

公務員制度の総合的な改革に関する懇談会
(第7回)

平成19年11月7日(水)
10:43 ~ 12:12
総理大臣官邸3階南会議室

内閣官房 行政改革推進室

午前10時43分 開会

○岡村座長 公務員制度の総合的な改革に関する懇談会ということで開催させていただきます。既に予定を5分ほどオーバーしており、12時に終了するというきついスケジュールですが、ぜひよろしくご協力をお願いしたいと思います。

今日予定しておりますのは、まず資料1にありますように、前回議論ができませんでした、働きに応じた処遇、ワーク・ライフ・バランスの実現等魅力ある働き方についてです。

それから2番目に労働基本権に関する専門調査会のご報告を佐々木委員にお願いしております。

3つ目に人事管理体制のあり方、最後に幹部職員の育成という順番で進めたいと思います。時間の配分から想定し、最後の幹部職員の育成の部分については次回になる可能性が非常に強いということを憂慮しておりますが、できる限り効率的に議論を進めてまいりたいと思います。

早速、働き方に応じた処遇、ワーク・ライフ・バランスの実現等魅力ある働き方ということでご議論をお願いいたしたいと思います。前回最終段階で資料の説明だけを簡単に事務局から行いましたけれども、それから時間がたっておりますので、資料2に加え、資料3として人事評価に関する資料もあわせて配付しております。事務局からまず説明をし、それから議論に入らせていただきたいと思います。

それでは株丹さん、よろしくお願いいたします。

○株丹行政改革推進室次長 ご説明させていただきたいと思います。

今座長がお話をされました項目、資料1の方にまとめさせていただいております。

1から4までということですが、資料2と3につきましてご説明をしたいと思っております。前回もご覧をいただいておりますが「優秀な人材を公務の世界に惹きつけ」る、あるいは「誇りを持って働く」ということで、魅力ある仕事、職場にする、有為の人材を公務員の世界に来ていただけるようにするというところで、その関連で資料1の「働きに応じた処遇」のところでは、例えばということ「人事評価のあり方」ということが入っております。それから、「ワーク・ライフ・バランスの実現」のところでは仕事と生活をどうやって調和させるかということ、例えば「長時間労働の問題」というようなことが、典型的なものとしては上がるのではないかとということでございます。

資料2でございます。

若干ご覧いただきますと、資料2の1ページ目に「働き方」、「評価」、「処遇」という3つの枠をとってございます。この中でご覧いただきますと、「働き方」のところにありますように、「常態的に勤務時間が長時間にわたり、しばしば勤務が深夜に及ぶ」という状態がございます。「(特に本府省勤務職員)」というようなことが言われております。その上にも書いてございますけれども、背景として「業務量が部署や職員によって極端に異なっている」のではないかと。本来であれば、要員の配置なり、業務分担なりのし直しということが当然あるべきけれども、どうもその辺がうまくいっていないのではないかと。結

果的に長時間労働が続きますと、「自主的な能力開発が妨げられ」る。「私生活の充実も損なわれ」る。本当にやるべき「長期的な企画立案や調査研究に集中して取り組めない」と、こういう問題があるのではないか。

真ん中の枠でございますけれども、「評価」の関係。これについては、既に能力・実績主義に立って公務員行政を行っていくという趣旨で、国家公務員法を改正しております。また、後ほど資料3のところでもご覧いただこうと思っておりますが、背景として現行の評価の仕掛けが、あるにはあるけれども、どうもうまく働いていない。そのために結果として評価も生かされるということができていないということが言えようかと思えます。

3つ目の枠の中、「処遇」でございます。2つの項目が入っております。

1つ目は、専門スタッフ職の給与水準などとも関係がございますけれども、「高度な専門能力を持っていても、ラインとしての役職が上がらないと、高い処遇を得られない」ということもあるのではないか。

それから、従来から批判がされております「年功的、同期横並び的な人事管理」というのが行われているので、なかなか差がつかない。これについても法制度については改正ということをやっておりますが、現実これが変わっていかねばいけない。この辺が特にポイントになると思っております。

2ページ目は、能力・実績主義を公務員法の世界に導入するということでございまして、一部改正のポイントということで「現状の人事管理の問題点」、2つほど挙げてございます。

特に「改正の概要」に3点ほど括弧に入れてございますけれども、「人事評価制度」、これをきちんと構築をすること。それから、そのために「能力本位の任用制度」をつくっていかねばいけないということで、役職ごと、係員も含めてですけれども、職制の段階ごとにどういう能力が必要なのか。求められる能力をはっきりと定める。はっきり定めた能力と適正を持つかどうかということ人事評価に基づいて判断をして承認をさせるかどうか、こういうことをきちんと法律上に定めておるという状況がございまして。

それから、3ページ目でございますけれども、勤務実績が給与に反映されていない。どうも横並び的ではないかというご批判がございました。それを踏まえて、制度改正を既に行って、制度としては新しい制度に移りつつあるという状況でございます。

左側の半分の方には昇給制度とありますが、従来の感覚でいきますと一年間勤務をしておるとほとんどの方は1号俸アップをする。こういう制度であったんですけども、これを特別な昇給の部分も含めてかなり細分化して差をつけやすくするというふうに制度を変えております。右側の方はボーナスですけれども、これについて特に優秀であるという者はパーセンテージをふやすということで、これについても勤務実績に合わせてボーナスに反映しやすくするという仕掛けをとったということでございます。

制度だけで申しますと、枠の中に書いておりますけれども、最も優秀な者と良好でない者、課長補佐のクラスで一年間優秀であり続けるとそうでない者の差として、最大98万円、

課長であると195万円の差はつけ得るという状況になっておる。ただ、これが現実にどの程度効果を持つのかというあたりが問題だということだと思っております。

資料3の方に飛ばさせていただきたいと思っております。

項目的にはいろいろございますけれども、特に前回、高木委員からご要望がございました評価を変えるというふうに言っているけれども、今の問題点は何で、それに対してどう変えようとしているのか、こういうことのご指摘かと思っております。

1 ページ目に問題点と新たな人事評価における対応というふうに出させていただいております。もちろん、今でも人事をしております。行政の中で評価をしていないわけではございません。「勤務成績の評定」というふうに法律では呼んでおりまして、もちろんこれをやらなければいけないというふうになっておりますが、実際にはきちんと動いてこなかったという反省がございまして。

問題点、4つ挙げてございまして。

研究会の報告等を参考にしてまとめておりますが、まず経緯を言わなければいけないということで、勤務成績の評定というのは公務員制度導入のときから同じようにスタートしてございまして、職員団体による激しい反対闘争が行われたというようなこともありまして、制度の活用が徹底されてこなかったという面がございまして。

それから、制度そのものに内在する問題として、「評価基準」、これについて「何をどのように評価するのかが不明確」だと。それから、評価をする者とされる者の関係についてというのが3つ目でありまして、「コミュニケーションが不十分」で「何をすれば評価されるか」というのが、評価される側に十分届いていない、認識ができていない。

4つ目として、「人事管理への活用」ということで、評価をするけれども「人事管理に十分活用されていない」という実態にあるのではないかと。

「新たな人事評価」のところですが、これは法律を改正しております。改正国公法というふうに入弧に入っておりますのは、既に法律の条文の中にこういうものが入っているということです。これは、2年後に実際に施行されるということでございます。

「評価基準」のところですが、人事評価というのを能力と業績でもって把握をするというのがはっきりと定まっております。それから、さっきご覧いただいたんですけども、「標準職務遂行能力」という言い方をしておりますが、これは課長なら課長にふさわしい能力というのが何であるのかというのを定めて、人事評価に基づいてそれが満たされているかどうかというのを判断するというのを法律の中に入れております。

さらに、今2年後に実施されるのを目標といたしまして、トライアルとしての評価をやっております。その中で能力については項目ごとにチェックをしていって全体評価をする。業績については目標ごとの達成度合いを評価して、さらにプラスアルファして全体評価をするということをやっております。

それから、3つ目の評価の関係、評価者との関係については、必ず上司と評価をされる者が面談を行って、業務目標を期首に明確化する。期中、そして最終的に評価するときに

相互に意見交換を行うということをやると。

「人事管理」の方については、法律の条文として任用、つまり昇任・昇格等、あるいは給与というものについては年次、試験の種類にとらわれないで人事評価に基づいて行うんだということを法律の中に書いて改正をしているという状況でございます。

次のページは、これまでの法律の条文と改正をされたところの内容を入れてございます。

3ページ以下に具体的に、これは今現在勤務成績の評定をやっているときの記録書、評価シートのようなものなんですけれども、それを2つの省庁からお借りをして出させていただきます。

1つ目、3ページの方はA省というふうにあります、ポイントになりますのは(2)の勤務成績の評定欄というところで、A、B、C、D、Eで判定をするということになっております。観察の基準というのがそれぞれ定まっている。右端に観察区分とありますのは、職員が役付きであるかどうかによってチェックするポイントが違って来る。さらに、性格、適性等を評価して、評語というふうに書いてございますが、総合的な評定をする。一次の評定者から調整者、それから実施権者という段階を踏むということになってございます。

4ページは別な役所のものでございます。

ちょっと汚くて恐縮なんですけれども、課長級、課長補佐級、係員級ということで3枚、3種類ございますけれども、基本的な発想は同じでございます。勤務実績を評定して最終的に決定をする。性格なり、能力なり、適性なりというのもチェックするという仕掛けになっておるということでございます。

説明は以上とさせていただきます。よろしく申し上げます。

○岡村座長 ありがとうございます。

いろいろご議論いただきたいと思っておりますけれども、ポイントは2つで、まず、わかりやすい観点からすると、長時間労働の問題に対して公務員の仕組みが働いているのか、一部に偏った長時間労働になっているのかどうか、言ってみればサービス残業的なものが既に存在しているのではないかと労働条件の問題が一つと、それから今ご説明がありました評価と処遇との関係、大きく分けてこの2つではないかと思っております。長時間労働、長時間勤務の問題をこれからどう扱うかについては労働基本権の問題とも密接に関係してきますので後回しにし、まず評価と処遇の問題について、法律が改正され、現在試行段階で2年後に実施に移るということでありますけれども、今の状況についてのご意見を承って議論を進めていきたいと思っております。

高木委員、どうぞ。

○高木委員 資料3の勤務評価に関して、まず1点クレームつけておきたいと思うんですが、経緯というところに職員団体による激しい反対闘争が云々と、これがすべてのように書いてあるけれども、これもいろいろな議論があった、歴史的な経過だと聞いております。そういう意味で、管理運営事項とは何ぞやを巡る紛争も含めて、少なくとも基準の設定等

は労使の協議事項ではないかというような議論を聞いたこともあります。そういう意味では、この書き方で配られてしまったものを直せと言ったってしょうがないのかもしれませんが、これだとこれがすべてみたいに読み取れる、そんな趣があるとしたら、一言だけ申し上げておきたいと思います。

あと質問なんですが、A省、B省のやつを見せていただきましたが、これが毎年評価されてお一人お一人について記録に残され、いろいろな人事配置の昇進の参考になっていくんだとしたら、勤務評定記録書というんでしょうか、これと具体的に処遇、あるいは配置ローテーション、その辺の因果みたいなのがきちんとトレースされて分析されたものがあるのかなのか、その辺。普通は評価したら、それがどう使われるのかというのをきちんと検証しながら続けているということだろうと思いますが。

○株丹行政改革推進室次長 今の勤務成績の評定については、法律の中で評定を行って、評定の結果に応じた措置を講じなければいけないという規定がございます。ただ、委員がご指摘されたような個別具体的に評定をしたその結果と給与、あるいは昇任・昇格等の因果関係をトレースするというようなものについてというのはございません。

○田中委員 質問なんですが、今の高木さんの質問とも関連しますけれども、A省、B省と書いてありますが、今現在のものですよね。これが改正国家公務員法で今の勤務評定記録書のどこが足りないのか、どこがおかしいのかという説明はなかったと思うんですけれども、改正国家公務員法で見たときにはどうかという点です。A省、B省。

それから二点目は、私も経験があるんですが、ある課長が評価します。その上で今度は局長が評価します。そうすると、もとの評価自体がおかしいということもあるんですよね。最終評価者、途中も皆あるんですよ。評価者自体が逆に評価される、これがおかしいということもあるんで、そういう段階ごとの評価というのはどういうふうに評価するのかという点、2点だけあらかじめ聞きたいと思います。

○株丹行政改革推進室次長 今の現行の勤務評定の記録書に代わるものというのをこれからつくっていくということになります。ご説明として少し不足をしているということでもございますけれども、抽象的になり過ぎてしまうのですけれども、1ページのところで評価基準のところの項目、そこに少し手がかりになるようなことを書かせていただいているつもりでございます。

1つは人事評価というのは大きく分けて、能力と業績、これを把握して行うんだということですので、大別をして能力についての評価というのをどうするのか、それから業績についてどう見るのかと。これを具体的な、いわば評価シートのようなものをつくっていくと。そのときに能力の方なんですけれども、「標準的な官職」と書いておりますけれども、課長なら課長、あるいは課長補佐、係員、係長、いろいろな官職ございますけれども、そういうものの中で標準的なものです。いろいろな官職の名前がございまして、それを一旦分類するということです。課長級なら課長級というものに依拠して、一体その官職はどのような能力が必要なのかというのを別途政令でもって定めようとしております。その

中で、例えば担当分野の責任者として職務がちゃんと遂行できなければいけないと、そのためには責任感があったり、先見性があったり、リスク対応もできなければいけないとか、そういう細目をこれから定めなければいけないわけですけども、そういうものが定まりましたら人事評価の方ではそういう能力が判定できるような項目をきちんとつくっていくと。

それから、業績の方につきましては、目標を定めるということでございます。当然、一定の期間の中でこういう人事評価を行うということでもありますので、一定の期間の前に目標を定めて、目標ごとの達成度合いというのを評価していくというのが中心になるだろうと。試行、トライアルということで、この辺は役所の方だけではなくて職員団体ともいろいろ議論をしながらまとめていくという作業をこれからやっていくということでございますが、——イメージ図のようなものを出した方がよろしかったのかもしれないけれども——能力・業績、それぞれに応じて細かく見ていくということでございます。

逆に、おそらくは性格とか適性とかというのは余りチェックの中には入ってこなくなる、そういうふうに変化するというふうに思っております。

それからもう一点、評価をする者自体についての問題ということでもあります。

まず基本的には、評価をする者に対して、評価をするに際して、どういう観点で評価をするのかというのを十分にトレーニングを行うというのが大前提になるというふうに思っております。今の評価のシステムの中でも、1人だけが決めるというわけではなくて、A省の場合ですと評定者がいて、調整をするその上に立つ調整者というものがあ、さらに最終的にこれでいいんだという実施権者がある。もう一つの省の方でいきますと、一次、二次、三次評定者がいて調整者がいると、今でもこういう仕掛けをとっております。直接的に評価をするのは直属の上司ということが妥当だというのが基本的な考え方でありまして、それをスーパーバイズする者として、さらにその上の者が第二次の評定、あるいは調整という役割を果たすことによって、偏り等は是正をしていくというのが基本的な発想・思想だと思います。そこら辺は、今のやり方と大きくは変わらないものだというふうに思います。

○岡村座長 具体的な調整者というのは、今の法律の中で、何かイメージはあるのですか。

○株丹行政改革推進室次長 基本的には、直属の上司がまず一次的な評定をして、その上の者、評定をする者の上司が相互のバランスといたしまし、全体のバランスなどを見て調整をするというのが基本的な考え方でございます。

○高木委員 企業の人事考課でも、一般的に評価の寛大化傾向が出るとか、中心化傾向だとか、あるいはハロー効果なんていうことも言われている。公務員の勤務評価に関する全体的な評価の適正性みたいなものについての分析は人事院や各省でやられるんですか。

それから、よく言われる評価者研究、研修みたいなもの、民間はよくやるんですが、その辺はどうなんですか。

○株丹行政改革推進室次長 今回法律を改正して2年後という目標がきちんと定まったん

ですけれども、それ以前から実は今の勤務成績の評定制度でいいのかという問題意識に立って試行錯誤、という言い方が悪いかもかもしれませんけれども、試行というのはやってきております。その中で今ご指摘ありましたように、果たして評価自体、いろいろなバイアスがかかってしまうんじゃないかというようなことについて、ヒアリング等を行う。つまり、実際に本省の課長、あるいは課長補佐クラスがとりあえずまず新たな評価シートのようなものをつくってやってみると。その成果について、ヒアリング等を行って、次にどうすればいいのかということの議論、調整などはしております。

確かに、どうしても甘くなるのではないかというようなことは評価の議論にはつきものであります。それをどうやって補正ができるのかというのは非常に重要な論点だと思います。ちなみに、今やっております勤務成績の評定というのは、この資料の中にも出ておりますけれども、結果を被評価者の方に伝えるということはしていない。フィードバックは非常に大事だというのは既に試行の段階から出てきておりまして、それをどうやって伝えるか。ただ、伝え方によっては評価が甘くなるのではないかという懸念を持つというようなお話もあつたりしまして、これからの課題というふうに思っております。

○堺屋委員 評価が甘くなるとか個人に差ができるというのは、誰がやっても、どこの組織でも必ず起こる問題だと思うんです。問題は、民間企業なら売れるものをつくった人は評価されるんです。よく売った人というのは評価されるんです。つまり、お客さんに評判のいい人が評価されるんです。ところが、公務員の評価の中にそれがありません。公務員の仕事の質の高さというのは誰に評判がよかったらいいのか。民間企業でいったら売上が伸びることに当たるのは何か。一番肝心なところが抜けているんです。私はつくづく、経験したことがあります。例えば外国で行われる博覧会に出展するとき、その博覧会に出展した日本館が評判がよくて入場者が多かったらいいだろうと言ったら、何でそんなこと考えるのですか、そんなことよりも、大蔵省でトラブルが起こらないこと、各省でトラブルが起こらないこと、こっちが大事ということ考えないでくださいと。確かに、この評価表でいくとそこなんです。だから一番大事なのは、言い方が悪いですが、公務員の販売している商品は何だと。その質のよさを評価するのはどういう評価だと。そこから話を始めてもらわないと、みんな仲間内の評価ばかりになって、仲間が楽なように、仲間が間違えないようにという評価になりがちなんです。だから、公務員が何のサービスで評価されるかということ、これを徹底する必要がまずあると思います。

○岡村座長 今の堺屋先生のお話は、要するに、ここで言っている目標の設定をどうするかというのは制度では決められない話で、評価尺度の理念として、目標というのはそのように決めるべきであるということ強く訴える必要があると仰っていると理解してよろしいですね。

○堺屋委員 評価者も自分の主観じゃなしに、そういう何か客観的データが入れられればありがたいと思います。

○佐々木委員 ということは、つまり身近な人たちがお互い評価し合うということと区別

された意味で、ある種組織全体としての方向性を常に外部から注入しながら評価活動を活性化させていくというような仕組みをつくらないと、中でぐるぐる回りになってしまうというのが多分堺屋さんが今言われたことだろうと思うんです。ですから、これは組織の問題にもなるかなと。目標と組織の管理を、——つまり、一番肝心なのは、誰が何をするかということについて、特に「誰が」というのをどのように配置するかということが非常に大事なポイントで、見ているとぐるぐる回っているという感じの評価に見えてくるのは一つ大きな問題点だと思って、ぜひ今座長がまとめられたような方向でプッシュしていただければと思います。

○岡村座長 小島さん、どうぞ。

○小島委員 民間企業の場合でも似たような悩みがあるのですが、ご指摘の通り、定量評価と定性評価と分けると割に分かり易いんです。この両方を見なくてはならないのだけでも、ただ、この場合の定量って何だろうということで、我々はK P I、キー・パフォーマンス・インデックスを選び、目標をしっかりと定めて、その目標通りにできたかどうかを見えています。おそらく、課なら課、局なら局の目指すべきものがあると思うので、評価する人がK P Iをしっかりと決めて評価をする。

それから、私は民間でも評価された人間がエンカレッジされるためにはコミュニケーションが重要だと思うんです。こういう理由で自分はこう評価したよと。先ほどのお話だとこれを言ってしまうと、かえっておかしくなってしまうという話でしたけれども、本当は自分の評価というのはこういう風に見られているんだというのが本人に分かった方が、私は良いと思います。それともう一つ、もっと全体を見ている人が、それを横で見ているみたいな、これが一つ必要なのではないかと思います。

そうでないと、上に気に入られるようなことばかりやりますから、きっと。だから、本当に第三者的な目で見える人が一人か二人は要るかなというのが私の意見でございます。

○岡村座長 いわゆる人事部的なものが、横から見て……

○小島委員 人事部でもいいのですが、そこの大きな組織の局付きでも官房でも何でもいいのですけれども、全体を見られる人がいると比較もできる訳ですね。そうでなく、自分の組織だけで、「彼は・・・」というようになると、大体評価が甘くなる可能性がありますし、他との比較もできない。定量評価があるともっと分かり易いんですけれども、定量評価がないから余計定性評価を皆で見るといようにしないといけない。あとフィードバックしてあげるのが、本当はいいのではないかと思います。

○岡村座長 屋山さん。

○屋山委員 高木さん、職員団体の反対闘争云々のことと言われたけれども、社保庁の労使確認書というのは絶対人事評価はしないというんです。点数つけない、仕事ぶりに。どうしてそうなのか。そうしたら、評価つけると悪いやつが首になるというんです。合理化反対闘争がそういうふうになって、あなたは民間だからご存じないかもしれませんが、大体官公労というのはみんなそうなんですよ、国鉄以来。そういうことがあるから役所の

中の評価というのは、現に規則がありながら行われてこなかったというのは、それが根底にあるんです。私は評価すれば、賃金は保障されているけれども、多くもらいたい、あるいは悪く点数つけられたという競争がそこに働く。だから私は組合として、そういうことに反対すべきじゃないと思うんです、幾ら官公労でも。そうじゃないと、民間の感覚とものすごく遊離しちゃうんですよね。

○高木委員 公務員の皆さんの感覚も最近いろいろバッシングされる中で大分変化してきているように思いますし、それからどんな社会であれ、頑張った人はきちんと処遇される。頑張りが足りなかったのは、評価低いというのは、それはあり得るべきことで。ただ、そのルールは、一人一人の評価を誰がどうするかというのは、それはまさにこの話。評価のルール、基準等は評価される集団との意思疎通、ルールに対する同意はきちんとしておくべきだと思っています。屋山さんが仰られるようなことがあるのかどうか、私ももう一遍勉強してきますけれども。

○屋山委員 よく勉強してください。

○岡村座長 人事評価の問題についてもう一点だけお伺いしたいのは、今拝見した評価システムは絶対評価になっているわけです。相対評価になっていない。民間はおそらくほとんどが相対評価になっていて、組織内の序列をつけて、さっきお話のあった、真ん中へ寄るのを避けるとか、右か左かという方向に寄るのは抑えるとかというように、多少矛盾を抱えつつも、そのような仕組みでやっていますが、いかがでしょうか。公務員の評価をする場合に、基本的には絶対評価であるべきなのか。あるいは民間と同じような相対評価で序列をつけて、その序列が流動的に変わらないと相対評価というのは意味がないわけで、いつも下はいつも下というのでは相対評価にならないのですが、その辺何かご意見があったら承りたいのですが。

どうぞ、お願いします。

○岩田委員 全体として評価が甘くなりがちという高木さんのお話もありましたけれども、コストをマネジメントするために民間企業は相対評価でやるというのは当然のことです。当社の場合は1人当たり何ポイントというポイントを人数分配付しまして、そのポイントの中で割り振っていくわけです。確かに中心化傾向になりがちなので、それをどういうふうには是正するかという矛盾は抱えてはおりますけれども、相対評価であるというのが民間の通例の評価の仕方だと思いますので、公務員についても人件費をマネジメントする意味からもそれがやり方として妥当だと思います。

○江口委員 民間だと予算制度というのはありまして、事前に予算総額というのは決まっているわけです。それ以上は全体としての枠は合計超えさせないということで、その中で今岩田委員が言ったような相対評価をしているということが現実ですから、相対評価はして人件費の枠を超えるというようなことであってはならないと。予算の中でおさめるという相対評価ということが必要ではないかというふうに思うんです。

それから、勤務評定記録ということで、これは上司が部下を面接ということなんでしょ

うけれども、自己評価というか、本人が自分をどう評価するかというようなもう一つのそういう書類というか、そういうものはやっているんでしょうか、いないんでしょうか。自分は自分をこう評価するというものと、それと上司が判断するものをつけ合わせて、さらに上位の上司が比較して検討するというようなことも必要でしょうし、第三者が検討するということも必要かもしれないというふうに思います。

それともう一つ、これは全く蛇足ですけども、高木委員が先ほど、国民からも公務員はバッシングされているけれども、ということ発言されたわけですけども、何故に国民からバッシングされているのかというようなことについて、高木委員からもお話をいただきたいというふうに思います。

以上です。

○株丹行政改革推進室次長 今江口委員からお話ありました自己評価でございますが、今の勤務成績の評定と申しますのは、基本的に評価をする者だけが評価をしていて、特段評価される者が自分はこんな水準だとか言って持ってくるわけではございませんが、2年後に向けて、今トライアル、試行をしてございまして、その中ではまず評価される者が自分自身ではどう考えているのかというのを持ってまいりまして、その上で上司とのコミュニケーションを図るといふ仕掛けをとろうとしております。

○江口委員 何年ですか。

○株丹行政改革推進室次長 2年後です。

○江口委員 2年後というと平成21年。

○株丹行政改革推進室次長 はい。それからもう一点は先ほど座長からお話がありました評価の絶対評価か相対評価かということで、私どもも公務員の今の制度をご説明するときに評価を担当している者が評価の制度のご説明をさせていただきますので、直接上司による評価については絶対評価ということですが、当然その後評価結果を使うという局面で、給与を決めるとか、任用をどうするというときのベースになるものとしては一定の規模のグループの中で相対化すると、相対評価しなきゃ使えないというのは当然だと思っております。ちなみに民間でも最初の段階、一次評価自体は絶対評価だけれども、そこから相対化するということが多いのではないかとこのように思っております。

○岡村座長 高木さん、何かございますか。

○高木委員 どんな社会でも不法行為とか脱法行為があれば、それは当然糾弾を受ける。民間だっていろいろなことを起こしています。これだけコンプライアンスなんていうことが議論をされなきゃならない民間企業の日常等も含めまして、官民間問わず、おかしいものはおかしいと言われたら直していくという、そのことに尽きる。そういう意味では、官にそういうことがあれば当然ご批判を受けるでしょうし、悪いときはごめんなさいと言って、きちんと誤って正していくというのが当たり前のことだ。

○江口委員 ただ、不祥事とか不正とかがというものがない場合というか、なかった場合でも公務員に対する国民からの批判は厳然としてあるという、不正とか不祥事とかという

ようなことは民間でも起こり得るとするのは当然ですけれども、不祥事がない場合も公務員には批判があるということはどういうことか、バッシングがあるということは直視しておかなければならないことではないだろうかというふうに思うんですが。

○高木委員 その辺になると哲学論争に近い。

○堺屋委員 今のことといささか関係があるんですが、要するに評判がいい、官僚には国民に評判がいいという評価がないんです。それからもう一つつくづく思うのは、上司、局長、課長になるとほとんど文章を書かない。これは最悪です。普通言えば文章能力のない管理職というのは最低なんですけれども、そういう評価がなくて、大抵課長補佐が書いたのを審査ばかりしているんです。それから、残業を多く部下に強いるのはマイナスだという評価はないんです。これも前回のワーク・ライフ・バランスとも関係があるんですが、評判のいい、出世コース、次官候補と言われる人は、余りそういうことに関係なしに選ばれる傾向があるんです。だから、行政の対象となる民間の分野、あるいは世間の受け、そういうものの評価というのをどう入れるかという評価の尺度の問題。さっき定性的、定量的というお話がありましたが、これを研究する必要があると思います。

それから、残業が長くならないのは大変重要なことで、外国の公務員と交渉しますと向こうは局長が条約原案を全部書きます。日本は課長補佐に書かせて待っています。これは大きな違いなんです。だから文章化能力のない人は評価が低いとか、そういう客観的なものをつくらないといけないということ。これは別途研究グループをつくるべきじゃないでしょうか。

○岡村座長 わかりました。ありがとうございました。

ちょっと長時間労働の話からずれましたので、一応評価と処遇については、現行制度というか改正制度を是としつつも、目標、コミュニケーション、あるいは定量化や相対評価的な要素をもっと踏み込んでしっかりとやるべきだというふうにご意見を集約させていただきたいと思います。

長時間勤務の話は、今堺屋先生からご指摘がありましたが、片方でサービス残業的なところがあって、言ってみれば労働基準監督署の管轄外ということです。民間ではいわゆる産業医制度というのがありまして、健康管理をするための諸制度をとらなければいけないわけですが、公務員の場合はそういうものが今どういう形で行われているのか、行われていないのか。そのようなことも含めて、いわゆる労働条件の問題で現実に偏ってはいるかもしれませんが、霞ヶ関の中央府省の中では現実問題として起こっているという背景があってワーク・ライフ・バランスの話が出てきているわけです。これを制度上、どう解決をしていったらよいのかということをお話しを少しご議論いただければ、と思うのですが。

○堺屋委員 今申し上げましたように、どんな仕事をしているかということ、しなくていい仕事ばかりしているんです、早く言うと。政治家のお話で、議会、議員を廻ったりしているのが評価高かったりして、そういうのをこの職の人はこういう目的で働くべきだということをきちんとやるべきで、だから今の仕事のやり方は人手がたくさんいて、残業がよかつ

た時代のやり方をそのまま引き継いでいると思うんです。実際、中へ入ってみると、随分一つの書類が上がってくるのに時間がかかって、課長補佐が書いて、課長が手を入れて、局長が説明だけを受けて、また大臣に説明に来るといような話が随分多いんです。局長自身で書けよといような、よそのフランスとかアメリカのあれすると、必ずそのクラスの人が原案書いてあるんですよ。ところが、非常に非効率だと思うんです。

○岡村座長 効率性の追求によって、残業時間を減らしなさいというお話ですね。

○岩田委員 ワーク・ライフ・バランスの実現のために、まず現状をお話ししたいと思います。

私の経験からお話しするというよりも、もう少し広くご紹介した方がいいと思いましたので行政改革推進室にお願いをしまして、資料をいただきました。その中で、若手職員に対するヒアリングの結果が出ているんですが、簡単にご紹介したいと思います。

若手職員の声ですが、「超過勤務が余りにも多いので職員が心身に異常を来すなどの問題が起きている」「超過勤務手当について全額支給していないことが却って時間の感覚を麻痺させている」などがございます。

それから、公務員を退職してしまった若手の方に、なぜ退職したかなども含めて聞いているんですが、「仕事量に見合った人員が確保されず、過酷な超過勤務が続く中、健康面に不安を覚えた」、「過酷な超過勤務など、女性が仕事を続けていくにはきつい職場だと思った」ごく一部ですが、こういう声がございます。

そして、最近、10月28日の新聞にたまたま出ていたんですが、中央省庁の皆さんの中に心の病がふえていて、1.3%の方がそのために休職しているということが出ています。これらから思いましたのは、このまま放置しておきますと、長時間労働の問題が人材の確保や定着の障害になっている。さらに、長時間労働だけが心の病の原因ではないかもしれませんが、こういう心の不調者が増えるということにもつながっていると思います。

そこで、各省庁の大臣が本気になって数値目標を決めて具体的なアクションをとるといようなアクションプランをつくって、ぜひやっていただきたいと思います。今いろいろな委員の方が言われましたように、無駄な仕事はやめる。これはなかなか担当者個人ではできないことですので、上のレベルからこれはもういいという判断をしないといけません。また、仕事のプロセスを改めることも必要です。だから、余り下におろさないで上が自分で書けといのもその一例だと思います。そういうことをして結果として1時間当たりの公務員の生産性を高めるということが必要であると思いますので、ぜひ各府省の大臣がそういう数値目標付きの計画をつくって推進することが必要です。それほど大事な問題ではないかというふうに思います。

民間企業も今同じようなことで努力をしているわけですが、公務員特有の問題として2つ申し上げたいと思います。

1つは、国会待機の問題なんです。全く良くなっていません。私の記憶では数年前だったと思うんですが、質問の通告は質問の何日前の何時までというルールがあったんですが、

あつと言う間に元の木阿弥です。質問するのか、しないのか、どういう質問があるのかということについて、公務員は大臣を補佐しないとイケませんので、これは国会の責任で何とかやっていたかかないとイケないと思います。

もう一つは岡村さんがおっしゃった残業手当の未払いの問題です。民間企業であれば労働基準監督署から指導が入って、たしか過去2年間にさかのぼって何億とか、大規模企業ですと何十億というバックペイが命ぜられるような、そういう不払い労働の問題が中央官庁では全く放置されています。それも省庁によって残業手当の支給実績の高いところと低いところがある。そしてもっと細かな話なんです、その職員の人件費が一般会計から出ているか、特別会計から出ているかということでも同じ省庁の中でまた支給率が違ったりするんですが、こういうことをやっていると公務員の世界で時間管理はできるはずがないと思います。ですから、やはり不払い残業はやらない。必要な予算をつける。そしてその代わり、どれだけ残業に予算を使っているかというようなことについては国民の皆さんに情報開示するということが必要だと思います。少ない残業で済むような働き方改革というのは公務でもやっていただきたいと思います。

○岡村座長 ありがとうございます。

そのほか、ご意見ございますでしょうか。

○堺屋委員 今の国会の話は、最初に言いました国会と内閣と官僚の関係を変えて、国会は内閣に質問して、内閣は官僚に問い合わせる。イギリス型にしたらいと思います。イギリスでヒュームという人が大蔵大臣と外務大臣を務めたことがあります、彼は伯爵で上院議員なんです。だから下院に出席できないんです。全部文書でしか答えられない。そういうことでもいいんです。今の国会答弁というのは、役人さんがちょっと過剰に心配してくれるんです。私は一切2年半、役人さんの書いたものを答弁で読まないで、ほとんど自分で書きました。ところが、それでもちゃんと役人さんの書いたのがあるわけです。やはりご心配いただくんです。で、ちょっと間違えるとおおごとにするんですよ、国会があれをやめた方がいいですね。だからそういうところは、頭の内閣と官僚と国会の関係を変えることでそれを変えなきゃいけないと思います。

○岡村座長 残業の実態は、把握することから始めないと何も始まらないという気もいたしますし、そういう意味で現実の問題をどうしっかりとらまえるかという手段と、それからトップに対する仕事のプロセスのリエンジニアリングを促進するように求めるということで、この件はよろしゅうございますか。

どうぞ。

○高木委員 公務員の皆さんがいわゆる基準法をかなりの部分が非適用だということを、民間はほとんど知りません。霞ヶ関では月に100時間、200時間やって、えらい収入を得ているんだろうなというぐらいの受けとめ方の方が多いんです。だから、私も3年間公務員の賃金いただきましたけれども、こんなふうになっているのはじめて知りました。時間外労働しても、しなくても一定量くれるんですよ。

○岡村座長 それは省庁によって違います。

○高木委員 時間外労働がまともに払われていないことは、最近民間でも不払いが多いから、最近少し語られるようになってきたけれども、そんな働き方なのと。全然違うんだねということを民間の人も知らなきゃいけないと思います。そういう意味で実態を公開していくこと、官も民も両方双方向で透明性を高めるということが必要ではないでしょうか。

○岡村座長 定義の自由度という問題も当然入ってくると思うのですけれども。

○田中委員 全く座長のまとめ方で結構だと思っています、この問題は。

ただ1つ、本当に何に時間をとられているか、なぜかということ調べるのが一番大事。国会の問題のほかにもう一つあるんです。実は、法律やら政令やらつくったり改正したりするときに各省調整というのがあります。これで待ち時間とか議論に相当時間がかかる。このプロセス全部オープンにするとよい。例えばA省からB省に照会したら、文句があったら、それをこう聞きました、こう答えましたということを全部オープンにする、透明性を確保することが非常に重要ではないかなと思っています。時間とられていたのはそういうことが非常に多かったからなんです。今も余り変わっていないような感じがします。

○岡村座長 ありがとうございます。

それでは、第1議題の方はこれで終了させていただきまして、次に労働基本権に関する専門調査会のご報告を佐々木委員の方からお願いいたします。

○佐々木委員 既に出ている報告なものですから簡単に進ませさせていただきたいと思います。

大変さまざまな議論があり得る領域なものですから、委員の声を可能な限りまとめたというのが実態でございます。

資料4をご覧いただきたいと思います。

1枚紙が概要でございます。

基本は、責任ある労使関係構築の必要性ということを表に掲げたわけではありますが、これまでの第三者機関が大きな権限を持っていて、それにいわばおんぶしてきたような労使関係の構造というものを変えるべきではないかということで、具体的には一定の非現業職員について、協約締結権を新たに付与するということを改革の方向性のところで取りまとめたところであります。

もちろん、いろいろ問題があるということはたくさん指摘されましたので、それはここで省きます。

その際、今のお話とも関係しますけれども、我々の委員会で一番困ったのは使用者が誰かというのがわからないという問題でございまして、被用者の代表者はいろいろ発言されるんだけど、使用者の代表者というのはどこにいるんだというのがわからないというのがまことに委員会としては居心地が非常にいいような、悪いような話でありまして、その意味で、今の労働時間の管理もまさにそうなんですけれども、結局管理者がいない。岩田委員は各大臣がということをおっしゃいました。もちろんそれもそうなんですけど、それを超えて、そもそもいないのではないかと。形の上ではいるんだけど、実はほとんど

機能としてはビジュアルなものとしては存在しないという問題をどうするかというのが、これは次の議題とも関係するんですが、そういったようなことが当然過程で問題になったわけでありまして、このようないわば労使関係の自律性の確立という問題は、結局のところ、そういう方式を通して、国民、住民に対する説明責任を果たす以外に、今世の中の流れからしてなかなか難しいんじゃないかというのがこの制度づくりの基本にあった点であります。その意味で、先ほど来いろいろありましたように、何かいろいろな、ほとんど何もできないような法制度になっていながら実はいろいろなことが自治体としては行われているというようなあり方が極めて好ましくないので、透明性を高めて、説明責任を果たすような方向へ持っていくとすれば労使関係の自律性ということに着目して議論をすべきだろうというのが全体のトーンでございます。

もちろん、消防職員、刑事施設職員等々について、団結権をどうすべきかという話、それから争議権をどうすべきかということについては、残念ながら意見を一つに取りまとめるに至らなかったということでございます。

そういう中で、にもかかわらず、公務員の基本権の問題を考えると、デモクラシーという大きな枠の中で考えなければいけないということになりますから、文字通り民間と同じような当事者主義だけでいけるというものではないということから、いろいろな条件付け、制約というものが出てくるだろうということも、これありでございます、そこで三に書いてありますように、多くの論点がたくさんあるということで、これはもう今後の検討のためのポイントを示すという意味で、かなりいろいろな議論をここで記録に残すということを行ったわけでありまして、これらそれぞれについて一つの意見をまとめるというような試みまでは到底至らなかったというのが実態でございます。

そして、さらに申し上げますと、我々議論した中で、一つこれは公務員ということなんですけれども、地方と国とは大分様子が違うということがございまして、地方は市長さんなり、知事さんなりという人が使用者だというイメージが非常にはっきりしていますし、当事者もその意識を持っていらっしゃるんですけども、こっちの方はまことにぐるぐる回っているものですから、そこではかなり地方と中央の間でも構造が違っているということがありましたものですから、特に国における使用者機関の確立ということは言わざるを得なかったところは、こういう点にあるという点にご理解をいただきたいというわけでございます。

個別にはたくさん議論がありまして、例えば交渉事項の範囲はどうこうにするのかとか、管理運営事項というのは先ほど高木さんが言われた話なんだけれども、これは一体どこまでなんだとか、それから公務員らしさというものに伴う交渉事項の制限というのはどこまで課したらいいのかとか、それから少数の組合、少数のメンバーだけを組織した組合というものにあらゆる権利を認めてよろしいのかとか、いろいろ一つの。それから紛争の後始末の制度をどういうふうに整えたらいいのかというようなことにつきまして、いろいろ公務員であるということに伴う、また独自性という問題がある。

それから、もちろんそれと並んで、自衛隊員、警察官のような方々については旧来の制度が併存して残ることを同時に考えなければいけないということもございまして、なかなか簡単な、一元的な整備ではいかなかったわけでございます。ですから、第三者機関というものが完全になくなるわけでもない。残るところは残ると。しかし、ある部分についてはそれを外していこうというような形の取りまとめになったというふうには言わざるを得ないと、このように思っております。

ですから、各論についてはご質問があれば可能な限りお答えいたしますけれども、とりあえず大きなコンセプトについてだけ私からご説明を、ご紹介させていただいたということでございます。

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、同じく資料5として配付されておりますので、これはお願いしてよろしいですか。

○株丹行政改革推進室次長 資料5の方に今佐々木委員からご説明いただきました専門調査会の関連資料というのをまとめております。

1点だけご紹介させていただきたいと思うんですが、資料5の5ページに、今まさに話題になっております公務員の労働基本権をまとめてございます。憲法28条、こちらの方に規定があるわけでございますが、公務員も勤労者であると。表の形にしておりますけれども、一番下のところに参考で民間の状況、団結権、それから団体交渉権、争議権、全部認められている。それに対して公務員の場合は国家公務員、地方公務員が分かれてございますけれども、団結権について例外的に警察職員、あるいは消防職員というのがないけれども基本的には認められている。

団体交渉権というのは、特に非現業の職員、非現業の職員というのがほとんどの部分を占めるわけですが、交渉はできるけれども、団体協約というのは締結できない。例えば、一番代表的な事例で言えば給与というのは交渉、協約締結権がございませんので、かわりに人事院が勧告をしてそれに則って改正がされていく、こういう状況にある。争議権は現業も含めてないというのが状況でございます。

ご参考までの資料でございます。

○岡村座長 ありがとうございます。

それでは、ご質問ございましたらよろしく願いいたします。

○田中委員 非常にご苦労されてまとめられたと聞いておりまして、大変だったと思います。ただ、私が入口のところではわからないのは、今の制度、どの問題もそうですけれども、何が問題になっているかと、日本は今株丹さんからご説明があったこういう仕掛けになっておりますけれども、なぜ今なのかということがちょっと腑に落ちないところがあります。どこが問題なのかというのが1点。

それから、先ほど地方公共団体の場合と中央は違うと言われましたけれども、住民当た

りの各都市のコストを考えてみますと、通常人口が多いと1人当たりのコストは減るんですけども、大阪市だけぼんと上がっているんです。地方公共団体の長に交渉権が仮にあるとしても、一方では組合を自治労が指導し抑え込んでおるという中でどうやって発揮できるのかなという心配がありますが、そこら辺についてはどうお考えになっているのか。

○佐々木委員 必ずしも一つの意見ばかりではなかったと思います。一方の意見としては、人事委員会制度を持つようなところでも、地方では特にいわゆる勧告に従った給与体系みたいなものが実施されなくもなってきたのではないかという現実を指摘される委員ももちろんございました。それから、今田中委員からお話があったような非常に不明瞭な労使関係というものをどうするんだという話がありまして、この辺が意見が大きく分かれた、方向としては分かれたところであります。つまり、透明化してみんなが監視するような体制、議会も含めてやっていくという方向を選ぶのかどうかということについて、委員会の中でもいろいろ意見があったのは事実でございます。

ですから、そういう事態があるから今までの制度がいいという議論もある。あるいは今非常にうまく言っているんだということでしたが、先ほど来のお話を聞くと、果たしてうまくいっているのかどうか、私はかなり懐疑的なんですけれども、特に労働時間の問題なんかはどこから手をつけるかということを考えてときに、いろいろご配慮するというのもいいんだろうけれども、しかし、まさに内側から崩壊しかねないような事実があるというような指摘ももちろんあるわけでございまして、今の労使関係がすべてうまくいっているんだという議論もあながち結構そうでございますねというわけにもいかないというようなことで、かなりこの辺は行きつ戻りつしながら実は委員会としては、大変苦労したところがあります。

ただ、やはり全体としては民間の基本的な仕組みから余り離れた仕組みでは、これは制度としてなかなかわかってもらえないんじゃないだろうかという流れが基本的には皆さんの支援を得たことがあって、こういう書き方にまとまったというふうに理解をしていただくべきかなと。

それとももちろん、行政の役割自体が変わりつつあって、いろいろな形で市場化テストだったりいろいろな形で変わりつつあるんで、これもまた2つ分かれたんだけれども、だから要するに全体の環境、だから30年、40年前の時代とは大分違ってきている。それから、小さな政府ということをやったら仕事量の見直しということをやらざるを得ないでしょう。そうするとどこでブレーキがかかるのかというと、私なんかが見ていると思うに、政府というのは仕事を増やすことしか興味のない組織体だと見ております。特に政治家は増やすことしか考えていませんから、どんどん累積しているわけであります。こういうもののブレーキもかからないというようなことを考えると、今のシステムは確かに紛争がない、みんなおとなしく働いているというんではいいかもしれないけれども、実は病根いろいろあるんじゃないかなという感覚を皆さんがお持ちになったんだろうと思います。ですから、ここはかなり正直なところ、田中さんの出されたような問題については、中でいろいろ議

論があったことを私もその点は認めざるを得ないと、こんなふうに思っております。

この辺をどういうふうに回したらいいかなというあたりについては、委員会としてもいろいろ議論があったということでございます。

○屋山委員 そのときに、人事院勧告が今出ていますよね。地方の方もそれに比べてラスパイレス比較で98だとか102だとか比べられる。120ぐらいのが、それのおかげで下がってきたり、一つのスタンダードを示している。しかし、公務員が100だとしてラスで民間賃金が70ぐらいのところでは98とか100取っている地方があるんですよね、平気で。そういうところが本当に下がるものなんですか、外せば。

○佐々木委員 それはわかりません。ただ、我々もいろいろヒアリングやりまして、まことに事態は多様でありまして、ただ全体として言うと、政治家及び議員さんたちは非常にこの問題にナーバスになっています。ですから、これは一部の組合のヒアリングに出てきたんですけれども、市長さんを下げたいと、そうすると議会はもっと下げろというような、昔もそうだったかもしれないけれども、そういう社会の公務に対する厳しい目というのは全体としてはこれいつまで続くかわかりませんが、トレンドとしては皆さんそれなりに感じておられるのかなと。ただし屋山委員が言うように実際下がるかどうかやってみなきゃもちろんわからんのですけれども。見方を変えて言うと、この人事院制度は逆に言えば、予想したよりも長持ちしたな、というふうにむしろ考える方がいいぐらいの気持ちで見直してみるのもいいかなというふうに個人的にはそんな感じもするんです。だから、これもある時期の日本の非常にラッキーな状況を結局映した制度であったんだけど、今がたがたしているということは状況が変わったんで、そこで社会的な新たな了解を必要とする段階に来て、それがいろいろな意味での公務員バッシングの背景にあるんじゃないかなと。こんなことを、私が座長として皆さんの議論を聞きながら感じた点です。ですから、下がるかどうか保証しません。

○堺屋委員 1つ質問させていただきたいんですが。

一番問題は使用者機関なんです。何か使用者機関として案が出ましたでしょうか。国全体にするのか、省別につくるのか。これがないことには、労がいて、使がいないで労使交渉なんてできませんから。どういような案が出ましたでしょうか。

○佐々木委員 これは非常に複雑なデザインを必要とするので、細かいところまで我々も詰め切れていません。ただ、全体の交渉者たるべき中心的な機関なり、人なり、組織なりがないと話が回らないとか意味がないということは皆さんわかっています。ご存じのように、あるいはこれについては資料6かなんかでご説明あるかもしれませんが、いろいろところでいろいろな権限を分有しているのが今のシステムなものですから、これを何かの形で見直すということは必要でしょうという意見が当然だという意見が結構ありました。ただ、実際に、もし、こういう形で協約締結権を非現業に与えるというようなことになったときに、実際にどこでどれまで権限をおろすのかという問題になると、これは非常に複雑な作業になるものですから、そうするとおそらく仮に変えるという場合には、これ

まで事実上行われてきたことをある意味で見直すことも含めて、どこでどの範囲のことをネゴシエーションさせるのかということについての全体のデザインのし直しをしなければいけないものですから、堺屋さん言われるように中央につくただけで済むという話ではおそらくなくて、各省レベル、あるいは地方の出先レベルで、これはどこまで何をやらせるのかというふうなことについて、仕分けをしなきゃいけないので、そういうこともあるので、仮にこういう方向で考えとしても相当時間がかかる話だろうなというのが我々の報告書のトーンでございました。

○岡村座長 ありがとうございます。

非常に長時間、2年間ぐらいでございますか。

○佐々木委員 いえ、1年3カ月。

○岡村座長 長期間にわたって議論をしていただいた専門調査会からのご報告ということでございますので、この報告を尊重していかなければいけないと思っておりますが、ここにございますように、コストの問題を十分考え、慎重に決断をする必要があるということと、国民の理解を得られるための努力をしなければいけません。おそらく、要する時間があと5年ぐらいかかるだろうというご指摘もございますので、この辺を尊重して次の議論に入っていきたいと思っております。

○屋山委員 理念のときにつくづく痛感したんですけれども、事務当局から出てくる案と、それから堺屋さんがお書きになって出てきた案とではまるで違う。事務当局の案というのは何書いているかはっきり言ってわからないわけです。ああでもない、こうでもない。それで、座長と堺屋さんがご相談されて、委員の手で書くということが大切なんじゃないかというふうに思うんですけれども、いかがでしょうか。

○岡村座長 すみません。時間が許せばもう一つ議題を取り上げたいのですが、よろしゅうございますか。

今のお話と非常に関連があるのですが、人事管理体制のあり方ということで資料6にございます。

株丹さんの方からご説明お願いいたします。

○株丹行政改革推進室次長 人事管理体制のあり方の論点として、2つあると思っております。資料6でございます。

①の方が特に今ご議論いただきました基本権と密接に関係するということで、使用者として人事行政における十分な権限と責任をもつ機関を確立するとともに責任者を明確にすべきではないかというもの。

もう一つは、これまで既にご議論が出ておりましたけれども、内閣で一括管理、あるいは一元管理をする、そういう議論に関連をしまして、今と比べてより一層内閣が人事管理、幹部職員ですとか幹部候補の問題、ここに管理という形で関与していくと。そのための組織の問題と2つあるかと思えます。

2ページから出ておりますのが、専門調査会でご議論いただいたものでございまして、

特に4ページをご覧くださいますと、現行の制度が出ております。4ページ目の左側の方をご覧くださいますと、制度官庁というものが上に、①、②、③とございます。これは広い意味での人事制度を現在所管しておりますものが分かれています。特に国の場合には、先ほど来ご議論ありましたけれども、第三者機関、人事院が相当程度大きな領域について所管をしている。

また、さらに左側の方、これはいわば内閣側ということでご理解いただければと思いますが、使用者側の機関ということで総務省、財務省を含めて個別の人事管理をする省庁というところもありますので、個別の人事管理との関係というのも念頭に置かなければいけない。

1つの改革のイメージを持っていただくということで、これだということではありませんけれども、次のページに政府としてまとまった考え方を示したものはございませんでしたが、そのときに連合がお示しになったものがございましたので参考で出させていただきます。

これがある種、今よりももう少し人事、あるいは交渉、この辺について権限と責任を持つ機関、これをつくるとしたらということでのイメージというふうにご理解いただければと思います。ここでは人事管理庁という連合のお考えになってございますけれども、内閣府の外局としてこういうものを設置する。相当程度、赤い字で入っておりますのが新たに今までの総務省に入っておりましたものを強化する。第三者機関でありますところは、もう少し第三者機関としての機能ということで中央人事委員会というふうに変更されるという感じのものでございます。

6ページは、冒頭申しました2つ目の課題でございます。ここまでご議論がいくかどうかということでございますが、左側の方に現状を書いてございます。今は各省大臣が任命権を持っておると。ただ、実務としては本当に大臣が任命権を十全に使っているかどうかという観点もあろうかと思えます。各省の人事に関しては局長以上については内閣承認という制度が現在ありまして、縦割りをある程度抑制をしていくということになるかと思えます。検討に当たっての論点といたしましては、今のシステム、もちろんこれは議員内閣制にふさわしいものに変えていかなければいけないわけですが、採用から退職まで、各省ごとの人事というふうになっているんじゃないか。それをそのままにしておいていいかどうか。

2つ目の枠の中でいきますと、今のシステムを変えて、内閣というものがもう少し出てくる、一括管理、一元管理というものについてどう考えるのか。内閣一括管理といいますが、今やっております内閣承認のようなものを強めるのか。それとも人事原案の作成のようなことを内閣側に持ってくるのか。さらに本籍というような言い方になるかと思えますが、今は各省庁で人事を基本的には行っておる。それを超えて行っていくのか。また対象も幹部職員、あるいはもう少し広げて幹部候補、こういったところまでやっていくのかどうか。公募の問題なんかもあるかもしれません。最終的には管理体制と

いうものにこれがかかわってくると。内閣の方に人事部的なものを設けるかどうかということかと存じます。

以下は参考でございます。簡単でございますが、説明は以上です。

○岡村座長 ありがとうございます。

第三者機関の問題も含めて人事管理のあり方につき、今までもいろいろご意見をいただいております。今日は最終ということではございませんけれども、この問題に対する考え方、ご意見を一通り承っておきたいと思っております。

よろしく申し上げます。

○堺屋委員 これ内閣じゃなしに、大臣を統括するのは総理大臣だから総理大臣であるべきだと思うんです。内閣という曖昧になりまして、官房長官なのか、官房副長官なのか、内閣府なのか、よくわからなくて、きちんと人事権は大臣にあり、拒否権は総理にあると。総理大臣は嫌な人事する大臣というのは罷免できますから、それをはっきりさせた方がいいんじゃないか。どうもここは曖昧で、内閣という形じゃない方がいいんじゃないかという気がします。

○屋山委員 一言なんですけれども、何で縦割りになって、縄張り争いがこれだけ激しくて、次官会議でもなかなか決まらないかということ、各省ともゼッケンをつけているわけですよ。そのゼッケンをつけているからそこで譲ると、その人は出世が覚束ないとか、それで頑張るわけですよ。ですから、私はゼッケンなしの人事管理というのをつくるべきではないかというふうに思うんですけれども。

○小島委員 縦割りをどのようにして防ぐかというときに、人事って一番大事だと思うんです。一番上は総理かもしれませんが、内閣府でも私はいいと思うんですけれども、それなりの組織があって、前から申し上げている人材履歴のデータベースをしっかりと持っているということが非常に大事なのではないかと思うんです。人事管理庁という名前がいいのかどうかについてはもう少し議論する必要があると思っておりますが、今の各省の上が人事を握っているというのは変えた方がいいというふうに思います。

○岡村座長 それはもちろんランクがある一定以上のレベルということですね。

○小島委員 あるレベル以上です。

○岩田委員 皆さんと基本的には同じなんですけれども、今も多分制度上は総理大臣が国の使用者機関だと思います。ただ、総理がすべての実務をできませんので、それが総務省の人事・恩給局だったり財務省だったり、それから今日午前中議論しました官民交流センターはたしか内閣府に置くとなっていたと思いますが、そういうふうに内閣府だったり、それから先ほどのご説明にありましたように内閣の総務官室であったり、ばらばらなんだろうと思うんです。それは労使関係の当事者としての国の使用者でもあり、また同時にそしてこの場でずっと議論してきております幹部の育成や登用——どの範囲までかというのはこれから議論しないといけないと思っておりますが、一定範囲の一括管理という方向が出ていますから、それを責任を持ってやる組織という意味でも、国の使用者機関を改めて作り直す、

一元化してつくり直すということは大事だと思います。

○岡村座長 ありがとうございます。

そのほか、ご意見ございますでしょうか。

それでは、今日は時間も過ぎておりますし、深く議論はする時間がございませんけれども、基本的には、どのレベルにするかは別にして、一括管理を何らかの形で設けてデータベースを中央でしっかり管理し、労働問題を含めて検討すべきであるということで今日の議論は終わらせていただきたいと思います。

先ほど屋山委員からご提案がありました内容について、ご意見があれば伺っておきたいと思えます。

○堺屋委員 私もぜひ原案起草を全員でやるのか、全員はなかなか大変だから三、四人の方で原案起草委員会を詰めて、缶詰でも詰めてやっていただけるような組織、組織といえますか、仕組みをぜひ考えていただきたいと思っております。

○岡村座長 いかがでございましょうか。

ほかにご意見ございますか。どういうメンバーで書くかという非常に難しい問題がございますが……

○屋山委員 大臣答弁御法度のお話になったんだから。断然能力があると思うんです。

○岡村座長 私の意見を申し上げさせていただきますと、今まで議論してきた内容の骨格の確認というのは最初にやるべきだと思います。その合意の上でどうペーパーに落とすかという作業は、どなたを選択するかは別にして、起草委員会が行う。骨格についての議論はこれから間もなく整理に入ります。もちろんすべてが賛成ということではなく参考意見とか附帯意見がつくかと思いますが、骨格の意見が合意されていないと議論が行ったり来たりして、相当時間がかかってしまう可能性があります。そこをきちんと整理した上で、骨格の確認をこの場でさせていただきます。その後どのように紙に落としていくかについては、今屋山委員からご提案のあったような形で複数なのか単数なのかは別にして、それをこちらでまた議論をしていただくということでいかがでしょうか。そのようなやり方でよろしいでしょうか。

それではすみません、15分時間を超過いたしました。今日はこれで終了させていただきます。

お忙しいところ、ありがとうございました。

午後 0時12分 閉会