

# 論点整理に関する報告

20. 11. 14

国家公務員制度改革推進本部顧問会議

ワーキング・グループ

## 1. 今回の公務員制度改革の理念と内閣人事局の設置の目的

## 2. 顧問会議より検討依頼がなされた各論点整理事項について

### 2-1 一元管理のあり方

- (1) 一元管理プロセスのあり方
- (2) 公募・官民交流のあり方

### 2-2 国家戦略スタッフ・政務スタッフのあり方

### 2-3 定年まで勤務できる環境の整備（人事の停滞への対策を含む）、定年延長及びこれに伴う給与体系の整備

### 2-4 幹部職員の任用・給与の弾力化

### 2-5 国際性の向上

## 3. 内閣人事局の担うべき機能及びその組織のあり方について

### (1) 基本的な役割・機能

### (2) 具体的所掌事務

### (3) 組織のあり方

## 凡例

- ：当面の内閣人事局の組織・予算に関連する重要な論点
- ：上記以外の重要な論点

## 1. 今回の公務員制度改革の理念と内閣人事局の設置の目的

今回の公務員制度改革は、「国民全体の奉仕者である国家公務員について、一人一人の職員が、その能力を高めつつ、国民の立場に立ち、責任を自覚し、誇りをもって職務を遂行すること」(基本法第1条)を目的とし、これを達成するため、以下の7つの改革の基本理念に則った改革を進めることとしている。

(参考) 国家公務員制度改革基本法第2条(基本理念)

- 1 議院内閣制の下、国家公務員がその役割を適切に果たすこと
- 2 多様な能力及び経験を持つ人材を登用し、及び育成すること
- 3 官民の人材交流を推進するとともに、官民の人材の流動性を高めること
- 4 国際社会の中で国益を全うし得る高い能力を有する人材を確保し、及び育成すること
- 5 国民全体の奉仕者としての職業倫理を確立するとともに、能力及び実績に基づく適正な評価を行うこと
- 6 能力及び実績に応じた処遇を徹底するとともに、仕事と生活の調和と図ることができる環境を整備し、及び男女共同参画社会の形成に資すること。
- 7 政府全体を通ずる国家公務員の人事管理について、国民に説明する責任を負う体制を確立すること

この改革の一環として、基本法は、政府全体を通ずる国家公務員の人事管理について、国民に説明する責任を負うとともに、幹部職員等の一元管理等を行うための事務及びこれらに関連する事務を所掌する組織として、内閣官房に内閣人事局を設置することとし、1年以内にその設置のための法制上の措置を講ずることとしている。

ワーキング・グループでは、顧問会議から、内閣人事局の設置及びこれに関連する事項について論点整理の要請を受け、8回にわたる会合を開き検討を行った。その際、単なる「器」の議論となることのないよう、今般の改革の理念・課題認識を再確認しつつ、これに対応した人事管理制度全般の改革の方向性についても議論を行った上で、それらを踏まえた内閣人事局の役割、機能さらには組織のあり方について検討を行うことに努めた。

以下は、その検討結果をとりまとめたものである。

## 2—1 一元管理のあり方

### (1) 一元管理プロセスのあり方

#### <基本法等から想定される仕組み>

##### 適格性審査

- ・対象は、各府省大臣が（標準職務遂行能力等の）人事評価を踏まえて推薦する各府省の職員、職員経験者、民間人、内閣総理大臣（内閣官房長官）がその者の能力・実績に基づき推薦する者、幹部職員の公募への応募者（各府省の職員を含む。）
- ・定期的に実施（現職の幹部職員等についても実施。なお、民間人、公募への応募者については随時実施）
- ・幹部職員となる資格要件としての効果（現職の幹部職員についても定期的な適格性審査を実施、適格性が認められなかった場合は分限処分の対象）
- ・適格性審査を通過しない者は、幹部候補者名簿に記載されない。

##### 幹部候補者名簿

- ・適格性審査により適格性が認められた者を対象として、定期的（必要な場合は随時）に作成し、各府省大臣に提示。
- ・各府省大臣は、幹部候補者名簿から任用を行う（幹部候補者名簿に記載されていない者については任用できない）

##### 内閣総理大臣、内閣官房長官及び各府省大臣による任免協議

- ・任免協議においては、(i) 内閣総理大臣は、幹部職員の内閣一元管理の責任者、(ii) 内閣官房長官は、適格性審査及び幹部候補者名簿作成に係る事務を内閣総理大臣から法律上委任された者、(iii) 各府省大臣は、各府省の主任の大臣という位置付け
- （各府省大臣が協議当事者となるためには、現在外局の長が任命権者となっている外局の幹部職員の任命権者を各府省大臣とする等の措置が必要）
- ・任免協議は、(i) 幹部候補者名簿の提示を受けた各府省大臣が、幹部職員の任免を行おうとするとき及び(ii) 内閣総理大臣が各府省の幹部職員の任免が必要と認めるときに実施

#### ① 任用プロセス

##### （幹部職員の任用プロセス）

- 幹部職員に関する任用プロセスについては、職員の中立性・専門性等を人事評価に基づく能力・業績主義の徹底で担保した上で、内閣への応答性も確保するという枠組みとするべきである。

(適格性審査、候補者名簿作成、任免協議)

- 幹部職員の適格性審査は職員の能力や中立性・専門性を担保する能力・業績主義の徹底のための手続とし、そのプロセス自体の公正・中立性も確保することとする。候補者名簿作成及び任免協議は、内閣への応答性を確保し、任命に当たっての政治の責任を明確化するプロセスと位置づけるべきである。なお、公正・中立性を担保する点については、適格性審査だけでなく候補者名簿作成を含め能力・業績主義徹底のためのプロセスであるべきとの意見もあった。

(選考過程の公正・中立性の確保)

- 幹部職員の選考過程について、能力・業績主義を徹底し、任用プロセスの公正・中立性をもさらに確保する必要がある。その方法については、例えば、以下のような意見があった。
  - ①適格性審査等に適切な基準、ルールを設定することによりその公正・中立性を担保する。
  - ②内閣人事局における候補者名簿作成のプロセス自体が適切に行われているかどうかをチェックすることを任務とする外部有識者を中心とする第三者委員会を設けるべきである。
- 幹部候補者名簿はポスト毎に作成する。各ポストに対して2～3倍程度の候補者が掲載されている名簿とし、各人は、複数のポストに候補者として掲載され得ることとする方向で検討すべきである。
- 内閣人事局は、民間の人材や公募に応じた者についても適格性審査を行い、それらの者を含む幹部候補者名簿を作成することとする。

(人事評価の基準)

- 幹部職員、管理職員について、人事評価や適格性審査を行うに当たっては、能力・業績の評価を適切に行うため、個々のポストのジョブ・ディスクリプション（職務明細、役割・責任など）と評価基準を明確にする必要がある。このため、内閣人事局は、ジョブ・ディスクリプションの設定基準及び人事評価の基準を示すこととし、各大臣（各府省）は、内閣人事局の同意を得てジョブ・ディスクリプションを決定するとともに、これらに基づき人事評価を行う。また、内閣人事局は、各府省において適切な運用がなされているか

をチェックする。

- 人事評価にあたっては、政治からの中立性や特定利益集団からの中立性に加え、省益にとらわれないという観点についても含めることとする。

(人事評価情報等の収集・活用)

- 各府省は、職員について人事評価を適切に行い、幹部候補育成課程在籍時から、人事記録・人事評価に関する情報を継続的に内閣人事局に対し提供しなければならないこととする。内閣人事局においては、人事記録・人事評価以外の情報についても各府省の職員の能力・業績、適性等に関する情報を積極的に収集・集積し、その業務に活用するものとする。具体的な収集情報の内容や収集・集積方法については、さらに検討が必要である。

## ② 幹部候補育成課程

### <基本法等から想定される仕組み>

- ・ 任命権者に幹部候補育成課程を設置することを義務づけ、内閣総理大臣は幹部候補育成課程の統一的基準の作成、課程対象者に対する政府全体を通じる研修の実施、さらに各府省の課程の運用についての管理を行う。

(幹部候補育成課程の内容と運用管理)

- 幹部候補育成課程は、採用試験の種類や年次にとらわれない実力本位の仕組みとし、課程の内容は、管理職員、さらには幹部職員としてその職責を担うにふさわしい能力及び経験を有する職員を総合的かつ計画的に育成するものとする。その際、課程対象者に民間経験、国際経験を付与することを重視すべきである。
- 内閣人事局が行う幹部候補育成課程の運用管理は、各府省が内閣人事局が定めた統一的な基準に則って運用しているか（例えば選定・絞込み等が適切に行われているか）を管理するものである。幹部候補育成課程の具体的な制度・運用については、課程対象者が全員管理職員になるわけではなく、また、課程外でも能力を発揮している人が管理職員に任用されることが担保されるものでなければならない。選定・絞込みの基準のあり方については、今後検討する必要がある。

## (2) 公募・官民交流のあり方

### <基本法等から想定される仕組み>

- ・ 幹部職員の公募については、一元管理プロセスの一環として、内閣官房長官が、公募に係る適格性審査、幹部候補者名簿作成等の事務を一元的に実施し、各府省大臣は、幹部候補者名簿に基づき内閣総理大臣・内閣官房長官との任免協議により任用。

#### (公募に係る内閣人事局の機能)

- 内閣人事局は、多様な能力及び経験を持つ人材を登用するため、国の行政機関の内外からの公募について、企画立案、目標・基準の設定、制度の運用管理、人事情報管理等を行うこととするが、具体的なポスト決定及び公募事務は、各府省が内閣人事局が定めた基準に沿って行う。ただし、幹部職員など一定の場合には、内閣人事局が各府省と協議の上で具体的なポストを決定し、公募事務については内閣人事局や内閣府官民人材交流センターが行う。

#### (公募の選考基準・プロセス等)

- 公募において、民間出身者が不当に不利になることがないように、選考基準について、民間の人材の専門性や多様な経験・実績を的確に評価できるものとするとともに、公務員出身者、民間出身者に共通の選考プロセスを整備することにより、民間人材を積極的に登用できるようにする。また、ジョブ・ディスクリプションの明確化(2-1(1)①「任用プロセス」参照)は、特に民間からの応募を促進する上でも重要である。なお、公募による採用については、任期付採用のみならず、採用後、公務部内で転任、昇任していくようにするため中途採用を活用する。

#### (公募に係る目標設定及び対象ポストの決定)

- 内閣人事局は、職務の特殊性を考慮しつつ、各府省において公募に付する幹部職員等の職の数についての目標を定める(特定の結果を保障するものではない)。また、具体的な公募対象ポストは、各府省が目標に沿って定めるが、幹部職員の場合など一定の場合には、内閣人事局が、各府省と協議の上で決定する。

#### (官民人材交流に係る内閣人事局の機能)

- 内閣人事局は、官民人材交流を推進するため、官民人材交流に関する制度の企画立案、目標・基準の設定、制度の運用管理、人事情報管理等を行う。

なお、内閣人事局や内閣府官民人材交流センターは、公務外における適任者の調査・人材発掘を幅広く行うこととする。

(官民人材交流推進のための制度改革)

- 企業との人事交流だけではない「官民の人材流動化」、特に幹部レベルでの民間からの登用拡大を図るため、処遇については、国民の納得も得ながら、公募を促進するようなバランスを持った設定とするなど、抜本的な制度改革を推進すべきである。また、企業との人事交流を対象とする官民人事交流法について、所管業種との交流に関する規制の見直しを行う。

## 2-2 国家戦略スタッフ・政務スタッフのあり方

(役割)

- 国家戦略スタッフ及び政務スタッフは、政治への応答性を担うためのものとして、国家戦略スタッフは内閣総理大臣を、政務スタッフは各大臣を、スタッフとして柔軟かつ機動的に補佐すべきである。

(規模)

- 国家戦略スタッフは、内閣の特定の重要政策に柔軟に対応できるよう、また、複数のチームで活動できるよう、適切な規模を確保する。政務スタッフは、副大臣、政務官とともに、大臣を補佐するチームを構成するものとし、それにふさわしい規模を確保する。

(人材供給源、処遇等)

- 国家戦略スタッフは、時の内閣総理大臣が機動的・柔軟に選べるようにする。
- 国家戦略スタッフ及び政務スタッフについては、チームとして活動することを可能とする必要があり、多様な人材を活用できるようにするため、その処遇については弾力的なものとする。なお、国家戦略スタッフ及び政務スタッフに国会議員が就くことについては、内閣総理大臣補佐官等との関係を含め、整理されるべき。
- 国家戦略スタッフ及び政務スタッフについては、特定の府省の固定ポストにならないようにすることが重要である。また、各府省のいわばゼッケン



の付いた出向者を任用することとならないよう、必要な措置を検討すべきである。

(現行組織との関係)

- 国家戦略スタッフ及び政務スタッフの設置に伴い、現行の内閣総理大臣補佐官、内閣審議官、内閣参事官、大臣政務官、大臣官房審議官、大臣官房参事官等との関係の整理を行うことが必要である。

(行動規範)

- 一般職国家公務員と国家戦略スタッフ・政務スタッフの双方について、役割・任務に応じた行動規範やガイドラインを定める。

## 2-3 定年まで勤務できる環境の整備（人事の停滞への対策を含む）、定年延長及びこれに伴う給与体系の整備

### <基本法等から想定される仕組み>

- ・ 早期勧奨退職の見直し  
早期勧奨退職の慣行を根本から見直し、組織としての新陳代謝を図りつつ職員が定年まで働ける環境整備を行う。特に幹部職員等の任用、給与等について必要な措置を講じる。
- ・ 専門スタッフ職制度の拡充  
平成 20 年度から導入された専門スタッフ職制度の運用状況等を勘案しつつ、適任官職の掘り起こしその他の方策を講じることにより、さらなる活用が図られるようにする。
- ・ 再任用の拡充  
再任用に係る要件の緩和等を行い、現行の再任用制度について、さらなる活用が図られるようにする。
- ・ 役職定年制等の導入について検討  
上記 3 点の円滑な実施に向け、幹部職員等に関して、ラインの官職にとどまることに上限年齢を定める役職定年制等の仕組みの導入について検討する。
- ・ 公務員の定年の延長について検討  
組織活力の維持や総人件費抑制を念頭に置きつつ、年金支給開始年齢の引き上げ時期もにらんで、定年を段階的に 65 歳まで引き上げる措置について、検討を行う。この際あわせて給与体系のあり方についても検討する。

(定年まで勤務できる環境の整備等に応じた処遇)

- 今後、定年まで勤務できる環境の整備や定年延長の検討を行っていくにあたり、幹部職員・管理職員については、組織の新陳代謝を確保する観点から、任用・給与の弾力化、役職定年制の導入等について検討する。さらに、総人件費の増嵩を招かないようにする観点から、一般職員についても、給与カーブのさらなるフラット化や、高齢期に給与が下がる仕組みを検討する。その際、個人については、若年期から能力・実績主義を徹底することにより、メリハリの効いた処遇を実現する。

(高齢職員の離職支援)

- 定年まで働ける環境を整備する一方で、自らの能力を活かした高齢職員の自発的な離職については、内閣府官民人材交流センターの活用等のほか、政府として、職員の市場価値を高めるためのプログラムを充実するなど積極的に支援する。

(再任用制度の活用の拡大)

- 再任用制度については、雇用と年金の接続の観点から、平成 25 年度までには、やる気と能力のある希望者について、原則として再任用することを目指すべきである。

(定年の延長)

- 将来的な定年延長については、本ワーキング・グループで直ちに結論を出すことは困難であるが、民間企業における 65 歳までの定年延長の進捗度合いを見ながら検討する必要がある。

(総人件費抑制、定員削減との関係等)

- 定年まで勤務できる環境の整備、再任用制度の活用拡大、定年延長は、高齢職員層の大幅な人員増につながる。このままでは、これらの取組みと現在の総人件費抑制、定員削減との両立は困難であることを踏まえ、給与体系を含め抜本的な対策を講じなければならない。その際、高齢職員の知識・経験を有効に活用しうよう、現在の勤務形態・組織編制のあり方自体も抜本的に見直すべきである。

## 2-4 幹部職員の任用・給与の弾力化

### <基本法等から想定される仕組み>

- ・ 現行の国家公務員法第78条で列挙されている事由に該当しなくても、幹部職員又は管理職員の範囲内において、その職務の特性並びに能力及び実績に応じた弾力的な任用、給与等の処遇を行えるようにする。

#### (幹部職員の弾力的降任に関する措置)

- 当面、内閣一元管理（候補者名簿作成）の対象である幹部職員の任用について、勤務成績不良でない場合でも、より適任である者を充てる必要がある場合には、基準、ルールづくりなど公正・中立性の問題に留意しつつ、幹部職員の範囲内で弾力的に降任できるよう措置する方向で検討すべきである。

#### (幹部職員、管理職員の「新たな制度」等)

- 上記のほか、基本法第5条第2項に定める、管理職員の範囲内での弾力化や、さらには幹部職員、管理職員それぞれの任用、給与のあり方については、同項に定める「新たな制度」として、一般職員とは異なる制度とすることを含め検討すべきである。
- 国家公務員の給与体系を含めた全体的見直しの中で、役職定年制、専門スタッフ職等への異動等幹部職員、管理職員の一般職員までの降任が可能となる措置を検討すべきである。

## 2-5 国際性の向上

- 語学力のみならず、プロジェクト・マネジメント能力や交渉力なども含め、国際的に通用する競争力を身につけた人材を育成していくべきである。
- 職員の国際機関、留学先等における評価を各府省において人事評価に活用する仕組みを作る（地方自治体、民間企業等における評価についても同様）とともに、幹部候補育成課程対象者等については、その情報を内閣人事局に集積し、「一元管理」に活用することとすべきである。
- 幹部候補育成課程においては、国際性向上を重点項目とし、海外留学又は国際機関派遣等の機会を原則として付与することとすべきである。

### 3. 内閣人事局の担うべき機能及び組織のあり方について

#### (1) 基本的な役割・機能

- 内閣人事局は、政府全体の見地から幹部職員等に関する一元管理事務を担うとともに、政府全体を通ずる国家公務員の人事管理について国民に説明する責任を負うことを任務としている。

この任務を十全に発揮するため、内閣人事局は、国家公務員の人事管理に関する戦略中枢機能を担う組織として、国家公務員全体の人事管理に関する制度及びその運用の全般について、P l a n 機能（企画立案、方針決定、基準策定、目標設定等）とA c t 機能（制度や運用の改善・改革）を担うこととし、D o 機能（制度の運用）は基本的に各府省（一元管理については内閣人事局）が、C h e c k 機能（検証）は各府省・第三者機関・内閣人事局が機能に応じて分担することとする。

- 人事行政の公正・中立性を確保するとの観点から、現在、第三者機関が幅広い機能を担っているが、公正・中立性を引き続き確保しつつ、内閣人事局を国家公務員の人事管理に関する戦略中枢機能を担う組織とするため、P l a n 機能とA c t 機能は内閣人事局が担い、第三者機関は公正・中立性が確保されているか事後C h e c k 機能を担うこととする方向で、できる限り見直すこととする。
- 労働基本権制約の下では、勧告・意見申出機能、公平審査機能は引き続き人事院が担うべきであるが、内閣人事局が国家公務員の人事管理に関する戦略中枢機能を担うためには、勤務条件について内閣人事局がP l a n 機能を担い、例えば、勤務条件の細目についても法律に基づき内閣人事局が政令で定め、人事院がこれに対して意見申出を行うような仕組みや内閣人事局があるべき勤務条件について基本的な企画立案を行い、人事院に対して必要な検討、勧告・意見申出を行うよう求めるような仕組みとする方向で、できる限り見直すこととする。

特に、幹部職員・管理職員については、内閣人事局がP l a n 機能を幅広く担うことが重要である。

#### (2) 内閣人事局への機能移管

- 人事院が有する機能のうち、試験、任免、給与、研修のP l a n 機能は、内閣人事局に移管する。試験、研修のD o 機能については、内閣人事局が担うが、民間や人事院に委託できるようにする。分限、懲戒等の機能についても、少なくとも基本的な企画立案機能は、内閣人事局に移管する。

- 総務省人事・恩給局が有する機能のうち人事行政に関する機能は、内閣人事局に移管する。恩給行政に関する機能は、国家公務員の人事管理に関する戦略中枢機能と関係が薄いことから、内閣人事局に移管しない。
- 総務省行政管理局が有する機能については、以下のような意見があった。
  - ・ 議院内閣制の下では、内閣に近い機関が責任を持って弾力的な組織管理を行うべきであり、機構・定員管理機能を内閣人事局に移管すべき。
  - ・ 人事管理と組織管理を一体で行うと、人事の都合で組織管理が行われ、行政組織の肥大化を招きかねないので、機構・定員管理機能は内閣人事局に移管すべきではない。
- 財務省主計局が有する予算のうち給与にかかる部分及び旅費に関する機能のうち、総人件費枠の中での各府省への具体的な配分・調整機能は、内閣人事局が担うこととする。共済に関する機能は、国家公務員の人事管理に関する戦略中枢機能とは関係が薄いことから、内閣人事局に移管しない。
- 財務省理財局が有する宿舎に関する機能は、国有財産管理の性格が強いことから、内閣人事局には移管しないが、国家公務員の福利厚生観点から、内閣人事局が宿舎に関する企画立案に一定の関与をすることができるようにする。
- 内閣官房内閣総務官室が有する人事行政に関する機能は、同室が担う他の機能との連携を確保しつつ、内閣人事局に移管する。
- 内閣府官民人材交流センターに関する機能については、内閣人事局がPlan機能を担い、同センターがDo機能を担うこととする。また、再就職等監視委員会については、引き続き独立性を確保することとする。

### (3) 組織のあり方

- 内閣人事局の長については、官民の人事管理に関する高い識見等を備えた人材を行政機関の内外から柔軟に確保する観点から特別職とするが、継続的・中立的に仕事を行うため、政権と去就をともにすることとはしない。また、各府省の事務次官に対して指導力を発揮することができるよう、ハイレベルなポストとする。
- 内閣人事局には、高い能力を有する民間人材を積極的に登用する。また、各府省出身の幹部職員については、出身府省に原則として戻らないものとする。

国家公務員制度改革推進本部顧問会議

ワーキング・グループ名簿

<顧問>

岩田 喜美枝	資生堂取締役 執行役員副社長
川戸 恵子	ジャーナリスト
堺屋 太一	作家
桜井 正光 (※主査)	経済同友会代表幹事
田中 一昭	拓殖大学名誉教授
屋山 太郎 (※副主査)	評論家

<外部有識者>

金丸 恭文	フューチャー7-7-7代表取締役会長CEO
草野 忠義	財団法人連合総合生活開発研究所理事長
小山 正之	第一生命経済研究所代表取締役社長
田中 秀明	一橋大学経済研究所准教授
中野 雅至	兵庫県立大学大学院准教授

(敬称略, 五十音順)

## ワーキング・グループ（WG）の開催状況

会議名	開催日	議題（テーマ）
第3回顧問会議	10/14(火)	○ワーキング・グループの運営 ならびに、当面の論点整理事項など
第1回WG	10/15(水)	○今後の検討の進め方など ○国家公務員制度改革の基本理念、全体像と基本方針など
第2回WG	10/24(金)	○公務員制度改革の課題認識、 基本理念と必要とされる機能など
第3回WG	10/31(金)	○論点整理 ①一元管理プロセスの具体的あり方 ②幹部候補育成課程
第4回WG	11/05(水)	○論点整理 ①公募の具体的あり方 ②官民交流 ③国家戦略スタッフ・政務スタッフ
第5回WG	11/07(金)	○論点整理 ①定年まで勤務できる環境整備 ②幹部職員の任用・給与の弾力化 ③国際性の向上など
第6回WG	11/09(日)	○これまでの議論の整理 ○人事行政機構の現状
第7回WG	11/12(水)	○人事行政関係省庁等ヒアリング ○内閣人事局の組織・業務のあり方 について（第1回）
第8回WG	11/13(木)	○内閣人事局の組織・業務のあり方 について（第2回） ○顧問会議への報告（論点整理）に ついて議論