○　裁量勤務の導入

一定の自律性をもって業務を行うことができるポストや一部に他律的な業務が含まれていてもそれを明確に切り分けられるポストは、総労働時間の多寡ではなく、アウトプットによって仕事を評価する仕組みが考えられる。現在、一部の職員に適用が認められている裁量勤務制も参考とし、健康確保にも留意しつつ、職員が自律的に働くことができる枠組みを整備すべきである。

③　場所に縛られない働き方の推進

【全職員を対象／本提言から３年以内を目途】

○　テレワークの更なる活用

近時の人材確保に際しては、働く場所も可能な限り自律的に選択できることが重要である。フルリモート勤務を含めたテレワークの更なる活用について、幹部・管理職員が自ら業務の在り方や方法を見直すことなどにより推進すべきである。なお、現在、テレワーク勤務が難しいとされる職種・職域では、どうすればテレワークが可能となるかという視点で更なる検討を行うべきである。

○　転勤の在り方の見直し

ワークスタイルやライフスタイルが大きく変わるような転勤の必要性を改めて見直すべきである。転勤を伴う人事異動は、育児や介護など個人の置かれた事情を最大限斟酌する必要がある。それでも必要不可欠な転勤に対応する職員に対しては、十分な金銭的インセンティブや組織的サポート体制を整えるべきである。また、ライフステージごとに、転勤のない働き方が選べるような制度・運用を導入すべきである。

④　ハラスメントの根絶を始めとしたWell-beingの実現

【全職員を対象／本提言から３年以内を目途】

○　ハラスメント防止対策の徹底

ハラスメントの根絶を始めとしたWell-beingの実現は不可欠である。近年、人事院が受け付けた常勤職員の苦情相談のうち相談内容として最も多いのはハラスメント関係である。今後、人材マネジメント改革を進める上では、上司からのパワー・ハラスメントの防止・根絶は一層の徹底が求められるものであり、パワー・ハラスメントが重ねて認定された場合には、幹部・管理職員としては不適格であるとの判断をすることが求められる。

また、国家公務員は国民全体の奉仕者であるという位置付けから、業務で対峙する関係者からの質問や苦情に丁寧に対応する必要があるが、業務の範囲を明らかに超える過度の要求等があった場合には、職員に大きな負担がかかることになる。カスタマー・ハラスメントの防止の必要性を人事院規則等に明記するなど、積極的に職員を保護する取組を進める必要がある。

○　勤務間のインターバル確保の徹底

Well-beingの実現にとって、職員の健康管理はその基盤となることから、休息や生活の時間の確保につながる勤務間のインターバルの確保をより実効的なものとできるよう一層の取組を進めるべきである。

今後、官民の間で人材交流が進んでいくことが見込まれる中にあっては、多様な人材が公務に魅力を感じられるよう、公務の役割を適切に果たす前提の下で、働き方を必要以上に管理するのではなく、勤務時間・休暇などの制度を柔軟化し、民間労働法制に近づけていくべきである。

⑵　働きがいと成長実感を得られる環境

①　自律的なキャリア形成の支援

【全職員を対象／本提言から３年以内を目途】

○　人事の納得感の向上

若年層のキャリア意識が変化し、自身のキャリア形成に対する関心や、きめ細かな人事上の対応へのニーズが高まっている。公務でも、納得性のある人事評価と適切なフィードバックによる育成、具体的には職員の具体的な行動に対する指導・助言を行うことなどが求められる。また、人事配置は、組織・人材戦略に沿って、キャリア形成支援の観点も十分に踏まえて行うことを前提に、人事担当部署が職員の希望を可能な限り尊重するよう努めるべきであるが、希望しない部署やポストへ異動しなければならない職員に対しては、その人事に対する考えや配属理由を丁寧に説明していくべきである。

○　組織内や府省間の公募推進

主に課長補佐級以下の職員の育成の観点から、職員が希望するポストに応募することが可能な組織内公募や府省間の公募による異動を活性化することにより、職員自らが希望する仕事に自らの意思でチャレンジできるような環境を整備することが必要である。特に本人の希望やマッチングが重要となる他府省等への出向や官民人事交流派遣の際には、部内公募で候補者を選定するなど、本人の意欲を重視した人事を目指すべきである。

○　休業からの職場復帰支援

育児休業等により、やむを得ない事情で自身のキャリアを一時的に中断せざるを得ない職員も少なくない。当初思い描いていたキャリアを諦めることのないよう、本人が希望する場合には、その後の仕事への復帰をスムーズにする観点から、例えば、休業中でも業務上の情報にアクセスできる環境を提供するなど職場とのつながりを保ち続けられるような工夫をしていくべきである。また、復帰後の本人の状況により、年次に関係なく実力本位で自身のキャリア形成にチャレンジできる環境の整備も重要である。

②　主体的な学びの支援【全職員を対象／本提言から３年以内を目途】

○　金銭的・時間的な学びの支援

年齢問わず職員の自発的な学びを促進する観点から、公務における職務に有用な能力開発（資格取得等）のための金銭的補助の導入や、自ら学びたいことを選んで研鑽する機会を充実する自己啓発等休業の対象範囲を拡大するなど、職員の主体的な学びを支援すべきである。また、こうした自発的な学びにより身に付けたスキルや経験などを公務に還元したことを評価することも重要である。

○　兼業・副業経験の後押し

職務の公正な執行や公務の信用等を確保した上で、業務や職員の健康に支障のない範囲で兼業・副業を認め、自発的な公務外での経験を後押しするとともに、兼業・副業ができないと受け止められることが人材確保の障壁とならないようにすべきである。

こうした国家公務員としてのキャリア開発支援について着手できるものから実施するとともに、幹部・管理職員が部下職員の主体的なキャリア形成の必要性の理解を深め実践するための研修等を充実していく必要がある。

4　優秀な人材を惹きつけ、選ばれる公務にするための取組

⑴　優秀な人材をより惹きつけられる採用スキームへの見直し

【全職員を対象／本提言から３年以内を目途】

○　採用試験の在り方の見直し

人事院が行ったアンケート調査によると、学生が職業として国家公務員を選ばなかった理由として「採用試験の勉強や準備が大変」を挙げる者が最も多かった。その背景には、国家公務員の処遇や業務の他律性が、国家公務員独自の採用試験の準備に要するコストに対して見合わないとの考えがある。したがって、採用試験が国家公務員制度の根幹である情実任用の排除や官職の国民への公開平等を支える重要な仕組みであることを前提としつつ、国家公務員を志望する者にとっては受験しやすく、各府省の採用活動にとっても実効的な採用試験の在り方を考えていかなければならない。