構造改革を語る 小泉総理の逸話

竹中平蔵 氏　慶應義塾大学教授兼グローバルセキュリティ研究所所長／前総務大臣

一貫して小泉内閣の閣僚の立場で経済・財政改革を支えてきた竹中平蔵氏。大学教授の立場から政治家となり、この国の意思決定システムについてどのような印象を持ったのか。ときにバッシングを受けながらも職責を全うされた5年半を総括していただいた。

聞き手　株式会社東京リーガルマインド代表取締役　反町勝夫

point
民間による政府のチェック機能を高めるべき
日本の官僚機構がこの国を硬直化させてきたのは、それをチェックするシステムがなかったためである。
政治家にも重大な責任があるが、民間の責任も重い。民間部門が健全な批判能力を備えた上で、政府を厳しくチェックすることが必要である。

小泉総理の言葉

反町　2001年4月に発足した小泉政権の閣僚として、金融再生プログラムを進めるなど、政権の政策面を支え続けられました。どのような思いを持って重責を担われたのか、おうかがいしたいと思います。

竹中　印象に残るシーンをいくつかお話しすることが、構造改革とこの5年間の思いをシンボリックに語ることになると思います。まず、最も印象に残る小泉総理の言葉に関するエピソードです。2003年のことですが、その年は金融再生プログラム※が佳境に入った年でした。5月にりそなホールディングスに対する公的資金の注入を決定し、11月には足利銀行の一時国有化がありました。株価は回復基調にあり、私たちは自信を持ってことに当たっていましたが、相変わらず政権へのバッシングは続いていました。その最中の9月、小泉総理と秘書官、私とで食事をするということで、都内のホテルの中華料理店に集まったのですが、それは建前で、実は他に目的がありました。店の外にはいつものように大勢の新聞記者が張り込んでいましたが、店に秘書官を残すと、小泉総理と私は厨房に入り、厨房のエレベーターで20階に上がったのです。

そこには、日本郵政公社総裁はじめ民間部門から政府に入り、要職で活躍されている方々が顔をそろえていました。そのメンバーで和気藹々と食事が進み、構造改革が進捗しているとか、経済がようやく良い方向に動き出したといった話をしていたのですが、その席で突然、小泉総理が郵政公社の生田正治総裁に向かって思いがけないことを言われたのです。「生田さん、あなたは最初で最後の公社総裁になる」と。びっくりしました。生田さんの任期は2007年の3月31日までです。それ以降、公社総裁というポストはなくなる。つまり「公社を民営化する」と宣言されたのです。生田さんに言われたのと同時に、同席していた私に対する、「それに向けた準備をせよ」という指示でもあるわけです。私は慌てて逆算しました。期限が2007年4月1日とすると、2005年中に法律を通さなければならない。そのためには、2004年に基本方針を決めなければならない。つまり、「すぐ作業を始めよ」という指示です。今から思えば絶妙のタイミングで、あれから半年指示が遅れていたら間に合わなかったでしょう。あの総理の決断は、今も鮮明な印象として残っています。

反町　まさしくトップダウンで指示を出されたのですね。

竹中　一国の総理がトップダウンで、しかも国家百年の大計を口にした瞬間でした。翌週、改めて総理のもとにうかがいました。「総理、いくつか確認させていただきたい。指示は確

※金融再生プログラム：2002年10月策定。日本の金融システムと金融行政に対する信頼を回復するためにはまず主要行の不良債権問題を解決することが必要との問題意識の下、平成16年度には主要行の不良債権比率を半分程度に低下させることに加え、構造改革を支えるより強固な金融システムを構築することを目指して、主要行の資産査定の厳格化、自己資本の充実、ガバナンスの強化などの点について、行政の取り組みを強化した政策。竹中平蔵金融担当大臣（当時）が作成したことから「竹中プラン」とも呼ばれた。参照、金融庁「金融再生プログラム」 http://www.fsa.go.jp/policy/kinsai/index.html

かに承りました。しかし、それは誰がやるのですか。いつまでにどのようなスケジュールでやるのですか」と。それまで、道路公団の民営化の議論の顛末を見ていたわけです。民営化のスキームとしては決して間違っていませんでしたが、大いにもめた。なぜあれほどもめたか。それは、改革の事務局を国土交通省の事務方に任せたからです。したがって、そのとき私が訴えたのは「総理直轄でやってください」ということです。それには二つの意味があります。一つは総理直轄で基本方針を決めていただきたい。つまり、経済財政諮問会議で議論させてくださいということ。もう一つは総務省に法案づくりを任せず、総理直轄でつくっていただきたい。つまり、内閣官房に準備室を設け、そこでつくってください、ということです。総理は即座に「分かった」と了解されました。スタートで総理がトップダウンで決めたこと、総理直轄のシステムをつくったこと、それが郵政民営化実現の大きな要因だったと思っています。

反町　小泉総理は、大局的な見地から物事を見て、適時に適材の人に適切な指示を出された。巷間の噂とは全く違いますね。そうでなければ、5年5カ月も政権がもたなかったでしょう。

竹中　総理の人柄を語る逸話は事欠かないのですが、組閣して最初の誕生日にある大臣が花を贈ったとき、総理は「私は物をもらわない」と突き返されたそうです。また、別の大臣がパリ出張で買ってきたネクタイも受け取らなかったそうです。自分で政治家になってみてよく分かったのですが、しがらみは政治家の最大の弱点になります。総理は決してしがらみをつくろうとされなかった。そこは徹底していました。そのような方が傍流に終わらず、総理になられたのは政治史上の奇跡なのかもしれません。

現場の人々の素晴らしさ

反町　冷戦という第3次世界大戦後の「日本のかたち」の方向を決めたという意味で、憲政史上、名を残す政治家でしょうね。

竹中　全く違う観点から印象に残ることがあります。あの日、私たちはホテルの厨房のエレベーターを利用したわけですが、そのようなことができるのはSPがいるおかげです。大臣になるまでSPという職業についてよく知りませんでしたが、彼らは警視庁の警護担当のスペシャリストです。この人たちの仕事ぶりには非常に感心させられました。実は大きな良いホテルというのは何カ所も出入口があり、どこからでも入れて、どこからでも出られるのです。大臣をしている間は、正面玄関から入ったことがほとんどありません。また、ホテルの内部は複雑な構造になっていて、意外なところに通路があり、一部は迷路のようになっていたりします。SPはそれらをすべて頭に入れていて、人に見られず出入りできるようにしてくれます。縁の下の力持ちのプロフェッショナルというのはすごいものだと思いました。あるいは、金融再生プログラムをつくっているとき、よくマスコミに尾行されましたが、SPはすぐに不審な後続車に気付き、運転手に「右に寄せて」、「左へ」と車線をパッパッと変更させる。後続車が慌てて同じ車線に移れば尾行と分かり、いったん停車させてやり過ごすのです。また、こういうこともありました。不良債権処理のスキームについて、早朝、主要行の頭取たちと会議をした後、私の乗った車をマスコミの車が追ってきました。SPは運転手に高速道路に入るよう命じました。当時はETCが発達していませんでしたから、尾行車が料金を払っている間に一気に加速して簡単にまいてしまいました。

反町　権力を裏から支えている、本当の国士と言えましょう。どの時代も優れた主権国家では、完備したSPノウハウがあります。

竹中　加えて、非常に職務に熱心でもあります。大臣になって早々は馴れませんから、休日にちょっと外出するようなとき、いちいち呼ぶのが申し訳なくなるのですが、「たとえ30分でも5分でも外出されるときは呼んでください。私たちは喜んで行きます」と。ここで私が申し上げたいのは、SPに限らず、日本

の現場の人たちのすごさです。現場の工場のラインに付いている人たちの創意工夫というのは大変なもので、それこそが日本のモノづくりの生命線です。そういったものの積み上げで、この国の500兆円経済は成り立っているわけです。ところが、それをシステムとして管理する立場の政治家や官僚、あるいはジャーナリズムの能力はどうか。私は、現場の人々に比較して劣っていると思います。国際競争力がない。SPに接して、そのコントラストをまざまざと見せ付けられた気がしました。

反町　本物の人物と人格者は第一線にいる国、日本ですね。

竹中　あるメーカーの国内工場に行ったとき、こんな標語が掲げられていました。「夢みながら耕す人になれ」。素晴らしい言葉だと感銘を受けました。理想を忘れてはならない。しかし同時に、日々、足元のことをしっかりやらなければならない。通常、その二つはトレードオフの関係です。高邁な理想論を語る者は、得てして足元を見ていないことがある。

反町　製造現場など第一線で働く大多数の日本人は、自らの仕事に誇りを持ち、しかも高慢にならずコツコツと打ち込んでいます。そこが日本の素晴らしさです。

竹中　同感です。そしてそのような日本人の素晴らしさを思い起こさせたのが、一国の宰相たる小泉総理のリーダーシップだったと思います。「やればできるじゃないか」と。

反町　長きにわたる不況の痛みに耐えた国民は、一段賢くなったようにも思います。

「完全民営化」と「完全な民営化」

竹中　もう一つ強く印象に残っているのが、金融改革のときのエピソードです。私たちは、総理と徹底的に相談した上で、政策投資銀行と商工中金の「完全民営化」を決めました。「完全民営化」ということで閣議決定もされています。ところが、役人がつくってきた法案には「完全に民営化」とありました。実は「に」が一字入るだけで、意味が天と地ほど違ってしまうのです。「民営化」には3通りあります。ひとつは特殊会社で、NTTがそうです。

反町　特別法により設置される会社ですね。

竹中　そうです。NTTは民間会社ですが、「日本電信電話株式会社等に関する法律」に基づくもので、政府の出資が残っています。二つ目はほとんど例がないのですが民間法人で、農林中金がそうです。「農林中央金庫法」という法律がありますが、政府の出資はない。そして、三つ目が完全民営化です。

反町　商法の一般会社ですね。

竹中　私たちは三つ目の「完全民営化」と決めたわけです。ところが役人は「完全に民営化」としてきた。つまり、「三つの民営化のうちのどれかを完全にやればよい」という意味です。たまたま私は郵政民営化法案を自分でつくり、民営化には3通りあることを知っていたため、スタッフに指摘されてピンときましたが、普通は絶対に分かりません。そのような役人の抵抗に遭い、私は最後の手段に出ました。閣僚として「サインできない」と拒絶したのです。いったん止めてから再び経済財政諮問会議に持ち込み、総理に「完全民営化だ」と言っていただいた。それでどうにか収まりました。

反町　蟻の一穴から堤も崩れるたとえですね。知は力なり、さすが竹中先生ならでは、ですね。

竹中　つまり「戦略は細部にあり」です。金融改革では、そのことを嫌というほど思い知らされました。英語の“ author ”は「ものを書く人」という意味で、これから“ authority ”という言葉が生まれました。オーソリティは「権威」ですが、「当局」という意味もあります。つまり、「ものを書く人」に「権威」が付き「当局」としての力を持つ。では、ものを書くとは何か。法律を起草することです。総理以下、大臣が基本方針をいかにしっかり定めたところで、法文の書き方ひとつで魂を入れることも魂を抜くこともできます。日本の官僚機構がなぜこれほど強大、頑強であり、かつこの国を硬直化させてきたのか。それは、官僚以外に、細部についてものが言える人間がいなかったためです。無論、立法府にいる政治家にも重大な責任がありますが、私は民間の責任も重いと思う。民間にそのようなことを言える人がほとんどいない。だから官僚に負けてしまう。とりわけ不満に思うのが、審議会などの民間メンバーです。高邁なことを語る方が多いのですが、最後は「ちゃんとやっていただきたい」と言う。要するに、「よきにはからえ」です。これは、役人にとってありがたい言葉です。どのようにやるべきか細部をきちんと詰めることができないなら、審議会などに出て来ないでいただきたい。

反町　民主主義社会では、すべてが法律の文言で決まりま

す。日本は弁護士など法律のプロの絶対数が足りなかったことも大きいと思いますが、そもそも大学の法学部で法案づくりの実務的なテクニックを教えません。官庁に入ると分厚い法案づくりの手引書、『法制執務』なる本があり、そこで初めて法律の書き方を伝授されます。法案づくり・法解釈の専門家が官僚です。ここに、権威・権力の根源があるのです。

竹中　役人はいわば優秀なサラリーマンですから、自分たちの組織のために行動するのが当たり前です。それをチェックするシステムがないことが問題であって、「役人はけしからん」と空疎な批判を繰り返したところで意味を成しません。役人が横暴だということは、裏を返せば、民間が頼りないということでもあります。私自身、大学で政策研究者としてやってきたのですから反省しなければなりませんが、たとえ10年、20年がかりでも、今後そのようなプロフェッショナルな集団をつくっていくことが社会を健全にする道だと実感しました。

反町　「法の支配」を実現する基盤・インフラが市民・国民の中にある。その日の来たらんことを切に願いますね。民主国家では、すべてが国民の良き意思に発するのですから。

竹中　民間でも、ビジネスをやっていれば毎日何かしら問題は起きるはずです。それと同じことで、国家運営も日々何かしら問題が起きます。重要なのは、社会全体にそれをきちんとマネージする能力が備わっているか、です。闇雲に政府を批判するのではなく、政府の悪いところは悪い、良いところは良いとする。民間部門がそのような健全な批判能力を備えた上で、本当の意味で政府を厳しくチェックすることが必要です。

反町　小泉内閣は改革を進める上で、さまざまな批判、さまざまな抵抗に遭われました。

竹中　バッシングは飽くことなく繰り返されました。アメリカ型の市場原理主義、グローバル化の弊害、規制緩和のせいで所得格差が拡大したなどなど。その多くは、改革を望まない既得権者の声でした。規制改革とは機会の平等を保障するものであり、むしろ格差を是正するものです。不良債権処理をさらに先延ばしにしていれば、失業者はもっと増え、経済格差は今より拡大していたはずです。

反町　しかし、有権者は改革を支持し続けました。随分、冷静かつレベルの高い国民が増えましたね。

竹中　国民がメディアの言うことをうのみにしていたら、内閣支持率など3%程度だったでしょうが、実際は50%あったのです。つまり、国民は何か別の判断基準を持っているということです。私は、それを象徴するのが2005年8月8日の総理の演説だったと思います。

反町　参議院で郵政民営化法案が否決され、衆議院の解散に打って出られた日ですね。

竹中　あの夜、総理はメモも持たず、テレビカメラの前で独り切々と訴えられた。「郵政民営化に賛成してくれるのか、反対するのか、これをはっきりと国民の皆さんに聞いてみたいと思います」、「なぜ26万人の国家公務員じゃなきゃこの郵政局のサービスが展開できないんでしょうか」と。

反町　成熟した国民の判断力が問われた瞬間でした。総理は飾り気のない、国民の日常の言葉で話された。だから言葉が生きるのでしょう。この人は信頼できる、われわれが選んだ総理だ、そう国民に意識させる。これは、政治家にとって大切な資質だと思います。

竹中　その通りです。郵政民営化の4事業の分社化の意義であるとか、ましてや「完全民営化」と「完全に民営化」の違いなど、一般には分かりません。しかしながら、一国の政治のトップは、それとは違う次元で国民と対話する能力を持っていなければなりません。

反町　ご指摘のような面は、シンクタンク、ポリシーウォッチャー育成を含め、まだこれからの課題がありますが、不況を耐える間、この社会に民主主義がそれだけ根付いてきたということではないでしょうか。

竹中　国民がよく見ているというのはおっしゃる通りだと思います。ただ、それほど楽観できないのは、問題をことごとく先送りする政治家を選び続け、失われた90年代を許してしまったのも同じ国民であるということです。大切なのは、政治家も国民も建設的な緊張感を忘れないということだろうと思います。

反町　小泉政権の改革は、日が経つにつれその価値が正当に評価され、戦後の新しいページを開いた政権として定着し、記憶されることになると思います。そして、それを推し進めた一人の民間人たる経済学者の名前と共に。本日はご多忙のところ貴重なお話をいただき、誠にありがとうございました。

慶應義塾大学教授兼グローバルセキュリティ研究所所長／前総務大臣

竹中 平蔵（たけなか へいぞう）

1951年和歌山県生まれ。1973年一橋大学経済学部卒業、同年日本開発銀行入行。1981年ハーバード大学、ペンシルバニア大学客員研究員。1982年大蔵省財政金融研究室主任研究官。1987年大阪大学経済学部助教授。1989年ハーバード大学客員准教授。1989年国際経済研究所客員フェロー。1990年慶應義塾大学総合政策学部助教授、1996年同教授。2001年国務大臣・経済財政政策担当大臣。2002年金融担当大臣・経済財政政策担当大臣。2003年内閣府特命担当大臣（金融・経済財政政策）。2004年参議院議員当選。同年内閣府特命担当大臣（経済財政政策）・郵政民営化担当。2005年内閣府特命担当大臣（経済財政政策）・郵政民営化担当（再任）。2005年総務大臣・郵政民営化担当。2006年9月小泉内閣総辞職とともに参議院議員を辞職。2006年11月より慶應義塾大学教授（現職）兼グローバルセキュリティ研究所(G-SEC)所長。著書に、『郵政民営化「小さな政府」への試金石』（PHP・2005）、『やさしい経済学』（幻冬舎・2005）、『竹中平蔵の特別授業』（集英社インターナショナル・2005）など多数。

読者の皆様のご意見・ご感想をお寄せください。 h-bunka@lec-jp.com