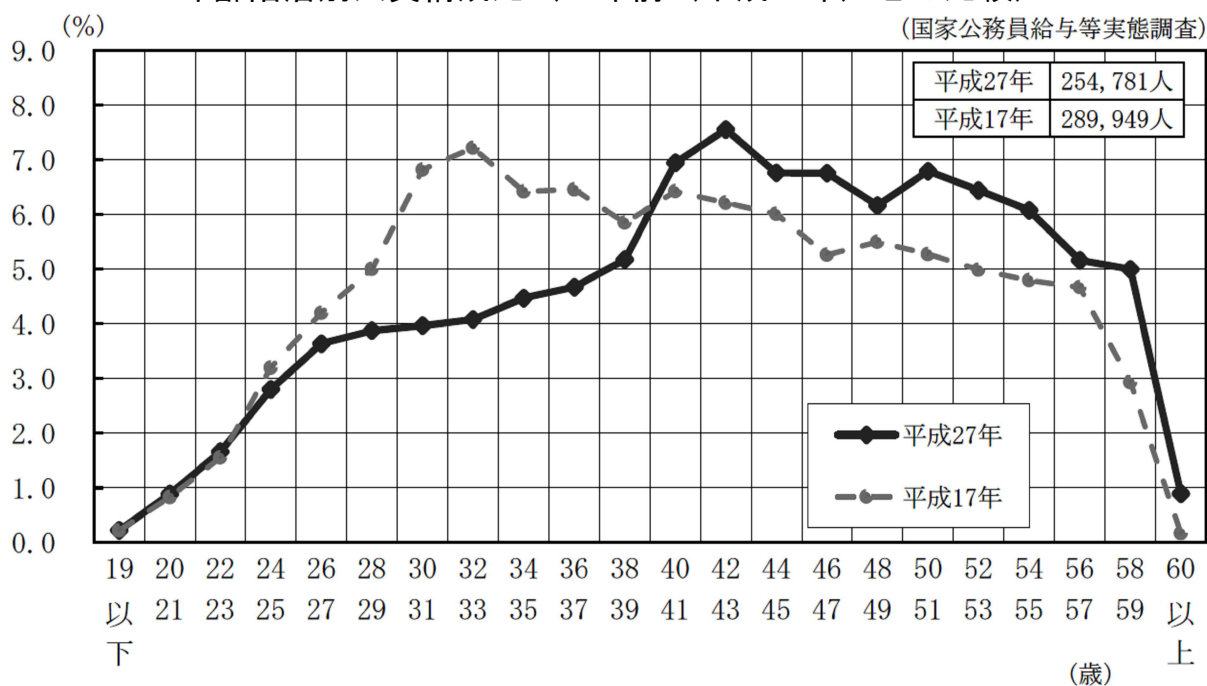


公務員人事管理に関する報告

行政においては、経済の再生や地方の活性化等の複雑・高度化する課題に迅速かつ的確に対応していくことが求められている。その行政を担う国家公務員の人事管理の基本となる職員の在職状況は、40歳台と50歳台の在職者の割合が20歳台と30歳台の在職者の割合を相当に上回る状況となっている。この要因としては、戦後の急激な行政機構の拡大等に伴う大量採用職員が平成の初頭に退職し、再び多くの職員を新規採用することとなったことに加え、その後、定員削減が行われる中で、退職管理の見直しに伴う職員の在職期間の長期化や近年の採用抑制による若年層の職員の減少等が挙げられる。

年齢階層別人員構成比（10年前（平成17年）との比較）



今後20年間にわたって多くの職員が定年に達することになるなど、このような在職状況が直接又は間接的に国家公務員の人事管理に大きく影響し、将来的に行政に係る経験知・ノウハウの円滑な継承が困難となることが懸念される。将来にわたって能率的で活力ある公務組織を確保する観点から、次に挙げるような課題に对应していく必要がある。

ア 行政がその課題に的確に対応していくためには、有為な人材を計画的かつ安定的に確保することが必要である。しかしながら、我が国の年齢別人口を見ると若年層が減少していく傾向にあることや、地元志向が強く長時間労働を嫌う若者の気質、更には国家公務員の仕事内容等についての具体的なイメージが十分に浸透していないこと等により、民間企業や地方自治体等との人材獲得の一層の競合の下、国家公務員の人材確保が困難である状況となっている。こうした状況の中、有効な人材確保策を講じていく必要がある。

イ 将来組織の中核となる若手・中堅層の職員について行政官として必要な能力・資質を体系的・計画的に育成することが必要である。そのためには、各職場における職務を通じて行われている人材育成（OJT）に加え、研修を充実させ、あわせて、人事評価の結果を基礎として能力・実績に基づく適材適所の人事配置等を図ることが重要である。職員の計画的育成や個々の能力・適性等に応じた活用は、魅力ある職場づくりにも通じるものと考えられる。なお、組織活力を維持する観点からは、中・高年齢層の職員が公務で培った能力と経験を公務内外で適切に活用することも必要である。

ウ 限られた人的資源の下で職員一人一人の能力を十全に活用し、効率的な職務遂行を推進するとともに、有為な人材を確保する観点からも、働き方の改革は喫緊の課題である。これは、ワーク・ライフ・バランスの推進を通じて、公務における女性の活躍推進にも資するものである。また、行政需要への対

応のみならず、働き方の改革にも応じた定員の確保は、ワーク・ライフ・バランスの観点からも必要なものとする。

エ 来年度には年金支給開始年齢が62歳に引き上げられ、本年度の定年退職者からは、定年退職から年金支給開始まで最長2年間となることを踏まえ、雇用と年金の接続の在り方を検討する必要がある。その際には、今後20年間にわたって多くの職員が定年に達することを念頭に置き、これらの職員をより本格的に活用するなど中・長期的に公務組織が持続可能なものとなるよう検討することが肝要である。

本院としては、このような課題に対し、採用から退職に至るまでの公務員人事管理全般にわたって、昨年由国家公務員法等の改正後においても引き続き人事行政の公正の確保及び労働基本権制約の代償機能を担うこととされた第三者・専門機関の責務として、中・長期的視点も踏まえた総合的な取組を進めてまいりたい。

以下において、これらを踏まえた人事行政上の個別課題についての本院の取組の方向性を報告する。

1 人材の確保及び育成

(1) 多様な有為の人材の確保

多様な有為の人材を公務に確保するために、まずは、より幅広い層の者に、国家公務員採用試験を受験してもらうことが必要であり、本院としては、広く国家公務員の仕事内容、キャリアパス等について具体的イメージを持ってもらえるよう、各府省と連携して、積極的に広報し、公務の魅力を発信していく。その際、地方においても誘致活動を拡充・強化する。

さらに、これまで採用者数の多かった専攻分野以外の分野からも有為な

人材を幅広く採用できるよう、平成28年度から、国家公務員採用総合職試験「政治・国際」区分の試験内容を見直すこととしており、引き続き、受験者等に向けて、その内容を積極的に周知していく。

公務においては引き続き、新規学卒者を採用し部内で育成していくことが基本となるものと考えられるが、一方で、前述のとおり、20歳台及び30歳台の在職者の割合が少なくなっていることも踏まえ、中途採用のための試験である経験者採用試験の積極的な活用を各府省に促すとともに、受験者を増やすための広報活動を拡充していくこととする。

(2) 女性の採用・登用の拡大

女性の採用者数を着実に増加させていくため、より多くの優秀な女性に国家公務員採用試験を受験してもらうよう誘致活動を強化していくことが重要である。本院は、従来から意欲ある女性を公務に一層誘致するための取組を行っているところであり、今後とも、各府省、大学等と連携しつつ、より多くの女子学生等に対して、各府省の業務概要、仕事のやりがい等を説明する「女性のための公務研究セミナー」、行政の第一線で活躍する女性行政官が現在携わっている仕事の魅力や勤務の実情等について語る「女性のためのトークライブ」といった各種人材確保活動等を通じた働きかけを行っていく。

また、将来、本府省や地方機関の管理職員となり得る女性職員の人材の層を拡大するため、昨年度から、女性職員を対象とする研修を拡充するとともに、女性職員が働きやすい勤務環境整備の一環として、各職場における人事管理・人材育成に責任を有する管理職員を対象とする意識啓発のためのセミナーを新たに実施している。今後とも、女性職員を対象とする研

修においてロールモデル（先輩女性職員）を講師に招いた意見交換や職場での研修成果実践後の報告会を行い、管理職員を対象とする意識啓発のためのセミナーにおいて女性幹部職員を招いた意見交換を行うなど、各自が研修を通じて考え、実践することをねらいとした多様な取組を通じ、意欲と能力のある女性職員の一層の登用につなげていくこととしたい。

(3) 研修の充実

近年、定員合理化や社会経済情勢の変化等により公務運営の環境が一層厳しくなる中で、職員の育成が、従来行われてきた各職場における職務を通じた人材育成（O J T）では十分に行うことが困難になってきており、職場を離れて他府省等の職員と能力を高める機会となる研修（O f f - J T）の役割が重要になっている。こうした状況の下、本院は、従来から国民全体の奉仕者にふさわしい多角的な視点や倫理感等を有する国家公務員を育成する観点に立ち、府省横断的な研修を実施してきており、昨年における改正後の国家公務員法においてもその役割を果たすことが求められている。本院としては、引き続き各府省の人材育成ニーズも踏まえつつ、国民全体の奉仕者たる公務員を育成するため、研修の充実に努めていく。現在、学識経験者から構成される「公務における人材育成・研修に関する研究会」（座長：原田久立教大学法学部教授）において、公務員として求められる能力・資質を醸成するための人材育成の在り方と人事院研修が担うべき役割、研修の充実に向けた取組方策等について検討が行われている。本院としては、その検討結果を踏まえ、具体策を検討していく。

当面、総合職試験等に基づく採用者数の大幅増に対応して、初任行政研修や3年目フォローアップ研修を一層充実させていくとともに、国際的な

業務に対応できる人材育成の一環として、英語を使用言語として行う行政研修（課長補佐級）国際コースの着実な実施等に努めていくほか、職員のマネジメント能力を高めることを主眼とした研修機会の拡充を図ることとしている。

(4) 能力・実績に基づく人事管理の推進

採用年次や採用試験の種類等にとらわれず、職員の能力・実績に基づいた人事配置や昇進管理、処遇を行うことが職員の士気を高め、組織活力を保つためにも重要である。

能力・実績に基づく人事管理の基礎となる重要な仕組みが人事評価制度であり、平成21年の導入以来、その定着に向けた取組が行われている。任免や給与等の制度を担当する本院としては、引き続き、様々な機会を捉えて、人事評価の結果が任免、給与等へ適切に活用されるよう、各府省の人事担当者等に対する支援、指導等の取組を行っていく。

また、公正かつ適正な人事評価の実施を通じた人材育成に資するため、各府省人事担当者等を対象に指導者養成コースとして実施している評価能力向上研修を通じ、評価や面談に関する実践的な知識及び技法を評価者となる各府省の管理職員が十分に習得するよう努めていく。さらに、部下の能力向上に取り組む際に管理職員として留意すべきポイント等を確認し、参加者同士の経験の共有や意見交換により相互に啓発し合う研修の機会を提供していく。

なお、人事評価及びその活用に対する苦情を適切に解決していくことは、公務能率の維持・増進の観点からも重要であり、本院としても、苦情相談に関する府省連絡会議の場等を通じ、各府省との連携、協力を強化しつつ、

苦情相談体制の一層の充実を図ることとする。

2 柔軟で多様な働き方の実現と勤務環境の整備

(1) フレックスタイム制の拡充

始業及び終業の時刻について職員の申告を考慮して勤務時間を割り振るフレックスタイム制は、より柔軟な勤務形態の下で職員の能力発揮や公務貢献が期待できるものであることから、適切な公務運営の確保に配慮しつつ、原則として全ての職員を対象にフレックスタイム制を拡充することとし、勤務時間法改正の勧告を行うこととした。

(2) テレワークの推進

公務におけるテレワークの推進については、各府省情報化統括責任者（CIO）連絡会議において、本年1月、2020年度を目標年次とする「国家公務員テレワーク・ロードマップ」が決定され、政府全体としての取組が進められている。本院においても、制度面での取組として、テレワークを時間単位で利用しやすくするための措置を講ずるとともに、テレワークを行う職員の勤務時間管理、サービス管理等の在り方、超過勤務を抑制するための措置等について、各府省や職員団体等の関係者の意見を聴きつつ、引き続き検討を進めることとする。

(3) 長時間労働慣行の見直し

公務における超過勤務の縮減は、勤務環境の整備に係る重要な課題として長年取り組まれてきたが、近年、ワーク・ライフ・バランスの推進、人材の確保等が重視される中で、職員の健康保持のみならず、これらの観点

からもその重要度が増している。また、フレックスタイム制の拡充に際しては、勤務時間管理を徹底することにより、恒常的な超過勤務が生じないように留意する必要がある。

本院が昨年民間企業に対して実施した調査により残業の削減のための取組状況を見ると、残業時間の削減率が高い企業では、残業の削減に最も効果を上げている取組として、従業員への働きかけ・残業削減の取組の周知や業務の見直し・効率化に加えて、上司に対する指導を挙げる割合が比較的高いこと等が認められた。

また、本院が昨年職員に対して実施した超過勤務に関する調査によると、超過勤務の要因と考えられるものとしては、本府省では国会関係業務等の他律的業務を、本府省以外では人員配置上の制約を挙げる割合が高く、組織として実施してほしい取組としては、業務の過程や内容の合理化・効率化、柔軟性のある人員配置のための工夫を挙げる割合が高かった。

これらを踏まえると、事前の超過勤務命令等の勤務時間管理の徹底を進めるとともに、管理職員の意識改革を含めた業務の合理化・効率化等の取組をより一層推進する必要がある。また、超過勤務の多い職員には特に健康保持への配慮を行うとともに、他律的な業務の比重が高い部署においても年720時間を超える超過勤務を行う職員が生じないように、業務の平準化や人員配置の工夫等に努める必要がある。国会関係業務等の行政部内を超えた取組が必要なものについては、引き続き関係各方面の理解と協力を得ながら改善を進めていくことが重要である。あわせて、年次休暇の取得日数が少ない府省・職員を中心に、年次休暇の取得促進にも取り組んでいく必要がある。

(4) 仕事と家庭の両立支援の促進

ア 家庭における男女の役割分担に関する意識を変えていくことは、女性の家庭における負担を減らし、女性が職場において十分に能力を発揮するための前提となることから、社会における女性の活躍推進の観点からも重要である。

公務においても、各府省に対して、家庭における男女の役割分担に関する意識改革の推進や、男性職員が両立支援制度を一層活用するよう幹部職員から働きかけを行うこと等を要請し、男性職員の両立支援制度の活用促進を図る。

イ 育児については、育児休業のほか、勤務時間の一部を短縮できる制度である育児短時間勤務、育児時間等の両立支援制度があるが、小学生の子を養育する職員を対象としていないことから、小学生の子の登下校の送迎等のため、対象範囲を小学生の子にまで拡充してほしいとの要望が寄せられている。

原則として全ての職員を対象にフレックスタイム制が拡充された場合には、小学生の子を養育する職員はフレックスタイム制の枠組みの中で、相当程度柔軟な働き方が可能となることから、これらの活用状況を見ながら、引き続き、民間の状況、公務運営への影響等を精査しつつ、育児のための両立支援策等の拡充について検討を進める。

ウ 今後、職場で責任ある業務を分担している40歳台、50歳台の職員の中で、介護に関わる職員が増加することが想定され、仕事と介護との適切な両立を図っていくことは極めて重要となる。このため、介護サービスや介護支援に関するセミナーを開催し、必要な情報の提供等を行う。また、現在、民間の介護休業制度について見直しが議論されていることか

ら、その動向も考慮しつつ、公務における介護休暇等の在り方について引き続き検討を進める。

(5) 心の健康づくりの推進

心の健康の問題により1箇月以上の期間勤務しなかった長期病休者は長期病休者全体の6割を超え、依然として高い水準にある。そのため、心の健康づくり対策として、引き続き1次予防（心の不調者の発生防止）、2次予防（早期発見・早期対応）及び3次予防（円滑な職場復帰と再発防止）を各府省と連携しながら総合的に進めていくとともに、そもそも心の不調者の発生を未然に防ぐことが最も望ましいとの観点から、1次予防により一層力を入れていく。

具体的には、労働安全衛生法等の改正により事業者に常時使用する労働者に対して医師等による心理的な負担の程度を把握するための検査及びその結果に応じて本人からの申出による面接指導の実施を義務付けること等を内容とするストレスチェック制度が創設されたことを踏まえ、公務においても、各府省と連携しつつ準備を進め、ストレスチェック制度を導入する。

また、セルフケアに関する知識を身に付けるための自習用eラーニング教材の改訂、職場のストレス要因等を職場単位で把握・改善するための職場環境改善の取組等を引き続き推進していくこととする。

(6) ハラスメント防止対策

セクシュアル・ハラスメント（以下「セクハラ」という。）やいわゆるパワー・ハラスメント（以下「パワハラ」という。）等のハラスメントを

防止していくことは、職員がその能力を十分に発揮し、高い士気をもって効率的に勤務できるような働きやすい勤務環境を整備する上で、重要な課題である。公務の職場においては、セクハラやパワハラはあってはならないものとの意識は相当高まってきていると認められるものの、本院への苦情相談件数の相当数を占めるなど、依然としてハラスメントが職場において問題となっている状況にある。

セクハラ防止対策を効果的に進めていくためには、職員一人一人のセクハラ防止に関する意識啓発が極めて重要である。引き続き、セクハラ防止シンポジウムや講演会の開催等の取組を進めていくとともに、各府省における相談窓口の職員への周知浸透やセミナーを通じたセクハラ相談員のスキルアップ等、職員が相談しやすい苦情相談体制の充実を図っていく。

また、パワハラは、職場内秩序を乱し、各組織の正常な業務運営の障害となり得るだけでなく、上司から部下への不用意な言動によって、職員の勤労意欲を減退させ、ひいては職員の心の健康に悪影響を及ぼす要因にもなり得るものである。パワハラを防止していくため、パワハラを分かりやすく説明した啓発資料の職員への配布等、職員一人一人のパワハラ防止に関する意識啓発をより一層推進していく。

さらに、本年秋に予定されている国際シンポジウムにおいて、職場におけるハラスメントについて先進的な取組を行っている主要国の人事行政機関の幹部職員を招へいし、ハラスメント防止についての示唆を得ることとしている。

3 高齢層職員の能力及び経験の活用（雇用と年金の接続）

(1) 雇用と年金の接続をめぐる状況

年金支給開始年齢の65歳への段階的な引上げに伴う国家公務員の雇用と年金の接続のための措置については、平成25年3月に閣議決定された「国家公務員の雇用と年金の接続について」において、当面、年金支給開始年齢に達するまで再任用希望者を原則としてフルタイム官職に再任用するものとされている。また、同閣議決定においては、年金支給開始年齢の段階的な引上げの時期ごとに、本院が平成23年に行った「定年を段階的に65歳に引き上げるための国家公務員法等の改正についての意見の申出」を踏まえつつ、段階的な定年の引上げも含め改めて検討を行うこととされ、国家公務員法等の一部を改正する法律（平成26年法律第22号）の附則においても、政府は、平成28年度までに、本院の意見の申出を踏まえつつ、定年の段階的な引上げや再任用制度の活用の拡大その他の雇用と年金の接続のための措置を講ずることについて検討するものとされている。

(2) 国家公務員の再任用の状況

本年度における給与法適用職員の再任用の状況は、再任用職員の総数が約9,700人であり、昨年度に比べて約12%（一昨年度に比べて約42%）増加している。また、昨年度定年退職者のうち再任用希望者の割合は約54%となっている。

再任用職員の勤務形態を見ると、行政職俸給表(一)の再任用職員では、フルタイム勤務が約17%、短時間勤務が約83%となっている。このうち、昨年度に定年退職し本年度に再任用される職員については、フルタイム勤務が約30%、短時間勤務が約70%となっており、この短時間勤務の職員のうち約27%は希望に反して短時間勤務となっている者である。なお、公安職俸給表(一)及び専門行政職俸給表の再任用職員では、フルタイム勤務の

割合がそれぞれ約98%、約72%となっている。

また、再任用職員が就いているポストについて行政職俸給表(一)で見ると、定年前より職責が低い係長級又は主任級が約83%を占め、補完的な業務を担当する傾向が続いている。

(3) 民間企業の継続雇用の状況

平成26年の「高年齢者の雇用状況」(厚生労働省)によると、民間企業では約82%の企業が再雇用制度等の継続雇用制度を導入している。

本院が昨年実施した「民間企業の勤務条件制度等調査」によると、平成25年度中に定年退職し再雇用された者については、フルタイム勤務が約92%、短時間勤務が約8%となっている。また、定年退職時と同格の職に再雇用者を配置したケースのある企業の割合は管理職級の定年退職者で約50%、非管理職級の定年退職者で約63%となっている。

(4) 再任用職員の能力及び経験の活用の在り方

国家公務員の雇用と年金の接続については、平成23年に行った意見の申出を踏まえ、高齢層職員の能力及び経験の活用の観点から適切な措置が講じられる必要がある。

現在、国家公務員の雇用と年金の接続は、当面の措置として再任用希望者を原則としてフルタイム官職に再任用するものとされているが、(2)で述べたとおり、昨年度に定年退職し本年度に再任用される行政職俸給表(一)の職員についてはフルタイム勤務が約30%であり、フルタイム中心の勤務となっている民間企業の状況とは大きく異なっている。また、来年度には年金支給開始年齢が62歳に引き上げられ、本年度の定年退職者からは、

定年退職から年金支給開始まで最長2年間となることから、再任用希望者の増加が見込まれる。

(2)で述べたとおり、本年度における再任用は、昨年度に引き続き、希望に反して短時間勤務となる再任用職員が一定割合存在するほか、再任用職員の職務が補完的であるといった状況となっており、現在のような再任用の運用では、公務能率や職員の士気の低下、生活に必要な収入が得られないなどの問題が深刻化するおそれがある。

また、前述のとおり、公務における職員の在職状況は、40歳台と50歳台の在職者の割合が20歳台と30歳台の在職者の割合を相当に上回る状況となっており、今後20年間にわたって多くの職員が定年に達することになるなど、このような在職状況が直接又は間接的に国家公務員の人事管理に大きく影響し、将来的に行政に係る経験知・ノウハウの円滑な継承が困難となることも懸念される。

このような問題に対処するためには、公務においても民間企業と同様にフルタイム中心の勤務を実現することを通じて、再任用職員の能力及び経験を職務執行の中で本格的に活用していくことが必要である。

このため、各府省においては、今後の再任用希望者の増加、若年層の人口減少に伴う新規採用の困難性等も考慮し、それぞれの定員事情や人員構成の特性等を踏まえた計画的な人事管理に努めるとともに、当面、再任用職員の能力及び経験を有効に活用できる配置や組織内での適切な受入体制の整備等を進める必要がある。なお、これらの取組に当たっては、民間企業と異なり国の場合は厳格な定員管理があるため困難な面があるとしても、上記のような問題に対応する必要性が高まっていることから、フルタイム中心の勤務の実現に向けた一層の工夫が求められると考える。

本院としては、引き続き公務内外における高齢期雇用の実情等の把握に努めつつ、各府省において再任用職員の能力及び経験の一層の活用が図られるよう取り組むとともに、意見の申出を踏まえ、雇用と年金の接続の推進のため、関連する制度を含め、適切な措置がとられるよう、引き続き必要な対応を行っていくこととしたい。