4　キャリア形成の専門家による支援（フランス）

各省においては、職員からの要望に応じて個別に面談を行い、キャリア形成において助言を与えるキャリア・モビリティー・アドバイザーが配置されている。全職員を対象にしたものであるが、モチベーション維持のために、とりわけ中・高年齢層の職員はキャリア・モビリティー・アドバイザーとの面談が推奨されている。アドバイザーは、個々の職員へキャリアパスを助言し、異動を促し、空席公募のための経歴書や志望動機書の書き方、面接の指導も行っている。

5　再任用の活用に関する課題

第１章で述べたように、将来的に年金支給開始年齢が65歳になることを踏まえ、多くの府省では、今後、再任用職員のモチベーションを維持しつつ、中核的・本格的な仕事を担わせることで、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。一方で、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。

⑴　フルタイム再任用の本格的活用に資する定員上の工夫

現在、国家公務員の雇用と年金の接続は、当面の措置として、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ているが、現状では、希望に反して短時間勤務となる再任用職員が一定割合存在するほか、再任用職員の職務が補完的であるといった状況となっている。しかしながら、特に地方機関では若年層や組織によっては中堅層までも極端に少ない人員構成となっている状況において、今後20年間にわたって多くの職員が定年に達することになる。そのため、高齢層が過去から蓄積してきた行政の現場における技能やノウハウの散逸が懸念されており、行政の継続性の観点から中堅層や若年層への継承が課題となっている。こうした中で、国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、再任用職員の能力及び経験を職務執行の中で本格的に活用していくことが不可欠である。再任用職員にとっても、現在のような補完的な再任用の運用では、公務能率や職員の士気の低下、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。

また、平成38年度にかけて年金支給開始年齢が段階的に65歳に引き上げられることにより、今後、各府省においては、再任用希望者が増加していくことが見込まれること等を考慮し、それぞれの定員事情や人員構成の特性等を踏まえた計画的な人事管理に努めるとともに、当面、再任用職員の能力及び経験を有効に活用できる配置や組織内での適切な受入体制の整備等を進める必要がある。これらの取組に当たっては、民間企業と異なり国の場合は厳格な定員管理があるため困難な面もあるが、上記のような問題に対応する必要性が高まっていることから、フルタイム中心の勤務の実現に向けた一層の工夫が求められる。

将来の行政を担う新規採用者について中・長期的に人員構成を平準化するために必要な数を毎年確保しつつ、人員構成上の山を形成している高齢層職員が今後大量にフルタイム勤務を希望した場合の過渡的な定員増に対応できるよう、例えば、向こう数年間過渡的に必要となる定員数を算出して前倒しで措置し、毎年必要数に限り使用を認めるとともに、不要となった際には回収するような定員上の工夫について検討が必要である。

人事院としては、引き続き公務内外における高齢期雇用の実情等の把握に努めつつ、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取り組むとともに、意見の申出を踏まえ、雇用と年金の接続の推進のため、関連する制度を含め、適切な措置がとられるよう、引き続き必要な対応を行っていくこととしたい。

⑵　再任用職員の本格的活用に向けた取組

各府省における再任用職員としての採用については、定員上の制約から希望に反して短時間勤務となるものを除けば職員の希望に応じて行うことが基本であり、また、その職務は、定年時における役職や級格付に応じて係長級や係員に機械的に決定される場合がほとんどとされる。現在、再任用に関しては、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が各府省において課題となっている。このため、今後、再任用を本格的に活用するためには、各府省が再任用を行うに際し、再任用後の役割や処遇を研修の機会等を通じて人事担当部局から情報提供し、意識の切替えを促していくことや、再任用希望者一人一人の能力や適性をしっかりチェックした上で任用を行うことが大切である。人事院としても、各府省がこうした研修を円滑に実施できるようどのような支援が可能か検討していきたい。

あわせて、再任用を希望する職員に対しては、再任用後に期待される役割や心構え等について、定年前の段階から十分に理解させておくとともに、再任用職員を受け入れる部署においても、再任用職員の能力及び経験の本格的活用に向けて管理職員等の意識改革に取り組むことなどにより、再任用職員の意欲の向上を図ることが重要である。また、各府省において再任用後の勤務実績に応じてより上位の職務の級に格付すること等も考えられる。

なお、再任用職員を本格的に活用するためには、その有する専門性に基づき即戦力となるようなポストに配置することが適当と考えられることから、各府省において、職員の専門性を強化するための長期的な人事管理に努める必要がある。さらに、例えば、50歳台後半の職員について、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、特定分野の専門性を高めるような人事配置を行うことも考えられる。

おわりに

この報告では、昨年の給与勧告時の報告から更に踏み込んで、国家公務員の在職状況を本府省、地方機関に分けて分析した上で、各府省人事当局からの聞き取り結果を踏まえ、年齢別人員構成になぜ偏りが生じてきているのか、とりわけ若年層が極端に少ない人員構成が各府省の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、また、各府省はそれに対してどのような取組を行っているのかについて考察した。

その結果、年齢別人員構成の偏りは特に地方機関において顕著であり、多くの地方機関では既に技能やノウハウの円滑な継承の支障となるとともに、国家公務員の人事管理にも大きな影響を与えている実態が明らかになった。人事院としては、今回、このような在職状況の実態を明らかにすることにより、行政の円滑な遂行や国家公務員の人事管理における中・長期的かつ重要な課題が存在することについて、関係各方面が問題意識を共有することが大切であると考えている。

その上で、各府省が年齢別人員構成の偏りに対応するに当たっての人事管理上の課題を抽出し、10年後、20年後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の対応について問題提起を行った。その際、問題の所在として、

①　本府省を中心に、在職期間の長期化により50歳台の高齢層職員が滞留して若手・中堅職員の昇進ペースが遅れており、組織全体の活力が低下しているのではないかとの懸念があり、職員が公務で培った能力・経験を適切に活用することが重要であること

②　地方機関に象徴的な若年層が極端に少ない人員構成の下で、各府省は、新規採用の確保、若年層や中堅層の育成、中途採用などの人事管理上の課題に取り組んでいく必要があること

③　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であること

を挙げ、これら三つの問題を中心とする諸々の課題について、各府省や制度官庁等に人事管理上の対応についての今後の検討を求めたところである。

具体的な問題提起の内容は第３章に記載のとおりであり、各府省等においてこれらの問題提起を参考にして前広に検討が進められることを期待するとともに、人事院としても、人事行政の公正の確保及び労働基本権制約の代償措置を担っている第三者・専門機関の責務として、国家公務員の採用から退職に至るまでの公務員人事管理全般にわたり、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いきたい。

第３部　平成27年度業務状況

第１章　職員の任免

職員の任用は、成績主義に基づき、受験成績、人事評価又はその他の能力の実証により行うものとされている。職員の採用は、公開平等の競争試験によることを基本とし、これによらない場合は選考によっている。このような中、近年においては、公務の活性化のために、公務外での専門的な実務経験等を有する人材を中途採用する制度や任期付職員制度など各種の制度が整備され、公正な能力実証や採用手続の下、多様な民間人材が公務に選考採用されている。