空気を読む人か、先を読む人か

京都大学公共政策大学院教授　嶋田博子（しまだ ひろこ）

1986年京都大学法学部卒、人事院入庁。英オックスフォード大学長期在外研究員、総務庁（現・総務省）、外務省在ジュネーブ日本政府代表部、人事院給与局次長、同人材局審議官等を経て、2019年より現職。博士（政策科学）。主著に「政治主導下の官僚の中立性」（2020年慈学社出版）。京都府参与。

アンデルセンの童話に、捧げられたバラやナイチンゲール（小夜啼鳥）には見向きもせず、賑やかなおもちゃを欲しがって、全てを失うお姫様が出てくる。「物事の真価がわからなければ不幸になる」という残酷な教訓だが、さて、花や鳥が本物の価値で、創作玩具はガラクタだという絶対的な基準はあるのだろうか。

人間相手の場合、真価の見極めはとりわけ難しい。現代の学生はプレゼンテーションがうまい。政策テーマを与えると、「要求されているだろう正解」を即座につかんで、関係しそうなデータや解説書を的確にピックアップし、トレンドのキーワードをちりばめ、色鮮やかなパワーポイントを作って滑舌よく発表する。しかし、「○○だけ重視して、△△という問題に触れないのはなぜか」「過去に同様の対応で失敗した××もあるが」と突っ込まれると、「でも、これ政府の骨太方針ですけど」と困惑顔をする。

こうした傾向を複数の大学院で見てきたので、現在の私の担当科目の一つ、公共哲学の演習ではロールプレイを取り入れた。学期を通じて特定の有名哲学者になりきって、最新の様々な政策課題に意見を述べる方式である。当然ながら「正解」は書かれていないので、学生は徹底的に著書を読み込んだ上で、自分なりに咀嚼・消化する作業を迫られる。

例えば少子化対策であれば、発表者の「強制にならないように、生みたい人が安心して生める環境を整備していく」という『模範』提案に対し、ハイエク（になりきった学生）は「個人の選択に任せておけば済む話で、強制徴収した税金の使用など許されない」と反対する。アーレント（同）は「我々は世界に一人で生きているわけではない」とハイエクをたしなめつつ、「ただ、生殖という最も私的な領域は公的領域に組み込まれてはならない」と言い、フーコー（同）は、「『本人の幸せを叶えるため』との外形を取りつつ、本音は国家の存続なのだから、いっそ兵役のように義務づけては」と露悪的に語る。体系的な学びに支えられた彼らの討議は、教員の想定も超えて、本質に迫る多角的な光を当てていく。膨大な勉強の裏付けがあればこそ、経験則からくる先入観や情緒的な多数意見が陥りやすい「正解の罠」に気づくわけである。

議院内閣制発祥の地である英国で、公務員に要求されるのはこうした冷静な見識である。国民の願望を託される政治は多数者に受けのよい政策を追求する傾向を持つが、それによって常に公共利益が達成されるとは限らない。手段に合理性が乏しく無駄な支出になるかもしれないし、長期的な矛盾をもたらすかもしれない。このため、大臣には「政策判断を下す際に、他の考慮や助言と並んで、知見に基づく（informed）中立的な公務員の助言に関し、公正に配慮し適切に尊重する」という義務が課せられている。公務員が提供すべきは、個人的正義感や世の中の空気に沿った施策ではなく、知識に裏打ちされた助言であり、英国の公務員の価値はそうした能力の高さによって測られることになる。

組織の存亡は、人の真価を見抜けるかに懸かっている。求めるのは、周囲の空気を読んでうまく合わせられる人材か、それとも社会の先を読んで罠を避ける措置が直言できる人材か。自治体の将来性を知りたい住民にとって、採用試験ほど雄弁なものはない。