

行政改革に関する懇談会（第3回）議事概要

1. 日時

平成24年6月28日（木）17:00～19:00

2. 場所

総理官邸2階小ホール

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
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
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

【説明者】

園田 康博	内閣府大臣政務官
戸塚 誠	総務省行政管理局長
田中 順一	総務省人事・恩給局長
田中 一穂	財務省理財局長

4. 議事

- 岡田副総理挨拶
- 行政の重点化・効率化と人件費改革について
- 公務員関係について
- 国有財産について

〔議事の経過〕

1 開会

進行役の中塚副大臣から、岡委員・片山委員は欠席である旨の説明があった。

2 岡田副総理挨拶

- 国会では、長らく一体改革関連法案の審議が行われていたが、修正協議がまとまり、衆議院で採決が行われた。これから参議院において、しっかり審議していきたい。
- 行政改革についても、審議の際に何度も取り上げられており、消費税の引上げを含む負担を国民にお願いする以上、自ら身を切る努力、特に行政改革・政治改革についてしっかり行ってもらいたいとのことであった。
- 毎週末、地方を回って国民の声も聞いているが、そこでも行政改革の話はよく出る。
- 今回から3回は各論の議論を行う。今回は、これまでの行政の重点化・効率化の取組、総人件費、公務員関係、国有財産といった項目について議論していただきたい。

3 行政の重点化・効率化と人件費改革について

戸塚総務省行政管理局長より資料1「行政の重点化・効率化と人件費改革～人的資源配分の観点から～」について説明があり、引き続き、委員による意見交換が行われた。
(→は、説明者等からの説明。)

- 行政機関の定員が30万人に減っているとのことだが、独法等も国の予算により人件費を賄っているのだから、このようなものも含めて考えていくべきではないか。
→ 法人化する際にスリム化するとともに、実際に法人になってからも、だいたい職員数が1割くらい減っている。法人化して効率化はかなり図られたのではないか。また、大所である郵政などは、もともと国にあったときから人件費を自己収入で賄っている。
- 国立大学でも確かに人員は減っているが、交付金の減少により強制的に減らしているもの。
→ 予算額を減少させることにより、それぞれの法人でもっと重点化・効率化して有効に使う工夫を行ってくださいということ。
- 本来は業務を効率化して減らしていくのが正しいと思うが、個別にやっていると異論が次々に出てきてなかなか上手くいかない。まず予算を減らすことによって、強制的に業務のやり方などを変えさせていくやり方も一つの方法ではないか。
- 十分とは言えないにせよ、いろいろなことを着実にやっているのだから、政府・行政としてもっと国民に分かりやすいようにPRすることも必要。
- 時代の変化や国民のニーズに基づいた適正な行政の在り方やその規模という目標がなければ、際限なく縮小ということになってしまうのではないか。お金がこれだけしかないのだから、この中でやり繰りしてくださいというやり方と、どちらを取るのか、まさに政治のリーダーシップで判断していく必要がある。
- 国民のニーズにあわせ、行政内における資源配分の最適化が必要であり、政治主導で、柔軟に資源配分していくということが出来るシステムにしていく必要がある。
- 「選択と集中」ということが必要。必要なものについては公務員を増やしてもいい

が、行政機関の担っている業務を点検して、本当に必要かどうかを詰めた上で、無駄なものはやめるべき。

- 自己責任で、自分のことは自分でやってもらうということを国民に理解してもらうことも必要。そうすると今まで行政が頼られていたことでも、担わずに済むものが出てくる。
- 国の地方出先機関には、登記所やハローワークなど、国家公務員が国民に直接サービスの提供を行っているものもあるが、公共サービス改革法で公権力の行使も含め民間に委託することもできるようになったのであり、国家公務員が自ら本当に行わなければならないかどうかをさらに検討すべき。
- 法令で仕事のやり方が決められた業務がかなりあるので、これらの業務の決め方を再検討することによって、業務をスリム化・効率化することができる可能性がある。
- やはり人員を減らそうと思えば、仕事を減らさなければいけない。アウトソーシングにより人員は減らせるが、金額的には、人件費の単価差分の効果しかない。なるべく組織の中の人間が自発的にこの部局やこの仕事は要らないとか、やり方をこう変えた方がいいということを行わせるような動機付けをすることが非常に重要。
- 独法等においても、アウトソーシング、IT化、業務の廃止といったことを国家公務員と同じ視点でやり抜くことが大事。

ここで岡田副総理から以下の発言があった。

- 独法は国会に制度全体の見直しの法案を出しており、それをしっかりとやればより効率化が進み、ガバナンスが効いた運営がなされるはずと考えている。国立大学をさらにどうすればいいかということについても御意見をいただければ、政府の中の議論に反映できる。

引き続き、委員による意見交換が行われた。

- 効率化・人件費削減のためには、アウトソーシングや地方移管の前に、まず、政治判断として、業務自体を見直すということが本来のやり方ではないか。
- 我が国として、どういう新たな社会を構築していくのかという議論をしっかりとやるべきではないか。
- どういう社会を作るのか、そのために国家がどういう役割を果たすのか、その時に国家公務員がどのような役割を果たすのか、その人件費やあり方をどうしていくのか、順序としては本来はそういうことだと思う。ただ、一方で、日本の財政は待ったなしの状況であり、こういう状況では、これだけのお金でやらざるを得ないから、何とか

皆で知恵を出してやっていこうという議論になるのではないか。

- テクニカルには総予算を決めて、それを圧縮して、その中で効率のいい国家運営ができるように皆で知恵を出してやってくれ、どうすれば節約もできるか考えてくれと、公務員の意識、モラルに期待して自主的に知恵を出さすように仕向けていくべき。これだけしか使えませんよと、3年くらいの期間で各省に割り当てて、その中でどう使うかについては各府省に自主的に考えてもらうやり方もあるのではないか。
- パイが小さくなっていく中で我慢することは大事だと思うが、それと同時に質を高めるということも必要。強くするところはより強くする、切るところは切るということを、相当勇気を持って明確にしないと、財政の赤字が増えていくのに従って、人材も志も機能も全体も劣化していく。
- 例えば減らした予算の一部は自分のところで使っていいとか、インセンティブを高めるのでもいいかもしれない。皆で分け合って減らすのでは、構造は変わらず、結果として質の劣化に繋がる。

ここで岡田副総理から以下の発言があった。

- 行政は、民間と違って、潰れない、利益を出さなくていいというのがあるが、行革をちゃんとやった人が評価される仕組みが必要。公務員の世界では、短期的視点から従来のやり方を守った人が評価されがちであるが、大きく変えた人が評価される仕組みを作るべき。もう1つは、毎年毎年、定率で削ろうという話になりがちなので、例えば3年くらいの中期中でこれくらい削りなさいという風にすればマインドも変わってくるのではないか。

4 公務員関係について

田中総務省人事・恩給局長より資料2「人事評価制度について」の説明が、続いて、園田内閣府大臣政務官より資料3「公務員制度改革について」の説明があり、引き続き、委員による意見交換が行われた。

- 公務員の「役所文化」や「霞が関文化」とよく言われるが、過剰な組織防衛、無謬性が問題。意思決定プロセスの中で、幹部に上げるにつれて、当初の案のいいところがなくなっていく。仕事というのは金を使うことだという意識を変えていく必要がある、金を削ることを評価するなど、役所文化を変えていく必要がある。
- 人事評価制度はそれなりに良く考えられた制度だと思う。人事評価は、運用面で公正、公平で周りの者が納得するオープンなものとすることが重要である。また、30万人もの公務員を公平に管理しようとする、不十分なものかもしれないが、一定の評価基準が必要ではないか。
- 公務員人事にあたっては、より広い範囲の中で行うべきではないか。
- 今は公務員がスパインアウトしにくくなっており、高齢の公務員が非常に増えている。

人件費の面、若手の意欲の面からも、民間が必要とするし、自分も外に行きたいという人はどんどん出していくようにしたほうがよいと思う。

- 時間をかけて多くの人に関わった形での評価が望ましい。下位の職員は比較的定量化した評価ができるが、上級職員の評価は定量化にはなじまない。
- 採用や人事については、全省庁一元化ではなく、それぞれの志というものを遂げさせるように運用していくことが重要。自分はこれをやっているというアイデンティティをはっきり持てるような形の人事をすべき。
- 人事評価に当たっては、働く側と働かせる側との関係から、どう評価するかをはっきりさせておく必要。その上で、個人へのフィードバック、情報公開、苦情処理、多面的評価をどうするかなどを考えていくべき。
- 人事評価は難しいが、これだけ大きな組織であるから、何かシステムは必要。
- 民間の取組として、参考にすべきことの一つはキャリアディベロップメントがある。一定レベルの人を対象に、これを適用するとモラルが上がる。また、従業員満足度調査（ES）をやっている会社が多いと聞くと、それをやると社内各部門ごとの問題点が見える。公務員の場合も、試験的にいくつかの府省でES調査をするとよい。
- 役所文化に関しては、意思決定プロセスなどをよく検討することが必要。また、政治の側でも、公務員の生産性向上のために、反省すべきところが多い。

ここで岡田副総理から以下の発言があった。

- 人事管理で一番大事なことは、公務員自身に何々省の役人ではなくて国家公務員であるという認識をどのように持ってもらおうかということではないか。現在の法案は、幹部人事を、ある程度のレベルになったら一元管理して、それから国全体を常に考えていかないと上に登っていけないという仕組みにしようとの趣旨。

引き続き、委員による意見交換が行われた。

- 人事評価は、公務員にとっての一定のインセンティブになる。公務員に業務の効率化をしてもらうために、この評価項目の中に業務の効率化を入れてはどうか。現場が一番よくわかるわけだから、何をやればより効率的かについて提案をさせ、それがきちんと評価されていくというシステムが大事。
- 現行の人事評価制度について、データを蓄積した上で有効かどうか議論すべき。
- 評価の際には、そのポジションが有する権限を踏まえる必要。また、国の行政でも専門家というのも必要であり、それをどう育てるのかという観点も必要。

5 国有財産について

田中財務省理財局長より、資料4「国有財産について」の説明があり、引き続き、委員による意見交換が行われた。

- 政府の株式保有義務は、それぞれ法律で決まっているんだらうが、いびつな形になっているのではないか。法律を変えていけばいいのではないか。
 - それぞれについて、関連法律で規定されているが、それぞれの政策目的に応じた理由がある。法律を変えるかどうかについては、これを本当に撤廃してよいかという議論が必要。
- 安全保障、防災等、将来いろいろな事業をやる可能性が決してなくなるわけではない。一度手放すと再度入手することは困難なものもあり、現在、十分には活用されていないことのみをもって簡単に手放さないほうが国家の利益のためにはよい。

ここで岡田副総理から以下の発言があった。

- とにかく今の財政状況を踏まえできる限りスリム化していこうという発想。ネーミングライツの活用というのも議員立法の行革実行法案には書いてある。できることは全てやるということで取り組んでいく。

引き続き、委員による意見交換が行われた。

- 国有財産を処分するという以前の話で、例えば外国資本が水源林や離島の土地を買おうという話はよくある。国有財産の売却を含め、誰が持つかというよりはどう使うか、所有権、私権の在り方についても留意が必要。
- 国有財産のうち独法への出資財産が大きなボリュームになっている。独法の財産を国に戻すことをもう少し進められないか。また、独法自体に処分させ、収入を国庫に返納させることも必要。
- 独法が統合整理されず存続する場合でも、オフィスの集約化などの観点は必要。
 - これまでも不要資産の国庫納付を進めてきたところ。国の独法等への出資の中には、例えば国立大学法人になった際の土地・建物等なども含まれている。これら売るというのは大学そのものを売るといったような話になり、いろいろな議論がある。

6 閉会

最後に、進行役の中塚副大臣から、次回は各論の2回目として行革組織その他総合調整機能の強化等について議論し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)