

諸外国における行政組織等の減量・効率化に係る諸改革  
及び経常的な改善取組の状況に関する調査研究

平成 19 年 3 月



三菱UFJリサーチ&コンサルティング

## 目次

第Ⅰ章	はじめに	1
1.	本調査研究の背景と目的	1
2.	調査研究の対象・方法	2
(1)	調査対象国及び分析の基本的な考え方	2
(2)	報告書の構成	2
(3)	調査研究の方法	4
第Ⅱ章	対象国における定員管理の手法	7
1.	米国連邦政府における定員管理の方法	8
	インタビュー 米国連邦政府における定員管理について (OMB)	8
	インタビュー 連邦政府の労働力の考え方と将来 (U.S Merit System Protection Board)	10
	インタビュー SESの定員管理について (OMB)	11
	インタビュー 省庁間異動について (複数機関)	12
	コラム 米国連邦政府における公務員の職階区分 (GS) について	13
2.	英国中央政府における定員管理の方法	16
	インタビュー 英国の定員管理について (財務省/歳出調整担当)	19
	インタビュー 今後の雇用調整と定員管理のあり方について (財務省/公務員削減担当)	20
	インタビュー 人材の流動性及び中央政府における配属転換について (複数機関)	21
3.	カナダ連邦政府における定員管理の方法	22
4.	対象国における定員管理の手法 (小括)	25
第Ⅲ章	対象国におけるこれまでの行政組織等の減量・効率化に係る諸改革	26
1.	米国における改革	27
(1)	行財政改革の動向	27
(2)	公務員削減の取組	32
	インタビュー クリントン政権における公務員削減の取組 (複数機関)	33
	コラム 連邦航空宇宙局 (NASA) における人員削減の影響に関するケース・スタディ	35
	コラム ダウンサイジングのベストプラクティス報告 (NPR)	38
	コラム 連邦政府のダウンサイジングに対する評価: GAO のレポート	39
	コラム 連邦政府のダウンサイジングに対する評価: OPM のレポート	41
(3)	成果と問題点	44
2.	英国における改革	46
(1)	行財政改革の動向	46
(2)	公務員削減に関する取組	47
	コラム 内国歳入庁「庁内電子化に関する業務」における市場化テストの事例	58
(3)	成果と問題点	59
3.	カナダにおける改革	60
(1)	行財政改革の動向	60
(2)	公務員削減に関する取組	62
(3)	成果と問題点	69
	インタビュー クレティエン改革の功罪について (Center for Public Management Inc)	69
4.	対象国におけるこれまでの行政組織等の減量・効率化に係る諸改革 (小括)	70
第Ⅳ章	対象国における行政組織等の減量・効率化に係る近年の諸改革及び経常的な改善取組の状況	71
1.	対象国における行政組織等の減量・効率化に係る近年の諸改革の取組概況	72
(1)	米国・ブッシュ政権における改革	72
①	マネジメント改革の概要	72
	インタビュー ブッシュ政権における公務員削減の取組及び労働力の現況 (複数機関)	74
②	大統領の経営課題による改革の進捗状況の評価	75

③大統領の経営課題を通じた行政組織等の減量・効率化に係る取組内容	77
a) 人的資源の戦略的マネジメント	77
インタビュー 連邦政府における人的資源管理計画及び能力ニーズ（複数機関）	79
インタビュー Human Capital Plan と Competitive Sourcing (Lincoln Insight Inc)	84
インタビュー 労働省におけるスタッフが必要な分野・不必要な分野 (DOL)	86
コラム 米国連邦政府における影の労働力“shadow workforce”	91
コラム 連邦政府の将来の労働力に対する OPM と OMB の認識に違い	92
b) 競争的な資源調達／市場化テスト	93
インタビュー 連邦政府全体における Competitive Sourcing の現況（エネルギー省）	98
(2) 英国・ブレア政権における改革	103
①マネジメント改革の概要	103
②ピーター・ガーション報告「政府の資源をフロントラインへ“Releasing resources to the front Line”」	105
インタビュー ピーター・ガーション報告、ETNs の策定プロセスについて（複数）	114
③政府効率化テクニカル・ノート	120
④ガソ・ドネルの公務員改革	131
インタビュー 英国における公務員改革の背景について（内閣府）	131
(3) カナダ・マーティン&ハーパー政権「公共サービス近代化法（Public Service Modernization Act: PSMA）」下における改革	136
①公共サービス近代化法	136
②歳出精査委員会（Expenditure Review Committee）主導による歳出精査プログラム	139
2. 対象国における行政組織等の減量・効率化に係る成果	145
(1) 米国連邦政府「競争的な資源調達／市場化テスト（Competitive Sourcing）」	145
①政府全体の取組及び成果	145
インタビュー 競争的な資源調達／市場化テスト活用の在り方について（NAPA）	151
インタビュー コンサルタントからみた競争的な資源調達／市場化テストの現況（Lincoln Insight Inc, Ms. Ann Benson）	153
インタビュー 競争的な資源調達／市場化テスト推進上の課題（複数）	155
インタビュー 競争的な資源調達／市場化テストと雇用（複数）	156
②主要省庁における取組及び成果	157
a) エネルギー省	157
インタビュー 競争的な資源調達／市場化テストの対象業務の特徴（エネルギー省）	159
インタビュー 競争的な資源調達／市場化テストの取組状況（エネルギー省）	160
b) 労働省	161
インタビュー 労働省における競争的な資源調達／市場化テストの推進力（労働省）	163
c) 環境保護庁	164
インタビュー 競争的な資源調達／市場化テストの問題点（環境保護庁）	166
コラム 市場化テスト推進上の諸課題	167
③競争的な資源調達／市場化テストの課題	168
(2) 英国中央政府「政府効率化テクニカル・ノート（Efficiency Technical Notes: ETNs）」	170
①政府全体の取組及び成果	170
②主要省庁における ETNs の成果	175
インタビュー 環境食糧地方省における ETNs の策定及び実施プロセス（DEFRA）	185
インタビュー IT 部門のアウトソーシング／TUPE の事例（DEFRA）	185
インタビュー 今後の今後の雇用調整のあり方について（財務省／歳出調整担当）	188
インタビュー 各省庁における雇用調整について（財務省／公務員削減担当）	188
③国家会計検査院（NAO）による ETNs に対する評価	189
インタビュー ETNs に対する評価及び今後の改革について（NAO）	198
④政府効率化テクニカル・ノート推進上の課題	199
インタビュー 公務員削減のコストについて（財務省／歳出調整担当）	200
3. 各国における調達改革（シェアード・サービスの例）	201
(1) 米国連邦政府におけるシェアード・サービス	202
インタビュー 米国連邦政府における政府調達の現状（GSA）	206
(2) 英国中央政府におけるシェアード・サービス	207

インタビュー 環境食糧地方省におけるシェアード・サービスの取組（環境食糧地方省）	211
(3) カナダ中央政府におけるシェアード・サービス	212
4. 対象国における改革の成果—公務員数の動向の概観—	215
(1) 米国	216
① 公務員数の動向	216
インタビュー クリントン政権における公務員数の動向について（NAPA）	219
インタビュー 現政権下における公務員数動向（複数機関）	219
② 賃金動向	220
(2) 英国	221
① 公務員数の動向	221
インタビュー 現政権下における公務員数動向（財務省／歳出調整担当）	224
(3) カナダ	228
① 公務員数の動向	228
インタビュー 現政権下における公務員数動向（Center for Public Management Inc.）	231
② 賃金の動向	233
5. 対象国における行政組織等の減量・効率化に係る近年の諸改革及び経常的な改善取組の状況（小括）	235
第V章 対象国における分限・免職、退職奨励に係る制度及び運用の状況	238
1. 米国連邦政府における分限・免職に係る制度及び運用の状況	239
(1) 分限・免職に係る制度の概要	239
(2) 退職奨励に係る制度の概要	250
(3) 制度の運用状況	251
コラム 内国歳入庁（IRS）におけるダウンサイジング	253
インタビュー 連法政府におけるRIFの実施状況等について（複数）	255
コラム 職員削減方法の財務効果比較: GAOのレポート	259
2. 英国中央政府における分限・免職に係る制度及び運用の状況	261
(1) 分限・免職に係る制度の概要	261
インタビュー TUPEと解雇のの関係について（DEFRA）	265
インタビュー TUPEの直面した職員の対応について（ACAS）	265
(2) 退職奨励に係る制度の概要	266
(3) 制度の運用状況	267
インタビュー 政府における雇用調整について（ACAS）	269
3. カナダ連邦政府における分限・免職に係る制度及び運用の状況	270
(1) 分限・免職に係る制度の概要	270
(2) 退職奨励に係る制度の概要	276
(3) 制度の運用状況	277
コラム 連邦政府のWorkforce Reductionsに対する評価: OAGのレポート	280
コラム カナダにおける職員引継政策	282
4. 対象国における分限・免職、退職奨励に係る制度及び運用の状況（小括）	283
第VI章 おわりに	284
1. 対象国における諸改革の現況、動向及び示唆	284
(1) 対象国における諸改革の現況及び動向	284
(2) 効率化・公務員削減の対象	287
2. わが国改革に向けての示唆	290
別添① 参考文献一覧	292
別添② インタビュー対象者一覧	296

## 第 I 章 はじめに

### 1. 本調査研究の背景と目的

欧米諸国における行財政改革は、1980年代前半以降、小さな政府を志向する新保守主義の考え方を背景に「官から民へ」という流れの中で、主として民営化・規制緩和を中心とする改革が進んだ。ニュー・パブリック・マネジメント（New Public Management: NPM）の考え方を背景とする改革に移行した1990年代以降は、市場メカニズムをより積極的に活用するとともに、民間経営で培われた結果や成果に基づく経営管理手法を公共部門本体に取り入れる改革へと進化するなど、政府本体のマネジメント改革が本格化している。このように、欧米先進諸国における改革は、政府と民間の役割分担（官民の役割分担）の在り方を見直す改革に続き、NPMの影響によって公共部門本体のマネジメントを対象にした諸改革、すなわち行政組織等の減量・効率化を経常的に導入・実践する段階へと移行している。

このような行政組織等の減量・効率化に関する取組に関して、これまでわが国においても「定員合理化計画」「減量・効率化方針」「行政効率化推進計画」等により着実に進められてきた。また、「今後の行政改革の方針」（平成16年閣議決定、平成18年一部改正）でも「1 政府及び政府関係法人のスリム化等」として、行政改革の柱に位置付けられ、今後も積極的に推進されることが明示されている。さらに、「国の行政機関の定員の純減について」（平成18年6月閣議決定）では、18年度からの5年間で5.7%以上純減するという明確な目標と、その達成に向けたプランが提示されている。このような目標を達成し、その後もさらに行政改革を推進していくためには、これまでわが国で検討されてきた手法にとどまらず、先進国における行政改革の状況を参考としつつ、従来の手法を深化させる方法のほか、新しい観点からの立案が必要になると考えられる。

上記のような背景及び問題意識から、本調査研究では欧米諸国における行政組織・運営の効率化に関する各種の改革を整理して、それらの考え方、成果及び課題等をわが国実務への応用を視野に入れて整理・分析することによって、今後においてわが国における同種の改革や見直しのための基礎資料を幅広く収集することを目的とする。

## 2. 調査研究の対象・方法

### (1) 調査対象国及び分析の基本的な考え方

本調査研究では、行政組織等の減量・効率化に係る諸改革に取り組む主要先進諸国のうち米国、英国、カナダを対象とした。いずれの国においても行財政改革を本格的に実践し、行政組織等の減量・効率化において成果を挙げている。

しかしながら各国における行政組織等の減量・効率化に係る諸改革のうちの主要な取組については、主として1990年代前半より着手されたもので、現政権においては行政組織の減量・効率化に主眼を置く改革から、むしろ維持・回復を意図する取組や、組織や人材の質の向上を図ることを意図した改革にシフトしており、それに応じて調査対象国の公務員数も2000年以降は漸次が増加する傾向が確認できる。

このような状況を踏まえて、本調査研究では米国、英国、カナダにおける減量・効率化に係る取組について、まず、(行政組織等の減量・効率化が積極的に行われた)1990年代における内容(第Ⅲ章)の整理を踏まえて、次に(行政組織等の維持・回復及び質の向上を進めている)現政権下で行われている改革の内容(第Ⅳ章)を整理・分析することとした。

### (2) 報告書の構成

本調査研究のテーマである「諸外国における行政組織等の減量・効率化に係る諸改革及び経常的な改善取組の状況」について、今次の調査では主として各国における『公務員定員の管理の方法』『行政組織等の減量・効率化を目的とする諸改革』『改革に伴う公務員の雇用調整(解雇)の手続きの内容及び運用状況』に焦点をあてて調査を実施した。

まず、第Ⅱ章では、各国における公務員の定員管理の方法について整理する。続いて第Ⅲ章において調査対象各国がこれまでに実施した改革の内容、成果及び課題等について分析し、第Ⅳ章では現政権下で行われている行政組織等の減量・効率化に係る諸改革を分析する。そして、第Ⅴ章では、調査対象各国における公務員の解雇に関する諸規定を整理するとともに、近年の諸改革を通じて解雇規定がどのように運用されたのか、その実績を整理する。それらを踏まえて、第Ⅵ章において調査対象各国における改革の経験を踏まえたわが国改革への示唆を整理・抽出する。

図表 調査対象国における近年の行政組織の減量・効率化に関する改革の概要

国名	取組の概要
米国	<p>＜これまでの改革＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 米国では、民間部門が経済活動の中心であるとの考え方が根強く、「公共サービスは行政機関が独占的に供給すべきである」という考え方は歴史的に乏しいが、1970年以降はアウトソーシングを積極的に進めている。</li> <li>・ 前クリントン政権下の1993年には、ゴア副大統領が中心となり「連邦政府の機能向上と経費節減」を目標とする行政改革（NPR）が行われ、同改革を通じて十数万人規模の公務員削減と財政再建を実現するなどの成果を達成した。</li> </ul> <p>＜現政権の改革＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現ブッシュ政権が2001年に発表した「大統領の経営課題（PMA）」は、行政府の業績改善のために取組む優先事項とその方針を明示したもので、重点的に改革を進めるべき全政府的なマネジメント面の課題と対応方針が明記されている。このうちの一つが競争的な資源調達／市場化テスト（Competitive Sourcing）であり、FY2003以降、連邦政府の各省庁では商業的業務を中心に検討・実施が義務化されている。</li> <li>・ この資源調達／市場化テストでは、政府全体の目標水準は示されていないが、内部事務などを中心に、業務改善を通じたポスト削減を実現している。</li> </ul>
英国	<p>＜これまでの改革＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 英国では、1979年の保守党サッチャー政権発足以降、「小さな政府」の実現を目指して、幅広い分野で民間開放（民営化、エージェンシー化、市場化テスト）を推進している。また、同政権下において地方公共団体が実施する一部業務について市場化テスト（CCT）の実施が義務付けられた（2000年に廃止）。これら改革により中央政府の公務員は、サッチャー政権下の1979年～1989年にかけて、74.7万人→58.7万人に削減され、1999年時点では48.1万人まで減少した。</li> </ul> <p>＜現政権の改革＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現ブレア政権においては保守党政権下の改革路線を踏襲しつつ、公共サービスの効率性ととも質の向上の実現を目指す政策へと転換が図られている。1998年、中長期の財政安定化のため、複数年度に亘る予算管理の枠組みである「包括的歳出見直し（CSR）」を導入した。このCSRにより、複数年度予算が導入され、各省庁においては予算の編成、執行に関する裁量性が高められる一方で、期間における業績目標に関する合意として「公共サービス合意（PSA）」が導入されている。</li> <li>・ 4度目の歳出見直しであるSR2004において、各省庁における歳出削減及び公務員数削減目標として「政府効率化テクニカル・ノート（ETNs）」が導入された。同目標では、主としてIT技術を活用した業務効率化を進め、84,000人のポストを削減するとともに、余剰人員を企画部門からサービス提供の現場に再配置することを主眼としている。</li> <li>・ そして、CSR2007以降においては、公務員数削減目標を止めて、各省庁における人件費支出に対する統制基準が導入される予定である。</li> </ul>
カナダ	<p>＜これまでの改革＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ カナダでは、1993年のクレティエン政権発足以降、1994年～1995年にかけて、連邦政府の全プログラムを対象にした見直しである「プログラム・レビュー」が実施され、連邦政府において実施することが適切なプログラム以外は廃止または民間開放、あるいは民営化された。</li> <li>・ この改革により連邦政府の歳出規模は1994年～1998年にかけて約21.5%削減され、それに伴い連邦政府職員数も31.1%（約7万人）減少した。（1995年～1997年にかけて4万5千人を削減）</li> </ul> <p>＜現政権の改革＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現政権下では歳出の定期的見直しは進めているが、本格的な公務員削減の取組は実施されておらず、2003年の公務員に関する法制度の抜本的見直しにより、公務員の質を高める諸改革が実施されている。</li> </ul>

（出典） 諸資料より MURC が作成

### (3) 調査研究の方法

本調査研究では、主として「文献調査、インターネット調査」「現地インタビュー調査」により実施した。

図表 本調査研究の実施方法

調査研究の方法	概要
◆文献調査、インターネット調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>調査対象各国における諸改革を取り上げた国内外の諸資料、各種報告書、研究論文の他、諸改革の成果・効果を分析するため、各国の公務員数等に関する諸統計についても調査対象とした。 【別添①参考文献一覧を参照】</li> <li>調査対象各国における政府機関、関係機関、その他の学術団体等のウェブサイトサーベイした。</li> </ul>
◆現地インタビュー調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>上記の調査方法を通じて把握できない（困難な）事項の把握を目的として、調査対象国・機関の担当者へのインタビュー調査を実施した。【別添②インタビュー対象者一覧を参照】</li> <li>上記調査と平行して在米の弊社アソシエイトを通じて調査対象国における関連情報の収集及び弊社研究員によるインタビュー調査を実施した。</li> </ul>

図表 現地インタビュー調査訪問先一覧（訪問順に掲載）

<p>○米 国</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>EEOC: Equal Employment Opportunity Commission（雇用機会均等委員会）</li> <li>Lincoln Insight Inc.（コンサルタント）</li> <li>SHAW BRANSFORD, VEILLEUX &amp; ROTH, PC（ローファーム）</li> <li>MSPB: U.S. Merit System Protection Board（能力主義任用制度保護委員会）</li> <li>EPA: Environmental Protection Agency（環境保護庁）</li> <li>OMB: Office of Management and Budget（大統領予算局）</li> <li>DOL: Department of Labor（労働省）</li> <li>DOE: Department of Energy（エネルギー省）</li> <li>GSA: General Service Administration（連邦調達庁）</li> <li>NAPA: National Academy of Public Administration（連邦行政アカデミー）</li> </ul> <p>○英 国</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cabinet Office（内閣府）</li> <li>HM Treasury, General Expenditure Policy（財務省歳出調整担当）</li> <li>HM Treasury, Work Force Reduction and Policy（財務省公務員削減担当）</li> <li>NAO: National Audit Office（国家会計検査院）</li> <li>DEFRA: Department for Environment, Food and Rural Affairs（環境食糧地方省）</li> <li>ACAS: Advisory, Conciliation and Arbitration Service（労働問題助言斡旋仲裁局）</li> </ul> <p>○カナダ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Center for Public Management Inc.（コンサルタント）</li> </ul>
---



## 用語・略語一覧

### 米 国

- Bump (衝突再配置)
- CSRS: Civil Service Retirement System (公務員退職制度)
- Competitive Sourcing (競争的な事件調達/市場化テスト)
- Department of Transportation (運輸省)
- DOA: Department of Agriculture (農務省)
- DOD: Department of Defense (国防総省)
- DOE: Department of Energy (エネルギー省)
- DOI: Department of Interior (内務省)
- DOL: Department of Labor (労働省)
- EEOC: Equal Employment Opportunity Commission (雇用機会均等委員会)
- EPA: Environmental Protection Agency (環境保護庁)
- Federal Activities Inventory Reform (FAIR) Act. (政府活動棚卸法「通称『FAIR 法』」)
- FERS: Federal Employees Retirement System (連邦職員退職制度)
- FSIO: Financial Systems Integration Office (財務システム統合局)
- GAO: Government Accountability Office (議会会計検査院)
- GSA: General Service Administration (連邦調達庁)
- HHS: Department of Health and Human Services (保健福祉省)
- MEO: Most Efficiency Organisation (最適効率組織)
- MSPB: U.S. Merit System Protection Board (能力主義任用制度保護委員会)
- NAPA: National Academy of Public Administration (連邦行政アカデミー)
- NPR: National Performance Review (国家業績評価)
- OMB: Office of Management and Budget (大統領予算局)
- OPM: Office of Personal Management (人事管理局)
- PMA: President's Management Agenda (大統領の経営課題)
- Retreat (降格再配置)
- RIF: Reduction In Force (労働削減規制)
- SES: Senior Executive Service employee (上級公務員)
- Treasury: Department of the Treasury (財務省)
- VERA (早期退職インセンティブ・プログラム)
- VSIP (自主退職インセンティブ給付)

### 英 国

- ACAS: Advisory, Conciliation and Arbitration Service (労働問題助言斡旋仲裁局)
- AME: Annually Managed Expenditure (各年管理歳出)
- CSAB: Civil Service Appeal Board (公務員上訴委員会)
- Cabinet Office (内閣府)
- Civil Service Management Code (公務員管理規範)
- CSR: Comprehensive Spending Review (包括的歳出見直し)
- DEFRA: Department for Environment, Food and Rural Affairs (環境食糧地方省)

- DEL: Departmental Expenditure Limit (省庁別歳出限度額)
- DWP: Department of Workers and Pension (労働年金省)
- Employment Tribunal (雇用審判所)
- ETNs: Efficiency Technical Notes (政府効率化テクニカル・ノート)
- Headcount reduction (公務員の実数削減)
- H.M. Treasury (財務省)
- NAO: National Audit Office (国家会計検査院)
- OGC: Office of Government Commerce (商務庁)
- PFI: Private Finance Initiative (民間資金導入)
- Redundancy (余剰人員)
- SR: Spending Review (歳出見直し)
- TUPE: Transfer of Undertaking-Protection of Employment (移管引受者雇用保護法)

## カナダ

- Agriculture and Agri-Food Canada (カナダ農務農産食品省)
- Canada Border Services Agency (国境庁)
- Canadian Heritage (カナダ民族遺産省)
- CA-SSO: Corporate Administrative Shared Service Organization (事務管理シェアード・サービス機構)
- EDI: Early Departure Incentive (早期退職インセンティブ)
- ERI: Early Retirement Incentive (定年前退職インセンティブ)
- Executive Employment Transition Policy (幹部雇用職員移転政策)
- Expenditure Review Committee (歳出精査委員会)
- Food Inspection Agency (食品検査庁)
- Human Resources Planning (人的資源計画)
- IT-SSO: Information Technology Shared Service Organization (情報技術シェアード・サービス機構)
- Nuclear Safety Organization (原子力安全機構)
- OAG: Office of the Auditor General of Canada (カナダ会計検査院)
- PSC: Public Service Commission (人事委員会)
- PSHRMAC: Public Service Human Resources Management Agency of Canada (人的資源マネジメント・エージェンシー)
- PSMA: Public Service Modernization Act (公共サービス近代化法)
- Public Works and Government Services Canada (公共事業・政府業務省)
- SOA: Special Operation Agency (特別業務庁)
- TBS: Treasury Board of Canada Secretariat (国家財政委員会事務局)
- Work Force Adjustment Directives (労働力調整規定)

## 第Ⅱ章 対象国における定員管理の手法

本章では、調査対象各国の中央政府における公務員の定員管理の方法について整理する<sup>1</sup>。

図表 調査対象各国における定員管理の方法

	米国	英国	カナダ
定員管理の主体	<ul style="list-style-type: none"> <li>大統領予算の編成過程において OMB (大統領予算局) が各省庁の FTE (専従換算値) をコントロールしている。</li> <li>議会における予算審議において FTE も影響を受ける。</li> <li>各省庁は FTE の範囲を基準に職員を採用・配置している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務省が各省庁の person 費予算 (省庁管理経費) の総枠をコントロールしている。</li> <li>各省庁は person 費予算の総枠範囲を基準に職員を採用・配置している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TBS (財政委員会事務局) が各省庁の予算総枠をコントロールしている。</li> <li>各省庁は予算の総枠範囲を基準に person 費予算を調整・配分しており、各省庁の裁量を基本として、職員を採用・配置している。</li> </ul>
定員管理の方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>FTE を通じた管理を採用。OMB, OPM (人事管理局) は実数も把握しているが、統制基準としては利用されていない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>省庁管理経費を通じた管理を採用。財務省は実数も把握しているが、統制基準としては利用されていない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各省庁の予算総枠を通じた管理を採用。実数による統制基準は採用されていない。</li> </ul>
今後の方向性	<ul style="list-style-type: none"> <li>現政権においては、実数による統制は予定しておらず、引き続き FTE を通じた管理を採用する模様。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ETNs (政府効率化・テクニカル・ノート) を通じた公務員数削減施策を進めているが、今後は人数ではなく、person 費総額に着目した統制に見直すことを予定。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特別の見直し、変更は確認できない。引き続き、各省庁の予算総枠を通じた管理を採用する模様。</li> </ul>

(出典) 諸資料より MURC が作成

<sup>1</sup> 本章は主として総務省行政管理局 (2004) 「諸外国の公務員数の管理に関する調査研究報告書」及び現地インタビュー調査を通じて整理した。なお、下記に整理しているように公務員の定員管理の方法は近年見直しが進められていること、また政権によっても変更されることがたため、以下では 2007 年 3 月時点における状況について記載する。

## 1. 米国連邦政府における定員管理の方法

米国連邦政府においては、わが国中央省庁におけるように官房組織が主体となって実数に基づいて定員管理を行なう方法は採用されておらず、予算編成のプロセスにおいて各省庁と大統領予算局（Office of Management and Budget: OMB）との協議により次年度予算に係る専従換算値（Full-time equivalent: FTE）の調整が行われ、各省庁は与えられた FTE の総数の範囲内において職員を任用・配置している<sup>2</sup>。ただし、米国政府の予算案提出権限は大統領に与えられている一方、予算編成権は政府ではなく議会にあり、かつ議会の予算審議においてプログラムの追加及び廃止が頻繁に行われることから、各省庁に配分される（あるいは必要となる）FTE は議会審議の内容の影響を受ける<sup>3</sup>。

### インタビュー 米国連邦政府における定員管理について（OMB）

- ・ 現在、OMB は連邦政府の公務員定員の管理方法として FTE を活用していない。また、実数についても特に OMB では管理していない。職員の任用と配置、コントラクター活用については、基本的には各省庁の裁量事項になっている。現政権における OMB の基本的なスタンスとしては、FTE による管理／統制は不要と考えている。
- ・ OMB としては予算全体を見るのが基本的な使命である。そのため、FTE も見ているが、その構成要素であり、FTE のみを厳格にみることは適切ではない。むしろ、プログラムの予算の方が厳格に審査されている。OMB としては、プログラムが効率的に実施されるためには、政府全体でどのように資源を配分すれば良いのかという観点が重要であり、そのような視点から FTE を見ている。OMB は連邦政府の政策全体を見るのが役割である。FTE は政策（プログラム）に応じて調整・決定されるというのが実態である。
- ・ 大統領予算を編成する際、各省庁において FTE を推計し、OMB に提出している。OMB では、予算全体の視点から FTE の適切性を審査しているが、基本的な説明は省庁が行なうことになっている。よって、FTE の正当性は省庁の説明によって担保されている。
- ・ なお、FTE の要求は、実態としてはやや多めに各省庁から提出されている。これは議会における予算審議によってプログラムが拡大修正されたり、年度途中において予算が追加・変更されたりすることに対応して余分が含まれているからである。例えば、大統領予算において、あるプログラムの予算を 3%増額要求した場合、議会の審議において更に予算が追加されて前年度比 3.5%の予算配分／修正がなされるような場合には、それに応じて FTE を減じる必要が生じ、結果的には想定したより少ない人数で政策を実施しなければならないという状況になる。このようなことは、議会審議においてよくあることである。
- ・ このように、米国連邦政府では、予算編成プロセスにおいて FTE の査定が行われるが、実際の職員の採用や配置、コントラクターの活用などについては、省庁の裁量になっており、OMB が厳格に管理しているものではない。

<sup>2</sup> FTE = (全職員の年間総労働時間) / (支払い対象となる個人の年間労働時間) で計算される。なお、分母である年間総労働時間には年次有給休暇、病欠、代休、その他認定休暇を含み、残業時間は含まない。

<sup>3</sup> 米国の予算編成プロセスについては、中林恵美子（2002）「米国予算編成プロセスの紹介---最近のトレンドを含めて---」を参照。<http://www.rieti.go.jp/jp/events/bbl/02061401.html>

各省庁から OMB に提出される FTE の要求方法については、OMB から各省庁に指示される通達（Circular No. A-11）において詳細が規定されている。同通達では、毎年 9 月に概算要求として、次年度の FTE を要求する際において各省庁は以下の点について説明することを求めている。

**図表 各省庁から OMB に提出される FTE の概算要求における説明事項**

- プログラムを実現するために効率的、効果的であること
- 政府の方針と整合がとれていること
- 大統領の経営課題を支援するものであること
- 要求している予算水準と整合がとれていること
- 他のリソースに対する要求との関連で正当化される水準であること
- 関連法規に従っていること（例:早期退職プログラムを実施する場合、その分の FTE が差し引かれている）
- 増加する場合、他の機能・プログラムとの兼ね合いで追加分を吸収することが不可能であることを証明した上で、追加分の計算を行っていること

（出典）OMB Circular No. A-11 より MURC が作成

各省庁から OMB に提出された FTE の概算要求の内容に対して OMB による審査が実施される<sup>4</sup>。その際には、実施するプログラムとの関連から FTE の適正水準が検討・審議されるが、特に FTE の増加要求がなされているような場合には、省庁全体の FTE の水準を分析して、他の部門やプログラムとの間で融通できないか、真に必要なかどうかの検討が行われる。

また、上記の予算編成プロセスとは別に、国防総省を除く省庁・機関においては、毎月 15 日に人事管理局（Office of Personal Management: OPM）に対して様式 SF-113G を通じて職員の実数と FTE の実績データを提出することが求められている。この OPM に提出された職員数及び FTE の実績情報は、OMB にも報告されている。

なお、FTE と雇用・配置される職員の実数とのズレについて、上記 OMB に対するインタビューでは、「基本的には FTE より実数が少ない」ということを確認した。これは、議会がプログラムの予算を追加することを要求する一方で、FTE についてはそれに応じた追加承認がなされない場合が多いことや、場合によっては議会の指示によりプログラム予算の増額指示の一方で FTE を減じる必要が生じることもあることなどから、結果として想定より少ない人数で政策を実施しなければならないのが実態のようである。

<sup>4</sup> 連邦政府の予算プロセスは、毎年 5～6 月に OMB が省庁に対して予算のガイダンスを提供するところから開始される。これに基づき、夏にかけて OMB と各省庁は予算上の課題やオプションについて議論を行い、9 月には各省庁が OMB に予算の概算請求を提出する。提出された予算を大統領が検討し、OMB を通じて各省庁に意志決定が伝達されるのが 11 月ごろである。その後、各省庁は 11 月後半までに通称 MAX というコンピューター・システムを使って FTE の詳細なデータを OMB に提供する。最終的には、OMB によるレビュー等を経て、翌年 2 月に大統領から議会に予算案として提出される。

## インタビュー 連邦政府の労働力の考え方と将来 (U.S Merit System Protection Board)

### ■連邦政府全体における労働力 (Work Force) の考え方

- 米国の連邦政府における Work Force は基本的にはブレンドの視点で考えている。政府職員、パートタイム、そして民間コントラクターである。Work Force 検討の際には、これらの構成及び配属のベスト・ミックスを考えることが重要である。また、空いたポストに対して同等の人を配属するかどうかは慎重に検討すべきで、配属しない、あるいは民間から調達するなど、当時の状況を分析して適切な方法をまず検討すべきである。
- Work Force 管理においても唯一の方法がある訳ではなく、調整を経て決定されるという点に米国の特徴がある。例えば、議会における予算審議において新たなプログラムの実施が求められたり、あるいはプログラムに追加的に予算が増額されたりすることで、人員増加が避けられないこともある。また、業務改善やアウトソーシングを通じて余剰予算を作り出して、それを原資にして Work Force を調達する場合もある。また、政府において予算及び Work Force の調整を行なう役割を果たす OMB は、政権によって規模、役割が一様ではなく、その影響もありこのように「唯一の方法がある訳ではない」ということになっている。他方で、OPM は政策的なことに関係なく、連邦人事規則を管理・執行する立場にある機関なので、基本的には政権が代わっても役割は大きく変わらない。この点は OMB と大きく異なる。
- Work Force の調整について OMB は人数ではなく、予算を通じて行っている。ただし、Work Force =FTE ではない。FTE は予算・会計上の目安・基準であって、実際の職員の採用・配置は、上級／一般の公務員の双方ともに各省庁の裁量事項になっている。一定の流用 (裁量) についても認められている。FTE を通じて厳格に Work Force を管理する方法を OMB はやめる方針を示している。実数ではなく、プログラム・ベースの評価 (PART) によって配分を調整している。(Examiner が個別及び全体の調整を担当)
- もちろん、議会 (上下院)、OMB も FTE を通じて各省庁の労働力を調整することは可能であり、実際に FTE に関する議会、OMB の要求によって、省庁の Work Force が影響を受ける場合もある。そのため省庁としては、プログラム予算、FTE については、OMB のほかに上院、下院と公式／非公式に交渉しなければならない。
- しかし、90%は OMB が調整していると考えて良いのではないか。

### ■今後の連邦政府における Work Force に関する問題

- 今後における Work Force に関する問題と考えているのは、「ベビーブーマーが大量退職する中で、政府職員、パートタイム、そして民間のベスト・ミックスをどう考えるか」ということと、「職員の年齢ギャップ (若い層が少ない) をどのように解消するか」ということである。後者については具体的には、前政権における採用抑制政策によって 30 歳以下の職員数が極端に少なく、他方で平均年齢は 48 歳で彼らはあと 5 年程度で大半が退職可能な年齢に到達するという点が問題になっている。職員の年齢構成が歪んでいる、ということである。
- マネージャーが減ったということについては、前政権において「組織のフラット化」を進めた結果、マネージャーが減ったという側面はある。しかし、これは全て成功した訳ではない。実施には、「より戻し」もある。ただし、事務職については従前より不要になっている。これは、IT 化など職場環境の変化の影響によるもので、上記の「組織のフラット化」の影響によるものではない。

このように米国連邦政府においては、各省庁が配分された FTE の範囲内において定員管理を行っているのが現状であるが、上級公務員<sup>5</sup>（SES）については、「SES は政府全体の資源である」という考え方の下、連邦政府における総数及び各省庁における配置の上限については、2年毎に各省庁と OMB、OPM との協議により調整・決定されている<sup>6</sup>。ただし、各省庁と OMB、OPM との協議により調整・決定されるのは SES の配置上限のみで、実際にどのポストに SES を任用・配置するのかを決定する権限は、各省庁の裁量事項になっている<sup>7</sup>。

#### 図表 SES の要求・配置の流れ

- ・ 各省庁において 12 月 31 日までに OMB、OPM に対して SES の配置増加概算要求を提出
- ・ 翌 5 月中に OMB、OPM から各省庁の次官宛てに SES 要求の正当性、妥当性を証明するメモを提出
- ・ 5～7 月初旬までに各省庁から SES 要求の正当化に関する回答を OMB、OPM に提出
- ・ OMB、OPM により各省庁からの要求内容の審査を実施
- ・ 会計年度の最終日である 9 月 30 日までに次年度、次々年度に各省庁に対して配分される SES の上限を提示

(出典) 総務省行政管理局 (2004) 「諸外国の公務員数の管理に関する調査研究報告書」及びインタビュー調査より

#### インタビュー SES の定員管理について (OMB)

- ・ 米国連邦政府は、機能分散型の組織構成が採用されており、上述のように OMB は FTE により、各省庁に対してゆるやかに予算定員を示しているが、実際の採用・配置の権限は各省庁に委ねられている。また、上級公務員である SES の管理についても一般職員と同様に機能分散しており、OMB、OPM が共同で各省庁に対して配置の割合を指示しており、そのシーリングの範囲内で各省庁は SES を採用／配置している。なお、この SES の構成割合は、各省庁によって異なった割合が示されている。
- ・ しかし、実態としては、この SES のシーリングについては予算編成権を持つ OMB が統制している。OPM では実質的な統制を行っていない。OPM は人事に関する連邦政府全体の統一的な基準を示すことが主な役割であり、政策に関わる事項については関与しない。
- ・ 例えば、SES の増員要求が省庁から提出された場合、プログラムが減っていたり、予算が減額されていたりする場合には、SES 増員要求の根拠に乏しいため、基本的にはそのような要求は認めない。OMB では、投じることが出来るリソース、省庁が果たすべき使命や政策目標を把握しており、その観点から SES の配置についても審査している。

<sup>5</sup> Senior Executive Service: SES は 1978 年の公務員制度改革法で設置され、当時の General Schedule: GS 等級の最上級にあたる 16～18 級に代わって設定された職種である。2004～2005 時点で連邦政府全体において約 868 人の SES が配置されている。<http://www.opm.gov/ses/allocate.asp>

<sup>6</sup> 他方で政治任命職や臨時・緊急職の配置割合等については法で規定されている。

<sup>7</sup> SES の任用は、政治任命者 (SES 総数枠の 10%が上限) を除いて公募が求められている。しかし実際には同一省庁の職員か昇進するケースが約 80%を占めている。(GS14～15 からの昇進)

なお、現地インタビューによると、米国連邦政府において省庁間における人事異動については比較的頻繁に行われているようである。また OPM が運営するウェブサイト (“USAJOBS”) を通じて、国内外に対して広く職員の空席ポストの公募も行われているなど、本人の希望を通じての異動や、民間からの転職も頻繁に行われているようである。

### インタビュー 省庁間異動について（複数機関）

#### ●SHAW BRANSFORD, VEILLEUX & ROTH, PC（ローファーム）

- ・ 連邦政府においては、省庁間の配置換え・異動はよく行われている。Easy である。職員は、連邦公務員として採用されるため、特定省庁にのみ所属するというものではなく、連邦政府に雇用されているという意識が一般的である。

#### ●EPA（環境保護庁）

- ・ 日本や欧州では公務員は尊敬されるべき（honorable）地位にあるようであるが、米国では官僚機構の一員扱いである。よって、省庁間での異動は、頻繁ではないにせよ日本や欧州に比べれば多い。会計や人事部門では比較的異動が多いといえる。
- ・ 異動には短期の出向のケースもあり、これは省庁間の交渉によって決定される。長期の異動の場合は通常は本人の希望による。各省で空席ができると、そのポストの公募が行われる。公募は、政府内のみの場合もあれば、政府外からも応募できる場合もある。
- ・ 人的資源計画（Human Capital Plan）においては、上級公務員に対して業務を代わることを奨励していたが、あまり定着していない。

図表 OPM が運営するウェブサイト（USAJOBS）の画面イメージ

The screenshot shows the USAJOBS website interface. At the top, it says "USAJOBS WORKING FOR AMERICA" and "USAJOBS is the official job site of the United States Federal Government. It's your one-stop source for Federal jobs and employment information." There are navigation tabs for "Search Jobs", "My USAJOBS", "Info Center", "Veterans", "Forms", and "Employer Services". Below these are search filters for "Basic Search", "Agency Search", "Series Search", "Advanced Search", and "Senior Executive". A search bar is present with the text "Refine results with more Keywords...". Below the search bar are options for "Radius/Zip" and "Show Jobs Posted: All". The main content area shows "Job Search Results" with a table of job listings. The first listing is for "CBP AGRICULTURE SPECIALIST" with a closing date of 12/31/2007, located at "Homeland Security, Customs and Border Protection" in "US-CA-San Francisco, CA" with a salary of "28,862.00+". Below the listing are details such as "Vacancy Ann.#: MHC-07-118891-SJN", "Who May Apply: Public", "Pay Plan: GS-0401-05/09", "Appointment Term: Federal Career Intern", "Job Status: Full-Time", "Opening Date: 3/2/2007", and "Salary: From 28,862.00 to 56,849.00 USD per year".

（出典）OPM ウェブサイト [http://www.opm.gov/job\\_seekers/](http://www.opm.gov/job_seekers/)



## コラム 米国連邦政府における公務員の職階区分（GS）について

米国のホワイトカラーの職階区分は、General Schedule: GS（ジー・エス）と呼ばれる職務・給与分類で定義されている。2004年9月時点では連邦政府の文民職員の約70%がGSに該当し、残りの約30%はブルー・カラーの分類法に該当する。GSの主要構造は以下のようになっている。

- **職群（Occupational Group）**： 関連する数種の職列をグルーピングしたもの。100の単位で変化する番号で表記される。（例:GS-300は事務・オフィスサービス職群、GS-500は会計・予算職群）
- **職列（Series）**： 業務特性や資格要件が類似したポジションをグルーピングしたもの。10以下の番号で表記される。（例:GS-318は事務・オフィスサービス職群／秘書業務職列、GS-510は会計・予算職群／会計職列）
- **等級（Grade）**： 業務の難易度や責任、資格要件のレベルによる分類で、GS-1からGS-15までである。等級はさらに1～10のステップに分類され、それによって給与水準が異なる
- **職級（Class of Positions）**： 職列、等級ともに同じカテゴリーに分類されるポジション。

等級は公職に就く際、資格や経験等に基づいて決定される。また、等級の上昇は昇任にあたる。GS-510-12のように職列、等級の順に表記される。以下はGS-500の職群に属する職列の例である。

図表 GS-500 会計・予算職群

職列	名称
GS-501	財務管理・プログラム職列 (Financial Administration and Program Series)
GS-503	財務事務・技術官職列 (Financial Clerical and Technician Series)
GS-505	財務管理職列 (Financial Management Series)
GS-510	会計職列 (Accounting Series)
GS-511	監査職列 (Auditing Series)
GS-512	内国歳入官職列 (Internal Revenue Agent Series)
GS-525	会計技術官職列 (Accounting Technician Series)
GS-526	租税専門官職列 (Tax Specialist Series)
GS-530	現金処理職列 (Cash Processing Series)
GS-540	バウチャー検査職列 (Voucher Examining Series)
GS-544	公務員支払職列 (Civilian Pay Series)
GS-545	軍人支払職列 (Military Pay Series)
GS-560	予算分析職列 (Budget Analysis Series)
GS-561	予算事務・アシスタント職列 (Budget Clerical and Assistance Series)
GS-592	税務検査職列 (Tax Examining Series)
GS-593	保険アカウント職列 (Insurance Accounts Series)
GS-599	財務管理学生研修生職列 (Financial Management Student Trainee Series)

(出典) Summary of Reduction in Force Under OPM's Regulations

## ○昇進手順

等級の上昇である昇任には、競争的昇任（Merit Promotion Plan）及び非競争的昇任（Career Ladder）の２種類がある。各省庁は、OPM が定める要件に沿った昇任計画を定めるとともに、募集によって承認適格者を選定する。この方法を通して昇任するのが競争的昇任である。一方、非競争的昇任は、それぞれのポジションに応じて一定の段階まで非競争的に昇任するものを指す。職列によって等級が GS-1、2、3、4、のように１つずつ上がっていくものと GS-5、7、9、11 のように２つずつ上がっていくものがある。大卒者（学士）の場合、職種や大学での業績・成績、職務経験等に基づいて、等級５または７程度で採用されることが多いが、非競争的承認による採用の場合、１年ごとに等級が上がっていくものが典型的である。

## ○給与

GS に分類される職員の給与は、昇進基準である等級とステップによって決定される。ステップは、等級における勤務経験週数に応じて以下のように法律で定められている<sup>8</sup>。

ステップ上昇の必要期間

ステップ上昇	必要期間
ステップ 1 からステップ 2	52 週
ステップ 2 からステップ 3	52 週
ステップ 3 からステップ 4	52 週
ステップ 4 からステップ 5	104 週
ステップ 5 からステップ 6	104 週
ステップ 6 からステップ 7	104 週
ステップ 7 からステップ 8	156 週
ステップ 8 からステップ 9	156 週
ステップ 9 からステップ 10	156 週

（出典） OPM

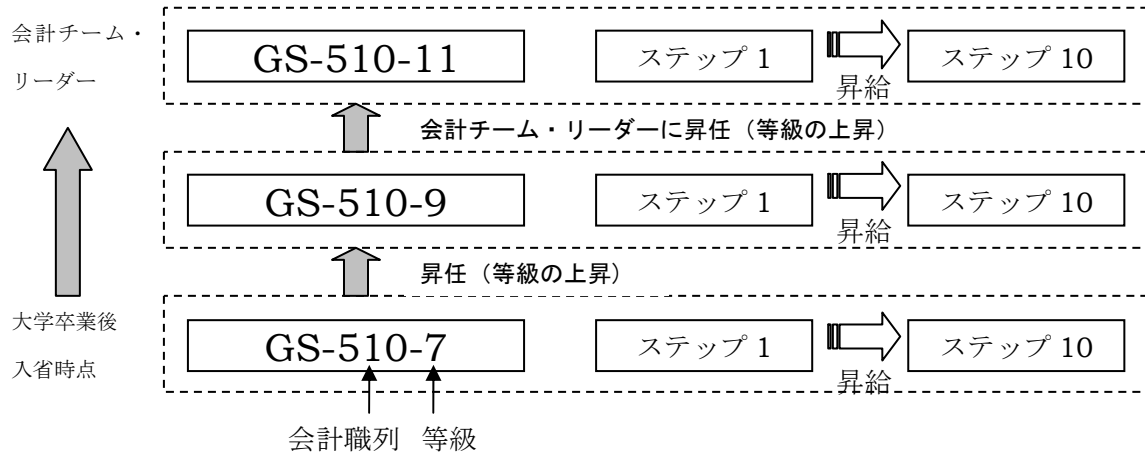
ただし、非常に優れた業績評価を得ている場合には、期間に関わらずステップが上がる場合もある。

- 直近の考課がレベル 3（良好:fully successful）以上であること
- 必要期間を終えていること
- 必要期間の間にステップ上昇と同等の給与増加を受けていないこと

<sup>8</sup> 近年において、従来の GS による給与上昇の仕組みは、在籍年数のウエイトが高く、業績評価を反映した柔軟な給与にしにくいとの批判がある。これに対して多くの省庁では Pay Banding という仕組みを取り入れ、業績評価のウエイトを高くした給与決定の導入を図っている。この Pay Banding は、GS の 15 のグレードを 4～5 程度のレンジにくくりなおし、管理職に給与決定のより大きな裁量を与えるものである。ブッシュ政権では、給与決定にかかる省庁の自由度を上げる方向で検討がなされており、今後は pay banding の採用が進むと考えられる。GovernmentExecutive.com 記事より。

[http://www.govexec.com/story\\_page.cfm?filepath=/dailyfed/1001/100401pb.htm](http://www.govexec.com/story_page.cfm?filepath=/dailyfed/1001/100401pb.htm)  
[http://www.govexec.com/story\\_page.cfm?filepath=/dailyfed/1001/101801pb.htm](http://www.govexec.com/story_page.cfm?filepath=/dailyfed/1001/101801pb.htm)

職列の事例と等級・ステップの上昇イメージ



(出典) OPM 資料を基に MURC が作成

<参考> 2007 年の給与テーブル

ステップ 等級	ステップ									
	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5	Step 6	Step 7	Step 8	Step 9	Step 10
Grade 1	18,732	19,357	19,981	20,601	21,224	21,590	22,205	22,825	22,850	23,427
Grade 2	21,061	21,562	22,259	22,850	23,105	23,784	24,463	25,142	25,822	26,501
Grade 3	22,980	23,746	24,512	25,278	26,043	26,809	27,575	28,341	29,107	29,873
Grade 4	25,797	26,656	27,516	28,375	29,235	30,094	30,953	31,813	32,672	33,532
Grade 5	28,862	29,824	30,786	31,748	32,710	33,671	34,633	35,595	36,557	37,519
Grade 6	32,172	33,245	34,317	35,389	36,462	37,534	38,606	39,679	40,751	41,823
Grade 7	35,752	36,944	38,135	39,327	40,519	41,711	42,902	44,094	45,286	46,478
Grade 8	39,594	40,914	42,234	43,555	44,875	46,195	47,515	48,835	50,155	51,475
Grade 9	43,731	45,189	46,646	48,104	49,562	51,019	52,477	53,934	55,392	56,849
Grade 10	48,159	49,764	51,369	52,975	54,580	56,185	57,790	59,395	61,000	62,605
Grade 11	52,912	54,675	56,439	58,203	59,967	61,731	63,495	65,259	67,023	68,787
Grade 12	63,417	65,532	67,646	69,760	71,874	73,989	76,103	78,217	80,331	82,446
Grade 13	75,414	77,928	80,442	82,956	85,470	87,984	90,498	93,012	95,527	98,041
Grade 14	89,115	92,085	95,056	98,026	100,996	103,967	106,937	109,907	112,878	115,848
Grade 15	104,826	108,320	111,814	115,308	118,803	122,297	125,791	129,285	132,779	136,273

(出典) OPM

## 2. 英国中央政府における定員管理の方法

英国中央政府においては、わが国中央省庁におけるように官房組織が主体となって実数に基づいて定員管理を行なう方法は採用されておらず、各省庁に配分される3年の予算上限枠の範囲内において、省庁の裁量によって職員を任用・配置している。

英国では、現ブレア政権発足後の1998年、中長期の財政収支安定化を目的に、複数年度で予算管理する枠組である「包括的歳出見直し (Comprehensive Spending Review: CSR)<sup>9</sup>」が導入・実施され<sup>10</sup>、これを機会に英国中央政府の予算の仕組みとして、複数年度予算方式が導入されている。また、併せて複数年度予算と同じ期間において達成すべき省庁の政策目標として、目的 (Aims)、目標 (Objectives)、業績目標 (Performance Target) 及び資源 (Resource) で構成される「公共サービス合意 (Public Service Agreement: PSA)」が導入されている。これは、財務省 (H.M. Treasury) と各省庁における合意で、予算年度中に各省庁が達成する目標に位置付けられている。このように英国では、政策目標達成を前提にして予算執行の裁量権限が各省庁に与えられる仕組みの下、人件費の支出を含む定員管理についても各省庁の裁量事項になっている。

この英国中央政府の複数年度予算制度における「歳出予算総額 (Total Managed Expenditure: TME)」は、a) 社会保障関係経費のように毎年度、歳出額が変動するために、その都度決定する必要がある「各年管理歳出 (Annually Managed Expenditure: AME)」と、b) 3か年間の歳出総額 (経常経費、資本支出) が固定される一方で、予算執行に際しては各省庁の裁量性が優先される「省庁別歳出限度額 (Departmental Expenditure Limit: DEL)」によって構成されており、人件費が含まれる省庁管理経費 (Administration Budget) は、このうちb) のDELに含まれており、各省庁にとっては、3年間のDELの総額範囲内での細区分変更や、次年度への繰越や流用一定範囲において認められている。以下は、省庁管理経費に含まれる支出内容である。

- 人件費
- アウトソーシング費用 (コンサルタント、派遣など)
- 施設維持管理費、オフィス運営経費
- キャピタル・チャージ (発生主義会計)

なお、複数年予算であるが、予算案としては毎年、当該年度のAMEとDELの年度割りを合計したものを年次予算として議会に提出されている<sup>11</sup>。

<sup>9</sup> 1998年に導入されたCSRは、その後、2000年、2002年、2004年と計4回実施されている。ただし1998年度以降は「歳出見直しSR」に名称変更されている。そして2007年に再度、CSRが行われている。

<sup>10</sup> 1998年発表の「経済と財政の戦略報告 (Economic and Fiscal Strategy Report)」が根拠で、「今後の3か年の財政支出の伸び率 (2.25%)」「歳出項目の新たな区分の設定 (各年歳出管理、省庁別歳出限度額)」「経常支出と投資支出の区分」「省庁単位の3か年の歳出枠組の設定」等の方針が明記されている。

<sup>11</sup> 現行の2005年度から2007年度までを対象とする「SR2004」(2004年7月公表)におけるAMEとDELの構成比は概ね約2対3である。

図表 各年管理歳出と省庁別歳出限度額の内容

- a) 各年管理歳出 (AME) : 社会保障関係経費や EU への支出金、各種の利払い等。これらの経費は、政策とは別の要因 (景気動向やインフレ率等) で歳出規模が決まるため、将来 3 か年の歳出を事前に見通して決定することが困難である。また、各省庁にとっても、支出に裁量があるわけでもなく、また、歳出額の算定の際に財務省と折衝する性質のものでもない。そのため、このような経費は、3 か年ではなく、毎年、歳出額が決定される。
- b) 省庁別歳出限度額 (DEL) : 人件費や物件費等の経常経費や資本支出経費である。PSA の達成を前提にして、財務省から各省庁に総額配分される。各省庁は、人件費や物件費等の区分や、省庁歳出限度額の支出に際しての流用や繰越といった裁量が一定の範囲で認められている。歳出総額は 3 か年の間固定されるが、逆にその額の予算が保証されている。CSR の導入により、財務省と各省庁との折衝は、主にこの省庁歳出限度額の総額の決定に費やされている。

(出典) 財務総合政策研究所 (2001) 「民間の経営理念や手法を導入した予算・財政マネジメントの改革」を基に MURC が作成

図表 英国の予算編成プロセス



(出典) 財務総合政策研究所 (2001) 「民間の経営理念や手法を導入した予算・財政マネジメントの改革」を基に MURC が作成

図表 省庁別の DEL 支出実績及び見込み

	resources, £ million					
	1998–99 outturn	1999–00 outturn	2000–01 outturn	2001–02 estimated outturn	2002–03 plans	2003–04 plans
Education and Skills	12,554	13,285	15,810	19,471	23,343	25,584
Health	39,002	40,908	44,971	50,704	55,874	61,462
of which: NHS	37,935	40,115	44,065	49,301	53,498	58,942
Transport and Regions	8,446	9,068	9,642	10,941	13,562	15,537
Local Government	32,734	34,194	35,326	37,010	37,650	40,394
Home Office	7,287	7,521	8,923	10,454	10,367	10,470
Lord Chancellor's Departments	2,777	2,138	2,617	2,919	2,833	2,884
Attorney General's Departments	338	335	376	443	442	455
Defence	23,719	24,128	24,979	24,550	24,597	24,879
Foreign and Commonwealth Office	1,055	1,128	1,311	1,411	1,464	1,321
International Development	2,238	2,547	2,663	3,119	3,340	3,560
Trade and Industry	2,992	3,042	3,376	4,590	4,503	4,403
Environment, Food and Rural Affairs	1,497	1,748	1,849	2,849	2,197	2,294
Culture, Media and Sport	970	1,003	993	1,100	1,264	1,255
Work and Pensions	4,855	5,143	5,306	6,528	7,024	7,562
Scotland <sup>(2)</sup>	13,030	13,812	14,568	16,497	17,775	18,939
Wales <sup>(2)</sup>	6,820	6,914	7,583	8,543	9,287	10,005
Northern Ireland Executive <sup>(2)</sup>	4,426	4,646	4,978	5,737	6,131	6,472
Northern Ireland Office	986	982	952	1,125	1,152	1,031
Chancellor's Departments	3,280	3,472	3,377	4,160	4,279	4,292
Cabinet Office	1,289	1,494	1,422	1,680	1,593	1,666
Welfare to Work <sup>(1)</sup>	533	775	1,371			
Invest to Save Budget					30	44
Capital Modernisation Fund					338	778
Policy Innovation Fund					40	40
Reserve					400	2,100
Allowance for Shortfall				-2,013		
<b>Budget 2002 Addition</b>						<b>1,600</b>
<b>Departmental Expenditure Limits</b>	<b>170,829</b>	<b>178,284</b>	<b>192,394</b>	<b>211,818</b>	<b>229,500</b>	<b>249,000</b>
<i>Total education spending<sup>(2)</sup></i>	<i>39.0</i>	<i>40.9</i>	<i>44.1</i>	<i>50.7</i>	<i>53.7</i>	<i>58.1</i>

(1) Spending financed by Windfall Tax.

(2) Central government spending on education falling within DEL plus locally financed education spending (in AME).

(3) Allocations within DEL totals may be subject to final decisions in allocation by the devolved administrations.

(出典) PUBLIC EXPENDITURE Statistical Analyses 2002–03 より

このように 1998 年の複数年度予算導入以降、英国中央政府における定員管理は、DEL の範囲内において各省庁が調整・決定する仕組みとなり、各省庁の裁量事項になっているが、SR2004 において財務省は、各省庁に配分される DEL のうち省庁管理経費への支出に対して上限 (Cap) を設定するなど、各省庁の人件費支出に対して直接統制を導入・実施した。また、CSR2007 では、以降 3 ヶ年において、毎年の予算調整において、省庁管理経費を 5%削減 (実質で 2.5%) することを各省庁に対して義務付けている。

以上を整理すると、英国における人事管理は基本的には省庁の裁量事項であるが、近年の定員管理においては、財務省の各省庁に対する予算統制の影響を受けているのが実態である。

## インタビュー 英国の定員管理について（財務省／歳出調整担当）

### ■定員管理について

- ・ 労働力（Work Force）を調整・決定するのは各省庁の権限・裁量事項である。具体的には、複数年予算として省庁に配分される DEL の項目として、省庁管理経費（Administration Budget）が含まれており、その経費区分を通じて各省庁の職員の人件費が支出されている。
- ・ 財務省は、DEL の総額に対する統制を通じて間接的に各省庁の Work Force を調整・決定するというメカニズムを基本としているが、SR2004 において財務省は、各省庁に配分される DEL のうちの省庁管理経費に対して上限（Cap）を設定するなど、各省庁の人件費に対して直接統制を実施した。また、CSR2007 では、以降、毎年の予算調整において、省庁管理経費を 5%削減（実質で 2.5%）することを各省庁に対して義務付けた。
- ・ 上記のように、財務省としては予算を通じて中央省庁の Work Force を間接／直接にコントロールしているが、実数（“Head Count”）についても把握している。しかし、これは公的統計として把握しているものではなく、バリュー・フォー・マネーの視点から予算調整のために内部情報として収集しているものである。その意味では、Cash コントロールと Head Count が並存しているといえる。（なお、以前において財務省は、適切な人員管理が行われているかどうか、過剰（Over Administration）でないかを確認するために、各省庁の職員数の実数を把握していた）
- ・ 人件費（Cash）ベースのコントロールを本格的に導入したのは、SR2004 である。導入の理由は、「各省庁において人件費支出の裁量性が高められた結果、中央政府の公務員数（numbers of civil servant）が 2000 年以降に増加し、それに対して財務省が職員数を減らす目標を省庁側に求めたが、省庁からは逆に『職員を減らすための目標達成のためには、退職金の増額などの退職インセンティブに係る予算を増額してほしい』と要求された」ということが契機になっている。すなわち、各省庁の裁量によって Work Force を調整・決定する状況において、職員数を減らすということを実行するためには、追加的なコストが発生するという課題に直面した。
- ・ また、実務的には、仮に退職に関するインセンティブを設定したとしても、実際に予定通りの水準が達成できるかどうかについても確定できないなど、コストと成果のコントロールが不安定であることも判明した。
- ・ このように実数によるコントロールはかえってコストを要する（Values for Money ではない）状況を踏まえて、今後財務省としてより重要となるのは、実数ではなく、人件費によるコントロールと考えている。
- ・ なお、英国のように Work Force を調整・決定させる裁量を付与する一方で、財務省が人件費を通じて全体をコントロールするという仕組みの場合には、雇用の調整の実際及び節減効果を視野に入れると、3 年程度のタームを設定することが適切ではないか、と考えている。

### ■人件費（Cash）コントロールによる Work Force 調整の問題

- ・ 実数ではなく人件費（Cash）を通じて Work Force を統制する方法を採用し、実際に上限（Cap）を設定すると、各省庁において「職員の非正規化」や「アウトソーシングを通じた労働力の調達」が進むのは事実である。そのため、SR2004 では、省庁管理経費にコンサルタントの雇用を費用として含めることとした。すなわち、省庁管理経費の定義を拡大した。なお、財務省では、非正規職員やアウトソーシングを通じての労働力調達に関する実数把握は困難であるため、確認していない。
- ・ このように、統制を強めるとそれに対応する抜け道を探すという行動は当然であり、ある意味では堂々巡りするようのものである。今次の SR2004 以降、財務省 では、省庁管理経費に対する上限がしっかりと遵守されているかどうかの監視を強めることと考えており、そのためのチームが省内に組成されている。

### ■“Head Count”削減に対する政治の意向

- ・ 確かに、「公務員数を削減する」ということは、一般国民にとって分かりやすいため、政治公約になりやすい。しかし、財務省では経験を踏まえて今後は公務員数を指標にはしない。そうすることで余計にコストが生じるからである。あくまでも、より効率的な統制方法である Cash を指標とし、公務員数は人件費（Cash）の目標達成を通じて実現するアウトカムという位置付けとして整理している。

## インタビュー 今後の雇用調整と定員管理のあり方について（財務省／公務員削減担当）

### ■ETNS と省庁管理経費の上限（“Administration Cost CAP”）について

- ETNS は公務員数の削減目標と業務効率化を掲げている。他方で“Administration Cost CAP”には人件費削減を直接意図するものである。コスト削減、バリュー・フォー・マネーの観点からみて、いずれも目的、効果は同じようなものである。強いて言えば、前者は「公務員を減らす」という分かりやすさもあり、より政治的なアピールとして活用されているという違いはある。しかし、CSR2007 より本格実施される“Administration Cost CAP”についても国民視点からは同じ意味を持つものであり、今後は政治的にもアピールされると考えられる。
- 財務省の立場からいうと、公務員を削減することが目的ではなく、VFM を実現することが重要と考えている。VFM 実現のためには公務員を減らすことは手段であり、公務員を減らさなくとも効率性は実現できる。
- “Administration Cost CAP”、すなわち Cash によるコントロールは、財務省としては総額をコントロールできる一方、各省庁においては予算調整・執行においてフレキシビリティが発揮できる。要はバランスがとれるということである。Head Count のコントロールではなく、人件費の Cash コントロールが重要かつ有効であるということは、かつては十分に理解されていなかったが、今は政府内において十分に浸透していると考えている。

### ■ETNS と CSR2007 について

- ETNS は、財務省、商務庁（OGC）、そして各省庁のボトムアップのイニシアティブによって改革のアイデアを集い、結果、人員削減を進めたものである。特に、IT を通じてトランザクションを効率化することによって人員を削減することで成果を実現した。具体的には、歳入・関税局の徴税業務、労働年金省の年金・社会保障給付のサービスにおいて電子化が図られ、結果としてサービスの提供に従事していた職員の削減を実現した（特に、公務員数の削減を実現したのは、上記2省庁である）。
- しかし、CSR2007 では、特定省庁のみに対して改善を要求するのではなく、広く全ての省庁を対象にしている点で対象、方法が異なる。職員数削減を直接的な対象とする方法は採用されず、Cash によるコントロールが本格導入された。すなわち、各省庁による自主的な改革を通じて、より現実的かつ理想な状態を実現することに主眼が置かれた。
- 従って、基本的な改革のスタンスとしては、雇用調整の方法、対象についても同様に各省庁の裁量に委ねられることになる。熟練の職員に対して退職を促すのか、あるいは反対に経験がない若い職員を減らすのかも省庁の自由である。
- CSR2007 を契機とする Cash によるコントロールの効果について整理すると以下のようなことになる。

#### ○省庁の自主性・裁量による改革:

- 人件費に Cap が設定されることで、これまで以上に省庁の側から改革のアイデアがうまれることが期待される。バックオフィス統合（環境食糧地方省）や、公債管理、アドミニストレーション・サポート、調達におけるシェアード・サービスの領域拡大などが期待される。

#### ○より実質的な効果（コスト）把握:

- まず、コンサルタント雇用のように実質的に労働力としてカウントされうるようなものについては、省庁管理費用としてカウントするようにした。監視のために、£50 万以上のコンサルタント雇用については次官、大臣の承認が求められるようになった。これによって、コスト削減のための調査表などについても、省庁管理費用となり、より実質的に効率化を図ることが求められるようになった。



なお、現地インタビューによると、英国中央政府においては省庁間における人事異動は本人の希望を通じて比較的頻繁に行われているようである。他方で、官民における人材流動性については、マネジメント層では公募が広く行われていることもあり、こちらも比較的頻繁のようであるが、それ以外の一般職員については流動性が低いようである。

#### インタビュー 人材の流動性及び中央政府における配属転換について（複数機関）

##### ●環境食糧地方省（DEFRA）

- ・ 行政と民間の人材異動については、マネジメント層において基本的には民間からも募集を募るケースが多く見られることもあり、比較的頻繁に行われている。しかし、一般職については、あまり頻繁ではない。
- ・ 他方で省庁間の異動についての実績は多い。ただし、通常は省内での異動が優先で、必要な人材がない場合に他省庁、民間に対して広く職員の募集が行われる。また、省庁間において給与水準が異なっていることも異動のインセンティブになっている。環境食料地方省の待遇は比較的良いので、職員はあまり異動を希望しないのではないかと。
- ・ 上記を整理すると、マネジメント層においては行政内部、他省庁、そして民間から募集を募るケースが多く見られる一方で、一般の職員については内部異動が中心で、人材が欠如している場合にのみ省庁間の異動が行われる。

##### ●労働問題助言斡旋仲裁局（ACAS）

- ・ 英国中央政府においては、省内外において広く政府職員に対する配属に関する募集が行われており、基本的には個人が希望して、受け入れ先があれば配属される仕組みになっている。
- ・ 雇用調整の際には組織的な支援が提供される場合もあるが、基本は個人が募集に対して応募する仕組みによって組織内、他省庁に異動することができるようになっている。募集は随時に行われており、イントラネットで確認できる。
- ・ この政府内のリクルートメントのプロセスには約3ヶ月程度を要している。募集に1ヶ月、採用面接（書類審査、インタビュー）に1ヶ月、そして配属までの調整に約1ヶ月程度である。書類審査で落ちる場合もあるが、ここで不平・不満がある場合には異議申し立てができるようになっている。採用に至るまでに時間を要するのは、このようにプロセスを重視しているからである。
- ・ 確かに省庁によって、また職種によって、給与水準に若干の違いはあるが、一般職の場合、その差自体が異動に対するインセンティブになるようなものではない。給与、手当、年金の水準などは、職種、勤続年数、能力等に応じて一定の水準（基準）が示されているからである。
- ・ なお、日本の中央省庁のような採用省庁による「戸籍」のようなものはない。従って、他省庁に異動する際には基本には「片道切符」である。採用後に内部で昇進する、あるいは募集及び採用を経て他の省庁に移る、いずれを選択するのも基本的には職員が選択することが基本である。

### 3. カナダ連邦政府における定員管理の方法

カナダ連邦政府においては、わが国中央省庁におけるように官房組織が主体となって実数に基づいて定員管理を行なう方法は採用されておらず、予算編成のプロセスにおいて、各省庁と財務委員会事務局（Treasury Board Secretariat: TBS）の協議により予算見積書（Estimate）<sup>12</sup>の調整が行われ、各省庁は与えられた予算総額の範囲内において職員を任用・配置している。

このカナダ連邦政府の予算見積書は、省庁単位で大括の活動単位（Business Line）で予算枠として整理・提示されており、FTEもこの枠内に含まれる構成になっている<sup>13</sup>。そのため毎年秋から2月にかけて行われる予算編成では、首相及び財務大臣が中心となり、各省庁からの提案された政策に対する予算の配分枠の調整が中心に行われる。

このようにカナダ連邦政府の予算は、わが国のような細目予算の形式ではなく、包括的な財政枠組として示されている点の特徴で、当該予算枠の範囲内において各省庁の裁量により省庁別予算細目が調整されている。そのため、定員調整を含む人件費支出についても予算枠の範囲内において省庁が調整を行なう裁量事項になっている。また、予算執行においても各省庁に裁量が与えられており、一定のプレミアム支出を含むことを前提にして他の予算費目から人件費に流用することも、ある程度認められている。

#### 図表 予算の全体構成（予算及び予算参考書類）

##### ■ 予算書

- ・ 政府のマクロベースの包括的財政枠組を示し、経済環境と関連付けて歳入・歳出・財政余剰等の全体的水準を論ずるものであり、我が国の予算書とは性格が異なる。通常、予算演説（Budget Speech）、予算概要（Budget in Brief）、予算計画（Budget Plan）から構成される。政府の文書であり、議会の議決対象ではない。当該予算年度とその翌年度までの見通しをつけて示される。

##### ■ 歳出見積書

- ・ 政府歳出の詳細で3つのパートで構成。パート I は政府全体の歳出を示すもの。パート II は本予算（Main Estimates）で、議会の議決対象経費を含む各省各支出の明細情報であり、この内容が形式を変えて歳出法案となる。パート III は実績評価の主要素である「歳出計画・優先報告書（RPP）」と「省庁業績報告書（DPR）」により構成される。

（出典）財政制度等審議会（2003）『公会計に関する海外調査報告』を基に MURC が一部加筆修正

<sup>12</sup> 予算見積書は議会の予算審議における参考資料の位置付けで、実際には予算審議が収束に向かう段階で行政府側から提示される予算見積書と内容が整合している「歳出権限付与法案」が議決対象となる。財政制度等審議会（2003）「公会計に関する海外調査報告」より。

<sup>13</sup> ただし、職員の雇用に係る保険料や付加給付については省庁単位ではなく政府全体で一括計上されている。総務省行政管理局（2004）「諸外国の公務員数の管理に関する調査研究報告書」より。

このようにカナダ連邦政府の予算は、包括的な財政枠組として示されていることから、毎年の予算編成プロセスにおける各省庁と TBS との折衝においては、まず総枠調整が行われ、続いて総枠調整後にプログラムの予算詳細の調整が進められている。具体的には、各省庁と TBS において、当該年度において支出が承認されるプログラムの予算総額である年次歳出レベル (Annual Reference Level) の調整が行われる。この調整プロセスは、年次歳出レベル更新 (Annual Reference Level Update: ARLU)<sup>14</sup>と称されるもので、向こう3カ年の歳出予測及び当該年度において実施するプログラムの内容をベースに検討が進められる。この総枠調整プロセスを経て決定された年次歳出レベルをベースにして、各省庁においてプログラム予算の詳細調整が進められ、「プログラム活動詳細調整レポート (Adjustment Details by Program Activity Report)」という内容・形式にて各省庁から TBS に対して予算の詳細内容が報告されている。同レポートにはプログラムごとに人件費が掲載されており、これがベースになって歳出予算のパート II である本予算の案が調整される。

また、歳出見積書のパート III である「歳出計画・優先報告書 (Reports on Plans and Priorities: RPP)」と「省庁業績報告書 (Departmental Performance Reports: DPR)」<sup>15</sup>では、対象となる年度において省庁が実現・達成する戦略的アウトカム目標、イニシアティブ等の単位で予算額及び FTE が示されている。

#### 図表 カナダ連邦政府の実績評価の主な内容

- **歳出計画・優先報告書 (RPP)** : 向こう3か年を視野に入れた政策方針、戦略アウトカム、施策優先順位及び施策の成果 (Results) を明らかにし、当該年度の予算を通じて達成する目標及び資源を議会、国民に説明するもの。
- **省庁業績報告書 (DPR)** : 上記歳出計画・優先報告書で明示したアウトカムに関して、その達成状況、課題、次年度以降の方針を説明するもの。

(出典) Canada TBS “Guide for the Preparation of 2004-2005 Part III of the Estimates: RPP and DPR”を MURC が要約

以上のようにカナダ連邦政府では、各省庁の定員管理及び人件費の調整・支出に対する直接的なコントロールは各省庁が行っており、また、予算編成権限を持つ TBS による予算を通じた人件費の厳格なコントロール<sup>16</sup>は、現状において行われていないようである。

<sup>14</sup> TBS、2008-2009 Online Annual Reference Level Update: ARLU 及び各種資料より。

[http://www.tbs-sct.gc.ca/emis-sigd/apps/arlum-janr/index\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/emis-sigd/apps/arlum-janr/index_e.asp)

<sup>15</sup> これらは、1998年予算以降、限られた財源を前提に、政府が優先的に行なうべきことをレビューするプロセスを毎年の予算編成プロセスに恒常的に組み込むことを目的として、予算見積書を見直して新たにパート III を追加する形で導入されたものである。

<sup>16</sup> なお、クレティエン政権以前においては定員のコントロールが行われていたようである。総務省行政管理局 (2004) 「諸外国の公務員数の管理に関する調査研究報告書」より。

図表 「歳出計画・優先報告書」の内容

**Section I**

- ・大臣からのメッセージ
- ・マネジメントの代表からの当該予算年度における指示事項
- ・施策体系
- ・報告書の要約
- ・省庁における優先政策 (Priorities)

**Section II 施策の詳細分析**

○全体概要として記載する事項

- ・戦略的アウトカム (Strategic Outcomes) の明示
- ・戦略的アウトカムの下に位置付けられる全施策
- ・上記施策のうち鍵となるもの

○各施策に関する記載事項

- ・予算、人員
- ・想定される成果 (Results)
- ・施策実施に関連する優先政策 (Priorities)

○施策のうち鍵となる施策の記載事項

- ・予算
- ・予算の概要 (施策体系を前提にして記載)
- ・想定される成果 (施策体系を前提にして記載)
- ・施策の業績指標

**Section III 付属資料**

(出典) Canada TBS “*Template Instructions for Reports on Plans and Priorities of 2004-2005 Part III*”の該当部分を MURC が要約

#### 4. 対象国における定員管理の手法（小括）

以下、対象国における定員管理の手法について小括する。

- **実数による定員管理は行われていない：** 調査対象各国政府における公務員の定員管理においては、現状は実数による管理は行われておらず、政府全体では人件費の予算枠の設定や FTE を通じて比較的にゆるやかな管理が行われている。かつては政府全体においても実数による定員管理が行われていた時期もあったようであるが、現政権下においては、実数把握は主として統計を主たる目的に行われているのみである。また、実際の任用・配置も各省庁の裁量事項になっており、設定された人件費の予算枠や FTE の範囲内において、各省庁が職員配置を含む労働力全般を調整・決定している。
  
- **予算・マネジメント改革、人件費のコントロールの有用性、労働力の多様化が背景に：** このように現状において、実数に基づく定員管理の手法が採用されていないこと理由は、以下のような点によるものと考えられる。
  - ・ 各省庁の裁量を高め、成果を通じてマネジメントを行う改革の影響により、予算の枠組みが細目形式から総枠形式に見直され、それらに伴い人件費に係る予算編成、執行に関する諸権限の多くが省庁に委譲されたこと。 【英国、カナダ】
  - ・ 財政当局にとっては、公務員の実数よりも人件費を総枠としてコントロールする方法がより直接的な意図に合うものであること。 【米国、英国、カナダ】
  - ・ 正規職員、臨時職員、コントラクターなど、政府全体の労働力の構成が実態として多様化しており、現状及び今後の政策の企画・立案、実施においては、これらの混成（ミックス）のあり方を検討することが必要であり、今日では正規職員の実数を厳格に管理することの目的や意義が相対的に薄れていること。 【米国】

このように、調査対象各国政府における公務員の定員管理を概観すると、「実数に基づく定員管理から人件費の予算枠の設定や FTE による管理へ」「予算・人事当局による個別・厳格な定員管理から、予算総枠の管理を前提にした省庁の裁量に基づく管理へ」「正規職員のみ管理から労働力全体の管理へ」という動向がうかがえる。

### 第Ⅲ章 対象国におけるこれまでの行政組織等の減量・効率化に係る諸改革

調査対象国における行政組織等の減量・効率化に係る諸改革に関する取組動向を概観すると、1980年代後半以降から本格着手し、1990年代後半頃に至るまでの期間において、公務員数の削減を実現するなどの成果を挙げている。（後述するように、1990年代後半以降においては、むしろ公務員数は全体として増加する傾向にある）

本章では、調査対象各国における行政組織等の減量・効率化に係る諸改革の背景になった政策の背景及び各国における改革の内容及び成果について整理する。

**図表 本調査研究で取り上げる対象国における諸改革の概要**

- |   |
|---|
| <p>■<b>米国</b> クリントン政権「ナショナル・パフォーマンス・レビュー（NPR）」1994～1997年</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● ゴア副大統領を責任者とするタスクフォースで、連邦政府職員の削減や事務経費の削減を進めるため、連邦政府全体の改革として、組織のダウンサイジング、内部規則の簡素化、顧客サービス基準の作成などの取り組みを展開した。公務員の削減については、1993年から2000年までの8年間に於いて、連邦政府全体で約42万6,200人の職員が削減された。</li></ul> <p>■<b>英国</b> サッチャー、メージャー政権「民営化、エージェンシー化、市場化テスト」1979～1997年</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● サッチャー政権発足以降（1979年～）、民営化を中心とする「小さな政府」を志向する諸改革が進められた。1998年にまとめられた「ネクスト・ステップス」白書の調査結果や勧告に基づいて、政府本体のスリム化を進める諸改革、マネジメント改革が本格的に進められていった。</li><li>● 民営化については、サッチャー政権下で19社を民営化し、約113万人の国営企業職員を削減し、メージャー政権下では、4社を民営化、約48万人の国営企業職員を民営化した。エージェンシーへの移行については、サッチャー政権下で推進体制が整備され、メージャー政権下で本格的に展開され、1997年5月時点で、英国の国家公務員の約71%がエージェンシー職員となった。</li></ul> <p>■<b>カナダ</b> クレティエン政権「プログラム・レビュー」1994～2002年</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 連邦政府の行政関与の見直しのために設定された6項目の基準（通称「マッセ基準」）に従って各省庁が見直しを行い、改革目標を設定するプログラム・レビューにより、1995年～1997年にかけて連邦政府職員は31.1%、約7万人が削減された。</li><li>● プログラム・レビューでは、政府のスリム化とともに、国営企業の民営化や外庁化（エージェンシー化）などが実施される一方で、早期退職プログラムを通じて政府職員の大幅な削減を実現した。</li></ul> |
|---|

（出典）諸資料より MURC が作成

以下では、調査対象国である米国、英国、カナダにおける1980年代後半以降における諸改革のうち、主として行政組織等の減量・効率化に係る諸改革の取組内容を整理する。

## 1. 米国における改革

### (1) 行財政改革の動向

米国では<sup>17</sup>、レーガン政権を契機に、1930年代のニューディール以降の「大きな政府」の路線が転換され「小さな政府」を志向する改革が進められている。

レーガン政権では、1981年に「改革 88」と名付けた管理改善プログラムを開始し、翌1982年には「コスト削減に関する民間調査のための大統領委員会（通称、グレース委員会）が設置された。グレース委員会は160人のメンバーで構成され、大半は一流企業の幹部クラスが任命された。また、委員会では36のタスクフォースが設置されたほか、約2,000人のスタッフも民間人により構成された。グレース委員会は連邦行政機関に対してインタビュー調査を中心とする調査を行い、1984年1月に2,478の提言をまとめた報告書が大統領に提出した。そしてコスト削減については、マネジメントの改善や補助金支出の見直し等により、3年間で4,224億ドルの経費節減が実現できるとした他、連邦政府のマネジメント改善を進めるため、新たに大統領府に連邦管理庁（OFM）の設置を提言した。

しかし、「グレース委員会」の勧告内容は、極めて単純・一律に民間のマネジメント手法を連邦政府の実務に適用することによって、問題解決が図られるとした事項が多いこと、大量・詳細な勧告事項の実施については各省庁の手に委ねられたこと等から、その成果については芳しくなく、多くの勧告は実現されなかった<sup>18</sup>。

しかし、レーガン政権以降の「小さな政府」の流れは、12年ぶりに政権を取ったクリントン民主党政権でも引き継がれた。クリントン大統領は、ゴア副大統領を責任者とする連邦政府全体の改革を進めるためのタスクフォースとして、「ナショナル・パフォーマンス・レビュー（National Performance Review: NPR）」を発足させた。クリントン大統領は、大統領選挙の公約として、「政府再生」や「変化」をキャッチフレーズとして約1万人の連邦政府職員の削減や、政府の事務経費の3%削減を掲げており、NPRは、その公約を実行するための取組とみることができる<sup>19</sup>。

<sup>17</sup> 以下、小池治（1998年）『アメリカの行政改革』片岡寛光編「国別行政改革事情」より。

<sup>18</sup> 平井文三（1997年）『アメリカ・カナダの行政改革の動向』堀江湛教授記念論文集「行政改革・地方分権・規制緩和の座標」より。

<sup>19</sup> 田辺智子（2003年）『米国90年代の行政改革』レファランズ2003.12より。

### <NPR の取組概要と主たる成果>

ゴア副大統領が統括した NPR のプロジェクト・チームは<sup>20</sup>、各省庁からの出向者約 250 人のスタッフが中心となって構成された点で、外部専門家中心に構成された過去の改革委員会と大きく異なっていた。また、プロジェクト終了後、メンバーのうち約 50 人が政府に引き続き残り、政府横断的な改革の実施に寄与したという点でもユニークであった。そして、改革を実行に移すため、各省庁には次官ないし次官補クラスが業務改善に責任を持つ首席運営官に任命され、同首席運営官により構成される大統領マネジメント会議が設置され、提言を具体化する役割を果たした。

その他、NPR では、政府職員や市民を含めた幅広いステークホルダーから改革に対する意見の吸い上げが行われるとともに、その哲学を広めるため、タウン・ホール・ミーティングも数多く開催されなど、外部に向けての情報発信にも力が注がれた。

1993 年 9 月にプロジェクト・チームが改革に向けての指針として提出した報告書は、「官僚主義から結果主義へ“*From Red Tape to Results: Creating The Government That Works Better and Costs Less*”」という副題が付され、主として以下の改革を実行することが明記された。

- 組織的品質管理の導入
- 中間管理職の縮小とライン職員への権限委譲
- 目的の明確化と予算重視の予算編成
- ライン管理者を支える人事管理システムの構築
- 財務管理の分権化
- 消費者優先につながらない規制規則の廃止
- 事業効果からの政策手段の再検討
- 情報テクノロジーの活用による組織のリエンジニアリング
- 組織のダウンサイジング（目標：5 年間に連邦政府職員を 25.2 万人削減し、総額で 1,080 億ドルの費用節減）

このうち公務員削減目標については、当初、選挙公約としてクリントン大統領は 10 万人の公務員削減目標を掲げていたが、この数字は上記のように NPR の報告書においては、「5 年間で 25 万 2 千人（12%）」にまで引き上げられている。NPR 報告書では、削減可能性の根拠について、行政組織における過剰な管理体制を前提に基本的な業務プロセスを見直す改革を指摘しており、特に管理職、本部職員、人事専門官、予算分析官、調達専門官、会計士、監査官等の削減が可能としている。

NPR 報告書を受けて、1994 年には連邦職員再構築法（Federal Workforce Restructuring Act of 1994）が制定され、同法を通じて各省庁に対して 1994 年から 1999 年までの年次の FTE 上限枠が設定されることになった。OMB の試算では、同法により 1999 年までに約 27 万 3 千人の公務員削減が見込まれた。また同時に、職員削減を促進する目的で、1994 年から 1995 年の 1 年間に時限的なバイアウト（退職勧奨制度）も法制化されている。

<sup>20</sup> 以下、田辺智子（2003）『米国 90 年代の行政改革』レファランズ 2003.12 より。



図表 クリントン政権（第一次）における諸改革

年月	取組
1992 1992.11	クリントン大統領当選 選挙公約で10万人の公務員削減を公約
1993 1993.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>クリントン大統領が、ゴア副大統領の下、連邦政府の効率化、経費削減を目指して6ヶ月間の調査検討を行なう旨発表</li> <li>ゴア副大統領のイニシアティブの下でNPRが組織</li> <li>250人のキャリア（非政治任用）、州・地方政府職員等で構成</li> <li>大統領府の副大統領事務局下に設置</li> <li>同時に24の省庁に行革チーム編成</li> </ul>
1993.9	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPRはクリントン大統領に基本報告書“From Red Tape to Results: Creating The Government That Works Better and Costs Less”を提出</li> <li>1,250の具体的提言</li> <li>1,080億ドルの節約目標</li> <li>公務員の25.2万人削減目標（管理監督者の削減、人事、会計、調達等の要員削減、バイアウト制度（退職金一時金制度）を策定）</li> <li>内部規則の半分廃止</li> <li>各省庁で顧客サービスの基準設定</li> <li>政府業績結果法 <ul style="list-style-type: none"> <li>99年の完全実施に向け、各省庁が特命の明確化、計量化できる目標の設定、目標達成戦略・方法を97年度までに作成</li> </ul> </li> <li>規制計画及び見直しの大統領命令（行政規制原則の明確化と省庁間規制WGの創設）</li> <li>連邦規則16,000ページ分の規制廃止、31,000ページの大簡素化（年間280億ドルの削減）</li> </ul>
1994 1994.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>最初の行政改革実施報告書を大統領に提出</li> <li>1994年連邦職員再構築法成立 <ul style="list-style-type: none"> <li>1999年までに279,000人の公務員削減を目標とし、バイアウト制度の法制化（1年間の時限）</li> </ul> </li> </ul>
1994.9	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施後1年のNPR報告書提出（議会では、連邦調達簡素化法等の各種実施のための法成立）</li> </ul>
1994.11	議会選挙（中間選挙）で共和党勝利
1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>（クリントン大統領と共和党多数議会の間で予算等財政問題に関して対立）</li> <li>行革については米国情報庁、軍備管理軍縮局、国際開発庁を廃止し、国務省に統合する法案、住宅都市開発庁及び商務省の廃止法案等が提出されるが、大統領拒否権等で成立せず。</li> <li>95年書類削減法、95年連邦報告書廃止サンセット法等の法律は成立。</li> </ul>
1995.9	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPRの実施後2年の報告</li> <li>200の新たな提言</li> <li>1,250の提言の約3分の1を実施し580億ドルの節減を報告。</li> <li>手続的規制方法から、結果実績重視の規制方法への変更</li> </ul>
1996 1996.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPRの新たな提言</li> <li>結果重視（組織の長に人事・予算配分等、広い裁量を与え、その結果には責任を持たせる）</li> <li>末端職員への権限委譲</li> <li>手続規制から協力体制を用いた結果重視の規制手法への転換</li> <li>連邦と地方との協力体制に基づく、結果重視の柔軟な補助金システムへ転換</li> <li>1つの行政窓口の創設</li> <li>公務員制度改革（各省庁ごとの人事管理システム等）</li> </ul>
1996.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>連邦調達改革法成立</li> <li>調達担当官の交渉権限拡大、調達の結果・実績主義の徹底等</li> <li>情報技術管理改革法成立</li> <li>最新情報技術調達の合理化、各省庁の情報技術活用推進のため各省庁に主席情報官設置、共通役務庁による連邦情報センター政府全体の電子掲示板の設定、各種検討会の設置等</li> </ul>
1996.8	<ul style="list-style-type: none"> <li>福祉改革法の成立</li> <li>2002年までに約541億ドルの歳出削減</li> </ul>
1996.09	<ul style="list-style-type: none"> <li>NPRの実施後3年の報告書</li> </ul>

（出典）行政改革会議事務局編（1997年）「諸外国の行政改革の動向」より

NPR の報告書「官僚主義から結果主義へ」において提言された諸改革は<sup>21</sup>、主として政府内部の運営改善に焦点が当てられていたため、当初は、法改正なしでも多くの改革が実施できるとプロジェクト・チームは想定していた。しかし、幅広い内容を含む提言を実行するためには、諸法案を通過させる必要があるなど、議会の協力なしには改革は実現できないものだった。そこで、NPR を実行するための一括法案の検討が進められたが、当時は政権において医療保険改革の法案の提出と審議が優先されたため、行政改革の一括法案は作成されず、報告書に掲載されている提言項目ごとに個別に法案化が進められた。結果として、諸改革の進展及び実行の度合いは、議会の判断と指示に大きく依存することとなった<sup>22</sup>。

1993 年から 2000 年までに、NPR の提言項目の 43% を含む 92 の法案が成立している。議会の合意が得られたものは、以前から議会の指示があったもの、既得権に与える影響が小さいもの、改革にとって象徴的な意味合いのあるものが中心だったと指摘されている。また、大統領の権限で制定できる大統領令や通達については、同期間中に 55 本が制定された。これらのうち、省庁横断的な制度改革を下表にまとめる。

図表 NPR の改革を実行すめたの諸法案

制度改革	時期	概要
政府業績成果法	1993 年 5 月	省庁に、使命と目標を明確にした上で達成状況を測定し、報告することを求めるもの。クリントン大統領の就任以前から議会に提出されていた法案が、NPR と親和的だったために追い風を受けて成立。
「顧客サービス基準の設定」大統領令	1993 年 9 月	施策の顧客は誰かを特定し、顧客の意見を取入れてサービス基準を設定することを要求。
連邦職員再編法	1994 年 3 月	連邦職員を 1999 年度末までに 27 万人 2,900 人削減するため、退職一時金を支払って希望退職を奨励。
連邦調達合理化法	1994 年 9 月	それまでの多くの品目について求めていた政府独自の規格を減らし、市販品の調達を増やすなど、調達の規則を簡素化。
政府管理改革法	1994 年 10 月	当初は報告書の低減を幅広く含んだ法案だったが、審議過程で骨抜きにされ、財政制度に焦点を当てたものとなった。

(出典) 田辺智子 (2003) 「米国 90 年代の行政改革」レファランズ 2003.12 より

NPR の成果としては、1993 年から 2000 年までの 8 年間に 426,200 人の職員が削減され、コスト面では 1,360 億ドルが削減されたとされている<sup>23</sup>。また、内部規則の簡素化に伴い 64

<sup>21</sup> 田辺智子『米国 90 年代の行政改革』レファランズ 2003.12 より。

<sup>22</sup> NPR の報告書では、過去の改革と異なり、大きな機構改革や大統領府の権限強化などは含まれず、その意味では議会の支持が得られやすい側面があった。しかし、農務省から食品医薬局への食肉検疫の移管など、いくつかの小規模の組織再編が提言されていたが、これらは議会や当該省庁の支持を得られず、実現をみていない。(田辺智子『米国 90 年代の行政改革』レファランズ 2003.12) より。

<sup>23</sup> 田辺智子『米国 90 年代の行政改革』レファランズ 2003.12 より。なお、削減額については「削減額は試算方法によって違ったものになる」との指摘がある。

万ページの省庁内部の規則の廃止、1万ページに上る連邦人事管理マニュアルの廃止による296億ドルのコスト削減が実現したとされている。さらには、サービス向上を目的として顧客サービス基準の作成も進み、2000年までに4,000以上の基準が制定された。

### ＜NPRの取組概要に対する評価＞

NPRの取組に対する評価としては、民間シンクタンクであるブルッキングス研究所のプロジェクト報告がある。同報告書は、ウィスコンシン大学ケトル教授による分析で、NPRの取組項目ごとに、達成した成果に応じて“A+”～“D”で評価されているが、最も評価が高いのは、「ゴア副大統領をはじめとする関係者の努力」であり、最も評価が低いのは、「議会との関係と政府の目的の特定」となっている。なお、取組全体の評価としては、達成した成果は大きいものの、先送りされ、引き続き取組が求められるものも多いという理由で“B”とされている。

図表 NPRの施策別の評価

施策	評価	コメント
公務員のダウンサイジング	B	目標は達成されたが、省庁のミッションにあわせて公務員を削減するという側面は十分ではなかった。
政府の目的の特定	D	1995年に政府が何をすべきかについてまとめる予定であったが、結局実施されなかった。
政府調達改革	A	調達制度の基本的な改革であり、一部の業者からの批判はあるものの、効率的なシステムとなった。
顧客サービス	B+	素晴らしい改善が見られたケースもあったが、IRSのような重大な失敗事例もあった。
災害回避	B	多くの省庁で努力がされたが、重大な失敗もあった。2000年問題も大きな問題であった。
政治的リーダーシップ	C+	トップの一貫したリーダーシップが発揮される一方で、末端の連邦職員は混乱していた。
業績改善	C+	NPRと政府の業績や結果は整合していない。結果は整合していない。
高い衝撃のあるプログラムの改善	I N C	戦略は良かったが、達成する目標の見込みは低かった。
サービスコーディネーション	I N C	サービスコーディネーションを改善する努力は具体化していない。
議会との関係	D	政府調達改革を除き、NPRに関する立法への議会の強力は効果的ではなく、弱かった。
国民の政府への信頼の改善	C	政府の信頼と自信の回復については一定の取組がされたが、経済の健全性の確保のためには、なすべきことが多く残されている。
他の政府あるいは民間における参考事例の反映	B	事例については、それらを分析すると言うよりは、個別に参考にしたという程度。
努力	A+	歴史上類を見ないほど、マネジメント改革に継続的に、高い関心を持って取組んだ。
全体評価	B	多くの成果が当初の5年間で得られたが、先送りされた取組も多い。今後の、何らかの形で取組を継続せざるを得ない。

(出典) Donald F. Kettl (1998) “Reinventing Government: A Fifth Year Report Card”

## (2) 公務員削減の取組

公務員削減は“ダウンサイジング”として、NPR の中で最も関心を集めた取組であり、採用された手法は主として以下の5つに分類される。

- 通常 of 自然減
- 新規採用凍結
- 他 of 職場へ of 配置転換
- バイアウト (勸奨退職制度。自発的早期退職優遇制度、退職選択、早期退職、辞職 of 3種がある。)
- 非自発的定数削減

公務員削減は上記の順に従い進められた。なお、これら of うち、バイアウトに係る優遇措置については、時限立法を通じて適用が定められ、25,000 ドルまでの割増退職金 of 適用が実施された。背景には、非自発的定数削減では様々な調整コストがかかるとともに、組織の士気を維持する上で問題が多いことから、政策的になるべく避けようとしたと指摘されている<sup>24</sup>。

この結果、1993 年から 1998 年にかけて総計 351,194 人の大規模な人員削減を実施しているが、OPM は、「うち労働削減規制 (RIF) <sup>25</sup>に基づく非自発的な解雇人数はわずか 36,204 人 (10.3%) に過ぎなかった<sup>26</sup>」「1996 年 of 削減人数全体 49,062 人 of うち RIF による解雇対象数は 10,000 人 (対象 of 20.4%) であるが、1997 年には RIF 適用割合が縮小し、同年は削減数 38,000 人 of うち解雇者は 5,000 人をわずかに上回る程度 (13.2%) であった<sup>27</sup>」と指摘している。

なお、1995 年に開始されたキャリア移行プログラムは、当初は、空席ポストへ of 新たな人材の選別・登用を主たる目的と想定していたが、政府全体においてダウンサイジング of 取組が急激に進展にしたことに伴い、RIF の対象となった職員へ of 新たな就労先確保 of 支援を主な目的として運用されることになった。OPM の統計によると、1998 年には約 5,000 人にのぼる解雇者が移行支援プログラムに新たな職務に再登用されたと報告している<sup>28</sup>。

<sup>24</sup> 田辺智子『米国 90 年代 of 行政改革』レファランズ 2003.12 より。

<sup>25</sup> 詳細は、第 V 章 1. を参照。

<sup>26</sup> “OPM report: Lots of downsizing, few RIFs”

[http://www.govexec.com/story\\_page.cfm?filepath=/dailyfed/1098/101698a2.htm](http://www.govexec.com/story_page.cfm?filepath=/dailyfed/1098/101698a2.htm)

<sup>27</sup> 1996～1997 年 of 2 年間に RIF の対象となった職員に対しては、再就労先を調整する際に、様々な支援策が提供された。

<sup>28</sup> “OPM prepares for more downsizing”

[http://www.govexec.com/story\\_page.cfm?filepath=/dailyfed/0999/091599k1.htm](http://www.govexec.com/story_page.cfm?filepath=/dailyfed/0999/091599k1.htm)

## インタビュー クリントン政権における公務員削減の取組（複数機関）

### ● SHAW BRANSFORD, VEILLEUX & ROTH, PC（ローファーム）

- ・ クリントン政権下において、公務員数削減が政策目標になっていたこともあり、無差別的に見直しが進められた。しかし、与党が労働組合を母体とすることもあり、改革を進めた結果、組合に属していない層であるマネージャー、そしてサポート・スタッフを中心にダウンサイジングが進められた。すなわち、組合員は改革の影響を受けなかった。この点は現在、批判されている。
- ・ また、同改革では組織のヒエラルキー構造の簡素化についての改革も進められ、マネージャー層の削減が行われたことも上記の背景にある。しかし、実際にはマネジメント層を見直した結果、組織運営は機能しなくなり、その意味では組織のヒエラルキー構造簡素化の取組は失敗したといえる。このように、同改革ではマネジメント層が不公平にも改革の対象になったのではないか。

### ● 能力主義任用制度保護委員会（U.S Merit System Protection Board）

- ・ クリントン政権では政府のダウンサイジングを政策的に進めた。特に削減の対象になっていたのは国防総省で、副大統領であるゴア氏のリーダーシップにより約 30 万人減らされた。その際、国防総省においては RIF の適用を通じた雇用調整も一部に行われたが、多くは退職者不補充や早期退職であった。その他の文民（Civilian）の省庁においては RIF の適用を通じた雇用調整はあまり行われていない。
- ・ クリントン政権におけるダウンサイジング政策の問題点は、必要な人を失った（Lose Right People）ということである。すなわち、結果として、「やめてほしい人」が職を辞したのではなく、「やめてほしくない有能な人」が職を辞したということ、そして同時期に採用を控えたことで、若い層の職員が現在少ないという点も労働力維持という視点からは問題になっている。
- ・ そのような結果になったことの理由は、職員削減のために「退職者不補充」「自主退職」を徹底的に進めたからである。結果として、特定の職種や部門等において求められるべき組織的能力が低下したことが上記の背景にある。

### ● 連邦行政アカデミー（NAPA）

- ・ 1990 年代、省庁においては様々なクラスで 5～10% の人員削減が行われた。人員削減の順序としては、コストを削減するために、まずコントラクターの数が削減され、続いて正規職員が削減されていった。特に、HR や調達部門のアドミニストレーションレベルでの削減が大きく、より少ない人材でビジネス・プロセスを改善することで対応せざるを得なかった。
- ・ この時期における人員削減の結果の検証については、政府全体での分析結果は出ていない。ただし、NASA におけるケース・スタディでは、採用を凍結したり再開したりの繰り返しは、職員の高齢化が進み、新たな課題への技術的対応が困難になる、とのマイナス面が大きいとの指摘がある。
- ・ 現在においても、NASA 内では労働力のインバランスが生じている。ミッションも昔とは変わってきているので、かつてとは異なった人材が必要となっている。戦略的に人材計画を立て、将来の目的に対応する形で必要な能力レベルを確保しなければならない。そのためには、業務に応じてパートタイマーやコントラクター、職員採用などを使い分ける必要がある。
- ・ また、特許庁のケース・スタディでも同様の分析が行われている。特許庁に関するわれわれのレコメンデーションとしては、業務をベースに省庁で内生化するか外部に出すかを考えるべきであって、業務上での戦略なしに数を減らすことはマイナスである、と指摘している。
- ・ 総じて、1990 年代には、労働力に関するプランが無かった。一律削減だけが目的とされていた。どの役職を削減すべきかの議論が無かった。なお、この時期は、HR マネージャーにも政治的なプレッシャーがかかっていた。公務員数の削減は選挙のたびごとに公約として用いられていた。しかし、業務自体は存在し続け、進化・複雑化する問題にも対応しなければならぬし、9.11 テロ以降は、省庁間で連携して対処しなければならない問題も増えている。
- ・ また、同時期には RIF によって職員の士気は低下した。より少ない人員で業務をこなすことが効率化につながるわけではない。これまで正職員が担っていた業務をコントラクター、補助金受給者、ボランティアなどでこなすようになったわけだが、事務効率が下がってしまうケースも多かった。
- ・ 今 NASA では、連邦職員の担うべき業務とコントラクター等が担うべき業務等を検討するツールの開発に取り組んでいるが、そこでは、最初に公務員数の数ありきではなく、業務の性質によって人的資源の配置を考えるようになってきている。
- ・ このように 1990 年代のクリントン政権時代の人員削減には計画性が無かったという一語に尽きる。早期退職優遇制度も計画ではなく、後継プランも無かった。職員のスキル分析も十分でなかった。NASA をはじめ、各省庁は、今この時代の人減らしの後遺症に苦しんでいる。

## ●OMB

### ■前政権と現政権の取組の違い

- ・ 前クリントン政権では、公務員数の削減が政策的に進められた。*Reinventing Government* である。その際には、定員削減が重要であったため、OMBにおいてもFTEを通じて各省庁の職員数を統制しようとしていた。同政権における公務員数削減の取組は、退職ポストの不補充の方法を基本に進められた。
- ・ しかし、このように戦略性のない状況で「空位のポストに補充しない」という方針が採用された結果としては、退職者が多かったポストを中心にサービスの提供や組織運営が機能しなくなったり、あるいは空位になったポストの職員を募集しても適切な人物が見つからなかったりするなど、機能不全が生じるなどの問題が生じた。
- ・ このような問題が生じた経緯について、国防総省における改革が影響している。前政権下において、国防総省は、湾岸戦争終結後、新たな戦争形態に対応した兵器の開発と配備に莫大な予算が必要となる一方、その予算は組織の見直しを通じて捻出することが求められており、そのような状況においてアウトソーシング、Competitive Sourcing、早期退職制度、退職者不補充などを積極的に活用した組織のダウンサイジングと予算削減が進められた。明確な目標をつきつけられていた国防総省において採用された公務員削減の手法が、*Reinventing Government* を通じて他省庁においても採用／推進された結果、「本当に減らさなければならぬポストにおいて削減が進まない」「他方で実際の職員を増加させる必要があるポストに人が配置されない」という状況に陥ってしまった。
- ・ ブッシュ大統領が大統領候補の時にも、前政権において成果を達成したように「公務員の削減」を公約として掲げていた。しかし、大統領就任後、「前政権のような定員削減のみを政策とすることは有効ではない」という助言を踏まえて、現在の改革の柱になっているPMAに示されている「効率的な政府の実現」が政策方針として採用された。大切なことは、Thoughtful Approach である。

### ■公務員削減を目標とする政策について

- ・ 確かに、公務員数の削減は政治公約として馴染みやすい。選挙になると数字が示される場合も少なくない。
- ・ しかし、労働力はFTEの他にコントラクターも含まれる一方で、省庁によっても必要な人数、配分は異なる。すなわち一様ではないということである。そのような実態に対して、「削減する」というターゲットの設定及び方針はリーズナブルではない。その意味では、政治の行動、姿勢に対して一定の防御が必要と考えている。

コラム 連邦航空宇宙局（NASA）における人員削減の影響に関するケース・スタディ  
“Balancing a Multisector Workforce to Achieve a Healthy Organization”（2007年2月）

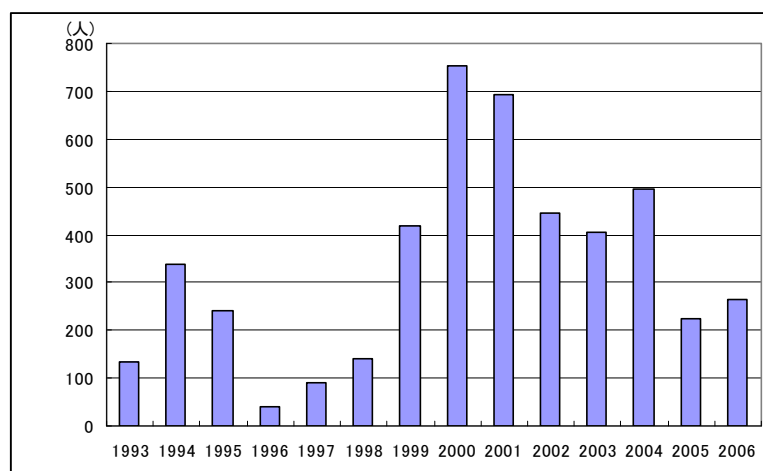
<背景>

- NASAは1958年に旧ソ連が世界で初めて衛星スプートニクの打ち上げに成功したことに対抗して作られた機関である。組織は、本部に加えて全米に10拠点のセンターから成っており、2006年時点において約18,000人の政府職員とコントラクターの職員40,000人が所属している。
- NASAは設立以来、世界の航空宇宙分野をリードする研究や技術開発を行ってきたが、2004年1月にブッシュ大統領政権によって発表された新たな経営ビジョンとして“*Vision for Space Exploration*”が公表され、ミッションの再定義に応じて組織、人員、専門性、スキル等の見直し求められる状況にあった。そのような状況の中、上院及びNASAの要請によりNASAがNASAの現状の組織・人員に関する課題分析を実施することになった。

<分析結果>

- 同報告書によると、NASAでは1990年以降、ミッション・事業が変化する一方で、予算が制約されている状況の中、戦略的な方針に基づかず、場当たりに人員削減を実施してきた経緯が確認された。
- 人員削減の主たる手法は採用凍結で、NASAでは1990年代前半から現在にかけて断続的に新規採用凍結による人員削減が行われている。採用凍結は、労働削減規定（RIF）適用の困難さや退職インセンティブのような追加的コストが生じないことから人員削減の手段として優先的に採用されてきたようである。直近では、2006年7月からグレン、ラングレー、ゴダード及びエームスの4センターにおいて、退職する職員3人に対して新規採用による置き換えを1人までとする制限が適用されている。
- 採用凍結の他、合計950人が早期退職プログラムによって離職している。また、一部においてRIFの適用も確認された。ジョンソン・スペースセンターで30~40人、ラングレーリサーチセンターで18人がRIFを通じて解雇されている。

NASAの新規採用数（1993年~2006年）



- ・ 上記のような戦略性を欠いた職員削減の結果、NASA では主に以下のような問題点が顕在化していることが確認された。

- ・ **組織ビジョンに照らしたスキルの偏在・ミスマッチ**

- ・ 断続的な採用凍結の結果、NASA では Vision 実現に向けての組織、職員の能力、スキルが不足していることが確認された。また、このような状況になった一因として RIF の評価基準の問題点が指摘されている。現行の RIF の基準では公務経験の長さが残存の主要因になっており、一方で新しく獲得した最新の専門知識・技術については評価対象外になっていることから、NASA では、RIF を通じた雇用調整の結果、場合によってはこれらの能力が失われる結果になったようである。例えば、スペースシャトルの開発は 1970 年代に行われており、現在では技術の維持・保守が中心になっている一方で、新しい Vision が提唱する次世代発射技術に必要なような設計、試験、評価の専門知識や経験が現在の組織において現に不足している状況がそれを示している。
- ・ 採用凍結に伴う組織、職員の能力、スキルの低下については、軍事組織における同種の問題を分析した RAND コーポレーションのレポートにおいても指摘されており、「新規採用凍結や他の採用削減方策は組織のコア・コンピタンス（中核能力）を弱め、将来ニーズへ対応力を失わせる結果を呼ぶ」と警告している。

- ・ **採用凍結の結果による組織の年齢構成のゆがみと平均年齢の上昇**

- ・ 採用凍結の結果として新卒者をはじめとする若手の採用が減少し、あらゆる職種において平均年齢が上昇している。1994 年から 2007 年の間で職員数が 20 代は 8.9%、30 代は 14.2%減少する一方、40 代は 17.4%、50 代は 3.5%、60 代は 1.9%増加している。

- ・ **リーダーシップ継続性の問題**

- ・ リーダーシップ継続性の問題は、多くの連邦政府機関に見られており、この点は NASA においても例外でない。1990 年代の公務員の大規模削減と採用凍結の結果として、（職員採用凍結などにより）職員の平均年齢が上昇し、結果として現在、上級公務員（SES）のうち約 70%が早期退職の資格を得ており、これによってリーダー層が量だけでなく質の面でも薄くなり、同水準を維持することが困難となるためである。

- ・ **今後も必要な雇用調整への対応**

- ・ NASA では、職員削減による課題解決とともに、Vision の実現との関連で必要がなくなる専門知識・技術の整理にも対応が求められる。例えば、Vision では今後スペースシャトルに代わる次世代発射技術の構築が含まれているが、スペースシャトルが利用されている期間、技術者を確保しなければならない一方で、利用終了後を視野に入れた処遇の検討が必要となる。
- ・ しかしながら、議会、公務員組合、全米科学アカデミー（National Academy of Science）、大学、受託業者連盟といった様々な利害関係者が存在することから、この問題の解決のため、NASA の意思によってのみ対応することは現実的には困難な状況に置かれている。例えば、NASA の Vision の方向性を示した NASA Authorization Act of 2005 においては、組合の意向が強く反映され、2007 年 3 月までの RIF の適用を禁止する条項が盛り込まれている。



#### <課題解決に向けての取組>

- このような状況の中、NASA では Vision 実現に向けて、戦略性を欠いたと批判された人員削減の取組以外の方法を通じて組織、予算の見直しを進めている。
  - シェアード・サービス・センター (NASA Shared Service Center: NSSC)
- 2006年3月から民間企業とのパートナーシップによるシェアード・サービス・プログラム NSSC を開始している。この NSSC は、それまで全米に拠点がある各センターがそれぞれで行っていた人材管理や調達、財務管理、IT の業務を包括的に行なうことによって年間に経費 6 百 6 十 万 ド ル と 公 務 員 200FTE 分 の 節 減 に つ な が る こ と を 目 指 し て い る 。
  - 柔軟な採用制度の導入
- NASA Flexibility Act of 2004 により、柔軟な採用制度の実施が可能になっている。
- 採用面では、最長 6 年の期限付き採用が認められるようになり（以前の規定では 4 年）、また、採用された職員の能力、評価によっては、競争プロセスなしで終身職として再雇用できるようになっている。また、特定職種については期間を限定して上級公務員 SAS のポスト設置が認められている。
- また、給与・待遇の面では、ボーナスの上限を年収ベースで 25% から 50% まで引き上げることや、能力基準を満たした職員に対しては、新しい職務やポジションを提供するなどの昇進・昇格に対するインセンティブを提供することが認められるようになっている。
- フル・コスト予算の実施
- NASA では、大統領の経営課題において示されている業績予算 (Performance Budget) を早期に導入・実施している。この業績予算は、省庁のミッション体系に応じて予算を編成する方法で、各施策の予算には目標が設定されるとともに、費用もフル・コスト形式で提示される点の特徴である。
- 業績予算を実施することで、成果と費用との関係を明示することで、費用効果を高めるとともに、組織全体の業績マネジメントを高めるを NASA は意図している。

コラム ダウンサイジングのベストプラクティス報告 (NPR)  
“Serving the American Public: Best Practices in Downsizing”  
Benchmarking Study Report September 1997

NPR の取組を通じて確認された政府のダウンサイジングに関するベストプラクティス報告では、調査研究のまとめとして、成功するダウンサイジングの取組に対するあり方として以下の点を指摘している。

- ・ シニア層のリーダーシップがダウンサイジングにおいて重要な役割を果たす。
- ・ ダウンサイジングの過程においては、コミュニケーションが不可欠である。
- ・ ダウンサイジングの検討においては、適任者を関与させることから始めよ。
- ・ 日常のオペレーションにおいて求められることがない情報こそがダウンサイジングにおいて重要となる。
- ・ ダウンサイジング計画策定の際には、省内の他部門における諸計画との整合を踏まえること。
- ・ ダウンサイジング後の組織において不要になる業務プロセスを明らかにすることがダウンサイジング実行において重要となる。
- ・ 職員退職のインセンティブとなる早期退職、バイアウトはダウンサイジングを進める際において機能し、また職員にとっても馴染みあるものとして受け入れられている。
- ・ 複数の戦術、手法をダウンサイジングに取入れることによって、意図する目的、アウトカムに影響を与えることに役立つ。
- ・ ダウンサイジングを成功させた組織においては、全ての職員（非解雇、解雇）を対象にした転職支援を提供している、
- ・ ダウンサイジングに向けてのモニタリングも重要な役割を果たす。
- ・ ダウンサイジングの取組を監視する人の役割も重要な役割を果たす。

(出典) <http://govinfo.library.unt.edu/npr/library/papers/benchmrk/downsize.html>

コラム 連邦政府のダウンサイジングに対する評価: GAO のレポート  
 “FEDERAL DOWNSIZING The Status of Agencies’ Workforce Reduction Efforts  
 GAO/T-GGD-96-124” (1996 年 3 月)

- The Federal Workforce Restructuring Act of 1994 により FTE のシーリングを設定
  - ・ 連邦政府のダウンサイジングを行なう法律として、The Federal Workforce Restructuring Act of 1994 (P.L. 103-226) が施行された。同法により、1994 年から 1999 年にかけて FTE に対するシーリング枠が設定され、この結果、連邦政府の職員数は 208 万人から 188 万人へと減じられることとなった。
  - ・ この水準のダウンサイジングを実現するため、同法ではこれまで国防総省においてのみ認められていたバイアウトの適用が認められることになった。
  
- 法律が求めるよりも早いスピードでダウンサイジングが進められた。
  - ・ 連邦政府では、The Federal Workforce Restructuring Act of 1994 が求めるよりも早いペース（目標を上回る水準）でダウンサイジングを進めた。1993 年との対比で見ると、示された目標では 95,000 人の削減 (-4.5%) であったが、実際には 168,600 の削減 (-7.9%) の実績であった。

	Fiscal year				
	1993	1994	1995	1996	1997
FTE ceiling mandated by act	Not applicable	2,084,600	2,043,300	2,003,300	1,963,300
Actual executive branch civilian FTE positions	2,138,800	2,052,700	1,970,200	1,940,800 <sup>a</sup>	1,910,500 <sup>a</sup>
FTEs below ceiling	Not applicable	31,900	73,100	62,500 <sup>a</sup>	52,800 <sup>a</sup>

Note: FTEs are rounded to the nearest hundred.

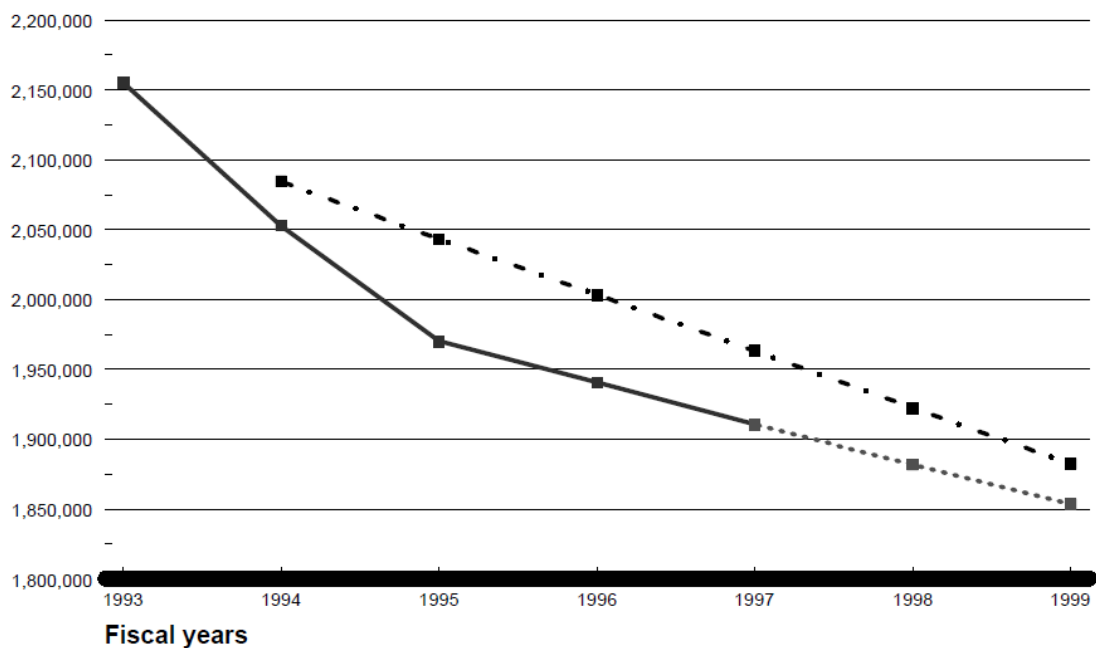
<sup>a</sup>Estimated.

Source: Workforce Restructuring Act of 1994 and the President’s fiscal year 1997 budget.

- 1994 年 9 月から翌 1995 年 3 月にかけての職員削減において RIF が適用されたのは 6%
  - ・ The Federal Workforce Restructuring Act of 1994 施行後の 1994 年 9 月から翌 1995 年 3 月にかけて、連邦政府の文民省庁における職員数は、2,167,727 人から 2,302,440 人と 6% (132,287 人) 削減された。
  - ・ 内訳では、バイアウトが 48%、RIF が 6%、その他（自主退職、自然減）が 46%であった。

- クリントン政権が進めた NPR では、価値を生まない「マネジメント・コントロール」のポジションが削減対象となった。
  - ・ NPR では、納税者にとって何の価値も生まない「マネジメント・コントロール」にあるポジションが削減の主たる対象となった。
  - マネージャー、監督者
  - 本部職員、人事・予算・会計担当職員
  - ・ 結果、マネージャー、監督者のコントロール範囲の拡大指示もあり、従前は1人のマネージャー、監督者のコントロール範囲が7人であったが、15人を見ることが求められた。
  
- GAO では、現状の取組を通じて The Federal Workforce Restructuring Act of 1994 の目標水準は達成されると推計。

### Full Time Equivalents



- Federal employment levels (FY 1996 - 1997 are budgetary estimates).
- ..... GAO estimates.
- . - . - Federal Workforce Restructuring Act ceiling.

コラム 連邦政府のダウンサイジングに対する評価: OPM のレポート  
 “Report of an Oversight Special Study DOWNSIZING IN THE FEDERAL GOVERNMENT”  
 (1998 年 8 月)

- 各省庁では、The Federal Workforce Restructuring Act of 1994 において指示された FTE の目標水準を達成することが何より重視された。
  - ・ 各省庁では、法律を通じて求められた FTE の目標水準を達成するため、中長期的視点から自らのミッションを達成するために必要な能力が何であるのかを明確にせず、職員削減を進めた。21 省庁を訪問して調査した結果、13 の省庁においてダウンサイジングを進める過程において、「予算削減 (FTE シーリング) の影響が最も大きい」と指摘している。
- クリントン政権が進めた NPR では、「マネジメント・コントロール」のポジションを 5 年間で半数に削減することが指示された。
  - ・ NPR では、「マネジメント・コントロール」にあるポジションが削減の主たる対象となった。このポジションは、主に人事管理、予算、会計、監査、調達で、5 年間で半数にすることが指示された。

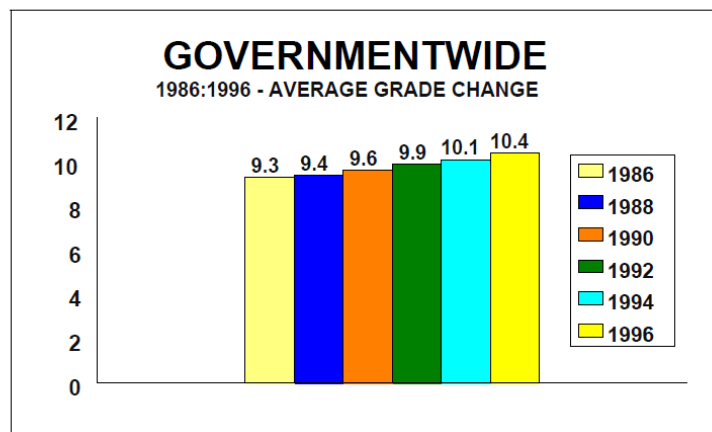
Table 1	NATIONAL PERFORMANCE REVIEW TARGETED REDUCTIONS				
	NONSUPERVISORY STRENGTH		TARGETED DECREASE	ACTUAL DECREASE	ACTUAL DECREASE
TARGET GROUP	1994	1996	1994 to 1999	1994 to 1996	1996 to 1997
Personnel Administrators	29,580	26,595	14,790	2,985	1,305
Budget Staff	15,180	14,656	7,590	524	209
Financial Management including Accountants and Auditors	57,336	54,665	28,668	2,671	3,130
Acquisition Specialists	64,171	62,002	32,085	2,169	2,720

- ・ 削減状況を職カテゴリーでみた場合、全体として縮減傾向が確認されるが最も影響を受けたのは、書記担当職 (clerical) であった。

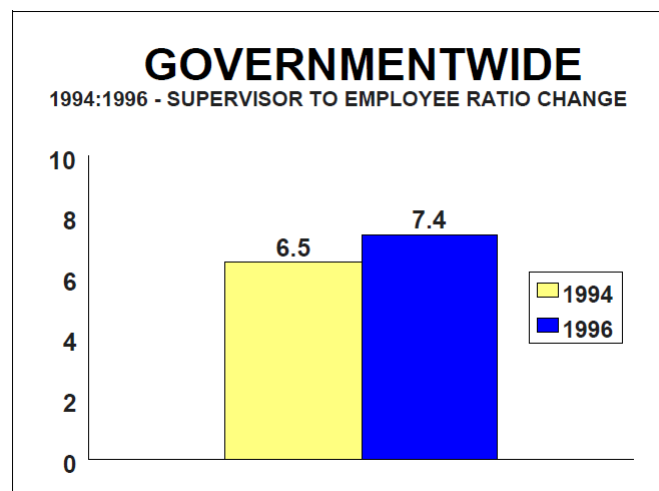
Table 2		GOVERNMENTWIDE WORKFORCE TRENDS		
1994 Governmentwide Strength (Perms)	1996 Governmentwide Strength (Perms)	PATCO Category	1994 Strength by Category (Perms)	1996 Strength by Category (Perms)
1,836,253	1,713,982	Professional	421,745	403,277
		Administrative	508,277	504,113
		Technical	348,197	328,831
		Clerical	234,469	192,557
		Other white collar	44,114	42,950
		Blue collar	279,331	242,156

- 職員グレードで見ると下位の職員の数が減少する一方で、上位職では増加している。
- ・ 職員の削減状況を職員グレードで見ると GS1 から GS7 のレンジでは職員数が減少する一方で、GS12 から GS15 では増加している。（上）
- ・ 結果、職員の平均グレードも上昇した。（下）

Table 3		GOVERNMENTWIDE GRADE DISTRIBUTION		
FISCAL YEAR	GS-1 TO GS-7	GS-8 TO GS-11	GS-12 TO GS-15	
1994	507,419	405,293	532,893	
1996	450,964	380,288	533,141	



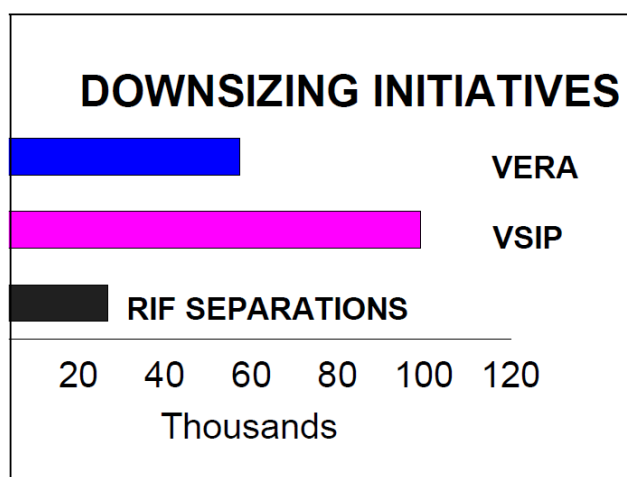
- 管理職が削減対象になった。
- ・ NPR では、監督者のコントロール範囲を5年間で15人とすることが求められた。1994年から1996年において、非管理者／非管理者の割合は、1:6.5から1:7.4に拡大した。



- ・ この間、職員全体のうちの13%を占める管理者は、35%が削減された(122,271人のうち43,841)

人が削減された)。これは、非管理者の削減比率の約2倍に相当する。

- ・ インタビューを実施したマネージャー、監督者、一般職員のうち53%は、このような状況に対応するためには、「これまでの考え方の延長では対応できない。新しい業務運営、マネジメントの方法を取入れることが不可欠である」と回答している。
- 職員削減において RIF が適用されたのは僅か（26,644 人）であった。
- ・ 1994 年から 1996 年の期間において、早期退職制度利用者（VERA）は 57,163 人、自主退職者（VSIP）は 99,079 人、解雇された人（RIF）は 26,644 人（14.5%）であった。



- ・ インタビューを実施した職員において、ダウンサイジングを進める手法として有効であると評価された割合をみると、自主退職者（VSIP）79%、早期退職制度利用者（VERA）72%、採用凍結 42%、再任用 34%、昇給停止 30%、一時雇用の廃止 26%、下位グレードへの降格 25%、再任用 19%、自主休職 16%の順であった。

RANK	STRATEGY	PERCENTAGE
1	Buyout	79
2	Early Retirement	72
3	Hiring Freeze	42
4	Directed Reassignment	34
5	Spending Moratorium	30
6	Termination of Temps	26
7	Change to Lower Grade	25
8	Reimbursable Detail	19
9	Voluntary LWOP	16

### (3) 成果と問題点

NPR の取組を通じて、1993 年から 2000 年までの 8 年間において、連邦政府全体で約 42 万 6,200 人の職員が削減された。また、NPR 全体では、当初は 1,774 億ドルのコスト削減が目標とされ、結果として 1,118 億ドルを達成したが、ダウンサイジングはうち 548 億ドルと全体の約半分、目標値に対して 1.3 倍の効果を挙げた。

図表 NPR によるコスト削減の計画と実績

単位：10 億ドル

	計画時削減額	実績
第一段階		
公務員のダウンサイジング	40.4	54.8
政府調達改革	22.5	12.3
IT の導入	5.4	0.4
政府間管理コストの削減	3.3	0.0
外庁化	36.4	14.7
第二段階	69.4	29.6
合計	177.4	111.8

(出典) Donald F. Kettl (1998) “*Reinventing Government: A Fifth Year Report Card*”

改革を通じて実現した削減規模は、数としては非常に大きな成果となっているが、一方で問題点も指摘されている<sup>29</sup>。その一つは、削減された職員の多くが、当初に NPR の対象としていた政府機関ではなく、国防総省の職員が占めているとされることである。冷戦の終結により国防総省は NPR 以前から予算、人員ともに政策として縮小する傾向にあり、NPR の成果として見ることに疑念が呈されている。もう一つは、NPR では、職員削減の対象として主に中間管理職が対象とされていたが、職員削減におけるインセンティブとして活用されたバイアウトは、性質上、削減対象として想定している特定対象に限定して適用することはできず、結果として、勤続年数が少ない現場レベル職員が辞してしまう結果になった。職員を対象とするアンケート調査結果においても、組織の士気を弱めたり、組織としての経験や技能の伝承が途切れたりする等の弊害についても指摘されている。

<sup>29</sup> 以下、田辺智子『米国 90 年代の行政改革』レファランズ 2003.12 より。



このような職員削減による課題は、改革初期の段階から指摘されている。OPM が 1994 年から 1996 年にかけて、省庁の人員削減の取組について調査したレポート“Downsizing in the Federal Government”<sup>30</sup>によると、以下のような点が指摘されている。

- 多くの省庁において、長期的な影響を十分考慮することなく組織横断的な削減が行われた。
- 本来であれば、顧客重視への転換や行き過ぎた官僚制の是正、結果重視のための職員強化などの業務変革は組織の労働力形成とは切り離せないものであるが、実際には業務変革と職員削減という 2 つの目標に向けた活動が平行して別に存在していた。

これらの課題は、クリントン政権における職員削減から 10 年近くを経過した現在において実際に顕在化している問題であり、短期間における削減ありきの施策の弊害を示していると考えられる。

---

<sup>30</sup> コラム 連邦政府のダウンサイジングに対する評価: OPM のレポート を参照。

## 2. 英国における改革

### (1) 行財政改革の動向

英国では、1970年代の景気停滞、インフレの進展、失業率が低下するなかで、社会保障費の増大により財政が逼迫していた。こうした中で、1980年代以降、保守党政権サッチャー政権は「小さな政府」を志向する改革に本格的に着手し、主として民営化、アウトソーシング、エージェンシー化、市場化テストを通じて政府本体の規模をスリム化するなど、行政の関与を可能な限り縮小する改革を実行した。政権を引き継いだ続くメージャー保守党政権においてもこの改革路線は継承されているが、同政権においては政府本体の改革にも注力されている。

図表 1980年代以降の英国の主な行財政改革

1979年	◆サッチャー保守党政権発足
1982年	財務管理イニシアティブ（Financial Management Initiative：FMI）を発表
1984年	グリーン・ブックを発表（事前評価手法及び事後評価手法の指針）
1988年	ネクスト・ステップス（Next Steps）を発表 エージェンシー化推進
1990年	◆メージャー保守党政権発足
1991年	市民憲章（Citizen's Charter）を制定 品質競争政策（Competing for Quality：CFQ）を発表
1992年	行政情報の公開制度を開始 PFI（Private Finance Initiative）を発表
1993年	コントロール・トータル制度を導入 資源会計・予算（Resource Accounting and Budgeting：RAB）を提案 政府向けの市場化テストのガイドライン発表 “Government's Guide to Market Testing”
1994年	下院より「市民サービスにおける行政の役割」指針発表 “Role of the Civil Service”
1995年	資源会計・予算のマニュアルを発表
1997年	◆ブレア労働党政権発足 政府近代化白書の発表
1997年	包括的歳出見直し（CSR）の実施 公共サービス合意（PSA）の導入
1998年	市場化テスト、アウトソーシングに関するガイドライン発表 “Better Quality Services: A Handbook on Creating Public/Private Partnerships Through Market Testing and Contracting Out”

（出典）財務省財務総合政策研究所「民間の経営理念や手法を導入した予算・財政マネジメントの改革」（2001）等を参考に MURC が加筆・修正

## (2) 公務員削減に関する取組

英国政府の公務員数は、サッチャー政権発足時（73.5 万人）以降、ブレア政権発足時（47.5 万人）に至る期間にかけて政府の規模を縮小する諸改革を通じて減少している。この主な要因になったのが民営化、アウトソーシング、市場化テスト等を通じた政府業務の外部化であり、これら諸改革の結果、政府職員に占める現業職の人数割合も減少している。

図表 英国中央政府の公務員数の推移

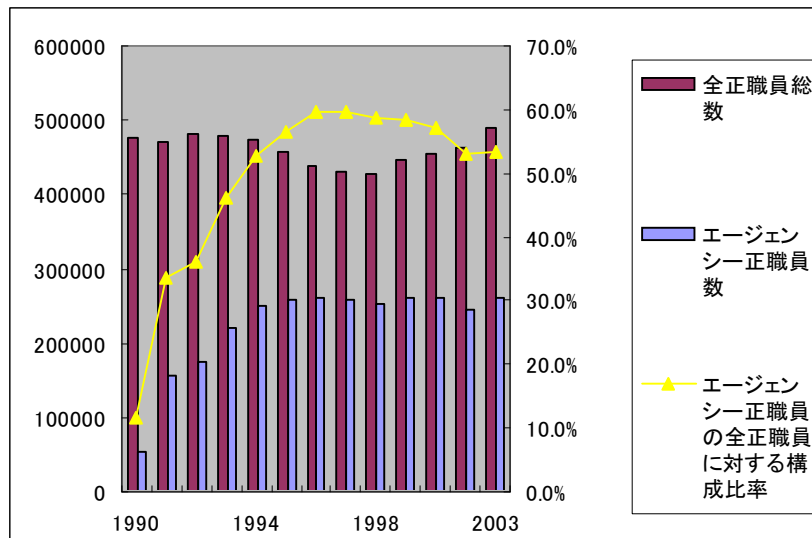
年	一般職員	現業職員	総計
1979	567,770	167,660	735,430
1980	549,410	158,520	707,930
1981	541,790	150,940	692,730
1982	529,790	139,190	668,980
1983	520,220	131,010	651,230
1984	505,940	120,250	626,190
1985	499,790	101,520	601,320
1986	500,430	95,950	596,370
1987	510,090	90,730	600,820
1988	509,530	73,390	582,920
1989	503,190	69,710	572,900
1990	499,100	67,480	566,580
1991	494,660	64,150	558,810
1992	509,450	61,390	570,840
1993	508,760	51,680	560,440
1994	494,140	46,150	540,290
1995	474,880	42,020	516,890
1996	458,660	35,920	494,570
1997	439,630	36,030	475,660
1998	430,460	32,800	463,270
1999	428,850	30,750	459,600
2000	445,980	29,440	475,420
2001	453,770	28,930	482,690
2002	462,940	27,280	490,220
2003	490,190	21,110	511,300
2004	503,550	20,030	523,580

(出典) UK Civil Service より

[http://www.civilservice.gov.uk/management/statistics/publications/xls/report\\_2004/table\\_g.xls](http://www.civilservice.gov.uk/management/statistics/publications/xls/report_2004/table_g.xls)

また、政府から実施部門を分離するエージェンシー化も同時期に本格的に導入が進められ、1987 年の創設以降、199 機関のエージェンシーが設立され、1995 年以降は、エージェンシー職員数が 25 万人を超え、中央政府全体の職員数の約 50%以上を占めている。

図表 中央政府職員数に対するエージェンシー職員の比率の動向



図表 中央政府職員数に対するエージェンシー職員の比率 (単位：人)

	中央政府職員数	エージェンシー職員数	エージェンシー職員比率
1990	476,914	54,820	11.5%
1991	469,781	157,242	33.5%
1992	482,442	174,677	36.2%
1993	478,709	220,304	46.0%
1995	474,876	251,060	52.9%
1996	458,656	258,559	56.4%
1997	439,633	261,653	59.5%
1998	430,463	256,963	59.7%
1999	428,853	252,119	58.8%
2000	445,980	260,370	58.4%
2001	453,750	259,680	57.2%
2002	462,940	245,570	53.0%
2003	490,190	261,340	53.3%

(出典) Civil Service Staff in Post Summary Table より MURC が作成

(注) 1994 年は原データが破損しているために現在利用できない。エージェンシーは、中央政府職員の内数である。

以下では、主として保守党政権 (M.サッチャー～J.メージャー) 下の英国中央政府において実施された諸改革のうち、公務員数削減に直接的に寄与した民営化、エージェンシー化、市場化テストに係る諸改革の概要を整理する。

### 【ネクスト・ステップス (The Next Steps)】

サッチャー政権では<sup>31</sup>、政権発足後、労働組合の幹部や国営企業の幹部等の間で政治家や官僚が事前に政策決定するといった「合意の政治」システムを打破することにより、官僚に対する政治の優位性を確立しようとする中央行政機構改革に着手し、「業務の簡素化とその能率的遂行」と「支出に見合った価値の創造」といった民間の経営文化を行政組織にも浸透させようとした。当初は公企業体の労働組合や公務員の抵抗により、なかなか改革が進まなかったが、1988年にサッチャー政権下で首相の効率性向上問題顧問であったサー・ロビン・イブスがまとめた「ネクスト・ステップス」白書の調査結果及び同勧告に基づいて、改革を断行した。この「ネクスト・ステップス」では、公務員制度改革の優先事項として、下記3点が提示された。

- 各省庁の業務は、なされるべき仕事に焦点を合わせるように組織されねばならない。
- 各省庁は、その職員が効率的な政府にとって絶対的に必要な任務を遂行するために必要とされる適切な経験や技量を持つように、その管理が確立されなければならない。
- 政策や公的サービスの提供に際して得られる「支出に見合った価値」における継続的な改善のために、各省庁に対して、またその内部で、実質的で継続する圧力が存在しなければならない。

そして、さらに、下記のような勧告が行われた。

- 各省庁の設定した政策と資源の範囲内で政府の執行機能を遂行するためには、「エージェンシー」を設置すべきであること。
- 各省庁は、職員が、中央政府の内であれ外であれ、公的サービス提供に際して適切に訓練され経験を積めるようにすること。その後、こうした経験を積んだ職員が結果を最大化することができるような方法で政府の政策を実施し、解釈し、かつ「エージェンシー」を管理・運営する立場に置かれること。
- 可及的速やかに各省庁の在り方を、根本的かつラディカルに改革する任務を持つ「プロジェクト・マネージャー」として事務次官が指名されること。

こうして、サッチャー政権及びメージャー政権における主要な取組であるエージェンシー化の基本的な形が形成されていった。

---

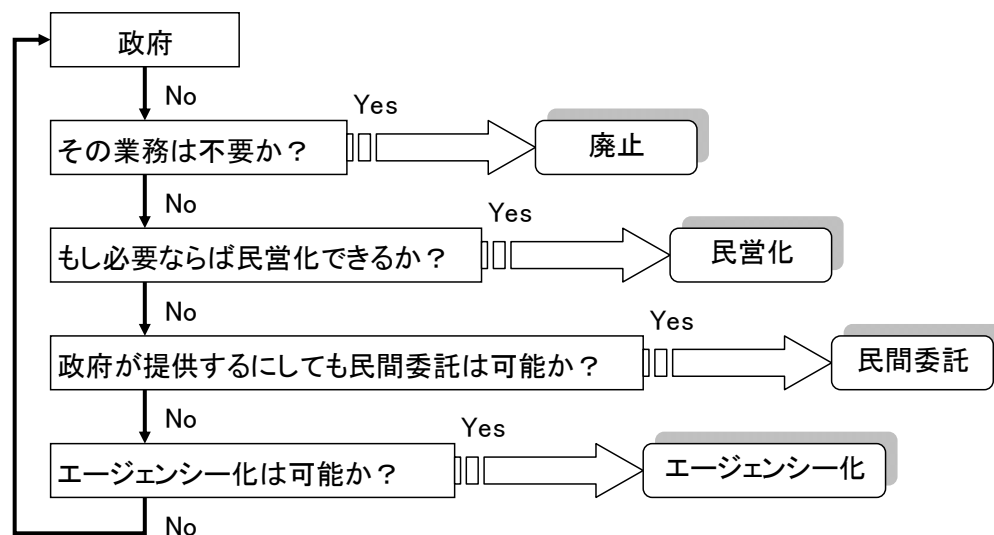
<sup>31</sup> 以下、安章浩（1998年）『イギリスにおける行政改革とその批判的考察』片岡寛光編「国別行政改革事情」より。

## 【エージェンシー化】

1987年、サッチャー政権は1988年に発表された「ネクスト・ステップ」を契機に、政府の企画部門と実施部門とを分離するエージェンシー化（Executive agency）の導入を本格的に進めた。これは行政運営の効率を高めるために、政策立案部門を除く事業実施部門を政府機関から独立させるもので、所管大臣が業務目的・目標、業務内容などを定める「組織の基本文書（Framework Document）」と予算総額の範囲内において、人事、予算、事業運営について大幅な裁量権を与える一方で、業績・成果を通じて運営をコントロールする仕組みである。

これにより誕生したエージェンシーの数及び所属する公務員数は、2006年3月末時点で199機関、職員数277,000人となるなど、国家公務員の約半数超を占めている<sup>32</sup>。

図表 エージェンシー化のプロセス（Prior Options Test）



（出典）財務省財務総合政策研究所「民間の経営理念や手法を導入した予算・財政マネジメントの改革」（2001）より

このような検討プロセスを経て組織されるエージェンシーには<sup>33</sup>、業務運営における大幅な裁量権が与えられる一方、明確な目標の設定及びその達成度合いの公表が求められる。このようないわば「アメとムチ」によって、行政の効率化とサービスの向上を図ろうとしているエージェンシーの主な特徴を整理すると、次の通りとなる。

<sup>32</sup> 安章浩（1998年）『イギリスにおける行政改革とその批判的考察』片岡寛光編「国別行政改革事情」より。

<sup>33</sup> 以下、財務省財務総合政策研究所（2001年）『民間の経営理念や手法を導入した予算・財政マネジメントの改革』より。

図表 エージェンシー化の特徴

○長官への権限委譲

- ・ 日常業務運営に関して長官に大幅な裁量権を付与
- ・ 長官は原則として民間を含めた公募により選出（任期は3～5年）
- ・ 長官の報酬は最高20%まで業績にリンク
- ・ 長官は所属する省庁の大臣に対して責任を負う
- ・ エージェンシーの職員は公務員のまま

○説明責任

- ・ 責任の定義、明確な任務と目的、人事政策の規定などを盛り込んだ「フレームワーク・ドキュメント」の作成とそれに基づく運営
- ・ 毎年、定量的業績指標を用いた具体的目標の設定とその達成度の測定を行い、年次報告書を作成
- ・ 毎年、向こう3年間の効率化に関する中期計画を作成
- ・ 設立後2年以内に発生主義会計を導入する義務

○業務の見直し

- ・ 5年ごとに「エージェンシー・レビュー」を実施

（出典）財務省財務総合政策研究所（2001）『民間の経営理念や手法を導入した予算・財政マネジメントの改革』より

ただし、サッチャー政権のもとでは、あまりエージェンシー化は進まなかったと言われている。例えば、8万人以上の職員を抱えていた社会福祉省では、1989年～1990年にかけてエージェンシーに移行された職員数規模は約3,300人程度であった。このような背景には、当初は財務省が、予算のコントロールがきかなくなることを恐れて、エージェンシー化に強く反対したことがある。これに対してサッチャー首相は、首相官邸にエージェンシー化を推進するためのアドバイザーの設置、改革推進派のスタッフの登用、民間人の登用などを講じて、推進体制の強化を図っていった。

こうした動きを受けて、メージャー政権下で急速にエージェンシー化が進展した。その背景には、既述したサッチャー首相による体制の整備と、キーマンとしてバーンズ財務省次官の就任があるとされている。バーンズは<sup>34</sup>、全ての公共支出をコントロールしたいという財務官僚の常識を真っ向から否定しており、そのためエージェンシー化の推進に積極的であった。こうして、財務省もエージェンシー化を容認するようになっていったといわれている。また、エージェンシー化による成果が目に見えるようになると、各省の官僚もエージェンシー化に対して積極的な姿勢を見せるようになり、ブレア政権交代後もその傾向は続いた。

<sup>34</sup> 以下、財務省財務総合政策研究所（2001）『民間の経営理念や手法を導入した予算・財政マネジメントの改革』より。

図表 エージェンシー化された組織の事例

エージェンシー	所管省	業務内容
Appeals Service Agency	雇用年金省	社会保障や児童保護等に関する行政処分への異議申し立ての受付
Child Support Agency	雇用年金省	金銭的支援が必要な児童の情報収集、審査、支払い
Court Service	法務省	裁判所の事務手続、各種支援業務を実施
Driver and Vehicle Licensing Agency	運輸省	イングランド内の自動車免許の発行、英国内の自動車登録、免許発行、自動車税の徴収
Driving Standards Agency	運輸省	運転基準の改定、公平で効率的な運転実習の実施
Employment Service	雇用年金省	求職者への就職先の斡旋と各種支援
Employment Tribunals Service	貿易産業省	雇用裁判所、附属機関等の事務手続、各種支援業務を実施
Forensic Science Service	内務省	犯罪調査における科学的分析、裁判所への証拠提出
Highways Agency	運輸省	高速道路、幹線道路網の維持管理、他の交通機関とのサービスの統一化
HM Land Registry	法務省	イングランド、ウェールズの土地情報システムの運営とシステム開発
National Savings	財務省	借入コストの削減に向けた各種取組と政府全体のコスト削減に向けた支援
National Weights and Measures Laboratory	貿易産業省	貿易等において活用される計量の実施
Office for National Statistics	財務省	経済・社会統計情報の収集と情報提供
Ordnance Survey	副首相府	政府機関、産業界等に対する英国内の地理情報の提供
Patent Office	貿易産業省	特許権の付与と商標・意匠の登録
Pesticides Safety Directorate	環境食糧省	除草剤等の規制を通じた環境保全、安全性の高い害虫駆除方法の推進
Planning Inspectorate	副首相府	開発計画等、諸々の計画に対する異議申し立ての受付
Prison Service	内務省	刑務所の運営、管理監督
Public Record Office	法務省	公文書の管理
Public Guardianship Office	法務省	財産管理を実施することが困難な者への支援（個人資産等の管理等）
Radio-communications Agency	貿易産業省	電波スペクトラムの管理（使用許可、モニタリング等の運用等）
The Rent Service	副首相府	住宅手当の価格評価等
Royal Mint	財務省	貨幣の製造
UK Hydrographic Office	国防省	海図や水路情報等の発行
UK Passport Agency	内務省	パスポートの発行
Valuation Office	国税庁	政府機関等に対する評価サービスの提供
Vehicle Certification Agency	運輸省	新車や部品の検証、承認、国際安全基準の構築
Vehicle Inspectorate	運輸省	車検の実施
Veterans Agency	国防省	退役軍人に対する年金の管理と支給

(出典) National Audit Office (2003) “Improving Service Delivery-The Role of Executive Agencies”よりMURCが作成



## 【民営化】

サッチャー政権下において民営化は、同政権の行財政改革のスローガンである「小さな政府」と「民間活力の導入」を目指して積極的に推進された。イギリスでは、1970年代まで国有化政策がとられてきたが、同政権では、1979年のブリティッシュ・ペトロリアム（石油）を最初に、航空・宇宙3社、石油3社、電気通信2社、ガス1社、水道1社、輸送2社、自動車3社、港湾1社、銀行1社、鉄鋼1社が最終的に民営化された。これを契機に、サッチャー政権期において、国営企業の職員数は大幅に減少し、民営化が開始された1979年には約185万人いた国営企業職員数は、1989年には約72万人となり、約113万人の減少となった。

サッチャーに続くメージャー政権下でも民営化はすすめられ、電力2社（90年、91年）、ブリティッシュ・コール（94年）、ブリティッシュ・レイル（鉄道、95年）であり、民営化規模（債権売却規模）は、OECDによると、総額で428億USドルに達した。国営企業職員数は更に減少し、約48万人減少し、24万2千人となった。

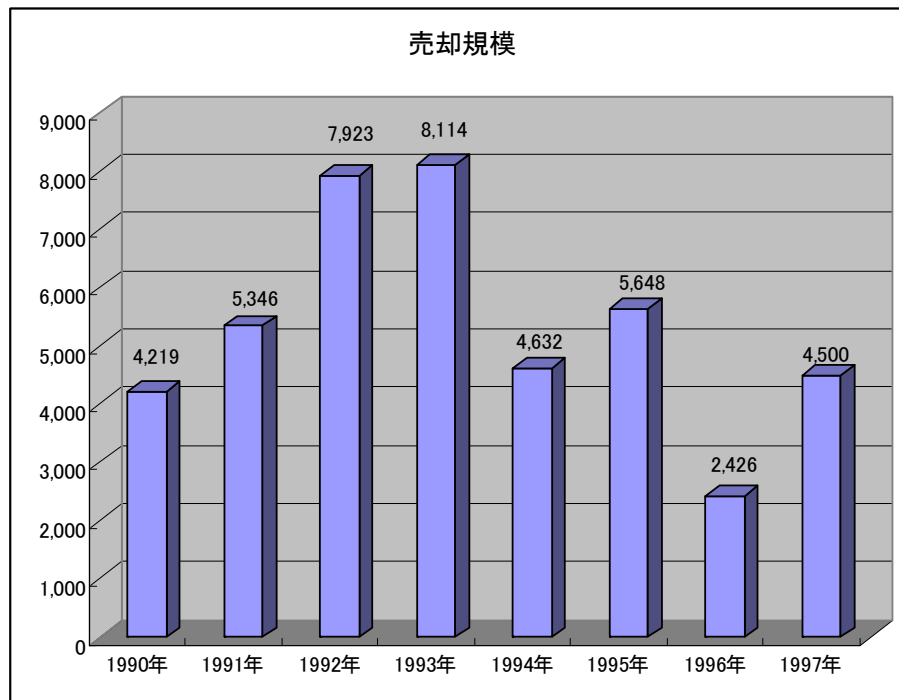
図表 イギリスの民営化の事例

株式売却 開始年	会社名	業種
1979	ブリティッシュ・ペトロリアム	石油
1981	ブリティッシュ・エアロスペース	航空・宇宙
1981	ケーブル・アンド・ワイヤレス	電気通信
1982	ナショナル・フレイト・コーポレーション	輸送
1982	ブリトレイル	石油
1983	アソシエイツ・ブリティッシュ・ボーツ	港湾
1984	エンタープライズ・オイル	石油
1984	ジャガー	自動車
1984	ブリティッシュ・テレコム	電気通信
1986	トラスト・セービング・バンク	金融
1986	ブリティッシュ・ガス	ガス
1986	ナショナル・バス	輸送
1987	ブリティッシュ・エアウェイ	空輸
1987	ロールス・ロイス	自動車
1987	ブリティッシュ・ボーツ・オーソリティ	空港サービス
1988	ローバー・グループ	自動車
1988	ブリティッシュ・スチール	鉄鋼
1989	リージョナル・ウォーター・カンパニー	水道
1990	エレクトリシティ・ディストリビューション・カンパニー	電力
1991	エレクトリシティ・ジェネレーション・カンパニー	電力
1994	ブリティッシュ・コール	石炭
1995	ブリティッシュ・レイル	鉄道

（出典）経済企画庁（1996）「平成8年 年次世界経済報告 構造改革もたらす活力ある経済」

民営化の成果としては、600 億ポンド超の国有資産売却収入と民営化した企業からの税収とともに、政府の借入及び支出の減少、利用者負担の軽減（通信・電気の利用者料金は 15～40%減）、民間資金によるインフラ開発の促進などが指摘されている<sup>35</sup>。

図表 英国中央政府の民営化規模



(百万 US ドル)

	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年
売却規模	4,219	5,346	7,923	8,114	4,632	5,648	2,426	4,500

(出典) OECD:Recent Privatization trends in OECD Countries 2001 より MURC が作成

<sup>35</sup> 野田由美子 (2004) 『民営化の戦略と手法 PFI から PPP へ』日本経済新聞社より。

【PFI<sup>36</sup>】

英国における PFI は、1992 年 11 月に正式に開始されたが、1997 年 5 月の労働党政権発足に伴い推進体制等の見直しが行われ（ベイツレポート）、政府の PFI 推進組織として大蔵省「タスクフォース」が設置された。

実際の契約締結件数の伸びが顕著になったのは労働党政権以降であり、1999 及び 2000 年度は 100 件超となっている（PFI 事業としての諸手続き着手は、契約締結時期のおおよそ 1 年から 2 年程度前と見込まれる）。年度あたりの契約金額の総計については、1998 年度から 2000 年度にかけて、6,000～7,000 億円程度で推移している。これまでの契約金額の累計は約 3 兆 8,000 億円、参考までに 1 事業あたりの契約金額の平均をとると約 85 億円程度となる。

1996 年度の契約金額が大きいのは、英国における最大規模の PFI 事業であるチャンネルトンネルルールリンク（契約金額約 8,000 億円）の影響である。

図表 PFI の契約件数・金額の推移

年度	契約件数	契約金額(百万ポンド)	契約金額(億円)
1987	1	180	342
1988	-	-	-
1989	-	-	-
1990	1	331	629
1991	-	-	-
1992	2	474	900
1993	1	2	3
1994	2	11	20
1995	9	790	1,501
1996	39	5,614	10,667
1997	61	1,551	2,946
1998	89	3,456	6,566
1999	107	3,149	5,983
2000	107	3,598	6,837
2001	26	606	1,151
n/a	5	272	517
計	450	20,033	38,062

（出典）PFI 推進委員会第 21 回合同部会資料「英国における PFI の現状等について」より

事業規模（契約金額）別の契約件数では、1,500 万ポンド（約 29 億円）未満の件数が 247 件と最も多く、全体の半数以上（54.9%）を占める。1,500 万ポンド以上 6,000 万ポンド（約 114 億円）未満の件数が 120 件あり、1,500 万ポンド未満の件数のほぼ半数（26.7%）にあたる。6,000 万ポンド（約 114 億円）未満の件数で全体の 8 割以上を占めている。また、3 億ポンド（約 570 億円）以上の件数も 10 件ある。

<sup>36</sup> PFI 推進委員会第 21 回合同部会資料『英国における PFI の現状等について』を参照・引用した。

図表 契約金額の規模と件数の構成

契約金額区分	件数	構成比(%)
1500万ポンド未満	247	54.9
1500万ポンド以上 3000万ポンド未満	67	14.9
3000万ポンド以上 6000万ポンド未満	53	11.8
6000万ポンド以上 3億ポンド未満	65	14.4
3億ポンド以上	10	2.2
その他(金額不詳分)	8	1.8
合計	450	100.0

参照) 1ポンド=190円とすると、上表契約金額区分の値は以下のとおり。

1,500万ポンド=約29億円      3,000万ポンド=約57億円  
 6,000万ポンド=約114億円      3億ポンド=約570億円

(出典) PFI推進委員会第21回合同部会資料「英国におけるPFIの現状等について」より

### 【市場化テスト】

メージャー政権では、公的サービスへの競争原理の導入をはかるために市場化テストが制度化された。制度化前の1991年にホワイトペーパーでこの構想を公表し、1992年に各省に対象となる業務のリスト化が指示されたが、当初は各省の抵抗により、なかなか進展しなかった。しかし総選挙を経て保守党が勝利すると、メージャー首相は内閣府を変革してプロジェクト・チームを編成し、強力に市場化テストの推進を図った。

具体的には、業務の必要性を判断した上で、存続する場合には民営化、民間委託、もしくはエージェンシー化できないかどうかを検討し、こうした民営化がなじみにくい業務については、従来業務を担当していた部局と民間企業との公開入札で競争させ、効率的な方に業務を担わせるというものである<sup>37</sup>。そして、民間企業が勝った場合には業務が民間企業に移り、それに伴って公務員も移るケースもあった。なお、この場合には、「業務移管に伴う雇用保証法(TUPE)」<sup>38</sup>が適用され、当該公務員は従前と同様ないしはそれ以上の労働条件を保証されていた。

こうした市場化テストの取組により、1994年9月までに20億ポンドに相当する業務がテストにかけられ、結果、11億ポンドが民間委託となり、26,900人の公務員ポストが削減され、16,000人が民間企業に就職した。さらに1995年以降には、35,000人分の入札が行われた。

また、市場化テストの効果としては、単に職員の削減、コスト削減というだけではなく、行政の担当者が、業務の範囲や目標の明確化、コスト計算をするようになったという効果も見られるようになったとのことである。また、そうした中で、従来の業務の見直し等に

<sup>37</sup> 既出のエージェンシー化のプロセス(Prior Options Test)を参照。

<sup>38</sup> 第V章2.(1)を参照。

についても自発的に行われるような風潮が生まれてきた<sup>39</sup>。

なお、ブレア政権においても中央政府における市場化テストの取組は継承され、1998年、官民のパートナーシップ（PPP）を推進するため、「市場化テスト」「アウトソーシング」に関するガイドラインとして「Better Quality Service」<sup>40</sup>が策定された。同ガイドラインでは、中央政府の各省庁（エージェンシーを含む）に対して、定期的にサービス提供方法の見直しを要求している（97年に内閣府より発表された「市場化テストと外部委託の基本原則」を具体化したもの）。これにより英国中央政府では、公共サービスの提供の際に、「廃止」「リエンジニアリング」「外部委託」「市場化テスト」「民営化」の5つの方法を前提に、個々のサービスや業務に適した方法を選択することが求められるようになっている。

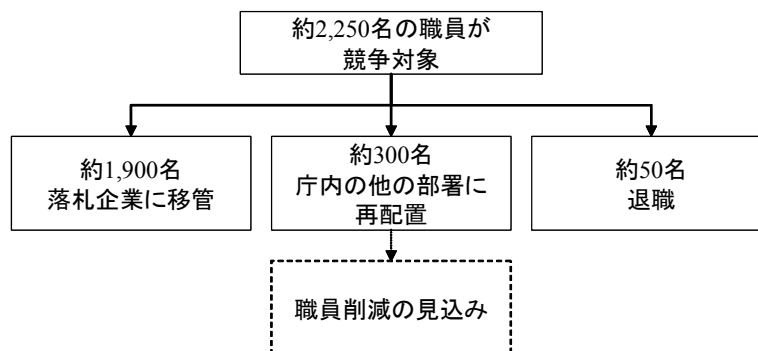
---

<sup>39</sup> 竹下譲他著（2002年）『イギリスの政治行政システム』より。

<sup>40</sup> 下記より入手できる。[http://archive.cabinetoffice.gov.uk/eeg/1998/quality/hb\\_ind.htm](http://archive.cabinetoffice.gov.uk/eeg/1998/quality/hb_ind.htm)

### コラム 内国歳入庁「庁内電子化に関する業務」における市場化テストの事例

- ・ 内国歳入庁は、1994年、庁内の電子化に関する業務（information technology solutions）について市場化テストを実施した。入札には民間企業6社が参加し、まず、「事業の継続性」「顧客志向性」「業務の質」という3つの観点から第一次審査が行われ、この審査を通過したEDS社および庁内チームが正式なプロポーザルを提出した。最終審査は内部コストの削減率、事業の継続性、顧客志向性、守秘義務の遵守（納税者に関する個人情報管理）能力、（他の）入札全般に与える効果（impact of any innovative bid）という6つの評価基準によって実施され、将来にわたっての内部コスト削減率を高く見積もっていたEDS社の受注が決まった。
- ・ EDS社への業務移管に伴い、全職員約2,250名超のうち、約1,900名の従業員がEDS社に移管された。職員の移管は1994年と1996年の2回に分けて実施され、1994年に約1,100名、1996年に約800名が移管された。業務の移管に際して、内国歳入庁は、対象となる従業員に対して事前にコンサルテーションを実施した。このコンサルテーションは、電話照会の設定、ニューズレターや情報誌の発行、移管に関するFAQ集の作成・提供、内国歳入庁及びEDS社のマネジメント層による従業員移管に関する説明会、EDS社マネジメント層による個別面談等を通じて行われた。EDS社に移管された従業員には、TUPEの規定に従って、従前の雇用内容が保障されるとともに、将来その保障内容を変更する場合には、労使交渉が必要であることが確約された。また、移管された従業員の年金について、EDS社は、公務員年金制度と同等の保障を与える新年金制度を提供したが、希望者には従前の年金の継続加入も認められた。
- ・ 移管されなかった職員については、約300名は庁内に残った関連部門に再配置され、残り約50名は退職した。業務の移管に際して人員の整理を見込んでいたEDS社に対して、内国歳入庁は、同社に対して事前に、余剰人員整理にかかる費用負担を見積書に含めることを求めていた。その結果、解雇された従業員に支払われた解雇手当は、EDS社が負担した。
- ・ 配置転換されずに庁内に残った約300名の職員は、EDS社との契約の執行状況のモニタリング等の業務に従事しているが、その職員規模は将来的に削減されることが見込まれている。



（出典）National Audit Office（1995）“Inland Revenue: Market Testing the Information Technology Office”を基にMURCが作成

### (3) 成果と問題点

サッチャー政権、メージャー政権下における市場原理を中心に据えた数々の取組は、公務員数を減らして「小さな政府」を実現するという意味においては成果をおさめ、世界的な行政改革のモデルとされた。我が国でも多くの部分が参考とされ、これまでに実施された諸施策にも反映されている。しかし、諸改革を進める一方で、効率化、民営化によるサービスの低下等の問題も指摘されるようになっていた。

特に、エージェンシー化や市場化テストについては、制度導入の結果、職員が行なう業務がコストの面等で絶えず民間企業と比較されるようになるなど、業務運営が安定的に行われなくなり、結果、職員の間で仕事に対する不安感が増大するなど、結果として職員自らは報われないという感情や雰囲気職場に蔓延するようになった<sup>41</sup>、との指摘がある。

さらに、エージェンシー化の問題点としては主として4つの点が指摘されている<sup>42</sup>。第一に、予算使用の柔軟化や一定のサービスカットによって行政の効率化が図られたとしても、状況の変化によって予算や人員不足が生じて、事務処理の遅延が生じる可能性があるという点である。第二は、政策立案と執行が分離されたために、多数の「エージェンシー」において労働条件が異なり、行政の相互性や公務員組織の一体性が失われ、さらに「エージェンシー」の職員の身分が国家公務員でありながら国会のコントロールが実際には及ばないという点である。第三は、「市場化テスト」等による行政目標の公表等によって一定の情報公開が進められているが、目標の設定には職員の意見が反映されないという上述の政策立案と政策執行の切断という問題が表面化している。また、適切な目的が設定された場合でも、数値化されやすいものだけが掲げられる嫌いがある、という点である。そして第四は、エージェンシー化により本省部分において政策立案機能が少数の上級官僚に限定されることから、政策決定の秘密性が強まったという点である。

また、民営化についても、1993年に民営化された鉄道については、効率化を追求するあまり安全性の確保や適切なメンテナンスの実施等がおろそかにされ、さらには大事故の発生もあり、失敗であったとの評価が定着しつつあるとの指摘もある<sup>43</sup>。

---

<sup>41</sup> 安章浩（1998年）『イギリスにおける行政改革とその批判的考察』片岡寛光編「国別行政改革事情」より。

<sup>42</sup> 以下、安章浩（1998年）『イギリスにおける行政改革とその批判的考察』片岡寛光編「国別行政改革事情」より。

<sup>43</sup> 植村哲士（2005年）『英国国鉄民営化のその後にみる社会資本管理への示唆』NRIパブリック・マネジメント・レビューより。

### 3. カナダにおける改革

#### (1) 行財政改革の動向

カナダでは、1968年から長期にわたって財政赤字が続き、70年代において赤字幅は一時的に縮小したが、1980年代に入り再度増大した。1984年に発足したマルルーニ保守党政権は、財政赤字の解消を目的として、歳出削減と歳入の確保を合わせて実施することを柱とした改革に着手し、公務員数の削減、民営化等を目標に掲げた。これらの施策は、その後のクレティエン政権下で実施された改革と理念、手法が通じるものであったが、当時においては実質的な成果を挙げる事ができなかった。その理由としては、マルルーニ政権下では、それぞれの改革において政治的な支持を欠き、改革の計画発表段階での勢いが実行段階まで持続されず、結果として、行政組織内の管理体制強化の必要性やその手段を指摘するのみに終わってしまった<sup>44</sup>。

図表 マルルーニ保守党政権における改革

<p><b>■ニールセン委員会</b></p> <p>・マルルーニ政権は1984年の発足直後に、政府支出の削減を試みる。選挙後に副首相ニールセンを責任者にした閣僚級作業部会が設置された。この作業部会は、歳出削減と、サービス改善のために、不要なプログラムを廃止して有用なプログラムに予算を回すことが目的であった。ニールセンは、民間部門から委員を選んで諮問委員会を設立し、その委員会が、問題となる既存プログラムのリストを作成する。リストにあがったプログラムは、テーマ別に区分され、テーマ別に内容を検討する作業グループの構成員は民間・政府部門半々であった。作業グループの検討結果が、諮問委員会や閣僚級作業部会で討議され、1986年には報告書にまとめられて下院に提出された。この提言を実現するためには、多数の決定が必要であったが、議会は、そのための討議にはあまり時間もさかず、熱意を欠き、多くの決定は先送りか却下され、提言の実行は限定的であった。</p> <p><b>■IMAA 構想 (Increased Ministerial Authority and Accountability)</b></p> <p>・1986年発表されたIMAA構想は、各省庁へ柔軟な業務運営を認めることを目的にしていた。カナダにおいては、閣僚から構成される閣内の委員会として、国家財政委員会があり、政府支出と公務員人事を管理している。委員会の事務局は省として扱われている。IMAAには、国家財政委員会と各省庁の間で、財政資源の利用について各省庁に大きな自由と裁量と与えることと、その見返りとしての業績目標の設定と評価を行なうことの合意を締結することが含まれていた。しかし、合意締結は任意であり、国家財政委員会との合意締結にいたった省庁は少数であった。</p> <p><b>■公共サービス 2000 (Public Service 2000)</b></p> <p>・1989年再選されたマルルーニ政権は、PS2000という新たな行革プロジェクトを開始した。10の作業部会により検討され、行政サービスの改善、予算管理、人事、報酬制度等300項目を超える提言が提出された。中央のコントロール削減や現場への権限委譲に関するものが多かったが、改革案の実践方法や、経過や結果を評価する基準や手段もかけており、実効性はあがらなかった。</p>
---

(出典) 財務省財務総合政策研究所 (2001) 「民間の経営理念や手法を導入した予算・財政マネジメントの改革」

<sup>44</sup> 久邇良子 (1998年) 『カナダの行政改革』片岡寛光編「国別行政改革事情」より。



続く、キャンベル政権は短命政権であったが<sup>45</sup>、歳出削減及び省庁再編（15以上の省庁の統廃合と8つの省庁の創設）を実現した。

そして、1993年に成立したクレティエン自由党政権では、選挙公約として「徹底的な歳出削減の実施」を掲げ、政権発足から3年以内に財政赤字の対GDP比を3%以内に抑えることを目標に示した。この政権公約実現の支柱となったのは、官民及び中央・地方の役割分担の視点から歳出を根本的に見直す「プログラム・レビュー」である。プログラム・レビューとは、移転支出を除く連邦政府の全プログラムの継続・改廃を検討するため6つの基準（通称「マッセ基準」）を設定して、全政府的に見直しを行い、連邦政府全体の規模の縮小の実現を図るものである。このプログラム・レビューは、1993年のクレティエン政権発足の翌年度にあたる1994～1995年にかけて実施され、大きな成果（歳出及び公務員数の削減）を挙げるとともに、以降におけるカナダの行財政改革の基本的な考え方として現在の改革にも強い影響を与えている。

図表 1980年代以降のカナダ連邦政府における行政改革への取組

政権	取組内容
ブライアン・マルニーニ 進歩保守党内閣 1983.-1993.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ニールセン・タスクフォース（1984）</li> <li>・ 公務員1.5万人削減計画</li> <li>・ 国有企業の民営化</li> <li>・ 大臣権限・責任強化イニシアティブ IMAA（1986）</li> <li>・ 公共サービス2000</li> <li>・ 特別業務庁 SOA 設立（1989）</li> <li>・ CCMD 設置（1991）</li> </ul>
キム・キャンベル 進歩保守党内閣 1993.6-1993.9	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中央省庁再編（1993）</li> </ul>
ジャン・クレティエン 自由党内閣 1993.10-2003.12	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ プログラム・レビュー（1994）</li> <li>・ 支出管理システム（1995）</li> <li>・ 省庁優先計画 DPP、省庁業績報告 DPR 導入（1998）</li> <li>・ モダン・コントローラシップ（1998）</li> <li>・ カナダ国民に成果を 発表（2000）</li> </ul>

（出典）小池治（2002年）「クレティエン政権のプログラムレビューと公務員制度改革」『横浜国際経済法学』第11巻第1号より MURC が加筆・修正

<sup>45</sup> 総選挙で与党進歩保守党が大敗したため発足後4ヶ月で退陣した。

## (2) 公務員削減に関する取組

カナダ連邦政府は、クレティエン政権発足後に実施したプログラム・レビュー、前政権から取組まれているエージェンシー化及び民営化などを通じて、1995年から2001年にかけて、計70,259人(31.1%)が削減されている。以下、各取組の概要及びそれらを通じた公務員数削減への影響について整理する。

### 【プログラム・レビュー】

#### 《経緯》

プログラム・レビューは、移転支出を除く連邦政府の全プログラムの継続・改廃を検討するため6つの基準を通じた政府全体規模の業務見直しであり、1993年のクレティエン政権発足以降、1994～1995年にかけて実施された。

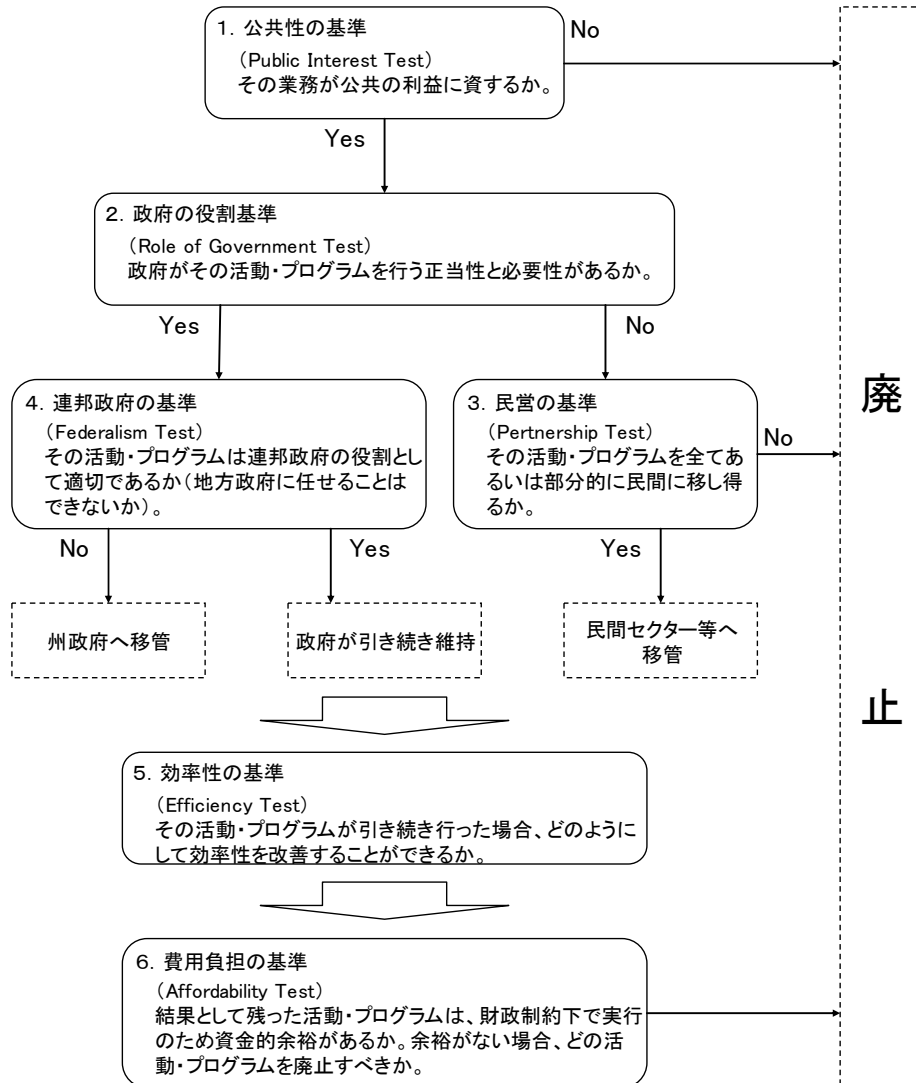
図表 プログラム・レビューのスケジュール

1994年2月	プログラム・レビュー開始の発表
春季	プログラム・レビュー事務局の創設 プログラム・レビューの6つの基準の発表 各省庁の自己レビュー 各省庁への特定の削減目標の提示
夏季	各省庁による再レビューの実施
秋季	各省庁の行ったレビューの見直し (財務省と国家財政委員会による見直し) (事務次官の委員会による見直し) (閣僚の委員会による見直し)
1995年2月	内閣が承認し、その内容を95年度予算に盛り込む。

(出典) 財務省財務総合政策研究所(2001)「民間の経営理念や手法を導入した予算・財政マネジメントの改革」より

プログラム・レビューでは、連邦政府が設定した6項目の基準に照らして、各省庁に何を削減し、何を維持するのかの再評価を要請した。その6項目の基準と評価のフローについては下図の通りである。

図表 プログラム・レビューの6基準（意思決定の流れ）



(出典) 財務省財務総合政策研究所 (2001) 「民間の経営理念や手法を導入した予算・財政マネジメントの改革」

しかし、各省庁が6項目の基準を通じて当初検討した削減計画案は十分な内容ではなく、政府は、枢密院内にプログラム再検討事務局を設置し、全省庁に対して、プログラムの再検討を行った上で、優先順位をつけた行動計画を提出するよう再度求めた。そして、事務局によって検討・分析された計画案は、次官運営委員会に提出され、その委員会を通った計画案が閣僚で構成される内閣の特別委員会に提出され、ここで各省庁の削減目標が決定された(省庁別にその削減割合が異なり、最低5%から最高60%と大きな差がある)。また、公務員の削減目標として「45,000人の削減」が提示された。

この公務員削減数目標(45,000人)は、1995年の予算書(1995年2月)において示されており、同予算書においては、「あらゆる省庁のプログラムの再評価や予算金額削減の結

果として必要なくなる人数」という位置付けになっているが、同年の政府運営に関する委員会の議事録を見ると、政府全体で45,000人の算出根拠は明確でないことがうかがえる。同議事録では、当時の財務委員会長官（President of Treasury Board）は、45,000人の算出根拠に関する質問に対し、「この数字は削減目標ということではなく、各種プログラムの削減を検討する際に省庁予算の多くの部分が公務員人件費であることを踏まえると、結果として想定される人数である」と答弁している<sup>46</sup>。

図表 プログラム・レビューによる政策分野別の削減率の目標

単位：百万ドル

	1994年	1998年	削減額	削減率（%）
農業・自然資源	5,524	3,464	1,960	35.5
運輸	2,273	704	1,569	69
産業・科学技術等	3,822	2,760	1,062	27.8
司法・法曹	3,375	3,140	236	7
文化等	2,906	2,051	855	29.4
外務・海外援助	4,374	3,232	1,142	26.1
社会政策（厚生労働）	12,641	11,664	977	7.7
防衛	11,801	9,252	2,549	21.6
議会等	4,635	3,979	656	14.1
その他	369	248	122	32.9
計	51,720	40,593	11,127	21.5

（出典）財務省財務総合政策研究所（2001）「民間の経営理念や手法を導入した予算・財政マネジメントの改革」より

<sup>46</sup> 下記を参照。

[http://www.parl.gc.ca/35/Archives/committees351/govo/evidence/48\\_95-04-27/govo48\\_blk101.html](http://www.parl.gc.ca/35/Archives/committees351/govo/evidence/48_95-04-27/govo48_blk101.html)

## 《取組内容》

このようなプロセスを経て策定された諸計画に示されている具体的措置は、主として下記の4つの点が挙げられる。

図表 プログラム・レビューの具体的措置

- ◆政府職員の大幅な削減
  - ・ 32万人の連邦政府職員のうち、民営化や早期退職で45,000人（14%）削減。早期退職奨励制度、早期離職奨励制度を創設し、転職相談や求職支援などの転職支援サービスも拡大。
- ◆国有企業の民営化
  - ・ 前政権以上の徹底した民営化を推進し、以下のような組織が民営化された。国有石油会社・国有貨物鉄道・国営空港・国営港湾・航空交通管制・政府刊行物情報局・抵当住宅会社・軍への補給サービス。
- ◆補助金の大幅な削減
  - ・ 企業向け等補助金を、1994年のレベルから61%削減。補助金は、農業補助金などの価格安定のための補助金が多かったが、より商業ベースでローン型の支援を組んだ形態にかえていく。畜産補助金削減・西部穀物輸送補助金の廃止等。
- ◆外庁化（エージェンシー化）
  - ・ 連邦政府内や州政府内で重複していたサービスを新たな外庁に行なわせ、サービス提供の改善とコストの削減を図る。具体的には、公園管理、食品検査などの分野で新たな外庁を設立。

（出典）財務省財務総合政策研究所（2001）「民間の経営理念や手法を導入した予算・財政マネジメントの改革」より

上記取組を中心とする諸改革により連邦政府の歳出規模は1994年～1998年にかけて約21.5%削減され、それに伴い連邦政府職員数も31.1%（約7万人）減少した。また、改革初年度にあたる1994年～1995年にかけて、連邦政府の職員のうち4万5千人が削減され、この人員削減の過程において早期退職に係る諸制度が創設された。代表的なプログラムが早期退職インセンティブ制度（EDI）<sup>47</sup>である。この制度は、プログラム・レビューの結果、通常的人员削減の過程では対応できない水準の見直しを行なう必要が生じた省庁に対して、TBSが“Most Affected”と認定し、当該省庁に属する職員が転職するに当たり一時金を支給するものである。実施当初、全国家公務員の60%を抱える11省庁（財務、産業、漁業・海洋、農業・農産食料、人的資源、環境、国防、天然資源、公共事業・調達、運輸等）がこれに指定された<sup>48</sup>。

なお、同改革において余剰職員を強制的に解雇する場合は、政府は6ヶ月前に本人に告知することが求められ、以降、当該職員は新しい職を探すか、年金生活に入るかを決めることになった。（ただし、本人が拒否した場合は解雇され、失職する）

<sup>47</sup> 詳細は、V章3.(2)を参照。

<sup>48</sup> 行政改革会議事務局編（1997年）「諸外国の行政改革の動向」より。

## 【民営化】

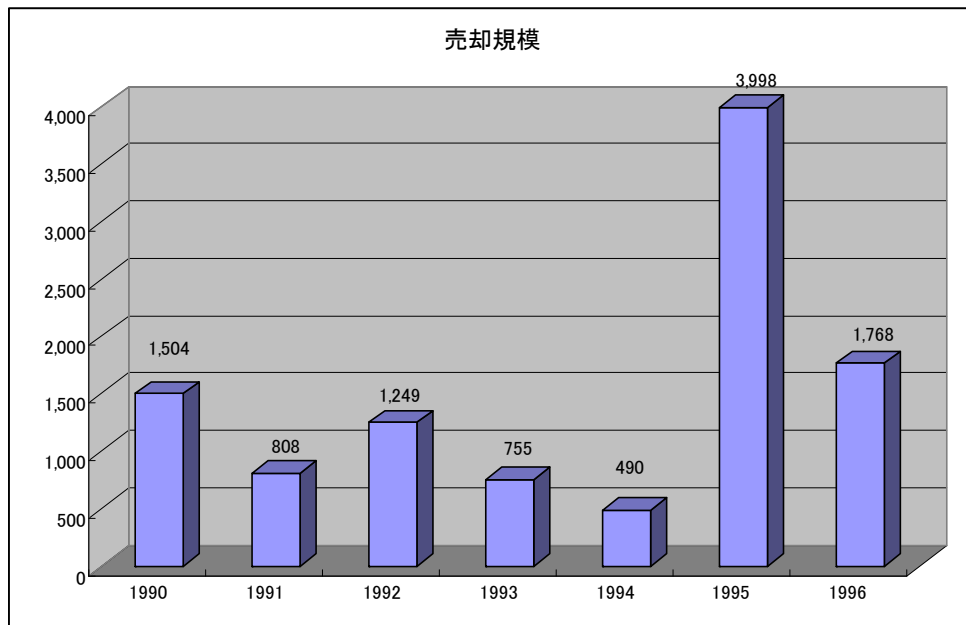
プログラム・レビューに伴う民営化の規模は、1994年から1996年の期間において、約626億USドルとなっている。具体的には、国有石油会社、国有貨物鉄道、国営空港、国営港湾、航空交通官制、政府刊行物情報局、抵当住宅会社、軍への補給サービスなどが民営化された。

図表 カナダ連邦政府の民営化の実施状況

組織	産業	民営化年	売却額 (百万カナダドル)
カナダ国営鉄道公社	運輸	1995～1996	2,079
カナダ国営石油公社	石油・ガス	1991	1,747
カナダ航空管制公社	運輸	1996	1,500
カナダ国営航空	運輸	1988	474
テレグロブカナダ	通信	1987	441
カナダ開発公社	金融	1987	365
ノルディンインターナショナル	製造	1991	161
テレサットカナダ	通信	1992	155
デ・ハビランド	製造	1986	155
カナダエアー	製造	1986	141

(出典) 野田由美子 (2004) 「民営化の戦略と手法 PFI から PPP へ」 日本経済新聞社

図表 カナダ連邦政府の民営化規模



(百万 US ドル)

	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年
売却規模	1,504	808	1,249	755	490	3,998	1,768

(出典) OECD:Recent Privatization trends in OECD Countries 2001

### 【外庁化（エージェンシー化）】

1989年に進歩保守党のもとで、イギリスの行政改革で導入されたエージェンシーの概念が研究され、カナダに特別業務庁（Special Operation Agency: SOA）の制度が導入された。カナダのSOAの特徴は、本省（Department）の一部として執行を担う組織として、柔軟な管理体制を与えられたサービス提供機関であるという点にある。ただし、SOAは外庁（Service agency: SA）の一類型であるが、SAの設置は立法措置が必要であるのに対して、SOAは、国家財政委員会の承認により、より簡易に設置できる。

1990年に旅券庁（パスポートオフィス）などのSOAが設置された後、1993年の政権交代の時には、15のSOA（現在は18）が存在したが、各省はエージェンシー化に積極的でなく、SOAで働く職員数は、政府職員の約3%程度にすぎないものであった。

英国のエージェンシーを研究した国家財政委員会の報告では、こうしたエージェンシー化により支出節約も望めるものと期待されていたが、エージェンシー化の成果は芳しくなく、期待はずれのものだったと評価されている。その理由としては、所管省庁からの実質的権限委譲が実行されなかったことが指摘されている。

図表 カナダ連邦政府の民営化の実施状況

機関名	所管省	設立年月	職員 (FTE)
情報局 (Consulting & Audit Canada)	公共事業省	1990	420
翻訳局 (Translation Bureau)	公共事業省	1995	1200
旅券発給局 (Passport Office)	外務省	1990	550
訓練開発機構 (Training & Development Canada)	運輸省	1990	150
懲治サービス局 (CORCAN)	治安維持省	1992	360
特許局 (Canadian Intellectual Property Office)	産業省	1992	450
計量機構 (Measurement Canada)	産業省	1996	380
破産監督局 (Super-intendent of Bankruptcy)	産業省	1997	250
技術連携機構 (Technology Partnerships Canada)	産業省	1996	50
遺産情報ネットワーク (Canadian Heritage Information Network)	遺産省	1992	34
保存協会 (Canadian Conservation Institute)	遺産省	1992	78
賭金分配機構 (Canadian Pari-mutuel Agency)	農務省	1992	78
インディアン石油ガス機構 (Indian Oil & Gas Canada)	インディアン保健省	1993	67
物資資源局 (Physical Resources Bureau)	外務省	1992	124
投資貯蓄機構 (Canada Investment & Savings)	財務省	1995	18
軍住宅局 (Canadian Forces Housing Agency)	国防省	1995	—
防衛研究開発機構 (Defence Research & Development Canada)	国防省	2000	1050

(注) 上記の表は、2002年12月時点の特別業務庁の一覧であるため、2005年4月にSOAに移行したCanadian Coast Guardが含まれていない。Canadian Coast Guardを含め、2007年3月時点で合計18のSOAが存在している。

(出典) [http://www.tbs-sct.gc.ca/asd-dmps/charts-graphiques/pof\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/asd-dmps/charts-graphiques/pof_e.asp)

既述のように SOA は、本省（Department）の一部であり、議会に対する説明責任は所管の省の閣僚や次官等が負うものである。SOA の任務及びアカウンタビリティと引き換えの裁量権を示すフレームワーク文書（Framework Document）は、所管省庁とエージェンシーが協働で作成するもので、TBS の承認が必要であり、3 年毎に見直しが行われる。また、SOA には、具体的業務目標の設定と業績測定について記載したビジネスプラン（3 年間の業務計画）の作成も義務付けられている<sup>49</sup>。

---

<sup>49</sup> 財務省財務総合政策研究所（2001 年）「民間の経営理念や手法を導入した予算・財政マネジメントの改革」より。



### (3) 成果と問題点

プログラム・レビューにより、クレティエン政権は、破産状態にあったカナダの国家財政を、4年間という短期間のうちに立て直し、移行におけるカナダ連邦政府の諸改革に大きな影響を与えるなど行財政改革として成功をおさめたと広く評価されている。その成功の鍵として<sup>50</sup>、首相や大臣などに代表される政治的リーダーシップの力にあるとの指摘がある。また、クレティエン政権の改革は、首相を中心に閣僚が改革の内容作成から実践まで深く関わる形で進められたのが特徴とされ、政府が赤字削減の目標を定めて公表し、政府自らが目標を達成しなければならないという圧力の中に身を投じ、ここの政策は目標を絶対に達成するという意志が重要であったとの指摘がある。結果としてクレティエン政権では、現状の危機と取組成果をオープンに評価し、目標達成に至るという方法をとったことによって、官僚や利益団体の抵抗を排除することができたのではないかとされている。

一方で、プログラム・レビューは、明確な成果として公務員の削減を達成したが、公務員の間にはストレスが高まったこと、結果として職員の年齢構成の高年齢化により近い将来の大量退職が予想されるなど、幹部職員養成と職員や組織の資質の再評価が必要急務になっていること、優秀な人材の確保あるいは士気維持のために公務員の処遇見直しの必要性が高まっていること、などのような改革に伴う弊害も指摘されている<sup>51</sup>。

#### インタビュー クレティエン改革の功罪について (Center for Public Management Inc)

- ・ プログラム・レビュー・テストの下、行政コストを削減するために政府が実施する必要のない業務、政府が実施しなければならない業務を6つの問いに従って仕分け、それに対応する人材分析を行った。この時は、TBSが旗振り役になって各省庁に、30-40%のコスト削減を迫った。省庁内部ではコンサルタントの力を借りてマネジメントチームを作り、重要度別に業務のロングリストを作成した。その際、各業務に必要な予算、及びその業務がどのステークホルダーに奉仕することになるのかの分析も必要だった。
- ・ 同改革において直面した問題は、非重要業務に配置されている人員の処遇であった。彼らには、就職斡旋会社を紹介したり、早期退職優遇制度を用意したりするが、人員削減の方法は、早期退職優遇制度が主体であった。解雇が行われることは少ないし、コンサルタントの立場としても解雇は避けたい。
- ・ 早期退職優遇制度については、それまでは年齢+勤続年数=85 になってはじめて年金を満額受け取る資格を得られたが、これを80 までに下げた。ファイナンシャル・プランナーの試算によると、50 歳で早期退職しても55 歳まで働いても獲得所得にほとんど差が出ないことが判明したため、予想以上に早期退職希望があった。
- ・ この時に退職した職員の穴をどうやって埋めるかが現在も問題として残っている。また次の世代に対してスキルを継承していくことも課題となっている。また、この間、新規スタッフの採用凍結も行っていったので、10 年後の今、特にシニアアナリストレベルのスタッフに穴が空いている状態にある。

<sup>50</sup> 以下、久邇良子(1998年)『カナダの行政改革』片岡寛光編「国別行政改革事情」より。

<sup>51</sup> 小池治(2002年)『クレティエン政権のプログラムレビューと公務員制度改革』横浜国際経済法学第11巻第1号

#### 4. 対象国におけるこれまでの行政組織等の減量・効率化に係る諸改革（小括）

以下、対象国におけるこれまでの行政組織等の減量・効率化に係る諸改革について小括する。

- 主として 1990 年以降、調査対象各国では、政治の強いリーダーシップを背景にして、政府部門の公務員削減のための諸改革を実行して、一定の成果を達成している。改革においては、「行政組織のダウンサイジング（Down Sizing）を進め、公務員の実数の削減すること」が改革の主たる目標に設定されていた。 【米国、英国、カナダ】
- 諸改革においては、まず、歳出額（人件費）の削減目標、FTE に対するシーリング枠等が政治的方針としてトップダウンで設定され、次にその実現のために各省庁が目標達成に向けて歳出見直し及び公務員削減を進めるという方法が採用された。 【米国、カナダ】
- 公務員削減を進める際には、新規採用の抑制、バイアウト（退職勧奨制度）及び解雇などの方法が採用されたが、主たるインセンティブとなった方法はバイアウトで、公務員数の削減目標の設定とともに時限立法等を通じてバイアウト・プログラムが導入されている。一方で非自発的な退職である解雇は、公務員削減を進める際の最後の手段に位置付けられていたが、改革を通じて実績が確認されるなど、公務員削減目標達成のための一手段とし適用・実施されていた。 【米国、カナダ】
- 改革を通じて実現した公務員削減実績は、各国において意図した水準に到達したが、一方で省庁においては、削減目標の達成を重視するあまり、真に必要な人材かどうかに関係なく採用抑制及びバイアウト、組織フラット化、特定層・職種（主に人事管理、予算、会計、監査、調達等のマネジメント・コントロール）を通じて削減が進められた。このようにミッション遂行のために必要な人的資源の内容・範囲、水準等を明確に定義せず、盲目的に削減が進められた結果、削減目標達成と引き換えに、必要な人材の流出に伴う人員・組織の能力低下、職員高齢化に伴う組織構成の歪化・マネジメント力の低下といった問題が顕在化している。 【米国、カナダ】
- 政府の公務員を削減する手段として、サービスの提供・実施部門を政府から切り離す民営化、エージェンシー化が大規模な実施されている。しかし、政府組織から外部化された自立的な業務・組織の運営体制に移行されたもの全てが機能している訳ではなく、一部の事例ではかえって政策と実施の乖離、サービス提供水準、内容が低下するなどの問題が生じた例もあるようである。 【英国、カナダ】

## 第IV章 対象国における行政組織等の減量・効率化に係る近年の諸改革及び経常的な改善取組の状況

調査対象国における公務員数の近年の動向を概観すると、1990年代以降においては、全体として増加する傾向が確認される。一方で、特定の政策分野等においては、アウトソーシング、市場化テスト、IT化、配置転換などを通じて業務の見直し及びそれらの結果を通じた行政組織等の減量・効率化を実現している。

このような改革を推進する背景には、過去における公務員削減の影響（必要数以上の削減、有能な人材の流出、職員の高齢化）や、ベビーブーマー世代の大量退職の影響により、政府職員の能力や労働力（workforce）が急速に低下するなどの問題が影響しており、その対応策として各対象国において、人的資源（Human Capital）の改善・向上に係る計画が策定され実行されている。これらの諸計画では将来の政策動向を分析した上で、「政策目標と人的資源との整合」「職員の能力向上」「多様な雇用形態」などを柱とする諸改革の取組内容等が整理されている。

本章では、まず、1. において、調査対象国である米国、英国、カナダにおける現政権における公務員数削減に関する取組を含む諸改革の概要を概観し、次に2. では公務員数削減に関する諸改革の意図、内容、対象及び方法を整理するとともに、成果及び課題を整理する。また、調査対象各国では、政府調達改革を通じて業務の効率化を進めており、その一方法として各国共通してシェアード・サービスの導入を本格的に進めていることから、3. では同改革の動向を取り上げる。そのうえで、4. において同期間中における公務員数、賃金水準等の動向について整理・分析する。

## 1. 対象国における行政組織等の減量・効率化に係る近年の諸改革の取組概況

### (1) 米国・ブッシュ政権における改革

現ブッシュ政権では、前クリントン政権において実施されたマネジメント改革を継承・発展させる取組を実施しているが、前政権のように公務員の削減を意図するような行政組織等の減量・効率化に係る改革は実施しておらず、2001年に発表された「大統領の経営課題（President's Management Agenda: PMA）」を通じてマネジメント全般の改革を実行しており、それらを通じて結果として行政組織等の減量・効率化を実現しようとする意図が確認される<sup>52</sup>。

#### ① マネジメント改革の概要

現ブッシュ政権における改革は、大統領の経営課題において方針が明記されている。これは、ブッシュ政権就任初年度の2001年8月に発表された連邦政府機関の経営改善のために取組む優先事項とその方針を明示したものであり、「政府全体の改善イニシアティブ」及び「個々のプログラムの改善イニシアティブ」により構成されている。このうち、「政府全体の改善イニシアティブ<sup>53</sup>」には連邦政府各省庁が取組むべき5つの課題が示されており<sup>54</sup>、政府全体で改革を推進するため、政治任用による担当官が各イニシアティブに配置されるなど、政権として重視する姿勢・意向がうかがえる。

図表 ブッシュ政権の「政府全体の改善のイニシアティブ」

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>○人的資源の戦略的マネジメント（Strategic Management of Human Capital）</li><li>○競争的な資源調達／市場化テスト（Competitive Sourcing）</li><li>○財政パフォーマンスの改善（Improved Financial Performance）</li><li>○電子政府の拡大（Expanded Electronic Government）</li><li>○予算と業績の統合（Budget and Performance Integration）</li></ul> |
|--|

（出典）「大統領の経営課題」より MURC が和訳

<sup>52</sup> 複数省庁、関係者に対するインタビューにおいて確認した。

<sup>53</sup> この5つの課題は、会計検査院（GAO）などから行政府の主要な課題として指摘されていた事項である。大統領の経営課題を中核とするブッシュ政権のマネジメント改革については、以下のwebサイトを参照。  
“Results.Gov: Resources For The President's Team” <http://www.results.gov/>

<sup>54</sup> これらのうち本調査研究のテーマである行政組織等の減量・効率化に関連する取組みである「人的資源の戦略的マネジメント」「競争的な資源調達／市場化テスト」の内容については、後段で整理する。

図表 ブッシュ政権の「政府全体の改善イニシアティブ」の概要

<p><b>■人的資源の戦略的マネジメント</b></p> <p>&lt;背景&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公務員を削減することのみに政策目標が置かれた結果、新規採用の抑制が進められ公務員の平均年齢が 42 歳（1990 年）から 46 歳に上昇した。しかし、その一方で組織のヒエラルキーはより複雑になった。</li> <li>・ 各省庁において人事制度が重視されておらず適材適所の配置や優秀な人材の採用が行われていない。</li> </ul> <p>&lt;取組概要&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 省庁ごとに人材計画（Human Capital Plan）を作成。</li> <li>・ 全省庁に対して「Chief Human Capital Officer の配置」「早期退職制度の拡充」「採用手続きの一部簡素化」「管理職における成果主義給与の導入」の実施を要求。</li> </ul>
<p><b>■競争的な資源調達／市場化テスト</b></p> <p>&lt;背景&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公務員の半数が民間でもできる業務に従事している。</li> <li>・ 競争の導入によって調達分野において改善できる余地がある。</li> <li>・ 活用されていない A-76（業務棚卸規定）。</li> </ul> <p>&lt;取組概要&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ A-76 を通じた競争的調達の徹底。</li> <li>・ 調達規制の改定。</li> </ul>
<p><b>■財政パフォーマンスの改善</b></p> <p>&lt;背景&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1990 年代から政府の財務諸表の作成が進められてきたが、会計年度末から公表まで 5 ヶ月を要しており、会計検査において適切な意見が得られない。</li> <li>・ 受給資格がない国民への補助金支給など不適切な会計処理。</li> <li>・ 政府保有の多数の遊休不動産が存在。</li> </ul> <p>&lt;取組概要&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財務諸表作成の迅速化と質の改善。</li> <li>・ 新たな歳出漏入の法制化。</li> <li>・ 不要不動産の処分のための制度改正と担当官の配置。</li> </ul>
<p><b>■電子政府の拡大</b></p> <p>&lt;背景&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報技術活用における顧客視点、評価方法の欠如。</li> <li>・ 導入目的の曖昧さ（タイプの代替としてコンピューターを導入）、電子技術の進展の一方で手続き規定の見直しの遅れ。</li> <li>・ 省庁縦割を前提にした電子化の進展及びそれらに伴う政府システムにおける互換性欠如。</li> </ul> <p>&lt;取組概要&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 優先プロジェクトの実施。</li> <li>・ 政府ポータルサイトの充実。</li> </ul>
<p><b>■予算と業績の統合</b></p> <p>&lt;背景&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1993 年、議会は政府業績成果法（GPRA）を制定して、行政府が業績を重視することを求めた。しかし、8 年を経た今、プログラムのマネジメントに業績情報を活用していこうとする動きは力を失っている。</li> <li>・ 行政機関の「業績指標」には不適切なものが多く、また、「業務の実施」や「マネジメント」、「予算要求」との関連付けも不適切である。サービスを提供するマネージャー達は、多くの場合、予算をコントロールする権限を有していない。権限と責任とがリンクしていない</li> <li>・ 連邦政府の予算の仕組は、プログラムの「フル・コスト」を把握することを妨げている</li> </ul> <p>&lt;取組概要&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ PART の導入。</li> <li>・ Performance Budget 形式による予算要求の義務化。</li> </ul>

（出典）PMA を基に MURC が要約

## インタビュー ブッシュ政権における公務員削減の取組及び労働力の現況（複数機関）

### ● SHAW BRANSFORD, VEILLEUX & ROTH, PC（ローファーム）

- ・ ブッシュ政権下においては、前政権において採用されたような無差別的な人員削減を行わず、政府職員、コントラクターの双方を視野に入れた最適な人員配置を進める改革へとシフトした。現在は、政府の Work Force は拡大している。

### ● 能力主義任用制度保護委員会（U.S. Merit System Protection Board）

- ・ 他方、現ブッシュ政権では、政権発足時点において 185 万人いた公務員は 190 万人へと若干増えている。現政権においては Workforce 維持、もしくは若干の増加で、雇用調整については基本的には、退職による純減及び早期退職者制度を適用した退職が大半で、RIF 適用による退職は殆どない。
- ・ 前政権におけるダウンサイジング政策の問題点は、必要な人を失った（Lose Right People）ということである。すなわち、結果として、「やめてほしい人」が職を辞したのではなく、「やめてほしくない有能な人」が職を辞したということ、そして同時期に採用を控えたことで、若い層の職員が現在少ないという点も労働力維持という視点からは問題になっている。
- ・ そのような結果になったことの原因は、職員削減のために「退職者不補充」「自主退職」を徹底的に進めたからである。結果として、特定の職種や部門等において求められるべき組織的能力が低下したことが上記の背景にある。
- ・ クリントン政権では、『公務員数を減らすこと』を政策的に進め、他方でブッシュ政権では、『官民の役割を明確にした上で政府における Workforce を維持・向上すること』を政策的に進めている。

### ● 雇用機会均等委員会（Equal Employment Opportunity Commission）

- ・ （1990 年代に大きく減少し、近年再び政府職員数が漸増傾向にある、とのことだが）政策分野によって増減はあるので、一概には言えない。コンサルタント等の契約社員もみなければならないだろう。すなわち、職員数のかなりの部分を契約社員に依存していることには注意が必要である。
- ・ 一般には、国防などのセキュリティ関係の職員数が増えており、内務、環境、労働、商務などの国内問題対応の省庁では減っている、ということが言える。ただし、国内でもセキュリティ関連の部門では増えている。
- ・ 全体的な削減については、議会がどれだけの予算を割り当てるかに依るだろう。裁量的なプログラム分野が削減対象となっており、EEOC もこれに含まれている。
- ・ 大統領の方針を実行するために OMB と OPM が人事・予算も含めた予算政策ガイドラインを議会に提出し、承認または修正を行なう。なお、現政権が共和党であるのに対して議会は民主党が多数派であるので、政策プライオリティーが異なっている。

### ● OMB

- ・ 労働力削減という点からは、「政府の電子化」によって業務効率が進む分野が挙げられる。Administration の Line Of Business: LOB に関連する財務、人事・厚生、給与計算などが代表例で、アウトソーシングや政府内でのシェアード・サービスも進められている。
- ・ 他方で、労働力の増加が見込まれているのは、国内の安全保障、国境警備などの分野である。他に、ベネフィット・プログラムの修正のために職員配置を増やす必要があったというケースも近年ある。要は、新しい法律や政策ができると、そこには増員が必要になる。
- ・ 他方で、法律が廃止されるようなことは、あまり多くはない。しかし、もし法律や政策が見直された場合、そこに配置されていた職員は通常は他のポジションに移るか、リタイアを選択するかによって調整が行われる。しかし、実際には本当にやめてほしいと人はやめず、反対に有能な人が抜けてしまうのが実態である。やめさせたい人にやめてもらうというのは困難である。

## ②大統領の経営課題による改革の進捗状況の評価

ブッシュ政権は、「大統領の経営課題」に掲げる「政府全体の改善イニシアティブ」に対する各省庁の取組の進捗状況を把握するとともに、更なる進展を促すために「行政府マネジメント・スコアカード (Executive Branch Management Scorecard)」を導入している<sup>55</sup>。この「行政府マネジメント・スコアカード」は、交通信号型の格付けを採用している点の特徴である。

### 図表 行政府マネジメント・スコアカードの採点

- －青 (**Green** for success) : 上手くいっている。
- －黄 (**Yellow** for mixed results) : 上手くいっている部分とそうではない部分が混在している。
- －赤 (**Red** for unsatisfactory) : 満足できる結果ではない。

(出典) “Results GOV” より MURC が和訳

この3段階のスコアは、「大統領の経営課題」を遂行するために設置した「大統領のマネジメント・カウンシル (President’s Management Council)<sup>56</sup>」が定めた基準によって採点する仕組みになっている。同基準策定の際には、政府や研究者、連邦行政アカデミー (National Academy of Public Administration: NAPA) などから多くの専門家が参画するなど、結果の表示はシンプルではあるが基準はしっかりと作成されている。

FY2004の「予算教書」が発表された時点で公表された当初のスコアは、どの省庁にも総じて低い点数が付けられていたが、時間が経つにつれて、スコアは改善する方向で推移している。ブッシュ政権は、このスコアカードを四半期ごとに更新してウェブサイトで結果を公表するとともに、FY2004以降は議会に提出する大統領予算にこのスコアを添付している。

なお、この採点基準は、毎年更新されていることから、各省庁にとって、継続的な改革に取り組むインセンティブとして機能している。

<sup>55</sup> マネジメント・スコアカードについては、国土交通省国土交通政策研究所(2003)「英米におけるNPM最新事例～seeからplanへのフィードバックの試み」『国土交通政策研究第33号』等を参照。

<sup>56</sup> 「大統領の経営課題」を遂行するために指名された各省の「最高運営責任者(Chief Operating Officer: COO) (多くの場合は副長官が兼務)」と行政管理予算庁の副管理部長(Deputy Director for Management)により構成されている。

図表 行政府マネジメント・スコアカードの採点結果 (2007年3月)

	Human Capital	Competitive Sourcing	Financial Perf.	E-Gov	Budget/Perf Integration
AGRICULTURE	●	●	●	●	●
COMMERCE	●	●	●	●	●
DEFENSE	●	●	●	●	●
EDUCATION	●	●↓	●	●	●
ENERGY	●	●	●	●	●
EPA	●	●	●	●	●↑
HHS	●	●	●	●↑	●
DHS	●	●	●	●↑	●
HUD	●	●	●↑	●	●
INTERIOR	●	●	●	●	●
JUSTICE	●	●	●	●	●
LABOR	●	●	●	●	●
STATE	●	●	●	●	●
DOT	●	●	●	●	●
TREASURY	●	●↓	●	●	●
VA	●	●	●	●	●↑
AID	●	●	●↑	●	●
CORPS	●	●	●	●	●
GSA	●	●	●	●	●
NASA	●	●	●	●	●
NSF	●	●	●	●	●
OMB	●	●	●	●↓	●
OPM	●	●	●↑	●↓	●
SBA	●	●	●	●↓	●
SMITHSONIAN	●	●	●	●↓↓	●
SSA	●	●	●	●	●

(出典) “Results GOV” より抜粋



### ③大統領の経営課題を通じた行政組織等の減量・効率化に係る取組内容

大統領の経営課題は、いずれも連邦政府全体のマネジメント改革を主たる目的とするイニシアティブであり、それ自体は「行政組織等の減量・効率化」を意図するものではない。しかし、取組を通じて結果として「行政組織等の減量・効率化」の実現に関連しうるものとして、以下では、a) 人的資源の戦略的マネジメント及び b) 競争的な資源調達／市場化テスト、について「課題」及び「イニシアティブの概要」を中心に取組内容を整理する。

#### a) 人的資源の戦略的マネジメント

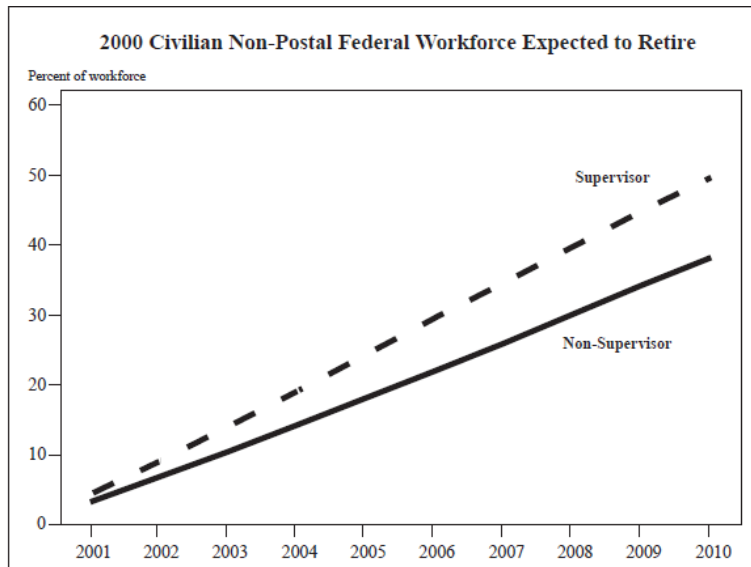
このイニシアティブに取組の背景にあった連邦政府全体の問題点は以下の4点であった。いずれも量的、質的な点から連邦政府全体の労働力を回復させる必要性が指摘されている。

図表 「人的資源の戦略的マネジメント」の背景となった問題

<p>○前政権下の人員削減による人員構成のアンバランスな状況</p> <ul style="list-style-type: none"><li>第1の問題は、1993年以降の大規模な人員削減によって生じた組織内の人的資本のアンバランスであった。1993年以降、連邦政府は国防総省の大規模な人員削減を筆頭に、FTE換算で合計324,580人相当の削減を達成した。しかしながら、当時の取組は、各省庁のミッションに即したのではなく、全省的な人員削減、新規雇用の縮小によって達成されたものであったため、歪みが随所で生じることとなった。その結果、職員の平均年齢は1990年の42歳から46歳に上昇した。また職員数は減少したものの、一方で組織階層の上層部の管理者を中心に職務階層は増大した。その結果、監督する者が増えすぎて、むしろアカウンタビリティの低下という矛盾する結果を招くこととなった。</li></ul> <p>○旧式の人事システムの温存</p> <ul style="list-style-type: none"><li>第2の問題は、旧式の人事システムの温存であった。経営改革の波の中で、民間企業においては大規模組織が旧システムから変革する一方、連邦政府の公務員はこの変化にさらされることがなかった。公務員の人事システムは1945年から同様の“<i>One-size-fits-all</i>”型で一律的に管理する体制が維持されてきた。このため、優秀な業績は評価せず、並程度のパフォーマンスによって得られるものはほとんど無く、そして業績が最も悪い職員を解雇するにも数ヶ月以上の時間を要するという現状であった。また、公務員の給与体系も、労働市場の実態から著しく乖離したものであった。</li></ul> <p>○ベビーブーマー世代の大量退職（人的資本計画の脆弱性）</p> <ul style="list-style-type: none"><li>第3の問題は、ほとんどの省庁における、人的資本計画の脆弱性であった。人員の不足は、ベビーブーム世代の大量退職により、今後は更に加速することが予想された。当時の推計では、2007年までに、71%の連邦公務員が退職資格を獲得し、その40%が実際に退職すると見込まれた。こうした状況において、適切な人事計画なしに、今後の省庁のミッションの変化に対応した能力を確保することは困難である。2001年のGAOレポートにおいて、各省庁が直面している最も深刻な課題トップ10の1つとして、人的資本マネジメントの欠落が、主要9省庁において指摘されている。</li></ul> <p>○分かりにくい連邦政府の求人情報</p> <ul style="list-style-type: none"><li>第4の問題は、公務員の採用における情報開示の不十分性であった。Merit Systems Protection Board（能力主義任用制度保護委員会）が2,000人の新規雇用者を対象として行った調査には、47%の回答者が、連邦政府の求人がインターネット上で行なわれていたことに気づいていなかった。また、14%の回答者は求人情報が十分ではなく、25%の回答者は、求人時期が適切ではなかったと回答していたことが明らかとなった。</li></ul>
--

(出典) PMA より MURC が要約

図表 連邦政府（郵便を除く文民官庁）における労働力（監督者・非監督者）の予測



(出典) PMA より抜粋

大統領の経営課題では上記問題に対応するためのイニシアティブとして、以下のような方針が示されている。具体的なものとしては、2003年度の大統領予算要求の際に、省庁ごとに労働力分析を実施し、結果に基づいて組織再編のための5カ年の人的資源計画 (Human Capital Plan) を策定することが求められている。

図表 「人的資源の戦略的マネジメント」におけるイニシアティブの内容

- 市民志向のための組織階層の見直し
  - ・ まず、市民志向の政府組織を構築することが重要で、そのためには市民と意思決定者との距離を可能な限り短縮することが求められる。そのためには、職務階層を削減し、上層に配置されている職員をフロントラインに近いところに配置することが鍵になる。その実行のため、各省庁は、2003年度の大統領予算要求の際に、省庁ごとに労働力分析を実施し、結果に基づき組織再編のための5カ年の「人的資源計画 (Human Capital Plan)」を策定すること。
- アウトカム実現のための組織階層の見直し
  - ・ 各省庁はアウトカム達成のために組織再編に着手すること。その際においては、「マネージャー層を少なくすること」「組織階層をシンプルにすること」「意思決定に至る時間を短縮すること」「権限の見直しを行なうこと」「市民に接する職員を増加させること」が求められる。
- IT システムの採用
  - ・ 大量退職を目前に控えることから、IT システムを活用して彼らの知識やスキルなどのノウハウの蓄積を行なうこと。
- マネジメントにおける柔軟性の向上
  - ・ 職員の才能とリーダーシップを引き出すために、マネジメントにおける柔軟性を高めること。アウトカム達成とマネジメントの柔軟性を見直すことについて、多くの省庁では未だ取入れていないことから、まずは試行的に権限の見直しを進めること。そうすることで、業績に応じた手当の導入や、組織におけるスキルのインバランスの是正、新たな採用基準を獲得できる。

(出典) PMA より MURC が要約

## インタビュー 連邦政府における人的資源管理計画及び能力ニーズ（複数機関）

### ●連邦行政アカデミー（NAPA）

- ・ 現政権の PMA には 5 つの優先課題があるが、戦略的な人的資源管理計画については、特に高い優先度がつけられている。同計画では、省庁の目的、ミッションを達成するために必要なスキルや役職を特定し、必要なところには人をつけることになっている。また、多様性、アウトリーチ、リーダーシップ、後継計画、才能の発掘、採用、能力開発、学習などについても盛り込むことが求められている。
- ・ 業績管理面については、組織の目標と個人のパフォーマンスを照らし合わせられるようなスコアづけとその結果に従った報酬が必要である。アカウントビリティの確保とともに、業績と予算の間にも整合性を持たせることが求められている。
- ・ 人的資源管理計画では、GAO の計画が比較的グッドプラクティスと言えるだろう。
- ・ 他方、連邦政府全体でみると、人材が必要なエリアは、セキュリティ、契約マネジメント、IT、エンジニア、サイエンティスト、マルチリンガル（特にテロ対策としてアラブ語）、他に教員、看護師などである。ただし、全米科学アカデミー（National Academy of Science）では、本当に科学者が足りないのか、本当は存在するのに省庁で働く人が少ないだけなのか、議論になっている。同様のことは、全米科学財団（National Science Foundation）でも議論されている。不必要なエリアは、定型的な事務職である。ただし、高い技能の事務職にはニーズが増えている。技能をアップデートできない、あるいは、できなかった事務職が余りつつある。
- ・ 必要な人材の調達については、職員の能力分析とミッション・クリティカルなスキルとのギャップを分析し、戦略を立て、採用、アウトリーチ、訓練、助成金給付者の活用、後継計画作りが必要になる。これは人的資源管理計画そのものである。
- ・ 時に、将来的に必要となる業務とその時に必要となる能力についての予測もやるべきであろう。海軍では、今もし人員を削減した時、将来的にプログラムを実行できるかどうかということも考慮に入れた計画作りを行っている。学者の中には、今もし潜水艦関係の人材を削減した場合、将来的に再び必要になったときに再開できるかどうかを懸念している人もいる。
- ・ 人材計画に関しては、日本の特許庁では審査部門で人手が足りない分を民間からの出向者によって補っていると聞いている。工夫していると評価することもできるが、場合によっては競合他社の機密情報を入手できてしまうし、また、特許を認めないことができってしまうなど、利益背反の問題があるのではないかと懸念している。米国の特許庁では、一貫性をもったポリシーの下で人を継続的に採用しなかったために審査に時間がかかったり、業務量が増えてしまったりという分析例が紹介されている。

### ●OMB

- ・ （労働力分析では）まず、ベビーブーマーの大量退職を控えて、「キー・スキル」がどの程度損なわれるのかの分析をしっかりと行なうことが重要となる。また、省庁におけるミッションを実験するうえで、求められる能力ギャップが何処に、どの程度生じているのかの分析も重要である。
- ・ 政府全体で見た場合、IT、調達、人事管理の各分野のスキル向上が必要になると考えている。このうち、IT は社会全体の IT 化の進展及び政府の電子化の推進を反映したものである。調達については現在、監視（Oversight）が強化されていることを反映している。人事管理については、全体としての能力向上の他にリタイアした職員の能力維持をどのように進めるのかという課題に対して、若手職員のリーダーシップの養成や雇用・勤務の柔軟性向上などが検討されており、同分野における適材の配置が急務になっている。

### ＜労働力分析＞

大統領の経営課題に示された方針を踏まえて各省庁は、OMB の通達 Bulletin No.01-07 「人員計画及び組織見直し計画に関する通達（2001 年 5 月 8 日発行） Workforce Planning & Restructuring」<sup>57</sup>に基づき、2001 年 6 月 29 日までに雇用分析を実施して、その結果を OMB に提出することが求められた。同分析では、国民への直接的なサービス供給を行なう分野への資源配分、政府のヒエラルキーの簡素・フラット化、意思決定権限の裁量枠の拡大、意思決定の時間短縮、階級削減などを考慮した人員計画の作成提示が求められており、計画では以下の事項を記載することが求められている。

#### 図表 人員計画及び組織見直し計画に記載すべき事項

- 2000 年 9 月 30 日時点での終身雇用職員の年齢、階級、5 年以内の退職の見込みなどを含む統計データ及び過去 5 年の定年退職の傾向を含む人員削減の統計データ
- FY2000 の各省庁の季節労働者、一時雇用者、断続的な労働者数、職種、雇用期間、就業頻度
- 雇用に関する技能評価（評価項目としては以下の質問項目への回答を含む）
  - ・ 現在の組織目標達成のために不可欠なスキルは何か
  - ・ 目標の変化によって組織の仕事、人的資本にどのような影響を与え得るか。今後 5 年間においてもはや必要とされないスキル、新たに必要となるスキルは何か。
  - ・ 各省庁が継続的に質の高い多様な人材を確保するためにどのような採用、研修戦略がとられているか。
  - ・ 今後 5 年間に見込まれる定年退職者を含めた人員削減に伴い予想されるスキルのアンバランスに対してどのような取組がなされているか。
  - ・ 質の高い人材の採用と、保持のために障害となっている要素は何か
  - ・ どの分野において、権限の委譲、階級削減などの再編成に成功しているか
  - ・ 組織、人員配置の再編成のために障害となる要因は何か
- 中央個人データ・ファイル（Central Personnel Data File）へ提出されている監督者の肩書き、階級、職務地域、管理者と労働者比率の提示

（出典）OMB 通達 Bulletin No.01-07 Workforce Planning & Restructuring より MURC が要約

この雇用分析の内容・結果は、各省庁の組織、人員配置計画を策定するに際してのベースラインを計算するための機能・役割を果たしており、そのため分析内容・結果はその他のマネジメント改革の方向性と整合的な一貫したものであることが求められる。特に「成果ベースの契約（FY2002 以降、全契約の 20%以上に Performance-Based Contracting を導入）や、「電子調達」の拡大（FY2002 以降、各省庁は 25,000 ドル以上の調達に関して 100%オン

<sup>57</sup> <http://www.whitehouse.gov/omb/bulletins/b01-07.html> を参照。

ラインで行なう)」、「競争的な資源調達／市場化テスト(少なくとも現在の FTE の半分を市場化テストの対象にする)」の各取組の内容及び成果を踏まえることが同通達において指示されている<sup>58</sup>。

以下では、主要省庁における人員計画及び組織見直し計画の概要を整理する<sup>59</sup>。

## ■エネルギー省 *Five-Year Workforce Restructuring Plan*

### 〈計画の概要〉

- ・ エネルギー省の 2004 年の *Five-Year Workforce Restructuring Plan* では、人員の現状と傾向と、政策をとりまく環境の動向を踏まえ、今後に向けた組織、人員の見直しに関する取組が示されている。

### 〈労働力分析の概要〉

- ・ エネルギー省では、OMB 通達の公示以前から、既に強力なリーダーシップの下、人員と組織の見直しを行っており、1995 年から 1999 年にかけて組織規模の縮小を実現している。しかしながら依然として改善の余地は大きく、今後 5 年間も省庁全体及び部門ごとの取組を平行して行っていくことを予定している。なお、具体的な職員の削減人数・削減予算額は 2002 年度に明示する予定である。
- ・ 本省における組織再構築へ向けた主要な課題は、マネージャーの人員削減、組織の階層削減、意思決定に要する時間の短縮化、権限の拡大、フロントライン部門に重点を置いた人員配置、その他効率性を高める取組を行なうことにある。他方、人的資源に注目すると、職員の平均年齢は非常に高く、多くが間近に定年を控えており、これに伴う技術者の喪失対策として人的資本の蓄積が急がれている。
- ・ 本省では、民間セクターへの委託を活発に行っており、これにより 1995 年以降約 30% の人員削減を実施した。また、1996 年にはパーツビルエネルギー研究センター (National Institute for Petroleum and Energy Research in Bartlesville) とエルクヒル海軍石油貯蔵所 (Elk Hills Naval Petroleum Reserve in California) の民営化が実施されている。そのほか、ボネビル湖電力管理局 (Bonneville Power Administration: BPA) では過去 8 年にわたり、規制緩和による徹底的な組織の再構築と規模の縮小を達成している。1993 年から BPA の雇用者水準は 30% 以上削減され、マネージャーの階層が 1 段階廃止されている。
- ・ 西部電力管理局 (Western Area Power Administration: WAPA) では、マネジメントの効率化により、1995 年から監督者数を 187 人から 105 人へ、シニアエグゼクティブを 10 人から 8 人へ削減し、全体で 25% の職員数が削減されている。また、組織階級を 159 から 136 へと削減している。

<sup>58</sup> 現地調査では政府内外の複数関係者に対してインタビューを行ない、「各省庁の労働力分析、人的資源計画は、競争的な資源調達／市場化テストの取組みと必ずしもリンクしていない」ということを確認した。

<sup>59</sup> ウェブサイトを通じて「人員計画及び組織見直し計画」が入手できた運輸省、エネルギー省を事例にした。多くの省庁では後段の人的資源計画において労働力分析が行われており、実態としては一体化しているケースが多いようである。

## ■運輸省 Workforce Plan2003-2008

### ≪計画の概要≫

- ・ 運輸省の2003年から2008年にかけての Workforce Plan 2003-2008 では、人員の現状把握、組織の業務遂行にあたり必要不可欠である職務ポストの把握、今後の組織人員に関する見通しに基づき取り組むべき7つの重要課題が示されている。ここで示される7つの課題は、「新規雇用の拡大」「女性やマイノリティへの社会的奉仕活動の拡大」「身体障害者の雇用増大」「重要職種におけるマネジメント改善」「横断的スキルの改善」「多様性の向上」「計画マネジメント」の向上である。

### ≪労働力分析の概要≫

- ・ 1995年以降、ほぼ一貫して縮小傾向にある運輸省の人員規模は、2005年度末時点で52,684人であったが、この傾向は今後もさらに続くことが予想されている。現在、運輸省における新規採用と離職者数は1対3の割合で推移しており、退職者の空席ポストに充てる十分な職員数は確保されていないのが現状である。見込まれている離職者の75%は退職によるもので、この傾向は今後も続くことが予測されるため、2006年からの4年間で組織規模はさらに13%縮小するとされている。
- ・ 職員のグレード別の構成比としてはGS12~15の職員数が最も多く、上層部の人員割合が高くなっている。また、新規雇用者の年齢層も平均して高くなっており、特に技能が求められる連邦航空局(FAA)における新規雇用者の平均年齢は約40歳とされている。
- ・ 見込まれる人員減少を緩やかなものとするための新規雇用拡大に向けた取組として、運輸省では30歳以下の若手採用枠と、交通産業分野での就業経験を持つ40歳から54歳の中途採用枠の両方を拡大させ続けている。2005年度には、現在の職員の16.3%にあたる1,384人の職員が新規に雇用されている。ただし、このうち29歳以下の新規雇用は26.8%であり、40-49歳の新規雇用者が30.5%を占めており、組織の若返りは十分に果たされていない。
- ・ また、大量の人的資本の喪失を補うため、重要業務におけるマネジメントの改善へ向けて、リーダーシップやIT能力といった職員の評価を行なっている。これに基づき、必要とされるスキルと実際の職員のITやリーダーシップに関するギャップを埋めていくことが目指されている。また、省のパフォーマンスを高めるために必要とされる問題処理能力やプロジェクト・マネジメント、コーチングなどといった、横断的スキルの向上も図られている。

## ■ 商務省 *Workforce Restructuring plan 2002*

### ≪計画の概要≫

- ・ 商務省の *Workforce Restructuring plan 2002* では、職員数の現況と動向を踏まえ、ベビーブーム世代の大量定年退職によって生じる3つの重要課題の解決を意図して今後において取り組むべき実行計画（2003～2007年）により整理されている。

### ≪労働力分析の概要≫

- ・ 商務省の人的資本に関する喫緊の課題は、「コア業務における定年退職の大幅な増大」「とりわけシニア・エグゼグティブの大量の定年退職」「一般業務、特殊技能、リーダーシップ能力に関するスキルギャップの拡大」の3つである。
- ・ 業種別の定年退職の見込み予想によると、今後において20%以上の高い退職率が予想される業種は、エコノミスト、マネジメント分析者、電機技術者、統計分析者、物理学者、気象専門家などの高度に専門的な技術を有する業種である。こうした大幅な人員の喪失見込にともない、短期的には人的資本の補充が重要な課題であると位置付けられている。
- ・ また、とりわけ高い退職率が予想されるシニア・エグゼグティブに関しては、2007年度までに344人が定年を迎えるとされる。これは、現在のシニア・エグゼグティブの71%に相当する。こうした大量の人的資本の喪失により、今後のシニア・エグゼグティブには、従来の同役職を務めた人材以上に広範囲なプログラム実施及び管理の能力が求められることとなる。
- ・ こうした喫緊の課題の対策へ向けて、共通の職員採用システム運用により、「組織ニーズに合致した職員の採用」「シニア・エグゼグティブ候補職員向けプログラムの実施による人的資本の質の向上」「経済・統計、ITスキル、リーダーシップ・マネジメントなどの能力評価を通じた個人の能力向上」を目指すこととしている。

### ＜人的資源計画の策定＞

OMB の通達 Bulletin No.01-07 に基づいて行われた労働力分析の結果を踏まえて、FY2003 年予算要求において各省庁は組織、将来における人員配置に係る計画として、以下の項目を含む「人的資源計画」を提出することが求められた。

#### 図表 人員計画及び組織見直し計画に記載すべき事項

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>○計画により実現されるベースラインからの変化を示す組織チャート</li><li>○計画の策定・実施を通じた費用及び費用削減額</li><li>○計画実施にあたって必要な人的資源に関するマネジメント・ツールと権限事項の見直し</li><li>○アクションプランとタイムテーブル</li><li>○各年度に予想される結果及び進捗状況の測定手法</li></ul> |
|---|

(出典) OMB 通達 Bulletin No.01-07 Workforce Planning & Restructuring より MURC が要約

そして、2006 年 11 月には 18 の省庁において人的資源計画に関する年次報告書が初めて作成・報告され、以降、毎年、省庁における人的資源計画に関する取組がレビューされている。

このように、米国連邦政府では、PMA の方針を踏まえて各省庁において、将来における「労働力分析」及び「人的資源計画」の策定と実施が進められているが、これらはいずれも『失われた、あるいは失われる見込みの労働力を如何にして保持・回復するか』『今後において省庁のミッションを遂行するためにどのような労働力が必要か』という点からの諸改革であり、本調査研究のテーマである『行政組織等の減量・効率化』そのものを意図するものではない<sup>60</sup>。そのため以下では、参考として主要省庁における人的資源計画の概要及び同計画に掲載されている労働力分析の部分について整理する。

#### インタビュー Human Capital Plan と Competitive Sourcing (Lincoln Insight Inc)

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・ 多くの省庁では、人的資源計画 (Human Capital Plan) において、人員削減については触れていない。良いグルーピングを行なうためには、人的資源計画の理解が前提として必要である。RIF や人員削減を行っても、必要な時には再度雇用する場合がある。よって、人的資源計画と Competitive Sourcing については、一体的にみるのがよいだろう。なお、運輸省では有効な人的資源計画を作成するために、パイロット・プロジェクトとして7つのステップに基づく組織アセスメントを行っている。</li></ul> |
|--|

<sup>60</sup> 複数省庁、関係者に対するインタビューにおいても確認した。



## ■労働省 *Human Capital Plan 2003-2008*

### ≪計画の概要≫

- ・ 労働省の *Human Capital Plan 2003-2008* では、組織のミッション、ビジョン、組織構造、現在の人員構造の現像把握、今後の組織の人員変化の予測を踏まえ、人的資本に関するイニシアティブが示されている。ここで示されるイニシアティブは、全省庁共通の課題である「人的資本計画に関する戦略的な組織連携」「人員計画と配置」「リーダーシップと多様性」「知識マネジメント」「パフォーマンス」「職員能力」の6の分野に沿って整理されている。

### ≪労働力分析の概要≫

- ・ 2002 年度末時点で 16,112 人の職員を抱える労働省では、63.9%の職員が省庁の使命達成に重要な業務（職種）に従事している。正規職員の割合は 94.9%である。この重要業務に従事する職員の離職率は、平均 7.1%と労働省全体と同様の傾向で推移しているが、職種により離職率には差がある。エコノミスト、採掘安全対策、医療専門家、IT 専門家、犯罪捜査担当者の平均離職率は 5%程度だが、労働者補償の専門家、鉱山エンジニアの離職率は 10%を超えている。
- ・ 退職の現況を概観するとマネージャー階級の離職率の高さが顕著であり、そのほとんどが定年によるものである。2008 年までに省庁全体において 54.3%のマネージャーが、63.5%のシニアエグゼクティブが定年退職すると見込まれている。
- ・ 一方で採用面をみると、現在、1,300 人程度の職員を毎年新規に採用している。これは年率に換算すると職員全体の約 8.3%である。定年者数（率）の増加に伴い、今後は職員数の減少が見込まれるが、現在と同程度の採用率で業務遂行は可能と見込んでいる。
- ・ 労働省はこれまでに雇用計画の一環として、組織再編と電子政府化へ向けた取組を進めており、組織再編としては、地域事務所の削減、職務の統廃合を実施し、1996 年以降、監督者の数を 10.5%削減されている。このような取組もあり、省庁全体としては現在の採用計画によって労働力を保持できると考えているが、留意すべきは、ここ数年間で退職する層の知識・経験をどのように維持するか、という点である。労働省では、総職員数の減少及び主としてマネージャー層の大量退職に伴う人的資本の喪失を、IT 分野の強化によって補うこととて、同分野の強化、職員への再教育が重視されている。

## インタビュー 労働省におけるスタッフが必要な分野・不必要な分野 (DOL)

- 人的資源計画 (Human Capital Plan) の中では、省庁のミッションを遂行していく上で必要なスキルと職員の保有しているスキルとの差を分析するスキルギャップ分析が行われている。分野的には、IT エンジニア、科学者、エコノミスト、統計の専門家などでの人材需要が高い。
- 人的資源計画での課題は、とにかくスキルを向上させ続けることである。シニア層の 68% はあと 5 年で退職資格を得ることになっており、彼らが持っているスキルの継続プランが必要になっている。従って、ベビーブーマーの退職後は、空席になったポジションを埋めるために、スキル・アセスメントによって人材を評価しなければならない。既存の職員を訓練することが必要となっている。また、空きポジションを埋めるために民間から人材を採用することもある。OPM で多様なキャリアパターンを定めており、いったん公務員を退職した人を再雇用したり、パートタイムを雇ったり、コントラクターを雇ったり、かなりの柔軟性を持たせている。
- かつてはフルタイム職員ばかりであったが、今ではこのようにコントラクターが多く政府内部に入っているので、コントラクター達を「影の政府」と呼ぶこともあるほどである。例えば、DOE では職員 13,000 人に対してコントラクターが 100,000 人、NASA や国防総省でも 2~3 年単位で学界から人材をコントラクターとして受け入れている。仕事の内容が変化し、新しい技術に対応するためにも必要なことである。また、年金や投資への対応としてはウォール街から人を雇う場合もある。政府の調達には特有のスキルが必要だが、金融・法務でのペーパーワークの経験は役に立つ。

## ■エネルギー省 *Human Capital Management Strategic Plan 2004*

### 《計画の概要》

- ・ エネルギー省の *Human Capital Management Strategic Plan 2004* では、職員数の現状及び動向と、政策をとりまく環境の動向を踏まえ、人的資本に関するイニシアティブが示されている。ここで示されるイニシアティブは、全省庁共通の課題である「人的資本計画に関する戦略的な組織連携」「人員計画と配置」「リーダーシップと多様性」「知識マネジメント」「パフォーマンス」「職員能力」の6の分野に沿って整理されている。

### 《労働力分析の概要》

- ・ エネルギー省では、OMB の公示以前から大規模な組織改革による組織規模の縮小が行なわれており、2001 年以降も組織の効率化により 1,074 人の人員削減を達成している。これにより、2003 年末時点での職員数は合計で 14,519 人となっている。また、2004 年からの5年間で職員の60%は退職を迎える見込みであるため、人員数はさらに縮小することが予想されている。
- ・ これまでの持続的な組織改革と効率化の結果、エネルギー省の人員規模は10年前の19,102人から大幅に縮小されているが、省の方針としては、今後も電子化政府や競争的な資源調達／市場化テストの推進により、低コストでの業務遂行を目指しており、可能な範囲で人員規模縮を進める予定である。
- ・ こうした大幅な縮小傾向にある人的資本の中で、エネルギー省における人的資本計画は主席人的資源担当官（Chief Human Capital Officer : CHCO）を中心に進められており、現状、エネルギー省に属する様々な組織の人事制度の総合的管理などが担当官を中心に進められている。また、省全体の戦略と連動した形での人的資本計画の運用も試みがなされている。
- ・ 職員数に関しては、職員に占める新規採用数の割合の目標値を15%に設定することで合意が得られており、これはインターンプログラムの導入により、達成可能であるとされている。また、引き続きマネージャー数の縮小や階層数の削減を目指す一方で、大量退職に伴う人的資本・知識の喪失に対しては、研修を通じた能力向上やIT分野などのスキルギャップを埋めることで実現可能としている。

## ■財務省 *Human Capital Strategic Plan 2004-2008*

### 《計画の概要》

- ・ 財務省の *Human Capital Strategic Plan 2004-2008* では、職員数の現状及び動向と、政策をとりまく環境の動向を踏まえ、人的資本に関する4つの目標が設定されている。ここで掲げられている財務省の目標は「組織の効率化」「職員の雇用と多様性の確保」「職員の確保と職員の満足度の向上」「職員のスキル向上」の4つである。この4つの目標別に、具体的な取組が整理されている。

### 《労働力分析の概要》

- ・ 2003年時点で、財務省は127,585人の職員を抱えている。1999年から2002年にかけて、財務省の人員は一貫して増大傾向にあったが、2002年から2003年にかけて、その数は大幅に減少した。また、定年退職を迎える職員も2003年に7.8%、2005年に12.2%、2008年に19%と予想されており、職員数は今後も減少していくことが予想される。この定年退職を迎える職員の多くは上層部に集中しており、2008年までにGS13の職員の32%、GS14の職員の46%が退職する見込みである。
- ・ こうした大幅な人員減少と、それにとまなうスキルギャップをいかに埋めていくかが、喫緊の課題である。多くの職員と組織を抱える財務省において、全体の労働力分析と、それに基づく雇用計画は、主に、内国歳入庁 (Internal Revenue Service: IRS) と財務マネジメント・サービス局 (Financial Management Service: FMS) を中心に進められている。
- ・ 財務省の戦略計画に掲げる目標と人的資源計画を連動させることで、ミッションの達成とともに組織全体を効率化することが可能になるなど、少ない人員で業務遂行を可能とさせる。
- ・ 同様に、現在及び将来的な職員の質を向上させていくことで、少ない人員での十分な業務遂行を実現することが可能となる。そのための取組としては、より専門性が高く質の良い職員の雇用、ITなどの最新技術習得の支援を行なう予定である。

## ■農務省 *Strategic Human Capital Plan 2006*

### ≪計画の概要≫

- ・ 農務省の*Strategic Human Capital Plan 2006*では、農務省のミッション、ビジョンに基づき、今後の人的資本に関する5つの目標が設定されている。ここで掲げられている農務省の目標は「戦略的協働」「リーダーシップとマネジメント力の向上」「スキルギャップの縮小」「成果主義導入によるパフォーマンス向上」「成果主義・アカウンタビリティに基づく人的資本計画」の決定の5つである。この5つの目標別に、取組状況が整理されている。

### ≪労働力分析の概要≫

- ・ 2006年度末時点で、農務省は106,005人の職員を抱えている。職員の高齢化が徐々に進んでおり、1994年時点で50歳以上の職員は27%、40歳以下の職員は40%であったが、この10年あまりの間に両者の比率は逆転し、2006年時点の年齢構成は50歳以上が38%、40歳以下が29%となった。
- ・ 平均離職率は、2004年から2006年度にかけては7%を若干上回る水準であったが、今後ベビーブーム世代が一斉に定年を迎え、定年退職の比率が大幅に上昇することが予想されている。2009年度末時点には、現在の職員の48%が退職を迎えるとされている。とりわけ上層部の定年退職の比率が高く、2009年度末までにシニアエグゼクティブの71%が定年を迎える。
- ・ こうした大幅な人員の縮小と、それともなうスキルギャップを埋めるため、農務省では基本的に全省庁共通の課題として提示されている分野を中心に、業務の効率化、人的資本の質の向上といった対策を行なう。
- ・ また、業務効率化へ向けた取組としては、職員の日常業務において使用される情報データ管理システムを改善し、システムの使用範囲の拡大を進める。これらの情報システムは、マネージャーや人事部門担当などにより活用され、現在のスキルギャップを埋めるとともに、今後の雇用計画に反映され、組織全体としての業務効率を高めていくことを目指されている。
- ・ なお、スキルギャップの縮小へ向けた取組としては、リーダーシップ養成プログラムや専門知識要請プログラム、ITシステムに関する研修の充実により、大幅に失われる見込みのシニア・エグゼクティブ層の損失を補っていくことを目指している。

## ■法務省 Human Capital Strategic Plan 2005-2006

### 《計画の概要》

- ・ 法務省の*Human Capital Strategic Plan 2005-2006*では、労働力分析を踏まえて、今後の人的資本計画の目標として、「戦略的連携」「人員計画と配置」「リーダーシップとマネジメント能力」「結果重視のパフォーマンス評価」「職員能力」「アカウンタビリティ」という6つの目標を掲げ、同目標に沿った取組が整理されている。

### 《労働力分析の概要》

- ・ 現在、法務省では全職員の81.2%にあたる79,414人の職員が省内のコア業務に従事している。法務省における人的資本に関する計画は、主にこのコア業務を中心として考えており、これら業務遂行に際しての現在のスキルギャップ及び今後に予想されるスキルギャップに関して調査・分析を実施している。同調査・分析は、問題処理能力、チームワーク能力、コンピュータースキル、コミュニケーション及びアドボカシー能力、リサーチ能力、決断力、計画・評価能力の各視点からの分析が行われており、現段階では省全体でみた場合、スキルギャップは比較的に小さいと報告されている。また、今後スキルギャップが生じると報告されている分野として、創造的思考力、文書作成能力、リーダーシップなどが報告されている。
- ・ こうしたスキルギャップを埋めるための取組として、様々な人的資本の質を高めるための取組が展開されている。具体的な取組事例としては、シニア・エグゼグティブ候補職員向けプログラム、シニア・エグゼグティブ向けフォーラム、電子化政府の推進へ向けたリーダーシップ研修、職員の能力評価などである。

### コラム 米国連邦政府における影の労働力“shadow workforce”

Paul C. Light (1999) “*The True Size of Government*” (Washington: Brookings Institution Press)

- 米国の有力シンクタンクの一つであるブルッキングス研究所の研究員であるポール・ライト (Paul C. Light) は、政府の正規職員以外でどの程度の労働力が政府の運営に関わっているのかを推計・分析している。ここでは正規職員以外の労働力を“shadow workforce”と称しており、主として民間コントラクター、補助事業者、連邦政府の業務に従事している地方政府職員、郵便公社、軍事部門の文官をその対象としている。
- 分析の結果、176 万人の正規職員（文民官庁）、517 万人の民間コントラクター、286 万人の補助事業者、465 万人の地方政府職員、88 万人の郵便公社職員、そして 146 万人の軍事部門の文官がいることを明らかにした。

#### 米国連邦政府の影の労働力

---

Federal civilian workforce	1.76 million
Federal contractors	5.17 million
Federal grant-created jobs	2.86 million
State and local workers doing federal business	4.65 million
U.S. Postal Service	0.88 million
Uniformed military personnel	1.46 million
Total workers doing federal activities	16.8 million

---

(出典) Paul C. Light (1999) “*The True Size of Government*” (Washington: Brookings Institution Press) より

<http://govexec.com/features/0199/0199s1.htm>

## コラム 連邦政府の将来の労働力に対する OPM と OMB の認識に違い

“On Responding to the Multisector Workforce” (2007 年 3 月)

The Business of Government Spring 2007 より

### ■ OPM の認識

“Twenty, 30 years ago, you had a very homogeneous [government] workforce... What we’re seeing now is a more diverse, more heterogeneous workforce that includes a contract workforce.” Mr. Solly Thomas, Acting Associate Director, Human Capital Leadership and Merit System Accountability Division, Office of Personnel Management—PMA Initiative: Human Capital

- 各省庁へ対して、我々が最初に求めるものは、労働力分析である。
- 労働力分析を行なう際の根源的な質問の 1 つが、各省庁のミッション達成のためにどのようなスキルを求めるかということである。そして 2 つめの質問が、いかにして、そのスキルを確保するかということである。
- 例えば、組織はそのスキルの保持者を新規雇用するのか、あるいは現行職員にそのスキルを身につけさせるのか選択することが可能である。また、州とパートナーシップを組むのか地方府のパートナーシップを組むのか、といったことも考えられる。OPM では、労働力分析を各省庁がどのようなスキルを必要としており、同時に如何にその知識を確保するのかを検証する重要な鍵となると認識している。
- 多種多様な労働力に関して、現在 OPM において実施中であるイニシアティブの 1 つが“キャリアパターン”である。この“キャリアパターン”における重要な前提は、21 世紀の人的資本は 20 世紀のそれとは異なるであろうという視点である。20 年、あるいは 30 年前、我々は極めて均質な労働力を保有しており、30 年間政府に勤めるといった職員がほとんどであった。現在、我々の有する職員はその雇用形態も含めて極めて多様性に富んでいる。我々は、セクター横断的な労働力確保のために、各省庁とともに、いかに雇用し、いかに確保し、いかに労働者のスキルを向上させ、いかにマネジメントを行い、省に必要なスキルをいかに向上させるかを考えている。

### ■ OMB の認識

“There’s no mission that’s getting done today that doesn’t have a significant segment of contract people” Mr. Paul Denett, Administrator, Office of Federal Procurement Policy, OMB—PMA Initiative: Competitive Sourcing

- 現在、我々は 3,800 億ドルから 3,900 億ドルの予算の半分以上をサービス調達契約のために支出している。契約の増加に伴い、多様性に富んだ労働力を我々は保有するようになっていく。過去には、政府の仕事を行なう職員と、契約業務を扱う職員に接点はほとんど無かったが、現在では、両者が机を並べて業務に従事し、また、類似のサービスを提供するようになっている。我々は、より良い仕事を行なうために、どこに両者の境界線が存在するのかを明確にしなければならない。すなわち、何ができて、何をすることができないか、をしっかりと理解する必要がある。連邦倫理局は、近年、両者の間の境界線が極めて曖昧になってきているとの認識を示しており、いくつかの我々にとっても有益な情報を発信している。私は最近、省庁に対して連邦倫理局のガイダンスに目を通すようにと勧めたが、我々はこの分野に関してもっと注意を向ける必要がある。
- 我々は新しい職員に対して、もっと業務内容について説明をする必要がある。理解するだけでは不十分である。多くのものは調達は何であるのかについて十分な知識を持ってはいない。がんの研究や、その他の疾病に関する研究、森林火災対策、戦闘兵の支援など、非常に教務深い契約が数多い。契約を行なう職員はまさにその真っ只中において、我々はこうした職員とより密接な関係をもち協働して業務を行なっていく必要がある。



## b) 競争的な資源調達／市場化テスト

このイニシアティブに取組の背景にあった連邦政府全体の問題点は以下の3点であった。

**図表 「競争的な資源調達／市場化テスト」の背景となった問題**

- **政府の業務の大半は民間市場において調達できる商業的業務**
  - ・ 連邦政府職員の約半数が、データ収集、事務サポート、会計など、民間でも実施できる業務に従事している。経験的には、政府は官民の競争の導入によって、20-50%の費用を削減できることを認識している。しかしながら、各省庁が低コスト・高水準のサービス提供を求められるといったプレッシャーを回避するため、積極的に商業的業務のリストアップを行わず、官民競争入札が十分に実施されていないという現状がある。
- **業務のパフォーマンスに関する情報欠如**
  - ・ 各省庁における業務棚卸において、商業的業務か否かの判断に長い時間を要していた。省庁は、業務パフォーマンスに関する十分な資料を保持していないために、競争入札の対象業務か否かを判断するために、しばし3年から4年という長い時間をかける傾向にある。
- **官民のコスト比較の計算手法が未成熟**
  - ・ 競争的調達にあたり、官民それぞれが業務を遂行した場合に要するフル・コストと、納税者へのパフォーマンスから計算される便益の算定が必要となるが、こうした推計手法の開発が前提として必要になる。

(出典) PMA より MURC が要約

大統領の経営課題では上記問題に対応するためのイニシアティブとして、以下のような方針が示されている。

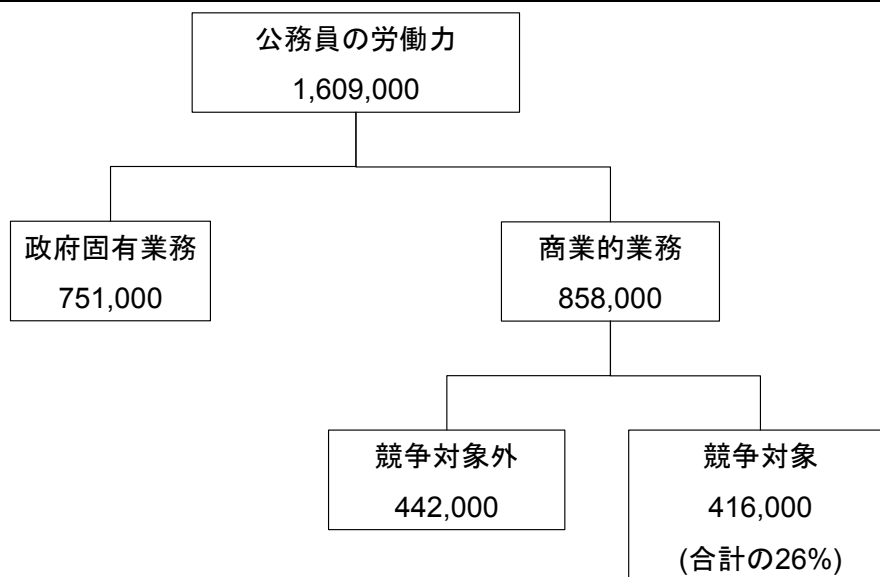
**図表 「競争的な資源調達／市場化テスト」におけるイニシアティブの内容**

- **業務棚卸を行なう FAIR 法の適切な運用**
  - ・ 連邦政府業務棚卸法 (Federal Activities Inventory Reform Act : FAIR) に基づき、各省庁は商業的業務のリストを毎年作成する。このリストは OMB によってチェックされた後、議会へ提出され、広く一般にも公開される。
- **競争入札の目標**
  - ・ 競争的調達の目標数値として、2002 年度中に FTE 換算で 5%の業務を競争的入札の対象とする。さらに 2003 年度中には 10%を競争的入札の対象とする。
- **競争入札の手順の改定**
  - ・ OMB は一度官民競争入札が行なわれた業務に関しても、3 年から 5 年毎に再度、競争入札を行い、随時に見直し・評価を行なう提案を行った。
- **議会が創設した商業的業務監視委員会の指摘事項の履行**
  - ・ 官民競争入札の政策と手続きを監視するための委員会として議会が創設した商業的業務監視委員会の指摘事項を各省庁は履行する。
- **フル・コスト計算の徹底**
  - ・ 省庁では、予算及び執行のプロセスにおいてフル・コスト把握ができるように、手続きの改定を進める。

(出典) PMA より MURC が要約

OMB は、「大統領の経営課題」の発表を契機に、全政府の視点から独自試算として政府業務の棚卸に着手し、結果、業務全体の内、約 26%が競争的な資源調達／市場化テストの対象になりうると試算した<sup>61</sup>。

図表 OMB が試算した競争的な資源調達／市場化テストの対象業務 (FTE 換算)



(出典) OMB (2003) “Competitive Sourcing-Conducting Public and Private Competition in a Reasoned and Responsible Manner-より MURC が和訳

そして、「競争的な資源調達／市場化テスト」を制度として定着させるため、OMB は各省庁に対して、「2001 年度までに省庁の業務の内の約 5%を市場化テストの対象とすること」及び「2003 年度までに省庁の業務の内の約 10%を市場化テストの対象とすること」を指示した<sup>62</sup>。また OMB は、2005 年度までには商業的業務に該当する業務（上記 858,000）についても、何らかの形で市場化テストの対象にすべきであるとの方針も示している。

上記方針を提示した後、OMB は大統領の経営課題に示された方針を踏まえて、2003 年に競争的な資源調達／市場化テストに関する通達（A-76／Performance of Commercial Activities）を改定し、各省庁に対して 2003 年 6 月中に全業務について「商業的業務（民でもできる業務）」と「政府本来の業務」に分類し、提出することを義務化した<sup>63</sup>。以降、毎年、各省庁は業務の棚卸を行い、OMB に業務目録を提出している。また、同改定において手続きの迅速化、官民の競争条件の平準化、再競争の義務化（契約は最長で 5 年）などの諸規定が本格実施に向けて見直されている。

<sup>61</sup> OMB (2003) “Competitive Sourcing-Conducting Public and Private Competition in a Reasoned and Responsible Manner -”より。

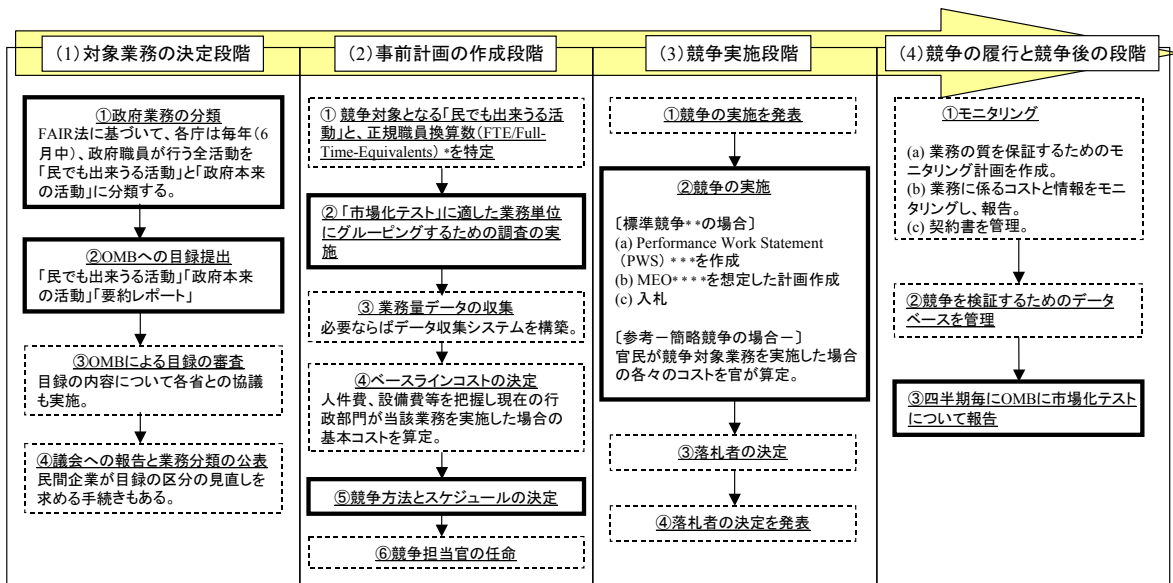
<sup>62</sup> OMB 通達 M-01-15 MEMORANDUM FOR HEADS AND ACTING HEADS OF DEPARTMENTS AND AGENCIES より。

<sup>63</sup> 改定以前は「商業的業務（民でも出来る業務）」のみ提出が求められていた。

### <市場化テストの手順>

米国連邦政府では、連邦政府業務棚卸法（FAIR 法）に基づき、毎年、各省庁において業務棚卸を行い、競争対象となる業務が決定され、OMB 通達 A-76 により競争対象となる業務を対象に「競争的な資源調達／市場化テスト」が実施される。

図表 競争的な資源調達／市場化テスト全体の流れイメージ



(出典) OMB 資料などを基に MURC が作成

以下では、競争的な資源調達／市場化テストの実施に至る主要部分である『政府業務の分類（業務棚卸）』『市場化テストに適した業務単位の決定』『競争方法の決定』『競争担当官の任命』『市場化テスト実施後の職員処遇（民間に業務移管される場合）』について説明する。

○ 政府業務の分類（業務棚卸）

- ・ 各省庁は、まず OMB が指定する「民でもできうる業務」の例を基に、毎年、全業務を「商業的業務（民でもできうる業務）」と「政府本来の業務」に分類し、次に前者の内から官民競争入札の対象業務を選定（競争的な資源調達／市場化テスト実施に関する年度計画を策定）することになっている。
- ・ 「商業的業務（民でもできうる業務）」と「政府本来の業務」の分類基準は以下の通りであるが、「商業的業務」の全てが競争的な資源調達／市場化テストの対象になるのではなく、『合理的な理由があり、かつ OMB が市場化テストの対象にしないと認めた業務』『業務の再編、廃止検討が現在進行中の業務』『法律により民間委託が禁止されている業務』については、競争的な資源調達／市場化テストの対象にならない。

図表 「政府本来の業務」と「商業的業務（民でもできうる業務）」の分類基準

<p><b>■政府本来の業務</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 政府本来の業務とは、公益に密接な関係を有するため、政府職員による実施が要求される業務。政府権限の行使や政府の意思決定、もしくはその両方に関連し、実質的な裁量行使が求められるもの。</li><li>・ 政府本来の活動には、次の事項が含まれる。a) 契約・政策・規制・授権・命令・その他によって、ある業務を合衆国が行なう、あるいは行なわないように拘束するもの。b) 軍事的もしくは外交的な行動・民事もしくは刑事の司法手続き・契約管理行為・その他によって、経済的・政治的・領土的・財産的・その他の権益を、決定・保護・増進するもの。c) 民間人の生命・自由・財産に重大な影響を及ぼすもの。d) 予算その他の連邦資金の徴収・統制・支出のための政策や手続きの制定を含む、合衆国財産の取得・使用・処分に関する最終的な決定権を行使するもの。※ただし、裁量の行使はすべて政府本来の業務であることの証拠になる、という訳ではない。</li></ul> <p><b>■商業的業務</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 商業的業務は、反復して発生する業務で、民間部門による実施が可能であり、政府職員による実施・契約・有料サービス協定を通じて、省庁が資金や財の提供・実施・管理を行なう業務。</li><li>・ 公益に密接に関係しているとはいえないため、政府職員による実施を要求しない業務。</li><li>・ 政府本来の業務や機密の仕事を行なう組織の一部もしくはその全体に存在している場合もある。</li></ul>
---

（出典）規制改革・民間開放推進会議（2006）「市場化テストに関する海外事例調査報告書」より

図表 「商業的業務（民でもできうる業務）」の区分例

映像音楽、データ処理、食糧調達、ヘルス・サービス、メンテナンス・修繕・テスト、マネジメント・サポート、物品の製造、オフィス管理、コピー、資産管理、セキュリティ監理、調査研究、システム・エンジニア、移動・交通手段 / 等
---

（出典）OMB 通達より

なお OMB は、「競争的な資源調達／市場化テスト」の対象となりうる業務の範囲、種類は、「受け手である民間企業の存在」「行政のコアコンピテンスの維持」などの諸般の事情が各省庁によって異なることもあり、実態としては一様ではない、と指摘している。

図表 2003 年の競争的な資源調達／市場化テスト計画に掲載された主要省庁の棚卸例

省庁	計画件数	商業的業務	商業的業務であるが省庁の判断で競争対象外にした例
農務省	5,822	<ul style="list-style-type: none"> <li>データセンター活動</li> <li>借款活動</li> <li>行政の援助</li> <li>技術オペレーター</li> <li>道路舗装</li> <li>資産のメンテナンス、修理、組み立て</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>規定に係るデータ収集、分析、プログラム管理</li> <li>プログラム計画及び管理</li> <li>システム計画、サポート、プログラム</li> <li>規定、プログラム管理に対する従順活動</li> <li>規定、プログラム管理に対する保険分析</li> <li>食料品、薬の検査、監査業務</li> </ul>
教育省	220	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材サービス</li> <li>支払い過程</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理評価/研究に対する監査</li> <li>研究調査に対する活動監査</li> <li>公共業務、公共関連</li> </ul>
エネルギー省	1,180	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT 業務</li> <li>ロジスティックス</li> <li>財務管理</li> <li>グラフィックス</li> <li>人材、トレーニング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資産のメンテナンス、修理、組み立て</li> <li>安全性（環境）</li> <li>技術者の職務、技術サービス</li> </ul>
保健福祉省	2,510	<ul style="list-style-type: none"> <li>蔵書業務</li> <li>建物メンテナンス</li> <li>補助金支出管理</li> <li>グラフィックデザイン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療、歯科用機器の修理、メンテナンス</li> <li>生物医学研究</li> <li>管理や研究支援、発展（R&amp;D）</li> <li>基礎の R&amp;D</li> <li>応用研究</li> </ul>
内務省	3,041	<ul style="list-style-type: none"> <li>資産のメンテナンス、修理、組み立て</li> <li>技術者の職務、技術業務</li> <li>行政の援助業務</li> <li>保護、保管業務</li> <li>自然資源点検</li> <li>電動乗物事業</li> <li>水のデータ収集、分析</li> <li>自動データ処理システム構想、導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資産のメンテナンス、修理、組み立て</li> <li>全般的な行政のサポート業務</li> <li>自然資源サービス</li> <li>電動乗物管理</li> <li>英国国民証明文書検査</li> <li>歴史的、紋章業務</li> </ul>

（出典）OMB 資料より MURC が和訳

図表 競争的な資源調達／市場化テスト計画に掲載された主要省庁の商業的業務構成割合

省庁名	職員数	商業的業務の数	うち競争対象業務 (%)
農務省	98,500	46,500	35,600 (36%)
教育省	4,700	3,100	2,900 (62%)
エネルギー省	15,100	7,800	4,700 (31%)
保健福祉省	64,900	31,400	11,200 (17%)
内務省	70,200	33,900	23,000 (33%)

（出典）OMB 資料より MURC が和訳

## ○ 市場化テストに適した業務単位の決定

- ・ 業務棚卸の結果、「商業的業務（民でもできうる業務）」に分類された業務を実際の「競争的な資源調達／市場化テスト」に適した業務単位とするため、グルーピングが行われる。OMB の通達では、このグルーピングを行なうに際して市場調査の実施を推奨しており、同調査では次の点を検証することが求められている。

### 図表 市場調査における検討事項

- ・ 競争対象となる業務を、最も効率的に行なえるグルーピングは何か。（現在結んでいる業務契約を継続すべきか否かを含めて、業務を最も効率的に行なえるグルーピングについて検討する）
- ・ 業務のクオリティをコントロールするための指針は存在するか。
- ・ 従来の業務量は適切であるか。
- ・ 労働市場において、競争対象となる職員のスキルはどの程度か。
- ・ 潜在的に影響を受ける職員の配置転換は可能か。

（出典）OMB 通達より MURC が要約

- ・ 市場調査の結果を踏まえて省庁では、「グルーピングの方針（Consolidation／Grouping Strategy）」「業務実施上の条件（労働時間に関する条件、業務のクオリティに関する条件、業務量に関する条件）」「想定する市場化テストの成果」を整理し、実際に競争対象とする業務群（入札対象）を選定する。

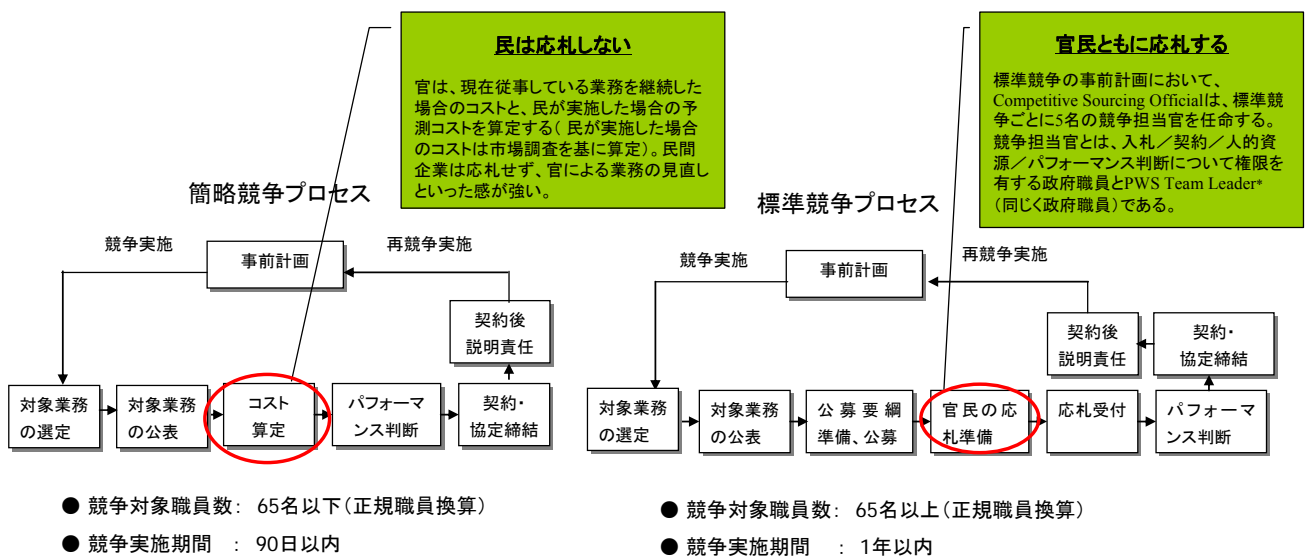
## インタビュー 連邦政府全体における Competitive Sourcing の現況（エネルギー省）

- ・ 2001 年までは国防総省のみが Competitive Sourcing を実施していたが、ブッシュ政権以後、PMA の優先課題の 1 つとして FAIR 法及び OMB の CircularA-76 に基づき、Competitive Sourcing を実施することとなった。（FAIR 法は業務棚卸を通じた競争を促しているもので、Competitive Sourcing の実施内容や義務を規定しているのは CircularA-76 である）
- ・ Competitive Sourcing に馴染む分野としては、IT、給与支払いなどの金融サービス、ロジスティックス（除草、溶接、機械設備管理、運転手確保など）、人事、不動産管理などの部門であろう。IT については全省庁内に広がっている。IRS では IT を活用して税務書類発行の部門を統合したいと考えているが、職員が納得していない。
- ・ A-76 に基づく競争的調達とは、国防総省では既に 1958 年のアイゼンハワー政権時から始まっている。最も盛んだったのはカーター政権時代であり、現在のブッシュ政権はそのころに比べれば少ない。
- ・ なお、A-76 はあくまでもツールの一つである。民間業者からの入札がある無しに関わらず、政府部門を「民間業者からの入札があるかもしれない」という競争環境下におくことが業務効率の改善につながる。Competitive Sourcing は、概ね 25% 程度のコスト削減につながっているのではないか。

○ 競争方法の決定

- 市場化テストの競争方法には、以下のように「簡略競争」と「標準競争」の2種類があり、競争対象業務に従事する職員数（FTE 換算）を基準に決定される。また、スケジュールは各競争区分で指定される期間内において個別に決定されることになっている。
- なお、簡略競争と標準競争の競争プロセスの本質的な違いは、a) 標準競争では民間企業が応札する、b) 標準競争では競争担当官の任命が義務である（簡略競争の場合は任意）という点ある。

図表 米国連邦政府における市場化テストの実施方法



(出典) OMB 資料より MURC が作成

- このように、「簡略競争」が採用された場合には、民間からの提案はなされず行政単独の提案となるが、いずれの競争方法が採用された場合であっても行政側の提案の際には、最適効率組織（Most Efficiency Organisation: MEO）を前提にした職員配置及び業務執行計画を策定することが求められる。そのため、仮に行政側が落札したとしても、従前の組織、業務内容は継承されず、MEO に従って業務プロセスの見直しや体制の改善が実行されるため、費用節減が実現する仕組みになっている。

○ 競争担当官の任命

- ・ 「競争的な資源調達／市場化テスト」の責任者として「市場化テスト担当官 (Competitive Sourcing Official: CSO)」が配置されており、競争入札が決定されると CSO は、案件ごとに 3 人の担当官「入札担当官担当官 ATO」「契約担当官 CO」「落札者選定官 SSA」を任命し、入札を実施する。

図表 競争入札の際に任命・配置される担当官

**官側の入札を担当する役職**

**入札担当官 (Agency Tender Official: ATO)**

- ・ CSO が、意思決定権を有する政府本来の業務の職員であり、直接の利害関係を有する部署から選任する。
- ・ ATO は、官側の入札の策定、取りまとめ、提出を担当するとともに、最適効率機関 (MEO) 策定チームのメンバーを任命する。

**最適効率組織 (Most Efficient Organization: MEO) 策定チーム**

- ・ 入札公告後、ATO の任命で発足する。
- ・ 「最適効率組織 (MEO)」と呼ばれる入札のための職員配置計画の策定、見積額の算定を中心として、官側の入札提案作成作業を行い、ATO を支援する。
- ・ なお、市場化テスト対象事業を実施する部門の職員は、MEO 策定チームに参加することができる。とされている。

**人事アドバイザー (Human Resource Advisor: HRA)**

- ・ CSO が、政府本来の業務の職員で、人事問題に専門知識をもつものの中から任命する。
- ・ HRA は、MEO 策定チームに参加し、雇用問題のアドバイスや再雇用・配置転換関連の支援業務を行なうとともに、MEO 策定チームにおいて、人件費計算や職員再配置計画策定のための専門的知識や助言を提供する。

**入札手続を管理する役職**

**契約担当官 (Contracting Officer: CO)**

- ・ CSO が、政府本来の業務の職員から任命する。
- ・ 連邦調達規則及び A-76 通達 に従って、入札提案のコスト分析や全入札参加者への結果通知・説明等、調達関連の事務全般を担当する。
- ・ 同時に CO は、業務要求水準書 (Performance Work Statement: PWS) 作成チームの一員として機能する。

**PWS 策定チーム**

- ・ CSO が政府本来の業務の職員から、PWS チームの長を任命する。
- ・ PWS チームは、連邦調達規則及び A-76 通達 に従って、提案公募における仕様を構成する PWS を策定すると同時に、落札者が提供するサービスをモニターするための計画等を作成する。
- ・ PWS チームは、提案公募の作成にあたって契約担当官を補佐する。また、落札者決定に際しても、提案評価委員会に参加することで必要な支援を提供する。

**落札先決定に関与する役職**

**落札者選定官 (Source Selection Authority: SSA)**

- ・ CSO が連邦調達規則に沿って、政府本来の業務の職員から任命する。
- ・ 入札公告後に落札者選定評価委員会 (SSEB) を任命・組織し、その提案評価に基づいて、競争入札における落札先を決定する。

**落札者選定評価委員会 (Source Selection Evaluation Board: SSEB)**

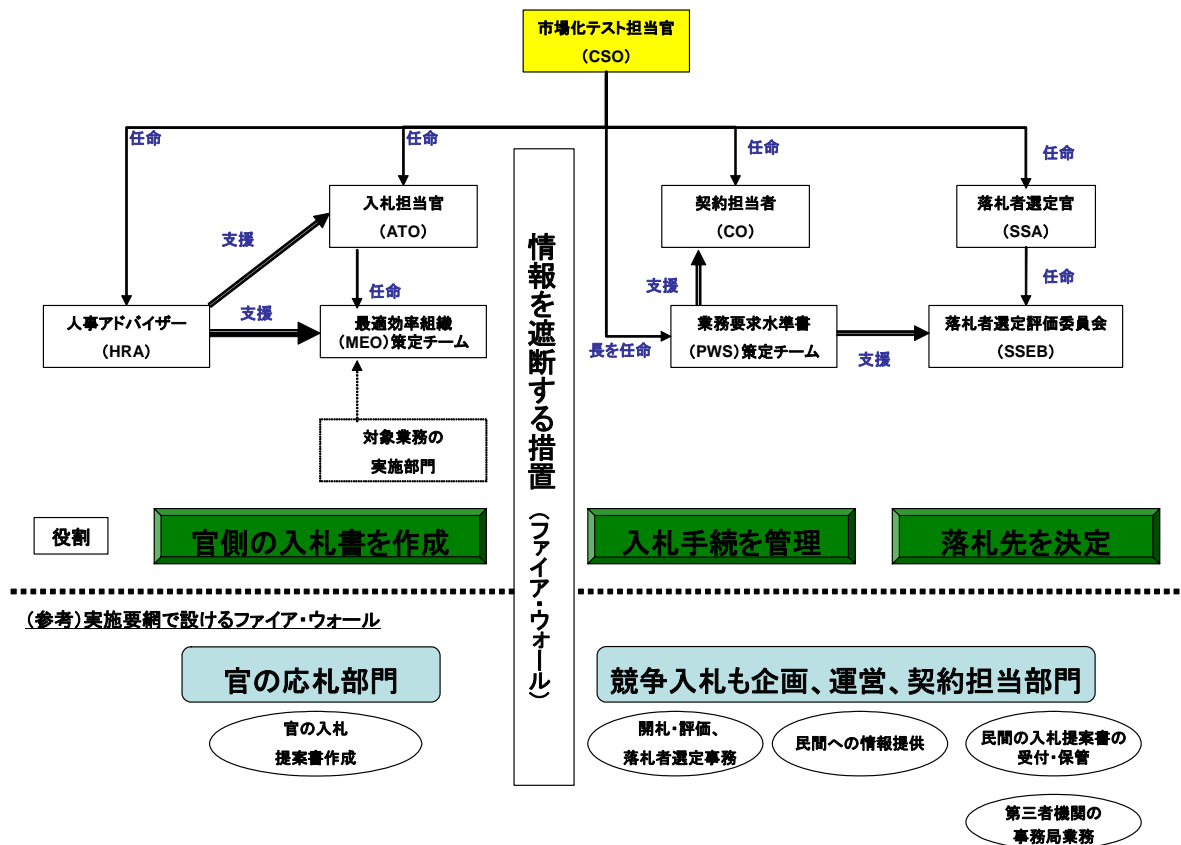
- ・ CSO が連邦調達規則に沿って任命する。
- ・ 入札提案に対する分析、評価を行い、SSA に報告する。

(出典) 規制改革・民間開放推進会議 (2006) 「市場化テストに関する海外事例調査報告書」より



- なお、ATO 以下、官側の応札を担当、あるいはその支援に関与する役職者や職員は、PWS の作成担当者や落札者決定に関与する役職とは兼務ができないこと、特に官側の応札担当者のみならず彼らに助言や支援を提供する個人や組織は、いかなる形であっても入札評価、落札者決定の手續きに関与してはならないことなど、省内の利害相反関係を整理し、入札プロセスの公平を期すために情報障壁が設けられている<sup>64</sup>。

図表 米国連邦政府における市場化テスト実施体制イメージ



(出典) 規制改革・民間開放推進会議 (2006) 「市場化テストに関する海外事例調査報告書」より

<sup>64</sup> 規制改革・民間開放推進会議 (2006) 「市場化テストに関する海外事例調査報告書」より。

○ 市場化テスト実施後の職員処遇（民間に業務移管される場合）

- ・ 競争的な資源調達／市場化テストを実施した結果、行政側が競争に負けた場合（民間が落札した場合）、当該業務を担当していた公務員には、受託した民間企業の当該業務担当において空位になっているポストに就くための交渉権である「優先交渉権 “*Right of First Refusal*”」が付与される。ただし、この権利は民間企業への採用に係る行政職員の交渉権限であり、再就職が保障されるという意味ではなく、また企業側からみると落札後、政府職員を受け入れなければならない、という義務が生じる意味でもない。
- ・ なお、この優先交渉権が付与されたものの当該企業に採用されなかった公務員及び権利の利用を拒否した公務員は、「省内・政府内の他の部門に配置転換される」「早期退職や自主退職の勧告を受けて退職する」「労働削減規制（*Reduction-in-Force:RIF*）の対象になる<sup>65</sup>」のいずれかの処遇を受けることとなる。

---

<sup>65</sup> RIFの詳細は、第V章1. を参照。

## (2) 英国・ブレア政権における改革

現ブレア労働党政権では、前保守政権（M.サッチャー～J.メージャー）において実施された政府部門をスリム化する改革を継承・発展させる取組を実施しているが、その主たる内容は政府本体のマネジメント改革である。ブレア政権成立後、複数年度予算と同時に各省庁に対して期間中の予算編成・執行について一定の裁量権を付与し、一方で政策目標の達成を義務付ける改革が実施され、以降、現在までこの枠組の下でマネジメントが行われている。

しかし、2003年に発表されたピーター・ガーション（*Sir Peter Gershon*）が実施した政府の効率化を指南する報告“*Releasing resources to the front Line*”の指摘を受けて、これを機会に2004年度以降においては、各省庁において主としてIT活用を通じた業務の効率化を中核とする公務員の削減及び再配置を進める改革を実施している。また、2005年に内閣長官（*Cabinet Secretary*）に就任したガソ・ドネル（*Sir Gus O'Donnell*）によって公務員の能力向上と意識改革を進める改革が実施されている。

### ① マネジメント改革の概要<sup>66</sup>

1998年、ブレア政権は、中長期の財政収支安定化を目的として、複数年度で予算を管理する枠組である「包括的歳出見直し（*Comprehensive Spending Review: CSR*）」を導入した。このCSRにより、英国中央政府の各省庁では、向こう3か年の歳出予算の上限が設定されることとなった。そして、このCSRと同時に、各省庁が（CSRと同じ）3か年の期間で達成すべき「目的」「目標」「業績目標」及び「資源」等を明記する「公共サービス合意（*Public Service Agreement: PSA*）」が導入された。このPSAは、予算編成権を持つ財務省と各省庁との間で交わされる達成目標の合意であり、同年以降、英国中央政府では、このPSAに掲げる目標の達成を前提に、各省庁に予算が配分される仕組みになっている<sup>67</sup>。

1998年に導入されたCSRは、その後、2000年、2002年、2004年と計4回実施されている。ただし1998年度のCSR以降は、「歳出見直し」（*Spending Review: SR*）に名称変更されている。SRは、中央政府が中長期に実現すべき優先分野と目標を明確にして、その実現に必要な資源配分を決定するために、3年ごとに歳出の総見直しと、「公共支出計画（*Public Spending Plans*）」の大枠を決定するものである。1998年の導入以降、英国中央政府の予算は、このSRを通じて、3年を一タームとして各省庁に配分される仕組みとなっている（複数年度予算）。ただし、下図表のように、ある期のSRの最終年度と、その次期のSRの初年度が同じになっており、実質的には2年間の単位で予算が編成されている。

<sup>66</sup> 本報告書第Ⅱ章2.も参照。

<sup>67</sup> 英国においてはVFM（バリュー・フォー・マネー）が行政運営の重要な鍵になっていることから、過去においてはPSAにおいても業務見直しを通じた削減目標が示された例もある。財務省、内務省（SR2000）など。

図表 SRの対象期間 (CSR1998, SR2000, SR2002、SR2004)

年度	FY 1998	FY 1999	FY 2000	FY 2001	FY 2002	FY 2003	FY 2004	FY 2005	FY 2006	FY 2007
CSR 1998	策定→	CSR 1998								
SR 2000		・策定→	SR2000							
SR 2002				・策定→	SR2002					
SR 2004						・策定→	SR2004			

(出典) 各種資料を基に MURC が作成

図表 CSR, SR における重点見直し事項

CSR/SR	主な見直し事項
CSR1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な成長と雇用: 教育支出の 5.1%増加、公共交通等への資本投資の基金設立等</li> <li>公正な社会と機会: NHS 改革、刑事裁判制度改革、貧困層の子供への支援等</li> <li>公共サービスの効率化・近代化: DEL の導入、省庁横断的予算 (歳出削減投資、Invest to Save Budget: ISB) の創設、主要公共サービスに対する効率化目標の設定 (例:NHS では Value for Money を年 3%改善)</li> </ul>
SR2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>全国民の機会向上: 教育支出の年平均 5.4%増額、貧困地域の子供向けプログラムの金額を 5 億ポンドに倍増等</li> <li>責任ある安全なコミュニティの構築: 車両犯罪や窃盗削減のための警察関連支出の年平均 3.8%増額等</li> <li>生産性向上と持続可能な成長: 2010 年に向けた公共交通改善のための投資、科学技術関連支出の年平均 5.4%増額等</li> <li>英国の現代における国際的役割の獲得: 国防費増額、途上国開発支援の増額</li> </ul>
SR2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産性向上: 公共交通整備支出の年平均 8.4%増額 (SR2000 より引き続き)、住宅の需給バランス向上のための支出等</li> <li>機会の拡大: 教育支出の年平均 5.8%増額、貧困層向け支出拡大等</li> <li>強固で安全なコミュニティ: 警察の前線に対する支出増加、地方自治体向け一般助成金の年 3.9%増額等</li> <li>世界の中の英国: 防衛費の年 1.2%増額、途上国支援を国民所得の 0.4%まで増額、外交コモンウェルス省の外交ネットワークやプログラムへの支出増額等</li> <li>公共サービスの効率化・近代化: 予算を現金主義から発生主義へ変更、IT を活用した調達で FY2005 年までに 30 億ポンドのバリュー・フォー・マネー創出</li> </ul>
SR2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニティ: 警察官、地域支援官の増加による犯罪低下等</li> <li>教育: 生徒一人当たり教育支出を 5,500 ポンド以上に増額、育児施設の増加等</li> <li>保険・介護: 慢性的疾病者への支援や疾病予防のための支出増加</li> <li>雇用者・非雇用者: 労働者のスキル向上等</li> <li>国内・地域: ウェールズ、北アイルランド地域向け支出増加等</li> <li>環境: 企業向けのエネルギー効率向上や廃棄物削減の支援、リサイクルへの投資等</li> <li>国外安全・国際協力: 対テロ支出増額、海外協力支出増額等</li> <li>公共部門: 医者、看護師、教師、警察官、地域支援官等のフロントライン職員を 25 万人追加、公務員 8 万人削減及び 2 万人の郊外移転</li> </ul>

(出典) CSR、SR を基に MURC が作成

## ②ピーター・ガーション報告「政府の資源をフロントラインへ“Releasing resources to the front Line”」

### a) 背景・概要

2003年8月、省庁の裁量によって支出が行われている「省庁別歳出限度額（DEL）」を対象に、政府の業務見直しを行なう政府委員会「Efficiency Review Team」が発足し、この報告書として2004年7月、“Releasing resources to the front Line”が公表された<sup>68</sup>。同報告書は、民間人であるピーター・ガーション氏（Sir Peter Gershon）が同委員会の委員長として取りまとめたもので、2008年までに中央政府全体で「215億ポンドの効率化基準の達成」「実質7万人規模の職員削減（84,150の職務を削減、20,028の職務を再配備）」「1万4千人の職員のフロントラインへの配置転換」を実現する内容によって構成されている。基本的な改革方針は、2005年から3ヵ年で政府部門のリストラを断行しながら、必要とされる医療、教育、警察分野などの分野への再投資を行なうことにある。すなわち、政府の後方支援的な業務をできるだけ簡素化し、看護師や教員、警察官など国民サービスのフロントラインを増やしていくこととされている。

ピーター・ガーション氏が中心になって取りまとめられたこれらの目標は、これまでの改革や現在進行中の改革を前提に、新たな改革手法を取入れる内容のもので、各省庁との議論を通じて確認・合意されたものである。首相、そして財務大臣は、同報告書の内容を高く評価し、SR2004のタイミングにおいて実際の改革として着手・実行するため、同氏を正式に政府に招くことを決定し<sup>69</sup>、同氏は財務省傘下の商務庁（Office of Government Commerce: OGC）の長官（Chief Executive）に就任することになった<sup>70</sup>。

そして、2004年から2007年度の歳出上限を調整するSR2004において、同期間において人員削減を含む各省庁が取り組むべき改善事項を整理した合意事項として「政府効率化テクニカル・ノート（Efficiency Technical Notes: ETNs）」が公表され、以降、現在まで各省庁ではETNsに従い改革が進められている<sup>71</sup>。

なお、同改革における商務庁の役割は、効率化施策の導入に向けたICT導入、プロジェクト・マネジメント、効率的な調達手法の導入・開発などに関する提案を行なうことその他、リストラ・配置移動の影響を受ける公務員のサポートプログラム（The Efficiency & Relocation Support Programme: ERSP）なども実施している。

<sup>68</sup> 改革の結果、資源（予算）がフロントライン・サービスに投じられるため同名タイトルが付けられた。

<sup>69</sup> ヒアリングにおいて確認。ただし、実務的には見直し成果は時期SRに反映することが意図されていた。

<sup>70</sup> 現在、ピーター・ガーション氏は、OGCを辞して民間企業に在籍している。なお、環境食糧地方省（DEFRA）ヒアリングにおいて、「このように民間に委託された調査結果を実行に移すために、コンサルタントが政府職員になるケースは英国では稀なケースではない。なお、現在、下院（House of Commons）においても政府の改革に関する数多くの調査研究がコンサルタントを通じて実施されており、その一部は実際の政策にも反映・活用されている。」とのことを確認した。

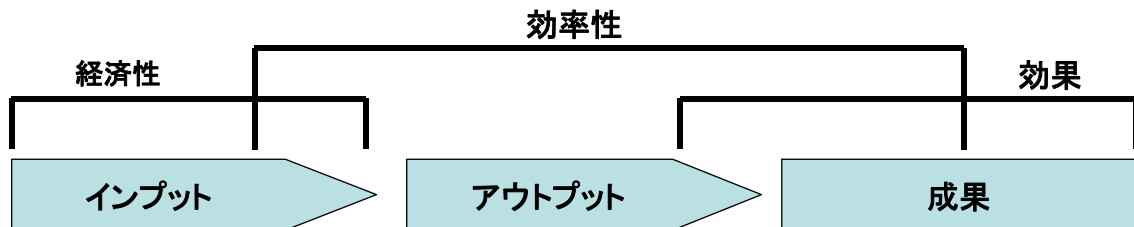
<sup>71</sup> ETNsについては、本章2.（2）において取り扱う。

## b) 効率化の定義と対象

“Releasing resources to the front Line”では、達成すべき「効率化」をについて以下の4点と定義している。各省庁では、この定義に係る見直し実績についてのみカウントすることが認められている。

- サービス提供レベルを維持しながら投入資源（インプット）の削減
- インプットへの投入費用の削減
- インプットを維持しながらアウトプットの追加
- 単位あたりの投入の削減
- インプットレベルを維持しながらアウトプット構成の見直し

図表 効率化の対象イメージ



効率性向上の種類:

サービス提供レベルを維持しながら投入資源（インプット）の縮減

インプットへの投入費用の縮減

インプットを維持しながらアウトプットの追加

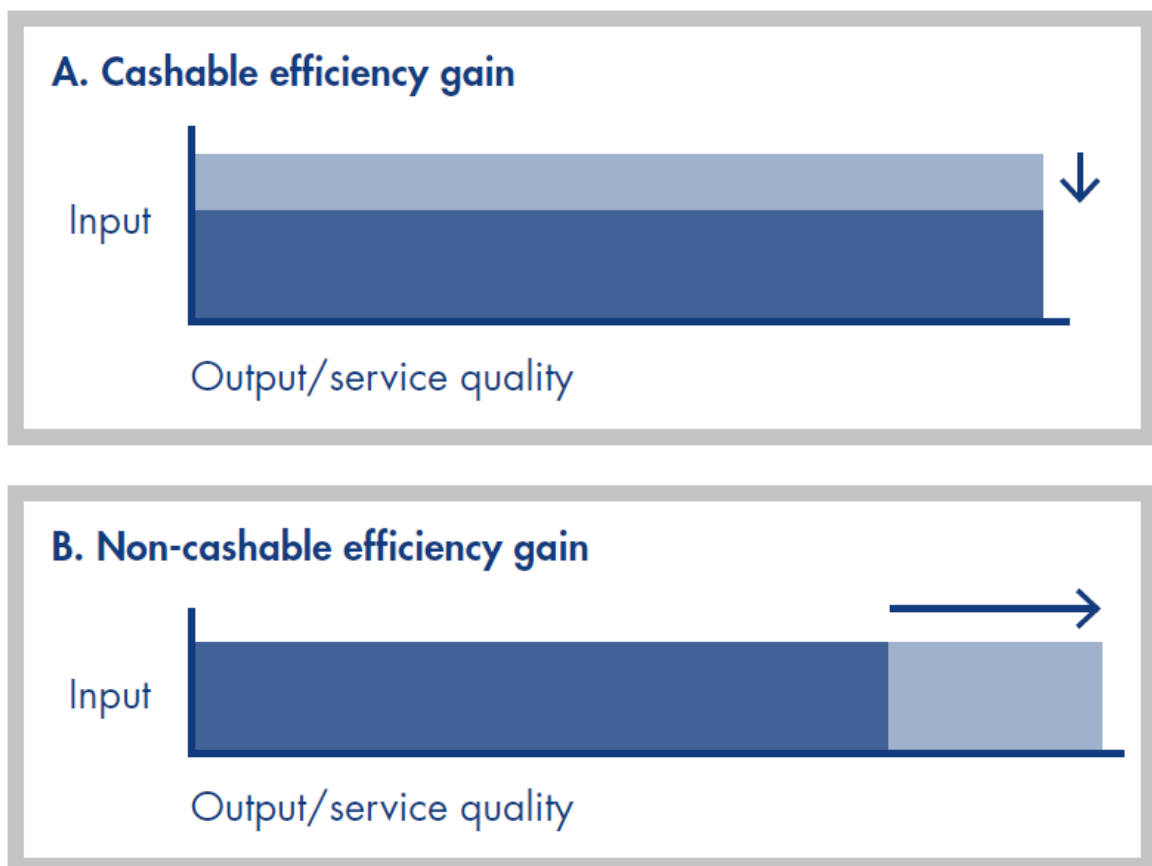
単位あたりの投入の縮減

インプットレベルを維持しながらアウトプット構成の見直し

(出典) NAO “Progress in improving government efficiency” より MURC が作成

また、効率化の削減目標の対象としては、インプットを削減する「現金支出の削減を通じた効率化（Cashable Efficiency Gain）」と、インプットを一定にしてアウトプットやサービスの質を高める「現金支出の削減を伴わない効率化（Non- Cashable Efficiency Gain）」の双方が認められている。

**図表 現金支出の削減を通じた効率化と現金支出の削減を伴わない効率化のイメージ**

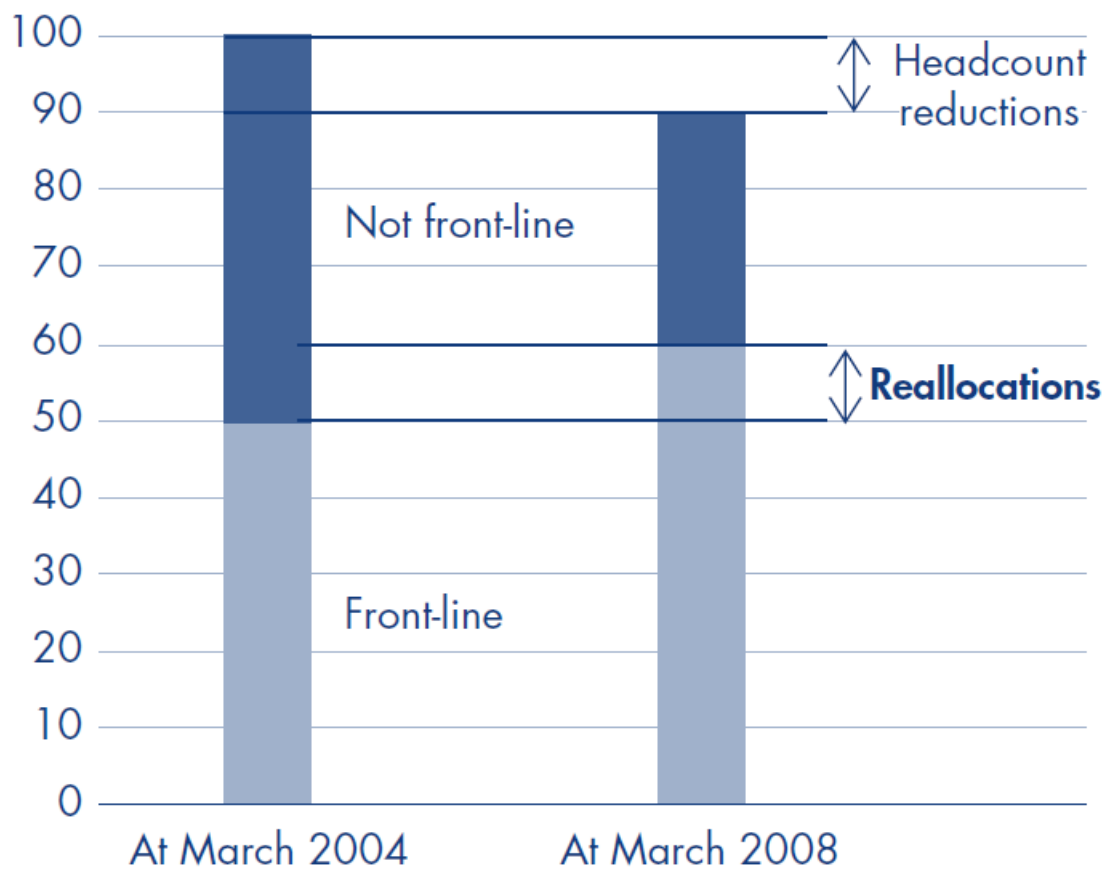


(出典) NAO “*The Efficiency Programme: A Second Review of Progress*” より

公務員の実数削減（Headcount reduction）の対象となった職員は、全公務員ではなく、主として行政部門に配属されている職員（Civil service posts）及び軍に配属されている管理・サポート部門の職員（Military posts in administrative and Support functions）である。従って、サービス提供に直接従事する現業職は見直しの対象になっていない。また、削減目標はFTEが基準になっており、臨時職員の削減についてもFTE換算で算定される。

実数削減目標に加えて、労働年金省及び関税・歳入局では再配置（Headcount reallocation）の目標が設定されている。これは、削減した定員のうちの一定割合分をフロントライン・サービスに再配置するというものである。

図表 再配置（Headcount reallocation）のイメージ



（出典）NAO “The Efficiency Programme: A Second Review of Progress” より



### c) 見直しのプロセス

政府の業務見直しを行なう政府委員会「Efficiency Review Team」による見直しにおいては、「組織及び資金フローの分析」及び「政府共通・固有の業務の洗い出し」が行われ、それらを踏まえて「フロントラインに投じることが出来る資源の洗い出し」が検討された。この検討に際しては、官民両セクターにおけるこれまでの改革の経験を背景とする議論が重ねられるとともに、改革において特に鍵になる関連省庁との協議を重ねられた。

以下の5項目は、これら検討・協議を通じて確認された効率化のための重点項目である。

#### 図表 効率化に向けた重点5項目

- #1 **バックオフィス (Back Office / Corporate Service)** : 公共部門のバックオフィス機能は、フロントラインでのサービス提供をサポートする上で、非常に重要な役割を果たすものである。バックオフィス機能の例としては、財務、人事、ITサポート、調達、法務、施設管理、交通、マーケティング・通信などが挙げられる
- #2 **調達 (Procurement)** : 公共部門は、経済における最大の財・サービスの買手の1つである。2003年から2004年にかけて、公共部門は1000億ポンド以上の買い付けを行っている。こうした調達の例としては、公共施設やICTシステムサービスのほかに、専門的業務、臨時雇用者、建築物、ソーシャル・ハウジング、環境サービスなどが挙げられる。
- #3 **取引サービス (Transactional Services)** : 多くの市民及び企業にとって、公共部門の取引業務は最も一般的な行政との関わりの場面となっている。政府によって行われる取引業務には、年金・保険などの給付、徴税、課税(所得税、テレビライセンス、通行税)が含まれる。また、出生届、死亡届の受理や、各種給付金の受給資格者の算出も取引業務に含まれる。
- #4-1 **政策・資源配分・規制 (Policy, funding and regulation:PFR) / 公共セクター** : 効果的な戦略と根拠に基づく政策、適切な監査と規制は公共サービスの質を向上させるためには、非常に重要な要素である。このため、一部の政府組織では政策の改善、基金の創設、他の公共部門の監査や規制を行なうといった取組が見受けられる。たとえば教育省(DfES)では、教育部門への政策を高め基金を創設するとともに教育標準局(Office for Standard Education: OFSTED)によって、学校のパフォーマンスの調査を行っている。しかしながら、こうした取組に要する費用は、その付加価値に見合ったものとなるよう留意すべきである。また、フロントラインで公共サービスに従事する職員には必要な支援が行き渡るよう留意しなければならない。
- #4-2 **政策・資源配分・規制 (Policy, funding and regulation:PFR) / 民間セクター** : 一部の政府活動は、民間セクターに対して意図的に影響を与えることや、干渉することがある。たとえば、政府は消費者の利益を守るために、特定産業へ規制をかけることがある。そのほかにも、労働状況や環境保護などの規制へのコンプライアンスを強化することがある。あるいは、生産性の向上や雇用創出などの目的のために、民間セクターを支援する政策を定め財務支援を行なうこともある。政府の民間企業への干渉は、企業へ課せられるコンプライアンスの費用を考慮し、注意深く行われる必要がある。また、これらの干渉により効率性が失われぬよう考慮しなければならない。
- #5 **生産時間 (Productive Time)** : これまで、フロントラインの職員が直接的なサービス提供に携わるための時間を阻んでいた時間を削減していくことが重要である。本報告書では、まず学校、病院、警察のフロントラインの職員に焦点をあて、その結果をその他の公共部門の職員へと応用する。(学校・病院・警察などの広義での公共部門、及び、政府省庁やNDPB、エージェンシーなどの狭義での公共部門の両方を含む)

(出典) “Releasing resources to the front Line”より MURC が要約

続いて、整理・抽出された検討結果に基づいて同委員会は、各省庁に対してコンサルテーションを行い、具体的な削減可能水準の協議・調整を進めた。

**図表 “Releasing resources to the front Line” コンサルテーション・ペーパー (2003.10月)**

### 1. イントロダクション

- ・ 政府は、公共サービスへの歳出を大幅に拡大してきている。そして、これとあわせて学校、病院、警察などのフロントラインでのサービス提供にあたる職員数も増大させてきている。本報告書の目的は、フロントラインの職員が、より良い業務遂行にあたり必要となる資源を獲得すること、またそのために非効率で煩雑な官僚的業務を取り除いていくことにある。
- ・ 本報告書 *Efficiency Review* は、今年はじめに首相と蔵相によって信認され、この実施が春の予算スピーチの際に発表された。この内容は、2004年度の予算報告書の重要なパートを構成するものである。
- ・ その後、官民両セクターにおいて豊富な実務経験を持つピーター・ガーシオンが *Efficiency Review* から次の段階へ向けた取組の指揮を個人レベルで依頼されており、夏の最終報告書を完成させていく予定である。現段階において、我々は、フロントラインへの資源の重点的投入へ向けて、広く一般から意見を募りたいと考えている。2004年度、いかにしてこの目的を達成していくか、より詳細な計画を打ち出していく予定である。

### 2. 何を達成しようとしているのか

今後3-4年の間に、以下2つのことの達成を目指している。

- ・ 多くの資源を国民の優先度の高いサービスを行なうフロントラインへ投入する。
- ・ フロントラインに従事する専門家が直面する煩雑で非効率的な官僚的仕事を削減し、サービス受益者の満足度を高めていく。

### 3. なぜ今効率化なのか

- ・ 多額の資金が公共サービスに投入されている今、効率化へ向けた次なるステップを踏み出すことは時宜を得たことである。また、以下にあげる項目を重視した取組を行っていくにも適切な時期にきているといえる。
  - 投資の活用:投資による利益を最大限に生かす
  - 権限委譲の促進: より良いコストパフォーマンスへ向け、地方政府団体への権限委譲の支援
  - 成功事例の援用: 官民両セクターにおける経常費削減取組の成功事例の応用を加速する
  - フロントラインにおける業務迅速化:効率的なサービス供給へ向けた取組の障壁となっているフロントラインの業務の削減を迅速に行なう。
- ・ 我々は、今後3年の間に効率化を実現し、2007/8年度までにフロントラインへの投入資源を大幅に拡大するための機会を模索している。

### 4. Efficiency Review の重点項目

- ・ 現段階において、我々は以下の項目を優先事項として設定している。
- ・ **調達:** 2005年度に物品・サービスの調達に関する費用として用いられた予算は1200億ポンドを超える。地方政府の支出の半分は調達に関する費用である。公共セクター全体で、より集約的かつ専門的な調達を実施することで、いかにしてコストパフォーマンスのよいサービスの実現をしていくかに焦点をあてる。
- ・ **バックオフィス機能:** 人事・財務・ICT・土地管理などのバックオフィス機能は、フロントラインの職員の職務を支援し、資源を効率的に使用するためには、きわめて重要な要素であ

る。バックオフィス機能は、極めて大きな改善が可能である。より効率的なバックオフィス機能が提供された場合に、どれだけの業務の改善が達成されるかに関して注目する。

- **取引サービス:** 1,000億ポンドにのぼる保険金などの支払いや何十億ポンドにおよぶ税の徴収は、ICTの導入可能性の高い分野である。近代的技術の導入により、公共部門へのアクセスを簡素化するとともに効率化を達成するための道を模索する。
- **公共サービスにおける政策・資源配分・規制 (PFR):** 多くの公共サービスは地方政府によって担われているが(学校、病院、公立の2年生大学など)、中央政府、地方政府両方が、政策決定、補助金配分などに多くの資源を費やしている。業務の簡素化を通して、費用を大幅に削減していくことであるかを検討する。
- **民間企業への政策・資源配分・規制 (PFR):** 政府の民間セクターへの介入の強さは、分野により大きく異なるものである。全ての産業に対する規制もある一方で、多額の補助金などにより、強く政府が介入する農業、通運などの分野もある。低いコストで、いかにして官民両セクターの厚生を上げていくかを議論する。
- **生産時間:** 重点分野はフロントラインで多くの資源が費やされている教育・保健分野である。多くのフロントラインのスタッフは、実際的なサービス供給のために費やすことのできる時間配分に対して不満を持っている。組織のサポート機能が非効率的であることから、フロントラインの職員は、顧客のためよりも組織のためにより多くの時間を費やしており、結果的に生産時間が小さくなってしまっている。コストを最小化しつつ、高水準の便益をいかに確保していくかを検討する。

#### 5. 効率化の障壁への対策

- 効率化へ向けた初期の取組から、既に明確な障壁が明らかになってきており、この問題に対する検討が必要である。
- **自給自足:** 現段階において、多くの政府組織は全ての機能を内部で行なうか、あるいは個別の契約により行っている。こうした機能の中には、バックオフィス機能、調達など、多くの類似の機能が含まれており、これらを省庁毎に独自で行なうことは最も効率的な方法ではない。現在の機能にかわる、サービスの共有化の手法を模索していく必要がある。
- **高いパフォーマンスへのインセンティブの付与:** ある分野の業務においては、高いパフォーマンスを実施する明確なインセンティブが必ずしも存在しないことが見受けられる。
- **消費者の力:** いずれのサービスにせよ、消費者の影響力は著しく小さいと思われる。消費者のあらゆる場面での役割を強化していく必要がある。

#### 6. 現段階での必要な情報は何か

- 2003年11月21日までに、フロントラインへの資源の投入と効率化へ向けた取組に対する意見・提案を募集。

(出典) “Releasing resources to the front Line”より MURC が要約

上記コンサルテーションを通じて各省庁における現況分析及び調整が進められる中、同改革のコンセプトを次期 SR2004 において確実に反映させるため、「新規の法改正が必要となる改革」「大規模の投資が必要となる ICT 計画」については対象から排除されることになった。

その一方で、政府全体の管理部門（Back Office）の改革については、政府全体として取り組むべき基本的事項として、手続きの標準化、ベストプラクティスの共有化、シェアード・サービスの導入などが改革の重点項目として確認された。この重点項目の検討過程において、下図表のように管理部門の機能を「全体コアとなる機能（Corporate Core）」「コア機能の専門性（Core Expertise）」「取引サポート機能（Transactional Support Services）」に整理して、各機能について『準備（Prepare）』『統合（Consolidate）』『変換（Transform）』『改善（Improve）』の段階ごとに改善に向けての改善項目マップの作成が行なわれるなど、集中的な検討が行われた。

図表 管理部門の改革マップ

	Prepare	Consolidate	Transform	Improve
Corporate Core	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rationalise staffing requirements</li> <li>● Simplify policies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Professionalised Chief Finance Officer group</li> <li>● Transactional performance standards in place</li> <li>● Standard Accounting Policies in place</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Finance Information Systems standardised on an up-to-date platform (eg Oracle 11i)</li> </ul>	
Core Expertise	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rationalise staffing requirements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Core and transactional activities split</li> <li>● Expertise-based activities focused on risk management and decision-support</li> <li>● Vendor management in place</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Expertise-based activities consolidated (eg management accounting)</li> </ul>	
Transactional	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rationalise staffing requirements</li> <li>● Site rationalisation</li> <li>● Simplify processes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● High volume transactional activities (eg Accounts Payable) consolidated into shared service centres</li> <li>● Co-sourcing or Outsourcing employed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lower volume transactional activities consolidated</li> <li>● Scope of co-sourcing/ outsourcing increased</li> <li>● Processes re-designed to exploit self-service (eg purchase order authorisation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Transactional performance “bar” progressively raised</li> </ul>

(出典) “Releasing resources to the front Line”より

d) 削減目標

同報告書では、2005年から2008年にかけて延べ84,150人、実質総計70,600人の国家公務員の削減が目標値として設定されている。70,600人の削減のうち主要部分を担うのは労働年金省、防衛省、財務省の3省庁であり、あわせて実質で58,350人の削減を実施する予定である。内訳は、労働年金省が30,000人、財務省が13,350人、防衛省が15,000人である。

また、削減数(-84,150)のうち13,500人(16%)のポスト(主に財務省と労働年金省)は、フロントライン・サービス担当に再配分(*reallocate*)される。その他に20,028人がロンドンから郊外に再配置(*relocate*)される。

図表 ピーター・ガーシオン報告に示されている削減及び配置転換目標(2004~2008年)

省庁名	削減数	実施削減数	再配置(2010年まで)
教育技能省 Education and Skills	-1,960	-1,960	800
保健省 Health	-720	-720	1,110
交通省 Transport	-700	-650	60
コミュニティ地方政府省 Communities and Local Government	-400	-400	240
内務省 Home Office	-2,700	-2,700	2,200
憲法問題省 Constitutional Affairs	-1,100	-1,100	200
司法省 Law Officers' Departments	-50	-50	-
防衛省 Defence	-15,000	-15,000	3,900
外交コモンウェルス省 Foreign and Commonwealth Office	-310	-310	450
国際開発省 International Development	-170	-170	85
貿易産業省 Trade and Industry	-1,280	-1,280	685
環境食糧地方省 Environment, Food and Rural Affairs	-2,400	-2,400	390
文化・メディア・スポーツ省 Culture, Media and Sport	-30	-30	600
労働年金省 Work and Pensions	-40,000	-30,000	4,000
北部アイルランド局 Northern Ireland Office	-130	-130	8
財務省 Chancellor's Departments	-16,850	-13,350	5,050
内閣府 Cabinet Office	-150	-150	250
英国貿易投資局 UK trade and Investment	-200	-200	-
Total	-84,150	-70,600	20,028

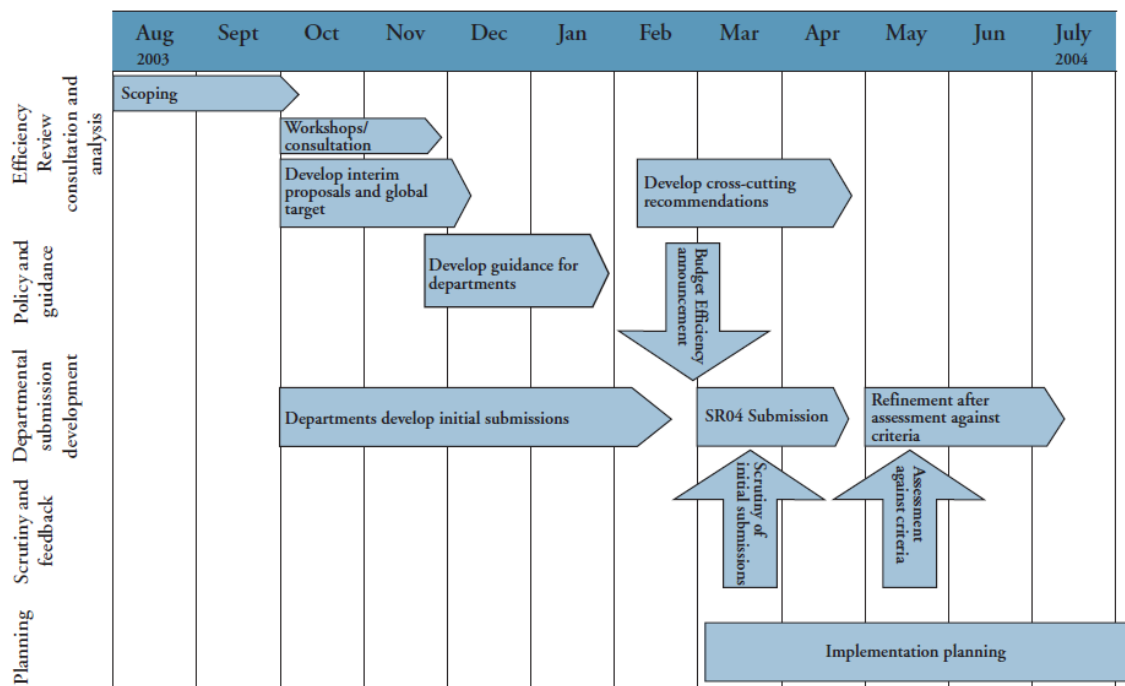
(出典) “Releasing resources to the front Line”より

これら削減目標は、いずれも各省庁が内容を合意したもので、2004年1月から6月の期間に政府委員会と各省庁との協議を通じてボトムアップ的に調整されたものである。ただし、下記インタビュー内容において確認できるように、各省庁の自主的なボトムアップ的な取組に加えて、財務省の意見が一部に反映されたようである。

### インタビュー ピーター・ガーシオン報告、ETNsの策定プロセスについて（複数）

- 財務省（Treasury）
  - ・ ピーター・ガーシオン報告に基づくETNsは、財務省、商務庁、そして各省庁のボトムアップのイニシアティブによって改革のアイデアを集い、結果、人員削減を進めたものである。特に、ITを通じてトランザクションを効率化することによって人員を削減することで成果を実現した。具体的には、HMRCの徴税業務、DWPの年金・社会保障給付のサービスにおいて電子化が図られ、結果としてサービスの提供に従事していた職員の削減を実現した（特に、公務員数の削減を実現したのは、上記2省庁である）。
- 環境食糧地方省（DEFRA）
  - ・ ETNsに掲げる目標設定の際には、まず省庁において自主的な見直し目標を検討し、その目標を基にOGC、Treasuryとの協議により調整・決定した。結果的にはボトムアップで調整されたものである。ただし、目標水準の決定の際、本省としては、SR2004において、約150～400人の定員削減を示した結果、Treasuryは上限値（400人）を採用することになった。ボトムアップであるが最終段階では、Treasuryが上から決定したといえる。
  - ・ ETNsでは、2008年までの目標及び年度ごとの目標が示されているが、基本的には双方ともに達成できるものと考えている。大臣が本件取組に非常に熱心であることも理由の一つである。なお、CSR2007の結果、より高い目標が示されるなど目標水準の修正がなされる可能性はある。

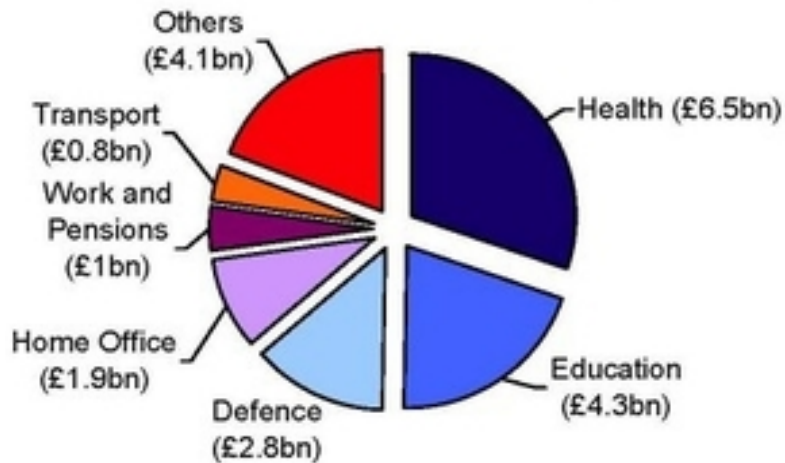
図表 政府の業務見直しを行なう政府委員会の活動スケジュール



（出典）“Releasing resources to the front Line”より

図表 合意されている省庁ごとの削減額目標 (2007-2008 年度)

Breakdown of departmental efficiency targets



省庁名	合意されている削減目標 (£ million)
教育技能省	4,350
保健省	6,470
交通省	785
コミュニティ地方政府省	620
内務省	1,970
憲法問題省	290
司法省	40
防衛省	2,830
外交コモンウェルス省	120
国際開発省	310
貿易産業省	380
環境食糧地方省	610
文化・メディア・スポーツ省	260
労働・年金省	960
北部アイルランド局	90
財務省	550
内閣府	25
小規模省庁	20
英国貿易投資局	6,450
合計	21,480

(出典) 財務省ウェブサイトより

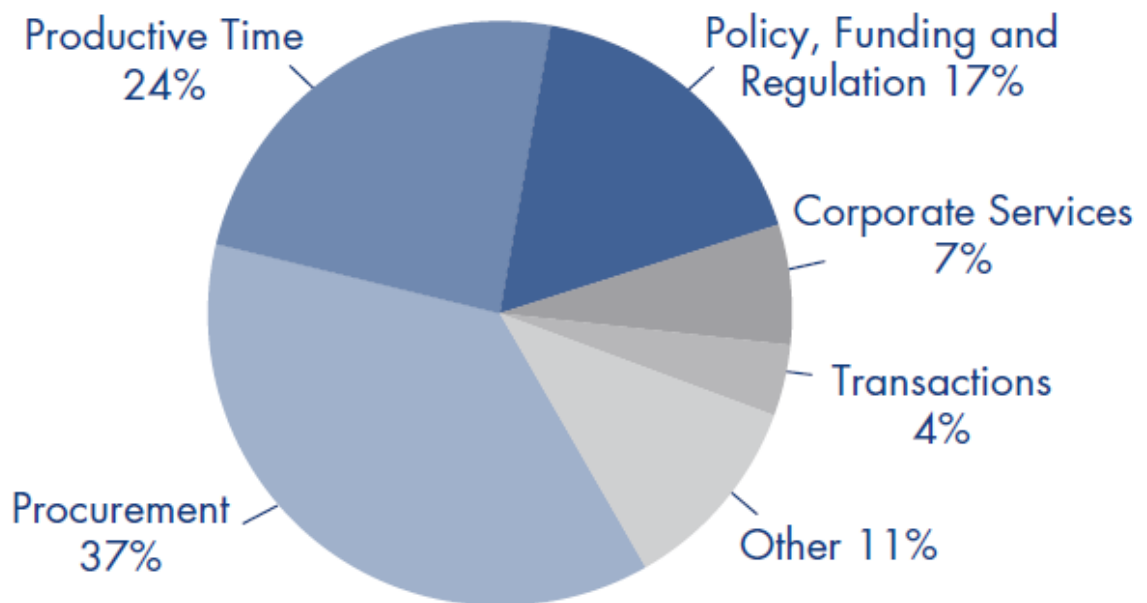
[http://www.hm-treasury.gov.uk/documents/public\\_spending\\_reporting/efficiency\\_programme/introduction/eff\\_intro\\_background.cfm#where](http://www.hm-treasury.gov.uk/documents/public_spending_reporting/efficiency_programme/introduction/eff_intro_background.cfm#where)

e) 削減対象・方法

同報告書の結論として主たる削減対象のエリアとなったのは、調達(Procurement)／37%、生産時間(Productive Time)／24%、政策、資源配分及び規制(Policy, funding and regulation)／17%、コーポレート・サービス(Corporate Service)／7%、取引サービス(Transaction Services)／4%の5分野で、効率化及びそれに伴う人員削減の主要な手段としてはIT活用が中心になっている。代表的な改善としては、労働年金省の年金支給システムの電子化や財務省(歳入庁)における納税業務の電子化などがある。

図表 重点5項目別の削減目標割合

Forecast efficiency gains by workstream (percentage)



(出典) NAO “Progress in improving government efficiency” より



## 図表 効率的サービス供給のための重点5項目

### ■コーポレート・サービス (Corporate Services)

- ・ サービスの一元化へ向けた取組は、年間 300 億ポンド近い費用が使用されている全ての政府組織に対する財務、IT、人事、オフィス管理サービスの効率化を図ることに重点が置かれている。この取組では以下の項目を達成することが主な目的となっている。
- 政府業務に効率化という観点を根付かせる
- 英国政府が効率的コーポレート・サービスの模範的実行者となる
- コーポレート・サービスの体制変化への取組に際するリスクの低減

### ■調達 (Procurement)

- ・ 公共部門における物品・サービスの調達に要する費用は年間 1000 億ポンドにのぼる。このため、需要の一括化、供給元のマネジメント改善を通じた効率化の可能性が考えられる。以下のような取組が例として挙げられる。
- 購入戦略を共有化する。
- インターネット上での調達、オークションの活用による、より有利な調達取引を実現する。
- 契約マネジメント能力を向上する。

### ■取引サービス (Transactional Services)

- ・ 取引サービスは、現在年間 100 億ポンド以上の費用をかけて実施されているサービス供給の効率化を図ることが主な目的となっている。この取組は主に、市民や民間企業と地方政府や中央政府との関わりに関するものである。政府全体のサービス供給の近代化など、以下のような取組が行われている。
- 全てのサービスをオンライン化する
- ポータルサイトの開設
- 電子化手続きの増大
- 処理手続きの改善

### ■政策、資源配分及び規制 (Policy, funding and regulation: PFR)

- ・ PFR は官民双方に対する供給と財政的に関する枠組み設定に重点をおいた取組である。PFR には、政策と規制の改善、基準・目標の設定、歳入や財政援助・補助金の配分、監視やコンプライアンス活動などを含む。PFR の大きな目標は、政府の活動の効率化をあげると同時にコストを削減することである。

### ■生産時間 (Productive Time)

- ・ 生産的時間は、学校、病院、警察、地方政府などの、フロントラインでのサービス供給の改善に欠くことのできない重要項目である。職員を非生産的活動時間から解放することで、公共サービスのアウトプットを飛躍的に高めることが可能となる。生産的時間の確保が目的とすることは、以下のようなことである。
- 公務員の役割と責務を変化させる。これにより公務員の技術と知識をより効率的に利用することが可能となる
- 公共サービスの提供に関するプロセスを簡素化、改正する
- ICT のより良い利用。フロントラインでのコミュニケーションの円滑化により、管理決定に関わる情報の質を向上させる
- 病欠を減少させる

(出典) NAO “Progress in improving government efficiency”

## f) 再配置

英国における公共セクター活動は、ロンドン及びその周辺地域に集中している。そのため、ロンドンと地方都市の間において行政コストの差（実質には無駄）や、地域経済に与える便益の拡散という問題が指摘されていた。こうした不均衡を是正するために、レビューにおいて約 20,000 人の公務員の地方への再配置（Relocation）の方針が示されている。

この再配置の考え方の基点となったのは、2004 年 3 月に副首相と大法官の要請を受けてバーミンガム（Birmingham）大学教授であるマイケル・リン（*Sir Micheal Lyons*）が作成した“*Well Placed to Deliver? – Shaping the Pattern of Government Service*”、通称“*Lyons Review*”である。同報告書では、多数の公共セクター活動をロンドン及び南東部から、地方へ移管するための 10 の方針が示されており、政府はこの全てを受け入れ、改革を進めている。

- 2010 年までに 20,000 の職務をロンドン及び南東部から地方へ分散する
- 地方への職務移転のインセンティブを付与する
- （中央・地方における）柔軟性の高い給与体制を構築する
- ロンドンの本部組織のスリム化
- ロンドン及び南東部へ立地することへの明確な根拠
- 立地に関する決定権の明確化
- 一貫したビジネスプランの一部として立地問題を位置付ける
- 立地に関する全責任を政府が負う
- ポートフォリオ管理の徹底
- 再配置と解雇のコーディネート

同報告では、中央政府の機能・業務の地方への再配置は、長期的には多額の予算の削減に寄与すると指摘し、また、再配置にともなう便益として、ビジネス・プロセスの必然的な見直しや、職員の地方配置に伴う給与調整を通じた人件費コストの削減、不動産及び労働市場の高騰リスクの回避などを挙げている。そして、結果として政府機能の地方への分散は中期的にはロンドン郊外の雇用を 600,000 人上昇させると推計している。

このような再配置に向けた取組は、ETNs を通じて各省庁で進められているが、全体的なコーディネートに関しては商務庁が所管している。とりわけ商務庁では、不動産など効率的な活用に関してリードする役割を果たしており、内閣府は職員の雇用に関する事項を取り扱っている。また、副首相府は再配置に際しての立地の調整や、それに伴う地域活性化に関して事項について主に所管している。

### g) 公務員のサポートプログラム

改革を通じて職員の雇用問題が生じることか想定されていたことから、当時の内閣次官 (Cabinet Secretary) 兼公務員担当 (Head of Civil Service) であるアンドリュー・タンブル氏 (Sir Andrew Turnbull) の提案により、「効率化及び再配置支援プログラム (Efficiency & Relocation Support Programme: ERSP) が実施されることになった。

このプログラムは、中央政府における既存の人事異動・転職の枠組みを活用して、以下のような 3 つの段階を通じて削減・見直しの対象になった部門の職員 (余剰人員) の雇用調整を行なうもので、内閣次官から各省庁への通知により各省庁単位で実施されている<sup>72</sup>。

#### 図表 公務員のサポートプログラムの流れ

**Step 1** まず、省内の空席ポストを探して、余剰人員になった職員を再配置する。

- ・ 余剰人員となった職員には、省内の空席ポストから以前の職場と同等の職務内容のポストを紹介すること。

**Step 2** 次に、政府全体における空席ポストを探して、余剰人員になった職員を再配置する。

- ・ 省内の空席ポストに適当なものが見つからない場合、次に政府全体の空席ポストを参照する。その際には、公務員の再就職支援及び空席ポストの募集を行っているジョブセンター・プラス (Jobcentre Plus)<sup>73</sup>を通じて、3 週間以内に回答が得られるようにするよう、内閣府が支持・支援する。
- ・ また、重要ポストや至急に配置が必要なポストについては、余剰対象者に対して最短で 5 日以内に通知されるよう、内閣府とジョブセンター・プラスで合意されている。

**Step 3** 政府内外において広く募集されている職を斡旋する。

- ・ 上記プロセスを経ても職が見つからない場合には、政府内外において広く募集されている職の斡旋 (支援の提供) が行われる。

(出典) 内閣府の通達より MURC が要約

<sup>72</sup> “Implications of the Cabinet Office Efficiency and Support Programme for HA Recruitment”より

[http://www.highways.gov.uk/aboutus/documents/crs\\_496450\\_protocols.pdf](http://www.highways.gov.uk/aboutus/documents/crs_496450_protocols.pdf)

<sup>73</sup> Jobcentre Plus は、労働年金省 (DWP) に属する機関で、政府機関における空席情報の登録・照会を行っている。この Jobcentre Plus は定期的に Cabinet Office に政府機関の空席が公務員によってどれだけ埋められたかの報告書を提出しており、公務員労働組合委員会 (Council of Civil Service Union: CCSU) とも情報の共有がなされている。

### ③政府効率化テクニカル・ノート

ピーター・ガーション氏が委員長を勤めた政府委員会「Efficiency Review Team」による見直しと平行して、次期 SR において当該見直し結果を反映する手続きが進められていた。同委員会の検討開始（2003年8月）から約7ヶ月後の2004年3月、次期 SR2004 に向けての検討が開始され、このタイミングにおいて財務省と各省庁との間で、次期 SR 期間における達成目標である「政府効率化テクニカル・ノート（Efficiency Technical Notes: ETNs）」の検討が進められた。

この ETNs は、“*Releasing resources to the front Line*”において検討・確認された各省庁の見直し目標を予算編成の際の合意事項として確認するもので、同見直し報告書と ETNs は、整合した内容になっている。ETNs の原案検討は、2004年3月から同見直し報告書が提出された同年7月まで並行して進められており、実務的にも同時期に作業が進められた<sup>74</sup>。

ETNs の対象期間は、SR2004 と同時期の 2005～2007 年度の3ヵ年で、その進捗の評価として半年ごとに商務庁長官（現在は *Sir. John Oughon*）が首相及び財務大臣に現状報告することになっている。また、毎年秋に各省庁が作成する「秋季業績報告書（Autumn Performance Report）」及び「年次報告書（Annual Performance Report）」においても取組状況が報告される<sup>75</sup>。そして、第三者による進捗評価として、国家会計検査院（National Audit Office: NAO）による評価も行われている<sup>76</sup>。その他に ETNs を通じた政府の効率性の評価に際しては、別枠組みで政府の効率性評価の手法開発を進めているアトキンソン・レビュー（*Atkinson Review*<sup>77</sup>）における成果を援用することが想定されている。

<sup>74</sup> SR の検討プロセスについては本報告書第II章2. を参照。

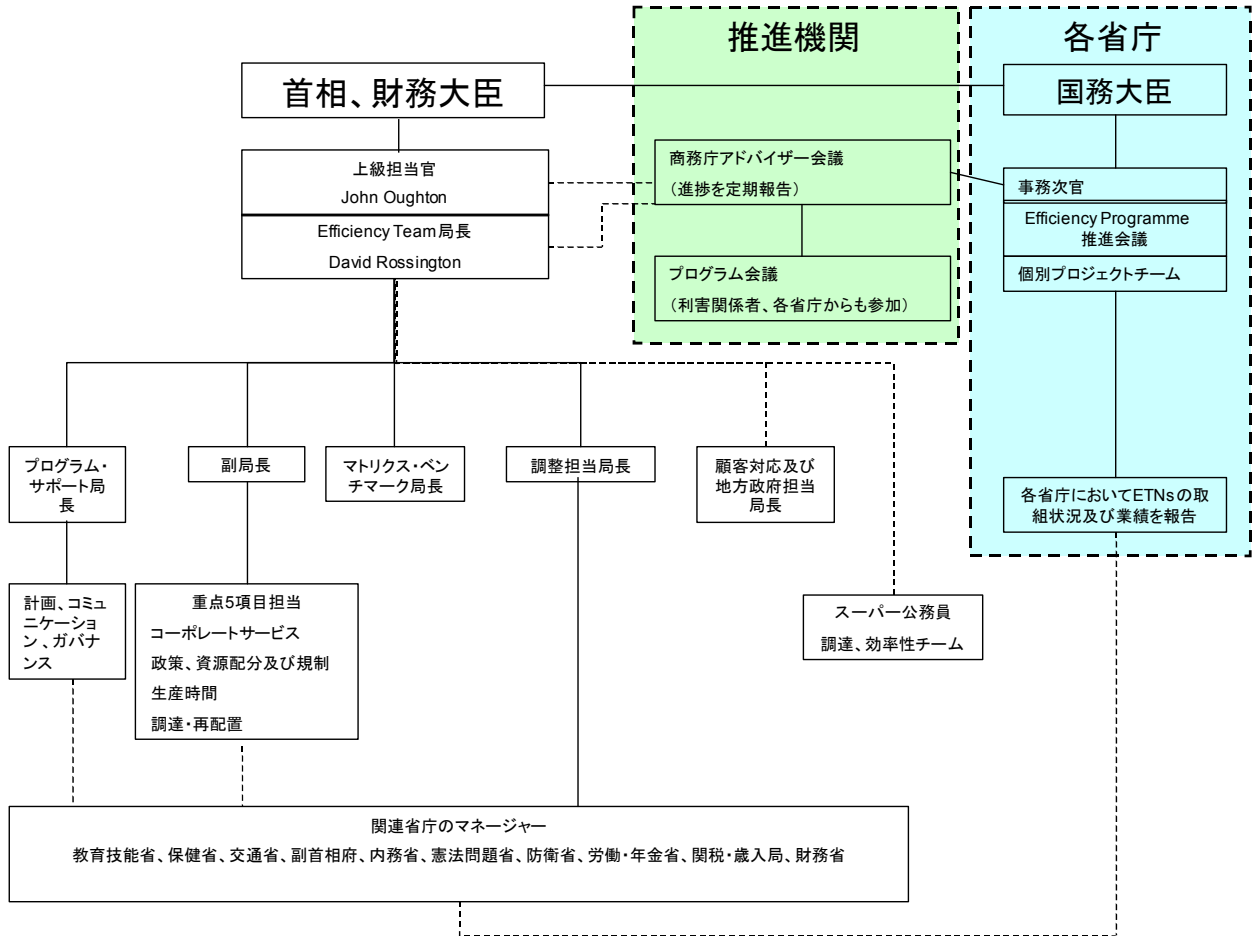
<sup>75</sup> 商務庁は ETNs の実施において各省庁に対して効率化に向けてのノウハウ提供等の支援を行う役割を果たしているが、実施・遂行の責任は各省庁及び各省庁と達成目標を合意する財務省にある。

<sup>76</sup> 詳細は本報告書第IV章2. (2) を参照。

<sup>77</sup> 詳細は下記ウェブサイトを参照。

<http://www.statistics.gov.uk/about/data/methodology/specific/PublicSector/atkinson/default.asp>

図表 政府全体のETNsの実施体制



(出典) NAO “Progress in improving government efficiency”

以下、ETNs を通じて確認された各省庁の削減目標及び導入計画を整理する。

**図表 各省庁における主たる取組内容（公務員削減に寄与すると想定される主たる取組）**

省庁	取組内容
教育技能省	・ 教育標準局の業務・組織の見直し、調達における重複の解消、調達プロセスの簡素化、システムの簡素化、バックオフィス機能の合理化
保健省	・ 患者記録・予約・処方箋の電子化、調達・施設維持管理の見直し、財務・ICT・人事などのバックオフィス機能の共有・合理化、ソーシャルケアの委託を改善
交通省	・ 本省（中央）の組織見直し、道路関連の調達業務の改善、省中枢部及びその支援業務の改善、ロンドン交通局の経営改善
副首相府	・ 本省（中央）の組織見直し、調達改善、消防・救急活動の近代化
犯罪司法省	・ 本省（中央）の組織見直し、刑務所への補助金見直し
防衛省	・ 総務及びサポート業務の見直し、調達の見直し、バックオフィス機能の合理化
外交コモンウェルス省	・ 人事、財務のバックオフィス機能の合理化、職員の ICT 能力改善、部分的な外注の推進
国際開発省	・ 調達の効率化
貿易産業省	・ 英国投資局のポスト縮小、財務・人事機能の統合などのバックオフィス機能合理化、調達の効率化（コンサルタント、IT、地方）、地方事務所の機能・役割の見直し
環境食糧地方省	・ オンライン・サービスの拡充、バックオフィス機能の改善、地方政府・団体の協同推進
文化メディア・スポーツ省	・ バックオフィス機能の見直し、チケット予約や芸術作品の保管と輸送などの専門業務の見直し、地方政府・団体の協同推進
労働年金省	・ 手続き業務の近代化、調達プロセスの効率化、財務・人事機能の共有化などのバックオフィス機能の合理化
北部アイルランド局	・ 人事・ICT などのバックオフィス機能を合理化、共同調達
財務省	・ 電子化の推進、オンラインでの税金の還付制度の整備、調達改善などのバックオフィス機能の合理化
内閣府	・ バックオフィス機能を合理化、システム改善や自動手続きなどの調達の改善

（出典） 諸資料を基に MURC が作成

教育技能省 Department for Education and Skills

**目標:** 教育技能省は 2007-2008 年度までに、少なくとも年額 43 億ポンドの効率化を達成する。少なくともこのうち半額はフロントラインの活動に再投資される。例としては、学校関連の調達を改善することで費用を軽減し、その他の分野の投資へ充てることなどが考えられる。

**実施計画:** 2007-2008 年までの削減計画の一部として、以下の取組を実施する。

- ・ 省中核部から 1,460 ポスト、教育標準局（OFSTED）から 500 ポストを削減を含む合計で 1,960 削減する。また、2010 年までにロンドン及び南東部から約 800 ポストを地方へ再配置することが計画されている。
- ・ 学校、大学、高等教育機関に属するフロントラインの職員の労働時間の生産性を向上させ、専門性を確保することで、効率化にともなう利得の 30% をカバーする。これにともなう利得は、労働力改革、ICT への投資、事務的作業の負担軽減により、さらに増大することが見込まれる。
- ・ 財・サービス、新しい学校建設にともなう調達を改善する。教育と子供へのサービス全般にかかわる調達システムを強化することを目的として 2005 年までに設置予定の調達センター（Procurement Center of Excellence）を利用する。これにより、効率化にともなう利得の 35% をカバーする。
- ・ OFSTED の監査プロセスの簡素化、データ収集の能率化、報告・モニタリング義務の軽減といった政策・基金・規制（PFR）の改善を通して、各部門の供給システムを合理化する。
- ・ 重複している業務の削減、システムの簡素化、より良い調達、基準プロセスの簡素化や共有システムを用いたバックオフィス機能の合理化などにより、省の予算を政府外部組織（non-departmental public bodies: NDPBs）や教育標準局へ振り分ける。これにより、少なくとも 15% の事務的費用が削減される。
- ・ 財務基準指標の使用や、成功事例の共有化により、学校単位での財務マネジメントを改善し、更なる効率化を図る。

（出典）“Releasing resources to the front Line”より MURC が要約

<sup>78</sup> 詳細は“Releasing resources to the front Line”などに記載されている。以下のウェブサイトを参照。  
[http://www.hm-treasury.gov.uk/spending\\_review/spend\\_sr04/associated\\_documents/spending\\_sr04\\_efficiency.cfm](http://www.hm-treasury.gov.uk/spending_review/spend_sr04/associated_documents/spending_sr04_efficiency.cfm)  
[http://83.231.159.113/key\\_facts\\_efficiency\\_background\\_and\\_targets.asp](http://83.231.159.113/key_facts_efficiency_background_and_targets.asp)

## 保健省 Department of Health

**目標:** 2007-2008 年度までに、年額 65 億ポンド程度の効率化を達成する。この削減分の半分以上は金銭的削減とし、フロントラインの活動へ投入する。

**実施計画:** 2007-2008 年までの削減計画の一部として、以下の取組を実施する。

- ・ 総計で 720 の公務員ポストを削減、関連組織において少なくとも 5,000 人を削減する。また、2010 年までにロンドン及び南東部から地方へ 1,100 のポストを再配置する。
- ・ 職員の時間をより効率的に使用する。例としては NHS への近代的 ICT のインフラ整備の導入が挙げられる。患者記録、予約、処方箋の電子化は、患者の情報確認に要する時間を削減することにつながる。
- ・ 国レベルでの NHS の購買力の大きさを生かし、ヘルスケア・施設管理・医療機器などの調達費用をより低くおさえる。
- ・ NHS のとりわけ初期的治療を行なう組織では、財務・ICT・人事などのバックオフィス機能を共有し合理化することが可能である。
- ・ ソーシャルケアの委託を改善し、全体の効率化の約 10% をカバーする。

(出典) “Releasing resources to the front Line”より MURC が要約

## 交通省 Department for Transport

**目標:** 2007 年度までに、少なくとも年額 7 億 8,500 万ポンドの効率化を達成する。この削減のうち少なくとも半分は金銭的削減とし、フロントラインの活動へ投入する。

**実施計画:** 2007-2008 年までの削減計画の一部として、以下の取組を実施する。

- ・ 省本部のポストを少なくとも 200 削減し、運転手及び運転免許・車両免許エージェンシー (Driver and Vehicle Licensing Agency) のポストを少なくとも 500 削減する。2007-8 年までに、60 以上のポストをロンドン及び南東部から地方へ再配置する。また、将来的に更なる地方への再配置を予定している。
- ・ 高速道路エージェンシー (Highway Agency) の専門的知識を応用し、地方での道路関連の調達を改善する。これにより、年間 1 億 9,000 万ポンドの効率化が達成され、将来的には更に効率化が可能となる。
- ・ 運転手及び車両オペレーター局 (Driver and Vehicle Operator: DVO) により、年額 7,500 万ポンド税収を拡大する。また、DVO グループ内の手続き業務やその他分野の改善により、年額 7,000 万ポンドの効率化を達成する。
- ・ 省庁全体の改革により、省中枢部及びその支援業務も改善し、2,500 万ポンド以上の効率化を達成する。
- ・ ロンドン交通局 (Transport for London) 独自の効率化計画により 1 億 2,500 万ポンドの効率化を達成する。さらに他の地方において 1 億 2,200 万ポンドの効率化を達成する。

(出典) “Releasing resources to the front Line”より MURC が要約



## 副首相府 Office of the deputy prime minister

**目標:** 2007年度までに、少なくとも年額6億2,000万ポンドの効率化を達成する。このうち2/3は金銭的削減で、フロントラインの活動へ投入する。

**実施計画:** 2007-2008年までの削減計画の一部として、以下の取組を実施する。

- 全体で400のポストを削減する。このうち少なくとも中央の職務ポストから250削減する。また、240のポストをロンドンから地方へ再配置する予定である。
- 新しい組合の協定の導入により、ソーシャル・ハウジングに関する調達手法を改善する。これにより、年間1億6,000万ポンドの効率化を達成し、新たなソーシャル・ハウジングの建設へ再投資する
- 社会住宅の供給者 (Registered Social Landlord: RSL) 部門において、1億9,500万ポンドの効率化を達成する。また、地域開発エージェンシー (Regional Development Agency) において、1億2,000万ポンドの効率化を達成する。
- 消防・救急活動の近代化に継続的に努め1億500万ポンドに及ぶ効率化を達成する。
- ODPMはまた、ここに挙げたソーシャル・ハウジング部門、省中枢部、RSL部門を含め、さらに8億3,500万ポンドの効率化を目標としていく予定である。

(出典) “Releasing resources to the front Line”より MURC が要約

## 犯罪司法省 Criminal Justice Department

**目標:** 2007-2008年までに、少なくとも年額23億ポンドの効率化を達成する。このうち少なくとも半分は金銭的削減で、フロントラインの活動へ投入する。総額は内務省による19億7,000万ポンドの効率化、憲法問題省による2億9,000万ポンドの効率化、検察局 (Crown Prosecution Service: CPS) による3,500万ポンドの効率化を含む。

**実施計画:** 2007-2008年までの削減計画の一部として、以下の取組を実施する。

- 内務省の機能の改善により、2007-8年までに内務省中枢部の組織規模をFTE2,700人相当まで削減する。この削減には国家マネジメント・サービス (National Management Service: NOMS) と移民局 (Immigration and National Directorate: IND) における1,170ポストの削減及び王立裁判所 (Her Majesty’s Court Service: HMCS) を含む憲法問題省における1,100のポストの削減を含む。
- 国家マネジメント・サービスの地方移転計画も含め、2,200のポストをロンドン及び南東部から郊外へ再配置する。また、憲法問題省の200のポストも再配置する。
- フロントラインにおける警備時間を大幅に増大させることを含め、警察分野において3%の効率化を達成する (このうち半額は金銭的削減)。この効率化に伴う改善は2007-8年までには10億6,000万ポンド相当する。
- 2007-2008年までに、刑務所への補助金を少なくとも年額4億5,000万ポンド削減する。さらに刑務所の手続きや維持コストの削減などを含め効率化に努める。
- これらの効率化へ向けた取組を犯罪司法システム (Criminal Justice System: CJS) 全体で支援していく。このために、2002年から2004年にかけて、同システムに対するICT投資として総額20億ポンドを支出した。

(出典) “Releasing resources to the front Line”より MURC が要約

## 防衛省 Ministry of Defence

**目標：** 2007 年度までに、少なくとも年額 28 億ポンドの効率化を達成する。このうち少なくとも 4 分の 3 は再投資として、軍備能力の拡充と近代化へ向けて取組へ用いる。

**実施計画：** 2007-2008 年までの削減計画の一部として、以下の取組を実施する。

- ・ 総務及びサポート業務にあたる 15,000 以上の文民・軍人ポストを削減する。また 2010 年までに 3,900 のポストをロンドン及び南東部から地方へ再配置する予定である。
- ・ ビジネス・プロセスの近代化により、（軍事調達局（Defence Procurement Agency）が行なう軍事関連機器の調達を除く）関連で年額 10 億ポンド以上の効率化を達成する。
- ・ バックオフィス機能の合理化により、年額 3 億 3,000 万ポンド以上の効率化を達成する。
- ・ 国防省の保有する物的・人的資本を活かして安全保障面へのニーズを満たしていく。たとえば新技術の利用は、年額で 10 億ポンド以上の費用を節約する。
- ・ 防衛に関する情報インフラ、土地、軍用車、一對一のヘルスケアサービスなどの改善は年額で 3 億 3,000 万ポンド相当の利得を生じさせる。

（出典）“*Releasing resources to the front Line*”より MURC が要約

## 外交コモンウェルス省 Foreign and Commonwealth Office

**目標：** 2007 年度までに、少なくとも年額 1 億 2,000 万ポンドの効率化を達成する。このうち少なくとも半分は金銭的削減で、フロントラインの活動へ投入する。

**実施計画：** 2007-2008 年までの削減計画の一部として、以下の取組を実施する。

- ・ 310 のポストを削減し、450 のポストをロンドンから地方へ再配置する。
- ・ 原則的に、人事、財務のバックオフィス機能の合理化からはじめる。これにより、全体の効率化の 15%をカバーする。
- ・ ICT 機能を改善し、全職員の生産性を向上させ、約 2,500 万ポンドの効率化を達成する。
- ・ 戦略的な部分外注や、そのほかの省庁と協働し、より効率的な調達を行い、約 1,100 万ポンドの効率化を達成する。
- ・ 英国文化振興会及び BBC ワールドも外交コモンウェルス省の効率化目標達成の一翼を担う。バックオフィス機能の合理化、調達システムの変更、英国文化振興会の場合には海外所有事務所の縮小などにより、約 3,000 万ポンドの効率化を達成する。

（出典）“*Releasing resources to the front Line*”より MURC が要約

## 国際開発省 Department for International Development

**目標:** 2007年度までに、少なくとも年額3億1,000万ポンドの効率化を効率的開発援助の促進と重点分野への資源配分を通して達成する。

**実施計画:** 2007-2008年までの削減計画の一部として、以下の取組を実施する。

- ・ 国内の指名職124ポストを含み、全体で170のポストを削減する。また、2005年末までにロンドンの及び南東部から地方へ85のポストを再配置する予定である。
- ・ 財政支援を目的とした二国間援助の割合を44%から53%へ拡大する。研究報告によると、貧困削減戦略の一部として供与される財政支援は、きわめて効果的な援助手法であるとされる。
- ・ 効率的な資金活用により、援助プロジェクトのパフォーマンスを年間で2%上昇させる。
- ・ EUの低所得国向けへの援助水準を70%へ上昇させる。世界銀行の報告によると、最貧困国へ向けた援助は、貧困削減効果が最も大きいとされる。
- ・ 最も効果的な開発援助実施の機会となると考えられる次回の国際開発協会（IDA）ラウンドへ向けて、支援を強化していく。
- ・ 年間約700万ポンドの支出削減を実施する。
- ・ 調達の効率化などにより、さらに年1%の支出削減を達成する。

(出典) “Releasing resources to the front Line”より MURC が要約

## 貿易産業省 Department of Trade and Industry

**目標:** 2007年度までに、少なくとも年額3億8,000万ポンドの効率化を達成する。このうち少なくとも半分は金銭的削減で、その他の優先課題へ投入する。

**実施計画:** 2007-2008年までの削減計画の一部として、以下の取組を実施する。

- ・ 英国投資（UK Trade Investment）の200ポスト、その他関連組織の270ポストの削減を行い、全体では1,010のポストを削減する。また、2010年までに、685のポストをロンドン及び南東部から地方へ再配置する予定である。
- ・ ビジネス支援などの効率化により、全体の効率化による利得の約80%をカバーする。また、非省政府組織及び関連エージェンシーからも再利用可能な経費の節減を実施する。
- ・ 財務・人事機能の統合などのバックオフィス機能の合理化により、2,000万ポンドの効率化を達成し、効率化目標の5%をカバーする。
- ・ 調達を効率化し、約2,000万ポンドの効率化を達成する。特に、外部のコンサルタント業、IT関連、貿易産業省地方事務所に関する調達の能率化を図る。
- ・ 地方事務所と協働して、ビジネス支援業務への効率的な権限委譲や、重複したサービスを最小限におさえる。

(出典) “Releasing resources to the front Line”より MURC が要約

## 環境食糧地方省 Department for Environment, Food and Rural Affairs

**目標：** 2007年度までに、少なくとも年額1億6000万ポンドの効率化を達成する。このうち少なくとも半分は金銭的削減で、フロントラインの活動へ投入する。

**実施計画：** 2007-2008年までの削減計画の一部として、以下の取組を実施する。

- ・ 全体で2,400ポストを削し、ロンドン及び南東部から390のポストを再配置する。また、2005年3月までに、さらなる再配置計画を発表する。
- ・ 地方出納エージェンシー（Rural Payments Agency）の改善プログラムによる農業共通政策（CAP）の改善を通して、5,200万ポンドの効率化を達成する。
- ・ Haskins 報告に従い、地方供給近代化計画を実施し1,300万ポンドの効率化を達成する。また、英国地方開発 ICT プログラムにより3,000万ポンドの効率化を達成する。
- ・ 環境局（Environment Agency: EA）の効率化プログラムにより、7,300万ポンドの効率化を達成する。洪水対策部門の効率化を高め、オンライン・サービスを拡充し、EA のバックオフィス機能の改善を図る。
- ・ Defra のバックオフィス機能の合理化と政策決定の簡素化により、8,400万ポンドの効率化を達成する。
- ・ 地方団体と協同し、ゴミ収集サービスに関して約3億ポンドの効率化を達成する。

（出典）“Releasing resources to the front Line”より MURC が要約

## 文化メディア・スポーツ省 Department for Culture, Media and Sport

**目標：** 2007年度までに、少なくとも年額2億6,000万ポンドの効率化を達成する。このうち少なくとも半分は金銭的削減で、フロントラインの活動へ投入する。

**実施計画：** 2007-2008年までの削減計画の一部として、以下の取組を実施する。

- ・ 30以下のポストを削減し、2010年までにロンドン及び南東部から地方の支援団体へ600ポストの再配置を行なう。これにより、新たに設置される団体と既存団体の双方が便益を受ける。
- ・ フロントラインのサービス水準を維持しながら、省中枢部の事務費用、バックオフィス機能、支援団体の事務所、チケット予約などの専門業務の共有、芸術作品の保管と輸送に関する効率化を図り、年間で1億1,500万ポンドの効率化を達成する。
- ・ 地方政府団と協働で行う文化レジャー業務に関する歳出から1億4,600万ポンドの効率化を達成する。例としては、図書館業務の効率化へ向けた取組の成功例の応用や、実施達成の整備などが挙げられる。
- ・ 支援団体、地方組織、副首相府、地方自治体改革・開発機構（Local Government's Improvement & Development Agency）と協働し、更なる効率化を図る。

（出典）“Releasing resources to the front Line”より MURC が要約

## 労働年金省 Department for Work and Pension

**目標：** 2007年度までに、少なくとも年額9億6,000万ポンドの効率化を達成する。このうち少なくとも半分は金銭的削減である。

**実施計画：** 2007-2008年までの削減計画の一部として、以下の取組を実施する。

- ・ 全体で40,000ポストを削減し、このうち10,000ポストはフロントライン業務において再雇用する。また、少なくとも4,000ポストをロンドン及び南東部から地方へ再配置する。
- ・ 年金処理などの手続き業務を近代化し、より多くの使用可能な資源をフロントラインへ投入する。これにより、子供や年金需給世帯の貧困問題への取組を強化する。手続き業務の近代化による効率化は、全体目標の1/3をカバーする。
- ・ 調達プロセスの効率化により、全体目標の半分をカバーする。例としては、年金支払い手続きをペーパーベースのものから、銀行口座への直接振り込みへと移管することが挙げられる。これにより、より効率的なサービスが可能となるとともに、大規模な費用削減につながる。
- ・ 財務・人事機能の共有化などのバックオフィス機能の近代化により、全体目標の10%をカバーする。

(出典) “Releasing resources to the front Line”より MURC が要約

## 北部アイルランド局 Northern Ireland Office

**目標：** 2007年度までに、少なくとも年額9,000万ポンドの効率化を達成する。このうち少なくとも半分は金銭的削減で、フロントラインの活動へ投入する。

**実施計画：** 2007-2008年までの削減計画の一部として、以下の取組を実施する。

- ・ 省中枢部から128のポストを削減し、全体で1,446ポストの削減を達成する。また、2007-2008年までに8つのポストをロンドン及び南東部から地方へ再配置する。
- ・ 省中枢部及び全ての関連組織における人事・ICTなどのバックオフィス機能を合理化し1,200万ポンドの効率化を達成する。
- ・ 北部アイルランド局全体とその他の北部アイルランドにおける省庁と協働し、調達を改善することで1,200万ポンドの効率化を達成する。
- ・ 刑務所業務の改善を図る。囚人1人あたりの費用削減を図り、さらに一般的には病欠を減少させ、フロントラインへより多くの資源を投入する。
- ・ ICTへの投資を増大させることで、北部アイルランドにおける6つの司法組織で電子化による情報の共有を促進し、より迅速な裁判を牽引する。
- ・ 警察官のフロントラインでの業務時間を15%拡大する。

(出典) “Releasing resources to the front Line”より MURC が要約

## 財務省 Chancellor's Department

**目標：** 2007年度までに、少なくとも年額5億5,000万ポンドの効率化を達成する。このうち少なくとも半分は金銭的削減で、フロントラインの活動へ投入する。

**実施計画：** 2007-2008年までの削減計画の一部として、以下の取組を実施する。

- ・ 全体で13,350ポストを削減し、このうち3500ポストはフロントラインで再雇用され、2,550ポストは2007-2008年までにロンドン及び南東部から地方へ再配置される予定である。また、2010年までにはさらに2,500のポストが再配置され、全体の再配置は5,050にのぼる。
- ・ さらなる電子化の推進により、消費者の必要な情報の検索を容易にする。オンラインでの税金の還付制度の整備などにより、より便利で政府にとっても費用効率の良いシステムの構築を図る。
- ・ ICTの拡大、規模の経済の活用、調達の改善などのバックオフィス機能の合理化により、2007-2008年までに1億ポンドの効率化を達成する。
- ・ 関税歳入局の設置により、更なる効率化を図る。

(出典) “Releasing resources to the front Line”より MURC が要約

## 内閣府 Cabinet Office

**目標：** 2007年度までに、少なくとも年額2,500万ポンドの効率化を達成する。このうち少なくとも半分は金銭的削減で、その他の優先的課題に投入する。

**実施計画：** 2007-2008年までの削減計画の一部として、以下の取組を実施する。

- ・ 全体で150ポストを削減し、ロンドン及び南東部から地方へ250ポストを再配置する。また、さらに120ポストの再配置の可能性を検討する。
- ・ バックオフィス機能を合理化する。引き続き、財務省及び副首相府と協働の人事センターの設立へ向けて取組んでいる。また、バックオフィスシステムとコストの見直し、財務管理改革とIT改革へ取組んでいる。
- ・ システム改善や自動手続きなどの調達の改善により、効率化の目標値の半分が達成される。

(出典) “Releasing resources to the front Line”より MURC が要約

#### ④ガソ・ドネルの公務員改革<sup>79</sup>

現在の英国における公務員改革（Civil Service Reform）は、内閣次官（Cabinet Secretary）兼公務員担当（Head of Civil Service）であるガソ・ドネル（*Sir Gus O'Donnell*）<sup>80</sup>のリーダーシップの下で2005年以降、本格的に進められている<sup>81</sup>。

公務員改革の背景になっているのは、世界経済がグローバル化している状況の中、経済、環境、保健などの分野において新たな行政課題が生じており、それらに適切に対応することが政治的にも、また行政的にも大きな課題になっているからである。そして、縦割りで階層的な構造を持つ従来の行政組織及びその下で働く公務員は、それらの課題解決に有効に機能しないことが問題になっていた。そして、従来においても対応が求められていた個別の政策課題についても多様化し、それに応じて求められる行政サービスも高度化していた。

上記のような環境変化に対応するため、2005年に内閣次官に就任したガソ・ドネルが公務員改革に着手し、プライド（Pride）、情熱（Passion）、早さ（Pace）、プロ意識（Professionalism）をビジョンにこれまでに数多くの改革が実施された<sup>82</sup>。ここでは、実施されている各種の取組のうち「組織能力評価（Capability Review）」「職員の能力向上（Skill）」「ガバナンス構造（Governance Structure）」の概要を整理する。

#### インタビュー 英国における公務員改革の背景について（内閣府）

- ・ 首相と Sir Gus O'Donnell の双方において公務員全体の意識に対して変化を起こしたいという気持ちがあった。
- ・ 英国中央政府の公務員に対しては以前より、プロフェッショナリズムが足りないという批判があった。ギフテッド・アマチュアと揶揄されていた。公務員は多様なバックグラウンドを持つ層から採用される一方で、特別の資格があるわけでもないことが批判の背景にある。そのため、公務員が専門家から適切にアドバイスを受け、また経験を重ねられるよう、外部から適切なアドバイスを受けられるような環境を整備し、それによって能力、経験を高めるということを公的に示すことが必要であると首相と Sir Gus O'Donnell は考えた。
- ・ また、別の視点からいうと、政策がうまくいかない、機能しないことの一つの理由として、省庁間の連携が機能しないこと、そして、より実際には政策を立案・実施する公務員の能力に問題の根源があるということも広く認識されるようになっていた。すなわち、政策を効果的、効率的に実行するためには、上から下まで公務員全体の職務を全うする能力を全体として高めることが何より重要であると認識されるようになり、今の改革につながっている。

<sup>79</sup> 以下の内容は主として内閣府へのヒアリングより。

<sup>80</sup> Sir Gus O'Donnell は前財務省の事務次官である。

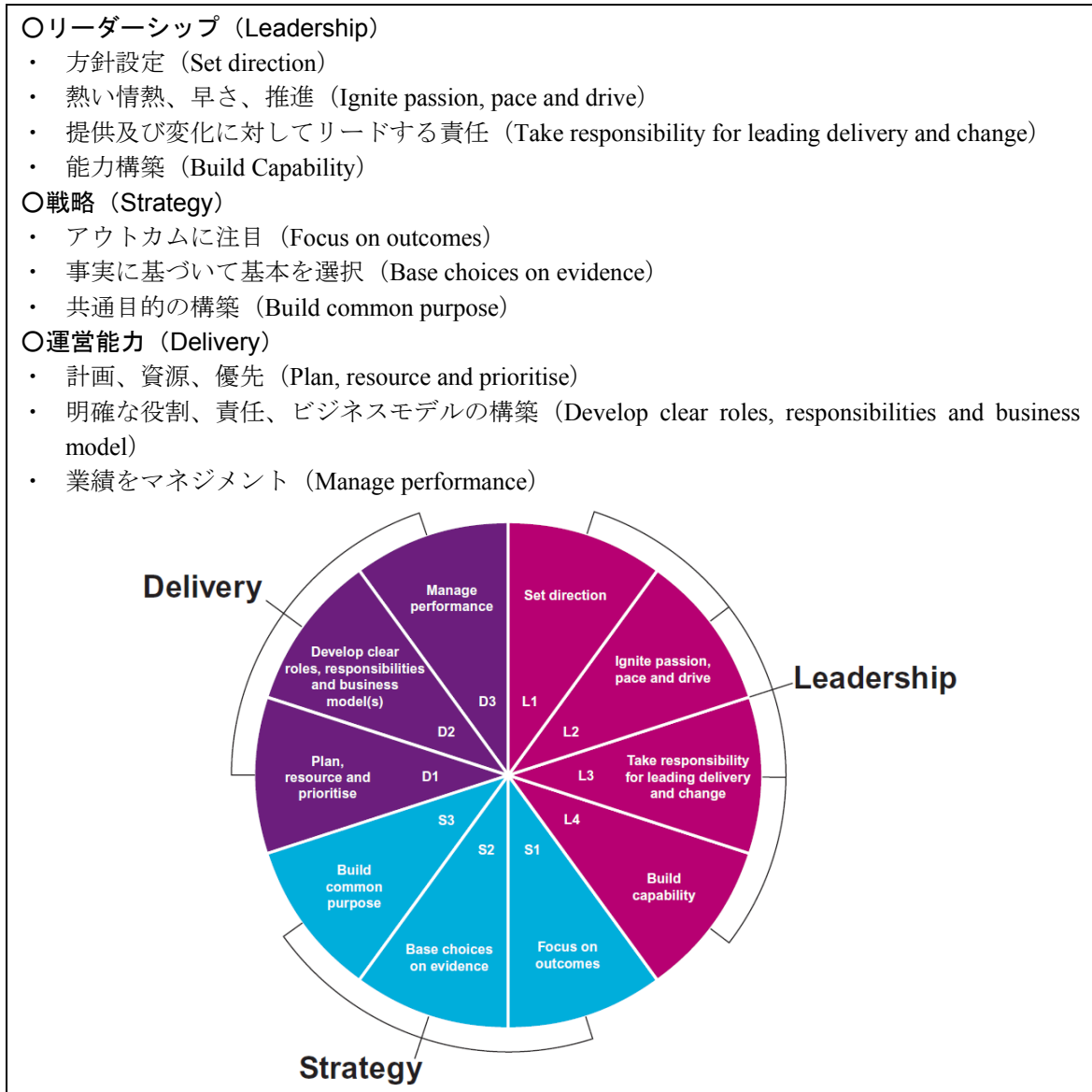
<sup>81</sup> 公務員改革自体は、以前より内閣府主導で進められていた。前内閣次官兼公務員担当の Sir Andrew Turnbull も熱心に公務員改革をすすめた実績があり、今次の改革にも影響を与えている。

<sup>82</sup> これまで重視されてきた英国の公務員が重視すべき価値は、“honesty” “impartiality” “integrity” “objectivity” である。

a) 組織能力評価 (Capability Review)

組織能力評価は、組織（省庁）の組織的能力の視点からアセスメントを行なうもので、2年ごとに行われる。評価は、リーダーシップ (Leadership)、戦略 (Strategy)、運営能力 (Delivery) について、計10項目、49の質問を通じて行われ、各項目について5段階で評価される仕組みになっている<sup>83</sup>。

図表 組織能力評価の項目








(出典) 内閣府資料よりMURCが要約

<sup>83</sup> 内閣府へのヒアリングにおいて、信号型で評価結果が示されるシステムは非常に機能していると広く評価されていることを確認した。その理由は、大臣、次官、そして職員に至るまで政策的なプレッシャーがきちんと伝わるからで、このスコアによって、内務省は実際に組織の見直しが行われた例もある、とのことである。



図表 組織能力評価の区分

区分	定義
	<p><b>非常に良い</b>—将来的な行政サービスの維持・運営へ向けて、適切かつ十分な能力を有する。中期的な行政サービスの変革へ向けた改善行動として、明確な目標設定がなされている。</p>
	<p><b>良い</b>—将来的な行政能力の損失を補うために、実践的な対処が既に計画、あるいは実施されている。組織能力の改善が見られ、中期的に更に向上することが予想される。</p>
	<p><b>強化が必要</b>—将来的な行政サービスの維持・運営へ向けて、組織の重大な欠点を改善する必要がある。能力損失を補い、行政サービス能力を向上させるために、中期的に更なる改善行動が求められる。</p>
	<p><b>緊急に強化が必要</b>—将来的な行政サービスの維持・運営のためには、組織の重大な欠点を緊急に補う必要がある。組織の問題に取り組むために十分な対策がとられておらず、効率的な行政サービスの実施のためには、相当の追加的な行動と支援が必要。</p>
	<p><b>深刻</b>—现阶段の組織能力に深刻な問題がある。現在の組織の問題と中期的な改善のために、他組織からの介入が必要。注:非常に深刻な能力欠如の場合にのみ用いられる。</p>

(出典) 内閣府資料よりMURCが要約

この組織能力評価は、「組織能力に変化を与える契機とすること」「現在、そして将来の行政課題を克服できるよう公務員の能力を向上させること」「政府全体の戦略を遂行する上で大臣が組織においてリーダーシップを発揮できるようにすること」を目的としており、現在までに15機関を対象に評価が行われている。

評価の実施は、内閣府内の独立評価チーム（Capability Reviews Team）が行っており、メンバーには外部の民間人も参画している。また、評価基準や評価結果も広く公表されているなど、評価実務全般において透明性が確保されているという点が特徴である。

## b) 職員の能力向上 (Skill)

職員の能力向上は、公務員として求められる能力が変化したことに対応して、公務員が適切な能力と経験を持つことができるようにし、それによって公共サービスの効率化の実現を意図する職員の能力向上に関する取組である。2006年までは主として上級公務員を対象にしていたが、現在は全職員が対象になっている。

従来の中央政府の公務員に求められていた能力は、大学卒業後、どのような経験・バックグラウンドがあることに関係なく、政策立案 (Policy Development) であった。しかし、政策立案機能をいくら高めても、その実行を実現できなければ十分な成果が発揮できないことから、今後の中央政府の公務員には、「政策の実施現場 (Frontline)」「財務、人事など組織経営に関わる機能 (Corporate Service)」についても経験することが重要であると認識されようになり、これらの経験を身につけるため定期的かつ戦略的に配属換えが行われるようになった。その結果、人事異動は、平均して1つのポジションに4年程度在籍すること、また、その際においては組織としての能力・記憶が低下しないようにすることが配慮されている。なお、英国では、公共サービスの提供に関わるものの多くについて民間企業が担っているので、この配置換えにより民間企業に出向する場合もある。

そして、このような新たな人事異動を経て公務員として新たに身につけるべき能力、経験は、主として「リーダーシップ」「コア・スキルの開発 (プロジェクト・マネジメント等)」「仕事に関するプロフェッショナル・スキル」「幅広い経験」の4つに整理されており、これからの中央政府の公務員には、これら4つの能力、経験をバランスよく高めることが求められるようになっている。

従前のように「政策立案 (Policy Development)」に関する能力が重視されていた際には、『いかにして上 (大臣、次官) を喜ばせるか』という点が能力として重要視されていたが、職員の能力向上の取組によって今後は、組織リーダーとしてマネジメントできる能力をいかにして高めるのか、あるいは限られた資源、人員において期限内に、かつ効率的に業務を遂行できるか、という点がより重要になっている。

### c) ガバナンス構造（Governance Structure）

ガバナンス構造の改革は、省庁単位ではなく政策課題を軸にして省庁全体を機能させるための取組で、トップ・マネジメントが政府全体の政策課題を認識することを目的に閣僚会議の改革が行われている。

ガソ・ドネルは、内閣大臣に就任後、閣僚会議として最も歴史がある“*Wednesday Morning Permanent Secretaries Meeting*”の主催者としてまず、同会議の開催場所を変更した。この会議は歴史が長いこともあって、席次、参加者の役割分担が恒常化していたため、ガソ・ドネルは、会議室を新たにガラス張りの部屋に移し、毎週、閣僚が参集しているところを見えるようにした。結果は各閣僚に非常に良いインパクトを与えた。従来は形式的であったミーティングが生産的な内容のものに変わり、また、時間も2時間を限度としたことから、出席する閣僚もよりリラックスして積極的に発言するようになった。そして、この会議において、重要な政策事項や省庁横断的な政策課題等についての審議が活発に行われるようになり、数多くの合同協約（*Corrective Agreement*）が締結されるようになった。

次に、このトップ・マネジメント会議を支えるため、ガソ・ドネルは、信頼する政府幹部のキーパーソン10人で構成されるシビルサービス幹部会議（*Civil Service Steering Board*）を設置した。この会議は2ヶ月に一度の開催で2時間を限度として重要な政策事項について、実務的な観点から議論を行なうことを目的としている。

図表 シビルサービス幹部会議（*Civil Service Steering Board*）の構成メンバー

役割	メンバー
議長	ガソ・ドネル（内閣大臣）
メンバー	デビッド・ベル（教育技能省事務次官）
	スマ・チャクラバーリ（国際開発省事務次官）
	ヘレン・ガーシュ（環境食糧省事務次官）
	レイト・ルイス（労働年金省大臣）
	ニック・マクファーソン（財務省事務次官）
	デビット・ノーミントン（内務省事務次官）
	ジル・ライダー（内閣府・リーダーシップ戦略担当局長）
外部メンバー	イアン・ワトモア（内閣府・提供／変革担当事務次官）
	デビット・バーニー（財務省アドバイザー）

（出典）内閣府資料よりMURCが訳

これらの会議改革の他、新たに200人のトップ・マネジメント（*Permanent Secretary & Director General*）に対するグループ研修が四半期ごとに行われるようになった。この研修では、リーダー、マネージャーは自分の仕事について100の労力を投じるのではなく、「省庁・組織」のため、そして「公共サービス」のためにも同様かつ均等に力を投じる必要があるということが徹底されている。

(3) カナダ・マーティン&ハーパー政権「公共サービス近代化法 (Public Service Modernization Act: PSMA) 」下における改革<sup>84</sup>

①公共サービス近代化法

a) 背景

カナダでは1960年代以降、公務員管理法制の大きな改正が行われておらず、既存の法制度の枠組みの範囲内で改善が進められてきた。しかし、2000年に政府の基本政策である“*Result for Canadians*”を発表し、各省レベルでの分権的管理体制の下で、成果重視のマネジメントの強化していく上では、新たな公務員管理法制が必要となっていた。

クレティエン内閣は、2003年2月に、公共部門における人的資源マネジメントの近代化タスクフォース (Taskforce on Modernizing Human Resources management in Public Sector) の報告を受け、公務員制度を近代化するための法案として「公共サービス近代化法 (Public Service Modernization Act: PSMA) 」を議会に提出した。

図表 公共サービス近代化法 (Public Service Modernization Act: PSMA) の概要

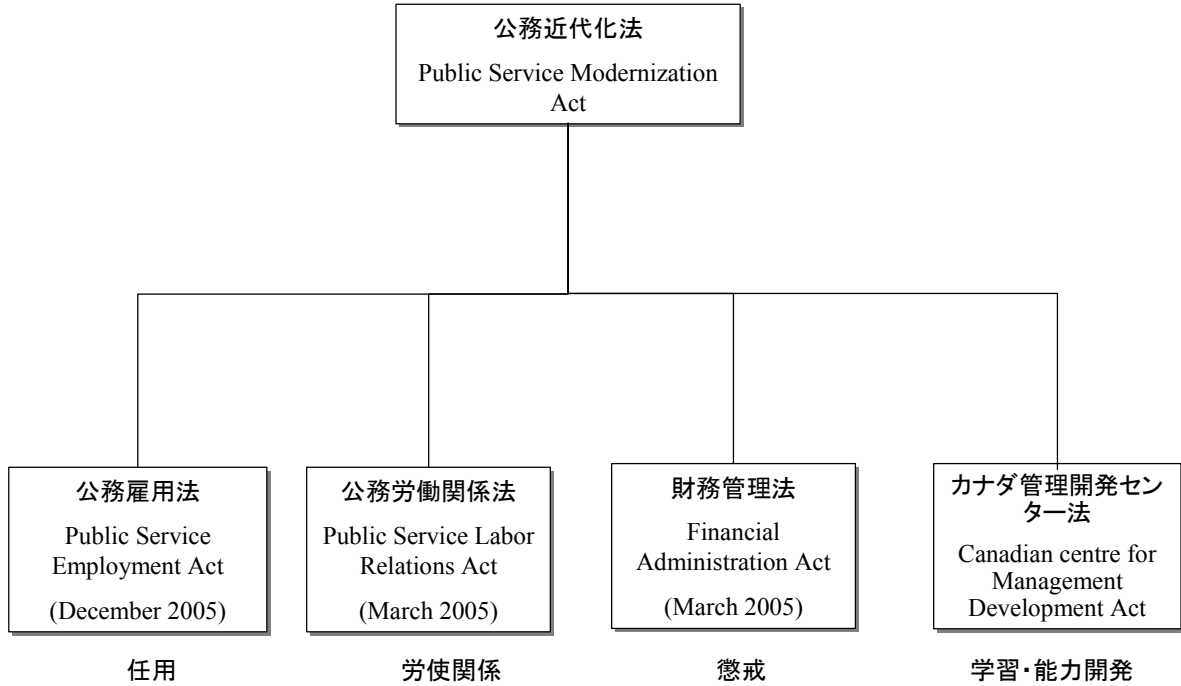
- |  |
|--|
| <p>■カナダ経営開発センター (CCMD) 法改正 (2005年3月1日施行)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>CCMD と Training and Development Canada、Language Training Canada を統合し、「カナダ公務員大学校 (Canadian School of Public Service: CSPS) 」を新設。CSPS をあらゆるレベルの公務員の研修訓練機関として位置付けた。</li></ul> <p>■財務管理法改正 (2005年4月1日施行)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>財務委員会の方針及び指示の範囲内において、人材管理の一部 (学習開発要件の決定、表彰、懲戒に関する基準の設定) を各省事務次官に委譲。同法に定める人材管理の適用に関する年次報告書を財務委員会経由で議会に提出することを義務づけた。</li></ul> <p>■公務労働関係法改正 (2005年4月1日)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>より協働的な労使管理関係に向けた活動、重要サービスの協定化、各省への公務労働関係委員会の新設と給与調査等の実施、より包括的な不服申し立て制度の創設、ストライキに先立つ秘密投票の義務化等。この改正法により、各省の事務次官には紛争管理制度の導入と労働管理協議委員会 (a Labour-Management Consultation Committee) の設置が義務付けられた。また、事務次官には財務委員会の指示の範囲内で職員の降格、懲戒、解職に関する権限が付与され、管理者には業績基準及び測定プロセスの開発、代替的紛争解決制度の利用、重要サービス協定交渉への関与の機会が与えられた。</li></ul> <p>■公務雇用法改正 (2005年12月31日施行)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>任用制度における責任の明確化と非効率の排除を進めつつ、メリット主義、非党派性、卓越性、代表性及び誠実性と公用語選択により国民に奉仕する能力を維持する。価値を基盤としたアプローチにより能力の高い有資格者を迅速に任用する。既存の控訴委員会を新設の公務任用審判所 (Public Service Staffing Tribunal) に置き換えることで、任用に関する苦情処理メカニズムを創設する。以上により任用の権限を事務次官に委譲するとともに、人事委員会 (Public Service Commission) はメリット主義の保護と制度の誠実性に焦点を絞る。これにより任用プロセスの迅速化、いっそうの公正性と透明性を図る。また、各省はそれぞれの総合的人材計画を開発し、新しいメリット主義の効果を最大化するよう努めるとされた。</li></ul> |
|--|

(出典) 小池 (2007) 『政府部門の近代化と公務員管理—カナダを中心とした国際比較から見た日本の課題—』内閣府経済社会総合研究所 (ESRI) Discussion Paper Series No.179 より

<sup>84</sup> PSMA の実施はマーティン、ハーパー政権下であるため、時代区分はマーティン&ハーパー政権とした。

PSMA は、2003 年 6 月に下院で可決後上院に送られ、同年 11 月 7 日に裁可を受け成立した。PSMA は順次施行され、2005 年 12 月 31 日をもって完全施行となった。

図表 公共サービス近代化法の枠組み



(出典) 小池 (2007) 『政府部門の近代化と公務員管理－カナダを中心とした国際比較から見た日本の課題－』内閣府経済社会総合研究所 (ESRI) Discussion Paper Series No.179 より

## b) PSHRMAC の創設とカナダ人事委員会との関係

公共サービス近代化法の実施を担当する機関として、公共サービス近代化法が施行された 2003 年には、国家財政委員会事務局（TBS）の傘下に公共サービス人的資源マネジメント・エージェンシー（Public Service Human Resources Management Agency of Canada: PSHRMAC）が創設されている。カナダにおいて公務員の人材管理を専門に担当する機関が設置されたのはこれが最初である。

PSHRMAC の任務は、公共サービス近代化法の実施、職務分類システムの改革、効果的かつ統合化された人材管理計画及びアカウントビリティシステムの構築である。

この PSHRMAC の設置に伴い、独立機関として各省の人事管理をチェックしてきたカナダ人事委員会（Public Service Commission: PSC）の権限は大幅に縮小された。公共サービス近代化法では、幹部公務員の任用も含めて、公務員の任用に関する権限が、原則として各省の事務次官に委譲されたためである。

カナダ人事委員会の主な役割はメリット・政治的中立性・代表性の観点から各省の人事管理を事後的にチェックし、その結果を議会に報告することに変更されることとなった<sup>85</sup>。ただし、そこではカナダの伝統であるメリット主義を維持するため、各省の事務次官や幹部職員には厳格なアカウントビリティを課すことも忘れていない。また、分権的管理のもとでの職員の権利を保護するため、各省に苦情処理の仕組みをつくり、迅速かつ公正で透明な紛争処理を行なうとしている。さらに「リーダーシップ・ネットワーク」を活用し、ADM の能力開発と集合管理を支援するとともに、政府全体としてのサービス提供と人材管理の統一性・一貫性を強化しようとしている。

各省への人材管理権限の委譲は、同時に管理者による恣意的な人材管理のリスクを高めることになる。これについては財務委員会事務局が懲戒等の基準を定め、さらに独立機関であるカナダ人事委員会が任用方針とアカウントビリティの観点から各省における任用をチェックするという仕組みを講じている。これは、各省の事務次官、PSHRMAC、TBS 及びカナダ人事委員会の間で“チェック・アンド・バランス”の仕組みをつくるものである。この仕掛けを通じて連邦行政における人材管理の断片化とメリットからの逸脱というリスクを防止するというのが、公共サービス近代化法の制度設計である。

また、公共サービス近代化法は職員の能力開発についても踏み込み、カナダ公務大学校をネットワークのハブと位置付け、さまざまな教育研究機関との連携のもとに、幹部職員だけでなく個々の職員のキャリア開発のニーズにきめ細かく応えるための学習機会の提供にも配慮している。

---

<sup>85</sup> 以下の PSHRMAC と他機関との関係については、小池（2007）より引用。

## ②歳出精査委員会（Expenditure Review Committee）主導による歳出精査プログラム<sup>86</sup>

カナダ政府では、2004年度以降、歳出精査委員会（Expenditure Review Committee）主導による政府全体及び個別省庁での効率化を改善するプログラムに取り組んでいる。

歳出精査委員会では、2005-06年度における歳出総額 2040 億カナダドルから、2009-10年度までの 5 年間で、総額 102 億カナダドルの歳出節約を決定した。この節約総額の中の 89%は、進行中の効率性改善プログラムによる年間 5%相当の歳出削減による達成が期待されている。これにより、資源を他の公共サービスにも振り向けることができるようになる。

歳出精査委員会では、次の取組によって歳出節約を達成しようと考えている。

- 財・サービス購入の統合、削減
- 政府資産管理の近代化
- “Service Canada” initiative による連邦政府サービス提供のワンストップ化
- 連邦各省庁の公共サービスの質・量の改善と歳出プログラムの達成

歳出精査には 2 つの要素がある。一つは、政府全体を通じた効率性であり、もう一つは個々の省庁でのイニシアティブである。

個々の取組による 5 年間の削減計画の額は次の表のとおりである。

図表 歳出精査プログラムにおける 5 年間の節約額計画（単位:百万カナダドル）

節約部門	2009-10 年度までの節約総額
<b>政府全体</b>	
“Service Canada” initiative	2,540
公共調達	2,500
政府資産管理	920
<b>各省庁</b>	
行政管理	1,440
政策、プログラム	1,360
不必要な活動の削減、除去	1,120
その他	280

（出典） National Audit Office (2006) , “Progress in improving government efficiency: lessons from case studies of efficiency initiatives”より MURC が訳

<sup>86</sup> カナダ政府における減量化・効率化の事例、およびその監査（Audit）は、カナダ・イギリス両会計検査院による以下の 2 つのレポートに拠っている。  
Office of the Auditor General of Canada(2006), ”Report of the Auditor General of Canada – November 2006”  
National Audit Office (2006), “Progress in improving government efficiency: lessons from case studies of efficiency initiatives”

#### a) "Service Canada" initiative

“Service Canada” initiative は、単一プログラムとしては、過去最大の改革である。これによって、カナダ国民は、年金給付や他の公共サービスを受けるに際して、複数のフォームを作成することなく、共通の統一されたサービス提供機関を通じて、サービス提供を受けられるようになることを目指している。

“Service Canada” initiative による総額 2,540 百万カナダドルの節約額のうち、運営コスト約 1,500 百万カナダドルの節約は、用紙処理の自動化やコールセンターの効率化など技術関連の投資によって達成する見込みである。1,540 百万カナダドルの節約については、他省庁及び他の政府（地方政府）レベルのオフィスとの統合等によって超過支出を削減することによって達成する見込みである。

これらの改善のために必要な投資コストが 500 百万カナダドルに上がるため、差し引きで総額 2,540 百万カナダドルの節約となる。

図表 Service Canada における 5 年間の節約額計画（単位:百万カナダドル）

取組	2009-10 年度までの節約総額
プロセス改善による超過支出の削減	1,540
運営費用の節約	1,500
総節約額	3,040
(必要投資額)	500
純節約額	2,540

(出典) National Audit Office (2006) , “Progress in improving government efficiency: lessons from case studies of efficiency initiatives”より MURC が訳

#### b) 公共調達改革

公共調達の改革については、省庁間タスクフォースが主要なサプライヤーをインタビューし、カナダ及び他国における調達のベストプラクティスを調べた上で、歳出精査委員会に勧告を行っている。歳出精査委員会はこれを受け入れ、5年間で2,500百万カナダドルの歳出節約を目指し、以下の取組を行なうこととなった。

- 政府全体で調達管理を統合化し、バルク化によって購買力を強化すること
- 単一の調達窓口を用いることによってベストプライスを得られるよう交渉すること
- IT を用いることによって、手続き、コンプライアンス、書類作成等のコストを削減すること

この結果、政府統合調達窓口機関の役割が公共事業・政府業務省（Public Works and Government Services Canada）に与えられた。

計画では、この政府統合調達窓口機関を用いることによるコスト節約が 1,060 百万カナダ



ドル、価格交渉による節約が 1,000 百万カナダドル、出張手続の近代化によって 380 百万カナダドル、管理業務の節約が 160 百万カナダドル見込まれている。一方、電子調達システム“Government of Canada Marketplace”や、トラッキングシステム等の投資、備品管理チームや実行グループの創設等に関する必要投資額として 100 百万カナダドルかかるので、都合 2,500 百万カナダドルの節約となる。

カナダ政府は、この取組によって、個々の省庁による裁量を低下させる代わりに、政府全体でのコスト節約を選んだことになる。

**図表 公共調達改革における 5 年間の節約額計画（単位：百万カナダドル）**

節約部門	2009-10 年度までの節約総額
政府統合調達窓口機関の利用	1,060
価格交渉	1,000
出張手配の近代化	380
管理費用の節約	160
総節約額	2,600
(必要投資額)	100
純節約額	2,500

(出典) National Audit Office (2006) , “Progress in improving government efficiency: lessons from case studies of efficiency initiatives”より MURC が訳

### c) 政府資産管理の改善

カナダ政府では、28 万人の国家公務員を 570 万平方メートルのスペースで雇用していたが、これはカナダの最大のオフィススペースユーザーであった。連邦政府の資産管理については、より効率的に行なうことによってコスト節約が図られることが、公共事業・政府サービスの調査によって示された。

改革の柱は、設備基準の改善、オフィス物件管理の改善、外部調達等から構成される。まず、設備基準の改革については、連邦政府職員一人当たりのオフィススペースを、現在の 21 平方メートルから民間企業並みの 18 メートルに削減すること、建設・電信部門の支度費を 1 平方メートル当たり 400 カナダドルから政府平均の 318 カナダドルに削減することとなった。次に、オフィス物件管理の改善については、主要都市中心部外でのより低コストでよりタイムリーなリースを家主から引き出す戦略がとられることとなっている。さらに、民間部門の専門家に任せた方が、プロジェクトのコストや管理が決定的に低いフィーで行なえる場合は、民間に任せることが計画されている。

一方、スペースの最適化、コストの最小化、新たな業務を遂行するためのスキル開発、トレーニングのための新たな情報管理システムの導入に費用がかかるため、これらの取組によって 5 年間で 920 百万カナダドルの節約が見込まれている。

**図表 政府資産管理改革における5年間の節約額計画（単位:百万カナダドル）**

節約部門	2009-10年度までの節約総額
設備基準の改善	500
オフィス物件管理の改善	300
外部調達	180
資本支出の延期	40
総節約額	1,020
(必要投資額)	100
純節約額	920

(出典) National Audit Office (2006) , “Progress in improving government efficiency: lessons from case studies of efficiency initiatives” より MURC が訳

**d) 各省庁における節約**

歳出精査委員会では、各省庁のプログラムについて、プログラムを効率化すること、一人あたり管理費用を効率化すること、関連の薄くなったプログラムを削減すること、の3つの方法によって、費用節約を図るよう要請した。これにより、各省庁では、法定業務でない直接プログラム費用として、歳出を少なくとも5年間で5%削減する提案を作成することが必要となった。ただし、たとえば地域、ジェンダー、科学、環境、公用語などの重要公共政策分野では、ネガティブなインパクトが出ないように、一定の留保がつけられた。

この結果、総額では5年間で約40億カナダドル近い歳出削減提案が行われた。

**図表 3つのタイプ別節約の例**

<p><b>【プログラムの効率化による節約】</b>            歳入庁 (Canada Revenue Agency)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ コード化した納税申告書の電子書式を提供し、これまでの個人や企業から提出されたデータをマニュアル入力していたことによるエラー、時間、コストを節約。</li> </ul>
<p><b>【管理費用効率化による節約】</b>            食品検査庁 (Canadian Food Inspection Agency)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ テレビ会議を促進することによって管理運営費用を削減。</li> </ul>
<p><b>【プログラムの削減による節約】</b>            国際開発庁 (Canadian International Development Agency)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 開発援助を、真に必要なとする国や援助のインパクトのある国に限定することによって、プログラム費用を削減。</li> </ul>

(出典) National Audit Office (2006) , “Progress in improving government efficiency: lessons from case studies of efficiency initiatives”より MURC が要約

図表 各省庁における5年間の節約額計画（単位:百万カナダドル）

節約部門	2009-10年度までの節約総額
防衛部門	640
国際開発部門	460
歳入部門	440
農業部門	400
厚生部門	280
その他	1,720
総額	3,940

（出典） National Audit Office（2006）, “Progress in improving government efficiency: lessons from case studies of efficiency initiatives” より MURC が訳

なお、歳出節約額は、新たな連邦プログラムに支出される。従って、政府全体の大きさは変わらないし、公務員雇用の削減にはつながらない。ただし、新しいプログラムに必要なスキルを身につけなければならないため、人的資本にはスキルギャップが生じることになる。

歳出精査委員会では、雇用の自然減率、再教育機会、期間雇用者を余剰とされた常勤雇用者への置き換え等を考慮し、約 3,000 のポスト（＝現在の国家公務員雇用数の約 1%）が影響を受けるとの分析結果を出している。

#### e) 職員雇用に与えた影響

カナダ会計検査院（Office of the Auditor General of Canada:OAG）による 2006 年 11 月レポート（Report of the Auditor General of Canada - November 2006）の第 2 章（Expenditure Management System in Department）では、歳出精査プログラムについての検査結果がまとめられている。この検査では、歳出管理システム（特に歳出精査プログラム）にどのように対応したか、財務委員会事務局（TBS）によって立てられたファンド条件にどのように応じているのかを調べている。調査対象は、カナダ農務農産食品省（Agriculture and Agri-Food Canada）、カナダ民族遺産省（Canadian Heritage）、カナダ公共事業・政府業務省（Public Works and Government Services Canada）の 3 省であるが、これに加え、他の 10 省庁の公務員を対象としたインタビューも行われている。その結果、プログラム遂行や目的の達成とは整合の取れていない不十分なファンドしか与えられていないこと、それがプログラムの遂行や職員の採用・維持にも影響を与えていることが指摘されている。

職員面においては、例えばカナダ民族遺産省では、Tomorrow Starts Today program<sup>87</sup>で特別

<sup>87</sup> カナダの芸術家および文化産業の支援を通じて芸術文化をサポートする一連のプログラム。2001 年に開始された。

職員を一時雇用したが、職員維持・採用に困難をきたしている。このプログラム終了後に、一時職員に仕事を再度割り当てるのは限られた力量しかないため、地方ではさらに深刻な問題となっている。

類似の問題はカナダ公共事業・政府業務省でも発生しており、例えば、展示（Exhibition）プログラム<sup>88</sup>では、年率 30%で職員の離職が発生している。

この目的達成とファンドの不整合問題や、毎年どれだけの充当金を当てるかというプロセスにおける問題により、各省庁は、アドホックな手段に依存せざるを得ず、政府は、歳出精査プロセスを再設計する必要性を認めている。

---

<sup>88</sup> 展示会や見本市におけるカナダ連邦政府の参加を調整するプログラム。企画、運営、PR、データベース作成、評価など、様々な制度やステークホルダーとの調整を行う。

## 2. 対象国における行政組織等の減量・効率化に係る成果

ここでは、1. における整理を踏まえ、調査対象各国における行政組織等の減量・効率化に係る取組のうち、わが国改革への適用を視野に入れて、以下の取組の成果及び課題等を中心に整理する。

**図表 行政組織等の減量・効率化に係る個別事例**

(1) 米国連邦政府「競争的な資源調達／市場化テスト（Competitive Sourcing）」
(2) 英国中央政府「政府効率化テクニカル・ノート（Efficiency Technical Notes: ETNs）」

### (1) 米国連邦政府「競争的な資源調達／市場化テスト（Competitive Sourcing）」

#### ①政府全体の取組及び成果

#### <競争的な資源調達／市場化テストの実施件数>

競争的な資源調達／市場化テストは、FY2003 より本格実施の段階に移行しており、現在までに5ラウンドが行われている。うち、OMB から実施結果が公表されているのは、FY2003～FY2006である。同期間中の競争的な資源調達／市場化テストの実施件数をみると、以下のように大半はFTE換算で65人以下の業務を対象にした「簡略競争」で、実際に民間との競争が行われる「標準競争」の実施件数の割合は相対的に低い。ただし、対象となった人数（FTE）でみると、51,885人のうちの約7割が標準競争の対象であった。

**図表 競争的な資源調達／市場化テストの実績（FY2003～FY2006）**

実施件数				FTE換算			
簡略競争	標準競争	直接転換	合計	簡略競争	標準競争	直接転換	計
930 (45.8%)	313 (15.4%)	788 (38.8%)	2,031	10,130 (19.5%)	36,696 (70.8%)	5,059 (9.8%)	51,885

(出典) OMB 資料より MURC が作成

(注) 直接転換は競争手続きを経ずに民間企業等にアウトソーシングした実績を指す。

省庁別の実績をみると、簡略競争の実施件数では、農務省（410件）が最も多く、続いて保健福祉省（128件）、内務省（108件）の順に多い。標準競争の実施件数では、国防総省（135件）が最も多く、続いて航空宇宙局（84件）、保健福祉省（24件）の順に多い。また、FTE換算でみた実績では国防総省（21,320人）が最も多く、続いて農務省（5,720人）、保健福祉省（5,146人）、航空宇宙局（2,923人）の順に多い。

図表 競争的な資源調達／市場化テストの実績（FY2003～FY2006）／省庁別

省庁名	実施件数				FTE換算			
	簡略競争	標準競争	直接転換	合計	簡略競争	標準競争	直接転換	計
農務省	410	9	17	436	3,533	1,847	340	5,720
商務省	4	2	5	11	65	259	182	506
国防総省	50	135	68	253	1043	18,648	1629	21,320
教育省	2	2	0	4	40	220	0	260
エネルギー省	2	6	0	8	84	1,136	0	1,220
環境保護庁	26	1	3	30	188	26	12	226
保健福祉省	128	24	69	221	1613	3,102	431	5,146
国土安全保障省	5	9	2	16	132	333	7	472
住宅都市開発省	5	1	0	6	45	256	0	301
内務省	108	4	511	623	1184	393	756	2,333
司法省	11	2	0	13	136	233	0	369
労働省	17	3	28	48	270	65	156	491
国務省	10	1	0	11	131	199	0	330
運輸省	16	6	28	50	177	2,535	61	2,773
財務省	18	10	18	46	169	2,011	357	2,537
退役軍人省	0	1	0	1	0	276	0	276
国際開発庁	1	0	0	1	4	0	0	4
工兵隊	0	3	0	3	0	1,596	0	1,596
調達庁	75	2	12	89	651	66	954	1,671
航空宇宙局	1	84	26	111	7	2,764	152	2,923
国家科学基金	1	0	0	1	22	0	0	22
大統領予算局	1	0	0	1	1	0	0	1
人事管理局	15	2	1	18	257	343	22	622
中小企業局	5	5	0	10	236	320	0	556
スミソニアン	0	0	0	0	0	0	0	0
社会保障庁	19	1	0	20	142	68	0	210
計	930	313	788	2031	10,130	36,696	5059	51,885

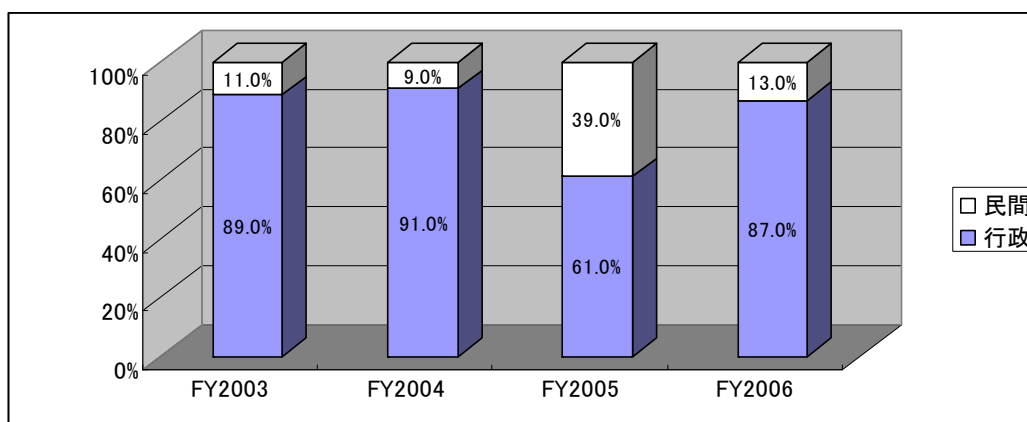
（出典）OMB資料よりMURCが作成

<競争的な資源調達／市場化テストの落札結果>

FY2003～FY2006における競争的な資源調達／市場化テストの実施結果をみると、以下のように大半は行政側が落札している。

図表 米国連邦政府における市場化テストの実施結果（いずれも FTE 換算の実績）

	FY2003	FY2004	FY2005	FY2006
行政	89%	91%	61%	87%
民間	11%	9%	39%	13%



(出典) OMB 資料より MURC が作成

<競争的な資源調達／市場化テストによる費用節減効果>

上記のように競争的な資源調達／市場化テストの結果、大半の調達において行政側が落札しているが、既述のように行政側の提案の際には、行政側のサービス業務担当部門は、仕様に示されている業務要求水準書（Performance Work Statement: PWS）を満たすよう、最適効率組織（Most Efficient Organization: MEO）と呼ばれる職員配置及び業務執行計画を策定することが求められる。そのため、仮に行政側が落札したとしても（簡略競争の場合には全て行政側が落札）、従前の組織、業務内容は継承されず、MEOに従って業務プロセスの見直しや体制の改善が実行されるため、費用節減が実現する仕組みになっている。以下は、競争的な資源調達／市場化テストを通じた費用節減効果である<sup>89</sup>。対象期間の費用節減額の年平均は、\$279,365,507（約 335.2 億円）である。

図表 競争的な資源調達／市場化テストを通じた費用節減効果

年度	簡略競争	標準競争	計
2003 年度	\$7,542,315	\$229,337,000	\$236,879,315
2004 年度	\$13,316,000	\$270,918,000	\$284,234,000
2005 年度	\$16,520,058	\$359,420,353	\$375,940,411
2006 年度	\$25,234,830	\$195,173,470	\$220,408,300

（出典）OMB 資料より MURC が作成

図表 競争的な資源調達／市場化テストを通じた費用節減効果（FTE 単位あたり）

年度	簡略競争	標準競争	計
2003 年度	\$890	\$16,316	\$11,731
2004 年度	\$10,258	\$22,839	\$21,637
2005 年度	\$12,155	\$51,661	\$45,365
2006 年度	\$11,262	\$46,522	\$34,468

（出典）OMB 資料より MURC が作成

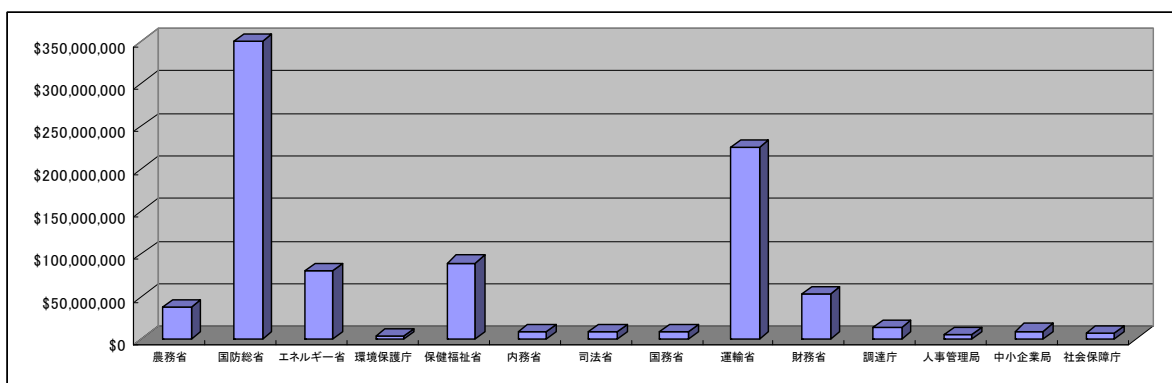
<sup>89</sup> 実績には N/A が含まれていないので、実際にはこの額より大きい。



競争的な資源調達／市場化テストを通じた費用節減効果を主要省庁別にみると、国防総省（\$349,858,770）が最も高く、続いて運輸省（\$225,665,742）、保健福祉省（\$89,745,681）、エネルギー省（\$80,895,543）の順に高い。

図表 主要省庁における競争的な資源調達／市場化テストを通じた費用節減効果（FY2003～FY2006）

省庁名	費用節減効果（実績）
農務省	\$38,192,000
国防総省	\$349,858,770
エネルギー省	\$80,895,543
環境保護庁	\$2,920,306
保健福祉省	\$89,745,681
内務省	\$9,222,363
司法省	\$8,270,379
国務省	\$8,109,315
運輸省	\$225,665,742
財務省	\$53,254,000
調達庁	\$13,766,893
人事管理局	\$5,476,822
中小企業局	\$9,680,900
社会保障庁	\$7,854,511



(出典) OMB 資料より MURC が作成

<競争的な資源調達／市場化テストを通じて効率化された業務>

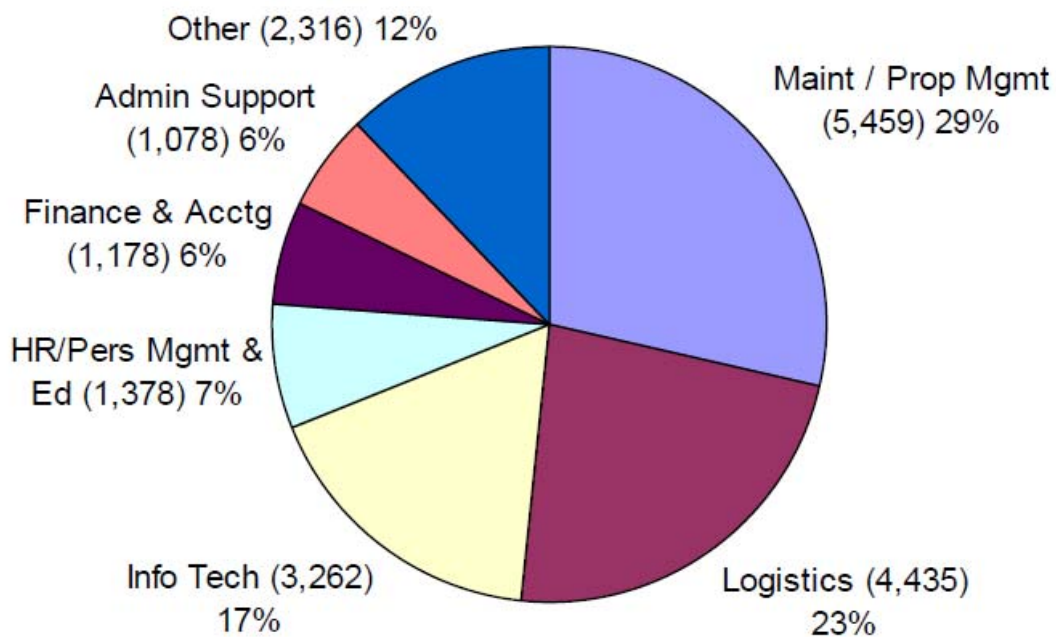
競争的な資源調達／市場化テストの対象となった業務を FTE 換算でみると、施設維持管理、ロジスティクス、IT、人事管理・研修、財務・会計、事務補助で全体の 8 割が占められている。

図表 競争的な資源調達／市場化テストの対象となった業務類型 (FY2004～FY2005)

: 単位 FTE

	FY2004	FY2005	計	構成比
施設維持管理 Maintenance/property managemen	4,138	1,321	5,459	29%
ロジスティクス Logistics	1,448	2,987	4,435	23%
IT Information technology	2,207	1,055	3,262	17%
人事管理・研修 HR / personnel management & education	1,209	169	1,378	6%
財務・会計 Finance & accounting	968	210	1,178	6%
事務補助 Administrative support	315	763	1,078	6%
その他 Other	1,609	708	2,316	12%

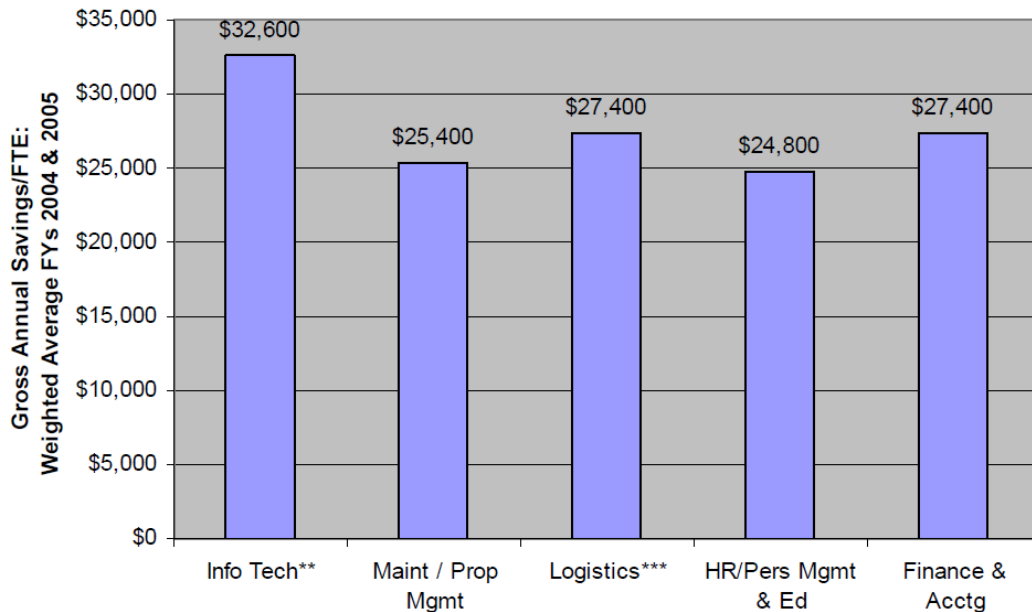
(出典) OMB 資料より MURC が作成



(出典) OMB“Competitive Sourcing Fiscal Year 2005”より

競争的な資源調達／市場化テストの対象となった上記の業務類型ごとに FTE 単位あたりの費用節減額をみると、IT (3,2600 ドル) が最も高く、続いてロジスティクス (24,700 ドル)、財務・会計 (27,400 ドル) の順に高い

図表 競争的な資源調達／市場化テストの費用節減額 (FY2004～FY2005)



(出典) OMB“Competitive Sourcing Fiscal Year 2005”より

#### インタビュー 競争的な資源調達／市場化テスト活用の在り方について (NAPA)

- Competitive Sourcing はベストディールを得るために用いる手段である。結果として、購買を集中化させてより安く購入したり、少額のものについてはクレジットカードの使用を許可して機動的に購買したり、優秀なベンダーのリストを作ったり等が可能である。
- FAIR 法の下で政府本来の業務を識別することが求められるが、Competitive Sourcing 自体、まだ実験中の段階といえる。
- 政府は競争に勝とうとして業務を効率化しようと努力する。人材面から見ると、仮に政府が勝ったとしても、MEO では、職員があたかも契約社員のごとくに働くという点が問題視される場合がある。また、プロポーザルどおりにはうまくいかず、実施の段階でさらに努力が必要となる場合もあるだろう。一方、民が勝つ場合には、敗れた政府側の職員には、民側との優先交渉権 (Right of First Refusal) が与えられるし、漏れた職員には配置転換、訓練の機会が与えられるなどの措置が取られている。しばらくはケース・スタディを積み重ねてポジティブ面とネガティブ面を学ぶ必要があるだろう。
- Competitive Sourcing は、アウトソーシングの延長上に位置付けられる。インベントリーのプロセス、Competitive Sourcing のスタディなど拙速にやり過ぎないことが重要だ。また、ベストソース、ベストバイを行なうためには、戦略性が大切だ。Competitive Sourcing については、GAO がレポートを出しているので参照して欲しい。

下図表は、競争的な資源調達／市場化テストの対象となった業務について、主要省庁ごとに整理したものである。施設維持管理、ロジスティクス、IT、人事管理・研修、財務・会計、事務補助などの主要業務の他に、各省庁においてコア業務に位置付けられるような業務が対象になる場合がある。（網掛部分）

図表 主要省庁における最も頻繁に市場化テストの対象となった業務

	FY2003	FY2004	FY2005	FY2006
農務省	維持管理 1,584	IT 1,200	施設運営。維持管理 189	事務補助 133
内務省	道路・施設管理 177	生物化学サポート 330	データ管理・作成 (MCG&I) 400	教育・研修 248
司法省	車両メンテナンス 153	事務補助 115	データ収集・IT 127	補助金管理 80
商務省	オフィスオートメーション 270	研究所の維持管理 9	—	—
教育省	人事管理・研修 123	人事管理・研修 123	IT ヘルプデスク 30	—
エネルギー省	情報管理 642	人事研修 146	IT 642	
環境保護庁	リスク分析 38	ベンダーへの支払い対応 26	IT サポート 39	施設管理 115
保健福祉省	間接業務 761	間接業務 196	事務補助 350	事務補助 466
労働省	—	システム管理・技術支援 36	施設維持管理 78	事務補助 397
運輸省	予備船隊 195	フライトサービスステーション 2,700	フライトサービスステーション 2,300	事務補助 21
財務省	IT 200	間接業務 1,458	間接業務 1,000	—
人事管理庁	試験管理・倉庫保管 180	—	間接業務 163	教育・研修 15

(出典) OMB 資料より MURC が作成

**ロッキードマーチン、官民競争で FAA に勝利する**

- ・ ロッキードマーチンが勝利を収めた連邦航空局 (FAA) の自動フライトサービスステーション (ウェザーブリーフィングとフライトプランについて自動応答システムで 24 時間 355 日対応している FAA の施設) を管理するサービスの官民競争は、行政管理予算局 (OMB) 通達 A-76 ガイドラインに基づき行われたが、他には CSC、ノースロップ・グラマン、Raytheon などが提案していたもので、FAA によるとこれは 10 年間で 19 億ドルの契約で、10 月から自動化された飛行オペレーションを行なうことを仮定している。
- ・ ロッキードマーチンは FAA と約 40 年一緒に仕事をしており、コンピューターの更新やステーション数を 58 から 2007 年 3 月までに 20 に減らす (22 億ドルの削減に)、という作業を行なう。

(出典) [http://e-public.nttdata.co.jp/f/repo/277\\_m050210/m050210.asp](http://e-public.nttdata.co.jp/f/repo/277_m050210/m050210.asp)

インタビュー コンサルタントからみた競争的な資源調達／市場化テストの現況 (Lincoln Insight Inc, Ms. Ann Benson)

■ 現行の Competitive Sourcing における問題点

- Competitive Sourcing は正しく実施すれば意図する目標を達成し得るが、大半のケースでは正しく運用されてこなかった。
- 「大統領の経営課題」 (PMA) の 5 つ柱の中で、Competitive Sourcing は必須の要件となっていた。しかし、省庁側は実施したかどうかだけを形式的にチェックし、どうやって何を節約しようとしたのかを必ずしも明らかにしていない。よく見受けられるのは、連邦政府は仕事を失うことを恐れ、インベントリー作成の段階で競争にかけるべき機能や職種を選択する際に、それぞれのユニットを意図的に「政府本来の業務 (inherently governmental)」と判断しがちであり、「民でもでき得る業務 (commercial)」とは分類しないことだ。
- インベントリーは全体を見るためのものであるが、「民でもできる活動」でも理由番号 (reason code) A に分類されると、政府の中核的業務であることを理由にアウトソースの対象外となってしまう。
- 政府本来の機能に注目して職種を過大に選択した結果、競争対象業務のグルーピングが不自然になったり、「民でもできる業務」を職種で選んでしまう結果、組織運営上に必要な機能を競争にかけてしまったりするケースが見られる。政府職員にとっては「民でもできる業務」は、あたかも重要でない業務のように思えてしまうので、何につけ「政府本来の業務」としたがる傾向がある。
- 英国や豪州では、市場化テストにおいて機能や職種によるインベントリーを行っていないとのことだが、個人的にはインベントリーは必要ないと思っている。
- 組織が異なれば、同じ機能や職種であっても「政府本来の業務」か「民でもできる業務」かの判断が分かれることがあっても良いと個人的には考えている。
- 官側に残った業務と民側に移った業務との間ではマネジメントに重複が出る場合がある。つまり、官は官の内部でマネジメントを作るし、民は民の内部でマネジメント体制を作るためだ。
- ひとつのユニットの中にも、プログラムマネジメント、エンジニア、コントラクトなど複数の機能が存在し、それぞれ「民でもできる業務」と「政府本来の業務」に分類されるだろう。しかし、ユニットの中に一つでも「政府本来の業務」があると、ユニット全体を「政府本来の業務」として Competitive Sourcing を回避しようとする傾向があるので、注意が必要である。

■ Competitive Sourcing 対象の選定について

- Competitive Sourcing は機能や職種のインベントリーで行なうのではなく、ユニット単位で包括的に行なう方が効果はある。その理由として、例えば秘書や管理 (アドミニストレーション) 業務は、勤務時間内は常駐してもらわなければならない職種であり、業務を効率化して早く仕事を片付けたとしても待機してもらい必要がある。しかも彼らへの給与支払額は全体でみれば小さく、Competitive Sourcing にかけて減額してもインパクトは小さい。職種で分けた結果、仕事上の右腕が「最適効率組織 (MEO)」に移ってしまっただけで、残った組織の運営に非効率をもたらすこともある。
- 1980 年代のダウンサイジングにおける間違いは、影響力が小さく業務上の中核でないという理由で、相当数の事務職を排除してしまったことだ。その結果、GS15 等級に相当する職

員がGS7相当の業務をやらなければならない事態が発生した。従って、個人的にはFAIR法の機能コードを参照したグルーピングによってCompetitive Sourcingの対象を選ぶことには賛成できない。Competitive Sourcingがマネジメント・ツールとして適切でないところにつかわれてしまうからだ。

- ・ Circular A76の2003年の改正では、フェーズ1として「予備計画」の段階が設定された。この段階でCompetitive Sourcingにかけるグルーピングに関してビジネス・アナリシスを行い、効率化できるコストを分析することが重要である。時にはCompetitive Sourcingを実施しても効果が無い場合があるが、それは、予備計画段階でのビジネス・アナリシスをやってこそ分かることである。
- ・ かつてはPMAにおいて、Competitive Sourcingを10やらなければならない、という実施数についての数値目標があったが、数をこなすことだけに關心が行ってしまい、コスト削減が二の次になってしまったため、後に取り下げられている。今はROIに焦点を当てている。

### ■ Competitive Sourcing の例

- ・ Competitive Sourcingのやり方や対象例は、各省ごとに異なってもよい。防衛業務管理庁（ディフェンス・ロジスティクス・エージェンシー）では、全国に240あったオフィスを業務量に合わせて適正サイズの100に集約し、約50%のコスト節約を達成した。購買をバルク契約にしてディスカウントしてもらったり、余剰となったキャパシティを他の業務に振り向けたりするなどの効果が現われた。エネルギー省ではDCの2ヶ所のロケーションで印刷・発送業務に従事していた15人を対象にCompetitive Sourcingにかけ、約40%の経費節減を可能とした。国務省では、世界中に配布するオフセット・プリンティングについてはマニラ、ウィーン、オーストラリアの3箇所で行っていたが、外交・荷送り・対中東の関係からウィーンの印刷工場を廃止してカイロで印刷・発送するようになり、コスト効率が向上している。

### ■ Competitive Sourcing における重要なポイント

- ・ 民間がマーケットベースで動き競争に晒されているのに対して、政府は利益を追求せず競争に晒されていない。従って、Competitive Sourcingは政府を競争に晒すツールとしては効果的である。それまではないがしろにされてきた組織が注目を浴びるという副次的効果も期待できる。
- ・ ビジネス・プロセス・エンジニアリングのコンサルタントとしては、機能・職種ごとにインベントリーを行なうのではなく、ユニットを包括的に見るのが大事だと思うが、Competitive Sourcingの対象業務に選ばれなければラッキーだという日本の状況に照らすならば、日本ではインベントリーを行なうことも、（政府業務が競争にさらされるかもしれないということを意識させる上で）役に立つかもしれない。
- ・ Competitive Sourcingのプロセスで最も重要なことは、代替案（alternatives）を考察し、それぞれをビジネス・アナリシスにかけることである。
- ・ 当社の手がけたコンサルティングの例として、退役軍人省では、融資保証を行ったり債務不履行の時に不動産を売買したりする全国46のオフィスについて、予備計画段階でMEOとして4箇所のオフィスに集約する計画を作成した。一方、競合相手の民間事業者は全国1箇所に集約する案を出してきた。ビジネス・アナリシスの段階で、規模、人員、機材やロジスティクスの点について、全国1箇所で行なうことは割高になることが判明し、結局MEOが落札することとなった。

## インタビュー 競争的な資源調達／市場化テスト推進上の課題（複数）

### ●SHAW BRANSFORD, VEILLEUX & ROTH, PC（ローファーム）

- ・ 現在、議会においては組合を支持層に持つ民主党が多数派であり、議会としては Competitive Sourcing を推進しないという立場・方針を示していることもあり、そのような影響もあって競争の結果、行政側の多くが落札するということがあるのではないかと。また、議会が Competitive Sourcing の実施を個別に止めることもあり、それによって進まないということも生じている。本質的に重要なことは、Competitive Sourcing において官民の競争条件を標準化することにある。

### ●General Service Administration（連邦調達庁）

- ・ Competitive Sourcing は、政府において本来実施すべきではないような機能（業務、人員）を排除するには有効な手段である。
- ・ 実施の際には、政府において本来実施すべきではないような機能を導出し、その範囲、規模、金額を整理して、実施するのかの検討をするという手順を経る。しかし、前述のように現在、国防総省を除く連邦政府の省庁においては、調達担当官が少ない一方で、調達実務が増えており、その一方で更に市場化テストの実施が求められている状況である。従って現実には市場化テストを実施するための人的リソースが不足しているのが実態である。その経験を踏まえると、市場化テストを推進する際には、専門の担当者がきっちりと配置されていることが重要となる。
- ・ また、人を削減を進めると、多くの場合、同じ仕事では民間の方が政府より給与水準が高いので、多くの場合、有能な人が政府を去り、代わりにコントラクターとして再び政府の仕事を請け負うという帰結になる。推進する際には、そのような動向についても十分に留意する必要がある。
- ・ 政府全体を見た場合、「どのような分野において Competitive Sourcing が進んでいるか」という点については、セキュリティ（ID チェック）、メディカル・リサーチ、バックオフィス、職員採用の際のバックグラウンド調査、トレーニング、人事管理（HR）、調達管理などである。
- ・ なお、エネルギー省では、大半の業務は既に民間委託である。これは原子力技術の大半が民間技術に支えられているからである。国土安全保障省においては、科学技術、バイオに関するリサーチの大半は民間で、同様に民間技術に支えられている。このような高度の科学専門技術に関する事項の研究については、企業の他に大学の研究者も一時的に政府に出向する形で参画・協力している。このように民間技術に支えられているものについては、政府外から調達されているものが大半を占めている。
- ・ 他方で、政府が実施すべきものとしては、政策の企画立案・実施、予算執行、管理・監督、中立性が求められるものなどである。

## インタビュー 競争的な資源調達／市場化テストと雇用（複数）

### ●Equal Employment Opportunity Commission（雇用機会均等委員会）

- ・ 若い職員は、Competitive Sourcing で勝った企業へも転籍しやすい。他省庁への配置換えも行われやすい。若手及び優秀な職員は誘いが多いので、去っていく割合が高い。
- ・ （日本と同じように）若い職員は雇用者に対し忠誠心を持っているわけではなく、自分のやりたいことを求めて動いていく。彼らは、金銭的報酬よりも機会やフレキシビリティに重点を置いているように思える。これに対して、政府は常に若手や優秀な人材を採用できるわけではない。また、政府は官僚機構なので、若手や優秀な人に対して常に魅力的な場を提供できるわけではない。OPM は状況に合わせて採用ルールを変えていかなければならないだろう。

### ●U.S. Merit System Protection Board（能力主義任用制度保護委員会）

- ・ 現政権において推進されている Competitive Sourcing は、民間との競争を促して政府が行なうべき業務を特定化するとともに、より効率的な業務運営を実現することを意図するものであるが、結論としては RIF の適用は殆ど無い（Jacques Gansler レポートの水準 5%より低いのではないか）。理由は、多くの競争は、規模が小さいため実際に民間との競争が義務付けられていない Streamlined を通じて実施されていること、また大半の競争入札において政府側が落札しているからである。
- ・ しかし、Competitive Sourcing により雇用調整がまったく行われていない、という訳ではない。実際には、省庁において、退職金を \$ 25,000 上乗せする自主退職制度の実施が行われており、同制度を通じて雇用調整がなされている。
- ・ よって、結論としては、「Competitive Sourcing の推進によって RIF が多く適用され、結果、当局に苦情が多く寄せられている」という状況はない。

### ●SHAW BRANSFORD, VEILLEUX & ROTH, PC（ローファーム）

- ・ 現政権においては Competitive Sourcing が積極的に進められている。行政側が競争に負けた場合には、職を失い、結果として RIF が適用される場合もあるが、そのような場合にはリタイアが選択されたり、Buyout が適用されたりする場合は通例で、また、彼らは民間企業に再就職するケースが多く、その意味では「退職者に余計のお金が支払われている」という現状も一方にある。
- ・ Competitive Sourcing の推進も急なものではなく、緩やかに実施されていることもあり、現政権では RIF の適用事例が多くなっている状況はない。それらを踏まえて雇用の面から Competitive Sourcing は順調に行われている。
- ・ 他方、軍が運営する傷痍軍人のための病院施設がかつてアウトソーシングされた際には、結果として優秀な職員が離職して経営が困難になったというケースがある。すなわち、雇用の調整において雇用の質の面でうまくいかなかったという場合もある。
- ・ なお、RIF は慎重に行なうことで基本的には問題は生じないと考えている。また、対象者に対するキャリア・トレーニング・アシスタンスも重要な意味を持つ。しかし、いずれにせよ、対象になった職員の性質（民間で雇用があるかどうか）にも影響を受けるといえる点もある。



## ②主要省庁における取組及び成果

以下では、競争的な資源調達／市場化テストの担当者に対してインタビュー調査を実施したエネルギー省、労働省、環境保護庁における実績、成果及び取組の実際（インタビュー内容）を整理する。

### a) エネルギー省

#### <実績及び成果>

エネルギー省では、これまでに8件の競争的な資源調達／市場化テストを実施しており、うち6件が標準競争である。

図表 エネルギー省における競争的な資源調達／市場化テストの実績（FY2003～FY2006）

	実施件数				FTE 換算			
	簡略競争	標準競争	直接転換	合計	簡略競争	標準競争	直接転換	計
2003	1	2	0	3	8	172	0	180
2004	1	1	0	2	76	146	0	222
2005	0	1	0	1	0	642	0	642
2006	0	2	0	2	0	176	0	176

（出典）OMB資料よりMURCが作成

対象期間中に実施された競争的な資源調達／市場化テストの業務は下図表のとおりである。主として、IT、調達、人事管理・研修、財務・会計、事務補助が対象になっている。また、結果をみると一件を除いて全て行政が落札している。

図表 競争的な資源調達／市場化テストの実績（FY2003～FY2005）／対象業務詳細

年度	コード	対象業務	区分	FTE	競争参加者数	落札者
2003	C	財務サービス	標準	159*	na	行政
2003	B501	雇用機会均等調査	簡易	8	na	民間
2003	Y570	グラフィクス	標準	13	na	行政
2004	K541	調達	標準	76	0	行政
2004	U301	教育・研修	標準	146	0	行政
2005	W310	コンピューター・サービス	標準	642	1	行政

（注）22人の契約社員を含む。

（注）公表されているデータのみを掲載（2006年分は未公表）

（出典）エネルギー省（Competitive Sourcing Activities Summary Sheet）よりMURCが作成

図表 エネルギー省における市場化テストの実施結果（いずれも FTE 換算の実績）

年度	行政	民間
2003	96%	4%
2004	100%	0%
2005	100%	0%
2006	23%	77%

（出典）OMB 資料より MURC が作成

対象期間中の競争結果を費用節減効果は下図表のとおりである。年平均で\$20,223,886 の削減を実現している。

図表 エネルギー省における競争的な資源調達／市場化テストを通じた費用節減効果

年度	簡略競争	標準競争	計
2003	\$242,000	\$6,645,000	\$6,887,000
2004	\$1,200,000	\$6,768,000	\$7,968,000
2005	n/a	\$65,213,143	\$65,213,143
2006	n/a	\$827,400	\$827,400

（出典）OMB 資料より MURC が作成

#### <取組の実際>

エネルギー省は、職員数約 15,000 人で、それに対して 110,000 人の民間コントラクターが業務を支えている。国防総省と同じように本省以外に外局（研究所）も数多くあるが、これらの運営に係る業務の多くは民間企業によって支えられている<sup>90</sup>。例えば、IT に係る業務では、競争的な資源調達／市場化テストの義務化の前からアウトソーシングを実施しており、現在では約 2,000 人のコントラクターが業務を支え、7 年間で約 4 億ドルのコスト削減を達成している。

競争的な資源調達／市場化テストの対象はこれまでは主として IT、調達、人事管理・研修、財務・会計、事務補助であったが、エネルギー省は連邦航空局（FAA）と並び研究施設を多く抱えており、例えば核施設清掃など特殊技能の要るハイテク部門が競争的な資源調達／市場化テストの対象になっている点が特徴である。このような研究施設における基礎研究などは、多くにおいて大学、民間の研究者の研究成果に支えられており、その意味では競争的な資源調達／市場化テストを通じてアウトソーシングすることも實際上、可能と思われるが、国家が行なうような重要な研究を会うアウトソーシングすることに対して議会の反対などもあって実現していない。

そのため、ハイテク分野など特殊技能を要する業務のリエンジニアリングの手法として、

<sup>90</sup> エネルギー省の担当者（O'Brien）によると「国防総省は、近年、Competitive Sourcing 等を通じて、基地において備品調達、倉庫管理、機械設備管理、溶接などの分野でコントラクターを入れることを進めているが、エネルギー省でもこれらの業務は既に民間コントラクターにアウトソーシングされている」とのことである。

競争的な資源調達／市場化テストに依らないものとして、高度業績機関（High Performance Organization: HPO）がある。これは一定の効率化目標の設定を前提に実施運営において裁量が与えられる手法で、エネルギー省では核廃棄施設の管理業務において 30%程度の経費節減を行なうことを前提とする HPO 申請を OMB に提出している。

#### インタビュー 競争的な資源調達／市場化テストの対象業務の特徴（エネルギー省）

- エネルギー省でのインベントリーによれば、業務の 45%は政府本来の業務であり、民間でもできる業務は 55%と評価された。ラボや核施設清掃など特殊技能の要る分野での Competitive Sourcing 導入がエネルギー省の特徴と言える。ハイテク部門を Competitive Sourcing の対象にしているのは、エネルギー省とだけである。国防総省では必要となる技術が特殊分野なので民間に競合相手は少ない。
- Competitive Sourcing における妥当性検証（Feasibility Review）では、政府本来の業務と民間でもできる業務を任意に分けることになっている。ハイテク分野での Competitive Sourcing 対象が少ないので、大規模企業にとっては応札してビジネスに結び付ける旨味が小さいようである<sup>91</sup>。一方、ラボの管理などは小規模企業にも向く業務なので、応札が多い。
- Competitive Sourcing 対象となりながらキャンセルされた業務として古くなった原子力発電所の清掃業務がある。これは、議会からの圧力を受けたものである。議会は、原発の清掃は連邦で責任を持って行なうべき業務である、と主張し、Competitive Sourcing にかける予算を認めなかった。Competitive Sourcing にかけていけば何億ドルものコスト節約につながったと思うが、今の議会はハイテク分野を Competitive Sourcing にかけることについては、介入してくることが多い。
- Competitive Sourcing においては、官側（MEO）の勝率が高すぎるという民間側からの批判は確かにある。小規模な業務では民間からの応札は少ないが、規模が大きくなるにつれて民間からの応札は増えてきているので、民間のチャンスも増大している。とは言え、もともと A-76 では、民間が勝つためには MEO よりも 10%以上低い入札額であるか、MEO よりも 1,000 万ドル以上の低い入札価格でなければならない等、民間が勝つにはハードルが高いのも事実である。
- なお、エネルギー省ではこれまでに Competitive Sourcing によって約 5 億ドルのコスト節約を達成してきた。

エネルギー省における競争的な資源調達／市場化テストの実施は、幹部会議（Executive Steering Group: ESG）を組織し、副長官が責任者となり政治任命者を中心にトップダウンで進められている。競争的な資源調達／市場化テストの対象決定を行なうための実行可能性評価（Feasibility Review）も同会議において行われている。

なお、エネルギー省では、競争的な資源調達／市場化テストの結果、労働削減規制（RIF）の対象になった職員は少ないということであるが、職員は自身の業務が競争対象として公示されたことで、（特に、民間や他省庁において引き合いがある人は）評価期間中に職員が自主的に退職するケースは少なくないようである。

<sup>91</sup> O'Brien 氏自身、民間会社（レイシオン社）に勤務していた頃には Competitive Sourcing には関心がなく、もっと利益の上がるミサイルを製造していた、とのことである。

## インタビュー 競争的な資源調達／市場化テストの取組状況（エネルギー省）

### ■市場化テストの実施体制

- ・ エネルギー省では、A-76 に規定される競争プロセスに従い、Competitive Sourcing の目標を達成するために幹部会議（Executive Steering Group: ESG）を組織し、副長官が責任者となって実行可能性評価（Feasibility Review）を行っている。
- ・ このレビューでは、ROI や人的資源、職員の士気に対する影響などを分析している。この結果、業務の約 60%は競争的調達の対象外とし、40%について競争的調達を行なうということが決定された。この ESG は、副長官を議長に、事務次官、課長、最高財務官（CFO）から構成され、さらに法務専門家や2つの労働組合をアドバイザーとして入れている。また、メンバーの多くは政治任命者であり、毎月のマネジメントミーティングに出席しなければならない。Competitive Sourcing の推進は彼らの人事評価にも一部用いられている。人事評価と結び付けることは必要である。
- ・ 省内の Competitive Sourcing 推進体制については、他省でも局レベル、国防総省では基地レベルで同様の体制を敷いているだろう。ただし、アドバイザーに労組を入れているのはエネルギー省のユニークなところといえる。しかし、アドバイザーには決定権はない。
- ・ Competitive Sourcing 推進するうえで、トップダウンにより、組織全体に意識を浸透させることは必須である。Competitive Sourcing は政治家にとって政治的モチベーションも働くがある。資金（予算）は常に足りないわけだから、コストを節約することによって効率性高めさせることができる。

### ■市場化テストと人的資源計画

- ・ MEO から漏れた職員処遇については、省内での配置転換、他省庁への配置転換、早期退職優遇制度などを組合せて行われる。さらに落札した民間企業の空位ポストへの優先的交渉権（Right of First Refusal）も付与される。RIF による解雇はほとんどしない。国防総省では6～8%程度が RIF 対象となったが、エネルギー省では1%未満である。
- ・ 優先的交渉権については、個人的にはあまり意味は無いと考えているが、職員の多くは重要だと考えているようである。
- ・ 競争対象にするという公示を行なうだけで、評価期間中に多くの職員は去ってしまう。IT エンジニアでは、他省庁や民間からの需要が多いので、約3分の1が辞めてしまった。他の省庁の空きポストに応募したり、退職金を貰った上で民間企業へ再就職したりする者もいる。平均的に言えば、他省庁や民間企業からも引きがある人は辞めてしまうが、落札した民間企業は、役所に残っている職員を雇っている、と言える。
- ・ 人員削減計画（Workforce Restructuring Plan: WRP）と Competitive Sourcing の導入はつながっていない。別目的である。この WRP は、人的資源計画（Human Capital Plan）の中で考慮されるべきことである。人的資源計画は、よりクオリティの高い職員も対象にした PMA を遂行する上での計画である。

b) 労働省

<実績及び成果>

労働省では、これまでに 48 件の競争的な資源調達／市場化テストを実施しており、うち 3 件が標準競争である。

図表 労働省における競争的な資源調達／市場化テストの実績 (FY2003～FY2006)

	実施件数				FTE 換算			
	簡略競争	標準競争	直接転換	合計	簡略競争	標準競争	直接転換	計
2003 年度	0	0	28	28	0	0	156	156
2004 年度	5	1	0	6	57	9	0	66
2005 年度	6	2	0	8	69	56	0	125
2006 年度	6	0	0	6	144	0	0	144

(出典) OMB 資料より MURC が作成

対象期間中に実施された競争的な資源調達／市場化テストの業務は下図表のとおりである。主として、施設維持管理（サービス含む）、調達、IT、人事管理・研修、財務・会計、事務補助が対象になっている。また、結果をみると直接転換を除いて全て行政が落札している。

図表 競争的な資源調達／市場化テストの実績 (FY2003～FY2005) / 対象業務詳細

年度	コード	対象業務	区分	FTE	競争参加者数	落札者
2003	S999	その他設置・架設サービス	直接転換	4	na	民間
2003	W826	システムデザイン	直接転換	5.4	na	民間
2003	D704	プログラムモニタリング・評価	直接転換	0.5	na	民間
2003	T000	事務サポート	直接転換	0.3	na	民間
2003	W000	事務サポート	直接転換	0.1	na	民間
2003	R140	研究開発マネジメント・支援	直接転換	0.6	na	民間
2003	T834	エンジニア・分析サービス	直接転換	6.4	na	民間
2003	W399	コンピューター・サービス	直接転換	7.2	na	民間
2003	R100	理論研究	直接転換	1.1	na	民間
2003	W999	その他製品製造	直接転換	9.4	na	民間
2003	W000	事務サポート	直接転換	1	na	民間
2003	C312	支払い業務サポート・手続き	直接転換	67	na	民間
2003	W601	データ施設管理	直接転換	1	na	民間
2003	C307	会計	直接転換	6	na	民間
2003	L200	補助金監査・評価	直接転換	5	na	民間
2003	L200	補助金監査・評価	直接転換	4	na	民間
2003	D704	プログラムモニタリング・評価	直接転換	10	na	民間
2003	D000	事務サポート	直接転換	6.5	na	民間
2003	T820	事務サポート	直接転換	6	na	民間
2003	B700	人事マネジメント専門家	直接転換	0.5	na	民間
2003	—	通訳	直接転換	1	na	民間
2003	D713	安全・健康管理	直接転換	3	na	民間
2003	W826	システムデザイン	直接転換	5	na	民間

年度	コード	対象業務	区分	FTE	競争参加者数	落札者
2003	B000	人事サポート	直接転換	1	na	民間
2003	S731	供給業務	直接転換	1	na	民間
2003	Y415	法務サービス・支援	直接転換	1	na	民間
2003	W826	システムデザイン	直接転換	1	na	民間
2003	D704	プログラムモニタリング・評価	直接転換	1	na	民間
2004	T820	事務サポート	簡易	24	5	行政
2004	D100	定例業務サポート	簡易	8	3	行政
2004	C100	バウチャー審査	簡易	11	na	行政
2004	W310	コンピューター・データベース	簡易	9	na	行政
2004	B200	職員研修	簡易	5	3	行政
2004	T806	印刷	標準	9	3	行政
2005	G102	図書館サービス	簡易	4	na	行政
2005	L200	補助金監査・評価	簡易	3	na	行政
2005	H118	看護サービス	簡易	3	na	行政
2005	Z991	施設の小規模修繕	簡易	5	na	行政
2005	D505	給与・保証金への苦情調査	簡易	34	na	行政
2005	D703	申込受付・処理	簡易	20	na	行政
2005	T821	調査及び分析	標準	33	1	行政
2005	C307	会計	標準	23	3	行政
2006	Y415	法務サービス・支援	簡易	30	0	行政
2006	T700	プログラムマネジメント	簡易	8	0	行政
2006	U302	研修	簡易	37	0	行政
2006	Y403	弁護士補助	簡易	50	0	行政
2006	I440	マネジメント評価・監査	簡易	11	0	行政
2006	T807	映像情報	簡易	8	0	行政

(出典) 労働省 (Competitive Sourcing Activities Summary Sheet) よりMURCが作成

図表 労働省における市場化テストの実施結果 (いずれも FTE 換算の実績)

年度	行政	民間
2003	100%	0%
2004	88%	12%
2005	100%	0%
2006	100%	0%

(出典) OMB 資料より MURC が作成

対象期間中の競争結果を費用節減効果は下図表のとおりである。(2003 年を除く) 年平均で\$2,400,449 の削減を実現している。

図表 労働省における競争的な資源調達/市場化テストを通じた費用節減効果

年度	簡略競争	標準競争	計
2003 年度	n/a	n/a	n/a
2004 年度	\$299,000	\$406,000	\$705,000
2005 年度	\$1,842,333	\$1,993,400	\$3,835,033
2006 年度	\$2,661,315	n/a	\$2,661,313

(出典) OMB 資料より MURC が作成

### <取組の実際>

労働省の競争的な資源調達／市場化テストは、当初においては民間が応札しない小規模の簡略競争に着手し、実施・運営に関するノウハウが一定程度蓄積した段階で、徐々に規模が大きい業務を対象を拡大するという方針の下で進められている。その結果、現状までは大半の業務について行政が落札している。

競争的な資源調達／市場化テストの対象となった業務は、主として、施設維持管理（サービス含む）、調達、IT、人事管理・研修、財務・会計、事務補助であり、労働省のコア業務である安全規制の取組については、全て「政府本来の業務」として対象にしないという考え方である。

インタビューでは、労働省における競争的な資源調達／市場化テストの推進機能として「トップのリーダーシップ」の重要性が指摘されたが、その一方で全職員に対して競争に晒されるという意識を浸透させることの重要性も指摘されている。労働省では、職員に対する意識改革の方法として、大統領の経営課題（PMA）に対する取組を人事評価の対象にしている。

### インタビュー 労働省における競争的な資源調達／市場化テストの推進力（労働省）

- **Competitive Sourcing** を推進するには、長官のリーダーシップが不可欠である。労働省では大統領の経営課題（PMA）をベースとした業務基準があり、それに沿った仕事をしなければ良い人事評価を得ることができない。**Competitive Sourcing** 担当の職員としてトップレーティングを得るためには、インベントリーから熱心にやらざるを得ない。また、**Competitive Sourcing** は組織の一部だけに適用しても効果は小さい。競争に晒されて業務効率化を進める、という意識を植え付けるためにも、組織全体に浸透させなければならない。
- **Competitive Sourcing** を進める際には、政府の仕事の中にも民間でもできる業務がある、ということを職員に意識させることが大切である。もっとも、仮に民間でもできる業務であっても、利潤が得られないと分かれば民間は応札してこない。政府仕事なのでペーパーワークが多くなるということも考慮に入れているだろう。
- **Competitive Sourcing** にかける業務のグルーピングについて、特定の民間業者と相談することは公平性の観点から行っていない。必要な業務内容は **Performance Work Statement: PWS** に記述してある。ただし、質問があった場合の回答は、どの民間業者にも等しく公開している。

労働省ではこれまでは大半の業務について行政が落札しているという状況の一方で、MEOを通じた業務、組織の見直しを進めている。その過程において、余剰人員となった職員については、省内外における異動を促すとともに、退職を選択する職員に対する支援も提供されている。また、現時点まで競争的な資源調達／市場化テストによって強制的に退職になった職員は7人であるとのことである。

c) 環境保護庁

<実績及び成果>

環境保護庁では、これまでに 31 件の競争的な資源調達／市場化テストを実施しており、うち 3 件が標準競争である。

図表 環境保護庁における競争的な資源調達／市場化テストの実績 (FY2003～FY2006)

	実施件数				FTE 換算			
	簡略競争	標準競争	直接転換	合計	簡略競争	標準競争	直接転換	計
2003 年度	3	0	3	6	38	0	12	50
2004 年度	1	0	0	1	1	0	0	1
2005 年度	6	1	0	7	26	26	0	52
2006 年度	16	0	0	16	123	0	0	123

(出典) OMB 資料より MURC が作成

対象期間中に実施された競争的な資源調達／市場化テストの業務は下図表のとおりである。主として、IT、財務・会計、事務補助が対象になっている。また、結果をみると 2 件を除いて全て行政が落札している。

図表 競争的な資源調達／市場化テストの実績 (FY2003～FY2005) ／対象業務詳細

年度	コード	対象業務	区分	FTE	競争参加者数	落札者
2004	S731	資産管理	簡易	1	na	民間
2005	W826	システムデザイン	簡易	3	na	行政
2005	R000	事務サポート	簡易	2	na	行政
2005	R000	事務サポート	簡易	6	na	行政
2005	R000	事務サポート	簡易	6	na	行政
2005	R000	事務サポート	簡易	5	na	行政
2005	R000	事務サポート	簡易	3	na	行政
2005	C301	会計	標準	26	3	行政
2006	W826	システムデザイン	簡易	1	0	行政
2006	W399	コンピューター・サービス	簡易	7	0	行政
2006	W299	コミュニケーションシステム	簡易	5	0	行政
2006	W501	報告書処理・制作	簡易	5	0	行政
2006	W310	コンピューター・サービス	簡易	10	0	行政
2006	W826	システムデザイン	簡易	6	0	行政
2006	W310	コンピューター・サービス	簡易	5	0	行政
2006	W310	コンピューター・サービス	簡易	6	0	行政
2006	W826	システムデザイン	簡易	2	0	行政
2006	W310	コンピューター・サービス	簡易	24	0	行政
2006	W399	コンピューター・サービス	簡易	6	0	行政
2006	W310	コンピューター・サービス	簡易	7	0	行政
2006	W310	コンピューター・サービス	簡易	13	0	行政
2006	W310	コンピューター・サービス	簡易	11	0	行政
2006	W310	コンピューター・サービス	簡易	6	0	行政
2006	W310	コンピューター・サービス	簡易	9	0	行政

(注) 公表されているデータのみを掲載 (2003 年分は未公表)

(出典) 環境保護庁 (Competitive Sourcing Activities Summary Sheet) より MURC が作成



対象期間中の競争結果を費用節減効果は下図表のとおりである。年平均で\$973,435 の削減を実現している。

**図表 環境保護庁における競争的な資源調達／市場化テストを通じた費用節減効果**

年度	簡略競争	標準競争	計
2003 年度	\$0	na	\$0
2004 年度	\$2,000	na	\$2,000
2005 年度	\$24,420	\$655,886	\$680,306
2006 年度	\$2,238,000	na	\$2,238,000

(出典) OMB 資料より MURC が作成

#### <取組の実際>

環境保護庁は、環境規制を所管する省庁で、全米に 10 の地方支部、ノースカロライナ州に研究所、そして全国 100 以上の事務所がある。正規職員は約 17,000 人で、その他に民間のコントラクター、インターン、非常勤職員など約 5,000 人が業務に従事している。なお、環境規制の多くは基準を示すもので、特に地域を対象とする規制の基準等の多くは州法により規定される。そのため、環境保護庁と州政府との関係は、命令ではなく協力関係にある。

環境保護庁の競争的な資源調達／市場化テストは、小規模の簡略競争が多くを占めており、その結果、現状までは大半の業務について行政が落札している。対象業務は、主として、IT、財務・会計、事務補助が対象になっている。他方で、環境保護庁のコア業務である規制に関連する業務については対象になっていない。これは政策的な見地の他に、手続きの煩雑さや、事業に複数関係者が関係するなどにおいては競争対象の業務として切り出しにくいという事業の性質も関連しているのではないかと推察される。

## インタビュー 競争的な資源調達／市場化テストの問題点（環境保護庁）

- 政府全体で見ると、Competitive Sourcing には3つの問題点があると思っている。
- 一つ目は、省内各機能について、公務員は担当業務を政府本来の業務として捉えがちなので、政府本来の業務か民間でもできる業務かを最終的に決定するのに時間がかかり過ぎることだ。また、民間でもできる業務については、委託するのか競争にかけるのかも評価しなければならない。
- 二つ目に、現在の議会は民主党が多数派であるため、Competitive Sourcing を労組潰しとみなし、Competitive Sourcing 関連の予算措置をつけない傾向にある。3つ目に、競争対象とした場合でも何人を対象にすべかの算定が難しい。
- 3つ目の点について補足すると、EPA では予算の半分は補助金（とりわけ水質保全関連補助金）であり、州、地方自治体、大学、NPO などに対して補助金を交付することによってスタッフを雇用している場合がある。これらのスタッフも対象に含めるのかどうか、ということだ。
- 個別省庁からみても Competitive Sourcing は嫌われている。基本的にはどの省庁もやりたがらない。農務省や海洋大気庁（NOAA）では全米10地域のサービスセンターでの Competitive Sourcing を検討したが、インベントリーの評価だけで2年も費やし、その間に優秀なスタッフが嫌気を起こして辞めていった。また、Competitive Sourcing の対象となると、対象職員は「自分たちだけ不公平に扱われている」と感じてしまう。大統領の経営課題（PMA）の他の4つの課題、目標についてはみな賛同するが、Competitive Sourcing については合意ができていない、というのが現状だ。
- 省庁ではミッションを遂行する上での人的資源管理は考えている。しかし、それと Competitive Sourcing とは結びついていない。いったん民間でもできる業務にインベントリーを分類して契約社員や民間に任せると、その仕事を政府内部に戻すことはできないため、片方向のみである。よって「組合潰しである」との批判が出る。

## コラム 市場化テスト推進上の諸課題

“Government Exec.Com”記事より

### ■省庁では競争的な調達／市場化テストを実施する人材、予算が不足

- ・ GAO 報告書において、複数の省庁において市場化テスト導入のために必要な人材・財政支援が欠けているとの認識が示された。
- ・ これによると、多くの省庁において市場化テストの導入へ向けた努力が続けられているものの、現実には、導入へむけて1人、あるいは2人程度のフルタイム職員しか充当できていないという事実が明らかとなった。また、調査において、複数の省庁が、市場化テストに適した財源が不足していること、また商業的業務の抽出が困難であると報告している。各省庁には1998年のFAIRに基づき、商業的業務のリストアップが求められており、これをOMBが毎年見直す体制をとっているが、当初OMBのガイドラインが国務省を対象として作成されたために、他省庁で用いる場合に不都合が生じているという。OMBはそのガイドラインの改善に努めてきてはいるが、更なる努力が必要と指摘される。
- ・ その他の指摘として、GAOはOMBの市場化テスト一辺倒な目標設定に対して疑問を呈している。重要なことは、業務の効率化、より良いサービスの提供であり、市場化テストが必ずしも1つの答えではないことを留意すべきである。

Report: Agencies lack staff, resources to run job competitions

By Amelia Gruber agruber@govexec.com March 1, 2004

[http://www.govexec.com/story\\_page.cfm?filepath=/dailyfed/0304/040104a1.htm](http://www.govexec.com/story_page.cfm?filepath=/dailyfed/0304/040104a1.htm)

### ■競争的な調達／市場化テストのコストの取り扱いに関するOMBと組合との論争

- ・ 市場化テストに伴うコストの推計をめぐる議論がなされている。2004年のOmnibus Appropriations Actにより、各省庁は、年度報告書に市場化テストに関する取組の詳細を盛り込むことが義務づけられ、市場化テスト実施のために必要となる費用と、市場化テストの導入により削減できる費用の見積もりも掲載することが求められるようになっている。
- ・ 市場化テストに必要なコスト計算に際しては、OMBによるガイドラインが用いられるが、この計算に誤りがあるとして、一部費用を市場化テスト導入の必要経費として計算しないよう各省庁へ通達した。費用としてどの項目を計上するかに関しては、OMB内においても意見の一致が見られておらず、ガイドラインの編纂者は、今回の通達により省庁が市場化テストのコストを過少推計してしまうと警告している。
- ・ 他方、労働組合側は、OMBに基づく費用のデータ推計に対して懐疑的であり、いずれにせよ、実際のコストを反映したものとはなっていないとして、その実施に批判的である。

OMB, unions debate costs of competitive sourcing

By Amelia Gruber agruber@govexec.com March 11, 2004

[http://www.govexec.com/story\\_page.cfm?filepath=/dailyfed/0304/031104a1.htm](http://www.govexec.com/story_page.cfm?filepath=/dailyfed/0304/031104a1.htm)

### ■労働組合が内務省の競争的な調達／市場化テストの実施計画に反対

- ・ 内務省の市場化テスト導入の手法に関して米国最大の労働者組合の代表が抗議を行なった。
- ・ 内務省では、業務の15%で競争的資源を利用することが目標として設定されており、目標達成へ向けて、内務省では340の業務を市場化テストによって民間へ委譲できるとの推計を行なった。この市場化テストの実施にあたり、内務省は官民の競争入札でなく、省庁の参入のできない直接的協定の方式を選択した。この措置に対して、組合の代表者は内務省がコスト削減や、納税者へのより良いサービスの提供を考慮せず、目標達成のためのみに直接的協定方式を選択したとして非難した。この件は、内務省において再考され、最終的に官民の競争入札によって市場化テストが導入されることとなったが、各組合では、直接的協定方式の採用による雇用の喪失への危惧がたかまっている。

Union objects to Interior Department competitive sourcing plan

By Jason Peckenpaugh

jpeckenpaugh@govexec.com April 22, 2002

[http://www.govexec.com/story\\_page.cfm?filepath=/dailyfed/0402/042202p1.htm](http://www.govexec.com/story_page.cfm?filepath=/dailyfed/0402/042202p1.htm)

### ③競争的な資源調達／市場化テストの課題

米国連邦政府では、FY2003年以降、毎年、「商業的業務」を中心に競争的な資源調達／市場化テストを実施しており、4年間において年平均で、\$279,365,507（335.2億円）の費用節減をするなどの成果を挙げている。特に、全体の8割が占められているなど、頻繁に競争対象になっている施設維持管理、調達、IT、人事管理・研修、財務・会計、事務補助において成果を挙げていると推察される。

一方で、今次のインタビュー調査では、外形的には競争的な資源調達／市場化テストは成果を挙げているが、実際には諸課題に直面し、想定された水準の成果を挙げていないという意見を関係者から広く確認した。以下、主としてインタビュー内容を基に、競争的な資源調達／市場化テスト推進上の課題を整理する。

#### 課題 a 「職員の抵抗」

- ・ 競争的な資源調達／市場化テストは、対象業務に従事する職員の職場において強制的な見直しが求められる点や、結果によっては組織の存続にも影響することから総じて職員の反対が強いようである。大統領の経営課題に示されている5つのイニシアティブの中でも職員に最も人気がない取組である、との指摘もあった。ただし、現政権では競争的な資源調達／市場化テストを通じた解雇は行なわないという方針を占めていることもあり、抵抗の源泉として雇用不安が指摘されている訳ではないようである。
- ・ 他方で、競争的な資源調達／市場化テストを推進する上で、トップのリーダーシップを指摘する意見が多く、トップの意向によっては一定程度、職員の抵抗を緩和・排除できる可能性があることを示唆している。

#### 課題 b 「議会の反対」

- ・ 議会（上院／下院）の多数は現在、労働組合を支持団体に持つ民主党である。そのこともあり、議会の予算審議において競争的な資源調達／市場化テストの推進に係る予算が否決されることも少なくないようである。
- ・ 特に、大規模の競争的な資源調達／市場化テストの実施に係る調査予算や、議会において「政府本来の業務」と考えるような業務に対する競争的な資源調達／市場化テストの実施に際して、議会が予算を措置せず、ストップをかけているようである。

#### 課題 c 「小規模な競争単位」

- ・ 競争的な資源調達／市場化テストの対象業務の半数以上が規模の小さい「簡略競争」が占めている。競争的な資源調達／市場化テストは、行政と民間の競争を通じて、サービスの質、量の改善を実現する手法であり、実施を通じて成果を実現するためには、改善や工夫の余地が見込まれるような業務であって、かつ一定規模以上の業務を対象にする

ことが一般的には望ましい。

- ・ しかし、複数関係者のヒアリングを踏まえると、実際には「小規模な競争単位」になっている理由としては、省庁全体を視野に入れた最適化・グルーピングの視点に乏しいということが問題の背景にあるようである。このような最適なグルーピングの検討には一定のコスト（時間、費用）が求められる一方で、省庁に対しては競争的な資源調達／市場化テストを実施すること自体にもプレッシャーがかけられていることから、そのようなコストを調整する余裕がないというジレンマの存在が推定される。
- ・ また、このような「小規模な競争単位」を生み出す理由として、OMB 通達 A-76 の棚卸コードに問題がある、という意見もある。同コードは業務機能別になっており、この結果、より上位の目的に対応した大括りのグルーピングが行なえていない、という指摘である。

上記のように、競争的な資源調達／市場化テストには推進上の課題に直面しているが、連邦政府の全ての業務を対象に OMB 通達を根拠として毎年仕分作業が行われるなど、「商業的業務」を中心に一定程度、強制的に見直しが行われる仕組みになっている点や、仮に行政側が当該業務を落札したとしても最適効率組織（MEO）を前提にした職員配置及び業務執行計画が実行されるという点については、わが国における行政組織等の減量・効率化においても参考になると考えられる。

(2) 英国中央政府「政府効率化テクニカル・ノート (Efficiency Technical Notes: ETNs)」

①政府全体の取組及び成果

政府全体の ETNs の進捗状況については、2007 年 3 月に公表された 2007 年予算報告の“Efficiency Programme Progress to date”に掲載されている。同報告では、2006 年 12 月時点までの成果として以下の達成状況が報告されている<sup>92</sup>。

- 毎年 15 億ポンド規模の削減達成
- 50,800 人以上の実質削減及び 9,700 人のフロントラインへの配置転換
- 11,068 人の地方への配置転換

2006 年 12 月時点における ETNs を通じた予算削減目標の進捗状況については全体で 72.5%の達成を実現している。個別省庁の進捗を見ると、コミュニティ地方政府省（旧：副首相府）、内務省、司法省、労働・年金省において既に目標水準の削減を達成している。

図表 ETNs を通じた予算削減目標の進捗状況（2006 年 12 月）

	2007-08 年度の目標 (£million)	2006 年末の状況 (£ million)	達成度 %
教育技能省	4,350	1,622	37.3%
保健省	6,470	4,449	68.8%
交通省	785	532	67.8%
コミュニティ地方政府省	620	756	121.9%
内務省	1,970	2,118	107.5%
憲法問題省	290	244	84.1%
司法省	34	70	205.9%
防衛省	2,830	1,869	66.0%
外交コモンウェルス省	120	69	57.5%
国際開発省	310	259	83.5%
貿易産業省	380	354	93.2%
環境食糧地方省	610	411	67.4%
文化・メディア・スポーツ省	260	183	70.4%
労働・年金省	960	1,005	104.7%
北部アイルランド局	90	69	76.7%
財務省	550	293	53.3%
内閣府	25	11	44.0%
その他省庁	31	35	112.9%
地方政府	6,450	4,538	70.4%
計	21,480	15,580	72.5%

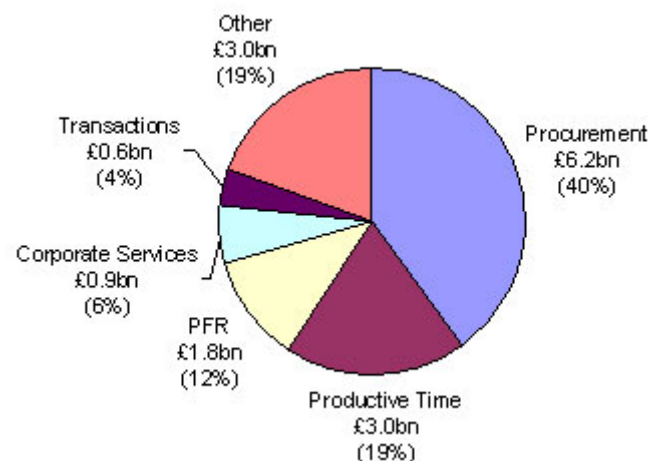
(出典) 財務省資料より MURC が作成

<sup>92</sup> 詳細は下記ウェブサイトを参照。

[http://www.hm-treasury.gov.uk/documents/public\\_spending\\_reporting/efficiency\\_programme/introduction/eff\\_intro\\_progress.cfm](http://www.hm-treasury.gov.uk/documents/public_spending_reporting/efficiency_programme/introduction/eff_intro_progress.cfm)

削減対象となった調達（Procurement）、生産時間（Productive Time）、政策、資源配分及び規制（Policy, funding and regulation: PFR）、コーポレート・サービス（Corporate Service）、取引（Transactional Services）の5分野別に削減額の割合をみると、調達（40%）が最も削減幅が大きく、続いて生産時間（19%）、そして政策、資源配分及び規制（12%）の順に高い。

図表 削減対象分野別の予算削減目標の進捗状況（2006年12月）



(出典) 財務省ホームページより

- 調達 (Procurement)
  - ・ 保健省では、薬剤調達契約において返済部分を取入れることで年間3億ポンドの節減を実現した。
- 生産時間 (Productive Time)
  - ・ 過剰であった救急救命士の配置基準を見直して、年間2千万ポンドの費用節減を実現した。
- 政策、資源配分及び規制 (Policy, funding and regulation: PFR)
  - ・ 保健省は、NHS 地方局の存続の見直しを進め、38の施設を26に縮小し、今後は20箇所にする予定である。
- シェアード・サービス (Shared Services/Corporate Service)
  - ・ 海軍は2箇所の基地を1箇所に整理・統合した、1千万ポンドの削減を実現した。
- 取引 (Transactional Services)
  - ・ 年金、住宅手当、カウンシル税に関する問い合わせが一本化された。

(出典) 財務省ホームページより MURC が要約

次に、同じく 2006 年 12 月時点における ETNs を通じた公務員数削減目標の進捗状況については、全体で-50,888 人、目標に照らして約 72%を実現している。個別省庁の進捗を見ると、貿易産業省、北部アイルランド局、英国貿易投資局において既に目標水準の削減を達成している<sup>93</sup>。

図表 ETNs を通じた公務員数削減目標の進捗状況（2006 年 12 月）

	ETNs を通じた削減目標		2006 年末の状況	
	削減数	実質削減数	削減数	実質削減数
教育技能省	-1,960	-1,960	-1,612 ( 82.2% )	-1,612 (82.2%)
保健省	-720	-720	-650 (90.3%)	-650 (90.3%)
交通省	-700	-650	-508(72.6%)	-508(78.2%)
コミュニティ地方政府省	-400	-400	-223(55.8%)	-223(55.8%)
内務省	-2,700	-2,700	-1,475(54.6%)	-1,475(54.6%)
憲法問題省	-1,100	-1,100	-552(50.2%)	-552(50.2%)
司法省	-50	-50	-24(48.0%)	-24(48.0%)
防衛省	-15,000	-15,000	-12,421(82.8%)	-12,421(82.8%)
外交コモンウェルス省	-310	-310	-256(82.6%)	-256(82.6%)
国際開発省	-170	-170	-154(90.6%)	-154(90.6%)
貿易産業省	-1,280	-1,280	-1,312(102.5%)	-1,312(102.5%)
環境食糧地方省	-2,400	-2,400	-702(29.3%)	-702(29.3%)
文化・メディア・スポーツ省	-30	-30	-22(73.3%)	-22(73.3%)
労働・年金省	-40,000	-30,000	-28,065(70.2%)	-21,398(71.3%)
北部アイルランド局	-130	-130	-482 (370.8%)	-482 (370.8%)
財務省	-16,850	-13,350	-11,893(70.6%)	-8,857(66.3%)
内閣府	-150	-150	12(-8.0%)	12(-8.0%)
英国貿易投資局	-200	-200	-200(100.0%)	-200(100.0%)
計 (達成率)	-84,150	-70,600	-60,591 (72.0%)	-50,888 (72.1%)

(出典) 財務省資料より MURC が作成

<sup>93</sup> NAO へのインタビューでは、「廃止・縮小された業務に従事していた職員の大半は省内の他部門に配属換えとなった。また、他の省庁への異動は手続きとしては可能であるが、実態としては殆どなかったのではないかと。また、強制的な解雇についても発生していないと思われる。」との発言を得た。



また、労働年金省、財務省（歳入・関税庁）は、再配分（reallocation）を通じて9,703のポストをフロントライン・サービスに転換した。

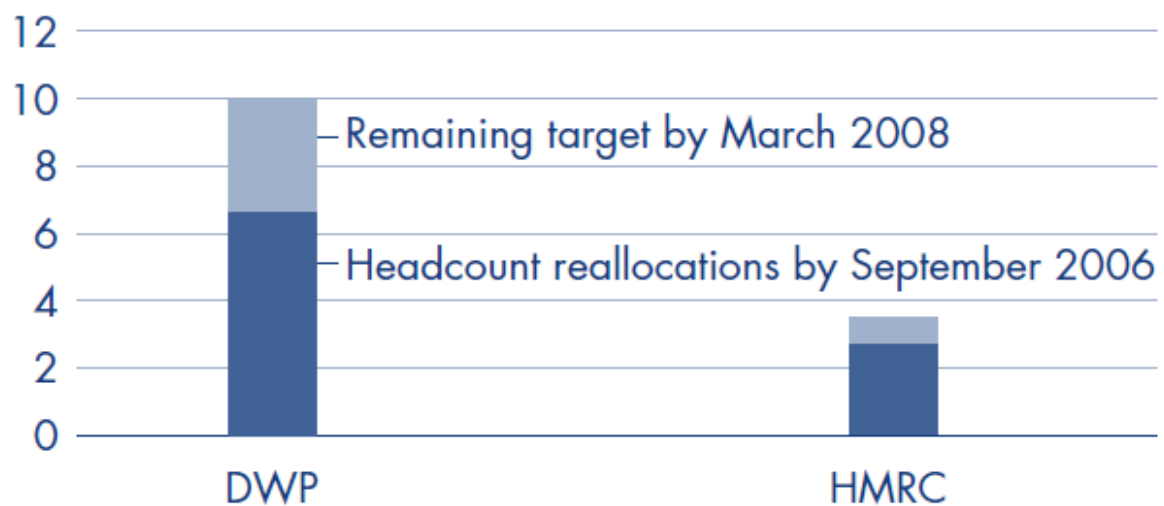
図表 ETNs を通じた再配分の進捗状況（2006年12月）

省庁	実質削減数	再配分	削減数
労働年金省	21,398	6,667	28,065
財務省（歳入・関税庁）	8,504	3,036	11,540
計	-50,888	-9,703	-60,591

（出典）財務省資料より MURC が作成

図表 ETNs を通じた再配分の進捗状況（左:労働年金省、右:歳入・関税庁）

### Headcount reallocations (000s)



（出典）NAO “The Efficiency Programme: A Second Review of Progress” より

ロンドンから地方への再配置（relocation）については、同じく 2006 年 12 月時点における進捗状況については全体で 11,068 人、目標に照らして約 72%を実現している。個別省庁の進捗を見ると、国際開発省、北部アイルランド局において既に目標水準の削減を達成している。

図表 ETNs を通じた配置転換目標の進捗状況（2006 年 12 月）

	目標（2010 年）	2006 年末の実施状況	進捗率
教育技能省	800	464	58.0%
保健省	1,110	594	53.5%
交通省	60	49	81.7%
コミュニティ地方政府省	240	147	61.3%
内務省	2,200	1,326	60.3%
憲法問題省	200	94	47.0%
司法省	-	43	-
防衛省	3,900	1,885	48.3%
外交コモンウェルス省	450	123	27.3%
国際開発省	85	88	103.5%
貿易産業省	685	302	44.1%
環境食糧地方省	390	199	51.0%
文化・メディア・スポーツ省	600	443	73.8%
労働・年金省	4,400	3,933	89.4%
北部アイルランド局	8	8	100.0%
財務省	5,500	1,328	24.1%
内閣府	250	42	16.8%
計	20,028	11,068	55.3%

（出典）財務省資料より MURC が作成

## ②主要省庁における ETNs の成果

ETNs では、2005 年から 2008 年にかけて政府全体で延べ 84,150 人、実質総計 70,600 人の国家公務員の削減が目標値として設定されているが、以下では（防衛省を除いて）実質削減数として 500 人以上の目標を掲げている 9 省庁における ETNs の内容（削減対象及び方法）を概観する<sup>94</sup>。

図表 ピーター・ガーシオン報告に示されている公務員削減目標  
(2004～2008 年うち実質削減 500 人以上を掲載)

省庁名	削減数	実施削減数	再配置（2010 年まで）
教育技能省	-1,960	-1,960	800
保健省	-720	-720	1,110
交通省	-700	-650	60
内務省	-2,700	-2,700	2,200
憲法問題省	-1,100	-1,100	200
貿易産業省	-1,280	-1,280	685
環境食糧地方省	-2,400	-2,400	390
労働年金省	-40,000	-30,000	4000
財務省	-16,850	-13,350	5,050
計*	-67,710 (80.5%) -84,150	-54,160 (76.7%) -70,600	14,495 (72.4%) 20,028

(出典) “Releasing resources to the front Line”より

(注) \*下段は総数、（括弧）は総数に対する構成割合。

<sup>94</sup> 各省庁の ETNs は財務省のウェブサイトより入手できる。

[http://www.hm-treasury.gov.uk/documents/public\\_spending\\_reporting/public\\_service\\_performance/psr\\_performance\\_efficiency\\_supporting\\_documents.cfm](http://www.hm-treasury.gov.uk/documents/public_spending_reporting/public_service_performance/psr_performance_efficiency_supporting_documents.cfm)

**a) 教育技術省 (Department for Education and Skills)**

2007-2008 年度までに少なくとも年間 43 億ポンドの効率化目標を達成する。

また、省庁本体において 1,960 のポストを削減する。具体的には 2008 年 4 月までに、省庁本部の職員数 4,660 人を 3,200 人 (-1460) に、教育水準局 (Office for Standards in Education: OFSTED) の職員数を 2,814 人から 2,314 人 (-500) にそれぞれ削減する。そして、この合計 1960 人の削減のうち、約 500 人の定員について、2010 年までにロンドン及び南東部から地方の関連組織へ配置転換する。

**図表 教育技術省における主要な取組**

<p><b>■調達 (Procurement)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 教育、学校設備に関する資本投資の改善</li> <li>・ 維持管理プログラムの改善</li> <li>・ 学校の用品調達の改善 (実勢調達価格の共有等)</li> <li>・ 新調達コストの改善</li> <li>・ 政府本部における調達の改善 (方法、規模)</li> </ul>
<p><b>■生産時間 (Productive Time)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 管理スタッフの改善 (サポート職員の縮小、勤務時間・時間外勤務の縮小)</li> <li>・ 臨時・代替教員の活用</li> <li>・ 給与上限の設定及び給与テーブルの改善</li> <li>・ 新規採用脅威の教員年金プログラムの改善</li> <li>・ 各学校の財務マネジメントの改善</li> <li>・ 教材管理・活用における IT の活用 (E-learning を含む)</li> <li>・ 教員教育プログラムの運用改善</li> <li>・ 調査研究 (Research Assessment Exercise) の期間見直し (5 年→6 年毎に)</li> <li>・ 科学研究投資基金の見直し (プログラム・スタッフの投入縮小等)</li> </ul>
<p><b>■政策、資源配分及び規制 (Policy, funding and regulation: PFR)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 教育現場における支出裁量権の拡大</li> <li>・ 教育地方当局 (Local Education Authority) への補助金支出の水準を 2004-2005 年レベルに凍結。</li> <li>・ 学校への配布資料の無駄の排除 (オンライン化を含む)</li> <li>・ 140 箇所ある学校、教育関連のウェブサイトの統廃合</li> <li>・ 学校監査コストの削減 (実施方法の改善)</li> <li>・ 学校イニシアティブ・プログラムにおける説明責任の向上 (含む生産性向上)</li> <li>・ 標準テストの改善</li> <li>・ 予算執行に係る説明責任の向上</li> <li>・ エージェンシーのコスト管理の改善</li> <li>・ 高等教育機関における官僚制問題の打破</li> <li>・ 子ども、幼児教育プログラムの改善</li> <li>・ 省庁本部の企画部門のコスト削減</li> </ul>
<p><b>■シェアード・サービス/コーポレート・サービス (Shared Services/Corporate Service)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ シェアード・サービスの導入</li> </ul>
<p><b>■取引 (Transactional Services)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 生徒サポートプログラムの改善 (貸与資金回収方法、管理コストの見直し) /IT 活用</li> <li>・ 授業料収集方法の見直し/IT 活用</li> </ul>

(出典) DfES ETNs, April 2006 より MURC が一部抜粋・要約

b) 保健省 (Department of Health)

2007-2008年度までに少なくとも年間65億ポンドの効率化目標を達成する。うち、半分は現金支出の削減を通じた効率化とする。

見直しに際しては、政府本部、外局、NHSなど組織全体を視野に入れて検討する。具体的には、省庁全体で720のポストの削減を実施する。また、外局 (Alms Length Bodies: ALB) の数を38箇所から20箇所に統合し、併せて人員を20%カット (5,000人削減) する。削減のうち1,110のポストを2010年までにはロンドン及び南東部から地方へ再配置する。

図表 保健省における主要な取組

<p>■調達 (Procurement) 21 億ポンド</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ NHS 全体の規模 (規模の経済) を視野に入れて調達、施設管理、資産管理、資本投資、薬剤調達等の各分野において効率化を実現する。</li> </ul>
<p>■生産時間 (Productive Time) 27 億ポンド</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ フロントライン・サービス (医療現場) の効率化を実現する。併せて新技術の導入、マネジメントの改善、職員の技能向上を通じてサービスの質も改善する。</li> </ul>
<p>■政策、資源配分及び規制 (Policy, funding and regulation: PFR) 4.5 億ポンド</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 省庁本部のスリム化を実現する。</li> <li>・ 具体的には、省庁全体で 720 のポストの削減を実施する。また、外局の数を 38 箇所から 20 箇所に統合し、併せて人員を 20%カット (5,000 人削減) する。削減のうち 1,110 のポストを 2010 年までにはロンドン及び南東部から地方へ再配置する。</li> <li>・ これらによって人件費コストを縮小し、効率化目標を実現する。</li> </ul>
<p>■シェアード・サービス (Shared Services/Corporate Service) 0.6 億ポンド</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ NHS のマネジメントのうち、財務、IT 活用、人事管理においてシェアード・サービスを導入する。</li> </ul>
<p>■取引 (Transactional Services)</p> <p>—</p>
<p>■社会福祉 (Social Care) 6.85 億ポンド</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地方公共団体における福祉サービスの枠組みの見直しを通じて効率化を実現。</li> </ul>
<p>■本省の予算 (Central Budget) 5 億ポンド</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 無駄な予算を抽出して現場 (NHS) に移す。</li> </ul>
<p>■NHS に対するインセンティブ (Incentive)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 3 ヶ年分の予算配分を決定して本部からの統制を可能な限り減らす</li> <li>・ 診療費の固定を進める。</li> <li>・ ヘルス・ケア・システム全体の見直しを行なう。</li> <li>・ 自主的なサービス改善計画を導入する。</li> </ul>

(出典) DOH ETNs, December 2005 より MURC が一部抜粋・要約

c) 交通省 (Department for Transport)

2007-2008年度までに少なくとも年間7.85億ポンドの効率化目標を達成する。うち、半分は現金支出の削減を通じた効率化とする。

また、2007年8月までに省庁本部において200人、運転者・車両グループ (DVO: Group Driver, Vehicle and Operator) において500人の人員削減を実施する予定である。

図表 交通省における主要な取組

<p>■ 運転者・車両グループ (Driver, Vehicle and Operator: DVOGroup)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 税の収納率を高めることで、毎年、7,500万ポンドの歳入増加を実現する。</li><li>・ 顧客サービスにおいて全面的に e-service を導入する。</li><li>・ 運転免許・車両免許エージェンシー (Driver and Vehicle Licensing Agency: DVLA) では、2005-2006 において 59 人、2006-2007 において 365 人の合計 424 人を削減する。</li></ul>
<p>■ 道路調達 (Roads Procurement)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 道路局 (HA) が地方公共団体における調達改革 (共同調達) を主導する。</li><li>・ 道路維持管理においても調達改革を進め、契約マネジメントにおいて業績指標を導入する。</li></ul>
<p>■ 道路以外の地方公共団体への支出 (Non-Roads Local Authority Spending)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 2004年11月に策定された改善プラン「ロンドンの交通 (Transport for London)」を通じ地下鉄経営の見直しを進める。同計画では、官民協働 (PPP) の手法を積極的に活用する。また、定時運行に関する業績指標を導入する。</li><li>・ また、地方公共団体との協議を進め、地方公営交通の改革に着手する。</li></ul>
<p>■ 省本部の改革 (Department Reform)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 人員削減及び職員の能力向上プログラムを実施する。</li><li>・ 省本部では 2004/5 年までに FTE 換算で 70 人の人員削減が実施されていることから、更なる人員削減は、早期退職・自主退職の推進、新規雇用の中断、異動が想定される部門の職員のマネジメントによって 2005-2006 年までに 135 人、2006-2007 年までに合計 200 人の削減を実施する。</li></ul>
<p>■ シェアード・サービス (Shared Service)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 現在、シェアード・サービスの導入初期段階にあり、引き続き効率と効果の両面から改善を検討する。</li></ul>
<p>■ 社会福祉 (Social Care)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 地方公共団体における福祉サービスの枠組みの見直しを通じて効率化を実現。</li></ul>
<p>■ 配置転換 (Relocation)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 60 のポストを 2010 年までにはロンドン及び南東部から地方へ再配置する。</li></ul>
<p>■ マイナー・プログラム (Minor Programmes)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ その他、マイナー・プログラムにおいて 3,000 万ポンドの削減を実現する。</li><li>・ 主たる対象は、5,000 万ポンド以下の予算のプログラムで、具体的には補助金の内容の見直し、検査の効率化などを想定している。省庁全体を視野に入れて見直しを進める。</li></ul>

(出典) DfT ETNs より MURC が一部抜粋・要約

d) 内務省 (Home Office)

2007-2008年度までに少なくとも年間19.7億ポンドの効率化目標を達成する。この目標全てが現金支出の削減を通じた効率化である。

また、本部組織の規模を縮小し、2007-2008年までに2,700人の職員を削減することを目標としている(2004年3月時点では9,900人)。

**図表 内務省における主要な取組**

<p>■警察サービス (VfM Improvements in the Police Service)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>2007-2008年までに10.6億ポンドの削減を実現する。これは、43の警察署において策定・実施されている「効率化計画」を通じて実現する。</li><li>生産時間 (Productive Time) の改善に関しては、各警察署共通の業績指標として「フロントラインに配置されている警察官」を設定して改善を促す。これは、現金支出の削減を伴わない効率化に分類される。</li></ul>
<p>■犯罪マネジメント・サービス/刑務所・矯正施設 (VfM Improvements in the National Offender Management Service)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>2007-2008年までに30以上の改善プロジェクトの実施を通じて、4.5億ポンドの削減を実現する。これは、調達改革や施設の管理運営の見直しを通じて実現する。</li><li>ITシステムの改善、運用の見直しを通じて生産性の向上と職員の健康回復の実現を目指す。ただし、これは現金支出の削減を伴わない効率化に分類される。</li></ul>
<p>■入国管理・公訴 (VfM Improvements in the Immigration &amp; Nationality Directorate)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>2007-2008年までに4.5億ポンドの削減を実現する。これは、現金支出の削減を通じた効率化に分類される。</li><li>引き続き収容施設の維持管理、サービス内容の見直しを進める。また、同日に経常的なオペレーション・コストの引き下げや定員削減も進める。</li></ul>
<p>■本部の規模、定員の削減 (Reducing the Size and Cost of the Headquarters)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>2007-2008年までにFTE換算で2,700人にまで職員数を削減することで6,100万ポンド見直しを実現する。なお、この削減数は、入国管理・公訴部門及び強制施設における削減数が含まれている。</li></ul>

(出典) Home Office ETNs updated December 2005 より MURC が一部抜粋・要約

e) 憲法問題省 (Constitutional Affairs)

2007-2008年度までに少なくとも年間2.92億ポンドの効率化目標を達成する。

また、本部組織の規模を縮小し、2007-2008年までに1,100人の職員を削減することを目標としている(2004年3月時点では23,332人)。そして、200人のポストについて、ロンドン及び南東部から新たに創設された地方組織へ配置転換する。

図表 憲法問題省における主要な取組

<p>■ 法的問題の救済 (Legal Aid)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ ハイ・コストの犯罪ケースの管理。</li><li>・ 法的問題相談コストにキャップ導入及び有料化(料金見直し、対象拡大)。</li><li>・ 離婚訴訟における控除枠(3,000ポンド)の撤廃。</li><li>・ 時間制法律相談における強制競争入札の実施(CCT)。</li></ul>
<p>■ 裁判の効率化、業績の改善 (Cross Criminal Justice System)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 裁判手続き、体制全般に対するビジネス・プロセスの見直しの実施。</li></ul>
<p>■ サポート業務 (Her Majesty's Courts Service)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ ライン・マネジメント及びサポート機能の見直し。</li><li>・ 裁判サービスの整理、統合。</li><li>・ 施設の統廃合。</li><li>・ 人事管理、調達における共通化。</li></ul>
<p>■ 調達 (Procurement)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 国家調達戦略の全面实施。</li><li>・ 契約内容の見直し。</li><li>・ 簡易調達の導入(職員カード決裁)。</li><li>・ システム維持管理の見直し。</li></ul>
<p>■ 政策資金及び規制 (Policy Funding &amp; Regulation)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 本省組織の見直し(チーム、マネジメント構造の見直し)。</li><li>・ 300人の定員削減。</li><li>・ 管理及びフロントラインの構成比を1:20とする。</li></ul>
<p>■ 生産時間 (Productive Time)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 職員の病欠日数の縮小。</li></ul>
<p>■ コーポレート・サービス (Corporate Services)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 人事、財務、ITにおけるシェアード・サービスの実施。</li></ul>
<p>■ 亡命・移民裁判所 (Asylum &amp; Immigration Tribunal)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 裁判の迅速化。</li><li>・ 裁判延期、再審件数の縮小。</li></ul>

(出典) Constitutional Affairs ETNs updated October 2005 より MURC が一部抜粋・要約



f) 貿易産業省 (Department of Trade and Industry)

2007-2008年度までに少なくとも年間3.8億ポンドの効率化目標を達成する。うち、少なくとも半分は現金支出の削減を通じた効率化とする。

また、2007-2008年までに DTI 中枢部のサービス部門のポストを 1,010、英国貿易投資局 (UKTI: UK trade & Investment) の職務ポストを 270 削減する。これら人員削減のほぼ半数は、サービスや機能の集中化、IT を活用した取引の合理化、生産規模の増大により費用節減に伴うサービスの合理化及び効率化、現行の政策手法の改善によって達成される。対象は主として中小企業局 (SBS: Small Business Service) であるが、本省組織全体については IT を中心に新技術の導入が進められる。そして、685 人のポストについて、ロンドン及び南東部から新たに創設された地方組織へ配置転換する。

図表 人員削減の対象エリア

区分	削減数
新たな政策モデル	168
効果的かつ効率的なサービス提供	40
コーポレート・サービスの実施	200
資産管理の見直し	47
優先すべき業務の明確化	315
中小企業局の運営見直し	202
間接業務 (バックオフィス/サポート業務の見直し)	38
計	38

(出典) DTI ETNs, December 2005 より MURC が一部抜粋・要約

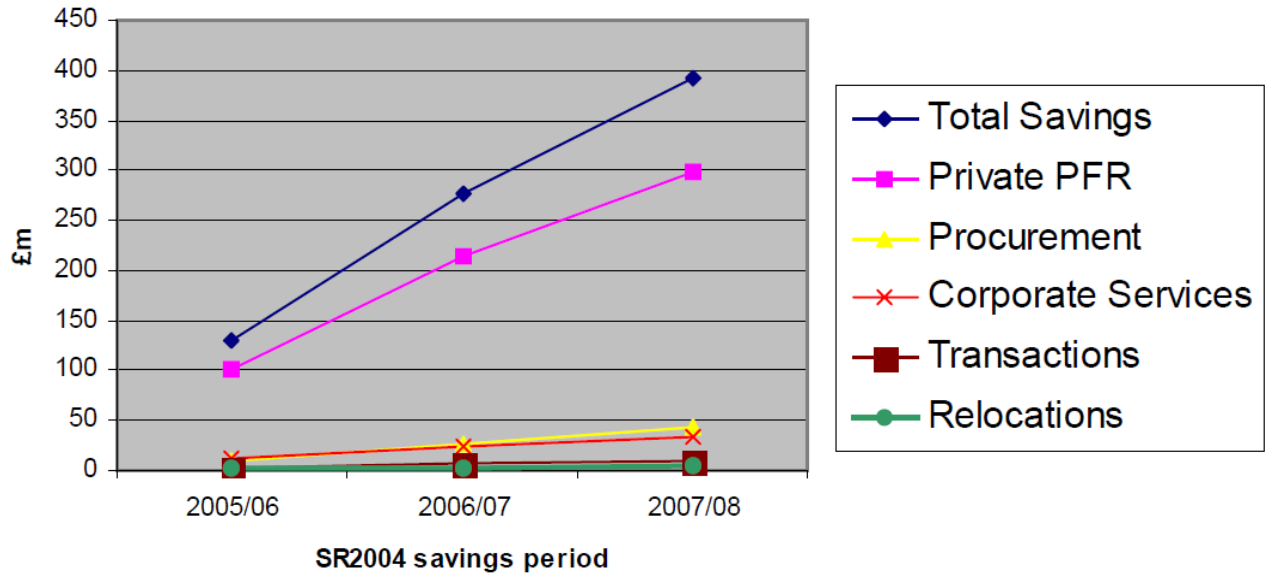
図表 エリア別の見直しの考え方

<p>■コーポレート・サービス (Corporate Service)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ バックオフィス業務の見直し。</li> <li>・ 見直しの多くは新たな業務モデルの導入によって達成される。</li> </ul>
<p>■配置転換 (Relocation)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 配置転換による節減効果は他の取組によって決定される。</li> <li>・ 対象期間において少なくとも 85 人の配置転換を予定している。</li> </ul>
<p>■政策、資源配分及び規制 (Policy, funding and regulation: PFR)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織、サービスの対象者、産業界全体に節減の便益が行き渡るよう、節減分についてはフロントラインの予算に投じられる。</li> </ul>
<p>■調達 (Procurement)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員、組織の能力を高めることで可能な限り外部からの調達を少なくする。</li> <li>・ 契約の際にはインセンティブ条項を導入する。</li> </ul>
<p>■取引 (Transactional Services)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ サービスの改善とコスト削減の両立を実現する。</li> </ul>

(出典) DTI ETNs, December 2005 より MURC が一部抜粋・要約

図表 貿易産業省におけるエリア別の削減額予想

DTI Efficiency Savings by Gershon



(出典) DTI ETNs, December 2005 より

g) 環境食糧地方省 (Department for Environment, Food and Rural Affairs : DEFRA)

2007-2008年度までに少なくとも年間6.1億ポンドの効率化目標を達成する。うち3.773億ポンドは現金支出の削減を通じた効率化とする。

また、省庁本体において2,400人のポストを削減する。具体的には、政策、資源配分及び規制のエリアにおいて572人、法人サービス分野において516人、取引サービスにおいて1,400人の人員削減が実施される予定である。

図表 環境食糧省におけるエリア別の人員削減予想

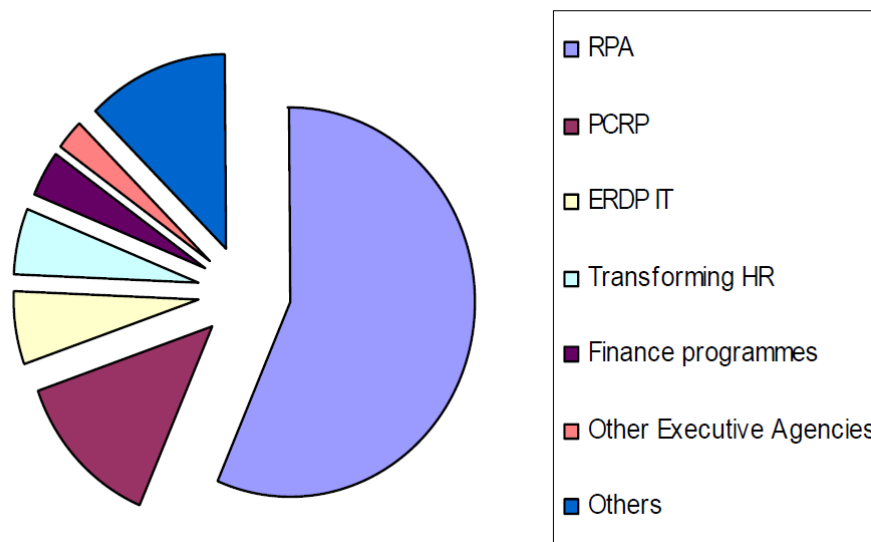
Workstream	Actual efficiencies (2004/05) and latest forecast efficiencies (2005/06 onwards)							
	2004/05		2005/06		2006/07		2007/08	
	Efficiency	Headcount	Efficiency	Headcount	Efficiency	Headcount	Efficiency	Headcount
	£m		£m		£m		£m	
Defra "family" procurement	11	0	25	0	35	0	45	0
Waste services procurement	52	0	135	0	217	0	299	0
Policy, funding & regulation	37	13	87	138	124	413	206	572
Corporate services	6	93	15	186	24	288	39	516
Transactional services	4	385	4	1000	26	1153	32	1400
<b>TOTALS</b>	110	491	266	1324	426	1854	621	2488

(出典) Defra ETNs より

とりわけ人員削減に寄与するプログラムは Rural Payment Agency Change Programme (RPA)、England Rural Development Programme (ERDP-IT)、Other Executive Agencies Efficiency Programme、Policy Center Review Programme、Transforming HR (THR)、Finance Charge Programme の6つで、うち RPA Programme 及び ERDP-IT では、業務改善及び IT システムの導入により人員削減を実施する。また、Other Executive Agencies Efficiency Programme では、各 Agency において人員削減計画が策定され実行される予定である。Policy Center Review Programme では省の組織、資源配置に関する取組を通じた人員削減が実施される。Transforming HR では人事管理機能の再編、Finance Charge Programme では業務集中化などにより人員削減が行われる。これらの取組の他に IT 分野のアウトソーシングにより、320人の職員が外注先 (IBM) へ異動となっている (2004年10月)。

図表 環境食糧省におけるプログラム別の人員削減予想

Efficiency Programme, headcount efficiencies



(出典) Defra ETNs より

また、同省では既に 390 のポストがロンドン及び南東部から地方へ配置転換される予定である。以下は、既に配置転換がなされた 131 のポストである。

図表 環境食糧省における配置転換の現況

Business Area	Number of posts	Relocated to
Human Resources	22	York
Human Resources	9	Worcester
State Veterinary Service	20	Worcester
Rural Payments Agency	50	Workington
Rural Payments Agency	13	Newcastle
Rural Development Service	10	Various RDS sites
Finance	7	Alnwick
<b>TOTAL</b>	<b>131</b>	

(出典) Defra ETNs より

## インタビュー 環境食糧地方省における ETNs の策定及び実施プロセス (DEFRA)

### ■ETNs 策定プロセスについて

- ETNs に掲げる目標設定の際には、まず省庁において自主的な見直し目標を検討し、その目標を基に商務庁、財務省との協議により調整・決定した。結果的にはボトムアップで調整されたものである。ただし、目標水準の決定の際、本省としては、SR2004 において、約 150～400 人の定員削減を示した結果、財務省は上限値 (400 人) を採用することになった。ボトムアップであるが最終段階では、Treasury が上から決定したといえる。
- ETNs では、2008 年までの目標及び年度ごとの目標が示されているが、基本的には双方ともに達成できるものと考えている。大臣が本件取組に非常に熱心であることも理由の一つである。なお、CSR2007 の結果、より高い目標が示されるなど目標水準の修正がなされる可能性はある。

### ■ETNs の実行について

- 改革を通じて職員の調整が行われることは視野に入れているが、詳細については毎年のプログラムにおいて検討している。基本的には省内で配置転換を行なうことを基本としているが、その他においては退職一時金によって調整が行われる場合が多い。退職一時金の適用を通じた雇用調整には金がかかる。従って、雇用調整を進める場合には、予算が別に必要になるので、当該部分については、追加的に財務省に対して予算要求をする。あるいは、内部の予算から捻出する場合もあるが限界がある。自主的な退職に必要な追加的予算は、年齢、職種、方法によって異なるが、一般的には一人当たり £10 万の追加支出が必要となる。
- また、地方事務所統合については、(正確な経緯は理解していないが) 事務所が老朽化していることもあり、その維持管理コストが高くついていることで見直しを進めていると理解している。

## インタビュー IT 部門のアウトソーシング/TUPE の事例 (DEFRA)

- DEFRA の IT 部門の職員約 300 人は、確か 2003～2004 年にかけて民間部門に移管されたと聞いている (その際に私は別の部門にいた)。このように民間委託によって、当該部門で働いていた人が民間企業に移るケースは英国では少なくない。職が失われる訳ではないので、「異動」の一種とみなされている。(IT 関係では特に多い)
- そのように取り扱われるようになった背景としては、「EU 域内に適用される調達規制」及び「TUPE」の存在がある。前者は、大規模な調達がある場合においては、自国内のみならず広く EU 域内の企業に対して調達への参加を求めることが義務付けられているものである。そして、それに応じてアウトソーシングの対象になった業務に従事する職員が受託企業に移管されるケースが多くなり、当該職員の雇用を保障するために適用されるのが後者の「TUPE」である。「TUPE」では、移管される職員の年金と社会保障が引き継がれ、また給与水準については移管時点の水準が維持されるが (良くなる場合もある)、以降においては通常、基本的には移管先企業における規定に従って調整される。
- 通常、政府内において「TUPE」の適用が検討されるような場合には、事前の調査 (Business Due diligence) がしっかりと行われ、委託業務の範囲、役割分担とともに、影響を受ける職員の数、能力維持に必要な要素などが明らかにされる。その上で、業務の実施・継続に必要なパッケージが特定され、「TUPE」が適用される。通常は、業務の実施に必要な人材が「TUPE」適用の対象となるため、専門職が移管対象になる場合が多い。
- 政府の給与は民間水準より高くないことや、政府で働いているよりも最新の技術を持つ民間企業においてチャレンジしたいという専門職が少なくないこともあり、本件事例を含めて「TUPE」の適用において厳しい状況に陥ることは少ない。また、「TUPE」適用を通じた政府職員の民間への移管については 10 年以上の経験があり、政府職員も制度のことを良く知っている。
- なお、業務が移管される場合に適用される「TUPE」は、「異動」の一形態であり、それを拒否することも可能であるが、その場合には省内外の別のポストに配置されるか、あるいは極端な場合には「異動を拒否した」ということで、退職させられることもある。その意味においては、「TUPE」の適用においては慎重さが求められる。

#### h) 労働年金省 (Department for Work and Pension : DWP)

2007-2008年度までに少なくとも年間9.6億ポンドの効率化目標を達成する。うち約半分は現金支出の削減を通じた効率化とする。

また、40,000人のポストを主として自然減を通じて削減する一方で10,000人分のポストがフロントラインに再配分される予定である。また、削減人員のうち少なくとも4,000人については2008年3月までにロンドン及び南東部から地方へ再配置される。なお、削減の主たる対象になっているのは、年金サービス及び職業紹介サービス (Jobcentre Plus service) におけるIT化とそれに伴う組織、業務の見直しである。その他、同省では記録保管サービスの提供のため、TUPEを通じて285人の職員のCapita社<sup>95</sup>への異動も実施している。

図表 労働年金省における主要な取組

<p>■取引プロセスの見直し (Transactional Processing)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>顧客サービスにおける取引・サービス部分にITを導入する。</li><li>組織内及びサービス提供機能の双方の業務プロセスを見直して再配置の対象を検討する。</li></ul>
<p>■支払業務の改善 (Payment Modernisation)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>手続きを見直して支払いに係るコストを削減する。</li><li>上記によって余剰となった人員をフロントライン・サービスに投じる。</li></ul>
<p>■間接業務 (Central Services)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>人事管理、財務管理における業務見直しを行なうとともに、ITシステムの改善により効率化を実現する。</li></ul>
<p>■調達 (Procurement Modernisation)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>契約管理の方法を見直す。</li><li>調達市場の分析を実施する。</li><li>ITを活用した調達システムを導入する。</li><li>資産評価及び管理コストの算定を行なう。</li></ul>

(出典) Constitutional Affairs ETNs updated October 2005 より MURC が一部抜粋・要約

<sup>95</sup> 英国における代表的なアウトソーサー企業である。<http://www.capita.co.uk/>

i) 財務省／関税・歳入局 (Her Majesty's Treasury: HMT／Her Majesty's Revenue and Customs)

2007-2008年度までに少なくとも年間5.07億ポンドの効率化目標を達成する。うち約半分は現金支出の削減を通じた効率化とする。

また、16,000人のポストを削減する一方で3,500人分のポストがフロントラインに再配分される予定である。また、1,950人については2008年3月までに、そして2010年までには更に2,300人がロンドン及び南東部から地方へ再配置される。なお、削減の主たる源泉になっているのは、ITへの再投資、バックオフィスの見直し、業務プロセスの改善である。また、人員削減を分野別でみると取引サービスが80%、生産時間が10%、コーポレート・サービスが10%である。

**図表 財務省／関税・歳入局における主要な取組**

<p>■トランザクション (Transaction Service)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>顧客サービスにおける IT システムの導入。</li><li>電子申告システムの導入。</li><li>税の還付業務における手続きの見直し。</li></ul>
<p>■コーポレート・サービス (Corporate Service)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>業務システムの見直し (システムの統一化)。</li><li>バックオフィス業務の見直し。</li></ul>
<p>■生産時間 (Productive Time)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>リスクマネジメント・システムの導入。</li><li>システムの統合。</li><li>病欠による業務停滞の縮小。</li></ul>
<p>■調達 (Procurement)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>調達システム (ERP) の改善。</li><li>各施設の管理、調達の見直し</li></ul>

(出典) Her Majesty's Revenue and Customs ETNs より MURC が一部抜粋・要約

なお、財務省本省では、150 人の人員削減をコア業務 (Core Treasury) において行なうとともに、26.5 人 (FTE) の職員を 2007/8 年までに地方へ配置することを予定している。人員削減のベースラインとなるのは 2004 年 4 月時点での職員数 1,243 人である。

## インタビュー 今後の今後の雇用調整のあり方について（財務省／歳出調整担当）

### ■雇用調整の方法

- ・ 現在の英国のように公務員数を削減するという明確な政策方針の下においては、自然減のみでは目標を実現することは困難である。その意味では、自主的な退職を促すような何らかの仕組みの導入が必要となる。しかし、その導入には、コストを要する点に留意する必要がある。
- ・ なお、英国では中央政府の職員の「回転率」は比較的に高く、官から民へ、そして民から官への異動も少なくない。そのようなカルチャーがある場合であっても、職員の実数を減らすということは難しい。

### ■Work Force Reduction による弊害

- ・ 公務員数を減らすという方針によって（例えば米国のように）、「真に必要な人材が流出する」「職員の質が低下する」ということは確かに想定される状況の一つであるが、現在の英国中央政府ではそのようなことに対する懸念は問題にはなっていない。
- ・ 学校、病院、警察といったようなフロントラインの公務員 **Public Servant** を減じることになると、実際にサービスが低下するなど、国民批判も高まることが想定される。しかし、中央政府の職員 **Civil Servant** を減じることについての批判はないし、また実際にも IT の活用などを通じて業務の効率化は可能である。ETNs において主たる改革の対象になっている DWP、HMRC は、IT 活用を通じて大規模な職員削減を実現する意図である。もちろん、IT の他にも業務改善などを通じて他の省庁においても公務員数削減は実際においても可能であると考えている。

## インタビュー 各省庁における雇用調整について（財務省／公務員削減担当）

- ・ 自然減（退職者不補充）が主たる方法であるが、退職一時金支給（**Voluntary Severance**）による早期退職制度も活用される。この方法は比較的に低いコストで職員の退職を促すことができる方法である。しかし、早期退職に係る制度は余剰人員が生じている場合にのみ適用できることが原則であり、また実際には能力がある人が流出しないように運用面において省庁も工夫している（有能な人材にはやめられないように配慮している）。
- ・ また、例えばアウトソーシングなどにより本人の意に反して職場が変わってしまうような場合には、**Tupe Plus** が適用される。これは年金、社会保障給付に関する権利が異動先においても継続して保証されるという内容のもので給与水準が全て維持されるものではない。その意味では中途半端であり、本人も満足する内容の保障ではない。なお、省庁における近年の改革によって、この **Tupe Plus** が適用されたというケースは非常に少ない。
- ・ むしろ活用されているのは、公務員年金スキーム（**Civil Servant Pension Scheme**）に位置付けられる **Civil Servant Compensation Scheme** に定義されている①早期退職／年金の満額支給保障（**Early Retirement**）、②退職一時金支給（**Voluntary Severance**）である。このうち、②は一時的な支出であり、総コストで見た場合にもより効率的なインセンティブ手法である。
- ・ なお、ETNs においてターゲットになった歳入関税局、労働年金省においては、雇用調整において悲惨な状況は生じていないと認識している。意図に反して解雇された人がいたとしても、40 人くらいではないか。これは、全体で 8 万人の削減という状況からみて極わずかである。
- ・ ETNs では目標のアセスメントがきっちりとなされていたことが背景にある。むしろ、HMRC、DWP は、この機会を利用して改革を行ったのではないかと理解している。従って、「特定の省庁が改革の対象になった／された」という認識は浸透していない。
- ・ また、内閣府 に設置されている **HR Profession Team** は、各省庁の HR 担当者によって構成される組織で、ETNs によって生じる雇用への影響及び対応についてもこの組織で議論され、また必要に応じて省庁間の異動などについても調整がなされたのではないかと。



### ③国家会計検査院（NAO）による ETNs に対する評価

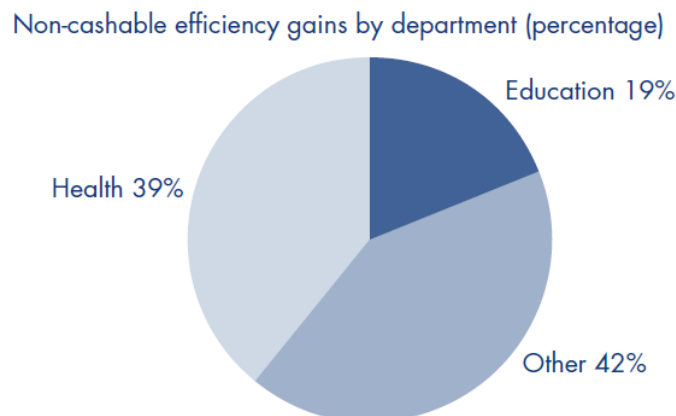
各省庁における ETNs に基づく業務効率化に向けた取組に対して、国家会計検査院（National Audit Office: NAO）による評価が 2006 年、2007 年に報告されている。2006 年の評価では 6 省庁 20 のプロジェクト、2007 年の評価では 14 省庁 25 のプロジェクトがサンプルとして取り上げられ詳細にレビューされている。以下では、これまでに実施された下記レポートにおける ETNs の進展、特に公務員数削減目標に係る指摘事項を中心に整理する。

- “Progress in improving government efficiency” (2006)  
<http://www.nao.org.uk/pn/05-06/0506802.htm>
- “The Efficiency Programme: A Second Review of Progress” (2007)  
<http://www.nao.org.uk/pn/06-07/0607156.htm>

#### a) “Progress in improving government efficiency” (2006) –2005 年末の成果–

- 削減目標 (215 億ポンド) に効率化目的の投資コストが含まれておらず過剰計算である。
  - ・ 削減目標には、効率化のために支出された既存の設備への投資費用がコストとして計算されていない。既存の IT 関連への投資コストがその例である。また、期間中に定期更新を迎える設備の更新費用（追加コスト）もこれには含まれていない。
  - ・ これは、ピーター・ガーシオンが進めたレビュー・プロセスにおいて、効率化のための新規投資を認めず、既存の設備を前提にした効率化の達成を求めたことにも一因がある。
  - ・ 削減目標には、現金支出を伴う削減と現金支出を伴わない削減（アウトプットの量、質の改善）の双方が含まれているが、現実の効率化は前者によるものと捉えるべきで、後者については実際に達成された時点で評価されるべきものである。現状、政府全体で見ると、削減目標の半数を占める教育、保健分野の目標において後者の構成割合が高い。

図表 省庁別「現金支出を伴わない削減（アウトプットの量、質の改善）」の構成比

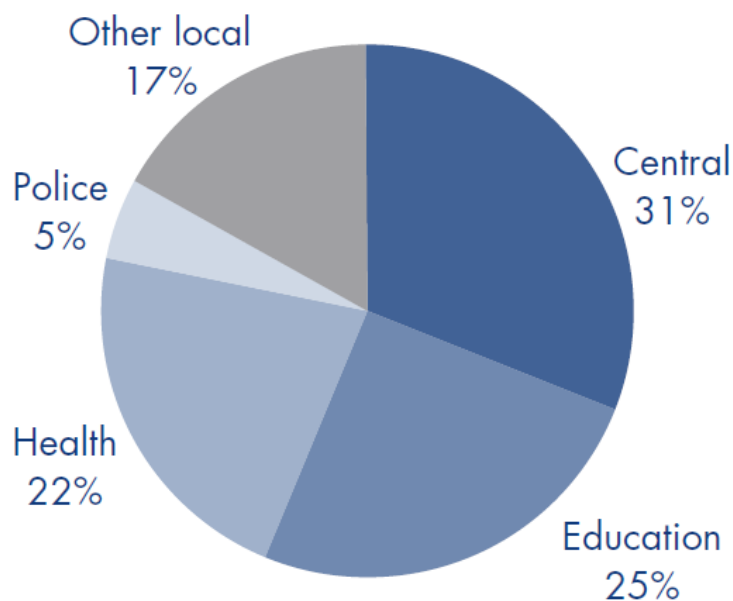


(出典) NAO “Progress in improving government efficiency”より

- 削減目標達成（215 億ポンド）が特定省庁及び特定プログラムに依存しており、その点はリスクである。
  - ・ 削減目標達成は主として、保健省、教育技能省、防衛省、内務省、労働年金省に依存している。これら省庁の取組は削減目標の 77%を占めている。
  - ・ 現在、全体で 300 ある改革プロジェクトのうち、優先度が高い 50 が未着手である。この 50 は、80%のサービス・プログラムに影響する。
  - ・ 削減目標に占める中央政府のプロジェクトは全体の 31%である。他方で削減目標のうちの 65%（13.5 億ポンド）を占める部分のプロジェクトは中央政府以外の主体によって実施される。代表的な主体は、学校及び病院である。なお、上記の優先度が高い 50 のプロジェクトは中央政府以外の実施主体を通じて実現される。

図表 主体別削減目標

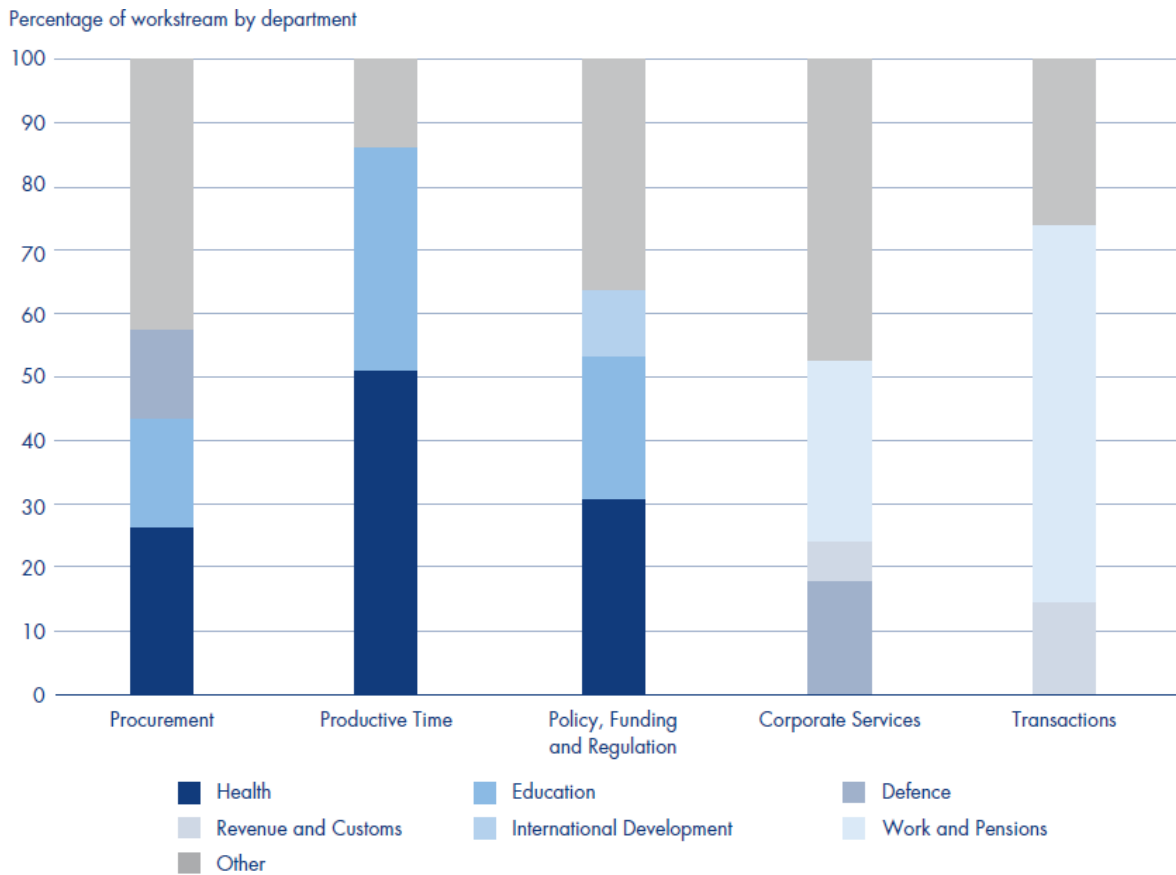
Claimed gains by department (percentage)



(出典) NAO “Progress in improving government efficiency”より

- 削減対象のエリアで見ると、調達(Procurement)が全体の37%、生産時間(Productive Time)が同24%を占めている。しかし、これらの達成はいずれも保健省、教育・技能省の取組に依存している。

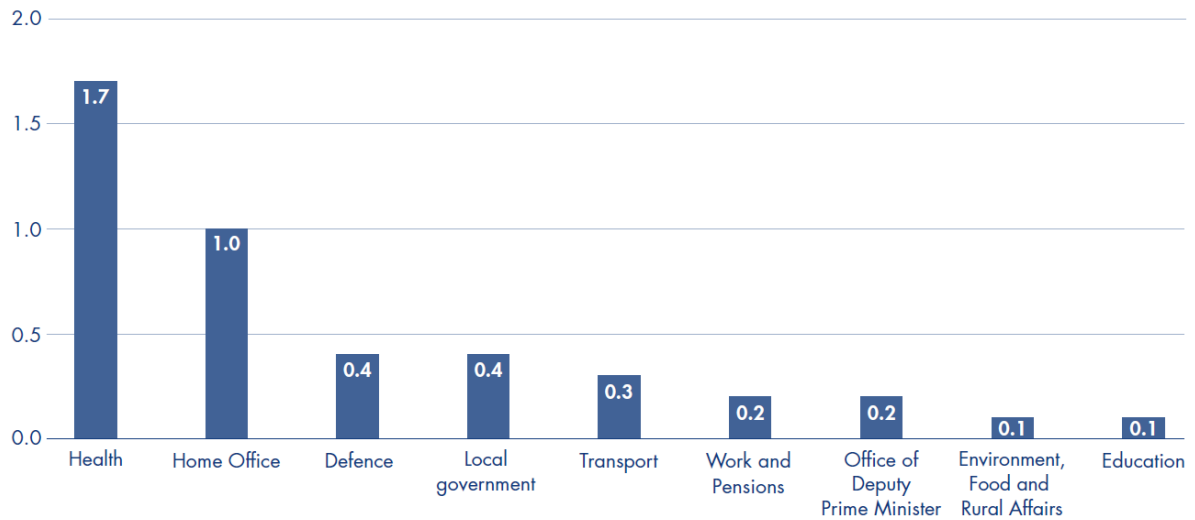
図表 削減対象のエリアにおける主要省庁の貢献目標割合



(出典) NAO “Progress in improving government efficiency”より

- 2005年の事前予算報告（Pre Budget Report）では、達成した削減目標のうちの大部分が保健省及び内務省の取組によるものである。

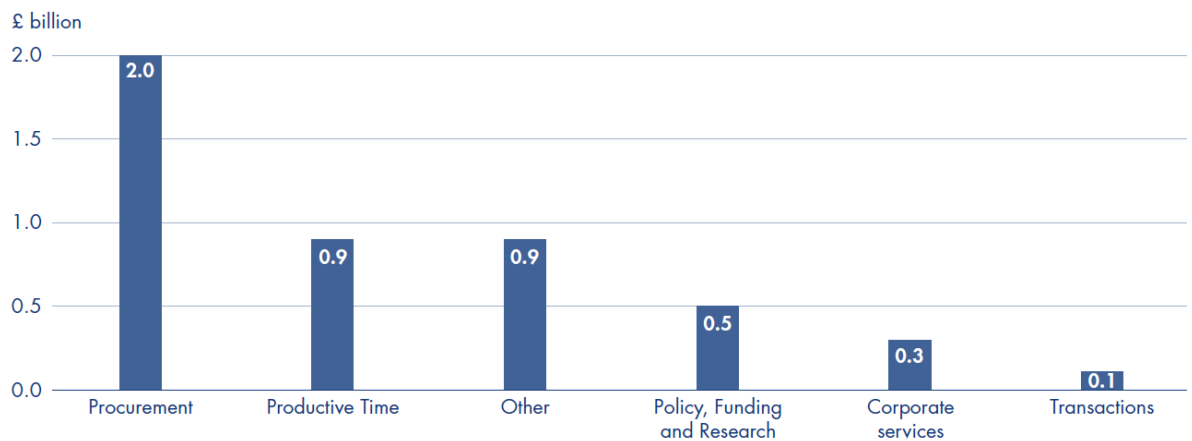
**図表 2005年の事前予算報告に掲載された削減目標の達成額**



(出典) NAO “Progress in improving government efficiency”より

- また、削減対象のエリアで見ると、調達（Procurement）、生産時間（Productive Time）が達成した削減額の大部分を占めている。

**図表 2005年の事前予算報告に掲載された削減目標の達成額**



(出典) NAO “Progress in improving government efficiency”より

- 25,314 人の人員削減が達成され、5,771 人が再配分された。
  - ・ 2005 年の事前予算報告 (Pre Budget Report) では 25,314 人の人員削減が報告されており、対実質削減目標の 36% を達成している。この達成の 56% は労働年金省による削減であった。また、5,771 人が再配分のうち 4,221 人も労働年金省による削減であった。

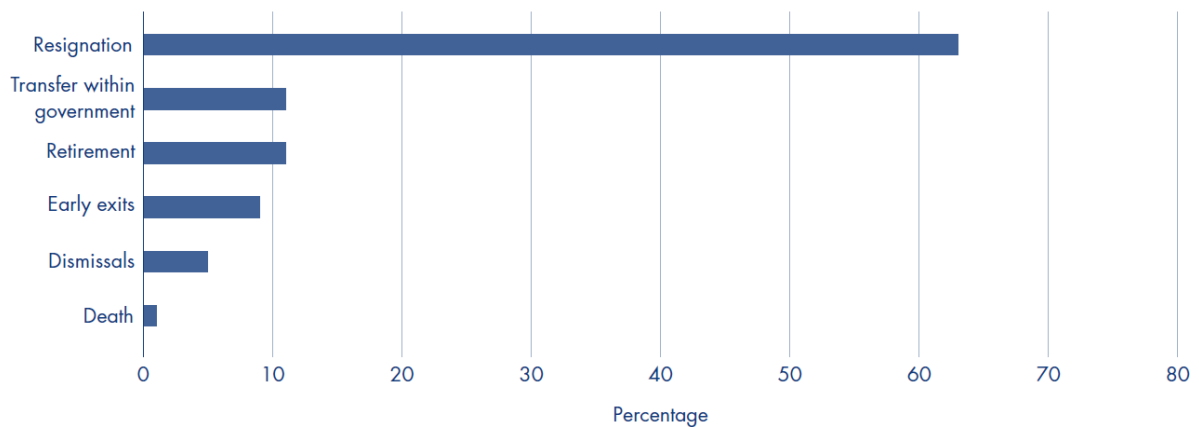
**図表 2005 年の事前予算報告に掲載された人員削減の達成状況**

	Reductions in posts	Reallocation to front-line roles	Total gross reductions
Department for Work and Pensions	14,215	4,211	18,426
HM Revenue and Customs	3,246	1,560	4,806
Other departments	7,853	0	7,853
Total	25,314	5,771	31,085

(出典) NAO “Progress in improving government efficiency” より

- 労働年金省における人員削減の大半は自然減 (natural attrition) であったが、今後は目標達成に向けて早期退職 (voluntary early retirement)、自主退職 (voluntary severance) のスキームの導入が見込まれる。
  - ・ 14,215 人の人員削減を達成した労働年金省では、主として新規採用抑制と空席ポスト非補充による自然減を通じてこれを達成した。
  - ・ しかし、今後は自然減では目標水準の達成が困難であると見込み、早期退職、自主退職の費用として 4 億ポンドを予算計上した。

**図表 労働年金省における人員削減の方法**

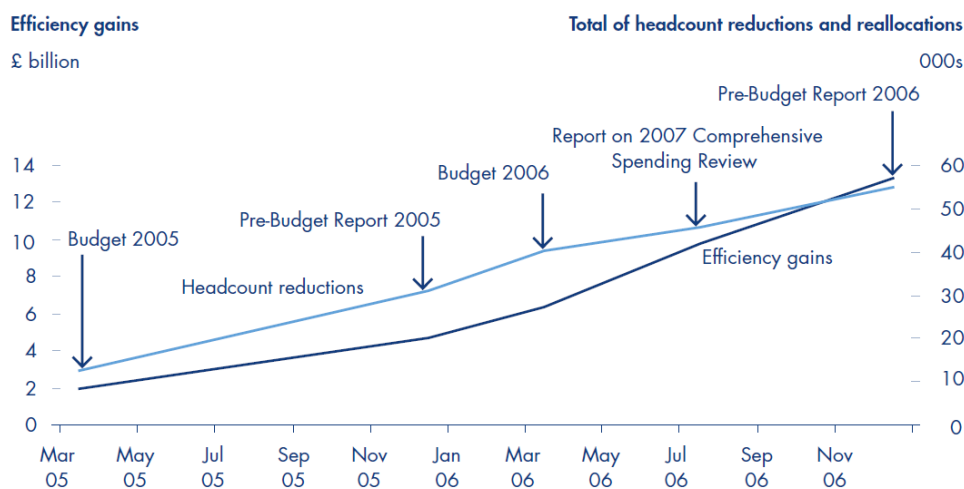


(出典) NAO “Progress in improving government efficiency” より

b) “The Efficiency Programme: A Second Review of Progress” (2007) –2006 年末の成果–

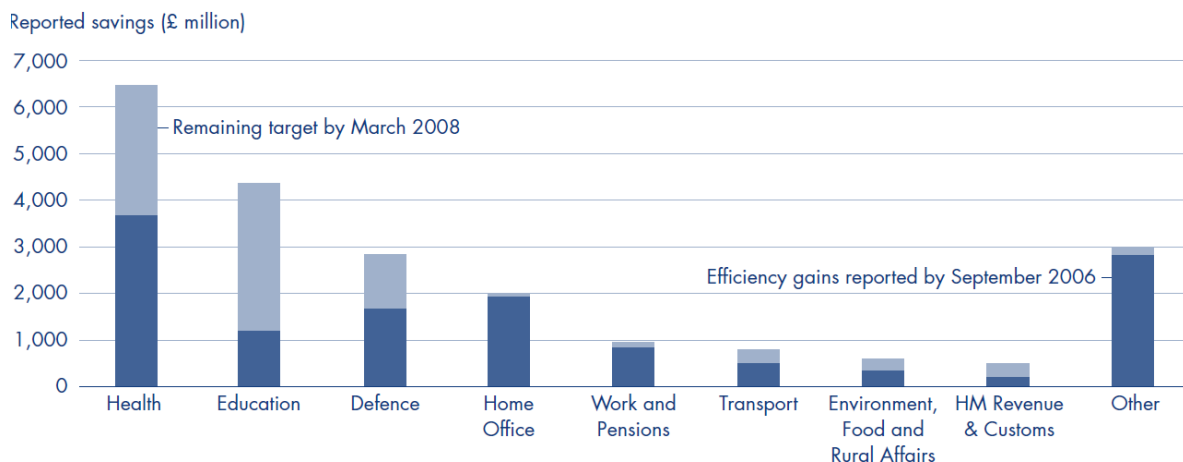
- 過去 5 回の報告内容を概観すると、削減目標（215 億ポンド）及び公務員の実数削減目標（-70,600）はともに目標に向けて順調に推移している。
  - ・ 政府全体で見ると、削減目標（215 億ポンド）及び公務員の実数削減目標（-70,600 人）はともに目標に向かって推移している。
  - ・ しかし、省庁別にみると違いが生じている。内務省、労働年金省では対目標の 90%を實現している。他方で教育・技能省は、現状は 28%の達成状況である。

図表 削減目標（215 億ポンド）及び公務員の実数削減目標（-70,600）の進捗推移



(出典) NAO “The Efficiency Programme: A Second Review of Progress” より

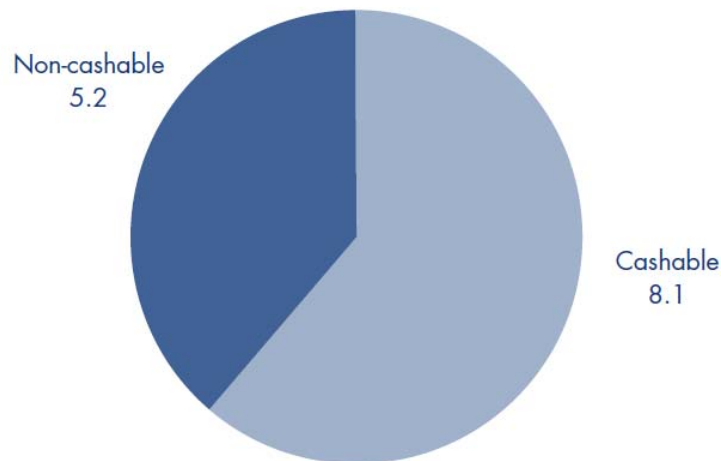
図表 省庁別の削減目標（215 億ポンド）の進捗



(出典) NAO “The Efficiency Programme: A Second Review of Progress” より

- 削減目標（215 億ポンド）には、現金支出を伴う削減と現金支出を伴わない削減（アウトプットの量、質の改善）の双方が含まれており、目標設定時点では前者が 60%であったが、現時点における削減目標の達成の報告では 61%であった。

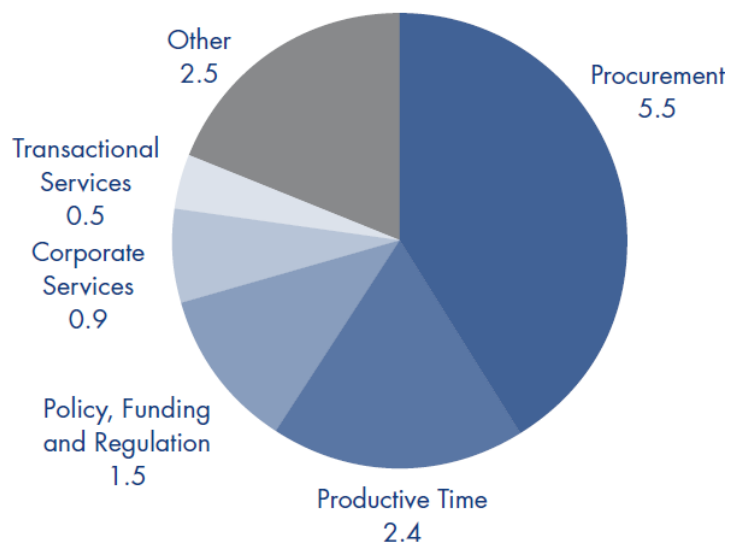
図表 現金支出を伴う削減と現金支出を伴わない削減の構成比（2006 年末時点）



(出典) NAO “The Efficiency Programme: A Second Review of Progress” より

- 削減対象のエリアで見ると、調達（Procurement）、生産時間（Productive Time）が削減の半数を占めている。

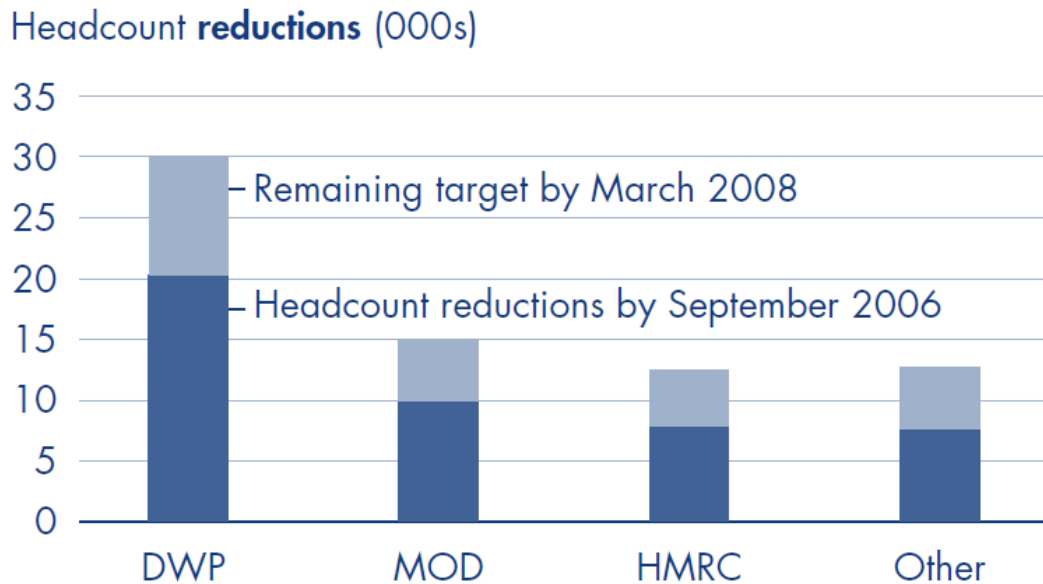
図表 現金支出を伴う削減と現金支出を伴わない削減の構成比（2006 年末時点）



(出典) NAO “The Efficiency Programme: A Second Review of Progress” より

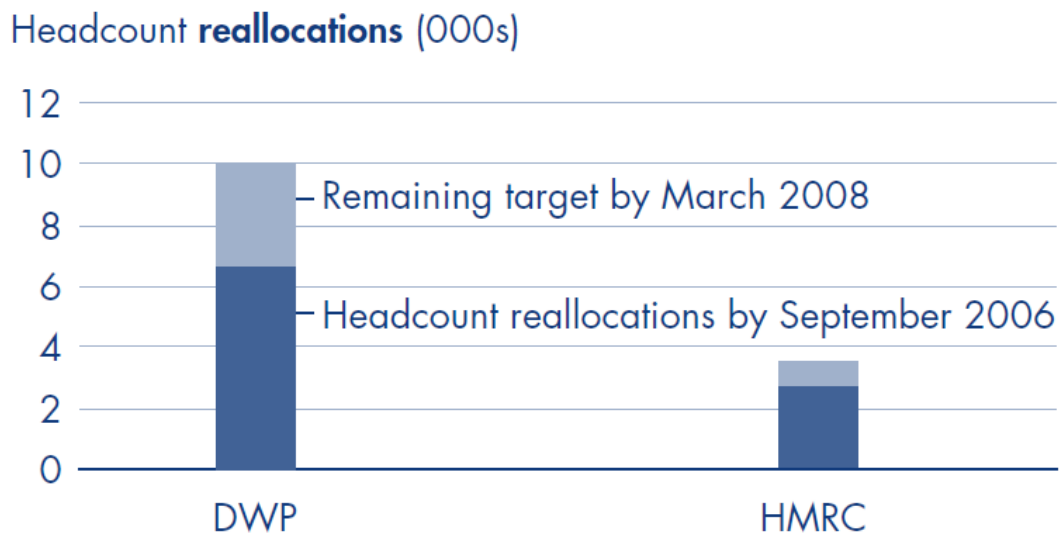
- 2006年9月時点において45,551の実数削減と9,412の再配分が実現しており順調に推移している。また、計算方法も適切である。

図表 公務員の実数削減状況（2006年9月時点）



(出典) NAO “*The Efficiency Programme: A Second Review of Progress*” より

図表 公務員の再配分の状況（2006年9月時点）

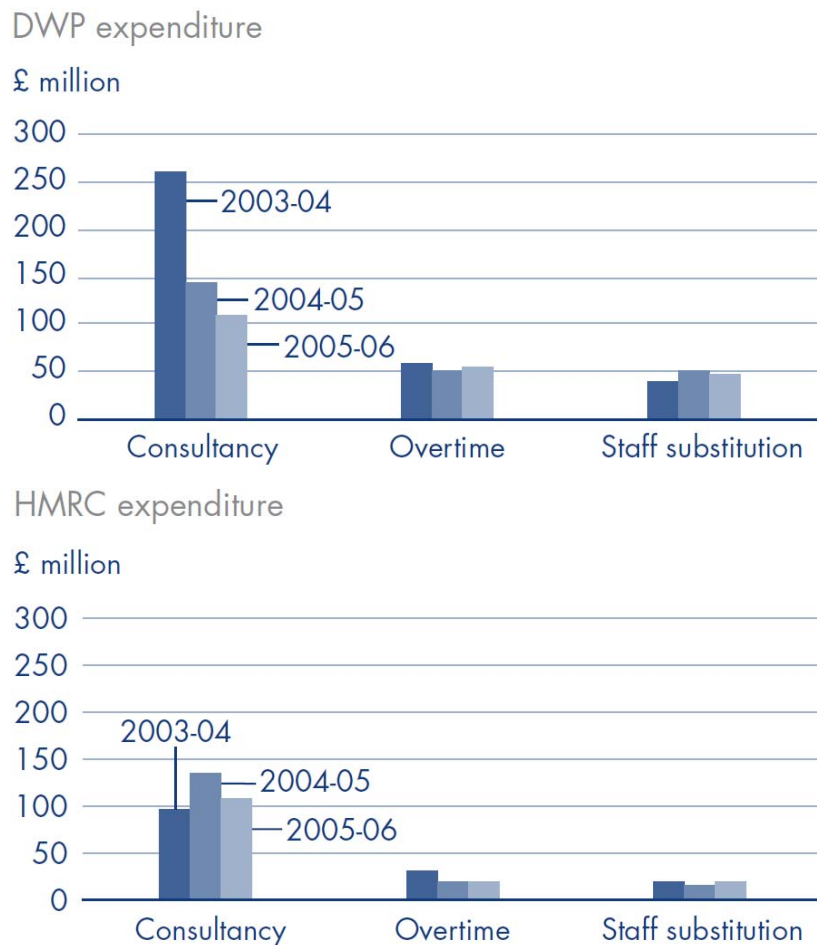


(出典) NAO “*The Efficiency Programme: A Second Review of Progress*” より



- 公務員削減、配置転換、再配分等に伴い代替労働コストは生じていない。しかし、労働年金省、歳入・関税局の人員削減には、早期退職 (voluntary early retirement) 、自主退職 (voluntary severance) のスキームの導入により、3.27 億ポンドの予算が使われた。
- ・ 公務員削減を進める結果、「公務員数」にカウントされない労働コストが上昇する恐れがある。「コンサルタント費用 (consultancy) 」「その他のスタッフによる代替 (staff substitution) 」「現職員の超過勤務 (overtime) 」「アウトソーシング・派遣 (support service) 」などである。
- ・ しかし、ETNs 導入以降においては、「コンサルタント費用」「その他のスタッフによる代替」「現職員の超過勤務」「アウトソーシング・派遣」について顕著な費用の増加は確認されない。(労働年金省における「その他のスタッフによる代替」はジョブセンター・プラスの運営に関して一時的に生じたコストである)
- ・ なお、労働年金省では記録保管サービスの提供に関するアウトソーシングに伴い職員 285 人が民間企業に移管されているが、これは当初から想定していたものである。

図表 人件費削減の代替になりうる費用の支出状況 (上:労働年金省、下:歳入・関税局)



(出典) NAO “The Efficiency Programme: A Second Review of Progress” より

- 215 億ポンドの削減目標には、効率化のための投資予算が含まれていない。（正確には純減ではない）
  - ・ 削減目標である 215 億ポンドには、効率化に向けて支出された投資関連の予算が考慮されていない。すなわち、この目標水準は純減ではないということである。
  - ・ しかし一方で、効率化を進める多くのプロジェクトをみると、投資関係の支出が数多く含まれている。特に、IT 関係の施設・設備に対して多額の資本投資がなされている。少なくとも本効率化目標に対して支出された資本投資については、目標水準調整のためにカウントすべきで、そうしないのであれば 215 億円の達成水準は過剰である。

## インタビュー ETNs に対する評価及び今後の改革について（NAO）

### ■ETNs の評価

- ・ NAO による評価は、ETNs のプログラムとして改革の対象になっている 25 のプロジェクトの効果を量的側面及び質的な側面の双方から適切かどうかを評価したものである。評価は、量的側面を評価するチーム、質的な側面を評価するチーム、それぞれで評価作業が行われた。
- ・ そして、実際の評価では、各プロジェクトには達成目標、そして質を測る指標が設定されているため、まずそれらの進捗状況についての確認が行われた。ただし、全てのプロジェクトにおいて適切な目標が設定されているわけではなく、また質の側面を測る指標については設定されていないものもあったため、双方の視点からの評価を踏まえて、かつ専門家の視点を踏まえて総合的に判断することとした。プロジェクトは継続して実施されているため、ここでも評価に際してベースラインをどのように見るのかという困難に直面した。
- ・ 結果、予算額で見ると全体の 1/4 がグリーン、1/2 がイエロー、そして 1/4 がレッドであった。BBC などのマスコミ報道によると、NAO のこの評価内容は妥当であると伝えられている。なお、結果を踏まえた改善に向けての主たる示唆は以下の通りである。
  - 改革におけるベースラインの設定が一定ではない。
  - 十分な裏づけ、証拠が無いにも関わらず効果として計上されているものがあった。
  - 効果達成にコストが投じられているにも関わらず、それらがコスト計上されていない。
  - 成果は一過性のもので、継続しないものが含まれていた。
  - 質が低下しているものがあった。
- ・ また、公務員の削減についても「ネット」であるのか、「新規施策実施による増員を除くグロス」なのかが一貫的に整理されていなかった、という問題が明らかになった。また、このような違いはフロントラインへの再配分（Reallocation）においても同様であった。すなわち、「フロントラインの職員」とは具体的にどのような職種なのかについては、対象となった歳入関税局、労働年金省において、それぞれ異なっていた。

### ■今後の改革について

- ・ CSR2007 における改革のターゲットは、Cashable Saving になった。これは、バリュー・フォー・マネーより厳格な基準である。バリュー・フォー・マネーでは、コストを一定として効果をあげることによって、バリュー・フォー・マネーを高めることができた。また、VFM をどのように定義するのかについて、厳密な定義も無く、その意味では各省庁の自己評価が中心であった。
- ・ Cashable Saving では、「純減」を基準としている。すなわち、VFM でいうと M を削減しない限り目標は達成しない。また、コスト削減のために投じられたコンサルタント・コストなどは達成水準から控除される。そのため、各省庁における見直しは、これまで以上に厳しいものになると想定される。
- ・ これまでは、Cash ベースではないものも含めてバリュー・フォー・マネーを定義し、改革を実行していた状況を踏まえると、見直しは楽観できない。
- ・ レビューの対象とした事例についても更なる改革が見込めるかもしれないと考えている。

#### ④政府効率化テクニカル・ノート推進上の課題

英国中央政府では、SR2004 を通じて省庁ごとに設定された効率化目標である ETNs の達成に向けて、2005 年以降、業務改善及び公務員削減を進めており、目標達成に向けての進捗も順調に推移しているものと推察される。このように順調であることについて、設定された目標について施策・事業の具体的な見直し方針がセットになっていることや、目標設定において各省庁が自主的に改善取組を提案するボトムアップの手順が採用されたということが理由ではないか、と考えられる。

このように ETNs 全体の進捗については、順調である一方において、今後のインタビュー調査では、効率化目標の設定に係る問題や、公務員数削減に付随する問題を指摘する意見を関係者より確認した。以下、主としてインタビュー内容を基に、ETNs の課題を整理する。

##### 課題 a 「効率化目標の設定水準は過剰である（純減ではない）」

- ・ NAO が指摘しているように、削減目標には、効率化のために支出された既存の設備（主として IT）への投資費用がコストとして計算されていない。また、期間中に定期更新を迎える設備の更新費用（追加コスト）もこれには含まれていない。このように政府全体で 215 億ポンドの削減を達成する、という目標自体が純減ではなく、その意味では過剰であるとの批判がある。

##### 課題 b 「現金支出の削減を伴わない効率化目標が目標の 40% を占めている」

- ・ 削減目標には、インプットを削減する「現金支出の削減を通じた効率化」と、インプットを一定にしてアウトプットやサービスの質を高める「現金支出の削減を伴わない効率化」の双方が含まれているが、後者については政府統一の明確な定義がある訳ではない一方で、削減目標の 40% を占めている。特に、削減目標の半数を占める教育、保健分野の目標において後者の構成割合が高い。
- ・ このように、効率化目標の多くの部分が現金支出の削減を通じたものではなく、また、一方で現金支出の削減を伴わない効率化の定義が不統一であるという意味において、仮に目標を達成した場合であっても、掲げられている目標の水準の成果を達成しているかどうかは、不透明な部分が一部に残されるのではないかと推察される。

##### 課題 b 「公務員数削減に向けて、今後は追加的なコスト発生する」

- ・ これまでの人員削減の大半は自然減であったが、今後は目標達成に向けて早期退職・自主退職のスキームの導入が見込まれる。しかし、NAO のレポートが指摘しているように、「今後の公務員削減目標に向けて、自然減では目標水準の達成が困難である場合には、早期退職、自主退職を予算計上する必要がある、今後は目標達成に向けて想定していなかった追加コストが発生する」という状況に直面することがうかがえる。

- ・ なお、現状では公務員削減、配置転換、再配分等に伴う代替労働コストは生じていないようである。具体的には、「公務員数」にカウントされない労働コストである「コンサルタント費用」「その他のスタッフによる代替」「現職員の超過勤務」「アウトソーシング・派遣」などは従前と変わらない水準のようである。

上記のように、ETNsには推進上の課題に直面しており、いずれの問題点も改革推進に係るコストに関するものである。すなわち、諸改革を推進する上で生じるコストを十分に考慮すること、特に公務員削減を本格的に進める際にはインセンティブに係るコストが必要になること等については、わが国における行政組織等の減量・効率化においても参考、あるいは教訓になると考えられる。

#### インタビュー 公務員削減のコストについて（財務省／歳出調整担当）

- ・ 人件費（Cash）ベースのコントロールを本格的に導入したのは、SR2004 である。導入の理由は、「各省庁において人件費支出の裁量性が高められた結果、中央政府の公務員数（numbers of civil servant）が 2000 年以降に増加し、それに対して財務省が職員数を減らす目標を省庁側に求めたが、省庁からは逆に『職員を減らすための目標達成のためには、退職金の増額などの退職インセンティブに係る予算を増額してほしい』と要求された」ということが契機になっている。すなわち、各省庁の裁量によって Work Force を調整・決定する状況において、職員数を減らすということを実行するためには、追加的なコストが発生するという課題に直面した。
- ・ また、実務的には、仮に退職に関するインセンティブを設定したとしても、実際に予定通りの水準が達成できるかどうかについても確定できないなど、コストと成果のコントロールが不安定であることも判明した。
- ・ このように実数によるコントロールはかえってコストを要する（Value for Money ではない）状況を踏まえて、今後財務省としてより重要となるのは、実数ではなく、人件費によるコントロールと考えている。

### 3. 各国における調達改革（シェアード・サービスの例）

調査対象各国において近年、政府のサービス調達において広くシェアード・サービス（Shared Service）を導入することによって事務の効率化を実現するなど一定の成果をあげている。シェアード・サービスとは、複数組織で共通的に行われている定型業務（主として間接部門）を、個々の組織から切り出して、一つの部門や組織に集中・統合することで効率化を実現する経営改革の手法である。定型的な業務を標準化して集中化することで、規模の経済による効率化と業務特化を通じたサービスの質の向上の両立を実現することがねらいである<sup>96</sup>。

シェアード・サービスは主として民間企業の経営改革において広く導入されている経営改革の手法で、それらが現在で行政機関においても広く導入されているが、民間、行政ともに共通して、財務や経理、人事管理、総務、調達、情報システム、法務、広報などが主たる対象業務になっている。

図表 調査対象各国におけるシェアード・サービスの取組概要

	米国	英国	カナダ
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務、人事において導入を推進。</li> <li>OMB（大統領予算局）が指定するプロバイダ機関から各省庁はサービスを購入する。購入選択は各省庁の判断による。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療、交通、防衛等のセクターでシェアード・サービスを形成。</li> <li>省庁は、シェアード・サービス組織を設立して当該セクターにおいてサービス提供主体になるか、セクターに属する他省庁からサービス購入するか、いずれかを選択。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一つのシェアード・サービス機関「事務管理シェアード・サービス機構」が全ての省庁・機関に対してサービス提供する方法により形成される方法の実現を目指す。</li> </ul>
推進主体	<ul style="list-style-type: none"> <li>OMB（大統領予算局）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cabinet Office（内閣府）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TBS（国家財政委員会事務局）</li> </ul>
対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務、人事に関する政府共通業務が対象となる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>シェアード・サービスを通じて提供される機能は、各セクターの特性に応じて調整・決定する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務、物品及び人材管理に係る事務サービスを提供することを予定している。</li> </ul>
想定効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>2005年からの10年間において総額で50億ドル規模の費用節減を見込む。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>年間総額で約14億ポンド（年間支出の20%）を目標に掲げている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2005年からの10年間で40億カナダドル規模の支出削減が可能であると考えている。</li> </ul>

（出典）諸資料より MURC が作成

以下では、調査対象各国におけるシェアード・サービスの取組概要を整理する。

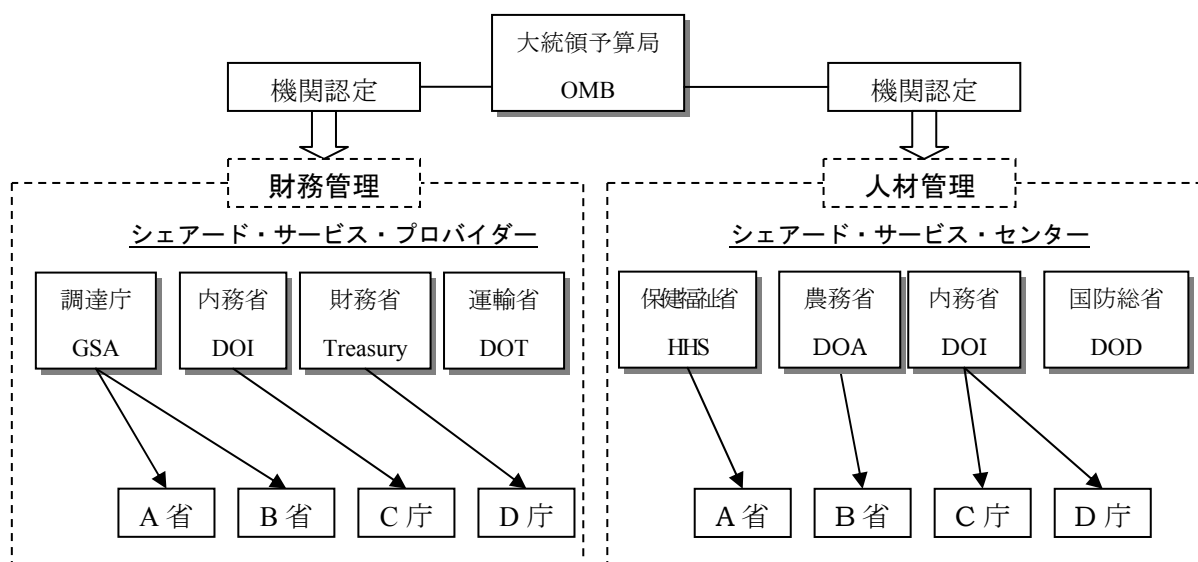
<sup>96</sup> わが国地方公共団体においても組織全体に共通する事務合理化のため、静岡県、大阪府、愛知県などにおいてシェアード・サービスが広く導入され、成果をあげている。

(1) 米国連邦政府におけるシェアード・サービス

米国連邦政府におけるシェアード・サービスは、特定省庁をシェアード・サービス提供機関として OMB が認定し、他省庁は認定機関からサービス購入（利用）する方法で形成されている<sup>97</sup>。

人事管理の場合には、シェアード・サービス・センター（Shared Service Center: SSC）と呼ばれ、財務管理の場合には、シェアード・サービス・プロバイダー（Shared Service Provider: SSP）と呼ばれている。各システムの更新のタイミング以降、順次、シェアード・サービスへの移行が義務付けられているが、サービス提供機関の選択は、競争原理に基づき顧客省庁の判断で選択できるようになっている<sup>98</sup>。

図表 米国のシェアード・サービスのイメージ



(出典) OPM 及び FSIO 資料に基づき MURC が作成

<sup>97</sup> 米国では、1980 年代初頭から、政府機関におけるシェアード・サービスの考え方が実務に取入れられている。これは、サービスの相互提供（cross-servicing）と呼ばれているもので、例えば調達庁（General Service Administration : GSA）は、Federal Intergrated Solution Center を通じて財務管理のサービス提供を行っている。

<sup>98</sup> OMB、Financial Management Line of Business Migration Planning Guidance (Version1)

## ＜導入の背景＞

米国連邦政府全体として、シェアード・サービスの導入が加速したのは2004年以降である。OMBは、2004年、大統領の経営課題（PMA）<sup>99</sup>の優先事項の1つである「電子政府の拡大（Expanded Electronic Government）」の実行に向けて、政府内にタスクフォースを編成して、連邦政府の省庁全体において共通する業務領域（Line of Business: LoB）<sup>100</sup>のうち財務管理、連邦医療基本設計、訴訟管理、人材管理、補助金管理の5つの業務領域において、シェアード・サービス導入についての分析を行った。

### 図表 「電子政府の拡大」推進の背景になった問題

連邦政府は、世界でも最大のITの消費者である。しかしながら、このIT化によって連邦政府の受けた便益はそれほど大きなものではない。IT化が、民間企業の生産性を40%上昇させてきた一方で、2002年度に450億ドルものITへの投資を行なった連邦政府職員の生産性の向上は明らかとなっていない。こうした状況は、少なくとも以下の問題に起因している。

#### ○ITシステム導入効果の測定手法の問題

- ・ 通常、省庁はIT導入の効果を業務時間短縮の側面でのみ捉えており、市民により良いサービスが提供されたかどうかという視点から業績測定が行われていない。また、多くの省庁では効果を比較可能な指標によって測定していない。

#### ○IT化の活用方法の問題

- ・ 1980年代に、民間企業がタイプライターや計算機の単純な代替品としてコンピューターを使いはじめたのと同様に、1990年代の連邦政府は、効果的な解決策を熟慮したりすることなく、単純なIT化を進めていた。

#### ○システムの互換性（省庁縦割）の問題

- ・ IT化は、縦割り行政の取り崩しの機会をしばしば提供するものである。しかしながら、現実には、旧体制の下でシステムが温存されることとなった。財務システム、調達システム、人事システムは厳格に分離されており、多大なコスト削減のチャンスを連邦政府は十分に生かすことができなかった。その意味では国防省における、会計システムの一元化は非常に稀な例であった。多くの省庁では、ITシステムの相互互換性が十分に考慮されていない。退役軍人省（VA）では、退役軍人へのオンライン・サービスのシステムを構築したが、これに付随する印刷やメールはその他の方法で行なわなければならないことが明らかとなった。2つのシステムに互換性が無かったためである。退役軍人省では現在互換性を持たせるための努力が進められているが、必ずしも全ての組織でこうした問題に熱心に取り組まれていない。

（出典）PMAよりMURCが作成

分析の結果、シェアード・サービスの導入の対象となったのは、人材管理と財務管理で、サービスの改善とコストを削減するための具体的な改善提案が整理・検討された。結果として、特定の省庁がシェアード・サービスの受け手となって、他の省庁にサービスを提供することが具体的に提言された。これら2分野の改善方策としてシェアード・サービスが選定された理由は、業務の定型化が連邦政府全体である程度進んでおり、シェアード・サービスを実現する土台が存在していたからである。

<sup>99</sup> PMAについては、第IV章1.(1)を参照。

<sup>100</sup> LoBには、訴訟管理、財務管理、補助金管理、人材管理、連邦医療基本設計、情報システムセキュリティ、予算策定・実行、地域横断LoB、ITインフラストラクチャーの9項目がある。

## ＜実施内容＞

人材管理に関するシェアード・サービスの具体的実現に際しては人材管理局 OPM が主導的役割を担い、22 省庁の担当者が参画する「HR LOB タスクフォース」を立ち上げて、同タスクフォースにおいて、シェアード・サービスのサービス内容やシステムの要件についての定義が検討された。結果、人材管理においてシェアード・サービスのターゲットとして、短期的、長期的なものを合わせた以下の 9 項目が提示された。

### 短期的なもの（シェアード・サービス開始当初から実現を図る内容）

- 給与・報酬管理（支払管理、勤怠管理等）
- 福利制度管理（福利厚生サービスの選定、契約、職員の加入登録等）
- 人事管理（異動申請、人事承認プロセス管理、職員への通知等）

### 長期的なもの（将来シェアード・サービス化を目指す項目）

- 人事戦略
- 人員獲得
- 昇進管理
- 従業員関係
- 労使関係
- 退職（解雇）管理

一方、財務管理に関するシェアード・サービス具体的実現に際しては、連邦調達庁に属する財務システム統合局 (Financial Systems Integration Office : FSIO) が主導的役割を果たした。FSIO は、HR LOB タスクフォースと同様に、関係機関の担当者と協力してサービス内容やシステムの要件の定義を行い、検討の結果、財務管理においてシェアード・サービスのターゲットとして、以下の 4 項目を提示した。

- 予算管理
- 支払・受取管理
- コスト管理
- 総勘定元帳管理

このように人材管理、財務管理におけるサービス内容やシステムの要件の定義が行われた後、サービス提供主体となるシェアード・サービス提供機関の認定が行われた。米国におけるシェアード・サービスにおける特徴は、推進機関である OMB が特定省庁をシェアード・サービス提供機関として認定し、他の省庁はいずれかの認定機関のサービスを利用することになっている点にある。人事、財務管理それぞれにおいて、OMB が既存システムの検証を行い、資格要件を満たす省庁をシェアード・サービス提供機関として認定している。

人事管理の場合には、シェアード・サービス・センター (SSC) と呼ばれており、当初段階において SSC として指定されたのは、農務省、国防省、内務省、保健福祉省、財務省である。一方、財務管理は、シェアード・サービス・プロバイダー (SSP) と呼ばれ、初段階において SSC として指定されたのは、調達庁、内務省、運輸省、財務省である。米国にお



けるシェアード・サービスにおけるもう一つの特徴は、サービス提供主体の選択が競争原理に基づいて行われているという点にある。つまり、（指定機関以外の）顧客省庁が、指定機関の中から最適と考えるサービスを選ぶことができるようになっている。また、サービス機関を後に変更することも可能である。

OMB のガイダンス<sup>101</sup>では、今後においては、人材管理、財務管理に関する省庁独自システムのアップグレードには予算をつけない方針が示されている。そのため、各省庁においては、既存システムの次回アップグレードのタイミング以降、他機関のシェアード・サービスを利用するか、自身でシェアード・サービスの提供者になるかのどちらかを選択することが求められている<sup>102</sup>。

なお、同ガイダンスによると、OMB は、顧客省庁がシェアード・サービス機関を選定する際の一般的なルールとして、政府機関と民間企業による競争が望ましいとしている。民間企業であっても、顧客である省庁からの意向があり、かつ当該企業が SSC もしくは SSP に対する資格要件を満たす場合には、当該企業からサービスを購入する（民間企業がサービス提供する）ことができる、という方針を示している<sup>103</sup>。

#### <見込まれている成果>

OMB のタスクフォースが 2004 年に行った調査によると、人材管理、財務管理のシェアード・サービス化によって 2005 年からの 10 年間に於いて総額で 50 億ドル規模の費用節減ができると見込まれる、と指摘されている<sup>104</sup>。

---

<sup>101</sup> OMB “*Competition Framework for Financial Management Lines of Business Migrations*” (2006 年 5 月 22 日) 及び “*Competition Framework for Human Resources management Line of Business Migrations*” (2007 年 5 月 21 日)

<sup>102</sup> OMB では、今後、シェアード・サービスの需要が十分に満たされていない場合に於いて追加的な機関を SSC や SSP に認定するとしている。

<sup>103</sup> OMB “*Financial Management Line of Business Migration Planning Guidance (Version 1)*”, OPM, HR LoB Frequently Asked Questions

<sup>104</sup> シェアード・サービス活用の最初の動きの一つとして、住宅都市開発省 (HUD) が人材管理を財務省の “HR Connect” に移管した。HUD によると、これによって今後 10 年間で 1 千万ドルのコスト節約を見込んでいる、とのことである。

## インタビュー 米国連邦政府における政府調達現状（GSA）

### ■政府調達に係る現状の問題点

- ・ 現在、2000年以降、連邦政府が調達に投じている資金は約倍になっている。一方で、各省庁では調達担当官の人員が確保されておらず、増員を進めているが現状は目標に達しておらず、人員が足りない状況にある。
- ・ 人員を削減するという場合には、戦略性をもって行なうことが重要である。日本においてもこの点は当てはまる。
- ・ Civilian 官庁において調達に従事している職員は、3万人しかいない。他方で、国防総省では13万5千人いる。パイプにたとえると、調達件数・金額と比較して調達担当官が少ないので、調達がスムーズに行われていないというイメージである。

### ■調達担当官に求められる資質

- ・ 調達担当官に求められる資質は、20年前においては（日本と同様に）非常に事務的であった。NPRでも話題になったように、実際には適正価格で、納期どおりに調達できているケースは稀で、\$300の金槌、\$1,000のトイレの調達などが問題になった。当時は、民間企業も政府向けにきちんとしたサービス、製品が提供できないという状況であった。
- ・ しかし、現在（新たな調達規則）では、広く民間調達が進んでいる状況を踏まえて、調達担当官は大学卒であること、そして連邦規則、会計、価格分析、交渉力、マーケット動向、企業の審査などに関する能力が求められる。また、政府の行動は経済全体にも影響することから、実際には大企業のみならず中小企業にも配慮した調達の実施も必要となるため、そのような配慮・役割も求められる。
- ・ 調達担当官は、調達の責任を負う立場にあり、違法な行為があった場合には、「刑務所行き」になる場合もある。
- ・ なお、政府調達においては、通常、調達官（Contracting Officer）は幅広い調達を行っており、その補佐をする役割として、技術審査官（Technical Representative）、プログラム審査官（Program Officer）が配置されている。技術審査官は調達対象製品、サービスについて技術的側面から審査を行なう役割を果たす。プログラム審査官は、調達対象製品やサービスについての市場動向などについて調査する役割を果たす。

### ■政府調達において専門知識・技能が求められる分野

- ・ 専門知識・技能が求められる分野は非常に多い。代表的なものとしては、国防総省における武器調達である。
- ・ また、政府調達のうちの約60%はサービス契約である。代表例は、清掃、パトロールなどである。しかし、一般的には契約に書かれる事項は抽象的なもので、調達現場に合わせてきっちりと仕様を書くことには能力、経験が求められる。例えば、空港のセキュリティでは、「危険物の審査を行なうこと」が一般的な契約事項で、「一分間に××人を審査すること」といった事項については別に定められる。後者を具体化することにはテクニックがいる。
- ・ その他、保健福祉省 HHS においては疾病予防・医療政策、エネルギー省 DOE においては原子力政策等に関する一定の基礎知識を前提にしたうえで、適切な調達を行なうための仕様を設計することが調達担当官の能力に求められる。

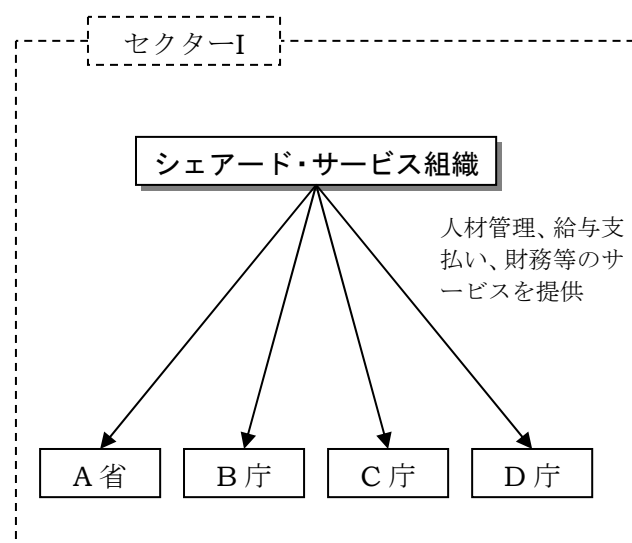
### ■調達の効率化と人員削減について

- ・ 調達を効率的、効果的にすることによって定員（人員）を削減できるかどうかの研究は進められているが結論が出ているわけではない。しかし、基本的には人を減らすというのは政策的な視点で捉えるべきである。
- ・ ただし、業務量を一定にして人を減らす際には、当然ながら一方でスキル開発を行わない限り従前の水準は維持できない。教育、トレーニングを一方で強化しなければ、調達の効率化と人員削減は両立できない。

## (2) 英国中央政府におけるシェアード・サービス

英国中央政府におけるシェアード・サービスは、医療、交通、防衛等のセクター単位でシェアード・サービスを形成している。省庁においては、シェアード・サービス組織を設立して当該セクターにおいてサービス提供する主体になるか、またはセクターに属する他省庁からサービスを購入するか、いずれかを選択している。なお、シェアード・サービスを通じて提供される機能は、各セクターの特性に応じて調整・決定されている。

図表 英国のシェアード・サービスのイメージ



(出典) Chief Information Officer Council ホームページ及びセクター・プランに基づき MURC 作成

### <導入の背景>

英国においてシェアード・サービス本格導入の契機になったのは、2004年7月、ピーター・ガーション氏 (Sir Peter Gershon) が取りまとめた中央政府全体の改革方針である“*Releasing resources to the front Line*”である<sup>105</sup>。同報告書は、2008年までに中央政府全体で「215億ポンドの効率化基準の達成」「実質7万人規模の職員削減（84,150の職務を削減、20,028の職務を再配分）」「1万4千人の職員の前線ラインへの配置転換」を実現する内容で構成されており、これらを実現するための見直しの重点項目として「コーポレート・サービス」が明示されている。

<sup>105</sup> 詳細は、第IV章1. (2) ②を参照。

図表 効率的サービス供給のため重点 (*Releasing resources to the front Line*)

■ コーポレート・サービス (Corporate Services)

- ・ サービスの一元化へ向けた取組は、年間 300 億ポンド近い費用が使用されている全ての政府組織に対する財務、IT、人事、オフィス管理サービスの効率化を図ることに重点が置かれている。この取組では以下の項目を達成することが主な目的となっている。
- 政府業務に効率化という観点を根付かせる
- 英国政府が効率的コーポレート・サービスの模範的実行者となる
- コーポレート・サービスの体制変化への取組に際するリスクの低減

(出典) NAO “*Progress in improving government efficiency*”より MURC が要約

この方針を踏まえて 2005 年 11 月に発表された「技術活用による政府の変革 (“Transformational Government – Enabled by Technology”)」では、『IT 技術を活用して政府部門の効率化を図るとともに、市民に対してよりよいサービスが提供できる体制を整えること』がビジョンとして提示され、これを実現するため、以下の 3 つの方針が掲げられており、シェアード・サービスの導入・移行が明示されている。

- IT によって実現される公共サービスは、ユーザーである市民やビジネスを志向してデザインされること
- 政府部門はシェアード・サービスのカルチャーに移行すること
- 計画、実行、管理、スキル、ガバナンスにおけるプロフェッショナルリズムを醸成すること

この方針（政府部門はシェアード・サービスのカルチャーに移行すること）においてシェアード・サービスは、IT を活用した政府部門の効率化の中心的課題に位置付けられており、特に注力が必要な項目として顧客接点・支払いプロセス等の顧客サービスセンター、HR・財務等の政府内業務サービス、共通インフラ、データ共有、情報管理、情報セキュリティや利便性、個人識別管理、技術スタンダードや基本設計等が挙げられている。また、実現のために以下のようにリーダーシップや省庁間連携を推進する方針が指示されているなど、シェアード・サービスが政府全体の取組であることがうかがえる。

- 国務大臣、事務次官、顧問官及び省庁幹部は、強いリーダーシップを提供する。
- 予算付けを行なう機関は、省庁が他の省庁と業務の標準化やシェアード・サービスの取組を行なうときは、適切なバリュー・フォー・マネーをもたらすと仮定する。
- 内閣府においてシェアード・サービスディレクターを任命し、財務省や内閣府と協力して公共部門全体に渡ってのシェアード・サービスを促進し、共通のフレームワークを構築する。
- 財務省は NAO、自治体監査機構 (Audit Commission)、内閣府及び各省庁と協力してシェアード・サービスのガバナンスや予算化に関するガイドラインを作成する。
- 各省庁・機関は他機関とのサービスや資産共有に関する明確な方針を策定する。

## ＜実施内容＞

中央政府におけるシェアード・サービス導入に向けて、推進的な役割を果たしているのは内閣府・シェアード・サービス・チーム（Shared Service Team）であるが、取組の特徴は省庁が所管する事業領域であるセクター単位でボトムアップ的にシェアード・サービス化を目指している点にある。現状、以下のように9つのセクター（省庁）ごとにシェアード・サービスが形成されている。

- 内務セクター
- 防衛セクター
- 保健・医療セクター
- 教育セクター
- 地方政府セクター
- 労働年金セクター
- 歳入関税セクター
- 類似・関係省庁セクター（交通省、環境食料地方省等を含む）
- その他中央政府機関セクター

各セクターにおいては、「セクター・プラン」が作成されており、それに基づいて 2006 年からの3～7年においてシェアード・サービスの実現を図ることになっている。各セクター・プランには、共通項目として、セクターに含まれる機関の数、職員数、対象となる業務（例:人事、財務）、目指すシェアード・サービスの枠組み、管理体制、実現に至るまでのロードマップが記述されている。

実際のセクター・プランでは、セクターに属する各省庁・機関が置かれた状況が様々であることから<sup>106</sup>、計画・進捗には濃淡が見られる一方で、全体的な特徴としては、セクターに属する複数機関のバックオフィス業務を中心に、シェアード・サービス組織に担わせる形態を志向している状況がうかがえる。具体的には、給与支払い、財務管理（取引管理、レポーティング等）、人材管理（職員福利、年金管理、出張処理）、調達（物品調達・支払）などである。

---

<sup>106</sup> 例えば、健康・医療セクターでは、保健省（Department of Health）が民間企業である Xansa 社と 50% ずつのジョイントベンチャーである NHS Shared Business Services Ltd（NHS SBS）を設立しており、NHS（組織数 270）等の機関の財務、調達、人事、給与支払いの機能を集約している。一方、その他の中央政府機関セクターのプランを見ると、既に独自にアウトソーシング契約を結んでいる機関や新規 IT システムを導入したばかりの機関があるなど置かれている状況が様々であるため、足並みをそろえて一斉にスタートには至らない状況にある。

他方で、シェアード・サービスを推進する上で以下のような課題も指摘されている<sup>107</sup>。

- 公共組織の一部では、シェアード・サービスに対して付加価値税（VAT）を負担しなければならないこと
- EUにおいて一定金額を超える政府調達を行なう際に販売側、購入側双方に適用される調達規制（EU Public Procurement Rules）の取り扱い（同規制では、調達に際しての詳細なプロセスや調達基準が定められており、省庁はシェアード・サービス実施において同規制の対象かどうかの判断と、対象である場合には遵守が求められる）
- セクターに属する複数の省庁にどのようにシェアード・サービスの予算を配分するか
- 適切なシェアード・サービス体制の構築
- 職員数の制限（シェアード・サービスの受け皿機関になると、それによって職員数が増加することがあり得る。一方でETNsにおいて各省庁は公務員の削減目標を掲げていることから、シェアード・サービスの受け手になるインセンティブが働かない）
- 他省庁と業務を共有・共通化すると反する行政の文化

政府ではこういったシェアード・サービス導入に向けての課題に対して解決に取り組む姿勢を見せている。例えば、上記のうち職員数制限に関しては、シェアード・サービスの受け皿になったことによる職員数の増加分を、職員数増加としてカウントされないようなルールが設定されている。

#### <見込まれている成果>

内閣府・シェアード・サービス・チーム（Shared Service Team）では、初期においてシェアード・サービスの導入が進むであろう人材管理と財務分野において、年間総額で約 14 億ポンド（年間支出の 20%）の削減を目標に掲げている<sup>108</sup>。

また、政府全体のシェアード・サービス導入の進捗現状については、2006 年度の「政府の変革」の年次報告書（“*Transformational Government Annual Report 2006*”）において以下のように示されている。

- ロンドン交通局（Transport for London）では、シェアード・サービス・センター開始初年度より人員コストを 30%削減している。
- NHS シェアード・ビジネス・サービスは 108 の NHS 機関で平均 34%の財務処理経費を削減し、次の 10 年間で 2 億 2 千万ポンドの削減の実現に向けて順調に進んでいる。
- 国防省の人材・支払・年金基金では、業務の質の向上とともにコスト削減を実現しており、シェアード・サービスと他の改革を合わせて次の 10 年間で 3 億ポンドの純益（純削減）を見込んでいる。
- 労働年金省シェアード・サービスが 2006 年 9 月に開始され、顧客支払いから従業員立て替えまで幅広いサービスを含む機能をカバーすることによって、バックオフィス人員をフロントラインに移行することに成功している。

<sup>107</sup> [http://www.cio.gov.uk/shared\\_services/introduction/barriers.asp](http://www.cio.gov.uk/shared_services/introduction/barriers.asp) より。

<sup>108</sup> [http://www.cio.gov.uk/shared\\_services/introduction/objectives.asp](http://www.cio.gov.uk/shared_services/introduction/objectives.asp) より。

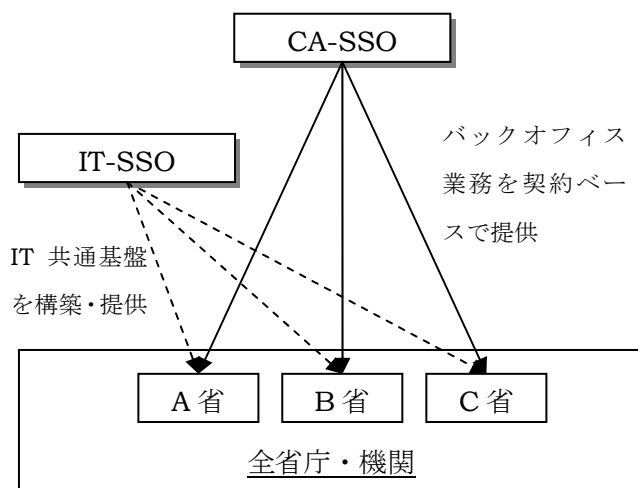
## インタビュー 環境食糧地方省におけるシェアード・サービスの取組（環境食糧地方省）

- ・ 調達に関して、かつては事務的、管理的な業務であったが現在は、SR2004 において示されているように調達改革を通じて業務効率化を進めている。（Delivering Efficient and Effective Procurement Solutions: DEEPS）
- ・ 環境食糧地方省における政府調達の見直しの中核になっているのがヨークに配置している「シェアード・サービス・センター」である。ここでは、人事、給与、財務会計、ファシリティ・マネジメント等に関する業務の集中化を行っている。ロンドン郊外にセンターを配置しているのは政策的な配慮である。一つは、ロンドンに事務所を維持するのは経費がかかりすぎることで、また地方は失業率が高いこともあり、その対策も兼ねて政府全体がロンドン以外に事務機能を移す政策を進めている。
- ・ 調達関連の業務は多くは、イントラネットを通じて個々の職員が行なう仕組みに変わった。以前は、調達担当を通じて物品、サービスを購入していたが、経常的なものについては大半がシェアード・サービス・システムを通じて行なえるようになっている。
- ・ なお、シェアード・サービスの取組については、内閣府が初期において方針を示し、それを踏まえて各省庁の特性に応じてそれぞれにおいて取組がなされている。従って、省庁によっては自らシェアード・サービスを起こさず、他省庁の取組をみて、それに乗るという方針の省庁もある。環境食糧地方省では省庁のイニシアティブによってシェアード・サービスを進め、今後は実施部門として外局（Agency）に移す予定である。

### (3) カナダ中央政府におけるシェアード・サービス

カナダ連邦政府におけるシェアード・サービスは、一つのシェアード・サービス機関「事務管理シェアード・サービス機構（Corporate Administrative Shared Service Organization: CA-SSO）」が全ての省庁・機関に対してサービス提供する方式による実施を目指している。現状は、2010年の本格稼働に向けて、シェアード・サービスのサービス内容やシステムの要件についての定義が検討されている一方で、CA-SSO稼働に向けてIT技術の共通基盤を政府全体に提供する組織としてIT-SSOが設立される予定になっている。

図表 カナダのシェアード・サービスのイメージ



(出典) “Shared Services: Lower Costs, Improved Service and a Change in Culture”に基づき MURC が作成

#### <導入の背景>

カナダにおけるシェアード・サービスの検討は、バックオフィス機能を中心に1990年代後半以降から議論がなされてきており、関連施策の提案・承認も行われているが、これまでに本格的な導入・実施には至っていなかった<sup>109</sup>。

<sup>109</sup> カナダでは、バックオフィスのシェアード・サービス導入に先立って、市民やビジネスに対する顧客サービス業務のシェアード・サービス化も行われている。これは、サービス・カナダ“Service Canada” initiativeと呼ばれる取組で、インターネットを通じて政府サービスをワンストップで提供することを目的としている。なお、サービス・カナダは、政府部門の効率化などコスト要因に由来するものではなく、1997年に行われた政府サービスに対する国民満足度調査で、大きな不満が示されたことに端を発している。不満の理由として大きかったものは、サービスへのアクセスが困難であること及びどこに行けばサービスを受けられるのかわかりにくいことなどである。サービス・カナダは2005年9月に正式なスタートしている。



シェアード・サービスの本格実施に向けての検討の契機になったのは、2003年の歳出精査委員会（Expenditure Review Committee）による政府機関横断的レビュー（Common Infrastructure and Service Delivery: CISD）によって、政府全体に共通する経費・サービスの費用が政府の年間の総運営関連支出の1/3（130億カナダドル）に達することが明らかになるとともに、これら業務の再構築の必要性が指摘されたことが契機となっている<sup>110</sup>。このCISD提案では、政府は、財務、物品、人材管理サービスの提供のためにシェアード・サービスのアプローチを採用すること、また、シェアード・サービスは共通の業務プロセスで、統一されたアプリケーション基盤とアプリケーション管理サービスによって構築・支援されるべきであると指摘されている。

CISD提案は2004年3月にTreasury Boardに正式に承認され、新たな組織としてシェアード・サービス機関として「事務管理シェアード・サービス機構（Corporate Administrative Shared Service Organization: CA-SSO）」の設立が決定された。このCA-SSOは全政府機関に対して、財務、物品及び人材管理に係る事務サービスを提供することを予定している。

■ 財務	会計管理、支払・受取管理等
■ 物品	物品・資産管理、発注管理、在庫管理等
■ 人材管理	給与・給与・報酬管理・支払、勤怠管理、配置管理

### <実施内容>

CA-SSOは、2010年の本格稼働を目指している。CA-SSOへの業務移管は、まず、シェアード・サービス提供に十分なキャパシティーを構築し、業務移管が可能な省庁へのサービス提供から開始する。次に、その他の省庁において移管を順次行なう計画になっている。ただし、提供される事務サービスのうちの一部業務については、CA-SSOへと義務的に移管される予定である。

その他CA-SSOの役割として、各省庁・機関の依頼に応じてサービス提供を行なうことも検討されている。このサービスでは、サービス・レベル合意に基づき、CA-SSOの支援・関与の度合いによって、異なる様々なレベルのサービスが提供されることを予定している。サービス・レベルは0からレベル3まで用意されており、例えばレベル0では、ユーザー省庁に対して調達に係るパッケージ化されたシステムが提供されるにとどまるが、レベル3では、システム開発の他に省庁に対してコンサルティング・サービスが提供される。具体的には、クライアントとなる省庁にCA-SSO担当者を常駐させて、個別に相談に応じ、サービスの最適化を図るといった内容のものである<sup>111</sup>。

CA-SSOによるシェアード・サービスの本格稼働に向けて、平行して行なわれているのが

<sup>110</sup> 詳細は、第IV章1. (3) ②を参照。

<sup>111</sup> Library of Parliament, Shared Services: Lower Costs, Improved Services and a Change in Culture (2005年9月23日)より。

IT 基盤への共通化に向けた投資である。先の CISD 提案では、シェアード・サービス・モデルに IT サービスの機能・設備を加えることによって更に追加的なコスト削減が可能になるとして、「情報技術シェアード・サービス機構 (Information Technology Shared Service Organization: IT-SSO)」の設立が提唱されている。この背景としては、政府がこれまで十分な IT 投資をしてこなかったために、IT に対する設備投資を加味した最も効率的な組織と比較した場合、同様の仕事をするのに FTE 換算で 233%多い職員が必要になっているとの試算がある。また、IT 部門における FTE 換算での一人あたりコストは、通常の組織と比較して 33%低い。これは、保守などの定型業務をはじめ、高度技術を必要としない作業に人員の多くを割いているためであるとされている<sup>112</sup>。結果として、このようなシェアード・サービス導入に際しての IT に対する追加的な投資についてカナダ連邦政府は、将来の職員削減や、空席ポジション、ステータスが不明の職員の削減につながり、年間 5 億カナダドル程度のコスト削減が可能であると指摘している。

#### <見込まれている成果>

カナダ連邦政府は、CA-SSO によるシェアード・サービス・モデルを採用することによって、2005 年からの 10 年間で 40 億カナダドル規模の支出削減が可能であると考えている。節減要因は主に業務プロセスの簡素化、標準化及びシステムの統合・合理化である<sup>113</sup>。

TBS の試算によると、既存モデルから移行して CA-SSO モデルを構築するには 7 年間必要となり、19 億カナダドルの追加投資が必要としている。つまり、支出削減から投資を引いた純節減額は約 21 億カナダドルになる。また、シェアード・サービス実現のための初期投資の回収は最初の 7 年間で完了し、それ以降は毎年 6 億 6 千万カナダドル以上のコスト削減が可能とされている。一方、既存モデルを維持したとすると、今後 10 年間で財務、物品、人材管理事務に関連する支出は 370 億カナダドルになると見込まれており、シェアード・サービスによる財務的なメリットが示されている。

---

<sup>112</sup> Library of Parliament, Shared Services: Lower Costs, Improved Services and a Change in Culture (2005 年 9 月 23 日)

<sup>113</sup> 間接的な節減として別途 6.7 億カナダドルが見込まれている。この金額はシェアード・サービスによって直接的に削減できるコスト以外のものだが、分析が限定的であるとの断りが入っている。

#### 4. 対象国における改革の成果—公務員数の動向の概観—

以下では、調査対象各国における公務員数（実数）の現状及び動向について、諸改革との関連を踏まえて分析する。

図表 調査対象各国における公務員数の動向概要

国名	動向概観
米国	<ul style="list-style-type: none"> <li>1992年度当時300万人を超えていた連邦公務員数は1998年度までは低下を続け、その後増減を繰り返した後、2002年度以降は横ばいから微増傾向に転じ、2006年度は約272万人となっている。</li> </ul>
英国	<ul style="list-style-type: none"> <li>1991年度の5,982千人から1998年度にかけて一貫して816千人減少し、5,166千人で底を打った後、2005年度にかけて今度は一貫して680千人増加し、2005年度時点では、約5,846千人となっている。</li> </ul>
カナダ	<ul style="list-style-type: none"> <li>カナダにおけるヘッドカウントでの全部門の公務員数（地方公務員、公営企業職員を含む）は、1999年度に約250万人の最低値を記録して以来、増加傾向にあり、2005年度には1992年度の水準にほぼ戻っている（1992年度比▲0.3%）</li> <li>（1990年～2000年にかけての）連邦政府の実数、FTEの水準もほぼこの傾向に合致する。</li> </ul>

（出典）MURCが作成

(1) 米国

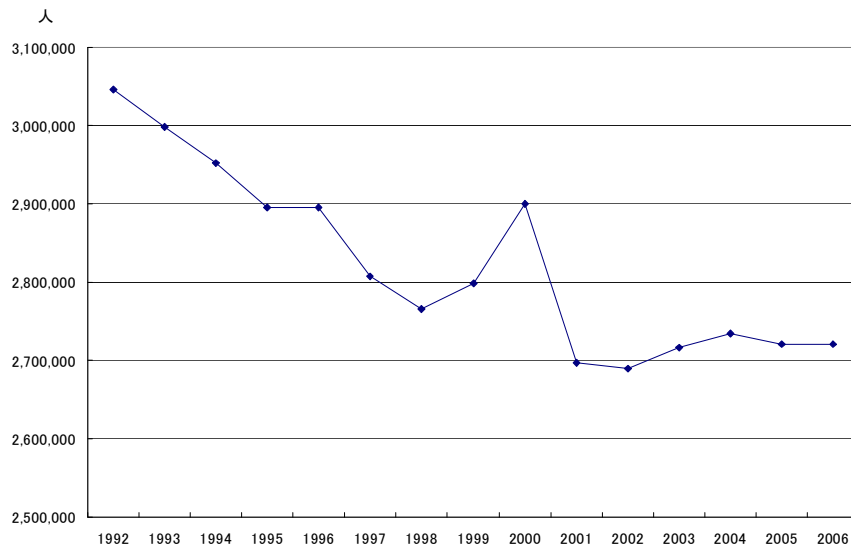
①公務員数の動向

a) 全体の傾向

ここでは、政府統計局 (US Census Bureau) の公表データ<sup>114</sup>を用いてヘッドカウントでの連邦職員数の推移をみる。

1992 年度当時 300 万人を超えていた連邦公務員数は 1998 年度までは低下を続け、その後増減を繰り返した後、2002 年度以降は横ばいから微増傾向に転じ、2006 年度は約 272 万人となっている<sup>115</sup>。

図表 連邦政府公務員数 (文官) の推移



(出典) US Census Bureau, “Public Employment and Payroll Data”

<http://www.census.gov/govs/www/apes.html> より MURC が作成

(注1) 数値はフルタイム、パートタイムを含むヘッドカウントである。

(注2) 2000 年度における一時的な増加は、「その他・分類不能 (Other and Unallocable)」分野において、前年度の 166 千人から 320 千人へと増加し、翌年度に 126 千人へと減少したことによる。なお、「その他・分類不能」の増加要因は把握できなかった。

<sup>114</sup> 1995 年までは毎年 10 月、1997 年から 2002 年までは毎年 3 月、2003 年以降は毎年 12 月の値。1996 年は調査が行われていないため、便宜上 1995 年と同一値とした。なお、数値には国防・外交職員 (文官) の数を含む。

<sup>115</sup> この間、国土安全保障省 (Department of Homeland Security) が 2003 年に創設された。(公務員数約 165 千人)

1990年代における公務員数低下の背景には、クリントン政権における NPR を中心とする諸改革の取組の成果が影響していると考えられる。第Ⅲ章（1）で述べたとおり、NPR を通じて連邦政府は<sup>116</sup>、1993年から1998年にかけて総計351,194人の大規模な人員削減を実施している。ただし、削減規模は、数としては非常に大きな成果となっているが、削減された職員の多くが、当初に NPR の対象としていた政府機関ではなく、国防総省の職員が占めており、NPR の成果というよりも、冷戦の終結による成果とみなされることも多い。

2001年のブッシュ政権以降における公務員数増加の背景には、クリントン政権時代の人員削減によって連邦職員の人員構成にアンバランスが生じたことや、政府横断的課題（国家安全保障、IT、災害対策等）に対する対応する必要性が新たに生じたことなどのほか、ベビーブーマーが大量に退職する時期を迎えたこと等に伴う人材不足への対処を行なうことなどが影響していると考えられる。

#### b) 中央政府と地方政府

連邦・州・市町村別に公務員数の推移をみると、連邦公務員数の減少している1990年代においても、州及び市町村の公務員数は、ほぼ一貫して増加していることが分かる。ヘッドカウントでも FTE でも、この傾向は変わらない。

図表 米国における国家公務員・地方公務員別公務員数の推移（単位:千人）

<ヘッドカウント>

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
連邦	3,047	2,999	2,952	2,895	2,895	2,807	2,765	2,799	2,899	2,698	2,690	2,717	2,734	2,720	2,721
州	4,587	4,673	4,694	4,719	4,719	4,733	4,758	4,718	4,877	4,985	5,072	5,043	5,041	5,078	5,128
市町村	10,531	11,151	11,775	11,906	11,906	12,000	12,331	12,689	13,089	13,288	13,277	13,606	13,719	13,926	14,199

<FTE>

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
州	3,836	3,891	3,917	3,971	3,971	3,987	3,985	4,034	4,083	4,173	4,223	4,191	4,188	4,209	4,251
市町村	9,346	9,552	9,996	10,119	10,119	10,227	10,505	10,715	10,995	11,206	11,379	11,570	11,601	11,715	11,885

(注) US Census Bureau, “Public Employment and Payroll Data”では、州政府と市町村政府の公務員数については FTE ベースの値が公表されているが、連邦政府公務員数の FTE ベースの値は示されていない。  
(出典) US Census Bureau, “Public Employment and Payroll Data”より

<sup>116</sup> OPM (1998年) *Lots of downsizing few RIF s* より。

### c) 機能別連邦公務員数

US Census Bureau では、連邦公務員を機能別に分類し、機能別公務員数の推移を示している。これによると、連邦公務員数が減少していた 1992 年度から 1998 年度にかけては、特に、財務を除く行政管理機能、住宅・地区開発機能、国防・外交機能、宇宙開発・技術機能で削減率が大きかった。

一方、連邦公務員数が増加傾向を示している 2002 年度以降 2006 年度までの間では、特に警察機能、病院機能、その他機能<sup>117</sup>での増加が大きくなっている。

図表 機能別連邦政府公務員数（文官）の推移（単位:千人）

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
全機能計	3,047	2,999	2,952	2,895	2,895	2,807	2,765	2,799	2,899	2,698	2,690	2,717	2,734	2,720	2,721
財務管理	138	132	134	131	131	139	134	137	137	137	141	115	113	110	112
他の行政管理	29	29	26	24	24	22	22	22	22	22	22	22	22	24	24
法務	-	51	51	53	53	53	54	56	56	58	60	62	61	61	59
警察	88	86	84	86	86	95	100	104	106	106	109	157	160	157	161
矯正	24	25	26	28	28	30	30	31	32	33	34	35	35	35	36
ハイウェイ	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
航空	54	53	49	49	49	48	49	50	49	49	52	49	47	45	45
水上交通	15	15	15	15	15	15	15	14	5	5	5	5	5	5	5
公共福祉	10	10	10	10	10	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8
保健	144	146	143	141	141	136	136	135	130	133	135	134	137	134	136
病院	174	178	174	174	174	163	161	156	145	148	149	155	159	157	162
社会保険運営	69	68	69	68	68	69	67	67	65	66	66	68	67	68	65
公園、レクリエーション	27	27	27	26	26	24	24	25	25	25	26	27	25	25	26
住宅・地区開発	28	27	25	20	20	18	16	17	17	17	17	17	17	16	16
資源	232	226	218	210	210	191	185	184	183	185	191	194	192	188	184
国防・外交	984	926	882	831	831	777	738	713	695	682	681	682	688	696	698
郵便	774	796	827	849	849	854	857	876	865	860	830	786	790	778	772
宇宙開発・技術	25	25	23	22	22	20	19	19	18	19	19	19	20	19	18
その他の教育	14	13	13	12	12	11	11	11	11	11	11	11	11	11	10
図書館	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
その他	158	156	149	138	138	124	126	166	321	126	127	163	170	175	177

(出典) US Census Bureau, "Public Employment and Payroll Data"

<http://www.census.gov/govs/www/apes.html> より MURC が作成

(注) 数値はフルタイム、パートタイムを含むヘッドカウントである。

以下のインタビュー結果によると、近年の公務員数については、予算を統括する OMB の立場からは、プログラムが効率的に実施されるために資源をどのように配分するか、という視点から FTE を見ているが、FTE によって公務員数を管理しようとする発想は無い。

一方、各省庁においては、一律の人員削減ではなく、省庁のミッションを達成するために、必要なスキルや人材を特定する人的資源計画 (Human Capital Plan) に基づき、必要に応じてコントラクターを雇ったり、パートタイマーを雇ったり、政府職員を雇ったり、最適な人員配置を進める改革にシフトしている。

<sup>117</sup> 国土安全保障省 (Department of Homeland Security) が含まれている。

## インタビュー クリントン政権における公務員数の動向について（NAPA）

### ■クリントン政権時代の人員削減

- ・ 1990年代の人員削減の結果、NASAにおけるケース・スタディでは、採用を凍結したり再開したりの繰り返しは、職員の高齢化が進み、新たな課題への技術的対応が困難になる、とのマイナス面が大きいとの指摘がある。
- ・ 1990年代のクリントン政権時代の人員削減には計画性が無かったという一語に尽きる。早期退職優遇制度も計画ではなく、後継プランも無かった。職員のスキル分析も十分でなかった。NASAをはじめ、各省庁は、今この時代の人減らしの後遺症に苦しんでいる

### ■現在の人員配置の考え方

- ・ 現在においても、NASA内では労働力のインバランスが生じている。ミッションも昔とは変わってきているので、かつてとは異なった人材が必要となっている。戦略的に人材計画を立て、将来の目的に対応する形で必要な能力レベルを確保しなければならない。そのためには、業務に応じてパートタイマーやコントラクター、職員採用などを使い分ける必要がある。
- ・ 現在、NASAでは、連邦職員の担うべき業務とコントラクター等が担うべき業務等を検討するツールの開発に取り組んでいるが、そこでは、最初に公務員数の数ありきではなく、業務の性質によって人的資源の配置を考えるようになっている。

## インタビュー 現政権下における公務員数動向（複数機関）

### ●SHAW BRANSFORD, VEILLEUX & ROTH, PC（ローファーム）

- ・ ブッシュ政権下においては、前政権において採用されたような無差別的な人員削減を行わず、政府職員、コントラクターの双方を視野に入れた最適な人員配置を進める改革へとシフトした。現在は、政府のWork Forceは拡大している。

### ●OMB

- ・ OMBとしては予算全体を見ることが基本的な使命である。そのため、FTEも見ているが、構成要素一つであり、FTEのみを厳格にみることは適切ではない。むしろ、プログラムの予算の方は厳格に審査されている。OMBとしては、プログラムが効率的に実施されるためには、どのように資源を配分すれば良いのかという観点が重要であり、そのような視点からFTEを見ている。OMBは政策Policyを見ることが役割である。FTEは政策（プログラム）に応じて決定されるというのが実態である。
- ・ 米国連邦政府では、予算編成プロセスにおいてFTEの査定が行われるが、実際の職員の採用や配置、コントラクターの活用などについては、省庁の裁量になっており、OMBが厳格に管理しているものではない。

### ●労働省

- ・ 人的資源計画（Human Capital Plan）の中では、省庁のミッションを遂行していく上で必要なスキルと職員に保有しているスキルとの差を分析するスキルギャップ分析が行われている。分野的には、ITエンジニア、科学者、エコノミスト、統計の専門家などでの人材需要が高い。
- ・ 人的資源計画での課題は、とにかくスキルを向上させ続けることである。シニア層の68%はあと5年で退職資格を得ることになっており、彼らが持っているスキルの継続プランが必要になっている。従って、ベビーブーマーの退職後は、空席になったポジションを埋めるために、スキル・アセスメントによって人材を評価しなければならない。既存の職員を訓練することが必要となっている。また、空きポジションを埋めるために民間から人材を採用することもある。OPMで多様なキャリアパターンを定めており、いったん公務員を退職した人を再雇用したり、パートタイムを雇ったり、コントラクターを雇ったり、かなりの柔軟性を持たせている。

## ②賃金動向

OECD の統計を用いて米国における公務員(地方公務員を含む)の person 費の推移をみると、person 費総額では、ほぼ公務員数の増減と対応した動きとなっている。

対一般政府歳出比率では 1990 年代前半が 29% 近くあったのに対して、1996 年度以降は概ね 28% 前後で安定している。

また、対 GDP 比では 1992 年度には 11% を超えていたが、2000 年度に 9.6% まで減少した後反転し、2005 年度には 10.2% となっている。

図表 米国における公務員 person 費の対政府歳出比、対 GDP 比の推移 (単位:百万ドル)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
公務員 person 費合計	698,274	723,328	746,798	766,888	790,685	816,876	848,256	885,805	936,602	989,797	1,062,593	1,138,544	1,199,448	1,261,660
一般サービス	47,117	49,600	51,356	51,024	52,855	55,362	58,304	61,234	64,908	69,185	71,523	74,680	78,288	83,113
防衛	143,016	138,677	134,696	130,766	133,325	132,804	131,627	133,486	138,945	145,678	163,064	183,327	200,159	215,391
公安・警察	84,247	89,152	95,741	103,054	107,791	113,153	119,339	125,733	133,348	142,398	150,575	159,810	168,166	176,574
経済	79,884	83,694	86,322	88,350	89,930	92,932	97,252	102,342	108,552	114,260	124,701	134,240	139,033	144,370
環境保全	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
住宅・コミュニティ	4,141	4,201	4,264	4,340	4,410	4,538	4,715	4,916	5,169	5,519	5,985	6,299	6,568	7,118
保健	66,269	69,797	72,462	73,481	73,647	74,042	75,359	77,751	81,651	85,016	92,251	97,596	103,704	109,082
余暇、文化、宗教	8,267	8,716	9,184	9,483	9,526	9,670	10,159	10,694	11,435	12,166	12,139	12,950	13,632	14,292
教育	246,330	259,327	271,667	284,802	297,226	311,836	328,070	345,043	366,051	387,454	411,395	437,924	456,995	478,163
社会的保護	19,003	20,164	21,105	21,588	21,975	22,540	23,432	24,606	26,541	28,119	30,959	31,719	32,904	33,558
一般政府歳出	2,422,191	2,508,193	2,600,117	2,717,835	2,835,793	2,921,050	3,013,157	3,159,225	3,338,092	3,554,581	3,778,673	4,003,188	4,243,239	4,536,221
公務員 person 費 対一般政府歳出比率	28.8%	28.8%	28.7%	28.2%	27.9%	28.0%	28.2%	28.0%	28.1%	27.8%	28.1%	28.4%	28.3%	27.8%
国内総生産(GDP)	6,286,800	6,604,300	7,017,500	7,342,300	7,762,300	8,250,900	8,694,600	9,216,200	9,764,800	10,075,900	10,417,600	10,908,000	11,657,300	12,397,900
公務員 person 費 対GDP比	11.1%	11.0%	10.6%	10.4%	10.2%	9.9%	9.8%	9.6%	9.6%	9.8%	10.2%	10.4%	10.3%	10.2%

(出典) OECD, "General Government Accounts" より



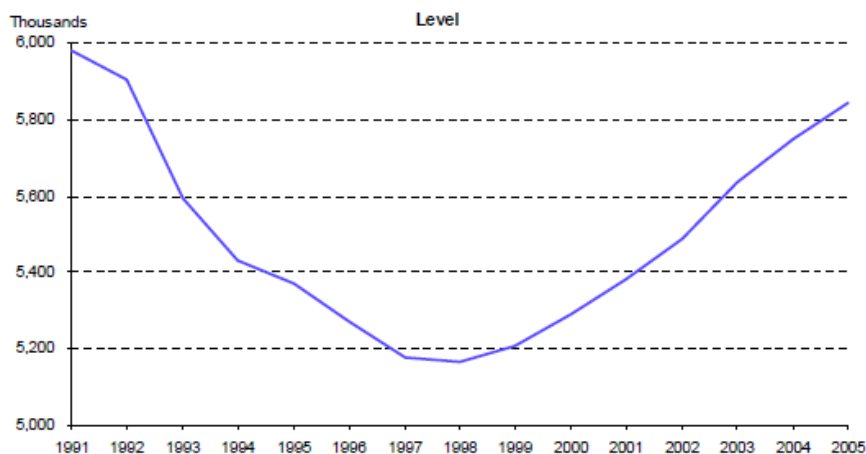
(2) 英国

① 公務員数の動向

a) 全体の傾向

公的セクターにおける雇用者数（ヘッドカウント）は、1991年度の5,982千人から1998年度にかけて一貫して816千人減少し、5,166千人で底を打った後、2005年度にかけて今度は一貫して680千人増加し、2005年度時点では、約5,846千人となっている<sup>118</sup>。

図表 英国における公務員数の推移



(注) 数値は、フルタイム、パートタイムを含むヘッドカウントである。また、国防関係職員を含む。  
 (出典) Office for National Statistics, “Public sector employment trends 2005”より

図表 部門別公務員数の推移（単位:千人）

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
中央政府	2,309	2,324	2,276	2,216	2,158	2,121	2,081	2,086	2,094	2,132	2,208	2,297	2,407	2,478	2,533
うち国防	311	304	285	262	241	230	220	219	218	217	214	214	223	218	210
国防を除く行政機関	1,998	2,020	1,991	1,954	1,917	1,891	1,861	1,867	1,876	1,915	1,994	2,083	2,184	2,260	2,323
地方政府	3,073	3,020	2,789	2,754	2,759	2,734	2,728	2,710	2,741	2,776	2,777	2,794	2,837	2,889	2,929
一般政府計	5,382	5,344	5,065	4,970	4,917	4,855	4,809	4,796	4,835	4,908	4,985	5,091	5,244	5,367	5,462
公営企業	600	563	531	463	454	417	368	370	374	383	396	397	394	384	383
公的部門計	5,982	5,907	5,596	5,433	5,371	5,272	5,177	5,166	5,209	5,291	5,381	5,488	5,638	5,751	5,845

(注) 数値は、フルタイム、パートタイムを含むヘッドカウントである。

(出典) Office for National Statistics, “Public sector employment trends 2005”より MURC が作成

<sup>118</sup> Office for National Statistics, “Public sector employment trends 2005”では、1999年度以降の公務員数については、FTEベースの値も公表するようになっている。しかし、1990年代前半からの公務員数の変化をみるためには、ここでは経年変化で捉えられるヘッドカウントを用いた。

図表 分野別公務員数の推移（単位:千人）

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
建設	189	172	160	153	146	135	128	122	119	116	105	90	83	83	77
国防	311	304	285	262	241	230	220	219	218	217	214	214	223	218	210
警察(文官含む)	224	226	228	228	227	230	230	229	227	225	229	238	248	262	274
一般行政	1271	1279	1242	1209	1177	1166	1142	1127	1140	1146	1153	1181	1223	1238	1255
教育	1310	1287	1125	1100	1122	1122	1127	1137	1158	1214	1241	1250	1306	1342	1361
保健サービス(NHS)	1220	1225	1204	1189	1193	1197	1190	1202	1212	1239	1285	1348	1416	1476	1531
その他保健福祉	458	454	439	449	451	447	447	435	431	428	414	406	387	401	406
その他	999	960	914	844	814	745	694	696	703	706	741	761	751	730	733

(注) 数値は、フルタイム、パートタイムを含むヘッドカウントである。

(出典) Office for National Statistics, “Public sector employment trends 2005”より MURC が作成

1990年代における公務員数減少の背景には、保守党政権下における諸改革の取組の成果が影響していると考えられる。1992に発足したメージャー政権では、前サッチャー政権の改革思想を引き継ぐとともに、ネクスト・ステップ改革を実行すべく Prior Option Test を通じて、民営化、民間委託、エージェンシー化、市場化テストを積極的に実施しており、これら諸改革を通じて、この間における公務員削減を進めたと考えられる。具体的には、同政権下において、電力2社（90年、91年）、ブリティッシュ・コール（94年）、ブリティッシュ・レイル（鉄道、95年）の民営化により、国営企業職員数は約48万人減少し、24万2千人となった。また、政府職員の半数以上がエージェンシーに配属され、市場化テストを通じて、1994年までに少なくとも26,900人のポストが削減されている。

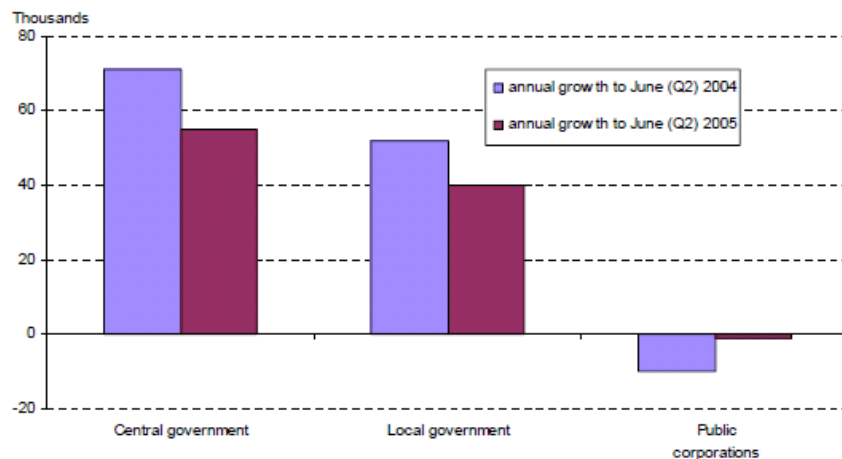
ブレア政権発足以降、公務員数は増加しており、その理由の一つとして、1998年の「包括的歳出見直し（CSR）」に伴う複数年度予算方式の導入により、各省庁は省庁別の歳出限度額内で、人件費の支出管理を含む定員管理についての裁量が与えられるようになったことが挙げられる。その結果、各省庁の判断により公務員数は再び増加傾向となったと考えられる。しかし、その後のSR2004においては、実質7万人規模の職員削減（84,150の職務を削減、20,028の職務を再配分）の目標が設定され、またCSR2007では、各省庁の人件費の総額に上限（Cap）が設定されることから、今後、公務員数は横ばい、もしくは減少すると予想される。

## b) 中央政府と地方政府

中央政府と地方政府別の比較では、公務員数が減少していた 1991 年度から 1998 年度までの間は、国家公務員が年率▲1.44%、地方公務員が年率▲1.78%の減少率であったのに対して、公務員数が増加に転じた 1998 年度から 2005 年度までは、国家公務員が年率 2.81%、地方公務員が年率 1.12%で増加するなど、国家公務員数の増加率の方が大きい。国家公務員数はこの間約 21%の増加（国防を除く一般政府部門では約 24%の増加）となっている。

なお、公営企業部門についても同様の傾向にあるが、2003 年度から 2005 年度にかけては、再び減少に転じている。

図表 部門別公務員数の増減（2003-2005 年度）



Source: Returns from public sector organisations, Office for National Statistics

(注) 数値は、フルタイム、パートタイムを含むヘッドカウントである。

(出典) Office for National Statistics, “Public sector employment trends 2005”より

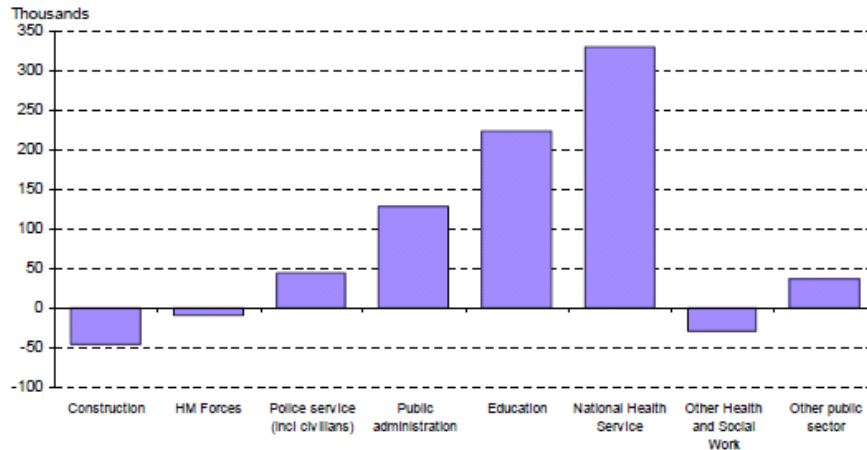
## c) 分野別公務員数の増減

1991 年度から 1998 年度にかけての公務員数減少時代には、建設分野で年率▲6.06%、国防分野で年率▲4.89%、教育分野で年率▲2.0%の減少がみられた。

逆に 1998 年度以降、公務員数の増加が著しいのは、年増加率 3.20%の保健サービス分野（NHS）、年率増加率 2.60%の教育分野、警察分野である。ヘッドカウントでは、保健サービス分野、教育分野、一般行政分野で 100 千人以上の増加がみられる。

一方、建設分野、国防分野では依然として減少が続いている。

図表 1998 年度から 2005 年度までの分野別の公務員の増減数



Source: Returns from public sector organisations, Office for National Statistics

(注) 数値は、フルタイム、パートタイムを含むヘッドカウントである。

(出典) Office for National Statistics, “Public sector employment trends 2005”より

現在の財務省では、公務員数を削減することが目的ではなく、VFM を実現することが重要である、とのスタンスをとっている。従って、各省庁に労働力を調整させる裁量を与える一方、かつてのヘッドカウントという実数による管理から、プログラムの実施にかかわるキャッシュコントロールへと変化している。

#### インタビュー 現政権下における公務員数動向（財務省／歳出調整担当）

- ・ 労働力（Work Force）を調整・決定するのは各省庁の権限・裁量事項である。具体的には、複数年予算として省庁に配分される DEL の項目として、省庁管理経費（Administration Budget）が含まれており、その経費区分を通じて各省庁の職員の人件費が支出されている。
- ・ 財務省は、DEL の総額に対する統制を通じて間接的に各省庁の Work Force を調整・決定するというメカニズムを基本としているが、SR2004 において財務省は、各省庁に配分される DEL のうちの省庁管理経費に対して上限（Cap）を設定するなど、各省庁の人件費に対して直接統制を実施した。また、CSR2007 では、以降、毎年の予算調整において、省庁管理経費を 5%削減（実質で 2.5%）することを各省庁に対して義務付けた。
- ・ このように人件費（Cash）ベースのコントロールを本格的に導入したのは、SR2004 である。導入の理由は、「各省庁において人件費支出の裁量性が高められた結果、中央政府の公務員数（numbers of civil servant）が 2000 年以降に増加し、それに対して財務省が職員数を減らす目標を省庁側に求めたが、省庁からは逆に『職員を減らすための目標達成のためには、退職金の増額などの退職インセンティブに係る予算を増額してほしい』と要求された」ということが契機になっている。すなわち、各省庁の裁量によって Work Force を調整・決定する状況において、職員数を減らすということを実行するためには、追加的なコストが発生するという課題に直面した。
- ・ また、実務的には、仮に退職に関するインセンティブを設定したとしても、実際に予定通りの水準が達成できるかどうかについても確定できないなど、コストと成果のコントロールが不安定であることも判明した。
- ・ このように実数によるコントロールはかえってコストを要する（Value for Money ではない）状況を踏まえて、今後財務省としてより重要となるのは、実数ではなく、人件費によるコントロールと考えている。

#### d) 公的部門と民間部門

雇用全体に占める公務員数の割合は1992年度には23.1%であった。公務員数の減少が続いた1999年度には19.2%へと減少したが、公務員数が増加に転じて以降上昇し、2005年度には20.4%となっている。この間、民間部門の雇用は一貫して上昇していたが、2000年度以降は、民間部門の雇用の伸びよりも公的部門での雇用の伸びの方が大きい。

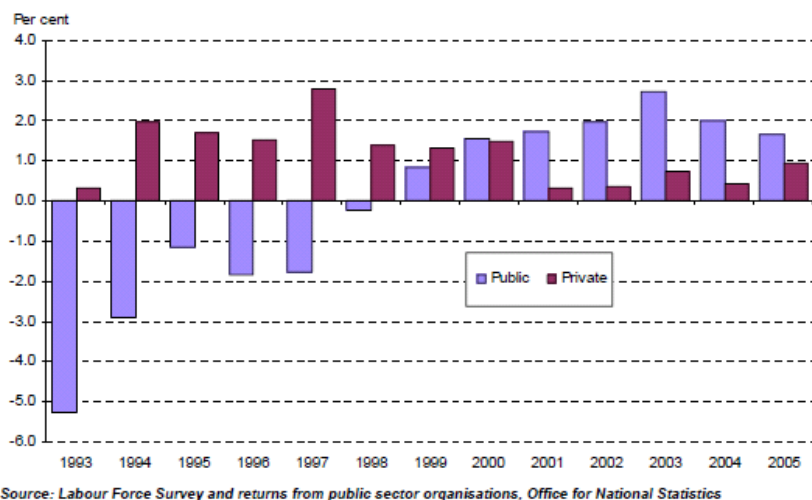
図表 雇用全体に占める公務員数の割合



(注) 数値は、ヘッドカウントをベースにした割合である。

(出典) Office for National Statistics, “Public sector employment trends 2005”より

図表 公的部門と民間部門の雇用の増減率比較



(注) 数値は、ヘッドカウントをベースにした割合である。

(出典) Office for National Statistics, “Public sector employment trends 2005”

<参考図表> FTE ベースでみた公務員数の推移 (単位:千人)

部門	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
中央政府	1,817	1,847	1,907	1,978	2,067	2,133	2,176
うち国防	218	217	214	214	223	218	210
国防を除く行政機関	1,599	1,630	1,693	1,764	1,844	1,915	1,966
地方政府	2,007	2,021	2,015	2,034	2,071	2,112	2,151
一般政府計	3,824	3,868	3,922	4,012	4,138	4,245	4,327
公営企業	351	359	371	373	368	359	359
公的部門計	4,175	4,227	4,293	4,385	4,506	4,604	4,686

分野	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
建設	-	-	-	-	-	-	-
国防	218	217	214	214	223	218	210
警察(文官含む)	220	218	222	230	240	253	264
一般行政	975	980	984	1007	1040	1056	1056
教育	805	839	855	865	907	932	950
保健サービス(NHS)	982	1001	1037	1088	1138	1193	-
その他保健福祉	303	299	290	286	275	285	291
その他	585	587	615	630	622	607	611

(注) ・数値は、各年度第2四半期の平均値。

- ・イングランド・ウェールズ保護監察局 (National Probation Service for England and Wales) は2001年4月以降、地方政府から中央政府へ再分類された。
- ・治安判事裁判所 (Magistrates Courts Service) は2005年4月以降、地方政府から中央政府に移管された。

(出典) Office for National Statistics, “Public sector employment trends 2005”より MURC が作成

## ②賃金の動向

OECD の統計を用いて英国における公務員(地方公務員を含む)の person 費の推移をみると、対一般政府歳出比では、公務員数の減少に伴って 1992 年度の 26.7% から 1990 年代末にかけて 25% 未満へ減少した。その後公務員数は増加傾向にあるものの、person 費の対一般政府歳出比では、近年再び減少し始め、2004 年度では 23.7% まで低下している。

これに対して、person 費の対 GDP 比では、公務員数の減少に伴って 1992 年度の 12.3% から 1998 年度にかけていったん 9.8% まで低下した。その後は、公務員数の増加もあり、近年では 10.3% 前後の安定した値となっている。

図表 英国における公務員 person 費の対政府歳出比、対 GDP 比の推移

(単位:百万ポンド)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
公務員 person 費合計	75055	76261	75131	77226	81402	83016	84784	89481	95479	101315	107578	114462	120933
一般サービス	7867	8214	6721	6833	8408	7714	7564	7398	7657	7611	8404	9383	10145
防衛	10117	9954	9607	8883	9285	9047	8667	9013	9179	9972	9859	10323	11443
公安・警察	9238	9555	9846	10093	10425	11091	11490	11919	12443	12640	13688	15104	15593
経済	2649	3126	2954	2678	2429	2375	2261	2529	2834	3290	3260	3144	2955
環境保全	553	559	566	558	538	548	601	729	1045	1222	1382	1451	1544
住宅・コミュニティ	744	815	933	876	734	736	823	881	887	959	983	986	1042
保健	17791	19761	19992	21249	23056	24025	24838	26618	28853	30477	31697	32783	33336
余暇、文化、宗教	1189	1234	1204	1250	1205	1325	1386	1512	1710	1794	1972	2118	1986
教育	18850	16889	16863	17960	18224	18777	19516	21015	22808	25155	27269	29384	31949
社会的保護	6057	6154	6445	6846	7098	7378	7638	7867	8063	8195	9064	9786	10940
一般政府歳出	280987	295440	308359	322934	328864	336084	346115	359321	379633	407032	436330	477938	509421
公務員 person 費 対一般政府歳出比	26.7%	25.8%	24.4%	23.9%	24.8%	24.7%	24.5%	24.9%	25.2%	24.9%	24.7%	23.9%	23.7%
国内総生産(GDP)	611974	642656	680978	719747	765152	811194	860796	906567	953227	996987	1048767	1110296	1176527
公務員 person 費 対GDP比	12.3%	11.9%	11.0%	10.7%	10.6%	10.2%	9.8%	9.9%	10.0%	10.2%	10.3%	10.3%	10.3%

(出典) OECD, "General Government Accounts" より

### (3) カナダ

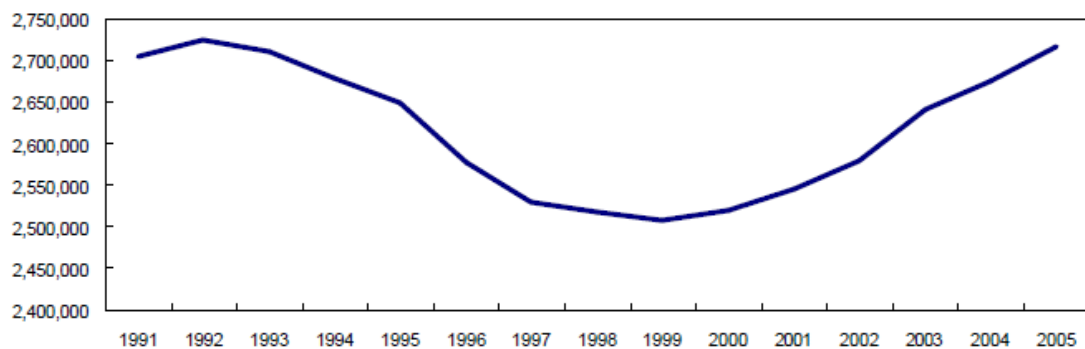
#### ①公務員数の動向

##### a) 全体の傾向

カナダにおけるヘッドカウントでの全部門の公務員数（地方公務員、公営企業職員を含む）は、1999年度に約250万人の最低値を記録して以来、増加傾向にあり、2005年度には1992年度の水準にはほぼ戻っている（1992年度比▲0.3%）<sup>119</sup>。

2006年度では、全公務員数のうち連邦政府が393千人で約13.6%、州政府または領土地域の公務員が約150万人で全体の51.0%、市町村政府が1百万で約35.4%を占めている。この割合は、数年間にわたって変化はない。

図表 カナダにおける公務員数（連邦+地方）の推移



(注) 連邦、州・領土地域、市町村政府も含めた数値である。フルタイムとパートタイムを区別していないヘッドカウントである（FTEではない）。また、予備兵を含む国防関係勤務者をカウントしている。

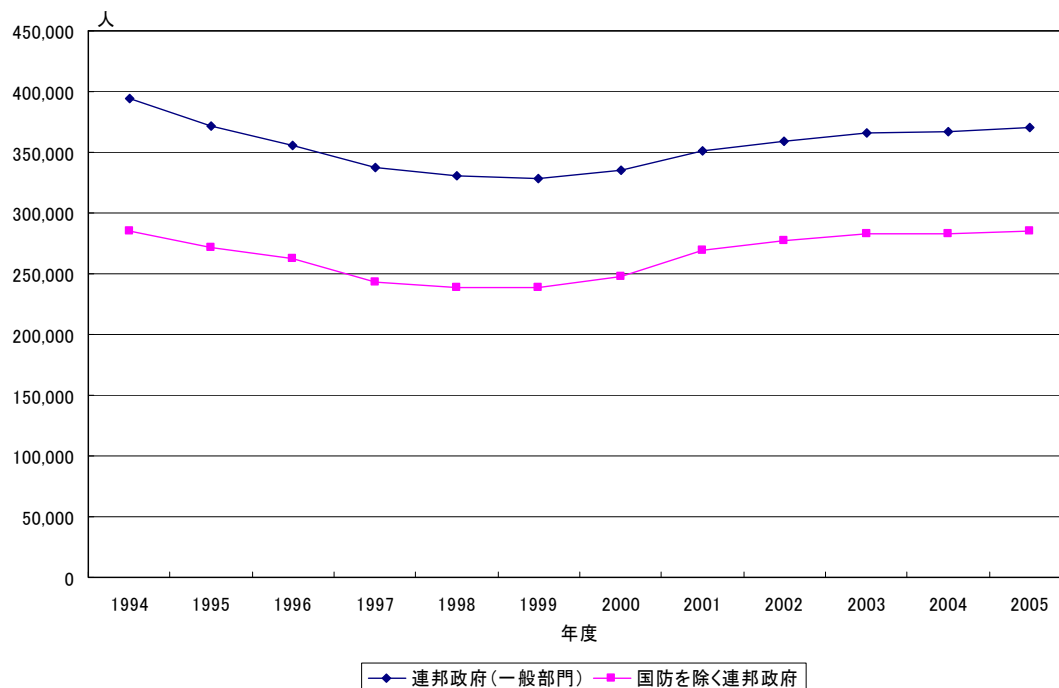
(出典) Statistics Canada, “Public Sector Statistics 2005/2006: Supplement”より

<sup>119</sup> 公務員数に関する時系列データ Statistics Canada, “Public Sector Statistics 2005/2006”では、ヘッドカウントベースの数値は掲載されているが、FTEベースの数値は掲載されていない。従って、ここでは、ヘッドカウントベースで公務員数を捉えることとする。



連邦政府職員数だけを取り出しても同様の傾向が見られ、1999 年度に底を打った後、2000 年度以降は緩やかに増加しつつあり、2005 年度の国防を除く連邦職員数は 1994 年度のそれとほぼ等しくなっている。

図表 カナダにおける連邦公務員数の推移



(注) フルタイムとパートタイムを区別していないヘッドカウントである。(FTE ではない)  
 (出典) Statistics Canada, “Public Sector Statistics 2005/2006: Supplement”より MURC が作成

このような 1990 年代における公務員数低下の背景には、クレティエン政権におけるプログラム・レビューを中心とする諸改革の取組の成果が影響していると考えられる。1993 年に発足したクレティエン政権が実施したプログラム・レビューでは、連邦政府の全プログラムのレビューを通じた業務見直しとそれに伴う人員削減（早期退職奨励制度、早期離職奨励制度等）などを通じて、1995 年から 2001 年にかけて連邦政府の職員 70,259 人が削減されている。

他方で、2000 年以降に公務員数が増加している理由は、クレティエン政権での公務員数削減が行き過ぎ、必要な政策課題に対応できなくなったことや、部門スタッフを再補充する必要性に迫られたためと考えられる。テロ・セキュリティー対策など、政府にとって新たな課題が増加したため、国境庁や原子力安全機構、食品検査庁など新たなエージェンシーが設立されたことによる増員のほか、管理部門、調達部門、秘書部門での再補充等が挙げられる。

なお、2003 年の公共サービス近代化法 (Public Service Modernization Act) 以降は、各省庁

の事務次官に対して改革の権限を移譲し、省庁のミッションと省庁内での人材を含む資源配分について責任を負わせる形になっている。各省庁において人的資源計画を作成し、省庁の戦略を実行するために必要となるスキルとの間でスキルギャップの分析を行った上で、人材の採用を予算の範囲内で各省庁の裁量でできるようになっているなど、省庁の裁量によって人員を増加させることが可能となっている。

## b) 中央政府と地方政府

公務員数が減少を続けた 1991 年度から 1999 年度までの間では、国家公務員は年率▲2.90%、州政府または領土地域の公務員数は年率▲0.99%、市町村公務員数は年率▲0.66%の減少となるなど、特に国家公務員の削減が目立っていた。

公務員数が底を打った 1999 年度以降 2006 年度までの間では、国家公務員は年率 2.62%、州政府または領土地域の公務員は年率 1.84%、市町村公務員数は年率 2.09%の増加となっており、減少の反動により、やはり国家公務員の増加率が高くなっている。

図表 カナダ部門別・分野別公務員数の推移（ヘッドカウント）

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
公的セクター	3,002,690	2,957,835	2,851,331	2,789,402	2,778,970	2,769,871	2,786,728	2,813,604	2,843,465	2,908,107	2,940,859	2,979,727
全政府部門	2,679,068	2,648,900	2,578,503	2,530,976	2,518,067	2,508,044	2,520,624	2,547,264	2,579,564	2,640,867	2,675,900	2,716,265
連邦政府（一般部門）	394,106	371,053	356,099	337,713	330,981	328,154	335,317	351,331	359,477	366,428	366,654	370,606
うち国防	108,807	99,876	93,733	94,254	91,970	89,599	87,400	81,637	82,217	83,766	84,059	85,706
国防を除く連邦政府	285,299	271,177	262,366	243,459	239,011	238,555	247,917	269,694	277,260	282,662	282,595	284,900
州政府および領土地域	1,375,802	1,370,442	1,315,257	1,301,839	1,299,559	1,295,065	1,303,565	1,313,729	1,332,659	1,381,225	1,392,856	1,412,578
一般政府	360,370	358,416	335,063	338,857	334,203	336,158	339,285	340,378	332,986	346,320	344,792	346,109
大学・職業教育機関	276,153	274,800	272,623	270,740	270,238	269,145	273,136	277,030	284,685	296,380	303,494	310,754
保健	739,279	737,226	707,571	692,242	695,118	689,762	691,144	696,321	714,988	738,525	744,570	755,715
市町村政府	909,161	907,405	907,147	891,425	887,527	884,825	881,742	882,203	887,428	893,213	916,390	933,081
一般政府	366,132	366,470	358,942	350,426	341,046	341,485	340,927	341,564	344,580	361,865	373,332	380,285
教育委員会	543,029	540,935	548,205	540,999	546,481	543,340	540,815	540,639	542,848	531,348	543,058	552,796
公営企業	323,621	308,936	272,827	258,426	260,903	261,826	266,105	266,340	263,901	267,240	264,959	263,462
連邦政府	143,784	135,763	101,340	92,311	91,359	89,990	89,743	89,131	88,429	88,366	87,911	87,502
州政府および領土地域	130,280	126,371	124,542	119,690	122,758	124,422	128,156	128,047	125,185	127,292	123,988	121,243
市町村政府	49,557	46,802	46,945	46,425	46,786	47,414	48,206	49,162	50,287	51,582	53,060	54,717

（出典）Statistics Canada, “Public Sector Statistics”各年版より MURC が作成

## インタビュー 現政権下における公務員数動向 (Center for Public Management Inc.)

- 2000年以降に公務員数が増加している理由は、①政府にとって新たな問題が増加したこと、②クレティエン政権下での行政改革により想定以上に歳出削減が進み、新たな政策課題に対応することが不可能になったこと、③公務員数削減が行き過ぎ、必要な部門スタッフを再補充する必要性に迫られていること、等が挙げられる。
- ①、②の例としては、テロ・セキュリティ対策の強化が挙げられる。国境庁 (Canada Border Services Agency) や原子力安全機構 (Nuclear Safety Organization)、食品検査庁 (Food Inspection Agency) がこの時期に設立されている。
- ③の例としては、管理運営部門 (Administration)、調達部門、秘書部門での不足が顕著になった。ただし、秘書部門の業務は主としてコンピューターが取って代わっているため、この部門での人材不足は、コンピューター技師への需要として現われることとなった。
- 2003年の公共サービス近代化法 (Public Service Modernization Act) では、各省庁の事務次官に対しての改革の権限を移譲し、省庁のミッションと省庁内での人材を含む資源配分について責任を負わせる形にしている。(前政権の改革によって) 既に、ある程度のダウンサイジングが達成されたので、集権的な改革から分権的な改革への転換であった。
- この時、TBS傘下に PSHRMAC (Public Service Human Resources Management Agency of Canada) が新たに設置されているが、役割としては、政策を推進するポリシーメーカーであり、人材計画を立て実行するのは、あくまでも省庁である。
- この改革では、各省庁において人的資源計画 (Human Resources Planning) を作成することになっており、その中で、コンピテンシー・プロフィールを作成し、省内の各職員の保有スキルを把握・分析している。そして、省庁の戦略を実行するために必要となるスキルとの間でスキルギャップの分析を行っている。
- なお、人材の採用は予算の範囲内で各省庁の裁量によりできるようになっている。
- ただし、この改革は、まだ成果が出ているとは言い難い。内部監査、マネジメントの機能などの点では試行錯誤が続いている。事務次官としても、十分な準備時間が取れなかったようである。

### c) 分野別公務員数の増減

部門別公務員数で最大の州政府及び領土地域の公務員の過半数は、保健・社会サービス分野である。4分の1は一般政府部門、残りが大学、教育機関勤務となっている。

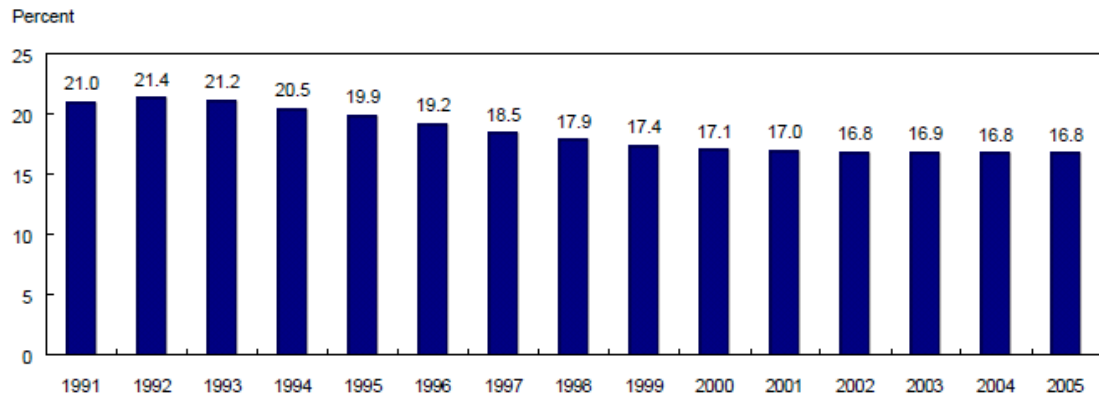
公務員数が最も低かった1999年度からの増加率をみると、大学・職業教育訓練分野での公務員数増加率が年率2.42%で最も高く、次いで保健・社会サービス分野1.53%となっている。

なお、連邦政府について、どの省庁、どの分野で増加しているのかは、統計上明らかではない。

d) 公的部門と民間部門

総雇用に占める公務員数の割合は、1992 年度に 21.4%でピークを打った後、公務員数が増加している現在でも、漸減から横ばい傾向にある。(約 16.8%)

図表 雇用全体に占める公務員数の割合



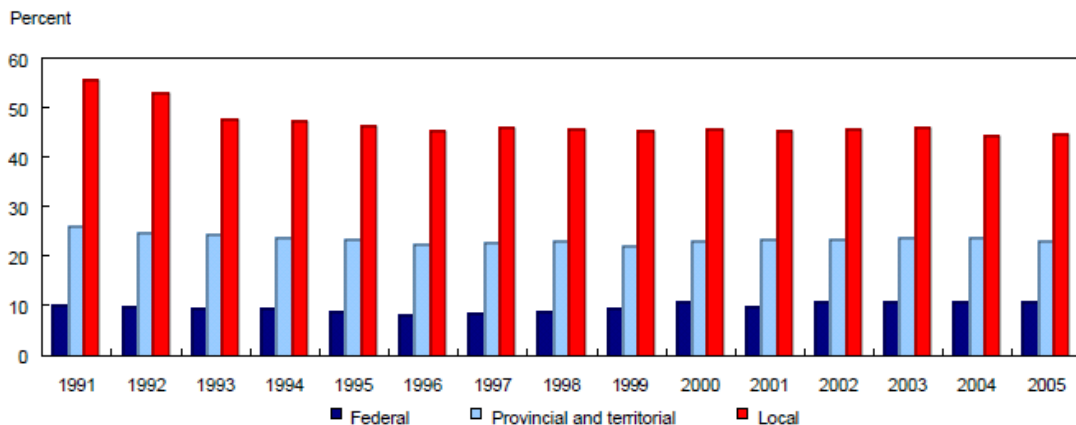
(注) 連邦、州・領土地域、市町村政府も含めた数値である。フルタイムとパートタイムを区別していないヘッドカウントである (FTE ではない)。また、予備兵を含む国防関係勤務者をカウントしている。

(出典) Statistics Canada, “Public Sector Statistics 2005/2006: Supplement”より

## ②賃金の動向

政府支出に占める人件費比率は、連邦政府では 10.9%である。公務員数が少なかった 1995、1996 年度当時よりは大きい、それほど変化はしていない。一方、州政府及び領土地域ではこの割合は 23.2%になる。市町村政府では低下傾向にあるとはいえ、依然として支出項目の最大比率の 44.6%を占める。（いずれも 2005 年度）

図表 各政府部門に占める人件費比率の推移



(注) 公務員数は、フルタイムとパートタイムを区別していないヘッドカウントである (FTE ではない)。また、予備兵を含む国防関係勤務者をカウントしている。なお、各政府部門での財政年度は 3 月 31 日に終了、州及び領土地域は 3 月 31 日前後、市町村政府は 12 月 31 日に終了する。

(出典) Statistics Canada, “Public Sector Statistics 2005/2006: Supplement”より

次に、OECD の統計を用いてカナダにおける公務員（地方公務員を含む）の人件費の推移をみると、対一般政府歳出比では、公務員数が最も少なかった 1998-1999 年度の 26.7%から、近年では公務員数の増加に伴い、28.7%へと上昇している。

一方、公務員人件費の対 GDP 比では、公務員数の最も少なかった 1999 年度から近年にいたるまでほぼ変わらない 11.5%前後の値をとっている。

図表 カナダにおける公務員人件費の対政府歳出比、対 GDP 比の推移

(単位:百万カナダドル)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
公務員人件費合計	109,498	113,468	121,385	126,522	134,318	143,446	147,974
一般サービス	9,620	10,007	10,558	10,615	11,704	12,816	12,564
防衛	4,520	4,778	5,556	5,439	5,921	6,229	6,427
公安・警察	8,606	8,850	9,655	9,938	10,705	11,455	11,744
経済	11,010	11,405	12,248	12,481	12,973	13,911	14,349
環境保全	1,960	2,016	2,191	2,326	2,514	2,779	2,891
住宅・コミュニティ	2,036	2,025	2,205	2,351	2,563	2,888	2,893
保健	24,846	26,204	28,303	30,550	32,294	34,488	35,881
余暇、文化、宗教	3,077	3,189	3,559	3,665	3,785	4,195	4,358
教育	37,180	38,229	39,732	41,637	43,822	46,087	48,079
社会的保護	6,642	6,766	7,378	7,521	8,036	8,596	8,788
一般政府歳出	409,900	419,347	442,560	465,224	475,330	499,857	515,468
公務員人件費 対一般政府歳出比率	26.7%	27.1%	27.4%	27.2%	28.3%	28.7%	28.7%
国内総生産(GDP)	914,973	982,441	1,076,577	1,108,048	1,152,905	1,213,408	1,290,788
公務員人件費 対GDP比	12.0%	11.5%	11.3%	11.4%	11.7%	11.8%	11.5%

(出典) OECD, “General Government Accounts” より

## 5. 対象国における行政組織等の減量・効率化に係る近年の諸改革及び経常的な改善取組の状況（小括）

以下、行政組織等の減量・効率化に係る近年の諸改革及び経常的な改善取組の状況について小括する。

### <政府の労働力の現状>

- 調査対象各国の政府部門では、公務員数が増加する傾向が確認される。背景には、1990年代に各国では公務員数削減を実現した一方で、行政課題が複雑・高度化し、新たな政策課題（情報通信、セキュリティ）や省庁横断的課題（テロ対策、災害）への対応が求められているという状況がある。各国ではこのような外部環境の変化に伴う行政課題等への対応のため、公務員削減施策に係る政策方針を見直し、労働力を維持・拡大させる方向性にある。 【米国、英国、カナダ】
- ベビーブーマー世代の大量退職が目前に迫っている状況の中、政府の労働力や、能力及び経験を如何にして維持・回復させるのが重要課題になっており、その対応として新規・中途の職員採用のほか、民間のコントラクター活用方策が重要な方法として位置付けられている。 【米国、カナダ】
- 1990年代における公務員削減施策に伴う弊害を除去・回復し、複雑・高度化する行政課題への対応力を高めることが各国において重要課題になっており、その解決のために行政職員・組織の能力向上のための諸施策が本格的に実施されている。 【米国、英国、カナダ】

### <行政組織等の減量・効率化に係る諸改革>

- 調査対象各国においては、政府規模の縮小や公務員数の削減を主たる目的・目標とする改革は実施されておらず、主として IT 技術を活用した業務・サービスの提供内容・方法の見直しや、政府共通業務の標準化・共通化による機能集中化、地方組織の再編・統廃合、調達機能の集中化（シェアード・サービス）、資産管理の集中化など、政府の機能・業務の効率化を進め、結果として公務員数を削減、あるいは適正規模とする取組が実施されている。また、業務効率化や公務員削減により「国民に直接サービスの供給を行なう分野への人的資源配分」も併せて進められている。 【米国、英国】
- 米国では、各省庁において「競争的な資源調達／市場化テスト（Competitive Sourcing）」の実施が義務付けられており、施設維持管理、ロジスティクス、IT、人事管理・研修、

財務・会計、事務補助などにおいて人員削減を含む効率化を実現・達成している。しかし、省庁の抵抗や議会の反対、手続きの煩雑さなどから実際には小規模のものが多く、結果として当初に意図したような水準の成果を達成していないようである。また、過去4年間の運用実績では、大半は行政が落札しているほか、官民競争の例も少ない。

【米国】

- 英国では、SR2004において設定された各省庁における効率化目標であるETNsを通じて改革が実行されている。ETNsは、業務改善を通じて予算・人員を市民サービスにより近いフロント・サービスに移すことを理念としており、制度を所管・推進する財務省、商務庁と各省庁との協議・合意を通じて設定された効率化目標とその実現に伴う人員削減目標が設定されている。推進上の諸課題はあるが、業務見直しと人員削減目標が関連付けられていることもあり、現状は予定通りに見直しが進められている。このETNsにおいて効率化の対象になったのは、機能別にみると主として調達（Procurement）、生産時間（Productive Time）で、文民官庁において公務員数の削減規模が大きいのは、ITを活用して顧客サービスにおける取引を大幅に見直す予定の労働年金省（年金）、関税歳入局（税）である。また、ロンドンから地方への配置転換を進める過程において、地方組織の統廃合も併せて行われている。 【英国】

- 調査対象各国において、各省庁における財務・経理、人材管理などの共通業務を集約化・一元化して、効率化と質の向上の両立を実現するシェアード・サービスの導入が全政府的に進められている。このシェアード・サービスの実施を通じて、各国において大幅なコスト削減を見込んでいる一方で、人員削減との関連については必ずしも詳細には分析されていないのが現状のようである。 【米国、英国、カナダ】

#### <公務員削減の取組・雇用調整>

- 現政権において、業務見直しを通じて公務員削減（配置転換を含む）を進める米国、英国において共通して職員に自主的退職を促すインセンティブ・プログラムとして「退職一時金の割増」「早期退職年金支給」が導入・実施されている。大規模な公務員削減目標を掲げる英国では、目標達成に向けて、このインセンティブに係るコスト負担が大きくなることが予想されるなど、推進上の課題になっている。 【米国、英国】
- 近年の諸改革においても、非自発的な退職である解雇は、業務効率化及び公務員削減を進める際の最後の手段に位置付けられているが、改革を通じて実績が確認されるなど、公務員削減目標達成のための一手段として適用・実施されている。（ただし、過去の改革と比較して実績は少ない） 【米国、英国、カナダ】



### ＜公務員数の動向＞

- いずれの国も 1990 年代には公務員数の削減を進めたが、数の削減が優先されたため、嫌気をさした優秀な職員の離職を招き、省庁のミッション遂行に必要な技能の維持・継続に困難をきたす事態が発生した。また、この時期は、冷戦の終了に伴う国防部門の職員数の減少も進んだ。【米国、英国、カナダ】
  
- 2000 年前後以降では、1990 年代における盲目的な人員削減の反省に立ち、省庁のミッションや戦略、それを達成するために必要な人材やスキル、その雇用形態の分析が行われるようになった。その結果、教育、社会保障分野を中心に公務員数の増加傾向が続いている。また、セキュリティの強化という新たな課題に対応するための人材も必要となった。1990 年代の削減の反動により、部門的には研究、IT エンジニア、調達部門での人材ニーズが高くなっている。【米国、英国、カナダ】

## 第V章 対象国における分限・免職、退職奨励に係る制度及び運用の状況

本章では調査対象各国における分限・免職（解雇）、退職奨励に係る制度の概要及び運用状況を整理する。なお、ここで取り扱うのでは「事業や業務の縮小・廃止などに伴い人員整理が必要になった際に行われる分限・免職、退職奨励に係る諸規定」で、それ以外の事故や災害等による被用者の死亡や長期間の行方不明、心身の故障等による職務への従事不能などは対象にしない。

図表 分限・免職、退職奨励制度の概要

	米国	英国	カナダ
分限・免職 制度概要	<p>■政府統一基準が存在</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>政府統一の基準として RIF（労働削減規制）が存在。適用の際には OPM（人事管理局）の承認が必要。</li> <li>従軍経験、行政経験に対して高評価される。</li> </ul>	<p>■各省庁にて詳細を規定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>雇用調整を行なう際には、各省庁の規定に従って検討・実施される。</li> </ul>	<p>■労働協約により確認</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>雇用調整に関する規定は、実態としては政府と労働組合が締結する協約において運用方針が確認される。</li> </ul>
分限・免職 運用実績	<p>■実績有</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>前クリントン政権下の1993年から1998年にかけて36,204人にRIFが適用された。（全退職者数に占める割合10.3%）</li> <li>現ブッシュ政権下の2002年度から2006年度にかけて9,474人にRIFが適用された。（全退職者数に占める割合2.51%）</li> </ul>	<p>■実績有</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>公式な統計は確認できないが、一定の実績はあるようである（インタビューより）。</li> <li>アウトソーシングに伴う行政職員の民間企業への移管は比較的に頻繁に行われているようである。</li> <li>労働統計で見た政府の余剰人員率は相対的に低い。</li> </ul>	<p>■実績有</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>クレティエン政権下の1995年から1997年にかけて、総計45,000人の人員削減が実施され、うち非自発的な解雇は970人（2.16%）であった。</li> </ul>
退職奨励 制度概要	<p>■制度有</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「早期退職制度（VERA）」と「自主退職制度（VSIP）」が存在。</li> </ul>	<p>■制度有</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「募集早期退職または契約解消」「認定早期退職」「保険数理削減退職」が存在。</li> </ul>	<p>■労働協約で確認</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自主的な早期退職を促すようなインセンティブ・プログラムは法規として整備されておらず、労働協約の調整が行われる際に、労働力調整規定や幹部雇用職員移転政策において確認される。</li> </ul>

（出典）諸資料より MURC が作成

## 1. 米国連邦政府における分限・免職に係る制度及び運用の状況

### (1) 分限・免職に係る制度の概要

#### <公務員の解雇に係る法体系>

連邦人事管理庁（OPM）が管理する労働削減規制（Reduction In Force : RIF）は、連邦政府機関において職員のレイオフを実施する際、該当する職務にある職員の処遇を決定する手続きについて規定している。RIF 規制は 1944 年の従軍経験者優遇法（Veteran's Preference Act）に由来し、現在では合衆国法典表題 5 の 3501 から 3503 条及び、連邦規則集表題 5351 条により規定が述べられている。

#### <公務員解雇の手続き>

##### ORIF 規制の対象

RIF 規制の対象となるのは、連邦政府省庁が、予算不足、余剰人員の発生、組織改編などの理由により職員を解雇、転籍、あるいは降格させる場合である。一方、職員の業績、あるいは行動上の問題などの個人的理由による場合には RIF 規制の対象にならない。また、省庁が職員を同等クラスの空席ポジションに転任させる場合も RIF 規制に従う必要はない。

RIF が適用される状況においては、各省庁の人事部門、あるいは特別に編成される RIF チームが一連の作業に当たっており、通常の適用プロセスは主に以下のようになっている。

- **手順 1** 適用対象の決定
- **手順 2** 4 項目の評価基準の適用による職員の順位付け
  - 雇用形態（役職も含む）
  - 従軍経験
  - 公務経験（連邦政府における従軍、あるいは文民公務経験）
  - 業績評価
- **手順 3** 4 項目の評価の結果、順位の低い者から放出対象として特定
- **手順 4** 放出対象者の取り扱いの決定

以下では、このプロセスについて順に説明する。

### ■手順 1 適用対象の決定

RIF 規制の適用を行なう場合には、省庁はまず、「評価対象領域」として規制が適用される地理的、組織的境界を設定・定義する。この評価対象領域は組織全体になることもあれば、組織の一部にとどまる場合もある。評価対象領域の基準となる最小単位は一つの通勤圏内にある独立した省庁組織で、独立した業務機能及び人事権限を持つものである。この評価対象領域に該当する職員全体が RIF 規制の対象となる。

次に、設定された評価対象領域の中で同じ等級、職列、勤務形態（例:フルタイム、パートタイム、季節雇用）にある職員<sup>120</sup>をグルーピングし、「役職カテゴリー」を設定する。RIF 規制では、共通する役職カテゴリー内でポジションの削減が検討され、最終的に転籍、降格、解雇の判断が行われる。すなわち、同じ役職カテゴリーに属する役職は互いに代替可能な資格条件や職責であることが前提になっている。

資格条件や職責の区分は公式な職務規程に依拠するものであり、その役職についている個人の資質によって決められるわけではない。役職カテゴリーの例としては「経営アナリスト（等級 9）」や「ロジスティクス管理（等級 7）」などが挙げられる。同じ経営アナリストであっても、フルタイムの職員と季節雇用の職員とでは別の役職カテゴリーに属することになる。

### ■手順 2 評価基準 4 項目の適用による職員の順位付け

役職カテゴリーが設定されると、省庁は RIF 規制の定める基準に従って、各職員をカテゴリー内に残すかどうかの評価を実施する<sup>121</sup>。評価基準は以下の 4 項目（雇用形態、従軍経験、公務経験、業績評価）あり、これらを順に適用することによって役職カテゴリー内に残るための優先順位付け（点数化）が行われる。

- **雇用形態：** 雇用形態によってグループ I～III に分類
- **従軍経験：** 各グループを従軍経験に基づく評価でサブグループ AD、A 及び B に分類
- **公務経験：** 各サブグループの中で、連邦政府における従軍、あるいは文民公務経験日数に基づくポイントによってランキング
- **業績評価：** 職員の過去の業績に応じてポイントを加算

---

<sup>120</sup> OPM の“Summary of Reduction in Force Under OPM’s Regulations”によると、役職カテゴリーは、(competitive level) について“Each competitive level includes positions with the same grade, classification series, and official tour of duty (e.g. full-time, part-time, seasonal, or intermittent)”と定義されている。

<sup>121</sup> 実際の評価方法、例は pp.242-247 を参照。

評価の結果、残存の優先順位ランキングが作成され、「(役職カテゴリー) 残存リスト (Retention Registers)」に記載される。

### ■手順3 放出対象者の特定

残存リストの作成によって、役職カテゴリーごとに放出対象者が特定される。同一役職カテゴリー内では、グループ(雇用形態Ⅰ～Ⅲ)、サブグループ(従軍経験 AD, A, B)、公務経験、業績評価の順にスコアが高く評価される仕組になっている。すなわち、放出対象として最初に検討されるのは、雇用形態がグループⅢ(非常勤職員)、サブグループ B(従軍未経験者)に属する職員のうち、最も公務経験と業績評価によるポイントが低い職員である。このグループに属する職員がまず放出対象となり、さらに放出しなければならない場合には、次にグループⅢ(非常勤職員)、サブグループ A(従軍経験者)の職員が検討される。

図表 RIF 規制の評価項目・基準

評価項目	評価基準
グループ (雇用形態Ⅰ～Ⅲ)	グループⅠ: ・ 正規職員で、試用期間に相当しないもの。ただし、新規に管理職に就いてその試用期間中である場合は試用期間とはみなさない。 グループⅡ: ・ 試用期間中にある正規職員及び条件付き正規職員。 グループⅢ: ・ 非常勤職員。
サブグループ (従軍経験 AD, A, B)	サブグループ AD: ・ 従軍経験者で、軍務により 30%以上の傷害を負った者。 サブグループ A: ・ サブグループ AD の対象にならない従軍経験者。 サブグループ B: ・ 従軍未経験者で、サブグループ AD 及び A の対象にならない者。
公務経験	・ 文民・従軍全て合わせた公務経験日数の長さにより評価。
業績評価	・ 過去 4 年間のうち 3 回分の年次業績評価により評価。(業績評価によるポイントは公務経験年数に変換され、実際の公務経験に加算して評価される)

(出典) Summary of Reduction in Force Under OPM's Regulations

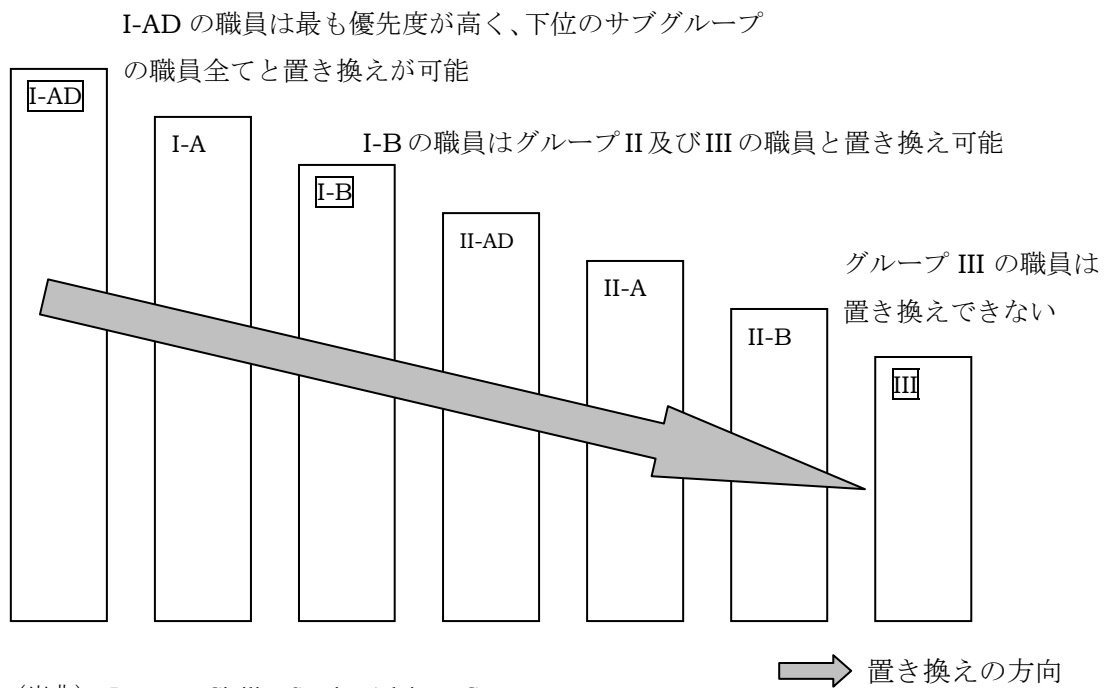
なお、役職カテゴリーからの「放出」は、直ちに解雇を意味するわけではなく、放出の対象になった職員に関しては、他のポジションへの転任の権限が与えられるかどうかの検討がなされる。

■手順4 放出対象者の取り扱いの決定

ある役職カテゴリーで放出の対象となった職員のうち、グループ I（正規職員）または II（試用期間中にある正規職員及び条件付き正規職員）に属し、かつ、業績評価が「最低限（Minimally Successful／レベル II 以上）」である者は、「適格職位（available position）」への『衝突再配置（bump）』または『降格再配置（retreat）』の権利が発生する。

『衝突再配置』とは、RIF 規制が適用されていない他の役職カテゴリーにおいて、現状のグループ（雇用形態）またはサブグループ（従軍経験）よりも下位（降格できるポジションの下限は当該職員の等級から 3 等級または 3 等級間隔以内）の職員を押し出してそのポジションに占める（異動する）ことである。

図表 衝突再配置のイメージ

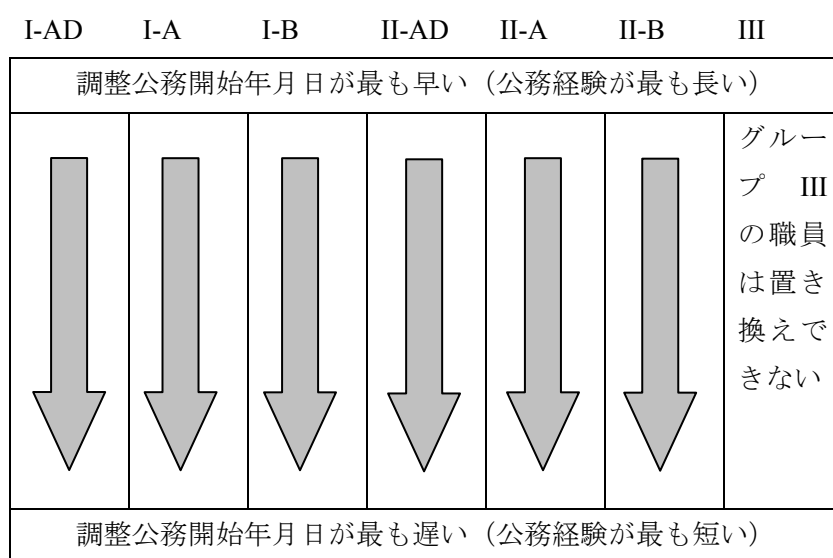


例えば、ある役職カテゴリーでグループ I・サブグループ A に属する職員（正規職員で従軍経験があり、傷痍している者）は、放出対象者リストの中において残余対象の最優先として取り扱われるため、RIF 規制が適用されていない他の職場（役職カテゴリー）の下位のいずれかの職員に取って代わることが可能である。従って、グループ I・サブグループ B（正規職員で従軍経験者）やグループ II（試用期間中にある正規職員及び条件付き正規職員）の職員は、グループ I・サブグループ A に属する職員の『衝突再配置』によって、押し出さ

れることになる<sup>122</sup>。なお、当然のことながら、衝突再配置される場合でも新しい役職にふさわしい資格条件が要求されるが、経験の有無は問われない。

一方、『降格再配置』は、RIF 規制が適用されていない他の役職カテゴリーにおいてグループ（雇用形態）またはサブグループ（従軍経験）にいる職員で、公務経験年数と業績評価が低い者を置き換えることである。降格再配置先のポジションの等級は、同等から 3 等級（または 3 等級間隔）下までが対象で、過去に経験したポジションと同じもの、あるいは類似のものであることが前提となっている。

図表 降格再配置のイメージ



（出典） Pentagon Civilian Service Advisory Center

➡ 置き換えの方向

RIF の適用となる役職カテゴリー選定のほか、省庁は、上記「衝突再配置」または「降格再配置」の対象となる他の役職カテゴリーの選定や等級範囲を 3 等級（または 3 等級間隔）までという条件の下で決定しなければならない。また、公務員のポジションは、昇任が一般的に 2 等級ずつのものと、1 等級ずつのものがあるが、RIF 適用においては、このように対象職員において昇進区分が異なる状況においても「衝突再配置」または「降格再配置」を実施することがありえる。そのため、省庁は、例えば一般的に GS-5、7、9、11 の順に昇格していく職務において、職員が GS-11 から放出される際には GS-11 から GS5 までと設定する一方、GS-5、6、7、8、9 と昇格していく職務において GS-9 から放出される場合において、GS-9 から GS-6 までしか「衝突再配置」または「降格再配置」の権利が適用されないと

<sup>122</sup> 押し出された職員に関しては、さらに別の職員を押し出して『降格』または『配置転換』する権利があるかどうかの検討がなされる。つまり、RIF のプロセスでは、最も優先度の高いグループから最も低いグループへ、職員を押し出していくプロセスが続くことになる。

決めることができる。

なお、「衝突再配置」または「降格再配置」が行われる適格職位とは、以下の条件を全て満たすポジションである。

- 3ヶ月以上は持続する
- 期限付きの職位ではない
- 評価対象職種に含まれる
- 放出された職員に職務遂行資格がある
- 支払われる給与が放出される前の職場と同等（高くてもいけない）
- 前任職と同じ勤務スケジュールである
- 前任職との等級間隔の差が3以内
- 1人の職員によって占められる
- 残任リストで下位にいて、降格権の対象となる職員が就いていた職種である、もしくは、降格再配置権の対象となる職員が今は就いているが、以前担当していたことがある（もしくは、ほぼ同等の仕事を担当していた）職種である

#### <残存評価の方法>

ここでは、「■手順2 評価基準4項目の適用による職員の順位付け」の具体的な計算方法を整理する。既述のように評価基準は以下の4項目（雇用形態、従軍経験、公務経験、業績評価）あり、これらを順に適用することによって役職カテゴリー内に残るための優先順位付け（点数化）が行われる。

- **雇用形態：** 雇用形態によってグループⅠ～Ⅲに分類
- **従軍経験：** 各グループを従軍経験に基づく評価でサブグループAD、A及びBに分類
- **公務経験：** 各サブグループの中で、連邦政府における従軍、あるいは文民公務経験日数に基づくポイントによってランキング
- **業績評価：** 職員の過去の業績に応じてポイントを加算

#### ○雇用形態／グループの設定：

役職カテゴリーに分類された職員は、まず雇用形態によって以下の3つのグループのいずれかに分類される。

- ・ **グループⅠ：** 正規職員で、試用期間に相当しないもの。ただし、新規に管理職に就いてその試用期間中である場合は試用期間とはみなさない。
- ・ **グループⅡ：** 試用期間中にある正規職員及び条件付き正規職員。
- ・ **グループⅢ：** 非常勤職員。



○従軍経験／サブグループの設定：

各グループは、さらに3つのサブグループに分類される。

- ・ サブグループ AD: 従軍経験者で、軍務により 30%以上の傷害を負った者。
- ・ サブグループ A: サブグループ AD の対象にならない従軍経験者。
- ・ サブグループ B: 従軍未経験者で、サブグループ AD 及び A の対象にならない者。

○公務経験：

グループ、サブグループへの分類後、職員は公務経験日数の合計の長さによって各サブグループ中で順位付けされる。つまり、最も公務経験が長いものが当該サブグループの中で最上位に位置付けられ、最も短い者が最下位にくる。

○業績評価：

業績評価は、過去4年間<sup>123</sup>のうち3回分の年次業績評価の結果を対象としており、RIFにおける順位付け計算では、上記の公務経験年数に加算する形でポイントが算出される。例えば、ある職員が3年間連邦職員として公務に従事し、その間の業績評価は「卓越している（＝5段階評価でレベル5）に相当:20ポイント」が1回、「非常に良好（＝同レベル4）に相当:16ポイント」が2回だったとする。この場合、まず3回分の評価の合計（20+16+16=52）を3年間で除し（52÷3=17.3）、小数点を切り上げて18（年）ポイントとなる<sup>124</sup>。この18（年）が先の公務経験に加算される。

ただし、連邦機関職員は、連邦規則集表題5の430条208項（5 C.F.R.430.208（d））の規定により、8種類の業績評価の方法（例:可／不可の2段階評価や、伝統的な5段階評価）のうち1つによって評価を受けることになっているため、役職カテゴリー内において、例えば5段階評価と2段階評価が混在するなど、異なる業績評価が行われている場合には、評価結果間の調整が行われる。また、可／不可の2段階評価で「可」とされ、その結果が5段階評価で「非常に良好」（レベル4）に相当する者については、16ポイントを加算し、他方で同じく2段階評価で「可」とされても、その結果が5段階評価で「良好」（レベル3）に相当すると判断された者には14ポイントが付与される、という方法により調整が行われる。このように、表現レベルでは上位評価であっても、RIF適用の際には調整が行われることから、元の業績評価のカテゴリーが高い場合でも、結果として低いポイントしか与えられない場合がある。

なお、評価の回数が過去4年間で3回に満たない場合、すなわち評価は得たが、回数が3回未満の場合、1回ないし2回の評価に基づくポイントの合計を、評価を得た回数で除して

<sup>123</sup> 過去4年間というのは、当該省庁が特定のRIF実施を公表した日もしくはRIF実施の公表前に過去の業績評価を凍結した日を起点とする。

<sup>124</sup> 加算ポイントの範囲は12～18において調整・決定される。

スコアが求められる。また、一度も評価を得ていない場合には、その役職において最も出現頻度が高い評価をその個人の評価とすることとなっている。

#### <RIF を通じた調整の例>

下記図表は、役職カテゴリー（GS-343-12／経営アナリスト）内のランキングの結果（残存リスト）を例示している。この残存リストは、各グループ、サブグループとそれに属する職員氏名、公務開始年月日（Service Computation Date: SCD）と、公務開始年月日に業績評価によるポイントを加算した RIF 調整公務開始年月日（RIF SCD）が示されている。各サブグループ内のランキングは、RIF 調整公務開始年月日が古い（調整後の公務経験日数が最も長い）職員が上位に掲載される。

なお、公務開始年月日は公務経験日数の長さを示すもので、一番最近の公務開始日と公務経験の長さを基に計算される公務開始年月日により算定・表示される。

図表 <例> 役職カテゴリーGS-343-12（経営アナリスト）における評価結果

役職カテゴリー名:GS-343-12（経営アナリスト）			
グループ／サブグループ	職員氏名	公務開始年月日 (SCD)	RIF 調整公務開始年月日 (RIF SCD)
I-AD	ジョセフ・スミス	1973/04/02	1957/04/02
I-A	ナタニエル・ブラウン	1966/11/14	1950/11/14
	ウィリアム・ウィルソン	1965/07/31	1953/07/31
I-B	クリストファー・ダウンズ	1964/06/17	1944/06/17
	メアリー・ライト	1994/03/28	1974/03/28
	チャールズ・フィン	1993/04/15	1977/03/28
	ビートリス・ホワイト	1995/08/22	1979/08/22
II-A	ジョン・ロビンソン	2001/08/21	1981/08/21
II-B	スーザン・キーン	2002/03/13	1982/03/18

（出典） Summary of Reduction in Force Under OPM's Regulations より

この残存リストのランキングの結果を基に、各サブグループにおいて評価が低い職員から順に放出対象として特定されることになる。言い換えれば、グループ III の職員が全て放出されるまではグループ II の職員は放出されず、グループ II の職員が全て放出されるまではグループ I の職員は放出されない。サブグループにおいても同様に、グループ B、A、AD の順で放出対象となる。従って上記図表では、下から順に放出されることになる。

下記図表は、前出の評価事例に処遇を加えた例である。この例では、組織上の理由により4つの役職を廃止しようとしている。現在、その4つの役職を占めているのはウィルソン、フィン、ロビンソン、キーンである。フィンは、RIF適用前に他省に転籍された。また、I-Aに属するウィルソンは、I-Bに属するホワイトの職位を取る（置き換える）ことが示されている（これはRIFに関連する措置ではあるが、他の役職カテゴリへの置き換えではないため、「衝突再配置」または「降格再配置」に該当しない）。この結果、ホワイト、ロビンソン、キーンは役職カテゴリから放出され、「衝突再配置」または「降格再配置」の権利が発生しない限り解雇となる。この例では、ホワイトは降格再配置、ロビンソンは衝突再配置の権利を獲得している。しかし、いずれかの権利も発生しなかったキーンは解雇となることが示されている。

図表 <例>評価結果による処遇

役職カテゴリ名:GS-343-12 (経営アナリスト)				
グループ/サブグループ	職員氏名	公務開始年月日 (SCD)	RIF 調整公務開始年月日 (RIF SCD)	処遇
I-AD	ジョセフ・スミス	1973/04/02	1957//04/02	
I-A	ナタニエル・ブラウン	1966/11/14	1950/11/14	
	ウィリアム・ウィルソン	1965/07/31	1953/07/31	役職廃棄 ホワイトを置き換え
I-B	クリストファー・ダウズ	1964/06/17	1944/06/17	
	メアリー・ライト	1994/03/28	1974/03/28	
	チャールズ・フィン	1993/04/15	1977/03/28	他省へ転籍
	ビートリス・ホワイト	1995/08/22	1979/08/22	ウィルソンによって置き換え 低評価により放出 GS-560-11 へ降格再配置
II-A	ジョン・ロビンソン	2001/08/21	1981/08/21	役職廃棄 低評価により放出 GS-346-9 へ衝突再配置
II-B	スーザン・キーン	2002/03/13	1982/03/18	役職廃棄 低評価により放出 解雇

(出典) Summary of Reduction in Force Under OPM's Regulations より

○「衝突再配置」の例 ジョン・ロビンソンの処遇

以下、「衝突再配置」の対象になったロビンソンの例を示す。下記図表は、異なる役職カテゴリーGS-346-9（ロジスティクス管理）である。ロビンソンは元の職場であるGS-343-12（経営アナリスト）においてII-Aであったため、新しい職場あるGS-346-9（ロジスティクス管理）においてII-Bに属するウィルズよりも優先権が高く、かつ、このポジションに対する資格も備えていると判断されるため、「ロビンソン→ウィルズ」と置き換えることが決定された。

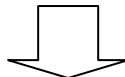
図表 <例>衝突再配置先の役職カテゴリー

役職カテゴリー名:GS-346-9（ロジスティクス管理）				
グループ／サブグループ	職員氏名	公務開始年月日（SCD）	RIF 調整公務開始年月日（RIF SCD）	処遇
I-A	パトリック・ローレンス	1979/01/19	1965/01/19	
I-B	バーサ・ジョーンズ	1994/05/01	1974/05/01	
	チャールズ・ウォルシュ	1993/08/13	1977/08/13	
	シーラ・ヒューズ	1996/11/22	1980/11/22	
II-B	サミュエル・ウィルズ	2001/06/13	1981/06/13	ロビンソンによるGS-343-12からの置き換え 低評価により放出 解雇

II-A から降格  
ジョン・  
ロビンソン



（出典） Summary of Reduction in Force Under OPM's Regulations より



図表 <例>衝突再配置後の役職カテゴリー

役職カテゴリー名:GS-346-9（ロジスティクス管理）			
グループ／サブグループ	職員氏名	公務開始年月日（SCD）	RIF 調整公務開始年月日（RIF SCD）
I-A	パトリック・ローレンス	1979/01/19	1965/01/19
I-B	バーサ・ジョーンズ	1994/05/01	1974/05/01
	チャールズ・ウォルシュ	1993/08/13	1977/08/13
	シーラ・ヒューズ	1996/11/22	1980/11/22
II-A	ジョン・ロビンソン	2001/08/21	1981/08/21

（出典） Summary of Reduction in Force Under OPM's Regulations より

○「降格再配置」の例 ビートリス・ホワイトの処遇

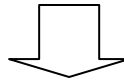
以下、「降格再配置」の対象になったビートリス・ホワイトの例を示す。下記図表は、異なる役職カテゴリーGS-560-11（予算分析）のランキングを示している。ホワイトは I-B サブグループで最も評価の低いガブリエルを置き換えることができる。これは、ホワイトの資格を踏まえて省庁人事担当が判断を行った結果、提供することが可能な職位のうち最も好条件のものである。この結果、次に GS-560-11（予算分析）から放出されることになったガブリエルの衝突再配置または降格再配置の権利について検討されるが、ここではそれらの権利が発生しなかったためにガブリエルが解雇になることを示している。

図表 <例>降格再配置先の役職カテゴリー

役職カテゴリー名:GS-560-11（予算分析）				
グループ/サブグループ	職員氏名	公務開始年月日（SCD）	RIF 調整公務開始年月日（RIF SCD）	処遇
I-AD	マイケル・マローン	1965/01/19	1965/01/19	
I-B	ジョセフ・クック	1974/05/01	1974/05/01	
	チャールズ・ガブリエル	1993/08/13	1981/08/13	ホワイトによる置き換え 低評価により放出 解雇

I-B から降格  
ビートリス・  
ホワイト

（出典） Summary of Reduction in Force Under OPM's Regulations より



図表 <例>降格再配置後の役職カテゴリー

役職カテゴリー名:GS-560-11（予算分析）			
グループ/サブグループ	職員氏名	公務開始年月日（SCD）	RIF 調整公務開始年月日（RIF SCD）
I-AD	マイケル・マローン	1965/01/19	1965/01/19
I-B	ジョセフ・クック	1974/05/01	1974/05/01
	ビートリス・ホワイト	1995/08/22	1979/08/22

（出典） Summary of Reduction in Force Under OPM's Regulations より

## (2) 退職奨励に係る制度の概要

米国においては、省庁における大規模な組織改変やダウンサイジング等に対応するために、早期退職インセンティブの枠組みが設けられており、省庁は OPM の承認を得た上でこの仕組みを活用することができるようになっている<sup>125</sup>。インセンティブ・プログラムは対象者の年齢と公務期間によって「早期退職インセンティブ・プログラム Voluntary Early Retirement Authority (VERA)」と「自主退職インセンティブ給付 Voluntary Separation Incentive Payments (VSIP)」の2種類ある。

VERA の対象となるのは、年齢が 50 歳以上で 20 年以上の連邦公務経験があるもの、または、25 年以上の連邦公務経験があるもののどちらかである。また、OPM が規定する適用対象範囲内の機関であることや、当該省庁の VERA 計画に含まれていること、設定された早期退職期間内であることが適用条件となっている。インセンティブは、年金の早期給付で、給付額は在職期間のうち、最も給与が高くかつ連続する 3 年間の平均と公務期間を基準として算出される。実際の支給金額は公務員退職制度 (Civil Service Retirement System: CSRS)、連邦職員退職制度 (Federal Employees Retirement System: FERS) のどちらの年金システムに加入しているかによって多少の相違がある<sup>126</sup>。CSRS と FERS の主な相違点は、CSRS では、55 歳未満の場合、年金額が減額されることである。VERA の対象者は、通常の年金支払いより先立って年金の即時支払いを受けることができる。

VSIP の対象は、期限付きの契約でない職員で、連続して 3 年以上の公務経験があり、当該省庁の VSIP 計画の対象となるポジションに就いている者である<sup>127</sup>。VSIP も VERA 同様、実施には OPM の承認が必要となる。インセンティブは、以下の 2 者のうち額の少ない方、つまり、最大で 2 万 5 千ドルの一時金となる。

■合衆国法典表題 5 の 5595 (c) によって定められる退職金で、以下 a)、b) の合計

a) (退職直前の給与 1 週間分) × (勤務年数 (10 年まで)) + (退職直前の給与 2 週間分) × (勤務年数 (10 年を超える部分))

b) (a) の 10%) × (年齢で 40 歳を超える年数)

■省庁の長により決定される金額で、最大 2 万 5 千ドル

<sup>125</sup> ただし、国防省のように機関に特化した許可を既に得ている機関は改めて OPM の承認を取る必要はない。

<sup>126</sup> CSRS は 1984 年までほぼ唯一の年金システムであった。FERS は CSRS よりも後に作られたシステムで、1983 年以降に雇用された職員のほとんどは FERS に加入している。

<sup>127</sup> 障害年金の対象者、非自主的退職の勧告を受けた者、過去に自主的離職の金銭補償を受けた者、離職直前の 36 ヶ月間に学生ローンの支払い補助を受けた者、離職直前の 24 ヶ月間に採用または移転インセンティブを受けた者は対象外となる。

### (3) 制度の運用状況<sup>128</sup>

NPR を通じた全政府的な公務員の削減が進められた前クリントン政権下の 1993 年から 1998 年にかけて、総計 351,194 人の人員削減を実施しているが、うち RIF の適用は 36,204 人（10.3%）であった<sup>129</sup>。

また、1996 年の削減人数全体 49,062 人のうち RIF 適用者数は 10,559 人（対象の 20.4%）であるが、1997 年には適用割合が縮小し、同年は削減数 38,000 人のうち 5,228 人（13.2%）であった。

図表 クリントン政権下における RIF の適用実績

	FY 1996	FY 1997	FY 1998	計
文民省	3,773	1,158	973	5,904
国防総省	6,826	4,070	2,414	13,310
合計	10,599	5,228	3,387	19,214

（出典）“OPM prepares for more downsizing”

[http://www.govexec.com/story\\_page.cfm?filepath=/dailyfed/0999/091599k1.htm](http://www.govexec.com/story_page.cfm?filepath=/dailyfed/0999/091599k1.htm)

このように前クリントン政権の改革においては RIF を通じた公務員の削減を積極的には実施しないという方針を示していたが、結果として削減された人員のうちの 10%程度は RIF を通じて非自発的に解雇されている。

一方、現ブッシュ政権においても諸改革を進める過程で RIF を通じた公務員削減を積極的には実施しない、という方針を示している。FY2002 から FY2006 の 5 カ年間ににおける文民省における RIF の適用者数は、（文民省における）全退職者数 377,034 人のうち、5,462（1.45%）、政府全体で 9,474 人（2.51%）であった。省庁別に適用実績を見ると、財務省／内国歳入庁（1,232 人）が最も多く、続いて国土安全保障省（917 人）、運輸省（568 人）の順に高い。これら省庁における適用理由については、それぞれ異なっており、財務省／内国歳入庁は主として内国際入庁における組織再編（コラム参照）、国土安全保障省は省庁創設時における定員見直し、運輸省は競争的な資源調達／市場化テスト実施に伴う定員見直し（FTE 規模で 5,000 人の業務が民間企業に移管された<sup>130</sup>）である。

なお、FY2002 から FY2006 の 5 カ年間の文民省における早期退職制度（VERA）を通じた退職者は 13,142 人、自主退職制度（VSIP）を通じた退職者は 97,788 人、一般退職者は 260,642 人であった。

<sup>128</sup> RIF に関する公式統計はなく、本報告書で引用しているデータは、在バージニア RAPID ACCESS INTERNATIONAL 社を通じて OPM より入手したものである。

<sup>129</sup> “OPM report: Lots of downsizing, few RIFs”  
[http://www.govexec.com/story\\_page.cfm?filepath=/dailyfed/1098/101698a2.htm](http://www.govexec.com/story_page.cfm?filepath=/dailyfed/1098/101698a2.htm)

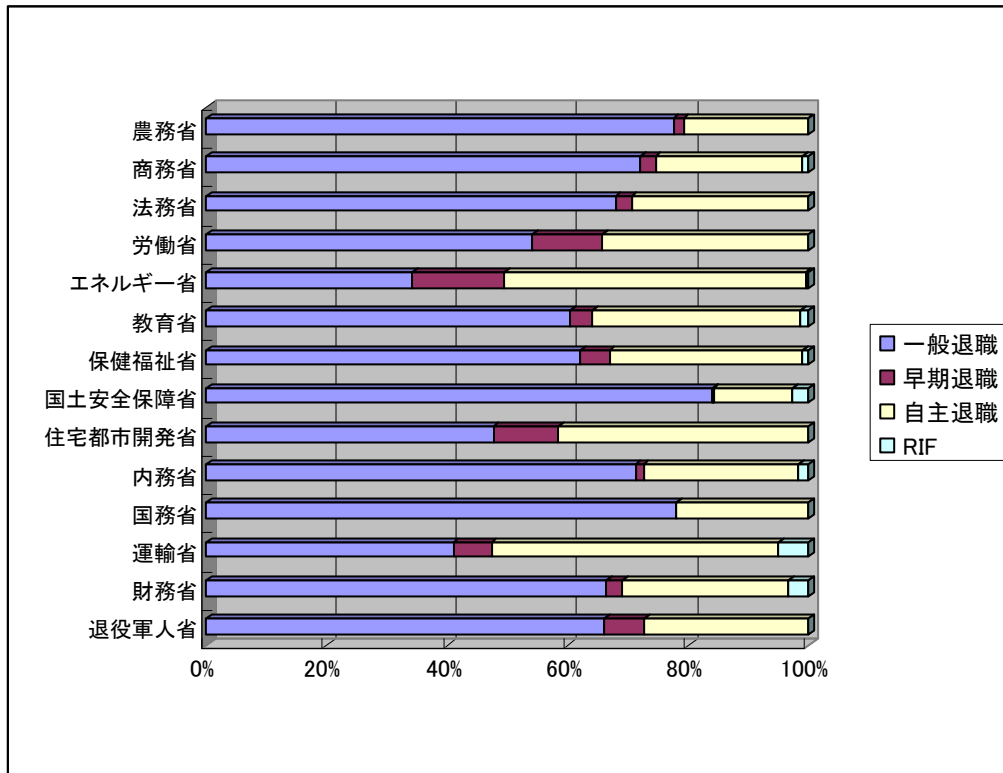
<sup>130</sup> 詳細は p.152 を参照。

図表 現政権における退職状況

	一般退職	早期退職	自主退職	RIF	RIF適用率
農務省	46,914	980	12,436	175	0.29%
商務省	11,969	402	4,070	164	1.00%
法務省	13,989	533	6,051	12	0.06%
労働省	2,714	580	1,706	7	0.14%
エネルギー省	1,706	763	2,482	31	0.63%
教育省	1,192	72	679	26	1.34%
保健福祉省	10,440	810	5,371	195	1.17%
国土安全保障省	39,113	134	6,121	1,232	2.72%
住宅都市開発省	1,614	366	1,405	1	0.03%
内務省	22,379	395	8,050	568	1.84%
国務省	6,477	14	1,818	1	0.01%
運輸省	7,333	1,114	8,482	917	5.42%
財務省	40,936	1,604	16,952	2,073	3.48%
退役軍人省	53,866	5,375	22,165	60	0.07%
計	260,642	13,142	97,788	5,462	1.45%

(出典) OPM

図表 現政権における退職状況（省庁別）



(出典) OPM



## コラム 内国歳入庁 (IRS) におけるダウンサイジング

### “IRS Restructuring and Reform Act of 1998”

- ・ 内国歳入庁 (Inland Revenue Services: IRS) は、ハイ・シーズンで 99,000 人超、オフ・シーズンでも約 83,000 人の従業員を抱える全米最大の執行機関であるが、ワシントン DC の本庁だけで 7,900 人も的人员がいるなど、その非効率性と改革の必要性については以前から議論されていた<sup>131</sup>。
- ・ 1998 年に、IRS の近代化を推進すべく IRS 改革法 (IRS Restructuring and Reform Act of 1998) が制定され、2000 年 10 月に大胆な組織改革が実行された。納税者と直接コンタクトするフロント部門 (Services and Enforcement) とそれ以外のサポート部門 (Operations Support) の二つに大きく組織を分けるとともに、地域別・部門別組織を変更し、フロント部門を納税者のタイプによって以下の 4 つにグループ分けした。
  - a) 賃金・投資グループ:納税申告書 1040、1040A、1040EZ を提出する納税者。対象数は約 116 百万人。本局はアトランタ。
  - b) 小企業・自営業グループ: Schedule C、E、F、2106 を提出する納税者、パートナーシップ、S コーポレーション、および総資産 1 千万ドル未満の企業。約 45 千万社。本局はメリーランド州ランハム。
  - c) 中・大企業グループ:総資産 1 千万ドル以上の企業。グループはさらに産業別に部が別れている。ワシントン DC。
  - d) 免税・政府組織グループ:免税されている組織と州・地方政府。約 3 百万体。ワシントン DC。
- ・ これにより 4 つの地方局と 33 の地方税務署は廃止され、新たにこの 4 つのグループの下に地方組織も再編されたが、10 のサービスセンターだけは機能を変えずにそのまま継続されている。
- ・ 紙ベースの納税申告書、情報申告書はサービスセンターに送られてコンピューターへのインプットが行われる。入力されたデータは全てコンピューター・センターで納税者ごとに記録され、管理される。磁気テープや電子媒体で提出された申告書は、そのままコンピューター・センターに送られ処理される。これらのシステムを管理しているのは、本庁のサポート部門にある IT 部門である。

<sup>131</sup> 2000 年までの組織では、本庁の下に 4 つの地方局、33 の地方税務署、10 のサービスセンターがあり、地方局が地方税務署とサービスセンターを地域ごとに管轄して国レベルの計画、政策を実施したが、実務面では地方局それぞれが独自の手続を作成していたり、地方税務署は税務調査、徴税事務、脱税摘発、納税者サービスの業務全般においてかなり広範な裁量権を有していたりして、本庁は下部組織を十分に監督できてはいなかった。このため、かなり恣意的な徴税が行われることもしばしばであり、IRS に対する根強い反発を生んでいた。

図表 現政権における RIF の適用状況

省庁	年度	2002	2003	2004	2005	2006	計
全政府		1,360	2,320	2,017	1,908	1,869	9,474
省レベル		1,216	2,165	1,921	1,726	1,744	8,772
国防総省		805	906	678	482	439	3,310
文民関連省		411	1,259	1,243	1,244	1,305	5,462
農務省		13	8	14	68	72	175
商務省		116	9	16	23	-	164
法務省		1	-	1	-	10	12
労働省		-	-	-	-	7	7
エネルギー省		-	3	21	3	4	31
教育省		-	1	1	24	-	26
保健福祉省		37	74	29	34	21	195
国土安全保障省			818	313	2	99	1,232
住宅都市開発省		-	-	-	-	1	1
内務省		91	96	138	103	140	568
国務省		1	-	-	-	-	1
運輸省		-	36	11	3	867	917
財務省		111	204	692	983	83	2,073
退役軍人省		41	10	7	1	1	60
庁・機関（1,000人）以上		136	133	46	118	24	457
庁・機関（100人）以上		4	20	49	61	97	231
庁・機関（100人）以下		4	2	1	3	4	14

(出典) OPM

図表 現政権における一般退職の適用状況

省庁	年度	2002	2003	2004	2005	2006	計
全政府		78,417	82,377	83,688	89,882	90,326	424,690
省レベル		73,139	77,787	78,998	83,625	83,174	396,723
国防総省		24,808	24,853	27,091	29,221	30,108	136,081
文民関連省		48,331	52,934	51,907	54,404	53,066	260,642
農務省		9,822	9,451	9,228	9,009	9,404	46,914
商務省		2,298	1,752	2,064	2,964	2,891	11,969
法務省		3,688	2,779	2,314	2,597	2,611	13,989
労働省		598	554	499	482	581	2,714
エネルギー省		345	307	390	327	337	1,706
教育省		253	219	221	265	234	1,192
保健福祉省		3,219	1,853	1,731	1,806	1,831	10,440
国土安全保障省			6,994	10,476	11,406	10,237	39,113
住宅都市開発省		432	194	235	278	475	1,614
内務省		4,610	4,397	4,414	4,536	4,422	22,379
国務省		901	1,361	1,541	1,693	981	6,477
運輸省		1,395	3,888	670	668	712	7,333
財務省		9,809	8,980	7,300	7,292	7,555	40,936
退役軍人省		10,961	10,205	10,824	11,081	10,795	53,866
庁・機関（1,000人）以上		4,419	3,722	3,908	5,442	6,350	23,841
庁・機関（100人）以上		766	622	652	660	710	3,410
庁・機関（100人）以下		93	246	130	155	92	716

(出典) OPM

なお、RIF 規制の運用上の課題としては、インタビューの結果等を踏まえると、公務経験年数や従軍経験が残存評価基準として優先順位が高いこと（結果として若い人材が流出してしまうこと）や、制度が非常に複雑で管理負荷（コスト）が大きいこと、運用するケースによって諸問題が生じること、などに集約される。

#### インタビュー 連法政府における RIF の実施状況等について（複数）

##### ●Equal Employment Opportunity Commission（雇用機会均等委員会）

- RIF は、業績プランに従って、人的資本を管理するための一つの方法である。かつては業績の低い人や業績のない人を解雇することは難しかった。
- EEOC においては、自然減（attrition）によって、人員削減を進めてきた。EEOC についてはヘッドカウントでみて、この6年間で2,900人から2,200人へと減っている。ファイナンス、施設管理、人事管理部門での減少が大きく、これらは IT 利用による業務プロセスの変更によるものである。また、この間、地方支部の再編成を進め、23の地方支部を15まで削減し、それに伴い管理職・事務職を整理した。EEOC では早期退職及び早期退職優遇制度（Buy out, early out）によって82人が去っている。しかし、彼らは既に退職しても良い年齢に達していた。今は本部の改革に取り組んでいる。基本としては、RIF を行なうつもりはない。
- 業績の低い（poor performance）という場合には2つの意味があり、ひとつは勤務態度が悪い場合であり、もう一つは一定レベルの仕事ができない場合である。RIF の下は、彼らに対しては色々な支援を行なうことになる。仮に、解雇されても失業保険をもらうという手もあれば、弁護士を雇って争うという手もある。

##### ●SHAW BRANSFORD, VEILLEUX & ROTH, PC（ローファーム）

##### ■RIF の適用状況について

- 我々が携わった事例として、1990年代に銀行に対する規制を行っていた部門が廃止されることに伴い、RIF が適用されたというものがある。初代のブッシュ政権下において貸付組合の経営危機を背景に同組合問題を解決するための新たな組織が設置されたが、クリントン政権下の Reinventing Government を契機に、この組織が役割を終えたと判断されて廃止が決定された。その際には、主としてパイアウトを通じて雇用調整がなされたが、それを受け入れなかった一部職員に対して RIF が適用された。RIF は手続き規定であり、詳細かつ厳格に手順が規定されている。従って、他の雇用調整の方法を行ったうえで、それでも問題が残っている場合に適用されるのが通例で、「特定の人や層に対して、やめさせることを目的に適用する」というものではない。それでは機能しない。基本的な手続きを経ている場合には、本人が処置を受け入れることが多い。
- その他に我々が関与した RIF 適用事例としては、徴兵関係の業務を担う Selective Service System（Committee）において、職員が600人から200人に削減されたケース。2000年に連邦預金保険公社 Federal Deposit Insurance Corporation において職員が50%削減されたケース。財務省傘下の貸付組合監督局においても職員の削減が行われた。
- また、GSA においても1990年代後半に不動産売買に関わる部門縮小によって、雇用調整が行われたが、その際には主にパイアウトを通じた調整が行われ、結果として RIF はあまり適用されなかった。
- 連邦政府全体の状況としては、クリントン政権下において RIF の適用事例は小規模から大規模まである程度定期的に確認されるが、現政権下においては殆ど適用事例がないのではないかと、と思われる。

#### ■雇用調整において重要な点

- 公務員の雇用調整において重要となるのは、まず手続きが適性かつクリアであることが大切で、その上で、個別の事例において **appeal** できるような仕組みを備えることが重要である。前者については、職員に対して公平な処分がなされることがポイントである。
- 現在の RIF は非常に内容が複雑である。「英語でちゃんと書いてほしい」と常々思う (joke!)。なお、採点基準として業績が重視されるようになったのはレーガン政権以降である。基本的には現在の規定内容は広く職員に受け入れられているのではないか、と思う。
- しかし、繰り返しになるが、手続きはどのように運用されるのかが重要である。

#### ●U.S. Merit System Protection Board

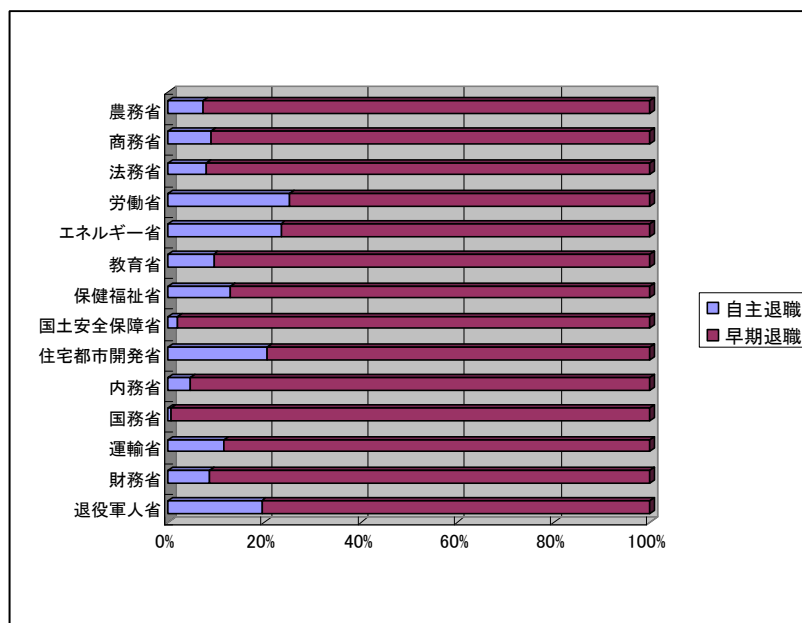
- RIF に関する苦情は当局にも寄せられているが、件数としては多いものではない。例えば、DOL の職員が RIF の適用において実際に差別的な取り扱いを受けたという苦情が組合から寄せられた例はある。しかし、RIF の適用そのものが少ないということもあり、苦情件数には反映されない。(例えば、自分が RIF ターゲットにされていることで苦情を申し立てることはできない)
- RIF に関する苦情の統計は 2005 年の年次報告書に記載があるので、そちらを確認してほしい。また、実際の適用状況については OPM に確認してほしい。ただし、統計上の数値として、「RIF の適用が検討された数」か「実際に RIF が適用された数」であるのかは留意してほしい。実態としては非常に少ないのではないか。2005 年において RIF に関して苦情を申し立てた人の数は 32 人である。うち 4 人のみが審判の対象になり、28 人は却下された。
- なお、RIF については一般的には政府職員においても理解が浸透していないのが実態ではないか、と考えている。その意味では、制度が信頼されているかどうかは不明で、実態は「知らないから誰も文句を言わない」のではないか。

#### ●National Academy of Public Administration

- RIF の手続きは複雑で官僚的である。OPM の Web 上での要約ですら 6 ページにもおよぶ。勤続年数、従軍の経験などの条件が書かれており、最近では職員のパフォーマンスも条件に加わっている。
- あるポジションが RIF の対象になっても、当該職員の bump と呼ばれる権利等によって、当人ではなく次の人が対象になってしまう場合がある。この繰り返しによって RIF の対象者がどんどん変わり、執行までに 1 年半くらいの時間がかかることがある。そうすると、この間に若い人や他からも引きのある能力の高い人は省庁を去り、残るのは能力の低い人ということになってしまう。
- RIF の手続き規定・結果は重く、また職員の勤続年数や権利などによって退職を免れる人がいるため、稀に、本当は残って欲しい人に辞めてもらわなければならない場合もある。そのため、早期退職や早期退職優遇制度の方が RIF よりも上手くいく。ただし、早期退職や早期退職優遇制度の対象とする職員については、新たに予算がつかない業務を担当していた職員、あるいは配置転換を拒否したり、新たな職業訓練を拒否する職員、退職できる権利を持った職員にターゲットを絞って実施すべきではないか、ということが議論されている。
- RIF に比べれば、自然減 (attrition) + 空席不補充は、組織に対して傷を与える割合は小さい。
- 日本で公務員の人員削減を行なう計画を作るなら、米国の経験をベンチマークして同じ過ちを繰り返さないようにしてほしい。

次に FY2002 から FY2006 の 5 カ年間に於ける文民省に於ける早期退職制度（VERA）、自主退職制度（VSIP）を通じた退職者数は、110,930 人であった。うち、早期退職制度を利用した者は 97,788 人（構成比 88.2%）、自主退職制度を利用した者は 13,142 人（構成比 11.8%）であった。省庁別に適用実績を見ると、退役軍人省（27,540 人）が最も多く、続いて財務省／内国歳入庁（18,556 人）、農務省（13,416 人）の順に高い。

図表 現政権に於ける早期退職、自主退職の運用実績（FY2002-2006）



省庁	自主退職	早期退職	計
農務省	980	12,436	13,416
商務省	402	4,070	4,472
法務省	533	6,051	6,584
労働省	580	1,706	2,286
エネルギー省	763	2,482	3,245
教育省	72	679	751
保健福祉省	810	5,371	6,181
国土安全保障省	134	6,121	6,255
住宅都市開発省	366	1,405	1,771
内務省	395	8,050	8,445
国務省	14	1,818	1,832
運輸省	1,114	8,482	9,596
財務省	1,604	16,952	18,556
退役軍人省	5,375	22,165	27,540
計	13,142	97,788	110,930
構成比	11.8%	88.2%	

（出典）OPM

図表 現政権における自主退職の適用状況

省庁	年度	2002	2003	2004	2005	2006	計
全政府		5,457	7,830	6,606	7,500	5,779	33,172
省レベル		4,461	6,758	5,375	6,193	4,708	27,495
国防総省		2,249	4,296	3,005	2,584	2,219	14,353
文民関連省		2,212	2,462	2,370	3,609	2,489	13,142
農務省		3	122	116	609	130	980
商務省		113	39	155	53	42	402
法務省		15	47	67	251	153	533
労働省		143	86	71	156	124	580
エネルギー省		174	171	131	190	97	763
教育省		-	-	11	56	5	72
保健福祉省		14	241	313	171	71	810
国土安全保障省		-	4	8	44	78	134
住宅都市開発省		57	78	85	73	73	366
内務省		27	46	97	85	140	395
国務省		1	-	4	1	8	14
運輸省		197	216	116	302	283	1,114
財務省		83	280	455	631	155	1,604
退役軍人省		1,385	1,132	741	987	1,130	5,375
庁・機関（1,000人）以上		967	1,070	1,211	1,268	1,041	5,557
庁・機関（100人）以上		29	2	18	34	24	107
庁・機関（100人）以下		-	-	2	5	6	13

(出典) OPM

図表 現政権における早期退職の適用状況

省庁	年度	2002	2003	2004	2005	2006	計
全政府		31,671	37,796	42,311	47,057	47,142	205,977
省レベル		28,388	33,999	37,448	41,694	42,186	183,715
国防総省		13,902	17,463	17,441	18,197	18,924	85,927
文民関連省		14,486	16,536	20,007	23,497	23,262	97,788
農務省		1,770	2,158	2,486	3,279	2,743	12,436
商務省		626	697	918	907	922	4,070
法務省		1,156	1,133	1,104	1,369	1,289	6,051
労働省		363	181	171	430	561	1,706
エネルギー省		457	444	471	586	524	2,482
教育省		97	101	128	196	157	679
保健福祉省		942	804	1,318	1,196	1,111	5,371
国土安全保障省			702	1,730	1,750	1,939	6,121
住宅都市開発省		189	254	308	276	378	1,405
内務省		1,068	1,385	1,610	1,886	2,101	8,050
国務省		277	357	426	442	316	1,818
運輸省		1,251	1,475	1,665	2,075	2,016	8,482
財務省		2,819	3,232	3,477	3,862	3,562	16,952
退役軍人省		3,471	3,613	4,195	5,243	5,643	22,165
庁・機関（1,000人）以上		3,059	3,494	4,520	5,032	4,597	20,702
庁・機関（100人）以上		205	226	295	290	308	1,324
庁・機関（100人）以下		19	77	48	41	51	236

(出典) OPM

コラム 職員削減方法の財務効果比較: GAO のレポート

“FEDERAL DOWNSIZING: The Costs and Savings of Buyouts Versus Reduction-in-Force  
GAO/GGD-96-” (1996 年 3 月)

- ・ GAO は、クリントン政権における省庁の公務員削減手段であるバイアウト（自主退職制度）と RIF の歳出削減効果の比較分析を行っている。同報告書によると、職員削減を開始した年度から 5 年間で想定した場合、バイアウト、RIF とともに削減効果が見られる。ここで言う削減効果とは、職員を削減しなかった場合に支払っていたであろう給与から、削減に必要なとなる費用を差し引いた金額である。
- ・ 同報告書では、バイアウトと RIF では、バイアウトの方がこの削減効果の方が大きいとしている。これは、バイアウトによって削減される職員の方が RIF によって削減される職員よりも等級が高く、給与も高い傾向にあるためである。ただし、以下に示すように、詳細な結果は条件によって異なる。
  - バイアウトによる削減効果は RIF よりも 5 年間で 10%大きくなり得る
  - 次の条件の場合には、RIF の削減効果の方が大きい
    - 衝突再配置 (bump) や降格再配置 (retreat) が起きない場合
    - 削減される職員が通常の定年退職や早期退職の資格を得ている場合
- ・ 以下の図表は、GAO による比較の結果を示している。1 年のどの時点で退職するかによって初年度の削減効果が大きく異なるため、1994 年 12 月 31 日と 1995 年 3 月 31 日の 2 つの削減タイミングが示されている。

削減効果比較 (1994 年 12 月 31 日に削減が実施された場合)

	初年度の削減効果 (FY1995)	5 年間の累計削減効果
<b>1. 通常の退職資格を持つ職員 (給与:\$47,940)</b>		
1-1. バイアウト	\$10,546	\$284,720
1-2. RIF (衝突再配置または降格再配置あり)	\$9,986	\$201,859
1-3. RIF (衝突再配置または降格再配置なし)	\$32,484	\$306,658
<b>2. 早期退職資格を持つ職員 (給与:\$44,259)</b>		
2-1. バイアウト	\$94	\$253,217
2-2. RIF (衝突再配置または降格再配置あり)	\$8,138	\$185,322
2-3. RIF (衝突再配置または降格再配置なし)	\$28,908	\$282,031
<b>3. 上記以外の退職 (給与:\$34,745)</b>		
3-1. バイアウト	\$3,052	\$203,509
3-2. RIF (衝突再配置または降格再配置あり)	(\$1,374)	\$136,379
3-3. RIF (衝突再配置または降格再配置なし)	\$1,066	\$196,715

(出典) GAO 資料を MURC が翻訳・追記

(注) 太字は各期間・職員タイプで最も削減効果が大きいもの。

**削減効果比較（1995年3月31日に削減が実施された場合）**

	初年度の削減効果 (FY1995)	5年間の累計削減効果
<b>1. 通常の退職資格を持つ職員（給与:\$47,940）</b>		
1-1. バイアウト	(\$4,975)	<b>\$269,199</b>
1-2. RIF(衝突再配置または降格再配置あり)	(\$878)	\$190,995
1-3. RIF(衝突再配置または降格再配置なし)	\$16,963	\$201,137
<b>2. 早期退職資格を持つ職員（給与:\$44,259）</b>		
2-1. バイアウト	(\$14,234)	\$238,889
2-2. RIF(衝突再配置または降格再配置あり)	(\$1,892)	\$175,292
2-3. RIF(衝突再配置または降格再配置なし)	\$14,580	\$267,703
<b>3. 上記以外の職員（給与:\$34,745）</b>		
3-1. バイアウト	(\$8,196)	\$192,261
3-2. RIF(衝突再配置または降格再配置あり)	(\$9,248)	\$128,505
3-3. RIF(衝突再配置または降格再配置なし)	(\$10,182)	\$185,467

(出典) GAO 資料を MURC 翻訳・追記

(注) 太字は各期間・職員タイプで最も削減効果が大きいもの。

- ・ RIF が適用された場合、衝突再配置または降格再配置が行われた場合の削減効果が、それらが行われなかった場合の削減効果よりも小さくなるのは、衝突再配置または降格再配置によって最終的に削減される職員はより等級・給与の低い職員であるためである。
- ・ 同報告書では、バイアウトは、RIF がもたらす非財務的な悪影響（例:職員の士気の低下）を避けるためには望ましい方法であるとしているが、財務的な効果は個別省庁によって異なるとしている。結果の相違をもたらす要因としては、「RIF の衝突再配置や降格再配置の可能性も含めてどの程度効果的に労働力再構築を計画したか」「RIF またはバイアウトによって退職する職員を含めた職員の人口統計的状況」「RIF またはバイアウトを効果的に利用したかどうか」「RIF の評価対象領域と役職カテゴリーをどのように設定するか」といった項目が挙げられている。



## 2. 英国中央政府における分限・免職に係る制度及び運用の状況

### (1) 分限・免職に係る制度の概要

#### <公務員の解雇に係る法体系>

英国における雇用全般に関する法的基準は、公務員、非公務員に関わらず、雇用法 (Employment Act 2002) に定められており、同法に基づく規制 (Employment Act 2002 (Dispute Resolution) Regulation 2004) においては、解雇の際に踏まえるべき手続きが規定されている。また、雇用者権利法 (Employment Rights Act 1996) は、労働者の雇用に関わる権利について規定しており、不当解雇をされない権利や、余剰人員 (redundancy) の定義も含まれている。

上記一般的な雇用関連法に加えて、公務員にのみ適用される規定も存在している。公務員の雇用全般については、公務員枢密院令 (Civil Service Order in Council) に基づく公務員管理規範 (Civil Service Management Code) に規定されており、ここでは公務員の解雇、早期退職や苦情処理に関する手続きの概要も含まれている。

さらに、実際の運用に関しては、関連機関から複数のガイドラインが出されている。主なものとしては以下が挙げられる。

- 労働問題助言斡旋仲裁局 (Advisory, Conciliation and Arbitration Service: ACAS) による“*Redundancy Handling*”ガイドライン
- 公務員上訴委員会 (Civil Service Appeal Board) による“*Dismissals in the Civil Service – Good practice principles applied by the Civil Service Appeal Board*”
- 貿易産業省が発行する雇用関係に関する各種ガイドライン
- 公務サービス機能グループ (内閣府の一部門) が発行する“*Personnel Information Note: PINs*”

上記に加え、英国政府による近年の公務員削減計画に絡み、内閣府より *Efficiency & Relocation Support Programme* が出されている。ここでは、余剰人員を扱う上での手続きや、キャリア変更へのアドバイスやトレーニングのガイドラインが示されている。これらのガイドラインは、既存の規定やガイドラインと類似、あるいは重複する内容を含んでおり、他のガイドラインを参照している場合もあることから、相互補完的な位置付けにあると考えられる。

### ＜公務員解雇の手続き＞

上記のように、公務員の解雇について述べてある法規制・ガイドラインは複数に渡っているため、以下ではそれらを適宜参照しながら英国における公務員解雇の手続きについて整理する。

省庁・機関において余剰人員 (surplus)<sup>132</sup>が発生し、雇用調整の実施が見込まれる場合には、各省庁は内閣府に対して、人数、職務クラス、場所、タイミングといった情報を提供するとともに、職員にも過剰人員の見込みを知らせることが求められている<sup>133</sup>。一方、内閣府は、空席ポストが発生した省庁に対しては、随時に *Jobcentre Plus* と呼ばれる公務員のサイトに空席情報を掲載することを要求している。このサイトでは、余剰人員が発生した省庁や職員が、他省庁の空席ポストの情報を探することができるようになっており、余剰人員の調整は、まず、この *Jobcentre Plus* を通じたマッチングを通じて行われている。

この *Jobcentre Plus* を通じたマッチングを通じて雇用調整がなされない場合、余剰人員が生じた省庁において、当該部門の職員に対する雇用調整が進められる。公務員管理規範によると、余剰削減のスキームとして以下の 4 つが挙げられている（個人の健康上の問題によるものを除く）<sup>134</sup>。なお、早期退職 (early retirement) は 50 歳以上の職員に適用されるもので、契約解消 (severance) は 50 歳未満に適用されるものである。

- a) 強制的早期退職または契約解消 (Compulsory Early Retirement or Severance)
- b) 募集早期退職または契約解消 (Flexible Early Retirement or Severance)
- c) 認定早期退職 (Approved Early Retirement)
- d) 保険数理削減退職 (Actuarially Reduced Retirement)

このうち、a) 強制的早期退職または契約解消が、省庁において設定した特定の選択基準に従い対象とされた職員に対して、本人の意に反して強制的に早期退職または契約解消を適用するものである。

この強制的早期退職または契約解消に関する一般的な手続きについては、ACAS のガイドライン“*Redundancy Handling*”に示されている。同ガイドラインでは、余剰解雇を最小限にとどめるための手段として、自然減、採用抑制、研修と再配置、時間外労働の削減、時間短縮労働や一時的解雇の導入、早期退職の募集、パートタイム職員の契約終了等を挙げている一方で、余剰人員に対する強制的解雇については、これらの手段を検討した上で避けられない場合にのみ実施するという位置付けになっている。

<sup>132</sup> 公務員の能力や勤務態度によらない余剰人員及び余剰人員解雇のことを *redundancy* と呼んでいる。ここでは、*surplus* を *redundancy* と区別するために過剰人員と呼ぶ。

<sup>133</sup> *Efficiency & Relocation Support Programme* より。

<sup>134</sup> b) ~d) については後述する (2) 退職奨励に係る制度の概要において説明する。

そして、省庁において余剰解雇が避けられない場合、“*Redundancy Handling*”では、対象者を選定する際の評価基準として、スキル・経験、業績や勤務態度、勤怠や懲罰の記録を挙げている。ただし、具体的な評価基準についての規定はなく、実際の評価基準については各省庁に任せられているようである。

省庁においては、余剰人員となった職員の評価を基に、雇用法に示されている以下のよう手順に従い雇用調整を行っている。

- ・ **ステップ 1:** 対象職員に対して余剰と判断された理由を書面で通知し、協議する場を設定する。
- ・ **ステップ 2:** 雇用調整について職員との議論・協議を進めるとともに、省庁としての決定内容及びそれに対する職員の不服申し立ての権利について通知する。このとき当該職員は同伴者を連れて行く（例:弁護士、組合職員）権利がある。
- ・ **ステップ 3:** （当該職員が省庁の決定に対して不服申し立てを希望する場合）不服申し立てに対する省庁と当該職員との討議の場を設定する。ここにおいても職員は同伴者を連れて行く権利を有している

なお、余剰人員が生じた場合の省庁の対応、判断を含め、処遇に不満のある職員は、公務員上訴委員会（Civil Service Appeal Board: CSAB）に対して不服申し立てをすることができる。公務員上訴委員会は独立した苦情処理組織で、訴えがあった場合には、任命された議長または議長代理のいずれか 1 人、省庁側 1 人、労働組合側 1 人の計 3 者によって協議が行われる。また、職員は雇用審判所（Employment Tribunal）への不服申し立てを行なうことも可能である。仮に職員が両機関に対して不服申し立てを行った場合、雇用審判所は公務員上訴委員会の結果が判明するまでは申し立てのヒアリングを延期することとなっている。両機関の位置付けの違いはそれほど明確には規定されていないが、公務員上訴委員会とは関係各位の協議の場であり、雇用審判所は、インフォーマルな形ながらより法廷に近い審議をする場に位置付けられている。

### <民間への業務委託に伴う公務員移管の手続き>

「移管引受者雇用保護法 TUPE (Transfer of Undertaking-Protection of Employment: TUPE)」は、EU の既得権益令 (Acquired Rights Directive) を英国国内において施行するために制定された規制である。2006 年 4 月に改訂されているため、最新のものは“2006 TUPE”と呼ばれている。TUPE 規制は、事業部門が他の組織に譲渡されるときに、その事業に従事していた職員も一緒に引き継がれる場合、新しい雇用主の下でも同じ条件の雇用契約が維持されることが規定されている。同規制は公共部門であっても民間部門であっても、事業の大きさにかかわらず同様に適用される。

TUPE 規制では、前雇用者も新雇用者も、事業の譲渡に絡んで当該職員を解雇することが禁じられている。ただし、「経済的、技術的もしくは組織的な理由によって労務への変更が必然的になった場合」にはこの規制から除外される。経済的、技術的、組織的な事由は、法廷において状況を勘案して決定されるため、具体的な要件は定められていないが、余剰人員が生じた場合の解雇は通常、この基準として認められている。この場合、雇用主は、他の雇用関連法規に照らして余剰の判断が公正であることを担保しなければならない。

英国では、実際に PFI の実施に伴い民間企業への事業譲渡が行われており、その際に TUPE が頻繁に適用されている。例えば、環境食糧地方省は、2004 年 10 月から IBM に IT 業務 (デスクトップの IT 環境・業務システムの管理や新規の業務システムの開発) をアウトソースすると同時に、TUPE 規制の下、約 320 人の政府職員を同社に転籍させている。IBM の発表によると<sup>135</sup>、転籍された職員のほとんどに対して従前の雇用条件が適用されている。このアウトソーシング契約は 10 年間の総額で最低でも 4 億ポンド (新規アプリケーションの開発を除く) が見込まれており、一方で環境食糧地方省における同業務の運営コストは年間で約 8,500 万ポンド (10 年間で約 8.5 億ポンド) であり、新規開発費用しだいではあるが、このケースにおける削減ポテンシャルは大きいと考えられる。

---

<sup>135</sup> [http://www-935.ibm.com/services/us/cio/outsourcing/sourcing\\_cs\\_defra\\_05-igs-000685.pdf](http://www-935.ibm.com/services/us/cio/outsourcing/sourcing_cs_defra_05-igs-000685.pdf) より。

### インタビュー TUPE と解雇のの関係について (DEFRA)

- ・ 「TUPE」は政府業務が民間等に移管されるような場合のように、「異動」に際して適用されるもので、これは解雇と異なる。他方で、解雇は既に業務を行わない（当該職員が従事する業務がない）、今後は職員を配置しないような場合において適用されるものである。両者は基本的な考え方や活用方法が異なる。
- ・ 従って、解雇よりも「TUPE」の適用を通じた移管の方が確かに費用効果的であるが、そのような視点から両制度の適用を検討するようなことはない。雇用調整という場合には、通常は Voluntary Severance（退職一時金）などのインセンティブ規定が使われる。ただし、実務的な観点から言うと、「TUPE」は個人個人と面談し、また組合交渉も含まれているので手続きが面倒である（通常は内部職員が対応し、部分的には弁護士を雇用する）、Voluntary Severance は予算が必要になる、という違いはある。
- ・ なお、政府として解雇（Redundancy）は基本的には実施しないという考えである。

### インタビュー TUPE の直面した職員の対応について (ACAS)

- ・ 私自身の公務員経験の中で何度か TUPE の適用場面を経験した。
- ・ 最初の採用は雇用省（Department of Employment）であった。1978～1979 年頃当時、配属された部門が民間委託されることになり、配属されていた職員を受託先である Training Enterprise Councils: TECs に移管するために TUPE が適用された。当時は、移管された職員については、2 年以内であれば、再度、政府職員として再雇用されるオプションが付与されていた。約 50 人の職員の大半が移管を受託したが、私を含む 3～4 人は、政府に残る選択をした。なお、その後、TECs は組織を閉鎖したため、詳細は分からないが元同僚達は退職金や一時金などを得て、他の職場に移ったのではないかと。
- ・ その後、私自身は、欧州社会基金（European Social Found）、ACAS、DTI、そして再度に ACAS に配属された。
- ・ 貿易産業省では、Radio Communication Agency に配属されていたが、同局の業務全てが OFCOM に移管されることとなり、2 度目の TUPE 適用を経験した。OFCOM<sup>136</sup>は公的な規制を行なう独立機関であるが、職員の身分は非公務員である。従って、TUPE が適用された。
- ・ 労働年金省では、約 300 人の職員が政府から IBM へと移管されたということであるが、移管を受け入れるかどうかは当然に個人によって異なる。大きな会社に移るのであれば、待遇、給与の改善が期待できるし、チャレンジにもなる。そのようなことを重視して移管を受け入れることは理解できる。私の場合には、TECs 自体があまり大きくない組織であったため、政府にいるほうがより大きな仕事ができると考えて、政府に残ることを希望した。結果的には正解であったと思っている。欧州社会基金において国際的な業務経験を積むことができたのも政府にいたからである。また、年金についても選択の材料になった。政府年金はしっかりと保障される内容であるが、民間企業の場合には、企業によっては個人選択・加入が求められるなど、相対的に政府年金の方が安定している。その点も考慮した。

<sup>136</sup> 英国における電気通信・放送等の規律・監督を行う規制機関。放送を担当する独立テレビジョン委員会（ITC）、放送番組を規制する放送基準委員会（BSC）、通信の規制を担当する通信委員会（OFTEL）、民放ラジオ放送の免許を所管するラジオ委員会（RA）、電波の周波数割当てを担当する無線通信局（RCA）の 5 つの規制機関を統合し、2003 年 12 月に設置された。

## (2) 退職奨励に係る制度の概要

公務員管理規範において示されている省庁における余剰削減のスキームのうち、以下の3つが挙げられている

- b) 募集早期退職または契約解消 (Flexible Early Retirement or Severance)
- c) 認定早期退職 (Approved Early Retirement)
- d) 保険数理削減退職 (Actuarially Reduced Retirement)

b) 募集早期退職または契約解消は、対象者を特定せずに募集等を通じて、早期退職または契約解消を求めるものであり、組織変革の際だけではなく、個人の能力に問題がある際にも利用される。また、c) 認定早期退職は、過剰人員が発生している際に解雇の対象とはならない職員に対して提供する条件で、次の2つのスキームがある。一つは、50歳以上で5年以上の公務経験がある者を早期退職の対象となるもので、対象者の選定においては事前に組合と協議の上、職員に知らせる必要がある。もう一つは、55歳以上で25年以上公務経験がある職員を管理職の承認の下に早期退職させるものである。そしてd) 保険数理削減退職は、退職一時費用及び一定減額された年金を一度にまとめて受け取るもの（その後の年金支払いは発生しない）で、50歳以上で2年以上の職務経験がある者が対象となる。

各退職奨励制度を通じて対象職員に対して追加的に支払われるインセンティブは、適用されるスキームと加入している年金オプション、勤続年数と年齢等に応じて計算される<sup>137</sup>。具体的には、b)のうち、募集早期契約解消が適用される場合は、一時金として補償金が支払われる。また、b)のうち、募集早期退職の場合には、年金は支給開始年齢が一定引き下げられ、当該年齢に達した段階になってから年金支給が受けられる。そして、c) 認定早期退職とd) 保険数理削減退職は、一時金の他に年金を一括して受ける権利も発生するが、総額が即時に支払われる。なお、年金支給額の算定は、現行制度においては退職直前の給与支給額が基準額となる。

このように一般的には、早期退職制度の実施には、自主的な契約解消（退職）と比べてインセンティブに係る追加的コストが生じる。これは、早期退職によって省庁に長期的な年金支払いの負担が必要になるためである。一方で、a) 強制的早期退職または契約解消の場合には一時的な補償金の支出が必要になるのみである<sup>138</sup>。

<sup>137</sup> 公務員向けの年金、退職金等の規定は1972年のSuperannuation Actに基づくPrincipal Civil Service Pension Scheme: PCSPS及びCivil Service Compensation Scheme: CSCSに基づいている。PCSPSはメンバー向けの年金や関連便益について規定しており、現状ではクラシック、プレミアム、パートナーシップの3つのオプションが用意されている。一方、CSCSは、PCSPSの規定に沿った形で早期退職・契約解消に対する補償について定めている。

<sup>138</sup> 英国では現在公務員年金スキームの変更が計画されている。主要な変更点は、年金算定基準を「在職平均 (career average)」とすることと退職年齢を60歳から65歳へ引き上げることである。在職平均とは、在職期間における各年の給与を基準に年金額を算定する方式で、現行制度と比較すると年金額は減少する。これらの変更は2007年7月以降に公務に就いた者を対象とする予定である。これら年金スキームの変更により、早期退職に係る一時金・年金も異なってくると考えられる。

### (3) 制度の運用状況

英国中央政府における解雇の実績に関する公式統計はなく、その実態については確認できない<sup>139</sup>。また、TUPEについても同様に公式統計はなく、その実態については確認できないが、今次のインタビューでは、特に IT 部門においては大規模なアウトソーシングが実施されていることから、同部門を中心に TUPE を通じた公務員の民間企業への移管については頻繁に実施されているようである<sup>140</sup>。

以下では、参考として余剰人員割合 (“*Redundancies in the UK*”) の動向を概観する。同統計は、英国全体（民間を含む）における従業員 1000 人あたりの余剰人員の割合を示すもので、1999 年以降の業種別の動向を概観すると、公共部門全体（教育、医療関係者を含む）は、1.5%（1999 年）、1.6%（2002 年）と他業種と比較して想定的に低い水準であった。

図表 余剰人員率（業種別:1999～2003 年）

Table 2	Redundancy rates by industry group; United Kingdom; spring quarters 1999 to 2003				
	Per thousand employees				
	1999	2000	2001	2002	2003
Agriculture and fishing	*	*	*	*	*
Energy and water	*	*	*	*	*
Manufacturing	16.3	16.2	13.2	16.9	13.7
Construction	20.2	11.5	11.9	10.0	12.7
Distribution hotels and restaurants	5.8	7.5	7.2	6.1	5.9
Transport and communication	8.7	8.1	7.2	14.4	6.4
Banking, finance, insurance etc.	7.2	7.0	7.4	9.5	7.7
Public administration, education and health	1.5	*	*	1.6	*
Other services	*	*	*	*	*
<b>All industries</b>	<b>7.8</b>	<b>7.4</b>	<b>6.9</b>	<b>8.1</b>	<b>6.4</b>

Source: Labour Force Survey

(出典) 英国国家統計“*Redundancies in the UK*”

また、続く 2005 年以降においても公共部門全体における余剰人員の水準は大きく変わらず、1%台で推移している。

当該データのみでの分析は困難であるが、他業種と比較して公共部門においては余剰人員の割合は低く、そのことから推察すると想定的に非自発的な解雇は多くはないと推定さ

<sup>139</sup> 関係各機関に対するインタビューにおいて確認。

<sup>140</sup> 詳細は pp.264-265 を参照。

れる。

なお、再雇用の割合について国家統計のデータを見ると、50歳以下の年齢層については、平均すると大よそ40%台後半である。50歳を越えると30%台の后半に低下する。

図表 英国の再雇用率

		前年齢平均	16-24	25-34	35-49	50+
1997	第二四半期	44.9	41.3	46.9	51.9	37.1
	第四四半期	48.7	57.1	51.8	48.9	36.3
1999	第二四半期	50.9	49.1	58.9	48.3	48
	第四四半期	45.4	37	65.8	40.6	38.7
2001	第二四半期	48	52.7	57.1	50.3	30.2
	第四四半期	42.6	56.1	42.6	40.5	35
2002	第二四半期	44.4	49.1	50.4	46.6	33.1
	第四四半期	41.9	43.7	46.2	42.2	35.1
2003	第二四半期	47.2	47.9	56.9	50.8	33.9
	第四四半期	45.7	46.8	49.3	45.3	41.8
2004	第二四半期	49.2	63.2	41.8	53.3	43.1
	第四四半期	53.1	63.7	49.9	59.2	43.5
2005	第一四半期	41.9	*	46.6	46.8	33.7
	第二四半期	43	42.9	47.1	49.1	30.8
	第三四半期	43.5	40.9	43.1	51.1	34.8
	第四四半期	43.5	*	34.1	49.8	43.2
2006	第一四半期	36.5	42.2	44.4	31.4	34
	第二四半期	41.7	*	46	49	*
	第三四半期	36.9	*	44.2	38.6	*
	第四四半期	46.3	52.6	42	51.2	38.8
平均		44.7	49.1	48.2	47.2	37.2

(出典) 英国国家統計



## インタビュー 政府における雇用調整について (ACAS)

### ■政府における雇用調整について

- Redundancy は、組織において業務の廃止や経営判断などにより行われる「雇用調整」を意味し、Dismissal は実際の「解雇」を意味する。ただし、Dismissal そのものが悪いというものではなく、むしろ適正に手順に基づいて行われ、公正 (fair) であることが重要である。行政においても民間においてもこの点については基本的に同じである。
- 雇用調整が行われる際には、組合 (Trade Union) との協議・調整のプロセスを経ることが求められている。しかし、組合が反対したから人員調整が行なえないという意味ではない。最終的な判断は組織 (行政) の側にある。ただし、繰り返しになるが、雇用調整においては、適正な手順を経て行われ、公正であるということが重要である。 (must be handled fairly)
- 雇用調整は、基本的には組織運営のため、また雇用環境を維持・改善するために行われるものであり、「解雇が一方的に決定される」というような極端 (drastic) な方法、進め方で行われるものではない。

### ■ACAS における雇用調整について

- ACAS は業務運営においては、独立性が高い機関であるが、予算は Treasury、そして DTI を通じて配分される仕組みになっている。近年は、財政状況が厳しく配分される予算が減額されていることもあり、現在、約 900 人の職員を 700 人に減らす計画を立てて実行している。現在は約 750 人になっている。
- 雇用調整は、以下のように過去数年において 2 回実施された。
  - 1 回目:
    - 雇用調整のために、2 種類の自主退職プログラムが全職員に提示された。
    - a. 50 歳以上 Voluntary Early Retirement: 退職時点以降における給与水準を基準として年金支給が受けられる。ただし、国民年金は通常通りに 60 歳以上にならないと支給されない。
    - b. 50 歳以下 Voluntary Early Redundancy: 勤続年数と給与水準に応じて退職金の増額加算が提供される。一人当たりで約 £ 10,000 程度。
  - 2 回目:
    - 前回のよう全職員に対してプログラムの提示が行われず、雇用調整が必要な特定部門、層として 13 の基準が提示され、該当する者のみに対してインセンティブが提示された。対象になったのは、リエンジニアリング等を経て、ここ数年間でプログラムが終期を迎える部門、健康上に問題を抱えている者などである。
    - 1 回目の雇用調整の際には、a, b 合わせて 50 人の予定枠に対して定員を超える 70 人程度の応募があった。そのため、組織内に調整機関を設置して、個々の退職理由を聴取して、必要性が高いと判断された人から順に退職インセンティブが適用された。
    - いずれの雇用調整も公正に行われており、今後においても定員調整は予定通りに行われることを見込んでいる。

### 3. カナダ連邦政府における分限・免職に係る制度及び運用の状況

#### (1) 分限・免職に係る制度の概要

##### <公務員の解雇に係る法体系>

カナダにおける連邦公務員の雇用関係の一般的な規定は、主に公務雇用法（Public Service Employment Act: PSEA）、公務労働関係法（Public Service Labour Relations Act: PSLRA）及び財務管理法（Financial Administration Act: FAA）により定められている。このうち、公務雇用法は、公共サービスに従事する職員の任用について規定している。また、公務労働関係法は、公務員の労働関係における調停や補償について定めている。そして、財務管理法では、TBS に対して連邦公務員に対する人材管理の権限を付与している。これらのうち、公務員解雇に関して規定しているのは、公務雇用法で、同法に基づいて規定されている公務雇用規制（Public Service Employment Regulation）において、解雇に関する手続きが規定されている。

このような法規の下、実際に連邦公務員が雇用調整に直面した際の職員の処遇に関しては主に労働力調整規定（Work Force Adjustment Directives）と幹部雇用職員移転政策（Executive Employment Transition Policy）という2つの規定がある。カナダでは、雇用者としての国家財政委員会（Treasury Board）と連邦公務員の交渉代理主体（Bargaining Agent）との間で労働規約に相当する労働力調整合意（Work Force Adjustment Agreements）が複数締結されており、それらのうち国家財政委員会と複数の交渉代理主体、そして代理主体を持たない公務員の合議体である国家合同会議（National Joint Council）によって、いわば統一的合意事項として確認されるのがこの労働力調整規定である。一方、幹部雇用職員移転政策は、労働力調整規定と同様の機能を果たすもので、同規定の対象にならない管理職クラスの公務員を対象としている。これらはともに、雇用調整や解雇に直面した職員や管理職が、可能な限り公共サービスのポジションにおいて再雇用されるための一定の支援が提供されることや、解雇に際しての金銭的補償に関する具体的基準が定められている。

このように、カナダ連邦政府では、法規において公務員の解雇手続きが明記されている一方で、実際の雇用調整に関する諸手続きや運用については、国家財政委員会と連邦公務員の交渉代理主体との間で締結される労働規約において確認されている。

なお、労働力調整規定及び幹部雇用職員移転政策は、これまで複数回にわたり更新されており、特にクレティエン政権下の1994～1995年に実施されたプログラム・レビュー実施の際においては<sup>141</sup>、早期退職（Early Retirement）や早期離職（Early Departure）などの自主退職に係るインセンティブ条項が確認されるなど、公務員削減施策を支援する役割を果たした。

---

<sup>141</sup> 第Ⅲ章2. (3) を参照。

### ＜公務員解雇の手続き＞

既述のように、カナダ連邦政府における公務員解雇に関して、労働力調整規定や幹部雇用職員移転政策によって運用上の取決めが明記されているが、法律上の手続きとしては、公務雇用法第 64 条及び同法同条に基づいてく公務雇用規制において規定がなされていることから、以下では、同規定に基づく連邦公務員の解雇に関する実務者向けのガイドラインとして、PSC が策定している“*Guidance Series – Selecting Employees for Retention and Lay-Off*”<sup>142</sup>に従い、公務員の解雇に関する一般的なプロセスを整理する。

同ガイドラインに規定されているステップは次の通りである。

- a) 省庁において対象となる領域の設定
- b) 影響を受ける類似ポジションと職員の特定
- c) 能力評価の基準と評価方法の決定
- d) 決定事項の職員への通知
- e) 評価と残留・解雇職員の選定
- f) 解雇決定の職員への通知

#### a) 省庁において対象となる領域の設定

過剰人員や機能・役職の廃止、公共サービスから民間への移管等によってポジションが不要になり、職員の解雇の必要性が生ずる場合がある。そのような場合には、まず、事務次官、あるいは事務次官からの権限委譲を受けた管理職が、解雇対象となる職務、組織、地理的領域を特定する。

この対象領域を特定する際には、対象となるのは一つの部のみか、事業部や支部の単位か、他の組織にも及ぶ内容なのかを整理する必要がある。同ガイドラインでは、最終的に領域を決定する際には、現在及び将来にわたる運営上の現実やコスト、影響を受ける職員の公正な扱いも考慮すべきとされている。

#### b) 影響を受ける類似ポジションと職員の特定

廃止の対象となる領域が特定されると、次に、影響を受ける職務のうち業務の性質が類似するもの、同じ業務内容・レベルで責務が同じものが特定される。具体的には、対象領域の職務は独立したものか、組織の中で同質と考えて問題のないポジションがあるか、また同じ資格条件を要するものか、等の検討が行われる。ここで同質ポジションとは、例えば、「CR-04 経理事務」全員となることもあれば、より上位区分である人事、経理、総務事務を「CR-04」で同質とする場合もある。いずれにしても、この判断は各省庁の裁量に委ねられている。

<sup>142</sup> 詳細は左記を参照。 [http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/guides/selection/retention\\_e.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/psea-lefp/guides/selection/retention_e.htm)

なお、ここで留意が必要なのは、同質と指定されたポジションに属する職員のうち、解雇の検討対象となる者とならない者に分かれる、という点である。以下の者は解雇対象にならない職員である。

- 期間雇用者（期間雇用者は解雇の対象となるが、同時には検討されない）
- 自主的に解雇を受け入れた者
- 解雇の期日までに退職する者
- 該当ポジションにいるが、通常の配属ではない者（出向してきている者等）<sup>143</sup>

なお、該当職務の遂行能力不足や勤務態度に問題がある職員については、このプロセスの外で、省庁の雇用規則に従って、事前に評価する必要がある。

### c) 能力評価の基準と評価方法の決定

能力評価に際しては、主に「必須資格条件」「資産的資質」「業務実施要件」「組織要件」の区分によって職員の評価がなされるが、評価基準は個別ケースに応じて調整される。従って、対象となったポジションにおいて現時点に必要な資質、そして将来にわたって必要となる資質や組織全体の今後の方向性についても考慮される。

評価区分のうち最も重視されるのが「必須資格条件」である。これは、当該ポジションの職責を全うする際に必ず必要となる資格であり、経験や知識、教育、スキル、個人的適正、正式言語などが含まれるが、この限りではない。例えば、事務職の数が10から6に削減された場合、これまでは業務分担が明確であったが、今後は10人分の仕事を6人で遂行するために全ての職員にPCスキル必要となるような場合、この「PCスキル」が「必須資格条件」に加えられる。この「必須資格条件」の評価は、定義された条件を満たす、満たさないという2段階での評価を基本としているが、どの程度満たしているかの度合いを評価することも可能である。なお、必須資格要件に定義された項目は全て評価しなければならず、どの条件が設定されたかについては職員に通知することが求められている。

一方、その他の条件（資産的資質・業務実施要・組織要件）は必ずしも評価基準に加える必要はなく、状況に応じて評価基準に加えられる。

---

<sup>143</sup> 省庁は、混乱と誤解を避けるために、評価の開始前に臨時の配置になっている職員をもとのポジションに戻すことが求められる。

#### d) 決定事項の職員への通知

同ガイドラインでは、人員調整の期間を通じて、職員に影響がある以下のような決定事項については、随時通知していくことが重要であると指摘されている。

- 省庁の事業計画及び人員計画
- 残存する職員数及び解雇される職員数
- 全体プロセスと評価時期
- 評価項目、それぞれの定義と評価基準（項目間の相対的ウェイト）
- 解雇される職員向けのサービスや情報
- 評価のために宿泊が必要な職員への案内
- 雇用機会の平等に関する検討グループへの自己推薦の有無

#### e) 評価と残留／解雇職員の選定

残留する職員と解雇される職員の区分・評価は、先の能力評価の結果を基準として検討がなされるが、必要に応じて過去の業績記録や面談、試験等の実施も認められている。評価方法、基準は、省庁が個別のケースに応じて調整することが認められているが、一貫性を確保することが求められている。

#### f) 解雇決定の職員への通知

上記プロセスを経て解雇される職員が調整・決定された際には、事務次官は対象職員及び解雇予定を速やかに通知することが求められている。また、それらの職員の解雇に関する情報は、優先情報マネジメント・システム (Priority Information Management System: PIMS) を通じて各省庁から PSC に連絡される仕組みになっている。

### ＜解雇対象になった職員の処遇＞

解雇通知を受けた者のうち<sup>144</sup>、能力評価の「必須資格条件」を十分満たしていると判断される職員に対しては、PSC が解雇期日以前に他のポジション（他の省庁を含む）での再雇用の優先権を与える場合がある。この状態にある職員は「解雇」ではなく、「余剰(surplus)」の扱いとなり、事務次官は適切なポジションを提供する旨の保証書を当該職員に提示することが求められる。余剰と解雇の職員は、厳密なステータスは異なるものの、労働調整規定において確認されている再雇用のための調整や、再雇用に至らなかった場合の扱いなどは共通している。

現行の労働調整規定では、省庁は余剰または解雇の職員に対して、既存の空席ポジションまたは今後空席となる可能性があるポジションを特定して、解雇、あるいは余剰となった職員に対して、このポジションを提供することが求められている。また他省庁において、適切なポジション提供が可能であると事務次官が判断した場合には、当該対象職員に対して保証書が提示される。ただし、この保証書の提示が得られなかった者には、120日の間に以下の3つのオプションから選択を行なうことが求められている。

#### オプション a: 追加として更に 12 ヶ月間の余剰ステータス期間の獲得

- 期間内に次のポジションが見つからなければ解雇される。ただし、オプション選択に与えられる 120 日間のうち、選択した時点から残りの日数分だけこの余剰期間を延長することが可能。
- 余剰ステータスである 12 ヶ月に達する以前に自主的に退職する場合には、残りの期間分の給与支払いを最大 6 ヶ月分まで得ることができる。ただし、このときに得られる金額は、オプション b を選択した場合の金額を超えることはできない。

#### オプション b: 移転支援金を得て、解雇の位置付けで退職

- 公務従事期間に応じて支払われる移転支援金（Transition Support Measure）を得て退職する。
- このオプションを選んだ場合、退職しなければならず、扱いは解雇となる。

#### オプション c: 教育機関に入学

- 授業料・学費として最大 1 万ドルの移転支援金を得ることができる。
- このオプションを選択する者は、解雇扱いで退職するか、2 年間休職扱いで就学し、その間に省庁でのポジションが見つからない場合には解雇の扱いで退職する。

<sup>144</sup> 解雇通知を受けた職員は、下記処遇以外に公務職員法廷（Public Service Staffing Tribunal: PSST）において不服申し立てをする権利を有している。原告の不服申し立てが立証された場合には、法廷は事務次官の解雇決定を破棄し、事務次官に対して是正措置を要求する。なお、この是正措置の中には、全ての解雇対象職員の解雇を取り消すことも含まれる。

上記のオプション以外に、120日間の選択期間において職員は、解雇プロセスの影響を受けない職員が公務員を辞めることを希望する際には、辞職予定の職員のポジションと交代（Alternation）することも認められている。交代は通常、同じグループ・レベル、あるいは同等と考えられるポジションの職員間で行われる。

一方、管理職レベルの職員が解雇対象となった場合、幹部雇用職員移転政策では、省庁に対して解雇対象となった職員が政府機関において再雇用できるよう、適切な職を提供する努力を第一義としている。また、解雇対象となった管理職に提供し得るポジションの給与が規定の範囲を下回る場合の給与補填や、ポジションが見つからなかった場合の様々な金銭的、非金銭的補償についても規定されている。

仮に解雇対象となった管理職に対して次の適切なポジションが提供できない場合には、事務次官のみが唯一その補填交渉に当たることができ、幹部雇用職員移転政策において定められている範囲内で補填内容が調整・決定される。なお、一時金には、当該管理職報酬の最大52週分が含まれるが、実際の金額は年齢、経験、公務期間、スキルなどをもとに再就職がどの程度困難かを踏まえて判断される。また、一時金以外には、再就職のカウンセリング、非公共部門の雇用者とのインタビューに必要な交通費補助、移転費用補助などが含まれる。

## (2) 退職奨励に係る制度の概要

カナダにおいては、自主的な早期退職を促すようなインセンティブ・プログラムは法規として整備されておらず、労働調整が行われる際に、労働力調整規定や幹部雇用職員移転政策において確認される仕組で運用されている。

現行の労働力調整規定や幹部雇用職員移転政策においては、早期退職に係るインセンティブ・プログラムは規定されていないが、過去においてはクレティエン政権下におけるプログラム・レビューにおいて時限的に実施・適用されている。その際には、3年間で4万5千人の削減が計画され、強制的解雇を最小限に抑える目的で早期退職を促すインセンティブ・プログラムが複数設定された。それらのうちの代表的なものが早期退職インセンティブ（Early Departure Incentive: EDI）と定年前退職インセンティブ（Early Retirement Incentive: ERI）である<sup>145</sup>。

EDIプログラムは、プログラム・レビュー当時の定員削減目標には至らず、TBSによって「最も影響を受ける」機関と指定された省庁に対して適用が認められたものである。インセンティブの内容は、公務経験が5年未満の者には一時金として39週分の所得に相当する額、5年以上の者には同様に59週分が支払われる。また、5年以上の経験を持つ者で減額なしの年金資格がある者に対しては、給与の最大52週分に加え、年齢と勤続年数に応じて最大で給与の6週分に相当する恩給（service allowance）が一時金として支払われる。一方、ERIプログラムは、50歳～59歳で公務経験が10年以上の者を対象とするもので、インセンティブの内容は、「解雇レート」<sup>146</sup>での退職金、給与の最大6ヶ月分までの一時金、減額なしの年金（通常はこの対象年齢で退職した場合半額に減額される）である。

---

<sup>145</sup> EDI、ERI以外にも、軍や騎馬警察局向けの早期退職プログラムが設定されており、一時金支給など同様のインセンティブによって人員削減が行われた。

<sup>146</sup> 「解雇レート」は、連続した公務の開始初年度の所得2週間分及び1週間分の所得×勤務年数で計算される金額の合計である。



### (3) 制度の運用状況

カナダ連邦政府における解雇に関する公式統計はなく、その実態については確認できないが、以下のように1999年から2001年にかけての2ヵ年についてのみ連邦政府全体の解雇の状況を示す実績が公表されている。この実績は正規職員、非正規職員の双方が含まれているものであるが、全体としての解雇の割合は1-2%台であり、ポジション廃止による解雇を加えてもこの実績は大きく変わらないなど、この期間における非自発的な解雇は相対的には低い水準であることがうかがえる。

図表 カナダ連邦政府における職員の解職 (Separations) 状況

理由	1999年～2000年		2000年～2001年	
	人数	構成比	人数	構成比
ポジション廃止	11	0.3%	13	0.3%
死亡	238	5.6%	203	4.8%
解雇	87	2.1%	49	1.1%
仮採用期間後の不採用	19	0.4%	29	0.7%
移管	29	0.7%	16	0.4%
辞職	1,591	37.6%	1,681	39.4%
退職	1,698	40.2%	1,882	44.1%
その他	555	13.1%	397	9.3%
計	4,228	100%	4,270	100%

(出典) Employment Statistics for the Federal Public Service より MURC が作成

また、同期間中の解雇の実績をみると、運営職において解雇の割合が最も高い。

図表 カナダ連邦政府における職員の解職 (Separations) 状況／職種別

理由	1999年～2000年		2000年～2001年	
	人数	構成比	人数	構成比
管理職	1	0.8%	1	0.6%
科学・専門職	14	2.3%	1	0.2%
管理部門・外交部門	20	1.3%	22	1.5%
技術職	4	1.1%	2	0.5%
事務支援職	16	2.0%	7	0.8%
運営職	32	4.4%	16	2.2%

(出典) Employment Statistics for the Federal Public Service より MURC が作成

次に、クレティエン政権下のプログラム・レビューの取組を評価した監査局（Office of Auditor General: OAG）の報告書“*Expenditure and Work Force Reductions in the Public Service*”によると<sup>147</sup>、プログラム・レビューを通じて全政府的に公務員削減が進められたクレティエン政権下の1995年から1997年にかけて、総計45,000人の人員削減（純減規模としては30,000人）を実施しており、うち本人の意によらない非自発的な解雇は970人（2.16%）であった、と報告されている。また、1992年～1997年にかけて、カナダ連邦政府全体における各種退職インセンティブ利用者は、軍人も合わせて46,518人と報告されている。

図表 1992年～1997年までの主な退職インセンティブ利用状況

退職インセンティブ	期間	受給者数	費用合計 (千カナダドル)	支払平均額 (カナダドル)
軍人削減プログラム(FRP) <sup>148</sup>	1992-1997	13,846	470,560	33,985
国防省文民公務員削減プログラム(CRP) <sup>149</sup>	1994-1996	7,369	314,483	42,676
RCMP-労働力調整規定 <sup>150</sup>	1994-1997	843	40,017	47,470
RCMP-管理職プラン <sup>151</sup>	1995-1997	22	1,605	72,955
定年前退職インセンティブ(ERI)	1995-1997	7,925	255,490	32,238
早期退職インセンティブ(EDI)	1995-1997	7,540	308,242	40,881
労働力調整規定(WFAD)	1995-1997	2,257	56,396	24,987
幹部雇用職員移転政策(EETP)	1995-1997	264	20,372	77,167
公務代替インセンティブ(ADI) <sup>152</sup>	1995-1997	6,030	—	—
民営化、カナダ・コミュニケーション・グループ	1996	422	—	—
合計		46,518		

(出典) OAG 報告書を基に MURC が作成

同報告書によると、公的機関でも民間企業でも、職員削減の必要性が生じた場合には、まず「早期退職の募集を行い、職員の応募状況に応じてどのポジションを削減するかを決

<sup>147</sup> 左記を参照。 <http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/9801ce.html>

<sup>148</sup> 軍人向けのプログラムで、軍内での職種やランク、従軍年数によって対象者が決定される。インセンティブは各従軍年数につき1週間分の給与で、最大30週分を含む。

<sup>149</sup> 軍の基地や施設の閉鎖や移転によって影響を受ける文民公務員が対象。一時金は12ヶ月分で、5年以上の公務経験者はさらに、一時金と合わせて最大104週までの現金支給がある。また、最大15週(あるいは7000ドル)までの教育・研修支援も利用できる。

<sup>150</sup> 騎馬警察局(Royal Canadian Mounted Police: RCMP)における、管理職以外の文民公務員向けプログラム。最大28週分の支払いに加え、解雇対象者になってからの余剰期間として残っている分最大6ヶ月までの支払い等を含む。

<sup>151</sup> 騎馬警察局の管理職向けプログラム。ケース・バイ・ケースで決定されるが、基本的な規定は幹部雇用職員移転政策に準拠する。

<sup>152</sup> 当プログラムに関する詳細は残っていないが、政府事業の実施主体を変更するにあたり、公務を離れるものを対象としたものだと考えられる。

定する」、続いて「将来的に重要性の低いポジションを削減する」ないしは「余剰ポジションと早期退職希望を同時に把握し、一致したところから削減する」のいずれかのアプローチを取る」ことが多いとのことである。

ただし、同報告書によると、「自主退職プログラムは最も人間的で短期に実施可能なものであるが、自主退職に100%依存すると削減したいポジションと退職する人材のミスマッチや、優秀な人材の流出につながる可能性もある」と指摘しており、1998年の時点で既に、士気の低下、マネジメントへの信頼や組織への忠誠心の低下、必要なスキルや経験の喪失、一人当たり労働付加の増加、公共サービスや自分の属する省庁に対する職員の不安の増加が見られると報告している。

また、次頁コラムにおいて紹介しているように、プログラム・レビューにおいて、退職インセンティブのコストとし18億カナダドルが追加的に支出される一方で、人件費コストの削減は16億カナダドルであるなど、結果として公務員数削減に対して多額の費用が投じられたという運用上の課題も指摘されている<sup>153</sup>。

---

<sup>153</sup> 同報告書では、カナダにおける退職インセンティブは、政府、民間ともに平均して36週間から39週間分の賃金支払いが加算されるが、この加算額が特に連邦政府においては高くなる傾向があると指摘している。

コラム 連邦政府の Workforce Reductions に対する評価: OAG のレポート  
 “Expenditure and Work Force Reductions in the Public Service”  
 (1998 年 4 月)

- **ダウンサイジングの費用と効果 (payback)**
  - ・ TBS は、プログラム・レビュー期間に導入・実施された退職インセンティブ・プログラムのコストと、それによって回避された賃金、諸手当の比較を行った（対象は、1995 年 4 月から 1999 年 3 月）。計算の結果、費用（320 億カナダドル）が効果（250 億カナダドル）を上回っていることが確認された。
  - ・ このように費用が効果を上回った理由は、より費用がかかる定年前退職インセンティブ（Early Retirement Incentive: ERI）適用者が想定を上回ったこと（4,000 人→8,000 人）及び ERI と比較してコストがかからない早期退職インセンティブ（Early Departure Incentive: EDI）の適用者が想定を下回ったことによる（13,000～15,000 人→7,000 人）<sup>154</sup>。
  
- **ダウンサイジングの費用と効果 (payback)**
  - ・ プログラム・レビュー実施期間中（1995-96 年、1996-97 年）の賃金コストは、約 16 億カナダドル削減された。また、人件費総コストでも 38 億カナダドルが削減された。

単位:10 億カナダ \$

	1994-95	1995-96	1996-97	削減総額
人件費総コスト	191.55	16.747	15,358	3,79
賃金コスト	15,807	15,287	14,239	1,56

- ・ しかし、一方で退職インセンティブのコストとし 18 億カナダドルが追加的に支出された。
  
- **インセンティブ・プログラムが公務員削減に寄与**
  - ・ 公務員削減のために提供された各種の退職インセンティブ・プログラムには多額の予算が投じられるとともに、各インセンティブも従来よりも手厚い内容であった。公務員の削減が進んだ理由は、インセンティブが充実していたことにある。
  
- **アウトソーシング・コンサルタントコストは増加**
  - ・ 1994-95 年から 1996-97 年の期間における賃金コストは 9%削減される一方で、アウトソーシング及びコンサルタントに係るコストは、14%増加している。1996-97 年の単年度で見ると約 220 億カナダドルが同コストに支出されている。

<sup>154</sup> プログラムの詳細は第 V 章 3. (2) を参照。

- 退職インセンティブを利用して退職後、再雇用された者の大半は国防省に属している
  - ・ 1992年から1997年の期間において退職インセンティブを利用して退職した者のうち600人が再雇用されている。この大半は国防省に属している。これらには一次雇用者も含まれているが正規雇用として採用された者も含まれている。
  
- プログラム・レビューは意図した成果を達成したと評価できるが課題ももたらしている
  - 見直しは省庁単位で進められ、政府全体の視点からのレビューが十分に行われなかった。
  - 改革を通じて、費用、成果の概念や定義が曖昧であった。
  - 効率化を達成した要因、エリアを十分に整理し提示すべきである。
  
- 改革の結果、人的資源に係る問題が生じた
  - ・ 諸改革を通じて職員削減が進められた結果、連邦政府の人的資源に関して以下のような取組の必要性が生じている。
    - 戦略的な人的資源計画の策定
    - 公務員の能力向上、配置転換に向けての共通課題の整理とその対応策
    - 今後において求められる組織的能力の整理
    - 削減を通じて失われた職種機能の回復（政策分析、エコノミスト、コンピューター技師、財務、数学、統計、エンジニア）
    - 残った職員に対する適切なマネジメント
    - 解雇された職員の再雇用に対する適切な方策の導入

(出典) OAG Report on workforce reductions

<http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/9801ce.html>

<http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/9802ce.html>

## コラム カナダにおける職員引継政策

### “Employee Takeover Policy”

- 職員引継政策（Employee Takeover Policy）は、カナダにおける一連の行政改革の中で検討されたアウトソーシングや民営化等の省庁業務の実施形体の一つである。同政策は1993年にドラフトが策定され、1996年に正式に施行されている。そして、2007年4月施行される予定のPolicy on Reporting of Federal Institutions and Corporate Interests to Treasury Board of Secretariatにその内容が引き継がれる予定である。
- 職員引継政策とは、省庁の業務の一部を新たに設立する職員引継会社（Employee Takeover Company）に担わせることによって、省庁からの切り出しを図るものである。他の方策と異なる特徴としては、当該業務に従事していた前公務員からなる職員引継会社と政府の間で契約を結び、職員引継会社は民間企業の立場でサービスを提供することである。
- 省庁が職員引継政策を実施する場合のプロセスは主に以下のようになっている。
  - 省庁の事業計画：** 省庁が業務や組織改革の中で職員引継政策の実施を検討し、職員に対して提案を提出するよう呼びかける。職員側から職員引継の提案をすることも可能である
  - プロセス開始：** 関心のある職員または職員グループは、その旨を事務次官に書面で通知する。事務次官は、職員引継が省庁の戦略と整合するものであるか、サービス提供の観点から適切なものかどうか、他の職員にどのような影響があるか等を検討する。
  - 提案策定：** 省庁は職員引継のビジネス・ケースを、職員は職員引継の提案書と事業計画を策定する。なお、職員の提案策定に対して金銭的支援や直接的・間接的な便益を供与することは公共セクター補償法（Public Sector Compensation Act）によって禁じられている。
  - 分析：** 提出された事業計画及びビジネス・ケースの分析を行なう。省庁は、事業計画を技術、管理、財政の観点から評価し、計画に新会社の中長期的な成功の可能性が見いだせなければ提案を却下する。一方、ビジネス・ケースの分析は、職員引継オプションが他のオプションと比較したときの優位性、同様のサービスを提供する民間企業の有無、資産売却・移転の必要性等が検討される。
  - 交渉：** 省庁と職員引継の提案者が交渉を行い、移転金額、移転される資産価額、新会社に転籍する職員数等を調整する。省庁からは、労働力調整規定（Workforce Adjustment Directive）の下でどのような退職支給があるのかを該当職員に通知する。
  - 承認：** 事務次官は提案を受け入れるかどうか決定する。提案が承認された場合には、省庁が契約書の作成を行い、契約に至る。
- 省庁は、同政策によって競争的契約、非競争的契約<sup>155</sup>ともに契約が1千万ドルまでの場合の職員引継の承認権限を得ている。ただし、省庁にとって最初の職員引継で100万ドルを超える場合には財務委員会の承認が必要となる。これは、省庁による適切な職員引継プロセスの確立を確認するためである。承認後、引継が行われて以降は、省庁は引継会社を独立した外部機関として扱う一方、合意したサービス提供に対する業績のモニタリングを行なう。
- 実際に職員引継政策が利用されたケースは限定的であると考えられる。実例としては、カナダ公園管理局（Parks Canada）においては、1997年に実際にいくつかのサービスの職員引継会社への外注が行われた模様である<sup>156</sup>。

<sup>155</sup> 通常では、政府との契約機会は全ての企業や個人に対して平等であるべきであるため、新たな引継会社が検討される場合においても契約は既存の会社との入札等によって決定することが望ましいとされている。ただし、省庁は、初期段においては非競争的に契約することを決めることもできる。その場合、契約期間は最大3年で、それ以降は競争プロセスが義務付けられている。

<sup>156</sup> TBS, Getting Government Right – Governing for Canadians

#### 4. 対象国における分限・免職、退職奨励に係る制度及び運用の状況（小括）

- 調査対象各国においては、業務の見直し・縮小等に伴う非自発的な退職（解雇）の適用・実施に関する諸制度が整備されているが、解雇に関する規定運用は各省庁の裁量事項になっている。 【米国、英国、カナダ】
- 調査対象各国において解雇は、採用凍結、バイアウトなどを通じて公務員削減目標が実現できない場合において適用される最後の手段に位置付けられているが、一定規模の運用実績は毎年確認できる。 【米国、英国、カナダ】
- 米国の運用実績では、解雇の実施は若年層の雇用水準に影響すること（経験年数が少ないと低く評価され、解雇対象になる）、また、バイアウトと比較してコストを要する、という実証がある。 【米国】
- 英国の TUPE（移管引受者雇用保護法）は、アウトソーシングの実施により政府の業務の一部が民間企業に移管され、それに伴い当該業務に従事する公務員も民間企業に転籍される際において、従前の雇用内容が保障される規定である。この TUPE に関する正確な実績は存在しないが、インタビューでは、稀ではなく比較的頻繁に実施されているようである。 【英国】
- 退職奨励を進める際の方法（インセンティブ）は、「一時金の追加支給（退職金の加算支給）」「年金支給年齢の緩和・支給水準の増額」に大別できる。いずれの方法を適用するのかは、各省庁の裁量事項になっているようであるが、一般に「年金支給年齢の緩和・支給水準の増額」が「一時金の追加支給（退職金の加算支給）」より追加的コストを生じさせているようである。 【米国、英国】

## 第Ⅵ章 おわりに

本章では、これまでの分析結果を踏まえて総括する。

### 1. 対象国における諸改革の現況、動向及び示唆

#### (1) 対象国における諸改革の現況及び動向

以下、対象国における諸改革の現況及び動向を各章の小括を基に整理する。

#### ○行政組織等の減量・効率化に係る諸改革及び経常的な改善取組の状況

##### ≪過去の公務員削減施策≫

- ・ 調査対象各国では、主として 1990 年代に政府部門のダウンサイジングを進め、結果、公務員数を大幅に削減している。米国においては、各省庁に対して FTE のシーリングが設定され、公務員の削減が進められた。英国では、政府職員を実施機関（エージェンシー）に移管する方法や民営化を通じて政府部門の職員を非公務員化することや、市場化テストを通じて政府本体の効率化を通じて公務員の削減が進められた。また、カナダでは、連邦政府の関与の見直しを本格的に行い、各省庁ごとに設定された削減目標達成に向けて公務員の削減が進められた。
- ・ このように調査対象各国では、1990 年代において公務員削減施策を通じて一定の成果を達成しているが、近年では各国ともに職員数は増加する傾向にある。背景には、過去の一律削減の弊害、ニュー・イシューへの対応、ベビーブーマーの大量退職による労働力の維持・確保、といった状況があり、現在、それらに対応することが急務になっている。

##### ≪過去の公務員削減施策の弊害≫

- ・ 1990 年代において、米国、カナダでは、政府本体の公務員数を削減したという点で共通の経験を有している。両国ともに政治主導で削減目標が設定され、各省庁は削減目標達成に向けて、予算の見直しと公務員削減を進めた。
- ・ 両国では設定された目標達成に向けて、採用凍結及び自主退職・早期退職に向けてのインセンティブが本格実施され、職員数削減は進んだ。しかし、両国ともに省庁の政策を進める上で必要な人材、能力に関係なく盲目的に削減が進められたため、結果として有能な人材が退職したという状況に陥った。
- ・ 現在、米国、カナダともに当時の改革によって失われた組織能力の回復に向けて、人的資源計画を策定して、各省庁ごとに政策の実行に向けて真に必要な人材、能力の現状及び動向の分析が行われ、それを踏まえた定員計画が策定され、実行されている。（なお、英国においても人的資源の見直しを含む組織能力の向上に関する改革が政府全体で実



行されている)

- ・ このような過去に実施された公務員削減施策における弊害の原因は、省庁の使命・役割に関係なく、各省庁に対して削減目標（予算、人数）が示されたということに起因するものと考えられる。

#### 《現在の公務員削減施策》

- ・ 米国、英国では、（公務員数が増加している傾向の中）不要な業務に従事する公務員のポストを削減する取組を実施している。両国ともにアプローチは異なるが、共通するのは業務の見直しと公務員削減が関連しているという点、政治ではなく行政側主導のボトムアップのアプローチにより取組を実践している点及び民間企業の経験を利用しているという点である。（過去の改革のように政治主導でトップダウン的に目標が設定された取組ではない）
- 米国における取組である「競争的な資源調達／市場化テスト」では、官民の競争を通じた業務見直し及び定員削減を目指しているが、削減目標の水準は指示されておらず、公務員削減の実績は競争の結果に位置付けられている。
- 英国の ETNs では、各省庁に対して効率化目標、公務員削減目標が設定されているが、いずれも政治主導ではなく、省庁が改善・見直しに向けてボトムアップ的なアプローチで設定（確認）した数値目標であり、各目標値の裏付がしっかりと存在している。
- ・ また、両国ともに公務員削減の対象（分野）、方法についてはある種の共通性が確認できる。削減の対象については、主に省庁の内部管理業務（財務、人事、調達）等の効率化や、サービス提供の電子化、地方支局の再編などにおいて効率化が進められている。その他、カナダを含む全ての対象国において、政府全体でシェアード・サービスの実施が進められているなど、調達業務の効率化も進められている。いずれも見直し・削減において主たる役割を果たしているのが IT 技術であるという点も共通している。
- ・ 改革を通じてスリム化を進めている米国、英国ともに公務員削減の方法として解雇は行なわない方針を示しており、パイアウトが主たる方法になっている。

### ○定員管理の現状と動向

- 各国において定員管理は、政府全体においては実数ではなく予算総枠や FTE を通じた管理が行われており、設定枠の範囲内において職員を採用・配置する権限は各省庁に与えられている。また、政府全体及び省庁における労働力の検討においては、正規職員、臨時職員、民間コントラクターのベスト・ミックスを如何に構成するのが論点になっており、そのような現況もあり調査対象各国においては現状、政府全体において実数による定員管理は行われていない。
- 実数による管理の弊害として、数を減らすことにのみ焦点がたてられ、結果として本来必要な部門に適切な人材が供給されず、また優秀な人材が結果として流出してしまうこと、また数を減らすためのインセンティブとして一定のコスト（退職金の割増、早期退職に伴う年金の早期支給等）が余分に必要になるということが背景にある。

### ○雇用調整・解雇に関する取組

- 公務員削減を進める過程における公務員の解雇に関しては各国ともに実績が確認されるが、主たる方法はバイアウトであり、解雇は最後の手段に位置付けられている。
- 英国においては、民間委託によって一部の公務員が民間企業等に移管される TUPE が適用・実施されるケースは一部に確認される。なお、同制度によって官から民への移動する際には、年金、社会保障について公務員と同等の権利が保障される一方で給与は企業の給与水準で調整される。
- 米国、英国では、政府内、官民における人材の流動性はわが国と比較して高く、結果として改革に伴う雇用調整についても比較的スムーズであるという状況がうかがえる。

## (2) 効率化・公務員削減の対象

調査各国における行政組織等の減量・効率化に係る諸改革及び経常的な改善取組の状況を踏まえると、わが国における改革に向けて以下のような対象については今後も引き続き、重点的に改善・見直しを行なう余地かあると考えられる。なお、いずれの対象における改革も民間経営において一定の成果をあげた改革であるという点を踏まえて、本格的な検討においては外部の視点を取入れることが求められる。

- **政府共通業務を対象とするアウトソーシング、シェアード・サービスの導入：**
  - ・ 政府全体に共通する予算・会計、人事、調達、会議室管理、車両管理などの業務について、共通化・統合を進め、包括的にアウトソーシングを行なう。
  - ・ あるいは、上記同様の対象、方法をベースに政府全体においてシェアード・サービスを導入する。
  
- **調達改革：**
  - ・ 調査対象各国では調達改革を通じた業務効率化を進めており、契約方法の見直し、包括的な発注・契約によって効率化を進めている。ただし、調達の見直しには調達担当官の育成も併せて求められるなど、人員削減との関連については別途に整理・検討が必要である。
  
- **サービス提供（トランザクション）における自動化（IT化）：**
  - ・ わが国中央紙省庁では、納税業務、国民年金の申請・給付業務、職業紹介などが対象として想定される。
  
- **地方組織再編：**
  - ・ 各省庁の地方組織の役割、意義を再度評価する。結果、国民サービスにとって重要かつ必要ということであれば、継続、あるいは職員の重点配置を検討する。重要性や必要性が確認できない場合には、統合・廃止を検討する。なお、本調査研究では詳細を取上げていないが、米国連邦政府国防総省では、1990年代以降、競争的な資源調達／市場化テストを通じて、基地の運営、維持管理業務を広く民間開放している。

以下では、調査対象国における改革の取組概要をわが国主要行政分野ごとに再整理する。

➤ **国税（国税局・税務署等）**

- 英国の関税・歳入局では、16,000人のポストを削減する一方で3,500人分のポストがフロントラインに再配分される予定である。削減の主たる源泉になっているのは、ITへの再投資、バックオフィスの見直し、業務プロセスの改善である。また、人員削減をエリア別でみるとトランザクションが80%、生産時間が10%、コーポレート・サービスが10%である。
- 米国の内国歳入庁では、2000年10月に大胆な組織改革が実行された。納税者と直接コンタクトするフロント部門とそれ以外のサポート部門の二つに大きく組織を分けるとともに、地域別・部門別組織を変更し、フロント部門を納税者のタイプ別組織として整理・統合した。その結果、地方組織を大幅に縮小し、人員削減を実現した。

➤ **治安関係（刑務所、検察庁、管区海上保安本部、地方入管、税関、検疫、植物防疫・動物検疫等）**

- 英国憲法問題省では、本部組織の規模を縮小し、2007-2008年までに1,100人の職員を削減することを目標としている（2004年3月時点では23,332人）。この過程において、刑務所への補助金を少なくとも年額4億5,000万ポンド削減する。さらに犯罪司法システム導入を通じて、司法、刑務所運営の手続きを見直すとともに、維持コストの削減などを含め効率化に努める。
- 1980年代前半頃以降、アングロ・サクソン系の国々で、矯正施設管理者が民間企業に対し、施設管理・運営業務権限のほとんどを委譲するという傾向が顕著にみられるようになる。このような傾向は、「犯罪者・受刑者数の急激な増加によって、収容施設の新規需要に対する迅速な対応が急務であったこと」、「国家財政の逼迫により、行政コストの削減が余儀なくされたこと」、「公共サービスの解体、民営化の風潮が徐々に進展していたこと」、などに起因する。その結果、現在では、米国や英国では、矯正施設の管理・運営業務権限のほとんどが民間に委譲されている。なお、米国では行刑施設の運営は地方政府が所掌している。【2005年度報告書より】

➤ **社保・労働（社会保険事務所、労働基準監督署・職業安定所）**

- 英国労働年金省では、40,000人のポストを削減する予定で、主たる削減対象は、年金サービス及び職業紹介サービスにおけるIT化とそれに伴う組織、業務の見直しである。その他、同省では記録保管サービスの提供のため、TUPEを通じて285人の職員の民間企業への異動も実施している。
- 米国労働省では、競争的な資源調達／市場化テストを通じて施設維持管理（サービス含む）、調達、IT、人事管理・研修、財務・会計、事務補助において効率化を実現している。一方、労働省のコア業務である安全規制の取組については、全て「政府本来の業務」

として対象にしないという考え方である。

➤ **河川・道路・港湾等（地方整備局、北海道開発局）**

- 米国では、陸軍工兵隊が流域単位毎に洪水防御の役割を担っており、2005年度に全米各地の『ダム・ロックゲートの管理運営・メンテナンス業務』に関する『競争的な資源調達／市場化テスト』が実施される予定だったが、洪水時の放水等、行政判断を伴う水門管理者を市場化テストの対象にすることについて、超党派議員から反対の声明が発表され、現在、陸軍工兵隊は市場化テストの実施を2007年度まで延期している。【2005年度報告書より】
- 米国における港湾管理では、港湾局が子会社を設立する場合も含め、上物施設の民間委託の形態をとる場合が多い。一つの港湾で複数の民間委託形態をとることも多く、契約は従量式のインセンティブ契約を採用することもある。【2005年度報告書より】
- 英国の港湾管理では、1980年代以降、民有化が進展し、現在では大規模港湾の大半が民家間部門によって、保有・運営されている。小規模港湾の多くは信託港であり、ごく一部の小規模港湾が地方自治体所有となっている。【2005年度報告書より】

➤ **国有林野**

- 米国では、森林管理業務は州政府、連邦政府の双方が実施している。連邦政府では、農務省森林管理局が同業務を所管しており、2006年には呼び要された「競争的な資源調達／市場化テスト計画」では、次の業務について官民競争の実施を予定している。【2005年度報告書より】
- ◆ 2007年： 法執行・レンジャーの半数（600名）、地理専門家（500名）、森林管理に携わる生態学専門家（1,100名）の各業務への市場化テストの実施
- ◆ 2008年： 科学者、研究者のネットワーク（2,000名）、森林管理官（3,000名）に係る業務の民間委託の可能性調査

➤ **航空安全**

- 米国運輸省航空局では、競争的な資源調達／市場化テストを通じて、フライトサービスステーション（ウェザーブリーフィングとフライトプランについて自動応答システムで24時間355日対応しているFAAの施設）を10年期限で民間企業に委託している。

➤ **防衛（除く自衛官）**

- 英国防衛賞では、総務及びサポート業務にあたる15,000以上の文民・軍人ポストを削減することを予定している。その過程において、調達局におけるビジネス・プロセス近代化、バックオフィス機能の合理化を進める予定である。
- 米国国防総省では、1990年代より競争的な資源調達／市場化テストを積極的に実施しており、主として基地関連の施設維持管理（サービスを含む）、調達等において業務効率化と定員削減において成果をあげている。

## 2. わが国改革に向けての示唆

以下では、対象国における諸改革の経験を踏まえて、わが国改革に向けての示唆を整理する。

- **公務員削減目標は、具体的な改善取組とセットで示されること。具体性のない目標設定は、弊害を生む可能性がある。**
  - ・ 米国（NPR）、カナダ（プログラム・レビュー）における改革では、公務員の削減目標達成が優先された結果、真に必要な人材の流出が進み、結果として政府・省庁における人的資源の低下が急速に進んだ。今次のインタビュー調査においても多くの関係者がこの問題を指摘している。
  - ・ 公務員削減を進める際には、具体の改革を前提として明確にしたうえで、削減目標を設定・提示すべきで、まず「数字ありき」の方針で進めることは弊害を生むという点に留意する必要がある。公務員削減数は、改革を通じて実現した成果として捉えることが適切であると考えられる。
  
- **公務員削減の前提となる改善取組の検討の際には、民間の経験・知恵を活用することがポイントになる。民間経営における改革手法の成功モデルの多くが政府部門の改革に適用されている。**
  - ・ 米国（NPR）、カナダ（プログラム・レビュー）における改革では、主として政治主導で方針が示され、行政主導で具体の見直しが進められた。一方、近年の改革では米国（競争的な資源調達／市場化テスト）、英国（ETNs）ともに、民間企業における業務改善や効率化モデルを政府部門に取り入れることで改革を進めている。
  - ・ その主たる対象・方法となっているのが、調達改革、資産管理の見直し、共通業務のアウトソーシング（シェアード・サービス）、直接サービス（トランザクション）の電子化等で、いずれも民間企業における成功モデルとして政府の改革にも適用されている。
  
- **公務員削減を進める際には、インセンティブ及び雇用対策が準備・提供されることで円滑に進む。また、前提として政府内での雇用調整についても従来の省庁別人事を前提にした個別対応ではなく、外部任用も含めた全政府的な視点から公務員の雇用・任用の流動性を高める仕組の導入が早期に求められる。**
  - ・ 調査対象各国における諸改革において公務員削減を進める方法として、各種インセンティブが時限的に導入され、それらが契機となって自発的退職が進んだという経験・実績が共通して確認される。ただし、これらプログラムの導入・実施には別に予算計上が必要になるなどから、費用と効果面から慎重な分析と予測が求められる。
  - ・ また、省内のみならず全政府的に雇用調整を進める体制やルールを併せて整えることも

重要となる。

- なお、わが国においても「定年前早期退職特例措置」「配置転換」の取組・事例はあるが、これら諸制度が調査対象各国における実態と同様により有効に機能するためには、労働市場の動向（公務員の転職環境）の分析を踏まえて提供されるインセンティブの水準が適切であるか（魅力的か）を慎重に検討・分析するとともに、中長期的な視点に立ち、行政から民間、そして民間から行政への労働移動をより容易にするような各種取組や制度化を併せて検討・実施することも求められる。
- **公務員削減を進める一方で、より高いパフォーマンスが求められることから組織・個人の能力を如何にして高めるのかを平行して検討することが求められる。その際においては、組織に求められているミッションに照らした検討することが基本となる。**
  - 調査対象各国では、組織に求められるミッションを明確にして、ミッション遂行に必要な人材及びその調達方法を明らかにするなど、人的資源の改革を積極的に進めている。過去の改革における一律削減の弊害や、近年の行政需要の高度化・複雑化が背景にある。
  - このような状況・背景は、わが国においても共通することが想定されることから、今後においては、現状よりむしろ将来を見据えた組織能力のギャップの分析を踏まえた人材計画の策定が求められる。
- **行政課題が複雑化・多様化している今後においては、今後の政府の労働力（ワークフォース）を検討する際には、民間コントラクター、中途採用、任期付任用など、多様なリソースを検討及び導入することが不可避である。**
  - 調査対象各国においては、政策を進める上で、政府の労働力をより広く定義して、政府職員の人数、質のほか、民間コントラクター、中途採用、任期付任用など、多様なリソースを視野に入れた労働力の調整・検討を行っている。
  - わが国においても既に民間コントラクター、中途採用、任期付任用など、多様なリソースを取り入れた政策運営が行われているが、それらの実態やその適切性については未だ十分な分析及び検討は行われていない。
  - 各省庁におけるミッションの再定義とそれに伴う労働力分析とともに、政府労働力全体の分析を踏まえたあり方については、早急な検討が求められる。

## 別添① 参考文献一覧

### 和文文献

- 小池治（2007年）『政府部門の近代化と公務員管理－カナダを中心とした国際比較から見た日本の課題－』内閣府経済社会総合研究所（ESRI）Discussion Paper Series No.179  
[http://www.esri.go.jp/jp/archive/e\\_dis/e\\_dis180/e\\_dis179.pdf](http://www.esri.go.jp/jp/archive/e_dis/e_dis180/e_dis179.pdf)
- 規制改革・民間開放推進会議（2006年）『市場化テストに関する海外事例調査報告書』
- 株式会社NTTデータ（2006年）『米国 GAO 電子政府レポート：Line of Business イニシアチブ業務の統合施策』
- 内閣府委託調査（2005年）『公務員数の国際比較に関する調査報告書』
- 植村哲士（2005年）『英国国鉄民営化のその後にみる社会資本管理への示唆』NRI パブリック・マネジメント・レビュー
- 総務省行政管理局（2004年）『諸外国の公務員数の管理に関する調査研究報告書』
- 野田由美子（2004年）『民営化の戦略と手法 PFI から PPP へ』日本経済新聞社
- 財政制度等審議会（2003年）『公会計に関する海外調査報告』
- 田辺智子（2003年）『米国 90 年代の行政改革』レファランス 2003.12
- 小池治（2002年）「クレティエン政権のプログラムレビューと公務員制度改革」『横浜国際経済法学』第 11 巻第 1 号
- 竹下譲他著（2002年）『イギリスの政治行政システム』
- PFI 推進委員会第 21 回合同部会資料（2002年）『英国における PFI の現状等について』
- 財務省財務総合政策研究所（2001年）『民間の経営理念や手法を導入した予算・財政マネジメントの改革』
- 小池治（1998年）『アメリカの行政改革』片岡寛光編「国別行政改革事情」より
- 安章浩（1998年）『イギリスにおける行政改革とその批判的考察』片岡寛光編「国別行政改革事情」より
- 久邇良子（1998年）『カナダの行政改革』片岡寛光編「国別行政改革事情」より
- 平井文三（1997年）『アメリカ・カナダの行政改革の動向』堀江湛教授記念論文集「行政改革・地方分権・規制緩和の座標」より
- 行政改革会議事務局編（1997年）『諸外国の行政改革の動向』
- 外国公務員制度研究会編（1997年）『欧米国家公務員制度の概要－米英独仏の現状－』

### その他海外文献

- OECD, “General Government Accounts”  
[http://stats.oecd.org/wbos/default.aspx?DatasetCode=SNA\\_TABLE11](http://stats.oecd.org/wbos/default.aspx?DatasetCode=SNA_TABLE11)



## 米 国

- IBM (2007) “*On Responding to the Multisector Workforce*” The Business of Government Spring 2007”
- National Academy of Public Administration (2007) “*NASA: Balancing a Multisector Workforce to Achieve a Healthy Organization (Volume 1 and 2)*”
- Whine, Marc, M.H.A (2007) “*Shared Service in Government: Case Studies for Moving Toward Cost Savings and Efficiency*”
- OMB (2007) “*Competition Framework for Human Resources management Line of Business Migrations*”
- OPM (2007) “*HR LoB Frequently Asked Questions*”
- OMB (2006) “*Competition Framework for Financial Management Lines of Business Migrations*”
- OPM (2006) “*Guide to Voluntary Separation Incentive Payments*”
- Jacques S. Gansler (2004) “*Competitive Sourcing What Happens to Federal Employees?*”
- Washington Technology (2005) “*Guidance for lines-of-business initiatives expected by year’s end*”
- OMB (2003) “*Competitive Sourcing-Conducting Public and Private Competition in a Reasoned and Responsible Manner*”
- OPM (2002) “*Handbook of Occupational Groups & Families*”
- Bush Administration (2001) “*President’s Management Agenda: PMA*”
- OPM (2000) “*Voluntary Early Retirement Authorities Agency Guide to Implementing Early Retirement Programs*”
- Paul C. Light (1999) “*The True Size of Government*” (Washington: Brookings Institution Press)
- OPM (1998) “*Report of an Oversight Special Study DOWNSIZING IN THE FEDERAL GOVERNMENT*”
- Donald F. Kettl (1998) “*Reinventing Government:A Fifth Year Report Card*”
- NPR (1997) “*Serving the American Public: Best Practices in Downsizing*” Benchmarking Study Report September 1997
- GAO (1996) “*FEDERAL DOWNSIZING The Status of Agencies’ Workforce Reduction Efforts* GAO/T-GGD-96-124”
- “*Report: Agencies lack staff, resources to run job competitions*”  
By Amelia Gruber agruber@govexec.com March 1, 2004  
[http://www.govexec.com/story\\_page.cfm?filepath=/dailyfed/0304/040104a1.htm](http://www.govexec.com/story_page.cfm?filepath=/dailyfed/0304/040104a1.htm)
- “*OMB, unions debate costs of competitive sourcing*”  
By Amelia Gruber agruber@govexec.com March 11, 2004  
[http://www.govexec.com/story\\_page.cfm?filepath=/dailyfed/0304/031104a1.htm](http://www.govexec.com/story_page.cfm?filepath=/dailyfed/0304/031104a1.htm)
- “*Union objects to Interior Department competitive sourcing plan*”

By Jason Peckenpaugh jpeckenpaugh@govexec.com April 22, 2002

[http://www.govexec.com/story\\_page.cfm?filepath=/dailyfed/0402/042202p1.htm](http://www.govexec.com/story_page.cfm?filepath=/dailyfed/0402/042202p1.htm)

- “OPM prepares for more downsizing”

By Katy Saldarini September 15, 1999

[http://www.govexec.com/story\\_page.cfm?filepath=/dailyfed/0999/091599k1.htm](http://www.govexec.com/story_page.cfm?filepath=/dailyfed/0999/091599k1.htm)

- “OPM report: Lots of downsizing, few RIFs”

By Alison Maxwell October 16, 1998

[http://www.govexec.com/story\\_page.cfm?filepath=/dailyfed/1098/101698a2.htm](http://www.govexec.com/story_page.cfm?filepath=/dailyfed/1098/101698a2.htm)

- OPM “Voluntary Separation Incentive Payments”

<http://www.opm.gov/employ/html/vsi.htm>

- OPM “Voluntary Early Retirement Authority”

<http://www.opm.gov/employ/vera/vera01.asp>

- OPM “Introduction to the Position Classification Standards”

- OMB “Financial Management Line of Business Migration Planning Guidance (Version1)”

- Pentagon Civil Service Advisory Center “Introduction to Reduction in Force (RIF)”

- US Census Bureau “Public Employment and Payroll Data”

<http://www.census.gov/govs/www/apes.html>

## 英 国

- National Audit Office (2007) “The Efficiency Programme: A Second Review of Progress”

- DTI (2007) “A Guide to The 2006 TUPE Regulations for Employees, Employers and Representatives”

- Cabinet Office (2007) “Transformational Government Annual Report 2006”

- National Audit Office (2006) “Progress in improving government efficiency”

- Cabinet Office (2006) “Civil Service Code”

- Civil Service Appeal Board (2005) “Dismissals in the Civil Service”

- IBM Global Services (2005) “Defra achieves seamless staff transfer with IBM”

- Cabinet Office (2005.11) “Transformational Government Enabled by Technology”

- The Register (2004) “IBM's £400m Defra IT deal gets the green light”

[http://www.theregister.co.uk/2004/07/21/ibm\\_defra\\_deal/](http://www.theregister.co.uk/2004/07/21/ibm_defra_deal/)

- ZDNet UK (2004) “Defra picks IBM for Modernization”

<http://news.zdnet.co.uk/itmanagement/0,1000000308,39156047,00.htm>

- Cabinet Office (2004) “Efficiency & Relocation Programme”

- OGC (2004) “Releasing resources to the front Line”

- Office for National Statistics, “Public sector employment trends 2005”

<http://www.statistics.gov.uk/articles/nojournal/PublicSectorEmploymentTrends2005.pdf>

- Advisory, Conciliation and Arbitration Service “*Redundancy Handling*”
- Cabinet Office “*Personnel Information Note*”
- Cabinet Office “*Shared Service portal*”

[http://www.cio.gov.uk/shared\\_services/introduction/index.asp](http://www.cio.gov.uk/shared_services/introduction/index.asp)

## カナダ

- PSC (2007) “*Guideline Series – Selecting Employees for Retention and Lay-Off*”
- National Joint Council (2006) “*Work Force Adjustment Directive*”
- Office of the Auditor General of Canada (2006) “*Report of the Auditor General of Canada – November 2006*”

[http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/06menu\\_e.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/06menu_e.html)

- Library of Parliament (2005) “*Shared Services: Lower Costs, Improved Services and a Change in Culture*”
- TBS (2005) “*Corporate Administrative Review*”
- Canada TBS (2004) “*Guide for the Preparation of 2004-2005 Part III of the Estimates: RPP and DPR*”
- Prefontaine, Lise, Ph.D., Richard, Line, Ph.D. (2003) “*New models of Collaboration: A Guide for Managers – Service Canada*”
- TBS (2002) “*Executive Employment Transition Policy*”
- Auditor General of Canada (1998) “*Expenditure and Work Force Reductions in the Public Service (Chapter 1 and 2)*”
- TBS (1997) “*Policy on Deployment of Executives*”
- Parliament of Canada (1995) “*Government Operations (48) Evidence*”  
[http://www.parl.gc.ca/35/Archives/committees351/govo/evidence/48\\_95-04-27/govo48\\_blk101.html](http://www.parl.gc.ca/35/Archives/committees351/govo/evidence/48_95-04-27/govo48_blk101.html)
- TBS “*Questions and Answers – Work Force Adjustment Agreements*”  
[http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs\\_pol/hrpubs/TB\\_858/qawfaa-qrere\\_e.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/hrpubs/TB_858/qawfaa-qrere_e.asp)
- Canadian Legal Information Institute “*Early Departure Incentive Program Regulations, 1998-2000, N.S. Reg. 41/98*”
- Statistics Canada “*Public Sector Statistics 2005/2006*”  
<http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection-R/Statcan/68-213-XIB/68-213-XIE2006000.pdf>
- Statistics Canada “*Public Sector Statistics 2005/2006: Supplement*”  
<http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/Statcan/68-213-S/68-213-SIE2006000.pdf>

別添② インタビュー対象者一覧

米 国

Executive Office of the President Office of Management and Budget

Deputy Assistant Director for Management *Ms. Diana Espinosa*

U.S. General Services Administration

GSA Office of the Chief Acquisition Officer Central Office

Procurement Analyst Contract Policy Division (VPC) *Ms. Cecelia L. Davis*

GSA Central Office

Chief Acquisition Officer Office of the Chief Acquisition Officer (V) *Ms. Molly Wilkinson*

Federal Acquisition Institute

Director *Ms. Karen Pica*

U.S. Department of Energy

Office of Competitive Sourcing/A-76 Director *Mr. Dennis E. O'Brien,*  
*Mr. Steven L. Apicella*

U.S. Department of Labor

Director Business Operations Center *Mr. Al Stewart*

Director Human Resource Center *Ms. Daliza Salas*

Environmental Protection Agency

*Mr. S. Hamilton Humes*

U.S. Merit Systems Protection Board Office of Policy and Evaluation

Director *Mr. Steve Nelson*

Deputy Director *Mr. John L. Crum, Ph.D*

U.S. Equal Employment Opportunity Commission

Office of the Chief Financial Officer

Chief Financial Officer *Mr. Jeffery A. Smith, CPA, CGFM*

Lincoln Institute, INC

*Ms. Ann Benson*

Shaw, Bransford, Veilleux & Roth, PC

Attorney at Law *Mr. William L. Bransford*

Attorney at Law *Ms. Diana J. Veilleux*

National Academy of Public Administration

Director for Human Capital Programs *Ms. Alethea S. Long-Green*

Project Director *Ms. Laurie J. May*

## 英 国

HM Treasury

Senior Policy Advisor Workforce Pay and Pensions Team *Mr. Alex Holmes*

Corporate and Private Finance *Mr. Eamonn White*

National Audit Office

Audit Manager *Mr. Guy Atkins*

Department for Environment Food and Rural Affairs

Head of Strategic Procurement Group Procurement and Contracts Division *Mr. Kevin Bates*

Acas Head Office

International Programmes Manager *Mr. Conrad Almeida*

## カナダ

Center for Public Management Inc.

Partner *Mr. Philippe Carr*

総務省行政管理局 委託調査

諸外国における行政組織等の減量・効率化に係る諸改革及び  
経常的な改善取組の状況に関する調査研究 報告書

平成 19 年 3 月

---

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社  
公共経営・公共政策部 公共経営グループ

〒108-8248 東京都港区港南 2-16-4 品川グランドセントラルタワー  
電話：03-6711-1242 FAX：03-6711-1290