

国家公務員制度改革推進本部顧問会議（第3回） 議事概要

1 日時： 平成20年10月14日（火） 17：35～19：00

2 場所： 官邸4階 大会議室

3 出席者：

（顧問・50音順、敬称略）

麻生渡、岩田喜美枝 岡村正、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

（政府）

甘利明公務員制度改革担当大臣、谷本龍哉内閣府副大臣、宇野治内閣府大臣政務官、
福田内閣官房副長官補、
立花宏事務局長、岡本義朗事務局次長、古賀審議官、淵上審議官ほか

4 議事次第

- 1 開会
- 2 甘利公務員制度改革担当大臣あいさつ
- 3 今後の検討の進め方について
- 4 内閣一元管理のプロセス等に関する意見交換
- 5 閉会

5 議事の経過

(1) 甘利大臣より、概要以下のような話があった。

- ・先般の新内閣発足に伴い、公務員制度改革担当大臣が交替した。この機会に、公務員制度改革に対する自分の思いを顧問の皆様にお伝えしておきたいと思い、顧問会議を開催して頂いた。
- ・公務員制度改革は、政治主導でしっかりと推進することが重要。国家に奉職するという高いモラルを持ち、自らの職務に高いモチベーションを持つ能力の高い公務員（「三高」の公務員）を育てなければならない。
- ・公務員を志望する大学生が大幅に減少しており、このままでは優秀な人材が集まらなくなる。「国家公務員になりたい」との思いを幅広くもたれるような改革、職員各人にやる気を起こさせるような改革とする必要がある。
- ・内閣人事局については、来年の通常国会に法案提出することが基本法で定められているため、予算や法案提出のスケジュールを念頭に置きながら集中的に議論をする必要がある。ただし、最初からどういう器にするかという議論をするのではなく、まず中身についてしっかり議論していただきたい。
- ・その中身として、例えば幹部人事の一元管理のあり方が挙げられるが、この他

にも、改革の全体像をあらあら考えておく必要があるのではないか。そのような観点から、5つの検討項目を挙げておきたい。

①～⑤の中には、基本法上の期限が1年のもの、3年のものとあるが、必要なものについては前倒しして議論すべきだと考える。また、関連する外国制度についても精査し、それを踏まえ我が国独自のものを作るべき。

- ① 国家戦略スタッフ・政務スタッフの規模・人材供給源
- ② 公募による民間からの人材登用の規模
- ③ 幹部レベルの官民交流の拡大
- ④ 幹部レベルの任用のあり方、給与体系の柔軟化等
- ⑤ 定年まで勤務できる環境の整備と人事の停滞対策

- ・一元管理に関しては、例えば、幹部たるにふさわしい人材を、一枚の紙でだけではなく、どうやってきちんと評価するのか、総理、官房長官、各省大臣が連携を図れる仕組みをどのように構築するのか、検討することが重要。
- ・こうした議論を踏まえた上で、内閣人事局の組織について検討すべきと考えるが、その際には、果たす機能に見合った器とすることが必要。今後の改革に合わせて、段階的に機能も器も充実させていくという方法が、行革の観点からは望ましいのではないか。
- ・いずれにしても、行革が後退したとの指摘を受けることのないよう、担当大臣としてしっかりと改革を推し進めていく。皆様にも活発な御議論をお願いする。

(2) ワーキング・グループ（WG）の参加者、運営のあり方及び検討課題（資料1、2、3）、これに続き、内閣一元管理プロセス、公募のあり方、国家戦略スタッフ・政務スタッフ（資料4-1）について、事務局より資料に沿って説明の後、意見交換が行われた。

このうち、まずWGの運営のあり方に関し、以下のような意見が出た。

- ・WGでの議論について、非公開とするのは如何なものかと思う。WGのメンバーには、顧問も幾人か入っているし、欠席する顧問も議論をフォローアップできるようにすべき。公開した方が、官僚の抵抗も抑止できるし、議論も深まると思う。
 - ・WGでの議論はクローズなものにするつもりはない。WGに思う存分闊達に議論して頂きたいのと、WGの役割は顧問会議の下部組織として議論を整理して親会議に報告すること。最終的にはオープンな顧問会議にWGでの討議結果が報告され、報告は責任を持って行われる。また、議事・資料についても必要と判断したものについては、司々で開示していく。
- この結果、WGは、議事録を公表するとともに、資料の公表については、主査が判断することとなった。

その他の主な意見は、概要以下の通り。

- ・基本法の理念・基本方針について。政府案と国会修正後のものを比較すると、

内閣人事庁が内閣人事局にされた点や、官房長官の位置付けの変更、一括採用の削除など、国会で、どのような理由で修正されたのか判然としてないところがある。このまま議論を進めると、各省割拠主義が残ってしまうのではないかという懸念さえ抱いてしまう。そういう意味で、WGでも常に基本法の理念・方針に立ち戻り、確認しながら議論を進めて欲しい。

- ・修正理由については、本来、国会審議で明らかになっていることが望ましいがこの基本法については、それが無い。修正理由が判然としないまま、我々が基本法を解釈し、制度設計の議論をしなくてはならないというジレンマがある。国会修正された基本法の条文を基に、顧問会議として、これをどう解釈し、具体化していくべきかということだと思う。
- ・WGでは、必要以上に国会修正の有無にとらわれず、基本法の根本的な理念とは何かをしっかりととらまえて、その上で論点整理をし、具体的な制度設計についてディスカッションすればいいのではないか。必要なら、その都度基本法の理念に立ち返る。国会で削除された点についても、基本法の理念からどう解釈すべきか、しっかりと考えていきたい。
- ・WGでの議論の結果は、「こうだ」という一案のみを提示するのではなく、「こう解すれば、こういうことになる」「こう解すると、こういうこととなる」というように、複数の案を出してもいいのではないか。それを顧問会議に諮り、ご議論頂くということではないか。
- ・基本法の国会修正について、事務局として、修正の趣旨等を整理し、説明することはできないのか。法律なのだから、立法府での議論を無視して、議論を進めて頂く訳にはいかない。
(←事務局より、国会議事録等を参照し、その修正趣旨を説明できる部分もあるが、全ての修正の趣旨が事務局で把握できる訳ではない、との説明。)
- ・WGで基本法の理念を再確認するといっても、それを良い悪いというところまで戻るつもりはない。あくまで制度設計にあたっての大元を忘れずに再確認するという事。
- ・基本法の修正箇所のうち、修正趣旨が不明な箇所については、修正に関与した与野党の関係者に事情をお聞きするということがあってもいいのではないか。
- ・WGでの検討テーマについて、採用・中途採用・官民交流等、様々な制度を「誰が」所掌するのかという問題もある。機能と組織の規模に関し、どれだけの機能をどういう形で誰に持たせるべきか、という点も議論すべき。
- ・WGでの検討テーマに関連する論点は広く議論の対象となると認識している。
- ・政治との関係をどう考えるかが重要。幹部職員の任用について、総理大臣・官房長官・各省大臣が協議、とあるが、これは政治そのもの。政権交替が起こった場合に、前政権に協力していたことを理由に適格性がないと判断されるようなことになると、官僚は仕事をしなくなるだろう。一方、地方分権のように、政治が進める方針を決めているものについて、官僚の抵抗でうまく進まない状態を目前にすると、このままではだめだとも思う。いずれにせよ、政治とのスタンスをきちんと決めておかないと、官僚が働かない公務員制度になってしま

う。なお、イギリスでは、政権交替があった際、公務員は新政権のために誠心誠意働くことを誓約するそうだ。

- ・基本法では、国家戦略スタッフ・政務スタッフは特別職とされており、これらの任用は、ポリティカル・アポインティーによるのだろう。これに対し、幹部を含むそれ以外の公務員については、政治的中立性を担保する仕組みが必要だと思う。基本法では、幹部職員について弾力的な処遇を可能とするような制度を整備すべきとされているが、特定の政党に近い・遠いことが理由で処遇を決まるようなことは避けるべき。
- ・幹部職員の制度を検討するにあたっては、内閣官僚としてのジョブ・ディスクリプションを充実させることが重要だが、政治的意図は介入させるべきではない。しかし、国家戦略スタッフ・政務スタッフには、政治的意図が入ってもよい。この二つを分けて考えるべきとする意見に同感。
- ・政治的中立性を確保するため、客観的に、というのは、言葉では簡単だが、実際の運用では非常に難しいと思う。中立公正を強調しすぎると、抜てきが難しくなり、かつての年功序列に逆戻りしてしまうおそれがある。どういうデータ・判断に基づけば客観的な人事と言えるのかも難しい課題だが、データ・判断根拠の客観性と任命の客観性とは、分けて考えなくてはいけない。
- ・WGでの主要検討項目に幹部候補育成課程が入っていないが、幹部人事一元管理等、諸々のスタート地点が、この育成課程。ここに内閣人事局がどう関与するかが大事であり、育成課程とリンクした議論が大切。幹部候補者名簿を作るに当たり、初めて候補者のデータを収集するというのでは、うまくいかないだろう。内閣人事局は、幹部候補育成課程に適切に関与し、若い時から情報を集めるようにしておくべき。
- ・従来の退職勧奨制度には問題が多く、これをなくすため、定年まで働けるような制度を作る必要がある。そのためには、給与等の処遇に差が出るような体系を整備することが不可欠。
- ・公務員には身分保障があるため、本人に退職を勧奨し、早期退職を承諾してもらって代わりに再就職先を手当てせざるを得ない、というのが現状。これを、第二の人生を選択する余地を一切なくし、定年まで働かせるようにすると、ポストや人件費の確保が必要となる。一方で、行革推進法等により公務員を5.7%純減するという話もある。定年まで働かせるようにすると、なかなか人が減らず、新規採用を絞らざるを得ないだろうが、単純に新規採用を抑制すると、組織構造がいびつになってしまう。新たな制度を構築する際には、こうした全体のバランスを考える必要がある。〈甘利大臣〉
- ・WGにおいて、どのような切り口で議論を始めるかは非常に難しい問題だが、制度を考えるにあたってはサイズ（規模）をどうイメージするかも重要。もちろん機能も重要だが、それに伴うサイズ（規模）をどう考えるかによって、結論が異なってくる点もあるはず。また、現行制度では1～2年ごとにポストを異動することが前提になっているが、このような人事慣行には問題もある。これを続けるのか、やめるのかによって違ってくる点もある。これは法律レベル

の話ではなく運用の問題だが、こういう点も考えに入れて議論する必要があると思う。

- ・事業経営においては、人数や人件費等のサイズ(規模)も考えて制度を構築するのが当たり前。任期についても、ポストごとに長いものと短いものを分けてメリハリを付けている。WGでは、事業経営ではどうしているかについても、参考としてお示ししたい。
- ・繰り返しになるが、これからの国家公務員には国際性が重要。地方分権が進めば進むほど、国家公務員にはより高い国際性が求められることになる。国際的学位を持っていれば即適任という訳ではないが、国際的な交渉の場で、MRとDRとが交渉するというのではやりにくい面があるはず。幹部候補育成課程では、こういった点にも配慮すべき。
- ・顧問会議やWGでどこまで議論するのか考える必要がある。例えば、定年の延長を実施するためには、給与体系の変更が必要となるように、我々の答申も相当広範囲なものにする必要があると思う。予算スケジュールとの関係もあるが、できる限り時間を取って、綿密に議論する必要がある。
- ・国家戦略スタッフを元の役所に戻すルールを敷くと、役所は自分のところの人材をスタッフにねじ込もうとし、役所から送り込まれた人は省益のために働かざるを得なくなる。国家戦略スタッフになると、省の中で出世に有利というようなルールが敷かれるのは問題である。
- ・国家戦略スタッフは、ポリティカル・アポインティーで、国益のために働くもの。政治家がうまくリーダーシップを発揮すればよい。
- ・国家戦略スタッフ等を設計するにあたっては、既存の役職とうまく協力体制が取れるようにすることが重要。我が国では、置かれたものがバラバラに働くイメージとなりやすいが、色々なポストに色々な人が(協力体制もなく)就くようなことは避けるべき。
- ・今回の改革の一番の目的は省益打破だと考えるが、そのためには制度や組織を変えるだけでは不十分。入省時からの育成プログラムの中に取り入れるなど、全体設計の中で省益打破が図られるようにすべき。
- ・事務局の資料について、論点を列挙し、後は議論して下さい、という形も結構だが、事務局で色々研究を進めているのだから、その成果を積極的に顧問会議に出して欲しい。例えば、先進各国における公募の取組みや問題点などを整理した資料や、論点ごとに、こういう考え方を取るなら、こういう制度設計となるのではないかと、といった形で整理した資料を出してもらった方が、我々も議論を効率的に進めやすいと思う。
- ・論点だけを検討することになると、「木を見て森を見ない」ことになりかねない。「目的・基本理念・基本方針を踏まえると、こういった点が論点になる」というような、理念等からスタートするようにしなければならない。
- ・WGでは、基本法の目的・基本理念・基本方針を(最初から考え直すのではなく)再確認し、その上で必要な論点を検討していきたい。

最後に、甘利大臣より、概要以下のような話があった。

- ・超多忙な顧問の方々が、貴重な時間を割いて熱心にご議論頂いていることに深謝。より効率的な議論に資するよう、資料については、外国の状況に関する資料も含め、適時適切に提供していきたい。

会議終了にあたって、座長より、次回の開催日程については、調整の上、後日連絡するとの発言があった。

<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）>