

行政改革推進本部事務局作成

公務員制度改革の検討状況について

1. 官民人材交流センターの制度設計に関する懇談会

ページ

- 「官民人材交流センターの制度設計に関する懇談会」の審議経過・・・・・・・・（1）
- 官民人材交流センターの制度設計に関する懇談会 委員名簿・・・・・・・・（2）
- 官民人材交流センターの制度設計について（報告）の概要・・・・・・・・（3）
- 官民人材交流センターの制度設計について（報告）・・・・・・・・（4）
- ＜参考＞国家公務員法等の一部を改正する法律（平成一九年法律第一〇八号）（抜粋）
・・・・・・・・（18）

2. 公務員制度の総合的な改革に関する懇談会

ページ

- 「公務員制度の総合的な改革に関する懇談会」の開催状況・・・・・・・・（20）
- 公務員制度の総合的な改革に関する懇談会 委員名簿・・・・・・・・（22）
- 骨格（岡村座長メモ）（第10回懇談会資料2）・・・・・・・・（23）
- 堺屋座長代理提出資料（第10回懇談会資料1）・・・・・・・・（34）

「官民人材交流センターの制度設計に関する懇談会」の審議経過

第 1 回	7 月 18 日	・ 懇談会の論点について
第 2 回	7 月 23 日	・ 今後の懇談会の進め方 ・ 各府省大臣官房長に対するヒアリング （財務省、厚生労働省、農林水産省） ・ 岩田喜美枝氏のご報告
第 3 回	7 月 25 日	・ 各府省大臣官房長に対するヒアリング （国土交通省） ・ 事務次官〇Ｂに対するヒアリング （財務省、農林水産省、厚生労働省）
第 4 回	8 月 9 日	・ 各府省大臣官房長に対するヒアリング （総務省、経済産業省） ・ 事務次官〇Ｂに対するヒアリング （国土交通省、総務省、経済産業省）
第 5 回	9 月 5 日	・ ヒアリング結果の整理 ・ 委員提出のセンターのイメージの整理
第 6 回	9 月 12 日	・ 主要な論点（案）に沿って、国家公務員のキャリアパスとインセンティブのあり方、組織理念、対象範囲等について議論
第 7 回	9 月 20 日	・ 主要な論点（案）に沿って、センターの機能等について議論
合同会議 （※）第 1 回	9 月 25 日	・ 双方の懇談会の議論の状況についての報告及び意見交換
第 8 回	10 月 5 日	・ 主要な論点（案）に沿って、センターの組織の在り方、公正性・効率性確保のためのルール等について議論
第 9 回	10 月 18 日	・ たたき台の項目（案）（座長メモ）に沿って全般的な議論
第 10 回	10 月 29 日	・ 官民人材交流センターの制度設計について（報告）（素案）及びセンターが将来的により一層機能するために重要な制度席な環境整備の課題（素案）についての議論
第 11 回	10 月 31 日	・ 官民人材交流センターの機構・定員及び予算要求についての議論
合同会議 （※）第 2 回	11 月 7 日	・ 双方の懇談会の議論の状況についての報告及び意見交換
第 12 回	11 月 20 日	・ 官民人材交流センターの制度設計について（報告）（素案）について議論
第 13 回	12 月 4 日	・ 官民人材交流センターの制度設計について（報告）（素案）について議論
第 14 回	12 月 5 日	・ 官民人材交流センターの制度設計について（報告）（素案）について議論
第 15 回	12 月 11 日	・ 「官民人材交流センターの制度設計について（報告）（案）」について議論

（※）「公務員制度の総合的な改革に関する懇談会」との合同会議

官民人材交流センターの制度設計に関する懇談会 委員名簿

あきいけ	れいこ	
秋池	玲子	ボストンコンサルティンググループパートナー&マネージング・ディレクター
かねまる	やすふみ	
金丸	恭文	社団法人経済同友会副代表幹事 (フューチャーアーキテクト株式会社代表取締役会長CEO)
すえのぶ	よしまさ	
末延	吉正	立命館大学客員教授
たちばな	ひろし	
立花	宏	社団法人日本経済団体連合会専務理事 (座長代理)
たなか	かずあき	
田中	一昭	拓殖大学名誉教授 (座長)
なかの	まさし	
中野	雅至	兵庫県立大学大学院准教授
のむら	しゅうや	
野村	修也	中央大学法科大学院教授・弁護士
はせがわ	ゆきひろ	
長谷川	幸洋	東京新聞・中日新聞論説委員

(五十音順)

官民人材交流センターの制度設計について（報告）の概要

平成19年12月14日

官民人材交流センターの制度設計に関する懇談会

はじめに

- ・「発足当初期」（平成20年10月見込み以降）と「本格稼働期」（平成23年10月見込み以降）について設計。将来的により一層機能するための制度改正を伴う課題を＜別添＞に。

1. センターの目的と設計方針

- ・各府省の権限、予算を背景とした天下りを排し、行政に対する国民の信頼を回復する。
- ・柔軟な人材移動を確保、日本の国際競争力を向上させ、公務の生産性、効率性を向上させる等。

2. 再就職支援の対象となる職員の範囲

(1) 退職事由

- ・退職を勧奨された者及び組織の改廃等による分限予定者を対象とすることを原則。

(2) センターへの登録

- ・一定の要件（例えば50歳以上又は本府省課長相当職）に達した職員は、センターに情報を登録。要件に達していない一定の希望者や分限予定者もセンターへ登録可能。

(3) 再就職支援

- ・当該職員の退職後1回目の再就職のみを支援することを原則。

3. センターの機能

(1) 官から民への再就職支援機能

- ・①登録機能②カウンセリング機能③求人開拓機能④データベースの管理機能⑤再就職先候補選定機能⑥職員支援機能を整備。
- ・積極的な民間委託が必要。ただし、業務の中立性が損なわれることがないように留意。

(2) 民から官への就職支援機能

- ・当面は、各府省が行っている採用に関する情報の一元的提供や、公務員制度や政府の業務についての広報等の業務を行う。将来的には機能を拡充する必要。

4. センターの組織のあり方

(1) 人材構成

- ・センターの職員の人事権は内閣総理大臣に属するものであるが、以下に留意。
将来的には、知見を有する民間出身者数が各省出身者と同数以上になることを目途に積極的に登用するとともに、副センター長及びその他の幹部について民間から登用するように努める。

(2) 組織の規模

- ・「発足当初期」は、退職勧奨を受けた者のうち希望する者が必要な支援を受けることを可能とするための体制整備が必要。その際必要最小限度の体制とする。

5. 公正性・効率性確保のためのルール

- ・(1) 各省出身者の行為 (2) 情報提供 (3) 再就職支援の対象法人の範囲（原則として特段の制限を設けないことが妥当。ただし、職員が直接の利害関係に立っている法人、不適切な契約と指摘された契約の相手方の法人のほか、当面は一定規模以上の随意契約を継続的に結んでいる法人は対象外） (4) 情報公開 (5) 業務方法 (6) コンプライアンス機能についてのルールを策定。

6. 工程

- ・できるだけコンパクトな体制でスタート、随時、効率性・実効性の観点から見直し。再就職あっせん一元化までに、再就職ニーズに十分対応できる体制、業務の仕組み等を整備。

官民人材交流センターの制度設計について（報告）

2007 年 12 月 14 日

官民人材交流センターの制度設計に関する懇談会

目 次

はじめに

- (1) 国家公務員法改正と有識者懇談会の開催
- (2) センターの役割
- (3) 今後の公務員のキャリアパスの在り方
- (4) 公務員の意識改革の重要性

1. センターの目的と設計方針

2. 再就職支援の対象となる職員の範囲

- (1) 退職事由
- (2) センターへの登録
- (3) 再就職支援

3. センターの機能

- (1) 官から民への再就職支援機能
- (2) 民から官への就職支援機能

4. センターの組織の在り方

- (1) 人材構成
- (2) 組織の規模

5. 公正性・効率性確保のためのルール

- (1) 各省出身者の行為についてのルール
- (2) 情報提供に関するルール
- (3) 再就職支援の対象法人の範囲についてのルール
- (4) 情報公開についてのルール
- (5) 業務方法に関するルール
- (6) コンプライアンス機能

6. 工程

- (1) 段階的な整備のためのスケジュール
- (2) センターの在り方の見直し

<別添> センターが将来的により一層機能するために重要な制度的な環境整備の課題

はじめに

(1) 国家公務員法改正と有識者懇談会の開催

先の第 166 回通常国会で成立した改正国家公務員法において、官民の人材交流を活性化しつつ公正・透明な再就職の実現を図るため、各府省による再就職のあっせんを禁止し、権限・予算から隔絶された官民人材交流センター（以下「センター」と言う。）に一元化することとされた。併せて、センターは官民の人材交流の円滑な実施のための支援も行うこととされた。

センターについては、その業務、組織等の基本が法律に規定され、さらに、具体的な制度設計については、平成 19 年 4 月 24 日の閣議決定「公務員制度改革について」において、官房長官の下に置く有識者懇談会の意見を踏まえ、検討することとされた。

「官民人材交流センターの制度設計に関する懇談会」は、このような経緯の下、センターの制度設計をその責務として、7 月 18 日の第 1 回会合以来今日まで、15 回開催し、関係府省や事務次官経験者等からのヒアリングも交えつつ、センターの具体的な制度設計について、議論を行ってきた。

なお、現在、内閣総理大臣が主宰する「公務員制度の総合的な改革に関する懇談会」において、国家公務員の採用から退職にわたる課題について総合的・整合的な議論が行われているが、これらの中には、国家公務員の定年延長、官民交流の抜本的拡大など、センターの制度設計に密接に関連するものが含まれており、9 月 25 日及び 11 月 7 日に行われた合同懇談会においては、公務員制度全般に係る課題も含め、積極的な意見交換を行ったところである。このように、本懇談会では、センターが将来的に最大限効率的に機能するための制度的な環境整備の課題等も視野に入れつつ幅広く検討を進めてきたところである。

(2) センターの役割

公務員の再就職については、天下り問題に対する国民の批判も踏まえ、公正・透明な再就職を実現していくことが重要である。また、簡素で効率的な行政を実現していくためには、能力・実績主義の人事管理が徹底されることが重要であり、こうした中で公務員の再就職についても、個人の能力が適切に、いわば市場価値により評価されて、行われるべきものである。各府省による権限と予算を背景としたあっせんではなく、中立的なセンターが再就職を支援することにより、再就職の相手先となる法人は、真に適性と能力があるかを判断して、採用を行うことができるようになる。換言すれば、センターの役割は天下りの根絶と市場価値での再就職の実現である。

また、有能な人材が官民を問わず適材適所で活用されるためには、官民の垣根を低くして、柔軟な人材移動を可能にすることが重要である。

センターの設置は、再就職支援をセンターが一元的に行うことによって、国民の不信を解消し、併せて縦割り行政の弊害の是正を図るとともに、官民間の交流を積

極的に支援することによって官民間の人材移動を活性化し、簡素で効率的な政府の実現、国全体としての人材の有効活用を目指すものであり、ひいては我が国の国際競争力の向上に資するものである。

(3) 今後の公務員のキャリアパスの在り方

今後、官民の垣根が低くなっていく一方、各府省による再就職あっせんが禁止され、また、新たな人事評価の導入により能力・実績主義が徹底される中で、公務員のキャリアパスの在り方も必然的に変わっていくことになる。試験区分や採用年次によって同期横並びで昇進していき、退職後には人事当局のあっせんにより再就職するというようなこれまでのキャリアパスは否定され、公務員は自分のキャリアを自らデザインしていくことが求められるようになる。

このためにも、多様なキャリアパスの可能性を設け、かつ、公務員が自分自身のキャリアパスに納得し、意欲と誇りを持って公務に従事することができるようにするとともに、総人件費削減との政府方針の下で公務員の勤務期間の長期化を図ることができるよう、①一定年齢に達したら給与は下がる仕組み、②民間中小企業等に再就職しようとするインセンティブが働くような支援措置、③専門スタッフ職の整備、④幹部職員の数及び給与の見直し、⑤再任用制度の在り方の検討、⑥国における民間からの職員の採用についての具体的な拡大方策の設定など、各般の人事制度の見直しが必要である。これらは、公務員制度改革全体の中で検討が進められるべき事項であるが、センターの機能にも密接に関わるものであり、将来的にセンターが十全に機能するために重要なものと考えられる。

(4) 公務員の意識改革の重要性

今後センターによる再就職支援が行われ、キャリアパスの多様化が進む中で、公務員が退職後の生活設計も含め自ら主体的にキャリア形成を行っていくよう、意識を変えていくことが何よりも重要である。各府省における指導の下、こうした公務員自身の意識改革が図られることが、センターの機能発揮の前提条件となる。

以上を踏まえ、当懇談会は、センターが発足する平成 20 年（10 月見込み）以降（「発足当初期」）及び再就職支援業務がセンターへ一元化される平成 23 年（10 月見込み）以降（「本格稼働期」）について設計することとした。いずれも、改正国家公務員法及び関連現行法令を前提とするが、「発足当初期」及び「本格稼働期」において、センターの業務に密接に関連する法律の制定、改正が行われれば、それは逐次センターの組織及び業務運営に反映され、センターは、より一層効果的、効率的に運用されることになる。

したがって、本懇談会では、本報告書とともに、センターが「本格稼働期」においてより一層機能するための制度改革を伴う課題について、「センターが将来的により一層機能するために重要な制度的な環境整備の課題」（別添）としてとりまとめ、政府及び関係懇談会

等への要請事項とすることとした。

1. センターの目的と設計方針

「はじめに」で述べたようなセンターの役割、改正国家公務員法及び4月24日の閣議決定（「公務員制度改革について」）を踏まえ、センターは、以下の設置目的に従い設計されるべきである。

- ① 中立・公正・透明でかつ職員的能力・適性を踏まえた再就職支援を行うことにより、各府省の権限、予算を背景とした天下りを排し、行政に対する国民の信頼を回復する。
- ② 柔軟な人材移動の機会を確保することで、日本の国際競争力を向上させ、公務の生産性、効率性を向上させる。
- ③ 公務員個々人の自立に向け、各府省とも連携したキャリアデザイン支援を行うことにより、職員自身のキャリア形成、自己啓発を促し、職員の意識を変革するとともに、行政のパフォーマンスの向上を図る。

2. 再就職支援の対象となる職員の範囲

(1) 退職事由

各府省による再就職あっせんを禁止し、再就職支援業務をセンターに一元化すると法の改正の趣旨及びセンターをいたずらに肥大化させないとの観点に立ち、センターの再就職支援の対象は、「発足当初期」には退職を勧奨された者及び組織の改廃等による分限予定者とする。なお、自己都合で退職する者のうち一定の者¹及び定年退職者のうち希望する者について、求人ニーズに適合する者がいた場合には、センターがその者に情報提供をすることは妨げない。

「本格稼働期」には、「発足当初期」の対象に加え、自己都合で退職する者のうち、やむを得ない事情のある者など一定の希望者に対しても、センターにおいて適切な再就職の支援を行うようになることが望ましい。

(2) センターへの登録

職員個人の能力と適性による再就職支援を効率的に機能させるためには、職員自身が比較的早い段階から自分自身でキャリアデザインを考える環境を整える必要がある。職員が実際に再就職支援を受けるためには、センターに登録されていることを要件とする。一定の要件（例えば50歳又は本府省課長相当職）に達した職員は、センターに対し、その再就職支援の前提となる情報を登録することを原則とし、各府省はこれを促すこととすることが適当である。このことが、職員が自らのキャリアデザインを考えるきつ

¹ 年齢等による一定の要件を設けるべきである。

けにもなり、また、各府省の人事当局にとっては、職員が再就職に当たりセンターを利用する意思の有無を確認できることにより、人事管理にも資することとなる。

また、上記の要件に達していない職員についても、一定の希望者についてはセンターへの登録を可能とする。

組織の改廃等による分限予定者についても、センターへの登録を可能とし、センターの再就職支援の対象とする。

センターは、登録を行った職員が退職勧奨される際に彼らの再就職支援を実施するほか、登録済の職員が自発的に再就職支援を希望した際には支援を行うこととする。なお、登録の有無を含む登録内容については、本人が希望する場合には、出身省庁に対する守秘義務を負うものとする。

(3) 再就職支援

センターは「職員の離職に際しての離職後の再就職の援助」を行う（国家公務員法第18条の5）とされていることから、センターが再就職支援を行うのは、当該職員の退職後1回目の再就職のみであり、2回目以降の再就職の支援は行わないことが原則である。しかしながら、再就職先の仕事に適性がなく試用期間中にやむなく退職せざるを得ないような場合や、再就職後一定の期間内に再就職先の倒産・業務縮小等により再就職先を退職せざるを得ない場合等やむを得ない事情がある場合に限り、1回目の再就職を補完するものとして、支援を行うこととする。

3. センターの機能

センターの主要な機能は、権限と予算を有する各府省によるあっせんから職員個人の能力と適性による再就職への転換を図るための「官から民への再就職支援機能」と民間の優秀な人材に政府内で活躍してもらうための「民から官への就職支援機能」の2つである。双方の機能が確実に働くことにより、官と民との垣根を低くするという国家公務員法改正の趣旨が全うされることになる。

(1) 官から民への再就職支援機能

退職を勧奨された者に関しては、状況に応じ、例えば以下のような様々な形でセンターによる再就職支援を行うことが想定される。

- a 退職勧奨を受けた職員が退職した後に、センターが再就職支援を行う。
- b 職員に対して一定期間（3か月～6か月程度）後の退職勧奨の予告が行われた後にセンターが再就職支援活動を開始し、実際の退職勧奨の際に再就職先の提示を行う。
- c 人事当局の依頼により、センターが本人のあらかじめ登録した情報を基に再就職支援活動を開始し、実際の退職勧奨の際に再就職先の提示を行う。

こうした官から民への再就職支援を円滑に行うためには、①再就職支援対象者の現状を正確に把握するための登録、②再就職支援対象者のニーズを的確に把握したり、再就職支援対象者に対し、自身の市場価値を的確に把握させたりするためのカウンセリング、③再就職支援対象者のニーズを踏まえた、求人情報収集を含めた幅広い求人開拓、④個人情報保護にも配慮したデータベースの適切な管理、⑤再就職を希望する職員の求職ニーズと求人ニーズの双方を踏まえた的確な再就職先候補の選定及び⑥再就職市場の動向を知らせたり、再就職プロセスを円滑に乗り切るための技術を身に付けさせたりするための職員支援等の機能を整備することが必要である。ただし、国家公務員の優遇と国民から見られない運用ルールを設ける必要がある。

それぞれの業務が効果的かつ円滑に行われるためには、以下の点に留意することが重要である。

① 登録機能

「2. 再就職支援の対象となる職員の範囲」に記載したとおり、各府省よりセンターへの登録を促された職員及びセンターによる再就職支援を希望する一定の職員は、自らセンターに再就職に必要な情報を登録する。

また、センターは実際に職員の再就職支援を開始する際には、各府省からも必要な人材情報の提供を受けることとし、各府省もセンターの求めに応じ、積極的に人材情報を提供することとする。

これらの内容は求職データベースに記録され、カウンセラーが実際にカウンセリングをする際に職員の適性等の事前分析を行ったり、適切な再就職先との調整を行ったりするための重要な資料となる。このため、センターの正確な情報把握に資するよう、職員は登録情報を随時更新する。

② カウンセリング機能

カウンセリングは、職員が退職後のキャリアデザインをカウンセラーとともに考え、自分の能力と適性に応じた再就職先を考えていく重要なプロセスである。カウンセラーはユーザーである職員の立場に立った丁寧なカウンセリングを行い、職員の適性や希望条件を的確に把握すると同時に、職員が、本人の納得の上で再就職活動を行うような環境を整える必要がある。

カウンセリングにおいてカウンセラーが得た情報は最も貴重な情報であり、カウンセラーはカウンセリングの結果を踏まえ、適宜求職データベース上のデータを更新することとする。

③ 求人開拓機能

「発足当初期」においては、非営利法人への再就職が多い現状を念頭に置きつつも、センターは極力民間企業への求人開拓を行い、民間の再就職先を少しでも増加させる必要がある。職員の能力・適性を活かした再就職支援というセンターの目的を達成するためには、各府省に対し現在の国家公務員の再就職先についての情報の提供を依頼するとともに、従来の再就職実績にとらわれない積極的な求人開拓を行うことが重要である。

一方で、「本格稼働期」においては、新たな制度が機能し、民間への再就職を希望する者の割合が大幅に増加すると考えられ、これと併せて、センターの求人開拓機能を強化することが必要となる。

そのためには、積極的かつ効果的な広報活動を行うことも重要である。

④ データベース管理機能

データベースには大別して職員の情報が記録されている求職データベースと企業等の求人情報が記録されている求人データベースがある。

求職データベースについては、i) 職員個人が入力する情報、ii) 各府省から提供され、センター職員が入力する情報及びiii) カウンセラーがカウンセリングの結果に基づき入力する情報の3つから構成されるが、これらの情報は職員の個人情報であり、その取扱には細心の注意を要する。データベースに入力できる者や記録された情報を訂正できる者を限定する必要があるとともに、センター職員、各府省人事当局及び企業等がそれぞれどの範囲の情報にまでアクセスできるのか、情報の種類・性質ごとに明確に規定し、アクセスログを保存する必要がある。

求人データベースについては、求人開拓の担当者が入力することが想定される。企業等の求人情報は刻一刻と変化していくものであるから、求人開拓の担当者は企業等と連絡を密に取り合いながら、データを随時修正していく必要がある。

⑤ 再就職先候補選定機能

再就職支援業務を成功させるためには、①いかに職員のニーズに即した再就職先を選定するかということと②いかに企業等のニーズに即した職員を選定するかということの両方の条件を満たすことが重要である。その際には、データベースに記録されている情報のみならず、職員の人柄や企業の社風等を踏まえて再就職先候補を選定することが必要である。

⑥ 職員支援機能

再就職のための準備期間が十分でない50歳を越えている職員や、長い間公務に専念し民間の会計原則や民間企業の行動原理に精通していない職員については、十分な教育、研修等の支援機能が必要である。職員がこのような知識を持つことは、再就職に際して役立つのみならず、行政実務を遂行するためにも重要なことであることから、各府省において日頃から指導していくことが必要である。

また、面接指導等採用選考のプロセスに係る支援や、情報収集等の職員の再就職活動の拠点となる施設の提供、再就職に係る成功・失敗事例を含めたノウハウの提供等の支援も重要である。

上記の業務については、これをできるだけ効率的に行う観点から、可能な限り民間委託すべきである。具体的には、カウンセリング機能、求人開拓機能等はもともと行政機関内部に業務のノウハウのない部分であり、積極的な民間委託が必要と考えられる。一方で、委託された業者が各府省や本人の意向を過度に気にかけ、センターの業務の中立性が損なわれることのないよう、留意が必要である。そのためには、再就職の結果等を

情報公開し、センターの業務の透明性を確保するとともに、委託先が適切に業務を遂行しているかどうか随時チェックする必要がある。

(2) 民から官への就職支援機能

現在、民間から有用な人材を受け入れるための方策として、官民人事交流、任期付職員制度、選考採用などの制度が導入されており、一定の成果を挙げているところである。しかしながら、①手続きが煩雑で時間がかかるとの懸念、②行政機関と民間企業で給与や処遇に違いがあり、交流によって不利益が生じ得るとの懸念、③官民癒着であるとの社会的批判を惹起することの懸念、④交流に応じる民間側の積極的メリットがないなどの要因により、これらの制度が十分に活用されているとはいえない状況にあり¹、これを抜本的に改善するためには、公務員制度全般にかかる改革のための議論が必要と考えられる。

民と官との間の垣根を下げ、官から民だけではなく、民から官へも自由に行き来できるような環境整備が必要であり、これはセンターのみならず、政府、民間など社会全体で検討すべき課題である。例えば、官民双方において、若い時期の人事交流経験をキャリアパスや人事評価に組み入れるなどの方策が考えられる。

センターにおいては、民間で培った能力を公務の世界で活用しようと志す人材が、公務の世界にアプローチすることを容易にする機能を担うことが必要と考えられ、当面は、以下のような業務を行い、公務部門で仕事をすることを希望している人が公務に関する情報に容易にアクセスすることができるような仕組みを整備することとする。

- ① 各府省が行っている採用に関する情報の一元的提供
- ② 公務員制度や政府の業務についての広報
- ③ 各府省が行っている採用に関する問い合わせの一元的受付
- ④ 公務に従事することを希望する者についてのデータベースの構築

将来的には、センターが「民から官へのゲートウェイ」としての役割を果たせるようこの機能を拡充していくことが求められる。

4. センターの組織の在り方

(1) 人材構成

センターの職員の人事権は内閣総理大臣に属するものであるが、センターの人材構成については、以下のような点に配慮すべきである。

センターの業務を担う人材には、センターの各府省からの中立性を維持するため、運営の公正性・中立性を確保することが求められる。積極的に民間委託を行うこととの関係に配慮しながら、将来的には、再就職支援についての知見を有する民間出身者の数が各省出身者と同数以上となることを目途に積極的に登用するとともに、副センター長及

¹ 官民人事交流推進会議（総務大臣の下に開催）専門部会等の議論による。

びその他の幹部について民間から登用するように努める。

(2) 組織の規模

「発足当初期」は、退職勧奨を受けた者のうち希望する者が必要な再就職支援を受けることを可能とするための体制整備が必要である¹。その際、再就職のニーズ・実情を十分把握した上で、十分な民間委託を行うなどして、必要最小限度の体制とする。

また、閣議決定において「センターは内閣府に置き、中央組織と地域ブロック別の拠点からなる組織・人員体制を整備」とされていること、現在、勧奨退職者の8割近くが地方支分部局に勤務する者であること²、地方の官民交流が促進されれば地域再生にも資すること等をかんがみれば、センターには地方の実情に応じて支所を置き、全国網としての機能を確保することが必要である。ただし、その組織は、外部委託の利用等も踏まえ、合理的かつ効率的なものとし、体制についても、実務担当者レベルのみを配置するなど、極力フラットな組織とすると同時に、規模については必要最小限のものとし、肥大化を防ぐ必要がある。

5. 公正性・効率性確保のためのルール

センターの運営は効率的に行われる必要があるが、同時に各府省からの中立性を維持しつつ公正性が担保されることが重要である。このため、センター長はセンター職員及び各府省が遵守すべき運営規則を定め、この運営規則に違反した者は懲戒処分の対象とすることにより、適切なコンプライアンスを確保するべきである。運営規則は、下記のような基本方針に基づき策定することが適当である。

(1) 各省出身者の行為についてのルール

閣議決定においては、「センター職員は出身府省職員の再就職あっせんを行わない」と定められているところであるが、これに限らず、センター職員が他のセンター職員に対して、出身府省職員の再就職について依頼を行ったり、他の職員に事実上成り代わって再就職支援を行ったりすることを禁止するなどのルールを定めることが必要である。

(2) 情報提供に関するルール

センターは職員自らの登録や各府省からの情報提供により、職員の個人情報入手することになるが、個人情報保護法の趣旨にのっとり、これらの情報の管理には細心の注意を払うこととする。また、センターの業務を民間委託した際の委託先や求人企業にお

¹ 平成18年度における国家公務員の勧奨退職者数：3,802名。本省企画官相当職以上の勧奨退職者（1,129名）のうち各府省によるあっせんを受けている者の割合：65.5%（平成17.8.16～18.8.15までの一年間）

² 勧奨退職者数（18年度退職者について暫定的に集計した結果による）は、本府省が506（平均退職年齢：56.4歳）、施設等機関が337（平均退職年齢：57.2歳）、地方支分部局が2,617（平均退職年齢：57.2歳（管区機関）、57.0歳（府県単位機関））、特定独立行政法人が342となっている。

ける情報管理のルールも同時に整備し、個人情報の管理が徹底されているかチェックを行う必要がある。なお、「発足当初期」には、各府省との間でも、各種ルールを遵守した上で、効率的な人事情報等の交換も必要となる。

(3) 再就職支援の対象法人の範囲についてのルール

官と民の垣根を低くし、センターが、支援対象となる職員の能力と適性を活かした再就職を積極的に支援するという国家公務員法の改正の趣旨をかんがみれば、センターの再就職支援の対象法人の範囲については、原則として特段の制限を設けないことが妥当と考えられる。無論、センターにコンプライアンス機能を備えるほか、再就職結果等の情報開示により、センターによる再就職支援プロセスに透明性が確保され、かつ、厳格な事後の行為規制、監視機能及び罰則が設けられることが前提となる。ただし、センターによる再就職支援プロセスの信頼性を高めるため、職員が現に自ら関与している許認可、契約、補助金交付手続等の相手方の法人など、直接の利害関係に立っている法人¹については、対象から除外することとする。

なお、公共調達にかかる随意契約については、国との関係の不透明性という面において、過去にも多々問題が指摘されてきたところである。また、競争性のない随意契約のうち不適法なものはもちろんのこと、競争性のある随意契約についても、事実上競争が成立しないなどの問題が指摘されている。これを受け、総理の指示に基づき、平成 19 年 11 月、全ての府省に全ての契約の監視を行う第三者機関を設置し、随意契約の適正化を厳正に実施していくこととされた。

このような政府における契約の適正化の取組を踏まえ、当該第三者機関や会計検査院等が「不適切な契約」と指摘した契約の相手方の法人に対しては、当該契約が是正されるまで等の一定の期間、センターが当該契約を結んでいる府省の職員の再就職支援を行わないこととする。

上述のように、各府省の権限、予算から中立的な立場で再就職支援を行うセンターの再就職支援の対象法人の範囲には本来特段の制限を設けないことが妥当である。一方、センターは特に発足当初においては、その再就職支援活動が適切に行われることについて、国民からの信頼を得ることが不可欠である。そのため、随意契約と再就職がセットで行われているとの疑念を招くことのないよう、センターは、当面、職員の所属する府省と一定の規模²以上の随意契約を継続的に結んでいる法人については再就職支援の対象としない。ただし、随意契約の内容に照らし、再就職が国民の疑念を招かないことが明白な場合³には、理由を公表した上で再就職支援の対象とすることとする。

¹ ルールのすり抜けとの疑念を抱かれかねないと判断される場合には、センターは当該職員を当該求人企業に対しての再就職支援を行わないこととする。

² 公務員〇Ｂの再就職後の給与（参考：審議官級であれば現職時の年間給与は 1,400 万円～1,600 万円程度）が随意契約によりまかなわれる可能性のある事例を排除できるよう検討すべきである。

³ 電気代、ガス代等の公共料金や、空港等の事務室家賃等他に役務提供等を行う法人を見つけることが極めて困難であり、価格等の条件設定に裁量の余地がない（一般利用者と同一条件で締結する）契約等。

なお、センターは、従来の再就職実績にとらわれない積極的な再就職支援を行うことが重要であり、「発足当初期」においては、特に民間への再就職支援に重点をおくこととする。

(4) 情報公開についてのルール

センターの業務に対し国民の信頼を得るためには、積極的な情報公開が不可欠である。再就職の結果は全て公表するなど、トレーサビリティを高めることにより、職員の能力、適性に基づく再就職支援を行っていることを明らかにする。

(5) 業務方法に関するルール

センターが責任を持って効率的に再就職支援に取り組むよう、目標や業務遂行に当たってのルールを作り、センター職員に対する評価基準を設けるなどする。これと同時に、具体的な再就職支援のプロセスについてのルールを策定し、センターによる再就職支援が職員の能力及び適性に基づき行われることとし、恣意的なものとならないようにする。

また、センターによって再就職支援を受けた者に対しては、その再就職先を退職する際にはセンターにその旨を通知することを求めるなどすることにより、再就職先候補のポストの状況をセンターが的確に把握できるようにする。

(6) コンプライアンス機能

上記のようなルールを策定するほか、法令等遵守調査室（仮称）を設置して外部の専門家を登用し、上記のルールの遵守状況、情報公開及びトレーサビリティ等について、民間企業と同様に常時活動状況を監視し、センター長に直接報告できるようにすべきである。センターと再就職等監視委員会との連携を緊密にし、センターが再就職等監視委員会に対し、逐次必要な情報を提供することによって、厳格な事後チェック体制を確保することとする。

6. 工程

(1) 段階的な整備のためのスケジュール

センターは内閣府に平成 20 年中に設置されることとなるが、できるだけコンパクトな体制でスタートし、随時、効率性・実効性の観点から見直しを行い、必要な追加的措置を講ずることにより、設置 3 年後の再就職支援業務のセンターへの一元化までに再就職ニーズに十分対応できる体制、業務の仕組み等を整備することとする。

その際、センターの規模については、再就職のニーズ・実情を十分把握した上での必要最小限度の体制とする。

(2) センターの在り方の見直し

センターについては、設置後 5 年を経過した時点において、その体制を見直し、必要

な措置を講ずることとされている。この見直しの際には、本報告書の「はじめに」に記載された設計理念に沿い、5年後のセンターの実情、早期退職慣行の状況、官民交流の拡大状況、公務員制度をめぐる改革の状況等を踏まえ、必要に応じて、体制の見直しを行うこととする。

センターが将来的により一層機能するために重要な制度的な環境整備の課題

報告書の「はじめに」に記したように、本懇談会においては、センターが将来的に最大限効率的に機能するための制度的な環境整備の課題について、今後の検討が望まれる多くの論点が、各委員より提起された。以下は、こうした課題に関連した議論をまとめたものであり、要すれば政府において適切な措置を執るとともに、「公務員制度の総合的な改革に関する懇談会」をはじめとする、他の適切な検討の場において議論されることを要請する。

- 1 人事の複線化を進め、定年まで勤められるが給与は大幅に下がるという制度を設け、職員が、職場に残るのか再就職をするのか選択を行えるような環境を整備すべきである。
- 2 職員の再就職の際には、地域経済に貢献できるよう、特に民間中小企業又は地域企業に再就職しようとするインセンティブが働くような挑戦度に応じた支援措置が必要である。例えば、これらの企業に再就職する場合に給付を行うなどの方法が考えられる。
- 3 課長級のみならず、審議官あるいは局長クラスから本人自身の専門能力を活かして専門スタッフ職に異動できるような制度の導入など、多様なキャリアパスの可能性を設けること、役職定年制を導入することなどにより、各府省は現在のような早期退職慣行については是正していくべきである。
- 4 優秀な公務員が幹部を目指して切磋琢磨する道筋を作るため、幹部の数を減らす一方で、幹部の給与は民間の幹部クラスと同程度まで引き上げるべきである。
- 5 定年後も公務での勤務を希望する場合に、再任用制度の一層の活用が図られるよう、再任用職員に係る予算・定員について弾力的取扱いを行うなどの措置を検討すべきである。
- 6 国における民間からの職員の採用について、長期的には、例えばポストごとの数値目標など、具体的な拡大方策を設定すべきである。
- 7 各府省は、既に退職した公務員に対し2回目以降の再就職あっせんを行わないこととすべきである。

国家公務員法等の一部を改正する法律（平成一九年法律第一〇八号）（抜粋）

（内閣総理大臣の援助等）

第十八条の五 内閣総理大臣は、職員の離職に際しての離職後の就職の援助を行う。

- ② 内閣総理大臣は、官民の人材交流（国と民間企業との間の人事交流に関する法律（平成十一年法律第二百二十四号）第二条第三項に規定する交流派遣及び民間企業に現に雇用され、又は雇用されていた者の職員への第三十六条第一項ただし書の規定による採用その他これらに準ずるものとして政令で定めるものをいう。）の円滑な実施のための支援を行う。

（官民人材交流センターへの事務の委任）

第十八条の六 内閣総理大臣は、前条に規定する事務を官民人材交流センターに委任する。

（官民人材交流センター）

第十八条の七 内閣府に、官民人材交流センターを置く。

- ② 官民人材交流センターは、この法律及び他の法律の規定によりその権限に属させられた事項を処理する。
- ③ 官民人材交流センターの長は、官民人材交流センター長とし、内閣官房長官をもつて充てる。
- ④ 官民人材交流センター長は、官民人材交流センターの事務を統括する。
- ⑤ 官民人材交流センター長は、官民人材交流センターの所掌事務を遂行するために必要があると認めるときは、関係行政機関の長に対し、資料の提出、意見の開陳、説明その他必要な協力を求め、又は意見を述べることができる。
- ⑥ 官民人材交流センターに、官民人材交流副センター長を置く。
- ⑦ 官民人材交流副センター長は、官民人材交流センター長の職務を助ける。
- ⑧ 官民人材交流センターに、所要の職員を置く。
- ⑨ 内閣総理大臣は、官民人材交流センターの所掌事務の全部又は一部を分掌させるため、所要の地に、官民人材交流センターの支所を置くことができる。
- ⑩ 第三項から前項までに定めるもののほか、官民人材交流センターの組織に関し必要な事項は、政令で定める。

附 則

(施行期日)

第一条 この法律は、平成二十年十二月三十一日までの間において政令で定める日から施行する。ただし、次の各号に掲げる規定は、当該各号に定める日から施行する。

一～三 (略)

(見直し)

第十七条 政府は、第一条の規定による改正後の国家公務員法第十八条の七第一項の規定により設置された官民人材交流センターについて、この法律の施行後五年を経過した場合において、その体制を見直し、その結果に基づき、必要な措置を講ずるものとする。

「公務員制度の総合的な改革に関する懇談会」の開催状況

7月24日 第1回会合

- 議題：①懇談会の運営
②国家公務員の人事管理の現状等

9月11日 第2回会合

- 議題：①国家公務員制度改革の理念
②幹部候補の採用・育成

(9月25日 官民人材交流センターの制度設計に関する懇談会との合同会議)

9月25日 第3回会合

- 議題：①国家公務員制度改革の理念
②幹部候補の採用・育成

10月3日 第4回会合

- 議題：①国家公務員制度改革の理念
②幹部候補の採用・育成
③幹部職員の政治任用

10月12日 第5回会合

- 議題：①内閣による幹部職員の一元管理
②幹部職員の政治任用・公募
③「国家戦略スタッフ」
④官民交流の抜本的拡大

10月24日 第6回会合

- 議題：①専門スタッフ職
②定年延長
③国際競争力のある人材育成

(11月7日 官民人材交流センターの制度設計に関する懇談会との合同会議)

11月7日 第7回会合

- 議題：①働きに応じた処遇、ワーク・ライフ・バランスの実現等魅力ある働き方
②労働基本権
③人事管理体制のあり方

11月21日 第8回会合

議題：①幹部職員の育成のイメージ

②公務員の能力向上方策（自主的能力開発支援など）

③これまで議論してきた内容の骨格

12月7日 第9回会合

議題：①骨格

1月10日 第10回会合

議題：①起草委員からの報告

②官民人材交流センターの制度設計（報告）

※ 当初11月を目途に報告をまとめることを想定していたが、10月3日の第4回会合において、岡村座長から、より慎重に深く議論を行うべく、1月を目途に報告書の取りまとめを行う形で、スケジュールを組み直したい旨の発言があった。

公務員制度の総合的な改革に関する懇談会 委員名簿

(平成19年8月27日時点)

- | | | |
|---|---------------------|------------------------|
| | いわたき み え
岩田喜美枝 | 株式会社資生堂 取締役執行役員常務 |
| | えぐち かつひこ
江口 克彦 | PHP総合研究所 代表取締役社長 |
| ◎ | おかむら ただし
岡村 正 | 株式会社東芝 取締役会長 |
| | こじま よりひこ
小島 順彦 | 社団法人経済同友会副代表幹事（三菱商事社長） |
| ○ | さかいや たいち
堺屋 太一 | 作家、エコノミスト |
| | さ さ き たけし
佐々木 毅 | 学習院大学法学部教授 |
| | た か ぎ つよし
高木 剛 | 日本労働組合総連合会会長 |
| | た な か かずあき
田中 一昭 | 拓殖大学名誉教授 |
| | や や ま たろう
屋山 太郎 | 評論家 |

(五十音順)

◎ 座長、○ 座長代理

骨格

19.12.13

岡村 正

1. 人材確保

(1) あるべき姿【関連理念（１）（２）（６）（７）】

官僚主導から脱却し、議院内閣制の下で、公務員が、内閣や大臣を支え、政策の選択肢を提示し、質の高い行政サービスを提供していくためには、その役割を果たすにふさわしい公務員制度を再構築しなければならない。とりわけ、国際化、情報化が進む社会にあって、行政に対する国民のニーズは多様化しており、これに対応するためには、強い意欲と高い能力のある人材を確保し、育成しなければならない。

(2) 問題

現状では、次のような問題を抱えている。

- ・ 採用試験の種類ごとに定型化された人事管理
- ・ 幹部候補が、採用試験の種類により事実上固定化され、ある種の「身分」となっている。
- ・ 民間企業や学界で経験を積んだ人材が幹部に登用されるケースが非常にまれである。
- ・ 民間の人事制度と大きく異なる公務員制度の特殊性が、官民の垣根として大きく立ちはだかり、官民の流動性を阻害している。

このような、内部の人事管理が硬直的で、外部との人材の流動性の低い閉鎖的な組織では、共同体化が進み、省益優先が日常化し、人材の多様性や組織の活力が失われる。

その結果として、国民本位の視点が失われがちになり、外から見たときの公務の魅力が低下させ、人材が集まらなくなってくる。

(3) 改革方策

（総論）

人材確保に当たっては、公務への入り口の多様化を図ると共に、能力・成果が公正に評価され、それを存分に発揮して、働きに応じた処遇が行われることを明らかにし、公務員として働くことの魅力そのものを高めなければならない。

そのために、

- ・ 官民の垣根を低くし、民間企業や学界での経験を積んだ優秀な人

材が、多様な入り口から公務の世界に入れる環境を整える

- ・採用試験により固定化される人事管理を排し、本人の意欲と能力で自らのキャリアパスを主体的に切り開く道を用意する

ことで、新規学卒者だけに頼らず、公務内外から優秀な人材を確保できるような、開放的な公務員制度を実現する。

(各論)

○採用試験

- ・採用試験の種類に基づき、幹部候補を事実上固定化するような「キャリア・システム」は「廃止」する。
- ・このため、現行のⅠ・Ⅱ種試験を廃止し、新たな試験の種類（例えば、総合職（企画職）試験と一般職（執行職）試験）を設ける。
- ・国内外の大学院で専門教育を受けた人材を確保するため、修士以上の修了者を対象とした採用のあり方を検討する。
- ・あわせて、高卒者を対象とした採用のあり方についても検討を行う。
- ・総合職（企画職）試験は、人事院が一括して行い、合格者の採用は、各省の人材ニーズと合格者の志望を勘案して各省が行うが、各省への配属後も、職員が府省間を異動（転籍）する仕組みを明確に設け、内閣がこの仕組みを管理する。（P 7 内閣一元管理参照）

○公募制

- ・公務部内では確保困難な人材について、能力本位で臨機応変に登用を行うため、公務部外からの公募制を活用する。
- ・公務部内の人材の適材配置と、職員が府省の枠を超えて主体的にキャリア・ディベロップメントを図ることを可能とするため、公務内公募制を活用する。
- ・内閣一元管理システムの一環として、公募ポストの選定等に関する統一的なガイドラインを作成するとともに、数値目標設定についても検討する。（P 7 内閣一元管理参照）
- ・外部からの公募制の推進に当たっては、官民人材交流センターを活用する。

○政治任用等

- ・政治任用（政治的行為に制限がなく、成績主義に基づかず任用でき、身分保障がない。）を大幅に拡大することについては、諸外国で見られるような政治任用を可能とする人材の供給源の有無等も考慮して検討すべきである。

- ・一方、大臣を補佐する人材を大臣が任命権を十全に発揮して登用できるように、内閣一元管理システムを導入して、各省横断的な人材の育成活用を行う。（P 6 国家戦略スタッフ参照）

○官民交流

民間から公務への人材の流動性を高めることにより、多様な人材を揃える観点からも、官民交流の促進を図る。（P 6 で詳述）

2. 育成・活用

(1) あるべき姿【関連理念（１）（２）（３）（４）（５）（６）（７）】

議院内閣制の下で、公務員が、内閣や大臣を支え、政策の選択肢を提示し、国民に対し質の高い行政サービスを提供していくためには、職員一人ひとりが高い職業倫理を持って職務に従事するとともに、多様な人材を適材適所で配置し、行政組織の総合力の最大化を図らなければならない。

そのためには、①公正な評価システムの実践による信賞必罰の徹底、②職務の内容と役割に応じた人材育成プログラムの策定が必要である。

(2) 問題

現状では、以下のような問題を抱えている。

- ・本来の職責に対する評価よりも、政治との関係が高く評価され、結果として職業倫理の衰退をもたらしているのではないかとこの危惧がある。
- ・公務員の中でも、幹部職員やスタッフなどの役割が分かれているにもかかわらず、それぞれに応じた人事制度が構築されていないため、職責に応じた適切な育成、活用、処遇が行われていない。
- ・評価の仕組みは不十分で、個々の職員の能力と実績を把握するための評価の仕組みが十分に整備されていない。さらに処遇との関係も明確でないため、自発的な能力開発への取り組みが促されにくい。
- ・採用試験の種類と一体化した単線的な人材育成・活用が行われ、多様な能力や専門性が醸成されにくい。
- ・府省ごとに閉じられた人材育成・活用が行われており、公務全体としての適材適所が実現されていない。

(3) 改革方策

（総論）

国家公務員の育成・活用については、職員一人ひとりが、高い職業倫理を保持し、自発的な能力開発に取り組み、キャリアを切り開いていく公務員像の確立と、公務全体を通じた適材適所の実現を基本として行う。

このため、

- ・ 政治との接点を担う公務員の範囲を明確にし、それ以外の公務員は政治との関係を断つ方向で、政と官の関係を整理する。
- ・ 公務員に求められる役割とその分担を明確にし、それぞれの職務を担うにふさわしい資質と能力を明らかにする。
- ・ 職員の能力と実績を公正に評価するシステムを確立し、採用された府省や、採用の年次・方法にかかわらず、能力実績の優れた者に対し、昇進の機会を与え、処遇を高くする。
- ・ 幹部職員にふさわしい能力を身に付けさせるためには、集中的な育成が必要であるが、反面、育成資源には限りがあるため、対象は制限せざるを得ない。諸外国においても幹部候補の早期選抜・育成を行っている点も踏まえ、幹部候補の選抜・育成の仕組みを構築する。
- ・ 公務の多様性や複線型人事管理に対応すべく、これまでの「ジェネラリスト」に偏重した人材育成ではなく、能力開発の観点に基づく計画的な人事異動により、専門性が高い職員の育成・活用を図る。その際、職員が自らのキャリアを主体的に構築することが可能となるようにする。
- ・ 各省横断的な育成の仕組みを確保するため、内閣府に人事管理体制を構築する部門を設置する。

（各論）

○職業倫理の確立

- ・ 国のことを第一に考えて行動する使命感と強い倫理観を持ち、謙虚な誇りと矜持を保つ公務員を養成する。
- ・ 倫理観を根本に置く公正な人事評価システムを構築し、信賞必罰の原則を徹底する。
- ・ 職務権限と責任の範囲を明確にする。

○政治との関係

- ・ 政治との接点を担う職員について、職務の範囲や適用される服務規律を明確にする。

- ・政治との接点を担う職員以外の公務員については、政治との関係を断つ方向で接触ルールを確立する。

○幹部職員

- ・本省幹部職員は、企画立案と業務執行の両面で重要な役割を果たしていることから、特に高い能力と資質を備えた優秀な人材が充てられなければならない。
- ・そのため、幹部職員としての職責を担うにふさわしい能力を有する職員を育成するため、「幹部候補育成課程」を設ける。
- ・課程は、幅広い視野、高い専門性やマネジメント能力などを養う機会（注）を一定期間（１０年間～１５年間程度の期間）において、計画的かつ集中的に付与することを目的とする。
（注：立案能力やマネジメント能力等を育成・発揮できるポストへの配属、各種研修、留学、海外勤務、民間企業派遣、他府省勤務、研究機関での研究等）
- ・総合職（企画職）試験採用者は、原則として入省後一定期間幹部候補育成課程に在籍するが、勤務状況の劣る者は課程から外れる。本人の意思による転換も当然ありうる。
- ・なお、一般職（執行職）試験採用者についても、採用後数年間の職務経験を経て、本人の志望と人事評価により、幹部候補育成課程に選抜される。
- ・課程への在籍は「身分」ではなく、幹部職員への登用を保証するものではない。また、十分な育成効果の見られない者は対象から外される。
- ・課程途中での絞り込みは、複数回にわたり、段階的に行う。
- ・採用以降の幹部職員候補の絞り込みとともに、一般職（執行職）試験採用者からの抜擢、中途採用、敗者復活等による補充を通じ、出入りのある育成課程とする。
- ・幹部職員は総合職（企画職）試験採用者と内外からの公募および一般職（執行職）試験採用者から選抜されたものがおよそ同数になることを想定し、振り分けを行う。
- ・昇進は、課程への在籍や課程修了の有無を問わず、人事評価に基づき厳正に行う（人事評価のよくない者は、途中で課程から外れるため、結果として、課程の在籍・修了者は、相対的に早く昇進することになる）。
- ・内閣一元管理システムの下、府省の枠を超えた人材の育成・活用を行う。（Ｐ７内閣一元管理参照）

○スタッフ職

- ・ラインとスタッフの役割を明確にし、スタッフについてはそれぞれの

専門性に応じた育成・処遇を行う。

- ・特に高い能力を有する者を公務内外から確保する「高度専門職」と、定年までの長期在職を前提とした「専門スタッフ職」について、それぞれの特性に応じた処遇の仕組みを確立する。
- ・「高度専門職」については、幹部職員並みの処遇も可能とする。
- ・「専門スタッフ職」については、職員の能力と実績に応じたメリハリのある給与とするとともに、職員の高度な専門性を有効に活用する仕組みとして活用し、単なる定年までの処遇のためのポストとしない。

○国家戦略スタッフ

- ・内閣官房等において内閣の国家的重要政策の企画立案を機動的に行う職員や、各省において大臣を直接補佐するような職員を、大臣等の判断で公務内外から登用する。
- ・国家戦略スタッフについては、職務権限の範囲や服務規律を明確にする。
- ・登用のルールや退任後の扱い、給与や勤務形態等の処遇のあり方等を整理し、公務内外の能力のある人材が有効に活用される環境を整える。

○国際競争力ある人材

- ・国際競争力強化のため、国際対応に重点を置いた採用を行うとともに人材育成プログラムを設ける。
- ・幹部候補育成課程においても、国際化対応の観点を重視する。
- ・組織全体の国際化へのインセンティブを高めるため、公務部内における国際キャリアパスの明確化を図る。
- ・特に国際性が強く要請される幹部職への任用に限らず、専門スタッフ職（国際交渉官など）としても活躍の場を与え、適切な評価を行い、責務に応じた処遇を行う。また、職務内容に応じ、人事ローテーションの長期化を図る。
- ・国際機関の幹部となる人材を育成するためにも、若い時から計画的に国際機関に派遣する。

○官民交流

- ・使用者側の観点に立った人材育成方策としての活用に加え、優秀な者が公務内外を問わず主体的にキャリア・ディベロップメントを図る観点からも、官民交流を積極的に進め、意欲ある人材が、能力に応じ、公務と民間を自由に行き来できる環境を整える。
- ・公務員が若い頃から、民間企業での業務経験が得られるように、民間

側のニーズを把握した上で派遣できる環境整備を行う。その際、透明性に留意しつつ、手続の簡素化を図るなど、所管業界企業との交流が積極的に推進されるようにする。

- ・対象を民間企業だけに限らず、幅広い官民交流を可能とするため、官民交流法を含め、官民交流の制度を抜本的に改める。
- ・民間企業等への出向が、本人にとって十分に意味のあるものとなるように、出向目的を明確にした上で、出向先の選定を行う。
- ・若い公務員の利用を含め、官民の人材の流動化を支援するために、官民人材交流センターの活用を図る。
- ・給与・退職手当水準や長期勤続者に有利な退職手当制度について、官民の人材移動が不利益とならないよう見直す。
- ・官民交流の拡大を効果的に実現するために、経済団体等とのコミュニケーションを図りながら、具体化を進める。

○自発的な能力開発

- ・公務員に求められる人材像を明確に示すとともに、研修などで得られた能力開発の成果を厳正に評価し、人事に結びつけることにより、個々の職員の自発的な能力開発を促す。
- ・超過勤務の削減（P 9 ワーク・ライフ・バランス参照）など、職員が自発的な能力開発に取り組める環境を整え、支援する制度を設ける。
- ・職員の自発性に基づいて、仕事を通じた能力開発を可能とするために、公募制の活用を進める。（P 2 公募制参照）

○内閣一元管理

- ・官僚主導から脱却し、大臣の任命権を十全に発揮できるよう支援するとともに、縦割り行政の弊害を除去し、各省横断的な人材の育成・活用を行うため、内閣一元管理システムを導入する。
- ・具体的には、内閣において、
 - ①幹部候補育成課程に関する統一的な基準作成や運用管理
 - ②各省横断的な人材登用に活用するための幹部・幹部候補の履歴管理
 - ③幹部任用に当たっての適格性審査や幹部人事の調整
 - ④職員の希望に基づく府省間異動（転籍）の調整
 - ⑤公募制や官民交流の推進（P 2 公募制参照）などを行う。

3. 働きに応じた処遇、ワーク・ライフ・バランスの実現等魅力ある働

き方

(1) あるべき姿【関連理念（２）（３）】

公務に多様な人材を惹き付け、それぞれがやる気と誇りを持って働けるようにするためには、

①意欲と能力を十分に発揮して活躍できる場と働きに応じた処遇が確保されていないと。

②仕事と生活の調和を図れる職場でなければならない。

そのためには、

①能力・実績主義の人事管理の徹底が不可欠である。その際の評価視点には、それぞれの職責に応じて、国民の視点に立った職務遂行ができているかが重視されるべきであり、国民全体の奉仕者としてふさわしい職業倫理が醸成される仕組みが必要である。

②強力なリーダーシップの下、不断の業務見直しによる非効率業務の撤廃が図られるよう、的確な業務マネジメントが行われる必要がある。

(2) 問題

現状では、以下のような問題を抱えている。

- ・ 閉鎖的な人事管理が行われてきた結果、職員の評価は仲間内での評価となっており、働きが国民生活にどれだけ役立っているかという評価視点に乏しい。
- ・ 構造的な業務のアンバランスが発生しているにもかかわらず、柔軟な定員配置が行われていない。
- ・ マネジメントの意識に乏しく、非効率業務の見直しが徹底されない。
- ・ 国家公務員には労働基準法の適用がなく、超過勤務の管理が徹底されていないため、恒常的な超過勤務が生じている。

このような状況では、公務員の生産性を低下させ、最終的には国民に対するサービスの質の低下を招くことになる。現に、一部の職場においては、超過勤務が恒常化しており、職員の自発的な能力開発の機会を妨げているだけでなく、中長期的視野に立った企画立案や調査研究に集中して取り組むことが困難な状況となっている。

(3) 改革方策

（総論）

多様な人材の確保と定着を図るとともに、不断の能力向上と効率的な業務遂行により、公務員の生産性を高めることが、行政サービスの

質を向上させるという意識を徹底する。

この観点から、国民生活に役立つ働きができているかを重要視した適切な評価と処遇により、職員のやる気と誇りを高める。公務員の生産性を最大化するため、幹部職員に求める能力として業務マネジメント能力を重視し、大臣の強力なリーダーシップの下に非効率な業務については見直しを行う。

(各論)

○働きに応じた処遇

- ・ 人事評価において、国民本位の評価視点を取り入れ、目標設定や結果のフィードバックなどのあらゆる機会において評価者と被評価者のコミュニケーションを充実し、全体の奉仕者としての意識を涵養する。あわせて、そのための評価者の資質向上を図る。
- ・ 人事評価に基づく昇進を、採用年次にとらわれず、同一の職位に属する集団の中での相対評価により行うことで、年次順送りでない能力実績主義に基づく公平・透明な仕組みを確保する。
- ・ 幹部職員の評価については、業務マネジメントの観点を重視する。
- ・ 幹部職員を含む公務員の給与、退職手当、年金といった処遇の在り方について、民間や外国の例も踏まえ、それぞれの職責に応じた適切なものかどうか検証が必要である。

○ワーク・ライフ・バランス

- ・ 生産性を向上させる観点から、恒常的な超過勤務を生み出す非効率な業務プロセス（例えば、国会待機）や構造的な業務のアンバランスを、大臣等のトップの責任においてリエンジニアリングする（BPR※の実施）。
※ビジネス・プロセス・リエンジニアリング
- ・ 労働時間の実態把握を行って、超過勤務の適正化を図る。そのため、幹部職員の評価に勤務時間管理の状況を反映させる。
- ・ 超過勤務に対する手当の支払いを厳正に行い、業務に生じているコストを明らかにする。

4. 定年・退職

(1) あるべき姿【関連理念（２）（５）（７）】

定年まで公務員として勤務できることを前提とし、職員自らが自発的にキャリア設計を図ることが可能とする。また、雇用と年金受給開

始時期の接続を原則とする。

(2) 問題

現状では、以下のような問題を抱えている。

- ・退職勧奨により、多くの職員が50歳代で退職している。
- ・厳しい定員削減、総人件費抑制が進められている中、公務部内の新陳代謝を妨げないことと、職員が自主的な選択で公務に残ることを両立する手段がない。
- ・さらに、年金受給開始年齢の引上げに伴い、雇用と年金受給開始時期の乖離が生じる。

(3) 改革方策

(総論)

希望すれば60歳定年まで勤められるようにし、能力・実績に応じた処遇される環境を構築する。

60歳以降については、民間における高齢者雇用の取り組み状況や国家公務員の早期退職慣行の状況を踏まえれば、現状において、国家公務員について一律に年金受給開始年齢まで定年延長することは困難であり、当面は、再任用制度の拡充により雇用機会を確保する。

(各論)

- ・60歳定年まで勤務できる環境の実現や将来的な定年延長を検討する際には、人件費の増加を避けつつ、職員が自主的に選択を行う仕組みとして、以下のような仕組みの導入を検討する。
 - ①一定年齢で年功昇給を止める新しい給与システム（役職手当は除く）
 - ②役職定年制度や職種別定年制度

5. 労働基本権等

協約締結権の付与や国における使用者機関のあり方については、専門調査会の報告を尊重して検討すべきである。【関連理念（7）】

6. 人事管理体制の確立

5に掲げる国における使用者機関のあり方の検討に加え、内閣一元管理システムを実効的に機能させるため必要な体制のあり方を検討する。

【関連理念（7）】

I. 問題意識

現状のわが国国家公務員制度は、近代工業社会の確立を目指した高度経済成長期に確立された。この制度は、規格大量生産体制の推進には大いに貢献した。しかし、今日の多様な知価創造が求められる人類文明には適合していない。このため、公務の多様性と迅速性を求める国民のニーズにも対応し難くなっている。

個々の公務員が有能であっても、その組織と制度が人類文明の方向や国民ニーズの現実に適していなければ、勤労成果を発揮することができず、また評価されることも乏しい。

本改革(案)は、公務員制度を内外の状況と国民ニーズに適したものに改め、公務員が国家と国民に役立つ誇りと歓びをもって働けるようにしようとする **と共に、常に研鑽と競争と選択を通じて、より優れた公務人材を育て活躍させようとするものである。**

II. 主要項目

改革の主要項目は次の **7** 点にある。

- (1) 議院内閣制にふさわしい流動性と多様性のある制度とする(政・官の分離)。
- (2) 国際化と多様化の時代にふさわしく、多様な能力と技術と経験を持つ人材を揃えられるような採用と育成の方法を創る(採用、育成の多様多源化)。
- (3) 公務員が国家と国民に奉仕するにふさわしい職業倫理を確立し、能力と実績により適正な評価を得られる人事運用を目指す(職業倫理の確立と評価の適正)。
- (4) **国際社会の中で国益を全うし得る広い国際的視野を有する公務員の採用と育成に努める(国際競争力のある人材の確保と育成)。**
- (5) **採用試験の種類や年功に捉われず能力や実績に応じた処遇を行い、公務員と他の職業との流動を高める(官民流動性の確保)。**
- (6) **公務員が意欲と誇りを持って働けるよう、働きに応じた処遇を実現すると共に、仕事と生活との調和を図れる環境を作る(働きに応じた処遇、ワーク・ライフ・バランス)。**

- (7) 人事の一元管理と団体交渉などに当たる人事当局（「内閣人事庁」（仮称））を設立する（人事一元管理機関の設立）。

Ⅲ. 新制度の概要

1. 議員内閣制にふさわしい流動性と多様性のある制度

(1) 内閣中核体制の確立

- ① 国家行政府の中核は内閣である。

立法府（国会）に対しては、内閣が全責任をもって対応する（第1図）。

- ② このため内閣には大臣、副大臣、政務官のほか、各大臣を政務で補佐する「政務専門職」を設ける。

政務専門職は内閣人事庁に所属し、指定された大臣に従って、大臣等の国会対応などの政務に当たる。

- ③ 総理大臣は、高度の専門知識や経験才能を持つ高級（事務次官級）専門職「国家戦略スタッフ」を任用する。国家戦略スタッフおよび同補佐官は原則公募制とする。各省で業績を重ねた人材の他、学界や民間からも広く人材を求め任用する。

コメント [MSOffice1]: 人数は未定、「国家戦略スタッフ」は専門職だが、その前歴は専門職とは限らない。

- ④ 国会議員（立法府）との折衝は、内閣（大臣、副大臣、政務官）および政務専門職が行い、それ以外の公務員が直接接することは原則禁止とする。

(2) 大臣人事権の確立

- ① 指定職以上の幹部は、各担当大臣が総理大臣の認可を受けて任命する。この際、おおむね2分の1程は公募制により採用する。大臣は任命の事由を公表する。
- ② 政務専門職の中には、身分保障のないことを条件として、前歴や実績に拘りなく大臣が採用し得るポスト（政治任用ポスト）を設ける（例えば大臣の家族や秘書の採用）。

2. 多様な能力、技術、経験を持つ人材の採用と育成

(1) 学業終了時点での採用

- ① 国家公務員の学業終了時点での採用（「生え抜き採用」）は、内閣人事庁（5. 参照）の実施する国家公務員採用資格試験の合格者の中から行う。但し、国家資格等を有する専門職（医師、弁護士、建築士等）はこの限りではない。

- ② 内閣人事庁の行う資格試験は、有効期間一年とし、大学院修業者のための「院卒者試験」、大学卒業予定者以上のための「大卒者試験」、高校卒業予定者以上のための「高卒者試験」の3段階を設ける。
- ③ 院卒者及び大卒者の資格試験は、A. 一般職、B. 専門職、C. 総合職の3種類とする。高卒者試験はA. 一般職、B. 専門職とする。
- ④ 一般職の志願者は、志望する勤務機関と勤務地方を指定することができる。採用機関は、志願者の中から志望を斟酌して選抜採用する。
- ⑤ 各職種別の科目は、内閣人事庁が原案を作成、閣議の了解を経て決定する。
- ⑥ 総合職の志願者は、志望する勤務機関を指定する。内閣人事庁は志願者の志望などを斟酌して、将来（20年後）を見通した中央官庁管理職の必要数などを考慮して、適切な人数を採用する。
- ⑦ 高卒者試験合格者の場合、高卒者に対して短大卒は1年、大学卒は2年の職務経験待遇（給与上の付加等）とする。それ以外には、学歴による差はつけない。
- ⑧ 院卒者試験合格者は、大卒者に比べて2年の職務経験扱いとする。それ以外は差をつけない。但し、国家資格を保有する者（医師、弁護士、会計士、建築士など）がその知識技能を以って専門職として勤務する場合には、別に定める規定によって職務給を上乗せする。
- ⑨ 院卒者で大卒試験に合格した者には、1年分の勤務に当る給与差をつける。

コメント [MSOffice2]: 総合職、専門職、一般職の区分は、採用資格試験であり、採用後は能力、実績、本人の希望に応じて転換配置換えを行う。

総合職、専門職それぞれの区分をどのようにするかは議論し尽くされていない。

国際情勢や経済状況、技術変化の激しい実態を考えれば、試験実施者（内閣人事庁）が閣議了解を経て臨機に決めるべきか。

コメント [MSOffice3]: 生え抜き採用時点での政務専門職は少ないだろう。

コメント [MSOffice4]: この場合、後記のような育成昇進課程を考慮して、採用人数を定める必要がある。

コメント [MSOffice5]: 現在は高卒者に対して短大卒は2年、四大卒は4年の勤続に当る給与差をつけているが、改革後は年齢級より能力給を重視、同じ試験合格者は同等の能力と推定されるので、学歴差を短縮する（大卒を下げるよりも高卒を上げる）。高卒者に将来の希望を与えるだろう。

コメント [MSOffice6]: 複数の大学院の修士号を持っても、院卒者試験合格者は同じ扱いとする。

(2) 中途採用

各種機関（省庁等）が公務員共同体化し、仲間利益の優先、情報の秘匿、無責任無懲罰状況に陥っていることこそ、今日の官僚機構の最大の問題である。これを解消するためには、省庁別の閉鎖的人事体制を打破して、各省庁間でも官民の間でも流動性の高い人事制度を創る必要がある。

公務員制度を適正にする3本柱は、機関（府省等）の垣根を越えた人事移動、抜擢と淘汰、他の職業からの中途採用の3つである。

各機関管理職に達しない者の中途採用は、次のルールによるものとする。

- ① 一般職は、各地方機関等が必要な数、等級、年齢（勤続経験年数相当）を提示し、内閣人事庁の各地方支部が公募し、適格者試験に合格したものの中から採用する（中途採用試験）。
- ② 専門職は、各機関が必要な専門能力と等級、年齢等を提示して、内閣人事庁が公募し、適格者試験に合格した者の中から採用する。この場合、採用者の技能、

コメント [MSOffice7]: 採用試験は人事院に残すとの意見もある。

知識、経験、資格等は内閣人事庁が検査する（コネ入省防止）。但し、特定の
国家資格等を要する職はこの限りではない。〔2-(1)-①に対応〕。

- ③ 総合職は、内閣人事庁において、**職階毎**に中途採用者を募集、「生え抜き」の
数の1割程度を採用し、本人の志望及び技能経験を考慮して各機関に配置する
（10年間に「生え抜き」の1/4、20年間で1/2の人数となる。但し、中途採用
者の多くが短期間で退職する場合は、次期採用者を増す必要がある）。

中途採用は民間企業や大学からの出向や派遣ではなく、公務員として長期勤
続することを前提とした採用である。特にこの場合は、内閣人事庁**において技
能や経験を厳格に検査する**（コネ入省防止）。

(3) 幹部職員の育成と選抜の制度

1) 育成と選抜の基準

- ① 本省幹部職員は、行政の企画立案と業務執行の両面で重要な役割を果たすので、
特に高い能力と正しい倫理観を備えた人材でなければならない。
そのため、幹部職員として職責を担うにふさわしい能力と倫理を有する人材を
育成（選抜）する「幹部候補の育成と選抜の課程」を明確にする。
- ② **幹部公務員の能力の評価に当っては、次のような基準で行う。**
A. それぞれの政策や行政業務について、**どれだけ多くの選択肢を企画し、国
民や政治家に提示できたか。**
B. それぞれの担当分野において正確な予測能力を**発揮し得たか。**
C. 諸外国の主張や国民の要望を理解する一方、国の状況（外交・財政・福祉・
教育等）を国民や政治家に**説明することができるか。**
D. 与えられた業務を、正確、確実、迅速、少負担で**実行できたか。**
- ③ **幹部公務員の倫理の評価に当っては、次のような基準で行う。**
A. 国家国民への奉仕者としての自覚を持っているか。
B. 仲間共同体の利益や慣行維持に堕さない勇氣を持っているか。
C. 公務の効率性と国民負担の**軽減に努める正義感を持っているか。**
D. 情報の秘匿または操作に**罪悪感を持っているか。**
E. 失敗の原因を究明し、その責任を追求する**責任感を持っているか。**

コメント [MSOffice8]: 現在の幹部公務員の評価基準は不明瞭で、何とはなしに仲間内の評判で決まる。このため、仲間内に尽す予算や権限を獲得、政治家と
の繋りなどが高い評価となり、本来の公務員に必要な能力や国民奉仕の倫理に乏しい者が栄進することも珍しくない。
本改革においては、幹部公務員を内閣人事庁が一元管理すると共に、その評価基準となる能力実績と職業倫理のあり様を決定するものである。
この点は本改革の主要ポイントの一つである。

2) 公務員育成の目標（国際競争力のある公務員の育成）

公務員の育成においては、国際社会の中で活躍できる広い視野と深い教養、公務以

外の分野でも活躍できる高い能力を有する人材の育成を目指す。

- ① 総合職公務員は、育成期間（管理職未満）で在外公館や国際機関での勤務を少なくとも一度は経験させる。在外勤務地における当該機関での評価は、内閣人事庁で収集管理する。また、国際機関勤務経験者の中途採用を促進する。
- ② 専門職公務員は育成期間中に少なくとも 1600 時間（1 年間に相当）の専門知識の更新に必要な技能、知識研修を受けさせる。
- ③ すべての公務員は育成期間は年間 80 時間（10 日間）程度の教養研修を受けさせる。研修の成績は、人事記録に添付する。
- ④ 内閣人事庁は、自らまたは教育機関等と提携して、すべての公務員が受講できる教養研修を開催する（教養研修の一部として社会奉仕も加える）。

コメント [MSOffice9]: 日本の公務員から国際機関への出向者の中には、出向元（親元）の評判を気にして勤務機関の仕事が疎かになったり、出向元の都合だけで退転（日本へ帰国）する者が多いという批判もある。これからは内閣人事庁の一元管理により出向先での評価を取り入れるべきである。

3）幹部職員の育成（本省管理職未満）

幹部職員には、（上記の能力と倫理を付与する）総合的に育成する人事・選抜制度を導入する。

- ① 「初期研修」 「大卒者総合職」の採用者は、全員一年程度、内閣人事庁の実施する総合研修を受けさせる（「院卒者総合職」はこの期間を短縮する）。研修後、各人は志望を再提出する（採用時と変更することができる）。
- ② 「諸機関経験」 初期経験研修後は、志望機関を中心に 3 ～ 5 度程度の配置を受ける。この間、少なくとも 3 つの機関を経験さす。
- ③ 「10 年再配置」 おおむね採用後 10 年を経た時期に、全員の再評価、再配置を行う。この際、各人は 10 年の経験と社会変化、自己に対する評価等を考慮して「志望」を出し直すことができる。その後の配置は、本人の志望と人事当局の判断と使用者側の需要とによって決定する。
- ④ 「転換、転職」 この間に本人希望や人事評価によって退職する者や専門職、一般職に転換する者が出る。
- ⑤ 本省管理職まで、「10 年再配置」以降も 2 ～ 4 年の周期で配置換えをする。その場合、5 年以上連続して同一機関に在職しないように配慮する。
この間には、担当大臣が内閣人事庁の推薦を得て、管理職に抜擢することを可能にする。

コメント [MSOffice10]: 年功序列的発想を完全に放棄するので、対象（人物）によって育成の期間も異なる。才能と努力と好運の結果、育成過程を「飛び級」的に進む者もある可能性がある。

コメント [MSOffice11]: 大卒予定時点では、すべての者が各府省の仕事や機能について十分な知識を持っているとは限らない。一年間の研修において自らの適性に目覚めた者は、改めて志望を出すことが出来る。但し、それが叶えられるかどうかは採用側の都合（ニーズ）による。

コメント [MSOffice12]: 10 年間に 5 回（平均 2 年）のローテーションは、役職によっては短過ぎる。所属期間（国際機関や地方自治体、民間等の場合を含め）相手機関の意向や担当業務の状況に応じて期間は伸縮できるようにする。この場合、所属期間に引き留められるのは「好評の証」と評価してよいのではない。

コメント [MSOffice13]: 年功制度を破る観点から、「10 年」を「本省課長補佐相当職任命時」とすべきか。
相当早い段階で採用時の職分や志願機関の変更を行う節目を設けることによって、公務員の身分既得を解消する必要がある。

コメント [MSOffice14]: 公務員経験を持つ者が民間や学界に入ること、全社会的な人材の層を多様化多重化できる。

コメント [MSOffice15]: 幹部育成コースからも中途採用者からも、各級において抜擢を可能にする。この際には給与体系は改めず、職務給の付与によって所得を補う。

4）本省管理職以上（指定職未満）

- ① 本省管理職以上の人事は、内閣人事庁が行う。この際はおよそ半数は公募制によ

ることが望ましい。

- ② 本省管理職への任用は「生え抜き半分程度」を目途とする。

「生え抜き＝学卒時に総合職で任用された者」。「生え抜き以外＝中途採用者、専門職や一般職からの転向者」。従って、総合職採用者の中でも本省管理職に到達しない者もかなり出る可能性がある。また、これからの時代は若年期での転退が増加すると予想されるので決して酷な状況ではないだろう。

5) 専門職の育成と選別

- ① 専門職は、それぞれの職種において専門的知識・技能・経験を向上させるような育成プログラムに基づいて育成する（本省管理職未満は各機関で、本省管理職相当以上は内閣人事庁において育成プログラムを作成実施する）。
- ② 専門職は、それぞれの専門的技術のみならず、公務員として必要な能力と倫理を有するか否か、毎年審査する。
- ③ 専門職としての知識・技能・倫理を欠くと認定した者には、職種の転換などを勧告する。
- ④ 本省管理職相当以上の専門職の配置は、内閣人事庁が行う。この際におよそ半数程度は公募制とするのが望ましい。
- ⑤ 専門職については、論文発表、学会出席などの兼業を一定の基準により許可し、評価する。

これによって、有能有志の専門職を育成、維持すると共に、全専門職の専門知識拡大を刺激し、外部評価をも取り入れることになる。

- ⑥ 専門職に関しては、必要な専門知識、技能が確保できるよう国籍条件を緩和する。
- ⑦ 政務専門職は、「内閣人事庁」の所属とし、各大臣の要望（選抜）によって配置する。政務専門職の昇進や配置は、所管大臣（副大臣、政務官等とも協議の末）の評価によって定まるものとする。
- ⑧ 「国家戦略スタッフ」は原則公募とし、あらゆる人材源から採用する。専門職として特に必要な知識、能力を持つ者は、総理大臣によって「国家戦略スタッフ」として任命される者も出る。

コメント [MSOffice16]: 一部の機関では、特定技能の専門職などが占有するかの如き状況も見られる。国民のニーズに適合した行政が行えるよう、専門職にも幅広い知識と高い倫理が望まれる。

コメント [MSOffice17]: ライン職とスタッフ職という職分区分は採らない（細分化は硬直に繋がる）。スタッフに当るのは、専門的知識や技能を持つ者でなければならない、任用にはその実績と技能を検査するべきである。専門的知識や技能において不十分とされたものは、一般職（又は総合職）に転換すべきであろう。

コメント [MSOffice18]: 政務専門職には、特別の倫理規定を設ける必要がある。政務専門職の数は、各大臣につき指定職 2 ～ 3 名、本省管理職級 5 ～ 10 名、同補佐数名程度が想定できる。

コメント [MSOffice19]: 総合職の最高位は各省事務次官から内閣官房副長官（補）へと伸びる。専門職からは「高級専門職」（指定職）から「国家戦略スタッフ」（事務次官級）への途も設ける。これには地域問題、特定技術、経済社会情勢、情報の受発信、法務法廷担当などが想定できる（問題の発生で増減する）。「国家戦略スタッフ」は官民産学の全ての分野を対象に適材を探す。また、これには国家戦略スタッフ自身が選抜した若干の補佐を付することもあり得る。

3. 公務員の倫理の確立と評価の適正

公務員に望まれる倫理については、前項(3)－1)－③で述べた。それを実効強化す

るためには、①公務員共同体意識の回避、②信賞必罰、③過剰煩雑化または簡素化の功罪、④守秘義務強化、⑤公務効率化意識、の5点を評価基準とする。

(1) 公務員共同体化の回避

公務員共同体化を回避する**ために**、公務員を府省等機関別に**固定化させない**（「ゼッケンを外す」）**という視点で**、内閣人事庁による採用と育成の制度を**厳格に運用する**。

(2) 公務員の評価と賞罰

① 「相対式勤務評価」

公務員に対して一般職、専門職、総合職の別に分けて、相対式評価方式による勤務評価を行う。

具体的評価方式は内閣人事庁が策定し、**当該公務員の勤務機関において実行する**。

② **評価記録は**、管理職未満の一般職**および管理職未満の専門職**については各機関が、総合職**および管理職以上の専門職**については内閣人事庁が記録を保管し、各機関人事権者などに閲覧させる。

③ **勤務評価の結果は**、事後の昇降給、賞与**および人事配置**などに反映させる。

④ **管理職の評価においては**、管理対象組織と職員に対する**指揮監督の実効性を第一とする**。

コメント [MSOffice20]: 「一般職、専門職、総合職に分けずに、対象全員をまとめて相対評価にすべし」との意見があった。これに対し「それでは総合職に高い評価が集中し、現在のキャリア制度と同じになる恐れがある」との反論があった。

(3) 組織評価

① 内閣人事庁に第三者機関として「組織評価委員会（仮称）」を設け、各機関の部局別の業績を毎年過去1年間、3年間、5年間の3期間で評価する。

② 組織評価においては、当該部局のA. 行政効果、B. 選択肢の提示数量と出来映え、C. 明確な失敗（記録の喪失、事業予測の誤り、許認可の遅延、事故事件）、D. 手続きなどの簡素化努力、E. 公務効率程度（残業や経費の削減努力等のBPR実績）、F. 民間からの苦情審査、等を尺度として採用する。

③ 組織評価の高低は、その時期に当該組織に在籍した管理職**および総合職**の人事評価に記載する。

④ 長期間（5年以上）後に、特定組織または管理職等の功績または失敗の評価が下がった場合は、事実と判定を公表、当該組織の管理職等に栄誉の授与または剥奪を行う。

コメント [MSOffice21]: 「民間の株主代表訴訟と同じく、国家国民に損害を与えた公務員には私財を以って弁償させるべし」との意見もあるが、弁償額が巨額になり、公務員を萎縮させるのでここでは採用しない。（前案の1文削除）

(4) 守秘義務違反の捜査および誤報に関する罰則の強化

内外社会の多様化複雑化に伴い、守秘義務の重要性は増す。ところがわが国では「リークされた」というだけで情報流出源を捜査することが少ない。このため、「リーク」させることにして世論を誘導するが如き状況も指摘されている。時にはそれが誤った印象を与え、特定の者に重大な不利益や社会生活上偏見を与えている。

- ① 公務員の守秘義務違反に関する特別調査部局を内閣人事庁に設ける。
- ② 守秘義務違反者には、その重大性に応じて処罰する。
- ③ 公務員の権限の誤った行使によって、国民に経済的社会的に重大な損失を与えた場合は、厳格な懲罰を加える。

4. 官民交流の促進

公務員にその時々ニーズに適した優秀な人材を確保すると共に、すべての公務員が民間企業の業務と倫理を学ぶために、官民の交流を促進するための「官民人材交流法」（仮称）を制定、次の論点を明確にする。

- ① 前述（Ⅲ―2 (2) の中途採用制度を厳格に実施、本省管理職任官時点での「生え抜き」比率 2 分の 1 を厳守する。
- ② 内閣人事庁は民間企業等のニーズを調査するなどによって、官民交流人材の環境を整理する。
- ③ 内閣人事庁は民間企業（地方自治体、独法、教育、福祉機関等を含む）等に出向した公務員の勤務評価の方法を定め、出向先による評価を収集して当該公務員の人事評価に反映させる。
- ④ 管理職未満の一般職や専門職についても、当該機関の管理職の責務として民間企業等への出向を積極的に進める。
この場合の出向先における勤務評定は当該機関において保管、人事査定に反映させる。
- ⑤ 民間企業等への出向が給与や退職金に不利な影響を与えないよう給与制度を整備する。
- ⑥ 年金、医療保険等のポータビリティを確実にする。

5. 働きに応じた処遇（ワーク・ライフ・バランス）

(1) 公務効率向上意識の導入

- ① 公務の効率化を促進するため、ビジネス・プロセス・リエンジニアリング（BPR）を導入する。また、公務員の心身健康管理や女性の就業促進のための勤務時間適正化を図る。
- ② 各部局は毎年「業務簡素化計画」を提出、A. 職場滞在時間の短縮 B. 民間等からの提出書類等の削減簡素化 C. 他府省海外資料の共同活用の計画 を明示する。
- ③ 公務の効率化意識を普及するため、管理職を含めて残業（職場滞在）時間を明確にし、残業手当の支給をより確実にする。
- ④ 「予算」を上回る残業を行った組織の管理職は、人事評価上の欠点とする。但し、大臣の指定した専門職（政務職を含む）はその限りではない。
- ⑤ 当該部局に関わる業務に関し、国民（対象とする民間や自治体）に、より多くの手間や費用をかけた場合は欠点、より簡素化した場合は得点と評価をする。法改正による負担増は事前に予測し、公開する。予測を上回る煩雑化が生じた場合は、その理由を明確にする。

コメント [MSOffice22]: 日本全体の生産性を向上するためには、管理事務の効率化が必要である。国（国家公務員）はその規模となるべきであり、残業（職場滞在）時間の短縮はきわめて重要である。残業は勤勉の証ではなく、無能非効率の結果という考えを広める必要がある。

(2) 給与体系の抜本的改革

公務員の給与は、終身雇用と生活給的発想によって構築されており、公務員の流動性を阻害し、適材適所の人事の妨げともなっている。公務員制度の改革を実効あるものとするためにも、国費の適正使用のためにも、給与体系の抜本的改革が不可欠である。

- ① 初任給を引き上げる一方、年功による昇給を縮小する。特に勤続 20 年超の年功昇給はほぼ停止する。
- ② 役職による職務級を導入、若年者の抜擢や外部からの登用を容易にする。
- ③ 給与には、勤務評価を反映させる仕組みを設け、降格降給をも可能にする。
- ④ 総合職や専門職から一般職に転じた場合、本人の勤続年数等に応じた格付け給与に変更する。但し、職種転向で給与が大幅に低下する場合は、一定の職分変更手当を支給する。

コメント [MSOffice23]: 国家公務員の初任給は、全企業（30 人以上）の平均値に当るので、低いものではないが、日本全体の給与体系の改革の先導的役割を兼ねて改革、比較的給与の高い企業からも中途採用し易くすべきではないか、との意見があった。

(3) 就職金および退職金の改革

- ① 特定の専門職において、必要欠くべからざる人事を公務員に採用するに当たっては、担当の大臣の提案と総理大臣の認可によって、特定の就職金（支度金）を支給できる制度を設ける。

- ② 退職金が勤続年限によって急増する仕組みを緩和し、年功頭打ち制（例えば 30 年以上は伸びない）を導入する。
- ③ 公金（補助金、委託費、公的出資等）によって賄われている機関に再就職する場合は、再就職先での退職金の辞退または削減を了承することを条件とする（渡り天下り防止）。

(4) 退職後再雇用制度の開発

- ① 公務員を退職した者が、専門職または一般職として再雇用される道を拓く。
- ② 高級専門職は原則公募制なので、退職者がこれに応募するのは妨げない。この場合、当該専門職の所管大臣および内閣人事庁が適正に審査、他の公募者より優れていれば採用する。
- ③ 大臣および内閣人事庁は再雇用の理由を公表する（内輪居座り規制）。その場合の待遇は当該専門職の給与とする。
- ④ 永年勤続した公務員が一般職として再雇用する道を拓く。但し、異なる機関であることを条件とする（中央の管理職退職者が地方支分局や県庁の一般職員になる）。

6. 人事の一元管理と団体交渉

(1) 団体交渉権の付与や国における使用者機関のあり方については、専門調査会の報告を尊重する。

(2) 内閣に、国務大臣を長とする「内閣人事庁」を設ける。

この機関は、非現業国家公務員に関する次の事項を所掌する。

- ① 団体交渉の使用者代表（専門調査会の意向による）
- ② 定員、給与、賞与、残業手当、その他の手当てに関する事
- ③ 採用試験に関する事
- ④ 総合職採用者の総合研修など公務員の研修に関する事
- ⑤ 一般職、専門職と総合職との間の流動に関する事
- ⑥ 政務専門職の採用、配置、解雇に関する事
- ⑦ 府省の本省管理職の一元管理（公募の比率、生え抜き比率および配置換え）
- ⑧ 総合職全員と幹部（本省管理職以上）の評価基準の作成および記録の保持
- ⑨ 組織業績評価委員会の事務
- ⑩ 官民交流（出向の派遣および受入れ）に関する事

(3) 現在の総務省人事、恩給局、同行政管理局の定員管理に関する部門、財務省の共済

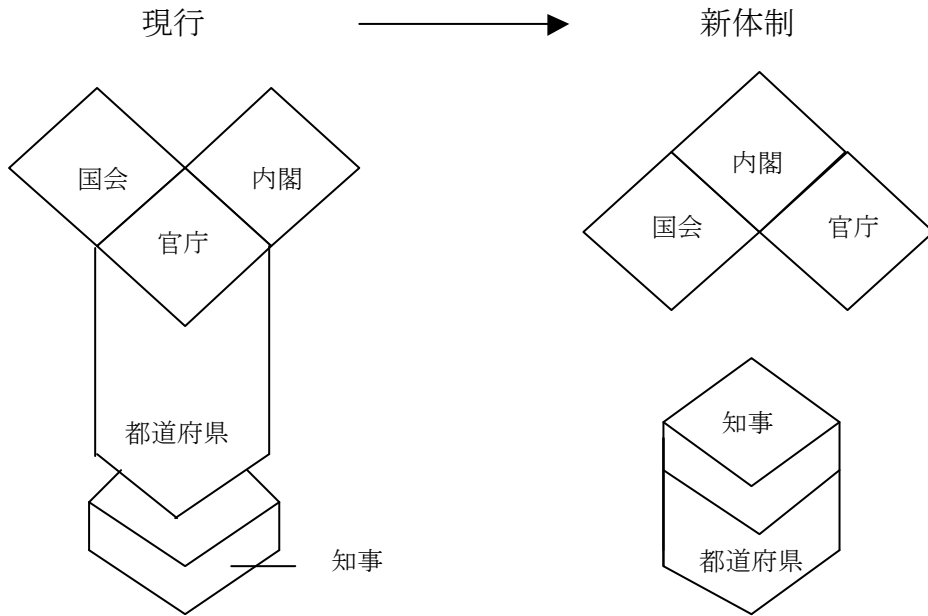
と公務員宿舎に関する部門、人事院の中央人事行政に関する部門は「内閣人事庁」に統合する。

(4) 集団的争議のあっせん仲裁の機能として中央労働委員会を残す。

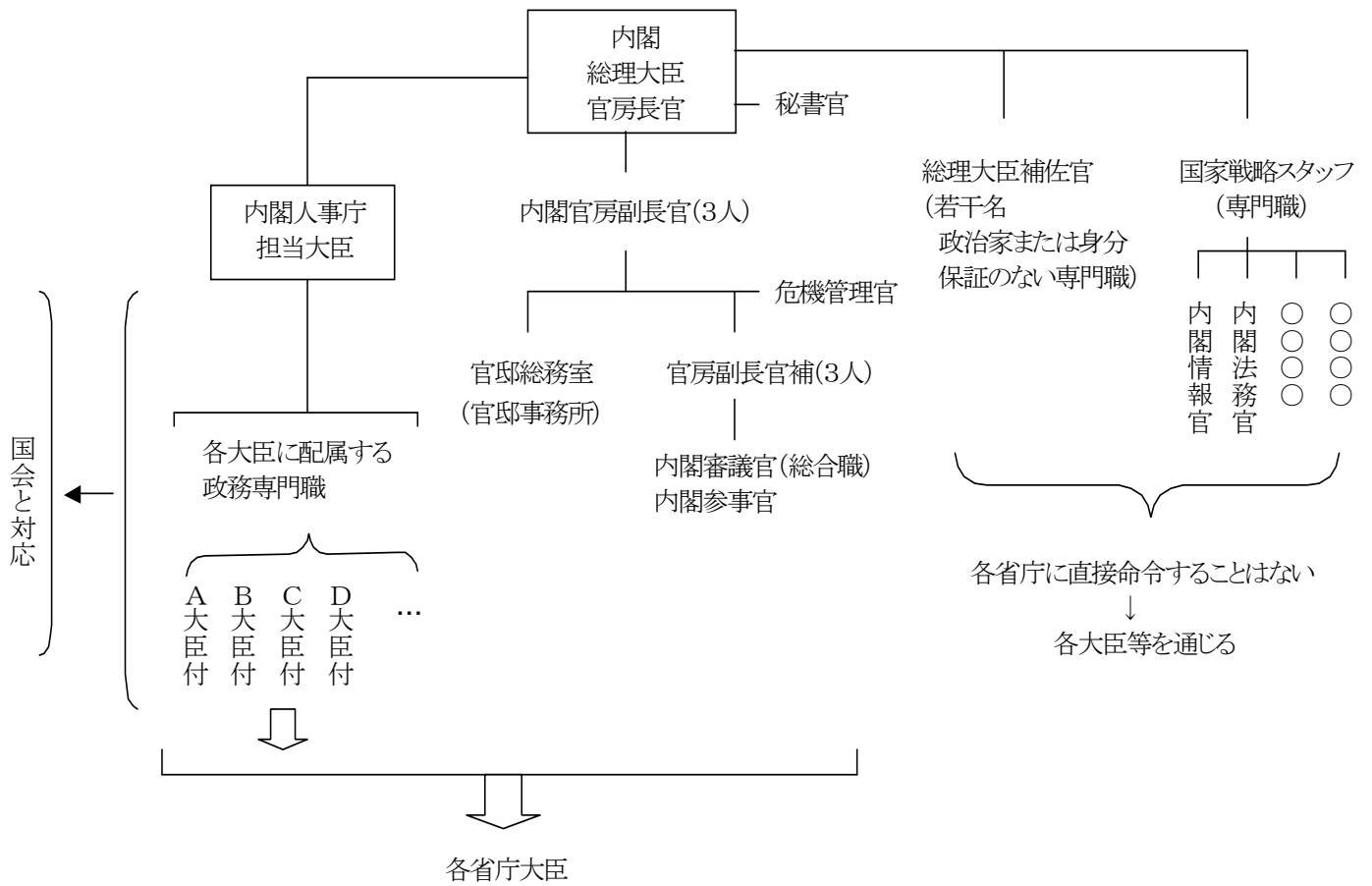
(5) 給与の調査および裁定の機能を持つ人事院を残す。

コメント [MSOffice24]: 内閣人事庁は、公務員を対象とした本格的な人事途用機関として人事技術（ヒューマンウェア）を蓄積するであろう。国が率先して人事技術を開発する意義は大きい。

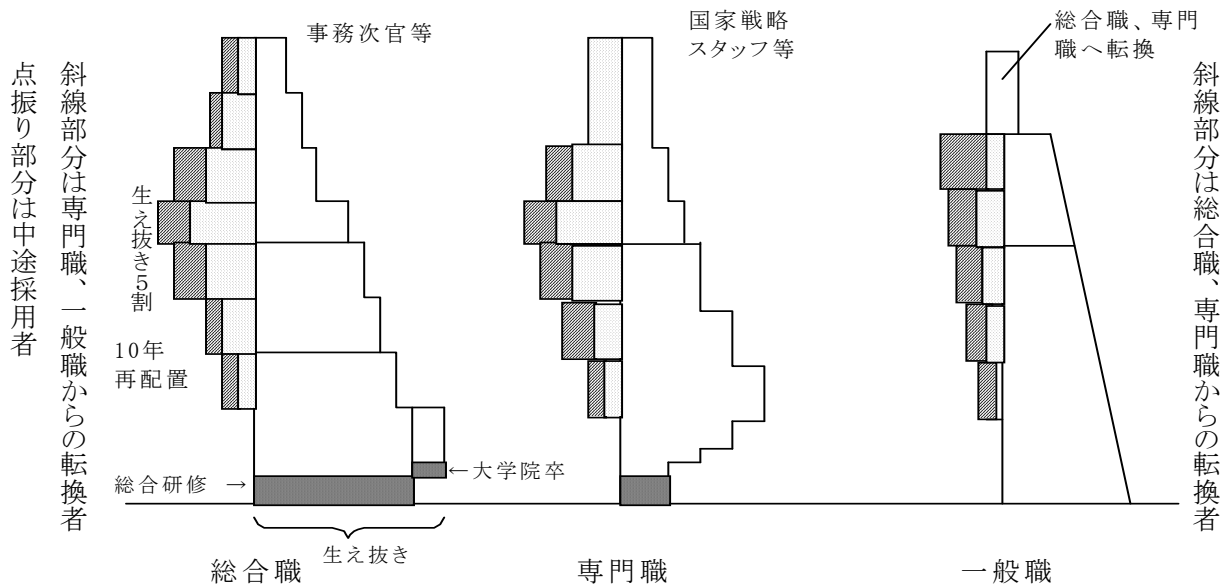
第1図 議院内閣制にふさわしい公務員のあり方



第2図 内閣総理大臣を補佐する体制



第3図 人事の採用と選抜の概念図



総合職の「生え抜き」の中から、専門職・一般職への転換、退職転職が出る一方、専門職・一般職からの参入もあり、他職業からの中途採用もある。

一般職の上限は低いが、最終的に総合職や専門職に転換して高位に達する可能性もあり得る。

第4図 内閣人事庁の概念図

