

公務員制度の総合的な改革に関する懇談会（第2回）議事概要

1 日時： 平成19年9月11日（火）10：00～12：00

2 場所： 総理官邸四階大会議室

3 出席者：

（委員・50音順、敬称略）

岩田喜美枝、岡村正、小島順彦、堺屋太一、佐々木毅、屋山太郎

（政府）

与謝野馨内閣官房長官、渡辺喜美公務員制度改革担当大臣、大野松茂内閣官房副長官、岩城光英内閣官房副長官、的場順三内閣官房副長官、山本明彦内閣府副大臣、戸井田とおる内閣府政務官、福井良次行政改革推進室長、株丹達也行政改革推進室次長

4 議事次第

（1）開会

（2）与謝野官房長官挨拶

（3）渡辺公務員制度改革担当大臣挨拶

（4）国家公務員制度改革の理念について

（5）採用、育成、選抜及び活用（幹部職員を中心に）について

（6）閉会

5 議事の経過

冒頭、増田委員が国務大臣就任に伴い委員を辞退した旨の報告があった。

与謝野官房長官及び渡辺公務員制度改革担当大臣から挨拶があった。

事務方から配布資料の趣旨説明を行った後、国家公務員制度改革の理念について自由討議が行われた。委員の主な意見は以下のとおり。

- ・現在、道州制など公務員制度改革とも関係する改革について別の場で議論されているが、これにより公務員は大幅に変わる可能性もある。どこかで整合性をとるための議論が必要ではないか。今回、公務員制度改革を行うに当たっては、部分的な改革ではなく、「明治維新的大改革」が必要。公務員制度改革は、明治維新の「武士身分の廃止」に匹敵する改革。現在の官僚機構は、組織機能の共同体化、工業社会環境への過剰適合、成

功体験への埋没といった「死に至る病」にかかっており、この病を根治するものである必要がある。また、職縁社会が崩壊しつつあるなか、公務員もどこでも通用する能力と職業倫理ある人材を育てる必要があるとともに、公務は特別であると捉えるのではなく誰にでも分かる公務にする必要がある。改革の理念としては、共同体化の防止など官僚機構の「病」を治す仕組み、公務経験者と民間経験者の相互交換、公務員が国民から信頼、尊敬、親しみを持たれる存在などが考えられる。また、改革の概念として、公務員は身分ではなく職能であることを明確化する、その意味で「官の人」「民の人」という考えをなくすことが必要、公務には、効率、説明、責任が必要、任免責任者を明確化する、政と官の分担を明確化する、などの点を考慮する必要がある。

- ・ 思い切った理念の転換をしないとイケない。理念を変えずに公務員の手足を縛るような改革にしてはならない。根本的な改革のためには、官僚内閣制を改め、政と官の癒着関係を見直す必要がある。グリーンピアや緑資源機構は、法律に基づいて設立された組織であり、官僚が得するものを立法府に作らせている。官僚と立法府が未分化なのが問題。また、エリート育成は諸外国でも行っており必要だが、官僚組織自らが行っていることが問題。ピラミッド組織を守るための天下りポストを作っていることは問題であり、年功序列をなくすとともに、公募などを行っていくことが必要である。30年来、公務員制度改革は議論されてきたが、大きな改革は行われていない。キャリアはうまく言ったかと思っているかもしれないが、今回はそうはいかないとはっきりさせなければならない。思い切ったことをすべき。
- ・ 公務員制度は諸外国でも大きな転機を迎えており、日本だけの問題ではない。日本の独自の問題としては、共同体化が背景にあるが、人事政策や人事制度の運用について、責任の主体をはっきりさせる必要がある。公務員の育成についても、誰が責任をもって公務員のやる気を出させる制度を作り運用していくのかを考える必要がある。また、日本の国際的な競争力を高めるとともに、国民に利益をもたらすための制度改革としなければならない。国家公務員一般を議論していても現実から離れてしまうため、職員グループに分けて議論する必要がある。政治は公務員は悪いという人しかおらず、不正常的な状態。
- ・ 国家公務員が信頼を回復するためには、国家公務員が社会・世間をもっと知ること、コミュニケーション能力を高めることなどが必要であり、官民交流をより活発化することが不可欠。また、国際社会の中での存在感を高

めるため、国際的なネットワークを有する公務員を育成するなどの官の世界の国際化が必要。

- ・ 行革の取組みを踏まえた議論が必要。政府も民間企業と同様に戦略的な機能以外は外に出して、高度な企画立案能力が必要とされるものだけを残していくことが必要なのではないか。また、いかに魅力ある職場を作り出すかという観点が必要。超過勤務縮減などのワーク・ライフバランスの促進をしないと優秀な人材を確保できないおそれがある。

その後、幹部職員を中心とした採用、育成、選抜及び活用について自由討議が行われた。委員の主な意見は以下のとおり。

- ・ 幹部職員の定義が必要。「幹部」が機能を表すものなのか、上下関係を表すものなのかははっきりさせるべき。
- ・ 現状では、幹部職員とは、身分になっており、職能になっていない。どういう能力・性格で採用すべきなのか採用者の責任も明確化する必要がある。
- ・ 幹部候補は 種試験採用者だけでないという制度にすることが必要。頑張れば誰でも幹部となれるという意欲を持たせる制度にしないといけない。民間では、総合職・一般職という区分はあるが、大学卒業者を対象にした、種・種のような区分はない。
- ・ 現状でも、種であっても課長になれないケースもある。必ずしも種＝幹部というわけではない。但し、種・種の幹部登用が十分かということ、幹部職員の選抜は運用でやってきているという点については議論が必要。どう選抜・育成するかを制度化していかないといけない。資料5に記載のある韓国の高位公務員団制度などは参考になる。種、種の採用試験の区分をなくしてしまうと現在のような職員が集まるのか。採用試験の1回きりの区分でその後が決まってしまうのが問題なのであり、採用後、選抜・育成するところは試験の区分によらないこととすべき。また、種試験採用者は、将来、地方の幹部としてオペレーション業務を行うことを想定して採用されている。そのため、種と種を統合することは非現実的だと思うが、種と本省採用の種職員を一緒にするというのは一案。
- ・ 種問題は重要。全体を改革するのであれば、種・種についてなくすることが基本。大学院やロースクールなど、様々な学歴の人をどう採用するか、同じ試験というわけにはいかないのではないかと。将来のステータスを予感させる採用試験ではなく、勉強の成果に応じた試験とすべきではないか。ドクターくらいをもたないと国際戦略はやっていけない。そこまで、教育をする必要がある。幹部は、日本の最も優秀な人材を集められるよう

な仕組みにシなくてはならない。採用後5～10年後に幹部候補として選抜し、その中から国家戦略スタッフのようなポストに登用することも一案。幹部職員について政治任用とするのは反対だが、任期をつけることや待遇の問題をどうすべきか。役人をエンカレッジする処遇にする必要がある。

- ・ 役所で局長になる年齢は、民間では取締役になる位の年齢なので、なかなか人が集まらない。局長級のポストを魅力あるポストにしないとイケない。年功序列を破り、若い年齢で局長級のポストにつけるようにすることや研修制度などにより外に出て行ける人材を作ることが必要。
- ・ 採用についてはパッケージで検討することが重要。育成・研修・評価を一体で考え、30代前半まで研修などをし、どこまで到達したかで選抜をする。
- ・ 幹部候補というのは、そんなにたくさんいない。(雇用の)流動化を前提とした制度としていくことが重要。

< 文責：内閣官房行政改革推進室（速報のため事後修正の可能性あり） >