



おはようございます。

昨日まで役人をしておりました増田でございます。昨日退官いたしましたので、何となく気分的に自分でも変な気分の今日なんですけれども、若い皆さんの前で時間をいただきます。

一応いただいたテーマは行政官のあり方ということですが、思いつくままお話ししてみたいと思うわけでございます。

少し詳しい自己紹介

大体こういうお話をするとき、最初にまず、レジュメにも書きましたけれども、少し詳しい自己紹介というものをさせていただいて、皆さんに私の人となり、役人としての経歴以外の部分についてご理解をいただくことが、私がお話することの理解を助けることになると思いますので、まず少し詳しい自己紹介をいたします。

昭和二十六年（一九五一年）四月生まれでございます。生まれたのは、この西武線の沿線に、ちょうど入間市と池袋の真ん中あたりに保谷という駅があるんですけれども、昔は保谷という市があったんですが、今は西東京市という市になっています。その保谷という町の生まれでございます。

実は今も自宅はほぼ同じ場所にありまして、私は五十八歳になるんですが、ほぼ生まれたところでも今も生活をしており、ということでございます。

「田舎もの」と書きましたけれど、要は百姓の息子でございます。親父の実家も、母の実家も、大体五百メートル位のすぐそばです。質素な生活をして、子どものころを過ごしておったという記憶がございます。

地元の小学校を出て、あと中学、高校と西武線の江古田という駅にあります武蔵という私立学校に通いまして、昭和四十五年（一九七〇年）に東大に入ってという経歴で、大学を五年間かけて卒業して、防衛庁に入ったわけでございます。

小さいころは、余り電車にも乗ったこともなかったし、池袋に出るのも何となく怖いというように過ごしておりました。今でも西武デパートに行つて買い物をするというのは何となく強迫観念があります。特に店員さんが寄ってきて、「何をお探ですか。」とか言われると、「いや、何で

もないです。」と言って腰が引けてしまうようなそんな感覚が今でも残っております。中学、高校は武蔵で、この中に武蔵の出の方がいられるかどうかは知りませんが、武蔵はいわゆる坊ちゃん学校でありまして、みんなそれなりの生活水準の方が多い中で、なかなか一緒に学業生活といますか、課外のいろいろな活動等を一緒にするのがつかったという時代を過ごしました。今思い出しますと、ナイフとフォークで食事をしたというのが中学二年が初めてで、それも、列車の食堂車で食べたのが初めてで、同級生と一緒に食べたんですけれども、非常に緊張して、何を食べたのかも全くわからないような、そんな状況でございます。いずれにしても、そういう何となく田舎的な生活感の中で若いころを過ごしております。

他方で、「自惚れ」と書きましたけれども、うぬぼれみたいなものがすごく強くて、自分は頭がいいとか、周りの者はばかじゃないかとか、そう

いう意識が、若いころに非常に強い人間でした。自分は何でもできる、学業もスポーツもというような意識で子どものころは過ごしておりました。ただ、私はバスケットボールをやっていたんですけども、バスケットボールも、最初のころは結構いい線をいっていたと思うんですけども、だんだん余力が伴わなくなりまして、余り試合にも出してもらえなくなつて、何となくそこで、いや、こんなこともあるのかというふうに思ったような次第でございます。

あと、プライベートなことを言うと、子どもは二人おりまして、下の子どもが、大体今日ここにおられるぐらいの皆さんの世代でございます。

ちよつとすみませんが、アンケートみたいなことをさせていただきたいのですけれども、東京出身の方はどのくらいいますか。ちよつと手を挙げてください。大体そのくらいですか。

それから、実家から通つておられるという方は手を挙げてください。

すか、そういう社会的な評価があつたと思いますので、官僚がいいかなというふうに思つて官僚になつたわけでございます。

防衛庁を選んだ理由

防衛庁を何で選んだのかということでございますけれども、先程五年かけて大学を出たと言いましたので、同期生が既に就職しているといひますか、役人になつていふことがあつたわけでございます。そういうことを含めて、どの役所がいいかなということを考えたときに、このレジユメに書きましたが、当時、文藝春秋という月刊誌に各役所を紹介する記事がありまして、それは草柳大蔵さんという評論家の方が書いていたんですけれども、防衛庁の巻というところの見出しが、「仕事は一流、人材は三流」と書いてありました。「そうか、じゃあ、おれのような一流の人材が行けばいいのかな」というような思いで、今から思うとうぬぼれが過ぎた氣もしますが、防衛庁がい

家に仏壇がおありになる方はどのくらいですか。神棚がある方は。だんだん少なくなつてきますね。私は親と一緒に生活をずっとしてきまして、家に仏壇も神棚もあるので、意識の中で、一応跡継ぎなんですけれども、家を継いで、次の世代に渡していかなければいけないという意識が、役人であると同時に、正直ものすごくあります。

公務員を選んだ理由

公務員を選んだ理由というのは、正直、特にありません。大学を出て何になるかということについても余り考えがなくて、何となく周りで司法試験を受けているやつがいる。それから公務員試験を受けているやつがいる、それから民間会社に就職活動している人がいるという、何となく流れに乗つて、試験をそれぞれ受けたというだけでありました。ただ、何となく民間よりも国の仕事がいいんじゃないかみたいないと思つて、今よりもいわゆる官僚のステータスがそれなりに高いといひま

いかなというふうに思つたことが一つの理由であります。

それから二番目は、僕の同期生はみんな就職を役所にしてしまいましたので、そういう知り合ひがいるところに入ると、一生その人を先輩として役人人生を送らなければいけないというのは嫌だなどという思いがございまして、だれも知り合ひのない役所ということで、幾つかあつたんですけども、防衛庁もそういう意味では環境がいいなというふうに思いました。

それから三番目が、家の跡取りということもありません。転勤がなかなかしにくい、地方勤務がしにくいということが状況としてありましたので、防衛庁は転勤がないと聞いておりましたので、防衛庁はそういう点でもいいかなというふうに思つて入りました。

現実に、私は三十四年半ぐらい役人生活をやらせていただきましたが、地方勤務は結局一度もありませんでした。ほかの役所に向向したこともご

ございますし、イギリスに一年位、アメリカに四カ月位研修で行ったことはございますけれども、結局地方での生活というのは一度もないということ、その点は裏切られなかったなという思いでございます。

ちよつと余談になりますけれども、一年上に同級生がいけないということで防衛庁を選んだこととございますけれども、三十四年たってみますと、私の大学で言えば同じサークルであったり同じクラスであった者、大体役人になったのが二十人ぐらいいると思いますけれども、もう今、現役をやっているのは一人でございまして、私は昨日辞めましたので、もうみんなリタイアをしてしまいましたので、今となつてはそういう問題は余り関係ないわけでございますけれども、そんなことで防衛庁を選んだわけでございます。

それから、もう一つ、非常にうぬぼれにつながることで生意気なことを言いますと、僕は一応司法試験を二回受けて、二回目で受かったんですけ

れども、防衛庁には、「司法試験に落ちたら役人にはなりません。司法試験に受かったら役人になります。」と、こういう方針をお伝えをして、一応ご了解をいただいて、実は民間の銀行にも就職が決まつておりましたが、そういう方針で、それなり努力の成果といえますか、偶然にもいいですか、司法試験に受かったものですから役人になつたわけですが、今考えると、非常に生意気な人間だつたなというふうに思います。役人になつたこと自体は、私の職業としての選択としては、結果としてはよかつたのではないかなと、こういうふうには思つているところでございます。

官僚とは

全体として少し長めの詳しい自己紹介を終わりました、そういった私が考える行政官のあり方とについて、お話をさせていただきたいと思ひます。皆さんは、官僚と言われることに別に違和感はない

というか、皆さんは自分たちを官僚だと思つておられますか。もしくはそうは思つていないという方がいたら、手を挙げていただきたいんですけども。

官僚という言葉は、今余り世間一般にいい意味で使われていないように思いますけれども、私自身は、官僚という言葉の持つているある種のエリート性みたいなものは、評価するというか、ポジティブに受けとめている人間であり、またそのことに自信を持つた方がいいのではないかと思つている一人でもあります。官僚とは何なのかということとですけども、私なりにずつと思つてきたのは、ここに書きましたように「公僕」、Public ServantとかCivil Servantとか、要するに「しもべ」ということで、大きな意味では国民の「しもべ」でありましょうし、もうちよつと身近で言えば、国民の代表たる政治家の「しもべ」ということなのだろうと、こう思います。防衛省でいえば、防衛大臣が最終的に一つ一つの決定をしていただくわけ

でございますので、必要に応じ、その決定が正しい決定になるように、資料を用意したり、詳細な説明したりということが、公僕たる我々の仕事であり役割なのだろうと、こう思います。

他のいろいろな役所の方がどういうふうにある点をおつておられるかというのは、余り議論したことはありませんけれども、とにかく制度として、そういうことでしかあり得ないということなのだろうというふうには思つているところであります。それからもう一つは、先程うぬぼれみたいな話をしましたけれども、多分ここにおられる皆さんも、世間一般で言うところの頭がよく、それぞれの政策に通じた人たちの集団なのだろうと思ひます。それはそれでポジティブもしくは肯定的な要素だろうと思ひますけれども、そのことを仕事の上でどう使うかということ、ある意味でなかなか難しいことかなと思ひます。わかりやすく言うと、政策課題に通暁し専門的知識も豊富な人が結論を決めて、その問題に精通していない人にその結論を

ご理解いただくためには、その結論を導き出した考え方をそのまま述べるのではなく、違った角度から説明するなどの配慮をしなければならぬということなのだろうというふうに思います。それが、官僚のやるべきことなのではないかなというふうに思います。それをどうやっていくかが、多分皆さんがこれから十年、二十年かけて、いろいろな方といろいろなお話をして学んでいくべきことなのではないかなというふうに思います。

ですから、もう一回繰り返し返すと、頭のよい人が頭の高さを示して人を説得するということは、評価してくれる人がちゃんとあればそんなに難しいことではないわけですが、現実の仕事は、評価をしてくれる人がいないわけですから、いざれにしても結果を出さなければいけないとなれば、いろんな手法で説得する。要するに、わかりやすい言葉で言えば、相手の感情に訴えかけるとか、違った角度から説明して納得してもらおうとかいうことも含めて、そのやり方ではないかなというふ

ます。ですから、いわゆる頭がいいといった評価や皆さんに求められている評価以外の何がしかの肯定的な部分を持って国政に参加してきておられるということだと思います。そういう点で、我々官僚の物の考え方、もしくは内部での論理体系と必ずしも合わないところがあるわけでございます。問題はそのこととどう調和していくかということと、そのことをなかなか学校でも教えてくれないと思いますので、経験によって学ぶしかないのではないかなというふうに思います。

変な例を出しますと、防衛省で、ある副大臣が出席される会議があつて、ある課長が英語の単語を使つたんですね。何という単語だか忘れましたが、余り多分耳慣れない単語だったと記憶しています。と、いって、その単語の意味を知らない、その課長の説明していることの全体がわからないような単語を使って説明をしたときに、その副大臣は、机をたたいて怒り出しました。「君はおれをばかにしているのか。どうせおれにわからない

うに思っております。決して僕は悪いことをしろとか、そういうことを言っているつもりはないんですけども、要は実際には皆さんも公僕であるわけですから、決める人に決めていただくかなければいけないための所作といえますか、仕事の仕方というのはいろいろあるし、なかなかまともな議論だけでは通用しないんじゃないかというふうに思っているわけでございます。

政治家との関係

それをもう少し分解して、私なりに説明をさせていただきますと、まず我々にとって一番身近につき合っているのが、政治家の先生方との関係であります。当然、国民の代表であるわけですから、まさにその人々に仕えるという仕事をしているわけであります。国民の代表という方々は、衆議院の先生であつても、参議院の先生であつても、数万とか十数万とか何十万という人に名前を書いてもらつて当選をしてきておられる方々であると思

と思つて言っているだろう。」と怒り出しまして、その上で、「おれは命を懸けて選挙を勝ち上がってきているんだ。許さんぞ。」と。言わんとしていることは、「おれは何万人もしくは十数万人の人に名前を書いて出てきている代表なんだ。」ということ、それは背負っているものがあるんだということ。だからといって、知識とかそういうレベルでは、なかなかそこで英語の単語を使う官僚にはかなわない。そういう苛立ちみないなものを、その政治家の方は何となく感じておられたようなので、要は、そこをどううまくハ―モナイズしていくかということが重要なんじゃないかなと、こう思います。

まずは、我々官僚と政治家の方々とは、ある意味別の価値観を持っていると考え、それを前提にして、おつき合いをしなければいけないんじゃないかなと、こういうふうに思っております。

他の公務員との関係

それから、もう一つは、ほかの公務員の方との関係であります。皆さん、いわゆるキャリアと言われたり、I種と言われている方だと思えますけれども、そうでない方々が公務員の世界にたくさんおられるわけであります。皆さんもそういう方々と一緒に仕事をしているということだろうと思えます。

現実に長く役人生活をやっていると、I種でない方々のおつき合いにもいろいろ難しいものを感じるようになるだろうと思えます。私も局長や次官として務めさせていただいたこの数年間、ある分野の仕事にキャリアは役に立たんなどというふうに思うことが多々ありました。むしろいわゆるノンキャリアの方のほうが、仕事が熟成しているというんでしょうか、練れているというんでしょうか、そういう感じを受けることが多いと思いました。そういうことを皆さんもこれから、多分一緒に職場にそういう方々もたくさんおられると思うので、よく感じながらやっていっていただき

たいなと、こういうふうに思います。

国民との関係

それから、次に、広い意味での国民との関係ということがございますけれども、まさに国民に対する公僕という観点でございますので、国民というのは、もちろん幅広い多くの方々がおられるわけでございますので、なかなか不愉快に思うことも多いわけだし、なかなか思いどおりにならないということも多いんだろうと思えますけれども、いずれにしてもそういう方々に対して、制度的には公僕で「しもべ」であるわけですから、そこを第一に置いて仕事をし、うまく説得できないのであれば、自分の力量がないんだなというふうに思うことが大事ではないかなというふうに思います。今週末に選挙があるわけで、今、メディアの予測とかいうものは、一致していわゆる与野党の交代があるのではないかと言われておりますし、4年前に小泉首相のもとでのいわゆる自公といいま

すか、今の与党が大勝したわけですから、この四年たつて、それとほぼ正反対の結果、野党側がより以上に大勝するというような予測も出ております。しかし、投票している母集団というものは、四年間の差はありますけれども、基本的に変わっていないわけですから、母集団の思考といえますか、判断が変わったと。それはまさに全体として国民の判断ということになります。その判断の論理性とかを追求したり、もしくはなぜそうなったのかを分析したりすることは、それはそれで重要なことだと思いますけれども、しかしそれにしては変わってしまうということだろうと思えますので、そのことを素直に受けとめて、もしくは受け入れて、今後の行政をやっていくということしかないんだろうと、こう思います。

その他

それから、大分時間も経過しましたので、あと

幾つかお話をさせていただいて終わりにしたいと思います。あと、表題を立てませんでしたけれども、我々もしくは私が次官なり局長になつてから、一番意を用いたといえますか、神経を遣うのが、いわゆるメディアもしくは新聞記者とのつき合い方、関係であります。変な例を言いますと、私は広報課長というのをやっていますけれども、十年ほど前、もうちょっと前ですかね。私の理解では、今、全役所の中で、広報で課を立てているのは、外務省がたくさん出しておられて四つぐらいありますけれども、課として立てているのは防衛省ぐらいです。大体広報室のレベル、そういう役所が多いと理解をしておりますけれども、防衛省は、新聞なりメディアにかなり痛い目に遭っているの、課を立てて仕事をしてくれているわけですから、まず私が広報課長になったときに言われたのが、広報課長というのは、大体半分はそこで終わっているからというか、失敗しているからということを言われました。現実にこうやって歴代の課

長を見てみると、ああそうかというような、大体半分ぐらいなるのかな、やっぱりというような感じを受けました。

それで、なぜそうなるのかというのは、正直よくわからないところもありますけれども、一つは新聞記者さんというのは大臣とも直に話をする。課長とかもつと若い補佐とも、同じ人が同じ次元で話をする。結局大体アウトになっていく課長というのは、事例で見ると、新聞記者さんが、大臣もしくは次官に「あの課長はだめです。」ということ、一生懸命言うことによつて替わっていくということがあつても聞いています。そういう怖さもあるらしいです。

それから、私は、大体どこの役所の次官もそうだと思えますけれども、週に二回、定例会見をやつていました。会見で、こちらから積極的に言うことはないんですけども、質問を受けて答えるということをやつていくわけです。要は、記者さんというのは自分のストーリーを作っているわけ

ークルの中でも伝搬力も強いということだろうと思えます。例えばうちの役所でだれかがこう言つたと。オフレコだよと、うちにいる記者に伝える。けどその記者さんは、それをメモにして新聞社に送る。そうすると今度は、新聞社からそれが例えばほかの役所の記者に伝わる。今度はその役所の記者が、その役所の人に、「防衛省はこう言っていますよ、どう思うんですか。」と聞く。また何か反論があると、それをオフレコで聞いて、メモにする。ですから新聞社では、役所で何をお互いに議論しているのが全部わかってしまうということがあります。ですから、なかなかその取扱いが難しいところだろうと思えます。

それから、いろいろ言いましたけれども、ただ官僚、行政官という仕事というのは、間違いなく日本の国を運営していく上で必要な仕事であることは間違いのないわけです、確かに非常に官僚もしくは役人というものがいろいろたかかれておりますけれども、国民なり政治家はどうしても使わ

ですね。こういう記事を書いて、一面のここに載せたい、見出しはこうしたいと思つていて、何とかその自分のストーリーに合う答えを言つてくれ、もしくは引き出したいと思つてやっています。ですから、サービス精神がある意味で旺盛だといひすぎになるということがあつて、そこが記者会見だと引用してよいので、発言をかぎ括弧でとられて見出しに使われるというようなことがあつて、やっぱりメディアの影響力というのは、テレビも新聞も、多くの人が一遍に同じものを見ることになるわけですから、影響力が非常に大きいと思います。そういった意味で非常に神経をつかわざるを得ない。他方でいろいろな情報もくれます。ギブ・アンド・テイクなかもしれないかもしれません、直接いろいろ電話をしてきて、例えば「政治家のある方はこういう動きを、今、しているよ。」とかいうことをいろいろ教えてくれる人もいます。

いづれにしても、表に出るところでも伝搬力が強いし、それから表に出ないところのインナーサザるを得ない。そういう中で、どういうふうには皆さんの一人一人の官僚としての思いもしくはやりたいことを実現していくかというゲームは、非常におもしろいゲームなんだろうというふうに思っています。なかなか自分でお金を払つてゲームをさせていたたくとしても、これほどある意味でおもしろいゲームというのは世の中にはないのではないかなと、私は三十数年やつてきて、こう思いました。

それから、あえて言うと、三十数年間の全体ではありませんが、中にある種のポストをやつたときには、私の掌の上で全体が流れているなと思うような時期も、なかったわけではありません。何かこういふ経験なりこういう仕事をさせてもらうというのには、政治家になつても難しいだろうし、民間に行つたら、いわゆるビジネスといひますか、お金を稼ぐために仕事をしなければいけないということだろうと思えますので、ないんじゃないかなとい

うことで、いろいろたたかれておりますけれども、これからもやりがいのある仕事であることは変わりはないんじゃないかなと思っております。

それから最後に、私はまさに防衛庁に採用されて、防衛省の人間として役人生活を終わったんですけれども、ずっと私なりに役人の世界全体を見たときに、今も皆さんそれぞれ、厚生労働省とか農林水産省とか経済産業省に帰属意識を持っておられる形で、逆に言えばそういう形で皆さんが管理されているのが、今の行政機構だろうと思うんですけれども、やっぱりそういう縦割りの、もしくは個々の役所が自分のところで人を管理するというやり方でいいのかなという思いはあります。私は、むしろいわゆる英国型といえますか、イギリスの場合は、多分、I種じゃなくて、その上のゼロ種みたいな、ファーストストリームと言っていると思いましたが、本当に十人、一年で採用するかしないかの、各役所にフランチャイズを持たない役人を維持していて、その人たちがいろいろ

回るというやり方をしています。

そういえば私のカウンターパートであるイギリスの国防省の次官は、国防省生え抜きの人ではなくて、フランチャイズを持たない形で仕事をしてくている人がなっております。それでうまくいくのかどうかということはありますが、少なくともそういうほうが、今いろいろ言われている批判に耐え得るのではないかと思います。なかなか現実にあるかと思えますけれども、本来はそのほうがいいというふうに、私自身はずっと思っているところでもあります。

とりあえず私のほうからのプレゼンテーションはここで終わりたいと思います。

質疑応答

○研修員

の場合、十人ほどの方がフランチャイズを持たない方がいるとおっしゃいましたけれども、それぐらいの規模で日本でやっていけるのでしょうか。縦割りを廃するという意味で、十人の方でやっていけるのかなと思いましたが、そのあたりのお考えを伺えればと思います。

○増田講師

一点目の質問は、転勤については、親と一緒に生活をしていかなければいけないという状況があって、自宅から通う必要があるということ、結果として言えば転動したくないという意向を示していたかなというふうに思います。正直二十年ぐらいたって、外国に落ち着いて行っていないものもどうかと思うって、希望してイギリスに一年行かせていただきました。ご褒美みたいなもので、PKO法案というのをずっとやっていたものですから、大体目途がついたところで、「よくやってくれた。行っていいよ。」と言われて、大変恐縮な

一点目は、最後に英国型の公務員制度にする

と、今の役人批判みたいなものに対して耐え得るのではないかということをおっしゃったように思ったんですけれども、これは、縦割りを廃するという意味になるんでしょうかということ、英国

んですけれども、一年間、本当に優雅な暮らしをさせていただきました。僕が行ったのは、Royal College of Defence Studies^{ロイヤル国防学院}、英国王立国防大学というのですけれども、そこに一年間のコースがあり、基本的に午前中、十時半から十二時ぐらいのコマしかなくて、あとは自由なんです。午後は自由に何でも研究してくださいということ、それから研修旅行が多い、それから休みが多いということがあります。ゴルフがお好きな人は、非常にゴルフも安いものですから、ゴルフの練習もできます。それからイギリス風のなかなか普通の人では行けないようなところでの夕食会に参加できると。いい思い出をさせていただきました、大変ありがたかったなと思います。

実は、事務系キャリアの場合には原則転勤がないんですね。私も次官のときに、「結構地方勤務も重要だね。」と言って、いろいろ出すようにしていますけれども、僕の若いころは、事務系のキャリアにとって、地方転勤がありませんでした。

防衛省には自衛官も含めて二十五万人ぐらいの人がいて、自衛官の人たちでも、下士官以下の人がいるのはほとんど転勤がないんですね。ほとんどが入ったところでずっと一生を終えるという人たちです。ほとんどが防大出の幹部の人たちが、部隊をいろいろ回る。だから、日本人の引越し記録を自衛官の人は持っているわけですね。三十何回とか引越しましたというぐらい引越しをしております。

事務官も二万人ちよつといるのですけれども、事務系キャリア以外の人も、一部転勤になる人たちはいますけれども、実は二万人いるいわゆる事務官というか背広を着ている人も、ほとんど自衛隊の部隊の中に埋め込まれておりますので、その人たちは基本的には転勤がない。一番転勤があるのが自衛官の幹部の人たちという状況でございます。

それから、最後に言った点ですけれども、「省あつて国なし」というような言い方が現実にある

ということ、例えば内閣なり政府という中にそれぞれの役所があつて、皆さんがそれぞれの役所に帰属しているところが一番大きなアイデンティティーの要素だとすれば、そこはどうしても縦割りのならざるを得ないのではないかなと思えます。そういう縦割りに対して、一元的に人事を管理するというようなことがあつてしかるべきじゃないかなと思えます。ただ、イギリスは十人程度と思えますけれども、十人程度ではやっていけないんだろうなというふうに思っております。

新聞にも出ていましたけれども、僕がイギリスに行つていた当時、イギリスの役人から聞いたことですが、事務次官というのは、官僚、bureaucrat^{ビュロクラット}だけれども、政策はやらないんだというわけですね。その役所のマネージメントしかしていないと。「政策はだれがやっているんですか。」と聞くと、「ジュニアミニスター、政治家がやっている。」と。要するに日本で言う局長に当たる人に政治家が就いていると。たくさん、今

回民主党は、イギリスの仕組みを勉強してきてやろうとしているということもありますので、そういうジュニアミニスターがたくさんいてやっているとというようなことであれば、十人では少な過ぎると思えますが、何百人も採るといふ必要はないんじゃないかなと思っております。

防衛省というのは、陸・海・空自衛隊というのが主な構成要素としてあつて、これが自衛官の世界で、それに事務官、背広組というグループがいます。もっと正確に言うと、事務官のほうもいろんな種類の人がありますが、わかりやすく言うと、その四種類の人間たちによつて構成され、もしくは組織が運営されていて、それぞれの、例えば陸・海・空にそれぞれのカルチャーがあつて、人もそれぞれ独立してやっているわけですね。いろいろと不手際が防衛省であるわけですけれども、なかなか省としてもまとめるのが非常に難しいというわけです。

ですから、防衛省という組織は、多分、防衛省

以外の人にとっては非常にわかりにくいところだと思います。ほかの役所では、事務次官という人の下に、制度も、それから意識もその人を中心に組織が成り立っているという感じだろうと思いますけれども、防衛省の場合は、多分制服サイドの人たちには、組織の事務方のまとめ役に事務次官がいるという意識はほとんどないのではないかなと私は思います。だからといって事務次官とその他の制服の人たちが全く対等かというと、そうではなくて、少なくとも事務次官が格的に一番上であるという意識はありますし、私のときに、その前もそうでしたけれども、事務次官を中心に組織をまとめていこうという意識だけはありますけれども、現実には制服の世界で陸・海・空という組織があつて、それぞれが違う文化を持つて、仕事のやり方もみんな違うわけですから、なかなか一体的に仕事をしていくというのは難しいところがあります。その巨大版が今の政府ではないかなと思います。今、防衛省が組織を変え、もう少し一

体感が生まれるような方向に変えようということ、平成二十二年度概算要求をしているところでもあります。

○研修員

お話ありがとうございます。おそらく次官とか局長とか、さまざまな要職を経てこられるに当たって、当時は本当に死ぬような思いをして決断をされてきたようなことや、そのような事件が、様々あったと思うんですけれども、今となってはいい思い出だと思えるような、具体的な事件、決断のエピソードとか、それによって得られたこととか、増田前次官にそういったことがあれば、具体的に何か印象に残るエピソードがありましたら、お聞かせいただければと思います。お願いします。

○増田講師

幾つかおもしろいエピソードというか出来事というか、記憶に残るものがあります。例えば、組

織の改革の話をしましたけれども、これは、私の前任者で、まだ今公判中で、先週東京高裁で公判があつて無罪を主張されておられる方がいて、その後の流れを受けて、防衛省の組織の改革が必要だという石破茂元大臣の思いがずっと出ていて、正直、私もそういう方向がいいと思つて、ずっとその方向でやつてきました。

正直、今年の概算要求、今その方向で要求することになりましたけれども、やはり若いキャリアの中に、その方向に反対な人がかなりいて、私のところに上がってくるその改革案が、私に言わせれば換骨奪胎というか、格好だけは変わるんですけども実態は変わりませんみたいな、もしくは、もつと言えば変える必要はないんですというものがずっと作業をされていたので、これをどうやって形を変えるかなと、もしくは方向性を変えてもらおうかなというのが、私の役人としての最後の仕事でした。一人で作戦を考えて、こういうふう

に人を動かしてやろうということでやりました。具体的には、言うところトップダウンなんですけれども、もうこれで決まったらと、ある日突然やるというやり方でやらせていただきました。大臣の了解を得て、もう決まったからということでおろして、一部の方には、大臣に直訴させてくれとか言つた人もいるようですが、実際そういうこともなく終わったということが、直近ではあります。あと、いろいろありますけれども、私が役人になつて一番最初の大きな仕事だつたと思うのは、防衛省でいう先任部員、筆頭補佐くらいに、いわゆるPKO法案をまとめる作業でした。国際貢献をする自衛隊以外の別の組織を作りたいという政治的な意向が、三党合意という形ででき上がつておりましたが、そこに自衛隊の意向も反映させた上で、いかにして法案に結実させていくかというのを一番主眼にしてやりました。国際貢献なりPKOに行くのは實際上、自衛官のただけでも、自衛隊が出る格好は嫌だという政治的な要請があるので、別組織で行きたいと。だけれども、

要は、実際に行くとするれば、大臣の指揮の系統のもつて、それから東京にいる人も、いろいろ日本の国内にいる部隊も全部サポートして、例えばカンボジアのPKO活動というのは成り立っているわけなので、カンボジアにいる人たちだけがうまくやってくれと言つても、うまくはいかない。

それから、犠牲者が出たときにどう考えるのか。実質自衛官である人を、例えば内閣府職員ですと言つて、死んだというときに、それは自衛官の人たちから見ると何なんだと。要するにそういう感覚というところが強くて、正直仕事としては、何としても自衛隊の指揮系統のもつて全部動くということは担保したいと。正直言つて、コバンザメみたいに別の内閣府の系統の指揮系統がちよつとくつつくような形ででき上がったんですけども、しかし結果として自衛隊の指揮系統は全部残るといふ形にしました。

それと、当時法制局に行つて、毎日議論をして、憲法論もやつて、当時の担当参事官が今の法制局

僕が死んでも、日本の国内はほとんど騒ぐことはないでしょう。」と言いました。実際は大きな騒ぎになったのですけれども。「でも、自衛官の人が一人死ねば内閣が飛びますよ。」と奥君は言い、私もそのとおりだなと思つております。

防衛官僚として仕事をしてきて、幸か不幸かと言つてすれば幸になるのですけれども、自衛官が一人もリアルなミッションでは犠牲者が出ていないんですね。訓練中の死亡者はたくさんいます。しかし、リアルな海外でのミッション、戦闘によつて撃たれて死んだ人はいないわけですね。私は、やはりそれが出たときに日本の国内がどう反応するのかということ、すごく重いといえますか、多分内閣が倒れるぐらいのインパクトがあるのかなと思つています。

戦闘による犠牲者がないことはいいことですが、それでも、しかしそれを経験しないと、なかなか日本の国民の皆さんが自衛隊というものの存在が何なのかを本当の意味で受け入れるということが難

長官だったんですけれども、私も法曹の世界に入るかもしれないと思つてやってきた人間なので、宮崎さんとの憲法論は、非常に法律家的な議論として、満足のいく議論ができたと思つております。ただ、この議論をわかる人は日本で十人ぐらいしかいないんじゃないかなと思つていたことも事実であります。そういう意味で、今の宮崎法制局長官とは、私としては非常に親近感のあるお役人の一人に、そのときになりました。

それから、イラクに自衛隊を出すときに、内閣官房に向つて法律の立案に携わりました。イラクのどこへ出すかという現地調査にも行きました。皆さんもご存じだと思いますけれども、イラクで外務省の奥君と井上君が撃たれて亡くなったのですが、私はちょうどその一カ月ぐらい前まで彼らとずっと一緒に行動しておりました。奥君が僕に「もう間もなく帰ります。」と言つていたのに、その一ヶ月後に亡くなり気の毒だなと思つました。バスラでビールを飲みながら、奥君は「増田さん、

しいのではないかなと思つています。例えばカナダでもオーストラリアでも、実際に何十人も死んでおられ、それを国としてどう出迎えるかとかいうことは、非常に国の形として重要だと思つております。

ちなみに自衛隊の制服の人たちは、犠牲者が出ることを恐れていません。彼らが一番望んでいるのは、国としての遇し方です。ですから、奥君の遺体が成田に帰つてきたときに出迎えた音楽隊は千葉県警の音楽隊だったのですが、これは勘弁してください。自衛隊の中央音楽隊を出してくれとか、閣僚できれば総理が出迎えに来てほしいとか、武道館で国葬をやつてほしいとか、勲章をどうしてくれるんだとか、そういうことに一番重きを置いていて、犠牲者が出ることは決して恐れてはいないと思つています。自衛隊以外の国民の全体がどう受けとめるかということが、非常に重要なことだろうなと思つております。

○研修員

お話ありがとうございました。

二点ほど質問をしたいんですけど、まず三十年以上、役人として仕事をされて、役人になってよかったなと思っていらいっしやるのかと、正直なその感想をお聞かせいただきたいというの一点目です。

二点目としましては、今後、役人として公務員生活を送っていく我々に対して、これだけは絶対に忘れないでほしいという何かメッセージがございましたら、ご自身の経験を踏まえて、いただきたいと思えます。

よろしく願います。

○増田講師

一点目の役人になってよかったかということ言えば、すごくよかったと思っております。人事の評価について、普通の民間企業よりはずっと客観性が保たれて、能力が評価されるのではないかと

なと思っております。民間会社に行くと、やはり社長さんであるとか、その他の偉い人の趣味といいますか、そういうことによって人事が左右されたりするということが多いように感じています。役所の場合は、一応の客観性が担保されているのではないかなという意味で、仕事の大きさとかを別にしても、よかったのではないかなと思っております。

それから、ちょっと今日言わなかったことで、もし皆さんに私なりに言うのであれば、矜持ということでしょうか、公僕としての矜持というのをどこに求めるかということの一番の原点は、やっぱり使用者たる国民なり政治家にうそはつかないということだと思っております。ですから、知っていることを知らないと言うのはうそですけれども、知っていることを「あなたにはお答えできません。」というのはいくそではないということだろうと思っております。ですから、最低限そういうことで仕事をしていたいただきたい。ですから、我々もよ

く、例えば情報の話で、「北朝鮮に○○ミサイルが何発ありますか。」ということを聞かれたときに、「事柄の性質上、お答えできません。」というふうに答えるようにしていますけれども、それが例えば、実際我々は百発持っていると分析しているのに、「二百発だと思ってる。」と言うのは、これはうそですね。やっぱりそれはよくないということだろうと思えます。そこを根本にしてやっていただければと思っております。

○研修員

ほかの公務員との関係のところ、ノンキャリアのほうの仕事が練れていると感じることが多いとおっしゃったと思うんですが、そういう方を抜擢するような仕組みがあるかという点と、もし抜擢したほうがよいとお考えなら、どういう仕組みがよいかということをお聞かせください。

○増田講師

いわゆるキャリアでない方のほうが、ある分野の仕事で練れているといいますか、成熟しているという分野が多いということを言いたかったんですね。ただ、抜擢という言葉をお使いになったかと思えますけれども、餅は餅屋で、そういう立場にいるから能力が発揮できるので、わかりやすく言うと、抜擢して、その人に次官をやってもらいたらうまくいくかという、それは違うと思うのですね。ですから、もちろん私のいた防衛省でも、抜擢的なものがないわけではありませんけれども、そこはやはり基本的には別次元のものではないかなと思っております。

役人人生的な経験ということでも申し上げますと、私の次官としての仕事の六割は人事でした。例えばノンキャリアの方とか、それからノンキャリアでなくてもそのほかの分野の方々をどう処遇するか、どう評価するかというときに、キャリアと同じような目線で評価するところが難しくかと思っておりますね。その練れた、もしくは

は熟練した世界では非常にいいと思いますけれども、例えば管理職というんでしょか、そういうことがすくうまくできるかというと、そこは違うんじゃないかなというふうには思っております。