

—— 公務員改革へ「民の視点」からの8つの提言 ——

**「公務員のリストラも聖域にあらず！」**

～ 政治家は官僚から改革の主導権を奪い取り、国民の意思を実現せよ ～

民間企業は、激しい競争の中、生き残りをかけて構造改革に取り組み、今、スリムな筋肉質に生まれ変わりつつある。しかるに公的部門は、未だに肥満体質のままであり、我が国全体の活力や国際競争力を低下させる要因となっている。

政府や首長、議会は、徹底的に改革のメスを入れ、民間の経営者と同じように、勇気を持って公務員のリストラを断行すべきである。

「官から民へ」、「中央から地方へ」の改革を徹底し、「小さくて効率的な政府」を目指す小泉内閣が、郵政民営化法案の成立後に予定している構造改革テーマの一つに公務員改革がある。経済財政諮問会議によれば、公務員改革の要諦は、公務員の総人件費削減と公務員数の純減、公務員の体質強化である。公務員数の純減については「5年で5%以上」で合意したと報じられているが、我々はより大胆な削減ができると考える。そのためにも必要な公務員改革への道筋を関西経済同友会で議論した結果、改革への重要な視点は下記の3点であるとの認識に至った。

- 視点① 公務員の身分保障の見直しを中心とした人事制度等の抜本改革
- 視点② 公務の透明化・正常化の推進
- 視点③ 「官から民へ」の推進による官業のスリム化と、  
「中央から地方へ」の推進による業務と人材の地方へのシフト

これら3つの視点に共通しているのは、官の制度や慣習、業務に、「民の眼」から改革のメスを入れ、効率のよいものに変えていくと共に、可能な限り民で行なう「官から民へ」の改革を加速しようとしている点である。もちろんその前提として、国民が官に頼らず、自分達でできることは自分達で行なうという「自助」や「共助」の精神が不可欠であることは言うまでもない。

民間と同じような意識を持てば、公務員の人数を削減することによって、無駄な仕事を減らすことができるはずである。公務員の許認可や裁量を極力排除し、規制緩和を進め、市場原理に任せた方が生産性は上がるし、人もいらぬ。裁量行政になりがちな補助金による政策推進よりも、民間の投資意欲を刺激するような税の減免措置の方が、市場原理が働き、効率的な資源配分を実現できるはずである。

我々は、上述した3つの視点から、後述する8つの提言をまとめた。これらの提言が、公務員の仕事の徹底的な無駄退治の第1歩となることを願って止まない。

その実現のためには、政治家が官僚から改革の主導権を奪い取り、国民の意思を具現化していかなばならない。小泉首相をはじめ日本の政治家の奮起を期待する。

なお今回の提言は、主に国家公務員を念頭に置いたものであるが、その意図するところは、地方公務員にも十分に通じるものであると考えている。

## 公務員改革への「民の視点」からの 8 つの提言

### 視点①公務員の身分保障の見直しを中心とした人事制度等の抜本改革

#### 【提言1】政府や首長、議会は勇気を持ってリストラを断行せよ！

- ①一般に「公務員はリストラできない」という誤った認識があるが、公務員法を本来的に運用すれば、民間と同じようにリストラできる。  
只、それを断行する首長の勇気が足りないだけのことに過ぎない。何故ならば、国家公務員法 78 条(地方公務員法では 28 条)には、本人の意に反する降任、免職の要件が列挙されているが、その第 4 号には「職制もしくは定員の改廃または予算の減少により廃職または過員を生じた場合には、その意に反して、これを降任し、または免職することができる」とある。これは、いわゆる『行革による解雇』を定めたものである。また、憲法 15 条には、公務員の人事権は国民にあると明記されている。国民の代表者である首長と議会が、それを行なうべきである。
- ②財政赤字を垂れ流しても、「自分達がリストラされることはない」と思っているから、コスト削減にも本気で取り組もうとしない。民間と同じ危機意識を持たせるためには、首長が勇気を持って、財政が厳しければ、民間同様にリストラを断行すべきである。
- ③公務員の身分保障をなくす代わりに、民間人と同様に労働基本権を付与する必要がある。その際に、警察や自衛隊、消防にはその職務上、争議権を与えられないので、例外的に配慮をする必要があるが、それ以外の公務員は民間と同じ扱いにすべきである。また現在、公務員は雇用保険の対象にもなっていないが、身分保障をなくすことに合わせて、雇用保険の対象として、失業者の生活を支える役割も担うべきである。
- ④公務員給与は「民間準拠」で決められているが、比較される民間企業の経営状況は様々であり、業績の厳しい企業は給与カットも行っている。官民比較は、当該自治体(国)と同様な経営状況にある企業と比較すべきである。また、同質の職種で正しく比較する必要がある。(注1) 加えて、退職金・年金等を含む総人件費の比較を行なわねばならない。  
(注1)大和総研の鈴木準氏の調査によれば、同質の職種で比較すると、1990 年を 100 とした時、2004 年の賃金水準は民間が 100.1 と横這いであるのに対し、官公職員は 112.8 に増えている。

#### 【提言2】縦割り・三層構造・年功序列の人事制度を破壊せよ！

- ①まず破壊すべきは、国益よりも省益優先、さらに局益優先の体質を生む縦割りの人事制度である。採用から再就職まで省毎に管理される現在の縦割りの人事制度を、「一括採用・一括管理」の人事制度に移行すべきである。そうすることで余剰を抱える省の人員を人手不足の省にシフトさせることも可能になる。国家公務員を各省への従属から解放し、国益のために働く人間に変えていかねばならない。  
(地方公務員も同様に、局別の縦割り人事を破壊し、横断的に異動させるべきである)
- ②同時に 1 種、2 種、3 種という採用時の差が退官するまで全く変わらない三層構造の人事にもメスを入れなければ、組織に緊張感も活力も生まれない。個人の能力を最大限に発揮させるには、民間同様に階層をなくし、能力主義・成果主義の徹底を図って、競争原理を導入することが重要である。
- ③また、安易な「天下り」を生み出す根源である年功序列人事と早期退職慣行も廃止し、年齢に関係なく能力の高い者を登用するとともに、原則として 60 歳定年を徹底すべきである。補助金の投入を前提とした特殊法人等への安易な再就職については、直ちに止めるべきである。

### 【提言3】政・産・官・学の人材交流を促進せよ！

- ①官僚の民間への天下りについては一概に非難すべきではない。官で磨かれた広い視野と政策立案能力が民間で存分に活かされるのならば、むしろ歓迎すべきである。ただし民間企業が、天下りの受入れによって、不公正な手段で情報入手や許認可、受注等を図ろうとする行為については、当該民間企業は厳しく罰せられるべきである。
- ②一方、民間の危機意識、コスト意識や競争原理を官にも取り入れ、公的部門の生産性を向上させるため、また技術革新等への迅速な対応を図るためにも、民間からの人材の受け入れを大いに促進すべきである。
- ③政治や学校教育の現場も含めて、政・産・官・学の交流を促進し、異分野の経験による広い視野を持った人材の輩出に努めるべきである。
- ④中央省庁の局長級以上の幹部職員は、政策に対する達成目標を明確にした上で、政治任用とすることも考えるべきである。

### 視点②公務の透明化・正常化の推進

#### 【提言4】情報公開を徹底し、緊張感を持って仕事に取り組み！

- ①納税者に全てを見られているという緊張感を持って仕事をすれば、税金の無駄遣いもできなくなるはずである。
- ②個人情報以外は原則公開、非公開は決裁事項(国は首相決裁、自治体は首長決裁)とすべきである。(注2)
- ③給与水準の妥当性は、業務内容に応じて判断されるべきである。したがって後述する本業以外への取り組みや、仕事のコストなどについては、ホームページ上で分かりやすく情報公開することを義務付けるべきである。
- ④内閣府は、その分かりやすさを評価し、省庁別の比較を発表すべきである。

(注2)鳥取県では片山知事の就任後、「個人情報以外は原則公開、非公開は知事決裁」という方針を徹底し、大きな成果を挙げている。

#### 【提言5】議会への根回しを止めよ！

- ①公務員の仕事の情報公開を徹底すると、本来業務以外の時間が多いことが分かるはずである。先ず排除すべきは、本来政党や政治家が行なうべき仕事である。
- ②官僚は、その本来的な業務である政策の企画・立案・執行に専念すべきである。霞ヶ関の官僚の多くの時間が、議会への根回しや省庁間の調整に使われている。それらは本来、政党や政治家(議員)の仕事である。それを官僚が行い、そのことを通して官僚に都合のよいコントロールがなされている。
- ③政党・政治家は、自らの能力を高めるとともに、民間のシンクタンク等を活用し、官僚への依存を断ち切らねばならない。英国では政官の接触が制限されており、幹部以外は政治家と接触できない。政官のコミュニケーションは必要ではあるが、我が国でも局長級以上の幹部職員に限定すべきである。
- ④国民は選挙を通じて政治家に権限を負託している。政治家は公僕である公務員に使われるのではなく、彼らを使いながら、国民の意思を実現して行かねばならない。

## 【提言6】政治活動を止め、本来業務に専念せよ！

- ①公務員による政治活動も又排除されるべきものである。自治体の労組が首長選挙で特定の候補を推薦して、それが職員厚遇問題につながるような事例も散見される。
- ②そもそも政治的中立性が前提の公務員の政治的行為は、国家公務員法 102 条(地方公務員法は 36 条)で制限されている。公務員による政治活動は法に反している。

## 視点③「官から民へ」の推進による官業のスリム化と、 「中央から地方へ」の推進による業務と人材の地方へのシフト

## 【提言7】仕事のコスト公開と市場化テストの大胆な活用をせよ！

- ①情報公開を徹底し、本来業務以外の無駄な仕事を排除した上で、市場化テストを大胆に導入。官の仕事を必要最小限に絞り込み、「官から民へ」の改革を加速させるべきである。
- ②市場化テストを行うには、前提として公務員の仕事のコストを情報公開する必要がある。仕事の原価を計算し、コスト管理を徹底した上で、民間でもできる仕事などについては、コストを公開して、市場化テストを実施。民間が勝てば、当該業務の担当職員の受託企業への派遣(出向、転籍)も考えるべきである。
- ③カナダでは「6 つのテスト」をもとに政府の予算が決められるという。  
(1)公益性があるか、(2)税金でやる必要があるか、(3)連邦税か、州税か、市町村税か、(4)公務員がする必要があるか、(5)費用対効果は問題ないか、(6)優先順位を付けろ、という6つだが、この中でもとりわけ(4)の視点が重要である。  
「公的な仕事」だからといって、すべてを官が行なう必要はない。民間や NPO に任せることで、コスト削減するとともに、住民の参画意識を高めることもできる。

## 【提言8】重複行政による無駄をなくし、中央の人材を地方に移せ！

- ①国と地方合わせて 420 万人の公務員の削減には、現在進められている「中央から地方へ」の地方分権改革の加速が極めて有効である。
- ②民主党の試算によれば、国から地方への補助金 18 兆円を削減し、それに見合った税財源を移譲すれば、中央省庁の事務業務の 38% が縮減できるという。地方でも、補助金の陳情をする必要がなくなるし、国と地方の双方で無駄な仕事と人を減らすことができるはずである。
- ③道州制を導入し、且つ道州と市町村等の基礎自治体の 2 層制にすれば、国と地方の無駄退治が更に加速できる。三位一体改革から道州制へと地方分権改革を加速させ、行政の効率化を促進すべきである。
- ④道州制の導入と共に、減員した国家公務員の一部を道州に異動させ、人材の地方へのシフトを促すべきである。そうすることで、道州の強化と公務員の有効活用が、合わせて実現できる。

以上

## 平成17年度 調査企画部会 名簿

(敬称略)

部会長	松下 正幸	松下電器産業	副会長
部会長	森下 俊三	西日本電信電話	社長
幹事	萩尾 千里	関西経済同友会	常任幹事事務局長
委員	青木 一幸	日本生命保険	本店広報室長
	秋野 啓一	日立製作所	関西支社企画部長
	穂宗 一郎	住友生命保険	総務部秘書役
	出野 精二	ダイキン工業	執行役員
	井村 正明	関西電力	支配人秘書役
	江連 久雄	三井住友銀行	総務部部长
	岡田 常之	住友商事	関西ブロック総括部長
	小西池 透	大阪ガス	秘書部経営調査室室長
	富森 浩治	西日本電信電話	総務部企画担当部長
	福本 康蔵	UFJ銀行	企画部部长
	宮本 秀一	松下電器産業	秘書グループ企画渉外部長
	村田 省三	アートコーポレーション	専務
	山内 頼道	大林組	本店建築営業企画部長
	池田 敬子	都市生活研究所	主任
	池田 良直	日本政策投資銀行	関西支店企画調査課長
	上田 全良	竹中工務店	秘書役
	奥山 裕之	国際協力銀行	大阪支店総務課長
	木村 靖夫	京阪電気鉄道	総務部長
	窪井 悟	大丸	経営計画本部経営企画部担当課長
	倉橋 孝壽	近畿日本鉄道	経営企画部長
	小町 千治	三井物産	関西支社業務部長
	榊原 道治	住友金属工業	総務部担当部長
	島本 昌幸	りそな銀行	大阪営業サポート部アドバイザー
	末松 隆一	サラヤ	総務本部レッジマネジメント推進グループ専任課長
	伊達 秀樹	電通	営業統括局次長兼プロジェクト開発室長
	中井 歳壽	がんこフードサービス	常務
	福田 康司	伊藤忠商事	関西業務室長
	三浦 大輔	サントリー	大阪秘書部課長
	宮本 市三	清風明育社	理事長室室長
	宮本 勝	ソニー	関西代表室室長
	森口 勉	清水建設	関西事業本部企画部長
	山中 真二	グルメ杵屋	財務部課長
代表幹事			
スタッフ	木村 明則	松下電器産業	秘書グループ企画渉外担当参事
	神原 勝彦	松下電器産業	秘書グループ企画渉外担当参事
	和田 克之	松下電器産業	秘書グループ企画渉外担当参事
	大野 敬	西日本電信電話	総務部企画担当課長
事務局			
	萩尾 千里	関西経済同友会	常任幹事・事務局長
	金子 秀一	関西経済同友会	会務執行部兼企画調査部副部長
	野畑 健	関西経済同友会	企画調査部課長