

1. 公務員制度における中立公正性について

(1) 公務員の人事権は大きな権力になりうる（過去・現在に多くの悪しき事例）。

とりわけ中央集権的な日本政府においては、地方への影響も含めると国全体を動かす極めて大きな権力といえる。

→濫用防止のしくみとして中立公正性の確保が必要不可欠

民間企業では「公正性」で足りる。

しかし、公務員制度については政治権力に関わるので「中立公正性」でなければならない。

(2) 公務員制度において中立公正性が必要な理由

① 国民全体の奉仕者としての職務遂行 ⇔ 一部権力者への奉仕。利益団体との癒着

② 長期的に高度な専門性を追求→能率向上、国際競争力

→もし情実任用に堕するなら、真に国民のために働こうとしている政治家をサポートする公務員制度にはならない。また、優秀な人材も集まらず逃げ出していく。

→中立公正性は国民の為のものという理解がマスコミ等がない。誤解がないよう説明するべき。

(3) 中立公正性の確保は法律や政令に必要な事項を定めることで足りるか

① 法律は抽象的な基準レベル

→多くは政令に

→政令の改廃は簡単

→安定性もなく情実に堕する危険大

⇒中長期的に最悪の事態を避けるために人事院が関与する必要

② 人事院の関与が必要な理由：情実を排除しやすいから

☆中立的第三者機関としてトップは大臣ではなく3人の人事官による合議制。3人の人事官の構成も法律で規定され、中立公正性を確保。

ex.国公法第5条第5項

人事官の任命については、その中の2人が、同一政党に属し、又は同一の大学学部を卒業した者となることとなってはならない。

☆内閣の所轄の下におかれるが自律性が高い。

☆人事行政のシンクタンク→専門性による判断

⇒人事院勧告や人事院規則は、専門性にもとづいて作成され、短期的な政治情勢左右されにくい。

③ 中立公正性の確保を名目に硬直的人事に陥っているか？

☆現行の人事院規則・指令の下で出来ないことがどれだけあるのか客観的分析が不足。

意外といろいろなことができているのをどう説明するのか。各省庁の人事慣行、キャリア制度が残ってきたことをどう説明するのか。日本の公務員制度はむしろ分権的なしくみであったからこそセクショナリズムの弊害がある。人事院の権限が肥大化し集権

的ならばセクショナリズムはなくなっていたはず。

☆硬直性が認められるなら規制緩和を要請するべき。いきなり権限を内閣に移す話ではない。いずれにせよ、公務員制度改革をきっかけに、再度各省庁の意見も聞きながら、既存の人事院規則等が硬直化を招いていないかどうか見直しするよう人事院に要請すればよい。

←過去10年、とりわけ5年以内に人事に関わった担当者に問題点を確認する。

(人事院規則等の規制緩和が進み、政治主導の下で内閣と各省庁の力関係、族議員と各省庁の関係が変化しているの)

☆中立公正性確保のためのコストは許容するべき。公権力の行使に関わる重要な職場で、弾力性を中立公正性確保より優先してはいけない。これは議員を選挙で選ぶことについてコスト云々を問わないのと同様。民主主義にはコストが伴う。

☆中立公正性や労働基本権制約の代償措置の部分について内閣が責任を持ってないとの不満

→中立公正性を保って公務員制度を健全に機能させることこそ内閣の責任。

→代償措置の部分については、基本権回復によって労使で責任を負うしかない。

④中立公正性は事後救済だけでは不十分。公正な基準が作られるか否かが死活問題。

→基準設定段階から第三者機関(人事院)が所管することで手続き的にも中立公正性が確保される必要あり。そのほうが中立公正性についての説明責任も果たしやすい。

2. 内閣・各省庁・人事院の関係について

(1) 三者の関係の基本的考え方

①能力実績主義を動かしていくには、人事権限の分権化が基本

→しかし、公務員制度としての一体性、中立公正性を確保するために共通ルールが必要

→共通ルールのうち、基本戦略や基本方針の策定や公務員制度としての一体性を確保するための権限は内閣。

中立公正性(資格任用の根幹部分)や労働基本権の代償措置は人事院。

②内閣人事局新設にあたっては、内閣でしかできない役割を果たすべき

☆基本戦略

→現在も採用昇任等基本方針、退職管理基本方針、人事管理運営方針などでかなり踏み込んだ方針を示しているが、基本戦略としてもっと活用してはどうか。

※企画立案という言葉は幅が広いので使うべきではない。

→公務員にインセンティブを与えるようなアイデアを出し、モチベーションを高める工夫を。

☆幹部人事一元管理・・・(2)で説明

☆政官関係の整理

☆広報担当者として積極的に公務員制度のことを国民に説明する。公務員制度に対する誤解を解く役割を果たす。

(2) 幹部人事の一元管理

- ①内閣人事局が中心。現行の閣議人事検討会議を透明化し、公正で納得性の高いしくみとして制度化するべき。
 - 適格性審査や大臣との任免協議をどうするかが極めて重要。とりわけ適格性審査が公正なものにならないければ腐敗の温床となる。
 - 内閣（あるいは大臣）が頻繁に交代すれば不安定になる危険も。幹部人事の一元管理を円滑に行うには政治の安定も必要。
- ②任用にあたって人事院が何らから関与する方が望ましい。理由は、極端な情実任用の排除、および民間からの採用にあたって官民癒着の批判を避けるため（民間側の要望もあり）。現在の官民人事交流等をみても、人事院が関与することで幹部人事が大きく阻害される心配はない。
- ③もし人事院が何も関与しないしくみにするなら、資格任用制とはいえない。また、降格しても不利益処分にならないなど資格任用では説明しきれない。
 - 通常の一般職とは異なる「職」として位置づけるべきではないか。

(4) 幹部候補者育成課程

- ①幹部候補者育成課程については、優秀と思われる人材を囲い込んで振るいにかけることが想定されているようだが、そうした育成では熾烈な競争と次々増える敗者によって組織としてのモチベーションが落ちる。また選抜された職員が「キャリア」のようになりかねない。
 - 受けるべき研修や官職（公募を認める）を定め、1つクリアするたびに単位のようなものを与えるしくみ。自らキャリアを作らせることでモチベーションをアップするしくみにしてはどうか。
- ②上記のような育成課程にすることを前提として・・・
 - 内閣が基本方針をたてる（現行制度でかなり具体的レベルまで方針を示すことが可能）内閣人事局は、部内昇進については、原則として課程をへて出来上がった人材から幹部を選ぶ。
 - 具体的制度設計や研修等については人事院が所管する。
この課程に情実が入り込めば公務員制度は崩壊しかねない。各省庁の人事管理の下、やる気のある職員が専門性を磨き、自らのペースで育成課程を修了しながらキャリアデザインをするべき。

(5) 幹部以外の職員全体について

- ①省益優先ではなく「国民全体の奉仕者」になるよう基本戦略や方針を内閣が定める。
- ②採用試験、任用基準、研修等、現行通り人事院が所管。
- ③各省庁は基本方針の趣旨や人事院の定めた省庁横断的な共通ルールにのっとり自律的に人事を行う。能力実績主義はそれぞれの人材のことを日頃からよく把握していなければ機能しない。

- ④共通ルールが内閣人事局所管になった場合、内閣人事局を使って各省庁の人事に介入しようとする政治家や、内閣人事局を巧妙に利用する「人事ボス」のような官僚が出現する危険も高い。
- ⑤心配されているセクショナリズムについては、幹部人事の一元管理で相当解消されるはず。幹部人事を内閣人事局が握っていれば、あえて幹部以外の人事の任用基準や研修、まして採用試験まで介入する必要はなく、介入することの弊害の方が大きい。
→「国民全体の奉仕者」としての倫理の徹底や、人事評価・政策評価、研修、官民や省庁間の人事交流等でセクショナリズムを防止できるのではないかと。とりわけ人事評価や政策評価で「何を高く評価するか」は意識改革や職務遂行の変革に大きな影響を与えるのではないかと。
- ⑥族議員や業界との関係、セクショナリズムについては、公務員制度だけで解決できる問題ではない。
→内閣主導での政策調整

3. 労働基本権制約の代償措置について

(1) 労働基本権を制約し続けるなら代償措置としての勧告制度は継続

→ただし、労使協議会など組合側の制度的参加を認めるしくみを作ってもよいのではないかと。その理由は、民間では人事評価基準も労使交渉の対象になりうるが現在は国が決めており、給与勧告制度の下で組合のみ制度的参加ができていないから。

(2) 級別定数について

- ① 基本権回復なら内閣に移して労使交渉の対象にするべきだが、勧告維持なら級別定数だけ取り出して内閣人事局へ移管するべきではない。
- ② 労働基本権は管理職なら当然制約されるというものではないので（事実上行使できないのは相当上層部）、課長までの現在の級別定数は一体として人事院が所管するべき。現在の級別定数には幹部は入っていないので、幹部職員人事の一元管理とも抵触しない。
- ③将来的には、財務管理の手法が変われば、級別定数はじめ定数についても規制緩和が進むと考えられる。ただし、規制緩和にあたっては、級別定数が国家公務員において「わたり」等の年功序列的運用を阻止し、人件費を抑制してきた役割について十分配慮が必要。

4. 公務員に対する批判について

(1) 年功序列や身分保障への批判にどうこたえるか

- ① 人事評価制度に基づいて任用や給与を能力実績主義に変える動きを継続していく。
←すでに人事評価制度を導入し、給与構造改革も実施している。
- ② 人事評価制度にもとづいて人材育成をするとともに、分限処分も厳しくする。
- ③ 懲戒処分についても厳しくする。

→わざわざ民間でもやっていないような派手な幹部降格などをしなくても、上記を徹底すれば、倒産が無いこと以外、手厚い保障などと批判される職場ではない。

(2) 天下り批判について

- ① 特殊法人や独立行政法人の見直しを継続し、公益法人改革を続けることで、まずは無駄な法人を廃止し、税金の流れを断ち切る。法人改革や財政改革と一体となった形で退職管理を見直さなければ国民は納得しない。
- ② 既になくなった事前承認制を復活させ、ようやく動き出した監視体制も十分活用する。
- ③ 現役公務員の出向や官僚 OB の採用全てに「天下り」とレッテルを貼るのではなく、天下りとして批判されるべきものと、能力や専門性の活用の観点から妥当なものを区別できるようにするべき。現在は妥当なケースと批判されるべきケースの区別がつかなくなっているのが問題。
- ④ 今よりも民間から人材を登用したい場合には、現行の官民人事交流制度をさらに発展させ、民間への再就職ルールについて再度見直しすることも必要になるのではないか。

(3) 大胆な改革が求められていることについて

- ① 権限関係を大きく変えなければ改革にならないという短絡的な批判にはきちんと反論するべき。
- ② 幹部人事の一元管理に取り組むことは相当大きな改革。これ1つだけでも大変な労力を必要とする。更に、すでに本格導入された人事評価制度を任用や給与に活用していくことでも公務員制度は大きく変わる。
- ③ 公務員のモチベーションをアップさせるような案がないことは大問題。公務員制度が魅力的なしくみにならなければ、有能な人材を確保し続けることはできない。現状はモチベーションという点で相当深刻な状況にあり何らかの対策が必要。モチベーションアップのための人事戦略こそ内閣が取り組むべき重要な課題である。

5. 最後に

- (1) 人事院の採用試験や任用基準設定、研修等の権限は資格任用制の根幹部分。いたずらに人事院から内閣人事局へ移管すれば、将来必ず大きな弊害に苦しむことになる。とりわけ日本においては地方公務員法が国家公務員法に準拠しており、地方へも悪しき影響が及ぶことは必至。国・地方での弊害の大きさは他国の比ではない。
- (2) 大臣が理想とされる「闘う公務員」は、高い能力と専門性によって世界と渡り合えるような政策作りをサポートする公務員のことだと理解している。まさに「国民のために闘う公務員」である。しかし、人事のボスが暗躍し、人気とりのために公務員制度を利用する政治家が幅を利かせるようになれば、優秀な人材を確保することはできなくなる。政策の質は落ち、世界の中での日本の立場は地盤沈下していくことになり、そのつけは国民にまわってくる。そうしたことは杞憂ではなく、公務員制度の歴史においては何度も経験済み。政権や人事権者の良識のみに依存せず、制度として最悪の事態を防ぐしくみが不可欠。
- (3) 多くの難題を抱えている日本は国内外で正念場を迎えている。今こそ専門性の高い多様な人

材を集めることが必須。自分の出世のための駆け引きがうまい人材を重用するのではなく、「国民全体の奉仕者」として真摯に政策課題に向き合い、職務に励む職員をきちんと評価し、活用していくような公務員制度にすることが大切。そのための改革として何が妥当なのか、冷静に考えなければならない。