⑵　日中韓協力における人事行政分野の取組

人事院は、平成16年11月の日中韓首脳会議（小泉総理、温家宝総理、盧武鉉大統領）において承認された「日中韓三国間協力に関する行動戦略」に基づき、人事行政分野の協力枠組みとして、中国、韓国の中央人事行政機関（中国人力資源・社会保障部、韓国人事革新処）と日中韓人事行政ネットワークを構築しており、日中韓協力の一翼を担っている。

本ネットワークは、文化面で類似性の高い日中韓三国において、人事行政分野における緊密な連携及び相互交流を進めることにより、それぞれの国において今後の人事行政の検討に役立てていくことを目的としており、三国若手・中堅職員合同研修などの行政官の交流や三国共催シンポジウムなど各種の協力事業を行っている。

平成27年９月１日、三国の人事行政機関の長（一宮なほみ人事院総裁、李根勉（イ・グンミョン）韓国人事革新処長、信長星（シン・チャンシン）中国人力資源・社会保障部副部長）が５年ぶりに一堂に会して日中韓人事行政ネットワーク・第７回トップ会談（於：韓国・ソウル）が開催された。会談では、一宮人事院総裁は、ネットワーク発足以降、この協力関係により、三国間での人事行政に関する知識・経験の共有や、職員の国際的視野のかん養が進んだといった成果に言及するとともに、三国がこれからもより良い人事行政を展開していけるよう協力関係を強化していきたいと述べた。また、中国、韓国の人事行政機関の長とともに、「公務の専門性の強化」に関し、それぞれの国における取組について紹介しつつ意見交換を行った。三国の人事行政機関の長は、本ネットワークのこれまでの成果を高く評価し、人事行政分野における三国間の協力関係を更に進めていくことで合意した。

⑶　マンスフィールド研修

マンスフィールド研修は、日米両国の友好関係の構築に尽力されたマイク・マンスフィールド元駐日米国大使にちなんで創設されたものであり、日本について深い理解を持った次世代の米国連邦政府職員を育成することを目的とし、平成６年４月に米国連邦法として制定されたマイク・マンスフィールド・フェローシップ法に基づいて、米国国務省により実施されている。翌平成７年から開始され、平成27年で20周年を迎えた。同年６月には、第19期研修員10人が日本での研修を無事終了して帰国し、同年７月には第20期研修員10人が来日し、それぞれの配属先で研修を開始した。

これまで25の米国政府機関と米国議会から、合計130名の研修員（第１期～第20期）が研修に参加している。

研修員は、約２か月間の石川県でのホームステイの後、約10か月間、日本の政府機関等において、日常の業務に接しながら、日本語を使って研修を受けることとなる。研修員の日本での受入機関は、政府機関、国会議員事務所、地方公共団体、民間企業等と多岐にわたっている。

人事院は、外務省と協力し、研修員の各府省等への受入れの協議・調整をはじめ、オリエンテーション、調査見学旅行、公務員研修所の実施する行政研修への参加等の共通プログラムの企画・実施を行ってきた。

本研修の成果について、研修員からは、配属部署で良い人間関係が構築できた、日本の立場を理解できた、より良い日米関係の構築に有意義で重要である等、また、受入機関からは、研修員を通じて米国政府の考え方を理解でき、日米双方にとって有意義なものである等の声が多く寄せられている。また、研修に参加した多くの研修員は、研修終了後も在日米国大使館、米国通商代表部、財務省、商務省、司法省などをはじめ、米国連邦政府職員として政府機関に勤務している。

２　人事管理業務のＩＴ化の推進

人事・給与関係業務情報システムは、各府省情報化統括責任者（ＣＩＯ）連絡会議の決定による「人事・給与等業務・システム最適化計画」（平成16年２月27日）等に基づき、人事管理、給与管理、共済管理、職員からの届出・申請処理等の諸機能を一体化した府省共通システムであり、平成27年度までに全ての府省等に導入することとされていた。しかし、システム構築前の業務の整理が不十分であったこと、性能面等に課題があることを踏まえ、平成26年８月に設置された人事給与業務効率化推進会議の下、平成28年度中に全ての府省等が本システムに移行を行うことを目指して、人事給与業務の簡素化・効率化を図るとともに、システム運用等に係る経費の最小限化を行うため、政府全体で人事給与業務の抜本的な見直しに取り組んでいる。

人事院においては、関係機関と連携しつつ、平成27年度は、以下の取組を実施した。

⑴　改善計画の改定に向けた取組

平成27年３月に人事給与業務効率化推進会議により決定された人事給与業務効率化に向けた改善計画に掲げられている「人給システムの改革」に関する施策について、関係機関と連携しつつ、その的確性及び効果等の確認・検証を実施するとともに、改善計画に基づくシステムの改修スケジュール及び各府省等の本システムへの移行スケジュールの策定作業を、各府省等と十分に調整しつつ実施した。その結果を踏まえて、同年８月に改善計画の改定が行われた。

⑵　「人事給与業務の改革」に係る施策の実施に向けた取組

改善計画には、府省等の一体的なシステム利用を前提とした行政内部の事務の簡素化・効率化の徹底や円滑なシステム利用を目指し、平成28年度までに業務の統一化・合理化、電子化の推進、実施体制等の見直しを柱として「人事給与業務の改革」を進めることが明記されている。そのため、平成27年度は、

①　各府省の運用実態等に合わせ柔軟に取り扱われてきた人事給与業務に係る各種調書等の様式の統一

②　人事異動通知書の様式及び記載事項に関する運用を規則及び通達の規定上の取扱いに統一

③　人事異動通知書や昇格・昇給に関する通知、給与明細書等の本システムで作成される通知について、原則、電子交付を実施

に向けて、各府省等との調整を行いつつ、運用規定や各種様式の見直しを進めた。

⑶　「人給システムの改革」に係る施策の実施に向けた取組

本システムによる事務処理時間を短縮化するための性能向上及び業務処理の際に発生した課題を見直すシステム改修について、改善計画の改定直後から要件定義書等の策定作業を開始し、各府省等の了解を得た上で、平成27年11月から平成28年３月にかけて調達手続を実施した。その上で、平成28年２月及び同年３月に受託業者との間で契約を締結し、システム改修に係る設計・開発に着手した。

さらに、既に本システムを導入している府省等の移行作業におけるノウハウ等の情報共有を通じ、府省等間の連携強化を目的として、移行経験、システムに関する知識・経験のある職員等で構成する特別移行支援チームの発足、移行府省等の業務担当者等に本システムの基本的な機能等を理解させるための利用者講習会の開催（東京都）等、各府省の移行を効率的かつ円滑に進めるための支援等も行った。

第２部　在職状況（年齢別人員構成）の変化と人事管理への影響

はじめに

我が国では、これまで官民を問わず、仕事に必要な人材を適宜に組織の内外から公募採用することを基本とする米国型の人事管理とは異なり、新規学卒者を一括採用し、ジョブローテーションを繰り返しながら計画的に部内育成を図り、管理職員や幹部職員として選抜していく人事管理が一般的に行われてきている。このような人事管理システムの下では、従業員（職員）は採用から定年までの間に勤務年数に応じて実務能力を高め、実績を積み重ねて昇進することが基本となっており、組織によって年数に幅はあるものの、結果として各役職段階の第一選抜者は、課長ならおおむね何歳、部長ならおおむね何歳といったように、年齢又は経験年数と役職段階に一定の関係をみることができる場合も多い。このような目安があることは、従業員（職員）にとっては将来の昇進イメージを持つことにつながり、使用者にとっても昇進管理の基本的枠組みを設けることができるというメリットがある。一方、ある年齢層は従業員（職員）が過剰におり、ある年齢層は不足しているといったように年齢別人員構成上の偏り（山や谷）が存在する組織では、組織としての経験知の蓄積やノウハウの継承が円滑に進まず業務の継続性に支障が生じるおそれがあるだけでなく、昇進の停滞による士気の低下や管理職要員としての必要な能力開発への支障など人事管理に重大な影響を生ずるおそれがある。