

別紙第4

公務員人事管理に関する報告

少子高齢化という構造的な問題に直面している我が国においては、活力ある社会を維持・発展させるため、女性や高齢者を含め、誰もがその能力を發揮して活躍できる社会を実現する必要がある、男性中心の労働慣行等の働き方を改革していくことが社会全体として取り組むべき重要な課題となっている。国家公務員の人事管理においても、以下に述べるとおり、年齢別人員構成の偏り等の構造的な問題が生じており、働き方改革をはじめとする総合的な対応が求められている。

国家公務員の人事管理の基本となる職員の在職状況については、本年5月の「平成27年度年次報告書」において詳細に分析したとおり、定員削減が行われる中で、再就職規制の強化等に伴う在職期間の長期化や近年の採用抑制等の影響により、40歳台と50歳台の職員数が20歳台と30歳台の職員数の約2倍に達する年齢別人員構成の偏りが生じている。このような構造的な問題により、若手・中堅職員の昇進ペースの遅れに伴う組織活力の低下が危惧されるほか、若年層が極端に少ない地方機関を中心に若手・中堅職員の育成等の人事管理上の支障や技能・ノウハウの継承等の業務遂行上の支障が生じてきているところも見られ、適切に新陳代謝を図り、持続可能な組織とすることが重要である。

このような状況の下において、10年後、20年後の公務の在り方を見据えて能率的で活力ある公務組織を維持していくためには様々な人事管理上の課題があるが、その中でも、特に次に挙げるような課題に取り組む必要がある。

ア 今後20年程度の間にわたって多くの職員が定年に達することが見込まれる中で、計画的・安定的に新陳代謝が進むよう、公務の魅力の向上とその発信等を通じて多様な有為の人材を確保するとともに、職務を通じた人材育成（OJT）、研修、公務外の経験等を有効に組み合わせて複雑・高度化する行政課題に対応できる人材を体系的に育成する必要がある。また、増加する60歳を超える職員の能力及び経験をより本格的に活用する観点から、フルタイム中心の勤務を実現していくことも必要である。

イ 少子高齢化の進展や生産年齢人口の減少、女性の就業の増加に伴って、従来型の働き方の見直しに向けた機運が広がる中、公務においても、その活力を維持・向上させるためには、公務内の全ての職員がそれぞれの能力や経験等を十分に発揮して活躍できるよう、働き方改革を進める必要がある。すなわち、ワーク・ライフ・バランスを実現するため、仕事と家庭の両立支援制度の充実や長時間労働の是正等の働き方改革の取組を進めることが重要であり、これは、公務の魅力向上を通じた有為な人材の確保にも資するものである。なお、このような働き方改革は、これに伴う必要な定員の確保とともに、業務の合理化・効率化、テレワークの推進、行政事務の執行体制の見直し等と一体として進めるべきものである。

これらの人事管理上の課題は、相互に密接に関連するものであるとともに、その多くは社会全体の課題と共通するものであり、各府省や制度官庁等の関係各方面と問題意識を共有しながら取組を進めていくことが重要であるとの認識の下、本院は、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っている第三者・専門機関の責務として、関係各方面と連携しつつ、中・長期的な視点も踏まえた総合的な取組を引き続き進めてまいりたい。

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

若年人口の減少や若者の就業意識の変化、民間企業・地方公共団体等における高い採用意欲等を背景に、国家公務員の人材確保は引き続き厳しい状況にある中、多様な有為の人材の確保が重要な課題である。

人材確保活動を効果的に推進していくためには、各府省において、業務内容やキャリアパス等に関する魅力を改めて検証し、働き方改革を行いながら、中・長期的なビジョンを持ちつつ、求める人材像や国家公務員ならではの魅力を積極的に発信していくことが不可欠である。本院としても、引き続き人材供給構造や学生等の就業意識の変化等を把握しながら、各府省や大学等と連携して、女性、私立大学・地方大学の学生、専門職大学院生、技術系の人材、民間人材等を対象に、それぞれに応じた的確かつ効果的な人材確保策を積極的に展開していく。

特に、男女共同参画社会実現に向けて女性の採用者数を着実に増加させるためには、より多くの有為な女子学生等が国家公務員として働くことに魅力を感じ、実際に受験してもらうことが重要であり、働き方改革の取組やワーク・ライフ・バランスの実践例等を様々な媒体を活用して発信するなど、効果的できめ細かな募集活動を実施する。また、経験者採用試験は、年齢別人員構成の偏りの是正に資する方策の一つであり、各府省の採用ニーズに応えつつ、高い職務能力等を有する民間人材に公務に関心を持ってもらえるよう、多面的な周知・誘致活動を展開する。

一方、試験制度については、総合職試験における外部英語試験の活用、政治・国際区分の試験科目の見直し等、逐次改善に取り組んでいる。多様な有為の人材の確保のためには、採用試験制度と人材確保活動とが一体として機能することが重要であり、今後とも職員の採用を取り巻く諸情勢の変化を見極めながら、採用試験の安定性、中立・公正性を確保しつつ、能力実証方法等必要に応じた点検を行っていく。

(2) 人材育成

ア 行政課題の複雑・多様化、組織・職員構成の変化、職員の抱える事情や就業意識の変化等の公務を取り巻く環境の変化に対応していくためには、各府省において、人事評価を通じて個々の能力・適性を把握しながら、計画的な配置や多様な勤務機会の付与を通じた育成を行うとともに、職員と必要な意思疎通を図り、執務を離れての研修（O f f - J T）の受講機会を適切に付与しつつ、キャリア形成支援や公正な選抜を行っていくことが重要である。また、職員の側においても、自らの能力・資質を振り返りながら、専門能力等の職務能力の向上に主体的に取り組むことも極めて重要になってきている。

こうした状況の下、本院としては、各府省の実情等を的確に把握しながら、本府省の職員や地方機関の職員それぞれに対して、マネジメント能力向上やキャリア形成に資する府省横断的な研修を拡充していく。また、引き続きニーズの高い、女性登用拡大に資する女性職員等向けの研修や民間人材の中途採用者向け研修についても研修内容の充実を一層図っていく。

さらに、行政課題のグローバル化が進展する中、階層別研修である行

政研修において国際化に対応した研修機会を強化するとともに、博士課程を含めた派遣研修のより一層の活用を促進していく。

イ 公務のより一層の活性化を図り、専門性を高めるためには、官民の人材交流を進めることは極めて重要である。

近年、任期付職員の採用や国と民間企業との間の人事交流に関する法律に基づく交流採用は、大きく増加しているが、同法に基づく交流派遣は平成24年をピークに減少傾向にある。各府省には、一昨年に交流の対象とされた非営利法人等への派遣も含め、若手・中堅職員の交流派遣について一層の取組の推進が求められるとともに、本院としても公正性・透明性を確保した官民人事交流の推進に向けた環境整備を引き続き行っていく。

(3) 能力・実績に基づく人事管理の推進

前述した年齢別人員構成の下で、職員の士気を高め、組織活力を維持するためには、採用年次や採用試験の種類等にとらわれず、適正な人事評価を通じて、能力・実績に基づいた人員配置や昇進管理、処遇を公正に行うことが重要である。

特に、幹部要員に係る人事管理に関しては、政策の企画立案等の業務に従事する総合職試験からの採用者がここ2、3年で大きく増加し、昇進に向けた競争的な環境が醸成されつつあり、各府省においては、一般職試験等からの採用者も含め、幹部候補育成課程の適切な運用等を通じて、管理職への能力・実績に基づく昇進管理を強化することが求められる。

一方、限られた人的資源の下で公務組織全体のパフォーマンスを向上させるためには、例えば、育児や介護、病気等により現に働き方に制約があ

る職員や、これらのために一時的に職務から離れ、ある時期において必要な業務を経験できなかった職員であっても、それぞれの事情や能力・実績等に応じ、公務員人生を通じて十分に活躍できるよう、一般的なキャリア形成の時期や方法にとらわれず、必要な業務経験を積むためのきめ細かなキャリアパスを設定するなど、これまで以上に柔軟な人事管理も必要である。

2 働き方改革と勤務環境の整備

(1) 仕事と家庭の両立支援の充実

育児や家族の介護が必要な時期にも安心して働き続けることのできる社会の構築は、個々人の希望の実現、労働力の確保・定着、ひいては我が国の社会経済の持続的な発展の上でも、官民共通の重要な課題となっている。とりわけ急速な高齢化が進行する中、介護を要する家族を抱える労働者の数の増大が見込まれ、組織の中核を担う世代の人材が同時に家庭において介護責任をも負う場合が増えることが想定される。さらに、世帯構成の変化等により家族の中で介護の担い手となる者も変化してきていること、介護は長期間にわたって続く可能性があり、見通しが立ちにくい上、その状態も個人の状況によって大きく異なること等に鑑み、仕事と介護の両立のためには、様々な介護の状況に対応できるような柔軟な働き方が必要となっている。また、育児との両立支援についても、法律上の親子関係のある子のみならず、職員が特別養子縁組の成立に係る監護を現に行う者等に準ずると言えるような関係にある子を育てるなど多様な家族形態に対応するニーズ等が生じている。

こうした状況の下、民間労働法制においては、育児や介護と仕事の両立

がしやすい就業環境の整備等を行うため、本年3月、育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律（以下「育児・介護休業法」という。）等を改正する法律が成立し、来年1月から施行されることとなっている。

公務においても、このような社会情勢を踏まえて仕事と家庭の両立支援制度の充実について検討した結果、今般の育児・介護休業法等の改正内容に即した見直しを行うことが適当であると考え、介護休暇の分割取得を可能にすること、介護のために勤務時間の一部を勤務しないこと（以下「介護時間」という。）を承認できるよう措置すること、法律上の親子関係に準ずる関係にある子を養育する場合も育児休業等の対象とすること等が必要であるとの結論に至ったので、本日、これらに関して立法措置を行うよう、国会及び内閣に必要な法律の改正に関する意見の申出及び勧告を行うこととした。

このほか、本院としては、育児・介護休業法の改正内容を踏まえ、介護休暇等介護との両立支援制度の対象となる家族の同居要件の見直し及び介護を行う職員の超過勤務の免除等についても所要の措置を講ずることとする。あわせて、介護時間、介護休暇又は育児休業を取得した場合等には直ちに昇給及び勤勉手当で不利にならない取扱いとなるよう所要の措置を講ずることとする。

こうした両立支援においては、制度の整備のみでなく、職員が必要に応じて円滑に利用できるよう、日頃からの面談等を通じた事情把握や各種支援策の周知等、職場としての支援体制の整備も重要である。育児又は介護の場合にはより柔軟な勤務が可能となるフレックスタイム制が本年4月から実施されるなど、両立支援の選択肢が豊富になっていく中、本院として

も、一人一人の事情に応じて適切な施策が活用されるよう呼びかけていく。

あわせて、両立支援策の充実に向けて、引き続き職員のニーズや民間の動きを把握しながら、職場全体として仕事と育児や介護等との両立を前提とする人事管理や職場体制の在り方についても検討していく。

(2) 長時間労働の是正

職員の超過勤務の縮減は、従来から公務における重要課題の一つとして政府全体で連携しつつ取り組んできたところであるが、とりわけ近年は仕事と家庭の両立に向けた長時間労働の是正が我が国全体の課題とされており、将来にわたり誰もが活躍できる働きやすい職場づくりを実現していくためにも、公務において、この問題に組織を挙げて取り組む必要がある。

この問題に対しては、長年にわたって各府省で取り組んできているものの、従来からこれが組織運営の問題であるにもかかわらず、業務量や仕事の進め方の見直しについて組織トップが必ずしもリーダーシップを十分に発揮してきたとは言えない。このため、府省のトップが長時間労働の是正に向けた強い取組姿勢を持ち、何が職場での超過勤務の根本原因となっているのかを洗い出し、組織全体として業務量削減・合理化に取り組んだ上で、その削減方向に沿った現場での努力を求めることが重要である。

超過勤務縮減への具体的な取組においては、現場の管理職員の意識改革や業務の進捗管理に果たす積極的な役割が重要であり、管理職員が超過勤務の事由や予定時間の事前確認に取り組んでいる府省において実際に縮減効果が出ていることから、事前に超過勤務として行う業務の内容や予定時間を職員に申告させた上で、必要性や仕事の段取りを精査し、対応方法の具体的指示を行うなどの取組を各部課において徹底することが有効と考え

られる。

また、業務の効率的運営に関しては、国会対応体制の効率化、資料作成の簡素化、複数幹部への同時説明の導入等を既に進めている府省もあり、これらも参考に各府省において積極的に取り組むことが期待される。

さらに、業務合理化に向けて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。

こうした合理化努力を尽くした上でもなお超過勤務が長時間に及ばざるを得ない例も生じ得ると考えられ、特に、超過勤務が月間80時間を超える場合には、そのような業務に従事する職員の健康への配慮は極めて重要であり、人事管理部署と健康管理部署とで超過勤務実態の情報及び配慮の方針を共有するなど連携して対応する、できる限り業務の平準化を図るなどの人事管理上の配慮も行う必要がある。

また、超過勤務の縮減策を講ずるとともに厳正な勤務時間管理等を徹底した上で、各府省において、制度上支給しなければならない超過勤務手当の支給に必要な予算が確保される必要がある。

なお、本年4月から原則として全ての職員を対象に拡充したフレックスタイム制を活用して職員が自らの働き方を見直し、より効率的に勤務することは、ワーク・ライフ・バランスの推進にも資するものであり、超過勤務縮減の観点からも重要である。

(3) 心の健康づくりの推進

職員が職務の遂行に当たって最大の能率を発揮するには、心身ともに健康であることが重要であることは言うまでもないが、心の健康の問題によ

り長期病休を取得している者は依然として長期病休者全体の6割を超えている。こうした心の健康の問題については、各府省と連携しながら、早期発見・早期対応及び円滑な職場復帰と再発防止を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いう観点から、ストレスを自覚する職員への相談室の開設等様々な支援策を講じてきたところである。

今年度からは、職員自身のストレスへの気付きを促すため、公務においてもストレスチェック制度を実施することとしており、各府省及び職員に心の不調の防止が重要という趣旨が行き渡るよう周知を行うとともに、その実施状況を踏まえて、更なる対策を進めていく。また、ストレスチェックの結果を職場ごとに分析することにより、過度のストレスの原因となり得る職場環境の課題を明らかにする効果も期待できると考えられ、本院としても、専門家の支援を得て職場環境改善のための更なる手法についても示し、各府省における取組を促進していく。あわせて、ストレスチェック等の取組によって働きやすい職場づくりを実現するためには、管理職員のみならず職員一人一人が当事者意識を持って関わることが不可欠であり、そうした意識改革に向けた支援を行う。

(4) ハラスメント防止対策

職場におけるハラスメントは、職員の尊厳を傷つけ、その能力発揮を妨げるとともに、職場の効率的運営にも支障をもたらすものである。

セクシュアル・ハラスメント（以下「セクハラ」という。）の防止については、セクハラ防止担当者会議による各府省への働きかけや、講演会等の開催等を通じて、職員一人一人の意識啓発を進めるなど、セクハラを防

止するための取組を引き続き実施する。また、性的指向や性自認に関する正しい理解の促進等が社会的課題となっている中で、性的指向や性自認をからかいの対象とする言動等もセクハラに当たり許されないことが関係規程上も明確になるよう措置するとともに、講演会等の機会を活用するなどして公務における周知を図っていく。

いわゆるパワー・ハラスメント（以下「パワハラ」という。）についても、公務を取り巻く環境が厳しさを増す一方、職員の意識が多様化していく中で、どの職場においても生じ得る問題という意識を持つ必要がある。昨年、「パワー・ハラスメント防止ハンドブック」を作成・配布することで、予防に向けた意識啓発を図ったところであり、本年度はパワハラ防止に先駆的に取り組んでいる専門家や企業の実務家等によるシンポジウムを開催するなど、公務部内に対する啓発を更に進めていく。

民間においては、来年1月より、妊娠、出産、育児休業・介護休業等の取得等を理由として、上司・同僚等による不適切な言動等の就業環境を害する行為を防止するために必要な措置を講ずることが事業主に義務付けられることとなっている。公務においては、従来より、妊娠中の職員への配慮はもとより、仕事と育児や介護との両立を尊重する職場風土が形成されるよう、本院と各府省が連携して意識啓発に取り組んでいるが、民間における措置内容を踏まえ、同様の防止策が講じられることとなるよう所要の措置を講ずるとともに、改めて各職場における啓発を図っていく。

(5) 非常勤職員の勤務環境の整備

非常勤職員についても、高い意欲を持って勤務することができるよう、適切な勤務環境を整備することが重要である。

非常勤職員の仕事と家庭の両立支援制度について、民間の育児・介護休業法の改正内容を踏まえ、介護休暇の分割取得等や育児休業等の対象となる子の範囲の拡大、育児休業及び介護休暇を取得できる職員の要件緩和等について所要の措置を講ずることとする。

各府省において、これらの措置を含めた非常勤職員の休暇制度や両立支援制度の周知・利用を一層推進することが必要であり、本院としても、引き続き勤務環境の整備について検討を進める。

非常勤職員の給与については、今後とも、平成20年8月に発出した非常勤職員の給与に関する指針の内容に沿った処遇の確保が図られるよう、各府省を指導していく。

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

公的年金の支給開始年齢（以下「年金支給開始年齢」という。）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、また、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、段階的な定年引上げも含め、雇用と年金の接続の在り方について改めて検討を行うこととされている。

本年4月からの年金支給開始年齢の62歳への引上げに当たっては、昨年12月の閣議発言において、国家公務員制度担当大臣から、雇用と年金の接

続については、引き続き、定年退職する職員を再任用することにより対応することが適当との考えが示されるとともに、今後、再任用職員の増加が見込まれることを踏まえ、再任用職員の能力及び経験をより一層本格的に活用するための方策の検討に取り組むことが明らかにされたところである。

(2) 国家公務員の再任用の状況

本年度再任用を予定する者は給与法適用職員全体で約11,300人と昨年度に比べて約17%（一昨年度に比べて約31%）増加している。

一般行政事務に従事する行政職俸給表(一)の再任用職員の勤務形態を見ると、短時間勤務の者が約83%となっている。昨年度に定年退職し本年度新たに再任用される職員については短時間勤務が約68%となっており、そのうち約27%の職員は定員事情等により希望に反して短時間勤務となっている。

行政職俸給表(一)の再任用短時間勤務職員の勤務時間を見ると、フルタイム勤務に近い週4日勤務（週31時間勤務）の者が約64%となっている。本年度新たに再任用される短時間勤務の職員については週4日勤務が約75%となっており、週4日勤務への移行が進んでいる。

行政職俸給表(一)の再任用職員が就いているポスト（職務の級）を見ると、専門官級以上（4級以上）で再任用される者が約25%と増加しているものの、主任級（2級）又は係長級（3級）で再任用される者が約75%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27年の「高年齢者の雇用状況」（厚生労働省）によると、高年齢者

雇用確保措置を実施済の企業のうち、約18%の企業が定年年齢の廃止又は引上げを行い、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、公務と同様に60歳定年制をとる民間企業では、平成26年度中に定年退職し再雇用された者の約92%がフルタイム勤務であり、短時間勤務の再雇用者は約8%となっている。

また、再雇用者の配置について見ると、管理職級の定年退職者を同格の管理職級に配置したケースがある企業が約49%、非管理職級の定年退職者を同格の非管理職級に配置したケースがある企業が約55%となっている。

(4) 雇用と年金の接続についての基本的な考え方

国家公務員の雇用と年金の接続については、平成23年に本院が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。

高齢者の就労促進について、本年6月に閣議決定された「ニッポン一億総活躍プラン」においても、将来的に継続雇用年齢や定年年齢の引上げを進めていくため、高齢者の希望に応じた多様な就業機会の確保を図るとの方向性が示され、「公務員においても、高齢職員の能力や経験をより一層活用していくことが重要であり、公務の運営状況や民間の状況などを踏まえ、必要な措置を検討する。」こととされている。また、平成26年の「高齢者の日常生活に関する意識調査」（内閣府）によると、60歳以上を対象とした就業に対する意識調査で、収入を伴う就労を希望する高齢者が約72%となっている。

現在、国家公務員の雇用と年金の接続については、(1)で述べたとおり、年金支給開始年齢の62歳への引上げに当たっても、民間企業の状況等を踏まえ、引き続き、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ことにより対応するとともに、再任用職員の能力及び経験をより一層本格的に活用するための方策の検討に取り組むこととされている。

平成33年度に定年年齢に達する職員から年金支給開始年齢が65歳になる中で、雇用と年金を適切に接続させるためには、60歳を超える職員が60歳以前と同様の能力を発揮し、意欲を持って勤務できるような人事制度を確立していく必要がある。

本院としては、60歳を超える職員の勤務形態に対する多様なニーズも踏まえた定年延長に向けた仕組みを具体化していくことが必要と考えるが、当面、定員問題等を考慮しつつ、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、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にすることが必要と考える。

(5) 現状と推進すべき取組

ア 現状

一般行政事務に従事する行政職俸給表(一)の再任用職員については、(2)で述べたとおり、短時間勤務が大半となっており、公務におけるフルタイム再任用を原則とするの方針や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。加えて、希望に反して短時間勤務となる再任用職員が相当程度存在するほか、就いているポストを見ても引き続き補完的な業務が中心となっている。このような再任用の運用では、今後再任用職員の増加が見込まれる中で公務能率の低下が

危惧されるほか、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。

イ 推進すべき取組

各府省においては、それぞれの部局の定員事情や人員構成の特性を踏まえた中・長期的な計画を立て、計画的な人事管理を行うことを通じて、フルタイム勤務を希望する職員のフルタイム官職への再任用を進めること等により、フルタイム中心の再任用勤務の実現が求められる。

また、再任用職員の配置に当たっては、再任用希望者一人一人の能力や適性、経験を把握した上で、職員の希望も踏まえつつ、できる限り定年前に培った能力及び経験を活用し得るポストに配置することが適当である。そのため、各機関における業務の特性等に照らし、一般行政事務に従事する再任用職員の職域開拓の取組を進める必要がある。あわせて、定年前から再任用後に従事することが見込まれる業務を念頭に置いて特定分野における専門性を高めるために勤務させるなどの人事配置を行うことも考えられる。

さらに、定年前の比較的早い段階から職員に対して、再任用を含めた自らの定年後の生活設計を考える機会を節目ごとに提供したり、再任用後に期待される役割や心構え等について認識する機会を付与することにより、意識の切替えを促していくなどの取組を推進することも必要である。

本院としては、各府省において新規採用者を一定数確保しながらフルタイム中心の再任用勤務が実現できるよう、定員の調整を行うための経過的な取扱いについて関係機関に働きかけを行うなど引き続き必要な取

組を行うとともに、再任用職員の能力及び経験に基づく適切な配置、定年時点での意識の転換や士気の維持について、関係機関と協力して再任用の運用実態や参考事例の収集・分析、情報提供を行うなどにより、各府省の取組を支援していくこととする。

なお、別紙第1で言及したとおり、再任用職員の勤勉手当について、勤務実績を支給額により反映し得るよう、成績率を改めることとした。