

# 国家公務員制度改革推進本部顧問会議

## ワーキング・グループ（第4回）

平成20年11月5日（水）

18：01～20：08

合同庁舎第4号館共用第3特別会議室

○**桜井主査** それでは、時間もまいりましたので、第4回ワーキング・グループをこれから開催したいと思います。

冒頭に、甘利大臣より、ぜひお話をさせていただきたいと。甘利大臣には、本当でしたら全部出て、皆さんと一緒に議論をしてもいいんだぐらいにお思いだというふうに聞いておりましたけれども、公務ご多忙の折でございますので、まずは少なくとも冒頭ごあいさつということをしていただきたいと思いますというふうに思います。

それでは、大臣、ひとつお願いします。

○**甘利公務員制度改革担当大臣** 公務員制度改革担当大臣の甘利明でございます。

今日はワーキング・グループの皆様には、それぞれお忙しいお仕事をお持ちの方、こうしてお集まりをいただき、本当に精力的にご議論を重ねていただいておりますことをまずもって感謝を申し上げます。

本来ですと、私、この担当大臣は顧問会議には出てもワーキング・グループには出ないということになっておりました。あえて今日出席をさせていただきましたのは、顧問会議でも申しあげましたけれども、私の公務員制度改革にかける思いが正確に、一番現場でご議論、ご苦労していただいている皆さんに直接、正確に伝わるといことが大事と思ひまして、短時間ではありますが、出席をさせていただいた次第であります。

私は昔も今もこれからも構造改革論者であります。それは構造改革というものは、一言で言うならば、時代の変化についていける日本をつくるためにすることです。構造改革の痛みとか影とか、いろいろなことを言われます。いろいろな議論が必要ですし、痛みへの対処はもちろん政治として必要なものでありますけれども、構造改革というのは時代の変化を先取りする行為でありますし、時代の変化についていける日本をつくるための作業でありますから、いいとか悪いとかいう議論ではなくて、やめてしまったら、そのままそっくり日本丸ごと世界から置いていかれるということなのであります。だから、不断にやっつけていかなければならないわけがあります。

行政改革というのは、その行政の部分の不断の構造改革を指すわけでありまして、行政改革の中で21世紀型の行政組織をつくっていくために、公務制度改革というのは必要なのであります。そういう位置づけで理解をしていただきたいと思いますわけでありまして。

そこで、この公務員制度改革を顧問会議、有識者の方々をお願いをし、それから個別作業をこのワーキング・グループの皆さんをお願いをしているわけでありまして。

外野からはいろいろな声が聞こえます。早く器をつくれとか、やれ、そんなことをしたらそれは拙速だとか、いろいろな声が聞こえますけれども、皆さんにぜひやっていただきたいのは、私の要請を具体的に精力的に詰めていただきたいと思いますという1点であります。外野の声に耳を傾ける必要はありません。

私が皆さん方をお願いをしたことは、まず中身の議論を詰めていただきたいと思いますということでありまして。中身の議論を詰めていただいて、それにふさわしい器をつくるための議論をしていただくということでありまして。もちろんその中身の議論というのは時間がかかりま

すから、全部完璧に詰まるのには相当な時間がかかりますから、それを待っているのは確かに器はできないわけでありますけれども、しかしながら必要条件を満たすような議論はぜひしていただきたいと。十分条件は、例えば最後の段階にある人事院との関係とか、この整理には相当な時間がかかりますから、全部完璧にというのであるならば、相当な時間を要するわけでありますけれども、最低限必要な議論は煮詰めていただきたいと思います。

そこで、各方面から私自身に聞かれるのでありますけれども、法律との関係、予算との関係をどうするんだという議論がございます。法律論を厳密に言いますと、必要な法律は出すということと、設置をするということは、100%同義語ではありません。ただ、理想的には、議論が詰まれば仕組みも同時にできる、ということはベストだと思っております。

そこで、予算要求の段階までにどうするかということでありますけれども、そこまでの時間、中身の議論から精力的に詰めていただいて、そこで予算要求に関する項目に入るか入らないかという判断をどうしてもしなければならぬときが来ます。そのときには、私が各方面と相談をしまして、政治判断をしなければならぬというふうに思っております。そのときには、予算要求をするに足る議論ができていくかということは極めて重要だと思います。器だけをつくるために、つかみ金で適当な予算要求というのは、大臣としてできないわけでありますから、そこまでに中身を、予算要求に足る中身の詰め方が進んでいるか、最低限のことはできているかということを、ぜひ見させていただきたいと思います。

ですから、私が記者から、どうするんですか、どうするんですか、とたびたび聞かれますけれども、今結論が出せるわけじゃないじゃないですか。今は議論を詰めていただいている最中なのであります。

でありますから、外野でいろいろ言われることが耳に入って、皆さんのご心配の種を増やしているかと思っておりますけれども、そういうご心配をなさらないで、私の要請に従って、それを精力的に詰めていただきたいと思います。ぎりぎりの段階で政治判断をさせていただきたいと思うわけでありまして、顧問会議でも幾つかの項目の要請をさせていただきました。それは部分的には1年、3年、5年の議論の中での1年を超える部分も確かにあります。ありますけれども、それはできるだけ前倒しで議論、1年と関連してくる問題もありますから、それは前倒して議論できるものはできるだけしてくださいと。そしてこれならば予算要求をする最低限の必要条件はそろったといえ、予算は要求できるでありましょうし、これではとても無理だということであるならば、それはできないという単純な議論でございます。そういうことを申し上げたいと。

私が本来この会議に出るという予定には、当初からは、なっておりませんでしたけれども、私の考え方が間接的に伝わることによって、誤解を生んでしまってはならないと。私の思い、構造改革論者であり、行革は政府の構造改革であり、21世紀型政府をつくるために公務員制度改革は必要だ、という論法から、議論を精力的に進めていただきたいと思っております。

あとは、私がないほうが議論が進みやすいところもあるでしょうから、これで退散を

いたしますが、その思いだけ伝えさせていただきますので、どうぞよろしくお願ひいたします。

○**桜井主査** ありがとうございます。

甘利大臣のお話を私が別にまとめる必要はありませんけれども、とにかく 21 世紀型政府及びいわゆる公務員制度というものをひとつ念頭に置いて、顧問会議、あるいはその下部組織であるワーキング・グループ、詰めるところまで詰める議論をしてほしいという要請がありまして、特に予算関係の問題については、この詰めた途中経過で、あるいは当然 11 月中旬、あるいは少々下旬に入るかもしれませんけれども、そのスケジュール感のもとに議論していただいて、予算への対応、あるいは設置への対応ということについては、大臣の政治主導といいますか、責任において判断をしたいということでもあります。

それから、甘利大臣のお話の中にもありましたけれども、実は 5 つの大臣としての特に論点、制度という面で重要な問題というのを顧問会議のときにお話をいただきました。それも含めて、論点の整理、議論ということについては、十分に大臣の意図をくんで進めてほしいということでもあります。

それでは、早速議事に入りたいと思うんですが、最初にいろいろと今後の進め方につきまして、いろいろとより効率的に、しかもただ単なる器の設計に対応できる、そういう議論でなくて、中身のほうもしっかりしよう。中身というのは、我々受け取っているのは、やはり基本法までのそれまでの議論を、あるいは基本法にしっかりと言われていること、そういうことを十分に再確認しながら、これからの論点課題について議論していくということが非常に大事だと思ひまして、顧問会議で論点整理が我々のワーキング・グループに出されておりますので、その項目、課題について皆さんと議論することによって、その一つ一つに必要な基本法の理念なり、基本方針というものが何たるかを確認しながら論点整理をしていこう。言いかえますと、論点課題を議論することによって、公務員制度のあり方、もう少し具体的に言うと、官僚の公務員の役割及びその役割を果たすために制度設計から言うと、人事局の役割というものを明確にしつつ、論点整理を深掘りしよう。ここが非常に基本ポイントになりますので、そんなやり方をしたいというのを前回私のほうが皆さんにお諮りして、一応その方向で行きましょうということ。今日はその具体的な各論に入る第 2 回目になりますけれども、後ほど事務局のほうからそれに関する説明をして議論に入りたいというふうに思っております。

それから、先ほどちょっと言いかけたんですけれども、その進め方についてまず堺屋さんのほうから提案がありますので、それをちょっと皆さんお聞きいただいて、それについて意見を少々いただきたいなというふうに思っています。主査として最後にこうしたいんだという話をしたいと思ひますけれども、それでは堺屋さん、どうぞよろしくお願ひします。

○**堺屋顧問** ありがとうございます。

時間的にもかなり切羽詰まっております、論点整理、時間的に制限があつて、たくさ

んの論点を議論していくというのは、いつも審議会で行われますけれども、どうも生煮えになることが多い。それで、両方から考えたいと思っています。

それは、私の今日のペーパーに書いておりますが、今次の国家公務員制度改革というのは、日本の将来を左右する大改革でございますので、早く言えばゼロベースでスタートするというようなことだと思えます。したがって、存分に時間をかけて議論すべきことでございますが、予算関連法案として 11 月中にある程度の結論、方向性を出すということになります。

それで、過去幾多の改革がそうございましたけれども、この手続優先、時間制限、論点過多、そして論点未消化ということで、改革が不十分に起こることが非常にたくさんございます。

そこで、本当に改革を実現するためには、発想、考え方の順序を逆転いたしまして、まず現在ある人事に関する政府部局はすべて内閣人事局に統合することを前提として、それでどんな不都合があるかということその場合、基本法に描かれている公務員の改革でどういう不足、不十分な機能があるのか。例えば、内閣戦略スタッフについての機能がないとか、どうかというようなことを加えていく。

それから、上記の機能を補うためには、内閣人事局にどのような機能と組織を附加すればいいか。例えば、この給与体系の問題、これは非常に重大な問題で、抜てき人事、その他すべてここに係ってくるわけですが、これをどのような制度としていけばいいか。あるいは任用の問題もございますが、そういった機能をどうやって補っていくべきか。

それから、人事局に現存機能を統合した場合、いかなる問題が生じるか。例えば、人件費の総合管理であるとか、公正性の担保であるとか、あるいはその他さまざまな中立性の問題等がございます。それで、同時に労働基本権の問題がちょっと放置されているという問題もありますが、そういった点も考える。

上記の問題を解消するためには、どのような組織、例えば人事院にこういう機能を残さなきゃいけないとか、あるいは上記の方法で想定される内閣人事局の組織、人数、会議等は何かと、そういったことを考えて、逆にここへ機能を蓄積する場合の不都合、挙証責任を逆転させるということです。そうすると、それぞれの担当のところが真剣に出してくれるので、非常に話が進むだろうと思えます。

役所の場合、一番大事なのは、どっちから挙証責任を取るかというのが最大の問題でございまして、今の状態でございますと、人事局に集めるほうが挙証責任があるという形です。なかなか話が進みません。逆に人事局に持っていったら困るという、こういう機能をつくったら困るという方法を挙証責任をつけていこうということです。

したがって、こういうような観点で今回、次回はすぐあさってですが、その次ぐらいにひとつまとまった資料を事務局のほうでおつくりいただいて、出していただくと大いに助かるんじゃないかと考えております。

○桜井主査 ありがとうございます。

今後の進め方について、いろいろとあると思うんですが、この前私が申し上げた方法が今展開しているということで、皆さんちょっとご意見いただきたいと思うんですけども、ちょっと私が今後の進め方について、今のご意見をいただいた中で、何かありますか。

○田中（秀）委員 今、堺屋顧問が出されたペーパーですが、いずれにしる組織の議論をしなければなりませんし、遅かれ早かれこの議論はせざるを得ないと思います。大臣はまずは組織の前に役割だということをおっしゃられましたので、我々は大臣の指示に従って検討しなければなりません。堺屋さんが出されたこの提案を意味のあるものとするために、今この人事に関係している部局、省庁、あるいは機関がどういう法令上の所掌事務を持っていて、實際上どういう仕事をしているのか、業務をしているのか、あるいは許認可をしているのかについて知る必要があります。我々は、必ずしも全部承知しているわけではないので、それぞれの関係省庁、あるいは事務局から、まずファクトとして法令上の所掌事務及び実際の業務、何をやっているのか、細かく列挙をしていただいて、その説明を先に受る必要があります。もちろんそれは全部人事局に持っていったらどうなるのかという議論のやり方もできますし、何を持っていくかという議論もできます。いずれにしるファクトとして今現状がどうなっているかというのを冷静に我々は認識して、どういう機能を持たせるのかというのを、あるいは持たせないのかというのを議論すべきではないかと思います。いずれかのタイミングで、そのファクトに基づいて議論すべきではないかと思えます。

○桜井主査 どうぞ。

○中野委員 私も今の堺屋先生の意見に賛成でございまして、理念から入るのも非常にいいと思うんですけども、機能を考えないと具体的に全く組織の姿がわからないので、人事関係の機能が今、田中先生もおっしゃいましたけれども、どれだけ本当に実際あるのかと。給与と人事管理とか、それは級別定数も含めてどう関連しているのか、なかなか細かいところが実際よくわからないと、公務員人事管理の場合は。それを明らかにする意味でも、これをまずやったほうがはっきりする。この上に、今度新しくできる幹部人事の管理の仕方、ここを附加することによって、大体組織図が見えてくると思うので、このやり方は非常に僕はいいやり方だというふうに思います。

○桜井主査 ほかによろしいですか。

それでは、ご意見をちょうだいするのはちょっと時間の都合もありますので、これで終わりにしたいと思います。

○草野委員 基本的には、この進め方がいいんじゃないかと思うんですが、当初から実はこの進め方でやろうという話もあったわけですね。前回、配られたこのワーキング・グループの今後のスケジュール案の大ざっぱなあれでいくと、私はこの12、あるいは13のところは、いずれこの議論になってくるのではないかというふうに思っていましたので、今、堺屋さんも来週でいいからという話だったので、そういう進め方は私はいいんじゃないかと思えますけれども。

○桜井主査 ありがとうございます。

私が皆さんのおっしゃるとおり、このタイミングというのが今じゃなくても、この各論をやっていく、展開していく、議論していくことによって、今の人事制度ってどうなっているんだろう、あるいはどれだけ分散しているんだろう、その過不足はどうなんだろうということを考える必要が、ある時点で来ると思うんですね。

それまでの間に、やはり事務局のほうで現在の人事に関する組織、機能というものが全体にどういうふうに分かれているのか、あるいはまとまったところがあるのか、これを事務局のほうに調べていただいて、それでこの各論が大体済むということがどこで済むか、ちょっと今見通しつきませんけれども、各論をやっていくいいタイミングにそれを重ね合わせて、機能と組織というものを整理して着地させるというふうに進めばいいなというふうに思っています。

それから、もう一つ実は各論を議論するというのは、前回も言いましたけれども、何も制度のそのもの自体を話し合うというんでなくて、制度をどういう方向にするかということに対して話し合うのであって、その話し合いのときには当然のことながら、基本法というものの基本方針なり理念なり、これが一体何であるのかということを確認する。これが実は大もとの基本法で求めている公務員の役割、そして人事局の役割と、機能ということの姿を浮き彫りにさせていくということになるということで、各論から入ってそれを明らかにしていくということをやっていくということでもあります。今の進め方がすべて制度の設計をこうあったらいい、こうあったらいいというだけの議論じゃないということをやひ皆さんにご理解いただいて、それでこの論点整理の各論を一つ一つ大もとの基本法が求める公務員の役割及び人事局の役割は何かということをやひ浮き彫りにしていくことをやひやっていくということにしたいと思うんですね。そうなれば、当然のことながら全体の様子として現在、今皆さんと一緒に進めてこうあるべきだというやつがどれだけギャップがあって、過不足が何なのかということが浮き彫りになってくると思うんですね。

ということで、最終的にあと二、三回各論を核にした進め方で最終的にはその整理をまず事務局、その辺用意していただきたいなというふうに思います。

それでは、よろしいですか、そういうことで。全部の整理がつくまで、現在の状況がわかるまで何も議論しないというのもまたこれもおかしな話で、ということで、堺屋さん、よろしいですか。

○堺屋顧問 一応事務局のほうで、次の来週ぐらいにひとつわかりやすい資料を整えていただければ、皆さんの理解が進むと思います。よろしくお願いします。

○桜井主査 ありがとうございます。

それでは、早速議論に入りたいと思います。

議論に入る前に、資料の説明が少々あるんですね。前回の一応まとめということに対しての話と、それから今回の最初の話題というのが公募のあり方ですか、そこまでひとつ説明していただきます。

○**岡本事務局次長** それでは、まず今日の配付資料のご説明を簡単にさせていただきます。

資料4、5、6、7と右上に書いて、これは前回、第3回でお配りした資料と全く同じでございますので、ごらんいただきたいと思います。特に資料7につきましては、後ほど詳しくご説明をさせていただきます。

それから、次にまいりまして資料1というのが本日新しく配らせていただいた資料でございます。国家戦略スタッフ・政務スタッフのイメージ、これは前々回に堺屋先生のほうからキーワードを抜き出してということがございましたので、事務局のほうで国会答弁、あるいは制度懇等々の議論から抜粋をさせていただきましたので、後ほど国家戦略スタッフ等について議論するときに参照していただければなという意図でございます。

それから、資料2というのがございます。

「これまでの議論の整理」という表題がついておりますが、これはこれまで前回、前々回議論していただいた各項目についてまとめさせていただいている項目でございます。こういうまとめ方がいいかどうかという議論かあろうかと思いますが、各論点ごとに基本法ではこういうふうなことが想定されている。それで、顧問の先生方、委員の先生方のご意見がこういうものであった。それと、特に予算というものを判断する場合に、検討しなきゃいけない、論じなきゃいけない論点というのはこういうものがあるというような形でまとめさせていただいております。これは今日の議論、それからひょっとすると次回の議論で発展させていくような形になろうかと思っておりますので、一応そういうふうなことを今事務局のほうで用意をしているということでご参照いただければなと思っております。

今日はまだここまでいかないということで、ご参考までに事前に配付させていただいたものでございます。

あとは先ほど堺屋先生がご説明されました資料、それから屋山先生からの資料、それから金丸先生からの資料が出ておりますので、配付させていただきました。

あと参考資料で法律と前回の議事録ということでございます。

よろしくお願いたします。

○**桜井主査** それでは、早速論点のほうから審議をしていきたいと思っております。

○**古賀事務局審議官** 資料の7で、7ページから一元管理の前の続きですけれども、公募の具体的あり方というところがございます。

まず、現行制度ですけれども、現行制度では通常の公務員を昇任、転任させる場合は、各省の大臣、任命権者が人事評価に基づいて標準職務遂行能力、管理職へのポストへの適性というものを判断して行うということになっております。降任はその逆ということでございます。

一方、公募というのは、公務員、行政機関の職員以外の者を採用する場合ということでございまして、この場合は前に公務員としての実績がありませんから、人事評価に基づきというところにかわって、選考によりということで、あとは同じ書き方ですけれども、採



用するという事になっております。

今度、基本法では、その新制度の概要ですけれども、基本法と当然国家公務員法も前提になるわけですけれども、それをあわせて考えますと、国の行政機関の内外から多様かつ高度な能力及び経験を有する人材を幹部職員に登用するため、候補者を広く行政機関内外から募集するという事になっております。

この場合、当然公務員法も対象、適用されますので、公募対象ポストについて標準職務遂行能力・管理職への適性について審査を行って、これを有すると認められる者の中から任用するという事になります。

そして、これが非常に新しい考え方ですけれども、内閣総理大臣が公募に付す職の数の引上げに関する目標を設定するというふうに書かれております。

ここから想定される仕組みとしては、一元管理プロセスの一環として、内閣官房長官が、募集、公募に係る適格性審査、幹部候補者名簿作成等の事務を一元的に実施し、各府省大臣は、幹部候補者名簿に基づいて総理、官房長官との任免協議により採用するという事になるのではないかとこのことをごさいます。

幹部職員はほぼパラレルですが、幹部職員と違って一元化プロセスではなく、通常の外部からの採用ということになるということですが、こちらについても公募に付す職の数の引上げに関する目標は設定することになりますので、これをどうするかということになると思います。

主要な論点ですけれども、一応幹部職員・管理職員共通と別々というふうに分けてありますが、ほぼ同じです。

それで、総理大臣が設定する数値目標をどんな水準の数値目標にするか、これによってかなり公務員、今の特に幹部職員のところ、イメージが大きく変わってくる可能性がございます。しかも公募というのは、内外から公募するわけですから、結果として外の人がどれぐらい入るかというのは、必ずしも公募の目標ということから直接は出てまいりませんが、結果として民間からどれぐらい登用されるということをご想定しているのかなど、あるいはそれは想定しないという考え方もあると思いますけれども、そういうことについてどういうイメージなのかということをごさいます。

それから、公募対象ポストをどのようにして決めるのかということが重要なポイントになってくるかと思ひます。

それから、公募を推進するための条件整備というものを考える必要があるんじゃないかということで、処遇とか任期とか、いろいろな待遇のところでも工夫が必要になるのではないかとこのことをごさいます。

それから、これは全般に関して共通ですけれども、中立公正の確保ということも当然大きな問題になってくるであろうということをごさいます。

その下の幹部職員の公募の場合は、幹部職員ですから、前回ご議論いただいた適格性審査というものの対象になりますけれども、その審査基準ということをご考えたときに、民間

の人材の特殊ないろいろな経験とか専門性とか、そういった民間での実績というのを積極的に評価できるような審査基準というのをつくっていく必要があるだろうということでございます。

管理職員の場合は適格性審査というのはございませんが、同様の配慮が必要ではないかということでございます。

それで、恐らく次のテーマも一緒にご議論いただいたほうがいいかなと思いますけれども、よろしいでしょうか。

○桜井主査 どうぞ。

○古賀事務局審議官 民間から幹部への人材登用、それから幹部レベルの官民交流の拡大というテーマでございます。

現在の官民の人材交流については、人事交流法に基づいて行われています、主に実務レベルの人材交流と任期付職員法に基づいて行われております専門的知識・経験を有する者を民間から採用するというのが中心になっております。

幹部レベルの官民交流は、民から官については任期付職員法に基づく採用が、また官から民については、退職出向等で行われておりますけれども、民間から指定職レベルで受け入れている数が18年8月の時点ですけれども、12人しかいないということで、必ずしも活発に行われているというわけではないということでございます。

今度の基本法では、官民の人材交流を推進するとともに、官民の人材の流動性を高めるため、現行の制度を抜本的に見直し、官民人事交流法に基づく人事交流について、手続の簡素化、対象の拡大とともに給与、退職手当、年金その他の処遇を見直し、必要な措置を講じるというようなことが定められております。

主な論点ですけれども、官民交流というのを考えた場合に、官の側にいろいろなメリットがあるんですが、民の側のインセンティブ、メリットというのをどういうふうに考えるのかということがございます。

それから、多くの場合、個人が所属している民間企業、民間企業に所属している人に入ってもらおうということが多いわけですけれども、その民間企業にどういう協力を得るべきなのかというようなこと、それから任用、給与等の制度について、どんな方向で検討していくべきか、どういう登用ポストについて特別な工夫が必要なのかどうかというようなこと、あるいは逆に官から民への幹部レベルの交流についても拡大を図るべきなのかどうかというようなことがございます。

それから、官民人事交流法を見直すということですが、これについても幾つかの論点がございますが、特に例えば民から官に採用した場合における処遇面の不利益、給与が下がるというようなことをどうやって解消していくかというような論点がございます。

それから、官民の人材の流動性を高めるため必要な措置について、かなり基本的なところですが、内部の長期育成による人材、それと外部から登用された人材、このバランスをどういうふうにとっていくのがいいのかと。量的なイメージというのは、何かあるのかと

というようなことをございます。これは自然体でやっていけばいいというふうを考えるのか、あるいは長期的にはある目標があるのかというようなことをございます。

それから、現行の給与や退職手当の制度における年功重視の要素があるわけですが、これが阻害要因になる可能性がありまして、これをどういうふうに見直していくべきかということをございます。

それから、年金の問題もございますけれども、そのほかにも兼業規制等々、さまざまな点が障害になる可能性があるということをございます。

以上をございます。

○**桜井主査** どうもありがとうございました。

先ほども言いましたように、こういう公募の問題、あるいは人材交流の問題、これはやはり基本法に戻ると。やはりこの多様な環境の変化及び多様な複合的な変化というものがどんどん進んでいる中で、日本の政治のあり方、あるいは行政のあり方、そして先ほど甘利大臣も言いましたように、先取りするような政治及び行政というものがどうあるべきかといったときには、それなりの人材としても多様性のある人材というものが非常に重要であると。

それは官のほうも実は多様性を経験するというか、本当に身をもって学ぶということが民へ出ること、そして官のあり方のところにもかなり刺激を入れる、あるいは多様性に対応するということでは、民の人材を求めると。ここに基本法に戻ると、そういうことが非常に重要な要素だということになってくるわけですね。

そんな意味で、ここには先ほど事務局のほうから説明がありました。本当に真剣に官民交流なり、あるいは民の人材を導入する。それから、官が民へ出るということをどの程度やるかというのは、かなり受け身の話じゃなくて、積極的にやるということが求められるということだと思います。そんな視点が基本法に戻ったときに出てくることだと思うんです。

そういう意味で、今論点の中で特にこんなことを決めてほしい、あるいはその方向性を見出してほしいということがありましたので、この辺はまず最初に公募のほうをちょっと議論したいなというふうに思います。

よろしくをお願いします。

はい、どうぞ。

○**中野委員** 数値目標とかレベルの設定の話なんですけれども、前回主査がジョブディスクリプションという話をされて、どこの役所にどういうポストがあって、そのポストはどのような能力が求められて、どういう権限があって、どういう仕事なのかと、これがわからないとなかなかいろいろなことができないよねという話をされていたんですけれども、例えばこれは公募目標にしても、民間の人がやったほうがいいポストって結構あると思うんですね。片や今までどおりに、例えば警察とか防衛とかの一部とか、あるいは公安とか、こういったものは公務員がずっとやったほうがいいポストもあると思うんですね。ですの

で、数値目標を議論するときにジョブディスクリプション、どこの役所の幹部がどういう権限を持っていて、どういう仕事をやっているかというのがわからないと、数値を具体的にこの時点で設定するのは結構難しいんじゃないのかなと、アバウトな数字も出てこないんだなという気がするんですけども、もちろん諸外国の事例を見ると、イギリスなんか30%ぐらいいっていますよね。そういうのもできると思うんですけども、ちょっと厳格に見てみないと、役職共通で何%というのはなかなかうまくいかないような気がします。

○桜井主査 ありがとうございます。

そうなんですよね。理想的には、当然ジョブディスクリプションというのが基本にあって、それでそのポスト、ポスト、ディスクリプションが明確になっているそのポスト、ポストで民の活用を民の知恵を、経験を入れることが大事だというポストが出てくると思うんですね。浮かび上がってくると思うんですね。これが非常に重要なことだと思うので、それが定数何人にするか、目標を何人にするかという以前に、そこを議論することが非常に、その重要性を議論することが大事だというふうに私も思うんですが。

はい、どうぞ、堺屋さん。

○堺屋顧問 ちょっとこれは私の誤解かもしれんけれども、お話を聞いていると、本籍官、本籍民があるような感じがするんですね。官民交流というのは、本籍民の人が官にちょっと入って、また民に戻る。官の人がちょっと民に出て、また官に戻ると。私は本籍官、本籍民ということもやめるべきだと思うんですよ。

だから、ここで入った人はずっと官なら官に入ったら、そこで定年を迎えるのも当然であると、民に出たらそこで定年を迎えるのは当然であると、そういう仕掛けであるべきだと思うんですね。そうしたら、公募で入った人がそのときは財務省何とか官であったと。次にはまた財務省か、経産省行くか、外務省行くか、どこかわかりませんが、官で転勤することがどんどん回ってくるだろうと思うんですね。

でも、どうしても2年だけとか3年だけ民から来ていただいた人というのは、本当にお客さんで、仕事に権限に深く入り込まない。だから、これは本籍から変わるという前提で考えますと、そうしたらそのときの仕事と、それから転勤しても配置がえになっても適性があると、そういうことでないとこれはうまくいかないんじゃないかという気がするんですよ。

○桜井主査 要するに、本籍と言っているのは、戻るということを意味しているという意味ですね。

○堺屋顧問 だから、戻ることはないんだというのが前提だと思うんです。

○桜井主査 それから、ちょっとさっき火付け役として言い忘れたんですけども、これは公募というのは基本法にも書いてあるとおりの内外で、何も外の話だけじゃないということをつつしかりと明確にしておきたいというふうに思います。

どうぞ。

○岩田顧問 今まさに座長がおっしゃったんですけども、公募の目的は2つあると思

うんですね。

1つは、そのポストに最適の人材を政府の内外問わずにとってくるということ、それからもう一つの目的は個人の立場なんですけれども、個人の立場から見て、いかに自分のキャリアを主体的につくっていけるか、そういう面の公募と両方あると思うんですね。

○**桜井主査** 個人であれを見たときに、自分のキャリア形成の一つの仕掛けというか、ツールであると。

○**岩田顧問** そうですね。

それで、そういうことを考えますと、目標をつくるときに公募には3種類あるように思われますね。例えば、ある省庁が省庁の中の職員にポストをオープンにして、だれでも応募できるという公募と、それから政府全体を通じて省庁問わずに応募できるという公募と、そして最後は官民間問わずにだれでもチャレンジできるという公募とあると思うんですね。公募に適しているかどうか、どのタイプの公募がいいかは、中野さんもまさにおっしゃったように、ジョブディスクリプションというのか、その職務が要求する能力とか経験とかが何かというところから来るんだと思うんですね。

ですから、おおよその職務分析をしないと、3つタイプがある公募についてもなかなか数値の目標をつくるというのは難しいかなという感じがいたします。

○**桜井主査** どうぞ。

○**草野委員** ちょっと整理をしたほうがいいのかと思うのは、公募というのはさっき堺屋さんがおっしゃったように、内外、それはいろいろあるんでしょうが、こういう仕事に対して公募をして来ていただくと、選考はもちろんしますが、そうするとそこに任期があって、あとは要らないよというわけには多分いかないの、それはこちらへ全部来ていただくということになる。

そうすると、次の課題で申しわけないですが、民間から幹部への人材登用というのは、一体これは何を目的に、どういう内容でやるのかということと、その点を打った後に幹部レベルの官民交流の拡大と。

僕なんかは単純に考えると、幹部レベルの官民交流の拡大というのは、さっき堺屋さんが言われたように、本籍ありかなという感じに僕なんかはそう受けとめてしまうわけですね。官民交流の拡大、ただ公募の場合は本籍なし、本籍は変わると言ったらいいでしょうか、そういうふうな整理をしておかないと、何かこの議論があっちゃこっちゃ行っちゃらんじゃないかなという、そんな感じがするんですが。

○**桜井主査** ちょっと結論を求めるのは早過ぎるかもしれないけれども、今のやり方というのは非常に妥当だというふうに思うんですが、官民交流のときの本籍論の話と公募のときの本籍論の話と違う。

○**堺屋顧問** 官民交流のときは、本籍民間とかあるんですか。私の考えは、例えばちょっと岩田さんがおられて、ご主人の話ですが、岩田さんに来ていただいたときは、これは役人の人で事務次官を目指していただくと。それで、事務次官にはなっていたかなかっ

たけれども、日銀副総裁になっていただいて、今はまた研究所の所長になっていただく。完全に公務員として出世していただくような人材だと信じたから私はとったんです。それが私は本当の官民交流であって、本籍はないのが正しいんじゃないかという気がしますけれども、どうでしょう。

○草野委員 それは私は議論して決めればいい話だと思うんですが、公募との関係はどういうふうに整理すればいいかと。

○堺屋顧問 公募は官民交流の一種だと思うんですよ。

○草野委員 そういう整理ですか。

○堺屋顧問 公募という手段は省内だけの公募というのがあるかどうか、今、岩田さんの言われた第1の種類があるのかどうか、ちょっとわかりませんが、公務員のどこからでも何省から来てもいいというのがあり、それから民間から来てもいい。これは人材を集めるための種類の方策であると。目的というか、大きくは官民交流の一部じゃないかという感じで、基本法以来見てきたんですが。

○草野委員 私が言いたいのは、そこを整理しておかないと、これは別々に議論していったら、また戻ってきちゃうんじゃないかなというのがちょっと心配だったものですから。

○桜井主査 そうですよ。みんなくさびを打っていきたいから、整理して、それでいきたいんですが。

○田中（秀）委員 多分、公募の問題で一番参考になる例が韓国だと思います。韓国は2割は官民公募、これは官も手を挙げられる、3割は政府内の公募、5割は内部登用、もちろん内部登用でもスクリーンプロセスがあります。

数字は我々がコメンタリーするものとして規案できると思いますが、最後はそれこそ内閣人事局が決めていただく話ではないかと思います。重要なのは、官民公募は要するにいわば市場化テストです。これはOECDも韓国の公務員制度を分析しています。もちろん韓国でも官民の給与の差があるので、なかなかうまくいっていない面もありますが、OECDが分析したポイントとしては、官のモラル低下を防いだことと、要するに同じ土俵で市場化テストで戦えることと、あるいはスポイルシステムにならないように制度を設計したということはOECDも評価してしまっていて、官民公募は市場化テストをすべきだと思います。

ただし、先ほど古賀審議官のほうもおっしゃられていましたけれども、仮に数字を入れたとしてもそれは結果の保障ではありません。他方、できるだけ私は官も民も同じ任用プロセスを踏むべきだと考えています。もちろん外から来ますから、課長職を5年やらなきゃできないとか、そういうリクワイアメントを出すこと問題です。全く同じことはできませんけれども、イコールフィッティングを目指すために、できるだけ任命プロセスは同じようにすべきではないかと思います。

それから、先ほど草野先生がおっしゃられた民間から来た場合どうするのかという話は、2通りあって、例えば3年の任期つきで採用する場合とパーマネントで採用する場合、両方それはあり得ると思います。ただし、幹部職員の場合はパーマネントといっても、それ

は民間、官にかかわらず、それなりに例えば3年とか5年で、韓国は5年、アメリカは3年ですけれども、もう一回ちゃんと再審査してふさわしいかどうかを見る必要があります。官でも民でも業績を残さない限り下のほうに行かざるを得なくなるかもしれません。いずれにしる任期つきとパーマネントでの採用の両方あり得るのではないかと思います。

○桜井主査 要するに、両方混在型ね。

どうぞ。

○岩田顧問 私も両方あり得ると思います。目指す姿は官民の垣根をいかに低くして、適材適所の人材が政府の内外に配置されるかということだと思いますので、力を入れてやらないといけないのは、堺屋先生おっしゃったみたいに、本籍を移すという、それをいかに促進するかということだと思うんですけれども、あわせて期限付きの交流というのもあり得ると思うんですね。

特に幹部候補生の育成課程の対象者をどういうふうに育成するかという、その課程の中で民間企業をしっかりと経験させる。民間の経営のマネジメントについて学習するという、そういうプロセスはとても有効だと思うんです。これは期限つきで2年とか3年とか企業に出して、また戻すということだと思うんですね。

ですから、力を入れて促進しなきゃいけないのは、本籍を外すタイプだと思いますけれども、期限付きのまたもとに戻るということを前提とした交流というの、あり得ると思います。

○桜井主査 金丸さん。

○金丸委員 今、岩田さんもおっしゃられたんですけれども、私は今日欠席する可能性もありましたので、ペーパーも用意させていただきましたが、今の公募に関しての意見でございますが、私は共通のベースとしては、今後省内というか、公務員の中で幹部になっていかれる方の資格要件として、まず民間への出向経験があり、要するに民間を知っているということが重要だと思うんですね。

一方、それに加えて、ただ出て行ってさっきお客様と言われましたけれども、民間でもお客様扱いされて戻ってきただけでは何物なりませんので、民間に出て一定の民間の企業の評価を受けて、それで評価された人がまた上に上がっていくということが必要だろうと。

なぜそのことが共通の資格要件にすべきかという、先ほど堺屋先生がおっしゃられたとおり、民間からぽんと入ってきた人を受け入れやすくする土壌づくりもないと、入ってきたはいいけれども、何かせつちん詰めか何かにしてしまう可能性もあるかもしれませんので、民間の実務の経験がみんな共通に持っているということが重要なので、そういう資格要件に入れるべきじゃないかということを書いてございます。

それから、公募なんですけれども、ちょっと先走って恐縮ですが、公募をした結果、審査をされるわけなんですけれども、この審査内容のすべての情報をその後任命権者である例えば総理とか官房長官とか大臣の協議の場にフィルターをかけるんじゃないかと、事実としてこういう方が分母として存在しているということを提出すべきじゃないかと。

そうすると、外部から来た人の公募に対してそんな情報を出すわけですから、今度は比較もちゃんときっちりしなきゃいけませんので、日ごろより各省内中心に行われている管理職員の審査結果情報もすべて基本的には内閣人事局に情報を一括して集約をしていかなきゃいけないということでございます。

以上です。

○**桜井主査** ありがとうございます。

いろいろと意見が分かれたところもあるんですけども、公募と人材交流というやつというのは、とにかく垣根を外して、そして経験を得るということ、あるいは本当にそれを職として全うするという目的でこれは設計されるべきだということだと思えますね。

それで、はっきり明確に公募がこれは必ずしも本籍抜きのものであると、あるべきだということも言えないし、人材交流のほうも人材交流というのは多分に教育も含めて一つのルート、キャリア形成というところも結構強いと思うんですね。そういうことを十分に承知した上での明確な区分をしなくても、本来の目的からどの設計がいいかというのは、今後ちょっと案をしっかりとつくっていただくということにしたいと思えます。

それから、公募のところで公募、あるいは人材交流のところで、垣根を少なくするためにどんな環境設計が必要だろうかと。例えば、給与の問題、待遇の問題、そういうものを含めて、何かご意見ありましたらちょっと伺っておきたいなというふうに思います。阻害要因になっているものですね。

どうぞ。

○**金丸委員** 一番は給与だと思うんですね。明らかに大きく下がるというのは問題です。例えば民から官に入ろうとしたときに、今すぐですとさらに環境が整ってないわけでしょうから、そこにわざわざ給与が下がって入れというのは、相当勇気の要ることで、私は管理職とか幹部の給与は、外資系金融とかというのは一緒にはできませんけれども、国内企業のトップクラスと同等条件にしておくということがまず最低必要なんじゃないかというふうに思います。

○**桜井主査** 田中先生、どうぞ。

○**田中（一）顧問** 公募の場合は私は今の処遇をみれば、公務員が安いかわかりませんが、安いかわからんけれども、公募するわけですから、それを希望して来るわけですから、それはそれで一つの考え方でありいいと思うんです。

ただ、交流人事は実は堺屋先生言われたこともありますけれども、従来は養成的な意味、あるいは活用するという意味が強いのですが、今おっしゃった給与の格差が非常に阻害要因になっていたことは事実です。それを両方考えると、公務員の処遇と民間でもピンからキリまでありますから、どこにそろえるかということはありませんけれども、公務員は交流のときだけについて処遇をよくするというのは、国民が納得するかどうかというのがありますから、それは今までのやり方でいいかどうかは反省しなければいけませんけれども、全体の考え方として若干の処遇は考えなければいけません。今申し上げたようなことで、



交流人事だけは阻害要因を考えなくてはならないというふうに思います。

○**桜井主査** そのときに、公募のほうは阻害要因として確かに田中先生が言われるように、自分で意図を持って入ってくるのが強いですから、それは給料、処遇が違っていても、そういうものだというふうに考えれば、それなんです、公募を大いにやっていただいて、違う感覚、例えば効率性の問題でかなり改革を進めたいとか、あるいは海外関係などで経験者とかを重要な公募をかけたいところというのは、それなりの人材を求めますよね。そのときにハードルになってしまうということになりやしないかなというね。

○**田中（一）顧問** 公募だと堺屋さんがおっしゃったように、そこに命を埋めるということもあるわけで、もちろん世間並みの今の給与体系がいいかどうかというのは、基本的に考え直さなければいけません。でも、だからといって、このためにのみよくするということがいかかとは思いますが、国民が納得する給与体系であれば、それはそれでいいのではないかとこのように私は思っています。

○**桜井主査** 国民が納得しつつ、しかもやはり公募してくることを促進できるような、そのバランスのところですね。そういう意図を持った設定をしなきゃいけない。企業の場合には公募してもらわないと困るから、給与レベル、待遇レベルというのは、これは競争でやっているわけですよ。

どうぞ。

○**小山委員** 公募の場合は国家の大事な仕事に携わるという使命感のもとに、みずからの意思で応募するわけですから、これは現状の給与でいいのではないのでしょうか。つまり、本人がそうしたことも判断して応募するのだろうと思います。

民間企業との交流ですが、民から官へ移っていく場合には、期限つきで、しかも使命を帯びて一つの職場に出向するという形が多く見られます。そのとき、民間企業においては、処遇の格差、つまり、新しい職場との給与格差については、もとの職場の給与水準を保障するというのが一般的なやり方ではないかと思えます。ですから、それはあまり問題にならないというふうに考えます。

○**堺屋顧問** 今の養成課程のための交流人事と人材を官民交流して活用して多様化するという交流人事とちょっと分けて考えなきゃいけないと思うんです。

養成課程のやつは、確かに2年行って帰ってくる。それで、民を経験する、官を経験すると、これは一つある。あと本当に重要なのは、官に来たらそのまま官の人として居つくという形であると思うんですね。

実際、経済企画庁、今の内閣府に2年来てくれというと、ちょうどそのとき局長なんかしていると重役になれませんか、監査役になっちゃうから嫌ですというのがいっぱいあるわけですよ。銀行とか新聞社とか回って、随分頼んだら、みんなおっしゃるのは、2年行って帰ってきたらポストがなくなっているとか、そういう話だ。

だから、幹部職員として入られる方は、役人として、官僚としても出世できるし、また官僚から今度民間に行くときには、官僚の箔といいますか、そういうものを持っていける

ような、そういう丸ごと移す部分と2つあると思うんですよ。公募の場合は主として丸ごと移る。そうすると、公募のときの仕事でそれが2年たったら違うところへ配置転換になっても、官僚として、国家公務員として働ける人、心構え、それなら給与はどうするかという問題は別途ありますが、年金のポータビリティとか、そういうところが重要になってくると思うんですよ。

○桜井主査 どうぞ。

○田中（秀）委員 処遇の問題についての事実の情報ですが、私の記憶が間違っていなければ、既に今任期付きの任用制度の中で、理論的には次官の給与まで出せる仕組みになっているはずだと思います。間違っていなければ出せるんですよ。だから、それはある程度、もちろん小山さんのおっしゃられたような話は私も納得しますが、制度的には次官より高い給与体制はいかなものかと思いますが、理論的には、制度的にはもちろん職務と役割に応じたことになるとは思いますけれども、それなりに弾力的に給与を出せる余地はあります。

○田中（一）顧問 田中さんの言われるとおりになんです、交流が今までなぜうまくいかなかったかという実態調査は既にしてあるんです。これは制度懇でも説明してもらいましたので、それはここで議論する必要はなくて、事務局でも整理されておりますから、それを克服する手段を講じていただければいいというふうに思います。

○中野委員 官民交流法に基づく交流と公募とは全く違う、これはおっしゃるとおりでございます、それはそれで別々に進めればよいと思うんですけれども、私が思っている公募というのは、官から民に行って、また官に戻ってきてもいいし、必ずしも官にずっといなくてもいい、もっとクロスボーダーでどんどん行き来すればいいというものなんですけれども、そのときに一番恐いのは失業の恐怖で、日本みたいに労働市場が低ければ、移ったときに、次に本当に職があるのかと、多分なかなかそれがあって、公募にみんな応募してこないと思うんですね。

アメリカは見てみると、アメリカの場合、例えば資格が取りやすいと、法曹資格が非常に取りやすくて、法曹資格を用いているいろいろなところに渡り歩いている。あるいはロビーイングというのが認められていて、政府とのコネクションというのが一つそれで商売になる。個人事務所をつくって、それで失業の恐怖を和らげる。そういったような形で、資格とか何らかの政治任用によるプレステージとか、そういったものがないとなかなか労働市場を渡り歩くことはできないので、そこはちょっと考えたほうがよいと思います。

○桜井主査 私もある意味でそう思うので。

どうぞ。

○岩田顧問 ちょっと別の論点で、この資料の10ページに書いてあることなんです、特に人材育成型の人事交流のときの今の弊害の一つに、所管関係があるところに行けないという問題です。例えばですけれども、運輸関係のエキスパートとして育てたいというふうに役所側が思っても、その人は運輸業界の企業に出せないんですね。そこを何とか規制

を緩和をして、もちろんその後利益誘導があったり、情報の漏洩があったりすると、事後に厳しく規制すると、そのための規制強化は大いにあったらいいと思うんですが、官民の癒着を防ぐという目的だと思うんですけども、今あるルールを弾力化できないかと思えます。

なぜA社ではなくてB社なのかということについて透明性が要ると思いますので、同じ運輸業界でもA社ではなくてB社にという、そこは人材交流センター、今は再就職のあっせんのことしか念頭にないというのか、当面は動かす予定がないと聞いていますけれども、人材交流センターで管理をして、特定の役所と特定の企業が癒着をすることはなく、所管関係にある業界との間で人事交流ができるようにするべきです。民間から見てもそのほうが自分の社員を出向させるんだったら、自分の業界の所管官庁にやって勉強させたいというふうに思えますので、その規制緩和をするべきではないかと思っています。

○**桜井主査** ありがとうございます。

それでは、次に移らせていただいて、いろいろと障害に対しての排除ということについて、特に賃金の問題、処遇・待遇の問題、やはりこの垣根を外していくということが大事だろうと。特に、人材交流、意図を持った教育機関としての人材交流という意味では、やはりそれなりの現在の処遇・待遇とのギャップというものは、解消していくことが望まれるだろうと。

今後のほうについては、2つの意見があったと思うんです。1つは、公募なんだから、自分でその処遇・待遇というもののギャップを認識してのチャレンジという意味で、あまり世間並みのことが狂っていない限り、よいのではないかという話。もう一つは、むしろ公募というのは公に募集ですから、私などは、公に募集するという意味からしたらニーズがあるので、そこに大いに他の公務員の中のどなたかが、あるいは外部からということになると、やはりそれなりの魅力をつけるという点も必要なだろうというふうに思いました、この辺は2論あるなということですね。

それでは、次に行かせていただきますけれども、次は国家戦略スタッフ・政務スタッフ。どうぞ。

○**古賀事務局審議官** では、今の続きの11ページをごらんください。

現在、内閣総理大臣を支える職としましては、内閣官房に内閣官房長官・官房副長官・副長官補、それから総理大臣補佐官・総理大臣秘書官・内閣事務官——審議官とか参事官等々が置かれております。それから各府省では、内部部局で副大臣・大臣政務官・大臣秘書官・事務次官・大臣官房等が置かれているということでございます。

この基本法では、国家戦略スタッフとして、この機能として「内閣総理大臣の命を受け、内閣の重要政策のうち特定のものに係る企画立案に関し、内閣総理大臣を補佐する」というふうに書いておまして、自由任用——もちろん公募も含まれますけれども、これを基本とし、内外から適切な人材を機動的に登用する。身分は特別職の国家公務員であるということでございます。

政務スタッフも、ほぼ同様の規定になっておりまして、各府省「大臣の命を受け、特定の政策の企画立案及び政務に関し、大臣を補佐する」ということでございます。政務スタッフは、「政務に関し」というのが入っております。自由任用を基本として云々というところは、同じでございます。

次のページでございますが、主な論点でございます。

現行の内閣官房あるいは内閣総理大臣補佐官などが担っている職務との関係をどう考えるか。特に、国家戦略スタッフと総理補佐官というのが、かなり似た機能になってしまうのではないかとこのところがございます。

それから、国家戦略スタッフに求められる機能・役割から主たる人材供給源をどのように考えるか。これとの関連で、退職後の一般職員公務員としての任用についてどう考えるか。それから、政治家や政党職員が就任するという点についてどう考えるか。それから、スタッフの規模・格・給与体系についてどう考えるか。それから、この国家戦略スタッフというのを、職として補佐する体制、要するに、個人個人で補佐するという形なのか、あるいは組織として補佐する体制、例えば国家戦略室というような組織をつくって補佐していくという体制を考えるのかということ。それから、国家戦略スタッフのサポート体制というのをどういうふうに考えるか。これは、国家戦略スタッフにサポートするための、また別の人たちをつけるという考え方もありますし、国家戦略スタッフの中にいろいろな格の人を入れて、全体として国家戦略スタッフというふうになるというのものないとは言えませんが、サポート体制をどうするかというようなことがございます。

政務スタッフについても、ほぼ同様のことでございまして、大臣政務官とか他の職務との関係をどう考えるか。以下は、大体同じようなものでございます。

それから、先ほど岡本のほうから申し上げましたけれども、国家戦略スタッフと政務スタッフについて、イメージがわかるようにキーワードというのをお配りしてあります。例えば、役割、人材・規模、処遇というようなことについて、それぞれ資料1ということで整理した形でお手元にお配りしておりますので、役割については、政治主導の強化というようなところが中心になっておりますし、人材・規模については、イメージとしては数十人から100人ぐらい必要になるのではないかとこの渡辺大臣の答弁などもございます。それから、処遇について、柔軟な勤務体系にするべきだというようなこととか、あるいは、一たん任用された後、再び一般職の公務員として勤務を継続できるような仕組みを整備することなどを想定していますという渡辺大臣の答弁などが記されております。ご参考にしていただければと思います。

○桜井主査 ありがとうございます。

これを議論するところに、今度の事務局につくっていただきましたキーワードのところですね。やはり、役割をしっかりと認識すること、あるいは見直すことというのは非常に大事だと。役割なくして、これがどこ所属だ、あるいはどのぐらいの規模だというような感じのことは、所属は決まっていますけれども、任用の仕方等々を議論するというの

は非常に難しいということで、一応、前回出た議論の中からは、役割というのを、ちょっとハイライトを当ててみましたので、ぜひご参考にさせていただきたいというふうに思います。

この議論は、まず、私、戦略スタッフあるいは政務スタッフは、懇談会ではかなり議論されている話であるし、それからその設置について重要性を述べておられますので、懇談会の田中先生でも堺屋先生でも、そのほかの方でも、冒頭、ちょっと解説をしていただければ、よりわかりやすいかなと。その論点に対しての考え方という意味で、解説いただければというふうに思いますけれども。

どうぞ。

**○堺屋顧問** 大体、この資料1のキーワードに書いてあるとおりでと思うんです。大体は、総理大臣を補佐するために、専門的な知識、経験を持った人を任命しようとする。それによって、総理大臣の政策立案決定機能を高めようということでございまして、黒マルの2にある渡辺大臣の5月14日の答弁のとおりです。

ここで、この政務スタッフと国家戦略スタッフ、これを一緒に書いていますけれども、懇談会の議論では全然別でございまして、政務スタッフのほうは、当時は、答申の案では、一般公務員が国会議員と接触しないという答申でございましたから、そのかわりにこの政務スタッフが接触するんだという概念だったんですね。それが修正案で変わったから、ちょっと概念が変わったんです。

したがって、政務スタッフのほうは、それほど高い地位の人ばかりではありません。いろいろな局長職、課長職、課長補佐職ぐらいまでもいる感じでございます。

ところが、国家戦略スタッフは、名前のイメージから、相当高度な人、事務次官以上の高度な人という感じでございました。したがって、組織として支えるというよりも、それぞれの人々の能力、その能力を引き出す程度の補佐はいるんですが、組織ではないという感じでございました。

それから、この渡辺大臣の答弁の中で少し意外なのは、これはこの答弁のときに、国家戦略スタッフと政務スタッフが両方一緒になったからなんですからけれども、懇談会のときには、国家戦略スタッフになったほどの人が一般公務員になるということはないと。これがありますと、今の秘書官と一緒に、各秘書官が元の役所へ戻るものですから、非常に縦割りの構造があるんです。それは、ちょっと考えていなかった想定なんです。渡辺大臣はこのとき、「国家戦略スタッフや政務スタッフ」と。政務スタッフのほうは、一般公務員に任用されるという認識はありましたけれども、ここの国家戦略スタッフというのは、もっと偉い人だという——偉い人というのはおかしいですけども、一般公務員に戻るような方ではないというイメージでございました。そこが、ちょっと意外だったという感じですね。だから、アメリカの大統領補佐官のような印象を持っておりました。

**○桜井主査** そうすると、もう一つ、この論点のところにも書いてありますけれども、現行の内閣官房あるいは総理大臣補佐官、これとの関係はどうなのかということは、どう

だったんですか。

○**堺屋顧問** それは、議論があったところですけども、この国家戦略スタッフのほうは、より専門的戦略スタッフであるという感じですね。例えば、防衛であるとか外交であるとか何とかというような、そういう戦略スタッフであると。だから、イメージとしては……

○**桜井主査** それで、わざわざ「重要戦略課題について」という、それが入っているわけですか。

○**堺屋顧問** はい。

○**古賀事務局審議官** ちょっと事実関係なんですけれども、政府提出をした法律の原案で出ていったときには、今、堺屋先生がおっしゃったように、政務専門官というのを置いて、政務専門官以外の職員は国会議員と接触してはいけませんよということになっていたというのは、ご指摘のとおりでございます。

それで、ただ、原案の段階から、国家戦略スタッフと、また別に政務スタッフというのは入っております……

○**桜井主査** だから、接触等とは、ある意味では関係ないわけですね。

○**古賀事務局審議官** ですから、政務専門官とは別に、政務スタッフというのは原案にございまして、それが政務専門官のほうは落ちてしまったということで、その経緯は必ずしも明確ではございませんけれども、ちょっとそういうことでございますので。

○**桜井主査** わかりました。とにかく、政官の接触の話とは違って、やはり各大臣をサポートするという点においては、国家戦略スタッフと同じような任務ということですね。

それでは、これについて、どうぞご意見ありましたら。

○**草野委員** 国家戦略スタッフのほうは、必要性というのは非常によくわかるんですが、政務スタッフというのが、いまいまだ、何かちょっと私自身はすとんと落ちないので、今、堺屋先生の説明だと、非常にわかりやすかったんですけども、今、政務専門官という話になると、またちょっと頭の中が混乱しているんですが、それはともかくとして、さっき堺屋先生は、これは総理大臣の、ある意味では組織的な問題ではなくて、個人的なスタッフであるというふうにおっしゃったんですが、渡辺大臣のこの答弁で100名ぐらいになる、これは恐らく国家戦略スタッフのことを言っていると思うんですけども、私は、そうなる、やはり組織的に支えるという感じがないと無理ではないかなという感じがするんですが、そこはいかがでしょうか。

○**堺屋顧問** ホワイトハウスへ行かれた方はすぐわかると思うんですが、ホワイトハウスには補佐官がいて、狭い部屋に補佐官を指示する人がいるんですが、それは補佐官の個人的使用人みたいになっているんですね。だから、戦略スタッフが首相にぶら下がっていて、その戦略スタッフが自由に使える部下がいると。それが、10人ぐらいずついるのではないか、こんなイメージだったんですよ。役所から出向した人が戦略スタッフの下にくっついていてというイメージではなかったんですよ。そこは、その後の改正でどうなった

かわかりませんが、A戦略スタッフがいたら、そこに外務省から、財務省から、経産省から出向してサポート組織ができるというイメージはなかったんです。

○桜井主査 ちょっと確認したいんですけども、補佐官の下に、あるいは今度の戦略スタッフ、少人数でエキスパートな、その下にぶら下がるというのは、どこの所属になるんですか。

○堺屋顧問 それは、内閣官房です。

○桜井主査 内閣官房に、やはり。そうすると規模は、大きな規模ということですね。

○堺屋顧問 はい。

○田中（一）顧問 今の点ですが、堺屋さんは起草委員会の委員長をしておられましたから、みんなで議論した話と、必ずしも——戦略スタッフについては、それほど細かい議論が実はなかったんです。渡辺大臣の思いは、非常にありました。

ただ、今の総理補佐官がおられますね。これは、どう使い勝手が悪いのか、この戦略スタッフというのは、私は、それとほぼ同じ面と、もう一つ、組織的にある特定の課題を検討して総理に具申する、あるいは組織として手足となって、そういう2通りがあると思うんです。個人的に支える場合でも、その人が1人でやるのか。1人は、総理補佐官でもなかなか大変なんです。それに何人かスタッフをつけて、戦略的に支えることができるというのと、2通りあると思うんですね。

それから、政務スタッフについては、さっき古賀さんがご説明なさったとおりですけども、当初は、これも堺屋起草委員長が議論しておられたんですが、やはり1つは、政務スタッフは、総理と同じように各大臣を、その省の全体の政策で支える。それ以外の人は、大臣のオーケーがないと動いてはいけなと。これは、イギリス方式を念頭に置かれたのだろうと思います。

それからもう一つ、政務専門官というのは、ややレベルは下で、対国会だとか外部に対して、大臣の手足となって政務的に動いていくと。二、三十人とか何人という議論もございましたけれども、細かい詰めは、実は行われていなくて、そこで、いわばこのワーキング・グループで、その点は議論していただいてよいと思うのです。

ただ、今度の修正のときに、政務専門官というのはなくなりましたから、その点を頭に置きながら議論していただくと、よいのではないかと思います。

○桜井主査 戦略スタッフのほうですけども、戦略スタッフを、さっきの堺屋さんの話だと、ある特定の——最重要と言ってよいか、重要国家戦略、これに対して特化して戦略スタッフを置くんだという意味では、今の内閣官房あるいは補佐官というのとは別に、すみ分けができるのかなという話はあるけれども、もう一つ、使い勝手が悪いんだという話が出てくると、その使い勝手が悪いのを残しておいて、それで戦略スタッフあるいは政務スタッフでやるというのは、何か今後の禍根を残す話にならないかと。この辺が、非常にすっきりしないんですがね。

○田中（一）顧問 これは、主査のおっしゃるとおりでして、私の記憶がもし間違っ

いなければ、この点を詰めて、今の補佐官はもうやめて、この戦略スタッフに置きかわると。その戦略スタッフは、それぞれが専門家、ある分野、例えば総理の命を受けて、中東の問題について詳しい何人かスタッフを置いてやると。それと別に、特定の総理の課題について、組織的に議論する戦略スタッフがおってもよい。

ただ、それをどの規模にするかとか、どうするかということは、特に私は、詰めた議論はする時間がなかったと記憶しております。堺屋さんは、繰り返しますが、起草委員長だったから、相当、起草委員会で詰められたかもわかりませんが、我々に対しては、そういう説明はなかったです。

○**桜井主査** そうすると、この件については、特定の重要戦略に対しての戦略スタッフ、そして規模は少々少な目の、組織としてというよりも、むしろ個人スタッフというような感じの方向が1つ。それからもう一つは、もっとちゃんと、やはり今の補佐官制度等々を含めて見直して、それを戦略スタッフ、政務スタッフという形に改めていく、こんな2つの方向があるなという認識でよろしいですかね。

どうぞ。

○**中野委員** 今の議論はいろいろあると思うんですけども、実際、ここ最近、内閣主導という形で、各省から内閣へ相当いろいろな人が出向していて、各省の人数は相当減っていて、例えば社会保障だったら、内閣でやりながら各省でもやっている。同じような人間がダブってやっていて、どっちもあつぷあつぷになっているという状況が結構あるんですね。その意味では、業務のどこにボトルネックがあるのか、官邸のどこが詰まっているのかが全くわからないんです。偉い人間ばかり多くしたって、コピーをとる人もいなきやワープロを打つ人もいなければ、それがネックになっているのかもしれないし、どこがネックになっているのかわからない限りは、僕は、国家戦略スタッフのイメージは全くわからないんです。

政務スタッフのほうが、はるかにはっきりわくんです。それは、大臣秘書官が2人しかいなければ、大臣は、例えば厚生労働省なら10個、局があつて、雇用から社会保障まで1人の大臣が2人の秘書官で、これはできるわけがない。だから、ここは非常によく、はっきりわかるんです。

だから、フランスでいったらキャビネのイメージで、それを支える人が50人ぐらいいると、それだったらわかるんですけども、国家戦略スタッフのほうは、そもそもどこがボトルネックなのか、ここをはっきりさせないと、だから、いろいろな偉い人の名前が書いてありますけれども、どこがそもそも業務のボトルネックなのかを調べないと、なかなか具体的イメージはわからないと思います。

○**桜井主査** それから、これは両方でしたっけ。戦略スタッフ、政務スタッフ両方とも、規模がどうあろうとも、いわゆる政治任用というのがベースだということの理解でよいですね。これについては、法律ですからね。

○**田中（一）顧問** 法律ですから。



○桜井主査 金丸さん。

○金丸委員 そもそもこの問題意識というのは、国家戦略というのは、今、日本にないのではないですか。戦略というのはどこにあるかという、各省ごとに省単位に戦略があって、例えば横断的なテーマに対しては、戦略的に行動できないということなので、私の問題意識は、縦割り行政の弊害が出がちなテーマや、戦略が点在していたり重複していたりして、しかも、それが重要な国家戦略という部門や機能を、全部、内閣官房に持ってくるとというのが、私に近いイメージだったんですね。

堺屋先生がおっしゃられたような、すごくさらに高度なスタッフを設けたときに、そうすると、今あるような各省の中で立てている戦略担当している人との主導権争いとか、あつれきという問題は、どんなイメージで整理をなさっておられたのでしょうか。

○堺屋顧問 黒マルの2番目に書いてあるように、総理大臣の政治主導の強化なんですよ。だから、「省あって国なし」と言われる各省別の立案よりも、こちらを優先させようということが始まりだったんですね、これは。それで、総理大臣が国家戦略、大戦略を立てて、それでその範囲内で各省におろしていくべきだという認識があったんですね。今、各省利益が優先して、なかなかそうはならない、各局利益が優先されるというところを解消するために、総理大臣が大戦略をバンと出せるようなスタッフをつくろうという意味なんですよ。

だから、したがって、この戦略スタッフは、各省利益から完全に切り離されていかなければいけないということが大事なところだと思うんです。

○桜井主査 そうすると、やはりすみ分け論というか上下の話で、やはり大戦略というのは、企業でいえば経営基本戦略、これに値するもので、それに基づいて各事業部門、カンパニーが、具体的にその担当分野、事業分野で、それぞれまた新たな事業部門の戦略という形になるので、この関係を志向したということですね。

○堺屋顧問 そうです。

○桜井主査 それだと、全然別のところの話ではなくて、これは完全に展開型のもので、連携型のもので、これは非常に理解しやすいと思うんですが。

そうなってくると、規模だとか、あるいは総理大臣に対して、ちょこちょこ提案するような話ではなくて、やはりある程度の組織が必要になってくるなという感じがするのですが。

○田中（一）顧問 その点で、私がお聞きするのも変なんだけど、今の総理補佐官がありますよね。そのときも私は問題提起したんだけど、今の総理補佐官では何がネック——中野式に言えば——ボトルネックになっているのかということがはっきりしないと、今、主査がおっしゃったことが明確にならないと思いますね。

○堺屋顧問 総理補佐官が、国会議員から来た人とそうでない人といまして、何か判然としないから、国会議員から来るような人は補佐官で、特別の知識、経験を発揮する人は戦略スタッフというイメージだったんですけれども。

だけでも、それをあまり言うと、今の補佐官にちょっと気の毒だからというので、そこが……

○桜井主査 今回の補佐官というのは、任命権はだれにあるんですか。

○田中（一）顧問 それは、内閣総理大臣でしょう。

○堺屋顧問 そうです。だから、今度は、補佐官はこういう種類の人、それは国会対策を含めてやる人、こっちはここというふうに、はっきり分けたほうがよいと思います。

○桜井主査 それでは、ちょっと問題を残しましたけれども、今日は順調に進んでいますので、できるだけ順調に進ませたいなど。

どうぞ。

○小山委員 この基本法を読む限り、国家戦略スタッフと政務スタッフの区別というのは、はっきりしていると思います。

問題は、国家戦略スタッフの任務ですが、先ほど各先生がおっしゃったような各省庁の問題を超えた、国家として基本的に取り扱わなくてはいけないテーマに専従すべきだと思うんですね。そのときに、今、日本の国として足りないことは、当面の問題への対応ではなくて、中・長期の国家戦略だと思います。グローバル化やIT化、あるいは少子・高齢化や地球温暖化といった私たちを取り巻くメガトレンドに対して、日本が将来的にどういう立ち位置につくのかをしっかりと議論する、そういうスタッフになるべきではないかと思っています。

このメンバーは、官民を問わず、それぞれの分野で専門的な知識をきちんと身につけた集団として、やはり国家の基本戦略を練っていく組織スタッフにすべきだと考えます。

○桜井主査 ありがとうございます。

かなりまとまりかけましたので、どうぞ。

○岩田顧問 この書きぶりとか、国会での審議の経緯とか、特にこれが特別職になったという経緯を考えますと、この2つのスタッフは、政治主導の改革を実現するためのツールだと私は思うんですね。2回目のワーキング・グループのときに、私は欠席したのでペーパーでそのことを書いたんですが、政治主導ということ、個々の議員とか個々の政党が公務員に働きかけるということでは決してなくて、内閣総理大臣や各省の大臣のリーダーシップが発揮できやすいような体制をどうつくるかということであり、そのための対応がこの戦略スタッフと政務スタッフだと思うんです。

職業公務員は、政治的に中立であるべきだと私は思っているんですが、その枠を外して、結構、政権に近い、どこからとってもよい、そういう人材を自由に総理や大臣が任用できるような仕組みとしてでき上がっているのだと思うんです。

ですから、イメージですけれども、やはり組織があって数十人という規模の、公務員から持ってきた人もいれば、民間から持ってきた人もいれば、政党の職員だった人も来ることもあるでしょう。こっちはフルタイムの仕事なので、政治家はちょっと両立しないと思いますけれども、政治家が議員を辞めてこっちにくるということもあると思いますし、そ

ういうイメージです。

○**桜井主査** まとまり出したので、ほんのちょっとで。

○**田中（秀）委員** この国家戦略スタッフと政務スタッフが政治任用ということで、もちろん、今、議論されているように、総理大臣と大臣への応答性を高めるために、こういう職が必要であることは、何ら私は否定しません。ただし、こういう職が副作用を持っているということも、我々は認識すべきだと思います。

それは、例えばイギリスとか、まさにこういう仕組みを持っている国では何が起きているかという、理論的には——制度的には、こういう政治任用職は、あくまでも総理大臣と大臣に対して忠誠を誓うという性質のものです。逆に言うと、大臣の威をかりて指揮命令を行っていることが、時々問題になっています。イギリスの場合は、唯一、総理官邸に1人だけ指揮命令をできる政治任用職が、例外中の例外でいるんですけども、それはちょっと例外で、基本的には政治任用職は、ラインに関与してはいけないことになっています。あくまでも、大臣に忠誠を誓う。もちろん、情報をとるとか、そういうことは別に禁止しているわけではないんですが、要するに、指揮命令権はないんですよ。

他方、日本は一般公務員が、皆さんご承知のように、イギリスなどに比べれば、政治的行動をしているわけですよ。私が申し上げたいのは、イギリスでこういう問題が起きているので、一般公務員と政治任用職それぞれに行動規範、それから具体的に、こういうことは政治的行動ですよというガイドラインで、きちっとそういうルールを明らかにすべきだということです。

それからもう一つ、一般職からこういう国家戦略スタッフになったときに、帰るのか帰らないのかという議論があります、恐らく皆さんの問題意識は、親元の利害を代弁するのではないかということでしょう。その問題点については、全く私は共有しますが、それはやや今の制度を前提にしている議論出はないかと感じています。

というのは、もしその一般職員公務員が、能力、業績に基づいて選ばれるのであれば、私は個人的意見ですけども、幹部職員は最低でも3年務めるべきであり、3年でその業績をはかるべきだというふうに思っていますが、その議論はちょっと別にしておいても、その能力と業績に基づいて、幹部はスクリーニングされるという仕組みがもしちゃんとできるのであれば、戻ることはできますけれども、ポストがあいたときに手を挙げて、スクリーニングプロセスを経なければならぬことになるので、戻ることはできても、自動的には戻れないはずですよ。もし、一般公務員のほうが業績と能力に基づくような仕組み、スクリーニングする仕組み、適格性審査とか、きちっとできるのであれば、親元の利害を代表するような人の任用はストップすればよいわけです。

○**桜井主査** その辺の戻りの問題については、先生はどうお思いですか。要するに、基本的には戻ることもできる。ただし、条件として審査はするということであるということ……

○**田中（秀）委員** スクリーニングを経なければいけない。だから、自動的には戻れな

い。

○桜井主査 それは、戻ることができるということだよ。

○田中（秀）委員 理論的には。ただし、自動的ではないと。

○桜井主査 そういう戦略スタッフの位置づけで、大丈夫なのかと。要するに、戻ることができるということになると、やはり戦略スタッフの中に、省の延長のこれがあるという議論はありますよね。

○田中（秀）委員 それは適格性審査なりでスクリーニングすればよいのではないでしょうか。

○桜井主査 それは、戻るときの話でしょう。

○田中（秀）委員 ええ。

○桜井主査 そうですか。

○堺屋顧問 私は、今の官房副長官——副長官はもう戻りませんが、それ以外の人を見てみると、秘書官であれ何であれ、もう本当に親元に100%忠実なんですね。もしそれを外れたら、親元からもう非難ごうごうになってということがあるから、これは戻るといえるのは、非常に危険だと思いますね。

○桜井主査 相当なステータスと、相当な処遇と……

○田中（秀）委員 ご懸念は全く共有します。だから、私が今申し上げたような、一般職公務員を本当にチェックできるような仕組みが、それは理想だ、それは現実にはいかないというのであれば、堺屋先生のおっしゃっていることは、何ら私は否定しません。だから、それができるかどうかということが問題です。

○桜井主査 それでは、両論併記でいくか一本にまとめるかは、またこれは全部、そういう話というのは最後に総合議論というのをやりますので、ここで課題をまた出していたきたいなと思います。

一応、戦略スタッフ、それから政務スタッフともそれなりの、特に戦略スタッフになると、やはり国家の長期ビジョン、あるいは重要な長期戦略というものが主体だと。これに限ったことではないと思うけれども、やはり新しい課題に対して、今の省庁の中の戦略では、もうとてもお呼びがつかないという課題があると思うんですが、とにかく中・長期というのを軸足にした国家戦略、このためのスタッフであるという位置づけにする。

だから、政治任用というのは基本的に、もうこれは法律で決まっていることですからやります。それからもう一つは、ちょっといろいろとありましたけれども、今の最後の田中先生のおっしゃる、要するに戻ることができるのか、できないような仕組みなのかということについては、今のところ、ちょっと保留にしておきます。

それからもう一つは規模感ね。

規模感は、やはり決して少数だけでは、これだけの役割というのは非常に難しい。けれども、工夫によっては戦略スタッフというのと、堺屋先生がおっしゃっているような、そのスタッフ、そのまたスタッフというような構図というものも1つは考えられるけれども、

それなりの体制が必要だなということだと思いますね。

○**堺屋顧問** もう一言、主査に覚えておいていただきたいのは、この戦略スタッフの格付けですけれども、これは相当高い。

○**桜井主査** 相当高いでしょうな。

○**堺屋顧問** したがって、戻ると事務次官以外に行けないような格になってしまうんですよね。

○**桜井主査** うん。処遇もそうですよね。

それでは、次に参りたいと思いますけれども、次は、これもかなり難しいものだ。定年までというもの。

○**淵上事務局審議官** それでは、資料13ページで、定年まで勤務できる環境の整備などについてご説明申し上げます。

まず、現行制度でございますが、定年は原則として60歳。※のところをごらんいただきますと、総退職者数約1万7,000人でございますけれども、うち定年退職者約4,400名、勸奨退職者3,800名といった状況になっております。このうち、I種職員の勸奨退職平均年齢でございますが、これは現在、55.8歳程度になってございます。

これまで、定年まで勤務できる環境整備の一環として、在省期間の長期化に資する雇用形態として、複線型人事管理の導入に向けた専門スタッフ職制度を今年から導入しております。また、定年退職者に対しまして、再任用ということで制度化しておりますけれども、これが例えば平成19年度における定年退職者の数が4,300人でございますけれども、新規再任用者は1,100名程度となっております。

次に、2.の四角の囲ってあるところでございますけれども、新制度の概要として幾つか書いてございます。三のところのイでございますが、「定年まで勤務できる環境を整備するとともに、再任用制度の活用拡大を図るための措置を講ずる」。ロにつきましては、定年の段階的な65歳引き上げに向けての検討ということで、ほかと異なりますのは、措置をするということではなくて、難しい課題でございますので、検討するということになってございます。

これらの検討に際しまして、高齢職員の給与の抑制をどうするか、あるいは役職定年についてどうするかということが、検討課題として掲げられているところでございます。

14ページでございます。

検討メニューからいきますと、①から⑤までございまして、早期勸奨退職の見直し、専門スタッフ職制度の拡充、再任用の拡充、役職定年制の導入に向けた検討、それから公務員の定年延長に向けての検討ということでございます。ここで留意すべきは、備考の1)でございますが、既に法律改正が行われまして、年金関係では平成25年度から、現在支給されている特別支給の年金も、支給開始年齢が引き上げられまして、60歳定年後に無年金の——これは段階的に65歳まで引き上げますけれども、初めて無年金の定年退職者が発生するということでございます。平成25年度に向けた検討が必要な背景としては、こういう

ものがございます。

次に、3. 主要な論点でございます。

まず、勸奨退職年齢を引き上げて、在職期間を延長しますと、どうしても高齢職員数が増加いたします。これへの対応をどうするかということでございます。総人件費も、何も措置を講じませんと引き上がることになりまして、これに当たっての定員管理、給与別定数管理のあり方についても、検討が必要ということでございます。

次に、総人件費を抑制するために、特に高齢職員を中心として給与水準をどのように引き下げていくかといったことも検討課題でございますし、それにあわせて——15ページでございます。定員管理のあり方、給与水準についても、どのような方向で見直すべきかということでもあります。

あわせて、組織形態といいますか、いわゆるライン職、スタッフ職といろいろございませけれども、組織構造のあり方を多様化すべきではないかということと同時に、ワークシェアリング的な発想に基づく勤務形態のあり方についても検討課題ではないかということでございます。

そして、総人件費の増嵩のほかに、どうしても新陳代謝がなかなか難しくなっておりますので、人事の停滞懸念に対する具体的な措置が必要ではないかということでございます。

次に、再任用の拡充でございますけれども、先ほどの年金の支給開始年齢の引き上げに伴いまして、再任用の可能な年齢というのは段階的に引き上っておりますが、現行の再任用につきましては、あくまでも現職の仕事を振り替えるということでございますから、再任用職員を増加させるということは、現役の職員数を減らすということと同時に意味しますので、今後、そういったことをどうしていくかということが検討課題でございます。そのほか、そこに書いてあるようなことが検討課題だということでもあります。

それから、平成25年度に向けて、例えば再任用を義務化するという事になった場合に、例えば、今の考え方でそれが対応できるかどうかということでございまして、もし対応が難しいということになりますと、そのほかの退職者支援措置として、代替的にどのようなことを考えていくべきかということでございます。

それから、いわゆる天下りについては、大変厳しい規制がかかりますが、自主的に、あるいは自律的に第2の人生を歩むといった意味で、退職後を見据えた研修等の充実については、検討していくことが適当ではないかということで、例えば、職員のマーケットバリエーションを高めるためにどういった研修をしたらよいかとか、あるいは高齢公務員の官民交流のあり方についてどう考えたらよいか、あるいは退職準備プログラムみたいなことを検討すべきではないかといったことが論点になろうかと思っております。

関連がありますので、次の16ページのほうも、あわせてご説明申し上げたいと思っております。

幹部の任用・給与の弾力化でございますが、現行制度はあくまでも人事評価に基づいて適性に基づいて任用するというのが原則でございますが、幹部職員、いわゆる指定職俸

給適用職員につきましては、一般の職員とは給与構造が少し違っていきまして、いわゆる号俸のない形で、一つのポストについては一つの給与が定まる、一つの官職について一定額の給与を払うということで、他の管理職員以下の給与表とは構造を異にしております。

そして、③でございますが、現在、いわゆる分限の規定によりまして、勤務実績不良などの特定の事由がない限り、その意に反して降任、免職されることはないということで身分保障がございます。

新制度の概要でございますけれども、ここにつきましては幹部職員と管理職員について書いてございまして、幹部職員、管理職員につきましては、新たな制度を設ける。2. でございますが、幹部職員及び管理職員の任用・給与その他の処遇につきましては、それぞれ幹部職員または管理職員の範囲内において、職務の特性並びに能力及び実績に応じた弾力的なものとするための措置を講ずるということでございます。

17ページでございます。

実は、主な論点につきましては、幹部職員と管理職員について分けて書いてございます。管理職員につきましては、給与制度上、一般職員との連続性がありますものですから、管理利用職員について給与を見直すということは、一般職員についてもあわせて検討することが必要という観点から、この論点を分けてございます。

幹部職員につきましては、任用・給与の特殊性ということで、任用の公正性ということの担保というのは、既に議論がなされているわけでございますけれども、内閣官房長官による適格性の審査、あるいは候補者名簿等の作成の一連の一元管理プロセスを通じまして、任用の公正は担保されているのではないかという論点でございます。

次に、任用された官職の職務と職責に応じて給与の額が特定されるという現行の指定職俸給表の扱いでございますけれども、もし降任を可能にするということであれば、例えば現給補償的な運用が、今、給与制度上はなされておりますけれども、現給補償をするような運用は、必ずしも必要ではないのではないかとございまして。

2. でございますが、幹部職員の任用の弾力化の具体的な方法でございます。先ほどの法律に書いてありますような職務の特性並びに能力及び実績に応じた弾力的なものというのを、具体的にはどのように考えたらよいか。あるいは、先ほどの分限の規定でございますけれども、分限事由に加えまして、幹部職員について、意に反して下位の幹部職員に降任することができる事由として、法律上、追加したらどうかということでございます。

その他につきましては、いずれも管理職員に関連する事項でございます。1)、2)、3)とございます。管理職員につきましても、職員の意に反して下位の管理職員に任用できるようにすること。あるいは、幹部職員及び管理職員の給与、退職手当、勤務条件等について弾力化すること。それから3番目ですが、今までは幹部職員、管理職員について、それぞれの範囲内ということでございましたけれども、3)につきましては、それを超えて、例えば一般職員にするとか、そういうことも検討するべきではないかとございまして。

いずれも、一般職給与法の大幅な見直しが必要でございますので、これらについてあわせて検討する必要があるのではないかと考えております。

以上でございます。

○桜井主査 ありがとうございます。

それでは、やはり順番をつけてやったほうが、非常に議論はやりやすいというふうに思いますので、まず最初のほうの論点、14ページ、高齢化職員の問題でありますけれども、いわゆる人事の停滞というようなものを軸にして、そういうものにどう対応していったらよいのかという話と。それから2番目に、それぞれの人事評価を行ったところで、それぞれの資格の中でどのぐらいの弾力性を持たせるという設計が必要なのか、こんなものが中心の話題になると思うので、最初のほうは定年までの問題、定年までの諸待遇、停滞の問題ということに対して、ご意見がありましたら、どうぞよろしくお願いします。

では、小山さん、どうぞ。

○小山委員 民間企業の例で申し上げますと、人事の停滞は、避けなくてはいけないということで、通常、いわゆる役職定年を設定しています。例えば、60歳定年ですと、55歳とか57歳で役職定年とする、ということが行われているわけです。そのときは、当然、役割が変わるわけですから、給与等の待遇面も下がっていくということになります。

それからもう一つ、定年延長の問題ですが、これも民間企業では、給与体系は60歳を過ぎたら、多くの場合、その6掛あるいは5掛けぐらいの水準で再雇用するということになります。ただし、これも無条件というわけではなくて、やはり職務期間中に身につけた専門知識だとか、あるいはもう少し平たく言いますと得意わざ、こういうものを持った人物を、積極的に再雇用していくということです。この辺をきちっとしないと、ずるずる勤務してしまうということになりかねません。

優れた知識や得意わざを持つことによって定年延長されるということであれば、60歳までの勤務の間に、本人たちは一生懸命、精励していくことになりますので、ぜひこういうめり張りをつけた制度にしたほうがよいのではないかと考えます。

○桜井主査 そうですね。

それから、もう一つプラスすると、今、役員定年制、それから定年後の採用の仕方、再雇用の仕方、これは給与でかなり低くするというのと、それからもう一つは、人材交流センターではありませんけれども、企業によってはその後の職の紹介、あるいはスキルアップということも、かなり促進できるような体制をとっているところも、大手関連においてはあるわけですね。いろいろなそういう組み合わせで、それからもう一つ、これは甚だ危険な議論かもしれないけれども、やはり企業の場合には、定員、頭数というよりも、人件費感覚のほうが強いんですよね。ですから、人件費を、例えば売上高の、あるいは経費の中の率というのは、経営上ここに抑えなければいけないのだという、あるいは、それを達成しなければいけないのだというののほうが案外強いんですから、それを実現するためにも、やはり人件費管理というのを一体どうしたらよいか。そうすると、役員定年制みた



いなものであるとか、あるいは再雇用のときの賃金の問題であるとかということは、設計していくわけですね。人件費だけだと言うと、ちょっと言い過ぎだから、この辺は注意しなければいけないんですけれども、やはり人件費というものに、非常に大きな視点はありますよね。

どうぞ。

○**堺屋顧問** 役所の現場を見ると、一番の問題は定年までどうやって働いてもらうかなんですね。定年まで勤められるとなったら、途端に働かない人が物すごく増えるんですね。これを、どういう制度をつくったら、定年までお勤めいただけるなら働いてもらえるか。そうでないと、何もしないで定年までいられるという人がごまんといえるものですから、この仕組みをどうするか。

それから、降格というのは、やはりなかなかしにくいので、役職級——足高制ですけれども、役職給をどれだけつけるか。昔の軍隊の給与を見ますと、大将は絶対、中將になりませんけれども、司令官を外れたら、うんと給与が減って、そして副官も1人になるとか、いろいろそういう制度があったから、あれは終身雇用ができたんですけれども、そういう役職制、役職給の取り入れをどうするか。これは、懇談会でも議論になったところです。

○**桜井主査** どうぞ。

○**草野委員** この辺になると、非常に悩ましい問題になってきますから、やはり労働基本権が制約されている中で、第三者委員会という人事委員会が第三者機能を持っているわけですから、そこにゆだねていかなければならない問題が、かなりこれは関連して出てくるのだろうというふうに思うんですよね。

一方、聞きますと、人事院でも今、何か委員会をつくって、定年延長の問題については議論しているというので、それはいつ結論が出るかわかりませんが、その辺は、非常に私は、この問題は悩ましい問題だなというふうに思っています、このワーキング・グループなり顧問会議で、これはすぱっと全部、結論を出さなければならないかとなると、これはちょっとやり過ぎだというふうに、正直言って思いますね。

○**桜井主査** 企業の感覚からしたら、今の状況のところ定年延長という話というのは、もうとても許せないということでしょうね。——もう、終わりになりますか？

やはり、検討はしなければいけないけれども、いろいろな意味で、その辺の検討は必要だと思えます。

それでは、今、催促されましたので、確かに時間ももうあと一、二分ということで、今日、特に……

○**田中（秀）委員** すみません。事務局の説明で、ちょっと質問があるのですが。

○**桜井主査** では、簡単に。

○**田中（秀）委員** この論点の16ページの括弧のところ、基本的に幹部職員も管理職員も同じ扱いというふうに書いてあるのですが、先ほど17ページの関係で、管理職員は取り扱いが違いますというご説明があったと思うんですが、それはどうしてかなというのが、

ちょっとよくわかりませんでした。

○**渚上事務局審議官** 一般職員給与法上、指定職俸給表と、いわゆる行政1表の給料表が異なっております。この行1は、いわば新規採用職員から課長まで、ずっと同じ給料表で運用されておりますが、そちらは号俸がありますけれども、指定職給料表というのは、1号から12号まで、1つの号で1つの給与ということで、昇給の概念が……

○**田中（秀）委員** それは、号俸はないんですか。

○**渚上事務局審議官** 号俸はありません。——号俸というか、級ですね。

○**桜井主査** いや、号俸の中で、級はマックスとミニマムというバウンド、幅がないんですか。

○**渚上事務局審議官** はい。例えば、審議官ですと、例えば指定の2とか3とかで決まっています、号俸は1から8までですね。すみません。

○**桜井主査** そうすると、2-1、2-2に上がっていけばよいわけだな。

○**渚上事務局審議官** はい。

○**田中（秀）委員** 現状は、確かにそうかもしれませんが、この基本法では、その新たな制度をつくるという話になっているので、ギブンで考えるのかなというところが、ちょっと私は疑問に思ったんですね。別に、今の仕組みは悪いと言っているのではなくて、必ずしもギブンではないのではないかと。

○**渚上事務局審議官** そういう意味では、とりあえず、今直ちに先行して取り組むべき課題という意味で先ほどの問題がありまして、論点にありますように、そもそも幹部職、管理職を全体としてどうするかについては、大きな問題としてあると思っています。

○**岩田顧問** 1つだけ、すみません。

16ページにあります基本法の第5条第2項第5号が、さっぱりわかりません。この条文は、国会修正で入っているんですね。年功的な処遇ではなくて、能力主義、実力主義で処遇すべきということではないのではないかなと思うんですね。それは、この前の公務員法の改革により、今、新しい人事評価制度のトライアルをたしかやっていて、来年から評価の仕組みを変えるんですね。年功的な処遇ではなくて、能力、実力の結果で処遇するという事は、もう法律上は担保できているわけですよ。国会修正でここが入ったというのがよくわからない。私が想像するに、さっきの政治的な任用との関係なんです、国家戦略スタッフと政務スタッフとして、自分がこの人と思う人を持ってきて処遇するために、相当やはり自由度が要るからという理由ぐらいしか考えられないんです。今日、時間が無いのであれば次回にでも、これは何のための条文として国会修正で入れたのかというのを教えてもらいたいと思います。

○**桜井主査** それは、ちょっと確認していただいたらよいですね。

○**渚上事務局審議官** 次回に。

○**桜井主査** お願いします。

どうも、長い時間ありがとうございました。

それで、こうやって一つ一つの各論について議論していくと、やはり基本法が何を求めているのかということがどんどん出てきますので。これは事務局のほうにはきちっとまとめていただくようにしてありますので、最後の総まとめのときには、機能、役割から制度の方向性ということで、やはりできるだけまとめていきたいというふうに思います。

どうも、今日は長い間、ありがとうございました。