



ハートにノブレス・オブリージを！
行動は意思決定のプロセス重視で！！

国土交通省事務次官

一橋大学長

佐藤信秋氏 VS 杉山武彦

トラブル対策には スピード感が重要だ

杉山 国立大学の法人化に伴い、大学内外のステークホルダーにさまざまなメッセージを発信することが重要になってきました。なかでもこの対談は、学生にも重要なメッセージを発信する手段の一つとして機能しています。これからの大学は、教育、研究、社会連携のバランスをとっていかなくてはなりません。そこで、学長である私と、社会連携担当の伊藤邦雄副学長が交互に各界のトップの方と対談して、これからの社会に必要な人材像を浮き彫りにしようとしています。これ





佐藤信秋 (さとう・のぶあき)

1947年11月8日生まれ。

1972年京都大学大学院（土木）修了後、建設省入省。

関東地方建設局北首都国道事務所長、

道路局有料道路課長、道路局企画課長、

大臣官房技術審議官、道路局長、技監などを歴任。

2005年国土交通省事務次官就任。

までは、民間企業のトップの方にご登場願いましたが、今回は官僚を代表して私の専門分野である交通経済とも関連の深い国土交通省の佐藤事務次官においでいただきました。

まず、国土交通行政の現状や課題からお伺いしたいと思います。

佐藤 国土交通省は、平成13年に運輸省、建設省、北海道開発庁、国土庁の4省庁が一緒になって現在の形になりました。本省と気象庁や海上保安庁などの外局を含めて現在約6万3000人の職員を擁しており、1大臣官房13局体制で陸海空のインフラ整備から交通行政のすべてを所管するという大きな役割を果たしています。国土管理という面で、国土形成に関する幅広い分野を担っているのです。

幅広い業務を担っているだけに、統一した概念が必要になります。そこで、私が事務次官を拝命したときに全職員に向けて打ち出したのが、「安心、安全、明るい未来」です。現状では、毎月のように大きな災害や事故、事件が発生しています。それをどう乗り越えていくか？その課題解決に向けた基本的なコンセプトでもあります。

こういう表現をすると誤解を受けそうですが、危機管理の基本的発想としては「災害は起きるものだ」という前提で対策を考えています。いかに早くスピード感を持った対応ができるかを常に考えて準備をしているのです。国土交通大臣と密接に連携を取りながら、さまざまな事象を検討し、対応しています。もちろん、災害や事故を未然に防ぐための努力を行うことが前提であるのは、いうまでもありませんが……。

杉山 確かに中越地震やJ R福知山線の事故、今年の大雪など、対応



に緊急を要する災害や事故が続きました。その復旧にはスピード感が何よりも求められます。

佐藤 他にも談合問題や耐震構造問題なども国土交通省関連の重要な課題です。そこで、交通の安全性の実現に向けて踏み込んだ法律化を図っていますし、建築基準法の改正も視野に入れて検討しています。

課題解決には、災害や事故が起きたときに「①いかにスピード感を持って対応するか」「②それを糧として改善のための法律をいかにつくるか」が重要になります。どんなに準備をしても思いがけない災害は起こりますから、災害や事故への迅速な対応と事故防止の方策づくりを常に繰り返していくこととなります。

さらに、明るい未来に対するプレゼンテーションも重要です。どんな国づくりをしていったら、幸せな生活ができるのか。各界と連携して国土形成計画を議論して、提案していきます。

国土交通行政のコンセプトは 「安心、安全、明るい未来」

杉山 国土交通行政をリードするリーダーとしてのご苦勞があると思います……。

佐藤 官庁では多くの人材が夜を徹して働いています。職員の健康管理も重要です。その前提で、組織として一体感を持って、一丸となって業務に取り組むことが重要になります。例えば、スムーズな交通を考えると、航空、鉄道、道路、港湾の連携が必要になります。それぞれ所管はありますが、各職員がその狭い枠にとどまらず全体像を見ながら、交通行政を一体のものとして政策そのものを組み立てていく。現状認識の段階から、お互いにこうした意識で業務に取り組むことが必要なのです。

森づくりにたとえれば、所管にこだわるのは一つの木の枝ぶりばかりを気にすることにすぎません。それよりも、森全体をみんなで考えて、全体が調和するように動いていくほうが確実によいものができるはずですよ。

杉山 「全国総合開発計画」から「国土形成計画」への名称の変化の背景に、「安心、安全、明るい未来」という新しいコンセプトがあったわけですね。とりわけ感じるのはスピード感ある取り組みの重要性です。これは大学経営でも同様に重要です。日常的にさまざまな出来事が起こっていますが、大学ではこれまで危機管理が弱かった。というより、なかったというのが実情でした。国土交通省ではどんな対策をとっていますか。

佐藤 災害や事故、さらにはテロなどにも対応しやすくなるように危

機管理担当の政策統括官を置いて、危機管理チームを設置しました。これで危機管理の仕組みは整いました。しかし、それだけではうまく機能しません。最近では、「危機管理はトップだ！」と考えています。

それは、こういうことです。10年ぐらい前までは災害が起きたときには、事前に現地の現状を完全に把握し対策の見通しがついてからでないと、大臣が現地を訪問することはありませんでした。それは、現地の作業を妨害してしまうことを避けるという意味がありました。

しかし現在では、何はさておきトップが駆けつけています。大臣が動けないときには副大臣や次官の私が行きます。トップが行くことにより、政府が対応するものや現地レベルで対応すべきものの切り分けが素早くできるからです。また、国レベルのほうが、日本各地で起きたさまざまな事案の経験を蓄積していますから、適切なアドバイスができるというメリットもあります。こうしたスピード感こそが重要だといえます。今年新潟が大雪でしたが、新幹線が止まりそうなときに防災担当大臣が自ら現地に向きました。

報告を待ってはいは遅いのです。相対的には、政府全体としての危機管理に対する対応スピードは上がってきているといえるでしょう。

ノブレス・オブリージと キャプテンズ・オブ・インダストリー

杉山 トップが素早く動くことで意思決定が適切にできるということですね。大学経営でも、大いに参考になります。安全に対するトップのコミットメントの重要性は変わりません。そして、組織として一体感の重要性も同様です。

ところで民間企業と国の行政機構とでは、求められる資質も違うように思われますが、いかがでしょうか。

佐藤 公務員に求められる資質として、以前よりもストイックさが要求されるようになってきたといえるかもしれません。ノブレス・オブリージを心の中に持っていることが大切になります。以前なら給料は安くとも、現役時代に経験を積めば、引退後にそれを生かす機会がいくらかでもありました。それが、これからは、厳しくなってきたのです。

杉山 お話の途中ですが、もう一つ伺いたかったのが、その関連です。寿命が延びた現在では、リタイア後に長い人生があります。現実には、退任後に官僚たちの経験を生かす道があるのでしょうか。

佐藤 これまでのように、自然と予定されていたような道を歩むことは少ないでしょう。むしろ自らが生きがい求めて、NPOやNGOなどで知識や経験を生かす道を切り開いていくようになるでしょう。

自虐ではありませんが、その途中段階では給料は安い、歯車の一つとして働かなければならない……。それでも頑張れるのは、国民のため、みんなのため——という意識がしっかりしているからです。こういって、きれいごとだけで人材が集まるかという心配があります。実際に、昔は各大学のトップクラスが入省してきました。現在では、そ



ういう人たちの活躍の場が広がっていますから、昔のようにはいきません。もちろん、人材の条件は成績だけではありませんし、さまざまな人材が集まってくるほうがいいと思っています。ただし、官僚が就職先として忌避されるような存在になってしまえば困ります。だからこそ、責任感を持って仕事ができる環境があり、使命感や達成感を得られる職場であることを強調したいのです。

杉山 ノブレス・オブリージの重要性は共感します。一橋大学の建学の精神は「キャプテンズ・オブ・インダストリー」です。商業にも騎士道が必要だということで、共通するものがあるように思われます。



佐藤 世の中をこうしたらよくなる。こう直していこう。こうした発想で、社会の問題を自らの課題として取り組み、改善に向けた働き掛けができる。実は公務員はそういう立場でもあるのです。そこに働きがいがあるのです。

経験の浅い係長でも、課長補佐でも、「変えるべきだ」というところを見つけて改革の努力をすれば、多少は時間がかかっても変えることができます。一般のイメージと違って、意外と官公庁は柔軟なところがあるのです。繰り返しますが、やる気さえあれば、生きがいや働きがいという報酬が得られる、十分報われる世界なのです。

リーダーの条件は 意思決定のプロセスを知ること

杉山 ほかに学生に期待するものはありますか。

佐藤 どういう職場で働くにしても、同じような行動規範があるといます。それは、次の3つです。

まず、仕事に対する態度や基本的な考え方。最初に事実を徹底的



に解明することです。

次に問題に対する対策のメニューを出すこと。それも、右・左・真ん中のバランスのいい対策です。たった一つの考えに固執すると必ず失敗します。そのメニューを分析して、対策としてまとめればいいのです。

最後に、意思決定のプロセスを重視すること。組織には2割の働き蜂（リーダー）と8割のその他大勢（フォロワー）がいるといわれます。その2割こそ意思決定のプロセスを意識して行動している人間です。こ

れは役所も民間企業も変わりません。

一例をあげれば、国会議員秘書の中でも凄いいわれる人の行動を見ると意思決定のプロセス重視が徹底しています。この問題は自分で対応、この問題は先生に相談、この問題は先生にお任せ……と、常に意思決定のプロセスを考えています。だからこそ、議員と秘書の息がぴったり合っているのです。

問題が多いのは、何でも自分で判断

してしまう人。仮に1のことは行うのに大間違いから失敗をしてしまうと、それを取り返して現状復帰するのに100もの労力がかかってしまいます。仕事には知識や分析能力、ツール、手法、人使い……などさまざまな能力が必要になります。しかし、何よりも重視しなければならない原則は意思決定のプロセスを意識した行動なのです。

この部分では、オン・ザ・ジョブ・トレーニングにより、組織として伝えていくことが重要だと考えています。

杉山 大学が学生を教育するのは当然ですが、現在ではファカルティ・ディベロップメント（FD：Faculty Development＝教育能力開発）といって教員自身の教育にも力を入れ始めています。官公庁では、人材開発の基本はOJTですか。

佐藤 もちろん研修制度はあります。しかし、大事な部分は理屈ではなく、行動でなければなりません。行動を身につけるのは組織の中でのOJTが一番です。活躍の場を与えなければ、身につけません。

杉山 一橋大学は、社会科学の総合大学です。理工学部がありません。官公庁にはさまざまな人材が集まっていますが、トップの立場から見ると人材としての違いがあるものでしょうか。

佐藤 理工系でも文科系でも、アプローチは違うかもしれませんが、重要な選択や判断はそう変わらないと思います。つまり、仕事のマネージという面では違いがありませんから、出身をこだわることはありません。そういう意味でπ型人間たるべし、と職員にすすめています。複数の専門性（タテの柱）を持つとともに、統合管理能力（ヨコのバー）を発揮する。

仕事では、自分の持っている専門知識の中から必要な部分を引き出



して活用することになります。関係する受益者、公共団体や政治家、関連業界、あるいは国民全体といった影響する範囲を考えながら、政策を考えていくことになります。その分析の際に専門知識が生かせるのです。ですから、文系・理系いずれからのアプローチでもそう大きな違いはありません。それよりも、人をオーガナイズする能力を発揮するほうが重要になります。

「評価と競争」の時代の 説明責任の果たし方

杉山 国立大学は法人化にともなって、競争にさらされるようになりました。少子化の時代を迎えて、その競争はますます激化しています。大学も「評価と競争」の時代になったというわけです。企業の場合は利潤という評価基準がありますが、大学の評価は簡単ではないはずです。行政もさまざまな活動を行っていますが、やはり企業とは異なり、利潤という指標はありません。どんな考え方で、説明責任を果たしているのでしょうか。

佐藤 まず、情報の開示を徹底的に行うことです。パブリック・インボルブメント (PI: Public Involvement) という言葉があります。説明責任は、政策の構想の段階から果たすべきものと考えています。オプションを提示して、最初の段階から問題を説明していくのです。

評価にもつながりますが、いきなり政策を示しても反発を買うだけで、多くの人の納得は得られません。また、その唯一提示した政策自体の方向性が違っているかもしれません。国土交通省では、課題の抽出→政策の構想→政策づくり、というプロセスで政策決定を行います。そのプロセスそのものを説明するのです。現場に密着して、課題の抽出段階からすぐに表面化してその段階から評価してもらおうわけです。

これまで、政策は密室で決めるもので、議論のプロセスを表に出すことが少なかったといえます。しかし、現在ではそれでは納得を得ることはできません。こちら側から積極的にプロセスを公開して、評価をしてもらうようになってきました。それが、説明責任を果たすことです。

私自身、道路公団の民営化にあたっては、大切なポイントでは、4つぐらいのオプションを提示して議論を深めていただきました。

こうした流れは、ほかの省庁でも同様です。

産学官の連携は時代の要請、 期待される学際領域の拡大

杉山 大学と官公庁との連携については、どうお考えですか。

佐藤 実はこのテーマは私にとっても、ここ6、7年の課題です。官

公庁の研究所は、必ずしも奥行き深い継続性のある研究をしているわけではありません。データベース化などはもちろん行っていますが、研究職員は3年から5年で異動しますから、ポイントポイントでの踏み込んだ研究はできても、継続して分析するという面では難しいところがあるのです。それをどう改善していくかということになると、産学官の連携による研究の推進が一つの回答になります。技術的な足踏み状況をブレイクスルーするためにも、産官学それぞれの持ち味を生かしていくことが重要になります。産官学の連携による活性化は、重要な課題といえるでしょう。

杉山 最後に、一橋大学に対するご意見、アドバイスをお願いします。

佐藤 おそらくあらゆる分野のトップマネジメントには、人や仕事のマネジメントをどうオーガナイズするか重要になるでしょう。指揮官にしる参謀にしる、意思決定のプロセスを身につけていることが重要なのは前述のとおりです。トップはもちろん、職位がどの段階にあっても仕事場面では、一人一人が指揮官でもありますから、知識の総合化を図る努力が重要になります。一橋大学には、社会科学の総合大学として、学際分野の領域を広げていって欲しいと期待しています。

杉山 本日は、学生はもちろん大学経営にも大変参考になるお話をしていただきました。ありがとうございました。

