

平成二十一年度初任行政研修（Bコース） 平成二十一年五月十九日（火）

瀧野 欣彌 総務事務次官



皆さん、こんにちは。  
ただいまご紹介いた  
だきました総務省の瀧  
野でございます。

私のうちにも子供が  
いますけれども、もう  
みんな三十代です。今日はそれよりずっと若い方  
が多くて、ちょっと年代のギャップを感じていて  
果たしてどの程度皆さんの役に立つお話ができる  
か自信がないんですけれども、三十数年間公務員  
をやってきましたので、その中でいろいろ考えた  
り、失敗したりいろいろありましたから、そうい  
うようなことを申し上げて、これから行政官とし  
て羽ばたこうとしている皆さんのお役に少しでも

立てれば嬉しく思います。

公務員を志した理由

皆さんも今公務員に採用になったわけですけれ  
ども、民間に行こうかな、公務員になろうかなと  
最初は迷われた方もいらっしゃるんじゃないかな  
と思います。私はそういう面では最初から、民間  
ではあまり力が発揮できないんじゃないか、仕事  
をするなら公的な仕事をした方がいいという思いが強か  
った。実は、私は裁判官になろうかなと思ってい  
た時期もありまして、司法界に行こうかなとまず  
悩みましたけれども、裁判というものは世の中の  
ことがある程度分らないとできないのではとい  
う思いもあり、行政の方に進んでおこうかなとい  
うことで、役所に入ろうという気になりました。

私は高校が北海道の釧路なんですけれども、非  
常に漁業も寂れて、地域としての活力がなくなっ  
ているところでした。そういう地域の振興に何か  
できないかなという気持ちがありましたので、昔  
の自治省という役所に入りました。今総務省にな  
っています。地域の振興なり、地方行政そのも  
のを所管するという役所に入ったわけです。

そういう役所ですから、霞ヶ関にいたり、地方  
に行ったりということを繰り返すということにな  
ります。私は地方勤務が四カ所なんです。最初  
静岡に行きまして、それからその後、新潟と京都  
と福井という四つの県に行きました。その中間に  
霞ヶ関で勤務するということですので、課長にな  
る前までは霞ヶ関にいるよりは地方団体にいるこ  
との方が多いという、そういう勤務でありまして、  
出張で霞ヶ関に来ると、霞ヶ関というのはなかなか  
か近寄りやすいところだなというふうに思ったぐ  
らい、地方の方が経験が長かった。課長になって  
からは、ずっと霞ヶ関にいるようになりましたけ

れども、そういう若い時代でありました。

地方勤務で最初静岡へ行きました。皆さんも学  
生から公務員になって、こうやって長い時間座っ  
ているのは非常に苦痛じゃないかと思えますけれ  
ども、私もなかなか社会人として慣れなくて苦労  
しました。特に最初困ったのは、起案文書を書く  
というのが本当に肌に合わないというか、気取っ  
たような言葉で堅苦しいことを書かなきゃいけな  
い、こんな紋切り型の文書で本当に意思が伝わる  
んだらうかと思ひまして、最初静岡に行ったとき  
に起案文書を小説形式で書いてみたんですね。登  
場人物をAとかBとか書いて、その方がわかりや  
すいんじゃないかなというふうに思ったのですが、  
これは当時の課長に随分しかられました。「おま  
えはふざけているのか、ここは小説書くところじ  
やないだろう」ということで、「いや、この方が  
わかりやすいと思うんですけどね」と私が言いま  
したけれども、「だめだ」と。「役所には役所の  
ルールがあるので、きちんと先輩の文書をよく見

て、それに倣って書きなさい」と、こういうことでありました。そうしないと決裁が通らないという事です。それから、書き直した覚えがあります。きっとそれぞれの職場に行くと、今までの学生時代とは文化とか考え方が違いますから、いろいろな面で今までと違うなと思われませんか。

そうやって地方と霞ヶ関を行ったり来たりして、私は地方団体に出て、地域のいろいろな問題を勉強し、それを霞ヶ関に戻ってきて、霞ヶ関でその経験をもとにいろいろな仕事をするというシステムにずっと乗っていたわけですけれども、これは非常に私にとってよかったです。

### 霞ヶ関勤務 内閣法制局

仕事の質が、霞ヶ関で仕事するのと、それぞれ地域で仕事するのと随分違うわけです。皆さんもこれから霞ヶ関でお仕事をされる方が多いと思いますけれども、若いときは一番の仕事は何といっても法制局通いなんでね。理科系の方はそん

なことはあまりないのかもしれないけれども、文科系の人にとってはこの法制局へ行って法律の文言を作るというのが大きな課題として与えられます。時間が限られている中で法文を作らなければなりませんし、先ほどの小説形式の起案じゃないですけれども、意味が二通りにも三通りにもとれるようなものでは絶対だめで、ともかく後で誰が解釈しても一義的に判断できるように法文を作らなければなりません。ですから、学生のように大学の試験で書くような文書とは全く違うような堅苦しい文書にならざるを得ないし、一回読んだだけでは何だかわからないような文書にならざるを得ないわけです。静岡から、霞が関へ戻ってきたとして三年間、法制局通いでそういう訓練をしました。

文書を書くのも一番の仕事ではありませんけれども、そういうときになると一番下っ端の人間として何をやらされるか。法制局では参事官という方が法文を書いてくれて、それに対して持ち込ん

だ方が「ああでもない、ここでもない」と議論しながら作るわけですけれども、長時間にわたって法文の作成をしますので、一番下の人間は、お茶の時間に何を召し上がっていたかとか、夜の弁当は何にするか、これが重大な問題なんです。戦争のときでもそうですけれども、武器も必要ですけれども、兵站といえますか、食料というのはどうしてもなくてはならないものでありまして、法制局の参事官の顔を見ながら、今日はクリームソーダがいいのかな、コーヒーがいいのかなと、

そういうくだらないことを考えるのが随分大きなウエイトを占めていました。情けない話なんですけれども、しかし、社会の中で仕事をしていく上では、そういうことが一定のウエイトを占めるんですね。

皆さんが想像している、何かバリバリ仕事をやる公務員像と違うかもしれないけれども、人間と人間の相互関係の中での仕事ですから、そういうようなことも必要なんだということです。皆さん

も大学のいろいろなクラブなどで、人間関係についていろいろな経験がおりになるでしょう。そういうことは社会に出ても同じようにあるということですよ。

### 各省折衝

霞ヶ関で少し仕事を始めると、次に、法文を作ったりするときに、ほかの省庁が反対しないように法律の案文を調整しなきゃいけないという問題が出てきます。

「〇〇省の仕事なんだからほかの省庁には文句は言わせない」というようなことではなかなか済まないところがあります。あらゆる面でお金の問題がかかわってきますし、地方団体ともかかわりがある分野がほとんどですし、いろいろな省庁が何らかの政策を立てようとするとかわりが出てきますので、各省庁ともお話をして理解を求めるといふことが必要になるんですが、これがなかなか大変なんです。法案を各省庁に提示すると質

問状が百とか二百とかわんさか来まして、ああでもない、こうでもないという議論をまずして、だんだんと課長とか局長に上げる段階で論点を絞っていくということをやります。皆さんがもしもそういう事務に携わるとすると、最初の段階でこれらの質問状に答えるというところから始まるでしょうから、非常に莫大な作業量を強いられるということになるだろうというふうに思います。

今は、そうはいってもファックスとかいろいろ機械が整備されてきましたからいいかとは思いますが、昔はともかく相手のところへ出向いていって話をするとか、あるいは電話で何とか説得するというようなことをしたんですけれども、大体相手がつかまらないんですね。本当にいるんだかいらないんだかわかりませんが。こちらの方がどこか文句を言ってきた省庁に話をしようと思っても、なかなか電話に出てくれないというところから始まりますので、相手をつかまえるのもなかなか大変な中で、時間を限って、ともかく

相手と交渉をしなければなりません。これはやってみなければわからないと思いますけれども、骨の折れる仕事です。しかし、そういうことをしないと一つの政策がなかなか世の中に出ていかないということですので、粘り強くやるということが必要であろうかと思えます。

### 地方勤務 〳〵積雪対応

そういう霞ヶ関の勤務の上での問題もあります。逆に地方に行きますと、対応しなきゃいけない仕事というのはがらっと局面が変わります。私は新潟に行きまして、雪の対策というのをやりました。当時、昭和五十年代の初めでしたけれども、県庁の課の名前に「雪」という名前がついているというのは新潟県だけでした。ともかく新潟というのはよく雪が降るところで、新潟県のいろいろな地域の問題というのはすべて雪の問題をどうクリアするかということに集約されるような県でありました。冬に東京でたまたま雪が降ること

がありますけれども、ああいうときに新潟の地元の新聞は、「たまにはいいじゃないか」と書くんですね。新潟は毎日のように雪が降るわけですが、冬に一回か二回新潟の天気がよくなって東京に雪が降ると東京の電車が混乱し、みんな車がスリップして大混乱になるわけですが、新潟に住んでいる人から見ると、そういう経験を首都圏にいる人にもたまにはやってもらいたいということなんだろうと思います。こういう記事になるぐらい新潟県から見ますと雪という問題は大きな問題だし、なかなか実際にそこに住んだ人でないと理解してもらえないという思いの強い問題でもあるわけです。

私が雪の担当をしているところに問題になりましたのは、雪を屋根の上のためにおくとか家がつぶれてしましますから、雪おろしというのをしなきゃいけないわけですが、あれは当時、昭和五十年代でも、一人雇って雪おろししてもらおうと一万円プラス一升瓶一本という、そういう値段だっ

たんです。特に、田舎に行くと若い人がいなくて、雪おろしをしてくれるような人を見つけないのも非常に大変でありまして、今ではもう一万円プラス一升瓶一本というのではなかなか人が集まらないというふうにも聞きます。だから、どうやって屋根の上にたまった雪をおろすかということ、人に来てもらうということも大きな問題ですけれども、かかったお金は結局非常に重い負担になりますから、何とか税金の面で控除してもらえないかという議論が新潟県の中で起きていたわけです。しかし、財務省、当時は大蔵省でしたけれども、税金をまけるのはびた一文嫌だという役所ですから、絶対まけないと、こういうことでありました。それに対して、ともかく新潟県は県議会議員みんなと、県庁の人間と、市町村長さんたちと、みんなで運動体をつくり上げて、ほかの県にも雪がたくさん降るようなところと連合を組んで一生懸命陳情活動をするということを当時しております。

私も担当課長として、強力に運動し、結局所得税の雑損控除という形で認められて、雪おろし費用が税金から控除される道筋ができたんですが、地方に行くと、そういう地域の課題でなかなか自分たちだけで言ったのでは制度を変えることができないことについて、いろいろな人たちと連携をして運動を起こして、政策を実現していくというようなことが必要になってくるわけです。そのときに理屈も必要ですけども、やはり現実さを訴えるということが必要でありまして、随分霞ヶ関に運動に来た覚えがあります。そういうことがいいはどうかはわかりませんが、そういうようなことをしないとなかなか道が開けなかったということであるわけです。

当時、一生懸命運動したけれどもできなかったこととしては、この田舎の土地の固定資産税を半分にしてくれという要求も新潟県内で出ておりました。何で新潟県の固定資産税を半分でなきゃいけないのかというと、その地元の人の論理では、

半年間雪に土地が埋もれているから、半年間土地は使えないと。東京の土地は一年間に雪に覆われないで使えるわけですから、雪で半年間使えないところの固定資産税は半分でいいと、こういうわかったようなわからないような理屈でありましたけれども、そういうことも言っておりました。

これは、もともと土地の値段は田舎の方は安いわけですから、それをさらに半分にするということとは理屈はなかなか難しいということ、全然通りませんでした。けれども、そういう生活している現場での実感に基づいて、理屈の上ではまだ荒削りだけでも、こうであってほしいなというようなものが地域から出てくる。それを一生懸命理解してもらおうという中で、政策として可能性のあるものが取り上げられていくことなんですね。

そういう意味では、地方にいる場合には、皆さんももしもそういうような立場になりましたら、霞ヶ関的な感覚でこれは理屈の上ではおかしいか

らだめとか、これはこういうところに欠陥があるからだめだとかという、そういう否定的な目で見ると、どうしたらその地域に住んでいる人たちの希望がかなうんだろうか、どういうふうに考えたらいいんだろうかという視点で見てほしいと思います。何とか実現をする方策と一緒に考えるとということが必要なんだろうと思います。

## 公務員としての心構え

### ～全体の奉仕者、理屈と現実

そういう面では、霞ヶ関にいるときの勤務態度と地域で頑張ろうとするときの勤務態度とか、マイノリティ、これは随分違うんじゃないかなと私はずっと思っていました。

霞ヶ関にいと、やはり理屈の世界です。先ほども言いましたように、各省庁と接触する、政治家とお話をする、それから法制局と話す。どの分野でもきちんとした理屈がなければ通らないわけですが、世の中というのは理屈だけで成り立って

いるわけじゃありませんので、霞ヶ関的な考え方というのがどこの地域でも通用するというわけじゃなくて、むしろ地域では生活の実感というものがあつて、むしろ地域では生活の実感というものがあつて、それを汲み上げるといいうことが必要であるわけで、皆さんもそういう心の切り替えということをぜひ心がけていただきたいと思つています。

国の役所とそれから地方団体との交流というのは随分されております。皆さん方も地方に行かれる方も随分おつと思つていますけれども、地方の方々にはあまり理屈をびしびし言われると非常に身構えてしまいますんで、何を本当に望んでいるのかというようなことを理解するということができないというにきちんとしたコミュニケーションができません。

そういう意味で、特に、理屈だけじゃ世の中成り立ちませんし、現実に流されたんでは、またきちんとした政策にはならないわけですから、その辺りのバランスをどうやってとっていかうかという

ことが行政官としては一番重要なところになるわけです。

特に全体の奉仕者といえますか、皆さんは国の公務員ですから、我が国の全体としての発展と、国民の目線に立ってどうやったたら国民福祉は向上するかということを常に考えていなきやいけない立場であるというふうに思いますので、今言いましたように理屈とこの現実をよく見きわめて現実のいろいろな希望を政策にするということに気を付けていただければいいというふうに思います。

### 組織の一員として

そのときに組織の一員として、自分個人の力ではなかなかそうはいっても限界があるわけで、組織の人間として仕事をしていくことに当然なりますよね。その際の標語として「ホウ、レン、ソウ」というのは皆さんも聞いたことがあるのではないのでしょうか。その意味は、報告、連絡、相談です。報告をちゃんと上にし、連絡もして相談

をしながら練り上げていくということで、これは非常にわかりやすい。

それじゃ次ですが、「三（さん）つ主義」。私は若い頃は随分言われたんですけども、三つ主義というのは、頭に「つ」のつく言葉が三つ並ぶんですね。これは、「つなぐ」、「詰める」、「尽くす」です。「つなぐ」というのはさっきのホウ、レン、ソウと似たようなところがあります。自分だけで仕事を抱えるということじゃなくて、上司なりにつないで、それで情報を共有して仕事をする。それから、つなぐだけじゃ責任をどこかに放り投げるだけですから、物事をちゃんと方向がわかるように「詰める」。それから、「尽くす」というのは私もよくわかりませんでしたが、上司に尽くすと、こういう意味らしいんですね。皆さんは若いからそんなばかなことできないという気持ちかもしれないんですけども、おべんちゃらを言うというわけではないんですよけれども、組織がうまく回るためには、ピラミ

ッド型にどこの組織もなっていますから、一生懸命上司に尽くして全体の組織がうまく回るようにするということなんだろうと思います。それが「三つ主義」。ご賛同いただく方はその主義を採用していただければいいし、そんなこと、ばかなこと言っていたのかというふうにお思いになられる方は、ああ、そういう言葉が役所の中には昔はあったのかなと思っていただけても結構です。それから、内務省の頃から言われていたのは「三惚れ」というのがありますね。何でも三つなんですね。人間の頭というのは三つぐらいしか覚えられないのかもしれませんが。

「三惚れ」というのは三つの事柄に惚れるという意味です。内務省の頃ですから戦前の言葉ですけれども。仕事に惚れる、それから土地すなわち地域・赴任地に惚れる、そして奥さんに惚れる。女性の場合は旦那さんになるのかもしれない。「三惚れ」といって、そういう気持ちで仕事をしましょうと、こういうことです。

我々は、若い頃はそういうことを聞かされまして、ああ、そうか、任地に惚れなきやいけないし、女房に惚れるというのは当たり前のような気がしますけれども、仕事に惚れるのも、そういう気持ちで仕事しなきやいけないのかなと思いました。三つ主義は若干反発があって、上司に尽くすってどうかかなという気がありましたけれども、私が入った頃は、五時半ぐらいになると局長とか偉い人がお酒を所望するんですね。それで、昔は電気コンロみたいなのが部屋の中にありまして、ヤカんに一升瓶からお酒をどぼどぼと入れて、おかんのかわりにヤカンでお酒を温めて、それをコップに入れて出す、それが私の係でした。こういうことをするために役所に入ったのかという感じはしましたけれども、みんなやっているからというのでやりました、そして持っていくと、「まあ、おまえもそこに座れ、一杯飲め」と言われて、平の係員でありながら局長さんから何かお話をお聞きすることになります。それはそれなりに「ああ、

そうか、普段はなかなかお話できないけれども、局長はこういうことを考えているのか」と。尽くすというのもし少しはいいことがあるのかなと思いましたが、今はもう役所の中でお酒を飲むというようなことはあまりなくなりました。いずれにせよ、尽くすというの、単純にごまをするというんじゃないかと、そういうお父さんみたいな局長さんと接するにはいい方法だったような気がしません。

昔は局長さんは別としても、課の中で六時ぐらいからビールを課長の机の前に集まって飲むというの、当たり前だったんですね。それでいろいろ、ああでもない、こうでもないと言って議論して、仕事そんな忙しくないときは二時間ぐらい酒飲んだりしていましたかね。そういうのが当たり前で、そこに新聞記者もやってきて、一緒に話をすると、そういうなことだったんです。今は見えていると仕事忙しくなったということも感じますけれども、そんなような和気あいあいとした雰囲気では

はなくなってきたのが皆さんには申し訳ないところがあります。昔はこの職場も繁忙期と閑散としたときと、仕事に波があったんですが、今はどこの職場も一年中忙しいということになってきていますね。国全体が昔のように先進国にキャッチアップすればいいという単純な行政から、日本がいろいろな問題を日本的な形で解決していかなくやいけなくなったということがかなというふうにも思います。できればそういう余裕を持って、「三つ主義」というのもたまには思い出して、ああ、こういうことが組織の潤滑油になるのかなというふうにも考えてみてはいかがかなと思います。

これから我が国で皆さんが公務員として頑張っていられるということですが、我が国のこれからの方向はどういうふうになっていくのかということとある程度頭に入れておかないと、公務員として政策判断するときの方向性がわからなくなつて

しまうと思います。私はずっと内政問題をやっていたのであまり国際的なことはわかりませんが、日頃考えていることが三つあります。

### 公の役割の再確認(新自由主義の功罪)

一つは公といえますか、政府の役割です。この十年ぐらい、いろいろな改革ということが我が国で行われてきましたけれども、スモール・イズ・ビューティフルということに集約されるような考え方がずっと政府の中では主流だったんですね。小さな政府が一番いい、ともかく無駄なことはやめようと。何でもいいからともかく市場に任せてしまつたら予定調和でうまくいくんじゃないかという考え方が極端にまでなりつつあったわけですね。ちようどこの十年間は日本の銀行とか金融システムは非常に厳しい状況にありましたが、世界的には東西の壁が取り払われて、市場が拡大し、安い労働力が後進国を中心として出現するという中で、世界経済全体としては順調な状況だったと

いう背景もあり、スモール・イズ・ビューティフルのような考え方で特段問題がなかったわけですが、しかし、今回のリーマン・ブラザーズの問題に端を発した百年に一度の危機、こういうような状況になってみると、やはりそれだけじゃ世の中回らないということを再認識するようになってきていると思います。

例えばタクシーについて、昔は地域ごとに台数制限というのをやっていたわけです。そういうことをやると、既にタクシーの免許を取った人は既得権益としてずっと儲けられるにもかかわらず、これからタクシー業界に入っていくとか、あるいは個人タクシーをやるかという人は台数制限のためにタクシー運行ができない。これは既得権益を守ることになるのではないかと、公の規制を外そうという中で、台数制限というのを取っ払っちゃおうということになったんですけれども、その結果何が起きたかというと、タクシー運転手の方の労働条件が悲惨な状態になった。新

しいタクシーが山ほど出てくるために、いくらタクシーで町中を流してもお客さんはなかなか来ない。タクシー会社は出来高払いにするぞということとお客さんを拾わなければ給料もほとんど入らないというようなことで、もう寝る間も惜しんでタクシーを流さなきゃいけないという非常に悲惨な状態になって、やはり何らかの規制が必要じゃないかということになりました。

それから、アメリカを見ていても銀行に税金を投入するなんてけしからんというのがずっとありましたが、日本も最初の頃はそうだったんですけども、しかし本当に銀行がばたばた倒れてしまつたらどういふ経済状況になるかというところ、結局いろいろな企業にお金が回らなくなつて、経済自体が破綻してしまうことに気がついて、アメリカの方も、リーマン・ブラザーズはつぶしたけれども、ほかの銀行は何とか持ちこたえられるようにお金を入れなきゃいけないとなつています。日本も私の故郷の北海道では拓殖銀行というのが

つぶれてしまひまして、北海道は今悲惨な状況です。全く地域経済が疲弊して、私の故郷の釧路なんかもデパートは撤退するし、中心の大通りは人っ子一人いないと、こんなような状況になつてきました。そういうことを考えると、やはり極端な市場経済主義というのは経済がうまくいっているときはいいですけども、今のような状況になると反省する必要があるということだろうと思います。

特に格差問題というのが非常に今言われますけれども、世の中、努力した人が必ず勝つというわけでもないわけでありまして、それはいろいろな条件の中で勝者があつたり、敗者があつたりするわけですから、こういったことについて単に競争条件さえ一定であれば後は野となれ山となれということではいけないだらうと思います。しかし、それじゃどのぐらい政府として手を出していくべきかということになると、これはもうさっきのタクシー業界の話一つとつてみても、どのぐらいの

台数制限がいいのか、あるいはまた何かタクシー参入についての別の方法があるのか、いろいろな選択肢はあるわけです。極端な市場主義がいけないとしても、それじゃどういふふうに政府としてやっていくかということは一義的な結論というものは出てこないものなんです。それぞれの行政分野を担当している方々がよく考えて、政府としてはこういうふうにしよう、こういうふうにするのが一番いいんだということを提示してもらふことが必要であつて、何かピタゴラスの定義みたいなのがあつてほんと出てくるというものではないところが、行政の行政たる所以のものだというふうに思いますし、これから皆さんが仕事していく上でも、そこにこそやりがいのある部分がある。だが、やっても同じということではない部分があるんじゃないかなと思います。

### 少子高齢化と中福祉、中負担

それから、これから我が国にとって一番問題に

なるのは、租税をどの程度国民に求めるかということですよ。今の我が国の状況は、福祉は中程度だけれども負担は低いという「中福祉、低負担」といふふうに言つていいと思います。我が国の税金というのは、皆さん今まで税金を自分で払つていない方が多いからあまり実感はないかもしれませんが、我が国の租税負担率というのは先進国の中ではアメリカと肩を並べるぐらい低いんです。スウェーデンとか北欧諸国は非常に高いです。「高福祉、高負担」の社会で、アメリカ、日本は低負担の社会。日本は低負担ですけども、医療については国民皆保険制度の中でどの方でも医療保険が整備されておりますので、保険証を持つて病院に行けば一定の負担で医療が受けられるということになります。アメリカは自分で私的な保険に入らなければならぬということ。「低福祉、低負担」なんです。それで、アメリカは負担と給付は「低福祉、低負担」で、一応バラ

スがとれているわけです。北欧などは「高福祉、高負担」でこれも政策体系として整合性がとれていますけれども、日本は「中福祉、低負担」ですから、どう考えたら、政府は赤字にならざるを得ない状況になつていくわけですね。

そういうこともあって、何とか税制の抜本改革をして一定の租税負担を国民にお願ひしなければならぬということ、政府の中にも、今は百年に一度の不景気の状況だけれども、これが一段落したら国民に消費税などの負担を求めなきゃいけないというふうな考え方があります。

いずれにしろ、我が国の財政を見、あるいは地方の財政を見ても、このままではやっていけないと思ひます。一時、イタリアが国家破産をするのではないかというふうな状況になりまして、そのときにイタリアの国家債務というのは地方部門合わせてGDPの百五十%を超えるという状況でしたが、イタリアはその後、ヨーロッパの中でEU諸国として生きていくためにはGDPに対する借

金の比率を下げなければいけないという条約がありまして、一生懸命行政改革をして、国家債務を下げて、今は随分下がってきたようです。しかし我が国は百五十%を優に超えているような状況ですし、去年ぐらいからの景気対策でさらに借金をしなきゃいけない状況になっていますから、イタリアよりもっとひどい状況になる。ただ、国の債務というのは、我々の家庭の債務と同じように見ていると間違ふところがありまして、自分の国民から借りる借金と、外国から借りるといふ借金の二種類に分けて考える必要があると思ふんですね。日本国民から借金をしているというのは、翻つてみれば、国は借金しているけれども、国民は財産を持つていているということになりまして、ある面では国としてはプラスマイナスゼロなんです。国民が国を信じている限りは、国の借金、地方政府も含めて、借金を払わなくても回つていく面があります。もちろん、十年間で払うというふうに決めた借金は払うんですけれども、その借金を払う

お金をまた別の国民から借金ができてくる限りは回つていくわけです。昔、フランスだったと思ひますけれども、無期限国債というのが出たことがあるそうです。借金を返す期日がない。そのかわり毎年利子は払う。そうすると、国が破産すると思ひない以上はお金を預けたような感覚で利子だけもらつと、こういうものを無期限の国債として出したことがあるそうで、国民が国をどこまで信頼するかということに、国民から借金をしている場合の国の債務というのは依存しているわけです。ところが、もう国内では資金手当てができなくて、どこかアメリカの銀行から借りるとか、どこかオイルマネーを入れてくるかということになると、話ががらつと変わります。外国の人たちは別に日本政府を信じようが何しようが、条件のいいところにお金を回そうとするわけですから、日本の財政状況が悪くて、スタンダード&プアーズとか格付会社の格付が落ちそうだとすると、ぱつと逃げていく可能性ががあります。そうなつたら、

国家的な破産ということになる可能性が出てくるわけです。今、我が国は国民の資産というのは千数百兆円あると国民計算上は出てきています、莫大な借金をしているけれども、外国のお金に頼らないと国、地方の公的な資金が回らないといふわけではないんです。そういう面ではすぐに国が破産すると思ふ必要は全くなくて、時間をかけて財政再建をすれば十分健全な財政に戻り得る状況に今あるわけです。

しかし、そうかといつて手をこまねいていい状況ではない。中福祉を維持する。国民皆保険制度という世界に冠たる制度を維持するということがあれば、それに応じた負担を求めなければ、いつかはうまくいかなくなるという状況に今あるということ、したがう努力をして、そういう状況の中で政府としてどういう努力をしていくか。各行政分野でそれぞれ行政改革もしながらきちんとした行政をする。一方、国民にその姿を見せて、負担を求めていく。それで、きちんとした福祉国家を

つくっていく。こういう見通しを持って行政はやっていくことが必要です。

### 国と地方(車の両輪論と補完性原理)

我が国が敗戦後、先進国に追いつけ追い越せというふうにやってきたときは今は違いました、日本の中で日本型の社会をつくっていきなきやいけない状況になってきているわけです。特に、冷戦終結後、多極化する国際情勢の中で、国における外交上の立場などは、昔に比べるといろいろな面で大変になってきていますよね。したがって、我が国がこれから国際社会の中できちんとした位置を占めて、日本という国が繁栄していくためには、国と地方の役割分担というのをきちんと考えていかないと、何でもかんでも国でやっていくのは無理になってきていると思うわけです。また、仕事の効率という面から見ても、できるだけ現場に近いところで意思決定をする必要があります。このようなことから、今地方分権に取り組んでい

ると、こういうことでありまして、国、県、市町村でどうやって仕事を分けていくかということが、これから我が国が繁栄していく上では重要な論点になるわけです。

そのときに、どういう物差しで考えていくかということになります。そこに「車の両輪論と補完性原理」と書いてありますけれども、従来は、「国と地方団体は車の両輪だ。一緒にともかく車を走らせている車輪なんだから、仲良く共同してやっていけばいいじゃないか」と、こういう考え方です。その表れが国直轄負担金というものです。国直轄負担金というのが国交省とか農水省を中心にありまして、国が国道を造るとか、あるいは大規模な圃場整備をするとか、そういうときには地域にもメリットがあるんだから地方も割り勘としての負担金を出してくださいというシステムです。今までは、国が仕事してくれて、一定の負担をすれば立派な道路が通り、圃場整備もできるんだからいいなということだったんです。ところが、国

がそうやって事業をするときに建設事務所を建てる費用も地元で求めていたとか、さらにはそこで働いている人の退職金を地方から負担金としてもらっていたとかというような問題が出てきました。「そんなことまで負担しなきゃいけないのか、車の両輪とかいって何でもかんでもお金を割り勘みたいに払わなきゃいけないのか」という議論になったわけです。「国が仕事をするのであれば全部やはり国のお金でやるべきじゃないでしょうか、地方団体がやる仕事であれば地方が自分のお金を出してやればいいじゃないですか」というような議論に今なりつつあって、国交大臣と農林大臣と各県の知事さんが直接話し合いをしています。

車の両輪論というのは、そういう意味では分担金をとるための一つの理屈だったのかなというふうに思います。これからはそうじゃなくて補完性原理という言葉を大事にする必要があるのかなと思います。我が国のシステムは、基礎的な自治体として市町村がありますよね。その市町村が住民

の方々の一番身近にいるわけで、そこがどういうことを住民が望んでいるかが一番よくわかる。しかしながら、市町村は規模も小さいし、財政力もないわけですから、そうはいつでもやれることに限界があるかもしれない。河川の整備というようなことになればもう少し大きな目で見ないと、水需要はどのぐらい必要かというところまではなかなか一つの市町村じゃわからないかもしれない。そうすると、市町村でできることはともかく最初にやってもらうことにした上で、できないことは上部団体の都道府県にやってもらうというものです。さらに、河川の整備とかそういうことはある程度都道府県でできるかもしれない。しかし、淀川水系だとか、信濃川だとか、ああいふふうについとかの県を横断して流れているような河川について、どういうふうに整備していったら、洪水確率からするとどれぐらい堤防を積まなきゃいけないかとか、そんなような議論をしていくと、なかなか一つの県じゃうまくいかない。そういうのは国交

省でやってもらわなきゃいけない。このように、基礎的な自治体でできるものは市町村が仕事をやり、できないものを広域団体が行うというような考え方で仕事をやっていく方が、国民のいろいろなニーズを受け取る上でも正しいんじゃないかというのが補完性原理というんです。

こういう考え方で、もう一度国全体のシステムを見直していくということが必要なのではないかとそれによつて全体として国の負荷というようなものを軽くしていくということが必要ではないかなというふうに思っています、今後いろいろな政策を考えていく上でこういうような三つの視点を皆様に持っていただければありがたいと思います。

### 新採公務員に望むことと選択肢の提示能力

今まで申し上げてきたことと共通するようなことですけれども、これから特に「政」と「官」という政治との距離というのは皆さんにとつても非常に難しい問題になってくるというふうに思いま

後まで政治主導で現在も決められているんですね。ただ、専門的な知識は当然役所の方があるということであり、またそうでなければ役所の存在意義はないわけですから、それはもちろんこういうことを動かせばこういうことになりますよとか、こういうことを実現するためにはこういうことが必要ですねとかいうようなことは役所にノウハウとしてあるわけですね。日本での最大のシンクタンクが霞ヶ関でしょう。だから、いろいろな選択肢を政治に対して示していくのは当然やらなきゃいけないし、期待されていることでありますから、そういう立場でいるいろんな考え方を示していくということは当然必要でありますけれども、最終的にそれをどうするかということは、先ほどの消費税の話でもそうですけれども、政治のサイドで決めざるを得ないわけです。ただ、今の日本の財政状況はこうで、経済状況はこうなので、こういうふうにしないとこういうふうになりますよというふうなことは役所が言うべきことであるこ

す。私は、官僚の方は政策を提示する能力、オペションを示して、政治がその中から決断をすること、こういうことが基本だろうと思います。今、官僚内閣制だとか何とかいろいろ言われますけれども、そんなことはないと思います。よく言われることです。今、十五兆円の経済対策の補正予算を出してありますけれども、ああいう規模であれだけ大胆な補正予算を役人に出しなさいと言っても出てこないと思います。まさに政治主導で、今は百年に一度の状況なので、ありとあらゆることをやろうという政治的な判断がなければ、ああいう規模の補正予算は出てこないわけです。また、一番政治主導がはつきりするのには税制改革ですね。もともと議会制というのは、イギリスで国王があまりにも重税を国民に課したことに對して、国民が議会というものを組織して、むちゃくちゃな租税負担に抵抗しようという中で議会制というものが出てきているわけですから、我が国の国会で決める中でも予算とか税制というのは本当に最初から最

とは当然ですね。ですから、やはり皆さんにはそこに書いてあります。選択肢を提示する能力と、これを常に頭に入れておいてもらいたい。その結果、それぞれの分野のスペシャリストになってもらわなきゃいけないと、こういうことになりました。

### ジェネラリストとスペシャリスト

役所の中で階段を上がっていきますとだんだんスペシャリストだけではいけなくなりまして、そこにジェネラリストと書いてありますけれども、国政全体というか、いろいろなことに配慮しながら政策判断に資するような選択肢を出していかなくちゃいけなくなりますので、スペシャリストになるチャンスというのは若い間だけなんです。その意味では、皆さんは今非常に重要な位置にいるというふうにおもわれた方がいいですね。私も振り返ってみると最初、役所に入ってから五年間のうち三年間税の企画立案をやりましたが、それが結局私

の一番の得意分野になったなというふうに今思うんですね。皆さん、これから五年以内、どういう仕事に就かれるかわかりませんが、その間に身についたものが皆さんの一生にとつてのかけがえのない財産になることは確かです。その間にどれだけ勉強するかが皆さんの一生を大きく左右するかもしれませんね。

どうしてもね、学生がようやく終わったので、これは総務省の新採の人には言ったんですけれども、ようやく勉強から解放されたという気持ちになる方も多いかもしれませんけれども、それはもったいない。今からが大事なときなんですよ。だからやはり自分でテーマを見つけるなり、あるいは配属されたところでその仕事に没頭するということが必要だし、そういうことが若くて体力もあつてできるときですよ。ですから、ぜひ皆さんの若い時代を無駄にしないでスペシャリストだと言えるような基盤を磨いてもらいたいというふうに思います。そういう基盤がないと役人に求めら

れている政策提示能力というのがなくなってしまうので、単にそのときそのときの漂う泡のように時流に合わせるようなことになってしまふ可能性がありますから、ぜひそこところはよく自戒していただきたいというふうに思います。

## 国民の批判と期待

某新聞がアンケート調査したところによると「官僚を信頼しない」という国民が七十四%なんだそうですね。それは毎日のように新聞で官僚が悪い悪いとたたかればそういうふうになつちやうかもしれません。しかしながら、国民の方に別途新聞社が聞いて、「優秀な人材が公務員になつてもらいたい」という回答を寄せた人も八割以上いるんですね。だから我が国がきちんという方向にいくためには行政官の皆さんが優秀であつても、今はどうも信頼できない。ということは、私ぐらの年代が悪いのかもしれませんが、今は

そういう分裂した意識に国民はなつているということですね。何とかこれを国民の方の期待に添えるように信頼がおけるような形に持つていってもらいたいというふうに思います。私はもう退官間近ですので、そういうチャンスもないわけですが、ぜひ若い皆さんにそういう国民の期待にこたえ、我が国がさらに繁栄するようにスペシャリストとして頑張つていただきたいというふうに思います。

スウェーデンなんか、私はちょっと衝撃的だったんですけども、何であんな七十%も八十%も租税負担率が高くて国民は黙っているのかと。日本は税金は三割前後、それに社会保険料が乗つて五割ぐらいですけども、それでもみんなブーブー言つている。しかし、スウェーデンは七割八割所得から取られても何も言わない。何でだと聞きましたら、スウェーデンの人は、それは国に貯金していると同じだというんですね。結局、働いているときに高い税金を取られても、大学なん

かもただなんでしょうけれども、福祉がただで提供されるということですから、働いているときにたくさん負担すると、もう老後は全く心配がないと。自分で所得を税金で払わないで銀行に預けておいても、銀行がつぶれるかもしれませんが。しかし、国の方は絶対大丈夫だと、こういう気持ちなんだそうですね。

日本でそういうことができるのかどうかかわかりませんが、国民と国、あるいは行政という目で見れば、一つの理想的な姿なのかもしれないですね。我々の日本はなかなかそんな租税負担率七割というわけにはいかないと思いますが、そういった中でも国に対する信頼というものがやはり根底にないと国の運営というのはうまくいかないということでもあるわけです。これから長い公務員生活になりましようけれども、ぜひ我が国をよい方向に導いていただきたいと、そういうふうに申し上げて、お話を終わらせていただきます。

## 質疑応答

### ○研修員

今回、私たちは人事院の研修で他省庁の同期と触れ合う機会をいただいたわけですけれども、瀧野事務次官はこのような他省庁とのつながりを今後どういうふうに生かしていけばいいと考えておられますでしょうか。お聞かせください。

### ○瀧野講師

我々の頃は、新採のときの研修というのはなかったんですよ。入省してすぐ何日か泊まりがけで研修を受けたぐらいだったんですけれども、それでもそのときに同じ部屋になった農水省の人が私が福井県に赴任したら、やはり農水省から福井県に来ていまして、「いやいやおまえじゃないか」ということで、二十年以上たっていましたけ

れども、本当に懐かしくてすぐ友達の気持ちよみがえってきまして、やはりこういう研修というのはいいなというふうに思いました。

我々の頃は課長のときにこの人事院で研修を受けましたが、そのときはこんなに多くなくて二十人ぐらいの研修だったと思います。研修で何を勉強したかは全く忘れませんでしたけれども、その研修、一緒になった二十人は毎年一回七夕会と称して集まりまして、一年に一回お互いに今どんなことやっているのか情報交換して、困ったときにはそういう人たちに助けけてもらうとか、そういうのが非常にありがたかったですね。だから、皆さんの場合ももう少し数が多いから、すべての方々がずっと同じようにつき合うというわけにもいかなかったのかもしれないけれども、ぜひ各省庁の人と友達になるという機会もなかなかないでしょうか。一期一会じゃないですけれども、ぜひ大事にして一生涯つき合っていたらできればきつとお互いの財産になるんじゃないかなというふうに思いま

すね。

地方に出られる方もいると思いますけれども、地方に行くときまた県庁とか市町村の方と友達もできるでしょうし、やはり行政で一番重要なのは人間関係ですね。人間のつながりが行政を動かす。頭じゃないですね。頭はいくらよくても行政はうまくいきません。人間関係がある人が一番強いと思いますので、そういう意味では人事院に皆さんも感謝して、できるだけこの研修を有意義にしたいだければいいんじゃないかなと思います。

### ○研修員

先ほど、マスコミの調査で官僚を信用できないといった方が七十四%いるというお話を伺ったんですが、私の採用された省は非常にマスコミ報道等で批判を浴びておりまして、組織として結構萎縮していると感じたことがあります。例えば、そんなところは別に国民の自由に任せてもいいんじゃないかなというところでも規制をかけて、

「後々もしそれで問題が起きたら国賠とかになつて大変なことになるから」というふうにおっしゃっていることが多い。やはりそういうふうには萎縮しちゃうというのは国民の理解が得られていないからだと思うんですが、国民の理解を得るためには一体どういったことが必要であるとお考えになりますか。

### ○瀧野講師

これは役人にとってもなかなか難しいところなんですけれども、一つの決め手は情報公開だと思います。今までは、「由らしむべし知らしむべからず」というか、幕府のことは一般人民には知らせないで結果だけいいやと、こういうようなのが江戸時代はありました。それが脈々とあつた面があるんじゃないかなと思います。だから、国民の信頼を得るためには、行政というのはこういうことでこういうふうにやっているんですと。その結果こうですというのをできるだけ情報を公開し

ていかない限りは、一つ間違っちゃうと社会保険庁のように全部ごまかしているんじゃないかなというふうにとられてしまうリスクを持っているわけですよ。常日頃からオープンにしていくということしかないんじゃないかと思えます。ただ、もちろん機密のものもありましょうし、できないものもありましょうけれども、できる限りオープンにして、常に批判を浴びるような状況に自らを置くと。公務員としてはつらいですよ。でも、そういう国民の目を感じられるようにしておくことが、結果的には行政に対する信頼を得るということになると思うんですね。

地方団体でも、県議員がいるいろんな行政についての申し入れをするというようなことが日常茶飯事的に行われますけれども、鳥取県など、そういうようなものを一つ一つ文書化して公開するということを始めた県がありますね。そういったものが内々の中で行われていると何か特定の人が得しているんじゃないかというものがオープンに

なることによつて、ああ、これはそれなりに理屈があるものですねとか、こんなものおかしいじゃないかというふうになつて、変な陳情がなくなつてきたという状況にあるわけです。だから、そう考えると、やはり我々としては、批判を受ける端緒になるからあまり公開したくないという気もあるけれども、できないものもあるかもしれませぬけれども、できる限り情報を公開して、常に批判を受けることを想定し、それに対してきちんと説明できるという、そういう立場で行政をやつていくということじゃないかと思えます。

#### ○研修員

国民の声を聞いて、それを政策に反映するのは大事だというふうによく言われると思うんですけども、一方でそういうのは結構困難が伴うと思います。次官が今までお勤めになつてきて、この点に関して、心がけてきたことと、それから私たちのような新人が心がけたらよいということをお

教えてください。

#### ○瀧野講師

やはり国民から見れば、霞ヶ関の人というのは冷たいというふうに思われているんじゃないでしょうか。それは、お話の中でも申し上げましたけれども、理屈が通らないと霞ヶ関では生きていけないからなんです。どの省も財務省から予算とつてこなきゃいけないでしょう。財務省を説得するためには相当な理屈が要るんだろうと思いたすよね。だから、一般国民から見れば、非常に冷たい、理屈が先に立っているような感じになつてしまうということになつてしまうと思えます。けれども、我々は全体の奉仕者という言葉で表されているように、ともかく国民全体が日本に生まれてよかつたという社会をつくりたいがために公務員になつているわけです。そのためには本当に住民の皆さんがどういうことを望んでいるかということ、国民の目線に立ってやつていかなきゃい

けないわけで、そういう意味では実際に役所の中で仕事をするときのアティチュードと、政策をこれから練り上げていくときに実際の国民のニーズは何かということ拾うときの心構えとを変えていかなきゃいけないと思えます。そのためにはやはり、できれば、日本の隅々にまで行く機会があると一番いいですね。霞ヶ関だけにいたんでは、なかなか今言ったようなことはできないかもしれない。霞ヶ関だけでずつといるとどうしても理屈が先に立つような、そういうことになつてしまうのではないかなというのを恐れます。だから、ぜひ現場に行つて現場で直接話を聞くということが必要ですし、そのときには自分の価値判断を最初から持ち出さないことが重要で、相手の立場に立つてみるということが必要なんじゃないかな。どうしてもこちらは行政官として、こういう枠組みの中にいろいろな要望をどうやって閉じ込められるかという見方になりますから、そういうことでは結局本当の国民の要望を受けとめかねること

になるかもしれないわけです。だから、そういう意味では現場をよく見てもらうということが必要じゃないかなと思います。

#### ○研修員

今の質問にちよつと関連するんですけども、例えば自分の意見をまずはちよつと抑えて相手の要望を聞き出す。その中で、確かに要望を言った人にとつてはいいかもしれないけれども、全体から見たらちよつと違つてしまう、部分解と全体解が違つてしまうような場合もあるかもしれない。あるいは、聞いたけれども自分が持つている意見とはどうも明らかに違う。全体の奉仕者であるというときと、地域の人の暮らしをよくするということとがどうしても矛盾してしまう場合が出てくると思うんですが、そういうときに次官がこれまでとられてきたような工夫ですとか、努力してきたことなどがあれば教えてください。

それでそのときに無理な問題について過大な期待を持たせると、これは容易でないことになっちゃうんで、そこら辺のところの功というんでしようか、難しいということにはじませながらも、受けとめてあげることが必要なんですね。大体、役人の人で評判が悪くなる人というのは、あまりにもはつきり物を言う人が多いですよ。せっかく陳情に言ったのに一言も聞いてくれなかったとか、頭ごなしに怒鳴りつけられたとか、そういうような話ばかり聞きますので、それぞれの人の気持ちをよく聞いてやっていただければいいと思います。

私は思うんですけども、我が国の国民性というのは、議論はあまり得意じゃないですよ。どつちかというと、非常になあなあな性格の方が多いわけです。第二次世界大戦のときは爆撃を受けましたけれども、ほかは蒙古襲来るときぐらいしか外敵が来たことがないという非常に平和な時代がずっと続いてきましたんで、狭い国土の中で、

#### ○瀧野講師

それはおっしゃるように、要望する方はもう、とても無理だなということも百%言いますからね。むしろそういうことの方が多いでしょうね。けれども、そのときに「これは我が国ではこういう法律があつてとても無理ですよ」と言つて切つていくことは楽ですけれども、しよせん法律も変えられるものですから、本当にそれが切実な問題であればどういうふうにしたらいいかということを考えていくことが必要になるわけです。最初いろいろな要望を聞くときに、ああ、これは無理だなというような問題というのは非常に多いですけども、最初から「なかなか難しいですね」と言わないうように私はしてきました。一回は受けとめる。しかも言つてくる方も、これはなかなか無理な問題じゃないかなということとは薄々はわかつているわけですよ。それを頭ごなしに「こんなもの全然だめじゃないですか」と言うと、かえつて反発してしまうことになるんで、まずはよく聞いてみる。

お互いに助け合つて生活していくことが非常に身にしみついた国民だというふうに思うんですね。アメリカのように、どんどん移民が入ってくるわ、立志伝中の人物だけが非常に高く評価されるわというような社会とは自ずから成り立ちが違います。お互いにそこそこ生活できるといことがずっと続いてきた日本の伝統なんだろうというふうに思いますので、そういう意味ではそんなに極端に貧しいというか、生活に困難になるといような人をつくらないようにする。GMの会社のようにべらぼうの報酬をもらうような人が当然視されるような社会でもないので、お互いに格差があまりないような社会になるようにしていかなきゃいけない。どうしても非常に厳しい議論をするということは慣れていない部分もありますので、よく相手の意見を聞いて、それで何らかの道を見つけていくということじゃないかなというふうに思います。

## ○研修員

今までの質問に比べると少し砕けたものになってしまふんですけれども、次官の経験から、これまででやってきて、公務員をやっていてよかったですと思えた経験と、あとこれは非常に大きな失敗をしてしまったなというものももしあったら、差し支えない範囲で構いませんのでお教えください。

## ○灌野講師

今まででよかったなという部分でいえば、地方勤務していたときに県立大学の設置というのをやりました。地方ではやはり若い人に定住してもらいたいんですけれども、なかなか働く場もないし、教育も十分じゃないという中で、福井県で大学の設置を何とかできまして、県が大学を持つということは財政的に非常に厳しいんであまり当時は勧められないことだったんですけれども、何とか大学の設置、県立大学というのをつくりまして、今も十数倍の倍率で応募者があって、それで地域に

もある程度定住してきている。しかも、日本海側ですから、その中に水産学部というのをつくりました。これはお金ばかりかかって財政的には大変なんですけれども、地域の振興という面ではよかったかなというふうに思いますね。

失敗というところがたくさんあるんですけれども、私が一番困ったのは、マスコミ課税問題というのがありまして、新聞社とかテレビ局に対して、事業税という地方税が非課税になっていたんですね。これは不公平税制の最たるものだったので、担当課長として是正に努力したんですけれども、色々な利害が絡み合い本当に往生したことがありました。最終的にはいろいろな力関係があつてある程度できたんですけれども。

でも、失敗は成功の母ですよ。失敗を恐れたんでは何もできませんので、失敗をしてもリカバリをして、しかもそのためにもホウ、レン、ソウをして、自分だけで抱えないようにするということが重要です。自分一人で悩まないように、組織

で仕事をするわけですから、できるだけ上司、同僚と問題意識を共有して、同僚や先輩に助けてもらいながらやっていけば何とか乗り切れるんじゃないかと思えます。