

国家公務員制度改革推進本部顧問会議
ワーキング・グループ（第2回）

平成20年10月24日（金）
13：00～15：16
合同庁舎第4号館443会議室

○**桜井主査** それでは、第2回ワーキング・グループ開催させていただきたいと思いません。

今、表は大変な雨なので、雨の中皆さんびしょ濡れになったと思いますが、この会議自体はきょう非常に中身の濃い議論をしなくてはいけない、それからまたある程度の方向性について、役割の方向性につきましてはある程度明確にしたいなという思いで、ぜひ効率よく進めてまいりたいというふうに思っています。

冒頭にちょっと皆さんにお伝えしたいことは、前回の第1回ワーキング・グループのときにもご意見が出ましたけれども、このワーキング・グループの進めることに対していわゆる外部へのオープン化の問題ですね、情報のオープン化の問題。前回は私理由を申し上げましたけれども、重複して理由は申し上げませんが、結論としてはオンタイムオープンというのは控えさせてもらって、議事録、それも箇条書き議事録ではなくて、できるだけ皆さんのご意見発言忠実型の議事録というものを開示するという事でオープン性は保ちたいというふうな話に結論づけたというふうに思いましたが。

その後、記者の皆さんからも各社さん、ぜひその経過過程というものは非常に大事なので記者の方も同席させていただきたいというご意向がありまして。いろいろと考えましたけれども、顧問会議決定事項でもあるし、それから議事録で何とか対応できないかということ、それから顧問会議の前にワーキング・グループの情報や過程が出るということも顧問会議に対しては何か課題を残すということがあってはならないと思っていました。

顧問会議の座長の御手洗さんとも相談をいたしまして、結論は、半分クローズにしたときのやはりミスリードというのは、これもあってはならないことだということで、結論は記者の方々にも同席していただいてワーキング・グループは開会しようということにいたしましたので、きょうぜひそれをご了承いただいて、きょうは記者の方もいらっしゃっていると思うんですが、そういった対応をとりたいということをご確認させていただきたいと思えます。

それでは、きょう最初に皆さんにごあいさつをしていただきたい方がありまして、小山正之様、第一生命経済研究所代表取締役社長でございます。それでは、一言でも結構です。

○**小山委員** 第一生命経済研究所の小山でございます。微力ではありますが、民間の立場ということで意見交換させていただきたいと思えます。お役に立たさせていただければと思っております。どうぞよろしく願いいたします。

○**桜井主査** ありがとうございます。

これで小山さんが最後のメンバーになりますけれども、顧問会議の顧問の方が6名、そして外部有識者が5名、合計で11名、これはちょうど顧問会議の人数とまるで同じなんですよね。顧問会議の方で出席できない方の代わりに外部有識者ということで対応していただくということになっています。

きょう小山さんご事情がありまして、1時間ほどここにいて、そしてあとは退席される

というふうに伺っておりますので、よろしく申し上げます。

それでは、議事のほうに入りまして、議事のために、前回ワーキング・グループで決まりましたやはり理念忠実型ということを展開するにも、やはり基本法の理念から一体公務員の役割、そして人事局の役割、機能というのはどういうものであろうかということをややはり皆さんで再確認するためにもこの議論が大事であろうということで、きょうはその資料について事務局のほうから説明していただきますので、まずそれをご精査いただいて、その後役割論に入りたいというふうに思います。

それでは、事務局のほうから申し上げます。事務局は田中先生の資料もやっていただくのかな。

○岡本事務局次長 それは後で一緒に。

○桜井主査 はい。

○古賀事務局審議官 それでは、お手元の資料、ちょっときょうは資料のコピーの時間がなくて資料番号が入っておりませんが、上のほうの二、三枚とっていただくと、1つはワーキング・グループで当面論点整理を検討する事項（例）というのが入っております。これはこの間一度ご説明をさせていただいたものです。これをちょっと横に置いていただいて、その下にカラーのA3の紙が入っております。これが前回ご議論いただいて、その基本理念というものからどういう機能が必要になるのかと、それがそのうち内閣人事局ではどういう役割を担っていくのかというようなことを整理していったらどうかというようなまとめがございましたので、そういう形でまとめさせていただいた資料です。

その下にもう1つA3で数ページのものでございますけれども、これはそれを少し小さくブレイクダウンして書いたものです。違いは、一番左に基本理念の前にあった課題認識、これも前回のときにご報告したものでございますけれども、それと右端に備考という欄がございますけれども、この備考の欄はそれぞれ関連する機能に今どういう制度あるいはどういう担当部局が何を担っているかということを一覧にしたものでございます。説明はそのカラーのほうでさせていただければと思います。

これは左の基本理念の中から必要とされる機能として、基本法上明記されているもの、それを対応させる形で整理をまずしました。それで、一番右端にはそのうち基本法では人事局でこういうことをやるということが想定されているというものでございます。

簡単にご説明いたしますと。まず、議院内閣制の下に、国家公務員がその役割を適切に果たすことという理念を実現していくための機能として、一番上にあります国家戦略スタッフ、政務スタッフというようなものをつくっていくということでございます。ただ、この部分につきましては、じゃあだれがこの関係の事務をするのかということについては基本法上は明確にされていないということで、ここはブランクになっております。

それから2つ目に、幹部職員、そして管理職員について新たな制度を設けるということになっておりまして、そのうち基本法上明確に書いてございますのが、適格性審査、候補者名簿作成、ここら辺はこの間も論点でご報告をしたところでございます。そして、3大

臣が協議して幹部任免ということをございまして、これとの関係で人事局の役割は幹部職員の適格性審査や候補者名簿を作成するという事務をつかさどるということになるかと思えます。

それから、同じ中に、内外から多様かつ高度な能力・経験を有する人材の登用ということで、公募任用を推進する、そのときに目標設定するというようなことが人事局の事務として想定をされているということをございます。

それから、幹部職員等の任用、給与、その他処遇の弾力化というものも書かれておりますが、これをだれがどういうふうに担っていくかということについてはブランクになっております。

それから、管理職員の選考基準の作成・運用管理、これはそのものが人事局の事務として書かれております。

そして、幹部職員等の定数の設定・改定、これも人事局の事務として想定をされているということをございます。

3番目に、府省横断的な職員の育成及び活用というところですが、ここは管理職員・過程対象者の横断的配置換調整、あるいは一般職員の府省横断的配置の指針作成、幹部職員等の人事情報管理というようなものが人事局事務として想定をされております。

その下の政官関係の透明化ということで、記録の作成・管理、情報公開というような項目がございますが、このところは特に人事局がやるというふうには書いておりませんので、オープンになっているというところをございます。

それから、2つ目の基本理念として、多様な能力・経験を持つ人材の登用・育成というところをございますが、まず最初に、多様で優秀な人材を登用する採用試験、これを抜本的に改めるということになっておりますけれども、この部分も特にだれがということは書いてございませぬ。

それから、管理職員の職責にふさわしい職員の総合的・計画的育成のために幹部候補育成課程を整備するというところで、これについては育成課程に関する基準作成・運用管理、それから政府全体の研修の企画立案実施というようなものが人事局の事務ということをございます。

3番目の、兼業、給与の在り方の見直しというところについてはブランクになっております。

3つ目の基本理念として、人材交流を推進して、官民の人材の流動性を高めるということをございますが、官民人材交流の推進というところはその文言で人事局が推進するというふうに書いてございます。

それから、民間企業の業務と倫理の習得ということで、具体的に幹部候補育成課程対象者に民間機関等の勤務経験を付与するというふうに書いてございますが、その限りでは育成課程に関する基準作成・運用管理というのは先ほど申し上げたとおり人事局で行うということになっておりますので、その中に入ってくるのかなということをございます。

官民の流動性の向上のために給与・退職手当・年金、官民人事交流法、この辺をいろいろ見直していくということですが、ここはプレーヤーはブランクということでございます。

次の国際社会の中で国益を全うし得る高い能力を有する人材の確保・育成ということについて、国際対応に重点を置いた採用、この採用のところはブランクでございます。

そして、管理職員の国際感覚の醸成、これは幹部候補育成課程の対象者に国際機関等への勤務経験を付与するというので、これも育成課程の基準作成・運用管理のほうに入ってくるかということでございます。

それから、5番目に国民全体の奉仕者としての職業倫理の確立、能力・実績に基づく適正な評価ということで、人事評価、それから信賞必罰の徹底と、これもかなり本質的な部分ですけれども、このところはブランクになっているということでございます。

6番目の能力・実績に応じた処遇の徹底、仕事と生活の調和を図ることができる環境整備、男女共同参画社会の形成というところもそれぞれそこに書いてありますようなところが機能としては書かれておりますけれども、だれがということは書かれておりません。

それから、政府全体の国家公務員の人事管理につき国民に説明する説明責任体制確立ということですが、これはその言葉で人事局にそういう役割が期待されているということでございます。

それから、7つの基本理念の外側ではありますけれども、国民に開かれた自律的労使関係制度、内閣人事機能強化、透明性確保、このところはまた別途22日から検討委員会が発足して検討していただいておりますけれども、こういったことも書かれているということでございます。

その下の、少し詳しくいろいろ書いてある資料は一々ご説明するのは省略させていただきますが、見ていただくとその右側のところでいろいろ関連する事務を行うのにかかなりいろいろな幾つかの役所が、大体見ていただくと人事院の各部局、それから総務省の人事・恩給局というのがたくさん出てくるんですけれども、それ以外の制度官庁も入っております、かなりいろいろなところがいろいろな形で関与をしているということがわかるかと思えます。

例えば、2ページの、1枚めくっていただくと一番下に3番の①官民人材交流の推進というのが書いてありますけれども、ここら辺は内閣府の官民人材交流センターという、これはこれから動くんですけれども、そのほかに官民人事交流法の円滑かつ効果的な運用のための基本方針を策定しますというのが総務省人事・恩給局でやっている。

一方で、やはり人事交流法に基づいてその適正な運用確保のために交流基準を定めて、人事交流を希望する民間企業を公募するところは人事院の人材局がやっていますとか、その下もいろいろ幾つかの制度を官民交流のためにそれぞれのところがそれぞれつかさつかさで事務を行っているというようなところがわかるということになっております。

それから、もう1つその下にカラーの台形が幾つか並んでいるような資料がございます。基本法の全体概念図【第2章基本方針】という表題のものでございます。これは、真ん中

のだんだん三角形で細くなっていくところの一番下が公務員になる採用のところでございます。一般の職員として入ってきて管理職員になり、幹部職員に昇進をしていって、最後は退職をしていくという、ちょっと時系列的に公務員がどういう経路をたどっていくかということで整理をしたものでございまして。今いわゆる各省の退職後の就職あっせんというようなものが非常に制限をされてくる、あるいはなくなってくるというような出口のところでは大きな変化があるわけですが、それを前提として基本法では入口の採用のところから抜本的に見直していきましょうということになっているわけでございます。

一番左の上にありますのが全職員にかかわる事項としてこういう改革を進めましょうというふうに書いてある、四角囲いの緑色のところですが、これは全職員を対象にしているということでございます。そして、それぞれ幹部職員、管理職員、それからそれ以外というふうにし少しバンドを分けて、基本法上その対象によってやることを少しずつ変えているというところがございます。

それから、赤字の部分が人事局がやるということが想定されていて、青字の部分はそういうことは書いていないというところでございます。

今後ご議論いただくに当たって、その考え方として上から下まで同じように内閣が非常に強く関与したような仕組みをつくっていくのか、あるいは上のほうほど内閣の関与が強くと、下に行くに従って現場の裁量の余地が大きくなると、恐らく民間企業などではそっちのほうが普通だと思いますけれども、そういうようなものをつくっていくのかとか。あるいは、ここに書いてあること以外にいろいろ追加していくことがあるのかというようなことがご議論の対象になるのかなというふうに考えております。

以上が、基本理念から機能、役割というふうの下りてくるという考え方の整理でございますが、先ほど一番最初に論点整理の検討事項（例）という前回もご議論いただいたものですが、これとこの今ご説明の資料とを並べていただいて、もし仮にこの論点整理の検討事項（例）というものにきょうのご議論でもっと追加することがあるんじゃないかとか、あるいはこういうふうに変更することがあるんじゃないかというようなことがあれば、それはまたきょう最後の段階でいろいろご指示をいただければ、私どものほうでまた整理をさせていただきたいというふうに考えております。

以上です。

○桜井主査 どうもありがとうございました。

○岡本事務局次長 引き続き残りの資料のご説明を私のほうから補足的にさせていただきます。

今ご説明させていただいた資料の次に論点という形で書いたA4縦の紙がございます。これは今の論点にも関係いたしますが、顧問会議のときに席上配布させていただいた資料でございます。こちらの資料でございます。これはあくまでもきょうのご参考という形でさせていただきました。

それと、本日ご欠席の田中秀明と岩田委員から資料の提出がございましたので、それを

ご説明をさせていただきます。私どもに両先生の趣旨を十分にご説明できるというわけではございませんので、細かいご説明は省略させていただきたいと思いますが。

まず田中秀明先生のほうでございますが、こういうふうにご紹介してくださいということでメールがまいりましたので、それを今から述べさせていただきます。

まず、2つございまして、第1点目でございますが、この資料、公務員制度のモデルと制度設計のポイントということでございますが。本日のワーキング・グループに形成されますので、かわりに議論すべき道順と諸外国の取組というものを整理させていただいたということでございます。

先生が言われておりますのは、時間が限られておりますし、皆様いろいろな考え方があるとは思いますが、先生の意見といたしましては、公務員の種類に応じた役割の定義、それからそれにふさわしい人事管理、それを行う組織の在り方という順番で議論すべきではないかということをおっしゃっているということでございます。資料もそのような形で整理されているかというふうに思いました。

それからもう1点でございますが、今回の公務員制度改革の方向が業績主義、外部からの攻防、より競争的でオープンな仕組みだとすると、現在の人事管理の特徴である属人主義、能力主義、能力主義と先生がおっしゃっているのは年次という狭い意味での能力主義だということでございます。それから、処遇の中心、これは順送り人事というふうに言われております。それから、割拠主義を根本的に変える必要があるということでございまして、役割主義や業績主義の人事システムをつくるためには政治任用やコネ、情実人事を排して、職務、役割の定義、業績基準やその評価の方法など、相当の制度設計と確かな運用が必要である。

先生の個人的な意見といたしましては、その方向を目指すべきだと思うが、閉鎖型から解放型への転換は戦後の公務員制度をつくろうとしたGHQでさえできなかったことで、難しい問題であると。実際には正確にはGHQは制度をつくったが動かなかったということだというご指摘があったということでございます。

以上が田中秀明先生の資料でございまして。

もう1点、岩田先生のほうからいただいている資料が2枚紙でございます。公務員制度改革の課題認識、基本理念と必要とされる機能などについて等についての幾つかの論点ということで、岩田先生のほうからご指摘をいただいたということでございます。

以上でございます。

あと、それ以外の資料は先ほど私どものご説明の中で10月22日から第1回を開きました労使関係制度検討委員会に関連する資料でございまして、委員の方々、学識経験者6名、労働側委員の方3名、使用者側委員が3名、これらの方に入っていて、これから議論をしていくということでございます。それのご紹介でございます。

それからもう1つございまして、その工程についてでございますが。基本的な検討項目ということで、法律にも書かれておりますが、協約締結権を付与する職員の範囲の拡大に

伴う便益及び費用を含む全体像について、それと国民に開かれた自律的労使関係制度についてということを検討し、それに関係する必要事項についての議論をしていくということになっております。

それから、工程につきましては、下のほうでございますが、22年3月、21年度中に法制上の措置に係る提言を取りまとめていただけないか。23年に通常国会に法案を提出し、25年、5年後に必要な措置をとるということが決まっておるということでございます。

以上はご紹介でございます。

あともう1点資料があるかと思いますが、前回の議事録ということで配布させていただきました。

以上でございます。

○桜井主査 ありがとうございます。

一遍にいろいろとお話がありましたので、まず頭の中の整理するのが大変だと思うんですが。できるならば、前回のワーキング・グループの最終的にはやろうとしたこと、制度の話にすぐに飛び込むというよりも、基本的に基本法の理念というものに基づいて、一体公務員のあるべき姿というか役割というか、こういうものをしっかりと見出して、その中で人事管理ということが大体焦点になるのですが、人事局の役割というものはどうなのか、こんな展開でひとつ頭に描いてご意見ご質問をいただければいいなというふうに思います。

それでは、どうぞ。

○草野委員 1つよろしいでしょうか。時間も余りないので簡単に申し上げたいと思います。1つは確認なんですけど、第1回目のワーキング・グループの後半部分の議論で、大体私はわかったつもりなんですけれども、要は今回の公務員制度改革の今の方向というのは抜本的な改革を求めていくということで顧問会議のメンバーの皆さん方は大体合意ができていくということをまず1つ確認をしたいと思います。

それから、2つ目はちょっと嫌らしい言い方になりますが、きょうお配りをされたモノクロのほうのA3の資料で、一番右のところ到现在こういうことが行われていますというのが書いてありますね、それぞれについて。それぞれの立場ではそれぞれが大変いい仕事をされていると思いますが、これではうまく機能しないので今回変えると、こういう認識でいいかどうかと、これが2つ目ですね。

それから3つ目、最後なんですけど、この色刷りの1枚の中で必要とされる機能の中に一元的人事管理という言葉が出てこないんですけれども、これは必要とされる機能ではないのかどうか。これは最後は質問なんですけれども。

以上、3点なんですけど、よろしく願いいたします。

○桜井主査 ありがとうございます。

まず第1番目の抜本改革、これは抜本改革も限界がない、境目のない抜本改革というのは一番最初に原点に戻ってということになりますけれどもね、一応基本法で、私が一番大事なのは、基本法で言われる理念というのをどう解釈するかということでその抜本性がわ

かってくると思うんですね。そういう意味で方向としては抜本改革を目指す。それは理念の解釈ということに基づくということになると思います。

それから2番目の現状、これが問題点として認識していいのかとか、この制度をもとにした問題点。これは前の資料、ちょっと私前の資料が今手元に出てこないんですが。やはり基本法の理念というもの、そして求められる制度というものをA3でまとめたときに、一番右側だったかな左側だったかな、この現制度による問題点ということで問題点をざっと掲げたんですね。それが基本法の原点になっているということですから。

やはりこれ……

○古賀事務局審議官 この資料の一番左側に。

○桜井主査 それぞれ。ここに出てるじゃないですか、A3のやつでね。課題認識ね。ということであります。現状のこの制度があって、これはすべて悪いという意味ではなくて、これの抜けているところあるいは弱いところということでかなり裁量的に処理しているという部分が原点にあると思いますけれども、問題点が左にあるという位置づけですね。

それから、一元管理についてというところは、ちょっと事務局、ここになぜその言葉、ワードがなくなっているのか、制度上では一元管理というのは案外重要だと思いますが。

○古賀事務局審議官 一元管理というのがある意味一番重要でかつ急ぐ課題であるというふうに私ども認識しております、ちょっと余りにも自明の感じがあったので、文字として一元管理というのはここには資料には出てないですけども、法律上は明晰に……

○堀江事務局参事官 資料のつくりとしてご説明させていただきますと、法律の文言を拾ってきておりますので、ここに書いてあるいろいろなことをあわせて一元管理というふうに言っているということです。すべてがそうではありませんけれども、それら単に事務的に法律の文言を引っ張ってきてつくっておるというだけでございます。

○古賀事務局審議官 もちろん法律にも人事の一元管理という文言そのものではありませんが、幹部職員等について適切な人事管理を徹底するため、それ以下に掲げる事務を内閣官房において一元的に行うとか、そういう一元管理というふうに理解できる書き方は入っておりますので、それは当然重要な課題だという前提で、そういうことを実現するためにもう少しブレークダウンしたものをたくさんここに並べているというふうにご理解いただければいいと思います。

○桜井主査 よろしいですか。本当は基本理念のところにそれを総称して一元管理と言うべきところは一元管理と言って、これテーマとしては要するに一元管理がどこまで及び、どれだけの深さをもって一元管理していくかというのはかなりいろいろな必要とされる機能というところで議論しなきゃいけないという認識でよろしいんだと思うんですね。

それでは、そのほかございましたらどうぞお願いします。どこからの糸口でも結構ですから。

これは僕も実は、理念を具体的に機能展開して、そして役割論にもってくるというのは非常にやるべきことで、企業経営だったら大体その機能展開をやって無駄を排除して集約

するのはどこだといって、その集約した機能に対してそれでは次の手段は一体何だということで、その手段のまた選択をするわけですね。これ非常にいいんです。よくやるんですが、実は正直言って企業経営でも大変難しいんです。機能展開というのは考え方によりましていろいろと発散もするし、なかなか第1レベル、第2レベル、第3レベルと目的、手段、目的、手段というふうにこれはきれいにつながっていくはずなんですよね。

これを見ますと、やはりその辺、理念の機能展開として見ていくと、かなり法律の条文のほうで言っているもんだから急に飛んじゃってるところというのも結構あるはずなんですよね。その辺はぜひ議論を、あるいは今後制度設計のための方向設定を議論するときに、じゃあその役割は本質に戻ると一体どうなんだろうということで、1つ1つ必要なときにはもう一回機能に戻って、理念に戻ってということもこれからもやり得るなということをちょっとひとつ心おき願いたいなというふうに思います。

それからもう1つは、私これずっと見ていて考えていて、一番大事な役割、機能がやはり出てこないんですよね。例えば、基本理念の議院内閣制の下、国家公務員がその役割を適切に果たすこと、ここが非常に重要なむしろ原点の文章であるというふうに思うんです。議院内閣制の下というのは、この前も顧問会議でいろいろとお話し合いをしたけれども、これを具体化していくということも大変なことだなというふうに思うんですが。ここに書いてある国家公務員の役割ですね、これを本当はもう少し具体的に割り出してくるというのが必要なはずなんです。ところがこれ必要とされる機能になると人事制度関係の話で、①の国家戦略スタッフ、政務スタッフ、このところだけが役割に近いことになっていると思うんです。

そういう意味では国家公務員の役割というのは必要とされる機能の②以下の人事制度のところだけで十分かなというちょっと不安は覚えられますね。

○川戸顧問 本当に事務局この資料をつくっていただいて本当によくわかりやすいんですが。私はきょうは田中先生のこのペーパーというのは非常によくできていると思うんです。田中先生のおっしゃっているように、まず今座長がおっしゃったように、公務員というのは一体どういう役割を持っているのか、そのまず範囲の定義、どこからどこまでを、3段階に分けて書かれましたけれども、そここのところのまず定義を決めて、それでこの人事局がどこまでの役割を果たすのか、どこまでを掌握するかというのがあって。それから組織の在り方。そして最後、人事制度管理ほかとの関係というふうに田中先生が提案なさっていますけれども。このペーパーに関連して、一応そういう総括の仕方は岡本さんがなさいましたけれども、ちょっとここ政官関係が一番トップにきていたり、そこら辺の順番はちょっと違うかなという気もしますけれども。少なくとも議論の進め方としては、まず公務員というのはどういうものか、どのくらいの範囲をこの人事局が掌握するのか、それについて役割はどうなのか、そこをまず議論して、それから組織をどう在り方を考えるか、それを最後に人事制度にいくという、この順番は私は非常に納得いくものですから、そういう順番で考えてみてはいかがでしょうかという提案です。

○**桜井主査** 主査としては非常に賛成なんです。先ほど言いました役割論を展開するのに、非常に田中先生のは参考になるなど、この展開法ですね。

では、堺屋さん。

○**堺屋顧問** この色刷りの整理は非常によくできておりまして、こういう理念からということに議論をすると非常にぶれない議論ができると思います。問題は、ここに書いてあることを実現するために、現実は何をしなきゃいかんかということなんです。例えば、一番重要な議院内閣制の下、国家公務員がその役割をというの、とりもなおさず、各省別の共同体をやめなきゃいかんということを言ってるんですよね。そういう現状の病理学的なところをはっきりして、それでこの真ん中の必要とされる機能、そしてその機能をだれに持たせるか。そのときにやはり縦割りの府省別の集団主義をどうやったら壊せるかという問題意識をはっきり持つておくべきだと思います。そうでないと、この文章だけでは、国家公務員というの、皆国家公務員じゃないかという定義に戻ってしまいますんでね、どういう点に病理学はあるのかということをやはりはっきり、この間にあって、恐らくこの緑色とその次の灰色の間にそれがあるんでしょうかね。あるいは黄色と緑色の間にあるんでしょうか。それをどこを現実問題として変えなきゃいかんのかというのを、これをやはりはっきり踏まえておいたほうがいいと思います。

○**桜井主査** いいですね。それ皆さん大丈夫、多分賛同されると思うんですね。さっき私が言ったのも、いわゆる国家公務員の役割ということに落としてくるためには、一体に役割からすぐに制度の話じゃなくて、その間に、今堺屋さん言われたのは、今の現状の問題点で、例えば省益なら省益、これはだめです、国益ですというこういう言葉を埋めながらいくことが新しい国家公務員の役割ということになるはずなんです。それを多分ご主張されていると思うんですね。そういうことをやろうと。

そういうことをやるのに、今川戸先生のほうからご提案あったのは、基本法の理念を踏まえてという田中さんのご提案の、それには中立性とか例えば専門性とかということというのが埋める言葉になるんじゃないかということ。まずはこの田中さんの三段論法のところを展開していくことによって、堺屋さんのお話になっていることも処理できるのではないかなという感じなんです。

ちょっとほかにご意見ありましたら。進め方を最初にきちっとしておかないと、きょうはできるだけ効率よく進めたいと思いますので。

○**堺屋顧問** もう1つよろしいですか。もう1つ言うと、次の4段表ですね、5段表か、この中で現行の制度で何が妨げになっているかということも調べてみたらいいと思います。だから、いささかでも妨げになっている容疑者は引き出して、それで黒か白か、容疑者でも白かもしれませんけれども、一応容疑者を並べてみると。そうすると、ここここここは変えなきゃいかんというのが、組織論として非常にはっきりすると思う。

○**桜井主査** 制度の組織論としてね、そうですね、その次はね、

それでは、まず、とにかく基本理念ということに基づいて、1つ1つ今のA3をもとに

してやるという方法もあると思うんですが、その試みというのは事務局のほうでやっていただいたんですけども、この間を埋める言葉が役割としての新しい役割としての言葉がないので、これをかなり想定しておいて、念頭に置いておいて、田中さんのこの2枚のこれから入ってよろしいですかね。

○中野委員 私もそれで結構だと思います。ただ1つ気になるのは、このペーパーでもそうなんですけれども、恐らく今回の改革は政治的中立性と政治的応答性という2つのこの田中さんのペーパーあるんですけれども。結局内閣主導にしても、それから官僚内閣制の打破にしても、政治的応答性を高めるという方向での改革は多分間違いないだと思います。そこに能力評価とか人事評価という人事管理のもう1つ軸があって、その2つの軸で動いているというふうに思っているんですけれども。

その意味で言うと、ここに書いてある人事労務管理というのはどこまでを指すのかというのがよくわからないんですね。オーバーラップしていて、今各省が持っている人事労務管理の権限と、それから今度新しく付加した上級公務員関係の人事労務管理権限と、どういった、給与も含めて全部人事労務管理というのか、それともここに各個別書いてあるような総務省と人事院が持っているような機能をすべて指して人事労務管理と言っているのか。その機能がよくわからないので、やはり理念と機能がうまくマッチしないようなイメージがどうしても。

○桜井主査 そこがわからないというのはここでわかるようにしなきゃいけないですよ、この会議で。だから、そこを議論して。やはり理念を解釈することに戻る必要があるのならば理念をこう解釈して、そして今の応答性のほうが特に求められる部分と、階層と、あるいは展開のほうというふうにして議論して分けていくことが必要だと思うんですよね。わからないって、多分意見はあるけれども、その意見をやはり1つ1つ出していくことをこれからやりたいと思うんですよね。

よろしいですか。だれかがね……

○中野委員 人事労務管理権限が決まっているのかと、あらかじめ事務局にそういう案みたいなものが、ここまでが人事労務管理だという範囲みたいなものがあれば、それがあれば非常にわかりやすい議論になると思うんですけれども。この中には例えば人事院とか入ってますけれども、この前も言いましたけれども、財務省の給与局なんかは全然業務にはこれ入ってなくて、法律上にも財務省という言葉は全然出てこないんです、やはり。そういう意味でいうと、給与は別にとらえているのかというのはずっと関心があるところで見たいんですけれども。非常にぎらつくんですよ、法文上はやはり。全く出てこないの。

そういう意味でいうと、人事労務管理というのをすごく限定してとらえているならばそれプラス今度新しくつくった上級公務員の審査関係を乗せれば、それで恐らく内閣人事庁のものになるし。そうでもなくて、もっと全公務員の企画立案をするんだと、人事労務管理、それだったらもう少し大きなものになると思うんです。もちろん実務は岩田さんのペーパーにあるように、個別具体的な実務は各省庁がやるにしても、すべての人事労務管理

の権限みたいな企画方針を内閣人事庁でつくるのであればやはり大きなものになると思うので、その事務局で持っている、法律をつくっている段階から人事労務管理というのはそもそもどういう範囲のものを具体的に指しているのかというのをまずあれば教えてほしいということです。

○**桜井主査** あればね。

○**中野委員** はい。なければ結構です。

○**桜井主査** 新しく人事労務管理というのは僕は基本的にはほとんどないに等しいんじゃないかと。要するに……

○**中野委員** 法改正をするときにここをどう詰めたかという……

○**桜井主査** だから、その人事労務管理というのはこう定義し、それはどこの層までのものを人事労務管理として積み上げるかというのをここで議論して出していかなきゃいけないんだと思うんですよね。

○**中野委員** 法文上、ここは説明責任、国民への説明責任と書いてあるので、どれを説明するのかというのが。これは多分包括でバスケットクローズみたいになってずっと広く読むのであれば、ここは多分詰めているいろいろつくったと思うんですけれども。給与は入らないのかとか級別定数はどうなのかとかそういう問題ですよね。わかりやすい総務省と人事院の権限の切り分けじゃなくて、そこら辺の話ですね。

○**桜井主査** わかります。言われないことというのは。要するに説明責任っていても本当に皆さんわからないと思います。何の説明ですか、何をですかということね。これ自体をどうウェイトづけしてどういう説明というものが必要なんだということをやはり方向性としてこのワーキング・グループが出していくということだと思うんですよ。だれに聞いてもわからないと思う。

○**中野委員** わからないですか。

○**桜井主査** うん。で、それは事務局の提案があるんならば事務局に出してほしいということはあると思うんですけれども。

○**古賀事務局審議官** ご参考までに、国会での議論のときに、渡辺大臣がちょっとそういうところを答えているんですけれども、結論から言うと、これから検討するということなんですけれども。すなわち、「基本法案では内閣官房長官が政府全体を通ずる国家公務員の人事管理について国民に説明責任を負うことを明確にし、政府全体としての立場から総体としての国家公務員制度及び実際の人事管理について把握することにより、国家公務員の人事管理が適切に行われていることを国民に対し説明する責任を負う体制を確立することになっているものがございます。

あわせて、内閣官房が新たに担う機能を実効的に発揮する観点から、必要な範囲で内閣官房に移管するものとしております。具体的にどの組織のどの事務を内閣官房に移管するか等については基本法成立後の検討課題でございます。」という言い方をされているので、まさにそこを詰めていかなければいけないということになるかと思えます。

○**堺屋顧問** 今の答弁で人事管理と労務管理は一緒のものかどうかというのは、今一言で言われましたけれども、今の答弁に出てくるのであって、労務管理というのはちょっと概念としてどうなのか、ちょっとまた教えてもらいたいと思います。

○**桜井主査** このようにやっているといろいろなところに話題が飛びますので、ちょっと一度田中さんのやつが論点整理として完璧というわけではありませんけれども、1つの展開方法としてあるなということと皆さんと一緒に議論していこうかなというふうに思います。

それでは、最初に1番の1.の枠のところ、基本法の基本理念を踏まえて、公務員の職務・役割・必要能力、こういうものをどう定義していくかということで、これもかなり広い範囲でとらえていますけれども。特に公務員の職務・役割ということについては今ちょっとご案内のように、中立性・専門性、それと政治性、応答性というものをバランスとっていくということが非常に大事なんだということですね。

これに対してご紹介はいろいろと各国の例がありまして、1つのどんなイメージのどんなタイプのバランスのとり方というのがあるのか、この辺の議論を今度の国家公務員制度の改革ではこういうバランス感覚の公務員制度がいいんだということについていろいろとご意見ありましたらお願いします。

○**中野委員** このペーパーの中で言うと、日本のこれまでの公務員制度改革の流れとか日本の政治制度の関連からいうと、やはりイギリス型に進んでいるなどずっと僕は思っています、制度的には。アメリカ型というのは政治任用を非常に多数使っています、3,000人程度使ってますので、これは全く違う制度であると思います。今回の法改正も全くそれとは違う。フランス、ドイツというのは応答性重視と書いてますけれども、フランスなんかは非常にエリート制の強い公務員制度でして、応答性重視というのはフランス、ドイツの場合は政治的なものが非常に、政党に入ってもいいと、公務員は、極端に言うと。民主党がとれば民主党員だというのは結構あるものですから、フランス、ドイツでは全くこれも違うと思います。

そういう意味でいうと、ニュージーランド、オーストラリアというのは極端に業績重視の国家でありまして、この公務員制度改革はいろいろ議論はあるんですけども、成功したと言う人もいれば大失敗したと。大失敗したという議論の中には、これは結局簡単に首を切れてしまうのですごく手ももういなくなって、ニュージーランドなんかは、非常に悪いというものですから。結構やはりイギリスと日本というのは相当公務員制度も近くて、目指すべきは中立性をちゃんと担保して二大政党制にも耐え得るような公務員制度を目指すべきではないかと私は思います。

○**桜井主査** かなり大きく閉じて、大きく扱って言われましたので。

○**堺屋顧問** どれがいいかというのはなかなか難しい問題だし。それから、田中先生の整理も必ずしも世界的認定を得たものでもないんですね。で、一番普通にいうと、真ん中を目指すというのがよくあることなんですね。

で、この資格任用というのが専門性重視なのか。今の日本は公務員に専門性がないから、逆にいうと定年あるいは中高年を迎えたときにどこにも就職できない、何の専門性もないやつが出てくるという。専門性じゃないですね、資格性はあるけれども、専門性はないんですね、実は。

だから、ちょっとそのイギリスの、例えばサッチャー回顧録なんかを見ますと、イギリスの官僚がどういうぐあいに使われているか、日本とは全然違うんですね。幾つもの案を出せと。例えば、1つの、現在でいったら金融改革、金融対策ということになると大蔵次官に幾つもの案を出せということを盛んに言って、私が選んであげるから、あなたは案を出すだけで判断をしちゃいけないということを盛んに言ってるんですね。

私らも10年前に大危機のときに公務員に求めると1つしか出てこない。結局その1つはだめだったんですが。そういう公務員の中立性というのならむしろ多数の案が出るような仕掛けのほうがいいんですね。

だから、このどこを目指すかというのは単純な話ではなくて、やはり積み上げられた現在の日本の公務員制度の弱点というのを、欠点というのをはつきり、先ほど申しましたように、はつきり意識して、多少行き過ぎるぐらいの改革をしないと、長い伝統がありますから戻らないと思うんですよ。

したがって、事務局のほうでこのメンバーでやっていただける方がいたらいいんですが、現状の問題点と、これをどこどこは変えなきゃいかんというのを、その理念と機能の間につくってもらいたいと思いますね。そうすると非常にはつきりすると思うんだけど。

それはこの顧問会議もそうですし、国会の審議もそうですし、前の基本法をつくるときの議論でもいろいろとその議論はともかくとして資料もつくられておりますから、かなり精密なものができるんじゃないかと思うんですが。どうですかね。

○**桜井主査** それはどうですか。堺屋先生、基本法がつくられるときにはそれはちゃんと整理されていて、そしてまずは問題解決型の公務員制度と、それから今後の新しいこれだけのグローバル化の時代、そしていろいろな世界的、地球的規模のいろいろな問題が頻繁に起こってくる、こういう社会に対応できる新たなプラスアルファの公務員制度というのはどうだという展開が本当はあるべきだし、あったと思っているんだけど。僕が主査になってから見てもなかなか、その辺がですね、堺屋さんがかなりその辺ご担当されていたので。

○**堺屋顧問** ここまでくるためにここで議論があったわけですね。これにこういう法律の基本理念にまとまった。だから、もう一遍このときの議論で、ボツになったものもあります。有効なもの、それから国会で改正したときの有効なものをこの問題点として出していただいて。そうすると、この間が埋まってくるとわかりやすいと思うんですよ。

○**桜井主査** わかりました。それは非常に僕なんかも理解できるところだしそう思うんですが、今とにかくそんなに拙速してやるべきじゃないというもの絶対そうだし。かといって今後の新しい制度及び人事局という核になるところをつくっていかうというためには、

それなりのスケジュールをこなしていかなきゃいけない。それで二段論法、三段論法で予算に対応し、それから関連の法整備。そして、今後やはりこれを本当に活用できるものにするためにはまだまだ残された課題がどうあるというのをこのワーキング・グループのアウトプットに、三段論法でしていく、これはもう十分やらなきゃいけないと思うんですね。

それで、そうするとまず事務局にその辺の整理が、今までの過程からできるんだったらぜひやっておいていただいて、今後の議論の資料にぜひしたいと思うんですけどもね。

○岡本事務局次長 今の堺屋先生と主査のお話で、基本的には私どもといたしましてはまず国会でどういう議論があったかという整理が必要だと思います。それはできる範囲でさせていただきますと思います。

それから、堺屋先生が先ほどおっしゃったこの黄色いところに行く前の議論があるじゃないかという堺屋先生がおっしゃったことについては、我々の認識としてはもう1つの紙の課題認識という縦に流れている列の中で、不十分と、ちょっと要約をしておりますので全部じゃないというご指摘あるかもしれませんが、そこで整理をさせていただきますので、それで先生がおっしゃったように7つの理念に落ちたんだろうという認識をしております。

それから、堺屋先生が先ほどおっしゃったこのもう1つのA3の紙の右端のどこが問題があるかにつきましては、この左側の課題認識の中でどういうことが議論されたという、先ほど申したように国会の議論を整理して、できる限りの範囲でさせていただきますと思いますが、先生もご存じのように、全部そこにいわれる公の席で議論されているわけでは必ずしもないと思いますので、そこについてはわからない部分については書けないということになりますけれども、できる範囲でちょっとやろうということでもまとめさせていただきます。

○桜井主査 それはパラレルに整理していただければいいと思いますよ。それで、今後これずっと展開して議論していく上において、次から次からとね、やはりそこが確認できるようにしておいていただければいいんでね。

○岡本事務局次長 今主査がおっしゃったように、基本資料みたいな形に使えるようにそれはさせていただきます。

○桜井主査 それでは、もとに戻りまして、議論を進めていきたいと思います。

川戸さん、どうぞ。

○川戸顧問 今のところでのよくわかるんですけども、私のこれまでの理解では、これからは今までは給与とやって自動的に上にいくというような形で公務員とらえていたのが、これからはやはりスペシャリストもつくろう、器用な人をつくろうという方向にいったんじゃないかと思うんですね。スペシャリスト。それから、それ以外はどこかの時点でその国というのをこういうふう大きく見るためのジェネリストがどこから選ばれるみたいな公務員制度にしようと思っているというような理解をもって私はここに出てきたんですけども、それは違うでしょうかという質問が1つと。

では、そこをもし皆さんがそれでいいんだったら、じゃあ今度一番そのときに中立性

の話ですよ。政府任用をどこまで広げるとか、それからそのスペシャリストの人たちは内閣が変わってまたもとに戻るのか戻らないかそこら辺はこれから組織論として議論だと思うんですけども、そのときにその中立性をどういうふうに考えるかとか。そういう議論に次のステップはいくんじゃないかと思うんですけども。

質問1つと、その次に私の意見でございます。

○**堺屋顧問** 政治任用を一度受けた人をもとの公務員に戻せるかどうか。政治任用というのは仮に政治色のあるもんだとすると、その人が政治色のない人として公務員の世界に戻れるかどうかというのはこれまた別途議論しなきゃいかんことだと思うんです。特にこの特別職、政務職、この2つについて政治任用された方がある意味でいうと、某大臣、某内閣に選ばれたという人が普通の公務員に戻ったらうまくいくのかどうか。あるいはそういう人はいわゆる内閣なり大臣に対するロイヤリティをどう考えるか。これ大変問題なんですね。

政治任用した人が中立的な人ばかりでいいのかと、いや、そうじゃなしに、やはり政治任用した以上は本人に対するロイヤリティがあるはずなんですね。本人に対するロイヤリティで選ばれた人がただの、ただというか普通の公務員として今度は厳正中立ですと言えるのかどうかというのは、これはやはり大問題で、別途その部分だけで議論する必要があると思いますね。

○**川戸顧問** 私が言いたかったのは、すみません、ここで田中先生が中立性、専門性というふうにくくりにお書きになっていますけれども。私の考えは専門性とジェネラリスト、スペシャリストという意味での専門性だと思いますので、そこは多分皆様のご認識は一致しているんじゃないかなと思って。その上で今ここで議論するのは、その中立性というのをどこまで担保するのか。例えばイギリスはもうほとんど政界の接触禁止ですね、本当に一握りの人しかいけないわけですから。そこを日本の制度設計する場合に、その中立性を担保する人たちはどこの範囲か。また、今おっしゃった政治任用と幹部候補職員とここどう違うのかとか。そこはまさに中立性の問題だと思うんですよ。だから、その議論をしておかないとやはり公務員制度改革のこのところがごちゃごちゃになってしまうと思うので、その議論を次にしていただきたいなという提案でございます。

○**桜井主査** バランスと言っているのはね、一人の個人の中の当然のことながらバランスの話ではなくて、組織としての、あるいは人事制度としてのその部類のバランスね、それを一体中立性というものと、ここでキーワードは専門性云々というよりもむしろ中立性とそれから応答性。応答性といっても一般論でいうと何も、今の政権政党に対する寄りの話、立ち位置の話ではなくなると思うけれどもね。だけれども、応答性というのをそう解釈するならば、立ち位置の話、中立、それから近いと、こういう話だと思うんですよ。この辺をどういうふうに公務員制度の中に、人事管理の中にどういうふうにもっていくかということの議論ですよ。ぜひそれをひとつやっていたらというふうに思いますよね。

そうすると、今ここで田中先生が提案しているのは、それにパターンがありますよということ言ってるわけですね。海外各国。そのパターンのまず最初のイメージとしてはどこのパターンに近いものなのか、全然そうではない独自の日本のパターンというのを施行していくのか、これは最後にはパターンという言葉になってまとまるとは思うけれども、それには必要ないろいろなことを議論して初めてそのパターン化というのができる、位置づけができるということですね。ぜひ。

○中野委員 堀屋先生が言われた多分この前の議論というのは、今回の制度改正のそもそもの問題点というのはセクショナリズムであって、各省割拠性である。各省がセクショナリズムで国会、内閣をコントロールしている、この現状を打破しなければいけない、ここから多分始まっている。

そうしたときにいろいろ手段があって、政治的に政治力をより強めるような方向で制度改正しよう。そのときに多分2つの方向性がある、一番わかりやすいのは政治任用をいっぱい入れることだと思うんですね。で、ただ政治任用をいっぱい入れるとどうも中立性が担保できないんじゃないかということで、恐らくこの法の枠組みを見ていると、政治任用で考えているのは国家戦略スタッフとそれから大臣政務スタッフ、この2つは政治任用で動かしましょうと、機動的に。で、それで中立性を担保するために上級公務員以上は内閣任用という形で政治的応答性は担保しながらも中立性も2つも担保しましょうと、恐らくそういう枠組みの中で制度をつくっていると私は思っているわけです。その中で基本的にいうと、やはりイギリス型の、さっきちょっと語弊がありますけれども、イギリス型に近いと言ったのは、イギリスもやはり大臣スタッフは個別に入ってます、顧問という形でいっぱい入っています、政治家も入っています。ただ、事務次官以下は全部中立性のもとでメリットシステムでちゃんと維持されていると、恐らくそういう形がこの法改正でも一番近いんじゃないかなというふうな現状認識では私は思っています。

○桜井主査 大変結構にまとめていただきましたので、そういうイメージでありますけれども、どうですか、皆さんのご意見は。

○田中（一）顧問 ちょっと発言させてください。それぞれ非常に貴重な意見だと思うんですが、私は田中秀明さんのつくられたこのペーパー、これを1からやっていくとするのも、それも1つの考え方なんですが、中立性だけでもここで議論を始めるといような話になってくると、我々がそもそも与えられた役割との関係からいってエンドレスの議論になってしまうような気がするんです。

そもそも今回の改革の立脚点から考えると、せっかく事務局がつくってくれたこの課題認識、基本理念と必要とされる機能、これを議論しつつ田中さんのペーパーを参考にする、必要に応じてですね、というスタンスだろうと思うんです。

この問題認識というせっかくA4のペーパーがあるわけでありますから、こういう順番で、しかも現状も書いてあれば基本理念から必要とされる機能など一応書いてあるわけですから、この順番で議論したらなぜ悪いのかなという感じが私はしておるんですけれども。

中立性から始めて、空中戦をいくらやってもですね。

実を言うと、確かに堺屋先生が言われたように、国家戦略スタッフというのは一体何なんだと。これについて本当に突っ込んだ議論は余りないんです。これはむしろ渡辺大臣が、言葉が走るかわかりませんが、非常にご熱心でした。大臣は国会答弁で、国家戦略スタッフになっても辞めればまた特別職から一般職に帰る道もちゃんと考えているんだというようにそういう国会答弁をされていたように思うんですけども。ところが、堺屋さんさっき言われたように、国家戦略スタッフは非常に政治性が強いから一般職に帰るべきでないという議論もあると思うんです。しかし、それはこの国家戦略スタッフなり政策スタッフの議論のプロセスの中で中立性も同時に考えていったらいかがかと。そうでないと、宙に中立性ということでここで議論しだすと、非常に時間がかかるでしょうし、桜井主査がおっしゃる効率性の観点からいってもいかなものかなと私は思っておりますが、いかがでしょうか。

○**桜井主査** わかりました。主査としては2つの方法があると思っておりますけれども。田中先生のやつでも同じ項目がどんどん並んでいます、内容的には。こちらの方向の入り方がステップとしてはいいのかなと思っただけでありまして。皆さんそういうふうな進め方がいいというのであれば、事務局から提案された基本理念、機能、そして役割と、これに沿って進めても結構だと思うんですね。

弁解申し上げるんじゃないけれども、中立性に何もすべての時間を割こうと思っただけではありません。

それでは、もとへ戻しまして、中立性については案外この議論を通じてある程度の整理というのは、こんな議論をしたことは余りないと思うんですけども、かなり前へ進んできたというふうに思います。

それでは、まず第1番目に①必要とされる機能について、①国家戦略スタッフ、政務スタッフの整備と、ここへくるわけですね。それでは、どうぞ、ご意見。

○**屋山副主査** この政務スタッフというのは制度懇のときに堺屋さんのアイデアで、要するにみんな課長クラスが議員に接触して根回ししてという、いわゆる政官が完全に一体化していると、だから議員に接触する人は2人とか3人とか限って、ほかは接触禁止と。それで、あれ政務専門官といましたかね。それが国会へもっていったら、民主党が反対して省かれたんですよ、それで政務スタッフという名前になったんですか。

○**堀江事務局参事官** 政務スタッフは制度懇の時代からございます。ですから、法律にも最初から入ってございます。

○**堺屋顧問** 今回で変わったのは接触禁止じゃなしに、接触報告に変わったんですよ。

○**立花事務局長** もともと、先生、国家戦略スタッフなりあるいは各省大臣を支える政務スタッフ、それはもともと政府の出した法案にもともと入っているわけです。落ちたのが今……

○**屋山副主査** 政務専門官ね。

○古賀事務局審議官 国家戦略スタッフと政務スタッフに関連するところで修正されたのは、特別職の国家公務員にしますというのが修正で入っていますけれども、もともと国家戦略スタッフと政務スタッフは原案に入っていたということです。

○屋山副主査 どうもこの政務スタッフというののイメージがつかめないんですね。

○堺屋顧問 この議論のときに渡辺大臣もテレビでこの絵は何回も出しておられた絵なんです。今の日本では官庁が真ん中において、国会と内閣が両側にいると。官庁が国会にも根回しし、内閣にも応答すると。この制度はそもそも大問題、最大の問題なので。イギリス型に内閣が真ん中において、国会は内閣に質問し、内閣が官僚に注文して答えをとると、こっちへ変えようと。そのためにこの内閣と国会の職の間に政務専門スタッフがいるんだと。ここから出発したんですね。

それで、一般の官僚と国会の接触は制限すべきだ、原則禁止にすべきだ、この間のために政務スタッフを置こうと。そうしたら、全然こなかったら情報が入らのではないかと。野党の話があつてこういう形になったというところなんです。

そういう意味でいいますと、やはりこれは政治任用のスタッフで、中立的ではないのではないかという感じがしますね。

○屋山副主査 そうすると、政務スタッフが政治任用して、それで役所の考え方を……

○堺屋顧問 役所というより内閣の考え方を伝える。

○古賀事務局審議官 政務スタッフは各省で、国家戦略スタッフが内閣と。

○堺屋顧問 だけれども、所属はそうですけれどもね、やはり内閣の考え方を各省別に伝えるという発想だったんですね。

○田中（一）顧問 そもそもは各大臣は、例えば総務大臣なら総務大臣、一番極端なときは小泉郵政大臣のときだったと思いますが、担当大臣はかくかくしかじか考えておると。ところが、次官以下か局長以下か、彼らが大臣とは別の行動をする、つまり政治に働きかけて、大臣とまるっきり違うことを画策する。これまでよく見られたこのような現象があつて、それはおかしいだろうと。やはり大臣の下、副大臣あるいは大臣政務官、それが政治家なんですけれども、そこに、省ごとに大臣の意を受けてきちんと国会なり外部に対して説明していく、あるいは主張していく、そういうスタッフがいるのではないかと。この人数は今屋山副主査がおっしゃったように、二、三人とかいう話もあるし、もう少しあつてもいいじゃないか、それから必要に応じて大臣の了解さえとれば、それはそれで政治家のところについていいじゃないかということだったんですが。先ほどお話があつたように、野党議員に情報が入らなくなる恐れがあるというようなことで削除されたと。つまり、そういう経過があるんです。

しかし、政務スタッフというのはちゃんと残っているわけで、さっき堺屋さんが言われたように、記録をきちんととって、情報公開を求められたらちゃんと報告する義務があると、どういうやりとりがあつたかということを経験公開することで担保されるんじゃないかというようなことですね。特にだれがどの政治家のところの説明に行こうとそれは構わ

ないという非常にオープンな話になったんですね。

ただそのときに、じゃあ政務スタッフというのは一体何なんだと、改正された後における政務スタッフというのはどのぐらいのスケールで、何をやるんだという話は実は修正された後、議論されていないので、ここでやらなきゃいかん。その問題が1つ。

それから、戦略スタッフというのは内閣の、もちろん総理のスタッフということになるんですが、これは特別職ということであれば非常に政治性を持つ、ポリティカルアポインティーと考えるのか、特別職だって必ずしもそういう政治性、ポリティカルアポインティーでない特別職はあるわけですから、大使なんか一々政治色持たれたらかなわんわけですよ。大分持つ国もありますけれども。それはそれとして、これも議論が十分されていないんです。その戦略スタッフと今の内閣官房のいろいろなスタッフたちとの違い、関係。特に総理の補佐官などとどういうふうに違うのか、同じと考えるのか。

それから、さっき堺屋さんがおっしゃったように、もし政治性を持つものであるのならば、ポリティカルアポインティーであるならば、仮にそのポストを外ればもう一般職にかえるべきでないと、こう考えるのか。渡辺大臣は、いや、かえる道も考えるところ答弁しておられたと思いますが。そこら辺をどう考えるかという話なんです。順番に議論していけばいいんじゃないですかね。このせっかく事務局が整理してくれたペーパーがありますから。

○桜井主査 そのとおりにやりますよ。

それで、今のお話を聞いていると、それじゃあまず戦略スタッフはポリティカルアポインティーかそうじゃないのかという前に、戦略スタッフって何をやる人たちの、これがわからないとポリティカルだろうが何だろうがわかりませんよね。そこをちょっと議論しませんか。まだ全然やられてないという話でしたから。

○屋山副主査 私はね、これはシンクタンクみたいなもので、内閣についていろいろ、例えば経済の問題でも政治の問題でも、要するに提言があるとかそういうものを出すシンクタンクのようなものなのかと思っていたんですけれども。しかし、ポリティカルアポインティーでみんなくるとなると、例えば民主党がきたという民主党のシンクタンクにいきなりなるわけないから全部入れ替わりですよ。だから、どういう、中立的な国家戦略スタッフというのがあり得るのかね、そこがわからないんですよ。

○堺屋顧問 この議論のときに、3種類話出たと思うんですね。1つは、おっしゃるシンクタンク論で、非常に知恵と経験と学識のある人に中立的というか学問的というか、だれが聞いてもそうだという答えが返ってくるもの。2番目は翰林学士論といって、総理がやりすぎていたらとめに入るという、昔いさめの役というのがあったんですが、そういうようなお目付け役であるという考え方。それからもう1つは、特使、特別の外国でも国内でも公務員に適任がないけれども、例えば今なら金融問題であるとか、あるいはウズベキスタンの問題であるとかというようなことになると特使を派遣すると。それはその地域の経験、人脈何とかかんとかのある人を任命して特使。

このシンクタンクのようないつでも役に立つ人という発想と、それから総理のそばにいて総理ご忠告といういさめをするという役と。それからいざというときに専門的知識、人脈、技能その他をもってすっ飛んでいく、キッシンジャー式という3種類の想定があったと思うんですよ。依然としてその3種類のままで、どれがいかん、どれをとるということは議論されてないんです。

○田中（一）顧問 国会答弁ではありましたよ、たしか。

○立花事務局長 国会ではたしか渡辺大臣でこの国家戦略のスタッフについてのお答えは、これからの選挙はマニフェストになる、マニフェスト選挙になる。そうすると、国民の支持を得てきた政党が総理を出し、それから行政も握るといった場合に、自分たちが国民に約束したマニフェストをどうやって実現するか、そのときにこの国家戦略を使うのも1つの考え方ですということを渡辺大臣はご答弁された。

○桜井主査 マニフェストをつくり込むときのためにという意味、それとも。

○立花事務局長 いや、つくるのは政党がつくるわけですから、それをどうやって実現するか。

○桜井主査 実現するときの行政のために。

○立花事務局長 どうやってその政策を実現していくか、そのときにこの国家戦略スタッフを使うのが1つ考えられますという言い方で。もちろんこれはワンオブゼムだろうと思います。

○田中（一）顧問 政治家にとってみたら当然ですね。そうなれば必ずしもポリティカルアポイントニーでなくてもいいような気もするんだけど。

○堀江事務局参事官 幾つか国会答弁で補足させていただきます。まず、法律上ですが、法律上は国家戦略スタッフは内閣官房に内閣総理大臣の命を受け、内閣の重要政策のうち特定のものに係る企画立案に関し内閣総理大臣を補佐するというふうに書かれております。基本的に国会の答弁もこのラインで答弁されておまして、具体的な中身は今後の検討ですということではありますが。

渡辺大臣の答弁の中からちょっとイメージできるところを拾っていきますと。まず、内閣官房の総理大臣を補佐する職でございますと説明した上で、公募を活用するなど内外の人材を機動的に登用することが必要なんです、あるいは、真の議院内閣制の下で政治主導を実現するためには裏方が必要ですと。その裏方部隊を担うのが国家戦略スタッフでございます、戦略は細部に宿るということがございますが、細部にわたる戦略の企画立案を行うのがこれらのスタッフでございますというような言い方。

それから、規模に関してのご質問の中で、事務次官クラス数十人という議論がなかったわけではございません、人数規模については今後の検討課題であります、イメージとしては数十人から100人ぐらいは必要になるかと考えます等々の国会答弁がございます。

○桜井主査 そうすると見えてくるのは……

○川戸顧問 民主党のほうもやはりこれは100人規模連れて行くといっていますから、全く

これ別の国家戦略スタッフとか政務スタッフというのは全くこの公務員制度改革とは、何か私としては別の人たちが入るというイメージなんですよね。だから、次官なんかが入るここに入るときには、選抜試験じゃないけれども、何かそういうのがあって入って、選抜試験、その内閣が引っ張って入って、ただし、次はもうその人たちは戻らないみたいなね。

○田中（一）顧問 国家公務員制度の改革であるという意味はね、内閣の中の機関ですから、それを大きくとらえて……

○川戸顧問 もちろん、そういうふうにつくらなきゃいけないわけですが、イメージとしては新たに民間も公務員もそこに入る。入るけれどもそれはもう返らないで必ず政治に応答するというのかなという気がしました。

○堺屋顧問 今お読みになったキーワードを言うと、まず、特定の問題である、総理が任命する特定の問題である。それから、政治問題を解決するとか幾つかのキーワードを、長く読まれたから文章でちょっととらえにくかったけれども、キーワードだけ拾って次の会議でも出していただいたら大体わかると思いますよ。

○堀江事務局参事官 1点だけ補足してよろしいですか。国会答弁1つ落としておりました。退任後の、先ほどご指摘のありました一般職の人間が国家戦略スタッフにあった後にどうなるのかということにつきましては、渡辺大臣の国会答弁は、退任後の扱いとしては、例えば一般職がこれらのスタッフに任用された場合、その任務を終えた後に、再び一般職の公務員として勤務を継続するような仕組みを整備することなどを想定いたしておりますという言い方はされております。

○桜井主査 ちょっとこれ最後ね、この項目にしては。

○金丸委員 この国家戦略スタッフのイメージなんですが、今堀江さんがご説明された中で、非常に重要な戦略というのが時代とともにあると思うんです。だれが総理をなさっても普遍的な国家戦略の構成要素であると思うんです。そういったもののプラス、政権の優先順位みたいなものが、さっき立花さんおっしゃられたマニフェストみたいなところで出てきていて、それを実行するために日本の中から実行を最も促進できる人がまず集まる。私はいかに集まりやすいかということに重点を置いたほうがいいと思うんです。戻るときのお話をしていくと、要するに戻りにくいという制度になると、それは集まりにくいということと裏腹なので。基本的にはオールジャパンで、公務員の中にもそれを促進するのにふさわしい、例えば省の中において、大臣とは意見は違うけれども、総理とは方向性があるという人がもしあれば、その人は大臣の、あるいは事務次官の下にいるよりはここに出てきていい仕事をすれば私はいいと思います。

出てきたから、帰るところがないといったら出てくるインセンティブないわけで、戦略がより効果的に、世界との国際競争力とも比較してみて実行されれば、国民にとっても損はしませんので。だから、戻るときに要件は別途考えるべきじゃないかと。

だから、会社で言うと、優秀な人を集めるというのは社長が考えることで、そのときに

社長が集めたらこんな戻れないというルールがあるんですよといったらだれも来ません。

だから、私はここにいかにかいい人材が集まるかということに視点を置いて決めて、その後帰るときはその人が利益相反にならないようにそれを抑止するような規則をつけなければいいんじゃないかなと思います。

以上でございます。

○**堺屋顧問** いいですか。今の非常に一見そのように聞こえますけれども、現に官邸に出ている秘書官を見ると、帰るとその省の次官を目指すもんだから、秘書官のときからがなじがらめですよ。だから、集め方もいいけれども、働いてくれないとね、集まっただけで各省の代弁ばかりされたんじゃないかなー一番困るんですよ。現在は全くがなじがらめになってるわけです。だから、帰ることについて……

○**田中（一）顧問** だからこそ人事局がね、人事局がもとの省でなくたって霞ヶ関に帰せばいいんじゃないでしょうか。

○**堺屋顧問** そうそう、だからその点はどこで担保するか。働きやすさをどこで担保するかを議論すべきだと思います。

○**屋山副主査** ちょっといいですか。

○**桜井主査** この関連ですか。

○**屋山副主査** うん。さっき川戸さんが民主党も100人と言っていたけれども、あの100人は、今大臣、副大臣、政務官、48人入ってるけれども、これじゃあやはり省を動かさないと、この法律もまだできてないわけだから。だから、政権とったら政務官をふやすのか副大臣ふやすのか、とにかく100人入れるよとそういう意味なので。だから、国家戦略スタッフの規模の問題とは違うということに気がする。

○**桜井主査** どうも。これ1つさっきと同じように1つばかりにこだわってしまうと先に進まないの。またこれは非常に重要な問題で、これはこれとして、きょう出た意見のところで非常に重要なポイントが幾つかありますよね。それで、これをちょっと整理して、こういう考え方があるということがワーキング・グループでは1つ1つちゃんと残しておいていただいたほうがいいと思うんで。特に今後の人事管理あるいは対象なんていう話になってくるとまたもう一回さかのぼって、あそこは明確にしちゃおうじゃないかというふうにしなきゃいけないので、ぜひそういうつもりで、全部が結論出さなきゃいけないと、出たほうがいいんですけども、これも中途半端ですけども、論点をしっかりと整理して残しておいていただくということにしたいと思います。よろしく。

○**草野委員** 1つだけ、簡単ですけども。今の話でいきますと、結局内閣に置く政務スタッフをそういう形にする、まだ余りイメージがはっきりわからないんですが。そうやってくると従来の役所と内閣との関係というのはまた変わってくるわけですね、当然のことながら。そちらもある程度整理しなきゃいけないというのは当然ですね、そこは。

○**桜井主査** 今の内閣府との関係もスタッフ的なものは結構ありますのでね、そういうものとの関係も含めて課題があるということですね。

それでは、②のほうにいかさせていただきます。幹部職員、管理職員の新たな制度というものをつくらなければならない、これはもう基本法の何条だったかな、5条だな、5条の中に含まれているやつですね。

ちょっと獏とした質問になってしまうけれども、この新たな制度とはかなり新たに設計しなきゃいけない部分で、そういう意味ではいろいろと議論があると思いますが。これちょっと先にやるというのは大変、周辺のことがまとまらないと出てこないんだよね。

次のは、国の行政機関の内外から多様かつ高度な能力・経験を有する人材の登用ということですが。もし②のほうを先にできるんだったら、これはかなり少し後になって周辺が大体明確になりつつあるところでやらないと、ちょっと糸口がつかめないと思うんです。よろしいですか、これを飛ばしてね。

では、次の国の行政機関の内外から多様かつ高度な能力・経験を有する人材の登用ということについて、これは公募の問題になりますけれども、よろしくお願いします。

この公募の問題は、基本法からいくと対象となる公募を多いに受け付けようというふうにする、対象となる層というのは幹部、管理職、その辺でよかったんですけど。

○岡本事務局次長 一応すべて。

○桜井主査 一応はすべてを対象でしたっけ。

○堀江事務局参事官 法律の第6条4項2号におきまして、公募に付する幹部職員等の職の数について目標を定めるものとするということを書いてあります。ですから、もう一方の色刷りの紙でいきますと、幹部職員、管理職員、ここについて公募を行うポスト数の目標をつくりましょうということをおいております。こういったことを通じて公募を進めましょうというのが内閣人事局の仕事というのが5条の4項に書いておる、そういうことでございます。

ですから、官民人材交流を進めていきたいと思いますというのは全公務員の話ですが、公募については特に幹部職員、管理職員のところで目標を定めましょうということをお言います。

○桜井主査 そうすると、幹部、管理といっても職種というか職能は違うよね。ばつとね。特に、トータルでいったって非常に、わからないね。

○金丸委員 今幹部と言われる人たちって何名。

○岡本事務局次長 幹部が600、管理が3,800ですね。だから4,400。

○堺屋顧問 今の問題と、その次の幹部職員等の任用・給与。その他処遇の弾力化の問題とはこれかなり一体化してましてね。というのは、このままでいいますと、一回公募した人はその職以外にできないのかという議論が残るんですね。特定の能力で公募していると、こういう例えば金融の何とかで募集したらそれ以外のところへ行けないのかというような問題があるので。次の幹部職員の任用、その人が3年、4年たったら次にどうなるのか、それで首なのか、一生そこにいるのかという問題が残るわけですよ。

この公募という概念を国家公務員のグループに入って、それ以後はほかの方法で入った

職員と同じように扱われるものとするのか、それともその職のゆえに公募したもんだからその職以外では能力、適用性が乏しいと考えるのか、ここが2つ分かれるんですね。

その職だけだったらいつまでたっても腰掛職員の助っ人を雇うだけになるので、次の任用のことと関係して考えますと、やはりそれは公務員としてずっとやっていけるような公募なんでしょうね、どうなんですか、そこは。ちょっとこれ迷うところなんですね。

○桜井主査 これはね、企業からいったら非常にそこは明快でありまして、今のお話である意味では驚いているんですが。企業の場合には公募というのは人材の流動性というのも背景にありますけれども、その人の能力をいかに活用するかという観点がまず第一です。それから、その人がその新しい公募先で、プロジェクトで、あるいは新しい組織で活躍して、もしそのプロジェクトの進展ぐあいによってもう不適切であるといった場合にはもうこの会社に残らないというんじゃなくて会社に残れますから、当然のことながら。そうすると、次の他の職場というのをまたご本人が申請するか、あるいはそれぞれの組織が、あいつは非常にあそこではもう使い切ったけれどもうちでぜひやってほしいという、今度は部門のほうからも要望が出るし、お互いにどんどんそういうことで、身分終わったら職は保証され、新しいところにいける。そういうネットに引かからないときはやはり、首の話じゃないんですよ、やはり今までの処遇待遇よりもそれ以下でそのほかのところに行くというケースが普通なんですね。

だけれども、一番の目的というのはその人材をいかに適切なところで活用するかというやつでね。公募に応募をするというのも種類がありまして、大体極端に言うと自分が非常に能力があるから、今のやつよりもっとこっちのほうが自分の能力が発揮できるという話と、それから自分はここの今の現場ではとてもじゃないけれども発揮できないから新たに発揮できる場所を探すという、この2つのタイプありますよね。

だけれども、今言ったとおりのシステムです。とにかく適材適所。

○田中（一）顧問 今主査のおっしゃったような考え方で私もおりました。公務員の場合でも。それはお医者さんだとか特定の専門職で公募する場合がありますけれども、その場合だってその世界でのそれなのか、いや、この人はもう少しプラスアルファの能力を持っているということでまたほかのポストに置いたっていいわけです。どうなんでしょう、余り固定して考えないで、その人材をいかに使うかという観点から。

○屋山副主査 官内から応募してもいいわけでしょう。

○田中（一）顧問 もちろんもちろん。省内からでもいいだろうし。

○堺屋顧問 外から来る人は要するに中途採用ですよ。

○田中（一）顧問 そう。

○堺屋顧問 特定の職で例えば……

○桜井主査 中途採用という用語弊があるかな。外からの公募があるんだと。公募は2種類あるからね。

○堺屋顧問 例えば、今アラブ語のできる人が足らんからアラブの課長さんを公募する

というからアラブ語以外で使えないという場合とね、2種類出てくる。だから、その次の問題と非常に関連しているんですよ。

○田中（一）顧問 それで私は、審議の途中ではありますが。内閣人事局というのはこういう企画立案ね、公募は今ご議論のようにいかにあるべきかとか、それからスタートしてからでも、もう少し修正しなければいけないとか、改革しなければいけないとか、あるいは先ほど来議論になった戦略スタッフなり政策スタッフもどうも運用を見ているところのほうがいいのか、そういうことを企画する役割をまず持つべきではないかと。いままで、基本的に公務員制度全般についてそういうことをやる、いわばへそがなかったんですね。そういう中心が、法律には書いてあっても実際には必ずしもそう機能していないということがあったので、まずそこは押さえておきたいなという気がいたしますが、いかがでしょうか。

○桜井主査 それやらないとだめですね。

○田中（一）顧問 それから、総合職だとか専門職だとか一般職の試験ですね、一体総合職はどんな人が欲しいんだ、一般職はどうだ、専門職はどうだという、こういうことについての企画立案もそうだと思いますね。

それから、幹部候補生の育成課程というのがありますよね。この課程はいかなるものか、どう運営すべきか、どういう人を各省から持ってくるか、そういう企画立案をまずやると。試験でいえば、総合職はかくかくしかじかのものであるべしということになると、それを人事院が付度して試験を実際に施行するというスタイルなのかなと考えておりますけれどもね。

○桜井主査 今の点について何か。これも企業の例だと明確なんですよ。

○田中（一）顧問 当然なんです。ところが当然じゃないんですよ、公務員は。

○桜井主査 人事本部が全社員の基本的な給与に対する制度を持っていて、基準も持っている。企業ってだんだん最近違ってきてますけれどもね。事業部門によってだんだん給与制度を変えていこうということもありますのでね。一般論としていえば大体同じ均一の給与制度で、どこの事業部門においても変わらないということですね、ベースはね。

公募をしたときに、今まで課長職だったけれども、今度の新しい職では部長職というところにかかってオーケーとなれば、これは完全に部長の給与ということですよ。それで、そういうルールをですね。それから、何年間新しい部門でプロジェクトでやるかということについてももうちゃんと制度を持っていて、それは延長するときはどうするか、離れるときには、もとに戻ったときにはもとの給与で戻るとかね。あるいは全然、さっき言ったCクラスになってしまった人は降格という形になりますね。

人事局というのはその辺は企画設計して、そしてやはりすべての省に対して最低限ミナム守るべき給与、処遇、それから退任、滞在期間とか、というのを全部決めなきゃいけないですよ。その運用どおりにやられているかどうかをまた管理しなきゃいけないですよ。

○田中（一）顧問　そこで問題になるのは中立性なんです。というのは、今までは、私もうんと昔人事課長をやっていたことがありますけれども、人事院と今の総務省の人事・恩給局ですか、必ずこれが二頭立ての馬になっていましてね。さっきのようなことを言いますと、内閣人事局というのは中立性が保たれるのかと。上は官房長官という、あるいは総理ということになりますとね、そういうのが総合職試験はいかにあるべきだとか幹部職の課程はいかにあるべきかといかいうようなことをすると、中立性が損なわれる、それは人事院がやるべきではないかという議論が必ず出てくると思うんです。そこら辺を中立性との関係でまさにどう考えるかという問題がありそうな気がするんですが、いかがですかね。

○堺屋顧問　今の中立性の問題はね、中立性を著しく損なわれた場合にのみやはり機能するので。それを余り言うとは完全年功序列以外なくなるという仕掛けになるんです。

今の主査のおまとめになったところでいきますと、次の3段目の空欄になっているところ、幹部職員等の任用、給与その他の処遇の弾力化というところの企画、これはやはり内閣人事局でやらなきゃいかんという結論になると思いますね。

○桜井主査　確認したいんですけども、弾力性というのは人事評価によってそれでアップダウンがあるよという弾力性の問題と、それからすべて細かく規定するわけにはいかなから、例えばこういう系統の管理職についてはマックスいくらで、報酬の問題、ミニマム幾らだというバンドのね、弾力性といふところの幅をできるだけ大きくして、それで非常によくやった人はそのバンドの中でも上にいくとか、そういう活力を与えるための弾力性ね、ということですね。

○堺屋顧問　それと役職による足高制というやつですね。役についていると高いけれども、役が落ちたら下がるということなんですね。これ定年を延長すると絶対それをつけておかないとみんな高いところで遊んじゃいますから。それで、そういうことを含めて幹部職員等の任用、給与その他、空欄になっているところはやはりこのワーキング・グループとしては内閣人事局の仕事、企画の仕事ということになるんじゃないかと思うんです。

○川戸顧問　私もそう思いますね。

○桜井主査　それも企業でいうと、資格と役職とあって、資格給与がほとんど基本的な給与を決める。資格何級ということでは基本給が決まる、そしてあとは能力給があって、それから役職給があって。役職給というのは組織の長になると役職手当みたいなものが出るわけね。もし役職じゃなかったら、役職は例えば3年やって下りた場合には、通常の仕事をするようになるもとのところに一応戻るわけですよ。だから、役職手当が外れるわけですよ。当然そういうような設計になると思うんだよね。

どうぞ。

○中野委員　今の幹部職員等の任用、給与その他の処遇の弾力化のところなんですけれども、具体的にいうと、では指定職俸給表というのはどこが所管するというふうな。指定職俸給表って財務省ですよ、当然。俸給表の中で当然幹部ですからその中で決まってい

るわけですね。指定職俸給は当然財務省が所管すると。違う、どこでしたっけ。

○堀江事務局参事官 指定職俸給表は人事院勧告に基づいて給与法で定めると。

○中野委員 だから、そうですね、人事院。

○堀江事務局参事官 人事院勧告。それから、それを法律にして国会に提出するのは総務省の人事・恩給局が対応しております。

○中野委員 それは全部こっちへ持ってくるわけですか。持ってくるというイメージですか、弾力化というのは。

○田中（一）顧問 機能をどうするかを議論してもらえばいいんで、今人事局がどうのこうのというの、それはやめましょう。

○中野委員 失礼しました。

○草野委員 今この外部からのやつで今いろいろな意見出ていますけれども、まだきっちりと整理されてないような。例えばさっき主査がおっしゃったように、中途採用なのか、それともさっき屋山さんが言われたように、アラビア語が一定期間だけ必要なんでその期間だけどうするのかというようなこととか。今はでも任期付き採用というのがありますよね、現実にはね。だから、そういうところと本当にどういうふうな公務員のあるべき姿に対してどれが望ましいか。きょうかなりいろいろな意見が出たと思います。次回までに整理してもらって、そこでもう一回議論したほうがいいと思います。

○桜井主査 省の内部、省の外部、外じゃないですよ、そういうところでの公募ということについて論議された。だけれども、やはり今度は外の外部のやつをどうするかというのが中途採用的なやつね。

それから、その公募の中身でもね、さっき僕簡単にプロジェクトと言いましたけれども、そういうあるときだけのプロジェクト的なやつと、やはりそれは戦略的に庁として局としてつくり上げるんだというところのやつだとか、違ってくると思うんだよね。そんなことは整理したほうがいいと思うよね。

○草野委員 その点でもう1点だけなんです。やはりそういうことになると、中立性というのはやはり僕かなり重要なポイントとして一方で考えておかなきゃいけない。機能をどうするかはその後考えればいい話だと思う。

そういう、今中野先生もおっしゃった弾力化の問題……

○桜井主査 ちょっと考えたんだけど、その給与制度のときに中立性というのはどういう意味を持ったことを言うんですか。給与、募集、待遇のところ、中立性というのは。

○草野委員 要するに人事異動なんかでも結構恣意的にある場合があるじゃないですか、民間企業なんかでもね。そこが基本的には人事部がきっちとチェックしますよね、民間企業であれば。それがやはり人事機能の一元化と私最初から言っているのは、そういうところはやはり……

○桜井主査 いや、民間企業もそれは優等生じゃないな。

○**草野委員** 持たないといけないというふうに思うんですね。

○**桜井主査** その中立性って、その人事異動の意図的なものか意図的でないものかというのはね、余り実は評価しないんですよ、給与、処待遇では。その役割、ジョブディスクリプションに必要な能力を持ってそれを発揮できているかどうかだけでやはり処待遇が出るから。

○**草野委員** それは基本的には主査のおっしゃるとおりですが、現実にはやはり人間が人間を判断しますからね、現実にはいろいろな問題がやはり周辺的には出てくるわけですよね。

それからさっき中野先生がおっしゃった賃金の俸給の問題その他も含めて、やはりこれ一元的管理しないとやはり本当のコントロールはできないんじゃないかなと、そんなふうに思いますけれどもね。

○**桜井主査** それで、一元的は、多分あと2回ぐらいやったらちょっとやりましょう。一元の内容が、対象がだんだん出そろってきたところでね。そうすると、さっきの抜かしたそれぞれの幹部、それから管理職、この辺の新たな制度というものもだんだん目に見えてくると思いますけれどもね。

あと15分で次の3つぐらいは処理しておきたいな。何かあったっけ、ほかにいっぱいやらなきゃいけないこと。

○**古賀事務局審議官** 公募の関係で、顧問会議で佐々木先生もおっしゃったんですが、公募に限らず規模をどれぐらいのものでイメージするのか。公募を、これ目標を設定することになっていきますけれども、その数字の議論だけじゃなくて仕組みとして要するに基本的に公務員で入った人がだんだん選抜されて次官を目指して行って、それが中心になる仕組みなのか、本当に官民が入り混じってどんどん公募で横から入ってくるというようなものをイメージしているのかというあたりはちょっとイメージにかなり幅があるのではないかと。

○**田中（一）顧問** その点、佐々木先生の指摘というのは今の公務員制度の重要な問題、実際からいっても一番の問題なんです。早い話が、例えば定年。今56歳ぐらいで局長クラスはやめるでしょう。それを定年まで延ばしていこうとした場合に、どういうシステムでやっていくか。それは恐らく黙っていると定年60歳ですから、局長になった人を60歳までこのまま、今すぐやればですね、居座るといっことはおかしいですよ、どう考えても。だから、これは経過的にいろいろ調整していかなければいけないという問題だと思うんです。だから少しずつ延ばしていくということですね。そのかわり採用にすべて影響します。採用の数を減らしていかなければいけないという問題でないと、これ国民の納得が得られないですよ。定年まで延ばしますから全体を膨らましますというわけにはいかない。現に5.7%ですか、公務員をネットで減らさなければいけないという内閣の方針もあるわけですから。そういう枠の中でどうやって定年まで働けるシステムをつくっていくかと、これはやはり数年間の経過的な措置があるんだろうと思いますね、それをどうやっていくかと

いう問題だろうと思います。

そのときに、例えばキャリアなら、これ堺屋さんがいつもおっしゃるんだけど、今仮に総合職で入ったのは一応それなりの気持ちを持ち、難しい試験を受かって入ってくるでしょう。しかし管理職になる者は半分ぐらいとおっしゃってましたね。ずっと入ってきた中からは半分ぐらいで、あとは専門職になる、一般職と同様の扱いになる。したがって管理職には、一般職や専門職からなる人、公募からなってくる人もあり、彼らで半分は占められていくだろうというイメージでいる。そういうイメージのもとでどういうふう採用していき、淘汰していくかという話。

それで、基本は、いつかも言ったように、官民の人材を日本国としていかに活用していくかということです。だから、垣根を低くして出たり入ったりできるようにいたしましょうというのが基本にあった上で、今の議論をしているわけです。

○堺屋顧問 私の経験を1つ申し上げたいんですが。私が企画庁長官のときに課長以上で局長から課長までで6人公務員経験以外の人を採ったんです。その中には国立大学の教授もいましたから、公務員もいましたけれども、公務員経験のない人と。一番上は岩田さんのご主人なんですけれども、その人は局長で大学からきました。その次は慶應大学から来た人がいて、銀行から来た人。ところが、今全部追い出しちゃったんですね。岩田さんは今も日銀のあれであると同時に今も経済財政諮問会議の委員になり、国立研究所の所長ですから定着しておりますが、それ以外の人には私がやめると同時に全部また戻ったんです。それが1つの問題点。

6人採るときにどういう問題が起こるかといいますと、予定されていた公務員をどこかいってもらわなきゃいかんわけですよ。今度は銀行からこういう人を採って金融問題も大変だから入れたいと言ったら、いや、そこはだれそれ君が行く予定ですよということになるわけですね。そしたら、そのだれそれ君が来て、私が悪いんですかという議論を大臣室にしに来るんですよ。いや、君が悪いんじゃないけれども、君はもっといいところへ考えるからと。いいところへ行くと言ったら次のやつまた玉突きになるわけですね。だから、この問題は相当内閣人事局の企画、上の公募の問題と次の任用の問題と一くくりにして考えないと、だれかを入れたらだれかを出さなきゃいけない。

したがって、田中先生のおっしゃるように、全体の流動性をどうつけておくか。それから、来た人は2年だけの助っ人ではなくして、やはり入った以上は局長、次官を目指すという制度にするにはどうするかというこの2つは非常に、次の管理職のところなんです、一体の問題で、1つだけ切り離して言えないんですよ。

○田中（一）顧問 古賀さん、事務局でどういうふうに考えればどうなるというようなシミュレーションをやってみてもらいたいんですけども、佐々木さんの言ったこと。

○桜井主査 それはね、シミュレーションやるという意味で1つの考え方をもとにしてやらないとね。これも非常に難しい問題だけれども、一般企業の例でいくと、大卒というのは絶対に人件費率で決まるんですよ。そして、それをふやすためにはやはり相当売上

を上げない限り、あるいは利益を上げない限り人件費を絶対値を上げることはできない。この大枠の中でやるんですよね。

だから、中途採用を採りたいといって中途採用を会社外から採ったとしたら、そして当然今それをやろうとする内部の人間はやらなくていいようになるんだから、この人は新たなより適材適所、だから内部公募が使われて新たなところに立候補するかなんかをするわけですよ。そうでもなかったらば、やはりこれ競争で、何しろ公募が一番目的ではありませんから、競争力をつけるために外部の人間が必要だということで中途採用が入るんだからね。そうすると、内部の人はそれに負けてるという話になるわけよ。だから、そうなったときに公募で新たなところに能力開発できるように、あるいはそうじゃない人にはしょうがない。そうすると、それ以下の仕事でやらなきゃいけないとなるとやはり給与単位が違ってくるんだよね。そういうやつやっついていくんですよね。

○中野委員 ちょっといいですか、今の中途採用の概念なんですけれども。民間出身というだけで民間から入ったら終身雇用でずっと公務員としてあがるというような制度を想定しているんですか、今。

○桜井主査 民間だったらそのまま……

○中野委員 僕のイメージでは日本政府の上級公務員という1つのグループがあって、そこは省内、省外問わずばっとクロスボーダーで最終的に異動していく。ですから、民間から入ったとしても、それは終身雇用としてずっと維持していくわけではなくて、彼女が能力がなければそこへとどまらざるを得ないし、能力があれば違うところは移ればいい、そういうイメージをずっと想定してて。

ただ、片一方では労働市場の流動性は非常に日本は低いと。それから、内部のいる人のインセンティブを維持しなきゃいけない。その3つを掛け合わせてどれぐらいのパーセンテージで落としていくかという話だとずっと思っていたもんですから。余り終身雇用で維持していくわけじゃないんでしょう。

○桜井主査 私が言ったのは企業の例の話なんですから、公務員制度の中での終身雇用までずっといくという話をしたわけじゃないけれども。だけれども、公務員制度の中だって、保証はしなくても実際に上がれる能力があれば上がっていくべきでしょう。保証があるかどうかというのは非常に大きな、また別の問題で大きな……

○川戸顧問 首を切られてしまったから、そこを保証はまずさしあたりしてあげないと、やはりいい人材が来ないというところがあるから……

○田中（一）顧問 今までは、いつか堺屋さんが言われたように、皆各省縦割りになっていますから、その中でこの人はいかがかというような人は飼い殺しになっちゃうわけですよ。その人だってほかの省にいけば、あるいは民間にいけば立派に活動するかもわからないんですよね。そういう流動性を省庁間で持たせようということ。

それから先ほど堺屋先生の言われたことをやろうと思ったら、その次は私が座るんですと言っていた人が現職にとどまるか、ほかへスピンアウトされるかしないと、そういう仕

掛けをつくらないとどうしようもないですね。

○**堺屋顧問** 定員が決まってるから、入れたら同数出ると考えなきゃいけないわけね。だから、終身雇用ではないにしても、こうしてるだけで2年たったら必ず民間へ戻るといいう現在の制度ではだめなんですよ。だから、入ったら自分が適性があったらどんどんと公務員の中で事務次官を目指していくこともできる。もちろんだめだったら、それは入った以上は今までから来た公務員と全く同じと、こういうようにすべきだと思うんですよ。

○**川戸顧問** 田中先生のペーパーだと2枚目、これがいいという意味ではなくて、韓国の上級公務員制度では、対象ポストを分類して、20%を官民公募、30%を政府内公募、50%を内部登用と、クリーニングを必要とし、それで構成すると出ていますけれども。こういうふうを考えるのかどうかというね。

○**桜井主査** 一番最後にね、いや、これがね、ちょっとひとり言言ってもしょうがないから言わないといっても言うけれども、コストと人数を目標に持つという意味がね、もう少し議論しないとね。

○**川戸顧問** いや、それは非常によくわかる。だからここでそれを議論して。ただね…

○**桜井主査** この間聞いたもんだからな、なるほどそれじゃあ目標持ったほうがいいとは思いついたけれどもね。

○**田中（一）顧問** いや、事務局がどう説明したか知りませんが、日本国というのは何かこうやって数値的に決めてやらないとやらないんですね、進まないんです。だから……

○**桜井主査** これ企業の場合、中途採用なんていうのはもうすごいですよ、要求が。

○**田中（一）顧問** そうらしいです。そうしないと負けるもの。

○**桜井主査** むしろマキシマムの目標設定よりも、もういいかげんにせいと、ここ以上は採らないというこういう目標だからね。

○**川戸顧問** だから、逆なんですよ。

○**桜井主査** まあ、そんなひとり言を言ってもしょうがない。

それでは、岡本さん。

○**岡本事務局次長** 3時になってきましたので。すみません、きょうの事務方といたしましては、きょう座長が言われましたように、この紙を先生方に全部一通り議論をしていただいた上で、顧問会議からワーキング・グループでまとめられた議論の修正を固めていただくというつもりでおったんですが、ちょっと全部議論が至っておりません。したがって、これご相談なんですけれども、主査、すみません、次回の進め方にも関係するんですが、次回も引き続き今のような議論を。

○**桜井主査** 次回に予定してるやつの入口にもう入っちゃったんだね。だからね、機能、役割で云々やってるんじゃないで、もうそれは行ったり来たりでやろうと。もう入ってるんだよな。だから、進めます。

○**岡本事務局次長** やり方はこれをまた先生方に……

- 桜井主査 うん。そのステップでやっていきます。
- 田中（一）顧問 それとA4のこの1枚紙。
- 岡本事務局次長 もちろん、これでございますね。
- 堺屋顧問 現状の問題点というのを。
- 岡本事務局次長 ええ、それはできる限り。
- 桜井主査 岡本さん、それで終わり。あと、僕の話があるけれども。お願い事項がね。
- 岡本事務局次長 はい。
- 屋山副主査 基本法を見るとね、田中さんは来年度設置以外にないと、だから、11月半ばでしなくちゃいけないというけれども、基本法でやってるのは法整備しろというので、人事局を設置しろというのはないんですよ。だから、11月半ばでやるというのは器をまず決めると、だから予算要求出さなきゃいけないんだというんだけど、器を決める必要はないんですよ。甘利さんもこの間器の話より議論してくれとこう言ってるんで、そうするとね、3月半ばに法案提出して、できたら……
- 田中（一）顧問 予算関連で……
- 屋山副主査 だから、法整備をじっくりやらないと、これあと1月ですよ。これ毎日やったって間に合うわけないの、大体。そんないいかげんなもの出したらね、本当に信用なくなるんですよ。だから、私は時間きちっととって、週に2回、3回やってもいいですよ、だけれども毎日やれば進むというもんじゃないと思うのね。だから、予算の頭出しの話はやめたほうがいいと思う。
- 桜井主査 屋山さんね、顧問会議の3回目とそれから前回のワーキング・グループのときに、第1回のワーキング、このスケジュールについてどう考えるかということをやって、それで結論だけを申し上げると、とにかく、甘利さんは切磋琢磨して一所懸命やってほしいと。設立を何も法律で決まってるということじゃないからとは言わなかったけれども、だけれどもその辺は政治的な判断ということでやはりやりますと。だけれども、最短でもやはり次期通常国会では関連法というのを整備させていただいて、それで成立したいというので、これを目標に一応皆さん努力してほしいということなんだよね、大臣の話はね。
- それで、我々がこの間の第1回のワーキング・グループで結論を出したのは、堺屋さん等々のまた確認がありますね。まず予算ということを確認するためには、当然11月の半ばぐらいにはこのワーキング・グループの予算のために必要な設立のための方向性と、それから大体規模観であるとか、というふうに予算取りのために必要な事項というのはぜひまとめようじゃないかと。
- それから、設立のために今度はいろいろな関連法等々を整備しなきゃいけない。この関連法の設計について、それについて必要な論点整理事項というものは実際には大体2月ぐらいということにしたのかな、2月末ぐらいね。それまでにやろうということ。
- 屋山副主査 11月ごろやれば、器の話。

○桜井主査 器の話のほうの基本的なところだけです、予算に関係するところだけね。だけれども、これって結構器だけだって規模の問題とかいろいろなものを論議しないと出てこないんでね。

それで、もう1つパラレルに進めようと思っているのは、それじゃあ予算としての器を決めるためにこの論点のどれが必要なのか、固めておく必要があるのか。じゃあ、関連法として2月末まででいいと、よしとするのはどれなのかということがあるわけだよ。これはワーキング・グループで議論してやっていかなきゃいけないけれども。

これもきょう僕は頼もうと思っていたんだけど、事務局ね、ここまで論点のやつで整備していただいたんで、それで、この中で11月末の話と、中旬の話と、来年の2月の話と、大体のところをえり分けておいて提案して欲しいんだよね、目安としてこうだろうということね、次回ね。これお願いしたいと思う。

○川戸顧問 11月、出す法案の欠くべからざるところ、最低限ここまで出しておきゃ人事庁、ここができるというその最低限という。

○屋山副主査 法律には内閣人事局を1年以内に設置しろとは書いてない。法整備はしなさいと言ってる。だから、来年の3月でいいんですよ。

○堺屋顧問 この70年代大平内閣のときから審議会の方法が変わって、予算でバンと切って、委員の主要発言というのを並べて論点整理をして、できるだけ問題を小さくして早くあげちゃうというのはね、それまではそうではなかったんですが、大平内閣のときからそれが日本の官僚の開発した審議会方式になって。それでもものすごく問題を小さく小さくしていったね、最後はかなめの問題にするという手法があるんですが。今まさにその手法にのってきているわけなんですけれども。

簡単に言うと、組織なんていうのはまた変えたらいいんだからね、法律できたら。だから、最小限予算要求で必要な事項は何かというのを次回書き出していただいてね、それがあったところだけ別途やって。そんなに来年つくる組織が未来永劫どうだというわけじゃないですから。大体まあ大蔵省と主査を議論する程度ですから、この程度の規模で、そして小さく生んで大きく育てる手もあれば、初めから大風呂敷の手もありますけれども。何と何と予算に必要な部分だけ書き出していただいたら、それに対応した話は簡単にできると思うんですよ。

○屋山副主査 予算というのは内閣人事局を設置するからいるというんだけど、内閣人事局を1年以内に設置しろとは書いてないんです。法整備しなさいと。だから、法整備しておいて、来年度予算で、次の……

○堺屋顧問 再来年。

○屋山副主査 再来年の7月に予算要求すればいいですよ。

○堺屋顧問 頭出しするかどうかだな。

○屋山副主査 頭出しなんかしないと思うんだよね。

○堺屋顧問 どっちだろう。それちょっとね、2つのね、頭出しするときとしないとき

と、どういう損得があるか。

○屋山副主査 だから、甘利さんの言っているのは、あの人も困ってるんだよね。だから、主査、この顧問会議でオーソライズすれば政治判断なんですよ。

○川戸顧問 メディア的に言えば、先送りと書かれるかどうかというところがあって。そのときに先送りじゃなくてきちんとやるよという担保をできればいいと思うんですよね。そしたら、やはり議論は必要だと思うし。

○堺屋顧問 だから、最低限必要な事項というのを出していただいて、それで……

○桜井主査 スケジュール感のところで、すみません、今わかりました、大体ね。こういうやり方というのはないんですか。主査となるとそれなりのスケジュールをもって進めなきゃいけないという立場にいますのでね。今の予算取りのためには最低限必要なものは何かということでそれを議論しておく。これ今言われたように、屋山さんは何も11月中旬って……

○屋山副主査 予算はする必要ないと言ってるんですよ、

○田中（一）顧問 予算要求必要ない？

○桜井主査 というふうに言っておりますよね。そうするとね、じゃあ私たちはいつまでだったら何ができますということになると思うんですよ。それが出ないと。

○屋山副主査 3月15日ですよ、締め切りがね、大体。そんなずれることいくらもある……

○田中（一）顧問 予算関連でなかったらね。

○桜井主査 3月15日は、そのとき予算関連じゃなかったらにするんですね。

○田中（一）顧問 屋山さんのおっしゃるのはね。

○屋山副主査 だって、法整備をしろというだけで、人事局を1年以内につくれとは書いてないだもん。それを僕はね、2カ月でこれをつくれつくれというのは、僕は官僚の陰謀だと言っているのはそれなんです。こんなできるはずないことを押し付けて、法律に書いてないだから、人事局設置しろと。だから、それは設置してあるんだと、だから頭出ししろという器の話にまずなるよね。だから、甘利さんが言ってるのは、器の話じゃなくて中身をやってくれということだから、僕は……

○桜井主査 そうなの。要するに中身の、器の前に中身をやってくださいという話でしょう。器をやらなくてもいいという話じゃないんでしょう。

○立花事務局長 もちろん屋山先生のおっしゃるのも私よくわかりますし、そうじゃないご意見の方もまた顧問の先生の中にはおられるかもしれません。少なくとも第3回の顧問会議で担当である甘利大臣のほうからは、とかく器の議論に走りがちだけれども、まずは中身をきちんと詰めてもらいたいと、精力的にぜひ作業をよろしく願いますということ。それから、来年度法案を出すことはもちろん出しますけれども、その年度に実際につくるつからないというその辺の判断は11月半ばには来るだろうと。だから、そこら辺のところは自分が政治的に恐らく判断させてくださいと、判断いたしますということでご

ございますので。私ども事務局は大臣のご指示に従ってぜひそういった方向でこのワーキング・グループなりあるいはひいては顧問の先生方にご議論をお願いしたいということで。

○田中（一）顧問 基本法の議論のときどういう答弁を担当大臣はしておられますか。今の問題について。

○堀江事務局参事官 特段言及ございません。

○桜井主査 屋山さん、今の事務局局長のご発言、よろしいですか。

○屋山副主査 いいです。

○桜井主査 とにかくそうすると、11月の中旬までは予算獲得のための骨組み等々については議論し、顧問会議もアウトプットを出すというそういう目標でやりますということだよな。

○屋山副主査 そうじゃなくて……

○桜井主査 そうじゃないの。

○屋山副主査 中身を議論して行って、11月の中ごろに大臣がこれは……

○桜井主査 その様子で。

○屋山副主査 うん、その様子で。

○桜井主査 ああ、何とも。

○岡本事務局次長 すみません、今先生方がご議論されている件について、大臣が記者の皆さんの前で言っている内容をちょっとご紹介いたしますので、ちょっとこれ読み上げます。ちょっと前にいろいろあるんですけども。

私の考え方は、中身をしっかり詰める。それで、それに相応する器をつくっていくことを全部終わってというんじゃない間に合わないんで、タイムラグを少なくとも置いてほしいと。それで1年、3年にかかわる問題も、1年だけの問題を議論するんじゃないで、3年も中身に必要な部分は前倒しできるだけ粗々の議論はしてくださいと。それでつくってくれと。それができるだけ期限内に間に合うようには議論してください。だから、頻繁に議論、頻繁にというのはこの会議のことですけども、議論をしてくださいということです。

それで、どうしてもワーキング・グループの中、あるいは顧問会議の中でこれではとても間に合わないというときにはそこで政治判断をしますから。これが私のスタンスですということを言われていますので。

今局長が申しましたように、このスタンスで我々は先生方のほうに議論していただけるように。

○田中（一）顧問 期限内って何ですか。

○岡本事務局次長 そこはですね、今おっしゃっていらっしゃいます法案提出、基本法で書いてある法案提出の期限。そこで予算関連か非関連かという議論はございますが、そこについては議論の中身を見てからということだというふうに私どもは理解しております。

○堺屋顧問 予算関連にしたときとしないときとの損得はどんなように考えますか。それをちょっと次のときにですね。予算関連にしたら、私もたくさん慌てて組織をつくった

ときにどういう予算を最初に出して、どういう議論をしたかという記憶はあるんですが、余り詰めないでいいのか、どの程度詰めておいたらいいいのか。それから、法案が通ったら改正すればいい話ですからね、組織なんていうのは。

そういうところをきちんとね、こういうような損得があるのでこういうふうにしたらこういう利点があつて欠点があると、ちょっと出してください。

それで、やはり屋山先生のおっしゃるように、非常に簡略に議論しておくというわけにはいかないと思いますけれどもね。

○**草野委員** すみません、顧問会議のメンバーじゃないから余り発言権はないのかもしれませんが。やはり冒頭申し上げたように、抜本的改革やるということで皆さん一致しているわけだから、やはりそれなりに納得性のあるものをつくり上げていくというのがやはりなければならぬだろう。ただ一方で、議論を急ぐことは僕ら、屋山さん言うように、週2回やっても土日やっても一向に構いませんけれども、日程があるからそこで小さくまとめようというのは、これは私は避けたほうがいいと思うし。堺屋さんの言うことに大体99%いつも賛成しているんですが、小さく生んで大きく育てるというのは私はこの場合はやめたほうがいいだろうというふうに思います。

以上です。

○**堺屋顧問** 撤回します、それは。

○**桜井主査** 小さく生もうとはひとつも思っていないんですが。

それでは、ちょっとまだすっきりとしないところもあるけれども、とにかく拙速もよくない。とにかくまだどんどん無限に深堀りもしていってもまただめ。ということで、甘利さんが言う方向でやりたいと思います。

○**岡本事務局次長** 主査、すみません、次回の会合に向けて事務局に仰せつかった宿題を先生方に確認させていただきます。

1つは、堺屋先生からご指摘がございましたこの紙ですね、何が課題であったのかということ。特に、すみません、モノクロのほうですけれども、現在の機能についてどこが問題があるかということを整理させていただく考えというふうに認識して、これは整理をさせていただきます。できる限りという。そこについては国会答弁等々で公になったところから議論を持ってくるというふうに考えています。

それから、最後のほうで先生方議論していただきましたが、これ幾つか交わっている部分がありますが、まず堺屋先生が最後におっしゃった予算関連、非予算関連のデメリット、メリット、それぞれを出してくれと、紙を。これは事務方の認識ということになるのかもしれないけれども、整理をさせていただきます。よろしゅうございますか。

それから、3つ目でございますけれども、それを前提にするかどうかは別問題かと思いますが、11月中旬までに議論すべきこと、それから2月、3月で議論すべきことこの大枠の整理というものを用意をさせていただくというふうに思っております。そのときに最小限予算要求に必要な事項というのは何ですかというご指摘が田中先生ございましたの

で、それに対応できるように、別紙になるか一緒になるかわかりませんが、それを整理をさせていただきます。

以上が次回に向けて事務局に仰せつかった宿題と認識しておりますけれども、先生方よろしゅうございますでしょうか。違うようだったら今言っただいて。

○桜井主査 補足ね、締めとして。今大変な意欲を抛出いただいて非常にありがたいし、また非常に責任重大な議論を今後展開していかなきゃいけないなということをお皆さんも覚悟されたということだと思っんですね。それで、今後のスケジュールとして、この前たしか週1、金曜日ベースでやりましょう、これはもう皆さんできるだけ出席率を高めたいということで、重ねてお願いするということでもうよろしいですね。

○田中（一）顧問 時間は何時からですか。

○桜井主査 6時から8時です。

それから、やはりきょう出ているように、最低でも週2回、これやらないとね、とても今の項目処理できないんでね。

○屋山副主査 土日どちらかでやればいいんですよ。

○桜井主査 それで、今急に土日まで含めてという話がありましたけれども、事務局のほうね、至急可能な日を言っただいとか何かをしないといけないと思っんだね。今まで金曜日ですから、ちょっと土日ね。

○屋山副主査 土は難しい、日曜日だよ。いや、そしたらみんな空いてる……

○桜井主査 その前にないかな、ウィークデイで、まずは。ちょっとそれをね、教えてあげてくださいよ。それで、今度はもうとにかく月曜から木曜の間にどこかということで皆さんに挙げていただいてね、それで多いところを。

○田中（一）顧問 次回はいつですか。

○桜井主査 次回は金曜日ですね。

○田中（一）顧問 31日ですか。

○桜井主査 必ずやるのはそうですね。

○田中（一）顧問 31日、1時から3時、やはり。

○桜井主査 いえいえ、6時から8時まで。

○屋山副主査 20年間続いた制度を変えようというのにさ、2カ月でやれというのは本当に俺は陰謀だと思っよね。

○川戸顧問 じゃなかったら朝の朝食会と同じで、8時から10時みたいな形にすれば逆に皆さん。大変ですか。

○堺屋顧問 皆さん朝は仕事がある方は。

○屋山副主査 朝はだめだね、頭が働かないんだよ。（笑）

○桜井主査 それじゃあやはり皆さんに、もう昼間は絶対だめなんだ。皆さんに3時以後で空いてる時間を教えていただいて、毎日毎日ね。

○田中（一）顧問 それは1日以降ですか。

○桜井主査 きょうは幾日だっけ。

○田中（一）顧問 きょうは24日。来週は27日から30日までやらないんですか。

○桜井主査 いやいや、だから、やったほうがいいですよ。火曜日ぐらいからだな、候補。来週の。やはり1日になっちゃう。

○堺屋顧問 資料づくりもあるから。

○岡本事務局次長 私どものほうはできる限りやりますが、今堺屋先生からありがたいことを言っていたんですが、とりあえず来週は金曜日ですか。では、来週は金曜日、それ以降先生方のご日程を。

○桜井主査 それで、来週やりましょう。

それでは、それ以外はないですな。

どうもありがとうございました、長い時間。