
官僚座談会（覆面式）

政治主導の中で官僚に問われる役割

出席者

財務省課長

経済産業省審議官

外務省課長

工藤 私たちの会員やメンバーのなかにも、官僚の問題を議論として取り上げてもらいたいという声が多いのですが、その背景には根強い官僚批判、たとえば霞が関は自らの省益のために動いているのではないか、または法案作成の段階で、これまで政治の利害調整にコミットしてきた官僚は、今の小泉首相が進める首相主導の改革路線のなかで機能するのか、という思いがあるように思えます。まず、霞が関にいる皆さんは、現在の官僚批判をどのように考えているのでしょうか。

■ 官僚批判をどう考えているか

外務省 外務省の場合は、もちろん身から出た錆というところがありますから、批判を受けるべき点がたくさんあることは間違いないと思っています。外務省の職員5000人のなかには実際に犯罪を犯した人もいるわけですから、われわれ側にも、白か黒かで確かに批判を受けるべき点はあります。ただ非常に残念なのは、だからといって外務省の人間すべてが同じであるという報道のされ方なり、印象が与えられていることです。外務省をこれからどういうふうに改革するかというのはもちろん非常に重要なことで、それに相当のエネルギーを注がなきゃならないことは間違いないのですが、しかし、外交というのは待ってくれません。むしろ2000年から2001年にかけても、中国、韓国との関係というのは非常に難しい状況というものがありましたし、あのテロの9月11日以降は、まさに世界がまた新しい展開をしているわけです。ですから、それに対してはわれわれも対応しなきゃならない。そのときに、やろうとしていることがすべて組織防衛であるとか、あるいは大臣との対抗でいろいろなことをやっているというふうにとらえられると、これは全く違うわけで、より冷静で客観的に見てもらわないといけません。

批判はいくらあってもいいのですが、少なくとも実態に即した批判にしてもらわないといけませんし、なんでも官僚が悪いという状態になってしまうと、これは士気にも非常にかかりますし、本来やらなきゃならない外交にもいろいろな支障が出てくると思うのです。

工藤 今の大臣の問題では。

外務省 ものすごく率直に申し上げますと、外務大臣になられたら外交を一生懸命勉強して、そこに100%の力を集中していただきたいということです。それ以上でもそれ以下でもありません。

工藤 今の経済、財政の状況を考えて、財務省の場合ももっと危機感をもって、表にアピールするとかの局面になっているのではという感もします。不祥事以降、財務省は沈黙し、顔が見えないという状況が続いていますが、財務省の内部は今、どのような状況なのでしょう。

財務省 たとえば予算編成は必ず毎年やらなくてはいけないので、そういった仕事はみんな一生懸命やっていますが、ある意味で、今、試行錯誤の時期なのかなという感じがしています。もちろん不祥事があるというのはありますが、バブル崩壊後は、かつての大蔵省をめぐる状況も大きく変わってしまった。いろいろ批判はありましたが、バブルまでは官のシステムはかなりよく回っていました。日本は役人が優秀だからというのはよくいわれた話で、霞が関がリーダーシップをとって、結果としてはうまくいっていた。ところがバブル崩壊後は、これまで何か偉そうな顔をして牛耳っているようなことをいっていた、官僚とは一体何だったのかという反発がある。

では、どうしたらいいのだということについては、実は私たちも描ききれていないし、そういう意味で試行錯誤が続いている。特に大蔵省の場合は、バブルの崩壊までは霞が関のなかでもいちばん全体を見ているといわれた。その大蔵省が金融を分離されて、名前も財務省という形に変えられて、かつ予算編成プロセスも変えるということで、経済財政諮問会議ができて、予算編成についても総理の指導力を発揮させる、その指導力の下でやっていきなさいという話になっている。これも2001年から始めたばかりですから、そういった新たな試みのなかで、どうやってやっていったらいいのかな。

予算編成というのは、いろいろな利害のぶつかり合いのなかでの総合調整ですから、もともと財務省が政策に関してリーダーシップをとっているということではないのですが、そういった状況のなかで、何がいちばんいいのかというのは一生懸命考えて、信頼を一つずつ回復していくというのが非常に大事なのかなと思っています。バブルのときには、一部相当常識から外れて行動していた職員もいたわけですから。その後、われわれに求められていたのは、傷ついた信頼を取り戻すことです。もちろん、利害関係者と全く話をしないというのでは始まらない。そこはだんだん常識的なところに戻っていくとは思

いますが、現状で見て、まだ過渡期ではあろうかなと思っています。

工藤 今の経済の状況を考えると、産業政策というのも一つの議論として重要になってきているような気がします。戦前の昭和恐慌のときも自前主義でしたが、産業政策はあったし、アメリカも80年代の立て直しのときには戦略があった。そのなかで今の経済産業省の役割自体が今はよく見えない。今、日本が歴史的な経済の構造的な転換で競争力もここまで落ちている状況のなかで、もう産業政策そのものがあまり意味がないのか、それとも市場に任せようとなっているのか。

経済産業省 われわれ3人は、大体同じごろに役所に入ったのですが、日本の経済が右肩上がりの高度成長まではいろいろなシステムがうまく回っていた。終身雇用だって、そのなかで企業のノウハウがたまり、企業のために尽くす気風が定着し、メインバンク・システムにしても、それによってガバナンスがきいていて、そういう意味での情報のコストも安くて、いざとなったらそれが助けて企業が成長するメカニズムができていた。したがって、経済のメカニズムというのは、ある意味ではきわめて市場補完的なシステムで、高度成長期とかキャッチアップ型には見合うような形で、90年代初めぐらいまでできていた。ある意味では財政の問題も、国際的に見ると、日本全体の産業の1割ぐらいに非常に競争力があり、その稼いできた富をみんなに分かち合って、地方にもそれを分配という形が通用してきた。

ところが90年代になってからは、キャッチアップが終わり、今まで役に立っていたそれぞれのシステムが綻びとといいますか、変えていかないとこの国がやっていけなくなってきた。しかも、年金、医療をはじめ少子高齢化の問題がだんだん出てきた。

そのときに思いっきり振り子を振ったのが、市場メカニズムに任せるべきじゃないかという議論。その結果、今や同じ業界でも勝ち組、負け組が出てきて、それから雇用のところだって終身雇用から能力重視、雇用の流動性を保つという形に変わってきた。そうすると、単にどこかの産業をやればいいということではなくて、経済のメカニズムだとか雇用システムだとか年金だとか財政のシステムなどを含めて、メカニズム自体を考え直さなきゃいけない。それで橋本政権時代から経済構造改革ということで、基本的に高コスト構造の是正とか、それから雇用だとか、特に企業法制についても商法も抜本的な改革をずっと続けてきていた。ある程度制度は進んできたなという感じです。

そうすると、今までは市場メカニズムに振っていけばいい、企業が自由に個別の企業で戦えるような環境さえつくればいいではないかということできたのが、もう1回、市場メカニズムというところから、今の失業率の状況とか、中国の追い上げとか、それか

らアメリカとか先進国のなかでの地域での経済法をつくるという動きのなかで日本が本当にこのままやっていけるのか、ある意味で行政側が補完的に、もう少し政策的にサポートする分野というのをもう一度見直してみるべきではないかという時期に今まさになってきている。知的財産戦略をどうするか、技術開発戦略などをどうするかとか、それから公共事業ももっと生産性の上がる産業競争力を高めるようなやり方はないのだろうかとかという中身のほうの議論がだんだん注目を浴びてきて、行政として研究を始めたというところだと思う。

■ 官僚に政策担当能力はあるか

工藤 さらにお伺いしたいのは、官僚の政策担当能力です。たとえば、今の経済や財政はかなり深刻な状況ですが、これを打開できるシナリオを描けるぐらいの力が今の官僚のなかにあるのかという疑問です。もし、ないというならば、どこにその原因があるのか。これまでのような官側のシステムは、今の事態に機能をしないのではないか、という見方もあります。

経済産業省 正直にいうと、悩んでいる最中です。世の中の流れが速くなってきているのと同時に、片方では、政治主導のなかで短期的にとにかく1カ月とかで骨太の政策を考えなくてはいけない。それが終わると、またすぐ1カ月ぐらいで何かやらなくてはいけない。これで、じっくりと実態を本当に踏まえて長期戦略が立てられているのかなど。日々の仕事で結構振り回されているというのが各省の抱えている問題ではないかと思う。

ただ、今は接待の問題などがあり、われわれも許可をとらないと企業の人と夜飯を食べたりすることができなくなって、なかなか情報収集ができない状況になっている。情報がインターネットで相当詳しくとれるようになってきているため、それをうまく使えばもっと効率的に政策を組み立てられるとも思うのですが、今のところは過渡期みたいな形になっていて、ITなどを使いながら、今の制約のなかでどうやって政策としてもっと長期をにらんだものを組み立てていけるかということについては、正直いってまだ試行錯誤です。また、経済がこういう状況ですから、すぐ不良債権の問題だとか当面の問題にだけ日があたるということになってきて、そうすると本来やらなきゃいけないこと、たとえば金融でも、本当にミドル・リスク・ミドル・リターンをリスクをとるような金融システムをどうやって構築するか、そういう作業が遅れています。

工藤 かつては大蔵省というのがかなり強力で、政治を裏で動かしているとまでいわれたが、たとえば財政再建にしても、少なくとも経済の成長率を上げたり、マーケット環境を安定化させるということも重要になる。つまり、経済政策の組み合わせのなかで財政再建が可能になるという感じがします。これからは経済財政諮問会議で行うということですが、では、財務省はそのなかでどのような役割をしなければならないのか、ということが整理されていない。

財務省 財務省が弱くなってきているというよりも、局面が違ってきたのだと思う。今、おそらく苦い薬を飲んでいただかなくてはいけない時期に来ている。高度成長期というのは、もちろん苦い薬も飲んでいただきながらというのもあったが、同時に危ない金融機関があったとしても、そこは店舗を少しよけいに認めるからといったような甘いオペラートに包みながら苦い薬を飲んでもらう。それで健康体になって発展してきた。霞が関全体にそういうプラス面もまぶしたなかで苦い薬も飲ませるというノウハウは、非常にあった。

しかし、今のようにとにかく苦い薬だけ飲まなくてはいけないという状況下で本当に議論してコンセンサスをつくりあげていくという、実は高度成長期にやったことのない新たなことが今問われている。そういうなかで政治のリーダーシップみたいな話も言われている。これまでの霞が関の果たしてきた役割というのは、少し極端な言い方をすると、本当の危機におけるリーダーシップというのが求められない時点での利害調整、幸いキャッチアップですからモデルもあるし、それでできていた。それだって大変なノウハウというか、日本がここまで成長してきた過程において、それを見事にやりおせたというのは大変なことだったと思う。しかし、経済全体が非常にうまくいかなかったときに苦い薬を飲ませるというノウハウは、残念ながら私どもは諸先輩からも引き継いでいないし、そういう状況でもなかった。そこは霞が関だけでできる話でもないし、政治だけでできる話でもないし、そういうなかで本当にどうしていったらいいのだろうと。先ほど試行錯誤の段階や評価と申し上げましたけれども、それをやっていかなくちゃいけない、そういう状況なんじゃないか。

外務省 外交の場合、これは戦後一貫して政治主導だと思います。非常に重要な決定は、たとえば単独講和、安保条約は吉田茂、安保改定は岸信介、日ソ国交回復は鳩山さんですし、日中問題は田中角栄さんだった。こういう大きな決断というのは、やはり官僚だけではできない。そこは政治家のリーダーシップと官僚のサポートが組み合わさったときでないといけない。これは外交ということの本質から来ていて、われわれが相手にす

るのは、たとえばアメリカであれば、向こうは国務長官、大統領になりますから、こちらの官僚だけではとても対抗できない。したがって、常に上まで上げて対応しなくてはならない。大きな判断は常にそうになっている。ですから、政治のリーダーシップがないときは、いくら官僚が頑張っても外には顔が見えていかない。これは非常に能力がある人でも、その人の肩書というのが物を言うわけで、そこに他の省庁との非常に差が出てくるのだと思います。

外交では、日本の政治家が外に向かって自分のメッセージをきちんと言わないといけない。官僚が書いたものを読んでいても相手はすぐわかるわけです。パウエル国務長官にしろブッシュ米大統領にしろ、もちろん官僚が書いたものを読んでいます、官僚が書くに当たって、初めから終わりまで全部書いたものを単に読んでいるわけではないわけで、一定のガイダンスを出して、そのもとで官僚組織がまさに肉づけをして、議論をしながらやっているわけです。そのプロセスがないといけないうわけです。単純に御輿に乗っているだけではだめで、指導者が一定の大きな方向性、枠組みを指し示して、それを官僚組織が肉づけするというやり方でいかないと、これは外へ行ったときに太刀打ちできない。

■ 小泉氏の首相主導をどう見ているか

工藤 小泉改革の場合、それを進めるためにも政治主導ということがいわれ、ある意味で国民もそれを支持していますが、一方でこれまでのような政治、つまり部会をベースにした調整型の根回し型というんですか、そうした調整が進まないとな案が通らないような状況が並存していて、小泉首相と自民党が対立するという形が続いています。そのいずれにもまだ官僚が関わるようなことが続いています。首相主導のなかで、この状況を官僚はどう見ているのでしょうか。

外務省 われわれの考える首相主導というのは、まさに国会で選ばれた内閣総理大臣、その内閣総理大臣が任命をした国務大臣に従うということであって、与党のたとえば何とか部会とかいうのは、実はこれは法的なステータスは全くない。法的な責任もはっきりしないし、定足数やどうやって議決するかというルールもない。そういうところで、事実上、条約を出すにしても、非常に重要な決定をするにしても、たとえば部会とか党の手続きを経なきゃならないということが、私はむしろ昔より最近のほうが激しくなっていると思います。そこで何が起きるかという、たとえば自民党の総裁である総理大臣、その任命した外務大臣の決めた方針について、了承されない可能性があるわけですね。で

すから、そこはまさに権力の二元的なところになってしまっていて、そこは本当の意味での政治主導のあり方から見ると、ちょっと違うのではないかなという感じをもちます。

財務省 単純に権力の二重性というふうにとらえらる方方には疑問があります。たとえばイギリスには日本のようなシステムはないわけです。日本の場合は、政審、総務会といった与党の政策決定のプロセスが政府と別にある。また、これはそれぞれの国のやり方ですけれども、イギリスの場合、選挙の公約というのは政党の公約しかなく、個人の公約というのではない。そもそも各議員が個人の後援会をもっちゃいけないということになっています。しかも官僚は議員と接触もできない。そういうなかで、党首が強いリーダーシップをもって、外交政策なら外交政策、経済政策なら経済政策、それが1本にまとまっている。野党になればシャドー・キャビネットということで、そこは政審、総務会的なというか、与党であれば大臣、政務官に入っているような人たちがシャドー・キャビネットになっていまして、そこで政策が形成されている。それで与党と野党でぶつかってやるということになっている。

日本の場合、政審、総務会が、拒否権の発動という意味において強い力を発揮できませんが、体系的な経済政策、体系的な外交政策が出来上がる仕組みになっているかという、なっていない。部分的に政策としてまとまりをもちているというのはもちろんありますが、ただそれにしても、ある条約が了承されるかどうか分からないという状況です。これは与党の政策からいえば反対だろうなというのが明確に見えていれば、そこで議論してという話になりますけれども、そこが非常に不透明です。ですから、権力の二重性というよりも、政策決定プロセスとしてまとまった政策をきちんとつくっていくという体制が与党にしても野党にしても諸外国と比べて弱いのではないか。そういう意味でも過渡期にあるような気がします。

■ 与党の事前審査廃止論をどう考えるか

工藤 与党の事前審査を廃止して、政府に政策決定を一元化しようという議論もありますが。

財務省 政治論としては大変大きな話だと思う。新しいリーダーシップを確立していく過程のなかではどうしても議論されるべき話で、議論した結果、そうした仕組みが変わるのか、変わらないけれどもそのなかで新しいリーダーシップが確立されるのか、その

ような問題提起だったと思う。

ただ、日本の民主主義は全員一致型というか、リーダーというのは担がれるもので、政策論争をやってリーダーになるという仕組みにはなっていない。そういったなかで与党の事前審査を廃止して、果たして日本でうまくいくのかは、今ひとつわからない。イギリスの場合は首相が絶対的な権限をもっているんですね。人事権についても政策についても、それと首相（総裁）の地位の安定性ですね。日本みたいに2年ごとに総裁選挙をやってという形になっていないし、こうした仕組みに日本の党がまずなっていない。イギリスでも19世紀の末にはいろいろな議論がありました。議会制民主主義というのは、議員がさまざまな利益集団の「仲介人」みたいなことをやることで、いずれはリーダーシップがなくなってしまう、こうした心配がされたなかで、おそらく今首相主導を主張される方にとってモデルになる形になった。イギリスが首相統治型といわれるのに対して、アメリカは議会統治型といえるが、アメリカの大統領は4年間は地位の安定性があるし、人事権でもいろいろ力がある。議会が力をもっているといっても、大統領は3分の2の拒否権はあるという形で政府の力をもち、そのなかで政治が行われている。日本の政審、総務会を廃止すればといっても、イギリスでは長い歴史のなかでこの首相のリーダーシップを確立してきたという歴史がある。イギリス型をとればうまくいくかといえば、やはりそこには土台がないといけないわけです。

そもそも与党の事前審査というのは、政府が提案をしていたものを議会が信任してくれないという反省から始まった。私自身は、結局は国民が税金の使われ方を監視して、それで投票をするという形にならないと、首相の強いリーダーシップは確立されないと思っている。有権者が行政サービスだけを期待するという形で政治家が出ていると、どうしても政治家同士の利害調整を行わないと議案が通らない。結局は、党でそれをやるか議会でやるのかという話で、それが大変だから党でやれという形になってしまうと思っている。そもそも、首相が政策でリーダーシップを発揮するというのは、これまでの日本ではほとんどなかったこと。小泉さんは全く新しい形だし、今は支持率が高いからそれができるとも思うが、いずれにしてもこれは行政府の議論ではなくて立法府の議論のあり方ですから、行政府にいるものから議論をするというのは少し……。

工藤 霞が関としてはこの議論を見守っているということですか。

財務省 基本的に政治の話だと思います。

工藤 ただ、政党の議論を見ていると、政策をまとめるというよりも、たとえば公共事

業の分配などで族議員がいて動くというような利害調整が続いてきた。この状況は霞が関から見て、変わってきているのでしょうか。

財務省 それは見方によって変わっているともいえるし、変わっていないともいえる。ただ経済財政諮問会議ができたりして、公共事業について全体の水準が少し高すぎるんじゃないかという議論が内閣府で行われるようになってきた。この辺は以前には考えられなかった。他方、先生方が自分の選挙区の発展のために道路を敷きたい。そのために一生懸命に活動するスタイル、これは日本の補助金・交付金の制度とも密接に関連していますが、それは変わっていない。

経済産業省 痛みを伴うというか苦い薬を飲むというのは、要するに官僚だけではできなくて、政治的に責任をとってもらって有権者に納得してもらわないとならない。結局、ある意味では政治家の人たちに決断してもらわなきゃいけないという状況になってきている。それがまだ都市対地方の戦いとか、いろいろなふうに分かれていっているが、政策の評価基準がまだ定まっていない。公共事業について評価するシステム、プライオリティーをどうやって決めるかという客観的なメカニズムというものがあって議論をするのなら政策論として議論もできますが、今まだそこを一生懸命やり始めた段階ですよ。だから、依然として利害調整という色彩は残っている。

ただ、小選挙区になって、政治家も族議員といわれる人の力が相対的に小さくなってきた。しかも、政治家が地方の状況の個別の実態については、下手すると役人以上に詳しい場合がある。霞が関にいと、何回も地方の局とかを経てくるとそんなものはマーケットに任せておけばいいじゃないかとか、先鋭化されてきたりするのですが、政治家のほうがむしろ実態を把握しているという面も出てきつつある。そここのところでうまくわれわれとタッグマッチが組めるのかどうか。都市と地方ではないのですが、制度を改革しようとしたときには与党のなかでも割れてしまうという事態も出てきている。先ほどの部会では、部会長は責任をもっているから非常に緊張感をもたれているが、部会に出てこられている先生方について見るとまだ昔の形態の方もいらっしゃる。これらの先生とどういう形で付き合っていこうとすればいいのか、もう一つよく見えないというのが正直なところです。

■ 小泉主導と、党主導、官僚はどちらを望むか

工藤 小泉政権では、経済財政諮問会議がそれなりに力を持ち、大きくシステムが変

わってきているように思えます。自民党との対立も表面化していますが、官僚側はこうした動きのなかでどちらの方に向いているのですか。

外務省 私どもの立場からいくと、政権与党であっても与党と行政府は違うわけです。それぞれ明らかに権能が違いますから。ですから、首相官邸に権力が集中するということが本来いちばんあるべき姿なんじゃないかと思うわけです。もちろん権力が集中するからといって議論をしないということではないですから、議論は与党との関係で大いにあってしかるべきだと思いますが、最終的に決める責任というのは行政府だと思いますし、そこはどちらかという于行政府の中心である官邸のほうに集中されることが行政としてやりやすいという気持ちはあります。

財務省 政治の形態がどうなっていくのかというのは私どもで決められない問題なわけです。今外務の方がいわれたのは、日本がイギリス型をとるといふのならまさにそうですが、イギリス型と違って、日本は与党の政策決定プロセスをこれまで大事にしてきた。そういうなかでは必ずしも総理大臣が方針を出したからそうなるということではない。そういうなかでは、ある意味で私どもは現場の感覚というのはないところがありますから、国権の最高権力としての国会の議員と話したり、それを調整しながらこれまでやってきた。ですから、そういう感覚からいくと、外交はどちらかというところにかく大臣、総理がしっかり責任をもって全権でやってもらわなくちゃという感覚は確かにあると思いますが、大蔵省は現実問題としてイギリス型では進んでこなかったもので、そのなかでどうやって調整しながらベストの政策を形成していくのかという思考パターンだったですよ。ただ、小泉政権のやり方というのは、見ていますとイギリス型なのでしょう。このシステムがどうなっていくのか。そういう意味でも過渡期とばかり言ってもしょうがないのですけれども、やはり過渡期なのです。

経済産業省 僕らは政治家ともお付き合いがあるし、片方で経済の実体を見ているという現実との接点があるわけです。それをどう政策としてプライオリティーをつけて考えるのか、そのときに政府として一歩でも先にアイデアを打ち出せるかということが問われているわけです。それを与党の人がサポートしてくれるならありがたい。そういう意味では、僕らとしては小泉総理がリーダーシップをとっていただくような形でアイデアを出し、制度として組み立てていきたいということを今目指しているのだと思います。

外務省 今までは非常に大きな路線のなかでいかにうまく走るかということで機能していたのですが、今、どちらを向くかということを決めなきゃいけない局面ではないか。9割の人が右を向いて、1割の人が左を向くと思っていれば、この決断は難しくないのですが、5割の人が右で5割が左という感じになっているときに、これは決める問題なのだと思いますね。ですから、いくら議論したって収斂はしない。そのときは、やはり誰かが責任をもって決めるということを決動的にやらないと、議論ばかり続いてもおそらく時間ばかりが経ってしまう。それがうまくいかなかったら責任をとって別人がやる。言葉が悪いかもしれませんが、責任を明確にしたうえで権力を集中して、誰がその決断をとったのかということを決明にして、その代わり早く機動的に動くということをやらないと。外交については、まさに危機管理というのはそういうものの連続なのですが、これはみんなと相談して、納得をして、根回しをし、約90%の人がほぼ理解したという形を想定すると、実際的には身動きがとれないし、そういうことができた非常に恵まれた時代はもう終わったのではないかと思います。ですから、そこは透明性のある議論をしつつ、どこかで権力を集中させて機動的に物事を決めていくというシステムをつくらないといけないのではないかと。

官僚組織には、右を向いても左を向いてもメリットとデメリットがあるという材料をできるだけ客観的に出して、政治的な決断の材料にすることが期待されているのではないのでしょうか。

工藤 ただ、たとえば今30兆円枠というものがあります。しかし、景気が厳しくなるなかで、冗談じゃないと自民党から出るわけです。その場合、財務省はどのような立場をとるのでしょうか。

財務省 今、財務省としていちばん心配しているのは、財政規律がもう失われたといわれるぎりぎりのところまで来ているということ。国の負債の残高は、OECDのなかでイタリアをも超えてダントツになっている。それでも財政規律さえ失われていないということなら金利も低いままいくと思いますが、失われたと見られた途端に金利がはね上がる。これまでは財政がひどいから景気を悪化させるということは起こっていませんでしたが、いよいよかなりぎりぎりのところまで来ている。30兆円というのは小泉総理が公約として掲げられた。そういう意味でいえば、一つの試金石みたいな話になりますから、そこをなんとか守っていこうと。ただ、経済が破局的なことになればそんなこと構ってられないということがありうると思いますけれども、それはそのときそのときの判断なのだろうと思う。

工藤 確かに財政の規律という点では今は微妙な段階です。もし政策を曖昧にしちゃったら、マーケットはこの国はもう無理だと思いますね。その段階に入っているという認識は私も同じです。ただ、今までの党のレベルでの議論とかなり差が出てきているという状況です。

財務省 ある意味で言うと、諸外国はみんな財政も経済も破綻して、そこからはい上がってきている。いちばん典型的な例がサッチャーだと思います。サッチャーのときは失業率も非常に高かった。それでも財政再建を行ったのはサッチャーだし、実はアメリカだって80年代に財政の赤字が広がって、もうどうしようもないというのでブッシュが増税を打ち出した。あそこから財政再建が始まっている。その前には双子の赤字のなかで経済もどうしようもないといわれていた。

□ 日本は幸か不幸か、まだそういう——これを薬とっていいかどうかわかりませんが——本当の苦い状況になっていない。実は90年代も実質の国民所得は着実に上がり続けていた。90年代最後にちょっと頭打ちになってはいますが、それから今だって、デフレのなかで、失業した人や中小企業などは大変ですけども、サラリーマンはそんなに苦しいという状況にもなっていない。ただ、本当にクラッシュすることにはならない状況でなんとか持ち直していきたい、とにかく財政再建していかなくちゃいけないと考えておられる方も非常に多いんじゃないかと思いますね。

■ 官僚改革をどう描くか

工藤 これは公務員改革とも関係するのですが、官僚に問われていることは何だと思いますか。

経済産業省 僕らは二十数年役所に勤めてきているのですが、いろいろ考えることもあります。任期つきで任用制度ができて、うちにも弁護士とか公認会計士が来て、またうちからも企業に2年間ぐらい出向したりしていますが、役人がパートタイム・ジョブで専門性をもっと高めていくような経路ができるといいなとは思っております。今の若い人たちは、一生役人で過ごそうなんていうふうには思っていない。ヘッド・ハンターと話をすると、役所へ入るといえるのはかなり能力がある、それで3年ぐらいやるとかなり文章も書いて思考のパターンもできる。海外へ留学して帰ってくれば、ヘッド・ハンターとしてはすぐにでも引き抜きたいというわけです。20代の人たちは、そういう意味では商品価値が今ものすごく高い。30代の人たちを見ていると、何人か独立していった。

そういう意味では今の官僚は、独立もしたいが、また留学から帰国してその経験を政策に生かしてみたいという気持ちも強いわけです。経済の実態を見てみても、カルロス・ゴーンが来て日産が立ち直っている。数字のマジックは半分あるとしても、非常にまともなことをやっているわけですね。それがなぜ今日本の経営のなかでできないかというと、経営者的にはアメリカ流のMBA的なものが今や日本に必要になってきている時代なのかもしれない。そういう意味では、役所自体の役割ももっと専門性を高められるような仕組みをつくっていかないと、われわれ自体も役所も生き残れない。

財務省 うちもかつて民間の感覚をもたなくちゃいけないというので出向制度をつくった。そのときの悩みが、民間に行っちゃうと帰ってこない人があるのではということですね。いろいろなノウハウを生かすということで、出たり入ったりとか、中途採用とか、そういうこともできるようなやわらかい組織にしていく必要はあると思います。ただ基本のところでは公務員は、やっぱり国益、あるいは地域をよくしたいということで入った人たちが高いモラルをもってやっていけるようになっていかなければならない。アメリカの場合は課長職以上の主要なポストはポリティカル・アポインティーです。ワシントンでは政権が変わったら2万人ぐらいが異動します。逆にいうと、若いうちから役所に入っている人は、それこそ遅れず休まず働かずが多い。政治がリーダーシップをとるのを政策立案なりしっかりサポートしていくということができなくなるとも思います。ある意味でいうと、高度成長期は幸せな時代で、何の疑念も抱かず、みんなそうしていた。今はみんなこれでいいのだろうかと思っている。そのモラルを高めるといってか国益をしっかりと考えていく、そういう役人をできるだけたくさん育てていくことが、政治のリーダーシップを本当に発揮させる道にもなるのではないかという気がします。

工藤 今の話は、言い換えると、日本におけるエリートとは何かという議論にもなります。官僚になって、天下りして権力にいつけることがエリートなのか、あるいは国民のために尽くすのがエリートなのか。

財務省 要するにこれは役人だけじゃなくて、日本社会全体でエリートをどうするか、という問題です。私はアメリカへ留学したのですが、そのときに学長がまず言ったのは、アメリカでいちばん足りない資源は有能な経営者なのだと。優秀な経営者がアメリカ社会でいちばん不足しているのだということと言われて、そうかなと思ったのですが、日本はどちらかというと、優秀な経営者というよりも組織をしっかり優秀にしてそのなかで競争していけば、一種の市場原理でうまくいくという発想です。高度成長時代のそう

いう一種のシステムというか、惰性があった。そうじゃなくて、まさに自分で判断しなくちゃいけないといわれた途端に、本当のリーダーというのが日本にどれだけいるのだということになってきている。

外務省 今アメリカのポリティカル・アポインティーの話がありましたが、よく見えますと確かにポリティカル・アポインティーで民間と官が入れ替わったりしています。官僚のポストがたとえば1000あると、それに対して官僚になる人が5000人ぐらいはいる。1000以外の人はずっと外にいるし、出たり入ったりしている。それはシンクタンクにいたり、議会のスタッフにいたり、ジャーナリズムにいたり、あるいは金融界か産業界にいたりすることもあります。適切な言葉かどうかわからないが、一種のパワー・エリートを目指す人たちのプールがあって、そこで入れ替わっている。そういう意味では、たとえばわれわれが2年間研究所に行くとか大学に行くとか、そういうことをやって帰ってこられるようなシステムが今後も発展することはいいと思います。ある分野について専門的知識をもった人の集まりというのはやっぱりどうしても必要になるので、官僚組織が一種のシンクタンク的な役割というのを果たさなきゃならない。その意味では、政治家とのより明確な役割分担のもとに、それなりに尊重されるような、組織として誇りを持って働けるような取り扱いを受ける必要があると思います。金銭的なものを目的としている人は大体官僚組織に入ってきませんから、やっぱり国益の増進に関与したいという、大げさにいうと青雲の志を持った人は政治にもジャーナリズムにも行くし、官僚組織にも入ってきているわけですから、そういう人がうまく生かされるシステムというのは必要なのだと思う。

財務省 もちろん、お金儲けしたいとかといって役所へ入ってくる人はいませんが、ただ、あまり役人の待遇が悪くなっちゃおうと……。人生80年の時代に、60歳でおっぼり出して、あとはとにかく天下りはいかんと。そこからゼロからスタートしろなんていうことを言ったら若い人は誰も来なくなりますね。役人の給料が低い国というのは、発展途上国は大体そうですけれども、大体賄賂をもらうんですよね。

経済産業省 典型的なのはシンガポールです。

外務省 替わりになるものをつくらないで、今ある官僚組織だけの質を低下させると、最悪のことになると思うんですよね。

財務省 先に展望があればいいのですが、今は過渡期なので、正直いって、このまま役人をやっていてどうなんだというのが明確に見えない。そこをみんなで立て直していかなくてはいけないという気持ちはあるのです。

工藤 ありがとうございました。

(司会は工藤泰志・言論NPO代表)