

# 「減らせばいい」ってわけじゃない



総務省行政管理局  
副管理官(定員総括)

西澤 能之

## 経歴

- 平成8年4月 総理府採用  
同 大臣官房総務課
- 平成10年7月 建設省都市局公園緑地課法規係長
- 平成12年7月 総務庁行政管理局主査(行革担当)
- 平成13年4月 総務省行政管理局企画調整課企画調整係長
- 平成15年4月 鳥取市企画推進部長
- 平成18年4月 総務省人事・恩給局参事官補佐(人事評価)
- 平成20年4月 同 行政管理局副管理官(内閣・内閣府・総務省担当)
- 平成22年8月 同 行政管理局副管理官(特殊法人・独立行政法人総括)
- 平成23年7月 現職

## プロジェクト紹介 国家公務員の定員管理＝行政の姿のグランドデザイン

国家公務員の定員管理は、各府省に合理化(＝削減)ノルマを割り当てるとともに、各府省から増員要求を受け付け、これを査定するという流れで行っています。行政が膨張しないよう不断に見直すとともに、各府省が提出した合理化数を一旦プールし、これをいわば原資として真に増員が必要な分野に再配置するという、全体は増やさずに新規行政需要に対応する仕組みです。人員という資源の配分を決めることは、国家としてどの行政課題に重点的に取り組むのかを決めることに他ならず、定員管理とは、いわば行政の姿をグランドデザインする仕事だと言えると思います。

平成24年度の定員査定においては、①東日本大震災からの復旧・復興に万全を期す、②政権の重要課題である総人件費削減を推進する、という2つの大きな課題がありました。極めて厳しい折衝を各府省と行い、震災対応のため716人の時限付き定員を措置する一方で、これを除き約2000人の定員純減を行いました。復興庁や原子力規制庁など新たな機構の設置もあり、平成24年の行政課題に的確に対応するための「行政の姿」を作り上げました。



## 機構・定員の査定とは

仕事の三大要素「ヒト・モノ・カネ」。その一つであるヒトの査定の現場は、要求側府省との真剣勝負の場です。要求側は、政策の必要性とともに、色々な指標を使って増員の必要性を訴えてきますが、我々査定側は、以下のような観点から各府省の要求をチェックし、「認める／認めない」の判断をしていきます。

- ・ 緊急性…今、増員しなければならない理由
- ・ 代替可能性…国でやらなければならない仕事か？(地方や民間で行うべき仕事ではないか？)他省との関係はどうか？省内他部門に余剰人員はいないか(そこから定員を振り向けられないのでは？)
- ・ 具体性…どこで、誰と、何をやる人員か？それは1人の人間が1年間張りつかなければならぬだけの業務量か？
- ・ 増員による効果…現状の何が問題で、そこにマンパワーを投入することで何が解決されるのか？
- ・ 増員規模…要求された規模は適正か？無駄はないか？

一つ一つは地道な作業ですが、定員1人を認めるということは、700万円(＝国家公務員の平均人件費)の税金の使い道を決めるという重い判断ですし、また、一人一人の増員の積み上げが、次年度における〇〇省の姿であり、国の行政機関全体の姿となるのです。

国民の立場に立てば、減らす(無駄な定員を認めない)ことも大事ですが、各省が直面している行政課題(それはすなわち国民が困っていることであったり、我が国の安全や発展のために必要なことであったりするわけです。)に的確に対応できるための体制を整備し、国民のためにしっかりと仕事をしてもらうことが、重要なことだと考えています。

## 人間力が問われる仕事

行政のスリム化が必要だとしても、「一律〇割カット」では、行政需要(業務量)に応じた定員の再配置という定員管理に求められる機能を果たしたことはなりません。査定の結果、定員が増える役所もあれば、減る役所もあり

ますし、増えたところは増えたところで「もっとつけて欲しかった」と思うわけで、皆が喜び結果というのはありません。査定結果について相手に納得してもらうことが必要になりますが、「なぜこの要求は認められないのか」「なぜ〇〇省は増員なのに△△省は減員となるのか」ということを、きっちりと相手に説明できなければなりません。そこには理屈だけではなく、相手との信頼関係(これは個人的なものより、先人たちの努力により構築された組織としての財産だと言った方がいいかもしれません。)が大きく影響してきます。

そういう意味で、査定は大変責任の重い仕事であり、「人間としての総合力」が問われる仕事だと思えます。私も、知識、バランス感覚、交渉技術、根回しや(言葉は悪いですが)脅しといった裏技等々持てる力をフル活用して臨んできました。そして、一シーズン仕事をやり遂げると、人間的にも大きく成長できた実感できるのです。

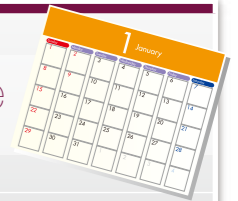
## 総務省のフィールド

私は、現職の前は、人事・恩給局で人事評価制度の構築に携わりました。人事評価制度は、公務員の能力・実績を適切に評価し、昇進や給与に反映させるといったツールですが、同時に公務員の動き方を規律するものでもあり、公務全体のパフォーマンスに大きく影響するものでもあります。減点方式ではなく、チャレンジすることをプラスに評価できるような、一人一人の公務員が高い志を持って、真に国民のために働ける指標となるような制度となるよう、心を砕いたものです。

このように、総務省の仕事は、定員の配置であったり、人事制度であったり、行政の基盤を整備することが大きな特徴の一つですが、この仕事の魅力は、「行政(＝国家)の姿をグランドデザインする」ことだと思います。

このような使命を持つ総務省で、「日本をこうしたい」という志を持つ皆さんと一緒に仕事をできることを楽しみにしています。

## Schedule 1年のスケジュール



**4月～**  
次年度の新規採用者数の調整

**6月～**  
サマーレビュー  
各府省の現在の体制を検証するとともに、重点要求事項について予め議論をし、来るべき査定シーズンに備えます。

**8月～**  
合理化目標数の設定  
概算要求基準(シーリング)の設定

**9月～**  
査定期間  
8月末に各府省からの要求書を受け取り、査定期間がスタートします。連日連夜、要求側府省との折衝を行い、局の会議での議論、政務三役への説明を経て、査定案を作っていきます。

**12月末**  
予算案閣議決定  
定員査定の結果を盛り込んだ政府予算案が閣議決定され、査定期間が終了します。

**1～3月**  
定員管理実態調査  
現場に向き、過去の増員の効果を検証したり、合理化(削減)できる余地はないかなどのチェックを行います。

## 若手職員の声



行政管理局  
企画調整課

平林 孝太  
(平成22年入省)

行政管理局の係員の仕事は多岐に渡ります。局の窓口として局外や省外とのやり取りをしつつ、局内会議のセッティングや雑用等もこなし、国会対応では深夜まで残りつつ、数値を緻密に分析して資料を作成する…。

一人で抱えて処理するには大変な仕事ですが、後輩との二人三脚で取り組んでおり、また西澤副管理官をはじめとする上司や先輩が常にサポート、指導をしてくれます(時に優しく、時に厳しく)。さらには、課を超えて局一体として業務にあたっており、様々な案件に対してチームプレーで対処しています。

この席は、切れ目なく発生する案件に的確に対応する判断力と、局業務の進行管理のため常に周りの状況を把握する注意力、物事を自分で調べ深く考えて分析する思考力、それらを相手に伝えるコミュニケーション力が求められる大変な役回りですが、それゆえに毎日が勉強と実践の連続であり、とてもやりがいのある仕事だと感じています。