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8回）

平成20年11月13日（木）

13：31～17：48

合同庁舎第4号館共用1214特別会議室

○**桜井主査** それでは、時間がまいりましたので、早速、始めたいと思います。第8回ワーキンググループとしては当面の関連について顧問会議から委託されました論点整理というものの深掘り、それから最後の会議になりますけれども、今日は3時間用意しています。途中で多分10分ぐらいの休憩を入れてやりたいなと思っています。できるだけ効率よく願いたいのですが、効率よくというのは非常に難しい話だなということは思いますが、とにかく最終回ということで、私たちのいろいろと努力してきたその議論というものの成果を一つにまとめるということが非常に大事なことだと思っていますので、ご協力をいただきたいと思います。

本日議論の一番中心課題になります最終的には論点整理素案というものを着手させたいと思います。そのための論点をどんな論点で、どんな議論があったか、そしてどういう方向性を見出すべきかと書かれました。それは資料5に「論点」という資料を添付しておりますので、それをごらんいただくこと。

それから、先ほど申し上げた「論点整理素案」、これは資料6になりますので、この2つを皆さん昨日お配りしましたので、どれだけお目通しいただいたか分かりませんが、資料5、6が今回の議論については非常に重要な資料と位置付けしております。

その中に盛り込まれている点はいろいろとありますが、本日議論を効率よく、しかも粛々とできるようにということで、本日の検討の進め方というのをご用意させていただきました。それでは、資料をざっと説明してください。

○**岡本事務局次長** 資料のご説明をさせていただきたいと思います。3種類のクリップで綴じられておりますが、資料集1をお取り上げください。クリップを外していただきますと数種類の資料が入っております。今、主査からご発言がございました資料が入っております。まず一番上に本日の検討の進め方、主査のお名前の入ったペーパーがございます。これは後ほど主査からもご説明がございましたが、その次に入っております資料5、資料6、これは昨日お配りしたものでございます。これを基にして主査の方で取りまとめられたのが一番上のペーパーでございます。これは後で主査からご発言があらうかと思いますが、この3種類をご確認ください。今日このペーパーを中心にご議論していただくこととなりますので、よろしくお願い申し上げます。

その後に、昨日堺屋先生からご提出いただいた資料、それから本日、田中秀明先生からいただいた資料、金丸先生・中野先生の連名でいただいた資料が入っております。ご確認ください。これらのペーパーは非常に重要なペーパーでございますので、併せてご参考にさせていただいてご議論下さい。また適宜ご説明をお願いしたいと思います。

その下にこれまでの議論の整理ということで、前々回になりますか、第6回のワーキンググループまでにいただいたご議論を整理したもの、これはご意見が入ったペーパーです。これはあくまでも参考資料としてお付けしております。これが資料集1でございます。本日の議論の中心になるペーパーでございますので、過不足がありましたらよろしくお願い申し上げます。

それ以外に2種類入っております。資料集2と申しますのは昨日のワーキンググループにご提示申し上げました資料及び各府省からいただいた資料を併せてもう一度同じものを入れさせていただいております。これは資料集1にひょっとすると参考になる場合があるかと思っておりますので、お使いいただければということで入れさせていただきました。説明は省略させていただきます。

その下に資料集3というのがございます。クリップを取っていただきますと、その参考資料という表題の説明紙が入っております。簡単に申し上げますと昨日いただきました宿題に対するご返答をまとめさせていただいたものでございまして主に3種類、1つは労働基本権代償措置関係の資料、これが3種類ございます。諸外国の人事関係行政機関に関する資料、これは人事院が本日提出された資料でございます。それから、昨日、ワーキンググループが終了後、いただいた先生方のご質問に対して各府省から回答が寄せられたもので、現時点で寄せられたものを添付しております。

これが宿題返しでございますが、1点だけ、一番上にあります労働関係、労働基本法代償措置関係につきまして若干短くご説明いたします。昨日のご議論の中で田中秀明先生から人事院の資料あるいは説明の中で特に労働基本権に関して憲法上の問題がある等の説明があったので、憲法上の問題について違反するようなことはワーキングは報告できないのではないかというご懸念がございましたので、私どもの方で資料を整理させていただいたものでございます。

その中に資料が3つございまして、全農林最高裁判決における公務員の労働基本権制約の根拠と書いた資料が1つございます。それから、公務員制度調査会の意見ということで書いた資料がございます。昭和36年の国家公務員改正法改正案に関する資料がございます。この3種類がございます。

そのうち時系列的に申し上げますと、昭和36年国家公務員法改正法につきましては昭和36年の改正案という形で上の2つの箱がございます。A4の資料でございますが、当時、総理府の内局として人事局を設置しようとしたしまして、右上の箱に書いてあるような事務を移そうとする国家公務員改正案が出ました。ただし、これは数回における国会に提出されましたが審議未了となり、廃案となり、特に野党及び組合の反対があり、その下の昭和40年の国家公務員法改正案という形で、最終的には以下の形で成立をしたということでございます。

ここで私が申し上げたいと思っておりますのは、特に昭和36年の政府提出の時点で総理府の内局の人事局として以下のような事務が所管できるのではないかという法律案が出たということでございます。その後、昭和48年になり、昨日のご議論もございましたが全農林最高裁判決が出ました。全農林最高裁判決につきましては資料2ページ目以降の判決文等々の引用といいましょうか書いておりますが、ここでは公務員の争議権に制限を加えることは憲法上違反かどうか争われたわけでございますが、「総論」を読ませていただきますと公務員の地位の特殊性と職務の公共性を根拠として、必要やむを得ない限度で制限

を加えることには十分合理的な理由があるということをごさいますて、地位の特殊性、職務の公共性を根拠として制限を加えるということに合理的な理由があるとされました。

そのかわり、下の3でございしますが、公務員の労働基本権の代償措置といたしまして3つの保障が必要だということになったわけです。法定された勤務条件の享有、人事院による勧告制度、人事院に対する行政措置要求及び審査請求という関連措置による保障が必要という整理がされたということです。以上が補足的に申し上げたいということをごさいますので、よろしくお願ひ申し上げます。

以上が今日の資料の説明でございます。よろしくお願ひ申し上げます。

○**桜井主査** 資料の構成はお分かりいただけたと思います。それでは、先ほども申し上げましたように、特に今回は資料6、論点整理です。素案ということで顧問会議のオーダーに対する回答の素案を作っておりますので、最終的にはここに着手していこうということでもあります。

非常に効率よくいかせるために、本日の検討の進め方というものを皆さんのお手元にっております。これにしたがって資料5、資料6を参照しながら議論を進めていきたいと思っております。具体的には今までの議論を踏まえて、まず第1に内閣人事局の担うべき機能につきまして基本的な考え方を少々であります議論を、基本的なことでもありますのでそれについての確認をしていただきたいなど。

特に公正中立あるいは基本権の課題は我々の目指す人事局の機能及び組織ということになるとこの辺は非常に重要な案件でありますので、それについても議論の整理をしていきたいと思っております。

ここまで来たところで3番目に、それを受けまして個別の機能について、論点整理で個別に扱ってきたもの、その方向性をきちっと着地させていく議論をしたいということでもあります。

そして、内閣人事局の組織の在り方あるいは人事の在り方を検討しまして、最終的には資料6の論点整理というところに着地してまいりたいと思っております。

今まで論点でかなり絞り込んでまいりましたが、本質的に着地をするということまで行っておりませんので、かなり時間を要することになるかと思っております。大事な点はまずは着地を目指しての議論を進めていく。そして、何案か案として提示せざるを得ないというものは何案というもので着地したいと思っております。

本日、堺屋先生の理念を基にした役割、機能の在り方というペーパーも出ております。特に内閣人事局の機能、人事の在り方という段階に入ったところでは大いに参考にしつつ、理念対応型ということを確認にするためにもぜひ参考にさせていただければと考えております。

これから素案に向かって議論を進めてまいりたいと思っておりますので、論点整理の3ですね

○**田中（秀）委員** 議事にも関係しますので最初にコメントさせていただきます。当面、最もクリティカルなワーキンググループとしての課題は、明日顧問会議の本体があることで、

そこに検討の結果をお示しする。主査から発表していただくことになると思います。資料6の論点整理の中身が非常にクリティカルなポイントになると思います。事務局の皆さんを含めて大変なご努力をされていると思いますが、失礼を省みず申し上げれば、今回の公務員制度改革の人事管理の在り方、公務員の在り方、組織の在り方の基本的な哲学が素案の中に書かれていないわけです。もちろん哲学はいくつかあってもよいのです。私は自分の哲学を書けと申し上げているわけではなくて、いきなり適格性審査の対象をだれが決めるのかという話になっていますので、基本的な哲学が必要なのではないのでしょうか。

適格性審査の話も、ただ私が承知しなかっただけの話かもしれませんが、適格性審査の対象は各省大臣が推薦すると書かれていまして、本当にそんなことが議論されたのか。もし書くのであれば少なくともここで議論をしていただいて、ほかの点も含めて。つまり適格性審査の対象を大臣が決める、それに直ちに反対しているわけではないのですが、極めてクリティカルな話なのできちっと議論すべきではないのでしょうか。

前回、私の意見を出させていただきました。委員会を作るべきでないかと言いましたが、今日の私の訂正意見の中では大分トーンを落としまして、ここで委員会を設置するかしないかとかそのメンバーを決める必要はないわけです。相当トーンダウンした形で意見を書きました。

ただし、委員会については単に中立性、専門性という抽象的な話ではなくて重要な精神があって、例えば公募の人たちが手を挙げて適格性審査なり名簿の作成に落ちた場合、必ずどこかで文句を言うわけです。つまりプロセスが確保されていないと人事局が勝手に審査したのではないかと必ず後で紛争になります。透明な審査プロセスを作っておかないと適格性審査を通過したとしても獵官運動が跋扈するんです。

私はその委員会を作った方がいいと思いますが、委員会でなくても公募の人たちが公平に審査を受けられる、あるいは獵官性の跋扈を防ぐような仕組みがあれば私は全然こだわりません。今決める必要はないので大分トーンを落としましたが、この素案の中身はきちっと議論しなければいけない。

もう1つは、委員の皆様にもご相談したいのですが、組織の議論は初めてですね、今日するのが。今晚徹夜してやるというのなら、ともかく、さすがにこの1回で決めるのは限度があるのではないかと。明日の顧問会議はそれなりの議論の経過であって、せめてあと1週間なり議論して、組織のA案、B案を考えるべきではないかと。

大きなイメージを言えば、まずは組織が差し迫っていますので公務員の役割、人事管理の在り方についておおまかなイメージ、イメージは1案、2案あってもいいのですがおおまかなイメージを踏まえて組織の作り方、人事局のミッションとか、ミッションに応じた所掌事務あるいは組織のA案、B案というのを選択肢として示すというのが我々の役割ではないかと。こういう哲学に基づくところこういう所掌事務でこういう組織になります。あるいはこういう考え方だとこういう所掌事務でこういう組織になります。あとはまさに顧問会議本体で議論していただいて、あるいは大臣が判断する。大臣がきちっと判断するために

こういうメニューがあるんですよ。それなりに整理しないと我々はワーキングとして役割を果たしたとはなかなか言えない。今日は大いに議論するべきだと思いますが、今日でゲームオーバーだと言うのは拙速と言われかねない問題です。

通常であれば11月末に機構定員というのは内示が出て終わりになります。確かに通常の事務レベルではそのとおりです。ただ、これだけ大きな案件であって、組織を純増すべきではなくて、どこかから持ってきてどこかに移すという話なわけです。事務局の皆さんには大変ご無理を言う話になりますが、あとは大臣が腹をくくって最後調整するということであれば、予算が決まるのは12月の終わりです。もちろん例外中の例外で、現実は大変だというおしかりは受けますが、今日明日でゲームオーバーだというのはどうでしょうか。もちろん大変ではありますが、大臣が腹を括って組織についてももう少し、せめて1週間なり議論してA案、B案、C案を考えるべきではないかと思います。

○**桜井主査** どうですか。ご意見を伺ってから自分の意見を話したいと思います。

○**堺屋委員** 最初に心配したとおりの方向を歩んでおります。論点を並べて委員の意見を出してという従来から審議会での、1970年代後半の審議会からやってきた方法ではなかなか結論が出ないようになっておりましたら、大体そんな方向に来ているわけです。ここで大事なものは組織と理念といますか哲学といますか、そういったものの整合性だと思います。個々の組織の内容を書き出すと、その整合性がとれない可能性が非常に高い。私たちワーキンググループとしては顧問会議にこういう組織に対してこの哲学でやれということしか今の段階では出せないのではないかという気がします。

もう1つは予算関連法案として出すときに、政治的な話になりますが、新しい国会で審議されるという思惑があったんです、選挙があつて。今は与野党ガチンコ国会に予算関連法案で出ていきますと、予算を与党は修正できません。そうすると法案も修正できなくなるから、野党は反対するだけになるんです。したがって、ここはもうちょっと柔軟に考えた方が現実的ではないか。対立国会、ねじれ国会のご真ん中に予算関連法案として出すかどうかがいいか悪いかが1つの問題だと思います。したがってこれはもちろん大臣の判断になりますが、私たちとしてはこういう組織というのをそれほど明確に答申ししないで、哲学と組織というような考え方を出すのが今の段階としては時間的にも適切だし、今まで考えてきたことも表現しやすいのではないかと思います。

具体的にこの組織というと、昨日、人事院、財務省、総務省のを聞きましたが、私たちが考えると皆さん省益グループで来ているんですね。ああいう関係の答弁をされたらますます改革しなければいけないという話になってしまってどうしようもない。昨日聞いたから納得したというのは1つもないだろうと思います、皆さんも。改革の理念に基づいてこういう組織はこういう考え方でというのを出して、定数まではいかないのではないかと思います。いかがですか。

○**桜井主査** よろしいですか。私、主査としてお話ししますと、田中先生、堺屋先生が話していることには私も同感であります。それをよく理解した上でお話ししたいと思います。

す。

今話をするとするのは、甘利大臣が第3回の顧問会議に出て、予算関連法案を念頭に置いて詰めてほしいと。ですから、そのスケジュール感を持って詰めてほしい。そして大臣はワーキンググループがそのスケジュール感を持ってやって、実際にアウトプットが出ること、確かに理念あるいはこういう考え方で組織はあるべきだということをきっちり詰めたのを期待していると思います。それに対し私たちも努力した結果、実はここまでのところは我々が言える範ちゅうであるという姿勢で出すことが第3回顧問会議及び第3回のワーキンググループで私はしたつもりなんです。それで皆さんから一応のご賛同を得て進めてきて、ここに来て編成のところまでとか、新たな機能役割を職務分掌レベルまでとか、そういう段階にいくはずはありません。そこの着地レベルは組織の在り方、組み方についての方向性を提示するというところで終わると思います。

それを見て顧問会議あるいは大臣が今後の予算を念頭に置いたということ耐えうることなのかどうか、これは判断しなければいけないことです。

それから、今後とも詰めなければいけないということになれば、多分なると思いますが、それは継続的にワーキンググループを進めていき、そのワーキンググループも穴のあいているところを詰めていく作業をやるということが必要だろう。そういう進め方を念頭に置いているんです。その進め方の下に第3回のワーキンググループあるいは顧問会議での甘利大臣の期待ということ、今後の顧問会議で意思表示してもらおうか、多分すぐに意志表示はできっこないと思いますので、少々時間がかかるということでワーキンググループの、あるいは顧問会議の在り方というのをもう一度建て直し、継続というものであれば、それはしっかりとやっていくという形になると思います。私はそういう構図で考えておりますが。

○**堺屋委員** 予算ということになると定数なんです。数が決まらないと予算案が出せない。我々の意見を予算になるべく反映してもらおうということになったら、そこをやるということになるからちょっと無理ではないかという気がするんです。定数、予算に組めるような答申というのは。

○**桜井主査** 理念、哲学が抜けて、昨日のヒアリングの印象はこれは絶対に離せない、人事局にやると公正中立の問題があったり、予算編成という問題があったり、この予算編成というのは今度の話ではなくて財務省の予算管理という面から見ると非常に大変なトラブルがあるだろうという意見がかなり多かった。我々はディスカッションをするという時間がありませんでした。こちらの考え方を与しての議論にはなっていませんから、ただヒアリングだけですよね。

しかし、我々が議論してきた過程で公正中立にしても、今日これからやろうと思っているんですが、公正中立についても公正中立というものを自分がすべてにDO、基本理念、基本方針、基準、監視勧告でDOをやる、そういうことすべてやらなくても人事局がプランニングのところをやれば、基準づくり、ガイドラインを出せばDOというのは監査、勧

告ということですむではないかというようなことを決めていけば、どういう役割を人事局は果たすのだから、どういう機能、組織を持ってくればいいのかというふうに展開できますので、その辺で全体の定数的なボリューム的な感覚というのは出てくると期待しているんですが。

だから、哲学と実際の予算のための各要素、数字的なもの、ボリューム感を我々が全部アウトプットしなくても。

○田中（秀）委員 大宗として主査がおっしゃられた点に異論はありませんが、予算関連法案については誤解があるかなと思います。私が言っていることは間違っているかもしれないんですが、来年度に内閣人事局を作るためには予算要求を機構を含めてやらなければいけない。それが小さいのか大きいものかいろいろあり得るかもしれませんが、いずれにしろ12月に向けて来年度に発足することを前提に考える限りは何らかの予算の姿を作らなければいけない。人件費を含めて定員を作らなければいけない。

他方、内閣法なり国家公務員法の改正は予算関連法案にした方が国会を通す1つの大きな力になりますけれども、組織は4月1日からできるわけではない。常識的に言えば10月、11月です。基本法も4月上旬に通りましたし、国会で十分な日数が審議できる日数が確保されればよいわけです。連休前であるとか4月の中旬に出てくれば、関連法案は国会を通り得るわけです。今からそんなことを言っているのはいけないと思いますが。

○桜井主査 私は法律のことは言っているのではなくて……。

○田中（秀）委員 いずれにしても我々として人事局の在り方についてどういうふうに考えるか。おおまかな哲学であとは大臣に預ける。それもいいですし、それは議論したらいいと思いますが、いずれにせよ予算の中には人事局という姿という出てくるはずなので、それに対して我々はここまで来た、あとは任せたと言うのか、もう少し細かいところまでA案、B案、C案を考えたのか、そこは我々はせっかくワーキングをやったわけでいくつかの考え方をすべきでないか。

○桜井主査 あり得ますよ。だから、冒頭に申し上げたように公正中立をどういうふうキープするかということの考え方によって人事院と今度の人事局というものの割り振り、分担というのはこういう考え方も成り立つということで、そこはちゃんと併記していくということ。あるいは財務省関係でもそうです。組織の争いの話ではなくて、考え方によって二通り、三通りある。これはやろうと思っています。

○田中（一）顧問 会議の入り口でいろいろ議論することは非常に重要なことでありますけれども、それは主査がリードする役割です。私は堺屋先生、田中さんのおっしゃることはよく分かります。定員まで決められるわけがない。その前に機能自体がまだ議論されていない。昨日もっともだなどと思ったのは、幹部の定員を決める。幹部の定員だけどうして急に決められるのか。その下の管理職なり組織全体の機能、役割、仕事の量とか質を考えないと組織は決まらないものです。したがって組織をどうするか。また人事院が言うように中立性、公正性ということですずっと突っ張っていったときにこの機能はどういうこ

とになるのかという基本的な問題があります。お二人がとてもじゃないけれど予算要求できるような話ではないというのも一理屈あるし、よく分かります。しかしながら我々の役目は甘利大臣は役割をまず明確にしてほしい。その上で自分が判断するとおっしゃっているのだから主査のおっしゃるのようにやってみられたらいかかと思えます。どっちが正しいと言っているもなかなか話をつかないのではないかというのが私の意見です。

○**桜井主査** 私は機能、役割を無視していこうとは1つも言っていない。機能、役割というのは本日の審議の中で、我々の進む方向の議論を論点のところでもう一度確認していこう。この論点を確認していくというプロセスを今日やりますが、機能、役割をもう一度再確認しようという意味です。その機能、役割が分かったところで最後の組織ということをやろうとするものであります。

私もこういうのは素人ではありませんで、組織編成、機能役割、その前の哲学、これは当然必要です。できる限りそういうステップを踏んでいこうと思っていますので。

○**金丸委員** 今日明日の段取りについて確認しておきたい。このワーキンググループの責任というのは甘利大臣等のご意向を受けて論点について議論をする。今日この後、3時間議論して、そのペーパー作りを事務局が徹夜をしてでもおまとめになるわけです。でも、ワーキンググループとして最後の論点の最終ペーパーを顧問会議にかける前にオーソライズする段取りは今のところ組み込まれていないと思いますが、それはどんな形で顧問会議に提出されるのでしょうか。

○**桜井主査** 半分の方は顧問会議のメンバーです。金丸さんなど、顧問会議のメンバーでない方には明日、事務局からお話をしておくということです。事務局内ではそれ以外の方にはぜひそういう方法をとろうというふうに。

○**岡本事務局次長** 今、金丸先生がおっしゃったのは今日お集まりいただいた全員の先生方、半分は顧問の方、半分はそうでない方がいらっしゃいます。金丸先生がおっしゃったのは今日のワーキンググループ、3時間たった後、素案が修正されるから、修正された最終案について全員がどのように確認すればいいのか、そういうご指摘でございました。まずこれの確認ですが。

○**金丸委員** そうです。しかもその段取りは入っていないんです。

○**岡本事務局次長** 事務局が内々に思っておりましたことですが、これがいいかどうかはご相談でございますが、今の段階で思っておりましたのは、あまりにも楽観的なまとめ方というご批判があるかもしれませんが、昨日までの論点整理をよく見ていただきますと、資料6でございますが、1ページから始まりまして文章が書いてございます。この構成は前に申し上げたとおりでございますが、特に一番最後のページ、10ページでございます。ここは文章が書かれておりません。ですから、ここの文章は金丸先生の今の件ですが、終わった段階で何らかの文章を書かなければいけないということでございます。これがまず第1点でございます。

それ以外のところにつきましても、例えば3ページですが、2か所ぐらい網かけのどこ

ろがございます。ここはこれまでのワーキンググループで先生方のご議論が分かれたところでございます。我々の方でこういう分かれ方がございますと書いてあるところもございますので、これはご確認いただきたいという意味で網かけにしております。これが2点目です。

3点目は、例えばでございますが、5ページをご覧いただきたいのですが、一番下のところ、上から2つ目のパラでも結構ですが、下線が引いてございます。これは昨日の段階で組織の議論をしておりませんでしたので、ヒアリングもしておりませんでしたので、昨日の議論を踏まえてご検討いただきたいというところで下線を引いております。こういう書きぶりではよろしいかとご確認したいので下線を引いております。この3か所がございません。

それに加えて、それ以外のところについてもこういう表現でいいかというお諮りをした。これはあえて言えば4点目でございます。今申しました4つにつきまして楽観的というご批判があることは重々分かって申し上げののですが、今日終わった段階で先生方が分かった、いいとなればこの素案はでき上がります。もしなければ、まず1つは今申し上げました1点、2点、3点、あるいはその修正も含めて各先生方に明確になった段階で今日出していただいて、もしご必要であれば先生方の確認を再度とらなければいけない。これは金丸先生がおっしゃったことだと思えます。そういう手続きをとる必要があるかどうかはお諮りしなければいけないことだと思えます。

○**桜井主査** お諮りではなくて、金丸さんが言われるのはそこをどういうことでやっていただけるのかと。主査、事務局がどういうふうにするか。それが私が言っている、スケジュール的には明日しかない。明日中に。一方通行だけれどもこういうふうに処置しますという、これだと思えます。

○**堺屋委員** それよりも昨日の議論で一番仰天したのは、特定の利益集団に省益集団が入っていないと思っている人がいるという。まず、その議論を。公正中立とは何かとか、その議論をしないことにはね。昨日は政治と民間企業だけで、今国民が問題にして、この議論が始まったのは省益論なんです。それさえ落ちているような話でできるのか。はっきり、これは省益のことを言っているんだよと書かなければ。書けるかどうかということ。大問題だと思う。

○**岡本事務局次長** 事務局から発言する立場ではございませんが、先生方、ご議論することに反対される方はいらっしゃいませんと思えますので、今の堺屋先生がおっしゃったことも含めてどういう感じでご議論していけばいいか、まず主査の方でお決めいただいて、それでご議論に入っただけませんか。そうしないと前に進まないと思えます。少なくとも先生方は改革を進めるというので集まっただけだと思っておりますので、ぜひとも前に進めるような形で議論をしていただきたいと、お願いといういろいろご批判もありますが、お願いでございますので、よろしくお願ひします。

○**堺屋委員** もちろんそれはいいんだけど、このペーパーを土台にできるかと聞い

ているんです。あなた方はこういうペーパーをそのつもりでお書きになっているかということを知っているんです。

○**桜井主査** いろいろするのは分かりますけれど、そういうことを言うのはやめてください。主査が言う話なんです。

堺屋先生、省益を政からの圧力に耐えろとか、あるいは巻き込まれないとか、そういうような感覚の点はありましたね。だけど自分たちの省益の問題に対して、これが一番問題だと。これを脱皮するということが国民から一番期待されていること。そういう問題点があったということではないのですかとはいわないけれど、それが問題点であると確認されたということだと思います。

○**堺屋委員** むしろ、それが最大の問題だから。

○**桜井主査** それを今度の人事局の機能、役割、もっと激しく言うと哲学的な部分に組み込むとうことをやっていきたいと思います。

○**堺屋委員** したがって、この事務局が整理されたペーパーが議論の基礎になり得るかどうかということ。そういう大事な部分が落ちていたとき、だれが入れるか。

○**桜井主査** そういう感覚で省の方は出したら困りますというふうに言っているわけです。これはある意味では念頭に置くけれども考え方が違うということで私たちが進めてきている人事局の役割ということしていくということが大事であるという結論になると思うので、それを確認したと思っております。

この議論をやっていると、このまま結論が出なくて、1週間かけてどうなるかという感じもありますけど。今のやり方で役割をはっきりさせて、そして、あと組織の問題ということ念頭に置いて、ぜひ今日の議論を進めたいと思っております。ちょっと強引ですけども、今の状況を見ると、それが機能、役割を我々が改めて考える方法になるだろうというふうに思いますのでお願いいたします。

○**金丸委員** いずれにしても最終確認が何らかの形でなされると。

○**桜井主査** ええ、すると。

それでは先に行かせてもらいます。そういう意味で、まず論点整理の素案ということが最終結論でありますけれども、論点ということでまた皆さんに議論を項目別に確認していきたいと思っております。まず、内閣人事局が担うべき機能の基本的な考え方ということです。これは非常に総論的な、これを哲学とは言いませんけれども、私たちの施行する内閣人事局の担うべき機能ということの基本であります。

素案3、資料6にこう書き込んでおります。9ページです。アンダーラインを引いたところです。読ませていただきます。

内閣人事局は、政府全体の見地から幹部職員等に、幹部管理職等に関する一元管理事務を行うとともに、政府全体を通ずる国家公務員に人事管理について国民に説明する責任を負うことを任務としているということです。

2つここで書き表していることは、幹部職員に対する人事管理上の各項目についての一

元管理事務を行うということです。それから、他の職員も含めては政府全体を通じて国家公務員の人事管理全般についての説明責任を負う。ですから、人事管理制度及びその実施状況について国民に説明することができるようにということです。これが基本的な役割であります。

この任務を十全に発揮するために内閣人事局は国家公務員の人事管理に関する戦略的な中枢機能を担う組織として国家公務員全体の人事管理に関する制度及びその運用も全般について、そして企画立案、方針決定、基準策定、目標設定を行う、これはplanのところです。それから制度の運用について検証し、これはcheckのところですね。さらなる制度の運用の改善・改革につなげる、Actですね。Plan、Do、check、Actionというサイクルを実現させる機能を持たなければならないということです。

その際に、ここが非常に要点ですが、PlanとActについては戦略的機能として内閣人事局から自ら担う。すなわちこれを基本としますけれども、Doにつきましては基本的に各省が担い、checkについては各省が、そして第三者がという適切な分担を図ることが大事であるということです。

もう一度ポイントのところは下から4行目のPlanとAction、これはCheckされた以降のActionということで、更なる修正なり、更なる問題解決に対する指示ということです。PlanとActionというものについては内閣人事局が自ら基本として全般を取り扱うということです。

これは非常に概要でありますけれども、内閣人事局の担うべき機能の基本的考え方であるということです。

次に人事行政の中で特に機能、役割という意味で言うところの公正中立と労働基本権というもう1つの大きな分野があります。ここは皆さんで考えて確認しておかないといけないということです。人事行政の公正中立性の確保についてであります。資料5の論点の中の2ページ目をお開けいただければと思います。

○岡本事務局次長 資料1を。

○桜井主査 ここはこう考えております。まず公正中立性の確保の考え方、そして人事局が担う機能役割について申し上げますと、現在、公正中立の観点から第三者機関が担っている事務、これは人事局から見れば第三者ですが、事務についてもPlanとActionは人事局が、直接的に言えば人事院が特に担っている機能の中でも基本方針なり基準なり、あるいは目標なりという基本的なPlanのところについては、そしてそのActionですね。Doは人事局にしてもActionのところ、Check以降のActionのところは内閣人事局が担って第三者機関は公正中立性が確保されているか事後チェックを行う。基本的に重要な機能としては監査を行い、勧告を行うというところの部分です。これについて人事院が行えるよう、こういう方向で機能役割分担を見直すべきであるという考え方があります。

Doについて何も人事局が主体となって全部やるということではなくて、Doについては監査、勧告というものに基つき、そして人事局がPlanをする基本的な考え方、基準に従って

Doを行うというのが、各省それぞれ自己責任の下に公正中立性をキープする、担保するというDoを行うということが、大事であるというふうに考えております。

それから、労働基本権の代償措置についての考え方ですけれども、現在の基本権制約の下では勧告、意見、申し出機能、そして公平審査機能は基本権の現在の状態の中では人事院が引き続いて担うことになる。こういう機能役割であります。

その中でも内閣人事局が人事戦略の中核機能という役割を果たすためには、内閣人事局があるべき給与制度等についての企画立案というものを行って、人事院に対して必要な検討、勧告、意見申し出を求める仕組みというのは現行下でも非常に必要なことであろう。言い方を変えますと、人事局が基本的な給与に対する考え方、その基準作りを行って人事院がそれに対して検討、勧告、意見申し出をするという仕組みにすればいいということで、考えていただければと思っております。

以上が人事行政の公正中立の確保ということに対しての人事局の役割、そして他の部門の役割、分担ということでありまして、労働基本権の代償措置の考え方については現行下ではこういう役割分担を考えるということでありまして。

私から以上説明しましたけれども、ここについてご確認をいただきたいと思っております。

○川戸顧問 中身はこれで全くかまわない、桜井主査のこの書き方で賛成ですが、論点整理とかになるとちょっと文言が変わって、例えば資料6の9ページの一番初め、PlanとActは内閣人事局が担い、そのほかは基本的に各府省が分担するという書き方をしていますが、こちらだと「自ら担うことを基本とするがDoについては」という書き方をしている。こういう文言の書き方でよく言われるのは、原則とか基本的にとというのは例外をまず認めてというのが頭にあるという感じがすることがあるものですから、その辺は意図的なのかどうか。つまりこういうふうに内閣人事局というのは非常に強力な権限を持たないということではできないと思っております。そうすると、こういうふうに担うと言い切った方がきちんとしていると思うのですが、この辺はどうなのでしょう、事務局。

○桜井主査 こういう用語の問題というのは確かに重要な話で、例外処置を認めるというよりももっと強く、はっきりとということですよ。担うこととすると。

○川戸顧問 担うこととするというふうな、あと非常によく分かるんですが。

○桜井主査 PlanとActについては、全人事管理項目全分野について共通してしっかりとこういうことが、非常に重要だと思います。

○川戸顧問 と思うので、だから桜井主査のお書きになった書き方は非常に賛成なんです、どうでしょうか。

○田中(秀)委員 ここはまさに組織論の胆のところだと思います。いかなるミッションを与えるかという議論です。まず、議論の順番からいうと国家公務員の人事管理に関する企画立案、抽象的には人事権を持つということだと思います。でも、企画立案の範囲をどこまで考えるかということが問題になるわけです。そのときに第1番目に重要な点は、昨日も私はいくつか議論したし、今日も回答が来ていましたが、あるいはここにも労働基

本権のところを書いていますが、任用の基準であるとか、あるいは今度できる適格性審査の基準であるとか、あるいは名簿の作り方であるとか、任免の基準であるとか、給与表であるとか、あるいは幹部公務員の給与表です。法律ではないですが、法律を受けた具体的なガイドライン、基準、これは基本的には国家公務員法あるいは給与法に基づいて、今人事院が作成しているわけです。そこをどうするのかという議論です。

例えば代償措置に書いていますが、1つ考えられるのは、まさにここは詰めなければいけないと思いますが、人事局が作るけれども人事院の意見を聞く、そういう形が法的に成り立ち得るのかどうかというのは極めてクリティカルなところで、まさに専門家の事務局の皆さんに伺いたいところなんです。要するに内閣人事局の企画立案の範囲として一番クリティカルなのはその点です。

2つ目にその他のいろいろな、つまり国家公務員法、給与法の企画立案はおそらく異論なく人事局だと思います。他にも昨日聞いたように公務員の宿舎から始まっているいろいろあるわけです。まず企画立案についてどう考えるのか。

大きく分けると人事院が担っているようなものを基本的に今までどおりにするのか。あるいは例えばここに書いてあるように人事局が作って、作るに当たって意見を聞くとか、それなりの担保をするために意見を聞くのか。人事局が人事院に対して例えば適格性審査の基準を作るときに人事局は案を作るけれども、人事院の意見を聞かないと作れないようにする。そういう形が考えられます。

あるいはほかの形でもあるのかもしれませんが、どういう企画立案を考えるのかということ。ほかの省庁が持っている企画立案の範囲をどこまで考えるのか。まず企画立案について哲学が必要です。次に実施とか評価もありますが、まず企画立案についてどういう考え方をすべきなのかということを経験しなければいけないのではないのでしょうか。

○草野委員 今の田中先生の話と一部絡むところもありますが、まず1つは資料1で主査が出したペーパーの中で労働基本権の代償措置についての考え方を極めて大きくクローズアップしていただいたことには感謝を申し上げたいと思います。

それからちょっと離れますが、これは顧問会議へのお願いですが、昨日も今日も堺屋先生から出されているペーパーの一番最後に基本権の問題の論議を急ぐべきだということを堺屋先生も書いております。これは60年議論してきているんです。あとは決断だけなので、これはぜひ顧問会議でもよろしくお願ひしたいと思います。この問題が解決しないと解決しにくい問題がいっぱいあるわけです。資料1にもありますが、桜井主査のペーパーにもありますが、今、級別定数というのは人事院が決めているわけですが、級別定数というのは勤務条件という扱いになっているわけです。勤務条件は基本権の代償措置であるということで、これを外すと憲法違反になるのかどうかという問題もこれは絡んでくるものですから、基本的な方向性はこれでもいいと思いますが、そのところがはっきりしませんが資料6の9ページのところはかなり矛盾が起きてくるのではないかと。そういう心配を思っております。以上です。

○中野委員 具体的な機能論から外れますが、機能を担う前に法の目的と書くと思いませんけれども、法律の目的というのはどういう書き方をするか想定してもちょっと分からなくて。資料6の9ページの一番下の「政府全体の見地から幹部職員等に関する一元的管理～任務としている」、この前にどういう目的があって、どういう理念があって、こういう目的を担うと多分法には書くと思いませんけれども、堺屋先生はさっきからおっしゃっているように各省分担管理原則、いわゆる行政学でいうセクショナリズムで、事実として認定されているかどうか知りませんが、少なくとも行政学では一般的にそういうものが日本の病弊だと言われてきた。各省分担管理原則というのは多分法上も使える言葉だと思いますけれども、各省分担管理原則を廃するためにこれをやるのだと書けば、相当目的規定で書けば機能はガンと伸びるはずで、幹部人事の一元化にしても。目的規定をどう書くのかというのはこの条文からはなかなか見えてこない。非常にスッと通っていくので。確かに通りはいいんですけれども、各省分担を廃止すると書けば、この2回法改正をやってきて、相当強引な通し方をやってきたので、改革法であれば法制的にはどうかは知りませんが、通そうと思えば通せると思います。各省管理分担原則みたいなものを廃すると書けば、先ほどから言われているように相当通りは違うと思います。機能も。その辺はこの報告書ではどう考えておられるのか教えていただけますか。

○堀江事務局参事官 今のところで2点ほどご説明させていただきます。1つは今ご指摘のあった何のためにこういうことをやるのかということにつきましては、これは基本法で既に述べております。お手元に参考1ということで、ずっと後ろの方になるかと思いますが、資料集3の一番最後に基本法が入っているかと思いますが、この5条、2ページでございます。5条2項と4項をごらんください。2項、4項が一元管理、これに関する規定です。そこになぜそういうことをやるのか目的が書かれております。5条2項は「縦割り行政の弊害を排除するため、内閣の人事管理機能を強化し、並びに多様な人材の登用及び弾力的な人事管理を行うためである。

5条4項の柱書きのところ。4という数字の後です。「職員の育成及び活用を府省横断的に行うとともに、幹部職員等について、適切な人事管理を徹底するため」であるということで、中野先生ご指摘の何のために行うのかというのは基本法の時点で既に明らかになっているというふうに理解しております。

それから、田中秀明先生からご指摘のあった意見を人事院から聞くとかそういう手続きの問題です。これは実例だけお挙げいたします。これは資料集2の昨日お聞きとりいただいたこういう縦長、色刷りの資料です。人事院のところの2ページの例がございます。人事評価のところでございますが、人事院さんの方でこれは公正中立でもあり、基本権の制約措置であるというふうにも書いております。こういったものにつきまして、Planのところをごらんいただきますと、政令で定める、要するに政府が定める。だけど、そこに人事院は意見を言うんですという仕組みがございます。ということでございますので、先ほどおっしゃったような例えばのやり方として、政府が定めるけれども、これは基本権にも関

係するから、あるいは公正中立も関係するから人事院の意見を聞いて定めましょう、そういう法律的な解決方法はある、これは実例だけ申し上げておきます。

○中野委員 今の関連でいうと、縦割り行政を排除するためという言葉が入ったからこの今回の論点の中にはあまりそういう言葉は、当たり前のことだから入れていなかったという理解でいいんですね。

○堀江事務局参事官 私がお答えする立場ではありませんが、基本法の理念は当然再確認した上で議論が進んでいるものと理解しておりました。

○桜井主査 それは基本法の最初の目的にも理念にも入っていることだから、ということと思っています。それから最終の整理素案というやつにもそういうことをきちっと展開して述べていこうと考えたのですが、実はかなり降落するんです。人事局の役割を述べようとしたとき、その1つの役割だけで、これは堺屋さんのペーパーになると思いますが、1つの役割を決めるのに縦割りを排除するということもあるし、省益排除もあるし、あるいは他との交流を持って活性化をさせるとか、多様化に対応するとか、そういうものが、かなり降落するので、その辺の表現というのはここに書くのはやめたんです。けれども、堺屋さんのやつを参考ペーパーとして大いに活用させていただくということで、この辺はつなぎ合わせていただければな。

最初の質問に戻ると、それは基本法から我々の今までの見解の方法から、そういうことを目的にしていたということで、常識と言ってはいけないですが。

○中野委員 そういう言葉が法律用語として定着しているなら結構ですが。

○堺屋委員 基本法に目的が書いてあるからこの法律に目的がなくていいということにはならないと思いますが、大事なのは例えば今の資料6の9ページに一元管理の事務を行うと書いてありますが、資料6の一番最後のところに内閣人事局の担うべき機能及び組織の在り方について、これは集約的な話が書いてありますが、ここで大事なのは一元管理を行うというときに他の官庁がこれに関与しないで、ここに権限が集中しているのか、ほかからもチェックが入るのかという議論なんです。昨日の議論もそうですが、さらにここに財務省のチェックが入るか、それともこの一元管理というのは他の官庁が口出しをしないでできるようにという意味なのか、そういうことは一番大事なところなんです。それを置いておくとまた重複に重複を重ねて、こっちからは国庫大臣のチェックが入る、こっちからは何とかのチェックが入るといって仕掛けになってしまうと、今の総理府何とかを移しただけであって、全然意味がない。だから、ここで一元管理というのは他の権限を排除することですと書くのかどうか。これが一番ポイントです。それがいつでも残るものだから二重、三重になって二進も三進もいなくなると、結局、官民交流といってもほかのチェックから見たら資格がないとかそういう話になるんですよ。だから、これの意味をきちんとするために今中野先生がおっしゃったように、この役所は人事については何と何と何を除いて一元管理するものですよということをはっきり書く、そういう目的がないとおかしいと思う。

○**桜井主査** 私は今の堺屋先生の一番最後のご発言で、とにかくすべてチェックを排除するというのではなくて、これとこれを除いてなんですよ。この方向でまとめられると思うし、意味がしっかりすると思いますけれども、その1つは人事院のいわゆる代償権といえますか、これは残すということでしょうね。

それから、今例にあった財務省の予算管理あるいは予算の作成管理、という角度からのものは、これは後でも出てくると思いますが、予算枠というものを任せられて、その後はプランニング、調整役は人事局であるということで、ここに介入、チェックは必要なのではないか。トータルのものでチェックというか、確認をするという形で、言ってみればそのぐらいの。

○**堺屋委員** だからむしろ人事局のほかは何と何とが残るということ、ポジティブで書いて、それ以外はないんだという仕掛けを。

○**桜井主査** 原則と言ってはいけないのかな。これ以外は排除するけれども、例外としてこうあると。

○**堺屋委員** 例外というか、これとこれとの権限はこの範囲であるということをはっきり書いてもらいたいと思います。いかがでしょうか。

○**桜井主査** その2つぐらいのものではないですか。

○**田中（秀）委員** 行政管理局がある。

○**桜井主査** 行政管理局はどこで分担するかによるね。

○**堺屋委員** 行政管理局が問題なんだね。大蔵省は等級別に。

○**桜井主査** それは定員のところですか、行政管理は。

○**田中（秀）委員** 級別定数は人事院だけど、予算の作成は財務省。

○**桜井主査** その辺の議論、各省のやつをやりましょう。各省機能と人事局の機能のところ。

それでは、今2つお伺いしましたけれども、「基本とするが」というのをもっと強く。

「基本」というのを除いてしまうと、もっと強いんでしょう。

○**堺屋委員** 危険な言葉ですね。

○**川戸顧問** 「基本とする」というのは例外と常に対であるものですから、ここはきちんと決める。

○**桜井主査** 今の堺屋先生の目的等々の話はよろしいですか。楽をしたという点ではありませんので、今までずっと営々と流れてきたことなので。

それから、一元管理のところですね。Checkあるいは干渉というか、介入、これを除く一元管理というものを実行する。ただし2つ。今、3つになるか4つになるかという部分についてはちゃんと財務省の方、あるいは人事院の方、そっちの議論の方で定めたいと思いますのでお願いいたします。

○**草野委員** 先ほどの繰り返しになりますが、これは最終的にはどういう文章になるかは分かりませんが、代償措置は堺屋先生もこれは基本的に残すべきだとおっしゃったので、

そのことはどこかでふれられるような形にさせていただきたいと思います。全体的にどういう整理にするかという問題はありますけれども、どこに書くか。

○桜井主査 残すというのは、現在の基本権の問題というのがある下では残すという話になりますね。

○草野委員 もちろんそうですね。

○桜井主査 しかし、後でも時間があればやりたいんですが、残すけれども、その中でもプランニングであるとか何とかということについては、人事局でやってもいいという部分がありはしないか。

○草野委員 議論することはかまいませんが。

○桜井主査 はい。それから、もっと促進せしめ、早く決めろということを述べた方がいいと。

○草野委員 それはぜひお願いします。

○中野委員 基本権のところですが、矢印の1つ目の3パラ目あたりから内閣人事局のあるべき給与制度等に企画立案を行い、人事院に対して必要な検討、勧告等の仕組みが必要ではないか、これは人勧で勧告してもらえないと給与制度は改定できないという趣旨ですか。自分たちでは自主的にできないので、人勧で何らかのバンド化をするなり、弾力化を図るなりという勧告が出ないと基本的にできないという解釈なのか。それとも人勧がどういう内容を出そうが、積極的に自分たちでやっていくという意思なのか。これはどっちのことを意味しているのか、ちょっと分からないんですが。

○草野委員 そこは先ほど私が申し上げたことと同じで、議論をすることはいいんですが、法律上、ここまでは無理ですよと今の状態では。そこを明確にしておかなければいけないだろうと思います。

○中野委員 ということは、この文章の段階では自分たちで積極的に弾力的な給与制度は作れない、幹部コンも含めて作れないというプランニングを考えるわけですか。その代償措置の範囲がどうなのか分かりませんが、ここまでの弾力的な給与制度であればこれは代償権の範囲を逸脱しているもので、例えばバンド制で50万～60万の間で個々の故障によって幹部コンが給料を決めるようなものは代償権の範囲を逸脱しているもので例えば決められないとか、作れないとか、そういう縛りをかけていくという解釈でいいんですかとか、そこは分からないんです。どういうものが代償権なのか、それが分からないので苦労しているんですけれども、例えば人勧でも10%の引き下げを出せば、それは代償権を逸脱しているような引き下げになるのかとか、ここの議論はちょっと給与制度の話は非常に重要で、今回、弾力化すると言っているので、代償権の範囲内ですべてリンクさせて議論させるとおそらく重要な制度は何もつくれないと思いますけれども。

だから、ここで詰められるとは思わないですが、どこまでの弾力性が代償措置の範囲内で、どこからやれば、特に最近問題になっている地方公務員は引き下げるパーセンテージが、例えば3%ならOKだけど、10%はアウトだとか、そこら辺の話をもう少し詰めてい

かないと戦略的に給与制度を作っていけないというような感じはします。

○田中（秀）委員 今まさに中野先生がおっしゃったように、ここは公務員制度改革の岩盤なんです。もちろん法的な検討も必要であって、ここで軽々しく決められないと思いますが、ご説明があったように内閣人事局が給与の基準であるとか任用の基準を作り、意見を人事院に聞くというのは1つのパターンとしてあり得るわけです。

1つの案としてそういう案があり得るというのは提案すべきだろうと思います。あとは法制的に検討いただくということで、我々だけではできないのです。ここは今までの公務員制度改革の多分最も大きな岩盤だったと思います。

それから、今の3の1の提案で伺いたいんですが、今、企画立案については我が専門書で得たような論点があるんですが、Doのところですが、内閣人事局が行う一元的人事、つまり幹部のここにほかの省庁の幹部を持ってくるのであるとか、一元管理あるいは任用プロセスであるとか、任免プロセスであるとか、そういう一元管理はこのDoの中には入らないのですか。

○桜井主査 幹部管理は入れるつもりですね。

○草野委員 そうすると、ここはDoは基本的に各省と書いてあるので。

○桜井主査 その辺の表現、そうなっていましたか。幹部について、幹部等、幹部管理ね。特に幹部ね。そこについては、Doは内閣人事局ということにしよう。

○堺屋委員 これは間違いなんだ。9ページの。

○田中（秀）委員 少なくとも整理が必要。補佐とか係長まで全部できるわけではないので。

○桜井主査 任免の問題があるから。

○田中（秀）委員 少なくとも両方入っているというふうにならないと。任命は確かに各省ですけれども。応募者名簿は内閣官房長官ですから、その軽重はともかく少なくとも両方入らないと、Doの主体として。

○桜井主査 そうですね。

○小山委員 今の話は、前々回のワーキングで、職員の階層によってPlanをどこが担うか、Doをどこが担うかというマトリックス表を作って議論したらいいのでないかのご提案申し上げましたが、まさにその話です。ここは基本的な考え方ですから、この基本的な考え方をまず承認するかどうかということで前に進んではいかがかと思います。

○桜井主査 基本的な考え方はすべての職員に対しての話、それから幹部のところに対しての話と、両方共通しているのはとにかくPlanのところはすべてをやりましょうということですね、Planについては、Doのところは幹部、管理、これは基本法にも書いてあったんです。管理についてDoをしましょうということですね。ただし、DoのところもすべてDoか、すべてでないかというところは任免を含んで、そこについては候補者リストの作成のところまではやるということになりますよね。その後のところは任用して、あと人事評価等は各省ということになりますね。

P D C Aの人事管理の各機能を作成しようとしたのですが、相当解説が必要で、一覧表にするのが非常に難しいので、まだ未完成なんです。

○田中（秀）委員 それでも基本法の5条に書かれているわけですね。5条の4項に列挙されていますので、さらに大きくするかという議論はあるかもしれませんが、少なくともミニマムとしてここにほとんど書かれています。

○桜井主査 概略の基本的な考え方をそこに書いて。

○川戸顧問 だから、私が一番最初に言ったとおり、桜井さんがお聞きになったようにPlanは人事局が担いと言い切り、Doは基本的に各府省はというのはこれは例外というか、いろいろなランクがあるよという書き方だと思ったら、こちらで両方に基本的にという、逆に言えばプランのところに例外が入るのではないですかという意味で私は申し上げ。だから、ここは基本的に各省がメインで、それから上になると人事局も担当しますよという書き方で、これは説明がつくと思います。

もう1つ代償措置の話ですが、先ほどの人事局のご説明で、私は昭和36年の国家公務員法改正案、資料3の人事の横書きの関係資料ですが、このときに法案で出されたという説明は、逆に言えば憲法に抵触しないということだから、36年に改正案がちゃんと国会に出ているわけですから、これだけの範囲は給与も全部人事局で決められるということだというご説明だと私は理解したので、中野先生のご指摘から言うと人事局で新しい給与制度は決められ、でもそれは代償措置には抵触しないということだと私は理解したんですが、いかがでしょうか。

○草野委員 それは違うのではないですか。昭和48年に最高裁の判決が出ているわけですから制限されているわけですね。だと思います。

○川戸顧問 そこら辺はどうでしょうか。

○堺屋委員 この書き方は基本的にというようなことを書くと役所は基本的でない例外のことばかりになって、なんとか等と書いてあると等ばかりでというのがもう当たり前なんです。そのことを前提に考えると一元管理のところは人事局以外で人事管理にかかわるのは1に労働基本権に関する代償措置は人事院の残す。2番目には財務省は国庫大臣として人件費総額のみを管理し、人事の任免等については干渉しない、はっきり書くべきだと思います。それから、Doのところも基本的にはでなしにPlanとActは担当する。Doのところは人事局が行い、任免行為のみ各省が担当する。きちんと書かないことには基本的と書いたら基本的でないことばかりになりますからここははっきり答申する必要があると思います。

○田中（一）顧問 今の点は、堺屋さんが言ったみたいにするのと何が困るのかということの説明してもらおうといい。

○堺屋委員 機能はそれを聞いたかったんです。何が困るのかと言ったら全然違うことのご説明だったんです。そこをはっきり答申して、これから顧問会議でも法案策定のときでもいろいろ出てくると思いますから、私たちとしてはやはり純粋な気持ちで多少問題が

あっても目的に忠実なやつを答申したいと思います。

○**桜井主査** 文書上に今議論した除外するもの、基本的な表現ですませていいもの、それから言い切って除外するものを少々入れ込む。これは本当言うと実際やるのは小山さんが言うように、マトリックス解析をそれぞれの項目でどうするのかというのをやると一番分かりやすいんです。これは希望でありまして、非常に細かく難しくなるので。

○**小山委員** 前回のワーキングで配られた資料の中にもありましたが、今回も資料集2の最後のところに資料4というワークシートが入っています。これできちんと定義していく作業がいずれ必要になってきます。この区分がこれでいいのかどうかという議論は別途ありますが、この機能をどこが担うのかということをはっきりさせていくことが最終的に必要だと思います。

○**桜井主査** それは必要です。

時間も限られていると言わざるを得ないのですが、次に行かせていただきたいと思えます。まず、今のところで人事局の大枠の役割、機能と、それから公正中立性及び基本権の問題に対する考え方。

続きまして、これから人事局の組織編成等につきまして入りたいと思います。内閣人事局の組織編成ということで、昨日問題がいろいろとありました。各府省のお話を聞かせていただいて移管するときにはどうだ、問題点はどうだということ聞いたわけです。

○**堀江事務局参事官** 資料1の下の方です。

○**桜井主査** 素案の方をごらんいただいて、素案の3の2。素案は空白にしてあるはずです。これは議論が全然できていない話ですから。資料5の3ページです。こちらの方がいいです。ページが打っていないですね。

○**堀江事務局参事官** 資料5の4ページから詳しく書いてありますが、資料1の1ページの下のところからです。

○**桜井主査** 論点の方にかなり詳しくあったのでは。

○**堀江事務局参事官** 詳しいのは資料5です。論点、内閣人事局の機能・組織編成等。4ページ目です。ページ数は振ってありません。4ページ目です。各論というところがあります。これをご参照いただきながら主査がおまとめになった資料1の一番下のところから個別に議論が始まっています。資料1の1ページ、下の方。

○**桜井主査** 各論のところは総務省人事恩給局の話だね。

○**堀江事務局参事官** これからです。

○**桜井主査** これからのやつはね。資料1の1ページ目の一番下をごらんになっていただくとともに、各論について述べているのが資料5の論点です。その4枚目の一番下です。これをごらんいただければいいと思います。早速議論に入らせていただきたいと思えます。

まず、関係行政機関からの内閣人事局に関する機能ということで、特に総務省の人事恩給局の機能です。これにつきましてはすべて内閣人事局に移管するか、あるいは人事行政部門、この機能のみを移管することにするか、この辺の議論をさせていただければと思

ます。

○田中（一）顧問 昨日ご質問する時間がなかったのですが、私の今までの経験から言えば内閣の人事局の人事の中核的な機関であることと、恩給事務というのは全く後始末だけやっているのですが、こういう事務を内閣に持ってくる必要があるのかというのはどうなのでしょう。政治的にいろいろ問題があるとか、大事な仕事であることは知っています。しかし、内閣の人事をやるところで後始末的な仕事を引っ張っていくのはいかがかという気がしております。

○桜井主査 内閣人事局の機能の大枠を一番最初に申し上げましたが、Planというのは一般論で、横と言っていいか、縦と言っていいか。だけれども本当の中核を成しているところはやはり給与関係であり、あるいは人事評価の問題であり、あるいは資格制度の問題であり、そして内外人材交流の問題であり、要するに活性化とやる気を出させるという意味で言うところのこの辺の機能はサブの話だな。退職を含めて重要ですが。ただ、僕もあまりよく知りませんが、恩給の問題は過去の問題で、これから機能する重要な人事項目ということではないんです。退職は大事です。恩給の問題です。

○堺屋委員 恩給は厚労省の年金と一緒にしたらどうですか。

○川戸顧問 しかもここは201人もいるわけです。これが全部人事局に来たら結構大変だと思います。

○田中（一）顧問 これは人が多いから入れない。

○川戸顧問 もちろんそうです。中身が違うと思うので無理してここに持っていく必要は私はないと思います。

○桜井主査 分かりました。もう1つ人事の方ですね。

○田中（一）顧問 草野さんが人事局の仕事をどう見ておられるか聞きたいぐらいです。

○草野委員 確かに恩給のやつは個人的にはどっちでもいいと思いますが、人事の行政をきちっとやるというところに持っていくのは合わないかなという感じはしますが、人事部門はトータルの人事行政としてワークしないといけないのではないのでしょうか。

○田中（一）顧問 合わない以上に人事局の趣旨なり何なりが薄められてくるというところに問題があると思います。

○桜井主査 重要な人事行政は。

○田中（一）顧問 進めていくのではないですか。

○桜井主査 行政管理局はどうですか、総務省。堺屋先生、行政管理局の方を。

○堺屋委員 問題はないと思いますが、独立行政法人等の新設改廃というのはどんなことをやっているんですか。

○田中（一）顧問 私はもともとここの出身なんで、いたこともあるので発言権はないかも知れませんが、法律は幹部職員の定員ということを行い、総務省ということをしていて具体的な局まで挙げていません。行政管理局の仕事は昨日お聞きになったとおりであって、設置法をごらんになると行政制度に関すること、したがって行政改革をずっとそ

こが進めてきたんです。組織管理、定員管理。ですから、各省の予算要求は主計局にしますが、組織定員の要求、それから独立行政法人をどうする。特殊法人をどうする。要するに国の行政組織についてどうこうする。人間1人でも増やすときは全部ここに要求するんです。そういう所管をしているんです。

人事管理と行政組織の管理をどういうふうに皆さんがお考えになっているか。行政管理の中の1つが人事管理だと私は思いますが。人事管理を的確にするために行政組織のことを全部持ってくるということになると、いわば犬の尻尾が犬を振り回すみたいな話になるということのほかに、僕が懸念するのは人事をやるところ、人事の都合で組織なり定員なりが回されてしまうのではないかという恐れが出てくると私は思っています。その辺皆さんの意見を聞きたい。私は役所の代弁をしているわけではなくて、そういうものであるということだけ説明しておきます。

○桜井主査 どうですか。

○中野委員 反論ではないですが、確かに新しい組織を作るときはコストがかかるので、昨日、局長がおっしゃったように違う観点があると思いますが、今、役所の中を見ていると役所とプライベートのカンパニーを比べて最大に違うのはポストが完全に限られていて、作るポストも。給料が安くてもポストがいっぱいあれば大分インセンティブが上がると思っています。例えば企画官が10人のところ15人、給料は同じなんだから、給料総額で規制すればいくらポストを使ってもいいわけであれば、もっとインセンティブがわいてくる方法がいっぱいあると思います。例えば私ごとで恐縮ですが、旧運輸省は課長補佐のことを補佐官と書いてあった。旧運輸省だけ偉いんだなと思った。それでもインセンティブがわくことはあると思います。

マッキンゼーに行った人がよく言っていた。マッキンゼーはパートナーなんか何人でもいいんだ。役所と違って。人事労務管理が非常にやりやすい。それでインセンティブがわくのだったら非常にやりやすいと言っていたのをよく覚えています。

近未来的に言うともあまりカチカチした内部の組織編成まで管理してああだこうだ、だめだだめだと言うとなかなか働くインセンティブがわいてこないのではないか。むしろお金を区切った方が分かりやすいのではないかと私は思うので、内閣人事局に移した方が私はいいと個人的に思っています。

○田中（一）顧問 中野さんのその論理で昨日の管理局長が言うのは、人事のためにインセンティブのためにどんどん増やしていくということになりませんかということをおっしゃるので、それは皆さんのご判断です。つまり組織管理をどう考えるかということです。

○堺屋委員 基本法の内容から議員内閣制を強めるということがありまして、議員内閣が組織も人事も強めるということが前提になっているわけですが、この改革は。それを考えると人事はあるが組織を作らせないと云ったら官僚主導は残るんです。

○田中（一）顧問 ならば人事局という名前はおかしいんです。組織管理局と。

○堺屋委員 ネーミングの問題はあるけれども、私どももサンシャインのを作るとか、も

のすごい組織を作りましたよ。そうしたら行政幹事長と大蔵省といっばい行くわけです。だけど、政治が判断できるのに一番近いところ、そうしたら行政管理局長を国務大臣にするという手もあるかもしれないけれども、それを基本として考えると人事はいいけれど、組織で押さえてしまうとか、定員とか何とかで押さえてしまうと、もともとの議会制民主主義、議会内閣制というものがおかしくなるんです。そこを考えると、名前を変えるなら変えてもいいと思いますが、そこがポイントだと思います。

二重、三重にチェックをやって、ここは通ったけれど、こっちで押さえるという制度がだれに責任があるか分からなくして困らせる。

○**桜井主査** もうちょっと聞いてみましょう。

○**田中（秀）委員** 将来的な在り方論としては、定数を管理するのかという議論もあると思います。ただ、今の状況、明日からすぐに変えるのは難しいわけで、今の行政管理局の仕事、私自身も何度も要求したことがあります。係長か補佐、課長を含めて半年もかけて山のような資料を作って要求して査定を受けるというプロセスをやっているわけです。8月からずっとやるわけです。そういう査定作業を内閣官房でやるのでしょうか。イメージとしては、非常に細かい作業です。各省から要求が来て、それを内閣人事局で半年かけて査定するのでしょうか。

定員などやめてしまえばいいという議論があれば、また議論は違うんですが、少なくとも今の現状を考えると内閣官房でそんな査定を行うことについて疑問がある。他方、幹部職員の定院を人事局でやると言っていますので、その関係をどうするかという話があります。行政管理局が全部内閣人事局に移ったときは、幹部の定数は自分で決めてしまう。ある意味では査定当局が入ってくるわけです。査定かつ幹部の要求部局であって自分で決めてしまう。それ以外は各省から要求を受けて査定する。幹部は自分で決めてしまう。それ以外は各省の要求を受けて査定をする。分離する場合は、多分各省の幹部の定数は各省と内閣人事局が調整して、全部束ねたものを内閣人事局が行政管理局と調整するというパターンになると思います。両極としてこの2つがある。他にもあるのかもしれませんが、個人的に申し上げれば内閣官房でいちいち査定をやるということに、やや私はネガティブです。

○**堺屋委員** 今みたいな査定を幹部についてもやり続けるんですか。

○**田中（秀）委員** それは議論があります。

○**堺屋委員** それがまず第一の議論で、それをやり続けるというのは行政改革、公務員改革の幹部を流動制にするとか何とかいうのは全部という。幹部と一般職員は分けなければいけないかもしれない。けれども、幹部については相当自由にできるようにする方法が第1で、その不都合をどう考えるかというふうに発想してもらいたい。

○**田中（一）顧問** 堺屋さんのおっしゃるのは1つの議論としてあります。しかしながら、それでは今の定員削減計画とかポストはこういうものではもたない。つまり人事とポストの両方持っているという事態になるか。しかし、法律は人事局が幹部の定員を持

つということになっていますから、どうしてこういうことになったのか知りませんが、法律ができた以上、田中さんの説明にもあったように幹部については人事局がやる。しかし幹部の定数を決めるのに幹部だけ急に決められるわけではないんです。当然、その下の管理職なり一般の職員の規模を考えた上での幹部でしょう。その定員を考えるには仕事そのものを評価しなくていけないですね。この仕事はどのぐらいで。そんなことは任せればいいということになると組織の管理は民間会社ならまた別の論理が成り立つからいいんですけども、役所の場合はどこ国でも黙っていると一人で増える原理はそこにあるんです。それをどう考えるかということで、私なんかは説明しないけれども、皆さんのご判断を。

○堺屋委員 皆さんのおっしゃることは役人は公正だけど、政治家が膨らませるという前提に立っているからおかしい。予算をきちんとするのは国民に選ばれた政治家も責任を持っていることで、今、役所が押さえているから、政治家は陳情にばかり来るからそういう印象を持たれるのも無理ないと思います。

それから、幹部を定めて組織を作っていくという方法が普通で、下を作ってから幹部をのせるというのはおかしいと思う。機構の作り方として。

○田中（一）顧問 仕事の質、量を考えて1つの組織があり、その幹部の数は決められますよ。決められるけれども。

○堺屋委員 議員内閣は仕事の質を知らないという前提でおっしゃっているけれども、今我々が言っているのは内閣に責任を持ってもらうということなんだから、それを知らないという前提で、役人でないと分からないという前提で話をされるとちょっと困る。

○桜井主査 企業の場合には、いろいろな企業タイプがあるから何とも言えないけれども、人事本部という人事局に相当するところが基本的には人事に関する行政、それは人事の活性化、組織の活性化、両方とも握っているんです。どういうふうにごこのところをうまく処理しているのかというと、基本は定員制というのは当然あります。定員制はあるけれども新たな組織を作るとすることも許可したら、それでは定員は今まで以上になる。そのかわり原則はアップするものについては、それだけ削りなさいというのが原則に出てくるわけです。

それから、当然のことながら削るだけではなくて、その事業、それはプロジェクトが追加されれば売り上げは多くなるし利益も多くなるから、そこで回収してきなさいという作用が働くわけです。何を言いたいかというと、組織と人事は一体化して考えているんです。運用の面になってくると新たな人事局が組織、政策、それに必要なマネジメントすべてに精通するわけにはいきませんから、それは発案元にプロジェクトを起こすようなところの事業部門にかなりの企画を提案させて、それをある規定の基準で評価をしていくということをやると役割の方が多くなると思うけれども、組織論のところは。

○堺屋委員 機能と人事をここに持ってこない。要求は各省それぞれしなければいけないけれども。

○桜井主査 役所の場合、定員数がないと、ただ膨れ上がる一方だ。いろいろな疑いが

あって発生してくるのかもしれないけれども、定員制をしっかりと定めないといけないということになるのですか。

○田中（一）顧問 総定員法というのがあるのはご存じでしょう。定員は法律まであるんです。それをアッパーリミットが決まっているから、どこか増員しようと思ったらどこかを減らさないといけない。だから3年なり5年なり削減計画を作って、十何次のそれをやっているということです。

役所というのは企業と違って、言うまでもない話ですが、客観的に市場原理が働かないから広がっていくだけであるという、これも政治がいいとか悪いとか、ばかにしているという話ではなくて、そういうことはどこの国でもあるということだけはお分かりいただきたいと思います。

○田中（秀）委員 整理するとすれば、今の機構定員の査定の在り方を前提とした場合は、最大の問題は要求官庁が査定もやるということになります、幹部については。多分ここには、要求する方が査定もするというのが最大の問題です。

他方、今の機構管理の在り方でいいのかという議論もあります。私もそう思います。ですから、2つ目の案は行政管理局を持っていくとすれば利益相反を解決するような定員管理のレジームを考えないと問題だと思います。両論あるのだらうと思いますが、現状を前提とする限り、要求側が査定をやるというのはいかがなものかだと思います。他方、組織管理、定員機構の管理がいいかという問題があります。中途半端で申し訳ありませんが、行政管理局を持っていくのであれば新しいレジームを考えないと要求官庁が査定になってしまうので、それは問題だと思います。

○桜井主査 それが可能なら持ってくると。私としては両方とも人事機能としては人事局としては重要な要素だらうと思います。それを基本に考えたいと思います。ただ、併記しますよ、この部分については。違う考え方がありということで。では、書いたものをチェックしていただければ。

○堺屋委員 次の財務省ですけれど。

○桜井主査 財務省に移る前に休憩を入れませんか。

（休憩）

○桜井主査 次の議論を進めたいと思います。次は財務省主計局関係の機能役割ということに対して人事局としての役割として当然求めるべきもの。機能として人事局で預かるものということについて議論をしたいと思います。資料「本日の検討の進め方」というものです。予算のうち、給与にかかる部分及び経費等の機能について、例えば人件費の枠として全体予算枠を一定程度切り離しておいて、そして具体的な配分については人事局が配分を調整するという役割にしてはどうか。いわゆる人事局に人件費枠というものを、これは財務省からなんでしょうね。予算編成の中で人件費はこのぐらいの比率でやりたいということで人件費枠を人事局に預け、その配分調整は人事局に任せる、これを基本としてはどうかということでもあります。こういうことが人事局のお金に対しても人の人数に関して

も、あるいは組織に関しても資格も含めて、相対的に人事局で1つの省庁縦割り、あるいは人事の活性化、多様化に対応できる人事ということを実施するには非常に重要であるということを行っているわけです。以上、ご審議をいただきたいなと思います。

○**堺屋委員** これは主査のおっしゃるとおりだと思います。人件費の大枠だけを定めて、内容は人事局に任すべきだと思います。ただ、一般職員をどこまでするかという、現場職員になるとちょっと問題があります。幹部は少なくともそうする。

あと、国家公務員共済はよく分かりません。理財局は理財局に置いておいていいと思います。

○**桜井主査** 理財局というのは基本的に宿舍等々の施設のどちらかというと財産管理という考え方でよろしいんですね。共済のことというのは、昨日聞いていてよく分からなかったんですが、共済というのは公務員の福利厚生のことですか。

○**田中（秀）委員** 私は共済については意見はないんです。何をやっているかという厚生労働省が年金改正をやるときに追いかけてやるんです。国家公務員共済の改正は横並びでやらなければいけませんから。年金改正に伴って附則とか、細かい法律の立案作業をずっと延々と厚生労働省と一緒にやってやる。それから個別の組合の許認可です。定款変更とか予算の認可、そういう業務があるということです。それをやりますかという問題です。

○**桜井主査** ということは人事の活性化という意味では、あまり重要なところではないという判断ですね。

○**堺屋委員** そのとおりだと思います。むしろOBだな。

○**桜井主査** では予算一括請負型というのはどうですか。

○**堺屋委員** 賛成です。

○**川戸顧問** 私も賛成です。

○**田中（秀）委員** 身内のことを申し上げるわけではないんですが、例えば幹部職員の給与の幅であるとかそういうのは多分人事局の仕事です。人事院の関係は横に置けば、幹部公務員の、あるいは管理職公務員の給与の幅であるとか、それは人事局で決めるべき。人件費の問題は私は意見がやや違っていて、各省が自分のところの仕事をするためにどういうふうに入件費をコントロールするのか。削るのか、増やすのか、それは仕事と一体であるべきだと思います。

各省に限らず独立行政法人も同じですが、仕事をやるためにどのぐらい人件費コストがかかっているか、あるいはかけるのか、下げるべきなのか、そういう意識がほとんど組織の責任者にはないんです。だから、無駄が出るんです。

もっと簡単に言えばアウトプットを生み出すのに残業時間をいくらやってもいいんです。そんな民間会社はあり得ませんよね。当然アウトプットとインプットの労働量を比べながら管理していくというのが、私は民間人でないので分かりませんが、常識的に言えばそうしないと組織を効率的に運営するインセンティブはわからないわけです。残念ながら各組織

のトップが人件費をコントロールしながらどうやって仕事をするか、そういう基本的な考え方もないし、責任も与えられていない。だから、もし人件費を全部内閣人事局がやれば、ますます各省は別にいくらインプットを取ろうが関係ない。効率的に組織をマネージするということができないと思います。

ただし、昨日堺屋先生が主計局に対して質問されていましたが、総枠のコントロールと個別のコントロールは議論があって、この前中野先生もおっしゃったように定員は減らさなければいけない。でも、天下りはできないので矛盾する。あるいは高齢者給与をどういうふうにフラットさせるかという非常に解けない方程式があるわけです。これを解くために定員と給与の個別のコントロール、総枠なり、個別のコントロールをどうすべきかという議論はあって、極論すれば給与の総枠でしかコントロールしないとか、幹部だけしかコントロールしないとか、いろいろなパターンがあると思いますが、今後、定員と給与をどうコントロールするかレジームを作っていくかという話があります。各省が労働コストを考えないで仕事をする仕組みはいかがなものかだと思います。

○**桜井主査** 今の田中先生の話、実はこうではないかなと思うんです。財務省で人件費というのはごく一部の話で、全体の経費に対しての一部の話。その一部の話に対して人事局というのは私が考えている案でいきますと、人事局に対して人件費というのは総予算の中ではどのぐらいの位置付けにすべきであるということも含めて、まず財務省と人事局との間でやりとりがあって、今度は人件費というものをいただいたところで人件費については各省の動き方について、それは財務省とやったと同じ論理だと思うんですが、各省に対しては人件費はこのぐらいの率にすべきであるということ。今度は田中先生のおっしゃるように各省にとってみると人件費効率を上げないとそれは達成できないんだということで人件費効率をいかに上げていくかということが段階的に出てくると思うんです。

今の場合、財務省の手数の問題もあるかもしれないけれども、手数以上に人件費の各省がやりたいことをいかに効率よくやるか、あるいは人件費という意味で、あるいは人間の頭数という意味で、より効率を上げるようにするかというのは、人事局の方が相対的に専門でやるようになるから、人件費効率は議論が進んでいくと思うんです。

そうでないと今の組み合わせだと予算取りの話だけになっていく危険性はかなり大きいのではないかと。

○**田中（秀）委員** 人件費比率の目安を作る、それはまさに企画立案業務で、これは内閣人事局がやったらいいと思います。私が申し上げた趣旨はインプットを考えない組織は効率化しない。要求は全部内閣人事局がやるのであれば考えない。それが起こらなければ私はこだわりません。

○**桜井主査** 分かります。公務員のお仕事というのは、各省のお仕事というのは企業の方だと簡単に分かるんです。新しい組織を作るにしても、その売上高、利益は中期で、あるいは長期でどう計画されるのですか。そうすると人件費というのは、例えば新しい事業は人件費率が非常に少ない、ほかの付加価値の高いものをやると比率はどんどん落ちる

わけです。そういうこともあって、結局、その人件費を投入するのはどれだけの売上高、利益を上げるプロジェクトなのか、事業なのか。あるいは仕事なのかをまず機軸に置いているわけです。だけど、公務員制度の場合、公務員の中のお仕事というやつはリターンは何なのか。成果は何なのかということがはっきりしない限り、今の人件費効率はなかなか。

○田中（秀）委員 だから予算極大化になるんです。

○桜井主査 そのことをはっきりさせるためには、財務省なのか人事局なのかなんです。はっきり言ったら。どっちがやれば。

○堺屋委員 それは2つの問題があります。今の話は人事局の方がいいと思います。田中先生がおっしゃっているのは、私のペーパーにも出したんですが、管理職が部下を残業させないことを評価に入れるべきですね。今残業させたって平気だから。残業させているのは欠点にして人事局が評価する。

○桜井主査 それは人事管理の問題だから人事局の問題だ。

○堺屋委員 だから人事局の機能に全部入れてしまえばいいんですよ。

○桜井主査 それから業務効率。

○田中（秀）委員 要求をほかの人がやってくれるのであればインプットは考えなくなる危険があるのではないかということです。他方、堺屋先生が昨日の2つ目の質問について私は非常に問題意識があります。ざっくりしたイメージを申し上げれば、コントロールの仕組みという意味で言えば、各省ごとに給与の総枠をまずコントロールします。幹部は定数を決めますと言っていますから、幹部は定数を決めます。残りの給与の残余の中で定数の管理を弾力的にいく。そうしないと前に中野先生がおっしゃられた方程式は解けないはずです。

○桜井主査 その間に効率化というものを。総務省の行政局のあそこというのは効率化を扱うところでしょう。ですよ。そのファクターもぜひ入れて考えれば人事局という機能がセットになって働けるだろう。人件費効率ね。

○中野委員 財務省とのかかわりですが、昨日、財務省の話聞いていても役割は明確にならない、給与法を所管しているだけで。財務省の肩を持つわけではないけれども、一般会計の中の人件費の占める率は4%ぐらいで保ってきている。ほかのものも含めて。わりと抑制は効いていることは確かです。級別定数が手をつけられない。給与法もそうそういじれないとなると、所管しても実際にはうまくコントロールできないのではないか。胆みみたいな部分というのは人勧を出して、給与法を改正するとき人勧を凍結するのかもしれない。そこは財務省がコントロールしている部分だと思いますが、給与関係閣僚会議みたいなものにマクロでコントロールでどうかかわっていくのか。内閣人事局みたいなものが。そこを議論しないと。単に要求するだけだったら、そこで総枠の抑制がかかると思いますが、財務省の方がもっと抑制をかけられる可能性が強いので、そういう意味では給与関係閣僚会議というのがありますが、その中でどういう主体的役割を果たすのかを議論しないと、給与法だけを見ていると財務省の役割は昨日聞いていてもはっきりしないと

ころがあります。我々は給与法自体は総務省が書き換えているだけで、人勧に基づいて書き換えているだけで、淡々と粛々とやっているだけですよという説明なので、財務省が実際に果たしている役割はなかなか見えてこないんです。その辺は議論した方がいいのではないかと気がします。

○**桜井主査** ということは、議論というよりもむしろ人件費効率にしても、その手段として給与の弾力性にしても、そういうことに対してそれなりの影響力というか、権限を持つ人事局にすべきであるということになるのではないかな。

○**中野委員** そうです。ただ、さっき代償措置の範囲ないで級別定数はいじれない。級の弾力はできないという、その完全手足を縛った状態でどういうふうになんかものをコントロールするのだ。それだったら今の財務省の方がはるかにうまくコントロールしていて、人勧を中心にして制度は財政政策、労働管理政策、人事管理政策、この3つの均衡をとっているという説が結構あって、見ていると一般会計の中での予算配分は4%だと思いますが、うまい具合にコントロールしていることは事実です。その意味で言うと失敗しているとは言えないと思います。人件費抑制という観点だけから言えば。それがいいのか悪いのか別にして、事実としては多分失敗はしていないとは思いますが。

○**堺屋委員** 改革するとき、ここは緩めたけれども、次で縛られているというのは官僚改革が進まない一番のポイントです。だからやるのなら大胆に試行錯誤はあっても改革を施行しないと、ここは緩めたけれども、ここで縛っているというのがものすごく多いわけですよ。今4%で止まっているから成功だとおっしゃったのは、私はそうは思わない。何で4%から下がらないのかなと思います。

人勧の問題も今はあれですが、これも改正することを前提としておりますから、この点では一元化した方がいいだろう。一元化しないと定数要求したときに号級まで全部財務省が押さえています。この状態が続いたら人事局を作る意味が非常に押さえられると思いますので、ここは人事局に移管することが一番の前提だろうと思います。

○**中野委員** 私も移管には賛成です。ただ係わり方をもう少し研究した方がいいのではないかな。一括して各省の分を自分のところで要求するだけであれば何の能もないという。もっと新しいかわり方を考えていかないと。

○**堺屋委員** 人事局の組織、3の(3)をやったら、また分かりますよ。

○**桜井主査** 人事行政あるいは人事管理というのは活性化のために非常に重要です。その辺の給与あるいは定員あるいは定数をセットで、しっかりと扱えるようなものにするために人件費というものをこの中で人事局の管理項目にしていくことは必要だ。ただし、効率アップにしても活性化にしても、するためには今金縛りになっているところに対してどう解決方法をとっていくかを、今後枠組みをしっかりとさせていくことだということで整理していきたい。大枠で申し訳ございませんが。

○**田中(秀)委員** 事実の確認ですが、人件費予算を予算全体と一定程度切り離し人事局に委ねるといったことはどういう意味でしょう。後段の二者でやるというのを一緒にまと

めてやるというのはこれを読んで分かりましたが、人件費予算を予算全体と切り離すという、移管するという意味はどういう意味を指しておられるのでしょうか。

○**桜井主査** 財務省の主計局が各省庁と個別に1つひとつ切り込んで調整作業を1つずつやる必要はないという意味を言っているわけです。そこは人件費ですから定数の問題であってみたり、給与の問題であったり、効率の問題であったり、そういうことにどんどんかかわってくる話になりますから、それを知らないといけないことになりますから、広く考えることが人事局と財務省の二重行政にもなりかねない。それは1つにした方がいいという観点からです。それを代表していうと予算を投げてくれと。人事行政という角度からしっかりと。

○**田中（秀）委員** 査定のプロセスの話ですね。

○**桜井主査** 査定プロセスはありますね。

○**田中（秀）委員** 今までは二者で行っていたいたものを親分が束ねてやる。

○**桜井主査** 当初は査定という意味では変わらないかもしれないけれども。

○**中野委員** 財政制度を変える、田中先生の専門でオーストラリアは財政予算を作るときに人件費はいくらか、事業予算に必ず人件費が書いてある。そういうふうにはやっていかないと多分成功しないと思うんです。こういうところの人件費改革というのは。

○**桜井主査** それも含めてその能力が発揮できるようにしていくということもただし書きでやっていく。

今のところで給与に係わるどころ以外にも旅費、諸経費、この辺ありますよね。これは一部なんでしょう、人件費と言ったら。これは当然移管するという話になりますね。

大きな意味で言うと今後の機能かなと思うのは、福利厚生というのがなぜないのかと思うんです。福利厚生政策とか。

○**岩田顧問** 福利厚生で何をおっしゃっているかということにもよりますが、ここに理財局の話がありましたが、これは民間企業で言うと独身寮、社宅の話なんです、福利厚生の1つで。それは個々具体的にどの国有財産を使って、どういうものを建てるか。これはお任せすればいいと思いますが、福利厚生としての住宅施策をどうするかという戦略的な方針を決めるというのは新しい人事局の任務だと思います。

それ以外の福利厚生というのは昨日の整理だと人事院がさまざまな労働条件として整理されておりましたが、育児休業の制度ですとか、手当の話ですとか、ですから多分労働条件として整理されているから見えにくいのかと思います。

○**桜井主査** 分かりました。理財局はよろしいですね。財務省にということ。

内閣総務官室の人事行政に関する機能です。昨日もお聞きしたところ、これは閣議等々の運営とか、それに引っかかっているやつでしたか。ですね。

これは事務的なことが多いかもしれないけれども、同じ内閣官房長官がトップだし、入れておくということで考えてもよろしいでしょうね。

官民人材交流センターについてです。これは内閣人事局がプランを行って、同センター

が実施ということ、これを基本的に考えてよろしいかどうかということで、特に異論はございませんね。

再就職等監視委員会については独立性を担保することになると思います。

人事院の方は組織機能の移管ということではおおまかなことだけ言いましたが、公正中立性の確保、労働基本権の代償機関、措置の在り方について。これは移管の考え方でPlan、Do、See、Check、Actionのところでお話ししたのですが、あの考え方でいうと人事局は特に公正中立性を担保するという面においては基本方針、企画、基準等々の立案と、そしてそれをそれぞれの府省庁が実施する。特に幹部等については、ここについては幹部についての候補者の審査企画を充実して審査し、そして候補者リストを作るということで関与するDoをやるということになると思います。

人事院の方はそれに対して公正中立性を担保するというので、ここは監査、監督、それから勧告をしていくという役回りにするということによろしいかと思います。

それから、人事院の試験、任免、給与、研修、分限、懲戒等の機能の取扱い方をどうするかが落ちているんですが。

○**堺屋委員** いろいろと資料が分散していますが、資料6の9ページの内閣人事局の担うべき基本的な役割及び組織の在り方のところで申しますと、これは人事院に残すべきは労働基本法に係わる代償措置、これが中心というか、これだけが残るのではないかと思います。その範囲はどうかという議論はありますが、それ以外でなるべくというか、残さない方がいいのではないかと。だから、この文章でいいますと内閣人事局は政府全体の見地から幹部職員等に、これは幹部職員です。幹部職員に対する一元管理事務を担うものとして、内閣全体を通じて国家公務員の人事管理について国民に説明する責任を有するものとする。ただし、財務省は国庫大臣として人件費総額のみを管理し、人事の任免等については干渉しない。

2. 労働基本権に関する代償措置として人事院の機能を残す。それ以外の権限は持たない。これははっきり書いた方がいいと思います。

○**草野委員** 代償措置の問題、堺屋先生も言われたようにどの範囲までかというのは難しい問題で、必ずしもきちっとした線引きがあるわけではなくて、わりとボヤッとしている部分があるわけです。資料1、主査の資料の中で1ページ目、労働基本権の代償措置の中で給与制度についての企画立案を内閣人事局が行うということを書いてありますが、先ほども発言しましたが、今の通常理解では給与の企画立案は代償措置であって人事院がやるという理解になっているはず。そこをどう整理するか。これは法との関係で、私も全部知っているわけではありませんから、専門家の方にきちっと整理してもらわないと話が後でかなり矛盾してくることが起きてくるのではないかと考えています。

○**田中（秀）委員** 堺屋先生に質問ですが、代償機能に限りべきだということでしょうか。それに異論があるという意味で申し上げているわけではないのですが、公正中立は特に考慮されないという意味でしょうか。

○**堺屋委員** 公正中立というものの内容が定義されていないんです。昨日もお聞きしたのですが、一番みんなが問題にしている利益集団の省益というやつを全く無視しているようなところに任せられない。一番重要なことは彼らの意識にさえないというのでは困ってしまうと思うんです。だから、チェック機関として政治的任用とか犯罪に関係するとか、特別の思想とか、そういうのは第三者機関か何かに残してもいいけれども、これも非公務員の第三者機関ですね。だから、一番大事なところの公正中立が狂ってしまっているのではないかと思います。

○**桜井主査** 先生、それを公正中立と呼ぶこと自体どうなのかな。先生が言われている足りない点というのは分かる。今までの公正中立が政の圧力か、政のためか、そういう面でのやつをいかに切るか。そういうところに集中していたけれど、こちらが足りないですよ、省益の話。省益のことは国民にとってみると公正中立の話ですね。その視点からこれも公正中立に入れるべきであるという話になるんですかね。

○**堺屋委員** 公正中立というのを極端なものを排除するので、かなりの弾力性を持たさなければいけないですね。

○**桜井主査** 国民視点でうんぬんの脱省益というのは基本法の本質そのものの話だから、これは当然人事局で扱う。今の人事院にないのが問題だというよりも、人事局で扱う。そういう考え方でそれを含めていくように考えないといけないですね。

○**堺屋委員** と思います。

○**岩田顧問** 違うことが3ついつもごちゃごちゃになって議論される傾向があるように思います。1つは各省の縦割り行政の弊害。これは今回の公務員改革の大きな課題です。それから、年功横並び処遇ではなくて、あるいはキャリア処遇ではなくて、1人ひとりの成果と実績主義、能力主義を徹底しよう。これは大きな課題です。ここで言う公正中立はもっと絞って、これは政治、利益集団からの距離といいましょうか、それに限った公正中立というふうに整理した方がいいように思います。昨日の人事院の資料は公正中立のところほとんど網がかかっていましたが、最低限公正中立のために人事局が持たない方がいい、人事院が今持っているもので残った方がいいものがどれかという観点で精査することは必要だと思いますが。

○**桜井主査** 絞ると。

○**岩田顧問** はい。ここの公正中立は能力主義の話や各省割拠主義の話とは分けて、政治からの距離、利益団体からの距離というふうに絞って議論した方がいいと思います。

○**桜井主査** 私が言った角度のものも結論的に言うとそういうことですね。

絞って公正中立の機能について人事院に残すべきものは何か。

○**金丸委員** 昨日のヒアリングを通じて、あるいはこのペーパーを拝見しても人事院に担っていただくべき機能は非常に少なく、ほとんど内閣人事局に持ってくるべきではないか。ただし、内閣人事局が今後いろいろなことを行っていく中の事後チェックとか、あるいは公務員の方が不当な評価であるという苦情を聞いてもらえるような場所として機

能していけばいいのではないか。

昨日の話ではいい機能があったはずですが非常に力が弱くて、公務員全体をお金で牛耳っている財務省は非常に強くて、人を通じて牛耳っている人たちというのはもっと強くなってよかったと思いますが、それはもちろん人事院の方々だけの責任ではなくて、政治の責任あるいはいろいろな責任があったのだと思います。かなりの機能を持ってきて強い人事政策がタイムリーに柔軟に機動的に行える組織に変わるべきではないかと思います。以上です。

○桜井主査 特にこれは違和感はないですよ。

○中野委員 岩田先生のおっしゃるとおりだと思います。公正中立というのは意識しなくても今の国庫法で十分担保されていると思います。試験任用で獵官性を排除するというのと政治家の圧力で首になる。この2つが一番重要なことで、国家公務員法にはちゃんと書いて、改正も何もされていなくて、試験は人事院がきちっとやってきました。昨日も説明していましたがちゃんとやってきた。ちゃんとなっていると思います。

戦前の官吏と違って戦後の国家公務員は身分保証が手厚い。78条と書いていますが、ほとんど行使もされていません。政治的な圧力で首になることもない。これはフランス、ドイツと全く違う制度になっています。その意味で獵官性の排除というのは現行法で十分担保されていると思います。公正中立の使い方というのは昨日もおっしゃっていましたがちょっとおかしいような。どこが公正中立を今侵害しようとしているのかよく分からない。

任免、給与、研修、分限というのは代償措置との関係でこれをいじれるかどうかという話であって、公正中立とはあまり関係ないような気がします。

○桜井主査 金丸さんが言われた企業でいうとホットライン等々の職員の労務管理に対しての問題点を個人的なベースでどんどん上げてくる。こういう必要性はあると思います。これが企業の場合を考えるとほとんど人事本部がやっているんです。これは公正中立と言うよりも、確かに代償の問題にも絡むのかな。そういうところで私もすっきりしないんです。

人事局がやるべきではないかと思う。これは通常の人事管理をやっているときに出てくる、大きなクレーム処理の1つの事項です。どうなんですかね。

○草野委員 2つあります。1つは岩田さんが言われたように中立というのは政治の圧力、特定集団からの中立ということで、これは共通認識できると思います。78条が実際にはほとんど運用されていないというのは事実です。首にできるんですが、ただやってこなかっただけの話だろうと思っています。そういうことの中にそういうものが入り込まないように政治からの中立と公正という。能力主義で堺屋先生が言われたように抜擢したから公正に当たらないという発想は多分出てこないだろう。

堺屋先生の文章の中で1つだけ違うのではないかと思うのは、中立公正が年功序列に戻るのではないかと書かれています。それは基本的に違うだろうと思います。

そういった意味では第三者機関にこの部分は残しておかないといけないだろう。これが

1つです。それが人事院であるかどうかは議論すればいいと思いますが、私は今の状況の中では人事院でいいのだろうと思っています。

もう1つは民間企業の場合は苦情処理委員会というものが設けられます。

○**桜井主査** 労働組合、団結権があってもなんですか。

○**草野委員** 人事と労働組合で共同で作るのが一般的です。当然人事は絡みますが一応独立した組織としてそこに設ける。今、人事院がその機能を持っているわけです。処遇に対しての不満と、私は公務員倫理審査会の委員もやっていますが、そこで審査したものに対しての不満も人事院に持っていく。そこで第一審査が行われて、それで話がかからない場合はそこから訴訟ということになっていく。そういう意味では第三者機関にきちっと残した方がいいのではないかと思います。

○**中野委員** 今の草野先生の議論でいうと人事院の試験、任免、給与、研修、分限、懲戒と書いていますが、分限、懲戒あたりは第三者性との絡みで人事院がやった方がきれいだと思いますが、安倍内閣での法改正と今回の法改正でこれだけ信賞必罰の人事、能力主義をやるというふうにして、今さら任免も給与も代償措置の範囲内でジンキでやるんですかという、これだと法改正した意味がないような、ここが踏み込んでやらないと今までどおり代償措置の範囲内で変わらないという議論では法改正は、これは国民の意思ですから、どういうふうに法改正をしたのか、なかなか理由が見つからないような気がするので、僕は任免、給与はこっちへ持っていくべきだ。そこで不満があれば不服申立てもありますし、そちらの方で処理すればいい話だと僕は思います。

○**堺屋委員** 私もそう思います。役所の一番問題はずいぶん改正したつもりでも最後に1つ残っていると、その権限がどんどん使われます。だから、これだけ大規模にやっているというのは思い切った改革が必要で、中野先生がおっしゃるとおりだと思います。

○**桜井主査** 分かりました。任免、給与ですね。研修はどうですか。どうしてこれが公正中立なのか。

○**田中（秀）委員** 幹部候補生のものがあります。

○**桜井主査** 幹部候補課程のやつはありますね。研修として一般研修があるでしょう。共通研修みたいなものが。これは公正中立という観点よりも能力のベースを作っていくということがメインだと思いますが。研修は残した方がいいですか。

○**堺屋委員** 研修は人手がかかるのかな。

○**桜井主査** 幹部だから公正中立って、その講座は研修の1カリキュラムにあるということだと思う。研修そのものが公正中立の話ではなくて、能力アップ、国際感覚という中の1つに公正中立要素があるのだろう。全体教育を幹部にしたって研修をなぜ人事院が。ちょっと引っかかる。これこそ人材育成の人事局の大きな役割ではないかと思う。

○**岩田顧問** 人事院のお考えは推測するに、時の政権の意のままになるような人材育成ではなくて、全国民に奉仕する公務員をいかに育成するかという観点で研修はやりますとおっしゃっているんだと思います。そこについては人事院がやっている研修と、それから

今総務省の人事恩給局がやっている研修が、それぞれ位置付けは違うと思いますが、実際は相当被っているような感じがあります。ですから、整理するというのは1つの議論かと思えます。

一方、民間企業でも研修は採用研修センターみたいなところで専門家集団、実務家集団が人事部とは別にあって、そこにアウトソースしています。実際の研修の運営は手間隙がかかりますので、専門家集団があった方がいいと思いますので、今の研修の機能をどこに持っていくかという議論と、仮に人事局の方にそれは全部持つてくるのだということになったとしても実際の運用はアウトソースして人事院にお願いするということはあるのではないかと思います。

○**桜井主査** 昨日のヒアリングのときにも内閣人事局は政主導の人事制度管理だという概念がずいぶん伝わっていたような気がします。これは大間違いだと言いたいわけです。政主導、誤解だと思う。管理職というのはグレーゾーンにいるけれども幹部も含めて小さな範囲での公正中立というのを機軸にして、人の啓発であったり、人の配転であったり、いろいろな人事行政をしていくということで、時の政府が介入してやっていくものを強化するための人事行政をやろうと思っているのではないんです。中心がずれていたらとんだことになると思う。そうすると、研修というものもどう考えるか。

○**堺屋委員** 研修について一言言いますと、研修の成績が全く人事に反映されないんです。極端に言うと研修要員というのがおまして、人事院の研修に同じ人が何遍でも出ている。全然役に立たないですね。あの人のうちの課にいないから研修に出しておけというのが実際は多いんです。研修の成果が反映されるという意味では企画立案は人事局でやった方がいいのではないかと。

○**田中（一）顧問** 私はその研修要員だったんですけども、（笑）自ら希望して常に人事院の研修と補佐研修、課長研修あって、また人事局の方は課長研修、局長研修とやるんですが、特徴は変えようとしていますからあります。人事院の方は一般的に国民の公僕としての公務員の基本的な知識等をやる。人事局の方はあえて変えているのだらうと思いますが、幹部候補とか一般の基礎的なというよりやや戦略的な研修だったと思います。それはどうかは別にして、今、岩田さんが言ったように人事局はそれ自体が中立的なものですから、公務員を育てるためにどうするかという企画を、実施はアウトソースしてもいいんですが、人事局に持ってきても何も問題はないと思っています。

○**田中（秀）委員** 堺屋先生のご意見は非常にチャレンジングで、それに水をさすかもしれないので恐縮ですが、人事院が欠席で議論をするのはいかがなものかというのでご紹介いたします。人事院に対して追加質問をやりました。その回答が資料3の東、③のところで、研修、任用も含めて人事院から回答が来ています。基本的には中立公正、代償措置の関係でいずれもノーであると回答されています。堺屋さんのチャレンジングな方針に水をさして恐縮ですがここは相当ハードです。

○**桜井主査** みんなノーなんだね。

○田中（一）顧問 人事院の問題は人事院の主張する中立公正を我々がどう理解するかというその1点にかかっていると思います。

○桜井主査 そうですね。基本的には政との関係ということを目標にしようということですね。そして、今のところで言うと残しておくのは試験ですね。それから懲戒。

○田中（一）顧問 試験、今度3つ作りますね。総合職、専門職、一般職。その試験の性格とかどういうふうな試験にすべきだということ人事局でやって、具体的な仕組みとか、どういう先生を引っ張ってきて問題を作ってもらうか。そういうのはアウトソースしていいと思いますが。

○桜井主査 プランニングについては全部引っかけて、基本的な方針、基準、目標設定というのは人事局というところでやる。それに対して公正中立の話と、それから契約権の問題、基本権の問題ということで特に注意しなければいけないものについては監督、監査、勧告というものを人事院に残すということになると思います。

アウトソーシングの考え方というのは、アウトソーシングは必ず主管部門があるはずで。企画責任あるいは実施責任、その責任を逃れる話ではなくて、そこはみんな主管としてやるということです。

○川戸顧問 ここで言えば人事院の試験、任免、給与、研修、分限、懲戒等の機能は全部人事局の方に持って来て、金丸さんのおっしゃるように不服審査、チェック機能と例えば研修のアウトソーシングの部分を引き受けるみたいな形でいいのでは。

福利厚生はここで持っているわけですから、もう少し議論を詰めていくわけですが、ここは残してもいいのではないかという気がします。だから、この文言から言えばどう考えるか、イエス、人事局に移す、こういうふうにストレートに書けばいいのではないかと思います。

○草野委員 早く基本権を戻せば、かなりの部分が回収してしまうんです。

○川戸顧問 私もそう思います。

○桜井主査 あとは基本権次第のところスケジュール的にも内容的にもあるので、それをしっかりコメントしていくことが重要だと思います。

○田中（一）顧問 昨日お願いしたペーパーで、人事院が出してきた諸外国の100%労働基本権がすべてに与えられている国はないわけで、どういう代償措置なり何なりができていて、どういう組織で、どのぐらい人数がいて、予算はと言ったけれど未定稿で出してもらっていますが、これを皆さんがどういうふうにお読みになるか。私はずいぶん日本の人事院が言っていることとはイコールではないという気がしております。相当議論すべき点をたくさん含んでいるのではないかと考えています。

○川戸顧問 私もそう思います。

○桜井主査 事務局の方から昨日の宿題の話。諸外国の例は特に公平性もあるけれども、代償権の話を含めて。

○岩田顧問 今の整理ですと分限、懲戒はどうなるのでしょうか。

○**桜井主査** 企画基準というところにおいては人事局がその方針とその基準を示し、今実際には懲戒となると実施というのは現在各省にやらせているわけですね。その状況は基準、規格に則ってやられているかどうかを調査、そして必要なら人事局が作るという意味です、今度は。

○**草野委員** それは代償との関係なんです。すべては。それを全部捨ててしまうというのであれば使用者側の権限だけ強くして、働く人の権限はもうなくなってしまうわけですから、それだったら基本権を返さない。また同じことに繰り返しになります。今回の改革の中で相当微妙な問題がいっぱい出てくると思いますが、きちっと守るべきところとそうでない部分とはきちっと仕分けしなければいけないだろう。それには人事院の意見を全部聞けという意味ではないです。こちらにも法律の専門家もいるでしょうから。そこはきちっとやった方がいいと思います。

○**桜井主査** 代償の問題が絡んでいると思います。早く人事管理制度なり人事制度なりを活性化させるためのものというのも作り込むためには代償の問題というのは早く、基本権の問題を早く片づけること、整理すること、決めることが大事である。

それから逆に代償に関係なく、基本権の問題に関係なく、残された仕事についてどうするか。

○**川戸顧問** 田中先生が各国のを指摘されましたが、各国は人事院みたいなものがなくて、しかも労働基本権もなくという、それでちゃんとやっているところがあるような書きぶりもあるわけですから、人事院がないと代償措置ができないのかどうかということもねありますよね。給与とかこういうのを移したときにここでできないのかどうかという、その逆発想で、これができるようにするにはどういう代償措置を新たに付与すればいいかだけの話であって、移すのはここで移して、そのための労働基本権の代償措置をここでどう担保するかという議論だったらいいですよね。そういう方向になればいいわけですね。1日も早く労働基本権が出ることを祈る。この2つがあれば担保されればいいということですね、今の話は。

だから、この会議の方向性は堺屋さんがおっしゃったように思いきって全部を試験、任免、給与、研修、分限、懲戒まで全部人事局で担うという書き方でいいのではないかと私は思うのですが、いかがでしょうか。

○**岩田顧問** それはP D C Aすべてについてですか。

○**川戸顧問** 基準のところですね。プランのところです。

○**堺屋委員** 時間があれだから進めましょう。

○**岡本事務局次長** 1点だけ事務的に確認させてください。理財局の話ですが、全員理財局は移らなくていいという結論が出ました。岩田先生は途中で来られましたので、岩田先生にご確認ですが、昨日、岩田先生は宿舎は人事局でやるべきではないかということと言われたように記憶をしていますが。

○**岩田顧問** 宿舎の政策方針、それは人事局が議論できるような権限にしておいてほし

い。個々具体的な建物をどこに建てるかというのは今までどおりに。

○岡本事務局次長 ありがとうございます。そういうことでよろしゅうございますかということですか。

○田中（一）顧問 宿舎はかつては省庁間でアンバランスがあったけれど、そういうのを全部シッコウの方で持っているんです。今は解消されているんです。今非常に公平中立にやっているんです。

○桜井主査 次にまいります。内閣人事局の姿そのもの話になってきます。人事局長は、局長みたいなものですね。行政機関の内外から人材を柔軟に確保できるように特別職として、しかも格の高いポストにすべきではないかと考えております。ただし、政治家をここに付けることは妥当ではないだろうと考えておりますが、この辺はどうでしょうか。

政治家をうんぬんというところは、さっきもチラッと申し上げけれどもかなり内閣人事局というのは政主導を誤解して理解されている面があるので。公正中立なり能力なり実績なりをきちっと担保した上での人事政策、人事行政の展開ということになりますので、ここは間違いなくやるんだということですか。そうすると、ここの変革はかなりの強力なトップのリーダーシップで旗振りをしていかなければいけない。その意味では各省庁に対しても、また自らの政策の立案に対しても、かなり高度なレベルの知識と改革に対する見識を持っていないとだめだと思う。

そういう意味でトップには色をつけてはならないということと、それなりの行政に対して、あるいは人事改革に対して熱意を持った人がしっかりとつくということかというと、改革的な新しい人事、活性化する人事政策を展開できるという意味でいうと民間なのかな。民間でなくても行政の中から公務員の中からそれなりの状況が分かり、どれだけの問題点を把握し、基本法が求めている目的、理念を理解して、それにはどうしていったらいいかという方法手段が、こちらサイドからも分かるという人材がいると思うんです。そういう意味では両方あるなと思っています。

○堺屋委員 昨日出させていただいたペーパーにそのことを書いております。まず第1にどこの省にも属さないことが必要になります。かつて属した人でもまた戻るような人はよくない。できるだけこの省にも属さない。その意味での非官僚であること。

それから、民間で人事管理に成功した経験者。選挙で勝った人というのは政治家というよりも市町村長とか知事とか、そういう人で人事管理に成功した人は有資格者だと思うんです。それぞれの人が一方では政治からの中立性、業界からの中立性、一方では各省からの中立性、この2つを担保できる人材でなければならない。

内閣官房も各省出身者の寄所帯になっています。官房副長官補がどこから来た人かというのではっきり分かれています。政務秘書官でもどこそこの出身でときちっと分かれています。ここがどこそ出身者と見られるとよくないので、役所に戻らない人、つまり官僚でなくなった人、一番いいのは人事管理に成功した民間人や学者、そういう人がなってくれるかどうか分かりませんが。あえて言えば無所属で当選した市町村長を知事、副知事、

そういう人が有資格者だと思います。

○**岩田顧問** 大改革をやるわけですから、改革マインドが高くて、実行力のある人ということだと思います。理想的には公務員の経験もあって民間企業の経験もあるという人が理想的だと思いますが、あるいはどちらかしか経験はない。けれども他方については情報があるという方もあると思います。それから、各省の次官よりは高いポストというのが必要だと思います。

質問は今私が申し上げましたような人をここの人事局の局長に据えようと思うと、一般職では据えられないでしょうか。なぜ特別職になっているのかが理解できないので質問したいと思います。

○**田中（秀）委員** 主査、堺屋先生がおっしゃられたことに基本的に異論はないのですが、特別職という、とここで議論している国家戦略スタッフ、専務スタッフという、我々基本的に政治任用と考えている人たちがいます。その使い分け、同じなのか違うのかをきちっと議論する必要があります。内閣人事局長が総理大臣、各大臣の意に反するような人事名簿を作るとかそうしたときには明日から首だということになっていいのか。そうでない特別職というのであれば、堺屋先生がおっしゃられたことを私なりに実現するとすれば選考委員会を作る、人事局長は意に反して5年は辞めさせることはできないとか、国会同意人事とは言いませんが、それなりのセーフティネットを作っておかないと今おっしゃられたような人は選べない。そういう意味での特別職ということなのか、きちっと整理する必要があります。

○**桜井主査** 田中先生ご自身でお答えいただいたので、総理大臣が任命して、政治色を強くしたらさっき私が申し上げた趣旨、人事局の在り方としての趣旨は絶対に全うできませんので、選考委員みたいなものがあって、そこで推薦していく。

これは多分総理大臣の任免になるでしょう。だけど、選考して公募して、その中からというやり方だと思うんです。

○**岩田顧問** さっきの質問に、どなたか分かったら教えていただきたいのですが、一般職では今ここで議論しているような人材を人事局長として採用できない制度的な障害があるのでしょうか。

○**堀江事務局参事官** お答えします。特別職は制度の仕組み方次第ですので、いろいろな仕組み方があります。ですから特別職がということのお答えはしにくいのですが、一般職であれば定年を超えている人は採用できないでしょうか、身分保証がありますからそう簡単に辞めさせられないでしょう。逆の言い方をしますと特別職でも田中先生からお答えがあったように身分保証をつけている特別職、例えば人事官とかそういった方はいらっしゃいます。ただ、一般論として一般的なイメージとしては特別職にすれば年齢、経験、知識を問わずこの人だと言えれば着けられる。いつでも辞めていただける。そういったイメージになると思います。

○**堺屋委員** ここは大事なところですが、第三者委員会みたいなものを作るとしたら、

そこには絶対に役人は入れてはいけません。これだけは一番の根幹だと思います。各省次官などが並びますと、たちまちそこは縦割りになります。絶対に官僚が入らない第三者委員会。政治家も入らない。国会議員も入らない。政治家の中にも無所属で地方で出ている人がいますが、そういう委員会を作るべきだと思います。

ただ、総理大臣というか、内閣の責任をどう見るかという問題ですね。議員内閣制で内閣が責任を持って国民に対峙しているという、公務員改革の初めにこういう絵がありまして、今の日本は官僚が真ん中にいて、両側に内閣と国会がある。イギリスは真ん中に内閣があつて国会と官僚がある。イギリス型にしようという議論が強かったわけです。そこから見て中立でなければいけないけれども、だれが任免した責任を持つのかをはっきりさせる必要があるんです。そうすると全権は総理大臣の責任であるということになるのではないかと思います。総理大臣が任免する人がみんな政治的だと言われたら内閣は成り立たないわけです。あとは国会合意人事にするかどうか1つ残りますが、国会合意人事は最近非常に難しくなっていますので、官僚を含まない第三者委員会を置いて総理大臣が任命するという格好ですかね。ここは非常に重要です。

○金丸委員 今の話だと内閣人事局の局長の選考委員会ですか。

○堺屋委員 そう、局長だけ。

○桜井主査 現実には政治家も入らないというのがいい。公務員も公務員トップの幹部も入らない。OBは入ってもいいわけですね。だれが残るのかな。本当に選考できるのかなという感じがあるんです。

○堺屋委員 主査のような人が入ることになるわけですね。

○桜井主査 私は好き嫌いで絶対にやりませんから大丈夫だと思うけれども。

○堺屋委員 成功した人事管理者、そういう人が主になる。公務員というのは元の役所に忠実なものでございまして、我々の同級生、最近死ぬとき、葬儀委員長に事務次官がなってくれるというのが一番のポイントみたいになっているようです。

○桜井主査 非常に重要なことは人事局のトップは相当な人事改革を行っていくのにふさわしい人間を、そのほか2、3ポイントとなる要件がありますが、そういう人を人事局のトップに据えるということについては、第三者委員会みたいなもので選考委員会で総理にリストを提示するということが必要である。その構成メンバーについてはそういうものを選ぶにたる構成メンバーを選定していく必要があるということ。

また、政治家を除くというのは……。

○金丸委員 私は選考委員会を設けること自身賛成ではありません。理由は選考委員会を作ると言ってもその名簿をだれが作るかという話になって、結局、フィルタリングがかかって、総理、官房長官が選考委員会が必要だと思えばそのときに設ければいいわけで。だから、その人を決められないぐらいだったら、こんなときに政治主導なんて言って。総理大臣及び官房長官がですね。

○田中（一）顧問 金丸さんのおっしゃることに賛成です。同意人事というのは他の政

府のポストがどうなっているか、政府の関係のそれが。そういうこととパラレルに考えていかざるを得ないと思います。今人事院の人事官は国会同意人事になっています。こっちはどうかという議論は皆さんどう思われますか。あれがあままであればこちらも国会同意人事ということになるのでしょうか、そこまで我々が言う必要があるかどうかという問題はあります。当然、政府が考えることだと思います。

○**桜井主査** それがどういう人事であるかどうかはこちらから言わなくても、この決め方のところでは第三者選考委員会が必要か必要でないか。

○**田中（秀）委員** 任命プロセス、資格要件はここで議論する必要はないのではないか。ただし、ここで言っている特別職は繰り返しになりますが、国家戦略スタッフ、政務スタッフ、政務秘書官のような政治任用職と皆さん考えておられるのか、それとも特別の位置付け、例えば選考プロセスはともかく意に反して5年間は辞めさせることはできないであろうとか、そういう意味での特別の職と考えておられるのか、そこは両論あってもいいですが、はっきりと書く必要があるのではないかと思います。

○**桜井主査** どうですか、後者の方が多いと思いますが。

○**岩田顧問** 非常に幅広い人材プールの中から選ぶという意味で自由度は高い方がいいと思いますが、政権と去就をともにするような特別職ではないような仕組みにしてくださいれば特別職でもいいと思います。

○**桜井主査** それは大事です。

○**田中（秀）委員** 公正中立という考え方を明記すべきだと思います。

○**桜井主査** その人によって今の公務員の方々、社会も誤解を招くといけないから。では、選定プロセスにおいてはこういう意見ありというふうに書かさせていただきます。

次、内閣人事局には民間人材を積極的に登用すべきだという考え方であります。または各省からゼッケン付きの出向者が集まることとならないような仕掛けを設けてはいかがかということです。むしろ仕掛けを作るべきであるということです。

○**堺屋委員** ゼッケン付きでない公務員を集める方法、何かいい方法がありますか。

○**田中（一）顧問** 黙っていると各省陣取りして出向させてということになるとと思います。

○**桜井主査** そうならないように。

○**堺屋委員** ここで民間人を半分にするとか数値目標を出すとか、ここへ来た人は従来の官庁へは戻れないような方法にするか。そういうことがいるのかもしれませんが。課長以上はそれでもいいけれども、係長はどうするのかという問題はありますが。幹部職員についてはここへ出向した人は出向元の官庁にはなくなって戻れないという仕組みにせざるを得ないかもしれないですね。

○**桜井主査** ゼッケン付きでないようにする、省庁代表者うんぬんでないようにするというのはノーリターン方式でやるということが、基本とか原則というとまた逃れやすくなると思いますが、それが必要なことだと強く主張することが大事だと思います。

○田中（秀）委員 既に申し上げていますが、民間の人材を積極的に登用したらいいと思います。これは公募ですね。結果の保障をしない公募であるべきだと私は思います。ノーリターンの話も前から申し上げておりますが、府省の方はこれから能力業績主義に変わりますので、理想どおりできるかどうかは運用の問題なので、楽観的だと言われるかもしれませんが、本体の方は能力業績主義になりますから、親元のゼッケンで移動することはできなくなる。ただし、能力業績に基づいてほかの省庁の公募で手を挙げて、そこで受かればそこで働く、そういうことも禁止するということですね。

○桜井主査 ノーリターンの中に入るかどうかという意味ですね。

○田中（秀）委員 私の理解では自動的には戻れない。

○桜井主査 本籍地があって、そこに戻るといことはいけませんよ。だけど、能力業績主義ということで採用に合格すればそのルートもあるということは、今この社会だったら当然ではないかと思えます。

○田中（秀）委員 分かりました、確認です。

○桜井主査 それは親元から保障されているという意味ではないからね。

○田中（一）顧問 制度懇でもその点は非常に重要で、ゼッケンを付けているというのがおかしいので、例えば総合職でいえば内閣が一括して採用するとしていた。本籍は内閣であるということだったんですが各省が採用することになりましたから、そこは1つ問題なんです、ここに来るのはゼッケンを外してということで、それからの人事も考えるということにすればいいんですね。自動的に親元に帰るのではない、下の人でも。そう明記しておいた方がいいと思います。

○堺屋委員 時間が、ちょっと申し上げさせていただきたいのですが、自動的にどうか、原則として帰らない方がいいと思います。公募というのは民間採用が主ですから、民間人が応募しないような公募はだめだと思います。役人ばかりが応募してくるような公募は、もしそうなったら1年以内にもう一方公募する。公募というのは民間から取ることであって、役所ばかりで公募するというのはちょっと。それだったら公募しなくていいと思います。そこはちょっとね。

○田中（一）顧問 それは違います。そういう制度があれば役所のルートを通じて内閣にどこそこへ行きたいというのは言いにくいけれども、公募であれば厚労省にいと環境省に行ってみたいという人がいてもいいんです。

○堺屋委員 公務員が応募するのもいいけれども、公務員ばかり応募するようになると困るので。

○田中（一）顧問 それは結果論ですから、おそらく魅力ある役所でしょうから、それは公募すれば来ますよ。

○桜井主査 堺屋さんの狙いは民間がかなり公募に応じてくれるためには魅力が必要。仕事の魅力と待遇の魅力。

○堺屋委員 それから将来、役人として出世できる必要があります。

○**桜井主査** もう1つはこの仕掛けが大事なんです。

○**田中（一）顧問** それは堺屋さんが今までおっしゃっていることと矛盾します。そこで能力を発揮し、実力、経験を積んで、それが評価されるのであって、そこへ行ったから保障される、それが魅力だというのはおかしい。

○**堺屋委員** 保障されるということはないけれども、今までの議論の中で官民交流は2年ぐらいで戻することを前提とした議論が多いんです。それはよくない。

○**桜井主査** 分かりました。

○**田中（秀）委員** 堺屋さんのご懸念は公募のときのプロセスで民間人が不利に扱われない、審査が恣意的になっていない、民間人が不利に審査される、そういうふうに使われないということを担保する必要があるのだろうと思います。

○**桜井主査** 入り口のところもね。

中途半端になりましたが、トップの話とスタッフの公募の仕方については要領よくまとめていきたいということで勘弁していただきたいと思います。

用意したものはそこまでです。各府省についての移管の問題はここまでということになります。次に、資料6の網点がかかっているところ、最初に出てくるのは3ページ、幹部の人事の問題です。適格性審査、候補者名簿の作成、任免協議のところでは

幹部職員の適格性審査は職員の能力や中立性・専門性を担保する能力・業績主義の徹底のための手続として、そのプロセス自体の公正・中立性も確保することとする、というので、とにかく適格性審査というものは中立性・専門性、プロセスの保証をしましょう。

候補者名簿作成の段階に入っては候補者名簿作成及び任免協議は幹部職員の政治への応答性を確保し、任免に当たっての政治の責任を明確にするプロセスと位置付けるべきである。

これは適格性審査の段階までは能力・公正中立性を両方ともしっかり保証する人事評価及び適格性審査でくるべきだということです。

それ以降の候補者リストを作成する段階からは、ベースになっているのは公正中立を確保できる人間であるということが上に載っていますので、ここで政治への対応性というものを実現する。実現するというのは戦略的にいい言葉かどうか分かりませんが、そこで政治への対応ということが具現化されていいんだということを言いたいと思っております。

網点にかかりますが、なお、公正・中立性を担保する点については、適格性審査だけでなく候補者名簿作成を含めて能力・業績主義徹底のプロセスであるべきとの意見もあった。

ここをどう解釈するかというのは……。

○**田中（秀）委員** 任用プロセスの話は私が言い出しっぺで皆さんを攪乱して反省していますが、今日出させていただいた意見のところでは相当修正した書き方にしています。冒頭の幹部職員の任用プロセスのところですが、ここで使われている政治への応答性というのは、一般的には政治任用ということになります。大臣の任命権については否定す

るつもりはないですが、ここで政治任用を考えておられるのか。

私の書いたもので恐縮ですが、2ページのところで、トーンダウンして書かせていただきましたが、適格性審査の3つ目のポツ、適格性の合否についての紛争を防ぐため、適格性審査委員会（仮称）など、例示という意味です。官民の候補者名簿が公平・中立的な審査を受ける仕組みを作る。あるいは官房長官による審査の予備的な審査あるいは委任をとる形です。

候補者名簿の方はこう書き直しました。4つ目の丸です。官房長官の名簿作成を支援するため、候補者の絞り込み、候補者の順位づけ、候補者の審査等を行う仕組みが必要である。その場合、審査等についての紛争や政治任用、猟官運動を防ぐため審査会など、公正中立的な審査を確保する仕組みを作る必要がある。

趣旨は委員会にこだわっているわけではなくて、適格性審査の後の名簿作り、絞り込むわけです。それをどうやって選ぶかというプロセスがそれなりに透明でないと何が起こるかということ、おれを何とか採用してくれ、適格性審査はクリアしたかもしれないけれども、猟官運動が始まるんです。それから政治任用です。もちろん適格性審査の枠であるかもしれない。でも民間人も入ってくるわけです。成績順位が明らかに違うけれども3番を採用する。最後はいいんです。大臣が判断する、官房長官が判断して、責任をとって決めたらいいと思いますが、特に猟官運動はプロセスが不透明であると起こります。

委員会という制度がいいかどうか、できるのであればほかの仕組みでもいいんですが、ここが不透明になっていると猟官運動になるし、民間からの応募者から言えば内閣人事局の恣意的な審査によって私は落とされたと後になって言いふらすに決まっているんです。落ちた人たちは。そのときに違います、内閣人事局は例えば委員会であれば5人中4人間があなたはだめよと言いましたとか、後で紛争に対して対抗できる仕組みを持っていないと、これは必ず議論になります。委員会がいいかどうかは議論はともかく。

戻ってしましますが、任用プロセスの政治任用の応答性とは意味が違います。一般的な政治任用という意味合いであればそういうふうを書くべきです。ルールが決まっていなくて民間から後でクレームがつくし、猟官運動になる。普通に想像力を持っていればそういうふうにするんです。

○**桜井主査** 前回この議論をしたとき、先生から政治応答性と公平性、中立担保をどうするかという話がありました。次のところをごらんいただきたいのですが、今の3ページの選考過程の公正中立性の確保ということです。ここに両論併記型に筆記したんです。

最初の●で基本的な考え方として能力・業績主義を徹底して、任用プロセスの公正中立性をさらに確保する手段として以下のような意見がありましたということで、今のところ両論併記型です。

①に適格性審査及び候補者名簿の作成に対しての官房長官に対しての具体的推薦を行う任務とする外部有識者による選考委員会を設けるべきであるということです。

もう1つは、内閣人事局における適格性審査プロセス自体が、これは適格性審査のどこ

ろです。その段階でも外部有識者による第三者委員会を作るべきである。外部有識者によると書きましたが、外部有識者主体あるいは外部有識者を入れたという考え方も十分にあると思います。特に適格性審査及び候補者リストというときにはかなりニュートラルな第三者の審査が必要だろうということでこういう書き方にしたんです。

○田中（秀）委員 自分から言い出して攪乱させて非常に反省していますが、私は訴えを取り下げているという状況なわけです。皆さんがどう思われるかは別にして。

○桜井主査 私は実に。

○田中（秀）委員 重要なのは委員会の在り方というのはここで決めることではなくて、あえて自分のことで申し上げれば民間からディスピュートされないような公正中立的な審査、猟官運動にならないような仕組みが必要であるということで、もし合意いただけるのであれば委員会の設置について、メンバーについてここで触れる必要はありません。

○桜井主査 私は主査としては理解しているつもりだし、また外部からの誤解を受けないように適格性審査に来るまでの人も含めて能力評価、実績主義、公正中立というものを担保する人事評価制度が核になっていなければいけないということで、適格性審査のところまでは確実に公正中立も入っているのだということを強調するためには僕は必要だと思っています。それ以降の候補者リスト及び任用、このところで政治対応、応答というもの。政治任用といっても公正、中立性も評価されていないし、審査されていない人をドーンと持ってくるのとは違いますよということです。

ただ、先生が言われたように審査に合格した人は多いはずですから、多い中からまた選ぶというとき、ここに何か癒着と言ってはおかしいけれどもネゴシエーション等々のこういう事態を招かないように審査委員会、選出委員会なり第三者委員会を設けるのは可能かな、あるいはあってもいいかなという感覚です。

本来ちゃんと担保されていけばいいとは思いますが、なくても。

○金丸委員 反対意見です。第三者委員会も当面設置は反対です。理由は内閣人事局というのは最初よちよち歩きだと思います。各省の方々の人事権が歴史的にも伝統的にもノウハウもあって力が強くて、いったんは権限を集中させるということを選ぶ期間、時間軸でいうとそういうフェーズがあると思います。その間に第三者委員会は内閣人事局が機能するための応援団みたいな人が最初必要だと思います。ヨチヨチ歩きしているときに第三者機関という人が出てきて、理想的にはそこに有識者、ニュートラルと言っていますが、そのメンバーでだれをどう送り込むかという戦争があって、これは顧問会議のメンバーを選ぶときもそうだし、ワーキングメンバーの選定をするときですらあったわけです。私はすっかりと内閣人事局とそれを使いこなす政治の両ペアの責任であるということがはっきりした方が猟官運動に晒されて右往左往する様もクリアになって、その後応援団ではなくて第三者委員会が必要だねというのはあるときを経た以降に来るのではないかと。

一方で田中先生がおっしゃっている仕事の質と量でいうと質は集中すべきだと思いますが、今回いろいろな機能を持ってくるときに作業をしているような人までドーンと持って

くるとマネジメントがやりづらくなるので、そこは戦略的な分散だとか、分権というのはもちろんそれはやられるべきだと思いますが、初期段階においては第三者委員会は応援団でないと各省に負けるのではないかと。

○岩田顧問 金丸さんと違う意見です。ここは両論併記は仕方がないかもしれませんが……。

○桜井主査 今のなしという論はここに書いていないんです。

○岩田顧問 なしは③がそうです。

○桜井主査 ごめんなさい。修正を入れておいてください。

○岩田顧問 上からいきますと田中先生がおっしゃったように政治への応答性というのがいわゆる政治任用と読まれる誤解があるのでしたら、そこの表現は修正する必要があるのではないと思うのが1点目です。

2点目は、非常にテクニカルなことですが、なお書きで網がかかっているところがあります。公正中立性というのは政治や利益団体に対する公正中立性であって、それと能力・業績主義の徹底というのはダイメンションが違うので、これはない方がいい。網がかかっているところは削除した方が誤解を招かないと思います。本文中に能力・業績主義の徹底というのは何度も書かれているから、この委員会の議論は伝わると思います。

最後の意見はここに選択肢が①②③とありますが、適格性審査と候補者名簿の作成と2つの段階とも中立公正を確保するためにある仕組みがかかわるとするのが①です。②は適格性審査のところだけでいい。③は何も要らない。そういう整理だとすると、私は①です。ただ、田中先生もおっしゃったように具体的な仕組みをここで提案するまでは今の段階で必要だとは必ずしも思いません。

○小山委員 岩田先生の考えには反対です。①を事務的にワークさせることは極めて難しいと思います。適格性審査並びに幹部候補者名簿作成といっても、管理職員まで含めずと、相当大勢の人がノミネートされる。その1人ひとりについて、しかも外部の人がきちんと審査するということは実際には非常に難しい。非常に形式的な姿で終わってしまうのではないかと危惧します。やるのであればせめて②ではないでしょうか。むしろ金丸先生のご意見に賛成です。内閣人事局は、最初はヨチヨチ歩きかもしれませんが、それを応援する仕組みとしてこういう第三者委員会のようなものがあってもいい。試行錯誤の中でこれから2年3年かけて公正中立な制度、仕組みが作られればいいのではないかと思います。

○田中（一）顧問 私も小山さんがおっしゃったことに賛成です。それとこれは法律の5条2項3号の話ですね。適格性審査に出してくるのは各省がこの人を審議官にしたい、部長にしたい、局長にしたいというのを持ってくるのと、公募するのがもう1つありますね。各省はこういうのをしたいと言って持ってきて、公募するのはどっちのイニシアティブなのか。やはり内閣人事局で公募するのか、あるいは公募についての枠を決めることになっています。どの省のどのポストは公募する。各省からの公募は内閣人事局がやるんで

しょう。

○**桜井主査** 公募は内閣人事局でしょうね。各府省の。

○**田中（一）顧問** 各省が公募したものと一緒に例えば3人なら3人部長に上げたいと言って持ってくるわけでしょう。それを審査する。審査してイエス、ノーを出すわけです。2人はOK、1人はノーという場合、3つポストをあげたいと言ってきたけれども2つしかない、私は不勉強かもしれませんが、そういうふうに理解していいんですか。復習なんだけど。

適格審査は幹部職員ですね。

○**岩田顧問** そうです、幹部職員だけです。

○**田中（一）顧問** 5条2項3号を読むと幹部職員です。幹部職員だと管理職員の中から各省はこれこれを審議官に上げたい、部長に、指定職に上げたい。幹部に上げたい。必要なだけ言うてくるはずですよ。そのときに公募も各省がやってということですか。内閣人事局が。公募はそこは決まっていなかったと思うんだけど。

○**堀江事務局参事官** 論点整理の4ページ、以前の論点のときに書いたことをそのまま写したはずですが、幹部職員の公募は一元管理プロセスの一環として内閣官房長官が公募に係る適格性審査の事務を一元的に実施するのだということを書いてあります。

○**田中（一）顧問** そこで各省が自分のメンバーから3人上げてくる。内閣官房としては公募して2人ぐらい加えて5人ぐらいを適格性審査します。名簿はその中から3人なら3人作ってしまうか、2人作ってしまうか、こういうプロセスになるんです。

○**堀江事務局参事官** 同じ資料の2ページで適格性審査にかかる人はどういう人ですかというのも以前の資料からそのまま持ってきております。適格性審査の1つ目です。対象は各府省が推薦する者もいます。内閣総理大臣また官房長官が推薦する人もいます。公募の応募者もいます。いろいろな人が対象になって適格性審査が行われます。

○**田中（一）顧問** ですから、具体的に言うと各省は3人いて、3人自分のところを上げたいから持っていきます。公募したりいろいろで6人ぐらいになるかもしれません。6人を審査して、全部適格性はあるんだけど名簿はその中から3人なら3人作る、2人なら2人作る。こういうふうに理解する。その名簿の作り方、審査と名簿等のやり方については小山さんがおっしゃったことに私は賛成です。

○**小山委員** それをやるのが今度の内閣人事局の責任ではないでしょうか。公正中立を旨とする内閣人事局の本質的な仕事です。それをほかの委員会の意見を聞かなければ業務が実行できないというのはちょっと考えにくいですね。

○**桜井主査** この提案は委員会の意見を聞いていくというのではなくて、委員会はあくまでも公正中立をチェックしましょう。さらにチェックしましょうという意味ですから。

○**小山委員** ②だったらまだ分かります。

○**桜井主査** 人事評価というものは評価の仕方だから一般社会通念とかいろいろなことをさらに加えた上で、どうかということをチェックしようという意味なんです。この前そ

ういう意見があつて、なるほど、それはやはり……。

○**中野委員** 私は第三者委員会を置く派でございます。1つ目、聞きたいんですが資格審査の対象者というのは、各大臣が推薦する職員というのは決まっているんですか。理解では資格審査は割合コンプリートな基準を決めて、主査がおっしゃったように公正中立がそれ自体で担保されるような人を上げてくればいい、その段階で資格審査の段階では公正中立性が基準が明確になっていれば人事院のメリットシステムを破壊しているかどうかも事後チェックさえすれば、それはそれでいいと思います。名簿を作る段階になると主体的に作るのは人事局でいいと思います。ただ、人事局が厚労省の〇〇局長は優れているなんていうことをデータだけで判断できるとは思えない。現場の意見を聞かないと。民間企業だってそんな人事をやるわけがない。身近な人の意見を聞かないでデータだけを見てこの人は副社長に望ましいというのはやらないはずです。その意味では名簿は人事局が作ればいいと思いますが、それでいいのかどうかは第三者機関を作つて協議という形をやつて両方で合意すれば出せばいい。そういう形にしないと猟官性の前に能力が評価できるのかわりかさえデータ上からははっきりしないと思います。その意味では第三者委員会を置くべきだと思います。資格審査ではなくて名簿作成の段階で置くべきだと思います。

○**桜井主査** 第三者委員会が不要か必要か、根本的な問題があると思います。第三者委員会は何を審査するのか。ここの原文の書き方はさらに公正中立性を、言外に社会的通念あるいは社会的評価うんぬんというものをやる必要があるだろうということで、さらに公正中立性の確保ということで文面に入れたんです。

今の中野先生のお話ですとポスト対応のことですから、そうするとポスト対応ということで適した人材であるかというのはまたいろいろな面でもさらに検討、評価を加える必要があるだろうということは出ています。

○**田中（一）顧問** 主査のおっしゃるとおりだと思います。各省、これは幹部職員です。今まで管理職として働いてきた、内部から上げるとき。総合職であれば若いときからデータが蓄積がされている。研修の結果も役所におけるいろいろなものも蓄積されている。ここに上げてくるときには当然その省の官房長、次官はこういう実績がある、こういう経験がある、こういう能力があるからというので推薦してくるんです、責任を持って。公募についても公募の審査をだれがするかという問題はあります。公募でも2人か3人、内閣総理大臣が推薦される方も頼んできたからするということではなくて、どういう実績があり能力があるかをつけて言ってくると思います。それを審査される。審査自体は内閣人事局がやる。その審査を委員会でやるということになると、いろいろなポストについての話ですから何十と委員会が要ります。それは内閣人事局の責任においてやるべきだと思います。

○**桜井主査** 2案で。両論併記で、2案というのは要らないという話と、適格性審査でなくて公募リスト作成において第三者のこういう見方というものを入れた審査が必要である。この両論併記でいきます。

○**田中（秀）委員** 意見の違いの根本は内閣人事局は全知全能であるかどうかというこ

とです。公募の人は落ちて文句を言います。内閣人事局の人がそれはおれが決めたのだから無視するというのならそれはそれでいいと思います。それはいいんですが、問題は論点ペーパーの初めの基本法から想定される仕組みとか、適格性審査とか後ろのところで非常にリダンダントだと思います。それから、議論になりましたが適格性審査を大臣が推薦するのかという話も初めて聞いたので、少なくとも私は初めて聞きました。それはいかななものかと。

○桜井主査 各省が推薦。

○田中（秀）委員 そうすると自分で手を挙げて適格性審査は受けられないということになりますね。

○桜井主査 公募以外ないですよ。

○田中（秀）委員 そういう道を閉ざすのですかという。

私が原則ですけれども、課長を3年やれば受けられるようすべきだと思います。

○桜井主査 そういう原則論でいけばね。

○田中（秀）委員 あくまでも原則ですけれど。

○桜井主査 原則で資格があるということと。

○田中（秀）委員 少なくとも課長をやらないで局長になるのかというのは議論があるので、課長を3年やって業績があれば局長になりうる。あるいは次官にもなり得るという意味で書いてあるんです。

○桜井主査 推薦というのは企業では全部下の人事評価がずっと積み重ねて上がってきて、今の適格性審査を受けられるレベルの人というのはルールがあります。その人はみんな受けるんです。今後の場合にはそれに対して推薦……。

○岡本事務局次長 申し訳ございません。お時間が気になっております。合意をとった急上で続けていただいた方がよろしいかと思えます。

○桜井主査 5時半にしましょう。5時半までお願いします。

ここは皆さんの意見を聞いているとやらないか。田中先生のは残項目の中に入れるということで、残項目をこれから精査しなければいけない。

○田中（秀）委員 ぜひ哲学を書いていただきたいと思えます。初めに。

○桜井主査 ここはやらないというやつと候補者リスト、ここの審査、ここは両論併記でいきます。

それから、次の項目に国家戦略のところあえてボリュームを入れさせていただきました。6ページの真ん中、規模等という項目です。国家戦略スタッフは、内閣の特定の重要政策に柔軟に対応できるように、また複数のチームで活動できるように適切な規模、括弧の中に30名程度とわざわざ入れたというところをご審議いただきたい。というだけです。

○田中（秀）委員 イメージとして特に異論はありませんが、私は若干コメントを出させていただいて、こういうふうに書きました。「具体的な人数等については予算の範囲内で内閣総理大臣及び各大臣が決めるものとする。つまり大臣によっては非常に高い給料を

払う人は3人でいいと言う人と、課長級10人いいです。あるいは補佐でもいい、20人ほしいんですという可能性があり得るので、イメージとしては例示ですからいいと思います。が、無尽蔵に出せばいいという話ではないので一定の範囲内でどういう給与なりレベルの人を雇うかというのはそれなりに大臣が決められるようにすべきだと思います。

○**桜井主査** 基本法に書いてある内閣の特定の重要政策、この前議論のときには重要政策とは何だろうかをきちっとしないと規模感にしても内部の構成員にしても出てこないということで、これは非常に重要な話です。あのときで大体集約されたかなと思うのは、重要政策というのは国家戦略的に中長期でさらに省庁横串的なこういう基本的な戦略、中長期基本戦略というのが大いにあるだろうということが1つです。

そんなことを基本にしていくと大変大きなボリュームの国家戦略スタッフ、チームという感覚があるのだけれども、現状を考えると総理が現在のスタッフを使うということプラス、非常に機動的で、しかも重要戦略というものをスタッフとしてそういう集団を使いたいというニーズの方が多いだろうし、それは非常に重要なことだろう。これも多分基本法の精神にあるだろうと思います。

ただ、そんなことだけを言っていると100人なの、200人なの、それとも10人なの、大きく作ってはいけないし、小さくてもそれだけの機能は果たせないというところからアナログ的発想ですが、そういうやつは最初の段階として作るということも加味すればやはり30人前後の規模かな。これで大体のイメージがつくのではないかというふうに思いまして、あえて入れさせてもらったんです。

今、田中先生からは予算の範囲内で適切な作り方をすべきだと。それには当然何をやるどころというのが大本にあると思います。

○**金丸委員** これまでの議論だとここに数字を書くと非常に無責任かなと。重要政策は何かという議論も十分でありませぬし、オーネストにいくのであれば今日はこの人数は書けないということではないと思っております。もし書くのなら以前に渡辺大臣が国会等で答弁なさった程度の数字。

○**桜井主査** 書くとどういうことになりますか。

○**金丸委員** 30名程度というのが正当化されて、これによって掛け算で予算法案のときにこの数字が出ていくということになるのではないのでしょうか。

○**桜井主査** それで何が怖いんですか。

○**金丸委員** 怖くはないです。無責任だと言ったんです。責任がとれない。30は何かと言われたときに何の根拠を示すことができない。

○**桜井主査** 戦略スタッフの機能、役割ということから考えて機動性があるということ。

○**金丸委員** 例えば事実として書くのであればどこかの国の何とかがこの程度だとか、事実を書くことはいいのかもしれないと思います。我々の議論で30がいいか、10がいいか、100がいいか。

○**桜井主査** どうですか、最後の話題になります。この辺のご意見を。

は。

○川戸顧問 機能をきちんとやってからでないで数字を出すというのは無責任だと思います。

○中野委員 私は国家戦略スタッフ自体のイメージが官邸のボトルネックがどこにあるか分からないので、高い役職が必要なのかそもそも分からないので、数字は全く入れるべきではないと思います。

○田中（一）顧問 私も前から言っていますが、現在の補佐官のボトルネックがどこにあるかが分からないし、今の内閣官房の偉い人がいますね。そういうのと関係も十分議論されていないわけです。ただ、戦略スタッフは渡辺大臣がおっしゃるように非常に重要だということは分かるので、あえてここに今日の段階で書くのはいかがかなと。一体何を根拠に言うと言われると、私の性かも分かりませんが。

○桜井主査 書かないなら書かないで、金丸さんはちょっと助け船を出したみたいだけど、ある国ではこういう規模でこんな活動をしているところがあるということも入れる必要はないですね。要するに機能、役割が分からないのだから。

○小山委員 これは今回の予算関連とは関係ない分野ですね。

○桜井主査 予算とは関係なく、これからの機動性ある戦略スタッフを機能させるためにはどのぐらいの規模だろうかというのは、相当の規模だとかではさっぱり分からないから。

○小山委員 もう少し議論を積み重ねてイメージを共有化していかないと人数は出てこないと思います。

○桜井主査 承知しました。皆さん、そういう意見が多いということで、そのように訂正しましょう。

○田中（秀）委員 5ページの公募のところですが、上の方、アンダーラインが引いてあるところです。具体的なポストの決定及び公募事務は各府省が基準に沿って行うが、幹部職員の場合は一定の場合は公募ポストの決定にしても内閣人事局が関与するという下りがありますが、本当にこれでよろしいでしょうか。

私のイメージでは、ここで決める必要はないんですが、公募の割合は内閣人事局が決めます。どのポストかについては各省と内閣人事局が協議して決めるのではないかと思うんですが、もちろん協議ですから一方的に決められませんが、少なくとも協議して折り合っ
て決める必要があるのではないか。各省に決定してもらおうというのは、皆さんの意見はちょっと違うかもしれませんが議論をする必要があるのではないかと思います。

○田中（一）顧問 関与すると書いてありましたね。これをもう少しきちんと。

○田中（秀）委員 実際韓国は協議しています。各省はできるだけ格の低いポストを出そうとします。しかし、民間の人に魅力あるポストを出させる必要があるわけです。それは協議してやっていたというふうに聞いたんです。

○中野委員 田中先生との関連ですが、3ページも同じような話です。人事評価の基準

のところもポストのジョブ・ディスクリプションの決定及び人事評価の主体は各省大臣にあると書いてあります。これだけ読んでみると各省が全部ポストのジョブ・ディスクリプションでやって、これは公募できないと言ってしまえば多分全部公募できなくなってしまう。各省にも主体を持たせて、各省ごとに事情が違うのでできないものもあるのは分かるんですが、どっちが主体かは少なくとも対等関係にしておかないと、法律に公募目標を数値を決定すると言ったのに、でこぼこはついてもいいので、多い各省もあると思います。防衛の調達部なんてやればいい。経済産業省はマーケットフレンドリーな政策をやるのだったら全部とはいいませんがやればいい。

片や警察、検察、公安は 100%あれでもいいと思うんです。そういう意味でもパートナーというか、対等な関係でジョブ・ディスクリプションを明確化して公募をやると言わないと民間の人は全く入れなくなってしまう。この書き方はもう少し主体的に内閣人事局は係わるというふうに書かないとなかなか進まないような気がします。

○田中（一）顧問 対等にとりより公募については人事局がリードするという形でないといけないと思います。

○桜井主査 皆さんと議論したときにもそうだし、私もそうだけど、公募については公募を促進させることが大事です。では、どんなポストに促進させる必要があるかというのは公募というものはこういう基準でそのポストを決めていく。要するにどういうポストを公募対象にするかというのは非常に大事です。民間の活力なり何なりといういろいろなファクターがあると思います。こういうポストは公募対象ポストということですね。公募対象ポストを人事局がガイドライン、基準を作って人事局の目でどんな府省にどんなポストが公募対象としてあるか。

もう1つは各省はそのガイドラインを基にして、自分たちで案を提出する。ここで協議をさせようというふうに思っています。今の皆さんの対等の立場で協議していくという感覚ではありますので、その辺は修正していった。

対等だと負ける？ その辺は言葉の話だから。

そうすると、ジョブ・ディスクリプションの書き方がいかに加減ではいけないということころにつながってくるということですね。

○川戸顧問 書き方は重要なんです。ここは内閣人事局が主導的にやってという、このき、公募に関してはやってという書き方をしないとそもそも。

○桜井主査 分かりました。これで網点のところまではいきましたので、項目的には皆さんに感謝いたしたいということです。本日本日予定の項目については終わりましたが、論点整理のところ、この案のところにつきましては、本日の議論を踏まえて私の方で修正した上で、明日顧問会議で報告することといたしたいと思います。ぜひご一任をいただきたいと思います。

○川戸顧問 一任なんですか。

○桜井主査 それは次にお話しします。最終確認については会議前までに皆さんにご通

知して、意見をお伺いしてお答えするという事です。どれだけ報告項目の中に入るかという事は保証できませんが、今後残された課題という意味ではそれはぜひ吸収していきたい。本文以外の附則のところでも扱っていくということも考えていこうと思っております。

個別に出していただきましたペーパー、これは参考資料ということ。ワーキンググループを通じてずっと質疑応答、議論……。

○堀江事務局参事官 参考資料に。

○桜井主査 それも参考資料に加えるんですね。分かりました。

○小山委員 この場でお話しできなかったことでも今回の論点整理で意見があれば、ペーパーでお渡ししてもいいということですか。

○岡本事務局次長 いろいろ。

○小山委員 もちろん今日です。

○岡本事務局次長 分かりました。

○桜井主査 そうしたら参考資料に加えます。

○金丸委員 そういう状態だということも含めて顧問会議でご報告していただきたいです。

○桜井主査 分かりました。いいです。

○小山委員 1つの例ですが、2-5国際性の向上について、サラッと書いてありますが、もう少し強く書き込んでほしいとか、そのような観点です。

○岡本事務局次長 一言もう一度確認させていただきたいんですが、今の小山先生のお話にお答え申し上げたのは特段のコメントがございましたらできますれば今日中に事務局の方にいただきまして、それを踏まえて修正させていただくということにしたいと思えます。資料6の論点整理です。それを再度、明日お送り申し上げるという形です。

○金丸委員 どんな形で何時ごろ。

○岡本事務局次長 できるだけ早く。今日中にいただけるのであれば、午後の早い段階にお送り申し上げます。顧問会議は6時にございますので、6時ごろに報告しても意味がありませんので、午後の早い段階で、1時、2時ぐらいの段階でお送り申し上げたいと思えます。もしオフィスにいらっしゃらないのであれば個別に送り先をご提示ください。

○桜井主査 午前中は保障できない。いい答えをしているよ。

これでファーストステージなのか、これが完璧だと言われて、もう後はないのか。フェーズIを皆さんと協力してやってきました。ありがとうございます。明日はここまでの段階というのを正確に正直に話しをするということにしたいと思えます。よろしくお願ひします。