

公務員人事管理に関する報告

現在、我が国が新型コロナウイルス感染症の感染拡大の防止を始め、少子高齢化への対応や社会全体のデジタル化の推進等の複雑かつ高度な行政課題に直面する中で、行政を担う国家公務員には、現下の課題や中長期的な課題に的確に対応し、国民からの期待に応えて適切な行政運営を行っていくことが強く求められており、その果たすべき役割は一層大きくなっている。

組織を支える要となるのは人である。しかしながら、近年、就業意識の多様化や勤務環境への関心の高まりなどを背景に、民間企業や地方公共団体等との人材獲得の厳しい競争の下、国家公務員採用試験の申込者数が減少してきており、若年層職員の離職も増加しているほか、デジタル人材のような専門的な知識や経験を十分に備えた職員が不足するなど、人材の確保は喫緊の課題となっている。

行政が求められる役割を十全に果たし、国民に対して質の高いサービスを効率的かつ安定的に提供していくためには、柔軟で開かれた公務員制度の下で、公務の公正性を確保しつつ、新規学卒者を採用して計画的に育成することに加えて、民間企業等での実務経験や国際的な知見を有する者など、官民の垣根を越えて多様な有為の人材を公務に誘致することにより、時代環境に適応できる能力を有する人材を確実に確保することが不可欠である。

また、公務職場においては、令和2年度年次報告書の職員意識調査で示したように、係長級を中心に「業務量に応じた人員配置」や「業務の効率化」といった組織マネジメントに関する項目について否定的な傾向が見られたところで

ある。公務職場全体の魅力を高め、個々の職員がその能力や経験を十全に発揮し、意欲を持って全力で働くことのできる環境を実現するためには、幹部職員や管理職員が組織マネジメントに真摯に取り組むことが極めて重要となっている。

加えて、職員の能力を十分に引き出し、組織として最大限のパフォーマンスを発揮するためには、長時間労働を是正するとともに、仕事と家庭生活の両立を図ることが重要であり、勤務時間制度の柔軟な運用を通じたテレワークの活用等も含め、個々の職員の希望や置かれている事情に応じた働き方が可能となる働きやすい勤務環境を整備することが求められる。

本院は、以上のような国家公務員が置かれている現状や課題を認識した上で、採用から退職に至るまでの公務員人事管理全般に関する取組を進め、多様な有為の人材が、それぞれの能力を十全に発揮し、誇りを持って職務に精励できる公務職場の実現に向けて全力を挙げてその責務を適切に果たしていく。

人事管理に関する取組を始め、様々な行政課題に対応していくためには、公務に対する国民の揺るぎない信頼が不可欠である。しかしながら、今般、職員に範を示すべき立場にある幹部職員等による国家公務員倫理法等違反事案が相次いで起き、公務に対する国民の信頼が損なわれることとなったことは誠に遺憾である。国民からの信頼を回復し、更に高めていくためには、職員一人一人が高い倫理感・使命感を持ち、国民全体の奉仕者としての強い自覚の下で真摯に職務に精励し、自らの責任を果たしていくことが重要である。本院は、研修や講演会等の回数の増加や内容の充実を図り、あらゆる機会を捉えて職員の倫理感・使命感の醸成や自らの職務に対する責任の自覚について働きかけるなど、一層の対応に努めていく。

こうした課題を踏まえた本院の具体的な取組の方向性は以下のとおりである。

1 人材の確保及び育成

(1) 志望者拡大に向けた取組

近年、国家公務員採用試験の申込者数は減少してきている。総合職試験（政策の企画立案等を職務とする官職に採用するための試験。毎年春と秋に実施）について見ると、本年春に実施した試験の申込者数が昨年と比べ14.5%減少するなど、公務において高い能力と意欲を持った人材を確保していく上で非常に厳しい状況にある。この状況を打開し、申込者数を増加させていくために、以下の取組を行う。

第一に、公務志望者の裾野拡大に向けた取組を強化する。具体的には、国家公務員を志望しなかった学生も対象とした調査を本年中に実施する。この調査の分析結果を活用し、公務が就職先として選択されなかった理由や公務に対するイメージ等を把握した上で、今後の人材確保活動の改善につなげる。

第二に、官民を問わず人材獲得競争が特に激しい理学や工学等の技術系の人材の確保に向けた活動を強化する。具体的には、技術系の人材を対象に各府省の職場や業務を体験できるイベントを新たに展開する。こうした機会を通じ、技術系の人材に公務での具体的な活躍イメージを持ってもらうことにより、公務への志望意欲を喚起する。

第三に、公務志望者が時間と場所の制約を受けずに参加できるオンラインによるイベントの開催頻度を増やすとともに、SNS（ソーシャルネットワークワーキングサービス）等を活用した情報発信を強化する。

(2) 「デジタル」区分の新設等

社会全体の迅速なデジタル化が強く要請されており、政府機関のデジタル化を進めるとともに、その担い手となるデジタル人材の確保が課題となっている中で、昨年12月に閣議決定された「デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針」において、令和4年度以降の実施に向けて総合職試験に新たな区分を設けることや、出題などに関する検討の要請が本院に対して行われた。

本院では、この要請を受けて、情報系の専門的な素養を持つ有為の人材の確保を推進する観点から検討を行い、令和4年度の国家公務員採用試験から、総合職試験に「デジタル」区分を新設し、また、一般職試験の「電気・電子・情報」区分を「デジタル・電気・電子」区分とした上で、試験内容を見直すこととした。今後、試験の実施に向けた準備を進めるとともに、政府と連携して「デジタル」区分等が受験者層に広く認知されるよう積極的に周知していく。

(3) 民間との人材の交流

社会全体のグローバル化やデジタル化が急速に進む中、国家公務員には、こうした社会環境の変化に的確に適応する能力が求められている。

このような能力を有する人材を確保していくためには、公務部内における人材育成だけでなく、公務と民間との間の人材の流動性を高め、民間の知見を積極的に公務に取り入れていくことが重要である。これにより、公務においては新しい考え方を取り込むことができ、公務と民間双方を経験する者にとっては自らのキャリアアップにつなげることができる。

現在、民間人材を公務に採用するための仕組みとしては、選考による中途採用や経験者採用試験がある。また、民間人材を任期を定めて採用し、公務で活躍してもらう仕組みとして、一般職の任期付職員の採用及び給与の特例に関する法律に基づく採用や、国と民間企業との間の人事交流に関する法律に基づく交流採用等がある。

本年9月に新設されるデジタル庁において民間から多くの人材を採用していく動きなどがある中で、本院としては、各府省において必要な様々な専門分野の民間人材を確保することができるよう支援するための取組を積極的に進めていく。具体的には、中途採用のための仕組みの周知活動を強化する。特に、経験者採用試験については、多様な経験を有し職務遂行能力の高い人材を公務外から確保できる有用な方策であることから、各府省のニーズを的確に把握しつつ、各種媒体を活用した周知活動を展開する。また、任期付職員の採用において公正性を確保するために行っている本院の承認について、各府省の事務負担を軽減する観点から、本院による個別の審査手続を不要とする場合の公正性確保等の要件を明示することにより、本年度中に各府省限りで採用できる範囲を拡大することとする。

(4) 女性の採用及び登用の促進

昨年12月に閣議決定された「第5次男女共同参画基本計画」においては、令和7年度末までの期間を対象として女性の採用及び登用に係る数値目標が設定されている。採用の状況については、本年4月時点における国家公務員採用試験からの採用者に占める女性の割合が37.0%と目標の35%以上を達成しているなど取組が進んでいるのに対し、登用の状況については、昨年7月時点における各役職段階に占める女性の割合が、指定職相当で

4.4%（目標8%）、本省課室長相当職で5.9%（同10%）などとなっていることから、いずれの役職段階においても目標の達成には一層の取組が必要である。同計画においては、女性職員の登用拡大に向けた具体的な取組として、「研修や多様な職務機会の付与による積極的・計画的な育成や相談体制の整備、出産・育児期等を迎える前又は出産・育児期等を超えてから将来のキャリアアップに必要とされる重要な職務経験を積ませ、登用につなげるなどの柔軟な人事管理を進める」とされている。

本院としても、政府の取組と連携しつつ、女性の国家公務員志望者の拡大に向けた広報活動の充実、女性職員の能力を伸長させ活躍を支援するための研修の充実、後述の妊娠、出産、育児等と仕事の両立支援制度の拡充、良好な勤務環境の整備などを通じて、各府省における目標達成に向けた取組を支援していく。

(5) 研修を通じた人材育成

行政課題が複雑・高度化する中で、行政を効率的に運営していくためには、各府省の職場における執務を通じた人材育成と、執務を離れた研修を両輪として、様々な行政課題に適時・的確に対応できる職員を育成していくことが肝要である。

本院においては、行政研修における「マネジメント研究」（職場におけるマネジメントに関する課題について討議し、認識を深めるもの）等のマネジメント能力のかん養を図るための研修について、それぞれの役職段階に求められる能力に応じカリキュラムや教材を見直すなどにより、充実を図っていく。特に、幹部職員を対象とする研修については、抜本的な改定を行う。あわせて、キャリア形成を支援する研修、倫理感・使命感のかん

養のための研修等を実施することにより有為な人材の育成を推進していく。これらの研修の実施に当たっては、オンライン方式の活用にも積極的に取り組むとともに、各府省のニーズを踏まえつつ、民間における研修の手法も活用しながら改善に向けた取組を進めていく。

2 妊娠、出産、育児等と仕事の両立支援

本院は、男性職員による育児の促進や女性職員の活躍促進を更に進めるための方策の一つとして、育児休業の取得回数制限を緩和することが適当と認め、本日、国会及び内閣に対して国家公務員の育児休業等に関する法律の改正についての意見の申出を行う。あわせて、妊娠、出産、育児等と仕事の両立支援のため、人事院規則の改正等により、以下に掲げる休暇・休業等に関する措置を一体的に講じる。

(1) 男性職員の育児休業取得の促進等

前述の意見の申出を行う措置に併せて、子の出生後8週間以内に育児休業をしようとする場合の請求期限を2週間前まで（現行1月前まで）に短縮するとともに、育児参加のための休暇の対象期間を子が1歳に達する日まで（現行産後8週間を経過する日まで）に拡大するほか、育児休業を取得しやすい勤務環境の整備に関する措置等を各省各庁の長等に義務付ける。

(2) 不妊治療のための休暇の新設等

昨年5月に閣議決定された「少子化社会対策大綱」において、不妊治療と仕事の両立のための職場環境整備を推進することが掲げられ、民間企業においては取組を促進するための各種施策が講じられている。また、不妊

治療への保険適用拡大に向けた検討も進められている。こうした状況を踏まえば、不妊治療を受けやすい職場環境の整備は社会全体の要請であり、公務においても不妊治療と仕事の両立を支援する必要性は高いと考えられることから、職員の不妊治療のための休暇（有給）を新たに設ける。休暇の期間は原則として1年につき5日、体外受精や顕微授精等の頻繁な通院が必要とされる治療を受ける場合は、更に5日を加えた範囲内とし、休暇の単位は、1日又は1時間とする。

あわせて、管理職員を含む幅広い層の職員を対象として不妊治療に係る周知、啓発及び研修を行うことなどにより、不妊治療を受けやすい職場環境の整備を図っていく。

(3) 非常勤職員の休暇の新設及び育児休業の改善

妊娠、出産、育児等のライフイベントが生じ得ることは常勤・非常勤といった勤務形態で変わるものではないことから、非常勤職員についても休暇・休業等に関する措置を一体的に講じる。

具体的には、(2)で述べた不妊治療のための休暇（有給）を継続的な勤務が見込まれる非常勤職員も対象として新たに設けるとともに、継続的な勤務が見込まれる男性の非常勤職員について配偶者出産休暇（有給）及び育児参加のための休暇（有給）を新たに設けるほか、非常勤職員の産前及び産後の期間に係る休暇を有給とする。

また、非常勤職員の育児休業、介護休暇等の取得要件を緩和し、継続的な勤務が見込まれる非常勤職員については、採用当初からこれらの休業や休暇等を取得できるようにする。

さらに、子が1歳以降の一定の場合に取得することができる非常勤職員

の育児休業について、夫婦交替での取得や、特別の事情がある場合の柔軟な取得を可能とする。

3 良好な勤務環境の整備

(1) 長時間労働の是正

ア 超過勤務の上限規制の運用状況

国家公務員の超過勤務については、平成31年4月から、人事院規則により、超過勤務を命ずることができる上限を設定している。ただし、大規模災害への対処等の重要な業務であって特に緊急に処理することを要する業務（以下「特例業務」という。）に従事する職員に対しては、上限を超えて超過勤務を命ずることができるが、その場合は、各省各庁の長は、当該超過勤務に係る要因の整理、分析及び検証を行わなければならないこととしている。

令和元年度については、他律的業務の比重が高い部署（以下「他律部署」という。）では8.7%、他律部署以外の部署においては6.6%の職員が上限を超えて超過勤務を命ぜられていた。このうち、本府省の他律部署について見ると、15.7%の職員が上限を超えて超過勤務を命ぜられており、上限の基準別では、1箇月について100時間未満の上限を超えた職員が7.8%、2箇月から6箇月の平均で80時間以下の上限を超えた職員が10.4%となっていた。主な特例業務としては、大規模災害への対処、重要な政策に関する法律の立案、他国又は国際機関との重要な交渉のほか、新型コロナウイルス感染症対策業務、国会対応業務、予算・会計・人事関連業務等があった。

イ 各府省の取組状況

アで述べた各府省からの報告を受け、本院の勤務時間制度の担当課長が、33府省庁等の人事担当課長等から各府省における超過勤務の上限に係る制度の運用状況を聴取した。多くの府省においては、職員の超過勤務時間を課室長等が日々把握し、定期的に幹部職員まで超過勤務の状況を報告する等のマネジメントが行われていることが確認できた。また、業務分担や人員配置の見直し、国会会期中における当番制による対応、勤務時間の適切な把握や見える化、大臣や事務次官直属の業務改革チーム等による業務の合理化、国会対応における答弁作成プロセスの見直しによる作業の効率化等の取組も見られた。

各府省においてはこのような取組が進められているものの、内閣の示す方針の下、緊急性が高く、直ちに企画、立案及び実施をしなければならぬ施策が生じた場合等には、平時の限られた人員に上限を超えて超過勤務を命じざるを得ない状況があった。また、予算・会計・人事関連業務を限られた期間で処理するため、超過勤務によって対応せざるを得ない場合や、高い専門性、継続性、秘密の保持等が求められる業務について、業務分担等を行えず、特定の職員に超過勤務を命じざるを得ない場合もあった。

ウ 各府省に対する指導等

本院は、イで述べた各府省人事担当課長等からの制度の運用状況の聴取に併せて、各府省に対し、特例業務の範囲及び他律部署の指定状況について確認するとともに、長時間の超過勤務を行った職員に対する医師の面接指導等を徹底すること、各府省において正規の勤務時間外に職員

に勤務をさせる必要がある場合は、適切に超過勤務を命じ、超過勤務手当を支給すること等について指導を行った。

本院としては、各府省における超過勤務の上限に関する制度の運用状況を引き続き把握した上で、特例業務の範囲や他律部署の指定の考え方について統一が図られるよう、各府省に対する指導・助言を行っていく。また、本府省の他律部署を中心に、1箇月に100時間以上等の長時間の超過勤務を行う職員が存在することを踏まえ、このような長時間の超過勤務を行う職員について、医師による面接指導等を徹底することや、人員配置・業務分担の見直し等を通じて超過勤務を必要最小限のものとするについて、各府省人事担当課長等のマネジメントに責任を有する者に対する指導を引き続き行うとともに、各府省の組織全体としての取組も促していく。さらに、超過勤務手当の適正な支給について、本院が毎年実施している勤務時間・休暇制度等運用状況調査、給与簿監査等のあらゆる機会を通じて各府省に対する指導を行っていく。

なお、超過勤務の縮減に当たっては、職員の勤務時間を適正に把握し、管理することが重要である。各府省においては、「令和3年度における人事管理運営方針」により、業務端末の使用時間の記録等を利用した勤務時間の状況の客観的把握を、原則として本年8月までに開始することとされており、本院としても、その状況を踏まえつつ、客観的な記録を基礎とした超過勤務時間の管理を制度上の原則として示すこととする。

エ 業務量に応じた要員の確保

イで述べたとおり、各府省においては、緊急の事態への対応や内閣の重要政策の推進に係る業務に対応するため、限られた人員で超過勤務に

より対応せざるを得ない状況にある。また、これらの業務については一定の増員がなされることもある一方で、定員削減の影響もあって、業務量に比して要員が十分でなく、恒常的に長時間の超過勤務を命じざるを得ない部局等もある。職員の健康を確保し、良好な勤務環境を整備することは府省共通の課題であることから、各府省において業務の合理化等を行った上で業務量に応じた要員が確保される必要があることを改めて指摘したい。

オ 国会対応業務の改善

国会対応業務は、特に本府省の他律部署において上限を超えて超過勤務を命ぜられた要因の一つとして挙げられており、職員にとって大きな負担となっている。現在、質問通告の早期化やオンラインによる対応等が進められているところであるが、この問題は喫緊の課題であり、法律において職員の適正な勤務条件を確保する責務が課せられている本院として、改めて、国会対応業務の改善を通じた国家公務員の超過勤務の縮減について、国会等の一層の御理解と御協力をお願いしたい。

(2) テレワーク等の柔軟な働き方に対応した勤務時間制度等の研究

新型コロナウイルス感染症への対応を契機として、官民を問わずテレワークによる働き方が広がってきており、各府省情報化統括責任者（CIO）連絡会議において、本年3月、「国家公務員テレワーク・ロードマップ」が改定され、必要な規模のテレワークを実施可能な制度・環境を整備し、令和7年度までに、テレワークを活用することで、「新しい日常」に対応し、いかなる環境下においても必要な公務サービスを提供できる体制を整

備することを目指すとされている。テレワークの推進は、業務プロセスの
変革やデジタルトランスフォーメーションの推進を通じた行動変容、非常
時における業務継続の観点から重要である。また、テレワークを活用した
柔軟な働き方は育児、介護等のために時間制約がある職員等の能力発揮や
ワーク・ライフ・バランスにも資するものである。

本院としても、各府省の取組状況や民間の動向等を踏まえつつ、現行の
フレックスタイム制の柔軟化など、テレワーク等の柔軟な働き方に対応し
た勤務時間制度等の在り方について検討を行うため、有識者による研究会
を設けることとする。なお、研究会においては、テレワークを行う職員の
作業環境の整備や健康状態の把握等の諸課題に対応するための方策につい
ても併せて検討する。加えて、本年7月に変更が閣議決定された「過労死
等の防止のための対策に関する大綱」において、民間における勤務間イン
ターバル制度の導入企業割合等について数値目標が設けられていることも
踏まえ、公務における勤務間インターバルの確保の方策等についても検討
を行っていく。

(3) ハラスメント防止対策

ハラスメント防止対策については、昨年4月、パワー・ハラスメントの
防止等の措置を講じるための人事院規則を制定し、同年6月1日から施行
した。同規則では、パワー・ハラスメントの防止等のための各省各庁の長
の責務、パワー・ハラスメントの禁止、苦情相談への対応等を規定した。
また、同規則の制定に併せ、セクシュアル・ハラスメントに係る人事院規
則及び妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメントに係る人事院規則
を改正し、これらのハラスメントもこれまでの注意義務規定から禁止規定

に改めた。

本院は、これらの人事院規則等の施行に向けて、各府省が円滑かつ効果的にハラスメント防止対策を実施できるよう、ハラスメント相談員用マニュアルや研修教材、研修用動画の提供等、各府省に対する支援を行った。

各府省においては、必要な体制整備等を行い、ハラスメント防止対策に取り組んでいるところであるが、パワー・ハラスメントを理由とする処分事案等が依然として発生している状況にある。このため、本年度、各府省のハラスメント防止対策の実施状況を把握し、必要な指導を行うとともに、ハラスメント相談員を対象としたセミナーの開催、パワー・ハラスメントの研修用動画等の改訂・提供等を行うこととする。これらの取組により、各府省においてハラスメント防止対策が円滑かつ効果的に実施されるよう、支援していく。

(4) 心の健康づくりの推進等

令和元年度中に心の健康の問題により1箇月以上の期間勤務しなかった長期病休者の率は1.51%と、平成30年度に比べて0.12ポイント上昇している。特に若年層の長期病休者の率は、平成27年度以降上昇傾向が続いている。本院としては、長期病休者の数が増加しないよう、各府省に対し、長時間勤務を行った職員に対する医師の面接指導等の徹底について引き続き指導するとともに、心の健康に関して本院が設けている相談窓口について、相談を希望する職員がより相談しやすい体制となるよう、オンライン相談を令和4年度を目途に導入し、利用の拡大を図っていく。

また、ストレスチェック制度について、制度導入から5年が経過したことも踏まえ、有識者の意見を聴取して制度の改善について検討を進めている。

るところであり、今後、各府省においてストレスチェック制度がより効果的に活用され、職場環境の課題の把握や改善が円滑に行われるよう、ストレスチェックの結果を用いたハラスメント等の予防のための方策を示す等の支援を行っていく。

本院では、過労死等防止対策として、脳・心臓疾患及び精神疾患等に係る公務災害認定事案等の分析に基づき、過重な業務に従事している職員に対する勤務時間管理の徹底や体制面での配慮、日頃からの心身の健康管理や適切なケア等について、各府省に対する指導・助言を行ってきている。我が国の過労死等防止対策については、前述の「過労死等の防止のための対策に関する大綱」において、民間における週労働時間が60時間以上の雇用の割合や勤務間インターバル制度の導入企業割合、ストレスチェックでの集団分析の結果を活用した事業所の割合等の数値目標が改定されるとともに、公務員についても目標の趣旨を踏まえて必要な取組を推進することとされた。これを踏まえ、本院としては、前述の長時間労働の是正、勤務間インターバルの確保の方策の検討、ストレスチェック制度の活用促進等の良好な勤務環境の整備に関する諸施策に取り組んでいく。また、民間における検討も踏まえた「心・血管疾患及び脳血管疾患の公務上災害の認定指針」の見直しを行うなど、引き続き、公務における過労死等防止に向けて、各府省の取組を一層促していく。

4 定年の引上げ及び能力・実績に基づく人事管理の推進

(1) 定年の引上げ

平成30年8月に本院が行った定年を段階的に65歳に引き上げるための国家公務員法等の改正についての意見の申出を受け、本年4月に国会に提出

された「国家公務員法等の一部を改正する法律案」は、本年6月に成立し、令和5年4月から施行されることとなった。

本院としては、高齢層職員の能力及び経験の本格的な活用に向けて、定年の引上げが円滑に行われるよう、各府省や職員団体等の関係者の意見を聴きながら、人事院規則で定める事項等について検討・調整を行うなど、必要な準備を進めていく。

(2) 能力・実績に基づく人事管理の推進

定年が今後段階的に引き上げられ、職員構成の高齢化や職員の在職期間の長期化が一層進行する中において、職員の士気を高め、組織活力を維持していくためには、人事評価により職員の能力・実績を的確に把握した上で、その結果を任用、給与等に適切に反映するとともに、人材育成の観点からも活用していくことが重要である。

本年4月に公表された「人事評価の改善に向けた有識者検討会」（内閣人事局）の報告書では、職員の能力・実績をきめ細かく的確に把握するための評語区分の細分化などの改善の方向性が示されている。これを受けて現在、政府において、人事評価制度の改正に向けて検討が行われているところである。

本院としては、見直し後の人事評価制度に基づく評価結果を任用、給与等により適切に反映するため、昇任及び昇格の基準、昇給の基準等について、人事評価に係る制度改正後、速やかに人事院規則等の改正を行えるよう、各府省や職員団体等の関係者の意見も聴きながら検討を進める。

また、同報告書においては、職員のやりがい向上にもつながる人材育成機能の強化のため、面談の充実・役割強化等が具体的な改善方策の一つと

して示されている。このため、管理職員には、部下職員の業務遂行状況を的確に把握し、期末面談においてフィードバックすることにより評価に対する納得感を深めることや、業務の振り返りを通じて今後のキャリアに資するような指導・助言を行うなどのコミュニケーションを適切に図ること、人事当局には、管理職員に対して、オンラインも活用した面談の確実な実施の徹底を図り、職員の中長期的なキャリアの希望を踏まえた育成方針等を共有するなど、人事評価に関するサポートを行うことが求められる。

本院としては、評価者向けの研修の充実等を図り、管理職員の評価者として求められる役割についての認識を深めることにより、各府省において人事評価を活用した人材育成が適切に行われるよう一層支援していくとともに、人事評価に対する職員の納得感が得られるよう、各府省と連携・協力し、人事評価及びその活用に関する職員の苦情の適切な解決を図っていく。