

行政改革推進会議有識者議員懇談会  
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 議 事 次 第

日 時 平成25年 5 月 7 日（火） 18：00～20：15

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）独立行政法人改革について

（2）特別会計改革について

4. 自由討議

5. 閉 会

○藤城次長 定刻でございますので、ただいまから開始したいと思います。

本日は、お忙しい中、御参集をいただきありがとうございます。

ただいまから「行革推進会議有識者議員懇談会」を開催いたします。

最初に、稲田行政改革担当大臣から御挨拶をいただきたいと思います。

プレスが入室いたしますので、少々お待ちください。

(報道陣入室)

○藤城次長 それでは、大臣よろしく願いいたします。

○稲田行革担当大臣 本日は、連休明けのお忙しい日に有識者の皆様方にお集まりをいただきましてありがとうございます。

今日は、日ごろ官邸で会議を開いておりまして、なかなか十分な自由討議もできないという状況もございますし、前回も議論が白熱いたしまして自由討議が飛んでしまいました。そういう関係もありまして、十分な時間を確保して議論をしていただきたいと思います。

まず、最初に独立行政法人改革及び特別会計改革について、改革の集大成に向けた議論をしたいと思います。

独立行政法人改革、特別会計改革は、どちらも本当にずっと長い間、前政権、そして自民党政権から議論を続けておりました積み重ねがございます。現在、独立行政法人改革については、寺田副大臣の下で懇談会を開催し、取組を検証してきたところでございます。本日は、同懇談会の榎谷座長からも検討状況について御説明をいただきたいと思っております。

次に、行政改革の視点や、新しい行政のあり方について自由な討議をしていただいて、闊達に建設的な御議論をぜひお願いをしていただきたいと思っております。私も、今日は皆さん方の議論に参加していろいろな意見も言いたいと思っておりますので、どうぞ今日は忌憚のない御意見をよろしくお願いいたします。

私からは、以上でございます。

○藤城次長 ありがとうございます。プレスの方は、ここで御退室ください。

(報道陣退室)

○藤城次長 それでは、議事に入りしたいと思います。

本日の会議は、大きく二部構成で進めさせていただきます。まず、第1部では独立行政法人改革及び特別会計改革について御議論をいただきたいと思います。その後、休憩を挟みまして第2部では、無駄の撲滅を初め幅広い視点から行政改革について自由に御議論をいただきたいと思います。

また、本日は会議が長時間にわたりますため、軽食を御用意いたしました。どうぞ、議論をなさりながらお召し上がりをお願いいたします。

なお、本日の会合の内容につきましては、本会議と同様、後日、議事要旨・議事録をHPで公表することといたしますので、あらかじめ御了承ください。

それでは、第1部を始めさせていただきます。まずは、事務局より独立行政法人改革に

ついて説明をいたします。

○松村次長 資料1の「独立行政法人改革の検討状況（説明資料）」というもので、これまでの検討状況を御説明させていただきます。

1 ページをお開きください。これは、上下見開きでご覧いただければと思います。

1 ページは、「独立行政法人とは」ということで、1. のところに定義がございまして、その下に参考で平成9年の行政改革会議最終報告がございまして、これが独法制度創設時の考え方でございます。それを受けて、2にありますような現行制度、概要を書いております。こういう現行制度できているわけでございますが、一言で申し上げますと、それ以前の特殊法人で問題になっておりましたような、箸の上げ下ろしまで口を出すといわれたような、そういう事前統制をできるだけ廃して、ここにございますように法人の長に幅広い裁量権を与える。

それから、資金面でいきますと、運営費交付金という使途の内訳を定めない形で柔軟に使用を可能にできる形で財源措置をし、そして主務大臣が3年から5年の範囲で目標を設定してそれでやってごらんくださいと、その範囲内ではその期間ではその法人が自主性・自律性をもって、あるいは裁量を発揮してやっていくという建て付けで、そのかわり事後の評価は厳しくチェックをする。そして、次の目標期間につなげていく。こういう事前統制をできるだけ廃して、事後チェック型の行政にしていこうというのが、この行政法人制度の当初からの発想でございます。

2 ページのところがございますが、これは前回御説明いたしましたので繰り返しません。その後、10年経つ中でいろいろな見直しの必要性が出てきたということで改革を平成19年からやってきておまして、途中で2度法案も提出して今回3ラウンド目ということで集大成の議論をお願いしているというところでございます。

3 ページをお開きください。これも、第1回のこの会議でお示しいたしました独法改革の検討の視点でございます。

①にありますように、先ほどの創設された原点、制度創設の原点に立ち返って、制度の本来の趣旨と基本理念に則って見直しを行うということで、②～⑤にかけてのところにつきまして議論をしてきているところでございます。

それが、下の4ページでの独法改革に関する有識者懇談会ということで、やはり独法制度は専門的かつ実務的な面が強いので、その検討のために、寺田副大臣のもと、有識者会議を立ち上げて検討、議論をしてきているということでございまして、構成員のところがございますように、本日お見えいただいております榎谷先生に座長をお願いをいたしまして、今まだお見えになっておられませんけれども、土居先生にはこちらの会議と懇談会と両方を兼ねて入って議論をしていただいております。

それで、3にありますような日程でこれまで4回ほど議論してきたということでございます。

5 ページをお開きください。その内容について、御説明いたします。

まず、目標・評価、これは独法制度の先ほど申し上げたように基幹的な制度とあってよい部分だと思います。

「問題」のところがございますが、これまで指摘されてきた中期目標の目標設定が必ずしも明確でないために、事後評価をしたときにその目標の達成度合い、あるいは達成の成否を十分検証ができていないのではないかと。そのため、問題を起こした法人にも高い評価が与えられてしまっていたこともあるということ。そして、そもそもその主務大臣は目標を指示するだけ、目標設定するだけで、事後の評価には関与しない仕組みになっているということ。その辺りが、問題点として指摘されておりました。

「見直しの方向性」として、その下の「対応のイメージ（案）」というところがございますけれども、1つは「目標設定の明確化」ということで、目標・評価の指針を総務大臣の下で策定をしていただいて、評価基準や評語の統一化を図ることとしてはどうか。

それから、「評価主体の見直し」につきましては、その目標を設定した主務大臣がその業績評価、事後評価も自ら行うべきではないだろうか。

ただ、それだけではお手盛りになってしまう可能性がございますので、第三者機関による点検というものを行う。

さらには、そこの4つ目のポツがございますが、総務省の行政監視の対象に独法も追加をして、何か必要な場合にはそこで徹底的に調べるといったようなこともできるようにしてはどうかという見直し案のイメージでございます。

これについての有識者懇談会での主な意見でございます。2つ目の丸にあります。目標についてその項目が随分並ぶ各法人について羅列されるけれども、その体系化や優先順位づけというものをしないと、なかなか評価がされにくいのではないかと。

それから、3つ目の丸で、主務大臣が無理な目標を設定してくることも考えられるので、目標設定に当たって法人側の意見を聞くという仕組みも必要なのではないかと。

それから、「評価主体の見直し等」では、やはり主務大臣が政策を管轄しているので、PDCAサイクルとしても主務大臣がまずは業績評価を行うべきではないかと。

それから、現在の評価というのは、得てすれば行政の無謬性といえますか、評価でCやDを取ると責任問題だというような受けとめ方になりがちで、そうすることによってかえって評価が機能しないのではないかと。悪い業績にはちゃんと厳しい評価をし、それをきちんと受け止めて、次のPDCAサイクルにつなげるような姿勢が必要なのではないかと。

それから、最後の丸では、研究開発型の法人については、効率性や経済性といった面と、それから成果ということと、もう少し分けてそれぞれにふさわしい評価を考えていくべきではないかといったような意見がございました。

7ページは組織規律、内外部のガバナンスの問題でございます。問題としては、監事の権限が不明確であるとか、主務大臣によるガバナンスが不十分ではないかといった問題点でございます。

それへの対応のイメージでございますが、監事の権限強化と監事の任期を中期目標期間

にそろえた形にする。それから、監事の調査権限を明記して、監事が法人内でその活動をしやすくする。それから、監事を含めた役員にその職務忠実義務と任務懈怠に対する損害賠償責任を導入する。要するに、見逃していたら本当に責任を負わなくてはならないという緊張感を負わせるといったようなことを考えております。それから、法人の役職員に対する再就職規制の導入ということ。

「外部ガバナンスの整備」といたしましては、これまで主務大臣が、法人に対しては法人の違法行為等があっても、その是正を要求するという建て付けになっておりました。是正を命令することはできないということだったものですから、そこはやはり必要な場合には是正命令を出すことができるようにしてはどうかというものでございます。

これらに対する意見でございますけれども、1つ目の丸、それから3つ目の丸にございますように、監事の機能を強化するために評価委員会との連携ですとか、あるいは国立大学で行われているような監事協議会との連携のようなことを考えていったらどうかといったような意見。

それから、一番下の丸にございますが、主務省の担当部局というものは、その法人の担当部局というのは主務大臣の代理として大臣にかわって法人に対して目標なりミッションを与えるという役割なわけですけれども、どうかすると、むしろ担当部局は法人の側に立って法人の味方といいますか、法人の代理人として機能しているのではないか。その辺をもう少し見直す必要があるのではないかとといったような意見もございました。

9ページでございます。「財政規律、報酬・給与、情報公開に関する見直し」、これは法律というよりは政令以下、運用の部分が多くなってございますが、問題点としては運営費交付金、その内訳なく自由に使えるのが特徴なわけでございますが、逆にそのためにどの事業に幾らあったのかが不明で透明性を欠くのではないかとといったような批判。

それから、インセンティブで自己収入などを上げれば、それが法人として自ら使えるというところが独法制度の一つの特徴でございますが、なかなかこれは運用が厳しくてインセンティブとなる経営努力を認めてもらえてきていないという不満がある。この辺を見直すべきではないか。

それから、国家公務員よりも明らかに高い給与水準の法人が存在しているといったようなこと。あるいは、業績評価を給与にもっと反映してほしい。そういう仕組み、制度設計になっているんですが、それが反映は不十分であるといったようなことでございます。

「見直しの方向性（案）」として、1つは運営費交付金の使い方ということでございますが、2つ目のポツにありますように、事業別の予算の見積もり、そしてそれを実際に使った執行実績というものを明らかにするとともに、両者に著しい乖離がある場合はなぜ違ったのかというところの理由を説明させるという形で、予算の使い道に関する透明性をより向上させよう。インセンティブにつきましても、経営努力認定をもう少し認めやすくしていこうということ。

それから、報酬・給与につきましては、給与の支給基準の設定に当たっての考慮事項、

例えば民間企業の給与などですけれども、こういった考慮事項を明確化する。それから、国家公務員と比べて、給与水準の高い法人の説明責任を明確化して説明させるわけですが、それでも国民の納得が得られないような場合には主務大臣が見直しを要請するといったようなこと。それから、一方では、その給与に関して業績評価を給与により反映させてメリハリをつけてもらう。あるいは、年俸制ですとか、業績連動のボーナスとか、そういったより柔軟な給与制度に向けた制度をとっていき、促していくといったようなことを考えてございます。そのための一層の情報公開ということを進めていきたいというものでございます。

これらに対する懇談会での御意見でございますけれども、インセンティブをもっと与えて、法人の責任で効率的、効果的な運用をさせることが必要ではないかということ。それから、運営費交付金について、何に使うのかわかりやすく国民に説明して、評価に適用して見直しにつなげていくべきではないか。

それから4つ目の丸ですが、運営費交付金だけでなく、出資金や委託費などでその運営費交付金との重複がないかとか、あるいはたまっている、滞留している資金がないか。そういったことを、もう少し洗い直してみる必要があるのではないかと。

それから5つ目の丸ですが、独法のインセンティブにより、よい経営を伸ばすということは意味があるけれども、そういうことのプラスより、むしろその悪い経営をしている独法による世の中へのダメージというものが大きいので、やはりそちらを取り除く財政規律を埋め込むべきではないかという御意見もございました。

報酬給与のところでは2つ目の丸ですけれども、国民への説明責任の観点から設定の根拠や実態を明確に示すことが必要ではないかといったような御意見がございました。

最後に、11ページでございます。「法人の類型化等に関する見直し」で、問題認識といたしましては独法は102あるわけですが、いろいろな業務をやっている多様なその法人全てを一律の共通ルールにはめ込むということで、機能が十分に発揮できていないのではないかと。事務・事業の特性に着目した類型ごとのガバナンスを考えていくべきではないかということ。これは、自民党の公約の中にもそういった御指摘がございました。

「対応のイメージ」でございますが、法人の事務・事業の特性を踏まえて、国の関与のあり方に応じて、まず法人を大きく2つに分類してはどうか。つまり、1つは自主性や自律性を重んじて、研究開発などはそうですけれども、比較的自由にやらせて自己評価を厳しくする中期目標管理を行う。3年なり5年のタームでチェックをしていくという法人と、それから食品安全検査をやるような法人とか、そういうようなものは余り裁量をもって自由にやるというよりは、国の政策意図のもとで密接な連携できちんとこなしていくことが重要な法人もございます。そういったところについては、単年度管理を行う。

そして、ストライキをして業務停滞して検査が進まないなどということでも困るものですから、そういうところは国家公務員の身分を持った法人とするといったような、大きく2つにまず分類してはどうか。

さらに、その中期目標管理を行う自主性・自律性をより重んじる分類法人のほうについては、さらに事務・事業を見て一定の類型化が行えないか。例えばということで、以下の8つの類型を挙げてございますが、研究開発とか文化振興、大学、金融、国際、人材育成、行政事業型といったような類型で、それぞれの特徴や業務内容に応じたガバナンスルールを考えていったらどうかということでございます。

その中でも、比較的その特徴の大きな研究開発型の法人につきましては、独法通則法の下で研究開発の事務・事業の特性に応じた規律を盛り込むとともに、その運用に際しても改善すべきものについて見直しを検討していったらどうかということを考えてございます。

懇談会での主な意見で、類型化というものはやはり政策体系全体の中で、独法がいかなるミッションを持っているかを明確にしながら類型化を行っていくべきであるということ。それから、研究開発につきましては科学技術イノベーション推進の観点から考えると同時に、研究開発型の法人というのは大学と異なり、国の政策から独立しているわけではないので、その点を念頭に置いて制度設計をすべきであるという御意見がございました。

また、最後のところで、その組織の統合の議論では省庁の縦割りにとらわれない整理統合も必要ではないかという御意見が出たところでございます。

簡単ですが、以上です。

○藤城次長 続きまして、独法改革に関する有識者懇談会の検討状況につきまして、榎谷座長より御説明をお願いいたします。

○榎谷座長 独立行政法人改革に関する有識者懇談会の座長を務めております榎谷でございます。

本懇談会は、先ほど御説明がありましたとおり、独立行政法人の集大成の検討に資するように、専門的かつ実務的な観点からこれまでの改革の議論を総括点検し、改革案の具体的な検討をする場として設定されたものであります。

寺田副大臣、山際大臣政務官には毎回御出席をいただきまして、平成19年度の改革、平成24年度の改革の内容を参照にしつつ、議論を行っております。それらの議論を踏まえました見直しの方向性につきましては、先ほど事務局が説明したとおりでありますけれども、本懇談会のこれまでの議論を通して主に次のような点について各委員から意見が提示されております。

まず1つ目ですけれども、緑資源機構とか雇用能力開発機構などの問題が以前ありました。こういう問題がありましたので、独立行政法人は無駄や非効率な業務運営を初めとするさまざまな問題を生じてきました。そこで、自律的な業務運営のもとに、業務の効率性と質の向上を図るといふ本来の制度趣旨にのっとりつつ、理事とか監事の役割の充実、強化や責任の明確化、評価のあり方等、制度の見直しが必要であるということ。

それから2つ目は、制度の見直しだけではなくて運営の見直しも必要不可欠である。運営というか、運用というんでしょうか、見直しも必要不可欠です。制度とその運営というのは車の両輪であります。どちらが欠けても、また不十分でもいけません。

これは、先ほど事務局のほうからも御説明がありましたとおり、かなりの部分が運営をうまくすれば解決する部分が結構あるんですね。私も会計士として企業の状況を見ておりますけれども、やはりこのマネジメント力というんでしょうか、そのレベルが高ければいい業績ですし、同じ制度で恐らく企業は競争しているわけですけれども、運営次第だということだと思えます。その点から、目標設定とか中期計画、年度計画、評価、内部統制への取組とか、法人に対する主務大臣とか担当部局の関与のあり方など、運用の見直し、充実が必須であるということでもあります。

3つ目は、法人の類型化であります。実際にどのような類型を設定して、それぞれ個別類型に財政規律を含むどのような規律を構築するかは、当該法人に与えられておりますミッションや実態を踏まえながら慎重かつ詳細な検討が必要であると考えております。

有識者懇談会の各委員の主な意見というのは、先ほど御説明がありましたので御参照いただきたいと思いますが、いずれにいたしましても独立行政法人に何を期待するのか、どのような機能、役割を持たせるのかなどによりまして、独法の制度設計は当然異なってくることになります。行政改革推進会議におかれましても、この点を含めて御議論を賜ればと思います。

なお、次回の懇談会は本月17日に開催する予定であります。独立行政法人制度の本来の趣旨や基本理念及び今までの議論を踏まえて論点の整理をする予定であります。

また、本日、会議の議員の皆様方からいただいた意見につきまして、次回の懇談会で報告させていただく予定としております。

どうもありがとうございました。以上でございます。

○藤城次長 ありがとうございました。

続きまして、独法制度を所管する総務省行政管理局の戸塚局長から御説明をお願いいたします。

○戸塚局長 総務省の戸塚でございます。本日は、新藤総務大臣と相談をいたしまして、独法制度を所管し、また独法の評価を行っている総務省といたしまして、今般の独法の制度改革につきまして、総務省が大事と考えている点を申し上げさせていただきたいと思っております。お手元に資料2を配付していただいておりますので、ポイントのみ申し上げます。

私どもの考えは、先ほど事務局から御説明があった内容と基本的に同じでございますが、1ページをごらんいただきたいと思えます。改革の基本的な考え方という表題でございます。これは独法制度改革の哲学以前のようなこととなりますが、一言申し上げます。独法制度の趣旨が生かされる改革とすべきということでございます。

独法制度は行政の「効率的で質の高い行政の実現」をするため、御案内のとおり政策の企画部分と執行部門を分離いたしまして、政策目的を実現するための執行機関に法人格を与えるものでございますが、このため、主務省から法人に明確なミッションを与え、法人は行政主体として与えられたミッションを効率的・効果的に実施できる体制を整備することが必要でございます。また、法人は与えられたミッションの実現に向けて、ヒト、モノ、

カネの配分を自らの責任で判断できる、柔軟性を備えた業務運営を行うことが必要であると考えます。このような制度の趣旨が生かされる改革とすることが大切かと考えております。大臣も、このような制度としての趣旨、ミッションが大事だということを強く申しております。

さらに2ページ以下でございますが、簡単に申し上げます。具体的な提案は3点ございます。

1点目は、大臣の「ミッションの明確化とガバナンスの強化」でございます。先ほども御説明のとおり、主務大臣から法人に与えるミッションは明確なものであることが必要でございますし、主務大臣、独法の「タテ」のガバナンスの強化が重要と考えます。

それから、「PDCAサイクルが機能する目標管理・評価」ということでございますが、この中で特にPのところですね。プランを策定する段階というのが、これは大臣も非常に大切な段階であるということで、ここをよりよくすることが大切だと考えております。

3点目は、主体的な経営努力が促進されるインセンティブ措置ということで、インセンティブが本当にインセンティブとして機能するようものにしなければならないということでございます。このため、自主的な経営改善とか合理化努力が損なわれるような横断的な規律・統制があれば見直しをするということかと思っております。

最後に、総務省といたしましては、こういった運用の改善につきましては制度の趣旨を踏まえまして責任を持ってあたりたいと考えてございます。ありがとうございました。

○藤城次長 ありがとうございます。

次に、私より、特会改革について御説明をしたいと思います。特会改革は資料が2つありますけれども、参考資料2の方を先にご覧いただきたいと思っております。2ページをお開きください。

特会に関しては、埋蔵金があるとか、不透明だとか、いろいろな議論がありましたけれども、特会全体の数字としては386.6兆、この中で会計間のやりとり等を除けば純計は185兆、さらに社会保障ですとか国債の償還費等々を除きますと、8.2兆というのがその残された姿であります。この金額は17年度に17兆あったものですから、もう半分ぐらいまでいろいろ見直しを進めてきたというのが実態であります。

こうした中で特会改革というものが進められてきておりますが、もう一つの説明資料というものの1ページ目をお開きいただきたいと思っております。特会改革は、平成17年特会の整理合理化計画の骨子というものが立てられまして、その後、行革重要方針、行政改革推進法、それから特会法という形で見直しが重ねられてまいりまして、前政権のもとでも特別会計の関係の検討というものがその方向に沿って行われてまいりました。特会法案というものが平成24年通常国会に出されましたが、これが廃案となり、現在この特会改革の基本方針というのは凍結をされているところであります。

2ページをお開きいただきたいと思っておりますけれども、このように特会改革はこれまで鋭意進む中で、特会会計数も31から17に大幅に減少してきております。そして、そうした中

で3つの視点から改めて総括、点検をしたいというのが今回の検討の取り組みであります。

3つありますが、1つ目は特会で行われる事務・事業について、民間や独法が実施したほうがよいものがあるのではないか。

2つ目は、特会やその勘定はできる限り一般会計化すべきか。それとも、受益と負担の関係の明確化の観点から特会を存置して区分計理すべきか。

3つ目に、剰余金といわれるものにつきまして、その規模・水準が適正であるかどうか。

こうした3つの視点というものが、大臣より示されたところでございます。

その次の3ページ、4ページというのは大体の全体の概括でありますけれども、行革の重要方針、左側にありますが、真ん中に特会法の関係、さらに右側には残された課題として最近の検討内容が書いてあります。

1つ目は特会勘定数の削減ということで、24年度51勘定を27年度26勘定まで見直すことができるか。

2つ目は独法化の関係でありまして、貿易再保険等々、3つほどにつきまして廃止というものができるかどうか。

3つ目は特会勘定の廃止ということですが、いわゆる社会資本の整備事業等々の廃止というものをすべきかどうか。

4つ目は事業の統合でありますけれども、特会の勘定の統合というものも幾つか挙げてあります。

その次の4ページに移りまして、①というところにありますのは剰余金のスリム化の関係で、従来から外為特会とか国債の整理基金とかにいろいろとお金が余っているんじゃないかという懸念がありました。

ただ、この中には誤解に基づくようなものもいろいろありますので、会計のあり方を見直すことによってそういう誤解を防ぐことができないかというのが最近の検討内容です。

さらに一番下、設立要件の厳格化という意味では、東日本大震災の復興特別会計、これは新設しましたけれども、時限にする等々の話があります。

その次の5ページ以降は個別の特会の関係でありまして、まずは社会資本の整備事業があります。これにつきましては、空港整備特会の勘定を除きまして廃止するという話で、これは一般会計からの繰り入れが6割ぐらいになっているということ、あるいは道路の特定財源の一般財源化がありましたので廃止できないかという話です。

その次の6ページは勘定の統合の話で、具体的に幾つかの統合の話が書いてあります。

それから、7ページは先ほどちょっと申し上げました国債の整理基金、外為の関係で、見かけ剰余金があるように見える会計の仕方を改めるということです。

それから、1ページ飛ばしていただきまして9ページでありますけれども、3つ、貿易再保険、森林保険、自動車安全とありますが、こちらにつきましてはそれぞれその事業を行うもの、他のところへ移管をすることによって特会を廃止できないかというものであります。

ただ、この3つに関しましては検討がやや遅れている感がありまして、具体化が必ずしも進んでいるものと、進んでいないものがあるということは申し上げておく必要があると思います。以上が、特会の御説明でありました。

それでは、ただいま説明をいたしました独法改革、特会改革につきまして御意見等がございましたらお願いをしたいと思います。

なお、御発言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くようお願いをしたいと思います。どなたからでもどうぞ。

それでは、田中先生お願いします。

○田中議員 ありがとうございます。民間議員の田中と申します。

今日は独法がテーマになっていまして、自分の親元というか、所属が独法なので、何となく裁判にかけられているようなつもりで来たのですが、この問題について私なりの意見を述べさせていただきたいと思います。

まず、資料を拝見させていただいて、よく整理をしていただいていると思います。そして、やはり問題があるのであればきちんとメリハリをつけて制度を改革すべきだと思います。その上でなのですが、先ほど座長からも御説明があった、運用あるいは運営といわれているところについて、フォーカスを当てて意見を述べたいと思います。

独法には全体に内向き思考にならざるを得ない構造的な問題を抱えていると思います。それは、その業務、あるいは組織が要るか要らないかというのを、基本的には5年後に見直して、そしてそれを判断するという、また資金源が単一の政府の資金、運営費交付金ということですので、おのずと主務官庁のほうを見て仕事をするということになり、内向き思考になりやすいのです。

しかし、そうなりますと、結果的に組織の存続というのが目的の上位に位置してしまつて、本来のサービスの対象や現場のニーズというものがどうしても劣後してしまうという危険性があると思います。

以前、行政の下請化の問題を研究したことがあります。これはNPO法人であっても、あるいは企業であっても、類似の状況下では、同じような構造的問題を抱えることになるだろうと思います。

そういった視点に基づきますと、目標を決めるのも主務大臣であり、評価をするのも主務大臣であり、なおかつ監視も厳しくするととなると、内向き思考をかえって助長してしまうところがあるのではないかと感じました。その上で、いただいた御提案の中で何か改善できるものを提案させていただくものがないかと考えたのですが、2点ございます。

1点目ですが、大臣の目標をより明確にするとありますけれども、この内向き思考を改善するために、ここをもう少し具体的に書いて、例えばサービスの対象だとか現場のニーズに即して課題解決型の目標を設定するというふうに、明確化の意味をもう少し具体的に説明してはどうかということでもあります。これによって、ついつい主務官庁に向きがちなのこの組織を、もう一回現場のほうに視点を戻すという効果が期待できるのではないかと思

います。

それから、もう一つはインセンティブということですが、このインセンティブというのを、剰余金を運営費交付金から差し引かず、留保して運営ができるということだけでは、インセンティブとして機能しがたいのではないかと思います。

なぜならば、それを使ってどういう事業展開ができるのかというところの仕事の方向や目的を見出すことができないのならば、たとえ剰余金があったとしても、それをどう使うのかということにつながらないと思います。

その意味でも、主務大臣が目的を決めるとありますけれども、法人が得た現場のニーズや活動から得られた教訓をもとに積極的に提案をする、あるいはそれを大臣が受け入れるという点も、この目標設定のところにぜひ盛り込んでみたらどうかと思います。以上です。

○藤城次長 ありがとうございます。

それでは、畠中議員お願いします。

○畠中議員 畠中です。

まず総論から申し上げますと、独立行政法人改革につきましては、ただいま御説明のありました見直しの方向性に沿って改革案が取りまとめられ、いずれ法改正になるんじゃないかと思いますが、その前に独法改革の理念とか目的、いってみれば哲学ですね。それを明らかにすべきではないかと思います。その意味で、ただいま行政管理局長から御説明がりましたが、その説明の内容は、その哲学を明らかにする上で大変参考になるんじゃないかと思いました。

それに関連して若干個別論に触れたいと思いますが、法人の類型化ですね。この御説明資料でいえば、11ページと12ページです。このように、法人の業務の性質に応じていろいろ類型化をされるというのは大変結構なことだと私も思います。

ただ、新聞報道で一部の科学者から、一部の研究開発法人をこの独法から外して、独法とは別の法制度にすべきという御主張がなされているやに聞いております。確かに、研究開発法人は、科学技術イノベーションの推進の一端を担っておりまして、研究開発力の強化に向けた検討が必要であろうということは承知しておりますが、先ほど申し上げましたこの理念、目的、哲学から考えますと、研究開発法人も国民の税金を財源として、主務大臣が指示した明確なミッションのもとに研究を実施されており、その意味では他の独法と変わりはないんじゃないかと思います。

どういう理由で別の法制度にすべきと主張されているのか、詳しくは承知しておりませんが、仮に研究開発をするに当たって、独法では、例えば調達などが不自由だということであれば、まずは榎谷先生もおっしゃったように、調達の運用を改善すべきではなかろうかと思います。以上です。

○藤城次長 ありがとうございます。

続きまして、小林議員よろしくお願いします。

○小林議員 今、ご説明をいただきました改革の検討状況の内容につきましては大きな異

論はございません。全体として非常によく問題点もまとまっておりますし、やらなければいけないことは明らかになっていると思います。

ただ、幾つか申し上げたいのは、まずこういうことをやる時に一番大切なのは、その法人に出ておられる幹部の方の説明責任であろうと思います。企業ですと、ステークホルダーに対する説明責任がいつもあるわけですから、同様にやはりこういうところに出ておられる方は、全てこれに関して自分に説明責任があるのだ、ということを常に認識していただき自分を縛るべきだと思います。

逆にいいますと、これからどんどん権限を与えて行こうということですから、その意味で責任というのはより重くなるわけで、その辺を是非これから出ていただくときには、あるいは採用されたときには、研修などを通してしっかり準備してもらう必要があるという気がいたします。

企業でしたら、法人を任せるときには必ずそれなりの経験と教育を積ませてから行かせるのが常でありますので、その辺に関してともかく説明責任を負うのだという認識の徹底をお願いしたいと思います。

それから、もう一つはやはりインセンティブですね。どんな世の中でも、人間がその組織、あるいは法人を形成している以上、そこにインセンティブを効かせるということは非常に大事だと思います。

それも本当によく見える形で、前にも少し申し上げましたが、大臣賞なのか或いはボーナスなのか、いろいろ民間と違って縛りがあるでしょうが、その中で最大限のインセンティブを出していく様にししないと、組織の活性化は望めないと思います。是非、画龍点睛を欠かないようにお願いしたいと思います。

その他につきましては、例えば当然その時代の変遷にあって、その法人がそもそも存続すべきかどうかとか、またはそれは地方や民間でやるべきだ、などと言ったいろいろなステップを考えていただく必要があると思います。とにかく劇場型の仕分けをするのではなくて、きちんと内容に踏み込んだレビューをやっていただくことが必要であると思います。  
○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 大変丁寧な御説明をいただきましたし、また檜谷先生からのいろいろなお話も伺いましたので、かなりよく理解できたような気がいたしますけれども、まず先ほど少しお話が出ておりましたが、この独法の最初の狙いというのは一体何であったのか。そして、その狙いが達成されたのか、達成されないのか。達成されないのは何ゆえであるのかということは、きちんと分析する必要があるのではないかと思います。その上で、次のことを考えていくということが非常に大事なことではないかと思います。

自由度などを与えて、そしていわば非常に経営に近い形でやれるような、そういう仕組みをつくり上げたというのは大変結構なことでありますけれども、しかし、極論すれば、ならばなぜ民でできないのかという話になると思うのですね。何ゆえ独法でなければいけ

ないのかという問題が一つあるのではないかと思います。

現実の今の独法の中で具体的に少し申し上げさせていただきますと、独立行政法人一つ一つがフル機能を持つ必要があるのかどうかということに非常に疑問を感じます。もっと機能を統合してしまうというようなやり方もあるでしょうし、例えば民間であれば財務の仕事の子会社に任せてしまって、その子会社が全体の連結決算の数字をつくり上げていくというようなことをやるわけですね。

あるいは、研修についても子会社に研修会社のようなものをつくりまして、そこで各社の研修をすべて請け負うという形にして、それぞれの会社はそういった間接要員といえますか、そういうものを削減していくというような形で効率化をするというやり方をとるのは、これはもうごく当たり前の話なのです。

今の独法は、私はその中身はよく存じ上げていないのでちょっとピント外れのことをあるいは申し上げているかもしれませんが、何か全ての組織がフル機能でなければいけないと考えているような印象を受けるんです。

決してそのようなことはないのではないかと思いますのですが、そういったそれぞれの独法のある意味で共通している部分に横串を結果的に入れるということになるわけでありすけれども、これは考え方によっては縦割り行政に少し穴を開けるということにもつながるのではないかと思いますので、そういう点の御検討というのはできるのかできないのか、うかがいたいところございます。

それから、目標とかミッションを明確にしていくというのは非常に大事なことだと思いますけれども、問題はやはりそこに伴う責任の問題だと思うのです。それで、やはりこの目標を達成する、あるいはミッションを果たすためには、一定の任期というのは私はやはり必要だと思うんです。

先ほど何年という話がありましたけれども、それでいいのか、悪いのかということも含めまして、一定のある程度の任期というものの中でそういったミッションを果たしていく、目標を達成するということをしていただいて、結果についてはやはりきちんとした責任を持っていただくということを明確にしていくことが、一つ非常に大事なことはないかと思います。

全体的には、これまでの流れに比べますと、かなりいろいろなところにメスを入れていただいたと思いますが、問題はこれが実行できるのかどうかということが次の問題になるだろうと思いますし、そういう意味では、思い切った改革をしていくためには、その改革をした後、これでよしということではなくて、その改革の後にも、この改革というのは永遠に続くわけですから、1つやったら終わりということではなくて、1つやったらそれをまた検証して次の改革へと、常に改革をし続けるということも非常に大事なことだと思いますので、これからの問題として、そういった点についても念頭に置いて進めていくことが大変重要なこと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、お願いします。

○渡議員 独法改革について申し上げますと、今の塚さんの御意見とほぼ同じですが、一度大きな改革を行ったら、それでも終わりというのではなく、その後も継続して、改革を実行できる体制を構築すべきだと思います。その関連で、どうしても腑に落ちないのが、前回の会議でも申し上げたと思うのですが、内閣府と総務省の役割分担です。

この両者の責任体制をはっきりさせておかないと、お互い責任のなすり合いになってしまうのではないのでしょうか。今日は総務省の方もおいでですので、この点はよく議論していただく必要があると思います。

と申しますのは、今回のような独法の大改革を行う際、改革の中身は内閣府が中心になってこの会議のような組織を運営し、改革法案まで作る。法案が通った後、執行段階では総務省が中心になって監督していく。このようにお聞きしていますが、私は今回法律を通しただけで、改革が終わるわけではないと思っています。法案が通った後も、この独法はいらんんじゃないか、民営化、廃止、統合したら良いのではないかということを検討し続ける必要があり、総務省の役割を明確にしておくべきだと思います。

独法改革案では、総務大臣が独法の評価指針をつくり、各省に通知する。各省はその指針に基づき事業計画などを作成・見直し、大臣の責任で運営していく。また、独法を評価する第三者機関を総務省の傘下に置き、3年から5年の期間で事業を点検することになっています。

しかし、第三者機関による点検が3年から5年というのでは、少し間延びしてしまうため、年度ごとに実施すべきではないでしょうか。

さらに、第三者機関は総務省に設置するのではなく、強力な首相直轄機関として内閣府におくことで、改革が進んでいくものと思います。

第一次安倍内閣で独法改革の議論がはじまってから、福田内閣、去年の野田民主党政権と、2度法案が廃案になっております。例えば、福田内閣では、4月に法案を提出してから廃案になる翌年の7月まで、1年以上時間が経過しているわけです。

この1年以上、何をしていたのかと考えたときに、司令塔がしっかりして実行するんだという明確なメッセージのもとに皆を引っ張っていくとができなかったことが廃案となった理由ではないかと思うんです。

今回は、政治主導で内閣総理大臣が実行していくということですので、私はこの第三者機関の主務官庁は内閣府とし、約1年ごとにチェックするようにしたほうが良いのではないかと思います。以上であります。

○藤城次長 ありがとうございます。

ここまでで、幾つか質問が出てきていると思います。独法の狙いというのは達成されたのか、されない理由は何なのかというかなり深い質問ですとか、フル機能を持つ必要があるんだろうかという独法のあり方の話、あるいは内閣と総務省の関係、さらにまた第三者機関のあり方等々、幾つかの御質問、御意見があったと思いますが、事務方のほうから何

かこの時点でお話がありますでしょうか。

○松村次長 それでは簡単に、必ずしも十分ではないかもしれませんが。まずその本来の目的というところで行きますと、先ほども申し上げましたようにできるだけ事前統制を廃してということで、その裁量が効くような形でということが目的で、それによって効率性を増していくということだったと思います。

そのために、ひとつその大きな要件がこのインセンティブだったわけですが、なかなかその税金を使うものについて、自己収入が増えたり、あるいは経費を削減したものが、そのほかの事業に直ちに使える、あるいは場合によってはその法人の役員の報酬につながるというような形で利用がなされてきていないという運用がございまして、その辺のところはなかなか慎重にならざるを得ない部分もあったということだと思いますが、そういったところでももう少し見直しをして、その法人が自らやる気を出しているいろいろなお金を稼ぐ、あるいは経費を減らすというふうに動けるような仕組み、インセンティブの改善を今回見ていきたいと思っております。

それから、共通部分に横串を入れてということは、全く私どもも同じ思いで組織の見直しをしております、法人の統合というのはまさにそういう部分がございまして、その法人の機能強化という部分もございまして、その財務部門であったり、その研修をする部門であったり、総務部門を統合してということも一つの大きな眼目で、そういった間接部門を効率化するための統合というのもやってきているつもりでございます。

それから、内閣官房、内閣府と総務省との関係というのは非常に難しい部分がございまして、実際上の問題として今、内閣官房、内閣府が非常にふくれ上がってしまって、いろいろな業務を抱え込み過ぎて、ちょっと身動きがとれなくなっているという状況も一つございますのと、それから行政改革をやる部局とその制度を所管する部局、この特別会計にしても結局、行革部局で改革を見る部分と、それから財務省主計局が制度所管として見ている部分と、両方で見ているという位置づけでございまして、おっしゃられるように、その法律を通した後も恒常的に見ていくというのはそのとおりでございますので、そういった観点は我々も忘れないで続けていきたいと思っております。

それから、第三者機関で3年から5年のチェックという部分は、これは一応定期的にやる部分はそこで厳しく見るのですけれども、その間でも何かまずそうなことが出てきた場合には行政監視が中に入って詳しく見る。それから、この第三者機関も重要な問題、重要な深刻な事態が何かありそうであれば、その時点で随時、物を言えるという仕組みにはしているところでございます。

とりあえず、以上でございます。

○藤城次長 ありがとうございます。

それでは、大塚議員。

○大塚議員 1つだけです。統合したら、間接部門が一緒になるのは当たり前の話なので、すね。

私の申し上げているのは、統合しなくてもやり方があるのではないかということが考えられないでしょうかということで、統合して一緒になるのはごく当たり前のことでありますから、これはぜひそういうことでやっ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。

それでは、秋池議員よろしく申し上げます。

○秋池議員 運営の改革で、今回おまとめいただきましたのは、今まで何度もこのような議論があった中での総括といいますか、大きなまとめということで、大変感謝を申し上げているところであります。

そういった中で、この方向性を実施する運営の改革がどれだけできるかということだと思ふんですけれども、これはどこかに別の文脈ではありましたが、無謬性にとらわれるとか、やはり網羅性などということが恐らくは公的機関の動き方としてはあると思ふんですけれども、それを言っていますとなかなか足並みがそろわないというところもあると思ふんですね。

ですので、この運営を改革していこう、変えていこうという意図をくんでくれる法人からでもどんどんやっていくということがとても大切で、やっているところが出てきたことによつて、あちらでやっているのにどうしてできないのだという議論も始まると思ふので、そのような事例を積み上げていくということが取組として非常に重要だと思っております。

それから、小林議員、大塚議員からもお話がありまして、また大塚議員はお言葉を添えておられましたが、私もやはりシェアードサービスとかアウトソーシングというのは民間では当たり前のことになっておりまして、法人を超えてそういうところに出していくということによつてベストプラクティスというか、うまくやっているところを比較もしやすくなりますし、それからそれを横展開もしやすくなりますので、そういったものはやり続ける。

そして、日常の業務の中でも、どこかアウトソーシングできる部分は毎年、毎年、仕事をしていけば増えていくはずなんですね。それが増えていっていないのであれば、それは効率化の努力を怠っているという見方も民間ではされるわけでありまして、そういったことも念頭に組み込んでいただければと思います。

あとは、当然ながらアウトプットの質と量というのは最優先というか、非常に重要なわけですが、評価疲れというようなお言葉がどこかにあったと思うのですが、やはり評価は本日の御説明や議論にもありましたように、非常に重要であります。評価疲れと言ってしまうのはよくないと思つていまして、もちろん不適切な評価が何回も重なるのはよくないと思ふんですけれども、税金を使ってやっていることでありますので、そのためにある程度のエネルギーを使うのは当たり前で、民間の企業でありまして、IRですとか株主総会、その他に向けて非常な時間とエネルギーを使っているわけでありまして、税金を使ってやっているということはそういうことなんだということ、独法の中でかかわ

る方々にも御理解いただきたいと思います。

○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 もう既に皆さん多くのことをお話になっておりますので、それほどつけ加えることはないんですけども、今日御説明がございました改革案につきましては、懇談会を初めいろいろところで検討されてこられたことの結果だと思っておりますので、ぜひ進めていただきたいと思っております。

ただ、この制度をつくることから関心を持っておりました者といましては、この制度そのものの改革に関して、どういうメカニズムでそれが動いているのかという、制度原理といいたしでしょうか、それが見えにくいような気がいたします。

運用の段階も、その原理が明確であって、それが共有されていれば、それほど運用のぶれがないのではないかと考えております。そもそも、この制度ができたとき、モデルにしましたのはイギリスのエグゼクティブエージェンシーという仕組みだと思っておりますけれども、そこで言われております原理がどういう形で具体化されて結びついてくるのか。

例えば、企画と実施を分けるというふうに言われておりますけれども、実際の独法の議論ではほとんどこの言葉が聞こえてこないわけですね。イギリスの場合には、やはり企画というのは政治的判断が伴う政策の決定である。決まったものについては、成果として達成すべき目標が客観的に明確化されていて、それをどう実施していくかというのがまさに実施執行の段階である。

したがって、数量的な目標が設定できるであろうという前提で考えられているわけです。その場合には、極めて評価も簡単ですし、大臣が評価をするか、誰が評価をするかはともかくとして、客観的に評価はできるであろうというメカニズムであったと思っております。

一例を申し上げますと、非常にわかりやすいところでいえばルーチンワークの許認可行政とか、補助金の交付であるとか、そういうものについて1件当たりのコストを、例えば2年間で5%効率化するとか、そうした形で目標が設定されている。それならば、節約と効率に結びつく。

これ以上、申し上げませんが、我が国の場合にはそうした形の議論というのを通り過ぎてしまって、むしろ制度ができるときの経緯からいいますと、その法人という制度に移すということに主眼が置かれていた。

これ自身は、いろいろな英国等の制度との違いがございますけれども、1つは日本の国の公的な制度の中で縛りが強いのを、外の法人にすれば比較的自由度を増すということがあったと思っておりますし、もう一つは裏の意図だと思っておりますけれども、法人化することによって見かけの政府の規模を小さくすることができる。

その結果、外に出た部分がやはり運営費交付金で維持されるということもございまして、もう一つ言いますと、先ほども議論がございましたけれども、そもそもそのサービスを本当に官がやらなければいけないのかどうかということの吟味が必ずしもなされなかった。

法人の統合、効率化を進められますけれども、率直に申し上げまして、事務部門を統合してもそれほど効率化が進むとは思えません。ただ、そういうことがずっと行われてきたのではないかと思います。

2点目は、既に事務方のほうで少しお触れになりましたけれども、いわゆるインセンティブメカニズムというのがわからないところでございまして、民間企業の場合ですと収益を上げる。利益を上げるのが目標ですし、全てがそのために合理化されますし、全てそれが目標になるし、当然のことながら最終的にどう配分するかはともかくとして、増加した収益をインセンティブといいたいまいしょうか、報酬として与えるという極めてわかりやすい仕組みだと思えます。税金を投入しているということがございすけれども、収益を上げる、あるいは効率化してその部分をまた政府のほうで吸い上げるということになりますと、どういう心理的なメカニズムで努力を促すのか。もちろん、報奨とか、褒めるとか、いろいろお金のかからない方法はないわけではありませんけれども、実質的にはやはり経済的なインセンティブというのがかなり重要な要素ではないか。

ちなみに、イギリスの場合にはそうした報酬のメカニズム、成功報酬のメカニズムを入れているのは役員、理事だけだと思います。むしろ、一般の従業員に対してはどういう形で人事管理するか。それが役員の裁量に委ねられているというところがあると思えます。

したがって、3倍の生産性を持つ優秀な職員を2倍の給料で雇った場合には、それは全体として効率化に資するという判断が成り立つわけですけれども、我が国の場合には公務員制度とか労働慣行もございすが、必ずしもそういうことが意識されていないということもあると思えますし、ちょっと余計なことをいいますと、先ほどのペーパーで気になったのは、そういう前提でインセンティブメカニズムを働かせるという制度だとするならば、独立行政法人の職員の給料が高過ぎるとか、安過ぎるとかという議論を表からするというのは、むしろインセンティブにとってはマイナスのモーメントとして働くのではないかという気もいたします。

これ以上申し上げませんが、そうした意味でどういう原理で成り立っているのか、どういうメカニズムで先ほどいいました行政の質と効率化が進むのかということについてはしっかりと議論をして、それに基づいて制度をぜひ改革していただきたいと思えます。

以上でございます。

○藤城次長 ありがとうございます。

土居議員、お願いします。

○土居議員 遅参いたしました、まことに申しわけございませんでした。

事務局からの御説明があったかと思いますが、榎谷座長のもとで私も有識者懇談会の委員をさせていただいているということで、既にその懇談会で意見を述べさせていただいているということもありますが、改めてこの場でも今の皆様の御議論に沿うような形でお話をさせていただきたいと思えます。

森田議員がおっしゃったように、独立行政法人の制度の経緯というのは、当初の発想と

今日の状態というのは随分かけ離れたようなものがあると思いますし、さらにはかつて特殊法人という形態だったものが独立行政法人という形に変えられるということによって、独立行政法人の数が増えた、ないしはそういう業務内容の種類も増えたということで、一体独立行政法人という存在はどういう法人としてあるべきなのかということが不明瞭になってきたということはあると思います。

その一つの解決策としては、類型化というものはかなり有効な方法だろうと思います。ですから、通則法で一つ形態しか認めないような形で制度を規定するということにはなかなか無理があるので、もちろん共通したものはきちんと明記するべきではありますけれども、業務内容に応じて多少それぞれの形態に類型化してガバナンスの構造を構築していくということも合わせて行うというのは非常に重要なことで、できるだけ早くそういう形に移行するのが望まれるところだと思います。

その中で、先ほど森田議員もお触れになりましたけれども、給与の話であります。基本的に、これは私の認識は、特に独立行政法人の職員の方々が不当に高い給与を受けているとか、そういう次元の問題ではなくて、ある種の国民の誤解も含めたジェラシーとか、エンビーとか、そういうようなものがかなりこの給与のあり方に、若干素直になり切れないという側面があるんじゃないか。

つまり、民間よりも高い給料を独立行政法人の職員が受けているということはどういうことなのかとか、そういう議論が必ずしも事実に基づかない部分も含めてあって、それに対してかなり熱さに懲りてなまさを吹く面もあって足かせをはめたということで、こういう報酬、給与についてはなかなか自由度のないような形に追い込まれていたというような面があるんじゃないかと私は思っております。

そういう意味では、むやみやたらと給与を上げればいいわけでは当然ないんですけれども、先ほど来、御議論がありますように、インセンティブを付与するということの有力なツールとして透明性を確保した上で柔軟化を認める方向というのは考えられるのではないかと。

私は、極論すれば、プロ野球の選手の年俵が云々ということプロ野球ファンが見て、その仕事ぶりや年俵とを比較するかのよう、別にそれほど露骨なものではありませんけれども、つまり事前にどういう形でどのポジションの人にこれぐらいの報酬を与えているかということを示して、それと仕事ぶりとを比べれば、それだったら高い給料を出してもいいんじゃないかというふうに国民からは是認してもらえる。そういうような形に持っていくことがベターな方法で、とにかく評価も曖昧にするけれども、報酬もそれほど高くしないことにするという形では、なかなかそのインセンティブが出てこないということなのかと思います。

それから、2番目に秋池議員がおっしゃっておられた評価疲れというところです。確かに、私も評価委員会の中でかかわらせていただく機会があったりいたしますと、事務レベルでいうと毎年ルーチンワークであるかのように評価報告書を作成して、かといってこれ

でとても芳しい評価が受けられるわけでもないけれども、さして厳しい評価を下されるわけでもない形で取りまとめて、委員会のお墨付きを得られれば引き続き法人が存続するというために一生懸命になっておられるので、けなされもしないけれども、褒められもしない報告書を毎年つくるといのは、なかなかその中身があったとしても辛い仕事に思われるという面が評価疲れの一旦になっているんじゃないかという面があります。

そういう意味でいうと、いい緊張関係を主務大臣と法人との間で構築して、もちろんいい仕事をすれば高く評価されるけれども、必ずしも芳しくなければそれなりの、例えば来年の予算はある程度削減されるとか、そういうようなことがあり得るという中でマンネリ化、漫然と毎年のようにルーチンワークでやるということでない評価をやっていくと確かに骨が折れる。秋池議員がおっしゃったように、そこに汗水をかけないことはあり得ないと思いますから、そこは当然しかるべき努力は必要ですが、いい緊張関係があれば、その評価を受ける価値のある仕事をしているのだと思ってもらえるのではないかと思います。

それから、3番目にガバナンスの問題ですけれども、組織律は現行法ではなかなか私の目から見ますとうまくガバナンスが自律的に働くと思えないような法の建て付けになっていて、もちろん先駆的に自発的に取り組んでおられる法人が幾つかはあるとは思いますがけれども、それはあくまでもその自発的にやっているというレベルにとどまる。

ですけれども、やはり私は特に民間との対比でも、立派な経営者の目の前で私が申し上げるのは釈迦に説法ですが、会社法を意識しながら会社法を全て適用するわけではないけれども、民間企業で会社法が適用されて、そのガバナンスが会社法の中でも類型化されながら規定されていて、それなりに緊張関係を構築できるような仕組みを会社法の中で規定しているということに倣って、独法通則法も法人のガバナンスがより働くような規定を明記して、その基盤を整えるということに資するようなものにするべきではないか。

もちろん、法律に書きさえすればガバナンスが働くということは決してないわけですがけれども、今の法律ではいかんせんガバナンスに関する規定が弱過ぎるということだろうと思います。

最後に、研究開発型の法人に関してです。畠中議員も御指摘があったように、一部には今の独法制度から抜け出したいというような向きもあると聞いておりますが、私自身は抜け出すということはどういうことを示唆するのかということをや推いたしますと、残念ながら、私の目から見るとどうも今、申し上げたガバナンスという観点からも、できるだけ強力なガバナンスにならない方向で抜け出したいとか、財政規律からもできるだけ外れたいとか、自由度が高まることはいいんですけども、その自由度が高まり過ぎるような方向に抜け出したいといっておられるのではないかということを変懸念をしております、別にその研究開発法人の業務を厳しく制約するという形でこの改革が取り組まれているとは私は全く思いません。

むしろ、よりいい緊張関係のもとで、果たすべきミッションを研究開発型の法人に果たしていただくということにつながる改革に今の御提案でなっているとっておりますので、

むしろここにとどまることこそ研究開発がより促進される。少なくとも、現行法よりもよくなる改革になっているので、それは新たな類型化によって研究開発法人のこれからの運営においてもよりよいものになっていくということだと理解していただくということが重要ではないかと思っております。

特に、その研究開発型の法人で誰が評価するかとか、さらにはその予算の面での規律を悪い形で外すとかというようなことは、独立行政法人制度から抜け出すとなかなかそれに歯止めをかけにくくなってしまいうということが非常に懸念されるわけでありまして、別に研究してはいけないなどというようにある規律ではありませんので、むしろいい形で緊張感を持っていただいて、組織運営なり予算執行をしていただけるものだろうと思います。以上です。

○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 私も、遅れまして失礼しました。皆さんの御意見を聞きまして、幾つかよい御提案と思う点について述べたいと思います。

まず、最初に秋池議員、大塚議員、小林議員などからお話がありました、共通する業務をアウトソーシングしたり、横串を入れる。これは当たり前のことであり、そしてそれによってかなり効率性が上がるというご提案については私もそのように思います。

ただ、国の財政制度では、官庁ごとに予算が分割されるので、独立行政法人はそれぞれ主務官庁が違ってきますので、分けてしまった後、それを行うのはやはり難しいと思います。そういうことを最初から考えながら予算配分をしていくとか、あるいはそのようにできる仕組みを事務方のほう、官庁のほうで御検討していただけますと、こういうことも可能になるのではないかと思います。それをしない限り、なかなか独立行政法人で行うのは難しいかと思えます。

2番目は、森田議員とか土居議員からお話がありました給与の問題ですが、私はやはり単に給与が高い、低いというのではなく、給与水準が適正であるかという観点から、社会の理解を得るためにも、理研が採用しているような柔軟な給与制度をほかの独立行政法人も採用するように、採用するようなインセンティブを与える仕組みがあればと思います。

というふうに申し上げますと、理研の場合は見てのとおり、研究者の集団なので、こういった任期制をとってその中で自分のキャリアを形成していくような職員の中に既にインセンティブがあるので、採用は意外に楽であったのではないかと思います。他方、他の独立行政法人の場合は、やはりこの制度を導入しようとする自体に内部から抵抗があると考えられますので、何らかの形でこれを採用することに独立行政法人がインセンティブを持つような仕組みを考えたいかがかと思えます。

一遍に任期制にするというのと、これはなかなか難しいので、例えば定年制で年棒制にして報奨金制度をつけるとか、そういうようなできるところから始めると動機づけも生じるのではないかと考えられますので、そういうことも御検討をいただけたらと思います。

次に、3番目に研究開発法人について、他の独立行政法人と別ではないかというような考え方があることを御報告でもお聞きしましたが、研究開発ということ自体、国の政策でかつちりと最初から設定したことで行えるかということ、やはり私もそれは難しいのではないかと思います。一方で、ではどうしたらいいかというときに、例えば大学のようにしたとしても、では大学では研究が望ましい方向に非常に効率的に行われているかということ、必ずしもそういうわけでもない側面もあります。ですから、必ずしも独立行政法人だから問題があるというのではないのではと思います。

この点に関しましては、例えば研究開発の独立行政法人のトップには世界的な研究者を呼んできて、高い給料を与えるというような提案もあるとは思いますが、独立行政法人の枠内で研究開発法人側の自由裁量のようなものを少し増やすような形で取り込めたらというようなことも考えています。

独立行政法人でなくしてしまうということではなくて、独立行政法人の運営の仕方の中で何らかの形で柔軟に、より望ましい方向に研究開発を持っていくということができないかということを検討できたらと考えております。以上です。

○藤城次長 ありがとうございます。

御意見が一巡いたしました。大臣のほうからお願いします。

○稲田行革担当大臣 ありがとうございます。

今日も大変活発な御議論をいただいています。この後また自由討議もあるんですけども、今日も2時間で終わらないかなと思って先ほどから聞かせていただいております。

私は、やはり独法改革にしても特会改革にしても、前の自民党政権下でもやっけて、民主党政権下になってもやっけて、そしてまた今やっけているということなんですね。それで、懇談会の最初の日に、多分土居議員からだったと思いますが、改革の集大成ということをおっしゃっていただいて、私は予算委員会でもずっとこの改革の集大成という言葉を使っているんです。

それはどういう意味かということ、やはり行革というのはとても大事なもので、パフォーマンスであったり、何となく人件費を減らしているとか、人を減らしているというような見せかけの改革で政権浮揚策に使わないで、本質的な改革をこの際やりたいと思っております。

そして今、安倍政権が非常に安定もしていますので、こういうときだからこそ本当に独法改革はなぜ必要なのか。そして、独立行政法人は一体何のためにつくったのかという哲学が非常に重要になると思います。

今日は事務局からも非常にわかりやすいペーパー、また、総務省からは、新藤大臣がこの行革についての思いを会議でも語っていただいているので、この哲学から掘り起こしたペーパーもつくっていただいて、私は非常にいいなと思います。なぜ独法が必要なのか。そして、今、振り返ってみてその最初の哲学なり理念に基づいたものになっているかといえば、そうではないのではないかというところをきちんと押さえて、その上で運用で改善

できるものと法律改正をしなければいけないものをきちんと分けて考えなければいけない。ミッションを明確にしなければいけないし、先ほど議論がございました会社法の観点を入れて、やはり何か失敗があったり、損害を与えたときには、きちんとその損害賠償を請求できる仕組みに早急にするというのも私は非常に重要だと思っております。

また、研究開発法人に関しては、私は総合科学技術会議と、それから産業競争力会議に出しておりますと、何となくいいものだからどンドンとやって、そしてそれを何となく独法にしているから身動きがとれなくて、外へ出して、そしてもっと運用を柔軟にしようというような議論が何か目立つんですけれども、そうではなくてやはり国の税金を使っているものですからきちんと横串は刺して、その上で、でも運用を改善することによってその研究開発法人が独法にとどまることによってさらにいいものになるというところをきちんと早期に打ち出さなければいけないなというふうに私は思っております。

そして、特別会計のところもちゃんとまとめていただいている、民でできるものは民で、独法でできるものは独法で、独法でもまた民でできるものについては廃止して民でというふうな議論がありますが、やはり行政改革というのはまさしく国の形を決めるもので、国のサイズを決めるもので、では国でやるものと民間でやるものをどう仕分けするかということが非常に重要な根本的な通底する問題だと思いますので、そういう点も含めた大きな議論をぜひ引き続きやっていただきたいと思います。以上です。

○藤城次長 ありがとうございます。時間がかかり押しておりますが、2回目の御発言を求めていらっしゃる方も3名いらっしゃいますので、簡潔にお願いいたします。

では、田中議員どうぞ。

○田中議員 すみません。2回目をいただきました。

全く違うイシューを3点申し上げたいと思います。これは全て先生方、それから大臣のお話ししたことに基づいているものでありますが、この独法のもとになっているのは新自由主義、あるいはニューパブリックマネジメントと言われたものでありまして、以前、財務省のほうの審議会で与謝野大臣がいらっしゃったときなんです、これは見直したほうがいいんじゃないかと言ったら、今はできないと言われたことがあったのですけれども、今はポストニューパブリックマネジメントというふうに海外では言われているくらいで、あれが本当によかったのかどうかというのは日本だけではなく海外でも言われていることですから、これは7月以降でもゆっくりと哲学から議論をしたほうがいいだろうと思います。

それから、2点目は評価疲れなのですが、評価の量が多いことに加え、いくつもの異なる種類の評価が整理されずに実施され、論理体系性がわかりにくいことも、評価疲れの原因になっていると思います。前回の行政事業レビューと政策評価の関係でも議論になりましたけれども、これにまた会計検査があり、その前の政権では仕分けがあったということで、幾つもあるということが疲れている最大の理由だろうと思います。

もう一つは、様々な評価の目的と方法論が不明確だったということも疲れる原因ではな

かったかと思えます。

3番目ですが、少し細かい話になります。余り議論になっていないのですが、事業別予算が提案されているんですけども、これはぜひ今の新しい公益法人制度を参考にしたほうが良いと思うのです。実は新公益法人制度でも事業別予算を入れたんですけども、今はほとんど形骸化してしまっていて、事業別にやっても収支相償の原則が前提となっているので、結局1年目はいいのですが、2年目から事業別のところの調整がつきにくくなっているという問題がありますので、ぜひここを教訓として見ておいたほうが良いように思います。以上です。

○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 これは、行革一般の自由討議の中で申し上げようと思ったんですけども、先ほど渡議員から現在の政独委にかわる行政法人評価制度委員会を内閣府に置くべきだという御意見がありました。

それは一つの考え方だと思いますが、一般論で申し上げますと、中央省庁再編以降、新しい組織とか本部ができるごとに内閣官房や内閣府に置かれることが多くて、先ほど事務局からもありましたように、内閣官房や内閣府が毎年肥大化が進んでいるんですね。中央省庁再編の考え方は、内閣官房は「戦略の場」、内閣府は「知恵の場」として機能することが期待されておりまして、新たな課題にも弾力的に対応できるようにできるだけ身軽な組織にしておくことが肝要であると思います。

民主党政権時代でも一度見直しが行われたというふうに承知しておりますが、この際、ルーチンな業務とか、それから軌道に乗った業務はそれぞれ関係の深い省庁に戻すとか、あるいは移管するというのを考えた方がいいんじゃないかと思えます。以上です。

○藤城次長 ありがとうございます。

土居議員、お願いします。

○土居議員 特会の話を上上げたいと思います。

そんなに長くはないのですが、私は大学で財政論の講義を持っておりまして、教科書も書いているのですが、特会改革がいつ終わるのかわからないので教科書の改訂ができないという状況に陥っております。毎年のように、どの会計ができたり、統合したり、ないしはそういう予定が立ったり、なくなったりということになりますと、印刷会社もそんなに裕福ではありませんで、毎年のように更新するというほど売れていません。そうすると、なかなか更新できない。

何を申し上げたいかという、やはりできるだけ早くこの特会改革にまさに大臣がおっしゃったように集大成といいたまいますか、一段落つくところに一旦落ち着いていただいて、そこでしばらくその会計の区分で運営してみるというところもできるだけ早く、できれば平成26年度にはそのような方向に持って行っていただきたいというふうにすら私自身は思っております。

特会改革のどこの会計とどこの会計をどういう形に変えるかという議論は事務局から説明があったかと思いますが、私も承知しておる限り、私は議論は一通り尽きていると思います。あとはどういう形にすることをまさに政治決断でお選びになるかという段階だと思いますので、ぜひ稲田大臣の指導のもとで御決断いただいて、願わくば平成26年度で新体制に移行する。

もちろん移行過程のものがありますけれども、決着をつけるということにさせていただくと大変いいのではないかと思います。

○藤城次長 活発な御意見をありがとうございました。

では、どうぞ。

○渡議員 今の畠中さんの御意見に対して、私の考えを今一度申し上げたいと思います。

総務省と内閣府の関係について述べたのは、独法改革を実行していく上で、効率的な体制の構築が大事であるという点から申し上げたものであり、担当省庁は総務省でも良いと思います。

ただし、省庁横断的なことをまとめていく際に、総務大臣に、例えば経済産業省の茂木大臣を監督したり、命令したりという権限は現在ないわけです。そうしたことが、改革が進まない大きな原因になっているのではないかと、私は思うんです。

したがって、そこを一元化することが大事だと思い、主管省庁を内閣府にしたらどうかと申し上げたわけですが、権限が付与されるのであれば、主管省庁は総務省でも私は良いと思います。総務大臣に執行権を全部渡すことを内閣が決める、あるいは総理大臣が総務大臣に指示した上で、全ての大臣に総務大臣に権限を委ねたんだということを徹底すれば、それで良いと思うんです。

つまり、担当省庁を内閣府にすべきだとか総務省にすべきだとか、そういう問題を指摘したかったのではなくて、改革を実現するための体制をいかにつくるかが大事だと思い、申し上げたのです。しかし、現状は総論ばかりが議論されていて、具体的なことになると、話しが行き詰まってしまう。それで結局だめになってしまい、そのうちに内閣が変わり、はい廃案というのが今までの歴史なんです。

ですから、いかに改革を断行するか、その体制をつくってもらいたいという思いから、私は申し上げているので、その点は誤解されないよう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。

それでは、大臣から一言よろしく申し上げます。

○稲田行革担当大臣 ありがとうございます。

大変活発な御議論をありがとうございます。今日の議員の皆さん方の御議論を踏まえて、次回の本会議、多分5月の末くらいになるのでしょうか。それに向けて、独立行政法人改革、特別会計改革について一定のとりまとめを行えるように検討を進め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たします。

○藤城次長 榎谷座長におかれましては、ここで御退席されます。何か一言おっしゃいま

すか。

○樫谷座長 大変活発な御議論をいただき、随分参考になったことがたくさんあります。

ただ単に、今まで最初のほうから独法改革に係っていたので流れはわかっておりますけれども、結局数の論理で、独法の数を減らせばいいというような論理になっていて、評価するほうもかえってわからなくなっているのですね。多分、マネジメントもガバナンスもあんな形になったら逆にできにくいと思うのです。だから、適正な規模、ガバナンスのやりやすい、やりやすすくない、マネジメントのやりやすい、やりやすすくないというようなことも含めてそういう統合の話、あるいは分離、状況によっては分離もしないといけないのではないかと思っておりますので、ぜひそこも頭に入れて御議論いただけたらありがたいと思います。よろしく申し上げます。

○藤城次長 ありがとうございます。引き続きよろしくお願ひいたします。

それでは、ここで3分ちょっと休憩の時間をいただきまして、第2部を40分過ぎくらいから始めたいと思います。

なお、皆様のテーブルに軽食をお配りしておりますので、どうぞこちらのほうも召し上がっていただければと思います。ありがとうございました。

(午後7時37分休憩)

(午後7時41分再開)

○藤城次長 それでは、第2部の議論を始めさせていただきたいと思います。

お食事の方は続けていただきながらで構いませんので、よろしく申し上げます。

席上に、前回の本会議におきまして稲田大臣より提示をいたしました無駄の撲滅に関する自由討議の視点というものを書面で配付をしております。本日は、これに限らず行政改革について幅広い視点を含めまして自由に御議論をいただきたいと思います。

なお、今もう既に40分過ぎでございます。当初は8時までということでございましたが、御予定のある方は8時で御退席をいただきまして、8時15分くらいまで延長できればと思っておりますので、どうぞ御協力のほどをよろしくお願ひしたいと思ひます。どなたからでも、ネームカードを上げていただければお願ひをしたいと思ひます。

では、畠中議員お願ひいたします。

○畠中議員 最初に無駄の撲滅全般について、これもこの前の会議で発言しようと思ひていたんですけれども、発言できなかつたので今日発言します。

何が無駄かというのは大変難しいと思ひます。それで、東大の井堀先生の『「歳出の無駄」の研究』という本がありまして、それを読みますと、無駄には「絶対的な無駄」、それから「相対的な無駄」、「結果としての無駄」の3種類があると書いてあるんです。それで、井堀先生もおっしゃっていますが、「絶対的な無駄」というのは現在、国の予算では余りないんじゃないかと思ひます。

「結果としての無駄」というのは防災対策などに見られますけれども、結果として役に立たなくても初めから必要だったともいえないものですね。ただ、非常時の便益を過大に

計上しますと、平常時における無駄が大きくなるということは考えられますね。

あるとすれば、この「相対的な無駄」ですけれども、これについては費用と便益を比較しまして、費用のほうが大きくなればそのマイナスの分だけ無駄といえるかもしれません。特に、経済対策で補正予算に盛り込まれたものの中には、そういうものがあるとの指摘がございます。

政策評価の議論もありましたけれども、政策評価では、費用と便益について緻密な分析を行っておられると承知しておりますので、このような無駄を削減する上で大変有効ではなかろうかと思えます。以上です。

○藤城次長 ありがとうございます。ほかにいかがでしょうか。

それでは、加藤議員お願いします。

○加藤議員 少し視点を変えてなのですが、無駄の撲滅ということでここでもどういうふうにしたらいいかというような議論をいろいろしておりますが、私が今回一番気になっているのは、行政改革が行われるというのは、やはり根本には国の財政状況が危機的な状況にあるからなのですが、その割には国民の関心が低いというか、議論が全く盛り上がっていないという感じがします。

そういった印象をやはり受けるのは、私自身が1980年代前半の行政改革だった時にまだ若く、でもその問題に関心を持ったというような経験があるからかと思えます。今、日本の社会や国家財政の状況も非常に厳しいものになっているのに、特に若い層が全くそれに関心を持たない。今まで何をしてきたんですかとか、何でこんなになってしまったんですかといって怒っていいはずの層が全く関心を持っていないというのが一番危機的な感じがします。

ですから、世論全般が関心を持っていないということも問題ですが、一番関心を持って一番ある意味でその人たちの利害にかかわる、あるいはその人たちの将来にかかわることの議論に、その当事者たち、若者たち、若い層が関心を持たないということは非常に気になりますので、もう少しこういった議論に関心を持つように、それを公開していくようなことも少し考えてもいいのではないかと思います。

以前の事業仕分けのイメージから、劇場型と言って、こういったプロセスを公開することに関してはアレルギーというか、懸念を持つ方も多いかとは思いますが、例えばインターネットのような手段を使って何らかの形で公開したり、あるいは全部ではなくとも、一部だけでもこういったプロセスを双方向に、インタラクションを入れながら公開するというような試みがあってもいいのではないかと思います。

といいますのは、やはりインターネットには若い層のほう親しみを持っていますので、そういった形の情報公開や、あるいは情報交流のようなものと、少しは議論が盛り上がるのではないかと思います。

この場は、ある意味では内側です。幾らここで政策に詳しい関心を持つ人たちが話し合ったところで、やはりこれは国民全体の問題なので、少なくとも国民に対して何らかの関

心を引くようなことを考えていけたらと思っております。以上です。

○藤城次長 ありがとうございます。

森田議員、お願いします。

○森田議員 今の加藤議員の御発言はそのとおりなんですけれども、伺っていると大学での教育が悪いんじゃないかという話になりかねないと思うので、そうだとしますと、私も大学で教えておりますので責任があると思います。

最初に畠中議員がおっしゃった無駄の話ですけれども、個別的な費用対効果で何が無駄かというのは議論ができると思いますが、絶対的な基準を考えた場合には今、加藤議員も触れられましたけれども、マクロ的に見ると収支のバランスがとれるかどうかという話になると思うんです。基本的に収入がない以上、それは無駄でないという支出がいつまでもつのかという話だと思います。

そういう意味で、非常に単純に言えばそのプライマリーバランスがとれる段階まで、どういう形で歳出を減らすことができるか。それを超えるものについては優先順位で下から切っていくかざるを得ないわけで、それが全部無駄という発想もあり得ると思います。そうした形でいかないと、日本の現状の場合には問題は簡単に解決しないのではないか。詳しい話は多分、土居先生がこの後して下さいと思います。

そういう観点から見たときに、優先順位をどうつけるかというのは非常に重要な話になってくると思いますし、そのためのテストと評価の方法をどうするかというのは、これは議論があると思いますけれども、絶対的な単位でもって費用対効果だけで議論をしていくというのは、個別的な判断の場合にはともかく、相対的には無理でしょう。

このことで非常に重要なのは、ヨーロッパの国、アメリカでもそうですけれども、見ておりますと感じますのは、やはり収支のバランスということは非常に重要ですから、高福祉の場合には高負担が伴って当然である。高負担が嫌で低負担でいくなれば、低福祉は受け入れざるを得ないでしょう。その結果、社会がどうなるかということを決めていくのが政治であり、民主主義であるということなので、日本はメディアもそうですけれども、低負担で高福祉が可能であるというような神話というか、幻想がかなりまだ残っているのは今、加藤先生がおっしゃったとおりだと思います。

その意味でいいますと、応分の負担はしていただいた中で、いかにそれを効率的に使うかというのがまさに行政のあり方、行政改革の話になってくると思います。その場合に、何を基準にするかというときに、日本の場合には今のお話の延長でいいますと、要するに最後のところにありますけれども、財政的になくてもいいといいましょうか、それをどうやって切っていくかという話になってくるわけでして、それぞれ個別的に無駄かどうかという議論はそれほど生産的な議論にならないんじゃないか。

皆さん必要だというふうにおっしゃいますから、そうした形の議論の立て方が必要だと思いますし、ちょっとこれは話を単純化して申し上げますけれども、そのときに今までのやり方は低負担、高福祉が可能で可能であるという前提で、それを成り立たせていく

ために無駄を切る。その無駄は行政のどこかに潜んでいる。公務員の人たちは高い給料を取っているし、埋蔵金がどこかに隠されている。そうした形で一律にどんどん切り込む形をやってきたと思いますけれども、これはかなり限界にきているのではないか。

それで、本当はそういう形で切り込んでいるつもりでも、実際問題として公共施設の劣化が今、話題になっておりますけれども、見えないところで行政サービスの質というのはかなり低下してきているように思います。これをどう改善するかというときには、ある意味でいいますと本当に必要なものとそうでないものについて何らかの基準を設けるといことと、今回の震災で痛感したことは、無駄というのが非常時のリダンダンシーの重要性ですね。余力の必要性というものを痛感させられたわけでした、それをどう考えていくか。

したがって、例えばこれはちょっと問題がある言い方かもしれませんが、橋が3つあって老朽化している場合には、どれか1つだけを維持して強化するが、残りの2つは破棄してしまう。それくらいの決断というのも必要で、それをきちんと理論武装して行うのが行政改革ではないか。

ちょっと長くなりましたけれども、そのように思っています。

○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 ありがとうございます。

幾つか議題を挙げていただいているのですが、行政事業レビューのところでは地方の展開ということもありますが、前回の議論でも基金の問題を挙げたにもかかわらず、あっさりと終わってしまったのですけれども、実は基金化されていてよくわからないお金というのは随分あると思います。この時期になって不正受給が表に出ているものがあります。おそらく、この問題をしっかりと整理できるのが行政事業レビューだろうと思いますので、ぜひこちらにも積極的に取り扱っていただけたらと思います。

大臣には現政権の責任を負っていただいていますけれども、ぜひ前政権の検証、総括、そこから教訓を導き出すということについても心がけていただけたらと思います。

○藤城次長 ありがとうございます。

土居議員、お願いします。

○土居議員 私は、無駄な予算という話をするときに、よくこういう例えをするのですが、家の掃除に例えまして、年末に大掃除をしたからといって日々の掃除が要らなくなるということはない。ないしは、部屋のほこりと予算の無駄というのはかなり似ている。大掃除をすれば、確かにそのときには随分、家のほこりはなくなる。つまり、無駄がなくなるということであるんですけれども、だからといって毎日大掃除はできませんから、では日々の掃除は要らないかというところではない。

ただ、国民の無駄の撲滅に対する見方というのは、大掃除を毎日やってくれというような感じでとらえているという向きがあるんじゃないかという気がしています。大なたを振るって、これだけ予算の無駄をなくしました。こんなにお金が削減できましたと見せ

ることを何となく期待しているんだけど、実際にそうではない。

むしろ畠中議員も先ほど御指摘になられましたし、森田議員も生産的でないという御指摘があって、私自身の解釈は、予算の無駄を撲滅したからといって何十兆というお金が出てくるわけではないけれども、ただ、やはりそうは言っても日々の掃除が必要だということとして、つまり毎年、毎年、小さい額ではあるかもしれないけれども、無駄をなくしていく努力は不断の努力として取り組まなければいけない。大掃除をしたからといって日々の掃除が要らないわけではないということと同様に、大きな行政改革をしたからといって毎年、毎年の無駄の削減というものを怠ることをしてはいけないということだと思います。私は、それが行政の信頼性を向上させることにも非常に大きく通ずる。金額的には何兆という金額にはならないかもしれないけれども、こういう不断の努力がとても大切だと思います。

ただ、別に世の中の議論ばかり意識する必要はないのですが、巷間での議論を見ていると、予算の無駄という話は国会ではそうかもしれませんが、ゲリラ的に出てくるんですけども、あまり体系的ではない。つまり、こんなところに無駄があったんだ、これはどうするんですか。正さないんですかという話ばかりはあるんだけど、では以前そう指摘したのと、今回こう指摘したのとでは何か共通点があるのかとか、ないしはそれは改まって新しい種類の無駄が出てきたのか、それとも前の無駄の種類と同じような種類なのかというような体系化とか、そういうものがなされていないので、結局その指摘する側も何か鬼の首を取ったかのようにゲリラ的にやる。

ひょっとしたら、作為的にゲリラ的にしているのかもしれませんが。つまり、ゲリラ的に指摘できるというチャンスを将来的にも残しておくために、一気に体系的に無駄をなくすというようなことには余り協力的でないということなのかもしれません。

ただ、私が思うには、できるだけ無駄の撲滅というのを今後取り組むときにはできるだけ体系化して再発防止とか、こういうパターンで無駄が起こっているのを横串を刺して、似たような他省庁の予算にも同様の注意を促すとか、そういうような形で体系的に無駄の撲滅というのに取り組む必要はあるのではないかと。

そういうようなものでいうと、1つの典型的な例というのは、恐らくは予算の使い切りを目指してしまうために年度末に近い時期とかにどうしても必ずしもそういう使い方なのかということには、やっている当人も内心疑義があるのかもしれないけれども、その予算を使うということが一つの仕事だから、それを使ってしまったらどうも事後的に無駄じゃないかと指摘されたというようなパターンで、予算の単年度式は重要な方針なんですけれども、ある種、その悪弊が出てしまうということがあるかもしれない。

また、中には散見されるのは、看板を掲げて予算を使うことがその担当部局の仕事になってしまっていて、中身自身には余り担当部局は御関心がないというようなケースも私自身が拝見しているとあるので、そういうような使い方をされるとやはり無駄がなくなっていないじゃないかとたびたび国民から指摘されてしまうということがあると思いま

す。

それから、森田議員がおっしゃったように、その優先順位づけというのは非常に重要なことで、優先順位がついているということがある程度国民に明示されていると、その予算の使い方についても確かに先ほど畠中議員の御紹介があったような意味では、相対的に無駄だと思う国民が一部にはいるかもしれないけれども、この時の政権としてはあくまでもこれは優先順位が高いものなのだから、その予算を無駄だとは思っていないということを強く示せるというようなことは言えるということがあるかもしれません。以上です。

○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 森田議員の優先順位づけに関するご意見には、私も大賛成です。

実は、私は内閣府のPFI推進委員会の委員長を務めており、この何年間かでいろいろな改革をしてみりました。予算の削減が一般的には無駄を削るという意味だと思いますが、それを予算の額は変えないで効率性を上げていく、これはVFM、バリュー・フォー・マネーというPFIの考え方ですが、こういった考え方を優先順位づけに導入していくのも良いのではないかと思います。

また、コンセッション方式の導入も決まったことから、公共施設の所有権を移転しないで民間に運営権だけ売却するという方法もございます。このように、無駄の削減をさまざまな形で対応していくことが必要だと思います。

さらに、マクロの財政収支の観点から無駄かどうかを判断したらどうかという意見も出たかと思えます。しかし、民間の経営者の立場から申しますと、マクロ的な基準ではなくて、個々の案件でいかに削れるかを優先すべきです。例えば、雇用、道路、河川などにおける国と地方の二重行政の問題があります。こうした事例において、個々の具体的な問題点を解消していかないと、マクロの話で何を言っても私は解決しないと思えます。

一つの例ですが、国と埼玉県の雇用の二重行政を調べたところ、国の雇用行政にかかわっている人が約600人、埼玉県で雇用業務に携わっている人が約600人で、計1,200人くらいいます。国ではハローワークを運営している一方で、都道府県では職業訓練をやっている。一体でやるべきものを何で2つに分けてやらなくてはいけないのか。このように個別具体的に問題点を洗いざらい挙げていき、それを改革していくことを追求しないと、私は行革を実行できないと思えます。

○藤城次長 ありがとうございます。

大塚議員、お願いします。

○大塚議員 まず、無駄を省くということに関しては、私はとりあえずは2001年に行われた中央省庁再編後の評価を、やはりきちんとすべきだと思うのです。何ができて、何ができなかったのか。できなかったのは何ゆえかということをもう一度よくレビューして見る必要があるのではないかと思います。

それから、私の感じたところでも我々の時代は官僚を目指す方々というのは天下国家の

ためにという意識がかなり強かったと思います。基本的に、そういう人たちがわざわざわかっていながら無駄な金を使うわけではないのですね。

にもかかわらずそういうものが出てくるというのはなぜかという、やはりこれはシステムに問題があるのです。少なくとも人間ですから、退官後、自分の面倒をどこの省が見てくれるのかといたら、恐らく親元の省しかない。これは非常に下世話な話で恐縮でありますけれども、そのようなことは関係なく仕事をしておられる方もたくさんおられるかもしれませんが、しかし、現実問題としてそういう問題があるということ、このところにやはりメスを入れないと、これは縦割りだとか、こういったものはなかなか打ち破れないのではないかという感じがいたします。したがって、その問題のあるシステムをどう直していくか、変えていくかということをやらない限りはなかなか難しいのではないかと思います。

例えばある省の個別最適が国にとっての全体最適にならないということが結構あるわけですね。やはりこれから財政も苦しいという中であって、国家として大事なことというのは、国として最適なものを目指していくということだと思いますし、それから国自身も先ほどどなたかの意見にありましたけれども、本当に大きい政府を目指すのか、小さい政府を目指すのかというのはもっと明確に私は位置づけるべきではないかと思うのです。非常にあいまいですね。やはり下手なことを言ったらたたかれる。選挙ということもあるでしょうし、非常にそういう点でそのスタンスが明確でない。国の目指す方向のスタンスというのが明確でないから、私は官僚の皆さん方の迷いとか、そういったものもあるのではないかとともに思います。

したがって、内閣人事局がいいのかどうか、いろいろ議論もあろうかと思いますけれども、私はやはり幹部人事というものを特定のところだけでなく、幅広くいろいろな仕事をしていただくというようなことを考えるということが、やはり障壁というものを少しでも低くする方法ではないかと思います。

別におべんちゃらを言うつもりはないのですけれども、やはり国家にとって有意な人材がそれ相応の処遇を受けるということは当たり前のことなのですね。そうでなければいい人材は集まらないわけですから、そういうことをする一方、やはり現在のシステムの持っている問題点というものをきっちりと直していくということをしないといけないのではないかと思いますので、これは簡単な話ではありませんけれども、しかし、前から言われていて全く手がつかないという問題なのですね。それだけ難しいということなのかもしれませんけれども、難しいことにチャレンジしないと行政改革などというものは余り意味がないと私は思います。

○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 2点ございます。

1つは今の犬塚議員のお話もあつたんですけれども、国の無駄をなくしていくという中

で、優秀な人材に適切な報酬が支払われるということ、何か人件費の削減というのはある意味では簡単といいますか、工夫なく何%減らせといえればできてしまうようなところもありますので、そんなにまだ工夫がされていないという気がしております、やはり調達を見直すことによる削減でありますとか、それから業務フローを見直すことで生産性を上げていくとか、少し知恵と工夫と手間が要るところにも踏み込んでいかないといけないのではないかと考えております。

これをやることは、それほど数字のインパクトというのは大きくないのかもしれないんですけども、これをやることによる動き方というか、組織、風土の改善といいますか、そういったことを国民に示すことによって何か変わってきたとか、例えばこの発注が、この価格が適正なのかどうかというのは比較しようのないタイプのものもきっと国の発注の場合には多数あると思うんですけども、いつも国がいいやり方で調達をしようとする組んでいるとか、より生産性が上がるような仕事の仕方に取り組んでいるという態度を示すことによって国民の理解を得ていく。それで、実際に効率化もされるというようなことが必要なのではないかと思います。

調達については、やや細かい話になりますが、競争入札をすればいいというだけのものではないし、1社からしか買えないタイプのものもあると思うんですけども、そのところを今もし本当に市場価格で買っているのかということ疑問に思われるのであれば、やはり何らか競争をするでありますとか、部分、部分を切り出すということによって努力を見せるとか、そういうようなことも必要になってくるのではないかと思います。少々細かい話になりますが。

それからもう一つは、先ほど森田先生がおっしゃったように思うのですが、並び立たないものがあるんだということで国民を啓蒙していくことというのは非常に重要だと思っております、とにかく財政の立て直しは待たないのですが、その危機感が薄れているというのは危機だ、危機だと言いながらずっと時間も経っているわけで、何となくこのままいくのかという雰囲気になってしまっているところもありますので、事実に基づいてやはりこれをとればこれは立たないというトレードオフの議論というのを国民ができるようになっていかないといけないと思っております。今までは右肩上がりの時代は利益を配分するということができただけですが、今後は不利益な変更を配分していかなければならないという中でいい議論ができるように、国民の成熟度を上げていくということも必要ではないかと考えております。

○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 無駄の撲滅ですけれども、皆さんからも既にいろいろ意見が出ておりますが、まず既存のものにつきましては徹底的にレビューをしていくことだと思います。そのレビューのベースは、今の環境変化の中でそれが本当に必要なのだろうか、あるいは、類似のものと一緒にやれないか、という点検です。これは我々民間では当たり前のこととしてや

っているわけですがけれども、是非既存のものに関してはそういうベースで点検をやっていて、一步一步よくしていくことが基本だと思います。

それよりももっと大事なのは、新規のものにどう対応するかです。我々も会社で新規事業というのはいろいろやっているわけですが、ともかくプロジェクト・マネージャのプレゼンというのはみな非常に上手です。そのため、あっという間に“ゴー”がかかってしましますが、結果として半分以上がうまくいかないというのが実情であります。そういう意味では、やはりプロの方が何人か集まって、きちんと新規事業を精査して入口のところをしっかりと押さえていき、また入口を通過したものについても定期的にレビューをしていくことが肝要であると思います。

それと、大塚議員が今お話しになりました件ですが、私も同じような思いをもっております。大学の卒業生といろいろインタビューをしてみますと、本当に官僚になりたいという方の数が減っているのではないかという気がいたします。これには様々な理由があると思いますが、明らかに国としての力が弱まるということと同じだと思います。先ほどから報酬の話もいろいろ出ていますが、やはり全体に天下国家を議論してもらいながら、一方で生活はきちんと保証されているというようにしないと、やはり力が入らないのではないかと危惧します。この辺に関しましては、これから7月あるいは秋以降になるかもしれませんが、じっくりと議論すべきアイテムだと思います。

○藤城次長 では、最後に一言だけどうぞ。

○森田議員 簡単に、済ませます。先ほど申し上げるのを忘れておりましたけれども、他の先進諸国の行政改革を見た場合、それらの国が非常に力を入れているのは何かといいますと、やはり行政といいますか、社会のIT化です。その方が、今までの行政サービスよりも正確に早く公正にしかも効率的にできるということで、北欧の一部の国ではIT化を推進している役所はどこかという、これが財務省というくらいで、日本はこれだけの技術を持ちながらそれが非常に遅れているということは最後に指摘させていただきます。

○藤城次長 ありがとうございます。

政務官、もしよろしければ一言いかがでしょうか。

○山際大臣政務官 皆さんの御議論を黙って聞いているのが一番いいかと思ったのですが、最後のIT化の話と渡議員のおっしゃったバリュー・フォー・マネーの話、これはリンクするだろうと思うのです。

IT化という話になると、すぐ人件費を減らすことが効率化につながるという議論になりがちですがけれども、多分違った次元のことがIT化でできるようになるのだろうと思うのです。当然、必要とされている行政サービスそのものも変わってくるのだろうと思うので、その議論は必要なんですけれども、丁寧にやらないと間違えるかと思います。以上です。

○藤城次長 ありがとうございます。

いろいろな貴重な御意見をいただいたと思います。無駄のあり方、体系化の問題、あるいは過去の取り組みの検証というものが1つありました。

それから、優先順位をつけた大胆な取組が必要な時期に、もうなっているのではないかという意見もありました。

また、国のあり方を位置づけるという意味で、並び立たない低負担、高福祉とか、トレードオフとか、これを一体どうするんだというような御指摘もありました。

また、具体的な取組としては、レビューの活用、あるいは新規事業のチェック、それから国と地方の二重行政の問題、あるいは公務員の処遇の問題もありました。

さらには調達改革、IT化、バリュー・フォー・マネー、こういった御指摘もありました。

さらには、この背景として若者を中心に国民の危機意識はどうかとか、あるいは行革への関心をどうするかというベースの話もありました。いろいろ貴重な御意見をいただいたと思います。

最後に、大臣のほうから一言お願いします。

○稲田行革担当大臣 長時間、ありがとうございます。

短くちょっと感想を言いますが、私もこの無駄の撲滅というのは非常に重要だと思っていて、民主党政権下で形になった行政事業レビューをきちんと引き継いで、先ほど田中議員におっしゃっていただいた基金シートを新たに導入して、ブラックボックス化しないできちんと追っていき、また、改善もしていこうと思っております。

それから、政策評価、行政事業レビューとの連携によって、縦割りを廃して無駄な事業というのはきちんと見直していく。また、廃止というのをやめたのは、やはり効率よく自分たちで自発的に見直す、決して性善説には立たないけれども、性悪説に立って、「お前たちは悪いことをやっているのだろう」ということではなくて、自分で自発的に見直すということが私は必要だと思っております。

それから、私はやはり政治家のあり方とか政と官のあり方というのは非常に重要で、やはり地元にお金、予算を持って帰る政治家が偉くて、そしてその政治家に予算をつけることによって自分の省の利益を働かせるというような、そういう政と官のあり方というのはやはり改めないといけなくて、究極の目的として、やはり公務員制度改革というのは非常に優秀な人材が集まってくるためにも、また縦割り行政を廃止するためにも、私は必要なんじゃないかと思っております。

それから、私が常々思っていたのは、やはり身の丈に合った社会保障というのがあって、そんなにお金もないのにあれもこれも、これもあれもと、そして、マッサージ機の無駄と年金の受給開始年齢を引き上げることと、全く大きさの違うものを一緒にして議論するのは一体どういうことなのか。この財政状況からすると、税金は上げて社会保障は切らなければいけないのだということを、やはり私は政治家がきちんと国民に向かって言うべきじゃないかと思いました。

今、いろいろな議論をいただいて、これからも本当に国のサイズというのも行革で決めるべきことだと思っておりますので、皆さん方の御意見をいろいろいただきながら、強い国家づくりのために行革にも積極的に取り組んでいくつもりでございますので、今後とも

どうぞ御協力のほどよろしくお願ひいたします。

○藤城次長 それでは、本日はここまでとさせていただきます。ちょっと時間をオーバーしてしましまして申し訳ございません。次回もどうぞよろしくお願ひします。

ありがとうございました。