



大臣官房  
政策評価広報課長  
**小森 敏也**  
Toshiya Komori

### これまでのキャリアを振り返って

総務省の仕事は、国の仕組み作りや地方自治の推進、ICTの推進など広範多岐にわたっています。中でも、私がつばら携わってきた国の仕組み作りの業務は、国の行政全体を対象とするという点で、極めて幅が広いものと言えます。

社会・経済の変化に合わせて行政改革を行うことが、ずっとこの国の大きな課題になっています。行政改革は、総務省単独でも取り組むこともできますが、時の内閣の重要課題と位置づけられることが多く、しばしば内閣に特別の組織を設けて実行されます。必然的に、総務省からそのような行革の組織に人を送り出すということになります。私のキャリアは、そういったところと総務省を行ったり来たり、というものになっています。どちらにおいても、国全体を見据えた広い視野や、深い知見、物事を実施に移していく能力などが求められますし、一つ一つの仕事が大きく自分を成長させてくれます。私も引き続き微力を尽くしていきたいと思いますが、このような総務省にこそ真に優秀な皆さんに是非来ていただきたいと思っています。

### 1990～1992 人事局(現 人事・恩給局)

最初の2年間官房総務課で役所の仕事の基本を学んだ後、公務員制度を担当する人事局に配属されました。当時、年金支給開始年齢を65歳に上げる方針が決定され、それまでの公務員の雇用をどうするかという問題が浮上し、これを担当するチームに入りました。かなり悩ましい問題であり、研究会の開催や各省連絡会の設置、各種の調査を行って検討を進めました。行政の課題が難しいことを痛感する一方、課題へのアプローチの仕方を学びました。

### 1992～1994 大蔵省(現 財務省)主計局

大蔵省主計局調査課に出向しました。諸外国の財政の調査や国際会議への対応などを担当しました。当時でも日本の財政状況はかなり悪かったのですが、諸外国からは日本に財政出動を求める論調が強く、そんな余裕はないと否定する文書をひたすら作っていました。現在の日本の政府債務残高はなんと当時の倍以上。この時の主張は何だったのかという気もしますが、以来、財政問題こそ真剣に取り組むべき深刻な課題であると認識しています。

### 1994～1995 行政監察局(現 行政評価局)

行政監察局では、行政の様々な問題点をチェックし、改善を図りますが、ここで私は、芸術文化行政を担当しました。問題点を見つけるには、まずその対象となる行政を十分理解する必要があります。制度や経緯、現状など、それこそ相手省庁以上に知ろうと勉強し、その上で、どうあるべきか相手省庁と議論しました。芸術文化について、また、行政の在り方について深く考えさせられるとともに、個人的には歌舞伎に目覚めることになりました。



## CAREER PATH IMAGE

### 1995～1997

#### 行政改革委員会事務局 参事官補佐

規制緩和や情報公開など政府全体を通じる行政改革の課題に取り組むため、総理大臣の下に「行政改革委員会」が設置され、その事務局員を務めました。規制の一つ一つについて、公開の場で緩和派・維持派の双方から侃侃諤諤の議論が行われ、「各論」の改革の難しさを強く実感しました。このときの議論により、持株会社の解禁や運輸分野での需給調整規制の撤廃など様々な改革が実現しています。また、情報公開の関係では、国民による行政文書の開示請求を中核とし、国民と行政の関係性を大きく転換する現在の情報公開制度の骨格が作られました。

### 1998～2001

#### 中央省庁等改革推進本部事務局 参事官補佐

21世紀の始まりに合わせて現在の府省体制を構築する中央省庁改革が行われましたが、その司令塔となる組織が内閣に置かれました。省庁の再編成(1府22省庁⇒1府12省庁)に加え、内閣機能の強化や独立行政法人制度の創設など多岐にわたる大改革であり、これまで例のない膨大な法案(資料の厚さは1m)やルールを短期で作成する必要があり、激務の日々でした。無事、平成13年1月6日に新府省が発足したときは、達成感と安堵感を覚えました。

### 2001～2006

#### 行政管理局 副管理官・企画官

行政管理局では、各府省の機構・定員の査定に携わり、まずは財務省・金融庁担当となりました。全体の査定方針を踏まえ同省庁と折衝して定員を査定する、いわば前線で戦う役割です。次いで定員総括担当になり、今度はいわば参謀として、各府省のあるべき定員規模等を考え、全体の査定方針を作りました。基本的にはスリム化を追求しますが、各府省が行政課題に責任をもって対応していくには相応の体制が必要です。各府省の政策について大変勉強になり、また、査定する責任の重さを強く感じました。

### 2006～2007

#### 行政評価局 評価監視官 (併任 内閣府タウンミーティング 調査委員会事務局)

規制改革等の担当として、規制や各省共通事項について調査、評価を行いました。行政の効率化を進めていた内閣官房と連携して、ムダ削減を各省に求めることも行いました。このポストのとき、途中で内閣府に派遣されました。当時、タウンミーティングでやらせ質問などの問題が指摘され、内閣府に調査委員会が設けられましたが、評価を専任する行政評価局の人材が必要ということで私を含め数人が派遣されたものです。突如、土日も無いハードな日々になってしまいました。

### 2007～2009

#### 行政管理局 管理官 (併任 年金業務・社会保険庁監視等 委員会事務局 等)

再び行政管理局ですが、今度はより責任の重い管理職の立場です。機構・定員の査定業務のほか、行革を推進していく役目を担いました。こうした立場と当時の事情から、幾つかのポストを兼務することになりました。総務省に置かれ年金記録問題の取組を監視する委員会、内閣府の地方分権委員会、内閣の行革推進本部をはじめ、9ポストの発令を受けました(デスクは4つ。給料は一人分…)。これほど多い兼務の例は他に無いのではと思います。

### 2010～2013

#### 行政改革推進本部事務局 参事官

内閣官房に出向し、行政改革推進本部事務局において独立行政法人改革に取り組みました。独立行政法人は、制度発足後10年が経過し様々な問題点が指摘されたことから、抜本的に見直すことになったものです。100程度ある法人の全ての業務・資産と組織形態を見直し、制度面の改正も行うという徹底的なもので、政務の指示や党の指摘を受けつつ、有識者の議論、各府省との調整を経て、方針取りまとめ・法案提出に至りましたが、行革はハードワークであるにつくづく感じました。

### 2013～現在 政策評価広報課長

