

公務員制度の総合的な改革に関する懇談会
(第9回)

平成19年12月7日(金)
9:00 ~ 11:05
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 それでは皆さんおはようございます。

第9回目になりますけれども、公務員制度の総合的な改革に関する懇談会をこれから開催をさせていただきます。

大変お忙しいところを早朝からお集まりいただきましてありがとうございます。

きょうは、大臣のご出席がかなり遅れられるということでございますので、先にスタートをさせていただきたいと思っております。

前回は「骨格」ということで素案出しをしてご議論いただいておりますけれども、その「骨格」について十分まだ議論が尽くせない部分がございますので、本日はその部分についての議論をしていただくことと、それから起草という問題がございました。この起草のあり方についても最後にご相談をさせていただくということで進めさせていただきたいと思っております。

基本的には本日をもって一応「骨格」の議論を集約いたしまして、最終的な起草、1月に向けた最終案の作成に取りかかっているというように考えております。今回、資料4として、前回お出しした「骨格」の案に対していろいろなご意見を賜り、昨日までの各委員のお話を修正したものをお配りしております。後ほどまたご報告をいたしますので、ご検討いただければと思います。

それから、本日は堺屋座長代理、高木委員、それから小島委員からそれぞれペーパーが提出されておりますので、まずそのお話を伺ってから、今申し上げましたような段取りに従って議論を進めさせていただきたいと考えておりますので、ぜひよろしく願いいたします。

時間が11時までということで2時間しかございませんので、その辺を十分ご考慮の上、ご提案の内容についてのご説明をお願いしたいと思います。それでは冒頭、堺屋座長代理のほうから、お配りいただきました資料についてのご説明をお願いしたいと思います。

○堺屋委員 ありがとうございます。これまで8回の懇談会で、最初の3回は主として理念の問題について委員間の意見交換をしてまいりました。あとの5回は事務局のリードで項目別の議論をしてまいりましたが、その両方が絡み合っておりません。それでお手元につくりました一覧表は、理念に出ていることと、各項目、事務局の判断でお書きいただいた各項目との間はどのように接触しているかということを整理したものでございます。

理念のほうで要約いたしますと、まず「議員内閣制にふさわしい流動性と多様性」のあるもの。それから2番目には「多様な採用、育成、退職」ができること。3番目には「職業倫理の確立」。4番目には「市場評価の高い人材」を育てられること。5番目には「短期中期長期の公平性」が保たれる。短期勤続、中期勤続、長期勤続の方々の公平が保たれること。6番目には国・地方との交流。7番目には昇進、再就職が透明である。8番目には団体交渉権の問題がありましたが、あとの3つは、それぞれの委員会がございますので、その結論も応用するように考えますと、1から5までの問題です。そこに事務局の持って

おられる問題意識で上の各項目が論じられてまいりました。この両方のマトリックスの答えを出していく、こういう作業をしてみたもので、かなりいろいろなことがございますが、ゆっくりご覧いただいたらいいと思います。

ここでやはり重要になってくるのが、最近もさまざまな問題が起こっておりますけれども、政務職と事務職を峻別する。これはもうあらゆる最大の問題は、ほとんどここから来ているのではないかと思われるぐらい重要でございます。最近の事件といいましても、こういう事務職の人が政治家回りをしているということが、この人材の確保の点からも、あるいは市場価値の高い人材を育てる、あるいは高い職業倫理を確立するそういう意味でも、非常に重要なポイントになってきているのではないかと思います。

これは最近公務員に対する一般の国民の声は、極めて厳しいものがございまして、例えば年金問題もそうでございますし、防衛庁の問題もそうでございます。また、建築確認の遅れの問題もそうです。そういうことを考えますと、いかにこの問題を処理するかというのは、一つの重要なところで、至るところで出てまいります。

もう一つ特に重要だと思われるのは、職業倫理の確立でございまして、最近公務員の職業倫理が非常に崩れているのではないかと。不屈な倫理の、腐敗・汚職をする人は、数がいればどこの集団下でも幾らかは出てくるんですが、どうしてそういう人が出世するかという問題が非常に皆さんから、どこで聞いても疑問にされます。

それからこの国民総生産、国内総生産が1.2%落ちるかもしれないというような未踏の大失策が建築確認で行われておりますけれども、そんなことがほとんど懲罰対象にならないのではないかと、怨嗟の的が非常に高まって、したがって倫理の確立というのを事務局主導でつくっていただきました各項目に入れていったらと思います。

そういうようなことをずっと表にしていまいりました。一度、これを見ていただくと自ずから答えがかなりの部分、わかってくるのではないかと考えております。

その表の次に、これをさらに要約いたしました4点が書かれております。まず第1に、公務員の事務と国会議員操作の政務とを混同してはならないということが第1です。日本の国家公務員は、概して倫理的に清潔なほうだけれども、時として腐敗した人物が「大物」とか「豪腕」とか言われて、悪貨が良貨を駆逐する仕掛けになっている。これはやっぱり絶対にやめなければいけない混同であります。その理由は、公務員の政治活動にある。この問題は他のすべてに優先する課題ではないかと思えます。

2番目は、公務員倫理の退廃であります。国家公務員、特に上層公務員の倫理の退廃、腐敗はしていないけれども、退廃しているというのが問題です。腐敗というのは悪いと知りながら、私利私欲のために行うこと。退廃とは何が正しいかわからなくなることがあるんですね。だから性道徳の退廃なんていう言葉がありますが、性道徳の腐敗というような言葉はないんですね。

その一つは、「省あって国なし」と言われる仲間共同体の意識であります。その原因は、公務員が省庁別終身雇用になっておりまして、仲間内の評価や政治活動によって評価され

る点が多いこと。

2つ目には、公務の効率性、公務生産性という問題が全くない。無定量に役所において、いささかも恥じるところがない。夜遅くまで灯がついているのを自慢にしている人までいるといったことであります。その原因は、政務、事務、専門職の混同、通信情報能力の低さ、逆に言うと対面情報に依存していること、それから勤務時間管理が未熟であることであります。

3つ目には、「信賞必罰」が余りなされていない。最近もテレビでやっておりましてけれども、間違えて逮捕した人を十何人、三百何日も拘留して、嚴重注意が出ただけだというようなこともありました。こういう点も大変重要だと思います。

4つ目には、守秘義務違反がほとんど訴えられていません。入学試験と裁判の問題であるようですが、最近、だだ漏れの税務であるとか、刑事捜査の途中経過であるとかが漏れておりますけれども、これを守秘義務違反として追及するようなことがほとんどありません。

3番目の問題は市場価値でございます、公務員の勤労者としての市場価値を正しく評価するような方策は必要です。公務員は有能で、かなり市場価値が高いと私は思うんですけれども、世間あるいは本人は十分評価していないのではないか。このため、公務員は転職する、再就職するとなると、国家権力・利権に頼るような形になっておりますが、真に能力の高い公務員を育てるべきです。このため、公務員の勤労者としての市場価値を高めるために、国内外の転職、再就職などを促すことが必要です。公務員の終身雇用という発想も、この際やめて、中途採用・中途退職を常態化し、スムーズに行われるようにするほうがいいのではないかと思います。また、職種の交代も必要だと思います。それから公務員の能力、実績などを評価して、本人の価値を明確にするということも必要でしょう。

4番目は大変議論になりました公務員の一元管理という問題です。この一元管理につきましては、初期においてやっぱり本人の希望と職種をどうするか。やっぱり何々省に入りたいという希望で公務員は来るわけですが、それが違う役所になるかもしれないというのなら、一時の学校群のように成績が大変下落する心配があります。これを両方採用するためには、この職種別、経済職、法律職、文化職、国際職というような、職種別の採用をすることが1つ。それから最初の10年間は、3つの省以上を経験する。次の10年間では、希望の職種によって採られるけれども、やはり移転がある。そして次の20年ぐらいのところでは幹部候補という――その4枚目に図がございますけれども、横のほうに採用の職種、これは私の独断と偏見で思いつきで書いていますから、もっときちんと職種を選ぶ必要があると思いますが、こういう具合に職種を立てます。そうすると、自ずから財務省は経済職がたくさんいるとか、文科省は文化職がたくさんいるとか、そういうような形になります。入るときに、経済職で入りますと財務省、経産省、厚労省等の経済職になる可能性が非常に高いと。そうすると入った人の満足と一元管理が両方できるのではないかと思います。

それからもう一つは一元管理と団体交渉の窓口でございますが、これはやはり団体交渉権を特定の職種を除いて認めるべきではないか。例えば自衛官などは認めるわけにはいかんでしょうが、一般行政職で認めたほうがいいのではないかという気がいたします。

「公務の評価」。そこでは、一元管理するところでは、公務の評価、特に作為の失敗と無作為の失敗、例えば今度の建築確認ですね、これはこんなに大問題を起こして大勢の人が失業して苦しんでおりますが、これは恐らく懲罰を受けるということはほとんどないと思うんですね。我々の普通から考えますと、2年も前に法律改正をやり出しているわけですから、去年のうちにマニュアルができて、コンピュータソフトができて、講習会が開かれているのは当たり前であります。恐らく昔はそうだったと思うんですが、そういうパートシステムも組まないでやっているとする、これは大変な怠慢ですね。そういう無作為の失敗も洗い出して、信賞必罰を行う。

それから公務員の個人の成績、これを各省庁の人事から収集しておくことが一つ。それから大臣の人事権を確立することです。職務と年功を切り離す。若くしてもよくできる人は、いきなりではないけれども、10年ぐらいで局長にしたらいい。ただし、給与のほうはそう急には上げませんで、いわゆる役職につくと幾らか報奨がつくという年功賃金とは別に、いわゆる足高制という、職種につけばその職種で報酬がある。これは江戸時代は勘定奉行になると、500石の旗本でも2,000石ぐらい足高がついておりましたが、それほど極端ではなくても幾らかつけるべきではないか。

当然、団体交渉をしようといえますと、使用者側の代表が必要になります。それで内閣府がいいのか、総理大臣官房がいいのか、そういうところに交渉当事者をつくる必要があると思います。

最後のページでございますが、これは総合職、専門職、一般職。この専門職の中には、もちろん政務職、国会関係のことだけをする専門家もいるわけですが、最初の採用のときから見ると、左側に真ん中の中央の図の左側に途中入省の、民間から来る人、大学院から来る人、大学から来る人等々が加わっていきます。そして、専門職のところ斜線が引いてあるのは、総合職から専門職に変わる人もいるということです。そして総合職から一般職に変わる人もいる。一般職、専門職から総合職に変わる人、つまり左にはみ出た部分に入ってくる人もいる。結果として、あるところ、例えば課長になるところとか、課長の中堅になるところとか、そういうところで生え抜き5割の原則にして、途中から入ってきた人が5割ぐらい、あるいは一般職や専門職からも入ってきた人、そういう人も含めて最初の採用したエリートに比べて5割ぐらい、半分半分ぐらいになるようにしていくというようにすれば、かなりこの問題の解決ができるのではないかと考えております。

この公務員改革というのは、明治維新の幕府改革ほど大きな仕事でございますが、これが成り立たないと、武士の身分を認めたままで殖産興業も何もできません。今、道州制もやっておりますが、廃藩置県の前に幕府解体がなければいけないのでございまして、大変重要な問題なので、かなり概念の進んだものを出す必要がある。今、世間が注目しており

ますけれども、やっぱり大したことはないというような形に終わらせないために、かなり大胆なものを出すべきではないかとそう考えまして、こういうマトリックスをつくってみました。

○岡村座長 ありがとうございます。

後ほどご議論いただきたいと思いますが、今、堺屋先生のお話にありました事務職と政務との分離の問題については、前回これを積み残しており、国家戦略スタッフの議論の中で中途半端に終わっておりますので、これを今日は詰めさせていただきたいと思います。また一元管理の問題についても、本日もう一度議論をさせていただきたいと思っております。

それからご指摘のありましたように、倫理問題についてはまだ議論が不足していますので、これも後ほど追加させていただきたいと思っております。

そのほか、各論に触れる部分でご指摘が随分ございましたので、これを具体的に起草の中にどう盛り込むかということについても、後ほど議論をさせていただきたいと思います。

続いて小島委員からお願いいたします。

○小島委員 ありがとうございます。私からは、これまで総合的に骨格の議論が進んできた訳ですけれども、その中の幾つかの点でもう少し具体的に表現した方が分かりやすいのではないかと4つのポイントでありまして、幹部の採用・育成・選抜、内閣一元管理、官民交流の抜本的拡大、そして国際競争力のある人材の育成というところでございます。

まず最初の幹部の採用・育成・選抜のところでは、これは色々な議論がありましたけれども、I種／II種から総合職（企画職）／一般職（執行職）に改めるというのは、大体そういう方向になるとしても、一番気になるのは、最近若い連中と随分会話して見るのですが、優秀で本当に志の高い人間、この連中が今公務員試験を受けるよりは司法試験を受ける、ないしはもう外資系に行くというようなケースが凄く増えておりまして、やはり優秀かつ高い志を持つ人材の確保のためには、総合職（企画職）を幹部候補職員として採用することが必要なのではないかと。ただ、ここには随分色々な議論が今までもありましたけれども、採用時に幹部候補職員であっても、その後の選抜過程でかなりそれが脱落するとともに、一般職からの抜擢だとか、中途採用からの補填もあるといったプロセスを通じると、いわゆる現在の身分色の強いキャリアとは大きく異なる仕組みになるだろうと。

具体的に言うと、採用時に幹部候補職員の規模について、本来、必要な幹部職員として見込まれる人数の例えば1.2倍程度を目途に採用して、しかしこの固定化を防ぎ全職員のモチベーションを維持するために、入省後数回の選抜を行う。それで選抜過程において採用時の幹部職員のうち、半数程度は最後には幹部候補から脱落するということで、さっきちょっと堺屋先生も言っておられた生え抜き50%というのと多分同じではないかと思いますが、1.2倍程度を採って幹部必要見込みの約6割が残るイメージで、不足する4割については一般職からの抜擢ないしは公募、院卒、敗者復活、こういうものを通じて補填したらどうだろうか。

入省後の選抜の時期でありますけれども、やはり内閣が主体となって、これが内閣一元管理の考え方ですが、5年置きぐらいに実施して、40歳前後で最終的な幹部候補が確定すると考えたかどうか。

そして上記採用とか、今申し上げた採用や選抜を実行する大前提として、現行業務の見直し、独立行政法人を含みますけれども、それに伴う公務員全体としての人員をもっとスリム化しなければいけないのだというのがあると思います。この大前提は、渡辺大臣の論座に寄稿された論文にもありますけれども、政治家の数を減らすところが、イコール公務員の数を減らすということにつながると思います。こういうことを考えた方がいいんじゃないかと。

それで、次に内閣一元管理でありますけれども、縦割り行政の弊害の是正だとか、省庁の壁を越えた適材適所の実現というためには、やはり横串を通さなければいかんと。そのためには内閣が常に幹部や国家戦略スタッフの選抜・育成等に関与・監視を行うことが重要なので、内閣一元管理システムの確立は、これは私はマストだと思います。

具合的には、内閣官房に人事制度の維持、幹部候補の選抜・育成、幹部候補のキャリアの管理・データベース化、それから若年での官民交流経験の付与、こういった官民人材交流を含めた人事業務を一元的に管理する、こういう部局を必ず置くことが必要だろうと。

的確な人事評価に基づく人事権の行使においては、個別人事の起案については各省の人事部局に任せるといっていいんですが、そういう場合でも今まで申し上げたような観点から、内閣官房の人事部局が個別人事への介入権限を持つということを防げないものとするということで、この内閣官房の人事部局というのが非常に大事だと思います。ここのトップがまたぐるぐる変わると何やっているか分からなくなるので、やっぱりトップは少なくとも5年ぐらいはステイしなければいけないのではないかとはいえます。

それから内閣官房主導の人事で政治任用を行う際には、任用者の交代後においても何らかの身分保障はやはり制度として整備する必要があるのではないかとはいえます。

それから次に、官民交流の抜本的な拡大でありますけれども、やはり高い国際的視野だとか、民間の経営センスを身につけさせることを目的に、官民交流というのは抜本的に拡大した方がいいだろうと。幹部候補職員には、民間企業への出向経験、他省庁への出向経験、国際機関への出向経験の少なくともいずれか1つは、場合によっては2つ以上、これを義務化して、幹部候補選抜の必須のプロセスと位置づけたらどうかと。

それから官民交流の現状については、官側のニーズばかりが目立って、民側のニーズが軽視されているという指摘もありますので、双方のニーズが十分考慮されるよう、また実際に異動する職員にとっても十分意味のある異動となるように、出向先の選定、出向目的を明確にするとともに、処遇面での不利益になることがないように、慎重な仕組みづくり、この辺に今の官民人材交流センターの役割というのはある程度関連してくるのではないかとはいえます。

それから最後に、国際競争力のある人材育成でありますけれども、我々、海外へ随分行

きますが、国際社会における日本のプレゼンスというのは今大変急速に低下しています。こういう中で、国際競争力のある人材の育成というのは、最重要課題の一つだと思います。したがって、すべての総合職について、国際化対応が不可欠という観点から、一定の育成プログラムに基づいた国際化が大事ではないかと。

さらに、採用段階で各府省に総合職の一定割合を必ず国際化対応人材として採用するというのも義務づける、これも意味があるのではないかと思います。

これらの人材を含む一部の総合職に対して、いろいろな意味で特別な研修だとか、国際機関への長期派遣、特別育成プログラムというのを行ったらどうだろうか。その辺の任期については、また色々ご議論頂ければいいと思いますが、非常に大事ではないかと思いません。

今、申し上げたような人材は、特に国際性を強く要請される幹部ポストにつくことが想定されますけれども、ポスト数との関係から、ライン幹部につかない場合には専門スタッフとして、何々国際交渉官なんていうのがいいと思いますが、活躍の場を与えるということで、この専門スタッフの議論が出ていますけれども、その中の一つには必ずこれが出てくるのではないかと思います。

それから一般職の方でも一部に国際化対応が必要な業務もありますから、一般職の一定割合には育成プログラムを講じたらどうだろうか。本当に実績を上げたら、幹部候補への抜擢を経て、国際性を強く要請される幹部ポスト、それから局長級待遇の専門スタッフ職に就任させたらどうだろうか。

一方では、民間企業や学会にいる特定の地域や分野に精通した人材の活用というのも有効だと思いますので、政治任用等を柔軟かつ有効に活用すべきではないかというふうに思います。

以上が今まで議論された中のある部分について、特に申し上げたいところを強調して、私見として申し上げさせていただきました。

○岡村座長 ありがとうございます。後ほどの議論の際にも、またご意見をいただければと思いますので、よろしくお願いします。

では、高木委員のほうからお願いします。

○高木委員 どうもありがとうございます。4点、メモを用意させていただきました。

一つは、採用試験、いわゆるキャリア制度あるいは幹部育成という観点からの意見でございます。幹部職員にかかわります採用、育成制度については、現在の仕組みはI種採用試験で採用されたということだけをもって位置づけられるという仕組みになっており、ルールとして育成等についてきちっとしたものがあるわけではなく、いわば運用というか、慣行上の仕組みでやられているがゆえに、そのことが特権性なり、閉鎖性につながっているのではないかと思います。そういう意味では、これから改革を考えるに当たりまして、制度上、きちんと位置づけられたオープンな仕組みの中で、採用だとか育成だとかという一連のことが行われるべきだと考えます。

それで言葉の問題だけなのかもしれませんが、企画職と執行職というんですか、こういう区分けの仕方は何となく物を考える人、あるいは言われたとおりにやる人みたいな語感があり、マネジメントの問題だとか、今のお役所の大部屋主義とやり方を考えると、かえって企画と執行みたいな分け方は、その間の流動的な異動というものも含めて、固定化、二分化につながるのではないかなと懸念しています。

それからあと、公募制、官民交流、政治任用など、もう少し突っ込んで議論をする必要があるのではないかと思います。特に政治任用なんかの言葉も使われますが、その概念の明確化について、もう少し突っ込んで整理をしておかないと、イメージだけのお話になってしまうのではないかなと懸念を持っています。

国家戦略スタッフという表現もありますが、国家戦略スタッフというのは特別職なのか、一般職なのか。その辺、どういうとらえ方をするかによって、位置づけ方も大分違ってくるのではないかなと思います。

それから定年・退職の関係、これはお読み取りいただければご理解いただけることだろうと思いますが、やっぱり60歳なら60歳を定年というのが一般原則なんだということを押さえておかないと、天下り云々の議論が現状と何も変わらないことになってしまうのではないかなという問題意識があります。

それから労働基本権の問題については、使用者機関のあり方が一番のポイントではないかと思っております。今回の議論の中でも、官民の関係等、いろいろ議論されておりますが、こういった労使関係を律するルールについても、民間でいろいろ知恵が出されている、そういう仕組みもいろいろありますので、この辺についても官民の垣根をできるだけ低いものにしていったらいいのではないかと思います。

あとは、いつまでにどうするかという議論を——これは佐々木先生がおられるので先生の専門調査会でもいろいろご議論になったところかと思いますが、そういう目安も示していただけるのであればありがたいかなと思います。

以上でございます。

○岡村座長 ありがとうございます。

それでは冒頭申し上げましたような問題点に従って議論を進めさせていただきたいと思っております。今、三人の委員の方々からご指摘がありました内容についても深くかかわっておりますので、骨格について、前回から修正を加えたものをまずご紹介申し上げて、そこから検討課題をピックアップして議論を進めていきたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

それでは事務局から説明をお願いいたします。

○株丹行政改革推進室次長 資料の関係を簡単にご説明させていただきたいと思っております。

資料2がこれまでご議論いただいて、問題意識と理念について堺屋座長代理がおまとめになったペーパーでございます。

資料3でございます。骨格の項目ということで、骨格そのものは資料4でございますけ

れども、いわば問題意識、対策の理念を踏まえて、各論ができてございますので、各論の項目の一覧をまとめております。前回と比べて、項目で若干変わってございますのが、2の「育成・活用」のところに「自発的な能力開発」⑥というのが加わったところ、それから3のところ、今回は項目が分かれておらなかったんですけども、「働きに応じた処遇」と、「ワーク・ライフ・バランス」を2つ分けてはっきりさせた。それから、ご議論がございました最後のところ、「6. 人事管理体制の確立」というのが独立して項目として立ったということでございます。

それから、ご議論としてなお検討課題という形、議論が十分ではない部分というのが幾つかあるということで、幹部職員のところ、国家戦略スタッフ、これはむしろ政治と行政との関係、それから内閣一元管理ということで、各省のゼッケンを外すというようなご議論というようなものについて検討をさらにお願いをするというところだろうかと思います。

資料4でございます。お時間の関係もでございますので、余り細かくはご紹介はできないと思います。大きく変わったという印象がございましては、各柱立てごと、例えば1番の「人材確保」のところに、あるべき姿というのをきちんと書いておく。理念との関係が必ずしも十分でないのではないかとということで、例えばここでは官僚主導から脱却し、議員内閣制の下で、それにふさわしい公務員制度でなければいけないというようなことを書いて、関連理念がどこにあるかというのも記すと。それから(2)で現状の問題、これをきちんと指摘する。さらに改革方策の総論というものをつなげた上で、2ページ、採用試験等のいわば各論のところにつなげるというようなことになってございます。

各論につきましては、例えば採用試験のところでございますと、大学院の問題、あるいは高校卒を対象とした採用のあり方の問題、こういったところもそれぞれ項目の中に入れるというような変動はございますが、先ほどのように、全体をご議論いただいてつけ加えた部分というのが中心になっておるということでございます。

恐縮でございます。先に進みます。資料5、これは幹部職員の規模を出ささせていただいております。内閣一元管理のご議論をする際に、あるいは幹部職員の育成をする際に、今の幹部というのがどのレベルでどれぐらい数としているのかということを見ていただきたい、というものでございます。

それから資料6、これは前回ご議論いただいたことを踏まえて、前回の資料を若干、例えば幹部候補育成過程の形、何段階かで絞込みを行っていくというようなイメージが出るようにさせていただいたということでございます。ただ、まだ残った論点として、総合職の場合にすぐに幹部候補育成過程にエントリーというようなことをするのかどうかという点がまだ分かっているのではないかとということでございます。

資料7、イギリスの規定を幾つか引いております。ご議論の中で、政治と行政の関係で、イギリスの場合は公務員が大臣など政府に入っている議員以外とは、原則として接触しない。こういうことなんではないかとということで、慣行の部分が中心ではあるようですが、書いたものの中で関連する部分、例えば大臣規範というのは大臣が守るべき原則というこ

となんですけれども、そういうものを引いております。3ページをちょっとごらんいただきたいと思います。公務員管理規範というのがございまして、最初の4.4.12、「公務員は、公的立場で、政党組織が主催又は後援する会議若しくは行事に出席してはならない。」ということでございます。日本に置きかえれば、与野党問わずでございますけれども、部会とか、勉強会とかそういうところに出るといのは、この文言でいけば、できないと、こういうことだというふうに思います。

資料8でございます。これも内閣一元管理の関係でございます。今、各省で人事権、大臣による任命権の行使ということで、当然行われておるわけでございますが、多少、分解をして考えれば、一番下のほうに採用とか育成とか評価が各省ごとに行われていて、人事情報が把握をされ、人事案が作成をされ、そこで大臣が任命権を行使するという形になるんだらうと。その際、今の状況の中では、局長級以上の人事案については、右のように、閣議人事検討会議と、対象450人程度のポストということなんですけれども、大使とか自衛隊の幹部が240人ぐらいいらっしゃるようですから、それを除くと今議論の中心になっている局長級以上というのが二百数十人と。これについて検討会議を経て、閣議決定がされ、就任をされる、こういう流れになっておって、内閣一元管理というときに、先ほどの対象とする方のボリュームの問題と、今各省でやっている人事情報の把握とか、人事案の作成とか、この辺を内閣との関係でどう考えるかというのが一つのポイントではなかろうかということで、ポンチ絵をつくったものでございます。

資料9は、これまでに出しておりました幹部職員の一元管理についてのメリット・デメリットでございます。

簡単でございますが、以上でございます。

○岡村座長 ありがとうございます。

骨格を前回議論していただいて、ご意見をいただき、かつ議論が不十分であると思われる点について、まとめとそれに関する資料のご説明をただ今事務局からさせていただきました。問題の大小は順番とあまり一致いたしません、前回の検討課題を少し議論していただいた後に進めさせていただきたいと思います。

今、示しましたように、まず資料6にございます幹部職員の育成イメージについて、当初から総合職——名称については高木委員からご指摘ございましたけれども、総合職を幹部候補育成課程というプログラムにいきなり投入するのか、あるいはこの右側のようにやや時間を置いてから登用するのかというところが前回議論としては明確ではなかった点だと思いますので、この辺から少し議論を開始したいと思います。

どうぞ、ご自由にご意見をお願いいたします。

○江口委員 資料6で育成のイメージですけれども、右側で主張する委員の方も多いですけれども、こんなことだったら最初から総合職、一般職を分けてとる必要は、私は、なくなってくると、意味がないというふうに思います。総合職も一般職もこの何年か後の点線の矢印2つ出ていますけれども、その間で研修するとか——どういうふうな研修か、ど

ういうふうなやり方をするのかわかりませんが——やっぱり左側の図で、総合職と一般職ということで、一般職の中で自分が希望する、あるいは能力がある、総合職に向いているという人は総合職に移ると、そこで試験、テストをすると。これは総合職でも一般職のほうがいいという人は、まあ一般の企業でもいるわけで、そういう人は一般職のほうに、向き不向きみて、面接なり試験をして事務職、一般職のほうに移せばいいというようなことで、私は右側のような説を唱える人は、何を考えておられるのかわからないということです。

以上です。

○岡村座長 ありがとうございます。この絵については、堺屋先生の絵のほうがむしろわかりやすい……。

○江口委員 そうですね。実際そうですね。これはわかりにくいです。

○岡村座長 そう思います。絵の描き方ですね。ただ、細かい議論ですけれども、スタートの時点でいきなり試験を分けて、総合職の試験に受かった人たちをすぐ幹部育成候補としていくのか、俗に言う見習い期間みたいなものを経てからこのコースに入るのかというところはいかがでしょうか。やや細かい議論ですけれども。

○江口委員 それは総合職として見習いをつくり、一般職として見習いをつくるべきであって。

○岡村座長 そういうことです。

○江口委員 一緒くたにやるんだったら、最初から100人なら100人採ったほうがいいんで、その30人は幹部候補で、70人は一般職で、そして100人で一緒になってその間、ふらふら研修しているのか何やっているのかといったら、そんな人事は、私は絶対賛成できないですね。

○堺屋委員 この議論は、同時に途中から入る人をどうやって腰かけではなしに能力を取り入れていくかということは大変なので、やっぱり手前味噌ですけれども、私の書いたような、途中から入ってくる人と生え抜きの人との関係が起こるのではないかという。そして、もう一つはこの専門職の方々に活力を持ってもらうためには、そういうことも必要だろうという気がするので、問題は一元管理したときに、私は財務省に入りたいんだとか、私は文科省に入りたいんだという人が、ひょっとしたら違うところへ回されるかもしれないということになると、必ずしもいい人材が、役所へ入って違うところへ回されるぐらいなら、外資系へ行こうとか、よそへ行こうということになりかねないから、そのタイアップをどうするかというところが一番難しいところだと思います。

○岡村座長 そういうことですね。大方のご意見として一元管理論ということで皆様のコンセンサスを得られていると思うのですが、それでは一元管理の範囲は入ったときからなのか、局長級なのか、あるいはもう次官だけなのか、その点を本日また議論していただきますので、そのときにこの入省のときの対応について、管理のあり方について、ご議論いただければと思います。はい、どうぞ。

○高木委員 今、一元管理との関係のご議論がありますが、まさにこの右側、左側にこの一元管理をどうするかということともかかわった話ではないかなと思います。そういう意味では、この育成等、一元管理というのはまさにこれの裏表の関係であり、一元管理との関係をよく精査しておかなければいけない。

それからこのペーパー（資料6）に、「総合職試験」、「一般職試験」とか、下に「全国異動を想定した試験」、「ブロック内異動を想定した試験」とあるが、これ何がどう違うのかわからない。企画職、執行職で試験の内容が違うのか、どういう仕掛けなのか。

○江口委員 これは「想定した」ではなくて、「前提とした」ですよね。全国異動を前提にした試験ですよね。一般企業でも総合職で受かった人は、全国、支社とか、全国へそれぞれ配属が、福岡とか札幌とか東京とか行くわけで、一般職の人はもうそこで採用したらそこでほとんど動かないですよね。

○高木委員 意味はそれでいいんですが、では「全国異動を想定した試験」というのはどんな試験なのか。

○江口委員 だから「想定」ではなくて、「前提」としているんですよ。「想定」というから、試験問題まで想定しているようなことになるんですけども、全国異動を前提にしているんですよ。前提にして総合職に入ったら全国に異動しますよという、そういう試験ですよ。

○岡村座長 またそういう試験がきちんとできるかということですが。

○江口委員 いや、もっと言うなら、「試験」という言葉抜いたらいいんですよ。総合職というのは全国異動を前提にした職種であり、一般職というのはブロック内異動を前提にした職種であるというふうにしたらいいんで。確かに高木委員の仰るように、想定した試験なんてあり得ないんですからね。

○岡村座長 恐らく、試験の内容をちょっとここで規定するわけにはいかないと思いますけれども、言ってみれば、この総合職のキャリアの透明性をしっかり受験生に見せることが一番大事で、そこがはっきりとした幹部候補としての道であるということが、透明性をもって受験者に明確になれば、恐らく優秀な方がここへ応募してくるだろうと思います。仕組みの内容について、私もちょっと見識を持ち合わせませんが、そのような感覚で受けとめたいと思っております。

○堺屋委員 これは一元管理、一元採用ですかね。どういうふうに考えたらいいいんですかね。ここはさっきから何省へ行くかはわからないということにするのか、それが一番問題だと思うんですね。実際自分が受ける立場になりますと、この役所へ入るのか、あの役所に入るのかで大違いですよ。

総合職に入ったなら、それでいいということにはならないから、そこをどうするかというと、職種を細かく分けてするのか、あるいは今のように役所別に採るのか、そこでいうと私は役所別に採るのがやっぱり今の問題、現在の問題にきていますから、職種別に経済省で入ったら、ほぼこういう仕事になれるよというようなことで、今、技官はそうですよ

ね。技官は医療技官で入れば大体厚生省に行く。コウダン技官で入れば経産省へ行くとわかっているんですよね。ちょっと細か過ぎるかもしれませんが、そのところをやるかです。

○岡村座長　そうですね。ここがまだ深く議論をしていただいていないところです。

○屋山委員　私も全部まとめて採って、どこへ行くかわからないというのは、ちょっと問題があるのではないかと。

そうすると、最初に入りたいところに入って、何年かたって一元管理のそこに一回行って、それからまたもとへ帰って、例えば局長になるとときにはそういう経験を経た人が資格があるとか、そういうふうな途中の一元管理というか、そういうスタイルにするのがいいんじゃないかなという気がするんですよね。最初から、通信社やなんかでも、外信部に入りたいという人が受かって文化部へ行ったと。途端にやめてしまうんですよね。全然違うから。だからそういうことはあると思うんですよ。

○江口委員　何でここで皆さん議論するのか、私全然わからないんですけども。会社だってこれ総合職で全部入れて、どこに最初から、まあ技術屋さんはどこに行くかわからないわけですよ。それを例えば2年ぐらいで、言ってみれば仮に配属するような形で、3年間なら3年間やって、その間に責任者と人事が本人を見ていますし、それから個人からどこに行きたいという要望書が出てくるわけですよ。要望書を出させるわけですよ。自分は人事に行きたいとか、企画室に行きたいとか、営業に行きたいとか、それからどこどこに行きたいとかという、そういうようなものと突き合せながら、あなた外務省というけれども、やっぱり外務省には向いていないよとか、あるいはまた自分はどこに行ったらいいかわからないとか、人事のほうであなたは国交省のほうがいいでしょうというようなことで、ここでそうやって個別に決めていくということをやればいいだけの話で。企業がやっていること、私いつも申し上げるんですけども、何で普通の企業がやっていることをできないのかと思うんですよね。

一元管理ですけども、これは局長以上でしょう、やっぱり。一般の企業でもそんなに何百人入ってきて、あるいはまた何千人入ってきて、社長なりあるいはまたトップのグループが一元管理なんかできやしないですよ。一元管理といたらやっぱり少なくとも50人ぐらいかそこらで、その中から幹部を選別していくというか、選んでいくという形になるわけで、最初から一元管理、一元管理というのは、私の感覚からは私は最初から言っている、普通の企業感覚と全然皆さん企業をおわかりにならないのか知らないけれども、全然理解できない、私には。

○佐々木委員　この6について言えば、右の図は図としても余りよろしくないというご指摘も確かにあったのはそのとおりかと思えます。ですから恐らくこの左のような図で、下を空けるかどうかという、恐らくそういうことではないかと私は思っております。その意味で、座長が言われたその見習い期間的なものと、それから最初にエントリーするところにどこに入るかということについては、やはり応募してくる人間の希望や、いろいろなこ

とがあるものですから、それはそれでとりあえず採るなら採るということでやってみるという期間が2年でもあってよろしいのではないかという感じがします。

いわゆる一元管理という中身の詰め方はいろいろあるんでしょうけれども、いや自分はずっとそこへ行きたいと、もうそこで屋山さん言われるように、ずっとそこでいたいというなら、もうあっていいかも知れないけれども、そうではなくてこの幹部のプロセスに乗りたいというのであれば、いわゆる広い意味での一元管理のシステムの中に、育成過程の中に入って行くというようなことがやっぱりあるのかなと。その意味でこの左の図の中で、この下のところを少し座長が言われるところの、見習い期間と言うかどうかというのはともかく、自己探求期間みたいなものかもしれないけれども、こういうものを入れるということは、私は——特に最近はすぐやめる人が非常に多いものだから、やっぱりちょっと時間を置いてみるということもあっていいのかなと思います。ただし、最初は本人の希望を非常に重視するというので、何々省に行きたいというのなら何々省にやっぱり行ってやってもらおうということは、私は第一段階としてはよろしいのではないかなと。

○堺屋委員 その場合、問題は全部で200人採るとするでしょう。そうしたら、Aの役所に100人ぐらい、Bの役所には80人ぐらい、Cの役所にはゼロとか、そういう具合になるんですよ。

民間とどこが違うかということ、民間企業より役所がうんと幅広い。中央官庁は。文科省と財務省では全然違いますから。

そうすると一元で採用するときには、それを考えないで、成績順に採ったAの役所志望者がものすごく多くて、Bの志望者が少なかったというようになってもいいとするのか、それとも各省別に大体Aの官庁が20人、Cの官庁は10人という形で最初に採るのか、成績が悪くてもAは満杯だからCを採りますと。そうしたら元へ戻ってしまうんですね。そこが一番痛し痒しのところで、私もこの絵を考えたときには、一番苦勞をしたのは本人の希望とどうして合わせるかということで、この縦じまのこの絵を描いたんですね。

それ以外に、一元で採用してというのはあるかな、というのをいろいろな人にも聞いてみたりしたんだけど、そこが一番難しいところです。6カ月とか1年とか研修期間があるのは、それはもちろん結構です。けれども、希望と場所とをどうミックスするかというのは、必ずしもそれは合ってくればいけれども、めったに合いません。ここばかり多くて、ここが少ないと。そうすると、Aの役所に入れるのなら、俺は役人になるけれども、Cの役所に回されるなら民間へ行くとか、大学に残るといった人はいっぱいいるわけですね。そこをどうするかですね。

○田中委員 一言申し上げておきたいと思います。

堺屋先生が今日示されたこの4ページのこれは非常に面白い試みだと思います。私は一括内閣で採用して、本人の希望とどうミックスさせていくかということは、工夫次第で幾らでもできるのではないかと。今でも、例えば財務省へ行きたいと言って、財務省がオーケーと言えればいいんですけども、そうでなかったらやめるだけの話ですから。

しかしどこの役所でもいいという人も大勢いると思います。ですから、本人の希望と各省の希望がありますよ。それは必ずしも難しい話ではない。それと合格者をどういうふうに——さっきのお話ではないけれども、ミックスさせるかという話であって、これは経験的に大体どの分野だとどのぐらいの必要があるとか、わかるわけですから。

それから各省が採用する場合も、必ずしも成績のいい順番に採らないんです。私も、トップクラスの人、真ん中ぐらいの人、三桁のやつも場合によれば必要で、ぐんと伸びてきます、やっていると。ですから、そこは何もペーパーテストだけで上から順番に採るから、ある省にばかり行ってだれもいなくなると、こういうふうにはならない。それもまた採用試験の合格者を決めるときの工夫ですよ。ですからやりようによっては幾らでも可能であると思っております。

○岡村座長 現行の採用方法を改善していけば、可能であるというご意見ですね。

○田中委員 一括採用するんですよ。可能だと思います。

○岡村座長 どうぞ。

○江口委員 これについてはもうやめますけれども、社員が入るとき、好みという、自分が行きたいというところと適所とは違うんですよ。当たり前のことですよ。自分がやりたいということと、それができるという。会社でも同じことで研究に行きたいといっても、行きたいという願望と向いているかどうかはまた別問題ですから、そのときには幹部が1対1なり、あるいはまた話をしていくというようなことで、それで堺屋先生が150、50、0になった場合にどうするかなんていうようなことを言われましたけれども、それはもう人事なり、あるいは担当責任者の能力の問題、説得力の問題、実力の問題だと思います。やっぱりそういうところでも使命感を持たせるような、そういう幹部でなかったら幹部たり得ないですよ。

企業だって、どこだってあると思いますよ。ゼロのところがあると思いますけれども、やっぱりあなたはあなたの性格でこういうふうなところが向いているんだから、むしろここへ行きなさい、行った方があなたの能力が発揮されますよというようなことで話し合いをして、そっちに行かせるわけですから、だから150名、50名、0で、それは民間でも当たり前のことです。

ですから、私の言いたいのは、個人の好みと、あるいはまた個人の希望と、それから人事から見た客観的なというか、適所というもの、その話し合いをしながらこの3年間なら3年間を経過させる、採用してから3年間なら3年間を経過させて、その後、また適度に人事異動をしていけばいいでしょうということです。

以上です。

○岡村座長 田中委員のお話と今の江口先生のお話はほぼ一致していると思いますが、原則として試験は一括で行うということですね。ただ、どの省にどう配属するかということについては省並びに本人の希望を勘案した仕組みを新たに考える。その設計までは多分いかならないと思いますが、そういう考え方で各省に配置をしていく。ちょっと具体的にいうと、

若干の余裕期間を設けて、そこで再度適性を判断した後に最終的に決めていく。屋山先生のお話でも、途中で異動するラインについてもやはり明確な仕組みをつくっていく、というまとめ方でよろしいでしょうか。

○堺屋委員 それは大変議論がありまして、プロ野球ができるということならジャイアンツでもタイガースでもドラフト制なんていうのはあるんですが、プロ野球の選手になるのか、サッカーの選手になるのかというときに、どこでも入れるという。抽選で、お前はサッカー、お前は野球と言われては困るわけですね。

だから現実問題としてやっぱり経済職で入ったら大体どこへ行っても経済職をやれるとかね、何か決めておかないと。恐らく役所へ入る人はどこへ回されるかわからんというのなら、水準ががっかり落ちるのではないかということ。

それから2番目には、あいつはあそこへ行ったのはコネだとか、すごい不透明性が出てしまうんですね。民間企業とは幅がうんと違うという気がするんですがね。だからある程度、これに入ったらこの辺でこういう職種で異動するんだというのを決めておかないと。実際、役所を経験しますと、ここへ入った人とあそこへ入った人ではやっていることが全く違う。必要能力も極めて違いますからね。どうですかね。

○屋山委員 例えば、大蔵省に入って、経済学部から入ると法学部から入る。法学部から入った人でも、いわゆる経済の政策というのは一人前にやっているわけですね。どちらも一人前にやっているわけだけれども、学校でこれをやったからそれがずっと生きてくるとか、そういうものではないんではないですかね。

○堺屋委員 学校でこれやったからというよりは、やっぱり本人の希望として文部行政をやりたいという人と。

○屋山委員 それは違うと思うよ。

○堺屋委員 それをどちらになるかわからんで採用したら、いかななものかと思うんですよ。だから何か職種で分けるか——そうすると、それぞれに人員で採用で、Aの職種の人は80点まで合格、Bは75点まで合格ということが出来るからつり合いとれると思うんですが、全部一律に77点で切って、その中にはふたをあけてみたらこういう希望者ばかりだったのを、説得してこっちへやるという、その危険があるから優秀な人が来ないんじゃないかという気がするんですが、どうですかね。

○田中委員 それは試験の仕方と、それから合格者、仮に今でも1.5倍、2倍以上採って、その中から選ぶということになれば、おのずから解決される問題だと思っています。

○堺屋委員 合格者をうんと増やしてもう一遍選抜するか。

○田中委員 今そうじゃないですか。

○堺屋委員 今の公務員試験はそうだけれども、採用試験は違う。

○田中委員 だから合格者の数をどうするかという問題と絡んでくる。

○堺屋委員 合格者を多くして、それぞれの採用者は今、各省ですよ。

○田中委員 だから、各省も傾向があるわけですから、どういう専門に行くか。ですから、

全く無我夢中でわからないでむやみにやっているというわけではない。

○堺屋委員 各省は採らないんでしょう。今度は一元化で。

○田中委員 そうそう。しかしながら、今年は例えば経産省が何人採りたいとかそういうのとか、各省から内閣官房採ればいい、方法の問題なんですよ。どういう分野の人がほしいとか、各省が毎年出せば、不可能な話ではないということを私は申し上げておるんです。

○小島委員 私は民間企業なのですが、最初にどこへ行きたいかということについては、当然志望書に第1志望、第2志望、第3志望くらい書かせるんですね。それで、しっかりコミュニケーションをとって、全体を見て、やっぱりこいつは採ろう、先ほど言われたように本当に成績が良いから必ずしも採るというのではなくて、やっぱり対話しているときに、これは我々だと商社に向いているとか向いていないとか、それから商社でもこういうところに向いているし、こういうところに向いていないというのは、3回面接をやりますから、そうすると大体方向が出てくるんですね。

だから採るのは一括で採る。それで本人の希望も聞く。だけれども配属は会社が決めるという格好で決めて、それで我々の会社の場合には、自分の思いと配属された職場が必ずしも一緒ではないんですよ。しかし、働いているうちに自分の思いとはちょっと違っても段々そこに慣れてきて、非常にここは面白いとか、でもここは変えなければいかんとかいうふうに思い出すと。また逆に言うと、新しいカルチャーが入って、その部局が良くなるということもありますから、余り最初から考え過ぎないで、本人達の希望も聞くけれども一括採用して、それから3年がいいか5年がいいか分かりませんが、もう一回、この選抜であり、場合によったらチャレポンみたいなことを——わが社にはチャレンジポストという自主的な異動の制度があり、略してチャレポンと呼んでいるのですが——することによって、改めて配置し直されると。ないしは、駄目だったらもっと絞っていくというようにやっていくと、大体方向性は。

それで、私は先ほど1.2倍と言いましたが、少し多目にとって、絞って、最後は半分だから1.2が0.6ぐらいになって、0.4はもう外部から入ってくると。こういうのがどうかなと思っているのですけれどもね。

だから方向としてはやっぱり左だろうと。左の前に少し右のすき間を空けるのか空けないのかというのはあるかも知れないけれども、やはり左側で考えて、採用の仕方をしっかり工夫すればいいのではないかとこのように思います。

○岡村座長 わかりました。採用のあり方についてはいろいろご議論が出ましたけれども。

○江口委員 採用のあり方ですけども、定員の1.2倍とか、1.3倍とか採っておいてということかもしれませんが、これは国民感情から受けないと思いますね。もし1.2でその全員が辞めなかったらどうなるのかということと、もう一つは、私は定員100名なら100名採って、それで減っていったらその後はIT化だとか、効率化だとかというか、そういうようなことで、徹底的に事務効率を高めていくということをやっていくべきだというふうに思うので。人で調整するのではなくて、IT化、情報化、効率化で調整していくべきだと

いうふうに、多目に採るということは、国民感情が許さないと思います。

○岡村座長 現状でも、一括採用をして、実際に公務員にならない人たちがたくさんいるわけで、その部分のマージンを見ておくということだと思います。

○岩田委員 まず、資料6の図ですが、前は、私は右側を主張したんですけども、その本旨というのは、ある採用区分で採用した人が自動的に幹部育成候補に乗るんですよというメッセージには絶対にしたくないと思ったので、絵としては右のほうがわかりやすいと申し上げたんですね。今日は堺屋委員とか小島委員のお話を伺うと、数量的なイメージも少し出てきたと思うんですが、総合職として採用されたとしても相当の選抜があるということ、途中から民間の方が入ってくる、あるいは一般職の方が入ってくるという形で育成していくんだということがわかれば、右側にこだわるということではございません。図として左のほうがわかりやすければ、それでもいいと思います。

それから、一括採用の問題はなかなか難しいですね。一つ質問をさせていただきたいと思うんですが、大臣の人事権を強化するというのと、一括採用というのはどういうふうに考えたらいいんだろうかというのが一つ。それから実際の実務というんでしょうか、実際に管理できる人材の規模かどうかという点。一括採用するという事は採用時だけ一括ということなのか、その後もずっと一括管理するのかということにもよるんですが、どのくらいの規模になるのか、それが実務的に可能なかどうかということも検証していただいたほうがいいのかなと思います。

一括採用が目指している理念について反対しているわけではないんですが、大臣の人事権との関係とか、一括管理する実務的な規模の限界というのがあるのかなと思います。

私の持っていたイメージというのは、指定職は一括管理をする。そして幹部育成過程のところは、人事権は各省にあるかもしれないけれども、何らかの形で実質的にここに関与すると、そういうイメージで考えておりました。

○田中委員 岩田さんのご質問に、私なりの考えを申し上げておきたいと思います。

確かに、一括管理ということになれば、課長級以上だと私は思います。課長級以上できると思います。指定職に限らなくても。

しかしながら、大臣の人事権のことで従来この問題が何回も議論をされながら、常に挫折したのは、まさにその大臣の人事権と一括管理しているところの内閣の人事権との問題で、今まで実現しなかったんですね。

だけれども、例えばさっきの話で、採用のときから考えましても、一括採用をしましたと。しかし、各省人事当局はいろいろな人材が何人かほしいわけですし、各省はどの人がほしいというもうイヤマークつけているかわかりません。本人たちもどこの省に行きたいというのがあるでしょう。そういう中で、内閣の人事当局と各省の人事当局がお互いお話をし、例えば15人なら15人が財務省に行きますと。財務省に行けばそれはもう財務大臣の権限下に入る。しかし、一定の決まり、2年がいいか3年がいいか、一律でなくてもいいと思いますけれども、一定の期間が過ぎれば、3年なら3年で、本人は非常に水が合っ

ている、あるいは、当初はこう思っていたけれども、財務省の中にはいろいろ部局がありますから、どうも具合が悪いというのが出てくるかも知りません。そうすると内閣の人事当局と相談して、今度はほかの省に行くかにすればいいわけですね。その財務省の中だけで動かすなら財務大臣の権限で動かす。しかしその報告は内閣官房のほうに常にさせていただいて、誰がどこに何をしているかということの管理は内閣でやっておく。

しかし、内閣官房は本当に力を発揮するのは、課長級以上、あるいは場合によっては指定職でもいいんですけども、今どの省にどういう問題が起きている。そうすると、この人材は国際的にもこういう経験を持ったこれがあるのではないかと。ということでその省の人事当局と議論して決めればいい。

何か人事権と、一方的にそこだけが権限を持っていてということになりがちですが、各省の人事当局とそれぞれ内閣官房の人事当局が、密接に連絡をとりながらやれば、それほど齟齬が出ないのではないかと、甘いのかもわかりませんが、私はかねてからそういうふうに考えております。

○屋山委員 田中さんの仰るのは、それで内閣一元管理ということになるんですか。

○田中委員 だから戸籍は、住所は内閣官房にあるんですが、原籍はね。現住所は環境省にあるかも知れないし、財務省にあるかも知れないと。しかし、どこに行っているかというのは、全部わかるという格好に。知れている数ですよ。この幹部職員トータルを考えれば。

○堺屋委員 事務局リードでこういう議論に入ってしまうんだけど、ほかにも倫理の問題とかいろいろあります。

○岡村座長 ええ、やりますから。

○堺屋委員 今のやつはやっぱり現在の人事と同じで、各省人事のほうが圧倒的に強くなりますね。現実には。

○田中委員 やり方ですよ、それは。

○堺屋委員 やり方と仰るけれども、それはそんな見ているのはやっぱり各省、毎日働いているのを見ていて、内閣官房がそれほど指突っ込んでこないと思いますね。だからそれはもうちょっと何かこれから議論があるということにしておきたいと思います。

○岡村座長 一元管理の問題はまた議論をしていただきます。今のお話は、基本的に採用の部分は一括で採用するけれども、ある一定の職までは、システム上の管理は人事当局が一括で行う。しかし、個別人事については、指定職以上というイメージで考えているということで、この問題は理解していただいでよろしいでしょうか。

続いて、英国におけるということで、イギリスの議員内閣制の問題の資料を用意しましたのは、政治家との関係をどうするかという問題でありまして、いわゆるここで言うております国家戦略スタッフが政治家との関係を担って、その他の職員は政治家との接触を絶つという方向で行くべきかどうかということについての議論を、一つお願いしたいと思います。よろしくお願ひいたします。

○堺屋委員 過去、いろいろな事件が起きました。私たちもよく知っている厚生省の次官の問題とか——今度の人は会ったことも見たこともありませんけれども——いろいろなことが出てくるのは、全部、政治との問題なんですね。この項目をずっと並んで見ても、事務局の出された問題を見ても、人材確保の問題にしても、スタッフ職の問題にしても、官民交流にしても、働き方、ライフ・ワーク・バランスにしても、全部政治との絡みが登場してくるんですね。

やはり一番諸悪の根源で大きいのは、政治職、これを仮に政務職とかいうような名前にして、スタッフにすべきではないか。ラインから外すべきではないかと。そうすると、その人たちが政務官補佐とか何とかになって働いてくれると、今のように国会との関係で忙しいこと、あるいは人事はそれで動かされること等がなくなると思うんですね。

私の知る限り、大物次官とか、豪腕とか言われる人たちを見ていると、例えばこの前の厚生省の次官なんかは、実に事務能力が少ない。理解力、想像力のない。だから持ってこられた案もすぐ3年ほどで、100年もつと言っていたのがだめになるんですけども、私らがそれを、これはだめでしょうと幾ら言っても、政界の名前ばかり並べるんですね。誰それは理解したから、いや、この案はいかんとおっしゃっているんです、いや、誰それさんに、なんていう話ばかりする人が出世するというのは、ちょっとやっぱり、いかがなものかという気がするんですよ。

だから、政治との間をどう切るか、具体的な問題があるけれども、やっぱりかなり切らないといかんような気がするんですけども。

○佐々木委員 実は国家戦略スタッフの話は出ていましたけれども、先ほど出た議論とも関連するんですけども、内閣官房をどうするのかということが、実はここの議論から落ちていた、あるいは特に取り上げてこなかったということでありまして、ここは今の議論とも絡んで、内閣官房は国家戦略スタッフそのものの固まりというふうに考えるのかどうか、やっぱりちょっと一度議論したいなと思います。

そういうことになると、そこが例えばさっきの一元管理をやるのが適切なのかどうかというような問題も起こってくる。だから内閣官房の話と、国家戦略スタッフの問題をちょっときっちり整理をするというのか、つなげるならつなげるで、ちょっとどこかにやっぱり一つ議論を起こしておくことが、私は必要なんではないかなという感じを持っています。

そこでまさにここにいらっしゃる内閣官房の人たちが、どういう自己イメージを持ってどういうことをされているのかという話にもなるんですけども、内閣官房というのが、まさにある意味では政治そのものとの日常的な接点として、一番ある意味でコアになる部分です。何か特定の大臣の国家戦略スタッフとかというイメージでやっていると、国家戦略スタッフの概念が小さくなるというのか、あるいはイメージが、後でやってみたら全然違う問題が出てきたということにならないために、内閣官房というのは、ではそういうふうに全部そうしてしまっているのか、内閣官房の中にも国家戦略スタッフ部分と、そうではない部分とがあるというような形にするのかということは考えるべきです。私としてはそ

こについて——私は全部国家戦略スタッフにする必要はないかもしれないけれども、でもここが政治と接点を持たないということは、およそ考えられないことなので、そうなると、やっぱり国家戦略スタッフの一番大きな部隊はそこに実はあるというふうに考えるべきなんではないかなと。そういう理解でよろしいかどうか。

○堺屋委員 その場合、国家戦略スタッフというのは政務職で、ラインではないんですね。ラインの中には国家戦略スタッフはいない。

○岡村座長 行政の範疇ではないということですね。今の佐々木委員の問題提起に対して何かご意見がございますか。

○小島委員 内閣官房というのは非常に重要だと思うんですね。そういう意味で。やっぱりここが本当に政治との接点を持っていて、日本の方向性も決めていくというようなところでありますから。当然のことながら国家戦略も含まれますし。

だから内閣官房になるのかどうか分からないけれども、この横通しで見ているということを含め、総理の下の中心的存在だと私は思いますので、ここの重要度をしっかりと議論した方がいいんじゃないかというのが、先ほどから言われている点だと思います。

それと、他のラインと政治との関係、ここは可能な限り切るけれども、やはり政治をサポートする上での大事な軸だと思いますので、この辺りの議論は、先ほど佐々木さんが言われたように、一番重要なポイントになるというふうに私は思います。

○屋山委員 今のラインの人というのは、内閣官房の人というのはラインに乗っている人が来ているわけでしょう、大体ね。それではもし政権が変わったときにどうなのかというと、要するに独立のシンクタンクが日本にないわけだから、いろいろシンクタンクありますけれども、みんなひもつきなんですよ。完全に独立というのはないと思うんですよ。だからその辺が要するに官僚内閣制がずっと続いてきて、行政府と立法府、しかもその立法府も同じ政党と。その未分化のまま来ているという矛盾が今出ているんじゃないかと。だからもう少し、さっき堺屋さんが仰ったように、やっぱりラインではない人を、国家戦略スタッフとして何十人か、四、五十人置いておくとか、そういうことが必要なんではないですか。

○岡村座長 各省にということですか。

○屋山委員 いやいや。官房に。内閣にですね。

○岡村座長 各省にその戦略スタッフ的なものを置くというご提案はないですか。

○堺屋委員 それは政務官補佐とか、そういう形で、副大臣、政務官補佐という形で置いたらいいと思うんですよ。

○岡村座長 内閣官房の戦略的なスタッフの強化と、各省におけるサポートスタッフをそろえて、政治と官との関係を断つ方向でこれから進めていくとすると、その時間軸をどうとるかというのは非常に難しい問題で、明日からというわけにはいかないところが問題です。

○屋山委員 だからなるべく早いほうがいい。

○岡村座長　そういうことですね。わかりました。ありがとうございました。

内閣一元管理の問題については、入省のときの試験そのものは一括で行い、各省と個人とのネゴシエーションの中で入省先が決まっていく。また、ある一定の職種までは、大臣の任命権のもとに各省で人事権が発生していくけれども、その仕組みについては当然一元管理が行われる。一定職以上の個別人事権に関して一括管理が行われる、というようなイメージで先ほど議論をしていただいたと思うのですが、今の私のまとめ方で問題があればご意見をいただきたいと思いますし、新しいご提案があればまたお聞きしたいと思います。よろしく願いいたします。

○佐々木委員　異論ということではないんですけれども、これさっきちょっと屋山委員が言われたことなんですけれども、例えば指定職——指定職というのを残すかどうかというのはともかくとして——その範囲でいわゆる一括管理をやるというのは、もちろん必要なことだろうと思うんですけれども、問題はそこまで各公務員がどういうふうに分のキャリアを積んでいくか、そして各省がそれをどのように有効活用するかということの余地というものは、できるだけ幅広く認めていかないといけない。上のほうだけ一括管理をやると言っても、足許のデータはない、みんな各省しか持っていないというデータではこれはどうにもならないというところもありますので、A省では例えばこの人を課長にほしいとか、若くしてもほしいとかというようなことがあっても全然構わないと思うし、各省ごとに課長——A省の課長が全部同じように若返るとは思わないけれども、幾つかのポストについてはそういうことがあっても全然おかしくないと思うので、そういう意味で一元管理というものの趣旨が生きるような、柔軟な人事がいろいろなところで行われているということがあって初めて、あるステータス以上の一括管理というものが初めて重みを持つし、あるいは充実した裏づけをもってなされ得るということになるので、それ前のところはこれも大変大事です。「骨格」のところの2ページの公募制のところなんかにも大変よく書かれていますけれども、ぜひこういうのをやるという前提の上で考えていただきたい。一括管理という概念が非常に広がったり狭かったりするもので、これが議論しにくい原因なんですよ。だから広い意味での一括管理というのと、それからもうこの人をどうするというタイプの話との間に距離がありますので、やっぱり幅広い一括管理体制というものを前提にして、最後はそこでこうやるんだけど、それまでにもっといろいろと動けるような仕組みを、積極的にエンカレッジして行って、各人の能力発揮の機会をふやしていくというような姿勢が当然含まれた上で、座長がまとめられたような方向であれば、いいんじゃないかと、そんなふうに今改めて思った次第です。

○岡村座長　ありがとうございました。

○堺屋委員　それと関連しまして、ぜひ評価が、一元管理になると実際働いている現場が遠くなるから、評価としてどのような評価表をつくるかという問題が起こってきます。

そこでやっぱり一番重要なのは、今、建築確認で起こっているような、不作為の失敗とか、作為の失敗もありますが、そういうのをちゃんと監視して、評価する機関がないと、

何もしなかったやつばかり満点になるという問題が出てくるんですよ。

だから私のこの全般的に分析したやつでいうと、やっぱりこの評価能力、これが何かの点で、特に幹部候補生については必要なもので、最近のあれを見ていると何もしなければいいというのが多いものですから、それが一元管理になると、そこがないとどうですかね。距離が遠くなるだけ難しいのではないかと。だからそれと同時にこの評価システムというのを第三者的につくるのがいいのか、役所の中でつくる……大臣が対応するということだからやっぱり第三者委員会みたいなものをつくるんですかね。なんかちょっとその辺が大事だと思います。

○田中委員 堀屋先生が仰ること、非常によくわかるんだけど、作為による失敗はみんなよくわかるわけですよ。不作為による問題というのは、まさにそれを追及するのは国会なんですね。議会だと思うんです。あるいはマスコミだと思うんです。それをあらかじめ第三者委員会をつくったからといって、政策について何が足りていない、やっていないということを言える話かなと。それはまさに議会がやる話ではないかと。不作為についてはですよ。そう私は思います。

そもそも第三者委員会をつくって済む話ではないのではないかと懸念を持っています。

○堀屋委員 議会が人事評価に介入するとなると、これはまたいろいろな問題が出てまいりますからね。

○田中委員 私は人事を言っているのではなくて、つまり不作為で失敗したということを仰るけれども、その不作為で何が今不作為になっておっておかしいんだということを、第三者委員会を設けて世の中のこと——今建築確認の問題だけではないわけですから、いっぱいやらなければいけないことがあるわけですよ。それで、何をやらないからどういう問題が起きているということを、第三者委員会を幾つ設けても私はできないのではないかと気がします。

○屋山委員 私なんかはたから見ていて、エイズの問題でああいう事件があったと。今度のC型肝炎でもまさに同じことが起こっていると。それで責任者はもうとっくにやめて退職金もらって隠居していると。おかしいですよ。どうして責任追及できないんだと。そういうシステムがやっぱりないと、ある局長とか次官のときの緊張感がないのではないですかね。

○田中委員 どうやってそれできますか。

○屋山委員 だけれども、社保庁のあれを見ても……

○田中委員 私はあったと思うんですよ。

○堀屋委員 全部できないということと、一部でもやればよいということとありまして、全部役人については評価するのは難しいけれども、はっきりわかった失敗はやっぱり追及しないことには、役人は無責任でいいというのは問題だと思うんです。

○田中委員 そのことは、私はいささかも否定していません。責任を追及する、作為

に基づくそれは当然として、不作為の結果起こった問題の責任を、事後に追及すべきことも必要です。しかし、あらかじめ不作為を指摘することは容易ではない。何が問題だということとは後から大体みんな言うので、あらかじめ……

○屋山委員 さかのぼってあなたが悪かったと、そういう責任をやっぱり追及しないといけないと思うんですよね。

○田中委員 そのとおりです。例えば例の血液製剤の話でも、担当の課長さん、東大の先生だった人が一人罪を背負いましたね。審議官もいれば局長もおりますよ。その人たちは何のためにいるんだ。いやあれは事務官だからと。そんなポストではないはずなんです。本来は。こういう責任は、私は追及すべきだと思っています。

しかし、あらかじめ不作為をどうのこうのということは、なかなか難しいんじゃないかなということも申し上げただけです。

○高木委員 今の作為の議論も含めて、意図的な不作為と、そうではない、ぼやっとしていた不作為もあるのかもしれませんが、その辺は不作為だというふうに批判される対象が何で、どういう人たちが不作為で責任を問われるのかにもよって大分違う。

その辺はまさにポリティカル・アポインティーの世界にもかかわってくる。国家戦略スタッフの問題も含めて、英国型のように政治家との接触の可否みたいな議論を少ししておいたほうがいいんじゃないか。

日本は自民党を中心に、どちらかというと与党、野党の関係が非常に定型化された歴史が長いわけで、そういう中で、官僚の皆さんも、与党をうまく回しておかなければという意味で、与党とのつき合いが濃密になる。それをイギリスのように、これを今日配っていたような、政権交代の頻度がある一定サイクルであるような国だとこういう議論が、もし片一方に寄るのならお前のことなんか知らないぞという政治家に言われる、そういうリスクとの兼ね合いでこういう仕組みが当然できているんだろうと思います。

ですから、この国家戦略スタッフの定義の仕方、先ほど私は特別職なのか一般職なのかという仕分けのことを問題提起させてもらいましたけれども、アメリカのポリティカル・アポインティーの供給源はいろいろなシンクタンクではないか。ただ、そのシンクタンクとつながる各議員のスタッフという格好での政策というのが、一人当たり10人とか15人とか、みんな持っている。そんなことも含めて、ああいうポリティカル・アポインティー、もちろん大統領制で、ある一定頻度でここも政権交代があるということを前提にして、何千人が一遍に出たり入ったりするような世界ができている。

そんなことも含め、この国家戦略スタッフ、政治任用は日本ではどういう格好ならいいのか。それはもう今の官僚の皆さんの、いわゆる政務と称される世界がどう整理されるか、その整理なしに形式だけ整えても余り意味がないんじゃないかと思います。

○岩田委員 内閣官房に相当の量の国家戦略スタッフを置いて、そして各省も大臣、副大臣、政務官の政策補佐をするための——これは少数だと思いますけれども、少数の戦略スタッフを置いて、ここが政治との接点になり、それ以外は原則として接触しないというの

は非常にわかりやすい整理の仕方だと思います。

そうした場合に、国家戦略スタッフをどこからどういう条件で持ってくるかということなんですけれども、一つは最初に議論しました幹部候補育成過程というのがありますが、その中で育ってきた人で、国家戦略スタッフの仕事が終わったらまた各省のラインに戻るといふそういう人たち、また、外から民間の方、例えば企業の方、シンクタンクの方、大学の方を採用する、公募も含めてですが、こういう2つのルートがあつていいと思うんですね。

後者については、いわゆる政治任用にしないほうがいいと思います。政治任用というのは、何回か出てきますけれども、ぜひここで定義をはっきりさせて、政治任用というのはメリットシステムで採用されないこと——資格とか能力を問わないという——その仕事が終わった後の身分保障がないこと、政治的活動が自由にできること、これらの条件に合致するのが政治任用であると定義するとすれば政治任用には、私は非常に否定的です。政治任用を前提とした国家戦略スタッフにする必要はないと思います。非常に高度な戦略立案をやる人ですから、政府の中から配置転換するというのは当然ですけれども、外から採るときにもメリットシステムに乗せて、選考採用するということだと思ふんですけれども。

○岡村座長 大変大事な問題提起だと思います。内からの登用は、当然身分保障した上で国家戦略スタッフとしてくる。外からの人については、今のメリットシステムを導入ししっかり審査をして戦略スタッフとすべきか、大臣の裁量で純粋な政治任用にすべきか。外からの問題については、今、岩田委員のほうからご意見がございました。

○堺屋委員 それは両方あつていいと思ふんです。どちらか一つと限ることはないんですが、問題は国家戦略スタッフになった人が、ラインに戻るといふところが、これが戻るともう次に戻るところを考えて、全部各省代表になってしまうんですよ。だから国家戦略スタッフに行った人は、そういう専門職になっていただいて、もうラインに戻らないといふことが、これが何よりも大事なところなんです。

今、いろいろ国会に総理大臣秘書官なんかいるんですけれども、やっぱり戻るもんだから、各省代表になってしまって、ここが一番問題だと思ふんです。

○岡村座長 戻し方も考えるということですね。

○堺屋委員 戻し方というか、やっぱり……

○岡村座長 現局には戻らないと。

○堺屋委員 そうです。専門職になるんだろうと思ふんですけれどもね。

○屋山委員 この2ページの一番下の、これちょっと意味がわからないんですけれども、どういうことですか。政治任用の2ポツめ。

○堺屋委員 資料のナンバー幾つですか。

○屋山委員 資料4の2ページ。

○株丹行政改革推進室次長 こちらのほうの資料4の2ページ目の一番下、政治任用等の2つ目の黒ポツのところでございますけれども、詳しくは6ページの内閣一元管理のほう

にも関連をしております、6ページのほうは一番下の内閣一元管理のところ、それが次のページまで続いております。

これまでの委員のご意見の中で、内閣一元管理システムということで、具体的には7ページの上のほうのイメージというものも含めて、ということになる部分があるんだと思いますけれども、人事管理関係でいろいろな統一的なことをやっていくと。履歴管理というようなお話もございましたし、適性審査というようなこともございまして、そういうものをひっくるめて内閣一元管理システムというような表現で一応ここでは整備をされているという。

つまり、今、もちろん大臣が任命権をお持ちなわけですがけれども、そこはどちらかというと、直接大臣が人事情報を持って、人事案を整理してというよりも、事務的な整理の上に立って、人事権が発揮されていると。その部分に関して、縦割り行政の弊害打破等の観点から、内閣のほうで人事情報のある程度持てるような、あるいは幹部の育成に関して統一的な規準になるよう、内閣の側が持ってコントロールする、というようなことで、そういうことをやることによって、大臣が本来の任命権を自分のイニシアチブで発揮できるという流れなんではないかということのつもりでございました。

○岡村座長 ちょっと大臣がいらっしゃいましたが、議論が続いておりますので。

○渡辺公務員制度改革担当大臣 どうぞ、続けてください。

○岡村座長 今の説明は少しわかりにくかったと思うのですが、要するに、一元管理の仕組みについて、いわゆる制度上、どう一元管理を行うかということで、そのときに大臣の任命権との関係をどう整理したらよいかということ、もっと議論していただきたいということです。そういう意味でのご説明かと思えます。

特にやらなければいけないことは、7ページの①から④までありますように、データベースの整理ですとか、履歴管理ですとか、適格性審査だとかということは当然ありますが、その上で更に何を行うべきかということです。個別の任命権を含めてどういう形で一元管理を行うべきか。そういうことを言いたかったということです。

では、大臣がお見えになりましたので、一言、ごあいさつをお願いします。

○渡辺公務員制度改革担当大臣 本日も大変精力的な議論を展開していただいておりますので本当にありがとうございます。

いよいよ大詰めに差しかかるところでございますので、師走の大変お忙しい時期とは思いますが、引き続きよろしくお願いをいたします。

今日は私、雑文を物しましたので、お手元にお届けをしているかと思えます。これは今月号の「論座」に書いたものでございます。制度論というよりはどちらかというと、プラグマティック・ルールをどう変えていくかということに重点を置いた雑文でございまして、論争のネタにでもなればいいかなと思ひまして、今回お配りをさせていただきました。

簡単に申し上げますと、国会議員の数は半分ぐらいに減らしてしまったほうがいいんじゃないかという大変過激な話から始まって、その代わり、裏方スタッフが大事ですよ。

ブレインストーミングの話でございますが、大体1人当たり5人として、2,000人ぐら
いは裏方スタッフが充実できるのではないかと。そうすると、今の政と官のあり方も随分変
わってくるのではありませんかという話をしております。

一方、官のほうは民間でもやっているように、取締役会に入る方は一回退職をしてもら
ったらどうだと。局長さんには一回退職をしてもらって、退職金をもらって、それできち
んと業績評価、能力評価ができるような任期付き採用としてはどうかという提案でござい
ます。

この懇談会で議論をさせていただいている幹部公務員については、採用段階から、あるい
は中途段階から、いずれでも結構なんでございますが、大体今、600人年間キャリアで採
るといのは、これは数が多過ぎるのではないのかと。せいぜい、これから道州制を目指
して、地方支分部局を変えていくということを考えれば、幹部公務員は年間、フローベ
ースでいくと100人ぐらいで十分なんではないかという、これも相当過激な話を書いており
ます。

また、今年の前半に、これは経済財政諮問会議では実際に提案をした話でありますけれ
ども、幹部登用については、数値目標を設定したらどうですかと。例えば1割、課長以上
ですね。これは自分の省内からでも構わないし、省外、民間からでも構わないと。です
から、そういう競争にさらすということが非常に大事な、その公務の質を高めることにつ
ながっていくのではないですかと、そういう話を書いてございます。

いずれも論争のネタにと思ひましてお配りをした次第でございまして、この懇談会の進
行を妨げるものではございませんので、ご参考までにということでございます。

ありがとうございました。

○岡村座長 ありがとうございました。

今までのご議論の中で、少し進行の下手際があり、前後が混乱した部分もございました
けれども、一応積み残しの幹部職員の採用のあり方、国家戦略スタッフのあり方、内閣一
元管理のあり方について、大方の皆様方のご意見は承ったということで、これをまたベ
ースにして「骨格」をもう一度アレンジし直して、起草ということに移りたいと思います。
その前に、堺屋委員からもご指摘がありましたように、職業倫理の問題をどう考えるか
ということについて、もう既に議論が始まっておりますけれども、もう少し議論を深めて
いただければと思ひ、新たに問題を提起させていただきたいと思ひます。

どうぞ、ご自由にご意見を願ひいたします。

○江口委員 今までずっと公務員制度の議論をしてきたわけでありましてけれども、公務員
制度改革に関するということで、制度の改革を厳密に行っていくというそういうような
ことも大事だというふうには思ひますけれども、制度は完璧な制度はない、組織は完璧な組
織はないということを知っておかなければいけないのではないかなというふうな気がしま
す。

その前に、私は堺屋先生が冒頭に仰ったような、官僚の人たちの失敗とか不祥事とか法

律違反に対する信賞必罰というのは、やっぱり寛厳よろしきを得て、この間も申し上げましたら、いろいろと事務方のほうから、これはやっている、これはやっている、こういうことはしているということで、6項目今やろうとしているというような説明をいただきましたけれども、あれを見ていて感じたことは、罰則が非常に手ぬるいなという感じがして、もっとやっぱり現状より厳格にすべきではないだろうかというような感じがします。

官僚の人たちの意識で、いわゆる自分たちの給料が国民からの税金で自分たちは給料を受け取っているし活動しているんだという意識が、少ないんじゃないかという。要するに税金意識がものすごく少なくて、自分たちが国のために働いている、これは当然のお金であるというような意識、そういう気持ちを持つのは大事だとは思いますがけれども、国民から見たら、もう本当に許されないというような感じがするというので、その辺はそういう意味で私はもっと厳罰にしていくべきだろうというような感じがするんです。

一方で、先ほど申し上げましたように、完璧な制度・組織というのはないわけですから、それをどう補っていくかということを考えないといけないと。

私は面白いなと思ったのは、あの守屋事務次官のああいう一連の事件、不祥事が起こる前に、防衛省が倫理ビデオをつくっているというのは、あんなことも予想されていたんですかね。そういうようなものをつくっているということ自体、防衛省にあるということは各省もあるのかなと思うんですけれども、私は今回の公務員制度改革に関する懇談会、これはこれで意義があると思いますけれども、別に幹部公務員の倫理懇談会というのをやっぱりつくるべきではないだろうか。

要するに若い官僚の人たちは、話していると非常に志があって、結構優れた人たちが私は多いと思うんですけれども、年をとるにつれてなんか頭がおかしくなるんじゃないかと思っているんですけれども、「魚と組織は頭から腐る」なんてよく言いますけれども、本当にああいうふうな上の人たちを見ていたら、やっぱり若い官僚、せっかく志のある人たちもだんだん……民間企業でもそうですよね。やっぱり不祥事をするトップでは、やっぱり民間企業の経営というか、崩れていくというか、組織の内容というのには崩れていく。

そういう意味で、制度の改革と同時に必要なのは、私は官僚の人たちの意識革新が必要ではないかなというふうに思うんです。これはいろいろ検討したらいいと思うんですけれども、官僚は国のため、国民のために考える使命感を持たなければいけない、行動しなければいけない、こういう使命感であるとか、それから清く正しく美しく行動する倫理観を持たなければいけないとか、謙虚な誇りを持つ、矜持というか、そういうふうなものを持たなければいけない。そんな余りたくさんよりも、この3つぐらいで十分だと思うんですけれども、これを意識的に徹底させるということが必要で。

私は今やっている公務員制度改革というのは器論だと思っているんですけれども、明治維新も制度・組織・体制が先にあったわけではなく、先行したわけではなく、やっぱり明治維新をやろうというそういう熱意とか使命感とか倫理観とかというふうなものが、当時の人たちにあったわけで、なんか制度・組織・体制を緻密に細かく議論していくとい

うのは、それはそれでいいとは思いますが、決して否定はしませんけれども、やっぱりもう一つ倫理懇談会というようなもので、どう官僚の人たちに倫理観を持ってもらうかというような、そういうことも試みる必要があるのではないだろうかということ。

最後に一つつけ加えれば、今回いろいろと我々委員が意見を言っていますけれども、個人的に言うならば、公務員の人たちが一体、今の制度に対してどんな気持ちを持っているのかということも聞いてみたかったなというふうに思っています。

以上です。

○田中委員 骨格をここまで整理されるのは大変だったと、座長に敬意を表しますが、これにやっぱり今日は堺屋先生の2ページにある公務員倫理の問題を柱として立てて、やっぱり言う必要がある。しかも内容も大体堺屋さんが指摘されていることだと思うんですよ。これに足りない点とか、あるいはくり方とかいろいろあるかもわかりませんが、柱を立てて言う必要があるなということを、申し上げておきます。

○岡村座長 そうですね。わかりました。

○屋山委員 私、政治記者の立場からずっと見てきて、例えば役人が偉くなるというのは、誰に強いとか、それから国会担当をやるとまずしかるべきところをずっと顔を売って、要するに役人に政治をやらせていたわけですよ。だからさっき仰ったように、政治にかかわらせないというそれをやれば、相当倫理の問題は片がつくと思うんですね。

○岡村座長 ありがとうございます。

○高木委員 このワーク・ライフ・バランスとか書いていただいておりますが、官僚の皆さんには労働基準法の適用がないんですよ。ワーク・ライフ・バランスで、あの仕事の仕方での時間管理、あんなことでみなし手当かなんかで、あれはちょっと直さない。

○岡村座長 ええ、そうですね。

○屋山委員 タコ部屋だよな。

○高木委員 だから基準法というか時間、そういう切り口を入れていただいても結構ですが、省内放送で国会質問で待機みたいな毎日を、これからは通年国会に近いようなこともあり得るでしょうし。ちょっとその辺のことも、書いていただくといいんじゃないかと思えます。

○堺屋委員 それに関連してやっぱり公務の生産性という概念が、これいつも会議に来ると大勢来ておられるんですけども、生産性低いなと思って見ているんですけども、公務の生産性、それから残業をさせたら、その管理職はやっぱりマイナス点をつけなければいけないと思うんですよ。残業代もやっぱり払うようにしたほうがいいだろうと思うんですがね。残業していることを自慢している人がいるというのは、変な世界ですよ。

○岡村座長 私も少し座長の立場を離れて申し上げますと、やはり長時間労働が美德であるというふうな面が日本の社会に残っていることも事実です。それでは残業しなくてよいかという、するべきときにはする、休むべきところは休むというのがワーク・ライフ・バランスの言っているところで、決して楽をしろと言っているわけではないと思えますの

で、その辺をどう謳い込めるかというところが一つのポイントにもなるかと思います。

それでは、そろそろ時間がまいりましたので、今日はこれで閉めさせていただきたいと思います。「骨格」という意味での議論に関しては、不十分で皆さん物足りないところがあったかもしれませんが、ご意見を一通りお伺いしたという前提で、今日のご意見も含めて、もう一度レビューをさせていただきます。そして、そのレビューに基づいて最終案の起草をお願いしたいと思います。前回もお話が出ておりました起草委員を指名させていただいて、所定の時間に間に合わせるべく、ご努力をいただきたいということで、まことに私の独断で恐縮でございますが、原案の執筆を堺屋委員にお願いをし、岩田委員、小島委員、屋山委員にそれぞれご検討いただいて、素案をおつくりいただきます。素案ができた段階で、各委員に配付をして、そこに筆を入れていただくということは当然のことながらあるわけでございまして、ぜひそのような形で進めさせていただくことをご了解いただきたいと思いますと思いますが、いかがでございましょうか。

○江口委員 それはそれで私はいいと思いますけれども、座長と座長代理、堺屋委員と2人でいろいろ、最終的な骨格というかまとめというか、そういうのをされたらいいんじゃないかというふうに思うんです。

○岡村座長 はい。それはしっかりやらさせていただきます。

○江口委員 しかし、その前に8人の委員の中で4人ということは、委員会の中でまた委員会つくるというような、そういうことについては、私は正直言うと理解できないということで。最終的な案をやっぱり何のための座長か、何のための座長代理かという、2人でお決めになって、それを各委員に問うていただくのはいいと思いますけれども、聞きたい人に聞いていただくのはいいと思いますけれども、委員会委員をつくるというのは、屋上屋だというような感じがしますけれども。

○岡村座長 ご意見として承っておきますが、基本的に皆様方のご意見が反映される形で、最後は締めくくりたいと思っておりますので、よろしくご協力をお願いしたいと思います。

○堺屋委員 スケジュールを。

○岡村座長 江口先生のご異論もございましてけれども、この形で進めるということにさせていただいた上で、スケジュールについてということで。

○株丹行政改革推進室次長 一応、仮置き形でございましてけれども、25日の4時から2時間ということをお願いを。

○岡村座長 次回ですね。

○堺屋委員 24日。

○株丹行政改革推進室次長 25日。24日は休みでございまして、25日の火曜日。一応、日程的に20日と25日なんですけど、ちょっと20日ですとなかなか案の作成というのが難しいのではないかなというようなお話もございまして。

○岩田委員 25日の4時から何時間ですか。

○株丹行政改革推進室次長 2時間です。恐縮でございます。

○堺屋委員 20日はなしね。

○株丹行政改革推進室次長 一応、日程でとれるところが20か25ということで、申し上げて。

○堺屋委員 座長、一度また。

○岡村座長 はい。少しじっくりと考え方を整理させていただいて。

それではよろしゅうございますでしょうか。

どうもありがとうございました。

午前11時05分 閉会