

## 継続的に改革の進捗をレビューし 国民に問題の本質を提示

委員長 **細谷 英二**

りそなホールディングス  
取締役兼代表執行役会長



1945年熊本県生まれ。68年東京大学法学部卒業後、日本国有鉄道入社（87年4月民営化に伴い東日本旅客鉄道へ）。93年東日本旅客鉄道 取締役、96年常務取締役、2000年代表取締役副社長、2003年6月よりりそなホールディングス 取締役兼代表執行役会長。

95年4月経済同友会入会、98年4月より幹事、2002年4月より副代表幹事。

97～2000年度行政委員会副委員長、97～98年度地方自治プロジェクト・チーム座長、98～2000年度地方活性化委員会副委員長、98～2001年度経済懇談会世話人、2000年度諮問委員会副委員長、2001年度行財政委員会副委員長、2002年度行財政委員会委員長、2003～2005年度諮問委員会委員長、2004～2005年度マニフェスト評価プロジェクト・チーム委員長、2006年度構造改革進捗レビュー委員会委員長、2007年度経済情勢・政策委員会委員長。

### 国民にわかりやすい形で 繰り返し知らせることが重要

本委員会の役割は、政府の構造改革と並行してレビューを継続すると共に、郵政民営化や政策金融改革等の個別テーマに対してタイムリーにメッセージを発信することにあります。

構造改革には、既得権益を守ろうと抵抗する勢力が必ず存在します。特に官僚組織は問題を実態以上に複雑化し、先送りしようとしています。そのため、できるだけオープンな土俵で議論することが大切です。問題の本質を国民にわかりやすく知らせる活動がもっと必要です。国鉄民営化も、繰り返し改革の必要性を言い続けて理解者を一人ずつ増やすことが、具体的進捗につながりました。

国鉄改革に取り組んだ立場から

郵政改革を見ると、「民営化を急ぐ」ためにはやむを得なかったのですが、地域分割をセットで議論すべきだったと思います。地域分割には、規模の見直しやリスク分散、地域間競争によるサービス向上などの利点があります。また、郵政民営化には2つの側面があり、独占性の高い郵便事業では民間手法を導入して非効率を克服することが重要です。一方、既に民間に類似サービスが存在する郵貯・簡保事業では、“暗黙の政府保証”を断ち切ることが不可欠であり、新規事業の拡充は慎重に議論すべきです。

### 官にPDCAを導入し 今こそ改革の加速を

民間企業は“利益”という物差しで進捗をチェックするため、PDCAサイクルが自動的に機能し

副委員長（役職は4月18日現在）

- ・梶川 融  
（太陽ASG監査法人 総括代表社員）
- ・小暮 和之  
（東日本旅客鉄道 常務取締役）
- ・徳中 暉久  
（ソニーフィナンシャルホールディングス 取締役社長）
- ・村上 雅彦  
（ロンバー・オディエ・ダリエ・ヘンチ・ジャパン 取締役社長）

委員55名

（インタビューは5月10日に実施）

ます。それに対して官は評価の基準が曖昧なため、改革が緩慢になりがちです。さらに、常に“時間価値”を意識してイノベーションを行う民に対して、予算が単年度主義の官はその意識が欠如しており、外部のガバナンスがないと、改革の足取りが緩んでしまいます。

さらに、官には改革に対する内部エネルギーが不足していることも問題です。個人の意識は高くても、組織の一員になると守りに入るのが官の欠点であり、それを変えるためにも、官民の人事交流の推進や、PDCAサイクルを導入して機能させることにより、エネルギーが生まれる仕組みにすべきでしょう。

既に改革の方向性やテーマは明らかです。今後は、第三次臨調や、政府審議会の事務局の「民営化」など、改革をさらに加速するための方法論も重要になってくると思います。官を動かす決め手は政治のリーダーシップであり、それを支える国民世論です。経済同友会も、様々な政策ウォッチャーと連携して、具体論と方法論の両方を発信すべきです。