

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5回）

平成20年11月7日（金）
18：00～20：00
合同庁舎第4号館共用1202会議室

○桜井主査 それでは、時間がまいりまして、皆さんおそろいですので、第5回ワーキング・グループの会議を開きたいと思います。

今日は今まで第3回、第4回と論点整理をなされました、その項目について議論することによって、その都度必要な、公務員の役割、あるいは人事局の役割というのがどういうものかというもので眺めながら、あるいは再確認しながら、制度設計の構成というものをアウトプットしていこう。かなり時間も制限されていまして、それぞれ一つ一つの項目について、それが全部十分にできたかという、後ほど説明しますけれども、いろいろと残された課題があります。

そういうものがあつたとしても、今日あと残りを論点整理、各項目について残ってしまったところを議論をしてまいりたいというふうに思っています。

それで、お手元のほうにスケジュール、内容が書いてありますけれども、論点整理、資料7というやつで、前回定年まで勤務できる環境の整備というのを中途まで議論しましたので、そこから始めたいというふうに思っています。

それでは、幹部職員の任用・給与の弾力化、そして国際性の向上ということで、一応一通り顧問会議からのオーダーの項目についてのここで議論を終わりにします。その次に、私と事務局のほうでいろいろと打ち合わせをして、公務員の役割、あるいは人事局の役割、そして人事制度のあり方など、今までの議論を整理したものがあつたので、その整理したものによって、残りの議論、過不足の議論というものをやる。それから前の会議でしたか、第3回、前の前の回に堺屋先生のほうからご提案があつた全体の人事管理制度というのは、機能も含めまして今現実はどう分散しているのかというものと対応できるようなことというのは、次回から展開していこうと考えています。この辺のスケジュール感は後ほど詳しく事務局のほうから報告してもらいますけれども、今日はそういう意味で論点整理の残りの課題と今までの議論して整理したもの、そこで不足になっている点を今日議論していただくということでもあります。

それでは、論点整理のほうは定年のところをご説明してあるので、議論の順でいいよね。そういうふうにいきましょう。

それでは、資料7をごらんいただいて、13ページ、13ページよりも主な論点のところ、今後の高齢職員数の増加について、14ページの3. 主な論点について、ここから開始したいというふうに思います。

それでは、どうぞ。

冒頭に私のほうからちょっとお話をしようかなというふうに思いますけれども、定年延長について、特にたしか切れているところが、終わったところが定年延長ということをする、定員数の問題、それから滞留の問題という問題が出てくると。それをどういうふうに裁いていくというか、どういうふうに制度として設計していったらいいのかというあたりがこの前の切れ目のところだったと思います。

ご意見としては、これは私のほうからの意見としては、どちらかというと、定数という

よりも人件費という観点から、人件費をいかに設定して、その人件費の中で定員数というのが結果として出てくるということを単純に申し上げましたけれども、これは非常に企業でも実は難しい話でありまして、そうすんなりといくものでもないし、ましてや現公務員制度の中では、定員と人件費、定員といってもトータルの定員じゃなくて、それぞれの部署の中での資格における級別定数というようなことで、このところが非常に複雑な組織、システムという形になっていると思うんですね。この辺のちょっと課題からひとつ議論をお願いしたいなというふうに思います。

○堺屋顧問 一番問題は、働かなくてもいられる定年をつくると、滞留も起こるし、人件費もかかるし、非常に問題なんですよ。だから、働かないといにくい制度がどうやったらできるかということ、一番そこなんですね。役所にいますと、どの課にも全然働かない人が何人かいるような、印象ですけれども、そういうのがありまして、あえて課長さんも管理者の人も「きみ、働かないからやめろ」と言わないようなアンタッチャブルなところがあるんですよ。

だから、組織というか、制度として働かない人がいにくくなる制度がつくれるものかどうか、これが一番大事だという気がするんです。そうすると、かなりの降級、級を下げるとか、それから足高制で役職給をふやすとか、そういうことを入れないと、働かないで定年までいるということになると、こんな楽なことないような形になるんですよ。

そうすると、やや極端なといいますか、度合いの大きな60歳以上の再雇用制、民間だったら再雇用のときに半分ぐらいになりますけれども、何かそういう制度はうまく入れないといけないんじゃないかという気がするんですが、難しいですかね。

○桜井主査 小山さん、どうですか。一般の企業の例というのは、あるパターンがあって、その辺は案外明快なところがあると思うんですよ。

○小山委員 前回もご紹介申し上げましたけれども、今の堺屋先生のご質問に関して、民間企業では役割給のウェイトが次第に高くなっています。したがって、仕事をしなければ給与が下がっていくというふうになりつつあります。

もう一つは、役職定年制度を多分ほとんどの企業が設けていると思います。60歳定年の場合ですと、大体早ければ55歳、遅くとも57歳ぐらいで役職は降りるので、役職手当は当然そこで削減されます。役職定年のときの給与全体を100とすると60から70ぐらいの給与水準になるというイメージだと思います。

それから、定年延長の話については、60歳まで一生懸命仕事をして実績を上げ、そして専門的な知識、あるいはスキルを身につけて、この先仕事をすることが国家のため、役所のためになるという視点で、そういう能力を身につけた人を再雇用するといった仕組みにしていかなければならない。すべての人が再雇用されるのではなくて、一定の知識、能力、技術、そういうものをきちんと身につけた人が再雇用されていく。その場合も、多分民間企業の場合は定年のときの給与の大体6掛けぐらいで再雇用されていくんだろうと思います。大体そんな制度だと思います。

○**草野委員** 話が非常に整理しにくいのは、今までは幹部だとか管理職だとか、そういうところがほとんど対象に当たっていた議論だったんですけども、急にここだけ一般職員の話になっているんですよ。だから、話は非常にややこしくなっているので、そこをちょっとどこか整理しておかないと、今まではほとんど幹部職クラスだとか管理職クラスのところをどうしていくか。要するに、日の丸官僚をつくるためにどうしていくか、ここだけ職員が意欲と誇りを持って働くことを可能にするためと、いわゆる一般職員のところまで話がすっとんと落ちてきちゃっているんで、ちょっと話は整理しにくいなという感じがあるんですよ。

だから、今、小山委員が言われた役職定年というのは民間でもそれはやられていますけれども、これは一般従業員には使わないわけですよ。あくまでも職制、管理職ですよ。その辺のところが話が少し混乱しているんじゃないかなという感じがします。

それから、もう一つだけ言いますと、民間で前回定年延長になったのは大体昭和48年なんです。昭和48年に週休2日制と55歳から60歳への定年延長が導入されたのが昭和48年なんですよ。今回の場合は60から65ということで、55から60とちょっと違うんですけども、実は55から60になったときは賃金はあのときは下げてないです。賃金水準が低くて、第1次オイルショックのときではありましたが、全体にまだ高度経済成長の状態でしたから、ただ上がり幅を下げたのは事実なんですけれども、ほとんど現給は保障してきました。

ところが、今の民間企業の場合はさっき小山委員もおっしゃったように、60で一応定年退職をした後、再雇用するということですから、企業によっていろいろ違いはありますけれども、大体半分ぐらいというのが一般的に押しなべて大体そんな感じなので、だから定年延長にするのか、再雇用制度にしていくのか、そこをどうするか。ただ、この基本法では定年延長を検討しろと、こういうことになっていますから、そのところは一遍きちっと整理して議論する必要があるのかなと、そんなふうに思います。

○**小山委員** その場合でも、無条件延長ということではないだろうというふうに申し上げているわけです。

○**田中（一）顧問** 話を分けて議論する必要があると思うんですよ。今は56歳ぐらいで幹部の方がやめている。それから、ノンキャリアといいますか、Ⅱ種の人でも役職についたら58か59歳でやめていくと。それを60歳まで幹部も何も延長するという話と60歳から再雇用と、これは草野さんがおっしゃったように一般職の人が多いと思いますが、再雇用を65歳までにする。これは検討するということであって、措置するのではないんですよ。検討しなさいという話ですから、話を分けて議論されたいかがでしょう。

○**桜井主査** 話を分けるのはいいと思うんですが、さっきの……。

○**田中（秀）委員** 先ほど堺屋先生がおっしゃったことは、多分皆さん異論がないと思うのですが、ただ今回はこの幹部職員制度、それから管理職制度ができるわけです。彼らは評価され、信賞必罰だということです。法律上もそう書いてありますので、これらの人

たちはまさに評価されて、仕事をせず、また成果を生み出していなければ、多分残ることはできないわけです。そうすると、何もしないで残れる可能性があり得るのはそれより前の係長とか補佐の話だと思います。

そうすると、今補佐でそのままずっと60歳まで残ったらどういう給与カーブになっていくのか。それから、幹部のほうで生き残れない人たちが下に落ちたときに何人ぐらいふえて、どのぐらい予算の圧力があるのか、全体をどうコントロールするのかと、そういうことをデータに基づいて少し議論する必要があると思います。その中で例えば補佐で残るとしたら、給与は55歳以上は6割なのか、7割なのか、そういう議論になっていくのではないかと思います。

○田中（一）顧問 その関連でもう一点。組織と堺屋さんがおっしゃるのはわかるけれども、どんな組織でも言えることですが、立派なのを10人集めても、本当にお神輿を担いでいるのは5人であって、3人は肩に当てているだけ、2人はぶら下がっているものです。逆に、悪いのだけを10人持ってきて、結構5人は担いじゃうんですよ。組織の病理というんですか、そういう点も組織にはあると、私は人事をやってきて、そういう感じがしております。

○桜井主査 ちょっとここで企業のやつを、今言っていた幹部という、要するに幹部も上の級の上層幹部としては、要するに役員の話と、それからもう一つは中堅幹部の話と、それから一般職の話とちゃんと分けて、それで定年制というのはあるわけですね。一般職の定年制、その問題、全体定年制と取締役、上級幹部を除いて、社員は定年制、一律のどのクラスでも、これは定年制があるわけですね。それで、一般職、社員のレベルで昇格をしていって、課長からはこれは管理職ですから、管理職のところに来ると今度は管理職としての管理職の定年制です。

これはどういう仕組みになっているかという、社員としての定年制が例えば60歳、ところが社員の中で管理職についた人の管理職としてのタイトルの職員の定年制が57歳とか歳というふうにあるわけですね。あと残りの3年はどうするのかと云えば、これはもとの資格のためになって、それで今度は給与制度の話がありまして、どこまでで給与制度は頭打ちだと、そしてそこから減らしていくという、このルールに乗ってしまうわけですね。こういうコースになったわけですね。

それから、今度は役員のほうはちょっと別にしておきますからね。定年制のほうは定年以後どうするのかということになると、これは今の長期雇用制度といいましたか、名前が正確じゃないと思うけれども、それによって企業は3つのパターンから選べるということになっていまして、全員に定年制を例えば65歳まで延長させると、これは全部まず権利として定年制をその会社では65歳まで勤められる。だけれども、ここは給与は下げます。

それから、より今度は能力を重視した、それから本人の希望を重視して、能力で受かる人、希望でも能力を審査して受かる人、それについては定年の延長、これを63歳までやりましょうというふうに。それは企業、企業で設計してやるんですね。

それから、今度は役員のほうになると、これはそれぞれの企業で違いますけれども、各会社を含めて、60歳以上のところに定年制をみんな設けているわけですね。例えば、平取であって、あるいは常務であって、専務であって、社長であって、会長であって、これはそれぞれにとっている。

それから、もう一つつけ加えると、堺屋さんの言われた、いられない、そういう仕組みはどうか、これは完全に評価です。人事評価、人事考課で降格あり、減給あり、これです。だけれども、そんなカットすることだけを目的でなくて、飛び級あり、要するに一生懸命やれば今度は飛び級でいけるという、この仕組みですよ。

こういうふうになっているから、非常に整然としている話だというふうには思いますが、それをどの辺で、だから公務員のところでどの階層から、幹部は幹部職員というやつが企業で言うところどこに当たって……。

○田中（一）顧問 取締役ですよ。

○桜井主査 取締役のほうですか。

そうすると、取締役は別途の定年ですよ。別途の定年ということは、一般職も定年はあるということになる。定年をつけて、社員の場合、定年がありますから、取締役も定年あり、社員も定年あり。

○小山委員 しかし、取締役は定年制というよりも、1年満期になっていますから、いつ首になってもおかしくないわけです。

○川戸顧問 今の草野さんの整理ですけれども、今のところ現行は60歳なので、そこをまず60歳という中で考えたほうがいいと、60歳定年延長というのは、これはまた別の問題で、これから今後やることであって、60歳までの間の制度設計というのをやったほうがいいと思います。

○田中（一）顧問 公務員の場合は一般に全員60歳なんですけれども、事務次官などえらくなると62歳になるでしょう。外務職員、大使とかはもうちょっと高いでしょう。

○川戸顧問 だから、それは役得みたいなものですから。

○田中（一）顧問 民間の常識とちょっと違う、逆になっているから。

○桜井主査 そこは、幹部職というやつは、例えば役員の的に扱うとするならば、要するに管理職までのところと幹部のところは、それは定年制は別でもいいわけですよ。一般の企業から見るといいんです。

それで、一般職のところは60歳、これは定年延長といったときには、この60歳をどう延長するかということになると、先ほど言ったように、全部企業によって65歳まで延長しちゃうと。ただし、これはいいか悪いかは別にして、給与体系が違いますよ。給与は70%、先ほど言われたように70%とかというのがつけられるというわけですね。

それから、希望で、あるいは能力を評価して選択で定年の延長を許可しているというやり方も、それは多分企業によって違うけれども、これも一般的にはせいぜい従来の給与でとまるというやり方をして定年を延長しているということですね。

○田中（一）顧問 だから、定年延長については、検討しようと言っているわけですから、決めなくても延長する場合は幹部職員はこう、あるいは一般職員はこうというふうに、再雇用とは分けて、ここを定義しておけばいいと思います。

○桜井主査 だから、検討したほうがいいんですよ。するべきなんですよ。ただ、この検討というのは僕なんかが思うと、今の時代だったら、民間企業との整合性というのを考えたほうがいいと思うね。それで定年延長というのを検討していく方向だと思うんですよ。すぐに公務員だけ65歳は全部一律に定年延長だと、それは社会的には感覚的に合わないですね。

○中野委員 今回の一般職全部に当てはまるこの条項なんですけれども、これは多分公務員という人的資源を全体でどう管理するかという管理のあり方をすごく問うている部分でして、早期退職勧奨というのは、要するに早くやめさせることによって、今までポストをあけてきて、若い人を早く充てて、それで組織を活性化してきた。それをやめて、でもなおかつ組織を活性化しろと言われていて、なおかつ人も減らせと言われていて、定年も延長しろと言われていて。つまり矛盾したことを全部やれと言われていて。

その中で、恐らく問われているのは、今みたいに定員とか、さっき主査がまさにおっしゃられるように、定員とか組織の改廃とかポストの維持管理とかというのは、全部きちぎちに管理した上で、この1万8,900人、これを減らすことが本当に現実に今のこの枠組みの中でできるのか、できなければもっと違って、さっきおっしゃったように総人件費の中で、経済財政諮問会議でも検討していますけれども、GDP比何%でフィックスするかという、そういうことをやらないと、今の状況は恐らくこれはクリアできないと思うんです。

地方支部局を全部持っていくというのは、そういう荒療治でこれをクリアするというのであれば、それはいいと思うんですけれども、定年延長して、勧奨もなくして、若い人が上に上がれるという、やる気を持たせて全部満たせと言われると、どう設計するのか、データを見てみないと、どういうふうに減って、現実に僕らの世代だと、みんな企画官ですごく長くとまっているんです。昔の人は早くえらくなったのに、今は割かし下積み作業というのがすごく長くて、みんな本当疲れていて、企画官のところで5年、6年とずっと長々と徹夜作業が続く、上があかない。これは天下りが抑制がかかっていますから、なおさら多分これからずっとやめないと思うんですよ。

そうすると、ますます沈滞していくのは目に見えていて、その矛盾した要素を今の枠組みの中で埋めるのか、全く違った枠組みを今度内閣人事局で考えるのかというのを考えないと、恐らく僕は乗り切れないと思います。

以上です。

○堺屋顧問 恐らく今の制度、今の状態を前提とすると、管理職、幹部職員といっても、60歳のときは幹部職員でなくなっているんですよ。大体次官が60歳より若いですから、だから皆さん役職が外れた職員ばかりになるはずなんですよ。

それで考えると、全部一般職員と考えていいんじゃないかと。次官になりながら60まで

ばやばや役所にいるような人は幹部職員じゃないんですよ。だから、そこで給与の体系と仕事の任務は前職にかかわらずとれるようにすれば、相当いにくくなるから出ていくという感じがするんですがね。

○中野委員 問題は今度つくるスタッフ職制度とか、そういう人事の実際の運用で追いつめるかどうかなんです。これで泳げるんだったら多分いいと思います。スタッフ職制度で泳げるんだったらいいと思うんですけども。

○堺屋顧問 給与的に60歳過ぎたら、毎年3分の1ずつ減るぐらいにしておいたら、それは相当こたえる。

○中野委員 それはすごい急カーブなので、実際考えると、労使交渉が大変だと思います。

○堺屋顧問 私はそうしないと、それでもしよかったら、いい人は逆に上げると、普通の人は下がるという仕掛けになっていくしかないと思うんです。

○中野委員 でも、賃金カーブを寝かせるのというのは、相当時間がかかりますよ。急激にそれを寝かすことは、草野先生は多分一番ご存じだと思う。

○堺屋顧問 延長部分ですから、延長部分だから。

○中野委員 延長部分はできると思いますけれども。

○堺屋顧問 延長はそうしたらいいと思う。

○桜井主査 だから、定年延長は全員がぱっといくということじゃないという設計だと思うんですよ。その中で、この給与が減ってもこういう仕事で活躍したいという人と、それともこの人は絶対に確保して、定年を延長してもらっても活躍してほしいという、このタイプの人、これは3つのタイプか2つのタイプか、そういう設計にして、それで全員一斉のやつじゃなくて、選択していく方式で、定年延長にしてもそれに残れるという設計だと思うんだよね。企業だって、全員一定して、さっき一つのパターンとして言いましたが、これはそんなにやっていませんよ。滞留ばかりで……。

○中野委員 今までの政府の見解を聞いていると、何となくですけども、高齢法で65歳まで民間は一応義務づけというか、定年延長とか継続行為でやらなきゃいけない。それにあわせて役所もやるんだとずっと説明してきていますので、少なくとも選別という要素を持たせたような発言は、この前の人材バンクの会議でも田中先生、官房長は余りおっしゃっていませんでしたね。それにあわせて65まで延ばすんだと、ですので、賃金カーブを相当寝かせないとだめだと思います。

○桜井主査 滞留と詰まりが出てくる。

○中野委員 出るんだと思います。ですので、そのときに現行の制度で乗り切れるのかということだと思います。そうすると、総額を人件費でコントロールしたほうがわかりやすいんじゃないかという議論は出てくると思うんです。

○桜井主査 現実には、さっきの幹部になる人たち、それ以外の人たちを肩たたきと言われるけれども、その人たちのことというのは、要するに何歳ぐらいでそれが始まります

か、50歳ぐらい。

そうすると、50歳ぐらいのところを結局60歳まで定年、定年は延長じゃないんだ、定年制が60歳なんだから、そこまで働けるということでもずはいいいんでしょう。そして、その後というのはかなり絞られていいんじゃないですか。

○中野委員 現行の常識は、でも60歳定年で、今の時代というのはそのプラスアルファ5もしくは10というような設計をみんな民間も公的にはそうやる。

○川戸顧問 さっき中野さんがおっしゃったように、総定員制、それから総定額給与制、トータルで幾らと、これから制度設計をしていくべきだと思うんですね。だから、そうすると民間に準拠して高い人もいれば下がる人もいれば、いろいろなコースをつくるべきであって、それがまず60歳までの間で設計して、それが自動的に65までその設計でいけばいいんだという話で……。

○桜井主査 今決める必要はないけれどもという意味ね。

○川戸顧問 性急にやる必要は全くないし、だからまず総定員制とか総定額制というのをまずきちんと決めておけば、その後の制度設計は一つは自由にできるというのが一つと。

それから、さっきおっしゃった各省庁の部署における定数とか定員というのがあるからネックだとおっしゃいましたけれども、あれは逆に言えば内閣府の人事局で一元管理すれば、逆に言えばどういうふうに決まるかとか、そういうのは一般企業も全くそうですよね。それで逆に分捕り合戦を各セクションでやるわけです。この辺のところは大きなPTを抱えているからもっとよこせとか、そういう形にして人事配置をしていけば、片方はもうちょっと自由にできると思うんですね。当然、政府の仕事でも要る仕事と要らない仕事はその時代によって全然違うと思います。

○田中（秀）委員 ちょっとややイメージが違うのではないかと考えています。先ほどの繰り返しになるのですが、今回新しく我々が考えている幹部職員なり管理職員というのは、まさに能力と業績で登用するというので、だから常に評価にさらされます。もし評価にさらされてクリアするのであれば、例えば課長としてずっと60歳までいる可能性もあります。あるいは局長に上がるかもしれない。あるいは、局長に上がっても局長としての評価がだめで下に落ちるかもしれません。この上のほうの人たちはいずれにしろ、能力主義、業績主義と考えているわけですから、それが担保される限り、今の制度で60歳まで残ることができます。

そうすると、先ほどちょっと申し上げたように、問題は係長とか補佐の人で、上がれなくてずっと残ると、そのときの給与のあり方、どこまでだったら給与のカーブをフラットにすることができるのかという話と、補佐としての定員が必要です。確率としてふえますから、定員の管理をどうするのかということになると思います。

○川戸顧問 だから、給与体系は、さっき小山さんのおっしゃったように、役職なり、そういうところでやっていくという。

○田中（秀）委員 補佐でも例えば50歳を過ぎていくと、カーブは徐々に下がっていく

とか、それをどういうふうに設定するかは、まさに予算の大枠の話と、それから定員の管理をどうするかということで、ちょっとこれは抽象的な議論はできないのではないかと思います。

○田中（一）顧問　今の時点ではっきり言えることは、50を過ぎても公務員は上がるシステムだと。新聞社でもどこでも50を過ぎたらほぼフラットになるわけですね。そういうようなことは、確実に改善していかなければいけないと思います。

○桜井主査　さっきから申し上げているように、そのところというのは非常にわかりやすく、人事で一般のカーブを設計して、役職がつくとどうなって、そして役職定年がどこでとまって、そして今度は定年以降の再雇用的に定年延長と言われる部分にはどう入って、そういうパターンがあるとわかりやすいんですね。そうすると、それで今度のものを例えばそういうパターンにしたときに、公務員の場合には人件費として、あるいは定員としてどんな姿になるのか、この辺は確認しておいたほうがいいと思うんだけども。

岩田さん、どうぞ。

○岩田顧問　これまでの議論で欠落しているのは、年金の受給開始年齢が今段階的に延びていますが、それと雇用をどういうふうに接続するかという、これは官民間問わずの課題なんですね。

それで、民間のほうが先行しているんですが、定年延長をしたり、再雇用したり、勤務延長したり、座長おっしゃったように、3つの選択肢でやっているんですが、今は民間企業も変革期で、最終的に目指しているのは、選別というものはなくて、65歳まで雇用をどういうふうに保障するかという、ここに向かって行っているわけです。

私たちがここで議論しないといけないのは、そういう民間の動きに対して公務員はおくれていますので、一つの考え方は民間の動きを見ながら、民間の準拠で民間の進展していく状況を少し後追いでやっていくという考え方と、それともう一つは週休2日制のときにやりましたように、社会全体をがっとう変えるためにむしろ公務員のほうが制度整備を早くやるという、そういう選択肢もあるわけですね。まず、それをどうするかという議論だと思います。仮に民間準拠で、民間におくれてからやればいいという選択肢をとった場合についても、明らかにおくれているのは、今再任用ですら希望者全員が再任用されないんですよ。予算の枠があって、限られた人しか再任用されないんですね。再任用されたら給与は大きく落ちますよ。

だから、私は最低限やらなくちゃいけないのは、今民間企業では義務化されているところ、つまり希望者全員に再任用するという、そこまでは今の時点で国が対応すべきことじゃないかなと思いますけれども。もちろん処遇をぐっと今下げますけれども、それでも大変ですよ。そういう人たちに適する仕事をどういうふうにつくり出すかというのを考えるのは、とても大変なことだと思いますけれども。

○桜井主査　これは予算維持の、総定員の人件費の予算維持ということ、まず予算は何らかの形でなきゃいけない。それは維持しないといけない。定年延長したときには、それ

それ維持の方法はどういう方法があるんだろうか、これはまた別途絶対に考えなきゃいけないですね。

要するに、先ほど堺屋さんが言われた厳格な評価をして、降格、降級という、こういうものも一つの問題であるし、それから企業の場合には首を切るといのは非常に抵抗感がありますので、どん詰まりで破産しそうな会社になって、初めて首を切れる。だけれども、今の現在の人間をいかに優秀な人間は仕事をしてもらうかということで、評価のめり張りをつけてやるというのが主流にいくわけですね。

それから、もう一つの点というのは、これは余りやっちゃいけないんだけど、採用なんですよ。採用を絞るというやり方をするわけですね。これは採用を絞るというやり方は、完全な退行型のものになってしまいますので、それが非常に危険な話なんだけれども、だけれどもそういう意味では人件費をいかに維持するかということでどうするか、この辺は方向性を見なきゃいけないですね。

○堺屋顧問 これは行政公務員だけの議論でいいんですか、裁判官とか教職というのと一緒に議論するんですか、裁判官なんかになるとちょっと話が全然違ってきますよね。

○堀江事務局参事官 基本的に国家公務員、行政の国家公務員をイメージしてご議論いただければと思います。

○堺屋顧問 先ほど岩田委員のおっしゃったことで、一番違うのは、民間が利益とか赤字にしないという圧力が常にかかっているんですよ。だから、どこの職場へ行っても赤字になりそう、うちの支店は赤字になりそう、うちの工場は赤字になりそうといったら、自然と圧力がかかるんですよ。ところが、公務員のほうはそれがないから、赤字になったらますます喜んでいるわけですね。どんどんみんな遊び癖がついちゃうという、逆のほう、したがって今おっしゃった評価、これはかなり厳しくしなきゃいけないし、それから役職を外れた人は以前幹部であっても幹部でなくなるわけですから、そこは結構役職の給与を高くして、ベースの給与は50歳なら50歳で頭打ちにしてというような、かなり極端な制度をつくっておかないといけないと思うんですよ。

働かないといにくくなるというのは、悪い言葉ですけども、必要だと思いますね。

○桜井主査 だから、逆の言葉を使ったらいいんですよ。もう一つやればずっと活躍できるという。

○小山委員 一方、これから少子高齢化がどんどん進んでいくと、今よりも、労働力人口が減っていくんですね。したがって、新しく社会に飛び出していく人が減ってきますから、採用したくても採用できないという状況が生まれてくる。逆に言うと、定年後、あるいは60歳以降の労働力をどう生かすかということが、日本の大変大事な問題だと思うんですね。ですから、60歳以降の人たちの能力の再開発についても、国が一生懸命考えていかなくてはいけないと思います。

○田中（一）顧問 今のことに関連して言いますと、60歳から仮に再雇用すれば、当然に民間と同様に給料は半分になるとか、場合に3分の1になるかもわかりません。同時に、

仕事は若い人がやったものをやるわけですから、新採用も、それから若い人たちのそれも人間の人数もそうふやす必要はないと。60歳以上で再雇用の人がカバーするわけですから、ですから人件費がトータルとしてどうなるものではないという点が一つと。

もう一つは、堺屋先生がおっしゃる話は非常によくわかるんだけど、いられなくなるとか、公務員の仕事と民間の仕事はまさにおっしゃるように、基本的に違うところは、こんな各省そもそも何のためにあるかが書いてあって、それぞれの局が仕事がどんなことも落ちがないように、所掌事務がみんな書いてあるわけですよ。そうすると、何か起こったら必ずやらなければいけないという、金もうけじゃないですよ。要するに、国家のためにやらなければならないという仕事の分担が各省、各省の中においてあると。たまたまある時間には無茶苦茶に忙しくなる。そういうときは急にふやします。その課なら課、局なら局を例えば事故米が起きて調べなきゃいかんというのは、むしろ省内から全部人を集めてやります。

そのかわり、やや暇になれば当然客観的に見えますから、そこの課の人間は減らしていくとか、局を減らしていくとかというふうにする。しかし、仕事はあろうとあるまいと役割が与えられているところに基本的には違いがあって、なかなかそこが難しい判断が要るんですね。

ということは、事実だと申し上げておきます。

○堺屋顧問 もう一つ基本問題懇談会のときに出たエピソードなんですけれども、えらい人が今度定年を60歳後にえらくないポスト、えらくないというのは語弊がありますけれども、一般の席になっていいんじゃないか。例えば、「坂の上の雲」に出てくる秋山好古さんは、陸軍大将から中学校の校長になるわけですね。そういう役所の局長をしていた人がどこかの窓口になってもいいんじゃないのという話が1つはあると思うんですね。

○田中（一）顧問 だからこそ、人材交流センターをつくり、それからまた人事局が統括して人事をやるというのは、そういう意味があると思いますね。

○堺屋顧問 人材交流センターでなくて、役所の中で、公務員の中でもそういうことがあるんじゃないかということなんです。

○桜井主査 それもあると思うし、それからもう一つ今の田中先生のお話で、要するに法律があるから固定して何人絶対必要だというふうに……。

○田中（一）顧問 それは弾力的に変えられます。

○桜井主査 なってしまっているとしたら、これは最悪の話なんだけれども。

○田中（一）顧問 それはそうではなくて、時代とともに法律の中身は変わってきますから、予算も変われば法律は変わってきますから。

○桜井主査 しかし、その法律を前提にしては一応……。

○田中（一）顧問 見直す、だから行革をやっているんですよ。

○桜井主査 それで、見直していくことがあって、この制度は必要ないんだというのが出てくるし、それから重点が変わっていくんだというのが随分あるし、それでどんどん変

化している。だから、その変化に対応した体制づくりのための法の変革をしていかないと、これはだめだと思うんですね。ちょっと今僕が誤解しちゃったの。

○田中（一）顧問 皆さん誤解されてはいけないのでちょっと説明させてください。昭和43年から霞ヶ関全省庁を対象に定員削減計画を始めました。今十何次かをやっているはずですが、3年とか5年とかの間に何%か減らしていくということですずっとやっている。それは一律削減だと新聞は書いておりますけれども、一律ではないんです。それぞれの省がどういう仕事をやっているか、一般職員が多いか、技術職、専門職がいるか、例えばお医者さん、看護婦を多く持っている省か。そういう技術職と一般職員とは削減率が違う。この削減率が違うというのは、合理化ができるかどうかというのが一つの判断基準で、それでトータルとして例えば5%なら5%減らしますと。

そうすると、トータルで5%としていますから、こっちを膨らませばこっちを減らす、あちらを減らせばこちらが膨らむというふうに、省全体ではそういうことになっています。

ただ、どの課でどう減らせとは言わないんですね。農水省は例えば5年間に3,000人減らしなさいということになると、5年だと年600人ずつ減らしていくわけです。農水省が省内の各局を見て、どこが合理化できるか判断する。自分の省のことですからみんな見えているはずですが。今ある法律を所管しておっても、時代の変化でこの法律はほぼ死んでいるんじゃないとか、ここがまだ法律はできていないけれども、物すごく忙しくなりそうだということがあると、そこに人を配置していく。そういうわけで、各省は座布団を出して、その座布団をどうするかというと行政需要の増えた省に与えていく。ネットで減ればいいんだけど、全部ネットで座布団を取り上げるんじゃなくて、どうしていくかといいますと、仕事量がふえる役所があるんですね。例えば、消費税が導入されたときは国税庁は600人ぐらいふやしています。そういうところは人がいらいますから、いるところに配っていくと。ですから、知らない間に、この何年かの間に各省の間であたかも民族の大移動が起こっているわけです。民族の大移動というのは省ごとのですよ。そういうことを一応やっている。だから、何も手をこまねいているわけではないということだけは申し上げておきます。

○桜井主査 企業だって当然のことながら、新しい事業をやろうとするときは新しい事業、組織が必要で人数がふえる、こういうふうになるんですよ。だけれども、毎年人件費の効率を上げようということになると、そうすると各部門が自発的にもこれだけのものが同じアウトプットを出すのに効率を上げていこうということもやるし、それから今お役所のほうでご紹介があった上の省のほうのスタッフでは、ここの部門をどんどんつぶしていくってというか、効率を上げて、こっちのほうに投入しようとか、こういうことは常にやっているんだよね。だから、新しいものが出たからって必ずしもそれだけ40人、50人がプラスになる話じゃないんだよね。

ちょっとこの話ばかりやっていても大変でございますので。

○田中（一）顧問 基本的には皆さんの考え方は大体一致しているんじゃないですか。

○桜井主査　ということで、ただ人件費と定数のことが、定数及び各資格のテーブルの弾力性というか、そういうところにちょっと話が入らなかったんだけど、この辺はちょっとまた別途機会を見て、いずれまた今度ということにしましょう。

○岡本事務局次長　もしあれでしたら次の話題にも入っていただいたらよろしいかなと。

○桜井主査　どうぞ、説明から入らないとあれでしょう。

○岡本事務局次長　任用とか給与の弾力化のところ。

○桜井主査　関連があるので。

○洲上事務局審議官　それでは、簡単にご説明申し上げます。

16ページでございますけれども、四角の新制度の概要のところでは、幹部職員と管理職員を対象とした新たな制度を設けるというものが一つと、もう一つは幹部職員及び管理職員の任用、給与その他の処遇について、弾力的なものにするというのが2点目でございます。

17ページをお開きをいただきたいと思います。

主な論点でぼつ1とぼつ2とその他に分けておりますけれども、ぼつ1とぼつ2は幹部職員について書いてございまして、その他につきましては管理職員も含むものについて書いてございます。

ぼつ1でございますが、幹部職員の任用・給与の特殊性ということでございますけれども、幹部職員の任用につきまして、公正性というものは一元管理プロセスにより担保されるのではないかとこの論点ともう一つは給与については、幹部職員につきましては、降任をした場合でございますけれども、必ずしも現給保障的な扱いをする必要はないのではないかとこのことでございます。

それから、ぼつ2でございますけれども、基本法にありますように、幹部職員の特性、能力、実績に応じた弾力的なものというものの具体的な中身はどう考えたらいいかということと、それから国家公務員法第78条の分限の規定に列挙されている、例えば勤務成績不良とか、そういった事由に加えて、職員の意に反して下位の幹部職員に降任させることができる事由について追加してはどうかということでございます。

その他につきましては、前回も申し上げましたように、一般職とのかかわり合いもあるものですから、一般職給与法の大幅な改正を前提にいたしますので、別に書いているところでございます。

管理職についても、職員の意に反して下位の職に降任させること、あるいは幹部職員、管理職員につきまして、給与改定、勤務条件等の弾力化についてどうかということでございます。

そして、最後に基本法では幹部職員、管理職員それぞれの範囲内においてと書いてございますけれども、それを越えて、例えば一般職にまで降任することについてどうかということでございます。

以上でございます。

○桜井主査 どうぞ。

○岩田顧問 前回の会議の一番最後をお願いしたんですが、この基本法の5条の2項の第5号というのが議員立法でいきなり入ってきましたので、立法の意図というのがよくわからないんです。従来からの国家公務員法の枠組みがあり、また前回の国家公務員法の改正で新たな人事評価制度が始まって、運用上の課題はたくさんあると思いますが、法制上はこれまで以上に幹部職員、管理職員だけではなくて、一般職員も含めて、思い切った昇格、昇級とか、逆に思い切った降格、降級とかというのできるような法制があるわけですね。

それに加えて、なぜこれが議員立法で入ったかというのがわからないので、まずそこを教えていただいてから議論に入っていただければと思います。

○桜井主査 私がわかるわけじゃないから。

○岡本事務局次長 ちょっと事務局のほうでお答えできる範囲はお答えさせていただきます。

○堀江事務局参事官 それでは、ここの部分につきましては、国会でももちろんご指摘のとおり修正された部分であります。国会の審議の中でそれほど明確になぜこう変えたのかということが議論されているわけではございません。一つだけ答弁例がございますので、ちょっとそれを読み上げさせていただきますと、給与面におきまして、民間の人事管理などでは、いわゆるバンドと称される人事の中での職制の範囲がございますと、今回のこの修正案におきまして、そのような趣旨にのっとりまして、弾力性を持ちながらも、一方で幹部職員、管理職員の範囲内で給与の上限、下限の範囲内での昇任、降任、あるいは昇級、降級ということが可能となるという、そういった制度にしたものでございますということですので、余り……。

○桜井主査 それは、今、岩田先生が言われた、これは既にあるじゃないかと、今の話のことは。

○堀江事務局参事官 ということでございますので、これだけではよく正直言ってわからないかと思います。ただ、一つ考えられるのは、給与制度をもっと弾力的なものにして、その中で上下動けるようにしましょうよというお話、給与制度を弾力化しましょうというお話、それともう一つは今のご説明の中にもありましたけれども、今は勤務成績不良ですと言わない限りは下げられないというものについて、そのバンドといいますか、幹部職員の中であれば人事の都合でもっと弾力的に、この人不良ですと言わなくたって、ほかの人事の都合でこの人を上げたいからこの人を下げるとか、そういったことも可能になるようにしてはどうかということなのかなという、これはちょっと推測でございます。

○岩田顧問 たびたびすみません。

給与制度の弾力化はわかります。

○桜井主査 すみません、もう一度。

○岩田顧問 今、2つのことをおっしゃったんですが、給与制度をもう少し弾力化すべ

きではないかということについては、大いに議論をすればいいと思います。もう一つの勤務成績不良以外の理由で降職、降級というのは一体何ですか、そこがわからないんですね。

これまでは、公務員は勤務評定というのがあることになっていて、制度上はその勤務評定の結果で降任とか降級が以前からできたんですけれども、ところが勤務評定が事実上ワークしていなかったのも、もちろん思い切った昇任、昇格も昇級もなければ、降任、降級がなかったわけです。それを前回の国家公務員法改正で、新しい人事評価制度ができて、今年度それをトライアルをして、来年度からそれが本格実施にされることになっており、それが制度の意図どおりに運用されれば、思い切った降任とか降級もできるわけです。むしろこれだと幹部職員とか管理職員の範囲内というふうに書いているので、むしろ今の国家公務員法の世界ですと、範囲を外れても管理職だった人を一般職員に下げるとか、幹部職員だった人を極端なことを言えば一般職員に下げるとか、そういうこともできるわけです。それはむしろさせないというのか、幹部職員の範囲の中でとか、管理職員の範囲の中で上下できますよというのがむしろ制約をしているというのか……。

○桜井主査 制約をつけているんじゃないだろうかという意味だろうな。

○堀江事務局参事官 それは、恐らく立法の趣旨からすると、能力・実績主義を徹底しろと言っているわけですから、岩田先生がおっしゃったような今もできるものを狭めたという立法の意図ではないだろうと思います。そういう意味で、さらに解釈してみれば、私は先ほど申し上げたように、厳密な勤務成績不良でなくても、この人を例えば内閣一元管理を行った場合に、こういう人事をしたいと、ただそのときに今までのように肩たたきして天下りというものはなくなりますから、この人がどいてくれないと、この人は上げられない。この人をどうするんだというときに、この範囲だったら下がってもらってもいいじゃないか、そういったこともやらないと内閣一元管理のきちんとした人事はできないんじゃないか、そういった発想のこれも推測です。あるのかなと、それは文言と能力・実績主義の徹底と内閣一元管理、そこから発想するとそういうことなのかなという推測です。

○桜井主査 それでは、給与のめり張り、それから昇任、昇格のめり張り、これは現行のものでできると。ただ、僕はそのときにも基準というのは、評価基準というのは今度の公務員制度の改革の趣旨にのっとった目で見ると、どうなのかという課題があるかないか、これは一つあるんじゃないのかと思うんですね。

○岩田顧問 それはあると思います。

○桜井主査 それから、もう一つはめり張りのときに、めり張りのときというよりも、これは会社と違うかもしれないけれども、実は給料体系というのは能力、実績がベースで、資格制度というのがあって、資格を取るわけですね。1級、2級、3級とでも言っておきましょうか、そういうのを。それに給与テーブルがあるわけですよ。この給与テーブルが幅を持っているわけですよ。バンドがあるわけですよ。このバンドの中で動くということが一つ要するに給与のめり張りというのはね。

それから、もう一つは役職というのはまた別なんですよ。管理職、今度は管理職手当

というのがあるんですよ。管理職にある資格から管理職になって、もう管理職、あなたはいいですといったときに、もとの資格だけに戻るといことで、役職手当がついて外れると、これが一つのめり張りがあるわけですね。

あの席があいているから、だれか入ってくるから、そのために自分は競争に負けてなくなってといったときに、一体何を意味しているのかよくわからないんだけど、企業の場合には資格のところはそれは絶対ないんですよ。ある資格に定員制があって、そこで出たり入ったりというわけじゃないですから、役職のほうには大いにあるわけですね。それはポストが決まっていますからね。

○堀江事務局参事官 その点につきまして、今の幹部職員がいわゆる資格給ということではなくて、ポストに給与がついているものですから、ポストがこの人事のところで下げようすると給与が下がるということです。資格は維持させるという発想は今の公務員制度にはない。

○草野委員 多分、今、僕も余り詳しくないですけども、公務員の給与というのはずっと管理職まである意味では連続性ですよ。民間企業の場合には、資格手当なんかは連続性があるにしても、基本的にはバンドの問題によっては、そこで連続性はないわけですよ。一般従業員というところと管理職と。もう一つあえて言うと定年制に絡みますから、ちょっと乱暴だと言われると困るんだけど、さっき幹部職員は要するに民間で言うとボードメンバーと同じぐらいだということになると、民間だと取締役になるときは従業員は退職するわけですよ。退職金をもらって、それで取締役になる。ところが、指定職は退職金をもらっていないわけですよ。これはある意味では連続しているわけですね。給与は連続していませんけれども、特別給与でなりますけれども、そのところの整理を何か裏にあるんじゃないかなという気がちょっと邪推かもしれませんが、そんな感じがしたんですけども。

○堺屋顧問 一生懸命働いていたら降級、降格しないというものの問題は2つありまして、一つはより適任者が出てきたときに降級、降格させられるかという問題なんですよ。あの人は全然サボっておらんけれども、民間から、あるいはよその管理職からもっと適任者が出てきたらその人をよけてくれと言わざるを得ないのができるかどうか。

もう一つは、先ほど田中先生おっしゃいましたけれども、実はそれほどスムーズにポストは変わっていないんです。例えば石炭が小さくなくても石炭局があるとか、いろいろそういうことがあるわけです。そのときに、今必要のないポストで一生懸命やっている人を降格できないんですよ。だんだん必要が少なくなってきたもね。その2つなんですね。サッチャーさんがイギリス外務省をあれしたときに、何かインド局だけが物すごく数がずっとおったのを、一遍に10分の1ぐらいにしたわけですよ。インド局にいた一生懸命やっていた人もずっと降格したわけですね。そういうことができるということですね。一生懸命やっていることと、国が必要としていることとの差がやはりあるんですね。それをこれは言っているんです。

○桜井主査 どうぞ。

○岩田顧問 民間企業も数多く知っているわけではありませんけれども、評価に基づいて降格とか降級とか、難しいけれどもやっています。やっていますけれども、それはやはり能力とか実績とかに基づくわけであって、例えばもっと優秀な人が出てきたからとか、会社の組織を編成するからという理由で、異動はさせますよ。異動はさせますけれども、降職とか降格とかはやりません。降職、降格をやるのは、常に人事の評価に基づいて、この人はこのポストをやるだけの能力はない、成果は出さなかったというときに降職、降格させるわけです。だから民間企業の今の人事の実態から見ても、勤務不良という理由以外で降格、降級させるとするのがちょっと飛び過ぎている感じというのか、想像しがたい感じがします。

○堺屋顧問 そうですかね。例えば今で言うブラウン管の研究をしていた人で、いい人でも、一生懸命やっていた人でも、随分降格している人もいるし、地域で過疎地帯になったから降格している人もいますよ。

○小山委員 職務権限を持ったポストというのは限定されています。幾ら頑張ってももっと優秀な人があらわれる場合があるので、そこから外れることは起こり得るんです。そのときに、それでは管理職から一般職にかわるかというのと、そうではなくて、管理職の例で言うと、例えば人事課長から人事課担当課長とか、「スタッフ課長」がたくさんいるんですね。そこに変わっていくという制度が多いのではないかと思います。

○金丸委員 堀江さんに質問があるんですけども、これをどう読み取るのかなんですが、さっきの上下がありますよね。昇任、昇級それから降任、降級とあるんだけど、これを読むと、両方とも幹部職員なら幹部職員の中で、上限も下限も決まっているということ。

○堀江事務局参事官 これは基本法の条文で読む限りは、幹部職員の中での弾力化、管理職員の中での弾力化をしましょうということ。それは先ほどから申し上げていますが、岩田先生がおっしゃったように、能力主義の本質からいくと、どこまででも下がるわけですから、そんなことを制限しているはずはない、この条文が。ということは、厳密な意味での能力主義とはちょっと違う観点から、もっと弾力的に動かせるようにしよう、それは抜てきもできるし、下げることもできると。そういったことをねらっているのではないかというのが、一つの読み方であると。

○岩田顧問 いずれにしろ、ここは運用するときには、あらかじめどういう場合がこれに該当するかという、やはり……

○田中（一）顧問 ルール。

○岩田顧問 ルールを決めないと、本当に恣意的に上げたり下げたり、その幹部職員の範囲内であったり、管理職の範囲内であれば、任命権者というのは大臣ですから、大臣が恣意的に何でもできますというのは、いかがかなというふうに思いますので……

○田中（一）顧問 それは岩田さん、やや読み過ぎだと思うんですよ。

基本はあなたがおっしゃったように、能力と実績に基づいて人事をするのが大前提。大前提だけでも、しかし緊急にとかどうしても、それこそ大事な仕事が多い、偉い人をふやさなきゃいかんというときに、ぼんぼこふやされちゃおかしいわけです。だから、その一定のバンド、幹部職員、管理職員のその範囲内で、そのときどきの問題に応じて、弾力的に運用させてくださいということではないでしょうか。

○岩田顧問 読み過ぎじゃなくて懸念しているのは、政権交代は起こりえます。政権交代が起こったときに、例えば人事評価上は何も問題がないけれども、気に入らない。

○田中（一）顧問 思想が気に入らない。

○岩田顧問 思想が気に入らない、あるいは、まあそういうことですかね。という、それと前回か前々回か議論したと思うんですが、公務員の中立性をどういうふうに担保するかという観点からは、やはりちょっとここはあやふやかなという感じがするので、どうい場合がこれに該当するかというのは、やはり基準が要るように思いますね。

○桜井主査 ちょっと新たな課題だったので、ちょっとそれはいいと思うんですよね。

とにかく前の話というのは、このめり張り、弾力的というのは評価基準をしっかりと、その評価基準というのが今度の思想、精神にのっとった評価基準であるかというのは一つ問題、課題としてはあり得る。そして、今度は評価基準のもとに厳格に評価して、それで上に上がる、下におりるということをやると。こういう運用がしっかりといくかどうかという面の話だね。

これは運用面では、かなりどうしたって、人間がやる話だから、だけれども評価基準どおりに徹底するということは、あくまでも追及していかなきゃいけない話だよ。これをやることが、実は公正・中立性を担保するやり方だと、僕はすごく思うんですよ。

○岩田顧問 そう、そのとおりです。

○桜井主査 これを徹底するね。

○堺屋顧問 大変大事なところなんです、まず理念で、内閣の自主性というのを最大にうたっているわけですよ。あることは、やはり大臣が任命権者がある程度、かなり恣意的にしていっていいということなんです。そこを外しちゃったら、またもとのがんじがらめになりますよ。

○中野委員 それは国家公務員法がある限りは、それはないと思いますよ。国家公務員法の適用があるわけですから、その理念を逸脱した……

○桜井主査 僕の話、もう一つ聞いてもらおうとわかるんです。

○中野委員 それはないと思います、幾ら何でも。

○桜井主査 あのね、やはり評価基準というやつはしっかりと、それで評価基準を徹底的に追及する。それは評価基準にのっとったやり方をされていて、さあ両方ともわかっている、そういう資格者があるポストに任用しなきゃいけない。ここには僕はそのときの政権なり何なりが、恣意的にあっていいじゃないかというふうに僕は思うんですよね。

○川戸顧問 評価基準を下げる、上げる、これはもう絶対に守らなきゃいけないんですけれども、このときに同じように下げる、上げるという言葉を使うからごちゃごちゃになる。外すって、外していいのかどうか、そのときの給与がどうなるかという話だけ。だから、そこを外せるのか外せないのか……

○桜井主査 そこはね、「外せる」にしなければいけないんですよ。いいですか、外したときに、だから企業でいくと役職手当なり、そのポスト手当なんですよ。そこがなくなるということで、自動的に給与の単価が……。

○川戸顧問 そこにはあるけれども、基本的なところはバンドかもしれませんけれども、その範囲の中には入れておきましょうねというふうに私は読みました。民間もそうでしょう、バンド1級、2級、3級でも、わかりませんけれども、そのときは全部同じ資格、級みたいなものがあるわけですね。

○桜井主査 でも原則はね、大体はだから、3級で課長になったとして、課長があいたら、先ほど小山さんが言われたように課長補佐、係長というものをつけるかということで、また役職手当を、実はもう半分ぐらいの役職でやるか。

○川戸顧問 だから、そこは外す、外さないの世界で。

○桜井主査 だけれども、もしそこから、やはりこのところというのはポストの数によって線がありますから、もっといい人が出てくれば、もとの資格だけのところへ戻るということですよ。

○川戸顧問 そういう話。だから、外す、外さないということじゃない。

○桜井主査 だけれども、そのぐらいのことをしっかりしておかないと、やはりこのめり張りというのは、現実はどうめり張りを出せるのかというのがね。

○中野委員 すみません。今のちょっと変わるんですけれども、これは任用給与の弾力化というのは、ここに書いてある論点にもいろいろ書いてあるんですけれども、これは本来に一般職給与法の枠内でできるんですと。つまり、一般職給与法の枠内で指定職俸給というのは、当然一般職の給与法の中に入っているわけで、一般職給与法の対象になっているわけです。

例えば検察官なんかは別の法律があるわけです。検察官の俸給に関する法律とか。指定職というのは、さっきからいろいろ話を伺っても、相当弾力化するのであれば、新法をつくって、堺屋先生おっしゃる理念、内閣官僚の理念も含めて新法をつくって、任用から給与から別途法律をつくったほうが、一般職給与法の中でちょこちょこ改正しているいろいろやるのは非常に難しいんじゃないかという気はするんですけれども、この条文一つ見ても。

○桜井主査 多分そうだろうね。めり張りというところを、やはり相当浮き彫りにしないと……

○中野委員 つかないと思いますけれども、その中では、一般職給与法の中では。

○桜井主査 でしょうね。

○堺屋顧問 法改正を検討するんだから、やはりそれも絡む……。

○小山委員 基本法の内容が具体化されたときには、全体的に新しい給与制度に変えざるを得ないのではないのでしょうか。

○中野委員 そうでしょうね。

○桜井主査 資格というか、その格付をふやして、追加して、ということは法の中でできるんでしょう、できないんですか。それで、かなり差を広くすると。

○堀江事務局参事官 それは給与法の中でできます。

○中野委員 それはできるけれども、ただバンド制なんかはできないでしょう。バンド制というか、指定職俸給表の中でできないでしょう。８級で給与が完全に固定しているわけですから、それはできないでしょう、一般職給与法の中で。ほかの、だって給与が全部同じで、級と号にしてあるのに、その指定職俸給表だけ、今の一つだけ８級で決まっているのをバンド制にするなんてできないでしょう。例えば８級は100万円から150万円の範囲内で労使交渉で、例えば大臣の考証で決めるなんて、多分それは一般職給与法概念と外れるから、できるんですか、そんなこと。

○堀江事務局参事官 今までの発想でできるかどうかという話と、また……

○中野委員 これを踏まえてということ。

○堀江事務局参事官 という話は、また別なのかなと思います。ただ、現状で申しますと、現状はご存じのとおり、指定職も含めて労働基本権が制約されておりますので、人事院勧告があつて給与勧告がないと、なかなか……

○中野委員 でも、その指定職というのは、本当にその三権の制約なんですか、これ。だって、管理職だって、民間だって労働基準法は管理職になると、一部しか適用にならない。指定職が本当に労働基本権の制約の範囲内だからという理屈で、この中にずっと入り続けるんですか。それはすごく深刻な、検察官法とか別になっていますよね。

○桜井主査 企業では指定職は外れています。

○中野委員 いや、企業では当然なんですけれども、公務員の場合はそこは非常にグレーで、一般職の場合は確かに基本権は制約で、級別テストもわかるんですけれども、指定職になってまで、これは一般職給与法の中に入っていますけれども、外したほうがきれいに、弾力化できると思うんですけれども。

○堀江事務局参事官 そこは私から申し上げるべきことではないんでしょうけれども、基本法の中では、幹部職員を対象した新たな制度をつくる、管理職員を対象とした新たな制度をつくるということですから、その新たな制度がどうあるべきかというご議論になるかと。

○田中（一）顧問 管理職と幹部職員に新たな制度という、この新たな制度は一体、これは最大の問題だと思うんだけど、そういう話が一つ……

○堀江事務局参事官 これについても国会答弁では、それほど中に入ってございません。

○桜井主査 やはりワーキンググループの検討の結果では、やはり新たな制度として基本権の問題も外れるという方向がいいということでしょうね。でもこれは当然だと思うん

だけれども、これだけの責任を持った人たちは、基本権じゃないんですよ。どうですか。

○岩田顧問 新たな制度に反対するわけではないんですけども、川戸さんの発言とちょっと私は考えが違っているので、これは言っておきたいなと思ったんですが、田中先生が意見を今日出されています。その2ページのところに「公務員の種類に応じた任務・役割の再定義」というのがあって、中立性・専門性を担う公務員と政治性・応答性を担う公務員を峻別をすると。私が言うよりも先生自身におっしゃっていただいたほうがいいのかもしれませんが、私の理解は事務次官に至るまで、公務員は基本的には中立性・専門性を担う公務員であって、国家戦略スタッフと政務スタッフが政治性・応答性を担う公務員であると思っています。多分、田中先生の整理と同じだと思います。

そうしますと、さっきの議論の続きなんですけれども、思い切って昇格、降格させるといっても、この国家戦略スタッフ、政務スタッフはいいんですが、そうじゃない公務員についてはそこに政治的な選別というのか、ちょっと言葉は難しいんですけども、それが入らないような運用をしないと大変おかしいことになる、ずっと私が今言い続けてきているのはそういうことなんです。

○田中（秀）委員 業績主義を貫くため、私のイメージは管理職員にしる幹部職員にしる3年は同じポストで仕事をするべきと思っています。毎年の評価はやるし、3年でオーバーオールの評価もします。3年目にさらに任期を延長するかどうかはクリティカルなポイントで、場合によっては政治的な判断というのものもあるかもしれません。ですけれども、岩田さんがおっしゃったように、途中であらかじめ決めた目標を達成しているのに、途中にだれかいるからどけというのは、基本的に僕は業績主義にある意味反する話で、それは原則としてあり得ないと思います、基本的には。ただ、どうしても、もし任命権者として特殊な事情があるのであれば、それまでを否定するつもりはありませんが、もしそれをするのであれば当然今いる人はどこに行くのかが問題になります。能力主義で業績主義ではかに移れるポストを考えなければならないのです。

そうすると、私が考える業績、ポスト主義というのは、常にポストごとに役割を定義して競争しますから、そのように順送りに都合よく回せることは事実上不可能なはずだと思います。したがって、例えば海外に行くとか、私みたいな研究職で一たん現場から外れるとか、そういう処遇の仕方は場合によってはあるかもしれないけれども、それは例外中の例外であって、大臣の任命権者である任命権を全く否定するつもりはありませんが、原則的に言えば、私のあくまでも考えですけれども、3年でオーバーオールに評価する仕組みが必要です。あらかじめ決めた目標に沿って、それなりにパフォーマンスを出しているのであれば、どけということは原則としてはあり得ないと思います。

○田中（一）顧問 これに関連して、私も読ませてもらいました。非常に明快によく書いてあると基本的に思います。今の点についてだけ言うと、今、霞ヶ関のどこの省の課長ポスト、例えば課長について言っても、3年の間に物すごく仕事が激動するわけです。初めは、この人はこれはもつと思っていたけれども、仕事の中身が緊急性とか重要性とか変

わってくると、この人よりも別の人を持ってきたほうがいいという場合は、当然出てくるんですよ。そういう場合は非常に多いので、ではその前の人はどこへ持っていくかという、同じ課長ポストでも、より軽いポストに持っていくとかいうことは、必要性は出てくるんじゃないのかなと。

○田中（秀）委員 それは例えば1年とか2年おきに審査をして、不適格だからかえるというのはあると思うんです。

○田中（一）顧問 1年以内でもかえているところは、現にあります。

○田中（秀）委員 それは非常によくわかります。

○田中（一）顧問 それはいいとか、悪いとか言っていませんよ。言っていませんが、そのぐらい時代の変化が急に來ることがときにあるでしょう。

○田中（秀）委員 それもわかります。

○田中（一）顧問 予測できない。

○田中（秀）委員 ジョブアグリーメントの中に、そうした、要請を記述すべきです。こうした場合に備えて、あらかじめルールを定める必要があります。

○川戸顧問 不適格な人は外せない。

○田中（秀）委員 不適格な人は、あらかじめ決めたルールに適合しているかどうかを判断しなければいけない、その辺はそれでやらなければいけないと思います。

○田中（一）顧問 おっしゃるように、実際やっていてそういうことが起こるんですよ。それで、人事課長の不明かと、あるいは官房長の能力がなかったかという、そうでもない。ある日突然、ある事件が起こるという場合もあるわけですよ、その所管で。だから、そういうときに堺屋さんがおっしゃるようなことは、その人でやらせてもいいんですよ。でも、より、その問題に対応するのに適した人が出てくる、あるいは外から持ってこなきゃいけないという場合も出てくるということは申し上げておきたい。それは次回の問題のときに。

○桜井主査 多分、共通していると思うんですよ、岩田さんのと。

結局、これは何回も繰り返しになっちゃうけれども、非常に企業の場合でも公務員の場合でも絶対そうだと思うのは審査基準、評価基準と、その評価の仕方。これは非常に組織としては原点にあって、人事制度の原点にあって非常に大事な点なんですよ。これはしっかりと運用する、基準づくりをする、運用する、これをしないとだめなんですよ。それで結局、公務員で言う公平性・中立性と能力、実績というやつを両方とも評価して、それなりのポストにつけるとのことだと思うんですよ。それで、それをつけるときに、絶対にこのポストはどういう資格が第一だなと。要するに、評価をされて、どの資格にいる人だったと。この人じゃないとだめだということを、もう一つつくらなきゃいけないんですよ。要するに、ポストを全うするのは、この資格の人であって、会社で企業寄りに言っているから、実は中は違うのかもしれないけれども。それでそのポストに入れる資格の人をだれにするかというときには、これは、その上司になる人の好き嫌いが入ったって

しょうがないと思う。だから、入ったって、その資格があるんだから、だれがやったって最低限度の能力は必要になるということ。あとは適性の問題なんだよね。それはやはり、上司の考え方ということになりますよ。

ところが、そのポストについて、今度は実績評価をやるときに実績が上がらなければ、その人はまたもとへ戻ると。あるいは、そういうのを選んだ上司というのも、これは評価次第では影響を受けますからね。というふうにして、しっかりとやっていくということだと思ふんですね。

○田中（一）顧問 さっきの点で1点、私は言い足りない点がありました。田中さんの考え方に対して基本的に賛成なんですけれども、今の制度はベター論でいくと、この人よりこの人がいい、AよりBがいいという場合があるんですけれども、ではAは降格するかというと、降格しないですよ。横滑りだけです。最低限、今はですね。だから、不利な扱いにはさせられない、給与上は。ただ、人は変わってもですよ。

○堺屋顧問 よろしいですか。

この中立性・専門性というのは一体何のことかわからない、難しい、非常に難しいところなんですけれども、内閣人事局が名簿をつくりますね。そこに入っている人は一応中立性・専門性があると見なされるべきなんでしょうね、そこに上がっている以上は。その中からだれが選ばれるかは、やはり任命権者の責任。そうでないと、今任命権者の責任がないから、汚職次官を据えた大臣も全然責任をとっておらんわけですよ。極めて、そこがあいまいになっていて、だからやはり、あの人を選んだのはあの人だという、任命権者の責任がはっきりしないといけないんですよ。そうすると、そこに好き嫌いとか相性とかというのも、それは入ってくるんですよ。ある程度の、ある程度というか、ちゃんと人事局が名簿をつくるわけですから、その範囲内で選ぶんだからね、まあ一応……

○桜井主査 資格をとっているから。

○堺屋顧問 というふうに見なさないといけないと思いますね。

○中野委員 名簿づくりの段階で第三者制を反映させないとおかしい。第三者委員会をつくって、あとは任命権者が責任とればいい。

○堺屋顧問 そうすると、内閣人事局というものの機能がよくわかる。

○桜井主査 さっき岩田さんが言われたやつ、私すっかり忘れたんですけども、2つ言って、2番目の話にしようと思ったんですけども、思い出したらまた言ってください。

そのほか、この任用、給与の弾力性と。

○草野委員 ちょっと一ついいですか。

もう皆さんおわかりなのであえて言うことはないかもしれませんが、さっき幹部職員が労働基本権の対象になるかならないかと。これは多分それは対象にならないと思います。管理職員のところは、さっきならないという話がある。これは私は異論がありまして、労働組合的には管理職の労働組合はできるわけですから、これは全然問題ない。そのところはまたの議論。

ただ、一つ言いたいのは、先ほど中野先生もおっしゃったように、今は給与体系を含めて、一般公務員ということで、一般職公務員ということで、今まで全部一律のあれになっていますから、ここで基本権をここだけ外すというわけには多分いかないだろうということは、もう皆さんご存じのとおりと。

もう一つ、基本権の範囲をどうするか、渡すか渡さないかという議論は、もう一つの別のところでやっていますから、そっちの議論にはここで私は入り込まないほうがいいんじゃないかなと、そんなふうに思います。

○桜井主査 要望というか、それは出したっていいんでしょう。

○草野委員 まあ、出してもいいと思いますが、向こうは3年以内と、こっちはもう1カ月半という、物すごい時間的なずれがありますからね。

○桜井主査 先回りして、先回りをしておいて、重要なところを……

○草野委員 かなり、議論的には難しいんじゃないかと思うんですけども。

○桜井主査 議論はしなくていいね、ああ、こちらの議論ね。

だけれども、本当に重要なものがあつたら出してもいいと僕は思っているけれども。

それでは、次に行かさせていただきます。国際性の向上のところです。

○渚上事務局審議官 それでは18ページをお開きください。

「国際性の向上」でございまして、現行制度では採用試験で、特に国際対応ということでは特段の措置はございません。留学でございすけれども、人事院のほうで行政官長期在外研究員制度を持っています、2年間で年間120名ということです。実は最近、公務員の志望者が減っておりますけれども、この留学制度というのは非常にセールストークといいますか、学生を引きつける魅力の一つであることをちょっとつけ加えさせていただきます。

それで、基本法の中身でございまして、四角のところをごらんいただきたいと思います。

国際対応に重点を置いた採用を行うための措置ということと、それから幹部候補育成課程の対象者に国際機関、在外公館等々の海外勤務または留学の機会を付与するということになってございます。

主な論点をごらんいただきますと、ポツ1の「国際対応に重点を置いた採用・育成について」でございすけれども、今後、国際社会で通用する高い交渉能力や幅広い視野、豊富な知識・教養、高い学位等を持った人材をどのように採用するかということでございますが、基本法でも院卒者試験を設けることになっておりますので、この中でこういった対応をするとか、あるいは入省後に海外の大学とか、国際機関へ派遣する方法などについてどう考えるかということでございます。

それから、若干ご指摘がございましたように、既に国際機関などで海外勤務を経験した方とか、MBAをとった方などについて、採用に当たって何らかの措置を講ずるかどうか。

それから、6ページにお戻りいただきたいと思います。幹部候補育成課程の関係の⑤でございす。その中で「多様な勤務経験、国際競争力」と書いてございすけれども、

2つ目のところでございますが、課程対象者全員に国際機関、在外公館などの海外勤務とか、あるいは留学経験を積ませるということについてどう考えるかということと、恐らく全員をそういう経験を積ませることは不可能でございますので、それにかわるような措置はどう考えるかということになっているところでございます。

以上でございます。

○**桜井主査** これも公務員の、これからの新しい公務員としての、かなりここが今度の公務員制度改革の中で、重点を置いた国際競争力のある公務員ということですね。

確かに、懇談会の議論の中でもいろいろとちらちら出ていましたけれども、やはりこれはただ、語学だけの問題ではなくて、かなり国際機関とか、あるいはいろいろな国際プロジェクトだとか、そういうものの日本の人材が企業も含めて、なかなか余りいないというのは、日本のこれからの発展ということを考えたときに、影響力あるいは日本を評価してもらうということは、非常に大事なんですよね。これはもう人材にかなりウエートがかかっていると思うんですよね。

そういう意味で、この辺は積極的に国際競争力というか国際性豊かな人材を育てると、あるいは採用する、活用するというのは、やはり扱ったほうがいいなと。そういうのが公務員制度改革のねらいだと思います。そういう意味でちょっとご議論いただきたいなと思います。

○**金丸委員** 今、人事院はどうやって選ばれているんでしょう。どんな選抜で120名は選ばれるんですか。

○**渚上事務局審議官** 人事院で試験を受けます。語学能力とかその他で。

○**金丸委員** 語学能力。

○**渚上事務局審議官** 留学するためには、基礎的な語学能力が必要でございますので。

○**桜井主査** どうぞ。

○**小山委員** この問題は、グローバル化がますます進展する中で、大変大事な問題だと考えます。

やはり国家公務員一人一人の国際感覚や知見といったものをうんと身につけていただきたい。それは、今さまざまな分野で国際規格あるいはもっと平たく言うとグローバルスタンダードという言葉がはやっております、いろいろなものが世界で統一されようとしているときに、日本の考え方、あるいは日本が求める規格が劣後しないように、高い交渉能力を持った人材を養うのは大変大事なことだと思います。したがって、この理念の実現については、もっと力を入れて、頑張りたいと思います。

○**田中（一）顧問** 小山委員、ちょっと教えてもらえませんか。

おっしゃるとおりで、いろいろなグローバルスタンダードをつくるときに、日本の発言力は非常に弱い、外国に決められちゃう。そうすると、それについていだけという非常に大きな問題があると思いますが、それは単に政府だけの問題ではなくて、それこそ民間と一緒にやってやるべきなんだけれども、民間のほうはそういう場合に今までどういう対

応をしてこられたのか。堺屋先生のほうが詳しいかわからないけれども、経産省関係が多いからね。どうも技術のそういう企業の、そういう側面だけではなくて、何でも日本人は自分で判断する、選ぶということが下手で、外国で成果を上げれば、それが逆輸入されて「あの人は偉かったんだ」というふうな評価基準になっているんだけど、ちょっとその話はずれていきますけれども。

何かやるときに、本当に国際交渉が重要になってくる。そのときに、官と民がどういうふうに今までやっていて、どこに問題があって、官に任せておけばいいという問題でもないと思うんですけど、どういう連携をとって、どこにネックがあるのか。ちょっとご存じなら教えてもらいたい。

○小山委員 それほど詳しいわけではありませんが、やはり民間にも責任があったと思うんですね。この分野に関して、官に頼っていたという姿勢があったと思うんです。

例えば、国際会計基準の問題については、公認会計士協会が官と一体となって、世界が進もうとしている方向に対して日本が適応できるかどうか、という検討を協力して行っているはずなんですね。ところが、例えば建築基準だとか、こういうことに関しては多分、国土交通省の専門官が専門的にやっていらっしゃるのではないかと思います。

ですから、そこは多少、足並みが揃っていなかったのではないかと考えています。いずれにしても、今後、官と民が本当に力をあわせて国際競争力を身につけていくということは必要だと思いますし、それから若いときに海外の荒波にもませるということを人材育成の観点でやっていくべきだと思うんですね。

○田中（一）顧問 それは教育の話ですね。

○堺屋顧問 よろしいですか。

最後に言われた「荒波にもませる」ところが大変大事で、留学しても国際機関行っても、各省のまゆの中にいるんですよ。そこから一つも出ないんですね。我々、国際機関に行くと、日本の公務員もう来てくれるなというのが物すごく多いんですよ。何でかという、いやもう、大事な会議でも本省から局長来たら、すぐいなくなると。それでね、情報が物すごく偏っているんですね。

今、日本は「情報出島」と言われて、霞ヶ関とマスコミしか情報をとってこないから、例えば今建築の話が出ましたけれども、中国にあれだけビルが建っているのに、中国の建築家の名前を一人も知らないのは日本だけです。ピーシーウォンとか、有名な人でも、日本だけ知らない。あるいはファッションでも、レスリーファイなんて、最も有名なファッションデザイナーを日本だけ知らない。ヒュンダイも走っていないし、ハイアーノの電気製品。何でそんなことになるかという、なんぼ海外に駐在させても、留学させても、全部もとの省のまゆの中にいるんですよ。その中でだけ情報交換があるから、外国へ行ってちょっと駐在している役人でも、新聞記者に聞くと、同じエピソードを何人かから聞くんですね。あれは日本人社会とばかり話している。

もう一つ、やはり問題なのは、日本の高官が行ったときに、カウンターパートにしか会

わさない。これも大変問題なんですね。アメリカの財務長官に会うのは大蔵大臣、国防長官に会うのは防衛省であるというような。我々が行くと個人として知っていますから、いろいろサマーズもだれでも呼んでくれるんです。そうしたら、もうすぐに警戒して、駐在している財務省の人がついてきて、夕飯のときまで玄関で待っておるようになるわけですね。これも、まゆに包まれている制度を破壊することが一番大事だと思いますね。

○田中（一）顧問 それを直さないと、何やってもだめですね。

○桜井主査 とにかく、今のやつは若いときからですよ。若いときから荒波。僕は向こうでやっている人、日本に駐在したり、あるいは向こうに留学したいと、要するに離れて生活してみて初めて日本がわかるんだよね、日本が。外からやはり日本を見えるということも、これは非常に重要な点だと思いますよね。皆さん、ここはもう重点的にしたいということであるけれども、論点として……。

○堺屋顧問 それで一つ提案ですけれども、外国に駐在したり、外国の機関に駐在したときの勤務成績を内閣人事院に集めることなんですよ。そうすると、本省で評判いいけれども、出先で評判悪いという人がわかるんですね。今はそれがいいものだから、本省で評判いい人ばかり、そうしたらみんな、やはり本省のほうを向くんですよ。そこを外国だけじゃなしに地方公共団体行ってもそうなんですよけれども、その意味で、この内閣人事局というのが大変大事だと思います。

○桜井主査 国際対応で重点を置いた採用・育成のところでは、どう採用するかだな。高い能力、豊富な知識・教養、高い学位を持った人材を、これは中間採用。学卒か。院卒等々どう採用するか。まず採用のところ。どう採用するかって……。

とにかく採用する以前に、そういう国際的なところで活躍したいという人が、やはり公務員のこういう職、こういう役割というのは非常に魅力だという、まず魅力を感じてもらわないと応募に来ないからね。次の段階は、応募に来た人をどういう視点で育つということ、育てるという視点に立って、育つということというのは、どういうキャラクターなりどういう個性なり、どういう質を持っているかというのを見きわめるかだよ。その後はもう教育課程の話になるけれども。今は、国際性豊かな人材を求めるポストというのは、大体あるんですか。重点ポストというのは。

○中野委員 少ないと思います。私はこの制度を使ってやめた人間なので、人のこと言えないんですけども。

○桜井主査 そうですか、それは明確に何か……

○中野委員 今これは問題になっているのは、逆に留学してから帰ってきた後に、それなりにポストがないんですよ。僕だったら「国際課」というのが厚生労働省にありまして、そこぐらいですよ。そこぐらいしかなくて、なかなか行かせる課がない。

○桜井主査 そうしたら全部の、広く公務員の各ポストがそうだというんでなくて、少なくとも重点的に、このポストというのはかなり国際マインド、経験というよりマインドなんだけれどもね。

○中野委員 もともと役所でドメスティックなラインが出世するという、もともとそういう国内的な人のほうが偉くなるという文化もありましたし、そういう文化は非常に根強いんです。加えて、留学後にやはり労働条件が今悪いので、みんな結局そこで価値をつけて、今5年以内にやめると償還法というのがあって、僕7年でやめたので大丈夫だったんですけども、どうでもいいんですけども、そういうがあるので、みんな帰ってきた後、逆に労働条件が悪いのもうやめてしまうという人は非常に多いですね。留学で箔をつけてMBAをとると、いい外資からオファーがあるという。

ですから、むしろどうやって引きとめて、その人材を国家として戦略的に使っていくかというふうにしていかないと、みんなやめていってしまうような感じがしますね。

○田中（秀）委員 多分そんなに大きな問題はないのではないかと思います、まず公務員試験の採用に当たって、海外機関の勤務があるから甘くするというのは多分あり得ないと思います。もし本当に国際性が必要であれば、試験の中にリクワイヤメントとして入れるべきです。それから、それぞれのポストについて、国際機関の経験が必要であれば、まさにジョブディスクリプションとリクワイヤメントにちゃんと書いて、外から採用するときもそれを審査するということです。

中野先生がおっしゃられた点は、実は海外に行っても海外で勉強した専門性が霞ヶ関で生かされないということが大きな問題です。まさにその専門性をリクワイヤメントとして定義して運用するということだと私は思います。

○中野委員 あとやはりさっきおっしゃった国際会議で交渉して、それで何億円の国益がこっちに落っこっているかというのは、全然マスコミは宣伝してくれないんですね。ネゴシエーション能力は通産省の官僚が国際交渉にどれだけ国益に資しているのか、それが全然マスコミは報道していなくて、「無駄な金を使っている」というのをざっと言うものですから、そこら辺が全然国民に浸透しないです。2,000万円の投資で、WTOの交渉で幾らこっちに国益が転がり込んでいるかというのを全然だれも言わないので、どうしても無駄な人材で、無駄な経費で、特権階級的にやっているんじゃないかという報道がざあとなされてしまうので、なかなか理解を得られないですね、この部分。お金を投資するにしても。

ですので、さっきの財務省の人は非常に多いですけども、厚生労働省は非常に少ないですし、非常に役所によっては物すごい分配の差があります。経産省と財務省ばかりですから、ほとんど。すみません、こんなことを言うのもなんですけども。お金としては非常に少ないので、みんな全然留学はできないです。

○川戸顧問 だから、評価の項目の中にきちんと「国際性」というのをまず入れるということと、さっきおっしゃったみたいに、その評価でもって、どういうふうにした後ポストにつけるかということをきちっと指し示してくれるかどうか。それから、もちろん入口のところで、やはりその資格要件というのを入れるのか、それともそれがプラスになるのかとか、そういうところをきちんと書くと。

○中野委員 本当におっしゃるとおりで、今キャリアパスがわからないんですよ、若い人にとっても。昔みたいに、自動的に行くわけじゃないとみんなわかっているのに、それでもキャリアパスも明確になっていないので、みんなわりかし鬱屈感があるというか、若い人は。そこら辺がもう少し国際機関こう行ったら、こういうルートがあるよと言ってくれば、その道を究めていくんですけども、やはり人事がジェネラリスト的な人事になっているので生きないんですよ、それは。

○堺屋顧問 留学とか海外機関に勤務した人が、本当に国際性があるかは非常に疑問なんです。極めて逆に同じ情報しかとれないような人が非常に多いんですよ。だから、日本の外務省でも、ほとんど、例えばイラクに核兵器があったかどうか、アメリカがあったと言ったからあったと思ったというだけで、何も自分で情報操作はできないわけですよ。だから、やはりこの国際機関なり留学なりしたことのキャリアが、どこかで公正に、本省のために働いたんじゃないしに、そこで働いた実績が記録されているということが必要。そのためにこの内閣人事局というのが、そうすると管理職になる前の記録から管理職の候補になるときにはずっと上がってきて、それでこの人は世銀でこんなことをしました、何とか府でこんなことをしました、何とか県でこうでしたというのがずっと並ぶようになったら、それぞれ熱心にやってくれるから、本当に国際性がつくと思うんですよ。そこはどうも、皆さん本省ばかり見ているという、これをなくさなきゃいかんと思いますね。

○岩田顧問 同感ですね。

それで、今変わっていたら教えてもらいたいんですけども、私が経験していたころは、例えば国際機関に行った期間は「何とかに出向」とだけ人事記録に残りまして、その間の評価の情報は何もないんです。それから、民間企業に出向したときも「株式会社どこそこに出向」というので、その期間の評価は空白なんです。ですから、それはルールとして出向先の上司に評価をしてもらって、もしそれが日本政府の統一したフォーマットで評価する必要があるればそれを送って、それで評価してもらって、それをまず出向元の省片にその評価が来て、そしてもちろんそれは内閣の人事局とシェアする必要があるればシェアする。今はこれが多分できていないんだと思います。

○桜井主査 そうですね。

ずっと聞いていると、非常に企業から見ると、ああと思う。本当に企業の場合には、まず若いときに研修と称して、1年か2年ぐらい向こうに駐在させて、とにかく生活の仕方を覚えるとか、あいさつの仕方を、もう基本的なことですよ。それで、その人が向こうでどういう行動をとったかということで、もうすぐにね、みんな戻しちゃったり、すぐにね、みんな。次に、それなりの仕事を持って向こうへ行くわけね。だけれども、公務員さんの場合と違うのは、向こうに現場がしっかりとあるわけですよ、工場にしたって販売にしたって。それで荒波に向こうでもまれるわけ。

○岩田顧問 そこで評価される。

○桜井主査 うん。それで、向こうの人事評価でどんどん上がっていくわけ。その情報

というのは、みんな人事本部には必ずみんな来ている、あるいは出した事業部門のところにも来ているわけですね。だから、そのところが違う。

だから、実際に向こうに行ってビジネスを展開して、それで初めて能力アップになって、荒波にもまれて能力アップになっているんですね。だから、できるだけそういうような感覚で、公務員も向こうでの研修あるいは荒波をもませる、向こうでのプログラムはどの現場でどういうふうにやるかというのは、きちっとした評価を日本に上げるということは大事なんでしょうね。

それでは、ちょっと今日終わりに当たっては、まずちょっと議論ができなくなっちゃったけれども、次回からの展開方法と、それから、そのための論点整理のところでは黒丸、白丸の、そのあたりをちょっとお話しください。

○岡本事務局次長 それでは、今、主査からのお話もございました。残りの資料のご説明だけ、まずちょっとさせていただきたいと思います。

残りの資料は3つございまして、「これまでの議論の整理」と書いてある資料の1、それから「内閣人事局の組織・予算要求に関連して、特にご議論いただきたい事項」で資料の2、それから今後のスケジュールという資料の3を用意させていただいております。

それで、まず資料の1でございますが、これは特に次回、先生方のほうにご議論いただきたいということで、この資料の見方だけをご説明させていただきます。

これは各テーマごと、項目ごとに、これまでの先生方のご意見というのをまとめさせていただいております。特に点線で書いているところは、主に基本法の規定を書きまして、そこでその若干の解説を書いているということでございまして、これは前提条件としてご議論いただきたいということでございます。

「ご意見」というふうに書いておりますところは、これまで先生方のご議論を整理させていただきました。特に、こういうのもあったということであれば、ご指摘いただければよろしいかと思います。特に、先生方にご議論いただきたいのは、四角で「論点」と書いているところでございます。例えば2ページ、内閣人事局の総論といいましょうか、内閣人事局がどういうことをやるかというようなことについて書いているところが黒丸でございます。それで、そういうことをすべて同じ形で整理させていただいております。

先生方、大変恐縮でございますが、1ページにもう一回お戻りいただきまして、一番上の四角のところをごらんいただきたいと思います。

今申し上げましたように、これは前回まで、今日第5回ですが、第4回のワーキンググループにおきまして、先生方にいただいた主な意見を、まず項目別に整理をさせていただきました。ここに過不足があればご指摘いただきたいと思います。特にご議論いただきたいのは、前回大臣が申しておりましたけれども、当面組織あるいは予算のあり方について重要な論点と思うことをご議論いただきたいということで、太い黒丸をつけさせていただいております。

逆に申しますと、内閣人事局関連法案を出すときに、予算関連か非予算関連かを判断す

るのを大臣が政治判断とおっしゃっておりますので、先生方のほうに集中的に今ご議論を無理してやっていただいております。そのときにご判断いただくためには、こういう項目がご議論いただかなければいけないかということで、あえて黒丸をつけたものでございますので、まずはこれをご議論いただきたいというふうに思います。

当然、それ以外にも重要な論点のご指摘がございました。それは白丸で書いております。内容的には白丸、黒丸の優劣はないんですけれども、予算とかそういう関連からまず黒丸を議論しなきゃいけないんじゃないかというふうに考えておりますので、そのご議論をお願いしたいというふうに考えております。白丸につきましては、当然重要な項目でございますので、今後も引き続き、法案の提出まで当然検討を行っていただきたいというふうに考えております。

また、注で書いておりますけれども、むしろこれは顧問会議のほうに申し上げるべきことかもしれませんけれども、顧問会議の検討事項はワーキングに検討依頼が行われた事項に限られるものではないというのは当然のことかと思っております。

今日はもうお時間がございませんので、先生方大変恐縮でございますが、次回また頭からご説明いたしますので、そういう観点からこの資料を見ていただければなというふうに思います。

○岩田顧問 質問したいんですけれども、いいですか。

これからちょっと欠席になったり、遅刻せざるを得なかったりすることがあるんですね。これまでも各委員の先生方はペーパーで意見を出しましたけれども、それはこの中の意見の中に入っているんですか。

○岡本事務局次長 入っております。それでもし過不足があつたら、ご指摘いただきたいと思います。今、岩田先生が言われた、先生方にいただいたものは入っております。

今日のペーパーは残念ながら入っておりませんが、前回までのものは入っております。今日のご議論を踏まえまして、このペーパーも、また次回、日曜日の予定には修正いたしますので、それはそういうふうに取り扱わさせていただきたいと思います。

それで、特にこの議論を踏まえた後で資料の2でございますけれども、内閣人事局関連に予算要求に関連いたしまして、こういう項目が、これは繰り返しのところもございしますが、こういう項目がご議論いただかなければいけないんだらうなということで、特に指摘させていただいていることが2つございます。

1つは内閣人事局がどういう事務を行うのか。2つあって、今行われている他の行政機関の事務を移管してくる場合。それから、いわゆる一元管理を新たにやる場合ということで、この議論がもう一つあるだろうと。それから、内閣人事局の予算となつてまいりますと、内閣人事局自体がどういう組織で、どういう人員構成なのかということは当然議論されなきゃいけませんので、そういうことを出ささせていただいておるということでございます。資料の1の議論を踏まえて資料2というのが明確になると、議論が進んできたかなというふうに考えるということでございます。

それから、もう一つ、資料の3でございます。今後のスケジュールということで先生方のほうに配付させていただいております。今日は第5回でございますので、以降6回、7回、8回、大変恐縮でございますが、日曜日を含めて3回ワーキングを予定させていただいております。

第6回は今週の日曜日。すみません、そこでちょっと訂正がございますが、場所がこちらではございませんで、申し上げます。この4号館の2階の共用第三特別……

○田中（一）顧問 6回ですか。

○岡本事務局次長 2階です。

○田中（一）顧問 いやいや、第6回。

○岡本事務局次長 第6回です。第6回の場所が4号館の6階ではございませんで、この4号館の2階の共用第三特別会議室。これは前回やったところでございますね。7回、8回と予定されております。

テーマでございますが、次回、第6回はこれまでの議論の整理ということで、今日お配りしたペーパーのリバイスをまたいたしますので、まずこれから入っていただきたいというふうに考えております。それが一つ。

それから、もしできますれば、堺屋先生がおっしゃっておられました、現在の行政機構はどうなっているんだという現状について、まず事務局のほうからご説明ができればいいかなというふうに思っています。

それから、第7回、その次、来週の水曜日12日でございますが、堺屋先生の人事行政の話で、関係省庁からヒアリングをさせていただければなということで、これは今各省で連絡済みでございますので、資料とあわせてご説明あるいは先生方のヒアリングをしていただきたいというふうに考えております。それを終えまして、人事局の組織・業務のあり方について、第7回、第8回と議論をしていただければなというふうに思います。できますれば、第8回の終わりの段階では、顧問会議の報告の論点整理のご議論をいただければなというふうに考えておるということでございます。第8回は、そういう意味を含めまして、通常2時間でございますが、3時間予定させていただいているということでございます。

○田中（秀）委員 すみませんが、その第7回のヒアリングというのは、どういうイメージなのでしょうか。

○岡本事務局次長 今お願いしておりますのは各省、各局の責任者という意味におきまして、局長クラスの方々をお呼びしてヒアリング形式でさせていただければと。細かい時間配分とか、そこはちょっとまだこれから考えますけれども、一応クラスとしてはそういうふうに考えておるということでございますので、こちらの希望といたしましては責任ある方が発言していただけると、内容についても責任ある方が発言していただけるというふうに考えております。

○古賀事務局審議官 やり方としては、今、各制度官庁をお願いしていますのは、それぞれが今具体的にどういうことをやっているか、要するに法律にどう書いてあるかという

ことではなくて、我々が説明できるのは、法律上はこうなっていますという説明しかできないものですから、現実には何をやっておられますかという話と、それからそれをこの間、堺屋先生からお話があって皆さんでご議論いただいたように、仮に内閣人事局にやっている仕事を統合するというようなことをした場合に、何か問題がありますかということを経験的に教えてくださいというような質問をしておりますので、その辺についての説明が各省からあるというふうに考えております。

○田中（秀）委員 余りこだわる話ではないのですが、できるだけ冷静に議論するために、私は例えばこういう三段表をつくっていただければと思います。左側に法律上の所掌事務、真ん中に何をやっているかという具体的な事務、細かく書いてもらって、右側にそれぞれの業務、切り方はあると思うんですけれども、どういう人数が張りついているのかを書く。

○岩田顧問 人数ね。

○田中（秀）委員 人数、くくり方は多分あるんだろうと思うんですが、共通フォーマットで、資料を各省で作成して欲しいと思います。

○桜井主査 今、実はヒアリングをしている項目というのを説明しますので。

○堀江事務局参事官 それでは、今調査票をちょっとお手元に配っていないくて恐縮なんですけど、今、各省にお願いしている調査項目を簡単にご説明します。

まず組織ごとにどれだけの定員がいるか。それから、所掌事務を法律上どういうものが所掌されておって、それがどういう課が、それぞれ何人でやっておるのか。それから、それについて直近3年間でどういう業績を上げていますかと、今どういう課題を抱えておりますか、どういう仕事を実際にやっておりますかという質問。

それから、堺屋先生のご指摘のとおり、これをすべて統合した場合にどういう問題が生ずるというふうに考えますか。それから、そのような問題を解消するためにはどのような措置をとれば良いと考えますか、そういった共通のフォーマットで各制度官庁をお願いしておりますので、お示しする形は、そのように組織の形、仕事の内容それから統合することの先方の考える問題点、解消方法、そういったものが同じフォーマットでお出しできると。もちろん、各制度官庁から、それに加えた資料等が出ることもあるかと思います。

○堺屋顧問 それは第7回。

○堀江事務局参事官 これは第7回でございます。それで第6回の段階では、事務局のほうから、まずこういう現状でございますという、まさに法律レベルのご説明は差し上げたいと思います。

○堺屋顧問 第7回、第6回出られないから、また教えてください。

○桜井主査 今の調査票というのは出してください。

○田中（一）顧問 渡してあるんでしょう。だったら。

○堀江事務局参事官 これからコピーをとりますので、少しお待ちください。

○田中（秀）委員 内閣総務官室も対象になるのでしょうか。

○田中（一）顧問 それは知らないです。それは……。だからね、田中さんね、だから当然、事後報告なんだけれども、あらかじめこういう相談してもらいたかったですね。だから、落ちはないでしょうけれどもね。有能な人たちばかりだから。

○桜井主査 いいかな。

○岡本事務局次長 あと、お手元にある、田中先生の論文を配らせていただきました。

○田中（秀）委員 できれば日曜日に少し、5分ぐらいご紹介をさせていただきたいと思います。

○田中（一）顧問 読んで疑問点を質問させてもらう、そういうのも。わかりやすく書いてあるんだけど。

○桜井主査 それでは、もう、あと1分くらいとなりましたので、僕のほうから、主査としてちょっとお話をしておきたい。

今の岡本さんのほう、事務局のほうからお話がありました資料1ですね。この資料1というのは大変重要な意味を持っていて、第3回のときにこういう論点整理、各項目について議論をして、そしてあるときには大もとの公務員の役割あるいは人事局の役割ということとは何かということを見出し、確認しながら進んでいこうと、そういう視点でこれはまとめてありますので。それで論点としては白丸、黒丸があります。白丸、黒丸で時間の都合上でいろいろなところまで深く、広く、また不足しているところを確認しながらいくというのは大変なので、一応重点は予算関連、法案、ああいう予算関連法案という予算の大枠設定に中心的なものが黒丸というふうにしてあるわけですね。しかし、これだけでいくと、実は全体の求める公務員の人事制度全般、そういう姿がなかなか浮かび上がってこないんですよね。白丸のほうの方がまた大事なんですよね、その意味では。

やはり、臨機応変に効率よく議論していただければ、それぞれの論点項目についての白丸の重要なところ、全体の人事管理制度はこうあるべきだろうということ、それをやったほうがいいというふうに思っています。なぜかという、堺屋さんのほうから提案がありましたけれども、では一体、現状の人事制度というのは全体でどんなになっているんだということがあります。これは出していただく、出していただいても、こちらのほうの論点は予算だけの話でいくと、かみ合わないと思っているので、やはり全体人事システムと、それから現在の人事の現状の制度の論点ということの対応ができれば、もっといいなというふうに思っていますので。私はそういう希望も持っているということで、これは時間でどうなるかわかりませんが、以上でございます。

この資料1について少々議論に入りたいと思ったんですが、大変ご熱心な議論がありました。次の第6回、7回には大変重要な論点になってくるころかと思います。皆さんぜひ出席をお願いしたいというふうに思います。

それでは、今日はどうも長い間ありがとうございました。