

国家戦略特区ワーキンググループ ヒアリング（議事録）

（開催要領）

- 1 日時 平成28年9月26日（月）16:06～16:38
- 2 場所 永田町合同庁舎7階特別会議室
- 3 出席

<WG委員>

- | | | |
|----|--------|------------------------|
| 委員 | 阿曾沼 元博 | 医療法人社団滉志会瀬田クリニックグループ代表 |
| 委員 | 鈴木 亘 | 学習院大学経済学部経済学科教授 |
| 委員 | 原 英史 | 株式会社政策工房代表取締役社長 |
| 委員 | 本間 正義 | 東京大学大学院農学生命科学研究科教授 |

<関係省庁>

- | | |
|------|----------------|
| 鈴木 清 | 内閣官房内閣人事局内閣参事官 |
|------|----------------|

<事務局>

- | | |
|------|-----------------|
| 藤原 豊 | 内閣府地方創生推進事務局審議官 |
|------|-----------------|

（議事次第）

- 1 開会
 - 2 議事 働き方改革
 - 3 閉会
-

○藤原審議官 少し時間が押して恐縮でございます。

内閣人事局の方々にもお出でいただきまして、これは経緯がありまして、6月に日本再興戦略を作成しておりますが、その中にこの「働き方改革」を特区の仕組みも活用して実現すると書かせていただいているパートがございますので、それについてのフォローアップということでお出でいただいている次第でございます。

今日は、八田座長が急遽御欠席でございますので、原先生のほうで全体の議事進行をしていただければと思います。よろしく申し上げます。

○原委員 どうもありがとうございます。

よろしくお願ひいたします。

○鈴木参事官 内閣人事局の鈴木でございます。どうぞよろしくお願ひいたします。御説明をさせていただきます。

お手元に資料がございまして、私どもで国家公務員のワークライフバランスにつきましたの取組の御説明をさせていただきたいと思ひます。

まず、国家公務員の女性活躍を促進することと、そのためにも男女全ての職員の働き方改革によってワークライフバランスを実現することが必要であるという考え方に基づきまして、このペーパーの左上のところの2点です。女性の採用・登用を拡大すること、また、職員の仕事と生活の調和を推進することにつきましては、閣議決定でございます採用昇任等基本方針の中で位置付けをさせていただいております。

また、平成27年に女性活躍推進法が成立したわけでございますけれども、その取組に先駆けまして、全府省の事務次官級をメンバーといたします女性職員活躍ワークライフバランス推進協議会を設けまして、この左の中段ですけれども、平成26年10月17日に国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針を策定いたしました。この中では、そちらにございますとおり三つの改革を柱としておりまして、その一つ目に働き方改革を位置付けると同時に、育児と介護等を両立して活躍できるための改革、また、女性の活躍を推進するための改革について、策定をさせていただいているところでございます。

この取組指針を踏まえまして、各府省におきましては、下段にありますとおり、それぞれ取組計画を策定していただいて、それに基づいて各々の取組を進めていただき、毎年度フォローアップをしながら改善をしていくというサイクルを回していくということで、取り組んでいるところでございます。

また、御案内かと思いますが、こちらの資料を付けさせていただいておりますけれども、本年平成28年3月からは、河野国家公務員制度担当大臣のもとに、霞が関の働き方を見直して、政策の質や行政サービスの向上につなげていくことを目的といたしまして、「霞が関の働き方改革を加速するための懇談会」を設置いたしました。実際に霞が関で働いております中堅・若手職員の意見も聞きつつ、また、働き方改革で成果を上げておられる民間企業の皆さんからのアドバイスもいただきながら、議論を開始したところでございます。

そのような中でございますが、平成28年6月2日の閣議決定でございます日本再興戦略2016におきましても、長時間労働の是正に関して、「国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針」に基づく取組を進めると同時に、この「霞が関の働き方改革を加速するための懇談会」での検討を踏まえた取組を促進し、また、検討するべきである旨が記載をされたところでございます。

霞が関の働き方改革を加速するための懇談会からは、お手元でございますとおり、6月16日付で提言をいただいたところでございます。この提言を踏まえまして、7月29日に策定いたしましたものがこちらにございますが、「霞が関の働き方改革を加速するための重点取組方針」でございます。

以下、概要に基づきまして、御説明を申し上げます。

まず、一番上の段にございますとおり、懇談会からは、まず、働き方改革については、すぐに取り組めるものについてはすぐに取り組めと。ただ、ある程度時間がかかると思われる事項もあるので、そのようなことについては、今後3年間程度の間重点的に取り組むことではどうかという御提言をいただきまして、その項目といたしまして、概要の一番

上の囲みの2ポツ目にございますとおり、①リモートアクセスとペーパーレス、②マネジメント改革、③仕事をやめる仕組み、④国会対応業務の改善、⑤「働き方改革」をさらに加速するための仕掛けの5点を柱とする提言をいただいたところをございます。

この提言を踏まえまして、今後3年間程度で以下の項目に重点的に取り組むことにしたわけをございます。具体的には、御提言いただいたとおりをございます。リモートアクセスの機能といったことを各省でシステム更改時期に整備・強化をしていくことで、テレワーク等をしやすくしていくことが重要ではないか。また、審議会等の資料を原則ペーパーレス化することについても取り組んでいこうということをございます。

そもそも管理職によるマネジメントが中々できていないのではないかとという問題意識に基づいて、管理職にどのような役割が求められるのかということをも明確化・具体化した上でマネジメントに対する研修を行う。また、実際にそういった手法を用いて超過勤務の縮減の徹底を図っていくこと。

右に行っていただきまして、不要業務の見直し、あるいは、各府省単独では改革が困難な業務について調整を行う等についても規定をしております。

今回、国会関係業務をございます。質問取りから答弁作成に至るプロセスにつきまして初めて調査をしたわけをございます。そのような中で、国会関係業務に効率化できる余地があるという御指摘もいただきましたので、そのようなところを効率化することについても書いてございます。

最後をございますけれども、「働き方改革」につきましては、民間企業の皆さんにお伺いいたしましても、実際に継続して運動としてやっていくことが大変重要であるという御示唆もいただいたところをございます。中堅・若手職員から成るチームを設置して、そのような取組が継続的に行えるような体制について取り組むべきであるということについても規定をしたところをございます。

この重点取組方針に基づきまして、今後、働き方改革につきまして、各府省と協力をしながら取り組んでまいりたいと考えているところをございます。

冒頭、私からの御説明は以上をございます。

○原委員 ありがとうございます。

この7月29日の重点取組方針はどのような位置付けの文書ですか。これは、政府としての何らかの決定なのか、内閣人事局として各省に流されていることですか。

○鈴木参事官 内閣人事局として、今後このような形で取り組みたいということにつきまして、各府省と協議をいたしまして取りまとめたものをございます。

○原委員 協議をして、政府内の合意文書ということではないのですか。どういうことなのでしょう。誰の責任で出された文書なのでしょう。

○鈴木参事官 内閣人事局のクレジットで出しております。

○原委員 人事局の担当の大臣ですか。

○鈴木参事官 内閣人事局長です。

○原委員 副長官のもとで出された文書ということですね。

○鈴木参事官 そうです。

○原委員 分かりました。

他の委員の先生方の御質問をいただく前に、内閣人事局で政府として出されたということなので、6月の日本再興戦略のときにこれは御覧になっていると思いますけれども、こちらの一つの長時間労働の是正の中での提示と、今日来ていただいているのは国家戦略特区のほうですけれども、こちらの固まりとがあって、こちらに対応した取組としてこれがなされていることはよく分かったのですけれども、こっちはどうなっていますかということなのです。この働き方改革を加速する懇談会としての議論がこちらに沿った議論がなされたというのは、それはそれで結構だと思うのですけれども、これは政府の閣議決定で働き方改革はこういうことで、公務員について進めましょうという決定がなされているので、これは内閣人事局として対応されるのだったら、これは両方カバーしないとダメなのではないでしょうか。

○鈴木参事官 こちらでございませうけれども、この閣議決定確定の際にもヒアリング等でお世話になったわけですが、そのときのやりとりの中では、3ポツの部分だと思えますけれども、「また、自治体等からの提案に基づき、特区制度を活用して、公務員を対象に、時間に捉われない働き方、柔軟な働き方、テレワークの大幅な導入拡大等も図る」という文言でございませうが、「自治体等からの提案に基づき」ということがございませうことから、何らかの提案があった場合に御相談いただけるものと理解してございませう。

○原委員 この国家戦略特区のところは、自治体と国と両方をカバーしていますけれども、視点として言っているのが、この同一労働同一賃金の話と、時間に捉われない働き方、柔軟な働き方という視点を言っていて、今お話しいただいた項目だと、その項目は全部抜けてしまうわけですね。働き方改革というものをすごく狭く捉えられているので、そこは人事局にしても検討されたほうがよろしいのではないですか。

○鈴木参事官 私どもとしては、今後3年間程度で、まず、取り組もうということについて取りまとめましたということを先ほど御説明申し上げたわけですが。

特区制度の活用については、この部分の案文の協議の中で、当該部分については何らかの提案があった場合に御相談いただけるものと。自治体等から特区制度において施策の提案があった場合に、当該提案の実施の可否について、関係府省等々十分に調整をいただけるという趣旨の記述であるということ、理解を事務局との間でさせていただいておりますので、そのような形で御相談いただけるものと理解をしております。

○原委員 事務局とずれていないだろうと思うのですけれども、それを御覧いただいたら分かるように、これは自治体に限定はしていないのです。御覧いただいていると思いますけれども、特区の諮問会議では、この霞が関での働き方の改革ということを繰り返し民間の諮問会議の議員の人たちが提案をされていますので、その意味では、もう提案をされているのです。そういう理解なので、まず、お話しいただいたことはカバーされている領域

がすごく狭いと思いましたので、ここはもう一回見直していただいたほうがいいのではないかと思いますという前提で、すみません、先に申し上げました。

他の先生方の御質問、御意見をいただければと思います。

○阿曾沼委員 お話を聞いて、目指すべき姿がよく見えないのですが、例えば、国家公務員の働き方を変えていくということに関しても、現在どういう改革が必要なのかという具体的な項目や要件のお話が見えていませんので、非常に情緒的かつ定性的な話ばかりです。方策が見えにくいですね。やろうとしていることがペーパーレスだとか、10年前も20年前も同じことを言っていて、結局うまくいかなくて何も出来なかったということばかりで、その反省を踏まえた具体論が何も出てきていないと理解します。しかも、目標達成評価のためのKPIも見えないですね。例えば、働き方改革でのマイルストーンも具体性がなく、1年目、2年目、3年目に具体的に何を評価するかというKPIが何なのかも説明されていないとすると、結果的に効果を実感できずに終わっていくという危惧はすごく感じます。例えば、中央官庁のクライアントをはっきりさせ、その人たちへのサービス向上のためのアクションプランは何であり、例えば、費用対効果がどう変わっていくのか、業務フローがどう効率化するのか、人材の採用や人材開発がどうなるのか等、何にも見えてこないのです。非常に重要な成長戦略ですから、もう少し今まで以上に具体的にしてほしいと思います。本当にやる気があるのかなどという感じを受けてしまいます。

○本間委員 同じ感想を持つのですけれども、これが民間企業だったら、どれもすぐやっている話ですね。それが出来ていないことの原因が何なのかという、そこを考えて行かないと中々進まないのではないかという気がするのです。大学だって、今は会議はペーパーレスでやっていますし、管理職のマネジメントの話だって、大学で言えば、ファカルティ・デベロップメントなどという形で国立でもやっていますので、やる項目としては当然なのだけれども、これが阿曾沼先生が言われるように期待できないという背景は何なのかという、そこがむしろ問題なのではないかという気がするのです。

○阿曾沼委員 7ページに書いてある提言④は、KPIが全然見えないですね。まず、Key Performance Indicatorsがあつて、なおかつ、現在はどのような課題があつて、どのような目標にするという具体的な数値目標がない限り実現はできないでしょう。ペーパーレス化だとかリモートアクセスなどは昔から言っていることでしょう。

○原委員 この辺の項目は、1990年代の橋本行革のころと全部一致している。

○阿曾沼委員 そうです。1990年代からずっと言われてきていることです。結局、予算がありませんとか、何もできないという感じを受けます。

○本間委員 追加的に一言、国会関係の業務はものすごく重要というか、これこそが目玉、メインにしてもいいと私は個人的には思っているくらいなのですが、見える化等々だけではなくて、何がこの問題なのかということ具体的に挙げておくべき。知っている人は知っているけれども、一般の国民には中々分かりにくいところでもあるので、ここは徹底してもう少し具体的な問題点と改善方向みたいなどころを示して、答弁作成プロセ

ス云々ではなくて、まさに何が問題なのかというところを見える化することが大事だという気がします。

○鈴木委員 先生方が言ったことはそのままそのとおりなのですが、ちょっと別のことを言いたいのですが、これは成長戦略なのです。だから、公務員改革は公務員改革としてやるべき、働き方改革をやるべきなのですけれども、やはりもう一つの視点としては、国家公務員の改革をやるということは、民間に波及したり、自治体に波及したりするので、そういうシンボリックなものとして是非踏み込んでやっていただきたいと思うのです。例えば、民間のほうは雇用保険の会計で縛りがあってできないようなことも、公務員だったら先駆けてできるということを考えられないかと思うのですけれども、一つは、ここに書いておきますとおり、同一労働同一賃金の話です。この正規と非正規の格差のお話だとか、テレワークもそうですけれども、この辺は大胆にできるのではないかということなので、特区のお申出があつてからみたいなことではなくて、是非先駆けてやっていただきたいと思うことが一つです。

もう一つは、やはり民間だと、介護とか育児の休業は雇用保険特別会計を使わなければいけませんので、そうそう緩和ができないわけですけれども、公務員だとそれは割と柔軟にできると思うのです。例えば、民間で非常に課題になっているのは、介護休業が非常に短い。3カ月ですので、これを6カ月に伸ばすとか、もうちょっと伸ばすなどということは、公務員のほうが改革をやると民間も改革しなければいけないという波及になりますね。特に東京などで深刻なのは、育児のリスクと介護のリスクが同時にやってくる。つまり、育児中なのに親の介護もしなければいけなくなる。これは従来法律だと全然別々の建付けになっているので、それぞれのわけですけれども、同時に来るリスクはまた全然違うリスクですので、例えば、介護休業と、育休よりもむしろ子育てということで、子育て中に介護をしなければいけない場合にどうするかとか、その辺の問題も、民間だと雇用保険特別会計に縛られるわけですけれども、この辺だつてもうちょっと踏み込めるわけですので、是非同一労働同一賃金とか、この介護休業、育休のところの改革を公務員から打ち出してくださいと、自治体とか民間に波及する可能性が出てくるので、是非そういったところも御検討いただけないかと思いました。

○鈴木参事官 もう時間もございませんが、KPI等々につきまして、阿曾沼先生と本間先生から御指摘いただきましたが、長く言っていて、こういうことをやればいいよねということも分かっているのに、なぜできないのかということが、実は、その懇談会の中でも大きく議論された部分でございました。

ですので、すぐできることはすぐやれということで、例えば、会議の効率化とか、フレックスタイムをせっかく入れたのだからちゃんと使えるようにやろうとかということは、この7月、8月のワークライフバランス強化月間の中で早速やれということでございますので、そういうことについては取り組んでございます。

また、今回、先ほど申し上げましたけれども、提言の中で今後3年間程度という期限が

切られてございます。これは今までなかったことではないかと思っております。

ですので、今回、重点取組方針の中でも何年度までということを経営的には入れさせていただいて、誰がそれをやるというところまで書かせていただいております。まだまだ十分でないところがございます、例えば、リモートアクセスの状況などにつきましては、やはり一元的に現状がどうなっているのかということから把握する必要がございますので、そういったことに着手しようとしているところでございます。また、国会の関係につきましても、本間先生がおっしゃるとおりでございます、本質的な問題は別にあるのではないかということで、提言のスライドの11ページなのですけれども、原先生は重々御承知と思いますが、やはり答弁セットまで国会の質問待機ということをしております中で、体制が課の全員が残っているというところもまだあるということも判明をいたしましたので、そういうところはちょっとおかしいのではないのかということは、こちらから申し上げさせていただこうということで、取り組むことにしております。

また、そもそも質問が遅いのが悪いのではないのかという、本間先生に暗におっしゃっていただいた部分なのですけれども、これは私ども役人の側からは、やはり審議をお願いしているという立場もございますので、中々申し上げにくいことである中で、懇談会の民間議員の皆さんからは、やはりそれは言うべきであるということで、11ページの「対応に係る提言」のところの2段落目なのですけれども、政府部内の効率化努力は極めて重要だけれども、一定の限界がある。根本的解決には、早期の質問通告等の慣行の確立が必要不可欠であるということは、是非言わせてくれということを経営委員の皆さんにもおっしゃっていただいて、ここの中には書かせていただいているところでございます。

これをどのように実現していくかというのは大変微妙な問題でございますので、中々軽々にはいかないのですけれども、本間先生と問題意識は共有しているつもりでございます。

また、鈴木先生の御指摘でございますけれども、前提といたしまして、釈迦に説法でございますが、勤務条件に関する制度につきましては、人事院が一義的に検討することになっております。その上で申し上げますと、例えば、先ほど御提案いただきました、民間で言います介護休業を93日ということになっておりますけれども、平成13年に公務員につきましては6カ月ということで延長させていただいております。これについても、公務員優遇ではないかという指摘もあり得る中で、6カ月ということで延長しているところでございます。

待っているのではなくということでございますけれども、特区との関係で、自治体等からの提案に基づいてということ以案文をいただいて協議をさせていただいたということで、今日はそういう御説明をさせていただいております。

○原委員 この場での御提案も含めてよろしいわけでしょう。

○鈴木参事官 そこについては、閣議決定の文言に関することですので、私の一存でどうのということの中々難しいというところは御理解いただきたいと思いますけれども、本日

いただいた御意見につきましては、上司に報告したいと思っております。

○原委員 阿曾沼委員、どうぞ。

○阿曾沼委員 先ほど、出来ることからやっていくとおっしゃいましたが、出来ることからやっていくから根本的な解決ができなかった歴史がずっとあるわけです。目の前で出来ること、やりやすいことから始めてきた。そして、成果らしきものを訴求して、何となく仲間内で納得してきた。結果、改革ができなかった歴史が続いてきたのだと思います。部分最適を求めて全体最適が成らなかったわけです。全部ではなくてもいいのですが、特徴的な一つのテーマを挙げて、そのKPIとしての数値目標を示して、それがきちんと達成できることを是非やってほしいと思います。例えば、この7ページで、「マネジメント改革」、「管理職に求められるマネジメントを明確化し、研修・評価を強化」とありますが、これは一体何をやるのですか。1年2年で転勤していく管理職に求められることは何なのでしょう。国民にとっても分かりにくいですね。もっと具体的に踏み込んだ議論をして欲しいですね。

今回は成長戦略という意味では非常に重要なポイントですから、是非成果を上げてほしいと思います。

○原委員 課題は多分たくさんあるのだろうとは思いますが、成長戦略に位置付けたというところで言うと、今阿曾沼先生も、前に鈴木先生もおっしゃったように、霞が関で働き方改革をやることによって、それが民間にも波及して、経済全体が伸びていく起点になるという視点がとても大事だと思いますので、その観点で言うと、国会対応との改革とか、霞が関が民間から完全に取残されて化石みたいになってしまっているところですから、それはそれでやられたらいいとは思いますが、ちょっと成長戦略とは違いますよね。

なので、成長戦略に位置付けられたという視点での取組をもう少し加えていただく必要があるのではないかと。

最初に伺いましたけれども、これは内閣人事局の責任ではあるけれども、関係省庁とも協議をしてということでしたので、ここは関係省庁である地方創生推進事務局から意見を出せば、またそこはこれを改訂していくことについての議論はなされ得るということですね。

○鈴木参事官 基本的に、この懇談会の議論を踏まえた取組ということで作ったものがこれでございますので、この取組方針に基づく取組は着手したばかりでございますので、これをどのようにしていくのかというのは今後の進捗も見ながら考えていくことかと考えております。

○原委員 だから、この部分については、別にここはやってはいけないとかということではないと思いますが、これを超える部分の取組方針を早く示していただきたい。

○鈴木参事官 私どもとしては、これはとりあえず今後3年間でまず、このあたりを取り組まないといけないだろうということで御提言をいただいて取り組んでいるものでありますので、まずはこれに取り組むという形で策定した方針でございますので、これはつまみ

食いをしたような印象があるという。

○阿曾沼委員 そんなことはないです。①～④は立派なものだから、提言は提言としていいのですけれども、具体的に何をするかです。

○鈴木参事官 ここのあたりが今まで進んでこなかったという中で、まずはこのあたりに手を付けるのが打開策としていいのではないかという御提言をいただいたと。

○阿曾沼委員 民間の懇談会の人はそのだけで納得しているのですか。これを聞いて、これは立派ですねと本当に言っているのですか。私は信じられないです。うちの大学の学生でも、3年生でこのぐらいのペーパーは書きますよ。

○鈴木参事官 そこはあまりにも進んでいないということに対して呆れているという部分だと思いますので、このあたりからやるのがいいのではないかということ。

○原委員 だけれども、3年かけてこれでは、また100倍ぐらい呆れられてしまいますよ。繰り返しですけれども、こういう部分についてもやりましょうということは成長戦略で決定しているわけだから、そこは引き続きよく調整して検討してくださいということなのです。

○阿曾沼委員 この中で言われていることがエクスキューズになる可能性が非常にありますからね。それがエクスキューズにならないように、是非現場が懇談会の人たちの先に行くような提言をどんどんしていくことが、今は必要なのではないのでしょうか。

○鈴木委員 1点だけ確認させていただきたいのですけれども、先ほど制度改正的なことは人事院だというお話があったのですけれども、そうすると、同一労働同一賃金とか、この辺も人事院ということになるのですか。その辺の仕分けをもし教えていただければ。

○鈴木参事官 そこは案件によるかなという気はいたします。

○鈴木委員 まずは内閣人事局でよろしいのですかね。

○鈴木参事官 まずはというか、人事院が制度的なことについては一義的に所掌しておりますので、制度に関することであれば人事院ということになるかと思います。

○鈴木委員 待遇とかも全部人事院ですね。

○鈴木参事官 給与水準などもそうです。

○原委員 もう一つ、質問というか、後で教えていただきたいのですけれども、フレックスタイムとテレワークについて取組は進められていると思うのですけれども、どれぐらい実際に普及してきているかという直近のデータがもしあれば、後で状況を資料で教えていただければと思います。

○鈴木参事官 フレックスタイムについては、まだ4月に全職員に対して導入されたばかりになりますので、データとしては限られてまいりますが、状況についてはお知らせしたいと思います。

○原委員 現状で結構です。

○鈴木参事官 閣議決定については、そういう経緯もあったということでございますので、御理解いただければと思います。

○原委員 御理解はお互いにしたかったのですが、引き続きよろしく申し上げます。