

CITIZENS FORUM for RENEWAL

No. 125

2001年8・9月号

(社)行革国民会議 東京都千代田区麹町2-3 麹町ガーデンビル9階 電話03-3230-1853 FAX03 3230-1852

<http://www.mmjp.or.jp/gyoukaku>

行革国民会議ニュース

土光臨調20周年記念講演会

「これからの針路を考える」講演記録

8月6日、国民会議は経団連会館にて土光臨調20周年記念講演会を開催しました。以下は、そのときの講演の記録です。

司会あいさつ

土光さんが亡くなられたのが88年8月4日でありまして、私ども行革国民会議では、毎年今ごろに総会を開いておりますが、今回は20周年記念事業ということで、私どもだけの会でなく、広くさまざまな方々にご案内をいたしました。

81年3月に土光臨調が発足して、いろいろな分野の改革に着手したわけですが、それから満20年が経過しているわけです。今、小泉内閣の下で、改革の議論が始まっておりますが、どうせ改革を行うのであれば、この20年間の成果を踏まえて、また、うまくいかなかったこともあったわけですから、そういった反省の上になんか進めてもらいたい、というのが我々の考え方でございます。そういう観点から本日は、土光臨調以来20年間、諸改革の第一線に立ってご努力・ご苦労された方々をお招きして、連続してお話をうかがうことにいたしました。本当にお忙しいところ、快くお引き受けただいて、お出でいただいたことに感謝申し上げます。

実は、この土光臨調20周年記念事業と申しますのは、本日の会合だけではなく、既に今年の4月

行革国民会議 並河 信乃

に札幌で北海道の自立をテーマにシンポジウムを開催しております。秋にはまた他の地域で、その地域にあったテーマでやるということを考えておりまして、1、2年かけて各地で改革のための議論を起こしていくということが続けていきたいと考えております。

本日の会合は、場所が経団連という関係もございまして、経団連に後援していただきました。厚く御礼申し上げます。また、土光臨調20周年記念事業という全体のプロジェクトに関しては、JR本州3社、NTT、日本たばこ各社のご協力をいただいております。心から感謝を申し上げますとともに、皆様にその旨ご報告を申し上げるということでございます。

また、本日、白表紙の記念論文集をお配りいたしました。これも、本日の会合と趣旨は同じでございまして、研究者・実務者レベルで、この20年の総括を試みたということです。後でお読みいただければ幸いです。

(注：記念論文集は、別途、会員の方々にはお送りいたします)

内容目次

1 改革は成就させたい	住友電工相談役	亀井 正夫	2
2 新たな公務員制度をつくるのが次の課題	元首相	橋本龍太郎	3
3 これからの構造改革	千葉商科大学学長	加藤 寛	5
4 やらざるをえない地方分権	太平洋セメント相談役	諸井 虔	8
5 遅々とした歩みの規制改革	オリックス会長	宮内 義彦	11
6 民主主義国家の標準装備の整備	東亜大学大学院教授	塩野 宏	15
7 土光臨調と小泉改革	ウシオ電機会長	牛尾 治朗	18
8 JR発足後14年	東日本旅客鉄道会長	松田 昌士	22
【パーティでの挨拶】			
元首相 中曽根 康弘 / 行革担当相 石原 伸晃			25

1 改革は成就させたい

住友電工相談役 亀井 正夫

(司会) まず最初に亀井さんからご挨拶をいただきたいと思います。亀井さんは20年前、土光臨調発足直後、第1特別部会長ということで、翌年の82年度予算編成のための2兆7000億円の要調整額を削減するというための突貫作業に着手されました。そして7月10日に緊急答申ということになったわけですが、今回の経済財政審問会議とある意味では非常に似たようなプロセスを辿った、あるいはもっと具体的な作業に責任者として参加されたということでございます。その後、夏以降は第3部会の部会長として補助金や許認可や国・地方の関係というややこしい問題をご担当いただきました。臨調が解散した後は、臨調答申に書かれた国鉄の分割民営化の実現のための国鉄再建監理委員会の委員長に就任されて、これまた大変なご苦勞をされた上、実現したということでございます。その後、亀井さんは、民間政治臨調を組織されて、政治改革・選挙制度改革に取り組み、それも実現され、それが今日でも21世紀臨調として継続しているわけでございます。この20年間、すべての改革の最前線に立ってこられたということで、最初にご挨拶をお願いしたいと思います。

ご紹介いただきました亀井でございます。ただいま、事務局長の並河さんよりお話がございましたが、土光臨調から現在までちょうど20年が経ったわけです。今から20年前の土光臨調当時のことを思い出してみますと、土光さんが「増税なき財政再建」をやらなければいけない、君ら若い人がしっかりやってくれということで、まず第1特別部会をつくり、大蔵省から来年度の予算が2兆7000億円足りない、なんとかその解決策を示して欲しいということでしたので、2カ月の突貫工事で、私どものような素人がああでもない、こうでもない議論をしたわけでございます。

今回、小泉内閣の経済財政諮問会議で7つの改革プログラムというのが出ておりますけれども、これはほとんどその時に議論をしたものです。まあ特急で、とにかく2カ月間の議論の末、7月に緊急答申を出したわけですが、この7つのプログラムで示されている課題はほとんど我々の議論でもカバーしていたわけです。もちろん個々の厚さ薄さはございますけれども、20年前に議論したことが、今になって「骨太の方針」としてまた出てくるというのは、一体どうしたことかということを感じるわけです。

一般の批評によりますと、土光臨調は大変なブームであったけれども、成果は3公社の民営化ぐらいではないかといわれているわけですが、とにかくあの時に、我々第1特別部会は案をつくって、そして官僚に作文をしてもらい、それを国会にかけるといふプロセスにおいて、官僚および政治家から相当ひどい抵抗があったわけでございます。

考えてみますと、この20年間というのは、日本経済が非常に大きな曲がり角を曲がった時期になります。ひとつは、80年代というのは非常に高成長でしたが、その裏側にバブルがあって、そして91年に今度はがくっと破裂をしました。こういう状況で、政治が、あるいは政府も官僚もみんなが振り回された時期であったのではないだろうかということです。

私に関係した問題で残念だと思いますのは、たとえば土光臨調当時、瀬戸内海に4つの橋を架けると

いう案がございました。現地を見に行きましたら、児島から坂出までのルートと、それから鳴門海峡の大橋は6分目ぐらいまでは出来ておりましたので、これは止めるわけにはいかない。あとひとつが明石海峡大橋、そしてもうひとつが尾道から今治までの、今「しまなみ海道」といっておりますが、この2つは当面凍結という案を出したわけです。ところが、この20年間の間にいつの間にかそれが全部出来てしまった。そして、その4つの橋が全部大赤字、こういう状況になっております。

あるいは整備新幹線という問題も随分陳情がございました。私は整備新幹線は経済がよくなればやったらいいけれども、財政事情の悪いときにはやるべきではないという考えで、暗にこれを防ぐために、投資と収入とのバランスはどうか、また、在来線の収支に及ぼす影響はどうか、それから財政問題、それから技術がこれからどんどん進歩していくわけですからそれによるコスト低減の可能性、こういうものを全部勘案されたらどうかと、暗に当分は止めなさいという提言を出したのですが、これもまた、景気対策とかいろいろ称して全部復活した。こういう状況になっているわけです。

土光臨調のあと、本当に目の見える形で成果が出たのは、(今日、橋本元総理がお見えですが、)政府機構の改革がなされたということぐらいでしかない。したがって、本当にこれから改革をやってもらわなくてはならない。小泉内閣は、7つのプログラムによって構造改革をやる、構造改革をやらずして景気対策はないと、こういう二兎を追う決心で取り組んでおられるわけですが、これを何とかこの機会に、小泉内閣の支持率が非常に高いこの時期に成就させたいということが私の願いでございます。そういう意味で、これからの小泉内閣の行動、あるいは成果というものを本日ご参集の皆さんと共に支援をしていきたいと思っております。どうぞよろしくお願いいたします。

簡単でございますが、これでご挨拶にかえさせていただきます。どうもありがとうございました。

2 新たな公務員制度をつくるのが次の課題

元首相 橋本 龍太郎

(司会)引き続きまして橋本元首相よりお話をいただきたいと思います。ちょうど土光臨調の時には、自民党の行財政調査会の会長ということで、臨調と官邸そして党との間の調整に非常に汗をかかれたということでございます。その後、主要閣僚を務められた後、96年に首相になられて、その年の暮れから中央省庁再編を中心とするいわゆる橋本行革ということに取り組み、それは今年の1月に実現したわけでございます。現在の小泉内閣が政治主導の内閣とするならば、実はその舞台装置は橋本行革で作られたわけでございまして、20年の歩みを振り返りながらこれからの課題ということについて、お話を頂戴したいと思います。

今日、お招きいただきまして、本当にありがとうございました。いつの間にか20年経ったのか。そうすると、土光さんが本当に臨調の会長をお受けになる、その前後に瀬島さんと宮崎(輝)さん、亀井さんもおられたかもしれませんが、数人で、この経団連会館に党の責任者としてお招きをいただき、口頭試問を受けてから、もう20年と何ヶ月が過ぎたんだと、あらためて時間の経過を感じております。

そして、今亀井さんからお話がありましたけれども、私は土光臨調というものは、その後のさまざまな分野の基礎を築いたと思っております。それは世間で思っているようなものではなく、はるかに大きな成果をあげたものだったということを冒頭申し上げたいと思います。もちろんすべてが成功ではなかった。それはご指摘のとおりでありました。そしてその一部に、私ども政治に携わる者の責任もありましたし、また官僚の諸君の間違ひもありましたし、さらに当時のメディアを含め大方の方々が進めたことがうまくいかなかったものもありました。そして今、そうした教訓がそれぞれに生かされながら、森さんから小泉さんにバトンが引き継がれ、現在の行政改革が動いている。まず私はそう総括をしたいと思っております。

そして三公社の改革・民営化というものが唯一の業績のように言われるという点は確かにそのとおりであります。それではその当時、本当に電電公社、専売公社の民営化を国民は求めておられたらうかと、私は振り返って考えていただきたいと思います。国鉄についてはさまざまな問題がありました。ですから、これに対して分割民営という方針に関しては、それほど大きな世間的抵抗はありませんでした。ただし、私はその後運輸大臣に在職中、当時の総理より警備は厚くなりましたし、運輸省にロケットを打ち込まれたこともございます。しかし、むしろ電電公社や専売公社の改革の方が難しかったというのが私の記憶の中にございます。なぜなら、電電

公社も専売公社も、当時経営状態は良好でありました。赤字があったわけではありません。それだけに、なぜうまくいっているものを民営化しなければならないのかという視点からの抵抗が非常に強く存在いたしました。そして、それだけに逆に私は郵政審議会の会長も兼務されていた土光さんが、電電公社を民営化することの協力を関係者から取り付けられたことには大変なご苦労があったと、今振り返ってもそう思っております。世間から見て問題が出て、批判を浴びているものの改革は楽ですが、その時点において問題が顕在化していない、あるいは認識をされていないものの改革がいかに難しいかを、私は土光臨調の党側の受け皿の責任者としてしみじみ痛感をさせていただきました。

そしてそうした中で、確かにその時点ではうまくいかなかったといえるかもしれない問題の一つに、地方分権の議論がまだ不十分であったために、国と地方の関係の整序がなかなか進行しなかったということがあります。しかし、おかげさまでその後も引き継がれ、特に諸井さんに大変なご苦労をかけまして、地方分権推進委員会がその火を消さずに保ちつづけていただき、まず機関委任事務を全廃するところから、これは大きく一步をすでに踏み出しました。そして、その地方分権が進んでいることが、私自身が総理の時に、行革会議をつくり、自分自身が責任者として中央省庁の改革に手をつける決心ができた最大の部分であります。地方分権が進んでいるということは、事実の問題として、これはご認識をいただきたいと思います。

そして、その中から次に出てきたのが、規制関係の問題でありました。あるいは官と民との関係でありました。ここには、当時の私たちの苦い反省の材料が一つあります。現在、公務員制度改革、特殊法人改革とならんで、公益法人の改革の作業が進められております。この対象となる公益法人の中には、土光臨調の時代までは官が行っていた、それを民間

に移したつもりで公益法人にその仕事を委託した、それがいつの間にか、官僚の天下りポストと言われるような状態を現出した。我々としては、官から民へという移し変えをしたものが、逆にもっと問題を悪くしてしまった、こんな反省もあります。しかし、そうした中で、そうした反省も含めて、今日の行革の中にその精神が生きているということはぜひご理解をいただきたいと思います。

そして、今、特殊法人改革や公益法人改革の議論が進んでおりますけれども、ここで中々世間にご理解がいただけない、特に今日、ここにはメディアの方々もおられますけれども、メディアの方々にご理解がいただけずに、ややもすると特定の法人の名前だけをあげて、何かそれだけを問題として報道されてしまうことがあります。結果として、そこに作業の相当量をとられて、全体を見渡しながら作業を進めるということに非常に困難を感じるケースがある。これはご理解をいただかなければなりません。公益法人にしましても、特殊法人にしましても、これからの改革を進めていく上で、何か一つだけがシンボリックにとりあげられる、それだけを処理すればいいという時代ではなくなったということは、ぜひここで申し上げたいと思います。

そして、私どもは、その点で作業に今まで少し手抜かりがあったとっておりますのは、たとえばその特殊法人の子会社、孫会社の経理状況までを含めて、その特殊法人の存廃を問う、こうした点については今まで手抜かりがありました。現在石原大臣の下で進められている作業は、それぞれの特殊法人およびその特殊法人の関連する子会社、孫会社までも含めて、その存廃を問う作業が続けられている。それだけに、特定の一つだけが、何かクローズアップをされて、そこにだけ関心があつまるといった事態は避けたい。今、党側の最高顧問兼常任顧問という役割で引き続き行革に携わっております私の立場からは、この点を是非申し上げたいと思います。

しかし、そうしたことよりも、一番大事なものは、結局は人です。そして、行政改革における人、それは、公務員制度改革というものに連動いたします。今まで色々ありました議論の中で、外交官試験の廃止だけが決まりました。ここしばらくの間に、さまざまな不祥事が起こり、信頼が低下した公務員、しかし、この国の将来を考えると、優秀な人材が集まってもらわなければ、国としてやはり困る、その公務員。その公務員たちがやる気を失ってしまっ

ている萎縮した状態の中から、もう一度、彼らが自分たちの国の未来というものに夢をかけて仕事の出来る、同時に国民から見て公正とっていただけるような制度を公務員制度においてつくること。そして、そこに優秀な人材を集めうる状況をつくりだすこと。しかも特定のところに偏った人材の集め方ではない、こうした制度を組み立てられるかどうか、私はこれからの行政改革の最大の課題だと考えております。

脱線するようでありますが、この公務員制度改革の問題をお引き受けをした時点で、調べて愕然としたことがあります。今、いわゆるキャリアといわれる諸君は、採用の段階では、文系が45%に対し理工系が55%です。しかし、それが本省の審議官に昇格する時には、理工系がしめる割合は19%に過ぎなくなります。そして局長になると、それが13%になり、次官級となると一人になります。しかし、理工系の知識のある方は、それほどその他の分野には使い物にならない人材だけなんでしょうか。同時に、たとえば今の政府、事務局を眺めたとき、次官級に私学の出身者はおりません。というよりも、東京大学法学部出身者以外は、確か1名のはずです。しかし、東京大学には他の学部もあります。私は慶応義塾ですが、慶応義塾にもさまざまな学部があります。東京大学法学部以外の出身者は、国家の体系を組み立てる能力がないのでしょうか。私はそうは思いません。同時に、法学系がすべて中心でなければいけないのでしょうか。わが国の国公立大学の中で、卒業生の中に占める割合は、法学系は8%です。その8%の中から、中央省庁のトップがほとんど輩出をする。それ以外の人たちは、その地位にはつけない。こんな制度運営はおかしいと、私は思います。こうしたことを考えれば、公務員制度改革は非常に大きな問題なんですけれども、ややもすると、この問題について、世間の目はあまり十分ではありません。関心を十分に注いでいただいているとは言えません。しかし、人を得なければ、どんなに組織を整備し、特殊法人を整備し、公益法人を見直しても結局は、十分なものにならないと私は思います。それだけに、公務員制度改革が本当に思ったようなものができるか、そして国民から信頼される公務員組織が、しかも、優秀な人材の集められる組織が組み立てられるかどうか、今、一番大切な時期にある。この点を申し上げて、私の役割にかえたいと思います。ご清聴ありがとうございました。

3 これからの構造改革

千葉商科大学学長 加藤 寛

(司会)引き続きまして、加藤さんからお話をいただきたいと思います。加藤さんは皆さんご承知のように、土光臨調の時の第4部会長として、3公社の民営化、特殊法人改革ということに取り組みられたわけですが、その前の緊急答申の時には第2特別部会長、先ほどの亀井さんは第1特別部会長でしたが、加藤さんは今お話のありました公務員の問題とか、特殊法人というようなことにタッチされたわけでありまして、90年から政府税調の会長もされておられますけれども、そういうこととは別に、この20年間、主な改革問題には必ず関わってこられて、健筆をふるわれ、積極的に発言されてこられました。そういうお立場から総括的なお話をいただければと思います。

ただいまご紹介をいただきました加藤でございますが、土光臨調発足後もう20年経ったそうでございますから、大変長い歴史でございます。私自身は、その20年の中で、何一つ思うことが出来ずに、大変心が残っているでございます。しかし、少なくともここで、こういう機会を与えられまして、私が発言をさせていただくことは大変ありがたいことでございます。厚く感謝を申し上げます。

同時に、私は、このようなところでお話をするにあたって、一つだけ言っておきたいことがある、ということが私の心から抜けきれません。それは、どういうことかと申しますと、すでに皆様のお手元に一枚の紙をお配りしてございますが、この紙をご覧くださいますと、構造改革が今、日本で行われておりますが、その構造改革が何を意味して、そしてそれがこれから、どこから手をつけなければならないかを、私はここで申し上げたつもりでございます。このことを細かくお話いたしますことは、すでにもう私の仕事ではございませんから、私は簡単にこれを図解しただけでございますが、日本の今の構造改革は、中央集権を打破すること。つまり、官僚主導で財政硬直化してしまっている今の日本を、これを治さなければならないこと。これが第1であります。

2番目には、間接金融。これは銀行を中心とした、土地を担保とした間接金融、このようなやり方が行き詰まって、今や直接金融に変えなければいけなくなったこと。そして3番目には、外需依存で、自由化ということに対してとかく後ろを向きがちな日本に、何とかして自由化の道を進めなければならないこと。私はこれが現在の構造改革だと理解をしております。ただ、ここに出ましたことすべては皆様方がご承知の点でありまして、郵政3事業の民営化とか、あるいは公共事業の見直し、あるいはそのほか道路財源の見直しとか、あるいは株式の問題とか、あるいは規制緩和の問題とか、すべて言われていることでございますから、私がここでとやかく申し上げることは全くございません。

私がここで申し上げたいのは、こういう風に問題が広がってきておりますので、世の中には、誤解が生じております。たとえば、ご承知のように道路財源の見直しをするといえば、それは地方の切り捨てである。あるいは、地方財源が困っている中で地方交付税を縮小せよという考えはあきらかに間違っている、というようなことが誤解でございますけれども、今全体に広がっております。

地方で私も時々頼まれて講演をいたしますと、ここで出る意見のほとんどが、あなたは地方の立場が

<u>日本の構造</u>	<u>構造改革</u>	<u>手段</u>	<u>結果</u>
中央集権 官僚主導 財政硬直	地方分権 道路財源見直し	郵政・特殊法人民営化 公共事業見直し 特別会計見直し	官僚主導打破 新規国債30兆円以下
間接金融	直接金融	株式優遇(証券税制見直し、401K) ベンチャー育成 (失業対策)	景気回復
外需依存	自由化	規制緩和 (セーフガード誤り)	国際競争力

わかっていない、という議論でございます。しかし、私はそれは誤りだと思っております。現在の日本でやるべきことは、そうした地方を切り捨てていくことではなくて、地方を分権化して、そして、地方がその中で自分たちがやりたいこと、やるべきことを自分たちで決めるような状況にする。これが、私は地方分権の一つの大きな流れだと思っております。この点については、橋本さんのお話にもありましたけれども、諸井さんの非常に大きな努力がございました。こうしたことを通じて、今日本は、新しい方向に進もうとしているわけでございます。

ここに書きました3つの構造改革がこれからやるべき改革の大きな3つの点であります。構造改革は財政再建であると思込んでいる人がいるのです。しかし、これは間違いであります。財政再建は、実は目的ではございません。結果として財政が再建されればいいのでありまして、そのことをやるために何をすることが大切なのでありますが、日本の場合はとかく財政再建だけが大きくクローズアップされて、その財政再建の下でもって日本はどんなことをしなければいけないかが論ぜられております。そうなりますと、構造改革をやるうと思っておりますも、財政縮小のために、あるいは財政が削減されてしまうために日本に不況をもたらします。このような不況をもたらしてしまったならば、とても日本の構造改革はなし得ない、と私は思っております。つまり別の言い方をすれば、構造改革をすることによって財政再建されるのでありまして、財政再建のために構造改革をやるのではありません。このことが明確に今理解されておられませんと、これからの日本は大きな困難にぶつかることになると思います。

瀬島龍三さんがしばしば私どもに教えてくれたことは、こういうように包囲されている時には一点集中突破がいいんだということでもあります。つまり、敵に包囲されてしまってなかなか動きが取れない、そういう閉塞状況になったときは、一点集中突破が必要なんだということをいつも言われていました。私はそういった中から、国鉄の問題などを中心に取上げられてきたのは、まさに一点集中突破を実現するためでございます。その意味では、亀井さんをはじめとして非常に多くの方の努力がなされて、そして今日本ではこの分権、つまり中央集権の道をなくす、あるいは自由化の道を辿る。もっと的確に言えば、民営化の道を辿ることになったのでございます。その意味で、私は小泉さんが提案している構

造改革は非常に意味のある提案であると思っております。

今日本の中でもって、間接金融を直接金融に変えるということは、銀行に預貯金を集めるのではなくて、株式に直接投資をする状況にもっていかなければならないということでございます。そのような株式に投資をまわしていくために何が重要かと言えば、株式配当の優遇こそが必要なのであって、預貯金の優遇がそれを上回るというのは間違っていることになります。つまり、今の日本は、明治以来そうございましたけれども、預貯金を非常に重視するために、預貯金の優遇政策が常にとられました。その預貯金の優遇政策が、株式に対する消極的な態度を生み出してしまったわけでございますから、私どもはたとえば、企業年金におきましては401Kを実現しなければならぬということを主張いたしました。そして、私は、その401Kの法案が通ると思ったものですから、昨年、税調をやめたのでございますが、その後、401K法案が昨年の通常国会では廃案になりました。これは、誠に私にとって不本意でございました。つまり、401Kを通さなければ、日本を直接金融に変えていくことができないのです。それを401Kを廃案にしてしまうという、これはもちろんいろいろな労働組合からの力もありましたし、そのほか、政治家の方の言い分もありました。いろいろな言い分がありましたけれども、少なくとも直接金融にお金をまわしていくことを考えることにおいて、この401Kはやはり有力な手段でありまして、イギリスでもドイツでもあるいはスウェーデンでも皆同じようなことをやってきております。そういったことをやらずに、日本が株式優遇をやることなどはできません。したがって、株式の配当に優遇を与えない、そして預貯金の方に優遇を強くするということが行われることによって、日本は間接金融中心の経済をつくりあげました。これがすでにご承知のように大きな一つの限界にぶつかっているわけです。このようなことがはっきりしているにも関わらず、いまだにそちらの方向に進むことができないというのは誠に心配なことでもあります。

私は、今、日本はある意味では、関東大震災の終わった直後の昭和2年の金融恐慌を思い出さずにはいられません。あの時も、それを解決しようとして登場した浜口雄幸内閣は、ご承知のとおりライオンと呼ばれました。今日、小泉さんがライオンハートと呼ばれています。これはあまりにも言葉が似すぎ

ているので、私は気になってしかたがありません。つまり、浜口さんは失敗をいたしました。その失敗をしたということが、私たちにとって、その後の昭和恐慌へ突入する一つのきっかけになるのですが、その同じことを私たちは今繰り返そうとしているのか、と言いたくなるのであります。

しかし、大変うれしいことがありました。橋本内閣の時に、橋本行革で、ご承知のように省庁再編が行われ、内閣府がつけられました。この意味は皆様方がすでにご承知でございますから、これ以上私が述べることはないのですが、今までだったならば、各省が考えたことがやがて一つの形になって次官会議にあがってきて、その次官会議で反対があれば実現できないということで、総理には実行する力が与えられませんでした。ところが、今度の内閣府はそうではありません。いろいろな意見があっても、多数決でもって物事が決められるようになりました。全員一致である必要はありません。浜口内閣の時には、鉄道大臣であった江木さんが辞めてしまいました。そのために、閣内不一致ということでもって、浜口内閣は省庁改革もできない、行政改革もできない、公務員の給料をカットするという政策もとれない、ということで結局、浜口内閣は追い詰められていったのでございますが、そのようなことが今日の小泉内閣にはないのです。それは、橋本内閣の時に作られた行革によって、つまり行政改革を断行するにあたって総理がこうだと考えた時には断固としてやることができるという権限が与えられたのであります。ということは、次官会議で一致しなくても、あるいはその上の閣議決定がなされなくても、それはできるということになりました。

それはある意味で独裁国家への危険があるという人もおりますけれども、それはある程度総意を前提としながら、世論を背景にしてやっていくのでありますから、私は独裁制の危険はないと思っています。そのように議院内閣制がきちんとできると、議会でいろいろ議論が出ましても、党がいろいろなことを申しましても、結果的に、総理はこれはやるべきであるという判断があればできることになったのであります。

今、日本で一番やらなければならないことは、何でありましょう。それは景気を失速させないことです。景気を失速させてはなりません。ゼロ成長にしてしまうことはないとおっしゃっておりますけれども、果たしてそれができるかどうか。これは一つは

株式の優遇しかありません。つまり株式に力を与えることによって、株式の価格が上がっていけば、それによって銀行の含み益は上昇し、したがって金融機関は安定してまいります。その上で初めて日銀の貨幣量もどんどん使われていくのでありまして、それをやらなければ、おそらく日本は新しい改革に進むことができなくなります。そういうことを私たちは考えますので、何とかして税制改革を行い、その税制改革によってやっていって欲しいのであります。

さて、今年の6月に401K法案は成立いたしました。しかし、401kでは不十分であります。どうしても証券税制の見直しが必要であります。預貯金よりもはるかに有利な証券があっただけであります、そのような証券税制の見直しは必至であります。

今朝、私はたまたま新聞を読んでおりましたら、日経新聞に日本をどう変えたらいいのかということに私の言いたいことが書いてありますから、私はもうそれ以上申し上げることはございません。そこで私は、絶対に今やって欲しいのは、税制調査会が断固としてこの税制改革に踏み切ってもらってございませぬ。このような証券税制の見直しに踏み切って欲しいのでございませぬが、つい最近の新聞によりますと、本当かどうかわかりませんが、夏休みだから少し休みたいとか、人が中々集まらないとかいうことでやる気があまりないということが出ておりました。私はそんなことは思っておりませぬ。税調会長の石さんもここにお見えでございますが、石さんは、非常に積極的な方でございませぬ。私と一緒にやって参りまして、非常に石さんは努力をされる方でございませぬから、決して私はそんな消極的なものではないと思っておりますが、もし本当であるとすれば、石さん、どうしても頑張ってください。これは、石さんがやってくれなければならない。

もし、これが出来なければどんなことが起こるか、と私はあえて申し上げるのですが、政府税調あるいは党の税調の一部にやらない意見がございませぬけれども、もし税調がそれに踏み切ることができなければ、総理としては、断固としてやらなければならないとすれば、税調を無視するしかありません。つまり、税調という審議会の意見をいちいち尊重しては、日本の政策は遅れるばかりであります。したがって、今、私がここでどうしても言っていたいのは、石さんに断固としてやるよというお言葉でございませぬけれども、それは中々、みんなで意見をあわせないとはいけませぬね。一人だけ勝手に言う

と、すぐ主税局が飛んできて、そういうことは言わないでください、ということになりますから、問題でございます。しかし、私は、石さんも非常に考えておられると思う。つまり税制全体のバランスが必要でございますから、その事はお考えになっている。私は断固としてぜひよろしくお願いをしたいと思っております。

そして、同時に私は、土光さんの言葉をいつも思い出すのでございます。正義は必ず勝つんだという土光さんの言葉を私は今まで 20 年間心に秘めて常に進んでまいりました。そのお蔭かどうかわかりま

せんが、土光さんのあとは行政改革がそれで終わるかと思ったら 10 年間の空白はありましたけれども、橋本行革が続き、小泉行革へ続いて、日本の行革の火は消えない。このともし火を私たちは、この 20 年を迎えたこの日にあえて強調をして、その心に秘めてこれからも行政改革に専念したい、こういう風に私は思っているわけでございます。ご清聴ありがとうございました。

< 付記 > 8 月 31 日、政府税調の金融部会が開催され、9 月 7 日には石会長私案が発表された。9 月 4 日から自民党税調も動き始めた。

4 やらざるをえない地方分権

太平洋セメント相談役 諸井 虔

(司会) 引き続きまして、諸井さんからお話をいただきたいと思いますが、先ほど橋本元総理のお話でも触れられましたし、加藤さんも力説されましたけれども、この 20 年間の土光臨調発足以来で一番大きな変化は地方分権の推進ということでございます。土光臨調でも触れてはおりますけれども、この 10 年間第 3 次行革審以降の進歩というのが大きかった。特にその中でも 95 年の 7 月に発足いたしました地方分権推進委員会の役割というものは、これはやはり特筆すべきことであろうと思います。その委員長を一月前まで務められて、散々ご苦勞をされた諸井さんからこれまでのことを振り返り、これから何をなすべきかということについてお話をいただきたいと思います。よろしくお願いたします。

ご紹介いただきました諸井でございます。今お話いただきましたように 7 月 2 日まで前の地方分権推進委員会の委員長を勤めておりました。その後、地方分権改革推進会議という新しい組織ができて、その議長には東芝の西室会長が就任をされております。本当は今日は西室会長がお出になるほうがよしいんではないかと思うのですが、多分、ご就任早々ということもありまして、私の方にお鉢が回ってきたんだろうと思います。皆さんから、いろいろお褒めのお言葉やら激励のお言葉をいただきまして大変恐縮しておりますが、私も、6 年間の任期を終えて振り返ってみますと、確かに機関委任事務制度の撤廃などいくつかの成果はあると思いますが、我々がやれたことは、いわば国の地方に対する関与をどれだけ緩和撤廃するかということが中心であります。機関委任事務制度というのは、国が都道府県を国の省庁の下請け機関とみなして、その下請け機関に色々な仕事をやらせるという形で、事務事業を行ってきたことでもあります。これを撤廃して自治事務と法定受託事務というジャンルをつくったわけがありますけれども、それによって、今まで国の省庁から箸の上げ下ろしまで指揮監督を受けながら、

しかし実際の仕事は、全部、都道府県なり市町村が請け負われてきたという形から、少なくとも自治事務に属する部分に関しては、法律は守らなければなりません、法律を守りさえすれば、あとは自分たちの裁量で、事務事業をやることのできるようになってきました。しかし事務事業をやること自体は、今までとあまり変わっていないわけです。その指揮監督が、多少ゆるくなってきたという話であります。

それから必置規制というのがあって、国の省庁が警官を何人置けとか、消防は何箇所置けとか、あるいは学校の義務教育の先生は何人置けとか、というようなことを全部決めておるわけです。地方の公務員の 6、7 割は国の指定によって置かれている。だから、たとえば地方が行政改革をやる、人員削減をやる、あるいは兼務をさせようと考えても自由にできない。こういうようなことを、今回、かなり緩和させたという点はございます。また、補助金を国が出しているわけですが、その補助条件が非常に厳しくて、補助条件どおりでない補助金が出ない。そのため、その地域にとっては必ずしも必要でない施設も作らなければならないということもあったわけです。その辺も

ある程度は緩和できた。つまり、国の地方に対する関与の面では若干の進歩があったということが言えると思います。

しかし、肝心の事務事業の権限そのものを地方に下ろすということに関しては、農地転用の一部とか保安林の解除の一部とかその辺は下りたということがありまして、件数では 100 件程度の権限移譲は行ったわけですが、非常に重要な権限が移譲されたわけではありません。そして、第 5 次勧告を検討しましたときに、直轄事業を地方の方に移そうということ考えたわけですが、これは、国の方から非常に強い抵抗がありまして、結局、今後、長期にわたって縮減の方向で検討していくというような所に、留まってしまったわけです。これは、地方の方も必ずしも望んでいない。お金もかかるし、あるいは技術もいる。むしろ国にやってもらった方がいいんだということもありまして、ほとんど進んでおりません。

また税財源の問題も、とりあげはいたしました。現在、地方の歳出規模は地方財政計画によると年間 90 兆円ぐらいあるわけです。事務事業のほとんどの末端の仕事は地方がやっているわけですから、90 兆円ぐらいになるのは当然なんですけれども、その歳出に対して、地方税は 35 兆円ぐらいしかありません。その差額というのは、補助金あるいは地方交付税、あるいは地方債を発行して、先々その地方債の金利や償還について、足りなければ交付税で補填をしてもらう、という格好で地方は賄ってきているわけです。そういう歳出と税財源の大きな乖離を少しでも縮めていくという仕事があったわけですが、これも実際問題としては、全く進んでいないという状態です。

実は我々は、辞めるにあたって、最終報告というのを総理に提出しましたが、その最終報告の中で、我々が到達できたのは、登山にたとえればベースキャンプをつくったという程度のところではないだろうか、これから山頂まで行くには、まだまだ沢山の仕事が残っているという風には書き置いたわけでありまして。

では、我々が 6 年間怠けていたのかといいますと、我々としては、かなりやれるだけのことはやってきたなという感じがします。というのは、開きました会合も大体 700 回ぐらいになっているわけです。なんでそんなに沢山の会合が必要だったかということ、結局、一つ一つの改正というものに対して、各省庁と委員自身が掛け合いをやったわけです。各省庁と掛け合って、一つ一つ議論を

して、OK をとって、それじゃこの所は権限移譲をしよう、このところは自治事務にしようということをやってきたわけです。ですから、結局 700 回の会合をしなければ、あの程度のこともできなかったということです。しかも後半には、監視の業務というのがありまして、我々が提案をし、政府がそれを 99 年に地方分権一括法ということで 475 本の法律を一括して改正をするという大作業をやったわけです。そういう作業。そして、それに伴って省令・政令が改正されて事務が実際に動いていく、あるいは予算の措置が行われていくということについて、全部監視を行って、間違いなく行われているか、問題があれば注意をして直していただくという風な作業もやってきたわけです。

そういうわけですから、委員の方々、特に学者の先生方は、本業を投げうったような格好で、やっていただきました。そういう努力にも関わらず、到達したのはこのような程度だった。この 6 年間勤めましたので、ここで我々は退いて、後の西室さん以下にお願いをしなければならないわけですが、若干、忸怩たる思いがあります。特に、さっきのようにお褒めをいただきますと、我々としては忸怩たる思いになるわけです。

しかし、一体、なぜこのようなことになってしまうのか。一つは、今の行政のシステムでは、関連する省庁の OK をとらなければ事は進まないためです。法律の改正にしても、規則の制定にしても、関連する各省庁が OK と言わなければ実際には実現をされないということがあるわけです。ですから、さっき言ったような 700 回に及ぶ会合が必要なわけですし、そこで相手が OK と言ってくれなければ、如何にこちらの理屈が正しくて、如何にそれを説いても進まないような場合もあるわけです。それが一つと思います。

もう一つは、私、地方分権は行政改革の非常に重要な一環でありまして、官から民へ、国から地方へというようなことで、いつも並び称されて、車の両輪のように言われております。しかしその割に、何か行政改革というものの中で、違和感をもたれているのではないかと。特に、経済界でお話をしますと、必ずしも地方分権に賛成でない方もおられます。それで、それは一体なぜなんだろうかということ、常々考えてきたわけでありまして、結局、いまの地方分権というのが、中央の省庁から都道府県なり市町村なり、地方の公共団体に権限や事務、あるいは財源を移すだけの話ではないか。だから、民間あるいは住民にとっ

ては、いわゆる官官分権に過ぎないと見られているのではないか。官官分権だとすると、そもそも中央の省庁と地方の公共団体とどっちがいいのかねということになる。そこで、地方にはいろいろと問題があるぞというような認識がどこかにあったのではないだろうかという気がします。これは、甚だ残念なことではありますけれども、一部にはそうしたことがないとは言えないわけでありまして、私がよく中央の人たちに、君らが全部権限を取り上げて、何から何まで箸の上げ下ろしまで指図をしながら、地方に対してはお前らちっとも能力がついていないというのはおかしな話だ。人間誰だって、仕事をやらせて、その中で失敗をしたり成功をしたりして成長をしていくわけで、みんな君たちが指示をしていたら伸びるはずがないじゃないか。それを今になって、全然伸びていないというのは、少し酷な話じゃないかという話もするわけです。しかし、今度は地方の方に行くと、やはり意識として中央依存というのでしょうか、中央を頼りにして、何でもかんでも中央省庁に問い合わせをする、中央省庁から言われるとおりにする。責任も中央省庁にあるという風なことで、知事とか住民の方を向くよりは、むしろ中央省庁の方をみている。その方が仕事が楽だし、また、そうしておけば、財源のことも心配ない。もともと税金では足りないわけですから、中央から面倒を見てもらわなければならない。そういう中央からの財源の補填も滞りなく行われるということになるわけで、地方の方の中央依存体質が相当強いというのは、どうも否めない。またそういう風に中央が地方をしつけてきた。中央集権で、国全体が一貫してやれるわけですから、そのようにしつけてきたということも言えるわけですね。それですから、いきなり分権で、おまえたち自分の責任でやれと言われても中々すぐには行かないという面があるかと思えます。

しかし、では一体、今のような地方の中央依存体質のままでいいのか。今の予算のシーリングの過程をご覧になってわかるように、各省庁は他の省庁と競争をして、1円でも0.1%でも、他の省庁よりも自分の省が予算を余計に取るということにその年の全精力を傾けて頑張るわけです。各省庁、各部局、各課にいたるまで、そういう風に頑張るわけですね。すると地方の中央依存体質と中央の予算膨張体質というものが結びついたら、一体、どこで財政というものが効率化、圧縮できるのだろうか。これは、無限に拡大していくこと

は間違いないわけです。そういう形で日本の行財政がやっていけるのか。

かつての高度成長の時のように、毎年相当な自然増収があって、その配分を考えるのが予算であったという時期ならいいですけど、今はむしろ、自然減収の時代ですね。実質成長はあっても、名目成長はマイナスになる時代に、そういう時代に今のようなやり方でやっていけるかというのと、やっていけるわけがないわけですね。じゃ、どうしたらいいか。今のやり方ですと、中央が指示して色々な仕事を地方にやらせるわけですから、その財源は元々税金では足りないのですから、それを中央がなんらかの格好で面倒をみるのはあたりまえ、ということになるんですね。ですから、今、地方交付税が足りないと、足りなければ地方交付税特会が借入れをしてやる。その借入れがすでに42兆円に達しているわけです。地方債、国債のほかにこういう債務があるという状態になっている。こういうことにならざるを得ない、国が命令をして地方にやらせたならば、その結末を国が見ることにならざるを得ない。だから私どもは、やはり今こそ、地方に自分で責任をもってもらべきではないんですかと思うわけです。地方の行政の優先順位、財政の優先順位、それはやはり地方地方で事情が違う。昔のようにナショナルミニマムを全国に整備をしていくという段階はもうすでに過ぎた。そうなれば、その地域地域で事情が違うわけだから、行政ニーズが当然違う。その行政ニーズというものを住民の意向でよく確かめながら、それぞれの地域によって優先順位をつけて配分をしていく。それを自分たちの責任でやっていく、住民も含めて自己責任でやっていく。そういう体制をとらないで、一体どうやって財政というものが効率化できるんだろうかと私どもは思うわけです。

ですから、むしろ税源を地方の方に渡して、そしてこの範囲であなた方がやるべきこと、警察もあれば消防もある、あるいは教育もあれば社会保障もある、そうしたあらゆる事務事業が地方にはあるわけですが、それをちゃんと按分をして滞りなくやっていくことを地方の責任でやりなさい。これだけのお金を渡しますから、その範囲でやってください。そういう風にやらないで、どうやって日本の国の財政が成り立つんだろうかと思うのです。私は財政の面から見たって、地方分権というものはやらざるを得ない段階に来ているのではないかと思うわけでありまして。

それで、その点を私どもは一生懸命やろうと思っ
ていろいろ努力をいたしました。最終報告には
一部そういうことを書いたわけではありますが、最
終報告というのは勧告ではありません。地方分権
推進法では、私どもが内閣総理大臣に対して勧告
を行うことになっております。勧告を行ったなら
ば、内閣総理大臣はそれを尊重して実現しなけれ
ばいけません。しかし、報告はそういう義務がな
いわけで、いわば私どもの提案みたいなものであ
りますから、やはり最後にそれぐらいのことは言
い置いておかなければならないだろうなというこ
とで、いろいろと抵抗はありましたけれども、そ
ういうことを書き置いていったわけでありませ
ぬ。

私は地域のこととか生活のこととかというのは、
やはり段々地方の方に責任を負わせるしかない。
責任を負わせるということは、権限を持たせるこ
とです。権限を持たせるということは逆に、責任
を負わせるということですね。そういう風に持つ
ていくしかもう方法はないのではないか。日本は
そこまで来ている。地方全体がそういう意識には
つきり目覚めているとは必ずしも言えないんです

けれども、日本の実情というのは、そういう風に
しない限りは括り直しが利かないところまで来て
いる。そういうことをやることによって、住民の
意向に沿った地方行政、地域行政というものが行
われるようになってくる。

私は、ですから、地方分権とは結局は住民自治
という問題であり、住民自治とは民主主義の原点
ではないのかなという風に考えております。

土光臨調以来 20 年ということでありまして、私
は本当にびっくりしました。もう 20 年も経ったの
かなということ。20 年も経って、こんなこと
ではどうも土光さんに叱られそうな気がするなと
いう感じがしながら、今日ここに参ったわけであ
ります。今日はいろいろと勝手なことを申しまし
た。我々がやれないでいながら、いろいろ勝手なこ
とを申しましたけれども、土光さんに対する懺悔の
つもりで話をしました。今後も、地方分権につ
いてできることがあれば、一生懸命やりたいと思
います。どうも、皆さんご清聴ありがとうございました。

5 遅々とした歩みの規制改革

オリックス会長 宮内 義彦

(司会) 分権と並んで規制緩和が必ず行革のテーマとなるわけですが、これも 20 年間通してみますと、規制緩和あるいは規制改革については、最近 5 ~ 6 年間では加速度的に進んでいるというような感じをもつわけでありませぬ。94 年の 11 月に行政改革推進本部の中に規制緩和検討委員会というものが発足して、翌年 3 月に 3 ヵ年計画が策定されました。それをさらにレビューするために規制緩和小委員会というものが 4 月に発足いたしました。最初その委員長は IBM の椎名さんがされたわけですが、翌年から宮内さんがそれを引き継がれました。その後委員会の名前は、規制緩和委員会、規制改革委員会、今年からは総合規制改革会議とどんどん変わってまいりましたけど、終始、その委員長として宮内さんはずっとご苦労されて、またこれからご苦労されるわけですが、その宮内さんにお話をいただきたいと思ひます。

ご紹介いただきました、宮内でございます。この 20 年間、日本を変えていかないといけないということで、ご努力されてまいりました行革国民会議の活動に対して心から敬意を表したいと思ひます。私どものやっております規制改革ということにつきましても、これまで度々、励ましていただきましたし、叱咤激励をされながらやってまいったという歴史でございます。

規制改革につきましても、今日頂戴いたしました冊子に、過去 20 年やってまいりましたことを、その間、ずっと関係しておられました鈴木良男さんが、詳しく書いておられますので、あえて細かいことまでにふれませぬ。

規制改革というのは実に細かい話でございます。政府のもっております許認可の中で、経済の活性化、社会のより自由な発想というものを妨げているようなものについて、これを外していくというのが任務でございます。今日、現在でも政府のもっております許認可等の総数は、1 万 1581 件でございます。そのうち 1 件取り上げましても、それを作った官庁からみますと、これは社会的に必要なだからつくったんだと、だからそれをやってもらっては困るというわけですね。もし、それをやるといことをいたしますと、その後ろに、関係する人びと、関係する企業群、関係する諸団体等々がありまして、そんなことをしてもらったら、

これまでのやり方が変わるということになる。そうになると、自分たちは賛成できない。もっと言いますと、既得権益を持っている方が、必ず一つ一つのこの許認可の後ろにございまして、反対運動が起こるといってございまして、反対運動が起こるといってございまして、反対運動が起こるといってございまして。

規制改革の仕事をしておりますと、全件、関係する省庁とその後ろにおられる関係団体の大反対の声の中でやることになります。こういうことを廃するのは賛成だといって、デモをしていただいたことはございません。全件反対でございまして。そして、その反対を押し切って、そういう許認可等を外して、規制を改革していくということをしたとしますと、そのプラス面と思われるものは、一体どこへ行くんだらうといひますと、このプラスの面は、国民全体に広く薄く、誠に広く、誠に薄くですね、はね返っているわけなんですけれども、国民からみますとそんな薄い紙一枚がなんだと言って、大賛成だという声はあげていただけません。したがって、この20年の動きというものは、常に大反対の中でやってまいったということでございます。

この1万1581件の中にはいろいろなものが含まれています。これを全部廃止したら、社会は無政府状態になるわけですが、その中で不要なもの、いたずらに既得権益が大きくなっているものも大変沢山含まれております。この反対の中で、引き続き、仕事をさせていただくというのが我々の任務でございます。

それはさておきまして、ちょっと私なりの駄弁を申させていただきますと、私どものやってまいりましたことは、社会を変えようということよりも、その内の経済活動の部分について、より経済が活性化し、世の中に多様な選択肢が生まれ、そしてコストが下がる、そういう競争的な経済活動をすることによりまして、社会を活性化していこうという部分が多く含まれているわけです。一つの流れとして言いますと、民間経済活動の中で、統制色の非常に強い1940年体制といわれております日本の統制経済的なものを市場経済にもっていくという流れです。自由かつ創意工夫をもって切磋琢磨しているのが民間経済活動という思いがございまして、実は、日本の民間経済活動というのは決してそうではございません。行政の制約の中で業界というものが生まれ、業界全体が保護されてきました。その背景には業界全体のプラスが日本経済全体のプラスであるという考えがあったかもしれません。何々業法というのはその固まりで

ございまして、その業法の中には特に需給調整規制というのがございまして。需要と供給というのは見えざる手で、価格と数量で決まるというのが自由経済でございましてけれども、その需要と供給といった経済の根幹のところは行政の判断で行われることになりまして、価格、供給力が行政の裁量によって行われるということになります。その結果、その業界の中にある限り、保護、育成されるという形になるわけでございますから、その業界にはお互いに競い合って、新しいものを作ろう、コストを下げよう、何か多様なものを提供しようというような発想が起こってまいりません。画一的でコストが高いという業界が生まれざるを得ない。誰がコストを負担しているかということ、これはその業界のユーザーである国民であります。国民の負担によって業界が、保たれているというような産業分野が非常に多く含まれておりました。これをユーザーが、決定権をもつ市場経済に持っていくというのが、言うならば私どもの活動の中で、多くやって参ったことでございます。

ちょっと言葉の定義があやふやでございましてけれども、いわゆる規制の中の経済的分野、経済的規制といわれるものをできるだけ外そうとういうような動きで今日までやってまいりました。大きなものでは、たとえば運輸行政でいえば、バス、トラック、タクシー、航空、内航海運等々、全ての事業が需給調整を受けていたわけですが、これにつきましては、需給調整規制を撤廃するという形で自由化の方向が打ち出されました。これは一つの例でございます。また、非常に地域独占的要素が強かった、たとえばエネルギー、電力でございまして、そういう地域独占的なものにどのような形で競争をもたらしかということ、大変方法論として難しいわけでありましてけれども、電力の卸の自由化という形で、何とか競争を持ち込むというような努力をしてまいったわけでございます。

また他の分野では、情報通信というところがございまして、情報通信分野におきましては、制度的にはきわめて市場経済化しているわけでございます。誰が何をやってもいいという意味では、日本のレベルは決して欧米より統制色が強いというわけではないと行政当局はおっしゃられますが、実はその中で巨大な企業が非常に大きな力をもってしまっております。そういう状態で、みんな自由だと言われますと、これは市場経済の大きな欠陥であります独占の弊害、すなわち公正な競争を

阻害するという弊害ができるわけでございます。そういう意味で競争政策を強化しないといけないという側面もあるわけでございますけれども、情報通信におきましては、NTT の分離分割ということを提言いたしました。これにつきましては、今日に至りますまで実質的には分離分割は実現しておりません。3分割いたしました、規制改革委員会の言うことは聞いてちゃんと分離いたしましたということですが、100%持株会社所有にするという、我々にとりましては大変不本意な形でしか、まだ決着がついておりません。したがって、日本がIT革命等に完全に乗り遅れたというのも、情報通信分野の競争政策が十分でなかったということも一つの大きな原因ではなかるうかという気がするわけでございます。

このように、民間経済活動の分野をできるだけ市場化していくということをやってまいったわけでございますけれども、実は日本の経済活動というのは、民間だけでやっているわけではございません。日本の経済活動の非常に大きな部分は国による経済活動という社会主義の分野が残されているわけでございます。私はこれを官営経済と勝手に名前をつけているわけですが、この日本の官営経済については、中々メスが当てられてこなかった。私どもも近くまでは行くわけですが、これは政策的にできた制度であるからあなたの仕事ではございませんということで、入り込めなかったところがございまして、システムになっている所には入り込めなかった。あるいは、補助金をもらっている、または、民間であれば税金を取られているという形で、税とか補助金というのが競争阻害をしている部分につきましても、たとえば税金について考え直すというようなことにつきましては、税についてはお前の仕事じゃない、これは大蔵省の仕事であるということになりました、中々相手にしてもらえなかった。

それから補助金の問題、補助金があるために誰も参入できないという問題についても同様でした。補助金というのは政策的につくられているんだから口を出すなということで、なかなか官営経済の部分にはアプローチできなかったわけです。しかし最近、徐々にその気運が高まってまいりまして、今度改組されました総合規制改革会議というのは、細かい規制そのもののみならず、制度にまで踏み込めることになりました。やっと、制度まで踏み込んでいいというお墨付きをいただきまして、待ちに待った制度改革というのをやり始めたわけで

ございます。

そして現在の内閣の構造改革の声にあわせるのが一番いいと思ひまして、この7月に重点6分野を取り上げまして、こういうことをやりたいということをお願いした所が、現在までの活動の内容でございます。医療、福祉・保育、人材（労働）、教育、環境および都市再生というこの6つの分野を取り上げまして、提言をしたわけでございます。

この6つの分野のうち3つの分野までが厚生労働省関係でございます。この中でたとえば私が個人的にコアの一つだと思っておりますのは、例えば医療の分野でございます。医療というのは、日本におきましては国民皆保険という制度の中で医療行為が行われていて、国民が受ける医療の内容につきましても国が定めるということになっていて、そのシステムを変えるのは、きわめて難しいわけでございます。しかし、患者という立場からみまして、もっと多様な医療サービスが受けられないか、あるいは、医療費の支払いは保険というかたちでやっておりますが、その保険の支払いというのは合理的になされているのだろうかという観点から、この医療制度というものを規制改革という観点から見直すべきではないかということを考えております。

一つの例でございますけれども、レセプトという医療診療報酬の内訳を記した紙がございまして、これは風邪を引いて薬がいくらというようなことが書いてあるんですけども、これを電子化するという話でございます。こんなことをお聞きになると、そんなの当たり前でしょうといわれるかもしれませんが、これは社会保険診療報酬支払基金という団体に職員が6500人おりまして、そのチェックを紙でやっている。なぜそんなことになっているのだろうか、理由をあまりはっきり言うと差しさわりがございまして、それをIT化して各統計をとれば、過剰な医療行為、間違った医療行為、遅れた医療行為が簡単にチェック出るわけです。そういう所から始めて、医療の標準化、あるいはこのカルテをIT化して、個人がどこにでも持ち運べるようにすることが常識だと思ひわけでございます。これから医師会と真っ向から対立するということになるわけでございます。帰趨はわかりません。しばらく私は病気はできないというのが個人的な気持ちでございます。（笑）

そういう制度に入っていきますとハードコアにぶつかるわけでございます。いま、日本の病院の大部分が経営不振になっております。それはやは

り経営という概念がないからです。経営というのは、経営学といわれるほど世界で発達しているわけですから、すばらしい医療をするという目的で経営学のノウハウを持ち込めば、医療サービスの高度化に資することはいっぱいあるわけですから。しかし、経営ノウハウをもった企業が病院経営に参加することにつきましても、医師会は大反対でございまして、神聖な人の命を預かる医療行為に、利潤を目的とする企業が参入するとは何事かということでございまして、ちなみに薬は株式会社がつくっているわけですからけれども、そういう議論がまだまかり通るといってございまして。

それからもう一つ、これからのハードコアの問題で申し上げますと人材があります。これは雇用・労働のことですけれども、これまで日本の制度というのは雇用というのは安定し、固定し、長く雇用するのがいいことだという前提でできていたわけですが、しかし、今の若い人をみますと、雇用というのは安定しなくなっている。大学を出てフリーターになっても、一向にかまわないではないか。いろいろなことをやって、働きたい時は思い切って働け、嫌な時は辞めるし、次の会社に行ってもいいし、行かなくてもいい。そういう多様化した要求が強いわけですが、しかし、制度は全て長期雇用、安定雇用、首にするとはとんでもないというような制度になっている。社会はどんどん揺れ動いている。労働組合の組織率は21%に落ちている。労働組合の論理と失業者の論理は真っ向から対立する。フリーターとの論理も全く対立する。制度だけは古いままになっていると、これをどうしたらいいかという問題。これは具体的には、有料職業紹介とか、有期労働とか、派遣労働とか裁量労働とか、いろいろなかたちで制度を変えていかなくてはいけないんですけれども、これについても、既得権益といいますが、ハードコアになっている所から、強い反対が出ています。

もっとも強い反対が出るのは教育の問題でありまして、世界で一番遅れているのが日本の大学という風に言われておりますけれども、これをもっと世界レベルにもって行くにはどうしたらいいか。大学教育におきましても、やはり経営という観点が必要なわけですが。諸外国では教育という目的に経営学の成果を入れて、目的遂行のために最高の効率をあげているということでございましてけれども、日本では教授会が経営するのが一番いいんだ

ということになっております。そういうことを現在の文部科学省が堅く守ろうとしている。独立行政法人化ということでもどれだけ進歩するかわかりませんが、高等教育では大変問題がございまして。初等教育につきましても、過去、教科書の選択の自由化、学区の自由化ということに取り組んできましたけれども、今度のテーマの中ではたとえば、私立小学校というのがほとんどないんですね。したがって、私立小学校をつくることによりまして、選択の自由を広げようということを考えているわけですから。

いずれにいたしましても、日本のもってあります制度のなかには、一つ一つ現代の世の中の流れ、そして世界の動き、21世紀の姿というものに照らしまして、それが阻害要因になっている部分が多いわけですから、そういう所にメスを入れていきたいというのが現在の総合規制改革会議の実情でございまして。

8月の暑い時期でございましてけれども、現在も大変強い反対にあっております。私がこれまでの経験で感じましたのは、規制改革というのは民と官との争いかというような簡単な図式で見えていたわけですが、決してそうではございません。官といたしましても、行政の方々はその後ろに利害関係者をたくさんもっておりますから、守らなければならないという面もあるわけですから。しかし、行政との対話というのは理屈の世界でございまして、理論的にわかってもらえれば、行政の方々は「よしわかったと、やはり世の中はそうでないといけないんだ」ということで、今度は後ろを向いて、既得権益を持っている所の説得にかかるということをよくやっていただいたわけですから。しかし、実は既得権益を持っている所は理屈の世界ではございません。損得の世界なんですね。規制が外れるということは自分にとって損なわけですが。損ということは痛みを伴うわけですが、この場合は本当の意味での痛みとはいえないんですね。土もりしているところを普通になって下さいというだけなのに、痛みを伴うと言われると何ともいいようがないわけですが。しかし、損得の世界で考えますと、損になることは、どんなに理屈が通っても嫌だという答えしか返ってまいりません。そういう利害関係のある方にとっては規制改革というのは全て損になる話でございまして。損になる話は反対運動をするか、立法府に働きかけるということにならざるを得ないわけですから。そういう形でパワーゲームが続く

わけです。

規制改革というものに終わりはありません。先ほど並河さんがいわれましたように、20年の歴史のなかで始めは全然動かなかったということでございまして、動き始めたのはここほんの数年でございます。その動き方も「遅々として進んでいる」という動きにすぎないわけでございます。時系列でみますと、日本の動きは去年よりいいじゃないか、3年前に比べれば随分動いたじゃないか

という見方も出来るわけでございますが、それはおかしいのであって、今日ただいまの時点で世界をリードしている国々と日本とを比べるべきだと思います。そうしますと日本は2周遅れの選手であるということは間違いありません。オリンピックでは優勝できない。勝てるのは国民体育大会だけだということでは、本当に情けないと思っておりますので、ぜひご理解の上、ご支援を賜りたいと思います。

6 民主主義国家の標準装備の整備

東亜大学大学院教授 塩野 宏

(司会) これまで、行政改革の各分野についてお話いただいたわけですが、もう一つ重要な行革の課題があります。簡素化とか効率化ということだけが行革でなくて、むしろ行政のルールというものを明確にしていくこと、あるいは透明にしていくこと、あるいは参加や監視というものをしやすくすること、これも行政改革の実は一番重要な柱の一つだと思います。具体的には、行政手続法とか情報公開法という分野でございますけれども、これは土光臨調でも確かに取り上げられておりましたけれども、実際に実現に向けて動き出しのは90年代になってからでございまして、91年に第3次行革審の行政手続部会、あるいは95年の行政改革委員会の情報公開部会で具体案が策定されたわけでございます。その間に両方の委員会の部会長代理として、常に議論をリードされていたのが塩野さんでございまして、その後は特殊法人の情報公開の委員長もされておりますが、ここでこれまでの成果とこれからの課題ということを、塩野さんからお話いただきたいと思っております。

なお、一言だけ付け加えますと、塩野さんは地方分権の話にも実は非常に深く関わっておられて、ジュリストに書かれた論文が、その後の機関委任事務の廃止の礎になったといわれておりますし、現在も国・地方の係争処理委員会の委員長として、馬券税の話で、これも分権のお立場から、中々ご苦労されたと思います。しかし今日、その話をされますと時間が足りなくなりますので、情報公開と行政手続法の話に限ってお話いただきたいと思っております。

ご紹介に預かりました塩野でございます。馬券税の話がございましたが、私は係争処理委員会の委員長といたしますが、取りまとめ役を仰せつかっております。係争処理委員会といたしますのは、いわば裁判の前倒しでございます。司法の分野では裁判官弁明せずという甚だ厳しい理がございまして、私もそういう次第で新聞記者の方々にも馬券税の内容は一切話をしないということを申しております。並河さんの頼みを今までほいほいと聞いてまいりましたが、これについてはこれからもお断りせざるをえないということになると思っております。

それはともかく、土光臨調20周年記念という大変意義深い会でお話をする機会を与えていただき誠に恐縮に存じております。私がこの機会を与えられましたのは、土光臨調答申で種が蒔かれた行政手続法、情報公開法などの法律の制定過程で、政府の改革委員会に参加させていただいたということによると思われまふ。また土光臨調の時に、一種の御前講義と申しますか、土光さんの前で、おそらく行政手続なんていうのは、土光さん

の生涯で聞かれたことのないような概念についてご説明をした機会を思い出すわけでございます。その時はまだ私も若かった時代でございますので、大変緊張した記憶がございまして。

もっとも私は委員会の部会の一員でありまして、行政公正透明手続部会、情報公開部会のいずれも部会長として大変尽力されましたのは、元法制局長官で、最高裁判所裁判官も勤められました角田礼次郎さんであります。ただ、本日の場には、俺は人前でしゃべるのがあまり好きではないということ部会の時代から言っておられましたので、来られない。私も学生の前でしゃべるのは職業でございまして、偉い皆様方の前で喋るのは好きではないんですけれども、なにせ向こうの方が年長者ですので、仕方がなくと申しますか、私が話をさせていただくことになった次第でございます。

ところで、行政手続、情報公開というのは、中央・地方を通ずる行政組織の改変であるとか、あるいは行政の簡素・合理化であるとか、あるいは

その官民の役割分担の見直しといった、いわば今までお話になった、皆様方の中で取り上げられた行政改革で通常イメージされるものと異質のものでございます。

諸外国の例からいたしましても、大掛かりな行政改革の中で、こういったものが実現したというよりは、自由主義、民主主義国家のいわば標準装備として逐次、単独で整備されていったという経験がございます。そうではなく、大規模な行政改革の一環として、ようやくというかやっとの思いで行政手続法が制定されたこと、さらに追いかけて情報公開法が制定されたこと。そういった点に、日本の行政手続法、情報公開法整備の大変日本的な特色が見られるわけでございます。ただ、いずれにせよ、これらの制度の整備を願ってまいりました一員といたしまして、その夢が行政改革という大きな流れの、あるいは波に乗って始めて実現したということで、土光臨調以来の行政改革の基礎を築いてこられた方々に改めて感謝の意をささげたいと存ずる次第でございます。

しかし、やや本心を申しますと、行政改革の本流あるいは重要な流れの一つが、さきほど並河さんの紹介にもございましたように、行政手続法の整備、あるいは情報公開法の整備、さらには政府の政策評価制度ではないかと本心では思っているところがございます。その根拠の一端をこれからご説明を申し上げたいと思います。

つまり、先ほど行政手続あるいは情報公開というのは、いずれも現代国家の標準装備だと申しました。アメリカなどを始めとする英米諸国、それからヨーロッパ諸国でも整備されつつあるところがございます。しかし、これらは欧米諸国では革命的だなど大げさにいわずに実現した、着実に実現してきたのに対しまして、日本では実現に至るまでに大変長い時間を必要といたしました。さらに、これを導入すると、これは、明治以来の日本の行政と国民の間の関係の大きな変革を意味するという事情が日本にはございます。

私は、これを行政手続、あるいは情報公開による日本の行政スタイルの変革と表現をしてまいりました。すなわち従来の日本の行政スタイル、これを細かく説明しますと時間がかかりますので、ごくキーワード的に申しますと、官民協調というか、もっと率直に言うと、官主導あるいは行政指導中心の国家・社会の運営でありました。

これを国民の側から言えば、お任せ主義ということになります。しかし、これで日本が国際的な

競争の中で生き残れるのか、国民が本来持っている潜在能力を、こういうやり方で引き出すことができるのかどうかということが問われるようになったわけでございます。これを変革するには、国民なり企業なりが行政と相対するときに、自分の権利・利益を十分に主張する、さらには自分の意見を的確に主張する環境を整えるということ。これがもっとも重要な基盤整備と、私は考えるわけでございます。

行政手続法、情報公開法はこの要請にこたえるもの、いいかえれば、国民の行政に対する自己主張を的確に行うための道具を整備するというものでございます。最近、自己決定という言葉があらゆる場面で叫ばれてまいりました。地方分権も自己決定の地域版であると、私自身も申してまいったところがございます。あるいは医療の分野でのインフォームド・コンセントというの、医療の分野における自己決定の一つの現れということになります。そこで、今の言葉で申しますと、行政手続、情報公開は、行政あるいは政府と対面する国民の自己決定の問題だという風にご理解いただければ、私が行政改革の本流とまでは言わずとも、重要な流れの一つであると言った趣旨はお分かりいただけると思います。

行政手続法と情報公開法は、こういったように日本の行政スタイルの変革をもたらすものとして設計されたものですが、その役割は違うところがあります。それぞれ歴史的な生成の過程も違いますし、理念も違うというところがあります。そのことからして、行政のあり方の変化というものの仕方も違ってくるのが予測されるわけでございます。私はこの点につきまして、行政手続法は漢方薬のようなもの、情報公開法は劇薬のようなものであるという表現を用いてまいりました。

もっとも、調べてみますと漢方薬も強い効き目のあるものがございまして、使い方には注意する必要がありますので、この比喻をあまりまじめにとりあげられては困るわけですが、要するに行政手続法というのは、行政に対して自分の権利・利益を適切に主張したいと考える者に、そのための場を提供する、あるいはそのための道具を提供するというものであります。いわば、近代的行政運営の基盤整備であるということになります。そこで、国民の皆様方に対しましては、行政と直接相対する場合、つまり、いろいろな形で、パスポート一つもらうのについても、あるいは運転免許一つもらうのについても、あるいはその自動車

の整備に関しましても、行政と直接関係する場合が多いわけですが、そういう場合には、自分の権利・利益を明確に主張するように日常的に心がけてください、ということをお願いいたします。

行政手続法は、そういう自分の権利というものを主張したいという方のために、日常の道具、あるいは日常の糧として用いてください、あるいは食べてください、あるいは服用して下さいというものであります。

行政の側も、国民と接する時の基本的なお作法として、行政手続法を運用すべきであるということです。処分をする時には十分相手方の意見を聞けとか、あるいは理由をちゃんと述べなさいとか、あるいは行政指導を不透明な形でやってはいけないという、言われて見れば当たり前のお作法ですが、そのお作法が日本の行政には浸透していなかった。これを総括いたしますと、行政手続法というのは、個別行政活動の体質改善に奉仕するというものであります。漢方薬という意味は、このように日本を真の意味の近代国家へと体質改善をするための道具だということ表現したかったわけでございます。

これに対して、情報公開法は、その効果はそれを用いる人だけに限るものではありません。自分だけに効果が及ぶというものではありません。すでに地方公共団体の情報公開条例で経験済みのことですが、接待費あるいは首長交際費に関する情報公開の請求において、開示に応じたという例がございますけれども、そのことによって、官と公、あるいは公と民との情報交換のあり方に劇的変更がもたらされました。国のレベルでも進行過程にありますけれども、政策ないし施策決定の透明度は格段に進みつつあります。

さらに、ここで強調しておきたいのは、こういったいわば目に見えた形での劇的変化だけではありません。情報公開法は国民と政府との基本的関係についての新たな了解をもたらしたということであり、それは、情報公開法の理念として法律にも定められております政府の説明責任の観念であります。この政府の説明責任というのは、国民と政府はもともと信託の関係にある。こういった憲法の前文に書かれていることを前提といたしまして、信託を受けたものは、信託をしたものに対して、自己の活動をきちんと記録にとどめ、その記録を信託者に報告する義務がある。活動を記録するとともに信託者に報告する義務を負うとい

うような意味で用いられているわけでございます。

説明責任は、それ自体、時々誤解を招いていることがありますけれども、責任追及のための道具ではありません。信託関係にあるもの、相互の、つまり国民と政府の基本的お作法を意味するもの、と理解をしております。当初は、わが国で非常に馴染みの薄かった説明責任という言葉、原語は accountability ということになりますけれども、この説明責任の言葉が、昨今では新聞でも広く用いられるようになってまいりました。また、行政改革会議報告を踏まえまして、前国会で制定されました政策評価法の目的規定の中にも政府の説明責任がうたわれております。この説明責任の観念が、わが国の政治行政に本当に定着するならば、まさに国民と政府の関係についての意識の劇的変革であるということが言えようかと思います。

このように行政手続法、情報公開法は、これまでの日本の行政スタイル、さらには国民と政府の関係に関する見方そのものに大きな変革をもたらすものと考えます。

ただ、制度と現実が必ずしも一致しない、あるいは制度が設計どおりに運用されないというのは、日本ではしばしば起こる現象でございます。せっかくの行政手続、情報公開、政策評価といった制度の整備が、そういったように絵に描いた餅にならないように、国民の側が、この制度を適切に、というかむしろ賢く利用することが必要となるわけです。特に、劇薬が含まれておりますので、これを利用するにはよほど賢くないといけません。

政府の側においても自ら説明責任を十分果たす、あるいは国民に相対する場合のお作法を守るというためには、不断の努力が必要であるという風に思われます。土光臨調で蒔かれました2つの種はようやく芽生えてきたわけですが、これを一人前の木に育てるといっては、かなりの努力が必要でございます。お任せ主義がかなり浸透しているわが国におきましては、これを育てるのには相当なエネルギーがこれからも必要になるという風に考えるわけでございます。

こういった運用上の今後の課題と別に、制度的にも改革は未完成であることを、最後に3点だけ指摘しておきます。

まず第一に、行政立法に関するパブリックコメントの制度が整備されつつあります。実はこれは行政手続法制定の過程で、つまりまだ官の抵抗力が非常に強い時期でございましたが、官庁からはいちいち政令・省令等についてパブリックコメン

トに付するなんていう時間的余裕はないというよ
うな、強い反対がございました。しかし、これま
た行政改革、とりわけ宮内さんが指導されてこ
られました規制緩和の流れの中で、閣議決定とい
う形で実現を見たものでして、そのころから宮内
さんというのは大変力持ちだなあと感じいった次
第でございます。しかし、これを法制度としてきち
んと整備しなければならない。昨今では、いさ
かパブリックコメントが、乱用といえますが誤用
されている気配がございますので、そこをもう少
しきちんと整理する必要がある、というのが第一
点でございます。

第2点は、情報公開制度につきましては、独立
行政法人、特殊法人に関する情報公開制度整備
の法案が前国会に提出されました。情報公開法
は政府機関に限定されておりますので、これを独立
行政法人、特殊法人にも適用すべきだということで、
新たな法案が出来ましたけれども継続審議になり
ました。なぜ、そういうことになってしまったか
というのは、国会はまったく我々に説明責任を果
たしていないわけですけれども、これは早急に法

律化すべきであると考えます。

そして最後に、昨今大いに議論の対象となっ
ており、その実現が課題となっております、司法制
度改革のうち、重要な部分が実は行政改革である
ということでもあります。とりわけ、そのうちの司
法の行政に対するチェック機能の強化、これは正
に行政手続法、情報公開法の整備による行政スタ
イルの変革を最終的に担保するというものであり
まして、行政改革そのものとして位置付けられる
べきだと思います。制度改革としての行政改革と
いうのは、司法制度改革をもって一応の到達点と
なる、しかし改革は永遠に続くものとするれば、一
応の中継点に達するという意味におきまして、行
政改革は運用論だけでなく制度論としても未完で
あります。

そういった次第で行革国民会議におかれまし
ても、今後とも手綱を緩めることなく司法改革まで
視野を広げて、改革の応援、監視をお願いいたし
まして、私のお話を終わることにいたします。ど
うもありがとうございました。

7 土光臨調と小泉改革

ウシオ電機会長 牛尾 治朗

(司会) 続いて牛尾さんからお話をいただきたいと思いますが、20年前の土光臨調の時には、亀井さんの第1特別部会の部会長代理、夏以降は政策の見直しを担当いたしました第1部会、あるいは行政機構の第2部会の、部会長代理を兼務されました。臨調解散後は、色々な審議会にも参加され、同友会の代表幹事ということですが、何と言っても今日お招きいたしましたのは、現在、経済財政諮問会議の議員として、まさに今、いろいろと忙しいところでございますので、さしやわりのない範囲で、ちょっとお話をいただければと思っております。

こんなに沢山の方が集まっていられるのが、私は大変うれしい喜びでございます、土光臨調から20年経ったのかなと感無量でございます。あのとき、私はちょうど50歳でしたが、今、小泉改革の主演の竹中大臣がやはり50歳。現在、私と一緒に経済財政諮問会議の議員を務めている東大の吉川洋さんが49歳ですから、20年の時の流れを感じます。

ちょうど20年前、私の目の前に座ってらっしゃる中曽根元総理が行政管理庁の長官になられまして、あるとき部屋に参りましたら、牛尾君、俺は行政改革をやろうと思うというお話をされました。当時、行政改革というのは、第一次臨調が佐藤会長の下で大変にすばらしい案は出したけれども何も実行できなかった、という現実があったもので

すから、中曽根さんにこれは非常に難しい話ではないかと申し上げましたが、中曽根さんは確信をもって行政改革をやるという決意を話されました。土光臨調が昭和56年の春から始まったのですが、その準備会の時に、行政管理庁長官の中曽根さんが、官僚がたくさん座っている席で、この改革に反対する奴は左遷させるぞという非常に激しいお話までされました。当時は、今のように官僚パッシングのない時代で、官僚がすばらしく尊敬され強い力をもっている時代に、あのようなことをおっしゃる政治家がいたわけでありまして、大変に深い思い出となっております。

土光さんとは、ちょうど昭和53年から科学技術博覧会を準備しておりまして、私はその基本構想委員長をしていたものですから、会長の土光さん

とはしばしばお目にかかっておりました。56年の春に、最終の基本構想の答申を出したあと、今度、臨調をやるから手伝えということで、お手伝いをするようになったわけです。

ただ、日本というのは、非常に尺度の正しい国でございます。公文俊平さんや亡くなられた佐藤誠三郎さんなども仲間で、一緒に仕事をしていたのですが、行政改革という事業体、組織をどう考えるかという時に、組織には企業まで込めて4つ大事なことがあります。その1つは、組織の効率性、つまり効率を高めること。第2は、その組織が変化に即応する、変化への即応性の問題。3番目は、組織が大きくなればなるほどセクショナリズムになりがちである。どうやって総合的な力を出すかが大きなポイントである。4番目は、組織は構成員からのトップの信頼性、また対象のマーケットや市民からの信頼性というものが大事だ。この4つが重点であるという議論をしました。

その4つの重点のうち、当時の行政官僚は、信頼性は十分ある、それから小さな意味での効率は高い。だから、この土光臨調のすべき仕事は、変化への即応性と総合性を手に入れることだということで我々は結論を出しました。これは大变的確な判断だったと思います。各省に分割されているものを、どう総合的に意見をまとめるかということで、総合企画庁の名の下に、当時の科学技術庁や国土庁や経済企画庁などを糾合して、総合的に企画する庁をつくらうと考えました。

もう一つは、行政管理や内閣官房を含めて総合管理庁をつくらうと考え、それが総務省となって結実したわけです。しかし、その時に総合企画庁というものができなかったことが、やはり現在まで禍根が残っているわけです。あの時もし総合企画庁ができていれば、予算作成まで内閣府で直轄してやることのできるという新しい芽生えができたのではないかと考えております。

当時、なぜ行政改革をするかという総論を書きました。その総論には2つあって、今日でも全然古くなっていないのですが、活力ある高齢社会をつくるために行政改革を行うのだということです。当時からもう高齢化社会は予測されておりましたので、きっと活力が萎えてくるに違いない。現実が高齢化社会となって、日本の活力は萎えているわけですが、それを萎えさせないための行政改革とは、常に経済を活性化し、社会に希望をもたせることだ。それは小さな政府であり、総合的な即応力のある政府をつくるのが第一の目的で

ありました。第2の目的は、国際社会の期待に応じられる国をつくらうということですが、これは残念ながら半分ぐらい実現しておりません。

こうして、2つの目標、活力のある高齢化社会を作り維持していくことに加えて、国際社会の期待に応じられる国になることを設けました。2つの目標は正しいけれども、やはり行政改革というもの成功率3割5分ぐらいだったものですから、今日そのようなものが充足している結果になっておりません。しかし、問題把握としては間違っていないかと私は考えているわけです。

その後、中曽根長官は総理になられて、土光臨調が中曽根政権と共に国民から大変に信頼を受けました。当時、広報活動を私も担当しており、土光さんは何処へでも行くぞ、行政改革を実行するためには何でもするぞということで、各誌の編集長やテレビ局や、竹村健一さんからビートたけしさんまで会ってもいいということで、全部実現しました。そして、NHKで「めざしを食べる土光さん」という姿が放映され、大変な人気を博しました。国民の風が吹き始めました。そして、当時、自民党に対して公明党とか新自由クラブといった中間政党があったのですが、その土光臨調の真っ最中の選挙の時に臨調与党というものを標榜して、そのような中間政党が選挙でかなり票を集めました。国民の風がなければ行政改革が進まなかったわけで、やはり土光さんの功績はかなり大きいし、また我々も第2臨調といわないで土光臨調という名前を使って、土光さんを前面に出したことも成功の秘訣であったかと私は思っているわけであり

ます。土光さんは、とても個性の強い、言葉のぶれない人でした。例えば、経済人が集まって土光臨調を励ますような会をしますと、土光さんが抱負を語った後、皆さん各省を批判するようなことを平気でおっしゃいます。そのとき、土光さんが「今の社会は官尊民卑だ、官が尊くて民が卑しい。なぜ官尊民卑か知っているかね」とおっしゃるわけです。皆、「官が横暴で力を持っているから」と言うと、土光さんは「いや最大の理由は、民が卑しいからだよ」といわれるわけです。「今日、こうやって自分がこれだけのことを喋ると、この中のかなりの人が翌日官庁に行き、土光がこんなことを言っていたと点数を取りに行くに違いない。それが民の卑しさで、それが官尊民卑の世界を作るんだ」ということをおっしゃったわけです。財界人としてよくもここまで言えるなあ、というぐ

らいに淡々と話せる方でした。

事務局に対しても、今日、当時の事務局の責任者もいらっしゃいますけれども、「事務局は賞賛と激励の投書をもって来るけれども、俺の家には半分ぐらい『土光、お前なんか死んでしまえ』という非難の投書もいっぱい来るんだ、それを俺はちゃんと読んでいるから誤魔化されないけれども、事務局は誉めているものばかり持ってくる。これが日本の社会なんだ」ということを、事務局を前に置いて、事務局というのはそのような性格があるんだといわれるわけです。「お前は若いからこれからいろいろことをすると思うけど、このようなことをよく身につけておけ」ということをいわれました。現在、大変参考になっております。このようにして土光さんという大変魅力のある人が、2つの目標といわゆる総合力、変化への即応性というものに中心を置いて、改革の作業を進めました。

当時、アメリカへ行って、いろいろな人にとって何が大事ですかと聞くと、アメリカも同じような時期、5、6年前から、deregulation と privatization が大きな目標で、これで社会は変っていったというのです。privatize とは民営化ですから、これは加藤寛さんの第4部会に NTT、JR、JT を産んだ最大の功績があり、また、国鉄に関しては、亀井正夫さんが委員長をされて中曽根政権の時に民営化が実現したという大変大きなことでした。国鉄は民営はできても分割はできないだろうと言われていたのを、6つに分割したということが今日の JR の最大の成功の秘訣であり、その時に内部から最大のサポートをされたのが当時の課長だった松田昌士さんでした。この国鉄の民営・分割は、非常に印象に残った仕事の一つです。

NTT は、なまじ収益が出ていたものですから、民営化はできても分割はできなかったということが非常に禍根を残しております。民営化によって当時想像したマーケットの10倍ぐらいのマーケットが成長しました。しかし、当時分割をしておれば、その3倍、4倍の市場になったと思いますが、そのような所では改革というのはやるからには徹底的にやらなくてはいけないということが大きな反省であります。

規制緩和、deregulation では、宮内義彦さんという今最高の適職者、つまり、かなり角張ったことを平気でニコニコしながら言う方を得まして、しかもすでに7年目でありますから大変に成功されたわけです。その前は、椎名武雄さんが委員長を

されたのですが、激務と向かい風に耐え切れず、体調を崩されました。そのような意味では宮内さんは相当健康力のある方だと思います。

deregulation は、誰が訳したか知りませんが、私も何の抵抗もなく規制緩和という言葉信じておりましたが、3、4年経って議論をすると、deregulation は規制撤廃という意味であって、規制緩和というニュアンスが全くないことに気がつきました。これは完全に民間人の甘さが、政府の老獪な知恵の前に、deregulation の翻訳を誤ったわけです。規制緩和と言わず規制撤廃と言っていれば、規制の廃止はもっと早かっただろうと思います。未だに我々は、錯覚で、規制緩和と言うわけです。経済同友会では、5年ぐらい前から絶対に規制撤廃という言葉以外使わないようにしております。deregulation は、規制撤廃であって、de-は否定であって、緩和するというニュアンスは全然ないので、privatization と deregulation という言葉は、当時は二つとも非常に新鮮な言葉でした。privatize、こんな英語があるのか、deregulation なんて全然知らなかったわけです。deregulation には、翻訳のミスから悪い思い出があるわけです。

そのような点も、今も禍根となっている気がしますが、宮内さんからこれから6ヶ月ぐらいの間に相当大胆な規制撤廃案が出てまいりますので、それが経済活性化の中心になるかと思えます。

現在、小泉総理の「構造改革なくして成長なし」というのは、みんな大体テレビで100回ぐらい聞いています。同じことを何回も繰り返すというのは、相当な根気がいると思いますが、何を聞かれても「改革なくして成長なし。株式相場には一喜一憂しない」。普通、もう少し何か違うことを言いたくなると思うのですが、断固としてその言葉を繰り返すさまはすばらしいと思います。私は時々、「株式相場に一喜一憂しないというのはいいけれども、3回に1回ぐらいは、しかし株式相場は大事だということを言ってくると株が上がるんですけれども。」と助言をするのですが、信念として、「改革なくして成長なし。株式相場には一喜一憂しない」というのが彼の基本であります。

行革というのは20年サイクルで、小泉内閣は土光臨調に次ぐぐらいの大変な支持率で、これだけいろいろなことが出てきてもまだ70%台の支持率がある。とすれば、これが改革の最後のチャンスだと私は思っております。ここで改革しそこなえば、日本は世界から完全に取り残されてしまう。

今、宮内さんが日本の改革規制の撤廃は、2周遅れでアメリカと並んでいるとおっしゃりましたが、全くそのとおりです。IT が今非常に景気が悪くなって、IT のバブルが弾けたからアメリカの経済が落ちたといわれております。日本もそうだという説がありますが、日本の IT バブルは、半導体を過大評価して、当社も半導体関連が3分の1あるので非常に見通し悪いですが、これは明らかに半導体サイクルの影響と、やや楽観的な見通しで過剰生産、過剰投資をしたという咎めが出ているのだと思います。

しかし、アメリカの IT バブルは、E ガバメントや E コマースや、E ラーニングシステムや、そうしたあらゆるものの IT 化がやはり行き過ぎて、ある部分過大に評価されて、株価があがりすぎたということで、同じ IT バブルでもレベルが非常に違います。日本はまだ E ガバメントがまだ5%も手についていない段階で、そうした国とアメリカのように3、4割も進んでいる国は相当レベルが違うわけで、IT が悪いから経済が悪いというの、レベルが違います。2周遅れで、たまたま横に並んでいるだけであって、同じだと思っはいけないのです。同じように規制についてもいえます。宮内さんも触れられましたが、もう21世紀は過去対比でよくなっても、政府も企業も評価されない。これからは国際対比が中心の時代です。過去対比、過去に比べてこれだけよくなったというより、国際的にマーケットシェアがいくらある、国際的な競争力がどうなっているかの方が大事な時代だと思います。だから、よく行政が過去対比でこのように立派になったというが、過去が悪すぎたせいであって、現在の国際対比では依然として各方面で3周4周遅れの状態が続いている。特にこの10年間それが遅れているということを痛感するわけです。

小泉改革は、構造改革による経済の活性化、そして社会資本の見直し、これも主に今まで言えなかった都市再生を中心に行っている社会資本の見直しです。これまでは、地方を大事にするというのが自民党の基本であったものが、地方も大事だがそれ以上に画一的な成長の時代は終わった。今むしろ大事なのは、東京ならびに都市に活力を与える活性化だということです。そして社会福祉費の抜本的見直し、これもどちらかといえば家族単位の社会福祉から個人単位の社会福祉に変えていくということです。男も女も70歳までは働くことを前提とした社会を考えよう。そして、例外的に

専業主婦がおり、例外的に体が弱くて60歳で働くのをやめることに対しては保護するけれども、基本は男女とも自立して働く社会をつくるということが前提である方向だと私は考えています。

そして、あとは中央と地方の関係というものを、地方の個性の時代にする。日本中を同じような町にするのではなくて、このレベルまで来れば、地方がそれぞれの個性ある未来を考える、そのように考えていくという時代です。この4つが大きな軸になって、いわゆる基本政策が出来ました。

そしていま14年度の予算について議論している真っ最中ではありますが、ちょうど今から20年前に、亀井第1特別部会長の下で私は部会長代理をやっておりまして、56年の4月から7月ごろまで57年度の予算をどうするかということ、概算基準が出た後でそれを修正していく作業をしました。今は若干進みまして、今日もここに来る直前までやっていたのですが、財務省の主計局長と一緒に10日に発表する概算要求基準をどうするかということ、前回の経済財政諮問会議で30兆の国債発行にすることを決めました。33兆3000億という計算になる予想を30兆にするということは、約3兆3000億円削減するということになります。それを前回、3兆3000億円減らすためには、5兆円減らして、2兆円増やすという意味で捉えて欲しいということ、民間議員側から諮問会議で申しました。

諮問会議は11名のメンバーで、総理を除いて10名のうち4名が民間議員であります。1名が日銀総裁であとは大臣が5名おりますが、民間議員が連名で5兆円減らして2兆円増やして結果として3兆円減らすという考え方をもちたいという提案をしました。とりあえず概算要求基準では1兆7000億円削減のめどを立てて、あと、9月、10月、11月の折衝の中で、1兆3000億円を削減していくという方向に対して、今やかつてのような成長の段階と違うのだから、痛みを増やす段階では始めからオープンにして、5兆円削るべきものは削って、公開しながら2兆円を増やしていくという、クローズ型の予算編成から開放型の予算編成にする必要がある。それには説明責任がいるという発言をしました。すると小泉総理はじっと話を聞いていて、俺もそう思うと机を叩いて、5兆円無駄なものを削減する、2兆円大事なものを増やすという方向で行く。細かいことはプロに任せるとおっしゃいました。小泉総理はいつも方向性は明確に出す方ですから、任されたプロは大変ですけれ

ども、無駄なものを5兆円減らし、大事なものを2兆円増やす。今年はこれだと、こうおっしゃいました。2回机を叩いておっしゃったものですから、それで決まって、実は明日次の会合があって、どうするかという案を議論することになっていきます。5兆円減らすというのは大変なことでありまして、今喋ると叱られますので中身はいえませんが、明日やって、9日にまたやって、そして大体内容が決まれば10日の閣議で決まることになっています。

しかし、そのようなことが明快に議論できるようになったということは、20年前とは大変な変化であります。わかりやすいメッセージを出すというのが、情報化時代の民主主義の大きな要素なのだと思いました。

これも小泉さんは、加藤寛先生が家庭教師だったという噂もあります。加藤さんも非常にモノをわかりやすく言う人ですから、そのような意味では、今後ますますご指導を賜りたいと思うわけです。経済財政諮問会議では、これから8月9月ぐらいまでの間に重要なものはドンドン出して2兆円ぐらいの新規財政の支出を決意しております。そして、今申しました社会資本、社会福祉、中央と地方の関係を見直す。そして何よりも大事なものは、経済をどう活性化させるかという活性化案です。それは規制の撤廃であり、制度の改革であり、また今一番元気なのは女性ですから、

女性にもっともっと働いてもらえるように保育所をもっと造ろう。東京だけで5万人の保育所待機者がいるといわれているのですが、よく調べてみますと5万人どころではなくて、50万人ぐらい潜在待機者がいる。今、大体その分野は供給を増やせば需要がついてくる。サービス業の3分の1ぐらいは供給不足なんですね。保育所がそうであるように。良質の保育所を適正な単価で供給すれば、東京だけで50万人ぐらいの需要があるだろうと思われる。そのような女性に働いてもらうことによって頑張ってもらおう。

またあとは、自由業に近い、昔だったらあいつは外れているという人が張り切っている。そのような人にチャレンジャープログラム、チャレンジする人が報われるような社会をどんどんつくろうということをやっております。

そのようなこと等々、いろいろとこれから活性化プランに向かって入っていくわけですが、悉くこれは土光臨調の21世紀版だと考えて、そこで経験したことを目指して参りたい。当時、活躍された中曽根元総理や、亀井さん、加藤さんにも大いに頑張ってもらって、また新たな30代の、社会を刷新したいと思っている、国境を感じないぐらいに国際化している若い世代の力を借りながら、経済財政諮問会議を軸として、改革を進めてまいりたいと思っております。

8 JR発足後14年

東日本旅客鉄道会長 松田 昌士

(司会)最後にJR東日本の松田会長にお話いただきたいと思っております。松田さんにつきましては、いま牛尾さんがお話のなかでご紹介されておられましたので、早速お願いいたします。

松田でございます。今日は私どもJRの産みの親であります、中曽根元総理、亀井さん、加藤さんと、勢ぞろいされておられますから、お礼を含めて若干の報告をさせていただこうと思っております。

早いものでJRが発足して14年が経ちました。土光臨調の最初の時に民営化の方向をお出しいただいて、その後、分割民営化ということで再建監理委員会ができて、国鉄改革ができて14年。JR全体を見ますと、いろいろな大きな問題、小さな問題を乗り越えて、経営は全体として順調であるといっている

かと思っております。ただし今、苦戦をしておりますのは貨物でありまして、自動車との激しい競争の中で赤字を出してありまして、黒字化をめざして、今みんな応援をするということをやっております。

それからもう一つ黒字経営をやっておりますが、心配なのは四国でありまして、どんどん3つの橋を架けて自動車が増えていくものですから、四国はひょっとすると鉄道がいらないという意思表示かなと思うほどに鉄道のお客様が減りだしているわけでありまして、何とか観光客を含めて、経営が成り立つ

ようにと打ち合わせをしているところであります。

本州3社につきましては、前国会で完全民営化法案が可決されました。最初の予定、臨調の設計では大体5年目くらいに配当を出して、7年目くらいに上場・完全民営化をしてというはずだったのですが、なかなかいざ上場するとなるといろいろな障害も多くて、完全民営化までに14年かかりました。あとは具体的な株の売却だけですが、わずか50万株を売っていただくと、私どもは完全民営化されるということで、明日でも売れるわけですから、株が高いうちにぜひ売っていただきたいとお願いしているわけですが、もう少しだと思います。

JRになりまして、ご案内のように、運賃は一度も上げておりませんし、事故率も会社スタート時に比べればもう4割くらいに減っているという状態にまで来ております。そうしたことで、今、一生懸命頑張っておりますが、先ほど牛尾さんから過去のことと比べても意味がないよといわれました。まさに国鉄と比べても意味がないわけでありまして、ただいくつかのことをご挨拶代わりに申し述べたいと思っています。

一つは、JRが発足しました直後に中曽根総理及び先ほどまでおられました当時の橋本運輸大臣から何回となく言われたことがあります。それは、政府はどんなに困っても絶対に助けられないよ、お金は一銭もやらないよ、全部自分でやるんだよということです。自助の精神とか自主自立と格好のいい言葉がありますが、そのような抽象的なことではなく、政府から毎年6000億の補助金をもらっても約1兆8500億の赤字を出していたものとしては、「明日から一銭の金もやらない、君らが望んだのだから自分の力で飯を食っていけ。」という言葉は、非常に重みがありました。そのことを全社員にどうやって徹底するかということが、私どもが最初に行った中で一番大きな仕事でありました。明日からは頼る人が誰もいない、銀行はお金貸してくれなくなる、したがって自分でサービスを変えコストダウンをする以外に生きる道はない。そのことを我々が望んだのであって、政府が望んだのではないということを言ってきかせましたが、それが最大の意識改革になったと思います。社員も、やはり意識をどう変えるかということに非常に最初から苦労しました。例えば、人の話を聞かせるより見せたほうが良いと思ひまして、海外に現場の優秀な職員をはじめ1000人ずつ、どこの国でもいいから行ってこいといって2週間研修に出

しました。アメリカとかヨーロッパに行きますと、国鉄時代には日の丸を掲げた瞬間にトラブルになって、交渉が必要だったのですが、アメリカでは鉄道の駅長さんの机には全部星条旗が掛かっている。国旗を尊敬しない奴は国民と言わないし、鉄道員じゃないんだというのが自然とわかるもんですから、いちいちそんなことを言わなくて意識はどんどんと変わってくるわけでありまして。先日も、21世紀をめざして4度目の労使共同宣言を結びましたけれども、一度もストが起こっていません。最初から、ストライキを闘争の手段に使おうという古めかしい考え方はもうやめようということになっております。ただし、労働組合もパートナーとして位置づけるから、皆さんの中で財務諸表を知っている人が何人いるかということ、誰も知らないわけです。そこで、財務諸表の読み方など経営に関わる基本的な事柄を、会社と組合で勉強する場を設けたりもしたわけでありまして。

そうした形で常識をもった形に会社を作り変えていくということができました。こうした成功の背景にはいくつかの要素があったと思います。一つは先ほどの自主自立ではありませんが、最初のコンセプトが非常に具体的で明確であったということでありまして。それは内閣の方針ももちろんそうですが、国鉄再建監理委員会が死に物狂いでおつくりいただいたコンセプトに曖昧な点が少なくて明快であったということでありまして。NTTさんがいろいろな面で苦労されています。私どもも別の意味の苦労をしておりますが、NTTさんのように組織のあり方の面で苦労していないのは、問題は一切先送りしないという、内閣と土光臨調の基本方針が明確であったからだと思います。

したがって国鉄改革については、どんな苦しいことがあっても、そこで解決する、何年か後にとすることは一切やらない。そして、完全民営化をして政府は一株も持たない。完全民営化をして投資家のみなさんの信頼だけを頼りにサービスを向上して安全性を高めて利用者を増やしていくという、逃げ場のないコンセプトと基本方針を断固つらぬいていただいたということが、実は我々が今日、この方法が鉄道の経営改革を進める上で最善であると世界に情報を発信できる基礎だと思っています。

ですから、小泉内閣でもいろいろな行政改革、特殊法人改革をやるでしょう。その際、まず最初に不転の構えで問題を先送りしないということ、そ

れぞれについて明確なコンセプトとして与えるということが、国鉄改革から得る最大の教訓ではないかと思えます。

時間がありませんから、一つだけ付け加えて申し上げたいと思えます。実は世界中の鉄道が今、非常に苦しんでいるわけです。私も世界鉄道連合の副会長をやり、ヨーロッパを除く地域の鉄道会議の議長を続けているわけでありまして。したがって毎月のように外国に行ったり外国人が来たりということが多いのですが、オーストラリアのブリスベンで、つい1ヶ月前に1000人が集まる大会議がありました。その議題は、鉄道を再生させるのに民営化を進めるべきか、民営化以外に方法があるのか。民営化であるとすれば、どの方法をとるべきかという大議論であります。ヨーロッパも、イギリスからもスウェーデンからもドイツからもパネラーが出ました。その中で私が、民営化以外にないという基調講演をやりました。ヨーロッパの場合、線路から下は全部国が持って、オペレーション会社だけを民営化する。したがって線路から下の固定設備の技術革新が進まないんですね。保守費がかかれば、すべてをオペレーション会社に負担させればいいわけですから。そういうのでは鉄道は生きてはいけないという事柄をいろいろと言いました。また、どこでも鉄道だけでは生きられない時代に入っているのだから、鉄道の設備と人材を使って、鉄道を中心としたホテルでも食堂でもいろいろやって、その利益で鉄道を支えるという時代になってきている。それから鉄道というのは、人をたくさん使う企業ではなくて、まさに技術産業の代表だと思って技術革新をしないと、うまくいきませんよという話をしました。結論は、正に1000人集まった鉄道の世界中のメンバーが、JR東日本をみならって、正にあのとおりやろうじゃないかということです。それぞれの国で違う面があればそこだけ変えて、ああいうやり方を基本に進めようじゃないかということが、全体の決議になりました。ですから、私はゲバラではありませんが、民営化の革命を世界中に輸出をしているともいえます。

ドイツも今、苦しんでおります。民営化をドンドン進めてきていたのですが、運輸大臣がお代わりになって、緑の党から出たんですね。すると今度は逆

風が吹いてきたというので、この11月には国会と内閣とドイツ鉄道とで大議論をやるので、そこに松田さん出て欲しいと助っ人を頼まれて、出ることにしています。そういう形で、みんな民営化でいこうということはわかっている。そして、そのモデルはJRである。特に本州3社が一つのモデルになっているのは、土光臨調でつくっていただいた基本の考え方がいかに正しかったかということの証しだと思います。

中曽根元総理を前にして失礼なようですが、あれだけの国鉄改革もみんなが一致したらできたんですね。イギリスでは、サッチャーさんはいろいろと改革を推進し、炭鉱までは手をつけたのですが、鉄道は手につかなかった。今、最後にドサクサ紛れに民営化して大変なことになっています。したがってイギリスに行くと、日本は行政改革は全部終わっているんだと錯覚しているんですよ。なぜなら、中曽根さんはサッチャーのできなかつた鉄道までやったわけですからと、尊敬されているんですね。

実際は、日本は各国とは違って、3社だけを先に行ったんですね。ですから、私は世界のレベルに持っていくのにみんなの意志を結集すれば必ず実現できると考えております。民営化というのは素晴らしい自由を得ることです。最後に一つだけ言っておきますが、ブリスベンの会議の時に、みんなでコアラ公園にいったんです。大きな籠の中にきれいな鳥がいて、同じ鳥が籠の外にもとまっているんですね。これは何だと誰かが言ったので、籠に入っているのは国营企業が特殊法人であって、飯を食うには困らないだろう。しかし籠の外にいるのは、蛇に襲われたりいろいろあるけれど、大空を飛ばたく自由があるじゃないか。どっちがいいかと言ったら、各国の人もやっぱり外の方がいいと言うわけです。やはり自由というものに我々はあこがれて自由主義社会を作ったわけですから、やはりリスクを恐れないでいくということが私は必要だと思います。

いろいろとこれからの行革のお手伝いできることがあれば、全力をあげてわが社も私もお手伝いしたいと思えます。最後に、本当にここまでご支援をいただいた方々にお礼を申し上げ、ご挨拶といたします。本当にありがとうございました。

第2部パーティでのスピーチ

1 中曽根康弘元首相挨拶

土光臨調 20 周年に際しまして、今日は非常にいいフォーラムを開いていただきましてありがとうございました。私、途中から拝聴いたしましたけれども、当時を思い出しますし、今我々が抱えている大きな問題について非常に重要なご示唆をいただいたように思いました。

土光臨調につきましては、いろいろとご批判もあると思いますが、ある程度のご協力はできました。ここにいらっしゃる皆様のご協力、あるいはご熱意によってはじめてできたものでございまして、みんなで一緒によくやったなと、そういう感慨をここで持つものでございます。

しかし土光臨調がある程度やった一番大きなポイントは、土光さんそのものの熱情とお人柄によるものであって、ああいう中心柱があったから初めてできたのだと思います。今、小泉行革、小泉改革をやるつもりですが、それと比べてみて、中心柱がどこにあるかなと思います。

土光さんが鰯を食べている姿というのが機縁になって、全国的な大きなブームを呼び起こしましたけれども、土光さん自身が、非常な決意と熱情を持っておられたことは間違いない。そしてそれがみんなに感動を与えて動かしてきたと、実は思うのです。あるとき、財政関係をやっておった中川幸次君が、土光さんを訪ねて「土光さんが言っておられた増税なき財政再建はできますよ」と、これこれの数字が出てきて必ずやれますと、具体的な数字をもって説明にあがった。そしたら、土光さんは、涙をポロポロ流して、手をぎゅっと握っておられたそうです。それで、いろいろと説明をした後、彼が失礼しましたと退席したら、土光さんが後ろから付いてきて、エレベーターまで送って来てくれたと、彼は言うておりました。それぐらい熱情を持って打ち込んでおられたので、土光さん自身が中川君をわざわざエレベーターまで送ってくれたのだらうと思うのです。その話を私は、中川君から聞きまして、本当に頭が下がる想いがしたものであります。

それともう一つは、国民運動をやるよと言われてたことです。あの経団連の会長もやり、あるいはお年を召した方が国民運動をやるよというのを聞いて、私はちょっと驚いたのであります。現に、地方公聴会

を随分開きましたし、感動した皆さんが地方でも活動を開始してくれまして、商工会議所とか青年会議所が動き出してやるようになりました。また日比谷の公会堂では、国民大会までやるようになったのです。この国民運動をやるよという発想自体が、やはり土光臨調を成功させた基で、国民のあの大きな力と支援と国民の熱情というものが、政府や国会を圧倒して、国鉄以下の大きな問題を解決させる原動力となったのです。そこへ目をつけられておられた土光さんの慧眼には、あのお年でと、失礼ですけども、今更のように感銘を受けたものでございます。

今、小泉改革というのを見ておりますと、小泉君はよくやっているといます。今、いろいろ作案中であります、いずれ案が出てきて、それを現実化するというのが秋以降の勝負になります。ここで思い出すのが、確か昭和 56 年の、先程牛尾さんの話の中にあつた、7月だったと思いますけれども、第1次の中間案ができて、そして予算編成にそれを適応するという概算請求の時に、自民党と打ち合わせをしなければならぬというので、自民党の各部長、政調会のメンバーを全部集めて、臨調の皆さん方も我々も行って、説明をしてみんなの意見を聞いたら、これでもかという大反対をやられたわけでありました。賛成という人は一人もいませんでした。それが終わって皆さん、臨調の部屋へ帰るときには、うな垂れて、みんな青い顔をして、果たしてやれるのかなという心配をもって帰ったのを、思い出します。それを皆さんのお力で切り開いていただいたのは、土光さんや国民の力であったと思います。

小泉さんは、国民の力は獲得しつつありますね。しかし、いかに国民の小泉に対する力を、小泉改革という大きな仕事に対する国民の力に転化させていくかということがこれからの仕事だらうと思います。私は以前、大統領的な首相、要するにポピュリズムあるいは国民というものを対象にした、国民の力を受けた、そういう新しい政策・政権じゃないとダメだということを言って、大統領的首相を主張し、そして国民の皆さんのお力をいただいて政治をさせていただいたわけでありました。臨調を行うにつきましても、大変に皆さん方のご支援をいただき、また土光さんのお陰もあって実はできたわけでありました。

ところが実際それを法案にし、予算化するという段取りになると、それは大統領的首相ではできない。議院内閣制の総理という立場が、実はそこで出てくるわけでありませう。大統領的首相という面と議院内閣制の総理という面、この一人二役でこれをうまくこなしていかなないと現実政治は動かない。いよいよ小泉君はこれから議院内閣の総理としての腕前が試される段階であります。そこで政党やら政界との勝負があり、それには大統領的首相という国民の大きな援軍を背景に持って議会を圧迫し、政党に圧力を加えていく。そういう形にならざるを得ない。そうするとこの二役をいかにうまく使いながらやるか。これから手術をやっていくわけでありませうから、手術をどういう風にうまく二つの力を使い分けながら進めていくかという政治の戦略的な要素が出てくるだろうと思います。おそらく手術をやるについては、やはり皆さんに、インフォームドコンセントで、お前の病気はこうだからこういう手術をして何日ぐらいかかるとよく説明するのが、今のお医者さんの常道であります。そのような国民に対する説明、PRがまだないと思います。それには透明性とか公開性とか説得性、これが非常に重要な要素になると思います。

それと同時に議院内閣制の首相というやり方でこれから進めるためには、橋本さんがそこにいらっしゃいますけれども、要するに政党をいかにうまく使うかという問題になると思います。一番大事な点は、如何に人材を簡抜するかということでありませう。たとえば、この電電公社を民営化するという問題について、党内に有力な反対者がいます。明らかに見えている。それを説得するのに、党内や財界のどの人

間を使うかという、そういう対抗馬あるいは説得者を見つける必要がある。対抗馬あるいは説得者を如何に培養しながら戦わせるかということが必要になるわけですね。そういう点は橋本さんが党内事情に一番詳しく知っていたから非常にうまくやって、私もいろいろと助言をいただいたわけでありませう。

国鉄の問題にしても、今、松田さんからお話がありましたけれども、国鉄で一番うさかったのは、加藤（六月）さん、三塚さん、あるいは小此木さん等がありました。その中で小此木さんは我々の系統だからよくわかってくれたし、三塚さんは、もう始めから国鉄国賊論みたいなのを書いてくれて一生懸命やってくれた。ところが加藤さんが中々難物であったわけですね。それを如何に攻略するかということ相談し合いながら、とうとう加藤さんも、「じゃあやろう」とそう言ってくれた。そういうようなことがこれからの第二幕に出てくる。それを一つ小泉さんにしっかりやってもらいたいと思いますし、牛尾さんにも、頑張れ頑張れと申し上げたいところがございます。

要するに人材を簡抜して、そして法案なり予算を如何に成立させるかという議院内閣的手法という問題が次の問題になってくるわけですね。それにも、しかし、国民の支援が無ければダメなわけですから、大統領的首相というものをうまく使いながら、議院内閣の総理を動かしていくと、そういう形になると思います。

大変くだらんことを申し上げましたが、これで皆さんに厚くお礼を申し上げて、ご挨拶に代えます。どうもありがとうございました。

2 石原伸晃行革担当大臣挨拶

皆様こんばんは。ただ今ご紹介いただきました石原伸晃でございます。今日は土光臨調 20 年を過ぎまして、中曽根先生、橋本先生を始め各先生方、また各関係の皆様、集まりいただきまして、そのような席で私に話をしろというのは、特に中曽根総理、橋本総理が、私を叱咤激励してくださっている温かい目の中で話すのは照れもし、緊張もするところでございます。

振り返りますと、実は私が記者をしておりまして、当時、中曽根先生が総理で、まさに土光臨調というものを取材させていただきました。そちらに JR の松田会長がおいででございますが、国鉄の分割

民営化を 3 年半にわたって取材をさせていただき、亀井先生ともその時以来、取材をさせていただいた関係でございます。そういうことを振り返りさせていただきますと、先日も実は、中曽根総理の所に私、行きまして、心がまえの薫陶を受けてきたんですけども、容赦ない薫陶をいただきました。「お前は砲火を浴びて血だるまになれ！」と、そういうような厳しいご忠告をいただいたわけでございます。今まさに私が取り組ませていただいております特殊法人改革、そして公益法人改革、また橋本総理が前大臣として、これまでなぜ誰もいじってこなかったのかという公務員制度改革、そして引き続き行われて

おります規制緩和。この中で、この秋の1丁目1番地はどうしても特殊法人改革になる、そして年が明けたら橋本総理の指示をいただいて、公務員制度改革をしっかりとしたものにしていかなければならないと、こんな風に考えているところであります。

そんな中で、私、土光臨調を取材し、また国鉄の分割・民営化を取材した時に、感じましたのは、やはりハードコアの部分の内閣で決定する、国鉄の分割・民営化をするということを決めて、その後の細かい部分については、国鉄再建監理委員会という委員会をつくられて詰めていく。この手法というのは、当時はなんでこんな2段階になっているんだ、内閣で一気にやってしまえばいいのにと思いましたけれども、いざ担当になってみますと、やはりハードな部分とソフトな部分が微妙にからみあった中曽根総理の行革、こういうものの姿を今回も参考にさせていただいて、特殊法人改革に切り込んでいかなければならないのではないかと考えております。

先日、中間的な案を小泉総理の所に持っていきましたら、お褒めの言葉の一つぐらいはくれるかなと思いましたが、「生ぬるい」の一言でございました。廃止か民営化の2つしかない、ということでびっくり仰天して、しかも一般会計3兆円、特別会計2兆円あわせて5兆数千億の補助金を、「来年1兆円切れ!」と、こういう厳しいご指示をいただきました。ただし、予算を切るのは私ではなく、これは塩川大臣の所でございますので、塩川大臣に充分切ってくださいように言いましたら、あの塩川さんも頭をかきながら「こりゃ、えらいこっちゃ」というような

話をされていたのが印象に残りました。そういうことでありますが、やはり国民の皆さんが見ているなかで、無駄があるなら切っていくし、民間がやっていいのであるならば民間にやっていただく。そして、民間がやっていて公的なものがやる必要がないものは廃止していくという、この小泉哲学の原則を曲げることなく、この秋は充分に砲火を浴びまして、冬まで元気でいましたら、またここに呼んでいただいて、やせた石原でも見ていただきたいと、こんなことを考えているところでございます。

いずれにいたしましても、この行政改革は、政府と党が一体となりまして、また中曽根総理、橋本総理というミスター行革というすばらしい先輩がおりますので、知恵も借り、ついでに力もお借りして改革を断行させていただきたいと考えております。

最後になりますけれども、私は土光さんの取材をしておりますので、目指すべき国家像というものを真剣に考えておられたのが一番印象に残っているわけでございます。豊かな福祉国家をめざして行こう、しかし活力が失われたところに国家の繁栄はないということで、活力ある福祉国家という目標が生まれたことを記憶しております。これからの少子高齢化社会の中で、やはりこの国が活力を失うことのないように、土光臨調のスピリットをしっかりと継承させていただきまして、この夏、この秋と頑張らせていただきたいと思っております。簡単ではございますが、石原の所信表明に代えさせていただき、土光さんを偲ばせていただきたいと思っております。ご清聴ありがとうございました。

【事務局より】

- 1 ニュースの8・9月合併号をお届けいたします。ここに収録したお話で、これまでの行革の歩みとこれからの課題が、ほぼ、網羅されたと思います。お忙しいところご出席ただいてお話をくださった方々に心からお礼申し上げます。
- 2 8月6日の会合には予想以上に多くの聴衆がおいでになり、その結果、用意していた「記念論文集」は品切れになってしまいました。会員の方々には刷り増した上でお送りいたしますが、折角の機会ですので多少加筆訂正なども行いたいと思っておりますので、もう少しお待ちください。
- 3 恒例の年表は、目下作業中で、これも10月にはお届けできると思っております。
- 4 いまは国内問題よりも対外問題が議論の中心ですが、国内問題が消えたわけではありません。これを口実に国内改革が遅れることのないよう、注意していきたいと考えています。

行革国民会議の2000年度事業・決算報告

さる9月21日、台25回定時総会が開催され、以下のとおり、2000年度(2000年7月~2001年6月)の事業報告ならびに決算報告が承認されました。なお、決算総会は例年は8月初旬に開催してきましたが、今年は土光臨調20周年記念講演会を開催いたしましたので、9月に延期した次第です。

2000事業年度

社団法人行革国民会議事業報告

2001年9月21日

第25回定時総会

2000事業年度(2000年7月1日から2001年6月30日まで)における社団法人行革国民会議の活動は次の通りである。

1 第23回総会の開催

2000年8月7日、第23回総会を開催し、99年度決算の承認と「この1年間の行革の歩み(2000年度版)」(後述)を発表した。

なお、総会議事終了後、東洋大学松原聡教授から「特殊法人改革の進め方」をめぐって話を伺い、意見交換を行なった。

2 第24回総会の開催

2001年6月25日、第24回総会を開催し、2001年度予算・事業計画の決定ならびに役員の一部追加を行った。

総会終了後、経済評論家田中直毅氏から、「構造改革とはなにか」について話を伺ったあと、意見交換を行った。

3 「この1年間の行革の歩み」2000年度版の発表

2000年8月7日の第23回総会において、「この1年間の行革の歩み」(2000年度版)を承認し、公表した。これは、行革国民会議の行革関連新聞記事データベースから、主要項目毎に記事を検索し、それを年表形式にまとめ、簡単なコメントをつけたものである。1984年の「行革の進捗状況の採点表」の発表から数えて16冊めになり、また、1988年に現在の形式で作成するようになってからも14冊めの発表となる。

4 会員討論会の開催

国民会議として議論しておくべき重要テーマについて、以下の通り会員懇談会を開催した。その

模様はすべて国民会議ニュースに掲載した。

2000年8月7日 「特殊法人改革の進め方」について、東洋大学松原聡教授から話を伺った後、意見交換を行った

2000年10月17日 「財政構造改革のシナリオ」をめぐって、大和総研賀来副理事長、日本総研高橋調査部長、三菱総研白石研究員からそれぞれ話を伺ったあと、意見交換した。

2000年12月18日 「これからの社会保障のあり方」について、袖井孝子御茶の水女子大学教授から「社会保障の構造を考える有識者会議」の報告への批判も含めて話を伺い、討論を行った。

2001年6月25日 「構造改革とはなにか」について、経済評論家田中直毅氏から話を伺い、意見交換を行った。

このほか、後掲の「市民立法機構」の第5回総会(2001年6月9日)には、国民会議の会員にも参加を呼びかけた。

5 土光臨調20周年記念事業の企画と実施

1981年に土光臨調が発足して20年が経過したことになる。そこで、これまでの20年の歩みを総括しながら今後の方向を模索するためのプロジェクトを行うこととし、まず2001年4月18日、札幌において第1回土光臨調20周年記念フォーラム「北海道経済の自立に向けて」を開催した。フォーラムでは、松田昌士JRR東日本会長、小倉昌男ヤマト福祉財団理事長の記念講演のあと、宮脇淳北海道大学教授、内田和男北海道大学教授、五十嵐智恵子北海道開発問題研究調査会調査部長、並河信乃国民会議事務局長によるパネル討議が行

われた。

第2回のフォーラムは東京で8月に開催、そのときに研究者による「行革20年間の軌跡と今後の課題」を完成させて発表することになっている。さらに、秋には第3回のフォーラムも開催する計画である。

6 市町村主権フォーラムの活動

99年6月7日、それまでの「パイロット自治体会議」のメンバーを中心に「市町村主権フォーラム」を結成した。

首長会議の開催

首長レベルの会合を次の通り開催した。

2000年8月3日 榛村純一掛川市長から「生涯学習まちづくり」について、沢田秀男横須賀市長から「横須賀市の環境政策」について報告

2000年10月27日 河内山哲郎柳井市長から「ベンチャー自治体への変身」について報告

2001年5月12日 2001年度計画など今後の活動を討議

地方財政改革試案の発表

メンバー市の財政担当者による「地方財政研究会」を99年8月に結成し、税源移譲とこれからの財政調整制度を中心に検討を開始し、2000年10月の首長会議で報告討論を行い、一部修正を行った後、2000年12月11日、地方財政改革試案「税源の移譲と新たな財政調整」として発表した。

7 「市民立法機構」への参加

改革をめざす多くのグループの連係を図るとともに、それを具体的な改革に結びつけていくために、国民会議と全国市民運動センターが共同事務局となって、97年5月9日に市民立法機構が発足した。

2000年6月9日、その第5回総会が開催され、「市民社会を強くする7つの方法」を発表し、それをもとに参加者での自由討論を行った。

現在進行中のプロジェクトは、リターンブル瓶普及プロジェクト、条例Web（自治体に立法府を作るプロジェクト）、市民セクター経済圏研究会である。

8 委託調査・研究の実施

規制緩和の進捗状況調査

ここ10年ほどの規制緩和の進捗状況を部門ご

とに整理し、今後の課題を明らかにするための調査である。第1次調査報告書は99年3月、第2次調査は99年9月に取りまとめたが、第3次調査報告は2001年3月に完成した。

9 行革関連新聞記事データベースの作成

1981年の臨調発足以来、新聞記事のクリッピングを行っているが、そのデータベース化を87年12月から開始し、2001年6月末で13年半の蓄積となった。件数にして焼く14万件のデータが蓄積されている。その一部は主要項目毎に年表形式に整理して、毎年、「この1年間の行革の歩み（民間版行革白書）」としてとりまとめて発表するとともに、ホームページにもオリジナルデータと年表双方を掲載している。

10 国民会議ニュースの発行

国民会議の機関紙である「Citizens Forum for Renewal」は、月刊で発行しているが、2001年6・7月合併号で124号となった。また、ニュースはそのままホームページにも掲載している。

11 ホームページの充実

98年9月からインターネットにホームページを開設した。アドレスは

<http://www.mmjp.or.jp/gyoukaku>

である。国民会議ニュースのほか、新聞記事クリッピング・データなどを載せているほか、市町村主権フォーラムのコーナーも設けている。

12 その他の日常活動

民間の立場から行革全般に対してウオッチしている専門組織として、行革国民会議に対する新聞・雑誌等の取材は多い。また、シンポジウムや政党・市民団体の勉強会などにも参加した。

このほか、2000年3月からイマジジン出版社の「実践自治：Beacon Authority」の編集に参加、さらに現在地域経済関係の雑誌の創刊を計画中である。

13 会員ならびに役員

2001年6月30日現在、個人会員は101名、維持会員は71社（団体）である。

以上

2000年度会計収支決算書

自 2000年7月 1日
至 2001年6月30日

(1) 収入の部

(単位 円)

勘定科目		予算額	決算額		差異
大科目	中科目		大科目	中科目	
会費収入		19,424,000	17,704,000		1,720,000
	正会員会費	924,000		804,000	120,000
	維持会員会費	18,500,000		16,900,000	1,600,000
	未収金	0		0	0
事業収入		11,200,000	13,031,478		1,831,478
	受託費収入	11,200,000		13,031,478	1,831,478
寄付金収入		0	100,000		100,000
	寄付金収入	0		100,000	100,000
繰越金収入		45,768	155,035		109,267
	繰越金収入	45,768		155,035	109,267
利息収入		0	3,003		3,003
	利息収入	0	0	3,003	3,003
雑収入		0	0		0
	雑収入	0		0	0
収入の部の合計		30,669,768	30,993,516	30,993,516	323,748

(2) 支出の部

(単位 円)

勘定科目		予算額	決算額		差異
大科目	中科目		大科目	中科目	
[事業費]		13,790,000	14,225,683		435,683
会議費		1,030,000	568,863		461,137
	会員討論会	700,000		248,299	451,701
	総会・理事会	330,000		284,564	45,436
	連絡会	0		36,000	36,000
調査研究費		10,820,000	11,474,468		654,468
	調査研究費	7,920,000		8,687,561	767,561
	データ入力	2,900,000		2,786,907	113,093
会報発行費		740,000	542,128		197,872
	会報発行費	740,000		542,128	197,872
資料購入費		300,000	279,096		20,904
	資料購入費	300,000		279,096	20,904
市民立法		900,000	900,000		0
	市民立法	900,000		900,000	0
土光臨調		0	461,128		461,128
20周年事業	土光臨調20周年	0	0	461,128	461,128
[管理費]		16,879,724	16,703,809		175,915
事務所経費		5,000,000	4,871,905		128,095
	事務所経費	5,000,000		4,871,905	128,095
人件費		11,859,724	11,763,132		96,592
	人件費	11,859,724		11,763,132	96,592
什器備品		10,000	56,994		46,994
	什器備品	10,000		56,994	46,994
雑費		10,000	11,778		1,778
	雑費	10,000		11,778	1,778
退職金引当金		0	0	0	0
予備費		0	0	0	0
会費未収処理		0	0	0	0
次期繰越金		44	64,024	64,024	63,980
支出の部の合計		30,669,768	30,993,516	30,993,516	323,748

以上