

国家公務員制度改革推進本部顧問会議（第2回） 議事概要

1 日時： 平成20年9月23日（火） 16：00～17：30

2 場所： 内閣府本府 1階 大講堂

3 出席者：

（顧問・50音順、敬称略）

麻生渡、岩田喜美枝 川戸恵子、堺屋太一、桜井正光、佐々木毅、高木剛、

田中一昭、御手洗富士夫、屋山太郎

※岡村正顧問は欠席

（政府）

茂木敏充公務員制度改革担当大臣、増田寛也総務大臣

立花宏事務局長、岡本義朗事務局次長、松田隆利事務局次長ほか

4 議事次第

1 開会

2 座長選任等

3 国家公務員制度改革推進本部顧問会議の議事の公開について

4 国家公務員制度改革の基本理念と具体的施策について

5 今後の検討の進め方について

6 閉会

5 議事の経過

(1) 冒頭、座長選任を行い、御手洗顧問が座長に選出された。

(2) 会議の議事公開のあり方について、インターネット中継・記者の傍聴等を行うこととした。（第2回については、録画放送）

(3) 事務方から資料説明を行った後、自由討議が行われた。顧問の主な意見は以下のとおり。

【改革の基本理念・方向性について】

・ 公務員制度改革の基本理念・全体像について、官僚内閣制・各省の割拠主義といったような、何故改革を行わねばならないのかという背景に関する認識を共有した上で議論を進めるべきである。

・ 内閣人事局は労務管理、労使関係等への対応機能を包含することを想定した上で議論を行うべきである。

・ 公務員制度改革の基本理念というのが大元にあって、具体的な制度設計について、その理念と整合性がとれているか、そういう点を顧問会議でしっかりと議論すべきだ。内閣人事局が幹部の人事を取扱うという制度をただ作るだけでは

なくて、「何のために」内閣人事局が一元管理を行うのかということについて、目的の共有を図らないと、改革の趣旨が徹底されない。一方で、内閣人事局の具体的制度設計については1年以内に法的措置を講ずることとされており、これについては、ワーキングチームを別途設け、「こういう方向で具体化すべきだ」という提言をまとめたり、あるいは事務局の素案について改革の理念と祖語がないか評価することとすべき。基本法よりも前に立ち返って理念を議論しようという意味ではなく、現在基本法等に書かれている文言には、どうにでも解釈できるようなものが多いので、それを顧問会議できちんと解釈することも必要。

- ・ 企業の場合、人事管理部門と経営企画部門は隣接している。経営企画部門が「こういう方向でいきたい」と経営戦略を練り、その方向性を受けて、人事管理部門で目的達成のための人材配置を考える。こうしてみると、内閣人事局という人事管理部門を作る一方で、（経営企画部門に対応するであろう）政治をはじめとした国家の戦略を練る部門がしっかりと出来ていかなければならない。
- ・ 将来の公務員制度が如何にあるべきなのか、ビジョンを描く事が大事。今の公務員制度は終身雇用を前提とした「職縁社会」だ。今は、各省の壁、そして官民の壁、ふたつの壁が存在する。そうではなく、官民交流を促進し、適材適所を旨とした人事制度にしなくてはならない。幹部候補育成課程等の制度設計についても、終身雇用を前提とするのか否かで大分様相が異なると思う。終身雇用を前提としてしまうと、それは第2のキャリアシステムになる。適材適所の人事制度構築が大切。
- ・ 改革の基本理念をしっかりと認識した上で議論を進めるのは大切だが、改革の基本理念については、制度懇で長い時間をかけて議論してきた。顧問会議は白地に絵を描く役割を担っているわけではなく、むしろ、制度懇の議論及び国会修正を経て成立した国家公務員制度改革基本法の理念に基づき具体的な制度設計を行ったり、個別の制度設計が基本法の理念に照らして後退しないように監視していく場なのではないか。
- ・ 内閣人事局の主たる役割は、内閣人事機能の強化、いわゆる内閣一元管理であるが、それのみではなく、基本法で規定されている諸々について、制度設計の大きな方向性を立案することも役割とすべきではないか。
- ・ 官民の交流を闊達なものとし、適材適所の人材配置を可能とする人事制度を構築すべきという意見に賛成。また、公務を担うのが全て公務員である必要はなく、幹部職員に関する新たな制度を構築するにあたっては、公務のあり方、公務員が担うべき役割は何かについても議論をする必要があるのではないか。その方向付け如何で幹部に求められる役割も変わりうる。
- ・ 様々な論点が相互に関連しているため、大きく二つのカテゴリーに分けて議論すべきではないかと思う。一つは、これからの国家公務員の人事制度・人事管理の原則についてであり、もう一つは、議員内閣制のもとで政権がどのように公務員制度を運用するかという話である。前者は政権交替等に関係なく公務員が堅持しなければならないものであり、後者については、その時々政権によ

り考え方が異なる。この二つをきちんと分けて議論すべき。

- ・基本法5条4項における「定数の設定及び改定」という部分について、ある職員をどのように各ポストに配置するのかということは、政策のあり方、それを実行する組織の動かし方と連動して行われるはずであり、そうだとすると、組織運用の管理部分を内閣人事局に移管しないと改革の目的が達成されないということになる。いずれにしても、制度懇のメンバーであった自分としては、一元管理という制度懇の趣旨を踏まえて改革を具体化してほしい。
- ・内閣一元管理というのは基本法の眼目のひとつであり検討を急ぐ事項だが、政官のあり方というのも同様に重要なテーマであると考えている。この両者の関係をどう捉えるのかで幹部職員のあり方というのも変わってくるのではないか。政治主導の強化が基本法でも唱われているが、これを突き詰めていくとアメリカ型の政治任用を積極的に取り入れた公務員制度になると思うが、一方で、政治的に中立な公務員制度が必要という観点もあるだろう。どちらの立場に立つのか今の時点で詰めておかないと後々大変なことになる。
- ・国会修正において、内閣一括採用が落とされるなどの修正があったが、改革の理念はいささかも後退していないと考えている。幹部候補育成課程、そしてそれを通じて養成される幹部職員の制度はスーパーキャリアを作るということではない。日本全体を考える適材適所の人材を作るということ。また、政治任用については、アメリカは政権が数年単位の中長期で交代する。そして政権ごとにスタッフが交代するが、日本は短いスパンで政権が交代する傾向にあるため、政治任用の弊害は低いと考える。むしろ、政権と共に命運を共にし、戦略を練るスタッフが不足しており、基本法に規定した国家戦略スタッフ・政務スタッフについては、積極的に政治任用していくべきではないかと考える。
- ・国家戦略スタッフ等や内閣一元管理について、政府案では、内閣一括採用を前提としていたが、そこは国会修正がなされたので、「一括採用を行わない一方で幹部をどうやって一括管理するのか」という具体的な仕組みを考えるべきである。
- ・人材の採用と管理は違う。各省庁が必要な人材を採用することはよいことだが、途中で多様な人材を内部へ入れ、そして彼らが2年などでまた民間に戻ることを前提とするのではなくて、事務次官にもなれるような人事管理のあり方でなくてはならない。
- ・制度懇における議論に基づいて、制度懇の報告における7つの理念ができあがった。そして制度懇で議論した結果がほぼそのまま法案化されたということは、制度懇の報告書の内容は政府の中では一応理解されたと理解しており、顧問会議においては、これに基づき具体的設計に向けての議論を行うべき。無論、常に理念に立ち返りながら議論していくことは非常に重要。また、国会において正面から議論されておらずまた、否定されていないことについては、顧問会議は制度懇の理念を根底におきながら議論を進めるべき。
- ・制度懇では「本籍日の丸、現住所各省」という理念を持っていたが、国会における法案修正で一括採用が削除されたことで、「本籍各省」となってしまうお

それは十分にある。そこで、実際の運用によって一元管理という理念をどのように担保するかということが、顧問会議の議論の重要な論点である。二つめの重要な論点は、官民の人材を日本国全体のためにどう活用するかということ。三つめは、政治が各省をリードする本来の議院内閣制とするためには、どのように制度を仕組むのかということである。

(4) 今後のスケジュール・会議の進め方について、御手洗座長から、以下のような提案があった。

- ・ 顧問会議は、基本法に基づく国家公務員制度改革について審議するものであり、改革の理念は基本法に既に規定されている。したがって、顧問会議は、一番はじめの理念のそもそも論に立ち返って議論をする場ではないと考えている。無論常に理念に立ち返ってチェックをすることは当然である。
- ・ 顧問会議が短期間で論点を絞った議論を行わなければならないこともあり、第1回での議論を踏まえ、ワーキンググループを開催してはどうか。ワーキンググループは、顧問会議が必要と考える具体的な改革事項について、集中的に検討を行い、顧問会議の円滑な審議に資するための議論の整理を行って、顧問会議に議論の素材の提供をすることを願う。
- ・ ワーキンググループの主査は桜井顧問にお願いし、メンバーには、顧問の中から何名かをお願いし、必要に応じて実務に詳しい学者の方などに参加いただき、専門的な検討が行われるようにしてはどうか。

⇒ これを受け、

- ① 顧問会議の下にワーキンググループを置くこと、
 - ② ワーキンググループの任務は、
 - i) 顧問会議が必要と考える具体的な改革事項について、集中的に検討を行い、
 - ii) 顧問会議の円滑な審議に資するための議論の整理を行い、
 - iii) 顧問会議に議論の素材を提供すること
 - ③ ワーキンググループの構成は、
 - i) 主査は桜井顧問とし、
 - ii) 顧問の中から数名と
 - iii) 必要に応じ実務に詳しい学者などに参加いただくこと
- が決定された。

これに関連し、今後の議論の進め方について、以下のような意見があった。

- ・ 事務的に予算要求や関連法案提出の取りまとめ時期はあるのだろうが、拙速な議論は避けるべき。例えば、顧問会議の議論が予算要求の内容に拘束されるようなことにならないようにすべきだ。
- ・ もう少し全体的なビジョンができるまでは顧問会議で議論した方がよいのではないか。また、人事制度というものは、どれだけ緻密に制度設計を行ったところで、

ユーザー側が納得していなければいくらかでも運用で骨抜きが可能である。そういう意味で、顧問が各省の幹部に説明して理解を求め、公務員の意識改革を図るために、公務員との対話の機会を設けるなどの取組が必要ではないか。

- ・ 人事局については、予算編成プロセスの中で、人事局の設置を織り込んだ予算を提出するのが通常の姿であろう。自分は、環境庁、資源エネルギー庁の設置の際に非常にタイトなスケジュールで作業をした経験があり、今回も顧問会議の議論を深めながら、それを受けて事務的な作業を行う必要がある。
- ・ 制度懇はセンター懇と違って、公務員からの声を聞いていないという反省点はある。どういうやり方があり得るのか検討してみる必要があると考える。
- ・ 安倍政権以来の公務員制度改革の経緯からして、公務員からヒアリングする意義には疑問を感じる。やる必要はないのではないか。

(5) 最後に、増田大臣、茂木大臣から以下のような発言があった。

- ・ 明日、内閣改造があるが、政権が変わっても公務員制度改革の重要性に変わりはなく、引き続きこの顧問会議で基本法の理念に沿って精力的に議論していただきたい。予算要求、法案提出と事務的なスケジュール・手続も大切ではあるが、それに拘束されすぎて拙速になってはならず、むしろ議論すべき点はしっかりと議論すべき。〈増田総務大臣〉
- ・ 本日の議論を聞いて、改革は決して後退していないとの認識を新たにした。これからまさにしっかりとした議論を進めて頂きたい。公務員制度改革は、国家百年の計であり、改善ではなく、ある意味革命であるという意識で進めなければならない。事務的なスケジュールはあるが、理念を具現化するしっかりとした制度設計をしていかなければならず、その議論を中心にスケジュールは考えて行けばよい。〈茂木大臣〉

〈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）〉