

橋本国務大臣日本記者クラブ講演メモ

平成十三年一月十七日

本日は、日本記者クラブにお招きいただき、お話する機会を与えていただいたことに感謝します。

【行革関係】

はじめに

今年一月六日には、中央省庁の再編による新省体制が発足しました。中央省庁を半減するという思い切った省庁改革案を私の個人的意見として初めて打ち出したのは、平成八年九月十一日にこの日本記者クラブでの講演でした。

終戦直後に形作られ、五十年にわたり日本の行政を支えてきた中央省庁体制が、高齢化の進展や大競争時代への突入という内外の急速な変化の中で、現実になくなってきたとの認識の下、これを抜本的に見直そうというのが、当時の考えでした。二十一世紀の幕開けに、この中央省庁改革が間に合うとは、正直言って講演の時点では、記者の皆さんを含め政治家、公務員、さらには国民の中で、どれだけの人が本気にしたでしょうか。中央省庁等改革を支えていただいた方々、特に、改革に追い風を与え、世論をリードしていただいたマスコミ関係者に改めて感謝の意を表したいと思います。

私は、自由民主党の行財政調査会長として、臨調の土光さんを党の方からお手伝いし、国鉄改革についてはＪＲ発足の詰めを運輸大臣として担当するなど、行政改革と深い関わりを持ってきました。また、中央省庁等改革については、行政改革会議の発足とともに、私自らその会長を務め、最終報告を取りまとめ、中央省庁等改革基本法の成立に漕ぎ着けました。この中央省庁等改革が新省体制の発足という形で開花しようとするのを目前にして、昨年末の第二次森改造内閣の発足に伴い、森総理の御要請に応え、行政改革担当大臣をお引き受けしました。

昨年十二月、政府は、新たな行政改革大綱を閣議決定し、今後五年を集中改革期間として行政改革に取り組むことを国民に約束しております。また、総理大臣を本部長とする政府の行政改革推進本部も、この大綱を実施するために新しい本部に衣替えし、私も本部長代理に就任いたしました。

私は行政改革担当大臣として、この行政改革大綱の着実な実施に真剣に取り組んで参ります。とりわけ、特殊法人等改革、公務員制度改革、公益法人改革、規制改

革及び中央省庁等改革については、私が直接担当し、地方分権、公会計制度、行政評価、電子政府、情報公開、減量・効率化など行政改革の各般の課題については横断的な調整を行うこととしております。

本日は、私が取り組んでいく行政改革について、述べてみたいと思います。

今次行政改革の位置付け

中央省庁改革により、器の改革はできました。しかし、一府十二省体制の発足は、行政改革のいわば「始まりの終わり」でしかありません。二十一世紀にふさわしい「この国のかたち」の実現を目指した改革の趣旨を真に実効あらしめること、言い換えればこの器にどのように魂を入れていくかがこれからの問題です。ハードの改革にふさわしいソフトの改革と言ってもいいでしょう。

そのために、私が主張したいのは行政のやりかた、行政運営の改革です。中央省庁改革の中でも、企画と実施の分離、政策評価や独立行政法人制度の導入による成果重視の行政、情報公開や経営情報の開示などソフトの改革について処方箋が出されています。これらは、今後、省庁改革の推進の中で着実に成果を顕してくると期待します。

公務員制度改革

この数年間、政治の側からも国民の側からも「公務員はけしからん」との議論が繰り返し行われてきました。確かに公務員諸君の猛省を求めなければならないような事件もありました。

しかしながら、志を持って行政に携わる若い諸君が志気を低下させ、萎縮している状況は、我が国全体にとって憂うべきことと思います。

「志を持って一生懸命仕事をする公務員は大事にする」一方、「給与に見合った仕事をしていない公務員」には従来以上に厳しく対応するとの姿勢を明確にし、それを名実ともに担保する仕組みを作らなければなりません。

また、国民の行政に対する不満は、組織防衛優先、無駄と分っている予算の消化、窓口でのお役所仕事の対応など、およそ公務員の「仕事のしかた」にあります。こうした仕事の仕方を変えるためには、公務員の義務や権利、人事、給与、退職管理などを規定する公務員制度の改革を通じ、公務員の行動原理を変えることが必要であります。

現在の公務員制度は、半世紀以上も前に作られた制度を踏襲しています。当時と今とでは公務員に求められる要素も大きく変わっています。国家公務員・地方公務員を通じ、国民にとって望ましい仕事をしていただくよう、あるべき公務員制度を白紙から再設計したいと考えております。

公務員制度改革の三つのコンセプト

私は「新たな公務員制度」のキーコンセプトとして、「民間の知恵を活用した信賞必罰」、「企画・実施それぞれの機能強化」、「押し付け型天下りの禁止」の三つを考えております。

一、 民間の知恵を活用した信賞必罰

第一に信賞必罰についてであります。信賞必罰の人事評価と給与への反映は民間企業においては常識であります。給与に見合った仕事をしていないという意味での「仕事の赤字」は断固としてなくさなければなりません。職務に精励し優れた実績を挙げた職員には高い処遇をする一方、組織に安住して努力しない職員には厳しく対処する信賞必罰の給与・昇進システムを民間企業の知恵も借りながら設計していくことが不可避と考えます。

例えば、給与を「年功に比例する部分（年功給）」、「職責の重さに比例する部分（職責給）」、「成果に比例する部分（成果給）」の三つの部分に分け、信賞必罰の具体的展開、硬直的な年功序列の打破などを行っていくとのアイデアがあります。この新たな仕組みは、本年四月から独立行政法人となる、ある機関において実際に採用が進められつつあります。本省や地方公共団体の新たな給与システムとして、大いに参考になるものと考えております。

二、 企画・実施それぞれの機能強化

第二には、政策企画部門と政策実施部門それぞれの特性に合わせた機能強化です。

➤ 政策企画部門

政策企画を主として行う部門においては、高度な専門的知識と創造性にあふれた職員が迅速に政策の企画・立案を行っていくことが求められます。

こうした機能を強化するためには、

まず、官のみならず民間、学界からも真に優秀な人材を集積していくシステムに転換していかなければなりません。すなわち官民間の人材交流の垣根を思い切って低くし、政策企画における競争を活発化することで年次、出身に関わらない能力本位の勤務環境に変えていく必要があります。このためには、一定数のポストを公募制とするよう各省に義務付けたり、高度な知識を持った外部人材が役所に入って来やすいように高い年俸制での専門スタッフポストの整備を各省が自らの判断で行え

るようにすることなどが必要になると思います。一方、官の側からも企業などへの
出向をもっと増やしていく必要があります。

また、その時々 of 最重要の政策課題に応じて各省大臣が自らの組織・人員配置を
機動的、弾力的に改変できるようにする必要があります。課を一つ作るのに一年間
かかって要求・査定を行う現行の仕組みは根本的に見直すことが必要だと思います。
また、各ポスト毎に決まった給与が貼り付いている「定数制度」についても同じこ
とが言えます。

基本的には、それぞれの人件費総枠の範囲内で各省に組織マネジメントの自由度を
もっと与え、硬直的な年功序列ではなく実力本位で若手が生き生きと仕事できる環
境づくりを各省間で競わせるとの仕組みに転換していくことが必要と考えます。

➤ 政策実施部門

政策実施部門においては、民間経営感覚の導入と「権限と責任」の明確化が鍵と
思います。これから私自身も諸外国の新しい管理手法、民間企業の人事手法などを
いろいろ勉強したいと思っております。

いずれにせよ、「最小の税金で最大の効果をあげる組織」、「透明で高い顧客サ
ービス意識をもった組織」をめざし、

無駄な予算のカットや事務手続きの簡素化・迅速化に努力した者が高く評価され
るような人事評価・給与連動の仕組みの整備

「権限と責任」を明確化するための「業務遂行規範」の策定

民間企業で行われている T Q C 手法の導入
などを検討したいと考えております。

三、天下り問題

第三に国民から批判の強い天下り問題についてであります。

「天下り」については、権限や契約を背景とする「押し付け型天下り」は断固と
して禁止する一方、組織の新陳代謝を維持するためにも「能力活用型再就職」は認
めることが基本と考えます。

我々は二十一世紀の大競争時代の中で国際競争力のある政府を維持する必要があ
ります。「押し付け型天下り」の禁止と「政策能力強化」の双方の目的を達成する
ような解決策を見つけていかなければなりません。

一部には、天下り問題への対応のために各省一律で再就職斡旋を禁止し、定年ま
で役所で抱えつづけるべきとの意見もあるようですが、例えば、政策企画部門でこ

うした対応をとれば人事は停滞し、最も大切な政策企画能力が低下することになります。また、厳しいリストラの中で必死に働いている民間の方々からの御批判もあると思います。

本来あるべき政策・予算付けを再就職先確保のために歪曲するような「押し付け型天下り」に対してはこれまで以上に厳しく対処しなければなりません。具体的には、再就職後の職員が出身省に許認可や契約を依頼する行為に対し、これに刑罰を課す規定を新たに設けることなどを考えております。また、退職後に特殊法人、公益法人を渡り歩き民間からみても過剰な退職金を取っているケースなどを根絶するためのルールも必要と考えます。

公務員制度の総括

以上、公務員制度改革の主要な論点について申し上げましたが、効率性・機動性・戦略性を兼ね備えた二十一世紀型の行政システムを作るためには、この他にも種々の課題があります。

すぐに頭に浮かぶものとしては、例えば、今回省に格上げされた環境省は約九百五十人、公正取引委員会は約五百七十人となっておりますが、今後、公務員総数が削減される方向の中で、環境政策や競争政策について機能強化が必要な場合には、それこそ数百人規模でも他省庁から人材を機動的に出向させていくようなシステム（「インナーソーシング」制度）も議論してみたいと考えております。

また、若い職員の中から高い問題意識と能力をもった者を管理職昇任時に内閣府ポストへの登用などを通じて選抜し、従来の年次重視のキャリアアップシステムとは切り離して、省庁横断的に戦略部門で活躍する「国家戦略スタッフ群」のようなものを作るということも議論してみたらどうでしょうか。とにかく、推進事務局の若いスタッフに対しては私からは「過去の経緯」ととらわれることなく、まさに白紙から考えてみるよう指示したところであります。

経済構造の高度化、グローバル化、高度情報化の進展等、経済・社会状況が大きく変わる中で、国家的な視野に立った総合的・戦略的な政策の立案や既存の制度・システムの思い切った見直しを行える政府を実現することが必要です。

また、政策実施部門においては、民間の経営感覚をできるだけ取り入れ、高い顧客サービス意識を持って、コンパクトな組織で効率的に事務を執行していくことが求められております。

公務員一人一人が、こうした時代の要請に的確に対応し、国家、国民のために誇りを持って生き生きと仕事ができる環境を整備するためにも、公務員制度について早急に改革を行い、今まで取り組んできた行政改革にいわば魂を入れることが必要であると考えております。このため、三月末までに制度がどうあるべきかの大枠を設定し、六月中には、それをどう制度に反映させるべきかの基本制度設計を終了さ

せるとの目標で一気に達成に進めていきたいと考えております。

特殊法人等改革

特殊法人については、「小さな政府」の実現、財政再建に役立てる観点から、特殊法人の担っている事務事業自体について、徹底的な見直しが必要です。

事業についてゼロベースから見直し、併せて、特殊法人の組織形態についても抜本的に見直すことにより、予算の削減につなげ、評価の定着に努めます。組織の見直しについては、廃止、民営化、独立行政法人への移行とともに、場合により、独立行政法人通則法に準じた共通スキームの整備等を視野に入れ、取り組んで参ります。

従来の特殊法人改革では、子会社、孫会社にまで十分に目が届かなかったこともあります。特殊法人の出資会社などを連結ベースで捕らえ、全体として透明化、減量化、効率化を進める必要があります。

三月には論点整理を行い、六月には中間取りまとめを目指し、年度中に「特殊法人等整理合理化計画」を策定します。

公益法人改革

国から事務・事業の委託・推薦等を行っていたり、補助金等を支出している公益法人についても、「小さな政府」を実現するため、規制改革、官民の役割分担、財政負担の縮減・合理化の観点から厳しく見直して参ります。特に、規制と複合して自由な活動を阻害しているような公益法人の事務・事業について、民業を圧迫しているようなものは民間へ、官需の事実上の独占となっているようなものについては排除していくことを基本に据えたいと考えております。

ホームページなども活用し、広く国民から民業圧迫や官需の独占といった問題についての意見を幅広く集め、検討に生かしていきたいと考えております。さらに、情報の公開を併せて進めていくことも重要と考えております。

このため、この一年が勝負だと思うくらいのつもりで早急に検討を進めたいと考えており、今年夏頃には、実施計画の取りまとめに当たっての基本的な考え方を整理し、年度内に実施計画を策定します。

行政改革推進事務局

公務員制度改革、特殊法人改革、公益法人改革の推進のため、この一月六日に、内閣官房に行政改革推進事務局を約五十人の体制で発足させました。各省の官僚だけでなく、民間人にも加わってもらい、官民の知識や経験を結集してこの問題に取り組んでまいります。

規制改革

規制改革については、昨年十二月の規制改革委員会の見解や産業新生会議の議論を踏まえた「経済構造の変革と創造のための行動計画」、ＩＴ戦略会議の検討を経て決定される「ＩＴ国家戦略」、内外からの意見、要望等を踏まえて、現在、三月末を目途に新しい規制改革三ヵ年計画の策定作業を進めています。

規制改革により、規制の白地を広げ、新たな産業の芽生えを育んでいくことが、日本経済の再生に資するものと考えます。今後、経済社会の構造改革の視点も含めて、幅広く規制改革を推進していくため、新たな審議機関を設けたいと考えています。規制改革委員会の見解を踏まえ、内閣府に新たに規制改革に関する審議会（いわゆる八条機関）を来年度早々にも設置することについて検討を進めます。

中央省庁等改革

中央省庁等改革についても、新たな省庁が改革の趣旨を踏まえその運営を行うこと、とりわけ統合省については、省庁再編のメリットが十分発揮できるように、運営・施策の統合・融合化に努めます。新たな行政事務の実施主体である独立行政法人が、いよいよ発足します。五十七法人が四月一日に発足するわけですが、企画と実施の分離、経営責任の明確化と自主性自立性の下での厳格な評価という制度改革の趣旨が十分生かされるようにしてまいります。

行革とマスコミ

行政改革を進める上で、行政改革に対する国民の皆様の御理解と御支援が何よりも重要です。世論の追い風なくして、行政改革の成功はおぼつきません。この意味で行政改革推進におけるマスコミの役割は非常に重要と考えます。日本記者クラブ加盟各社におかれても、行政改革の趣旨に御理解と御協力をいただきますよう、よろしく願いいたします。

【沖縄関係】

次に、沖縄関係の話をします。

これまでの経緯

御承知のとおり、沖縄は、先の大戦で苛烈極まる地上戦が行われ、県土は焦土と化し、非常に多くの尊い生命が失われるとともに、その後も二十七年間にわたり米国の施政権下に置かれるなど、筆舌に尽くしがたい苦難の道を歩んできました。

こうした中、沖縄が昭和四十七年五月に本土に復帰して以来、政府は、三次にわ

たる振興開発計画を策定し、これに基づいて各般の施策を積極的に講じてきた結果、県民の皆様のたゆまざる御努力と相まって、沖縄の経済社会は総体として着実に発展してまいりました。

例えば、沖縄における主要な産業である観光・リゾート産業についてみると、沖縄への観光客は昭和四十七年の復帰時の四十四万人から平成十一年には四百五十六万人へと十倍を超える飛躍的な増加をみせております。

また、社会資本の整備の面では、水資源の確保は、渇水に悩む沖縄にとって喫緊の課題であったところ、復帰当時、一日当たり五万トンであった水資源開発量は、現在ではその八倍の四十万トンとなり、平成六年度以降、給水制限といった事態が生じていないなど大幅に改善されてきております。

現状における課題と今後の取組

現状における課題

しかしながら、沖縄は、普天間飛行場の移設・返還をはじめとする米軍施設・区域の整理・統合・縮小への取組、本土からの遠隔性や離島性等の不利を克服し、活力ある地域社会の形成を図るためのさらなる社会資本の整備、技術革新や国際化の進展に速やかに対応した産業の育成、若年労働者を中心とした雇用の創出をはじめとする沖縄経済の一層の発展に向けた取組等、今なお政府が全力を挙げて取り組まなければならない課題が数多く存在しているのも事実であります。

沖縄の産業経済については、若年層を中心とする極めて高い失業率や民間活力の不足などの課題があり、自立型経済の構築が求められております。そのためには、とりわけ民間経済を主体とする産業経済の振興が極めて重要であります。

今後の取組

このような状況において、米軍施設・区域の整理・統合・縮小については、私が総理在任中にＳＡＣＯ（沖縄における特別行動委員会）最終報告をとりまとめ、十一の施設・区域の全部又は一部の返還について、その着実な実現に努めているところであります。そのうち、とりわけ普天間飛行場の移設、返還については、平成十一年の閣議決定（普天間飛行場の移設に係る政府方針）に基づき、政府、県、地元により構成される四つの協議会（北部振興協議会、移設先・周辺地域振興協議会、跡地対策準備協議会、代替施設協議会）を設置し、その実現に向けて、沖縄県及び地元地方公共団体との間でできるだけ早く成案を得るべく協議を積み重ねており、沖縄県民の皆様の負担を軽減すべく、引き続き全力で取り組む決意であります。

また、沖縄における今後の産業振興については、地理的・自然的特性等の優位性を活かしつつ、観光・リゾート産業や情報通信産業等を今後の戦略的産業として育成振興する必要があると認識しております。

そのためには、観光・リゾート産業については、通年型、長期滞在型リゾート地域の形成に向けて、受け入れ体制の整備等に対応すべく、関係省庁等と連携しつつ、観光・リゾートを支える基盤、施設等の整備や観光振興地域制度の適切かつ効果的な運用を進めていく必要があると考えます。

情報通信産業については、コールセンターやコンテンツ制作、ソフトウェア関連産業、更にはデータセンター等も視野に入れて、その振興を図る必要があると考えており、情報通信産業振興地域制度の活用や情報通信産業の振興のためのインキュベーション施設の整備などの事業を通じて、関連産業の集積を図っていきたいと考えています。この点については、近年沖縄へのコールセンターの進出が進んでおり、私の総理時代に手がけたNTTのコールセンターの立地が主に呼び水になって、現在約二千人の雇用創出につながっています。

これ以外の分野についても、沖縄の素晴らしい自然や冬でも暖かい気候、長寿の県であるというイメージを最大限に活用して、観光や高齢社会に対応したいいわゆる総合的健康産業、あるいは亜熱帯の特性やバイオテクノロジーを活用した農林水産業等の振興を図るべきであると考えています。

これらの点も踏まえ、平成十三年度末で期限を迎える現行の第3次振興開発計画の後の振興施策の進め方については、二十一世紀の沖縄の自立的発展を図るために必要な産業経済の振興、社会資本の整備等について、沖縄振興新法の在り方も含め、沖縄県とも連携しつつ、精力的に検討していくこととしております。

沖縄は今、二十一世紀を迎えて新たな発展の基盤を築くべき極めて重要な節目の時期を迎えております。私としては、内閣府において充実強化された沖縄担当部局の機能を十全に発揮して、沖縄の特性を活かした振興開発の推進に全力で取り組む所存であります。

【北方関係】

さらに、私のもう一つの担当分野として北方対策があります。

北方領土問題は、戦後我が国に残された最大の国家的懸案事項であります。私とエリツィン大統領との間で、二十世紀中に起きた問題は二十世紀中に解決しようとするクラスノヤルスクで合意し、その後、領土問題を解決して平和条約を締結すべく両国の間で最大限の外交努力をしてきましたが、残念ながら、二十一世紀に持ち越しとなりました。

新世紀に入り、この問題の解決のため、一昨日（一月十五日）河野外務大臣が訪口し、森総理のイルクーツク訪問を視野に入れつつ、最大限の外交交渉を現在行っていることと思いますが、私としてもできることがあれば惜しみなく協力して参り

たいと考えています。

また、国内においても、このような外交交渉を成功に導くために、それを支える幅広い世論の高揚に積極的に取り組むとともに、北方四島とのビザなし交流、元島民とその家族の方々による自由訪問等の諸施策を積極的に展開していきたいと考えております。

おわりに

以上、私の担当である三つの分野について述べてまいりましたが、今後も引き続き職務に全力を傾注してまいりる決意を申し上げて、私のスピーチを締めくくりたいと思います。ありがとうございました。