

[行政改革のご提案]

- 1、新たに、日本の政策形成とその推進の、核となる「内閣予算局」を設置し、併せそのバックボーンたる「内閣人事局」の拡充を図ることで、政策の速さと質に於いて世界有数で、且つ国民本位を志向する新たな政策作成機構を設立する。
- 2、予算（金の流れを作る）と人事（新組織の駆動力）は統治機構の「キモ」である
予算局の新設と人事局の拡充は、我が国統治機構の質的向上のカギとなる
- 3、政府のバランスシート、金融緩和の解除・テーパリング、市場を巻き込み市場に活力を生む成長戦略、地方創生、増子化、など日本が直面する大課題をこなし、超大国 米 中のはざままで、「中 大 国」として、世界に発信力を保ち続けるには、従来の縦割り行政では対応困難で、今や限界 ここに政・官・民一体の政策形成機構たる内閣予算局を設置し、常に世界に先んずることを可能ならしむ政策決定の仕組みを選択肢として、ご提案する
*米中のはざま 米国： 議会、シンクタンク 中国： 共産党
- 4、予算局が目指すのは、「総合政策」なので、総合政策局（仮称）など別途新呼称を設定する必要がある 現実解として、総合政策局は世界に冠たる組織をめざす
- 5、金融、財政 成長戦略、教育、、エネルギー、防衛 社会保障、働き方改革、格差是正、環境 増子化 など予算局による素案（国の羅針盤）に基づき、総理が常にメッセージを国民に発し、オープンな民との対話の 場を設け、これを定常化すること
- 6、予算局の強化された権限は、民との対話 情報公開 成果への公正な評価などで、厳しいシビリアンコントロールを受けなければならない

[「内閣人事局」の充実]

1

既存の 内閣人事局は発足して約四年の実績であるが、一部の上級官僚の人事を除き、全体的には 今だ個別省庁 縦割り人事が実態であり、成果による人事評価は民間に比較して不十分・未着手である 「政治の恣意」も排除されねばならない

我が国の官僚は、その潜在能力に於いて世界に類を見ない人材の豊富さを保持していると思われるが、これを顕在化し省益志向から、国益志向に転換せしめねばならない

いわばコインの裏側として、官僚個人の人生100年時代への対応支援策を準備していく必要がある 「天下りは、ポジティブな人生転換」へという質的転換が、歴史的課題となっている (Cf Life Shift リンダ・グラットン アンドリュー・スコット)

内閣人事局は、各省の幹部人事約600名の新任及び退任の公平な実績主義による人事案を作成し、審査委員会の審査を受けたうえで(退任の場合)、閣議の了承をうること。

内閣人事局は

- 1、天下りなど不信感を排除し、国民に公平性を担保すること、
- 2、官僚の尊厳に重きを置き、官僚のライフプランに資すること
- 3、内閣人事局は、責任と信頼に於いて、退任官僚の受け入れサイドとのマッチングを行う
- 4、内閣人事局は、「内閣 予算局」の新任、退任の案を作成する
- 5、人事院、総務省(人事・恩給局及び行政管理局管理官) 財務省(主計局給与共済課)を統合して、人事局強化を目指す
- 6、幹部公務員の人事評価基準は、実施した政策の数値の裏付けのある結果によること
即ち予算編成で作成する「行政事業レビュー」に記入する数値目標並びに1年2年後の結果と評価によるものとし、これまでの慣習となっている獲得予算額には拠らない この評価システムが、省益を排除し、国益を増進させる基本原理となると考えられる
特に予算局への出向が、昇進のキモ=出世の登竜門となること、
予算局の組織の実働に不可欠である

ご参考1) 英国財務省他、に出向経験のある、財務省主計局の某課長によれば「日本の省庁ほど個人が所属する省庁への帰属意識が強く、縦割りのきつい国はない」(‘16/10/15 日面談) とのこと

ご参考2) 米国憲法は大統領の行政権の一つとして、官僚の人事権を明確に謳っている
即ち

- (1) 上院の承認を得て、法律に定める全ての官吏を任命する権限
- (2) 下級官吏は大統領単独で任命する権限 を持つ、としている

米国憲法 第二条 第二項 (二)

(美濃部達吉 米国憲法概論)

2

【「内閣予算局」を新たに設置】

「予算編成」

① 予算金額の確定

財務省主計局出身者（出向者）が中心となり、他省出身者とともに、編成作業を執行する（別紙予算編成のプロセスご参照）

② 省庁別事業の割り振りと予算の目標管理

事業案件ごとに横串を挿す ——> **好成績のプロジェクトの集積が国益の向上へ**

各省から予算局に上がる概算要求（5000案件程か）につき、予算局は複数省庁にまたがる案件ごとに担当省庁と責任省庁及び各々その役割を割り当て責任省庁は「行政事業レビュー」などで、効果目標 半年、一年後二年後の成果、を記入 責任者名記載の上 報告する 従って**各省人事ローテーションも「2年」にとらわれず プロジェクト連動で3, 4年も有り得る**

これら業績データを人事考課の基本資料とすること（獲得予算額でなくプロジェクトの効果の集積で昇進）

————>**省益から国益への決定的転換モメント・コペルニクスの転向**

「横串をさす」とは、トヨタなど民間企業に日常的に使いこなされている仕事上のコトバと考えられる

「統合バランスシートの作成」

政府バランスシートと日銀バランスシートを統合し、「日本国バランスシート」を作成し国民に全体像を示すとともに、金融 財政政策作成に資すること

一般会計 特別会計の関連性を明確にし、出資金 貸付金 など政府関連団体への支援と監査を強化する

以上は健全なシビリアンコントロールの出発点の一つとなる

「複数年度予算」

必須の検討課題

「一年～三年 単位の課題」

予算局は、経済・財政・金融の政策案を立案する（マクロ）

ベンチャー支援 知的財産戦略 先端技術支援）

日本銀行との連携

「五年単位の課題」

中期経済財政展望を作成する。

日銀金融政策とのコラボレーション

TPP, FTA など企画、推進

その他 省庁横断的国家プロジェクトの推進 第四次産業革命 生命科学など
海外技能人材の受け入れ計画
地方創生・道州制の企画立案
中期目標数値（マクロ）立案
経済成長の目途 税収 財政健全化（プライマリーバランス） インフレ目標の
数値 雇用目標 人材への投資目標額 消費税、格差是正策、社会保障など税制
大綱 地方創生

「五十年単位の課題」

日本経済の展望 イノベーション 年金 健保 格差是正（世代格差含む）
人口問題

予算局の構成と運営

組織

副大臣 政務官など 国会議員 30名～（衆院20名 参院10名）

原則閣僚が任命

幹部公務員 200人以上の規模 全省より内閣人事局&閣僚が任命
○ 各省事務次官は予算局と兼任すること
○ 人事考課基準は内閣人事局による

民間出身者 200名前後 政策を実行するのはオレたちだ、という強い意
識と実務経験がある

経団連 日本商工会議所 経済同友会 は選択肢

経済財政諮問会議メンバーも 選択肢

スティグリッツ、クルーグマン、バーナンキなどもアドバイザー
候補としてよい（世界の中の 日本のマクロ経済政策）

民間では当たり前に使っている「PDCA」を国レベルで回す
こと

【予算局 人事局を構想した背景と根拠】

明治憲法下

明治憲法時代の前半は、伊藤博文、山縣有朋など元老による政策のファイナルグリップ
が効いていたが、後半は実質的に軍部など官僚群が担うことになり、その政策が一本の
国益に収斂し難くなった

「統帥権の独立」という他国にない定めがあり、解釈と慣行により重要な原則の一つとなってしまったことで（美濃部達吉 米国憲法概論）
 真の国益への収斂に対し、妨げとなった
 かくて、政治 官僚 による国益体现のための政策形成の核が、明治憲法下、制度的に存在せず、結果 GDP で20倍以上の超大国米国への開戦の決断につながった
 と考えられる

c f 「昭和16年 夏の敗戦」 猪瀬直樹

現行憲法 下

政治——官僚——日銀—— 民間を貫く政策ガバナンスが見えない

失われた20～30年——OECD各国との際立った違い（タイミングなど）

1985年プラザ合意以降の為替、金融、財政政策は？

1990年 バブル崩壊後の金融財政政策

日 銀 過度の金融引き締め 1990～ 三重野総裁など

F R Bバーナンキの対日銀 金融緩和のアドバイス「1999日銀での講演」
 は活かされず（危機と決断）

リーマン後の対応 2008～ 必要な金融緩和が 欧米対比約4年遅れた
 透徹した金融金融政策案を発信し続けることで知られる 中原伸之氏（1999年～
 2003年日銀審議委員）は失われた20年といわれる1990年～2010年を通し一貫
 して、中央銀行の政策案に反対票乃至反対意見を提示してきた

大蔵省 財政出動は適切であったか

日米構造協議への対応 小渕内閣など財政出動 住専への財政出動

橋本内閣 消費税のタイミング デフレへ

省として、マクロ経済学の視点（成長）は十分であったのか？

経産省 第四次産業革命 米、独、中国対比 日本は4年遅れ、と言われる

全省庁 規制緩和の全般的遅延

5

各国名目GDP推移 (IMF 2016年版)

	1990	2010	2010/1990	(同期間 実質GDP)
米 USドル	5,980	14,964	2.50倍	1.65倍
英 10億 英ポンド	617	1,556	2.52	1.48

独	10億	ユーロ	1,312	2,580	1.97	2.15
仏		"	1,059	1,998	1.89	2.15
中	10億	人民元	1,907	41,071	21.53	7.30
日		兆円	449	483	1.08	1.21

過去20年間、日本はOECD各国のマクロ・金融政策、財政政策とは相当 異なったものではなかったか

これまで各省縦割り・タコツボの中での政策形成であり、全省と海外を俯瞰しつつ相互の緊張関係のなかで国益に凝縮させる政策形成というプロセスが欠如していたのではないか

5

仮定の話として、20年前に「内閣人事局」「内閣予算局」が発足していたなら、日本のGDPは、これまで、いかなる推移を辿って来たであろうか

激変する世界情勢(米国 中国 ロシア EU)への対応、及び留まることのないIT、人工知能、生命科学の進化に対して、日本は常に、その一歩先を行くことが期待されること

本行政改革の目標は、政治、官僚組織に活力を持たせ、政治／官僚／市場 の日本の政策形成力を格段に高め、市場活力を格段に高めることにある

予算局の設置で内閣における政策決定機構は格段のパワーアップとなると思われるが、同局の成果は、イノベーションの進捗 労働生産性の向上、社会福祉の質的向上などで国民に客観的な指標で判断されるべきである。これが最も有効なシビリアンコントロールとなる。

脚注

[政策遂行には強い権限が必須]

1、内閣予算局は、**予算編成権**を持つことが必要不可欠

歴史を画する骨太の政策を継続的に企画 推進するには**予算編成権**と、その推進力たる官僚の、内閣人事局による**人事権**保持が必須

* 民主党管政権下の「国家戦略室」の厳しい経験に学ぶべし

[オープンな説明責任]

6

1、権限を強化された予算局 人事局はより強く明確な国民への説明責任を果たさねばならない

最低限必要なこと

与党（政調会・総務会）、野党への説明	予算局所属の政治家グループによる
情報公開	議事録 人事情報 HPにて
国民との対話集会	全国主要都市 年二回
政策レポート	年一回
総理メッセージ	定例記者会見

[、省庁横断の横串を入れること 素早く間断の無い政策打ち出し]

3 p ②ご参照

1、上記に基づき骨太で持続可能で間断の無い政策を、より国民参加型で実行することを目指す

[シビリアンコントロール]

1、政策への審判は、選挙などで、国民による（シビリアンコントロール）