

官僚にラディカルな「自己改革」は可能か

座談会●齋藤 健／中村仁威／林 芳正／司会 宮崎哲弥
(内閣官房) (外務省) (参議院議員) (評論家)

国民からの信頼は地に落ち、若くて能力のある人は次々に辞めていく。「公務員制度改革」は、やる気を喪失している官僚へのカンフル剤となるか

齋藤 健氏 一九五九年生まれ。東京大学経済学部卒。八三年通商産業省入省。大臣官房秘書課人事企画官。通産大臣秘書官などを経て、現在、内閣官房行政改革推進事務局企画官。



中村仁威氏 一九六九年生まれ。早稲田大学政経学部卒。九二年外務省入省。経済局などを経て、現在、総合外交政策局安全保障政策課長補佐。省内有志「変えよう！変わろう！外務省」スポークスマン。



「正義」の見直しができるか
宮崎 『読売新聞』が去る五月下旬に全国で実施した世論調査によると、「中央省庁の官僚を信頼していない」という人が全体の七四％、「信頼している」という人が二〇％でした。この数字に關して、まず官僚、政治家のお立場から、感想をお願いします。政治家のお立場から、感想をお願いします。とくに公務員制度改革を担当されている齋藤さんとしては、無視できない数字でしょう。
齋藤 大変厳しい数字で、われわれはこ



林 芳正氏 一九六一年生まれ。東京大学法学部卒。九二年林義郎大蔵大臣の秘書官に。九五年参議院議員初当選(自由民主党・山口県選挙区)。現在、参議院財政・金融委員会理事などを務める。



宮崎哲弥氏 一九六二年生まれ。慶應義塾大学文学部社会学専攻卒、同大学法学部法律学科中退。同時代批評、大衆思想批判、政治哲学を主領域とする評論を発表。著書に『愛国の方程式』など。

ただ、私が一番恐れるのは、こういう世の中の評判の中で、モラルが低下したり、採用段階でいい人が来なくなったりして悪循環に陥ってしまうことです。もはや齋藤さんにはいい人材はいらない、ということならともかく、そうでないなら、生涯をかける職業として「公務員」が魅力を失いつつあるように思える現状には、正直、危惧を感じます。

宮崎 他方、この調査では、政治家と官僚のどちらが国の政策決定を担うべきかについても訊いていて、一〇％が官僚、四八％が政治家と回答している。政治家への期待値が高いのですが、内閣、国会がこの数字に込んでいる実感はありますか。

林 四八％というのはうれし恥ずかしというか、正直言つてようやくここまで来た、という思いがしましたね。官僚が政策決定を担うべきと答えた人が一〇％しかいなかったのは、最近の不祥事による影響だけではなく、長い目で見るとやはり政治主導にしていかなければいけない

ここまで信頼されていないのかと愕然とする思いです。ただ、一方で、私のまわりには日夜誠実に努力している人間が結構多いので、何もかもいっしょくたにされて「おかしい」と評価されてしまうのは、非常に悲しく思います。

宮崎 これはいまに始まったことではないけど、ジャーナリズムや論壇が霞ヶ関に対しては不当なまでに厳しい態度を取

っている。官僚像を歪めている側面は強いと思いますね。齋藤さんの先輩で、作家の堺屋太一氏すら「平成官僚はもうダメだ」という論陣を最近張っておられますね。そういう影響もあるとお考えですか。

齋藤 霞ヶ関の大先輩がおっしゃっているわけですから、説得力を持ってしまいますね。(笑)

という意味も含まれていると思うんです。政策決定は政治主導で行い、役所は政治に対して選択肢を出していくという理念にどうすれば近づけるか、そこに国民の皆さんの関心が向いてきたのは非常にいいことだと思います。

宮崎 その一方で、実際の政策決定は官僚のリードによっているとの答えが四二%で、政治家の二四%を大きく上回った。「政治主導」が政治スローガンになるというのは、考えてみれば滑稽な事象ですが、それすらなかなか達成できていないというのが国民の評価みたいですね。

「政治主導」とはやや矛盾する側面もありますが、同じ調査の中で、官僚が何を重視して動いていると思うかという問いには「特定の政治家の意向」が三八%と結構多い。それから「所属省庁の利益」三七%、「関係業界団体の意向」三〇%などが上位を占めていて、「国民の全体意向」というのはわずか二%でした。特定の政治家とか、省益のためなんてい

だけでは難しいかもしれない。

鑑になる人がいない

宮崎 いま中村さんが指摘された、仕事に対する不満、不安全感は、早期に辞職してしまう若くて能力のある官僚も共有しているんでしょねえ。

齋藤 昨年、公務員制度改革の作業の中で、若い官僚が何を考えているかというヒアリングを、各省横断的に百十四名を対象に行ったんです。その調査で浮き彫りになったのは、若手職員の閉塞感みたいなものでした。私流に解釈すれば、「モチベーションクライシス」に直面しているということですよ。

そもそも人間が仕事にモチベーションを感じるのには三つあると思うんです。

一つはお金です。お金が儲かるから頑張ろうというもの。ただ、お金を儲けようと思つて公務員になる人はおりませんから、最初からこのモチベーションはありません。

二つ目は、名誉。頑張つて本省の課長

うのは、外務省の一連の不祥事が念頭にあるようにも思えますが、中村さんはどうご覧になりますか？

中村 役人の行動様式が二、三十年前と比べて大きく変わっているわけではないと思います。冷戦と高度成長という単純な構造の中で量的拡大を目指すという大目標のもとでは、官僚は非常に高い能力を発揮しました。ところが、冷戦とバブル後は内外の環境が複雑で困難な時代が到来したのに、われわれは成功体験に溺れ、対応が遅れてしまった。それに対する、「不甲斐ない」という国民の怒りがある中で、不祥事が多発して、こういう数字が出てきてしまったんだと思うんです。

宮崎 きわめて正確な分析ですね。そこで林さんね。お役人ついているのは、自らの力で行動様式を変えたり、組織を自己改革できるのかしら。

林 それは難しいと思いますよ。そもそも外にミッションがあつて、それを遂行するための最適な組織が官僚組織なので、

局長になれば、人から尊敬される、だから頑張ろうと。ですが、一連の官僚不祥事があつて、これもなくなりませんでした。

最後に残るのは、やり甲斐とか充実感です。これも一昔前に比べると相対的に低くなってきています。公務員になって十年経ち、外資系企業に就職した大学の同級生の話を聞くと、年間何百億円を運用しているとか、ベンチャー企業を上場させたとか、あつちのほうがスケールが大きくて面白そうだなということになりがちです。本当は違うのですが……。

それから、私にとって驚きでしたのは、尊敬できる上司がいないという指摘が散見されたことでした。

宮崎 ああ、鑑かがみになる人、ロールモデルがないのね。

齋藤 もし、十年前に私がヒアリングを受けたとしたら、この点はなかったように思います。誇りある自画像が描けなくなつてきていることが、閉塞感の一つの背景になっているようですね。だから公務員制度改革が必要なんです。

自分で、「こう思います」というのは……。

宮崎 ミッションを与えるのは政治家？

林 そう思いますね。

宮崎 どうですか、皆さん。この論点については？

齋藤 まったくそのとおりだと思います。**中村** 私はちよつと違つて、役人も相当基本的な方針から自ら設定できると思っています。ただ、役人が立脚し、決して疑つてこなかった「正義」というか価値観といったものから変える必要が出てくれば、役人だけでは非常に難しい。

卑近な例ですが、役所では「長時間働くこと」や「細かく詰めること」は正義です。この正義は上から下まで浸透しているの、自戒の念を込めて言えば、若い官僚は詰めた文章を長時間かけて作るころまででヘトヘトになるか自己満足に浸ることも多いです。正確性は維持していったらいいと思いますが、「もつとバランス感覚をもつて仕事を」とか「省事は善」という新たな正義を持ち込んでもいいと思います。しかし、これは役人

宮崎 なるほど。それでは具体的に伺いますが、いま霞ヶ関の組織はどんな問題に直面しているのですか。

齋藤 われわれが自問しなければならぬ最大の問いは、日本の中央政府の政策立案能力は本当に大丈夫か、という点ではないかと思つています。

宮崎 現状では大丈夫ではない？

齋藤 少なくとも、かつての先輩たちの時代と比べて環境が激変しています。

ポイントには三つあります。一つ目は、政策立案に従来以上に高度な知識が必要になってきているということです。金融行政や産業政策などでは、日々専門化する最新知識にリアルタイムで対応できねばならなくなつてきているし、市場と適切に対話する能力も求められるようになってきています。ITや地球環境問題など広い分野にまたがる複雑な政策課題の重みも増してきています。

宮崎 政治家がなかなか把握できなくなつたというばかりでなく、テクノクラートでもある官僚が掌握できなくなつてい

るってことですね。

齋藤 二つ目は、企業活動が国境を越える時代には、よほど優れた政策立案をしなければ国際的優位に立てないようになっていくことです。言い換えれば、高度な国際戦略性のある政策を立案できない国は、負担だけ求められて、国際的尊敬を勝ち取ることはできない、ということなのです。

三つ目は、右肩上がりの高度成長時代には容易だった利害の調整が、いまや大きな痛みを伴うようになっていくことです。高齢化社会に片足を突っ込みながら、社会保障や年金問題など、われわれはゼロサムの中でいかに世代間の公平を確保するかという難問に直面するようになっていきます。

以上を一言で言えば、「政」と「官」を合わせた政策立案機構のトータルの国際競争力が厳しく問われる時代に、われわれは足を踏み入れているということなのです。

国際競争力をつけるためには、官と民

導入です。

宮崎 それは入省年次をはじめ、いろいろな外的条件などでガチガチに硬直しているのを突き崩すということですね。それはまたラディカルな。(笑)

林 球拾いをあと五年はやらないと試合に出られないというのを、一所懸命やったら、あと二年で出られるかもしれないとなる。ボケツと球拾いしていたら、四十歳になっても試合に出られないこともあるということですね。民間ではほとんど当たり前をやっていることだけだ。

宮崎 ただ、成果主義の導入はなかなか難しい側面もある。民間企業でも成功しているところとそうでないところがありますね。成果主義の功罪は田中秀臣氏の近著『日本型サラリーマンは復活する』(NHK出版)で詳しく吟味されていますが、こういう民間の経験は生かされるでしょうね。

齋藤 一つは評価の仕方ですね。本人も納得できるような目標設定をしたうえで達成度を測っていくという方法。それが

の垣根を低くして、人の出入りを多くし、官の専門性を補完しながら、より高度な政策立案ができる環境を整えることも一案でしょう。

中村 官民交流法は二年前に施行されましたが、官から民に出て行ったのは、まだ十一件だけのようですね。

齋藤 今度の改革が実現すれば、今後はもっと交流が進むと思いますけどね。

成果主義と三百六十度評価

宮崎 なるほど、きわめて現実的で、死活的な問題に撞着していることがわかりました。では、どんなふうに関心や制度を改めたら、有能な人材が寄ってくる官庁になると構想されているんですか。

林 やつぱりやり甲斐というのは一番大事だと思いますね。いまの仕事は、政策をつくると思っていたのに、なんだか球拾いみたいなことばかりさせられるような感じがします。僕はテニス部だったけど、若い官僚は、球拾いとか、ネットを

ら多面的評価も必要です。直属の上司だけではなく、斜め上の人も、下の人も評価する。

宮崎 三百六十度評価というものですね。齋藤 ええ。実は経済産業省で僕が人事をやっているときに、すでに試験的に導入していて、全部データを見ましたけど、これは頼りになる。外務省も、早く下からの評価を入れたいね。

中村 今年始めたんですよ。ただ、それで組織が活性化されるのはいいんですが、役所全体として何を目指すべきかという漠とした疑問が多くの官僚の中にあるという問題は残る。抽象的には国民の福祉増進とか国の安全確保ということなのでしようが、より具体的に何を正義として頑張った方がいいのかというところ……。

宮崎 ふふふ。「魂」の部分の問題だね。

中村 そうそう。そこを解決しないと、いつまでも日本官僚は「宝の持ち腐れ」状態のままです。せっかくなる気と能力

置むとか、コート掃除するとか、そういうことしかやらせてもらっていないですね。たまには、ラケットを持って、せめて「素振り」ぐらいさせてあげるとか、練習試合でもするとかね。

宮崎 以前、二十代の官僚、二十人ぐらいに話を聞いたとき、彼らは一様に「政策のことなんか、学校を出て以来考えたこともない」と語ってましたね。素振りをやっている実感があるでなし。

視野の限界がせいぜい課長どまりで、それより上の人たちは、まるで疑似現実みたいな存在で、彼らが何を考え、どの方向に向かおうとしているのかさっぱりわからない。よしんばわかって、自分の目の前の課題とどう関わりがあるかぜんぜん実感できないって。最近では巨大企業でも、ここまで隔絶してはいないだろうって感じだったけど。(笑)

齋藤 今度の公務員制度改革では、これから若手の閉塞感に何とか応えていこうとしているのです。その一つの柱は、若手でも力が振るえる能力主義、実績主義の

にあふれた集団なのだから、大いに活用していただかなくては。

官僚の「自分探し」

林 大雑把に言うとう、明治維新後も戦後でも大きな国の方向というのは決まっています。明治維新後は富国強兵、殖産興業、一四五年以降は西側の一員として早く欧米に追いつくことが目標だった。キャッチアップ型ですね。大きな目標をどうすれば早く達成できるかというのは、きわめて官僚組織に適した仕事だった。

中村 逆に目標がないと官は迷走する。とくにバブル後は民業重視、小さな政府指向ですから、やる気と能力の行き場がなくなり、個人的な功を焦って余計なことやったりする。その意味では、われわれはここ十年間か、ずっと自分探しをやっているわけです。

宮崎 そっかあ！ 自分探しなんだあ。なるほど、それは面白いね。

中村 それは国全体がそうだと思う。私自身の結論を言えば、やつぱりわれわれ

は他者との比較で幸福を見出す傾向が強いので、コミュニティの中で尊敬され、愛されたいんじゃないかと思うんです。

宮崎 それは、官僚が？

中村 官僚というより、日本人全体が。日本にとってコミュニティというのは、要するに世界のことです。思えば、日本は他国との比較で目標を設定したとき、比類なきパワーを発揮してきました。明治維新以来ずっとそうです。この他者比較の性質は、日本人の幸福度を制約している面もある一方で、努力の源泉にもなってきた。私は、国際社会で敬愛されたという気持ちをも二つに分けて考えたいと思うんです。一つは、国際社会で期待される責任を果たすということ。そしてもう一つは確立した自我を発信するということです。この二つは、どんなコミュニティにおいても敬愛される必要条件ではないでしょうか。

責任を果たすということについて言えば、たとえば環境問題など国際社会のいくつかの問題の解決を、今後二十年間で

ということですよ。

宮崎 しかし、マスコミにしても、国民の世論と称するものにしても、官僚が少々失態を演じたりすると、ここぞとばかりに叩きのめすじゃないですか。これは逆パターンリズムですよ。官僚無謬神話を裏から支えている過剰信頼に基づくと言ってよい。そういう状況だから、官僚が名と顔を出して、メディアで説明しづらくなったし、個人的な見解の披瀝も避けるようになった。こうして、どんどん非人間化して、ますます叩きやすくなったわけですね。

ここであえて、非常に個人的な信条の部分をお聞きしたい。齋藤さんは愛国心はお持ちですか。

齋藤 強いほうだと思いますね。

宮崎 その愛国心の根拠って何かしら？
齋藤 まず、好きなんです、この国も、そこに住んでいる人も。そして、その好きな国が、なかなか大変な状況にあるということなら、生意気に聞こえるかもしれないませんが、何とかしなくてはと思っ

日本が引き受けるとか。自衛隊の運用にしても、「武力の行使との一体化論」などの法律論から積み上げて考え、その時々ニーズを満たすのではなく、日本の生き様の問題として正々堂々と議論する。

もう一つの、確立した自我を発信することについては、たとえば日本文化と日本人個人の能力の対外発信を国を挙げて徹底強化する。フランスなど、それを国策として、全世界に一六〇〇もの拠点を設けてやっている。

愛国心は強い？

宮崎 ただ、国家としての自我を露呈させた瞬間に、近隣諸国からぶっ叩かれますよ。日本が集団的自衛権なり、その先にある集団安全保障に乗り出そうとした瞬間に、これを過剰に警戒し、必死で押さえ込もうとするでしょう。そういう意味では、日本国の自我形成は禁じられているのです。もちろん、そういう状況は不健康だし、近隣諸国にとって長期的に

やうんですよ。

具体的に、日本という国の成り立ちを考えてみると、資源もエネルギーもない、それほど類稀な外交能力も持っていない、という中で生き抜いていくためには、そこそこ通商をうまくやって、そこそこ強い産業を持つて、それで一億二千万人の人が生きていく方法を考えていかなければならない。これは、僕が通商産業省を選んだ理由でもあるんですけども。

宮崎 中村さん、林さんはどう？

中村 あります。しかもたくさん。それは、他者比較の結果ではなく、自ら生まれ育ったところだからという非常に自然な形のものです。

林 愛国心は最初からア priori にあるんじゃないかって、まず自己愛だと思っんです。私の場合は、自分の次は奥さんと娘たち、親戚、山口県、それで日本国と、こうくるので、国だけが特別に何か愛情の対象になるわけではなくて、自分が属しているという、ある意味でそこにアイデンティティがあるわけですね。

得策とは言えないんだけど、もう少し東アジアの国際情勢が変化しないと難しいと思う。

林 この間の瀋陽の事件では、マスメディア、政治家、官僚の対応の仕方考えさせられることが多かったですね。一つ言えるのは、判断基準が自分たちの中にないために、自分がやっていることに自信が持てないということ。人がやっていることが教科書で、自分は生徒だとその感覚が染みついていて、なかなか抜けないという感じがしますね。それはやっぱり明治維新と一九四五年以降のキャッチアップ型が残っているということである程度はしょうがないんでしょう。

宮崎 本当にそう思う。どうすれば、その習性を払拭できるんだろう？

林 サッチャーがギブアップポリシーと言ったんですね。政府は税収の範囲内でここまでしかやれませんか、ある意味でギブアップ宣言をした。それは端的に言えばパターンリズムからの脱却であり、国民の皆さんもそれに対応してください

宮崎 まあ、だいたい私と同じだね。ただ、もっと若い世代に日本という国への自然的愛着ってあるんだろうかと思うことがあるんですよ。

齋藤 自分が採用を三年間やってみて、本気で公務員になりたいと思っっている人と接触を重ねてみると、捨てたもんじゃない若者はけっこういますよ。たしかに国のためとか、公のためというふうに見える人は全体としては少なくなってきたり、あるいはないけれども。

少なくとも僕が学生時代に思っていたものより、もっと強いものを持って立ち向かってきている人たちが、採用の現場で見てるかぎりにはありますね。時々会っても、まだまだ失ってないし。そういう人たちが力を発揮できる霞ヶ関でなければならぬと思いますよ、本当に。

宮崎 なるほど、齋藤さんの著書にもある「転落の歴史」の轍をこれからの日本が踏まないでいけるような改革を期待しています。今日はありがとうございました。