

新たなる提言 / 白川志保



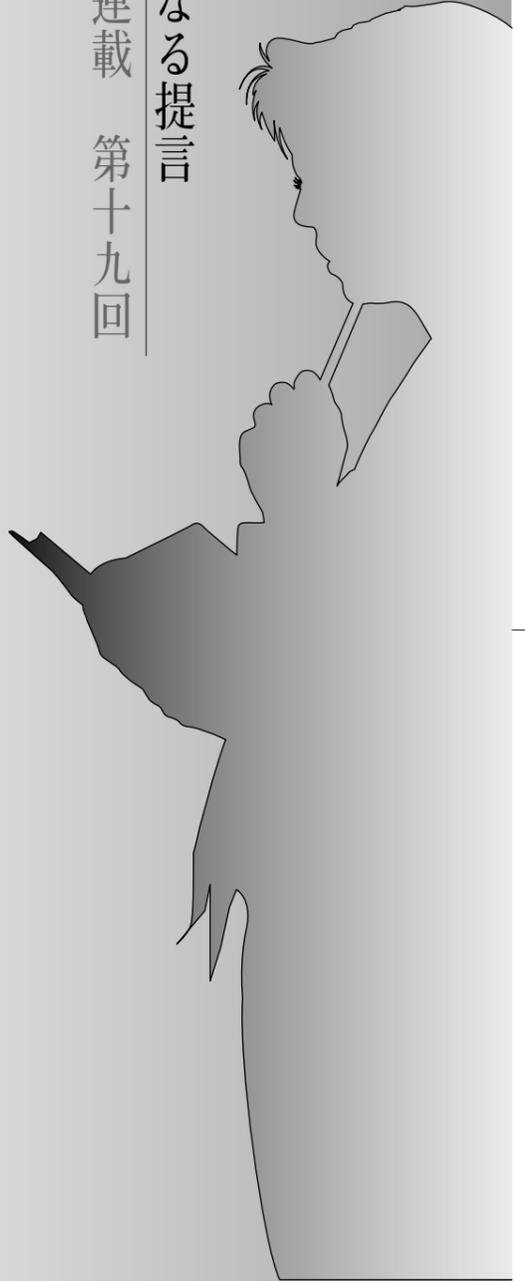
しらかわ しほ

1971年生まれ、神奈川県出身。慶応義塾大学経済学部卒。1993年通商産業省入省、2000年末退官。以後外資系企業、ベンチャー企業を経て、2004年4月より広島大学助教授。専門分野：キャリア・デザイン、カウンセリング。旧姓・岩井
E-mail:siho@hiroshima-u.ac.jp

①切り込み隊長のサッカーで世界に挑む一人目は、二〇〇二年七月に財団法人日本サッカー協会シエネラルセクレタリー(GS)に就任した平田竹男さん(四五才・元経済産業省)だ。

新たなる提言

連載 第十九回



霞が関官僚は パブリック・アントレプレナーたれ!

広島大学地域連携センター助教授
白川志保
(キャリア・デザイン)

相変わらずの「天下り」と 霞が関の「空洞化」?

中央省庁の官僚の転身といえば、いわゆる「天下り」や政界への転身が定番だっ

た。政府が「公務員制度改革大綱」(平成十三年十二月二十五日閣議決定)に基づき、昨年十二月二十七日に発表した、国家公務員の再就職に関する調査結果によると、二〇〇四年八月までの一年間に退

職した中央省庁の課長・企画官級以上の職員一二六八人のうち、財団法人への再就職が三〇七人(二四・二%)でトップ。続いて自営業一九八人(一五・六%)、営利法人一五八人(一二・五%)、社団法人一四五人(一一・四%)であった。

公益法人(財団・社団法人)への再就職は四五二人で全体の三五・六%を占め、公益法人が天下りの受け皿となる相変わらずの実態が改めて浮き彫りになっている。併せて発表した独立行政法人の役員の状況でも、二〇〇四年十月時点で一〇八の独立行政法人のうち七〇法人のトップが退職公務員だった。

また、若手官僚の海外留学後の外資系企業への転職なども目立ち、これにも批判が多い。一方で、将来を嘱望されたエースの流失等がマスコミでしばしば報じられ、最近では珍しくもなくなった。実は、企画官級未満の職員については、

再就職状況の総数さえ把握・公表されていない。こうした動き全般として「霞が関の空洞化」が進んでいると言われている。霞が関官僚は、マスコミの批判のように自らの利益のため相変わらず単に天下りを続けているだけなのだろうか?現状に愛想を尽かし、若年層やエース級人材が流失し、空洞化が進んでいるのだろうか?私の意見は世間一般の非難と少々違う。大きな時代の変革の中で、個人で着実に新たな生き方を切り拓く、新しい潮流が出てきているからだ。

特に注目しているのは、自分のテーマを軸として持ち、新たな分野を開拓している人々の存在だ。知的財産、サッカー、IT、地域自治、バイオ、ベンチャー経営、高速通信、行政経営、法律、人材などテーマはさまざまだ。最近では、一度「官」を離れた彼らが、再び「公」の分野で活躍するケースすら出てきた。私は、彼らの生き様は、時代の変遷を経ても不変の霞が関官僚ならではの大変意義のあるものだと思っている。この流れをどう考えていけばよいだろうか?自らリスクを取り、新たな分野を開拓していく姿を見せてくれた先輩たちを紹介しながら考えてみよう。

素敵な先輩たち

新たな提言 / 白川志保

サッカーとの出会いは小学校四年のとき。「チヨロチヨロするな」と先生に怒られていた平田さんにとって、サッカーはピッタリのスポーツだった。サッカーは、日の丸意識も培った。国家公務員を目指し、通産省に入省したのも「国を背負った戦いができそうだったからだ」と語る。

転職のきっかけは川淵三郎・日本サッカー協会会長(当時Jリーグチェアマン)からの誘いだっただ。川淵会長との付き合いは一九八九年にさかのぼる。当時、通産省産業政策局サービス産業室の補佐として、内需型産業としてスポーツをいかに振興するかを考えていたときに、Jリーグとの関わりができた。そして、プロ化へエネルギーがまさに沸点に達するかという一九九一年、外務省在ブラジル国日本大使館一等書記官としての勤務を命じられる。この時代を見届け、日本でサポートしなかった平田さんにとって、後ろ髪を引かれながらの赴任だったが、ブラジルに勤務して初めて本物のサッカーが分かったと言う。

NPOの経営改革のコンサルティング・顧問、近年は、地域開発、行政改革も手がけている。

上山さんは、経営コンサルタントの本業の傍ら、企業的経営手法を行政改革へ導入するNPM (New Public Management) を紹介し、行政評価を自治体から国に普及させるまで大きな役割を果たした。本誌の読者にも「評価」には悩んでいる(悩まされている)方々も多いだろう。一昔前までは、評価されるという概念さえなかった行政に対して、チームを作り出し、ついには行政評価法という法案を通すまでになった。世論を盛り上げ、法案を通す流れを作るといやり方は、霞が関ならではなかったが、これを民間にいながら成し遂げてしまったわけだ。

④ 知財立国の実現を目指して / 天上がり

以上三名は比較的若い時期に霞が関を卒業したのだが、役所のトップまで務め上げて新たな分野を切り拓き続けている人もいる。最後に紹介するのは、「知財

経済産業省の「切り込み隊長」として様々な分野を切り拓いてきた人だけに、大臣をはじめ周囲にも惜しまれた。本人も辞めることにはためらいがあった。そんな平田さんだが、「サッカー協会と経産省は内容こそ違えど目指すものは一緒だと思う。国を良くする、サッカーを通じて日本人のDNAを高めたというのが目的。国際的にも日本人のための架け橋になりたい。役所を去っても、志はもつと公務員だ。」と。

② ブロードバンドの普及を身をもって実現

二人目は、株式会社アッカ・ネットワークス代表取締役副社長の湯崎英彦さん(三九才・元通産産業省)だ。シリコンバレーのベンチャーの熱気に触れ、「国に貢献する方法は官僚だけではない。民間企業の経営者でも同じだと考えた」と、転身を決断した経緯を振り返る。一九九〇年代半ばに米スタンフォード大学に留学した体験から、日本で高速ネットの普及が遅れているのを感じていた。米ベンチャーキャピタル(V

評論家」で内閣官房知的財産戦略推進事務局長の荒井寿光さん(六一才・元経済産業省)だ。

特許庁長官だった当時(一九九六年、一九九八年)から、「知財立国」実現に向けて取り組んできた荒井さんは、通産産業審議官でいったん退官した後、独立行政法人日本貿易保険理事長となった際にも「知財評論家」として活動を続けた。そして、二〇〇三年三月現職に就任し再び公務員となった。このケースは、いわば「天上がり」だ。知財という政策テーマで日本を動かし、コンテンツ産業の発展にも寄与する荒井さん自身が、まさに最も貴重なコンテンツといえるだろう。

四人の共通点…キャリア・デザイン

前項で紹介した四人は、活躍の場も身分もバラバラだ。しかし、こだわりを持つ一貫したテーマで仕事をし、組織の枠を突き抜けて新しい分野自体を切り拓いている点が共通している。また、自身の専門分野というだけでなく、極めて公

C) イグナイトで研修していた一九九八年、高速ネット接続会社の事業化を企画したが、適当な経営者が見つからず企画を潰すか自分がやるかの選択となった。さすがに悩み、独りスキー場で考えにふけたという。

最後は「だれかがやらなければならぬ事業だ」との気持ちで勝った。二〇〇〇年、定額・高速インターネット接続サービスを提供する会社を設立し、日本のブロードバンドの普及という政策を体現させている。

③ 「行政評価」で行政のマネジメントを改革

三人目は、現在、慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授、大阪市立大学創造都市研究科教授などを兼務する上山信一さん(四七才・元運輸省)。「自分自身を民営化した」と語る上山さんは、一九八六年に運輸省を退官、ちょうどJRと同じように民営化の道筋をたどってきた。マッキンゼーの共同経営者、米ジョージタウン大学研究教授を経て現在に至るまで、企業の再生戦略、政府、

公益性の高い仕事であるということも共通だ。

意図的か否かに関わらず、人生のなかの節目節目で自らを振り返り、自分ならではの生き方を発見し、選択していくことを、キャリア・デザインという。ここで言うキャリアとは、エリートのカリリア官僚という意味ではない。もちろん、従来のように組織がお膳立てする「天下り」でもない。

神戸大学の金井壽宏教授によれば、キャリアとは、長期的な仕事生活のあり方に対して見出す意味付けやパターンのことである。自分らしさを追求する道にしていくには、節目はしっかりと自分でデザインすることが大切だという。

国民という顧客への顧客満足の視点から、個人としていかに価値を提供できているかという原点に立ち戻って考えると、必ずしも国家公務員という身分に留まる必要がないこともわかる。広く国益を追求する仕事であればこそ、むしろ身分を超えた次元に達して行うことができるものだ。

新たな提言 / 白川志保

企業、SOHOでの起業などを経て、ベンチャー企業で働いていたとき、たまたま出席した行政経営・改革の研究会で自治体職員の夫と偶然出会い、縁あって「負

野を開拓している人々のことをパブリック・アントレプレナーという。実はこの「公益起業家 (P.E.: Public Entrepreneur)」という言葉は、「稼ぐ人、安い人、余る人」で有名となった人材コンサルタント(ワトソンワイアット株式会社所属)のキャメル・ヤマモトさん(本名:山本成一・元外務省)から借りたものだ。キャメルさんは、日本発グローバル人材・チーム創出に焦点を当てて、現在は上海をベースに活躍中で、一人二役(官僚と起業家)のPE達が日本を変えると提唱している。

正しいと思っただ事は自ら実践を

私は三四年の人生で、通産商業省、外資系企業やベンチャー企業など、人材というテーマで一貫して取り組んできた。いわゆるノンキャリアの公務員として社会人をスタートし、難しいことよりも「世の中の実情を知り、変えるには、身を持って示すのが一番」と思った。日本の改革には個人レベルからだに確信して、人材というテーマに興味を抱き、産業人材政策を担当するなかから、個人のキャリア・デザインが専門になった。

そして、自らも実験台として、公務員の新たなキャリア・デザインを体現しようとして、実際に民間企業への転職を試みた。失業も体験し、職安にも行った。外資系企業、SOHOでの起業などを経て、ベンチャー企業で働いていたとき、たまたま出席した行政経営・改革の研究会で自治体職員の夫と偶然出会い、縁あって「負

最後に、寄稿の機会を頂いた時評社と読者の皆様に感謝したい。それから、夫・展之には多くの新しい視点と気力をもたらした。広島県の職員で、霞が関にも出向経験があり、大学などで教鞭を執る行政経営の専門家である彼との出会いと日々の生活なしには、本稿を書くことはなかっただろう。何よりも幸せをもたらしてくれた彼に感謝するとともに、これからもパートナーシップをお願いしたいと思う。

筆者はこれからも、霞が関官僚のキャリア・デザインを追いかけていく。今後は研究会なども開催していきたい。本稿をきっかけに、また新たな出会いがありそうだ。意見・感想、または良い実例があれば、是非、左記メールアドレスまでご連絡頂きたい。

sho@hiroshima-u.ac.jp

Shiho SHIRAKAWA's copy left.

良いと思っただ事は他人に広めてください。正しいと思っただ事は自分で実践して私に教えてください。

新・キャリア官僚

「新たな「公」を創るパブリック・アントレプレナー」

こうした公益性の高い分野で新たな分野を開拓している人々のことをパブリック・アントレプレナーという。実はこの「公益起業家 (P.E.: Public Entrepreneur)」という言葉は、「稼ぐ人、安い人、余る人」で有名となった人材コンサルタント(ワトソンワイアット株式会社所属)のキャメル・ヤマモトさん(本名:山本成一・元外務省)から借りたものだ。キャメルさんは、日本発グローバル人材・チーム創出に焦点を当てて、現在は上海をベースに活躍中で、一人二役(官僚と起業家)のPE達が日本を変えると提唱している。

楽観性 (Optimism)、リスクテイク (Risk Take)、つまり、自覚とプライドのある個人のアントレプレナーシップだ。霞が関官僚には、変わらない使命がある。公益性の高い領域で新たな分野を切り拓くことだ。これこそ、今も昔も変わらない霞が関の責務であり心意気だ。時代の激変のなか活躍するフィールドが「官」の枠を超えて広まっているだけなのだ。

私は、公務員という身分に限らず①自分ならではのキャリアをデザインし、かつ②パブリック・アントレプレナーである人のことを、

「新・キャリア官僚」

Career Design × Public Entrepreneur

と定義している。

頓挫している公務員制度改革も小手先だけの制度いじりではなく、霞が関に絞って当事者となる官僚たちのキャリア・デザインから考えるべきだった。そもそも、いわゆる「公務員」と霞が関官僚とは、求められる仕事の意味が違う。

あなたの本を作ませんか

お気軽に
ご相談下さい

- ◆ 部数や体裁に合わせて作成します。
- ◆ 自分史の聞き書きをはじめ、編集、校閲、装丁など、編集部が懇切丁寧なお手伝いをいたします。
- ◆ 企業や団体にも、さまざまなプランをご提案いたします。

企業や団体なら…

- 記念出版物 ● 社史 ● 団体史 ● 郷土史 ● 学園史 ● 参考書 ● 案内所 ● 入社案内 ● PR誌 ● カタログ ● タウン情報誌 ● 顧客サービス用刊行物 ● 講演集 ● 報告書 ● 紀要 ● 論文集 ● 同人誌 ● 会報 ● 年鑑

個人の方なら…

- 自分史 ● 伝記 ● 遺稿集 ● 小説 ● 詩集 ● 歌集 ● 句集 ● 旅行記 ● 写真集 ● 画集 ● 記録 ● コレクション集 ● 研究報告

時評社

出版サービスセンター

〒105-0001 東京都港区虎ノ門1-21-18

TEL (03) 3580-6633

FAX (03) 3580-6634

E-Mail: info@jihyo.co.jp