㈡　職員全体のモチベーションの低下

人数の多い世代である中堅層、高齢層の職員は、自分達より先輩の世代と比べてポストが足りずに昇任・昇格が遅れることに対する不公平感があるのに加え、若年層の人数の減少によりいつまでも下位職位の業務もカバーしなければならないため、モチベーションが低下しているという問題がみられる。

一方、若年層には、庶務的な一般業務に追われて専門性が身に付かず、また、後輩が採用されない上、先輩世代の昇進の遅れの影響で自分達も昇進が遅れており、悩みを相談する身近な相手もおらず、モチベーションが低下しているという指摘がある。

イ　業務遂行に与える影響（技能・ノウハウの継承）

行政の継続性の観点から組織として蓄積されていかなければならない技能やノウハウが、年齢別人員構成の偏りとそれに伴う業務のアウトソーシングにより、上の世代から下の世代に円滑に継承されなくなっていること、あるいは将来的に継承が円滑に進まなくなる可能性があることが、各府省の地方機関に共通の問題として強く懸念されている。

特に、若年層だけでなく中堅層の職員も減少している前記のＢ地方機関の例や直轄事業のアウトソーシングが進んだ技術系の人事グループには、高齢層が退職してしまうまでの間に有効な手を打たないと近い将来ノウハウが一気に散逸してしまうとの危機感が強い。

なお、地方機関において継承されるべき技能・ノウハウとしては、資料・文書の作成方法やマネジメントのほか、交渉、調整、検査、監視、取締り、監査、調査、分析・鑑定などの各種業務に係る長い経験に基づいて蓄積された知見、能力、人脈、過去の経緯に関する知識等が挙げられる。

⑶　若年層が極端に少ない人員構成に対応した地方機関の人事管理等の取組

各府省は、年齢別人員構成の偏りが地方機関の人事管理や業務遂行に影響を与えているとの認識の下で、若年層の人数の減少に対応するため、あるいは上の世代から下の世代に技能・ノウハウを円滑に継承できるようにするため、地方機関における人事管理や業務管理に関してどのような取組を行っているのか又は今後行っていくのかについて、人事管理担当部局の聞き取り結果を踏まえて整理すると次のとおりである。

ア　新規採用の確保

業務の見直しを行った上で、必要な定員数を再検討し、定年まで職員が均等に在職したとする場合の各年度の必要採用者数を確保することを基本として省全体の人員体制の見直しに取り組んでいる府省もある。こうしたところでは、組織活力維持の観点や技能・ノウハウの継承の観点から、各地方機関において可能な限り新規採用者を増やして、年齢別人員構成を平準化していきたいと考えている。特に高齢層の山が抜けた後は、再任用者との調整を図りつつ、空いた定員の枠を使ってできるだけ新規採用を増やしたいとしている。なお、その際の課題として、各府省は、地方機関において必要な定員を確保すること及び若者の地元志向や長時間労働を忌避する傾向がある中で質を維持しながらどれだけの人数を確保できるかということを挙げている。

また、必要な定員の確保に当たっては、高齢層の山の定年退職を待たずに、職員の外部出向や早期退職募集制度の募集拡大によって新規採用のための枠を広げたいという府省もある。

イ　業務の効率化・集約化・民間委託等

各府省は、行政需要が増大する中で、地方機関における組織・定員の合理化に伴う若年層を中心とする職員数の減少に対応するため、この10年間においても、管理部門等の業務の効率化や集約化、各種業務の電子化、手続や資料の簡素化等の取組を進めてきている。さらに、かつては若年層職員が担っていた定型的業務、秘書業務等を係員が減った穴埋めとして非常勤職員で代替したり、現場の事務・事業を民間事業者やコンサルタント会社などにアウトソーシングしたりするなどにより大幅な業務合理化の取組が進められてきている。

これらの取組に関し、非常勤職員については、職員団体から雇用の安定や処遇の改善を求める要望があり、現場で課題となっている府省もある。また、アウトソーシングについては、事務・事業を外注化することが組織としての技能やノウハウの流出にもつながり、その維持・継続にも影響を及ぼしかねないところにまで来ているとの見方もある。

（※）非常勤職員の在職状況は、「一般職国家公務員在職状況統計表」（内閣人事局）によると、全体で140,121人（事務補助職員（22,541人）のほか、統計調査職員（7,606人）、委員顧問参与等職員（22,462人）、保護司（47,599人）、水門等水位観測員（4,389人）等を含む。）。そのうち、規則８―12（職員の任免）第４条第13号の期間業務職員が29,310人である（人数は平成27年７月１日現在）。

ウ　再任用の活用

地方機関における再任用の活用については、府省によって考え方に違いがあるが、将来的に年金支給開始年齢が65歳になることを踏まえ、今後フルタイム勤務希望者の増加が見込まれるため、多くの府省では、再任用職員がモチベーションを維持しつつ、中核的・本格的な仕事を担うことで、定年前と同様に堅実な業務遂行に当たらせる必要があると考えている。

一方、当面の課題としては、多くの地方機関において高齢層職員の退職とともに技能やノウハウが散逸することに対する危機感が強いことから、若年層や中堅層の職員への技能・ノウハウの継承、後輩の育成・相談、仕事の質の維持のため、再任用職員を積極的に活用したいと考えている府省が多い。特に前掲のＢ地方機関のような人員構成にある場合、高齢層職員の退職とともに５～10年後には技能やノウハウが散逸してしまうとの危機感が強く、再任用職員による技能・ノウハウ継承の役割に対する期待が高い。他方で、空き定員はまずは新規採用枠に充てるとの考え方も多く、再任用短時間勤務職員は現場での調査要員など人手不足を補うためのマンパワーと割り切って活用している府省もある。

また、各府省は、フルタイム再任用を本格的に活用するための課題として、再任用職員の定年時点でのマインドの転換やモチベーションの維持、経験や能力と仕事のマッチング、職場での人間関係等を挙げており、そのためには再任用に際しての能力・適性のチェックと職員のモチベーションの維持が重要であるとしているほか、新規採用も一定数を確保できるよう必要な定員を過渡的に措置することが必要であるとしている。

エ　人事管理や人材育成の在り方の見直し

各府省は、地方機関における若年層の人数の減少に対応するため、職員の人事や業務付与の在り方について、例えば、本府省の昇任前の職員を地方機関に出向させる人事のローテーション化、ライン制からスタッフ制への移行による個々のポストの業務範囲の拡大、事務系職員を業務系ポストに配属するなど能力開発を通じた一人一人の職員の業務対応可能範囲の拡大等、様々な取組を検討している。

また、若年層の育成や心の健康づくりの観点から、先輩や上司を相談役や指導役に指名してＯＪＴを強化する仕組みの導入、研修や講習会・勉強会等のＯｆｆ－ＪＴの機会の拡大、個々の職員へのキャリアパスの提示によるモチベーションの向上と計画的な育成などの取組を行っている府省もある。

なお、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）がある府省では、年齢が上の世代の昇進を遅らせるとともに、年齢が下の世代の優秀者を登用することによって谷や凹（へこ）みに対処していくことを考えているところが多い。