



# 総理のリーダーシップに基づく 行政改革の一層の本格化を望む

2006年3月31日  
社団法人経済同友会

## ～ 本提言のポイント ～

### ．問題意識

- ・改革が加速している現状を歓迎。政治主導で本格的な行政改革は可能！
- ・小泉総裁任期満了後も、改革路線を継承していくことが重要。

### ．今後の改革に向けて

「単発」から「継続」へ： 今の動きを一過性にさせない。

「周辺」から「中核」へ： 行政の本質を問い直す。

「名」から「実」へ： 内容を伴うことが大切。

### ．主な提言項目

#### 国会待機の解消（P 4）

会期中、深夜まで対応を迫られることが恒常化。他の業務の多大な障害に。この非効率性は政治が原因となって引き起こす問題。前日までとなっている質問通告を、例えば三日前に設定するなどの運営上の工夫をする。

#### 外交・安全保障問題に関する諮問会議の設置（P 6）

近年、わが国の外交や安全保障面では閉塞感が強まっている。国家戦略的に考えた中長期的な外交・安全保障の重要事項に関して、総理を議長とする諮問会議を設置し、総合的な政策の立案・調整機能を担わせる。

#### 官民人材交流基本法（仮称）の制定（P 7） 昨年も提言

人材の確保と円滑な流動化の推進を目的に、包括的な官民の人材交流（政治任用、退職公務員などを含む）のルール作りと、障害になる諸制度（給与・年金・退職金など）の見直しを計画的に進める法律を制定する。

#### 監視組織の統合・改組（P 10）

監視の枠組みは数多く存在するが、国民の期待する役割を十分に果たしているとはいえない。監視の一層の効率化を図るために、組織を統合・改組し、立法府に属する米国のG A O 的な行政監視組織を創設する。

## 目 次

・はじめに .....	1
1 . 改革の加速を歓迎する .....	1
2 . 改革は緒に就いたばかり .....	1
3 . 本格的な行革の実行に向けて .....	2
・今後の行政改革を実りあるものにするために .....	2
1 . これまでとは異なる社会経済環境 .....	3
2 . 過去の行革を振り返る .....	3
3 . 検討する際の三つの軸 - 政治・地方自治体・民間 .....	4
・提言 .....	6
1 . 制度の強化と効率性の追求 .....	6
( 1 ) 総合調整機能の強化 .....	6
( 2 ) 公務員制度改革の実現 .....	7
( 3 ) 予算編成改革と公会計の整備 .....	7
2 . 役割分担を進める .....	8
( 1 ) 事業仕分けの推進 .....	8
( 2 ) 民間へのアウトソーシングを進める .....	8
( 3 ) 地方行政改革の推進～道州制に向けた第一歩を .....	9
3 . 行革の継続に向けた各種取り組みの実施 .....	10
( 1 ) 行政監視体制の見直し .....	10
( 2 ) 行政に関する人材育成と研究の推進 .....	10
・終わりに .....	10
Appendix : 過去の主な行政改革とその内容 .....	11
行政改革委員会名簿 .....	12

## はじめに

### 1. 改革の加速を歓迎する

昨年郵政民営化法案成立以降、政策金融や特別会計など、これまで聖域扱いされた領域でも改革の道筋がつけられた。行政改革推進法案は、将来にわたり改革をプログラムの的に実施するという政府のコミットメントであり、また、競争導入による公共サービス改革（＝市場化テスト）法案は、「簡素で効率的な政府」を実現する有力な手段として期待されている。改革が加速しつつある現状を歓迎する。

ただし、これらの法案が行政全般の問題を網羅しているわけではなく、他にも改善すべき項目は山積している。財政再建に向けた歳出・歳入一体改革を考えれば、質・量共に十分な行政の改革を目指すべきである。国民に更なる負担を求める動きも見られるが、パッチワーク的な対応ではなく、行政の根本からの見直しが急務であるとする。改革に取り組む姿勢が揺らぐことがあれば、国民の支持は失われるだろう。

歴史的に見て、これまで幾多の行政改革が試みられたが、部分的な問題解決に終わってきた。しかし、近年の政治主導、とりわけ総理の強いリーダーシップの発揮により、俄然実現性の高い課題となった。本格的な改革の可否が今まさに問われている。

### 2. 改革は緒に就いたばかり

本格的な改革のスタートはこれからと考えると、これまでの改革についての評価と、それに基づく課題設定が必要となる。キャッチフーズ的にいえば、次の3点である。

#### （1）「単発」から「継続」へ

現在の動きを、一過性に終わらせてはならず、続けていくことが何より重要であり、政治主導による改革の制度化・構造化を図ることが課題となる。推進法は特定分野の改革の継続を約束するものであるが、加えて、改革推進に必要な事項を「基本法」として制定し、あるべき行政の姿とその責務を規定することで、政権交代などの大きな変化がある場合も、改革を継続するように決定しておくことも検討に値する。

#### （2）「周辺」から「中核」へ

郵政事業も政策金融も、改革への取り組みが困難だったとはいえ、いわば行政の「周辺事業」である。今後は行政の本質が問われる改革が不可欠となる。その作業はこれまで以上に困難を極めることが予想されるが、避けて通ることはできない。広範にわたる行政の役割をどのような視点から捉え直すかがポイントとなる。

#### （3）「名」から「実」へ

いわゆる「抵抗勢力」との妥協や、対案の提示不足などによって、“Better than nothing”（＝何もしないよりはまし）という程度の、名ばかりともいえる改革も散見された。昨秋の総選挙によって、行政改革の推進については国民から厚い信任を得ている。今後は、実を伴った、内容の濃い改革を進めていくべきである。

### 3. 本格的な行革の実行に向けて

#### (1) 目的の再確認

国民本位の行政を行うために、複雑で非効率な組織・仕組みを、時代に合わせて簡素で、効率的にする必要がある。また、何より徹底的な改革による財政の改善が不可欠である。無用な負担の増加を避ける努力なしに、信頼に足る政府を再構築することは難しい。

#### (2) 政治主導が不可欠

政治主導で改革が進展した理由は、一つに、総理の強い意志、二つに、各種制度変更（小選挙区制導入、マニフェスト導入、内閣機能強化など）、三つに、国民の支持を受けて政権が長く続いたこと<sup>1</sup>が考えられる。行政改革は、他動的に行われざるを得ない面があり、今後も民意を受けた政治の主導によって進展することを期待する。本年9月に自民党の総裁選挙が行われるが、いずれの候補者にも、改革路線を継承し、強いリーダーシップにより本格的な改革を実行していく姿勢が強く求められる。

ただし、政治主導といっても、政府 - 与党が二元化していたため、これまでの政策決定プロセスでは混乱も見受けられた。今後は有権者に厳しい内容の制度改正を行う可能性もあり、与党が政策決定に責任を持つことが重要となる。与党の政策責任者を閣僚として起用し、政府 - 与党が一元化すれば生じない問題ではあるが、早急な実現が難しいとすれば、この点を明確にしておく必要がある。

#### (3) 政治家・行政官の意識改革

与党は改革を掲げて総選挙で大勝し、その実現に重大な責任を負うことになった。加えて、政治主導が明確になる中では、個々の政治家の見識、専門能力、高い情報収集能力が問われる場面が増加する。責任の増大に見合った意識改革が不可欠である。一方で、行政官側も政治主導型の意思決定に即した意識の变革が特に必要である。ただし、その過渡期においては、行政側からの積極的な関与による問題解決の努力は怠るべきではない。省庁間の（既得権を巡る不毛な縄張り争いではない）真剣な政策論争によって論点を浮き彫りにして、閣議や経済財政諮問会議などの舞台上で決着させるという手法が必要なケースは、十分に起こり得る。

### ・今後の行政改革を実りあるものにするために

行政の改革にあたっては、単に人員・予算を削減するだけでは十分ではない。様々な側面から役割を再検討し、組織・事業のスクラップ・アンド・ビルドを徹底して行い、時代に即したより効率的で質の高い行政を目指していくことも必要である。

行政改革は幾度となく実施され、今から5年前にも中央省庁等改革が行われたばかりであるが、大きく課題が変化したわけではない。過去のレビューを通じて、今後の行政改革にあたり、貴重な示唆を得られる可能性がある。

---

<sup>1</sup> 2006年4月6日で戦後歴代第三位となる。

## 1. これまでとは異なる社会経済環境

わが国に人口減少・超高齢化社会が到来する。昨年、総人口は前年度比で減少となった。推計<sup>2</sup>では 2050 年に人口は約 1 億人となり、その三分の一以上が 65 歳以上となるという。一方で、世界人口<sup>3</sup>は、2050 年に約 90 億人と現在の 1.4 倍に増加すると予測されている。国内においては、右肩上がりの経済や人口増加を前提とした諸制度の見直しが必要である。国際的には、今後もわが国および国民の安全と、国際競争力の強化を通じた繁栄の確保が重要な課題となる。将来の社会経済環境を念頭に置きながら、行政の現状と課題を同時に考えていく必要がある。

## 2. 過去の行革を振り返る (Appendix 参照)

過去の主要な行政改革においても、その主な目的は経費節減、縦割行政の打破、国民本位の行政であった。その中には現在にも通用する重要な指摘も含まれる。

政府の行政改革委員会『行政関与の在り方に関する基準』（1996 年）は、行政の目指す方向性について、簡潔にして要を得た表現で述べられている。

「民間でできるものは民間に委ねる」という考え方にに基づき、行政の活動を必要最小限にとどめる。

「国民本位の効率的な行政」を実現するため、行政サービスの需要者たる国民が必要とする行政を最小の費用で行う。

行政の関与が必要な場合、行政活動を行っている各機関は国民に対する「説明責任(アカウンタビリティ)」を果たさなければならない。

5 年前に行われた中央省庁等改革は、従来の垣根を越えた政策調整に有効だった面もあるといわれるが、多くの国民から見れば、単に名称の変更だけに終わったともいえる。今でも統合前の縦割が存続し、重複業務が残る省もあるという。再び不要な業務を抜本的に見直し、組織のあり方を検討すべき時期に来ている。府省トップのリーダーシップにより、より円滑で効率的な組織運営を行う努力が必要である。また近年、若手行政官を中心に内部から行政の役割を具体的に見直す機運も芽生えつつある。今後の活動の積み重ねによって、実際の改革につなげていくことを強く期待する。

独立行政法人制度について、職員の意識改革が進み、採算が好転した法人がある一方で、何も変わっていない所も存在する。また、努力して収入を上げて、その分、運営費交付金が減るため、インセンティブが働きにくいという問題も一部で生じている。制度が本来目的とした行政サービスの向上や弾力的な組織運営などの実現にあたり、より一層の工夫をする余地が残されている。

<sup>2</sup> 出典：『日本の将来推計人口 平成 14 年 1 月推計』（国立社会保障・人口問題研究所）の中位推計。

<sup>3</sup> 出典：United Nations, World Population Prospects, The 2002 Revision, Volume I

### 3. 検討する際の三つの軸 - 政治・地方自治体・民間

行政の抱える問題は大きいですが、行政だけが変われば、問題が完全に解決するわけではない。これまでの行政の役割が大き過ぎたという実態があり、その縮小にあたっては、密接に関連する各主体が、求められる役割をきちんと果たしていく必要がある。ここでは関係の深い、政治・地方自治体・民間について言及する。

#### (1) 政治：政策立案者としての能力強化など

小選挙区制の導入によって影響力が薄くなったといわれる「族議員」は、利益誘導政治のシンボルである一方、各政策分野に精通し、官僚に対峙できる能力を持つ存在でもあった。政治主導体制を強化する中で、差し迫った課題は、政治家の専門能力の向上である。専門性の低い人材を省庁トップに頂いても、政治主導は働かない可能性が高い。政治家には、判断の基礎となる「見識」が求められるが、専門性を高める自己研鑽も必要である。政党においても将来の閣僚候補を育成する意味で、候補者の厳しい選定にはじまり、大臣政務官、副大臣への登用を計画的に行うなどの工夫が必要である。

将来の閣僚候補を計画的に育成する必要がある。



わが国は議院内閣制を採用しているが、国会と行政が緊張と協力の関係を維持することは、国の統治能力を高めることにつながる。将来的には、英国のように閣外の議員と官僚との接触を制限する方向もあり得るが、まずは双方の規律ある行動が厳に求められる。また、健全な野党の存在も重要である。政府の政策の問題点を鋭く追及し、いつでも政権交代可能という緊張感があれば、官との不健全な「なれあい」は自ずと解消されるだろう。

内閣提出法律案が圧倒的に多いこと、すなわち官への法案作成の依存が高いことは問題である。立法府側の政策形成能力の強化が不可欠であり、場合によっては議員数を減らしてもスタッフを拡充することが必要である。最近、時期を同じくして政党シンクタンクの創設が相次いだ。独自の脱・官僚の動きとして評価できるが、官僚機構への依存を解消するにはまだ不十分な面があり、一層の充実が望まれる。

与野党共に政治の責任として解決すべき問題として、府省職員の国会待機の問題がある。会期中、深夜まで対応を迫られることが恒常化しており、他の業務の多大な障害になっている。この非効率性は政治が原因となって引き起こす問題であり、早急に改めなくてはならない。現行では前日までとなっている質問通告を、例えば三日前に設定するなどの運営上の工夫が必要である。

<sup>4</sup> 『政・官の在り方』(2002年7月、閣僚懇談会申合せ)で政・官の適正な役割分担と協力関係について方針がまとめられた。

## (2) 地方自治体：自主・自立の行政を目指す

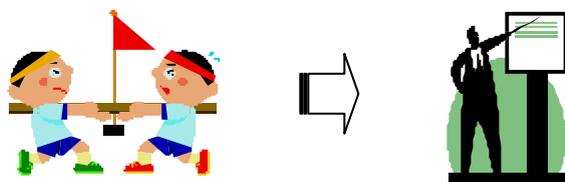
2000年に地方分権一括法が施行され、都道府県と国は対等の関係に改革された。しかし、実態としては多くの法定受託事務の存在や不十分な財源配分など、国の強い関与が残されている。財源の改革については、近年になって、国と地方に関する三位一体の改革（＝国庫補助負担金改革、地方交付税改革、税源移譲）が行われ、2007年以降も実施される予定である。真の自主・自立の地方行政を実現するためには、国と地方の役割を根本から見直した上で、地方に権限を大幅に移譲する必要がある。

一方で、地方に権限・財源を移すことについては、課題があることも事実である。第一に、地方議会のオール与党体制<sup>5</sup>である。自治体の財政支出が削減される中、諸会派が首長に協力し、自らの支持層への利益還元を図ることによって出現した体制ともいわれている。これでは議会に行政のチェック機能を期待することは難しい。

第二に、交付税のあり方である。地方自治体は国からの多額の財政移転を受けて歳出を賄っており、財政規律を維持しにくい仕組みとなっている。特に地方交付税は、個々の自治体に対し、国の決める歳出額を保障するという考え方で交付される。市町村の94%以上が交付団体（都道府県では東京を除くすべての道府県。2005年度）であり、わが国の財政を悪化させる要因の一つである。交付税総額は今後、徐々に減らしていかなざるを得ず、それにより行政サービスに一定の地域間格差が生じたとしても、合理性のある範囲においては認めざるを得なくなる。これからは国の定めた基準ではなく、各自治体が地域の経済実態等に合わせて、歳出のあり方を独自に創意工夫していく時代となる。

第三が、議論のわかりにくさである。国・地方自治体の間では、地方分権改革は重要な課題の一つであるが、事情に疎い住民には、単に官の中での「綱引き」と映る。住民へのメリットを具体的に説明できなければ、積極的な支持を得ることは難しい。付言すれば、「簡素で効率的な政府」を目指す際には、「民でできることは民で」という視点も忘れてはならない。最終的に国・地方の行政改革と民間への業務移行を組み合わせることによって、どのような行政を描くことができるのかという姿を示していく必要がある。

国・地方の自治体の「綱引き」だけでは支持されない。効果の説明が必要。



## (3) 民間：効率化の実現と信頼の確保

政府活動の一部については、市場の発達やサービスの産業化に伴い、民間部門でも担えるようになった。国、地方合わせた官全体の役割を縮小するには、民間が果たす役割を拡大することが不可欠である。行政をP D C Aサイクル（Plan：計画、Do：実行、Check：評

<sup>5</sup> 地方議会は二代表制（＝首長、議員共に住民直接選挙で選ばれる）のため、本来、与野党関係は存在しないが、首長の支持を巡って擬似的な与野党関係が発生する場合がある。オール与党体制下で、一部の首長は独創的なリーダーシップが発揮できるようになったといわれる。

価、Action：改善）で考えると、Dは民間部門やNPOなどでも相当部分を担うことができる。「公（おおやけ）」の担い手は既に官に限らない。民間部門の創意工夫やコスト削減の取り組みによって、行政のスリム化・効率化が進展することが期待される。市場化テスト法案も提出され、本格的な行政アウトソースが可能な環境が生まれつつある。

一方で、官・民関係の不祥事が続いている。まずは民間部門の規律ある行動が不可欠である。企業経営者は、市場ルールを遵守し、高い倫理観を持ちながら健全な経営に努めることで、民の信頼を高める努力を続けることが求められる。

加えて、委託に関する基準の作成と監督も必要である。例えば、罰則強化と共に、適切な事業者間の競争環境を整備し、必要に応じて実地検査等を行うべきである。

## ・ 提言

### 1. 制度の強化と効率性の追求

#### (1) 総合調整機能の強化

##### 内閣府機能の強化

中央省庁等改革の際に、内閣府は各省より一段高い存在として総合調整機能を担うべく設置されたが、現状では十分に役割を果たしているとはいえない。調整経験の不足、他省庁からの出向者割合が高いことが原因と考えられる。職員の意識向上、専門性の高い職員育成、出向を転籍に切り替えることなどを検討する必要がある。総合調整に特化するため、横断的な役割を各省庁から吸収し、一方でそれ以外の事務を切り離すことも考えられる。

##### 経済財政諮問会議による改革推進

同会議がこれまで改革推進に果たした役割は大きく、総理のリーダーシップも十分に発揮された。また、あるべき閣議の代替として、閣僚が所管に関係なく自由に意見交換を行う場としても定着しつつある。政策決定プロセスの透明性も高まり、予算編成もトップダウン方式になるという大きな変化を生んだ。今後は専任スタッフを充実しつつ、引き続き政治主導を発揮する機関として活動を続けることを強く望む。

##### 外交・安全保障に関する諮問会議の新設

近年、わが国の外交や安全保障面では閉塞感が強まっている。また、グローバル化が進む経済では、国内問題と合わせた早急な問題解決が求められている。場当たりの対応ではなく、国家戦略的に考えた外交・安全保障の展開が不可欠である。政策決定にあたって関係省庁間の十分な調整が不可欠となり、最終的には強力な政治のリーダーシップにより、大胆な政策決定・方針転換を行う場面の増加が予想される。中長期的な外交・安全保障の重要事項に関して、総理を議長とする諮問会議を設置し、総合的な政策の立案・調整機能を担わせることを強く求める。

## (2) 公務員制度改革の実現

昨年<sup>6</sup>の提言以降、人事院勧告の民間準拠方式、採用試験のあり方、労働基本権、人事評価制度、官民交流の制度整備、政治任用等、各方面で実際の検討や試みが開始されたことを評価する。今後は議論の深まりと実践が必要である。ここでは従来<sup>6</sup>の主張に関連する内容で、本年も再び強調したい点や、新たな提案に絞って論じる。

### 【政治任用（ポリティカル・アポインティ）の導入】

政治主導を強化するため、局長級以上の幹部職員を政治任用する。政策に関する高度の専門性を持つ人材が望ましい。官の体制に風穴を開けるという意味で、まずは少数でも実際に導入することが必要である。ただし、局長一人だけでは組織の中での能力発揮にも限界があるため、将来的にはチーム単位での導入も行えるよう検討すべきである。一方、執行に携わる公務員については、政権交代などの大きな変化がある場合でも、中立的・安定的に業務が行える体制にする必要がある。

### 【省庁間の人材流動化と労働基本権】

本格的に市場化テストが開始されれば、今以上に人材の移動が発生することが予想される。また、業務が類似する分野においては、省庁の壁を超えて適材適所の考え方を徹底させる必要がある。大胆な配置転換に際しては、労働基本権の問題は避けて通れない。警察・自衛隊等を除き、付与する方向で議論を開始すべきである。合わせて、身分保障の撤廃と雇用保険の加入も議論すべきである。

### 【官民人材交流基本法（仮称）】

昨今、いわゆる「天下り」に関連した談合事件が次々に発生した。事件の再発を防ぐためには、事後チェック体制の充実と罰則強化を行う必要がある。企業側は、本問題を真摯に受け止めるべきである。また官庁側でも、早期勧奨退職の慣習を改め、希望する職員については、定年まで奉職できる仕組みを構築する必要がある。

退職公務員の再就職を著しく制約<sup>7</sup>するべきとの声も強いが、今後の改革の進展によっては、再就職問題が浮上する可能性も高い。規制強化は逆に行政改革の停滞を招く可能性がある。単なる官からの「転職」は肯定的に捉えるべきである。現在の「国と民間企業との間の人事交流に関する法律」は、研修等の一時的な交流を想定したものである。時代に即した人材の確保と円滑な流動化を推進することを目的に、透明性・公開性・公正性を備えた、包括的な官民の人材交流（政治任用、退職公務員など含む）の基本ルール作りと、流動化の障害になる現在の諸制度（給与・年金・退職金など）の見直しを計画的に進める「官民人材交流基本法（仮称）」を制定すべきである。

## (3) 予算編成改革と公会計の整備

### 予算編成改革

経済財政諮問会議の予算編成への関与を強化する。予算総枠と各省への配分大枠を決定

<sup>6</sup> 経済同友会提言『開かれた公務員制度の構築を』（2005年5月）

<sup>7</sup> 憲法が認める「職業選択の自由」を制約する可能性が指摘されている。

し、中長期的な管理を行う。事務は内閣府が行う。また、「モデル事業」として試行されている複数年度予算の考え方を全面的に導入する。中長期的なマクロ経済運営の観点から安定的な財政運営を行えるようになり、財政健全化の実現可能性も高まると予想される。

国の予算においても、各自治体で試行されている「インセンティブ予算」をモデル事業として実施する。担当部局の工夫や努力などで節減した予算額の一部を、次年度予算に上乗せして戻すことで、年度内の無用な使い切りを削減する試みである。財政再建が喫緊の課題である現在、財政民主主義<sup>8</sup>に沿うように、上乗せ部分については必ず国会承認を得るなど、あらゆる可能性を検討した上で実現するべきである。

#### 発生主義会計に基づく連結財務諸表の作成・活用

近年、財政の透明性を高めるために、公会計の分野では現金主義・単式簿記から、発生主義・複式簿記へ移行する動きが見られる。一部の先進国では既に連結財務諸表を把握する方向に進んでいる。これまではフロー管理が主目的とされていたが、今後は発生主義の複式簿記で財政の全体像と内訳を具体的に把握することで、「簡素で効率的な政府」に改革していく必要がある。昨年9月、『国の財務書類（平成15年度）』が発表された。貸借対照表に加え、業務費用計算書、資産・負債差額増減計算書、区分別収支計算書で構成されており、独立行政法人も連結対象となった。資産・負債差額は245兆円の債務超過となっている。将来的には会計検査院が行う検査の対象と位置付けるべきである。

## 2. 役割分担を進める

### (1) 事業仕分け<sup>9</sup>の推進

特別会計改革や国・地方の定員削減、市場化テストの際に「事業仕分け」が行われるという。既にいくつかの地方自治体では実施されており、予算項目ごとに「行政が本来やるべき事業か否か」を判断基準に、廃止、統合、民間委託、地方移管などに分類する作業である。現場の感覚と第三者の視点を生かすことがポイントとなる。作業にあたっては、透明性に留意する必要がある。これを契機に、行政全般の本格的な見直しにつなげるために、具体的な判断基準の確立や事例の蓄積に努めるべきである。

### (2) 民間へのアウトソーシングを進める

#### 市場化テスト

競争導入による公共サービス改革（＝市場化テスト）法は、公共サービスについて、官・民が対等な立場で競争入札し、価格・質の両面で優れた者が落札する制度である。ビジネスチャンスになることから、民間の関心も高い。通常、一定期間の契約となるため、更新時には再びテスト対象となる。自発的にコスト削減や質の向上を怠れば、再受託はできない。「究極の行財政改革」とも呼ばれている。

<sup>8</sup> 財政が処理される場合には、必ず国会の議決が必要。（憲法83条）

<sup>9</sup> 衆議院選挙で公明党がマニフェストに明記。政府の『行政改革の重要方針』（2005年12月）に記載。

実施にあたっては、何より多くの国・地方自治体の事業をテストの対象にする必要がある。また、国・地方自治体に設置される入札の公正な実施の監理を行う機関が適切に機能することが求められる。民が落札した場合の公務員の雇用については、省庁間の配置転換の促進や、新しく導入される特定退職制度<sup>10</sup>の活用が望まれる。

#### 補助金等のあり方を見直す

国の補助金等（補助金、負担金、交付金など）は、一定の行政水準維持のために投入されている。平成 17 年度当初予算では、30 兆 1,008 億円に上り、その中で民間などへは 2 兆 3,962 億円配分されている。民間部門が実施することで、費用削減、または質の高いサービス提供が可能となれば、行政が担う事業に対する既存の補助金を、民間事業者向けに振り替えていくことには合理性がある。

行政が保有する遊休施設を転用、あるいは民間に売却を図る際には、目的外利用となるので、投入された補助金の返還義務が生じる。地方行政の積極的なリストラや、民への業務移行を進める際の障害となることもあるという。補助金返還に関する特例についての情報提供や、行政財産の普通財産化に関する規制緩和が必要である。

#### （3）地方行政改革の推進～道州制に向けた第一歩を

各地方自治体では、分権に伴う権限の移譲に対応するため、自治能力の向上が求められる。都道府県および基礎自治体では、住民本位の行政を実現する上でも、優秀な人材の確保や首長のリーダーシップが不可欠になる。中央官庁の人材を自治体で活用する方向も検討に値する。今後、更に税源の移譲と自治体ごとの税率設定が可能になれば、投資誘致の地域間競争が活発化することも予想される。他方、国の関与の減少によって、自らの政策の実施にあたっては、自ら額に汗して税を徴収する必要性も生じる。

2006 年 4 月には基礎自治体数<sup>11</sup>は再編により 1,820 になり、都道府県の役割が再考される状況である。都道府県と基礎自治体の間では重複行政や権限の分断化が問題となっている。本年 2 月に地方制度調査会で道州制の答申が行われた。道州制の導入は、広域化による「規模の経済性」発揮だけでなく、地方制度のあり方を超え、日本の政治・行政全体を根本的に変える改革になり得る。政策立案機能の移譲も含まれた答申になっており、道州制においては自治能力の強化は一層不可欠となる。各新聞社<sup>12</sup>のアンケートによれば、過半数の都道府県知事が道州制に賛成している。将来の道州制導入を視野に入れた下地作りを兼ねて、各自治体では「できるところから開始する」という意味で、構造改革特区制度などを積極的に利用することによって、自治能力の強化と合わせて住民本位の行政を推進していくべきである。

<sup>10</sup> 一旦民間事業者に移籍した後、再び省庁に戻る仕組み。官民で働いた年数の退職金受け取りが可能。

<sup>11</sup> 1999 年 3 月には 3,232 市町村が存在した。

<sup>12</sup> 朝日、讀賣の各社が実施したアンケート。賛成 27 名、保留 18 名、反対 2 名。

### 3. 行革の継続に向けた各種取り組みの実施

#### (1) 行政監視体制の見直し

行政改革の制度化・構造化にあたっては、監視とその結果をフィードバックする仕組みが不可欠である。『行政改革の重要方針』（2005年）でも指摘されているが、評価の結果と、次年度以降の予算編成との連携強化が課題となっている。現在でも監視の枠組みは数多く存在するが、国民の期待する役割を十分に果たしているとはいえない。監視の一層の効率化を図るために、組織を統合・改組し、本会も過去提言している立法府に属する米国のGAO<sup>13</sup>的な行政監視組織を創設すべきである。また、国民への説明責任という観点から、行政の情報提供を一層充実させる必要がある。

#### (2) 行政改革に関する人材育成と研究の推進

行政は様々な分野で研究対象となっており、多くの課題に対して提案が行われている。しかし、現実を大きく動かすには至っていない。理由の第一は、行政改革を担うべき専門的な知識を持つ人材の不足がある。行政改革が政治的に決定されても、計画を咀嚼し、実現する人材がいなければ前に進まない。第二に、行政の役割が具体的でしかも広範にわたるため、「木も森も見る」ような、十分に練られた提案でなければ適用が難しいからである。行政改革の「実」を得るためには、実践と理論の両面を強化する必要がある。

実践に関して、公共政策に関する大学院大学などにおいて広く門戸を開放し、学生に限らず行政官や民間人などに対して適切なカリキュラムの下で、行政改革の実務を担う能力を育成する必要がある。また、理論面に関して、過去の行政改革の歴史的検証、海外事例の研究、実務的視点など複数の異なる分野を合わせて、わが国が目指すべき改革の方向性について総合的な観点から腰を据えた検証を行う。行政改革をテーマとする研究に対して十分に予算を確保し、理論的・実証的な研究を進展させる必要がある。

#### ・ 終わりに

制度の効用とは、枠組みを作ることではなく、その「運用」にある。今後の行政改革においても、適切な制度設計と合わせて、運用面での努力・工夫が不可欠となる。

政治の役割、その中でも総理のリーダーシップが果たす役割は一際重い。昨秋の総選挙によって、国民は行政改革の必要性に多大な関心を持っていることが明らかになった。政治は従来にも増して改革に取り組む姿勢を鮮明にした上で、より良い実現に向けて重大な責任を負う。改革に終わりはなく、着実に実施していくことを強く望む。

以上

---

<sup>13</sup> 政府説明責任局 (Government Accountability Office) 2004年以前は会計検査院 (General Accounting Office)

Appendix : 過去の主な行政改革とその内容

年 内閣	機関	代表者 (所属・役職 は当時)	目的・背景など	主な答申・実績など
1962-64 池田内閣 佐藤内閣	臨時行政調査会	佐藤喜一郎 (三井銀行 会長)	高度経済成長への移行など日本の 社会経済の発展、近代化に対する 行政の立ち遅れが指摘されていた ことから、行政運営に合理的管理 思想を導入し、行政を近代化して 国民に対する奉仕の向上を図る。	内閣機能の強化 (内閣府、内閣補佐官の設置) 事業成果の評価重視 中央省庁の局の整理・統廃合 審議会整理・合理化 定員管理の厳格化(総定員法制定) 国務大臣による官房長官兼任 (はその後もまもなく実現)
1981-83 鈴木内閣	臨時行政調査会 (第二次)	土光 敏夫 (経団連 名誉会長)	二度にわたる石油危機による高度 成長の終焉、景気後退に対する国 債発行 - 財政政策発動による財政 危機。	第一次答申 財政支出削減と行政合理化・効率化 第二次答申 許認可等の整理合理化 第三次答申(基本答申) 国鉄・電電・専売の三公社民営化 第四次答申 臨調後の行革推進体制 (=臨時行政改革推進審議会) 第五次答申(最終答申) 内部部局、特殊法人等の改革
1996-98 橋本内閣	行政改革会議	橋本龍太郎 (内閣 総理大臣)	複雑多岐にわたる行政の課題に柔 軟かつ的確に対応するため必要な 国の行政機関の再編および統合の 推進に関する基本的かつ総合的な 事項を調査審議。	1府12省庁の中央省庁等の再編 (内閣府の設置) 経済財政諮問会議設置 総理の発議権の明確化 独立行政法人制度発足 (特殊法人の整理合理化) 政策評価制度導入
2001年- 小泉内閣	経済財政諮問 会議、規制改革・ 民間開放推進会議 など	-	「簡素で効率的な政府」の実現に向 けた政府部門の構造改革。  簡素で効率的な政府を実 現するための行政改革の 推進に関する法律案 (=行政改革推進法案)	特殊法人改革(廃止もしくは民営化) 日本郵政公社民営化 構造改革特別区域制度 国・地方の三位一体改革 社会保障制度改革(年金・医療) 競争導入による公共サービス改革 (=市場化テスト法) 政策金融改革 独立行政法人見直し 特別会計改革 総人件費改革 資産および債務に関する改革

行政改革委員会

(敬称略)

委員長

丹羽 宇一郎 (伊藤忠商事 取締役会長)

副委員長

柴田 励司 (マサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング 取締役社長)

長江 洋一 (六興電気 取締役兼代表執行役社長)

夏目 誠 (東日本キヨスク 取締役社長)

坂東 眞理子 (昭和女子大学 副学長)

渡辺 修 (日本貿易振興機構 理事長)

委員

浮田 武家 (アヴァンティスタッフ 取締役社長)

大川 澄人 (日本政策投資銀行 副総裁)

大久保 和孝 (新日本インテグリティアシュアランス 常務取締役)

小野 峰雄 (丸善石油化学 相談役)

尾上 卓太郎 (ニスコム 取締役社長)

柿本 寿明 (日本総合研究所 シニアフェロー)

梶川 融 (太陽A S G監査法人 総括代表社員)

神崎 泰雄 (日興シティグループ証券 特別顧問)

木川 眞 (ヤマトホールディングス 取締役常務)

木村 剛 (フィナンシャル 取締役社長)

倉田 進 (テバ ファーマスーティカル 取締役社長)

河野 栄子 (リクルート 特別顧問)

五島 哲 (東京急行電鉄 取締役調査役)

小紫 芳夫 (横浜倉庫 代表取締役)

佐藤 和男 (三井不動産 顧問)

瀬古 茂男 (明電舎 取締役会長)

反町 勝夫 (東京リーガルマインド 取締役社長)

高木 邦格 (国際医療福祉大学 理事長)

津川 清 (リーマン・ブラザーズ証券会社 最高顧問)

中井 稔 (グローバル経営研究所 マネージング・パートナー)

西川 知雄 (西川綜合法律事務所 代表)

野田 由美子 (PwC アドバイザリー パートナー)

信井 文夫 (映像新聞社 取締役会長)

野村 吉三郎 (全日本空輸 最高顧問)

林 明夫 (開倫塾 取締役社長)

原 田 滋 (機械産業記念事業財団)  
福 島 吉 治 (F & Kコンサルティング 取締役会長)  
藤 井 俊 一 (ネスレ日本 相談役)  
堀 義 人 (グロービス・グループ 代表)  
前 田 晃 伸 (みずほフィナンシャルグループ 取締役社長)  
増 淵 稔 (日本証券金融 取締役社長)  
三 宅 純 一 (千葉商科大学大学院 客員教授)  
三 好 孝 彦 (日本製紙グループ本社 取締役会長)  
村 藤 功 (ベリングポイント アドバイザー)  
目 崎 八 郎 (アフラック (アメリカファミリー生命保険) シニア アドバイザー)  
米 田 隆 (西村ときわ法律事務所 代表パートナー)  
和 田 裕 (パトリス 相談役)  
渡 邊 佳 英 (大崎電気工業 取締役社長)

以上 44 名