

公務員人事管理に関する報告

(はじめに)

我が国の社会経済は、バブル経済崩壊後の長期の低迷から脱却しつつあるものの、少子高齢化・人口減少の進行や、IT化・グローバル化の更なる進展の下で、その構造の引き続いた改革が重要な課題となっている。

こうした中、多くの民間企業では、女性の社会進出や団塊の世代の定年退職等にも対応するべく、能力・成果重視の人事・賃金制度の改革に必要な修正を行いながら取り組んでおり、最近では、経営環境の変化に対応できる人材の育成にも力を注いできている。

公務員人事管理に関しては、各方面から、引き続き縦割り行政の弊害是正、官民の人材流動化の促進、能力・実績に基づく人事運用の徹底、いわゆるキャリア・システムの見直しや「天下り」問題への対応など様々な指摘や意見がある。

本院は、昨年、50年振りの給与構造の改革を勧告し、その実施を着実に進めているほか、人事評価制度の整備について提言するなど、能力・実績を重視した人事管理の実現をはじめ諸課題に積極的に取り組んできた。今後とも、人事行政の公正性の確保及び労働基本権制約の代償機能という責務を担う中立第三者機関・専門機関として、行政を担う公務員が、生き生きと高いモラルをもって、その能力を最大限発揮しながら、行政課題に果敢に取り組んでいくことができるよう、時代の要請に対応した改革の実現に向けて、その使命を適切に果たす所存である。

以下においては、本院の基本認識を示すとともに、当面の主な課題と具体的方向について考え方を表明する。

1 本院の基本認識

(1) 今後の公務・公務員の役割

現在、政府において「簡素で効率的な政府」の実現に向け、厳しい財政状況の下、定員の純減やそれに伴う全府省規模の配置転換・採用抑制等の実施、官民競争入札の実施などが本格的に進められることになっている。

このような状況の下における公務・公務員の役割について、本院としては次のように考えている。

ア 公務の果たすべき役割の領域やその業務遂行形態については、時代の要請に応じた見直しは必要であるが、公務は、国民の安全・安心に係る分野をはじめとして、国民生活を支え、国家の長期的戦略を策定し、実施していくための社会的基盤であり、今後とも、高い質を維持しながら安定的に運営される必要がある。

イ このため、公務を担う公務員については、公務に対する魅力の減少等による志望者層の変化が懸念される状況にあるが、その質の低下を招くことなく、多様で有為の人材を確保し、育成していくことが、極めて重要である。その際、公務員は、政策決定を支えるとともに、国民本位により良質で効率的な行政サービスを提供できるよう、所管行政にかかわる高い専門性や高い倫理観と市民感覚を備えた行政の専門家集団となっていく必要がある。このような職員をどのように確保・育成し、誇りと志をもって公務に従事できる環境をいかに整備していくのかが、これからの人事行政に課された課題であると考えられる。

いずれにせよ、定員の純減や職員の配置転換等に当たっては、公正の確保と職員の利益保護に留意することが、全府省規模での配置転換等を円滑かつ適正に実施していく上においても極めて重要であり、本院としても適切にその使命を果たすべく対処していきたい。

なお、今般、政府と労働団体との協議を踏まえ、政府に専門調査会が設置され、公務の範囲の在り方をはじめ、公務を担う従事者の類型化及びその在り方や、これらを踏まえた公務員の労働基本権を含む労使関係の在り方について検討が開始された。本院としては、これらの問題は、国民生活にも大きな影響を及ぼす重要な事柄であり、専門的で幅広い見地から掘り下げた議論が必要であると考えており、その検討状況について注視していきたい。

(2) 公務員人事管理の向かうべき方向

公務員人事管理に関しては、前記のとおり、様々な指摘や意見がある。これらは相互に関連するものであり、採用から育成・選抜を経て退職に至るまでの公務員のライフサイクル全体に即し、次のような点を踏まえて検討していく必要があり、本院としては、関係各方面と意見交換を行いながら、施策の具体化を図っていきたいと考えている。

ア 我が国社会の雇用の流動化が、今後、進んでいくと考えられる中、公務においても、新たな行政分野や専門的・時限的な業務等を中心に、外部から幅広く、多様な勤務形態により人材を確保していくことがますます必要となるが、多くの民間企業と同様に、行政の中核を担う人材については、新規学卒後、採用試験を通じて確保し、職業公務員（行政の専

門家)として育成し、活用していくことが、引き続き基本となるもの
と考える。

イ いわゆるキャリア・システムに関しては、1回の試験で幹部要員の選
抜が行われるとして、様々な批判がある。他方、国家の全体戦略の策定
を支え、行政執行に係る管理能力に優れた幹部要員を計画的に確保・育
成することは今後とも極めて重要である。そのための仕組みについて、
現状に対する批判を正面から受け止めつつ、民間企業の例や諸外国の公
務員制度を参考にしながら、幅広く検討していく必要がある。現在のシ
ステムにおいても、採用後の節目節目において厳正な選抜を行い、採用
試験の種類にとらわれず、職員の能力や適性に応じた幅広い人材登用を
進めることが重要である。

ウ また、従来、I種採用職員を中心に専らジェネラリストとしての育成
に重点が置かれてきた面があるが、行政ニーズの複雑・高度化や多様化
の中で、例えば、国際的にも活躍できる特定分野の高度の専門職（エキ
スパート）を養成するなど、業務の必要性和職員の適性等に応じた人材
の確保・育成を図っていくことが重要である。

エ 公務においても、今後、職員意識の変化や女性の登用等が進んでいく
ことが見込まれる中、職業生活と家庭生活の調和を図りつつ、有為の人
材を確保していくためには、職員本人の意向にも配慮した多様な勤務形
態を用意するなど勤務環境の整備を図ることが重要である。

オ 退職管理については、広く国民の理解を得ながら、活力ある公務組織
を維持しつつ、職員が安んじて公務員としての職業生活を全うできるも
のとしていく必要がある。このため、年次一律的な昇進管理や早期退職
慣行を是正し、専門的な能力・経験を活かした多様なキャリアを目指し

ていくことができるよう、各府省・職員双方の意識を改めつつ、複線型人事管理の導入を図ることが肝要である。あわせて、退職後を含めて生涯設計の在り方について幅広い検討が必要である。

2 主な課題と具体的方向

(1) 能力・実績に基づく人事管理

ア 人事評価制度の整備

公務や公務員を取り巻く環境の大きな変化の下で、公務員のモラルを高め、行政運営の効率化を図っていくには、公務の特性を踏まえながら能力・実績に基づく人事管理を進めていく必要がある。このため、職員の職務遂行能力や勤務実績を的確に把握し、人材育成、任用・人事配置、給与等に活用していくことが重要である。

本院は、昨年報告で、そのための基盤として、客観的で公正性・透明性が高く、実効性のある人事評価制度の整備に関し、基本的考え方及び留意点について表明し、その後、各府省や職員団体等の関係者との協議を経て、本年1月から6月までの間において本府省の課長級及び課長補佐級の一部の職員を対象とした第1次試行の実現に至った。

新たな人事評価制度においては、職務行動の評価や役割の達成状況の評価を通じ、職員の職務遂行能力や実績を的確に把握することが基本となるものであり、その際、公正性や納得性を高める上でも、自己評価や面談、評価内容の開示・フィードバック等による管理者との認識の共有が重要であることについて、広く理解される必要がある。

今後、職員をはじめ関係者の意見等を踏まえ、試行結果について十分に検証し、それを評価基準や評価手続に反映させながら、対象となる職

位や職種等を拡大するなど段階的に試行を拡充していくことが肝要である。本院としては、体系的な制度の着実な実現に向けて、関係者間での協議を進めつつ、評価の活用の在り方や苦情に対処する仕組みを含めて、検討していきたい。

(参考資料 6 人事評価関係 参照)

イ 能力・実績に基づく任用の推進

(7) I種採用職員の選抜強化、II種・III種等採用職員の登用促進

公務の昇進管理については、人事評価制度の整備状況や公務外からの人材登用の拡大等の動きを踏まえつつ、広く関係者との共通認識の醸成を図りながら、採用年次を重視した年功的なものから、より能力・実績や適性に基づいたものとしていく必要がある。

I種採用職員については、各府省が採用後の早い段階から能力や適性を適切に把握し、選抜を厳格化するとともに、意欲と能力のある優秀なII種・III種等採用職員については、本院が示した「II種・III種等採用職員の幹部職員への登用の推進に関する指針」に基づき、重要ポストへの配置・登用を含めて計画的育成と幹部への登用の一層の推進を図り、組織全体の活力を高めていくことが必要である。

(イ) 女性職員の採用・登用の拡大

国の行政への女性の参画は、男女共同参画社会実現のために積極的に取り組むべき課題である。各府省の努力の下、女性職員の採用・登用の拡大については一定の効果が上がりつつあるものの、更なる取組が必要な状況にある。本院は、昨年末、「女性国家公務員の採用・登用の拡大に関する指針」を改定した。これに基づき、本院は、平成22

年度までに採用試験合格者に占める女性の割合がⅠ種採用試験（事務系区分）30%、Ⅱ種採用試験（行政区分）40%に達することを目指すとの目標を決定し、各府省は、できる限り具体的な目標設定を含めた形で「女性職員の採用・登用拡大計画」を策定した。また、本院は、(3)のとおり、仕事と家庭生活の両立支援策として、育児のための短時間勤務の制度の導入を提言することとしたところである。今後、政府全体としての取組も念頭に置きながら、当該計画の達成状況を適切にフォローし、引き続き女性職員の採用・登用の拡大や女性職員が働きやすい職場づくりに取り組んでいきたい。

ウ 分限制度の適切な運用

分限制度は、成績主義の原則の下、職員が全体の奉仕者として情実に左右されないで公正に職務遂行ができるよう、免職、降任等の処分を行うことができる事由を法令で明定することにより、公務の適正かつ能率的な運営を図ろうとするものである。

各府省において分限制度の趣旨に則った対処が行われるよう、裁判例、不利益処分の審査等における過去の事例を参考に、各府省において行うことが考えられる手続や留意点等の対応措置についての指針を早急にまとめ、各府省に示すこととしたい。

(2) 多様な有為の人材の確保

ア 人材の供給構造の変化等を踏まえた採用

法科大学院・公共政策大学院等の専門職大学院の設置など大学院教育を重視する方向での大学教育の変化等に伴い、公務への人材供給構造に

大きな変化が生じ、公務を目指す志望者層の意識の変容が看過できない状況に立ち至りつつある。このような状況は、一兩年のうちにも更に厳しさを増すことが見込まれる。こうした変化を踏まえた人材確保の在り方について、本年度から見直しを行った I 種採用試験の実施結果を十分に分析しつつ、強い問題意識を持って幅広く検討を行っていききたい。

イ 経験者採用システムの導入

人材の流動化など雇用・労働情勢が変化する中で、公務部内の育成では得られない専門性や多様な経験を有する有為の民間人材を年齢にかかわらずなく選考により採用できるよう、募集や能力実証の一部を本院が担う新たな経験者採用システムを導入することとする。

具体的には、個別の府省の要請に応じて、専門的な知識経験を有する者の選考採用について、本院が公募手続等を行い、基礎的能力を検証する教養試験や論文試験等を実施するとともに、各府省が専門能力の検証等を行うことを基本とすることを考えており、本年秋を目途に逐次実施できるよう取組を進めていきたい。

なお、30～40歳程度の者にも公務員への就職機会を提供するために必要な仕組みについて、政府方針も踏まえ、関係各方面と連携して具体化を図っていききたい。

ウ 官民人事交流の促進

官民人事交流については、公務の公正性の確保に十分に留意しつつ、その拡大を図ることが、公務を活性化する上で重要である。先般、本院の意見の申出に基づき、「国と民間企業との間の人事交流に関する法

律」が改正され、交流採用職員が交流元企業との雇用関係を継続できることとなった。今後、その周知徹底に努めるとともに、特に交流派遣が少人数にとどまっていることを踏まえ、日本経済団体連合会等と連携しつつ、各府省及び民間企業の交流希望の把握・仲介を行うなど、人事交流の一層の推進のための環境整備を図っていきたい。

(3) 勤務環境の整備

ア 弾力的な勤務形態の導入

(7) 育児のための短時間勤務の制度の導入

我が国の急速な少子化に対応するためには、仕事と家庭生活の調和を図りつつ働けるような勤務環境の整備を早急に行うことが重要である。このため、育児を行う職員が常勤職員のまま短時間勤務をすることができる短時間勤務の制度を導入するとともに、短時間勤務を行う職員が処理できなくなる業務に従事させるため、任期を定めて職員を任用する任期付短時間勤務職員の制度及び短時間勤務職員を並立的に任用し、空いた常勤官職に職員を任用することができる仕組みを設けることについて、関係各方面と調整しながら検討を進めてきた。その成案を得たので、本日、育児のための短時間勤務の制度の導入等に関して、立法措置を行うよう、国会及び内閣に意見の申出を行うこととする。

なお、介護を行う職員に対する支援の在り方については、介護休暇の取得状況や民間の状況等を踏まえ、引き続き検討を行う。

(4) 自己啓発等休業の制度の導入

自ら職務を離れての大学院等における修学又は国際貢献活動への参

加を希望する職員に対し、職員としての身分を保有しつつ、職務に従事しないことを認める休業制度の創設について、関係各方面と調整しながら検討を進めてきた。その成案を得たので、本日、自己啓発等休業の制度の導入に関して、立法措置を行うよう、国会及び内閣に意見の申出を行うこととする。

イ 職員の健康の保持等

(7) 超過勤務縮減問題への対応

超過勤務の縮減については、国会対応、各省協議等の他律的な業務について対応ルールの適切な見直しを行うなど政府全体として業務量を減らすとともに、現場における厳正な勤務時間管理や管理者・職員の意識改革が必要である。本院としては、こうした取組を推進するため、まずは各府省において在庁時間及び勤務した時間等を適切に把握することが肝要と考えている。このほか、超過勤務に関して、明確な超過勤務命令の要件、明示的な命令の徹底、他律的な業務の占める比率が高い部署における上限の目安時間等について、「超過勤務の縮減に関する指針」に盛り込むこと等の取組を進めていくこととする。また、公務員の人件費を取り巻く厳しい状況を踏まえつつ、超過勤務を縮減するための業務の見直しを行うとともに、必要に応じた予算を確保することは当然である。

なお、職員の週所定勤務時間については、引き続き民間の動向把握を行うとともに、勤務時間の短縮が各府省の行政サービスに与える影響等についても調査を行うなど必要な検討を進めることとする。

(参考資料 7 勤務時間関係 参照)

(イ) 心の健康づくりの対策の推進

平成16年3月の「職員の心の健康づくりのための指針」の発出後、本院では、心の健康の保持増進、問題が生じた場合の早期対応、回復後の円滑な職場復帰と再発防止等についてマニュアルを整備するなど、必要な措置を講じてきた。今後は、各府省において、これらを踏まえ、研修の実施等を通じて職員及び管理者の啓発に一層取り組むとともに、相談の窓口の設置及び専門医の確保を図る必要がある。本院としても、各府省が共同で活用できる早期対応等のための「こころの健康相談室」や職場復帰のための相談室の利用の促進及び拡充に努めるほか、職員が心の健康を害する背景等の分析を通じ、引き続き心の健康づくり対策を推進していきたい。

(ウ) 苦情相談の充実

本院は、各府省職員から提起される苦情に対し助言を行い、各府省と連携しつつ、問題解決に努めている。苦情内容は、行政環境の変化に起因するもの、職員の個人的事情によるものなど様々であるが、適切な処置を怠れば、職場環境を悪化させ、業務の効率的運営を阻害しかねない。

これまでの相談事例を分析し、事実関係の調査方法を見直すなど、実効性のある相談体制に向けて一層の取組を進めていきたい。

(4) 退職管理

ア 「天下り」問題への対応・早期退職慣行の是正

営利企業への再就職については、退職管理の一環として各府省が職員の退職を勧奨し、その再就職にかかわっている現状を踏まえると、公務

の公正性を確保し、国民からの疑念を生じないように、実効性のある再就職規制措置が必要である。本院としては、国家公務員法に基づく営利企業への再就職規制制度を引き続き厳正に運用していくことが重要であると考えている。

また、職員が在職中に培った専門的な知識経験を活用した再就職については、「公正な人材活用システム」を通じた再就職が徐々にではあるが増加傾向にある。こうしたシステムを利用するなどして、職員の能力を活用した再就職については、これを公正かつ透明な形で一層推進していくことが必要である。

「天下り」に対する厳しい批判にこたえ、公務に対する国民の信頼を確保するためには、「天下り」の原因となっている幹部職員の早期退職慣行を是正し、公務内で長期に職員の能力を活用できるよう、前記のとおり、各府省において複線型人事管理の導入を図るなど、能力・実績に応じた昇進管理を強化することが重要である。本院としても、専門スタッフ職俸給表の新設について、各府省において検討が進められている複線型人事管理の具体的内容等を踏まえて、関係府省と連携を図りながら、引き続き検討を進めていくこととする。

今後とも、「天下り」問題について、公務に対する国民の信頼を確保するよう、公務全体として取り組んでいくことが必要である。

イ 退職給付の調査検討

本年4月、国家公務員共済年金の職域部分を平成22年に廃止し、公務員制度としての新たな仕組みを設けることが閣議決定された。その具体的な制度設計のため、内閣から本院に対し、諸外国の公務員年金並びに

民間の企業年金及び退職金の実態調査を実施するとともに、見解を表明するよう要請がなされた。

この要請を踏まえ、本院は、現在、民間の企業年金及び退職金の実態調査を実施しており、これらと国家公務員の共済年金職域部分及び退職手当との水準比較を行うこととしている。あわせて、主要国の公務員年金制度についても、実態調査を行っているところである。

これらの結果がまとめ次第、当該要請に対する本院としての見解を表明することとしたい。

(おわりに)

本院としては、人事行政の公正性の確保と労働基本権制約の代償機能という責務を担う中立第三者機関・専門機関として、引き続きその役割を適切に果たすべく、2で述べた課題のほか、今まで報告や提言等を行ってきた様々な公務員人事管理の改革に関する事項についても、着実に取り組んでいきたい。