



齋藤 健◎さいとう・たけし

昭和34年東京都生まれ。東京大学経済学部卒業後、通商産業省(現経済産業省)入省。ハーバード大学ケネディ行政大学院で修士号取得、大臣官房秘書課人事企画官、通商産業大臣秘書官、内閣官房行政改革推進事務局企画官、資源エネルギー庁電力・ガス事業部電力基盤整備課長、東京大学経済学部非常勤講師等を歴任。平成16年8月に埼玉県副知事就任。

Photo: 廣川敬司

Sチャレンジ」を齋藤副知事はどうのようにとらえておられますか。

齋藤 今地方は曲がり角に来ています。県職員の意識改革を図る必要があります。知事が、私が来る前から旗を振っていたのが「3Sチャレンジ」です。「3S」とは、スピード、スマイル、スピリットです。要するに、県民に顔を向けた行政を行うということです。仕事を向いて仕事をするのではなくて。

部署によって仕事の内容が違うことから、自分たちは何をするかを各々考えてもらいたい。

## 選択と集中によるメリハリの効いた地域の再編へ

次代を担う経済官僚の一人である齋藤健氏は著書『転落の歴史に何を見るか——奉天開戦からノモンハン事件へ』(ちくま新書)で、歴史を検証しながら日本の組織の弊害を喝破した。昨年八月埼玉県副知事に就任し、「国と地方」の問題の最前線で奮闘中である。氏に、岐路に立つ地方行政の進路などについて聞いた。

——上田清司知事と一緒に仕事をされたことがあります。知事と一ヵ月に一度会うことがあります。そのとき、「このジャーナリストは、死んでもわれわれ一人を引き合わせようとしているのかな」と感じたのを今も覚えておりました。

その後、間もなく、その方が癌で亡くなられた。その後、間もなく、その方が癌で亡くなられたときも、そのことが頭に浮かびました。

ですから、今回、埼玉県に来ないかと誘われたときも、そのことが頭に浮かびました。このままでは、埼玉に来る前に、知事室は、四十七都道府県の中でも埼玉県だけではないでしょうか。

れました。何とかお焼香だけでもと大分遅い時間にお通夜にまいりましたところ、誰一人歩いていない夜道で、上田先生とすれ違いました。そのとき、「このジャーナリストは、死んでもわれわれ二人を引き合わせようとしているのかな」と感じたのを今も覚えておりました。

ですから、今回、埼玉県に来ないかと誘われたときも、そのことが頭に浮かびました。

また、温かい人柄で、埼玉に来る前に、知事本人から大変行き届いたレクチャーをしていただきました。

——どんなレクチャーを受けましたか。

齋藤 通商産業省(現経済産業省)と都道府県との人事交流は結構ありますが、こんなに近いのに、埼玉県には昭和二十年代に部長・課長での出向があつた程度で、副知事としてはもちろん初めてでした。したがって、知人もなければ、引き継ぎもなしという状況の中、知事は私の着任直前に、県庁の意思決定のプロセス、キーマンは誰か、議会がどうなつているなどをわざわざ時間をとつて話してくださいました。

## 「3Sチャレンジ」で成果を上げる埼玉県

——上田知事が打ち出している「埼玉県3

よる、安全で安心できる道路(歩道)等の創出」

・新三郷浄水場「記憶に残る見学会」

### 三、審査委員特別賞

・創業・ベンチャー支援センター「お客様第一主義でとことん創業支援」

・文化財保護課及び各博物館施設等「ふるさと埼玉ものしり事典の充実」

特に、①電話をすると必ずワンコールで出て、お客様が顔を出すと「いらっしゃいます」と言う、②道路の危険箇所をチェックして、自分たちで直せるところ、予算を取つても直すべきところを全部分類して工程表に基づいて進めていく、③名刺の裏のテッズスペークスに県の取り組みをPRする——あたりはサービス業の感覚として面白いと思いました。自発性を促すのが「上田流」なのです。

——強制すると、反発がつきものですから。

齋藤 県庁の職員は、もともと県民のために働きたいと思って就職し、しかも能力が高い人が多いので、雰囲気を作つていけば大きいに変わることです。まだまだ端緒についたばかりですが、今年四月から新しいサイクルをスタートさせており、また斬新なアイデアが生まれてくるのではないかと思います。

——創業・ベンチャー支援センターは、創

## 経産省から埼玉県 リアケースの出向

——上田清司知事と一緒に仕事をされたことがあります。知事と一ヵ月に一度会うことがあります。そのとき、「このジャーナリストは、死んでもわれわれ二人を引き合わせようとしているのかな」と感じたのを今も覚えておりました。

その後、間もなく、その方が癌で亡くなられた。その後、間もなく、その方が癌で亡くなられたときも、そのことが頭に浮かびました。

——知事としての上田さんはどうですか。非常に熱心に取り組んでいると思います。知事室をご訪問いただくと分かります。知事室の壁には、埼玉県に関わるありとあらゆるデータが張られており、毎日データをにらんで仕事をしています。こういう知事室は、四十七都道府県の中でも埼玉県だけではないでしょうか。

また、温かい人柄で、埼玉に来る前に、知事本人から大変行き届いたレクチャーをしていただきました。

## オピニオン

No. 100

### 埼玉県副知事 齋藤 健氏に聞く

インタビュー 本誌編集長 高橋漁夫

本誌副編集長 石岡正行

## 二、優秀チャレンジ賞

・越谷県土整備事務所「ニーズの先取りに

研究所は、科学技術（人文科学を除く）に関する試験及び研究等の業務を総合的に行う、日本で唯一の自然科学の総合研究所として、物理学、工学、化学、生物学、医学などにおよぶ広い分野で世界最高水準の研究を進めています。

川口市のさいたま新産業拠点（SKIPシティ）は、県内中小企業の振興と映像関連産業の導入・集積を基本方針に掲げ、新たな産業振興の拠点づくりとして、産業技術総合センター・や本格的な映像制作ができる彩の国ビジュアルプラザ等、施設が整備されています。本庄新都心は、本庄地方拠点都市地域の中核都市地域として、先導的整備が進められていて、上越新幹線本庄早稲田駅の設置や土地区画整理事業（地域振興整備公団施行）と早稲田リサーチパークの整備により、国際的な研究開発拠点としての発展を目指しています。

一方、ものづくりの現場は積み上げた技術をいっぱい持っています。つまり相互連携で、企業や研究所が様々な形でり合わせを重ねることによって、新しい生産技術を生み出していく余地が多いということです。そこでは、人の動きが大事で、志を持った人間が一所懸命汗をかきながら結びつけていくのだと思います。上田知事になつてから、その方向での県の施策を強めていこうとしております。

**少ない財源で  
需要に応える**

平成十二年に地方分権一括法が成立し、財源の手当てがないまま権限の委譲だけが前進しました。翌年四月に小泉内閣が誕生し、「聖域なき構造改革」が唱えられ、「骨太の方針」の中で、税源移譲の日程が上がり、三位一体の改革が言われています。地方は、分権と自立をどうとらえればいいのでしょうか。

齋藤 今、国と地方で七百数十兆円の累積債務があり、これから十年、二十年は、この返済をどうするかが、わが国のマクロ経済政策上の大問題となつてゆくでしょう。

そういう観点が、今まで以上に重要になってきます。要は少ないお金で効率的に需要に応えていくのですが、それができるのが地方、とりわけ住民の最も近くにいて二ヶ所をつかんでいる市町村だと思います。住民が求めているのは、道路なのか、福祉施設なのか、学校なのか、その実情は地域ごとに異なつておられます。國ではなくて、市町村ということがあります。

言葉は悪いかもしれませんが、これまでには多少の政策選択の間違いがあつても、全体が

## 選択と集中で 地域の再編へ

——国から地方に行かれて、地方の将来をどのようにお感じになつていていますか？

齋藤 「三つの数字」を押さえれば、地方の将来が見えてくると思います。

一つは、人口の減少です。一〇〇六年の一

成長しているのでごまかせましたが、今後は

判断ミスが非常に大きく響き、マネージャー

の資質が問われてくると思います。いいトッ

プを戴かないとやつていけない、地方はそ

ういう時代になつてゆくということです。

——東京都の休日出勤手当の積み増し、大

阪市役所のカラ出張・残業等が問題化する中、

地方に財源が行くと大丈夫かと心配します。

齋藤 これからは住民の行政ニーズがいつ

ぱいある中、財源は枯渇していきます。自治

体から見ると、住民との軋轍が今まで以上に

高まっていく時代ということになるでしょう。

確かに、この瞬間で見れば、ひどい局面が

いっぱい出てきますが、これにちゃんと手を

打つたトップはおそらく次の選挙でも選ばれ、

するすると引き延ばしをしたトップは淘汰さ

れるということで、自浄能力が働いていくと

思います。

## バックアップ・オフィスとして 期待が膨らむさいたま新都心

——上田知事は、大首都圏の構想をお持ちで、齋藤副知事のように中央官庁出身の方の企画やノウハウに期待が大だと思いますが。

齋藤 それはあると思います。やはり県の中だけを見ているのではダメで、日本全体がおかれている状況、あるいは時代認識といったものを踏まえた上で、自治体の政策を展開していくかなくてはいけないでしょう。

9・11の後、世界貿易センタービルに入居していて、バックアップ・オフィスを持つ

談に乗り、たらい回しは一切しません。その結果、創業が、一年に百件以上出てきました。みんなの努力が大きいと思います。

——上田県政は実行とスピード重視ですね。

齋藤 そういう実感があれば嬉しいことです。それから、上田知事は県民を向いて仕事をしています。例えば、「知事への提言」というのがあって、ファックスやメールが来るのですが、知事は現場に「遅い、遅い」「スピード、スピード」と言って、殆ど一週間以内に返事を出しています。そういう意味では、スピードが最大のサービスかもしれません。

齋藤 専門家をそろえ、ワントップで相談に乗り、たらい回しは一切しません。その結果、創業が、一年に百件以上出てきました。

いなかつた企業は相当なダメージを受けました。その教訓を踏まえ、ニューヨークから車で約一時間半のペンシルバニア州のニューヨーク州寄りに、バックアップ・オフィスが出

現しております。

私は、東京で地震やテロなどの不幸な事態が起きた場合に備えて、バックアップ・オフィスを設けるならば、埼玉が最適ではないかと考えています。

例えば、國の場合、関東の出先機関は、さいたま新都心に集まっています。つまり東京で執務ができなくなれば、霞ヶ関のかなりの部分が引っ越してくることになるわけです。

ライフラインや金融、通信、メディアなども、國と一体となつてやつていく必要があります。したがつて、バックアップ・オフィスをさいたま新都心に置くと、いざというときの國との連携がスムーズに行くと思います。

ここからは夢物語ですが、さいたま新都心にそういう機能が集まつければ、やがて何十年後かに道州制になったとき、日本の首都は東京で、関東州の州都はさいたま新都心となるといいなと……。

國家の危機管理という意味でも、現在放送事業者の方が計画しているデジタル放送用タワーも、さいたま新都心に建設すべきではないかと思つております。

——埼玉県は中小企業が非常に多く、ものづくりに適していると思いますが。

齋藤 まず、ハイテクの研究機関が集積しています。和光市にある独立行政法人理化学



億三〇〇〇万人弱が、二〇五〇年には八五〇〇万人に減少するという試算もあります。これだと現在の人口が三分の二になるということです。

二つめは、高齢化人口の増加です。七十歳以上人口が、二〇二〇年には二〇〇〇年に比べて、日本全体で一・七八倍になります。埼玉県は、沖縄県に次いで全国一番目に若い県ですが、団塊の世代の層が厚く、これから高齢化が急速に進み、二〇二〇年には一・五倍になると試算です。

三つめは、出生率の大幅な低下です。特殊出生率が団塊の世代は四・三であったものが、今や一・二九にまで落ち込んでいます。

このような高齢化、人口減少に、財政難という現実を考えると、戦後一貫して追求された、わが国の地域開発の基本哲学である「国土の均衡ある発展」という発想は、もうこれからは成り立たなくなってくるのではないかと思われます。

つまり長い目で見て、地方は、選択と集中による再編の時代へ入ってゆくのではないか。行政が何でもやる時代から、江戸時代に疲弊した米沢藩を立て直した上杉鷹山が言う「三助」——「自助」「互助」「扶助」——が改めて大事になります。特に、NPOやボランティアの「互助」が重層的に地域社会を下へ

支えるようになつてこないと、行政だけですべてを賄うということは不可能となつてくらであります。それから福祉関係の支出も増えます。増えてしまふのが大部分で、削れるところがなくて、必ずプラスになり、マイナス予算を組むのは大変です。

したがつて、例えばですが、三十人学級四十人、五十人学級に戻したり、また医療費の自己負担分を高めるなど、大きな制度改正をしなければならないということになります。ただ、それを毎年やることでは、政治的にももたないので、何年かに一回の大制度改正をして、そこで少し落ち着かせて、またしばらくして大改正をするということをずっと繰り返していくしかないのであります。

高齢者が病気になれば医療費の負担が増大するわけですね。

斎藤 先ほど申し上げたように、埼玉県は七十歳以上の人口が二・五倍になりますから。——自宅で面倒を見る人もいな状況です。

斎藤 そうなんです。実に難しい時代を迎えます。これまでの予算の使い方はできません。選択と集中による再編をしていかなくてはいけない。

マイナスイメージの言葉ですが、戦争でいう撤退戦。戦線を整理して、次の反転攻勢に持つていくことさえ難しいのですから。

## クレバーな撤退戦の後 幸せが増す国になれる

——今は食べきれないからと平気で食べ物を捨てたりしていますが、もう少し生活のレベルを下げる必要があると思うのですが。

斎藤 国全体で七百数十兆円の累積赤字は、相当に重く、国民が少し辛抱すれば、というレベルの数字ではありませんね。財政均衡に持つていくことさえ難しいのですから。

斎藤 先ほど申し上げたように、埼玉県は七十歳以上の人口が二・五倍になりますから。——自宅で面倒を見る人もいな状況です。斎藤 そうなんです。実に難しい時代を迎えます。これまでの予算の使い方はできません。選択と集中による再編をしていかなくてはいけない。

マイナスイメージの言葉ですが、戦争でいう撤退戦。戦線を整理して、次の反転攻勢になります。

備える。こういうクレバーな撤退ができるかどうか。それで身の丈に合った地方になつていけば、私は日本ももつと幸せが増す国になついくと思いますが、それがうまくできないと相当ひどいことになるかもしれません。

——確かに撤退すれば浮上が可能かもしれません、戦後身についたわがままぶりから考えて国民は非難囂々で、政治もなかなか決断を下すことができないでしょ。ね。

斎藤 財政赤字をどうするかという発想ではなくて、新しい時代の到来に対しても、どういう国造り、地方造りをするかという発想が何より大事になつてくると思います。

斎藤 これを衰退ととらえるか、撤退戦の後により幸せな國を創るのだと見るかでしょ。撤退戦という言葉の問題もあるかもしれません、とにかく総力を挙げて良い撤退戦を演じて、自然も残つた、住むところもコンパクトだけれどもすばらしいものが残つた、そしてそれなりに強い産業があるというようにしていかなければならぬのです。

地方政府が過渡期に差しかかつてくるのは、これからです。よほど時代認識とビジョンを持



(PHP研究所)とどのような違いを感じながら執筆されましたか。

斎藤 組織論については堺屋さんが書いておられるところまで、私が書いたものもそれに近いと思います。ただ、私の本は時代のうねりや世代ごとのキャラクターを見つめている点で多少範囲が広いのは、と思っているのですが。

——奉天開戦で戦略的な勝利を挙げた日本が三十数年後に一少佐の愚行で大敗を喫するノモンハン事件を起こし、その後も失敗の教訓に学ぶことなく転落の階段を進んでいることがあります。

斎藤 日本は、時により、戦略よりも組織を優先したりする傾向が強く、またジエネラリストがなかなか育ちにくくという環境があります。

私が好きな番組にNHKの「プロジェクトX」があります。このチーフプロデューサー今井彰さんが「日本とは、中央に現れたスターが引っ張ってきたのではない、無名のサラリーマン、中小企業経営者、地方で地道に働く人たちが懸命に取り組み、ここまで育ててきたのだ」という趣旨のことを言っておられますが、私もそう思います。

青函トンネルも「プロジェクトX」で放映されましたが、もちろん最先端技術は要るに

——ご著書『転落の歴史に何を見るか』——

奉天開戦からノモンハン事件へ』(ちくま新書)は良書ですね。堺屋太一さんの『組織の盛衰』

## みんなで一人一プロジェクトXを

しても、十九年間一日も欠かすことなく穴を掘っていた人たちがいたからこそ世界一のトンネルが開通したわけです。

だから、「大変な時代なので、中央で誰かがやつてくれないだろうか」と人に期待するのもいいですが、自分が生きている間に一つ、プロジェクトXを自分でやるんだという気構えがもつと大事だと思います。放映されなくとも、日本人は、それができるはずです。例えば、埼玉県には小学校が八二八校あります。そうすると、小学校の教育を変えようとして、いくら声をかけてもなかなかうまくものではありません。大事なのは、一人ひとりの先生方が現場で「自分がプロジェクトXをやるんだ」という気概を持つことです。

いくものではありません。大事なのは、人ひとつの先生方が現場で「自分がプロジェクトXをやるんだ」という気概を持つことはないでしょうか。

**リーダーに必要な要素は経験と自省**

——日本はリーダーが育ちにくいとの指摘ですが、明治の元勲のようなジェネラリストを育てるには何が必要と思われますか。

齋藤 日本で今なおジェネラリストが育たない原因には、いろいろ指摘できると思いますが、一つに教育があると思います。

例えば、フランスの高校卒業資格と大学入

学資格を兼ねる全国共通であるバカロレアには、体育があり、「認識とは何か」といった哲學論文も書かせます。国を担うエリートを養成するにあたって、幅広い教養も体力も必要です。

だとしています。

私は経済産業省で人事を三年ばかり担当したことがありますが、職員の育成の観点からは、思い切ってやらせてみようという人事も行いました。適材適所ではなくて、あえて不適材不適所の人事をすることがあるのです。それによってその人が成長すれば、長い目で組織にとってもいいということです。

そういう仕事をする中で私が感じましたのは、人が成長する上で、どれだけ広い経験をするかが大事だということです。その経験には、実体験でなくとも、本を読んだりして、広い知識を養うこともあります。多様な経験をしている人物は、全く新しい事態に直面したときに見当がつくのです。見当がつくといふのは、リーダーの資質として大事です。

なぜならリーダーは、常に新しい危機、新しい事態に直面し続けるので、そのときに見当がつかない人では困るわけです。

そして、多様な経験に加えて、もう一つ大事なのは、自省力というか、どれだけ自分と真剣に向き合っているかということです。

アメリカの大学では、各分野で活躍している人を次から次に呼んできて、学生に話を聞かせたりしています。これは経験の幅を広げることに役立ちます。イギリスでは、ローマ帝国時代の歴史などを学ばせます。

また、小説一つ読んでも、その中に出てくる人間類型が人間観を形成する上で参考になります。例えば、夏目漱石の『坊ちゃん』を読めば、そこに今でも通用する人間類型が数多く出できます。

私は、優れたリーダーというのは、まず、世界観や歴史観、人間観を全部兼ね備えた人でなければならないと思います。

それにしても、幕末から明治にかけて活躍した方々の国際センスというのは、驚嘆ものですね。例えば、たった一冊しかない蘭学書を通して自分の頭で理解しようとしたでしょう。世界を洞察する力が強くて、万巻の書が手に入る今の人たちも顔負けです。

新渡戸稲造の『武士道』などを読んでしまふと、未だにこのレベルに達している日本人はないのではないかとさえ思えてきます。

——最後に一言お願いします。

齋藤 今何よりも必要なのは、過去の延長線上でものを考える発想を捨て、将来から逆算して、今何をすべきか考える発想をとることだと思います。國も地方も。

(構成/TKC出版 塚屋雄一郎)