

行政改革推進会議有識者議員懇談会
第3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3回）
議 事 次 第

日 時 平成26年2月26日（水）17：00～18：30

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）行政事業レビューについて
 - （2）調達改善について
4. 閉 会

○藤城次長 それでは、定刻でございますので「第3回行政改革推進会議有識者議員懇談会」を始めさせていただきますと思います。

冒頭、プレスの出入りがございますので、少々お待ちください。

(プレス入室)

○藤城次長 稲田大臣から御挨拶がございます。よろしくお願いいたします。

○稲田行革担当大臣 皆さん、こんにちは。本日は、お忙しい中、お集まりいただきまして、ありがとうございます。また、日頃から政府の行革の取組に対して、御協力を頂いていることに深く感謝をいたします。

今回の懇談会では、行政事業レビューと調達改善について、十分な時間を確保し、議論をしていただきたいと思いますと思っております。また、福岡政務官にも御参加いただいております。

前半は、来年度の行政事業レビューの進め方について取り上げたいと思っております。この行政事業レビューについては、前政権から引き継いで、安倍政権になってから、いろいろな改善点を示してやっているわけですが、国会でもかなり取り上げられているところ

です。1月に開催した前回の行政改革推進会議では、昨年1年間の取組を踏まえた今後の課題を紹介しつつ、行政事業レビューの全般的なあり方について御議論いただきました。

本日は、課題を踏まえた具体的な対応の方向について御議論いただき、次回3月の行政改革推進会議で予定している改善策の取りまとめに向けて検討を進めていただきたいと思いますと思っております。

次に、後半ですが、今後の調達改善の取組について取り上げたいと思っております。4月から平成26年度調達改善計画に基づく取組が始まりますが、今後、更に調達改善の取組を推進するための方策について、有識者議員の皆様とともに検討を深めたいと思っております。本日は、是非とも忌憚のない御意見をどうぞよろしくお願いをいたします。

私からは以上です。

○藤城次長 ありがとうございます。

それでは、プレスの皆様、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、1つ目のテーマでございます、行政事業レビューの平成26年度の実施に向けました検討についてというテーマに入りたいと思います。

まずは山崎参事官から「平成26年の行政事業レビューの実施に向けた検討事項について」という資料に基づきまして、説明をさせていただきます。

○山崎参事官 本題に入ります前に、2月の初旬、一部マスコミにおきまして、秋のレビューの結果を受けて、当初予算で4,800億円予算を削ったけれども、その8割が補正予算として計上されている、無駄として削ったものがゾンビのごとく補正予算で計上されている、このような報道がございましたが、事実関係につき安倍総理の御答弁を基に御説明致します。

秋のレビューで取り上げた事業については、補正予算において単純な復活は認めていない、秋のレビューの指摘事項を踏まえて、中身を改善するなどした上で、特に緊急性の高い事業について補正予算に計上したものである、こういうことでございます。

また、これらの事業につきましては、秋のレビューの指摘を踏まえて、執行段階においても対象事業の絞り込みを行うなど厳格な対応を行うよう、関係省庁に総理から御指示をされたということでございます。

したがって、企画立案段階におきましても、また、執行段階におきましても、秋のレビューの指摘を踏まえた適切な対応を行っていくということでございます。

それでは、早速、本題に入らせていただきたいと思います。

右肩に資料1と書いております「平成26年の行政事業レビューの実施に向けた検討事項について」に沿って、御説明を申し上げます。

この資料左側は1月20日の行革推進会議に出させていただいた今後の方向性を示した文章でございます。

それをより具体的に出しておりますのが、右側の「行政事業レビュー実施要領の改正の具体的な方向（案）」ということで、駆け足で御説明申し上げますけれども、まず1ページ目の一番最初、上の○でございますが、行政事業レビューは各府省のチーム、これは官房長等がヘッドのチームですけれども、これが中核的な役割を果たしつつ進めていくということになっているのですが、一部、点検が緩いような事例もございます。

これはやはりチーム内の責任関係をきちんと明確化していただく必要があるのではないかと、誰が何をやるのかを各府省の行動計画に書いていただくということにしてはいかかかと思っております。

次、2ページ目でございます。

外部有識者の点検、霞ヶ関で5,000ございますけれども、そのうちの1,000の事業を外部有識者に点検していただいているわけですが、一部府省におきましては、必ずしも十分な外部有識者が確保できていないのではないかとと思われる事例もございましたので、そこはしっかり十分な数の有識者を確保していただきたいと思いますということを明確化したいと思っております。また、外部有識者に期待される役割を実施要領においても明確化する。各府省の政策を是認するのではなく、外部の目から、厳しい観点から見ていただくということを期待したいということでございます。

3ページ目でございます。

その1,000の事業を選定します際に、各府省に任されている部分もございまして、より客観的な観点又は効果的な観点から外部有識者会合などを活用しまして、選定の考え方について、外部有識者の御理解を得て進めていくということにしてはいかかかと思っております。

また、その1,000の事業につきましては、秋のレビューの対象事業など、行革推進会議において指摘事項のありました事業については、その点検の対象に含めるということとして

はいかがかと思っております。

○の3つ目でございます。

当然、前年度の事業の中には補正予算も含まれますので、必要に応じまして、その点検の対象に含めていただきたいと思いますと考えております。

若干飛んでいただきまして、6ページ目でございます。

成果指標・活動指標でございますけれども、定量的な指標設定が難しいとだけ記載される例がございますけれども、まずは定量的な指標を記載することを目指し、それが困難な場合には、その理由を記載した上で、少なくとも定性的な目標は必ず記載してもらおう。ただ、本当にその定量化が困難かどうかは各府省のチームに点検してもらおうことを考えておりまして、これは本年度の重点事項にしたいと思っております。

また、6ページ目の下の部分でございますけれども、事業の効果、効率化がどの程度進んでいるかという経年での変化についても、レビューシートに書いてもらうことも考えておりますし、また、7ページ目でございますけれども、単位当たりコストにつきましても、事業の効果、効率化が経年でどう変化してきたかということも記載してもらうことを考えております。

「(4) 公開プロセスの取組」でございますけれども、公開プロセスは例年6月に各府省が実施します公開検証でございますが、対象事業の選定につきまして、これも同じく、外部有識者の御意見を伺った上で選定を行うということにしてはいかがかと思っております。

また、行革事務局のほうでも、例えば過去に公開プロセスの対象になったものですか、秋のレビューで取り上げられたものなどを公開プロセスの対象にしてはどうかということ、各府省に対して、必要に応じて求めていくことも考えたいと思っております。

駆け足で恐縮でございます。9ページ目、選択肢のあり方でございます。

ここは一つ大きな論点といたしまして、廃止という選択肢をつくるか、つくらないかということで、外部有識者の方々から、さまざまな御意見をいただきました。

まず、選択肢のあり方といたしましては、行政事業レビューが事業の内容の改善を図るものだという原点に立ち返れば、前もって廃止という選択肢を設けなくてもいいのではないかと、現行の選択肢を継続するというものでいいのではないかとこの考え方があると思っております。

他方で、次のページをご覧くださいまして、取りまとめの方法といたしまして、議論の取りまとめにおいて、ポツの2つ目、外部有識者が具体的な改善策の実行が困難な場合、例えばきちんとその目的が明確化できないとか、あるいはそのニーズが把握できないとか、そういった場合にはその事業を廃止すべきではないか、あるいはその代替的な手法がある場合、例えばこれは民間負担でやるべきではないか、こういった場合に、その事業自体を廃止すべきだ、こういう御意見をお持ちの方は多いと思っておりますけれども、そういう場合には、きちんとそういったことをコメントとして書いていただいた上で、こういう御意見が

半数を占める場合には、結論としては廃止を含めた事業全体の抜本的改善ということで、取りまとめにおいて、その廃止を含む取りまとめをしていただくということにはいかがかと思っております。

先ほど飛ばしてしまいましたが、9ページ目の下のほうの段でございますけれども、今、例えば採決におきまして意見が分かれた場合、例えば3票ずつで現状維持と抜本改善と分かれた場合には両論併記を認めておりますが、改善の方向を出していただくという観点からすれば、やはり外部有識者の方々に御議論いただき、1つの結論を出していただければいかがかと思っております。

ちょっと飛んでいただきまして、12ページ目でございます。

「(6) 基金シートの充実」ということで、秋のレビューで基金シートについても記載を充実すべきという御意見をいただきまして、アウトカム指標の記載ですとか、あるいは○の2つ目でございますけれども、執行実績や利用希望者の動向等を踏まえた将来見込額の根拠を明示することで、資金がだぶついていないかどうかをチェックする取っかかりとしたいと思っておりますし、また、資金管理の安全性の確保等の観点から行います、各府省の検査、調査につきましても、その実施状況を書いてもらうことを考えております。

最後のページになりますが、13ページ目でございます。

今、地方公共団体に造成されております基金につきましては、基金シートの対象外になっておりますけれども、ここは、やはり基金の残高がどのぐらいあって、どういう事業に充当されているかということも少なくとも開示してもらったほうがいいのではないかと、当然、その地方公共団体の事務負担にも配慮する必要がありますが、そういった情報開示を進めていただく必要があるのではないかとと思っております。

それから、この紙には書いてございませんけれども、行政事業レビューを使って、若手の事業の企画立案ないしは今後の行政事業レビューに役立てていただく観点から、行政事業レビューを活用した公務員の研修をしたいと思っております。今、関係機関との間で協議を進めておきまして、4月以降、課長補佐クラスあるいは入省3年目の若手を対象といたしまして、行政事業レビューなどを使いまして、事業の企画立案について勉強する機会をつくっていききたいと思っております。

以上でございます。

○藤城次長 ありがとうございます。

行政事業レビューにおきましては、5,000という事業のPDCAを回してきてもらっているわけですが、この行政事業レビューという取組自体もPDCAを回す必要があつて、そういう意味では、毎年改善していくことが必要な、その一環の議論になると思います。

御質問、御意見等、どなたからでもどうぞ。ネームカードを立てていただければ、こちらでチェックいたします。

○渡議員 では、先頭を切って。大体、議論された方向になっていると思うのですが、2、3点。

まず、外部有識者の視点から、これはいかに活用していくかという観点は非常に大事だと思うのですが、やはり公開プロセスの問題にいたしましても、何かお手盛りの事業選定になっているのではないかというような批判もあるやに聞いているのですが、やはりここは、見ると、基準によると、例えば規模が大きく政策優先度の高いものとか、あるいは長期又は継続的なものとか、改善の余地が大きいとか、問題になっているとか、いろいろありますね。

ところが、今回の公開プロセスの結果を見ると、5億円以下の小さな規模のものが一番多くて、29事業数になっていて、50億円とか、そういう規模のものはわずか5とか、上に行けば行くほど、もうほとんどないみたいな感じになっていて、圧倒的に多いのが5億、10億以下の、一番規模の小さいものが選ばれている結果になっているわけですね。

それは小さいのが駄目という意味ではなくて、選定基準からも少し外れているような気がいたしますので、そういったところに対して、やはり外部有識者の意見などを取り入れてやる必要があるのではないかというのが1点です。

それから、今、見ると、ある省庁などは、外部有識者がたった1人とか2人しかいないようなところがありますね。ですから、最低3名とか、そういう外部有識者の数値目標を設定することがいいのではないかと思います。

その2点です。

○藤城次長 ありがとうございます。

それでは、大塚議員、よろしく願いいたします。

○大塚議員 この行政事業レビュー、行政改革を進めるに当たりましては、以前から民でできることは民でという基本的な考え方を共有して進めてきていると思うのですが、なかなかこれがうまくいかないなと認識しています。

いろいろな理由があるのだらうと思うのですが、先ほどの御説明の中でも、廃止をするということについて非常に躊躇されているような印象を私は受けます。今回の選択肢も、廃止も含めた事業の抜本的な改善と言っていますけれども、抜本的な改善をしましたから残しましょうというだけの話では意味がないのだらうと思います。

やはり廃止すべきものは廃止しないといけない。廃止をしないから、民でやれることを民でやるということにつながらないのではないかと思います。もう行政としてやる必要はないが、必要なら民でやりましょうということにつながっていくのではないかと思いますので、やはり廃止という選択肢は、私は入れるべき、設けるべきではないかと思っております。

熟議型議論は非常に結構なのですが、熟議すればするほど残す方向に行ってしまうというのは本末転倒です。やはりそのところはきちんと整理をしていかなければならないのではないかなと思います。

それから、冒頭、御説明いただきました国会の質疑あるいはマスコミの取り上げ方についてです。これは今、御説明いただきましたので、中身は当然変わっていて、単純に復活

したということではないということとはよく分かるのですけれども、なぜこのような取り上げ方をされたのかと考えてみますと、秋のレビューでの指摘事項が結果としてどうなっているのかというところまで、きちんと説明がなされていないからだと思います。

これは言ってみれば、その後のチェックだとか、フォローという、PDCAサイクルに課題があるのではないかなと思われまます。

したがって、今度、行政事業レビューは2巡目に入るということでありますから、こういったフォローをきちんと行った上で、その結果を開示していく、説明をしていくということにもぜひ努めていただけたらいいかなということでもあります。

もう一点、こういうことを進めるに当たって、これも以前から言われていることなのですけれども、自らきちんと点検して、やめるものはやめるのだと促すような、省庁の自発性、インセンティブがないのだと思います。

ですから、できるだけ守ろうというところにつながるのではないかなと思います。省庁が自発的にそういうものをやり、やればそれなりに見返りがあるのだという形をとらないと、なかなか事業を手放すというところにつながらないのではないかなと思います。

有識者から重複事業のチェックがうまくいかないという御指摘もあったと思いますけれども、こういった点につきまして、やはりまずは省庁が自らそういうことをやり、やるとそれは得なのだ、という仕組みをつくらないと、現在、抱えている事業を手放すとか、変えていくということが非常に難しくなるのではないかなと思いますので、そういった点につきましても、これからぜひ御配慮いただけたらいいかなと思います。

○藤城次長 ありがとうございます。

畠中議員、お願いいたします。

○畠中議員 大体の方向性としては、今、御説明のあった方向性で結構だと思いますが、若干の懸念がありますので、議論の材料を提供するという意味で申し上げますと、1つは先ほど大塚議員がおっしゃった廃止の選択肢があったほうがいいという点ですけれども、私はないほうがいいのではないかなと思います。

というのは、廃止を全く選択しないということではなくて、実施要領でも廃止を含めた事業のあり方ということで、廃止もあり得るということなのですね。あえて廃止を入れますと、役所というのは真面目なものです、真面目過ぎて、廃止の選択肢があると、何割かは廃止を出さなくてはならないということで、かえって弊害があるのではないかなと思います。ここは廃止を含めた事業のあり方ということで、抜本的改善ということではないかなと思います。

もう一点、外部有識者の件でございますが、10ページです。1つの結論を出すべきではないかということですが、ここも私は懸念がありまして、今、各省何人おられるのですか。2人ですか。複数おられるのですね。2人おられても、それぞれ立場が違う有識者だと思うので、あえて1つにまとめる必要はないのではないかなと思います。

というのは、有識者の意見というのはあくまでも参考ですから、決めるのは役所でしょ

う。有識者の意見を1つにまとめて、例えばこうしようとなると、先ほど言ったように、役所というのは真面目ですから、どうしてもそれに引きずられるのですね。有識者の意見が廃止だと言ったら、役所としては、やはりそれを考慮せざるを得ないでしょう。そうすると、要するに有識者というのは決定権限がないということですから、決定権限がない人の意見に引きずられるという仕組みはよくない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。

田中議員、よろしく申し上げます。

○田中議員 ありがとうございます。私は、何度か申し上げてはいるのですが、補正につきまして申し上げたいと思います。

3ページにありますように、補正予算についても今後は明記して、きちんとチェックするというのは非常に重要ではないかと思います。平成25年度の補正も5.5兆円ついていて、聞くとところによると、これは1カ月で作っているということなので、やはり計画立案の質からすれば、当初予算に比べていろいろと無理があるだろうと思います。

補正については、もう言われて久しいわけですが、補正に関する明確なポリシーはなかなか作れないでいるのが現状だろうと思います。そうであれば、上から、その補正予算の規律をどうのこうのというよりは、こういった事業単位で、地道ではあるのですが、積み重ねて是正をしていく、私はこれをゲリラ作戦と呼んでいるのですが、そういうふうはこの行政事業レビューを使っていくことは、大いに可能性があるのではないかなと思います。

以上です。

○藤城次長 ありがとうございます。

秋池議員、よろしく申し上げます。

○秋池議員 先ほどの廃止の件なのですが、私はやはり廃止という選択肢はあったほうが良いなと思っています。

と言いますのは、やはり政府がやることも、どんどん世の中が複雑化して行って、やらなければいけないことは増えていく傾向なのだと思うのです。ただ、人間が管理できる能力の限界と言いますか、やはり見ていくことのできる範囲があると思っております、そういった範囲の中にやはり重要なことを残して、その代わり、それは質高く取り組んでいくというのが、例えば組織を運営する、マネジメントするというのもそういうことなのかなと思っています。

ですので、いわゆる仕分け的な廃止とかそういうのではないのだけれども、何か事前にここまで行ったらやめるのだということを決めておくとか、あと、やめることを決めるというのはやっている方たちに対して少し気の毒だとか、こんなに一所懸命やっているのにと、いいところまで来たのにというふうになってしまって、なかなか決断できないのかもしれないのですが、こういう状態になったら政府は手を引いてもいいのだとか、予算をつけなくてもいいのだとか、そういうことを事前に決めておくというだけでも随分やり易

くなるのではないのかなと思います。

もちろん、廃止というのが表向きだけで、看板を掛け替えただけということが起こってもいけませんけれども、やはり本質的にこれは何を目指していて、もちろん永続的にやらなければいけない事業もあろうかと思うのですが、一方で、手を離すことによって、それが民に広がっていったり、また、政府や省庁の側はより質高く仕事に取り組んだりということもできるのではなかろうかと考えております。

○藤城次長 ありがとうございます。

それでは、今、かなりいろいろな論点が出されたと思いますので、一度、内閣官房の行革事務局がどういうふうを考えているかということとを少し説明してもらいたいと思います。

廃止という話があったと思いますし、それから、公開プロセスで選ぶ事業の基準との関係はどうなのか、こういうお尋ねもあったと思います。フォローの仕方がどうなのかとか、そのほかにも幾つか論点があったと思いますので、それについての考え方を説明してください。

○山崎参事官 まず、渡議員から御指摘いただきました、外部有識者の有効活用でございます。これはまさに仰るとおりでございますし、やはり各省の恣意に任せていると、小さい事業しか上がってこなくなるおそれもございましたので、今回、それはやはり外部有識者の御意見を頂くということにしてはいかがかとした次第でございます。

それから、外部有識者の数でございますけれども、これは恐らく各省、チェックする事業数に応じてやはりその数は変わってくると思うのですが、非常に事業の数が多いにもかかわらず有識者が2人しかいないというところについては、手が回っていないのではなかろうか、こう考えた次第でございます。

既に、私どもも各省を回りまして、外部有識者を少し増やすことを考えてはどうかということも個別にやっておりますし、そこは個別の省庁の事業数を見ながら、個別に要請をしていきたいと思っております。

それから、大塚議員から冒頭で御指摘いただきました廃止についてでございます。これは事務局の考えでございますけれども、まず廃止ということを選択肢としてつくった場合に、どうしても事業を廃止するか廃止しないかという議論が中心になってしまいますので、そこが事業の改善に主眼を置くという行政事業のレビューの立ち位置からするといかがかということで、今回も選択肢としては廃止は置かず、他方で、取りまとめのコメントの中で廃止を強く出すということを考えてわけでございます。

その意味では、先ほど秋池議員が仰っておられましたけれども、例えばここまでやったら終わりなのだということも、当然、そのコメントに書いていただいて、これは廃止も含めて抜本的改善なのだ、ここまでやったらもう終わるのだよということも、当然、取りまとめの中に入ってき得るのではなかろうかと思っております。

それから、大塚議員から御指摘のありました補正予算の取り上げられ方ですけれども、

確かに今回、実際に秋のレビューが26年度当初予算にどのように反映されたかという観点から、行政改革推進会議で約0.5兆円という数字の説明がありました。もともと当初予算についての御議論がメインでしたので、そのときは特に補正予算についての言及はなかったわけでございます。今回の一連の報道や国会の議論を踏まえると、もしかすると、説明の仕方に若干工夫の余地があったのかなと思っております。

また、大塚議員から御指摘がありました自発性、インセンティブを与えて事業をなくしていくということも考えていいのではないかとということで御指摘いただきました。非常に適切な御意見をいただきました。それに十分応えられているかどうかわかりませんが、後ほど御紹介申し上げます改善についての優良事例、こういったものも取り上げていくことで、少しは省庁側の事後点検、それから、自らの改善につなげていくことができないかと考えております。

それから、畠中議員からお話がありました、1つの結論にわざわざ持つていく必要があるかどうかということでございます。これは、今、公開プロセスですと6名で議論するわけですが、例えば現状維持3名で、抜本的改善3名となった場合に、それをそのまま取りまとめとしていいかどうかというところかと思えます。

そこは、例えば、抜本的改善を選んだ外部有識者が問題と考えていることについて、現状維持と考えられた委員の方々がどう思われるのか、そういったことを少し議論を交わしていただく機会を作ってはいかがかということから、このような提案とさせていただいております。当然、その上でも結論が出ないということももしかしたらあるかもしれませんが、そこはそこで許容せざるを得ないと思えます。

田中議員から御発言いただきました補正予算でございますけれども、確かに今回、補正予算は国会でも非常に取り上げられましたし、マスコミでも取り上げられております。そこをきちんと精査していくというのは我々の役目だと思っておりますので、レビューシート、公開プロセス、秋のレビュー等を通じてフォローアップをしっかりとやっていくことが大事だと思っております。

公開プロセスの事業選定、小さい事業ばかりではないかという点につきましては、まさに外部有識者にお考えを聞いた上で、なるべくそこでもう少し大きいものを選んだらいいのではないかと、そういう御指摘もあるだろうと考えているわけでございます。

以上でございます。

○藤城次長 恐らく、小さいものが入っている場合は、新しくできたとか、あるいはやめるとか、そういう契機で選んでいるという、多分別の基準に当てはめているのだと思えます。

ただ、おっしゃるように、やはり大きな事業のほうが歯応えがあるというか、議論をすると結構いろいろな論点が出てまいりますので、やはり大きなものを忘れないようにということは、御指摘のとおり、大事だと思えます。

○稲田行革担当大臣 今日、議員の先生3名から廃止の選択肢の御意見があったので、他

の議員の先生方にも御意見を聞きたいなと思います。それと、先ほどのインセンティブですけれども、優良改善事業を選定する以外のインセンティブはないのでしょうか。その2点が気になったので、お願いします。

○藤城次長 まず、廃止について、では、今、お二方から廃止は選択肢に入れたらどうだというお話があり、お一方からはやはりなくていいのではないかと、こういう感じでした。

では、加藤議員、どうぞ。

○加藤議員 難しい問題だとは思いますが、私はやはり廃止は選択肢に入れたほうがよいのではないかと思います。

理由としましては、確かに省庁の方は真面目です。真面目でいらっしゃるの、今までこれだけやったのにと、あるいはこういう理由で始めたのにと、なかなかやめるという決定ができないのではないのでしょうか。事業というのは始めるときには、役に立つと思って、目的を持って始めるのが前提ですので、そういういきさつとか経緯によって、やめにくくなるということも実際にはあるのではないかと思います。

外部有識者というのは、その点から言いますと、その経緯もよく知らないの、かえって違った観点から見ることができます。安易に廃止とか、あるいは廃止すればいいとして、事業の内容を検討しなくなるのは、いけないと思いますが、やはり廃止の選択肢を残しておく、そして、そういった制約がかかっているということを前提に事業を進めるという方がよいのではないかと思います。

廃止をすることが悪いことではないということになれば、こういったレビューを進める上で省庁の動機付けを高めることにも役に立つのではないかと。そういったことから、やはり選択肢に残すということが第一歩ではないかと私は考えております。

以上です。

○藤城次長 ありがとうございます。

森田議員、どうぞ。

○森田議員 廃止という選択肢を入れるかどうかということですが、その前に、日本の行政の仕組みからいうと、なかなかこの議論がしにくいと思っております。私自身は行政学という学問を研究しておりますけれども、本来、行政の仕事というのは、国民、社会からの何らかのニーズがあつて、それに応えるための事業があつて、事業を実施するための予算と権限、組織、そして、公務員がセットになっているはずだと思うのです。

そうした場合に、もし事業が要らないということになりますと、予算を削る、組織を廃止する、公務員を減らす、それならば形としてうまくいくわけですが、我が国は特にそうですが、公務員の場合には公務員の定員は別に決まっている。組織、権限は別に決まっている。予算は事業と連動しているかもしれませんが、そうなっているときに、例えば事業を廃止した場合に、それによってどれくらいの人が変わってくるのか。そうしたことを考えたときに、なかなかこれは大きな変化を起こすことが難しい、そういう構造

になっているのではないかと思います。

アメリカなどですと、そのところはパッケージとして事業を廃止するとか、財政状況によって新しく人を雇うとかということが可能ですし、そのために、日本では導入は断念したわけですけれども、戦後の公務員制度改革では職階制という仕組みが入ってきたと思います。

そのことからいいますと、今の議論もそうですけれども、廃止した場合に他にどういう影響が出てくるのかということをはきちっと見極めた上で廃止の提案をしないと、なかなか実効性が上がらないのではないかと思いますし、事実、今の人員と組織の中で廃止できることという、どうしても事業が小さくなっていくのではないかと思います。

何を申し上げたいかと言いますと、そういう構造の中で、この事業レビューをやって廃止をするとか、あるいは事業を見直すという場合に、現実の問題としては、今あるリソースの中で転換をして改善を図るとするのが一番合理的、手っ取り早い、それがなかなか廃止に踏み切れない理由ではないかなと思っております。

私自身は、その廃止という選択肢をそもそも排除してしまうということ自体がいいのかどうか、かなり疑問でございますけれども、廃止した場合に、何をどう変えていくのかと、そこまで提案をする。そして、そちらへ持っていくインセンティブメカニズムもきちっと組み込んでいく、そういう提案をこのレビューの場でどの程度できるのかなど。そうしませんと、いろいろなところで別な弊害が出てくるのではないかと、そういう気がいたします。

はっきりしない物の言い方で申し訳ございませんけれども、そのように思っております。
○藤城次長 ありがとうございます。

○渡議員 大臣から意見を求められましたので。廃止というのは、民間の感覚から言ったら、事業を設定して、どんどんやるわけですが、いつかは、廃止という選択肢というのはあるわけです。

それは、やはり使命が終わったとか、あるいは効果の面で大体目安がついて、これ以上の効果は期待できないとか、あるいは全く予想と違って意味がなくなったとか、もっと優先度の高いものが出てきて、それに変わっていかなくてはいけないとか、いろいろな状況によって廃止というのは当然あるのが普通だと我々は考えます。

廃止がなかったら、どんどん加算されて、せっかく100のものが87に決まっても、その100がもっと増えていくということにもなってしまうのではないかと思いますので、やはりそういう選択肢はしっかりこの中には入れるべきだと思います。

○藤城次長 田中議員、廃止の関係ですか。

○田中議員 大臣の御質問にお答えする形なのですが、私は、具体的に秋のレビューを経験したことをもとに申し上げれば、やはり廃止に類するものはあった方がいいかと思いました。

1つ増やすのであれば、1つ減らすとか、何かそういうプランはないのか、それから、ある程度の卒業計画を作っていないのかと言ったら、いや、世界のどこでも常に災害ニ

ーズがあるので、止めることはできないという回答が戻ってきました。しかし、それはやはりあまり適正な答え方ではなかったと思います。やはり何かを増やすのであれば、何かを減らすという計画を持っていく、その意味でも廃止というものを視野に入れてもいい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。

畠中議員、どうぞ。

○畠中議員 廃止の選択肢の件ですけれども、どうも私の意見は少数派のようですが、先ほどはああいうふうに申し上げましたけれども、本音は、昔、役所がやることは全て正しいのだ、こういう行政法の理論があったように思いますけれども、今はそういうことを言っている人もいませんし、私も全て正しいとは思いません。

それで、廃止という選択肢もあり得ると思うのですけれども、最初から廃止という項目を付けておくということは、かえって行政に対する信頼を損なうのではないかと思います。要するに、何だ、役所というのは、そんないい加減なことをしているのか、と思われないかという心配があるということと、もう一つ、仮に廃止という結論がゼロだとすると、新聞がどう書くかということも心配してしまっていて、議論して、改善の中身としては廃止もあり得るというのはいいですけれども、初めから廃止の選択肢もありますよというのは、役所の信頼をなくすということと、廃止の結論がない場合のリアクションが大きいなという心配をしています。

○藤城次長 どうぞ。

○渡議員 でも、そういう廃止とかといった対象がないのであれば、堂々とないと言えればいいのですよ。それが言えないところに、何かうやむやなものを全く素人の我々は感じるものであって、だから、そこを改革しなくてはいけないのではないのかと私は思うのですね。その意識というところですよ。

○大塚議員 今の議論も、行政のやることは常に正しくて間違いはない、それを直す必要もないという間違った考え方に基づいているのではないかと思います。もちろん、そうであって欲しいのですが、そんなことはあり得ません。

駄目だと思ふ事業に大きなお金を使ってしまうということは行政の信頼を確保することになるのでしょうか。

畠中議員がおっしゃられた懸念は私も分からないでもないですが、先ほどどなたかが言われましたけれども、行政が最初から無駄なことをやる訳はないのです。しかし、結果として、あるいはその過程において、なかなか思うようにいかないということは、どんな場合でも十分あり得ることです。

ですから、改善でより良い効果が出そうだというものは、改善すればいい。しかし、どう考えても、これは駄目だというものは、やはりそこでやめるという勇気を持たないと、私は行政改革というのはうまく行かないのではないかと思います。

○藤城次長 いろいろな御意見が活発に出ております。まだこのテーブルの上に出ていな

い要素を少しお話をしたほうがいいかなと思ひまして、それを申し上げたいと思ひます。

5,000の事業を見ていますと、駄目な事業は確実にありますし、本当に廃止したらいい事業もあります。ただし、これまでの何年かの経験で見えてきて、何が起きているかという、世の中との関係でいうと、人々はその事業のどこが駄目なのかというところまでは見る余裕がなく、廃止されたか、されなかったかというところだけを見る傾向があります。それがまず1つ。

そういう意味におきまして、行革事務局が指名する外部有識者の方が廃止ばかり狙っていると、事業を所管する方は言いますが、そんなことは全くなくて、事業の中身を議論していった結果、これは廃止だと思っているから廃止と言っているのですね。

ただ、各府省の中にはそういうやや被害者意識みたいなものを持っている方もいます。そういう中で、この廃止という項目が入ったときに、これはまさに廃止狙いだろうというようなことを思われぬかというのが、細かい、小さな話として1つあります。

2つ目は、では、廃止すべきだといったときに、廃止にならないということが結果として出てきてしまうこともあります。

これは、当然、その事業というものをやるかやらないかの最終判断は各府省にありますし、もっと言うと、その事業を支持していらっしゃる方だとか、いろいろなことがあって、結果として廃止にならないものもままありますし、場合によっては、廃止した形にして看板を掛け替えるなどということも過去にはありました。

その都度、何が言われたかという、こういうやり方をしていること自体意味がないのだみたいな話になって、例えばレビューであれば、レビューでやっているということ自体が意味がないとしてその存在を小さく見てみたりすることもあったという感じがします。その点も視野に入れた上でやはりそれでもということもあるでしょうし、どう考えるのかみたいところは実は悩みであります。

加藤議員、どうぞ。

○加藤議員 いろいろな経緯を聞くと大変難しい問題であると思ひます。が、最終的にそれが廃止されなかったとしても、やはり廃止すべきだという意見が出たという事実は残ります。それが非常に重要だと思ひます。

それと、確かに仕分けの例もありますので、廃止するかしないかに関心が偏り、廃止すると、これは何か間違ったことをやっていたのだろうか、そういう話になってしまう。それがいけないのはよくわかりますが、そういった価値観自体から変えていけないといけないのではないのでしょうか。その価値観というのは、もちろん世論にもありますけれども、省庁の側にも、廃止する場合には、やったことが間違いで、間違っていたのは悪いことになるという考え方があります。その考え方自体を変えるのが第一です。

実際に、例えば技術の変化とか、世の中の変化によって、以前必要だったものが必要でなくなることもある訳なので、そういった価値観自体を変え、廃止したから悪いというわけではない、廃止できたことがいいことであると、省庁の側からアピールするぐらいの形

に持っていかない限り何も変わらないと思います。

間違いのないのいいことだ、廃止するのは何か間違いがあったからだという、政府の姿勢があるから、世論の批判も生じているのではないかと思います。日本の財政は非常に厳しい状況にありますから、価値観から何とか変えていくぐらいの気持ちで、失敗や間違いは修正されればよい、廃止すべきという提案が出て構わないというぐらいの姿勢で、やっていくしかないのではと考えております。

以上です。

○藤城次長 あとは、最後、政府で全て含んだ上での判断が必要になりますので、いずれにしても、今日多くの意見を頂きました。これを受け止めまして、また大臣と御相談を、この点につきましてはさせていただきたいと思っております。

あと一点だけ、畠中議員から、外部有識者は決定権限がない人の意見だからという御意見がありましたけれども、有識者は有識者として、まさに真剣にそこは取り組んでおりますので、その意見は意見として、あとは各役所が真剣に受けとめてもらいたいという制度だと思います。

いずれにしても、やはり事業の効果検証をするというマインドが少なかったり、あるいは役人のほうでも、そういう形で研修を受けてこなかったみたいな風土もありますので、これごとやはり変えていかなければいけませんから、先ほどもありました研修の話とか、こういうものは引き続き粘り強くやっていけばいいと思っております。

○稲田行革担当大臣 ちょっといいですか。先ほど加藤議員がおっしゃったように、廃止は、時間がたてばそれをやめるということはいいことではないですか。廃止したことで、むしろその省庁は褒められる、要らない事業というか、もう終わった事業、全部やった事業の効果が出て、完成したからやめるということもあるわけですから、その廃止というイメージがよくないのであれば、終了、完了、そういう選択肢にするということもあり得るのではないのでしょうか。

○藤城次長 使命が終わったものは、比較的やめ易いです。従来も廃止して、そこでやめることはできていました。ただ、不思議なことにまた新しい課題が出てきて、それでまた新しい事業が出ます。

全然違うタイプのものであれば、これは看板の掛け替えではありませんから、そのままでありますし、完了のものは比較的いいです。ただ、完了したというよりは効果がないから廃止みたいな類いのは、いや、効果はありますみたいな議論になって、水かけ論になることがよくありました。

○渡議員 やめるといったら効果がないからやめたのだ、だから、これは効果がなかった事業だなどというので世間から評価されて、これはまずいということで、だから廃止はしないということは、効果のないものをずっと続けているということでしょう。そんなばかなことはないのであって、そういう発想自身を変えていかないと、私はこの問題は解決しないと思うのですよ。だから、ものすごく分かるのですね、お互いに守り合っているから、

そこを断ち切らないと、この行革というのは、私はできないと思います。

そういうものがいっぱいあるわけですよ。そうすると、先ほどおっしゃったように、やめた事業の責任者を昇給させるとか、非常によくやったと評価するとか、それを打破するためには、そんなこともしなくてはいけないと私は思うのですよ。いろいろな工夫をしながら、そこはやはりやっていきましょうよ。

○藤城次長 ありがとうございます。

○渡議員 いや、私のは1つの意見ですから。

○藤城次長 お気持ちのところはみんなすごく分かった上で議論しておりますが、ありがとうございました。

そういう意味では、先ほど少しインセンティブという話もありましたので、褒める事業というものがないかという話、田中議員から少し趣旨の御説明をいただければと思います。

○田中議員 ここでは事務局の考えも代弁しながら御説明申し上げたいと思います。これまで行政改革推進会議の議論の中で、行政事業レビューにおいても優れたものもあるだろう、これを積極的に評価してやってはどうかという御意見が複数の議員の先生方から御指摘がありました。

これを受けるような形で、行政事業レビューの一環として、事業改善の取組に着目して、その点が優れたものに関して評価をするということはいかがかということでもあります。

それは恐らく、グッドプラクティスから教訓やいろいろなノウハウを、各府省あるいは職員の間で共有するということにもなるでしょうし、何よりもやはりインセンティブができるということはモチベーションの向上に資することで、大変有意義ではないかと思えます。さらに改善に向けた取組を行ったことを、人事評価に適切に考慮されるということも重要ではないかと思えます。

こうした観点から、事務局から各府省に対しまして、事業改善の事例にふさわしい事業を選定するようにお願いをいたしました。

今後、歳出改革ワーキングのメンバーでいらっしゃる小林議員、土居議員、私で選定をしていきたいと思いますが、そのときの観点は以下のとおりであります。

第一に、事業内容や執行上の課題が適切に抽出されているか。2番目に、課題を踏まえた有効な改善がなされているか。3番目に、独創性や創意工夫が発揮されているか。4番目として、グッドプラクティスとして共有可能な汎用性、モデル性があるのかという点であります。

そして、他の有識者議員の方々の御賛同をいただいた上で、しかるべきタイミングでこの有識者会議議員のクレジット、名前で、行政改革推進会議に報告できればと考えております。

○藤城次長 ありがとうございました。畠中議員、よろしく申し上げます。

○畠中議員 昔の話をして恐縮ですけれども、私が役所におったころは、予算をいっぱい取ってきた人とか、新しい法律をつくった人が評価されて、特別昇給という制度があ

りました。死ぬほど苦勞したということで1号俸アップというものがあったのですね。

今は、公務員制度改革で能力実績主義になっていまして、実績を上げた人を評価する。それを給与とか任用にもつなげるという仕組みになっていますので、ぜひ実績評価のところに、こういういい改善結果を出したとかという人を評価するということを評価基準の中に入れてもらうということが1つと、表彰するというのもいいですけども、やはり田中議員がおっしゃったように、それは人事とか給与に結びつかないと、なかなか有り難みもないのですね。だから、それは昇任とか、給与アップに結びつくような仕組みに是非していただければと思います。

○藤城次長 森田議員、どうぞ。

○森田議員 大変いい試みで、ぜひエンカレッジするために活用していただきたいと思いますが、先ほどから出ております評価の定量化の話からしますと、具体的に、そうでなかった状態に比べて、どれくらい量的に改善をされたのかということと、もう一つは、ほかの代替的な方法と比べて、こちらのほうがどれくらい有利なのか、これは政策評価のことにもかかわりますけれども、そうした形で御説明いただけると、もっと説得力があるのではないかなという気がします。

逆に言えば、それがなかなか証明できないもの、あちらの場合はそもそもそれが無い場合とどう違いますかということも要件にあるかと思えますけれども、そうした比較評価をできるだけするようにして、客観的にチェックする仕組みを何とかもう少し開発し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。

渡議員、お願いします。

○渡議員 先ほどまで、非常にこのレビューは、批判的だとか、ネガティブな、そういうことに相当目が行ってしまっていますので、この評価は、私はとても素晴らしいと思うのです。もっと積極的に評価してあげるといようなこと、それは昇給でもいいし、何でもいいのですけれども、そのときに、基準というのはやはり今の国の政策に対する適合性とか、それから、目標を前倒しに実現したとか、積極果敢にやったという果敢さといったことだとか、時代の先端的なものを実現したとか、そういう何かやはり基準を設けた方がいいなど。

例えば、縦割り行政を乗り越えて省庁横断的に何か実現したとか、そんなことも評価基準の中に入れて評価をしてあげたら、この前の議題で議論になったようなことがすごく解消されていくのではないかと思います。ということで、大賛成です。

○藤城次長 ありがとうございます。

他はいかがでしょうか。何か事務局からありますか。

○山崎参事官 まず、畠中議員から御指摘がありました、こういったものをきちんと人事、給与に反映することが大事ではなからうかという点については、全く仰るとおりだと思っております。

現在、関係部局と、例えばこういった取組について、人事上どういう評価がし得るのかということについて議論を始めております。事務の効率的な運営なり、すぐれた施策の企画立案というのは、当然、評価されてしかるべき、現在の人事評価でもそういうことになっておりますので、そういった要素の1つとして考慮され得るべきであろうということについては、今のところ異論はございませんので、引き続き考えていきたいと思っております。

森田議員から御指摘のありました、定量的にどの程度改善したのかを見せていくことが大事だということは、仰るとおりでございます。

ただ、今回の取組の制約でございますけれども、これは実は去年の夏の概算要求時における取組を基本としております。

実際、その効果を見るためには実は来年まで待たなければいけないという制約もあり、現段階では、とりあえずは去年の概算要求段階での改善度合いということを見ていこうかということを試行的にやっているわけでございます。

もちろん、どういう効果があったかを見ていくことも極めて大事ですので、それは、恐らく来年度以降、しっかり見ていくということになろうかと思えます。

渡議員から御指摘のありました、評価の基準でございます。これは非常に難しいところでございまして、今回、私どもは事業の中身を改善、どちらかというときちんと課題を把握して、その課題をもとに改善策をどんなものが講じられたかと、ここの改善に着目した選定をしていく考えでおります。

他方で、では、例えばアベノミクスにどのぐらい貢献したのかとか、ぴかぴかに光っている事業をどこまで評価できるかというのは、それは恐らく役所の中でもその順位づけはなかなか難しいところもあろうかと思ひまして、今回、とりあえず若干地味ではありますが、事業内容の改善ということに着目して進めたいと考えているところでございます。

以上でございます。

○藤城次長 田中議員、どうぞ。

○田中議員 すみません、自分が提案しながら、ちょっとある説明をしたいのですけれども、やはりいいものを共有するあるいは認めてもらうためには、何がどのぐらい上がったというだけではなく、どうしてそんなふうになったのかとストーリー性がないと人の心を打たないのですね。私も新聞社と一緒に表彰事業をやっているものですから、ストーリーはすごく大事になると思います。

そのときに、では、基準をどうするかなのですが、課題を発見したとか、あるいは改善案を工夫したときに、どれだけ自治体だとか、あるいは利用者だとかのステークホルダーと議論ができているのか、あるいはその人たちのニーズをくみ取っているのかというところがにじみ出れば、多分ストーリー性が出てくるのではないかなと私は思います。

以上です。

○藤城次長 ありがとうございます。

それでは、御指摘の点も踏まえまして、具体的に改善事例の選定作業等を進めさせていただきまして、また行革推進会議の方でお決めいただきたいと思っております。

それでは、次のテーマでございますが「今後の調達改善の取組」につきまして、まず、事務局から簡潔に説明をお願いします。

○初岡参事官 調達改善の取組ということで、A4の横の資料をご覧くださいませ。めくっていただきまして、内容は少し省略しますが「1. これまでの取組状況」ということで、平成24年度からやってきた調達改善計画に基づくPDCAサイクルの分野と、これまでの取組状況が記載してございます。

2 ポツ目は、平成26年度の調達改善計画ということで、これまでの計画に関する実施状況を踏まえて平成26年度もやっていただくということで、こちらは3月末までに各省庁において計画を作っていただくことになっております。

ポイントとしては、重点的に取り組む分野は継続的に取り組んでいただき、これまで取り組んでいない分野であるとか、改善の余地のある分野も積極的に記載をしていただくということにしております。以上です。

○藤城次長 ありがとうございます。

こちらの調達改善につきましては、ワーキンググループでいろいろと議論をしていただいて、今こういう形のものも提案をさせていただいておりますけれども、ワーキングのメンバーの秋池議員、もしよろしければ、最初にどうぞ。

○秋池議員 ワーキングの中では、今まで競争調達を増やしていこうということで取り組んできて、その点についてはかなりの程度取組が進んできて、ある意味で、この先どうしようという意見交換が随分ございました。

民間の感覚でいうと、やはり競争というのは市場価格で買っているということを社会に示すためにも、もちろん必要なことなのですけれども、競争だけだとある部分で限界が来てしまうというものがあって、結局その買い方だけではなくて買うものそのもののあり様、買う量が適正かとか、買っている仕様が適正かとか、そういうことを見ていかないと、その先に行けなくなるところというのはいずれ来るのだろうと思っております。

それから、汎用品のように、多くの事業者がいるところはやはり競争の効果はあるのですけれども、一品物とかですと、競争がそもそも成立し得ないという場合もあるわけで、だからといってやらなくていいというものではなくて、国内には事業者がいなくても海外にはいるということでもありますとか、あるいはこういう塊だと競争できないけれども、この部分だったら競争できるとか、そういうこともございますから、やめていいとは決して申しませんが、それだけだと難しいという場合に、どういうふうに買っていかるといのは、これはやはり発注側が相当程度、買うものに対する理解をしていないとできないというところもありまして、そういう能力を誰かが蓄積していくことが必要になってくるのではないかという議論もございました。

○渡議員 正にそのとおりであって、やはりこれをずっと見てみると、専門的な商品の知識がなかったら、それは無理ですよ。

ですから、調達スキルアップとありますけれども、スキルアップなどやっている暇はないのであって、やはりその業界業界で、もうずっと新入社員から30年、50年やってきた人間が少子高齢化でどんどん卒業していますから、そういう人達をどんどん雇うとか何かでやられたら、私はいいと思うのですよ。

例えば、ガソリンの調達について、これは今カード化が進んでいますから簡単にできます。バイオガソリンみたいなものは、東京都内はもう4割のスタンドがバイオガソリンも売っていますし、それから、どこのスタンドがバイオガソリンだというのははっきり分かっていますから、そういうのはみんな専門家がよく知っていて、その組合せによって答えるということは非常に簡単だと思いますので、そういう専門家の活用をぜひお願いすればいい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。

○森田議員 同じことかもしれませんが、少し申し上げておきたいのは、私自身はIT戦略本部の電子行政も担当しているのですが、現在、コンピュータのシステムに関して言いますと、CIOが随分熱心にコストの削減の努力をされています。

そこで、今までがかなり高い買い物をしているなどと思いますけれども、その原因の1つは、正に今おっしゃったとおりですが、やはり必ずしも買う側の専門知識が充分でないために、ほぼ売る側の、いうなれば言い値で買ってしまふようなところがないわけではない。

そのために、ここにもどこかあったと思いますけれども、CIO補佐官とか、そうした方たちが頑張って随分下げているというところだと思いますし、その効果が相当出てくるのではないかなと思っております。

ただ、その場合も一つ問題がありますのは、本当に専門的にきちっとした形での仕様書を書くなり、スペックをコントロールできればいいのですけれども、今のルールでいわゆる随契ではなくて安く競争入札した場合、それが本当にきちっと評価できない場合には、事後的にトラブルが起これるか、その品質をどういう形で担保していくかというのは結構大変な問題になり兼ねないところがあると思います。

その意味でいいますと、どういう形で、その専門の方を活用するのかということも含めてですけれども、ここは柔軟にいろいろといい方法を開発していく必要があるのではないかなと思っております。

もう一つは、コンピュータのシステムもそうなのですけれども、ほとんど同じようなものをほかの省庁でかなり違う価格で買っているケースがあったと思っております。要するに、その辺の情報を公開して、A、B、Cの府省があったとしたら、一番安いところで買ったとしたら、そこに価格を設定する、そうした形での情報の共有というのも重要ではないかなと思っております。

○畠中議員 この共同調達の拡大というのは大いに結構なことだと思います。共同で調達

した方が一般的には安くなるということですので結構なことだと思いますが、これは質問ですけれども、例えばある局が、うちはもっと上質なコピー用紙が欲しいのだといった場合、どういう取扱いになるのか、そういう希望は聞いてもらえるのかどうかということをお聞きしたい。

○初岡参事官 やはり理由によると思うのですけれども、ここにもありますが、政策的に間伐材を使ったコピー用紙を買うようにしているとか、リサイクルのパーセンテージが高いものを買うようにしているというような政策的な課題での調達はあるのですけれども、単にこういうものが欲しいという、合理的な理由のないものについては、仕様は統一して、共同調達できるものはやっていきたいということでございます。今もそうなっているとは思いますが。

○藤城次長 ほかはよろしいですか。

それでは、こういう形で調達改善を進めていくということにさせていただきたいと思えます。

若干時間がございますけれども、その他、自由討議の時間でございますが、何かございますか。

○森田議員 先ほどの問題と今の調達の問題といいますか、ITの問題もあるのですけれども、世界的な傾向として、行政のIT化を進めますと、かなり効率化が進むということで、例えば北欧諸国の幾つかの国では推進省庁が財務省というところが多いのですけれども、日本でもそれはやりまして、IT化をすることによって、例えば申請を完全にウェブサイトからするということになるのと相当節約ができるわけです。

そして、何人分の仕事がそれによって置きかえられるという話は効果として出てくるのですけれども、何人分の人たちは、では、どうなるのですかというところの話がなかなか次につながってこない。

冒頭に申し上げたこともありますけれども、そういう人たちは、では、長期的には定員削減で減らしましょうという話をするのか、それが難しいとした場合には、そういう人たちをどこで、更に必要なところで活躍してもらおうのか、そうした横のつながりを持つような絵を描いて行政改革を考えていく必要があるのではないかなと思っています。

そうでない限り、IT化を進めるのですけれども、人が余ってしまう、その人たちのお仕事を奪ってしまうという形だけにとどまってしまうのではIT化の意味がないのですけれども、意外とITの世界でいいますと、それを入れることによってこれだけ効率的になりますという話は出ますけれども、全体としてどうなるかというのはなかなか見えてこないところがありますので、ぜひこういう場でそういうことも含めて御検討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。

渡議員、どうぞ。

○渡議員 1つだけ。これはこれからのテーマなのですけれども、公務員制度改革はもの

すごく大事だと思うのですが、もっと具体的にいえば、縦割り行政をいかに排除していくか、これは非常に大きなテーマだと思うのですよ。

何をやって、最後はそこにぶつかる。その原因をつらつら考えますと、それは今回、人事院局制度ができて、それは600人云々でもって、従来より採用とか、教育とか、昇給とか、そんなことを、そこで面倒見ていきますから、省庁の色というのは消えるとは思いますが、ただ、最終的にはやはり再就職なんかの道というのは一体どういうふうに行政として考えているのか。

それから、例えば、皆さん方の場合は、今、失業保険なんかないわけでしょう。そういった問題とか、これをずっとやっていくと、給料だって民間の7割掛けぐらいしかないわけですよ。そんな状態で国ために頑張れといたって、それは役人さんだって自分の将来がありますから、不安でしょうがないわけですよ。どうしても省庁に帰属したいですね。本当の国益のために頑張るといっていかないと私は思うのですよ。

だから、公務員制度改革、それは身分も含めたものをそろそろ抜本的に見据えてやっていかないと、最後はそこで詰まってしまうから、本当の意味の行革は私はできないと思います。

ぜひ、せっかくの来年テーマは何ですかという御質問なので、そういったところを少し洗いざらい洗って、こういうところを直さないといけないのではないかとということを経験でやったらどうかと思うのですが、これは相当波紋を起こしますけれども、でも、やる時期だと私は思います。

○藤城次長 ありがとうございます。

今、御提起いただいた点はすごく大事なポイントで、行政の話をするときに、そこで働く人たちのインセンティブとかモチベーションというのはふわふわした話としてしかなくて、きちんと議論されてないのですね。

形をつくることはみんな一所懸命やるけれども、そこで働く人は、では、本当に一所懸命やる状況、環境になっているのかというのは、確かに大変重要な御指摘だと思います。この場でやるのか、人事局ができたときにどうするのか、ちょっとわかりませんが、ただ、行政というものをより革新、改革していくときに忘れてはいけない御指摘をいただいたと思います。

○畠中議員 今の渡議員の御意見は大変重要で、私もそのとおりだと思いますが、公務員制度改革を議論するとき注意していただきたいのは、特に民主党政権のときに公務員パッシングから入ったのですね。だから、天下り禁止とか、そういうことになったのですけれども、これを余り行き過ぎるとパッシングになって、公務員ももう要らない、それからあとナッシングになって、もう誰も公務員になるやつがない、ということになりかねないので、そこは重々注意してやっていただければと思います。

○渡議員 私の話は、一応そうならないようにするためですから。

○藤城次長 はい、お二方とも真意はそんなに違わないのだと思います。要は、それをま

た外野でどう捉えるとか、いろいろな話があるということかと思いました。

ほかにはいかがでしょう。森田議員、どうぞ。

○森田議員 お時間があるようですので、一言余計なことを申し上げておきますと、先ほどこから、公務員のインセンティブシステムの話が出ておりますけれども、イギリスで1990年ぐらいですか、エージェンシーという仕組みができたときです。あれはどうやって効率化をするかというときの仕組みとして、明らかに経営者であるトップと、そして、一般の従業員の人たちと分けて、トップの人が頑張って人件費を削減したらトップの人のボーナスをふやす、そういうインセンティブメカニズムで全体としての効率化を図ったわけです。

組合があるところとか、あるいは内部からプロモーションが起こるようなところでは、この仕組みはなかなかとりにくいわけですし、日本の独立行政法人でも、一応そういう仕組みは入っておりますし、役員の報酬については評価委員会でチェックをする仕組みになってはいますが、それが強いインセンティブになっているかという点、必ずしもそうではない。

何を申し上げたいかといいますと、そうしたある意味でインセンティブをつくり出すためのメカニズムも含めて、そういう研究であるとか、民間企業の知恵もそうですけれども、そういうものをもう少し集めて、それを公務の世界に導入していくという工夫が必要なのではないかなと思っております。

今、財政的にはもちろん厳しい状況ですし、その中でどうやって生産性を上げていくのか、そして、一所懸命頑張った人がどうやって報われるのか、そうした仕組みを、私が言うところと変ですけども、大学ももっと入れなければならないのですが、そういうことを少し考えていく場になればいいかなと思っております。失礼しました。

○藤城次長 ありがとうございます。

それでは、そろそろ時間でもございますので、ほかに意見がなければ、最後に大臣から御挨拶をお願いします。

○稲田行革担当大臣 大変貴重な、また、忌憚のない御意見をありがとうございます。

行政事業レビューについては、補正予算の審議のときにも、また、本予算の審議でも質問をされて、私は議論している間に1つ気がついたことがありました。

質問される先生方の中には、この行政事業レビューの価値を外部性、公開性だけと仰って、各府省が自律的にPDCAを回すことが行政事業レビューの核なのだと思いますと、そういうことを全く信用していない方々もいました。彼らは、PDCAサイクルを各府省が自律的に回すなんていうことはできないのだ、だから、行革チームで駄目なところを指摘するのだという、スタンスが全く違うのだなということ、すごく感じたのです。

私たちは、きちんと各府省がちゃんとそれを回していくということを期待しているし、そうなるようにこの行政事業レビューの取組も改善をしていきたいと思っております。

行政事業レビュー自体は前政権で始めたことだけでも、前政権がやられたことの中で、私は、これは最も価値のあることだと認識をして引き継いでいるわけですが、そういう根

本的な考え方に少し違いがあるなど思っています。

それと、先ほど渡議員からもお話があったように、公務員制度改革と行革と規制改革、3つとも私の担当なのですが、これは3つ一遍にやる必要があって、やはり規制を改革した人、要らない事業を廃止した人、要らない予算を削った人がちゃんと登用される仕組みがないと、こんなの進まないと思っていて、やはり公務員制度改革も、きちんとそういうことに資するようにやっていきたいなど思っております。

本日いただいた御議論を踏まえて、来年度以降の行政事業レビューの改善策について検討を進めていくとともに、レビューの取組による優良改善事業の選定、レビューを活かした若手職員の研修内容の検討も進めていきたいと思っております。

公務員制度改革で私も期待しているのは、やはり事業の企画立案からちゃんといいものを立案できていないと、幾らPDCAサイクルを回しても、やはり効率的でないなど思っているため、そういうところの研修もちゃんとやっていきたいなど思っています。

来月の行政改革推進会議において、行政事業レビューの改善策のお諮りをしたいと思っております。調達改善についてもさまざまな御示唆をいただきましたので、今後の取組の検討に活用したいと思っております。

本日は、どうもありがとうございました。

○藤城次長 どうもありがとうございました。それでは、これで懇談会を終了いたします。