善のメスを

- 国会や省庁間等における至急発注や過剰要求、非効率プロセスの実態把握・透明化
- それらの見直し・合理化・オンライン化の徹底、第三者組織など外部リソースの活用
  - 例えば、内閣人事局の国会関連業務の調査・公表は有効。こうした実態把握の継続・対象拡大が重要。

## ポイント（再掲）

- 国家公務員の仕事は、本質的にやりがいのある、魅力的なもの。霞が関は、有為な人材が集い、成長し、社会貢献と自己実現の両方を達成できる場として、引き続き大きなポテンシャル。
- ただし、足元では人材は逼迫、採用も年々困難に。経産省も例外にらず。課題を直視し、強い危機感で、これまでとは違う次元の打ち手を講じる必要あり。
- 経産省には、長年の人事改革、働き方改革の努力と実績あり。昨年からは「組織経営改革」として、組織と個人がともに持続的に成長することを目標に掲げ、MVVの策定、業務効率向上に向けた指針作り、働き方改革の更なる推進、管理職のマネジメント能力向上と“育て方改革”（組織としての人材育成力の強化）などを省を挙げて取組中。
- 経産省を含め各省では対応できない大きな壁も存在。人数（定員）や処遇（給与、手当）は問題の本質。政府全体での対応が求められる。
- 人事院には、霞が関全体の抜本的な定員増や試験制度の柔軟化と採用人数の拡大、人材確保を大きく左右する手当の拡充・給与水準の実現などに、早急に取り組んでいただきたい。

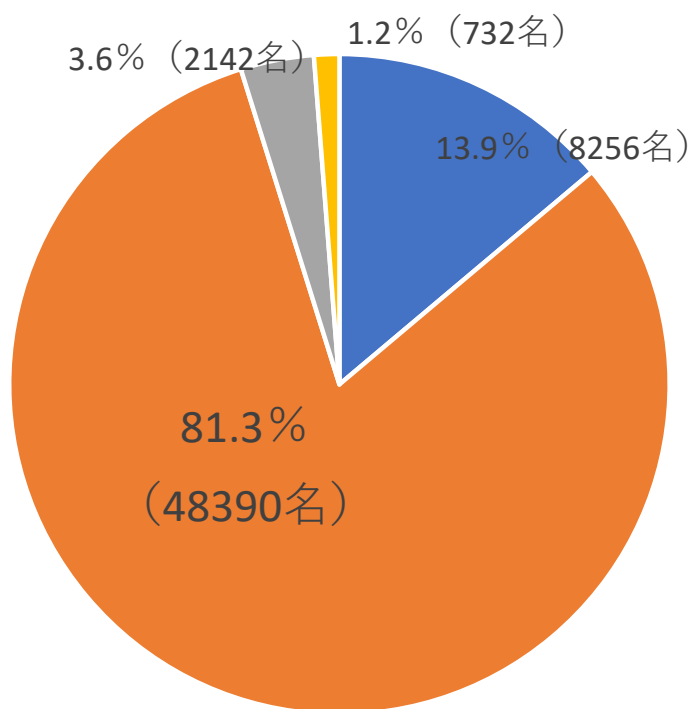
# 国土交通省説明資料

---

令和6年2月28日

- 全職員約6万人のうち8割強の職員が現場を持つ地方支分部局勤務であり、多様な職務環境で働いている。

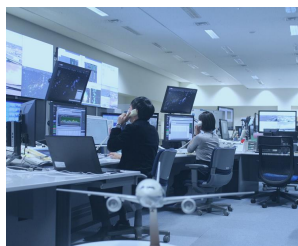
国土交通省の定員構成



■ 内部部局 ■ 地方支分部局 ■ 施設等機関 ■ 特別の機関

※ 施設等機関: 各種研究所、大学校等

※ 特別の機関: 国土地理院、小笠原総合事務所、海難審判所



<国土交通省の地方支分部局>

機関名	定員数	主な業務
地方整備局	19,296	道路・河川・港湾等の整備・管理、災害対応、建設業等の監督
北海道開発局	4,457	北海道の道路、港湾、空港、農業、漁港等の社会資本の整備・管理、災害対応、建設業等の監督
地方運輸局	4,098	公共交通、国際観光施策の企画立案実施、鉄道、自動車、海運の安全確保、監督
地方航空局	3,907	空港の整備・管理、管制業務、航空に関する各種試験の実施、航空機の騒音対策
航空交通管制部	1,218	航空路管制業務
管区气象台	3,024	気象の観測、地震火山の観測やデータ収集、気象情報の提供
管区海上保安本部	12,390	領海警備、海上犯罪の取締り、海難救助、海図や航路標識の整備

## 採用者数・退職者数

		H30	H31	R2	R3	R4
本省	採用者数	151	186	148	192	256
	退職者数	188	174	201	180	207 (4.2%)
地方機関	採用者数	1,036	1,281	1,379	1,463	1,400
	退職者数	527	582	574	611	680 (2.1%)

※「一般職の国家公務員の任用状況調査」より

※退職者数は、自己都合退職者と早期退職者の合計値、R4の（）内は定員数に占める退職者の割合

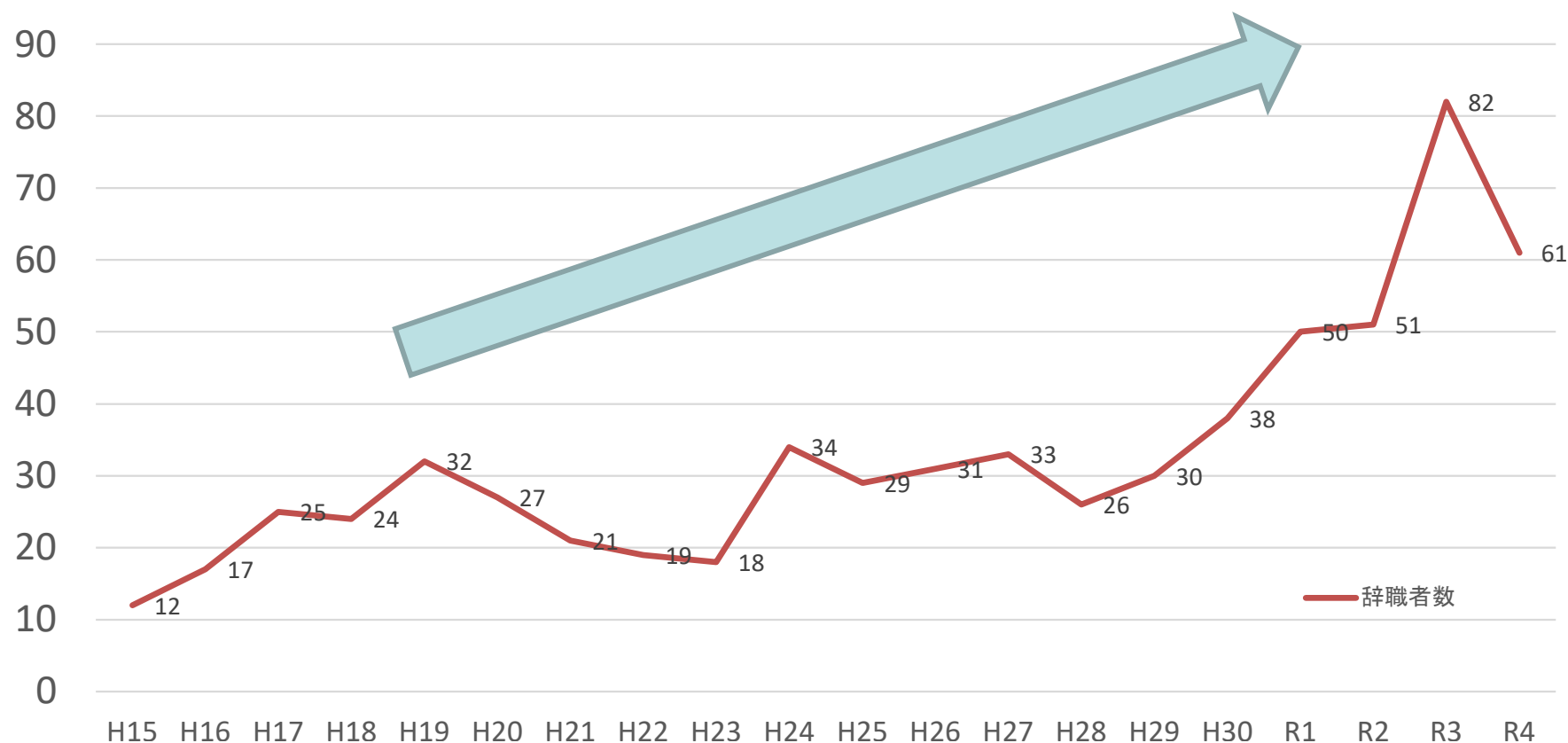
## 志望理由・退職理由

	志望理由	退職理由
本省	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 激甚化・頻発化する災害から国民の暮らしを守りたい。</li> <li>● まちづくりや交通の課題解決、観光振興を通じて、豊かな生活ができる国づくりに貢献したい。</li> <li>● 質の高いインフラ技術を海外に展開することで、<u>日本経済の活性化と途上国支援</u>の両面に携わりたい。</li> </ul> 等	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 民間企業等への転職</li> <li>● 地元に戻りたい</li> <li>● 仕事内容のミスマッチ</li> <li>● 収入面</li> <li>● 家庭の事情（結婚、育児、介護・看護等）</li> </ul> 等
地方機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>スケールの大きな国家プロジェクト</u>に関わりたい。</li> <li>● <u>現場に近いところ</u>で広域的な事業に関わりたい。</li> <li>● <u>災害発生時に貢献できる職業</u>に就きたい。</li> <li>● <u>地域の発展や観光振興</u>に貢献したい。</li> </ul> 等	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 民間企業等への転職</li> <li>● 転居を伴う異動をしたくない</li> <li>● 仕事内容のミスマッチ</li> <li>● 収入面</li> <li>● 家庭の事情（結婚、育児、介護・看護等）等</li> </ul>



- 若年層での離職は、本省・地方機関・職種を問わず発生している状況
- 転職先は、民間企業、地方自治体など様々
- 離職理由は、民間企業等への転職、地元に戻りたい、仕事内容のミスマッチ、収入面、家庭の事情（結婚、育児、介護・看護等）など。

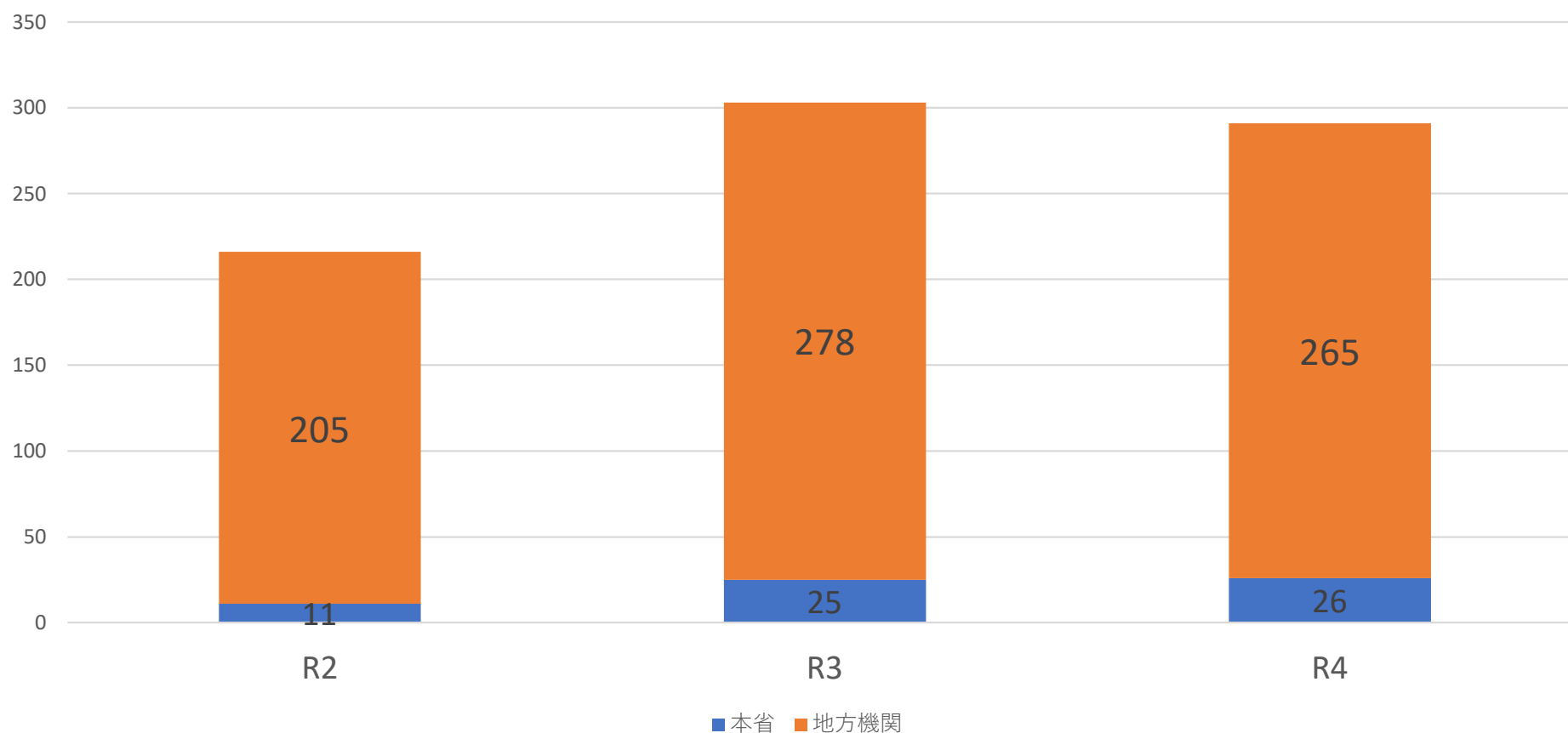
＜本省・40歳未満職員の自己都合退職者数＞



※人事院実施の各年度の「一般職の国家公務員の任用状況調査」による人数。

- 令和2年度以降、地方機関においても経験者向けの選考採用を本格開始するなど経験者採用に努めている。
- 経験者採用者に対するフォローアップを強化し、定着率の向上を目指している。

選考採用及び経験者試験採用者数



(出典) 人事院実施の各年度の「一般職の国家公務員の任用状況調査」より「一般職(社会人)試験」「経験者試験採用」「その他選考」による採用者の数<sup>4</sup>

※一部高卒・大卒程度相当の選考採用等も含まれるためいわゆる「中途採用」とは完全には一致しない。

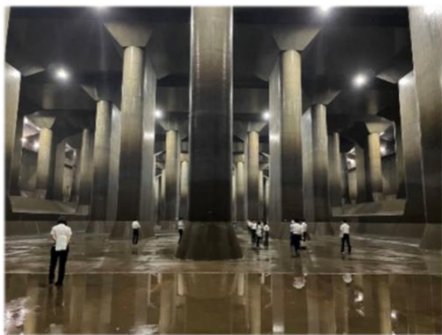
## 多様な採用活動を展開

(本省)

- 霞ヶ関における政策に関する説明のみならず、首都圏外郭放水路をはじめとした現場を見学する機会を提供し、現場を所管する官庁の魅力を発信。
- 採用特設ページや学生に身近なSNSを活用し、積極的に情報を発信。

(地方機関)

- 現場を見学する機会を提供し、地方機関ならではの現場との近さを発信。
- 採用特設ページにおいて分野毎に細やかな情報発信。学生に身近なSNSも活用。
- 女性職員がそれぞれのライフステージに応じて、どのようにして仕事と生活を充実させてきたのかという視点から語る説明会・座談会を開催。
- 工業高校や自動車整備士専門学校への学校訪問を実施。



<現場見学機会の提供>



<採用HPにおける分野毎の情報発信>



<女性職員向けのイベントを開催>

## 経験者採用（民間人材の受入）の強化

- 本省・地方機関いずれにおいても社会人経験者採用を積極的に行うことにより、多様なバックグラウンドを有する人材の呼び込みに努めている。
- 例えば、本省の総合職事務系職員については、民間転職サービスも活用し、より多くの民間人材に公務の魅力や採用に関する募集情報を周知し、多様な人材の呼び込みに向けた取組を強化。
- 加えて、入省後のフォローとして、来年度より、経験者採用者を対象とした研修やメンター制を創設する方針。

※これまでに60名を超える方々（総合職事務系区分）が入省し、本省課長の立場などで活躍。



### 事業企画

（国土交通省）

年収：450万円～799万円

🕒 土日祝休み 🕒 ポテンシャル採用（未経験可） 🕒 リモートワーク可能 🕒 育児支援制度



<民間転職サービスを活用し、多くの人材にアプローチ>

## 地方機関における経験者採用実施上の工夫

- ハローワークや民間転職サイトに求人情報を掲載している。民間転職サイトのスカウト機能（企業等が年齢、居住地などを自由に設定し、これらの条件に合致する人材に直接メールで求人の情報を届ける機能）を活用して多くの求職者に対して求人をPRしている。
- 地元人材獲得の観点から、本局所在地以外にも試験地を設けている。（ex:中国地方整備局では、今年度から山陰地方の松江市にも試験会場を置き、地元人材を獲得。）
- 平日に働いている求職者も参加できるように休日に説明会や面接を実施している。
- 選考採用試験を実施する上で、受験者の本質をとらえミスマッチをなくすためにSPIを活用し、受検結果を元に面接試験を実施している。
- 定着率向上のための取組として、交換会・座談会を実施するほか、個別の面談により状況を把握するなど、フォローアップ体制を構築している。

**政策実施の現場でこの国を支える。**

令和5年度(第2回)  
国土交通省  
地方整備局及び国土技術政策総合研究所選考採用試験  
(社会人経験者・係長級(事務))

令和5年11月1日応募受付開始  
(東北地方整備局・関東地方整備局・北陸地方整備局・中部地方整備局・近畿地方整備局・中国地方整備局・四国地方整備局・九州地方整備局・国土技術政策総合研究所)

※詳細は受験案内を確認してください。

国土交通省

**各組織の概要**

<地方整備局>  
■ 国土交通省の地方支分部局の一つ。  
■ 東北、関東、北陸、中部、近畿、中国、四国、九州のエリアごとに設置され、各管轄区域内の道路、河川、ダム、砂防、港湾、空港施設等の整備及び維持管理、建設業や不動産業の許認可に関する業務等を実施。

<国土技術政策総合研究所>  
■ 国土交通省の施設等機関の一つ。  
■ 住宅社会資本分野における唯一の国の研究機関として、国土交通政策の企画・立案、普及を支える研究開発等を実施。

**職務内容及び待遇**

- 国土交通省所管行政のうち、社会資本整備の推進に関する事務(総務・会計・契約・公物管理・用地等)の業務等を担当する係長相当職員として採用。
- 給与、各種手当等は一般職の給与に関する法令に基づき、各人のこれまでの経歴に即して支給。手当としては、地域手当、扶養手当、期末手当・勤続手当等あり。

<各地方整備局一律で経験者採用を実施>

- 本省・地方支分部局双方で、地方自治体との交流人事を積極的に実施し、現場における業務経験の蓄積と、現場の実情の政策企画への反映を図っている。
- 他省庁と比べても、官民交流も積極的に実施しており、民間の知見の活用を図っている。

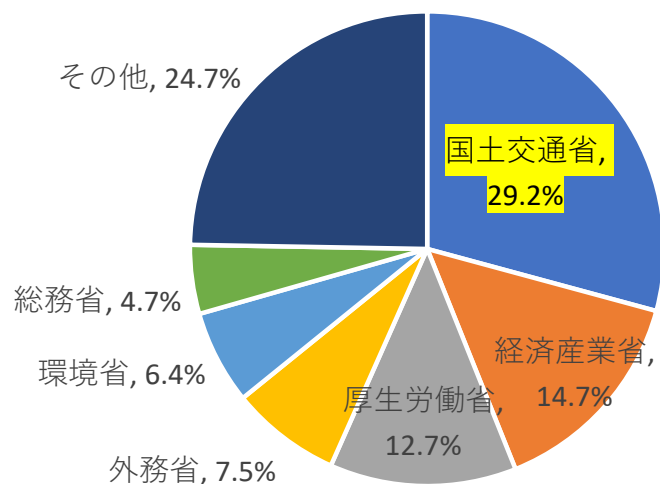
## ① 自治体との交流人事(令和3年10月1日現在)

国から自治体への出向		自治体から国への出向	
本省→自治体	地方機関→自治体	自治体→本省	自治体→地方機関
179名	286名	125名	354名

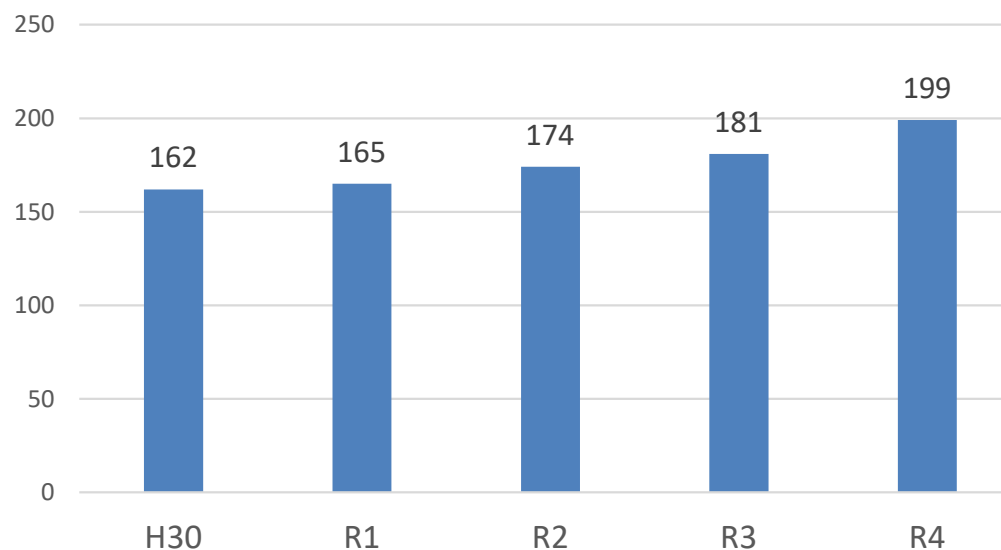
(出典)国と地方公共団体との間の人事交流の実施状況

## ② 官民交流実施状況

府省別交流採用状況  
(令和2年～4年)



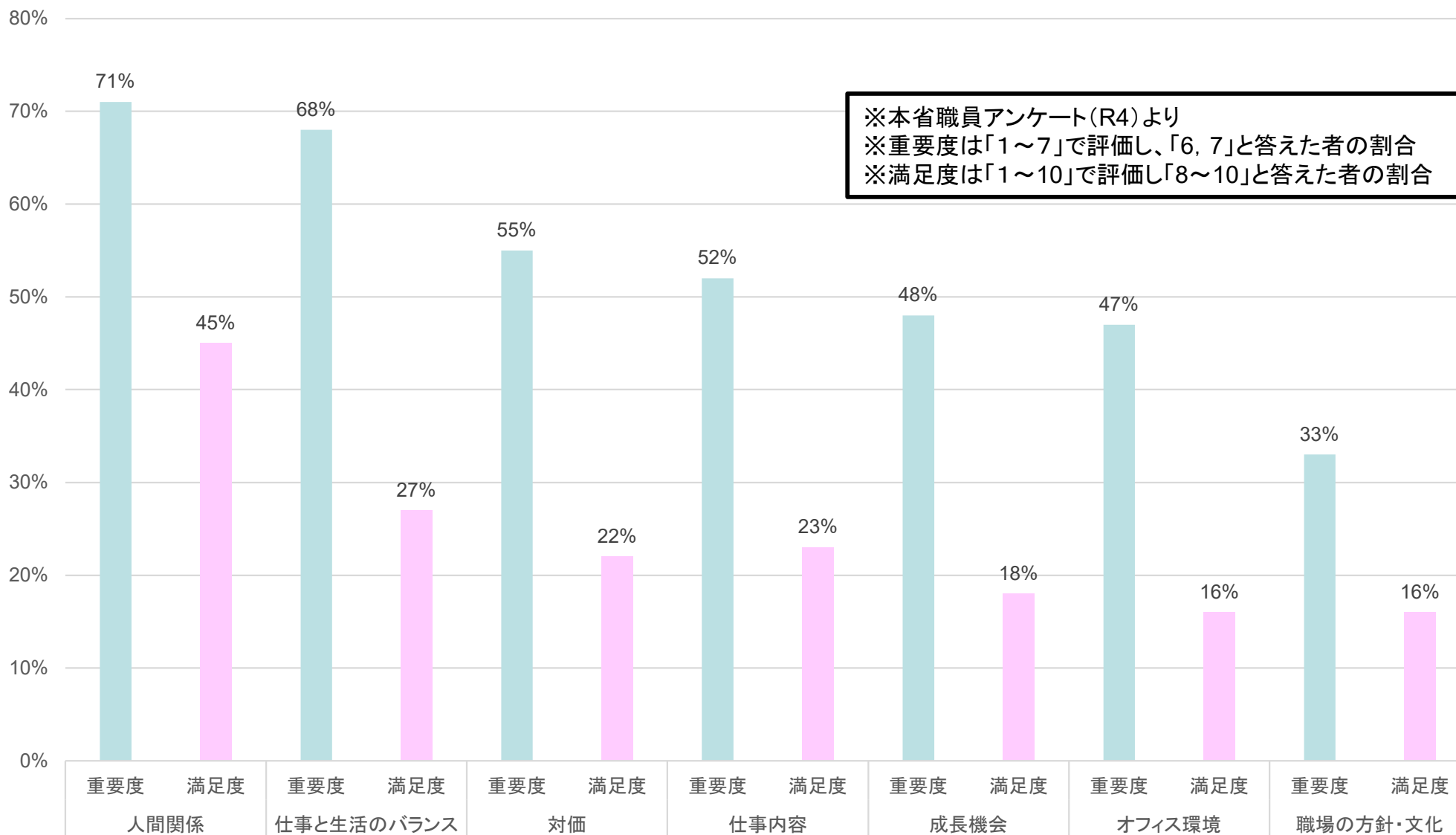
官民交流採用者数推移(各年末時点)



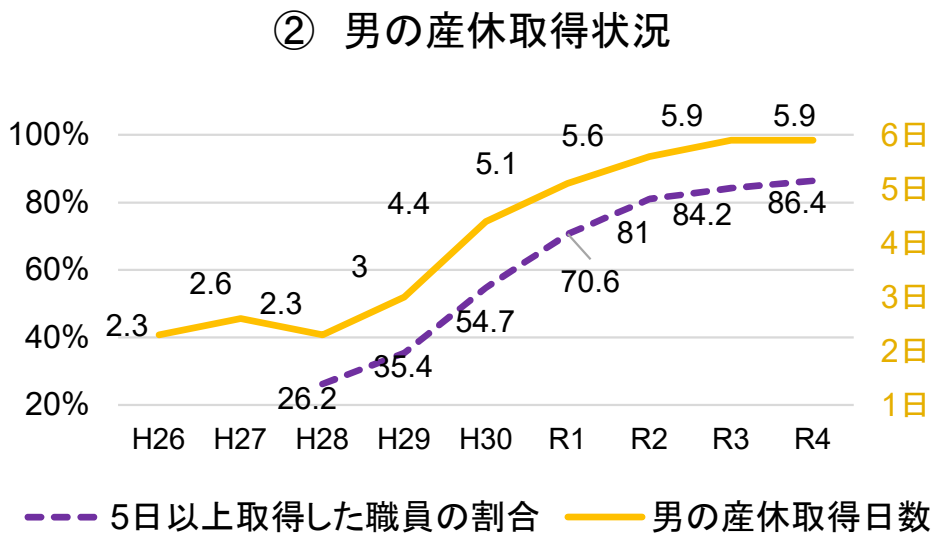
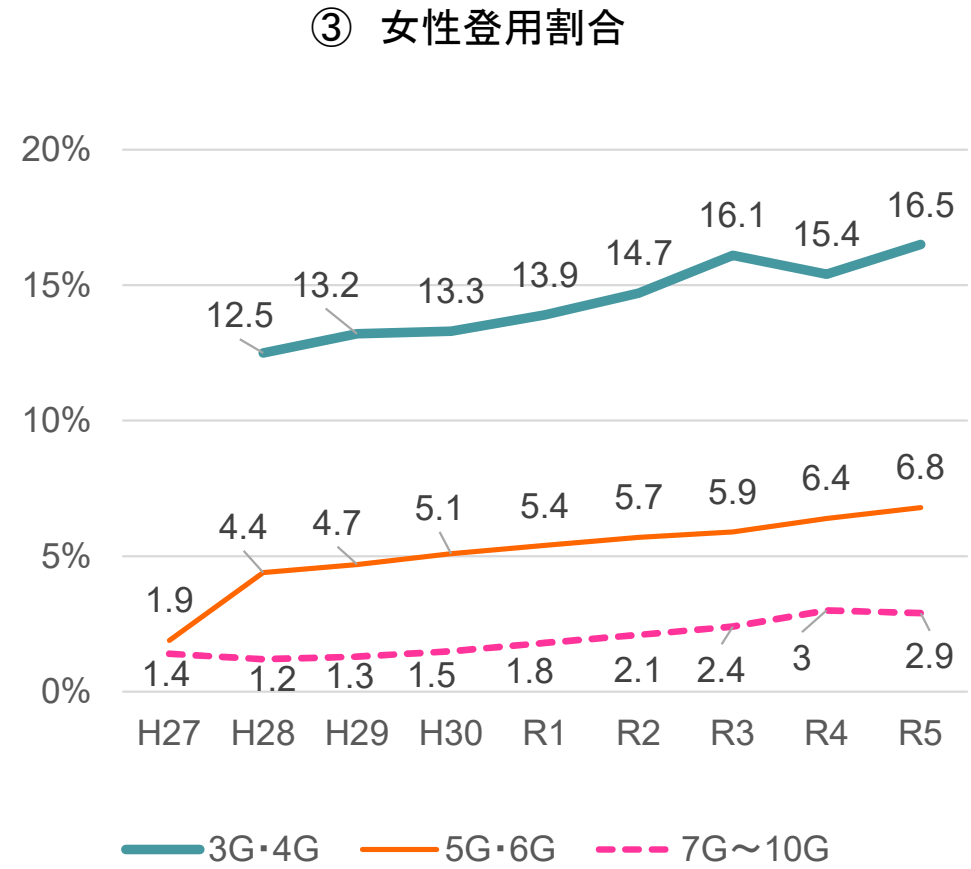
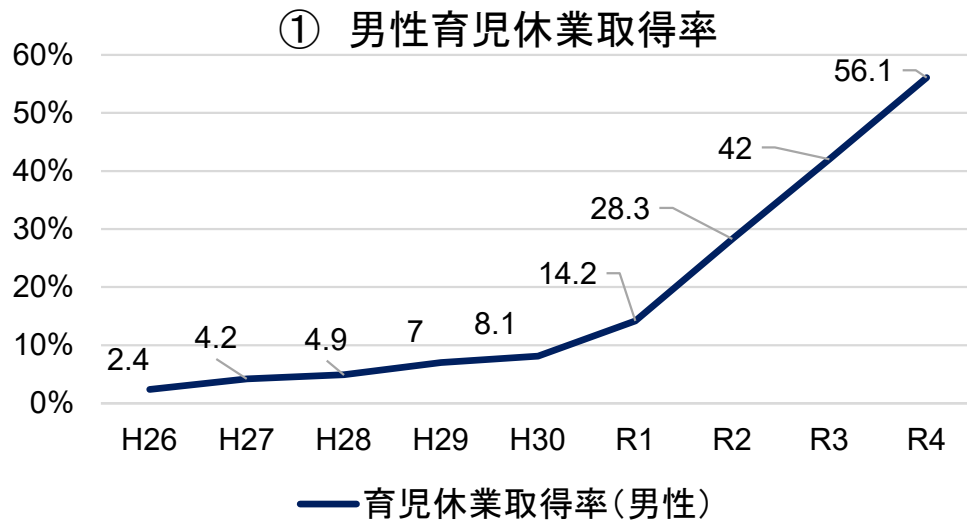
(出典)官民人事交流に関する年次報告

# 職員が重要視している点とその満足度

- 職員は、職場において「人間関係」、「仕事と生活のバランス」、「対価」の順に重視している。
- 「仕事と生活のバランス」については、重要度と満足度のギャップが他の項目と比べ大きい。



- 男性職員の育児休業や特別休暇の取得率は急激に上昇してきており、男性職員が出産・育児期に休暇を取得することは当たり前になりつつある。
- 女性登用割合は、政府目標と比べて低い水準にとどまっているが上昇傾向。



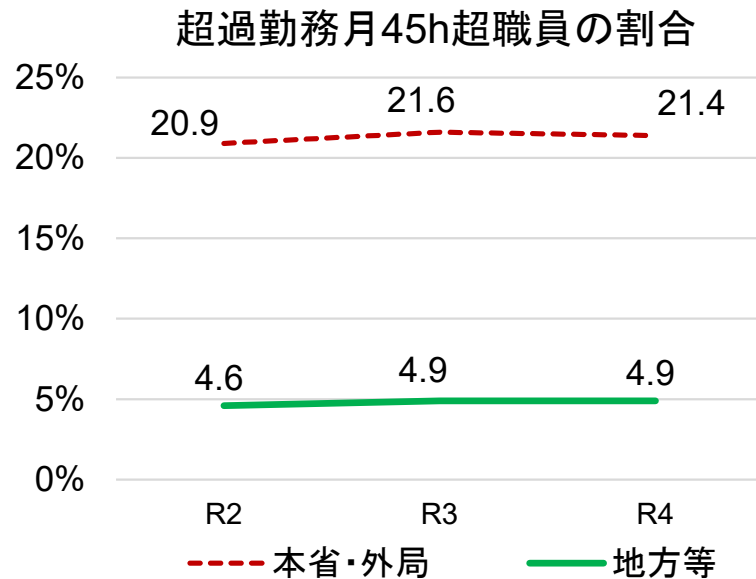


# 超過勤務・休暇取得状況

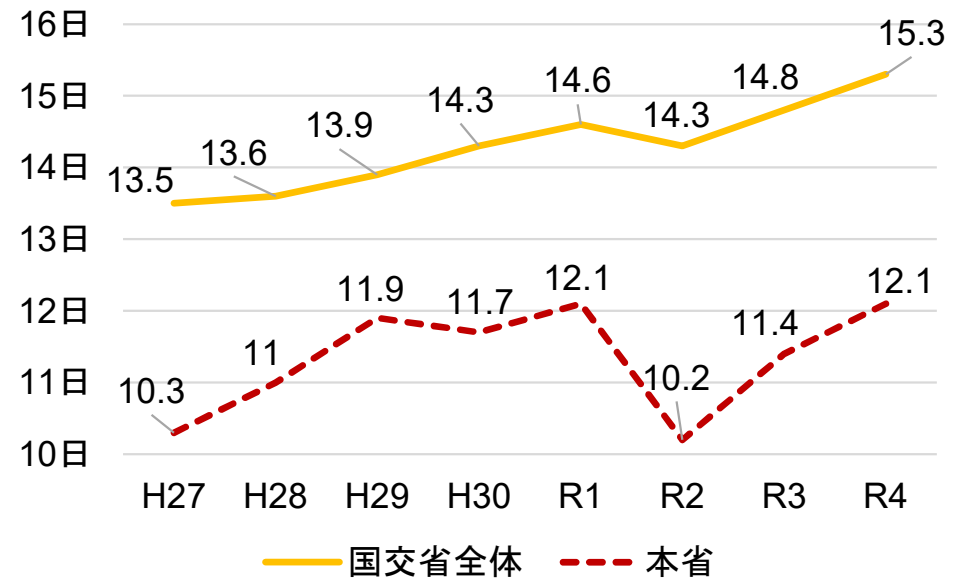
## 長時間通勤・単身赴任・転居の状況(地方)

- 平均超勤時間は減少傾向となっている一方で、月45時間を超える超勤をしている職員の数には本省・地方ともに横ばいとなっており「特定の多忙な職員については負担が減っていない」と考えられる。
- 地方支分部局では、長時間通勤・単身赴任の職員や、異動期に転居をする職員が多い。

### ① 国土交通省の超過勤務時間の状況



### ② 年次休暇取得日数



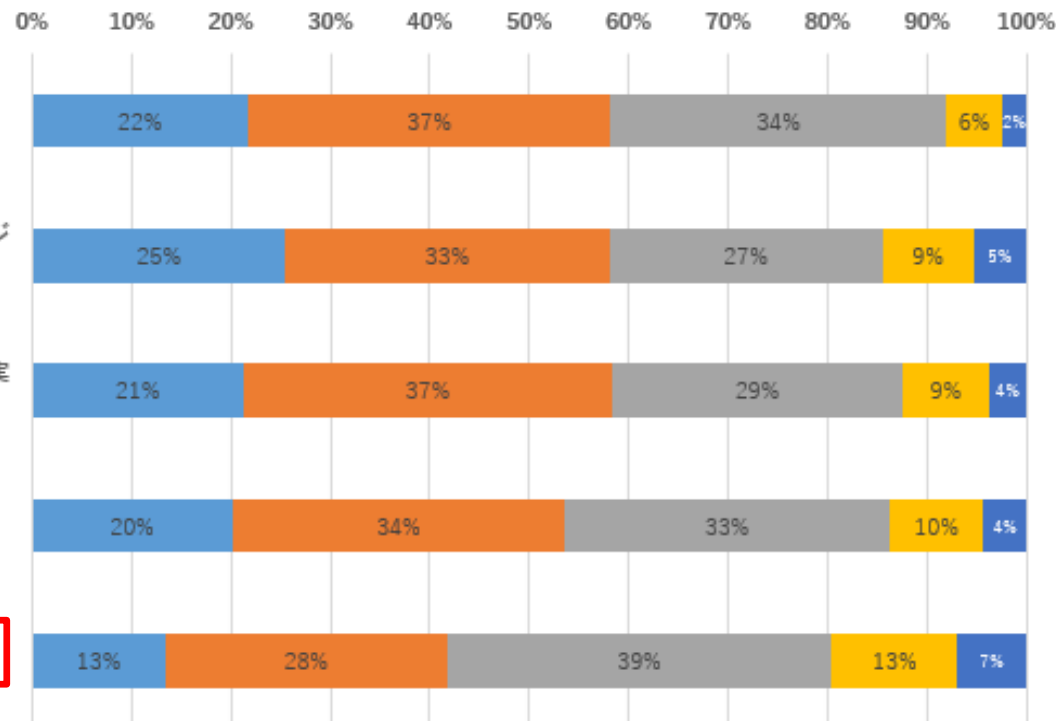
### ③ 長時間通勤、単身赴任、転居を伴う異動の状況(一例)

項目	機関名	割合
長時間通勤者(1h30m以上)割合	地方機関A	10.3%
単身赴任者割合	地方機関B	13.7%
全職員に占める転居を伴う異動者の割合	地方機関C	20.4%

- 「特定の職員に業務が集中しないようにマネジメントを行っている」との認識がやや低い
- 上司と仕事やキャリア、プライベートの計画を話し合っているという職員が少ない状況

## ＜マネジメントに係る認識＞ ※本省職員アンケート(R4)より

- 上司はあなたを適切に評価していると感じていますか。
- 上司は、休暇取得、早期退庁がしやすいように、定期的に部下に対して声かけや業務マネジメントを行っていますか。
- 上司は、資料作成等の業務の指示を出す際、具体的な指示を出して手戻りを避けることを実践していますか。
- 上司は、資料の出来にこだわり過ぎないことを実践していますか。
- 上司は、特定の職員に業務が集中しないようマネジメントしていますか。

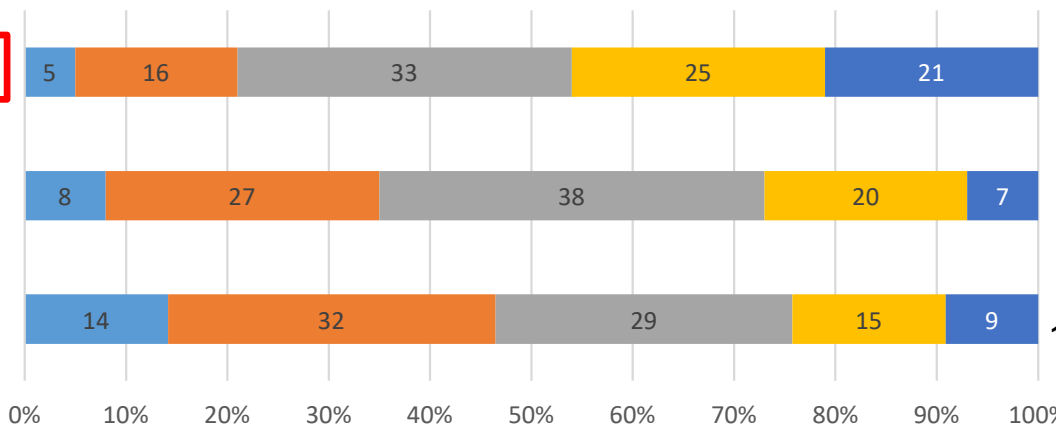


## ＜キャリア形成に係る認識＞ ※本省職員アンケート(R4)より

上司と仕事やキャリア、プライベートの計画を話し合っている

新しいやり方や新しい取組に挑戦している

自分の仕事にやりがいを感じている



■ 5:はい ■ 4 ■ 3 ■ 2 ■ 1:いいえ

＜国土交通省が目指す3つの組織像＞

質の高い行政サービスを、スピード感をもって提供する組織

災害時や危機対応時にも一丸となってしなやかに対応する組織

職員の多様性が尊重され、その力が十分に発揮される組織

国交省職員一人一人の成長と国交省の組織価値向上が共に進み、貢献し合う状態  
(個人の成長ややりがいの向上が組織の価値を高め、組織の成長が個人の成長ややりがいを高める。)

改革に向けた4つの方向性

職員の意識改革

- ・トップダウン・ボトムアップの継続的な働き方改革
- ・国土交通省の使命の再認識
- ・時間＝コスト意識の向上による生産性向上

職員の多様性の尊重

- ・多様な価値観、多様なバックボーンを持つ職員の尊重
- ・公務を通じた職員個々人の成長を目的とした人材育成
- ・管理職マネジメントの強化  
(1on1・多面観察結果・ストレスチェック結果の活用)

柔軟な働き方の実現

- ・ICT等を活用した「いつでも」「どこでも」働ける柔軟な働き方 (テレワーク、フレックスタイムの活用)
- ・業務内容や業務プロセスの見直し・可視化・効率化・電子化 (RPA、職員のPCスキルの向上)
- ・業務効率が向上する快適な職場環境整備  
(オフィス改革の加速)

フラットで風通しのよい組織文化・風土の醸成

- ・局間や職種間の縦割りを排除し、協創する組織
- ・タテヨコの繋がりや民間協同による政策立案の機会創出
- ・チーム内の情報共有・コミュニケーション活性化

○国土交通省が目指す組織像の実現に向け、**省全体が一丸**となり、**各局等においても働き方改革の目的を真に理解した上で、組織全体の意識・文化・働き方を継続的に進化**させていくことが重要。

## 働き方改革を進める車の両輪

### 省全体のサイクル

- ・ (推進室) ロードマップの策定、見直し
- ・ (各局) 業務改善計画の策定、見直し
- ⇒省内会議で定期的に取り組状況をフォローアップ

アンケートやヒアリングを踏まえた課題や要因分析  
⇒更なる取組の深化の検討

(推進室中心省全体) ロードマップに盛り込んだ施策の実施  
(各局) 業務計画に基づく取組の実施

「職員向けアンケート」や「職員ヒアリング」等の定期的な実施  
⇒現状の把握と施策効果のフォローアップ

### 各局等におけるサイクル

各局長等の交代時等に「マネジメント方針」や「業務改善計画」の作成  
⇒各局等の取組方針を明確化

「トップ間の意見交換」や「アンケート調査」により  
⇒取組状況やニーズの把握

各局長等グループリーダー主導のもと  
⇒WS改革の取組を実行

取組状況やニーズを踏まえ、「局等内会議での議論」や「積極的な試行」を通じ、  
⇒WS改革の取組を深化

局のミッション・局長の役割を明示し、局員の業績評価の目標設定に活用

- 部局・地方機関発の多様な好事例を収集し、職員投票を実施、優秀な取組については表彰を行った上で、業務改革のカタログとして整理するなど横展開を実施している。
- 職員のワークスタイル改革への意識醸成と、よい取組の承認によるモチベーションアップが期待される。

(令和4年度「働き方改革コンテスト」) 本省18件、地方42件 合計60件の応募 **投票総数 2733件**  
 → 取組アイデアをまとめ「働き方改革ナレッジ集」としてイントラネットに掲載し、横展開。

## 最優秀賞

＜本省・外局部門＞  
 働きがい向上プロジェクト7つの取組(航空局安全部)

### モデルオフィス構築

航空局安全部のオフィス改革 → 職員が「働くことに前向きになれる」環境を構築！

#### 問題意識

＜従前＞

- 人ごみでぎゅうぎゅう。席幅は狭く机上に書類が山積みで、閉塞感が蔓延
- 打合せスペースが不足、会議室確保に苦労

#### 改革の内容

- 徹底したペーパーレス (書類削減ガイドラインの作成等により電子化・廃棄を推進) やデスクシェアリング等により大幅なスペースを創出 (書類は6割削減！)
- 打合せ場所の大幅増 (3→12カ所)、使用目的に応じた作業・打合せスペースの設置、ゆとりもった席配置など「働きやすさ」を追求

#### 改革後

- 気軽に交流しながら仕事ができるカフェワーク席を用意
- 景観のよい窓際スペースを集中作業用に利用！
- 人事相談等も安心して可能！

#### 外側

- 吸収材で囲まれたブース外部とのセキュアな打ち合わせも可能！(外部用)
- モニターも常設

#### 1島の席数を4～6席と小さく分割

詰込み感を払拭し、快適に集中して執務できる環境に。デスク端スペースを活用してちょっとした会話も可能に。

#### 絨毯の色で職員と来訪者を区分

職員と来訪者との区分けを明確化して安心して働ける環境に

職員のみ  
来訪者

#### ＜結果は？＞

職員の**オフィス満足度は大幅に上昇**  
**32%** (以前) → **70%** (改革後) ※  
※オフィス改革モデル対象課室の職員によるもの

— 職員の具体的な声の例 —

- 場所を探さず、さっと打ち合わせできて便利
- グリーンや席間の増加で、ゆとりをもって働くことができる
- テレワークをやりやすくなった 等

## ＜地方支分部局部門＞

パソコン活用ヒント集の作成と展開(北海道開発局釧路開発建設部)  
**パソコン活用ヒント集の作成と展開** (北海道開発局釧路開発建設部)

取組の目的  
 業務効率化  
 人材開発

取組の概要

工夫したポイント

ヒント集を「教材」として使用できるようPowerPointで作成し、スライド内に例題を埋め込み学習可能に

取組の効果

組織と職員双方に波及  
 今後も取組継続

**パソコンによる業務効率化 & 自己啓発の動機付けを図る！**  
 1日10分時短×年240日＝40時間⇒5日節約 ⇒ **超勤縮減・WLB推進！**  
 業務に必須のパソコンだが、実務利用を前提としたノウハウを体系的にまとめた資料はなかった若年層 (採用5年未満) のパソコン所有率は7割・採用前のExcel日常使用率は3割

作成したヒント集 (全55項目) の目次

Windows	Excel	その他アプリ
デスクトップ整理術	Excelとは？	PowerPoint
仮想デスクトップ	ショートカット	Word
クイックアクセス	データの入力規則	一太郎
西暦・和暦？	日付と時刻	JUSTPDF
マウスVSショートカット	検索・置換・フィルタ	Outlook
文字入力でアクション	クイック分析	Garoon
辞書の活用	テーブル・スライサー	インターネット
ATOKは超便利	ピボットテーブル	お役立ち情報
切り取り & スケッチ	マクロ・VBA	

特に活用を促進すべき項目を **把握**

・ショートカット  
 ・辞書登録  
 ・総務省統一ルール  
 ・テーブル・スライサー  
 ・ピボットテーブル  
 ・マクロ  
 ・VBA

Windows・Excel・その他アプリ  
 職員氏名や専門用語の共有  
 Excelのセル結合禁止など  
 簡単かつ極めて有効  
 難解ではなく簡単かつ極めて有効  
 自動記録は簡単かつ有効  
 学習要がRPAより優位な点多い

ヒント集の展開

Garoon掲示板への掲載

講習会の開催 R4.2～R5.2 計7回×3時間 23名受講

受講者アンケートの結果 55項目×23名 1,265項目毎の評価を集計



簡単・速効・有効だが、活用されていない項目が多い

特に関心の高い項目

効果を実感した受講者の声

・ピボットテーブル  
 ・ショートカット  
 ・デスクトップ整理術  
 ・切り取り & スケッチ  
 ・テーブルスライサー  
 ・VBA

関数いらずで思ったよりも簡単  
 もっと早く知っていたら良かった  
 PCの処理速度が格段に向上した  
 簡単ですごく便利  
 初めて知ったのでぜひ活用したい  
 ぜひ学んでみたい  
 ・モチベーションの向上につながり、もっと頑張ろうと思った！

## 優秀賞

- ・東京航空局における「やりがい・働き方改革」3つのプロジェクト(東京航空局)
- ・「真似っこ」から始めるスマートワーク～業務改善カタログ～(関東地方整備局)
- ・AIチャットボットによる“問合わせ”のDX化(中国地方整備局企画部)
- ・勤務時間管理に必要な帳簿の電子化(近畿運輸局総務部)
- ・スマートフォンの位置情報を利用した空港制限表面の制限高算出ツールの活用(大阪航空局松山空港事務所)
- ・荒川3Dデジタル管内図を活用した働き方(関東地方整備局荒川下流河川事務所)

ほか2件

## ① 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あり方

- 多様化する職員の事情やニーズに応えるには、柔軟な働き方の実現は不可欠であり民間と比しても遜色ないレベルの両立支援制度が必要。(ex: 休暇・休業制度の充実)
- 他方で、現場を持つ職場では「その場所、その時」の対応が求められることもあり、管理職のマネジメント能力の向上と一定の余力を持った体制整備が必要。
- 業務プロセスの改善やハード面での勤務環境(オフィス環境、IT環境等)の整備も非常に重要

## ② エンゲージメント向上につながる評価・育成のあり方

- 優秀な人材をつなぎ止めるためには、多様な働き方の実現と併せて、個々の職員の「アウトプット(業績)」をより適切に把握・評価し、その結果を適切に処遇に反映させる人事評価・給与制度の実現が必要不可欠。
  - ・成果の把握、評価が個々の管理職の目線での判断とならないよう、定量的かつ統一的な目線の提示
  - ・優秀な職員、職場の表彰制度の拡充
  - ・特に評価の高い職員に対してより手厚い処遇を可能とすること
- キャリア形成に向けては、育成、評価、配置等を管理職と職員がよくコミュニケーションし、進めていくことが課題。個々の管理職任せとするのではなく、職員の能力やスキルの状況を共通の言語で把握・蓄積しておくなど、組織としての対応や、管理職のコミュニケーション能力を含むマネジメント能力の向上のための取り組みが急務。

## ③ 処遇も含めた戦略的人材確保のあり方について

- 対自治体・民間での給与面での競争力を高めるという視点以外にも、特に地方出先機関における人材確保にあたっては、長時間通勤や単身赴任、転居(特に不便地への赴任等)といった事情や災害対応等の職責に対する対応の充実も重要。(ex: 各種手当の充実)
- 「国で働くこと」の魅力の発信を、オール霞ヶ関でより戦略的に行っていく必要。
- また、新採へのアプローチ以外にも、中途採用での優秀な人材の確保と定着に向けての取り組みもオール霞ヶ関で行っていく必要。
- 試験区分、職種を超えた積極登用を実施し、それをPRしていくことも重要。

## 第6回人事行政諮問会議ヒアリング資料

活気に満ちた明るく働きがいある職場を目指して  
(国公職場の組合員の意識調査から)

2024年2月28日  
公務員労働組合連絡会

## 公務員労働組合連絡会の紹介

- ・ 日本労働組合総連合会(連合)に加盟する公務公共サービスに携わる労働者で組織されている公務公共サービス労働組合協議会(公務労協)に加盟する組合のうち、人事院勧告制度によって勤務条件の基本が決まることとなる国・地方の関係組合で構成している。
- ・ 目的は、公務員労働者の労働条件と福祉の向上、権利の確立、社会的地位の向上であり、この目的を達成するために、政府・人事院等との交渉を中心とした交渉体としての諸活動に取り組んでいる。
- ・ 構成組織は、自治労、日教組、国公連合(国税労組、政労連、全駐労、全農林、税関労組、全財務、全開発、沖縄国公労、国交職組、全環境職組、国会職連(オブ加盟))、全水道、日高教、林野労組、自治労連の7組織で、組織人員は約104万人である。

※資料中のデータについては、公務労協(隔年で国公関係部会単独)が毎年実施している、「公務・公共部門労働者の仕事と生活に関する調査」(2023年調査の回答者総数=8,061人)から引用している。



# 「令和6年能登半島地震」における現地での対応について

・東日本大震災、熊本地震、西日本豪雨など近年頻発する大規模自然災害からの復旧・復興や新型コロナウイルス感染症など危機への対応について、最前線の現場での職員の懸命な努力によって国民の命と暮らし・財産を守っている。

(現状等: 国公連合、林野労組からの情報提供2/15現在) 職員は心理的な負担が生じる中で、業務に従事

・庁舎の被災状況は、金沢国税局管内の輪島税務署及び七尾税務署、金沢税関支署七尾出張所、伏木合同庁舎(富山県)、その他独法関係(穴水町にあるポリテクカレッジ石川等)においても業務に多大な影響

・[農水省関連]農林水産省北陸農政局では、防災重点農業用ため池(点検対象2,071か所)などの施設の詳細な調査と応急対応や農業者等の営農再開に向けた相談窓口業務のため、本省・他局からの職員派遣により応急対応を継続しているが、拠点(金沢市内)から官用車等で片道4時間超の現場もあるため、日帰りのできない現場は、能登町や七尾市などに中継点を設け、衣食住が不便な環境の中で作業に従事しており、長期化する対応に派遣職員の身体・健康面への負担、過重労働等が課題

・[財務局関連]北陸財務局は、他の財務局と比べ規模が小さく、職員が少ないため、今後の復旧にあたり、災害復旧現場での査定や破損した改修工事発注などが見込まれており、現場の職員への負荷が懸念

・[林野関連]能登半島には国有林が存在せず、民有林の災害復旧に向けた支援を継続しているが、拠点(金沢市内)から災害現場まで片道4時間超の官用車での移動を余儀なくされており、派遣職員の過重労働、身体・健康面への負担、労働安全確保等も課題



珠州市正院町の状況



内灘町の状況



伏木合同庁舎の状況

(写真提供はいずれも国公連合)

# 組合員の意識の現状について①

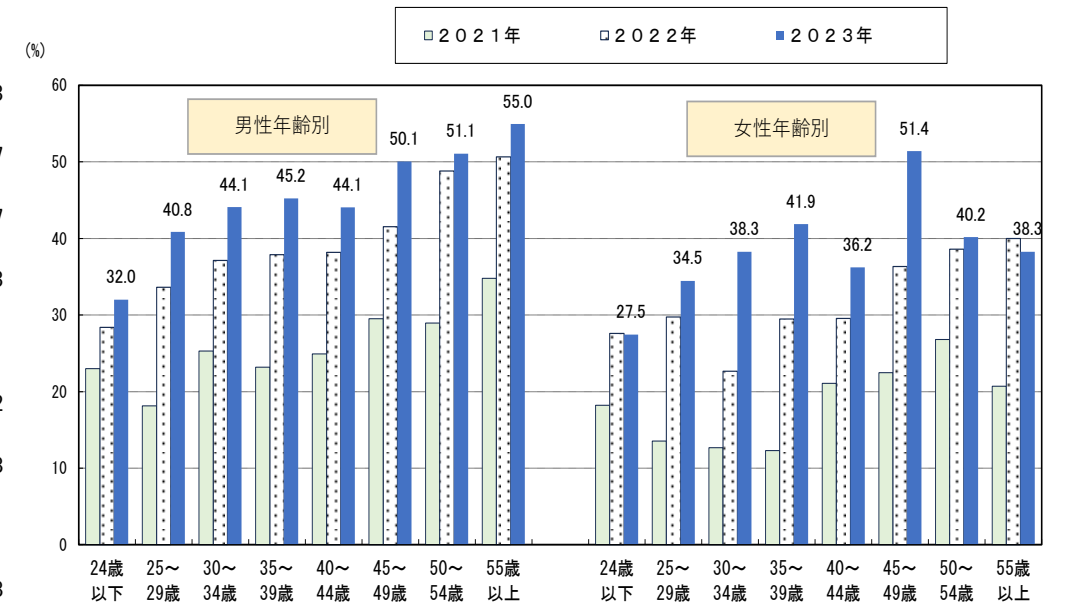
「日頃のご自分の生活全体をふりかえてみてどうですか」と生活への評価をたずねる設問

＜満足＞が62.9%、＜不満＞が36.1% 年代別では、若年層ほど＜満足＞、高年層ほど＜不満＞



調査機関	年次	かなり満足	まあまあだ	やや不満	大いに不満	無回答	件数	*満足計	*不満計
公務労協 国公関係部会	2023年	4.9	58.0	29.9	6.3	0.0	7422	62.9	36.1
	2022年	5.1	57.2	29.6	6.7	1.4	7606	62.3	36.3
	2021年	4.7	59.4	28.9	5.8	1.2	7428	64.0	34.7
	2020年	4.9	58.5	30.1	5.5	0.9	8199	63.4	35.7
	2019年	4.8	58.7	30.0	6.2	0.3	8482	63.5	36.3
連合 生活アンケート	2023年	6.8	56.7	28.9	6.3	1.2	25368	63.5	35.2
	2021年	6.9	61.2	26.3	4.5	1.1	19215	68.1	30.8
内閣府 国民世論調査	2022年	7.5	44.3	35.4	12.4	0.4	1888	51.8	47.8
	2021年	7.2	48.0	32.3	12.0	0.4	1895	55.3	44.3

昨年の今ごろと比べた生活(＜苦しくなった＞の比率)  
＜苦しくなった＞は高年層ほど多い。  
しかし、生活悪化感の拡大はすべての年齢層に共通。



※『連合生活アンケート』は隔年実施、『内閣府・国民世論調査』は毎年実施の調査  
両調査は本調査と選択肢が異なり、それぞれの調査での選択肢の表記は左側から以下のとおり  
『連合生活アンケート』十分満足している、まあ満足している、やや不満がある、おおいに不満がある  
『内閣府国民世論調査』満足している、まあ満足している、やや不満だ、不満だ

連合「生活アンケート」、内閣府「国民世論調査」  
では満足度が低下。  
しかし、本調査は満足度を維持。

# 組合員の意識の現状について②

・[職場の要員状況]など12の課題を取り上げ、満足(安心)しているか、不満(不安)かをたずねる設問

<不満>が<満足>を上回る5つの側面

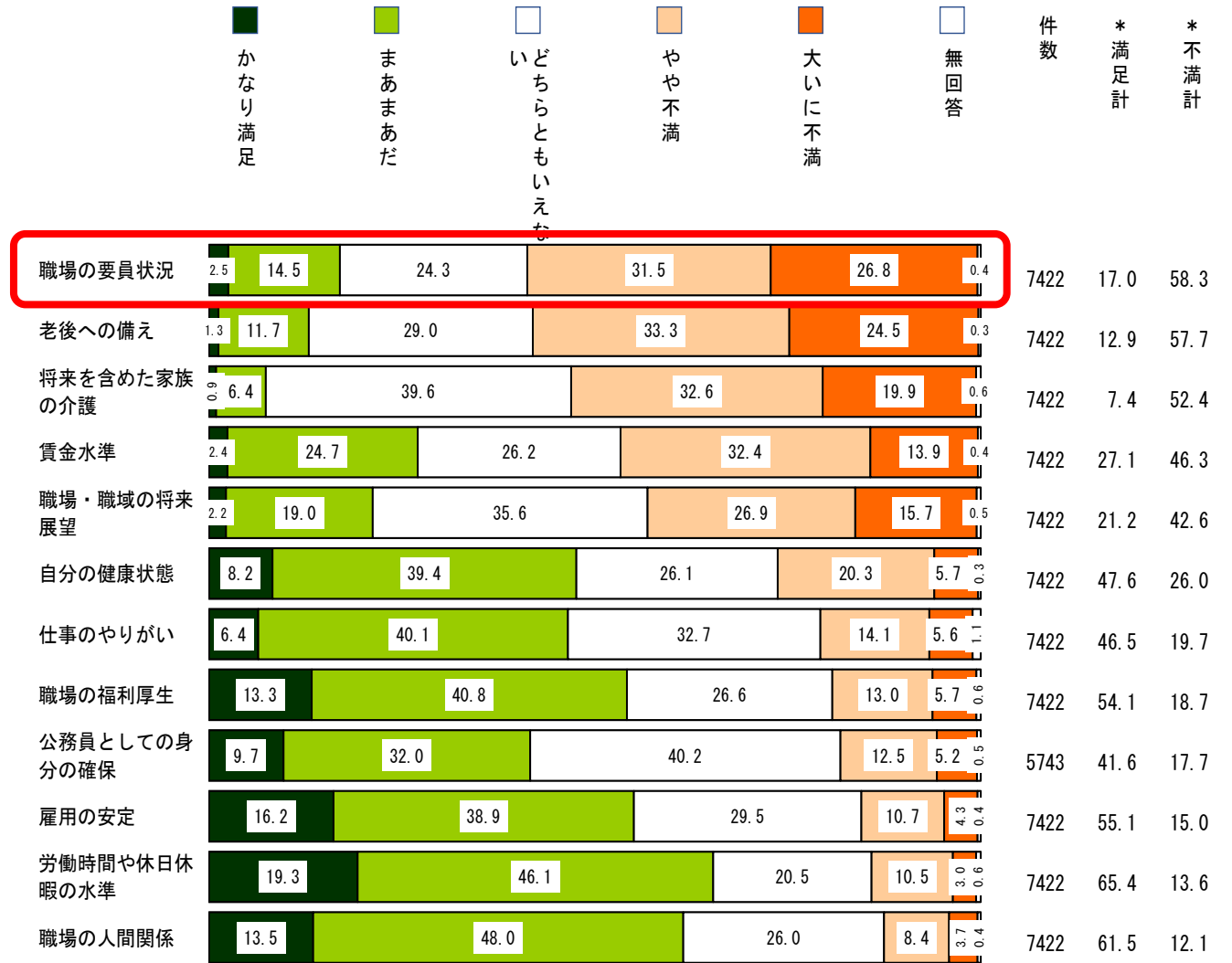
- [職場の要員状況][老後への備え]
- [将来を含めた家族の介護][賃金水準]
- [職場・職域の将来展望]

[賃金水準]への<不満>が2021年から増加。

(<不満>の比率)

年	賃金水準	労働時間や休日休暇	仕事のやりがい	職場・職域の将来展望	職場の福利厚生	職場の人間関係	自分の健康状態	老後への備え	介護を含めた家族の	将来を含めた家族の	公務員としての身分の確保	雇用の安定	職場の要員状況	件数
2023年	46.3	13.6	19.7	42.6	18.7	12.1	26.0	57.7	52.4	17.7	15.0	58.3	7422	
2022年	44.3	12.8	19.5	40.8	20.3	12.3	26.3	56.0	52.5	19.2	15.3	57.5	7606	
2021年	<u>39.2</u>	13.6	21.0	41.2	21.6	13.8	25.5	53.9	54.4	18.9	15.3	57.8	7428	
2020年	<u>36.1</u>	13.1	18.9	38.6	21.3	13.5	24.9	54.8	54.3	19.9	14.5	55.6	8199	
2019年	<u>38.8</u>	13.4	19.1	40.2	22.9	14.0	23.9	58.2	55.8	20.2	16.4	58.9	8482	

※下線数字は「2023年」より5ポイント以上少ないことを示す



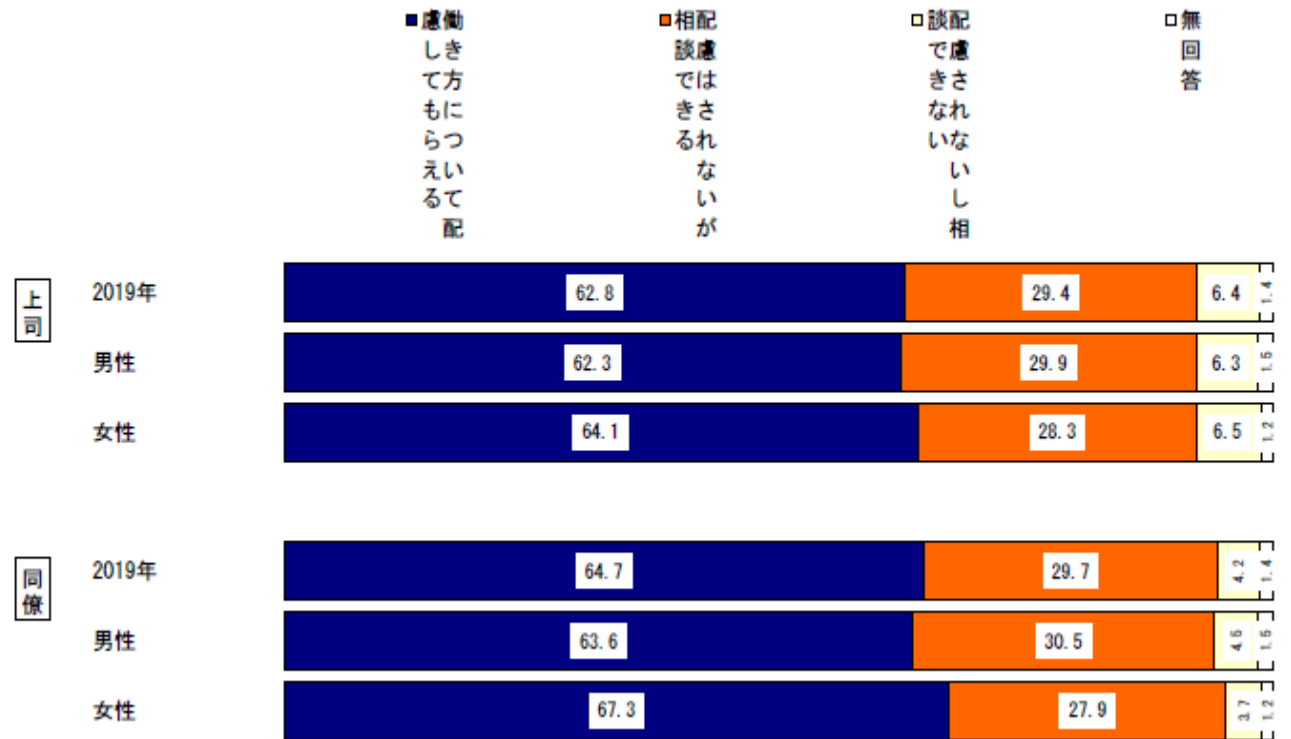
## ヒアリング項目① 「国家公務員」の在り方、国家公務員を律する規律

○近年、様々な事情を抱える職員や経験者採用が増加し組織における多様性が増しているが、業務遂行に当たって多様性が及ぼす影響についてどのように考えているか。

・「様々な事情」が、育児・介護など家庭における責任ということであれば、近年、両立支援の重要性に関する社会的理解が進みつつあるが、公務員職場を含め未だ十分とはいえない。

⇒個々の職員の「様々な事情」を職場全体が共有し、職務に及ぼす影響を組織的にカバーするという考え方と対応を、組織に、より一層根付かせる必要があるのではないか。

その上で、必要な施策として、「様々な事情」を抱える職員への人事上の配慮に関する基準化、組織における業務量に対する定員の余力などを講ずるべきである。



(2019年調査から)

# ヒアリング項目① 「国家公務員」の在り方、国家公務員を律する規律

○近年、様々な事情を抱える職員や経験者採用が増加し組織における多様性が増しているが、業務遂行に当たって多様性が及ぼす影響についてどのように考えているか。

・ 新卒・終身型の採用・人事運営という環境のもと、例えば就職氷河期時代への対応という雇用政策上の問題ということであれば中途採用の増加は必要な措置であると認識。

・ しかし、個々の官職(例えば係長採用)について、過度に民間からの経験者採用を重視することには否定的立場。

⇒係長より下位の職にある職員にとって、採用時からの下積みをはじめ長年にわたる努力を昇任に反映されず、モチベーションの低下を招き、もってそのことは組織にとって負の影響を及ぼす。

⇒したがって、経験者採用は、新卒・既卒という差別なく、メリットシステムのもとにおける欠員の補充を基本として限定的なものであるべきと考える。

(経験者採用試験実施状況:2023年度) 人事院HPから引用し編集  
※事務系の係長級の職員を採用するための試験

試験の種類	申込者数 (a)	最終合格者数 (c)	倍率	
			a/c	b/c
経験者採用試験(係長級(事務)) (※)	569 (180)	41 (15)	13.9	5.6
総務省経験者採用試験(係長級(技術))	39 (5)	7 (1)	5.6	3.0
外務省経験者採用試験(書記官級)	178 (81)	18 (9)	9.9	5.4
国税庁経験者採用試験(国税調査官級)	644 (127)	63 (14)	10.2	5.8
農林水産省経験者採用試験(係長級(技術))	27 (5)	1 (0)	27.0	15.0
国土交通省経験者採用試験(係長級(事務))	70 (14)	4 (0)	17.5	8.0
国土交通省経験者採用試験(係長級(技術))	44 (6)	5 (1)	8.8	4.6
うち「本省」区分	20 (3)	1 (0)	20.0	13.0
「地方整備局・北海道開発局」区分	24 (3)	4 (1)	6.0	2.5
観光庁経験者採用試験(係長級(事務))	94 (36)	2 (1)	47.0	22.5
気象庁経験者採用試験(係長級(技術))	34 (5)	11 (3)	3.1	1.5
計	1,699 (459)	152 (44)	11.2	5.5

※倍率のb/cは、第1次試験受験者数に対してのもの。

# ヒアリング項目① 「国家公務員」の在り方、国家公務員を律する規律

○職員に期待される行動、目指すべきミッション等(行動規範、MVV等)を策定する必要性についてどのように考えるか。

- ・ 必要性について、例えばサービスにより確立されている「所属する組織との関係において守るべき定めや規律」や、人事評価において措置されている組織の目標のもとにおいて個々の職員が果たすべき役割と期待などと、どのような相違があるのか。現在、対応されているこれらの措置で十分ではないのか。
- ・ 改めて申すまでもないが、中央人事行政機関である人事院の基本的な役割は、統一的な基準の設定であり、個別の業務や人事管理の運用という各府省の権限に属する事項あるいはそれに関連する事項ではないことは指摘しておきたい。

<目標の設定方法> ※いずれの方法でも、組織目標との整合性に留意

## I. 上司や組織の目標からブレイクダウンする方法

局長等組織の統括者の目標を、部長、課長・・・係員と、順次それぞれの職位や役割分担に応じた目標に細分化・具体化する。

## II. 被評価者が目標(案)をボトムアップで設定する方法

被評価者が自らの業務内容を踏まえて設定した目標(案)について、評価者が自らの目標との整合性をチェック。

(人事評価ガイド《被評価者の手続編》)から抜粋

Memo

### 局長等の職務内容・役割のブレイクダウン

本府省等においては、①局長等の職務内容(組織のミッション)と、②局長等が当該職務を遂行する上で果たすべき役割を策定することとなっています。本府省等の職員は、目標設定に当たり、これを適切にブレイクダウンしたものとなっているか留意する必要があります。

(人事院HPから引用)

## サービス制度の概要

➤ 国家公務員として守るべきサービス規律についてまとめましたので、今一度確認の上、遵守してください。



## ヒアリング項目② 処遇も含めた、戦略的人材確保の在り方

### ○採用や人材確保の状況が公務職場にどのような影響を与えていると考えるか。

- ・ 近年の新規採用応募者数の減少や中途とくに若年退職者の増加という深刻な事態に直面していることは認識している。
- ・ 国家公務員における人材不足は、国の課題解決能力の低下を招き、ひいては国民生活に重大な影響を及ぼすことが懸念される。

ところで、このような実態を招いている要因を、

- ① 「ブラック霞ヶ関」などと揶揄される減らない長時間労働
- ② 職員の仕事のやりがいの低下と家庭生活との両立の困難
- ③ 民間企業等との人材獲得競争の激化

など、職場の実情や民間企業との関係など主に公務員側の視点から指摘するのは一面的であり、この本質を見誤りかねない。

わが国全体の雇用情勢との関係などを冷静に注視する必要がある一方で、1990年代以降の経済の変動や社会の変化と2000年代以降の公務員制度改革による結果として、

- ④ 社会・経済のグローバル化に伴う雇用の世界的な拡がり流動化
- ⑤ IT化など技術革新の進展による報酬の二極化と若年層を中心とする起業意識の高まり
- ⑥ 若年層における自己実現や生活環境を重視する働き方や生きがいに対する価値観の変容
- ⑦ 政権幹部に忠実な一部の側近官僚を中心とする官邸主導がもたらした各府省職員の政策に対する企画・立案意欲の低下
- ⑧ 再就職規制に伴う本省課長補佐級などのポストにおける在職期間の長期化などが影響していることをも考慮すべきである。

これらの要因について、「時代の変化に応じて受け止めるべきもの」と「解決・縮小できるもの」とを冷静に捉えた上で、有効かつ的確な対応策を講じることが必要ではないか。

## ヒアリング項目② 処遇も含めた、戦略的人材確保の在り方

### ○公務の採用競争力を高めるには、どのような勤務条件の改善が必要と考えるか。

- ・「採用競争力」という言葉自体に強い違和感を感じる。  
⇒今日、人材確保の必要は官民共通の極めて重要な課題であり、とくに中小企業における実情は厳しいものと承知。  
このような社会全体的な情勢を踏まえた上で、公務における採用のあり方を考えるべきであり、そのような前提に立てば、おおよそ(民間との関係における)「採用競争力」などという視点にはならないのではないか。
- ・「勤務条件の改善」とは、おそらく初任給および若手職員の一層の処遇改善をイメージしているものと考えているが、現行制度においては、あくまで『民間準拠』という前提のもと、世代間どのような処遇を行うのかは、あくまで「配分」の問題に他ならない。  
⇒必要不可欠なのは若年層を重視した処遇改善に対する中堅・高齢層の納得と理解であり、それを軽視した勤務条件の改善は、率直に言って組織全体への悪影響として作用しかねない。
- ・とくに「勤務条件の改善」について、仮に民間準拠という前提を超えて(初任給、若手職員)給与・勤務条件の改善を行うのであれば、それは労働基本権制約を見直し、労使交渉において決すべきであることも指摘しておきたい。

一般職の国家公務員は労働基本権が制約されており、その代償措置として人事院勧告制度が設けられている。

給与に関しては、民間の賃金との適正な均衡を確保することを基本として、人事院が毎年度国家公務員及び民間の給与の実態を調査し、両者を比較した上で、通常は毎年8月に、国会及び内閣に対して所要の勧告を行っている(情勢適応の原則)。

行政職俸給表(一)		1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級	9級	10級	計
2023年 (令和5年)	在級人員数	18,889	17,613	27,717	31,542	20,314	15,823	3,900	2,144	1,306	274	139,522
	構成比	13.5%	12.6%	19.9%	22.6%	14.6%	11.3%	2.8%	1.5%	0.9%	0.2%	100.0%
	平均年齢(歳)	25.1	30.3	39.9	48.1	52.0	52.5	52.9	52.6	53.3	53.8	42.4
	平均俸給額(円)	192,271	231,049	297,750	361,790	383,855	400,735	430,487	462,280	511,913	552,680	322,487
	勧告平均改定率	5.2%	2.8%	1.0%	0.4%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	1.1%
	勧告平均改定額(円)	9,999	6,423	2,935	1,318	1,162	1,252	1,325	1,401	1,420	1,400	3,431

※昨年の人事院勧告を踏まえて公務員連絡会で作成



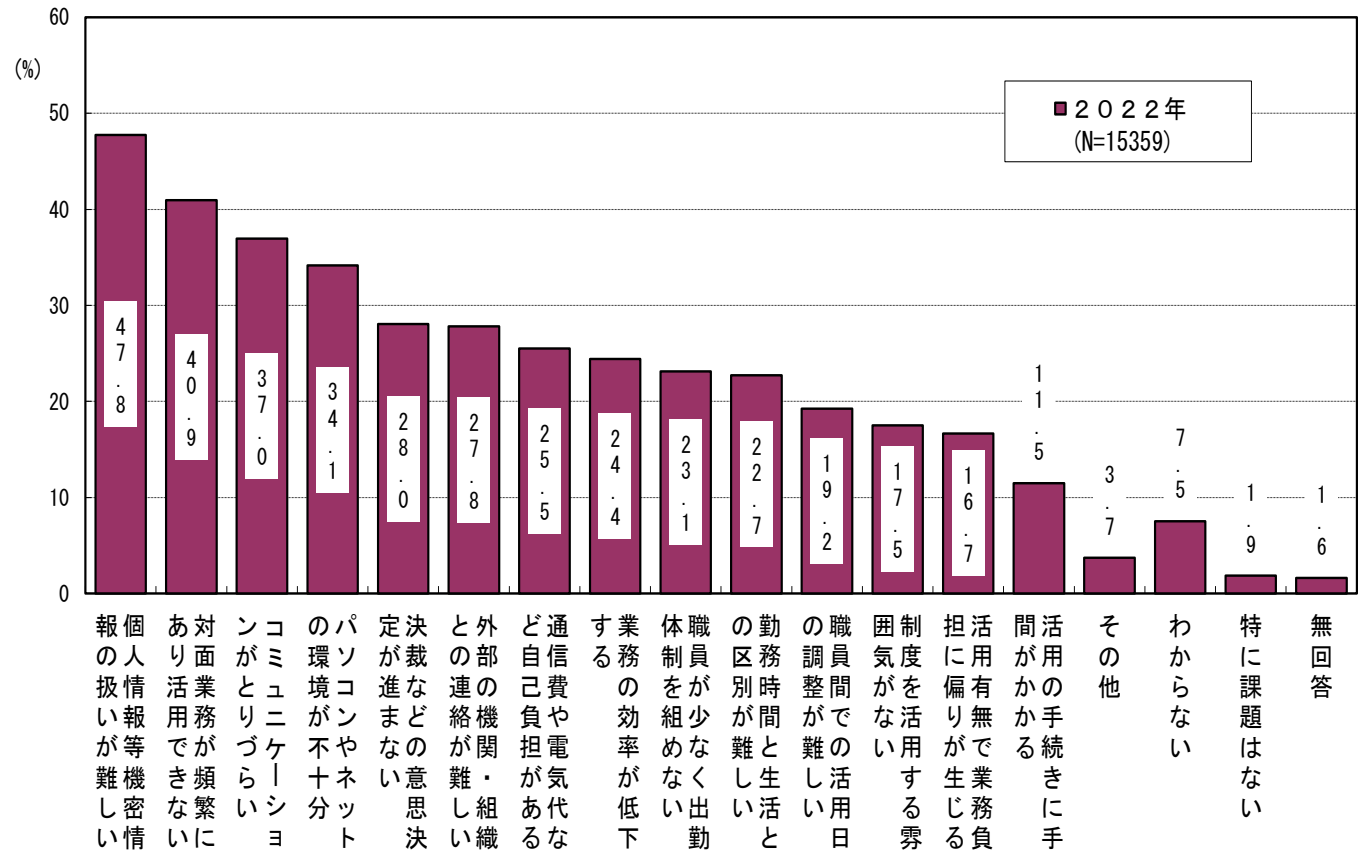
## ヒアリング項目③ 多様な属性の職員が生き生きと働き続けられる環境整備の在り方

○働く時間や場所を職員が自律的に決めることについて、職員のニーズ、職場における課題としてどのようなものがあるか。

・フレックスタイム制、勤務時間インターバル、テレワークなど様々な措置が講じられているが、業務との関係においてこれらを利用することに現実的な限界がある。  
 ⇒「特定の場所で勤務する必要がある職務」「対面で行うことが必須である職務」「特定の機器を操作する必要のある職務」「24時間365日誰かが任務に就く必要がある職務」等も多く、これらは、「働く場所」「働く時間」を自ずと制約するという認識が必要  
 ⇒国家公務員の仕事は、多岐にわたっているが、他律的業務については、職員が自律的に働く時間や場所を決めることが許されないという現実があり、とくに国会業務については、職員が政治調整に忙殺され疲弊することで、精神的・時間的に以外の業務への注力を著しく失うこととなっている。

〈テレワークの課題:2022年調査〉

※複数回答



## ヒアリング項目③ 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

○兼業について、認められる範囲を広げることにについて、職員のニーズ、職場における課題としてどのようなものがあるか。

・ 兼業の範囲拡大については、例えば短時間勤務の非常勤職員が自らの生活を補うための兼業ということであれば必要な措置である。

⇒兼業における規制が、公務の公正・中立性を確保するという観点から措置されているということを考えれば、これを緩和するということが果たして社会的に認知されるのかどうか。

無用な社会的批判を招きかねないとともに、最悪の場合、不祥事を誘発することにもならないか、慎重に検討すべきである。

なお、職員のニーズ、職場における課題については、今日のような膨大な長時間労働に従事しなければならない実態からして、兼業をしているような時間的・精神的な余裕が職員にあるとは到底思えない。

兼業の範囲拡大は、社会的に納得される理由とともに、少なくともすべての職員の定時退勤が可能となる人員の確保が大前提ではないのか。

### I 国家公務員の兼業について

- ◆ 国家公務員は、国家公務員法上、「国民全体の奉仕者として、公共の利益のために勤務し、且つ、職務の遂行に当つては、全力を挙げてこれに専念しなければならない」（第96条第1項）とされています。
- ◆ そこで、国家公務員として守るべき服務規律の一つとして、職員の兼業に関して、以下のとおり定められています。

#### 私企業からの隔離（国家公務員法第103条）

- ✓ 職員は、営利を目的とする私企業（以下「営利企業」という。）を営むことを目的とする会社その他の団体の役員等の職を兼ね、又は自ら営利企業を営んではならない。

#### 他の事業又は事務の関与制限（国家公務員法第104条）

- ✓ 職員が報酬を得て、営利企業の役員等との兼業以外の兼業を行う場合には、内閣総理大臣及び所轄庁の長の許可を要する。

国家公務員法	対象	報酬	承認（許可）権者	罰則
第103条	営利企業の役員等	有無を問わない	人事院 ※所轄庁の長に権限委任	有
第104条	営利企業の役員等兼業以外のあらゆる事業・事務	得る場合のみ	内閣総理大臣及び所轄庁の長	無 ※懲戒処分 <sup>1</sup>

（内閣人事局HPから引用）

# ヒアリング項目④ エンゲージメント向上につながる評価・育成の在り方

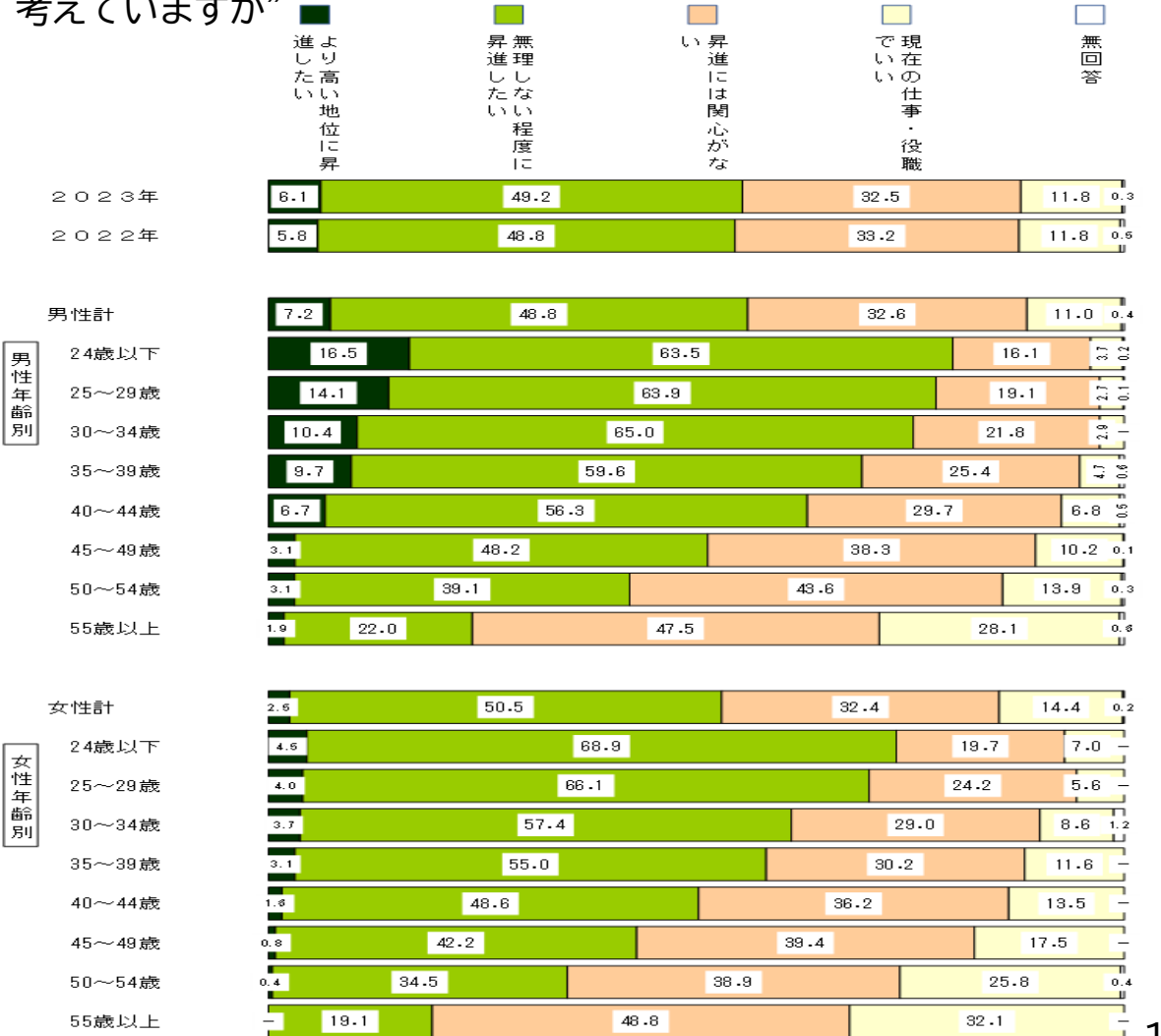
## ○現在の職員の昇進実態について、どのように考えるか。

・ 人事評価制度の導入の目的の一つに、試験区分の違いによる昇進を改め、キャリア・ノンキャリアの区別なく、公平・公正な昇進とすることが提起されていた。しかし、入口選抜における採用の後、なおキャリア・ノンキャリアで昇進等が実質的に区分されている実情にある。

・ 一方、国家公務員の再就職に対する規制が講じられて以降、採用から本府省課長級への任用までに要する勤続年数が延び、それだけ課長補佐級のポストにおける在任期間が長期化している。

このことはとくに総合職の若年世代の職員にとって、仕事と育児の両立を一層困難とする深刻な問題となっている。

昇進について“現在の仕事を続けていく場合、昇進についてどのように考えていますか”

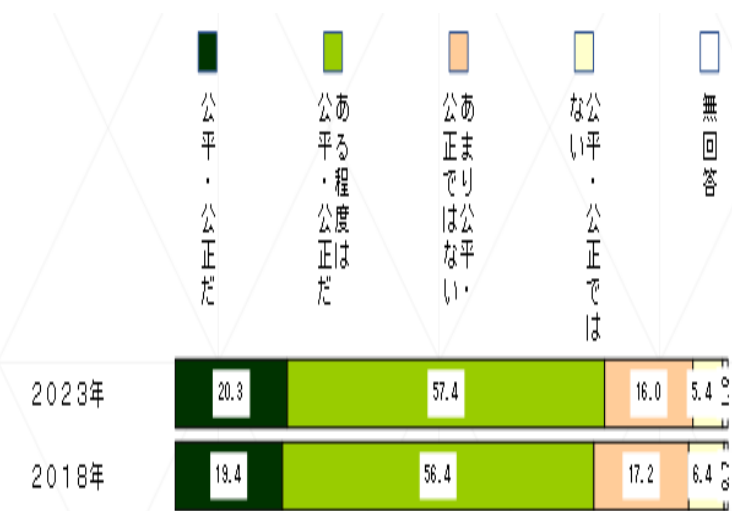


# ヒアリング項目④ エンゲージメント向上につながる評価・育成の在り方

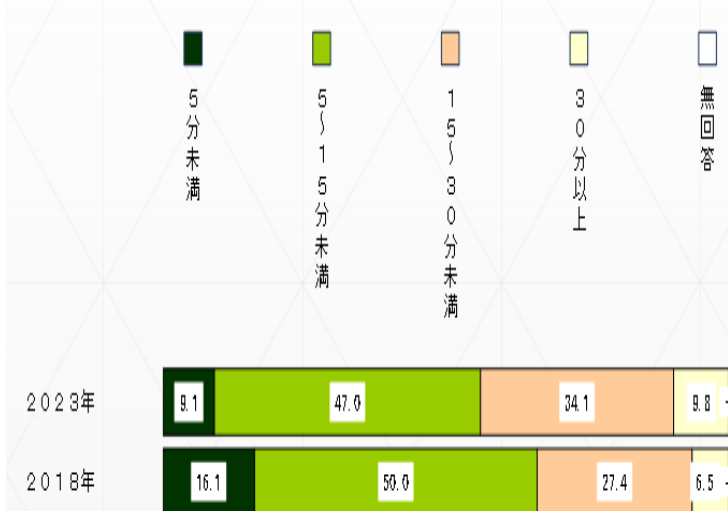
## ○人事評価における課題、特に人事評価を育成に活用していくためには何が必要だと考えるか。

- ・ 人事評価の目的は、職員に差をつけるためのものではなく、誰でも頑張った者が適正に報われること、あるいは劣っている者にペナルティーを課すのではなく足りない点を補い育成するためのものである。
- ・ 一方、人事評価制度は、あくまで人と人の主観的観点を排除できないもとで行われることから、完璧なものは存在し得ず、常に欠点・欠陥があるという認識のもとにおいて、故に見直しを講じていくことが必要である。
- ・ 「人事評価の育成への活用」については、評価者と被評価者との間のコミュニケーションをより一層強化するため、とくに重視すべき面談について、これを充実できる機会を設けるための評価者と被評価者双方における業務上の余力を増やすべきである。

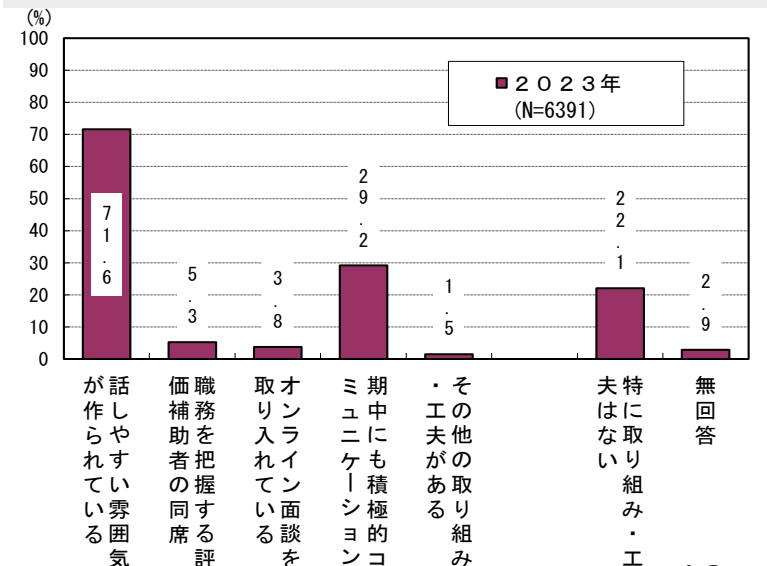
現在の人事評価制度の公平・公正度



人事評価のための面談時間



面談をより良いものとするための取り組み、工夫  
(面談が実施されている方、複数選択)

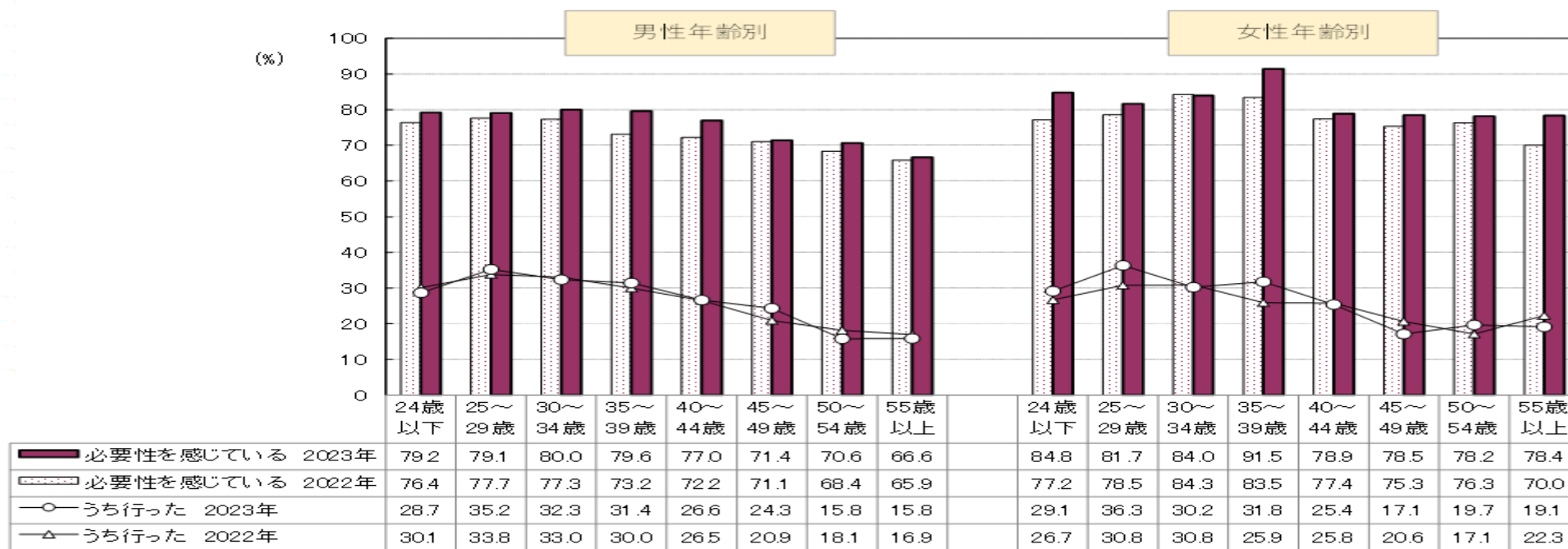


## ヒアリング項目④ エンゲージメント向上につながる評価・育成の在り方

### ○職員の自律的なキャリア形成の促進のためには何が重要だと考えるか。

- ・「自律的なキャリア形成」に必要なのは、何よりそれを可能とする職員の余裕であり、そのためには人員の余力と休暇制度の整備が必要である。
- ・なお、難しい課題ではあるが、例えば資格の取得などキャリア形成支援のための国費からの金銭的な補助の検討を要請しておきたい。

自己啓発の必要性和この1年間における自己啓発の有無



## まとめ

・ 多岐にわたる課題を取り上げているが、霞が関(本府省庁)に重点を置きすぎているのではないかと感じており、国家公務員全体(地方出先機関を含め)を意識して今後の検討を進めていただきたい。是非、どこかの機会に、今回の被災地をはじめ現場に足を運んでいただき職場の実情をつぶさにご覧になっていただきたい。

・ 最終の提言を見据えた時に、その影響は国公のみならず、独立行政法人、地方公務員への影響も排除できないことから慎重に提言をまとめていただきたい。

・ 職場では、本来、臨時・緊急的な場合に限られる超過勤務が常態化するなかで心身に不調を訴える職員も少なくなく、長期病休者の数も高止まりしている現状を踏まえれば、デジタル化を進め、省力化・効率化を一層図っていくことは重要である一方で、必要とされる業務に、適正な労働条件のもとに必要な定員を配置することで多くの課題が解決するものと考えている。

・ 公務労協(公務員連絡会)としても、人口減少社会における公務・公共サービスのあり方について、引き続き、重要な課題と認識し取り組みを進めていく。

本日は貴重な時間をいただき、ありがとうございました。

## 【人事行政諮問会議（第6回）ヒアリング】

2024年2月22日

## 人事行政諮問会議（第6回）のヒアリングに当たっての意見

日本国家公務員労働組合連合会

日本国憲法第15条第2項は、「すべて公務員は、全体の奉仕者であって、一部の奉仕者ではない」と定め、国家公務員法第1条第1項は、「この法律は、(中略)職員がその職務の遂行に当り、最大の能率を発揮し得るように、民主的な方法で、選択され、且つ、指導されるべきことを定め、以て国民に対し、公務の民主的且つ能率的な運営を保障することを目的とする」と定めています。国家公務員の人事行政の在り方を検討するに当たっては、これらの理念とともに、日本国憲法で保障された国民の権利を中立・公正に実現するため、その能力を最大限に発揮させるための人事管理をめざす必要があります。

したがって、職員の多様性を尊重する姿勢とともに、それを実現するための諸制度の整備が不可欠であるところ、民間企業などで導入されている人事制度は、必ずしも公務になじむものばかりではありません。戦略的な人材確保をはじめ、職員の処遇やキャリア形成の在り方などを検討するに当たっては、国家公務員の中立・公正性を維持することに特段の留意が必要です。

また、本府省や総合職採用職員を偏重することなく、一般職である国家公務員の8割以上を占め、公務・公共サービスを直接的に提供している地方支分部局の一般職採用職員を念頭に検討することも重要です。

一方で、将来的な労働者人口（生産年齢人口）の減少に伴う人材確保の困難性が指摘されているところ、民間企業などと比較しても魅力のある勤務条件や職場環境を整備することが不可欠です。しかしながら、政府の定員管理政策に伴い、とりわけ地方支分部局の人的体制が脆弱化の一途を辿っています。行政機能の低下を招いているばかりでなく、必要な定員が措置されていないため、職員の長時間労働や健康被害など、職場の勤務環境が劣化する悪循環に陥っています。安定的な新規採用も確保できず、職員の代謝や人材育成もままならないため、組織や業務の維持・発展が阻害されています。

つきましては、これらの問題意識を前提としつつ、あらかじめ提示されたヒアリング事項に沿って、労働組合としての意見を下記のとおり提出します。

## 1 「国家公務員」の在り方、国家公務員を律する規律

(1) 近年、様々な事情を抱える職員や経験者採用が増加し組織における多様性が増しているが、業務遂行に当たって多様性が及ぼす影響についてどのように考えているか。

ア 本項の「多様性」について、必ずしも趣旨が明確でないものの、職員の採用試験の多様化、それに伴う人材の多様化、「働き方」などの個人の価値観の多様化などが想定されているものと思料します。

最近、いわゆるミッドキャリア職員が増加しています。とりわけ経験者採用職員は、いまだ適正な人事管理の在り方が構築されていないため、初任給の決定をはじめ、昇給・昇任・昇格などの処遇のルールが曖昧となっていることが指摘されています。採用後のキャリアパスや人事異動の在り方など、職務経験や知識・技能の習得・蓄積も不十分なまま、短期間のサイクルが本人の過剰な負担となり、早期の離職につながる傾向にもあります。

「働き方」などの職業意識をはじめ、個人の価値観やプライベートの属性・特性などは、ワークライフバランスの推進などの観点も踏まえれば、当然に尊重されるべきです。一方で、職員の能力を最大限に発揮させるに当たっては、組織への帰属意識の醸成やモチベーションの向上につながる勤務条件や職場環境を整備することが不可欠です。また、テレワークやフレックスタイム制などの「柔軟な働き方」は、過剰な定員合理化により脆弱化している職場の人的体制にあって、労働時間の分散などに伴う組織パフォーマンスの低下につながり、業務の停滞や行政サービスの劣化などを招く要因になりかねません。職員の多様性を尊重しつつも、公務の特性である集団的執務体制を維持することが優先されるべきです。

イ 職員の多様性を尊重するに当たっては、職場の少数者に配慮した職場環境を整備することが不可欠です。

障がいのある職員の職場は、健常者である職員に対する教育の不足などに伴い、障がいそのものや合理的配慮への無理解、それに伴うハラスメントが横行しているばかりでなく、障がいのある職員を支援・サポートするための人的体制も措置されていません。

また、障がいのある職員の多くが非常勤職員として任用されているため、不安定な雇用を余儀なくされており、職場への定着を推進するという障がい者雇用の理念と乖離しています。

いわゆる性的マイノリティについて、政府・人事院は、人事院規則などに定められた「配偶者（届出をしないが事実上婚姻関係と同様の事情にある者を含む。）」には、同性パートナーが含まれないものと解釈しています。民間企業や地方公共団体などが措置しているとおり、同性パートナーを対象とした諸手当の支給や両立支援制度の利用などを可能とすべきです。



さらに、性自認に基づくトイレの利用など、性的マイノリティの当事者である職員に配慮した職場環境の整備も極めて不十分です。

職場に共生社会を実現するため、これらの諸問題を解消するための措置を早急に講じる必要があります。

## (2) 職員に期待される行動、目指すべきミッション等（行動規範、MVV 等）を策定する必要性についてどのように考えるか。

日本国憲法第 15 条第 2 項は、「すべて公務員は、全体の奉仕者であって、一部の奉仕者ではない」と定め、国家公務員法は、職員のサービスの根本基準などを定めています。

また、各府省の任務や所掌事務は、各設置法に定められています。それらに従って本府省の部局などが所管する施策を企画・立案し、実施部門である地方支分部局などが行政を執行しています。より短期的には、各年度の予算要求やその執行計画にも、これまでミッション・ビジョン・バリュー（MVV）に相当するものが反映されてきました。

したがって、さらに MVV などを策定する必要性は積極的に肯定できないものの、仮に策定する場合には、次のような観点に留意すべきです。

- ア 一部の管理職員の価値観などに依存した恣意的なものとならないこと
- イ 管理職員の交替に伴い変遷するような不安定なものとならないこと
- ウ 一部の官職や属性にある職員のみが実践できるようなものとならないこと
- エ 実効性を期待できない抽象的・スローガンのものとならないこと
- オ すべての職員が普遍的に共有できるような持続可能性を確保すること
- カ 民主的な策定手続やボトムアップのプロセスなどにより職員の自律性を確保すること

## 2 処遇も含めた、戦略的人材確保の在り方

### (1) 採用や人材確保の状況が公務職場にどのような影響を与えていると考えるか。

ア 政府の定員管理政策の弊害として、必要な新規採用を安定的に確保できないため、組織の年齢別人員構成が極めて不均衡となっています。職務経験や知識・技能の継承がままならず、組織の持続可能性が阻害されているため、行政機関としての専門性も低下しつつあります。

また、そうした常勤職員の脆弱な人的体制を補完するため、非常勤職員の任用が拡大かつ恒常化しているものの、任期が短期間に限定されているため、必要な人材として有効に活用できません。

一方で、国家公務員としての能力は、職務経験などによって習得・蓄積されるものであるため、採用試験の在り方の検討に当たっては、「優秀な人材」を獲得するためのコストよりも、「多

様な人材」を確保する観点を優先すべきです。

したがって、組織の持続可能性を維持するに当たっては、安定的に人材を確保し、一定の期間で計画的に人材を育成することを重視しつつ、新規採用のための柔軟な定員管理を可能にするとともに、非常勤職員の任用・任期の在り方を抜本的に転換する必要があります。

イ 国家公務員の志願者の減少と若年層の離職者の増加が深刻な実態にあります。

その主な要因の一つには、過剰な定員合理化により職場の人的体制が脆弱化し、職員の長時間労働が恒常化していることにあります。安定的に優秀な人材を確保するためには、長時間労働を解消し、ワークライフバランスを推進するとともに、民間企業と比較しても魅力のある職場環境を整備することが不可欠です。

(2) 公務の採用競争力を高めるには、どのような勤務条件の改善が必要と考えるか。

ア 当然に勤務条件の全般（給与・勤務時間・休暇制度など）を改善する必要があるところ、例えば、2023年の人事院勧告に基づく給与改定のように、初任給や若年層の給与水準を偏重した改善では、持続可能性のある（将来的にも上昇が見込める）給与体系を構築できず、若年層の離職などを回避できません。全世代の職員が享受できる勤務条件の改善が不可欠です。

また、2023年の給与改定は、2024年1月の平均昇給率を加算した俸給額の平均改定率が1.99%にとどまった一方で、2023年春闘交渉での民間主要企業の賃金上昇率が3.60%となり、約1.6ポイントの官民格差が解消されていません。こうした低水準の給与改定は、①情勢適応の原則、②職務給原則、③生計費原則のいずれにも適合しておらず、その主な要因の一つとして、人事院勧告制度に構造的な問題があることを疑わざるを得ません。官民比較に当たっては、国の行政機関の特性や新規採用が競合する民間企業の実態などを踏まえ、企業規模を1,000人以上に改善することなどが不可欠です。

イ 「公務の採用競争力」という観点を踏まえれば、新規学卒者の経済状態などを重視する必要があります。

第1に、新規採用と同時に就学当時の奨学金の返済が開始され、実質的な可処分所得が低減するため、長期間にわたってWell-beingを実現できない実態があります。

第2に、地元を離れて赴任する場合には、住居を確保する必要があるところ、高額な家賃などの経済的な負担が指摘されています。単身者用の安価な使用料の宿舍の増設とともに、新規採用者が優先的に入居できるような運用も不可欠です。

第3に、交通機関を利用する場合の通勤手当は、6か月定期券の相当額が採用月の給与支給日に支給されるところ、定期券を採用月の前月までに購入する必要があるため、初任給すら支給されないまま、高額な定期券を借入金で購入せざるを得ないことも少なくありません。

勤務条件の改善に当たっては、こうした実態を解消できる措置を検討する必要があります。

### 3 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

(1) 働く時間や場所を職員が自律的に決めることについて、職員のニーズ、職場における課題としてどのようなものがあるか。

ア 育児・介護などを担う職員、身体や精神に障がいのある職員などは、通勤を伴わないテレワークにニーズがあります。一方で、前記1(1)アのとおり、公務の特性である集团的執務体制の維持を優先する必要があるため、そうした特性のある職員以外にまで「多様な働き方」を拡大することには消極です。

テレワークを利用する場合の労務管理は、長時間労働の温床とならないよう、客観的に勤務時間を管理できる措置を確実に講じるとともに、それが過剰な干渉として職場のハラスメントにつながるよう、あらかじめ管理職員などに対する教育を徹底することが不可欠です。

また、いわゆる窓口業務に従事する職員や交替制勤務職員など、そもそもテレワークやフレックスタイム制などの「柔軟な働き方」を自律的に選択できない職員については、その不公平感などに配慮した措置を検討する必要があります。

さらに、職員が自律的に「働く時間」を決定することを追求するならば、公務の特性である集团的執務体制を維持する時間帯（コアタイム）を短縮するため、午前9時から午後4時までのように、窓口取扱時間の設定を可能とする勤務時間制度などを措置すべきです。

イ 職員が自律的に「働く時間」を決定することを重視するならば、次のような事由で短時間勤務の選択を可能とする勤務時間制度などを検討すべきです。

- (ア) 育児を担う職員の利用期間の拡大
- (イ) 介護を担う職員への適用の拡大
- (ウ) 加齢などに伴う健康状態に不安のある職員への適用の拡大
- (エ) 60歳未満で早期退職した職員の定年前再任用短時間勤務制による採用

ウ Well-beingを実現できない要因として、広範囲かつ頻繁な人事異動の弊害が指摘されています。家族を帯同して赴任地に転居することに伴い、配偶者の離職や不安定な非正規雇用、子どもの転校などを余儀なくされています。また、そうした事態を回避するため、長距離・長時間通勤や単身赴任を選択する職員には、過剰な精神的・経済的な負担が指摘されています。

また、育児や介護などの家庭の事情により遠隔地への配置転換が困難な場合には、希望しない離職を余儀なくされる場合も少なくありません。

したがって、遠隔地への配置転換をはじめ、各官署での人事異動の必要性・合理性とその地

域的な範囲、頻度の在り方などを検証し、職員の精神的・経済的な負担を軽減する必要があります。

一方で、例えば、育児や介護などによる離職を回避するための一時的かつ限定的な措置として、民間企業などで導入されている地域限定正社員制度などを参考としつつ、勤務する地域を限定した人事配置の在り方や官職の創設なども検討すべきです。その場合の職員の処遇（給与水準や昇給・昇任・昇格など）の在り方は、職員のニーズや公平感などを踏まえつつ、より慎重に検討する必要があります。

## (2) 兼業について、認められる範囲を広げることについて、職員のニーズ、職場における課題としてどのようなものがあるか。

ア 兼業の範囲の拡大に当たっては、国家公務員法第 103 条（私企業からの隔離）と同法第 104 条（他の事業又は事務の関与制限）の適用を柔軟化することが想定されます。

しかしながら、これまで兼業の範囲を規制するに当たっては、他の服務規定である同法第 99 条（信用失墜行為の禁止）、同法第 100 条（秘密を守る義務）や同法第 101 条（職務に専念する義務）なども根拠とされてきました。

一方で、兼業の勤務環境などにやりがいや魅力があるならば、政府が推進しようとしている「成長分野への労働移動の円滑化」（三位一体の労働市場改革）などとも相まって、若年層などの離職者の増加に歯止めがかかりません。

したがって、国家公務員の中立・公正性を維持するに当たって、兼業の範囲の拡大がもたらす影響などについて、極めて慎重に検討する必要があります。

イ 兼業のニーズは把握していないものの、仮に所得・収益の増加などが目的であるならば、国家公務員の給与改善を先行すべきであり、多様な経験や能力の向上、キャリア形成などが目的であるならば、各府省の研修制度や職務をつうじた人材育成などを拡充すべきです。とりわけ再任用職員は、職務給原則に適合しない俸給額や期末・勤勉手当など、必要な生計費を確保できない深刻な実態にあり、兼業のニーズを把握するまでもなく、給与改善が急務となっています。

また、兼業により所得が確保される場合には、生計費原則や給与体系などが変質し、「本業」である国家公務員の給与が抑制されるようなことも危惧されます。

さらに、兼業に伴う長時間労働は、職員の健康被害につながる懸念を払拭できず、公務災害の認定に当たってのルールも不明確です。

したがって、兼業の範囲の拡大は、職員の勤務条件の悪化につながりかねず、政府や各府省の責任を職員の自律性や自己研鑽などに転嫁させるおそれがあり、およそ肯定できるものではありません。

ウ 兼業の範囲の拡大を検討するに当たっては、他の業種への就労に関心のある職員など、あくまで「副業」としてのニーズがないとまでは言えません。職業選択の自由を保障する観点を踏まえれば、前記のような懸念などが払拭される場合には、全面的に否定できるものではありません。

なお、兼業により職員の自律的なキャリア形成の促進などを期待するならば、給与の引下げを伴わない「完全週休3日制」を導入するため、所定勤務時間を週38.75時間から週31.00時間に短縮することなどを含めて検討すべきです。

#### 4 エンゲージメント向上につながる評価・育成の在り方

##### (1) 現在の職員の昇進実態について、どのように考えるか。

ア 地方支分部局では、4～6級を中心とした級別定数が不足しているため、職務・職責に見合った昇任・昇格が実現していません。過去に昇任・昇格した職員と比較して何ら遜色ない能力・実績や職務経験などが認定されている場合であっても、必要な官職や級別定数が確保されないまま昇任・昇格できないような実態は、人事管理の基本原則である能力・実績主義と矛盾するばかりでなく、職員の不公平感を招き、職務へのモチベーションの低下にもつながります。

また、依然として遠隔地への配置転換を昇任・昇格の要件とする運用が維持され、とりわけ女性職員の間接差別につながっています。男性職員も含めて、家庭の事情などで遠隔地への配置転換が困難な場合には、有為な人材を登用できないという弊害が指摘されています。

職務・職責に見合った昇任・昇格を実現するに当たっては、必要な官職や級別定数を措置する必要があります。

イ いわゆる「抜擢人事」が多用されているものの、必ずしも透明性のある運用にはなっていません。公務の特性である集团的執務体制を踏まえれば、組織が担う業務やその成果には、複数の職員が多種多様に参与しているため、特定の職員の能力や業績が評価され、それを昇任・昇格に活用することは、他の職員の不公平感を助長するものでしかありません。

また、過去の新規採用抑制などに伴い、30歳代を中心とした中堅層の職員が圧倒的に不足しているため、20歳代をはじめとした若年層が昇任・昇格しないまま、給与水準に見合わない係長などの複雑・困難な業務に従事する職場が急増しています。必要な職務経験や知識・技能の習得・蓄積も不十分なまま、職場の重要な業務に従事するため、組織パフォーマンスの低下にもつながっています。

こうした不合理な昇任・昇格管理を是正するに当たっては、各府省の人事管理の在り方を検証する必要があります。

## (2) 人事評価における課題、特に人事評価を育成に活用していくためには何が必要だと考えるか。

人事評価制度の結果に公正性・透明性・客観性・納得性が担保されていません。その結果を直接的に反映する昇任・昇格、昇給や勤勉手当の給与格差は、職員のコンセンサスを得られていないばかりでなく、職務へのモチベーションを低下させています。人事評価の結果の給与決定などへの活用は、早急に中止すべきです。

また、人事評価を育成に活用していくに当たっては、評価者のコミュニケーションやマネジメントの能力を向上させるための措置（評価者訓練など）が不足しています。人事評価の結果を適切にフィードバックできない実態にあるため、希望する被評価者には、人事評価記録書を全面開示することを義務付けるべきです。

さらに、組織目標や被評価者の能力から乖離したノルマ的かつ過剰な数値目標のほか、本来の職務範囲を逸脱する業務など、評価者が業績目標の設定を被評価者に強要することなどが指摘されています。それが長時間労働の蔓延とその潜在化（サービス残業）の要因となっていることも指摘されています。業績目標の設定に当たっては、人事評価そのものを目的化するような運用を是正し、人材育成や業務改善などの観点を重視すべきです。

## (3) 職員の自律的なキャリア形成の促進のためには何が必要だと考えるか。

各府省での人事異動に当たっては、あらかじめ職員の希望などを聴取するものの、希望どおりの勤務地や職種に配置転換されることが極めて稀となっています。例えば、各府省には多種多様な分野の業務があるところ、特定の分野の業務に精通した職員をめざした場合であっても、多様な勤務経験が優先されるあまり、いわゆるスペシャリストとして人材育成される機会を得られていません。

一方で、そもそも職場の人的体制が脆弱化しており、職員は日常的な業務に忙殺されているため、自律的なキャリア形成などを考慮する精神的な余裕を喪失しています。

また、地方支分部局には、必要な官職や級別定数が不足しており、相対的な昇任・昇格管理のもとでは、実質的にキャリアパスの選択肢が制限されているため、自律的なキャリア形成を促進させるモチベーションが向上する職場環境にもありません。

したがって、「職員の自律的なキャリア形成」の趣旨は判然としないものの、明確な目的意識を伴った人事異動の希望は、最大限に尊重する人事管理とともに、職場の人的体制を拡充するための定員、必要な官職・級別定数を確保すべきです。

以上