

枠からはみ出す変人に 思う道を突き進め



一柳 良雄氏

株式会社一柳アソシエイツ 代表取締役

1946年 茨城県生まれ。1964年 東京大学理科Ⅱ類入学、1966年 教養学科へ転籍、1968年 東京大学教養学科国際関係論分科卒業後通商産業省入省。1970年 宮澤喜一、田中角栄通産大臣秘書。1973年 ハーバード大学（ケネディスクール）卒業（行政学修士取得）。1977年 国際エネルギー機関（IEA）省エネルギー課長（在パリ）。1984年 村田敬次郎通産大臣秘書官、1993年 近畿通商産業局長、1996年 総務審議官、1998年 通商産業省退官。2000年 株式会社一柳アソシエイツ代表取締役 & CEO 就任。2004年～日本ベンチャー学会理事。2008年～『一流塾』塾長。2012年～『一柳良雄が問う 日本の未来』キャスター（BSテレ東）現在に至る。

著書：「応援される人 42の言葉」「元氣と知恵の経営」「一柳良雄のベンチャー実践塾」「市場の役割、国家の役割」（共著）その他多数。

役人を辞めてベンチャー支援の実業家に
熱く語る姿勢がテレビ番組を持つまでになった
追いつけ追い越せと欧米を目指した日本の強みや勢いが
資本国籍主義や市場原理主義で弱められ
官僚時代に味わった半導体協定の苦い経験をもつ

人生は意外と短い 若者は失敗を恐れず

第二次世界大戦後大きな迷いの中にいた人々
アメリカ主導で闘争精神が抜け落ちる教育の装置が入れられた…
日本は資源こそ少ないが財産としての人的資本は豊富
優秀な人が日本で一緒に仕事をしたいと思うのが国造りだと
差別性を持つ魅力溢れる『二流塾』からリーダーを世に送り出す



成田 悠輔氏

経済学者 イェール大学助教授
半熟仮想株式会社 代表取締役

1986年 東京生まれ。麻布中学校・高等学校卒業。2005年 東京大学入学、2009年 東京大学経済学部卒業。2011年 東京大学大学院経済学研究科修士課程修了。2016年 マサチューセッツ工科大学 Ph.D. 取得。2017年 イェール大学経済学部助教授就任。研究者・執筆者・経済学者・起業家・コメンテーターとして地球的な活躍で現在に至る。

受賞：2008年度 東京大学経済学部「大内兵衛賞」。2020年度 MIT Innovators Under 35 Japan。2020年 第3回日本オープンイノベーション大賞 内閣総理大臣賞。2021年度 KDDI Foundation Award

著書：22世紀の民主主義はアルゴリズムになり、政治家はネコになる

日本の成長を止めた
半導体協定の影響

成田 今日は一柳アソシエイツ代表取締役の一柳良雄さんのお話をうかがいます。宜しくお願いします。

一柳 宜しくお願いします。

成田 初めてお会いしたのは2か月ぐらい前に、一柳さんの「一柳良雄が問う日本の未来」という番組に呼んでいただいた時です。あの番組はどういう経緯で始められたのですか？

一柳 役人を辞めてベンチャー支援の実業家になったのですが、経済界の人達との会合で「この国はこうしないと」「ベンチャー支援をもっと」と等といった話も話していきたく、「君の言っていることは大事なことから、そこまで言いたいなら番組でもやったら」というので10年ぐらい前に『日本の未来』という番組を持つようになったのです。

成田 そんなに続いているのですか。

一柳 役人からベンチャーやって、「テレビやれ」と言われてもね、と素人です。ただ、番組が長続きする秘訣を覚えました。これは、いいスポン

サーに応援されること。視聴率と関係なし。

成田 それは間違いないですね。

一柳 現在もそのスポンサーの方々がズーッと応援してくれています。5社で殆どオーナー系です。成田さんをゲストに呼んだのは、面白い人、変わった人というだけではなく、柔軟な話し方や発想、そして何より本質を突いているところに惹かれました。更には、青木昌彦氏という共通項がある。少し前に亡くなられましたが、彼は経済学でノーベル賞を獲れるかどうかという立派な人で、一緒に本も出しました。その青木氏の下で勉強して、かつ大内兵衛賞を受賞したというのは、経済学を勉強した人間からすると「すごいなあ」と思いますよ。

成田 青木さんとは『市場の役割 国家の役割』という本ですね。

一柳 1998年に東洋経済から出したその本、私も著者のひとりです。

成田 すると、一柳さんは官僚の時代も産業政策や経済安全保障のコアに関わるお仕事をされてたわけですね。産業政策というのは、意味があるとかないとか様々な人がいろいろ言っている論点の典型だと思うのですが、産業

政策のようなものが明らかに産業の行方大きな影響を与えた、という分かり易い事例とか政策を教えてくださいませんか？

一柳 昔、日本が「追いつけ、追い越せ」と欧米を目指して頑張っていた頃、キャッチアップ政策ですね。まずは自動車、次はコンピュータ、こういうものを国産で世界にも誇れるような製品を作ろうと「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と言われるまでになった頃、アメリカが「この国は叩かなければ」ということで、「全てマーケットに委ねる」というようなことで、産業政策は市場経済重視になったのです。大蔵省の金融政策もそうですね。ある意味我々も弱かったと思いますが、最後は政治家が、安全保障の沖縄返還や日米安保条約などを優先に、経済分野では全部譲って犠牲にしてみました。そうして日本の強い所を徐々に弱くされた感じはあります。規制緩和万々歳みたいにも。もちろんやるべきものはやらなければいけないけれど、民間だけでやれない、市場だけでは作れない、「先」を読んだ戦略的な産業育成やイノベーションは、政府が道筋をつけて呼び水をつけてやらないと駄目

だと思えますよ。

成田 譲ってしまった失敗の代表例は何ですか？

一柳 半導体でしょう。

成田 やはり半導体協定ですか。

一柳 はい。私も当事者でしたが完璧にやられました。アメリカは、日本での市場シェアがどんどん小さくなる、世界でのシェアが小さくなる、日本がメモリーからいろんな半導体で世界のトップになる、その頃にアメリカの資本の半導体のシェアを20%、日本で保証すると、資本国籍主義です。「こんなのは市場経済であり得ない」と言ったのですが、最後は飲まされました。

成田 飲まざるを得なかった理由は何ですか？

一柳 双方が集まって交渉している間に、クリントン氏と橋本総理が消えて、その後「もうこの線でもとめたから最後はそういう方向でやってくれ」と総理がおっしゃるわけですよ。そこには政治の変数・経済の変数など変数がいっぱいあって、それらを総合的に総理が判断したと思わざるを得ないわけですね。

成田 それは、橋本龍太郎という人の

性格だったと思われませんか？ それとも、もっと大きな他の変数の影響ですか？

一柳 いやいや、アメリカが圧力をかけてくると、どの総理も最後はもう「分りました」と、佐藤栄作氏からずつとだと思ふ。これに楯突いたのが田中角栄氏、彼は虎の尾を踏んだ、と。だから総理になるとアメリカに参勤交代ではないけれどもまず行って、関係を強化しないと経済政策や他の政策もなかなかしんどい、という感じはありますよね。

成田 半導体の場合、日本が没落した結果、アメリカはそれほど得をしたのでしょうか。結局日本が潰れて代わりに韓国と台湾が伸びましたね。

一柳 おっしゃるとおり、韓国と台湾がすごく伸びました。アメリカはその代わりにGAF Aとかで、非常に次なる経済活力というのを作り上げました。日本は反省もあつたのですが、でも市場経済化して「政府はもうあまり口や手を出さな」となったのですが、個々の企業では半導体で何千億の投資など出来ませんから、皆、いわゆる「サラーマン経営」の感じであまりチャレンジしない、で、それから漂流して

くるわけですよ。

グリーゾンをどうするか 日米の考え方のちがい

成田 気になっているのは、80年代後半からの失敗の原因がどこにあったのかです。日本の大企業が成功体験を築いてしまった、創業者ではなくサラーマン経営者が組織政治に絡めとらざるを得なくなったという、この企業の老化の方に原因があつたのか。それとも産業政策や先程の半導体協定みたいな経済安全保障政策、つまり政府側の失敗にあつたのか。どちらの方が大きかつたのだろうか、ずっと気になっていきます。

一柳 どちらかと言えば経営者の方だと思いますね。主役はやはり彼等ですよ。政府のやることは、余程の規制の罰則付きの法律でない限り環境整備なのです。選択肢はまだ民間企業にあつて、税制を使うかどうか、どのよううに世界を視野に入れ、グローバル経営を目指すかというのはやはり経営者の能力です。政府はそこに反対はしません。成功体験等が邪魔してきたということはかなりあると思います。「あ

る程度高齢になった人はちよつと下がって、若い者を舞台に上げさせよう」と成田さんも言ってるけど、これが日本にはあまりない。ベンチャー等は別ですが、他方はおっしゃるよううにパラダイムがどんどん変わってITだ、IoTだ、AIだ、DXだ、他方ではSDGsだ、カーボンニュートラルだ等等、そんな様々なことまで考えざるを得ないとすると、年寄り経営者は無理ですよ。

成田 ただ、「ツイていけなくなった年寄り」を駆逐するのが、本来は市場競争の役割ですよ。その普通の市場競争の役割が、アメリカの産業ではすごく上手いって見えるように見える一方、日本やその他ヨーロッパの国等で駄目なのはどうしてなのか。アメリカだけがその新陳代謝をずつと作り出し続けられている秘訣は何だろう、というところにも興味があります。

一柳 おっしゃる通りです。中でもグーツと強国になつたのは中国で、韓国は財閥だけが伸びて経済全体として、ちよつとしんどい。アメリカはGAF A等から派生してくる様々なベンチャーが大きく出る、ただ、主役を見ていると意外と外国人の知恵がすごく

活用される環境をアメリカは持っている。スタンフォードやシリコンバレー等、インド人や中国人が多いでしょう？アメリカンドリームを認めているから。日本でそういうグローバル化や時代のニーズに合わせられるようなことをやろうとすると、専門家が縦割り社会に多くて制度もそうだし時間がかかる上に、「金儲けしたい」と言う人は軽蔑されますしね。

成田 アメリカ独自の風土を可能にしているのは、制度とか法律とか慣習の違いなのでしょう。

一柳 それは国の文化、風土、歴史等、国の生い立ちの影響がかなり大きいと思います。

成田 普通に考えると、アメリカが若い国なのは間違いないのですが、それでも数百年間の歴史があつて、あれだけ大きな産業を次々に創り出してきた国なので、巨大な既得権益が経済的にも文化的にも存在しているわけですよ。にも拘らず、その既得権益側が常に次の世代に負けて、数十年ごとに必ず撃ち落されていくというのが、驚くべきことだと思います。産業の流れを見ると、現在はIT産業があり、その前に金融と大型B to Bのコンピュー

ター産業があつて、それ以前に家電、自動車、航空という産業の移り変わりがあつた。どの局面でもアメリカの企業だけは必ず先頭集団に入つていいます。それが可能になつているのは何故だろうと、アメリカという国に住んでいながら不思議で仕方がないです。

一柳 これはある意味で人間の欲望と本能を生かせる、最高にいい環境なのかもしれないね。金持ちになりたい、権力を握りたい、トップになりたいと日本で言つたらもう終わりです。中国では共産党員にならないと出来ない、そう考えるとアメリカは誰にでもある種のチャンスや可能性があつて仮に成功しても差別があつても、アメリカカンドリームで評価されますが、日本では松下幸之助氏のように飛びぬけないと評価されませんね。

成田 あと、興味がある違いは、グレイゾーンの事をやった時に、国家や検察的な存在が出てくるかどうかですね。現在、IT企業が典型的ですが、法的にグレイカムしろ真つ黒みたいないことを堂々とやっている場合が多いです。例えばグーグルのエリック・シュミットやスティーブ・ジョブズも、人材獲得競争についてのやりとりを普通



一柳良雄氏

にメールでして、お互いに給料をこの辺までに抑えるとか、「この人材には手を出してくるな」みたいな交渉を堂々と情報が残るところでやっている。完全な市場犯罪ではないですか。

独占禁止法に抵触することをやっている。更に最近のIT企業とかエアB&Bもウーバーにしても、事業が成長するある局面では、文字通りに判断すると法律に触れているとしか言えないような事業をやっているのに、国家として多分意識的に放置するようなことをやっている。一方、日本では、ライブドア事件やリクルート事件等、かなりの割合で特捜検察的なところが出てきますね。この違いが国民性の違いのようなフワツとした話なのか、それとも

政府や官庁の政治行政の仕組みの中にか根本的な違いがあるのか気になっているのですが、どう思われますか？

一柳 明確に「こうだ」と言い難いところだけど、日本の場合、ルールあるいは法律制度を作る時には、過去のものをベースにしてしか作れない。審議に絶対に対耐えられない。「物事」が起こるとすぐに規制は出来ます。将来が変化して様々な事態が起こる時はグレイゾーンがいつばい出てきます。その時に飛び出すか飛び出さないかは行政のさじ加減ですね。どこで見るかという、様々な既存の既得特権の人達からいわれる同調圧力みたいなところがあります。おそらく、中国等では「今はルールも何にもないからやってみ

て、後で法律が出来たらその時に合わせればいいじゃないか」みたいな感じですよ。アメリカの場合、本当に核心的に黒だという奴がいて、だけどグレイゾーンでは、すごい量と操作とエビデンスがいるから、ちよつと泳がせておけ、みたいなところがあるのではないですか？

成田 結果として創り出されたサービスや産業が作り出すメリットが、その途中でやってきたグレイな事のコストを上回っているなら、結果オーライという感じがします。結果が見える所まで放置する力が、何故かあるということだと思えます。

一柳 それは先を読んで、目に見えないメリットのようなものが、この先にありそうだと、という風になれば、「やらせてもいいか」という判断は大アリです。これは日本にもある程度はあると思いますが、アメリカほどではないでしょうね。

成田 この日本の風土というのは、いつ頃からできたのですか。

一柳 よく言われるのは、大正の後の第一次世界大戦の前後ぐらい迄はものすごく自由で、金持ちもいたし職業選択もかなりあつたようですよ。

成田 そうですよ、アメリカの比ではないようなM&A競争や資本主義の極地みたいなことを明治から大正にかけてやってたわけですよ。

一柳 結局それで戦争までいったわけですよ。第二次世界大戦で日本人が一番ガツクリしたのは、今迄正しいと思ってきたことが敗戦によって「間違いだ」とされた。天皇制は続くが民主主義はアメリカのものを真似なさい、日本国憲法も作成されたけれど、あの辺から長老的な人も学校の先生も迷いの中にいた。そしてアメリカ主導で制度的に整備されて、段々闘争精神が抜け落ちる、そういう教育の装置が入れられたのでは。

成田 結局あの戦争で負けたことが、日本人の精神性や性格、日本社会・経済の基本的な形も、根本的に変えてしまったということですか。

一柳 私はこの曖昧性が今も続いていると思います。現在も韓国や中国が謝ったの謝らないのと感情的な整理がしていないまま、まだ問題を提起しています。日本人は割と曖昧性を呑み込んで、論理的に対外的に主張はしていません。ある意味で「ご破算で願います……」というような感じで、

本当のところあの戦争はどうだったのか、戦中戦後の日本の歴史を振り返って、もつときちっと勉強して結果がひとつふたつ出て、「現政府はこれを取る」という感じになった方がクリアだと思えますが……。

資産と人材の流出

日本が抱える問題とは

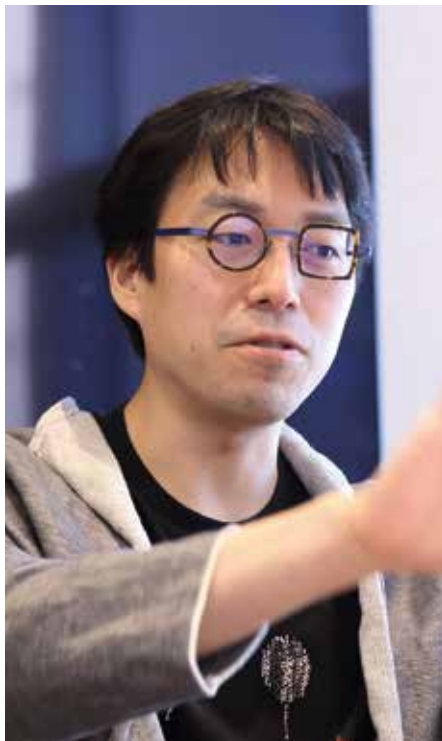
一柳 成田さんは今、アメリカですね？

成田 はい、そうです。

一柳 アメリカと日本の文化の違いを見ておられると思いますが、10年後を見た時、双方のメリットとデメリットについてどう思われますか？

成田 日本の良さであり悪さでもあるのは「生活が快適だ」ということではないか、という気がします。つまり、治安も良く夜中でも散歩できる。街を歩いていても汚れていないし、変な臭いのガスがその辺から出てるというわけでもない。電車もバスも時間通りで正確に動ける。快適な生活を手に入れる為のコストがすごく低いですよ。

だから、その環境がある種の植物ハウスマイルな感じなのかな、と思つています。よくわからないハングリー精神みたいなものは出てこざるを得ないという感じはしますね。だから今後その快適さが崩れていった時が、逆に希望が生まれてくる時なのかなと思えます。分かり易いのは、多くの地震学者



成田悠輔氏

の人達が南海トラフが首都直下型地震が2040年迄にはほぼ確実に来るみたいに言っています。そして、東京の経済圏が数か月単位で機能不全を起すようなことになる、これは日本経済に数百兆円単位の損害を与えるような、巨大なショックになると思います。福島の大日本大震災とは比較にならないような、日本人の生活に対する根本的な脅威になると思います。日本の快適な生活を支える為には、お金の面でもそれ以外の面でもいろいろなコストが発生していて、すでに国が担えなくなりつつある。そのことが誰の目にも明らかになって、もはや何もしていかなくても快適なぬるま湯で生きていけるという期待が打ち砕かれた時に、大きな変化が生まれるのではないかと思っています。

一柳 そう、少子化や環境、日本の軍備の問題等、いろいろな意味で問題意識は皆持っている。でも動かない。結局「火傷した時がチャンス、火傷して初めて目覚める」のではないかと思えます。ただ、大事なはその時にどういうシナリオを用意しておくかです。ただ、先日アメリカのシリコンバレーから来た人と話したら、大学を卒業し

てGAF A系に入ったAIの専門家の初任給が、年俸5000万円だと言うのです。

成田 そういう感じになりつつありますね。

一柳 聞いてびっくり、日本では1000万から2000万、これでは日本の優秀な人間はそっちに行ってしまうのではないかと。

成田 もうそうなっていますよね。経済学やコンピュータサイエンスとか統計学のような分野でPhD(博士号)を取った方だと、特に実績もなかったの有名大学のPhDでも、初任給で最低30万から35万ドルぐらいですね。現在の為替レートでいうと、4000万円は優に超えて5000万円を超えらるかもしれません。それが特殊な事例ではなくて、ごくごく平均的なPhDに対するアメリカやグローバルな市場評価になっていると思います。更に税制の問題で、アメリカの場合は日本とそれ程変わりませんが、シンガポールや中東の国だと、所得税やキャピタルゲイン税を考えると、日本に住むのとは比べて経済的な待遇が1桁違う感じになってくる。実際、人の流出はもう始まっていて、先程のような領域の技術

者やエンジニア等は、優秀な人から順に出ていって、ファイナンス業界の人等も同世代で年収数千万円以上の稼ぎがある人達は殆ど香港かシンガポールに移住したと思います。

一柳 日本には資源はないが人材はいっぱいいる。いわゆる財産としての人的資本、日本はこれを生かして技術立国やイノベーション立国をやるとうという想いは皆あります。ところが賃金体系を見ると、まあ大学の研究者——博士号もそうですが、会社でもやはりピラミッド型で弾力的賃金体系がなかなか取れません。とうにか今出島を作ってやるうという動きが少し出ましたが、このままでは日本はどんどん埋没していきます。「人材で生きる」と言いながら、優秀な人が流出してしまつと、後に残った人が頑張ってもそんなに大した事は出来ない。もつと危機感を煽らないと駄目かなあ、と思つたりしますよ。

成田 ほぼ打つ手がなくなりつつあると思います。唯一出来ることは、今、日本政府がやっている出国税のようなものをいして、既に資産がある人が国外に出ようとするとき税金がかかるとか、海外に住んでいる人でも、日



『応援される人 42の言葉』

本に在る期間が少しでもあればそこで稼いだものは積極的に課税するように追跡していくとか、現状だとそういう税務署的な対策しか出来ないし、もう方法がないと思いますね。

一柳 会社で考えると優秀な人間が辞めていって「うちは低い賃金でいい人が欲しい」と言っても行かないし競争力が落ちます。やはり、会社はどういう賃金体系にするかは別にしても優秀な人間を高給で雇えるような仕掛けを作っておかないと、イノベーションが起こせないし競争力を上げられない。これはある意味国も同じで、優秀な人が日本へ来て一緒に仕事をしたいと思う日本にするよう、時間はかかりませんがそれが国づくりなのではないかなあ。

成田 ただ、現状の日本の企業や大学の仕組みを考えると、日本国内でビジ

ネスをやっている限り日本国内の物価でしか収入も入ってこないもので、アメリカやシンガポールと同額を払うのは無理だということは、誰の目にも明らかです。大学に関してもこれだけ文科省からいじめられ、お金がカットされ続けている現状を考えると、ごく少数の人達にやることは出来ても組織全体として賃金体系を底上げするということは無理だと思います。それを見越して、一定以上の資産がある日本人は、子どもを中学・高校からスイスやアメリカのボーディングスクールに通わせたりして、日本にいななくても生きていけるようにする策を必死で練つていくというすごく悲しい状態だと思えます。これは短期的には解決出来ませんが、少し長い目で間接的に見るとこれが希望になる可能性もゼロではない。結局今の日本が変わるには根本的な危機が訪れる以外に方策はなく、その危機の最たるものは、人材が日本に残らなくなつて「あれ？日本という国はどこにも行き場所がない凡人しか残らない国になっていないか」と皆が気が始まるタイミングがどこかできて、それが根本的な危機感を創り出す何がしかの触媒になる可能性がある

る。それぐらいの希望しかないように思ってしまうのです。

一柳 一度、具合が悪くなって初めて「健康」を考えるとということですかなあ。

成田 悲しいのは、現在の平均的な日本人は最早そういうことを考えてさえいないことですね。国外と日本の待遇差がどうか、一部のエリートが海外に逃げているとか、ほぼ何の手触りもなければ感情に訴えかけてくることもなく、全く関係のない別の星の話みたいになっていないのではないか。普段テレビに出たり見たりしている人間としては、そんな風に感じてちよつと絶望感を深めているところですよ。

一柳 そうだねえ。ところで成田さんが出る番組、ちよつとミーハー的なのが多すぎる気がするけど。

成田 広く番組に出て日本の社会を万遍なく学ぶという方針です（笑）更に問題は、一柳さんの番組を含め、意識の高いエリート達が日本の社会や世界の未来について考えるというタイプの場所が、自分達の共通了解や知識、言語でのコミュニケーションのことで、普通の社会のことをあまりにも考えていないことですよ。ごく普

通に民放のゴールデン情報番組を何となく眺めているような人達の心をどうやったら動かせるのか、彼らに少しでもリーチ出来るにはどうしたらいいのか、というようなことがあまりにもなされてないと感じます。その両方を少しは行ったり来たり出来るような役割を果たせたらと思つて、様々なメディアにわけの分からない形で出ているということですよ。

一柳 そこはある意味私も似ていて、おじさんばかり集まって昭和の物語の中で傷を舐め合つても駄目なので、30代、40代の若い経営者を集めて1年かけて育てるという塾を15年やっていきます。こういうジェネレーションギャップと共に彼等がどういう意欲やモチベーションと将来の目標を持つかというのには勉強になりますよ。おっしゃる点で反省しなければいけないことがあります。役人時代は政治家や経済界との接点が多く現場にも行きますが、役人はね、差別してはいけない。従つて、どんな政策を作つてこういう勉強をやる、あるいは制度を作ろうと

しても、集まってくる人の能力の差を比較してはいけない。だから、変な人が入つてきても資格があれば拒めませ

んから、結果いい人は逃げていく。私は今、個人で塾を創り徹底的にクオリティを上げていい人材しか入れない、という差別性を持つて秘密の組織みたいなのを実践しています。するとものすごい人気が出てきて、松下幸之助の松下政経塾、稲盛和夫さんの盛和塾、一柳の一流塾と日本の三天私塾のひとつだと言われています。これは噂ですよ、フエイクニュース（笑）

ただ、若い彼等が頑張れば日本経済も活力を持つし、総じて日本の国力や存在感が大きくなる、皆頑張つて伸びてきましたし、全く発想が違うので勉強になりますよ。成田さんも「変人」だ

なと思いますが、私も官僚の時によく「変人だ」と言われました。変人とは「変わっている人」ではなく、「変える人」、世の中を「変える人」を「変人」と呼ぶのだと私は言っていました。枠の中

度機会があつたらご紹介しますよ。
成田 一流塾を巣立っていった人達は、どういう方向に行く方が多いのですか？

一柳 一部上場企業の社長や、上場していないけれどオーナー企業の社長になったり、ベンチャーで上場したり、殆ど経営者ですね。女性も5分の1くらいいますよ。

成田 官僚はどうですか？ これからの日本社会の官僚はいかなる役割を果たすのでしょうか？ 先程、日本から優秀な人が逃げて行つてるとのお話がありましたよ……。

一柳 現在の制度ですと、志を持って頑張れと言われても無理だと思いますよ。せめてもう少し待遇なり処遇なり、更に言うなら尊敬の念が持たれるようにならないと、我慢出来ないでしょうね。子どもが学校で「僕のお父さん、官僚しています」と言つたら、「いいねえ〜」と言われるような環境にならないと……。最大の原因はやはり政治です。政治家が人事をやることで、自分に都合のいい人間を昇進させて文句を言う人間は飛ばす、ということが出来るようになってしまった。すると、イエスマン的な人は可愛がられ、盾突

人は遠ざけられるというような感じですよ。

成田 その傾向が強まったのは最近ですか？

一柳 1996年頃の橋本内閣で省庁を再編成して、内閣が人事権をやるということでしたから、もう20年以上経ちます。

成田 橋本行革が創り出したのですか？

一柳 その流れがあつて2014年に設置されたのが内閣人事局です。昔は各省庁の事務次官が人事を決めていました。今は人事は局長以上、現在は審議官も入れたりしますが内閣で決める。我々が入省した頃は大臣に人事権はありませんでしたが、内閣が主導になると官房長官、副長官、辺りが大事になって、予算と人事を握る官邸がだんだん強くなるわけですね。そこが公平なら政高官低でいいのですが……。

それに国会で議員が質問するたびに官僚を呼び出して答弁を書かせるから、官僚の人は寝る時間がないという勤務状態になるわけです。そこは、政治家が制度をもう一度変えて、民間の人も官僚になれるとか、官僚を辞めてももう一度戻れるとか、もう少し出入りを

自由にして「志のある人間、来い！」とね。

成田 普通の官僚の働き方で、朝まで答弁書を作らなくてはいけないという構造を何故変えられないのですか？

一柳 これは国会議員が質問通知をするのが遅く、大臣なり総理の正式答弁では答弁内容の調整に時間がかかつて朝方になってしまふこともある。原案だけ各省に書かせて秘書官とか内閣の人が「責任を持って自分が書く」というぐらいに効率化を図ればいいと思いますよ。

成田 その答弁の内容を作る作業を、政治家が役人側に任せたい理由は何ですか？いざとなれば役人側に責任をかせられるのですか？ 本来、政治家側が自分達の利害と思つたように答弁した方が、自由度も高いし早いですよね。

一柳 本当は、国会の場で大臣と質問者がダイアログをやればいい。ところが一言でも違つとすぐ「責任を取れ」とか大臣が知らない細かい事を聞いて「答えになっていない」とかで国会を止められたりします。こういう悪しき慣行があるので、役人がデータも含めて言い過ぎず、結果、揚げ足取りをさ

れないように言語明瞭意味不明となるのです。

成田 リスク管理を官僚側がやらされてる、と。

一柳 昔、ある大臣が「こんな難しい質問に私が答えるわけにはいかん。これは局長に答えてもらいます」と言つてクビになりましたけど（笑）難しい問題ほど大臣が答えないといけないのに、ちよつと失言したら終わりになるという歴史があります。国会のこういった慣行も変えないといけません。国会の中も見える化して、電子化して、効率化していくと、場合によっては日本の未来を考えて、活力ある日本に変えようという「変人」といわれる大臣が出てくると思います。

成田 デイベート形式に出来ないのは、単に日本の政治家の議論能力の問題ですか。それともつと深い根本的な理由があるのですか？

一柳 今までの国会の慣習を尊重して、慣習を変えるには極端に言うところ一致で賛同すること、という慣習があるのだからなかなか変えられないですね。

ようなことが起きていましたが、あれは小泉純一郎氏や竹中平蔵氏みたいな特殊な人達が一時的にやつたものと考えた方がいいのでしょうか？

一柳 総理というのは一国の権力を持つていてる人ですから、責任を取る覚悟があればかなりのことをやれると思いますよ。

成田 普通の政治家や大臣候補の人達は、別に深い覚悟があつて何かをやつてゐるわけではなくて、どちらかというと大臣で居続けられる確率をどう高めるかということが大事でしょうから、リスク管理された答弁を官僚の人に徹夜で作つてもらつた方が安全、ということになるのですかね。

一柳 それはお守りを持つて答弁に行くようなものですよ。国会前、大臣に朝のレクチャーがあつて、それなりの答弁が出来るように準備する、それにも時間を取られるわけですね。それが生産的ならいいのですが、揚げ足取り的な質問が多い。こうすればもつと国がよくなるという方向で、双方が立ち位置を変えるとかなり良くなる。政治家も緊張感を持つて、官僚も「やりがいがある」と戻つてくる可能性は大きくなりますよ。そして、給料も増や



対談を終えて

悟の人で政治の世界でベンチャーをやった、学歴はないけど、これだけの戦略と人間力や巻き込む力がある。すごくあった人から勉強したところに自身の体験も入っていて、分かり易くまとめたので、この中から2つでも3つでも気付いたら実行して、上手くいかない時は何かを考え、上手くいったらそれを続ける、そうする間に自分の知恵になるのだから。知恵になればイノベーションになり、アイデアを構築することが出来る

成田 政治家の方は縁の下で力持ちです。政治界の方は表に出て有名になるが、裏で支えている。だから「報われない仕事だな」と思っています。

一柳 あまり目立つと駄目です。

成田 政治家を太陽だとすると官僚は月みたいで、官僚の方の生き様やビジョンが、もつと世の中に還流される。いいなと思いますね。

一柳 役人も、辞めてからの世界が大事です。ずーっと役所の世話になっている人は、あまり言えないですね。

成田 今日1時間は課題と絶望のリストが長くなる一方でしたが、頑張っていた方がいいです。

一柳 ありがとうございます(笑) 成田さんを見ていて思います、若い人は親がどうかとか周りがどうか、損た得だと言わず、自分が「本当はこうなりたい」「これをやってみたい」と思ったことを失敗してもいいから、その道を突き進め！と言いたいですね。人生は意外と短いぞ。納得する有意義な人生を！ということですよ。

成田 そうですね。今日はどうもありがとうございました。

一柳 こちらこそありがとうございました。

さなあかんですよ。

日本を担う若者に届けた言葉

成田 一柳さんは8月に『応援される人42の言葉』を上梓されました。どういう人に読んでほしい、こういう人に届けたい、みたいな読者イメージはおありですか？

一柳 そうですね、30代ぐらいの若い人で、かつ日本のリーダー的な存在に

なりたいという人達に是非読んでほしいです。このエッセンスは私が若い頃、田中角栄氏に仕えた時のことです。角栄さんは亡くなってもう30年になるのに、200冊以上ある彼の本はまだまだ売れています。「一体どういうことか」と考えると、恐らく、先の見えないこの混沌の時代、国民の中に「こんな政治家が今いたら」という想いがあるでしょう。私は宮沢喜一氏にも仕えましたが、「角栄さんとはちよつと違う」と感じました。要するに、覚

ようになる、ということですね。

成田 政治家でインパクトがあり、影響を受けた方は田中角栄氏だと思いますが、官僚でそれに並び立つような方のこの人の言葉とか生き様とか仕事ぶりに感化されたという方はいらっしゃいますか？

一柳 通産省の先輩で東洋大学の総長をしておられる福川伸次さんです。大平正芳首相の秘書官も経験され、現在90歳ですが現役です。文化、歴史、経済、それからアカデミズム、メディアに様々なネットワークを持ち、ものすごく広い世界に精通して、「日本力を強化しよう」と活動されている本当に爽やかな頼もしい先輩です。

成田 成田さんも外様みたいなものだから何でも言えるでしょうか？

成田 そうですね、外様ですね。

一柳 悪口を言うのは簡単だけど、頑張っている人間を何とかもつと引き上げてやりたい。外交官がいなくなったら誰が交渉するのか、彼らはプロですよ。課題は沢山ありますが、若い人達が将来希望と目標を持って頑張っているような国になるといいなあ、と思っています。成田さんもおつと刺激を与えてやって下さいよ。

成田 今日の1時間は課題と絶望のリストが長くなる一方でしたが、頑張っていた方がいいです。

一柳 ありがとうございます(笑) 成田さんを見ていて思います、若い人は親がどうかとか周りがどうか、損た得だと言わず、自分が「本当はこうなりたい」「これをやってみたい」と思ったことを失敗してもいいから、その道を突き進め！と言いたいですね。人生は意外と短いぞ。納得する有意義な人生を！ということですよ。

成田 そうですね。今日はどうもありがとうございました。

一柳 こちらこそありがとうございました。