2　「職員の成長に関する価値」の浸透

⑴　公務職場内での現状と課題

前記第２章第１節において示したとおり、国家公務員の仕事を通じて得られる経験には様々なものがあり、その経験の幅は民間企業等と比べて決して劣るものではない。しかしながら、前述のとおり、「国家公務員の働き方改革職員アンケート」の令和５年度の結果によれば、数年以内に離職意向を有する職員は、「自分にとって満足できるキャリア形成ができる展望がない」、「成長実感が得られていない」と回答する割合が高く、仕事を通じて得られる実際の経験と職員の認識との間にギャップが存在していることがうかがわれる。

このギャップが生じている大きな要因としては、各ポストでの仕事を通じて得られる能力やスキルが可視化されていないため、実際には勤務を通じてスキルが身に付いていたとしても、その実感を得られにくいことが挙げられる。また、他府省・地方公共団体での勤務や官民人事交流のほか、海外留学・在外公館勤務・国際機関派遣などの「越境体験」やグローバルな経験の機会について、キャリアパス上での位置付けを人事当局から明確に示されない場合もあり、職員にとって自分の成長にどのようにつながるかが見えづらいことも要因の一つと言える。

これに加え、若手職員を中心に、働くことへの意識、キャリア意識の変化も見られる。しかし、これに対応するためのマネジメントが求められる現場の管理職員には、自身も多様な事情を抱える中で負担が増加するなど、これまでのようにＯＪＴによる人材育成が成り立ちにくい状況が生まれてきている。職員の意欲や働きがいという観点から、「キャリア形成支援」の取組も重要な課題である。

そのため、各府省においては、仕事を通じて得られる能力やスキルの可視化、越境体験やグローバルな経験のキャリアパス上での位置付けの明確化を行い、キャリア形成支援を強化していくことが求められる。

⑵　今後の取組

ア　行政官のスキルや各ポジションで求められる知識・スキルの明確化

前記コラム５「国家公務員として得られる能力やスキル」において述べたとおり、職員の成長イメージと能力の可視化や、「調整力」のような行政官に求められるスキルを言語化する試みが行われている。このような取組を行政官の他のスキルにも拡大し、可能な限り具体的な言葉に落とし込んでいくことが、成長実感を得られる公務組織にしていく上で有効である。

また、各ポジションに求められる知識・スキル等を可視化することは、職員個別の状況を踏まえたきめ細かい人材マネジメントを行う基盤となる取組となる。この取組により、各ポジションを経験することで身に付けられるスキルが明確になるとともに、各人が今後習得すべきスキルが明らかになり、職員の成長実感や成長意欲を向上させることとなる。

この観点から、人事評価の期首や期末における面談に限らず、これまで以上にきめ細かく上司と部下とで対話することが必要である。若手職員の意識の変化を受け止めた上で、上司の人材マネジメント力を強化することが重要である。

府省によっては人材育成、マネジメント強化等を進める中で既にこれらに取り組んでいる事例も見られることから、このような先行取組事例を他府省に共有し、各府省においても知識・スキルの明確化を進めるとともに、きめ細かいフィードバック等を通じた人材マネジメントの強化に取り組むことが求められる。

イ　キャリア形成支援の充実

自律的なキャリア形成を支援することは、職員のやりがいや主体的に職務に従事する意欲を生むことにつながるとともに、職員が成長実感を得やすい環境整備につながる。

キャリア形成支援は、各府省において、人材育成のニーズや方針、組織の実情等に応じて体系的に取組を進めるべきものである。各府省の中には、「キャリア形成支援」の取組を進めている府省もある一方で、課題としては認識しているものの、どう取り組むべきか悩みを抱えている府省もある。そのため、人事院では、各府省において、「キャリア形成支援」に取り組む際の参考となるよう、官民における各種の先進事例等を参考に、総合的・体系的なキャリア形成支援のための取組をまとめたガイドを作成し、各府省に配布している。こうしたガイドを参考に、各府省において、キャリア研修やキャリア面談の取組を進める必要がある。

あわせて、前記アで述べたような各ポジションで求められる知識・スキルの明確化や、入省後のキャリアパスや各役職段階で受講できる研修の全体像の可視化などを進めることにより、キャリア形成支援をより実効的・効果的にしていくことが必要である。

3　「働く環境や経済的利益に関する価値」の浸透

⑴　公務職場内での現状と課題

公務職場内に対しては、これまで給与制度や両立支援制度等の各種制度改正の機会に周知を行っているものの、働く場としての魅力向上という観点からは、提供価値を積極的に周知することは行ってこなかった。

このため、制度の改正内容以外も含めた働く環境や経済的利益に関する価値としてどのようなものがあるのか、その全体像について職員が共通認識を得ることができていない状況にある。

⑵　今後の取組

国家公務員に対して働く環境や経済的利益に関する価値を適正に提供することは、職員が最大のパフォーマンスを発揮し、国民に対して持続的に行政サービスを提供するために必要なものである。

したがって、引き続き公務の魅力向上のための制度改革に不断に取り組むとともに、公務部内に対しては、各種制度等を通じて得られる価値について職員が正しい認識を持つことができるよう、改めて受け手の視点に立って周知することが重要である。

このような正しい情報の発信を通じて、ネガティブなイメージの払拭を積極的に行うとともに、引き続き取り組むべき課題について、現状と今後の改善の方向性を合わせて提示することで、公務組織として目指す未来の姿と取組の姿勢を積極的に示していくことが重要である。特に、人事行政諮問会議最終提言において示された新時代の人事管理を実現するための施策については、取組の進捗状況を各府省の職員に対しても積極的に周知していくことが効果的である。

第２節　公務外への魅力発信に向けた取組

公務のブランディングを一体的、整合的に実施するためには、前記第１節で記載した公務部内への魅力の浸透を行うと同時に、公務外に対して、戦略的に公務の魅力を伝える取組を行っていく必要がある。

特に、多様な価値観や働き方への志向が広がる中で、公務が「選ばれる」組織となるためには、これまで見てきたとおり、制度や処遇の情報にとどまらず、公務の仕事を通じた社会への貢献や成長に関する価値を、差別化した魅力として発信していくことが求められる。

公務外の者が持つ国家公務員のイメージは、家族や友人など身の回りの人々、あるいは国民全体の認識の中で形成されていくものであり、そのイメージが、「働く場」を選択する際の意思決定に影響することとなる。そのため、発信という観点からは、直接の採用対象に限らず、公務の価値を広く社会に発信することも重要である。これは、国民の公務への理解と信頼の向上に資するとともに、公務に対するポジティブな認識を広げることで、公務の役割に共感し、応援してくれる理解者を増やすことにもつながる。こうした社会的な支持の広がりは、公務員という仕事の社会的評価の向上や、将来的な人材確保の基盤強化にも資するものである。

したがって、公務の魅力向上と長期的な人材確保の観点から、採用対象に向けた魅力発信と、より広く社会全体へ公務の価値を発信する取組の双方を、一体的に進めていくことが今後重要となってくる。

以下では、まず１で広く社会全体へ公務の価値を発信する方策について記載した上で、２で採用対象に対する戦略的な人材確保施策の実施について記載する。