

CROSS TALK

幹部
職員

創設から20年。これからの内閣府。

各組織が有機的に連携できるよう、主導的な役割を果たす

大塚 内閣府が発足した2001年から早いもので20年が経過しました。当然のことながらいわゆる「有事」はあまり頻発してほしくない事態ですが、この20年を改めて振り返ってみると、少子高齢化の進展や経済・産業構造の変化、国際関係の緊張の高まりなど「静かな有事」とも言うべき事態が恒常化する一方、自然災害や今般の新型コロナウイルス感染症など「声高な有事」も頻度を増し、「有事の日常化」が進行していると感じます。

林 まさに「有事」とも「イザ」ともいうべき時には、必ず国が大きな役割を果たしていると思います。令和2年度予算は当初は103兆円だったのが、今や176兆円。政策的な経費とされる一般歳出でみれば2倍以上になりました。新型コロナへの対応のため、政府のサイズが急拡大した結果です。

大塚 こうした有事は、時に他の要素や利害とも絡み合って、複雑な課題を顕在化させます。こうした課題が課題たる所以のひとつは、それが従来の組織体制では対応が困難であるということ。「縦割り行政の弊害」が叫ばれるのもこういう時ですね。対策としては大きく二つ。ひとつは、各組織が有機的に連携できるような総合調整機能の発揮。もうひとつは、新たな課題に端的に対応する組織の新設です。そしていずれの対策にせよ、今の政府の中でその主導的な役割を果たすのは内閣府だと思っています。

林 新型コロナへの対応では、病床確保、PCR検査、ワクチンなどの医療分野や緊急事態宣言等の感染症拡大防止策にとどまらず、影響を受ける家計、事業、雇用への支援や、感染症と両立しながら経済をけん引する対応策など、極論すれば国の組織全体がコロナと戦っています。しかも、感染状況に応じて感染拡大防止を最優先にするか、経済との両立を図るかなど、政策の優先順位が変化します。また、新たな知見や情報が日々蓄積されて最善策が変わるなど、とても厄介な課題だと思っています。こうした状況では、限られた戦力のもとで、効果的・効率的に目標を達成するため、優先課題を特定して集中的に取り組むことと、そうした施策の意図と全体像をわかりやすく伝えることが、求められており、内閣府の役割もまさにこの部分にあると感じます。

そして新型コロナに限らず、内閣府がとりまとめを担っている経済財政諮問会議の「骨太の方針」や経済対策。科学技術・イノベーション、防災、男女共同参画等の計画のいずれも、大きな方向性を示しながら施策を推進しており、視点の切り口とビジョンの説得力が施策を浸透させる原動力だと思っています。



大臣官房長

大塚 幸寛

Otsuka Yukihiko

昭和61年 採用
総務庁恩給局恩給問題審議室法規係
平成13年 大臣官房総務課調査官
平成16年 国土交通省砂防部砂防計画課砂防管理室長
平成17年 大臣官房政策評価広報課長
平成18年 政策統括官(共生社会政策担当)付
参事官(青少年育成第1担当)
平成21年 北方対策本部参事官
平成22年 内閣官房内閣参事官(内閣広報室)
平成23年 内閣官房長官秘書官
平成25年 賞勲局総務課長
平成26年 大臣官房会計課長
平成27年 大臣官房審議官(大臣官房及び男女共同参画局担当)
平成29年 賞勲局長
令和元年 現職

更に高いレベルで政策の説明責任が求められていく

大塚 この20年間で、私は大臣官房7年半、部局10年半、他省出向2年という勤務経験を経てきました。部局勤務で特に思い出深いのは、青少年担当のときに担当課長級として携わった、困難を抱える若者支援のための新法の策定です。5府省庁が関係する法律の立案は総合調整を地で行くような作業でした。

林 重要な政策課題は、一省庁では完結できない省庁横断的な課題がほとんど。内閣府が取り組むべき課題は増え続けていますが、政策形成に付加価値を生み出せるかどうかは、どういう切り口で横串を刺して課題解決を図るにかかっていますね。

大塚 また、内閣府では、「各省大臣ではなく総理自らが担当するのがふさわしい事務」も所掌していますが、そのひとつが天皇の国事行為である栄典の授与に関すること。こちらはちょうど平成から令和への御代替わりの時期に担当局長として、数十年の一度の貴重な経験をさせていただきました。一方、大臣官房では、日常的には国会対応や予算要求などに係る内閣府としての窓口的な仕事や、大臣など政務の秘書的なサポート、その他様々な内部管理に携わってきました。官房の業務はいわば「裏方」ですが、物事を舞台裏から見ることで、その時々々の行政のダイナミズムに臨場感をもって触れることができました。一番鮮烈な記憶は東日本大震災時の対応です。当時、内閣官房長官の秘書官として、発災の瞬間からの怒涛のような時間を首相官邸の中で無我夢中で過ごしました。

林 どの業務においても、変化を認識しながら進めることの重要性を感じますね。例えばデジタル化は、コロナ禍でテレワークやマイナンバーカードの普及が緊急の課題と認識されています。グリーン社会も米国新政権のバリ協定復帰でカーボン・ニュートラルの意味合いが変わってきます。加えて、最近では、エビデンスをもとにした政策立案(EBPM)により、これまでより高いレベルで政策の説明責任が求められていると思います。コロナ対応の例を見ても、限られた情報の中で迅速に政策判断を行うことも重要です。こうした一見二律背反の課題を、デジタル技術や新たな分析手法を習得・活用して、高いレベルで達成していくことが、これからの内閣府に求められていると思います。

大塚 内閣府職員は、ときには各省庁の機能を有機的に「つなげて、動かす」役割を演じ、またときには新たな体制を整えて特定の業務に自ら当たる。どれもルーティンとは対極にある仕事であり、正解というよりは納得解を探していく性格のものです。私自身しんどいと思う時もありますが、反面、「自分の仕事はAIでは代替できないよな」とも感じます。生身の人間が汗をふきふき駆け回り、立ち止まって考えて、また駆け回る。内閣府はそんな役所です。リアルな人間力に自信のある方は是非、我々の仕事に関心をもってくださいね。



政策統括官(経済財政運営担当)

林 幸宏

Hayashi Sachihiko

昭和63年 採用
経済企画庁総合計画局計画官(計量分析一般担当)
平成13年 大臣官房企画調整課課長補佐(総括担当)
平成14年 大臣官房総務課総括課長補佐
平成15年 竹中国務大臣秘書官事務取扱
平成17年 内閣官房郵政民営化準備室企画官
平成18年 在アメリカ合衆国日本国大使館参事官
平成21年 内閣官房国家戦略室参事官
平成24年 大臣官房参事官(政府広報室担当)
同年 内閣官房長官秘書官
平成29年 大臣官房審議官(経済社会システム担当)
併 計量分析室室長
併 内閣官房日本経済再生総合事務局次長
令和 2年 現職