

行政を変える ～住民の視点の行政改革～

関西学院大学教授 村尾 信尚 氏



◆ 略 歴

1978年一橋大学経済学部卒業後、大蔵省へ入省。主計局総務課課長補佐などを歴任した後、1995年からは三重県総務部長として北川知事と共に県庁改革に取り組む。2003年10月より現職。主な著書に、『「行政」を変える！』（2004年講談社現代新書）『役所は変わる。もしあなたが望むなら』（2001年淡交社）『動ききだした地方自治体改革』（村尾信尚、森脇俊雅共著）（1999年関西学院大学出版会）がある。

1. 三重県庁への赴任

私が話す内容の要旨はこの講演メモに書いてありますが、三重県庁の行革時代の話から始まります。中には「聞いたことがある、また同じことを言う」という人もいるかもしれませんが、私はある先生から「同じことを何回も言うのも勇気が要る。けれども、意外と聞いている人は覚えていないので、本人は何回も同じことを言っている、くどいほど、脳にすり込むほど話せ」と言われていますので、多分に重複があるかもしれませんが、そこはお許しください。

そもそも私は、結局、役所を飛び出しましたが、根っこからこういう人間ではありませんでした。私は昭和53年に大蔵省に入り、平成7年7月に三重県庁に行くまでは、典型的な大蔵官僚で、世の中を変えてやろうとか、住民本位、納税者本位で行政をしなくてはいけないなどは、どちらかというとなかったのです。そこそこ仕事をして、行くところまで行って、天下りして、軽い調子でうまくやっていたと思っていました。当時、世相はバブっていたので、浮ついた気分で仕事をしていました。私の30代は、大蔵省で主計局の主査や、理財局で資金一

課の課長補佐、財政投融资をしていました。ほとんど終電に間に合わない生活です。予算編成期も盛んになると、ほとんど家にも帰らない。仕事、仕事の毎日で、当時は「亭主元気で留守がいい」といわれましたが、私のうちは母子家庭のようなものでした。

大蔵省の人事のローテーションは、今の財務省もそうですが、大体30代が本省で課長補佐、こきつかって体にガタが来そうになったところに、2～3年、在外公館か地方にやるのです。当時はまだ金融局が一緒にありましたので、財務局、税関、国税局、あるいは地方自治体に2～3年出して、それから42～43歳には戻して、また課長や主計官、管理職でこき使うというのが財務省の今も変わらぬパターンです。

ちょうど私も39歳、補佐の上がりのときに、上司に呼ばれて「今度、三重県の総務部長に行ってくれ」と言われました。三重県総務部長のポストは、大蔵省の指定ポストでした。二十数年間ずっと、我々の先輩が三重県の総務部長で行っていました。実は私は、三重県の隣の岐阜県、飛騨の高山出身です。あまり三重県には行ったことがなかったのですが、三重県と聞いて、

「やったな」と実は思いました。三重県という
と、すぐ頭に浮かぶのが松阪牛です。伊勢エビ
もうまい。伊勢志摩国立公園や東紀州、熊野古
道などがある。2～3年ゆっくりして、また本
省に帰ってくるのかなと思ったのです。

私はこれでも体育会系の人間で、高校、大学
はずっとスキー部でした。小さいころはプロス
キーヤーになろうと思っていたのですが、なか
なか実力がそうはいきませんでした。三重県と
いうと津市にヨットハーバーがあります。県庁
にヨット部があると聞いたので、早速、県庁の
人事課長が来たときに「ヨット部に入りたい」
とお願いしたぐらい、全くなっていない役人で、
名古屋で新幹線を降りて、名古屋駅から近鉄特
急で津市へ赴任したのが正直なところでした。

それが平成7年7月でした。ただ、そんな私
の浮ついた気分とは裏腹に、三重県庁ではとん
でもない大混乱がもう始まっていました。とい
うのは、私が赴任する3か月前に、三重県では
知事選挙があつて、平成7年4月、北川さんが
当選して知事になったのですが、その前は田川
さんというかたが22年間も知事をしておられま
した。20年間以上やっている知事がいれば、仕
事のしかたなど、いろいろなマンネリズムが起
きてきます。その田川さんが体調を崩され、知
事を辞めるとなったとき、当時の副知事が田川
県政継続ということで知事選挙に出ました。当
時、北川さんは新進党の代議士です。それを突
然辞めて、「三重県を改革する」と知事選に出
ました。非常に大接戦の末、僅差で改革を唱え
た北川さんが知事になって、平成7年4月、三
重県庁に乗り込みました。

当時、三重県庁は「黒船襲来」「宇宙人襲来」
と、すごかったです。県庁職員は副知事を応援

していたのですが、そこへ北川さんが一人で乗
り込んで「改革だ」と言いました。長野県の田
中康夫さんほどかどうかは知りませんが。そこ
に何も知らない私が、松阪牛が食べられる、伊
勢エビがうまいといった調子で津市に来て、知
事のところへ「よろしくお願いします」とあい
さつに行ったのです。それが北川さんとの初対
面でした。

北川さんは「おれは県庁を変える。一緒に改
革をやろう」と言うのです。私は何を言ってい
るのか、よく分からなかったのです。「今まで
県庁職員は上司のほうを向いていたが、これか
らは住民、納税者の方を向いて仕事をするから、
お前も一緒についてこい。キーワードは『生活
者』だ。それを行政運営の起点に置くから、お
前も心しろ」と言うのです。

私も「はい、そうですか」と言うほど素直で
はありませんでした。一発へこませておかなけ
ればいけないと思って、知事に「いや、生活者
といわれても、例えば納税者であればtaxpayer
という英語もあるし、消費者であれば
consumerという英語もある。『生活者』に該当
する英単語は何なのでしょう。外国語にもちゃ
んとした概念が確立されていない日本語の漠と
した生活者ということで行政運営をしていいの
でしょうか。住民も迷惑ではないでしょうか」
と言った覚えがあります。

「こいつは分かっていない」と思われたらしく
くて、それから知事に呼ばれて、何十時間、何
百時間、生活者とは何か、改革の原点は何かと
いう話をされました。私は右の耳から左の耳へ
聞き流し、「そんなカッコいいことを言っても、
職員も動くわけがない」と思っていました。改
革派の知事と、今まで二十何年間、田川県政に

どっぷりつかって来た職員との間になって、どうやって泳いでいけばいいのかと役人らしく考えを巡らしていたのが、赴任当時の私でした。

ただ、北川さんは私だけではなく、課長、部長、係長に、自分の部屋にいても、生活者とは何か、改革とは何かという話をしました。それが中途半端ではなく、夜の10時、11時になっても続くのです。マインドコントロールにかかる職員も出てきます。私は嫌になると総務部長室にこもって新聞やテレビを見ていたのですが、「知事がお呼びです」と電話がかかってくる。しまいには、だんだん知事室が第七サティアンのような形になり、これでいいのかというのが、最初の頃の私でした。

当時、事務事業評価といった話にも、私は非常にクールでした。本当にこんなことでいいのか、形式的な事業評価が住民のためになるのかと、正直言って今でも思うのですが、それについては余り評価はしておりません。

2. ピンチをチャンスに

そうして平成8年、年を越して春になったとき、全国市民オンブズマンから、北海道から沖縄まで、監査委員事務局の出張命令簿の情報公開の請求があったのです。当時、オンブズマンのねらいは、知事部局のお目付役である監査委員事務局でカラ出張などがあれば、お目付役がやっているのだから知事部局は当然カラ出張をやっているだろうということでした。それを北海道から沖縄まで、みんな要求に応じて出したのです。

三重県も出したのですが、三重県の出張命令簿の中に1枚、こういうのがありました。平成7年1月17日、あの阪神淡路大震災の当日に、

三重県庁職員が新大阪駅から新幹線に乗って九州方面に出張したという復命書が出てきたのです。新聞記者がこれを見付けて、「おかしい。阪神淡路大震災の当日に、新大阪から新幹線が出ているのか」という話になりました。どうなっているのかということで、担当者が苦し紛れにうそをついたのです。「前日、夜行で行ったのです」「本当にそうか。どこへ行った」「九州の〇〇県へ行った」ということで、当然裏を取るために電話をしたら「三重県からは来ていません」となって、カラ出張がばれたのが平成8年の春でした。

私は、幸か不幸か総務部長でした。そういうスキャンダラスな問題は総務部長が全部引っかぶることになっていて、県民の皆さんから抗議の手紙、おしかりの電話、脅迫状、それからカラ出張をしている三重県になぜ県税を払わなければいけないのだという県税不払い運動まで起こされて、本当に大変でした。

平成8年6月の県議会も、カラ出張の追及一色でした。北川知事も「とにかく真相を究明します。これは翌9月の県議会において事実と善後策を対応するので、とりあえず見守っててください。ついては村尾総務部長をカラ出張調査委員長に任命しますから」という話をしました。それで私は「これは多分県庁が始まって以来の大ピンチだ」と北川さんに言ったのですが、「分かっただろう。今までお前はおれの話聞き流してきたけれども、やはり納税者起点でやらないと、こういうしっぺ返しが必ず来る。だけどピンチはチャンスだ。これで職員も、改革が必要だ、県庁を変えなければいけないということを悟りつつあるから、ここで馬力を入れてうまく対応して、新しい県政を作ろう」と言わ

れました。

それで守旧派・村尾がだんだん変わっていくのです。私も生来、ノリのいいほうで、ぱっと考え方が変わるとすぐそちらに飛び移るほうで、これは変えなければいけないと思いました。考えてみると、私が三重県にいるのは2～3年です。いずれにしても霞が関へ逃げて帰ればいだけですから、「ここで暴れまくって恨まれてから帰ろう」と自分の腹を固めだしたのが、平成8年の夏ごろでした。

とにかくカラ出張の実態究明だとなって、調査委員会が決めた対応は3か月後の9月の県議会で全部これを報告するというので、8月末までに各部局全員にアンケート調査を出しました。やった人は正直に申告させ、何月何日どういう名目で幾ら何に使ったと全部書かせました。8月末までに提出した職員に対しては一切個人名を公表せず、全部三重県庁の管理職で責任を執ります。そのかわり、9月以降黙っていてそれがばれたら個人名を公表し、全部自分で責任を持っていただくということでアンケート調査に入ったのです。



3. 海を渡る

すると、そのときまで私は暇になります。北川さんに「アンケートが集まってくるまでは暇だろうから、カラ出張ではなく本当の出張に行つてこい」と、出されたのがニュージーランドでした。これで私は「行革をやるしかない」と、人生が変わりました。視察期間は実質3日しかありませんでしたが、この間に80名くらい、ニュージーランドの公務員や大学の先生、ジャーナリストをはじめ、市民の皆さんにヒアリングをして、そのときに「こんな改革をやった国があるんだ」と知りました。

ニュージーランドの人口は350万くらいで、国家公務員が8万人ほどいました。それを3万人くらいまで行革で減らしました。そして、6000人いた運輸省職員が50人になりました。私が運輸省に行ったときは、民間の小さなビルの5階のワンフロアだけが運輸省でした。とてつもないことをやったのです。

非常に印象に残ったことがあります。そのときは私一人で行ったわけではなく、三重県庁職員、労働組合の副委員長もいました。北川さんに「お前一人で行ってもどうせ大したことを見てこないだろうから、生きのいい若いやつで、しなやかな発想を持った中堅職員を何人か連れていけ。いいものは素直にいいと受け入れるやつ、そして問題点ばかり口にするやつではなくて手足が動く若者を厳選して連れていけ」と言われていたのです。

私は三重県に行く前、大蔵省主計局で主査をしていましたが、そのとき次長に「村尾、主査の仕事のやり方は、川をさかのぼり海を渡るのだ」と、予算査定の教育を受けました。当時私は、林野の事業、港湾、空港などの公共事業の

予算担当でした。

「川をさかのぼる」というのは、例えば国有林野の事業経営は戦後どうだったのか。戦後だけではだめだ。戦前の国有林野の事業形態、分布図はどうだったのか。戦前だけではない。要するに江戸時代、国有林野がまだ発足する前の江戸幕府の御用林時代の林業経営はどうだったか。とにかくその制度の過去をできるだけさかのぼって、今を見て予算を査定しろ。だから国有林野の経営改革が必要だというけれども、2～3年の動向だけではなくて、江戸時代の御用林時代からどれだけ経営が悪くなったか、経営がよかったところは背景に何があったのかをしっかりと見て予算を策定しろと言われました。これが川をさかのぼれという意味です。

「海を渡る」というのは、海外の事情をよく観察しろということです。ドイツの国有林はどういう経営をしているのか。アメリカに国有林制度があるのかないのか。民有林と公有林だけか。イギリスやフランスはどうか。諸外国の国有林制度を縦横斜めに、要するに日本の国有林制度の歴史、諸外国と比較した上で、当該年度の国有林の予算をどう考えるか。そういうことで、国有林野の歴史だけでも5～6時間次長と議論するのが、当時の予算査定の手法でした。

私がラッキーだったのは、空港予算も持っていたのですが、空港はさかのぼるのがライト兄弟まででいいのです。ところが治山治水担当の主査は、メソポタミア時代のダム工事からやります。農林関係の予算は、ジャガイモの100年間の価格変動の歴史を調べさせられたりしました。大変でしたが、ものすごく勉強になりました。

ここに「海を渡る」と書いてあるのはそういうことで、行革の歴史までは見ませんでした、

ニュージーランド、イギリス、カナダの行革を私は三重県時代に見たわけです。ニュージーランドでは、運よく中央銀行の総裁と2時間ぐらいい話をすることができました。中央銀行の総裁は、ニュージーランドの内閣総理大臣との雇用契約書を見せてくれました。1枚だけで、1行しか書いていないのです。「ニュージーランドの消費者物価上昇率を2%以内に抑えるのがお前のミッションだ」としか書いていないのです。「預金者保護や、銀行の話はどうなっているのですか」「そんなのは知ったことではない。ニュージーランド通貨を維持することが、私に課せられた使命である。それだけだ」ということなのです。「では、ニュージーランドの物価上昇率が5%になったらどうするのだ」「ニュージーランド議会で自分が弁明する機会が与えられる。5%になった理由は、中東にオイルショックがあったためなので、金融政策のコントロール外のことでなった話で、私には責任がない」とか、「ニュージーランド政府が消費税を増税したので、これだけ物価が上がった。これは金融政策範囲外の話だから、これも私の責任ではない」ということで、ニュージーランドの納税者の代表が集まるニュージーランド議会において、説明責任が果たせられれば、それで首の皮はつながる。「お前の説明は不十分だ」となれば、クビになる。アカウンタビリティ（説明責任）という、ただこの一点でもって、総裁の首がかかっているということです。

「では、預金者保護はどうなのだ」「それは知ったことではない。中央銀行の話ではない。ウェリントンの町中に行って、銀行の支店を見てごらん」。それぞれ銀行の経営内容が書いてあり、開示が義務づけられています。ウェリントン市

民がこの銀行は預けるに足る銀行なのかどうかを自分でチェックして、自分が納得すれば預金をする。それは自己責任ですから、預金も保護されないのです。全て預金者の自己責任、そして銀行は全て情報開示をしていく。そのリズムでニュージーランドは改革をしてきたのです。私は、情報公開と説明責任ということが、このニュージーランドの行革の本質だと思いました。

それから、イギリスも行きました。イギリスはシチズンズ・チャーター（市民憲章）を出しました。これは前首相のジョン・メージャーさんが1991年に打ち出しました。その市民憲章には、「イギリス政府が提供するサービスはすべて皆さんの税金で賄われていますから、もしイギリス政府のサービスに満足していないのであれば、政府に言ってください。皆さんには文句をいう権利があるのです」ということが冒頭に書いてあります。そしてイギリス国民に向かっては、customer（お客様）という言葉で呼びかけて、その文章は統一されています。イギリスらしいのは、それを単なる美辞麗句の呼びかけだけではなくて、具体的なサービス基準が明示してあるのです。

役所に電話をしたら、ベルの10回以内に必ず職員が電話を取る。救急車を呼んだら17分以内に必ず来る。役所の窓口では5分以上並ばせない。あるいは公立病院の予約をした外来患者は予約タイムから必ず30分以内に診るとか、具体的なサービス基準を1万以上作って、それが守られなかったらイギリス政府は謝りますと明示しています。私はこれを三重県の改革に取り入れました。

それから、ニュージーランドはすでにそのときに、発生主義会計で予算の経理をしています。

ご存じのように、国も地方もいまだに予算制度は現金主義です。キャッシュの受けをもって歳入、出をもって歳出している。その現金主義では役所の財務諸表を的確に表示できないということで、発生主義会計に切り替える。これもぜひ三重県でやってやろうと、三重県は平成8年度予算から、発生主義会計にしました。ただ、これは国の会計法に基づく法令の一部なので、これを正式な予算として提示するわけにはいかないので、参考書類ということで、発生主義会計に基づいて三重県はバランスシートを作りました。イギリスのシチズンズ・チャーターは、非常に三重県の行革に近かったと思います。

次はカナダです。カナダの「六つのテスト」も、三重県の行革には非常に参考になりました。カナダの連邦大蔵省の主計局は、新たな予算を「六つのテスト」に合格したものだけにつけています。例えば、農林水産省の職員が「地域事業をお願いします」という話で来たときに、第1のテストがあります。これはパブリックインタレスト（公共性）のテストです。特定少数の人ではなくて、不特定多数の人に便益が及ぶ事業であることを書かせます。この第1のテストに合格すると、第2のテストがあります。これは、公益性があるのは分かったけれども、税金で面倒を見なければいけない事業なのか。今おられるNPO、企業の社会貢献活動、公益活動をしている市民の皆さんでどうしてできないのか、どうして政府の強制的な権力を行使して、税金でこの事業をする必要があるのか、その理由を書きなさいというものです。それに合格すると第3のテストがあります。これは、日本と同じようにカナダは三つの政府、連邦政府、州政府、それから市町村があります。どうしてこ

れを連邦税でやる必要があるのか、どうして州税、あるいは市町村税でできないのか、理由を書いてくださいというものです。これも合格すると、第4のテストです。これは、連邦税を財源としてこの事業をするけれども、職員が直接やる必要はないのではないかと。これは民間かNPOに外部委託をしてやってもらえばいい。どうして直営である必要があるのか。パートナーシップが組めないのであれば、組めない理由を書いてくださいというものです。次は第5のテストで、費用対効果です。例えば100ドルの税金を使うけれども、それ以上のサービスがあるのですね、費用対効果をきちんと書いてくださいというものです。最後の第6のテストは、第5まで合格できておめでとう。しかしながら、カナダの納税者はこんなものに税金を払いたくないと言っているのです、第5のテストで合格したものに優先順位をつけて、税収の範囲内に絞ってくださいということで、カナダは予算の査定をします。

それでカナダのクレティエン首相は、歳出を4年間1割カットしました。私も「これは頂きだ」と、こういうことを取り入れようと思いました。私は正直に言って、事務事業評価を否定的に考えていましたし、今でもそうです。しかし、六つのテストやイギリスのシチズンズ・チャーター、ニュージーランドの発生主義会計の導入、こういうものは三重県で導入して、三重県なりの行革をやってやろうと思って、外国から帰ったのです。

4. 275の事業

そして、平成9年4月から10年3月までの1年間を行革期間としました。ニュージーランド

の行革担当者が「ムラオ、行革をやるのだったら少人数で一気かせいにやれ。大衆討議にかけても、みんな変えたくない人ばかりで変えられない。だから、とにかく少人数でやれ。やるときは時間をかけずに一晩でやれ。ニュージーランドはそうして改革をした」と言われました。

私もそういうことをたくさん詰め込まれてきたので、とにかく1年の年間スケジュールを立て、私は総務部において財政課や人事課とこれから行革をするわけです。ニュージーランドから帰った直後に、そういえばカラ出張の後始末が残っていました。

平成8年末ごろになって、カラ出張調査委員会の事務局から数字が来ました。その数字を見て驚きました。私も役人をやってきましたから、三重県はそれほど派手でもないし地味でもない。過去3年間で3～4億ぐらいか、管理職で頭割りすると年間の返還は幾ら。それなら職員もしょろがないと思ってくれるかと、そういう段取りをして数字を見たら、11億6000万と出てきました。返すとなると金利を払うと14億円、大変な話です。

それで三重県の部長に集まってもらい、どうしようかと話しました。使い道は大きく二つありました。一つは備品で、ワープロや立ったまま応接対応は出来ないもので応接セットを買うなど、仕事にかかわるものです。ところが、国から来た役人に対する官官接待、それから東京に補助金の交渉に行ったときに赤坂や新橋で一杯飲むとか、地元の政治家の冠婚葬祭、香典のたぐい、それをいちいち持っていくわけにもいかないので、カラ出張でそういうものを捻出していたわけです。その使い道と絡んで、返す返さないという話になったとき、地元の県庁の部長から、ものすごくいろいろ

な意見が出てきました。

考えてみると総務部長の私が40歳そこそこ、県庁の残りの部長たちは定年間の58～59歳です。そうすると、まず「おい村尾、大体お前のような若造が40歳で国から来た。この構図は何だ。国と地方が平等な関係だと言っているけれども、上下主従の関係ではないか。我々が、霞が関の自治省、総務省、建設省、農林省、大蔵省に行くときは、手ぶらで行けないから赤福の一つでも買う。一杯飲ませて、数十万円の接待費で10億円の補助金がもらえればいいという構図ができています。他県もみんなやっている。それは予算経費として出るわけがない。我々がカラ出張で浮かせた金でやらなければいけない。お前に象徴される、国から天下り官僚が来るといふ構図が我々にカラ出張をさせているのだ」とものすごいおしかりを受けました。

それから、「ワープロや応接セットは原課で一生懸命苦勞すればだれでも欲しい。それをお前の下にいる財政課が予算査定で原課の事情もちゃんと考慮して、応接セットくらい買わないといけない。あるいは備品のたぐいも必要だといふのなら、それに予算をつければ我々は何もカラ出張をして、こんなものを買わなくてもよかった。予算が厳しいと言いながら、一律的な査定をしている財政課の手法が悪い。財政課の主管部長である村尾、お前が悪いのだ」と、私はこてんぱんに平成8年夏にやられました。今まで国から来た県庁職員にそんなことは言わなかったけれども、自分の退職金から200～300万円をカラ出張の返還金で取られるとなったら、言いたいことはこの際言わせてもらうという話になりました。

私も話を聞いて、「地方公務員はこういう複

雑な思いを持っている。国と地方の関係から根本的に改めていかなければいけない」と思いました。三重県庁の職員から怒られ、しかられ、本当に制度疲労が来ている、この制度そのものを直していかないと日本や地方がもつはずがないという思いを抱きました。そこで話し合った結果、恨みつらみは言うけれども、県庁の外へ一歩出ればそんなことはここだけの話で、返すものは返せという住民がいるということで、結局部長同士で話をして14億円全部返そうということになって、みんなで10年間かけて返還が終わりました。

これはまた、だれが多くやった、お前はやっていなかったと濃淡をつけると、血みどろの争いになるので、今後総務部長のポストに座った人は月給から天引きで3万円とか、この課長に就いたら1万5000円とか、管理職ポストに就いた人がやったやらないにかかわらず給料天引きという手法で14億円を返しました。

実は私の後任、後任の後任に財務省からも行ったのですが、彼らは全く関係がないのに天引きで給料から返還させられました。私もいちばん重い懲戒処分を受けました。減給10分の14か月です。そういうこともあって出直しました。

私は、松阪牛や伊勢エビがうまいと来たけれども、カラ出張でさんざんいびられて、県庁職員から本当に罵倒されて、ニュージーランドやイギリス、カナダへ行って新しい行政を見ました。あれだけそろえば、普通の人みんな変わります。私は変わりました。

では残り1～2年思い切り行革して、思い切り嫌われて逃げて帰ればいいと腹を固めたのが、平成9年の初めでした。とにかく1年間、行革を県議会と一緒にやっていかなければいけません

ん。常に行革の条例案、予算その他は議会の承認を得てやっていきます。平成9年春からでしたから、平成9年6月議会、9月議会、12月議会、翌年の3月議会、三重県の県庁職員組合、県庁職員、市町村長、県議会の議員先生、国会議員、霞が関の中央省庁、メディア、農協、観光協会、歯科医師会など、利益団体、それをずっとホワイトボードの横軸に書いて、6月議会にはだれがどういう台詞で、どういう人に対してどういうけんかを売ってくるのか、9月議会にはどうするか。当然、いろいろなところからリアクションが来ます。そのリアクションを踏まえてどういう台詞で答えるか。そして、12月議会ではどう収めていくのか。我々の基本的な構想は、6月議会はとにかく基本論でだれのための改革かと議論します。9月議会は、6月議会の議論を踏まえて総論を出します。「いいですか、これで三重県の行革をやります。文句はないですね」と、9月議会に出します。12月議会では、過激な案を出します。当然、反論が来ます。3月議会で収め合うというような年間スケジュールを立てます。

そして、けんか役、行司役、収め役と役割分担をします。当然、私がいちばんリスクを負ったわけですが、私は三重県に生まれたわけでもないし、それだけでなく当時オフィサーに変わろうなどとは全く思っていませんでしたから、1～2年で逃げて帰れば良いと考えていました。ですから私が一番ノーリスクなので、一番嫌われ者をやり、後は三役が適宜収め役に回るという役割分担を決めました。

私は平成9年4月、けんかを売りに三重県各地を回ったのです。三重県はイタリアと同じように南北問題があります。北は四日市、鈴鹿、

桑名、南は高齢化、過疎化が進んでいるのです。尾鷲や熊野の町村議員を集めて「三重県はカラ出張で大変なことになりました。反省しています。これからは納税者である県民の皆さんを向いた行政をしていかなければいけません。尾鷲や熊野は過疎、高齢化も進んで大変だと思いますが、ここの皆さんに、三重県がここに住んでくれと頼んだ覚えはありません。皆さんは多分、先祖のお墓や田畑を守るという極めてプライベートな理由でここに住んでいると思います。例えば四日市の住民の皆さんが『おい、三重県の総務部長の村尾、なぜ我々が汗水たらして働いて納めた税金が、我々が頭を下げて頼んでもいないのに尾鷲や熊野の住民に補助率のかさ上げなどで流れていくのだ。なぜ補助するのか』と聞かれた場合に、私は皆さんを守るために四日市や鈴鹿の人にどう言えばいいのでしょうか。教えてください』という話をしました。

私が話していたら、彼らも殺気立ってきました。「勝手に住んでいるのに何だ」という話に受け取ったのでしょ。私が期待していたのは、「村尾、馬鹿なことを言うな。憲法第25条に書いてあるように、日本国民たるもの、健康で文化的な最低限度の生活は享受できる。それは教育にしろ福祉にしろ、しゃれた言葉でいえばナショナルミニマム、シビルミニマムは行政の責務だ、それをやらないといけない」という切り出し方があれば、「分かりました。それがアカウンタビリティです。納税者の方に、私はこういう言葉でご説明します。本当にそうですね」と言うつもりでした。それが「村尾はけしからん」という話になって、集会は殺気だちます。翌日、知事の家「あの村尾は何だ。村尾を東京に返さない限り、お前を支持しない」という

村尾帰れコールがひどくなってきました。

例えば、私は農林水産部も解体しました。当時、三重県の専業農家の戸数はわずか数パーセント、あるいは三重県の県民所得に占める農業所得も1割に満たない、それなのに三重県庁職員6000人のうち1500人、4分の1が農林水産部の職員でした。

本当にそんなことでいいのか、農業も業という以上は産業であり利潤の追求ではないですか。産業としてやっていくからには、マーケットを相手にやらなければ強くなりません。それが農林水産部の一つの牙城になっているわけです。

土木職も農業土木などと農業をする人が、そこで一生暮らしていく派閥ができています。大学の講座から定年退職するまで、農業のここはどうこうなんて、世の中がガラガラ音を立てて崩れているこのときにこんなことは有り得ません。

私は、産業経済部を作るべきだと言いました。まずは農業といえども産業ですから、農業も工業も商工業も観光業も、すべて産業ということでしたっきりした基盤を作ります。今や農業だけではやっていけません。グリーン・ツーリズムという考え方ができています。あるいは漁業と観光業、農業や林業と観光業の連携が必要です。すぐ農林水産物を送るために、例えば流通業や運輸業と、第一次産業が連携しなければいけません。そのときにいつまでも農林水産部の職員だけで牙城を持っていてはだめです。商工労働部の人とみんなで複合的・総合的な産業をやっていかなければいけません。ただし、他の産業にはない農業の公益的な機能、例えば食糧安保、環境保全の問題、地域振興の問題などは別途、環境部や地域振興部からそれなりの補助金を出

せばいいのです。とにかく農業を産業として位置づけて、産業経済部を作ろうという話をしました。

これもものすごい反発に遭いました。県議会でもそういう話になって、要するに農業の補助金も普通の産業並みに切ることになって、総務委員会で「村尾、お前の農業に対するスタンスを言え」と言われました。私はそこで「たまごっち事件」を起こしました。

当時、たまごっちがはやっていました。「皆さん、たまごちは知っていますか。あれを作ったメーカーはウハウハだと思っけれども、あそこに補助金を出しましたか。皆さんの話を聞いていると、国や県や市町村は、産業を興したり事業をするためには補助金がないとだめだと言っているけれども、そういうメーカーはたくさんあるのです。本当に優秀なメーカーは、役所の窓口で補助金をせびるような暇があるのなら、消費者が何を考えているか、マーケット、町に出て行って調べていますよ」という話をしました。補助金をあげれば産業が栄える、企業が栄えるのは間違いだという話をしたら、質問をした県会議員が怒って「村尾は熊野とたまごっちを混同している」という話になりました。

それから「村尾は農業を突き放そうとしているが、どうだ」と言われ、「ライオンはかわいい自分の子供を一回谷底に突き落として、それではい上がってくる子供をかわいがる。やはり三重県の農業も一度、谷底に突き落としたほうがいい」と言ったら、これも翌日の地元の新聞に出ました。

零細企業のおじさんに、「自分は汗と油にまみれているのに、お前は商工労働部の県単金融を廃止すると言っている。どうなのだ」と迫ら

れたこともあります。その油にまみれた手を見て、本当にご苦労されているなと思いましたが、しかし、消費者の皆さんのニーズにきちんと合ったものを作っていれば売れるのです。それはその人がニーズに合わないものを作っているからそうなるので、それを税金で助けてくれというのもおかしいのではないかと。そう言い始めたから私の評判は悪くなる一方で、県議会の本会議では必ず議員の皆さんは「江戸から来た悪代官、村尾総務部長」や「デーモン村尾」などそんな話を聞きました。しかし、それは役割分担なのです。右にある振り子を真ん中まで戻そうと思ったら、やはり左に一回振れることを言っておかないと絶対に戻らないのです。それを私は自分の役目と決めてやりました。

そうしていくうちに、だんだんみんな本気になってきました。私はカナダの「六つのテスト」を参考にしながら、三重県の事業を切っていくとしました。三重県には3000くらいの事業がありました。財政課の諸君に「このうち何本が本当に三重県でやっていいものか、もう一度精査してくれ」と頼みました。民間、国、市町村でやるほうがいいのか、本当に三重県でやるべき事業だけをピックアップさせて、彼らが2～3か月をかけて持ってきたのが275本の事業で「これは三重県がやらなくてもいいと思います」と財政課の若い職員が持ってきました。

275本の事業をスクラップにするときに、総務部などから事業をスクラップだと言っても、それぞれ土木部、健康福祉部などがこれを切ってしまうと農協の組合長がどうこうとか、観光協会の理事長があれだとか、県会議員の選挙区のあれだから無理だという話になって、私の今までの経験からいっても275本の事業をせいぜ

い20～30本しかスクラップできないのです。

そこで知事と相談して、これは各部に相談しないまま新聞発表しました。その代わり総務部長としていろいろな基準を用いて精査したところ、この275本の事業は廃止したいと思いますと県議会でも本会議でも言いました。

県議会の質問は「村尾総務部長、この事業はどう考えている」「当然、廃止です」「土木部長、総務部長はそう言っているけれどもどうなのだ」「いや、総務部長の言うとおりに廃止をする、ただでさえ三重県は社会基盤整備が遅れているので、隣の愛知県、和歌山県に負けます。これは断じてやらなくてはいけない」という話をし、「総務部長と土木部長の意見が違っているけれども、どうなのだ」という話になります。

北川さんは頭をかいて笑っていましたが、そうすると三重県県議会が知事部局で収拾できないから我々で精査しようということになり、県議会に行革調査特別委員会なるものができました。県議会の先生方20名弱が、丸いテーブルを囲んで275本の事業を精査します。被告席のようなものを二つ作ってもらって、左側に私、右側にやり玉に挙がった担当部長が座ります。そして275枚のシートの左側に私の廃止意見、右側に担当部長の存続意見を書いて、一枚一枚精査しました。

ポイントは、県会議員の後ろにテレビカメラを入れて、三重県内に放送します。新聞記者も入れて、その後ろには住民の皆さんを入れました。アカウントビリティ（説明責任）がつくかどうか、この一点だけです。私は今まで国会答弁、想定問答もいろいろ作りましたが、あれぐらい質の高い議論が出たのは私の人生の中でもなかったことです。

「村尾総務部長はニュージーランドを見て、市場原理で三重県の行革をしようとしているけれども、ニュージーランドは貧富の差も拡大しているいろいろな副作用が出ている。もし三重県でそうなったら、その副次効果をどうやって抑えるつもりか、対策を述べよ」とか、そういうのが県議会です。しかし私は本当に気持ちよかったです。これこそまさに議論です。政策なのです。私はさんざんこの県議会でいじめられて、とっちめられたけれども、ものすごく気持ちがよかったです。サウナ風呂から出てきたような感じで、行革調査委員会の審議をさせていただきました。その結果、275のうち202本の事業が廃止になりました。説明責任です。

5. 究極の労使交渉

私が今、不満があるのは行政評価がはやりのようですが、現場の公務員が何百時間も何千時間もかけて、政策・施策改定などをやって、本当に住民のためになるとは私は思いません。あれをやるくらいなら、職員はもっと現場の窓口を立てて対応をしたほうがいいです。

私は、今の行政評価は完全に間違っていると思います。あれは評価のための評価です。納税者、住民のための評価を全くやっていません。あれこそ、まさに自己満足の評価にしか過ぎないと思います。あのようなマニアックなことをやっていても、住民は全然喜びません。

私はある千葉の市民勉強会に呼ばれて、ある市役所が事務事業評価書を作ったのですが見方が分からないので、講師に行きました。三重県もかつてやっていたのですが、政策、施策、事業体系、何とか満足度、どこまでやるつもりか

と事細かに書いています。私はその市民の人に言いました。皆さんが税金を払って彼らを雇っているのです。その職員が皆さんに分からないものを作ってきて、皆さんもそれに文句を言わないで「見方が分からないから、講師としてお願いします」と言うのは、役人のペースにはまるだけです。これを突っ返しなさい。丁寧にいろいろなことが書いてあるけれど、分かるはずがない。自分のお子さんの世話や商売をやられている方に、官の業界用語でつぶられた、どんなにですます調で、カラフルなもので書かれても納税者には何のことだか分かりません。このために何千時間という労働時間で、残業代を払って、それこそ納税者にはいい迷惑だと私は思います。

かりに納税者に評価を委ねるのだったら、一番いいのは学校選択制です。小中学校は好きなところへ行ってください。それはいろいろな批判があります。批判を百も承知で言うのは、学校の教職員が、供給者間同士で「あいつはAだ」「あいつはBだ」と評価しながら、自分を守っているだけに過ぎない。それなら、税金を払っている保護者の皆さん、生徒の皆さんに学校を選んでもらうのです。そういうことをせずに、役所が自己満足だけで評価をする、その風潮を私は心配しているのであって、やはり納税者自身に評価させるべきです。私は学校選択制は大賛成です。一回やって、そこで問題が起これば、また直せばいいのです。そのようにどんどん納税者自身が選択できるような仕組みを整えていけばいいと、私は思います。

275の事業もそうですが、行革で私は県営の印刷所も全部廃止して、いろいろなことをしました。そこで県の労働組合が拡大闘争本部を作

って、組合員の皆さんと私は交渉に入りました。彼らはいろいろなことを言います。つまり「我々の仕事は民間ではできない」と言うわけです。現業職員も「民間企業ならこんなに懇切丁寧にできない。公務員だから、県民の皆さんが信用してやってくれる」、それは分かります。けれども、私は2時間ぐらい交渉をやったあと、組合員にこう言いました。「では言わせてもらうが、僕も雇われマダムに過ぎない。本当に究極の労使交渉をやりましょう。僕も含めて皆さんの給料を払っている納税者を、皆さんと同じ数だけ呼んでくるから、その前で、今日、僕に言ったことと同じことを言えればいい。民間企業にはこんな立派な仕事はできない、県民の皆さんは絶対に県職員だから信用するのだと、一字一句同じことを住民に言ってくれ。それでもし、納税者である三重県民が『なるほど、それは私たちにはできません。皆さんはこんなに一生懸命やっている。民間はとてども太刀打ちできない』ということであれば、皆さんは引き続きやればいいです。そのかわり、ふざけるなという話になったら、皆さんは闘ってください。労使交渉でしょう。皆さんは20代で大学を出て入って、悪いことをしない限り60歳の定年までいる。民間は大変です」。

私も今、大学の先生をしています、1年契約なので将来は分かりません。みんなそれだけリスクを抱えて一生懸命家族を守っています。定年まで身分保障されるのだったら、民間の方を説得できるような仕事をきちんとしていかないといけません。大阪も失業率が全国平均より高いです。そのときに納税者を説得できるような仕事、職場環境をきちんと明示してあげないと、大変だと思います。

6. 選択の自由

私が労使交渉でそう言ったあと、組合は総務部長とは交渉を一切拒否、副知事か総務次長とは交渉するけれども、総務部長とはやらないと言われました。何のための行革でしょうか。そんなに行政評価、事務事業評価で自己満足に陥るのだったら、1回でも納税者自身に評価をさせ、市場化テストをして民間企業と競争入札に応じて、市場で選別してもらえばいいのです。それで、民間に落としたりしたら本当にだめだと頭で考えるのではなく、やってみて、だめなときに考えればいいのです。

行革をやろう、世の中を変えようと思うときに、問題点を言う人はごまんといいます。「民間はもうからないと思ったらすぐに退散する」、だったら退散しないように5年間の義務を課せばいいのです。問題点だけは言うけれども、生産的な意見は一切言わない、そういうやからが三重県庁にもたくさんいました。その中で、本当に三重県を心底、行革したいと思った人がいました。自分の本の宣伝になりますが、講談社の『「行政」を変える！』で、実名を書かせてもらった人々は本当に命を張ってやってくれました。

私は2～3年して大蔵省に帰ればよかったけれども、彼らはいまだにいます。そしてある意味、干されています。しかし、彼らはそれをやりました。将来、定年退職まで三重県庁にいるのです。私はその人達に敬意を表しているし、実は、昨日彼らに会って「ありがとうございました。皆さんの力がなければ三重県は改革できませんでした。あのときに村尾について行って損だった、ばかりしかったと思われるのは私も嫌です。だから私も間接的にレスキューチームを組んで、

いずれどこかで助けに来ます」と言ったのです。

そのように、最終的には県庁プロパーの職員が、自分の問題として、自分を変えなければ何が変わるのかと考えました。三重県庁にもいろいろな行政コンサルタントが来ました。その人が「三重県を変えた」と言っているけれども、そんなのは全然だめです。やるのは県庁職員だけです。行政をいちばん知っているのは県庁職員です。皆さん方なのです。どんな行政コンサルタントも、民間からいいところだけピックアップして、Plan-Do-See何とかと、英語やきれいな図式で細かく書いてあります。行革はそんなきれいな図表でできるものではありません。

それは私も命懸けでした。単身赴任だったのですが、「東京に残している家族の命は保障しない」という脅迫状までもらいました。私も単身赴任の三重県の官舎に、身の危険があると思って「セコムをつけてくれ」と頼んだら、「財政再編の厳しい折、つけられるわけありません」と言われました。それで、ゴルフのパターを持って寝ていました。

しかし、行革とはそういうことなのです。私は、どんなにあのような事務事業評価が来ても、本当に納税者に直接選ばせるまで腹をくくれるかどうか、ただこの一点だけです。ニュー・パブリック・マネジメントなど、いろいろこねくり回して全国津々浦々で多いけれども、あれについては全く反対です。要は、皆さんの心の中に火がつくかどうかです。住民のため、自分のしていることが納税者の前できちんと弁明できるか、ただ一点だけです。それができればニュー・パブリック・マネジメントだと私は思います。残業も要りません。紙を作る必要もありません。納税者に自分を選択するか、私以外の人

を選択するか、納税者に選ばれるだけの覚悟ができていないか、その覚悟ができていればどんな人だって改革ができると思います。

それが三重県の行革を通して得たことです。「選択の自由」とは、まさにそういうことです。

考えてみると、パブリック・サービスといっても、大きく公共サービスは二つに分かれます。政策計画立案部門とサービス提供部門です。サービス提供部門は、どんなに考えても、官がやる必要がどこにあるのかと思います。一回、全部これは市場化テストにかけて、民間で、公開競争入札で職員の皆さんも一緒に入札に入ったらいいです。それでどれだけのコストが違うのか、どれだけのことができるのか、例えば相変わらずごみ収集について市役所の職員がやるのだったら、我々はこういうことをやり、コストはこれだけだと示します。これは現金主義会計ではだめです。企業は発生主義会計で、退職金給与引当金、減価償却は幾らで、5万人のごみの収集に対してコストをこれだけでやっていると示します。一方、民間業者も同じような協定を持って市場に来ればいいのです。そのかわり、民間業者は、もし入札に参加して決まったらとにかく4年間は絶対に撤退しません、企業がつぶれない限りやりますという契約書を掲げるのです。あるいは、もし撤退するのであれば、ばく大なペナルティを科す、そういう緊張感に基づいた競争です。

私は役所の部分のほとんどは市場化テストの対象になると思います。職員の給与計算だって、民間でもできます。職員の給与計算、出張旅費の計算をなぜ公務員がしなければいけないのでしょうか。それも全部、これからは市場化テストでやっていくのです。そうすると、ほとんど

市場化テストに該当しないものはないと思います。こう言うと自治労から怒られるのですが、そこまでいったん腹をくくってやらないと大変なことになるというのが財政危機の問題なのです。これが私の三重県の行革から得た結論です。

ただ、官がそこまで行革をしても、住民とタイアップ、住民に開かれた地域行政をやることになった場合、官だけスリムになってもどうしようもありません。民の協力が必要です。

7. トライアングル・パートナーシップ

私は大蔵省に戻って、主計局主計官をやりました。担当したのは、外務省の予算でした。当時の悩みは、どんどん財政再建が進んでODAの予算を切らなければいけませんでしたが、しかし、日本は軍備を持ってません。国際社会の中で日本のプレゼンスを高めるには、予算が減っていくだけではどうしようもありません。そう悩んでいたとき、平成12年の日経新聞の夕刊に小さな囲み記事がありました。ある若い青年がアフガニスタンで難民救済をしているが、なかなかお金が集まらないので日本に帰って企業を回ってお金を集めるという記事でした。

そのときに、そういう志を持った市民、NPO、NGOの皆さんと、金がなくて首が回らなくなっている役所と企業を巻き込んで、トライアングル・パートナーシップで何かできないかと思いました。それはたまたま署名記事で、「編集委員原田勝広」とありました。すぐ日経に電話して、日経の本社でその若い青年と会いました。

そのときに「トライアングル・パートナーシップ構想」という1枚のメモを渡しました。志ある市民の皆さんと、企業も難民救済はもうか

らないと言わずに、例えばNGOのユニフォームにTOYOTAとかSONYというロゴマークを入れて難民救済に行けば、どんどんテレビカメラで全世界に放映されます。トヨタ、ソニー、日本の松下がやっているということになれば、ばく大な広告になります。だから企業も一緒になってやってくださいと言いました。

それから、外務省も金がない。主計局はこれから予算を切るのだから、外務省も一緒になって市民や企業の皆さんと一緒にプラットフォームに乗せて、それこそ三位一体で難民救済しようということのできたのが、ジャパン・プラットフォームです。

そのときに私が話した若い青年は、あの鈴木宗男とけんかして、国会の証人喚問に出た、ピース・ウィンズ・ジャパンの大西健丞君です。これからのパブリックインタレストの追求は役所だけでは無理、金も知恵もありません。市民や企業の皆さんと、まさに三位一体となって地域社会のことをやっていかなければいけません。

たまたまそのあと、緒方貞子さんと話す機会がありました。緒方さんから「ジャパン・プラットフォームを今後うまく生かしていきたい」という話があったので、私も「あれは難民救済のプラットフォームだったけれども、地域社会の環境問題、福祉の問題、非行少年の対策の問題などを、市民の皆さんと地元企業と役所が話し合う場にして、役割分担を決めて、市民の皆さんはこれだけのことをやって、企業は休日に工場の敷地を開放して、市民のバザールをやって啓発に努める。そのかわり役所は補助金を出し、休日のバザールには市職員を派遣するというように、市民と企業と役所が三位一体となって公益の追求をしていくような仕組みが必要だ

と思います」と言ったのです。

これは、イギリスではグラントワーク・トラストという仕組みがまさにそうです。そういう仕組みをこれからどんどん地域に入れます。これからはスリム化するか、あるいは社会のために何ができるかと考える市民と、パートナーシップのもとでこそ、初めて地域社会は公益を追求できるというのが、実は私の信念です。

8. 三位一体改革について

財政の話を行いました、私がなぜこのような危機感を持っているのか。資料に、公務員制度改革についての論文を載せています。これも多分、公務員の皆さんからすると、結構きつことが書いてあります。要するに、最後に公務員もリストラをしなければいけません。国家公務員法78条、地方公務員法にも書いてあります。分限免職の中に、行革によるリストラができるという条文があるにもかかわらず、なかなか行使されてきていません。

国の予算でいえば、日本国民が払う国税が41兆円しかありません。それなのに国の予算の規模は、公務員の人件費も全部入れて82兆円です。そのときに公務員は絶対に解雇できないというのが、理屈として通るのでしょうか。

民間企業でいえば、例えば4000万円しかコストを賄えないのに8000万円の事業をやっていたら、本当にそこは従業員を守るのでしょうか。それなら、我々が雇って仕事をしていけるのだったら、増税が必要だということを納税者に訴えなければいけません。それもせずに、とにかく公務員だけは身分保障されています。いつかどこかで納税者のマグマが爆発したときに、大変なことになると私は思います。そのかわり、

公務員に労働三権はあげたほうがいいのではないのでしょうか。フェアにやらなければいけません。警察や自衛官や消防は特殊でしょう。しかし、労働三権も公務員に与えて、本当にできの悪い公務員は首を切つていかないと、その負担は全部納税者にいきます。

それを私は、ここで真剣に考えなければならぬという思いでこれを書きました。公務員からの非難を覚悟で、行政評価についても批判しています。「現場の公務員は、事務事業評価のため膨大な労力と時間を取られ、手段であるべき評価が目的化してしまっている。一方、国民は官の業界用語でつづられた分厚い評価書を見せられても、何をどう評価しているのかさっぱり分からない。『納税者による評価』という点では、例えば学校選択制がある」、それくらいの覚悟があるのなら納税者に評価させてくれということ、私は言っています。それは、今の財政危機は尋常ではないのです。その財政危機について説明をします。

実は、これは国の一般会計です。国庫全体では、日本のGDPは500兆円ですが、日本の31の特別会計を全部含めた国の総支出額は300兆円くらいです。けれども、理論を単純化するために、国の一般会計の予算だけに絞っていると、国の一般会計の予算は82兆円です。82兆円のうち、国債費つまり借金の返済に取られているのは、17.6兆円です。歳出のうちの約2割強が借金の返済です。で、16.5兆円はどこへ行くかというと、地方交付税交付金です。残りは48兆円です。霞が関の諸官庁は、82兆円の一般会計の歳出規模のうち48兆円で、年金も医療も防衛も、公共事業も義務教育の国庫負担金も面倒を見えています。ものすごく窮屈な財政情勢です。

では、82兆円を捻出する財源はどうしているのかというと、驚くことに税収は41.7兆円しかないのです。82兆円の歳出で40兆円の税金しかない、こんな国は世界広しといえどもありません。基本は「入るを計って出ざるを制す」、要するに税収の範囲内で行政をしなければいけないのに、税収は41.7兆円しかないのに歳出は82兆円まで膨らんでいます。では税収以外の収入で、国有財産の売り払い収入は3.8兆円しかありません。これは日銀、中央競馬会からの納付金を全部含めています。そうすると国が、将来返さなくてもいいお金、自前のお金でどれだけ平成16年度に稼いでいるかということ、税収の40兆円と国有財産の売り払い、その他の収入で3.8兆円だけです。残りの36.6兆円は、公債で借金をしています。

これは、小泉さんが自民党総裁になるときに、この36.6兆円という借金を30兆円にすると叫んでいたのが、いまや36.6兆円まで借金をしているという算段になります。

この36.6兆円は、新たに借金をしているだけであって、実はこの平成16年度にも80兆円ぐらいあります。今、国債残高は500兆円あります。私は主計官のあとに、国債課長をやりました。国際でなくて、借金の国債課長です。私は世界一の借金課長だったのです。トリプルAからどんどん国債の格付けが下がったのは、私が国債課長のときです。

国債の暴落に対して、私はものすごく危機感があるのです。これで日本経済が回っていくはずがありません。どこかで破局が訪れます。そんな遠い将来ではありません。近い将来、国債の大暴落が起きます。国債の暴落が起きると、長期金利が急騰します。金利が急騰すれば、今、

せつかく経済が回復しかけたところで、民間設備投資がだめになります。個人の住宅ローンが高くなりますから、個人の消費もだめになります。財政赤字も、2割強を占める国債費、借金の未払いがまたさらに膨らみます。最悪なのは、500兆円のうち200兆円の国債を金融機関が持っているのです。金融機関のバランスシートに資産に計上されている国債が時価評価で下落したら、また銀行がつぶれます。

これが分かっているのに、地方は国へ、国は子供に全部借金をつけ回して、危機が見えてこないのです。すぐそこまで来ている危機を、分かっている人は多分多いのですが、だれも行動しないし、だれも動かないのです。今やらなかったら、そのしわ寄せはみんな子供や若者に行きます。肝心かなめの若者は、政治に無関心で投票に行きません。

今は一番いい時期で、破局する前です。私にはそれが見えます。どこかでだれかがサービスカットか増税を迫らない限り、いつか来ます。

例えば、日本は国で500兆円、地方で200兆円、合計700兆円の赤字を抱えています。日本のGDPは500兆円です。財政赤字の深刻度は、国際比較をするときには、一国の経済規模を分母、国・地方の借金残高を分子に持ってきて、その比率で計算します。日本は1.4~1.5で、GDPの約1.5倍の借金を持っています。欧米諸国はGDPの約6割に抑えています。これは意味があります。例えばヨーロッパは、ドイツのマルク、フランスのフラン、イタリアのリラもない、ユーロしかないのです。ユーロに入るには、GDP分の債務残高を0.6に抑えるというルールがあります。要するに、あまりにもだらしのない、借金を垂れ流しにするような政府は、ユーロの通

貨価値の信任上問題なので、それは0.6に抑えろというのがマーストリヒト条約で決まっているのです。日本はユーロの仲間入りさえできない、それだけの国です。

ここで、「まだまだ失業者も多い。今ここで作らなくてどうするのだ」という話になります。日本の失業率は、世界でもすごくいいのです。2～3日前に統計が出ましたが、今、4.6%くらいでしょうか。世界の主要先進国中、失業率が少ないのは日本なのです。あのアメリカでさえ6%、ドイツやフランスは10%です。それで歯を食いしばって、子供や孫に借金をつけ回しにしない、自分たちで苦勞しようと頑張っています。

その中で、日本はこれだけの借金をして大盤振舞いをしています。しかも、それが建設公債という形で、子供や孫のためになる社会資本整備に充てられているのならいいです。しかし、ほとんどが赤字公債、要するに公務員の人件費も含めた消費的経費で公債を出しています。我々が財政法4条の規定に基づいて国債を出せるというのは、かろうじて、その受益が孫の代に及ぶから、公債という形で出して60年償還で返そうというのが大原則なのです。それを破って、毎年毎年特例公債法を出して、消費的経費を赤字公債の借金で賄っています。しかし、これは子供や孫の何のメリットにもなりません。そういうだらしないディシプリン（規律）のない国家を、もう一回一刻も早く立て直さないと、本当にだめになります。

我々には当然、責任があります。私は主計局にも理財局にもいた張本人です。だから私は飛び出して頑張っています。しかし、私だけではだめです。そろそろみんなが心を入れ替えてやらないといけません。黒船もマッカーサーも来ないのです。

他人がやってくれるから、外国がやるからという時代ではないのです。自分たち一人ひとりが「やはりこれではだめだ」というところに戻らないと、だれかがどこかでやってくれるだろうという惰性に流れてはだめなのです。

では、どうするか。私の結論は増税しかありません。例えば、プライマリーバランスを聞いたことがあるでしょう。その年度の借金返済に必要な額だけしか、その年度に借金をしないというのが、プライマリーバランスが均衡することです。

平成16年度予算でいえば、国債費、その年度の借金の返済は、先ほど言った17.6兆円の借金の返済しか、新規財源、新規の国債を発行しません。そうすると、今年度の国債発行額は17.6兆円でなければだめなのです。それで初めて、プライマリーバランスがゼロになります。

つまり、国債残高の累増が止まるのです。ようやく横ばいになります。今、日本経済が全部右肩下がりですが、唯一右肩上がりで勢いよく伸びている曲線は、国の債務残高だけです。これをとにかく下げないまでも横ばいにする、そのためにはプライマリーバランスをゼロにしなければいけません。そのためには、歳出の国債費と歳入の公債金収入をイコールにしなければいけません。それなのに、歳入の公債金収入は36.6兆円、一方で歳出の国債費は17.6兆円、このギャップは19兆円です。19兆円を一刻も早く回復しなければいけません。

政府の経済財政諮問会議の骨太の基本方針では、2010年初頭にプライマリーバランスを黒字化すると書いてありますが、方策が何も書かれていません。それを言えば選挙に落ちるか、有権者がだれも見向きもしないから言わないだけなのです。で

も、私は19兆円の増税しかないと思います。サービスカットでx兆円、増税でy兆円で、 $x + y$ を今後6年間で19兆円にしなければいけません。では私は歳出を削減できるかという、地方交付税交付金と一般歳出の合計額は65兆円です。私は役人をずっとやってきて、これは無理だと思います。そのかわり伸び率をゼロにし、それも無理だと思うけれども、65兆円のまま、2010年までやります。地方交付税はカットです。そんな悠長なことを言ってもらえません。

というのは、社会保障関係費が毎年これから1兆円ずつ膨らみます。65兆円の中で、高齢化社会で社会保障関係費がどんどん増えます。例えばこのまま当然増経費でいえば、2010年までに6兆円に膨らみます。ですから、65兆円という伸び率ゼロで、歳出カットがゼロでも、どこかで6兆円をあきらめ、公共事業を減らさなければいけません。公共事業は一般会計予算で7兆円くらいしかないわけです。地方交付税は当然カットです。そうしていかなければ、国の大もとが立ち行かないところまで来ています。

ましてや、3兆円の地方の税源委譲を行うとは、どういうからくりで議論をしているのか理解に苦しみます。もう一回フレーム案から話さないと、税源の3兆円のために義務教育の国庫金負担をやめるといというのは、私に言わせれば重箱の隅の隅をつついたような議論をしているけれども、日本の国債残高、要するに借金残高、国・地方を含めて700兆円をどうやって納めていくのか、国債の大暴落などという破局を抑えるために、どういうシナリオで描いていくかは、発想を転換していかなければいけません。

歳出カットはゼロで、交付税と公共事業とあるいは防衛費も切らなければいけないでしょう。そ

れから、年金も一部カット、医療費もカットです。そうしないと、社会保障費は当然、多分しのげません。では19兆円はどうするかというと、平成11年度に定率減税をやりました。これは平年度で3兆円ぐらいです。これを元に戻せば、3兆円の増収にはなるけれども、例えば消費税で19兆円を、全部財源を捻出すると消費税率は8%の引き上げになります。私の考えは、今の消費税率5%を、2010年までに8%引き上げて、13%にし、それどころかプライマリーバランスをゼロに持っていきます。歳出カットはゼロですが、これからは社会保障の当然増経費を埋めていかなければいけませんから、国と地方との間で、あるいは各省庁との間で血みどろの争いが起きます。それがだめなら、増税です。

日本の租税負担率は主要先進国の中で、いちばん低いのです。例えば100万円の所得があるときに、日本人が国・地方合わせて負担しているのは、21万円ちょっとです。アメリカより低いのです。あの小さな政府のアメリカでも、国・地方を合わせた租税負担率は日本よりも高いのです。西ドイツで30%くらい、イギリスやフランス、イタリアは40~50%、スウェーデンは75%、そうやって公共サービスを提供しているのです。

これだけ税金を払わずして700兆円の債務残高を生んだということは、極論ですが、我々が役所から700兆円、今の借金残高だけ税金を払わずに、ただで公共サービスの受益を受けて、それを全部、子供や孫の代に700兆円をつけ回していることになります。

9. マニフェストについて

それは私が中学生や高校生だったら、こんな

国は国外逃亡します。そろそろ我々は、サービスカットか増税かを迫らなければいけません。私がいちばん危機感を感じるのは、肝心かなめの日本国家を背負って立つべき責任政党が、去年は衆議院選挙、今年は参議院選挙があつて、マニフェストとよく言っているけれども、ではマニフェストの中にそういう国家の大綱について数字と期限とを区切って言った政党はありましたか。ないです。高速道路を無料にするとか、中小企業予算を7倍にするといったかっこいいことばかり書いてあつて、菅直人は「強い日本を作る」と、あのようなことでマニフェストだとお茶を濁しているけれども、本当にそろそろ真剣に公務員も日本国民も考えないと、日本国家がつぶれると思います。アルゼンチンのようなことはないです。というのは、700兆円の債務のうち、外国人が持つのはわずか2~3%だからです。日本国民が持っているから大丈夫です。

「村尾、日本には1400兆円の金融資産があるのだから、700兆円の赤字など全然心配することはない」と言われるのですが、今は確かにそうなのです。しかし、高齢化社会になると、お年寄りには基本的に貯蓄傾向が低いですから、貯蓄率はどんどん下がります。昔、日本の貯蓄率のピークは20%でした。今は6.2%です。私が国債課長のときにラッキーだったのは、今もそうなのですがデフレなのです。経済的には全く不況です。だから、銀行は企業への貸し付けにお金を回さずに、日本国債を買っていました。ですから私は国債課長で生き永らえたのです。でも、これがもし本当に景気が回復してきたら、民間は設備投資をしようとする。そのときは、700兆円の債務残高で銀行の金庫の中はばんばんです。そこで民間と政府との間でお金の奪い

合いが起きます。それが経済学でいうクラウディングアウト（民間投資の締め出し効果）、これが先ほど言った金利の上昇、国債の下落、そして日本経済はおかしくなるというのが私のシナリオです。

そうなる前に、ここは苦しいけれども増税をやるか、しかしながら、もし国民がサービスカットでいい、地震が起きるか何が起きるかは分からないけれども、税金は1銭たりとも払いたくないからサービスカットでしのぐかと、ここは国民の選択です。いずれにしても、700兆円の借金があるので、これだけは私どもで始末しなくてははいけません。

いろいろ最初から言ってきましたが、根本にある危機感はそこです。そのためには、そろそろ公務員の皆さんも納税者が払ってくれた税金に見合っただけの公共サービスを本当にしているのか、それを検証するのは情報公開と説明責任と市場化テストしか、私はないと思います。それを供給者同士で、どんなに残業をして美辞麗句でつづられた事務事業評価書を作っても意味がありません。そんなものをやるぐらいなら、納税者に全部選択をさせたほうがいいです。納税者もこれからは、とにかくお上だけに依存しておいて自分は税金を払うだけということも許されません。

私は、官の改革だけではなくて、市民の甘え、お上への依存、国に頼ればいい、国債に頼ればいいということではなくて、市民・民間の意識改革と役所の意識改革、官民の同時改革を今やらないと、本当に日本は終わるのではないかという思いがしています。

ご清聴ありがとうございました。