

平成 24 年度年次報告書（概要）

国家公務員制度改革の動向

- 人事院は、平成 24 年 6 月に提出した平成 23 年度年次報告書及び平成 24 年 8 月の人事院勧告の際の報告において、国家公務員制度改革をめぐる議論に資するよう、国会に提出されていた国家公務員制度改革関連 4 法案が定める改革案に関する論点を提示した（同法案は、平成 24 年 11 月に衆議院解散により廃案）。
- 人事院としては、憲法の基本理念の下、国家公務員制度の基本原則を踏まえ、今後とも、時代の要請に対応した必要な改革の実現に向けて、引き続き、その使命・責務を適切に果たしていきたいと考えている。

第 1 編第 1 部：人事行政この 1 年の主な動き

I 適正な公務員給与の確保

- 平成 24 年 8 月 8 日、国公法に定める情勢適応の原則に基づき、公務員の給与水準を民間企業従業員の給与水準と均衡させること（民間準拠）を基本に給与改定について勧告を行った。
そのポイントは、以下のとおりである。

月例給、ボーナスともに改定なし

- 1 月例給について、国家公務員の給与の改定及び臨時特例に関する法律に基づく給与減額支給措置による減額前の較差を算出し、併せて減額後の較差も算出
以下の諸事情を踏まえ、減額前の較差（△0.07%）に基づく月例給の改定なし
 - ・ 従来、較差が小さく俸給表等の適切な改定が困難な場合には改定を見送っていること
 - ・ 減額後は民間給与を 7.67%下回っているが、減額支給措置は民間準拠による改定とは別に未曾有の国難に対処するため、平成 25 年度末までの間、臨時特例として行われていること
- 2 公務の期末・勤勉手当（ボーナス）の支給月数は、民間と均衡しており、改定なし

50 歳台後半層における給与水準の上昇を抑制するため、昇給・昇格制度を見直し

- 1 55 歳を超える職員は、標準の勤務成績では昇給停止（給与法改正）
- 2 高位の号俸から昇格した場合の俸給月額増加額を縮減（規則改正）

（注）改正給与法案は、平成 25 年 3 月に国会に提出され、同年 6 月に成立した。

Ⅱ 公務員の高齢期の雇用問題等

- 雇用と年金の接続を図るため、定年退職する職員が再任用を希望する場合に年金支給開始年齢に達するまで再任用する旨の閣議決定が、平成 25 年 3 月に行われた。
- 人事院が示した退職給付に係る官民比較調査の結果及び見解等を受けて、政府において、国家公務員の退職給付について具体的検討がなされ、その後、国家公務員の退職手当を段階的に約 400 万円引き下げる内容とする国家公務員退職手当法等の一部改正法律案が成立し、公布された。

Ⅲ 人材の確保、育成

- 平成 24 年度より、従来の採用試験を廃止して、総合職試験、一般職試験等からなる新たな採用試験を実施した。
- 行政研修では国際コース等を試行的に実施するなど内容を充実させ、長期在外研究員制度では外国の大学院の博士課程に新たに職員を派遣した。

Ⅳ 能力・実績に基づく人事管理

- 能力・実績に基づく人事管理を推進することの重要性を給与勧告時の報告等において指摘するとともに、各府省に対して働きかけを行い、問題意識の共有等に努めた。
- 平成24年度から地方機関を含む全ての職員への人事評価結果の活用が行われることとなったことを踏まえ、人事評価が適正に実施され、評価結果の活用が適切に行われるよう、引き続き各府省に対し必要な指導や支援を行った。
- 人事評価の適正な実施のための「評価能力向上研修」、評価結果を人材育成に活用するための「パーソネル・マネジメント・セミナー」を、全国で実施した。

Ⅴ 勤務環境の整備、不利益救済

- 心の不調者の 1 次予防に重点を置いて、「心の健康づくりのための職場環境改善」の推進を求める通知を発出した。
- 社会保険庁の廃止に伴い行われた分限免職処分を不服とする審査請求事案について、全事案（71 件）の審理を終了し、4 件について判定を行った。

第1編第2部：幹部職員等の育成と選抜

- 国民全体の奉仕者としての使命感や高い専門能力、マネジメント能力を備えた管理職員や幹部職員を計画的に育成し、選抜していくことは、人事行政上の最も重要な課題の一つである。
- 育成・選抜の現状と課題を整理し、民間企業や地方公共団体、諸外国の状況を参考としながら、幹部職員等の育成・選抜の見直しの方策について検討した。

I 我が国における幹部職員等の育成・選抜の実態

- 大規模な府省においては、専門別、学歴別等に複数の人事グループが形成され、そのグループの中での人事管理を基本とする運用がみられる。
- これまで旧Ⅰ種試験からの採用職員を幹部職員等の要員として特別に育成する人事運用、いわゆるキャリアシステムが採られてきた。
このような運用には、優秀な人材の公務への誘致や、法律改正や政策調整、海外留学等の勤務経験の集中的な付与による効率的な育成などのメリットがある一方で、能力や適性を欠く者と判明した者であっても一定の処遇が維持されることにより組織運営を阻害したり、国全体として意欲と能力のある職員の人材活用が図られていないなどの弊害もみられ、こうした弊害を是正するための取組は更に進める必要がある。
- 人事評価結果を活用した昇任基準の整備、旧Ⅱ種・Ⅲ種試験等からの採用職員の登用施策の実施など、人事院では、能力・実績に基づく適材適所の人事運用を推進する取組を行ってきている。今後、早期退職慣行の是正等の措置が採られたことによる在職期間の長期化や幹部公職員の高齢化等に対応した人事運用の見直しも不可避となっている。

II 国以外の幹部職員の育成・選抜の状況

1 民間企業における幹部職員の育成・選抜の状況

- 調査を行った民間企業18社においては、採用段階で少数の者を幹部要員として選抜し、特別に育成するといった人事運用を行っている企業はほとんどなく、ジョブローテーションを繰り返しながら、各職制段階における人事評価等に基づき選抜することが一般的であった。
- 選抜された幹部候補者に対しては、半数以上の企業で特別の育成プログラムが実施されている。

2 地方公務員の幹部職員の育成・選抜の状況

- 国と同じような採用時から幹部要員として特別に育成する人事運用を採っている地方公共団体はなく、職員の昇任は採用試験の区分に関わらず、勤務成績等に基づいて行うことが一般的である。
また、一部の団体においては、管理職登用のための昇任試験を実施している。

3 主要国における幹部職員の育成・選抜の状況

- 共通して、少なくとも課・部長級までは職員自身が空席に応募する方式が採られているという特色があり、人事部局が主導して職員の配置や昇進を決める我が国とは人事管理の根幹が異なる。

① イギリス

- 幹部となる潜在能力を持つ大卒者を採用するファストストリーム試験が設けられ、課長補佐級までの昇任は保障されているが、その後の昇進は、他ルートで採用された者や外部からの応募者と競争する必要がある、厳格な入口選抜とはなっていない。
- 幹部になるのは省庁横断的な異動を経てきた者が多い。ファストストリーム試験合格者の3分の1程度が課長級以上に昇進し、事務次官の多くも同試験合格者であるが、他方で、課長級以上のポストの4割を外部からの任用者が占めている。
- 近年、給与等の処遇が民間に比べて低いこともあり、途中転出する職員も増えている。

② フランス

- 採用時のカテゴリーによってその後の昇進範囲まで規定される徹底した入口選抜が採られている。幹部要員となるには、育成機関であるE N Aで見習公務員として2年間の研修を受けた後に、カテゴリーA+と呼ばれる高級職カテゴリーに採用される必要がある（技術系については、理工科学校において見習公務員として研修）。
- とりわけ威信の高い職員群であるグラン・コールに属する者は、省を超えた異動が多く、その者の属する職員群のトップが人事に影響力を持つ。
- 局長級以上は各省官吏の中から大臣が自由任用し、その間は一時的な「派遣」の形を採る。

③ ドイツ

- フランス同様、学歴連動の入口選抜・内部育成型である。幹部要員となるためには、高級職の官職群であるラウフバーンに属する必要がある、司法試験に合格した法学専攻者が幹部の大半を占める。
- 準課長級まではある程度年功的に昇進するが、高級職ラウフバーンに属する者でも全員が課長になれるわけではない。
- 事務次官や局長等は、「政治的官吏」として空席公募の対象外とされ、部内昇進のほか、大臣が他省や州政府の官吏を任用する例もある。

④ アメリカ

- 若手人材誘致策としての大統領研修員計画等はあるが、入口段階で幹部要員を選抜する仕組みは採っていない。
- 局長級以上は政治任用であり、通常、職業公務員が昇進できるのは課長・部長級からなる上級管理職（SES）までである。空席は外部にも公募されるが、SESの大半は省内出身者が占めている。
- SESへの任用は、候補者が求められる資質を満たしているかについて人事管理庁が設置する資質審査委員会が審査しており、専門能力が重視される傾向が強い。

（注）4か国における幹部育成・選抜の基本構造については、図参照。

Ⅲ 幹部職員等の育成・選抜システムの見直し

1 幹部職員等の育成・選抜の制度化

昇進管理をめぐる状況の変化に適切に対応し、今後とも志気の高い幹部職員等を確保し、その高齢化を避けるためには、現在の人事運用との連続性を考慮しつつ、幹部職員等の育成・選抜の制度化を図った上で、随時、必要な制度改正を進めていくことが考えられる。

【育成・選抜システムの制度化のイメージ例】

① 対象者

総合職試験からの採用職員については、採用後、係長級へ昇任するまでの間の人事評価に基づいて育成の対象者を決定。

一般職試験等からの採用職員については、採用後数年の人事評価等に基づいて評価が優秀な者を選抜し、係長級（又は課長補佐級）へ昇任する時点から育成の対象者に決定。

② 育成期間

係長級昇任時から企画官級昇任までの間。なお、能力不足等が明らかとなった場合は、以後、育成の対象としない。

③ 育成の内容

各府省は、人材育成に係るプログラムと人事方針を策定して対象者に示す。

プログラムでは、他府省との人事交流や制度の企画立案業務など若い時に責任ある仕事を担わせることを通じて能力を伸ばすことを含めた多様な勤務経験、国民全体の奉仕者にふさわしい公務員を育成する観点から人事院が実施する行政研修や海外留学等の機会を計画的に付与。

④ 管理職登用

企画官級昇任の段階で、プログラムを修了し管理職員としての能力・適性が十分に備わったかについて総合的に判定。課長級への昇任は、原則として育成修了者で企画官級の勤務成績が優れた者の中から実施。

なお、育成の対象とならなかった者又は育成を修了しなかった者であっても、その後、高いマネジメント能力を持つと認められた者や顕著な業績を挙げた者は管理職員に登用され得る。

2 幹部職員等の育成・選抜に係る運用見直し

昇進の遅れや幹部職員等の平均年齢が高くなってきていることに鑑み、制度化の検討と並行して、当面、運用の見直しを進めていくことが必要である。

【人事運用の見直し項目】

① 総合職試験からの採用者数の増加

総合職試験からの採用者数を一定数増加させ、採用後に選抜を行って管理職員・幹部職員の要員を絞り込んでいく人事運用を推進することについて検討が必要。

② 管理職員昇任段階での厳正な登用選抜の実施

旧Ⅰ種採用事務系職員については、課長補佐級への昇任段階から、人事評価の結果等を活用して、その時点で能力が劣り適性を欠くと認められる者を同時には昇任させない、特に本府省課長級の昇任段階においては、能力・適性を欠くと認められた者は、それ以上の段階へは昇任させないという厳正な登用選抜を行うなどの人事運用の見直しを進めることについて検討が必要である。

③ 管理職員・幹部職員の1ポスト当たりの在任期間の長期化

数年間は同じポストで腰を据えて所管行政における政策実現に取り組み、その者の有する能力や専門性を十分に発揮することにより国家、国民に貢献できるよう、1ポスト当たりの在任期間を3年程度まで長期化することについて検討が必要。

④ グループ別人事管理の弾力的運用

当初は管理職員・幹部職員の要員候補とされなかった者であっても能力・適性を認められた者については、早い段階で管理職員・幹部職員の要員として上位のポストでの経験を積ませることについて検討することが考えられる。

広く管理職としての適性を備えた優秀な職員に関する情報を官房人事担当部局に集積し、人事グループ間の情報交換を行う仕組みを導入するなどして、弾力的人事配置が実現できないか検討することが望ましい。

⑤ 公務外で人材活用を図ることの検討

公益法人等への在職出向、民間のアウトプレースメント会社を通じるなど透明な手続を経た転籍などについて、国家公務員の退職管理全体の検討の中で見直しを行うことも必要。

第2編：国家公務員倫理審査会の業務

I 倫理の保持を図るための啓発活動等

- 地方支分部局等に勤務する国家公務員が、地方公共団体から供応接待や物品の贈与を受けたとして、倫理法等違反で懲戒処分を受けるという事案が立て続けに発生したことから、都道府県知事及び市区町村長に対し、倫理法・倫理規程への理解、協力を要請する通知を発出した。
- 本省課長補佐級職員用の自習研修教材として、倫理法・倫理規程についての理解の促進のみならず、広義の倫理、部下の指導、倫理的な組織風土の構築などを盛り込んだ、「公務員倫理を見つめ直す」を作成し、各府省等にCD形式で配付した。

II 倫理法等に違反する疑いがある行為に係る調査及び懲戒

- 平成24年度に倫理法等に違反する疑いのある行為に関し新たに調査が開始された事案は20件、前年度から継続して調査が行われた件数は5件であった。これらのうち、倫理法等に違反する行為があることを理由として懲戒処分が行われたものは8件（22人）であり、各府省の内規による訓告・厳重注意・注意等の措置が講じられたものは11件（41人）であった。

III 公務員倫理をめぐる状況と今後の課題

- 平成12年4月に倫理法・倫理規程が全面施行されてから13年が経過し、現在では、倫理法・倫理規程は、国家公務員が遵守すべきルールとしておおむね定着してきている。しかしながら、倫理法等違反により処分等を受けた者の数は、過去最多の違反者を出した平成20年度に比べると低い水準にあるものの、平成24年度は前年度に比べ増加に転ずるなど、いまだ倫理法が全ての公務員に浸透しているとは言い難い状況にある。
- 近年の違反事案をみると、自己の飲食にかかる費用を適切に負担していなかったなど、倫理法等のルールに基づく確認を適切に行っていなかったことが原因となって倫理法等に違反した事案が多く、倫理法等のルールを徹底する取組が必要と考えられる。
- このような状況等を踏まえ、倫理審査会では、現在、「職員の倫理意識の涵養」、「倫理的な組織風土の構築」、「不祥事への厳正な対応」の三つの倫理保持施策の課題を掲げており、その実現に向けた具体的な取組として、①倫理研修の計画的・定期的な実施、②通報制度の活用等の推進等に重点的に取り組んでいる。

図 主要4か国における幹部育成・選抜の基本構造

