⑷　対応策

係員級職員や係長級職員の業務が定型的・断片的になるのはやむを得ない面がある。そのような中でも、分担する仕事の行政における位置付けや意義を明らかにして、係員級職員や係長級職員が積極的に業務に取り組むことにより、ＯＪＴの効果を上げて能力や専門性を高めるとともに、能力開発や専門性習得の方向性を示していくことが重要である。

ア　仕事の意義の明確化

仕事の意義は、上位組織の方針を下部組織の業務課題にブレークダウンし、更にそれを職員の業務目標にブレークダウンし、職員がその業務目標の内容に納得するということで明確になると考えられる。そのためには、年に２回ある人事評価の業績目標を設定する機会を十分に活用することが望まれる。

現行の人事評価マニュアルにおいても、「組織として達成すべきミッションを踏まえて、個々の職員の目標が設定される必要」があるとされており、各職場において、組織方針・業務課題を明確化・共有した上で業績目標を設定するとともに、面談の機会を活用して、業績目標の組織における位置付けを明らかにし、業績目標の達成に向けたプロセスや個々の職員に求める具体的な役割を確認することなどが行われているが、こうした取組を一層徹底して、仕事の意義を明確にしていくことが重要である。

また、仕事のやりがいを高めるためには、係員級職員や係長級職員にチャレンジの機会を与えることが重要であることが明らかとなった。もっとも、ここでいうチャレンジとは、未知の困難な課題に立ち向かうというよりも、日々の業務を行う中で少し難しいことに取り組むということが実状に近いことからすれば、日々の業務遂行の指針となる業績目標にチャレンジ性を持たせることが適切である。したがって、本人の能力の伸長につながるような業績目標を設定し、それを困難度の高い目標と位置付けた上で取り組ませることも重要である。

イ　ＯＪＴの強化

ＯＪＴにおいては、業務上の課題を機械的に処理させるのではなく、定型的な業務の中にも課題を見出し、積極的に見直しに取り組ませることが重要であり、上司が職員の能力や適性を考慮して、少し背伸びが必要な業務を付与する必要がある。また、報告、連絡、相談の機会を通じて、部下の試行錯誤に対して丁寧な指導を行うことが肝要である。

そのためには、マネジメント能力の向上を図る必要があるところ、管理者である課長級職員を対象としたマネジメントに関する研修はこれまでも実施されてきている。ただ、一般的に本府省の業務においては、係員級職員や係長級職員と日常的に業務において直接関わるのは、係長級職員や課長補佐級職員であることが多いが、これまで、そういった層の職員にはＯＪＴを含めた部下や後輩の育成について学ぶ機会が十分付与されておらず、業務の都合を優先させた業務配分や指導が行われている可能性は否定できない。したがって、職場における人材育成を機能させるためには、早い段階からＯＪＴなど人材育成についての意識や能力の向上を図る取組を行う必要がある。

また、係長級職員や課長補佐級職員は日々の業務に追われ、きめの細かいＯＪＴを実践する余力が少なくなっていることから、比較的業務に余裕があり、知識や経験が豊富な再任用職員に知識や経験の伝承等の役割を与えることは有益であると考える。

さらに、「仕事の結果に対する称賛」は【仕事のやりがい】の領域に属する全ての質問項目との間に中程度の相関があったことから、評価結果の開示や助言・指導の際などにおいて、上司は部下の成果や長所を具体的に明示して褒めるということにも留意すべきである。

ウ　職業生活を考える機会の提供

能力開発や専門性習得への不安を緩和するためには、上司や人事担当者が、育成段階にある職員に自らの能力開発や専門性習得の方向性、ライフプランについて考える機会を与え、将来の目標について面談・助言を行い、必要に応じて、ロールモデルやメンターを紹介するなどして、職場としても、職業生活における展望や目標を与え、能力開発や専門性習得の意欲の向上を図っていくことが有効であると考えられる。

２　処遇に対する意識

【職員の人事管理】の領域のうち、給与、福利厚生、退職後の生活など、広い意味での国家公務員の処遇に関わる分野については、必ずしも職員の納得が得られていない。

「給与の満足度」、「福利厚生の満足度」、「退職後の生活の安心感」はいずれも「人事制度による動機づけ」との間に中程度の相関があった一方で、それ以外の質問項目との間には相関がなかったことを踏まえれば、これらは、職員の勤務意欲を下支えする基礎的な要素であるとの解釈も成り立つことから、職員が安んじて職務に精励できるような環境整備をいかに確保するかは非常に重要な課題であると考える。

⑴　給与や福利厚生に対する意識

「給与の満足度」は否定的な傾向が見られた。給与については、人事院において、国公法に定める情勢適応の原則に基づき、国家公務員の給与水準を民間の給与水準に合わせるとともに必要な給与制度の見直しを勧告してきている。民間準拠により給与を決定する仕組みについては様々な意見があるが、現在の仕組みは長年にわたって定着してきたものとなっている。職務に精励している職員に適正な給与を支給することは、職員の努力や実績に報いるとともに、人材確保や組織活力の向上にも資するものであり、引き続き職員の適正な処遇を確保していく必要がある。

また、「福利厚生の満足度」は、属性にかかわらず否定的な傾向が見られた。質問においては、宿舎、食堂、託児施設を例示していたことから、国家公務員の宿舎への入居など、主に施設面に不満があるのではないかと考えられる。

福利厚生については、職員の経済的、文化的、精神的生活の向上に役立つ施策や活動と解されている。福利厚生は、民間企業においても、従業員の生活の向上の観点から重視されており、様々な従業員の支援策が講じられているが、国公法により一定の福利厚生を確保することが求められていることからすれば、公務においても民間企業に比べて遜色のない福利厚生を確保する必要があり、職員からの意見を聴取するなど、まずはニーズの把握に努めていくことが必要である。

⑵　退職後の生活に関する意識

前述のとおり、「退職後の生活の安心感」は全質問項目のうち最も否定的な傾向が見られ、半数近い職員が退職後の生活に不安を感じていることが分かった。質問項目が包括的な表現となっているため、どのような点に不安を感じているのかについては明らかではなく、自身の健康、親族の介護、経済面など様々な要因が考えられる。

この点について、平成26年に人事院が実施した「退職公務員生活状況調査」によれば、定年退職した職員が今後の生活について不安に思うこととして、自分や家族の健康に関する割合が高くなっているほか、「日常の生活費などの家計」が62.6％、「住宅の取得、ローンなどの返済」が13.4％など経済面での不安も挙げられている。

また、第１章第２節４⑵で述べたように、今回の調査結果によれば、再任用職員は、仕事に必要な権限が十分に付与されず、上司からの積極的な関与もないとの傾向から、再任用職員の職務が長年にわたって培った専門性や経験をいかせないものとなっていると考えられる。このような結果は、前出の「退職公務員生活状況調査」において、再任用という働き方の課題や問題点として、「期待されている役割があいまいで、戸惑うことがある」が34.3％、「定年退職前のようにモチベーションを維持できない」が34.0％となっていることとも符合している。

さらに、退職後の生活には、再任用の在り方も関連すると考えられる。国家公務員の雇用と年金の接続については、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、平成27年度に再任用された給与法適用職員9,657人のうち、フルタイム勤務の職員が2,655人、短時間勤務の職員が7,002人となっており、現状では短時間勤務となる再任用職員が相当程度存在している。再任用については、フルタイム官職への任用が実現できるよう、過渡的な定員増に対応できる弾力的・時限的な定員上の工夫を講じる必要があると考える。

人事院としても、定年延長を求めた平成23年の意見の申出を踏まえつつ、60歳を超える職員の勤務形態に対する多様なニーズも踏まえた定年延長に向けて、計画的に取り組むことが必要と考える。