

公務員制度の総合的な改革に関する懇談会
(第8回)

平成19年11月21日(水)
9:00 ~ 11:20
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9時00分 開会

○岡村座長 皆さん、おはようございます。

ただいまから第8回の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。

お忙しいところをご参集いただきまして、まことにありがとうございます。

本日は、高木委員と屋山委員が所用によりご欠席であります。また、岩田委員が午前11時前にご退席と伺っておりますので、よろしく願いいたします。

早目に渡辺大臣からごあいさつをいただきたいと思います。それでは、大臣、よろしく願いいたします。

○渡辺公務員制度改革担当大臣 大変お忙しい中、委員の皆様にはご参集を賜りまして、本当にありがとうございます。

本日の予定では、幹部職員の育成の仕組みや自主的能力開発支援など能力向上方策についてご議論をいただく予定でございます。この幹部育成につきましては、幹部職員に求められるものは何かということを念頭に置いて、その制度や運用方法を考えていくことが重要であろうかと思っております。改革の目指すものは何かという理念を念頭に置きながら、単なる看板のかけかえに終わらないことが非常に大事であるかと思っておりますので、どうぞご忌憚のないご意見をいただければと思います。よろしく願いいたします。

○岡村座長 ありがとうございます。

ここでカメラの方は退室されます。

(報道関係者退室)

○岡村座長 それでは、議論に入ります前に、ご欠席の高木委員と屋山委員から意見書が提出されておりますので、事務局から簡単にご紹介させます。

○株丹行政改革推進室次長 資料1をご覧いただきたいと思っております。こちらの方に意見書という形で出てきてございます。

それほど長くないものですから、さっと読む形にさせていただければと思います。

まず、高木委員でございますけれども、2つございます。

1つ目、公務組織と公務員への信頼回復が改革の一つの要であり、改革の理念に沿った人材育成、能力開発の仕組みとする必要がある。これまでも議論を重ねてきたが、I種・II種・III種の採用試験区分と採用年次に基づく横並び昇任慣行の撤廃など、身分制的なキャリア制度を抜本的に見直す必要がある。

もう一つが「骨格」についてということでございます。

1. 「骨格」には「現状認識」や「改革の理念」についての項目がないが、これまでの議論を踏まえ、記述するべきである。

2. 「骨格」の内容について幾つか気になる点を指摘しておきたい。

公務員制度改革イコール幹部職員の改革といった色彩が強い。一般職員のモラルの向上を含め、組織全体がやる気を引き出さないと改革は成功しないことから、一般職員のあ

り方についても加筆・言及する必要があるのではないか。その際、国際労働基準や公務員の意識や制度・働き方のルールについて整理し、改革を図る必要がある。

今の霞が関の働き方は、「ワークライフバランス」という点で問題がある。国民の多くは、公務員が労働基準法の適用外であることすら知らない。岩田委員が取り上げた「若手役人の声」は2000年度以来行われていないと思う。実態をしっかりと把握し、その結果を広く公開することを考えるべきだ。

「希望すれば60歳定年まで勤められる」という文言があるが、意味合いが不明である。「雇用と年金の接続」は大原則だと考えており、公務員制度改革がその原則を逸脱するものであってはならない。表現を含め、世間へのメッセージとして誤解されるようなことのないよう配慮する必要がある、というものでございます。

屋山委員の方、これも大きく2つに分かれてございまして、まず1. 「幹部職員の育成」についてということで、4点ほど挙げてございます。

育成課程の具体的モデルとして2つの案が示されているが、「採用段階で幹部候補を選別する案」では、結局、現状と何ら変わらない。「採用して何年かたってから、幹部候補を選別する案」を採るべきだ。

前回、「内閣一元管理」の議論でも申し上げましたが、一旦幹部候補になったら、各省のゼッケンを外し、省の垣根を越えて、政府全体で適材適所の人材活用をすべき。このような人材活用を支えるため、内閣官房に幹部人事担当部局が必要である。

各省のゼッケンを外すのであれば、幹部の登用の際は、内閣官房の選考委員会が複数の候補を示し、最終的に各省大臣が任命する、といった、新たな仕組み導入を検討すべきだ。

これまでと同様に、実際には各省の人事当局（次官や官房長ら）らが人選する仕組みを維持していたのでは、幾ら新たな育成課程をつくっても、何も変わらない。

また、各省の人事当局が、自省で採用した若手官僚を国家戦略スタッフとして送り出すインセンティブを高めるためにも、「国家戦略スタッフの経験があること」を幹部登用の要件としてはどうか。

次のページが骨格についてでございます。

今、1. で記載したような「幹部登用のあり方」（選考委員会など）、「内閣一元管理」（ゼッケンを外すこと）について、さらに検討が必要である。

「内閣一元管理」の項目は結局、何をいわんとしているのかよくわからない。この場合、①ゼッケンの廃止、②外部からの登用（政治任用）などと項目を分けてわかりやすく書くべきだ。

報告書案については、前回申し上げたとおり、自ら執筆できる委員により起草すべきと考える。起草委員の1人としてお手伝いする用意がある。役所の文章は後でどうにでも解釈できるような余地を残すおそれがあるというご意見でございます。

以上です。

○岡村座長 ありがとうございます。

それでは、早速議論に入らせていただきたいと思います。本日の議論は、資料2をご覧くださいと思いますが、先ほど渡辺大臣からお話がありましたように、まず幹部職員の育成のために特にどのような点を確実に実施するような制度を構築すべきかということと、それから2つ目に、国家公務員全体の能力の向上を図るためにはどのような方策を講ずるべきかという2点をご議論いただきたいと思います。そして、残りの時間で、これまで議論してきた内容の骨格について少し時間をとりたいと思っておりますが、恐らく今日、この骨格の議論をすべて終えるのは時間的に無理だと思いますので、時間の配分としましては、もう一度骨格に対する議論をする時間をとりたいと思います。あわせて、本日起草委員会のあり方等の議論ができればよいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

早速、幹部職員の育成から議論をお願いしたいと思います。

幹部職員の育成については、資料3にまとめられておりますので、まず事務局から説明をした後、皆様にご議論いただければと思います。よろしく願いします。

○株丹行政改革推進室次長 資料3をご覧くださいと思います。

1枚目に、幾つか箱を掲げてございます。左の上のところには、幹部職員に求められるものということで、政策の選択肢の提示をする必要があって、幅広い視野、あるいは専門的知見に立った立案能力、組織のマネジメント能力、さらに国際性ということがあってはならないかということでまとめてございます。

それから、これまでいろいろご議論がございましたものを参考にしながら、座長の指示で、幹部候補育成課程ということでまとめてございます。次のページにポンチ絵も用意してございますけれども、課程の基本的な考え方を右の箱の中に入れてございます。幹部職員、職責を担うにふさわしい能力がいるということでございまして、そのためにそういった能力を養う機会を計画的、集中的に付与するというところで、注の方にどういうチャンス、機会を与えるのかというのをいろいろ入れてございます。特にポイントになりますのが、2つ目のポツですけれども、課程に在籍をするというのは「身分」ではないということです。ここに在籍をしたからといって、幹部職員に必ず登用されるとか、そういう保証もない。それから、育成をするための課程でございまして、その効果が見られないという場合には、途中で対象からは外れていくということでございます。

それから、昇任でございましてけれども、幹部職員への登用というのは当然厳しいチェックを受けた後に昇任されるということですが、課程にいる場合の昇任につきましても、別段在籍をしているとか、それを修了したかどうかということとは関係なしに、人事評価、通常の職務を通じて発揮した能力、それから業績に関しての人事評価に基づいて行われるということでございます。

課題というのが4つございますが、これは次のページをご覧くださいの方がよろしいかと思っておりますので、一旦待っていただきまして、あと留意点、細かいんですけれども、幾つかございます。幹部職員と言っておりますけれども、どのレベルを想定するのかというあ

たりは、まだ必ずしもはっきりしたところまで言っていない。それから、ここの中には出てきていない問題として、幹部職員を登用すること自体をどうやって厳正に行うのかということ、それから内閣がどうかかわるのか、さらには主としてここは幹部職員の育成のことについて、ポンチ絵等もつくったんですが、それ以外の育成の問題も当然あるわけでございまして、その点についても検討しなければいけないという問題として残るのかなと思っております。

次のページでございます。

左側の方に、現状のイメージをつくっています。Ⅰ種、Ⅱ種、Ⅲ種と今採用試験が分かれているという中で、Ⅰ種を特に中心にイメージをつくっておりますが、今の状況は、幹部候補の育成というのが制度化されていない。他方で、Ⅰ種の試験を通ると幹部登用まで、寸胴の形で持ち上がっていくようなイメージ、採用時から事実上固定になってしまう。そこから外れる仕組みがない。計画的育成、あるいは育成結果に対しての評価が、これまた十分でない。これが身分的と言われるゆえんということではないか。

右側の方でございますが、いずれも幹部候補育成課程というのを台形でもってイメージをさせていただこうとしております。基本的な発想は、この左側と右側といいましょうか、真ん中と右側といいましょうか、大きく変わっているというわけではございません。いずれも幹部候補育成課程という、先ほど申し上げましたような能力を養成する機会を付与するというのをやっていく。その仕掛けとして、新たな試験区分、総合職、一般職という言い方なのか、企画職、執行職という言い方なのかは別といたしまして、一応その試験区分を分けて、そこからスタートさせていく。

この真ん中と右側の違い、あえて言えば、真ん中の方は総合職ということで、全国異動を想定した試験、これをもともと育成課程とやや連動させて考える。もちろん一般職の方についても、採用後、何年かたった段階で本人の志望なり、人事評価を踏まえて、この課程の方にいわば編入していくという格好になるわけですがけれども、そのところが特に右側の方とは若干違うと。右側の方ですと、試験区分はともかくとして、採用後、何年かたちましてから、全体的に本人の志望なりを踏まえてこの課程の方に入っていくということになります。

この中で、あと①、②、③、④とありますが、前のページで課題ということで出したものでございます。①というのは、一番上の方にありますけれども、幹部職員の登用と課程の修了というのを連動させるのかどうか。図でむしろ連動させない、一定の能力の養成の機会が付与されれば修了とするということで、その後また幹部登用というのは別途また考えるというのがこの図ではありますけれども、その点が課題といいましょうか、論点ではないかと。

それから、今度は②、一番下のところ、エントリーというような表現もしておりますけれども、そのところが、採用すぐのところから課程をスタートさせるのか、ちょっと間をあけるのか、これは図の左右の差でもございます。

それから、③のところ、矢印で出たり入ったりというイメージを出しているつもりでありますけれども、育成課程について途中でエントリー、入ってくる、あるいは退出（絞り込み）をする、こういう前提でございます。議論としてありましたのは、ここの台形ですといわば随時そういうのを行うというイメージかと思えますけれども、もっと階段状に何年かたってからガッと何割か絞り込む、さらに何年かたってからまた絞り込むという、そういうイメージのものもあるのではないかと思います。また、基準の問題もあると思えます。

それから、④どれぐらいの期間というのを課程として考えるのか。短過ぎれば、あまり育成十分ではないということになるかもしれませんし、長過ぎれば身分的というふうに見えるかもしれない、こういう論点があろうかと思います。

以上でございます。

○岡村座長 ありがとうございます。

今この育成のプロセスについての概念図を事務局から示してもらいました。いろいろご意見があろうかと思いますので、どうぞご自由にご意見をいただければと思います。よろしくお願いします。

まず、話の切り口として、総合職、一般職という形で試験を分けるわけですが、今この絵の2ページ目を見ております。左側は、入省後直ちに育成課程に自動的に入るという仕組みをつくり、一方一般職から上がってくる方は、入省後何年かたってからこの育成課程に入る人を選抜するという、そういう仕組みですね。一応ある意味で試験そのものに少し上程を置いて、試験に合格した人は育成課程に準ずる能力を持つという前提の上で左側の絵が書かれているということです。

右側の絵の方は、そうではなく、総合職であっても一般職であっても、ある一定の年数を経て実績を重ねたものを初めて幹部候補生として認めるということで、そのときには当然一般職で合格した人たちの選抜も行くと。

また、勝手な想像をしてはいけませんけれども、結果として総合職で合格した人のレベルが高いであろうと仮定をいたしますと、結果としては変わらないかもしれない。また、仕組みとして、一定期間をあけてから幹部育成候補に入るのか、いきなり幹部候補生と認めてスタートさせるのかという、入り口のところはそこが違うというところを比較をいただければと思います。

一番左側の現状では、I種で合格した人はそのまま寸胴で行ってしまいます。それを右側のように変えると書き方として2つある、というイメージでイメージ図ができ上がっているわけです。

はい、どうぞ。

○江口委員 今の座長の説明のところの図ですけれども、私は、——屋山先生はどうも右を言うておられるようですけれども——左の方が私はいいんじゃないかなというふうに思っています。I種、II種の試験を廃止するという前提で、ですからやはり総合職で入れば、総

合職のそういうコースを進んでいくということと、それからもう一つは、一般職の人は一般職で進んで行き、ただし途中で一般職の人が幹部候補育成課程に入りたい、もしくは入らせたいという、そしてまた能力があるということであれば、一般職の人が幹部候補育成課程の中に組み入れられるということをしていくということが好ましいのではないだろうか。

それと、幹部候補育成課程に入っても、これはちょっと向いてないよ、むしろ一般職の方が向いているんじゃないのという場合には、そういう一般職のコースの方へ移動してもらおうという形をとった方がいいのではないだろうかと思います。そうじゃないと、何のために最初総合職で採るのか、それから一般職で採るのかという意味がわからない。右の図で言えば、総合職で、一般職で、というこの区分の仕方が不要になってしまい、全体として採ればいいということになるわけですから。二、三年たってということになれば、それは左側ではそういうことが言えるわけで、二、三年たって総合職に向いていないという人は一般職に向き、一般職の人は総合職の方に移っていけばいいというようなことだと思います。

したがって、一般職の人は一般職でいきたいという人たちもいるわけですし、ですからそういう最初、総合職で採る、一般職で採るということであれば、左側の方法の方でより好ましいのではないだろうかというふうに思います。

以上です。

○岡村座長 ありがとうございます。

それでは、岩田委員、田中委員の順番でお願いします。

○岩田委員 私は、逆に屋山委員と同じく、右の方がいいのではないかと思います。

今のキャリア制度についての世の中の批判というのは、採用時の1回の試験の区分でおおよその生涯の処遇が決まることについてであると思います。そういう意味ではまず右の方がいいのではないかと。左であると、現状との違いが見えにくいということがあると思います。

それから、採用した時点というのは、学校の成績ですとか、公務員試験ですとか、面接で決まるわけですがけれども、本当にこの人がどういう人材かというのは、やはり実際に仕事をしてみないと、評価は難しいということがあると思います。そこで例えば3年程度実務をやって、その結果を評価するということが必要ではないかと思います。

それから多分、決定的に判断を分けるところは、この台形の幅がどのくらい広いかということだと思います。総合職の採用人員と幅が全く同じであれば、左も右も実質的には何も変わらないということだと思いますが、民間企業の場合の幅は相当狭いんですね。

特に上の方になっていくに従って相当狭くなるということがあります。選抜をしながら育成していくという課程だということを考えると、右の図の方がイメージが合うのではないかと思います。

そのとき大事なものは、やはり選抜という行為があるので、その選抜自体をいかに公平に、

適正にやっていくかという、その仕組みもあわせてビルトインさせないと、採用のところは公平に試験を受けて入ってきているのに、その後の育成課程の選抜が公平感を欠くということがあってはいけないというふうに思います。

○岡村座長 では、田中委員。

○田中委員 今回の岩田さんの話に基本的に賛成なんですけど、それに入る前に、I種試験をやめて総合職／企画職試験ということになったようなんですけれども、I種試験が今まで批判されてきたのは、今仰るように、入るときに1回の試験で最後まで能力、実績にかかわらず上がっていったところに問題があるわけで、私が何回前かにご質問して、議論にのせていただけないんですけれども、先進各国は幹部職員ということで試験しているんですね。なぜ各国はそれをやっておるのかという問題提起をしたんですけれども、どなたもその議論にのっかってくださらないんですが、それにはそれなりの意味があると思うんです。I種試験をやめることはいいですよ、それがただ全国異動できる総合職にするとか、地方だけで、そのブロックだけで動くとか、そういう判断で民間がおやりになっていることとイコールにしているのかどうなのかという基本のところでは私はまだ疑問に思っています。幹部候補試験というのはあってもいい。ただ、試験した後、その1回の試験だけでずっと生涯昇進するのではなくて、選別を、ここで言えば右のような形で育成課程に乗せていくことは、それは賛成です。

ただ、私は総合職、一般職という、全国異動するから総合職、そうでないから一般職と、こういう採用の仕方でいいのだろうか。というのは、幹部候補生を各国が採っているのは、やはりそこにはノブレス・オブリージュとか、いろいろあるんだろうと思うんです。その議論をしないで、一挙に総合職、一般職にいったいいいかどうか、もう1回、私はそこは議論していただきたいと思っております。

以上です。

○岡村座長 はい、どうぞ。

○堺屋委員 この議論と、それから次の内閣が管理するかどうかという議論と非常に密接に関係しているんです。これ、内閣全部でかなりの、数百人採ってこういう格好するのか、各省数十人採ってこういう格好にするのか、それでものすごく違うんですが、一つ考えなければいけないのは、いずれの場合にも、まず良い人が来るかどうか。初めから、こういうような幹部候補生制度があるから受けているというのも相当あるので、それがはっきりしないとどうかということが問題だと思います。

さかのぼって、これは何のために議論しているかもう一遍言わないと、すぐに各項目に引きずられて、議論が曖昧になるんですが、そもそもの理念に書いてあるように、こういう議論が出ているのはまず第一に倫理の退廃をどっちがなくなるかなんです。仲間共同体がどちらの方が崩れやすいか。今、岩田委員の仰ったとおり、この幅が下と上とが10分の1になるのか、9割になるのかで大違いで、やはりここに仲間意識、共同体が残らないような制度をつくらなければいけない、これが第1です。

2番目には、能力を向上するような公務員制度でなければいけない。だから、この中がどれだけ競争が激しいかということが非常に重要になります。

3番目には、官僚機構自体が国際競争力のある国家機関でなければいけない。そういう観点からとりますと、まず採用のときに、優秀な人が来る制度であることが第1でありまして、次にはその中で競争が相当激しいこと。したがって、一般職からの絵が横から書いてありますが、それ以上に大学院卒とか民間出身者がどんどん入ってくるような仕掛けにしなければいけない。

したがって、仮にこの絵でございますと、下と上との間にどんどん途中で入って来る人がいて、その人がまただめだったら排除されるという仕掛けがないといけないんですね。その中で、仲間内の評判だけでという現在の制度がどうやって壊せるかということが非常に重要になってくると思います。

○岡村座長 小島さん。

○小島委員 私もこのグラフの横の幅が非常に気になっています。もう一つは、実は縦の高さなんですけれども、左から見ると一番上の線は幹部登用と書いてあるんですが、これが大体何歳レベルなんだろうかという点です。

要するに、この台形の高さが教育期間とすると、横はこういう直線じゃなくて、途中で何回か選抜するから段になってどんどん上が細くなっていく、これが正しいと思うんです。途中で例えば5年置きぐらいにしっかりと評価をすると、その間に思っていたより成長する人とか、思ったほど伸びない人というのが出てきます。だからこの横線はストレートではなくて、僕は5年置きぐらいに段をつけるべきだと思うんです。

次に、その一番上の高さがどういうふうになるのかというのが気になります。幹部登用が課長とすれば、これが40歳前後なのかとか。また入省して例えば最初に右の図の様に若干フリーにしておいて、それからエントリーするとか。これは右がいいか、左がいいかという議論はあるんですが、この左の台形も下のところを少しあかしておいて始める手もあると思います。そうするとこの高さが、この5年ぐらいでうまく合う、だから22歳で入る、大学院卒はちょっと扱いを別にするとか。これはこの間から話がありましたけれども。そうすると、例えば24~25歳がこの台形の底になったとすると、その上で30歳になって、35歳になって、40歳になるとか、こんなイメージなのかと思います。

こういうような見方をしていかなければいけないし、それがさっき触れたように、先が尖るような台形になっていくのではないかと思うんですね。ここのところをしっかりと議論する必要があるんじゃないかというふうに私は思います。

それからもう一つは、今の大学の、これは佐々木元総長にお聞きした方がいいかもしれませんが、法学部の卒業生が、やはり公務員試験を受けるよりは、司法試験を受けるケースがものすごく増えているんですね。だからやはり本当にそういう卒業生で、志の高い人が公務員にも入るような方法はどうしたらいいんだというのが、どっちがいいかも含めて、基本的には考えなければいかんなと思います。

○江口委員 ちょっと追加で恐縮ですけれども、もし右側の形で行くのだったら、最初に総合職、一般職と分ける必要はないと思います。とにかく全体として採用すればいいだけで、ここでこういうふうに分かれていますけれども、入ってこういう形になるんだったら、全体として、全部一つの試験ということをやっ、この採用後何年かの間で総合職、一般職を振り分けていながら、幹部職コースというものをつくり上げていけばいいんで、この線から下で、総合職、一般職、試験の段階というか、そういうことで分類して分ける必要はない。

だから、もしこれ（採用試験）が一つであれば、私は右側でもいいというふうに思いますけれども、分けている以上は、（総合職の人は）やはり自分は官僚になって幹部になりたいとか、そういう希望というか、そういう強い一つの思いというものを持って、志を持って総合職を受けるというようなこともあります。

一般職の人も、初めはそれほどでもなくて、入ってみたら総合職に非常に自分は関心があるし、能力もあるというようなことで試験を受けるなりして、あるいはまた、幹部候補生になっていくということもある。

だんだん——台形、幅だとか高さということも問題ですけれども——これは当然のことながら、3年置きか5年置きに研修とか、あるいはまたそういういろいろな適正な——一般の企業でもやっていますけれども——3年後に研修をやったり、そういうような絞込みをやっ、あなた向いてないね、一般職の方が向いているね、というようなことで、一般職に持っていくというような形になっていくこともあろうと思います。

いずれにしても、右でいくということであるとするならば、私は総合職、一般職を廃止すると、（採用試験の）区別を廃止するという方向に持っていかないと意味がないというふうに思っております。

○岡村座長 岩田さん、何かご意見がございますか。

○岩田委員 私は採用区分を分けることと、両立すると思うんですね。本省で働くことを希望する人、自分の住宅の近くで、地方で勤務することを希望する人、政策立案の能力のある人、政策立案の能力ではないけれどもきちっと決まったことをオペレーションできる人、国家公務員というのは規模が大きいので、勤務地ですとか、仕事の内容とかによって、区分を設けて、採用するということは合理性があると思います。

多分、総合職なり企画職の方がここ（幹部候補育成課程）に入ってくる可能性は高いというふうに思うんですけれども、それだけではなくて、入ったときには一般職だった方が、中に入ってから非常に能力を発揮したケースだとか、民間から中途採用された方たちがここに入ってくるということで、採用区分と選抜型の幹部を育成するコースというのは両立すると思います。

○堺屋委員 ちょっとすみません。今仰ったのは、採用機関、例えば税務署で採用するか、そういう採用機関で分けるという方法もありますよね。そうしたら、もうはっきりしますね。どこそこ国税局だったら、ここで採用する人はこの地域の人しか使わない。だか

ら、本省で採用する人を分けるということに、地域と分けるというのは、採用機関で分けるというならばはっきりすると思うんですね。今は大体本省でも両方採用していますけれども、採用機関によって、ここで国税局、あるいは税務署で採用の人はそこだということになっていますよね。

時々、今でもそうですが、キャリアで十分な学歴とか能力がありながら、間違えて地方機関に入ってくる人がいるんですよ。だから、私たちもよく、君、来年入り直した方がいいよと言ってやった人が4人ぐらいいますけれども、採用機関で分けていたら、この場合、本省採用の人だけ1回議論するとしたらどうかということなんですよ。

○岩田委員 まさに地方分権との関係で、国の地方支分部局の規模がこれからどうなるかというところが大きいんだと思うんですが、現状を考えると、Ⅱ種の方は地方の機関の幹部になるということを前提に、例えば同じ厚生労働省でも、厚生労働省という1つの機関でⅠ種とⅡ種と分けて、本省要員と地方要員というふうに分けて採用しているんですね。

ですから、採用機関ごとという、地方支分部局が一つの採用機関ということであれば、またちょっと違って来るかもしれませんけれども。

○岡村座長 今のお話は、冒頭の田中委員のご指摘と関係するところがあります。田中委員、どうぞ。

○田中委員 私が、なぜさっきああいうことを言ったかということ、Ⅰ種、Ⅱ種、Ⅲ種試験というのは手垢がついたから、今お話を伺っていると、要は名前だけ変えて、あとは今までのⅠ種でも——実際役所によって、どんどん最初からセレクトしていつている役所もあれば、この図のように、どこの役所も全部が寸胴でいつているわけじゃないんですよ、これは典型的に書いてあるんでしょうけれどもね。

そうすると、要するにⅠ種試験という名が手垢がついたから総合職にすると、こういう理解でいいでしょうか。非常にぶち明けた話をすると。

○江口委員 いや、違います。

○田中委員 違いますか。では、私の質問にお答えいただきたいんですけども、先進国でなぜ幹部職員を試験採用して、幹部職員として育成しているのか。Ⅰ種の基本的な考え方は、幹部職員の養成であります。総合職も今までのお話だと幹部職員として採用して——ずっと棒の図ではなくて台形に絞り込んでいく図で、その幅をどうするかという問題はありますけれども、ぶち明けて言うと名前を変えただけの話のように私は受けとめます。そこが、実質どこがどう違うのかということをお伺いしたい。

○江口委員 海外で幹部候補生を最初から決めて採用するというか、取り上げるというのは、要するに育てるとか、育成するとか、教育するとかという、そういう感覚というか、そういう考え方がないんです。要するに、最初から優れた若者を20代でも、30代でも、能力があればということで、そしてその人が若いときに能力を発揮して、それ以降に能力が発揮できなかったら罷免するとか、あるいはまた排斥するということになるわけですけども、日本の場合には、育成するとか育てるとか、そういう感覚が非常に強いということ

なんですね。

ですから、最初、能力が例えば60点ぐらいの人でも、育成によって90点とか、あるいはまた95点になっていく人がいる。実際問題として、民間企業なんかではそういう感覚ですね。研修とか育てるとかという、そうして60点の人を90点にする、95点にするということ。ですから、大器晩成という言葉がありますけれども、我々の経験からすると、後半にあつというほど伸びてくる、最初大したことないなと思っけていても、30ぐらいを過ぎてから急にリーダーシップをとったり、急に力をつける人材が出てきて、それが後に役員になったり、社長になったりするという例があるということです。

したがって外国と日本では、最初から幹部候補生を採るといような、そういう人材に対する意識が一つ違うんじゃないかと。

それからもう一つ、総合職を、ただ名前を変えただけで総合職ということではなくて、これは国民の目という観点からすると、Ⅰ種、Ⅱ種といようなものが、最初から極端に言えば身分制度になっているという国民からの感覚なんですね。身分制度になっているんじゃないかということと、それともう一つは、Ⅱ種で合格した人でも、Ⅰ種で合格した人以上の能力を持っている地方の国家公務員の人と接したりしていると、相当優れた人たちもいるわけですから、そういう人たちが希望すれば、総合職にも移れるといような考え方でいようなことからすると、Ⅰ種、Ⅱ種を廃止するのは看板のかけかえではない。

実際に国民の感覚で言えば、身分制度といような雰囲気を外すといことから、総合職といような形にした方がいいのではないだろうか。Ⅰ種、Ⅱ種といような形を置いておくといのは、国民感情からすればよくないといふに思ふといことです。

○堺屋委員 誤解があるかもしれませんが、今、田中さんの仰っている幹部候補生制度といのは、育成が違うんですよ。日本の官庁ほど育成に熱心なところはないと思えますね。軍隊で言うところとシニアデス要員と申して、常に、いざいとき決死隊に行く人を育てることといのが幹部候補生制度なんですね。あらゆる犠牲を払ってもいいとい人を育成するために、最初に配属されてからの教育制度が全く違うようにしているんですよ。これが幹部候補制度の非常にいいところと、悪いところと両方あるんですね。

どこが一番問題かといると、やはり仲間意識、共同体化しちゃうんですね、この幹部候補生制度といのは。それをいかに除くかといことが重要で、教育制度としては非常に強く徹底していますけれども、仲間意識が問題なんです。

先ほど、小島委員が仰ったように5年ごとにといことになると、一種任期制みたいな、5年ごとに任期をやって、それは公務員の職から外すのではなしに、この台形から外すよな、いような仕掛けができるかどうか。

それと、もう一つ次に出てきます内閣の一元管理の問題とどうなのかといことが、これはあわせて考えなければいけないんですよ。私は財務省で働きたい、私は国交省で働きたいといような人がいるわけで、それが採用されてからどこへ配置されるかわからないといになったら、優秀な人材が採れるのかどうか、いこともあわせて、この幹部候

補生の問題は考えていかなければいけないと思うんですね。

どうやったら仲間意識を持たないかということと、どうやったら国際競争力があり、優秀な能力の公務員が育つかということと、これは切っても切れない話ですね。

○岡村座長 そうということですね。

お話を伺っております、まず基本的には優秀な人材を集める仕組みがなければいけないという点では、恐らく田中さんを含めて意見が一致されていると思います。今までは、それが身分制度になっているところが問題で、そこを破壊しなければいけない、その点も多分皆さんご意見は同じだと思います。

あとは、身分制度をいかにして破壊するかということについて具体的にどうするかということで、小島委員からご提案があった仮に5年置きに選抜をかけるという仕方ですね。入れかえ自由な仕組みをつくっていくという、基本的なところでは多分皆様のご意見が一致されているのではないかと思います。

いきなり最初の（採用からの）すき間をあけるのか、あけないのかという話から入ってしまいましたので、少し話が混乱したかもしれませんが、そのところは、皆様のご意見は一致していると考えてよろしゅうございますね。

そうすると、5年か3年かという議論は、これは制度設計の話なので、ここではふさわしくないとします。まず、ある一定期間の中で必ず篩をかけながら、一般職から総合職へ、総合職から一般職へどう移行させていくのか。あるいは堺屋委員の仰った公募で入ってくる人たちをどう入り繰りさせていくかというのを、このプロセスの中で考えて、全体の設計をしていくということによろしいでしょうか。

あとは、ちょっとこれは私も専門外ですが、この台形の天辺を何年と前提するかという意味では、一応課長ということを念頭に置けば15年ぐらいですか。

○株丹行政改革推進室次長 今ですと、20年ぐらい。

○小島委員 40歳をちょっと過ぎたくらいですね。

○株丹行政改革推進室次長 40ちょっとぐらいのイメージです。年功序列で、かつI種でというのが前提になってしまうので、あまり説明としてよろしくないかもしれませんが。

○小島委員 それはまた違う問題ですね。

○株丹行政改革推進室次長 今まではそんな感じということですか。

○岡村座長 あくまでイメージですけども、幹部候補育成課程を修了するのは、15年ぐらいでしょうか。

○株丹行政改革推進室次長 ですので、それはあくまでも今の課長だということですので、ご議論として今と同じぐらいのタイミングでここを修了すると課長になるということですから、こういう課程を考えるとすれば、それぐらいの時間はかかるということですか。

本当に幹部として必要な能力をきちんと養成するのに何年かかるかということとは、ちょっと違うというふうには思いますので、その点をご留意いただきたいのですが。

○岡村座長 それはそうです。ただ、指定職とか幹部職というのは待っているわけですか

ら、早くでき上がってもらわないと困るわけで、ですからそこを何年と置くか、目安としては、今のレベルでいくと15年ぐらいということですね。

○株丹行政改革推進室次長 要は、今までやってきているのは、そんな感じでしたと。

○岡村座長 はい、わかりました。

○株丹行政改革推進室次長 すみません、しつこいようで恐縮です。

○小島委員 ただ、先ほどから申し上げているように、ここはやはりストレートではなくて階段にした方がいいと考えます。それからやはり社外へ出るとか、ほかの省庁へ行くとか、国外へ出るとかという経験が、実はいろいろな知見になっていくと思うんですね。ですから、どんな経験を踏んだかという履歴も残るようにした方がいいと思います。ここはぜひお考えいただきたいと思います。

○岡村座長 いわゆる育成……。

○小島委員 育成というのはどこかの研修所でずっと15年間やってきたとかではなく……。

○岡村座長 座学をやっているだけではないということですね。それはよくわかりました。はい、どうぞ。

○佐々木委員 遅れてきて申しわけございません。

今のお話との関係で、台形の問題というのは確かに大変クリティカルな問題であろうかと思いますが、恐らくこれから議論されるのか、もう皆さんそれぞれイメージを持たれているのかわかりませんが、やはり結局、このメンバーを一体どこが管理して、情報を一元化していくのか、それからA省採用なのか、どこの採用なのかという話が実は大問題として恐らくある。

例えばある省が、ああいう素晴らしい人がいるから、うちの課長にくださいという。しかしB省はもっと若い人でいいからうちの課長にくださいというような、その省と人事部局とネゴシエーションするような形で、それぞれの能力に対するある種の評価みたいなものが自ずから各省の競争的な環境のもとで行われていくというような仕組みでイメージするのか。それとも各省ごとに（人材が）入っているのを何となく全体として内閣府かどこかで見ていく。そうすると、結局その（省の）中でまた（人材が）基本的に動く。

しかし、——例えば小島さんが言われたように、外国へ行く、外国の機関に行くという育成はもちろんそれはあるかもしれないけれども——問題はどこで採用して、どこで管理責任を究極的に負うのかということのつくり方でもって、段階の絞込みもうまくいくのか、うまくいかないのか、あるいは実質があるのか、公平であるのか、堺屋さんが言うようにまた内輪の話に戻るのか、というあたりが決まってくる。このことを、どこかで今の話とつなげてやらないと、イメージが人によって随分ばらけてしまうのかなというのの一つ。

それからもう一つは、例えば、これは田中さんの言われたことですが、やはりいい人材を集める、それから意識の高い人材を集めるということは大前提だと思うんですが、それが今の仕組みでうまくいってないということで、我々のような委員会もできたわけで

ありますから、この点を揺るがせにしないで、あらゆる段階で意識の高い人材を集める組織として、やはりそれこそノブレス・オブリージュを掲げる組織としてやっていくということは、これは私も大前提だろうと思っています。

それと、どこまでつなぐかわからないですけれども、実は大学院の採用の問題は、やはりきっちり何かの形で対応策をつくっていくべきかなと思います。ただし、これが台形の中でトップまで行くなんていう保証は、全くこれはないわけで、要するにエントリーの問題として、今は非常に、私ははっきり言って、バachelorでやっていくのはもちろんいいし、能力はあるんだろうと思うんだけど、やはりフォーマルな教育のキャリアというのも、特に国際的ないろいろな話ないし折衝とかというようなことになると、結構大事な問題になりますので、そういう意味で相当スタンスを変えて、今まで採ってないところから積極的に人材を採るような仕組みにしてやっていっていただきたい。

そういう意味で言うと、この台形の下があいているというのは、いろいろな意味であいているのかなど。もちろん今までのような仕組みじゃないということの意味するということ意味で、僕は賛成なんだけれども、年齢のあき方なのか、例えば、今までだと文系だと大体22~23とこういうことでやってきたんだけど、しかし26も入ってくる、28も入ってくるというような形に入ってきた。そうすると、どこかでそろえるのか、あるいはどこかに新しい基準をつくるのかとか、この辺のことについては細部ではいろいろまだ議論が残るかなと思いますが、ぜひ大学院の問題については前向きにお願いしたい。私は、外国の大学院で、マスターを取ってきた人をどんどん採るというようなことも大いに考えてよろしいんじゃないかということも含めて、ぜひ前向きに考えていただきたいと、こんなふうに思います。

ちょっと脱線しましたが。

○岡村座長 ありがとうございます。

内閣一括採用かどうかという問題については、前回少し議論が出て、結論に至っておりません。大体のお話があって、私の記憶に間違いがなければ、少なくともデータベースの一括管理は内閣ですべきであるということだったと思います。ただ、任命権が大臣なのか、内閣なのかわからなくなってしまうので、そこはよく考える必要があるということで前回議論があったわけです。全体を統括する骨格の中で必ず出てまいりますので、もう一度議論をお願いしたいと思います。

そこで、お話をまとめにくいのですが、右か左か、間を空けるか、空けないかという議論で、いきなり育成コースに入るか、今、佐々木先生のご指摘があったように、大学院の人はストレートだけれども、その他は様子を見てということも考えられないわけではないのです。差し当たって、間をあけるか、あけないかという点については、各論の部類なので非常に難しいところだと思いますが、皆様どのようなお考えでございましょうか。

○田中委員 ちょっと事務局にご質問なんですけれども、今、人事院なりあるいは政府全体として、大学院卒とか、それから外国の修士を終えた人、ロースクールを出た人、これ

からビジネス系も出てくると思うんですが、そういう人の扱いはルールとしてどういうことになっておるのでしょうか。同じようにI種試験を受けて入ってくるのか、そうではなくて、選考採用みたいな形で入ってくるのか、ルールは決まっているのでしょうか。

○株丹行政改革推進室次長 ちょっと私も詳細は必ずしも承知しておりませんので、もう一遍確認いたしますけれども、基本的には今の制度の中でいきますと、I種で大卒以上の方という格好でお入りになるという、特段I種の中で差をつけてということではないというふうに思っております。

○堺屋委員 大体、研究者を大学院は特別に採用しているのがあります。京大研究所でも技術研究所でもありますが、これは行政職だけの話に限ったら、大分違いますよね。これは行政職の話だけに限っているわけでしょう。

○株丹行政改革推進室次長 いわゆる研究職の方はちょっと別に考えております。

○岩田委員 今、法律・行政・経済職のI種の採用者で、公共政策大学院だとか、法科大学院の方がたしか1割ぐらひはもういると思います。私は、企業に入ってから採用面接を人事院に頼まれまして、面接をした経験があるんです。1人の1回の経験では一般論化するのは危険かもしれませんが、私の感じでは、大学院卒も大卒も質的に差がないんです、残念なことに。というのは、やはり採用区分が同じだからだと思えますね。大学院卒の採用区分を別にして、さっきの台形の中にそれなりにうまくつなげば、政策大学院、法科大学院の中のいい人材が応募してくれると思うんですが、今の現状を見ますと、このままではそういった専門大学院の中の一流の人材が必ずしも応募してくれてないんじゃないかという、そういう懸念があります。

ですから、やはり佐々木先生が仰ったように採用区分は別にしない限りは、いい人材は来ないんじゃないかなと思います。

○佐々木委員 私もデータを少し見た記憶があるんですけども、やはり非常に少ない。合格しても来ないというような現状があると思っております。私は、大学院だから向いているというものでもないもので、やはり入って揉む期間が必要じゃないかと。初めのところで何年か揉んで、適性を見た上でという意味で言うと、先ほどの台形で言うと右の方というのは、下があいている方が大学院出についても、私は適用することはちっとも構わないんじゃないでしょうかね。そこで、やはりある種の、それを過度に厚遇するとまたいろいろ問題が起こるといけませんから、その辺は私は自由にデザインして構わないんじゃないかなと、こんなふうに思っています。

○江口委員 私は、間をあけるということは、総合職の場合においては非常に問題があるというふうに思います。やはりだんだんこういうような間をあけるやり方をしていると、優秀な人材が、志の高い人材が集まりにくくなってしまいうということ、やはり自分は将来は国のためとか、国民のためという高い志を持って、それで幹部候補育成課程ということに入って行って、それで客観的に向いていないということであれば、それはコースを外れるか、外れさせたらいいんであって、やはり入ってもどこにどうなるかわからない

というようなことだったら、ほとんど別のコースというか、人生コースを選択するようになってしまうんじゃないだろうか、質が低下してしまうんじゃないかということをおそれます。

以上です。

○岡村座長 ありがとうございます。

これは非常に難しい問題だと思いますので、江口委員のご意見も付与しながら、最終的にまとめさせていただきたいと思います。長所、短所、両方存在するわけですが、世の中の批判を浴びている身分制度を排除するという意味でのインパクトは、採用時から幹部候補育成課程に入るまでの隙間がある方が大きいということです。

ところが、江口委員が仰るように、それでは入った人間がどちらに行ってもよいのかかわらなくなるというのも一つのご見識だと思います。この点は両論併記といいますか、その辺のご意見も十分斟酌した上で骨格の中にどう反映させるかについて、最後に議論させていただくということにして、この問題はここで打ち切らせていただいてもよろしいでしょうか。

ありがとうございます。

それでは、続いて公務員の能力向上方策ということで、今の議論とも連動いたしますけれども、資料4にまとめてありますので、事務局からご説明をお願いいたします。

○株丹行政改革推進室次長 資料4でございます。

一番上の方に国家公務員の場合の人材育成の主な取組みというふうに掲げてございますけれども、オンザジョブトレーニング、現場で実際の知識・技術を修得させつつ、人を育てていくというのが恐らく人材育成と言われた場合に、答えをする中心的な取組みということになるのだらうと思います。

加えて研修ということでございます。当然、いろいろ工夫をして研修を行うということでございます。人事院が指導をして、全体的に国家公務員全体を対象として行うもの、各省がより専門的な見地から行うもの、いろいろございますけれども、広くは留学、海外・国内、両方あわせた留学というようなのも入ってございますが、座学形式で行われるのが多いと思います。

それから、自主的能力開発支援ということで、最近で自己啓発のために休業するということができると、こういうようなものに新たに取り組みつつあるということかと思えます。

右の方に点線で枠をつくってございますけれども、民間の場合も従来はオンザジョブトレーニングが基本で、プラス研修ということではないかと思えますが、最近の傾向としては自発的な能力開発の取組みを支援するということが多くなっているのではないかと思います。

論点としまして、国家公務員の場合の能力向上——受動的というふうに一概に言ってしまうといいかどうかというのはあるかもしれませんが——研修というのを中心としてやっていくというところから、職員個々が自主的に自分のキャリアをどう広げていくか、

開拓していくかというような方向にいくべきなのではないか。

もしもそうならば、どういう環境を整えるということなのかというあたりが論点としてあるのではないかと思います。求められる人材像ですとか、それに対応して、どういう技術、スキルが必要となるのかを明確化していくということです。

もう一つは、職員が自分で自己啓発を中心にしてやると、こういうのをサポートするのが行政側の仕事だとした場合には、どういう支援をやっていけばいいのか。ほかのところでも取り上げられておりますけれども、残業が非常に長いということでは、自己啓発というのが可能かどうか。それから費用の問題等々もあるのではないかとということでございます。

次のページに民間の場合の取り組みというのを参考として掲げさせていただいておりますが、一つ民間の場合ですと、雇用保険の制度、給付制度としまして教育訓練給付制度というのがありますので、その活用というのが図られていると。加えまして、下の方の丸ですけれども、民間企業でそういう雇用保険の制度とは別に自己啓発を支援していくところがかんりのパーセンテージに上がっていると、こういうことも一つ参考になるのではないかとということで掲げさせていただいております。

以上でございます。

○岡村座長 ありがとうございます。

基本的に、ここでは自主的能力開発をどう支援するのかということの問題提起がなされておりますが、それ以外に教育育成上の問題についてのアドバイスなどがあれば、どうぞ自由にご発言いただきたいと思っております。

○田中委員 どの問題でも今何が問題かということからスタートをするんだろうと思っておりますが、私の長年、40年近い役所の経験からすると、とにかく研修を自分でまず受けたいと思っても、優秀な職員に限って、なかなかその担当の課長が出さないんです。忙しいから出さない。

だから、いわゆる俗に研修要員といいますけれども、そういう形で研修に出るということがまま、というか、非常に多い。もちろん、中には無理してでも、この人の将来のために、という理解のある上司に恵まれれば出してもらえますが、結果においてそれで仕事にどうということはない場合が多いんですけれども、何かその人がいないと落ち着かないというような場合がまず従来からある。それは今解消されているかどうかということですが、解消されていないなら、そのところをどうするかという問題。

それから自主的に勉強する、これはいつの世でも、どこの社会でもあることなんですが、これをやるにしても、今の例えば本省の職員であれば、補佐以下でなかなか志は持っておっても、拘束される時間が多いですから、いわゆる仕事と自分の人生とどう考えるかということ十分に考えていかないと、今のままの仕事の仕方ではおおよそ自主的に、自発的にいろいろ研修をすと言っても、それはなかなか難しい点が物理的にあるのではないかと、いうふうに思っています。もちろん、会社に倣って自主的に啓発する場合にサポートをす

るシステムができることにこしたことはないんですが、その以前の問題があるのをどうやって解決するかというのがあっておりませんが、そこら辺はどういうふうに考えたらいいかということです。問題提起です。

○岡村座長 ありがとうございます。

小島委員、どうぞ。

○小島委員 これは民間でも官でもみんな同じだと思うんですが、組織ができると壁ができるんです。したがって、その壁をどうぶち壊すかということが結構大事な問題になっていると思うんです。そこで我々が今始めている研修、これはリーダー研修なんですが、どうしているかというと、各組織から本当に将来の幹部候補となるだろうというのを二、三人選んで、いろいろな組織から出た職員をまとめて研修するんですね。彼らをまとめてチームをつくらせて、あるプロジェクトに対するレポートをつくらせるという研修をやるんです。そうすると、最初は全然意見が合わないんだけど、やっているうちにだんだん意見が合ってきて、非常にいいものが出るケースが最近増えてきたんです。自分の組織をこえた議論をやらなきゃいかんということと、自分の同じ世代のあいつに負けてはいかんというようなことで、みんな一生懸命になるんです。

さっきのお話みたいに、研修専門生みたいな職員だと、そこへ出ていくと一人で浮いちゃうわけですよ。だから、やはりあのグループはしっかりした人間を育てている、あるいはいないということが——うちの場合は人事部ですけども——外から見えるようになっているんです。

ですから、この中に、一つそういう組織を越えた研修、これをぜひつくられると、先ほど申し上げた組織の壁の問題もある程度解決できるし、いろいろな経験もできるし、いいのではないかと、これは一つの提案でもあるんですけども。

○岡村座長 私の意見で申し訳ないのですが、現在、各省で中堅クラスの方々が研修を受けるという機会はあるのでしょうか。

○株丹行政改革推進室次長 例えば人事院が主催をして課長になったら、あるいは課長補佐になったらというようなことで、泊まり込みも含めて各省の人間が集まる。特に、課長などでは、民間の方にも一緒に入っていていただいて研修するという組織を越えたものというのは取り組みとしてはあると思っています。

ただ、全体的にどの程度の人間がそれに参加できるかというようなことでいきますと、全員が参加するというのは多分役所に入った当初に大々的に新採用を研修するという、それぐらいではないかというふうに思います。

○小島委員 ですから、若いところと課長の間のレベルで1回か2回、そういうのがあるといいんじゃないかと。

○岡村座長 そういうことですね。

○堺屋委員 特に各省だけじゃなしに、民間と一緒にできる研修があればいいですね。今小島委員が仰ったように、5年なり何なり区切りがあると、そういうときには必ず出ると

か、そういう制度をつくって、なるべく民間の方、あるいはもっと言えば自営業の方とも一緒に研修できるような機会があればいいと思うんですね。

○株丹行政改革推進室次長 あることはあるんですが、そんなに全員が参加できるというところまではとてもいかないということかと思います。人事院、あるいは総務省も主催して、民間の方も含めてという取り組みはやってはおるんですが。

○小島委員 それが客観的に評価の対象になってくると、いい評価を出さなければとなってくるわけですね。

○岡村座長 研修が研修で終わらず、それが評価につながっているかどうかというところがポイントなのです。つながっていませんか。

○佐々木委員 私はそういうところ、よく講師で行くものですから大体様子はわかるんですけども、非公式に対話が交わされるというような感じの場ではないかなというふうに想像しております。

先ほど田中委員が言われた点は非常に大事だと思うんで、だからやはり人事を管理するセンターが各役所とは別ないと、彼は忙しいから今手離せないとか、こんな話にどうせなってしまうので、そこのあたりもさっきの育成制度の管理責任者というものをどこへ置くかという話とつながるといことで、何とか突破口ができないものかというふうに私は思いました。

もう一点は、民間の会社はよく存じませんが、やはり公務員の場合こういう人材が欲しい、あるいはこういうスキルを持った人間が足りていないからもっと増やしたいかというようなエンカレッジメントは当然あってしかるべきではないかと。これは小島さんから国際云々という話が出ましたけれども、あれなんかもそうなんですけれども、言葉にしても英語だけじゃなくて、いろいろな言葉もあるだろうし、いろいろな人材をこれからそろえていかなきゃいけないというような人材の多様化を図るときに、例えば私のイメージだと、どこか外国のことをテーマに必ず入れることが考えられます。国内のドメスティックな話ばかりやっていると、ちょっと中央政府の役割としては狭きに失する可能性があるんで、どんな意味でもいいんだけど、例えばそういうふうに、いろいろなある種のオブリゲーションを課すのと、それから海外へは何となく行きたい人がやっているというんじゃ後が心配で、悪い話としては、もう行って帰ったら辞めちゃうというような話だと非常に具合が悪いものだから、そういうこともやはりマネジメントの仕組みを全体として今の制度も活用しながらやって、これはぜひ重点的にやりたいというメッセージも必要です。能力開発の面は単なる自主的に任せるだけではなく、指針みたいなものが必要に応じて出されることは決しておかしいことではないんじゃないかなと、こんなふうに考えています。

○岩田委員 能力開発、能力向上で一番大事なのは、仕事を通じて育つということだと思うんですね。人を育てるのは仕事だと思います。ここにはOJTは書いてあるんですけども、もう一つ、計画的に違う仕事につかせるという異動ですけども、異動が能力開発

の視点からしっかり位置づけられる必要があるのではないかなと思います。例えば管理職としてマネジメント系の人を育てるためにはどういう仕事を経験させるのかとか、専門スタッフ職の場合はどうかとか、どういう仕事を経験させることが能力向上に不可欠かというキャリア・ディベロップメント・プランが重要です。CDPと民間ではよく言っていますけれども、そういうのが公務員にはない。暗黙知的にはあるのかもしれないんですけれども、それがはっきりしていない。職員からは見えないという問題があります。

ですから、異動の問題をしっかりと能力向上の観点から位置づけていただきたい。また、公募制度の話は別の観点からも随分ここで議論されましたけれども、自発的にキャリア形成をつくっていくという観点からも公募制というのはぜひしっかり位置づけていただきたいと思います。

以上です。

○岡村座長 ありがとうございます。

堺屋委員、どうぞ。

○堺屋委員 逆に公務員がしなくてもいい、もしくはすべきでない能力開発というものもあるんですよ。この理念に書きました議院内閣制の基本から言うと、今公務員、課長以上になりますと、一番出世しそうなのは国会廻りなんです。これはやめさせないことには、これが一番評価されるという現状では非常に困るんです。日本の公務員は院外団だと言われているんですけれども——ロビイストとは発注主がはっきりしていないといけませんが、発注主がはっきりしないで、国会廻りしているのは院外団と昔言ったらしいんですけれども。これは公務員制度と議院内閣制ということが最初に言われておりますが。

そこをあわせて、どういう能力の人を評価するかが、——研修に行くのはいいんですけれども、さっき田中さんが仰ったように研修要員になってしまわないように、研修での試験の結果とか、能力の得た成果とか、そういうのがどういうふうに役立つかを評価する必要があります。これは専門職になって、例えばウランの専門職になるとか科学技術の専門職になるんならわかりやすいんですけれども、能力開発がどういうふうに人事に評価されるかというのをはっきりさせる必要あるでしょうね。

○岡村座長 そうですね。

先ほど堺屋委員からご指摘のあった受動的ではなくて、役所として主体的にこういう能力を身につけて欲しい、あるいは、身につけた人材が欲しいという要望が、各省横断で現在出されていますか。そういう教育システムになっていますか。

○株丹行政改革推進室次長 そこまで明確なものではないと思います。もちろん項目的にこういう部分を育てるんだという研修計画的なものはそれぞれ存在を……。

○岡村座長 それは人事院が行っているのですか。

○株丹行政改革推進室次長 はい。行っております。

○田中委員 私の記憶では人事院も時代の要請する課題について、レベルによって違いますけれども、選んで研修させていると。そういう努力はしていますけれども、それを今堺

屋さんが仰ったように、各省がその結果をどう評価するかというところ、そこはつながっていないような気がするんです。本当は昔、例えば統計研修、6カ月ぐらい統計研修をやると、その成績で1つグレードを、1年分上げてくれるとか、そういうようなことをやったこともあるようですが、最近はそのようなことも聞いていない。

それから、研修と全く人事が結びついていないところに問題があると思います。

○岡村座長 わかりました。ありがとうございました。

○堺屋委員 そのほかに人格とか常識とか、世間に対する——これが一番大事なところで、研修でできるかどうかあれなんですけれども——いわゆる魅力ある人間をどうやってつくるかというのを。

それから、残業が多いというのは、さっき申しました議院内閣制を徹底すれば相当減ると、議院内閣制を徹底すれば相当減ると思うんです。ここが一つのポイントじゃないかと。

○岡村座長 個人的な意見を言わせていただくと、民間でもリベラルアーツに対する教育が徹底されずに、そういう国際的人材が育ってこないという悩みがあります。ただそれをどうするかというのはかなり難しい問題ですので、もう少しその辺を、佐々木委員に教えていただきたいと思います。

能力向上方策についてはいろいろとご意見を承りました。

1つの制度的な基本としては、内閣全体といいますか各省横断的に、教育を管理するシステムと評価制度とが密着するような仕組みがまず必要だということ。あと民間との交流を含めた教育のカリキュラムを、しっかりとした制度として置いておく必要があるということ。

それから、公務員が非常に忙しいというお話については、これは教育全体を管理する者がしっかり管理するような仕組みをつくらなくてはいけないということがまず大前提だと思いますけれども、やはりある一定期間の教育を受けなければ、その次に上がれないような仕組みをつくって、それを組織の中に徹底させるというようなことが必要なのではないかというご意見だったと思います。

次に、自己啓発については、まず組織側から、しっかりとした求められる人材像というのを各省横断的にあるいは各省が明示し、それを公務員全員に知らしめることが必要です。その上で自己啓発との組み合わせで人材が育つだろうというお話だったと思います。

そのようなことで、このテーマについては終わらせていただいてよろしいでしょうか。

江口委員、どうぞ。

○江口委員 国家公務員における人材育成ということですが、それは国家公務員をどういうふう育成していくかということで、いろいろと、言ってみればテクニカルな面が非常に議論されているように思うんですけれども、実は人材育成する人材の育成が非常に大事になってくるということで、我々見ていると上司の影響とか周囲の影響を受けるんです。

先ほど田中委員の仰った優秀な人材ほど出したがらないというようなことも含めて、要

するに本人だけが自己啓発して孤軍奮闘しても、その上司というか、その人材育成する側の責任者のそういう意識が変わらないと、なかなか難しい問題ではないか。私の考えるところ、優秀な上司ほど部下を優秀に育て、できの悪い上司ほど優秀な部下をつぶしてしまうというふうに思うんですけれども、上司をどうするかということは一つの人材育成のポイントになるんじゃないかなというふうに思います。

○堺屋委員 それと関連して、全体を議論すると、各省で管理するのか、内閣で管理するのか、それが研修に出すんでも、内閣から指定して、何省の誰それさん次来てくださいというふうになるのか、各省推薦になるのか、ばらばらに議論していますけれども、もし内閣管理だということになったら、研修もそうなるんですよね。だから、どの段階、例えば課長補佐までは各省からこうとか、何かそういうことを総合的にどこが考えないとばらばらになりますよね。

○岡村座長 そうですね。仰るとおりですね。

○江口委員 民間では3年後か5年後に本人の上申書というか、意見、要望書等の、それから上司の評価書というものを両方出させて、そして人事本部が異動を決めていくわけですよ。だから、そういうふうな——あれあるんですか、個人のそういう自己申告書みたいなことはやっているんですか。

○株丹行政改革推進室次長 年1回とっております。

○江口委員 それから、上司のそれに対する評価というか、あるいはまた要望書みたいな、そういうようなものを出しているんですか。上司からのそういう書類は出てくるんですか。

○株丹行政改革推進室次長 個々の人間が希望を出すというのと、また別途、通常の評価というのがあるということで、両者が連動はしていません。

○江口委員 だから、そういうふうなことをした、2枚の書類でもって、どこが統括するのはまだ決まっていないのかもしれませんが、そういうところで総合的に判断して、上司の有無を言わず異動すべきだと思われる人材は異動させるとか、そういうことをしないといけないんじゃないかなというふうに思います。

○岡村座長 先ほど岩田委員から重要な指摘があり、いわゆる配転、公募の問題も教育と密接な関係があるというご意見でしたので、議事録にはしっかりとつけ加えていただければと思います。

どこで一括管理をするかという話は、これからの骨格の中で議論をしていただきたいと思いますので、それでは一応育成の問題については、ここで区切らせていただければと思います。

あと1時間ぐらい予定をいただいておりますが、ご休憩が必要でしょうか。よければ続けさせていただきたいと思いますが、よろしゅうございますか。

それでは、資料5でございますけれども、一応私の名前でこれまでの議論をしてきた内容の骨格ということでまとめさせていただきました。

必ずしも全員の方々のご意見を網羅したという自信はありませんし、これを結論にする

意思も全くございません。一応、ご議論いただいた各論のご意見の中から、全体の流れを通してみるとこういうご意見があったということです。しかし、これらは基本的にはつなげて考えなくてはいけない問題であり、つながりには若干の未解決の問題もありますし、今後ご異論も出てくる可能性もあるということは百も承知の上でまとめております。その点をご理解をいただきながら、事務局から読み上げてもらい、全体像をつかんでいただければと思いますので、よろしく願いいたします。

○株丹行政改革推進室次長 それでは、読ませていただきます。全部で5ページでございます。

1つ目が人材確保ということでございます。

公務を魅力ある仕事として再構築し、それぞれのポストで優秀な人材が能力を発揮できるようにする。このため、人材確保に当たっては、新規学卒者だけに頼らず、官民の垣根を低くし、公務内外から優秀な人材を確保できるような、多様で開放的な公務員制度を実現する。

○採用試験。

採用試験の種類に基づき、幹部候補を事実上固定化するような「キャリア・システム」は「廃止」する。

このため、現行のⅠ・Ⅱ種試験を廃止し、新たな試験の種類、例えば、総合職試験と一般職試験、企画職試験と執行職試験を設ける。

(検討課題)

大学院卒・高校卒の受験者の取扱いをどうするか。

○公募制。

公務内で確保困難な人材について、公務外から臨機応変に登用を行う。職員が府省の枠を超えて主体的にキャリア・デベロップメントを図ることを可能とする。このため、公募制の活用を進める。

その際、公募ポストの選定に係る統一的なガイドラインを作成するとともに、目標設定についても検討する。

○政治任用等。

政治任用（政治的行為に制限がなく、成績主義に基づかず任用でき、身分保障がない）を拡大することについては、諸外国で見られるような政治任用を可能とする人材の供給源の有無等も考慮して検討すべきである。

一方、大臣がその任命権を自らのイニシアチブで十全に発揮するための仕組み（内閣一元管理システム）が必要である。

2. 育成・活用でございます。

国家公務員の育成・活用については、採用試験の種類にとらわれず、能力・実績に基づき行う。

公務の多様性や複線型人事管理に対応すべく、これまでの「ジェネラリスト」に偏重し

た人材育成ではなく、専門性が高い職員の育成・活用を図る。その際、職員が自らのキャリアを主体的に構築することが可能となるようにする。

また、幹部職員については、諸外国においても幹部候補の早期選抜・育成を行っている点も踏まえ、採用試験の種類に代わる幹部候補の選抜・育成の仕組みを構築する。

必要な人材を適時適切に確保するため、外部からの人材登用を積極的に行う。

その結果、年次が逆転する人事が普通に行われるようにする。

○幹部職員。

「幹部候補育成課程」を設ける。

課程は、幹部としての職責を担うにふさわしい能力を有する職員を育成するため、幅広い視野、高い専門性やマネジメント能力等を養う機会を計画的かつ集中的に付与することを目的とする。

注がございまして、立案能力やマネジメント能力等を育成・発揮できるポストへの配属、各種研修、留学、海外勤務、民間企業派遣、他府省勤務、研究機関での研究等。

課程は、中途採用された職員も対象とする。

課程への在籍は「身分」ではなく、幹部職員への登用を保証するものではない。また、十分な育成効果の見られない者は対象から外されるものとする。

昇進は、課程への在籍・修了の有無を問わず、人事評価に基づき厳正に行う（人事評価のよくない者は、途中で課程から外れるため、結果として、課程の在籍・修了者は、相対的に早く昇進することになる）。

（検討課題）

採用試験の段階では、幹部候補の選別は行わず、入省後の人事評価によって決まる仕組みとするかどうか。

課程段階での絞り込みは、人事評価に基づき、入省後複数回の機会（例えば、3年、5年、10年後など）に段階的に行うかどうか。

○スタッフ職。

ラインとスタッフの役割を明確にし、スタッフについてはそれぞれの専門性に応じた育成・処遇を行う。

特に高い能力を有する者を公務内外から確保する「高度専門職」と、定年までの長期在職を前提とした「専門スタッフ職」について、それぞれの特性に応じた処遇の仕組みを確立する。

「高度専門職」については、幹部職員並みの処遇も可能とする。

「専門スタッフ職」については、職員の能力と実績に応じたメリハリのある給与とするとともに、職員の高度な専門性を有効に活用する仕組みとして活用し、単なる定年までの処遇のためのポストとしない。

○国家戦略スタッフ。

内閣官房等において内閣の国家的重要政策の企画立案を機動的に行う職員や、各省にお

いて大臣を直接補佐するような職員を、大臣等の判断で公務内外から登用する。

(検討課題)

政治家との関係を国家戦略スタッフのみが担い、その他の職員は、英国のように政治家との接触を行わないようにするかどうか。

○国際競争力ある人材。

国際競争力強化のため、国際対応に重点を置いた採用を行うとともに人材育成プログラムを設ける。

組織全体の国際化へのインセンティブを高めるため、公務部内における国際キャリアパスの明確化を図り、適切な評価・処遇を行う。また、職務内容に応じ、人事ローテーションの長期化を図る。

国際機関の幹部となる人材を育成するためにも、若い時から計画的に国際機関に派遣する。

○官民交流。

優秀な者が公務内外を問わず主体的にキャリア・デベロップメントを図る観点からも、官民交流を積極的に進める。そのため、官民交流法を含め、官民交流の制度を抜本的に改める。

公務員が若い頃から、民間企業での業務経験が得られるように、官民人材交流センターの活用を含め、民間側のニーズを把握しつつ環境整備を行う。

給与、退職手当水準や長期勤続者に有利な退職手当について、官民の人材移動を阻害しないよう見直す。

中途採用者であっても、能力実績に応じて、「幹部候補育成課程」に入れる仕組みとする。

○内閣一元管理。

大臣の任命権を十全に発揮できるようサポートするとともに、縦割り行政の弊害を除去し、各省横断的な人材の育成・活用を行うため、幹部職員及び幹部候補育成課程在籍・修了者について、人材情報データベースを含む内閣一元管理システムを構築する。具体的には、内閣において、幹部候補人材の育成管理、幹部・幹部候補の履歴管理、幹部任用に当たっての適格性審査などを行う。

3つ目の項目でございます。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。

人材確保、人材定着を図るとともに、公務員の生産性を高める観点から、職員のやる気と誇りを高めつつ、非効率な業務については見直しを行う。

3つございまして、人事評価において、国民本位の評価視点を取り入れ、評価者と被評価者のコミュニケーションを充実する。

恒常的な超過勤務を生み出す非効率な業務プロセスや構造的な業務のアンバランスを、大臣の責任においてリエンジニアリングするとともに、労働時間の実態把握をきちんと行

って幹部職員の評価に勤務時間管理の状況を反映させる。

給与、退職手当、年金を含めた処遇の在り方について、民間や外国の例も踏まえ、職責に応じた適切なものかどうか検証が必要である。

4. 定年・退職。

希望すれば60歳定年まで勤められるようにし、能力・実績に応じて処遇される環境を構築する。

60歳以降については、当面は再任用制度の拡充により雇用機会を確保すると。

その際、人件費の増加を避けつつ、職員が自主的に選択を行う仕組みとして、以下のような仕組みの導入を検討する。

①一定年齢（例えば55歳）で給与が下がるが定年まで働ける仕組み。

②役職定年制度や職種別定年制度

検討課題。

将来的に、年金受給開始年齢（65歳）まで定年を一律に引き上げるべきか。定年を引き上げる場合には、60歳以降は給与を大幅に下げるべきではないか。

官民人材交流センターの制度設計に関する懇談会との合同会議における以下の指摘についてどのように考えるか。

これは合同会議の場で出たペーパーに基づいて6つ項目が挙がっております。言いません。

①人事の複線化を進め、定年まで勤められるが給与は大幅に下がるという制度を設け、職員が、職場に残るのか再就職をするのか選択を行えるような環境を整備すべきである。

②職員が納得して再就職できるよう、現行の一律的な割り増し退職手当制度を改めるべきである。①出身省庁の所管業界以外の民間企業への転出、②出身省庁の所管業界に属する民間企業への転出、③独立行政法人、財団法人、社団法人等の非営利法人への転出、の順に割増率を高くする制度の創設などである。

③課長級のみならず、審議官あるいは局長クラスから専門スタッフ職に異動できるような制度の導入など、多様なキャリアパスの可能性を設けること、役職定年制を導入することなどにより、各府省は現在のような早期退職慣行については是正していくべきである。

④優秀な公務員が幹部を目指して切磋琢磨する道筋を作るため、幹部の数を減らす一方で、幹部の給与は民間の幹部クラスと同程度まで引き上げるべきである。

⑤定年後の再任用の一層の活用が図られるよう、再任用制度の在り方や予算・定員上の取扱いなどについて検討すべきである。

⑥国における民間からの職員の採用について、長期的には、例えばポストごとの数値目標など、具体的な拡大方策を設定すべきである。

5つ目でございます。労働基本権等ということでございます。

協約締結権の付与や国における使用者機関のあり方については、専門調査会の報告を尊重して検討すべきである。

以上でございます。

○岡村座長 ありがとうございます。

ということで、いろいろとご意見があろうかと思いますが、冒頭申し上げましたように、残り50分で全て議論するのは難しいので、本日はご感想等を伺いながら、次回の議論のポイントを決めるという作業にさせていただきたいと思います。どの点からでも結構ですので、ご自由にご指摘なり、ご質問なりをいただければと思います。

どうぞ。

○岩田委員 大変申しわけございませんが、この後中座しますので先に発言させていただきたいと思います。

1つは、資料として堺屋委員がまとめられた基本的な考え方のペーパーが出ていますが、それと各論をつなぐ作業が要るんじゃないかと思います。具体的にはつなぐためにどうすればいいか、ということについてですが、それぞれの各論ごとに現状の何が問題であって、こういった制度改革、あるいは仕組みを新しくつくるということについての提案は何のためにするのか、何をそれで実現したいのかという各論ごとの目指すべきものというのか、目的というのか、それを総論と整合性が合うような形で、記述すべきだと思います。この場では随分議論をされた点もあるかと思いますが、やはり国民の皆さん、あるいは公務員の皆さんに読んでいただかないといけないので、最終的な報告書にまとめるためには、その作業は難しいけれどもしっかり書く必要があるんじゃないかと思いました。

次に各論についてです。また次回、発言することもあるだろうということで、検討課題についてはそれを議論するとちょっと時間もないと思いますので本日はコメントを控えめです。検討課題以外のところでこれはつけ加えてほしいとか、強調してほしいというようなことを幾つか申し上げたいと思います。

まず3ページのスタッフ職のところなんですけど、高い能力を有する高度専門職と定年までの長期在職を前提とした専門スタッフ職という書き方がございます。専門性の高さはもちろんいろいろで、課長クラス相当の方もいれば、最高の方は次官相当のクラスの方もいらっしゃると思うんですけども、こういうふうに分けることについてはちょっと疑問がございまして。幹部職員並みの処遇をするのは高度専門職だけではなくて、専門職全体が専門性に応じて、高度に処遇すべき人をスタッフ職として任用するということだと思うんです。このままだと専門スタッフ職というのが定年までの処遇のポストになりそうな感じがいたしますので、そこが気になる1点目でございます。

それから、3ページの下の方の官民交流のところなんですけれども、2行目の最後から、そのためというところから、「官民交流法を含め、官民交流の制度の抜本的に改める」とございまして、内容とか方向がこれではわかりません。私自身は前回も発言しましたように、官庁側とそれから企業側と、そして異動する個人の側から見て、三者の利益が一致するような仕組みをぜひつくっていただきたいと思うわけなんです。そのためには官庁と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仕組みをつくっていた

だきたい。個人にとっても、受け入れる側、あるいは送り出す側の組織にとっても、こういった官民交流が一番意味があるということだと思えます。ただし、それは官民癒着になるというリスクもありますので、そういうリスクを排除するような仕組み、なぜA社が選ばれるのか、なぜB省が選ばれるのかといったようなことについて、透明性を確保するための仕組みというのを官民人材交流センターの活用も含めて、つくっていただきたいというのが2点目です。

そして、4ページ目の内閣一元管理で、ここは多分大変いろいろな議論がこれからあるんじゃないかなと思われましても、私は2つ問題があると思います。

1つは、原案のままで、人材の育成管理ですとか、履歴管理ですとかということになると、「管理」ということの中身にもよるんですけども、システム上、結果としてのデータを管理するというそれだけに終わってしまいそうです。各省に残す人事権とか人事院の役割とかトータルで考えないといけないんですが、ここの「管理」の中身をこれから議論しないとイケないと思います。例えば、先ほどの幹部候補育成課程の議論がありましたけれども、その候補者を見つけるのは各省でなければ無理であり、人事を一元的にやる組織で候補者を見つけるというのは難しいことであると思われましても、結果として受講した人の受講履歴だけを管理していればいいのかということでもないように思えます。そのあたり、どういうことが可能かということぜひ議論したいと思えます。

それからもう一つは、任命権に立ち入った一元管理というのができないかと思えます。私も一度申し上げましたけれども、指定職については総理大臣が大臣と協議の上で任命するということは議院内閣制と両立する仕組みではないかと思えます。そのためには、候補者の中から選抜するプロセスが公平でかつ、ある種透明でなければいけないと思われましても、選考委員会を設置して、それをやったらどうかと思っています。

最後の点は、ワーク・ライフ・バランスについてです。1番目の黒丸にあります、評価者と被評価者間のコミュニケーションを充実する、これは当たり前で、評価者というのは直属の上司ですから、被評価者との間でコミュニケーションを充実することはいわずもがなことです。やらないとイケないのは、1つは新しい評価制度がスタートするに当たって、評価基準をどうつくるかとか、あるいは評価者の評価能力をどういうふうに高めるかということ、そして評価者と被評価者間で目標をどういうふうにつくるのかということについてよく面談するという、最後にどれだけ達成できたかということについて、またしっかり面談をすること、評価結果をこういう理由でこうなったということをフィードバックすること、そういうことが大事であると思っています。

それから、その次に書いてあります超過勤務の話はこのとおりだと思われましても、不払い労働をやめるということが労働時間管理の出発点であることを、小さなことかもしれませんが、それも報告書に盛り込んでいただきたいと思っています。

まだ言い尽くせないところもあるんですが、とりあえず以上でお願いいたします。

○岡村座長 ありがとうございます。

今のお話で、幾つかこの紙に書き切れなかった部分も補足をしていただきました。官民交流のところで、センター懇との関係で、1つ対立ポイントがあります。センター懇の方は距離が近ければ近いほど退職金の扱いを低くするという話で、この点は決定的に違うところですよ。その辺は、田中委員と議論をさせていただくということにします。

ご指摘ありがとうございました。私のまとめで不足の部分を随分補っていただいたところがありますので、最後の段階では、このような形で修正ということになるかと思いません。

そのほか、いかがでございましょうか。

どうぞ。

○小島委員 やはりここで一番肝心なのは内閣一元管理のところだと思うんですね。先ほどから申し上げている様に要するに、ここで新しい改革制度ができて、これを一体管理するのがデータだけ管理していればいいということではなくて、育成のシステムも、場合によっては育成者も含めるべきだと思います。内閣府の中にそういう人事当局みたいのができるのいいのかどうか、組織的にはわかりませんが、やはり一元管理の中身をしっかり議論する必要があるだろうと思います。そうしないと、せっかくつくったものが、省庁ごとにばらばらに使われたり、実際にはあまり変わらなかったり、本当にこれがそのとおりに行われているのかというフォローアップがされなかったりするということが起こるのではないのでしょうか。また、ここと人事院との関係というのも不明確であり、そういうことも含めて、ここでせっかく新しく制度改革をやるのであれば、内閣一元管理がデータ管理だけではなくて、育成のところからすべて見た方がいいんじゃないかと考えます。例えば、人事制度をどういう格好で維持していくのか、幹部候補の育成はどうしたらいいのか等。もちろん、幹部候補の名簿の管理だとか、それから若い世代の官民交流の経験があったのかないのかとかも含まれるでしょう。それから、将来的には官民人材交流の交流センターも、例えばその中に入れてしまおうとか、要するに、全体をしっかりとどこかで本当に見届けていくところが必要であるというのが私の気持ちです。これが一番肝心なところだと私は思います。ここに内閣一元管理だけで書いてあると、何かデータ管理みたいな印象を受けてしまいます。

もう一つは、高度専門スタッフというときの高度とは何かということです。先ほども議論が出ていたんですが、例えば、ある国には非常に強いとか、ある業界にはものすごく強いとか、ある技術には強いとかいうものかもしれませんが、それはまた評価が非常に難しい。何が高度なのか、高度専門スタッフのためのまた一つのクオリフィケーションか試験か評価を持たなければならぬのかとかというふうになると、その部分も非常に難しくなるなという感じはしました。

○岡村座長 すみません、書いた本人としての注釈ですけれども、高度専門職と専門スタッフ職の区別はどう考えてよいか非常に悩ましい、分けるべきか、分けざるべきかというところから含めて悩ましいと思ったのですが、とりあえず分けさせていただいたのは、非

常に超高度専門職、例えば次官とか審議官とか、そういう方々に対する定年後の扱いをどうするのかという……

○小島委員 なるほど、そういう意味ですか。

○岡村座長 はい。それと、一応55歳か56歳か、一つの役職定年を迎えて、一人でも仕事を遂行できる程度のレベルの専門能力を持っている専門職との使い分けをしないとイケません。すべてを専門スタッフ職という、次官を終えられてかなり高いレベルの専門性を持っておられる方と、60歳までの定年を迎えられる方と、そこをどう仕分けしたらよいのだろうか悩みながら、そのような言葉を使っておりますので、それは悩みとして聞いていただければと思います。

どうぞ。

○堺屋委員 大変問題点はよく指摘されておると思うんですが、さっき岩田委員も仰ったように、理念の尺度でもう一遍切る必要があると思うんです。問題が幾つか、この議論とは別に当然あるべきことで、重要なものがあると思うんです。例えば、信賞必罰というのがどういうふうに入るべきか。例えば、今建築着工面積ががた減りになって不況を起こしている。あれは普通の民間企業なら倒産ですよ、4割も一遍に下がりましたら。ところが、それについて責任を取ろうという。当然、あれはああいうことをするとそうなるのは見えていますから、普通ならどういような研修をして、どういようなマニュアルを出してというのは打っていかないのはやられていない。ところが責任を取る人が全く今議論されていないんですね。というような、まず信賞必罰をどうするかという公務員の評価の中で、トップまで上ってその問題が一つあると思うんです。

それからもう一つ、2番目には年金問題とか医療問題などに必ず出てくるのは、ある分野は専門の方が凝り固まっていてアンタッチャブルだと、上にキャリアが行っても手が入らないという話よくあるんですね。その実態はそれぞれ違うと思っておりますが、これはやはり何か変えるような方策をここへ取り込まないと、これはそのままにしておいたんじゃ問題が解決しないんじゃないかという気がいたします。

それから3つ目は、書いてあることは官側の話でございますけれども、官の経験を持った人が民に出たら、いかに民のためにいいかという、そういうような官の育て方もありますし、民の側でも官の経験者を受け入れることの利益が大きいと思うんですよ。だからそっちの方も、こういうぐあいに養成していたら民に入れても役立つ人材だと。官の中で役立つだけじゃなしに、出ても役立つ人を育てる方法も必要。

最後に、全体を通じて、本人の意思というのはどないするかという。私は、何々省、A省にいたいとか、私はB省に行きたいとか、海外勤務は嫌とか好きとかというような本人の意思というのは、やはり本人の意思は無視していいというのも一つですけれども、行きたいところに行くから上手だということもあるんですね。そういうのをどうするかという、そういうことを加えて、先ほど岩田委員が仰ったように、まず倫理観の退廃をどう確立するかとか、国際競争力の機関をどうするかとか、あるいは公務員の能力向上に役立つかと

か、他の制度との整合性をどう考えるかとかというような縦横の表を一つ作成してみるとわかりやすいんじゃないでしょうか。

○岡村座長 そうですね。仰るとおりですね。ご指摘、まことにそのとおりだと思います。

そのほか、今日お渡しして、いきなり読んでいただいて、いきなり感想を求めて、無理があるかもしれませんが、どうぞ遠慮なく。

○佐々木委員 お話しいただいた点との絡みで、1枚目の公募制という項目でございますが、公務外から臨機応変に登用を行うという話と、それから同じ丸の中に、これは恐らく内部での公募制と、これが一つの丸に書かれているんですけども、ちょっと書き分けた方がよいのではないのでしょうか。ちょっと読んで、これどっちのお話かなというのがわかりにくいので、あるいはただこれは広い意味で人事管理の一元化の問題とも関係するかもしれないですね。ですから、さっき問題になりました内閣一元管理のところとも本当はつながる可能性があるとする、それは例えばこういう公募ポストの選定に係る統一的なガイドラインを作成するというようなことは、まさに人事管理のセンターがやるべきことに恐らく属するので、この項目の書き方については何か工夫がしてもらった方がいいかなという感じを持ちました。

それから、大変よく書いていただいているんですけども、やはり一元管理のところは本当はこれは今5まであるんですけども、本当は6あたりに来ないといけないのではないのでしょうか。つまり管理体制をどうするかという問題として、やはり一番最後に。というのは、基本権も実はこれにかかわるわけですよ。だれとだれが交渉するのかという話になるものですから。ですから、この一元管理を残すとしても、もうちょっと限定的な形でここへ残し、しかし、もう一度先ほど出たようなこと、じゃあ定年の問題も退職の問題も含めて、最後に全体のマネジメントをどこでやるかという話になると、これはもうちょっと後ろの方に受けとして大項目として立てないといけないんじゃないかなという印象を持ちます。

ですから、内容の問題と位置の問題と2つあるかもしれないというのが私の感想でございます。それからこれはまことに参考までですが、先ほど堺屋委員が言われた話ですけども、実は福田総理から、私がやっている国民生活審議会の方で食べる・暮らす等々について、行政の体制の総点検をやってくれという話が出ていまして、多分そこで責任体制の問題というのが多分一つのスポットになるのではないかと私は予想しております。ですから、いろいろな制度があっても、何となく行政の対応が抜けちゃうというんですか、あるいはどこか行っちゃって、責任はどこか行っちゃってわからない。それからあるいは何とか委員会というのをつくればそれで終わっちゃうみたいな、こういうような問題を多分やらされているんですが、できればちょっと、もしそちらの方で何か出ましたら、また座長の方にご報告させていただこうかと、こんなふうに思っております。

○岡村座長 これはやはり省益優先というか。

○佐々木委員 というか、要するに……。

○岡村座長 発想から来る弊害に対して……。

○佐々木委員 それもありますけれども、実は全部をやってくれと言われているものから、横並びである種の行政の体質みたいなものが非常に国民から見てもあまり評価が高くないような格好でやられているんじゃないか。信賞必罰というのはまさにそうなんですけれども。こういったような問題について、大変難しいんですけども、ちょっと総点検してくれということをおっしゃっていますので、多分そういうのとコンビネーションすると、これはただ行政の執行の体制みたいな話になるかもしれないという感じはします。ちょっとここの議論とは全部は重ならないかもしれないけれども、つながるところはあるのかなと、こんなふうに思っています。

以上です。

○岡村座長 ありがとうございます。

○堺屋委員 大きな問題で、権限も責任も人事異動によって引き継ぐ、だから局長になったら不祥事が前の局長、前の前の局長のときに起こっていても、今の局長が月給引かれるとか、今回受けたりするんですね。

今ようやく、年金問題で、そのときの長官だけだったという議論が出ていますけれども、これどう考えるか、大変難しいことで、役所が変わってしまったら無責任という制度をどう見るかというの、これ大変重要なことなんですよね。

○岡村座長 どうぞ。

○田中委員 全体の問題から申し上げたいと思います。

高木さんもペーパーで指摘していらっしゃるんですけども、やはり骨格という場合でも最初になぜ今公務員制度改革かということと、その理念を堺屋さんが仰るように書いておく必要が骨格でもあると思います。

それから、あえて重複することを厭わないでいいますと、さっき佐々木先生が言われたように内閣の一元管理というのは2のところだけではないという、全体を包む問題でもあります。ですから、この場所とか、それぞれに必要ならいろいろ書き分ける必要があると思います。一元管理は特に必要で、問題が指摘されるのも大臣の人事権限とそれから内閣のそれと対立させて考える。

それからこれは堺屋先生もよく仰るように、いい人材が来なくなるおそれがあると。例えば、財務省に行きたい、あるいは経産省に行きたいからこそ、そこを受験するということはよく言われるんですけども、それを解決する方法は本当はないのかと。つまり一括で人事院が試験して採用した中で本人の希望と各省の希望とをそこで調整して、本人は財務省へ行きたいと。財務省がこれを採りたいと言ったら、財務省に行かせて、財務大臣の管理下に入ると。しかし一定年限過ぎると、その人はやはり自分が思っていたのと違うとか、財務省の方でも違うと、こういう判断になったら、また内閣の人事当局と財務省の人事当局が相談して、今度はほかの省にまた回すとか、よければそのまま、また続けてやるとか、それは運用でできるけれども、総合職でとった、あるいは途中から一般職から管理

職になった人も含めて、内閣が管理するということが一元管理。それはどういう意味か。単にデータ管理だけではなくて、それはやりようによっていろいろ、これからの議論だと思えますけれども、あるのではないかと私は思っております。

そのほか、一番問題なのは、なぜこれほど繰り返し、不祥事、しかも幹部の不祥事が起きてくるかということです。我々が公務員制度改革を議論するときに、無視して通れない問題だと思えます。私が記憶しているだけでもリクルートから始まって、みんな各省幹部がかかわっています。あるいは厚生省等の幹部の問題、そのとき財務省もありましたけれども、それからまた今回繰り返して、トップの人たちのそれが、単なる個人の倫理の問題なのか、何か公務員の制度の仕組みにそういうものを生み出す、それが何か間欠泉のように出てくるというのは、非常に我々、公務員経験者としても不本意であります。なぜああいう例外的なものが、しかも一度ではなくて起きるのか。しかも、総務省だと思えますが、政府全体の人事管理しているところでは、事あるごとに綱紀肅正の閣議決定の原案を書いて、何回もやっています、お経のように。言葉が一ついつも多いのはご勘弁ください。私から見ればお経のようにと、いつも何にもならない、結果においてならないようなものを、単にその場でお茶を濁すようなことでは済まないのではないかと。これを堺屋先生は信賞必罰と仰いましたけれども、責任の取らせ方というのを本当に基本的に制度的に考えていく必要があるんじゃないかなというのが、問題意識です。

それから、私どもセンター懇から出しておる6つの問題、これが、6つが7つになるか、8つになるか、まだ不確定ですけれども、ここで言っていることが、この制度懇の皆さんにとって正鵠を得ているかというのにはいろいろ問題があると思えます。というのは、私どものところでは、センターが先々十全に働くように、機能するようになるにはどういう制度ができたらいいのかなという観点からやっているの、このこと自体を専門的に、いかにあるべきかをとことんやるなら、制度懇に入って議論すべきで、最後までやるべきだと思いますが、そうでない以上そこはどうしても中途半端になるというんですか、センター側からの要望として書いておるわけなんで、結果において、十分な議論の結果、若干方向が変わってもそれは私は仕方がないんじゃないかとセンター懇の皆さんには申し上げておるんです。どうしても自分たちのねらっているとおりにやるのであれば、また別の工夫をしなければならないというふうに思っています、まだ扱いはペンディングでございますけれども、そういうふうにお受けとめいただけるとありがたいと思っています。

○岡村座長 ありがとうございます。

今いろいろなご感想、ご指摘をいただきました。

特に理念との関係で、整合性を持った報告書にまとめなくてはいけない。まことに的確なご指摘だと思えます。最後の起草の段階では格調の高いものにしておくべきだと思いますし、そこはこれからしっかり注意をしていきたいと思えます。それから、テーマとして一番問題なのは内閣一括管理の問題で、これをどういう範囲で、どういう機能を持たせて、どのようにしたらよいのかというところが、どうやら今回の一つのキーポイントだ

というご指摘で、恐らくお話はご理解いただけたと思います。

細かいという語弊がありますが、細部にわたって本報告書に書くかどうかは別にして、検討課題として残している部分がありますので、最後に残った時間でちょっと目を通していただきたいと思います。

まず、人材確保の面で、大学院卒・高校卒の受験者の取扱いをどうするかということで、これについては試験の制度設計に当たる問題なので、特に最終骨格として残す必要はないのではないかと思います。あるいは大学院卒のあり方については、先ほど三角の台形の絵がありましたけれども、その台形の絵の中に織り込むべきかどうか。要するに、制度設計上の問題なのでここは報告書から外すということによいか、あるいはしっかりと組み込むべきか、という点はいかがでございましょうか。

非常に大きい結論になるものですから、制度設計についての具体的なことに触れ始めると、とことんまでいってしまう可能性があります。

○佐々木委員 細かいところまで書き込むということは難しいかもしれません。ただ、姿勢を積極的に、例えば人材を大学院から、何々の大学院で結構でございますし、というようなことは書くことというのは、結局、大学院の教育内容に少なからず跳ね返りますね。そうすると、ロースクールもかなり構えが違ってくるんです。ですから、ただこっちだけの都合だけじゃなくて、やはり影響力があるものですから。私は細かいデザインまでここで書くべきだというつもりはありませんけれども、何かその辺の明確なメッセージが欲しいなと、こんなふうに思いました。

○岡村座長 わかりました。

○堺屋委員 それと、もう一つ全体にいろいろ提言の中に、ある種の数値目標みたいなものを入れるかどうかというのは大問題で。例えば、今後すばめていくとしたら、どれぐらいの数字、数値目標、これはあった方がいいのかどうか、次の回で議論したいと思います。

○岡村座長 そうですね。わかりました。

それから、2ページ一番下のところで、採用試験の段階では、幹部候補の選別は行わず、入省後の人事評価によって決まる仕組みとするかどうかというのは、これは当然人事評価で行われるべき問題なので、あえてここへ出したのは間違いかもしれませんが、人事評価がある、あるいは試験が5年後に待っている、その両方の可能性があると思いますけれども、そのように取り扱わせていただければよろしいでしょうか。

○堺屋委員 ここはちょっと議論がありましたよね、幹部候補生のところは。非常に議論が出たので。

○岡村座長 それと3年、5年、10年、これはぜひ次回ご議論いただければと思います。

それから、3ページ目の国家戦略スタッフのところで、政治家との関係を国家戦略スタッフのみが担い、その他の職員は、英国のように政治家との接触を行わないようにするかどうか。これをどうさばくかという問題があります。この問題もぜひひとつ一括管理と並べて問題意識を持っていただいて、次回に臨んでいただければと思います。

大体、そのようなところですよ。

それから5ページ目の最後のところの定年延長の問題ですが、先ほど高木委員のペーパーにございましたように、年金受給開始年齢まで定年を一律に引き上げるべきかという点です。民間では今はとても一律に引き上げるレベルには達していないので、再任用という制度でつなぐという状況ですが、それを見ると、先行して定年を引き上げるということは現段階では難しいのではないかという気がしております。

○堺屋委員 絶対に定年は上げるべきじゃないと思います。再雇用で見るべきで。定年という方を上げると年功序列が続くような感じになりますからね。当然、やはりやめた方がいいと思います。

○田中委員 難しいよというよりもすべきでないと思います。

○岡村座長 そうですよ。わかりました。

それでは、一応そのようなことで次回のテーマもはっきりしましたので、今後、今日ご指摘いただいた点を踏まえながら、骨格の議論をさせていただき、起草委員会で作成するように進めさせていただきたいと思います。

起草委員会の構成については、来週またご議論をいただきたいと思いますが、大体どのようなイメージでございましょうか。起草委員会でございますので、私のイメージとしては二、三人の方をお願いをし、それを各委員が熟読をして、もう一度起草委員会に返して、最終的にまとめていただくというように考えておりますが。

○堺屋委員 3人でしょうね。2人でもちょっとあれだから、あまり多くてもあれだけでも、3人ぐらい、三、四人かという感じだと思う。

○岡村座長 3人か4人かということですね。

○小島委員 これはいつごろまでに起草するという何かスケジュールはありますか。

○岡村座長 基本的には1月の中旬の委員会で報告書をまとめ上げるということからしますと、年末までに。

○堺屋委員 正月休みにやるという感じ。

○岡村座長 1月中旬までに報告書として提出したいと思っておりますので、若干年を越してしまう可能性はあるかもしれませんが。

○小島委員 交流センター懇の方はもう提案が出たんですか。

○岡村座長 実は、センター懇との話の中で、合同懇談会を開くべきであるというご意見がありまして、これはちょっと田中座長の方からお話ししていただいた方がよいのかもしれませんが、一応私が引き取り、田中座長と私とで調整をするということにさせていただいております。センター懇の方で、ぜひ制度懇の方でテイクアップをしてほしいといひますか、制度懇の方の問題ではないかというような問題がもし起きたならば、制度懇としてはもちろんそれは受け入れて議論をさせていただくつもりで、しばしセンター懇の方の議論をお待ちするというようにしております。

○田中委員 ちょっと経過だけ申し上げます。

座長の仰ったとおりであります。個別にそれぞれ懇談会を開く前にもう一回合同懇という話が漏れ伝わってございましたけれども、我がセンター懇自体でなお詰めるべき課題がありましたので、それをやってからでないと困りますと言ひ皆さんの了解を得ました。メンバーの中に合同懇、合同懇という人がおられました。センター懇自体で詰めるべき問題がありますよと。

早い話が、例えばセンターが非営利法人についてあつせんをするかどうかというふうな問題。あるいは不適切な随意契約をしたり、補助金等をもっている法人をどうするか、いろいろまだ課題が残っておったものですから、まずセンター懇自体でやる話をやった上でやりましょうということがありました。

その前に大臣からも福田内閣になって慎重にじっくりというんですか、十分な議論をしていただきたいというメッセージもございました。私は10月じゅうにという気持ちもあり、やや急いでいたわけですが、必ずしもそうでもないということでありました。

それにしても11月中には何とかしたいなというふうには、座長としては思っていますけれども、なかなか日程がとれないんです。5人以上集まってもらうためには夜でもやらないといかんのかなということも考えていますが。大体そういうことですが、もう2回ぐらいやれば、センター懇の方の議論も取りまとめられると考えています。どうしても対立するような問題は両論併記みたいなことに、万が一にでもなる可能性もないわけでもないですけれども、できるだけ一本化したいと思っております。

そういう状況ですが、なお私たちのミッション外といいますか、制度設計そのものではない課題について、今日も、骨格に書いてありますけれども、ああいう問題について、なお制度懇のメンバーと懇談をしたいというもし希望があれば、仮に私どもが報告書出した後でも解散しないでおいて参加させていただくという方法もあるんじゃないかと大臣にも申し上げて、まだオーケーとかどうかではありませんけれども、そういう話も進めております。

中間報告にするという意見が、この前合同懇でありましたけれども、何も2年も3年も続く懇談会ではありませんので、中間報告も必要ないと私は判断しております。できるだけ早くまとめる方向で今努力しております。

○岡村座長 わかりました。

では、センター懇でまとめていただいた後で、制度懇に対するご意見があればということをお願いいたします。

それでは、よろしゅうございますか。

では今回はこれで終了させていただいて、次回には、ほぼ8割方まとめるぐらいのつもりで、ひとつよろしくをお願いいたします。

どうもありがとうございました。

午前11時20分 閉会