

人事行政諮問会議 中間報告(案) 目次

I 公務員人事管理の現状と課題

1 危機に直面する国家公務員の人材確保

2 人材確保の危機に直面している現状の要因

- (1) 生産年齢人口の減少に伴う構造的な人手不足
- (2) 国家公務員の勤務環境・処遇面での魅力の低下
- (3) 国家公務員の不祥事を契機とする公務への不信感の高まりなどの影響
- (4) 若年層のキャリア意識の変化と公的分野における企業活動のプレゼンスの拡大

3 現状の要因分析を踏まえた課題認識

II これからの国家公務員人事管理が取るべき対応の方向性と方策

1 国家公務員に求められる行動を規範として言語化

2 公務員人事管理の抜本の見直しのアプローチ

- (1) 最も優先的に対策を講じる必要がある職務・職域
- (2) 解決すべき具体的な課題と対応策
 - ① 職務をベースとした人事制度・運用に基づくマネジメントと報酬水準
 - ② 自律的なキャリア開発と成長支援
 - ③ 魅力ある勤務環境
 - ④ 採用試験の設計をはじめとした採用手法
- (3) 各府省がニーズを踏まえて施策を講じることのできる柔軟な仕組み

III 各種ヒアリング結果の概要

IV 今後の検討に当たって留意すべき事項

I 公務員人事管理の現状と課題

1 危機に直面する国家公務員の人材確保

公務の使命は、日本国民の生活を守り、さらに、国家を一層発展させ、世界に誇れる社会を築き上げることである。そのため、公務には、国際情勢や社会経済情勢が激変する中でも、組織の運営力や経営管理力を一層高め、日本国民全体に対して、世界最高水準の行政サービスを提供し、活力ある社会を築くことが求められている。国家公務員法も、国家公務員たる職員がその職務の遂行に当たり最大の能率を発揮するよう、民主的に任用されること等を定めることを通して、国民に対して、公務の民主的かつ能率的な運営を保障する旨を目的としている。その目的を実現するためには、国家行政を担う公務組織の各層において優秀な人材を誘致し、育成し、それぞれの職員が最大の能率を発揮して職務を遂行できる環境を整備し、もって組織のパフォーマンスを向上させていく必要がある。

一方、国家公務員の人材確保は危機に直面している。近年、国家公務員の志望者数は顕著な減少傾向にある。この間、人材確保において競合する民間企業等においては、働きやすい職場環境の整備や成長支援の拡充などの若年層を中心としたニーズに沿った組織パフォーマンスの向上に資する取組が積極的に進められてきた。公務がそうした動きから遅れているとの評価もあり、志望者数の母集団となり得る22歳人口については、近年大きな変動なく推移している一方、直近、2023年の国家公務員採用試験の申込者数は、現行の試験制度となった2012年と比較して総合職試験で6,724名（約27%）、一般職試験（大卒程度試験）で13,325名（約34%）減少した¹。国家公務員志望者の減少は、国家公務員という職業があたかも魅力的でないかのような認識が社会に広がっていることの表れであり、今後、国家行政を担うことが期待される優秀な人材が国家公務員として働くことをさらに忌避するといった悪循環が生じるおそれがある。

また、若年層職員の離職率は増加傾向にあり、総合職採用職員についてみると、採用後10年未満の退職者数は、近年、毎年100名を超える状況となっている²。特に、実務の中核を担う20歳台後半から30歳台の職員が退職することは、公務組織のパフォーマンスの低下につながる懸念がある。このように、採用試験からの採用者を部内育成するだけでは円滑に業務を遂行することが困難になっていることから、民間企業等からの経験者の採用を増やして

¹ 参考資料1 参照

² 参考資料2 参照

いる実態があり、現に、民間企業等から採用された職員の割合は、2021年度の採用者のうち約2割を占め³、増加傾向にある。ただし、現状、公務においては、民間企業等からの採用に関する各府省人事当局の知見や採用を行う体制が必ずしも十分でないこともあり、依然として即戦力となる人材の確保に苦戦している。

公務員志望者の減少や公務を離れる者が増える現下の状況が続けば、公務を支える人材が質と量の両面で不足することになる。その結果、公務組織のパフォーマンスの向上はおろか、従前と同様のパフォーマンスの発揮すら困難になり、日本国民の生活に支障をきたし、さらには、国家の衰退につながりかねないことを強く懸念する。

以下では、まず、公務の人材確保が危機的な状況に至った要因について分析するとともに、公務が認識すべき課題を抽出する。

2 人材確保の危機に直面している現状の要因

(1) 生産年齢人口の減少に伴う構造的な人手不足

我が国の生産年齢人口は、1995年の8,716万人をピークに減少しており、2050年には5,540万人（2022年から約25%減）に減少すると見込まれている⁴。また、有効求人倍率は、リーマンショックの影響を受けた2009年以降、景気の回復基調とともに上昇傾向となり、2023年はバブル期を超える水準となっている⁵。2024年4月に日本銀行が公表した全国企業短期経済観測調査（短観）では、全規模全産業の雇用人員判断指数（D.I.）がマイナス36と1991年11月調査以来の不足超過となっており、現在、官民を問わず人手不足感の高い状況にある。過去においては、景気が冷え込み民間企業の採用が落ち込むとその反動で公務員志望者が増加するという傾向が見られた。しかし、現在のような売り手優位の労働市場環境はもはや構造的に不可逆であると考えられ、今後、民間企業等との間での人材獲得競争がさらに激化することが見込まれる。

(2) 国家公務員の勤務環境・処遇面での魅力の低下

社会経済の変化や複雑化により一層高まる行政需要に対し、公務に限られたマンパワーによる対応を求められる中で、国家公務員においては、特に本府省職員を中心に、長時間労働の改善が課題となっている。超過勤務の上限を超えた職員の状況については、いわゆる過労死ラインとも呼ばれる水準である「1月100時間未満」の上限を少なくとも1回以上超えた職員が2022年度は約5,500人であった。その要因として、職員自身ではコントロールしづらい業務が挙げられている⁶。業務の予見可能性が低く、ま

³ 第2回会議資料 14 ページ参照

⁴ 第4回会議資料 4・5 ページ参照

⁵ 第1回会議資料 12 ページ参照

⁶ 参考資料 3 参照

た、必ずしもやりがいと結びつかない場合もある長時間労働が常態化しているといった勤務環境がメディアやSNS等で頻繁に取り上げられている。

一方で、公務の外に目を向けると、価値観が多様化する中であって、働く個々人の違いを認め、多様な人材を生かし、その能力を最大限に発揮できる勤務環境の整備が進んでいる。2018年には、時間外労働の上限規制の導入などが盛り込まれた働き方改革関連法が成立し、以降、民間企業における平均残業時間は短縮傾向にある⁷。加えて、一部の民間企業では、勤務地域限定正社員という転勤がない正社員の区分を創設したり、働く場所の柔軟性を飛躍的に高めるフルリモート勤務での就業を認めたりする例もあるなど、Well-beingへの関心の高まりなども相まって、働き方改革が大きく推進されている。公務においても、超過勤務の上限規制や勤務間のインターバル確保を通じた長時間労働是正に向けた取組や、フレックスタイム制やテレワークの推進など柔軟な働き方を可能とする仕組みを導入しているが、行政サービスを切れ目なく国民に提供するには長時間労働もやむを得ないとする職場風土や職員意識の改革などの取組がより一層求められる。

また、給与面の課題もある。国家公務員の給与水準は、国家公務員法に定める情勢適応の原則の下、現在、企業規模50人以上の民間企業の給与水準との均衡を考慮して定めている。最近では民間企業において初任給を含む給与の大幅な引上げが行われており、特に総合職試験からの採用において競合する業種の給与と比べると、かなり見劣りするものとなっている。

(3) 国家公務員の不祥事を契機とする公務への不信感の高まりなどの影響

近年、幹部公務員の不祥事案が政治との関係で国会やマスコミ等で多く取り上げられたことなどもあり、社会全体の国家公務員に対する不信感が高まり、多くの若年層等にとって、国家公務員が社会や国民から尊敬され、誇りの持てる魅力的な就職先ではないと認識されてしまっている。

さらに、政治主導の浸透により行政における政治への応答性が過度に重視され、各府省が政策の立案や決定のイニシアチブをとれていないのではないかとみられていることも、国家公務員という職業、特に、各府省の所管業務に関わる専門性を基盤とする政策のプロフェッショナル集団たる霞が関が、かつてに比べ、魅力的な就職先として認識されなくなっていることに繋がっている可能性がある。

(4) 若年層のキャリア意識の変化と公的分野における企業活動のプレゼンスの拡大

特に若年層において、自身のキャリア形成の在り方に関する意識の変化

⁷ 参考資料4 参照

がみられる。

長らく日本企業においては、大企業を中心として、長期雇用を前提とした年功を重視した人事管理が行われてきた。また、その多くの場合において、人事部門が一元的な人事管理を担うことが通例であった。例えば人事異動においては、従業員本人の希望よりも組織の意向を優先し、ゼネラリスト育成の観点から、定期的な人事ローテーションがなされることも少なくなかった。

しかしながら、現在の若年層は、就職活動をする段階から将来的な転職を選択肢として現実的に考えており、就職先の選択時には、自身の市場価値向上の観点から仕事を通じて成長できる環境があるか、という視点を重視する傾向がある⁸。民間企業においては、人材を資本として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値の向上につなげるため、教育研修の充実など人への投資の推進、能力ある人材の早期選抜、主体的なキャリア形成を後押しする社内公募制度の導入などにより、そうした期待に応えようとする取組も見受けられる。

また、かつては公共的な仕事を志望する場合、公務員はその代表的な職業であったが、近年、企業の社会的責任の見える化や、ビジネスの中で社会課題の解決を推進する取組の進展もあり、民間企業の経済活動でも社会貢献ができるようになってきている。より身近な問題を現場で解決する事業を展開するソーシャルビジネスや、国や地方公共団体といった公共分野にも携わるコンサルティング業界の市場規模も増大傾向にあり、国家公務員や地方公務員をキャリアとして選択しなくても、民間企業等の活動を通じて公共的な仕事へと関わりやすくなってきている。

3 現状の要因分析を踏まえた課題認識

上記2のように、公務の人材確保を巡る状況は、今後さらに加速する生産年齢人口の減少という社会の構造的な変化に加えて、働き方やキャリア形成に対する若年層の意識の変化、公的分野における企業活動のプレゼンス拡大、人材獲得の競合相手における先進的な変革など、様々な観点で大きな変容が起きている。

長期雇用を前提とした新卒一括採用・部内育成、採用年次に重きを置いた昇進管理とその結果としての年功的な報酬などは、そもそも一つの組織で定年まで働くことを当然と考えない若年層には、もはや魅力として映らなくなっている。ある程度の段階までは処遇で差を付けずに長期間モチベーションを維持するモデルにおいて報酬は年功的に後払いされる形になるが、現在の自身の市場価値を重視する者は、その時々に従事した職務や達成した成果が適切に評価され、それに応じた昇進と正当な対価が支払われることを魅力と捉えるようになってきている。

⁸ 第4回会議資料 10 ページ参照

特に、公務においては、早期退職慣行の是正や再就職規制の見直し、年金支給開始年齢の引上げへの対応等により職員構成の高齢化やそれに伴う昇進スピードの低下が進んだこともあり、採用されてから、やりがいや責任があり成長につながる仕事を担うまでに要する期間が長期化している。さらに、目の前の仕事をこなすだけで自身の仕事は何につながっているのか分からない、自身のスキル等が職務を通じて高まっているという実感を得られないなど、モチベーションの維持が困難になっている。

こうした環境変化の中にあっても、公務員人事管理は未だ旧態依然たる人事管理モデルを基本としている。それは、従来のシステムが戦後長期にわたり維持されてきたため、人事管理上の課題が認識されてもシステム内で処理することが優先され、本質的な見直しを避けてきたからだと思われる。

大きく変容する状況に対応し、現在の公務が直面する危機的な状況を打破するためには、微修正によって解決を図るような、その場しのぎの対症療法的な方策では対処できない段階にきている。

まずは、公務自らが課題を直視して、これまでの対応を検証し、改善に取り組めるものから早急に着手しなければならない。これまでの公務では、限られた人的資源を最大限に活かすという意識が欠如していた。今後は、そうした意識を徹底し、優秀な人材の能力を最大限に引き出し、国民に対して高い付加価値を還元できる業務プロセスを構築するべく、デジタル技術の活用や業務の抜本的な見直しを行う必要がある。また、現状、直ちに取り組むことができる業務改革については、政府のあらゆる部局において徹底的に取り組んでいかなければならない。

その上で、公務組織の維持、そして更なる公務組織のパフォーマンスの向上のためには、優秀な人材を公務に惹きつけ、そうした人材がやりがいを持ち、存分に活躍できるようにするための直接的なアプローチが必要である。国民や国のために働く公務の意義と価値を再定義し、国家公務員を優秀な人材にとって魅力ある職に変えていかなければならない。すなわち、優秀な人材の採用とリテンション、そしてその前提となる早期選抜や給与処遇が中核的・優先的課題である。

II これからの国家公務員人事管理が取るべき対応の方向性と方策

I において述べたとおり、公務には国民に対する使命があり、公務の人材確保を巡る現状において、この使命を達成するために最も重要なことは、公務組織における人的資源の価値を最大限に引き出すことである。

これまでの公務組織は、職員をいわばコストとして捉え、組織や人員をスリム化し、かつ、職員に負荷のかかる働き方を求めることで、いかに少ないコストで運営するかに重きが置かれてきた。このため、人事当局による画一的な人事管理やサービス・勤務時間等の規制的な管理が重視されてきた側面がある。

しかし、国家公務員法は「職員の能率は、充分に発揮され、且つ、その増進がはからなければならない。」と規定しており（同法第71条第1項）、今後は、公務組織がその人的資源を最大限に活かして、パフォーマンスを上げることを重視し、一人一人の国家公務員を重要な資本であると捉える人的資本経営の発想を取り入れる必要がある。国家公務員に投資し、最大限にその能力を発揮できるよう育成し、成長させることで、これまで以上に、効率的かつ質の高い行政サービスを国民に提供することが可能となる。また、これにより、公務が、職員が尊重され、職員が成長できる魅力ある職場となることで、優秀な人材の確保につながる好循環も期待できる。このように、限られた人的資源の価値を最大限に引き出す方向を目指すことが、国家公務員人事管理の取るべき対応の基本理念となる。

職員の個性を尊重し、個々の職員に主体的・自律的な業務遂行を促し、公務のパフォーマンスを向上させるに当たっては、組織の目的や方向性と職員のそれとが一致することが不可欠である。そのためには、公務全体の役割や使命が、省庁や部局においてより具体化され、個々の国家公務員が担うべき役割・ミッションとして言語化、明確化され、職員に納得感を持って理解される必要がある。国家公務員として求められる行動かどうか個々の職員が常に自省することにより、その総体である公務全体は個人の力を一つの方向に結集することができる。

また、一人一人の職員の使命や役割の明確化は、一つ一つの官職の職務内容の明確化と表裏一体の関係にある。公務組織は省庁、局課と次第に細分化されていき、最後は最小単位である官職から構成されている。したがって、公務組織がその使命や役割に応じて機能的に編成されるためには、個々の官職における職務内容が明確化されていることが前提となる。そうやって初めて、職務に必要な能力が明らかとなり、それを有する人材かどうかを評価して配置することが可能となる。また、職務内容や業績を適正に評価し、適切な水準の報酬を支給するためにも、職務内容の明確化が不可欠である。

さらに、職員が最大限の能力を発揮するためには、個々の職員にとって必要な成長支援、希望や事情に応じた柔軟な働き方の実現など、職員の能力開発や職場環境の整備に積極的に投資を行い、意欲ややりがいを引き出すことが求められる。

このような基本的な考え方を前提として、以下、これからの国家公務員人事管理が取るべき対応の方向性と方策について述べる。

1 国家公務員に求められる行動を規範として言語化

公務組織が限られた人的資源の価値を最大限に引き出せるようにするためには、公務が求められる役割、国家公務員が果たすべき役割やその役割を確実に果たすために国家公務員に求められる行動について、改めて国民との関係において明確化することがまずは必要となる。

これまで国家公務員には職務専念義務や職務命令遂行義務といった服務

規律、すなわち多数の禁止事項が定められているのみであり、国家公務員として積極的に取るべき行動については言語化されていなかった。このことが、結果として、いわゆるお役所仕事と呼ばれるような個々の職員のリスク回避志向や事なかれ主義に繋がる懸念もある。今後はキャリア形成や自己の成長に関する意識の高い職員が増えていく中で、国家公務員が主体的・自律的・意欲的に働くための礎となる価値観を醸成するとともに、職務上の葛藤が生じた場合においても自身が担当する仕事の価値や意義を再認識する契機を提供するためには、国家公務員として取るべき積極的な行動を規範として明確にすることが求められる。

国民が安心して日々の生活を送ることができるようにするためには、国家公務員が、与えられた使命を達成するために誠実に働くこと、そして、最大限のパフォーマンスを発揮して職務を遂行することが必要である。国家公務員として取るべき行動を言語化して国民に対して分かりやすく示し、これを基に国家公務員が自ら行動することは、国家公務員に対する国民の信頼醸成につながり、行政運営を円滑に進めていくことにも資するほか、後掲2以降の方策を実装することへの国民の理解につながる。

最終答申に向けては、この「行動規範」を定めるに当たっての観点や留意点を整理した上で、諸外国政府などの事例も参照しながら、議論を深めていく。

2 公務員人事管理の抜本の見直しのアプローチ

(1) 最も優先的に対策を講じる必要がある職務・職域

約29万人の国家公務員には多様な職務・職域があり⁹、人材確保の状況は様々である。最終的には、こうした様々な職務・職域における課題にそれぞれ対応した解決策を導き出していく必要がある。この点、例えば、勤務環境は全ての国家公務員にとって身近な問題であり、改善が図られない場合には離職につながるおそれがある。後述のように、国家公務員全体を対象として、勤務環境のさらなる改善について検討すべきである。

一方で、中核的・優先的課題である早期選抜、給与処遇の改革を通して優秀な人材の採用、リテンションにつなげていくことについては、課題が多岐にわたり難易度も高く、その解決に大きな労力と長い時間を要すると考えられることから、まずは戦略的に、最も優先して対処しなければならない本質的な課題の解決に注力していくべきである。

国家行政において、全ての政策は、企画や立案、関係者との調整、現場での執行のいずれの部分が欠けても成立しない。例えば、給付や許可の申請であれば、外見的には国民が直接やりとりをする窓口等の業務が国民の目に見えやすい部分であるが、一方で、そうした窓口で執行される政策も、全てその前段で、給付や許可の根拠法令の整備や基準の設定、予算の確保

⁹ 第2回会議資料 17～22 ページ参照

など、国民の代表者の性格を有する立法府と専門性を有する行政府が、議院内閣制の下、協働して企画・立案し、決定されているものである。

国家の政策決定は、政策ごとにその多寡はあるにせよ、国民生活全体に影響を及ぼす。そして、重要な政策になるほど、政治と行政が適切な役割分担の下で連携して決定されるものである。最終的な政策決定の判断は、政治によってなされるものであるが、政治が十分な情報と判断力を持ち合わせた上で、真に正しい決定を行うため、行政にはその専門的な知見の発揮が大いに求められる。政策のプロフェッショナル集団たる行政には、全体の奉仕者として政治に対して中立・公正な立場から政策の選択肢を積極的に提示する役割が期待されている。

また、国民生活全体に影響を及ぼす重要な政策であるほど、政策の合理性や法的安定性を担保し、政策への国民の理解を求め効果的に執行していく上で、行政が担う政策の企画や立案、調整といった役割は極めて重要になる。

仮に、行政のこうした機能が脆くなってしまったとしたら、政治に対し有効な政策提示ができなくなり、国民生活に重大な悪影響を及ぼしかねない。国民生活に大きな影響を与える政治判断を支える本府省を中心に優秀な国家公務員を安定的に確保することは、国家行政を支える基盤になり、ひいては国民の利益にも結び付く。

したがって、当会議においては、優秀な人材の採用やリテンションという大きな課題の中で、戦略的に最も優先して対処しなければならない本質的な問題は、本府省を中心に政策の企画や立案、高度な調整等を担っている国家公務員の早期選抜や給与処遇の在り方にあると考える。なお、こうした視点の設定自体についても、最終答申に向けて引き続き検討を深めていく。

(2) 解決すべき具体的な課題と対応策

以下では、当会議においてこれまで議論がなされた公務員人事管理の抜本的見直しの観点、具体的な課題、それへの対応策について、議論の整理を行う。これらについては、引き続き当会議において議論を深めていくが、人事院においても検討を行うことを求めたい。可能なものについては先行して2024年の人事院勧告時の報告において対応の方向性が示されることを期待したい。

① 職務をベースとした人事制度・運用に基づくマネジメントと報酬水準

先述のとおり、若年層において、一つの組織で定年まで働くことが当然ではなくなっている中、今後、社会全体として人材の流動性が高まることも見据え、特に、どのような組織でも必要とされるような優秀な人材の採用・リテンションに強く訴求することが重要である。

国際情勢や社会経済情勢が急速に変化し、新たに公務において対応すべき課題が次々と生じる中では、公務の組織パフォーマンスを高める必要があり、国家公務員には、その変化やスピードに柔軟に対応し、従来にはない新たな発想で、的確な企画・立案を行い高度な調整を行う能力が求められている。そのような能力を有する人材については、採用年次ではなく能力や業績面の適切な評価により年齢に関係なく権限と責任のある重要なポストへと登用することや、その高い市場価値に見合った競争力のある適切な報酬額とすることも重要である。

若年層の意識の変化や組織パフォーマンス向上の必要性を踏まえると、公務には、改めて国家公務員法に定める職務給の原則を徹底し、職務をベースとした人事制度の運用と、それを前提とした適切な報酬水準を設定することが求められている。その際、同一の職務であっても困難度は年により変動することなども勘案する必要がある。ただし、職務をベースとした人事制度・運用を厳格かつ透明に行うことに適合的な職種・職域に導入するに当たっては、その土台として、次に掲げる事項を整備しておく必要がある。

- ▶ 国家公務員の職種は多様であり、組織管理やマネジメント、公権力の行使など様々な性質の業務に従事することが想定される。現状の人材の能力構成に対して、各府省における業務の内容や展開を見据えて、今後どのような人材がどのくらい必要となるか、どのような能力が必要でどのように育成するのか、といった人材の確保・育成の戦略を明確にし、当該戦略を人材ポートフォリオ（事業戦略の実現に必要な人材の質的・量的な構成を明らかにしたもの）に落とし込むこと。
- ▶ その上で、組織の役割やミッションを官職レベルにブレイクダウンして落とし込み、それぞれのポストにおける職務内容やその職務を遂行するために必要なスキル等を明確にし、一定の役職段階以上のポストに関しては職務内容を開示し、職務にきめ細かく対応した報酬を可能とすること。その前提として、FTE(Full-Time Equivalent)のような業務量とマンパワーの測定手法の考え方も研究し、生産性の向上のためデジタルの活用等を通じて合理的な勤務時間内で遂行可能な業務量となるようにすること。ただし、緊急時の態勢の柔軟性を確保できるようにすること。
- ▶ 管理職員には、部下が担うべき役割・ミッションを明確に示すとともに、日常のコミュニケーションを通じて部下の意見に耳を傾け、疑問には納得いくまで説明するよう心掛けること等を通じて、その成長を促す役割が求められる。特に、必ずしも本人の希望しない官職に配置された場合には、担うべき役割・ミッションの意義や組織の期待を理解できるよう説明を尽くした上で、その貢献を適切に評価・処遇すること。

- ポストへの登用の際に在職年数等を昇格の要件としたり、給与上の処遇が必ずしも人事評価結果と一致しない場合があったり、といった職員の納得性の低い又は評価者の理解が十分でないと考えられる制度運用を改善し、能力・実績に基づく人事管理の原則を徹底すること。そのためには、登用や給与処遇の根拠や納得性を人事評価結果が十分担保しうるだけの精度を備えることが必要であり、評価者の評価能力向上のための方策の実施、例えば、評価者研修やマネジメントトレーニング、マネジメントサーベイを行うことなどが求められること。また、管理職員のマネジメントスキルの発揮状況が適切に評価されるようにすること。あわせて、評価者が適切に評価、マネジメントを実施できるよう、適正な被評価者の人数（規模）とすること。

さらには、人材ポートフォリオのうち業務の内容等に応じて各府省の内部人材で当面埋めることのできないポストについては、民間などから積極的に人材を採用する必要がある。また、最適な人材をそれぞれのポストに配置するためには、職員が自らの意思でポストを希望する公募手続も一般的な任用方法となるよう定着させていく必要がある。

職務をベースとした人事制度の運用と、それを前提とした適切な報酬水準の設定に関しては、当会議において、今後、最終答申に向けて、各府省における実情や民間企業などの先進事例も参照しながら、実現可能性を高める観点から議論を深めていく。

② 自律的なキャリア開発と成長支援

若年層のキャリア意識の変化として、自身のキャリア形成に対する関心や、きめ細かな人事上の対応へのニーズが高まっていることも挙げられる。公務においても、納得性のある人事評価と適切なフィードバックによる育成、例えば、職員の具体的な行動に対する指導・助言を行うこと、職員が業務を通じて得られるスキルを言語化して伝えることなどが求められる。また、人事当局が組織の人事構想や職員の希望等を丁寧に考慮して人事異動を講ずることや、組織内公募や府省間の公募による異動を活性化することにより、職員自らが希望する仕事に自らの意思でチャレンジできるような環境を整備することが必要である。

そのためには、まずは①の施策により、ポストにおける職務内容やその職務を遂行するために必要なスキル等の明確化が行われることを通じて、能力開発の指針が明示され、公募に必要な情報が整備される必要がある。また、これに対応して、個々の職員が持つ専門性やスキル、公務内外での経験、人事評価結果、キャリア志向などの情報を可視化し、データとして蓄積し活用することで、キャリア開発やマッチングを効率的に行うことができる。

このほか、職員の主体的な学びの支援や、職員の希望を踏まえた他の組織への出向や官民人事交流の推進、自己啓発等休業や兼業・副業による公務外経験の推奨など、公務員としてのキャリア開発に関する支援のメニューが様々考えられるところであり、これらの施策については、着手できるものから検討を進めることが適当である。

③ 魅力ある勤務環境

国家公務員の勤務環境を魅力あるものとすることは喫緊の課題である。

長時間労働の改善のためには、まずは、生産性を向上するための業務プロセス改革やDXの推進といった業務効率化、業務量に応じた柔軟な人員配置に努めるべきである。

行政機関の常勤の職員の定員の総数は「行政機関の職員の定員に関する法律」（昭和44年法律第33号）等により上限が定められ、さらに累次のいわゆる定員合理化計画による合理化や、組織の法人化等による純減が進められた結果、現在、約30万人となっており、近年はわずかながら純増傾向にあるものの、人口に占める公的部門の職員数の比率で見ると、単純比較は困難な面もあるが、他の先進諸国と比べて総じて低い割合となっている¹⁰。

また、現場では、採用の困難化などにより、定員を充足することができず円滑に業務を遂行することが困難になっているという状況が生じており、今後、生産年齢人口の減少により人材を確保して定員を満たすことが更に困難となっていくことが見込まれる中、仕事に応じて必要な人材がきちんと手当できるような環境を整備してワークライフバランスを確保していくことが、人材のリテンションにおいて極めて重要になってくる。

このため、育児・介護等の事情に対応するため今後増加することが見込まれる短時間勤務職員をフルタイム職員が支援するための体制、働き方改革や業務見直しを推進するための体制などについて、政府において拡充の検討がなされることを期待したい。

さらに、業務効率化については、公務部内のマネジメントを徹底し、長時間労働もやむ無しとするマインドセットやカルチャーを抜本的に切り替えることが求められる。その上で、他律的な業務として挙げられることの多い国会対応については、行政府における改善を一層進めるとともに、速やかな質問通告やオンラインによる質問レクなどデジタルツールを利用した質問通告の推進等、立法府においても一層の改善が期待される。

¹⁰ 第4回会議資料 15 ページ参照

価値観が多様化している今日、個々の職員の事情にあわせて可能な限り柔軟に働き方を選択できるようにすることが重要である。例えば、男性の育児休業の取得が近年一般的となってきたように、介護のための休暇、フレックスタイム制の活用などが一般的となるよう、職場環境の整備にも取り組む必要がある。

育児や介護などの事情を抱える職員を始め、多様な人材を生かしていくために、勤務時間の短縮等を容易にすることや、アウトプットで成果を測れる業務や必ずしもフルタイムでの勤務を要しない業務などについて可能な限り時間的な制約を取り払い、職員が自律的に勤務の時間帯や長さを選択できる枠組みを整備すること、テレワークをできるだけ幅広く活用できるようにしていくことが公務の魅力向上にとって有効である。また、ワークスタイルやライフスタイルが大きく変わるような転勤の在り方についてはその必要性を改めて見直すべきである。

加えて、ハラスメントの根絶を始めとしたWell-beingの実現も当然求められる。公務においても、各種のハラスメントの防止等についての人事院規則が制定されているが、2022年度に人事院が受け付けた常勤職員の苦情相談のうち相談内容として最も多いのはハラスメント関係で、全体の事案数の33.8%となっている¹¹。また、公務においては、組織外からのハラスメント、いわゆるカスタマー・ハラスメントもパワー・ハラスメントに含まれるとしているが、公務員は国民全体の奉仕者であるという位置づけもあって、業務において対峙する関係者からの質問や苦情への対応の場面では職員に大きな負担がかかっていることも多く、組織として職員を保護する取組を進める必要がある。

近年、採用者に占める女性の割合は増加し、2023年度の総合職試験採用者では約4割が女性となっており¹²、さらに共働きが一般的となっている中では、これまでの、専業主婦世帯の家庭像を前提とした、長時間労働、突発的対応、転勤等を厭わない働き方を職員に求めることには限界がきている。長時間労働の改善、柔軟な働き方の推進は、女性のみならず、全ての職員にとって、自身のライフステージに応じて生き生きと働く上で、また、持続可能な公務組織であるために不可欠である。

さらに、今後、官民間の人材交流が進んでいくことが見込まれる中では、公務の役割を適切に果たす前提の下で、必要以上に働き方を管理するのではなく、民間準拠の考え方に基づいて民間労働法制に近づけていくことを志向すべきである。

これらの課題に関しては、これまでの当会議での議論で出された問題意識等を基に、人事院において積極的に更なる検討を進めるよう求めるとともに、例えば、転勤の忌避やフルリモートワークの希望といった職

¹¹ 第4回会議資料 56 ページ参照

¹² 第4回会議資料 7 ページ参照

員の勤務環境の改善への要望と、公務サービスの提供体制を確保するための人員配置等の必要性とのバランスをどのように考えるかなど、当会議で具体的な論点として掘り下げるべきテーマがあれば、人事院における検討内容も踏まえて、最終答申に向けて再び議論をしていく。

なお、これらに関しては、国家公務員全般を対象にその勤務環境の改善について検討をすべきである。

④ 採用試験の設計をはじめとした採用手法

現在の新卒の採用については、学生が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」を挙げる者が最も多くなっている¹³。その背景には、国家公務員の仕事内容や待遇が、国家公務員独自の採用試験の準備のために長期間かけるコストに対して見合わないとの考えがある。したがって、採用試験は公務員制度の根幹である情実任用の排除や官職の国民への公開平等を支える重要な仕組みであることも踏まえた上で、採用試験の負担感軽減にも資するよう、国家公務員志望者にも各府省にも活用しやすい採用試験の在り方を考えていかねばならない。例えば、各府省の採用者数が増加している総合職試験（教養区分）の受験機会の拡大や、試験科目数の削減等の試験準備負担の軽減といった対応策については、直ちに施策の検討が行われることが望ましい。

採用試験の見直しを進めるため、①にあるとおり、各府省がそれぞれの組織の事業戦略の実現のために、どのような人材が必要なのか、育成の観点も含めて求められる人材像を明らかにすることが必要であり、採用後に公務部内の育成プロセスだけでは獲得することが難しいと考えられる専門的な能力や特性については、採用時に適切に検証しなければならないことを念頭に置くことが必要である。

採用方法の改善については、これまでの当会議での議論で出された問題意識等も基に、人事院において積極的な更なる検討を求めるとともに、公務において求められる人材像の根本的な議論など、当会議で具体的な論点として掘り下げるべきテーマがあれば、人事院における検討内容も踏まえて、最終答申に向けて再び議論をしていく。

(3)各府省がニーズを踏まえて施策を講じることのできる柔軟な仕組み

人材確保の状況は、府省によっても異なるため、施策の導入については、各府省における人材の確保・育成に関する戦略の下で、可能な限り、各府省がニーズを踏まえて順次、柔軟に講じることができるとしていくことが適当である。同時に人事院は、各府省それぞれの状況に応じて、人材確保が円滑に進むよう、施策メニューを整備するとともに、各府省の運用

¹³ 第3回会議資料 13 ページ参照

を支援していくことが必要である。

その際、これからの人事院の各府省への関与の在り方についても検討が必要である。国家公務員には多様な職務・職域があり、人材ポートフォリオや最適な人事管理の在り方も異なることを踏まえ、従来型の画一的で技術的な制度設計のスタイルを見直し、簡明なルールの設定と、中立・公正性確保の観点からの事後チェックを徹底する方向にシフトしていくことなどが考えられる。

最終報告に向けては、これらも含めて、必要な諸施策を実効的なものとするための人事院の組織体制の在り方などについても検討していく。

Ⅲ 各種ヒアリング結果の概要

当会議では、本年2月28日の第6回会議において、経済産業省、国土交通省の2省（人事当局）と、公務員労働組合連絡会、日本国家公務員労働組合連合会の2団体（職員団体）からヒアリングを行った¹⁴。また、このほか、事務局において、本府省で勤務する課長補佐級職員や公務以外を就職先として選択した大学生などへのヒアリングを一部の委員も同席して行った。それらの概要については別紙のとおり、当中間報告の参考資料として示すとともに、こうした各方面からの御意見も参考にしながら、最終答申に向けて更に検討を深めていく。

Ⅳ 今後の検討に当たって留意すべき事項

本中間報告においては、国家公務員における人材確保が危機的な局面にある認識を示し、限られた人的資源の価値を最大限に引き出せるようにするため、これからの国家公務員人事管理が取るべき対応の方向性と方策について以下のとおり述べた。

- 国家公務員として取ることが望まれる行動を規範として言語化すること。それにより、国家公務員に対する国民の信頼醸成と行政運営の円滑な推進を約束すべきであること。最終答申に向けては、この「行動規範」を定めるに当たっての観点や留意点を整理した上で、諸外国政府などの事例も参照しながら、議論を深めていくこと。
- 国民生活全体への影響度に鑑みて人材確保に対する危機感が強く、特に優先して対処しなければならない本府省を中心に政策の企画や立案、高度な調整等を担っている国家公務員にまずは焦点を当てること。
- 職務をベースとした人事制度・運用に基づくマネジメントと報酬水準、自律的なキャリア開発と成長支援、魅力ある勤務環境の実現、採用方法の改善に関して、対応策を提示し、最終答申に向けて検討を行っていくこと。

¹⁴ 第6回会議資料及び議事録参照

今後の会議においては、これら個別の課題や施策の内容に加え、最終答申で示す人事改革のビジョンについて、人事管理の課題に日々直面する各府省人事当局の意見も踏まえつつ、そうした各府省が強い課題認識を持って確実に実装していけるよう、人事当局の体制強化を進めることなどについても具体的に検討していくことが必要である。

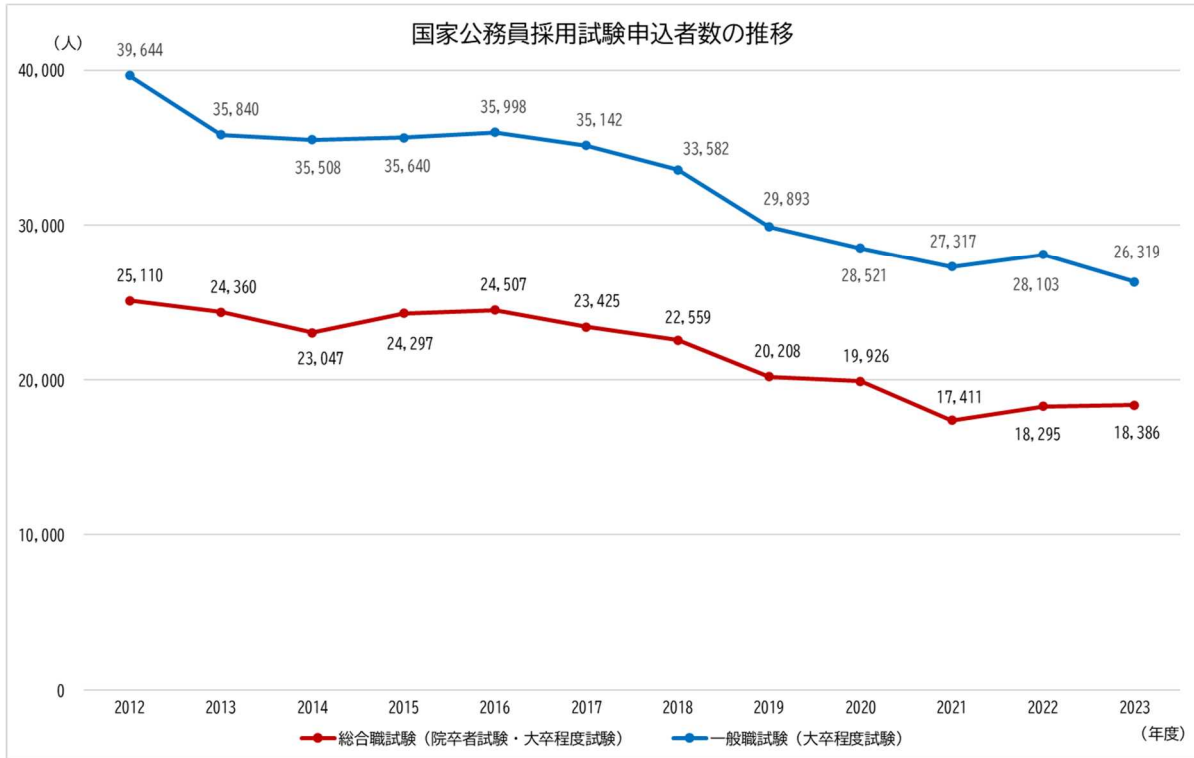
この他、人事院においても、これまでの当会議での議論の方向性等を踏まえて、必要と考えられる施策の実現に向けた積極的な検討が行われることを求めたい。人事院のみで解決できない課題については、内閣人事局とも連携しながら検討を深めることが期待される。

本報告の冒頭で述べたように、国家公務員の人材確保は危機に直面しており、この状況を一刻も早く好転させるとともに、人的資源の価値を最大限に引き出すことで、公務組織のパフォーマンスを最大化していくことが喫緊の課題である。当会議としては、この中間報告が契機となって、関係各面でこの問題が正しく共有され、多くの議論が喚起され、対応策に関する理解と協力が広がることを期待しており、そうした議論も踏まえつつ、最終答申に向けてさらに議論を深めていく。

以 上

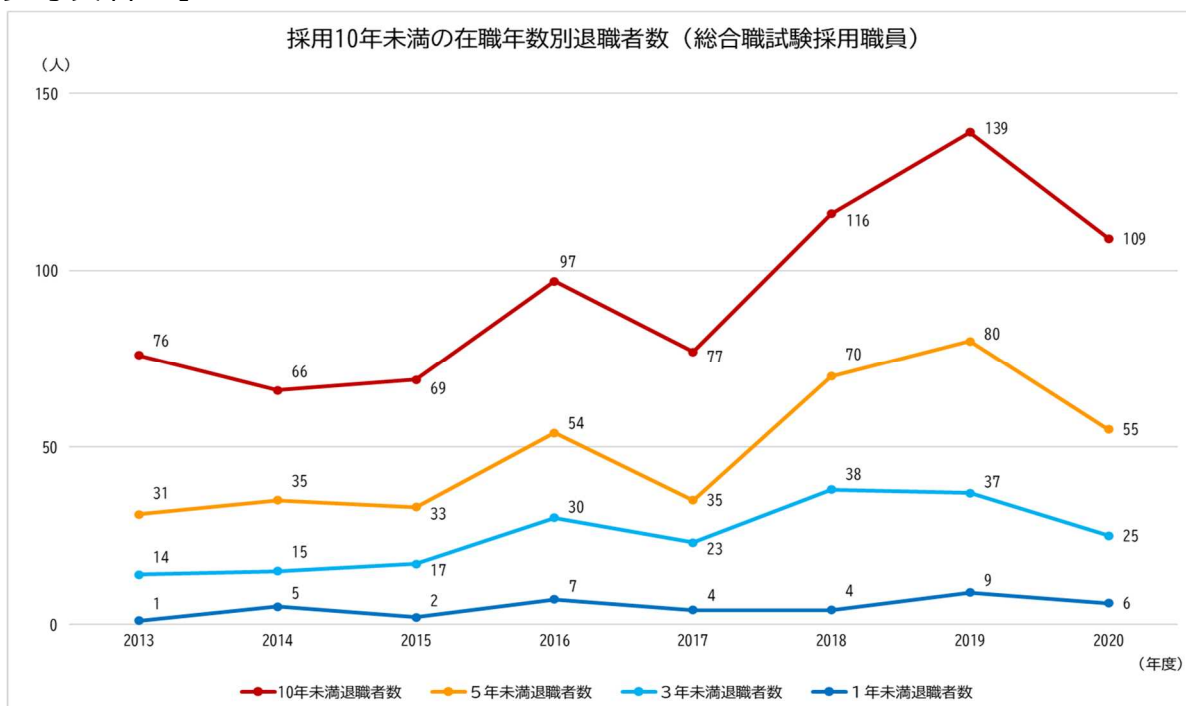
人事行政諮問会議 中間報告 参考資料（案）

【参考資料1】



※ 人事院（2023）『令和4年度 年次報告書』p.87及び人事院（2024）「2023年度国家公務員採用試験実施状況」に基づき事務局において作成

【参考資料2】



注1：調査の対象は、総合職試験採用職員（人事院が行う総合職採用試験からの採用者のみ。旧I種試験名簿からの採用者を含む。）における2021年3月31日までの状況。

注2：採用後10年未満の退職者には、5年未満、3年未満、1年未満の退職者を含む。

注3：在職年数別の採用後1年未満には、例えば、2020年4月1日採用で2021年3月31日に辞職した者を計上。

※ 人事院（2022）「総合職試験採用職員の退職状況に関する調査の結果について」表1に基づき事務局において作成

【参考資料3】

- 他律部署において上限を超えて超過勤務を命ぜられた職員の割合（2022年度）
（上限別で見た場合）

上限	割合 (概数)
1月100時間未満	7.4% (約5.5千人)
年720時間以下	7.0% (約5.3千人)
2～6月平均80時間以下	10.5% (約7.9千人)
月45時間超は年6回まで	13.0% (約9.8千人)

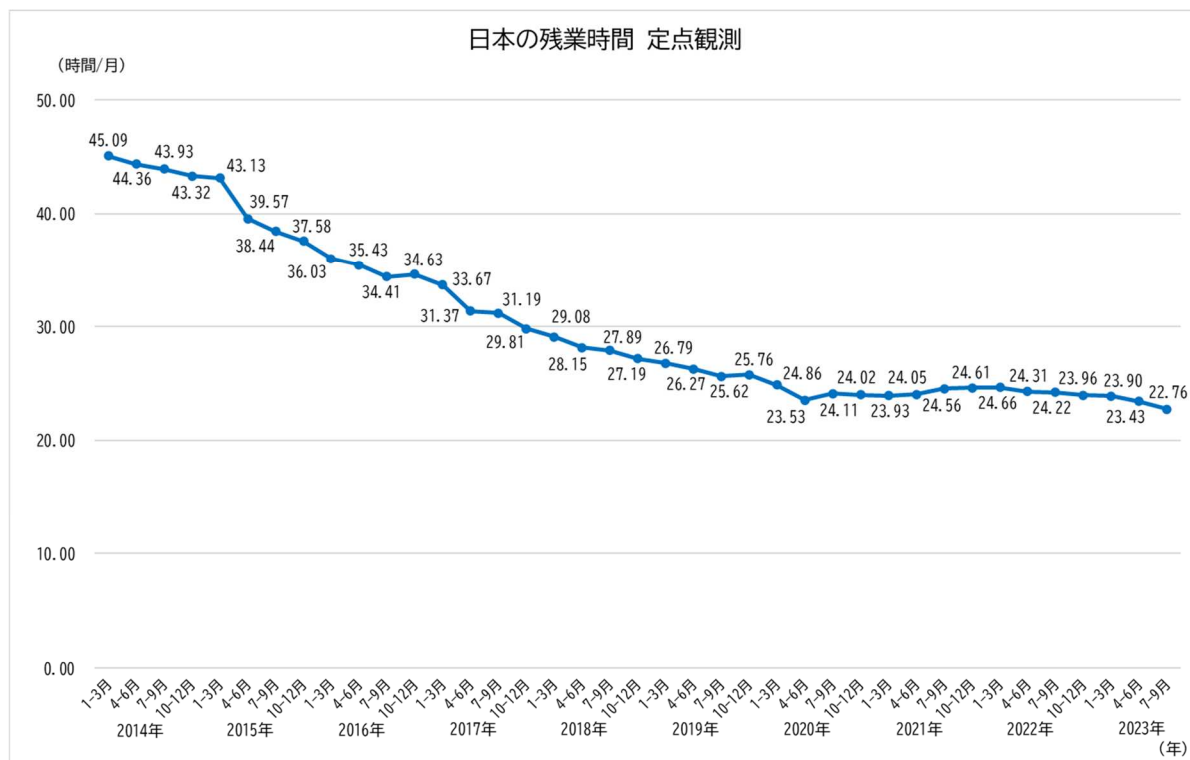
いずれかの上限を 超えた職員	16.0% (約12.0千人)
-------------------	--------------------

注1：「他律部署」とは他律的業務の比重が高い部署をいう。

注2：「割合」は他律部署の年度末定員の総数（約7.5万人）を100%とした場合のもの。

注3：上限別で見た場合の合計は、同一の職員が複数の上限を超えている場合もあるため、「いずれかの上限を超えた職員」の割合とは一致しない。

【参考資料 4】



※ オープンワーク株式会社 OpenWork 働きがい研究所「日本の残業時間 定点観測」より作成

報道資料

令和6年4月●日

優秀な人材確保に資する採用戦略の検討を行うための
有識者との意見交換の結果について
～20人/社と多角的な意見交換を実施～

人事院は、これからの採用戦略の在り方について多角的な観点から意見を聴取するため、人事行政諮問会議の議論も踏まえつつ、令和5年12月から令和6年3月にかけて、様々な分野の有識者と意見交換を行い、この度、結果をとりまとめました。

1 意見交換の実施概要

令和5年12月から令和6年3月まで、別紙1のとおり 20人/社の学識経験者、民間企業の採用担当者、実務研究者等との意見交換を実施しました。

2 採用施策の見直しに関する主な御意見(別紙2)

採用試験をはじめ、採用試験以外の選考採用や経験者採用、採用に関する情報発信、理系人材の人材確保等について多岐にわたる御意見をいただきました。いただいた御意見の概要は別紙2のとおりです。

今後、意見交換を踏まえた具体的な取組について、その実現に向けて検討を進めてまいります。

以上

問 合 せ 先	人事院人材局参事官	高田 悠二
	企画官	植田 有佐
	企画課専門官	伊藤 達也
	電話(03)3581-5311(内線2311) (03)3581-0755(直通)	

令和6年4月

○ 有識者等 (五十音順、敬称略)

- い が やすよ 伊賀 泰代 組織・人事コンサルタント
- かしま こうじ 鹿島 浩二 丸紅株式会社CHRO
- かわい こういち 河合 晃一 金沢大学人間社会研究域法学系准教授
- きたの ゆいが 北野 唯我 株式会社ワンキャリア取締役 執行役員 CSO
- こまつ きょうこ 小松 恭子 独立行政法人労働政策研究・研修機構研究員
- すずき ともゆき 鈴木 智之 名古屋大学大学院経済学研究科産業経営システム専攻准教授
- せいけ あつし 清家 篤 日本赤十字社社長、慶應義塾学事顧問
- そやま てつひと 曾山 哲人 株式会社サイバーエージェントCHO
- せのお あきみ 妹尾 麻美 追手門学院大学社会学部社会学科准教授
- なかむら あきえ 中村 天江 公益財団法人連合総合生活開発研究所主幹研究員
- はやし れおな 林 嶺那 法政大学法学部政治学科教授
- よしい ひろかず 吉井 弘和 慶應義塾大学総合政策学部准教授、ソトナカプロジェクト共同代表

○ 民間企業

株式会社NTTデータ

東日本旅客鉄道株式会社

ボストン・コンサルティング・グループ合同会社

本田技研工業株式会社

三菱ケミカル株式会社

※1 有識者等の肩書きや企業名等は、意見交換を行った時点のもの。

※2 このほか、有識者1名及び企業2社と意見交換を実施(合計 20 名/社)。



4/22時点暫定版

(1)採用試験

- ・ 総合職試験の教養区分のような入口は良いものだと感じる。(変革の時代では過去の延長線上でなく自分の力で物事を考える能力が重要で、その重要な能力を問うている/学生にとってコストパフォーマンスが良い/現状よりも絞り込んだ幹部候補生の入口とすることも考えられる等)
- ・ AIにはできない自分で考えて仕事をするができる能力を持つ者が合格できるよう、時代に合わせた採用試験内容の見直しは常に必要。
- ・ 採用試験や官庁訪問の段階で一般職試験が自治体と競合している現状にあるが、その前段階で、就職活動時期の遅れにより、民間企業に流れる層がかなりいるのではないか。
- ・ 一般職試験でも総合職試験の教養区分に相当する試験区分を設けたらよいと思う。
- ・ “一般職”試験という名称は、やはり定型仕事や事務、補助的業務に従事するイメージがあり、このことが本人や親に対するネガティブな印象を与えている。法律で定められており正式名称はすぐには変えられないとしても、通称を変更するなどした方がよい。
- ・ 一定の処理能力を有するかを公平公正に見極める必要もあるため、筆記試験は引き続き必要と考えるが、手法、内容等については改良の余地があり、受験者の負担感なるべく少ない試験にするべき。経験者採用試験も同じ。
- ・ 現在、求める人材像として掲げられている内容(例:協調性、情緒安定性)には、能力というよりもパーソナリティ(性格)に近い要素が含まれており、国家公務員にそのような要素が必要なのであれば、国家公務員試験でパーソナリティを測定し、採用に当たっての参考として活用することも考えられるのではないか。

(2)採用試験以外の採用(選考、経験者採用)

- ・ 長期雇用の意識の低下という受験者・労働者の就労観からも、(当該者の能力を把握している)雇用者の観点からも、一度退職した者を再採用する仕組みは有用。優秀な人が居続けたいと思える組織にするとともに、いつ戻ってきても良いというスタンスを明確に打ち出すべき。
- ・ その組織に関心を持った者が組織のホームページに個人のキャリア情報を登録し、ふさわしいポジションがあれば組織側から登録者に連絡をする、タレントプールの活用も効果がある。
- ・ 民間企業では、採用活動に実質的にインターンシップを相当活用するようになっている。期待のミスマッチの防止や、公務の実像・イメージの解像度を上げるためにもインターンシップは効果的であり、より一層の活用が必要。



(3)採用に関する情報発信

- ・ 採用活動には“期待のマッチング”と“能力のマッチング”の2つがあり、能力のマッチングは現在の公務員試験である程度できていると思うので、今後は期待のマッチングの観点からも、給与やワークライフバランスなどについての情報発信が重要。
- ・ ポジティブな情報とネガティブな情報とを、どのようなバランスで、誰から、どのようなタイミングで開示するかが重要。また、ネガティブな情報の伝達時には工夫が必要。
- ・ 採用担当者だけでなく国家公務員全体へのリクルーター教育(人材確保に影響を与える者として、人材確保の重要性と情報発信の内容について気をつけるべきこと等)が必要。

(4)理系人材の人材確保

- ・ 理系人材は、研究が忙しく基本的には就活には時間をかけずに決める傾向があるので、そこに入り込む必要。求職者セグメント別の広報と、学生の関係者へのリファラル対策が必要。
- ・ 理系でも出世をしている例をきちんと出してアピールすることが必要。技術が分かっている人がリーダーシップをとって政策を決めているといったメッセージも大事。ジェネラリストではなく専門家集団であるというイメージが公務にあれば、理系の人にとっては選択するキャリアの一つになるのではないか。
- ・ 特に理系人材については、期待のミスマッチの防止や、公務の実像・イメージの解像度を上げるためにもインターンシップは効果的であり、より一層の活用が必要。

※ 上に記載のほか、現行の採用戦略・採用方法の妥当性、今後の採用戦略の在り方等について各種の御意見をいただきました。また、民間企業の採用に係る取組例についても御教示いただきました。これらの詳細は、別紙2-2のとおりです。

意見交換テーマ

(1) 現行の採用戦略の妥当性

- ・ 現行の採用戦略（採用方法のほか広報や募集も含む採用の枠組み全般をいう。以下同じ。）によって、有為な人材が採用できているか。
- ・ 現行の採用戦略は、人材獲得競争で競合する民間企業等と比べて妥当なものとなっているか。

(2) 現行の採用試験を中心とした採用方法の妥当性

- ・ 現行の採用試験（総合職試験、一般職試験又は経験者採用試験等）を中心とした採用方法や採用時期等は、求める人材との関係で適当なものとなっているか。
- ・ 民間人材等の採用における採用試験と選考採用との使い分けをどうすべきか。
- ・ 採用試験の実施方法について、見直すべき点はないか（オンライン化の活用等）。

(3) 公務における今後の採用戦略の在り方

- ・ 想定される受験者層の就労観も踏まえつつ、今後の採用戦略はどのようにすべきか。
- ・ 採用試験の更なる見直し、選考の活用や常時（通年）採用等、どのような措置が必要か。
- ・ 潜在的な受験者層を拡大し、優秀な人材の確保につながる広報戦略として必要なことは何か。

(4) 理系人材の採用を活発化させるための方策

- ・ 公務において理系人材を確保するために最も適した採用戦略とは何か。

採用戦略の前提となる考え方についての御意見

- ◆ 大学進学率の向上、大学入試方法の変化、少子化、就業観・労働市場の変化に合わせて採用戦略を検討すべき。採用難や応募者減は公務だけの話ではなく「多くの申込者から企業が絞り込む」時代から「全社をあげて一人の人を確保していく」時代に变化している。受け身の採用から投資する採用へ変化する必要。採用活動のパラダイムシフトが必要。との意見が複数。
- ◆ 国家公務員においても、将来どのような業務を担わせるために、どのような人材がどの程度の割合必要なのか、チーム構築の観点も含めて人材ポートフォリオの視点で戦略的に考えるべき。マクロな国家公務員人材ポートフォリオを想定（作成）し、ターゲットを明確化した上で、それぞれの職種に合った勤務条件を用意し、（採用試験含む）採用選考手法・内容及び広報に改善する必要。との意見が複数。
- ◆ 現在の学生の就労観は、①スペシャリスト志向、②（優秀層含め）地元志向が強い、③終身雇用の意識は低下、④成長性あって安定した企業人気は変わらないが、そのような企業としてイメージされる企業・業界が変化、⑤挑戦志向の者と安定志向の者とに二極化、⑥社会貢献の意識は強いが、民間においても公共追求が可能となっている、といったものであり、これらを踏まえた採用戦略が必要との意見が複数。
- ◆ 雇用主である国民にとって、どのような人材が有為な人材なのかを確定しておくことが大事。この点をないがしろにして賃金水準や定員（職員）数をコストとして捉えて削減するというサプライサイドの観点のみでは不十分。
- ◆ 特に求められる能力は「判断力」であり、適切な採用試験に合格した人であれば、どの大学出身か等は関係なく、物事を相対的にみて正しく判断することができる力を備えた人材を採用できるような採用戦略が大事。また、採用の公平性・中立性・公開平等性が損なわれたりすることがないように注意する必要。
- ◆ いずれの府省の業務も重要であり、省庁間で人材確保状況に大きな差が生じることは望ましくなく、全体的な底上げが必要。



現行の採用戦略の妥当性に関する御意見

- ◆ 世間に広がっているネガティブな情報の量や印象の強さに比して、その反証やポジティブな面、キャリアの見通しといった魅力的な情報の量の不足・解像度の低さ・受け手による情報格差は大きな問題との意見が多数。
- ◆ 終身雇用意識の低下・スペシャリスト志向・成長意欲・地元志向といった学生の就労観からすると、公務はキャリアとしての魅力が低いとされていることが課題との意見が多数。
- ◆ 情報開示の仕方が「関心のある者が探して入手できる」ような買い手市場前提になっていることが問題。採用広報のターゲティングや情報発信方法の改善が必要。といった意見が多数。
- ◆ 人材確保の重要性や自身の発言による影響といった点に対する国家公務員全体の意識が低い。志望者のモチベーションを低下させるような発言をしている。
- ◆ 経験者採用は、新卒採用と比べるとターゲティングに具体性があるものの、ターゲットに対する働きかけが必ずしも効果的に行えていない可能性。

【特に現行の（採用試験を中心とした）採用方法の妥当性に関する御意見】

- ◆ 国家公務員になる者の一定程度の質を保証しており、また公平に実力主義の選抜ができていることから、採用試験には一定の妥当性があるとの意見が多数。また、かつてと比べてかなり採用試験は改善されているとの意見が複数。
- ◆ 総合職試験教養区分のような入口は良いものだと感じるとの意見が複数。（変革の時代では過去の延長線上でなく自分の力で物事を考える能力が重要。その重要な能力を問うている、学生にとってコストパフォーマンスが良い、現状よりも絞り込んだ幹部候補生の入口とすることも考えられる）
- ◆ 過年度合格者の採用（※）は良いシステム。民間でこれをできているところはない。ここをもっと広報すれば、民間の就活が終わった後の人も公務員を選択肢に入れられる。といった意見が複数。
※ 国家公務員試験の合格には有効期間（春に実施している総合職試験の場合は5年間）があり、有効期間内であれば改めて国家公務員試験を受けることなく採用可能。
- ◆ いまや大学入試のやり方も変わっている、公務の価値が相対的になっている中で、公務の試験のやり方が時代にマッチしていない部分もあるのではないかととの意見が複数。（具体的には、大学入試で共通テストを受験しない層が増えており基礎能力試験の受験ハードルが上がっている点、競合する民間企業とは別の特殊な対策が必要な点等）
- ◆ 採用試験のスケジュールは、民間就活と時期が重ならないため両立しやすいという意見があった一方、競合民間企業の内定がより早期に出ること等から、受験前の離脱でかなりの候補者を失っているとの意見が複数。一般職試験が自治体と競合している現状にあるが、一般職試験においても、同様の理由で民間企業に流れる層がかなりいるのではないか。
- ◆ 総合職試験と一般職試験の各採用者は、同じような仕事をしていることも実際多いにもかかわらず、キャリアパスや処遇上一般職試験採用者が不利になっていることも多い。幹部候補者としての育成選抜は採用後行うことになっているのなら、入口を分ける必要性が乏しいのではないかととの意見が多数。イギリスのファストストリームのような限定的な幹部候補者選抜試験の導入も考えられる、少なくとも、“一般職”試験という名称のイメージは悪い、といった意見も。
- ◆ 現在、求める人材像として掲げられている内容（例：協調性、情緒安定性）には、能力というよりもパーソナリティ（※）に近い要素が含まれており、国家公務員にそのような要素が必要なのであれば、採用選抜に当たってパーソナリティ面の見極めがもっと必要ではないか。
※ 「状況や時間を越えてある程度一貫し安定した、その人らしい独自の行動の仕方を決定する心理的特性」であり、心理学の分野では「能力」とは区別されるもの。「性格」と訳される場合もある。



公務における今後の採用戦略の在り方に関する御意見 1/3

- ◆ 国家公務員全体のブランドイメージの向上が必要、広報戦略により力を入れるべきとの意見が多数。公務自身の発信強化に加え、第三者からのポジティブな情報発信が多くなされることが効果的。特に就職活動開始前の早い段階からの働きかけ・イメージアップが重要。学生にとって身近な存在（教授や家族、友人、先輩等）への正確な情報発信強化も必要。
- ◆ 採用担当者だけでなく国家公務員全体へのリクルーター教育（人材確保に影響を与える者として、人材確保の重要性と情報発信の内容について気をつけるべきこと等）が必要。
- ◆ ただ母集団の数を増やすのではなく、求める人材や組織にマッチした者がより多く残るような採用戦略が必要。採用活動には“期待のマッチング”と“能力のマッチング”の2つがあり、そのうち能力のマッチングは公務員試験で行われているので、期待のミスマッチが起こらないような採用広報を行うべき。期待のミスマッチを防止するためにはポジティブな情報とネガティブな情報とを、どのようなバランスで、誰から、どのようなタイミングで開示するかが重要（Realistic Job Preview：R J P理論）。このような意見が複数。
- ◆ 人材供給源の大学の裾野の広がりに応じて、従来力を入れてアプローチしてきた大学以外の大学へのアプローチを強化すべき。
- ◆ 「外生的仕事特性に関する情報」を発信することで求職者を公務に引きつけることができることが証明されている。仕事のやりがいだけでなく、給与やワークライフバランスなど外生的仕事特性の情報を今後は一層PRした方がよい。
- ◆ 現在の学生のスペシャリスト志向・転職も厭わない成長意欲に応じた公務のキャリアの魅力（市場価値）を洗い出してアピールするべきとの意見が多数。
- ◆ 賃金や勤務環境、仕事の面白さ（仕事を通じた自己実現）という、採用戦略とは別の面での魅力も高めることが必要との意見が多数。働いている人の勤務環境を良くし満足度を上げることが採用戦略の成功には最も効果的であることが分かっている。
- ◆ （採用区分ごとなど）志望者の就労観に合わせて、転勤を減らす、専門職ルートを作るなどの人事制度の変更が必要ではないかとの意見が多数。他方、仕事の特性等から、転勤は廃止できない等、制度が変更できない場合には、志望者や職員のキャリアにとってどのような意味のある仕組みなのか等を説明するなど、説明・広報の仕方での工夫が可能との意見も複数。
- ◆ 民間企業では、採用活動に実質的にインターンシップを相当活用するようになっている。期待のミスマッチの防止や、公務の実像・イメージの解像度を上げるためにもインターンシップは効果的であり、より一層の活用が必要との意見が多数。



公務における今後の採用戦略の在り方に関する御意見2/3

【特に今後の（採用試験を中心とした）採用方法に関する御意見】

- ◆ 公務に一定レベルの者が集まることは重要。公平性の観点や、何を基に合格者を決めているのか等の説明責任の担保、持っているべき一定の数的処理能力や論理的能力を確認するため、採用試験は引き続き必要だが、手法、内容等については改良の余地がある。難易度を下げるのではなく、民間WEB試験など汎用性のある試験を活用するなど、国家公務員採用試験に特化した負担を軽減する仕組みが必要。総合職試験と採用者が競合するような民間企業においても対策の難易度が低い訳ではない。といった意見が多数。
- ◆ 専門知識を問う専門試験によって、自分の能力を実証できるという点を魅力に思う学生も（特に難易度の高い大学において）多いとの意見もあり。
- ◆ 求める人材かどうかの見極めのために、採用試験でパーソナリティを測定し、採用に当たっての参考として活用することも考えられるとの意見が多数。
- ◆ 活躍人材・求められる人材のコンピテンシーを把握した上で、その活躍人材を基準に、試験によるスクリーニング基準を設定するべき、との意見が複数。
- ◆ 一口にハイパーフォーマーといっても、グリット（GRIT：やり抜く力）がある者、組織にコミットメントできる者など特徴は多様。全ての能力が一定以上の者だけを合格させるのではなく、人材ポートフォリオの観点から、例えば、3割は筆記試験で点数が高い者、5割は一芸に秀でた者、2割は個性的な者等、というように、能力の凹凸の凸の部分に着目して採用できるような形にしてはどうか。といった意見が複数。
- ◆ 一定程度の採用基準を担保するバーレイザー（Bar Raiser：採用プロセスについて特別な訓練を受けた人たちが、採用水準を下げないために採用プロセスに立ち会う）の仕組みを導入してはどうか。
- ◆ 試験の難易度については、求める人材との関係で現状のレベルや出題分野・内容が必要かどうかを検証し、必要に応じて変更してはどうか。採用後、長期的に選抜していくのであれば余計に入口の間口は広くて良い。特に、一般職試験において、現行の内容・レベルの基礎能力試験や専門試験が本当に必要なのか検証が必要ではないか。一般職試験でも総合職試験の教養区分に相当する試験を設けたら良い。
- ◆ 一般職試験も含め採用試験の時期の前倒しが必要との意見が複数。
- ◆ “一般職”試験という名称は、やはり定型仕事や事務、補助的業務に従事するイメージがあり、このことが本人や親に対するネガティブな印象を与えている。法律で定められており正式名称はすぐには変えられないとしても、通称を変更するなどした方がよい。
- ◆ 総合職試験教養区分は良い仕組みと考えているが、同区分の受験者や合格者等が周囲に多い学生ほど受験に有利な実情があるので、更なる改善が必要。
- ◆ AIにはできない自分で考えて仕事をすることができる能力を持つ者が合格できるよう、時代に合わせた採用試験内容の見直しは常に必要。
- ◆ 国家公務員の採用全体の質の担保・底上げのため、競争力の弱い省庁に対してはデータに基づいた採用のフィードバックと翌年以降の採用プランについて初期のフォローを行ってはどうか。



公務における今後の採用戦略の在り方に関する御意見3/3

<経験者採用に関して>

- ◆ 応募者に求める能力、その職場で活躍している人材像をより明確に提示するべき。
- ◆ 長期雇用の意識の低下という受験者・労働者の就労観からも、（当該者の能力を把握している）雇用の観点からも、一度退職した者を再採用する仕組みは有用、優秀な人が居続けたいと思える組織にするとともに、いつ戻ってきても良いというスタンスを明確に打ち出し、OB・OG採用（アルムナイ採用）を活用するべき、との意見が多数。
- ◆ その組織に関心を持った者が組織のホームページに個人のキャリア情報を登録し、心ざわしいポジションがあれば組織側から登録者に連絡をする、タレントプールの活用も効果がある。
- ◆ 民間からの経験者採用については、給与面よりも公務でしかできないやりがいに関心をもって志望する者も多い。そのような者にもっとPRしてはどうか。また、経験者採用市場では給与面では実はそれほど民間に劣後していないという印象を持っているので、待遇や勤務環境面ももっとアピールするのが良い。
- ◆ 採用した人から採用に関するフィードバック・助言を取得・活用する必要。離脱の原因把握に加え、より適した人材の確保や定着にも役立つ。
- ◆ 経験者を採用する場合には、（現行の経験者採用試験よりも）特殊性のない選考や通年採用が効果的。転職を考える者のタイミングは様々なので、どのタイミングでも募集広告が目にとまり応募可能である方が良い。
- ◆ 係員レベルの経験者採用（選考）が出来ると良いのではないか。

理系人材の採用活発化のための方策に関する御意見

- ◆ 出世には文系有利というイメージがあるので、それを払拭するため、理系でも出世をしている例をアピールすることが必要。また、理系の技官は政策に関与できないイメージと言う人もいるので、技術が分かっている人がリーダーシップをとって政策を決めているといったメッセージも大事。
- ◆ 理系は、専門性を活かしたい、技術・知識をブラッシュアップさせたい、といったスペシャリスト志向が特に強いので、求める能力要件の明確化がより必要であるし、就職後も知識や技術のアップデートができる環境・処遇であることや専門家集団であることをアピールする、そのようなキャリアパスや環境に改善する必要がある、との意見が複数。
- ◆ 公務では、学んだ分野・知識が直接活きるというよりも、研究を通じて得た理系基礎力が仕事にも繋がってくるということもアピールできる。理系で企業の仕事に直結する機会が少ない専攻分野もあるので、文系理系職種問わず、研究で学んだ思考が様々な社会に活かせるということをアピールするのは、進路の選択肢が増えることになり、学生にヒットする。
- ◆ 理系人材獲得の取組について成果を出すには長期間かかるので早期にとりかかることが必要。
- ◆ 理系人材のマーケティングは非常に難しい。研究が忙しく基本的に就活には1.5ヶ月ほどしかかけず、すぐに決める傾向があり、そこにどのように入り込めるかが勝負。求職者セグメント別の年間採用広報の設計と、求職者の関係者へのリファラル対策施策が必要。リクルーターの活用、大学の後輩へのアプローチや大学教授への個別の説明、ゼミに優秀職員を送りこんで説明させるなど草の根活動を行い、理系のパイプラインを構築していくことが重要。といった意見が複数。理系人材の獲得には、特にインターンシップが重要。
- ◆ 一般職試験採用の理系国家公務員の業務は学んだ専門知識やスキルを活用して働くことも多いと聞かすが、仕事内容が知られていないので、世の中や学生への広報（アピール）がより一層必要。



民間企業における採用戦略に係る取組例

- ◆ 時間軸で伝える情報を変えている。最初の段階では認知共感を目指して、大学3年（院1年）の春辺りはグループ全体を知ってもらうことに重きを置いている。そのあとインターンシップで各事業会社を知ってもらって、リクルーターがついてから、自分の体験を話してもらっている。ロールモデルも見せて、タレントエクスペリンスを高めていこうという戦略になっている。
- ◆ 社風や若手の裁量権、会社の実情等は飾らずありのままを伝える。ありのままを伝えた上で学生が自分には合わないと感じて選考を受けないのであれば、それはそれで良い。
- ◆ 大学3年・院1年の夏のインターンシップが主流となり、その内容は、3・4人のチームに学生を分けて、課題を与え解決策を提示してもらうというもので、有望株の若手職員に入ってもらい、学生の評価を行っている。実際に自社で働く職員を知ってもらい、より魅力を感じてもらおう機会になると考えている。また、インターンシップに参加した者の中で良かった学生に個別面接・オファーしている。
- ◆ 学部生からは1日のオンラインインターンシップの人气があり、タイプ3や4のインターンシップになるとその日数の多さに敬遠されている。一方、ニッチな研究分野の博士、修士課程者であればタイプ3や4から就職につながっている実態もある。インターンシップ経験者はミスマッチも起こりづらいためか、採用後の定着率も良いことからこれからもインターンシップを実施したいと思っている。
- ◆ インターンシップ募集における選考方法は、エントリーシートと適性検査と1分くらいの動画3本（自己PR、志望理由、インターンシップを通してやりたいこと等）を提出させ各受け入れ現場が選考。不合格の場合でも本選考時の適性検査の再受験が不要となるので、学生にメリットがある。
- ◆ 学生は成長志向が高く、評価として返ってくることを喜ぶので、レポートを提出してくれた人には必ずフィードバックをした。インターンシップの評価が低い学生であっても定期的に接点を持つようにしている。その後の期間で成長していく学生は内々定に繋がる。
- ◆ ある商社では、各社員がどれだけ成長したかを調査して数値化しKPIとして社内外に公表している。成長を望む就活生へアピールを行ったことで受験者の層が変わったと聞いた。
- ◆ 内定してからも10名程度の先輩と個別にやりとりをしているので、「入った後も頼れる先輩がいる」、「知っている先輩が多い」という安心感に繋がっている。
- ◆ エントリーシートと適性検査で絞り込んだ後面接。適性検査については、ネガティブチェック。ミスマッチを防ぐため採用選抜の前段階に社内の“採用応援者”（社内に2,000人程度配置）による面談を行う。採用選抜は、全て人事部（50～60人程度）で実施。
- ◆ 新卒総合職の採用コースは非常に幅広いため、いずれも（技術系であっても）人物重視で文理の区別、大学の専攻にこだわりはない。当社の技術は特殊性が高く、研修施設、研修内容等の育成システムを充実させているので、知識や経験がゼロでもあまり支障はない。
- ◆ リクルーターの数は多く、技術で700名、事務で300名くらいを全グループで確保している（ほぼ採用予定数程度）。大学別のリクルーターは、自分で調整を行い、出身大学で2回以上の講演を行っている。
- ◆ 修論等の研究に力を入れている理系学生向けに、選考を遅い時期に設定し、選考内容も技術プレゼンのみという採用方法も案として挙がっている。
- ◆ ダイレクトリクルーティングはAI人材など、特別な専門人材・競争分野の人材の獲得に試行的に活用。新しい採用手法で採用できた人は、すぐに取材して体験談を載せたり、説明会に登壇させたりと、すぐに表に出すようにすることで、社員がもつ会社のイメージも変わり、ひいては組織のイメージチェンジに繋がる。
- ◆ 社員や元社員の口コミ・評判というのは人材確保に非常に影響がある。モチベーションが下がっている社員のケア・チアや、辞める社員が自社に良いイメージを持った状態で辞めてもらえるようにということは徹底的に努力している。ファミリーのような意識を持たせることで、また、戻ってきやすいようにしている。