

行政改革推進会議有識者議員懇談会  
第2回  
議 事 録

内閣官房行政改革推進本部事務局

行政改革推進会議有識者議員懇談会（第2回）  
議 事 次 第

日 時 平成25年10月15日（火） 9：30～10：49

場 所 合同庁舎4号館第3特別会議室

1. 開 会

2. 稲田大臣挨拶

3. 議 事

（1）秋の行政事業レビューの進め方について

（2）国・行政のあり方の検討について

（3）独立行政法人改革等に関する分科会について（報告）

4. 閉 会

○藤城次長 おはようございます。本日は、お忙しい中、御参集いただき、ありがとうございます。

ただいまから、「第2回行政改革推進会議有識者議員懇談会」を開催いたします。

最初に、稲田行革担当大臣から御挨拶をいただき、続けて、新しく御着任されました後藤田副大臣から御挨拶をいただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

○稲田行革担当大臣 おはようございます。本日は、有識者の皆様方には朝早くからお集まりいただきまして、ありがとうございます。

まず前半は、秋の行政事業レビューの進め方について、議論をしたいと思っております。行政事業レビューについては、先般、概算要求にあわせて、各府省において、国の全事業のレビューシートの最終公開が行われました。今後、行政改革推進会議において、各省の点検結果が十分なものとなっているか、点検結果が的確に概算要求に反映されているか等の検証を行い、その結果が予算編成過程で活用されるよう意見のとりまとめを行うこととしています。私も公開の場を視察させていただきましたが、十分とは言えない点もあるのではないかと考えています。

また、10月1日の消費税引上げに係る閣議決定においても、「国民に負担増を求める際に、各分野の歳出において無駄があったり、優先順位の低いものに予算措置が行われているといった批判を招くことがないように、政府全体として取り組む」とされ、引き続き、行政の無駄の削減に向けた取組を着実に進めていき、国民の信頼を取り戻すことが必要だと思っております。

本日は、歳出改革ワーキンググループ座長である土居議員から、秋の行政事業レビューの進め方について、御意見をいただいておりますので、それを基に議論していきたいと思っております。

次に後半ですが、これからの行政改革を考えるにあたり、将来の社会を見据え、その中で国や行政のあり方を検討し、従来の発想の延長にとどまらない、新しい行政の革新の方向性を探る必要があると思っております。単に切るだけとか、削減だけとか、数合わせとか、そういうことではなくて、行革というのは、国のあり方とか、サイズとか、国と地方の役割分担とか、国と民間でやることは何かという大きな議論をする必要があるのではないかと考えております。

このため、私の下で次世代を担う30代・40代の若手や女性を中心とした懇談会を開催することを現在検討しております。本日はこれに先立って、懇談会における検討項目を中心に意見交換を行い、さまざまな御意見や御示唆をいただきたいと思います。ぜひとも、忌憚のない御意見、どうぞよろしくお願いいたします。

○藤城次長 ありがとうございます。

続いて、後藤田副大臣から御挨拶をお願いいたします。

○後藤田副大臣 このたび、副大臣を拝命しました後藤田でございます。行政改革という大変大きなテーマに、先生方、大変御尽力いただき、心から敬意と感謝を申し上げます。

財政構造も産業構造もこれからまさに構造改革が進んでいく中で、なお一層の行政改革に向けまして、先生方の経験、知見をぜひお与えいただきたくお願い申し上げまして、御挨拶とさせていただきます。よろしくお願ひいたします。

○藤城次長 ありがとうございます。

プレスの方は、ここで御退室をお願いいたします。

(プレス退室)

○藤城次長 それでは、前半の議事に入りたいと思います。

歳出改革ワーキンググループ座長の土居議員より、秋の行政事業レビューの進め方につきまして、御意見をいただきました。資料1となります。本日、土居議員は所用により御欠席のため、私の方から内容について説明させていただきます。

資料1を御覧ください。事前に全体を粗々御覧いただいていると思いますので、簡単に御説明します。

1つ目のパラグラフでございますけれども、先般、6,000事業のレビューシートが公表されました。今回のポイントは、外部チェックの重点化というのが一つございまして、約1,000事業につきましては、外部有識者の指摘事項がレビューシートに記載されております。その多くは具体的な改善を求めるものとなっているわけですが、一方で、事業の目的や成果指標が明確でないもの、執行状況の点検結果や外部有識者の指摘が的確に反映されていないものなど、事業のPDCAサイクルは徹底されていないと思われるものも見受けられております。

加えて、今月1日に閣議決定されました消費税率の関係におきましては、「国民に負担増を求める際に、各分野の歳出において無駄があったり、優先順位の低いものに予算措置が行われているといった批判を招くことがないよう、政府全体として取り組む」とされておりまして、行政の無駄の削減に向けた取組を着実に進める必要がございます。

具体的には、以下のような取組を行うことが必要ということでございまして、「PDCAサイクルの徹底」がなされているかチェックをしっかりと行うべきではないかということで、3つの視点が挙げられております。「事業目的の明確性」「事業の有効性・実効性」「より低コストな手法への改善可能性」でございます。また、事業の必要性や継続しなければならない理由などが、ゼロベースで検討され、十分に説明されているか検証すべきではないかとも記載されています。

3つ目の丸は、先ほど申し上げました事業目的の明確性等々を具体的な質問形式で書いたものでございます。

「また」というのが、次のページの③の下にございます。従来、事業単位でチェックをするという視点がございましたが、今回、施策単位あるいは政策や制度との関係も踏まえた広い視野での検証も行うべきではないか、という指摘がございます。また、よい事例というものがあれば評価すべきだというふうに記載されております。

本年6月に民間議員の皆様方から提案をいただきました。「無駄の撲滅について」という

文書の中でも、国の財政状況が厳しく、限られた財源の中でできることに限界があるということを国民に理解してもらうこと、一層の情報発信を進めるべきであると記載されております。このため、行政改革推進会議におけるチェックのやり方ということで、歳出改革ワーキンググループのメンバーに御参加をお願いし、インターネット等を活用した公開の場での外部検証を行うべきではないか、この場合、パフォーマンス的に予算額の削減を主目的とした議論をするのではなく、事業内容について具体的な改善を要する点、今後の方向性をともに考え、ワーキンググループでとりまとめて、行政改革推進会議に報告する形で進めてはどうかと考えております。

なお、公開の場での外部検証には時間の制約もございますので、その対象とならないものにつきましても、十分に外部有識者の指摘が反映されていないという問題があれば、別途とりまとめて報告をすることも必要ではないかと考えております。

最後の丸ですけれども、基本的には各府省では自律的・継続的に PDCA サイクルに取り組む必要がございます。その能力を高め、無駄な事業をつくり出さない体質を作り上げることが最終的な形であります。

また、レビューシートの記載をより充実させまして、国民に分かりやすく説明していくことが重要ではないかと、最後のところで書いてございます。

土居議員からは、この意見を基に皆様方から必要な修正をしていただきまして、行政改革推進会議有識者議員の皆様の見解としていただけないかというふうに事前に承っております。

それでは、ただいまの土居議員の御意見を踏まえまして、秋のレビューの進め方につきまして御意見がございましたら、お願いいたしたいと思います。御発言をされる際には、お手数でございますが、ネームプレートを立てていただければと思います。よろしくお願いいたします。

それでは、田中議員、どうぞ。

○田中議員 ありがとうございます。私、田中弥生と申しますが、6月のレビューの方でも実際に参加させていただきました。あわせて、総務省の政策評価の仕事にもこの数年関わっておりますけれども、ここに書かれている問題意識はまさにそのとおりでありまして、個々の事業で無駄を発見することも大事ですが、実は、上位にある施策とのひも付けがうまくいっていないために指標も書けていないというケースが散見されます。本来は政策評価からこの事業レビューまで、串刺しで改革していかなければいけないと思いますので、施策までスコープに入れて見直していくということについて、私は賛成したいと思います。

○藤城次長 ありがとうございます。

小林議員、よろしくお願いいたします。

○小林議員 私も基本的に大きな違和感はありません。その観点で2点、お話を申し上げたいと思います。

一つは、民間の場合ですと、決算ということで、ある意味では PDCA はきちんと回るわけ

です。決算というところに全てのデータが出てきますので、その事業が、やらなければいけない事業か、もうやめていい事業なのか、計画に比べてどうだとか、全部出てくるわけですけれども、国の場合はなかなかそういかないというのは事実だと思います。ぜひ、個々の事業に関連して、細かな PDCA の認定するような、クライテリアと言うのでしょうか、できれば数値がいいと思いますが、定性でも構いませんので、それを事業ごとに作っていただく必要があるのではないかと。一律では無理だと思います。

もう一点は、こういうことを議論しますと、どちらかというと、全て削減、削減、削減ということが多くと思いますが、強化しなければいけない点も結構あると思うのです。特に今の内閣で言うておられますとおり、我々の関連でもありますが、インフラ関連の輸出をしようではないかということで、今の 10 兆を 30 兆にしようというお話が動いております。

現実にインフラというのは、いろいろな国のライフラインそのものを担うものですから、そんなに大きなリターンが見込めないというか、ローリターンが多い。一方で、全ての事業がローリスクになっているかという、ハイリスク・ローリターンというものも結構あります。これでは、今、内閣が言うておられるような 2020 年に 30 兆という数字にならないということでもありますので、政策とリンクしたこういう事業の在り方がある意味では強くするというのも含めて、ぜひお考えいただきたいと思います。例えば研究から始まって、あるいはそれに対してどういう金融をするか、それにどのような保険をかけるかとか、一連のことが全部リンクするわけです。この辺に関しては、こういう言い方がいいかどうかわかりませんが、他の国家資本主義の国に負けないようなパッケージを用意してやっていかないと、今の 10 兆が 2020 年には 30 兆にならないということ、ぜひこの辺りに対する配慮もお願いしたいと思います。

○藤城次長 ありがとうございます。

大塚議員、よろしく申し上げます。

○大塚議員 資料を拝見する限りにおきましては、進めようとする方向性については全く異論ありませんし、ぜひ、こういう方向で進めていただきたいと思いますが、何ゆえに PDCA サイクルが徹底されていないのかというところが非常に疑問に思います。これは何か理由があるはずだと思うのです。別に面倒くさいからやらないということではないでしょうけれども、やる視点、目的というものをもう一回よく見極めて PDCA サイクルを回していかないと、PDCA サイクルをきちっと回しているかどうかをチェックする PDCA サイクルをまた作るということになりかねないです。ですから、そのところを無駄がないようにしていかないといけない。PDCA サイクルを回すということが別に目的ではないわけです。そういう意味では、PDCA サイクルが何ゆえに徹底されないのかということを含めていただく必要があるのではないかと思います。

それから、提起されている 3 つの視点は大変よく整理されていると思いますが、それと関連して、民でできることは民でやるのだということをもう少し明確にどこかに出してい

ただきたい。あわせて、民でできることは一体何なのかというものを一度具体的に示してほしいと思います。これは役所の方々がよく御存じなので、民でできると考えられることを民に移したほうがいい。今やっていることは全部、民でできないと思い込んでいることはないと思いますけれども、民でできることは一体何があるのか。民に任せたいほうがいいのかということを、具体的に省庁の中でも考えるべきではないかと思います。

もう一つ、横串の話も出ましたけれども、ICT の活用をもっと具体的に進めるべきだと思います。これは、ばらばらでは駄目なのです。もう少し連携を持って ICT の活用をやらなさいといけないうらうと思います。私も専門ではないので多くは承知していませんけれども、クラウドとかいろいろなものがございます。そういうものを上手に使ってやっていくことも必要ですし、もう一つ、地方自治体との関係において、ICT の活用をするときにどのように巻き込んでいくのか、取り込んでいくのかということも非常に大事だと思います。恐らく地方は全くばらばらだと思います。全くばらばらで本省との関係もほとんどないという形になっているのではないかと、これは私の全く推測ですけれども、こういったところについてどう直していくかということは、行政事業をレビューする際に非常に大事なことはないかと思います。そういった点について、少しこれから議論していただくことが必要ではないかと思います。

もう一つ、土居先生のペーパーの中に「望ましい事例として評価すべきではないか」とあります。これは大いにそうすべきだと思います。あわせて、これをいろいろなところに公開して横展開を図らないといけないうらうと思います。いい事例については、できるだけ横展開を図る工夫もしていただくことが非常に大事ではないかと思います。

○藤城次長 ありがとうございます。

畠中議員、お願いします。

○畠中議員 土居先生のペーパー、先ほど御説明がありましたけれども、これはこれで大変結構だと思います。前に頂いた行政事業レビューシートを見て、これだけで分かるものもありますが、これだけではなかなか分からないものもあると思います。例えば現地調査が必要なものもあるのではないかと。このペーパーで見ますと、「事業目的に照らし、効果がみられないのではないかと」というのは、実際どうやっているのかを見ないと分からないものもあるのではないかと。行革事務局は手足がないから、なかなか現地まで赴いてというのは難しいと思うのです。その点、どうされておられるのか。

それとともに、もしそういうのが必要だというものがあれば、例えば、会計検査院が検査をしています。それから、総務省の行政評価局が政策評価のほかにも調査をしています。財務省の主計局が予算執行状況調査をしています。あの辺と何らかの連携が図れないかということも考えています。もし、そういう連携を既にやっているとおっしゃるなら、それはそれで結構だと思いますけれども、事務局で何かお考えがあればお聞かせいただきたいと思っています。

○藤城次長 渡議員、お願いします。

○渡議員 ご説明いただいた内容には大きな方向性として異論はございませんが、先ほど大塚議員からも御指摘があったように、PDCA サイクルがうまく回らない原因がどこにあるのかという観点が重要だと思います。PDCA サイクルは、各省庁の部・局・課が回しているわけですから、うまく回らないのは担い手自身にも原因があると考えざるを得ません。

なぜそこに原因があると考えざるを得ないかですが、今回の事業レビューにおいて、全くお話にならない回答をしている部・局・課があるとお聞きし、いくつかのレビューシート上の事例を拝見しましたが、実際に人を食ったような内容のものもありました。これは、どうせ素人には分からないだろうという官僚的な考えが背景にあるからかもしれませんが、私は、各省庁がどこかで省益に固執し、全体最適、すなわち国益本位の観点でレビューを実施していないからだと思います。こうした体制でPDCA サイクルを回せと言っても、各省庁が自発的に無駄の削減に取り組むには限界があると思います。

この問題を打破する手法は二つあると考えます。一つは、信賞必罰的な対応による強制力です。今回、約 1,000 の事業について外部有識者によるチェックが行われたわけですが、外部有識者の指摘事項への対応が適切でない事業については、その事業に精通した 10 人程度の有識者が徹底的に再チェックを行ってはどうかだと思います。その際には、民主党時代の事業仕分けのようなパフォーマンスではなく、外部有識者からの指摘事項に確実に対応することに主眼を置く必要があると思います。その結果、不適切なレビューの実態が認められた事業については、場合によっては、その責任者を左遷するとか、給与を下げるといった信賞必罰的な処置をとっていかなければ、根本的な改善は図れないと思います。

もう一つの手法は、レビューに対するモチベーションをあげるための意識改革です。省益優先ではなく国益本位で自発的なレビューを実行するには、担い手である国家公務員の意識改革、教育が欠かせないと思います。この点、現在議論されている国家公務員制度改革では、省庁の垣根を越えて 600 人の幹部人事を取り仕切る内閣人事局を設置することが検討されており、縦割りの省壁を取り除いていくための仕組みとして実効性があると思いますし、意識改革の面でも非常に重要だと感じております。

また、最初にお話した信賞必罰的な対応は、モチベーションを上げることにもつながります。例えば、事業の廃止や見直し等の改善を図った責任者には、昇格や昇給で応えても良いと思います。これらの取組で成果をあげるには時間がかかるかもしれませんが、他の改善策と併せて実行していかなければ、抜本的な改善にはつながらないと感じました。こうした観点も、今回の秋のレビューの進め方のポイントの一つとして加えていただければと思います。

○藤城次長 ありがとうございます。

加藤議員、お願いします。

○加藤議員 私は余り細かいことには知識がないのですが、こういった行政事業レビューのようなことをすると必ず起こることは、当たり前ですが、全ての事業は必要だと思って最初に予算がつけられ、最初に目的が設定されて始められるわけなので、「必要性がありま



すか」ということになれば、「もちろんあります」という答えになる方が普通だと思います。つまり、そこで何らかの形で必要性はないということになれば、それは、事業を始めたときにきちんと考えなかった、あるいは必要のない事業を始めた、言いかえますと、「必要性がある」という答えが返ってくる方が普通であり、これを何とか変えなければいけない。もちろん、それぞれの省庁の省益もありますし、また、それを決定した人たちに対する配慮と言っではいけないですが、そういうものもあると思います。ここを何らかの形でやり方を変えていくためには、やはり前提を変えることが重要だと思います。前提というのはどういうことかと言うと、事業を決めたときにその事業の必要性を考えたその状況と、現在の状況が違うということ。これは、実際に本当に変わってしまったから申し上げているだけで、こちらが変わりましたというのではなくて、変わったから申し上げる。

これはどういうことかと言いますと、この土居先生のところにも書かれていますが、消費税率の引上げが決まった。これが、今までずっと世論から強い反対を受けていたのには理由がありまして、一言で言うと、予算をどう使っているか分からない。税金を一旦取られたらどう使われるか分からないと思っているから、とにかく取られないようにする。何らかの形で自分たちのところに返ってくると国民が思っていないからです。これは大変なコストを伴って財政赤字という形で表われているわけです。ですから、「こういう状況になりましたので、もう一度考え直してください」という形で、この事業を決めたときと全く前提が違っているという形で聞くというふうにしていってはどうかと思います。

具体的には、必要性を聞くのではなく、廃止した場合、例えば短期的にどのような悪い影響が起こるか、長期的にどのような悪い影響が起こるか。あるいは減額した場合、短期的・長期的にどのような影響が起こるか。もし廃止したり減額した場合、ほかの政策で代替できる可能性があるのか、ないのか。そして、何らかの形で悪い影響が起こったとしても、早急にその事業を継続したり、あるいは、早急に同じような事業を行わないと取り返しがつかないものか。これぐらい聞きませんと、答える側も通り一遍の答えになるのは避けられないと思います。もちろん、さまざまな指標を工夫するのも重要ですが、答える側の姿勢が変わらない限り、どのようなすぐれた指標を使っても、やはり何らかの形で継続という方に持っていく形の回答になる可能性はあるのではないかと思います。

○藤城次長 ありがとうございます。

○渡議員 提案ですが、今回レビューを実施した約6,000の事業を、事業を開始した年次別に分類してみたいかと思いますが、例えば、事業開始後10年経過したもの、20年経過したものといった大まかな期間で分類して示していただければ、今、加藤議員がご指摘された観点からの議論が、もう少し具体的にイメージできるのではないかと思います。仮説ですが、事業開始からの期間が長いものは、政策としての必要性が薄れているかもしれません。そういった観点からチェックをする必要もあるのではないかと思います。

○藤城次長 今の渡議員の点につきましては、シートのところは何年からこの事業が始まったかというのが書いてありますので、それで資料を作りたいと思います。ただ、巧妙な

場合には、3年に一遍看板をかけかえて、新規事業のような顔でいながら、10年前と全く同じことをしているというものもよくあります。ちょっとそこだけが気になります。

いろいろと御意見を頂きましたものを中間的に整理いたしますと、一つは、事業だけではなく、施策あるいは政策の根本にさかのぼって、その関係性も見ながらチェックをする。さらに、その際には指標をしっかり作っていくことが大事だと、こういう御意見があったと思います。

2つ目に、PDCAサイクルがなぜ徹底されていないのだろうか。PDCA というものをやる視点、目的をしっかり見極めてやらなければだめだ、こういう御意見がございました。これに関しましては、意識改革ですとか、省益とか配慮というものがあるのだとすれば、財政の状況とか、状況の変化を踏まえて前提を変えて考えるべきだ、こういう御意見もあったと思います。それから、民でできることは民でという記載が後退していないか、書いていないではないか、こういう御指摘もございました。さらに、具体的な公開検証の内容につきましては、例えば ICT というもの。これもいろいろなものがございまして、連携の中で見ていかなければいけないとか、研究から企画に行って、最後実施するという流れの中で有効性を考えるべきではないか。あるいは現地調査。従来もこういう公開検証のときは現地調査に行っていますけれども、余り十分だったとは思えません。今回も現地のものを見るのが一番でございますので、そういうことをぜひやれないかと事務局としては考えております。

いずれにしても、意識改革、役人自身がその気になるためにどうしたらいいかというのはかなり深いテーマで、これは、まさに引き続き考えていく必要があると思いますが、今回、検証を仮にやるとするのであれば、一つ考えたいのは、科学的あるいは効果的な政策立案というものを実は役人は教わってきていないのです。研修というのはないのです。みんなオンザジョブで先輩を見ながらやっています。考えてみると、目的を見ながら事業をつくるという構造がなく、いきなり解決法を示されて、そのためには金と税と無利子融資をどうやってくっつけるかみたいな結構安易な作り方も多い。御指摘の中にありましたけれども、目的を考えてより効果的な手法というのはいろいろあると思います。そういう選択肢を見ながら作るという癖をどうやって付けられるかみたいなことは、引き続き、御意見を頂きながら改善するという視点は忘れないようにしたいと思っております。

秋池議員、一言いかがでしょうか。

○秋池議員 すみません。前半の議論をお伺いできていないので、重なるところもあるかもしれないのですが、今回、資料1にまとめていただいたのは、とてもすっきりとまとまっているなという気がいたしました。

ただ、今もお話があったのですが、そもそも何のためにやることなのかということを考えて知恵を絞ると、実はそこに長年の過程の中で積み重なってきてしまったものとか、それを発想したときには必要だったけれども、今になってみると要らないものもあると思います。PDCA サイクルを回すということは、チェックをして、アクションをして、それがま

た新しいプランにつながるということだと思いますので、そのところをきちんとしていられるというのは、ただ仕組みができただけではなく、運用の中で工夫していられることかと感じております。

もう一つは、これが国民からも見える形で開示されているというのは、とても大事なことだと思っています。そのことによる緊張感、もちろん官の皆さんの善意を信じながらも、開示によって、いろいろな目が入ることによって磨かれることの効果、そして、国民に分かりやすく見えているということによって期待したいと思っているところであります。

○藤城次長 ありがとうございます。

森田議員、お願いします。

○森田議員 ありがとうございます。土居先生のペーパーについては、私も全面的にこういう方向でいいのではないかと感じておりますし、私が申し上げようとしたことは皆さんからかなり御意見として出ておりますので、それほどつけ加えることはないのですけれども、2点ほど述べさせていただきます。

一つは、先ほど次長も触れられましたけれども、こうした政策を評価するといいますか、政策そのものを作るときもそうですけれども、今、いろいろな形で学問の世界でも研究が進んでいると思いますので、それをもう少し反映する方法があるのではないかと。これは裏返して言いますと、冒頭に田中議員がおっしゃいましたけれども、政策の評価のやり方、事前評価のあり方と結び付いてくると思います。

具体的にどういうことかと言いますと、ある目的を達成するためにどういう手段があるかということについてももう少しきちんと考えて、今日ではかなり大量のデータの解析という手法も進んでまいりましたので、それをもって何が有効であるかということもきちんと考えて、それから政策を組む。そのことは裏返して言いますと、目的を達成できたかどうかということについての事後的な評価にも結び付くと思います。

幾つか例を挙げますと、一つは、少子化対策が必要ということですが、少子化のためにどういう施策が有り得るのか。保育所を増設する方がいいのか、母親の勤務環境を変えた方がいいのか、場合によっては父親の勤務条件を変えた方がいいのか。それぞれについてシミュレーション、ないし、できれば社会実験のようなものをして、何が効果があるかということを考える必要があるのではないかと。これまでもそういうことがなされていないとは思いませんけれども、簡単に言いますと、まず保育所が足りないという声が多い。それを前提にして、どうやって保育所を造るかという事業のレベルで皆さん知恵をお出しになるわけですが、そもそもそれがどれくらい有効かということはずしも明らかではない。

別な例を挙げますと、一昨日、福岡で病院の火事という大変不幸な出来事がございましたけれども、火災を減らすためには一体何が有効な方法なのか。これは私も学生に授業で話をしますが、消防力の強化がいいのか、耐火建築を増やすのがいいのか、あるいは防災のための設備を充実するのがいいのか。しかも、それを重点的にどこにやるべきな

のか、どういう方が犠牲になりやすいのか。既にそういうことが行われていると思いますけれども、そういうものを総合的に考えていって有効な政策に重点的に投資をしていく。これは、いわゆる政策目的を達成するためのプログラムをきちんと解析していくということだと思いますけれども、これまでの政策立案の評価におきましても、プログラムの構造をきちんと評価をしていくというのは余りなかったのではないかと。

もう一つ例を挙げますと、大学における教育の効果が余り上がっていないというときに、何が重要であるのか。大学の設備なのか、カリキュラムなのか、先生の待遇なのか。最後の点かなという気もします。これは冗談ですが、そうしたきちんと分析が必要なのではないかということ。

2点目は、先ほど渡議員が信賞必罰とおっしゃいましたけれども、PDCA サイクルがなかなか進まない一つの要因は、官の世界、公の世界では改善を促すためのインセンティブというものがないわけです。信賞必罰の場合には、公務員制度の原則に触れるような改革も必要になるかと思えますけれども、いずれにしましても、インセンティブメカニズムをどういうふうに組み込むかという形での検討も必要だと思います。簡単に言いますと、インセンティブメカニズムが有効かつ簡単に組み込める方法は何かということ、先ほど大塚議員もおっしゃったところだと思いますけれども、民のやり方というもの、民に任せるというのも一つの方法ではないかと思えます。

長くなりましたが、以上でございます。

○藤城次長 ありがとうございます。

ほかにはいかがでしょうか。

今、いただきました御意見の中で、PDCA をただ回すだけではなく、その目的を考えて徹底せよ、そのためには何が必要なのか。意識改革もあるかもしれませんし、インセンティブもあるかもしれません。こういう視点をパラグラフに入れてみたらいかがかなと感じます。また、目的と事業というのがどうもごっちゃになっている事業が結構多くて、事業をやるのが目的になっているようなことがあります。そういう意味では、目的を達成するための手段はどんなものがあるのかというのをちゃんと見極めてやるべきだという御意見、これも入れて文章を修文してはどうかと感じます。また、民でできることは民でというお話も入れたらいいと思いますし、例えば現地調査に触れておいたらどうかという形で、頂いた意見を事務局でこれから文章にさせていただきますので、次のテーマの後にまた御覧いただけるよう全速力でやります。

他方で、頂いた御意見の中の多くのものは、この次のテーマである「国・行政のあり方」にも絡んでいるのではないかと思います。国が何をやるのかという話はまさに次のところで議論ができるテーマですので、ここまでのところで、大臣、一言いただけますか。

○稲田行革担当大臣 大変示唆に富むお話をいろいろありがとうございます。私も公開プロセスを1回だけ見ましたけれども、各省の縦割りの弊害というのはやはりあって、果たしてこれを全部重複してやる必要があるのかとか、有識者が行革チームから来た3人と各

省が選んだ3人が全く反対の意見、行革チームから来た人たちは、廃止も含めて抜本的改革の必要、ところが、各省から選んだ人たちは現状維持なんて言っているわけです。今、安倍政権において、秋の行政事業レビューというのはものすごく重要だと思います。消費税を上げておいて無駄遣いをまだやっているのかということになれば、安倍政権に対する信頼性に関わる問題なので、これはやはりしっかりとやっていきたいと思っていますし、官房長官からは、事業仕分けのようなパフォーマンスに陥らないけれども、でも、しっかりやってくれということをおっしゃってありますので、今日、頂いた意見をしっかりと反映していきたいと思っています。

それと、インセンティブの問題ですけれども、この臨時国会で出そうとしている公務員制度改革、先ほど、渡議員や森田議員などからもおっしゃっていただきましたけれども、各府省できちんと規制改革をやったり、予算の無駄を排除したり、要らない事業はやめたりとやったことで、きちんと評価される仕組みがないとそこは進んでいかないのかなと思います。公務員制度改革にもつながるし、また、効果的な政策立案能力を実は幹部が教育を受けていないということも、「幹部候補育成課程」というものを今度作りますので、そういった能力を横串でやっていくことも重要なのではないかと思います。今、議員の先生方からいろいろ頂いたことを反映させていきたいと思っています。

副大臣もお願いします。

○後藤田副大臣 稲田大臣のおっしゃるとおりでございます。前例主義というのは役人が当たり前だと思ってきたし、役所に金を持ってくるのが当たり前だと思っていた。こんなものはこれからの時代、今、大臣がおっしゃったように、評価されません。これからは、どれだけ税金を増やすか、どれだけ税金を減らすか、これが評価基準ですよ。

今、大臣と一緒にやっています公務員制度改革で、人事局でしっかりそれをグリップして、しかし信賞必罰で、ちゃんとやれた者には昇任・昇格。創造的破壊をやった人間をちゃんと偉くするとか、まさに森田議員がおっしゃった統計学というのは富国強兵の基本ですから、統計学から来てどういう政策を生み出すかということもしっかりやる人間を評価する。問題解決をする能力は、役所の人はみんな優秀ですから、すばらしいのですけれども、しかし、「重要なのは問題を見つける力だ」というのはまさにドラッカーの言葉です。それが役所は教育システム上、今までなかったのですが、稲田大臣のもと、ぜひ公務員制度改革を通じた行革をやっていきたく思います。皆さん、まさにおっしゃるとおりだと思います。ありがとうございます。

○藤城次長 ありがとうございます。

加藤議員、何か一言。

○加藤議員 手短かに申し上げます。皆さんのお話を聞いていて気が付いたのですが、目的と言うと、例えば予算を使ったとか、この事業をやりましたので目的を達しましたという、トートロジーの答えになってしまうように思います。どうやっていけばいいかというのは、今、思い付いたのですが、その事業をやる前と後の状態を明確に示してもらって、そこに

変化が起こったか。それをやらない限り、何らかの形で病気になっている人が何人減ったということをとと示しても、その変化に意味があるかと統計で処理するには、それをやらない限り処理できないのです。ですから、前後の状態をきちんと示してくださいと具体的に聞かないと、なかなか難しいのではないかと思います。

○藤城次長 前後の状態は本当にチェックが必要だと思いますが、多くの場合、後の状態がどうなったかというのは出てこない。看板も掛け替わっていることも結構多くて、その辺も引き続き注視する必要があると思います。

さて、よろしければ後半の議事に入らせていただきたいと思います。国・行政のあり方に関するお話でございますが、まず、稲田大臣から、この懇談会の開催につきまして、御説明をお願いしたいと思います。

○稲田行革担当大臣 冒頭の挨拶でもお話をしましたけれども、行革担当大臣になってから、無駄の撲滅、独立行政法人改革、特別会計改革と当面の3つの課題について、行政事業レビュー、調達改善の仕組みの確立、独立行政法人改革等に関する分科会の設置、特別会計改革の法案化と、方向性が見えてきております。行政改革は、行政機能や政策効果を最大限向上させるとともに、政府に対する国民の信頼を得るために極めて重要な取組であります。これからの行政改革を考えるに当たっては、「切る行革」「やめる行革」にとどまらず、将来の社会を見据え、その中で国や行政のあり方を検討し、従来の発想の延長にとどまらない、新しい行政の改革の方向性を探る必要があると思っております。

先ほど大塚議員からも、民でやるべきことは一体何なのかというお話がありましたけれども、今までの、切ればいい、数さえ減らせばいいということではなく、もっと大きな議論をぜひこの機会にやっていきたいと思っております。

このため、次世代を担う30代・40代の若手や女性を中心とし、また、本会議からも森田議員、田中議員、土居議員にも参加いただく形で、私の下で懇談会を立ち上げたいと思っております。ぜひ、女性や若手の視点も入れて自由闊達な議論をしてみたいと思っております。資料2でお示した事項について、社会・国・行政のあり方の根本に立ち返りつつ、議論をしたいと思っております。

これに先立って、本日の会議では、資料2下段の検討項目例について、忌憚のない御意見を頂きたいと思っております。また、そこでの議論を、折に触れて有識者議員の皆様方にもお伝えしていき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。

○藤城次長 ありがとうございます。

今、大臣のお話の中にございました資料2の下段のところがございます検討項目、簡単に御紹介させていただきたいと思っております。

社会・国・行政のあり方の根本に立ち返りつつ、以下のような事項について議論。

1つ目、「個人の自立・主体性と持続的な社会像」。自立した個人という話はずっと言われてきていますけれども、現実そうなのか。また、持続性というものが往々に忘れられることがございますが、それを考えたときに、一体、政府・国民に求められること

は何かということでございます。

2つ目に「課題先進国」。これも日本ではよく言われることでございますが、当然、課題を解決するためには社会・経済構造は変革が迫られるわけございまして、そのあたりはどうなのか。

3つ目に、「国民意識の変化と民主主義の深化」と書いてございます。国民の価値観・幸福感が多様化しているとよく言われますが、それは社会の在り方にどういうふうに影響するのだろうか。

4つ目に、「社会における国や行政の役割をどのように定義するか」。仮に将来の社会像のパターン像が幾つか見えてきたときに、そういう中で自助をベースとした共助・公助のバランスはどうなるのか。あるいは、国の役割はどう再定義されるのかということでございます。

「国や行政が最後までやるべきことは何か」。まさに先ほど大塚議員のお話にございましたけれども、今、何でもかんでも国でやってくれという声が結構多いような気もしますが、身の丈に合った公共サービス、一体それはどんな基準で厳選吟味すべきなのか。

「政府の効率化と機能強化」という点に関しましては、長期的視野に立った施策。これは民では必ずしもできない部分もあるかもしれません。ただ、それをどういうふうにコストに見合っより効果的な施策に転換しつつやっていくか。

最後に、「経済社会に資する行政の革新」と書きましたが、これはIT化、ITツール、当然のことでございます。また、それ以外のものも含めまして、行政というものが民間活動、あるいは国民の利便に資するものはどんな分野があるかということでございます。

これだけではございませんでしょうから、これ以外のテーマについてお話を頂いても構いません。また、このテーマについてこういう点を深掘りしていくことが大事だという御意見でも結構でございます。若手・女性の検討会に対するエールといたしますか、ぜひこういう点からやってもらいたいという御意見は大歓迎でございますので、どなたからでも、よろしく願います。

森田議員、いかがでしょうか。

○森田議員 先ほど御紹介いただきましたけれども、30代・40代の若手ではないですが、参加させていただくということで大変うれしく思っております。これにつきましては、事務局の方ともいろいろお話する機会がありました。私の思いといたしましては、これまで行政改革は、無駄を減らすという、どちらかというインプットを削減するという発想で見てきたわけですが、先ほどから御議論ございますように、アウトプットというのは一体何なのかということについてはよく分からない。よく測定できない。それゆえにインプットだけ減らすということで行革を進めてきたのですけれども、それでいいのだろうか。

例えば、3.11で我が国は大変大きな災害に遭遇したわけですが、今流の言い方をしますとレジリエンス、きちっとした復興する力を身につけるためには、リダンダンシー

と言いましょうか、ある意味で言うと余力、いい意味での無駄というものを常日頃から蓄えておきませんと、ぎりぎりの効率化を進めていきますと、肝心なときにそういった非常事態において対応できない。しかし、常日頃の無駄と申しますか、余力というものは、どういう形でどの程度の規模が望ましいのか。そうしたことについて考えていかなければならないと思います。

一方では、これからの高齢社会の中でやはり国の力にはどうしても限界がある。昔は、それこそ介護を行政の施策としてやっていたわけですがけれども、それは介護保険制度という形でいわば民間も含めた保険という仕組みに変えてきました。さらに、どういう形で、これからの高齢社会で高齢者の方が自分たちの生活を支えていくのか。そこには自立とか主体性という考え方があると思いますけれども、他方におきましては、2015年に、認知症の高齢者の方が400万、ほぼ10%ぐらいという時代になりますと、そういう人たちに自立を求めるといったことは一体どういうことなのか。

問題は挙げていけばきりがありませんけれども、そうしたものを掘り下げて、そもそも社会はどうあるべきか、国がどうあるべきか。そして、それをこれから持続可能なものにしていくためには、社会のどういう力をどのように活用していったらいいのか。例えばここで2番目に、「課題先進国としての日本の責務と存在意義」と書いてありますけれども、人口減少に伴うダウンサイジングということが書かれております。今、いろいろな公共施設、橋、道路についても老朽化が問題になっていまして、その更新に大変なお金がかかるということが議論されております。これから人口減少が進んでくる場合には、例えば3本の橋が老朽化していた場合、3本とも更新をするのか。本当に必要なところ1本だけを更新して、残りの2本については余力が出るまで待つ、あるいは、ある部分については橋自体をやめてしまうとか、そうした意味での発想の転換が必要なのではないか。

いろいろ申し上げましたけれども、今までと少し違う観点から、これまで余り論じられてこなかったような、哲学も含めた、そうした課題について取り組むことが、私自身はそういう議論をする場があってもいいのではないかと申して参加させていただきたいと思っておりますし、事務局とそういう話をさせていただいたということでございます。

○藤城次長 ありがとうございます。

田中議員、お願いします。

○田中議員 森田先生がおっしゃったように、大所高所から議論をする時期に来ていると思います。その上で、今の先生の御説明にもヒントがありますし、先ほど藤城次長が「課題」ということをおっしゃっていたと思いますけれども、これは論の流れを少し整理した方がいいかなと思います。つまり、まず課題を明らかにする。それも現在置かれている課題のみならず、例えばオリンピックの2020年、あるいは2025年において日本がどんな課題を抱えているのかという、その課題を整理した上で、共助・公助・自助、これの役割分担をどうしていくかという議論をするでしょうし、そういう意味では個人の自立というのは全てにおいての前提条件でしょうから、これを一番最初の議論に持ってくると、ちょっ



と抽象的な議論で終わってしまいますので、まずは課題から。それも近未来の課題から入って、公助・共助のあり方、さらに、後半は各論に入っていくと思いますけれども、その中での行政のあり方と進めていただければと思います。

○藤城次長 ありがとうございます。

畠中議員、お願いします。

○畠中議員 最初に質問ですけれども、30代・40代の若手や女性を中心とした懇談会を開催して検討されるというのは大変結構なことだと思いますが、出口はどうされるのですか。例えばとりまとめて閣議決定まで持っていくとか、行革本部決定にするとか、そういうことまで考えておられるのかどうか。それによって内容面の意見が異なってくるのですけれども、もし何かの形でまとめて出されるということなら、盛り込んでほしいのは、どういう考え方で何をやるかというのは大変重要です。それはここに書いてある。これはこれで大変結構だと思いますけれども、もう一つ重要なのは、それをどうやってやるのかということです。誰がどのような仕組みで実現するのかということも重要だと思います。例えば、意見が異なった場合、誰が調整するのか。そういうことも考えてやらないと絵に描いた餅になるということです。

もう一つは、効果の検証です。先ほど、PDCAサイクルの徹底というのが議論になりましたけれども、行革の方向性を考える場合にもPDCAサイクルというのは重要でして、それをやったけれども、果たして効果が上がっているのかどうか。その検証の仕組みも必要だと思います。

以上です。

○藤城次長 今の点は御質問でございましたので、現時点で事務局で考えていることをお話しさせていただきたいと思います。

時間的に申し上げますと、来年の春までという非常に限られた時間でありますので、ここでの議論が具体的な施策のような形で結実するかということにかかってくると思いますが、少なくともかなり骨太なところでの議論をした結果、メッセージのようなものは、何らかの形でまとめられないかというふうに思っています。これはベーシックなところでは。

その上で、さらに具体化すべきテーマが見つかってくれば、まさにこれはシーズでございます。それはちょっと先の話ですから、来年のことを言うと鬼が笑うという中で言っているのかわかりませんが、その次のステップで更に具体化という議論をしていってもいいのではないかとということも視野には入れています。もちろん、議論をするからには空想論を言っていないかもしれませんが、常にどうやったら実現できるかということは念頭に置きながら議論を進めていければと感じております。

よろしければ、次に渡議員、お願いいたします。

○渡議員 森田議員が懇談会のメンバーにお入りになっていらっしゃるようですが、先生は御指導員的な立場で参画されるのだと思いますので、一つお願いさせていただきたいと思っております。こうした懇談会を開催する際のポイントは、議論を難しくし過ぎないことだと思

ますので、30代・40代の若手の方々に議論していただくに際しては、現実をえぐってもらおうという観点が重要だと考えます。若い方たちからみて、現状の行政サービスのどんどころに不安を感じたり、どんどころに支障があると感じているのかといった率直な意見を出してもらい、それを集約したうえで、何らかの議論の方向性を見出していただければと思います。そこは森田先生が得意とされている分野だと思しますので、まずはこうした意見を全て吐露して貰うという雰囲気作りをしていただければ良いのではないかと思います。この懇談会と同じような議論をして、屋上屋を架すような会議になってしまっただけでは、せっかく開催される意義が薄れてしまいますので、若手の皆さんに自由に討議してもらおう場にしていただければと思います。

例えば、自分たちの実際の生活の場で、区役所などへ行っていろいろな行政サービスを受けた際に、煩わしいと感じた経験が若手の皆さんにもあると思います。あるいは仕事の面でも、経産省や厚労省などの中央省庁に行かれて経験されたことがあると思いますので、こうした場面で具体的に体験した問題、クレームでも良いと思いますが、どんどん指摘していただければと思います。

また、先ほど森田議員もおっしゃったように、今後の高齢化社会に若手の皆さんは不安を持っていると思いますので、そうした不安も率直に具体的に言ってもらってはどうかと思います。例えば、将来的に高齢者1人を現役世代1人で支える社会になることへの不安や、あるいは、現在の社会保障制度についてどう思っているのか、今後、この制度をどうしていくべきかといった議論を行うことで、何らかの提言が出てくるのではないかと思います。

今お話したように、より具体的な現実の実体験や不安を、いかに若手の皆さんから引っ張り出すかという観点で議論いただければ、大変意義のある懇談会になるのではないかと思います。この懇談会には大いに期待しております。

○藤城次長 ありがとうございます。力強いエールをいただいたと思います。

大塚議員、お願いします。

○大塚議員 行政、国のあり方が大事だということは、申すまでもありませんけれども、これまでの行政改革の中で目立ったものは省庁の統廃合ぐらいです。それすら中身が本当によかったのかどうかというのは私にはよく分からないところがあるので、これは裏返せば、行政改革の難しさを物語っていると思います。それだけに、いつまでもこれを先延ばしするわけにいかないという意味では、今ここである程度きちんとやらないと先がないという思いで、そういう覚悟でやらないといけない。特に省庁の皆様方には、誠にその覚悟をしてもらわないといけないと思います。自分もそれによって相当影響を受けるということについても覚悟をしてもらわないといけない。そのくらいのつもりで行政改革をやらないと、できないのではないかとということが一つであります。

それから、国の姿がなかなか見えないところに、具体的に進みにくいというところがある。国の姿というものをみんなで議論したら、一つ出てくるかということ、これまた大変難

しい話であって、いろいろな方がいろいろな意見をお持ちだろうと思います。ですから、国の姿の議論においては、幾つかのポイントに絞って拡散しない形でどう進めていくかということが大事なことではないかと思ひます。

そこで、30代・40代の方を集めて大臣の下でいろいろ議論をするということですが、私は基本的にはおやりになられるのはいいことではないかと思ひます。なぜなら、大きな改革をやろうとすると、その改革というのは煎じ詰めれば世代間の争いに必ずなるわけです。例えば若い人から見れば、今のこのようなでは、自分たちが大人になった、あるいは年齢を重ねたときに一体どうなるのかという危惧があるから、早く直してほしいと思うでしょう。一方で年配の方は、もう余計なことをしないでくれ、このまま行けば何となく我々はそこで終わるのだからという気持ちがあります。これはいい悪いではないのです。そういう思いを持つ人が多いということなのです。これは世代間の争いになるということなので、いろいろな世代の話をお聞きになることは、そういう意味では面白いのではないかと思ひます。

もう一つの効果は、行政を身近なものにしてもらうことです。行政についてほとんどの方は関心を持っていません。市役所とか区役所とかへ行って邪険な扱いをされたときに、けしからんと思ひて、初めて関心を持つのですけれども、通常は余りそういう意識はないですね。しかし、行政の方向がどうなるかということは国の将来の在り方の問題であり、それがあなた方の将来の生活や何かに関係してくるのだということを知ってもらうことは、非常に意義があることだと思ひます。そういう意味では、行政を身近なものに感じてもらうことも一つ大事なことではないかと思ひます。そういう点で、こういった方々の意見をいただき、あるいは逆に、いろいろな説明をするということは意義があることではないかと思ひます。

それから、これを進めていくに当たりまして、いわゆる無謬性症候群というものからぜひ脱皮してもらいたい。国の方針は常に正しいと思ひ込まないほうがいいと思うのです。最初はいろいろな目的がありますけれども、やった結果、どうもうまくいかないとか、もっと別なやり方があるのではないかと思ひたときには、民間であれば社長の一言で変えていきます。けれども、行政ではなかなかそれが現実的には難しい。そうすると、予算の無駄遣いをしたということの後から言われる。責任者は誰だということが言われる。ここでもそのようなことを言っていますけれども、場合によっては転換を図る必要があることを恐れないようにしないと、いい行政というのはできないのではないかと思ひます。もちろん、継続性、連続性があつて初めて意味があるというものもたくさんありますが今度の行政事業レビューもそういう考え方でやらない限りは、途中でやめるということがなかなかできない。ぜひそこをお願いしたいと思ひます。

民でできることは民でやるということは先ほど申し上げましたけれども、皆さん方で、具体的にこういうものは民にやってもらいたいというものを出されたいと思ひます。そういうものを議論するというやり方にしないと、具体的になかなか進まないということ

が非常に大きな問題だと思えます。具体的に進めていかなければいけないと思えます。

それから考え方として、これはいろいろ御意見があろうかと思えますけれども、私は、やはり自助が基本であることをこの際はっきり言うべきではないかと思えます。自分の力では対応しきれない本当に困った人たち、こういう人たちをどうするのかということが国の役割である。いわゆるセーフティネットですね。そういう意味では自助が基本ではないか。日本が目指すべき方向は、社会主義国でもなければ、アメリカ型のドライな割り切りをする国でもない。その間ぐらいに行くのが一番いいのではないかと個人的には思っています。

いずれにしても、これからの国の決断というものは全て非常に厳しくなると思えます。国民が嫌がることをやってもらわないといけない。やってもらわないと国の将来がないという時期に差し掛かっています。今、比較的政局が安定している時期に、そういったことについて思い切って手を付けていかないと、後に悔いを残すことになるのではないかと思えますので、ぜひ、そういう思いでやっていただきたいと思えます。世界に冠たる優秀な官僚の皆さん方が知恵をふるって思い切って行動すれば、必ずできるのではないかと思えますし、また、やってもらわないといけないと思えますので、ぜひ頑張ってくださいと思えます。我々も、別なサイドからいろいろ厳しい意見を申し上げさせていただきたいと思えます。

○藤城次長 ありがとうございます。

小林議員、お願いします。

○小林議員 今、いろいろな御意見が出ましたけれども、ちょっと違った側面で、そんなに内容は違ってはいないのですけれども、申し上げたいと思えます。世界の意識調査などを見ていますと、日本というのは、住んでいる国として日本人はどう思っているかというところ、ベスト5か、ベスト6です。非常にいい国に住んでいると言います。一方で、自分の住んでいる国に何かが起こったとき、自分はそのために身を打ってでも頑張りますかというところ、イエスの回答は最低なのです。あるいは、香港かどちらかかもわかりませんが、150か国あれば150番ぐらいなのです。要は、国が何かしてくれるという思いがあって、自分が何かしなくてはいけないという思いが余りないというのが一般的な状況だと思えます。

一方で、今回のオリンピックの一連の動きを見ていまして、今、街は非常に明るいし、若い人も非常に活気に満ちているし、皆さん、7年後、自分はこんなイメージだろう、7年後にこうありたいという話を結構なさいます。逆に言うと、問題意識を共有したときの日本人というのは、一つになって非常に強いなということを感じます。その意味で、こういう30代・40代、私は、20代、場合によっては10代の後半の人も入ってもいいのではないかと思えますが、3年後、5年後、10年後、20年後、例えばこんな問題を抱えていると、分かりやすく、できるだけ定量のデータをこういうところで議論して、みんなでそれをシェアして、自分のものとして捉えて、それを持って帰って自分の周りに言う。それに対し

て我々は何ができるのだろうかというところまで掘り下げて議論をしていただければ、非常にいい会議になるのではないかと思います。大塚さんの仰る自助ではありませんけれども、誰かが何かをやってくれるという時代はもう終わったということだけは、そういうデータを見ても感じますので、ぜひ、それをお願いしたいと思います。

実は高校生のデータもありまして、それを見ますと、日本の高校生というのは3分の2ぐらいが、今の延長で世の中を過ごせたらいいと思っているのですね。でも、海外の人たちは、アメリカ、中国、韓国のデータですが、3分の2は今のままでは嫌だと言っているわけです。明日に向かって何か挑戦するのだという思い、それはターゲットがあればできますから、ターゲットをきちっと明確にしていく。それをぜひお願いしたいと思います。

○藤城次長 加藤議員、お願いします。

○加藤議員 私は、一つ具体的な提案で、ちょっとどう思われるか分からないのですが、せっかくこういう会をやるのでしたら、もちろん成果がどう現実につながるかということは重要ですが、場としても非常に重要なので、できれば現役の官僚の方、幹部の方、あるいは若手の方でも出席されて、各省庁順番でもいいですが、少しインタラクションがあるとうろしいのではないかと思います。急に何というわけではないのですが、組織の外の人が組織の中にいる人たちをどう見ているかという観点を官僚の方が持たれるということも重要ですし、30代・40代の若手、女性の方で盛り上がりお話ししても、具体的に無駄がある、よくないと言っても、具体的にその中で働いている方の状況が分かる。あるいは、具体的にその人を目の前にすると、もう少し発想も広がってくると思いますので、そのような機会も設けられたらよろしいのではないかと思います。

以上です。

○藤城次長 ありがとうございます。

秋池議員、お願いします。

○秋池議員 この検討会、期待をしているというところで、こういうことにつながっていくといいなと思っておりますのが、一つは、公のほうは、先ほどの予算のレビューなどもそうですが、継続性の中での議論がどうしても日常の業務の中では増えてしまいます。この場所を離れて御議論なさるという中で、もちろん継続性を無視してはできないこともたくさんあるのですけれども、そうでないものに関しては、そもそもこれが必要なのかとか、そのサービスレベルはどのぐらいであるべきなのかという、積み上げでない発想での御議論もあるといいと思っております。

一方で、民へ対してなんですけれども、ここに挙げられているようなテーマも含めまして、こちらを立てるとこちらが立たない、例えば、社会保障は維持してほしいけれども税率が上がるのは嫌だとか、その場、その場で意見を聞くとどうしても振れてしまうことに対して、日本国民は優秀だと信じておりますので、どういう背景があるのか、このまま行くと何が起こるのかということが、国民に対して理解が一層深まると思います。トレードオフの中から何を選択したいのかという議論が将来できないと、国の財政、国の在り方を

含めて、継続性がなくなってしまうと思いますので、そういった議論につながるような素地が発信されるといいなと期待しているところです。これ一回で全てのことが国民に浸透することはないと思いますので、ぜひ、そういった議論が国民の間に起こるようなきっかけであればと願っているところです。

○藤城次長 ありがとうございます。

大変貴重な御意見、エールをいただいたと思いますが、途中でメンバーはどうなるのかという御指摘がありました。30代、40代、中には50代の方々がいらっしゃいますが、基本的には、継続性ではなく社会の持続性を考えなければいけないというポイント。それから、リアリティーのある新しい現実の変化等を追いかけていらっしゃる方、そして、若い世代として率直に御意見を頂ける方。このようなことを考えながら、今、人選といたしますか、お願いをしている最中でございます。

頂きました意見の中に貴重なポイントが一杯あったと思います。世代間の争いという視点。でも、そこだけでなく、いろいろな世代から聞くことで、行政自身を身近なものにするというのは結構難しいことで、皆さん、ふだん余り行政のことなんか考えていらっしゃらない中で、こういう機会を通じて行政を考える。そして、それが将来の生活に響く可能性があるというようなポイント。それから、「国が何をしてくれるか」では、なかなか立ち行かない。こういう自立の意識みたいなお話もございましたが、そういう意味ではある種の覚悟みたいなもの。これは公務員だけではなく、国民の皆さん全体に関わる話だと思います。転換の必要性を恐れないと言いますか、そういう覚悟についてしみ出てくるような話。

一例を言うと、先ほど3つの橋の話がございましたけれども、ぎりぎり何を選んでいくのか、何を見極めるのか、こういう視点にもつながると思います。そういう意味で、これから何をやるかということは、この勉強会の最初の辺りで、皆さんに言いたいことをどんどん言っていただいて、課題を出すということはやっていかなければいけないと思った次第でございます。いずれにしても、多くの御提案、アドバイスを頂きましたので、それを念頭に置きながら事務局としては考えてまいりたいと思いますが、大臣、いかがでしょうか。

○稲田行革担当大臣 議員の先生方から、いろいろな切り口からアドバイスを頂きました。私も行政改革担当大臣になりまして、地元に戻って自分の仕事を説明しても、ちょっとポカンなのです。行革と言うと、蓮舫さんがやっていた事業仕分けみたいなイメージなのですけれども、そうではなくて、ものすごく重要なことを議論しているのですという、行政改革ということを国民議論のテーマにこの会議をきっかけにやりたいなと思っています。安倍政権になってからみんながすごく前向きになって、総理も、世界の中心にもう一回日本がなるのですよとか、みんなで頑張れば必ず夢は叶いますということを言っています。それは単に経済大国になるということだけではなくて、日本の世界における価値というものを発信していくためには、一体何のために頑張っているのか。私たちはどん

な国を目指して頑張っているのかということを中心に議論し、それを国民みんなで議論ができるということをぜひやっていきたいし、身の丈に合った社会保障というのは必要です。こんな国の状況で、余裕のある人は国にお金を返してくださいと私は言いたいぐらいなのです。相続のときに返しましょう、やってもらったことは全部返しましょうと思うぐらいです。

そういう覚悟を持って、そして若手、これからの世代の人たちに私は言いたいのは、国に何かやってもらおうなどということではなく、一体この国をよくするために何ができるかということ自分で考えてほしい。総理も女性の活躍ということを言っていたけれども、では一体何が問題なのかということも女性の皆さんからも議論してもらいたいし、どんなふうに進んでいくか少し不透明な部分もあるのですが、骨太で、国民的な議論に発展する、そういう議論の展開にしていけたらなと思っております。

○藤城次長 ありがとうございます。

それでは、先ほどの修文の話を全速力でやりましたので、今、お配りします。ポイントだけ御説明いたします。

(修文文書配付)

○藤城次長 1 ページ目の2のパラのところに、「民でできることは民に任せることを基本としつつ」という表現を入れました。

次のページでございますが、中ほど、望ましい事例の話で、「望ましい事例として評価し、各省に普及させていくべきではないか」「現地調査を行った上で、公開の場での検証を行うべきではないか」。

それから、6番が結構重要だったと思います。ここに更に言葉を足しまして、「なぜPDCAサイクルが徹底されていないのか、PDCAに取り組む本旨に立ち返って検証するとともに、それが徹底されるよう職員の教育や評価、インセンティブの付与なども含め考えていくべきではないか」。あとは、番号が一つ増えたので7になったということでございます。

いかがでございましょうか。

よろしゅうございますか。もしよろしければ、これを民間議員の皆様の御意見ということで、クレジットを付けまして公表させていただきたいと思っております。

それでは、今日は精力的な御議論をありがとうございました。

最後に、大臣から一言、全体を通じてお言葉があれば。

○稲田行革担当大臣 言いたいことはいろいろ言いましたので、特に付け加えることはないのですけれども、今、秋の行政事業レビュー、また、新たな懇談会の立ち上げなど、骨太の、そして国民の信頼を取り戻すための地に足の着いた議論、その実施に向けて頑張りたいと思いますので、これからもぜひよろしくお願い申し上げます。

○藤城次長 最後に、3つ目の課題で、独法分科会の開催について報告事項がございます。事務局の説明をさせていただきます。

○渡部参事官 それでは、資料3、3枚紙でございますが、簡単に御説明させていただきます。

ます。

20日に、持ち回りでこの分科会の開催について、行政改革推進会議で御了承いただきました。それに基づきまして、26日に第1回分科会を開催し、そこにございますように4つのワーキンググループを作りました。

特色といたしましては、第1ワーキンググループに研究開発法人という担当を作ったこと、第4ワーキンググループで都市再生機構を特出しして作ったということをございます。これに基づきまして、10月2日以降、順次ワーキンググループを開催しております。行政改革推進会議の議員、23名の有識者の方に参加いただいて、4つのワーキンググループでやっております。先週までに全部のワーキンググループが立ち上がりまして、座長代理まで決定したところをございます。

別添2でございます。第1回の分科会で稲田大臣から御挨拶がございました。先ほどから御議論ございますように、まずは政策実施機能ということも考えつつ行革も考えていく。その2つをやっていくことについて、年末までに組織見直しについて改革案を取りまとめていただきたいというお話がございました。

2枚目の裏側は、先ほど言いました2つの特徴の1つの第1ワーキンググループでございます。文部科学省からヒアリングをいたしました。文部科学省からは、研究開発法人について、新しい研究開発制度の創設が必要だという意見が出されました。それに対して出席の方々から、別法化することの具体的な理由、なぜ独法では研究開発の最大化が図れないのか等々について議論が行われました。

3枚目のまとめのところでございます。第1ワーキンググループのまとめとしましては、「本ワーキンググループと文科省との間には見解の大きな相違があることを確認し、引き続き議論を継続することが適当とされた」というところをございます。この概要につきましては、順次、ホームページ等で発表させていただいております。

最後のところは、10月11日に行われました第4ワーキンググループ、都市再生機構（UR）についての単独のワーキンググループにおける大臣の御挨拶ございます。脆弱な財務構造をどうしていくか等々いろいろなものがある。そういうことがあるけれども、改革を先送りすることはできないということで、これを改革の集大成の一つとしてやっていくという大臣からの御挨拶がございました。

以上ございます。

○藤城次長 何人かの先生には既にこのワーキンググループに御参加をいただいております。引き続き、よろしく願いいたします。

本日は、いろいろと頂きました御意見、これを胸に含めながら、秋のレビュー、国・行政の役割の懇談会をやってまいりたいと思います。引き続き、どうぞよろしく願いしたいと思います。

これで会議を終わります。