

国家公務員の管理職の現状等について

1. 国家公務員の管理職の任用状況 1
2. 国家公務員の管理職に関するマネジメントの状況等 2
3. 管理職のマネジメント能力に関連する各種の決定等 4

1. 国家公務員の管理職の任用状況

① 国家公務員の種類と数

国家公務員 約58万人	一般職 28.5万人	給与法適用職員	275,000
		検察官	3,000
		行政執行法人職員	7,000
	特別職 29.8万人	大臣、副大臣、大臣政務官、大使、公使等	400
		裁判官、裁判所職員	26,000
		国会職員	4,000
		防衛省職員	268,000
		行政執行法人役員	30 (人)

(注) 1 国家公務員の数は、平成28年度末予算定員による。ただし、行政執行法人役員職員の数は、平成28年1月1日現在の常勤役員数。

2 職員数については、端数処理の関係で必ずしも合計数とは一致しない。

② 本府省等の管理職への任用に関する状況(※) (平成27年10月1日時点)

(※) 国家公務員法が適用される一般職国家公務員

■ 管理職員数及び割合

試験区分			I 種試験等		II 種試験等		III 種試験等		その他		合計	
				うち女性		うち女性		うち女性		うち女性		うち女性
室長級	人数	27年度	1,744	163	391	21	446	20	152	15	2,733	219
		26年度	1,670	132	359	12	453	22	163	11	2,645	177
	割合	27年度	63.8%	9.3%	14.3%	5.4%	16.3%	4.5%	5.6%	9.9%	100%	8.0%
		26年度	63.1%	7.9%	13.6%	3.3%	17.1%	4.9%	6.2%	6.7%	100%	6.7%
課長級	人数	27年度	1,594	67	57	2	92	4	78	5	1,821	78
		26年度	1,585	59	61	1	91	6	71	6	1,808	72
	割合	27年度	87.5%	4.2%	3.1%	3.5%	5.1%	4.3%	4.3%	6.4%	100%	4.3%
		26年度	87.7%	3.7%	3.4%	1.6%	5.0%	6.6%	3.9%	8.5%	100%	4.0%
合計	人数	27年度	3,338	230	448	23	538	24	230	20	4,554	297
		26年度	3,255	191	420	13	544	28	234	17	4,453	249
	割合	27年度	73.3%	6.9%	9.8%	5.1%	11.8%	4.5%	5.1%	8.7%	100%	6.5%
		26年度	73.1%	5.9%	9.4%	3.1%	12.2%	5.1%	5.3%	7.3%	100%	5.6%

(注)1 「管理職(管理職員)」とは、本府省内部部局、外局の内部部局、内閣府北方対策本部、内閣府子ども・子育て本部、内閣府国際平和協力本部に属する官職であって、職制上の段階が「室長級」又は「課長級」の官職を占める職員をいう。専門スタッフ職俸給表の適用を受ける職員については対象外。

2 「I 種職員等」とは、国家公務員採用 I 種試験、その他 I 種試験に準ずる試験をいう。

3 「II 種職員等」とは、国家公務員採用 II 種試験、法務教官採用試験、外務専門職採用試験、国税専門官採用試験、労働基準監督官採用試験、その他 II 種試験に準ずる試験をいう。

4 「III 種職員等」とは、国家公務員採用 III 種試験、皇居護衛官採用試験、刑務官採用試験、入国警備官採用試験、その他 III 種試験に準ずる試験をいう。

5 「その他」とは、選考採用者などをいう。

6 女性の割合は、採用試験別の人数に対する割合を表す。

出典：内閣人事局「管理職への任用状況等について(平成27年度)」別添1より抜粋

2. 国家公務員の管理職に関するマネジメントの状況等

① 国家公務員のマネジメントに関する問題認識

■ 「マネジメントが不十分」であることによって生じる問題（公務員メンバーの間での議論）

① 時間至上主義の意識の蔓延（コストパフォーマンス概念が欠如）

- ・ 仕事は増える一方だが、定員などのマンパワーは減らされる一方なので、長時間労働で対応するしかない
- ・ 仕事を頼みたいときに席にいる部下が「使える奴」、部下にかける（成長のための）「負荷」＝労働時間
- ・ 間違えてはならないので、「時間がある限り念には念を入れる」

② 仕事の優先順位付けを忌避（←政策の上流になればなるほど）する意識の蔓延

- ・ 今担当している仕事は「どれも重要」（だからやめられない）、といいつつ、その分量（＝部下への負荷）を正確に把握できていない。
- ・ 新たな仕事が増えてきた場合には、仕事量が増えてしまうのが当然
- ・ 自ら（の組織）の存在意義のためには、仕事量は減らせない。（成果主義ではなく、業務量主義。）

③ チーム内でのコミュニケーション不足（チームワークが発揮できない）

- ・ 現在の仕事のミッション（何のためにやるのか、何をゴールとして目指すのか）等の指示・共有が不十分で、「前からやっているから」「上から言われたから」仕事をしているような状況が生まれがち→仕事へのモチベーションと成果の質の低下
- ・ チームメンバーの業務量や進捗の状況についての共有（及び上司による把握）の不足により、柔軟なチーム編成、業務分担の見直しが不十分
- ・ チームメンバーのプライベートの状況についての最低限の認識共有が不足していることに起因するメンバー間の相互不信

④ そもそも「マネジメントが重要」という意識の欠如（個人、組織ともに）

- ・ プレイヤーとしては優秀だが、マネジメント能力が不足している管理職を「教育」せずに放置している
- 手本となる管理職が少ないので、次世代にも意識が育たない
- ・ マネジメントは管理職以上のものだと思っている非管理職の存在（≡管理職のせいばかりする）

注：文中の二重線は事務局による。

出典：霞が関の働き方改革を加速するための懇談会（第3回）資料2「「マネジメント改革」に向けて（国家公務員メンバー提出資料）」（平成28年5月）より抜粋

Ⅱ(1) 目指すべき国家公務人材

イ 多様化した職場環境をマネジメントし、業務を遂行する能力

公務においては、職場における人材の多様化が進展する一方、業務効率化・定員削減の中で職場に余裕がなくなっている。また、行政課題の複雑・高度化に対応し、特定分野において強みを持った職員が、それぞれ能力を十全に発揮できる環境の整備が必要となっている。

このような状況下で適切に行政課題に取り組み、組織の活性化を図っていくためには、様々な事情を抱える職員に対し適切に業務を配分し、進捗管理や的確な指示を行い、成果をあげるマネジメントが重要である。その際、単に短期的な業務成果をあげるだけでなく、部下の指導・育成を長期的視点に立って適切に行い、その能力を伸ばしていく取組が重要となっている。

こうしたマネジメント能力は、コミュニケーション力、ファシリテーション力、リーダーシップ力といったもののほか、行政課題を遂行していく上で必要な問題発見能力、企画立案力や課題解決力を含めた総合的な人間的能力であり、役職段階ごとの職責に応じて、これらを適切に高めていくような人材育成が必要である。各人が役職段階に応じ、このようなマネジメント能力や人材育成能力を高めることにより、職員の集合体である組織の力の向上につながるものと考ええる。

出典：公務における人材育成・研修に関する研究会（人事院）「時代の変化を踏まえたこれからの人材育成 ―行政官としての矜持とマネジメント能力の向上を中心に―」（平成27年12月）より抜粋

3. 管理職のマネジメント能力に関連する各種の決定等

○採用昇任等基本方針（平成 26 年 6 月 24 日閣議決定）（抄）

4 幹部職及び管理職への任用に関する指針

（2）管理職への任用に関する指針

本府省等課長級に関しては、能力・実績主義の人事管理の下、人事院規則の定める公正な任用の確保のための基準を満たす者の中から、以下の基準にも配慮して、優れた人材の育成、活用に資する適切な任用を行うものとする。また、本府省等室長級についてもこれに準ずるものとする。

エ 国民全体の奉仕者として、服務規律を遵守し、政府全体の観点から、公正に職務を遂行することができる者を選定すること

オ 効率的な行政を推進していく観点から、事業や予算について不断の検証、見直しを行い、コスト意識を持って効率的な業務を進めることができる者を選定すること

カ 職員の士気を確保し、公務の能率的な運営を実現する観点から、適切な業務配分の下で、部下の指導・育成を行うことができ、部下の仕事と生活の調和にも十分配慮できる者を選定すること

○国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針（平成 26 年 10 月 17 日女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会決定。平成 28 年 1 月 28 日一部改正）（抄）

Ⅱ. 職員の仕事と生活の調和（ワークライフバランス）の推進のための二つの改革

1. 働き方改革

（1）価値観・意識の改革

働き方改革に当たっては、大臣や事務次官、官房長等からの継続的なメッセージの発出により、管理職員（課室長級（地方機関等を含む。）。以下同じ。）等への浸透を図ることが重要である。このため、以下の取組を推進する。

① 価値観・意識の改革

- 各府省等の大臣や事務次官、官房長等から、管理職員を始めとする職員に対し、組織の生産性・持続可能性を高める観点から働き方に対するこれまでの価値観を抜本的に変える必要があること（長時間労働を当たり前とせず時間制約のある職員がいることを前提とした業務運営、時間当たりの生産性の重視、人事評価への徹底した反映等）についての明確なメッセージを継続的に発出する。【各府省等】

② 人事評価への反映

- 人事評価マニュアルを踏まえ、効率的な業務運営やワークライフバランスに資する取組について適切に人事評価へ反映する。特に、幹部職員（審議官級以上（地方機関等を含む。）。以下同じ。）及び管理職員については、女性職員の活躍及び仕事と生活の調和の推進に資する働き方の改革など、時代に即した合理的かつ効率的な行政を実現するための取組に向けてとられた行動等が適切に評価されるよう、各府省等は取組計画を受けた行動事例や目標設定例を示し、人事評価へ適切に反映させる。【各府省等】
- 内閣人事局において、各府省等の取組状況を把握しつつ、優良事例の共有など運用の徹底を図る。【内閣人事局】

○「日本再興戦略 2016—第 4 次産業革命に向けて—」（平成 28 年 6 月 2 日閣議決定）（抄）

第 2 Ⅲ 2.

2-2. 働き方改革、雇用制度改革

（2）新たに講ずべき具体的施策

i) 働き方改革の実行・実現

④長時間労働の是正

エ) 国家公務員の取組促進

企業での取組を促進する上でも、国家公務員の長時間労働の是正に向けた取組を推進する。具体的には、本年 4 月より拡充されたフレックスタイム制も活用した「ゆう活」、業務効率化、長時間労働是正に向けた管理職等の取組・実績の人事評価への反映の再徹底等の「国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針」に基づく取組を進め、(略)

加えて、管理職に求められるマネジメント能力の把握やその向上に向けた取組の在り方について検討する。

○「霞が関の働き方改革を加速するための懇談会提言」（平成 28 年 6 月 16 日）（抄）

提言② マネジメント改革

2-1 管理職のマネジメントとして求められる役割を明確化・具体化した上で、以下の強化策を実施。

- ① マネジメントに係る研修の強化
- ② 人事評価のプロセスを活用して、マネジメントとして求められる役割・行動を促す
- ③ 360度フィードバックの研究・普及を図る

○「霞が関の働き方改革を加速するための重点取組方針」（平成 28 年 7 月 29 日内閣官房内閣人事局決定）（抄）

2 マネジメント改革

（1）マネジメントの役割の明確化・具体化

管理職に求められるマネジメント能力の要素や良好なマネジメントを実現するために必要な行動を、明確化・具体化する。（内閣人事局、平成 28 年度）（*1、*2）

*1)主として本府省等課室長を念頭に検討

*2)検討に当たっては、公務の特性を踏まえつつ、学識経験者等の知見も活用

（2）マネジメント研修

女性活躍とワークライフバランス推進のための e-ラーニング教材を開発する。（内閣人事局、平成 28 年度）（*3）

（1）の成果を踏まえ、マネジメントの観点を加味した研修を実施する。（内閣人事局及び各府省等、平成 29 年度から）

*3)管理職全員を対象とする教材

（3）人事評価への反映

ワークライフバランスに資する効率的な業務運営、良好な職場環境づくり等に向けた管理職の取組・実績を人事評価へ反映する取組を再徹底する。（内閣人事局及び各府省等、平成 28 年度）（*4）

（1）の成果を踏まえ、管理職のマネジメントの役割を明確化した人事評価手法を構築する。（内閣人事局、平成 30 年度まで）

*4)再徹底に当たって、管理職に対してマネジメントに関する意識醸成に向けた一層の取組（人事評価面談における幹部職から管理職への指導、各府省等による所属職員への周知等）を行う。

（4）マネジメント状況の把握（360度フィードバック等）

360度フィードバックをはじめとした管理職のマネジメント状況について気付きを促すための手法の研究を進め、普及促進を図る。（内閣人事局、平成 28 年度から）（*5、*6）

*5)本府省等における活用を念頭に、様々な手法の長所・短所等の特性を踏まえて検討を進める。

*6)内閣人事局における 360度フィードバックの試行結果や各府省等の経験を踏まえ、試行の拡大等により普及促進を図る。

（5）略