

国家公務員制度改革推進本部顧問会議  
(第2回)

平成20年9月23日(火)  
16:00～17:30  
内閣府(本府)地下講堂

○**茂木公務員制度改革担当大臣** それでは、ただいまから第2回目となります国家公務員制度改革推進本部の顧問会議を開催させていただきます。

顧問の皆様方にはお忙しい中、また今日は休日にもかかわらず、ご参集いただき、まことにありがとうございます。

本日はまず、前回もご指摘をいただきました顧問会議の座長を選任いただいてから、具体的な議事に入りたいと思っておりますが、それまでの間、暫時私のほうで進行を、3分ぐらいさせていただきたいと、こんなふうに思っております。

本日は増田総務大臣にもご出席をいただいております。また、岡村さんはご都合により欠席ということでございます。

また、前回ご欠席されました顧問の方を紹介させていただきたいと思っております。岩田喜美枝さんです。よろしく願いいたします。

それから、もう1点、第1回の顧問会議におきまして、皆様方のご指摘を踏まえまして、本日からインターネット中継を行う予定でしたが、なぜか直前にインターネットへの接続上の不都合が起こっているようでありまして、会議中に復旧しましたら、その時点からオンさせていただきたいと、こんなふうに思いますが、もし会議中に復旧しない場合は、これは録画をとりまして、明日、ホームページのほうに載せたいと、こんなふうに思っております。再三ご迷惑をおかけいたしますが、ぜひご了解いただきたいと、このように思っている次第であります。

それで、本日、まず最初に、前回の会議で、会議に座長を置くべきとのご意見があったことを受けまして、皆様方の互選によりまして、座長をご選任させていただきたいと、このように考えておりますが、どなたかご推薦をお願いできるでしょうか。

佐々木先生。

○**佐々木顧問** どなたからもご発言ないようであれば、私から。御手洗委員にお願いしたらいかがかというふうに思いますが、いかがでございましょうか。

○**茂木公務員制度改革担当大臣** 御手洗委員にお願いできればということではありますが、皆さん、いかがでしょうか。

(「賛成」の声あり)

○**茂木公務員制度改革担当大臣** ありがとうございます。

それでは、御手洗さんのほうに座長をお願いできればと、こんなふうに思っております。

それでは、これからの議事につきましては、御手洗座長のほうにお願いできればと思っております。恐れ入りますが、御手洗座長には、座長席のほうにお願いできればと思います。

○**御手洗座長** それでは、皆様のご推挙によりまして、座長を務めさせていただきたいと思っております。

この会議が円滑かつ建設的に進行できますように、そして実り多きものとなりますように努力していきたいと思っておりますので、顧問の皆様方におかれましては、ご協力のほどよろ

しくお願いいたします。

それから、日程の都合上、あるいはその他の事情で、私が出席できない場合には、田中顧問に座長代理をお願いいたしたいと考えておりますので、ご了承をよろしくお願いいたします。田中さん、よろしくお願いいたします。

○田中顧問 至りませんが、ひとつよろしく申し上げます。

○御手洗座長 本会議の議事の公開につきましては、先ほど大臣からお話がありましたが、前回の議論において、インターネット中継を行うこととされたところでございます。これに伴いまして、前回会議で配布されました議事の公開についての提案につきましても、必要な修正を行っております。お手元に資料1として配布しておりますが、ご確認いただき、そのように決定させていただきたいと存じますが、いかがでございましょうか。よろしゅうございますか。

ありがとうございます。それでは、修正した案のとおり決定させていただきます。

なお、このほか、会議の運営につきましては、前回、ワーキンググループを置いてはいかがかという提案もありました。こういった点も含め、今後の顧問会議の検討の進め方につきましては、本日、まず顧問会議として早急に検討すべき事項等についての議論を行った上で、会議の最後に取り上げたいと考えております。

それでは、議論に入らせていただきたいと思います。前回の会議で、今後の検討の進め方につきまして、多くの顧問の皆様方から、まず基本法の精神を再確認し、改革の理念、ビジョンを描き、その上で議論を進めるべきである。また、昨年由国家公務員法改正等も含めて、内閣人事局以外の改革全体についても視野に入れて議論すべきである。こういう意見が示されました。

このようなご意見を踏まえまして、事務局において、まず第1に、今般の国家公務員制度改革の基本理念、全体像、それが基本法のどの部分に具体的施策として書き込まれているのか。2つ目として、基本法において、内閣人事局について、どのような事項が書き込まれているのか。さらに、3つ目として、平成21年6月までの内閣一元管理等にかかわる法的処置等に向けた検討項目の素案等について整理した資料を作成いたしましたので、それを事務局より資料説明としてお願いいたしたいと思っております。よろしく申し上げます。

○岡本国家公務員制度改革推進本部事務局次長 それでは、私のほうからご説明させていただきます。

資料2をごらんいただきたいと思います。A3の横の紙でございます。「国家公務員制度改革の基本理念・全体像と基本方針」と表題に書かれている紙でございます。こちらは、今、座長のほうにご説明いただきましたように、前回の顧問会議の議論を踏まえまして、公務員制度改革の基本理念というものを私どものほうで取りまとめさせていただきました。基本的には、国家公務員制度改革基本法、それから昨年の国家公務員法改正に基づく内容を書いております。

まず、左のほうをごらんいただきたいと思います。「基本法に基づく改革」と書いてあ

る箱のところでございます。国家公務員制度改革基本法の第1条に、今回の公務員制度改革の基本理念、目的が書かれております。ちょっと読み上げさせていただきますと、国家公務員に関する制度を社会経済情勢の変化に対応したものとすることが喫緊の課題であることにかんがみ、国民全体の奉仕者である国家公務員について、一人一人の職員が、その能力を高めつつ、国民の立場に立ち、責任を自覚し、誇りを持って職務を遂行する。そのために国家公務員制度改革を総合的に推進するということが書かれております。

この目的に沿いまして、第2条でございますが、基本理念というのが7項目掲げられております。その下の箱をごらんいただきたいと思っております。

まず第1点目ですが、議院内閣制の下、国家公務員がその役割を適正に果たすということが明記されております。2項めとして、多様な能力・経験を持つ人材の登用・育成。3項めとして、官民の人材交流を推進、官民の人材の流動性を高めること。4番目といたしまして、国際社会の中で国益を全うし得る高い能力を有する人材を確保・育成すること。5項目めといたしまして、国民全体の奉仕者としての職業倫理の確立、能力・実績に基づく適正な評価を行うこと。6項めといたしまして、能力・実績に応じた処遇の徹底、仕事と生活の調和を図ることができる環境の整備、男女共同参画社会の形成ということが書かれております。そして、7項目めといたしまして、政府全体を通ずる国家公務員の人事管理について、国民に説明する責任を負う体制を確立する。この7項目が基本理念でございます。

それで、この基本理念に沿いまして、基本方針ということで、各基本的なことが掲げられております。下の矢印の方向に、各基本理念の項目に沿いまして、具体的な基本方針が掲げられるということでございます。

まず、1番目の、議院内閣制の下、国家公務員がその役割を適正に果たすことということに関連いたしましては、国家戦略スタッフ、政務スタッフを設置すること。幹部職員、管理職員は、後でちょっとご説明いたしますが、幹部職員、管理職員を対象とする制度を新たに創設すること。幹部職員の任用について、官房長官が適格性審査、候補者名簿を作成すると。それ以外に、政官関係の透明化、幹部職員等について内閣官房で一元管理をするということが、法律上、掲げられるということでございます。この基本方針に基づきまして、これから具体的に制度設計を行っていくということが、これからの作業だというふうに認識しております。

同様にいたしまして、2項目めに関しましては、現行採用試験の抜本的な見直しを行うこと、幹部候補育成課程の整備を行うこと、高度な専門的な知識経験を持つ者を内外から登用するということが書かれております。

官民人材交流に関しましては、推進することと同時に、給与、退職手当、年金等の処遇の見直しを行う、こういうことが書かれるということでございます。

このような基本方針に基づきまして、今後、我々のほうでいろんな先生方の意見を伺いながら、制度設計を進めてまいらなければいけないというふうに考えているということ

ございます。

以下、それぞれの項目につきましては、ちょっと時間の関係上、省略させていただきたいと思います。

それとあわせて、第12条で労働基本権についての記述がございます。これは顧問会議と別途委員会を設けて対応するというところでございます。

それから、大変恐縮でございますが、左の端をごらんいただきたいんですが、実施時期ということで、前回も申し上げました、法律施行5年以内というふうに明定されておりまして、特に法律上の措置は3年以内、内閣一元管理については1年以内ということが掲げられるということでございます。

それから、右の端でございますが、昨年の国家公務員法に基づく改革ということで整理をさせていただきました。1つは退職管理の適正化の話、もう1つは能力・実績主義の徹底ということが、既に法改正なされているということでございます。これが、今回の国家公務員制度改革の基本理念と取りまとめをさせていただきますと、こういうふうな全体像になるのではないかとこのように考えております。

あわせて恐縮ですが、資料3をごらんいただきたいと思います。資料3におきましては、今申し上げたうち、内閣人事局関係につきましてはどのような法律で書かれているかということを整理させていただきました。

まず、左からご説明いたしますが、5条2項におきまして、縦割りの弊害を排除するため、内閣の人事管理機能を強化し、多様な人材の登用や弾力的な人事管理ができるよう、以下の措置を講ずるとこのように書かれております。その措置の1つ目といたしまして、次官・局長・部長等の幹部職員、課長・室長・企画官等の管理職員を対象とした新たな制度を設けるとこのように、1項目めでございます。

2項目めといたしまして、幹部職員の任用は、官房長官が適格性を審査し、候補者名簿を作成するとともに、各大臣が総理大臣及び官房長官と協議して任免を行うということが書かれているということでございます。

続きまして、5条4項でございますが、下のほうでございます。職員の育成・活用を府省横断的に行うとともに、幹部職員等の適切な人事管理を徹底するため、以下の事務を内閣官房で一元的に行うということが書かれているということでございます。ここにおきましては、2つ目のポツでございますが、幹部候補育成課程に関する基準を作成し、運用管理をすることであるとか、次の項目でございますが、対象者の研修の企画立案の実施でありますとか、府省横断的配置換えの調整を行うというようなことが掲げておりまして、具体的にこういう制度設計を今後やっていくということになるかというふうに思います。

右のほうにまいりまして、2つ目でございますが、幹部職員の適格性の審査・候補者名簿の作成という項目がございます。どのように適格性の審査を行うのか、候補者名簿はどのような内容のものかというようなことが、これからの制度設計だということでございます。

下のほうにまいりますと、あるいは公募の目標の設定・推進ですとか、官民人材交流を推進するというふうに書かれております。どのように推進していくのか、どのような目標設定を行うのかということを検討していかなければいけないということでございます。

それから、11条にまいりまして、これは内閣人事局を置くということが法律上書かれておりまして、法律施行後1年以内を目途に、法制上の措置を行うということが書かれております。それに伴いまして、総務省、人事院との人事行政機能につきましては、内閣官房の新たな機能を実効的に発揮する観点から必要な範囲で、内閣官房に移管すると書かれております。どのような範囲で移管するのかということを検討していくことが求められているということでございます。

以上が、今回、特に早く検討しなければいけない項目としての内閣人事局関係のものを、法律上の規定をご説明いたしました。

次でございますが、大変恐縮でございます。A4の2枚の紙が置かれているかと思えます。資料4でございます。以上のような法制度を前提にいたしまして、今後、法的措置というものを検討していくに当たって、こういう項目が今後詰めていかなければいけない項目ではないかということをご指摘させていただきました。顧問の皆様こういう項目をお諮りするとともに、それ以外の項目としてないのかどうか、あるいはこの項目につきましてどのような方向性を出していくべきなのかということ、ぜひ意見を賜りまして、今後、事務局の作業に反映させていただけるようにお知恵をお借りしたいという趣旨でございます。

まず、内閣一元管理の枠組みということで幾つか項目がございます。先ほどから出ております幹部職員、管理職員なんです、では具体的に幹部職員、管理職員の範囲はどうするかという問題がございます、法律上、幹部職員というのは、本省の次官・局長・部長級を指して、その他の幹部職員というふうに書いております。管理職員に関しましては、本省課長・室長・企画官その他の管理職員と書いてございます。では、その他のという部分につきましてどのような範囲を設定するのか。幹部職員はおよそ600名、管理職員は3,800名いるというデータがございますが、そのような人たちの範囲をどのように設定するかということが、1つの問題としてあるのではないかとこのように考えております。

それから、それらの幹部職員、管理職員の定数を設定するというのがございますが、これは府省ごとに定数を設定するというふうに書いてあります。ただ、府省ごとに定数を設定するという意味がどういう意味なのか。内閣一元管理の観点から、いかに適切な定数のあり方がある、そのような仕組みをどうするかという議論が出てこようかと思います。今後、こういう問題として詰めていかなければいけないということでございます。

次にまいります。幹部職員をどのように任命するかという議論がございます。先ほど来出てまいります適格性の審査、幹部候補者の名簿を作成する、内閣官房長官が行うということになっておりますが、適格性審査というのはどのようなイメージなのか、あるいは内容なのか、幹部候補者の名簿というのはどのようなものかというのは、具体的に実務的に

詰めていく必要があるかと思えます。

それから、大臣がそれらの職員を任免するわけですが、総理大臣及び官房長官で協議をするということになっておりますが、その協議のあり方というのはどういうものなのかということも詰めていく必要があるかということでございます。

管理職員に関しましては、選考基準の作成でありますとか、運用管理、府省横断的な配置換えに係る調整等を行うということになっておりますので、具体的にどのような措置、仕組みを用意するのかということがございます。

その他、幹部候補者の育成課程につきまして、どのような基準があるのか、どのように運用管理をするのか、府省横断的にどのように配置換えを行うのかというような問題でありますとか、それらの対象者に対する研修をどのような仕組みとするかという問題がございます。

一般職員に関しましても、府省横断的な配置換えに係る指針をつくらなければなりませんので、そのあり方というものを検討する必要があるだろうということでございますし、今申し上げましたような方々の人事情報管理をどのようにシステムに、あるいは仕組みとして管理をするのか、そのような話も出てこようかと思えます。

それから、公募、官民人材交流につきましても、具体的にどのような仕組みとするのかというようなことが検討されなければいけないということかと思っております。

これ以外にも項目があるかと思えますが、ぜひご議論いただきたいというふうに考えます。

後半でございますが、2. 内閣人事局の機能・組織編成でございます。

以上申し上げました具体的な枠組みにつきまして、それでは機能というのはどのように整理をしていくのか。機能が、先だっても議論がございました、べき論、あるいは現実の考え方があろうかと思えます。その中から、今現在、ほかの行政機関が行っている業務もございまして、現在そのような行政機関から今後どのように移管するのかというようなことがございますし、今回、移管対象とならなかった場合に、では将来に向けてどのような方針を考えていくのか。特に労働基本権の検討というのは別途行われることになっておりますので、その検討に合わせた仕組みあるいは検討を進めていく必要があるかというふうに考えております。

恐縮ですが、次のページをごらんいただきたいと思えます。今申し上げましたような機能を前提として、どのような組織・人事のあり方があるかということが出てこようかと思えます。

それから、前回の顧問会議で先生方のほうから、内閣一元管理だけではなく、それにあわせているんなことを取り扱わなければいけないだろうということで項目をご指摘いただきました。例えば、政官接触のルールでありますとか、国家戦略スタッフ、政務スタッフ、あるいは幹部職員の任用の弾力化についての具体的なあり方等々、いろいろございましてしょうか。また、これ以外にもありましたら、ぜひご議論をいただきたいということで

ざいます。

以上、内閣一元管理に関連する項目を申し上げました。

その他につきまして、いろいろ公務員制度改革においてはやらなければならない項目が挙がっております。採用試験でありますとか、新たな制度というのはどのような制度かというような議論もございますし、官民人材交流制度全体の改革の方向性という議論もあろうかと思えます。あるいは定年延長、それから自律的労使関係の問題に係る関連事項、スケジュール、いろいろあろうかと思えますが、ぜひご議論いただきたいというふうに思います。

今ご説明いたしました項目につきましては、あくまでも、今、私どもが今後詰めていかなければいけないだろうという項目を出させていただいたということでございますので、ぜひ先生方のほうで議論していただき、たたいていただき、あるいは方向性についてご議論いただければというふうに思っております。

以上でございます。少し早口になって申しわけございませんでした。

○御手洗座長 ありがとうございます。

それでは、国家公務員制度改革の基本理念、具体的改革方策、さらに来年の通常国会に法案を提出することとされております内閣人事局のあり方や、内閣事務局とあわせて、早急に検討すべき事項等について自由にご意見を伺いたいと思います。どなたからでもどうぞ。

○高木顧問 資料2に基本理念だとか基本方針という言葉がありますが、ここに書かれている背景といいますか、なぜ今、公務員制度を直すのかということで、例えば官僚内閣制になっているのではないかというご批判がある。あるいは各省の割拠主義ゆえのいろんな問題点がある。そういう中で、真の意味での政治主導体制というのはどういうことなのか。あるいはキャリア制度がいろんな弊害を持っているがゆえに、キャリア制度を廃止ということでしょうか。そうした場合、公正中立な人事制度に改めるよることも課題になる。ここに書かれていることが導き出された背景に関する認識についての意思統一、コンセンサスがないままワーキンググループで作業していただいても、問題の本質に迫ることができないのではないかと思います。

ワーキンググループの方々に議論していただく際にも、例えば各省割拠主義なるものがどうなのかとか、官僚内閣制ということに対する批判については、こういうことをコンセンサスにして議論しようじゃないかという、そういう下敷きになるべき現状認識に触れないで、基本理念に書かれていることだけでは、単なる形式的な技術論になってしまうのではないかという懸念を強く持っています。

あまり長くなってもあれですが、次の資料3、この「基本法のうち内閣人事局関係部分の概要」と書いてあるんですが、これで法律の12条のことを一切ここに書いていないんですよ。前回のときにも、茂木大臣からも、労働基本権問題等を含めて人事局の議論をというご答弁、お考えをおっしゃっていましたが、ここに書かれている内閣人事局関係部分

は人事のことだけ。一般の民間企業でも、人事を担当するところがあれば、労務関係を担当するところもございまして、人事関係、労務管理、労使関係等を含めて内閣人事局に当然包含するものだと、私は認識をいたしておりました。しかし、これを見たら11条までしか書いていない。タイミングのずれがあるとしても、内閣人事局なるものにそういう機能も当然包含されていくということを想定した上で、議論をしておいていただく必要がある。労働基本権については別途検討の場が行われるということですが、将来、その議論を踏まえて、内閣人事局にはそういった機能も当然包含されるんだということを想定しておいていただかないと具合が悪いのではないかと思います。

とりあえず2点、感じたことだけ申し上げさせていただきました。

○桜井顧問 私も前回言ったように、やはり人事局、そして人事制度というのは、どう制度設計したらいいかというのを、大もとの基本理念、基本方針というものが何を目指していることなのか、その目指しているものに合わせた人事制度というのは一体どうあるべきなのかという、このところをこの顧問会議でしっかりと押さえる必要があると思う。そして、その議論をこの顧問会議でやるべきだと、僕は基本的に思っているんです。それじゃないと、あまり価値がない。

顧問会議がなくても、事務局サイドで人事制度のところを、資料2で書かれているように、矢印の下のほうにつくることは不可能ではない話なので、顧問会議の位置づけというのはやはり、理念をしっかりと認識し、理念とその対応のもとに、その制度が理念を達成するための制度になっているかどうか、ここを議論するのが我々の役目だということです。

ところが、私もこれ、非常にきついと思うんだけど、11条は1年以内にということで、これに関する関連法は次期通常国会でということになると、かなりスケジュール的には短いスケジュールと考えざるを得ない。となってくると、やはり別の、この顧問会議から委託されてというか、あるいは顧問会議の下に、それなりの作業グループ、制度設計をする作業グループではなくて、制度のあり方について、理念はこうなんだから、こういう視点で制度を設計すべきであるとか、あるいは事務局が制度を設計したものを理念に対応させてみてどうかということの評価する、そういうことをこの顧問会議のメンバーではなかなか深掘りできない。そこに代わってやるというワーキンググループがあったほうがいいのではないかとということです。

それで、今、高木会長が言われたように、例えば、この理念は、どこにでも通用する、非常に高尚な、また新しい時代に向けた理念になっていると思います。それで、基本理念を、①、②、③で7つに分けてあるんですから、例えば第1に、「議院内閣制の下に」と書いてある。この議院内閣制というのを、私たちはどう解釈するか。この議院内閣制という、この制度に意図したものを発揮するための国家公務員とは、というふうに理解しないといけない。そうすると、その認識の違いによっては、本当に形式的なことになるおそれがあるわけです。人事制度で、幹部の一元管理化を行って、そのローテーションを内閣人事局ができるようにしてというようなこと、あるいは外部からも人材が集まるようにする。

これ、みんなそういうふうに言っているもの自体全部が、制度です。要するに、一元管理できるとか、あるいは人材を育成する権限があるとか。だけれども、設計された人事局が、何のためにローテーションをかけたり、何のために、どういう目的で、どういう人材を育てるために人事制度をつくるのか、あるいはカリキュラムを編成するのか。要するに、ここに心がなかったら、これはみんな、ある意味では役に立たない制度になるおそれがあるわけです。

ですから、屋山さんもこの前レポートに書かれたと思うんですが、私も同じ感覚を持っていて、企業ですと、人事本部というのはかなり経営企画室と隣り合わせに、ペアでやっています。経営企画室というのは、その企業をどんな方向に、どんなマーケットで、どんな強みを発揮し、どれだけの大きな事業にしていくか。こういう経営の戦略をつくるところなんです。それで、その戦略をつくって、それにはどんな人材が必要なのか、こういう人材のいっぱい集まる会社、そしてまたそういう人材が育つ会社にしようという、大もとに経営企画室があるわけですね。それで人事本部というのがあって、その経営企画室の経営戦略に伴った人事制度というものをつくり上げていくということになります。

そうすると、人事局が国のあり方を設計するわけではありませんから、この人事局というのが、一体どこの方針のもとに、人事局が国のあり方を設計するわけではありませんから、一体どこの目的、目標のもとに、あるいはどういうビジョンのもとにやっていくのか。これは実は政治のほうだと思うんです。政治がしっかりとその辺をはっきりさせていかないと、この人事局をうまく、要するに公務員をうまく活用することができない。そのための人事制度がうまくつけれないという話になると思うんです。

今の実情から言うと、政治家の皆さんにすぐにポンと投げるのではなくて、ここにその基本方針の中にも、国家戦略スタッフ、政務スタッフというのがあります。まずはここが国のあり方なり重要な政策について戦略を打つ。だから、そんな戦略が出やすい人事システムであり、あるいはその展開がしやすい人事システムとは、という議論を本当はやって、この人事制度設計というものにしていかないと。だから、これ（資料2）は非常に単純すぎるんです。単純すぎるというか、今日の議論の論点をクリアにしようと思ってこう書かれたんだと思うけれども、実はこの矢印の中身、矢印の中に解説があって、その解説がこの下の課題にきちっとつながるのか、こういうことを議論するのがこの顧問会議だと思います。そうでなかったら、理念はありまして、下にこういうことがうたわれています、さあ、この一つ一つについて人事制度として設計しましょうという話になってしまうと、もうまるで顧問会議の必要性はないということだと思います。

ちょっと長くなりましたけれども、この辺が顧問会議の役割だと思うんです。だからワーキンググループを、その趣旨のもとにつくるということだと思うんです。

○堺屋顧問 今、桜井委員のおっしゃったとおりなんです、その根本に、将来の公務員制度はどんなものかという、ビジョンがあると思うんです。今の公務員制度というのは、学校を卒業して入った人は、終身雇用でずっといると。これがもう大前提になっているわ

けですね。官民交流といっても、民間から来られる方は、原則として2年ぐらいでもとへ戻る。根幹部分というのは、もう学校を卒業してから、定年というか、天下りまで入れてずっと貫いている。こういう職縁社会、職場のえにしでつながった社会が確定しているという考え方なんです。

果たしてそれでいいのか。これからは、むしろ適時適材、一番必要なときに一番必要な人を入れる、そういうような組織にすべきだと。ここがまず第1の議論なんです。したがって、その後の公務員の幹部養成ということも、ずっと永年雇用をすることを前提としてその人たちを育てるのか、あるいは、適時有能な人が来たら、それに公務員としての心構えとかやり方とかを教えるのか。むしろ、この幹部候補制度で育てられた人が、民間へ出ようが外国へ出ようが、日本の人材を育てることはいいことだろう、どんどん出てくれていいですよ。そのかわりまたどんどん入れましょう。こう考えるのか。ここが一番大事なところなんです。そうでないと、このまた幹部候補生育成課程というのが、第2のキャリア制度になってしまうおそれがあるんです。

だから、ここは、このビジョンとして、これからの日本の公務員は、適時適材で経営されるんだと。それを選ぶのが人事局であり、総理大臣のもとにつくられる名簿であるということが、まず1つ、重要なポイントではないかという気がするんです。

2つ、病理学的に言いますと、今の公務員制度には、2つの問題があります。それは各省別の壁ができていくということと、官民の壁ができていく。各省の壁を破っていくことで、この内閣人事局をつくって云々ということが1つあります。それだけで十分かということ、公務員全体とそれ以外の人、これは学者、大学もあれば、ジャーナリズムもあれば、民間企業もあれば、その他の法人もあるんですが、公務員という全体の村を、それぞれの各省別の村のほかにも、公務員村というのもしっかりこの際、適時適材が入られる格好にすべきなんです。このビジョンがはっきりしていないと、どうも部分的病理学になって、また研修制度がさらに強化されて、逆の効果を生むとか、あるいはこの国家戦略スタッフが公務員の行き先になるとか、そういう発想になりがちですから、まずここで公務員ビジョンというものを、これをはっきりとこのワーキンググループ、そしてこの顧問会議で描いておく必要があると思うんです。ここが病理学より前の、これからの公務員の生理学として、非常に大事なことだと思うんですが、皆さんのご同意があるのかどうか、確かめたいと思います。

○岩田顧問 2つ申し上げたいと思います。

まず1つは、この顧問会議の役割についてなんですが、私は制度懇談会でも委員をさせていただいたという、そういう立場で申し上げますと、この顧問会議は、白地に公務員制度の改革のあり方の絵を描くという役割ではないと思うんです。制度懇談会での長い時間をかけた議論があって、報告書が出され、それがほぼそのまま基本法の前案になって国会に出ていきました。そして、国会の中で与野党間で修正協議があり、最終的な基本法になっているわけです。ですから、なぜ今、公務員改革が必要かとか、何が今、現状で問題

か、これからどちらの方向に向かって改正をすべきかということについては、制度懇談会の議論とか国会での議論があって、そして今の基本法の枠組みになっていると思うんですね。

ですから、もちろん、顧問お一人お一人には、公務員制度のあり方についてお考えがあらうかと思いますが、この会議の役割は、今やっとでき上がった基本法の目的や基本理念に照らして、個別の制度設計が後退しないかどうか、基本法の目的や基本理念に照らして、きちっと制度設計ができていくかどうかという、それを監視するのが、この顧問会議の役割ではないかというふうに思います。

その前提として、もし制度懇談会や国会でいろいろ議論されてきたその過程に直接かかわっていない顧問もおられますので、また、国会での議論は私も知らないわけですから、そういうことについて、顧問の皆さんで問題意識や情報を共有するというステップがある、議論がまだ個別の制度論には入れないということであれば、それはそういうステップが大事だというふうには思いますけれども、でも役割はあくまでも、今基本法という枠があって、それに照らして、個別の制度設計やその運用について監視をするという役割ではないかと思っています。

もう一つ、人事局の機能に関連してなんですけど、資料3とか、もう一つの資料4だったのでしょうか、それを拝見いたしますと、一元化のところを中心に整理されているんですけど、例えば資料2で申し上げますと、基本理念が①から⑦まであって、組織の話を除くと①から⑥まであって、それぞれについていろいろ個別の課題があって、これから制度設計をしないといけないんだと思います。ですから、狭い意味の一元化だけではなくて、こういう全般にわたる制度設計の大きな方向を決めるというのは、この人事局の機能ではないかというふうに思います。

企業ですと、経営企画部と非常に近いところで人事部が人事戦略を立案するように、この人事局というのは公務員の人事戦略を立案するという、そういう機能も担っているといますので、例えば基本理念の④の、国際社会で通用するような人材をどういうふうにつくっていくのかとか、⑤の倫理の確立の話ですとか、⑥の能力・実績に応じた処遇やワークライフバランスですとか、そういうことについても人事局が立案をするということではないのかなというふうに思っています。

○川戸顧問 堺屋委員の意見に大賛成という話をしたいと思います。

前回も申し上げましたように、私は官民交流というのは一番大事だと思うんですね。やはり官僚の壁を取り払うだけではなく、民間との壁を取り払う、そこが一番大事だと思うんです。そもそも公務員とは何か、そここのところの議論も、皆さんしてこられたと思うんですけれども、やっぱり公務を担うのが公務員。ところが、その公務というのが、今は地方なんかでもそうですけれども、NPOがやったり、また民間がやったりというのが随分ありますよね。そういう意味で、その公務を担うのが、何も今までどおりの狭い範囲の公務員が下からずっと持ち上がって、その人たちの専門にするというのは、これはおかしい

と思うんですね。

やっぱりそのところはきちんと、いかにオープンにできるか、公務をする公務員というのはどういう意味なのかというところの前提がないと、じゃあその幹部職員及び管理職員の範囲はどうかとか、そういうことも規定ができないと思うんですね。ですから、そのところはきちんとやっていただきたいと思います。

○桜井顧問 最初の発言でかなり大げさなことを言ったようになっているんですが、実は制度懇の時代まで、あるいはその前の時代まで、基本法が成立する前の段階まで戻って、またもう一回議論し直そうという意味ではなくて、例えばこういうことです。基本法の成り立つ精神というのは何だったかをよく確認しようじゃないかという意味は、先ほどのA3の横長の資料2に、「議院内閣制のもとで云々・・・」があって、「役割を適切に・・・」とありますが、この役割の解釈がいろいろ出てくるはずなんです。その役割というのは、やっぱり基本法ができるまでのことをきちっと理解し、その役割というものをもう一回再確認しよう、これはこの場でしか再確認できないと思うんです。そういう意味です。

それから、いろんな言葉の中に、これは何とでも解釈できるというのが、この基本理念、あるいはその下の基本方針の中にもいっぱい出てくるわけです。「実効性のある」とか。その「実効性のある」1つとってみても、実効性は、⑤を見ていただければ、「国民全体の奉仕者としての職業倫理の確立、能力・実績に基づき・・・」、これは能力評価ですけども、実績って、これは非常に大事な話で、公務員の方々の実績って、今までにほとんどされたことはない、僕は思うんです。目標がないのに実績なんか出てくるはずがないから。そうすると、その目標というのは公務員制度の中では何なんだろうというのは、大もとの役割というのが何なんだろうか。役割、目標、そしてその実績ということになるんですが、非常に奥深い話なんです。簡単に書いてあるけれども、ここは一体何だろうというのを、我々は解釈しなければいけない。そうなってくると、やはりその基本理念というものを正しく理解しようということにつながるということでもあります。

○佐々木顧問 この内閣人事局の資料2なんかを見ますと、問題を2つに分けて考える必要があるのではないかと思います。1つは、これからの公務員全体として、どういう原則に基づいて、人事のあり方を、人材のあり方を考えるかというタイプの項目が、その幾つかの項目の中にたくさん散りばめられているんですけども、もう一つは、これは桜井さんが言われたことにも関係しますけれども、議院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タイプの話で、これは違った問題だろうと思うんです。ですから、一般的に公務員はこうあるべきだという話は、これはある意味で普遍的というか、政権がA政権やB政権であろうと、これはこれで堅持してもらわなければいけないという話であり、それから、AからBへ変わったというときに、どのように議院内閣制にふさわしい形で公務員制度を動かすかという話は別で、違った問題がこの中に2つ、私は入っていると思いますね。そこをやっぱり分けて議論してもらわないと、非常に議論が混乱して、

こっちの話があっちへ行ったりするというふうに、私は思います。

そういう意味で言いますと、この資料3の、例えば5条4項で言いますと、この幹部職員、管理職員の定数の設定・改定、こういう設定・改定という表現がいいかどうかはともかくとしまして、結局、先ほど経営企画本部室ですか、そこと人事との関係というお話があったんですけども、まさにここが人をどのような格好で再配置するのか、ポストをどのような形で移動させるのかというような組織の問題も含めて決定的に大事です。単にAさんをここのポストに入れますという話ではなくて、そもそもどういうふうに全体の組織の動かし方を変えるのかというのは、これはいわば政権の運用、政策に基づく政権の、政策の方向性と組織とをいわば合わせるという機能みたいなもので、例えばこの辺をどんなふうに考えるかという話と、この国際性がどうだとかという話とは、問題のレベルが違いますね。

その意味で、私が申し上げた、例えばこの定数の設定・改定という話になると、これは組織運用の管理部門のある部分をここに持ってくるということ、当然内包しているということだと思います。それを全然持ってこないで、Aさんはこのポストに入れましょうという話ばかりしているんだとしたら、これは何も変わらないわけですし、その意味で、従来とは違う形で、この内閣人事局にある種の組織を管理する権限を移動させるということが、非常に大きな1つのポイントであります。

その意味で言いますと、正直申し上げて、制度懇の人間として言うと、どうも国会でやったことはちょっとまた逆方向を向いているところがいろいろあって、これは非常に事態をややこしくしているということ、率直な感想として持つわけです。だれが悪いのかということ、これを言うわけではないんですけども。

その意味で、我々としてはできるだけ、制度懇のメンバーだから言うわけではないですけども、やっぱり一元化という理念を基本に置くことが、少なくとも組織の運用等に絡む意味において、そういう余地をきっちり残しておくことが、縦割りに戻らないためには絶対的に必要な条件ではないかなと思います。ですから、何かどこに属するかよくわからないようなというか、当初は人事庁か何かに属するというのを考えていたんですね。これが修正を受けたために、何かまた舞い戻ったみたいな感じになっているようなことについて、運用上でどのような工夫をするか。一元管理に向けてどう運用するか。この辺のことについては、ぜひワーキンググループ等も含めて、念頭に置いていくべきです。

ですから、この人事局全体はどうですかという話は、せめて2つぐらいに分けて、議論を整理してもらって、そういうことを事務局にもぜひお願いしたい。そうすれば、もうちょっと話がわかりやすくなるのではないかと、こんなふうに感想を持ちました。

以上でございます。

○麻生顧問 今、佐々木先生がおっしゃったとほぼ同じことなんですけれども、一元化をやっていく場合に、省庁の壁を打開いてやっていかなければいけない。あるいは、もっと人材ベースを広げていかなければいけないというような問題が1つありますけれども、

現実に今の公務員の状況から見ますと、政官の関係をどう整理するのかということを確認しておかなければ、実は幹部の一元任用をとするとしても、どんなやり方をするのか。今の制度設計だったら、官房長官が各省大臣と相談してやるという形になっていますけれども、これが今回の目標の議院内閣制下の公務員制度と。この示唆するところは、恐らく、官僚内閣制度をやめろと言っているのではないかというふうに思うんですけども、そうなればなるほど、この今の制度を単純に運用しますと、政権と非常に近い、あるいは政権と運命をともにするような人材を登用していくという形にだんだんっていかざるを得ないのではないかと思います。そうしますと、結局は政権交代ごとに、アメリカ型の人事の入れ替えをやっていくということになっていかざるを得ないということになりますけれども、そのような形を想定した一元運用なのか、それともやっぱり、政治的にある種の中立性を持った運用をしていくということがやっぱり不可欠なんだという認識に立つのかということによって、非常に違って来るんですね。この設計の仕方を間違えると、ひどいことになっていくわけなんです。

そういうことをございまして、したがって、堺屋先生が言われたような側面と、もう一つは、やっぱり政官の関係をどういうふうに、今後は考えて、官僚制度なり運用なりの仕組みをきちっとしていくかということでもあります。

その点を考えますと、こういうことも考えて、ワーキンググループに任せるというわけにいかないのではないかと思います。やっぱりその考え方は、今整理された2つの分野についてきちっとやっぱり基本的にどうするのが一番いいのかということ議論した上で、その方向で一元化の制度設計をするんだということでない、結局は非常に法律でこのところが必要になっていますが、どうでしょうか、どうでしょうかという議論だけになってしまうのではないかと思います。

○高木顧問 岩田さんのお話で、ちょっと意味がわからないんだけど、例えば、資料3の5条2項について、その2つ目のポツ、幹部職員の任用は、官房長官が適格性を審査し、候補者名簿を作成するとともに、各大臣は、総理大臣・官房長官と協議して任命を行うとある。そのくだりにつきましての政府提出法案は、その下に小さい活字で書かれているようなことであった。これをどういうふうに読むか、それからまたどうしてこういうふうに修正したのかという修正過程の議論も、修正にかかわった国会議員等に私も聞いてみたいと思っておりまして、明後日、民主党の関係者にその話を聞こうと思っております。このくだりを変わった文章との関係で読めば、政府原案では、官房長官を長とする内閣人事庁をつくらうということでありましたが、それが内閣人事局という、格下げというか、機能のレベルダウンなのか、よくわかりませんが、そういうふうに修正された。官房長官は、内閣官房の事務の一部にかかわる、そういう立場ですよというふうに読む人もいますし、こうした組織、あるいはこの内閣人事局の仕事に関しての官房長官の関与の仕方によっては、幹部人事の一元管理というそもそもの目標が、各省割拠主義型に、また少し後ろに振り戻されたのではないかと読まれる方もおられるようです。

そういう中で、内閣人事局に、機構としてのレベルは落とされたかもしれないけれども、一元管理のそもそも論はちっとも揺らいでいないんだと考えて、今後の各論の議論をしていただくのか、もう割拠主義にまた少々戻ってもしようがないということで今後の議論をされるのか、その辺のことについて、そもそも公務員制度改革を、今こういう形でやろうとしている、そもそも論はきちんと押さえておかないと、その作業グループの人たちもいろいろ、資料に書かれているようなことを詰めていただくにしても、その辺の考え方がどちらにあるのかによって違いが出てくるだろう。だから、これは法律ができたんだから、法律に書かれていることだけやるのが公務員改革の役割だということになったらどうなのかというのが私の印象でしたので、あえて失礼なことを申し上げました。

それで、最近、週刊誌だとか雑誌で、もう既に換骨奪胎が始まっているという趣旨の記事が、私も2誌だけですけれども、そういう記事を読みました。それで何かスーパーキャリアどうのこうの、その辺は冗談のジョークの話かもしれませんが、私のところにも何人かの人から電話がかかってまいりまして、もうそういう話になっちゃったのと、えらい後退しちゃったんだねという、そういう意味での国民の監視の目線といたしますか、そんなものもあるように感じます。やはり原理原則論だけでつっぱってもいけません、それなりに国民が期待している原則のところはきちんと押さえた議論になっていかないといけない。顧問会議の役割は、そうした原理原則論をきちんとした公務員制度改革になるようにしていくことだと思えます。

○堺屋顧問 私は、この国会修正で、基本的な理念というか方針は、いささかも後退していないと思っています。修正に当たられた議員さんにもいろいろ何人かに伺いましたけれども、基本的に一元管理の部分は後退していないと、全員の方はおっしゃっています。だから、この修正をもって制度懇のときの理念が後退したとは考えるべきではないと思います。

先ほど申しましたように、研修制度なんかでスーパーキャリアをつくるのではなくして、やっぱり日本全体の人材をつかって、適時適材を交流できるという、そういう方針をここでつくるべきだと思うんです。そのことは、一番大事なものは、公務員の職業倫理なんですね。これが現在の、極端に言えば、各省仲間内に奉仕する倫理から、国全体、あるいはもっと言えば人類全体に奉仕する倫理に変わる、そしてその尺度で評価する、それが人事局であると。この発想はいささかも変わっていないと思うんですね。

それから、今、麻生委員のおっしゃいました部分ですが、日本は内閣制度、政治制度、憲法の制度全体から見て、アメリカのように4年ないしは8年、1人の大統領がくつつく制度になっていませんから、ああいう制度になっていると、知事さんなんかはそうなので、次の政権を目指して、いろんな人材が周囲に集まるんですね。シンクタンクとか民間企業とか学者とか、いっぱい集まる。だから、就任する前に、次にだれそれさんが大統領になったら、これが何になりそう、これが何になりそう、これは有力だというようなメンバーが、うようよ集まっているわけです。日本は、こんな時代ばかりではないでしょうが、

1年に1回ずつ首相が変わるのでは、そんなところに賭けても、ほとんど意味ないわけですよ。だから、日本は政権にとらわれた人が集まって、それが国家をゆがめるような弊害は非常に少ない制度だと。

だから、むしろこの戦略スタッフとか、あるいは政務スタッフとかいうところが、あえてそういう人が集まるように、官僚の古手になるのではなしに、そういう人が集まるようになったほうがいいのではないか。制度懇から引き継いでいる発想というのは、まさにこの部分はそういう政治任用的なものがあっていいのではないか。こういう発想なんですね。

だから、後退したというような発想ではなくして、理念は貫かれているということで、この懇談会を進めて、次の制度につなげていっていいのではないかと思います。

**○屋山顧問** 私もこの制度懇に参加してきましたが、できた内容というのは、堺屋さんがおっしゃったように、精神はずっと損なわれていないと。1つ、堺屋さんが提案された国家戦略スタッフですが、それからゼッケンを外すという話も、前提は、一括採用だったんですよね。そこが外れたのに、上の部分をどうやって一元管理するのかというのが、これから考えなくてはいけない。要するに、与えられた枠ですから、その中で最大限、国家戦略スタッフを、あるいは一元管理をどうやって貫くかという方法論が、これからの問題だと思います。

それで、堺屋さんに、アイデア出されたのは堺屋さんで、私はもう非常に目からうろこの気がして聞いておりましたが、そこで一括採用がなくなった後、どういうふうにされるのかという、堺屋さんのお考えをちょっとお聞きしたいと思いました。

**○堺屋顧問** 採用の問題と管理、それからその評価ですね、この問題とは、もともとといいますと、どんどんと役所の内容も変わってくるし、それから大学出て入ったときの適性、本人の思っている適性と、やってみての違いがあるから、だからそれぞれの官庁が必要な人材というので採用した人がどういう具合に展開していくかは、その後の考え方、特にやっぱり途中から大学院卒、それから社会経験のある人を採用して、民間との交流をして、民間との交流も、2年間いてもとに戻るのではなしに、途中から、10年目に入った人がやっぱり事務次官を目指すというような感じにならないといけませんね。

そうすると、最初は各省がこれぐらいの人を、人数が必要で、こういうような専門能力、個性を持った人がいいと思っても、やがてそれは変わってくる。それを一元管理している人事局が評価して、点数をつけて、そういうものを持っていて、そうしたら、採用した官庁が、この人はよそへ出したほうがいい、この人はうちが欲しい、また途中から入ったこういう人をとりたい、そういうことが柔軟にできるということだと思います。

今は、採用してしまうと、しまったと思う人でも、局長までやらないといけないという、いっぱいあるんですね、そういうの。逆に、あいつ欲しいと思っても、あの人はA省に向かない、うちに向いていると思う人でも取れない。これが、入った途端に、入ったところで、門を出たところでゼッケンが外せるいいところだと思うんですね。だから、そういう制度にすべきだと思うんです。

○田中顧問 これでは最後にしますから。

顧問会議をどういうふうに運営するか。私は基本的にはこう考えています。確かに多くの顧問は、大部分はと言ってもいいと思いますが、前の制度懇のメンバーであります。したがって、私ども制度懇の考え方に引っ張られていますし、あの報告書に引っ張られているという点は確かにありますが、ただ、かなり時間をかけて、理念だけでも、桜井さんがいろいろおっしゃいましたけれども、もう何回も実はやりました。ただ、前の報告書の初めには簡単にしか書いてありませんが、その結果がこの7つの基本理念に書いてありまして、この裏にはそれぞれのご議論があって、大体こういうことになったということです。制度懇に参加していた人と、今度新たに参加された人とは、そこら辺のずれというんですか、どちらが正しいとか言うわけではありませんけれども、それはあると思います。

ともあれ制度懇で議論した結果が政府の基本法案として出たわけでありますから、あの報告書というのは、一応政府の中では理解されたと、こう見るべきだと思います。私はそういう意味では岩田さんのおっしゃることに賛成です。したがって、そういうことを今後具体的な問題で、常に理念に返りながら議論していく必要、不確かな点は理念に立ち返りながら議論していくことは、非常に重要だと私は思います。

ただ、それに基づいてできた政府案が修正されたということについて、変わらないというご意見と、理念は変わらないと私も思いますが、具体的には、屋山さんがおっしゃったように、あるいは一元管理の観点から言うと、我々は本籍日の丸というんですか、内閣で、現住所は各省と思っていたんですが、それが変わって、管理職になってから一元管理することになりますと、やっぱり本籍各省になってしまうというおそれは十分ありますけれども、しかし一元管理という理念から考えれば、それは実際の運用をどうしていくかという議論に、我々の顧問会議はするかどうかという問題だと、思います。これが第一点です。

それから、2点目ですけれども、この問題の基本には、やっぱり日本国における官民の人材をどう有効に活用するか。つまり、垣根を低くして、出入りが自由になり、先ほども堺屋さんおっしゃいましたけれども、民間から役人になられて、それで事務次官を目指す人もいるでしょうし、役人から企業のトップになろうとする人もいる。また、いったん出たけれどももう一回入ると。こういうことを自由にして、人材を有効に活用するという理念は貫かれているし、貫かねばいけないと。日本国全体のためにです。単に役人のためとかどうかということ以外にですね。

それから、3点目に、やっぱり議院内閣制というのをどういうふうに考えるかということ。私なんかは教科書的にしか考えませんが、要は議院内閣制って内閣が各省をリードする、政治がリードをするんだと。ところが現実には、いつも屋山さんが言うておられるように、そうではなくて官僚支配になっていると。それを基本的に今後、この顧問会議では、本来の議院内閣制にするには、どういうふうに制度を仕組んだらいいかということがあると思うのです。

それから、国会で修正されたことはやっぱり重く受け止めなければいけないんですが、議事録を読んででもよくわからない。それについて関係された人に個人的に意見を聞いても、あくまでもそれは私的な話であって、公的な話というのは議会での議論だと思うんです。であれば、はっきりしない根拠のために変えられているのであれば、それはそういうものとして、私は理解すべきではないかと。

ですから、正面から議論されていない、否定されているわけではないことについては、やっぱり私たちは制度懇の理念を根底に置きながら仕組んでいくべきではないかというふうに思います。

○御手洗座長 ありがとうございます。いろいろ議論をしていただきまして、本当にありがとうございました。私も幹部職員等の一元管理、官民の人材交流の推進、有能な人材の育成・確保、適材適所の実行等の基本法で定められた根本的な基本理念は全然変わっていないと思っております。

この顧問会議は、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、これら基本法に規定されている理念については、本日の議論で、一定の共通認識ができたものと思います。制度設計する場合に理念との整合性をチェックすることは当然であります。本日、確認できた改革の理念を踏まえまして、具体的な改革のあり方を議論していただくというのが顧問会議の役目であり、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思っております。

そこで、これまでの議論も踏まえて、今後の会議の検討の進め方について提案させていただきたいと思っております。

基本法に基づく改革のうちで、内閣人事局の設置につきましては、来年の通常国会に法案を提出する必要があります。顧問会議としても、まずは内閣人事局の設置及びこれとあわせて講ずべき処置についての具体的な議論を進めていく必要があると考えます。

その際、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ますので、第1回会議での議論を踏まえまして、ワーキンググループを開催してはどうかと考えます。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、全体会議、つまり顧問会議に報告することをお願いしてはどうかと考えます。

ワーキンググループについては、桜井顧問に主査をお願いし、メンバーには、顧問の中から何名かの方もお願いしてはどうかと考えます。また、ワーキンググループでは、必要に応じて、実務に詳しい学者の方などに参加していただいて、専門的な検討が行われるようにしてはどうかと考えます。

以上、ワーキンググループの開催及びメンバーについてのご意見等、お伺いしたいと思いますが、時間も迫ってきましたが、どなたからでもどうぞ、ご発言願いたいと思います。

○堺屋顧問 最終的には、いつごろになりますかね。

○御手洗座長 大体11月ごろまでに、予算のできる前に。

○堺屋顧問 11月はちょっときついと思うんですけども。

○御手洗座長 いや、最終的には、来年の通常国会に提出です。ちょっと中間から先に言ったので、最終的には来年の通常国会ですから、2月とか、それぐらいになると思います。

○堺屋顧問 この法案の内容から見ると、予算を来年度、法的措置をすることになっていきますから、必ずしも来年度予算に定員その他を要求することは、必要はないんでしょうね。どうなんですか。

○岩田顧問 それが必要なんだと思います。

○御手洗座長 事務局、どうですか。

○松田国家公務員制度改革推進本部事務局次長 来年の6月までにその法的措置を講ずるということになっております。したがって、来年度通常国会にこの関係法案を出すわけでありましたが、当然想定されることは、できるだけ早く設置をするということですので、来年度の予算要求、機構等の要求を行っていく必要があるであろうということで、今年の8月末におきまして、中身はまだ固まりませんので、事項としてこういう要求がありますということ、予算当局、それから組織当局のほうに、既に提出をしております。

○堺屋顧問 ということは、この顧問会議としての中間報告みたいなのが11月にいるということですか。それとも、この顧問会議としては、2月、通常国会の法案に間に合えばいいということですか。

○松田国家公務員制度改革推進本部事務局次長 最終的には、先ほど申し上げましたように、来年度の通常国会に法案提出ということでございます。予算関連法案ですから、2月の上旬ということになりますので、その前の段階で、顧問会議にもご了承いただきながら、作業を進めていくことになろうかと思います。

しかしながら、予算要求を具体的に行いませんと、年末における予算決定、あるいは組織等の決定に間に合いませんので、したがって、11月のしかるべき段階には、大方の考え方を政府として取りまとめて、そして具体的な予算あるいは組織等の決定の手続に入っていくということになります。したがって、その11月のしかるべき段階で、顧問会議におかれましても、その大方の考え方についてご了承をいただくような、そういう手続が必要であろうと、事務的には考えております。

○堺屋顧問 その場合の予算案というのは、恐らく再来年の1月とか2月とかというような発足だけでございますから、その場合の予算は頭出しぐらいで、あとの内容と必ずしも全部一致するようなものをつくらなければいけないということではないですよ。この時期が11月と言われると、内閣ができたらずぐ出るということになりますね。

○御手洗座長 その辺は、今ここでいろいろ言っても仕方がありませんので、最終的には通常国会の2月に出すということが大事だと思います。それまでのプロセスはまた変化

もあると思いますから、そのときにまた議論したいと思います。

○岩田顧問 内閣人事局の立ち上げを急ぐのは、そこでこれからの具体的な制度設計を中心になってやってもらわなければならないからです。作業グループを置くことについて反対するわけではないんですけれども、今すぐだと、丸投げになってしまうのでしょうか。やっぱりもうしばらくこのメンバーで、基本的な理念に何度も何度も立ち返りながら、内閣人事局のイメージをある程度つくり、どの機能をどこの省庁から持ってくるのか、そういう段階になればワーキンググループに下ろせばいいというふうに思うんですが、もうちょっとビジョンができるところまで全体会議でやったほうがいいのではないかというのが、私の意見です。

それから、もう一つ、ちょっと違うことなんですが、これからの進め方として、私が非常に懸念しているのは、この公務員改革会議について、公務員との対話が全くできてこなかったということを懸念しています。企業が経営改革をやる時は、もちろんトップがビジョンを示して引っ張っていくわけですが、何度も何度も社員の各層と議論しながら、社員の意識を変えていって、社員がその改革の理念や方向性を理解して、じゃあ自分たちはどう動けばいいのかというふうなことを、自分で判断をして行動できるようになるまで、そのためにものすごいエネルギーを使うと思うんですね。

この公務員改革については、これまで多分、事務局も何もやってきていないのではないかというふうに思います。ですから、事務局にお願いするのがいいのか、顧問会議としてやるのがいいのかということはあると思うんですが、公務員の各層とコミュニケーションするというプロセスが絶対いると思うんですね。そうでなければ、この人事という分野というのは、制度ができて運用でいくらかでも魂を抜くことができます。そうならないように、公務員の皆さんも、今は被害意識を持っていらっしゃる方もたくさんいると思いますし、多くの方は不安に思っていると思うので、何のための改革なのか、これからどっちに進もうとしているのか、公務員お一人お一人にはこれからどうしてもらいたいのかということ、きっちりコミュニケーションすることが必要だと思います。だから、私たちが各省庁の幹部会議に出向いていって議論をするというのもいいと思いますし、公務員の皆さんからメールで意見を募集するというのもいいと思いますし、組合から意見をもらうというのもいいと思いますが、ちょっとそういうプロセスがないまま今日に来ているということが気になります。人事局の構想をまとめつつ、並行してコミュニケーション戦略というのを持たないといけないのではないかと考えています。

○田中顧問 幾つかありますが、堺屋さんのおっしゃった法案の提出時期と予算の問題です。通常の姿で言えば、やっぱり政府案が決まる中に、非常に重要な政府の方針でありますから、この内閣人事局のそれを織り込んだ予算ができ上がるというのが通常の姿だと思います。

ただ、それに我々の議論が、今日も2回目でこういう議論をしていますが、どこまで煮詰まってどういう姿になりますか。随分昔の話になりますけれども、通産省が資源エネ

ルギー庁をつくるときには、10月ごろに要求を出してきて、大急ぎで12月の概算要求に間に合わせるために審査をし、まとめたという例もあります。それから、環境庁の場合は、私の記憶では、翌年の正月に佐藤内閣でポンと案が出てきて、予算法案でありますから、2月の中ごろまでにもう大車輪でまとめた。これ、両方とも先進各国から非常に感心された制度改革でありましたけれども、それはその事柄によりけりで、我々の議論を深める必要があるならば、おっしゃるように、若干ずれるでしょうが、いずれにしても政府予算暗に頭出しはしておかなければいけないという趣旨では、私はそのとおりでと思います。

それから、岩田さんのおっしゃった話、今、どこで議論しましても出てくる。この前のセンター懇のときは、各省の官房長なり次官なり呼んで十分議論したんです。ところが制度懇は、考えてみると、おっしゃるように一切公務員からの声を聞いていない。どういふふうに聞いたらいいかという問題もありますけれども、聞いていないという反省は、私もしております。どういう形でどういうやり方があるのか、検討してみる必要があるのではないかと。私は賛成いたします。

○**堺屋顧問** 今の前半だけちょっと申し上げますと、予算はそれは出していただく必要があるんですが、この11月に出した予算が2月の答申を拘束しないと。予算でこう出しているならというのは、ちょっと間に合わないから、予算は出していただいて、12月の我々のものを予算から拘束しないということだけはちょっと確認しておきたいと思います。

○**高木顧問** 資料4に、当面のスケジュールのイメージが書かれていますが……

○**茂木公務員制度改革担当大臣** それは私が落としました。勝手に事務方が書いたので、落としました。

○**高木顧問** そうですか。いずれにしても1月とか11月とか、いろいろ日程を押さえておかなければいけない、そういう背景みたいのもあるんでしょうが、この顧問会議として11月までに、あるいは来年の1月、2月、3月含めて、ある種のアグリーメントを与える役割が期待されているとしたら、我々の与えるであろうアグリーメントについてのアカウンタビリティというか、一定の責任を持てるような議論の進め方と、結論に至るまでの参加の仕方について、みんなで意識してやっていかないといけないのではないかと思います。

○**屋山顧問** 岩田さんがおっしゃった、公務員との対話ということですがけれども、これは公務員制度を改革しようという外部の人の考えなので、公務員と対話しても仕方がないのではないかと。つまり、この公務員制度改革を言い出したのは安倍政権のときですがけれども、安倍さんが次官会議に出したときに、反対してまとまらなかったんですね。経産省と財務省の次官が反対だということで、それで安倍さんが、次官会議で決定しなくても、これは次官会議というのはもともと法的根拠はないんだということで、いきなり閣議で決定して、それでできて、それに基づいて制度懇ができたんですね。

ですから、私は、公務員の意見を逐次聞いても仕方がないのではないかと思うんですけども。

○**岩田顧問** ごめんなさい、気持ちが伝わらなかったようです。公務員のご意見を聞いて

てこちらが制度設計するというのではなくて、改革はこちらでつくっているわけですから、公務員の方にそのことを理解してもらって、公務員の皆さんの意識改革をしないといけない。そのための対話が必要ではないかということをお願いしたので、意見を聴取して、それをこちらで反映させるという趣旨ではございませんでした。

○御手洗座長 時間も押してきましたが、第1回の顧問会議のときに、ワーキンググループをつくって、専門的な議論が必要なものについてはそこでしてもらおうというのが皆さんの意見でしたので先ほどの提案をさせていただいております。その際の議論の整理というのは、この顧問会議が主体でありまして、顧問会議が効率的・効果的に議論を行えるように、論点の整理を行っていただくというイメージであります。

いずれにしても、顧問会議としての意見の集約を行うのは、全体会議であるこの顧問会議であります。したがって、ワーキンググループからの報告をいただくのは、顧問会議における議論の素材という性格であると明確に言っておきたいと思っております。それをこの顧問会議に報告してもらい、顧問会議で議論して最終的に決める。そういう形でワーキンググループをイメージしていただければいいと思っております。

そういう前提で、ワーキンググループの設置そのものについては、ご了解いただいておりますか。

(「異議なし」の声あり)

ありがとうございます。それでは、本日の議論を踏まえまして、私のほうで桜井氏とのご相談の上、ワーキンググループに検討をお願いする具体的な事項とかメンバーについて決めさせていただき、追って皆さんにお知らせして、それから議論し、決定していただきたいということにしたいと思っております。

それでは、最後に一言、総務大臣から。

○増田総務大臣 どうも、今日は大変ありがとうございました。さまざまなご意見をちょうだいいたしました。

ちょうど明日、新しい政権が発足をすることになっておりまして、この公務員制度の問題、これは新しい内閣の中で大変重要な問題でございます。ですから、新内閣の中で、新総理のもとで、政府として、内閣として、まず十分な議論が必要でございます。それをきちんと行った上で、この顧問会議の皆様方と真正面から向き合って、いいものにしていかなければならないと、このように考えております。

したがって、大変全体としてのスケジュール等も急ぐものでございますが、しかし、その上で、先ほど幾つかお話がございましたとおり、いろいろな予算要求等の実体の進め方というのも、事務的にはあるかと思っておりますけれども、しかし、やはりきちんとした議論を踏まえた上でないといけないというふうに思っておりますので、まずその議論をしっかりとすること、その上で考えていきたいというふうに思っております。政治的にも大変重要な問題でございますので、そういう意味でスケジュール等も、最終的にはある種政治的な判断ということでございますので、そういうふうにお考えいただきたいと。あまり

この問題について言えば、私は事務方のいろいろな進め方というのもあろうかと思いますが、それ以上に重要であり、新内閣の政治性も帯びた判断ということをしつかりと行って、皆さん方とすり合わせをしていきたいと、こういうふうに思っております。

○御手洗座長 ありがとうございました。

それでは、茂木大臣、どうぞ。

○茂木公務員制度改革担当大臣 今日大変活発なご議論をいただきまして、本当にありがとうございます。

今日のご議論を伺っておりまして、決して改革は後退していないという認識を新たにしたいところでありまして、先ほど高木顧問のほうから、週刊誌2誌ほどで、改革が後退じゃないかと、こういう記事を読んだよと。私も読んだわけではありますが、基本法ができてから一番大きな出来事というのは、この顧問会議を設置をしていただいて、まさにここで議論がスタートしているわけでありまして、顧問の皆さんの顔ぶれを拝見しまして、恐らく幸か不幸か、官僚の言うなりになる人は1人もいないのではないかと思いますし、また、適当なところにおさめていいと、こういう考えではない方がおそろいでありまして、これからまさにしっかりした議論を進めていきたいと、こんなふうに思っておりまして、増田大臣とも同じ意見なんです、まさにこの公務員制度改革、国家百年の計でありますから、改善ではないんだと。改革であり、ある意味革命なんだと。こういう意識で進めなければいけないと思っております。

確かに、事務的なスケジュールはスケジュールとしてあるわけですが、理念を具現化するしっかりした制度設計にしていかなければならないわけでありまして、しっかりした議論をします。このことを中心にスケジュールは考えていただければいいのではないかと思いますので、よろしく願いいたします。

○御手洗座長 ありがとうございました。

それでは、これもちまして、本日の会議を終了させていただきたいと思っております。