PR

大きく変動する世界。日本はどう生きるべきか。

未来への羅針盤

歴史を乗り越えた、しぶとい日本人を取り戻そう。

国家システムに不可欠なエキスパートとしての官僚―「政」との研磨が国家の繁栄をもたらした。

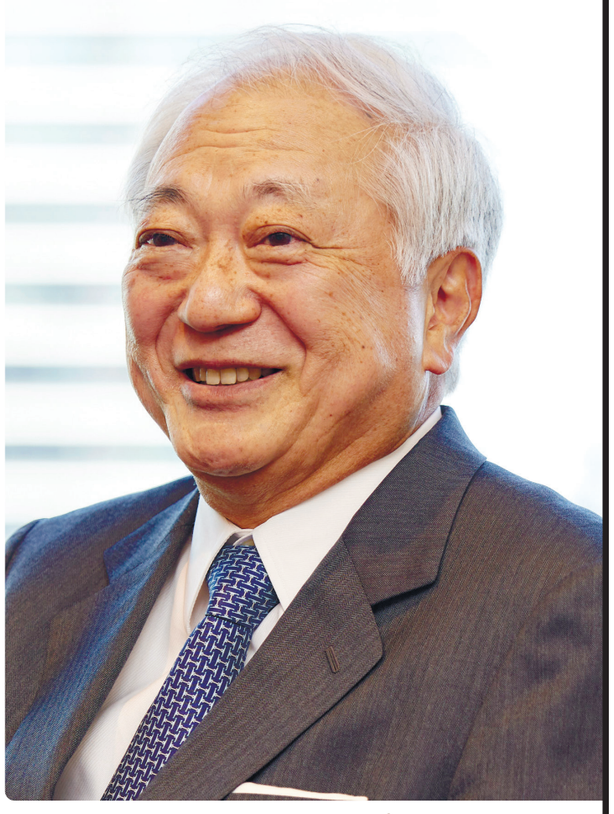
米国の影響力が強まるなか、高まる欧州の重要性。日本は変化を恐れず、低迷からの脱出を。

勝栄二郎 Eijiro Katsu

世界が大きく変動している。ロシア・ウクライナ戦争は長期化し、中東情勢は緊迫度を増す。中国は経済不振に陥りながらも軍拡路線を維持する。米国は11月の大統領選挙を控えて国内の分断が激しくなっている。このような世界で日本はどう生きるべきか――。

省庁再編の時代に国土庁の次官を務め、国家システムのあり方に詳しい西日本フィナンシャルグループ会長の久保田勇夫氏が、官と政との関係が大きく変わった時代に財務次官を2年務め、現在はインターネットイニシアティブ社長の勝栄二郎氏と、政と官の関係や若者へ伝えるべき事柄について語り合った。コーディネーターは鶴田東洋彦・産経新聞社コンプライアンスアドバイザー（元産経新聞西部代表）が務めた。

・・・



株式会社インターネットイニシアティブ◉代表取締役社長

かつ・えいじろう◉1950年 埼玉県出身。東京大学法学部 卒業。1975年 大蔵省（現財務省）入省。1995年6月 国際金融局為替資金課長、1997年7月 主計局主計官、2008年7月 大臣官房長、2009年7月 主計局長、2010年7月 財務事務次官、2012年8月 財務省退官。2013年6月 株式会社 インターネットイニシアティブ（IIJ）代表取締役社長 兼COO、2021年4月 同社 代表取締役社長 Co-CEO&COO（現在）。

政と官の関係

勝　日本の近代官僚制度は明治時代にできました。当時の藩閥政府すなわち薩摩、長州出身者らによる支配に対して、地縁、血縁、身分と関係なく試験で通った人を登用するということが始まりです。世襲は認めずメリトクラシー（能力主義）を貫きました。

戦後は、官僚出身の総理が続きました。吉田茂、池田勇人、福田赳夫、宮澤喜一…。役人出身の彼らは、役人の役割と使い方を心得ていました。

久保田　国家をうまく動かすには、専門的な知見、能力を持つエキスパートが必要とされます。歴史的にみても強力な国家には確固たる官僚制度があります。古今東西、官僚制が存在する理由でしょう。勝さんがおっしゃる通り、戦後、多くの日本のリーダーは、国をどう動かすか、そのために官僚が大切であるかを熟知していたようにみえます。私たちのそれぞれの時代には、わが国の官僚制が大きく変えられました。勝さんの時代はどうでしたか。

勝　私が官僚であった時代、3つの大きな転換がありました。第一は、橋本（龍太郎）総理の行財政改革です。改革の一つの目玉は「財金分離」、すなわち大蔵省から金融庁を独立させること。もう一つが、経済財政諮問会議の設立です。民間も含めた会議で重要政策を決めようというものです。

次の転換点は、1999年の自民、自由党の連立政権です。自由党党首だった小沢一郎氏が、連立に当たっていくつか条件を出した。その一つが、与党を政府、行政府に組み入れることでした。大臣、副大臣、大臣政務官をつくり、官僚による答弁、いわゆる政府委員制度を廃止しました。

3つ目は民主党政権です。政と官の関係において、決定するのは政治だということをさらにはっきりさせようと、各省において大臣、副大臣、政務官だけで物事を決めるように制度を変更しました。

いずれも政と官の関係の中で政治主導、官邸主導を強めようということですが、そもそも大蔵省や外務省の役人は、官邸と直接やり取りをしていました。以前から官邸主導だったのです。

また、こうした制度の転換の背景には国民、マスコミの間に、官僚への批判が強くなったことがあります。

久保田　確かに世論とジャーナリズムの影響が大きかったと思います。そもそも議員内閣制のもとでは、政権政党と官僚は一体です。その点は大統領制の米国とは異なるのです。

当時の動きの背景には官僚の不祥事への批判があったと思います。それから振り返ってみると、官僚自身が、自らを囲む環境が変化しつつある中で、自ら果たしている役割の重要性を国民に説明すべきであったと思います。とはいっても、それは伝統的な「役人道」には沿ってないことでしたし、世間からはかえって反発を食ったでしょうが。

勝　同じような話で、「族議員イコール悪」という風潮もありました。しかし、族議員というのは、特定分野を相当勉強します。専門知識が身につき、エキスパートの官僚と議論できるようになる。政治家として、一つの訓練の場であったと思います。

久保田　その通りです。族議員との接触は、官にとっても貴重でした。ペーパー上の論理でやりがちな官僚に対して、地元や関係団体の陳情を受けている国会議員が「現実はうまくいってないぞ」と、現場の生の声を伝えてくれる場でもあったのです。

公共の福祉により適うのか、容易に答えが出ない問題も多い。

勝　そうですね。どこがゴールかは難しい。通常役人は、常に日本国、国益の追求を考えるものです。

久保田　それから役所には、いろんな才能を持った人がいます。学者に向いた人、組織運営がうまい人…。

そういう各種の才能をうまく活用するのは、国益にも合致するはずです。本人の資質をチェックすることなく、「あの人は元役人だからこういうポストに就けてはいけない」といった風潮は困ったものです。

ドイツの特徴

久保田　ところで、今年米国では大統領選があり、次期大統領をめぐって米国に注目が集まっています。ただ、日本としてはもっとヨーロッパを知らないといけないと考えています。

勝　私は4歳から16歳までドイツで暮らしました。ドイツは古いものと新しいものをミックスした国です。私が受けた教育の話をすると、一つは徹底的な暗記です。シラーやゲーテ、ものすごい量を覚えさせる。一方、算数は教えずに、生徒自らが考え、ディスカッションによって公式や定理にたどりつかせる。ドイツの教育制度は戦前戦後で変わっていません。戦後、アメリカの教育制度を取り入れた日本とは、大きく異なると言えます。

加えて、ナチスドイツによるユダヤ人虐殺を繰り返し教えています。そのため、ドイツ人は、経済を除いて国際社会にでしゃばるのをためらっているようです。メルケル前首相も経済以外ではリーダーシップを取りたがらない。出るときは必ずフランスと組んでいました。

久保田　日本では特に最近、米国の制度への追随が目立ちます。しかし、世界の中で米国はむしろ異質です。その成り立ちからいっても、「政府は信用しない」という人が集まって作った国です。その米国の影響力が多くの面でますます強くなってきている。

日本人は、自分たちとより同質性の多い欧州を知らないといけない。

勝　国際関係では、中国とどう対峙するかも重要です。中国のすさまじい成長は、改革開放路線による成功といえます。

しかし、習近平（国家主席）は改革開放路線に懐疑的というか、経済成長よりも党・国の安全が第一という思想になっています。これからいろんなことが中国で起きるでしょう。これはあるベトナム人から聞いた話ですが、歴史的に中国の王朝が危うくなると、周囲の国も必ず影響を受けてしまう。それだけは勘弁してほしいという話でした。

久保田　私は若いころから中国には格別な興味を持って、その歴史や文化を学んできました。感じるのは、中国は日本と相当異質だということです。

中国はどこまでいっても中国です。それを前提として、どう付き合うかを考えることだと思います。

価値観を変える金融危機

勝　国際社会が大きく変わる中、日本が経済的な低迷から抜け出せるかの議論が盛んです。低迷の話をすれば、日本のすべてが変わったのは、90年代初頭のバブル崩壊その時ではなく、97年11月に起きた金融危機だと考えています。北海道拓殖銀行や山一証券が破綻し、翌年には日本長期信用銀行と日本債券信用銀行が破綻しました。いわば1年と少しの間に4回もリーマン・ショックのような経験をしたわけです。

プリンストン大学のハロルド・ジェームズ教授は、「金融危機が起きると、社会の価値観が変わる」と主張しています。実際、この金融危機の後、日本のGDPなどの経済指標は一気に悪化しました。自殺者が急増し、年間3万人を超えるようになりました。社会の価値観が変わった。当時、企業は過剰債務、過剰雇用、過剰設備に苦しみました。その中で人件費削減によって雇用を守ろうと、派遣法を改正しました。その結果、非正規労働者の割合が上昇し、雇用報酬が大幅に減りました。雇用報酬が減れば、民需が起こるはずがありません。

非正規の問題は、日本が抱えるもう一つの大きな問題である、少子化にもつながります。

久保田　わが国の低迷について、その現象面の分析はその通りだと思います。私は最近、その原因について考えています。その観点からいうと、日本全体が、「創造的な破壊」という言葉に代表されるシュンペーター精神、すなわちリスクを取って何かに挑戦するという精神に欠けているという気がします。

若い人達だけでなく、その親の世代も、「成功に至る決まった道があり、そこを目指して一定の決まったことをやらなければならない」と思っているのではないでしょうか。それは違う。成功に決まった道などないのです。

コロナ禍での政府や自治体による補助金もそうでしたが、多くの政策が現状をどう守るかになっています。優勝劣敗のマーケットメカニズムが働かないような仕組みが増えつつある。

勝　米国の上場企業の顔ぶれは、10年前と現在で大幅に変わっています。これに対して、日本の上場企業の顔ぶれは、10年どころか20年前と比べてもそれほど変わっていません。ビジネスのシーズも優秀な人材も存在するのに、スタートアップが育たない。久保田さんが言う通り、シュンペーター精神、アニマルスピリットが欠如しているせいかもしれません。

久保田　ただ、歴史的にみれば日本は、しぶとい国です。世界中が列強の植民地になった中で独立を守り、明治維新後には日露戦争に勝ちました。第一次世界大戦の後に国際連盟の常任理事国となり、第二次世界大戦で連合国軍に徹底的にやられたにも関わらず、経済大国として復活し、G5やG7のメンバーとなる。何があっても浮上する。他国から見れば、相当に警戒されている国だと思います。

そして今も国際金融などの分野では、先進国の中でも重要なメンバーとなっています。その実態とそのための努力は、もう少し正当に評価されて良いと思います。

勝　そういうしぶとさを取り戻すためにも、日本の若者は、もっと海外に行くべきです。自分の目で、耳で、世界を経験してほしい。

久保田　その通りです。日本復活のためにも、失敗の可能性を恐れることなく、しぶとく生きてほしい。リスクは成功するためのコストです。

そして十分とは言えないが昔のことを知っているわれわれの世代は、厳しい環境の下でも、しぶとく生きてきた日本人の歴史を、若者に伝える義務があると思っています。

久保田勇夫 Isao Kubota

くぼた・いさお◉1942年 福岡県出身。東京大学法学部 卒業。1966年 大蔵省（現財務省）入省。オックスフォード大学経済学修士。国際金融局次長、関税局長、国土事務次官、都市基盤整備公団副総裁、ローン・スター・ジャパン・アクイジッションズ・LLC会長などを経て、2006年6月 西日本シティ銀行頭取。2014年6月から2021年6月まで同行会長。2016年10月から現職。

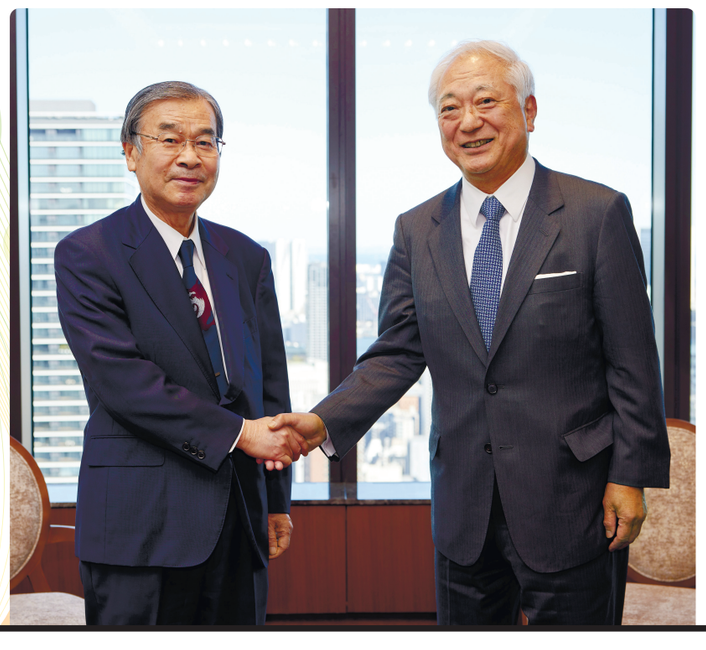
西日本フィナンシャルホールディングス◉代表取締役会長

官と民の違い

久保田　さて、私たち2人は、官僚を辞した後、民間企業に入りました。二つの異なる分野を経験し、どういう感じを持ちましたか。

勝　皆さんに驚かれるのですが、大蔵省も財務省も極めて自由な組織でしたので、同じようにフラットな組織のIIJに来て違和感はありませんでした。というのも省庁は毎年、人事異動があります。同じポストにいるのは基本的に2年までです。どんなに嫌な上司でも、1～2年で異動する。そうなると、上に対して配慮、忖度する必要はありません。上に諂っている人は、周囲から馬鹿にされるような雰囲気もありました。この点は世間が抱く官のイメージとは異なるのかもしれません。

久保田　同感です。加えて異論はあるかもしれませんが、私はトップとして民間企業の方がやりやすい面があると思いました。民間企業は、そのゴールが基本的には利益を上げることです。ところが政治や行政は、そのゴールの見極めが難しいのです。「公共の福祉」が目的というけれど、政策を策定するにあたって、これとこれのどちらが



それから、小選挙区制度の影響もあると思いますが、政治家が勉強しなくなりました。行政官としての経験がない田中角栄総理も竹下（登）総理も、政策についてよく勉強されました。彼らは、そういう勉強を通じて、国がどのようにして動かされているのか、官僚の役割が何かを学んでいったのだと思います。

企画・制作：
産経新聞社 メディア営業局