

## 経歴

平成7年	4月	総務庁採用 総務庁行政管理局企画調整課
平成8年	4月	同 青少年対策本部(当時)企画調整課
平成9年	7月	総理府官房総務課専門職
平成12年	4月	国内留学(京都大学大学院)
平成14年	4月	総務省人事・恩給局総務課課長補佐
平成18年	2月	同 統計局総務課課長補佐
平成20年	7月	同 行政管理局副管理官 (金融庁、財務省担当)
平成21年	1月	現職

## 振り返っての思い

総務省行政評価局総務課課長補佐 柴沼 雄一郎

## ■今の業務

現在私が所属している行政評価局では、いわば政府のレビュー機能を担う組織として、政策評価制度の企画立案・運用、各府省の業務実施状況のチェックと改善策の指摘、国の行政全般にわたる苦情の受付といった幅広い業務を担っている。その中で、私は、局全体に関わる問題の企画立案や、局内での仕事の分担・進め方などの調整役を務めている。従前は週に数回あるかどうかだった政務三役への説明が、今は日に数回もあるなど、政権交代以降、業務のスタイルやスピード感は大きく変わり、手探りで深夜まで皆で悩みながら対応していく日々の連続である。

特に、昨年、当局の主要業務は「事業仕分け」の対象となった。突然の通告から10日間の懸命の準備を経た11月13日、雨が降りしきる夜の市ヶ谷の体育館で裏方として議論を見つめる中、他に例のない「抜本的機能強化」との評決が出たときのことは忘れられない。だが、重い宿題を背負った以上、仕分けの後こそがむしろ大変である。局内、三役との議論を繰り返す、どうにか年明け早々に「行政評価機能の抜本的強化ビジョン」の公表に漕ぎ着けたが、休む間もなく、ビジョンの肉付けに向けた検討を急がねばならない。ジェットコースターに乗っているような気分の日々が続く。

## ■振り返ると

ただ、新政権になってからの業務の変化によって、仕事の本質や魅力が根底から変わった、ということではないように思う。採用されてからもう15年になろうとしているが、これまでずっと、その時々々の批判に応えてそれまでの役所の常識がひっくり返るような取組が求められ、驚くような変化が実現するのを目の当たりにする、という経験を繰り返してきた。

平成7年、総務省(旧総務庁)に入庁した当時は、前年に発足した行政改革委員会の下で、行政法学界が30年必要性を唱え続けても実現に至らなかった情報公開法の議論が進んでいた。また、同年には、初の規制緩和推進計画が閣議決定されたほか、地方分権推進法が成立し、今では第1次分権改革と呼ばれるようになった改革が目前で進行していた。どれをとっても、各省の壁を容易に打ち破れないと思われていた難しい課題に、道を切り開いて挑んでいく話ばかりだった。

平成8年からは、橋本政権による中央省庁等改革がスタートし、省庁再編など、到底無理と思われていた課題が、みるみるうちに具体化し、それとあわせて、政策評価制度、独立行政法人制度など、行政の基盤を大きく変える改革が実現していった。今課題と思って議論しているようなものは、おそらく5年先にはまったく時代遅れになってしまう、残るのは、どこにも答えがない課題に取り組んで改革の成果を出していくこと、そういう時代になったのだ、とその時肌身で感じた。その後、戦後60年続いた基本的制度を変える公務員制度改革や統計制度改革など大きな改

革が次々に実現している。

過去の取組があって、段々高いハードルも飛び越えることができるようになってきたからこそ次の改革が出てくる。そういう歴史を辿っているというのが実感である。

## ■仕事の魅力

いくら官僚バッシングが進んでも、「政策で食っていく」仕組みが脆弱な中、この国の政策形成プロセスにおいて、日々仕事として政策の現場と格闘している霞が関に負うところは大きい。現状を変えようとする仕事の中では、課題の本質を考え、わかりやすく、ロジカルに人に説明する力が求められる。言うことは簡単だが、実践するとすると、自分の底の浅さを思い知らされることの連続である。問題の捉え方が表層的であったり、多面的な制約条件、環境への目配りが十分でなかったり。いくら努力しても足りないような深さが求められるこの感覚を、新たに入ってくる人にも伝えていきたい。また、政官民を通じ、及びもつかないような凄い人々に出会えるのも大きな魅力である。こういう仕事にもし興味湧いたら、ぜひ総務省の門を叩いてほしい。



休日に家族と

## 経歴

平成11年	4月	総務庁採用 総務庁青少年対策本部企画調整課
平成12年	8月	鳥取県総務部市町村振興課
平成13年	8月	総務省自治税務局企画課
平成14年	7月	同 行政評価局総務課係長
平成16年	8月	同 郵政行政局検査監理官室 貯金保険検査官
平成18年	6月	行政改革推進本部事務局 政府関係法人改革担当課長補佐
平成19年	4月	総務省大臣官房管理室 特別基金事業推進室課長補佐
平成21年	4月	現職

## 「政策のプロ」を目指して

総務省人事・恩給局人事政策課課長補佐 山本 直樹

この冊子を手に入れている皆さんは、国家公務員という仕事や、総務省の仕事をどのように想像されているのでしょうか。

私が10年間働いてみて感じたこと、それは、「本当にいろんな仕事を経験させていただけた」ということです。鳥取県の市町村振興課で県内全39市町村(現在は市町村合併が進み19市町村)を歩きながら地方交付税や市町村合併などの地方行政の一端を体験した日々、行政評価局で立ち上がったばかりの政策評価や独立行政法人評価の制度の定着のために汗をかいた日々、郵政行政局で多くの資料をスーツケースに詰め込んで北海道から九州まで全国津々浦々の郵便局等を検査して歩いた日々(立入検査した日数はのべ150日以上)、行政改革推進本部事務局で他省所管の独立行政法人や公益法人の見直しのために奔走した日々、特別基金事業推進室でシベリア抑留などの体験を後世に語り継ぐ事業のため体験者の方々やひざをつめて議論を繰り返した日々、そして現在担当する国家公務員制度改革の仕事…。私がいう「いろんな仕事」は、単に多くのポストを経験したという意味ではなく、それぞれの業務において政策決定プロセスの正に現場、政策の第一線で仕事をさせていただけたということです。これは、官庁訪問の際に想像していた範囲をはるかに超えるものでした。

## ■私が思う国家公務員の魅力

皆さんが入省し何らかの政策を担当すると、その個別政策を担当しているのは、原則として政府の中でその部署しかありません。つまり、「その部署の仕事が失敗すれば、政府としてその政策は失敗する」ということになります。そうした中、職員に求められるもの。それは、担当する「政策のプロ」になることだと思います。では、担当する「政策のプロ」とは何か。私は、国の行政を担当する上で、「政策のプロ」として

求められる要素として、自分の担当する政策について、①国民、国会、マスコミ、海外などからの評価、②これまでの経緯、③学術的な議論などを最大限把握しその分野での第一人者となった上で、政策の企画・立案を行っていくことだと思っています。そして、このような「政策のプロ」になるための勉強・訓練を日々仕事とすることができる、これが国家公務員の最大の魅力の1つだと私は考えています。

## ■私が思う総務省の魅力

「政策のプロ」になるための仕事をするためには、関心のある政策、愛着の持てる政策、よくしたい政策であることなどが、必要不可欠だと思います。その中で、私が思う総務省の魅力は、多くの分野で、まさに改革の真っただ中の政策を担当していることです。また、政策の現場(自治体勤務、検査・調査の現場、政策関係者との協議等)と、中央省庁における改革の企画立案の双方を行き来できることも、総務省の魅力です。

10年前、私はなぜ最終的に総務省を志望したのか。それは、「日本の国の政策や制度をよくする一員として働いてみたい」という思いを最もストレートに実現できると考えたからです。そして、私がこれまで担当した、国家公務員制度改革、政策評価、独立行政法人の見直しなどはまさに「国の行政制度の改革、見直し」を図る有力なツールであり、これらを駆使して日本の在り方を考えて過ごした日々を振り返ると当時の思いは十分になえられているように思います。

## ■国家公務員制度改革

国家公務員制度は、昭和22年に制定された国家公務員法に基づくものです。実は戦後およそ60年間、国家公務員法の大きな改正は数えるほどしかなかったのですが、何とこの数年間

に連続して国家公務員制度の根幹に係る法改正などの動きがあります。その中で、平成20年に制定された国家公務員制度改革基本法では、幹部人事の内閣一元管理の導入や、いわゆる「天下り」根絶に対応し定年まで勤務できる環境整備などがうたわれています。基本法では今後の大きな改革の方向性は示されていますが、詳細な制度設計は現在道半ばであり、まさにこれから入省する皆さんに国の行政制度の在り方を考案するチャンスが広がっている分野だと言えます。国家公務員制度改革は、骨の折れる作業ではありますが、公務員1人1人がその能力を高めつつ、責任を自覚し、誇りを持って仕事をできるようにし、今後の行政の生産性をいかに向上していくかを握る、歴史に残る改革です。このようなチャレンジングな課題と一緒に取り組み、「政策のプロ」としての鍛錬を積んでみませんか。

私が「政策のプロ」になりたいと思い、それに向けて充実した日々を過ごすことができるのも、総務省が持つ政策のおもしろさ、奥深さ故であろうと、今強く感じているところです。こういったワクワクする仕事を、冊子を手に入れている皆さんにも体感してもらいたい、そのためにも、この冊子をきっかけとして、ぜひ総務省に関心を持っていただきたいと思います。



休日に息子、娘と