

公務員制度の総合的な改革に関する懇談会
(第2回)

平成19年9月11日(火)
10:00 ~ 12:03
総理大臣官邸4階大会議室

内閣官房行政改革推進室

午前10時00分 開会

岡村座長 定刻よりも早いのですが、ご出席予定の方々、全員お揃いになりましたので、ただいまから第2回公務員制度の総合的な改革に関する懇談会を開催させていただきます。

お忙しいところご参集いただきまして、大変ありがとうございます。

本日、江口委員、高木委員、田中委員が所用により欠席されております。また増田委員につきましては、8月27日に行われました内閣改造により、総務大臣にご就任をされており、委員を辞退されておりますので、ご報告を申し上げます。

また、本日、与謝野官房長官と渡辺公務員制度改革担当大臣が遅れてご到着と伺っておりますので、先に始めさせていただきます。

それから、与謝野官房長官と渡辺大臣が到着されたときに、改めてご紹介させていただきますが、内閣改造に伴いまして、新たに着任をされました山本内閣府副大臣、戸井田内閣府大臣政務官にもご出席をいただいておりますので、よろしくお願いたします。

それでは、議題に移ります前に、配付資料の説明について事務局からご説明を申し上げます。

株丹行政改革推進室次長 恐縮でございます。資料の趣旨等についてご説明させていただきます。

かなり分厚くなってしまったのですが、お手元に何種類か資料をご用意させていただきます。

資料1でございますけれども、本日公務員制度改革の理念をご議論いただくということで、その参考となり得る論点、またその考え方を例示的にまとめたという趣旨の資料でございます。

また、資料2でございますけれども、委員提出資料というふうになってございますが、委員の皆様から制度改革の理念に関しまして、ペーパーをお出しいただける場合、お取りまとめをして皆様にご覧いただくということで、堺屋委員、それから本日ご欠席でございますけれども高木委員、田中委員からそれぞれ提出いただいた文書をまとめさせていただきます。

ともに、改革の理念のご議論の際の参考ということになるかと思います。

資料3以下につきましては、事務局が用意をしたものでございます。かなりボリュームがございますので、内容のご紹介については時間の関係もございまして割愛をさせていただきたいと思いますが、資料3は採用、育成、選抜及び活用について（幹部職員を中心に）という表題でございますけれども、本日時間があって、幹部職員の問題の議論をする場合、その参考資料として取りまとめをしたものでございます。

それから、資料4、公務員の採用、育成、選抜及び活用に関するファクトシートということで、試験の制度などを中心に、今の公務員、現実はどういうふうな状態になっているのかという事実関係をまとめたものでございます。

それから、資料5が諸外国の国家公務員制度ということで、通常、アメリカ、イギリス、ドイツ、フランスというあたりの公務員制度のご紹介が中心になるんですけども、それ以外の国で、韓国、あるいはオーストラリア、ニュージーランドといったところもまとめてございます。

それから、資料6が民間企業における幹部候補育成の取組みということで全体的なデータ、あるいは個別の会社でどういうふうに取り組みをされているかというものを抜粋をしてまとめたものでございます。

資料7は、過去、公務員制度改革に関しまして、いろいろな政府としての決定、提言がございまして、関係する部分を、抜粋してございます。

最後が資料8でございます。専門スタッフ職俸給表の新設についてということで、非常に簡単な紙なんですけれども、今年8月8日、例年のように人事院勧告が出てございます。人事院勧告の中心は、もちろん給与の改定でございますけれども、今年の勧告の中には専門スタッフ職をつくる関連で俸給表、給与の水準を今後政府として法律を出していきなさいという趣旨の勧告がございました。人事院勧告全体の取り扱いについては当然政府で給与関係の閣僚会議で検討中ということでございますけれども、懇談会での議論に関係するということで資料として用意させていただいたというものでございます。

大変簡単でございますけれども、またご議論の際に、内容等についてご照会ございました場合には、できる範囲で事務局から回答させていただきたいというふうに残っております。

以上でございます。

岡村座長 ありがとうございます。

それでは、事前にご連絡いたしましたとおり、本日の最初の議題は今回の制度改革についての理念ということでございます。基本的な考え方、あるいは方向性を示す大変重要なものであらうと考えておりますので、まず第一に議論させていただきたいと思っております。

もし可能であれば、具体的な各論への進め方ぐらいいまで進められればというふうに思っておりますが、まずは理念の問題について十分に議論させていただきたいと思っております。

改革の理念を議論するに当たりましては、まず現在の国家公務員システムの問題点、どこに問題があるのかということと、今後どのような国家公務員を求めていくのかの2点になるとは思いますが、私の方でまとめさせていただきました。

事務局と最終的に調整をして出させていただいておりますが、たたき台のたたき台ということで、考え方を例示させていただいております。それが先ほど資料の説明にありました資料1でございますが、別にこれにこだわらずに、今申し上げました現在の問題点とあるべき国家公務員という2点からご自由にご議論をいただければと思っておりますので、よろしくお願ひ申し上げます。

今日ご出席で、あらかじめペーパーをご提出いただいておりますのは、堺屋委員だけです。もしよろしければ、堺屋委員に口火を切っていただければと思っております。

堺屋委員 もう一つ伺いたいことは、幾つかの問題の改革についていろいろな審議会が開かれています。それに公務員制度と関係のあるものも大分あると思うんです。例えば道州制の懇談会というのがありますが、道州制を施行すると、国家公務員の制度は大幅に変わると思うんです。そういうこととの関連でどういう整合性を持っていくか、これもどこかの段階で考えなければいけないことだと思っています。

それでは、ご指名いただきましたので、私の出しました資料2の一番最初についております文書についてお話をさせていただきます。

まず第1に、今回の国家公務員制度の改革は、部分の手直しというのではなくして、明治維新以来の大改革の一部だというふうに考えています。今、世の中が規格大量生産型の近代工業社会から多様な知恵の時代に変わり出した。日本は明治以来、近代工業社会をつくるということを目指して頑張ってきたわけでありましたが、世界は1980年代に転換をいたしまして、多様な知恵の時代になっています。知恵の値打ちを生かすような産業を育てなければいけない。最近はブランドにいたしましても、医療や交通サービスにいたしましても、非常に多様化してきております。そういった時代に対応するにはどんな制度が必要かを十分考える必要がございます。したがって、工業社会から知価社会へという決定的な転換に対応したものが必要でしょう。

明治維新は封建社会から近代社会に転換するものでありました。明治維新的な改革とよく言われるんですが、では明治維新とは何だったのか。まず第1は開国、外国とのつき合いを広げることでありました。それは今迫られている改革で言いますと、自由貿易地域の問題と移民の問題の2つをどうするかということで、まさに今開国が迫られております。

第2番目は、武士の身分を廃止したことであります。これこそ我々がこれから議論する公務員改革でありまして、公務員というのを身分から職能に転換するという必要が生じてくると思います。

3番目に明治維新でありましたことは廃藩置県でございます。これに対応した議論としては、道州制と国家制度の改革が今議論されております。

4番目の明治維新の大改革は、両とか銭とかいった通貨制度を廃止いたしまして、お札を中心とした円貨にかえ、そして信用創造制度をつくったことであります。幕末の議論を見ますと、幕府、当時の国の財政は、どうしても絶対的赤字で破綻する。借金が収入の10倍近くになっているところが多かったんですけれども、これがこの改革によって一遍に議論の対象から外れてしまいます。そういう財政思想の改革、これは今回も税財政改革で議論されております。

それから、5番目は情報の改革です。長崎出島と幕府関係者しか情報が流れなかったのが一挙に開放されて、いろいろなところで瓦版や新聞が出るようになりました。今回も情報通信と官庁情報の改革が絶対に必要です。今、日本はマスコミ・通信社と官庁情報の2つ以外情報発信がないという情報出島状態になっておりますから、これも改革しなければいけない。こう見てまいりますと、我々はまさに明治維新の大改革、全項目が対象となっ

て議論をしなければならない事態であります。そういうときに、公務員改革はまさに武士の身分制度改革と同じような中核的大改革のプロジェクトになろうかと思えます。

さて、そこで公務員改革にどんな問題意識を持って臨むべきかということでもあります。

それは、前回も少しお話しさせていただきましたが、現在の官僚組織のどこが悪いか、この問題意識を共通に持つ必要があります。その第1は官僚機構が死に至る病に取りつかれているということです。最新の組織論を学びますと、立派な組織、規模が大きければ権限もある、財産もあるというような立派な組織が、死に至るのは3つの条件しかありません。その第1は機能組織の共同体化であります。振り返ってみますと、日本陸海軍なんか滅んだのも、まさに軍人の共同体にあった。国防という機能よりも軍人同士の共同体になったというあたりが最大の問題でした。そのために、いかに軍人に心地のいい、あるいは軍人の権力を守る、軍の予算をとる、そういった共同体になり、そのための人事制度になってしまいます。そして、陸軍大学校や海軍兵学校のハンモックナンバーでそのまま人事が行われる。共同体は最も変えられない条件で人事をすることによって、内部競争をなくする、という典型的な共同体化しています。現在の日本官僚制度も機能組織の共同体化が非常に進んでいると思えてなりません。

第2の問題は、資料1にも出ておりますが高度成長時代の重厚長大、つまり規格大量生産型近代工業社会に過剰適用してしまった。役所の縦割りの組織から公務員の心理状態まで高度成長に過剰適用してしまった。だから、高度成長でなくなった世の中に役所は機能的にも、また心理的にも個人の能力訓練としても適用できなくなっている。これを根本から変えなければ次の時代、知価社会の対応ができないのではないかと思います。

第3番目が成功体験への埋没です。民間企業でもそうですが、高度成長時代に対応した成功体験を持った企業は90年代から最近にかけて多く整理されました。日本の官庁も戦後復興から高度成長時代、官僚主導・業界協調体制で進められた時代の成功体験に依然として埋没している感があります。今回の改革では、こういった病気を根治するものでなければなりません。そのためには、苦い薬も痛い手術も必要なんです。このことを病の患者、つまり公務員自身と国民に十分に知っていただく必要があります。一部には、公務員改革を進めるのは公務員いじめだというような意見がありますが、これはみずからの病を感じていない人は、苦い薬や痛い手術は真っ平で、そういうのをわざわざするというのはいじめだと感じるのも全く同様であります。

したがって、現在の死に至る病について、共通の意識を持っていただきたいと考えています。

2番目には、日本全体の職縁社会が崩壊しつつあるという問題です。さきの選挙でもそうですが、戦後日本人というのはすべて職場のえにしでつながっていました。したがって、会社の職場、あるいは官公庁の職場に長期雇用で定年まで勤める。戦後、地方から大都市に出てきた方々が地域社会も関係ない、大家族とも関係がない、そして自分の家では核家族化して、ただただ職場のえにしにだけ所属する、いわゆる職縁単属人間というのになり

ました。ところが、その職縁社会が今劇的に崩壊しています。1つは企業のリストラ等で終身雇用が信じられなくなったこと。

2つには団塊の世代の定年によって職縁社会に所属しない人が急激に増えていること。さらに3つには、若者の間には職縁社会に入ることを拒否して、むしろパートタイマーとかそういう形の人が増えている。また一流と言われるような大学の卒業者でも外資系などに就職する人が増えまして、そのほとんどは生涯そこに暮らす、そこに勤める気がない。そこで技能なり、知識なりを習得したら転職をしたいということを前提として就職する人々が非常に増えてきました。その結果、職縁社会を前提とした例えば投票の依頼とか物の販売であるとかというものもできなくなってまいりました。日本中で職縁社会は急速になくなっています。その中で公務員だけが職場とのつながりで生涯を生きるのはよくない。つまり、国民全般と遊離したことであり、国民の感情、あるいは世間の情報や感覚から遠ざかることになります。したがって、どこでも通用する能力と職業倫理のある人材を育てるべきであります。つまり、従来の公務員に限らず、日本の職場では、その職場に対するロイヤリティー、忠誠心を非常に重視しました。しかし、忠誠心重視ということは、まさに職縁社会で職場を変わらないことを前提とした話であります。ところが、これからの時代は、特定の職場に対するロイヤリティーではなくして、その職業の倫理で人材が育てられることにならなければならないと思います。

職業倫理ということでございますけれども、例えば医者の場合、この医師は初めて出会った。したがって、患者に対するロイヤリティーはあるとは思いません。けれども医師としての倫理がある限り、全力を挙げて自分の病気を治してくれる、手術をしてくれると思うわけです。だから、何よりも大事な命を預けることができます。これからの公務員も公務員であるという以上は公務員の倫理をお持ちだろうから安心だということにならなければいけない。今は、各役所に対するロイヤリティーが強いものですから、職業としての倫理が確立していません。したがって、他の職場に行ったときに、「あの人は公務員だったから大丈夫だ」、「公務員だったから信頼できる」という意識があまり持たれていないんです。この能力と職業倫理を確立する人材にしなければならないということです。

3つ目は、国の仕事は特別だ。公務員以外にはわからない、ということが盛んに言われます。例えば、予算でも国の場合は複式簿記でなくして単式簿記だ。だから、よその銀行の人や会社の経理マンが来ても、主計局の仕事はできないなどというばかばかしいことを言われておりますが、もしそうだとしたら、まことに不幸なことであります。私の見るところ、そうではありませんけれども、逆に公務員として働いても、民間企業なりほかへ行ったときにあまり役に立たない、というような意識があります。公務員としての技能が役に立たないという発想もあります。これは正しくありません。誰にでもわかる公務にすべきであり、どこでも働ける公務員を育てなければなりません。そうでないと、日本の人材として公務員が役立つことにはならないでしょう。

そこで、以上のような病理と問題意識を持ちますと、改革の理念、改革の目標としては次のことが言えると思います。

まず第1の問題として、官僚機構の「病」を治す仕組みをつくることです。それには、役所という機能組織が官僚共同体になることを完全に防止する仕組みをつくらなければなりません。共同体化の一番の特徴は、目的に対する機能を高めるよりも、その中の構成員の生活、職務が気楽になる、心地よくなることが目的になります。一番心地いいのは内部競争をなくすることなんです。したがって、誰が見てもわかる、そして誰にも変えられない順序で人事をすることになります。誰にも変えられないものは年齢、もしくは入省順位であります。だから、毎年入省順位によって動かす。旧陸海軍などはさらにその中でハンモックナンバーのような学校を卒業したときの成績、後から幾ら頑張っても変えられないようにしておくことで競争がなくて安泰なんです。そういう制度をとったから一遍に戦力がなくなりました。今の公務員も共同体化が非常に進んでいます。そして、その年功序列の中で優劣を決めるのは共同体の仲間評価、つまり官僚内部の評価になっている。これは最も危険な状態です。官僚内部の評価ではなし客観的な評価というものが必要ですが、何となくうわさで次は誰だというような形になっています。この共同体化の防止こそ最大のポイントだろうと思います。

その次には、知価社会への対応と書いておりますが、つまり近代工業社会の役所が官僚が主導して規格を決める前提になっていた。これは近代工業社会の価値は客観的に、科学的に、そして普遍的に決まるという前提だったんです。人々は物財の豊かなことに幸せを感じるはずだ。これが近代工業化社会の最大の前提でありました。したがって、物財を多くすることが正義である。それには規格大量生産をすればいい。

物財の豊かさというのは、客観的で科学的で普遍的である。だから、最も情報の豊富な機関が最も経験を重ねれば最良の規格をつくれる。これを中央官庁がモデルをつくって、民間企業、あるいは国营企業が大量につくれば、人間が一番幸せになるんだという発想だったんです。この発想が80年代まで続きました。しかし、80年代の知価革命で崩れる。そして今は世界じゅうどこでも大体において人間の幸せは物財の豊かなことではなくして、満足の大きいことだというふう考えられるようになりました。満足の大きさと物財の豊かさは似ているではないか、同じではないかという議論が90年代の前半まで続きまして、私たちが世界的に大論争をやったところであります。

ところが、今でははっきりと区別されまして、満足の大きさは主観的で、社会的で、可変的である。今までの客観的、科学的、普遍的だという価値観を否定されました。その結果、誰かがこれが一番いい基準だ、これが一番いい社会だ、これが一番いい休暇の形だということを決められなくなって、消費者が選ぶ世界になってきた。これに対応した状況をつくらなければならない。公務員制度もそういった知価社会に対応したものであって、公務員が客観的基準を決定できると考えるべきではない時代になった。これにどう対応するかということが非常に重要なことであります。

3番目は、成功体験からのアンラーニングであります。これは、あらゆる企業、あらゆる組織が今最大の苦しみをしているところではありますが、成功体験から逃れられない、その成功体験を学ぶ、ラーニングするのではなしに、アンラーニングするというのが重要なことになっております。現在の役所はやはり高度成長時代の成功体験を学び過ぎた形、ちょうど旧日本海軍が日露戦争に学び過ぎたから艦隊決戦の思想からどうしても抜けられなかったというのと似たような状態になっております。

岡村座長 堺屋委員、恐れ入ります。ちょっと時間が押しておりますので。

堺屋委員 はい。

第2の問題として、公務員は特殊な存在ではない。公務経験者と民間職場経験者を相互に交換することがよいことであるという理念を持ちたいと思います。今は、公務員は特殊な人々でありまして、あまり相互交換がされておられません。しかも、することがよいことだとは思われていない。したがって、時々、民間から採用された人も、2年間の腰かけで、本流には入らないのが普通であります。

第3の問題として、公務員が国民から信頼と尊敬と親しみを持たれるべきであります。現在は、情報の秘匿性、公務員の出します情報は、その省の非常に有利な情報に偏って出されている。だから、福祉の話だったらスウェーデンとかイギリスばかり出てくる、国防の話になったらアメリカばかり出てくる。それから、責任の追及がない。「責任も権限も人事によって引き継ぐ」という制度になっておりますから、責任追及が極めて曖昧であります。さらに、最近、特に目立つのは、こわもて主義でございまして、何らかの処分をされたときに、それがすべてに平等になっているのか、公平になっているのか、適正かということが、あまりよくわからないような印象を与えています。こういうこわもて主義を、排除しなければならないと思います。

さて、改革の次にコンセプトでございまして。今までは理念でしたが、概念の方です。

これは、まず明治維新以来の大改革というこの点で、手直しとか部分的改正に陥らないようにしなければならない。

2番目には、公務員は身分ではなく職能だという前提で議論しなければならないと思います。

3番目には、公務員には効率と説明と責任が必要であるという概念を立てるべきです。公務員の方々の中には、非常に長時間残業をされて、それが大変自慢で、効率の悪さを売り物にしているところがあります。それから、説明責任が必ずしも十分ではありません。責任面は、過去の失敗を検証することが極めて脆弱であります。これは、日本の特徴ですね。この3つが必要だろうと思います。

それから4番目に、公務員の任命責任者とその理由が明確ではございません。最近も、政治家と官僚との間の問題がありましたが、これはやはり、どのクラスは大臣が、どのクラスは局長がという任命責任者を明確にして、その結果の成績をはっきりさせるべきであります。人事権のない上司は存在しないわけではございまして、ここは明確にしないと、先

ほど申しました共同体の中の評判で動いてしまう。これが、一番危険なことであります。

それから最後に、政治家と公務員の任務、権限、責任の分担であります。これは、どこからどこまでを誰がするかということを明確にしておかないと、責任も権限も明確にできません。

以上のような理念と概念を持って、この会議の議論を進めていただければありがたいと思っております。

岡村座長 どうもありがとうございました。

そのほか。

屋山委員 会議は、1人大体10分ぐらいで次にバトンタッチしてくれないと、議論にならないので、よろしく仕切ってください。非常によくわかるんですけども、講義を聞きにきたのではないので、私は堺屋さんの本を大体読んでいますから、おっしゃる意味はほとんどわかっているのですけれども。

それで、私は非常に共通点が多いんですが、2点を申し上げたい。

1つは、このたたき台のたたき台とおっしゃった、出されたこれを見ると、今あるものを前提にして、どこか悪いところを修繕しようと思えるんですが、私も堺屋さんと同様に、根本的に変えなくてはならないと。私なりに表現しますと、今の官僚制度というのは、明治以来の官僚内閣制を引き継いでいるのではないかと。憲法には、最高機関は国会であると書いてあるのに、そうになっていないんですよ。

例えば、今度の緑資源機構でも、それからグリーンピアの話でも、これは談合だとか政治献金だとか天下りが一緒になっていきますけれども、これは官僚を責めると、「だって、これは法律に基づいてつくった公団ですよ」。あるいは、「グリーンピアだって、ちゃんと法律に基づいてつくられているのです」といわれる。政治家も恐らく得しているのでしょうけれども、官僚が天下って得する話を自分でこしらえて、立法府につくらせているわけですよ。つまり、行政府と立法府が未分化な状況がある。それが、戦後のどさくさぐらいまでなら、今みたいなやり方でよかったのだらうと思うんです。だけれども、それが今、情報公開とかいろいろな面で政管の癒着体制が見えてきた結果、問題をもたらしている。

もう1点は、この各国のエリートの公務員制度を見ましたが、エリートを養成するのは必要だけれども、日本の場合はそのエリート集団が、自分たちの組織をピラミッド型に守るために、勝手に天下りポストを、それこそ政治家をかませつつつくっている。それが問題です。だから、私はエリートを育てるということについては当然だと思うんですが、それを官僚組織が自分でこしらえているということが問題だと思います。

それから、このエリートでも、外国を見ると年功序列などにはなっていませんよね。外部からと部内からと公募でやって採用している。そうしないと、恐らく堺屋さんのおっしゃる共同体化というものになった原因は、それだと思うんです。

以上です。

岡村座長 ありがとうございます。

どうぞ。

佐々木委員 今日出されました資料1について、少し感想を申し述べたいと思います。

どこに問題があるかということであれば、ここにありますように、ある歴史的な段階では合理性があったものが、その後なくなった、失われたという堺屋さんのご指摘は、そのとおりだと思います。

ただし、これは恐らく日本だけではなく、パブリックセクターがどういう役割を果たすかということについて、万国共通で大きな転機を迎えて、それに応答しなければいけないという意味では共通性があったのかなということですが、日本の場合に独自の問題というのは、これが共同体的状態ということについては、堺屋さんから今、お話がありましたけれども、ここがやはり屋山さんが第1ポイントで言った点と絡む大きな問題だと思います。私はたまたま労働基本権の専門調査会で議論を進めるようにご依頼を受けているんですけども、結局、誰が何に対して人事の面で責任を持っているかということがはっきりしない。お役所の権限の分担はあるし、建前上は総理が基本的におやりになる、最終的には総理がやるということではありますが、しかし、結局、人事制度について国民に対して説明責任を負う人もはっきりしないし、また、今の公務員制度がよいと擁護してくれる人いない。例えば特に政治のセクションにはいない。悪くすると、「公務員は悪いのだ」ということを専ら言う人ばかり目につくという非常に不正常的な状態があって、その意味で、やはり諸外国と比べて独自の状況があるという意味でいえば、丸の2つ目のところで「組織の現状維持に傾き、内部の競争は不十分ではないか」について言えば、競争が不十分かどうか、私はよくわかりませんが、やはり外部の目と外部の管理という問題を組織的にきっちりしてこなかったという点は大きな問題であって、その意味でいえば、究極的には政治のマネジメントの問題をどう入れるのかということが、避けては通れないのではないかと考えております。

これについては、基本権の関係でいいますと、また特に交渉を誰と誰がやるかなどという関係で、当然、この問題が出てまいるわけですが、何も基本権だけではなくて、全体としてやはりこの問題をどう考えたらよいのか、できれば政治の方々からも、積極的な発言と、はっきりしたメッセージが必要なことではないかと思っております。これが、資料1の1枚目に関わる点であります。

細かい点は幾つかございますけれども、今日出されているもので2枚目の部分に関わるわけですが、2点目として、書かれているといえば書かれているんですけども、目標としてどのような国家公務員を求めていくかという場合に、こういうよくない状況から自由になりましょうというのではちょっと寂しい。やはり日本政府の国際的な競争力を断固確立していく、そして、それによって国民にとって長期的に利益をもたらすような公務員の姿、公務員のシステムというものをつくるということが、ぜひとも入れられるべき課題ではないかと考えています。どこかにその趣旨は入っているかと思っておりますが、あえて

いえばそういうことであります。

3番目といたしまして、この2枚目の2つ目の丸で「職員グループ」という問題提起がされておりまして、これは大変重要な問題提起であると私は思っております。国家公務員一般論を幾らやりましても、公務員の行っている活動そのものが極めて多様であり、いろいろなものがあるものですから、結局、一般論をやればやるほど、現実との距離が離れていってしまうという問題がある。一度こういうグループ分けをしまして、そしてそれぞれの課題というものを詰めていく。それが、3つ目の丸に恐らく引き継がれていると思えますけれども、こういった議論のやり方を、一度、試みてみるべきではないだろうか。

ただ、この区分がよいかどうか、さらには採用その他とどうつなげるかということについてはこれからの議論といたしまして、何となくのっぺりとした公務員一般論というものから一步踏み出した議論をぜひお願いしたいという意味では、この2つ目の丸の示している方向性というものを、ぜひ生かしていただきたいと私は思います。

以上でございます。

岡村座長 ありがとうございます。

それでは、小島さん、どうぞ。

小島委員 皆さんがおっしゃったことは、大体、基本的には私も反対することではない。この理念の議論で非常に難しいのは、漠然とした議論だけに終わると、「では、それでどうするのだ」という話になることだと思います。私のところは全くの民間企業ですが、今まで官に12人、人を出しています。そのうち10人は帰ってきておりまして、今も官に2人出しています。出方も、あるレベル以上になると、うちの会社を辞めて出るわけです。転籍という格好になっております。

実は、この間、この連中を全部集めて、具体的に何が問題だろうという話をしてみたんです。ここでいろいろと指摘されていることにつながるのだろうと思いますが、大体みんなが言うことが3つに絞られているんです。1つは、やはり官の方は大変優秀だと。ある問題が出てきて、これをどう解決したらよいか、これをどういう形で政府に説明するかという資料づくりは、若いうちから割に早くさっとできる、すばらしい、これが1つです。ただ、社会、世間をあまりにも知らなさ過ぎる、これが2つ目。それから3つ目は、コミュニケーションのとり方がうまくない。やはり、自分が特別な存在だという観点のコミュニケーションになるものですから、あれでは本当のコミュニケーションにならないかもしれないという、口のきき方と言うと変な話になりますけれども、そういう3つをみんなが指摘するんです。

それで、そういう状況下で一番大事なものは何かというと、今、いろいろとありますが、やはり国民の信頼を回復するというのがすごく大事なことだと思います。かなりの方はそうですが、やはり高い倫理観を持った「公僕」という言い方がよいかどうかは別ですけども、常に国家への使命感だとか公益への奉仕という姿勢でかなりの方は業務をされているんですが、途中からだんだん自分たちの組織を守り出したり、今までのルールにこ

だわったりするということで、せっかく初めは素晴らしい方が、だんだん、どっちかという一つの方向を向き出してしまうということになってしまっているのではないのでしょうか。やはりそれを直すにはどうしたらよいだろうかということで、いっぱいあるんですけども、幾つかはもう皆さんが言われたので、私が申し上げますのは、やはり官民の交流をした方がよいということです。わが社からも、十何人出ておりましたが、やはり官の方も必ず1回は民の世界へ2年ぐらい出てみる。これは、実は今、裁判官が定期的に、うちでも、いろいろな企業で実習されていますけれども、あれは大変よいことだと思うんですが、あと、学校の先生方も、今、企業でやはり一月ぐらい勉強されるということがあります。やはり、官の方は、特に実態がわかるためにというよりも、組織をマネージするとはどういうことかを覚えていただくためにも民間企業を経験していただいた方がよいと思います。もう一つは、我々は総合商社ですけれども、ここ10年ぐらいで全く変わってしまっています。世の中が今どう変わってきているかというのを見るためには、外へ出られて、しかも肌身で感じられるのが一番だと思います。

それからもう一つは、やはり国際社会の中の存在感が、今、日本は物すごく薄くなってしまっています。だから、今、佐々木委員が言われましたように、国際社会の中で、ある意味では非常にレベルの高い官僚がしっかり増えていただきたい。そのためには、場合によったら諸外国の国家公務員と対等に渡り合えて、互角に対応できて、しかもなおかつ国際的な人材ネットワークをしっかりと持っているという官の方にもっと増えて頂きたい。これからますますボーダレスな社会になっていますから、すごく必要だと思うので、この辺はぜひ大事なポイントになると思います。もう一度申し上げますが、官民の交流と官の世界の国際化、これは非常にこれから大事だと思いますので、ぜひ考えていただけたらよいと思います。

そのために、実はこういう人材育成をやったらよいという議論をどこかでやればよいと思います。

岡村座長 ありがとうございます。

岩田先生、どうぞ。

岩田委員 皆様が言われましたことの中で、出てこなかった点について2点申し上げます。

1つは、国家公務員システムのどこに問題があるかという整理4点は、全く同感、このとおりだと思うんですけども、これはいわば戦後60年の中でどういうひずみが出てきているかという整理だと思いますが、まさに今、これからやろうとしている国づくりといいましようか、今やっております行政改革の中でのこれからの国家公務員のあり方ということを考えてときに、またちょっと別の視点が出てくるのかと思います。

それは、例えば官から民へ、民間にできるものは民間に出していく。そして、国から地方へ。また、道州制の議論のお話もございました。そうすると、ますますそちらの方向だと思いますけれども、そうなったときに国に残るもの、国家公務員が担うものは何かとい

うことになる、国際社会の中における国のあり方もそうですが、国のあり方についての非常に高度な政策の企画立案能力だと思えます。従来以上にそういうことになるのではないかと思えますが、それではそういう人材が育ってきているのかどうかということが課題であると思います。企業におりまして、企業の関係者はおられますけれども、まさに外に出せるものはシェアードサービス化したり、関係会社に出したり、グループの外にアウトソーシングしたりして、本当に戦略的な機能だけ本社に残すという動きがありますけれども、まさにそれと同じことが言えるのではないかというのが、まず1枚目について思いました。

2枚目について、皆様方がお触れになりませんでしたことで、最後の丸に書いてあるところは、いかに魅力のある仕事として公務を構築して、有為な人材を引きつけることができるかという観点、これも大変大事なことだと思います。魅力ある仕事というのは何かということですが、特に若い世代は私のような団塊の世代と随分変わってきておりまして、私たちが就職するときは、まず給与水準が高い、経済的にちゃんと報われるかどうかとか、その組織が将来的に安心感があるか、安定しているかどうかというところで選びましたけれども、豊かな時代になって、今、就職活動する学生たちの話を聞いてみますと、自分の能力が発揮できるか、自分がこの職場でキャリアがつかれるかどうかというのが、職場を選ぶときの決め手になっていますし、その職場を辞めてどこかに転職するかどうかということも、やはり自分の能力がここで生かせるかどうか、そしてまたさらに自分が成長できるかどうかで決めていると思いますので、公務員のキャリアをどうつくっていくかというのは、とても大事なことであると思います。

それと同時に、ワーク・ライフ・バランスという言葉がありますけれども、残業を誇りにするというのは、多分、若い世代はもうなくなってきて、むしろあまりにもひどい残業、そしてそれもサービス残業で手当も払われないようなことを放置しては、やはり若い優秀な人は辞めていくということだと思います。

また、メンタルな疾患も、公務員と民間企業とを比較できるデータは公表されておられませんけれども、多分、相当高いのではないかと思いますので、心身ともに健康で、トータルで充実した生活を生涯送れる。特に、今、種については、3割以上を女性にすることで、各省庁は取り組まれておられると思いますけれども、これは通過点だと思いますので、女性の幹部候補者として採用される人というのはどんどん増えることが予想されます。そういう人たちに、一人前に戦力を発揮していただかなければいけないのですが、それができるワーク・ライフ・バランスが実現できるような働き方には現状はないという問題があるのではないかと思います。

以上2点です。

岡村座長 ありがとうございます。

一通り、ご意見を承りまして、基本的なスタンスという意味では、各委員、それぞれ同じスタンスでおられると実感しております。堺屋さんの言葉をかりれば「明治維新以来の

大改革である」といった意味でのニュアンスが、この資料1には欠けているというご指摘は、そのとおりだろうと思います。大きな改革を行うのに対して、やはり現代社会に対する一つの対応の問題、知価産業、知価社会とおっしゃいましたけれども、そういったものに対する対応、それから来る共同体的な状況が生まれている事、ここから抜け出さなければいけない事、それから、過去の成功体験、それにつながる話だと思います。その後、繋がなければいけないということでは、具体論としていろいろご提起がありました。まず、職種論と申しますか、2ページ目にあります職員グループの問題、あるいはその中では、小島さんからお話があった国際的な人材をどう養成すればよいのかという官民交流の問題、これらは具体的には制度上の問題になってくると思います。それから、働き方ということに対する岩田委員からのご提案、こういうお話と承りました。全体は、そういう思想の中で、理念と各論の議論の展開を進めてまいりたいと思います。さらにここだけはもう少し深掘りしておけというお話がございましたら、承っておきたいと思います。

堺屋委員 こういう議論をして一番気になるのは、「官の方、民の方」という、何か初めから身分制度があって、「官の方も民に、民の方も官に」という意見になるんですが、私は「官の方、民の方」という分け方そのものがなくなるようにしなければいけないと思うんです。「武士、町人」という分け方をなくしたように、民の人が官に出て2年で帰ってくるという制度ではなくして、「官の方、民の方」がなくなる、そして公務員の経験を積んだら、民間企業へ行ってこういう点で利点があると。

これは、私、ちょっと卑近な例を申し上げて恐縮ですが、日本の自衛隊の退役された方を採用してもらうときに、自衛隊とのつながりの説明があったんです。同じことを、米国の海兵隊の退役軍人の採用に立ち合ったら、「海兵隊員は、海兵隊で教え込まれているから絶対に忠義です。だから、あなたの会社に入ったら忠義です」とか、あるいは「こういう能力があります」と、海兵隊とのつながりではなしに、海兵隊で鍛えたことだけ言うんですね。日本は、とかく元の会社とのつながり、元の組織とのつながり、特に官僚の場合はそういうことが多いので、やはり「官の人、民の人」という分け方をやめた方がよいのではないかという気がするんです。

岡村座長 官民交流というのが目的ではなくて、手段であるということですね。

堺屋委員 ええ。基本的に、そういう区別がないのがよいのではないかと思うんです。

岡村座長 そのほか、特に発言はございますでしょうか。

屋山委員 長い間の官僚内閣制が、もう明治からずっと続いてきて、戦後、新しい憲法になって政府委員は外されたはずなのに、政府委員を国会法の中に入れてしまった。あるいは、これは内閣法でやったんですけれども、政府提出法案の権限を認めてしまった。要するに、旧憲法と新憲法は相当違うのに、違ったところをみんな前の例で埋めてしまった。政府委員だけはありませんでしたが、しかし、観念として、ずっと官僚内閣制の観念は続いているんですね。

だから、今の政治家の評価などは、与謝野さんもそうだけれども、「官僚はうまく使え

ばいいんだよ」とか「官僚をうまく使うのがいい政治家なんだ」とか、言っている。官僚を前提として政治家の頭脳が成り立っている。それから、官僚の天下り先をなくして、官僚いじめではないかという。だから、いじめではなくて、それは官僚に実力があれば民間でもいける。民間の中から官に応募して来るとか、堺屋さんがおっしゃったように、身分ではなくて能力として行ったり来たりできるようなシステムが必要です。今のシステムは、官は一生官で、その共同体の中で生きるというシステムになっている。だから、政治家をだまして公団をつくるとか、あれだって160ぐらいあります。大体全部、法的根拠がありますね。だから、官僚に「おまえ、ひどいじゃないか」と言うと、「あれは国会でできたんですよ」と言われたら、それっきりです。

私は官が官の共同体の中で回して序列をつくるという常識を、まずやめる。それから、官僚をうまく使うことが政治だという考え方は、やめた方がよいと思う。やめてもよいようなシステムに持っていかないといけない。私の駆け出しのころは、「これは重要なものでありますから政府委員に答弁させます」と言っていた大臣が随分いましたからね。その認識は、政府委員をやめたので相当薄まっていますけれども、基本的にはなくなっていないよ。それから、年功序列というのは、やはりよくないのではないですかね。

岡村座長 基本的には、制度的に解決する部分と、運用とか慣行、あるいは意識を変える部分と両方があるので、どこまで制度的に押さえて、どこまでを実行上で変えていくのかという、恐らく2つの問題が、今の屋山先生のお話にはあるのだろうと思うのです。制度的には、ある意味で官民交流も含めて、制度としては存在するにもかかわらず、まだ十分に官民交流が行われていない、その結果として、職能としての教育がされていないというふうなことになりますので、この辺も逆に考えると、1つは運用の問題をどう促進するのが問題になります。そのベースになるのが、恐らく今ご指摘のあった人事制度、年功序列制度ですね。ここがどうも最大のネックであるという感じを、私自身は持っていますが、それについて、ご意見があれば承りたいと思います。

佐々木委員 今の座長が言われたことは、もうそのとおりですけれども、基本的にはしかし、どういう人事制度が欲しいかということについての意思を持つ人がいなければ、結局、今みたいな話にまた舞い戻って行ってしまいます。だから、そここのところは、例えば「年功序列制をやめましょう」と言っても、では、どう誰が実行するのかという仕組みづくりというものをどう明確化するかということがないと、話はぐるぐる回ってしまいます。ですから、我々がここで議論しても、責任者がはっきりしていなければいつまでも、「いや、制度はできました。だけど、誰も動かない」という話で、動かす人がやはりいなければいけないという意味で、はっきりした人事制度の運用と、その将来についての明確な方針を持つということが、やはり公務員制度を動かしていく上の不可欠な要素として入れておかないと、どうも私は不安です。そうしませんと、結局いろいろやるんだけれども、前のとおりということになるのを非常に危惧しますので、そういった点を、ぜひまたどこかで議論していただければありがたいと思います。

岡村座長 今おっしゃっているのは、評価の仕組みを……

佐々木委員 評価の仕組みもそうですけれども、そもそも人事政策というものが無い組織ではないかということが、私は根本問題だと思うんです。それを、誰が決めて、どこで責任を持って実行するのかということなしにいろいろな制度をつくっても、結局、全体の神経が繋がらないというのが、私は、今後の事態としては十分予防措置をとっておかなければいけない大きなポイントかと思います。

岡村座長 制度的、組織的に、そういうものをしっかり持っていないとだめだということですね。

佐々木委員 ええ。その意思と方策を持っていないと、やはりだめではないか。部品を揃えても、結局動かないという問題かと思います。

小島委員 全く私も同じ気持ちでありまして、やはりいずれにしても、これは最終的には人事制度だとか、人事の育成制度ということになると思います。本当はどここの組織にもそういうことに責任を持ってずっと見ている人がいるべきですが、その部局の人もぐるぐるかわるんですね。だから、本当は、企業であれば必ず人事の対応部局があって、時代が変わり、今の若い人というのは昔の我々の時代とは随分違うタイプの人ですから、制度そのものも変えなければいけないし、その連中をやる気にさせるにはどうしたらよいかということを常に考えている部局があるわけです。やはりこれがないと、今どんな議論をしても、しばらくすると、また同じ議論をみんなでしなければならなくなります。誰が責任を持ってやるかを定めることが必要と考えます。今は、省庁ごとに官房があって、そこが多分見ているのではないかと思うんですが、基本的には人事院があるんだろうと思うんですけれども、この辺の関係が一体どうなっているかというのは、すごく大事なことではないかと思うんですね。

岡村座長 その辺は恐らく、端的な例で言いますと、一括採用、一括管理という問題が、各論でもまた当然出てくると思うのですが、では、それを具体的に、どういう形で展開するのかしないのか、どういう組織で運用したらよいのか悪いのか、その辺の議論をぜひしていただきたいと思っております。おっしゃるとおり人事政策の主体がはっきりしていなければ、人事評価システムが機能しないというご意見だと思います。

堺屋委員 まず、この議論を始めるに当たって、「官の人、民の人」というのをやめることが大事だと思うんです。私は、経済企画庁長官をしているときに、管理職を6人、非行政官から採用しました。国立大学の先生もいますから、公務員もいるんですが、それが、私があれば、2年以内に1人になりました。形だけになってしまったんです。それは、やはりよそから来た人が局長になっても、やはり「あれは民の人だ。我々官の中に入っていないんだ」というのがあるから、すぐ押し出すような機能が働いている。

したがって、私はこの制度の中で、「官の人、民の人」という考え方を完全になくするようなものを組み込まなければだめだと思います。

岡村座長 それでは、与謝野官房長官と渡辺大臣がお見えになりましたので、カメラが

入室します。一旦、審議を中断させていただきます。

(報道関係者入室)

岡村座長 それでは、与謝野官房長官からご挨拶をいただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

与謝野官房長官 安倍改造内閣において、内閣官房長官に就任しました与謝野馨でございます。

公務員制度改革につきましては、先般の通常国会において、能力・実績主義の徹底と再就職管理の適正化の2つの柱から成る国家公務員法の改正が行われました。委員の皆様方には、公務員制度の総合的な改革について熱心にご議論をいただいております。この場をおかりして、厚く御礼を申し上げたいと思います。

公務員制度については、今日、非効率的な業務運営や年功的、硬直的な人事管理など、いろいろな問題点が指摘されております。

一方で、近年、国家公務員を志望する学生が大幅に減少したり、比較的若い年齢層の離職が増加するなど、職場としての魅力が低下し、人材の公務員離れが進んでいるのではないかと指摘もございます。

私は、国力というものは、経済力、技術力、外交力などいろいろな要素から成り立っているトータルのものであると思いますが、公務員制度もまた国力を支える重要なものの一つであり、政治が示す方向を具体化し、実現していくのに必要な機能と能力を兼ね備えた行政機構を維持・構築していくことは重要なことであると考えております

政府としては、公務員が高い気概と使命感を持って仕事に取り組み、国益と国民本位の行政を実現していけるよう、公務員制度改革を総合的に推進していく所存でございます。そのためには、採用から退職までをパッケージとして、整合性のとれた改革、また、国の発展に寄与する改革を進めていく必要があると考えます。

委員の皆様には、これからの公務員制度のあり方について、高い見地に立って、幅広い視点からご検討いただきますようお願い申し上げまして、ご挨拶とさせていただきます。

今日はありがとうございます。

岡村座長 官房長官、ありがとうございました。

それでは、続きまして、渡辺大臣からご挨拶をいただきます。

渡辺公務員制度改革担当大臣 図らずも、引き続き担当大臣を拝命いたしました。どうぞ、よろしくお願いいたします。与えられたミッションを果たすべく、粛々と仕事を続けてまいりたいと考えます。

公務員制度改革を総合的に進めるに当たって大事なことは、現在の公務員システムのどこに問題があるのか、21世紀のグローバル社会に対応して、どのような国家公務員を求めていくのか、この2点をしっかり見据えて、弥縫策にとどまることなく、新しい国家公務員の仕組みをつくっていくことが大事だと考えております。それによって、先ほど官房長官がお話しされましたように、国家公務員が高い気概と使命感を持ち、我が国が抱える21

世紀の課題に挑戦し、解決することができる、そういう改革を目指すべきであると考えております。

委員の皆様方には、精力的な議論を展開していただき、大変感謝いたしております。国家公務員法改正に伴うもう一つの官民人材交流センターの詳細設計をつくる懇談会も、官房長官の下で行われています。この委員会とも連携を図りながら、全体パッケージのこの懇談会が成果を出していただくように、心からお願い申し上げます。

どうぞよろしくお願いいたします。

岡村座長 ありがとうございます。

次に、本日は、内閣改造に伴いまして新たに着任されました内閣官房副長官と内閣府副大臣にご出席いただいておりますので、ご紹介させていただきます。

岩城内閣官房副長官でございます。

岩城内閣官房副長官 岩城です。よろしくお願いいたします。

岡村座長 的場内閣官房副長官でございます。

的場内閣官房副長官 的場です。よろしくお願いいたします。

岡村座長 戸井田内閣府大臣政務官でございます。

戸井田内閣府大臣政務官 よろしくお願いします。

岡村座長 山本内閣府副大臣でございます。

山本内閣府副大臣 山本です。よろしくお願いいたします。

岡村座長 よろしくお願いいたします。

では、ここでカメラの方が退室いたしますので、少々お待ちください。

(報道関係者退室)

岡村座長 それでは、議論を続けさせていただきますが、与謝野官房長官は、所用のために途中退席されます。どうもありがとうございました。

与謝野官房長官 どうもありがとうございます。

(与謝野官房長官退席)

岡村座長 そのほかに、この理念の問題で、補足すべきことがございましたらご発言いただきたいと思います。

屋山委員 この公務員改革というのは、今までも30年ぐらいの間に、何回も私は首を突っ込んだことがあるんですけども、何か答申とかレポートが出て、それがどこへ行ったか、どこかへ重ねてあるという程度の話になる。それで、キャリアの方はうまくいったと。要するに何も変わらないのが結構という認識があると思うんですね。

だけれども、今度はそうはいかないよと。つまり、政治情勢が、参院を民主党が9年間、握っているわけですから、そうすると、衆議院で3年に一遍ずつ選挙をやって、1回でも負けたら天下が変わるわけです。彼らはポリティカル・アポインティということを行っている。今までの局長や何かは全部仲間を連れていきますよと言っている。民主党が今出している天下り根絶法案を私は見てみましたが、私は人材バンクと似て非なるもので、

公務員を早期退職でも何でも追い出してしまう、あとはハローワークへ行けというような内容です。これはひどい待遇ですよ。だけれども、彼らが天下をとれば、あるいは今度の国会でも参議院先議で来れば、これだけ公務員に対する非難があるんだから、自民党だってこれを否決するのは難しいのではないかと思うんです。

だから、早いところ、思い切った理念の展開をした方がいい。基本的に、例えば局長以上は全員官民から公募するとか、考えた方がいい。支配階級みたいな話で考えていると大間違いになるということですね。

以上です。

岡村座長 その辺は、人事評価制度、あるいは実績主義へ移行する、一つの法律があって、結局、それがこれからうまく機能するかどうかということに差しかかっていると思います。今、屋山先生がおっしゃったように、過去何回かいろいろな改革があって、仕組みとしては存在しているにも関わらず機能しない、ここが何かということ、恐らく理念のところできっちり押さえておかなければいけない問題だと思います。

堺屋委員 繰り返すようですけども、私はこの理念の中に、「官の人、民の人」という考え方をやめるというはっきりした理念をつくらないと、これがある限り、やはり武士と町人になりまして、人事交流しても、「民の人はお客さん」ではみ出されていくという感じを強く持っております。実際、6人入れてみて、たった2年間で1人になってしまって、その人も、今度はある組織との間に交代で回転するだけになる。こうなりますと、やはりどうしても内向きの評価になって、そして、さっき屋山先生がおっしゃったような官僚内閣制が変わらない。だから、「官の人、民の人」という考え方をなくする方法は何かということ、はっきり考えなければいけないと思いますね。

岡村座長 わかりました。具体的に、各論に入ったときにどういう表現を使うかというのは、またご相談させていただきます。

堺屋委員 各論もそうですけれども、理念として、それをなくするのだという理念を立てていただかないと、各論のところに行ったら、「こういう不便があります、こういう前例があります」と、必ず細部でいろいろな条件の話が出てくるんですよ。だから、多少不便なことは、もちろんあるんです。あるんだけれども、「これが理念だから」というものをそこで立てておかないと、全部崩れてしまうんですね。

だから、ぜひ、この「官の人、民の人」という身分的な発想はやめる、そのためにはどうしたらよいかという議論にしてもらいたいんです。

岡村座長 よくわかりました。

そのほか、ございませんでしょうか。

屋山委員 今ある役所が、その中でずっと人事を回して、それでピラミッドをやる、省全体で人選を全部回そうとするから、それこそ省益を追求することになってしまう。1つ公団をつぶされてはたまらないという意味で、省益一点張りになるんです。

だけれども、今度、緑機構がつぶされたというので、私は「緑機構って何をやっている

んだ」といって独法便覧を見たんだけど、10年か15年前に農用地開発公団というのがあったんですよ。私は、行革審で、これは個人の資産を国のお金を使ってやるものだから要らないと言って、それこそ満場一致でやめると決まったのが、それと森林開発公団が一緒になって緑機構になった。いつの間にか生まれ変わっているわけですね。

土光さんのときには、特殊法人が113、それで設立禁止令が出た。ところが、公益法人だ何だと形を変えて、結局、160ぐらいになっているわけです。モグラたたきというけれども、この役所のモグラは1個たたくと2個出てくるんです。

そういうことをなぜやるかという、やはりある省で全部人事を回す、そのシステムができ上がってしまっているわけです。国民からは怨嗟的になる。民主党などは、5年間関連業界への天下り禁止であとは知らないとか、そういう乱暴な議論になっている。庶民感覚を代弁しているんです。ただ手足を縛るという風潮になりかねないですね。

岡村座長 今、人材バンクの検討をしていただいているグループの方々たちとのミーティングも、近いうちにご案内申し上げます。非常に密接に関係する問題だと思いますので、そのときにもまたいろいろとご意見を伺いたいと思います。

では、よろしゅうございますか。

それでは、今後の進め方でございますが、理念について、今日、いろいろな、ご意見を承りました。おおよそ、この資料1に内容的には網羅されていますが、今日のご意見でいろいろなトーンの問題ですとか、あるいは具体的にどう進めていくのかという点について、ご指摘をいただきましたので、少し加文・修正させていただきました。私と座長代理の堺屋先生とで調整させていただいて、次回にお示ししたいと思います。それで、最終的に個々の問題については、各論との関係が、当然、出てきますので、もう一度、やはり最終的な段階で見直すという形で進めさせていただきたいと思います。ご異議はございませんでしょうか。よろしゅうございますか。

(異議なし)

岡村座長 ありがとうございます。

では、理念についての議論は、ひとまず、ここで終了させていただきます。

そして、次の議題は、早速各論に入りまして、採用、育成、選抜及び活用について、特に幹部職員を中心にして、ご議論頂きたいと思います。これは資料2の、先ほど佐々木先生からお話があったように、どのような職員グループが必要かということです。幹部職員のあり方、採用、育成、選抜、活用をどうすれば良いのかということでは、資料3を用意しております。既にお配りしておりますので、説明は割愛させていただきます。今日、この後の30分ではとても結論が出ませんので、ここはひとつ、自由にお話を伺えればと思っております。このあと35分ぐらいを使わせていただきたいと思います。

どうぞ。

佐々木委員 まことに形式的なことですが、それでも、「幹部職員」という概念を明確にしないと、つまり、資料1では「個別分野における政策の企画立案・実施の部隊を適切に編

成するマネジメントする能力を有する」というのが「幹部職員」だということのようですが、それと、「閣僚の高度な戦略策定を支える「国家戦略スタッフ」」というのがある。これは、「幹部職員」というのはここでは前者に限定する概念として使うのか、この「幹部」という概念は、非常に上下関係を示唆している概念であります。先ほど座長からご紹介がありました資料1の2の2つ目の丸は、上下もあるかもしれないけれども、機能的分類ですね。機能の問題と上下の問題が、「幹部職員」という言葉を使うと、どちらのことを意味しているのか、ちょっと見ただけでは、何となくハイアラーキーの上の方だというイメージがあるものですから、言葉の使い方について十分注意すべきだろうということだけ、ちょっと申し上げさせていたいただきたい。

いろいろご説明を伺うと、「幹部職員」というのは、お役所の方は非常に簡単に使うんだけれども、本当に何が幹部かという、その意味でいうと「国家戦略スタッフ」とは違うのが「幹部職員」か、それが果たして「幹部職員」という言葉にぴったりくるのかというあたりは大丈夫だろうか。この「幹部職員」という言葉については、前からやや危うさを感じていたものですから、それこそ堺屋さんではないけれども、また「官の人」と同じことかもしれないので、ちょっとその点指摘したい。ですから、座長が言われるように、2枚目のこれとは違う、もうちょっと一般的な意味での「幹部職員」がこの話だということではよろしいんですか。

岡村座長 そうですね。そうすると、この資料3のまとめ方についてはどの辺が主体になっているのか、事務局から説明していただけますか。

株丹行政改革推進室次長 資料3は、事務局でご用意させていただいたものでございますので、ご説明させていただきます。

資料3につきましては、幹部候補の話と、それから実際の幹部職員ということで、幾つか論点的なものを分けてございますけれども、ただいま委員からご指摘がございましたように、実は「幹部職員」というものについて、きちんとした定義はこれまでございません。一番念頭にございますのは、この資料3の1ページに出させていただいておりますけれども、指定職の者、それから本省の課長職に相当するレベルの者、このあたりを、従来、委員のご指摘でいえば、ややいいかげんな感じで「幹部職員」という言葉を使ってきたということがございます。

資料1での考え方といいますのは、ややこれまで使ってきた「幹部職員」というイメージに寄りかかった部分がございます。そうはいいながら、これまで公務員制度改革の中で、「専門スタッフ」でございますとか「国家戦略スタッフ」ですとか、非常に通常のライン的な部分で組織の上部にいるという者とは別な形で区分けしてきたということがございますので、その部分が通常言っている「幹部職員」とは別な形で考えるということで、資料的には分けてございます。

いずれにしても、きちんとしたご議論をいただく上では、どこの部分を「幹部職員」ということでご議論いただくのが適切かということを含めて議論いただければということでご

ざいます。

どうしても、資料をつくるということになりますと、従来、現にある一般職の中での課長相当職以上ぐらいということが念頭にございます。

ただ、これも従来から、例えば政治任用という議論をする場合には、もっと限定的に範囲を考えるとというご議論もございましたので、議論の内容によって、対象もまた変わってしまうというところがございます。

岡村座長 ありがとうございます。

ということで、具体的にもっとわかりやすく言えば、現状の制度でいう種採用者をどうすべきかということで、その種採用者の中から、将来、指定職になり、本省の課長職になり、あるいはその中から「専門スタッフ」が生まれ、「国家戦略スタッフ」が生まれてくる、そういう理解の方がわかりやすいでしょう。

株丹行政改革推進室次長 どうしても、役人の説明としてはわかりにくくなってしまったのと、例えば今の「幹部」と言っている者も、全部種からだけ上がってきているわけではないということをどうしても言いたくなくなってしまいうんですけれども、非常にわかりやすく言うと、座長のような総括になろうかと思えます。

岡村座長 それはそのとおりですね。

堺屋委員 この「幹部職員」というのは、職能ではなしに、一種、身分になっているんですね。種採用されると、若いころから役所の中でも「さん」づけで呼ばれるとか、年上の人でも、種の人には「さん」づけで呼んで、種同士は「君」づけになるとか、一種、身分になっているわけですよ。この身分制度、先ほど「官の人」ということを言いましたけれども、身分ではなしに職能だをということをあらゆるところに徹底させる必要があると思うんです。

それで、職階の問題と、将来性の問題と、やっている機能、教育の問題と、全部いろいろ関連するんですけれども、「幹部職員」というのを提議づける、何か考える必要がありますかね。そして、そういう人は、どういう能力、どういう機能で採用すべきだと。過去の種を合格してという身分ではなくして、どういう性格、どういう能力で採用すべきだという形をはっきり打ち出すべきです。その次には、採用した人の責任、これもやはりきちんと出すべきだと思います。

よく、ポリティカル・アポインティにしたら、昭和の初めみたいに政党によって左右されるという話があるんですが、正確に言いますと、政党によって左右されていたときの政治が悪かったのかということ、実はそれをやめた昭和10年代に悪くなったのです。政党に左右されたのか、本当にどうだったのかという検証も必要だと思います。

小島委員 さっきのご説明の中に、必ずしも幹部候補が種ばかりではないよという話があって、そこのところは結構大事だと思います。具体的には非常に例外的なのか、例えば種で入っても2割ぐらいは一緒になるんだとか、その辺のイメージがよくわかりません。最初の身分というのではなくて、頑張れば自分だって昇格できるという、やはりそれ

をエンカレッジするような制度があると、みんなが頑張るのではないかと思います。逆に言うと、そうすると、実は 種の方がディスカレッジしてだめになって、トータルがだめになるという話もあるかもしれませんが、その辺の感じをもう少し具体的に説明して頂けませんか。

岡村座長 では、これは事務局から説明してもらえますか。仕組みは存在するのですね。
株丹行政改革推進室次長 はい。

岡村座長 現実に、やはり 種で指定職へ上がっている過去の例があるのですけれども、それは数が十分かどうかということですね。

株丹行政改革推進室次長 資料3の1ページ目に 「いわゆる」と言わせていただければと思いますが、いわゆる「幹部職員」について、指定職と本府省の課長相当職以上ということで、具体的な在職状況を出させていただいております。指定職の場合は、887のポストがある。そのうち、 種で採用された者が783名、88.3%を占められている。 種、 種、それから選考という別な形での採用のパターンがございますけれども、こういった方々が指定職の中におられる。それから、本府省の課長相当職ということになりますと、ポスト的には3,891ある。 種の採用者、これが2,753、70.8%であるということでございます。

もう1点は、そもそも母数になっておりますものがどれぐらいで、結果として 種、 種、 種の幹部職員になっているかというのがございます。同じ資料の中ではございませんけれども、大体、一般職の国家公務員全体の中でいうと、 種というのは5%ぐらい、 種の方が16%ぐらいで、 種の方が54%ぐらいということで、あとはその他ということになります。したがって、母数との関係でいえば、 種、 種、それぞれ課長相当職以上にはそれなりの数があるとも言えるかと思いますが、母数の中からということになると、かなり少ない確率ということになると思います。

岩田委員 今の資料を拝見いたしますと、そしてまた私の経験からいっても、 種の採用者で本省の課長になれない方というのは、結構いらっしゃるんですね。それから一方、今見ましたように、例えば本省の課長相当職ですと、 種、 種の方が合わせて20数%、4分の1ぐらいは 種ではないということで、実態を冷静に見ると、 種の方だけが幹部になっているということではなくなりつつあると思うんですね。

問題は、この程度で十分かどうかということと、今はこれを運用でやっているわけです。運用でやっているというところが、多分、国民の納得がいかないところで、わかりにくいところではないかと思しますので、採用区分のところでもまた詳細に議論することがあると思うんですが、採用区分は採用区分の議論があるとして、その中でやはり幹部の方を競争の中でどう選抜、育成していくかということを制度化する。その結果、 種の方や 種の方などいろいろな採用区分の方が結果として幹部に登用されるという「制度」を作ることが必要だと思えます。今は、運用で努力しつつあると思うんですが、多分、まだその程度が十分ではないという見方が多いのではないかとということと、それが制度化されていない

ということ、運用でやっているというところが不十分さではないかと思うのが1つです。

それから、冒頭、「幹部」とは誰かとか、「幹部候補者」とは誰かという議論がありましたけれども、準備していただいた資料で非常にわかりやすかったのは韓国です。韓国の公務員の管理の仕方は、局長以上を「幹部」としてとらえて、そこに向けて育成をいろいろやっているんだと思います。政治任用や自由任用をどの範囲で認めるかとか、一括管理をどの範囲とするか、その局面、局面で、もう少し精査にその都度議論しないとイケないと思いますが、私の今のとりあえずのイメージは、「幹部」というのは国家戦略を立案する立場にある人ということで、今のその仕組みを前提にして言うと、指定職プラス官邸のスタッフ、大臣のスタッフだと思います。国家戦略の立案を担い、そして、基本理念のところでは政治と公務の関係について何人かご発言された方がいらっしゃいましたけれども、そういう政治とインターフェースするポジションにある人という意味でも、私のイメージとしては、指定職プラス官邸スタッフ、大臣スタッフというのが「幹部」で、それに向けて育成する人たちの集団が「幹部候補」かと思っています。

岡村座長 わかりました。具体的には、そういう制度をつくるというご提案ですね。

岩田委員 はい。

岡村座長 今は、種の試験は種の試験で終わって、あとは運用で決まってくると。

岩田委員 なるべく種の中でも選抜しましょうとか、種、種の中から幹部を登用しましょうというのは、多分、政府の方針として閣議決定が何かで決まっております、それで各省、努力しているんだと思いますが、それが制度にはなっていないことが問題だと思います。

屋山委員 NTTが民営化したときに、真藤恒さんが最初にやったのは、キャリア試験をやめた。一緒にやるといってやったんですけども、その後、どういう効果があったのかとか、あるいはうまくいっていないのかとか、何かちょっと確かめて、聞いてみてもらいたいですね。私は、そのときには「さすがだな」と思ったんですけども、果たしていきなりそうやってうまくいくのかという疑問はありますが。

岡村座長 それは、JRもそうですかね。

屋山委員 いや、JRは違います。

岡村座長 そういう意味で、構造改革をされた旧官庁の採用の仕組みがどう変わったのか、ベンチマークしておく必要があると思いますね。

堺屋委員 公務員同士の比較、各国がここに、さっきおっしゃいました高位公務員団というのが韓国にあるらしいですし、民間企業との差をなくするとすれば、民間の採用と公務員の採用はどう違うかと。数の問題ではなしに、種の人たちとそれ以外とは登る山のてっぺんの高さが違うんですよ。だから、これは本省課長級なら9.6%いる種の人が、次は1.1%になっていますが、局長級になっても、「あの人はここで行き止まり」というところをみんな決めておるわけですね。

だから、種、種という分け方が、そもそも必要かどうか。恐らく、大卒というのは

民間企業でもあるでしょうし、それから技術畑というのはあるでしょうけれども、公務員独特の、やはりこれは一種の身分制度ですね。そういうものがよいのか悪いのか。これは、先ほどから申し上げております、競争制度を取り入れ、官と民の差をなくし、公務員として働いた人が、大きな技能を持って民間で働けるという前提、民間の人が官僚に入りやすくするという前提だったら、この区分自体が非常に問題だと思います。だから、日本の民間企業、外国の民間企業ではこうなっているということも調べていただいたら、参考になると思います。

小島委員 総合商社では、種、種はないですね。我々は例えば総合職と事務職という格好に分けるので、大体 と は一緒に、あと 種があるかという感じです。 種の場合はどちらかという、専門職みたいな意味がありますけれども、やはり最初から と が分かれてしまうというのは、我々からすると、違和感はあるんですけどもね。

岡村座長 そこは、大変重要な問題だと思います。要するに将来の、何と呼ぶかは別にして、誤解があれば訂正いたしますが、いわゆる局長以上指定職、あるいは国家戦略スタッフになるような人材をエリートとしての母体を持ってスタートさせるのか、あるいは、種、種を一緒にして、その中から教育システムによって「幹部」を育てていくのか、そのどちらかになるだろうと思います。今の制度は中途半端な状態で、片方で 種、種と分けておきながら、制度的にこの人を幹部にするのだとは言っていないわけですね。ですから、その考え方が少し整理されてくると、育成の方法等がはっきり見えてくるのではないかと思います。それについては、如何でしょうか。

岩田委員 私は、種と 種全体の統合というのは、少し非現実的かという感じがするんです。問題は、採用時の1回の試験区分で生涯の処遇のおおよそが決まるということが不都合であるのであって、これは直さなければいけない。一方、種と 種を統合すると、今と同じようなレベルの学生が応募するかという、そうではないのではないかと思います。また、育成のための予算とか、育成のためのポストも限られていますので、ほかの国を見ているとそうですけれども、やはり幹部候補のための採用区分というのは要るのではないかと。採用後、さらに絞り込んで、本当に幹部に育成していくというのはまた別で、その選抜のときは採用区分によらない、年次によらない、それから「官・民」という言葉を使うと堺屋さんに怒られるんですが、民間出身の方かどうか、それから自由任用か選考かということにもよらないような選抜の仕組み、育成の仕組みというのが要ると思うんです。入り口のところは、今、資料の4ページの数字を見ているんですが、種の方は、大部分は地方の幹部として採用されて育成されるわけですから、そこと 種を一緒にするというのはいかがか。政策企画立案をすることを期待されている公務員と、そのオペレーションを責任持ってやるという公務員というのは、やはり違うのではないかと思います。

不公平感が一番あるところは、種の中で一部、本省採用で、本省にいる人たちですよ。この数字で見ますと、種全体は2,765人採用しているんですが、そのうち本省採用の362人、ここがやはりちょっと問題かなと思いますので、私のとりあえずの案は、一案として

ご検討いただければよいと思うんですが、種の593人と、本省採用の種362人を統合しますと今より1倍半以上の規模になりますけれども、そういう形で今よりは少し多様な人材に種に入ってきてもらって、そのかわり、その後の育成のための仕組みというのはこの後また議論すると思うんですが、そこにおいては採用区分とは関係なく、またさらに選抜して絞り込んでということだと思います。

佐々木委員 私は、この種問題というのは極めて重大でありますから、残すというのは、相当いろいろな意味での波及効果というものを考えた上で決めなければいけないと思います。全体をもし変えるというのであれば、やはりこれをなくすというのが一つの基本ではないかと思います。むしろ、今の状況で必要なのは、さまざまな学歴、学力を持った人間をどれだけうまく具合に吸収するかというのが、私は非常に大事な点だと思います。

ですから、例えば大学院を出た人間を採る、あるいは、ロースクールやいろいろなものができているものから、これを一体どうするのかというものが、実は緊急の課題に私はなっていると思います。ですから、そういう人たちが種の試験と似たような試験で採るなどということをやったら、これは人が採れないという状況になると思います。ですから、将来のステータスといったものを何かあらかじめ予感させるような仕組みよりも、これまでの勉強のいろいろな段階に応じてしかるべき試験を行って、人間を採用するべきでしょう。

それで、次の幹部云々というのはどこかの段階で、概ね恐らく30代の初めあたりというのが民間企業でも多いように聞いておるんですけれども、例えばその段階で、これは堺屋さんの意見も私はもっともだと思いますが、大学や民間企業を含めて、いわゆる幹部というのかスタッフというものになりたい人材、とにかく日本の一番のよい部分を集められるような全く別種の試験を行うということでしょう。下から行くのがドミナントで、結果としては、僕は下から来る人が多くなるのは避けられないと思うんですけれども、何かそういうイメージだけが最初からでき過ぎてしまうようなものはいかなものかと思っております。

それとの関係でいいますと、特に国際戦略というあたりになりますと、はっきり言えば、やはりドクターぐらいを持たないと、これはとてもではないけれども、やっていけないんです。ですから、事の是非はともかく、グローバル化というのは、非常に平たく言えば学歴、ディグリーの国際化というものが、まずかなりの程度は、残念だけれども、それが実態ですね。ですから、そこまでいわば研修して、候補生をいろいろなところで何も官の中だけでやる必要はないので、官もやるんだけれども、他からもやってくる、そういった人材を、やはりある意味でエネルギーの一番高まった段階あたりで選抜して、そして先ほどのペーパーでいえば、やはり一番優れた人材を公務のスタッフのところに集めるという戦略をとっていく。逆に、はっきり言えば、今、岩田委員が言われたように、この種を一体どこから採るかが、実は今、問題になっているわけですね。ですから、学部から採るということ自体が、非常に大きな障害にぶつかっているという状況にあります。では、

これを大学院から採るか、それでよいのかというのも、実はあまりデータがないものから、現状としては検討ができていくところがございます。

私としては、もし明治維新以来の大改革であるというのなら、やはり 種の問題を一度切って、その上でもう一度、幹部候補生とおぼしきような形で採用された人もその中には入っていると思うんだけど、次の段階で、概ね10年あるいは5年プラスアルファぐらいのところでは選抜して、この2枚目のペーパーで先ほど言った「幹部職員」プラス「国家戦略スタッフ」、この辺を採用するというのが一つの制度のデザインとしてあり得るのではないかと考えております。細部の話は止めますが、そこへ民間からも入ってもら。但し、私自身はあまり政治任用には賛成ではございません。

ただし、これに任期をつけるという問題とか待遇をどうするかという問題は、ここでは立ち入りませんが、機能主義的に考えると、やはり手厚いサポートをして、むしろ役人である人及び役人になろうとする人々を、ある意味ではエンカレッジするようなポストとしてこれを使わなければいけないと思いますので、その辺のデザインについては、また議論はいろいろあり得るかと思います。ただ30歳だから30歳の処遇をすればいいやという話では、とてもではないけれども、人材を集めることはできないような感じはいたしております。

大変長くなりました。

堺屋委員 今おっしゃったとおりでございまして、局長級を採用すると、役所の局長級と同年齢でないといかぬというんです。そうしますと、民間企業へ行くと、ちょうど取締役になるかならないかというボーダーラインにかかっている。ここで役所へ行ったら取締役になれないから嫌だというので、大抵の会社はお断りが多いんです。

だから、年功序列の問題と非常に関わっていると思いますが、この大前提として、まさに理念の問題と絡むんですが、私は、今の国家公務員の養成制度は成功していないと思います。現在、いろいろな公務員の直面している問題を見ますと、この25年間、世界的に見ても非常に恥ずかしい状態がたくさんあって、またその失敗の責任も追及されていない。

したがって、今、佐々木委員がおっしゃいましたように、30代で幹部候補生を採用するというのも、制度としてきちっと入れておく。また、40代になっても、実績を積まれた方を入れられる。そして、そのときに年功序列を破って、年上の人を採ってもよいし、年下の人を採ってもよいという制度がきちんと入っている。そうしたら、同時に今度、公務員として採用した人はどこかへ行かないと数が余ってしまいますから、それが外へ出て通用するような教育を公務員制度の中でもする。そういう流動を前提とした制度をつくらなければいけないと思うんです。だから、この身分的な制度をいかにしてやめて、そしてなおかつ、大いに魅力あるポストにしていくにはどうしたらよいか、これを我々が考えるべきだと思います。

岩田委員 佐々木先生の言われたことには、すごく共鳴するところが多いんですけども、1つだけ、先生と違う点があります。入り口のところは大学院卒と大卒と、それ以外

の例えば短大だとか高卒とに分けるとするのは1つあると思うんですが、それでは大卒は一本でよいかということです。民間の企業の多くは、その中で企画業務をやって全国転勤をやるような総合職と、先ほど小島さんも言われましたけれども、定型的な業務、オペレーションをその地域でやって、全国転勤はないという人とに分けているわけで、やはり公務員の世界も、先ほど申し上げましたけれども、地方支分部局で働く人たち、そしてそのリーダーとなってもらわないといけない人というのがありますので、大卒は一本にせず、本省採用で政策立案を担い、全国転勤のあるコースと、地方採用あるいはブロック採用でオペレーションを担い転勤はブロックの中でという2つの区分に分ける方が合理的かと思うんです。そうすると、結果としてどういうことになるかということ、今の姿と比べ直してみると、先ほどの種の採用者の中の本省採用が総合職の方に入ってくるということです。民間の経験を使うということを見ると、そういう採用区分が合理的ではないかという感じはします。

小島委員 この採用の議論をするときに、パッケージで議論しなければいけないのが、やはり育成と研修と評価ですね。誰が育成して、誰が評価して、どのタイミングで次のステップがあるかというのは、我々民間の場合も非常に大事なことです。さっきお話がありましたように、30代の前半ぐらいで大体見えてくる、差がつき始めるんですけども、だから、最初から差をつけるよりは、やはりあるところまでいろいろな経験をやらせて、研修して、実習もさせて、それである目標に到達するかしらないかの評価も公平にすることによって次のステップとしていくべきであり、こことパッケージの議論にならないといけないのかなという気はしております。

岡村座長 そのとおりだと思います。今の議論で、種、種の区分をなくすると、種、種プラス種で、今、1年間でどれぐらいになるのですか。

株丹行政改革推進室次長 今の採用でいきますと、種と種を足しますと3,300ぐらいです。

岡村座長 3,358ということですね。

ですから、今のご議論は、3,400人を同一レベルで採用して、それを30歳前後で、優秀な育てるべき人とそうでない人とを、試験するか、区分けするか、仕組みでやるということにするのかということだと思います。岩田委員のご意見は、今まで言っている種プラス本省の種を入れて1,000人、3分の1の塊にして、そこから育成して、10年後に100人、200人に絞っていくのかと思います。恐らく、入り口論としてはその2つだろうと思います。それを具体的にどう育成していくのか、どう選抜していくのか、どのようにその間の評価をしていくのかという問題は、もちろん片方にはあるわけですが、恐らく今ご議論いただいているのはその2つだと思います。要するに、数でいうと3,400人を一括で採っていくのか、ある程度、オペレーションの部隊はオペレーション部隊で独立させて、幹部候補という形でとりあえずスタートさせるのか、入り口論としてはその2つの議論が、今、展開されているのだろうと思います。それについて、何かご意見があれば、頂きたいと思

います。

堺屋委員 本場に幹部候補といったら、とてもこんな多数は要らないと思うんです。だから、採用した中でどういう具合に選択していくか。そして、後から、いろいろな経験、世の中が変わりますから、22歳か23歳で採用された人だけから幹部候補が出るという制度がよいのか、そこからも出るし、よそからも出るようにするのがよいのか、それを放っておくというか、「よそからも採れるよ」というだけにしておいたら、やはり仲間がかわいいという形になりますから、ある程度、「この部分は三十五、六歳の採用のところがありますよ」という仕掛けをつくって、そうしたら、今度は出す方も考えなければいけませんから、そういう流動化を前提とした仕組みを考えるべきではないかと思うんですよね。

岡村座長 1つ、議論の対象になっていますが、各論ベースでいえば、公募制をどの段階でどう取り入れるのかということですね。

入り口から退職まで、あるいは退職の延長まで含めると、その中でのプロセスでやらなければいけないことが、非常にたくさんあると思います。しかし、そろそろ時間が参りましたので、今日はこの辺で終了させていただきたいと思いますが、次回に、入り口論から育成、それから退職まで、少しこの辺のCDP Career Development Programのような案を用意して、それを検討していただくということで進めさせていただければと思います。

堺屋委員 これは外国の公務員が出ておりますけれども、大学ではどうしているか、民間ではどうしているかというのわかればおもしろいんですが、なかなかわかりにくいでしょうね。

岡村座長 民間のデータも、少しこの中に入っております。

堺屋委員 外国の民間は、どうしていますかね。シティバンクとか、そういうところはどやっているのか。

株丹行政改革推進室次長 資料6の中に、今おっしゃっていただいたように民間企業の幹部候補の育成の仕組みということで、全体的なデータと個別の会社のものが入っております。2社ほど外資系の我が国におけるということでございますので、外国の民間にはなかなか調査が及ばないのですけれども、資料6の中に、少し参考になる資料が入っております。

堺屋委員 ありがとうございます。よく読ませていただきます。

岡村座長 最後に、大臣、いかがですか。

渡辺公務員制度改革担当大臣 大変活発なご議論をいただきまして、本当にありがとうございます。これも、時間が限られて出口に行かなければいけませんので、ぜひ委員の皆さん方のなお一層のご議論を、心から期待いたしております。どうぞよろしく願いいたします。

ありがとうございました。

岡村座長 それでは、今、お話ししましたように、次回、第3回会合でございますが、幹部候補生の採用、育成、選抜、活用に対しまして、今日議論ができなかった部分を論点

に加えまして、あと、これも議論に出ておりました官民交流の抜本的な拡大、あるいは公募制の導入、あるいは国際機関の幹部候補者の育成等のテーマも含めまして、全体的に議論いただくことにさせていただきたいと思います。

それでは、これをもちまして本日の会議を終了させていただきます。今日の会議の模様につきましては、この後、私からブリーフィングをさせていただきますので、ご承知おきいただきたいと思います。

日程については、既に各委員にはご連絡させていただいていると思いますので、ぜひご出席いただきますようによろしくお願いいたします。

どうも、お忙しいところ、ありがとうございました。

午後 0時03分 閉会