

## 行政改革に関する懇談会（第1回）議事概要

---

### 1. 日時

平成24年5月7日（月）17:00～18:26

### 2. 場所

総理官邸2階小ホール

### 3. 出席者

|        |                          |
|--------|--------------------------|
| 野田 佳彦  | 内閣総理大臣（途中退席）             |
| 岡田 克也  | 副総理・内閣府特命担当大臣（行政刷新）      |
| 稲盛 和夫  | 京セラ株式会社名誉会長              |
| 岡 素之   | 住友商事株式会社代表取締役会長          |
| 小幡 純子  | 上智大学法科大学院教授              |
| 加藤 秀樹  | 構想日本代表                   |
| 古賀 伸明  | 日本労働組合総連合会 会長            |
| 松井 孝典  | 千葉工業大学惑星探査研究センター所長       |
| 茂木 友三郎 | キッコーマン株式会社取締役名誉会長 取締役会議長 |
| 吉川 廣和  | DOWA ホールディングス株式会社相談役     |

#### 【担当政務】

|       |          |
|-------|----------|
| 中塚 一宏 | 内閣府副大臣   |
| 大串 博志 | 内閣府大臣政務官 |

#### 【その他】

|      |           |
|------|-----------|
| 戸塚 誠 | 総務省行政管理局長 |
|------|-----------|

### 4. 議事

- 野田総理挨拶
- 岡田副総理挨拶
- 構成員紹介
- 懇談会の運営について
- これまでの行政改革の経緯と理念について
- 意見交換

---

#### 〔議事の経過〕

##### 1 開会

定刻になり開会。

## 2 野田総理挨拶

冒頭、野田総理から挨拶があった。

- 本日はお忙しいところ、お集まりいただき感謝。
- 国会では、いよいよ明日から、社会保障と税の一体改革に関する法案の本格的な審議が始まる。一体改革の趣旨をしっかりと御説明させていただきながら、皆様の御賛同が得られるよう、全力を尽くして国家・国民のために建設的な議論をしていきたい。
- この社会保障と税の一体改革と同じくらい大きな課題が行政改革である。これまでも、民主党政権下では、行政刷新会議を中心に行政改革に懸命に取り組んできたところであるが、より一層「身を切る」改革を行うべきという国民の声を受け、結果を出していきたい。
- 本懇談会においては、高い御見識や豊富な経験を有する方々にお集まりいただき、岡田副総理とともに、行政改革の理念や在り方、総人件費改革を含む具体的な課題について、大所高所からの忌憚のない活発な御議論をお願いしたい。

## 3 岡田副総理挨拶

引き続き、岡田副総理から挨拶があった。

- 本日はお忙しいところ、お集まりいただき感謝。
- 私の好きな言葉に「強いものが生き残るのではなく、変わることができるものこそが生き残ることができる。」という話があるが、今の日本、あるいは日本政府にこのことが当てはまるのではないか。この10年、20年の間に起きた大きな変化、外にあっては経済のグローバル化やアジアの時代の到来、内にあるは少子高齢化、財政の大幅な悪化などといった状況を踏まえ、いかに効率的である意味強力な政府を作り上げていくか、まさしく時代が今求めているものだと考えている。
- 過去には、土光臨調、橋本行革といろいろなことがあった。それから少し時間も経ったので、大きな時代の変化をしっかりと受け止めつつ、政府の在り方はどうあるべきか、ぜひ大所高所からの御議論をお願いしたい。

## 4 構成員紹介

進行役の中塚副大臣から、メンバーの紹介を行った。その際、岡委員、小幡委員、古賀委員については、行政刷新会議の有識者議員として新たに加わっていただくことになったこと、葛西委員と片山委員については、本日欠席である旨の紹介があった。

## 5 懇談会の運営について

中塚副大臣から、本懇談会の運営について、以下の取扱いとするとの提案を行い、了解が得られた。

- ・会議は非公開

- ・ 会議において使用した資料は公表
- ・ 議事要旨を作成し公表
- ・ 今後の議論によって、これらと異なる対応が必要となる場合には、改めて懇談会に諮り相談する。

## 6 これまでの行政改革の経緯と理念について

戸塚総務省行政管理局長から、第2次臨調以降のこれまでの行政改革の取組について、その時代的背景を示しつつ、それぞれのポイント・理念、それに基づき実行された改革について簡潔に紹介された。

続いて、行政刷新会議の事務局長も兼ねている加藤委員より、最近の行政改革の取組として、総人件費改革の一環である給与削減、新規採用抑制等や行政刷新会議における独立行政法人改革、特別会計改革、規制・制度改革、国家公務員の働き方の見直し、行政事業レビューなどについて、進捗状況が紹介された。

## 7 意見交換

今後の行政改革の理念等を中心に、各委員から発言があった。主な発言は以下のとおり。

- 行政刷新会議、特に行政事業レビュー等は画期的であった。刷新会議等による政府の改革が重要であることは異論がないが、一方、政治が改革を遅らせている面がある。
- 公務員制度改革について、国家公務員の総人件費改革が進んでいるが、地方公務員の改革も必要。また、その能力に応じた民間並みの処遇も行っていくべきではないか。
- 民間でできることは民間に、地方でできることは地方にということの基本方針として、中央の行政でやらなければならないことを絞り込み、効率的に取り組むべき。「選択と集中」という観点から、時代の要請・変化に応じ、重要性の増した仕事、かつて重要であっても重要性が低下した仕事を峻別すべき。
- 消費税増税の前提として行政コストのカットを進めていかなければならないのは当然だが、それによって経済成長を図るという側面があることも重要。官で行っていることを民間に任せることや、規制改革を進めることによって、民間に活力が増し、経済活性化につながるということも留意すべき。  
ただし、規制改革と同時にルール整備も必要で、ルール違反には厳しいペナルティを課すなどの事後チェックのシステムも整備すべき。情報開示の徹底、敗者への配慮も必要。
- 行政改革・行政刷新は統治機構、行政の在り方を新たにするものという理念のもと、この行革懇談会での議論の軸を検討すべき。

- 行政事業レビューの機能強化も必要。行政刷新会議も含めて、法的根拠を持った組織への統合を検討すべき。さらに国家戦略会議との位置付けをどうしていくか。行政改革・行政刷新の司令塔を明確にして、各府省を越えて実行していく体制を作るべき。
  - 財政再建は、経済成長と歳入増・歳出見直しとセットで進めるべき。省庁縦割りの政策予算や前年踏襲型の予算消化という風土・システムを見直す必要。
  - 官と民の関係について、80年代以降のような単純な民営化論ではなく、民営化によりどのようなことが起こるのか、メリット・デメリットの十分な検証が必要。
  - 公務員の人件費削減について、消費税増税の露払いであるかのような報道に違和感がある。今後の行政改革の理念や行政の在るべき姿などとセットで論じるべき。
- 
- これまで平時での行革というのもしばしば行われてきたように、行政組織は定期的にチェックしないと自然と肥大化する傾向にあり、どの時代にも行革は必須。今般、この時期に改めて行革を行う意義を考えた場合、財政再建のため、国民の負担について理解を得るべく、国自身が自らを律し、極限まで無駄をなくす努力をしていることを目に見える形で示す必要がある。
  - 我が国は諸外国に比べれば公務員数が少ない中、一律にとということではなく、切るところと手厚くするところとメリハリをつけることが必要。行革により国民のためになるということを常に意識すべき。出先機関改革も重要である。単に公務員の定員を減らすということではなく、公共サービスそのものの在り方を見直すという視点が必要。業務について、単に現状維持ではなく、何が求められているのか、今までのやり方でよいか総点検する必要がある。
  - 事業仕分けや行政事業レビューなどは有効だったが、すべての事業はカバーできない。従来、当然に必要と思われていた事業についても改めてチェックすることも必要。
- 
- 行政改革や規制改革は、財政に負担をかけずに、経済の活性化、国民生活の向上等に繋がる重要なテーマ。これまでの行政改革で成果が出たものがある一方で必ずしも上手くいっていないものもあるので、その原因についての検証も必要ではないか。
  - 組織は、時代の変化や国民の要請に合わせていくことが基本。各府省庁の組織についての存在意義、果たすべきコア機能を明らかにし、機能面から時代の変化や要請に応え得る高品質な行政組織を作り上げていく必要がある。
- 
- まずは内閣官房と内閣府で重複する組織や機能を見直して、それをモデルケースとして各府省に展開してはどうか。また、諸外国に比べて遅れている電子政府の推進は、行革と国民の利便性の向上につながる。
  - 公務員については、組織に属する数の問題のみならず、働いている人のモラル（やる気、士気）の維持・向上が重要。組織の機能の向上と働く公務員のモラルアップの両方を政治の強力なリーダーシップで引っ張っていく必要。リーダーシップを発揮する組織の長が頻繁に変わっては、組織で働く人のモラルアップも見込めない。

- どれくらいのタイムスパンで考えるか。現在の日本は明治維新以来の大きな変化を必要としており、世界での地位を高めていくためにも大きな視点からの改革が必要。
- システム全体についてその構成要素とその関係性等、本質的なところから見直す必要。中央省庁改革がそのような視点から妥当だったのか評価すべき。国の在り方なくして行政改革・行政刷新はない。国家戦略と不可分であり、一体。例えば、高等教育制度や科学技術立国は喫緊の課題。国立大学が本当に必要なのか、どれだけ必要なのか、また科学技術立国の理念に誤りがなかったか、といった本質的な議論が必要。
- 行政改革は国家戦略という大きな視点として考えるべきである。
- 国家財政が現在のように破綻寸前という状況で、今後の国家運営の在り方から理念を作り上げていくべき。破綻を避けるために必要な取組の一環としての行政改革という視点が重要。国民の納得・協力が得られなければ成功しない。総理・副総理をはじめ国家戦略の中心にいる方々が大きな決断をし、予算も各省から上がってくるものを配分するのではなく、逆に使える予算はこれだけと示すような方法でやっていく必要。そうすれば役人も少ない予算で国民のために何が実現できるかといった知恵を出す。
- これまでもいろいろな行政改革を実施してきたと思うが、決して国家予算は減っていない。また民営化の成果も常に検証しなければならない。国家公務員数についても、縮小したように見えても、実質的には形を変えた準公務員として、従来同様残っているのではないか。
- 企業の再建でも、組織を再検討・細分化し、その上で使える金はこれだけしかないとし、社員皆が創意工夫し、お客様へのサービスの提供について一生懸命考えてくれたため、いい方向に持っていくことができた。公務員についてもこうした意識改革、モラルアップが必要。

出席の委員の発言が一巡したところで、岡田副総理から発言があった。

- タイムスパンについて、議論する期間は2年くらいが適当ではないか。まず、夏、7月くらいまでに、大きな方向性を出していただきたい。どれくらいを視野におくかについては、5年、10年なのかもっと長いのか御議論いただきたいと考えている。

続いて、行政改革全般について、委員による自由な意見交換が行われた。

- 国家戦略会議と行政刷新会議との関係について、原点に立ち返って、それぞれの位置付け、連携の在り方も含め考える必要がある。
- 企業にとって従業員のモラルが低ければ生産性の向上は実現できない。行政でも同様で、行政効率を高めるとともにモラルアップを追求していく必要がある。行政でも、民間でよくやるような従業員満足度調査を活用するとよい。
- 政治が行政の効率の足を引っ張っているのではないかと指摘があったが、国会審議対応なども含め、政治の側でも反省すべき点がある。

- モラルにも様々な意味がある。例えば官民競争入札を実施すれば、自分の業務はどのようなものか、民間に委託するとしたら何を求めるかといった業務の「質」について、改めて意識し見つめ直すきっかけになる。国民のためにより良い質とコストを目指して仕事をするという自覚を持つことが必要。
- 公務員にインセンティブを与えながら、自負を持って働く環境を整備すべき。提案があった従業員アンケートも有効かもしれない。
  
- 国家戦略会議と行政刷新会議の在り方をセットで議論すべきという意見については、そのとおり。ただ、現実には、国家戦略会議はまさに戦略を議論するが抽象的な話が多い。ところが、抽象論を具体化しようとするすると役人の世界に戻って行って、結果として、例えば、科学技術立国は重要であり、お金はたくさんつける。しかし、そのつけ方、使い道が日本の科学技術を強くするものにならないという問題がある。このような現実の問題の指摘を刷新会議が行っている。このような現実論を踏まえて、戦略をうまく具体化するメカニズムを作らないと全くの逆効果になる。
- ほとんどの政治家は行政改革に総論で賛成だが、各論になると異論が出てくる。この総論と各論の差が、単純に言うと公務員へのしわ寄せになっているのではないか。公務員関係のコストを削減すべきというのは当然だが、この総論マイナス各論の関係を考えると、もっと他にやるべきことがあるのではないかという国民の声に応えることにならない。各論においても行革を進めるには、政治家が責任を持って優先度の低い事業の見直しをすることが必要。また、実効性を確保する上で、行政事業レビュー等と同時に、事業を実施する公務員の行動を変えることが大事。いわゆるアメーバ経営のように、責任範囲を小分けにして、一人ひとりが当事者としてやっていく仕組みを作っていくことも考えられる。今回の行政改革にネーミングを考えるのであれば、例えば「大転換期の行政改革」とでも言うべきか。
  
- 一般的によく、合理化するとモラルが低下するというが、自分の経験上、民間ではいろんな知恵を絞って、モラルが向上するように工夫して、合理化を行っており、それは経営者の手腕・責任。ぜひ行政でもやらないといけない。
- 自分もここ10年くらいアメーバ経営を実践し、一人の人間がそれぞれ責任ある仕事を持つほかに複数の仕事を兼務することにより、本社人員を3分の1に削減し、現実に仕事も進んでいる。やってできないことはない、やり方次第である。
- 財政破綻の中での行政改革という大きな網をかけて絞り込みをするのがよい。「入るを量って出るを制す」と言うが、企業改革ではまず「出るを制す」というのが一般的なやり方だが、今の財政再建は逆。国家を一つの経営体として考えれば同じこと。
- 民間と比べ、行政は法律や省庁ごとの定員管理など必ずしも変化に対応できるシステムになっていない。一度、改革をやれば終わりということではなく、常に時代に合った「選択と集中」が行える仕組みを作ることも極めて大きな行政改革の一つ。

委員による意見交換を踏まえ、岡田副総理から以下の発言があった。

- 国家戦略会議との関係については、お許しいただければ、現在、どのようなことを考えているのかお話しする場を設けさせていただきたい。政治が足を引っ張っているのではないかと御指摘については、国会審議の対応などに膨大なエネルギーを費やしており、政治に対する意見・注文も含め自由に御議論いただきたい。
- 自分もかつて霞が関に勤めていた者の一人として、行政には民間と比べ人材を育て評価するという視点が大きく欠けていると感じる。各省庁の壁を越えて内閣の中にきちんとした評価を行える仕組みを設けるべきだと考えている。能力・評価に応じた待遇という当たり前のことができる仕組みが必要。ぜひ御議論いただきたい。

さらに、委員から以下のような発言があった。

- 公務員は、本来、国民のために何をすべきか、なるべく国民のためになる施策を立案し、実行するのが使命。しかし、自分としてはいいことをしているつもりでいろいろな知恵を働かせ拡大・肥大化してしまっている。そこは国も地方も同じ。今、国には金がないということを改めて認識し、何十万という職員がみんなで知恵を出して、少ないお金で効果を出す工夫をすれば効果が上がる。自分たちで日本の国家を救おうという気持ちにならなければならない。そういう意味では、やはり理念が一番大事。
- 自分の経験からは、賃金等を大幅にカットしなければならない状況の中で、経営危機の実態を末端まで社員に丁寧に説明することにより理解を得、自分たちで自分たちの会社を守るという使命感を植え付け、自分たちの使命として取り組んだ結果、想定以上の成果を出すことができた。トップダウンで理念を作り、皆でフォローしていくというのが重要。
- 企業でも社員が危機感を持って自ら立ち向かい、トップがリードしていく必要がある。本当に行政改革をするのであれば、公務員の意識を変えることが必要であり、政治のリーダーシップの下で、公務員の誇りと志を呼び起こすということが重要。

最後に、岡田副総理から以下の発言があった。

- 本日は、最後まで大変良い議論をしていただき感謝。志を呼び覚ますというのはリーダーの役目であるという御意見をいただいたが、そういう思いをしっかりと持って、行政改革に取り組んでまいりたい。総理にも本日の議論を報告したい。

## 8 閉会

最後に、中塚副大臣から次回日程等について、説明があり、閉会した。

(文責：行政刷新会議事務局 速報のため事後修正の可能性あり)