

第6回「今後の公務員制度改革の在り方に関する意見交換会」

1. 日時 平成25年5月20日(月) 17:45~19:45
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

江利川毅 公益財団法人医療科学研究所理事長、川村隆 株式会社日立製作所取締役・会長
(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、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:「幹部人事の一元管理等」)
- ・ 閉会

5. 議論の概要

<橋本内閣における幹部人事に係る取組>

- ・ 各省庁の幹部の不祥事が続いたことも一因として、官邸で幹部人事をチェックするために閣議人事検討会議の仕組みが設けられ、官房長官と3人の官房副長官が、閣議にかける前の幹部人事案を検討し、承認したものを閣議にかけるという手続になった。会議の運用基準として内規を作成しこれを各省事務次官に明示することで、政治的恣意性を排除し公正中立に行うとともに、各省庁に対する手続の透明性を確保した。この結果、各省庁側の不安が払拭され、官邸への信頼が高まり、官邸の各省庁への指導力が高まったように思うし、各省庁において、人事をより慎重・的確に行うことになった。
- ・ 内閣のリーダーシップ強化の一環として、政治と事務の橋渡し・政治主導の橋渡しの役割を担う副長官を補佐する副長官補を特別職化し、政治任用とした。また、時の政策課題についての専門家を総理大臣補佐官に任命できるよう総理大臣補佐官を増強した。このような制度改革の趣旨が十分に活かされているか。

<幹部人事等の現状>

- ・ 私の場合、幹部人事を行う際には、1人で考えるだけでなく複数の幹部で討議するとともに、若手が上司をどう見ているかも勘案して、恣意性を排し、より客観的に公正公平に能力評価することに留意した。
- ・ 幹部人事を行う上で、当面の課題は当然として、3年後や5年後にどのような課題があり、そのときに誰を局長や課長にするか、そのために、今、何を経験させておくかなど、5年程度先の課題まで見据えて部局の体制を考えた。また、人材育成、特に将来の幹部候補生(各入省年

次数名とそれ程多くはない。)の育成については、さらに長期的視点に立って、出向経験等も含め、その育成方針を決めている。また、こういう人事の方針決定は、複数人で行っており、組織として情報が共有され、次の体制にも伝達されていくこととなる。

- ・ 内閣府は、管理職の5割以上が各省庁からの出向者であるため、良い人材を集めるために人事評価を活用し、評価結果の低い人は1年で出身省庁に戻すことで、各省庁には良い人を出向させるようなことを促す努力をしていた。
- ・ 内閣官房は独自の採用をしていない。各省庁から良い人材を出してもらうことを前提としている。各省庁の幹部へのキャリアパスとして内閣官房・内閣府の経験を位置付けるなど、人事運用上の慣行を作る工夫が必要である。

<民間企業における幹部人事>

- ・ 日本全体の話だと思うが、グローバル化する上でリーダーが不足しているため、グループの内外・国籍を問わず、最適な人材を適正なコストで確保する仕組みを導入している。例えば、日本と海外の業務の等級制度を統一するなど、ナショナルスタッフ・外部人材にオープンな仕組みにすることで、内外の人材の流動化を図り、日本の年功序列制度を直していこうと考えている。
- ・ 幹部やグループ会社社長等の全ての人事を本社社長が見るのは無理であり、本社社長が決定する人事は、グループ内の上位重要ポジションの50人に絞っており、それ以下のポジションについては、各社の社長に最終責任者として決定させる仕組みとしている。部下として使いこなすことを考えれば、本当は20人程度が適切と思うが、努力して50人まで広げている。
- ・ 重要ポジションの後継者の決定に当たっては、①決断できるか、シナリオが描けるかなどの経営リーダーに必要なコンピテンシー、②業績への貢献度合いなどのパフォーマンス、③ビジネスに必要な経験・スキル等、の社内評価に加え、海外の人材会社を活用した社外アセスメントも行っている。
- ・ 50の重要ポジションの後継者の選考において、その10倍の500人程度の候補者を、社長以下による「人財委員会」という組織で2か月間にわたってセッションを重ねて、普段の事業や研修時の対応などを考慮して、丁寧に見極めていく。
- ・ 取締役会において、先駆的に外国人社外取締役や女性を登用することで、社内全体を多様な人材が活用される組織に変えていきたい。取締役に外部人材を登用する際には、同系列の会社以外で、友人関係にはない人をお願いしており、また、必要に応じ世界規模の人材会社等から人材を紹介してもらうが、選考の面接等はかなりの時間と労力をかけて自分たちでしっかり行っている。
- ・ 役職に不釣り合いな人物が組織内に残っていることもあり、降格人事を行わないと職場のやる気が落ちていくことがある。難しい判断ではあるが、人事評価の結果として降格人事を行い、職場を引き締めることもある。

<幹部人事等に対する意見>

- ・ 内閣官房は政治的・行政的な重要課題の企画立案・総合調整を任務としているため、内閣官房には各省庁を説得して引っ張っていけるリーダーシップのある人が求められており、一方、各省庁にはそれぞれの所管行政分野についての専門家が必要である。
- ・ 各省庁の部局長については、所管分野の責任者であり、高い専門性を持って中立公正に執行

することが求められることから、その人事は、能力実績評価に基づき、中立公正に行われることが大切である。

- ・ 日本の中長期の経営戦略を考えたときに、内閣として、そのために必要な人材の採用・育成・処遇をどうするかを決める必要がある。
- ・ 人事には長期的視点が必要であるが、総理大臣が1年ごとに変わる状況が続いたり、大臣の任期が1年程度であれば、その前提が成り立たないと考える。人事の問題に限らず、政権は長期間続くことが望ましい。
- ・ 政治任用が中心であるアメリカ等の国はともかく、メリットシステムをとっている日本においては、公務員の人事に政治がどこまで関与するのかということについて、各論点などを踏まえて慎重に検討する必要があると考える。政治の基本は、政策を実施することであり、人事に関与しないと政策を実施できないわけではないため、行政組織の在り方や運営について、政策を実施する仕組みの在り方という観点から考えていくべきである。

＜内閣主導による縦割り行政の弊害排除＞

- ・ 内閣法により行政事務は主任の大臣に分担管理される仕組みとなっており、行政事務が縦割りになるのは当然のことである。その縦割りの中で、各省庁が所管行政に責任を持って主張し合うことによって、現実的な政策立案につながっている。一方で、縦割り行政の弊害もあることは事実で、これは内閣主導により排除すべきであり、複数省庁にまたがる案件を政策調整する内閣官房・内閣府にオールジャパンの意識を持った然るべき人材を集め、総理大臣のリーダーシップが発揮されるようにすべきである。
- ・ 内閣主導によって縦割り行政を打破するためには、内閣全体として、オールジャパンの意識を持った人材育成を考える必要があり、各省庁の優秀な職員を課長補佐など若いうちから内閣官房・内閣府に複数回出向させることで、オールジャパンの意識を育む人材育成を行っていくべきである。そのためには、各省庁の幹部候補者にはできる限り内閣官房・内閣府への出向経験を積ませるようにし、また、各省庁の幹部がそのような経験を積んでいると内閣官房等への出向を積極的に考えるようになると思う。
- ・ 橋本内閣において、内閣機能を強化したり、縦割り行政を排除する仕組みを導入したり、また、政治主導を実現しようと副大臣と政務官を設置したりしたが、かなり議論をして作ったにもかかわらず、現在、その趣旨が理解されておらず、上手く使われていないと感じている。

＜幹部人事の一元管理＞

- ・ 各省庁において課題への対応や専門性の養成を踏まえつつ、5年・10年を見通しながら人事を行っていることを考えると、幹部人事の一元化より、内閣官房・内閣府に各省庁から良い人材を集める工夫をするとともに、各省庁には専門性を大事に人材育成させることを基本とすべきである。
- ・ 幹部人事を一元化した場合、以下の理由により内閣官房の幹部人事にはメリットがあるかもしれないが、各省庁の幹部人事では多様な専門性を的確に評価できないのではないかという懸念がある。すなわち、内閣官房の幹部には、専門性よりも、様々な課題に臨機応変に対応できて、オールジャパンの視点から国家国民のためにどうしたらいいかを考えられることが求められており、内閣官房にとっては、各省庁からそのような人材を選ぶことができるというメリットがある。一方、各省庁の幹部には、担当する分野についての高い専門性が求められており、

内閣が各省庁にわたる広範かつ多様な業務についての専門性を的確に評価できるのかという懸念がある。各省庁の幹部人事は、各省庁の大臣の責任の下に行う方が、よりの確にできるのではないか。

- ・ 内部登用だけでなく、公募によって、民間・学界から専門性を持った人材に公務の中に入ってもらふことは大事なことだと思う。外部人材が入れば、組織の風通しも良くなり、政策立案等においても触発されるものがあると思う。ただし、各省庁が公募することは賛成であるが、内閣官房が一元的に公募することについては、民間の人材は求められる専門性が示されないまままで応募できるのか、あるいは専門性を的確に評価できるのか等の懸念がある。
- ・ 幹部人事の一元化を検討した際に、民間の人材を登用するためには、求める専門性、具体的なスペックや達成すべき成果を示さないと公募に応じてくれないという議論はしている。幹部人事の一元化の目的は、大臣が任せたい仕事に適した能力を持った人材が省内にいない場合に、官邸と協議しながら、他省や外部から適した人材を呼んでくることを可能にするものである。
- ・ 幹部人事の一元化において、600人程度の幹部を選考すると聞いているが、一つのところで600のポスト全てを決めるのは難しいと感じている。幹部の選考においては、会議で説明させる機会を設けるなどにより、候補者を普段からある程度チェックし、時間をかけて行っている。これを600人規模でするとなると、選考する側の身がもたないと思う。

<幹部候補者等の育成>

- ・ 現在の人事サイクルは1年～2年程度であるが、国家公務員は自分の担当分野に高い専門性を有することが必要であり、また、責任を持たせて業務に取り組ませる観点から、同じポストを3～5年程度務めさせるべきである。これにより、在任中に的確に業績評価できるようになる。評価が高ければ、その後広い意味で関連性のあるポストに異動させ広く深く専門性を身に付けさせること、内閣官房等に出向させてオールジャパンの意識を持たせることなどをすべきである。また、同じポストを5年務めさせるとすれば、例えば、筆頭課長の年次が他の課長の年次より低くなるなど、ポストの序列に応じて年次順に職員を配置することが困難となる。年功序列人事ではなく能力評価による人事となるが、能力の高い人は筆頭課長をしていなくても審議官等に任用するなど、大局的には人事の適切性は維持し得ると考える。
- ・ 経営リーダーの育成に当たっては、「早期選抜・早期育成」を基本とし、本人の強み・弱みを踏まえ、新事業等の立上げ、収支責任を担う実経営経験などの2年～3年のタフアサイメントを課す。そこで成果を出すと次のステップに上がることになる。また、選抜された社員にはOff-JTとして、ビジネスリテラシーに加え、マネージメント・リーダーシップの教育を行っており、選抜制の最上位のコースは年間12回開催するが、各回約10人で会長・社長・副社長のいずれかも参加している。
- ・ 経営リーダーの早期選抜をした場合、選考に漏れた人のモチベーションが下がるリスクがあるため、敗者復活を設け、選ばれなかった人材が後から選抜課程に入れるようにしている。その逆に、選ばれた人材を選抜課程から外すこともある。
- ・ 重要ポジションの500人の候補者には、40歳程度から抜てきするようにしたいが、実際問題として、組織が大きくなかなか難しい。ただし、若い人材・女性・外国人については、何人入っているかを確認し、多様な人材確保を意識し、テコ入れしている。
- ・ 公務員の場合、採用1年目の研修は充実しているが、それ以降の研修はほとんどないし、実施されても受講率は極めて低い。例えば、韓国では事務次官・局長になる前に半年から1年間

の研修があるが、公務員の幹部人材に対する研修をすれば、どのようなものが良いか。

- ・ マネージメント・リーダーシップの教育では、自社の具体的な成功事例・失敗事例も含め、豊富なケーススタディをテキストにしており、非常に力を入れて作成している。公務の場合でも、諸外国の事例も含め、改革前後の官僚組織を比較検討したものなどは参考になるかもしれない。

<その他>

- ・ これまでの公務員制度の改革案は、多方面の有識者によって議論されてきたが、公務員制度は細かいところまで見ると非常に難しく、制度と運用の実態が離れていることもあるため、既存の人事制度と運用を知り尽くしている方が制度設計に関わることが大切である。
- ・ 政策立案は、概括的に言えば、官僚は専門性をもって参画し、政治家は国家の将来や国民の声を踏まえて決断する、という車の両輪であるべきである。間違った意味での「政治主導」により官僚が排除されることになると、肩輪が機能しないという意味でより良い政策選択ができなくなる恐れが高まり、また、官僚の仕事に対する意欲も誇りも失われ、人材も育たず、加えて、良い人材が集まらなくなる。
- ・ 行き過ぎた公務員バッシング、業務の見直しを伴わない定員削減や人事院勧告に基づかない給与の引き下げ、自分の貢献がよく見えない仕事の進め方、このような流れは、仕事へのやりがい、仕事に対する誇りを喪失させ、国家公務員としての心構え、高い使命感を崩壊させていく恐れがある。また、良い人材が国家公務員を志望しなくなり、優秀な国家公務員が辞めていくことになる恐れがある。
- ・ （人事院があるために各省庁の人事上の工夫が阻害されているという意見があるが、という問いに答えて）人事は各省庁の工夫次第でいくらでもやりようがある。私は人事面でも様々なことに取り組んだが、人事院があるために、できなかったということはなかった。
- ・ 従来の日本で当たり前であったことが変わってきている。外国人をはじめ多様な人材の意見を混ぜると新たな当たり前が生まれ、飲み屋での意思決定、長時間労働などの旧弊を直していけると考えている。

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）>