

経済財政諮問会議
議 事 録

(平成 20 年第 8 回)

(開催要領)

1. 開催日時：2008 年 4 月 15 日 (火) 17:30～18:28
2. 場所：官邸 4 階大会議室
3. 出席議員：

議長	福 田 康 夫	内閣総理大臣
議員	町 村 信 孝	内閣官房長官
同	大 田 弘 子	内閣府特命担当大臣 (経済財政政策)
同	増 田 寛 也	総務大臣
同	額 賀 福志郎	財務大臣
同	甘 利 明	経済産業大臣
同	白 川 方 明	日本銀行総裁
同	伊 藤 隆 敏	東京大学大学院経済学研究科教授 (兼) 公共政策大学院教授
同	丹 羽 宇一郎	伊藤忠商事株式会社取締役会長
同	御手洗 富士夫	キヤノン株式会社代表取締役会長
同	八 代 尚 宏	国際基督教大学教養学部教授
臨時議員	岸 田 文 雄	内閣府特命担当大臣 (科学技術政策)

(議事次第)

1. 開会
2. 議事
 - (1) 革新的技術戦略について
 - (2) 「ムダ・ゼロ」を目指して
 - 1) 民間経営ベストプラクティスについて
 - 2) 行政関連公益法人の見直しについて
3. 閉会

(説明資料)

- 「革新的技術戦略」中間とりまとめ (岸田臨時議員提出資料)
- 「革新的技術戦略」の推進に向けて (有識者議員提出資料)
- 革新的技術戦略について (甘利議員提出資料)
- 国民本位の「ムダ・ゼロ」政府を目指して (1) (有識者議員提出資料)
- 国民本位の「ムダ・ゼロ」政府を目指して (2) (有識者議員提出資料)

(配布資料)

○革新的技術戦略について (参考資料) (岸田臨時議員提出資料)

(本文)

○議事の紹介

(大田議員) それでは、ただいまから、今年 8 回目の「経済財政諮問会議」を開催いたします。

今日の議題は 2 つです。1 つ目は「革新的技術戦略について」。岸田臨時議員に御参加いただいて、御審議いただきます。次に「『ムダ・ゼロ』を目指して」ということで御審議いただきます。

まず「革新的技術戦略について」。岸田臨時議員から、この中間とりまとめについて、御説明をいただきます。よろしくお願いします。

○革新的技術戦略について

(岸田臨時議員) 革新的技術創造戦略については、福田議長が施政方針演説で言及され、1 月 30 日の総合科学技術会議において、経済財政諮問会議と連携しながら検討するよう御指示をいただいたが、関係府省や経済財政諮問会議の民間議員の方々とも意見交換をしながら、有識者議員が中心となって検討を進め、4 月 10 日に総合科学技術会議において中間とりまとめを報告した。

大枠としては、我が国産業の国際競争力強化や成長戦略に不可欠な革新的技術の候補をまず選定し、その推進方を盛り込み、将来の革新的技術を持続的に生み出すための環境整理についてとりまとめている。

内容について、簡単に報告させていただく。資料「『革新的技術戦略』中間とりまとめ」1 ページ目。まず、この革新的技術について、世界トップレベルにあり、かつ大きな経済的・社会的インパクトを与える可能性がある技術と定義している。そして、このような技術を我が国経済の成長と豊かな社会につなげるにはどうしたらよいかという認識に立ち、その加速に向けた施策を整理した。この革新的技術の候補は、3 つの分野に分けて考えている。

1 つ目は、1 ページ目の真ん中から下の方に丸く囲んだ部分、産業の国際的競争力を強化する上で強いインパクトを与える技術。日本が今まで非常に強い分野として展開してきた、例えば自動車、エレクトロニクス、素材など、日本を支えている技術の高度化。これらの分野は、現在、欧米のみならず、新興国からの追い上げも激しくなっており、今後、我が国の強い技術を更に強化するとともに、新しい技術によって新産業を創出していくというもの。

2 つ目は、左下の部分だが、健康な社会構築を目指すための技術。典型的な例は、最近大きな注目を集めている i P S 細胞技術である。その応用により、今後新たな再生医療への道が開かれるものと期待される。また、知能ロボット技術については、現在は世界トップクラスにある産業用ロボット技術を発展させて、家

庭用や病院での生活支援領域にまで展開し、産業の競争力の一層の向上を目指す。

3 つ目は右下の部分で、日本と世界の安全保障を確立していくための革新的技術。これは資源、エネルギー、食料などの制約を克服し、経済成長と環境との両立を実現するための技術である。また、我が国の存立に関わる最先端技術として、国家基幹技術も推進していく。

この 3 つの分野にわたる革新的技術については、選定された候補を中間とりまとめに別添として添付している。参考資料の最初のページに候補一覧を掲げている。

2 ページ目。これらの革新的技術の推進方策として、世界トップクラスの頭脳の機動的な結集、統合的な資金の活用などを実現し、オールジャパンの体制を築くことが研究成果を成長に結び付ける上で重要と考えている。

1 つ目の人材については、研究者の所属組織の壁を越え、機動的に頭脳を結集することが必要である。

2 つ目の資金については、革新的技術を推進するための特別な研究資金枠を設定し、強力に進める必要がある。府省縦割の中で、研究現場で資金が細分化され、相乗効果を発揮しにくいという点を改めるため、複数府省がその枠を超えて連携した統合的な予算運用の仕組みを導入し、オールジャパンの機動的な体制で研究開発を加速する必要がある。

3 ページ目。最後に「革新的技術を持続的に生み出す環境整備」。経済成長を牽引する革新的技術は、次々と新しいものにとって代わられるのが常である。新しい革新的技術を生み出す芽を常に育てていくことが不可欠。

1 つ目は、未知の分野に挑戦する人材の確保。今までの常識を超えて新しい挑戦に果敢に取り組む人材を将来にわたって育成していくことが必要である。特に「スーパー・サイエンス・ティーチャー」というような形で、理数教員の質の向上を図ることが重要である。

2 つ目は、新しい競争的資金の枠を提案している。革新的技術のシーズを生み育てていくに当たり、高い目標を掲げて挑戦することを促すための「大挑戦研究枠」という新たな仕組みを設け、斬新なアイデアやチャレンジ性を伸ばすようにすべきとの考え方である。

以上のような中間とりまとめであるが、今後この革新的技術の候補について、更に精査するとともに、その推進方策をより具体化するための検討を進め、5 月をめどに最終とりまとめを行う予定にしている。

なお、この一環として検討を進めている環境エネルギー技術革新計画については、参考資料 2 ページ目以降に、4 月 10 日の総合科学技術会議に報告した中間とりまとめを載せている。

(大田議員) ありがとうございます。

それでは、有識者議員からお願いいたします。

(八代議員) 民間議員資料「『革新的技術戦略』の推進に向けて」について説明する。

岸田臨時議員からも話があった i P S 細胞の研究は、福田議長のリーダーシッ

プの下、異例の速さで政府の支援体制が構築された。しかし、これはまさに異例であり、重要な革新的技術に対して、年度途中に府省の枠を超えて迅速に対応できる予算は極めて限られている。

こうした事態ではなく、革新的な技術開発競争は早いスピードで、かつ世界的レベルで進んでいるので、迅速かつ機動的に支援できる仕組みが今後とも不可欠である。他国の追随を許さない技術を持ち続けるためには、戦略的・集中的・緊急的に資源を配分する以下の仕組みを早急に構築する必要がある。

第 1 は、科学技術予算の 1% を国家的プロジェクト緊急予算にすること。平成 21 年度から、国家的プロジェクト緊急予算として、総合科学技術会議の下に、各種横断的に研究開発等の資金枠を創設するということが極めて重要。資金枠の金額は、例えば各府省の科学技術振興費 1.4 兆円のうちの 1%、140 億円というのが一つの考え方である。この資金は、事前に用途を確定させるのではなく、事後的チェックを基本とし、年度をまたいでも切れ目なく使用できるなど、使い勝手のよい仕組みとする必要がある。多くの研究資金は、事前規制で非常に使いにくい仕組みになっており、俗に研究しないための資金という言い方もされる場合もある。こういう事態は是非変えていかなければいけない。併せて総合科学技術会議においては、優れた研究者、技術者のネットワークを整備して、世界の技術開発動向を注視し、日本の水準を評価する、言わば革新的技術の目利き機能の発揮が大事ではないか。この点について若干補足すると、今回提案した資金枠というのは、特別枠として上乘せするものではなく、あくまでも各府省の資金配分の内訳から捻出するものである。総合科学技術会議が重要案件と考えるものについて、関係省に資金を再配分し、研究開発の連携を政府横断的に推進する役割を持っている。

第 2 は、研究開発予算の使われ方の徹底的な評価・検証。研究開発予算が増大する中で、使われる方の評価・検証は必ずしも十分ではない。確かに基礎研究の評価は特に難しいという問題はあるが、PDCA の確立に向けて、総合科学技術会議が中心となって、より尽力すべき余地は大きい。

そのためには、科学技術予算を今年の政策評価の重点対象分野として取り上げ、その成果を平成 21 年度以降の評価に反映させるべきであろう。総合科学技術会議と総務省が中心となって、下記のような政策評価を行ってほしい。

1 番目は、評価が難しいと言われる初期の研究開発の段階から産業界の参加を求め、研究成果の応用展開や事業化の可能性を産業サイドからも評価できるようにすること。

2 番目は、人材育成や基礎研究の成果、施設整備を独法経営の効率性など、言わば行政評価の対象となるものについて、費用対効果に着目した評価を強化すること。これまでの評価はどちらかと言えば、研究プロジェクトの進捗状況の把握が中心となっていたが、これに対して行政評価の視点も重要である。

3 番目は、評価に早急に着手し、平成 21 年度予算案に是非反映させていただきたいということ。

(大田議員) 岸田臨時議員、御説明いただいた資料の 2 ページ目には「革新的技術を推進するための特別な研究資金枠」とあり、3 ページ目の下から 3 行目、基礎研究のところで「大挑戦研究枠」とあるが、この 2 つは違うものか。

(岸田臨時議員) はい。

(大田議員) 3 ページ目の方は、基礎研究に限定しているものか。

(岸田臨時議員) 3 ページ目は、競争的資金の拡充という意味での「大挑戦研究枠」、2 ページ目は、まさに、この革新的技術推進のための特別な研究枠が必要ではないかということ。従来よりも使い勝手のいい機動的な研究枠である。

(大田議員) 八代議員から提案があったのは、まさにこれに該当し、同じような主張ということか。

(岸田臨時議員) はい。

(大田議員) わかりました。

それでは、自由に御意見をお願いいたします。

甘利議員、どうぞ。

(甘利議員) 「国家的プロジェクト緊急予算」について、私もかねてから、総合科学技術会議の司令塔機能強化のための方策として事務的に検討すべく指示をしてきたところ。

例えば i P S 細胞研究では、米国では N I H (米国国立衛生研究所) が、数千億円の外部プロジェクト支援予算の中から強力かつ機動的な支援体制を組めるようになっている。我が国の将来を左右すると言っても過言ではない科学技術政策の司令塔たる総合科学技術会議においても、重要な研究開発を加速するための自前の財源を持って、緊急的かつ重要な課題に対して機動的に活用できるようにすることが必要である。

その際、重要なのは、優れた研究開発テーマと研究者を特定すること。総合科学技術会議においては、関係省庁からのヒアリングに加え、常日頃より各界から有望な研究開発情報を集約し、資源を集中投下する課題をスムーズに選定できる機能と体制を整備することが必要である。

次に、技術革新により成長を加速していくためには新たなタネを生み出し育てていくことに加え、「出口を見据えた研究マネジメント」が非常に重要。この場でも議論された「スーパー特区構想」も、研究開発の成果が世の中に出ていくために社会の規制や制度を見直すメカニズムとして整備することが必要である。

このほか、大学などにおける知財管理の支援体制の構築、技術のマッチングや適正な評価の実施、国費で購入した研究設備の事業化への活用など、研究開発の出口に向けた取組を関係者と協力して強化をしてみたい。

(大田議員) ほかにいかがでしょうか。

それでは、丹羽議員、どうぞ。

(丹羽議員) 省庁横断的に研究開発資金をスピーディーに配分できるようにすることは大変すばらしいと思うが、ただ一つ、国家的研究、オールジャパン、省庁横断的にしては、140 億円というのは少ないのではないか。一民間企業の研究開発投

資のようだ。いろいろあるとは思いますが、ミニマム 140 億円というつもりで、是非、各省庁の御協力でやっていただく必要がある。iPS 細胞にしても、他国もかなりの勢いでやっているの、資金不足で遅れを取らないよう、是非お願いしたい。

(大田議員) ほかにいかがでしょうか。

それでは、伊藤議員、どうぞ。

(伊藤議員) 科学技術振興費等の中で無駄がないかということ、是非、点検していただきたい。必ずしも競争的に審査をしているわけではなく、言わば随意契約のような資金の出し方をしているところがあり、過去に問題になった点もあると思う。そういうことが再発しないように、誰が責任を持って審査をしているのかをきちんと明らかに、透明化していただきたい。

岸田臨時議員提出資料の 3 ページに「トップクラスの挑戦する人材の育成・獲得と流動性確保」として、「外国人採用比率の倍増」や「海外派遣の拡充」が挙げられているが、日本の場合、どうしても年功序列的、横並びの賃金体系ということがあり、必ずしもトップクラスの研究者の待遇が外国に比べてよくない。だから、外国から引き抜きがあれば外国に行ってしまう。それを引き止めるような仕組みもない。

もちろん、給料だけで場所を選んでいるわけではなく、研究者は研究施設の良いところに行こうとするが、やはり基礎的に生活できる給料は重要な意味を持つてくるので、海外並みの給料がなければ、当然、トップクラスの外国人も来ない。おそらく、理科系でトップクラスの人と日本国内では 2～3 倍の格差があると思う。ノーベル賞級になればもっと格差があるかもしれない。世界並みの給与体系にしないと、外国人採用比率など上がらない。

(大田議員) それでは、御手洗議員、どうぞ。

(御手洗議員) 国を挙げて戦略的な研究開発、スーパー技術の開発に取り組むのは非常によいことだ。総合科学技術会議が調査機能、評価機能などを大幅に拡充して、なおかつ、科学技術予算の分配権限も強化することは、こういった国家的な科学技術開発に取り組んでいく上で非常に明確なピクチャーが描かれて大変よいと思う。しかし、丹羽議員も述べたように、余りにも予算額が少な過ぎる。民間議員資料では、とりあえず既存の科学技術予算の内枠 1% を特別な予算枠とする提案をしているが、本来は第 3 期科学技術基本計画における予算総額 25 兆円という目標を達成するためにも、是非、増分として確保するよう考えてもらいたい。

(大田議員) 額賀議員、資金枠の話が、皆さん賛成のようだが、いかがでしょうか。

(額賀議員) 日本の国家戦略として、技術革新、科学技術は主導的な役割を果たすものと思う。最近はずっと、科学技術振興費はこの分野よりも厚めに増やしてきた。これをもっと積み上げて欲しいということである。民間研究費と政府のものを足し合わせると、日本はそんなに悪くはない研究投資額になっている。民間議員の提案の中にも「戦略的・集中的・緊急的に」とあるが、どこに見定めるかという目利きが非常に大事なことでないか。

基礎研究は、先日小柴先生などからも話を伺ったが、これは大体、若いころ、

勘を働かせ、こう進むのではないかと直感的に感じたものを積み上げてゆき、うまく当たる場合もあるし、当たらない場合もあるという程度のことだという。成功することはなかなか容易ではないということも聞いている。それもまた非常に大事なことだとは思いますが、やはり限られた財源の中でやることである、創意工夫をしながら、どこに集中していくかを総合科学技術会議の中で、専門家の間でよく考えていただきたい。

(大田議員) 甘利議員、どうぞ。

(甘利議員) かねてからとても危機感を持っているのは、省庁別に科学技術予算を持っているが、相互連携がそれほど迅速・機動的には取られていないことである。全体を俯瞰して、「これぞ集中的な投下」という判断をする司令塔機能がないのではないか。もちろん、財務大臣に科学技術予算を増やしてもらうことも必要であるが、司令塔機能を総合科学技術会議が行うということで、全省庁のそれを 10% カットして、つまり 3 兆 5,000 億円の中の 3,500 億円を集めて、総合科学技術会議がここぞと思うところに配分できるようにするような提案をかねてから指示している。一方、それだけのキャパシティを扱うだけの事務機能が総合科学技術会議にはない。それを整備しながら、という前提で 10% と提案したら、これでは最初から通らなくなるのではないかということなので、まずは 1% からにしたらと、事務方に指示してきた。

とにかく、これを実現してほしい。技術の潜在的可能性とその発展見通しは、技術者集団たる総合科学技術会議が判断するのが一番適切だと思う。配分する予算と権限を与えるということはやってみる価値が絶対にあると思う。財務大臣に、その分だけ全部を、上乘せしてよこせと言っているわけではなく、関係省庁から、経済産業省も含め供出し、1% からでよいので、やるだけの価値はあると思う。

(大田議員) どうぞ。

(岸田臨時議員) 民間議員資料の御提案について、総合科学技術会議の下に革新的技術戦略を推進する資金枠を設定する御提案は、我が国が激しい技術開発競争に打ち勝つため大変重要であると考えている。使い勝手のいい機動的な予算、こうした資金枠は是非夏の予算編成において、具体化していきたいと考えている。金額は財務大臣等とまた相談してまいりたい。

研究開発の評価・検証も重大な課題である。総合科学技術会議では、第 3 期科学技術基本計画につき、さまざまな観点からデータを集め、既に評価を開始しているところ。今日いただいた視点も参考に、評価・検証も総合科学技術会議でしっかり進めていきたい。

(大田議員) 増田議員、どうぞ。

(増田議員) 今、岸田臨時議員が触れた評価の関係について、やはり総合科学技術会議が一番評価についての知見をお持ちになっているので、そこを十二分に活用されるのが一番よいことではないか。

総合科学技術会議にはいろいろ分科会があると聞く。科学技術予算の全部が全部、隅々までそこで見るわけにもいかないと思うが、一番重要なところをきちんと

と評価していただき、民間議員資料で総合科学技術会議と総務省が中心になってとあるが、こういう政策評価を推進したいということで、各省の持っている細かな予算についての評価を、総合科学技術会議の指導の下で、きちんとお手伝いをしていきたい。

お話があったとおり、やはり全体の司令塔を総合科学技術会議において、評価とその検証、次の予算の集中的な投入というサイクルを明確に確立していくことが大変大事ではないか。

(大田議員) 政策評価の重点分野にするというのは、よろしいですか。

(増田議員) 重点分野にして、総合科学技術会議と経済財政諮問会議との関係はどう整理するかは、岸田臨時議員とまた御相談をしたい。

(大田議員) よろしいでしょうか。革新的な技術戦略のために、集中的に資金を投入する枠が必要であるということは、意見は一致していたように思います。これをどうやって集中的にやっていくのか、資金の規模をどうするかといったことは、また額賀議員と岸田臨時議員とで御検討をお願いしたいと思います。

それから、政策評価も是非よろしくお願いいたします。

それでは、議長からお願いいたします。よろしいですか。

(福田議長) 結構です。

(大田議員) それでは、次の議題に移りたいと思います。

岸田臨時議員はここで退席されます。

(岸田臨時議員) ありがとうございました。

(岸田臨時議員退室)

○「ムダ・ゼロ」を目指して

(大田議員) それでは、次の議題に入ります。「(2)『ムダ・ゼロ』を目指して」ということで、2つの種類の提案が民間議員からなされております。

1つは内部の仕事のやり方を変えるということで、民間経営のベストプラクティスを調べていただきましたので、それについての資料です。

もう一つは、公益法人の見直しについての資料です。

まず「1) 民間経営ベストプラクティスについて」の御説明をお願いいたします。

(丹羽議員) 甘利議員からも革新的な技術資金の捻出ということで、各省庁の努力が必要ではないかというお話があった。それに関連し「国民本位の『ムダ・ゼロ』政府を目指して(1)」を説明させていただく。

毎年1%の削減は節約であり、5年間で5%というのが官庁では普通のことだが、民間ではそれは改革と言わない。改革というのは、2割、3割削減すること。5%の削減が大変だというのが、それは現状を前提としての削減をするからであり、3割削減するためには、仕事のやり方、仕事そのものを見直していかなければいけない。それを前提にして、予算管理や職員の管理、仕事の見直し等につき、提

言したい。

まず企業と官庁との大きな違いは、企業が結果主義であるのに対して、官庁は独占企業体であり、競争原理が非常に働きにくい予算主義だということ。官庁は予算の獲得に力を入れ、その予算を使い切ることを重視する傾向がある。国民からすると、結果が重要であり、仕事の結果や効果を国民に見えるようにすべきである。

まずは「(1) 予算の管理」。予算の受け取り手を明示するという。官庁は前年どおりに予算をつくり、その予算を使い切ることを目的としているように我々には思える。予算がどのような効果を発揮しているか精査する必要がある。そのためには、効果が誰に及んでいるのかを国民にわかりやすくすべきである。

この表現はわかりづらいかもしれないが、予算が民間あるいは公益法人を問わず、現状の IT のソフトだと、各省庁間の共通コードがないこともあり、一体どの企業、どの公益法人がトータルでどれぐらいの予算を受け取っているかということが、非常にわかりにくくなっているし、現実には数字が出ていない。これでは誰に予算の効果が及んでいるかが全く不明である。ソフトを変えることは実に簡単で、市販のソフトを持ってきても、これぐらいのものはすぐできる。予算の効果がどこに及んでいるのかトータルで把握できるようにする。これが国民に非常にわかりやすい予算の使い方だということ。

2つ目は「(2) 職員の管理」。「成果による職員の評価の徹底を」ということで、職員の評価を給与・昇進に的確に反映させることが重要である。すべての職場で部下の残業時間 3 割減を目指す。官庁では長時間残業・サービス残業が恒常化している。これを削減するためには仕事のやり方を変える必要がある。管理職が部下の仕事の管理をしていないのではないか。その際に、国会質問のための待機についても見直す必要があるのではないか。

組織についても、目標による管理、我々は Management by Objectives (MBO) というものが、民間の企業ではごく普通のことになっている。民間企業では企画・管理部門でも目標管理制度が機能している。役所でも各局各課で、年度初めに年間の目標を決め、終了後に達成度を評価し公表すべき。

2つ目は「2. 仕事の見直し」について。「(1) 二重行政の排除」ということで、全国知事会の提案をもとに、出先機関を地方団体に移譲する。提案によると、サービスを変えずに、国・地方を合わせて約 2 万人の定数削減ができるということである。こうした方々を民間に引き取っていくということも非常に意義があることかと思う。

「(2) 内部業務の効率化」。全省庁で共通する内部管理業務は、現在バラバラの非効率な運用がされている。旅費を突破口に、各省の業務手続を共通化・簡素化して、IT の高度化を進める必要がある。また各省の内部管理業務は、民間委託が可能である。「市場化テスト」を通して民間委託を進める必要がある。

「(3) 仕事のたな卸しを」について。企業ではコスト削減のために無駄な作業を徹底的に削減している。官庁においても、各課の作業を点検することをやって

みてはどうか。

例えば公務員は従業者であり、内閣が経営者あるいは取締役会。公務員をうまく使って最大限の効果を出すのは、経営者である内閣と上級幹部の責任である。内閣と上級幹部のリーダーシップを期待している。同時に、国民は株主であり、株主である国民への情報開示を徹底することが、国民本位の「ムダ・ゼロ」政府を実現することになるだろう。

(大田議員) ありがとうございます。

それでは、御自由に御議論をお願いします。御手洗議員、どうぞ。

(御手洗議員) 企業経営の経験から民間議員資料について、若干コメントをしたい。

まず、目標管理と予算について。企業経営では、数年先を見通した事業展開や投資が必要になる。そのために、まずは会社全体の目標として、例えば5年間の長期計画をつくり、その中で、更に3年の中期計画を策定した上で、毎年そうした計画を実現するために必要な短期計画を立てるということで三重になっている。また、企業経営で重要なのは、予算自体ではなく、その使われ方である予算実績であるので、更に四半期ごとに直前までの実績をとりまとめ、精査し、短期計画や予算を見直し続けていくというのが通常である。

もちろん、官庁と企業では状況が異なる部分もあり、官庁も全く同じにするべきだと言っているわけではない。

ただ、官庁では、各局、各課の年間目標も設定されておらず、予算実績のとりまとめ、つまり決算も余りにも時間を要するために、次年度の予算編成に反映しにくいということも聞いている。国の政策の一貫性を高め、予算の適正な執行を担保するためには、今言ったような民間の手法も大いに参考になるのではないか。また、予算の迅速な実績管理を可能にし、次の予算に反映するためにも、やはり電子政府を早期に実現することが必要である。

次に、仕事のたな卸しについて。企業が業務改革をする場合には、まず、一つひとつの業務を分析し、徹底的に無駄な作業を洗い出し、業務の流れをできるだけシンプルにすることから始める。その際、企業でも、仕事のやり方を変えということにはとても大きな抵抗があり、多くの場合、外部の専門家の方に社内の業務監査を実施してもらうことが大変有効な手段であると、経験上感じている。また、こうして業務を徹底的に見直した結果、社内のIT化を業務の効率化に結び付けることが容易にできるようになる。

国民から見えにくい官庁の業務こそ、まずは、こうしたやり方で業務の見える化を図った上で、早期実施の決まった電子政府の先行プロジェクトにつなげていくことにより、飛躍的な効率化が実現するものと期待している。

最後に、組織編成や人材活用について。企業では経済情勢の変化や顧客のニーズに即応し、会社の組織をかなり柔軟に組み替えており、その結果、業務変更を余儀なくされた社員についても、職業転換のための教育機会を与え、他の部門やより付加価値の高い業務で活躍をさせるようにしている。

もちろん、官庁では、行財政改革の観点から公務員の定員削減計画などを厳正

に管理する必要があるので、企業と全く同列に論ずることができないということにはわかっているが、官庁においても、行政ニーズに機敏に対応し、貴重な人的資源を有効に活用するために、できるだけ簡素な手続で、組織や人員配置を変更できるようにすべきではないか。

(大田議員) ほかにございませんでしょうか。

(増田議員) 今、何点か御指摘があったが、1つは職員の管理、民間議員資料の1ページ目の一番下に書いてあるが、まさに国家公務員の場合には、平成21年度から本格的な職員評価が実施される。

これについては、今まで3回の試行をやって、本省、地方出先機関などで、その準備をしてきた。今まで、いろいろ民間の方からも御指摘をいただいたが、例えば昇進について、年次にとらわれて順番に昇進をさせているとか、そういったことがないように試行を行ってきたところである。

評価についても、上級の評価者がその評価結果を基に本人と個別の面談をし、結果をフィードバックするといったことを、それぞれの職場で行ってきたので、ここで御指摘いただいているような趣旨に沿った運用の徹底に努めていきたい。

ほかに幾つか御提案いただいているが、超過勤務について、少し御紹介させていただく。水曜日は霞が関では全省庁のノー残業デイということになっているようなので、省庁によって若干時間に違いがあるが、午後6時半以降は、本当はノー残業デイということになっており、全省庁共通である。そのほかに、各省がもう一日、例えば総務省は金曜日がノー残業デイになっている。週に2回ノー残業デイというのがある。以前は放送などで徹底していたようだが、放送した途端に、別途、国会待機で皆さん残ってくださいという放送があるなど、ここにも指摘されているとおり、国会との関係等もあり、なかなか徹底されていない。

これには、いろいろな御指摘がある。私も総務省がどうなっているか聞いたのだが、要は実態がまず正確には把握できていない。サービス残業等の御指摘があり、ただ一方で、長期の休職をしている人たちが、心の病等もいろいろあるが、中には、非常に過重な勤務ということも原因の一つとして挙げられている。超過勤務の縮減については、もちろん、ここで御指摘いただいているとおり、国会との関係なども見直しをしていただき、国会の方をお願いするというところもあろうかと思うが、やはりどこかをきっかけにし、取り組んでいかなければならない。

大事なことは、早く帰れといったとき、家に仕事を持って帰って家でやるのでは意味がないので、業務プロセスをきちんと見直し、本当にないようにする。その代わり本当に必要なときは、きちんとお金を払うという形にもっていかなければならないので、すぐに今、どういう形で取り組んでいくかということ、この場でなかなか申し上げるのは難しいが、そういう実態把握から含め、きちんと検証させていただきたい。これは、各省同じような状況である。

それから、目標、MBOの関係であるが、少なくとも足元の総務省できちんとこうしたことが行われているという実態とはほど遠い。ただ、これは官民で違いがあるわけではなく、大きな組織であれば、必ず組織として行っていかなければ

ならないものである。私も以前、知事をしていたときには、毎年度、当初に部長と課長からきちんと文章にした紙をもって、年度末には個別に面談して評価していた。こうしたことは、組織として徹底していかなければならない。御指摘は、十分踏まえ、どう実行させていくのかについて、少し中で検討したい。

(大田議員) 額賀議員、どうぞ。

(額賀議員) 1 ページ目の予算の管理について。これは、注に書いてあるように、アメリカでは、確かに、今、大統領選に立候補しているオバマ議員とマケイン議員が提案した法律でそういうことがなされていると聞いている。

国民の皆様方に、予算を受け取った相手は誰で、どのように使われているかということを引きちんとしていくことは、理解を得る上で非常にいいことである。また、無駄を省く意味でも効果があるのではないか。ただ、契約みたいなものはすぐわかるが、補助金みたいなものは、なかなか団体だとか、それが企業に行ったりとか、個人に行ったりとか、いろいろ複雑なところがあるので、責任を持っている各府省と、どのようなシステムをつくることができるかは、ちょっと勉強させてもらわないといけない。

(大田議員) どうぞ。

(丹羽議員) 共通コードナンバーというものをつくり、これをすぐ集計するということは、今の市販のソフトでも十分可能であり、検討は是非お願いしたい。

もう一つ、無駄を省くという意味で参考までに少しお話ししたいと思うが、今、一般のホワイトカラーの企業、我々のような会社は、一人あたり、A4の紙は1万5千枚ぐらい年間で使う。官庁は、ある省は2万5千枚ぐらいになり、1万枚ぐらい多い。紙の使い方が猛烈に多い。

本当は、IT化すればペーパーレスの時代が来るのではないかとやっているが、ペーパーレスではなくて、モアペーパーの時代が来ているということもあり、民間企業でもそうなので、いろいろな無駄を省く余地はあるのではないか。驚くほどの紙を使っているわけで、これを1万枚削っただけで、一人あたりなので、相当なことになるだろう。無尽蔵にどこでもあるように紙をふんだんに使っている。是非我々民間も、もう少しやらなければいけないが、官の無駄遣いを省くという意味では、まだまだ、これに類したことがあるのではないか。

(福田議長) すぐ紙が出てきてしまう。機械がいいから。

(丹羽議員) 本当に紙が多い。御参考までに申し上げますと、紙の裏をメモ用紙に使っている。会社で要らなくなった紙を積んでいくと、1か月で本当に沢山になる。この紙は、本当に大変な量である。

(御手洗議員) 電子化による真のペーパーレスが重要である。

(大田議員) それでは、次の公益法人の議論に入りまして、また、必要があれば、戻って御意見をいただきたいと思います。

では、まず、有識者議員から御説明をお願いいたします。

○「ムダ・ゼロ」を目指して (2) 行政関連公益法人の見直しについて

(八代議員) 「国民本位の『ムダ・ゼロ』政府を目指して(2)」に沿って、丹羽議員の説明した説明資料と一体となる形で、公益法人の徹底見直しについて説明する。

道路関係業務の執行の在り方に関する改革については、道路関係公益法人に関して、①対象法人の半減を目指す、②役員の削減を目指す、③調査研究費等の半減を目指す、という改革がスタートした。このような改革を道路関係だけに限らず、全公益法人に広げていくということが趣旨である。

このような改革がスタートしたことは、非常に評価したいと思うが、単に合併という形の数合わせに終わらせてはならず、あくまでも、納税者が「明確な改革をなされた」と納得できるような結果にしなければならない。

また、道路以外の公益法人全体についても、内閣官房長官の下で、行政と密接に関連する公益法人の集中点検が行われている。

ここで言う「行政と密接に関連する」というのは、補助金が入っている公益法人、あるいは補助金は少ないけれども、たくさんの元公務員が入っている公益法人という意味であるが、これについても道路関係公益法人と同様に、納税者の視点に対して、次の4点の改革がなされるべきではないか。

2 ページ目。1 点目は、国からの補助金、委託費等の支出の必要性の徹底的な検証を行った上で、廃止・統合・民営化など組織形態の見直し、あるいは交付の取りやめ等によって対象法人の大幅な削減を目指す。

2 点目は、行政と密接に関連する公益法人の中でどうしても残さなければならない法人については、常勤役員数の削減及び給与水準の抑制により総人件費を抑制する。非常勤役員数も削減する。さらに法人における支出について、その内容を調査し、適正化を指導する。

3 点目は、まだまだ随意契約が残っているので、競争入札への移行、公務員の不透明な天下りの排除を進める。

4 点目は、ここが重要であるが、上記3点に関する点検状況をふまえ、今後の改革の方向を必ず「骨太の方針 2008」に反映する。

最後に、行政と密接に関連する公益法人を含め、すべての歳出が国民に明らかになる工夫が必要である。予算が誰に対していくら使われているかを納税者にわかりやすく明らかにするためには、次のような取組が必要ではないか。

現在、公表されている公共調達情報について、電子政府上で、以下について明らかにする。そして、今年中にその道筋や内容を明らかにし、その取組みを開始すべきではないか。

各府省においては、支出先上位 100 の年間予算額の累計、類型別(随意、競争入札)、あるいは物品、役務の内容別に支出先の上位の累計額といったものを各府省、政府全体について明らかにする必要がある。

なぜ必要かと言うと、現在は、各省ごとに1件1件の契約ごとに公表されているものの、公共工事全体で見えた場合、受注上位企業といった、国民にわかりやすい形での公表はなされていない。

また、「補助金等が誰にどれだけ出されているか」といった一貫性を持った公開はされていない。

先ほど額賀議員が述べられたように、米国では、オバマ、マケイン議員のように大統領候補となっている方々が重視して法案をつくっている。同様にこれは日本でも必要なことではないか。

繰り返しになるが、行政に密接に関連した公益法人は、天下りや無駄遣いの温床になりがちであり、ここをしっかりと改革しなければならないのではないか。これは今年の行政改革の最重点事項の一つとして取り上げ、是非国民の理解が得られるよう、政府を挙げて取り組んでいただきたい。

(大田議員) それでは、御意見をどうぞ。

丹羽議員、どうぞ。

(丹羽議員) この問題は、8年前の平成12年の行革大綱を受けて、国の関与の在り方、すなわち委託等事業、補助金の見直しを検討するということで進められてきたが、法人の補助金等の年間収入比率を3分の2未満とすることで「丸抱え解消」としたり、例外措置も容認するという非常に微温的な改革になって現在に至っている。

公益法人については明治29年に民法制定以来、抜本的な見直しが行われていない。公益性の判断は主務官庁の自由裁量となっており、現在も国所管の公益法人は6,776存在している。

そのうち、補助金の交付を受けているのは930の法人があるが、交付状況をすべて公開しているものは84%であり、求められている補助金の支出明細の作成や公開について行っている法人は73%にすぎない。所管の官庁は、公益法人に対して速やかにすべて公開するように指導すべきではないか。

人件費の抑制について、本来、人件費管理は人件費の総合計ではなくて、個人ベースで行うべきものである。なぜならば、複数の法人を兼務している場合、総合的な調整が必要となるからである。給与以外の管理費用も発生するので、非常勤役員についても厳格な運用を図るべきではないか。

(大田議員) ほかに御意見はございますか。

どうぞ。

(額賀議員) 今年3月には総理から「きちんと『ムダ・ゼロ』を目指しなさい」という指令あり、4月1日には官房長官からも各府省に対して同趣旨の指示を出している。6月ごろまでに総点検して、いろいろな考え方が出てくると考えている。丹羽議員から公益法人の補助金等についてお話があったが、公益法人に対する補助金は、大体平成20年度予算で3,000億円である。また、随意契約は平成18年度で4,400億円ぐらいになっており、我々も点検をしていきたいと思っている。

(大田議員) 町村議員はいかがですか。

(町村議員) 額賀議員がおっしゃったとおり、大体道路関係の公益法人については、粗々まとまりつつある状態だと聞いている。それを一つの目安にしながら、相当程度数を減らしたり、人を減らしたり、人件費を減らしたり等々、思い切った取

り組みを進めて、できれば4月中に、どこか各省ごとに1つ、2つのモデルを選んでやってみる。あわせて、全体としては6月末までに、できるだけ早期に、各省大臣、事務次官が音頭をとって密接な関係のある公益法人に関する見直しを進めてください、というお願いをしているところであり、その作業が、今、始まっている。

(大田議員) どうぞ。

(丹羽議員) 町村議員がおっしゃるように、是非前倒しで取り組んで頂ければ、政府の改革の意欲が国民にも非常にわかりやすく伝わると思う。是非スピードを上げてお願いをしたい。

(町村議員) 実際、道路関連の国会審議で一番苦勞されたのが、福田総理と冬柴国土交通大臣である。総理の号令一下で、必死になって再点検を進めており、相当の成果を上げられるものと思っている。やらなければいけないと思っている。

(大田議員) 予算が誰にいくら行っているかという両方の紙に出てきた議論は、是非、額賀議員の方で、提示の方法を至急検討いただき、今年度から試行的に実施されるようによろしく願います。それから、公益法人改革もよろしく願います。

議長から願います。

(福田議長) お話があった、行政と密接に関連する公益法人の改革について、これは骨太の方針にしっかりと記述するという方向で進めたいと思っている。

旅費を突破口にした行政経費の無駄を排すということについても、先般指示したとおり、3か月ぐらいで結論を出し、半年後には実行できるようにしてほしい。そんなに難しいことではないだろうと思うので、できるだけ早く行い、これをモデルとして、旅費以外の給与など、いろいろな項目があると思うが、そういうものに広げていきたいと思っている。

民間議員から仕事のたな卸しという提案があった。役所では政策が、いろいろ昔から整理されていない分がいまだに引き続いてやられているというのがあると思う。そういうものは、この際きれいにすることが必要なので、この点検をしっかりとやってもらいたい。各省概算要求までには、徹底的な見直しをやってもらいたい。このこともしっかりと指示していく。

(大田議員) ありがとうございます。仕事のたな卸しと政策のたな卸しを両方やるということで、よろしく願います。

それでは、以上をもちまして、本日の「経済財政諮問会議」を終了いたします。ありがとうございました。

(以上)