図4　A地方機関の例

10年前と比べて、若年層から中堅層への人員構成上の山のシフトや在職期間長期化により30歳台後半以上の在職者数は増加しているが、近年の採用抑制等の影響により20歳台半ば～30歳台半ばの在職者数が減少している地方機関の例

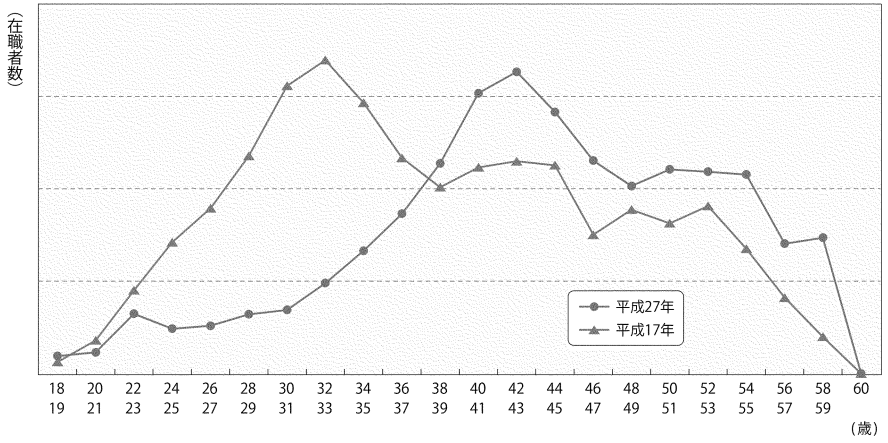
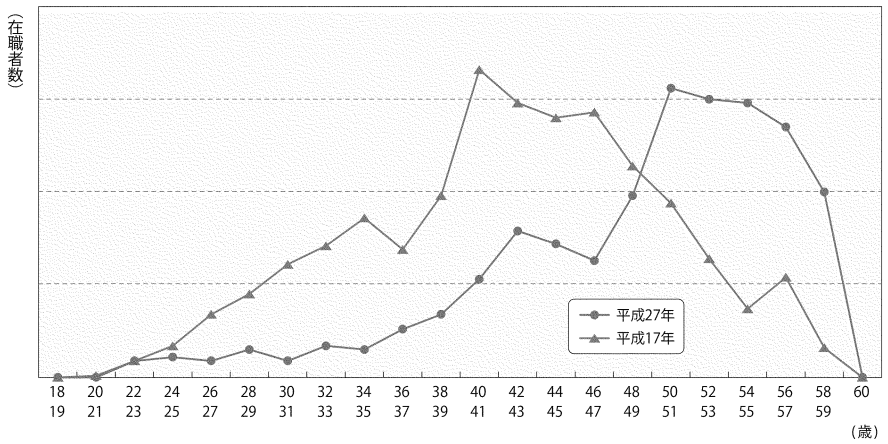


図5　B地方機関の例

10年前と比べて、採用抑制等が長期間続いた影響で50歳未満の在職者数が大幅に減少しており、50歳以上の在職者数のみが人員構成上の山となっている地方機関の例



⑵　若年層が極端に少ない人員構成が地方機関の人事管理等に与える影響

若年層が極端に少ない人員構成の偏りが地方機関の現場で人事管理や業務遂行にどのような影響を与えているのかについて、今回、８省の11地方機関で勤務する職員の人事管理を担当する部局（職種等の別による人事グループごとに17部局）から聞き取りを行った。その結果を踏まえ、これらの影響について整理すると次のとおりである。

ア　人事管理に与える影響

㋐　若年層の能力開発の不足と相談相手の不在等

若年層については、係員の人数が減少する中で、少ない係員に庶務的事務が集中する上、各課に配置させる必要から様々な仕事を広く浅く経験させることになり、特定の分野で専門的にじっくりと現場経験を積ませるなどの必要な能力開発が難しくなってきている。

さらに、定員削減により係長の候補となる係員が不足しているため、経験年数の短い係員に係長心得を発令して係長級の仕事を行わせる府省もあり、こうした点でも係員の負荷が増している状況がみられる。

また、以前と比べ、配属された部署で周囲に同年代の係員が少なくなり、かつ、比較的年齢の近い中堅層の先輩が多忙なこともあり、相談相手が年齢の離れた高齢層の役職者になる場合が多いが、若年層にとっては世代間ギャップや年長者に対する遠慮もあって円滑なコミュニケーションが図れず、一人で悩みを抱え、離職や心の健康の不調の問題につながる場合もみられる。世代間ギャップ以前の問題として、職場内外での仕事を離れたコミュニケーションの機会が昔と比べて減少し、人間関係が希薄になっていることが問題であるとの指摘もある。

他方、最近では、昔のように上司が部下に対しプレッシャーがかかるような厳しい指導を行うとパワー・ハラスメントの問題が発生することが懸念されるため、部下への指導が昔と比べて優しくなっているとともに、上司が仕事を部下に任せないで自分で処理してしまう場合も増えており、若い職員の間に「指示待ち」が増加しているとの指摘もある。

㋑　中堅層の業務負担の増加と能力開発の不足

中堅層の職員には、若年層の人数が減少することにより係長に昇任しても部下のいない者（以下「一人係長」という。）が増加している。定員削減の下で従来と同様の業務を遂行するため、実施業務を中心に民間事業者や非常勤職員を活用することとなるが、それらの者には任せられない行政機関として行うべき外部との調整業務等のうちこれまでは係員が行ってきた仕事も中堅層がカバーしなければならないなど、業務負担が増していると言われている。

また、こうした勤務環境の変化に伴い、中堅層の職員が多忙となって、当局として本来必要と考えている業務に係る能力開発が十分にできていないという問題が生じている。とりわけ、若年層の人数が減少して一人係長が増加した結果、中堅層が後輩の育成や指導、支援といった将来の管理職要員として不可欠なマネジメント業務の経験を職場で積む機会が減少していることについて中・長期的な業務管理の上から懸念する声が強い。

さらに、技術系の職員については、現場業務の民間事業者への委託（アウトソーシング）が進んだ結果、若年層から中堅層にかけて現場での多様な勤務経験を積む機会が減少しているため、現場経験を通じてでないと身に付かない技能・ノウハウが継承されにくくなっており、技術者としての技術力や応用力が従来と比べ低下するのではないかとの懸念もある。

㋒　若年層、中堅層を中心とする計画的な人事異動・配置上の支障

若年層については絶対数が少ないため、人事当局が本来配置・昇任させたいポストに対して人数が不足しており、計画的な人事管理に支障を来している。また、前述のように、若年層、中堅層ともに、係員として必要な専門的な現場経験や係長として必要なマネジメント業務の経験などが不足しているため、昇任・昇格候補者や管理職要員としての適任者の数が足りなくなるという問題がみられる。

さらに、人員構成上の谷となっている世代や凹（へこ）みの年齢（年次）がある場合、その世代や年次よりも下の世代や年次の職員から登用する必要が生じるが、それらの職員も必ずしも十分な業務経験を積んでいないことがあり、計画的な人事異動・配置に支障が生じるという問題もある。