

公務員制度の総合的な改革に関する懇談会（第8回）議事概要

1 日時： 平成19年11月21日（水）9：00～11：20

2 場所： 総理官邸三階南会議室

3 出席者：

（委員・50音順、敬称略）

岩田喜美枝、江口克彦、岡村正、小島順彦、堺屋太一、佐々木毅、田中一昭
（政府）

渡辺公務員制度改革担当大臣、二橋内閣官房副長官、山本内閣府副大臣、株
丹行政改革推進室次長

4 議事次第

（1）開会

（2）渡辺公務員制度改革担当大臣挨拶

（3）幹部職員の育成、公務員の能力向上方策について

（4）これまで議論してきた内容の骨格について

（5）閉会

5 議事の経過

- 渡辺公務員制度改革担当大臣の挨拶があった。
- 高木委員、屋山委員から提出された資料について、事務方から説明（読み上げ）を行った。
- 事務方から幹部候補の育成及び公務員の能力向上方策について資料の説明を行い、その後自由討議が行われた。委員の主な意見は以下のとおり。

【幹部職員の育成】

- ・資料3の育成課程の「具体的モデルの例」の右図では、志の高い優秀な人材が集まりにくくなるのでは。試験区分を分ける以上、総合職で採用された者は総合職としてのコースを進み、一般職で採用された者は一般職としてのコースを進むようにし、その後入れ替えをしていく形がよいのでは。
- ・採用試験を分けることと、幹部候補育成課程へのエントリーを採用数

年後に行うことは両立すると思う。モデル例の左図では、採用時の一回の試験でその後の昇進等が決まってしまうとの批判がある現状との違いが見えにくい。また、実際に仕事をさせてみないと評価するのは難しいのでは。

- ・モデル例の幹部候補育成課程の台形の幅（人数規模）と高さ（コースの期間）をどのようにするかが問題。民間企業の場合、この幅は相当に狭い。先が尖るような台形になるのでは。また、台形の絞り方は、5年ごとに絞っていくなど、段になっているべき。
- ・選抜の絞り込みの方法をどのように行うかが問題。試験が公平なのに選抜が不公平ではいけない。
- ・全国異動するから総合職といった分け方で本当にいいのか。諸外国でも幹部採用試験を行っており、それなりに意義があるのでは。
- ・諸外国では職員を育てるという感覚が薄く、最初から優れた若者をとる傾向がある。日本の場合、育てていくという感覚が強く、諸外国とは人材に対する意識に違いがあるのではないか。キャリア制度は身分制度になっており、国民感情からしてよくない。
- ・キャリア制度は教育制度として良い面もあるが、共同体化していく傾向にあるため、これを如何に除くかが課題。①仲間内評価が残らない制度にする、②競争を相当激しいものにする、③官僚機構を国際競争力のあるものとする、といった観点から考えていくべき。また、この問題を考えるにあたっては内閣一元管理の問題を併せて考えていかなければならない。
- ・幹部候補育成課程のメンバーをどこで管理するかが大きな問題。
- ・現在は大学院卒も大卒を対象とした同じ試験で採っているため、質的に違いがあまりない。試験区分を分けることにより、大学院の一流の人材が来るようになるのでは。
- ・現状では、大学院卒の受験者は少ないし、合格しても来ない。大学院卒の問題は前向きに考えて頂きたい。ただし、大学院卒といっても、揉む期間が必要であるため、モデル例としては右図でいいのでは。

【公務員の能力向上方策】

- ・研修を受けさせたくても、職場が忙しくて、優秀な人ほど参加させられない状況。自主的に能力開発をしようとしても本省などでは業務拘束時間が長く、今の仕事のやり方のままでは難しい。
- ・組織が出来ると、組織間の壁ができるが、これを如何に壊していくか

が課題。提案であるが、各組織から優秀な者を2～3人ずつ出し、まとめて研修をし、あるプロジェクトについてのレポートを作らせるなど工夫すべき。組織を越えた議論になるし、参加者同士の競争意識を生む。また、民間との交流などカリキュラムについても工夫すべき。

- ・人材育成の管理責任者をしっかり置くべき。どのような人材が必要か明確にしたうえで、人材を集め育成していくべき。
- ・能力向上で重要なのは、仕事を通じて育てること。OJTの他に“異動”を能力開発の視点から位置付けていくべき。公務員には、CDP（キャリア・デベロップメント・プラン）の視点がない。また、自発的にキャリア形成していくためにも公募を活用していくべき。
- ・育成すべきでない能力が育成されている。（国会議員根回しなど）また、能力開発がどう人事評価と関係付けられるかが重要。
- ・人格、常識、魅力ある人材といった点が一番重要では。
- ・人材育成を行う責任者（上司など）の育成が大事。責任者の意識が変わるかどうかがポイント。
- ・（人事を）各省で管理するのか、内閣一元管理するのかが影響する。内閣一元管理とする場合は研修についても全体で管理していくことになる。

○ 岡村座長から提出された「これまで議論してきた内容の骨格」について事務局が読み上げたうえで、自由討議が行われた。委員の主な意見は以下のとおり。

（理念との関係）

- ・堺屋委員の作成した理念と各論をつなぐものが必要。各論ごとに、現在何が問題で、提言は何を目指すのか、国民や多くの公務員にメッセージとして出していくことが必要。
- ・理念の各項目との対応関係を整理できないか。

（採用試験）

- ・採用試験の区分については、詳細なデザインまで書く必要はないが、大学院卒を積極的に採るというメッセージは必要なのでは。

（公募制）

- ・公務員外からの公募と、公務員内からの公募を書き分けるべきでは。

(幹部職員)

- ・ どのような風に候補者を出していくか、選考委員会を設置する方法などを考えていくべき。

(内閣一元管理)

- ・ 内閣一元管理の中身を明確にする必要がある。全体をしっかりと見る仕組みが必要で、単なるデータベースの管理では意味がない。各省に残す人事権、人事院の役割なども議論していく必要があるのでは。
- ・ 内閣一括採用・一括管理を行うと希望する省庁に行けなくなるのでいい人材が来なくなる恐れがある。そこで、例えば、内閣で一括採用するが、配属は本人の希望や各省の意向を踏まえてマッチングし各省大臣の管理の下で働き、数年後に希望や適性等により内閣の人事当局が動かしていく方法などが考えられるのではないか。
- ・ 内閣一元管理については、中身についてもう少し詳細に書き、全体マネジメントをどこでやるかという話として別に項目をおこして書くべきでは。

(スタッフ職)

- ・ 高度専門職と専門スタッフ職を分ける必要はあるのか。このままでは、専門スタッフ職が定年まで働くための処遇のためのものになる懸念がある。

(官民交流)

- ・ 官庁側、企業側、異動する本人の三者の利益が一致するような仕組みをつくるため、官庁が所管する業界の企業との間で堂々と職員、社員が異動できるような透明性を確保するような仕組みをつくっていただきたい。

(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)

- ・ 人事評価については、評価基準をどのようにするか、評価者の評価能力をどう高めていくかが重要。また、目標設定前後の面談とフィードバックが必要。
- ・ 残業の問題については、不払い労働の問題が出発点だと思う。

(定年・退職)

- ・定年は、年功序列が続くことになるため引き上げるべきではない。
- ・官民人材交流センターの制度設計に関する懇談会からの6つの提案はあくまで要望であり、十分な議論の結果、少し方向が変わってもしかたがないのではないか。

(その他)

- ・①信賞必罰の明確化、②専門家が固まっていて手を付けることが難しくなっている領域をどうするか、③官の経験者を民で採用することのメリット（そのような人材の育成）、④本人の意思をどうするか、などについて議論すべき。
- ・何故、幹部の不祥事がこれだけ続くのかについては、避けて通れないのではないか。責任のとらせ方をどうするか。
- ・各項目で数値目標をのせるべきかどうか。

<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）>