

【参考資料 2】

第 1 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 2 月 22 日（金）17:30～19:30

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

稲継早稲田大学政治経済学術院教授、立花株式会社情報通信総合研究所特別研究員、西村成蹊大学法学部教授（以上、アドバイザー）

（国家公務員制度改革推進本部）

稲田公務員制度改革担当大臣、寺田公務員制度改革担当副大臣、山際公務員制度改革担当政務官、岡田国家公務員制度改革推進本部事務局審議官、川淵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＞

- ・ 現状、霞が関の公務員には疲弊感・閉塞感が蔓延している。幹部、中堅、若手の誰にとっても魅力的に見えない公務員制度になってしまっている。
- ・ 従前は、霞が関の官僚は早ければ 40 歳で課長になっていたが、勸奨退職者が大きく減少する中で、上のポストが詰まり、審議官以上もどんどん高齢化しており、早期昇進体系は行き詰まっている状況である。
- ・ 以前のように、若くても責任のある仕事をするのが困難になっている中で、若手公務員の働く意欲や能力が低下している。
- ・ 政治・行政の極端な二分論や公務員の資格任用（政治的中立性・専門性）への理解不足、人件費削減への偏重、官民の相違の軽視等について、政治家や国民と、学識経験者等との間の認識のギャップが拡大している。
- ・ 政官関係については、単純な政治行政二分論が叫ばれる中で、些事にわたる政治主導が公務員のモチベーションの低下を招いている。
- ・ 高度経済成長期だった 1970 年代とは異なり、最近では、時代が低成長・内向きになる中で、公共利益に貢献しているという実感を官僚が持ちづらくなっている。
- ・ 国会質問や一部の議員により乱発された質問主意書への対応等により、霞が関では深夜残業を余儀なくされており、それが作業遂行に対する自負心を損なっている。

＜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＞

- ・ 多様かつ複雑な行政課題に対して、高い専門性により機動的かつ柔軟に対応できるような民主的な公務員制度を再構築することが改革の目的である。そのためには、政官関係の整理を行った上で、公務員の多様・高度な専門性の確保により、改革を断行し、何より政策の質を向上させていくことが必要である。それが、ひいては、公務員のモチベーションの向上や国民の信

頼の回復につながる。

- ・ 「国民サービスに資する有能な職員集団」を築くことが改革の最終目的である。公務員が、国民目線に立ち、専門性を確保しつつ、高い意欲と誇りを持って働ける環境を作っていくことが重要である。
- ・ 若手職員については公務のプロとして育成・評価し、抜擢を通じて能力の発揮を促し、幹部職員については政治主導の下で幅広い視野に立って国益を実現できる人材を充てられる仕組みを作り、更には、各省ごとではなく、内閣全体の人事政策とその実施体制を確立していくことが改革の目的である。
- ・ 専門性の確保についてはレベルがあるという点には留意が必要である。公務員でもある一定以上の幹部クラスになると、むしろマネジメント能力の方が問われてくるのではないかと。イギリスでは1990年代からその方向にシフトしている。
- ・ 改革を進めるに当たっては、「批判への対応」ではなく、「建設的な改革」を目指すという意識が重要である。
- ・ 改革の理念、目的については、一方の当事者たる公務員の理解と共感を得ることが必要である。民間でも、働いている人の意識改革が一番の課題となる。
- ・ 国家公務員制度は地方公務員制度にも影響を与えるという点に留意すべきである。直接強く波及する問題、ゆるやかに影響する問題、直接影響しない問題に整理した上で、それも念頭において議論を進めることが必要である。

＜最近の国家公務員制度改革の経緯についての評価＞

- ・ 最近の公務員制度改革は、論者によりターゲットとする「公務員」が異なるなど、同じ「公務員制度改革」という言葉でも人により全く異なるイメージを持っており、いわば百家争鳴の状態になっている。そして、それが、公務員制度改革が進まなかった一番大きな原因だったのではないかと。
- ・ 抜本的な改革を進めるべきだとの問題意識は強かったが、目的に対する手段の妥当性や実現可能性等について国民の十分な理解・支持が得られていなかったのではないかと。
- ・ 改革の手段については、行政学者等の学識経験者からの支持が必ずしも得られていないのではないかと。特に、資格任用の重要性や第三者機関の役割が軽視されていることは問題ではないかと。
- ・ 改革の実現には、中長期的視野に立った政治の強い意思と安定した政治的基盤が何よりも不可欠ではないかと。
- ・ ことばだけの改革競争にならないよう、まずは、これまでの経緯をしっかりと検証・総括することが必要ではないかと。他方で、実現可能なものについては、前倒しで取り組むという姿勢も大事ではないかと。
- ・ 基本法第1条に規定されている改革の目的の重要性は現在でも不変のものである。過去に提出した法案がそれを体現するものだったかどうかの検証も含め、改革の原点に立ち戻った検討が必要ではないかと。

＜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＞

- ・ 国民のために既存の枠組みを抜本的に改革できるような政官関係を再構築すべきである。そのためには、まず、現実の政策形成過程や実施過程を踏まえて、改めて政策調整のあり方を見直すことが出発点である。また、政と官の統制・分離・協働のバランスの再考や政治側のシンクタンクの不足や中央集権的システム等日本特有の状況への配慮も必要である。

- ・ 国家公務員の多様かつ高度な専門性を確保するための改革が必要である。具体的には、①ジェネラリスト・文系偏重の見直し、中長期的なスペシャリストの育成・確保、②専門性のタイプごとに最適な人材確保の方法の確立、将来的には職務分類を活用した必要となる専門的人材の正確な把握、③勤務条件をより柔軟にする等公務員制度自体を魅力あるものにすることが必要ではないか。
- ・ 国民からの信頼を確保するためには、国民にとって分かりやすい、再就職管理ルール確立が重要である。信頼回復されるまでは、透明性を高める手続を重視していく必要がある。
- ・ キャリア、ノンキャリアの区分などが典型だが、制度と運用の乖離を是正していく必要がある。職階制の導入自体は断念されたものの、現在の職務を中心とする任用・給与を維持するのであれば、中長期的には職務分類が必要になるのではないか。
- ・ 「国民サービスに資する有能な職員集団」を確保・育成するための取組として、①専門性の重視やインセンティブも考慮した人材確保の取組、②離職の要因分析、恒常的な残業への本格的対処など若手の優秀な人材を公務にとどめておくための取組、③人事評価情報の蓄積とそれに基づく昇進管理が必要である。
- ・ 国民からの信頼を取り戻すための取組として、①「公務員バッシング」の分類と分析、②Facebookによる公務員の活動紹介など積極的なパブリシティ活動、③接触制限、国会からの過剰な業務の縮減など政官関係の再整理が必要である。
- ・ 全政府的な幹部候補の育成・選抜の整備は、基本法に掲げられている課題であり、平成25年度から採用される総合職の育成をモデルケースにしてスタートとしてはどうか。
- ・ 既に実施されている人事評価制度について、評価される職員の側の受け止め方も含め、現時点での各省における運用の実態を政府全体で検証した上で、改善を図っていくことが必要である。民間でも能力実績評価が導入されているが、更なる改善に向けて努力がなされている。人事評価制度に対する信頼性の向上が必要である。
- ・ 幹部職員の選解任、中堅職員の育成等について、使用者である政府が人事政策を立案・推進する体制を構築していく必要がある。

<個別の改革テーマの取組の方向性>

○ 若い優秀な人材が公務員を目指し、若手公務員が能力を発揮し意欲的に公務に取り組める人事管理

- ・ インセンティブをどう提供するかがポイントである。給与、年金の増額が国民の理解を得られない中で、仕事のやりがい・魅力を発信していく必要がある。具体的には、職員表彰等公共の利益への奉仕を実感できる仕組みの創設、能力・実績に基づく人事管理が徹底されていると職員の納得感を得るための取組、さらに、霞が関の場合は恒常的な残業に対する対策が必要ではないか。
- ・ 能力・実績主義に基づく人事評価と公正な人事の実施が不可欠である。優秀な若手が公務に応募しているかどうかについては、各省の採用担当者の感触を把握することも必要ではないか。
- ・ インセンティブ付与のために既に導入されている能力給・成果給をさらに適切に運用していくことが必要ではないか。その際、その基準となる人事評価について、周囲の評価を反映させる、いわゆる「360度評価」などにより、信頼性を高めることが必要ではないか。

○ 雇用と年金の接続

- ・ 民間の実態を踏まえると、当面、再任用の活用にならざるを得ないが、中長期的には社会全体として高齢者の能力をフルに発揮してもらえよう働き方を作っていくべきである。また、

希望退職や自主的な転身への支援も必要である。

○ 幹部人事の一元管理

- ・ 幹部職員等の一元管理については、排除したい「縦割り行政の弊害」とは何か、あるいは、幹部職員制度創設で排除できるのか、逆に、幹部人事の党派系列化、猟官制化の危惧はないかという点について検討が必要ではないか。「縦割り行政の弊害」に関しては、各省各局の専門性は重視する必要があるが、一方で、質の低いセクショナリズムは打破する必要がある。
- ・ 23年法案のような仕組みを考えるのであれば、適格性審査の際に第三者を関与させる必要がある。また、特定ポストへの任用に関しては、英国の幹部リーダーシップ委員会・各省選考委員会のような制度が参考になるのではないか。

○ 自律的労使関係制度の措置

- ・ 労働基本権を回復すれば身分保障撤廃や給与削減につながるとの主張もあるが、誤解である。
- ・ 労使関係制度については、国家公務員における取扱いが地方公務員に直結するため、地方自治体の実態が十分に参照されるべきである。全国知事会が法案化に最後まで反対し、慎重姿勢だった理由をしっかりと分析する必要がある。
- ・ 自律的労使関係制度の取扱い如何は、内閣人事局のあり方、機能とも関連するが、要はこれまで人事院に委ねてきた人事制度・政策の企画・立案機能のうち内閣としてどこまで主体的に取り組む体制をつくれるかがポイントではないか。

○ その他

- ・ 正規、非正規の問題についても議論が必要である。日本では、正規公務員と非正規公務員との差が大きいが、諸外国では、同一労働同一賃金原則の下、一律に時間数に応じた賃金・休暇等が付与されている。これまでの正規職員だけを管理するやり方ももう少し幅広く捉えて考え直す必要があるのではないか。
- ・ 総人件費管理に関しては、行政のあり方や役割の大胆な見直しがなければ、大幅な人件費の削減は困難ではないか。
- ・ 悪い意味でのセクショナリズムを排しつつ、良い意味で専門性を活かすための仕組みとしては、人事制度改革だけでは十分ではなく、既に過去に導入したことがあるが、各府省の政策のオーバーラップしている部分をまとめ、横串で予算削減等にインセンティブを持たせる「政策群」の導入が有効ではないか。

<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）>