(ウ)　法律改正や政策調整などの負荷の大きな業務や海外留学などの管理職員・幹部職員の育成につながる勤務経験を集中的に付与することで、効率的に管理職員・幹部職員を育成できたこと

といったメリットがあり、こうした人事運用が長く続いてきた一つの理由と考えられる。

一方で、現在の人事運用では、

(a)　当初、管理職員・幹部職員の要員として育成された者の中で、その後の勤務を通じて能力や適性を欠くと判明した者であっても、早い昇進ペースや一定の処遇が維持され、その結果、組織運営を阻害したり、早期勧奨退職が避けられなくなったりするケースがあること

(b)　採用当初に旧Ⅰ種採用事務系職員などの昇進の早い人事グループに所属していないと、管理職員や幹部職員になることは事実上困難であり、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こと

(c)　旧Ⅰ種採用職員に特権的意識を植え付けるとともに、他方で旧Ⅰ種採用職員以外にはある種の諦観を生じさせているおそれがあること

といった弊害もみられる。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。

第２節　幹部職員等の育成・選抜に関する人事運用の弊害是正

以上のような国家公務員の管理職員・幹部職員の育成・選抜に関する人事運用の弊害を是正するため、これまで次のような対策が進められてきている。

1　厳正な登用選抜への取組

前節５の(a)で述べた育成・選抜に関する人事運用の弊害の是正を図るためには、管理職員・幹部職員の要員についても年次一律的な昇進運用を改め、厳正な登用選抜に取り組むことが必要となる。

この点については、平成19年の国公法の改正により、新たな人事評価制度が導入されたことに伴い、人事院として、昇任には上位の評価結果を要件とするなど、評価結果の昇任等への活用に関する基準を整備している。今後とも、人事評価制度の適正な運用とその結果の活用を図ることによって、厳正な昇任時選抜の実施を進めることが必要である。

政府も、平成19年の国公法の一部改正法に基づいて定めた採用昇任等基本方針において、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旨表明している。

2　旧Ⅱ種・Ⅲ種等採用職員の登用施策

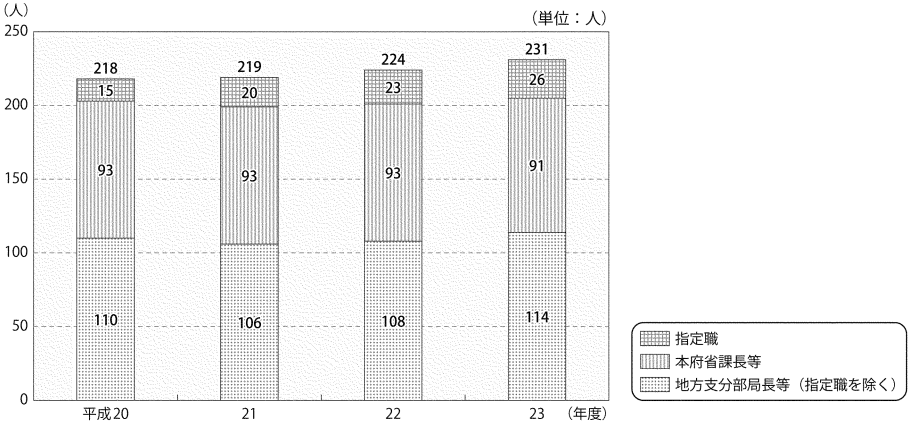
前節５の(b)で述べた弊害の是正を図るために、旧Ⅱ種・Ⅲ種等採用職員の管理職員・幹部職員への登用に積極的に取り組む必要がある。

人事院においても、各府省における登用を促進するための研修として、昭和55年度から行政研修（係長級）別科コースとして試行した後、昭和60年度からは行政研修基礎課程（係長級）を実施した。また、平成10年度には、これら職員の幹部職員への登用を着実に推進していくため、意欲と能力のある優秀な職員の早期選抜、計画的な育成等に関し、各府省及び人事院が取り組むべき施策を示した。翌11年度からは、行政研修基礎課程（係長級）を行政研修（係長級特別課程）に再編し、当該研修の修了者を対象とする行政官短期在外研究員制度（特別コース）を新設した。さらに、平成12年度に行政研修（課長補佐級特別課程）を、平成17年度に行政研修（係員級特別課程）を新設し、その後もこれら行政研修の実施回数を増やすとともに、内容の充実を図ってきている。

近年、旧Ⅱ種・Ⅲ種等採用職員の管理職員・幹部職員への登用については一定の前進がみられるが、今のところ公務員としての職業生活の最終段階で、抜てき人事によって管理職員や幹部職員に就いているケースが多く、今後、本格的に登用を進めていくためには、採用後早い段階で、意欲と能力のある者を管理職員・幹部職員の要員として選抜・育成し、現在よりも早い時期に管理職員・幹部職員に登用していくことが課題である。

図４　旧Ⅱ種・Ⅲ種等採用職員の登用の状況

【各年度末における在職者数】



【各年度における新たな任用者の数】

（単位：人）

年　度	20	21	22	23
指定職	13	14	19	18
本府省課長等	48	42	39	44
地方支分部局長等（指定職を除く）	55	48	51	36
合　計	**116**	**104**	**109**	**98**

（注）　平成12年度における新たな任用者の数は、指定職6、本府省課長等29、地方支分部局長等（指定職を除く）32、合計67である。

3　早期退職慣行の是正

これまでの人事慣行では、同一採用年次の者を管理職員までほぼ一斉に昇進させていたことから、早い昇進ペースを維持するために本府省課長級以上の上位の官職に就いている者を適宜公務外に転出させる必要があり、民間企業や関連法人等への再就職が行われていた。この再就職に対しては、官民癒着の温床である、再就職先の報酬や複数回受け取る退職金が高額である、補助金等が再就職先に流れているのではないかなど、行政の在り方をめぐって厳しい批判が行われ、このような批判に対応して、次のような措置が採られてきた。

①　平成14年の閣僚懇談会申合せにより、早期退職慣行を是正するため、幹部職員の勧奨退職年齢を３歳以上高くすることを目標に、５年間かけて段階的に引き上げることとした。

②　平成19年の国公法の改正により、従来人事院が行っていた営利企業への再就職の事前審査を廃止するとともに、各府省人事当局が再就職のあっせんを行うことを禁止した。

③　平成21年の閣議決定により、独立行政法人等の役員人事について、公務員ＯＢが就いているポストの後任者を任命する場合等は原則公募により選考を行うこととした。

④　平成21年度末には、官民人材交流センターによる再就職支援業務を停止した。

⑤　平成22年の退職管理基本方針の閣議決定により、管理職員等の役員出向先となる独立行政法人等の範囲を拡大することとされた。

これらの措置により、近年、管理職員や幹部職員の勧奨退職者数は急速に減少してきている。