

行政改革推進会議（第11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（第11回）
議 事 次 第

日 時 平成26年 6 月 2 日（月） 13：15～13：45

場 所 官邸 4 階大会議室

1. 開 会

2. 議 事

行政事業レビュー

3. 議長挨拶

4. 閉 会

○稲田行政改革担当大臣 皆さんこんにちは。

ただいまより「第11回行政改革推進会議」を開会いたします。本日は、お忙しい中、お集まりいただきありがとうございます。

総理は、所用のため、途中から出席させていただきます。

それでは、議事を進めます。

本日は、行政事業レビューについて議論いたします。

初めに、平成26年の「公開プロセス」の実施について説明いたします。

「公開プロセス」は、各府省において公開の場で事業の点検・検証を行う取組であり、本年は、6月10日から6月30日にかけて、66事業を対象に実施いたします。

対象事業については、資料1-1に、日程については、資料1-2に掲げてあるとおりです。

全ての府省でインターネット中継等による公開が行われる予定です。

今回の「公開プロセス」では、前回会議で取りまとめていただいた実施要領を踏まえ、評価の選択肢に「廃止」を追加するなど、より厳しく事業を点検・検証し、各府省みずからが責任を持って事業の改善につなげていけるようにしてまいります。

また「公開プロセス」では、各府省において外部有識者を交えて、事業を点検・検証していただくこととなりますが、外部有識者のうち、行政改革推進本部事務局が選定し、各府省に派遣する予定の方は、資料1-3に掲げている方々をしたいと思いますと考えております。

なお、資料1-3に関連し、調達改善について一言申し添えます。

調達改善の取組については、7月中に各府省の平成25年度調達改善計画の実施状況の点検を行うこととしておりますが、これについては、資料1-3の裏面に掲げている方々に参画していただきたいと考えております。

続きまして、各府省における「秋のレビュー」等の指摘事項への対応状況について、説明いたします。

資料2をご覧ください。

本年1月の本会議において、麻生副総理と私から、平成26年度予算への反映状況等について報告をいたしました。

このたび、平成25年度末までに実施した事項や平成25年度補正予算の執行状況等も含め、改めてフォローアップを実施いたしました。

現時点においても、おおむね指摘を踏まえた改善が進められていると認識しておりますが、今後、具体化される事項もあることから、引き続き、フォローアップを実施してまいります。

次に、行政事業レビューにおける事業改善の取組について取り上げます。

3月に行われた前回会議での議論を受けまして、各府省の自主的な事業改善の取組について、有識者議員の皆様に取りまとめていただきましたので、代表して、田中議員から御報告いただきたいと思います。

○田中議員 それでは「各府省の行政事業レビューにおける事業改善の取組について」を説明させていただきますが、資料3に加えて、参考資料、パワーポイントの資料をつくりましたので、これをもとに説明をさせていただきたいと思います。

3ページ目の青いところですが、これをご覧ください。

当会議において、多くの民間議員の方から「切る叩くだけの行革ではなく、ほめて伸ばす行革が重要」という御意見を複数から頂戴いたしました。

確かに「厳しい指摘」と「褒める」ということの両輪があって初めてチャレンジ精神というものが促されるのではないかと思います。

そのようなことから、このプロジェクトをスタートさせました。

初めての試みであり、手探りをしながらでしたが、小林議員、土居議員、私、そして事務方の御協力をいただきながら、民間議員ペーパーとしてまとめさせていただきました。

そして、まず、この「事業改善例を取り上げる意味」であります、行政事業レビューを有効に機能をさせるということであります。

そのためには、職員が自発的、自主的に改善に取り組むこと。そのためのモチベーションの向上というものが不可欠であると思います。

さらに、各府省の改善に関するノウハウや教訓の共有も必要です。

そこで、今回は試行として、平成25年度の各府省における実質的な事業改善の取組を募集いたしました。

その結果、30件の応募をいただきまして、最終的に3つの事例を選ばせていただきました。

「選定基準」は、的確な課題の抽出、課題を踏まえた有効な改善、独創性やモデル性ということであります。

次の5ページ目を開いていただきたいのですが、3つの改善事例について御紹介申し上げたいと思います。

まず、事業の成果や達成状況を的確に把握して改善につなげた例として、環境省の「国等におけるグリーン購入推進等経費」を挙げました。

この事業は、国及び地方公共団体において、環境負荷の少ない物品調達をする、グリーン購入を促進するということが目的であります、そのグリーン購入実施率がこの3年で8割と頭打ちになっていました。

原因は、小規模な市町村の未実施率が3割に達していたためです。

そこで、さらにその原因を探るべくヒアリング、アンケート調査を行いまして、その結果、わかったことは、やはり小規模な市町村においては、人材やノウハウが不足していること。そして、そのために個別の対応が必要であったり、あるいは同じような規模の市町村でどのようなやり方をしているのかという情報が必要であるということがわかりました。

そこで、この小規模な市町村からモデルを指定して、そして人材を派遣して、グリーン購入の実施をしてまいりました。現在は、この実例をもとに、全国に水平展開をすべく進

めております。

これによって、現場の実情に応じた取組の推進が期待されるところです。

次のページは、具体的な数値目標・効果指標を設定して、PDCAサイクルを強化した例で、これは外務省の「無償資金協力」です。

無償資金協力については、透明性や戦略性を上げるということが求められていますし、そのためには、相手国と日本国側の両方で共通な目標を持って管理をするということが重要です。

そのためには、まず、PDCAの中のPですね。すなわち計画段階において体系的な目標と定量的な指標を設定することが必要であると考えました。

このため、既存の施策事業を目的別に類型化をして、なおかつ体系立てて整理をいたしました。その上で、類型ごとに共通の成果指標を設定したのです。

例えば「基礎教育の拡充」という施策であれば、その下に「学校の建設」という事業があります。その成果指標として、「新たに就学可能となった生徒数」というように設定したわけです。

これによって、各国別個に行われていた類似の事業も比較可能性が高まりますから、より有効な検証ができるようになることが期待されます。

次のページをおめくりください。

3つ目は、7ページであります。限られた財源の中で事業の重点化・スクラップ・アンド・ビルドに取り組んだ例で、厚生労働省の「世界保健機関等拠出金事業」です。

国際機関への拠出金というのは、世界中で喫緊の新しい課題が次から次へと生まれてくるわけですが、財源は限られている中で、重点化をして、常にその事業の内容を見直す必要がありました。

そこで、ここでは重点化のまず方針を決めまして、それが日本再興戦略に資すること、そして国際社会のニーズに対応することとしました。

この重点方針のもとに、スクラップ・アンド・ビルドを行ったわけです。

まず「スクラップ」のほうですが、WHOの拠出金事業10のうち、2つをやめ、残りの8つについても規模を見直して、2.2億円の節減を行いました。

そして「ビルド」のほうであります。日本再興戦略に資するものとして、日本の企業の販売促進に資する医療機器リストの策定、それから国際社会のニーズが高い感染症対策の強化、この財源を確保したというものであります。

最後のページをおめくりください。「今後の対応と展望」であります。

まず「人事評価への反映」であります。先般、総務省の人事評価マニュアルが改定されましたが、これを踏まえて、各府省がこうした事業改善の取組を人事評価に的確に反映することを徹底して、職員のモチベーションの向上に努めていただきたいと思います。

さらに、事業改善というのは永遠の課題であります。

今回、御紹介申し上げたような事例を参考に、各府省ではより積極的に事業改善に取り

組んでいただきたいと思います。

以上、事業改善の取組について、報告をさせていただきました。

ありがとうございました。

○稲田行政改革担当大臣 大変わかりやすい資料で説明をいただき、ありがとうございました。

それでは、これらの取組について、御意見をいただきたいと思います。御発言いただく方は、お手数ですがネームプレートを立てていただくようお願いいたします。

土居議員、お願いします。

○土居議員 ありがとうございます。

今、田中議員から、御説明がありましたけれども、私もこの選定の前段階で少し議論にかかわらせていただきまして、少し舞台裏も含めてお話しをさせていただきますと、事業改善という取組は、この行政改革推進会議での議論を踏まえて、一度、試行的にやってみようということになったわけですけれども、さすがに各省もそういうことで褒められるということを予定していないで事業を進めている。国民から厳しい目で見られているということだから、事業は褒められないとしても、改善しなければならないというおつもりで取り組まれ始めたというところで、今回、この3つが出てきたのだと思います。

ですから、本当に1から10までどの角度から見ても、1つの曇りもなく、褒められるところまではまだ行っていないわけですけれども、少なくとも、田中議員が説明されたような点については、ほかと比べて一歩先を行っているというような、そういう印象を持って、私もそれで認めていいのではないかと思ったわけです。

今後ということを考えますと、できれば、改善の取組をすれば、褒められるというか、何かのグッド・プラクティスとして注目されるというようなことを各府省の方々にも認識していただいて、頑張れば報われるという雰囲気、これを機会にぜひうまく雰囲気が変えられればいいなと思っているのと、もし、もう少しこの改善の評価を進める取組が進めば、もう一段進んで、大臣賞というのか、何とか賞とか、それから何とか表彰ということで、もう少し看板をつけてあげて、こういう事業に自分が役所の仕事でのキャリアで表彰されるような事業に携わったというような形で、それぞれの取り組んだ事業の改善の評価及びそういう改善して表彰されたということを1つの誇りにして、キャリアアップしていただくというようなことも、この中央省庁の中でできればいいなとも私個人としては思います。

○稲田行政改革担当大臣 ありがとうございます。

小林議員、よろしく申し上げます。

○小林議員 今、両議員がおっしゃったとおりなのですが、全ての事業に関して感じますのは、いわゆる時代の流れに沿って、ある行政事業が不要になったり、あるいはもっと増強しなければいけないなど、全ての事業はやはり生き物だと思うのです。

その意味では、まず積極的に「攻めの行革」をやるという文化を身につける。逆に言う

と守りではダメだということです。そして、「攻めの行革」でいいことをやったら、やはりきちんとそれに関しては、人事評価等で報いていく、という手法が非常に強い措置になるのではないかと、という気がいたします。

それと、このレビューも非常に丁寧にやっていただいて、大変すばらしいなと思うのですが、ぜひ、尻すぼみにならないよう、PDCAをきちんと回すということは、これは何度も前からお話ししてきており、未来永劫続けてやらなければいけないのだ、ということだけは徹底していただきたいと思います。行政事業はいつも生き物ですから、それがどんな健康状態にあるのだとか、もうこれはだめなのか、或いはもっといろいろやるべきだとか、事業毎に適した対応をしていただければと願っています。

それと、また、いわゆる国民に対するいろいろなPRというのでしょうか。それも含めて、やはりみんなが社会として盛り上がっていくようなやり方でやっていただけたらいいな、という感じがいたします。

以上です。

○稲田行政改革担当大臣 ありがとうございます。ほかにいかがでしょうか。

大塚議員、お願いします。

○大塚議員 今の御説明を伺いまして、行政事業レビューはこれで2年目を迎えたわけですが、今年度予算までの進捗状況というのは、ある程度確認できるかと思いましたが。これで次の「秋のレビュー」をあわせてやりますと、その効果が目に見えてきますので、これをさらに効率化、重点化していくということが非常に大事ではないかということが1点です。

また、今、小林議員もおっしゃられましたけれども、やはり国民に対して目に見える形で政府の取組をいかにアピールするかということは非常に大事なことだと思います。

そういう意味では、このレビューを公開で実施するという事は非常に意義があると思います。公開でやることによって、参加者にも緊張感が出てきて、非常に大きな効果が期待できるのではないかと思いますから、ぜひこれをしっかりと進めていただきたいと思えます。

それから、今回の改善事業の中で、スクラップ・アンド・ビルドの御紹介がございましたけれども、これは非常に大事なことだと思います。

こういったことは、ほかの分野でも幾つもあるのではないかと感じもいたします。ほかの分野にも応用できるような内容ではないかと思われまますので、いわゆる横串を刺すということをよく言いますが、こういったことを参考にして、ぜひ横の展開というものを、この際、進めていただければと思いますので、ぜひその点につきまして、よろしくお願ひしたいと思えます。

○稲田行政改革担当大臣 渡議員、お願いします。

○渡議員 私は田中議員の御説明いただいたこと、改善事業の選定、優れたものに対する表彰をしていくという考え方は大変いいと思えますし、どんどん進めていくべきだと思

ます。

ただ、どんなに優れた仕組みでも、やはりこれを動かしていくのは人だと思うのです。その人がその気にならなかつたら結局だめだと思うのですね。

そういった意味で、やはり国益にかなって、国家国民のために行動するというような意識をどうやってつくっていくかということ。これは一つ必要だと思うのですが、今回、この国家公務員制度改革、これは非常にうまくでき上がったと思うのですが、ぜひこの場でそういったことが人事に反映されるようにぜひやっていただければ、今、大塚さんも言われた国民の目に見える形でこれが受けとめられていくのではないかなと思うのです。

そういった意味で、私たちは国益本位の行政の改革、これをスピードアップしてやっていただくためには、今回のこの人事局の加藤官房長官がそれに当たられるわけですが、ぜひ国民の目に見える形で展開していただきたいなと強く思います。

○稲田行政改革担当大臣 ありがとうございます。

畠中議員、よろしく申し上げます。

○畠中議員 先ほど稲田大臣から御説明がありました公開プロセス対象事業、66事業というお話でしたけれども、この中にはちょっと見ただけで、IT関係がかなり含まれているのですね。たしか、IT関係については、大分昔ですが、「電子政府構築計画」というものがありまして、それに基づいて、業務・システムの見直しということで、最適化計画というものをつくって、その中で、これをやればこれだけ節約できるという試算値もたしか出していたはずなのですね。

それがうまくいっていないのかどうか、私、最近のことはわかりませんが、もしうまくいっていないければ、まだできていなければ、完了していなければ、それを徹底してやるということと、この機会に外部有識者にもきっちり見てもらって、コストの削減をする余地がないかどうか検討してもらえばいいと思います。

○稲田行政改革担当大臣 ありがとうございます。

森田議員、よろしく申し上げます。

○森田議員 2点申し上げたいと思います。

1つは、先ほど田中議員のほうから御説明がありました事業改善の取り組みですが、これは大変いい試みだと思いますので、そうしたプラスの評価というものを積極的に進めていただきたいと思いますが、さらに言いますと、行政事業レビューとあわせてですが、たくさんの事例が蓄積されているわけで、問題点の指摘もそうですし、改善事例もそうですけれども、これはやはり分析をして、何が共通の論点として指摘できるのか、どういう基準でいい悪いということが評価されているのか、そうした分析を進めていただきたいと思います。

より客観的にそうした基準をつくることによって、改善の問題点、その横展開というものもさらに客観的になるのではないかと思います。

なかなかこの基準がはっきりしませんが、努力される方も何に努力をされているのかというのが見えにくいところがあると思いますし、これはアカデミックの分野の仕事の1つかと思います。

もう一つは、今、畠中議員がおっしゃったことと関連しておりますけれども、たまたま、私、IT総合戦略本部の方の政府CIOの下での電子行政分科会の担当をさせていただいておりますけれども、そこではシステムの見直しによって相当何十%という規模での節約というものが可能になってきていると聞いておりますので、こうした思い切った形での見直し。あそこで確立された手法がどれぐらいほかで応用できるかわかりませんが、そうした分野がほかにもあると思いますので、そういうところは重点的に取り組むことが必要ではないかと思っております。

以上でございます。

○稲田行政改革担当大臣 ありがとうございます。

加藤議員、お願いいたします。

○加藤議員 手短かに申し上げます。

事業改善の取組についての説明は非常にわかりやすかったです。幾つかに焦点を絞って説明するというようなことをすると、何をやっているか国民にもわかりやすいと思います。

行政事業レビューのほうも、全部公開する一方で、これというような国民的な関心が高いものに焦点を絞って広報を行い、このように事業のレビューを実はやっているというような形の広報を考えていくというのもよいかもしれません。対象になった省庁の方は大変かもしれないのですが、そのような広報をしていきますと、関心も高まるのではないかと思います。

以上です。

○稲田行政改革担当大臣 ありがとうございます。

その他、いかがでしょうか。

○新藤総務大臣 田中議員の説明資料は、とても上手にまとめていただいております、しかも視覚的、ビジュアルでというか、とてもきれいに仕上がっているのを参考にさせていただきたいと思います。

まず、人事評価のことについて、いろいろと反映すべきだということをおっしゃってくださいました。私どもも、そういった中で、人事評価の中には、業績評価と能力評価と2つに分けているわけです。

特に、業績評価の中に、こういったものを、予算を削った、それから効果を上げた、こういったものをきちんと反映できるようにしていこうということは、既に項目に入っているのですが、さらにそこは強くアピールをしている最中でありまして、また、さらにその拍車をかけたいと思います。

それから、ITの最適化の話でございますけれども、これは私のほうで総理から御下命いただきまして、徹底的に電子化をやろう。それは10年以上前からやろうやろうという計画

はあるのですけれども、なかなか実効性が上がっていない。

なので、必要なのは、覚悟と信念なのです。具体的計画です。それをこのIT総合戦略本部の下で、「eガバメント閣僚会議」という閣僚の会合の開催を提言させていただきました。これは一生懸命頑張ると8年ぐらいかかりますけれども、ある民間試算によれば、社会的コストを1兆円カットできるのではないかと、それから業務時間を4分の1カットできると。それには、今、政府が持っている1,500近くのシステムを6割カットします。それから、各府省が出先機関も含めて、自分のネットワークを1万回線持っているのです。これも共有できるのです。

ですから、ありとあらゆるところで、もちろん電子決裁も、それからオンライン化も含めて、そういう個別具体の政策を、今、始めているところですので、きょう御意見いただいたことも、またその後拍車がかかることになると思いますので御報告をさせていただきます。

○稲田行政改革担当大臣 ありがとうございます。

今日お話ししましたように、やはり民主党政権と自民政権の違いは不信感に基づいているかどうかだと思うのです。

私たちは、きちんと自分自身の府省でPDCAサイクルを回していただく。そのために、だめなものだめだと厳しく言うけれども、反対にいいものはちゃんと褒めて、それも横展開する。また、渡議員がおっしゃっていただいたように、内閣人事局をつくったということは、そうやってきちんと事業を改善した官僚は、きちんと人事面でも評価をして登用するという仕組みをこの行政事業レビューを通じて構築していくということも重要ではないかと思えます。

それでは、ただいまの御議論を踏まえ、資料1のとおり公開プロセスを実施してまいります。

「公開プロセス」は、来週6月10日から、順次各府省において実施されますが、議員の皆様も、お時間があれば、ぜひ会場に足をお運びいただくか、インターネット中継等をご覧いただくようお願いいたします。

田中議員、小林議員、土居議員を初め、有識者議員の皆様におかれましては、各府省の自主的な事業改善の事例を取りまとめていただき、ありがとうございました。

事業を担当する職員による自主的な改善の取組は、行政事業レビューの根幹をなすものであります。御報告いただいた事例にとどまらず、今後とも、行政事業レビューの一環として、職員の自発的な創意工夫によるさらなる事業改善の取組を期待したいと思います。

また、職員へのインセンティブの付与やモチベーションの向上の観点から、各府省において事業改善の取組をしっかりと把握し、人事評価に適切に活用することは大変重要でありますので、引き続き、各府省に対して積極的に働きかけを行いたいと考えております。

最後に、安倍総理から御発言をいただきたいと思えます。

プレスが入室いたしますので、お待ちください。

(報道関係者入室)

○稲田行政改革担当大臣 では、安倍総理、よろしくお願ひいたします。

○安倍内閣総理大臣 安倍内閣2回目となる「行政事業レビュー」について、本日の御議論も踏まえながら、来週から、各府省で「公開プロセス」を実施してまいります。

昨年からの改善点として「事業廃止」との評価結果もあり得る仕組みとしております。

公開の場で、外部有識者の皆様方から厳しく点検をしていただき、事業の改善につなげていきたいと思ひます。

また、昨年実施した「秋のレビュー」については、しっかりフォローアップを続け、御指摘を踏まえた改善の徹底に努めてまいります。

さらに、本日は初めての試みとして、各府省での事業改善の事例を御紹介いただきました。職員による自主的な改善の取り組みは、行政事業レビューの根幹をなすものであります。これを人事評価に活用することを含め、一層の取組を促してまいります。

平成27年度予算においては、経済再生と財政健全化の両立に向けて、歳出の無駄を徹底して省き、政策効果の高い分野にしっかりと重点化していかなければなりません。

政府としては「行政事業レビュー」を通じた各府省の自律的な取組を強化してまいりますので、引き続きよろしくお願ひいたします。

○稲田行政改革担当大臣 ありがとうございます。

プレスの方々はこちらで御退室をお願ひいたします。

(報道関係者退室)

○稲田行政改革担当大臣 以上をもちまして、本日の会議を終了させていただきます。

どうもありがとうございました。