

## 第8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6月24日(月) 18:10~19:00

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

(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:「改革の全体像(仮称)」)
- ・ 閉会

### 5. 議論の概要

#### <改革の目的・必要性>

- ・ 意見交換会の趣旨には、「若者にも魅力的な新しい公務員制度を目指して」ということもあったが、改革の全体像は幹部人事の一元管理に割と特化しているイメージがある。幹部人事の一元管理は今すぐ若者に魅力のあるものではないと感じている。若者に魅力的な公務員制度を築くためには、能力実績主義の徹底や、組織の活性化などを打ち出していく必要があると思う。
- ・ 公務員制度が魅力的でなければ、有能な人材を確保し続けることはできないが、現在、公務員のモチベーションは相当深刻な状況にあるため、公務員のモチベーションアップに取り組むことが内閣の重要な課題である。
- ・ 公務員がやる気とモラルを持って公務に取り組めるよう、プラスのインセンティブを引き出せるような改革をすべきである。
- ・ 我が国の置かれた危機的状況への対応を公務員制度改革との関係で捉えると問題は大きく言って2つある。1つは国家間の大競争時代において、官と民の役割をどのように創造的に連携させていくのかということ、もう1つは勸奨退職が大きく減ったため、結果として幹部職員の年齢が上がっており、若手は昇進の機会・待遇等の自分たちの将来に不安を感じ閉塞感が漂っていることがある。
- ・ 肥大化・硬直化した戦後型行政システムの改革を目指した橋本行革においては、中央省庁再編とともに政策決定における官邸主導・内閣機能の強化が特に重視された。中央省庁等改革基本法により、政策の企画立案面での司令塔機能の強化が実現したが、これら組織・制度の運営を担う公務員というソフト分野の改革については、能力実績主義の導入等は実施されたが、本格的な公務員制度改革は先送りされており、このままでは画竜点睛を欠くことになるのではないか。

- ・ 公務員制度改革の必要性を規定した基本法第2条の基本理念の7項目は今なお妥当性を有しているが、甘利法案の策定時に比べ、日本を取り巻く危機的状況はより深まっていることを考えれば、甘利法案のままでいいのかどうかという議論もあり得ると思う。

### ＜改革の進め方＞

- ・ 改革の必要性や基本法の理念など総論部分はもちろん賛成するが、具体的にどういう権限をどこが持つかなどの各論部分では賛成できない部分もある。基本法を具体化する改革案を策定する段階で揉めるのは、目的としての基本法に反対ということではなく、手段としての改革案が本当にこれで良いのかという点で意見が分かれているからだと思う。
- ・ 理念や内容など基本法に書かれていることは正しいと思うし、また、基本法の内容に限定的な改革案であれば中立公正性の問題はクリアできると思う。甘利法案の策定過程で、行政管理局の権限を全部持ってくる、人事院の採用・研修も全部持ってくるなど、大きな話になっていたが、そこまでせずに基本法に書いてあることをするのなら、大きなコンフリクトは起こらないと思う。
- ・ 来年4月に内閣人事局を設置することが前提となっているが、日程を考えると、人事院や総務省から関連する部局を持ってくる大きな内閣人事局を設けることは時間的に無理があると思う。また、各省庁の職員や一部の国会議員と話をする、大きな内閣人事局に賛成ではない人も多い。このため、まずは、現在の閣議人事検討会議で行っている事務を担うコンパクトな内閣人事局を設置した上で、翌年度以降に、機能移管を考えていくことも1つの案ではないか。
- ・ 具体的な改革内容が全く白紙であるならば、いろいろ議論もあると思うが、今回の改革の出発点は、戦後レジームからの脱却を目指す安倍内閣の公務員制度改革にあり、既に具体的な改革内容は公務員制度改革基本法に規定されている。
- ・ 改革に当たって、様々な問題点・懸念が指摘されているが、これらを強調するあまり、政府が国民に約束した改革が結果的に現状維持・運用改善の域に留まることになれば、国民の信頼が大きく損なわれることを非常に危惧している。

### ＜幹部人事の一元管理等＞

- ・ 幹部人事の一元管理は、これだけでも大きな改革であり、セクショナリズムの解消に相当大きな効果があると思っている。現行の閣議人事検討会議を制度化して透明性の高いものとするべきである。また、人事院の関与については学者でも意見が分かれるところであるが、人事院は、極端な情実任用の排除など最低限のことができていくかのチェックに関与すべきである。
- ・ 幹部候補育成過程については、内閣が基本方針を策定するが、具体的な制度設計は人事院が所管し、情実が入らないようにする。優秀と思われる人材を囲い込んでふるいにかけてという強力な人事権を行使するものではなく、研修や業務をクリアした人が単位のようなものを積み重ね、幹部の候補に応募できる仕組みにするべきだと考えている。

### ＜人事行政に係る機能移管＞

- ・ 内閣は人事管理に関する制度設計、基本戦略や運用方針の策定等を担い、権限を持つべきではないとの意見があるが、内閣にしっかりと権限を集約しないと国民に対する説明責任を全うできないというのが基本法の考え方であり、現状、権限が各省庁や人事院に分散していることが、結局、誰も責任を負わず、色々な問題を抱え続けている要因になっている。内閣がきちっ

と公務員の人事管理を運用できるようにするにはどのような組織とするかを考え、それに向けて人事院も各省庁も協力するべきである。

- ・ 内閣人事局が国民に対する説明責任を全うするためには基本法に規定するとおり、各省庁・人事院に分散している人事管理機能をできる限り集約し、内閣として主体的に人事管理に取り組める体制を確立し、PDCAサイクルを回して絶えず改善を図っていくことが必要だと思う。国民に対し、公務員のために内閣全体を代表して責任を持って説明してくれるセクション・人を持たないことは、ある意味、公務員にとってもかわいそうであり、人事管理の担当大臣がいれば、少なくとも説明責任は果たされるのではないか。
- ・ 人事院の権限が肥大化し、現行の人事院規則・指令が硬直的なため、各省庁はできないことが多いという意見があるが、日本の公務員制度は各省庁が権限を持つ分権的な仕組みであるからこそセクショナリズムの弊害が残っているのではないか。仮に硬直性が認められるならば、人事院に規制緩和を要請すべきである。

### ＜級別定数（労働基本権制約の代償措置）等＞

- ・ 級別定数は、労働基本権を回復しないならば、その代償措置として人事院が所管すべきである。一方、級別定数は幹部職員を対象としないから、幹部人事の一元管理には関係しない。
- ・ 仕事の中身は時代により変化していくものであり、重要性の低下したポストを従来のまま存続させれば、民間だと非常に問題となるため、経営者が、経営戦略を磨き、その戦略を実現するためにどういう組織・人材を充てるかということ判断している。公務においても、外部環境の変化に応じて各ポストに適切な人材を充てるためには、級別定数の管理機能を担い、その格付を弾力的・府省横断的に見直していくことが必要であり、級別定数は組織管理と密接に関連する事項だと思っている。
- ・ 級別定数は、結果的に職員の昇格枠として機能する面もあるため、内閣官房において級別定数を設定する場合には、事前に人事院に意見を聞くとか、その基本権制約の代償機能が損なわれないようにしておくことは1つの案だと思う。
- ・ 指定職の号俸格付は、人事院の重要な権限であるが、労働基本権の制約とはリンクしておらず、内閣人事局に移したとしても、労働基本権の代償措置としての部分には抵触しないと思う。
- ・ 幹部の号俸格付を内閣人事局に移管する場合、同期の幹部候補生が能力に値するポストに就けるようにすることが必要である。

### ＜人事行政の中立公正性の確保＞

- ・ 近代公務員制度においては、政治的中立性を確保するためには、どうしなければいけないかを常に考えており、中立公正性を守らなければいけないところはあると思う。
- ・ 公務員の人事権は非常に大きな権力になり得るものであり、濫用を防止する仕組みとして中立公正性の確保が必要不可欠である。多くの行政学者は、必要事項を法律に定めることでは中立公正性の確保として不十分と考えており、その理由は、法律では抽象的な基準レベルしか定められず、多くは法律より改廃が容易な政令に定められるため、安定性がなく情実に墮する危険性が大きいからである。
- ・ 人事行政の公正中立性が確保されなくなるという懸念が指摘されるが、議院内閣制の下でこれをどう確保していくかは立法政策の問題であり、内閣と人事院との関係も生来のものではない。戦後60年を経て、不都合があれば変えるべきものと考えられる。

- ・ 官僚は公務員の中立公正性を盾に時の内閣に対し一步距離を置き、大臣は年年歳歳変わっていくので実際の仕事は事務次官以下で対応するという官僚内閣制のようなことが5年前は大きく指摘されていた。基本法に「議員内閣制の下で」と書いてあるとおり、悪しき官僚内閣制にならないよう、官僚が議院内閣制に従うこと、官僚をコントロールすることが必要だと思っている。中立公正性をどう解釈するか悩ましい問題であるが、政治が判断する面もあり、中立公正性を理由に内閣が何もできないことにはならないと思う。

#### <自律的労使関係制度>

- ・ 労働基本権を回復しないならば人事院勧告制度は維持する必要があるが、その場合でも、労使協議会などの職員団体側の参加を認める制度を作ってもよいのではないか。自律的労使関係制度を措置したことにはならないが、労使が事実上行っている協議を制度化してほしいという声はある。
- ・ 協約締結権を付与することについて、今は基本法に規定する「国民の理解の下に」、国会の同意が得られる状況にはないと思う。だからと言って何もしなくてもよいわけではなく、民間の労使が共通認識を築きながらお互いに知恵を出し合うように、組合と使用者側としての内閣が協議する労使協議的な仕組みを作ることも、1つの過渡的なステップとしてあるのではないかと思う。

#### <その他>

- ・ 能力実績主義はそれぞれの人材を日頃からよく把握していなければ機能しないため、人事権限の分権化が基本であるが、各省庁に共通するルールは必要である。そうした共通ルールについては、基本方針など公務員制度としての一体性を確保するためのルールは内閣が、中立公正性を確保するためのルールは人事院が、定めるべきである。
- ・ 公務員の年功序列・身分保障への批判に対しては、人事評価に基づいて任用や給与における能力実績主義を徹底することや分限処分・懲戒処分を徹底することで、十分対応できると思う。
- ・ 指定職に関しては、幹部候補生は自分が自分の資質・能力とその評価に相応しい指定職になれると思うからこそ、その時々をの多少の情実があっても多少嫌な思いをしても明日に向かって頑張るということもあり、ある意味、幹部の定数・格付がきちんと手当されていることが資格任用制で幹部候補生として採用された人のやる気にもつながっていると思う。
- ・ 人事院は、内閣から一步独立した中立公正な機関として存在していることを理由に内閣による人事行政への関与を排除しようとするが、他方で、自らの組織や権限に不利と判断される事項に対しては、これを阻止すべく積極的に政治的な行動をしていることをどう考えたらよいか。

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）>