

# 平成20年及び平成19年の人事院勧告時報告

(1) 平成20年 公務員人事管理に関する報告（平成20年8月11日）

## ● 平成20年 公務員人事管理に関する報告（抜粋）

### 1 人材の確保・育成

#### (2) 幹部要員の確保・育成

ア いわゆるキャリア・システムについては、「採用時の一回限りの選抜で昇進がすべて決定されるのは不合理」などの批判がなされており、本院としても、従来より、I種試験採用職員の選抜の強化及びII種・III種試験等採用職員の幹部職員への登用の促進による人事運用の見直しの必要性を指摘してきたところであり、さらに、平成19年度年次報告書においては、公務における人材育成の特性を踏まえつつ、求められる資質・能力を整理することなど、今後の幹部要員の確保・育成の在り方の検討に当たっての留意点を示したところである。

一般の基本法は、現行のキャリア・システムの廃止を問題意識の一つとするものであり、基本法においては、これに関連して、採用試験の種類等の見直しや幹部候補育成課程の新設などが規定されている。この幹部候補育成課程の検討に当たっては、幹部要員に求められる資質・能力を整理するとともに、幹部要員の選抜における透明性・公正性の確保等に留意する必要がある。

本院としても、幹部要員をはじめとする職業公務員がその役割を適切に果たす上で求められる資質・能力をいかに涵養すべきかという観点から、研修・人材育成の在り方を再整理するため、各分野の有識者からなる「公務研修・人材育成に関する研究会」（座長：西尾隆国際基督教大学教授）を開催し、検討を開始したところである。今後、同研究会及び(1)の専門家会合における議論や行政現場の実態を踏まえながら、全体の奉仕者としての高い使命感を持つ行政官の確保・育成に向けて、検討を行っていくこととしたい。

イ 一方、基本法による新たな制度の発足前においても、思い切った能力・実績に応じた人事運用に転換していく必要がある。今後は、新たな人事評価の評価結果を活用しつつ、I種試験採用職員について、課長補佐級の官職への昇任段階から適格性の判断を厳正に行うとともに、課長級の官職への昇任時には従来以上に厳しく適任者の選抜を行っていく必要がある。これにより、優秀な職員の登用が図られるとともに、新たな制度の円滑な導入にも資することから、政府全体として直ちに取組を進めていくことが不可欠である。

また、II種・III種試験等採用職員については、本院の定めた指針に基づき、各府省において計画的な育成を通じて登用に努めているところであるが、一層推進を図ることが重要である。本院としても、海外調査・研究の機会の拡充を含め、登用に資する研修の充実を図っていきたい。

## ● 平成19年 公務員人事管理に関する報告 (抜粋)

### 3 新たな幹部要員の確保・育成の在り方～キャリア・システムの見直し～

行政課題が複雑化・多様化する中で、高い志や倫理観と高い専門性を持った幹部要員を公務に確保し、育成することは、効率的で質の高い行政運営のために極めて重要である。諸外国においても、長期的視野に立って計画的に幹部要員を確保・育成するためのシステムを設けているところである。

しかしながら、現在のいわゆるキャリア・システムについては、従来から、「採用時の1回限りの選抜で、生涯にわたる昇進コースまでが決定されるのは不合理」、「閉鎖的なキャリア・システムが特権的な意識を生じさせている」などの批判がなされてきたところである。これらの批判は、人事運用の在り方にかかわるものであり、採用後、相当の期間を経た後においてまで採用試験の種類等が過度に考慮されてきたことに問題がある。

一方、効率的な幹部養成にとっては、政策形成に関与する職務経験や管理的業務の訓練、海外留学などの機会には量的に制約があることから、採用後の比較的初期からこうした機会を優先的に付与するにふさわしい人材を公正に選抜することが極めて有効である。また、高い資質の人材を公務に誘致する観点からは、そのような挑戦的な訓練機会を与えられることが大きな魅力となる面もある。

これらの点も念頭に置きつつ、今後の幹部要員の確保・育成の在り方を考えるに当たっては、第一に、「採用時の1回限りの選抜」によることなく、公平で効果的な能力・実績に基づく選抜を行うこと、また、これと表裏の関係にあるが、第二に、複雑化・高度化した行政需要に機動的に対応できる幹部要員を訓練し育成する仕組みを構築していくことについて、各府省等の関係者を含めて、広く国民の合意が形成されることが必要であると考える。

このような考えに立った上での新たな幹部要員の確保・育成の在り方については、例えば、①I種採用職員の採用後の早い段階からの選抜の強化と、II種・III種等採用職員の計画的育成・幹部要員への登用を推進する、②大卒程度の採用試験であるI種採用試験とII種採用試験とを統合し、その後の昇進については、採用試験の種類にかかわらず個人の能力・適性に応じて行うとともに、幹部要員の選抜・育成の仕組みについてはその中で構築する、③現行の採用試験の種類は基本的に維持しつつ、一定の時期において又は一定のポストへの昇任に当たり、採用試験の種類に関係なく能力・適性に応じた選抜を強化し、幹部要員はその中から育成していく、などの考え方がある。

今後、検討に当たっては、幹部要員に求められる資質・適性とは何か、競争的な労働市場の下で優秀な人材を公務に誘致する上で有効か、幹部要員をどのような方法で選抜することができるか、複雑化・高度化する行政課題に迅速かつ適切に対応できる人材育成が可能か、職務経験や研修機会などをどのように体系的に付与することが効果的か等について、諸外国における幹部育成方法なども参考にしながら、職員間の公平性や機会

均等の観点を踏まえつつ、幅広い検討を行い、国民的な合意形成を行っていく必要がある。本院としても、以上の問題意識に立ちつつ、採用試験の在り方も含めて検討していきたい。

当面、各府省において、Ⅰ種採用職員については採用後の早い段階から能力・適性を適切に把握し、選抜を強化するとともに、Ⅱ種・Ⅲ種等採用職員については本院が示した指針に基づき登用促進を図ることが重要である。

なお、採用試験の種類や年次、事務官・技官の別等にとらわれた人事管理が公務部内の人材育成や能力活用を阻害し、セクショナリズムの弊害等の要因となっているとの指摘がある。今般の国家公務員法改正の趣旨も踏まえ、今後、職員の育成・配置や昇進管理の在り方、事務官・技官の呼称の必要性等について、見直しに向けて所要の検討が進められる必要があると考える。