ウ　各職場における人材育成（ＯＪＴ）を強化するため、各班に「ＯＪＴリーダー（原則班長）」を設置して組織全体で班員を育てる取組や、新任主査級職員（36～40歳前後）を対象に「ジュニアボード」を各部局に設置して５人程度で各部局の政策課題や組織運営課題を検討・実践し、高い成果には知事表彰を与えるなどの取組が行われている。

エ　中堅層・高齢層のモチベーションを維持するため、スタッフ的なポストを増設し、これらの職員に若手職員の育成・指導を含め様々な役割を担わせることや、係長級昇任試験について従来の30歳台、40歳台の区分に加え、50歳台の職員を対象とする区分を新設すること等の取組が行われている。

（再任用職員の本格的活用）

オ　再任用職員を戦力として活用するため、フルタイム・短時間勤務を問わず、できるだけライン職に組み込むとともに、再任用職員向けの研修の充実を図るなどの取組が行われている。

第３章　在職状況の変化がもたらす課題と人事管理上の対応

第１節　問題の所在

1　在職期間長期化に伴う課題

国においては、第１章において述べたように、民間企業や公共セクターへの再就職規制の強化や年金支給開始年齢の引上げに伴う在職期間の長期化により、50歳台の職員層が増加し、若手・中堅職員の昇進ペースが遅れていることから、組織全体の活力が低下しているのではないかという問題がある。

この問題に対しては、組織活力を維持する観点から、マネジメント能力が低い者は管理職に登用しないこと等を含め、能力・実績に基づくメリハリのついた昇進管理に変えていくこと、ラインによる単線型のキャリアパスだけではなく、専門性の高いスタッフ職等を活用した複線型人事管理を行うことにより、職員が公務で培った能力と経験を適切に活用すること等が考えられる。これらに加え、若年層・中堅層の職員を能力・実績に応じて登用することにより昇進スピードが速まれば、個々の職員のモチベーションを向上させる効果が期待できる。また、こうした人事管理を行うことは、高い専門性を持ったベテラン職員が抱える技能やノウハウを下の世代に円滑に継承していくためにも必要と考えられる。

2　地方機関に象徴的な若年層が極端に少ない人員構成と課題

第１章において述べたように、人事行政面においては、早期退職慣行の是正が進み在職期間が長期化し、従前に比べ高齢層の退職者数が減少する一方で、政府の総人件費抑制方針の下、行政機構をスリム化するため、継続的な定員削減や新規採用抑制の取組が進められてきた結果、各府省の職員の在職状況は、従前に比べて、特に地方機関において若年層の職員が極端に少なくなっている実態がある。こうした状況に対応するため、各府省は、各種業務の効率化・集約化や電子化等の省力化に向けた取組を進めてきているほか、民間事業者やコンサルタント会社などへの事務・事業のアウトソーシングを可能な限り進めてきている。また、事務補助としての非常勤職員の活用に加え、従来は若年層の係員が担っていた定型的な業務を非常勤職員に代替させるといった措置も講じられてきている。なお、係員業務の非常勤職員での代替については秘書的業務や定型的業務を中心に本府省においても進められている。

その反面、限られた定員の中で、公務の現場では、人員構成の偏りとそれに伴う事務・事業のアウトソーシングや非常勤職員の活用・代替が進んだことにより、将来それぞれの地方機関を管理者として支える存在になるはずの若年層や中堅層の職員が年齢や勤務年数に応じた必要な業務経験を十分に積めないなどの人事管理上の大きな課題が生じているとともに、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世代間で円滑に継承されなくなるという業務遂行上の重大な支障が生じてきている。

そのため、若年層が減少することに伴って生ずる課題としては、次が挙げられる。

①　事務・事業のアウトソーシングについては、上述のように、地方機関における行政執行機能をどこまで民間事業者等にアウトソーシングすることが可能なのかという問題がある。今後は、アウトソーシングの限界をよく認識し、むしろ行政機能の充実・強化について考えていくことも必要となるであろう。

②　各府省の常勤職員の人事管理においては、新規採用を確保していくことに加え、若年層の能力開発を図り、中堅層の専門性やマネジメント能力を向上させるためには、今後どのような人材育成を行っていく必要があるのかが課題になるほか、既に存在する若年層世代の人員構成上の谷の問題に対処するため、外部の質の高い人材を中途採用などによって公務に取り込むことは可能かなどが主な課題になるであろう。

③　近年においては、非常勤職員が公務遂行にとって欠くことのできない役割を担ってきていると認められ、近時、期間業務職員制度の導入や勤務条件の改善を逐次進めてきているところであるが、今後とも一層の定員の弾力的な取扱いの動向を踏まえながら、任用状況や処遇について各府省において引き続き必要な点検等を行っていくことが課題となっている。

3　業務量に見合った人員の確保

行政事務の遂行に当たっては、業務量に見合った適正な人員が確保されることが基本となるが、第１章において述べたように、定員削減や新規採用抑制の結果、地方機関を中心に若年層の在職者数が減少し、人事管理や業務遂行に様々な影響を与えている実態がある。実際の各府省の定員削減に当たっては、農林水産省や国土交通省北海道開発局において他の行政機関への部門間配置転換を活用した例もあるが、原則として、各府省内で定年退職者や自己都合退職者の後補充を抑制する方法が採られており、これまでと同様の業務をより少人数でこなすため、業務の効率化・集約化・民間委託のほか、非常勤職員の活用などの合理化の取組により対処してきている。

行政のスリム化や業務効率化には不断の取組が必要である一方で、今後は、行政のパフォーマンスを維持する観点からの業務量と人員数の在り方についても検討が必要になると考えられる。

戦後の定員管理の経緯

昭和24年に制定された行政機関職員定員法には、戦後直後に膨れ上がった行政機構の簡素化と職員の縮減を行うため、同法に定める定員を超える数の職員は定員の外にあるものとする旨の規定が置かれ、これを根拠に昭和20年代後半には労務作業員など大量の人員整理が行われた。昭和30年代に入ると、政府は同法施行後に各府省の定員不足を補っていた常勤的な非常勤職員を毎年の法改正により定員化するようになり、昭和36年に「定員外職員の常勤化の防止について」（昭和36年２月28日）を閣議決定して昭和37年に最後の定員化措置を行うまで続いた。

その後、昭和44年には、昭和36年に廃止された行政機関職員定員法を引き継いで行政機関ごとの定員を定めていた各省設置法に代わって現在の総定員法（「行政機関の職員の定員に関する法律」）が制定され、従来の省庁ごとに法律の別表で定員を定める方法から、政府全体の総定員の上限のみを法律で定め、その下で一律的な定員削減計画を実施し、削減された定員を新規の行政需要に再配分する方法に改められた。これにより、高度経済成長期において行政需要が拡大する中でも定員の増加はほぼみられなかったほか、現在に至るまで、行政のスリム化を推進するため定員合理化の取組が進められる一方、活発な社会経済のニーズに対応するため、その時々の行政需要の増大に応じて必要な国家公務員の定員が措置されてきている。直近では「国の行政機関の機構・定員管理に関する方針」（平成26年７月25日閣議決定）に基づき決定された定員合理化目標（平成27年度～31年度）まで13次にわたる定員合理化目標が計画され、実施されてきている。この間、国の行政機関の定員は、昭和47年の沖縄復帰及び昭和50年代前半の新設医科大による増員分を除き、昭和42年度から一貫して減少してきている。

特に、平成13年の中央省庁再編以降は、国の実施機関の独立行政法人化や郵政事業の公社化（平成15年４月、平成19年10月に民営化）、国立大学法人化（平成16年４月）、社会保険庁の廃止（平成21年12月、翌22年に特殊法人日本年金機構が発足）が行われたことに加え、定員純減計画（平成18年度～22年度）や新規採用抑制（平成23年度～25年度）といった施策が講じられたことにより、国家公務員の職員数は急減している。

こうした取組の結果、10年前（平成17年）と比べても、国家公務員の人数（実員ベース）は給与法適用職員全体で約３万5,000人（平成17年289,949人→平成27年254,781人）減少し、そのうち行政職俸給表㈠適用職員が約２万8,000人減少している。