

「『昔、経済企画庁はこうしていた』とかと言うのはもうやめよう」

平成二十二年度三年目フォローアップ研修（Bコース） 平成二十一年八月五日（水）

浜野 潤 内閣府事務次官



内閣府の浜野でございます。どうぞよろしくお願ひします。

今日は、三年目の研修ということですが、私は人事院の研修というのは、合同初任研修というのを、昔、役所に入ったところ受

けまして、それから管理職になったときに研修を受けましたが、この入間の研修所に来たのは今日が初めてです。大変いい環境の中で、初任者研修以来の皆さんが集まってこういう機会があるというのは、うらやましいなというふうに思いました。こういう研修にお招きいただきまして、ありがと

うございます。

今日、どういう話をしたらいいかなということ、これまで講義を行った何人かの次官の方のレジュメを拝見しましたけれども、自分の経験をもとに、どんなことを考えてきたかということをお話するのが一番いいかなというふうに思いました。

なぜ国家公務員になったか

最初からちよつと申し訳ないんですが、なぜ公務員になったかということなんです、高い理想を持って役人になったわけではないというのが、実態であります。私は大学で経済学部でしたが、公務員になるとは全く思っておりませんで、できれば学者になって、世の中のために学問をするの

がいいのかなというぐらいのつもりで大学卒業を迎えました。当時、大学紛争というのがありました、大学院の入試というのも結構難しいということがだんだんわかってきました、率直に言うと、大学院の入試の滑り止めといった意味もあって公務員試験を受けました。高い理想を持って公務に邁進するというようなものではないので恐縮なんです、それでも三十数年間、仕事をすることができ、また、自分なりに満足して仕事がありました。ありがたい環境でしたし、それだけやりのある仕事であると言えるんじゃないかと思ひます。

そういう意味で、皆さんの中には、もちろん公務で、パブリックのために働きたいということで公務員になった方もおられると思いますし、また、たまたま公務員になっちゃったという人もおられると思ひますし、さまざまだと思います。余り自分の殻にこもらずに、広く世の中を見て、自分のこれからの生き方を考えていくことが必要だと思

います。まだ皆さん、お若いですから、恐らく今三年目というのは、役所の仕事もある程度見えてきます。ある種限界も見えてくるというような状況だと思ひます。いろいろものを思われる時期だと思ひますけれども、今日の私の話を少し聞いていただいで、そういう生き方もあるのかなというぐらいに思つていただければありがたいと思ひます。

私は、役所に公務員試験を受けて入ったわけですが、私の場合には、時期的に会社訪問というのを行う時期は終わつていて、ほとんど会社訪問というのはしたことがありませんでした。官庁訪問というの、当時、もう三十数年前、一応あったんですけども、それも私はほとんどしていません、私は経済企画庁に入りましたけれども、経済企画庁の面接会場に行つて、そこで面接を受けて採用をされました。後で聞いてみますと、私のI種の同期生、当時、上級甲ですが、九人の人が採用されたんですけども、大体それ以前に役所へ

来ていて、事前面接みたいなのをやって、本番の面接に臨んでいたということが後になって判明したわけです。私はたまたま指定された日に面接に行って、そこで採用していただいたということなので、公務員に志望したり入ったりすることもさることながら、たまたま役所に入ったという、そういう色彩が強いということでもあります。

それで、たくさんある役所の中で、どうしても私は経済企画庁という役所を選んだんですけども、それは経済学というのを勉強して、学者になるということも考えていたものですから、行政官と、それから学者と、両方体験できるような職業ではないかというふうに勝手に思って、それで経済企画庁という役所を選びました。

役所へ入って見たら、今はなくなりましたけれども、経済企画庁というすばらしい役所でした、非常によくできる有能な先輩もたくさん多かったですし、各省からも民間からも優秀な人が来ているという、そういう職場だったものですから、楽

しく仕事をすることができました。

経済企画庁の組織、1種の採用の人たちの集まりは、三東会というんです。三つの矢を束ねる会という、そういう名前のいわば親睦会がありまして、その意味ですが、よい行政官でなければいけない、よきエコノミストでなければいけない、その前によき人間である必要があるという三つの条件を持って公務員生活をすべきだということで名づけられました。そこでいろんな先輩に教えられたり、先輩と一緒に勉強したりというようなことをしていたわけがあります。

経済学を勉強した人はよくご存じだと思っただすけれども、イギリスの経済学者のアルフレッド・マーシャルという人がいます。経済学の入門の本には必ず書いてありますけれども、ウオームハートとクールヘッドというのがよい経済学者の条件だということを言っておられます。これはよい行政官の条件と言ってもいいんじゃないかなとずっと昔から思っていました、役所に入ったと

きに一年生が先輩の前でスピーチをする機会があるんですけども、こういうウオームハートとクールヘッドということをやっていたいという抱負を述べた記憶があります。現実はなかなか厳しくて、三十数年たって今日になっても、日暮れて道遠しという感じはしますが、目標としては、この三東、三つの条件とか、こういうよき行政官の条件というものを持って仕事をしていくということ、心構えとしては大事なのではないかということでございます。

最初の職場体験

自分の経験を少しお話ししてみたいと思うんですが、私は、昭和四十九年（一九七四年）に役所に入りました。最初に配属されましたのは、物価局の物価政策課というところです。当時、一九七二年に石油価格が高騰して、世界的なインフレーションが進行するというような状況でした。社会科の教材か何かで読んだことがあるかもしれませ

んが、狂乱物価というふうに当時言われていて、物価上昇率が消費者物価指数で三十%とか二十%といった状況で、春の賃上げも三割とか、今のデフレの世の中では信じられないような、そういう時代でありました。したがって、経済運営ということの中でも物価を抑える、物価を安定させるということが非常に重要な課題になっていた時期でありました。

政策のツールとしては、財政と金融で需要を抑えるという総需要管理政策、これは経済運営のほう、当時で言えば大蔵省とか日銀とか、経済企画庁で言えば調整局というところがやっていました。私が入った物価局というのは、個別物価の抑制というようなことを主な仕事としておりまして、当時、新しく、国民生活緊急措置法というような法律をつくって、場合によっては物資を指定して、それを配給するようなメカニズムを導入するというような、そういう構えで事に当たっていたというような時代でありました。

その時代の非常に重要な仕事だったものですか、各省とも大変よい人を当時の物価局に送り込んできておりました。そこで最初の二年間、仕事をすることができました。大変よい上司に恵まれ、また先輩、同僚ともに恵まれたというふうに思います。この二年間、立ち居振る舞いから、国会の対応から、人づき合い、お酒の飲み方とか、あらゆることを勉強しましたので、この経験がやはりその後の公務員生活の原点になっているというふうに思います。ですから、最初の二年間、皆さんはもう最初の二年間を過ぎてここに来ておられるわけなので、その最初の二年間の体験というのは、これからの公務員の生活を鑑みても、非常に重要だということが言えると思います。

それで、忙しいところに配属された方もおられるでしょうし、そうでない方もおられると思うんですけども、忙しいところに配属された人というのは、ある意味では非常に幸せなことです。忙しいがゆえに、いい人が来ているし、いい人も

つっていたのは、自分としてはありがたくて、いろんなことを勉強する時間があつたというふうに思っています。

その後も、必ずしも図つたようにはいかなかったんですが、忙しいところと時間の余裕のあるところと、そういうふうに交互にローテーション的な人事が行われていましたので、自分としては、忙しいときはもう少し我慢すれば少しまた楽なところに行けるといふふうに思ったり、あるいは、今度少し時間があつたらこういうことを勉強しようというふうに思ったりして、そういう意味で、人事のローテーションにある程度乗つたという、そういう感じも自分としてはしております。やっぱりマンネリを防ぐという工夫をするというのは、長い公務員の人生の中で大事なことなので、ずっと同じところにいるということは、普通、公務員の場合はありません。たとえ嫌な上司に会っても、ある程度、一年か二年すれば上司も替わりますから、そういう少し時を待つといったことも

つき合えるということもありますので、それはそれで大きな財産だと思つていただきたいと思います。そうじゃなくて、わりかし暇な二年間を送つたという人は、むしろこれからそういうチャンスが来ると思いますので、そういうふうに思われたらいいんじゃないかと思えます。

最初の二年、物価局物価政策課の後、経済研究所で国民所得部という、これは非常に地味なところなんですけれども、統計をつくるセクションであり、国民所得統計というのをつくる仕事を二年間いたしました。最初の二年間がものすごく忙しい部署で、本当に深夜まで働いて、眠る時間も削るような仕事をしましたので、比較的余裕のある経済研究所というところに行きましたので、自分としては非常にありがたく思いました。最初の職場は勉強したいと思つても時間がないような職場でしたから。二度目の職場は、問題意識を深めて力をつけるためにも、そういう忙しいところ、暇なところというふうに人事のローテーションがな

大事ではないかなというふうに思います。

海外体験

それから、今日お話ししたい自分の経験として、海外経験があります。私は非常に変わつていまして、役所に入つて六年目に、中東経済研究所の在外研究員ということで、クウェートの事務所に行きました。中東やアジアの各国の調査をするという仕事をいたしました。これは自分としては非常に得がたい経験でした。最近の若い方は余り海外に行きたがらないというふうに聞きますが、私の経験では、やはり行ければ行ったほうがいいんじゃないかとお勧めしておきたいと思えます。本当は、それこそ経済学の勉強にでも、外国、アメリカの大学院にでも行きたかったですけれども、当時はまだ留学の枠が非常に少なく、全員は行けなかったのが、留学には行けません。当時は、石油ショックの後でしたから、少し石油とか金融とかの国際金融の勉強をしたらいという

ことで、この中東に行く口があったんですが、秘書課で候補者を探したんだけど、みんな行きたくない人がいなかったような状況だったようです。私は話があった時には、面白そうだから、ぜひ行かせてくれと思いました。

そのときに、何人かの先輩の中には、そんなところに行くのはやめたほうがいいんじゃないかという人もいました。今日は外務省の方がおられるかわかりませんが、そういうあまり人の行かないようなところは外務省の人に行ってもらえばいいんじゃないかという意見もありましたが、自分としては、低開発国というのも関心がありましたし、先進国ももちろん関心があったんですけども、行くことにしました。

そうしたら、一九八〇年でしたが、当時、イラン・イラク戦争というのがちょうど始まりまして、私が成田を発つときに油田の攻撃というのが始まりました。テレビを見ていたらニュースで油田が炎上している映像が出ていて、大丈夫かなと思

ながら行きました。そうしたら、タイ、インド、それからエジプトというふうに渡っていったんですが、エジプトからクウェートに行こうとしたときに、戦争でイラクがクウェートを攻撃したりしていたものですから、クウェートは閉鎖されていて入国できない状況でした。それでエジプトでしばらく待機をして、エジプトのカイロ博物館に通ったりしておりました。そうしたらお金がなくなり、それでたまたまカイロに出張する人がおられたので、その人にお金を持ってきてもらって、それで何とかホテル代を払ったというようなことがありました。ようやく戦争がしばらくおさまったので、クウェートに入国して仕事を始めたというようにあります。

この間、二年間ほどいたんですが、この際だからいろんなところを見てやろうと思って、いろんな国に調査に行きましたし、もちろんヨーロッパなんかも休暇を使って行ったりもしましたけれども、二年間、後で数えたら三十カ国ぐらい行きま

した。当時、特に中東の産油国というのはどこでも同じようなパターンの開発をしていて、石油が非常に高くなりましたので、石油のお金が流入しました。当時、オイルマネーというふうに言われたわけですが、世界各国から金融機関がそのお金を求めて集まってきたわけですけれども、一部、そのお金は先進国に還流をしましたが、多くは無駄な投資をして、数年間で費えてしまう。巨額に積み上げた石油の代金というものが無駄に使われてしまうという、そういうのを目の当たりにいたしました。

そのときに思ったのは、マーケットに任せておくと資源配分は適正化するというのが経済学の教えるところですけども、必ずしもそれでうまくいくということではないなというのを実感しました。一つの国の経済であれば、その政府が適切にしますので、政府がそこで仲介して資源配分を適切にするといいことが政府ももちろん失敗しますが一ある程度、可能なわけですけれども、たくさん

の国で自由な市場に任せておくだけでは非常に無駄が起きるということの実例を、実感をもって見たということでもあります。

考えてみると最近の世界の金融経済の混乱というのはまさにそういう中で起きていて、当時の石油ショック、それから前回のバブル、それから今回の世界の金融経済の波乱というのは、みんな同じようなメカニズムとなっている。世界政府というのがないので、みんなで話し合いをして、何とか被害を少なくしていくしか方法がないわけですけども、世界経済というのと同じような間違いを何年かごとに繰り返しているという、そういう感じを受けております。

このときに外から自分の国を見たというのが非常に得がたい経験になったと自分では思っています。ぜひ皆さんにも一度そういう、外から、別に環境の悪いところにあえて行く必要はないので、最近留学するチャンスも多いですし、国際機関に行くチャンスも多いですから、この狭い日本に

とらわれずに、ぜひ海外で仕事をしていただいて日本をもう一回見詰め直すということをしていただきたいと思います。

今、インターネットを含め、英語万能時代になつていますが、英語以外の、英語圏以外の国を勉強するというのも非常にむしろいんじゃないかと思えます。私は、クウェートというのは全くの英語圏で、英国の植民地ですから、英語はみんなうまいんですけども、行くに際してアラビア語というのをやってみてください。これは全くだめで、物になりませんでしたけれども、語学は勉強をしておいて損はないと思えます。英語以外のことをやるというのも、おもしろいと思えます。

出向体験

それから、お話ししたいのは出向体験です。私は経済企画庁、それから後は内閣府ですから、各省の人と仕事をするとするのは非常に慣れておりましたけれども、三回、純然と出向、他省へ行く

という経験をいたしました。補佐時代が二回、それから課長で一回ということですが、いずれも非常に強烈な印象を持って帰ってきました。まさに他人の飯を食うという経験が、非常に自分のためになったというふうに思えます。

最初に出向したのは、役所に入ってから十年くらいたったころだと思ふんですが、今で言う内閣官房に出向しました。一九八四年十一月に、当時、河本さんという経済企画庁長官が、対外経済摩擦と民間活力導入の特命担当大臣でありまして、そこに当時で言う内閣審議室ですけれども、部屋ができて、各省から審議官とか、課長、課長補佐が集まりました。そこで仕事をしたんですけども、寄り合い所帯ですが、いろんな人がいます。非常におもしろかったです。そのときのメンバーには、知事になった人もいますし、国会議員になった人もいますし、大使になった人もいますし、もちろん役所の局長さんとか、いっぱいいました。特にこのときに記憶に残りましたのは、前

川レポートというのを官邸でつくったんです。それは中曽根総理が対外経済摩擦をどうしたら直せるかということで、内需拡大の政策・経済構造をつくろうという研究会を組織されて、中曽根総理が官邸で毎回出席する研究会を開催しました。前川さんという元の日本銀行の総裁が座長だったものですから、前川レポートという名前を言われておりますが、その事務局の一員としてレポートの下書きをしました。前川さんとか、駐米大使をされた大河原さんとか、宮崎勇さんとか、長岡實さんとか、そうそうたる人たちが起草委員会というのを組織して、そこで議論をするというのを聞いていまして、大変勉強になった記憶があります。

それから、二番目の出向は大蔵省の主計局の防衛係に行きまして、航空自衛隊の予算を担当しました。これも全くやったことのない仕事で、当時、防衛費がGDPの1%を超えるか超えないかというような、そういう時代だったのですが、予算はどんどん増えていくという時代でした。予算期

は、主計局というのは非常に忙しいんですけども、そうじゃないときは暇なので、そういうときには基地を見せてもらって、前線の自衛官のいろんな苦勞も知ることができました。自分としてはあまり安全保障の問題については関心がなかったんですけども、これを機会にそういうことにも非常に関心を持つようになりました。

それから、三番目の出向は、これは課長でしたんですけども、国土庁の計画課長というのをやりました。これは平成八年ですから、役所に入ってから二十年ぐらいいたっていると思えますけれども、ここでは国土計画というのを担当したが、全く初めての分野でした。経済屋がいきなりそういう国土開発のことをやることになりました、四十人ぐらいいる課で、課の人たちの名前も覚えられないし、まず言っていることがよくわからなかったです。土地利用のことをやっているセクションがあったり、住宅とか居住関係の仕事をしている人がいたり、あるいは社会基盤、橋とか道路とか、

そういうことをやっている人もいるし、私としてはなじみがあったのは、フレームとあって、人口がどういうふうになっていくとか、そういうことを推計していくということでした。そういうようないろんな仕事を各省から来ておられた専門家が担当しておりました。国土利用なんているのはやったことがないので、話の熟語というか、単語がよくわからないというふうな、そういう状況から始めまして、仕方がないので全部一から教えてもらったんですが、大変勉強になりました。皆さんもいろんな仕事をされると思うんですけども、役所の場合には仕事が変わると、全く自分の知らないことに当たるということもたくさんありますので、私は課長になって初めてそういう仕事に当たって、大変苦労もしましたけれども、おもしろかったと言えればおもしろかったと思います。

このとき、全国総合開発計画というのをつくったんですが、このとき非常に難しかったのは、私が着任したときには中間報告というのが既に出て

代でした。そこで局長が替わったんです。局長が替わって、新しい局長になって、その局長さんがちよつとこれはどうしようもないので、何とかやり直そうとしました。新しい閣議決定に向けてやり直そうじゃないかというふうに言われて、そこでいろんなものが動き出したわけです。

たまたま世の中も少し不況がおさまったということもあったと思いますけれども、そのときにやっぱり指揮官というか、上に立つ人によって組織というのはこうも違うのかな、上に立つ人というのはやはり大事なんだな、その人の号令、指揮、命令で組織というのはすぐ変わるんだなというのを中間管理職として感じました。課長の立場で、みんな目の色が、目の輝きというのがどんどん失われていって、局長さんが交代して、一本筋が通ってくる、みんな目が輝いて、再び組織として活気が出てくるという、そういう経験をしました。やはりなかなか人間というのは自分の立ち位置でしか物が見られないので、皆さんは、三年生の目

いまして、それを最終的に閣議決定するというのが私のミッションだったんです。ところが、当時、橋本内閣の時代ですけれども、やっぱり不況になって、いろんなものを国土に配置していく国土計画というようなものを、今つくるべきじゃないだろうという議論になっていました。最近の公共事業見直し論というのがありますけれども、それが出始めたところというのでしょうか、そういう時代で、それまでやっていた仕事を、いわばちよつと一回止めるといふか、そういう時期の課長だったわけです。そうすると、職場の士気が失われていくというのを、如実に感じました。みんな目標としたい閣議決定というのが、どうもできそうもないというふうに思うので、みんな士気がなえていく。そういうときの指揮官というのは非常にづらいものがあった、どうしたものだろうなと思いつながらやっていました。私は二年半、その計画課長というのをやっています、最初の半年ぐらいは順調にいついて、次の一年間が中だるみ時

で見えおられるし、皆さんの上司は上司で、各補佐や課長の目で見ています。それぞれにやっぱり見えている景色というのは違うんです。それは、だんだんそういう場所を経験していくとわかるんですけれども、私も比較的、そんなに波乱のある公務員人生ではなかったんですが、計画課長のとくにそういう中だるみの時期をいかに越えるかというのを見て、やはりトップに立つ人の物の進め方というか、事に当たり方というのは、非常に組織全体にとって大事なんだなということを学びました。皆さんもいろいろその職場で、いろんなことを思っておられると思うんですけども、やはり、よい上司にめぐり会うというのはすごく貴重なことで、そういう人を見ながら、お手本にしながらやっていけばいいわけですから、これは非常に幸運だと思います。

逆に、だめな上司に会うということも非常によくあることでして、これは、なかなかそのときにどういふふうに対処するかというのは難しいんで

すけれども、長い目で見れば、せいぜい一年か二年一緒にいればいいわけですから、黙って我慢するというのが一番消極的な方法です。ただ、人間ですから、どこかいいところがあるはずなので、皆さんから見ても、こいつはだめな上司だなと思っても、よく見てあげれば一つや二つはいいところがあると思いますから、そういうところを大目に見て許してあげるといふような、そういうことも必要かもしれません。

二つの役所を経験する

中央省庁改革の前後

今、私は内閣府におりますけれども、経済企画庁に二十六年間お世話になりました。それから、内閣府になって今年で九年ですが、役所に入ったときは、皆さんはもう既に中央省庁再編の後に入っておられますから、皆さんが入った役所がこれからどうなるということはわかりませんが、私も役所に入ったときに、将来自分の勤めている役所

がなくなるというようなことは、全く考えてもみなかったわけです。ですから、二十数年たってそういう中央省庁再編があるというのは、本当に驚きだったです。民間会社に入った人たちは、もちろん統合とか合併とかというのはよくある話だといふふうには思っていましたけれども、役所もそうなるとは思っていませんでした。

今日も内閣府の方もおられますが、内閣府は半分以上が他省からの出向者ですから、そのうち内閣府においていただくこともあるかもしれません。六つの府庁が統合してできた役所であり、総理府、経済企画庁、科学技術庁、沖縄開発庁、総務庁、それから国土庁の一部。国土庁は防災局、科技庁、それから総務庁は一部が、それぞれ総務省や文科省に行かなかった部分が内閣府に集まっているということであり、全く新しい役所なものですから、私は内閣府ができたときは、経済企画庁の最後は秘書課長をしていました。それで、内閣府ができたときは人事課長をやりました、ど

ういうふうな役所をつくるかという議論を随分いたしました。

内閣府に来るときに、私が考えたのは、二十六年間、経済企画庁にお世話になったわけですが、内閣府という新しい役所をつくるので、経済企画庁のことは忘れようと思ったんです。要するに、「『昔、経済企画庁はこうしていた』とかと言うのはもうやめよう、一生言わないことにしよう。」と思いました。内閣府という新しい役所をつくるんだから、新しい役所の新しいルールをつくればいいじゃないかといふふうに思いました。もちろん、過去を消すことはできないので、いろんなときに昔というのは出てきてしまうんですが、気分としてはそういうことで、新しい役所をつくるうといふことでやってきました。

今年で九年経ちまして、いろいろ重要な仕事もしておりますけれども、内閣府の官房長とか事務次官をやっておりますも、まだまだ知らないことばかりです。六つの省庁が統合しましたので、

六分の一はよく知っているわけですが、逆に言えば、六分の五のことはほとんど知らないわけです。普通の役所であれば、これは事務次官とか官房長というのは、おおよそあらゆる役所で起きていることを、内容的にもロジックにも掌握していると思うんですけれども、私の場合には審議官、官房長、今は事務次官ですが、本当に知らないことばかりです。毎日、次官室で話を聞いていても、知っていることも中にはありますが、知らないことばかりです。そういう中でいろいろ判断を求められたりすることもあります。基本的に公務員の仕事というのはどこでも何でも同じなので、中身をわからなくとも、仕事の仕方である程度アドバイスをしたりすることはできるということをやっております。

皆さんも、いずれどこかで内閣府においになることもあると思います。内閣府は、なるべく少数精鋭でいい仕事をするを考えております。人員的に言いますと、いわゆるプロパーの人が半

分はいないと思います。そのほかは、各省の出身者、民間の方でできております。内閣府は、重要な仕事をやっておりまして、各省もいい人を出してくれております。各省も、組織を非常によく見ているので、その組織がいい仕事をしていけばいい人を出してくれそうですし、どうも沈滞しているなど思えばそれなりの人が出てくるということになります。経済企画庁で私は最後のころ秘書課長をしていましたけれども、もちろん各省から来ている人の中で優秀な人もたくさんおりましたけれども、経済企画庁を閉じるときに来ておられた各省の人と、今、内閣府に来ておられる各省の人のクオリティを比べると、雲泥の差があると思います。今は本当にいい人が来ていますので、ぜひこれが続けていただけるように、私どももいい仕事をしたいというふうに思っております。

ステージごとに違う公務員人生

ちよつと駆け足で私の経歴をお話ししてきました

たけれども、少しまとめてこれまでを振り返ってみると、私は三つぐらいのステージで公務員の人生というのは考えたらいんじやないかと思っております。

最初は、いわば新入生から課長補佐まで、要するに管理職の前ぐらいまでの十年か十何年だと思えます。それから課長時代の十年です。それから指定職です。その三つぐらいのステージで考えるのがいいんじゃないかなと思っております。

皆さんはこの最初のステージ、三年生というところでですが、この時期は将来の骨格をつくっていくという時期なんですが、やっぱりインプットとアウトプットというのを考えると、インプットの時期ということが言えると思います。この時期にどういうふうなインプットができるかが重要ですよ。というのは、だんだん後になるとアウトプットだけということになっていって、なかなかインプットができないということになります。

この時期は、仕事はものすごく忙しく、体力的

にも非常に厳しい。残業も多いですし、また、ワークライフバランスという観点、家庭生活ということを見ても、結婚して、ひとり暮らしのような自由なことはできないし、また、お子さんなんか生まれてくるというようなところですから、非常に時間も限られて、プライベートな時間も限られてくるということで、この時期にやはり心と体のバランスを失うというケースも多く発生しがちだと思います。そういう意味で、非常に厳しい時代だと思っておりますけれども、やりがいもあるということなので、この時期を何とか乗り越えるということができると、二番目のステージ以降は、非常に楽にやれるということだと思っております。

ただ、注意すべきなのは、それぞれのステージで要求されている能力というか、要求されているものは違うんです。だから、見習いとかから課長補佐時代にものごく優秀な人が常に優秀な課長かという、必ずしもそうじゃないこともある。それから、さらに指定職になると、「課長補佐み

たいね」というのは、必ずしも褒めている言葉じゃないわけです。優秀な課長補佐が必ずしも優秀な課長ではないというの、それぞれの段階でやっぱり求められているものが違うということだと思っております。

先ほど、私の計画課長時代の局長の話をしました。が、要するに局長さんに求められているのは、リーダーシップであったり、無駄な仕事をさせないことであったり、そういうことなわけですけども、見習いから課長補佐の間というのは、しっかり詰めた仕事をするというのが、まずは必要です。みんな局長みたいに大ざっぱなことを言っていたのでは、役所の仕事になりませんので、やはり詰めるべきところはしっかり詰めておくという鍛錬というのが役所の課長補佐までの時代には要求されますし、仕事場は、そのトレーニングになると思うんです。ですから、最初のステージの段階では、なるべくインプットをするということと同時に、その場、その場での仕事をしっかりする

ということが、自ずと次のステップでの道を用意するところがあると思います。

課長時代というのは、やはり私が思うに、一番気力も充実しているし、頭もまだシャープですし、課長補佐時代のような雑用というか、眠る時間を削って国会の答弁を書くとか、いろんなところを説明に行くというふうなことから解放されますし、仕事は全部自分でわかっており、掌握できています。それから外向けにいろんな説明を求められれば、その責任を持った立場で、役所を代表しているんなことをするので、やっぱり課長さんというのがある種、役所での一番充実した時期じゃないかというふうに思います。ですから、よい課長になるように最初のステージでは、準備をするというふうな見方もできると思います。そのときに単に詰める、どんどん詰めるという課長補佐時代までのことだけではなくて、やはり対外的なプレゼンテーションの能力だとか、組織、省内といえども課の課長ですから、その課のマネジメントが要

求されます。また、この二番目のステージは、次の三番目のステージの準備という面もあります。

それから、最後の指定職の時代ですけれども、これはもう仕事としては率直に言って余りおもしろい仕事ではないです。外に行って組織を代表して、いろんなことをする。国会で答弁したりとか、そういう仕事になります。この時期は完全にアウトプットの時期、放電の時期ですし、長い人生の中で、もう既に公務員の人生は第二の人生が見え始めてきている、こういう時代だと思います。

ジェネラリストか専門家が

↓これからの公務員↓

今こういう議論があるかどうかわからないんですが、公務員の場合には、いわゆるジェネラリストか、専門家かという問題があるように思います。二年ごとにローテーションをしてやっていくわけですから、我々の頃は、いわゆる公務員というのは、ジェネラリストだというふうによく言われて

いたわけですが、これからの公務員というのを考えたときに、何らかやはり専門性というのを持っていたほうがいいんじゃないか。これは自分で自分のことを反省して、自分ができていないから皆さんにこういうふうに申し上げるんですけども、やはり何か得意分野というのがあると、これからの公務員の人生というのを考えるときにいいんじゃないかなと思います。私の周りなんかを見ていまして、ある種の専門分野、専門性というのを持った人というのはやっぱりいますし、そういう人たちは非常にうらやましく思います。

二万時間投入説というのを昔聞いたことがあります。まして、これも国土計画をやっていたときに、下河辺淳さんという日本の国土計画をつくってきた人に聞いた話なんですけれども、要するに何か一芸に秀でるためには、二万時間そこに投入をしなればいけないんだということ。職場で言うとか、大体十年間、毎日八時間やり続けると二万時間になるんです。ですから、十年選手と言います

けれども、一つのことをそれぐらいやれば専門家になれるということ。仕事とまた別に、そういう専門性を持つというのは、これはなかなか難しいと思うんですが、何でもいいと思います。何か自分としては、これができるということを持つ。そういうことが大事じゃないかなと思います。これは自分ができるので、皆さんができるといういいなということ。申し上げているんですが。

他人から学ぶ・自分で学ぶ

それからやはり大事なことは、人から学んだり、自分で学ぶということだと思います。役所は人が、人材がたくさんおられますから、自分の省の中、自分の外の省、民間の人、いろいろつき合う機会があると思います。そういう機会に、人から大いに学ぶということが大事だと思います。

私のつたない話を聞いていただきましたけれども、今日は一冊本を皆さんにご紹介をしようと思つて持ってきました。既に読んだ方もおられるか

もしもせんけれども、福沢諭吉の「学問のすすめ」という本であります。

慶応の方はご存じかもしれませんが、皆さんも読まれた方は多いと思うんですけども、福翁自伝という福沢諭吉の自伝を昔読んだことがありまして、大変おもしろい本でして、これは何度も読みました。その後、私は一九七六年、役所に入つて二年目に、「学問のすすめ」を読みました。なぜこの「学問のすすめ」というのを読んだかというと、二年間はものすごく忙しい職場にいて、三年目に少し経済研究所というところで、時間もできましたし、これからは勉強しなければいけないなど思つて、非常に単純に「学問のすすめ」でも読むかというので買い求めました。これは私が読みました当時は、昔の文章ですからちよつと読みにくいんですが、最近これが皆さんご承知の、「日本語で遊ぼう」の先生である齋藤孝さんが翻訳というか、現代語訳をして、ちくま新書で七百六十円出ております。要するに福沢諭吉ですから、世

強しなければいけないわけです。それは主として自分で勉強するということになりましてけれども、そのときに思いましたのは、学者の本というのは余り役に立たないというのが私の率直な印象です。本当に今、世の中で必要なことというのは、学者は答えてくれないなという感を実は持つております。

そこに答えているのはやっぱり役人じゃないか。役所の仕事というのは、教科書がないことがほとんどなわけです、そういう意味で、そのときに何か先人というか、先学、先人の研究を参考にしようとするんですけども、なかなかこれはというのは当たらないので、何とかみんなで知恵を出し合いながら仕事をしていくというのが、役所、特に中央省庁の仕事の進め方ではないかと思ひます。

そういう意味で、やはり毎日の仕事をしていく上で必要な勉強をしていくというのが本当の勉強なので、そういうことをこの福沢諭吉の「学問の

の中のためになる学問をしなさいということが、縷々書いてあります。いちいちご紹介しませんが、れども、いちいちいいことが書いてありまして、大変すばらしいと思ひます。

私が読んだのは、途中からは読みやすくなるんですけども、昔の文章ですから取っつきにくいんです。ところが、齋藤先生の文章の現代語訳は大変読みやすくなつていまして、これは皆さん、すぐ読めてしまう本であります。私も学者になろうと思つて勉強をしていまして、学生時代もそんなに勉強はしなかったほうではないと思うんですが、でも、その後役所に入つて三十数年間、大学で勉強したのは本当に入り口だったなという感を非常に深くしております。

皆さんの中にも公務員試験を優秀な成績で突破されたもおられると思ひますし、大学時代は勉強したという方も多いと思ひますけれども、私の思ひますに、やはり大学を出てからが本当の勉強ではないか。特に仕事と絡んで、いろんなことを勉

すすめ」は言っていると私は理解しているんですけども、皆さんも入省三年目という機会に、少しこれまでの公務員の二年間というのを振り返りながら、また先のことを少し展望しながら、新しい気持ちで公務に取り組んでいただいたらありがたいと思ひます。

私は七月七日に事務次官を拝命しまして、正直言うと、私の前任者がここに来るつもりでお引き受けしたと思うんですけども、ちよつど替わつてしまいました、私が新米の事務次官として皆さんに呼んでいただいて、お話をさせていただく機会をいただきましたけれども、自分の経験の上でしかお話ができなかつたので、ちよつと何を言っているのかなと思われた方も多いかも知れませんが、とりあえず、私のお話はこれまでになら、少しそれにお答えするような形で補足をしたと思ひます。

質疑応答

○研修員

大変勉強になるお話、ありがとうございます。私事になってしまいうんですけれども、私、修士課程まで進んだんですが、私も役人になるときにできれば博士課程に進んで、広い意味で役に立つ仕事というのをしてみたいな思いますが、教授等に相談して、役人のほうが向いているというふうに言われて、それに従ったというような、能動的な理由で役人になったというよりは、ちょっと受動的なところがあります。浜野次官にお聞きしたいのは、役人になって、研究者でなくて役人になってよかったと思うところ、その一方で、研究者としてだったらこのようなことに取り組みたかった、あるいは、こういった意義を持って仕事のできたのではないかというお考えがあれば、

今後の役所で務めるに当たつての糧としてお聞かせ願えればと思います。

○浜野講師

ありがとうございます。先ほどお話しましたけれども、私も大学四年になって、先生も特に勧めてくれるわけでもないものですから、どうしたものかなと思って先生に相談したら、私の先生は、「自分は、大学しか知らないで学者になった。周りには、例えば日銀に勤めてから金融論をやっている先生もいます。そういう人と比べると、やっぱり一回は勤めるのもいいんじゃないですか。」というふうに言われたんです。よく先生というのは見えているんだなと後で思ったんですが、私それで役所に入って、その後、研究者になったほうがよかったなと思つたことはないです。それは非常に水が合ったかどうか、役所の仕事がおもしろかったということだと思ふんですけれども、むしろ、最後に申し上げ

げたように、いろんな課題に当たったときに学者の研究を探すんですけれども、なかなか、今こういうことに答えるのにフィットした論文とか本とこのはないんです。そういう経験をすごく多くしたものですから、学者つてやっぱり本当にそのときに必要なことには答えていないなという気を非常に強く持ちました。

したがって、ご質問にちゃんと答えられないんですけれども、中央省庁再編以来、経済財政諮問会議なんかができたものだから、経済学者が昔と比べると、政策決定の中に影響力を持つようになってきていると思うんですね。それは世の中のためにも悪いことではないと思つているんですが、やはり現実には、理論的なことばかりじゃなくて、現実に役に立つようなやはり研究というのをもちと、特に経済学の先生なんかはすべきだし、してほしいなというふうに思います。必ずしも論文を書いて、アカデミックの世界で評価されるということだけでやっていくと、やはり世の中との差が、

乖離が出てくるんじゃないかなという印象を持っています。

○研修員

全国総合開発計画についてのお話でおっしゃっていたかと思うんですが、局長が交代されて組織として活力を取り戻してきて、ワークするようになったというふうなお話をいただきましたが、浜野次官も官房長であるとか、政策統括官であるとかということで、一つの組織の長や上司として仕事をされていた中で、部下の方々を元気にするような、刺激するような仕事のされ方を、どうやってしてこられたかということをお聞かせ願います。

○浜野講師

ありがとうございます。これはなかなか難問です。私ももちろん課長であつたり、あるいは、局長であつたりして、人の

組織をお預かりする立場になって、私が計画課長のときに局長が発揮されたようなリーダーシップというのを発揮できたかなというふうに思うと、非常に心もとないふうに思っています。いずれにしても、経済財政運営の政策統括官とか忙しいところでしたので、気をつけていたのは、ともかく病人を出さないというようなことでした。非常に消極的なことかもしれませんが、そういうことを心がけておりました。

それから、私の信条としては、仕事はしなければいけないので、どうせやるなら楽しくやろうと考えております。仕事ですから、楽しくはなかなかできないんですけれども、やはり気の持ちようというのか、同じことをやるにしても、やらなければいけないという義務感だけでやるのと、それから、自分でこうしてやるうとか、ああしてやるうとかというふうな工夫をしながらやるのでは、全然違いますよね。そういう意味で、これだけ公務員も叩かれておりますから、なかなか難しいこ

とではありますけれども、私の就任したときのごあいさつの中でも申し上げましたけれども、仕事は楽しくやろうと。それが私の信条でして、私だけが楽しんでみましょうがないので、組織の皆さんがそういうふうな思ってたかどうかはわかりませんが、そういうことを心がけてやってきました。

ワーク・ライフ・バランスというのが最近の一つの大事なキーワードでして、内閣府もそのお手伝いをしていきますけれども、やっぱり無駄な仕事をしないというのが非常に重要なので、特に組織の上の人は、ちょっと何か一言言えばやっぱり組織ですから、部下の人たちは三倍くらいリアクションをしていきます。ですので、無駄な仕事を頼まないとか、そういうことが大事ではないかなと思います。

皆さんは今使われることが多いと思うんですが、やってもらいたくないことというのがあると思うんです。だんだん上のほうになったころには、

それを忘れてしまっているので困るんですが、やっぱり自分がやってもらいたくないなと昔思ったことはやらないというのが、最低限のルールだと思います。評価はわからないので、私の部下の人たちも、あんな人の下では働きたくないと思っっているかもしれませんから、そんなことに気をつけてやってきたつもりです。

○研修員

お話ありがとうございます。非常に勉強になりました。

内閣府ですつといらっしやったということで、多様なバックグラウンドを持った人たちの中で意思決定をしていかなければいけないという場面が多かったと思うんですけれども、そういう意見調整ですとか、意思決定の部分のコツみたいなものがあればお教えいただきたいと思えます。

○浜野講師

これも難問ですね。私は経済企画庁とか内閣府ですから、いわゆる総合調整官庁なんです。それで、私はずっとこういう仕事をしてきましたから、もう麻痺しているところがあるんですが、総合調整というのは、ある意味で言うところと余計なことなんです。例えば、今日おいでになっている、分担管理をされている各省からすると、内閣府とか経済企画庁とか、科技庁もそうかもしれませんが、そういう総合調整官庁というのは理解しにくいところもあると思うんです。いわば日本の行政というのは縦割りというか、分担管理されていますから、必ず何かについて責任を持ってやる役所というのがあるわけです。ですから、本来そこがちやんとやれば日本の行政はうまくいくはずのものなわけです。そういう建前の上に総合調整官庁というのがあるものですから、本当にうまくいっているときには総合調整官庁というのは、よくホチキスと言われるんですが、各省がやってくれたことをそのままきちんと閉じれば、それで一つの

ものができることになります。これがある意味で「総合調整なし」ということで、分担管理事務が極限までいった姿だと思っんです。それに対して、いろんな難しいことが起きてきたときに、各省にまたがるようなことも含めて、全体をまとめる立場で何か一つのことをやっていくというのが総合調整であり、それを行うのが、総合調整官庁ということなんだと思っんです。

それで、私がいつも内閣府の人たちに申し上げているのは、総合調整というか、そういう調整をするということが、単なるホチキスであればほとんど必要のないことなので、そこに各省にないことを何を加えるかというところが、総合調整官庁の持ち味、醍醐味なわけです。今の仕組みですと、内閣府は特命担当大臣というのが七人おられるものですから、その特命担当大臣というのが総理の代わりに各省を調整するということになっていまして、この特命担当大臣のリーダーシップ、お考えで、いろんなことをまとめるというのが内閣府

の仕事の仕方なんです。

そのときに付加価値としてどういうものをつけ加えるかということが今のご質問のポイントだと思っんですけれども、「こういうものですよ」とはいわく言いがたいところがあります。例えば経済と財政というのを別々に、経済は経済論で、財政は財政の論理でやるんじゃないかと、そこは経済と財政を一体的に、整合的に組み立てていこうというのが、いわば中央省庁再編以来の流れです。従来、経済は経済企画庁、財政は大蔵省ということだったわけですが、そこを一緒に整合的に方針を決めようとしたわけです。それが経済財政諮問会議であったり、民主党の今は新しい政策公約では国家戦略というふうなことになっていますけれども、そういう全体を統合する論理をそれぞれの局面で、それぞれの分野で見つけていくという、それが総合調整ということの意味じゃないかなと思っっております。

それは非常に難しく、私も三十数年やってき

て、まだこの程度の答えしかできないというの情報がないと思っんですが、常にそこは永遠の課題でして、毎日私も悩んでいきます。

○研修員

本日は貴重なお話、ありがとうございました。

先ほどのお話に関してなんですけれども、内閣府は総合調整の機能としての役割を果たしているということですが、ボトムアップ式で各省庁の利害調整を行うという機能ではなくて、例えばトップダウン的に、かつての経済財政諮問会議みたいに、国の方向性を示して各省庁に役割を分担するというような、もっとトップで引っ張っていくような機能というのは、今の内閣府では可能なんでしょうか。総合戦略本部的な戦略性を示して各省庁を引っ張っていく。そのような役割は、今の内閣府としては可能でしょうか。

○浜野講師

中央省庁再編のときに、内閣府をつくるときの議論としてあったのは、「内閣府は知恵の場だ、知恵の輪ではなくて、知恵の場だ。」というのがありました。今おっしゃった、トップダウンでいるんなことを決めていくという、それが一つの行政の姿だと思っんですけれども、トップダウンというのは、言うは易いんですが、なかなか難しいところがあります。ボトムアップでないと地につがついていないといいますか、どうしてもふわふわしたものになってしまふというのもあるんです。ですからトップダウンとボトムアップというのがほどよく、実現可能性はボトムアップのようにあって、意思決定の素早さとかしがるみのなさというののはトップダウンのよさが出てくるというようなやり方が、やっぱり求められているわけなので、それを追求しようとして内閣府はできました。

それができているかと言われると、なかなか日暮れて道遠し、まだ日は暮れていませんが、道は遠いというふうな正直思っています。ただ、こ

れから九月以降、どういふことになっているかわかりませんが、各省がおやりになつていて、自分で、自己完結しない分野がどんどん増えてきています。例えば今度九月には消費者庁というのができますが、これもそういう一つのあらわれだと思います。そういう行政というのがやっぱり徐々に必要に、そういう仕事のやり方というのは徐々に必要になってくる。これは一人内閣府の問題だけではなくて、各省もやはり同じように抱えている問題なので、内閣府と各省というのは対立するわけではなくて、内閣府は内閣府、各省から例えば内閣府においてになったときに、やる仕事の仕方というのを見ていただきながら、各省に帰つて、各省の仕事をやっていただくというのが内閣府の一つの理想の姿じゃないかなと、このように思っています。

○研修員

お話どうもありがとうございました。

一点お聞きしたいところは、組織のあり方なんですけれども、平成十三年に省庁再編が行われて、今でも例えばつい最近、厚労省の組織を変えとか、省庁改編という話はよく出る事だと思ふんですけれども、特に再編のときに人事などを見られていらつしやつたというから、どういったあり方が、業務面からと組織面から、どのような改革がいいというような考察をされていらつしやつたら教えていただければと思います。

○浜野講師

ありがとうございます。

これも難問ですね。組織のあり方ですから、やっぱり正解はないと思うんです。これがベストの組織だというのはなかなかなくて、恐らく今の中央省庁再編というのは、橋本行革の中で一府十二省ということできまして、完成した姿だというふうには私には思えないところがやっぱりあります。非常に巨大な官庁があるのに、

他方、必ずしも人員的にも、仕事の内容的にも、一つの省にはなつていますが、アンバランスなところがあると思います。それから、内閣府自体をとつても、毎年のように、今はむしろ、当時、中央省庁再編のときは他に属さないいろんなことは総務省が担当することになっていたんですが、今の現実、これまでの八年、九年の現実は、むしろ内閣に近い、内閣府にいろんなものをやつてもらおうという、そういう流れになってきています。内閣府も毎年のように仕事が増えておられます。

そういう意味で、業務の効率性という点からすると、必ずしも今の組織のあり方が、今の中央省庁のあり方が最適であるというふうに見える人は、私は少ないのではないかなと思つています。

他方、私も中央省庁再編の前後、人事課長をやつていましたが、この組織変更に使うエネルギーというのは、ものすごいものがあります。中央省

庁再編のときにつくづく思うんですが、各省それぞれ役所が変わるといふことになる、自分の役所の存亡にかかわるので、優秀な人材をみんなそこへ投入するんです。ですから、当時、中央省庁再編の前後というのは、優秀な人はみんな人事、組織、そういうことを担当していました。本当にそれがあの当時よかつたのかどうかというふうには私は思つていません。要するにバブル崩壊後、失われた十年とか二十年とかと言いますが、そのときに日本の役所はみんな中央省庁再編シフトをしていて、政策の議論をしていた人は少ないんです。それが非常に私は大きなロスだと思つています。

ですから、質問が難しすぎて、ちゃんと答えられなくて申しわけないんですけれども、組織にやっぱり最適解はないので、常に見直していかねばいけないんですけれども、そのために使うエネルギーというのは、いずれにしても役人のエネルギーをどこに使うかという話ですから、これをこの組織の再編のために使うというのにはばからし

いんじゃないかなという気も私は非常にしておりますが、むしろ、やはりよい政策を考えたりするほうが先で、どういうふうに切っても、無駄も多少あるかもしれないけれども、どういうふうに切っても無駄なところはあるし、という気もするので、省庁の再編の議論よりは、もっとやることがあるんじゃないかなというふうに最近私は思っております。

すみません、答えが十分できませんでした。