

# 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6回）

平成20年11月9日（日）

10：00～12：40

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、今日出席予定者の方は全員そろいましたので、時間にもなりましたので、第6回ワーキンググループの議論を開始したいと思います。

今日予定しておりますのは、メニューは、本当に皆様のおかげで非常に出席率も高く、第3回から3、4、5と論点整理の各論点項目について皆さんとディスカスをして、そして全体の人事制度のあり方、いわゆるその中で特に人事局の機能、人事局のあり方というものを念頭に置いて議論していただきました。

しかし、時間の都合でかなり方向性のところまで着地しないでどんどん項目を処理していくということもありましたので、今日は3、4、5回で論点の議論が方向性を見出すというところまでいっていないものについて特に順番に議論していきたいというふうに思っています。

それで、事務局のほうから、今までの3、4、5回の論点整理、残された問題、課題というのをお話ししていただきますので、それぞれに引き続き、そういう不足分について議論をしていくということになります。

それでは、その本論に入る前に、今日事務局のほうからまず資料説明として、事務局資料、今私が言いました3、4、5回でどんなことが議論され、論点の中でもまだ詰め切れていない部分は何かというのを説明してもらおうと。

それから、田中先生からレポートが、人事制度というものに対するあり方としてこういう考え方が必要ではないだろうかということで、先生のほうから資料が出されておりますので、ちょっと5分ぐらい説明をしていただきます。田中先生の資料についてのご説明にQ&Aを質疑のところでやりますと、これはまた別途時間が必要となりますけれども、先ほども私が申し上げました論点で不足している議論があるというところに、ずっと私たちは展開していかなければいけないので、そのときに田中先生の資料あるいは考え方というものを大いに参考にし、そこで先生に確認あるいは質問というものがありましたら、そのときに出していただくというふうにしたいと思っております。

それでは、事務局のほうからまず資料説明をお願いします。

○**岡本次長** それでは、まず資料1、これまでの議論の整理の紙からご説明申し上げます。

この紙は、今、主査のほうからご説明ありましたように、第5回の金曜日のワーキンググループまでにおける先生方のご意見をまず項目ごとに整理させていただきました。

特に内閣人事局の、前回も申し上げましたけれども、組織、予算のあり方に関連する重要な論点を黒丸で論点のところに掲げさせていただいております。できますれば、こちらのほうを優先して今日ご議論をお願いしたいというふうに思っております。

あせて、それに関連いたします論理的に重要な項目、これもあわせて丸印で論点という形で整理をさせていただいております。これにつきましては、法案提出までの間に議論をまたお願いしたいということになるかというふうに考えております。

それで、今日の資料1でございますが、前回の金曜日のときにお配りしました資料から

修正をしております。特に 14 ページより前の部分、国家戦略スタッフまでの部分でございますが、前回のご議論で追加的に記入させていただいたものに網かけをさせていただいております。

それから、15 ページ以降につきましては、全く新規に書き起こしたというふうにしていただいても結構かと思っておりますので、そのようにご理解いただきたいと思います。

それで、構成なんですけど、まず各テーマといいますか、項目ごとに点線で基本法の規定、あるいは基本規定の解釈のようなところを掲げさせていただいております。その後に先生方のご意見を集約、整理させていただいたということでございまして、その後に論点と。特に黒丸は予算、組織に関連するものでございますので、できますれば早目にご議論をお願いしたいということでございます。

若干内容に関しまして補足的に説明をさせていただきたいと思っております。

まず 1 ページでございまして、内閣人事局の機能の範囲ということでございます。

ここにつきましては、基本法第 11 条 1 号に 3 項に分かれて内閣人事局の機能が整理されております。特に第 5 条第 4 項の事務、いわゆる「一元管理」の事務の具体的な内容、それからこれに関連する業務、事務のみならず、内閣人事局が国家公務員全体の人事管理について説明責任を果たす、そのために必要な事務についても検討する必要があるということを入念に入れていただければというふうに思って、あえて掲げさせていただきました。

当然のことながら、2 ページでございまして、これに関しまして、1 つ目の黒丸でございまして、内閣人事局というものにつきましては、いわゆる「一元管理」の事務のほか、国家公務員全体の人事管理に関する制度、その運用の全般について企画立案、方針決定、基準策定、目標設定を行うことを基本とすることでよいかということがまず 1 番目の大きな議論かと思っております。

特にそこに掲げました 1、2、3 のような項目についてご議論いただければというふうに考えておるということでございます。

それと、内閣人事局が行う個別の事務につきましては、先生方のほうから、定年ですとか、給与体系でございまして、あるいはそれに関しまして幹部候補育成課程のあり方等々、研修のあり方等々につきましてご議論していただきました。

そのようなご議論を踏まえまして、3 ページの論点でございまして、具体的にどのような事務を内閣人事局が行うか、その範囲はどう考えるかということが出てまいります。

先ほども申しましたことに関連いたしますが、それぞれの事務につきまして企画立案、そういったものの実施をどのように考えていったらいいのかということがございます。当然、各部署、人事院との関係と役割分担についても考えていくべきだろうというふうに思います。

それから、次の黒丸でございまして、「当面」と書いておりますが、次期通常国会なんかを想定いたしまして、内閣人事局が担うべき給与等に関する事務と労使関係制度の検討、これは 23 年通常国会において法案提出を目標としておりますが、それとの関係をどう考

えるかというようなご議論もあろうかというふうに思います。

内閣人事局に関しましては、中立性との関係のご議論もしていただきました。

そこで、3ページの下の論点でございますが、内閣人事局の事務と公正・中立性との関係をどう考えるかということがございます。

この点に関しましては、2つあろうかと思っております、現在人事院が公正・中立確保の観点から担っている事務について、内閣人事局が担うべきものがあるのかという論点が1つあろうかと思えます。

また、別の観点から申しますと、内閣人事局を担う事務全般について、その公正・中立性の確保というものをどう考えていったらいいかという論点があろうかと思っております。

例えばというふうに書いて、1、2、3と書いておりますが、そのような論点が先生方のほうにご議論をお願いしたいということと整理をさせていただきました。

次、5ページでございますが、「一元管理」のあり方についてご議論をしていただいたかと思えます。基本法につきましては、5条4項につきまして、そこに掲げさせていただいたような項目、拾い上げますと11項目について整理をしておりますが、これをどういうふうにとらえるかということでございます。

その下の3行でございますが、内閣人事局が一元的に行う事務につきましては、幹部職員、管理職員に限定されているものではありません。職員全体を対象にしておりますが、上位の職員ほどより直接的、強力な管理を行う仕組みになっているかと思えます。

これに関しましてのご意見というふうにちょっと整理をさせていただきましたが、まず幹部職員とはどのような役割を果たすべきかというご議論があったかと思えます。

6ページにまいりまして、それに関する具体的な事務といたしまして、適格性の審査、候補者名簿の作成、任免協議のあり方についてご議論をしていただきました。

このご議論に関しまして、7ページでございますが、まず真ん中のあたりをごらんいただきたいのですが、適格性の審査、候補者名簿の作成、任免協議につきましてどこまでが能力・業績主義徹底の過程なのか、どこからが政治応答性の徹底の過程なのかというご議論が前回あったかと思えます。

ただ、これにつきましては、先生方の中でいろいろなご議論があったかと思えますので、これをまず整理をさせていただけないかなど。論理的にはこれは白丸なんでございますが、これに関しまして第三者委員会というご議論も出ましたので、そういう意味においては第三者委員会のほうも組織に関連いたしますので、上のほうのご議論も黒丸であるのかなというふうに整理をさせていただいたということでございます。

7ページ以降は、幹部候補育成課程についてのご議論があったかと思えます。

これに関しましては、育成の目標でありますとか、あるいは対象者の選定方法でありますとか、規模でありますとか、課程の具体的な内容ということがあったかと思えます。論点もそこに掲げさせていただいたようなことがあろうかと思えますが、これを今の段階で決め切るという必要はないかと思えますが、これは法案の提出のほうに向けてご議論

していただくようなテーマかなというふうに考えております。

8 ページ以降は、公募あるいは官民交流についていろいろご議論があったということ整理させていただきました。

10 ページにお願いいただきまして、内閣人事局が公募、官民交流についてはどのように事務を行うかということにつきましては組織に関連すると思いますので、黒丸に整理をさせていただいたということでございます。

企画立案、方針決定、基準策定、目標設定のみを行うのか、あるいは実施の部分まで至るのかということ、それとの関係におきまして、官民人材交流センターとの役割分担というような問題も出てこようかと考えております。

12 ページにまいらせていただきたいと思っております。

ここからは、国家戦略スタッフ、政務スタッフのあり方でご議論をしていただきました。

ここにつきましては、先生方のほうから役割でありますとか、規模でありますとか、人材の内容、働き方、チームでやるのか、個々でやるのかというような議論でありますとか、あるいは一般職から国家戦略スタッフに任用された場合の政権交代時等の扱いについてというようなご議論があったかというふうに思っております。

組織関連ということになりますと、14 ページにまいりまして、それぞれスタッフの役割、規模あるいは処遇等々についてどう考えるかということが一つ出てくるのではないかなというふうに考えております。

特に国家戦略スタッフ、政務スタッフにつきましては、現在ございます内閣総理大臣の補佐官、大臣政務官との関係というのをまず整理をする必要があるのではないかと。その後で、一定の規模のチームとして活動することも想定して、時々の内閣の判断により、より活用しやすいものとするために弾力的に規模、処遇を考えていってよいかというようなご議論もあろうかというふうに考えております。この点につきましては、今日ぜひともご議論していただければなというふうに考えております。

15 ページ以降につきましては、それぞれ非常に重要な論点でございますし、法案提出に向けてはいろいろ検討しなきゃいけない項目かと存じ上げますが、先ほど、黒丸、白丸の観点から申し上げますと、ほとんど黒丸になるような論点はないのかなというふうに考えております。

まず、15 ページの定年まで勤務できる環境の整備、あるいは定年延長、あるいはこれに関する給与体系の整備につきましてはいろいろご議論をしていただきました。

16 ページにまいりまして、高齢期の処遇でありますとか、定年以降の対応、定年延長の問題、それから定員削減、総人件費抑制との関係等々ご議論していただいたということでございます。

17 ページにおきまして5項目ほど論点として整理をさせていただいておりますので、適時今日のご議論に参考になれば、議論をしていただければというふうに思っております。

18 ページにつきましては、幹部職員の任用・給与の弾力化、これも重要なテーマでござ

ざいますが、先ほどからも繰り返し申ししておりますが、組織、予算には直接関係しないというふうに考えておりますので、先生方の整理ということでご説明させていただきますと、18 ページには、幹部職員の下位の降任の弾力化というような議論があったかと思えます。それから、弾力化の範囲でありますとか、幹部職員に関する新たな制度というのはどういふものであるかというようなご議論もあったかと整理をさせていただきました。

20 ページにつきましては、それに関する論点を掲げさせていただいております。これも適時先生方のほうで必要があればご議論に供していただければというふうに思えます。

21 ページ、22 ページは、最後、国際性の向上についてご議論していただいたものをまとめさせていただいたということでございます。

繰り返しになって大変恐縮でございますが、本日のご議論という意味におきましては、できる限り黒丸というものを先生方の頭の中に入れていただいて、一通り議論していただければなというふうに考えておりますのでよろしくお願ひ申し上げたいと思えます。

特に2 ページ、3 ページの黒丸につきましては、12 日、次回ヒアリングをさせていただきますときに先生方の意識を事前に明確にさせていただきますと、関係省庁に対して問題意識を伝えさせていただいて、議論がかみ合うような方向に持っていくことも可能かと思えますので、そのあたりはご議論していただければというふうに思っておるということでございます。

あわせて、資料2-1から簡単にご説明をさせていただきたいと思えますが、よろしゅうございますでしょうか。

○桜井主査 はい、どうぞ、やってください。

○岡本次長 お手元のほうに人事行政に関する現状の組織等々の整理をさせていただいた資料を置いております。

まず、2-1につきましては、これは顧問会議のほうへの提出資料でございますが、国家公務員の人事行政に関する業務及び人事行政に関連する業務等の現状ということで、各関連省庁、これは多くは局ベースでございますが、整理をさせていただいた資料でございます。

上のほうに人事行政に直接関する業務、下のほうにはそれに関連する業務という形で整理をさせていただいているところでございます。これにつきまして次回ヒアリングしていただくというような形になろうかと思えます。

恐縮ですが、次の資料の2-2、これは国家公務員の人事行政に関する機関というものを組織図的に整理をさせていただいたものでございます。これは後で見いただければなというふうに思えます。

資料2-3は、先ほどの2-1をもう少し詳しくした所掌事務について、これは主に法律の文言等から引っ張ってきた整理をさせていただいているということでございます。これも参考にしていただければと整理をさせていただきました。

資料2-4、最後の2枚紙でございますが、これは内閣官房の組織について絵をつくら

せていただいたということでございます。内閣官房の中にある具体的な組織というもので、総理大臣、官房長官、官房副長官、その他関係組織について整理をさせていただき、括弧書きは現状の運用などについて書いております。どのような人がつくのか、それから給与はどのような水準なのかということを掲げさせていただいたということでございます。

それから、次の紙でございますが、ここは参考までに、内閣官房以外に内閣に置かれる機関ということで整理をさせていただいたということでございます。

以上、大変端折って恐縮でございますが、今日ご議論していただきたいということで用意させていただいた資料を説明させていただきました。よろしく願い申し上げます。

○桜井主査 ありがとうございます。

それでは、続きまして、先ほどちょっとご紹介しました田中先生の「国家公務員制度期方法の具体化に向けて：制度設計案」と題しまして、5分くらいお話を伺えればと思います。よろしく願います。

○田中（秀）委員 機会をいただきましてありがとうございます。

まだ穴だらけのペーパーですのでぜひご批判をいただければと思います。

初めに基本戦略ということですが、正しい処方箋を提案するためには、正しい診断をしなければなりません。霞が関の基本的な問題は、この企画立案能力と組織マネジメントの低下だろうと思っています。その背景には、いわゆるセクショナリズムとあいまいな政官関係があると思っています。

基本法はすばらしい第一歩を築いたと思いますが、背景にある2つの問題にこたえるように制度設計をする必要があるというのが基本的な考え方で、その基本的な考え方は人事管理の原則としては一般公務員は能力・業績主義であり、それから政治任用職はリーダーシップを高めるということです。

専門性、応答性ということは一般に言われるんですが、抽象的でよく分からないので、例で申し上げます。アメリカがイラク戦争を始めるときに、理由としてCIAが大量破壊兵器を持っているというレポートを書きました。それが一つの大きなきっかけだった。結局見つからなかったわけですね。これは上院でも審議されたわけですが、真実は分かりません。分かりませんが、ある意味で大統領への応答性の結果だと思っています。大統領が黒と言え、白と言え、白と言え、白になります。

一般公務員は、事実に基づいて報告書をつくるべきであって、分からなければ分からないと答える。もちろん、見つからなくても戦争をするかどうかは大統領が政治的判断をすべきであって、そこがまさに専門性と応答性の最もクリティカルなところです。一般公務員は専門性に基づいて報告する。他方大統領の、あるいは政治的リーダーシップに対する応答性が弱くなる可能性もあるので、だからこそ今回政治任用職というのをつくったのではないかと思います。

それから、組織については、今まで実は人事管理コストというのはほとんどゼロに近かったんですね。職種別、年次の中で管理していただけですから。それを横断的に、あるい

は民間からも入れて管理するということになる膨大な人事管理コストがかかります。それを踏まえて、集権化と分権化のバランスを図る必要があるのではないかと、こう思っております。

ポイントだけ幾つかかいつまんでお話しをしたいと思います。

2ページの公務員の種類に応じた任務・役割の再定義ということですが、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することが重要です。これまではあいまいな関係であったからこそ、ここは極めてポイントになります。具体的な行動規範、ガイドラインをつくらなければいけないと思っています。例えば、これは、先月、ある新聞記事が伝えていたのですが、業界と関係議員が予算要求に向けて決起集会をやっていました。別にそれはそれでいいんですけども、それに某省の審議官が加わっていたという報道がされていました。日本だと、我々は多分ごく普通のように思いますけれども、イギリスだと多分アウトです、公務員の政治的行動に当たります。もちろん、細かいことをここで議論する必要はありませんが、そういう厳しいルールを定め、他方、政治任用者も一般公務員を指揮・命令してはダメと書きます。これはイギリスでもそういう仕組みになっています。大臣の威をかりて政治任用者が勝手な行動をする、そういうことになりかねないので、そういう具体的なガイドラインをつくる必要があります。

それから3番目、今回の改正の最も重要な肝は、幹部公務員の任命プロセスだと思えます。任命プロセスに当たっての幾つかの原則を書いたんですが、(b)ところに中立性・専門性、あるいは能力・業績主義をチェックする仕組みが必要であると書きました。

最後はもちろん任命権者が決めるわけで、そこに裁量性があっていいと思うんですが、皆さん内閣人事局というのはどういう組織になるというイメージをお持ちでしょうか。私は、この内閣人事局は霞が関で最大・最強の権力機関になると思っています。もちろんそれでいいのですけれども、そうすると、人事をめぐって自薦他薦、それからコネと、そういう弊害が起りかねないんだと思います。それをはねのけるほどちゃんと内閣人事局が全知全能の神ですべてを見通すことができるのであればそれでいいと思いますが、私はそんなにナイーブではありません。

それから、適材適所ということで、内部登用、公募をできるだけ同じ任命プロセスにするべきです。

それから、(d)のところですが、幹部職員の任免に当たっては、政府横断的な仕事を行った実績や今後の可能性を持つ者を登用すべきです。よくこの議論で、内閣官房とか内閣府に行ったらノーリターンかリターンかという議論がありますが、私はリターンすべきだと思います。内閣官房で政府全体の仕事をやった人をリターンさせるべきだと。というのは、議論はよく分かるんですが、こういうふうに考えてみるとよく分かると思います。政府全体のことを考える日の丸官僚は内閣官房か内閣府に集まるとしましょう。リターンしないとすると、各省庁には、各省庁の省益を追求する人たちだけが残ることになります。これは私は論理矛盾だと思うんですね。



それから、(e)のところ、原則として、もちろんこれは原則ですけれども、同じポストに3年ついて評価をします。今はどんどん人事の周期が短くなっていて、1年ですよね、多くは。そうすると、1年だと、可もなく不可もなくと過ごすことがインセンティブになります。業績を残すということを考えない。業績といっても、別に私はたいそうなことを考えているわけではなくて、例えば部下を育てた、あるいは残業時間を10%低減したんだと、そういうこともちゃんと業績として評価するべきだと思います。

具体的な任命プロセスとして、次官のところだけお話ししますが、次官が空席になることを確認した後、事務の官房副長官が幹部職員適格性審査合格者の中から3名程度を記載した候補者名簿の案をつくります。その際には当該省庁の大臣等の意見もききます。既に幹部職員になる前に、通常であれば、局長であればこの審査に合格していますので、ここで改めて適格性の審査する必要はないんだろうと思います。

その後、任命審査委員会で候補者を審査し、順位をつけて官房長官に推薦します。官房長官は、この中身を見て、場合によっては変更してもいいですし、あるいはもう一回審査をやり直せということも言っているんだろうと思います。

ニュージーランドの例を申し上げると、人事院みたいなところに第三者委員会がつくられて評価しますが、内閣がもちろん拒否できます。拒否できますが、その理由を説明しなければならないというふうになっていて、内閣はもちろん最高の人事権を持っていますけれども、政治任用を防ぐためにそういう厳しい制度を導入しています。ここは非常に荒っぽく書いていますけれども、ぜひこういう仕組みは必要があると思っています。内閣人事局に最大の権力が集まるわけで、それを防ぐメカニズムが私は必要だと思います。

それから、飛ばしまして、5ページ、ここでは課長級・室長級の任命プロセスも書いています。この趣旨は、公募をやるということになっていますので、公募も内部登用も基本的にできるだけ同じようにするべきだという意味で書いています。

それから、次は飛ばしまして、最後の組織の話をしたと思います。

基本的には、内閣人事局は内閣官房にふさわしい戦略的機関、非常に抽象的ですが、そういうイメージを持っています。基本的な関係法律は所掌します。人事局はオールマイティであるべきだと思うんですが、すべてをやる必要はないと思います。今、各省がやっている業務は、日々の日常業務が膨大にあるわけです。さらに今後評価とか任用プロセスを考えるとさらにこれが増えると、そういう状況に私はなると思います。そうした中で、内閣人事局がすべてを抱えることはかえってマイナスになるのではないかと考えております。

私個人のイメージですけれども、内閣人事局の最大のミッションは、政府全体の見地から職務を遂行できる将来の次官を育成し、登用することだと思っています。そのために管理職あるいは課長職からいろいろな評価データを集めていくというふうに思っています。

この議論をマスコミ等でいろいろ聞いてつくづく私は思うんですけれども、内閣人事局がいわば水戸黄門であり、各省庁は悪代官であると、こういうイメージでよく議論さ

れます。もちろん、公務員の不祥事であるとか政治的行動は厳しく批判されるべきだと思いますが、だからといって、例えば民間会社で本社の人事部局が支店長とか現場の管理者を信用しないで常に取り締まろうと、そういうことをしている会社が成功するだろうかと思うわけです。私は幹部公務員の管理は基本的に内閣人事局がやりますが、その府省における人事管理はやはり事務次官が責任を持って、さらに財務の責任を負って仕事をしてもらうと、そういう考え方が必要だと思います。

よく予算の無駄遣いが中央省庁でも特殊法人でも議論になります。その最大の理由は、権限と責任を与えられている人がいないことにあります。民間でいうと多分CFOという人たちがいるのです。例えばイギリスとかオーストラリアですと、次官はCFOという役割を担ってまして、各省庁の財務諸表にサインをして国会に提出する義務があります。お金がちゃんと効率的に使われていない、あるいは無駄に使われているということであれば、サインをした責任を問われるわけです。次官にそういう役割を与えることが効率化を目指していく道だと思います。

最後にちょっとまとめますと、今回の国家公務員改革の大きな目的の一つは、政治主導の確立だということです。全くそのとおりだと思います。それから、世界中の多くの国で政治主導に向けたいろいろな取り組みが行われております。

他方、それに伴っていろいろな副作用が起きていることも事実です。先ほど、アメリカのイラクの問題の話をしたように副作用も出ていますので、政治主導を強めれば強めるほど中立性や専門性を担保する仕組み、あるいは中央人事行政機関の評価やチェックする仕組みを強化しなければなりません。霞が関や永田町だけの問題であればいいと思うんですけども、結局仕事がうまくいかない、あるいは組織がうまくいかなくなって困るのは国民だろうと思うんです。だから、政治主導を進めていくのだけれども、中立性・専門性を担保する仕組みを我々はきちんと考える必要があるんだろうと思います。

非常に端折って申し上げましたけれども、以上で説明を終わらせていただきます。

○桜井主査 ありがとうございます。

大変重要な基本的なコンセプトの問題をお話しされましたので、本当はいろいろとやりたいんですけども、早速議論のほうに入りたいと思います。

基本的なことですので、特に今の3つ、任免について、専門性・中立性と、それから主導型というもののバランスをどうとっていくか。むしろはっきり言うと、公正・中立という面の確保というものをどういうふうにするかという話、あるいは、要するに内閣官房とか人事部が非常に権限の強いものになるということで、権限の強いということ対してのガバナンス機能をどういうふうに持っていくか、構築するかというあたり、それから、最後に組織ということについては、かなり権限の集中化ということと、実務がそれに伴っていろいろと膨大な組織ということになって、これが本当に機能するのかということと、分権化と集権化とか、分散化と集中ということをどうバランスをとるかということ、この辺の課題がかなり次の論点のところにも随分出てきますので、そこでひとつご議論い

ただきたいというふうに思います。

それでは早速、まず第1番目の、資料1をちょっとごらんいただきたいと思います。資料1で、まず第1番目に、1ぼつの内閣人事局の機能の範囲ということであります。

先ほど事務局からごく粗粗に説明がありましたので説明は省略しますが、早速2ページ目の論点、内閣人事局、いわゆる「一元管理」の事務のほかに、国家公務員全体の人事管理に関する制度とその運用全般について企画立案、方針設定、基準策定、目標設定ということの基本とすることでよいかと。逆に言うと、さっきの説明にもありましたけれども、全体の人事管理に関する制度の運用の全般についてということで、その中身、これをひとつご議論いただきたいなというふうに思います。

これに関するものが次のほうにもありますので、次のほうもひとつ視野に入れて、3ページ目ですね。内閣人事局の具体的事務の範囲、それぞれの事務について、企画立案のみか、それとも実施まで行うべきなのかということ。それから、各府省、人事院等との実施事務の役割分担というあたり、この辺をひとつご議論いただきたいというふうに思います。

それでは、どうぞよろしくお願いします。

最初に2ページ目の内閣人事局がいわゆる「一元管理」の事務のほかに、公務員制度全体の人事管理制度と、この運用全般ということですね。この辺をちょっと整理してみたいなというふうに思いますので、こちらの意見をいただきたいなというふうに思います。これは非常に広い問題設定なものだから、入りにくいという気はするんですが、結局、内閣の「一元管理」ということで、基本法において2つのことをいっているわけですね。「一元管理」、これは特に基本法の第5条4項、11、並んでいますけれども、これについてはある程度基本法では明確にうたっていると。

しかし、もう一つは、基本法の中でも公務員全般に対して、全体に対しての総合的な立場に立っての説明責任を、人事管理の説明責任を持つところとのバランスというか、課題なんですね。本当はマトリクスでも書いて整理して、今までの議論でどこが埋まっていて、説明責任という点ではどこがどういうことを議論されたかということが分かっていると非常にやりいいんだけど。

○川戸顧問 一番のポイントは、やはりこの給与体系、ここまで全部管理をするということ。ここだけをまずは押さえていく必要があると思うんです。今おっしゃったように、田中先生が6ページ目に書いていらっしゃるように、やはり内閣人事局というのは国家公務員法、給与法、退職手当法、そこの云々ですね。それとともに、新たな幹部職員や管理職員を対象とする給与制度の設計、クラス別の定数管理などを一元的に行う、このところが私は最低のコンセンサスじゃないかと思うんですけれども、この所掌事務と。つまり、企画立案、方針決定、基準策定、目標設定、企業も全部含めてそこを行うことを基本とすることで私はいいと思います。

その後は、どこまでするか、その実施をどうするかというのは、逆に言えば次回の各省庁からのヒアリングを聞いて、じゃどこまでという議論ができるのではないかという気が

いたします。

○**桜井主査** どうですか。私、それは中心的な話だと思っているんです、実は。今までの議論でもずっとかなり重点的に議論したのは、人事管理の本当のかなめのところというのは何かというと、やはり資格制度であり、そして、それに対する給与制度であり、そして、それを結びつける人事評価だと思うんですよね。要するに、資格制度があつて、そして給与制度があつて対応した。そして、どこにその人を張りつけていくかということは人事評価なんですよね。ここを、どういう精神のもとに、ねらいのもとに資格制度をつくり、そして、それに対応する給与制度、どういうファンドを持たせたり、あるいはどのぐらいのレベルにしたりという給与制度があつて、そして、各年あるいは半年ごとの人事評価というものをどういう基準で人事評価をしていくかということで、この3セットがしっかりとして動き出すということが非常に大事だと。

当然のことながら、採用から退職までということで、そのほかの機能はありますけれども、中核的になっているのはそこだと思うんですね。この辺で、まず幹部のところにおいては、一体幹部のところは規格的な、要するに方針を設定して、今の3つについて給与制度にしても、あるいは資格制度にしても、あるいは評価制度にしても規格的なことだけがいいのかというと、これは規格、それから基準づくり、そして方針、基準づくり、そして実際の評価というものが多分幹部のところで行うべき項目だということで、実施まで入っているわけですね。

ところが、幹部以外のところ、管理職というのは別ですね。管理職については、方針の設定と基準づくりと、そして人事評価の基準づくりというところでもいいのか、これまででもいいのか、実施まで入るのか。

それから、一般職のところは、そのほかの職のところはどうなのかという、この辺の割り振りの問題がこの話だと思うんですよね。というふうに理解していますけれども、皆さん、どうぞご意見がありましたら。

○**草野委員** まだ頭の中が整理できないのは、各省のいわゆる人事権と内閣人事局の人事権との整理をどうしていくかということが、まだきちんと共通認識になっていないのかなという感じがするんですよね。さっき田中先生がおっしゃった、いわゆる黄門様の印籠と悪代官の関係みたいなのところもどう整理していくのか。

最初は内閣人事庁でしたよね。そこに全権限を与えてやらないと、縦割り行政の弊害は恐らく払拭できないだろうというふうに思っていたんですけども、観念的には思っているんですが、でも、そうすると、各府省の人事権を全部そっちへ持っていくと、大臣というのは一体何をやるのかと。大臣を全く信用していないということになればそれでもいいのかもしれませんが。しかし、大臣はやはり少なくとも自分のところの省の中の人事権はきちんと把握しておかなきゃいけないということになってくると、そのところはある程度整理しておかないと、何か議論していてもまた元に戻ってしまうのかなという、そんな感じがちょっとしています。

一方では、田中先生もおっしゃったので、私が言うことではないでしょうが、ためにする議論ではなくて、内閣人事局にすべてを持たせると物すごい権力を持ったモンスターができてしまう。そのところには、やはりきちんと外からチェックが入るような、監視が入るような体制を一方でつくっておかないと、やはりかなり怖いなという感じが正直言っているとと思いますけれども。

以上です。

○**桜井主査** これはやはり、先ほどの、まず一つは資格というものがどうあるべきかというところについては、ちょっと整理して議論したいのは、今、多分既にある程度は決まっている話だとは思いますが、その基本的な考え方というものは人事局の範囲だと思うんですね。

それから、評価の基準というのも、これは人事局の話だと思うんですね。そして、人事評価は、給与テーブル、これも人事院との問題があると思うんですが、これは給与テーブルも人事局の問題だと思うんですね。基本的な考え方、そしてその設計。そして、実際にこの運用というところで人事評価なんですね。人事評価というのは、幹部については、これは今、基本法で言うと、まず人事評価、一義的には幹部については各府省が行って、そして、その府省で行ったので承認をさせる、あるいは幹部に信託を、幹部に選ぶという推薦のところは、それから、承認の推薦のところは各府省が行って、それで、あとは適格性審査というものを内閣人事局が行うということである程度整理されていると思うんですね。

それで、田中先生が言われるように、これはかなり今まで重要職のところの審査というものを持っているから、ここでやはり第三者チェックというものをかみ合わせる必要があるだろうということだと思うんですね。

○**田中（秀）委員** 今、主査がおっしゃったとおりで、法律の原則は、任命権はあくまでも各省大臣にあります。ただ、その候補者を選ぶ過程で内閣が関与しますというのが基本的な姿。

それから、この企画や事務の話は、理論的に言えば多分こういうような整理になると思います。法律の改廃に伴う企画立案事務、それに伴う実施事務、給与表の適用なんていうものも実施事務、ということが縦軸にあって、横に幹部公務員、管理職という上の人たちの話とそれ以外の人たち、2掛ける2のマトリクスがあるんだろうと思います。

私は、イメージとしては、内閣人事局は幹部に集中すべきだと思うのですが、ただ、他方、法律の構成からいって、例えば給与法なりそれぞれ個別の法律を幹部用の法律と一般用の法律で分けるのか、あるいは分けることができるのかということがあると思うのです。ここはちょっと私は法律の専門家ではないので分かりませんが、何とも言えないのですが、そう簡単ではないのではないかと思います。理想的には幹部に集中したほうが私はミッションがはっきりしていいと思いますけれども、実際問題として、すべての法律を切り分けることはできるのかということ、なかなか難しい。給与などはできるかもしれないけれ

ども、ほかの法律はそう簡単ではないかもしれない。

そういうときに、まず企画立案も、それでもすべてをやるか、あるいは、場合によっては内閣人事局が、ほかの担当省庁にお前はこういう方向で企画立案しろ、できたら私が見るといような関係でもいいですし、実施部門のほうも膨大になりますので、チェックするなり見ることは必要だと思いますが、全部抱えるというのも現実的に難しいのではないかと思います。人事局に何千人も集めてやるというならそういうのもあるかもしれません。あるいはみんな徹夜で仕事をするというのであればそれもありません。すみません、具体的なお答えは、それは来週のヒアリングを受けてからだと思うんですが、そういうふうに、どのマトリクスを選ぶかということになるのではないかと。

○**桜井主査** 今のご意見で確認したいんですが、人事局というのがすべての公務員に対して、幹部も管理職もその下も、例えば、仮に給与テーブルというのがどういうテーブルになるかと。要するに、給与がこの資格に対しては幾らというのがこれですね。これの基本的な考え方とテーブルづくりとそのもの自体を、運用は任せますよね、当然のことながら、評価で任せていくんですから。あるいは改廃のとき、全部の職員を対象にして人事局がやるかどうかということ。ここのところは、基本的には全部基準づくりというものは人事局がやったほうが良いと考えたときに大変な業務ということになるということですか。

○**田中（秀）委員** それだけかもしれませんね。

○**桜井主査** 運用のところというのは、当然のことながら、そのテーブルをもとにして人事評価を行って、それをつけていくと、ある意味じゃ機械的に。そのところは各府省に任せるといふふうになると、相当まだそれでも大変なボリュームの話ですから。企業でいうと、人事本部はそれをやっているんですよ。運用のほうは任せますよと。

どうぞ。

○**田中（一）顧問** 岩田先生のほうが先に。

○**岩田顧問** ちょっと別のテーマなので、どうぞ、今の議論。

○**田中（一）顧問** 今の関係で申し上げます。

今、主査のおっしゃったこともそのとおりだと、田中さんが説明したのもそうだと思います。

つまり、人事に関して、人事管理に関して幹部も管理職もその下も、基本的なあり方、企画立案、あるいは既存の制度を変える、こういうことは内閣人事局がやると。しかし、決めた基準をみずから適用するか、任せるかというところで一つ分かれるのは、幹部職員というものについては、これも各省が一応案をつくって、人事局がそれを適格性審査をしたり、あるいは、最後は当該大臣の責任が当然ありますから、総理、官房長官が協議して決めるということは総理が決めるということになるんですが、幹部職に対しては。

一般のそれに対しては、基準の適用が的確に行われているかどうかということについて、内閣人事局にチェック機能を持たせるかどうかということですね。各省に任せるといふけれども、人事局が的確にやっているかどうかというチェックをみずからやるのかどうか、

あるいは第三者機関を設けてやるのかということになるんだろうと思います。

できるだけ任せられる実施事務は各省に任せる、人事も含めて、というのが基本的な考え方だろうと思います。

○桜井主査 どうぞ。

○小山委員 今の田中先生のご意見に賛成でございます。

やはり一部局に強大な権限を持たせるということは、組織全体がそこにしか目が向かないということになります。企業においても、人事部門があまりにも強いと現場の足腰が本当に弱くなるという現象があらわれると思います。

それで、一つ提案なんですけど、この問題について、縦軸にプラン・ドゥ・シー、横軸に幹部職員、管理職員、一般職員、その他の職員と区分し、それらをマトリクスにして、どこが何を担当する、こういう職員についてはどこが担当するというものをつくったらいんじゃないかと思います。

○桜井主査 恐らくそれで整理いいですね。

○屋山副主査 これをやるには、給与法の改正というのはやはり不可欠になると思うんですよね。そうすると、仮に内閣人事局が作りましたと。急いでつくることになって、そうすると、給与法があとから来るというスタイルは、これは骨抜きになる可能性があるんじゃないですか。内閣人事局ができたけれども、給与の体系は今までどおりにあるというと、これは何のためにできているんだと。

○田中（一）顧問 それを言っているんじゃないんですよ。それを人事院とかほかにやらせるというんじゃなくて、それ自体が企画立案じゃないですか。給与を決めるときに調査が要りますよね。あれをやめるかどうかは別だけれども……

○屋山副主査 どういうふうに決めるかは田中さんのおっしゃるとおりでいいんだけど、内閣人事局を慌てて今つくる話になっていますよね。要するに、間に合うか、間に合わないかというのが問題になって、つくるのは結構だけれども、しかし、給与法を置いてけぼりにしてこれをつくってどういう意味があるのかなと、そういう基本的なところが疑問なんですよ。

○田中（一）顧問 屋山さんのおっしゃるのは、今、人事局がどうあるべきか議論しているけれども、それと同時に給与のことをやらないと人事局自体が骨抜きになる。当然、人事局自体を議論するには給与法のことをちゃんとやらないと、今、慌てて人事局だけのことを権限だ何だかんだやっているって骨抜きになるんじゃないかと、こういうことをおっしゃっておられるわけですね。

○屋山副主査 給与のほうが先にできればいいですよ、それできちんと。だけれども、これができないうちに人事局をまずつくってということじゃ意味がないと、こういうことです。つまり、給与も含めて一緒にできるならそれは結構だけれども、そういうことです。

○桜井主査 結局、今、給与まで含めて、要するに採用というか、資格の問題、それから人事評価のあり方の問題、そしてもう一つは給与の問題、これが全部そろわないと人事

局機能というのは、確かにそれは本当に発揮できるかどうかというところがあると。

だけれども、給与の面については、多分それぞれの事情があるとは思いますが、整備の、要するに機能の割り振りの問題というので、後で片づいたときにそれを持ってきて、だんだん完成型にしていくというやり方もあるだろうし、あるいは最初からこれは重要事項であるということで、最初から持ってくる必要があると。人事局というものを例えば設置するという点に関して、この辺のことというのは多分大きな分かれ目だと思うんですね。

○田中（一）顧問 屋山先生に質問したいんですけども、おっしゃる給与の問題について、この人事局が企画立案するという点だけではだめだということをおっしゃっているんですか。同時に、今、権限とかどういう機能を果たすべきかということも議論していますよね。そうすると、その給与の中身を……

○屋山副主査 給与の問題を放っておいてつくっていいでしょう。それで、桜井主査が後からはめ込むところをおっしゃったけれども、人事局をつくって……

○田中（一）顧問 給与のあり方の話をしておられるのか、よく分からない。

○屋山副主査 私ども、その手順では、給与のあり方をきちんと決めて、どういうふうにするべきかということを決めて、そうすると、どのぐらいの陣容が必要かという器が決まるので、器を大体この辺で見当をつけてつくっておいて、後から給与のことはめ込んでいくということだと、私は官僚の思うつぼだと思うんですね。別にだれというんじゃないなくて、今までのこういう行革とか改革というときに、とにかく失敗のもとというのは、そういう基本的なところを手をつけないで、とにかくこれをつくっておこうよというのが失敗のもとになっているんですね。

○桜井主査 これは、公務員制度改革のつくり方というのを一遍に先にしっかりとつくってしまっていて、それでだ一と基本法から展開される各法政の整備というのをしっかりとつくっちゃって、それで動かすようにしていくか、あるいは、まずは人事局というものなら人事局のあり方ということで、これに関連する法制の整備ということで、次に全体人事システムというのを動かすために、そのほか、さらに何が必要かというのをしっかりと述べて、それを3年でも5年でもかけて整備していく。どっちのやり方にするかというところで、要するに、私なんかその辺のところというのは、今までの経験論からいくととてもそういうふうに段階、ステップ的にはいかないんだとかいう話というのはちょっとよく分からないんですね。

○田中（一）顧問 給与のあり方、そしてそのあり方自体でもかなりレベルがありますよ。かなり細かいことまで、幹部職員の給与、管理職の給与、一般職の給与、定年を延長するかどうかという問題も検討になっていますから、ともかくとして、給与のあり方を人事局が検討するんだと、所管だ、権限としてということを決める以上に、屋山さんがおっしゃる給与のということは、幹部職員なら幹部職員の給与をここで先に決めること同時



に、組織のあり方が決まっていくということですか。

○屋山副主査 決めればどのぐらいの組織になるかというのが分かるでしょう。これを決めないでとりあえず器をつくっておくということだと、この会議が始まる前に日経新聞が書いたとおりになっちゃうんだよ。つまり我々が全く議論していないことが先にできちゃうんだよ。

○川戸顧問 私、法律のことはあまりよく知らないんですけども、給与に関する企画立案権はここが持つというふうな一文を書けばそれで済まないんですか。

○屋山副主査 いやいや。

○田中（一）顧問 それで済まないのかな。

○川戸顧問 そして、その具体的な中身でじゃどういう給与の制度設計をするかというのは後からでいいわけであって、要するにここはどういう権限を持つかというのが一番大事であって、これまで人事管理という権限はここで持つみたいな今まで議論をされてきたけれども、ワーキンググループの一番初めにやはり給与とこれは不可分だとおっしゃったように、やはりこれは不可分だから……

○屋山副主査 給与はやるとして、器はどうするんですか、どのぐらいのやつを。

○川戸顧問 そうじゃなくて、給与に関する権限をここで持つということを書いておけば、今度各省庁からヒアリングをしたときにじゃ今どのぐらいの人数がかかっているとか、そういうことで改めてその器の大きさというのが分かるんじゃないかと。だから、給与もここの権限に必ず入れるということを書いておけばいいんじゃないかと思うんですが、ちがいますでしょうか。そういうことですね。

○田中（一）顧問 私が言うのは、まず甘利大臣がおっしゃっていたように、この人事局にどういう機能を持たせるかということが一番大事であって、大きさをどうするかとか、予算をどうするか、人間をどうするかと、それらについては、今、川戸さんがおっしゃったとおりで私は思っています。

ですから、機能を今議論しておるので、その機能を議論しているときに詳細な機能というか中身のことまでやらないと、権限の議論ができないとおっしゃる意味が私は理解できない。権限を議論しているときに……

○桜井主査 分かりました。

川戸さん、田中さん、それから屋山さんの心配ごとというのも多分共通していると思うんだけど、ワーキンググループのこの段階では、まず今の人事局というもののあり方としてどんな機能が必要なのかということがちょっと軸なんで。やはりちょっと階層別にどうなるのかというと、全般的に公務員の給与に関しての基本的な考え方、そのテーブルのつくり方等々については少なくとも人事局というのがやり、そして、その後は、そのテーブルの運用の仕方、それは人事局がテーブルを実際に当てはめていくか、それは人事評価の問題と今度は連結した話ですから。

実施については多分管理職、一般職、その下の人たち、これについては各府省のことで、

幹部職については、この運用の点はどうするかというのがもう一つあると思うんですが、だけれども、これは基本法で規定されている。多分評価というのはそれぞれの府省で僕は幹部職の評価、幹部職が昇格だとか降格だとか、こういう資格から今度は上がる、下がるというとき、あるいは新しい幹部職の候補者を推薦してくるということについては人事局が適格性審査ということで入ると、こういうふうに理解してよろしいですかね。

○岩田顧問 今おまとめいただいた方向だと思います。

小山さんのご提案がとても分かりやすいと思うんですね。プラン・ドゥ・チェックがあって、一方に幹部職、管理職、一般社員というマトリックスがあって、それで、プランについてはすべて基本的には幹部も管理職も一般社員も人事局がやるということ。

そして、ドゥのところですが、ドゥは形式的にはすべて各大臣だと思うんですが、あとは実質的に人事局がどこまで関与するかということだと思うんです。幹部職については、任用する、あるいは上に上げる、下に下げる、それから評価をするというところに人事局が実質的に関与する仕組みをつくるということだと思うんですね。

一般社員のところは各省庁に任せるということでいいと思うんですが、問題は、管理職のところ、例えば幹部職の任用について、そこにかかわるということになれば、それよりも下の層についての人材情報がなければ、いきなりそこだけ切るというわけにはいかないと思いますので、管理職のところについてはいかに人事情報を人事局が持つておくとか、それから、管理職の省庁間の移動には、これを促進する方向でこの人事局が絡むというぐあいに、部分的に管理職のところは絡むということかなと思います。

それから、すみません、チェックのところですが、この国民に対する説明責任を負うということの関係からいっても、チェックのところは幹部職員も管理職員も一般社員も最終的には人事局が責任を負うと。ただ、チェックするための実務がありますから、それをどうするかということについては、一部は省庁に任せるということもあるでしょうし、第三者的な機関にチェックの仕事をお願いするということもあると思うんですが、チェックについての最終責任はここがすべて一般社員についてまで見るというのがおよその整理かなというふうに思います。

○小山委員 チェックの範囲をどこの部局がどう担当するかということは、大変大事な問題です。実は、人事には必ず全体を見る部局があって、企業では、通常、人事部がやるんですが、そこに総合調整機能というのがあって、各部門が突出した、偏った評価をしているか、していないか、そういうものを最終的に総合調整するという機能が必要になる。

仮にプラン・ドゥ・シー、P D C AサイクルでいうとAに当たるころでしょうけれども、このAのところには内閣人事局がどの程度関与していくか、その見きわめやバランス、総合調整をどうしていくか、これは大変重要な検討課題だと思います。

○桜井主査 それでは、大体議論は、前にも出たのと同じようなものも含めまして、多分こういうふうにしていけばいいということで、早速事務局でぜひまとめていただこう

と。やはりPDCAと、それからそれぞれの職位、要するに幹部、管理、それから一般ということで、またほかの分け方が必要かどうかちょっと想像つきませんが、それを分けてみて、しっかりと整合性のあるもの、あるいはねらいとして、だれが、何を、どこまでやるかということをしかりと書きあらわしてみ、それでねらいとの整合性というのを確認するということをやりたいと思うんですよね。ぜひ事務局、これは次の12日から始まる現状、人事制度、人事管理及び人事制度の分散状況というものと対応させるということが非常に重要なので、ぜひ12日前にひとつやっておいてほしいというふうに思います。

それから、次に……

○田中(秀)委員 念のために、プラン・ドゥ・シー・チェックで幹部、管理職、一般職、そのマトリクスは今どうなっているかという表をつくっておかないと、今どうなっているかというのをつくっていただきたい。

○桜井主査 今どうなっているかは、そういう整理にはなっていないけれども、ただ、アンケートというか、質問書でばらばらに出てくるという形になるんだよね。それはできますか。

○堀江参事官 はい。できます。

○桜井主査 オーケー。ヒアリングというのは、ヒアリングの各部局の実情を解説していただくのと、今度はワーキンググループとしては、今のこうあるべきだということ、このギャップの話、この辺も今度ヒアリングというよりもQ&Aで埋めていくということになると思うんですよね。

○草野委員 一言だけよろしいですか。

さっき、小山さんが言われたいわゆる民間企業の場合、人事部の中に総合調整機能を持っているというのは、これは全くそのとおりで、私ももともと人事の出身ですから、その辺はよく分かっているつもりなんです、ただ、公務員のほうはやはり民間企業とそこはちょっと違うだろうなと。

したがって、内閣人事局が総合調整機能を持つと、やはり田中先生がおっしゃったように巨大権力になり過ぎるので、そこはやはりきちんとチェックできる、監視できるシステムを一方ではつくっておかなきゃいけないんじゃないかなと、そんなふうに思います。

○桜井主査 今、総合調整で思い出したんだけど、民間企業の場合には、実力・能力主義といっても、やはり評価基準がそれなりのことでしっかりと実力・能力主義ということで評価項目があるんです。それで、絶対評価をしたときに、大体傾向としてはみんな上に、要するにあまりいざこざがないように上につけてしまおうという、こういう傾向もあるんです。現実的には、それで、結局は、絶対評価でまずやっていただいて、それで、その適正を一応各部門で評価してもらって、それで、あとは相対評価で分散をするんです。これは公務員制度のあたりではどうなっているんですかね。要するに、絶対評価なのか、相対評価なのか。相対評価のところには今の調整があるんです。調整機



○田中（一）顧問 今、事務局がおっしゃったところをちょっと確認したいんですけども、淵上さんがおっしゃったのは、全省庁を通じてそうになっていますか。

私がやっていた十何年前の話ですけども、やはり勤務評定ではAは何人から何人ぐらいにとどめてくださいとか、Bはどうか、Dは大体どのぐらいだというようなことをあらかじめ、うちの役所だけだったか知らんけれども、示してやっていたけれども、今おっしゃる話は、全省庁そういう絶対評価だということはずっと前からですか、最近ですか。

○淵上審議官 来年度から実施です。

○田中（一）顧問 それなら分かりました。

○桜井主査 これで、今のところで人事管理の中心事項のところ、やはり資格制度及び評価制度、人事評価制度、それから給与制度というものの関連性というのは非常にある。そのもの自体の企画立案も大事だし、その運用というのも大事だと。

それからもう一つ、私はちょっと個人的に主査としてまだまだ煮え切っていないと思うのは、これは予算関係という意味ではさほど関係しないかもしれないけれども、要するに、公務員制度、この公務員の今後の効率アップという点も考えていくと、定年制は肩たたきがなくなって、定年いっぱいまで、あるいは定年も伸ばしていくものということは、そのままだも人件費がアップしていくなという話にもなるし、それから、定数のことというのは、今の公務員制度では、あれは簡単に首を切るということはできないでしょう。そして、やはりどうしたってたまるという方向にいくということになりますよね。

一方では、かなり公務員の総額の人件費というのは効率をアップさせて、やはり人件費は低くしていくということも望まれると。こんな中で、一体その管理というのは、人事制度ではどうやってやっていくんだろうと。

この前の議論のときに、いや、それは人件費効率で、人件費をねらって定数のコントロールだとか、あるいは給与のコントロールだとかというものをせざるを得ないなということもあったけれども、実はそれも難しいと。

こういうことというのは、今日実はやりたいと思っていないんですが、これをやるとまたかなりいきますけれども、これは今後の人事局の発足があったとしても、こういう課題というのは当然方針なり、展開方法なり、具体的な策なりというものを見出していかなきゃいけないということをしつかりと書き込んでいかなないとだめだというふうに思いますね。これも議論が中途半端なんです。

それから、3ページ目のほうで、具体的事務の範囲をどう考えるか、これはほとんど今の議論と同じだというふうに思いますね。

それから、3ページの論点の2つ目の黒丸、内閣人事局が担うべき給与等に関する事務等々の問題というのも、今のPDCAを整理し、今の人事局との間での機能的な議論というものをすることによって明確にしていこうということによろしいでしょうね。

○草野委員 今の問題で1つだけですけども、今、主査がさっきおっしゃったような

問題も、これから総額人件費の問題、当然やっていかなきゃいけないんですが、それはこの給与を扱うということも含めて考えると、やはり基本権の問題とどうしても切り離せないというのは、これは当然のことながら出てくるということだけちょっと申し上げておきます。

○**桜井主査** そういうふうに解釈しましょうね。

それから、中立性の問題、3ページの真ん中ですね。これについて、ここでは論点のところでは、中立性の問題をどう考えるかということで、人事院が公正・中立性の確保の観点から担っている事務について、これをどうするか、内閣人事局が担う、これは内閣人事局自身が事務として行うものについての中立・公正性をどう担保するか。この2つですね。内閣人事局が担うものと、自分自身の局としての事務に対しての公正・中立性、それから内閣人事局が担う事務全般のものについて、公正・中立性、これについてどう担保するかということですね。この辺もちょっと議論をさせていただければと、こういうふうに思います。

○**岩田顧問** 人事院からまたヒアリングする機会があると思いますので、そのときにお話しを聞いてみたいと思いますけれども、人事院が今担っている機能の中で、公正・中立性の確保の上で絶対に不可欠であると評価されるものは人事局には持ってこない。冒頭の田中先生のご主張に私はほとんど共感したんですけれども、むしろ中立性・公平性をチェックする人事院の機能は必要であればもっと強くすることが要ると思います。

それともう一つ、内閣人事局の、特にドウのところに関与する部分、例えば幹部職員のところですが、ドウのプロセスの中にも必要であれば内閣人事局の中にそういうチェック機能を持つことが必要だと思います。田中先生のご提案だと、第三者的な審査の委員会をそこに設置する、そこに人事院のどなたかが入るということもあるかもしれませんが、ドウのところは、みずからも必要であればそういうチェック機能を備えたドウの仕組みにするということが必要だと思います。

○**田中（一）顧問** その点について、大部分岩田先生のおっしゃることに賛成なんですけれども、幹部職員を含めて、人事局が人事をやって、その中立性云々と、こういうような場合は、やはり人事院の話聞いてみなければ分かりませんが、人事院に持たせても機能しなければしょうがないですから、やはり自分のやったことについてのそういう評価、中立性が云々という評価は別の機関が、第三者機関がいいのかどうなのか、別の機関がやっていくのがいいのかというのは一つの議論になるところだと思います。

それからもう一つは、倫理問題がありますよね、公務員の。あれは今人事院が持っていますけれども、それをここが持つのか。倫理法がありますよね、あれはここが持つのか、中立・公正を言っている人事院に持たせるのかというのは、今日結論を出さなくてもいいけれども、人事院のを聞いてからでいいと思いますが、やはり人事院に持たせるのかどうなのかということの議論はあると思いますね。

○**屋山副主査** 人事院が中立・公正を持っているというのは、頭では分かっていたんで

すが、例えば郵政のときに特定郵便局長というのは特別公務員ですよ。それが団体をつくって政治活動をひときわ目立ってやっているときに、人事院は一切物を言わなかったね。だから、僕は人事院というのはそういうところで全く信用ができないところだね。だから、あなたがおっしゃるように……

○田中（一）顧問 怠慢……

○屋山副主査 怠慢もいいところなんだよ。

○田中（一）顧問 やらないといかんとところでやっていない。それじゃない部分をやるためにどうしても……

○屋山副主査 そこは悩ましいよね。

○田中（秀）委員 具体的な話はヒアリングを踏まえて我々は議論すべきだと思うのですが、人事院の関与の仕方は多分幾つかパターンがあるんじゃないかと思います。企画立案も含めて、基本的に人事院が担う仕事、チェックという意味で、例えば意見を聞く仕事。給与制度が著しく不公平だとか、そういう観点からご意見を伺う。あるいは任免に当たって、人事のプロということでご意見を伺うとか、関与してもらうとか。このように人事院の関与というのは幾つかのパターンがあるんじゃないかと思います。

まさに、屋山先生が今おっしゃられたように、我々は明確にする必要があると思うんですね。今の公務員制度というのは、実態と制度が乖離しているというのが非常に問題があります。いわゆるキャリア制度も、実はそんな制度はないわけですよ、法令上は。だから、この人事院の中立性に関与するというのなら、ちゃんとルールをつくって、こういう観点からこういうときは意見を述べる、最後は大臣であるとか、そもそもそれは人事院にやってもらいますという話なのか。いずれにしろ、明確にすることが重要だと思います。

○桜井主査 そのほかにありますか。

ちょっと質問させていただきたいんですけども、要するに、公正・中立性というのをこれを本当に実現させることというのに、こういう制度でこういう仕組みでこういう評価基準でというか、審査基準でやるべきだということと、それを実際にやられているかどうかをチェックするという話と、今の人事院というのは、これは両方とも基準づくりから実際のチェックをすることから、ある程度は勧告を含めたりということをしてすべてやっているんですか。

今、今度の人事局というのができたときに、企画のほうは人事局、そして実際の運用についてはそれぞれの府省なり、幹部だったら人事局の問題になるけれども、そして、それが本当に公正・中立をルールどおり果たしてやっているのかどうかということをチェックするのが人事院というような役割になるんじゃないかと僕は実は頭で描いているんですけども、そうすると、今の人事院というのはすべてやっているんですかね。

○田中（一）顧問 それは、屋山さんがおっしゃった問題、郵政問題について、私も同じ問題意識を持っていました。ただそれは、今、人事官と言うんだよね、正式には、国会承認人事になっていて、公正にやってくれているという前提に立っているんですよ。それ

は本当に公正かどうかというのは、社会がというか、国民が判断すればいいということになりますね。そういうふうに国会同意人事になっていても的確にやってくれない、あるいはくれているというような判断をまたもう一つ第三者がやるということにはならない。そこは問題だと思います。それはどこの仕事でもそれが言えるんですよ。

今、よく各省の不作為というのが問題にされますけれども、それは国会がちゃんと見てくればいいんだという、極端なことを言えばそういうことにもなっていきかねない。

○**草野委員** 今、採用業務も人事院ですよ。

○**堀江参事官** ご説明いたします。

試験につきましては、採用試験は人事院が行っておりますが、誰を採用するかを決めるのは、各省ということになっております。それから、先ほどの基準の話で言いますと、それはいろいろですので、ヒアリングの際にご確認いただければいいと思いますけれども、例えば国家公務員法の中では、さまざまな、例えば任用とか能率化、そういったことについて、根本基準の実施に必要なものは、人事院規則で定めますよということになっておいて、その人事院規則でいろいろな基準を定めて、その基準を守っているかどうかは、人事院規則に基づいて、例えばここで承認をしますよとか、報告をとりますよと、そういうことになっておまして、ですから、基準を示して、それが基準が守られているかというものをチェックする、そこの部分を全部人事院がやっておりますよという部分も広範にございますし、一方で、基本的なところは法律で書いておりますので、後はチェックですよという、人事院のほうから言うと、恐らく各省が権限を持っておいて、法律に定まったとおりにやっているかをチェックしているんであってというところもあるかと思います。そこはヒアリングの際にご確認いただければと思います。

○**桜井主査** 今度新設される人事局というのが中立公正を担保するための基準の方針とか、基準というのはこうあるべきだとか、それが基準というのは、じゃあ、実際にこうだというように基準づくりというのをやるかどうかということ、これはやるということだと思うんだよね。

○**屋山副主査** 人事院の何十年の歴史からいって、一度も義務を果たしていないんだよ。

○**草野委員** 屋山さんにそう言われると、なかなか意見が言いづらくなっちゃうんだけど、やっぱり人事局ですべてを作るというんでいいんですかね。僕はやはり、ちゃんと義務を果たしているかどうかというのはありますけれども、田中先生がおっしゃったように、一応、人事官3人はあれはたしか国会同意人事で、その中の1人が人事院総裁になるという、たしかそういう仕組みですから、国会法をワークしていないということになれば、話は別なんだけど、そう思ってもそう思いたくないですし、そうなってくると、そういうものが必要かどうかは、もうちょっと進めていかないと、内閣人事局に中立公平性まで全部持ち込んでも、私はちょっと難しいかな。

○**屋山副主査** そうだとすると、これは臨調のころから言っているんだよね、特別郵便局長の話は。何度言ってもなしのつぶて。だから、そういう仕組みを持っているんだけど、



できない事情があるのかということは聞いてみなくちゃいけないですね。

○田中（一）顧問 全くそのとおりにいただけれども、国会自体が問題にしたいくないという事情がございます。

○屋山副主査 理事者はね。

○桜井主査 私なんかは、何で公正中立を切り離して人事評価というのを考えるんだろうって、ちょっと疑問があるんですよ。要するに、社員というのはこういう基準で評価すべきだというのは、これは本当に大げさに言うと、お客様のニーズを知ってというのが基本的にあるし、それから効率的な業務の展開というのをみずから企画し、その創造にチャレンジするとか、こういう項目もあるし、ここのお客様のニーズをしっかりと聞くというだけがどっかにぼんと持って行って、そこが担当ですという、この評価基準づくりですというのは、どうも理解できないんだよね。だから、そういう意味で、今の草野さんに対するお答えなんだけれども、要するに職員の実際に人事評価というのは、何をもとにして評価するというのは、そこに当然、やっぱり中立公正のこの項目がある話であって、それを別途に評価しておいて、別途に中立公正の面ではどうなのかというのは、これがどうも理解できない。だから一体型だと思うんだよね。

○草野委員 確かに、評価の基準づくりというのは人事局がやるべき話だと思いますけれども、一方でもう一つは上司の問題が一つあるのと、やっぱり政治が絡んでくるというのが民間企業と基本的に違うところで、そこはやっぱり第三者機関みたいなものを置いておかないと、結局力で逆に言うと、政治主導と言っていますから、それは私も賛成なんですけれども、一方で変な形になる危険性というのは常に起こされるんじゃないかなと、そんなふうに思いますけれども。

○桜井主査 そうすると、特に強いところはそのチェックですね。基準づくりもあるかも、政治家の介入だとか、不祥事的なことだとかというチェックのところとそのチェック項目が何かということについては人事院という可能性はあるということですね。

これもみんなあっちに押しつけちゃいけないけども、実際、現実どうなっているのかということと、我々が思うあり方ということで、整理しようということになると思います。

それでは、これで次の項目のほう入りたいんですが、一元管理。何か、重要な問題あるよということがありましたらどうぞ。

それじゃ、一元管理のほうに入らせていただきます。

一元管理のほうは、これは私前のバージョンで見えていますので、ページがくるっていましたら言ってください。7ページの真ん中あたり、論点、黒丸があります。

内閣官房長に推薦を行うための選考委員会。

○堀江参事官 失礼します。そこは論点追加しております。

○桜井主査 これは新しいバージョンね。

適格性の審査、候補者名簿作成、任免協議は、どこまでが能力・業績主義徹底の過程で、どこからが政治応答性の徹底の過程なのかということですね。この辺から始めましょうか。

ちょっと上記に関連して、内閣官房長官に推薦を行うための選考委員会を設置すべきか。設置する場合には、①、②、③と、特にたしか③のところだったと思うな、第三者機関である人事院との関係はどう考えるかということですね。

この中にちょっとご意見をちょうだいしたいと思います。

私のほうから。

適格性審査と候補者名簿作成と任免協議、どこまでが、言ってみれば、どこからが政治応答性ということですね。少なくとも、適格性審査というのは、これはもう完全に業績主義というのは、これをベースにした適格性審査と。候補者名簿作成と適格性審査で、公正中立を担保されて、そして候補者にしたときに、その中から一体どういう候補者がいいのかというのは、ポストとの関係で、多分あるんだと思うんですよ。そうすると、Aさん、Bさん、Cさんがいたとして、その中でも優先順位1位はBさんであるかどうかというのは、そのポストに対しての適用性というのでどうかということになると思うんですね。ここに政治応答性というのが幾分入る可能性はあるし、入っても構わないというふうに私は理解しますが。完全な政治任用とは違って、私が言っているのは。

○川戸顧問 政治任用と政治応答性と違いというのをもう少し、私は田中先生の分け方ってすごくよく分かるので。ここに応答性というのは、政治任用とそこのところをきちんと整理していただけますか。

○田中（秀）委員 この辺は私はやや、最後の任命権者としての任命に当たって大臣が権限を行使するという意味で、そこに至るまでは、基本的には能力・業績主義。最後の判断で、政治的、それは極端に言えば大臣がこういう次官が必要だと、順位を入れ替えてでも、政治的な目的を達成するために必要だという判断という意味での応答性はあるかもしれませんが。基本的には、官房長官が作成する名簿を能力・業績主義に基づいて、ただし、最終的な決定権は各省大臣なり、総理大臣の協議の中で決めると。

○桜井主査 官房長官が出す候補者名簿のところまでは、これはもうどちらかということ、応答性のなしですね。ましてや任命、政治任用もなしに。

○田中（秀）委員 私自身が先ほど説明したのと繰り返しになってしまいます。およそ、官房長官がすべて面接を刷るのは無理です。

○桜井主査 僕も微妙な言い方しているんだけど、明確に言っているのは、要するに候補者の選定もベースはとにかく適格性審査で公正中立というのは担保され、それから実績・能力主義も担保されているものですから。それで、候補者名簿というのは、ポスト対応型のものだと考えていますんで、そうすると、そこには担保されたさらに上の話ですよ。そこには、好き嫌いじゃないけども、ポストとの対応性ということの評価して、候補者名簿ができるんだったら、それはいいんじゃないかと。ここに、この話が応答性という話になるのかどうか分かりませんが。最後の選出、任免というときには、ある程度の今言われていた応答性というものでやられると。そんな感じになるんですね。

僕はだから非常に適格性審査というのは、物すごい大事な審査基準は何、審査基準どお

りにどう審査をしていくのという。

○田中（秀）委員 ちょっと関連なのですけれども、適格性審査は、私のイメージは、いわば免許証、つまり幹部になるためには取っておかなければならないものです。もっと適格性審査により、今主査がおっしゃられたようにちゃんとスクリーニングしなければならないのですが、適格性審査にパスしたからといって、任用されるわけではないということです。

○川戸顧問 名簿に載るという。

○田中（秀）委員 名簿に入り得るということです。それから後は、適材適所になります。あとはそれぞれの具体的なポストにどう張り付けるかというのは適材適所であり、それぞれ審査をするという理解でよろしいですね。

○屋山副主査 その場合、余ったのをどうするんですか。ポストからはみ出して余っちゃった。

○桜井主査 あまったのは。

○田中（秀）委員 課長職で免許証を取っているわけです。具体的には課長職で免許証を取って、何年後か待っているわけです。

○屋山副主査 そうすると、課長職で取っておけば、どこかの課長にはまるということなんですか。

○田中（秀）委員 課長は免許はいりません。課長が局長とか審議官になりたいと思うのであれば、私は少なくとも課長は3年ぐらい勤めて、その免許証の受験資格があると考えています。

○屋山副主査 上の小さくなっているでしょ。少ないでしょ。そうすると、あふれた人はどこに行くんですか。

○田中（秀）委員 そこはどのぐらい候補者というか、免許証を発行するかというポリシーではないかと思います。

ただ、課長が審議官とか局長になるときに、そのときに適格審査を受けてもいいんですけども、それが一般的になると大変だと思います。年がら年中やっていなきやなくなります。そうじゃなくて、ある程度事前に取りれる人は取っておくということも必要なのではと思います。

○田中（一）顧問 屋山さんがおっしゃるのは、あれでしょう。適格性審査のときに、ある一つのポストがあると、何人か複数の候補が審査を受けるわけですね。審査で落っこった人というか、一つのポストに大体3人ぐらいというのが今まで合意だったんですけども、何人かを審査して名簿を作ると、そのうちの3人の名簿を作ると。3人から実際は1つのポストしかないわけですから1つ、それは任免する大臣が官房長官、総理と協議するんだけど、いずれにしても1人しか採用されない、登用されない。あとの2人どうするのかという問題でしょう。それは現職にとどまるか、スタッフ職になるか、会社にも行くか、あるいは専門職になるか。本人の希望と、能力に応じて処遇せざるを得ないん

じゃないですか。おっしゃるように、滞留していく可能性というか、高齢化していくというんですか、問題があることは事実だと思います。

○**草野委員** 今、こちらの田中先生が言われた適格性審査、いわゆるドライバーズライセンスを持っているというレベルと、さっき主査がおっしゃった中立公正まで含めた上でも厳格なる適格性審査、ちょっとここに幅があるような感じがするんですよね。だから、要するに資格のある人は全部いいよというのが今田中先生が言われたところで、多分、主査が言われたのは、その中でもかなり厳選されて、例えば一つのポストに3人ぐらいのところに絞り込んだ審査というふうに多分意図されておっしゃったんじゃないか。そうでもない。

○**桜井主査** いや、その形態は同じ。僕が強調したいのは、いわゆる管理職の中で、だんだん上がってきますね。ここ、この人事評価がありますね。人事評価基準というのは、当然公正中立のこれも評価基準に入ってくると。それで上がってくる人ということです。管理職のトップレベルのところにとまってくる人というのは、これは実はほとんど適格性審査というのは別にあるとした適格性審査に受けられる人ということですね。

それで、ここちょっと問題なんだけれども、プールのところなんか余ったのどうするのという話。企業的センスで考えると、要するに次に部長になれる人、要するに幹部のほう。部長になれる人というのは基準が、例えば管理職の一番トップのレベルで3年、そこで仕事をしているとか、実績がこうだとかというのがあって、部長になれる候補者になるわけだよね。候補者の中から適格性審査を多分やるんだと思うんだ。審査。ここが審査をやるのにも、本人面談、本人を評価しているというのが分かってやるケースだとプールさせないといけないんですよ、あまったら。要するに免許証の発行になっちゃうから。そうじゃなくて、それは実は書類審査等々で本人はほとんど分からない。それでやると、実際になった人だけが給与も上がり、そのポストに給与も上がるということなんですよ。

僕は、何か後者のほうのイメージを持っているんだけど。ただ、そうすると、プール人材になっているんだというのは本人は分からないんですね。実は企業の場合には、実際に部長になって、自分が候補になったのに何で部長にならなかったのか、じゃあ、候補ポストにあるのかな、こんなの全然ないですよ。

○**屋山副主査** それならいいですよ。

○**桜井主査** だから、適格性審査というのは基準としてどうなのか、どこにはめ込んでどうやって運営するのか、この辺はちょっとあれですね。まだここまではいいんでしょうね。

○**田中（一）顧問** ただ、適格性審査だとか候補者名簿というのは極秘情報ですよ。

○**桜井主査** うん。

○**田中（一）顧問** 極秘情報ですよ。

○**桜井主査** あれですよ。協議過程は絶対にオープンのほうがいいですよ、これは。確実に。これをだんまりでやっているんじゃないで、全員が分かっているというのと、一

長一短あるんですよ。

それから、そうすると、ここのところを整理すると。

○岡本次長 先ほどの7ページのところなんですが、上の黒丸のほうでご意見を言っていて、その次に第三者委員会のことも書いてありますね。

○桜井主査 そうね、③ね。

○岡本次長 こちらの議論を少し。

○桜井主査 第三者委員会で、中立性公正性を確保しようじゃないかという観点ですね。この第三者委員会は、ここで言っている第三者委員会は、幹部の候補者に上がった人が妥当であるかどうかという第三者だけ。

○古賀審議官 両方あります。適格性のところもあります。

○桜井主査 そうすると、両方で2段階、どちらかという意味で。

○古賀審議官 どちらかというか、適格性審査のところで作るとというのが1つの議論としてあるかなというのはあると思いますけれども、候補者名簿のところ、論理的にはもちろんありますけれども、そこら辺のところは作るか、作らないかによって、新しい組織を準備しなくちゃいけないということになります。

○桜井主査 それはそうですね。予算の関係ではそうだと思うけれども。理屈として公平性、中立性を担保するという観点から、これが必要であるかどうかということですね。

○堀江参事官 ちょっと補足させていただきますと、今ご議論いただいた中で、適格性審査までが能力・業績主義の徹底なのか。それからそうじゃなくて、その先の名簿作成までがそうなのか。その2つ分かれていたように思いますけれども、最低限適格性審査までは、能力・業績主義徹底の過程であるというところに、仮に合意があるとするれば、その能力・業績主義を徹底するための適格性審査をするためには、内閣人事局が何らかの基準に基づいてみずからやればいいのでしょうか。それとも、そこで第三者性を担保しなきゃいけないのでしょうか。その際に第三者委員会を作る必要がありますかと、そのところをご議論いただければということです。

○桜井主査 はい、どうぞ。

○岩田顧問 適格性審査だけでは何の意味もないのであって、具体的にポストにひもづけられて、候補者が優先順位を付されて、1位候補者、2位候補者、3位候補者というところまでやはり中立公正性を担保する必要があると思うんですね。その上で、その中から誰を選ぶかというのは、大臣と官房長官と総理が協議をして決めるというところが政治応答性だと思います。ですから、一橋大学の田中先生の案だと、適格性審査をする委員会と、任命をする委員会とが、別のメンバーになっていたり、そして次官を任命するときの委員会と局長審議官を任命するときの委員会は、レベルが違って別の委員会になったり非常に細かく設計されているんですが、そこは場合によっては、1つの委員会でやるというのは考えられ得ると思います。基本的な考え方は、田中先生のご提案でいいと思います。

○田中（一）顧問 確認なんですけれども、これは公募からこの手続に入っている人も考えてよろしいのでしょうか。

○桜井主査 ですね。

○田中（一）顧問 公募はまた別に考えるのでしょうか。

○桜井主査 公募は別のところで出てくる。

○田中（一）顧問 公募は同じと考えていいんですね。

○桜井主査 公募は④でも出てくるね。その次にね。

○田中（秀）委員 今、田中先生がおっしゃったことについて。別にメンバーとか私はこだわらないのですけれども、公募を考える以上、もちろん内部者と公募の方がそもそもは違いますから、全く同じにはできないのですが、できるだけ同じ公平にするためというのが重要です。もちろん中立公正性、中立性専門性もあるのですけれども、外から来る人たちも基本的には同じプロセスにかけるというのがねらいです。韓国は、公募をする場合は、任命なり、審査するメンバーのうち、半分以上は民間の人が入らなければならないというルールも法律に書いています。メンバーの構成についても、細かく規定しています。

○田中（一）顧問 これ田中先生のほうが専門で詳しいかも分かりませんが、ニュージーランドやオーストラリアなんかみたいに、ウェストミンスター型の国だと、チェックする機関が例えば日本で言えば財務次官が欠けたときにだれを選ぶかというときに、委員会をそれぞれ作ってやるという方式と、一定の委員会を固定的に作るという方法と、それが1つの論点だと思いますし、もう一つは、当然人事局の幹部と、公平性を担保するというんですか、人事院の幹部と、それから第三者というか、民間の方々からと。人数をどうするかという問題はありますが。それから、当該省庁の幹部と、当該省庁入れるかどうかというのは非常に微妙なことなんです。私僕はウェストミンスター型の国では入っていると——昔の勉強だから、最近どうなっているか知りませんが、そういうことであつたと思います。そういう論点があるんじゃないかと思っています。

○桜井主査 人数はともかくとしても、どういう角度での視点での第三者委員会が必要か、評価が必要かということで、こうこうこういう分野ということはしっかり出すべきでしょうね。

それから、構成人数については、ワーキンググループで今回そこまで出さなくても、だけれどもこれまたあれかな、予算の関係では必要だということかな。複数人……

○田中（一）顧問 非常に微妙なのは、またややこしいですよ。国会承認人事するかとか、公的な問題になってくるので難しい。

○桜井主査 まず、第三者委員会をどのプロセスのところに置くかと。要するに必要なでないか、そしてどのプロセスのところに置くか。それから、その委員会の構成は、どういう構成であるべきかというところ。それから、定常なんか特別プロジェクト風なのかという、やっぱりこれはしょっちゅうこの幹部候補のやつがありますから、これは定常的に設置するという形でしょうね。

それで、ちょっと待ってください。僕、なかなか聞き取れなかったのは、第三者委員会が必要であると、中立性担保のために、それでそのプロセス上ではどここのところに置くというのはあれでしたっけ、皆さんのご意見でしたっけ。要するに適格性審査ができて、終わって、名簿作成をされたときに、それをチェックする。適格性審査で合格した人をすべてチェックするというんじゃなくて、名簿作成をされた、要するに候補者名簿、内閣官房長官における。

○岩田顧問 2回ですね、2回。

○桜井主査 2回というのはどこですか。

○田中（秀）委員 適格審査は免許証のチェックです。任用のほうのイメージは順位をつけるというものです。候補者名簿の原案は次官であれば、例えばですけれども、事務の官房副長官がつくれます。局長クラスは、内閣人事局長がつくれます。原案ですよ。候補者の原案は、委員会が作るのではなくて、情報は内閣人事局にあるわけですから。官房副長官、事務の官房副長官、もしくは人事局長がつくれます。だから、その順位をつけるのが委員会の役割となる。最後は順位の中でももちろん下の人を選んでもいいのですけれども、それは大臣が協議して決めます。

○桜井主査 順位と言われているのは。

○田中（秀）委員 3人の中の順位です……

○桜井主査 例えば局長クラスになるの、あるいは局長クラスになるの。

○田中（秀）委員 これは全部要するに幹部職員です。

○桜井主査 別に。

○田中（秀）委員 別にですね。そのポストごとになります。

○桜井主査 じゃあ、ポストごとですね。要するに何々省は何々局長というふうにそのポスト。

○田中（秀）委員 具体的に言えば、例えば半年後にある省のある局長がもうやめるということが確認されれば、内閣人事局長がそれにふさわしい人を、別に3人じゃなくてもいいのですが、例えば3人の候補を選びます。それを審査委員会で順位をつけてもらう。最終的な名簿は官房長官がそれを見て、場合によっては順位を入れかえて、決めます。順位に基づいて、総理大臣、あるいは各関係大臣が協議して決める。

○桜井主査 分かりました。じゃあ、候補者名簿に対して、それぞれの要するにポスト型候補者名簿に対して、そこで。

○田中（秀）委員 順位を決める。もちろん、考え方としては、そもそも第三者委員会ですべて候補者名簿の中から選ぶとか、そういう考え方もあると思いますけれども。

○桜井主査 審査をもって順位を決めるというのと、決まった順位に対して、その審査を行うというんではちょっと違うんだよね。

○田中（秀）委員 3名の候補者を選ぶのは内閣人事局。3人の順位をつけるのが候補者。あるいは3人とも駄目だと。

○桜井主査 両方と言われたもう一つというのは。

○岩田顧問 もう一つというのは、適格性審査。だから、指定職に上がるだけの能力、適性があるか。会社だと、社員と役員の間の一線があるように……

○桜井主査 候補者名簿に上げる適格性のそのパターンですか。

○岩田顧問 はい。そこでは相当絞られると思うんですね。それから、総合職だけではなくて……

○桜井主査 それを第三者が。

○岩田顧問 はい。第三者がチェックするというのか、そこにはいわゆる総合職だけではなくて、専門職、一般職から登用されてきた人もいれば、民間から中途採用する人もいられるでしょうから、それを横に並べて、誰が指定職としての能力適性があるかということのリストを作る。そのプロセスにも関与するということが必要だと思うんですね。

1つつけ加えたいと思いますのは、私は2段階だと思っているんですが、いずれも大きい委員会のイメージではありません。案を作るのは、例えば人事局の人事局長がやるわけですから、そのプロセスに第三者が入って、公平性を担保するというそのプロセスに関与するということは大事で、そこで何か大変な作業をやるわけではないので、この委員会というのは規模は小さいものというイメージです。数人だと思います。

○田中（一）顧問 私は田中さんが今おっしゃるように、順位をつけるところまで必要かどうかと、順位つけなくてもよろしいと思います。それはそれこそ政治判断もあるでしょうし、大臣の好みもあるでしょうし、いろいろございますから、要するに名簿に載せるだけの能力と実績があるということでもよろしいんじゃないかという気がしますね。

○屋山副主査 岩田さんがおっしゃったのは、その下のレベルの話ですね。

○岩田顧問 両方です。

○桜井主査 今適格性審査を合格した人。その中から。

○屋山副主査 拾うわけですね。

○岩田顧問 適格性審査というのは、別にすぐに人事の任用に結びつく話ではなくて、誰が有資格者かというライセンスで。

○田中（一）顧問 それは法律にもう書いてあるんですね。

○岩田顧問 そこで1回審査をして、そして実際、任用するときに、ポストにひもづけします。

○桜井主査 一応ダブルで考えるということにして、それで、ただ、これは今岩田先生が言われた実は本当にこれは難しいんですよ、第三者というのが、的確な審査をできるかどうかと。適格性審査でなくて的確な審査の。それで、プロセスに入るというやり方ができなかつたら、実はあまり成果が出てこないんだよね。

○岡本次長 もう一回すみません、事務的な。それは先生方がおっしゃるのは1個でしょうか、それとも各省ごとに。

○田中（一）顧問 いや、その都度みたいなの。



○岩田顧問 その都度ですね。

○岡本次長 その都度に。

○田中（一）顧問 2段階ある。

○堀江参事官 今の一応の方向性として、私が今受けとめたのは、適格性審査もやります。候補者名簿の作成もやりますと。やりますというのは、それについて議論をして、官房長官に推薦するんですと。両方やるんですと、そこは分かりました。それについてお聞きしたいのは、その2つの委員会は、それぞれ別の委員会でしょうか。同じ委員会が両方やればよろしいでしょうか。

○田中（秀）委員 一番クリティカルな話は、任命するとき、特に次官のときです。次官の選ぶときのメンバーと局長クラスは僕は違うと思います。例えば次官を選ぶときに、当該省庁の局長が入るとするのはイメージとしてわきませないので、次官のときは違うのではないかと思います。だから、局長クラスと適格性審査というのは同じというのはあるかもしれませんが。それから、各省か内閣人事局か、これも多分議論があるところで、ただ、次官については、間違いなく人事局しかないと思ういますけれども、局長、審議官クラスは、事務の繁雑さです。言ってみれば会議のロジですから、その基本的なルールは内閣人事局が決めてロジは例えば各省にやらせてもよいのではないかと思います。そこは私はあまり硬直的には考えてはいません。次官は間違いなく人事局の委員会でやるべきだと思います。局長、審議官は、事務の量の問題です。事務局でできるといえば、僕はそれで別に問題はないと思いますが、500人ぐらいですよ、たしか。幹部だけで。もし3年、もし2年やるなら1年に200人ぐらい出るんですか、200回ぐらいやらなければならないというものになります。人事局のできるのであれば、別に私はこだわらないですが。別に、これもさっきの水戸黄門の議論ではないですけども、ルールをすべて決めて、ロジは各省にやらせたって別に、もちろん公正なプロセスが担保されるのであれば、全部自分で抱える必要もないのではと思います。

○田中（一）顧問 重要なんだけど、この点についてだけは各省に任せるとするのは非常に危険があると思います。どのぐらいの数にするとか、どういうやり方をするかというのはもう少し検討が要りますけれども、やはり内閣人事局が責任を持ってそういう委員会を1つがいいのか、たびごとがいいのか、もうちょっと議論する必要があると思いますけれども。各省に任せるとするのはいかがかなと。

○田中（秀）委員 適格性審査のほうはAチーム、Bチーム、Cチームをつくることも考えられます。人数がもっと多いからです。

○桜井主査 しかし、僕が思うのは、適格性審査というのは、ある程度一般的に局長、あるいは部長、局長というところに行く人、ぱっとやる。それと、実際に候補者になると、今度はポストが対象になって出てくるということで、これは本当は違っていいとは思いますが、ただ、僕が量を考えたときに、そんなに委員会、委員会で二重の歯どめができる数の問題と、それからタイミングの問題、本当にそんなこと可能かって現実を考える

と、やっぱり候補者のところ、ここで厳格にやっていくということだと思うんだよね。そうすると、この候補者の厳格性をやったときに、各省別にそれぞれ違う委員会を作ってるのか、それとも省別、あるいはあと何かと別に作る必要があるのか。その辺はちょっとよく分からないけれども、とにかく……

○田中（秀）委員 おっしゃるとおりで、膨大な評価業務になって、膨大な業務が増えます。だからご懸念はおっしゃるとおりで、だから、それをどうやって最小化するかということなのですが、実際の任用、私が岩田先生がおっしゃったように、任用は担当クリティカルで、ですから、内閣人事局が全知全能で候補者の名簿の中から最も最適者を出せるのかが問題になります。常にそこは最適者を出せるという前提に立つならば、任用プロセスの審査委員会は不要だと思います。本来、1から議論するのであれば、1つでいいと思うんですが。

○桜井主査 僕は第三者委員会にかなり過大な期待をかけちゃいけないなと思って。

○田中（秀）委員 極論すれば、僕は第三者委員会というのは牽制効果だと思っています。

○桜井主査 でしょうね。

○田中（秀）委員 牽制効果です。

○桜井主査 そうすると、一番大事なのは、やっぱり各管理職の中でどういうふうに上がってくるかという人事評価でしっかりやっておかないといけないんだと思うんだよね。ここで能力主義だけのみならず、公正中立というのをいかに評価していくか。こういうことをしておかないと、最後のところで歯どめをかけるだけじゃ駄目だと思うんだよね。人事評価というのは非常に大事な話ではない。

○堀江参事官 念のため確認のためですが、先ほど各省ごとにとという言葉が出ていましたけれども、あくまでも適格性審査、候補者名簿作成については内閣人事局がやりますので、各省ごとにとという意味は、各省に委員会が置かれるという意味では全くなくて、内閣官房、内閣人事局に置かれる委員会が各省ごとの構成を作ったほうがいいのか、1本でやればいいのかというそういう意味なんですか。

○桜井主査 それでも同じような意味だよな。

○田中（一）顧問 おっしゃるように膨大な人数にもなるだろうし、あるいは作業になると思うんで、基本は内閣人事局が責任を持つということで、その手続なり、何なりが適格がどうかというのをチェックするというぐらいの機能を持たせるというのも1つの考え方だと思うんですけども。本当にこれは下手をすると、おっしゃるように膨大なものになるし、時間をとるし。

○桜井主査 これちゃんとやらないと、やっぱりやるんだったらプロセスに入るぐらいのことをしないと、要するに結局その人たち、委員会の人たちというのは、その人間たちをよく知りませんから、対象者を。だから、基本的には評価が難しいんだよね。何を評価するかというと、ちゃんとした手続のもとに、この中立性というのをどう評価したかとい

うことをチェックしていくことになるんだよね。それで、担保していく以外にないんですよ。そうすると、厳格なるプロセスどおりに候補者を選んできたかどうかだけを、本人の評価をするんじゃないんだよね、第三者は。これできっこないんですよ。プロセスなんですよ。プロセスの維持をしっかりとチェックするというのはいつもやっている第三者委員会でやっている、やはりそれは牽制には物すごくなると思うし、緩まないことになるはずなんですよね。だから、案外、手間暇、真剣にやらなきゃいけないんだよね。そうすると、手間暇かかるからね。そうやったら全部にかけるというのは非常に難しいなど。ちょっとそういうこともあるということで、含んで、事務局いいかな。2つあるんだ、意見は。2つにかける。けども、やはりしっかりとした第三者委員会での評価ということを見ると、1つに集中してプロセスまでしっかり押さえるという意見もありということですよ。

それから、各省の問題を聞いていなかったので分からないけれども、申しわけない。

人事局の中で。

○堀江参事官 それは念のため確認を申し上げますけれども、適格性審査は各省に置くみたいに関心は聞かされたものですからそうじゃありませんということだけ。

○桜井主査 どうぞ川戸さん。

○川戸顧問 私はあくまでも最後のチェック機能で申し立てのところであればいいと思っているし、人事局というのは初めからそれをきちんと評価をして、お互いに全部やっ上がってくるし、最終的には大臣の考え1つで決まるわけですよ。そこは、公平中立とは少しはずれるわけだから、やっぱりここで第三者委員会をわざわざ……

○桜井主査 それはずれていないと思うんだよね。

○川戸顧問 ずれてないってそういう意味じゃなくて、全く公平中立というのかな。要するに大臣の意見で決まるわけですよ。最終的に。

○桜井主査 公平中立性を担保できない人は、候補者に上がっていないという前提のもとでないといけないんだよね。

○川戸顧問 そうそうもちろんだから、そこまでもうしっかりやっているんですから、逆にここでわざわざ人手をとって、第三者委員会なんて、私は作る必要はないと思うんですよ。それぞれがきちんとして評価したから。

○桜井主査 かなり今度のやつはいかに公平中立性のことと、それからやっぱり政治主導で適切な人間をポストにつけようということね。

○川戸顧問 皆さんがすぐおやりになるんだったら、そこまで行くと思うし、それでなおかつ不服があるんだったら、だって民間の会社でもそうですよね。やっぱり第三者委員会で。

○桜井主査 民間の会社は利益を出せない人は駄目だと。効率を上げられない人は駄目なんだと。顧客視点の動きを知らない人はだめなんですから。

○川戸顧問 それでもし本当に嫌だったら、それこそ人事院の不服審査の既存のところ

に訴えればいだけの話だと私は思いますけれども。そんな巨大なところは作るべきではないと。

○**桜井主査** それでは、これで非常にこれから重要な議論なんで、大事だなということだけが皆さんにすごく認識されて、次回、もう一回あるけれども、だけど、かなり効率よくいかないといけないなということで、少し論点をよく考えて、それで提案するようにして進めていきましょう。

それから、次回のところまでには、さっきのマトリックス用ね。これは非常に重要だから、お願いしますね。

○**岡本次長** 進め方について、ご相談なんですけれども、今時間が 12 時になってしましまして、事務方といたしましてはということであえて申し上げますと、10 ページの公募、官民交流についてのご議論と、14 ページ、国家戦略スタッフ、政務スタッフについてのご議論を当初お願いしたいなと思っておったわけです。今、12 時 5 分になってしまいましたものですから、どういたしましょうかというご相談なんです。公募のほうにつきましては、今日のところに関連しまして、12 日の議論にも関連いたしますのでいいかと思うんですが、国家戦略スタッフのことについて、できますればご議論お願いしたいと思っておりますが、時間があるので、例えばコメントをしていただくとか、あるいはこのまま続けるとか、その辺をちょっと。先生方のご都合等もございまして、よろしくお願ひしたいなというふうに思うんですけど。

○**桜井主査** どうですか。これ少なくとも 30 分はかかるね。30 分でやりましょうか。

それじゃやりましょうか。

(「はい」の声あり)

○**桜井主査** それではやりましょう。休憩なしですね。いいですね。

ちょっと私これは正直言って予習していないもんだから、ここで多分終わりになっちゃうんじゃないかなと思って。

それじゃもう棒読みで行きます。新バージョンは 14 ページになりますね。国家戦略スタッフ、政務スタッフそれぞれの役割、規模、処遇につきまして、どう考えるかということで、括弧書きには両スタッフについては、内閣総理大臣補佐官、については大臣政務官との関係を整理しなきゃいけないということで、もう一つは一定の規模のチームとして活動することも想定、これはそうでしたね。ばらばらに個人、個人でスタッフとして機能するのか、あるいはチームとして組織的に機能するようにするのかということを確認しよう。それからその規模、処遇について、弾力的なものにすることでよいか。これは幹部と違った独立した給与体系、あるいは人事評価体系というようなものを用意する必要があるかということですね。

それから、黒丸じゃありませんけれども、一般職公務員から国家戦略スタッフ、政務スタッフに任用された者の退任後の取扱いについてはどう考えるかということですね。いい人材を集めるということを考えれば、この辺の問題も議論しておかなきゃいけないという

ことであります。

非常に分かりやすい話なんで安心しましたけれども、どうぞ、ご意見。

○田中（秀）委員 議論の前提として事務局に質問したいのですが、以前の論点ペーパーのところで、国家戦略スタッフと政務スタッフのところで、「自由任用」という言葉が書かれていました。その意味について立法過程なり、前回の懇談会の中での議論で、方向性があるのでしょうか。というのは、政治学の教科書で自由任用というのは明治時代の猟官制の話を想定して使う言葉なので、特定の意図を持って、あるいは立法者なり、懇談会の検討の中で、この国家戦略スタッフ、政府スタッフを自由任用するという考え方があったのか、ないのか。ちょっと正直言って、初め基本法に「自由任用」という言葉が書いてあるのかと、私は驚愕しました。

○桜井主査 基本法は、特別職という表現ですよ。そうでしたね、たしか。それが自由任用という言葉が使われている。国家主義等々含めてどんなことになっているのか。あれは特別職でいいんですということ。

○古賀審議官 特別な意味を持たせようということではありません。

○桜井主査 そうですか。じゃあ、もう訂正しておいたほうがいいね。

○古賀審議官 それは皆さん方のほうで。

○桜井主査 よろしいですか。特別職。一般職と違うんだというだけの話ですね。

どうぞ。

○田中（一）顧問 これについて、総括的に言うと、国家戦略スタッフといっても、二通りあるような気がするんですね。つまり、国家として、どのように内閣が変わっても、総理を支えるために、基本戦略をずっと恒常的に考えていかなければいけない、一定の規模を持った組織。人とか組織がある一方で、その内閣に特有の、今事務のほうからご説明ありましたが、特別職でありますから、政治任用ということでもありますから、その内閣特有の仕事というんですか、戦略のために登用される人という具合に二通り分かれると思うんですが、その際にちょっとお聞きしたいのは、今の例えば総理の補佐官制度がありますよね。あるいは内閣にいろいろ戦略的と思えるような会議なり、何なりがいろいろありますよね。あるのに、これが言われたいゆえんというのは、どうも国会答弁、これとこれとこれ引っ張ってもよく分からないんですけれども、現行の制度の使い次第でいろいろできるんじゃないかという点が1つ。もう一つは、さっき言った2つに分けて、前者のほうは、かなり恒常的な、それで組織としても必要なんですが、後者のほうですと、総理によって、内閣において、かなり弾力的に使えるように設定すべきではないかなというふうに、これは意見ですけれども、そのように考えております。

○桜井主査 そうですよ。現在のスタッフの補佐官等々含めて、これとの役割分担はどうなんだと。こちら、戦略スタッフ、政務スタッフを作っておいて、機能を明確にしつついくと。そうすると、じゃこっちのほうどうなるの、このままぶらっとしておいていいのかという問題は大きいですよ。やっぱりその辺整理したほうがいいと思うんですよ。

それから、整理の途中で議論の進み方で、この前戦略スタッフというのは、じゃあ、機能任務としての特に重要なものは、長中期の戦略、国家戦略というものを扱うべきだ。あるいは長中期横断的な戦略を扱うべきだということがかなり出てきたと思うんですね。これ別にそうだ、それでいこうというふうに決めていませんけれども、そういう役割分担ということが一つ大きな問題でありましたよね。これはどうですか。改めてご意見を聞かせていただきたいということになると。

○屋山副主査 今いる内閣の補佐官、補佐、何とか官房長官補とか、そういう人たちは、やっぱりゼッケンをつけてきているわけですよ。今。だから、それと、例えば民主党が政権をとったら100人入れると言って、今48人入っていますよね。そのほか50人連れてくるというのを各省に入れるのか。恐らくシンクタンクみたいにして、国家戦略スタッフで持ってくると、そういうことになるかもしれないですよ。

○田中（一）顧問 屋山先生おっしゃる民主党が100人とおっしゃっているのは、各省に、これイギリス方式を考えていて、各省の実際の行政に入っちゃうんですね、幹部に。ということで、ここでいうのは政務スタッフということで、大臣のところにスタッフとして集めるのか、スタッフだから、これ今おっしゃるようなラインのそれではないと思うんですが、単に各省のスタッフ。

それから、もう一つは、さっき内閣に官房副長官補だとかいますね。官房長官の下におられるこれらは、数年前は私の記憶では、橋本内閣のときだったと思いますけれども、あいう出自というんですか。出身省庁にとらわれないでとる、一定の省庁から固定的にはとらない、そういう原則になっているんです。なっているにもかかわらず、我が内閣はずっと特定の省庁から固定的に登用している。同じことでそういう宣言というか、方針にもかかわらず、変わらない。総理が言ったって駄目なんですよ、日本国は。いまだに屋山さんがおっしゃるように、ひもがついたというか、そういう形になっておると。こういうのをどうするか、この戦略スタッフとの関係でどう考えるかというのは非常に重要な問題だと思うんです。

○屋山副主査 だから、今の大臣、副大臣、政務官、48人じゃ足りないと言って、ここに入れるというんじゃなくて、ここに入れたって大したことないと思うんです。100人入れたって。だって1,000人もいるような役所で政治家五、六人入ってきたって、ごまかせるに決まっているんだから。だから、別に戦略スタッフを、例えばあるいは菅さんなんか言っているのは政治任用だよ。局長は全部……

○田中（一）顧問 そうじゃないですか。

○屋山副主査 そういうことならそれはそれでいいんだけど、戦略スタッフというのとそうすると、一番いいのは、誰が政権とろうと、シンクタンクとして、存在しなくちゃいかんという、そういう存在であるべきだと思うんだけど。

○桜井主査 要するに政権政党にどういうふうにかかわるという意味。

○屋山副主査 誰が来ても役に立つ。

○**桜井主査** それは大臣が誰になったとしても。

○**屋山副主査** 誰でも。

○**田中（一）顧問** 戦略スタッフのことですか。

○**屋山副主査** 誰が政権とろうと、何党がとろうと、それはいないと困ると。

○**桜井主査** それで、僕は基本的にやっぱりちゃんとしておかないといけないのは、さっきから言っているのは、戦略スタッフは、特に一体何をやる人たちなんだということですよ。そうすると、何をやるということが分かると、今の、それでは内閣官房だとか、内閣総理大臣補佐官であったり、こういうスタッフの人たちとどうそれを違えるのか。こっちには何を期待するのか。この辺はある程度よく分かっていないと、さあ、じゃあ、内閣総理大臣に戦略スタッフをつけたときに、その人たちが役割を全うするためには、政治任用的なものもあり、あるいは出たらば、最後、ノーリターンであるかどうかということもあり、というふうに議論が進むと思うんですがね、何をやる人たちなのかというのが、内閣総理大臣を補佐するんだ、一言だけでは、基本法に書いてあったのは、国家の重要政策について、だったな、たしか。特定の重要。

○**屋山副主査** シンクタンクなんかね。

○**堀江参事官** まず基本法でいきますと、基本法の5条1項には、「政府は、議院内閣制の下、政治主導を強化し、国家公務員が内閣、内閣総理大臣及び各大臣を補佐する役割を適切に果たすこととするため、次に掲げる措置を講ずるものとする。」ということで、一号で国家戦略スタッフと政務スタッフを置くということになってございます。

一方、国会の答弁でございませうけれども、5月23日の……前回のコメントでございませう。いいですか。

○**桜井主査** 読んでもらえば分かるよ。

○**堀江参事官** ポイントは、役割のところでございますけれども、官僚に対する政治のコントロールを強化すべき、渡辺大臣の答弁でございませう。それから、総理大臣による政治主導の強化を図ることがその眼目。まさに国家戦略の既得器に当たるスタッフという位置づけ、渡辺大臣です。国家戦略スタッフや大臣スタッフという特別職を設け、まさに裏方として、大臣、あるいは総理大臣を支える、そういう仕掛けを盛り込んだ、渡辺大臣答弁。国家戦略スタッフは、総理官邸の裏方として、戦略的かつ機動的な政策判断や迅速な意思決定の必要性をサポートするもの、まさに国家的な重要政策に係る企画立案に関して内閣総理大臣を補佐する職、渡辺大臣でございませう。あと2つ。本来の議院内閣制にふさわしい政策決定プロセスを実現するには、一定のスタッフ裏方が必要だというのが閣僚の根本にある発想、これが渡辺大臣制度懇でございませう。もう一個最後に、大臣が主導して政策を作るためには、大臣1人で乗り込んでも難しい、ある程度のチームでマニフェスト実行部隊を作っていくということが必要と、渡辺大臣制度懇のコメントでございませう。

以上でございませう。

○**田中（一）顧問** それで、渡辺大臣も爾来そうおっしゃっているんだけど、今や

ろうと思えば、総理の補佐官がおられるわけですよね。補佐官に何人か部下をつけられるんですよ。その規模があれでいいかどうかというのはありますよ。ありますし、政務スタッフは別として、戦略スタッフのほうで言うと、今のシステムのどこが具合が悪いのかという説明がない。今やろうと思ったらできるんですよ、総理大臣は。ただ、総理大臣によって、フルに使ったり、使わなかったり、任命したけれども仕事をさせないで、部下もつけないでという方もおられました。だから、今の制度では名前が戦略スタッフとないだけであって、補佐官を使おうと思ったら幾らでも使えるというふうに思うんだけど、どこが足りないのかという説明がない。それはどうなんですか。

○堀江参事官　そこについての国会答弁のご議論はございません。ただ、今ご説明申し上げました国会の答弁から言いますと、チームとして云々かんぬんというところ、今の内閣総理大臣補佐官は5名以内で特別職でございます。その下に事実上一般職の職員をつけておりますが、一般職の職員ですので、それは職業公務員であるという位置づけになっております。ですから、特別職としてチームを組むようなものが必要だというようなことが一応、この国会答弁からはうかがえるのではないかと推測します。

○桜井主査　川戸さん。

○川戸顧問　私、この議論のときにちょっと欠席したものですから、よく分からないんですけども、田中先生のペーパー2枚目と同じように、私の理解は国家戦略スタッフというのは、あくまでも官邸にいる人たちで公務員というとらえ方だったんですけども、それでいいんですか。先ほどおっしゃったのは、局長何とかも戦略スタッフになる。それはいいんですね。一般公務員は、事務次官に至るまでこれはいいですね。だから、国家戦略スタッフというのは、官邸で働いて、特別職で働いているという人というわけでいいわけね、しかも政治任用された人。今なぜ働かないかって私は見ていると、やっぱり定員があつたりというので、これ以上増やせないというこのネックが非常に強いんですよ。だから、補佐官を、だからそこを定員をたくさんしたいというのが多分このねらいなんじゃないかと思っているんですが、いかがでしょうか。

○桜井主査　田中（秀）委員。

○田中（秀）委員　今の質問とそれから主査がおっしゃられた役割の話について。議論の整理、私は2つの極端なケースという意味でお話するのですが、イギリスなどでは、ポリティカルアドバイザーというのは大臣とか首相に忠誠を誓うという仕組みです。あるいはアメリカの大統領補佐官というのもそうです。あくまでも、大統領に忠誠を誓う。もし、そういうイメージであれば、今日お配りいただいた中で言えば、多分内閣総理大臣補佐官、あるいは秘書官の人数を増やすとか、もっと弾力的にいろいろなことができるようにするというのが1つのイメージです。もう一つは、広報官とか情報官というのは、ややちょっと特殊な世界だと思うんですが。内閣官房副長官補の3人とその下にいる人たち、ここを大きくするインスティテューショナルな話があります。戦略スタッフにします。、この場合は、一定の身分の人たちはみんな政治任用になりますが、ちょっと法的に検討し



たほうがいいと思うんですけども、いわば内閣官房の総合調整機能とその政治任用職が指揮命令を担い各省をコントロールしていくことになります。ここが総合調整なり、あるいは企画立案含めて、各省をコントロールしていくおちなる。多分そうなっていくんだろうと思うんです。内閣官房の政治任用職はそうなんだと言ってしまえばそれはそれでいいのかもしれないのですが、その2つのイメージがあるのではないかというふうに思います。後者の場合だと、内閣官房の組織について議論刷る必要があります。一応中央省庁改革でこの絵を作ったわけですが、それをそれなりに議論して変えなければならぬのではないか。前者の話では、もちろん予算であるとか、定員の話はもちろんありますが、あくまでも総理大臣に対して戦略的にアドバイスをする。総理大臣にこうこうやるべきだと言って、総理大臣から各省に命令をさせるという役割を担わせるのか、そもそも内閣官房のインスティテューショナルな組織として、各省を、指揮命令、あるいは調整していくのかと。その多分2つのどちらかを選ばなければならないんじゃないでしょうか。

○**桜井主査** 後者のインスティテューション方式であると、今の内閣官房をどうするかというこっちのほうの議論が重点ですよ。

○**田中（秀）委員** それが田中先生の意味ですよ、今やっているのに、何で問題があるかということなのです。

○**桜井主査** そういうことになりますよね。どうぞ。

○**岩田顧問** 基本法の書き方を見ますと、内閣の重要政策のうち、特定のもと書かれておりますので、その内閣によって、内閣の重要テーマ、もし例えば国家公務員制度改革というのがその内閣の非常に重要なテーマであるということであれば、それを進めるために、内閣総理大臣を補佐するチームが国家戦略スタッフとして置かれる。だからどういうテーマでどういう規模で置かれるかというのは、相当自由度を持たせて、その時々政権が置きやすいようにということだと思っただけです。そういうことを考えると、今の補佐官は、こちらに吸収されるのか、合体されるのかよく分かりませんが、補佐官と別のものとして置かれるということはある得ないと思います。

それから、今、田中先生ほかが言われました副長官補の下にたくさんの内閣審議官とか内閣参事官がいます。この人たちの仕事の仕分けが大事じゃないかと思うんです。日常的に総合調整機能を果たすために必要な仕事というのは政権がどう変わろうとあると思うんです。副長官補の下のこういう体制を残すということだと思っただけですが、話を聞いてみると分かりませんが、その時々重要なテーマについて、こういう人たちが使われているということになれば、つまり今もう既に戦略スタッフ的な仕事をしている人もいるかもしれませんので、その場合にはこことも整理が必要になってくるかなと思います。

○**桜井主査** はいどうぞ。

○**屋山副主査** 山谷えり子さんが文科省の特別補佐官になりましたよね、文教政策。そうすると、要するに力関係で伊吹さんが大臣だから、要するに山谷さん何言ったって動かないんだよね。だから、あれはあまり意味がないから、岩田さんおっしゃったように整理

して、国家戦略スタッフにするとか、そういうふうにしないと、国家戦略スタッフに繰り入れないと、今みたいな補佐官、5人の補佐官で幾ら言ったって、文科省の大臣のおれのほうが大物だぐらいに思っているとまるっきり動かないんだよね。

○**桜井主査** 草野さん。

○**草野委員** 多分、これはもう当たり前のこととして、内閣、特に内閣総理大臣のいわゆる戦略を作るスタッフがあまりにも少な過ぎるんで、そこにきっちりしたものを入れていこうと。そうなってくると、政治任用ということがまず基本的にあるんじゃないかと思うんですよね。内閣が1年でころころ変わっているのに政治任用もねえとは、これはいいんですが、そうなってくると、今の役所から来られている方々は、結局本籍を持って、屋山さん流に言うとゼッケンをつけていっているから、ゼッケンをつけていないスタッフをきちんと置いてやろうというのが多分この趣旨だと思うので、そうだとすると、やっぱり原則的に政治任用というのがまずあるのかなというふうに私は思いますけれども。

○**田中（一）顧問** 関連で。だからこそ特別職にしてあるんだろうと思いますけれども、過去の例で言うと総理補佐官で定員があってもそれを満たさない場合もありました。それから、さっき屋山さんがおっしゃった山谷さんの例が典型的なただけれども、これはこの戦略スタッフをどういう形で置いても、各省の大臣との衝突は必ずあります。それは、総理のこれはあくまでも戦略スタッフでありますから、総理があの場合だと文科大臣に対して、あなたのところはちょっとストップしてると、黙っているとさえいいんですよ、調整としては。これ過去の歴史で言うと、補佐官じゃないけれども、第二臨調で土光さんがやっていたときには、改革というのは全省庁に及ぶわけです。どの大臣も文句を言いたいわけですよ。ところが、中曽根総理は、あなた方黙っておれと、言わせなかったということなんです。だから、この国家戦略スタッフに何か特定の仕事をやらせるときは、各省のそれはストップするか、あるいは結論が出るまでストップするか、あるいは調整をするかという話になっていくんだろうと思います。

○**桜井主査** もう大体結論出ているね。戦略スタッフというのは、やはり先ほどの草野さんの話じゃありませんけれども、今、総理を政策的な戦略性で支えるという意味で総理が使い勝手のいいものを作るんだと。それで、内閣官房との機能・役割の違いというのは、多分相当ダブるとは思うけれども、だけでも機能の仕方という面では、機動性を豊かにしたものが戦略スタッフ、それからそうでない通常の重要政策について、これを一つ一つ組織的に片づけていくのが内閣官房というような役割。そうすると、戦略スタッフのところというのは当然のことながら政治任用ということ。だから、出入りというのは、政治任用は、官僚を政治任用したときに、戦略スタッフに入れたときに、あとは戻るかということ。これ絶対に総理の、そのときの総理の側ですよ。重要政策に対してやはり国益、国際社会の中の国益を重視しながらいろいろとやっていくんですから、やっぱりひもついちやいけないですから、だからひもつきというのが非常にカットしなきゃいけないんで、これは戻るということをできないような形にしなさいといけないと思いますよね。そうすると、戻

るといふことができないうことになると、どうなるんですか。やっぱりやりたいといふ人は多くなるんですか。

○田中（一）顧問 まさにそれは重要な問題なんです、田中さんがこれについてはおっしゃりたいと思いますが、一言。せつかく戦略スタッフとか言いながら、あるいは政務スタッフとか言いながら、国家のためゼッケンを外した格好で仕事をするわけですよ。そういう人を改めてもし任用するとすれば、さっきからかえるとおっしゃいますけれども、勝手にかえれないわけですよ。局長にするなら局長、次官にするなら次官にする審査が要るわけですよ、さっきのプロセスで。ですから、私は堺屋先生おっしゃる、今日はいらっしやいませんが、先生の持論に対しては、むしろ異論があつて、人によりけりだと思つております。

○桜井主査 はいどうぞ。

○田中（秀）委員 今おっしゃられたように、要するに自動的には戻れないのです。むしろ、問題は、総理大臣がおれのために尽くしてきたんだから、あのポストにつかせるということが問題になるんだと思つています。リスクをとつて、国家戦略スタッフになったわけに戻るのであればスクリーニングプロセスをへる必要があります。そういうルールだと思つています。

○桜井主査 そうですね。だけど、基本的には総理に尽くしていく、政策的に、戦略的に、そういう気構えじゃなきや駄目なんだよね。

どうぞすみません。

○岩田顧問 基本的には非常に政治色の色のつく人ですから、その人がまた通常の公務員に戻るといふのは望ましくないと思つたんですね。今、まさに主査がおっしゃったように、ここで働けば、政権と命をともにするといふ。ただ、そうするといい人材が集まらないといふ問題も一方にあるので、例外的に戻る道もあつていいと思つたんですけども、そのときは少なくとも出身の省庁には戻さないといふ条件をつけないといけません。

○屋山副主査 そりゃいいな。そりゃいい。

○桜井主査 あとは評価、処遇のことですよ。範囲で。

○屋山副主査 戻ることになったら必ず出世コースになるんだよ。

○田中（一）顧問 戻るといふことは、今度の新しいシステムであり得ないんじゃないか。審査するから、内閣官房長官のところさっきさんざん議論したように、名簿まで作るわけですから、幹部について。ですから、自動的には帰れないんですよ、帰そうと思つても。

○田中（秀）委員 係長なら戻れるかもしれないですね。

○桜井主査 それじゃ、基本的なところは今のやつで。

○古賀審議官 1点だけ確認なんです、政務スタッフについては、基本的な考え方は、国家戦略スタッフで言うところの「総理」のかわりに「大臣」といふふう置きかえればいいといふふう考えるのかといふことと、それから、今のご議論では何となく総理補佐

官との関係はもう整理して、1つの統合したものとして考えるということだったかと思うんですけども、政務スタッフの場合に、例えば政務官との関係について、それと同じように考えるのか。あるいはこれはちょっとやっぱり、やや総理補佐官と政務官というのはもともと性格がかなり現実には違うものになっておりますので、政務官というのは置いておいて、新しく政務スタッフを作るといったことなのか。

○田中（一）顧問 今おっしゃる意見に私は基本的に賛成なんですが、今も国家行政組織法が、あるいは内閣府設置法が、法律どおりに履行されていないんです。各省大臣はみずからの申し出によって——法律に書いてあるんですよ。申し出によって、副大臣なり、大臣政務官候補を内閣に申し出ることになっているんですね。それで内閣が決めるということになっているはずですが、現実はそのような手続はなくて、総理、官房長官が、あれは大臣にできなかったけれども、こうするか、ああするか、派閥も考えて決めていくということなんですね。したがって、大臣と副大臣、政務官の一体性がない。これが現実なんです。法律にはちゃんとそうするようになっていくんです。日本国は幾ら法律で書いてあっても、それを守らないということがあるんで、そこが一番問題なんです。ですから、今度置くときは、まさに副大臣なり、政務の大臣のスタッフがいるわけですから、おっしゃるように別でもいいんです。そこに今の大体3人なり、4人なりおられますけれども、多いところ4人でしたっけ。4人おられますが、そのほかに当該省の規模によって、あるいはそのときの抱える課題によって、人数を局長クラスから、課長クラス、補佐クラスでもいいんですけども、一定の人数を置くと。ただ、その規模は今日議論する時間がなかったんですけども、省によっても、その時点によっても違うから、弾力的に私は決めるべきだと思っています。一定に要っても要らなくても決めるというんじゃないんですね。

○桜井主査 はい。

○川戸顧問 私の理解がもうひとつ違っていたのかもしれませんが、国家戦略スタッフ、政務スタッフともに官邸の中に入って、つまり違うんですか、これ。

○田中（一）顧問 政務スタッフは各大臣のです。

○川戸顧問 政務スタッフが大臣という意味。つまり、今の組織、官邸の中をみますと、要するに官邸の中に政治家が非常に少ないんですよ、実は。ここが非常に問題で、政と官との関係とか、そういうのがあって、ここにどれだけ、いわゆる政務スタッフという、政治家がやる政務スタッフという意味で各省庁だけじゃなくて官邸の中でもうちょっといろいろなことができるような政治家を増やしたほうがいいなという理解で、私は。もちろん各省庁の大臣、政務官、ここはこれでいいんですけども……

○古賀審議官 ですから官邸のほうの国家戦略スタッフにどういう人を入れるかという。

○川戸顧問 だから、国家戦略スタッフというのは別に政治家それ以外の人とは関係ないという意味ね、これ。

○屋山副主査 政治には、だから。

○川戸顧問 分かりました。国家戦略スタッフの中に政治家も含まれるということですよ。

ね。

○堀江参事官 特別職でございますので、そこは自動的に決まってくる。政治家が当たれるかどうかは、国会法の問題でございます。国会法のほうで国会議員が兼職できる行政府の組織が決まっておりますので、そこで指定されるかどうかによって、政治家が着けるかどうかは決まるということです。

○川戸顧問 だから、考え方としてはここにもうちょっと政治家を入れたいというそもそもの発想からこれができたんじゃないかと私は理解したんですが、どうもそれ違うみたいですね。

○田中（秀）委員 議論を整理させていただくと、要するに各省での問題は、何が問題かということ、要するに大臣が来て、平均1年しかいない。要するに情報がないわけですよ。孤立しているということです。だから、そこにちゃんとチームを作りましょうというものです。田中先生がおっしゃったように、実は制度上はできるんですよということなんです。実際の話はともかくとして、大臣を支えるスタッフはどうあるべきかということ、これを多分議論しなければなりません。理想的に言えば、せつかく副大臣と政務官がいらっしゃるんですから、彼らはチームに入ってきて、その中でさらに秘書官であるとか、ほかの国だと二、三人ぐらいのポリティカルアドバイザーが入り、あるいは現役の一般職業公務員も入って、大臣を支える、いわゆるセクレタリーは別ですけども、副大臣や政務官も含めて、10人とか20人の大臣室、あくまでもそれは大臣をサポートするチームであって、これもさっきの議論と同じように、実際の指揮命令は大臣が局長に指示をするわけですけども、大臣を支えます。多分、定員から言えば、既存の大臣官房参事官であるとか、そういう人たちを政治任用職に切りかえるということになるんだろうと思います。どういうサポート体制にするかです。大臣によって好き嫌いもあるでしょうから、それなりに弾力的にそういうチームを作れるようにするということだろうと思います。

○田中（一）顧問 1点だけ、大事なことを1つだけ。副大臣というのはラインです。大臣政務官はスタッフなんですけれども、今度、政務スタッフというのは、スタッフでありますから、名前のとおりに。副大臣はもう大臣と同様のラインだと思えないといけませんから、先ほどは大臣が、副大臣や大臣政務官候補を申し出られるということをお願いしたのであって副大臣はスタッフではないということだけ言っておきます。

○岩田顧問 さっき事務局のほうからご説明があったから、それで足りたんですけれども、この戦略スタッフというのは常勤職だと私は思っているんで、政治家の方が政治家やめてこられるのはもちろんあり得ますけれども、国会議員の仕事と両立する仕事かどうかという問題があるんじゃないかと思いました。

○桜井主査 それでは大体いいですか。

まとめるには、今、田中先生がまとめていらっしゃいましたけれども、ちょっと一言だけ非常に初歩的な質問になるかも。政務官というのは、各省別に存在するんですか。それとも全部に。

- 田中（一）顧問 各省別です。
- 桜井主査 各省ごとに。
- 屋山副主査 ごとに。大臣、副大臣、政務官2人と。
- 桜井主査 今度の政務スタッフというのは、全部共通の。
- 田中（一）顧問 いや役所ごとに。
- 屋山副主査 役所の。
- 桜井主査 それで分かる。分かりました。

それでは、どうも今日は40分延長しまして、ご苦労さまでした。ありがとうございます。

それで、一応論点のところは、重要なものは終わりなのかな。次回、ぜひヒアリングとマッチングするような先ほどのフォーマット等々は整理しておきますので、それを母体に、またヒアリング、議論をしたいというふうに思います。よろしくお願いします。

どうもありがとうございました。