

【「論点整理（素案）」の参考資料】

※ 本資料は、第6回WGまでの議論における主なご意見を項目別に整理したものである。

これまでの議論の整理

1. 内閣人事局の機能の範囲（対象となる公務員の範囲を含む）

基本法の規定等

基本法第11条第1号は、内閣官房長官（内閣人事局）は、

- 1 政府全体を通ずる国家公務員の人事管理について、国民に説明する責任を負うとともに、
- 2 第5条第4項に掲げる事務（注：いわゆる「一元管理事務」）及び
- 3 これらに関連する事務を所掌するものとすること。

としている。

すなわち、内閣人事局の機能に関しては、第5条第4項事務（「一元管理事務」）の具体的内容及びこれに関連して行う事務のみならず、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ために必要となる事務についても検討する必要がある。

※「説明責任」に関しては、基本法の国会審議時、以下の答弁例あり。

「今回の基本法案では、内閣官房長官が政府全体を通ずる国家公務員の人事管理について国民に説明責任を負うことを明確にし、政府全体としての立場から総体としての国家公務員制度及び実際の人事管理について把握することにより、国家公務員の人事管理が適切に行われていることを国民に対し説明する責任を負う体制を確立することとしているものでございます。」（渡辺公務員制度改革担当大臣）

ご意見

（総論）

- ・ 内閣人事局は、コア人材の一元管理だけでなく、基本法でその役割が明示されていない（国家公務員全体を対象とする）項目についても全て戦略的中枢機能を持つべきである。
- ・ 現行の公務員制度にはマネジメント機能が欠けていた。基本法では、マネジメント機能を公務員制度に入れるのが改革の趣旨だと思う。
- ・ 内閣人事局の理念の基本は縦割り行政を是正すること。定年をどうするか、幹部、一般職員をどうするかといったことを企画立案していく機能を持たなければならない。
- ・ 国家公務員全体を対象とした機能に関しては、方針決定、基準策定、目標設定な

どの戦略的機能を担い、具体的な実務は、各府省人事部局や人事院等が担うという役割分担が適当である。

- ・ 内閣人事局は、内閣官房にふさわしい戦略的機関であり、基本的な関係法律は所掌すべき。
- ・ 内閣人事局の業務は、幹部に集中すべきだと思うが、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。
- ・ 人事管理に関して、幹部も管理職も一般職員も、基本的なあり方、企画立案、制度改正等は内閣人事局が担当する。基準の適用については、幹部職員については、人事局が適格性審査を行い、大臣、内閣総理大臣、官房長官が協議して任免する。一般の職員については、各省に任せるが、基準の適用が的確に行われているかは、人事局が自らチェックするか第三者機関にやらせる。人事も含めて、任せられる実施事務は、できるだけ各省に任せるとするのが基本的な考え方である。
- ・ Plan については、基本的には幹部も管理職も、一般職員も人事局がやる。Do は形式的には各大臣。その上で、幹部については、人事局が関与する仕組みをつくる。一般職員については、各省庁に任せる。管理職については、例えば幹部の任用に関連して、管理職の人事情報を人事局が持つ、管理職の省庁間の移動についてこれを促進する方向で人事局が絡むという具合に、部分的に関与する。Check については、国民に対する説明責任との関係から、最終的には人事局が責任を負う。ただ、Check のための実務は、一部は省庁に任せる、または第三者的な機関にお願いするということもある。
- ・ P D C A サイクルでいうと、Act のところに内閣人事局がどの程度関与していくか、そこの見きわめ、バランス、総合調整をどうしていくかが大変重要な検討課題だと考える。
- ・ 内閣人事局は、オールマイティであるべきだと思うが、すべてをやる必要はない。今、各省がやっている日常業務は膨大になるので、すべてを抱えることはかえってマイナスになる。幹部公務員の管理は基本的に内閣人事局がやるが、各府省における人事管理は事務次官が責任を持つといった考え方が必要。
- ・ 企画立案も、内閣人事局がすべてをやるか、あるいは、場合によっては他の担当省庁にアウトソースするというような関係でもよい。実施部門も膨大になるので、チェックするなり見ることは必要だと思うが、全部抱えるというのは現実的に難しい。
- ・ 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。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べき。

(個別事務)

- ・ 内閣人事局というのは、国家公務員法、給与法、退職手当法等を所管するとともに、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のではないかと思う。
- ・ 定年の問題、給与体系が内閣人事局の所掌から外されたら後は絵に描いた餅になる。
- ・ 給与、定年についての基本、あるいは幹部候補育成課程のあり方、研修のやり方を内閣人事局が担うかが重要。
- ・ 幹部職員等の任用、給与その他の処遇の弾力化の企画は内閣人事局が行うべき。
- ・ 対象は、幹部職員、管理職員は当然だが、定数や給与なども含めて考える必要。機構定員を残したまま一元管理するのは大きな論点。
- ・ 給与体系・総人件費予算・定数等人事関連全体管理も内閣人事局に集約する。
- ・ 各府省の定数・定員配置が弾力的な人事配置の上でネックなら、内閣人事局が一元管理して配分すればよい。
- ・ 給与の問題も含めて一元的管理をしないと本当のコントロールはできない。
- ・ 民間企業で言えば、全社員共通の一元管理は、ジョブ・ディスクリプションや評価基準づくり。あるレベル以下の社員については、現場に実施は任せるが、幹部については現場で評価を行った上で、最終的に本社で管理。
- ・ 省内人事評価に対して内閣人事局がチェック&バランス機能を有するものとする。公募任用の推進については、方針・基準・目標設定は内閣人事局が行うが、個別の募集・選考は各府省及び人事院が行う。幹部候補育成課程対象者の研修の企画立案・実施は内閣人事局の役割とされているが、「実施」は人事院又は民間研修業者に委託する。官民人材交流の推進については、法制の整備、目標設定は内閣人事局が行うが、具体的な人材のマッチングは人事院又は内閣府官民人材交流センターが行う。
- ・ 評価の基準は、人事局が定めるべき。人事院との関係が問題となるが、給与テーブルも人事局が定めるべき。
- ・ 労使の問題で内閣人事局が責任者になるのか、ならないのか。そういう機能は、初めの段階で内閣人事局の機能として入れるのか、もう少し後の段階で入れるのか。すぐに持たせた方がよい機能、若干後から持たせてもよい機能、検討に時間がかかる機能があるだろう。

(公正・中立性との関係)

- ・ 内閣人事局が、例えば総合職試験、幹部候補育成課程は如何にあるべきかということ企画する場合、中立性が損なわれるのではないか、人事院がやるべきではないかという議論が必ず出てくる。中立性との関係をどう考えるかという問題が

ある。

←中立性の問題は、中立性が著しく損なわれた場合に機能すればよい。中立性を厳しく言い過ぎると抜擢はできず、年功序列になる。

- ・ 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なものは人事局には持ってこない。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強化すべき。
- ・ 幹部職員を含めて、内閣人事局が人事をやって、その中立性のチェックを、人事院ないしは、第三者機関または別の機関が担当するのがいいのかというのは一つの議論になるところ。
- ・ 現在人事院が担当している倫理審査会に関する事務については、引き続き中立公正を司る人事院に持たせるべき。
- ・ 内閣人事局の業務に対する人事院の関与の仕方は多分幾つかパターンが考えられるが、関与の在り方については明確なルールを作るべき。
- ・ 人事官3人は国会同意人事で、その中の1人が人事院総裁になるという選任手続きを経た仕組。内閣人事局に公正中立の担保まで行わせることは困難。
- ・ 中立公正を確保するため、第三者機関が職員の人事評価の基準を作るというのは理解できない。
- ・ 評価基準の作成は人事局がやるべきだと思うが、一方で、上司の問題や政治の影響という点は、民間企業と基本的に異なっており、第三者機関みたいなものを置いておかないと、問題が生ずる懸念あり。
- ・ 内閣人事局にすべてを持たせたり、内閣人事局が総合調整機能を持ったりすると、巨大権力になり過ぎるので、きちんと外からチェック、監視が入るような体制を一方でつくっておくべき。

2. 「一元管理」のあり方

基本法の規定等

基本法上、「一元管理」という用語は用いられていないが、基本法第5条第4項は、「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」、内閣人事局において「一元的に行う」べき11項目の事務を掲げている。

これらの事務を対象職員毎に整理すると、

- 1 幹部職員を対象とするもの
(適格性審査及び候補者名簿作成)
- 2 管理職員を対象とするもの
(統一的選考基準の作成及び運用管理、府省横断的な配置換えに係る調整)
- 3 幹部職員・管理職員を対象とするもの
(各府省ごとの定数の設定・改定、目標設定等を通じた公募の推進)
- 4 幹部候補者育成課程対象者を対象とするもの
(課程の統一的基準の作成及び運用管理、政府全体を通ずる研修の企画立案及び実施、府省横断的な配置換えに係る調整)
- 5 幹部職員・管理職員・幹部候補者育成課程対象者を対象とするもの
(人事情報の管理)
- 6 幹部職員・管理職員以外の職員を対象とするもの
(府省横断的な配置に関する指針の作成)
- 7 対象職員を限定していないもの
(官民の人材交流の推進)

となる。

すなわち、内閣人事局が「一元的に行う」事務は、幹部職員、管理職員に限定されるものではなく、職員全体を対象にしつつも、上位の職員ほどより直接的、強力な管理を行う仕組みとなっている。

ご意見

- ① 幹部職員に求める役割
 - ・ (英国のように) 中立性を担保して、二大政党制にも耐えられる公務員制度を目指すべき。今回の基本法は、(政治任用は、国家戦略スタッフ・政務スタッフで対応し、) 幹部職員については、内閣による関与で政治的応答性は担保しながらも、中立性も担保するという枠組みではないか。
 - ・ 今回の改革は、従来の年功序列から、スペシャリストを作りつつ、どこかの時点で国を大きく見るジェネラリストが選ばれる仕組みを作るという方向ではない

か。

- ・ 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べきであり、一般公務員は、事務次官に至るまで中立性・専門性を基準とする資格任用とすべき。
- ・ 次官、局長、次長・審議官、課長等、それぞれの任務・役割を定義し、明確にすべき（共通するものとポストに固有のものとの両方）。

② 適格性審査、候補者名簿作成、任免協議

（評価基準、評価方法、情報収集）

- ・ 適格性審査は業績主義をベースにするということによいが、候補者名簿作成については、ポストに対して適性というのを見つつ、政治応答性が幾分入ってもよい。
- ・ 適格性審査のみならず、候補者名簿作成も能力・業績主義に基づいて行うべき。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して決めるものであり、そこからが政治応答性。
- ・ 能力評価をきちんと行うため、ポストの役割・責任と評価基準を明確にすることが重要。
- ・ 任免に当たり中立性・専門性、能力・業績主義をチェックする公平・中立な審査基準と審査プロセスをつくり、それを踏まえて任命権者が最終的に決定するようにすべき。
- ・ 自己評価と実際の仕事内容を把握できているものを中心に各省内で360°評価を行う。評価結果はギャップ分析も含め本人にフィードバックするとともに、各府省内の人事情報と同様の情報を内閣人事局に共有する。内閣人事局は各省内評価をベースにしながらも生まれている人材の発見、発掘に日々の情報収集や情報交換活動に努力することが重要。省内人事評価に対して内閣人事局がチェック&バランス機能を有するものとする。
- ・ 各ポストにおける役割・責任に照らして、国民的ニーズにどの程度応じたかを現場の上司が評価し、それを内閣人事局にプールする仕掛けが必要。
- ・ 省庁割拠主義を是正するための一元的な人事管理を行うべき（人事情報の収集・蓄積、任免への関与・助言）。特に、幹部職員の任命に当たっては、政府横断的な仕事を行った業績や今後の可能性を持つ者の登用を促すべき。
- ・ 少なくとも幹部候補育成課程在籍時から、評価に係る情報を内閣人事局に集中させるべき。

（適格性審査、候補者名簿作成の方法等）

- ・ 現実には内閣官房長官が対象者全てを面接することは困難。中立・専門性が求められる幹部職員について、業績主義をつらぬくためには、資格審査をきちんとや

ることがクリティカルな問題。その際、当該府省、人事院、内閣人事局、民間人等からなる独立した選考委員会（又は第三者委員会）を設け、官房長官に推薦するという方法が考えられる。

←政治主導と政治任用は異なる。幹部職員は、きちんとした基準と資料を元に、国益のために働く職業公務員を政治主導で選ばばよい。明らかに中立性が損なわれた場合などに提訴できるなど歯止めがあればよく、第三者委員会を設ける必要はないのではないか。

- ・ 内閣人事局が作成する候補者名簿に掲載されている者は、中立性・専門性があるとみなされるので、その中から誰を選ぶかは、任命権者に責任を負わせるべき。
- ・ 幹部職員等の任用プロセスは次のとおりとすべき。

—一次官級—

- 1 幹部職員適格性審査委員会が幹部職員適格性審査を行い、官房副長官（事務）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を作成（必要に応じて当該府省の大臣等から意見を聴く）

※ 通常、局長級から次官に登用されるが、局長は既に幹部職員適格性審査に合格している（民間からの登用を検討する場合は、名簿作成に当たり同審査を受ける必要がある）。

※ 幹部職員適格性審査委員会のメンバーは、内閣人事局長、府省局長クラス、人事院局長クラス、民間有識者

- 2 任命審査委員会で候補者を審査し、順位を付けて、官房長官に推薦。官房長官はこれを確認し、最終的な候補者名簿を決定（官房長官は必要に応じて訂正、あるいは再審査要求できる）

※ 任命審査委員会のメンバーは、官房副長官（事務）、当該府省以外の次官、人事院総裁

- 3 当該府省の大臣は、推薦案に基づき、内閣総理大臣・官房長官と協議し、新次官を決定

—局長・審議官級—

- 1 内閣人事局長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を作成（必要に応じて当該府省の次官等から意見を聴く）

※ 通常、審議官級から局長級に登用されるが、彼らは既に幹部職員適格性審査に合格している。

※ 課長級から昇進する場合、原則として、課長職を3年務めないと、幹部職員適格性審査の受験資格がない。昇進を希望する課長級は予めこの審査に合格しておく必要がある（民間からの応募者には適用しない）。

※ 政府内公募を行う場合は、政府部内に公募の条件を記載した広告を行い、書類選考を経て候補者名簿を作成

※ 官民公募を行う場合は、内外に公募の条件を記載した広告を行う。書類選考を通過した民間からの応募者は幹部職員適格性審査を受けて合格する必要がある。以上のプロセスを経て候補者名簿を作成

- 2 任命審査委員会で候補者を審査し、順位を付けて、官房長官に推薦、官房長官はこれを確認し、最終的な候補者名簿を決定（官房長官は必要に応じて訂正、あるいは再審査要求できる）

※ 任命審査委員会のメンバーは、内閣人事局長 or 次長、当該府省の次官、人事院局長、民間有識者

- 3 当該府省の大臣は、推薦案に基づき、内閣総理大臣・官房長官と協議し、新局長等を決定

—課長級・室長級—

- 1 当該府省の次官（官房長）は、内閣人事局長の意見を聴いて、3名程度の候補者を記載した候補者名簿を作成

※ 政府内公募・官民公募を行う場合は、公募の条件を記載した広告を行い、書類選考で候補者名簿を作成

- 2 府省に設置された管理職審査委員会で候補者を審査し、順位を付けて、大臣に推薦。大臣はこれを確認し決定（必要に応じて訂正、再審査要求）

※ 管理職審査委員会のメンバーは、内閣人事局長 or 次長、当該府省の官房長、人事院局長、民間有識者

- ・ 予め定めた任務・役割の目標に対する達成度、業績の評価を毎年行い、原則として、3年間同じポストに就き、3年間の業績を評価する。幹部職員については、適格性審査を再度行うようにすべき。
- ・ 適格性審査は、幹部職員になるために必要な免許のようなものであり、具体的ポストに人材をどう張り付けるかは適材適所でやることになる。課長級の人材は、ある程度事前に免許をとって、何年後かに幹部職員に任用されるのを待っているようになる。
- ・ 適格性審査に合格していることや候補者名簿に記載されていることは本人には知らせないこととすべき。

（候補者名簿の形式）

- ・ 民間の人材や公募に応じた者についても適格性審査を行った上で、それらの者を含む名簿を作成すべき。少なくともポスト数の倍以上の候補者が載っている名簿とすべきである。
- ・ 内閣人事局で適格性審査を行い、その人物のプロフィールや過去の実績や特徴等の詳細情報とともにポストの数の2～3倍程度の候補者名簿を提示する。

←局長にはポストごとの適格性があるため、全ての局長ポストに共通の候補

者を考えるのではなく、一つ一つのポストについての名簿とすべきではないか。

←ポスト毎に複数の候補者が記載され、各人は複数のポストに候補者として記載されうるということによいのではないか。

(第三者委員会設置の是非)

- ・ 能力・実績主義をチェックする公平・中立な審査プロセスとするために、第三者委員会を置くべき。
- ・ きちんと人事評価が行われるようにすればよく、わざわざ第三者委員会を作る必要はない。不服がある場合には、人事院の不服審査を使えばよい。

(第三者委員会の役割)

- ・ 候補者名簿については、その原案の作成を次官については事務の官房副長官が、局長クラスは内閣人事局長が行い、委員会は候補者名簿内での順位付けを行うこととすべき。

←大臣の政治判断もあるので、名簿に載せるだけの能力実績があるということをチェックすればよく、順位付けは不要ではないか。

- ・ 第三者である委員会が評価を行うことなどできるはずはなく、プロセスをチェックすることにより牽制効果を働かせることを任務とすべき。
- ・ 第三者委員会は、適格性審査と候補者名簿の二段階で関与する必要がある。
- ・ 第三者委員会は、適格性審査に集中し、そこでプロセスをしっかりおさえることとすべき。

(第三者委員会のメンバー)

- ・ 幹部職員適格性審査委員会のメンバーは、内閣人事局長・各府省局長クラス・人事院局長クラス・民間有識者、任命審査委員会のメンバーは、次官クラスにあっては、官房副長官(事務)・当該府省以外の府省の次官・人事院総裁、局長・審議官級にあっては、内閣人事局長又は次長・当該府省の次官・人事院局長・民間有識者とすべき。
- ・ 委員会のメンバーを審査対象ごとに細かく分ける必要はなく、1つの委員会でやることも考えられるのではないか。
- ・ 委員会に当該府省の幹部を入れるというのは非常に微妙な問題。
- ・ 韓国では、公募をする場合においては、任命・審査を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旨が法律で規定されているなど、審査内容によってメンバー構成をどうするかについても細かく規定している。

(第三者委員会の規模等)

- ・ 委員会は、幹部職員の任用プロセスに第三者として入って公平性を担保することとなるが、何かすごい作業をやるというわけではないので、規模は小さく、数人というイメージ。
- ・ 委員会をアドホックなものとするか、定常的なものとするかについては、定常的なものとするべき。

(その他)

- ・ 幹部一元管理とは、登用の段階での一元管理だけでなく、登用した後の人事管理、例えば給与の査定、働きが悪い場合の早期異動なども含むのではないか。
- ・ 年次順送りの処遇の人事管理ではなく、ポストに基づく業績志向の人事管理を行う。原則として、同じポストに3年就き、毎年の人事評価に加えて、3年間を総合した業績を評価し、次の人事に反映させる。
- ・ 幹部職員・管理職員の給与・賞与については、基本給（これまでの成果を反映した属人的な評価）、職務給（職の重要度に応じた給与）、業績給（成果に応じた給与）等、構造を決定すべき。
- ・ 内閣人事局の職員が各省から来て各省に帰るのでは省益を考えるようになる。一回内閣人事局に来たら、各省には帰らないようにすべきである。

③ 幹部候補育成課程

(育成の目標等)

- ・ 役所の中だけでなく、民間でも国際的にも通用する、市場価値の高い人を育成する仕組みとすべき。
- ・ 「日の丸官僚」としての高い志を持った職員を育成すべき。
- ・ エリートを育成するなら対象者は少なく、「日の丸官僚」を育成するなら対象者は多くなるのではないか。
- ・ 幹部になる資格要件として、20代や30代前半に民間出向の経験に加え一定以上の実績を上げてくることを必須要件とする。

(対象者の選定方法、規模等)

- ・ 各省採用となった以上、対象者の選定は、採用後2年くらいの働きぶりをみながら各省が行うのではないか。
- ・ 総合職試験がI種試験の看板の掛け替えにならないよう、総合職試験採用者のうち、課程に入る割合や課程に入った後の絞り込みについての数値目標を設けてはどうか。

←・数値目標の設定は、かえって総合職試験採用者をエリートとすることの

暗示になるのではないか。

- ・ 総合職として意欲にあふれて入ってきた者を数値目標で絞り込めるか。
- ・ 民間企業の場合、あるレベルに達した際に徹底して教育するというやり方もある。最初から選りすぐるやり方には違和感がある。また、課程にいる者が全員幹部になるわけではない。課程外でも能力を発揮している人を幹部に任用すべき。
- ・ イギリスでは、ファストストリームを経た者が全員幹部になるわけではない。また、公務員の役割を①政策の企画・立案、②組織マネジメント、③公務サービス提供に3分類し、公務員はいずれかを選択することとされている。

(課程の内容)

- ・ 若いうちから、あまり予算をかけずに全員に共通の教育を行い、幹部に登用する際に、大きな予算を取って事前教育を行うことが大事。
- ・ 選抜された国家戦略を担う幹部候補生に特別教育制度を設けるべき。補完戦略として幅広く外部から海外留学経験者（MBA、ロースクール等）に登用すべき。

④ 公募、官民交流

(総論)

- ・ 「本籍」が「官」、「民」という発想をやめるべき。民間企業に籍を置いたまま出向する形態での官民交流ではなく、籍を抜いて公務に飛び込むような官民流動化を進めるための方策を検討すべき。
- ・ 公募については、その職を終えても引き続き他の職に就き、局長、次官を目指すような中途採用的なものとするべき。
←公募ポストにもよるので、任期付きかパーマネントかは双方あってよい。

(公募の目的)

- ・ 公募の目的は、①最適の人材を内外から集める、②個人が主体的にキャリア形成を図れるようにすることの2つ。これを前提にすると、公募には、①省内、②政府全体、③官民の3種類がありうる。

(内閣人事局の機能)

- ・ 内閣人事局は公募について企画設計し、各府省が最低限守るべき給与、処遇、退任、任期等について決め、そのとおり運用されているか管理するべき。
- ・ 公募任用の推進については、方針・基準・目標設定は内閣人事局が行うが、個別の募集・選考は各府省及び人事院が行う。官民人材交流の推進については、法制の整備、目標設定は内閣人事局が行うが、具体的な人材のマッチングは人事院又は内閣府官民人材交流センターが行う。

←多くの有能な人材を結集すべく、内閣人事局が具体的ポストと仕事内容を明示し、行政内外への公募を有効活用する。

- ・ 内閣人事局は、幹部職と管理職のうち、両公募に付すポストの割合を決定。内閣人事局と府省の間で協議し、両公募に付すポストを確定させる（適宜変更可能とする）。
- ・ 内閣人事局が公募後の審査内容の全ての情報を内閣総理大臣・内閣官房長官・大臣の協議の場に提出する。各省内中心に行われる管理職員の審査結果情報も全て内閣人事局に情報を一括管理するものとする。

（公募の数値目標）

- ・ 官職毎のジョブ・ディスクリプションが定められ、どのような能力・経験が必要なのか（民間人材に適したポストなのか等）が明確でないとどの程度の数値が適当かは判断できない。
- ・ 府省の業務内容によって、民から人を採った方がいいポスト、官でやるべきポストなどの違いがあり、「府省共通で何パーセント」という設定は難しい。
 - ←数値を決める前にジョブ・ディスクリプションをはっきりさせることが重要。数値は内閣人事局が定めればよい。

（公募の審査基準・審査プロセス）

- ・ 適材適所を徹底するため、官民公募・政府内公募を行う（機会の保障であり、結果の保障はしない）。また、内部登用と公募について、できるだけ同じ任免プロセスとするとともに、競争は公正でなければならず、他省出身者や民間出身者の登用を妨げる障壁を排除する仕組みが必要。

（手続、処遇、制度の見直し等）

- ・ 公募に於ける任用プロセスについては、官も民もできるだけ同じプロセスとするべき。
- ・ 出向や転職（中途採用）両方のケースに対応して柔軟性、機動性を持って対応可能とする。そのためには管理職や幹部の給与を国内企業トップクラスと同等条件にすべき。
 - ←公募については、本人の意思に基づくものであり、現状のままでよいのではないか。一方、（企業との）官民交流については国民の理解が得られるなら処遇格差を是正する必要があるのではないか。
 - ←処遇については、国民の納得も得ながら、公募を促進するようなバランスを持った設定が必要。
- ・ 年金のポータビリティも必要。

- ・ 官民人事交流法については、所管関係のある企業との交流制限を緩和し、事後の行為規制とすべき。その際、透明性確保の観点から、官民人材交流センターで管理することを検討すべき。

3. 国家戦略スタッフ・政務スタッフのあり方

基本法の規定等

基本法第5条第1項は、「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」、

- 1 内閣官房に、内閣総理大臣の命を受け、内閣の重要政策のうち特定のものに係る企画立案に関し、内閣総理大臣を補佐する「国家戦略スタッフ」を置き、
- 2 各府省に、大臣の命を受け、特定の政策の企画立案及び政務に関し、大臣を補佐する「政務スタッフ」を置くこととしている。

また、

- 3 国家戦略スタッフ等は、特別職とするとともに、公募を活用するなど、国の行政機関の内外から人材を機動的に登用できるものとする事、
- 4 国家戦略スタッフ等を有効に活用できるものとするため、給与その他の処遇及び退任後の扱いについて、それぞれの職務の特性に応じた適切なものとする事を定めている。

※国家戦略スタッフ等に関する国会答弁については第4回WG資料1参照。

ご意見

(役割等)

- ・ 国家戦略スタッフは、中長期的な国家戦略（グローバル化問題、少子高齢化問題等のメガトレンド）を将来的に議論する役割を担うべき。
- ・ 縦割行政の弊害が出やすい、戦略が点在あるいは重複し、かつ重要な国家戦略を内閣官房に全てもってくる必要。
- ・ 国家戦略スタッフは、内閣総理大臣を補佐するため、専門的な知識・経験を持つ人材を任用し、内閣総理大臣の政策決定を高めるものという理解。米国の大統領補佐官という印象。
- ・ 各省別の立案より国家戦略スタッフを優先。総理が大戦略を立て、その範囲内で各省に下ろしていく。よって国家戦略スタッフは各省利益と完全に切り離されている必要。
- ・ 政務スタッフの役割はよくわかる。現在厚生労働省でいえば大臣と大臣秘書官二人で厚生労働行政の全範囲を扱っているが、これでは足りない。政務スタッフはフランスでいえば、大臣キャビネ。
- ・ 国家戦略スタッフ・政務スタッフは政治任用なので、政治的応答性が必要。一方その副作用があることも認識すべき。例えばイギリスでは、政治任用職は大臣に対する忠誠をもつものとして位置づけられ、原則ラインへの指揮命令・介入は行

わない。政治任用職・一般公務員の行動規範、ルール等を明らかにすべき。

- ・ 国家戦略スタッフは、いかなる政権政党にとっても役に立つ、シンクタンク的な役割を担う。
- ・ 内閣の重要テーマを進めるために、総理を補佐するチームが国家戦略スタッフとして置かれる。

(現行の内閣官房や内閣総理大臣補佐官等との関係)

- ・ 国家戦略スタッフは、防衛、外交等の分野におけるより専門的なものという印象。
- ・ 総理補佐官のどこが使い勝手が悪いのか明らかにするべき。内閣総理大臣補佐官はやめて国家戦略スタッフに置き換えるべき。
- ・ 国会議員が就くのが内閣総理大臣補佐官で、専門的な人が就くのが国家戦略スタッフというイメージ。
- ・ 国家戦略スタッフは特定の重要な国家戦略に特化するものとすれば、内閣官房や内閣総理大臣補佐官とのすみ分けはできる。使い勝手の悪いものを残す必要があるのかははっきりしない。
- ・ 現在、各府省から内閣に相当程度出向し、内閣官房と各府省で二重に業務を行っている。内閣官房のどこにボトルネックがあるのかを明らかにすべき。
- ・ 国家戦略スタッフは、内閣総理大臣補佐官・内閣総理大臣秘書官の人数を増やすとか、もっと弾力的にするのか、あるいは内閣官房副長官補の下にいる内閣審議官等も国家戦略スタッフにするのか。つまり、総理大臣に意見を述べ、総理から各省に命令をさせるという役割か、そもそも内閣官房のようにインスティテューショナルな形になって各省に対して指揮命令・総合調整をしていく役割の二通りがある。
- ・ 各府省・内閣官房は、国家戦略スタッフが扱うテーマについて担当しないこととする。
- ・ 国家戦略スタッフは、内閣官房副長官補の下にいる内閣審議官・内閣参事官との仕事の仕分けが必要。日常的な総合調整機能を果たさなければいけないものは残すべき。

(規模、人材、働き方(個々に補佐するのかチームとして補佐するのか))

- ・ 国家戦略スタッフの規模が100人程度ということであれば、個人的スタッフではなく、組織的なものである必要がある。
- ・ ホワイトハウスでは大統領の下に補佐官がつき、補佐官の下に個人的使用人のようなスタッフがいるという形態を想定。内閣総理大臣の下に国家戦略スタッフ、国家戦略スタッフの下に個人的使用人という形でスタッフが、各々十人程度つくものであり、府省からの出向者は想定してない。

- ・ 国家戦略スタッフというポストが各省の植民地化されないようにすべき
- ・ 国家戦略スタッフを支える特定の組織的なものがあるのもよい。
- ・ 政務スタッフは、大臣をサポートするチーム。
- ・ 内閣・内閣総理大臣にとって、かなり弾力的に使えるように設定すべき。
- ・ 国家戦略スタッフは、人材を自由に任用できる仕組み。組織として補佐するものであって数十人のイメージ。政治家の就任は想定していない。
- ・ 国家戦略スタッフは次官級以上の相当高度な人材を処遇。一方政務スタッフに就任する者はさほど地位は高くないと想定。
- ・ 国家戦略スタッフは、官民間問わず、各々の分野で専門的な知識を持った人。
- ・ 現在官邸に入る政治家の数が少なすぎるので、国家戦略スタッフとして政治家を入れるべき。

(一般職から国家戦略スタッフ等に任用された者の政権交替時等の扱い)

- ・ 本人に対するロイヤリティで政治任用された人が、職業公務員に戻って今度は厳正中立ですと言えるかは問題。
- ・ 元いた府省に帰る仕組みにするとその府省の代弁をするおそれがある。
 - ← スタッフは、公務員を含めオールジャパンで人材を集めるべきであり、帰れない仕組みにするとスタッフに出るインセンティブがなくなる。帰る時に利益相反にならないよう抑止する規則をつくれればよい。
 - ・ 各省から一旦国家戦略スタッフ・政務スタッフとして任用された者は、内閣人事局が出身省庁とは別の省庁に異動させるようにする。
 内閣人事局が、元いた府省以外のところへ帰すようにすればよい。
 - ・ 能力・実績主義が徹底されれば、一般職公務員に戻る際に適切なスクリーニングが行われ、自動的に戻ることはなくなる。仮に親元を向いていれば落とされる。

4. 定年まで勤務できる環境の整備（人事の停滞への対策を含む）、定年延長及びこれに

伴う給与体系の整備

基本法の規定

基本法第10条第三号は、雇用と年金の接続の重要性に留意して、次に掲げる措置を講ずることとしている。

- 1 定年まで勤務できる環境を整備するとともに、再任用制度の活用の拡大を図るための措置を講ずること。
- 2 定年を段階的に六十五歳に引き上げることについて検討すること。
- 3 イの環境の整備及びロの定年の引上げの検討に際し、高年齢である職員の給与の抑制を可能とする制度その他のこれらに対応した給与制度の在り方並びに職制上の段階に応じそれに属する職に就くことができる年齢を定める制度（注：役職定年制度）及び職種に応じ定年を定める制度（注：職種別定年制度）の導入について検討すること。

ご意見

（総論）

- ・ 少子高齢化が進み総労働人口が減少する中で、60歳以降の労働力をいかに活用するかは、公務員制度のみならず、日本全体の重要課題。能力の再開発について国が真剣に考えるべき。
- ・ 雇用と年金の接続が我が国の重要課題。民間企業においても、法律上、65歳までの雇用の確保が義務づけられている。①民間の状況を見据え、民間準拠で対応するか、あるいは②週休二日制を先導したように、公務員が率先して行うことも考えられる。
- ・ 本質的には市場価値を有する管理職や幹部が増え、かなりの割合で自力で（官民人材交流センター等を活用し）第二の人生を歩める人材を育成する。ただし、公務員職に留まる希望者には職責に応じて大幅に給与が下がることを前提に公務に携われる環境を整備する。
- ・ 一番の問題は、どのように定年までしっかり働いてもらうか。無条件に定年までいられると働かなくなる。降給の活用や役職給の割合を増やすなどにより「働かないと居にくい」制度をつくるべき。
- ・ 民間企業において、職員が会社の求める目標に向けて働くことを進める仕組みは、人事評価制度である。降格や減給もある一方、能力のある職員には飛び級も含め、適正な処遇を行う。「働かないと居にくい」より「働けばずっと居られる」仕組みをつくるべき。

(高齢期の処遇)

- ・ 民間企業では、役割給のウェイトが高くなっている。また、人事の停滞を避けるため役職定年を導入している。その際は当然処遇や給与は下がる。給与は6掛け、7掛け。再雇用については、一律全員雇用ではなく、専門的知識やスキルを持っている者を再雇用しており、給与は6掛け、5掛け。
- ・ 幹部職員については、能力・実績主義をより徹底するので、評価制度が担保されている限り、できない人を抱え込むことはない。評価にさらされていれば、60歳で課長でも良い。働かないでも残る可能性があるとするれば、むしろ補佐、係長クラス。補佐でも50歳過ぎたら給与を下げるようにするなど給与のフラット化等が必要。このクラスも含めてデータに基づいた議論をすべき。
- ・ 幹部職員から一般職員になってもよい。局長を外れた人が窓口職員をやってもよい。役職を離れたら極端に給与を下げるような仕組みにしておくことが必要。
- ・ 民間で定年を55歳から60歳に引き上げた際には、高度成長期ではあったが給与は下げていない。

(定年以降の対応、定年延長)

- ・ 定年以降については、全員一律ということではなく、①給与が減っても公務内部で活躍したい人、②公務の向上のために、どうしても残りたい人、③公務から出て行く人を選択する仕組みが必要。
 - ←・民間企業においても、法律上、65歳までの雇用の確保が義務づけられているが、公務は遅れており、現在、再任用ですら希望者全員の再任用がなされていない。最低限、処遇を下げてでも希望者全員の再任用を行うべき。
- ・ 定年延長については、民間企業との整合性を考えた方がよい。公務員だけ65歳まで一律に定年延長というのは、現状の社会に合わない。
- ・ 無条件の定年延長は、国民の理解を得られないのではないか。
- ・ 定年延長等の問題は、労働基本権制約の代償措置としての人事院に委ねなければならない問題も多くあり、顧問会議やワーキング・グループで即座に結論を出すのは難しいのではないか。

(定員削減、総人件費抑制との関係等)

- ・ 定年延長、勧奨退職・天下りの抑制、若手の抜擢といったことが要請される一方で、定員削減、総人件費抑制の制約もある。現行の厳しい組織・定員管理の中で、これらの矛盾する要請を満たすことはできないのではないか。総人件費による管理への移行など、内閣人事局で根本から新たな枠組みを考えないとクリアできない課題である。

- ・ 個別の定員・定数管理や給与制度ではなく、まず、総定員制、総給与制について60歳までの間をどうするか設計すればよい。各府省の定数・定員配置が弾力的な人事配置の上でネックなら、内閣人事局が一元管理して配分すればよい。
- ・ 総人件費に関しては、厳格な評価制度による降任・降給ができる仕組みが必要。採用抑制についてはより慎重な判断が必要。
- ・ 民間企業の場合、定員管理より人件費管理に力点を置いている。経費に占める人件費の総額が一定範囲であれば、定員はあまり意識しない。

(その他)

- ・ 他の項目が幹部職員を対象としているのに対して、定年延長等の項目だけは一般職員も含んだ話。民間企業の役職定年はあくまでも管理職以上が対象であり、一般従業員には使わない。検討の対象を整理して議論すべき。その際、別に労使関係の検討委員会が設けられており、顧問会議、ワーキング・グループの議論の範囲は検討を要する。

5. 幹部職員の任用・給与の弾力化

基本法の規定等

基本法第5条第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えるよう、次に掲げる措置を講ずるものとするとしている。

- 1 事務次官、局長、部長その他の幹部職員（地方支分部局等の職員を除く。以下単に「幹部職員」という。）を対象とした新たな制度を設けるものとする。
- 2 課長、室長、企画官その他の管理職員（地方支分部局等の職員を除く。以下単に「管理職員」という。）を対象とした新たな制度を設けるものとする。
- 3 幹部職員の任用については、内閣官房長官が、その適格性を審査し、その候補者名簿の作成を行うとともに、各大臣が人事を行うに当たって、任免については、内閣総理大臣及び内閣官房長官と協議した上で行うものとする。
- 4 幹部職員及び管理職員（以下「幹部職員等」という。）の任用に当たっては、国の行政機関の内外から多様かつ高度な能力及び経験を有する人材の登用に努めるものとする。
- 5 幹部職員等の任用、給与その他の処遇については、任命権者が、それぞれ幹部職員又は管理職員の範囲内において、その昇任、降任、昇給、降給等を適切に行うことができるようにする等その職務の特性並びに能力及び実績に応じた弾力的なものとするための措置を講ずるものとする。

特に、5のうち幹部職員の任用の弾力化は、内閣人事局が行う幹部職員の候補者名簿作成のあり方とも密接に関連する課題である。

ご意見

（下位の幹部職員への降任の弾力化）

- ・ 民間でも、能力・実績評価以外の理由で降任、降給を行うことはないという理解。そのようなこととなれば、政権交替時などに恣意的に使われ、公務員の中立・公正性が危うくなってしまふことを懸念。次官以下の職員は中立・公正性が求められるのであり、政治応答性を担う国家戦略スタッフ等とは分けて考えるべき。恣意的に昇任、降任が行われないよう、ルール作り、基準が必要。
 - ← 現職にある者が勤務成績不良でなくとも、より適任である者を充てるため、役職・ポストから「外す」ことはあり得る。ただし、民間は多くの場合、役職からは外れるが、そのまま資格・バンドにとどまることになっている。基本法の規定は、ポストから外す場合でも幹部職員（管理職員）

の範囲内にとどまる趣旨と理解すべき。

- ・公務でも民間企業でも、評価基準に基づいて評価制度をしっかりと運用していくことが重要であり、それが公正性・中立性を担保するやり方である。能力・実績を評価し、そのポストを全うできる資格のある人材の中から最終的に選ぶのは任命権者。
- ・候補者名簿作成段階で第三者性が反映されればよいのではないか。
- ・本来、幹部職員、管理職員については、任期を定め、3年程度は同じポストに就いて仕事をしてもらうべき。業績を上げているのに任期の途中でポストから外すことは原則としてあり得ない。仮に途中で外すのであれば、能力・実績に応じた別のポストに就ける必要があるが、そのようなポストがそう簡単にあるわけではなく、現実的ではない。
 - ← 3年間の間に仕事を取り巻く状況が劇的に変化する場合もあり、予測できない変化への対応が必要である。より適している人材が出てくる場合もある。その場合、「横すべり」しかできないのが現行制度の問題である。

(弾力化の範囲)

- ・幹部職員について、「下位の幹部職員」だけではなく一般職員まで降任する仕組みが必要。
- ・幹部職員の降任については、担当する仕事内容に応じて適切な待遇とし、場合によっては一般職員まで降任することもありうるものとする。

(幹部職員に関する制度)

- ・幹部職員の任用、給与などについて、バンド制などを含め一般職員と異なる扱いをするのであれば、一般職給与法では対応できないのではないか。指定職については、民間企業でいえば取締役クラスであり、労働基本権が制約されている一般職員と同じという議論も通りにくく、一般職員から切り離れた方が分かりやすい。この際別途、新法をつくった方がよいのではないか。
- ・幹部職員、管理職員の任用、給与のあり方については、基本法第5条第2項の「新たな制度」の中で扱っていくべき問題である。

(その他)

- ・幹部職員については労働基本権の対象にならないと考えるが、管理職員については、むしろ一般職員に近いのではないか。幹部職員と管理職員では労働基本権のあり方については異なる。労働基本権の範囲をどうするかについては、労使関係制度検討委員会での検討になるので、本WGに任された範囲を超える部分がある

のではないか。

6. 国際性の向上

基本法の規定

基本法は、第8条において、国際社会の中で国益を全うし得る高い能力を有する人材を確保し、及び育成するため、次に掲げる措置を講ずるものとしている。

- 1 国際対応に重点を置いた採用を行うための措置を講ずること。
- 2 幹部候補育成課程対象者に国際機関、在外公館その他の外国に所在する機関における勤務又は海外への留学の機会を付与するよう努めるものとし、そのための措置を講ずること。

ご意見

(国際性向上の重点)

- ・ グローバル化の進展の中、国際性の向上は重要であり、公務員も国際感覚を身につける必要がある。様々な分野で国際規格が統一されようとしているとき、日本だけが劣後しないよう国際交渉力が大事である。
- ・ 官だけではなく官と民が協力して国際交渉力をつけることが重要である。

(人事評価の集積)

- ・ 留学や国際機関に派遣されても、日本人社会とのつきあいしか持たない者が多く、情報もとれない。これは、海外に派遣されても本省の方ばかり見ているからであり、それを防ぐには、派遣先機関における人事評価を把握し、その情報を内閣人事局に集積し人事に活用することが必要。そうすれば、派遣先のために働くこととなり、結果として国際性向上につながる。地方公共団体への出向等についても同様に人事評価情報を集積・活用すべき。
- ・ 人事評価の項目に国際性を入れるべきである。

(キャリアパス等)

- ・ 海外で身につけた専門性が国内に帰ってから活かされないことが問題である。国際対応を重点的に行うポストは少なく、省庁ではドメスティックなラインの方が出世するという文化が根強い。キャリアパスを明確にする必要がある。
- ・ 留学しても、帰国後、勤務条件が悪いために、すぐに退職してしまう者もあり、いかにして人材を引き留めて戦略的に使っていくかが課題。
- ・ 選抜された国家戦略を担う幹部候補生に特別教育制度を設けるべき。補完戦略と

して幅広く外部から海外留学経験者（MBA，ロースクール等）を登用すべき。

- ・ 海外留学の機会が府省によって差が大きいのは問題。

（その他）

- ・ 採用に当たって国際性を重視するのであれば、requirement を明確に示すべきであり、海外経験者を事実上優遇するようなものであってはならない。
- ・ 公務員が行う国際交渉の成果として、どれだけの国益が生じるかについて、国民に広く知らせることが必要。