

森信茂樹が問う

震が関の核心

国民からの信頼回復を目指し、省全体で見直しと改善を



東京財団政策研究所研究主幹
中央大学法科大学院特任教授
森信茂樹

「財務省は『一党の専断』によって大いに関の信頼を回復すべく、本
「一致をコンプライアンスの
見直しと徹底を取り組んで
いる。その重責を担うに就
任した岡本薫明事務次官は
「期待は大きい。しか
も、平秋には消費税増徴を
遂行し、経済社会の到来を
迎えるべく、各官庁の信頼改
善が進む」として、この現
在、財務省の組織を徹底的に
見直し、信頼回復の道筋を
描いている。



◆ゲスト 財務事務次官 **岡本 薫明氏**

おかもと しげあき

昭和36年2月20日生まれ、愛媛県出身。東京大
学法学部卒業。58年大蔵省入省、平成16年主計
局調査課長、18年同主計官兼同総務課、21年大
臣官房秘書課長、24年主計局次長、27年大臣官
房長、29年主計局長、本年7月より現職。

外部参与による 組織の診断

森信 今年、財務省では国民の信頼が揺らぐような事案が相次いで発生しました。誠に残念な事案ですが、次官はこの現状をどのように捉えておられますか。

岡本 いわゆる決裁文書の改ざん問題は、官庁にとって最も基本的な行政文書

を、国会から提出を求められている中で改ざんしてしまったということであり、まさに行政組織に対する国民の信頼を大きく損ねることだと思えます。とりわけ財務省は、予算や税など国民生活に最も深く関わる分野を所管しているだけに、その影響はさらに大きいと言えます。従って今後、予算の問題や財政健全化へ向けた取り組み、また来年秋には消費税10%への引き上げも控えている中で、

まずは国民の信頼回復に努めていくことが何より大事だと考えています。森信 信頼回復へ向けた、大きな方向性などはいかがでしょう。

岡本 ルールを逸脱したことをなぜ止められなかったのか、という問題が根底にありますので、まず省内のコンプライアンスの見直しと徹底を図る必要があります。単に一部の職員の問題にとどめず、財務省の組織全体の問題として真摯に反省し、財務省の組織風土といったようなものまで含めてもう一度省全体で考えていくべきだと捉えています。時代が変わり、若手職員の意識などが変化する一方、組織として忘れてはならない基本的な部分も当然ありますから、その受け継ぐべきものと時代の変化に応じるべきものとの考えを機会とし、と同時に今般の事案の再発を防止するような組織、職場にするために省内一丸となって見直していく所存です。

森信 その具体的な方法や検討の状況

をお話しいただけないでしょうか。

岡本 内部の職員のみで考えるのではなく、7月末にポストンコンサルティングの秋池玲子シニア・パートナーに財務省参与になっていただき、取り組み全体をみていただくこととしました。秋池参与には、夏の間多くの時間を割いて幹部のほか若手職員も交えて面談と対話を行ってもらいました。秋池参与はこれまでもさまざまな組織の再建を手掛けてきていますので、その知見をもとに言わば「組織の診断」とも言うべきことをしてもらっています。これらの診断を通して各種論点を抽出したあと、秋池参与の下に省内の若手や女性職員も加えてチームを結成し、そこで取りまとめた結果を踏まえて今後どのような方向で議論していくべきか、この10月にはお示ししたいと考えています。その後、本省だけでなく地方支分部局も含め、多くの職員の声も吸い上げ、さらに全体的な議論を行った上で、この事務年度内に再生案を取りまとめる予定です。ただ出すだけではなく、継続的に実施できる仕組みまで考え



7月末にポストンコンサルティングの秋池玲子シニア・パートナーに財務省参与になっていただき、取り組み全体をみていただくこととしました。秋池参与には、夏の間多くの時間を割いて幹部のほか若手職員も交えて面談と対話を行ってもらいました。

もりのぶ しげき

法学博士。昭和48年京都大学法学部卒業後大蔵省入省、主税局総務課長、大阪大学教授、東京大学客員教授、東京税関長、平成16年プリンス頓大学で教鞭をとり、17年財務省財務総合政策研究所長、18年9月から中央大学法科大学院教授。東京財団政策研究所研究主幹。著書に、「日本が生まれ変わる税制改革」(中公新書)、「日本の税制」(PHP新書)、「抜本的税制改革と消費税」(大蔵財務協会)、「給付つき税額控除日本型児童税額控除の提言」(中央経済社)等。日本ベンクラブ会員。

ていきたいと思っています。

森信 こうした仕組みは、以前も不祥事が起きたときに作りましただけね。

岡本 はい、これまでも全庁的な議論を要する事態が起きたこともありましたが。その当時の意識をしっかりと継承していれば防ぎ得たのではないかとはい思いません。そのため、時代のいかに変化する事柄が混在する中で、秋池参与の協力も得て組織全体の見直しを行い、これからは継続的にコンプライアンスの意識を徹底していける仕組みが求め

られます。

職員に対する 大規模意識調査を実施

森信 省内文化に関わることなので、同じ予算に関する部局でも主計局と主税局ではだいぶ文化が違います。ましてや国際局とはもつと違うような気がします。こうした局ごとの文化の違い、感じ方、捉え方の違いをどのように克服していくべきでしょうか。

岡本 確かに予算と税では仕事の流れやスタイルが基本的に異なりますが、一方で、中期的な財政計画などを検討する際には、主計局だけでなく、主税局や、経済全体を見ている官房総合政策課も加わりトータルな議論を行っています。

また、これだけ経済がグローバル化している現在においては、国際局も含め一体となって取り組んでいく必要があります。省内の意思疎通、情報共有を図りな

がら、連携を強めていくことが重要だと思います。

森信 予算を作るという、同じ目的に向かって仕事をするということが、各局相互の良いところを取り入れることになり、文化を変えていく原動力になるかもしれませんね。

岡本 グローバル化の進展によって、職員には幅広い経験をしてもらう必要がある状況になっていると思います。とはいえ、局ごとの風土のようなものも、やはりないわけではありません。

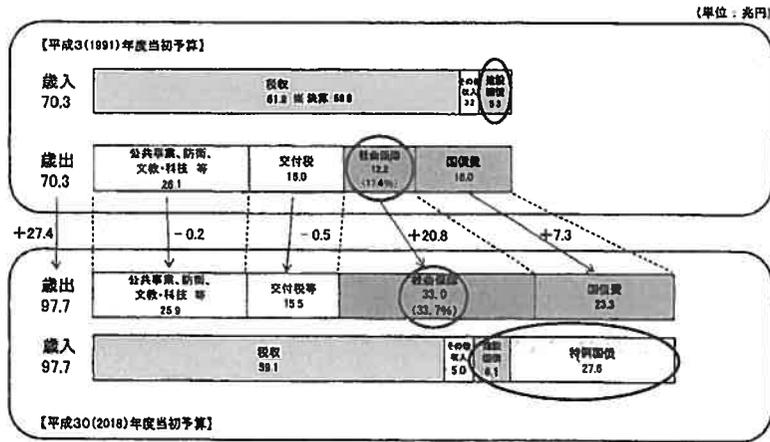
今回、地方支分部局も含めて、職員の意識調査を行いました。その結果、かなり多くの職員から回答が寄せられ、自由記入欄にはかなり忌憚のない意見が書かれています。内容は、例えば地方から中央を見て思うこと、上司についての見方などまさにさまざまです。また中堅以下の職員からは、これまでなかなか意見を具申する機会が得られなかったが、今回の意識調査は貴重な機会になったとの

声が多くありました。こうした職員の率直な声にも真摯に耳を傾けながら、財務省に対する信頼回復に取り組み、財務省が今後しっかりと職責を果たせるような組織となる、そうした機会にしていきたいと思っています。

森信 私は東京税関長を一年半ほど務めた経験がありますが、その折、360度調査をやろうじゃないかと発案し実施したことがあります。当時、ちょうど経産省が同種のことに取り組んでいたのでも、東京税関においても知り合いのコンサルタントの方にお願ひし、上下・同期など3人が評価するような制度を作りました。その結果を本人に、気づきの機会、という形でフィードバックしました。そういう声が自分につながると、すぐそれが改まったという経験があります。私自身の評価でも、「時々考え方が揺らぐことがある」という評価がありましたので、なるほどと思いました。今回の、そうした若手職員からの声も参考に

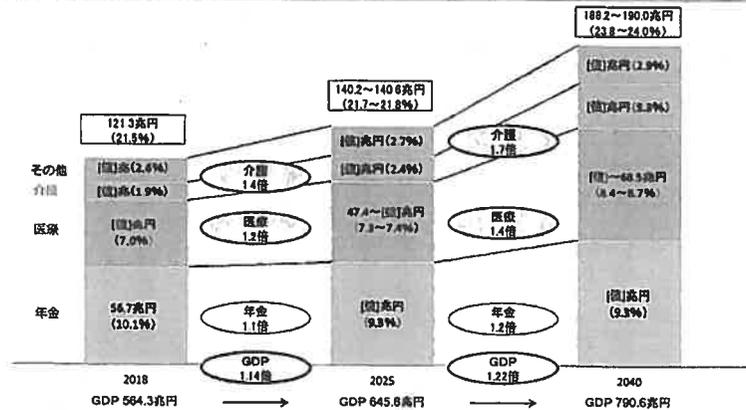
平成3(1991)年度と平成30(2018)年度における一般会計歳出・歳入の比較

○ 平成3年度と比較すると、平成30年度予算では、社会保障関係費が大幅に増え、特別公債(赤字国債)でまかなっている。



将来の社会保障給付の見通し

○ 75歳以上になると他の世代に比べ、1人当たり医療費や介護・要介護認定率は大幅に上昇。2025年、2040年にかけて、医療・介護費用は大きく増加していくことになる。この期間、20~64歳の現役世代が大幅に減少することにも留意が必要。



(出典)内閣府・内閣府・財務省・厚生労働省「2040年を見据えた社会保障の将来見通し」(計画ベース・経済ベースラインケース)

するとということなので、非常に期待が持てますね。

岡本 はい、先輩である森信先生が実施した例などはぜひ参考にしたいと思います。こうした、360度評価は、多くの民間企業や国際機関などで実施している例もありますが、プラスマイナス相半ばしている面がありますので、よく検討していきたいと考えています。そういう意味では森信先生が実施した取り組みは大きなヒントではないかと思っています。

森信 職員からいろいろ指摘された結果、実施したわれわれの方が、なるほどこうだったかと気づいたり実感したりすることが結構ありますからね。

岡本 やはり組織の風通しを良くするために率直な意見を述べ、それを聞くという機会は大切だと思います。職員の声を吸い上げて、仕事の効率化等につなげることを全省的な取り組みとして考えていきたいと思っています。

森信 もう一つ、私が昨今の財務省で感じたのは、専門性が今一つ大事にされていないように思えることです。例えば

財務総合政策研究所のように、外部とつながっている機関が省内にあります。そうした機関をもっと活用、評価していくことも必要ではないかと。

岡本 ご指摘の点は、今回の議論においても出てきています。どうしても省内で予算や税の仕事をしていると、他省庁との調整の仕事が多いのですが、これほど経済がグローバル化し国際会議などの場でいろいろな政策を議論する機会が増えていく中、高い専門性を有する職員の必要性は強く意識しているところです。今後、グローバル化や最先端技術の潮流を踏まえた経済分析を行うための職員の能力向上にも努めたいと思います。

森信 次官は大学での講演にも協力されておられますが、省全体ではこれまでアカデミックな仕事をやや軽んじる風土がありました。

岡本 その点は大いに反省しなければなりません。財務総合政策研究所の活用や、総合政策課の中にそうした機能を充実させ、同研究所との連携強化などを検討していきたいと思っています。

政の決断と、官の調整

森信 いわゆる、納め、段取り、運びの上手な人、汗をかいた人がもつぱら評価される傾向がありましたからね。確かに予算をつくるのは極めて大事な仕事ですから、納め、段取り、運びが重視されるのは当然と言えれば当然なのですが、その点ばかり至上としては公務員としての幅が広がりにくいと思います。

岡本 国内だけでなく、グローバルな対応も求められる中で、調整能力だけでなく、幅広い視野をベースに、プロフェッショナルとしての政策立案能力をじっくり身に付けていかねばなりません。

森信 今回の問題が起こった背景を鑑みるに、やはり政と官の関係の在り方に至らずにはいられません。ただ、この問題は非常に難しい。例えば消費税の10%の引き上げが実施される前に、さらなる消費税率の引き上げの議論は、必要かどうかはできません。また、法人税減税



来年の2%の引き上げによる税収のうち半分は幼児教育の無償化や低年金者への給付金などの社会保障の充実にあてられることに加え、食料品については軽減税率が適用されます。

今後3年が焦点となる 社会保障改革

森信 こうした流れで総裁任期が3年

ついでに軽減税率が適用されます。また、駆け込み需要や反動減による経済への悪影響が出ないような対策を来年度予算で講じていくこととしています。

論が、安倍政権の下では少しちぐはぐな感じがします。もう少し政策に選択肢があってもよいのかなとも思います。

岡本 第2次安倍政権のもとでは、消費税の引き上げに加え、社会保障の見直しも着実に進められてきていると思います。この6月にまとめられた新しい経済・財政計画においても、これまでの流れをしっかりと引き継いで社会保障の改革や歳出改革に取り組むこととされています。

今後この計画を踏まえて、社会保障改革に取り組むとともに、来年10月の消費税の10%への引き上げを円滑に行えるよう努力していきたいと思っています。

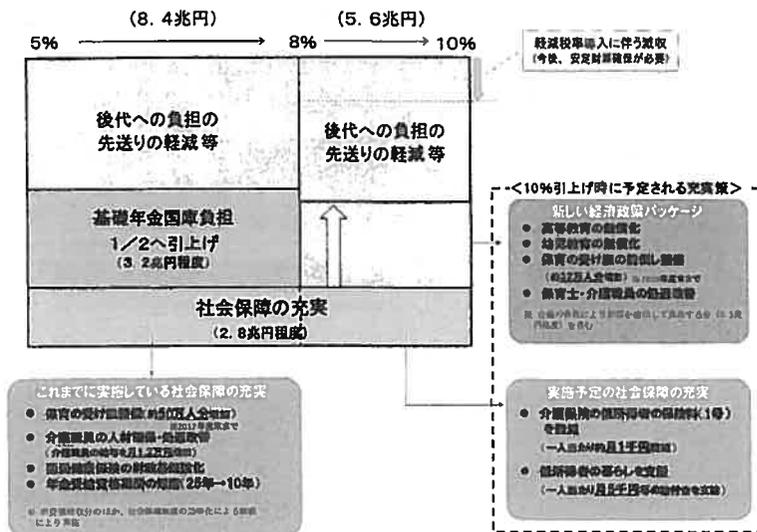
森信 2%の消費増税ですが、地方や教育費に回り、軽減税率も入るので、ネットでは2兆円ほどの収入増になるのでしょうか。単年度の景気平準化対策はこれから検討していくということですね。

岡本 はい。来年の2%の引き上げによる税収のうち半分は幼児教育の無償化や低年金者への給付金などの社会保障の充実にあてられることに加え、食料品については軽減税率が適用されます。また、駆け込み需要や反動減による経済への悪影響が出ないような対策を来年度予算で講じていくこととしています。

伸びたのを機に、3年間で社会保障改革が行われることになりました。当面は働き方改革に焦点を当て、定年延長などによるシニア世代の活用などが掲げられています。その先、2025年にプライマリーバランス黒字化の目標が設定され、また同年には団塊の世代がすべて後期高齢者に移行するという年でもあります。これらの状況を念頭に、今後3年間に於ける社会保障改革のポイントを、次官はどのように見ておられますか。

岡本 今年6月に策定された新経済・財政再生計画においては、2019年度から2021年度を社会保障改革を軸とする「基盤強化期間」と位置付けています。2022年から団塊の世代の方々が75歳（後期高齢者）になり始め、社会保障関係費のさらなる急増が見込まれます。従って、私たちとしては、この3年間に、高齢化・人口減少や医療の高度化を踏まえ、保険給付範囲の在り方の見直し、保険給付の効率的な提供、給付と負

消費税増収分の使途



など、議論の段階では疑問の意見がありますが、一たび実施が決まったら、それを是として進めなければなりません。財務省は査定段階では大いに議論しますが、査定後はその結論に従っていく必要があります。そういう意味では、省としてのスタンスは難しいですね。なかなか世の中に新しいアジェンダが出しにくい中で、この点は今後どのように考えていくべきでしょうか。

岡本 予算案や税法などは最後は政府与党で決定をして国会に諮らなければなりません。その意味では常に最終的には政治的な調整は必要になります。これまでもさまざまな政治情勢の中で必要な調整が図られてきたと思います。今後は特に社会保障の改革のために給付と負担の見直しが必要になります。これは国民生活に深く関わってきます。このため、現状は何が問題なのか客観的なデータ等を示しながら、見直しのための選択肢を示し、最終的に政治に決断いただくということが必要になると思います。

森信 その受益と負担のバランスの議

望 展 路 流

山本 雄二郎 (経済評論家)

やまもと ゆうじろう

1930 (昭和5) 年生まれ、鳥取県出身。早稲田大学政経学部卒、産経新聞社入社。経済部長、統合経済本部長、コラムニストを歴任。88年1月に経済評論家として独立。「新・ゆたかさ学入門」「新職人しか生き残れない」「養育兵衛との四十五年」など著書多数。

担の適切なバランス等の観点から、総合的かつ重点的に制度改革等に取り組んでいく必要があると考えています。

森信 工程表はこれから作成されるのでしょうか。

岡本 はい。取り組むべき課題の項目は経済・財政再生計画にも列挙されていますので、これらをどう進めていくかの工程表は年内に策定の予定です。

森信 欧州ではシェアリング・エコノミーが浸透し、副業、兼業が盛んになっています。日本でも同じ流れが起き、個人が複数の仕事先を持ち合計で年間数百万円の収入を得るといったことになるでしょう。働き方いかんで、社会保障制度も労働保険も税制も年金も異なるとなると、現行のタテ割り型の社会保障制度は時代に合わなくなってくると言わざるを得ません。働き方改革と社会保障改革は常に表裏一体で行われることが望ましいと思います。

岡本 わが国の社会保障制度の基盤は1960年代に作られています。当時が高齢化率も一桁台で男性の平均寿命も

65歳でした。70年代には老人医療費も無料化されました。その後、長寿化とともに少子化が進み、高齢化率もどんどん高まり、若い勤労者世代が高齢者を支えるという60年代に想定した形が難しくなってきました。これまでもこの変化に対応した見直しが行われてきましたが、結果的には給付と負担のバランスが大きく崩れ、毎年の社会保障給付のかなりの部分は将来世代に負担を先送りするようになっていきます。社会構造も大きく変化して女性や高齢者の雇用も拡大する中、ご指摘の通り働き方改革との連動は重要だと思えます。また、各制度が縦割りになつて非効率になつていないか十分検証をしながら総合的な検討を進めていくことが重要です。

森信 岡本次官は週末、気分転換などは何をされていますか。

岡本 できるだけ日常と意識を切り替えるべく、映画をよく観ます。家族で映画館に行くこともあれば、家で黒沢映画や米国の連続ドラマなども観たりします。

「米国第一」の虚勢が気掛かり 頭を冷やせ 日本の軍事大国化

「米国第一」を打ち出したトランプ米政権の通商政策は米中貿易戦争に発展、世界経済に大きな禍根を残すのは避けられない。複雑な利害が絡み合う国際経済の安定・発展には譲り合いを基本とする国際協調が不可避であり、自己利害に促わられては協調できないことは基本の基なのだ。

米国と政治的に同盟関係にある日本だが、これも安泰とはいえない。早速、日本との物品貿易協定(TAG)交渉で通貨切り下げを封じる為替条項の導入を持ち出してきたからだ。

成長加速の米国で利上げが動きたことに日本は不安で対応、対米貿易の黒字拡大を期待しているのに米側は不満を高め円安を封じる意向を表明している。さらに米側は個別にも農業(畜産)、自動車での対日輸出促進を期待し円ドル相場に厳しい注文を付けてくるだろう。日本には厳しい環境だが、安

これまでの登壇者

2016年	9月号	佐々木 基	内閣府地方創生推進事務局長
2017年	3月号	西脇 隆俊	復興庁事務次官
	5月号	岡村 和美	消費者庁長官
	7月号	小林 正明	環境事務次官
	9月号	黒川 弘務	法務事務次官
	11月号	杉山 晋輔	外務事務次官
2018年	1月号	桜田 桂	会計検査院事務総長
	3月号	高橋 清孝	内閣危機管理監
	7月号	関 博之	復興庁事務次官
	9月号	森本 英香	環境事務次官

森信 省内の議論の行方に期待しています。本日はありがとうございました。

インタビュアーを終えて

まずは、お忙しい中、インタビュアーをお引き受けいただいたことに感謝したい。新たな財務省改革を進めていくには、トップの人間力、信頼性が不可欠だが、岡本次官ほどそれにふさわしい方はいない。ぜひ、財務省改革を成し遂げてほしい。

倍首相は意外に元氣である。南北朝鮮の接近において拉致日本人の帰国に動くかの姿勢をみせ、北の背後にいる中国との交渉にも意欲を滲ませ、複雑な東アジア政治に乗り出す意向を表明しつつある。

祖父の岸信介元首相の思想、政策を引き継ぐ安倍氏にとって朝鮮半島問題は、最大といえる政治課題である。異常ともみえる「ロシア接近」もその一環とみれば分かりやすい。それが困難であるほどやりがいのあるテーマなのである。

北朝鮮と米国は戦争寸前の危機状態から首脳会談に漕ぎ着け、西側にとつても外交交渉の対象になってきた。朝鮮戦争の終戦宣言など本格的正常化まで議題になってきたが、一方で米

中には「新たな冷戦」の要素もあり、事態は流動的な面も残る。安倍首相はこの流動的な北東アジアの政治情勢を傍観するのではなく、この中核に乗り出して

影響力を強めることを狙っているとされる。それには経済に加工武力においても周辺の列強に肩を並べる存在でなければならぬ。そうした面を背景に日本は陸上配備型ミサイルシステム「イージス・アショア」計画を進めている。

北朝鮮の弾道ミサイル発射などに備え米ロッキード・マーチン社製の最新鋭レダーが北方領土を含む日本周辺を探知する計画だ。総額4664億円。秋田、山口に2基配備することになっている。

このほか米空軍の輸送機CV22オスプレイの米軍横田基地への配備、次期戦闘機ロッキード社製F22改良型の日本で生産などを進めている。これにロシアが強い懸念を示すが、日本の空をめぐる軍事力増強は技術的に飛躍的に進む見通しだ。

日本の非戦政治は終わり、北東アジアでの権力闘争の勇者を目指すかのようだが、それでどうなる。まさに頭を冷やして考える時が来たのだから。