4　育成・選抜システムの制度化のイメージ

管理職員・幹部職員の育成・選抜システムの見直しに関する議論の材料として、仮に、現状の人事管理を踏まえて円滑に移行することが可能と考えられる制度化のイメージの例を示すとすれば、以下のとおりである。

なお、これらの制度化のイメージには、次節に述べる運用見直しにおいて、制度化に先行して行うべきものも含まれる。

①　対象者

総合職試験からの採用職員については、採用後、係長級へ昇任するまでの間の人事評価に基づいて育成の対象者を決定する。

一般職試験等からの採用職員については、採用後数年の人事評価等に基づいて評価が優秀な者を選抜し、係長級へ昇任する時点から育成の対象者とする（係長級昇任時に加え、課長補佐級昇任時に対象者を選抜することも考えられる。）。

対象とされた者にはその旨を伝達し、管理職員・幹部職員の要員としての意識を持って自己啓発等に努めさせる。

②　育成期間

係長級昇任時から企画官級昇任までの間とする。なお、能力不足等が明らかとなった場合は、以後、育成の対象としないものとする。

③　育成の内容

各府省は、人材育成に係るプログラムと人事方針を策定して対象者に示すものとする。

プログラムにおいては、他府省との人事交流や制度の企画立案業務など若い時に責任ある仕事を担わせることを通じて能力を伸ばすことを含めた多様な勤務経験、国民全体の奉仕者にふさわしい公務員を育成する観点から人事院が実施する行政研修や海外留学等の機会を計画的に付与するものとする。

④　管理職登用

企画官級昇任の段階で、プログラムを修了し管理職員としての能力・適性が十分に備わったかについて総合的な判定を行う。課長級への昇任は、原則として育成修了者で企画官級の勤務成績が優れた者の中から行うものとする。

なお、育成の対象とならなかった者又は育成を修了しなかった者であっても、その後に高いマネジメント能力を持つと認められた者や顕著な業績を挙げた者は管理職員に登用され得るものとする。

第２節　幹部職員等の育成・選抜に係る運用見直し

前節のとおり管理職員・幹部職員の育成・選抜の制度化の検討を行うことが考えられるが、昇進の遅れや管理職員・幹部職員の平均年齢が高くなってきていることに鑑み、制度化の検討と並行して、当面、次のような施策を講ずることによって運用の見直しを進めていくことが必要である。

なお、平成24年度から実施している総合職試験及び一般職試験等の採用試験体系の再編を契機として、今後、能力・実績に基づく人事管理を一層推進する必要がある。

1　総合職試験からの採用者数の増加

現在の採用試験では、採用時面接を行ったとしても、採用時点で管理職員・幹部職員として各府省の業務の中核を担い得る能力・適性を十分備えているかどうかを検証しているわけではない。このため、総合職試験からの採用者数を一定数増加させ、採用後に選抜を行って管理職員・幹部職員の要員を絞り込んでいく人事運用を推進することについて検討が必要である。

2　管理職員昇任段階での厳正な登用選抜の実施

職員を昇任させる場合は、それぞれの職制段階で人事評価の結果等に基づいて能力・適性の認められた者を昇任させることが制度上求められており、行政運営に与える影響の大きい管理職員・幹部職員については､特に厳正に評価を行った上で能力・適性に応じた選抜を行うことが求められる。

旧Ⅰ種採用事務系職員については、多くの府省において企画官級への昇任前まで同一採用年次の者をほぼ一斉に昇任させる人事運用がみられるところであるが、課長補佐級への昇任段階から、人事評価の結果等を活用して、その時点で能力が劣り適性を欠くと認められる者を同時には昇任させないなどの人事運用の見直しを進めることについて検討が必要である。

また、特に本府省課長級への昇任段階においては、能力・適性を欠くと認められた者は、それ以上の段階へは昇任させないという厳正な登用選抜を行う必要がある。これにより優秀な者については、一定の早い昇進ペースを確保することができることとなる。

選抜の際には、選抜の公正性、納得性を高めるため、選考の透明性を確保する一定の手続を設けることが必要である。

このほか、採用後早い段階で管理職員・幹部職員の要員としての適性がないことが判明した職員に対しキャリアカウンセリングを行って転身を促すことや、育成段階で専門職としての適性がより認められた職員についてはスタッフ職として活躍させるなど、複数の人事コースを用意することなどの人事施策についても取り組んでいくことが考えられる。

3　管理職員・幹部職員の１ポスト当たりの在任期間の長期化

選抜された管理職員・幹部職員については、育成段階とは異なり、数年間は同じポストで腰を据えて所管行政における政策実現に取り組み、その者の有する能力や専門性を十分に発揮することにより国家、国民に貢献できるような人事運用を行うことが望ましい。

管理職員・幹部職員については、１ポスト当たりの在任期間を３年程度まで長期化することについて検討が必要である。

4　グループ別人事管理の弾力的運用

現在の幹部職員等の育成・選抜システムの弊害を是正するため、当初は管理職員・幹部職員の要員候補とされなかった者であっても管理職員・幹部職員としての能力・適性を認められた者については、官房人事担当部局が中心となって、早い段階で管理職員・幹部職員の要員として上位ポストでの経験を積ませることについて検討することが考えられる。

これに資するよう、広く管理職としての適性を備えた優秀な職員に関する情報を官房人事担当部局に集積したり、人事グループ間の情報交換を行う仕組みを導入するなどして、グループ別人事管理の下での弾力的人事配置が実現できないか検討することが望ましい。

このような取組を通じて、管理職や幹部職のポストについても、これまでのようにグループ別に人事配置を固定化するのではなく、適任の者が存在する場合にはグループを超えて適材適所の人事配置が行えるようになると考えられる。

5　公務外で人材活用を図ることの検討

国公法により各府省人事当局による再就職あっせんは禁止されており、管理職員・幹部職員に関する人事運用を見直すに当たっても、このことを前提にする必要がある。

一方、民間企業の一部でも、関連会社と一体となって管理職員・幹部職員の配置を行う例や社外に出向させる例はみられるところであり、公務においても、公益法人等への在職出向、民間のアウトプレースメント会社を通じるなど透明な手続を経た転籍などについて、国家公務員の退職管理全体の検討の中で見直しを行うことも必要と考える。