

公務員人事管理に関する報告

本院の公務員制度改革に関する基本認識は別紙第1の第1において示したとおりであり、以下、公務員制度改革に関する主な個別課題等について、本院の認識、取組の方向等を報告する。

1 人材の確保・育成

(1) 採用試験の基本的な見直し

ア 行政が国民に対して良質な行政サービスを提供していくためには、高い資質と使命感を有する人材を確保していくことが重要である。

しかしながら、国家公務員採用試験の応募者は、民間企業における高い採用意欲や受験年齢人口の減少をはじめ、公務及び公務員に対する批判などにより、ここ数年減少傾向が続いていることに加え、専門職大学院の設置等に伴う人材供給構造の変化の影響もあり、人材確保上、厳しい状況が続いている。

また、国家公務員制度改革基本法（以下「基本法」という。）においては、採用試験の種類及び内容の見直しや国際対応に重点を置いた採用を行うための措置を講ずることなどが求められている。

イ このような状況を踏まえ、本院は、採用試験の基本的な見直しに向けて、本年6月に各専門分野の学識経験者からなる「採用試験の在り方を考える専門家会合」（座長：高橋滋一橋大学教授）を開催し、各試験の意義、検証すべき能力と検証の手法などについて、専門的な見地からの

検討を開始したところであり、同専門家会合における議論を踏まえながら、積極的に検討を進めることとする。また、人材確保活動についても、各府省と連携しながら、「霞が関インターンシップ」の充実など取組を強化していきたい。

ウ 平成18年度より、本院と各府省とが協力して、年齢要件を設けず、民間経験者等を広く募集し、能力実証を経て選考採用を行う、経験者採用システムを導入している。係長級職員や新司法試験合格者などの選考採用に活用されており、今後の中途採用試験の在り方を念頭に置きながら、更なる活用に努めていきたい。また、国家公務員採用試験の年齢要件の在り方についても、これら経験者採用システムや「再チャレンジ試験」の今後の位置付けと併せ、民間の動向等をも十分に把握しながら、必要な検討を行うこととしたい。

(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。

今般の基本法は、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。

(3) 人事交流の推進

民間部門や他の公務部門との間の人事交流の推進は、人材の育成や専門性の高い人材の活用をはじめ、組織の活性化や閉鎖性の見直しの観点から有意義である。このため、官民人事交流制度や民間派遣研修制度、あるいは任期付職員制度や中途採用制度などが設けられており、それぞれの趣旨に応じて活用していくことが重要である。

このような中、基本法において、官民の人材の流動性を高めるため、現行の制度を抜本的に見直すなど必要な措置を講ずることとされているところであり、検討に当たっては、公務の公正性の確保や職業公務員との役割分担についても十分留意していくことが必要である。

また、現行の官民人事交流法について、公正性を十分に担保しつつ、円滑な官民交流に資するよう、交流基準等についての必要な見直しを検討していくこととしたい。

(4) 女性職員の採用・登用の拡大

国の行政への女性の参画は、政府全体として積極的に取り組むべき課題である。本年度のI種試験（事務系区分）合格者に占める女性の割合は、過去最高の23.1%となったところであるが、各府省において、平成22年度までの目標を設定した「女性職員の採用・登用拡大計画」に基づき、職務付与の在り方を含め、引き続き具体的な取組を進めていく必要がある。本院としても、募集活動を強化するなど、女性職員の採用・登用に向けた取組を進めていくこととしている。

(5) 任免に関する規則の整備

昨年の国家公務員法の改正により、能力・実績に基づく人事管理の徹底の観点から、新たな人事評価制度が構築されるとともに、職階制の廃止や能力本位の任用制度の確立のための改正が行われた。これに伴い、改正法の施行に向けて、任免に関する人事院規則について所要の規定の整備を行う必要がある、メリット・システムや任免における中立・公正性の確保の重要性を踏まえつつ、検討を進めていくこととする。

(6) 分限及び併任に係る適切な運用の確保

本院は、分限について、一昨年、指針を各府省に通知し、より適正な運用の指導に努めているところである。新たな人事評価制度の導入に伴い、評価結果を適切に活用できるよう、基準や手続について、人事院規則や指針の整備を行うこととする。

また、併任は、本務官職における職務遂行に著しく支障がないと認められる場合に限って認められるものであり、別紙第1の第2の2(3)ウ(ウ)で述べた給与上の取扱いを検討するに当たっても、長期にわたって併任先に専ら勤務させるような人事運用は、できる限り解消していく必要がある。各府省において、長期の遠隔地間の併任などを是正するため、適切な人員配置等に努めることが重要である。本院としても、併任の実態を把握し、業務の必要性等を踏まえつつ併任の基準等の見直しを行うこととする。

2 能力及び実績に基づく人事管理の推進～新たな人事評価制度の導入～

(1) 人事評価制度の枠組み

昨年の国家公務員法の改正により、能力・実績に基づく人事管理の基礎

となるものとして新たな人事評価制度が導入され、来年7月までに関係規定が施行される。本院は、これまで総務省と共同で3回にわたって人事評価の試行を行っており、今後、全職員を対象とした試行を行うべく準備を進めている。

人事評価制度の基本的枠組みは、内閣官房を中心に、別記の1のとおり取りまとめられている。

人事評価は人事管理のツールであるとともに、これにより行政運営の改善の効果も期待されるものであることから、各府省の最高幹部をはじめとした各段階の責任者はそれぞれの所掌分野の行政の目的・目標を明らかにし、職員に自身の役割をよく理解させた上で、それを踏まえて職員の勤務実績を評価することが重要であると考えます。

また、人事評価制度の公正かつ適切な運営のためには評価者訓練が重要である。このため、本院は、管理者の評価能力の向上を目的とした研修を開発し、今秋より、各府省人事担当者等を対象として研修指導者の養成を行うなどの取組を進めていくこととしている。

今後、試行で得られた知見も活用し、関係規定の整備が進められるが、本院としては法律の規定に基づき、それまでに必要な意見を述べることをしたい。

(2) 評価結果の活用

人事評価は、任用、給与、分限など人事管理の基礎とするものとされている。本院は、改正国家公務員法の趣旨を踏まえ、人事評価制度の円滑な導入にも留意しつつ、評価結果の人事管理への活用の在り方について検討

を進めてきたところである。

その基本的な枠組みは別記の2に示しているとおりであるが、今後、試行の結果も踏まえ、人事評価制度の施行までに最終的な結論を得て、必要な制度整備を図ることとしたい。

3 仕事と生活の調和に向けた勤務環境の整備

(1) 超過勤務の縮減

超過勤務の縮減は、職員の健康の維持、仕事と生活の調和、若手職員の士気の確保、人材の確保等の観点から、喫緊に取り組む必要のある重要課題である。

超過勤務の縮減については、本府省において、正規の勤務時間終了後、職員が超過勤務命令を受けずに相当時間にわたって在庁している実態が見受けられることから、政府全体として計画的に在庁時間削減に取り組むこととし、府省ごとに在庁時間の削減目標を設定して、早期退庁の奨励、業務処理体制の見直し、職員の意識改革などの具体的な取組を進めているところであり、これらを着実に実施する必要がある。

また、各府省が単独で業務の改善・合理化を図ることが困難である他律的な業務に係る超過勤務の縮減に関しては、法令等府省間協議、予算関係等の業務については行政部内の取組により一定の合理化が図られつつあるところであるが、引き続きその徹底を図ることが重要である。国会関係業務など行政部内を超えた取組が必要なものについては、関係各方面の理解と協力を得て、改善が進むことを期待する。

超過勤務手当については、公務員人件費を取り巻く厳しい状況を踏まえつつ、各府省内での配分の在り方も含め、必要に応じた予算が確保される

必要がある。

本院としては、各府省における在庁時間削減の取組の徹底を図ることに加えて、他律的な業務の比重の高い部署における超過勤務の上限目安の設定等の検討や早出遅出勤務の活用促進のための取組を進めることとする。

(2) 両立支援の推進

仕事と生活の調和を図りつつ働けるような勤務環境を整備する上で、育児や介護に責任を有する職員について両立支援の取組を推進していくことが重要である。職員のニーズに合わせて、育児休業、育児短時間勤務制度や介護休暇制度が活用されるよう、制度の周知や利用モデルの提示を行うとともに、男性職員の育児休業制度についての理解が十分でない点が認められることから、男性職員に対する周知等に努めることとする。

(3) 心の健康づくりの推進

近年、公務においても心の疾病が増加しており、特に20代、30代の職員において、長期病休者のうち心の疾病が原因である者が7割から8割を占める状況にある。行政課題が複雑、高度化する中で仕事の困難度が高まるとともに事務量が増加していること、職場での人間関係が希薄化し、周囲に気軽に相談できる雰囲気失われていることなどがその一因となっていると考えられる。

心の健康づくりについては、指針の発出や相談体制の整備等各種の施策を講じてきたところであるが、最近の状況をみると予防や早期発見に取り組むことがこれまで以上に重要となっている。特に、職員自らが自分の心の健康を把握し、早期に対処すること（セルフケア）や管理監督者が部下

に対して適切な対応をとること（ラインによるケア）に重点的に取り組んでいく必要がある。

本院としては、セルフケア及びラインによるケアに資する心の健康づくりに関する情報の提供や管理監督者向け研修の充実に努めるとともに、職員が不調に気づいた時に気軽に相談できる体制の整備等についても検討することとする。

4 退職管理～高齢期の雇用問題～

(1) 公的年金の支給開始年齢の引上げに伴って満額年金受給までの空白期間が発生することを受け、民間企業においては、既に、定年制の廃止、定年年齢の65歳以上への段階的引上げ又は再雇用制度等の導入が法律によって義務付けられている。公務においても、職員が高齢期の生活に不安を覚えることなく、職務に専念できる環境を整備する必要がある。

(2) 本院では、昨年9月から、学識経験者を中心とする「公務員の高齢期の雇用問題に関する研究会」（座長：清家篤慶應義塾大学教授）を開催し、幅広く検討が進められてきたところであるが、本年7月24日、公務員の高齢期の雇用確保の在り方について「中間取りまとめ」がまとめられた。

「中間取りまとめ」では、少子高齢化が今後ますます進展する中で、60歳台前半層の雇用を公務内において再任用官職だけで対応することが困難であることなどを踏まえた上で、職員の士気の維持、60歳台前半層の勤務の弾力化・複線化、外部との人事交流の促進、給与総額の増大の回避などにも留意しつつ、最終的目標を65歳までの定年延長とする旨の方向性が示されている。

(3) また、国家公務員の退職管理をめぐっては、昨年、国家公務員法の改正

により官民人材交流センター等の新たな枠組みが導入され、さらに、基本法において、政府は定年を段階的に65歳に引き上げることについて検討することとされたところである。

- (4) このような状況の中で、本院としては、現在60歳と定められている定年年齢を平成25年度から段階的に65歳までに延長することを中心に検討を進めることとする。その際、再任用との組合せ、役職定年制の併用、外部との人事交流の促進、高齢期の職員のための職域の開発、給与総額増大の回避の方策などについて検討を加えることとする。

また、公務員の高齢期における雇用確保の問題については、関係制度官庁が協力しながら、政府横断的な検討の場を設けて、必要な対応を検討することが重要である。

- (5) なお、各府省においても、本年中に施行される官民人材交流センター等の新たな退職管理の枠組みへの円滑な移行という視点をも踏まえ、在職期間の長期化に向けて、人事管理全体の見直しに計画的に取り組んでいくことが求められる。

別記 人事評価制度及び評価結果の活用の基本的枠組み

1 人事評価制度

(1) 評価方法等

評価の方法は、評価期間（10月1日～9月30日）において職員が発揮した能力について評価を行う能力評価（年1回）と、評価期間（4月1日～9月30日・10月1日～3月31日）において職員の果たすべき役割の達成状況について評価を行う業績評価（年2回）とし、それぞれ原則として5段階で評価を行う。

(2) 評価結果の開示等

目標の設定・確認を行うため期首に面談を行う。期末に被評価者が自己申告をした上で評価者が評価を行い、面談を行う。期末面談では、被評価者に対し評価結果を開示し、指導・助言を行う。

(3) 苦情への対応

評価結果など人事評価に関する職員の苦情に対応する仕組みを各府省に設ける。

2 評価結果の活用

(1) 昇任

昇任候補者の要件は、前2年（本省課長級以上への昇任にあっては前3年）の能力評価の全体評価に下位の評価がなく（本省課長級以上への昇任にあっては、加えて、直近の能力評価の全体評価が上位であり）、かつ、直近の業績評価の全体評価が下位でないこととする。人事評価制度の施行3年後からは、これに加えて、前2年（本省課長級以上への昇任にあつて

は前3年)の能力評価の全体評価が平均して標準を超えるものであることも要件とする。

任命権者は、昇任前の官職におけるそれまでの複数年の評価結果を活用して、昇任後の官職における標準職務遂行能力及び適性を有すると認められる昇任候補者の中から、人事計画、人材育成、将来性その他の事情も考慮して最適任の者を適正な手続により昇任させる。

(2) 免職・降任・降格・降給

能力評価又は業績評価の全体評価が最下位となった者については、人事当局が、必要に応じて、担当職務の見直し、配置換又は研修などを行うことにより、勤務実績不良の状態又は適格性に疑いを抱かせる状態が改善されるように努めるものとし、それらによってもこれらの状態が継続する場合には、警告書を交付し、最終的には、過去の評価結果も含めて判断し、免職、降任、降格又は降給のいずれかの処分を行うなど、評価結果を処分の契機として活用する。

(3) 昇格

昇任を伴う昇格の場合には、昇任における評価結果の活用の基準によることとする。

昇任を伴わない昇格の場合には、原則として前2年の能力評価及び業績評価の結果を活用しつつ、昇格させようとする日までの勤務実績等も考慮し、総合的に判断して決定する。この場合において、直近の能力評価及び業績評価の全体評価のいずれかに下位の評価があってはならず、かつ、人事評価制度の施行3年後からは、これに加えて、前2年の能力評価及び業績評価の全体評価を平均して標準を超えるもの(行政職俸給表(一)1級から2級への昇格及びこれに相当する昇格の場合には、これらの全体評価を

平均して標準以上) でなければならないこととする。

(4) 昇給

昇給区分の決定は、昇給日の直近の能力評価及び直近2回分の業績評価に基づき行うことを基本とする。上位の昇給区分は、能力評価及び業績評価の双方の全体評価が標準以上であり、かつ、いずれかが上位である者について、原則として評価結果が上位の者から順に高い昇給区分となるよう決定する。能力評価及び業績評価の全体評価が下位である者については、全体評価の内容や所見、項目別の評価結果等を踏まえつつ、下位の昇給区分に決定する。

なお、勤務成績判定期間中又は同期間終了後から昇給日の前日までの間に懲戒処分を受けた場合等には、下位の昇給区分に決定する。

また、遠隔地への異動や転居を伴う頻繁な異動を行うこと、所属組織の着実な業務遂行や円滑な運営にとって不可欠な役割を継続して果たしていること等、公務に対する貢献が顕著である場合には、これらの事情を昇給区分の決定において考慮できることとする。

(5) 勤勉手当

勤勉手当の成績率及び成績区分の決定は、基準日の直近の業績評価に基づき行うことを基本とする。「特に優秀」又は「優秀」の成績区分は、業績評価の全体評価が上位である者について、原則として評価結果が上位の者から順に高い成績率及び成績区分となるよう決定する。業績評価の全体評価が下位である者は、「良好でない」の成績区分に決定する。

なお、基準日以前6か月以内の期間において懲戒処分を受けた場合等には、「良好でない」の成績区分に決定する。

(6) 期末特別手当

基準日の直近の業績評価の結果が下位である者は、「勤務成績が良好でない場合」に該当するものとして、期末特別手当を減額する。

(7) 人材育成

各府省及び本院における研修の開発・実施や職員自身による自発的な能力開発に、能力評価の評価項目・着眼点及びその評価結果を活用する。

(8) 実施時期

評価結果の活用は、人事評価制度の施行に合わせて行うこととする。ただし、本府省以外の機関については、給与や任免への活用にあたって評価者・被評価者のより一層の習熟が求められ、様々な職種の職員が不安を抱くことなく評価結果を活用するための諸準備を整え、各職場に浸透させる時間的余裕が必要であると認められる機関が多いことから、評価結果の活用の開始時期を本府省の1年後とする。なお、準備の整った府省については、各府省の判断で本府省と同時に活用を開始することもできることとする。