心の健康づくり対策は、心の健康問題に対する職員の意識を高めた上で、１次予防（心の不調者の発生防止）、２次予防（早期発見・早期対応）及び３次予防（円滑な職場復帰と再発防止）を総合的に進めていく必要がある。これまでは、心の不調者の急激な増加に対処するため、２次予防及び３次予防にウエイトを置いた対策を講じてきたが、精神及び行動の障害による長期病休者の割合の増加傾向に歯止めがかかった状況を踏まえると、今後は、１次予防にもより一層力を入れていくことが適当であり、心の健康づくり対策は新たな段階を迎えたと考えられる。１次予防の対策としては、心の健康づくり研修を強化することなどに加え、過度のストレスがなく、いきいきとした職場の実現を目指す「心の健康づくりのための職場環境改善」の取組が効果的であり、平成24年10月に各府省に対して同取組の推進を求める通知を発出した。

2　社会保険庁の廃止に伴う分限免職処分に係る審査請求の状況

社会保険庁の廃止に伴う分限免職処分に係る審査請求については、平成24年度中に全事案(71件)の審理を終了し、平成25年３月、処分を承認する判定３件、処分を取り消す判定１件の計４件の判定を行った。

## 第２部　幹部職員等の育成と選抜

はじめに

我が国では、新規学卒者を一括採用し、ジョブローテーションを繰り返しながら計画的に育成を図り、管理職員や幹部職員として選抜していく人事管理が一般的であるが、グローバル化に対応する業務などについて積極的に外部人材を雇用する人事管理を採り入れる企業もみられる。他方、国民に対し安定的、継続的に行政サービスを提供する必要のある公務においては、中核となる人材を部内育成によって供給していくことの重要性に変わりはないと見込まれる。このため、行政の専門性の確保と組織活力の維持向上を図るため、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、選抜することは、人事行政上の最も重要な課題の一つとなっている。

国家公務員の管理職員・幹部職員の育成と選抜については、かねて旧国家公務員採用Ｉ種試験から採用された職員（以下第２部において「旧Ｉ種採用職員」という。)を管理職員・幹部職員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。こうした管理職員・幹部職員の育成・選抜の在り方に対しては、採用時における一回の試験で将来の管理職員・幹部職員を決めてしまうことは不合理ではないか、旧Ｉ種採用職員の特権的意識を生む原因となっているのではないかなどの批判が行われてきたところである。

このような状況を踏まえ、人事院は、旧Ｉ種採用職員についても能力・実績に基づいて厳正な選抜を行っていく必要があると提起するとともに、旧国家公務員採用Ⅱ種・Ⅲ種試験等から採用された職員（以下第２部において「旧Ⅱ種・Ⅲ種等採用職員」という。)の幹部職員への登用を進める取組を推進してきた。

また、平成19年の国公法の改正では、人事管理において「採用年次及び合格した採用試験の種類にとらわれてはならず」(国公法第27条の２）とする条文が新設され、同年の改正を受けて設けられた採用昇任等基本方針（閣議決定）においても、人事評価に基づき、「個々の職員が実際に発揮した能力及び実績を前提とした適材適所の人事運用を徹底する」ことが定められている。

さらに、平成24年度からは、キャリアシステムと慣行的に連関している採用試験体系を見直し、能力・実績に基づく人事管理への転換の契機とする等のため総合職試験及び一般職試験等を実施している。

本報告では、こうした取組の更なる推進に資するよう、管理職員・幹部職員の育成と選抜のシステムについて現状と課題を整理し、更なる見直しの方策等を提起することとしたい。

※　幹部職員：事務次官、局長及び審議官（約600人）を想定
　　管理職員：本府省課長級職員（約1,600人)、企画官級職員（約2,000人）を想定

### 第１章　我が国における幹部職員等の育成・選抜の実態

#### 第１節　各府省における昇進選抜の実態

1　グループ別人事管理の概要

大規模な府省において行われている実際の人事管理では、当該府省に存在する多様な職務とそれに要する知識・能力や経験の違いに応じ、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人事管理を行うことを基本とする運用がみられる。その場合、官房に置かれる人事担当課は、一部の人事グループの人事配置と府省全体の人事の取りまとめを行うことにとどまり、人事配置は、各人事グループで決定することが一般的となっている。

さらに、上位ポストを中心に、求められる専門性や勤務経験の違いなどを背景に、人事グループ別に配置されるポストがおおむね固定化されている。こうしたグループ別に仕切られた人事運用により、採用年次が同じで同程度の評価を受けている者であっても、所属する人事グループによって昇進ペースの違いを生じる結果となっている。典型的なキャリアシステムが本府省の旧Ｉ種採用事務系職員（後述）でみられるのは、府省内関係者間や各府省間における調整業務を行うジェネラリストに適した上位ポストの数が多く、他の人事グループより早く上位ポストまで昇進するためと考えられる。

各人事グループ内での個別の人事配置は、長期の観察による人物評価等を基本として決められてきており、多くの場合、同一採用年次の者の間での能力や適性の比較によって昇進選抜が行われてきている。

グループ別人事管理は、職種も業務も多様で大規模な組織において、関係する職員とそれらの職員が配置されるポストについて一定の範囲を設定し、その中で職員の有する能力・適性と業務上求められる能力・経験の間でのマッチングを図るという機能を果たしている。これにより、一定の専門領域を必要とする分野を中心とした配置、ローテーションが可能となり、専門性を備えた人材の部内育成が図られてきたと考えられる。

**図１　グループ別人事管理のイメージ**

