

新人事制度の基本構造（議論のたたき台）

【人事制度改革の必要性】

<公務員に対する批判>

- 「縦割り行政」「予算・権限の維持拡大」などに見られるように、必ずしも国民の利益を最優先した行政運営が行われていない。
- 「お役所仕事」と言われるように、業務効率が低く、コスト意識・サービス意識が不足している。
- 時宜を得た有効な政策提案ができていない。

<現行制度の問題>

- 採用試験区分や年次に基づいた硬直的な任用管理（昇進、配置、退職）が行われ、能力と適性に基づいた任用が実現できていない。
- 現行の職務給原則の下、年功的な昇格や昇給が行われ、能力向上や成果創出に対する給与上のインセンティブに乏しい。
- 職員的能力・成果を適切に評価する仕組みが十分でない。
- 職員ひとりひとりの意欲や能力・適性に基づき、長期的な視点に立ち計画的に人材育成を行う仕組みが整備されていないため、能力開発が十分に行われていない。
- 事前かつ詳細な規制のために、各省におけるその時々ニーズに即した機動的・弾力的な組織・人事マネジメントが阻害されている。
- 組織・職員・目標や行動基準が不明確で徹底する手段もない。



公務員に対する批判に応え、公務員がその使命を十分に果たすためには、人事制度を抜本的に改革し、各府省が責任をもって適切に運用することが必要不可欠。

【新人事制度の趣旨】

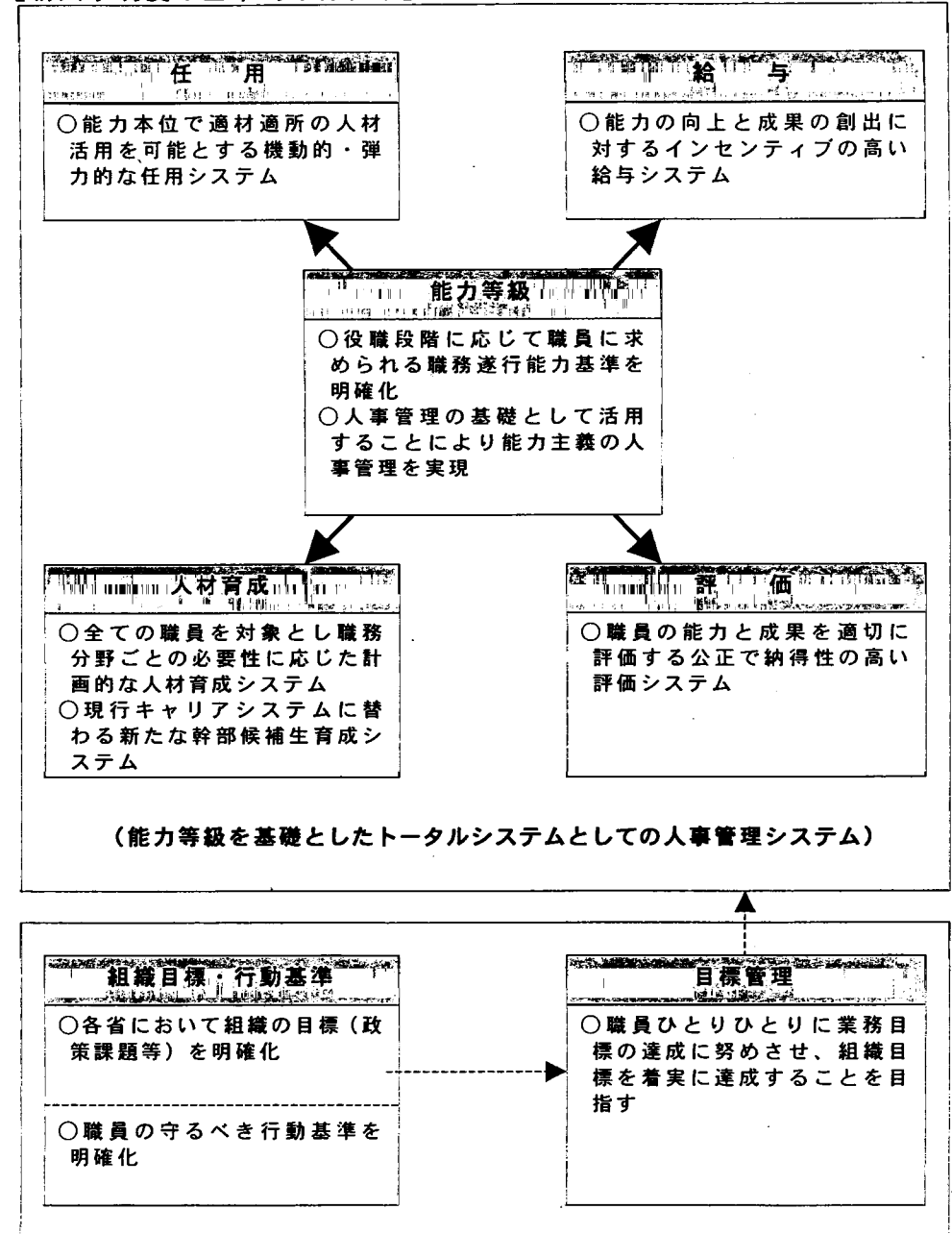
能力等級を中心とする新たな人事管理システムの構築

国民に対して良質な行政サービスを効率的に提供する観点から、公務員の職場に能力と成果に基づいた健全な競争原理を醸成するため、新たに能力等級制度を導入した上、これを基礎として人事管理システムを再構築することで、採用試験区分や年次にとられない真に能力本位の弾力的人事配置と能力・成果・職責を適切に反映し得る給与処遇を実現する。

組織目標・行動基準の明確化と目標管理による徹底

職員ひとりひとりに自らの使命を明確に認識させ、これを全うさせるため、各行政機関において組織の目標及び職員の行動基準を定め、これを個々の職員が職務行動を通じて実践する仕組みを設ける。

【新人事制度の基本的な枠組み】



【能力等級を中心とする任用・給与制度】

<任用>

- 全ての官職を、能力等級に定める職務遂行能力基準に基づいて役職段階に区分する。
- 各等級の職務遂行能力基準を任用基準として活用することにより、能力本位で適材適所の任用を推進する。

○各府省において、能力等級に定める職務遂行能力基準を踏まえ、これに対応するよう各官職の職務内容を実質的に評価し、大括りの役職段階に分類整理。

○本省の場合の分類整理のイメージ：

役職段階	職名	
課長・企画官	課長、参事官、室長、企画官、他	↑昇任
課長補佐	課長補佐、参事官補佐、他	
係長	係長、主査、他	↓降任
係員	係員	

(弾力的な任用の確保)

- 上位の役職段階への任用は、採用年次等にとらわれず、職務遂行能力基準に照らし、最も適任である職員を選抜して行う。
- 高度な専門的知識が要求されるスタッフポスト等については、期待される役割や成果に応じ、各府省において適切な評価に基づいて弾力的に役職段階に分類整理。
- 特定の専門的知識を有していること等により上位の役職段階のポストの最適任者である場合等には、昇格を伴うことなく昇任させることもできることとする。
- これらにより、各府省において、その時々ニーズに即した機動的・弾力的な人事配置を可能とする。

(管理職登用についての厳正な審査)

- 管理職(課長級役職)に昇任させる場合、各府省が管理職員としての適性(業務遂行能力・人事管理能力等)を厳正に審査。
- 厳正な審査の仕組みのイメージ：
局長及び人事当局等をメンバーとする管理職選考委員会(仮称)を設置し、部下の意見等も参考としつつ管理職としての適性を審査。

(信賞必罰の人事管理の実現)

- 業績評価を能力給及び業績給の決定に当たった重要な参考資料とし、能力給の加算(昇給)について評価結果が良好でない場合は当然には行わないこととする一方、業績給(ボーナス)の支給額の差を現行より更に拡大し、高い業績をあげ特に顕著な貢献を果たした場合等に適切に対応する。
- 著しい能力の減退が認められ、現に任用されている役職段階に相当する等級の職務遂行能力基準を満たしていない場合は、下位の役職段階への任用を適切に行う。能力評価・業績評価の結果に基づき明確な基準と手続きの下で不適格者を厳格に免職・降任・降格させる。

<能力等級>

- 役職段階に応じた能力の等級体系を設ける。
(同一役職段階であっても、求められる能力の程度が明らかに異なる場合は、等級を更に細分化する。)
- 等級ごとに通常期待されている職務行動の基準を策定し、これを職務遂行能力基準とする。

○例えば8等級とした場合の本省のイメージ：

等級	職務遂行能力基準	
8級	...	
7級	...	↑昇格
6級	...	
5級	...	
4級	...	↓降格
3級	...	
2級	...	
1級	...	

○地方支分部局ごとにも役職段階に応じて職務遂行能力基準を定める。

○各府省は、機構及び人員構成等を踏まえて等級ごとに設定する人員枠に基づいて、適正な能力評価により昇格を決定。

○本省8級の職務遂行能力基準のイメージ：

政策形成力	<ul style="list-style-type: none"> ・本省の幹部職員として必要とされる高度な識見と専門的知識とスキルのうち、省全体の政策に関わる課題等の重要課題を担当する場合に求められる特に高度のものを有する。 ・中長期的な国家的課題を捉え、広範な領域にまたがっている等、特に複雑・困難な行政分野の課題を的確に分析する。 ・政府の方針を踏まえ、担当分野の課題解決に向けた戦略で、かつ、関連分野まで視野に入れた特に総合的・多角的なものを打ち出す。
政策実行力	...
組織管理能力	...
...	...

<給与>

- 基本的な給与項目である「能力給」は、能力等級ごとに給与額の幅を決定する。
- 能力、職責、業績を適切に反映し、能力向上と業績達成に対するインセンティブの高い給与処遇を実現する。

(能力給)：職務遂行能力に対する給与

○現行の俸給に替わる基本的な給与項目として「能力給」を設け、能力等級ごとに給与額の幅を定める。

○イメージ：

等級	定額	加算(昇給)	上限額
8級	××円	業績評価に応じて毎年0～標準の2倍程度の額を加算	××円
7級	××円		××円
...
2級	××円		××円
1級	××円		××円

注) 官民交流により民間から優秀な人材を採用する場合等は、等級ごとの給与額の幅の中で弾力的に対応。

(職責給)：職責に対する給与

- 管理職層については、能力給を補完する給与として「職責給」を設ける。職責給は、職責の大きさに応じて「職責ランク」を設け、ランクごとに給与額を決定。
- 一般職層のうち本省課長補佐等職務負荷が特に大きい官職に就いている職員についても支給対象とする。
- 各官職の職責ランクへの格付けは、一定の基準の下で各府省が自ら決定する。同一官職であってもその時々々の職責にきめ細かく対応するため格付けを変更するなど弾力的に運用。

(業績給)：業績に対する給与

- 一定期間ごとの職員の業績に対する給与として「業績給」を設け、賞与として支給する。
- 賞与は、安定的支給部分(月例給与に一定の係数を乗じて支給額を決定)と業績反映部分(職員の業績評価に応じて支給額を決定)の合計額とする。

(指定職の給与)

- 指定職については、組織目標の達成に対する重大な職責を担うことに鑑み、職責に対する給与を基本に業績反映を含めた年俸制を導入する。

(総人件費の適正な管理)

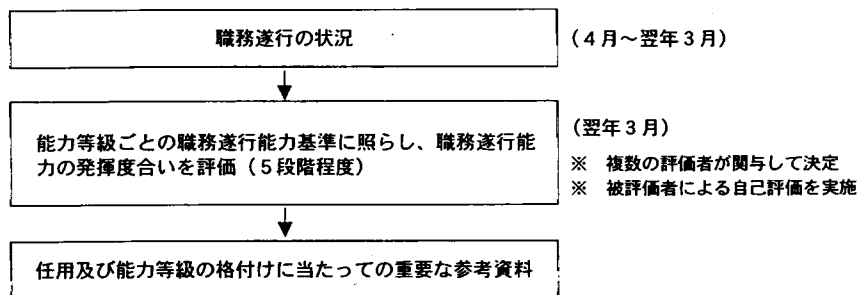
- 各府省の人件費予算は、各給与項目ごとに、明確な統一基準に基づく積算により設定する。
- 各府省は、各給与項目ごとに、予算の範囲内において、明確な統一基準の下、職員の能力及び業績の適正な評価、官職ごとの職責の適正な評価に基づき、職員の給与支給額を決定する。

(評価)

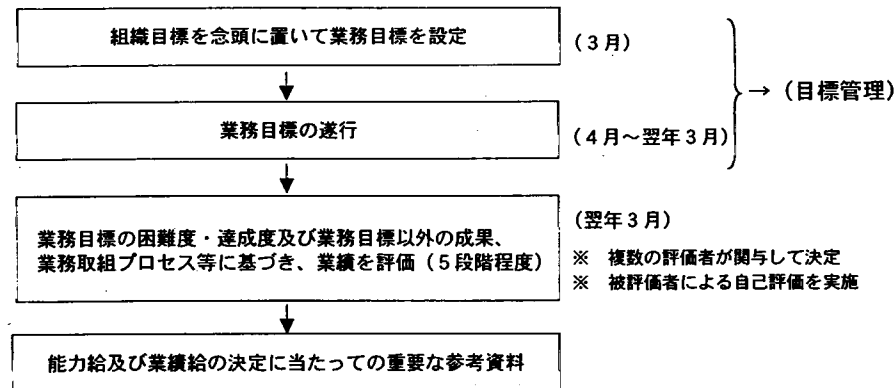
- 現行の勤務評定に替え、「能力評価」と「業績評価」からなる公正で納得性の高い新たな評価制度を導入する。

※年内に試行案を作成し、平成14年から制度官庁等において先行試行

<能力評価の流れ>



<業績評価の流れ>一年1回実施の場合



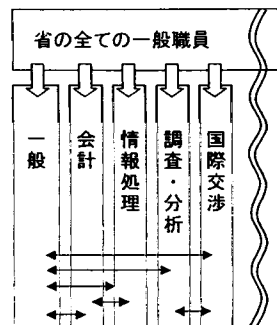
<評価制度の適正な運用のための仕組み>

- ◆ 評価の納得性を高めるとともに、職員の育成に役立てるため、評価者は、被評価者に対し、評価結果等をフィードバック
- ◆ 評価制度マニュアルを作成・配布、管理職員を対象とする評価者訓練の実施
- ◆ 評価に関する苦情等の相談窓口を明確化し、職員に周知

(人材の育成・活用)

- 各府省が、職員が長期的に活躍していくことが期待される職務分野等(人材育成コース)を明らかにし、伸ばしていくべき能力の方向性や中期的に予定される研修等内容を育成計画を示す。

<人材育成コースのイメージ>



<育成目標等(例)-会計>

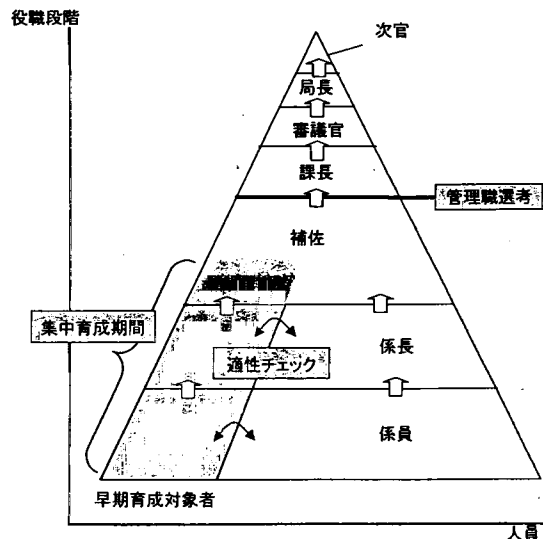
	開発が望まれる能力・資格等	研修等	代表的なローテーション
係員	会計法規の理解 予算の適正な執行手続の理解	初任研修 会計研修(省内)	会計課 各局総務課
係長	予算要求手続の理解 予算執行の改善を提案 民間の会計処理の知識	会計研修(財務省) ビジネス研修	出先機関の会計課の係長 各局の予算要求部局
補佐	省全体の政策の理解 新規予算要求の判断	民間派遣研修 幹部研修	本省会計課の補佐 出先機関の会計課長

- ・定期的に育成に関する個人面談を行い、育成目標の達成状況の確認、及び適正な指導・助言等を行う。
- ・人材育成コースは、組織上の必要性、職員の適性・希望等により適宜変更できる。

(キャリアシステムの見直し)

- 現在のキャリアシステムの弊害を是正するため、厳正な管理職選考を実施するとともに、採用試験の別にとられることなく、本府省幹部候補職員として相応しい意欲と能力を有する者について、早期に育成するシステムを設ける。

<本府省幹部候補職員の早期集中育成のイメージ>



- ・各府省において本府省課長補佐までの早期集中育成のためのキャリアパスを設定し、それに沿ったローテーション及び研修を実施。管理職は採用試験の別(Ⅰ種とⅡ種・Ⅲ種)なく、厳正な管理職選考により任用。

- ・Ⅰ種試験合格者は入省時から対象。Ⅱ種・Ⅲ種試験合格者で将来の本府省幹部候補職員として相応しいと認められる職員も対象。(将来の幹部候補職員として相応しくないと認められる職員は、途中で対象から除外)

- ・併せて、採用試験の在り方についても抜本的に検討。

(組織目標・行動基準)

- 各府省は、各部門における「組織の目標と職員の行動基準」(業務遂行規範)を各職員に明示する。

<組織目標のイメージ>

<p>1. 重点的に取り組むべき組織目標</p> <p>① ○○事業分野への重点化に向け、具体的方策・スケジュール等について検討・立案する。</p> <p>② ●●について、★★の半減を目指した縮減、◆◆の業務・組織の見直しなど、事業の在り方を抜本的に見直す。</p>
<p>2. その他の組織目標</p> <p>① ■■に関する中期計画を立案し、審議会に付議する。</p> <p>② ……</p>

※ 組織の目標の設定単位、目標の内容については、各府省の実態に応じて、弾力的に対応。

<行動基準のイメージ>

<p>国家公務員としての行動基準</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国民全体の奉仕者として、全力をあげて職務に専念すること ・縦割り意識を排除し、国民の利益を第一に考えて行動すること ・行政サービスの向上に努めること ・国民から税金を付託されているという立場を絶えず自覚し行動すること ・限られた予算を効率的に執行すること ・…
<p>当該府省職員としての行動基準</p> <ul style="list-style-type: none"> ・別途設定する●●省組織目標の必達に向け、全力をあげて取り組むこと ・●●省職員として果たすべき職責・役割を認識し、●●省の使命・長期ビジョンの達成に資すること ・…
<p>(局長等が定める行動基準)</p> <p>(所管する行政・業務の特性等に応じ、必要ある場合は府省の行動基準への付加や特例を規定。)</p>

※ 職員の行動基準を設定する際、特に縦割り意識の排除、サービス意識の向上、予算の効率的執行、事務手続の簡素化等の観点を踏まえたものとする。

(目標管理)

- 各府省が定めた組織の目標を念頭に置き、管理職員(上司)との話し合いの上で各職員が一定期間ごとに主体的に自らの業務目標を設定し、当該期間終了時に業務目標の困難度・達成度等を評価する。

<目標管理の概要>

<p>目標設定</p>	<p>評価者(課長)は、3月に課の組織目標を設定・明示し、各職員は、これに基づいて業務目標を設定し、評価者(課長)の承認を得る。</p>
<p>期間中のフォロー</p>	<p>評価者(課長)は、各職員の業務目標の達成状況を把握するとともに、必要に応じて、指導・助言、業務目標の追加・変更等を行う。</p>
<p>業績評価</p>	<p>各職員は、翌年3月に業務目標の達成度等について自己評価を行い、評価者(課長)に提出する。</p> <p>評価者(課長)は、業務目標の困難度・達成度及び業務目標以外の成果、業務取組プロセス等に基づき、評価する。</p>

※ 年1回実施の場合

<業務目標のイメージ> (△△課長補佐のケース)

<p>○○事業計画の立案</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・7月下旬までに、○○事業計画の実現可能性や実施した場合の影響等に関する調査を実施 ・調査結果を踏まえ、8月中に具体的実施計画(案)を作成 ・10月末を目途に、関係省庁との調整を終了し、年内に法案化作業に着手
<p>■■会議事務局業務</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・■■会議提出資料の作成(毎月中旬開催) ・会議出席者に対する十分な事前説明、打ち合わせ等の実施 ・今後の方向性等を明確化するとともに、スムーズな議事進行を図る。 ・1月に予定されている会議の最終報告に向けて、年内に報告書(原案)を作成
<p>部下の育成</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・○○事業計画の関係省庁との調整業務を通じて、対外折衝力を高める。(○○係長) ・日常のOJTを基本に、年度内に企画書(案)の作成を任せられるようにする。(○○係員)