

行政改革に関する懇談会（第2回）議事概要

1. 日時

平成24年6月12日（火）11:28～12:59

2. 場所

総理官邸4階大会議室

3. 出席者

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
葛西 敬之	東海旅客鉄道株式会社代表取締役会長
加藤 秀樹	構想日本代表
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】

石田 勝之	内閣府副大臣
戸塚 誠	総務省行政管理局長

4. 議事

- 岡田副総理御挨拶
 - 国家戦略会議について
 - 前回会合での議論の整理と今後の議論の進め方
 - 意見交換
- ※ 出席者の都合により一部議事の順番を入れ替え

〔議事の経過〕

1 開会

進行役の中塚副大臣から、以下の説明があった。

- ・ 片山委員、古賀委員、松井委員については、所用により欠席。
- ・ 古川国家戦略担当大臣の代理で石田副大臣が出席。

2 前回会合での議論の整理と今後の議論の進め方

加藤委員より、資料2に基づいて以下の説明があった。

- 前回会合において各委員から出された意見について簡潔に紹介。
- 今後の行革の理念に関して、前回の会合での各委員の御意見を踏まえると、政府は効率的で機能するものとなる必要があり、そのためには、厳しい財政状況の下で無駄や非効率の徹底的な排除や国の役割の重点化、国家戦略の下で求められる機能・役割の的確な発揮、変化に対応できる柔軟な行政システムの構築という視点が重要。改革を進めるためには、公務員のモラルの向上が必要であり、リーダーシップをとるべき政治がしっかりと役割を果たす必要がある、と整理できるのではないか。
- 今後の議論の進め方として、前回会合において各委員から出された個別項目に加え、与党から提出されている行革実行法案においては行政構造改革会議の検討項目として挙げられている総人件費、国有資産、行革組織、ITの4項目について、行政全般・仕事の在り方と総人件費、行政改革組織その他総合調整機能の強化・見直し、民間・地方との関わり・役割分担と大括りし、議論を進めていってはどうか。

引き続き、委員による意見交換が行われた。

- 行革の理念に関し、政治のリーダーシップの必要性をしっかりと位置付けるべき。
- 「機能する」というのはいい言葉ではあるが、イメージが具体的に沸いてこない。例えば、国のリーダーは、国家の将来、国民の生活を約束する、あるいは実現する、ということを確認にした方がわかりやすいのではないか。
- 法律分野でよく用いられる言葉に「実効的な」という用語があるが、「機能する」も同じような意味ではないか。どのように機能するかまで示すことも考えられるが、コンパクトな方がわかりやすいという考えもある。国民にわかりやすい表現を用いることが重要。
- 「実行力のある」というのも考えられる。
- 財政の現状を考えると、過去から肥大化が進み「行政の継続性」という硬直性のしがらみを持つ現状の行政のあり方では、持続不可能である。行政改革を進めていくと、国民に、これまでより不便なことも出てくることを、認識してもらう必要がある。

3 国家戦略会議について

石田内閣府副大臣から現在の国家戦略会議における取組について、資料1「国家戦略会議について」に基づいて、国家戦略会議のミッション、組織、主要検討課題、これまでの開催実績等の概要、日本再生の基本戦略のポイント等を簡潔に説明。

引き続き、委員から以下の意見等が出された。

- 国家戦略会議としても、極めて厳しい財政状況に焦点を絞るべきではないか。国にはお金がないというところから始めるべきだが、お金が要るんだという方向に議論が進んでいるのではないか。財政が健全化するまでの間、国が支出できる年間の予算について明らかにし、その範囲でやっていくんだということにするべき。
- 「日本再生の基本戦略」や経済成長の必要性については、誰も反対はしない。ところが、それを実行するときには、新しい事業が行われるが、それら事業の有効性の精査や従来からのもので不要なものを減らそうという取組はあまりなされていない。その点について指摘する刷新会議や行政事業レビューが、悪者になるという構造になっている。
国家戦略会議と行政刷新会議の連携が必要ではないか。
- 今までの世界の秩序がこれからも続くという前提ではなく、今が世紀に一度、世界全体の秩序が変わるような変動期の中にあるという認識が必要なのではないか。そのような中で、今後どういう方向に進んでいくかを定めなければならない状況である。
- 国家戦略と言えば、財政があり、それを支える経済があり、安全保障がある。今後は、安全保障、危機管理の問題も頭に入れながら、時代感覚、世界観、歴史観というものを持って、行政はいかにあるべきかという議論を行うべき。
- グローバリゼーションという言葉がよく用いられるが、その意味するところは多様である。実際は各国がグローバリズムという言葉の中で国益をいかに主張するかという観点で様々なしのぎを削っている。世界で生き残っていくために、自分が世界のルールを作っていくんだということが国家戦略の基本であるべき。
- 財政をどうするのかは、国家戦略の基本ラインであり、国家戦略会議は、先頭に立って枠を締めていくべきである。例えば、各省が3つ事業を新たに始めるのであれば、従来の事業を10切るというような具体的な指示をすべき。その指示に従って各省もやるし、刷新会議もそれをチェックするという役割分担ではないか。
- 企業経営では、破綻寸前の中では、財政再建計画、キャッシュをどう回していくかというのが大前提。その中で投資を決定し、成長を考えていくことになる。国家においても、財政健全化計画を大前提として掲げるべき。
- 財政健全化と経済成長を両立させようとしていることに問題があるのではないか。お金がなく、予算として使える範囲が限られているので、その範囲で経済成長を図っていくという考え方が必要。
- 日本再生の基本戦略として、行政刷新なり行政改革による財政健全化が必要であるということ、正面から位置付けることが必要。

- 刷新会議と国家戦略会議を法的に位置付け、両輪にして、総理がリーダーシップを執って政権運営をしていくという当初の構想とは、ずれている気がするが、両者の連携は必要。

これらに対し、石田副大臣より、以下のような説明があった。

- 国家戦略会議としても我が国の財政状況が大変厳しい状況は認識。財政健全化を進める一方で、経済成長も図る必要があり、エネルギー政策や医療介護政策、成長マネー、女性の活躍等について議論している。国債の発行額が税収を上回るという異常事態の下、成長戦略といっても限りがあると思っている。
- 限られた財源の中で、必要性の高い分野に重点化し、「選択と集中」という観点でやっていくのが基本。そのためには、国家戦略会議と行政刷新会議とがうまく連携することが必要。これまでも、例えば、規制改革分野では、連携を図ってきたところ。

岡田副総理から以下の発言があった。

- 政府としては、プライマリーバランスの赤字を 2015 年度までに半減、そして 2020 年度に黒字化させるという大きなフレームワークの中で議論している。そういったフレームワークの中で、社会保障と税の一体改革もあるし、毎年度の予算も組む。行政刷新あるいは行政改革の結果、出てきた成果も、当然ここに盛り込まれて歳出が決定されることになる。
- 予算についても、昨年度の例でいえば、一律ある程度カットし財源を生みだし、成長戦略のところに集中的に使っていくという大きな考え方はある。何もないうまま、成長戦略についてアクセルをふかしているわけではないことに御理解いただきたい。

4 意見交換

引き続き今後の行政改革の理念等を中心に自由な意見交換を行った。

- 今は政治のリーダーシップが混迷して、弱くなっている状況であり、行政の政治に対するサポート能力を高めることを行政改革の大きな目標とすべき。法律と現実の間には、常にギャップが生じるが、それを埋めるのが、法律をベースにした行政の裁量である。世界的に政治のリーダーシップが弱くなっている時代には、その機能はより強く求められる。行政においても、その気風を持たせ、それにふさわしい志と資質を持った人間を育てることが重要。
- アカウンタビリティという言葉がよく用いられるが、法律に書いているとおりにやって、それでうまくいかなければ免責になるというような風潮がある。トランスパレンシーについても、行政は国民の税金を使ってやっているのだから情報の公開は必要ではあるが、時には膨大な開示請求がなされ、大変な事務負担を生じている。公務員のアカウンタビリティ、トランスパレンシーに対するある種のディシプリン（規律）を

どう与えるかというのが大事ではないか。

- 公務員に関わる課題も議論が必要。公務員においても、民間のような能力本位の視点を取り入れていくべき。人事評価は難しいものであるが、繰り返し行って、改善を図るべき。また、公務員の人事管理の専門家を育てていく必要がある。
- 我が社においては、採用は持ち株会社を含めて統一して行い、必要なところに派遣するという仕組みをとっているが、公務員においても、このような仕組みをとると抜本的に変わってくるのではないか。
- 公務員にやる気を持たせる必要がある。行政事業レビュー行動計画の実効性向上のために、ある省ではコスト低下インセンティブが働くよう、効率的な予算執行の実現に取り組んだ職員を人事評価において、しっかりと評価することを示した。行政の効率化に貢献した職員を高く評価するこのような仕組みを各府省にも広げていくべき。
- 効率的で機能する政府を作り上げるためには電子政府の実現はマスト。初期投資はかかるが長期的には確実に様々なコストを削減できる。コストのみならず、国民の利便性も飛躍的に高まる。
- 電子政府については、IT戦略本部やマイナンバーの関連などでも議論されているが、どうすれば早期に実現できるのか、議論を深めていきたい。
- 電子政府を進めるに当たっては、米国におけるソーシャルセキュリティーナンバーのようなものを、きちんとインフラとして整備することが必要。
- 人事においては、多くの人が様々な角度から長い期間をかけて評価を行ったその評価が最も精確である。役所では、一般的には10年ほど勤めた課長補佐クラスの段階で、どこまで使えるのかという第1回目の選抜を行い、もう10年ほど経過した本省の課長クラスで、もう一回選抜を行うイメージかと思う。百点満点かどうかは別として途中でいろんな仕事を経験させながら評価を行い、いい人材を選抜する仕組みとして機能していると言えるのではないか。人の評価というのは社会の中で長く生きていくことで多角的に決まってくるものである。また、人事評価については、評価を行った者についても併せて評価することも重要である。
- 企業人事でも、従業員個人にとって軸となる業務と、それ以外の業務の両方を行き来しながら経験させて育てていくもの。その意味で、役所においても統一の採用や人事運用ではなく、統治可能な規模や業務内容を十分把握できる範囲に合わせて人事は行う必要がある。
- 当面の進め方として、個別項目を大きくくりにして議論を行うことでいいが、相互に重なり合う部分もあるということは意識しておきたい。
- 行政事業レビューについては、各府省が選んだ一部の事業しか実施できない。すべ

ての事業の点検を公務員に課していくことが重要。各府省の事業を所管する部局がコストを意識し、メリハリをつけた予算となっているのか点検をした上で、横断的に全体を見てチェックする作業が必要。

- それぞれの省庁・部局は国民のため、国家のためと思って、仕事を創意工夫を持って進めていると思うが、枠がなければ、そういったことを考えれば考えるほどお金がかかることになる。予算の総枠を決めて、その範囲の中で考えるようにすべき。
- 行政や公務員の機能を強めるという意味では、いざという時にただちに必要となる場所に必要な人間が出動できるという体制を整備しておく必要もある。このような点を考えずに、国有財産を売却してお金に換えて一時の財政の補充に充てることには強い懸念を持っている。

5 岡田副総理御挨拶

岡田副総理から挨拶があった。

- 電子政府の推進については、既に有識者会議を立ち上げ、議論を始めているので、その結果については御報告し、また御議論を深めていただきたい。
- 公務員制度については、国会に提出している公務員制度4法案の中では、内閣人事局や公務員庁を作り、一定レベルの人は一元的に内閣に移して評価を行っていくという仕組みにしているが、現時点では、本会議でしか審議を終えていないという状況。
- 人の評価は非常に難しいことで、年功序列ではなく実績で評価するといっても、その基準をどうするかなど現実的には難しい問題はあるが、公務員の評価の在り方について、しっかりと御議論いただきたい。
- 公務員の意識を変える必要があるとの御意見をいただいたが、ある意味では、国家公務員は最も志を高く持たなければいけない立場にあると思うので、その志を更に高揚させていくことができるような、政治のリーダーシップが必要と思っている。

6 閉会

最後に、進行役の中塚副大臣から、本日の議論を踏まえ、行政改革の理念については、その方向性についてはある程度意見の一致をみたが、次回以降の議論も踏まえさらに固めていくとともに、個々の具体的項目についても次回以降議論を深めていきたい旨の発言があった。

(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)