

平成 25 年 5 月 24 日

公務員制度改革に関する若手職員等のヒアリング結果の概要

本ヒアリングは、今後の国家公務員制度改革に関する検討の参考とするため、各府省等に勤務している若手職員 48 名（男性 27 名：女性 21 名、平均 34.9 歳（内訳は※を参照））及び人事担当官等を対象に、平素抱いている職場での問題意識や要望事項等について聴取したものであり、ヒアリングで出された意見・感想について国家公務員制度改革推進本部事務局の責任で概要としてまとめたもの。

なお、組織としてではなく個人としての率直な意見等を聴取する目的で実施したものであるため、掲載した意見等の概要について、述べた者の氏名や所属等は記載していない。

※①地方機関（関東及び東北の各ブロック）の係長級の職員 15 名（男性 9 名：女性 6 名、平均 36.2 歳）

②本府省等の係長級の職員 17 名（男性 10 名：女性 7 名、平均 35.0 歳）

③本府省等の補佐級の職員 16 名（男性 8 名：女性 8 名、平均 33.4 歳）

I. 国家公務員の魅力について

国家公務員を志望した理由として、国家公務員でしか経験できない業務への従事、国家規模の「公益」への貢献、業務のスケールの大きさや幅の広さ、女性の職場としては相対的には民間よりも良い、といった声があった。このほか、身近な国家公務員の存在や国家公務員の働き振りを見聞したことが契機となった、といった声もあった。

1. 国の制度・基盤作りに携わることができる。
2. 現行の制度等を変えることができることや大きな権限があることに魅力を感じた。
3. 国家間の交渉といった国家公務員でしか経験できない業務に携わることができる。
4. 国家規模の「公益」に貢献することができ、やりがいがある。
5. 様々な課題について、広い視野をもって利害関係者と調整しながら課題解決の実現を目指していく姿に魅力を感じた。
6. 国全体の利益のために働くということが自分の信念や価値観に合っている。
7. 大学の専攻等を活かすことができる。
8. 大規模な組織で多様な経験を積むことができる。
9. 業務のスケールの大きさや幅の広さに魅力を感じた。
10. 専門性の高い業務に携わることができる。
11. 職務において企業幹部や著名な学識者など高いレベルのキーパーソンと接触する機会が多く、効率よく自らの知見を高めることができる。
12. 女性の職場としては、良くも悪くも女性への差別はなく、産休・育休後に復帰して活躍できる道もあり、相対的には民間と比べて良い。
13. 採用基準が明確であり、頑張れば正規として働くことができる点に魅力を感じた。
14. （採用された官署の場合は）ワークライフバランスの取れた安定した職業であることに魅力を感じた。
15. （採用された官署の場合は）手厚い研修を受けることができることに魅力を感じた。

16. 手当も含め、民間と比べて相対的に処遇が良いと思っていた。
17. 親戚等に国家公務員がいたこともあり国家公務員に馴染みがあった。
18. 映画やテレビ、業務説明会や官庁訪問を通じて国家公務員の働き振りを見聞き、魅力的な職業だと思った。

II. 職場の仕事の進め方、働き方について

職場の状況について、業務量に対する人員が不足している、超過勤務が常態化している、といった声が多かった。また、若手職員からは、マネジメント能力やコスト感覚の低い管理職員も少なくない、といった声も多かった。

地方機関でも、同様の傾向にあり、特に、若手職員が少なくなっており、職務ノウハウの継承やマネジメント能力等のスキル向上の機会が少ないといった声のほか、出先機関改革に関する不安も示された。

また、働き方について、出産・育児等のライフイベントとキャリアアップに不安を抱かずに活躍ができるような人事管理など、ワークライフバランスを意識した職場環境の構築・推進を求める声があった。

i) 職場の仕事の進め方について

1. 業務量に対する人員が不足している上、府省庁間等行政部内の調整業務や国会対応等の要因により、超過勤務が恒常化し、職員が疲弊している。
2. 幹部も含め、日々の業務に追われており、中長期的な国家政策を検討する余裕がなくなっている。
3. 法案作成や関係者への根回し等、業務の範囲がここまで広いとは思わなかった。
4. 全国異動の大変さや本省業務の多さに驚いた。
5. 国会対応や国会議員対応が多いことに驚いた。
6. 国会日程が政治情勢によって大きく左右され、仕事の見通しが立てられない。
7. 雑務や地味な裏方業務が多いことや仕事への対応が場当たりのであったり属人的であったりすることに驚いた。
8. 小さなことでも何か改善しようとする、そのために相当な労力を要する。
9. 人事評価等を通じた管理職等への意識付けや定時退庁の取組などにより、以前よりも超過勤務は縮減している傾向があるが、情報端末の発展に伴い、仕事の質が変わってきている面もあり、メールで仕事が次々に依頼されたり、職場を離れても携帯電話に連絡が来たりと、単純に超過勤務が縮減しているから職員のストレスが減っているとは言えないのではないか。
10. 業務量に対する人員が圧倒的に不足していることや国会の質問や質問主意書への対応等の時間外勤務が不可避となる他律的業務もあり、役所による取組だけでは限界もある。
11. 超勤縮減に取り組むことができる部署と、業務内容等から実質的に取り組むことが難しい部署があり、難しい部署ではどうしても忙しくなってしまう。
12. 新規採用抑制により、ただでさえ若手職員が減っているのに、本省に吸い上げられてしまい、地方機関には20代の職員がほとんどいない状況である。
13. 地方機関であっても超過勤務が多いことに驚いた。

14. 地方機関の実情を知らない本省から無理強いとも言える仕事の依頼が来ることがある。
15. 仕事量をマネジメントする意識や仕事に対するコスト意識が低く、リソースの使い方に注意が払われていない。例えば、非効率な紙決裁や非生産的な会議が未だに行われていたり、また、リスクを分散するために、各省協議の協議先が多くなることで、その対応に時間を割きすぎている。
16. 意欲と能力のある一部の職員に業務が偏り、心身に支障を来す者が増加傾向にある一方、一部の働きの不十分な職員が負荷の軽い業務で処遇されており、職員のモチベーションに影響を及ぼす問題である。
17. 部局間の業務負担のばらつきに応じた人員配置ができておらず、部局内の異動でさえ時間を要しており、一部の部局の職員に過大な負荷がかかっている。
18. 退職管理の在り方の変化、合理化計画に基づく定員削減、新規採用抑制による職員構成の高齢化や新陳代謝機能の低下、公務に求められる行政ニーズの多様化・複雑化に伴う業務量の増加等の様々な要因が相まって、組織各層の個々の職員の負担が増加し、職場に余裕がなくなってきたり、業務の承継に支障が生じたり、若年層の育成にも目を向けることが難しいなど、全体として雰囲気が悪化している印象がある。
19. 定員削減の影響で中間管理職も純粋なプレーヤーとして多忙になる等、職員に対するマネジメント能力が全体的に低下している。(所属府省庁では、)管理職昇任直前の段階で、マネジメント能力に関する研修を実施している。制度官庁は忙しい職員を招集することに遠慮があるようだが、もっとマネジメントに関する研修を実施すべき。
20. そもそも管理職にワークライフバランスや業務マネジメントへの意識が乏しいと、職場での理解が得られず、育児・介護等の私生活と仕事の両立は困難になる。その両立に苦労した経験のある女性の幹部職・管理職への登用をもっと進めるべき。
21. 幹部は国全体のことを考えていると思うが、政務に対して正しいと思ったことがなかなか口に出せない状況にある。

ii) 働き方について

1. 重要なポストほど国会対応等他律的業務に多大な時間を費やすことから、産休、育休等から復帰した職員が就けるような業務量を調整できるポストが少なく、キャリアコースが固定化している。
2. 今まで女性職員が就いたことのないポストに女性職員を登用することは、最初は本人にとって辛いであろうが、課室の雰囲気も変わり、職場の労働環境にも良い変化があるのではないか。
3. 育児と仕事の両立に不安を感じている。子供がある程度の年齢になるまでは夫婦のどちらかが時短勤務等、平日の仕事をセーブせざるを得ない。
4. 異動については、職員本人のキャリアパスの希望やワークライフバランスについての考え方も考慮してもらいたい。
5. 新規採用抑制のため未だ部下がいないことから、マネジメント能力が身につかず、将来に不安を感じている。
6. 民間企業に行った同級生が重要な仕事を任せられスキルアップしている姿を見て、今後、自分が公務外でも通用する能力を身に付けられるのかと悩んでいる職員もいる。
7. 組織の高齢化により、OJTを通じた自己の能力の向上の機会が不十分となっており、

不安を感じている。組織の統廃合問題もあり、資格取得等に励む者もあり、時間を確保する余裕はなかなか持っていないが、自分も自発的な勉強の必要性を感じている。

8. 職種・年次にとらわれない弾力的な人事運用を一層進めるほか、将来歩める可能性のあるキャリア・パスの選択肢をもっと明確に示し、職員の希望も聴取してもらいたい。
9. 再任用された元幹部の職員が平職員として苦勞している様子を見ると、出世が人生のすべてではないと感じる。昇任はしなくても、ワークライフバランスに配慮した、特定分野での業務に従事する専門的な職種をもっと増やしてもよいと思う。
10. 専門性の高い職員も必要であるが、一般的に言って、どの組織でも、一定のジェネラリストが必要と考えている。なお、ジェネラリストであっても特定の強い分野も持っているという人材が必要と考えている。
11. 海外や地方公共団体での勤務の機会を増えればよいと思うが、人員が足りないことなどを考えると難しい状況であると思う。

iii) その他

1. 再任用職員の活躍の場はあると思うが、職場の環境も含めて、どのように活用していくかについては検討が必要である。高齢層と若年層のポストの奪い合いにならないような対応も必要である。
2. ルール策定のために、外部専門家の能力が不可欠となっている分野があり、任期付きで職員を入れて決めたりしているが、そうするとプロパー職員としては政策のコアな部分への関与が低下し、仕事の面白みを感じられなくなるおそれがある。
3. 経験者採用について、公務員の処遇が低いという面もあるのかもしれないが、採用に至るような優秀な人を採るのはなかなか難しい。また、任期がない職員の場合、専門性を活かせるポスト以外のポストにも就いてもらう必要があるが、上位ポストの場合は経験や知識等が十分とは限らないため、登用に難しい面がある。育成プログラムのような支援体制の検討も必要ではないか。
4. 民間からの登用者にとっては、給与面で不満が生じることは確かだろうが、公務員として公務を行う自覚を持ち、民間における厚遇の維持を求めるべきではない。どのくらいの貢献ができるかも分からないのに特別扱いをすれば、プロパーの職員は不満を持つだろうし、士気の低下も招くおそれがある。
5. 査定官庁等の資料要求では本当に必要なかと思う作業もある。
6. 景気に左右されない安定した職業だと思っていたが、給与削減や出先機関改革などがあり、意外と身分が保障されていない。また、福利厚生も悪化してきている。

Ⅲ. 公務員に対する批判について

的を射た批判に対し真摯に改善に取り組む必要があるのは当然であるとの認識は共有されていたが、誤解等に基づく批判について、職業としての国家公務員の魅力を減殺する、現職職員の士気の低下や将来の処遇への不安を招く、優秀な若者の職業選択肢から公務が外れていくことになる、といった懸念の声もあった。

今後、一層の情報発信を行い、世間の国家公務員に対する理解を深めることにより、このような批判に対しては、的確に説明していく必要性を指摘する声があった。

1. 改善すべき点については真摯に耳を傾け、改善していくべきだと思う。
2. 批判の多くは、一部の職員に関するものと思われ、頑張っている職員がほとんどであるにもかかわらず、「公務員」と一括りに扱われて誤った認識に基づき批判されることは、やるせなさを感じる。
3. 公務員制度改革に関し、実態を踏まえた建設的な議論がなされていないことが問題だと思っている。
4. 今の法制度が前提とされている限り、そこにはある程度の能力を備えた組織があることが必要であり、公務員バッシング、処遇の悪化、新規採用抑制などによって、公務に優秀な人が集まらなくなると、職員の質の低下が、行政サービスの低下につながり、国家間の国際競争が激しくなる時代にマイナスの影響が生じ、最後に国民が不利益を被ることになるのではないか。
5. 正規雇用・非正規雇用の格差が拡大したことや政治家が選挙公約に国家公務員の人件費削減をスローガンとして掲げていることも公務員批判の要因の一つだと思う。
6. 的外れな公務員批判や一部の悪い部分を取り上げて全体が悪いという報道もあるが、これらの批判については、国家公務員の仕事はかくあるべしというのを明確にした上で、国家公務員のやりがいなどを発信、アピールするほか、国家公務員が国を支えている姿や仕事の成果を積極的に発信していく等、国民に実態を知ってもらうための働きかけを行うことにより、その活躍ぶりや頑張っている様子も具体的にイメージできるようになり、国家公務員に対する理解が広がっていくのではないか。
7. 政治との関係では、過去の経緯を十分に斟酌しない、公務員は何も決めてはいけない、ただひたすら批判されるということで、士気が下がった面がある。もともとと言われたことだけをやればよいという性質の業務ではないため、十分に意思疎通を図り、幹部が政務から信頼されてある程度任されることで、組織全体のモチベーションやパフォーマンスの向上につながるのではないか。
8. バッシングで悪い点は正すべきであるが、それに引きずられず正当に評価されるべきところはされるよう、理解ある政治家からその必要性を発信してもらいたい。
9. 本省庁採用の職員も若いうちに地方機関等に異動し、国民の声を直接聞くべきである。
10. 給料の額については、ただ削減するだけでは、国民からそれで当然だと思われて終わってしまうだけなので、国家公務員がしっかりと働いていることを示すべきである。
11. 宿舎については、一部の好条件の事例だけ取り上げ、老朽化が進んで住むに堪えない宿舎がどれだけあるかは報道されないまま、全体的に恵まれているかのような報道がなされている。
12. 宿舎の削減等により、転居を伴う異動の際に宿舎に入居できないという状況が発生しており、転居を伴う広域異動の人事ローテーションに支障等が出てくるのではないか。宿舎の削減等は時代の趨勢として仕方ないかもしれないが、広域異動者には大きな不利益であり、何らかの代替措置を新たに講じるべきではないか。

IV. 国家公務員の給与水準等について

給与水準については、民間準拠で決定することについて異論はないものの、担当職務と

の関係から、比較対象とする民間企業や手当等の妥当性につき見直しを求める声のほか、若くても優秀な職員に相応の処遇をするなどメリハリが必要、といった声が多かった。

1. 現行の民間準拠の仕組み以外に国民が納得する決定方法はないと思う。
2. 現在の給与水準に不満を感じることはない。
3. 手取りの中で大きな割合を占める超過勤務手当も含めた給与支給額しか認識していないため、俸給表ベースで高い低いといった実感はない。
4. 給与水準は低いと感じる。共働きでないと子供2人を養うには厳しいと感じている。民間準拠といっても、交流人事で民間から派遣される者が所属元で受けていた給料の方が概して高く、超過勤務手当を含めて何とか同レベルになるかどうかというのが実感である。
5. 給与を一律カットは第一線で働く国家公務員にとってはやる気を削がれるので、一律ではなく、上げるところは上げ、下げるところは下げる、といったメリハリが必要。これまでのような仕事のやりがいや個人の志だけで優秀な人材を確保するのは限界がある。
6. 賃金は、どの程度の仕事を期待しているかを示すメルクマールの一つなので、公務における組織・業務の規模や対外的責任等求められる職務の水準の高さを考慮して、職種ごとに比較する対象企業を変える等、差をつける必要がある。面白い仕事だから薄給でも我慢しろというのでは、優秀な人が来なくなるのではないか。
7. 業務上必要があるからこそ自ら残って仕事をし続けているのであり、超過勤務手当が十分に支払われるべきである。政府全体で十分な超過勤務手当の予算を確保するなどの措置を講ずるべき。
8. 転勤に伴い必要となる実費がきちんとカバーされず赤字になった。きちんと実費が支払われるようすべきだ。
9. 30代の職員は、結婚等により支出が増える一方、転職のタイムリミットの世代なので、もっと給与を手厚くし、優秀な人材の公務外への流出を抑えるべき。
10. 本省と地方機関等の職務負荷に応じて更に差をつける方策を検討すべき。
11. 給与については、十分な働きを見せなくても自動的に昇給し、よく働く若手職員の倍以上もらっている職員もいる。若くても優秀な職員が相応の給与をもらえるよう、このような職員については、昇給ストップまではできなくても昇給幅は見直す必要がある。
12. 昇給抑制等で高齢層の処遇が悪化しているが、地方機関の幹部に登用するなど職責が上がる世代であり、職責と待遇が必ずしも釣り合わない場合がある。これは、当該世代のモチベーションを下げるだけでなく、若手職員が幹部を目指す意欲を削いでいる面もあると思う。

V. 能力実績主義について

人事評価制度の運用について、期首・期末の面談により上司と部下が定期的に目標設定や業務内容、人事評価結果等について対話できるので良い制度であるとの声がある一方、被評価者の数が多くきめ細かい評価を実施することが困難であるといった声があったほか、一部には目標設定の方向性が示されない等面談が不十分と思われるような声もあった。また、執行を主な業務とするポストでは高い評価を得る機会がないといった声もあった。

評価結果の処遇への反映については、特に任用については現時点では実感できないとの声が多かった。

このほか、評価者による評価のばらつきの是正や評価業務の軽減に向けた記入書式の簡略化等を求める声があった。

1. 定期的な面談を通じて、上司からの業務上の助言等を得たり、部下の業務内容等を把握できるなど、上司と部下が共通認識を持ち、人材育成にも寄与する機会が必ず設けられるので、良い制度だと思う。
2. 今まで目に見えるような形で評価されるものがなかったので、そういう意味では良い制度だと思うが、能力実績主義の徹底のため、運用面での改善は必要である。
3. 評価実施担当次第と思うが、自分は面談をしてもらったことがなく、どのように評価されているか分からず、何のためにやっているのか疑問を感じる。
4. 期首面談で目標設定の方向性が示されず、形式的な運用になっている。
5. 職務上、昇給の差がついていることを認識する機会があったが、昇給区分の最上位と中位の差は、4号俸、月1万円程度の違いしかない。職員の意欲を喚起するよう、もっと明確に差を設けるようにするべきではないか。
6. (勤勉手当の支給の際、上位に区分されている旨の通知を行う運用をしている府省庁等の職員から) 人事評価制度の導入により、モチベーションが高まった。
7. 人事評価が人事異動に反映されているという実感はない。
8. 全体的な傾向としては、頑張った職員に報いるようになってきているが、働きの悪い職員に中位の評語が付されている場合もあるように思われるので、その点は是正していくべき。
9. 評価者の評価にばらつきがあったり、評価後に適切な助言がされなかったりするなど、まだまだ評価者の訓練が必要だと感じる。評価制度への信頼性を高めるため、運用に当たり、評価者に対する評価方法の研修と的確な目標の設定が必要である。
10. 民間で管理職を務めている方の話では、部下への評価は時間をかけてやっており、その評価の適正性が管理職としての評価に直結する仕組みとなっているとのことであり、本当にやるなら、その位しっかり時間をかけて取り組むべき。
11. 仕組みが煩雑で、業務上の負担が大きい。特に規模の大きな組織では、評価者が評価すべき者の数が多く、大きな負担であるとの声を聞くことがある。評価シートのフォーマットや実施手続が複雑なので、簡略化してほしい。
12. 部局や職務内容によって、目標設定の困難度が異なったり、評価結果にばらつきが生ずるほか、本省と地方機関等の業務負荷の違い等を踏まえて組織全体で調整する必要があるなど、運用上難しい面がある。
13. 庶務や執行系のように着実な遂行を求められるポストでは他の者と評価に差が生じにくいものもあるが、例えば、地道な業務改善などの取組みについて目標として設定し、実現した場合に評価するなど工夫の余地はあるのではないか。
14. 最下位の評語を連続して付された場合の処遇など、より厳しい各府省庁共通のルールを作るべき。

VI. 若者にも魅力的な人事管理制度とするための課題について

国家公務員の魅力となる主な要素として職務内容・社会的名誉・処遇などが挙げられるが、職員の年齢構成の高齢化や処遇レベルの引下げ等により、その魅力が民間企業や地方公共団体等と比較して相対的に減少している、との声が多かった。その対策としては、業務内容の発信により国家公務員の魅力を積極的に周知すべきといった声のほか、頑張った者が報われる処遇を徹底すべき、管理職員等のマネジメント能力を強化すべき、多様なキャリアパスを検討できるようにすべき、といった声が多かった。

1. 国家公務員の魅力としては、職務内容、社会的名誉、処遇などが挙げられるが、民間企業や地方公共団体等と比較して相対的に減少している。処遇の改善は容易ではないと思うが、仕事の面白さや多様なキャリアパスを経験できることなど、国家公務員の魅力をもっとアピールすべきではないか。
2. 最近の志望する学生は非常にまじめだと感じるし、入った後も指示されたことはこなすものの、自ら課題設定をして取り組んでいくような者が少ないような印象がある。そのような学生の数自体が全体的に減っているというのではなく、外資などの別の組織に行っているのではないかと思われ、このような学生をインターンシップなど早い段階で公務に引き込んでいく取組が重要と考える。
3. 一般職では、優秀で採りたいと思った学生が、結果として有名大学や大学院の学生が多いなど、昔に比べれば、総合職に比肩するような優秀な者も増えていると思う。
4. 個人によるとは思うが、幹部になりたがらないなど上昇志向が無い、安定重視で広域異動もしたくない、自分のプライベートを重視するなどの傾向があるように思う。
5. 若手職員の能力は決して落ちていないと思うが、役所でずっと働くというよりも、色々な仕事の一つというように相対的に見ている者が増えている印象であり、一つ一つの仕事について、それが自分をどのように成長させるのかという意識が強い印象がある。だからといって、公務への意識が低下しているわけではなく、あえて公務員を選んだだけあってモチベーションは高いという印象がある。
6. 若者の数が減っていることや仕事に対する考え方が昔と違うのかもしれないが、志望する若者の質が落ちてきている印象がある。
7. 若手職員で退職を選んだ人は、辞めてしまうのが惜しいという優秀な職員が多い印象がある。退職の事例としては、出向先の地方公共団体の仕事に魅力を感じて退職する者や若手であってもある程度裁量を与えられるシンクタンクに魅力を感じて退職する者等がいるが、順調に転職する者ばかりではなく、疲弊して退職する者もいる。
8. 職員構成の高齢化の弊害は深刻であり、若手職員の若くして責任あるポストに就きたいという声に応えるためにも、退職管理の在り方も含めて議論すべき。
9. 努力した職員が報われるという期待感を持てるような制度を構築すべきである。
10. 働きが悪く配置に困る職員については、辞めてもらう等、分限・降任処分を厳格に行えるようにすべきである。
11. マネジメントに関する研修を強化すべき。
12. マネジメント能力のない者が管理職員になることのないよう 360 度評価の導入を検討してほしい。
13. 他省庁、地方公共団体及び民間企業との人事交流を活発化させるだけでなく、場合に

よっては、出向先に残ることができたりする等、優秀な人材が官民間を柔軟に移動できる制度があってもよいのではないか。

14. 官民交流に加え、地方公共団体や海外との交流ももっとできれば、公務を志す者にとっては魅力の一つになるかもしれない。
15. 若手職員のプロ意識を高めるために、スペシャリストとしての道を用意するなど、多様なキャリアパスの選択肢を用意することも必要ではないか。
16. 欧州の一部の国では、公務員の身分を保持したまま、選挙に立候補可能であると聞くことから、このような仕組みの導入も検討してはどうか。
17. 様々な育児支援制度が整備され、利用者も増えているが、女性職員については、海外留学等のキャリアの重要な時期と出産・育児の時期が重なってしまっており、昇進と出産・育児の二者択一を迫られている。育児が終わった後でも仕事を続けられるような多様なキャリアパスを検討できるよう、面談などを通じて可能な限り要望等の聴取に努めることが重要である。
18. 役所や宿舎などの生活圏の近くに託児施設があると、小さい子供を持つ女性職員にとっては働きやすくなるのではないか。
19. 女性職員で、配偶者の海外異動に伴い、最悪辞めざるを得ないことがあるので、配偶者が海外に異動する場合の帯同休業を検討してほしい。
20. 国家公務員試験については、試験準備をしないと合格することが容易でないため負担感がある。教養区分の新設など国家公務員試験が見直されたが、民間企業志望に流れている優秀な人材への間口をより広めるため、同区分試験からの積極的な採用や、他の試験の実施時期の前倒しや合格者の増加といった改善が必要ではないか。
21. 国家公務員Ⅰ種（現在の総合職）として行政で○年以上（例：7年、課長補佐以上）の職務を担ったことがある者は、各官庁の面接可否を条件に、毎年、必要があれば中途採用として再任用可能とする仕組みを導入してはどうか。
22. 総合職と一般職の区分は廃止すべきである。入口を一緒にして、職務経験を重ねる過程で職員同士を競争させるべきである。
23. 以前と異なり、政治的調整も幹部自らがやる機会が増したが、考える時間や専門知識が不足し、政治家に対して確信をもって政策の裏付けを示すことができていない。2年程度の海外留学等により修士号を取得している者はいるが、博士と修士では求められている質が異なり、全く不十分である。米国や英国のように博士号取得者等本当の専門家を大幅に増やしてもよいと思う。

Ⅶ. 国家公務員制度改革基本法の改革事項について

国際的な大競争時代に通用する制度とするよう先進諸外国の公務員制度の制度や運用のほか、制度の根幹に当たる設計思想等も比較検討し、改革すべき優先事項を確認した上で、今後の改革を進めていくことを求める声があった。

将来の幹部候補の育成に当たっては、有能な職員を取り込むため、採用年次や採用試験の種類にとらわれることなく厳正に選抜するほか、幹部候補育成課程の内容・修了時期等についても、職員の出産・育休等のライフイベント等に配慮した、ワークライフバランスの観点からも無理なく参画できる仕組みを構築することを求める声があった。

また、官民交流や民間人材の登用については、有用であるが、規模・受入体制が不十分であるほか、企業側のメリットが乏しい、といった声があった。

1. 基本法に限らず、公務員制度改革全般に関して、個々の政策としては必要なものであっても、全体との整合性を欠いてはいけないので、全体のトータルパッケージとしてもうまく回るような制度設計を考えていただきたい。
2. 先進諸外国の公務員制度や国会等統治機構の中での位置付けを踏まえ、改革すべき優先事項は何か、確認してほしい。
3. 信賞必罰の人事というが、必罰しかないようであり、信賞の部分は何か分からない。
4. 国際化の進展による外国の各種機関との対応や国際的な規制・枠組みの構築等に向け、業務量が減少しない中、やる気のある者が委縮することなく能力を発揮し、優秀な職員が報われるような国家公務員制度の構築に向け、改革を進めてほしい。
5. 公務員が国民から正当に評価される仕組みを構築してもらいたい。国際的な大競争時代に、国の足腰・基盤となる公務員や行政が弱体化するのは明らかにマイナスである。
6. 各府省庁一律に取り扱うことが適切でない事項もあるので、各組織の職務の特殊性や実情にも配慮した制度設計をお願いしたい。
7. 幹部人事の一元化について、各府省庁にはそれぞれの専門性があるため、いきなり幹部が他府省庁等から来るとしても、関係する人脈や知識等がないところであり、実情を踏まえた運用が必要である。
8. 幹部候補育成課程の整備に当たっては、全ての若手職員の励みとなるよう、総合職採用・一般職採用の区別なく、能力と人格を備えた人物が責任ある立場につき、悪しき年功序列・平等主義が排されるようにしてほしい。そのためにも、的確な人事評価の実施が前提となる。
9. 幹部候補育成課程については、修了までに課程で履修する内容を多様化し、自己の選択で幹部像のキャリアパスを描けるようにするほか、履修速度についても短期集中型から比較的余裕のあるものまで、多様なコースを設け、育児等に従事する職員のワークライフバランスにも配慮した制度にしてほしい。
10. 民間のコスト感覚等、官民交流の経験を職場に還元し、職場の変革を促すには、多数の官民交流経験者が必要。
11. 民間から登用しても、業務多忙のため、本来業務を実施させることができず、雑務もさせてしまっており、期待していた能力経験を十分に活用できていない状況があり、マネジメント面で問題がある。
12. 交流は旧 I 種職員が中心となっている。もっと幅広い職員層を対象とした形にしてほしい。
13. 処遇面で、民間から省庁への出向を敬遠する傾向があり、何らかのインセンティブが機能する仕組みを構築する必要がある。
14. 人材交流に係る所管関係制限の見直しを検討してはどうか。