

The Tokyo Foundation 政策シリーズ

霞ヶ関『1 府 12 省体制』は行革会議の決定通り進んでいるか？

水野 清

(「日本再建のための行革を推進する 7 百人委員会」代表世話人、元衆議院議員)

まえがき

この議事録は、本財団がシンクタンク事業の一環として実施している「政策セミナー」の第 18 回会合「霞ヶ関『1 府 12 省体制』は行革会議の決定通り進んでいるか？」の速記録である。

今回の会合では、講師としてお招きした「日本再建のための行革を推進する 7 百人委員会」代表世話人で元衆議院議員の水野 清氏より、上記のテーマについての報告が行われ、その後、報告内容に基づき活発な議論が行われた。

本セミナーは、日本財団の補助を受け、タイムリーな政策問題について、ハイレベルかつインフォーマルな形式で少人数の方々にご議論いただき、日本社会さらには国際社会における政策的諸問題に対する解決の糸口を見出す場として月 1 回程度のペースで実施するものである。

この議事録は、本セミナーの成果を関係各位に報告するとともに、さらに社会的により広い意味を持たせることを目的として、速記録の形式で作成されたものである。

1999 年 10 月

みずの きよし
水野 清 氏 略歴
(Kiyoshi Mizuno)

昭和 26 年東北大学経済学部卒業後、日本放送協会放送記者、農林水産大臣秘書官、内閣官房長官秘書官、防衛庁長官秘書官等を経て、昭和 42 年衆議院議員初当選。

昭和 47 年外務政務次官、昭和 58 年建設大臣、昭和 59 年自民党副幹事長、平成元年自民党総務会長、総務庁長官等を経て、平成 10 年「日本再建のための行革を推進する 7 百人委員会」代表世話人。

目 次

第 1 部 發言內容

- 1. 講師報告 2
- 2. 質疑応答 17

第 2 部 卷末資料 31

1. 報告要約 (Summary)

「霞ヶ関『1府12省体制』は行革会議の決定通り進んでいるか？」

内閣府の創設、独立行政法人制度の創設は出来、また「1府12省体制」もスタートするが、政令・省令の段階で、政官の圧力によって骨抜きにされる懸念がある。行政改革という大事業を成功に終わらせるには、マスコミや国民の関心が必要不可欠である。

“Can Kasumi-ga-Seki Advance Its Administrative Reforms as Envisioned?”

The first steps have been taken toward implementing a package of large-scale administrative reforms, including the establishment of a cabinet office, a framework of autonomously managed administrative corporations, and a system of “one cabinet office and 12 ministries.” It is feared, however, that this reform effort will be enfeebled by politicians and bureaucrats piling on multiple layers of governmental and ministerial ordinances. For administrative reform of this magnitude to have a chance of succeeding, keen attention and interest will need to be given it by both the mass media and the general public.

司会 第18回の政策セミナーを始めさせていただきます。

きょうは、御承知の水野清先生に来ていただきましてお話をいただくのでありますが、お手元にあるバインダーの中に幾つか資料がありますので、それを先に御確認いただきたいと思います。

右側の方には、きょうお使いになるレジユメが入っておりまして、左側の方には、東京財団の幾つかの案内が入っております。東京財団で出しています「インテレクチャルキャビネット」という政策論争を喚起するためのニューズレターというのがありますが、その中に、ちょっとつるつるした紙で「政策ビジョン 21」という1枚の紙も入っております。これは日経 CNBC 等々で、実は東京財団が制作、提供する形で政策をきちんと議論する番組を始めようということで、この10月から始めました。私は一応進行役みたいなことをやらせていただいているんですが、土曜日の朝10時から10時半まで非常にまじめな政策論争の番組をやっているとして、第1回目は大阪大学の跡田さんに企業税制改革の話をしていただきました。第2回目は京都大学の吉田和男さんに銀行再生の話、北岡伸一さん、それで、11月13日にはきょうここにお見えのD先生にも行革等々についての話をさせていただくことになっております。ここに御出席の皆さんの何人かの方にまたぜひ御出演をいただきたいと思っていますので、ぜひ御協力方お願い申し上げます。

さて、お待たせいたしました。きょうは水野先生に、中央省庁の再編、行革の話を思う存分していただいて、いろいろなことを御存じのメンバーですので、議論をさせていただきたいと思います。テーマは「霞が関『1府12省体制』は行革会議の決定通り進んでいるのか?」というタイトルであります。最近の情勢も踏まえまして、水野先生から幅広く問題提起をしていただくことをお願いしております。

まず最初は、40分か45分ぐらい水野先生に話していただいて、その後議論をさせていただきます。水野先生、よろしく願いいたします。

2. 講師報告

水野 東京財団とのかかわり合いを簡単に申し上げますと、私は去年橋本内閣が下野して、そのときに補佐官をやめました。実は行革会議の最中、私の部屋に各省が説明に来た膨大な資料がございました。それは、必ずしも行革会議のテーブルに乗らない資料、

げすな言葉で言えば、各省ここだけは勘弁してくれとか、次官、官房長がひざ詰めでお話を聞いたりなんかした資料が入っております。

それから、私もおもしろいと思ったのは、各省が宣伝戦をいろいろやりまして、例えば警察庁と海上保安庁が一緒になるなんて案があったんですが、警察の方がいかに効率的かという怪文書を出したんです。それが逆に海上保安庁を刺激しまして、できなくなったとか、そういうようなものの類までなるべく収集しておりました。

たまたま私の秘書をしてくれていた人が、若いころ通産省に 5、6 年いたんですが、今は HSBC の東京の証券の責任者をやっている山田晴信という人です。その山田君が、資料の整理の仕方をこのときから考えておいてくれまして、今、戦略会議の事務局長の三宅さんの秘書をしているお嬢さんが、当時私の秘書をしてくれており、当時の混乱の中ではとても各省別なんていうことはできませんから、説明に持ってくる書類に付箋を付け、「何月何日にだれそれさんが来て、こういう資料を説明していった。中身は」といって一つ一つ挟んでずっとやったのがありました。補佐官室を出るとき、これを家に持って帰ればクズになってしまいますし、もったいないと思いまして日下会長に御相談をしたら、東京財団で預かってやってもいいというお話で、預かっていただきました。

そうしたら、その研究会を東京財団でやってやろうじゃないかということで、今度は田中一昭さんが主査になって、行政学の若い先生方 3、4 人集まって、行革会議の事務局に来ていた方も 2 人ばかり入って、5、6 人で勉強とか思い直しをやっておるわけです。今、行革会議のメンバーの方を訪問してインタビューしたりなんかして、そのとき本当はどう思っていたというような記録もつくっております。その一部がこの間 NHK スペシャルで 3 週間ぐらい前かにやったんですが、これは公共事業の部分だけであります。そんなことで、今、行革会議の後をずっと追いかけているわけであります。

きょうは私見が多いんですが、行革会議の結論が修正されずにうまくいっているかということを少し申し上げてみたいと思います。

形の上では、行革会議も、私は改革の精神が満ちているのは中間報告まであって、最終報告の段階では、例えば郵政省の巻き返し、建設省の巻き返し等があつて、当初の考え方がだいぶ曲げられてしまったのでありますが、それでも、6 割から 7 割はわれわれの思いがこの中にうまく入ったなということで、とにかく行革会議の最終決定がこれ以上後退しないように、法律が実現する日まで見守ろうというようなことになりました。

それで、行革を監視する「700 人委員会」というのがありますね、1 万円ずつ出していただいて、7 百数十人の方に今入っていただいております、これは堺屋太一氏が代表世話人でやっておったんですが、氏が入閣してしまったものですから、私と加藤寛先生で代表世話人を引き受け、時々世話人会をやって、内閣の行革本部の動きをみながら、これはいいだろうとか、どうだろうかという検討をしております。それで、内閣に文句を言いに行くときは私が行くと。こういうような手順でやっております。割合に私は、内閣の事務局にはパンチが効いているな、各省にも相当なインフルエンスを与えているなど自画自賛をしているんですが、そういうのが最近やっていることでございます。

配布した資料で、1 ページの理念とか目標ということではありますが、最初「この国のかたち」を再構築しようというような理念で始まりました。しかし、だんだん竜頭蛇尾になってきていることは御承知のとおりであります。

しかし、その中で少しメモをしてみました、おわかりのことと思いますが、行政の総合性、戦略性、機動性を確保しよう。要するに、今までは各省が分担管理をしております、合議制の内閣でしかない、今の内閣は法律的にはそういう存在であります、これを何とか覆せないだろうかということが出発点であります。

それで、内閣法の 4 条の改正、これは総理大臣の発議権を強化するためですが、これは改正されました。12 条は内閣官房の企画調整権を強化しよう、これも改正することができました。

ただし、内閣法 6 条ですが、内閣総理大臣は閣議を経ないと各省に指揮監督権がないという規定であります。これを改正しようと思ってきました。今回だけでなく、阪神大震災の後の官邸機能の強化のときにも、私は与党 3 党のプロジェクトチームの座長でこの問題を扱ったのですが、どうしても法制局と意見が合わない。憲法 72 条と関連して「改正は憲法違反である」と反対する。この議論をやっていると憲法論になる。この憲法論に入ると延々となってしまう、本来の目的がどこに行ってしまうかわからないものですから、今回も内閣法 6 条の改正はやめました。

要するに、これは田中角栄さんの裁判を思い出せばいいわけです。「おれはロッキードを使えと閣議決定したわけでもない。だから職務権限は発生してないじゃないか。何で有罪なんだ」というのが角栄さんの公判闘争の基本のラインであります、それが逆になっているわけです。

ですから、今の縦割り行政というのは基本的にはまだ非常に大きく残っています。各省、分担管理の原則です。これは今後残るであろう。内閣法 6 条を改正しなければできないということでもあります。

意外なのは、官房長官をやっておられた後藤田さんなんかは改正反対であります。石原信雄さんは賛成であります。後藤田さんはあまり強い総理大臣をつくらない方がいいんだという観念であります。これは何遍も後藤田さんと折衝したんですが、「おれは反対だ。やるなら死んでからにしてくれ」と言うので、どうせできないと思っていました。そういう経過がございました。

そこで、そう言いながら、トップ・ダウンの行政をやるには、内閣に内閣府をつくらうということになりました。これも、行政改革会議の中、会議を準備する下方では御承知だと思いますが、私だけが孤立してしまっていて、私以外の方々は、恐らく当時の内閣官房の指示があったんだと思いますが、内閣府をつくるということは反対でありました。第 1 次行革審のときに、これは今度の内閣府より非常に大きい内閣府であります、つくろうとしたんですが、全霞ヶ関の反対で失敗をした。それで何遍もいろいろな方に私が案を提出することを考え直すように説得されましたが、内閣法による内閣府をつくる。今の各省は国家行政組織法でつくっていますが、それにもとらない内閣府をつくる。これは何とか成功しました。これは、各省庁再編前期の大きな山場であったと思います。

その中に、御承知のように、経済財政諮問会議、総合科学技術会議、男女共同参画会議、中央防災会議というものを設置したわけであります。

この中でも、特に経済財政諮問会議というのは、御承知のとおり、今度の改革というのは 1 府 12 省の 12 省も大事なことでありますが、内閣府をつくった。内閣府というのは各省の上にあるという規定をきちんといたしました。それで、内閣府によっていろいろなことを考えて知恵を出す。簡単に言えば、内閣官房の連中はポリティカル・アポインティーに、全部政治任命にしてもらって、参謀憲章をつけて、内閣府の知恵を借りて、総理大臣の考え方に奉仕をするという形でつくったわけであります。

内閣府をつくるということがこの改革の半分だと私は思っておりますが、そのまた半分以上のウエートがあるのは、経済財政諮問会議をつくったということでもあります。

これはもうくだいような話であります、簡単に申し上げますと、予算編成の大綱、予算編成作業そのものではありません、大蔵省の主計局を内閣に持ってこいというよう

な意見をおっしゃる方がありますが、あそこはひとつの切った張ったの技術的な集団でありまして、それを持ってきても意味がない。それよりも、内閣で予算編成の大綱、基本方針、あるいはマクロ経済を見るというようなことをやろうじゃないかということで、アメリカの大統領府の経済諮問会議のアイデアを下敷きにして考え出したわけです。

ところが、この「諮問」という言葉を入れたがために、いまだにこれを諮問のための機関なんだというふうにお役人さん方は否定的なようであります。諮問であって、ここで物を決めるんじゃないんだと。そうしたいのでしょう。

これは去年あたり、各省の設置法を書くとき、あるいは内閣府の設置法を書くときに、諮問会議のあり方について、橋本前総理まで乗り出して、小渕さんのところに会いに行ったりしてようやく形がついたんですが、最初は、諮問会議の議事というのは事務局がつくった草案に基づいてやるというような規定をしておったわけです。これは行革大綱というのがあります。当初 1 府 12 省の大綱には書いてあった。それを削らせて、それで諮問会議自体がやるということになったわけであります。

しかし、今も実はこの諮問会議の問題で、堺屋太一経企庁長官と事務局との間でまだ意見がまとまりません。要するに、堺屋氏は諮問会議に一定の調査費をつけたいということを考えています。自分たちで物を考える。

諮問会議のメンバーというのは、御承知のとおり、総理、官房長官、それから大臣を規定していませんが、財務大臣、それから経済産業大臣、この 4 人は官の方で入るだろう。およそ 10 人ですから。それに日銀総裁も入るだろう。実は、この細かいことを規定しようかと思ったんですが、ほか全体のことはぼやっとデザインが書いてあるのに、経済財政諮問会議だけあまり詳しく書くわけにもいかないので、そういうアイデアのみ書き込んだのであります。

それで、あとの 4 人のうち、大体 2 人ぐらいは経済界。そうすると、経団連の会長ともう 1 人になってしまうんですが、経団連の会長がいいかどうか疑問であります。忙しい方なので。これは形式的には経団連以外には日商がバックしなければいかんでしょうけど、そういう方が 1 人入る。それからもう 1 人は、財界でも自分の考えで仕事をしている、ソニーの盛田さんとか、オリックスの宮内さんのような人を想定しております。それから、学者が 2 人ぐらい。財政のわかる学者と経済全体がわかる学者。

こういったような感じでありますが、そういう方々がただ 1 人でこの会議に出てきて

も、手足がないと考え方を整理して主張できないわけです。それに相当な調査費をつけようと。それで、秘書官と言ったら、こんな物つけるもんじゃないと言われたというんですが、私はつけてもおかしくないと思います。独自の秘書官ないし調査員を 3、4 人つけなければできないというような構想です。これはもう来年度の予算の第 4 四半期は新体制でありますから、年度末の予算要求につけなければならないので、一生懸命やっておられますが、主計局はなかなかうんと言わない。しかし、頑張れよと言ってるんですが、それが現状です。

それと同時に、さっき余談で申し上げましたが、実は企画庁 508 人の行き場所がない。男女共同参画会議の下の事務局の男女共同参画局という局を新設しました。そこに 10 人引きとってもらう。あるいは、企画庁の国民生活局と物価局を一つにして内閣府国民生活局をつくる。さらに、今、経済研究所というのがありますが、この経済研究所を拡張して総合的シンクタンクにしようと。

金融機関は金が無いので民間のシンクタンクは活動できない。国の予算でやるシンクタンクですから、一定の内閣に対するサポートということが前提ですが、それでも少しここに金をつけて、国家として純粋に戦略のデータを調査するシンクタンクをつくろうじゃないかということです。

そこに企画庁の人々にたくさん行ってもらおうということなんです、なお今 5、60 人はまらないんです。企画庁というのは、意外にノンキャリアの人が多くて、その人たちをどこに持っていか行革の事務局で非常に苦労しています。企画庁とも折衝が非常に難しくなっております。

総理府は、御承知のように、運転手さんもいれば、秘書のお嬢さんもいるし、辞令、勲記など字を書く方もいるというような役所で、内閣を支えるに必要な雑役をする人々ですが、企画庁はそういう仕事もない。それが全部内閣府の総務体制みたいなもの、要するに、会社でいえば総務部要員みたいなのが集まってきてしましまして、沖縄（開発庁）にも 3、40 人いると。企画庁に 150 人ぐらいいる、それから総理府にも 100 人ぐらいいる。合わせて 300 人近い総務部要員をどうしようかなんていうことをまだやっている。

各省はもう、局の数も決まり、課の数も決まり、どこへ引っ越すんだとか、間仕切りをどうするんだとかいって、相当な体制をどんどんつくっていますが、最後の最後まで、

経済財政諮問会議のあり方と内閣府の中の人員配置というのが今日に至っても決まらないわけで、年末の予算編成に対して大変関係者が苦勞しています。

二番目に、目的別の大くりをしたということでもあります。これは、非常に毀誉褒貶があります。特に、国土交通省みたいな大きなものをつくっていいのかということ。

これは、ある時フォーリー大使に言われたのでびっくりしましてね。大分前ですが、行革に熱心な民間の方々と朝食会をやりたいというので、宮内さん、諸井さん、西崎哲郎さん、高原須美子さん等々大使公邸に呼ばれたんです。その時フォーリー大使が、最初に「こんな大きな役所をつくってどうするんだね」と言ったのには驚きました。この人はなかなかいい勘しているなと思って聞いていました。

本来、国土交通省の河川局は、農水省の構造改善局や通産省の工業用水とか、厚生省の飲料水、上水なんかと合わせて、私は水資源庁みたいなものをつくろうと思っておったんですが、そっちの方へ行かないで、河川局はまたもとに戻ってしまいました。公共事業費は一般会計で年間 10 兆円近くありますが、その 9 割までも国土交通省で持つようになってしまった。こういう大問題が残ったわけであります。

それから、総務省という役所が、これまた奇妙な役所になってしまいました。要するに、自治省の持って行き場がないので、行革会議の最終報告をお読みいただくとわかりますが、自治省は、国と地方の調整役なんだというふうに位置づけて、なるべく権限を行使しない、小さくするんだという意味の書き方を何度も何度も書いておいたのです。自治省が入るのは理屈があります。しかし最後の段階で郵政省がまるごと入ってきてしまった。

ですから、公正取引委員会もここにぶら下がるわけですが、大体、行政管理とか行政観察とか、そういう各省全体の調整といいますか、監督をする、内閣府に入らないものをここへ持っていく構想でできた総務省が、現場の一番生々しい郵政 3 事業までここへ押しつけられてしまったわけですから、わけのわからない総務省という役所ができたわけです。これは残念至極です。

それから、今度の行革の切り口は、御承知のとおり、企画立案機能と実施の機能の分離を図ろうということが一つの切り口になっております。実は行革に先立って、この思想が強くて出てきたのは、柳沢伯夫さんとか塩崎恭久さんなんかに入ってもらって自民党でやっておった行革作業で「企画立案と実施はやはり分けなくちゃだめだね」という流

れでした。

これまでは全省庁で大蔵省の主税局と国税庁が分離しているだけです。強いて言えば、警察庁と地方の県警本部というもの。それから、防衛庁の内局と制服。これも強いて言えば、現場と企画立案が分離しているんだと言ってもいいかもしれません。あとは、大体日本の行政というのはみんな同居している。ほとんどの政治家も国民も、それがいいことだ、当然だと思っているんです。

そこを何とか切ろうということであったのが、たまたま大蔵省の金融行政の失敗、要するに、住専の問題で出てきたわけであります。それから、厚生省の薬務局のエイズの非加熱製剤の問題が出てきて、薬務局の中で検査と薬業界の監督を一緒にやっているわけですから、ああいう事件が起こるのは無理もない。そういうようなことで、これをてここに何とか改革しようということで、いろいろ考えたのであります。

しかし、金融監督庁だって、ここにも書いておきましたが、企画立案と実施機能がまた行った先で同居してしまっているわけです。それから、もう一つ大きいのは、エネルギー庁であります。エネ庁も、公益事業、電力、ガスなんかの監督と、いろいろな監察機能と一緒にっておりますから、この二つは今後に残したなと思っております。

話を進めますが、現業を分離するために考え出したのが、独立行政法人であります。

これは、実はこの間まで金融担当大臣をしていた柳沢さんが言い出した。柳沢さんは、「これしかないですよ」と言うわけですね。当時は、社会党と一緒に行革を始めたわけでもありますから、首切りは御法度です。絶対しない。橋本さんもそれを総選挙後の施政演説でぶってしまいました。そうすれば、どうして外へ出すのか、アウトソーシングする手法に独立行政法人しかないということです。幸い平成 8 年の総選挙のときに自民党の公約に入れてありました。当時はエージェンシーと言っていました。何のことからわからないものですから、自由党内も、各省庁も、誰も反対しなかった。

平成 8 年の 5 月頃でしたが、橋本総理の部屋に行ったら、変な「外庁」なんていう名前はだめだよと、必ず選挙になると攻撃されるぞというので、そこで、エージェンシーという名前をそのまま使って、日本人というのは片仮名に弱いんで、銀座のバーや喫茶店はみんな片仮名のように（笑）、それでいきましょうということで、エージェンシーと入れた。そうしたら、そのまま自民党の公約に入ってしまったんですね。すーっと入れておいたら当時行革が優先されましたから、公約の前の順位にうまく入ってしまった。

名前は後からつけたというわけであります。「独立行政法人」という名称は、行革会議になってから。やはりお役人はそういう点でいい名前をつけてくれたと思っています。

これは御承知のとおり、企業会計で現場をやらせ、サービス向上に努めようということであります。本来私がねらっておりましたのは、実は法務省の登記。これはなかなか収入があるんです。1千億円近くの収入があってバランスが取れています。今ちょっとコンピューター化でネットワークをつくるので毎年400億円ずつぐらい特別な予算をもたせてやっていますが、これが終われば、もう収支とんとんでいくわけです。

それから、通産省の特許庁というのも、どうも非常に図書館的で、日本の特許庁ぐらい居眠りしているところはないと。通産省の人はそんなことはないといいますが、私は、そう認識しています。これを活性化するのは、独立行政法人の方がいいんじゃないかという気がして、これも挙げました。

それから、大蔵省の理財局の国有財産管理。国債などは別であります。むしろ、土地をたくさん持っている。今、土地の相続税が物納でどんどん増えており、膨大な土地を持っています。昔は一つの局であったんですが、これが理財局に合併して、さらに今1人の局長さんが専門で担当しています。これなんかすばらしい独立行政法人ができると思うんですが、こういう大物は全部逃がしてしまいました。

これは、最終的には、やはり橋本内閣の内閣改造で、佐藤さんの問題でつまづいた後、こういうものを押し切るのは、やはり内閣の力がないとできない。私は相当青筋立てて大げんかをしたんですが、結局逃げられてしまいました。大蔵省の造幣、印刷は、むしろ書だけ書かせてもらっておいた。そうしたら、前の総務庁長官の太田誠一さんが必死になって追い込んで、最終的に入ったということであります。

大体こういうことです。臨時国会で膨大な法律が出ました。成立するでしょう。これは第3次行革審で試験研究機関の整理、統合をやろうとしてできなかったんですが、あれが何となく下敷きになって、われわれも力んだんですが、サポートしてくれる事務局がやはりそっちに持っていこうとした傾向があって、こんなところで妥協してしまったといえば妥協したわけです。

大型は車検であります。車検は、よく運輸省は踏ん切ったと思います。

それから、貿易保険は、通産省もやってもいいという気持ちを持っていました。通産省の偉いところは、これを民間型でやります。通産省に「これは何で民間型でやれるん

だ」と聞いたら、「貿易保険というのは金の運用で、これはちょっと役人にはできないと自分たちで思っている。民間人を連れてきて自由な経営をやらせたい」と。私は非常にそのアイデアはいいと思った。

民間人を連れてきてやるには、次官級の給料ではとても人はだれも来てくれないので、事務次官の給料の3倍ぐらい出してもいいから、もうける経営をやってもらう、そういう人を考えているんですと言うから、なかなかおもしろいと注目しています。

他に民間型は、文部省の国立青年の家とか少年の家、これは私は行って現場を見てきましたが、どうにもならない。学生、生徒の研修所みたいなところ。これはまあやってもできないことはない。それと貿易保険と、通産省の通産研究所だけが民間型、あとは全部公務員型です。公務員型というので、形の上では非常に数が増えましたが、これがどうなるかと実は思っております。よっぽど監視をきちんとしていかないと、第2の特殊法人になりかねない。

公務員型では自由な経営ができるのでしょうか。独立行政法人のあり方というのは、一口に言えば企業会計であります。株式会社方式ですが、株主総会がないわけですね。ここに問題がある。株式会社というのは、株主総会があって初めて緊張関係が生まれるんですが、ない。

そこで、各省に行政評価委員会というものを設置するようになっております。各省につくって、自分の省の独立行政法人を見る。省内につくるんですから、どうせなあなあでしょう、農林省のことで新聞に書いていますが、最近、構造改善局の汚職まがいな事件もそうですが、一連の経過を見ていると、何ヶ月も省内で監査してみたが、何もなかったということでした。しかし今ごろになって新聞が書き出して問題化している。ああいうようなケースしか私は期待できないと思うので、そこで二重にチェックしようと、総務省にも行政評価委員会をつくったわけであります。

ところが、さっき言ったように、総務省が郵政3事業を抱えるわけであります。電気、通信等、規制緩和をどんどんやらなきゃいかんところも総務省の評価委員会でやるわけです。2次的な監査もやります。ところが郵政関係は一次的な仕事なので、両方の機能をやりきれるかどうかが心配しております。

さらに、いわゆる独立行政法人の評価をするだけではなくて、行政全体のあり方、具体的に言えば、例えば5全総に出てきますが、四国にもう2本橋ををかけるというアイ

デアがあります。和歌山県と四国にトンネルを掘るか、橋をかける。それから、愛媛県と大分県に橋をかける。建設省の役人ですが、そんなばかなことを考えている人がいます。あるいは、東京湾にもう一つ湾口に橋をかける、いわゆる第3国土軸を創る話です。こういう行政の事前評価をやりきれんのでしょうか。

本当は、アメリカの行政評価を私も今度見てきたいと思っているんですが、行政評価というのはそんな問題ではない。例えば、今の介護の問題なんかを問題にして、きちんとチェックをしなければいけんのですが、とても今の総務省のお役人にはそんな能力はない。とてもそれは無理です。

行政観察局は、今度行政評価局という名前にになります。それは、多分アメリカの GAO のまねをして命名したのでしょうか、これは菅直人さんが盛んに提案していた件ですが、アメリカは、確か国会にあるんですね。日本でも国会につくろうというので、行政評価局というものを国会直属につくって行政を監視しようということを言っておったんです。総務庁は先手を打って、名前だけ行政評価局にしたのかなとみています。

ただ、よく言えば、日本の行政の中では、仕事を始める前にいいか悪いかという評価をするなんていうことは今まで考えたこともなかったわけであります。それをともかく、一応は行政の組織内ではありますが、やろうということになって、もう今公共事業関係、外務省の ODA までそうですが、評価、評価といって盛んに各省都合のいい評価システムをつくって、「うちはやってます」というアドバルーンを打ち上げています。お役人は頭いいな、速いなと思って見ているんですが。

あとは、このお顔ぶれですからもう十分おわかりだと思いますが、資料としては、1 府 12 省のあり方が 3 枚目にありますが、これはこのとおりであります。

今にして思えば、科学技術庁は通産省と一緒にになりたいと非常に言っておったんです。「文部省と一緒にになると、科学技術は進歩しません」（笑）というようなことまで言ってたんです。もうやめましたけど、次官や何かが来て、「お願いだ、通産省と一緒にしてくれ」と言うんですが、橋本さんが、どういうことだったんでしょうかね、どうも通産省の味方しているって言われるものだから、変に遠慮しちゃって、しなかった。私は、通産省と一緒にした方が日本の科学技術の実用化のためにはよかったかもしれないと思います。

環境省というのは、実は一つの目玉として環境庁を省にしたんですが、仕事としては、

厚生省から産業廃棄物の行政を持ってきただけで、あとはあまり増やしておりません。しかし、省に格上げして、権威を持たせねばなりません。ですから環境省を今後どう活かすのかということは大問題であります。

ただ、問題は、さっき総論的なことで申し上げませんでした。今度は縦割り行政を廃止するために、各省間の調整をどんどんやれというふうに書き込んであります。しかし、調整をやってもどうにもならなかったら、内閣官房に上げてきなさい、内閣法 12 条にもとづく強力な調整権でそれを整理しますというふうに書いてありますが、それがどう実現されるのかということでもあります。

それから、各省の中で、通産省が単なる産業育成だけではなくて、産業面から経済をやりたいと。これは最初から経済産業省になっています。

次に国土交通省ですが、ここで私どもが意図したのは総合交通政策であります。これは日本の物流コストが非常に高い。べらぼうに高いのであります。これが国際競争力の問題に響いてきます。一つは道路建設のコストが高い。建設会社の談合とかいろいろな問題がありますが、まだ本当にメスが入っていない。高速料金を下げないとなりません。

もう一つは、よく申し上げているんですが、道路関係の財源は目的税で、11 年度は 3 兆 4000 億円です。河川局は 1 兆 5000 億円ぐらいであります。飛行場建設の予算は少ない。要するに国内航空は 8000 万人の人を運んでいます。空港整備特別会計という会計があります。これは 4674 億円ですが、実はここに入っている真水は 689 億円です。あとは何だといいますと、全部消費者負担のお金が入っているわけです。

例えば、皆さんが飛行機にお乗りになると、ジェット料というのがあります。今の世の中、全部ジェット機なのに、珍しかった時のジェット料をいまだとっています。昭和 30 年代にやった収入源を国民に返せないわけですね。これを返すと 1000 億ぐらいの金をどこかで見なければならぬ。ですから、主計局も運輸省もぐるになって、目をつぶって、まだ相変わらず取っている。だけど、ジェット料ですから、航空券の中に書き込んである。これなど、もっと国民が反発してもよいのです。それから、燃料税が 899 億も入っています。

あとは、着陸料。これが今大きな問題になっているのは御承知のとおりであります。関空が 104 万円ぐらいですかね。成田空港 93、4 万円です。金浦空港（ソウル市）だとか周辺の空港はみんな 20 万、30 万円です。ですから、とても国際競争

に耐えられません。これは本当にオープンスカイになったら、しかも、アメリカがどこか経営の悪い会社を買収して、日本の国内航空にでも指を突っ込んできたら、日本航空も全日空も私はつぶれると思います。そういうような時代が目先に見えてきて、運輸省も非常に慌てています。

そこで、何か日本の上空を通ったら幾らか料金を取るとかってやってますね。あんなもんじゃ焼け石に水ですね。それから、エアドゥなんてやって安売りだと言ってますが、これは新聞社の方もいらっしゃいますが、基本がたった真水 689 億円出して、8000 万人の人を運んでいるわけですから、ここのところを根本から直さなければ安売りの限界があります。

私は運輸省の方々に申し上げているんですが、新体制になったら、道路局飛行場部になってもいいから、道路会計の金を使わせてもらえと。飛行場は全部公共事業でやれ、それしか日本の航空の将来はないと。それから、あんなぜいたくなターミナルビルなんていうものをつくって、高い家賃で高い食事を食わせ、お土産を買わせているということが大間違いだということをターミナルビル経営者は反省すべきです。

そういうことで、国土交通という運輸省と建設省道路局を一つにした総合行政が、果たしてうまくいくかどうかというようなことを思っています。

それから、独立行政法人はこんなものですよという具体例をここに書いてございます。きのう大慌てでつくったわけですが、最後にちょっと私のメモを整理した、どのぐらい減るかという話です。

今、国家行政組織法上の国家公務員というのは 85 万ぐらいでいいんですか、D さん。

D そうですね。

水野 まあ、83 万から 85 万人くらい。これは丸めた数字でありますから、正確を期すのはご勘弁願いたいんですが、今度の 59 の独立行政法人、この臨時国会に法案が出るのが 1 万 8000 人の人が一応外に出るわけです。小渕内閣では、公務員型で相当に出るのも削減の中に入れていきます。これがいいか悪いかという問題が一つあります。

それから、造幣・印刷が平成 15 年、厚生省の病院が平成 16 年、これが入りますと 5 万 5000。合計 7 万 3000 人です。それに、とうとう国立大学に独立行政法人の火が着きました。これが本当に実現すれば 13 万 7000 人、合計すると約 20 万人以上の国家組織が独立行政法人化する。

そうすると、85 万のうちの 20 万ですから、これは自由党と自民党の公約の 25%をはるかに超えております。ただし、公務員型と全然話が違うわけですが、政府はこれを何とか削減の数に入れたいわけであります。そこに郵政 3 事業が平成 12 年に郵政公社となって約 30 万人外に出ます。合計すると 50 万減るわけですね。すると、中央省庁にいわゆる企画立案中心で残るのは 30 万人になる。形はこうなります。

外に出るものは郵政 3 事業の 30 万、国立大学は 13 万人、20 万人を超える独立行政法人が出来ます。この中で本当に民間型でやるのは、貿易保険と、文部省の国立青年の家などです。

ですから、表面的には国家公務員の削減は非常に進むということですが、あまりマスコミでお書きにならないというのは、「これは公務員型なんだろう。公務員型はそれで削減と言えるのか」という一つの基本的な疑問があるものです。私も率直にそう思っているんで、メモで書いてきました。この数字は非常におもしろい数字でありますから、ぜひひとつ、えらい先生に御検討いただきたいと思います。

ともかく、中央省庁で企画立案する人以外、現業の人々がまだ残っている。金融庁の検査員だとか、国税庁の人だとか、法務省の登記、通産省の特許等、現業をやっている人がいっぱいいますから、私は真の企画立案部分は、最終的には 5 万人くらいだと思います。ですから、首都機能移転には私は賛成です。5 万人の人をむしろ離れた方が、企画立案と現業がすっきり離れていい。ただ、人事交流しないと、企画立案者だけが浮いてしまいます。そういう人事交流を大事にすればいいんじゃないかと思います。

こういう形で全体が動きだしております。これは石原信雄さん（前内閣官房事務副長官）が言うんですから間違いない。「水野さん、ここで安心しちゃだめだよ」と言うんですね。「どうして」と言ったら、「これから役人は政令、省令で全部ひっくり返すんだ。私も似たことをやってきたから間違いない」と言うんですよ（笑）。あの人はお役人を離れてこのごろ自由に物を言うようになった。私たち 700 人委員会の世話人にもなってもらっているんで、月に一遍必ず昼飯を食いながらあだこうだとやるんですが、「水野さん、そこでプッシュしなきゃだめだよ。政令、省令でまだまだ半分はひっくり返せますよ」と彼は言ってくれております。

まあ、少しはしょった話をしましたが、局の数 127 を 96 にするとか、課の数 1200 を 1000 にするとか、これで中から押し出す力をつくって、しょうがないから独立行政

法人になって出ていく。そこまでは設計どおりうまくいっています。

実は、郵政 3 事業を独立行政法人化しようというこっちの基本的な戦略があったわけですが、郵政 3 事業は独立行政法人は、次は必ず民営化だというふうに思い込んでいますから、誘い出すための「公務員型」の構想が、他に利用され、数はこなせましたが、みんな公務員のまま外に出るという形になってしまったわけであります。当初考えたように、本当にこれで日本の行政組織は大競争時代に耐えられるのか、心配しています。

内閣府に男女共同参画会議というものをつくって、少子高齢化にどれだけ本部として各省に号令して、各省の改革をやれるのかということについては、全く未知数であります。それでも行政改革辺りで荒っぽく書き込んだことが、よくここまで法律でじゃまされないで来たなという気もいたします。これは私はやはりマスコミが関心を持ってくださったことだと思いますが、ここに来てややマスコミもお飽きになってしまったのか（笑）、あまり関心を持ってくれないということで、若干危機感を持っています。御清聴ありがとうございました。（拍手）

3. 質疑応答

司会 大変貴重なお話をいただきありがとうございました。一度水野さんと石原さんが直接話しているところをぜひ拝見したいなという気持ちになっておりますが（笑）、きょうは御承知の方がいらっしゃいますから、どうぞ御意見を。Aさん、どうぞ。

A 私もいろいろなことをやってきたものですから、またいろいろな省がいろいろなことをすると思いますので、ぜひ後の監視実施が大事だと思います。

私が思っておりますのは、今度国会活性化法ができて、それから、国会での政策形成というのがきちんとできる。それで行政改革も副大臣、政務官というのが入って。したがって、大事なのは、これから政策形成について政治と行政との間のある関係をきちんとするというか、政策形成はきちんと政治の場で大きくやる、それから行政はそれを適切に進行する、行政は提言はするが政治が決めるという、そこのところをうまく政治と行政の間でいい慣行をつくるというのはこれから一番大事だろうなという感じが一つあります。

もう一つは、さっきもちっとお触れになりましたが、やはり各省庁というのは部分最適しか考えないんですね。全体のことを考えるとありますが、どうしても部分最適です。ですから、全体最適をどうするかということが内閣府、内閣の機能なんです。

例えば、今度アメリカでゲリーハートなんかを中心に 21 世紀の展望みたいな作業をきちんとやっていますが、ああいうことが日本のどこかできちんとできないと。

水野 内閣府にできる経済研究所がやるべきと思いますが、そういう能力のある人々を集めることが今後の課題です。ただこの研究所は、今の企画庁の人々でほとんどを埋めるわけですからね。

A そうですね。それから、もう経済だけでもないんだと思うんですね。外交とか安全保障とか。そこの戦略をきちんとできないかどうかですね。

水野 総合研究所に目的をきちんと書くことですね。

A 3 番目は、私は一番関心があるのは、郵貯のところなんです、やはり金融のメカニズムが非常にひずんでいる日本のことを考えると、そこのところをこれからどういうふうにするか。

大変せんえつながら、その三つぐらいの感想を持ちます。

水野 よく勉強させていただきます。

郵貯は、さっき申し上げたように、財投にお金が入っていたのが今度は預託義務がなくなりますから、理財局も辞を低くして郵政事業庁に行って財投債を買って欲しいと言わざるをえません。財投債だけは、これは国家保証しかないと思うんです。

ただ、これは確か戦略会議でもお話があったと思いますが、財投機関債に国家保証をつけたらだめです。日本の国はおしまいです。これは、今、何で国鉄清算事業団の国債が売れるのか、不思議に思っていたのです。理財局の人から、「あれは国家保証しているんだから、立派な国債なんですよ」といわれました。4兆円の借金を持つ本四公団だって債券を出して売れてるんですよ。売れるはずがないのが何で売れているのかと思ったら、国家保証している。

だから、これは各特殊法人が全部これから特殊法人債というんですか、財投機関債を出すでしょう。恐らく族議員がそれに国家保証をつけろと盛んに主張するでしょう。この危険な問題については、皆さんもマスコミの方も徹底的にこれをマークしてもらわないといけないと思います。日本の将来は大変なことになりますから。

財投債だけはしょうがない。財投資金は郵貯に7年で返済しなければいけない。すると、2000年から平均すると年に35兆円ずつ返さないといけない。それは資金運用部が機能しなくなったら、今の国家としてのお金の流れがあっちこっちでショートして、また一つ別の大きな危機を迎えるでしょう。財投債だけはしょうがない。そして、郵貯をなるべく財投債で吸収してもらうことが必要です。郵政省はともかく350兆円の大金を握っていて大金持ちになるんだからと今強気になっているようですが（笑）、私は非常に心配しているんです。

B 実はアメリカの通商代表部、これが郵貯問題を真正面から。これが出てくるといのが驚いているんですが。きょう実は、今から郵政が私のところに説明に来るんですが、この問題が一つ出ておりますね。

それから、評価の問題がございましたが、これは司会者の方が御専門ですが、ナショナル・パフォーマンス・レビューという形というものを私はやはり徹底的に取っていかなければ、1年度250人の、要するに、官僚があれだけの作業をして、それが今9年目に入っているわけですからね。大きな成果が上がっている。だから、評価官を内部につくるということは非常に難しい、むしろ役人にやってもらうという方が、私は結果的にいいと思います。

それから、ナショナル・パフォーマンス・レビューをやった人のあとを見ますと、民間からものすごく来ているんですよ。要するに、大統領がみずからハンマーを落としているわけですから。ハンマーを落とした人間というのはやはり自己改革をやる人間ということで、非常に高給で、多いのは5倍の給料で採用しているんですね。そういう点があると思います。

もう一つは、先生がおっしゃる「経済財政諮問会議」というのは、アメリカのナショナル・エコノミック・カウンスルみたいなものにしたらいんですね。

水野 それをじゃまされているわけですよ。

B そういうことですか。諮問というのはやはりちょっとよくないね。

水野 諮問という名前をつけたのが大失敗でして、だからこれは諮問ですよ、話を聞けばいいんですよ、審議会のような存在ですよ、というふうに規定していこうとしています。いろいろな策をやられています。ここは非常に注意をしていただきたい。われわれの抵抗があって、いまだにまとまってないんです。

司会 今のお話ですが、経済財政諮問会議は、国家の重要問題について意見を述べるという行き方になるんですね。

水野 だから、どんどん内容的に骨を抜かれちゃってるんですね。

C これは組織的にもかなり低いところに入っていますよね。直属というような感じだったのが。

水野 私は、行政法上の実際を知らないものですから、国防会議が内閣の中に入っていますね。あれと同じように、やはり経済財政諮問会議は閣議に直結すべきだったんですね。それは大失敗でした。その辺のことは僕はわからなかった。それで今、決定したものは直ちに閣議にかけるというふうに政令か何かに書いてもらえばできるというので、堺屋氏を通じたりして盛んに運動をやっているんですがね。いかんせん内閣の外にいますから、思うようにはなりません。

司会 もう一つ、総理の権限強化のところで、内閣官房で補佐官とか、ポリティカル・アポインティーの話が少しありましたが、そのがどのような形になるというように先生はみておられますか。

水野 ですから、補佐官以外は割合によくいくんじゃないかと。結局、今の流れでいくと、各省の次官をやって、2、3年民間企業でお仕事なさったり、研究所なんかに行く

ている方をいい形で持ってきて、そこで使うということになるんでしょうね。

例えば、広報官なんかは、私は新聞社とかテレビ局の編集局長をやったりなんかした方がいいと思うんですが、日本のマスコミも縦割りですてね、朝日から取ると読売が反発するとか、そういう問題があるんでね。NHK から取ったら今度は民放が反対するかもしれませんね。近年、報道関係は、考え方が縦割りになっていますから、なかなかいい人がいないですね。

しかし、広報官というのは、私は本質的には役人では無理だと思いますね。今度は確か、国土庁の次官をやった近藤さんという人は、割合にいい人です。建設省で昔、広報課長をやったことがある。私が確か大臣をやったとき広報課長になった非常にいい人です。いい人ですが、やはりお役人ですからね、決め付けては悪いが、発想が違うでしょうね。

それから、もうちょっと格を、単に次官級とか何とかにするだけじゃなくて、官房長官は記者会見を1日3回ぐらいやってるんですか、そのうち2回は広報官がやれるようにしてやらなければいけない。1回は官房長官がやる。すると、副長官級にして、閣議の傍聴ぐらい、閣議に出たって閣議の中味は大したことはやってないんですが、閣議にも出ているということ。それから、内閣の重要会議には全部出席をしているということ。それから、総理大臣の信任が非常に厚いこと。これは、アメリカの報道官と同じでないといけません。

C アメリカの広報担当なんていうのは取締役会に出ていますよね。

水野 そうですよ。民間は。ですから、そこまでに持っていかないといけない。それは、内閣がなかなか決断がつかないんですね。官僚たちは、ものすごく嫌がりますね。

D 出ても意味がないんですよ。サインしているだけだから。

水野 だけど、閣議にも出てるんだよということでない、それは内閣記者会が信用しないんですよ。「閣議に出てみたが、つまんないところだよ」と言っていればいいんですよ。「大したことじゃない。おれの方がよく知ってるよ」と。だけど、出ているからわかる。

D おっしゃるように、閣議に出ていると、いろいろな閣僚とか、総理にアクセスが頻繁になって、情報が多くなるということだろうと思います。

水野 そうそう。情報量が多くなりますよ。閣僚と対等でやらないと。だから、国務

大臣みたいなものをつくってもいいんですよ。あれは次官級にしたんです。お役人の発想ですからね、給料のベースだけ上げていくわけですよ。それじゃだめなんですよ。あそこが本当に機能するには、総理大臣が「官房長官よりあいつに話を聞いた方が間違いないよ」と言う人を持ってくればいいわけです。ですから、そこは運用だってできるんですけどね。ですから、内閣を切り回す政治家の資質の問題になるかもしれない。

E 一つよろしいでしょうか。私は大蔵省で国際金融の仕事をさせていただいておまして、まだ若造なので恐縮なんですけど、95年から98年まで、ちょうど司会者の方ともだぶるんですが、アメリカで大学の先生をしていたものですから、この行革に全く興味がなくて、知らないまま帰ってきたんです。

ぜひインプリメンテーションはきちんとやっていただきたいというのはAさんと同じ意見です。器はどんな形であれ、変わることはいいことだと思うんですが、器もさることながら、多分インプリメンテーションがスムーズにいくためには、行政改革よりもっと難しいかもしれませんが、公務員の終身雇用制度をなくすという、任用の方も思い切っていじっていただいた方が、インプリメンテーションがうまくいく。

つまり、老後の保障があると思うからみんな政令と省令をいじろうとするわけで、ともかく課長以上は全部中途採用だと。それから、局長以上は全部政治任命だというふうにしていただくと、スムーズにいくんだろうと思いますし、われわれ若手は非常に元気が出てきて（笑）いいんですが、ひとつ御検討いただきたいと思います。

水野 実は、行革会議の時、わきで公務員制度調査会をやっておりました。その頃、最初から私は「ああ、だめだな」と思ったんです。しかし、そんな余計なところまで口を出すと、とても自分の預かった仕事もできないものですから、手を出さなかったんですが。

おっしゃるように、キャリアの課長補佐から上だけは内閣の人事局で、今は総務庁の人事局ですが、あそこで握って、それで運用していくと。調べると、課長補佐以上が5000人弱なんですよ。上級職全部を握ることはとても出来ない。しかし課長補佐以上なら、各省の意見を尊重しながら上手に運用していける。そこにやる気のある人がいっぱいいるわけなんです。行革会議で集まった人も全部課長補佐以下なんです。内閣で行革の仕事をしている人たちは、もうちょっと上らしいですが、大変みんなやる気があるんですが、もう局長になったり次官になると、ともかく卒業後のことを考えちゃう。

役人の能力を殺して使っているんですね。そこのところが問題だと思います。やはり公務員制度を変えなきゃだめですね。

それから、せっかく内閣府にポリティカル・アポインティーをほとんど使うようにしてあるわけですが、私はこのままでは民間から人があまり来ないと思います。

行革会議の議論が、最終報告になり、基本法のところまでは大体よかった。しかし、各省設置法や独立行政法人の細かい規定を見ると、「専門の人がまず当たり、それから、民間からも人を入れる」と、ただし書きで全部文章が変わっています。当初われわれはそういうことを考えなかったんです。そのかわり、内閣が変わったら全部官房の人々は入れかえなきゃだめですと書いたのです。そうでないと責任がないんですね。人の悪口言っちゃうけど、村山総理みたいに秘書官まで居抜きでもらった人もいるわけですからね。政治というのが今、やはり官僚に頼ってやっているわけですから。ですから今度、政治家はたくさん行政組織に入るけれども、なかなかこなせる人はないでしょうね。この間、法務省の人たちと懇談したとき、「御用心なさらんと、職務権限がはっきりしていますよ、今度は」と言ってますからね（笑）。

F Eさんが言われたことは大変正しいと思いますが、そんなすごく大手術を要する話じゃなくて、単にあなた方キャリアの官僚が、同期より下の上司に仕えることに甘んじるということで意識の改革を図れば大分改善されるんじゃないですか。登用すればいいんだから。

E それは一つの考えだと思いますが、私が申し上げたいのは、例えば大蔵省でも、役人を 20 年ぐらいやりますと、だめなんですよ。ですから、むしろ半分ぐらい民間の人にしないとやっていけない。だから、年次の逆転なんか当然だと思いますが。

F 絶対に今認めないですよ。

E 私は認めておりますが。やはりそれはシステムですから、むしろやはり政治の方で変えていただくということだろうと思いますけどね。

F それは、今おっしゃった任用をどうだこうだという話じゃなくて、まさに年次の逆転なんていうのは運用、人事の問題でしょう。あしたからでもできることですよね。

E 小役人にはそれを望んでも無理ですよ、それは。

F それはそうなんだけれども。

E それは政治でそうやっていただく。

水野 人事院というのがありますからね。

F その人事院は年次の逆転を認めないということではないでしょう。

水野 認めないです。すごいですよ。村山内閣の時の官邸機能の強化で、内閣の 5 室長を次官補級（10 級というのですが）に決めました。国会が決めて内閣も同意したことがあります。ところが、その時の内閣調査室長、大森さんという人ですが、9 級にしかしてやらないのです。なぜだと聞くと、彼は未だその年次ではないという答えが返ってきました。このポストに 10 級職を与えるのだと言っても、いうことを聞かない。大変な隠れた権限を持っている。

F それはだけど、法律で決まっているわけじゃないでしょう。

水野 ともかく、人事院の給養 2 課長というポストがあります。あそこに大蔵出身を置いて、給与面から各省を握っている。

F そういう役人のいわゆる抵抗が一貫としてあるわけですね。

水野 それはすごいですよ。国会議員は表面ばかりみているが、こんなところでも、逆に一本とられています。

C それ以前に、民間企業もそうですが、一生面倒見てもらえるとすると、やはりその利益を拡大したがるのはしょうがないですよ。そこのところを横に滑る。銀行で首つったりする人たちもいるけれども、本気でもって変われたらあんな首つる必要はないわけですよ。やはり、このところからどう見ても逃れられないし、この人に切られたら困るからそこでみんな頑張ってしまうわけでしょう。普通、横に滑って行かれれば嫌なことは嫌と言えるけれども、多分今の役所の中で嫌なことは嫌だと言う勇氣というのは、僕たちもよく皆さんには言うんだけど、現実問題として、それはもう完全に離脱するというふうな話になってしまいますよね。今見てるとね。

A まあ、離脱する人も増えてるんですけどね。いいことだと思うんですよ。

水野 そういう方々同士で何か横の連絡を取って、いろいろなことをやっているじゃないですか。

司会 私は、横に滑ってきましたので（笑）、非常にわかるんですが。

さっきちょっとお伺いしたかったのは、ポリティカル・アポインティーの制度が、少なくともやはり内閣官房はそれでやろうと。先生としては、当初のイメージとかなり近いものになっていらしゃるんですか。あれ十何名ですか。

干感じられるんだけど、この中で具体的にやっていくというのは見ているとかなり難しいですね。

水野 一つはやはり、これから総理大臣になるべくしてなるといふ人が今の政治家にいますかと思いますが、総理大臣がどう運用するかということです。それに限りますよ。

C 今は、諸外国というか、特にアメリカを中心に、いろいろな形でもって世界戦略が取られているときに、今こそ国家的戦略性と言うとちょっと問題かもわからないけれども、もう少し行政としてトータルな戦略性を持たなきゃいけないわけですね。今それをそこその人たちはみんな感じているのに、それを体現化するような動きとか、担っていくような人々が今いないじゃないですか。現実の政府の姿になって現れてこなければ力にならないんですよ。

水野 おっしゃるとおりだ。ですから、確かに外交戦略を外務省に任せるなど。例えば、きのうも人質で総理大臣が外務省の本部に行くんでしょう。

僕が行革会議をやっている最中、ペルーの事件で橋本さんがトコトコあんパンを買って行くわけですよ。「何で総理官邸で聞かないんだ」って。「いや、電報、通信は外務省の所管である」と聞かないんですから。「内閣にある」「いや、そうじゃない。外務省を通じて内閣に申し上げますから、決して外務省に本部があつておかしくない」「そんなばかなことあるか」と。

それは、今の官邸は狭いからだめかもしれんけれども、今度官邸を新築したら、ああいう事件があつたら、本部は内閣に設けろ、外務大臣がそこへ出てくればいいじゃないかと。外務省の報道官も担当者は、そこに出てきて本部をつくるべきではないかという話をしているんです。例えば、韓国で朝鮮半島で何かあるとなったときに、外務省へ行つての話じゃなくなってきましたよ。まあ、キルギスは4人だし、ペルーだってしれてますからいいんですが、ああいうのをテストケースとして基本的に考えなければいけないんですよ。

それから、危機管理監の安藤忠夫氏なども金ナシ、権力ナシです。気の毒です。僕は非常に彼と若いころから親しかったんですが、これは話を聞くとびっくりします。この間テポドンが飛んだでしょう、それで「あなたのところに何時に連絡あつた?」「いや、私のところには正式にまだ連絡ない」という(笑)。「どうしてだ」「あれは軍事だ」って言うんですよ。「防衛庁は軍事だから、警察官僚に言う必要はないんだ」「だって君、

岩手県の山の中にデボドンが落っこったら山火事になるでしょう」「だから、そのときに教えればいいんだ」ということのようにです。内閣官房の中というのはそういう縦割り、出身省庁別の感覚ですからね。ひどいもんですよ。

それをどうして壊すかということでデザインしてみたんですが、結局、怒られるかもしれないけれども、この辺で止まってしまった。もう一つ高いところから書き直すときが来るんじゃないですかね。外交戦略なんてものは外務省でやるもんじゃないですよ。

ですから、橋本内閣の前半で、沖縄で劣化ウランの爆弾の話が出てきましたね。総理大臣も官房長官も一切知らなかったんです。本当に知らなかった。外務省の一部と防衛庁で内緒にしていたのでしょう。だから、沖縄のすそ野であった大変な問題が突然官邸に入ってくる。新聞で書かないと知らないようになってるんですね。

C もう一つ水野さんにお伺いしたいんですが、こういうふうな行政改革とか、省庁の統廃合というのは、ある意味で時の勢いでもって動きだしたわけですよ。そこには、ずっと今までやらなきゃいけないと言いながら棚ざらしにされていたということがあったとしても、これを担って、今動かしているのは誰なのか僕たちはよくわからないんですよ。大きな動きは何となくふわっとした雰囲気の中で出ているんだけれども、また時がたつと減衰するわけですよ。なぜ減衰するのか、だれがさぼったのか、どこが力がなくなったのかよくわからないんですね。何となくムードで動いているんだけれども、これをやっている部隊というのはこういうところで、水野さんがやってて、Dさんが少し知恵を貸しているというのはふわっとわかるんだけれども、ではだれが責任をもってやっているのかというと、何か成り行きでいろいろ動いてはいるんだけれども、どこに進めようしている中核の力があるのかというのがわからない。

水野 ないんですよ。そう言っちゃ悪いけれども、小渕内閣になってからなくなってしまったんですよ。総理大臣は説明するとよくわかってくれる人なんです。だから、私は今、堺屋太一を通じて「こういう問題があるよ」と、連絡もしました。

例えば、この間の雇用対策で 5000 億円を補正予算で組んだんですが、労働省の職安というものはあの 5000 億円の金をちゃんと有効に使えないんです。職安局というものの自身がだめなんですよ。何のためにあるかわからない。しかし、職安のカウンセリングを経ないと失業中のいろいろな助成金がもらえないんです。規制緩和で少し民間のそういう会社ができましたね。僕は知らなかったんですが、あれは職安単位にしか動けな

いんですね。

職安というのはブルーカラーの職安なんですよ。ところが、今はホワイトカラー、銀行が合併してリストラ何千なんて言ってるでしょう、それを見るところがないんですよ。ようやく東京に一つあるんですね。今度の閣議で決定して、これから全国十何カ所につくろうという。ホワイトカラー向けの職業案内が各県に1カ所もないんですよ。カウンセリングをやったり、どこへ行きたいかという。これは全国ネットなんです。まさにインターネットの時代なんです。千葉県のとどこかでホワイトカラーが失業する。私の地元の成田の職安に行ったら話にならないんですよ。「どこか廊下掃除のところならありますよ」と。だから、今度は人を殺しちゃうわけですよ。どこもないんですよ。

リクルートというのはやはり大変いい会社ですね。この間空港公団の総裁と話をしたら、電気関係の特殊な仕事でどうしても人がいないので探していた。労働省なんかに頼んだって、そんなの全然わからない。リクルートに頼んだら、全国に5、6人だけ登録して持っていた。そこからすぐ人に来てもらった。そういうことがリクルートはできると言ってほめてましたよ。

F 先ほど水野先生が、菅さんが日本版 GAO みたいなものをつくろうしているという話をされていましたが、僕らから見ると、行政府でやろうが立法府でやろうがどちらも役人で、アメリカなんかでは議会スタッフといういわゆる立法府官僚みたいなものの肥大化が問題になったりしているわけですね。どっちでもいいような気がするんですが、先生が我が国立法府にいらっしゃって、どっちにあった方が本当に効率的だと思いますか。

水野 立法府でなくてもいいけれども、会計検査院みたいに内閣の外でないとだめですね。要するに、行政評価ということでこれから何をしようかということは役人が考えるわけです。それは、その役所が国土交通省なら、「今度はこういうことをやろう、これなら予算がつくと、我が省の我が局はこれで繁栄する」ということを頭に入れてやっているわけですよ。ところがそれは、第三者から見たらいいのか悪いのか問題な場合もある。

例えば、さっきの橋をかけるようなこと。これは道路局じゃいい仕事なんです。だけど、省の評価委員会にかけて、さあどうですかね。これもしかして、道路局のお力で「いいことだ」ってお墨付きをもらってくるでしょう。それが今度は、総務省の評価委員会

にかけて何と言うかという、何だかんだ言ったって根回ししちゃいますよ。だから、外にあって、「それはだめです。四国に橋をもう1本かけるなんて、そんなばかなことを今日本の国で考えられますか」ということをぴしっと言う人、言うところは、外にいないとだめなんですよ。

要するに、日本の国というのはお互いにそうなんですが、新聞社に悪いけど、記者クラブだってそうですよね。あれは新聞社の談合機関ですよね。

C まあ、配給所です。

水野 だから、官報だけ、要するに、お上の発表だけ書いているわけですよ。そうでしょう。記者クラブがなかったら、もっと新聞はおもしろくなりますよ。新聞記者は忙しくなるけど。

同業者というのはだめですよ。羽田でかつて、パイロットで頭おかしいのが事故起こしたでしょう。あれ内部じゃわかってたんですから。わかっていて、「あいつは怪しい、人命に関することだからあれだけは外さなきゃ」ってだれも言わなかったんですから。それでとうとう事故を起こした。日本じゅうそんなことばかりですよ。エイズの非加熱製剤だってそうですよ。だから、それをどうして第三者の緊張関係でチェックしていくかということが大事だと思うんです。

D 先生、さっきのCさんの御質問の補足ですが、おっしゃるように小淵内閣はそうだと思いますが、今それでも何となく動いているのは、1回法律で基本法をつくり、各省設置法をつくり、その枠組みができている限りにおいては動くんですね。ただ、石原さんが言うように、政令以下には注意しなさいよと。

水野 そのとおりです。（笑）あなただって、役人をやっていたときはそうだったでしょう。

司会 G先生。

G 大変立派なお仕事をされて、敬意を表しているんですが、もう一つやっていただきたいことは社会保障制度の改革と関連した行革だと思うんですね。郵政もお金の使い道で非常に大きな問題がありますが、厚生省だって、今じゃもう年金保険料だけでも所得税と法人税を足したよりもたくさんの金を毎年取っていますね。そのうちだんだん、やはり基礎年金なんか税金で納めようということになりますから、保険と税の関係をもう一度洗い直すとかそういうことをやれば、本当はいろいろな形で行政の方にも影響が

出てくるんじゃないか。ですから、社会保障制度もぜひ御検討いただきたい。

水野 私は権限もないですし。私が始めたのは、とにかく機構から直す。これも本当は、ヨーロッパなんかでしたらお金の面から直さなきゃならないですね。それから、最初からお金の面から手を入れたら、多分とっくにつぶれていましたよ。迂回作戦なんですよね。組織を変えて、例えば独立行政法人みたいなものをつくって外へ出して、そこで個別にやっていく。

あと、今Dさんなんかとも言ってるんですが、行政評価法という法律をつくって、この間行革関連の法律を通すときに、公明党まで辞を低くして頼みに行って、付帯決議に書き込んでもらったんです。今後どういうものになるかわかりませんが。

D ですから、石原さんが言うように、政令以下を監視していかなければいけないと。さっきAさんもおっしゃったけれども、そのとおりだと思います。

それから、さっきFさんがおっしゃった話ですが、要は、評価をどのレベルであれ、例えば国土交通省がやってもいいんですよ、それから総務省がやる。それぞれに、例えば費用対効果なんかについて、目に見えない効果があるならそれも書けばいいですよ。書いて、オープンにしていけることが非常に大事だと思いますね。そうすることによって、何も一挙に世の中がよくなるわけですから、一步一步やっていく以外仕方がないんじゃないかなと思います。

C Dさんのおっしゃることはわかる。確かに設置法も動き出したし、仕組みとしては動きだしているわけですよ。ただ、今まで水野さんにしてもDさんにしても、もう外野席ですよ。マスコミも外野席なんですよ。外野席からいろいろなことは言えるんだけど、これからさっき言ったような形でもっていろいろ政令、省令が出てくるときに、「それは違うよ」「だめだよ」って仕分けする人が権力の中に中に入っていないというところに問題がある。もう法律ができたんだから、自動的にそこに行くんだなんていうことは絶対あり得ないわけですからね。

水野 ですから、今まで、とにかく基本法というものがあって、各省設置法があって、法律をつくる面では総務省とか、さっきの国土交通省庁の問題は別ですよ、それは行革会議の最終報告でそう書き込まれちゃったわけですが、それは妥協して、法律の面ではまあ回っているわけですよ。しかしそれは、法律なんて非常に大ざっぱで、中の細かい規定というのは全部政令、省令に書いているわけですよ。大体始めから肝心なことは政

令に任せると書くんですからね。

D Cさんがおっしゃるのはそのとおりだけれども、結局、日本の政治家に言えるのは、非常にマスコミに弱いということなんです。マスコミがそういうことをしっかり書いていけば、特定の政党を除いて非常にマスコミに左右されるところがありますが、やはりマスコミがこの問題をきちんと監視していくということが私は大事だと思います。

司会 大変うまくまとめていただきました（笑）。基本的には本当にこの世の中に健全なチェック・アンド・バランスのシステムをつくるということで、そのためにやはりまだやらなければいけないことはたくさんあります。だから、水野先生がやらなければいけないことはたくさんあるということが一つの要件です。

水野 しかし、僕はアウトサイダーですからね。

C ただ、アウトサイダーじゃ許されないですよ。外野席でもかなりせり出しているようなところにいますからね。

水野 それはそうなんですね。

C ネット裏ですかね。

水野 ネット裏ぐらいです。それと、各省庁にやろうという人がいて、私に「実はこうなってるんだよ」という話をしてくれる人ができましたからね。だから、どこで何が起こりかけているかとか、そういうことはある程度わかりますけどね。

ですから、おっしゃるとおり、厚生省の問題は重大問題ですよ。厚生省ぐらいいい加減な役所はない（笑）。それは岡光の事件を見ればわかるでしょう。あんなこと岡光 1 人じゃないですよ、全国で今盛んに行われていますよ。福祉施設というのは、形で 1 割ぐらい見せ金さえつくれば、すぐ特養老人ホームができちゃって、そこであと健康保険でうまくやって、お年寄りをたくさん抱えれば食っていける。今や成長産業ですよ。これはすごいですよ。全部国家で面倒見るような仕組みになっていて、福祉だっていいことだ、消費税を福祉税にしようってうんでしょ。ごまかしですよ。何のあれでもない。政治家もそういう程度の発想しかないわけですよ。

司会 本当にきょうは大変貴重なお話をありがとうございました。（拍手）

[文責事務局]

第 2 部 卷末資料

行政改革の理念と目標

1 従来日本の国民が達成した成果を踏まえつつ、より自由かつ公正な社会の形成を目指して「この国のかたち」の再構築を図る。

2 「この国のかたち」の再構築を図るため、まず何よりも、肥大化し硬直化した政府組織を改革し、重要な国家機能を有効に遂行するにふさわしく、簡素・効率的・透明な政府を実現する。

① 行政の総合性、戦略性、機動性の確保

ボトム・アップからトップ・ダウンへ

② 内閣・官邸機能の思い切った強化

(A) 内閣法四条、十二条改正。六条は憲法との関連で不可(法制局)

(B) 内閣法に基づく内閣府創設。そのなかに「経済財政諮問会議」「総合化学技術会議」「男女共同参画会議」「中央防災会議」を設置

(C) 内閣官房のスタッフは全て政治任命にし、次官級以上と民間人で各省を束ねる方針

③ 行政目的別大括り再編成

「中間報告」までの考えは通らなかった総務省、国土交通省などは変形した

④ 企画立案機能と実施機能の分離を図る

(A) 大蔵省の金融行政の企画検査(実施機能)を監督庁へ

(B) 厚生省の薬務局の検査部門の分離(しかし不充分)

* (A)と(B)は行革会議に先行した。しかし金融監督庁→金融庁も企画立案と実施機能同居してしまっている。

(C) 独立行政法人の創設。本来は理財局の国有の土地等のエージェンシー化、通産省の特許庁、法務省の登記等を加えたかったが、各省の試験等、研究機関が大勢を占めた。これは第三次行革審で議論した試験研究機関の改革に似ている。しかも公務員のままのエージェンシー化が90%以上で、民間型は貿易保険など少数である。

⑤ 行政の透明性の確保の観点から、行政情報の公開と国民への説明責任の徹底政策評価機能の向上を図る

3 そのような政府を基盤として、自由かつ公正な国際社会の形成・展開を目指して、国際社会の一員としての主体的役割を積極的に果たす。

わが国の国際的地位の向上や国際情勢の激変に伴い、国際社会は、この国に対し、経済価値の追求のみを国是とする行き方をもはや許容していない。今後日本が経済的な面での貢献にとどまらず、国際社会が直面する新たな課題に対し、独自の提案や価値の発信を行い、また、公正なルール作りに向けて積極的な参画を行うことは、「国際社会において、名誉ある地位を占めたいと思ふ」(憲法前文)というわれわれの願いとも一致する。

目 次

はじめに	1
Ⅰ 行政改革の理念と目標	2
Ⅱ 内閣機能の強化	5
1 基本的な考え方	5
2 具体的措置	6
(1) 内閣機能の強化	
(2) 内閣総理大臣の指導性の強化	
(3) 内閣及び内閣総理大臣の補佐・支援体制の強化	
(別図1) 内閣・総理の補佐機構 (イメージ図) ...	11
Ⅲ 省庁の再編	12
1 はじめに	12
2 省庁再編案	13
(1) 省庁編成案	
(2) 説明	
3 垂直的減量 (アウトソーシング)	
のあり方について	18
(1) 受け皿組織のあり方	
(2) アウトソーシングの方針	
(別図2) 省庁編成 (イメージ図)	21
(別紙1) 省間の調整システムの在り方について ...	22
(別紙2) 独立行政法人の制度設計	26

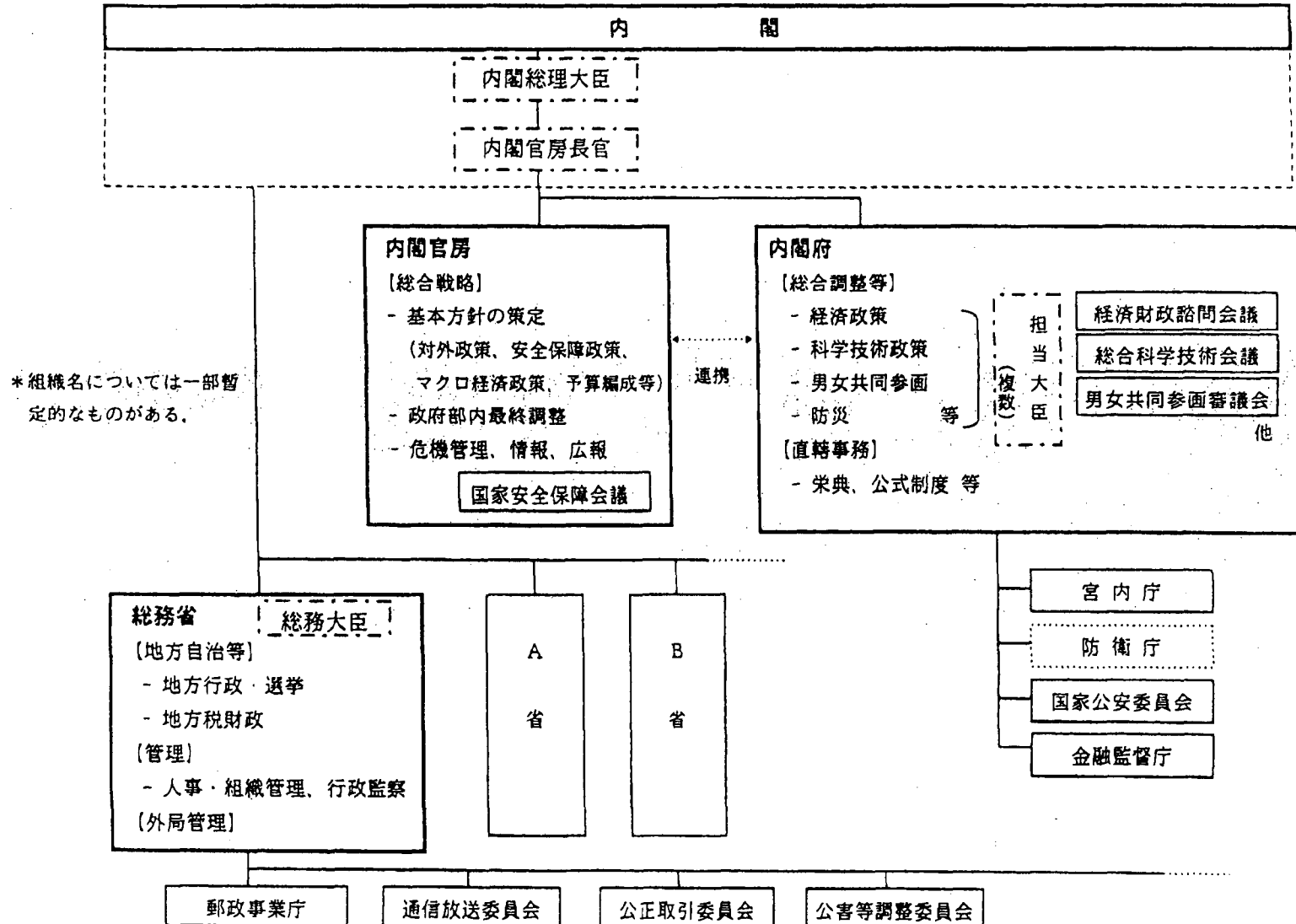
IV	審議会等	33
1	基本方針	33
2	具体的措置	33
	(1) 審議会の整理	
	(2) 審議会の運営の改善	
	(3) 懇談会等行政運営上の会合の適正化	
3	パブリックコメント制度の導入	34
	(別紙3) 審議会等の整理・運営等に関する指針	35
V	公務員制度	38
1	改革の要点	38
2	主要な改革の視点と方向	38
	(1) 人材・任用制度の改革	
	(2) 新たな人材の一括管理システムの導入	
	(3) 内閣官房、内閣府の人材確保システムの確立	
	(4) 多様な人材の確保と能力、実績等に応じた処遇の徹底	
	(5) 退職管理の適正化	
	おわりに（最終報告に向けて）	43

行政改革会議委員名簿

行政改革会議の審議経過

内閣・総理の補佐機構（イメージ図）

（別図 1）

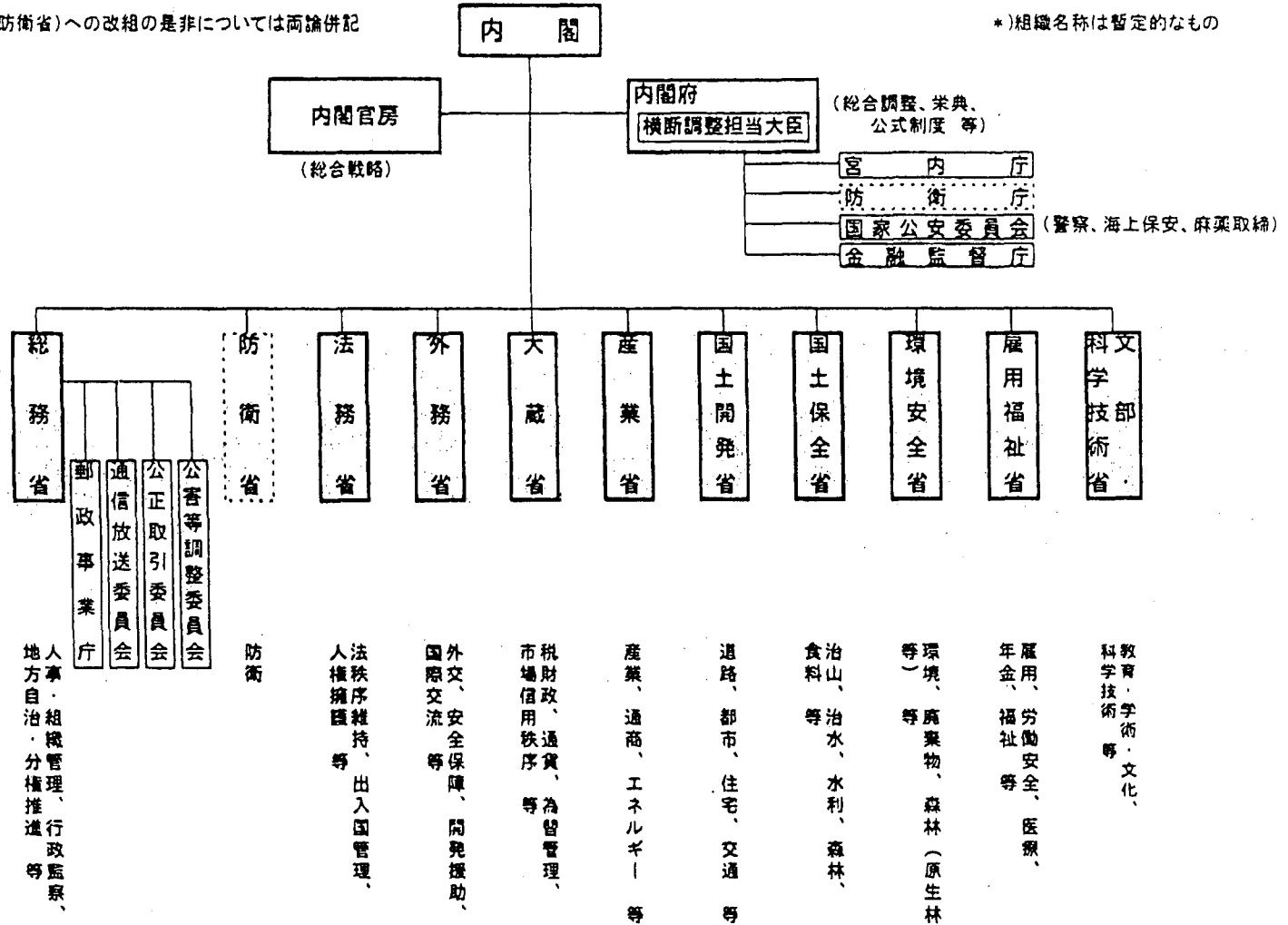


省庁編成（イメージ図）

（別図 2）

注）防衛庁の国防省（防衛省）への改組の是非については両論併記

＊）組織名称は暫定的なもの



留意事項 1.行政審判機能の確立、その組織の在り方について、今後真剣に検討。

2.国税庁の所屬について、税制の簡素化、国税と地方税の徴税の一元化に向け、総務省の外局にすることも今後真剣に検討。

第2 独立行政法人化関連

1.

(1) 次のものについては、平成13年4月に独立行政法人に移行することとする。

(内閣府)

国立公文書館

(総務省)

通信総合研究所、消防研究所

(財務省)

醸造研究所

(文部科学省)

航空宇宙技術研究所、金属材料技術研究所、放射線医学総合研究所、
防災科学技術研究所、無機材質研究所、国立特殊教育総合研究所、
国立科学博物館、国立国語研究所、国立文化財研究所、大学入試センター、
国立オリンピック記念青少年総合センター、国立青年の家◎、
国立少年自然の家◎、国立婦人教育会館、国立博物館、国立近代美術館、
国立西洋美術館、国立国際美術館

(厚生労働省)

国立健康・栄養研究所、産業安全研究所、産業医学総合研究所

(農林水産省)

農業研究センター、農業生物資源研究所、農業環境技術研究所、畜産試験場、
草地試験場、果樹試験場、野菜・茶業試験場、農業工学研究所、農業試験場、
蚕糸・昆虫農業技術研究所、家畜衛生試験場、食品総合研究所、
国際農林水産業研究センター、森林総合研究所、水産研究所、養殖研究所、
水産工学研究所、農業者大学校、水産大学校、肥飼料検査所、農薬検査所、
農林水産消費技術センター、種苗管理センター、家畜改良センター、
林木育種センター、さけ・ます資源管理センター

(経済産業省)

通商産業研究所◎、産業技術融合領域研究所*、計量研究所*及び計量教習所、
機械技術研究所*、物質工学工業技術研究所*、大阪工業技術研究所*、
名古屋工業技術研究所*、生命工学工業技術研究所*、地質調査所*、
電子技術総合研究所*、資源環境技術総合研究所*、北海道工業技術研究所*、
九州工業技術研究所*、四国工業技術研究所*、東北工業技術研究所*、
中国工業技術研究所*、工業所有権総合情報館、製品評価技術センター、
貿易保険◎

*は、工業技術院研究部門

(国土交通省)

開発土木研究所、船舶技術研究所、電子航法研究所、港湾技術研究所、
交通安全公害研究所、土木研究所、建築研究所、海技大学校、航海訓練所、
海員学校、航空大学校

(環境省)

国立環境研究所

(2)

- ① 駐留軍等労務者の労務管理等事務については、平成14年4月に独立行政法人に移行することとする。
- ② 自動車検査（検査場における検査）については、遅くとも平成14年度前半までに独立行政法人に移行することとする。
- ③ 統計センター（統計研修所を除く。）については、平成15年4月に独立行政法人に移行することとする。
- ④ 造幣局及び印刷局（病院を含む。）については、平成15年度前半に独立行政法人に移行することとする。
- ⑤ 国立病院・療養所については、平成16年度に独立行政法人に移行することとする。

(注) 無印は、国家公務員の身分を与える法人とするもの。

◎は、国家公務員の身分を与えない法人とするもの。

2.

(1) 国立大学の独立行政法人化については、大学の自主性を尊重しつつ、大学改革の一環として検討し、平成15年までに結論を得る。

1. に掲げた機関以外の大学共同利用機関等については、他の独立行政法人化機関との整合性の観点も踏まえて検討し、早急に結論を得る。

(2) 食糧事務（食糧検査は民営化。）については、食糧検査の民営化の状況を見つつ、引き続き検討を進める。

動物医薬品検査所については、薬事法体系の中での在り方等を考慮しつつ、引き続き検討を進める。

船舶検査、航空機検査及び無線等検査については、民間能力の活用状況を見つつ、引き続き検討を進める。

(3) 上記以外のその他の事務及び事業についても、引き続き検討を進める。

7. 現業の改革

現業については、事務及び事業の減量化を図りつつ、以下の取組を進める。

(1) 郵政事業

郵政事業については、次のとおりとする。

- ① 郵政事業を合理的、能率的に経営するため、総務省に郵政企画管理局（仮称）及び郵政事業庁を置くこととし、その所掌事務の概要は別記のとおりとする。

郵政省から総務省及び郵政事業庁への移行に際しては、郵政事業に係る制度の企画立案を総務省本省の所掌事務とし、郵政事業の実施を郵政事業庁の所掌事務とした上で、別記１（２）に掲げる経営の基本的事項は、総務省本省の所掌事務とする。

なお、総務省本省が所掌することとなる郵政事業の経営の基本的事項については、郵政公社の制度設計にあわせて、基本法の基本方針を踏まえ必要な検討を行い、その結果に基づいて「政策の実施に関する機能」を郵政公社へ移管するために必要な措置を講ずるものとする。

- ② 郵政事業庁は、基本法の定めるところにより、郵政公社に移行することとする。

- ③ 郵便貯金資金の、財政投融资制度の抜本的改革の実施に合わせた全額自主運用については、市場における運用を基本として必要な措置を早急に具体化し、平成１２年の通常国会に向けて関係法案を提出するための準備を進める。郵便事業への民間参入の具体的条件の検討等を早急に具体化する。

- ④ 逓信病院については、独立行政法人化を基本とする。この場合、郵政事業の公社化との関連において、その関係を考慮することとする。

企業会計原則に基づきその収支を明確にし、その運営についての基準を明確にして合理化を進めるものとし、民営化についても検討する。

逓信診療所については、合理化と統廃合を進め、平成１５年までにその箇所数（現在３２箇所）を相当数削減することとし、本年９月末までに計画を明らかにする。

東京財団 研究事業部

〒105-0003 東京都港区西新橋1-2-9 日比谷セントラルビル 10F

【Tel】 03-3502-9438 【Fax】 03-3502-9439

【URL】 <http://www.tkfd.or.jp>