

論 文

電電公社民営化の政治過程  
—臨時行政調査会の会議資料を中心に—

羽 瀧 貴 司

はじめに

1952年8月1日に設立された日本電信電話公社（以下、電電公社と略称）は、電電公社民営化により、1985年4月1日に株式会社に改組され、「公社」としての歴史に幕を閉じた。電電公社の経営形態の変更には、鈴木内閣が掲げた「増税なき財政再建」の達成を目的として総理府の附属機関に設置された第二次臨時行政調査会（以下、臨時行政調査会と略称。ただし、後に検討する資料において「臨調」と表現する場合もある）、鈴木首相、中曽根行政管理庁長官、自民党、電電公社、郵政省など様々な利害関係者の思惑が絡んでいた。

電電公社の民営化は、「第1次答申」（1981年7月10日）→「第2次答申」（1982年2月10日）→「第3次基本答申」（1982年7月30日）を経て、その基本方針が定まった。これまで筆者は、拙稿羽瀧 [2013] [2014a] [2014b] [2015] [2019] 等々において、電電公社民営化の政治過程のプロセスを検討してきたが、本稿は、一次資料である臨時行政調査会の会議資料をもとに、電電公社民営化の初期条件の形成期である「第1次答申」に至るまでの政治過程を考察する（羽瀧, 2013, 30ページ<sup>1)</sup>）。拙稿羽瀧 [2013] [2014a] において、「第1次答申」提出までの電電公社民営化の政治過程の特徴を以下のように整理した。

第1に、臨時行政調査会の発足時は、土光会長が「三公社五現業の行政改革」を「無理難題」と考えていたように、臨時行政調査会の基本方針として「官より民」の基本認識はあったが、電電公社民営化についても「まず民営」化「ありき」とは考えていなかった（瀬島, 1995, 387ページ）。同様に国鉄について

---

1) 資料は、市政専門図書館所蔵の臨時行政調査会の会議資料を用いる。会議資料には、資料番号が振られており、以下「資料1」「資料2」…と記載する。

表1 臨時行政調査会の会議

1981年3月16日	臨時行政調査会第1回
1981年3月23日	臨時行政調査会第2回
1981年4月6日	臨時行政調査会第3回
1981年4月13日	臨時行政調査会第4回
1981年4月17日	臨時行政調査会第5回
1981年4月27日	臨時行政調査会第6回

も、臨時行政調査会発足直後に国鉄「分割・民営化」を国鉄のあるべき姿と考える関係者はいなかった（草野，1988，42ページ）。

第2に、「第1次答申」は、特殊法人について「官業と民業の役割分担」「民営移行を含む経営形態の変更」を検討すること、電電公社についても「民営化などを含め、経営形態について抜本的な見直しを行う」と指摘した。

すなわち、臨時行政調査会発足直後に電電公社民営化をあるべき姿と考えた関係者はほとんどいなかったが、「第1次答申」では「民営化」の文言が挿入されたのであった。電電公社民営化の政治過程における初期条件の形成期に、このような変化がどのようにして起きたのか、臨時行政調査会の会議資料をもとに検討する。検討対象とする会議資料は、表1の通りである。

以下、各会議の会議資料を紹介しつつ、①電電公社民営化と関連性の高い箇所は傍線で示し、②各資料に対して必要に応じて※印で筆者のコメントを付け加えた。

## 1. 第1回会議（1981年3月16日）

「資料1」：臨時行政調査会第1回会議における（鈴木）内閣総理大臣の挨拶（1981年3月16日）

臨時行政調査会の発足に当たりまして、一言ごあいさつを申し上げます。

—中略—

我が国は、二度にわたる石油危機に見舞われた激動の70年代を乗り越え、国民の優れた英知と努力により、多くの国から高い評価を受ける安定と繁栄を見るに至りました。しかしながら、高度成長から安定成長への確実な移行、石油

を始めとする資源及び環境面での制約，人口の高齢化，通商摩擦など，今日なお数多くの解決すべき課題が残されているのもまたご承知のとおりであります。

中でも，高度成長下で肥大した行財政の減量化を図り，巨額の赤字を抱えた財政を再建することは，私が総理就任以来，当面の最重要課題として取り組んでまいったところであります。現在，参議院の予算委員会で審議されている昭和56年度予算は，2兆円の特例公債の減額を基本として歳出の合理化を進め，20数年ぶりに予算の伸び率を一桁に抑制しました。また更に，電電公社の特別納付金など政府部内での増収にも努力いたしました<sup>2)</sup>が，社会保障，文教など国民の期待の大きい行政にこたえるためには，なお，1兆4000億円に近い増税を国民の皆様にお願ひせざるを得なかったという状況にあります（傍線筆者，以下同様）。

—中略—

とりわけ，財政再建という見地から行財政の立て直しを図ることは現下の急務であります。このため，歳出の削減，政府機構の簡素化，行政の減量化に重点を置いた改革を早急に進めなければなりません。ついては，誠に短兵急なお願ひではありますが，昭和57年度予算の編成に向けて，当面の要請にこたえる具体的改革案を，この夏までにご提出いただければ幸いです。

---

※臨時行政調査会発足の内閣総理大臣の挨拶で「電電公社」が登場している。

「財政再建」が主要課題であり，その手段に「電電公社の特別納付金」が挙げられている。「特別納付金」とは「臨時国庫納付金」を指すと思われる<sup>2)</sup>。

---

2) 参考資料「日本電信電話公社の臨時国庫納付金の納付」：日本電信電話公社は，昭和五十六年度から昭和五十九年度までの事業年度において，毎事業年度，日本電信電話公社法（昭和二十七年法律第二百五十号）第六十一条第一項の規定による積立金のうち四千八百億円の四分の一に相当する金額（次項において「臨時国庫納付金額」という。）を当該事業年度末までに国庫に納付しなければならない。

「資料2」：臨時行政調査会第1回会議における行政管理庁長官あいさつ

---

臨時行政調査会の発足にあたりまして、一言ごあいさつを申し上げます。

一中略一。

複雑多様化する国民のニーズに適切に対処していくためには、行政の役割を見直し、今日の国民の真の要請に的確にこたえるものとしていく必要があります。高度成長期にややもすれば十分な見直しもなく温存され、あるいは安易に採択された施策や事務は、合理化し、適正なものとしていく必要があります。また、民間や地方の活力を生かし、行政と民間との間や国と地方との間の効率的な役割分担を図ることが重要であります。

---

※「民間」「行政と民間」からもわかるように、「民間企業の活力」が意識されていた。

## 2. 第2回会議 (1981年3月23日)

第2回会議の「資料2」は「臨時行政調査会議事規則」,「資料3」は「臨時行政調査会申し合わせ(案)」として、「議事規則第2条の運用に当たり、本調査会の意見及び答申を決議するときは、会長及び委員5人以上の出席によって会議を開き、原則として委員全員の一致によって決するものとする。」とある。

「資料3」の「臨時行政調査会申合せの解釈について(案)」には、「本調査会の意見及び答申の審議に当たっては、可能な限り、手順を尽し、論議を尽して各委員の一致を求めるが、その努力の跡においてもなお、結果として、各委員の間に意見の不一致が残る場合に当たっては、会長の裁断により、議事規則に従い決することがあるものとする。」とある。

「資料4」の「顧問及び参与の依頼について」のタイトルの下には、「昭和56年3月23日 臨時行政調査会決定(案)」とあり、「本調査会の所掌事務の遂行に当たっては、広く各界の意見を聴く必要がある。このため、あらかじめ学識経験者を依頼しておき、必要に応じ意見を聴くものとする。この学識経験を顧問または参与と呼称する。顧問及び参与は、会長が依頼する。」「資料4」の末尾には「参考資料」として「顧問・参与の依頼について(補足説明メモ)」とあり、以下のように記されている。

---

「臨時行政調査会の任務は、極めて複雑広汎にわたるので、その目的を達成するためには、広く各方面の意見を聴く必要がある。このため、調査会の決定に基づき、会長があらかじめ学識経験者を依頼し、顧問又は参与とするものである。

- (1) 顧問は、各界の代表的人物として高い見識と有数の経歴を有するものであって、調査会の任務全般にわたって意見を聴くため依頼するものである。
- (2) 参与は、各界においてその意見を代表し、深い専門的知識と経験を有する者であって、主として専門的事項について意見を聴くため依頼するものである。

(参考)

第1次の臨時行政調査会においても、約40名の参与の委嘱を行っている。」

---

「資料5」は「臨時行政調査会全体スケジュール概要（素案）」、「資料6」の「臨時行政調査会の当面の主要審議スケジュール（素案）」には、第1回会議から第6回会議までのスケジュールが記載されている。

※「第1次の臨時行政調査会においても、約40名の参与の委嘱を行っている。」とあるように、第一次臨時行政調査会の体制が意識されていた。

「資料8」の「臨時行政調査会の任務と予想される検討課題」は、以下の通り。

---

## I 任務

高度成長から安定成長への移行等我が国社会経済の大きな変化の中で、1980年代以降の展望を踏まえ、あらためて行政の適正かつ合理的な在り方を検討し、国民の要請に的確に対応した要素で効率的な行政を実現するとともに、新たな時代への移行に即応する行政の諸制度の確立を図ることが臨時行政調査会の任務である。

## II 予想される検討課題

第1 高度成長期に肥大化した行政の合理化と行政の責任領域の見直し  
(調査審議事項の主な例)

1 官業と民業の役割分担の確立と官業の合理化

2 特殊法人等の在り方の抜本的改善

- 3 国と地方の機能分担の在り方及び地方行政の合理化
  - 4 保護助成行政の合理化
  - 5 規制監督行政の改善・簡素化
- 第2 新たな時代に即応するための行政の基本的諸制度の改善整備  
(調査審議事項の主な例)
- 1 行政機関に対する総合調整・管理諸機能の改善合理化
  - 2 予算編成の在り方と財政運営の改善合理化
  - 3 行政に対する監察・監査機能の充実強化
  - 4 新たな情勢に対応した公務員管理制度の確立
  - 5 情報の公開及びプライバシー保護制度の在り方
- 第3 基本的な課題を抱え、総合的視点から見直しを要する分野の行政の再編合理化
- エネルギー及び科学技術行政
  - 住宅・土地行政
  - 外交・安全保障
  - その他

---

※「資料8」で「特殊法人等の抜本的改善」と、「民営化」の直接的表現はないものの、それに近い文言が登場してきた。

「資料9」は、「行政改革の抜本的推進について」(昭和五十六年三月十七日閣議 内閣総理大臣発言要旨)。

---

臨時行政調査会については、只今行政管理長官から報告があったが、私からも全閣僚が一致団結して、行政改革を推進するよう特にお願いしたい。

—中略—

昨日の第一回臨時行政調査会において、さしあたり、この夏までに中間答申を出していただくようお願いしたが、政府としては、中間答申の内容を五十七年度予算編成に際して全面的に盛り込みたい。臨調の答申の実施のためには、政府と自民党が完全に意見の一致をみる必要があると思うので、適当な時期に政府と党一体の推進本部をつくり、私が本部長となり、全閣僚、党三役にも参加して頂きたいと考えている。さしあたりは、行政改革案が明らかになってく

るにつれて、各省庁の中に自民党の関係部会に働きかけて、これに反対する動きが出て来ることも予想されるので、各閣僚は、そのような動きが生じないようあらかじめよく注意しておいていただきたい。

行政の改革・財政の再建は国家百年の計にかかわる問題であるから、内閣と党が一体となってこの問題に取り組んでまいりたい。

---

「資料10」は、「臨時行政調査会の発足について」（昭和五十六年三月十七日閣議 行政管理庁長官発言要旨）。

---

昨日、第二次臨時行政調査会が発足しました。土光会長ほか各界の枢要な方々からなる委員の任命がとどこおりなく行われました。

—中略—。

行政改革の成否には国の命運がかかっており、自民党及び内閣の責任は、極めて重いものがあります。自民党が結束し、内閣と一体となってやるならば、必ず実現しうるものと確信しております。

先般、総理、土光会長と会談した際土光会長は、財界からの反対や財界が官庁の手先になって反対工作をしないということを言明しました。政府にあっても反対することのないよう各省を十分に戒めるということを総理と私も約束したところであります。

臨調の調査審議過程で、各省庁の局長等幹部が、政治家、自民党部会、業界、団体等に働きかけて反対工作をすれば、行政改革の成果は到底望めないのであり、従来みられたこのような官庁側からの反対運動は政府の姿勢に対する国民の大きな不信を招くものであります。

—中略—。

なお、行官庁においては、各省庁に、仮りに行政改革を阻害するような行為があればその状況を監察し、総理・当該省庁の大臣に報告・通報して状況によりしかるべき措置を要請しますので、予めご了承の上、御協力をお願いします。行政改革に関し、このような発言をするのは恐縮のいたりでありますが、心を鬼にし、鉄の意志でやらなければとうていやれないのでよろしく願いいたします。

---

※「反対工作」への「報告・通報」など「鉄の意志」が必要と述べている。拙稿羽瀨 [2013] では、臨時行政調査会を「財界主導」と捉えるか、「官僚主導」と捉えるか、あるいは財界と官僚の併存・せめぎあいのもと運営されてきたのか、評価はわかれるところであろうと述べていたが(羽瀨, 2013, 37ページ), これらの資料を読む限り「官僚の抵抗」に対する警戒心は、想像以上に強かったと思われる。

### 3. 第3回会議 (1981年4月4日)

第3回会議の「議事次第」として、

1. 事務局幹部の紹介
2. 顧問・参与の人選について
3. 主要調査審議事項について
4. 行政改革緊急課題について

とある。「資料2」は「臨時行政調査会参与候補者名簿」, 「資料3」は「予想される検討課題の例」とあり、先の第二回会議「資料8」の内容がより具体化されている。

---

#### 第1 高度成長期に肥大化した行政の合理化と行政の責任領域の見直し

##### 1. 官業と民業の役割分担の確立と官業の合理化

###### ① 官業と民業との役割分担の見直し

- ・ 国有鉄道事業, 電信電話事業, たばこ専売事業及び塩専売事業
- ・ 郵政事業, 国有林事業, 印刷事業, 造幣事業, アルコール専売事業
- ・ その他特別会計による事業等

###### ② 民営移行, 事業範囲の縮小等整理合理化

###### ③ 経営の合理化

##### 2. 特殊法人等の在り方の抜本的改善

###### ① 特殊法人等の役割, 活動の分野の見直し

(認可法人等を含む。)

###### ② 廃止, 統合, 民営移行, 事業範囲の縮小など整理合理化

###### ③ 経営の合理化

###### ④ 主務官庁等による規制監督及び助成の見直し



3. 国と地方の機能分担の在り方及び地方行政の合理化

- ① 国と地方との行政事務の再配分及び財源配分の見直し
- ② 国の地方公共団体に対する監督規制の在り方
- ③ 国の出先機関の見直し、広域行政需要への対応等地域行政体制の再検討。
- ④ 地方公共団体における組織・定員管理方式の見直し等地方行政の合理化

4. 保護助成行政の合理化

- ① 保護助成行政の基本的な在り方
- ② 補助金、政策金融、租税特別措置などによる保護助成施策の見直し
- ③ 受益者負担の合理的な在り方

5. 規制監督行政の改善・合理化

- ① 規制監督行政の基本的な在り方
- ② 許認可等規制の廃止、緩和等簡素・合理化
- ③ 参入規制、価格規制、設備規制、資格制度、検査・検定制度等の規制監督の種類ごとの簡素合理化
- ④ 許認可等の新設の抑制

第2 新たな時代に即応するための行政の基本的諸制度の改善整備  
—中略—。

---

※「第3回会議」の「資料3」で①「民営移行」の文言が登場する。②「国有鉄道事業、電信電話事業、たばこ専売事業及び塩専売事業、郵政事業、国有林事業、印刷事業、造幣事業、アルコール専売事業」と事実上の「三公社、五現業」についても言及されている。③「事業範囲の縮小」「経営の合理化」「参入規制の簡素化」など、電電公社民営化の原型を垣間見ることのできる資料となっている。

なお、電電公社の真藤総裁は、1981年3月より総裁室文書化を事務局として内部的な勉強会を立ち上げ、民営化に積極的な姿勢を見せていた。その後、1981年5月19日に電電公社改革を担当した第Ⅱ特別部会は、電電公社へのヒアリングを実施し、そこで、真藤総裁は、予算・賃金・投資等における公社制度の問題点を指摘した（羽瀧，2013，41ページ）。真藤総裁の意向が「民営移行」の方針に影響した可能性はある。

#### 4. 第4回会議 (1981年4月13日)

「資料4」は「行政改革の緊急課題に関する検討視点」というタイトルで、以下の点が記載されている。

---

##### 1. 理念と基本課題との関係

- 緊急課題は、歳出削減を中心とすると思われるが、それ自体の理念を検討するか。基本課題を通ずる行政改革の理念によることとするか。
- 基本課題の改革方向をどの程度第1次意見に盛り込むか。

##### 2. 緊急課題の検討の前提

- 昭和57年度の予算のフレームを仮定して、歳出削減額等の目標を設定して改革内容を検討するか。

##### 3. 緊急課題の検討内容

- 歳出削減について、どのような問題を取り上げるか。
    - ・ 補助金のほか、特別会計への繰り入れ、一般行政経費等の節減に及ぶべきか。
    - ・ 補助金整理を取り上げる場合、どのように取り上げるか (単純一律削減方式か、ランク付け方式か、個別積上げ方式か、これらの併用か)。
  - 歳入問題を取り上げるか。取り上げる場合、どのような問題を取り上げるか。  
(租税特別措置、税外収入にも及ぶべきか。)
  - 国、特殊法人の定員の縮減、給与などを取り上げるか。取り上げる場合、どのように取り上げるか。
  - 地方行・財政問題をどのように取り上げるか。  
(定員、給与等、地方交付税等)
  - 歳出削減等の問題のほか、国、特殊法人の機構の簡素化、事務・事業の整理合理化をどの程度取り上げるか。
  - その他、経費、人員の増加をきたすこととなる新規施策については、昭和57年度においては、原則として、停止するなどの措置を取るか。
- 

※「第4回会議」の「資料4」で行政改革の「理念」の文言が登場する。①行政改革には理念が必要と考えていた点、②「理念」を基に行政改革を考えて

いたというよりは、「理念」自体を検討対象と考えていた点、③「第3回会議」までは「理念」を検討対象としてこなかった点が重要である。電電公社民営化における新自由主義イデオロギーの発生過程を検討するうえでも重要な資料となっている。

## 5. 第5回会議（1981年4月14日）

第5回会議の資料は、①「第一次答申」のほぼ原型となる内容が確認できること、②第4回会議までの資料と比べると、大幅に増えていることが特徴的である。

「資料1」（資料右上には「席上、修正後のもの」とある。以下同様）は「専門部会の分担及び構成（基本課題関係）」のタイトルで、各部会と担当事項が記載されている。「注」として、①専門部会の数、分担等については、今後、調査審議の過程において必要が生じた場合、変更を行うことがあるものとする。②委員は随時、審議に参加することができる。③各部会については、必要に応じ、委員の担当制を設ける、とある。

※電電公社の検討部会は第Ⅱ部会であり、担当事項は「官業と民業の役割分担の確立と官業の合理化について。特殊法人等の在り方の抜本的改善について。」となっている。

「資料2」（席上修正後のもの）は「予想される基本的検討課題の例」のタイトルで、大項目は「第1 行政改革の理念と行政の中長期ビジョンの確立」「第2 高度成長期に肥大化した行政の合理化と行政の責任領域の見直し」「第3 新たな時代に即応するための行政の基本的諸制度の改善整備」「第4 基本的課題を抱え、総合的視点から見直しを要する分野の行政の再編合理化」とある。

※ワープロ入力された資料に一部手書きでの加筆・修正が加えられている。

※「資料2」の項目「第1」の「行政改革の理念」の下は空白となっており、「行政改革の理念」は検討対象ではあるが、具体的な内容は定まっていなかった可能性が高い。なお、「行政改革の理念と行政の中長期ビジョンの確立」は手書きで書かれており、席上で加えられた可能性が高い。

「資料2」の大項目「第2」の第1項目は「官業と民業の役割分担の確立と官業の合理化について」となっており、次のように記載されている。

- 
- ① 官業と民業との役割分担の見直し
    - 三公社、五現業（三公社と五現業は手書きである一筆者）
    - その他特別会計による事業等
  - ② 民営移行、事業範囲の縮小等整理合理化
  - ③ 経営の合理化
- 

※「三公社、五現業」が手書きで書かれており、会議で付け加えられたと思われる。会議資料で「三公社、五現業」の用語が登場したのは、第5回会議が初めてと思われる。手書きで全ての名称を記載することが面倒なため、このような書き方をした可能性もある。「第3回会議」で「民営移行」及び「国有鉄道事業、電信電話事業、たばこ専売事業及び塩専売事業、郵政事業、国有林事業、印刷事業、造幣事業、アルコール専売事業」、第5回会議で「三公社、五現業」の文言が登場してきたことで、「三公社、五現業」の改革及び民営化の方向が定まったと考えられる。

「資料3」は「緊急課題について」、「資料4」は「特別部会の分担及び構成（緊急課題関係）」、「資料5」は「行政改革の基本的調査審議事項及び当面の緊急課題について」。「資料6」は「臨時行政調査会の活動スケジュール（案）」である。以下、「資料5」を紹介しておく。

---

## 第1 基本的調査審議事項

社会経済情勢の変化に対応して、適正かつ効率的、弾力的な行政の実現を図り、もって我が国社会の活力を維持し、その健全な発展に資するため、当調査会として今後取り組むべき行政改革の基本的調査審議事項を次の通り概定する。

### 1 行政改革の理念と行政の中長期ビジョンの確立

1980年代以降の行政の基本的在り方を展望し、今後の行政改革の理念及び行政の中長期ビジョンについて検討する。

### 2 高度成長期に拡大した行政の合理化と責任領域の見直し

高度成長期を通じて拡大した行政の見直しを行い、行政の役割や民間・地方との機能分担について基準を確立しこれに基づく現行行政の簡素合理化について検討する。

- (1) 官業と民業の役割分担の確立と官業の合理化について
- (2) 特殊法人等の在り方の抜本的改善
- (3) 国と地方の機能分担の在り方及び地方行政の合理化について
- (4) 行政の果たすべき役割の検討と保護助成行政の合理化について
- (5) 規制監督行政の改善・合理化について

### 3 新たな時代に即応するための行政の基本的諸制度の改善

新たな時代に即応する、総合的、効率的、公正・民主的な行政運営を確保するため、行政の基本的諸制度とその管理の改善について検討する。

- (1) 行政機関に対する総合調整・管理諸機能の改善合理化について
- (2) 予算編成の在り方と財政運営の改善合理化について
- (3) 行政に対する監察・監査機能の改善について
- (4) 公務倫理の向上と新たな情勢に対応した公務員制度の確立について
- (5) 情報の公開と管理その他行政手続制度の在り方について

### 4 基本的な課題を抱え、総合的視点から見直しを要する分野の行政の再編合理化

安定成長経済への移行、国際的役割の増大、高齢化社会への移行など社会経済の変化等に伴い、基本的な課題を抱え、行政体制、施策体系等に関し総合視点から見直しを要する分野の行政の再編合理化について検討する。

## 第2 当面の緊急課題

行政の機能、諸制度等の徹底した合理化により財政の再建に寄与するという見地から、7月までに第一次改革意見を提出すべく、基本的調査審議事項の検討方向を踏まえつつ、以下の事項を検討する。

1. 今次行政改革の基本的理念と課題について
2. 行政の在り方の見直しによる中央・地方における支出削減と収入確保について
  - (1) 支出削減
    - ア 補助金等の整理合理化
    - イ 一般会計から特別会計への繰り入れ額の節減
    - ウ 一般行政経費の節減
    - エ 食管・国鉄・健保等の合理化
    - オ 特殊法人に対する出資・補助等の合理化

- カ 地方財政関係費の見直し
- キ 規施策の抑制および既存大型プロジェクト等の一時凍結
- (2) 収入確保
  - ア 国及び特殊法人の遊休資産の売却促進
  - イ 特殊法人からの益金納付の推進
  - ウ 租税特別措置の見直し
- 3. 行政の在り方を見直しによる中央・地方における行政の合理化・効率化について
  - (1) 公務員等の定数・給与等の合理化
    - ア 国家公務員の定員・給与・退職金の合理化
    - イ 特殊法人の役職員の定数・給与・退職金の合理化
    - ウ 地方公務員の定数・給与・退職金の合理化
  - (2) その他
    - ア 行政機構, 特殊法人の整理合理化
    - イ 地方公共団体の機構, 事務・事業等を見直し
    - ウ その他必要に応じ追加する検討事項

---

※「第5回会議」は羽瀨 [2013] でも取り上げた。そこでは、次のように述べていた。同会議の内容は、臨時行政調査会の発足準備のために行政管理庁が設置した「準備室」が用意していた、「行政改革の新たな方向と臨時行政調査会の課題」には、「官業の合理化及び官業と民業の役割分担の確立」の文言がある。臨時行政調査会発足時点で、すでに「たばこ、アルコール専売の民営移管」が数年後に決まっており、政府原案の「民営移行」、「官業と民業の役割分担の確立」(「準備室」)の市場経済重視の発想が根底にあった(羽瀨, 2013, 52ページ)。臨時行政調査会の会議資料に手書きで「三公社」の文言が挿入され、電電公社の民営化も射程に収められたことは注目に値する。

※「第5回会議」で土光会長「談話」が提出されていることから、「第一次答申」提出にとって重要な会議であったことがわかる。「談話」は、以下の通り。

「資料7」は「談話」（昭和56年4月17日 臨時行政調査会会長 土光敏夫：席上修正後のもの）とある。

---

当調査会は、本年3月16日に発足して以降、行政への国民の信頼を回復し国民の活力を高める見地から、行政改革の基本方向について審議を行い、本日当調査会として取り組む基本的な調査審議事項を概定した。また、当面、7月までに今次行政改革の基本理念に基づく行政の見直しにより、歳出の削減と行政の簡素化に重点を置いた第1次改革案を政府に提出することを決定したところである。当調査会は今後、これらの審議に全力を尽くす考えであるが、あらためて国民各界の積極的な御支援、御協力をお願いしておきたい。

特に、現状を顧みるとき、当面先ず行政の機能、諸制度等の徹底した合理化によって財政再建を図ることが急務である。当調査会としては、このための具体的改革案を早急に検討する方針であるが、その前提として、昭和57年度の行財政運営について、政府及び国民各位をお願いをしておきたいと思う。

昭和57年度は、行財政の合理化により財政再建を大きく進める第1段階でなければならないと考える。このため、政府は自ら行財政の徹底した見直しに取り組むとともに、行政の膨張、歳出の増加につながる施策等は極力これを抑制すべきであると考え。各省庁の昭和57年度概算要求の検討段階から、新規事業は原則として停止し、また既定事業計画の延伸を図るとともに、官庁施設・設備の新增設は見送り、更に増員要求は既定増員計画を停止するなどにより厳しく自粛するよう徹底させる必要がある。

なお、既存の行財政の見直しを行いに当たっては、これまでの制度や慣行にとらわれず、根底から洗い直しを行い、また、この程成立した昭和56年度予算についても徹底した節減が図られなければならない。政府の厳しい対応を求める次第である。

行政の簡素化とともに、歳出の削減により、過大ともみられる行政サービスの整理にとどまらず、場合によれば国民の利便に影響が生ずることも予想されるところである。国民各位におかれても、財政再建を図り我が国社会発展の長期にわたる基盤を固めるため、自助自立の精神で対応されるようこの際ご諒解をお願いしたい。

---

## 6. 第6回会議 (1981年4月27日)

「資料1」の「各部会に所属する専門委員、参与(案)」は、「第I特別部会」及び「第II特別部会」の部会長・専門委員・参与のメンバーが記載されている。また、「専門部会」の「第I専門部会」の部会長・専門委員・参与のメンバーが記載されているが、「第II専門部会～第VIII専門部会は、未定」となっている。

「資料2」の「臨時行政調査会の当面の調査審議スケジュール(案)」をみると、かなりのタイトなスケジュールとなっている。一部抜粋して掲載しておく。

※拙稿羽瀧 [2013] では、「第一次答申」提出までの期間に、電電公社の経営形態を審議する時間的余裕はなかったと述べた(羽瀧, 2013, 40ページ)。

この点をより具体的に言えば、①臨時行政調査会の発足当初は、電電公社民営化をあるべき姿と考えた関係者はいなかった、②「第3回会議」で民営化

### 臨時行政調査会の当面の調査審議スケジュール(案)

月	日	会議名称及び会議の内容
5	11	第7回調査会(経済企画庁報告、人事院報告、特別部会の審議事項とスケジュール)
	18	第8回調査会(関係団体意見聴取、第1専門部会審議事項とスケジュール)
	25	第9回(関係団体意見聴取)
	28	一日臨調(大阪)
6	1	第10回調査会(特別部会中間報告〈第1部会〉)
	3	一日臨調(福岡)
	5	第11回調査会(第一専門部会中間検討結果報告 特別部会中間報告〈第二部会〉)
	8	第12回調査会(個別重要問題の審議)
	10	一日臨調(仙台)
	11	一日臨調(名古屋)
	15	第13回調査会(特別部会報告〈第一部会〉)
	16	第14回調査会(特別部会報告〈第二部会〉)
	19	第15回調査会(第一次答申の骨格検討審議 第一専門部会検討結果報告)
	22	第16回調査会(第一次答申案の検討)
	29	第17回調査会(第一次答申案の検討)
7	6	第18回調査会(第一次答申案の検討)
	10	第19回調査会(第一答申の決定、公表)



の方向が検討対象となり、「第5回会議」で「三公社，五現業」の文言が挿入されたものの，③具体的な制度設計まで検討する余裕はなかった，となる。この時期は詳細な制度設計よりも，「一日臨調」に代表されるように「国民への理解」を求める作業に多くの時間が費やされていたと思われる。

「資料3」の「一日臨時行政調査会実施要綱（案）」は，「一日臨調」の目的や運営方法が詳細に記載されている。

「資料4」の「政府・自由民主党行政改革推進本部第1回会合について（プレスリリース）」（昭和56・4・20 午前9時官邸）は，以下の通りである。

- 
1. 本日，政府・自由民主党行政改革推進本部第1回会合が開催された。推進本部は，本来臨調答申の実施を図るための場であるが，設置後の初顔合わせを兼ねて，この7月に予想される臨調の中間報告提出に備えるとともに，今後における政府与党の行政改革に関する取組について，あらかじめ協議する趣旨の下に開催されたものである。
  2. 席上，まず本部長（総理）から，行政改革に対する国民の期待に応じて政府・与党一体となってその推進に努力してもらいたい旨の挨拶があった。また自民党幹事長からは党としても政府側との緊密な連携の下に行政改革の推進に当たりたい旨の基本的な態度表明があった。
  3. 次いで行官庁管から臨時行政調査会の審議状況に関し発言があった。即ち同調査会において4月17日に決定された「行政改革の基本的調査審議事項及び当面の緊急課題について」紹介があった。とりわけ当面の緊急課題として採り上げられることとされている事項については，政府・与党においてもあらかじめ準備，検討を願いたい旨の要望が述べられた。  
また，これに関連して，大蔵大臣から昭和57年度予算編成と財政再建についての発言があった。
  4. 行政改革に関する広報対策について，総理府総務長官からは政府側の考え方が，自民党幹事長からは党側の考え方がそれぞれ紹介され，政府及び与党における広報対策を強化すべき旨が合意された。
  5. 国・地方は通ずる行政改革の推進に当たり，地方公共団体の協力を得るため，去る17日閣議決定のとおり，5月23日（土）に全国知事会議を開催する旨自治大臣から発言があった。

6. その他、今後における行政改革の進め方について、出席者の多くから活発な意見の表明があった。

---

①「政府・自由民主党行政改革推進本部の構成」欄には、本部長の内閣総理大臣の他、法務・大蔵・文部・厚生等々の各大臣、行政管理長官・防衛庁長官・経済企画庁長官などの各長官、自由民主党からは、幹事長（桜内義雄）、総務会長（二階堂進）、政務調査会長（安倍晋太郎）、参議院議員会長（町村金五）、行財政調査会長（橋本龍太郎）、また、②「政府・自由民主党行政改革推進本部常任幹事会の構成」欄には、座長の行政管理庁長官である中曽根康弘のほか、内閣官房長官（宮沢喜一）、大蔵大臣（渡辺美智雄）、自治大臣（安孫子藤吉）、政務調査会長（安倍晋太郎）、行財政調査会長（橋本龍太郎）の名前がある。

「政府・自由民主党行政改革推進本部第1回会合」（昭和五六・四・二〇）の「自由民主党幹事行あいさつ要旨」は、以下の通りである。

- 
- 一、行政改革の推進は、現下の重要政策課題であり、自由民主党としても、これを重点政策として取り上げ、その推進に努めて行く方針である。
  - 二、既に、去る四月七日の党総務会に総理自ら出席され、その所信を述べられたところであり、自由民主党としても、行政改革に関する政府の基本姿勢を了承したところである。

行政改革は、なかなか困難な課題であるが、自由民主党としては、増税なき昭和57年度予算編成を目指し政府側との緊密な連携の下に、行政改革の実効を確保すべく今後の事態に対処して行く考えである。

---

## おわりに

以上、「第一次答申」に至る電電公社民営化の政治過程を、実際の臨時行政調査会の会議資料をもとに検討した。以上の検討結果を受けて、この時期の電電公社民営化の政治過程における特徴を整理すると、以下のようになる。

第1に、臨時行政調査会発足時は、電電公社は財政再建の観点から重視されていた。臨時行政調査会の発足時の問題意識は、あくまでも財政再建であった。

第2に、行政管理庁が設置した「準備室」の資料「行政改革の新たな方向と臨時行政調査会の課題」でもみたように、臨時行政調査会の発足当初より「官業と民業の役割分担の確立と官業の合理化」という発想自体はあったが、「第2回会議」で「特殊法人等の抜本的改善」と、民営化を匂わせる文言が挿入された。

第3に、「第2回会議」で「各省庁の局長等幹部」の「反対運動」を強く警戒していた。電電公社の総裁に民間人を就任させたことは、このような官僚の抵抗を意識したものであったと言えるかもしれない。また、官僚への抵抗を意識して「民営移行」の表現を取って避け、「特殊法人等の抜本的改善」と表現を控えめにした可能性もある。

第4に、「第3回会議」で「民営移行」の文言が登場する。同時に「三公社、五現業」の事業体にも言及されており、「第3回会議」で民営化の基本路線は確定したと言える。

第5に、「第4回会議」で「理念」の文言が登場し、先の※コメントでも指摘したように、電電公社民営化における新自由主義イデオロギーの発生過程を検討するうえで、重要な会議資料となっている。新自由主義イデオロギーは、①学者の理論から降りてくる場合もあれば、②（「第4回会議」資料のように）具体的な事実を分析して、その内容を抽象化して登場してくる場合もある。電電公社内部の市場意識の生成の歴史的起源は1960年代後半に求められるが（羽瀨 [2019]）、この市場意識の発生過程とも合わせて今後検討すべき課題である。

第6に、「会議資料」における手書き箇所の意味である。事前準備されたワープロ入力の資料に「席上で」手書きによる検討事項等々を加えられたということは、民営化の方向性がどのようにして定まっていたのかを検討する上で重要な資料となっている。例えば、「第5回会議」で「三公社、五現業」が手書きされているが、それは「三公社、五現業」の「民営移行」の方向性が定まっていたプロセスを示すと同時に、各委員のコンセンサスとなっていなかったことを示しているかもしれない。

以上をまとめると、①財政再建から出発して電電公社が改革対象となり、②「官業と民業の役割分担」、「特殊法人等の抜本的改善」へと、より強い表現がとられ、③「民営移行」と（事実上の）「三公社、五現業」の方向性が定まっていく。④その過程で、官僚の抵抗が強く意識されつつ、⑤「行政改革の理念」

も検討対象となっていた。⑥しかしながら、スケジュール的な都合もあり、具体的な制度設計について検討することはできなかった。以上が、臨時行政調査会の会議資料から確認できる、「第一次答申」提出までの電電公社民営化の政治過程の特徴である。

## 参考文献

- 羽瀨貴司 [2013] 「電電公社民営化に関する考察(1)」『神戸国際大学経済経営論集』第33巻第1号, 27～42ページ
- 羽瀨貴司 [2014a] 「電電公社民営化に関する考察(2)」『神戸国際大学経済経営論集』第34巻第1号, 49～63ページ
- 羽瀨貴司 [2014b] 「電電公社民営化に関する考察(3)」『神戸国際大学経済経営論集』第34巻第2号, 53～76ページ
- 羽瀨貴司 [2015] 「電電公社民営化に関する考察(4)」『神戸国際大学経済経営論集』第35巻第1号, 55～79ページ
- 羽瀨貴司 [2019] 「電電公社の市場意識の生成」『神戸国際大学紀要』第97号, 1～12ページ