

## 第1回独立行政法人改革に関する有識者懇談会 議事概要（詳細版）

1. 日 時：平成25年2月28日（木）17:00～18:30

2. 場 所：合同庁舎4号館共用第2特別会議室

3. 出席者：

（委 員）岡本委員、梶川委員、樫谷委員、小林委員、田淵委員、土居委員、中里委員、永里委員、林田委員

（政 府）稲田行政改革担当大臣、寺田副大臣、山際大臣政務官  
内閣官房行政改革推進本部事務局

4. 議 題：

独立行政法人改革のこれまでの経緯と現状について

5. 議事概要：

○事務局 まだお見えになっておられない委員もおられますけれども、定刻になりましたので、第1回「独立行政法人改革に関する有識者懇談会」を開催させていただきます。

皆様方には御多用中、御出席をいただき、まことにありがとうございます。

本懇談会で座長が選任されるまでの間、事務局が議事進行を務めさせていただきます。よろしく願いいたします。

なお、本日は、有信委員、稲継委員、山本委員が所用により御欠席となっておりますので、お知らせいたします。

お手元の資料がそろっているか、御確認ください。また、御発言の際には、お手元のマイクのボタンを押していただき、御発言が終わりましたら、再度押していただきますようお願いいたします。

それでは、本会の開始に当たり、稲田行政改革担当大臣、寺田副大臣、山際大臣政務官から御挨拶をお願いいたします。

初めに、稲田大臣、お願いいたします。

○稲田行政改革担当大臣 皆さん、こんにちは。本日はお忙しいところを「独立行政法人改革に関する有識者懇談会」に御参集いただきまして、本当にありがとうございます。

昨日、行政改革推進会議を開催いたしましたところでございます。独立行政法人改革、とても大切だと思っております。改革のための改革ではなくて、制度の本質に立ち戻って改革の集大成をやっていきたいと思っております。今回、寺田副大臣の下で皆様方にお集まりをいただきまして、自由闊達な忌憚のない議論をしていただきたいと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。

○事務局 続きまして、寺田副大臣、お願いいたします。

○寺田内閣府副大臣 副大臣の寺田でございます。

今日は独法改革の有識者懇談会ということで、先生方、本当にお忙しい中をこうして貴

重なお時間を頂戴いたし、これから始まります行革の1つの大変大きな柱であります独法改革、忌憚のない御意見、また御指導も賜らぬことを切望するものであります。

御承知のとおり、独法制度も創設以来10年を超える期間が経過いたしました。無駄の発生あるいは予算統制の不足によりますますさまざまな問題も出てきております。また、独法本来の趣旨、目的にかなっていないような側面を初めといたしまして、独法制度の問題をゼロベースから見直しまして、制度の適正なあり方、また真の意味での改革を目指していくことができればと思っておりますので、よろしく御指導のほどをお願い申し上げます。

○事務局 山際政務官、お願いいたします。

○山際内閣府大臣政務官 委員の皆様には、御多忙の中、懇談会の委員をお引き受けいただきまして、私のほうからも御礼申し上げます。

私は、稲田、寺田、山際というラインと、一方で、経済再生大臣の甘利明大臣のラインも務めておりまして、そういう意味で経済の分野において、独立行政法人がこれまで果たしてきた役割は大変大きかったと自覚してございます。

一方、安倍政権では強い経済を取り戻すために、三本の矢の政策で取り組んでございます。この一本であります経済成長の分野においても、やはり独立行政法人の果たす役割は大変大きいと認識してございまして、その役割をこれから時代とともに変化する国民のニーズに応えるようなものに変えていって経済成長にも資するものにしていかなくてはいけないという問題意識で参加してまいりたいと存じますので、よろしくお願い申し上げます。

○事務局 ありがとうございます。

ここで報道の方は御退室願います。

(報道関係者退室)

○事務局 当懇談会の委員の御紹介ですが、時間の都合もありますので、お手元の資料1-2の構成員名簿をご覧いただくことでかえさせていただきますと思います。よろしくお願いいたします。

なお、本日御出席の山際大臣政務官におかれましては、別の公務のため、途中で退席されますので、あらかじめお知らせいたします。

続きまして、本懇談会の座長につきましては、資料1-1の当懇談会の開催に関する資料により、「構成員の中から、互選により選出する」とされております。どなたか座長の御推薦はありますでしょうか。

お願いいたします。

○委員 榎谷委員を御推薦させていただきたいと思っております。

榎谷先生は、独立行政法人の制度のそもそもの設立の当初から深くかかわっていらっしゃるので、適任かと存じます。

○事務局 ただいま委員から、榎谷委員を座長にとの御推薦がございましたが、その他に御意見はありますでしょうか。よろしゅうございますか。

御意見がなければ、榎谷委員に座長をお願いできればと思っております。よろしいでしょうか。

(「異議なし」と声あり)

○事務局 それでは、榎谷座長より、一言御挨拶をよろしくお願ひいたします。今後の進行は榎谷座長にお願ひいたしたいと存じます。

(榎谷委員、座長席へ移動)

○座長 ただいま「独立行政法人改革に関する有識者懇談会」の座長の御指名を受けました榎谷でございます。

微力でございますけれども、一生懸命議論をしていただくように、議事進行に務めたいと思います。

これまで行ってきました独立行政法人改革の議論、先ほど大臣、副大臣あるいは政務官からもお話がありましたように、改めて総括・点検してこの検討会で議論したいということでございますけれども、今回の懇談会の委員の先生方は全て各界で御活躍されておりました、独立行政法人の制度やこれまでの改革の経緯についても深い御見識を持たれている方ばかりでございます。本当に皆様方のお力添えをいただきつつ、精力的な議論をできればと思っております。

委員の皆様方におかれましては、議事運営の御協力をいただきますよう、よろしくお願ひしたいと思います。どうもよろしくお願ひします。

それでは、続きまして、座長代理についてでございますけれども、「座長代理は、構成員の中から、座長が指名する」ということとされておりますので、私から座長代理は、日本経済団体連合会産業技術委員会産学連携推進部会の部会長をお務めになっております、企業経営者としてもすばらしい実績を残されております永里委員にお願ひしたいと存じますけれども、いかがでしょうか。

(「異議なし」と声あり)

○座長 永里委員、よろしくお願ひします。

○永里委員 よろしくお願ひします。

○座長 ここで、本懇談会の運営について、説明をさせていただきます。資料1-1としてお諮りしております本懇談会の設置要領を踏まえまして、まず本懇談会において使用した資料については、原則として会議終了後に内閣官房のホームページにて公表する。

2つ目は、本会議の議事概要を作成し、原則として関係者確認の上で、同ホームページで公表する。

3番目は、本懇談会自体は、非公開とさせていただきたいと思ひます。

それでは、議題4に移らせていただきたいと思ひます。

今後、懇談会で改革方針の検討を進める際の視点につきまして、寺田副大臣から御説明をお願ひしたいと思ひます。どうぞよろしくお願ひいたします。

○寺田内閣府副大臣 ありがとうございます。皆様のお手元に資料2「独立行政改革の検討の視点」という2枚の紙、左肩をホチキスでとじております資料をお目通しいただきたいと思ひます。

実は、昨日、第1回目の会議として行いました行政改革推進会議の場におきまして、稲田大臣より、この行革推進会議のほうでも御説明をいただいた紙でございます。

最初の1ポツに書いてありますとおり、独法制度発足から10年以上が経過をし、一定の成果も見られるわけではありますが、そこにもありますとおり、さまざまな無駄の顕在化あるいは非効率な業務運営によります問題点、また予算統制の不足によりますところの人件費あるいは物件費におけます無駄の顕在化、また本来の業務目的を達成できていない、成果を挙げていないという点、あるいは事業評価が適正になされていないといったさまざまな問題点が指摘されているところであります。

実は、ちょうど6年前の第一次安倍内閣におきましても、そうした諸点も踏まえ、最初の独法改革に着手したわけでありまして、そして、さまざまな独法の統廃合でありますとか、制度全般にわたる横串の見直しの提案もなされたという経緯がございます。後ほどまた事務局より、これまでの議論の経緯、お時間を頂戴して御説明させていただきますが、改革の視点といたしまして、次の3ポツ、5つの視点を提示いたしております。

まず、①といたしまして、独法本来の趣旨であります、行政における企画立案と執行部門を分離する。何と言っても、まずもってこの精神を徹底させる必要があるわけでありまして。サッチャー改革の神髄も、まさにここであるわけでありまして、イギリスにおけるエージェンシーも、これを完全分離することによって企画立案が本来の司令塔機能を発揮し、行政の執行部門が効率的な執行を行うという分離を行ったわけでありまして、現実、どうもそこらがまだ渾然一体となっているのではないかと。

例えば典型的にあらわれておりますのが実は給与面でありまして、かつては行政の現業部門というのは三公社五現業というものがございました。労使交渉を行い、中労委の仲裁裁定が出て、企画立案部門を担っております国家公務員より低い水準で、当然、企画立案がないと、執行であるということに配慮し、また同業の民間の業種とも比較して給与水準、低いラスパイレスで決めていたという実績があります。しかし、御承知のとおり、現状は完全に公務員並びとなっていて、これをどういうふうにかんがえるかということもあろうかと思っております。この企画立案部門と執行部門の分離の趣旨を貫徹させるべきではないかという議論も惹起されているわけでありまして。

あと昨日行われた行革推進本部でも、実は今日も委員もおられますが、御指摘がありました。法人格を与え、ある程度独法のトップ、理事長さんに裁量を与えたがために、それは本来効率的な業務執行であったはずが、無駄が生じていたり、あるいは本来の目的と違うような運営もなされている。こうした点をどういうふうにかんがえるかということも今後重要な論点となってまいります。

2番目の論点といたしまして、そこにも書いてありますさまざまな課題を解決するために、各法人共通の規律を前提としつつも、それぞれの法人の特性を踏まえた制度を構築しなければならないということでありまして。例えば純粹に行政事務を代行するような行政事務の執行の方針もあれば、R&D、すなわち研究開発を担っております研究開発法人とい

うものも存在いたしております。

今日の報道にもありましたが、その研究開発法人が本来であれば我が国のR&Dのトップランナーとして、フロンティアとして活躍すべきものであるところ、残念ながら、その機能を果たしていない。御承知のとおり、iPS細胞も独法から出た研究ではなく、大学からの研究であった。こういったようなことがあります。

実は今日の総理の所信表明演説と麻生大臣の財政演説においても、そうした研究開発の促進のために産学の連携を図る、あるいは科研費制度の見直しといったような指摘がありました。独法が担っている部分については、どうも置き去りにされているという感もあります。こうした法人ごとの特性を踏まえた見直しを行うことによって、政策効果を最大限発現していくことが必要なのではないかという論点であります。

次にページをおめくりいただきまして、3番目の論点、これもよく指摘されているところであります。無駄の排除あるいは業務の適正執行が必ずしもなされていない。これは多額の不要の発生あるいは執行残流用の多発といったような現実の予算にも反映をされているわけですが、先ほども冒頭の御挨拶で申し上げたとおり、運営費交付金という一括型の交付であるがために、人件費と物件費の区分けすらできていない、また出資金の中身も、必ずしも出資である以上は本来それが当該法人の資産として重要なアセットとして残るべきものが全く残っていないという点も指摘されているわけであります。多額のシステム投資をしながら、それが全て陳腐化をして、レガシーの莫大な残債として残っているようなケースを初め、出資の部分が完全に消え失せている、機能を果たしていないという点をどういうふうに考えるかという論点であります。

また、こうした点のガバナンスの強化のためには、NPM (New Public Management) という手法がございます。これもサッチャー改革の一環として諸外国でも導入されておりますが、例えば民間へのアウトソースであるとか、民間資本の活用であるとか、PDCAサイクルの確立であるとか、モデル事業、政策群といった点検的なニューパブリックの手法が全く取り入れられていない法人も多発いたしております。これが③の論点であります。

次に④の論点、今もNPMの手法として御紹介をした、いわゆる評価、PDCAサイクルの確立ができておりません。これはせつかく1,000億を超える多額の財源を投入しながら、有意な論文すら書けていない法人を初め、必ずしも結果が出ていない。これはまさしく問題であります。しかもその評価が、例えば行監局の評価あるいは主務官庁の評価といった多重の評価が行われ、評価疲れとここに書いてありますが、評価はそれぞれの機関から、会計検査院の評価もあるわけですが、いろんな機関からいろんな評価がなされていても、言わば評価のワークロードでもって時を過ごしているというような実態もあるわけでありまして、より実効性の高い、しかも中身のある評価制度の構築が今や喫緊の課題となっているわけであります。

5番目の論点、民でできることは民で、当然のことです。当然、NPMの手法でもさまざまな民営化、あるいは民間委託、PFI、PPIといった手法でもって民間の活力を最大限

使うことによって、官のスリム化と民間の活性を図る。当然しごくのことではありますが、残念ながら、まだ独法は、これは独法でなければできないのだという理屈のもとで民営化がなされていない分野が多々あるわけであります。

私、実は内閣府の副大臣とともに復興の副大臣も兼務職で仰せつかっておりますが、例えば東日本の復興を行っております東日本事業者支援機構は、民間の株式会社であります。民間のガバナンスで運営をし、政府資金を受け入れて適正公平に民間の株式会社がその業務を担っております。独法でなければならぬ理屈は全くないわけであります。

また、復興支援機構も御承知のとおり、特殊法人でもなければ、独法でもなければ、政府の機関ではありません。一民間の投資組合であります。当然、適正な目標マニフェストを与え、必要なガバナンスを施せば、当然民間法人であっても、そうした役割を果たすことは十分に、あるいは十二分に可能であるということでありまして、果たして独法という組織形態でないとできないのかどうか、十二分な検証を行う必要があるかと思っております。

そういったような観点から、先生方におかれましては、どうかゼロベースで御忌憚のない御指導、御意見を賜らぬことを切望するものであります。今回の独法改革によりまして、本当に国民生活に役立つ、また官のスリム化と民間活力の最大限の発揮という大変重要な政策目的が達成できますことを切望するものでございます。よろしく願いをいたします。

○座長 寺田副大臣、改革の方針の検討を進めるための視点について、丁寧に御説明いただきましてありがとうございました。

○座長 次に、議題5に移らせていただきたいと思います。資料3-1に独立行政法人制度のこれまでの経緯と現状につきまして、事務局から御説明をお願いしたいと思います。

○事務局 それでは、横紙の資料になりますが、資料3-1というほうを中心に、参考資料ということで3-2というものがついております。こちらに個別の独法の概要とか25年度予算でどういう独法に予算がいつているかというような資料がついてございます。

それでは、資料3-1に戻りまして御説明をさせていただきます。左手のほうに一応資料ということで独立行政法人通則法の法案の現行法のもの、分厚いのですが、自公政権下で独立行政法人整理合理化計画というのをつくっております、その冊子、民主党政権下での組織の見直しの基本方針というもの、まさに御参考ですが、19年以降独法についてどんなことが報道されていたかという資料を横に置いてございますので、適宜ごらんいただければと思います。

戻りまして3-1について説明させていただきます。タイトルが「独立行政法人改革のこれまでの経緯と現状について」というペーパーでございます。

1ページ目、もう御案内のとおりでございますが、独立行政法人制度のそもそも論ということで、先ほど副大臣のほうからも御説明いただいたような内容について、整理したものでございます。

具体的には2ページ目で、独立行政法人制度創設前は特殊法人制度があったと、そのときの問題点を踏まえて独立行政法人制度が創設されたわけですが、その後、執行していく中で出てきた問題という形で左から時系列を追って整理したような紙になってございます。

一番上は主務大臣の関係等ということで、ガバナンスが不十分である。先ほども御指摘がございましたが、評価制度の問題。情報公開も運営交付金の使途などについてもっとやるべきではないかというような議論が今あるということでございます。

3ページ目、これは特殊法人のときには共通ルールが欠如しているというのが非常に大きな問題になって独立行政法人制度をつくって共通ルールを導入したわけですが、そうすると、逆に今度は余りにも一律になりすぎてもう少し柔軟にやったらどうかという議論が行われているというものでございます。

4ページ目、先ほどの新聞記事などにも出ている話でございますが、どういうあたりで議論の問題点が指摘されていたかというものでございます。よく言われるのは、一番上の問題事例のところでございますが、駐留軍労務管理機構の関係で、法律に違反して平成20年2月に事務所を東京都から神奈川県に移転したということがあったのですが、これについては法律違反、法律で独立行政法人は本部をどこに置くかが書いてあるわけですが、それを無視して移転してしまったということで、戻せという議論を防衛大臣からやったのですが、2年近く改善されなかったという事例でございます。

下の方にまいりまして、運営費交付金についての会計検査院の御指摘などについて紹介させていただいております。

5ページ目、目標・評価関係で、これも非常に有名な事例ということで、2つ目のポツでございます。評価について統一的なルールがなく、問題を起こした法人についても高い評価ということで、平成17、18年度の林道整備事業の発注に関しまして、当時存在しておりました緑資源機構主導の官製談合事件が発覚したということでございます。これは評価のほうでは効率化による経費抑制をA評価としていたということでございまして、これが先ほどありました第一次安倍内閣での独法改革の発端になった事件ということで記憶されているものでございます。あとは、また会計検査院からいろいろ指摘があったというようなことについて指摘されております。

6ページ目が経緯の簡単な整理の紙でございまして、独立行政法人改革の経緯ということでございますが、平成13年1月6日に中央省庁改革の1つの大きな柱として、先ほど副大臣からございましたように、企画部門と執行部門の分離などをもってやっていくということで独立行政法人制度が発足したわけですが、先ほど言いました緑資源機構の問題などを踏まえまして、第一次安倍内閣におきまして2007年の骨太におきまして、当時存在した独法について横串をもって全面的に見直そうという議論がキックオフになりました。その後、少したちまして、渡辺行革担当大臣になりまして、19年12月に独立行政法人整理合理化計画というものがつくられました。内容については次のページで説明させていただきます。

これに基づいて通則法の改正案を提出いたしました。これは審議が十分なされないまま、平成21年7月に衆議院解散に伴って廃案になった。次に、民主党政権下でまた独立行政法人の事務・事業を見直した上で制度、組織を見直すということで取り組みが行われまして、最終的には24年1月に閣議決定して、これに基づいて法案を出したわけですが、これも昨年解散に伴って廃案になった。

最終的には今どういう状況かといいますと、25年1月の閣議決定におきまして、民主党政権下の閣議決定を当面凍結する。それで独立行政法人の見直しについては引き続き検討し、改革に取り組むということになっているわけでございます。

7ページ目は、自公政権下でつくられました独立行政法人整理合理化計画の内容でございます。事務・事業のほうは法律事項ではないものについては実際に行われまして1,500億円程度の削減額が出たというようなこと。あと法人についても一部廃止等が進んだということでございます。

8ページ目、これが一番直近の改革でございますが、事務・事業の見直しの基本方針ということで左側のほうでございますが、これまでの取り組みということで、不要資産の国庫納付などが進展したということ、財政支出の削減も進んだということでございます。制度見直しのほうについては、先ほど言いましたように法案は出したのですが廃案になって方針は凍結になっているということでございます。

9～10ページが、まず20年に出した法案の概要でございます。

11～12ページは前通常国会に提出した法案の概要ということでございます。

12ページに20年法と24年法の比較ということで1枚紙をつけさせていただいております。一番上から大まかな整理なのですが、独立行政法人制度、自公政権ではここは維持するというところだったのですが、民主党政権下ではここは独立行政法人制度を見直して、行政法人制度を創設するという整理になっております。

先ほどの一律類型化の関係で、24年法では従来の独立行政法人のカテゴリの中期目標行政法人というものと、年度管理のほうがいいのではないかとということで行政執行法人という2つの大きな法人のたてつけにした。業務ごとの分類ということで、国立研究開発行政法人というような特則を設けまして、研究開発になじんだ特則の条文を設けたということでございます。

組織規律については似ているのですが、会社法などのガバナンスの動きなどを反映して、役職員の忠実義務とか損害賠償責任を明記したのが24年法でございます。先ほどの駐留軍機構の例などを踏まえまして国の関与の強化というのが法律上明記されたということでございます。

財政規律についても一部対応するというので、そこにございますような責務規定を法律に明記したということでございます。

目標・評価の仕組みは大きく違っておりまして、20年法では各省にある評価主体を総務省に一元化するという案でございましたが、24年法ではPDCAサイクルを回すという意味で、

目標を設定した大臣が評価するほうがいいのではないかとということで、評価は大臣が行う。そのかわり、お手盛りにならないように第三者機関がチェックする。評価の指針がばらばらにならないように、総務省でそれを作成するというようなスキームでございました。

13ページは自民党の政権公約J-ファイルでどういうふうに書いてあったかということでございまして、先ほどの話にかかわりますが、第1パラグラフの3行目のところで、独立行政法人制度については、その本来の趣旨に則り、さらなる改革を行った上で維持するという書き方になっております。

14ページは公明党のほうでございしますが、こちらは制度面というよりは無駄撲滅のような観点から公約がされているということでございます。

取り急ぎでございましたが、以上で説明をさせていただきました。

○座長 ありがとうございます。

それでは、議題6の意見交換に移りたいと思います。

今回は第1回ということで、独立行政法人改革に対する御意見を皆様方から自由に頂戴したいと考えております。先ほどの事務局の説明に対する御質問、御意見でも結構でございますし、御出席の皆様全員から御意見を頂戴したいと考えております。

勝手ながら、席の順に指名させていただきたいと思います。御意見は切りがなくあると思いますけれども、時間の関係がございしますので、4～5分程度で御発言いただけたらと考えております。

まず、委員、よろしくお願ひいたします。

○委員 よろしくお願ひいたします。

私自身は独立行政法人、制度の当初からかわらせていただいたということもあるのですけれども、先ほど大臣、副大臣、政務官もおっしゃいましたけれども、本来の趣旨に立ち返るという観点からやるということについては全くそのとおりだと思っております。

そもそもどういう趣旨で独立行政法人をつくったかと、独立行政法人を制度設計したのは橋本行革のときだったかと思っておりますけれども、あのときに政府側におりまして、いわゆる頭の体操で確かにつくっていたという嫌いはあったかと思っております。ただ、もう十数年の実績が出ておりますので、データをもとにして検証していくということがしかるべき時期に来ているのかなと思っております。

そういう観点から思いますと、副大臣がおっしゃいましたが、財政規律と法人の自主性、裁量性をどうバランスをとるのだということが一番難しいと思います。10年前は一把ひとからげの1つの制度だったわけですが、類型化の話もありますので、やはり事務・事業に即した形というので再整理はやるべきだと思います。

他方で、今までそういう観点から独立行政法人の制度改革がなされてきていなかったかという、2回の廃案のように、もう既に議論はある程度出尽くしていると私は思いますので、これは早く法律を通すということのほうがむしろ望まれているところかなと思っておりますので、そのあたりも既に委員も私も昨年いろいろ長い時間使って検討したということも

ありますので、もう一度再整理する必要はあろうかと思いますが、やっていくべきかと思っております。今、幾つか思いますが、いろんな類型、これをどういうふうにタイプ分けするかというのは非常に難しいかなと思っておりますので、そこは丁寧にやっていくべきかと思っております。

もう一つ、去年も申し上げましたが、独立行政法人の制度改革は独立行政法人だけを改革すればうまくいくわけでは決してなくて、周りに予算制度もあるし公務員制度もある、そのこの一体改革がないと独立行政法人だけを取り上げて改革をしてうまくいかないと痛切に思っておりますので、そういう意味では、広い意味での行政の改革ということに影響は及んでくるかもしれませんが、そういう面も必要かなと思っております。ありがとうございました。

○座長 委員、ありがとうございました。

続きまして、委員、よろしく願いいたします。

○委員 私も独立行政法人に関しては、当初委員のもとで会計などを検討させていただいたという関係で、座長とももう十何年間になって、その後の改革論議にもいろいろと参加させていただいていて、先ほど評価疲れということがあったのですけれども、多少独立行政法人は改革疲れにもなっているのではないかなと思うぐらいでございまして、ここで本当に制度発足以来のきちとした改革ができていけばと思います。

そういった観点で考えますと、本来の趣旨というのはそれなりに非常に重要だと思うのですが、今回、制度そのものから見直すかという点もあるかもしれませんが、今回の趣旨のある種実行部隊の自立性ということなのですが、この大前提に独立行政法人のミッション、目標というものがどれだけ具体的に設定され、政策体系全体でそれが語られているかというのが、私、十何年間見せていただいていた一番問題になるのではないかなと思いたしました。

今回改革という意味で、もちろん、効率化という意味もすごく重要なのですけれども、本当にある種政策の最大の執行部隊として、政策の中で経済成長戦略も含めまして先ほど政務官、副大臣がおっしゃられていたのですが、いかに有効にこの組織が機能するか、多大な国家的人材資源が投入されているわけですから、それが第一線の執行部隊としていかに有効に機能していただけるかという視点でぜひ改革論議を進めさせていただければということでございます。

そういった面では、委員もおっしゃられたのですが、私も独法だけの問題ではなくて、本当に主務省がどれだけのコミットメントをきちとして、その話が前提になって初めて自立性があり、自立性、透明性、その事後チェックという組織が動くわけでございますから、最初の明確な目標等がなければその後は動きようもないわけで、その辺がどうしても具体性に欠く中期目標のようなものというのは見受けられるような気がいたします。本当に第三者に事後評価を説明できる目標設定というもので事後的に初めて事後評価が機能していくのではないかなというような気がいたします。

こういったたてつけの中で行われるものなのですから、やはりミッションがはっき

りしているということで初めて理事長が選任され、理事長のもとに統一的な指揮で業務が行われるわけですが、やはりそこがあいまいですと理事長一人で全体を決められるという、普通の株式会社のような取締役の牽制機能もないわけですから、それに代替するような機能をととても考えていかなければいけない。

改革論議の中でも監事の役割みたいなもので、要するに通常の会社の監査役さんのようなものではなくて、ミッションであったり、効率性、そういったものまで含めて監事さんに少し機能していただきたいような議論もあったと思うのですが、いずれにしろ何らかの統制機能を組織内部にも持っていただくということは、これは今後の議論でございませうけれども、普通の株式会社取締役という制度がないだけに、その辺は非常に重要になってくるのではないかと。

あとはいろいろ申し上げたいことはあるのですが、そういったミッションで時の政策課題にいかに対応できるかという組織にしていけば、中期目標期間が終わって改廃をするわけですが、ただ、その反面、組織であり、そこに働かれる人々がおられるわけですから、組織にある程度の継続性をきちっと持たせていくということがどうしても必要で、反面、そちらの力を入れると、今ある仕事をやり続けるというテーマにもなりますので、いかに人材資源を政策の重点化に応じて流動的にある程度動かせるか。また、任期つきの採用等も含めまして、組織全体のフレキシビリティをどう動かしていくかということは、やはり両者の意味で人事面も含めて重要なテーマなのではないかという気がいたします。

また今後議論が進む中で十何年間の思いをお話したいのでございませうけれども、冒頭4分、5分と言われましたので、この辺にさせていただきます。申しわけございませう。

○座長 15年間の鬱憤を5分間でありがとうございました。

以下、席の順ですが、委員、お願いします。

○委員 実は私は4年前まで産業技術総合研究所という経済省系の独法におりまして、その前はその前身の電子技術総合研究所という国立の研究所におりました。そういう意味では中から独法の改革を経験した経験がございませう。せっかくですので、独法になってよかった点とまだまだ足りない面、中から見たとき感じたときと外からと、幾つかお話をさせていただきますと思います。

特に研究開発法人でしたので、独法になってよかった点が2～3ございませう。一番我々が研究をやる上でよかったのは、予算の柔軟性というのがございませう。旅費とか消耗品費とか設備費とかということところがかなり自由に使われたということです。そうなったことによって使い方に問題があったかということが、私、最後に理事を6年間やりましたけれども、ほとんどなかったと思います。もちろん、きちんとした監査は行われておりました。

2つ目は、組織の柔軟性ということで、以前ですと、国立研究所は細部の研究室まで何人というようなことまで決められていたのが、自由に組織の設計ができたという意味では画期的なことでした。

3つ目は、委員もおっしゃいましたように、ミッション、使命を明確にして、それに対して評価を入れていったということは非常に意義が大きかったと思います。国立研究所自体は、もちろん法令で何をするというのが決まっておりますから、明確なミッションがはっきりとはしておりました。しかし独立行政法人になって、それに加えてきちんと長期計画を立てて、ある期間に目標を確実に実行するという意味では非常によかったと思います。中の研究者も随分意識がかわりまして、論文さえ書いていけばいいということから、産総研の場合には産業技術という目標がありますので、社会に役に立つ研究は何をすべきかということでもかなり意識も変わったというのがございます。そういう意味では、非常にいい点が随分ございましたということをごまらず申し上げたいと思います。

一方で、今回類型化、前回廃案になった類型化のお話がございます、国立研究開発行政法人というふうなお話もございましたし、研究開発というのはどうしてもリスクを伴うものでありますので、ある程度特例あるいは特則みたいなものが必要だろうなということをごまらず感じております。そのあたりをぜひ議論させていただければと思います。

中におりますと一生懸命やっているつもりですが、外に来るとまだまだ足りないなというところがございますので、そういう部分をどうやって制度的なもので支えていくのか、あるいはより広範な意見、評価も含めてやっていくのかというのは大きな課題だろうと思います。ただ、R&Dの場合には余りがちがちやってしまうとせっかくのいい研究が育たないという部分もございますので、その兼ね合いを考えていくしかないと思います。少しR&Dに特化した発言になっておりますけれども、そんな感じがいたします。

○座長 ありがとうございます。

それでは、委員、よろしく願いいたします。

○委員 よろしく願いいたします。

私の独法とのかかわりと申しますと、総務省の政独委の独立行政法人評価分科会で、委員を先月の任期満了までやらせていただいております。他に、一次評価で文科省の独立行政法人評価委員会の委員もやらせていただいております、主務省における一次評価、政独委でのダブルチェックを実際にやらせていただいている中で課題等々見えてきているところもありますので、その辺、追々コメントさせていただきたいと思っております。

R&Dの関係で申しますと、総合科学技術会議の評価専門調査会でも、確か2010年度までだったと思いますが、委員を2期やらせていただいております。その中で、一番独法の皆さんが苦勞されていたのは、研究開発の評価と機関評価をどうすみ分けるかということ。研究開発独法は、それをすみ分けるのが非常に難しい。ただ、だからといって研究開発だけを評価していればいいのかというとそうではなくて、研究開発独法でも、やはりマネジメント、機関の運営に関しては横串を一本通した評価の視点というのは取り入れていく必要があるだろうと思っております。

政独委でも文科省でも、各省庁が所管する独法にかかわらせていただいて、職員の皆さんともいろいろお話をさせていただく機会が多々ありました。先ほどから「評価疲れ」と

いうワードが出てきているのですけれども、その中でも「評価疲れ」はありました。それはなぜか。評価した結果が活かされていない、要するに評価がやりっ放しになっている。そうすると、疲れてしまいますね。せっかく評価してもそれが何も活かされないとすると疲れてしまう。本当は評価がスタートライン、評価結果をどう改善につなげて、どう次の計画につなげていくかが重要なのに、その仕組みができていないのです。それから、本当に評価が必要なのだという認識が、職員の皆さん、希薄なのかなとも思います。無駄なことは1分でも疲れてしまう。本当に必要だと思えば、どれだけ負荷がかかろうと疲れなと思うのです。職員の皆さんにそうした疲れがないよう、制度の改革・見直しについてその視点は押さえた上で議論をさせていただきたいと思っています。

先ほど委員がおっしゃられた政策の視点については、私も全く同じ考えを持っておりまして、副大臣のコメント、御説明にもあったとおり、独法は行政の執行部隊なわけで、その執行部隊が最大限生かされる、実効性を持つためには何が最適なのかという視点から、独法制度をもう一度見直すということも必要だろうと思っています。そうでないと、的確な目標を設定できないので、その点も追々議論させていただきたいと思っています。

これまで独法の制度改革については2回大きな議論がなされて、その中で、委員として議論に参加された皆さんも振り回され、法人の皆さんもそれに対する対応で多分かなり疲れていらっしゃると思うので、今度ここで議論し出来上がったものに関しては、そういった疲れが残らない形でまとめて、すぐに実行されればよいと思っています。

よろしく願いいたします。

○座長 ありがとうございます。

それでは、委員、よろしく願いいたします。

○委員 私は独法制度ないしは独法改革については、どちらかというところレイトカマー。私個人としては研究者としてちょうど政権交代前の自公政権の政策金融改革、このあたりから私の研究の一分野として議論させていただいて、ちょうど今既に株式会社化されて、いわゆる特殊会社になっていますけれども、政府関係機関の日本政策金融公庫、国際協力銀行、このあたりの改革を外野から研究者として見守りながら提言とかもいろいろさせていただいて、特にそのときは株式会社化すべきだということを言って、別にどこかの政府の公式な場で申し上げたわけではなかったのですが、非常にいい形で取り入れられて今日に至っているという意味では、政策金融改革、1つの効果をもたらしたのではないかと。

私のある種の原体験みたいなものはそういうものでありますので、独法改革においても会社法の考え方をガバナンスについては非常にいろいろと参考になることが多いのではないかと。もちろん、民間株式会社ではありませんので、独法を完全に会社法と同様のガバナンスのもとに置くということを申し上げたいわけではありませんが、先ほど委員もおっしゃったように、独法の監事の機能を強化する、独立性を高める、こういうようなところはまさに会社法にもそういう精神が生かされているというところでありまして、そういう意味では先ほど事務局からも議論の提起がありましたけれども、平成24年法で盛り込まれ

たような、きちんとした責任の全うを求めながらも、よりよい成果を上げたときには評価し、成果が上がらなかったときには責任をとっていただくという形に持っていくということは必要なのではないかと考えております。

先ほど委員からも、評価疲れないしは改革提言疲れとかそういうようなところがあるとは思いますが、まさに大臣がおっしゃったように集大成ということを非常に強く期待しております、ここでもって議論する内容が集大成となるように、そうすることで、恐らく独法にかかわっておられる方も制度の安定性、今後は変わるけれども、こういう形で変わるといふことで業務が行われるということなのだとして理解し、しばらくの間、この仕組みのもとで業務をすれば、どういうふうになれば評価され、どういうふうになれば評価されるかということがわかるということになりますから、いろいろ評価の仕方に不満は残るかもしれませんが、評価のされ方に適合する仕事ぶりというものがある、それがやりがいにもつながってくるのではないかと考えていますので、何かと独法改革という自分たちの今のすまかをいじられるのではないかと激しい独法側からの抵抗というのがあるのですが、別に私たちは彼らの住み家を荒らしてぶち壊すというつもりではなくて、むしろもっと住み心地のいい、業務のしがいのある仕組みに変えていくということが目的なのであって、確かに今のまま安穩としてはいられないけれども、改まった暁にはよりよい仕事ぶりができるということなのだということで御理解を深めていただくということは大事なかなと思います。

あと少し個別各論に関して申し上げたいと思いますけれども、評価については、当然私が根っからの専門というよりは近隣分野で少し勉強したという程度ありますけれども、やはり評価が多様な業務に応じて優劣が余りつかない形で漫然と言ったら怒られるかもしれませんが、漫然と評価されているという面があるのではないかと。つまり、何がその独法の業務において優先される業務であり、やるけれども、その業務は必ずしも第1優先順位ではない業務であるというような業務の優劣があいまいなまま、これもやれ、あれもやれと言われて、これもやりました、あれもやりました、それで当然評価されたいと思いますから、これもよくできたと思います、あれもよくできたと思いますという評価を受ける資料をつくってきて、そういう優等生的な資料が出てくると、評価側もそういうことだったら悪いとは言えないですねということで、そのまま判こを押してしまうというような面があるのではないかと考えています。

そういう意味でいいますと、評価の仕方の工夫というところの1つは、主務大臣がそもそもこの独法に対して第1優先順位でどの業務を営むことを求め、その次に第2はこれで、第3はこれでというような順位をつけるということもあわせて考えていかないと、たくさん業務をその独法に任せて、全部そこそこやればよい評価というような形になると、国民側から見ても、この独法は余り大きな欠点はないのかもしれないけれども、どういう意味で評価すればいいのかわからないということになってしまうと思います。

評価の話で申しますと、政独委のあり方も抜本的に改める必要があるのではないかと。恐

らく過去の議論を私なりに整理させていただくと、その部分は必ずしもまだ意見の統一を有識者の間でも見ていないのではないかと思います。

極端に申しますと、総務大臣が総務省に政独委が置かれているということからあるわけですが、過去の自公政権、民主党政権でも、第三者機関は総理大臣が任命するという案が盛り込まれてはいたものの、その第三者機関の置き場所については、先ほどの事務局の説明にもありましたように、平成20年法案では総務省に置くと言っているけれども、平成24年度は第三者ということで、置き場所については必ずしも明言はしていないというような提案に基づいて最終的にはどこかに置かなければいけないので総務省に置くということになったといういきさつがあるということからすると、総務大臣も一応ほかの局の兼ね合いで独法を所管して独法の理事長を任命するという立場も総務大臣にはおありになるということだったりしますものですから、その立場を考えると何をもって第三者性を担保するかというところは、それなりの議論を収斂させていかなければいけない時期になっているのかなと思います。

私が先ほど会社法によるガバナンスを大いに参照するとよいのではないかとということをお申し上げしましたが、特に独法の類型ということで申しますと、金融業務はまだ日本政策金融公庫、国際協力銀行以外の業務として、金融業務を営む独立行政法人があります。ところが、必ずしも金融庁の検査等はさきに示した法人は受けているわけですが、全ての金融業務を営む独法が受けているわけではないというような状況があって、やはり金融業務は扱った資金をきちんとお返ししなければいけないという意味において厳しく業務のあり方を第三者の目、それは評価委員会ということだけでなく金融のプロの検査の目も入れながら業務を営んでいただかないといけない、そういう意味の慎重性というのは非常に重要なところだと思いますから、そういうところもあわせて考えますと、私は日本政策金融公庫、国際協力銀行の例にならって株式会社化という選択肢も非常に重要な選択肢なのではないかと金融業務を営む独法については思っております。

研究開発独法についてもさきに既に委員の方から話がありました。私は特に成長戦略との兼ね合いで独法にイノベーションの先導役をやっていただくということは非常に重要だと思っておりますし、さらには自民党内でも議論が既にありましたように省庁縦割りにならないようにやっていただくということも非常に重要なポイントだと思います。

優秀な人材を確保するためには、公務員制度に準拠するような人件費のつけ方だと難しいという声もあるということも承知しています。ただ、従来の議論ないしは今ある議論の中で、ややもすると独法制度から逃げ出したいというような、逃げ出して自由の身になりたいのだとかのような議論が先行している面もあるように思っています。特に私も研究者の端くれですので、研究者の立場からすると、余りいろいろな人から監視されないで自分で得た資金を自由に使いたい、自由に研究に使いたいという思いはあるのですけれども、ここは国民からいただいた税金を使って研究開発を営んでいるのだということでは絶対に忘れるべきことではないということですから、自由になるお金ということとはさすが

に違うというところ、これは担保しなければならない。

そういう意味では、研究開発独法は逃げ出していいというようなことではなくて、きちんとガバナンスのきいた仕組みのもとに独法が研究開発の営めるような環境を整備していくということが大事であろうと思います。

もう一つは、主務官庁、理事長の先生、研究者の先生は非常に業績がおありで崇高な方なので、どうしても大臣や主務省庁の事務方とてなかなか理事長さんとあれをしる、これをしるとは言いにくいような雰囲気の中にはあるのではないかと思ったりもいたします。極端に言えば、理事長先生がお山の大将になってはいないか。これはさすがに独法のガバナンスのきかせ方という意味では、お山の大将になってはいただいはいけないわけでして、きちんと主務官庁もグリップを握りながらガバナンスをきかせていただく。そのようなところに研究開発独法のガバナンスのきかせ方ということの重要性があるのではないかと思います。

長くなりまして恐縮です。私からは以上です。

○座長 ありがとうございます。

それでは、委員、お願いします。

○委員 よろしく願いいたします。

私は独立行政法人の議論の内側にいたことは全くなくて、今回初めて参加させていただくこととなります。外からどういうふうに見えるのかということをお話しするのが私の役目かなと思っております。

この議論は、これまでいろいろな形で議論が積み重ねられてきた上に成り立っていると思うので、なるべくその基本的な線を踏み外さないように発言するように気をつけたいと思いますが、今日は「ゼロベースで見直す」というお話もあるので、初回ですから、少し広めの話をさせていただこうと思います。

最近、中央銀行の独立性という議論がいろいろな新聞の紙面などをにぎわしていると思いますが、それと同じような形で考えると、独立行政法人の独立性というのはどこまで認められるべきなのかというのが、ここでの議論のポイントになるのかなと思います。

そのときに、例えば現場の個別の細かい業務については、箸の上げ下ろしまで行政が全部こうしなさいというのではなくて、やはり現場の裁量にゆだねるほうが効率的な面が当然あるわけです。それが恐らく独法制度の基本的なご趣旨だと思うのですが、一方で先ほどもお話がありましたように、税金を使って運営している面があるわけです。そうすると、その点からくる統制というのは当然受けないといけませんし、もし本当に自由を望まれるのであれば、それは自由になさってよろしいですが、自分たちで自立してくださいと、それでは民営化なさったらいかがでしょうかという話になっていくと思うのです。ですから、財政面も含めた規律づけと自由に仕事をするという裁量のバランスをどうとるかという話になっていくと思います。

そのときに幾つかポイントがあると思うのですが、1つは目標が明確に書かれていない

といけないということがあると思うのです。つまり、達成できたかどうかがよくわからなくても、いかようにでも読める形で目標が書かれていたらまずいわけです。もちろん、単一の目標が書けるのかどうかはわかりません。ただ、日本銀行に対して数値目標をもとに運営しなさいとおっしゃっている政府が、自分たちは何もしませんという話にはならないわけですから、当然、行政の各分野あるいは独法も明確な目標をきちんと持つということが基本になると思います。

もう一つ、情報開示というのが大事だと思うのです。つまり、いろんな人がいろんな視点で見ることによってモニタリングをして効率化していきましょうということです。独法であれば、成果がきちんと出たのであれば、それは成果の発表の中でおのずと存在意義がきちんとわかるわけですから、その点で情報開示、特に事後の評価をきちんとしていくということが大事だと思います。

この話を聞いていて不思議だなときどき思うのは、普通、改革をするとか改善をするとか効率化をするといふのは、しんどいけれども本来は前向きな話で、楽しい作業になっていくはずなのですね。もちろん、やっている途中はしんどいと思うのですが、ただ、どうもそこが評価疲れとか改革疲れになるというのは、目標がきちんと認識されていない、共有されていないところに問題があるのかなと外からは思います。

以上が今日の基本の話なのですが、これから少し大きな話をさせていただきます。

先ほどおひとりの委員から単に独法をどうするかという話だけではなくて、行政全体の業務の見直しが重要だというお話があったと思います。

こういう議論をするとき、例えば行政評価の議論するときもそうでしょうし、独法の議論をするときもそうですが、プリンシパルとエージェントがいて、独法ですとプリンシパルが各省庁で、エージェントが各独立行政法人だということになると思うのですが、そのときに各省庁が社会的な利益を最大にするというインセンティブを持って行動しているのであれば、独法が変なことをしたときにどういうふうに規律づけをするかという運営のルールをしっかりと書けばきちっとうまくいくことになります。

ただ、そうではなくて、もしかすると主務大臣というのがありますが、主務大臣といっても、現実には各省の各局の各課の中に所管課があつて、その所管課と独法との緊張関係がきちんと保たれていないといけないということになるわけです。そこをどう担保していくかということが大事で、もしかすると、残念ながら担当の所管課さん自体が社会的な意味での利益を最大にするというところからインセンティブがずれているかもしれない。そうすると、独法の本源的な出資者であり、プリンシパルは国民なわけですから、国民が内閣というものを通じてどうやって各省庁を統制するかというところまでいかないといけないのです。そういうことも少し頭に入れながら議論していくということが制度設計の中で大事なのかなと思っています。やや踏み込み過ぎまして、申しわけありません、以上でございます。

○座長 ありがとうございます。

では、委員、お願いします。

○委員 私が属している会社というのは旭リサーチセンターといいまして、これはものづくりの会社のシンクタンクなのですけれども、御存じの方は多いかもしれませんが、実は行政改革とか規制改革で一生懸命やった会社でもあります。そういうところなのですが、私自身は経団連の産学官連携推進部会の部会長もやっていますので、研究開発などについてもいろいろと心配しているというか、憂えている部分もあります。

最初に申し上げたいのは、委員がおっしゃったことと同じなのですが、行革のことについて言えば、他の行革とセットにして考えないと独法の改革というのは本当はないのだろうと思うのです。そもそもそこをやらないと、独法の改革だけをねらっても、部分最適であって全体最適に国としてはならないという可能性があります。そういうことをそもそも論としては言いたいと思います。

しかし、経団連側の考え方からいきますと、独法の多数を占める研究開発法人について申し上げたいのです。最初のほうで言い忘れたことを言いますが、いわゆる独法の行政改革を行う場合には、重要なことというのは政府全体として優先順位をつけてどうするかということだろうと思うのです。独法側に言わせれば、全部要る重要な仕事であっても、政府全体としてはより重要なことに資源を重点化して、より重要度が低い仕事を切るしか今後の日本に道はないというようなことだってあり得るわけですから、その優先順位、プライオリティをつけるというようなことは本当は重要なことだろうと思います。

翻って、先ほど言いかけたところですが、研究開発機関に関して言いますと、画期的な研究を追うということと効率というのはなじまないのです。我々、ものづくりをやっている人間として言うと、研究開発に効率の悪い無駄があっても大ヒットを飛ばすようなこともあるわけです。しかし野放図にこれをほったらかしておくとかとどンドン時間と金がかかっていくわけですし、それをどうするかということに関して言えば、やはりPDCAでやっていくしかないと思うのです。企業はそれをやっているわけです。

まさしく独法の研究開発法人というのは、国の成長戦略に資する役割を持っているので、PDCAを回しながら、かつ評価をうまくしながら進んでいくことだろうと思います。

このような観点からいきますと、国の科学技術政策の実現を担う役割が求められているわけですが、先の通常国会に提出され廃案となった独立行政法人通則法の一部改正法案においては、研究開発法人の主務大臣に対して総合科学技術会議が、各法人の目標設定や評価に関与する規定が盛り込まれたと聞いております。同規程案では、各研究開発独立法人の研究は国家戦略との連動性を持って実施すべきであって、「総合科学技術会議が科学技術イノベーション政策を総合的に推進する」ために盛り込まれたものと考えております。このような点を踏まえて、研究開発独立法人をはじめ各法人が、独立行政法人の設置の趣旨本来の役割が果たせるよう議論に参加していきたいと思っています。

以上です。

○座長 ありがとうございます。

それでは、委員、よろしくお願いします。

#### ○委員

取材記者としては独立行政法人が、まだ特殊法人と呼ばれていた1994年ごろに本格的な取材をした経験がありまして、当時、特殊法人は92法人ありまして、中央省庁天下りの牙城とか、無駄な事業で予算を浪費していると、非常に大きな批判を浴びていた。業務の重複、無駄が非常に多いというようなことでありました。

特に取材する者として困難だったのは、やはり情報開示が極めて不十分でありまして、例えば先ほど委員が挙げていらっしゃいました政府系金融機関ですけれども、金融機関でありながら不良債権額が全くわからないというのが実情でありました。会計検査院の方で不良債権のようなものは調べてあったのですけれども、金融再生法基準のような緻密なものではなくて、非常にざっくりとした金融の管理がされていたということです。

天下り問題も、私、別に天下りが全部悪いとは思っておりませんが、とにかく実態がわからないのであれば論評するベースもないということで、実は92法人全て私と同僚の2人で取材をしまして、具体的に言うとFAXを送って、このアンケートに答えろと、アンケートが来ないところには電話をし、アンケートが来たところにも書いてあることは本当かと確認を取り、2～3週間かけましたでしょうか、全部調べ上げたことがあります。その結果、838人役員がいて、官僚の出身者は406人、天下り率は48.4%という記事を書いたことがあります。そうした基本的な数字すらないまま特殊法人への官僚天下りはけしからぬという記事が山ほど書かれていたわけですが、やはりこうした改革を議論する場合には、データにしっかり当たって具体的にやっていく必要があると思います。

もう一点、先ほど副大臣がいろいろと問題が多いというお話をされていたかと思いますが、そうしたものについても、できるだけこの議論の場では具体的にここはこうだと、あそこはこうだというものをお示しいただいて、ここに出された資料というのは、その後記者レクがあると思いますので、そうしたものをしっかりと情報発信していくことをすれば、多分この改革に対する世論の支持を得られやすくなると思います。

改革の方向性としては、先ほど副大臣がおっしゃられていたように、独法を設立するに至った原点に立ち返って今の制度の是非を検討するという姿勢でいくのがいいのかなと。もともと独立行政法人というのは国民のためになる公的な仕事を効率的に無駄なくやろうという精神で設けられたものであろうと思いますので、その線を崩さないで改革をする。参考資料を見ると、国費が毎年3兆円も投じられているということでもありますので、これはやはり決して無駄遣いが許されないのだということ肝に銘じて議論したいなと思っています。

特殊法人を取材する場合に、組織防衛的な不毛な縄張り争い、あるいは権益にしがみついて組織防衛を図るといった抵抗を受ける。天下りの方は何人ぐらいいらっしゃいますかという調査でも、もごもご言って答えないところが幾つもあって、大変苦労したという記憶があります。そういったことも大分改まっているかとは思いますが、そうした点が

あるということでもあります。

民でやることは民でやる、役割を終えた事業はやめる。こうした当たり前のことが行われるような制度にする必要がある。その点でいくと、先ほど来問題になっているチェックをどこがやるのか。そのチェックが正当なものであることのチェックをどうするのか。ただ、やりすぎると評価疲れになって、本来の仕事が手につかない。この辺のチェックアンドバランスをどうとるかというところが非常に難しいと思います。

だから、やはり情報開示の充実を図ることによって、みんなの目にさらすということが必要なのかなど。主務大臣だけが実情を知っていて、理事長との間でこの辺でいきましようというのでは困るということのを改めて強調したいと思います。

他方、気をつけなければいけないと思っているのは、この独法100法人があって14万人の方が働いている、組織は心を持った人間が運営しているということでもありますので、余り何か頭ごなしに締め上げるということではやる気をなくしてしまつて本末転倒であるということだろうと思います。

これもたしか委員がおっしゃったことなのですけれども、前向きにできる職場にしなければいけないのだと。士気が上がらなければ業務の無駄を削り、さらに仕事の質も高めるといのはうまくいかない。普通で考えると二律背反なのです。一石二鳥を得るためには、こうしたモチベーションを高めるという方向でやる必要があるのかなと感じています。

総括的な話としては大体以上です。長くなって済みません。

○座長 ありがとうございます。

私のほうから一言だけ申し上げたいと思います。大変ありがとうございました。本当に深い見識の中で御意見いただきまして、ありがとうございました。

私としては、今までの御意見もさることながら、それとプラス、副大臣おっしゃったようにNPM、マネジメント、パブリックセクターのマネジメント、これは非営利もそうなのですけれども、学校とか財団とかもそうなのですけれども、そのマネジメントのあり方がなかなか難しいのです。これをもう少し研究しないといけないかなど。といいますのは、ちょうど2年か3年ぐらい前だと思いますけれども、独立行政法人の内部統制の研究会を私が主査でやらせていただいたときに、マネジメントがなかなかうまくいっていないのではないかと、また手法もよくわからないというところがありまして、内部統制というとなんとなくコンプライアンスだとかと言われるのですけれども、内部統制そのものは、本来は組織のミッションを有効かつ効率的に達成するというところがあって、達成するためにコンプライアンスも大事ですよ、情報開示も大事ですよということになっているのですが、どうも情報開示とコンプライアンスだけになってしまつたりして、そのためにどういう手法でどういうふうやっていくのだということがなかなか確立されていないので、今回は組織なり制度の見直しなのですけれども、運営のほうも、要するに組織改革と運営の改革、これは車の両輪だと思っておりますので、そこもぜひどこかで議論ができればと思っております。

特に独法、非営利もそうですけれども、研究開発のマネジメントですね。諸外国も含めてどういう形でやっているのかという研究も含めてやっていかなければいけないと思っております。特に私は公認会計士なのですけれども、どちらかという企業再生をずっとやっております、そういう観点から見ると、計画の立て方、計画の裏づけ、実施、非常に独法は甘いと思います。こんなようなやり方では企業再生、普通の会社が何とかやっているというのであればいいのかもわかりませんが、本当に厳しくなった会社を立ち上げるなどということはこんな甘いことではとてもできないという今までの経験をしておりますので、そういう観点からも、運営のほうからもぜひ見直しができればと思っておりますので、よろしくお願ひしたいと思ひます。

ありがとうございました。これで皆様から御発言いただきましたけれども、ほかに何か御意見ございますか。

委員、どうぞ。

○委員 冒頭だったものですから、遠慮気味に少なく言いましたので。そんな長くしゃべるつもりはないのですけれども、今、いろんな諸先生方のお話を伺っていて本当にそのとおりだと思います。

1つ気になっているのは、橋本行革のときに独立行政法人はどういう制度をつくるかという議論があったと思うのです。いろいろ昔のものを思い起こしてみると、平たく言うと、法人性善説だったのです。10年たって法人性善説でいいのか。今の通則法は、多分法人性善説に立った具体的な制度設計が盛り込まれているのだと思うのです。J-ファイルを見させていただいて、維持は維持で私はいいと思うのですが、副大臣が先ほどおっしゃったように10年たったときにいろいろな問題が見えてきて、多分法人性善説でやるべきところとそうではないところがあるのかなという、その1つが委員のおっしゃったマネジメントな気がしてならないのです。

昔、制度設計をするときに通則法の中に法律論としては暴論だったと思いますが、マネジメントのあり方も法律事項として入れましょうという議論をしたのですが、これは法令事項になじまないということで一切入っていないと思ひますが、10年たって、もし委員がおっしゃったようにマネジメントが育っていないのだとすると、こういう法人にとってはこういうマネジメントのあり方をすべきだというようなところをある程度規定すべきではないかなとハテナマークで思ひます。そのときに副大臣がおっしゃったNew Public Managementで果たしていいのかどうか、個別によっては違ひ、もっと規律を詰めたほうがいいという場合もあると思ひているのですけれども、そういう観点が1つある。

委員などいろいろな議論させていただいたときに、委員がおっしゃった評価疲れにならないためには、今、評価というのはパフォーマンス・メジャーメントですね。要するに実績評価。実績評価でいい場合とそうではないものがあるので、ここは一律でないほうがいいと思ひ、実績評価だったら、結局予算などに反映する、いわゆるパフォーマンス・ベースド・バジェティングみたいな考え方を独法などがパイロットケースに入れていっても

いいような気がしているのです。これはプログラムも具体的になっていきますし、そういうふうなことも、もし予算制度に絡めて入れたり、あるいはできるのであればそういうチャレンジをしていかないと、反映の仕方も結局法律上は考慮するぐらいで終わっていると思いますので、反映の仕方などもある程度規定していくというところに踏み込んでいいのかなという、これは意見に至っていませんが、印象を持ったりもしております。

済みません、ありがとうございました。

○座長 ありがとうございました。

ほかに何かこの際御意見はございますか。もう少し時間があります。

委員、どうぞ。

○委員 今のお話とも関連すると思うのですがけれども、独法側にいろんな意味の改善のインセンティブをどうやって持たせるかというのが非常に重要だと思うのです。R&Dとかそれに限らず、独法側の独自の努力で例えば収入を得たとします。そのときに同じ分だけ運営費交付金というのが減らされるとなると、逆インセンティブになってしまいます。ですから、減らす分を少し少なくするなど、努力を評価するような手法も入れていく必要があるのかなという気がいたします。

○座長 確かに企業も利益の4割ぐらいは税で取られておりますので、独法もそういう発想もひょっとしたら必要かもしれません。ありがとうございました。

ほかに何かございますか。

委員、どうぞ。

○委員 座長のおっしゃったマネジメントというのは非常に企業で重要なのですが、マネジメントというのをマニュアル化してやるという意味でおっしゃっているのですか。

○座長 そうではございません。マニュアルはできないと思います。だからマネジメントが必要だと思います。

委員、どうぞ。

○委員 そこで、私は別に会社法の専門家でも何でもないのですが、むしろ先生方のほうがお詳しいのですが、だからこそガバナンスに関する会社法の規定、要はそういうことをきちんと設けると、中身についてはさすがに法律で書くわけではないけれども、そういうことをちゃんと設けて監視、牽制効果を働かせるようなことをちゃんと取り組めということを書いているところは大きい参考になるところではないかと思えます。

○座長 ありがとうございました。

ほかにございますか。よろしゅうございますか。

寺田副大臣、どうぞ。

○寺田内閣府副大臣 貴重な御意見ありがとうございます。委員からも言われたNPM、これも実はモデル事業という1つの典型的な目標を決め、そして一定の削減をすると、その1割は報酬として返ってくる。つまり、インセンティブをつけながら削減を行う。先ほど言われたとおり、収入を上げればその分全額カットするのではなくて、一部減らすのを減ら

す。そして、このインセンティブづけの誘導型NPMというのは恐らくかなり主流になっているのだと思います。最初にモデル事業を導入したときには実はその議論もあったのですが、先にそれを議論するのではなくてまずカットから入ろうという、言わば財政論的な見地からモデル事業はそのインセンティブを全くサクってしまったのがあります。ですので、むしろ典型的なNPMはそれが入っていると私は認識いたしております。諸外国にも行ってきましたが、そういうスタイルが主流であろうかと思えます。

○座長 ありがとうございます。

よろしいでしょうか。事務局からよろしいですか。

大臣のほうから一言。

○稲田行政改革担当大臣 今日は大変改革の集大成という意味から非常にいい意見をいただきました。どうしても予算委員会等でこの問題を取り上げられると、数を減らすのかどうなのかとか、凍結してそれはもう後退ではないかという視点ばかりなのですけれども、今日はそういう論点ですとか視点、姿勢とか改革に受けた国民に対する情報開示の問題とか、いろんな視点を有益な話を伺えて、本当にありがとうございました。

私からは以上です。

○座長 ありがとうございます。

それでは、時間になりましたが、本日いただいた皆様からの御意見につきましては、今後の検討の基本的な考え方になるべきポイントがたくさん含まれていたと思います。

次回の会議以降、本日いただいた御意見も踏まえまして、独立行政法人制度の個別の検討項目ごとに具体的に検討を進めていただきたいと思います。よろしく願いいたします。

本日は、これで会議を終了したいと思います。どうもありがとうございました。

大臣、副大臣、ありがとうございました。