



総務省行政評価局政策評価課課長補佐

伊藤 秀夫 Hideo ITO

平成 16年 4月 総務省採用
同 人事・恩給局恩給企画課
平成 17年 4月 同 大臣官房総務課
平成 18年 7月 内閣官房行政改革推進事務局公務員制度改革等担当
平成 20年 1月 併任 内閣府官民人材交流センター及び再就職等監視委員会準備室主査
平成 20年 7月 内閣官房国家公務員制度改革推進本部事務局局長
平成 21年 7月 総務省行政管理局主査
平成 22年 4月 同 行政管理局行政情報システム企画課企画調整第一係長
平成 23年 1月 同 行政管理局行政情報システム企画課課長補佐心得
平成 23年 7月 十和田市企画財政部理事
平成 25年 7月 内閣官房国家公務員制度改革推進本部事務局局長
平成 26年 5月 内閣官房内閣人事局参事官補佐
平成 26年 9月 総務省大臣政務官秘書官
平成 27年 10月 内閣官房内閣人事局参事官補佐
平成 29年 4月 総務省関東東管区行政評価局評価監視部評価監視官
平成 30年 4月 現職

「あたたかく」そして「アツイ」総務省

～16年前の私へ、そして若い皆さんへ～

■ 16年前の自分

16年前の2003年秋。私は進路に迷う1学生だった。さんざん迷った挙げ句、勉強は12月下旬から始めた。2月の模試は散々だった。高田馬場ではなまるうどんを食べて、東西線で往復する日々。「このままで大丈夫だろうか、駄目かもしれない」「いや、でも自分で決めた以上、できるところまでやってみよう。」5月の試験まで幾度となく不安におそわれながら勉強を続けた。そんな受験生だった。運良く試験に受かって（合格発表の掲示板を見た自分が一番驚いた。一瞬呆然とした後、我に返って官庁訪問へ向かった。）、総務省の門を叩いたのだった…。

■ 来し方を振り返って

入社1年目。「新人」なんだけど、夏から法律改正を担当した。恩給法という大河ドラマの「西郷どん」の西南戦争の時に生まれた歴史ある法律の改正だった。公文書館で見ると、明治・大正・昭和の古文書を紐解き、法制局に通う日々だった。

翌年、入社2年目では小泉内閣最後の国会、郵政国会・行革国会の時の国会の連絡調整を経験した。

入社3～5年目は、60年ぶりの、2度にわたる国家公務員法の改正を担当することになった。（入社3～5年目の若手でも大きな仕事が巡ってくる時がある。このときは、学生時代一度も行かなかった大学の地下図書館に籠もって、戦前からの公務員制度の歴史を調べた。無我夢中で取り組んだ日々だったが、今ではかけがえのない財産。当時のメンバーは「戦友」。10年たった今でも交流がある。）

霞ヶ関での修行をした後、今度は行政の

最前線である市町村（青森県十和田市）で定住自立圏形成に奔走。（市長、副市長はじめ十和田市の皆さん、圏域10市町村の皆さんと一緒に県境をまたぐ圏域を形成。「現場」とは何か、今でもご指導をいただいている。）

青森から戻って、再び国家公務員法改正に携わった後、秘書官を経験。（心から尊敬する上司にお仕えして、総務省全体の視点で仕事をする経験をした）秘書官の後には、新設された内閣人事局での機構定員査定を経験。（全政府的なサイバーセキュリティ体制の構築、金融庁・財務省の機構定員査定）

振り返ってみると、大きな制度改革などの「節目」に直面することが多かった。「経験が人を育てる」というが、入社時には想像もつかない、貴重な経験をさせてもらい、様々な人に出会い、育ててもらった。

■ そして今

現在は、行政評価局に所属している。霞ヶ関でつくられた制度がどのように現場で運用されているのか、そもそも現場で今何が起きているのか、評価局は省庁の垣根を越えて、「現場目線」で実態を調べ、社会問題に光を当て、又は、各省庁に行政運営の改善を促す機能を持っている。

私は一昨年、「空き家対策に関する実態調査」で関東管内を担当し、10数市町村にお邪魔して、現場の声を取材していった。調査によって、初めて明るみになった事項が多々有り、今年3月1月に公表された報告書には「生の声」がたくさん詰まっている。

そして、今は、政策評価を担当し、EBPM（証拠に基づく政策立案）を我が国にどのように浸透させていくのか、試行錯誤の

日々だ。

■ 「あたたかく」そして「アツイ」

これまで、楽しいこともあれば辛いこともあった。でも、先輩・後輩・同期がその都度私を助けてくれた。人間は独りでは何もできない。総務省の門を叩こうと思ったのは、「あたたかさ」を感じたからだった。16年前の私に伝えたい。あの時の私の直感は当たっていた。

最後に。行政改革のあり方も大きな変容をとげており、「行政の減量・効率化」から、働き方改革に代表される「行政の生産性の向上」が大きな課題になってきている。（EBPMもこの生産性の向上に寄与するものとして我が国に浸透させなくてはならない。）

でも、これは前例がほとんどない、海外制度の「輸入」でどうにかなる話ではない。必要なのは、現場感覚（政策の対象となる方々の現状、問題意識について、肌感覚をつかんでおく）、柔らかい頭、新しいことをやり抜く力だと思ふ。だから、若い皆さんの柔軟な発想が必要とされる分野だ。

実は私がいる局は、ペーパーレス。上司への説明はパソコンをモニターに投影して、大きな画面を見ながら、みんなで「車座」で自由闊達に議論をしている。そして、決めたらみんなでやり抜く。アクシデントがあっても、笑いにかえて「どうにかこうにか」目標にたどり着く。

そんなこんなで、総務省は「フラット」な組織で、「アツイ」役所です。「伊藤さん、私はこう思うんです」「なるほど。でも、こういう論点もあるぞ」一緒に前に進めていきましょう。

■ チャレンジ×チャンス

「大臣、霞が関の働き方改革を阻んでいる国会対応のアップデートを提案します。」

昨年8月、当時の総務大臣に、政策コンテストの最終選考で、国会での質疑準備対応のデジタル化について提案しました。私のように子育て中の職員も公務員として重要なスキルを磨けて、同時に、国民目線によりクリエイティブな仕事に注力できる霞が関を作る。そのためには、アナログな慣習やツールを変革させる必要があることを具体的なソリューションとともに提案しました。普通なら、一部局の課長補佐である私が、大臣に大胆な改革を提案する機会はずありません。でも、総務省は、チャレンジしたい人にチャンスがある組織なのです。

この政策コンテスト以外にも、総務省では、
・総務省職員としてのありたい働き方を創る「働き方改革チーム」
・未来からバックキャストで今必要な政策を提案する「未来デザインチーム」など、部局横断的な若手有志のプロジェクトが続々と新しい提案をし、省幹部の後押しの下、できるものから具体的な行動を始めています。

■ 「自分らしさ」を武器に

欲張りな私は、これらのチームすべてに属しています。よく「そんなに掛け持ちして忙しくない？」といわれますが、実は、本業に加えてこれらの活動をするのは、私の働くモチベーションとなっています。

プロジェクトでは、大企業からスタートアップまで国内外の経営者や学会の専門家などその道のプロの方や、現場の最前線で働く方、地域の方たちと率直な意見交換ができます（これは行政官ならではの強みです！）。霞が関でデスクに向かってばかりいては出会えない人とつながり、学び、具体的なアクションにつなげていく。行政官として最高に楽しい時間です。

また、プロジェクトの仲間と人脈・知識・経験を共有することも大きな財産になります。私の場合、本業の一つである政府システム開発運用担当者としての経験、留学中に培った海外文化の視点、時間的制約のあるママ職員としての直感—これらをプロジェクトの仲間と共有すると、思いも寄らない反応が返ってきます。ときに衝突や失敗をしながら、情報通信・地方自治・行政管理、それぞれの強みをかけ算し、生活者の視点から政策を形成していく。総務省で働く醍醐味を、日々感じています。

■ オフィスも働き方も、自分達で創る

私のもう一つ本業で取り組んでいる「オフィス改革」も、オフィスと併せて、組織風土や仕事のやり方を見直す取組です。前例にとられず、より価値ある仕事に注力し、外とつながり新たな価値を生み出すための時間を確保するため、当たり前だった役職順の配席や紙文化を改め、意思決定の迅速化や、縦（ラインの上司）・横（同期）・斜め（先輩）の人材育成に取り組んでいます。ここでは、リーダーは、管理職ではなく、「変えたい」と思う一人ひとりです。

総務省が試行錯誤しながら変革にチャレンジする様々な取組は、他省庁・地方自治体・民間との横連携強化に直結しています。これまでは、政府の業務を分業して割り振り、ピラミッド型組織で官吏が一定のルールに則って事務処理するのが、最適なモデルだったかもしれません。しかし、人のニーズが個別化し複雑で流動的な時代には、政策課題は所管ごとに分かれてくれませんか、政府のリソースだけではとても足りません。前例や所管だけを根拠に受動的に動くのではなく、未来志向で、官民様々なアクターと共創できる人材が必要となるのです。

総務省では、あなたらしさが武器になります。日本の変革にチャレンジしたい方、総務省へぜひ！



総務省行政管理局副管理官

小泉 美果 Mika KOIZUMI

平成 19年 4月 総務省採用
同 行政評価局政策評価官付
平成 21年 4月 育児休業
平成 23年 4月 総務省人事・恩給局総務課主査
平成 26年 6月 長期在外研究員（ミシガン大学）
平成 28年 6月 総務省行政管理局行政情報システム企画課情報システム管理室共通検案係長
平成 28年 11月 同 行政管理局行政情報システム企画課情報システム管理室課長補佐
平成 29年 12月 現職

「働く」をもっと楽しく

—自分らしく働くことが、未来の日本を変えていく—