

### 第3回「今後の公務員制度改革の在り方に関する意見交換会」(概要)

1. 日時 平成25年4月1日(月) 17:30~19:35

2. 場所 合同庁舎4号館7階稲田大臣室

#### 3. 出席

(参集者) ※50音順、敬称略

・アドバイザー

稲継裕昭 早稲田大学政治経済学術院教授、立花宏 株式会社情報通信総合研究所特別研究員、  
西村美香 成蹊大学法学部教授

・ゲストスピーカー

朝比奈一郎 青山社中株式会社筆頭代表・CEO、中野雅至 兵庫県立大学大学院教授

(国家公務員制度改革推進本部)

稲田朋美 公務員制度改革担当大臣、寺田稔 公務員制度改革担当副大臣、  
山際大志郎 公務員制度改革担当大臣政務官、岡田則之 国家公務員制度改革推進本部事務局  
審議官、川淵幹児 国家公務員制度改革推進本部事務局審議官 ほか

#### 4. 議事次第

- ・ 開会
- ・ 稲田公務員制度改革担当大臣挨拶
- ・ 意見交換(テーマ:「公務員制度改革全般」)
- ・ 閉会

#### 5. 議論の概要

##### <国家公務員や国家公務員制度についての近年の環境変化>

- ・ 環境変化としては、①経済成長の鈍化により「官の威信」が低下、②不祥事の続発により信用力が低下、③政治変動・政治主導体制への適応、④激しく揺れ動く世論への対応、⑤政策手段が行き詰まる中、「官を変えれば日本が変わる」という単純思考が蔓延、⑥不磨の大典と言われた国家公務員法の改正を含めた制度改革の連続がある。その中で、国・地方を問わず、公務員への批判・バッシングが非常に激しくなっている。
- ・ かつては官僚が国家を支えてきたという認識があったが、日本の低迷という環境変化に対し、官僚が有効な手を打てなかったため、官僚の評価が下がっている。
- ・ 若手公務員の退職が近年目立っており、志気低下が見られる。若手が志を持って働いてもらわないと、国益を害するのではないか。

##### <今後、国家公務員制度改革を進めていく目的・課題、改革を進めていくに当たり特に重視・留意すべき視点>

- ・ 専門家の不足が特に強調したい課題であり、省益意識の打破と政策立案能力の向上の2つを改革の目標とし、専門家集団として国益に尽くす官僚制度とするべきである。
- ・ 専門性は大事だが、それだけでは管理職は務まらず、仕事の進め方なども理解したジェネラリストを作る今の人材育成システムも必要である。また、専門的なことだけをしては、社会と乖離してしまうのではないか。
- ・ 政策立案のためには、その分野に通じている必要があるため、中途採用や専門家採用を行う

ことも必要である。また、例えば、経済協力という切り口で、様々な省庁に勤務する専門的な職種を設置することもありうるのではないか。

- ・ 中途採用や専門職採用について、イギリスのファーストストリーマーでは、1990年代半ばにクローズドキャリアシステムからアメリカ型のオープンキャリアシステムに変え、プロパーには課長補佐までの昇進しか約束していないため、民間から課長が来ることも極めて普通になっている。
- ・ 官民の人材交流が活発に行われ、公務員として身に付けた専門性を民間でも活かすことができれば、公務員という職業の魅力につながる。
- ・ 官民の労働市場を合流させるために、公務員の給与、人事評価などで民間に合わせられるところは合わせていくべきである。また、公務員の身分保障の前提である専門性は本当に認められるのか、公務員の身分保障がなぜ必要なのかという観点から、身分保障が必要な公務員の範囲をゼロベースで見直すべきである。

### ＜最近の国家公務員制度改革の経緯についての評価＞

- ・ 国家公務員制度改革については、様々な課題に対し多岐に渡る改革案が出され、改革の焦点がぼやけてしまった。何を守り、何を变えるのかという改革の哲学を考えなければならない。
- ・ 公務員制度改革に迷いがあると思う。諸外国を見ても模倣しやすい成功事例がない中で、改革事項が本当に有効かについてコンセンサスがなないため、今後、具体的な効果を検証しつつ改革事項について検討すべきである。
- ・ これまでに人事評価制度の導入、分限処分の徹底、天下りの抑制を実施したことは評価している。内閣人事局は実現していないが、官民交流法改正などの周辺改革も進んでいる。
- ・ 他省への出向が増えたこの10年を検証することで、セクショナリズムが軽減された、業務経験が多様化したなどの良い事例が出てくるのではないか。

### ＜国家公務員制度改革に関し、今後、優先的に取り組むべき個別の改革テーマ＞

- ・ 政治と官僚を上下関係で捉えると軋轢を生むので、役割分担として捉えた上で幹部官僚への権限委譲を具体的に検討したらどうか。また、身分保障と大臣の人事裁量権の問題、さらには、幹部公務員の選抜基準・選抜方法、官民の人材の流動化などの検討も必要ではないか。
- ・ 専門家集団を作るための任用・採用の在り方と、そのための人事評価制度の設計に優先的に取り組むべきではないか。

### ＜個別の改革テーマの取組の方向性＞

#### ○ 政官関係の再整理

- ・ 政治主導の関係で、内閣に全ての権限を集めればよいというものではなく、制度設計は難しい。また、内閣人事局や内閣予算局によって、どのように良くなるかの具体的なイメージを持つことも難しい。
- ・ 韓国ではICTの利活用がかなり進んでいるが、日本では進んでいないことを見ても、縦割り行政の弊害があるように思う。一方、現内閣では、司令塔機能が強化され、政治主導が上手く機能し始めていると思う。

#### ○ 国民の信頼回復のための取組

- ・ 1990年代後半の長期不況以来、公務員バッシングは増加している。信頼回復のためには、官民の労働市場の合流が必要であり、誰でも官民二つの仕事を体験し、公務員を理解してもらうのが理想的である。
- ・ 日本は対勤労者比の公務員の割合が低く、地方公務員を含めても300万人である一方、民間には5,000万人いるため、多くの国民が両方を体験することは難しいのではないか。
- ・ これまであまりにもコストカット的な改革が多すぎた。その結果、中堅層の公務員は非常に疲れていて、モチベーションも上がらない。このような人材の劣化がどれほど国益にマイナスになるのかを、国民、マスコミに対して分かりやすく説明すべきである。
- ・ 公務員バッシングがある中で、そうではないですよと言うと一緒にバッシングを受けることが予想されるため、誰が国民に説明できるのかが問題である。

### ○ 人材確保・人材育成のための取組

- ・ 公務員は「全体の奉仕者」であるが、例えば、イギリスでは「時の政府の奉仕者」とされており、我が国においても、公務員の統一的な概念をより分かりやすくすべきである。
- ・ 官僚も、これまで重視されてきた立法能力や政策の調整能力のみならず、アカデミックな知識、エビデンスで説明できるような専門性、マネジメント力、リーダーシップを重視すべきである。また、国際交渉に対処するための「官僚のグローバル化（留学制度の充実、国際機関への出向など）」が必要である。

### ○ 人事評価の徹底・改善

- ・ 今の評価制度は個々人の目標がバラバラであるため、トップが目標を設定し、下の者はそれに合致させる必要があると考えている。地方自治体では首長が評価指針を示すことが多いが、国家公務員では誰が示すのか。
- ・ 省益意識を克服するためにも、内閣単位の大きな方向があって、それを受けた省庁ごとのビジョン・ミッションが個々人の目標の前提となる評価指針として考えられるのではないか。
- ・ 今の人事評価制度は政策評価と結びついていない。省益にとらわれない政策を立案した上で、それを評価指針とすべきだが、どのように立案するか。各省がそれぞれ政策を出すことは必ずしも悪いことではないが、日本ではそれらを調整する仕組みが欠けている。
- ・ 職員自身がどのように評価されているかを知ることは、職員自身の気付きや改善、また、成長につながると考えられるため、360°評価や評価のフィードバックの実施を検討してはどうか。

### ○ 幹部人事の一元管理

- ・ 内閣人事局のような人事管理の司令塔機能が必要であり、局長は内閣が管理し、部長・課長は、局長が自らのスタッフを選べるよう人事の原案を作成するが、間接的には内閣が管理するようにすればどうか。
- ・ 内閣が幹部人事の原案を作るのは現実的ではなく、内閣人事局の本来の構想は、各省が原案を作成して、内閣がそれを様々な観点からチェックすることではなかったか。

### ○ 自律的労使関係制度の措置

- ・ 労働三権を制約したままでは、官民の労働条件の統一はできない。地方公務員については状

況が異なるが、非現業の国家公務員については協約締結権を付与しても影響は大きくないと考える。その場合、民間企業調査などの人事院機能をどのように残すかについて議論が必要だが、人事院勧告は不要と思う。

- ・ 地方公務員の労働組合は労働三権の回復を求めており、国家公務員の非現業だけを切り離して協約締結権を付与するのは難しい。労働三権の回復は労働基本権の在り方として正しいと思うが、その制度導入には多大な労力と時間が必要であり、大きな行革への取組と両立し得るものか疑問である。
- ・ 企業経営者と大臣とでは、労使交渉における使用者としての能力や権限が同じではないのではないか。民間では、経営者側は対抗手段も有するが、大臣には労働条件を決定する当事者能力がなく、合意をしても実施に当たり内閣、議会の承認がある。また、地方公務員に対する協約締結権付与は慎重に、ということだが、地方は首長が幅広い権限を持っており、当事者能力では国とは違った面もあるのではないかと。

## ○ その他

- ・ 霞が関を良くするためには、全体パッケージとしての構造改革が必要であり、公務員制度改革だけで霞が関全体が良くなるわけではないことを明確にすべきである。
- ・ 公務員制度改革を行えば全てが変わるというわけではなく、あくまで目指すべき国家像・政府像・社会像などを実現するために、官庁・公務員というリソースをどれだけ上手く使うかという問題にすぎないことを理解すべきである。
- ・ 内閣として国家公務員制度の運営や公務員の人事管理について、PDCA サイクルを回すことにより国民に対する説明責任をいかに果たすかが課題である。例えば、研修ひとつとっても、人事院と各省はそれぞれで行っており、内閣が説明責任を全うしようとしても権限が分散されているので難しい。
- ・ 主査、企画官、審議官など、省庁ごとの役職の呼称に統一性がなく複雑で、かつ、実態を表していないことも多いため、整理してはどうか。

以 上

<文責：国家公務員制度改革推進本部事務局（速報のため事後修正の可能性あり）>