

案が参議院で可決され継続審議になつていきます。人口区分に応じて細かく定められている規制(議定数など)は、廃止します。担当部局からは、そうはいつでも面積や人口などある程度勘案すべきでは、という話がありました。いや全面撤廃だ。これからさらに、都道府県のような大きな自治体から町、村のような小さな自治体まで、議会の役割が一律である必要はない、住民投票も含め住民参加の新しい自治の形があつてもいい、地方自治の新たな局面に入つていときだからこそ、そういう議論をリードしてきたということです。また破綻する地方議員年金の廃止、一括交付金化の議論、国の出先機関改革も少しずつですが前進しています。

ほかにも記者会見は、記者クラブ以外にも完全にオープン化しています。また昨年夏の参議院議員選挙の執行費用は、これまで五百億円余りでしたが、四百億円に減りました。

バントヒットは積み上げているが…

このように、個々にはたしかに成果があつています。野球に例えれば、バントヒットはこつこつとそれぞれの現場で積み重ねているのですが、一方で投手の暴投、あるいは四番バッターが打席に入らない、こつこつ積み重ねているバントヒットは一向に国民の話題にはならず、投手の大暴投とか四番バッターの欠場といったことばかりが新聞の一面を飾る、といった状況が続いた気がします。

私の立場でこういうことを申し上げるのは、非常にづらいことです。しかし絶望もせず樂觀もせず、政権全体の姿を客観的に見れば、これが等身大の姿ではないかというのが私の認識です。

では大きなところで成果をあげるにはどうすればいいのか、これが次の問題になります。私がこの問題をはじめて自分なりに考えたのは、政務官に就任してから一ヶ月くらいのころです。その契機となつたのは、新政権の最初の仕事となつた、麻生政権時代につくられた十四兆円の補正予算の凍結・見直しの作業でした。

原口大臣の指示の下、四十八事業、一二〇億円の総務省の補正予算を総点検し

ました。このうちどれだけ止められるか。手分けして個別の事業を、内容と手続き(すでに契約している事業を止めれば契約違反になつてしまう恐れもある)の両面から、どれが止められるのか精査しました。その結果、それぞれの事業を合理化して三六〇億円ほど削減しました。約30%削減です。

ここで問題となるのは、政権全体としては十四兆円の補正予算のうちどれだけ止めたのか、ということです。私がもともと望んだのは、その具体的な数値目標でしたが、政権中枢から具体的な目標は最後まで示されませんでした。三兆円くらい出たらしい、ということが新聞報道で伝わってきた程度です。仮に三兆円を目標にするなら、約20%削減が目標になるわけです。

総務省は30%削りました。原口大臣からは、総務省は事業官庁ではないから額は出ないだろう、その分削減率でがんばろうという指示を受け、それに従つたわけです。

しかしすべての省庁の結果が出揃つてみると、削減を指示したはずの財務省がマイナス7%、内閣府もマイナス4%だつたと思います。一番がんばつたのが前原大臣の国土交通省と赤松大臣の農水省で、40%削りました。

これだけ大きなばらつきが出ると、「これでは、正直者がばかを見る」という空気が生まれることが懸念されます。私は当時、このことについてさかんに警鐘を鳴らしていました。同時に(麻生政権下で作られた)二十二年度の当初予算の見直し作業がスタートしていましたが、こちらは事業数においても額においても、補正予算の比ではありません。しかも期限も迫っている。補正予算の見直しであれだけのばらつきを見逃して、モラルハザードが生じかねない状況では、額においても金額においてもはるかに膨大な当初予算の見直しをやれといつても、これはとても進まないと懸念していました。

しかし、削減目標は設定しない、各省でムダを削減してくださいという指示に終始していました。たまたま補正予算は三兆円削減できましたが、それはひとえに国土交通省と農水省という巨大事業官庁が、政権交代を受けて思い切つて削減したからです。ところが二十二年度予算は、総額で九十二兆円余りに膨れ上がり、しかも税収より国債発行額のほうが多い、という異常な事態に陥つたわけです。

つまり「総予算を組み替えて、増税なしで七兆円の新規事業のための財源を生み出します」といつていた公約の実現に失敗したわけです。もちろん景気後退による九兆円以上の税収減という要因も大きいのですが、

変革に向けて、求められるものは

目標とターゲットを設定し、それを貫徹させることが政治の役割

国民の期待を集めた事業仕分けも第三弾まで終わりました。事業仕分けは、税金の使い方の議論をオープンにしたという点では、非常に有意義な作業です。しかし実績はどうだったか。昨年の事業仕分けで出てきた財源は、六千億ほどでした。今回も額はあまり期待できず、やはり国債発行額だけで四十四兆円にも上ります。あれだけの手間隙をかけて、削減できたのが数千億円では、はたして成果といえるのか、という問題が出てきます。

補正予算、当初予算の見直しのときに、私がひたすら訴えたのは、政権の司令塔で大目標を定めるべきだ、ということでした。何兆円止めたいのか、それは何のためなのか。そしてその目標を各省庁に割り振るべきだ。一律削減では意味がありません。バツサリ20%削るところ、5%だけ削るところ、10%削るところ、反対に上乗せするところ、というようなメリハリをつけた目標設定をすることが、もつとも効果的な道筋だと、それこそが、数字で見る国家戦略だと主張しました。この政権は何を削り、どの取り組みを強化しようとしているのか、数字で示され、それさえできればあとは官僚の細やかな仕事です。

事業仕分けの場で外部の人がバツサリ切るのは、確かに分かりやすい。しかし切りとるべき患部以外のところまで、切られる場合もあります。目標とターゲットをきちんと設定しさえすれば、その道をよく心得た役人のほうが、切られる側の顔を思い浮かべながら、患部だけを切り取ることができる。それこそが、職人たる官僚の仕事だと思ふのです。目標とターゲットを設定し、それを遂行させることが政治の役割だと

思つたほどムダ削減に切り込めなかった。その理由は何か。それが政権発足後一ヶ月のころに私が警鐘を鳴らした問題、すなわち政権の統括力の弱さだと思ひます。つまり司令塔の問題です。

感じていました。

じつは日本の事業仕分けのモデルとなつたカナダのプログラム・レビューについて、自分なりに調べてみました。九五年から九七年の三年間に、国家予算の20%を削減できたのです。日本では一般会計、特別会計を合わせて二百兆円ですから、10%削減でも二十兆円の財源ができるわけで、大変な数字です。いったいカナダでは、これをどうやったのか。

二段構えになつていて、まずすべて見直しなさいという指示が出た。こは日本と一緒です。その上で、次の六つの指標が示されました。公共性、必要性(政府がやるべきか)、民営化できないか、地方に任せられないか、より効率的にできないか、費用負担を取れないか。一回目の見直しの結果は、ゼロ回答です。これではダメだということで、総理大臣が変わつた後の二回目には、GDP比7%の財政赤字を四年間で3%まで削減する、という目標を立てました。日本に当てはめるとこれは、赤字額三十兆から十五兆くらいに削減する、という規模の話です。結果は三年で黒字化したのですが、その過程はどういうものだったか。十五兆削減しなければならぬということ、八十兆の国家予算なら20%削減ということ、特別会計を含めた二百兆なら、7・8%に当たります。つまりここです、削減すべき全体の目標を定めたわけです。そして、何の



ための削減かを示すために、一律ではなくて、各省ごとに目標を割り振つたそうです。最小は5%削減の教育関連予算、最大は60%削減の運輸事業関連予算だつたそうです。

それから事務次官会議、閣僚会議、総理大臣の入つた会議と、三段階の会議を設けて、一年かけて徹底的に見直したそうです。見直しの主体は、どこはどうやったら切れるかをよく知る官僚です。目標に達しないもの、現実味のないものは、納得できるものが上がってくるまで総理大臣が担当閣僚に突き返したそうです。その結果、四年後の各省削減率は最大が69%、最小が7%、平均で21・5%という数字となつて成果が現れました。

簡単にいうと、ムダという絶対的な概念はありません。言い換えれば、国や公益法人がやっていることはどれも、「お金があれば、やるにこしたことはない」ことばかりなんです。ただ単にムダをなくせというだけでは、これはなくなりません。

家計でもそうだと思います。子供の進学のためにいくらお金が必要だ、ということがあつて、お父さんのタバコ代を減らそう、外食の回数を減らそう、ということになるわけでも分らずムダをなくせ、とはならない。