

取り巻く政治、経済、文化の状況も非常に異なります。労使交渉制度だけよそのどこかの国と全く同じ画一的な制度である必要はないと思います。

最終的に大切なのは、国民に対して円滑な行政サービスが提供されるということです。労使交渉をいきなり導入して、もしそのことで混乱を生じてサービスの提供に支障が起きるということはあってはいけないと思います。また、もしそういう支障があれば、国民の理解もなかなか得られないと思います。国民の目はかなりシビアなところもございまして、基本的な人権の尊重ということを中心に据えつつも、国民の理解が得られるような形で日本独自の労使交渉制度をつくっていくべきではないかというふうに思います。

もちろん、中立的な機関が関与するということになれば、これは国民の監視を肩代わりするというような役割も果たすと同時に、一定の保障にもなります。その辺りをどう考えるかというバランスの問題だと思います。

ちよつと時間が短くなりましたけれども、私から報告させていただいたことは以上です。

御清聴ありがとうございました。

○委員長（渡辺孝男君） ありがとうございます。以上です。

以上で参考人の方々からの意見の聴取は終了いたしました。

これより質疑に入ります。
質疑のある方は順次御発言願います。

○川合孝典君 民主党の川合孝典でございます。当委員会においては初めて質問をさせていただきます。委員長並びに与野党委員の皆様にはどうぞよろしくお願い申し上げます。

じゃ、ここから先は座ってさせていただきます。両参考人の皆様には大変示唆に富んだお話をいただきました。ありがとうございます。

私自身、この公務員制度改革の議論、これまで行ってきたことを聞いておまして、多少違和感というふうなものも感じながらいろいろな議論を聞かせていただいておりました。それが何なのかということなんですが、そもそも公務員制度改革を行う最終的な目的というものが一体何なのかというところよりも、むしろその場で起こってきたキャリアシステムの問題ですとか、天下りをどうするのかといった、そういう個別事象に対する極めて対症的な議論というものが先行しているような気も正直言って私はしておりました。本来、この公務員制度改革というのは、国民のためにどうあるべきなのかというこの原点に立ち返ってやはり考えていかなければならない。その上で、社会や経済の構造の変化に対応できる、より職務遂行能力の高い公務員をいかにして育成すべきなのかと、こういう観点が必要なのではない

かなというふうに私自身は感じておるわけでございます。

そうした観点から、今日は少し私自身がこれまでのいろいろな議論の中で疑問に思っていたようなことも含めまして、少し両参考人のお知恵を拝借したいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

まずなんですけれども、中島参考人にお伺いしたいんですが、キャリアシステムの関係で。現行のキャリアシステムについて、問題点として多くの方が、採用の仕方ですね、採用時、この一回限りの試験結果のみが非常に重要視されていて、その結果だけがその後三十年間の人事管理で特別扱いにつながっているというようなことについては公平性、それから納得性が得られないというような御指摘が多くあります。これ、中島参考人のお書きになられた文献の中にもこうした表記がございましたし、また先ほど御説明いただいた資料の中にもそういったことについての言及がなされておりました。

この場合に、選別方法、いわゆる採用時の公平公正な納得性のある方法ということについて言及される方は多いんですが、ではその公平な納得性のある方法というのは具体的にどういふものなのかということにつきまして、この具体的な選抜方法について、これまでの中島参考人の御経験から

何かいいアイデアはおありになりますでしょうか。これをお教えいただきたいと思えます。

○参考人（中島忠能君） 現在、法律に書いてありますのは、本人の希望と人事評価によって選抜すると、こういうふうに書いてありますから、それは非常に主観に支配されやすい方法ですね。その主観に支配されやすい方法で幹部候補育成課程にだれが選抜されるかということが決まるというのでは、公務組織の中で恐らく納得性が得られないだろうと。

公務組織の中で納得性が得られるのはどういう選抜方法をしたらいいかということなんですが、やはり客観性がある、そして納得性があるということが一番重要だろうと。そして、その客観性があり納得性があるのが何かというと、公務員の採用試験じゃないですけども、やはり試験の内容とか試験の方法というのは相当工夫すべきですけども、やはりそういう試験をしてとにかく選抜していくということをやらなければ、人事評価と本人の希望だけでは、特に一般職から公務の世界に入ってきた方は納得しないだろうというふうに思えます。

だから、今の採用試験というものを基にして、どのようにして公務経験を経てきた人たちの能力を客観的に把握するか、検証するかということを考えてなきやならないだろうというふうに思います。

○川合孝典君 ありがとうございます。

続いて、中島参考人にもう一点お伺いしたいんですが、今御説明があったそういうことを実現していくために、今の枠組みの中でクリアしなければいけない課題というのはどういうものだととらえていらつしやいますでしょうか。

○参考人（中島忠能君） どういうような方に受験資格があるかということを決めなきやなりませんですね。今度の新しい制度では、総合職試験とか一般職試験とか専門職試験という三つの試験方法、大学院から入ってくる方もありますが、そういうような、それぞれ試験で入ってきた方が何年ぐらいの公務経験を経た後にそういう試験にチャレンジする資格があるかという、まず受験資格とこのを決める必要があると思えます。

それから、やはり試験の内容ですね。これは、いわゆるペーパーテストだけではなくして、しっかりした面接試験ということが必要だろうというふうに思えます。現在の公務員の採用試験の面接試験というのはそれほど力を入れる時間もございません、対象人数が多い関係でそういうことになっておりますけれども、今度は対象人数がかなり絞られてきますから、面接時間というものをできるだけ長く取って多角的にその人物の素質とか人格とか、そういうものを試していくべきだと、検証していくべきだというふうに思います。

その試験方法の具体的なやり方というのは、単に公務員だけで決めるんじゃなくて、やはり民間からもチャレンジしてくる人がおるでしようから、そういう民間の人たちも入ってもらって特別な委員会をつくって、しっかり議論した後に決めていくべきだというふうに思えます。

人事院の方ではそういう方面のかんりの専門家がおりますから、そういう人たちの知恵も借りるべきだというふうに思います。

○川合孝典君 ありがとうございます。

さらに、ちょっとこの点について御質問したいんですけども、今、中島参考人のお話を伺っていてそのとおりだなというふうに私自身非常に納得したんですが、不勉強なので教えていただいたんですけども、人事院の元々の職務自体に採用試験の企画立案、実施というようなことや任用に関する基準の設定、研修の企画といった、微にわたり細にわたり、いろいろなことをミッションとしてお持ちになられているという、今でもそうだなという認識なんです、そうした枠組みの中で、これまで今おっしゃったような改革というものができなかつた理由というのが一体何なのかということについてお教えいただければと思います。

○参考人（中島忠能君） かなり答え方が難しいんですけども、やはりぎつづくばらんなことを申し上げますと、採用試験のときにかなり優秀な人

間をたくさん採用していますから、余り選抜に苦
 勞しなくたって、そのたくさん選抜した職員の中
 から本当に役に立つ人間をまた選抜することがか
 なりたやすいんですよ。

それで、その組織の需要というものを満たして
 いけるということで今までやってきましたけれど
 も、やはりこれからは、そんなに優秀な人間がた
 くさん公務の方に応募してくれるかというような
 自信もございませんので、これからはかなり少数
 精鋭といえますか、少数の人間を採用して、それ
 をしっかり検証して鍛えて、そして能力を検証し
 て幹部に登用していくというシステムがつけられ
 る必要があるだろうということをごさいますして、
 今まで各省の官房、秘書課長とか官房長というの
 は、かなり楽してその組織で役に立つ人間を選抜
 してきたということが言えるんじゃないかと思ひ
 ますね。

○川合孝典君 ありがとうございます。言いに
 くいことを言っていたきまして、ありがとうございます
 ございました。

要するに、たくさん探つて、その中から長い年
 月を掛けて選別していこうという、そういうこと
 ですよ。

ちよつと気になったのは、今お話しされていて、
 以前はたくさん集まったけれども、これからはた
 くさん集まらないということが公務員、いわゆる

魅力がなくなってきたということだといふ
 うに私自身も聞いておるんですけども、実際、
 公務員のいわゆる採用の受験される方々の数とい
 うのは総数としても随分減ってきているといふ
 うにも伺つておりますが、中島参考人の目から見
 て、それは相当深刻な状況でしょうか。

○参考人(中島忠能君) 私は、応募してくる総
 数が減ったということはそんなに深刻に受け止め
 ていないんですよ。やはり、一般に大学入試のと
 きでもそうですけれども、たくさん応募者がおる
 大学がいい受験者がとにかく殺到しているかとい
 ったら、そうじゃないんですね。本当にいい大学
 というのは割合少数激戦なんですよ。

だから、公務員の場合もそれと同じで、本当に
 とにかくそれぞれの大学でこれは優秀だと思ひよ
 うな人間が来ているかどうかということが問題な
 んで、私は長い間公務員の世界で仕事してきまし
 たから、かなり有名な大学の法学部の先生存じ上
 げておりますけれども、そういう人たちに伺いま
 すと、確かに、中島さん、質が落ちてきたよとい
 うふうにやっぱり言いますよね。それで、どこへ
 行っているんですかと言つと、やはり国際機関と
 か外資系企業とか、そういうことを言い出してお
 りますから、職業選択の幅が広がったというこ
 とも事実ですけれども、公務員の世界の評価とい
 うんですかね、一体、公務員になってどういふ仕

事がこれからできるんだらうかというところがよ
 く見えないというふうに言つておると。

だから、私たちはかねがね政官関係というもの
 を整理して公務員の役割というのをちゃんと大学
 生に示してやりたいという、そういう気持ちがあ
 るんですけども、大学の学生たちに、自分たち
 が入つたら公務の世界ではこういう仕事ができる
 んだ、こういう仕事をして社会貢献ができるんだ、
 生きがいがあるんだというところを見せてやる必
 要が今のところ一番大切だと思いますね。

○川合孝典君 ありがとうございます。

優秀な公務員を確保するということは、これは
 国民のためにということ、国家国民のためにと
 という意味でいけば、我々も重く受け止めて、これ
 から御指摘のあつたようなことに対して議論を深
 めていかなければならないというふうには思つて
 おります。

次に、西村参考人にお伺いしたいと思ひますが、
 同じくキャリアシステムに関してなんですが、参
 考人の書かれた文献の中に、現行のキャリアシス
 テムにおける入口選別の問題点という点で、柔軟
 性のある基準で多様な人材を集めるのが今のシス
 テムでは困難であるということをお指摘なさつて
 おられますけれども、ちなみに西村参考人は、こ
 の多様な人材を集めるために枠組みをどのように
 変えるべきだとお考えになられているでしょうか。

具体的に少し御説明いただければと思います。

○参考人(西村美香君) そんなに詳しいところまで考えて書いていなかったのが今になって冷や汗を流しているところですけども、二つばかり方法があると思います。

一つは、任用の多様化というのがもう既に進んできておりますけれども、様々な形の任用形態をつくって、一回の公務員試験に限らず必要に応じていろんな任用形態に応募していただく、公募をもっとやっていくというようなことが一つ挙げられると思います。

それからもう一つは、従来から行われております公務員試験ですね、こちらの方も、もう既に試験の内容についてはいろいろ工夫が行われているところですけども、日々、行政に必要とされるような専門性は変わってきていると言われておりますので、そうした変化にもなるべくすぐにキヤッチアップするような形で、試験の種類もいろいろ増やしていった方がいいのかもしれないというふうに思っていますし、年齢についても、もう随分緩和されておりますけれども、それこそ年齢を問わず優秀な方はいつでも公務員として働いていただきたいという形で門戸を広げていくべきだと思います。

○川合孝典君 ありがとうございます。

その場合には、やはり一回だけの試験ではなく

て、年次ことで複数、何回も例えば試験をやるだとか、ポストで別に試験を設けるだとかって、いろいろなこと考えなければいけないんだろなと思っておりますけれども、私自身も、御指摘のとおり今のやり方で、実際、勤務経験を経る中で人材というものが育ってくるという部分、この部分が余り制度の中に読み込まれていないというふうには思っておりますので、これも重要なテーマとして受け止めておきたいというふうに思います。

続いて西村参考人にお教えいただきたいことがもう一点ございますが、これも参考人の資料の中で書かれていたんですけども、現行のキャリアシステムの特徴として不完全な能力・実績主義であるということ、この点を挙げていらっしゃいました。ここで指摘しておられる能力、実績の勤務評定制度が活用、現在ではされていないというふうに御指摘されているんですけども、これ、せっかくの制度が活用されていない理由というのはなぜだというふうにとらえていらっしゃいますでしょうか。

○参考人(西村美香君) これは実は公務員だけに限った話ではなく、民間においても勤務評価、勤務評定、人事評価というものはなかなか取り組みにくかったと思います。

一つの原因は、これは日本人の仕事の仕方にあ

ると思います。個別に一人だけで仕事が完結するのではなくチームワークを組んで仕事をするので、仕事がうまくいくときにはそのチームのメンバー、顔ぶれの良さもありますし、それからチームワークがうまく取れたということもあるでしょうし、それからある意味では運というのものもあると思うんですね。

こういう言い方をするととてももういいかげんに聞こえるかもしれないんですけども、あるプロジェクトについてこれまで十年近くずっと取り組んできた、最後の最後、仕上げのところでも携わった人のところで結果が出てきたというときに、その結果をそのとき携わっていた人の評価にだけ反映するのかもしれないということも日本人の感覚としてはなかなか合わないということもあって、お役所の中での仕事も大部屋主義と言われておりますので、やはり共同作業というのが中心になってきますので、あの人はできる人だよとか、あの人は頑張っているねとか、あのだからこそできたねというような大ざっぱな評価というものには結構積み上がってきていて、それによつて適材適所の人事が行われてきたとは思いますが、目に見える形で勤務評定の五段階の何だからというようなことはなかなかできなかったと思います。日本人の仕事のやり方からいってなかなか難しかったということがあります。

それから、もう一つ言えるのは、民間企業でもそうした評価が難しいと言われながらもいろいろ能力・実績主義的な改革を行ってきております。

日本も、公務員制度もようやくそういった方向で改革が行われ、人事評価制度については中央省庁では昨年の十月ぐらいから行われて、この結果を基に活用ができるのが今年の十月ごろからだというふうな話を聞いているんですけども、こうした人事評価制度がなかなか実現しなかった一つの理由は、民間以上に職務の分類とか、それから職務ごと、官職ごとの能力とか、そういうものの分類がきちんとしなかつたということがあります。

私は以前、民間の方と人事評価の研究会に参加したことがあるんですけども、民間の企業では能力・実績主義を入れるに当たって、もっと細かな職務の分類とかそういうことを徹底してやったというふう聞いています。公務員制度においてはまだそういったことが徹底して行われていないので不十分な形で能力・実績主義になってきたと思いますが、この点については今後の改革次第でうまくいく可能性はあるかなというふうに期待しています。

○川合孝典君 ありがとうございます。

御指摘のとおり、いわゆる職務給主義の欧米と違って、職務要件が日本の場合にはあまいな職

能給制度を主体としておりますから、そういう意味では、御指摘のとおり勤務評価をどうするのかという基準設定というのが物すごく難しくなるんだらうなど。特に公務員のように非常に巨大な組織になりますと、それが大きくなればなるほど難しいんだらうなというふうに思いますが、この問題解決していくためにはきちんとここを整理しなければいけないという意味でいけば本当に大きな課題だな、私自身、今の話を聞いていて思いました。

ちなみに、さらに西村参考人に御質問なんですが、いわゆる勤務評価制度というものを導入するということは、ちよつとニツチな話になるんですが、集団的な労使関係からいわゆる個別的な労使関係に転換していくことに多分結果的につながっていくんだらうというのは民間の事例を見ていても容易に想像できるわけなんですけれども、そうなった場合に、労使のいわゆる力関係というものにも変化がやつぱり生じてくるのではないかなというふうに思っております。言い換えれば、これは個別的な労使関係になるに従って労働者の交渉力は相対的に落ちてくるということになりますから、この場合に労使関係のバランスを維持するためにはどういった方法が考えられるのかということについて少し御所見があればお伺いしたいと思います。

○参考人(西村美香君)

私は、二つぐらい方法

として考えております。

一つは、評価基準を作るに当たって、これに関しては集団的に労使で徹底して話し合いをすると、そして、いったん基準を作ってしまったらもう一度と変えられないというのではなくて、運用していくに当たって現場でも話し合いを重ねて、お互いに、評価する側もされる側も納得できるように基準作りを心掛けていくということが一つあると思います。そうすることによって、その基準によって評価されても、依然として評価する側の方がやはりやや立場としては強くなると思うのですけれども、随分その力関係というのは対等になってくるのではないかなと思います。

それからもう一つは、やはりどうしても、個別的に評価して勤務条件まで変えていくということになると、納得がいけない処分を受けても泣き寝入りをしなければいけないということが一番懸念されるわけなんですけれども、こういう点については、中立的な第三者機関が不利益処分に関する不服申立てを受けるとか、そういう仲介者によって足りない部分を救済するという形が望ましいと思っています。

○川合孝典君 ありがとうございます。

現場で基準を作るということはこれは労使でと、労使で話し合って決めるというふうには理解したのでもよろしいですか。

○参考人（西村美香君） 労使の話合いでなければ基準は決められないとまで言ってしまうと、こうなるとちよつと評価に当たって混乱ばかり起きて先へ進まないと思いますので、話合いを非常に重んじながら、最終的な決定はやはり政府側といえますか上司の側が決定を下すことになるのかと思います。

ただ、どういう基準を基に人事をやっているのかということは必要があれば国民にも公開されると、どういう公務員制度の運営をやっているかというところに透明性はあるべきだと思っています。

○川合孝典君 ありがとうございます。
時間がなくなってきたので次の質問に移りたいと思いますが、中島参考人、またよろしくお願ひします。

今度は天下りの関係について少しお伺いしたいんですが、中島参考人の書かれた文書を読ませていただいている中で、退官後の再就職について、能力があり、しっかりとした倫理観を持っている公務員に対しては再就職の道を用意しても許されるのではないかといった趣旨の記載がなされておりました。私自身も、優秀な人材が高い志を持って国家国民のために働く、任務を遂行する、そのためには相応の身分保障、処遇と生活の保障が絶対不可欠だというのは私自身も実は思っておりますし、そういう意味では、現在の日本の公務員の

処遇が生涯で見たときに欧米先進国と比較して特別にいいわけでもないという、こういう点についてもきちんと認識した上で議論をしなければいけないというふうに思っているんです。

とはいえ、問題が起こっている、天下り、わたりといった問題が起こっている、国民の合意が得られないという事実があることも、これも厳然たる事実でありますので、この天下り問題を解決するためには、そもそも何で天下りをしなければいけないのかというところ、そこにやっぱりメスを入れて根本的な解決を図る以外に私は方法はないというふうに思っているんです。

ここで質問なんですが、私は天下り問題の背景には、これまでの公務員のキャリアのシステムの中に働く意思と能力がある人が定年まで働き続けることができる環境を整備してこなかったことに、ここにあるんだろうというふうに私自身は総括をしておるんですけれども、この点について、中島参考人の御所見をお伺いしたいと思います。

○参考人（中島忠能君） 委員のおっしゃる通りだと思いますね。本当に優秀な人間をたくさん集めて採用しておきながら、途中で五十前後になるとどんどん退職させていくというのは人物経済的にも非常にもったいないですよ。やっぱりそれだけの人間というのは能力に応じて働かせるべきだと思います。

したがって、私もちよつと先ほどお話し申し上げた中に書いておきましたけれども、定年延長というものも視野に入れながら能力のある限りはとにかく公務の中で働かせると。しかし、西村委員が指摘されましたように、それでは人件費が増え過ぎるじゃないかという話にもなってきますから、公務員の給与体系というのをそれと同時に根本的に見直すということをやっつけていかなければ国民は納得してくれないだろうということ、それともう一つ、天下り問題についてせつかくでございますから申し上げますと、やっぱり今までは天下り先における役員の数が多過ぎますよ、団体ですね。それが一つと、それともう一つは、やっぱり報酬の額ですよ、報酬の額が高過ぎる。そういうところをやっぴり改めて初めからきちんとやっておれば今のようになんか徹底したたかれないと思っております。天下りして、そしてなお公務の公正な執行を妨げるようなことをやる人間はもう論外ですけどね。

だから、やっぱり国民的な常識に従ってそこらはきちんと身を律していけば、もう少し変わった形で国民が理解してくれるんじゃないかと思えますけれども、ちよつと今の段階では、やっぱりそういうものを全部改めて、私が申し上げるように、能力があつて倫理性のしっかりした人間は適当な再就職の場があつてもいいじゃないかというふう

に私は今でも考えています。

○川合孝典君 ありがとうございます。率直な御意見をいただきまして、ありがとうございます。

優秀な人材が新たな職場で活躍する機会はその行った先の組織のためにもなるということについて否定するものではないんですけれども、やはり私自身としては、民間にはできない仕事をやるために公務部門があつて、そのために大学卒業した優秀な人材を何十年間にわたつて鍛え続けてきている、その人たちの極めて高いスキルだとか経験だとかというものがどこで生かされるのかというと、やはり公務の部門でこそ最大限に生かされるはずじゃないかなというのは私自身は思つておりまして、やっぱりそういう意味では、公務部門の中できちんと勤め上げられる形というものをつくり上げさえすれば、そのことをきちんと保障するというシステムができれば安心して働いていただける環境になっていくんではないのかなというのが、正直言いまして私自身の思いとしてはあります。

もう時間がなくなつてきましたので質問はこれで終わらせていただきたいと思いますが、人件費が増えるからという総額人件費の問題もありますけれども、結果的に天下り法人つくつてそのところで受皿にしてつてやつていたら、見えないところで人件費が掛かっているというだけにもなり

かねないという話でもありますので、やはりその辺のところ、これまで有効に機能してきたものが今後の変化の早い社会の中では対応し切れなくなつてきている部分というのが多く出てきていると思つておりますので、是非とも、これから改革をしていく中で両参考人のいろいろまたお知恵を拝借できればというふうに思つております。

時間が参りましたので、これで終わらせていただきます。どうもありがとうございます。

○愛知治郎君 自民党の愛知治郎でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

中島、西村参考人におかれましては、大変お忙しい中お越しをいただきまして、ありがとうございます。また、大変高い見識の下、御意見をお述べいただいたことに改めて感謝を申し上げます。思います。限られた時間ではありますけれども、忌憚のない意見を、三十分ですか、私の時間ですけれども、お述べいただけたらというふうに思います。では、よろしくお願いいたします。

先ほど、川合委員から御指摘というか質問あつたんですけれども、私も同様の問題意識があるので、重なりますけれども、最初にこの点から質問をさせていただきます。

能力・実績主義、それをどのように評価するという視点でお話をさせていただきたいと思つています。私自身が国会議員になりました八年半ですか、

もうすぐ九年になるんですけれども、最初当選して一年、二年ぐらいのときですかね、やはり天下りの問題等、公務員の問題がさんざん指摘をされていたときでもありましたので、公務員の方たちというのは、中央官僚の方はどういう方たちなのかということ、自分の目で見たいと思つているんな方とお話をしました。

実は、いろんな方確かにいらつしやつたんですが、特に若手、三十代ですかね、同世代の方とお話をしたときに、大変優秀な方ではあつたんですが、こういうふうに言つておられました。

我々の世代はもう天下りなんてあきらめていないと、こういう御時世だからそういう状況にならないことは十分分かつてはいるけれども、それはそういうつもりもないし、あつせんしてもらうつもりもないけれども、少なくとも志を持つて我々は公務員になつたんだと、だからこそ、すごく国のためにいいことをした、その点については評価は最低限してほしい、それだけあれば十分だという話をして聞いたのを聞いて、ああ、この国にも立派な人たちがいるんだな、捨てたものじゃないなというふうに思いました。

だからこそ、やはり頑張つている人たち、これ難しいのは分かっているんですが、頑張つている方たちに光を当ててしつかりと評価してあげなくちゃいけないという問題意識の下に、時の政権下