

京都大学公共政策大学院

嶋田 博子 教授

—京大法学部を目指したきっかけは何ですか。

そもそも京大というよりも、子供の頃遊びに来て、絶対京都に住みたいと思ったということがあります。法学部に関しては、一つは一番実用的で就職に結びつきやすいというのと、もう一つは元々高校で理系にいて数学が得意だったので、文系学部の中では数学の配点が高かったということがありました。あと高校2年生の時、新聞に写真が出ていたアメリカの女性検事が峰不二子タイプで、すごく魅力的だったんですよ。その程度で、ちゃんとした志望理由はなかったかもしれません。

—女性検事の話が出ましたが、もともとは法曹に進もうとしていらっしやったのですか。

まあ、法学部なので。とにかく女子の就職先が本当にない時代で、試験を受けて入る仕事しか選択肢がないというイメージを持っていた。だから法曹も考えていたのですが、弁護士には向いてないだろうと思っていたので、司法試験に受かったら検事だと思っていました。なぜか分かりませんが、自営業ではなく勤め人になりたいという気持ちが強かったのです。

—学生時代の過ごし方についてお聞きしたいです。

2回生の終わりぐらいから就職に向けて試験勉強していたので、自分では、勉強するか本を読んでいたかという学生時代だったという記憶が強かったです。でも2019年に京都に戻ってきたら、当時の同級生やサークル仲間が歓迎してくれて、彼らと喋っているうちに勉強だけしていたわけじゃなかったなと思ひ出しました。サークルはハイマートという合唱団にいました。今は少数精鋭の立派な合唱団だそうですけれども、当時は100人規模で門戸が広くて、年に1回の定期演奏会に出たり、

プリンストン大学とのジョイントコンサートを企画したりしていました。法学系サークルでは「さつき会」に2回生の頃から入って、一応司法試験の勉強をしていました。

—今と昔の大学で何か違いはありますか。

今、学部のクラスで何かすることってあまりないですよ。私たちの時はいろいろなことをやっていたんですよ。私は4組で、新歓合宿や11月祭には必ず何かやっていました。うちのクラスは自主制作映画として探偵もののコメディを作って11月祭に出したんですけども、当然たいして客は入らなかったもので、その代わりにほとんどキャベツしか入っていないお好

み焼きを4日間売って採算を取ったりしていましたね。前夜祭では河原町を仮装行列で歩きました。優勝したのは三十三間堂の仏像に扮した組でしたが、参加に意義があるという主義の私たちは全然ダメでした。

あと、英会話は2回生のときから北白川にあった British Council に通っていました。そこでイギリス人のネイティブに習って、それは結果的にとても良かったです。語学ができるということがいろいろな意味で強みになりました。

— British Council とはどのようなところなのか。

元々イギリス外務省の文化部門など、海外にイギリスの文化をしっかりと伝えるというコンセプトの語学学校でした。上級の方のクラスだと、途上国の大臣に扮するところから始めて、例えば、運輸大臣に割り当てられると

農林大臣とか文部大臣を割り当てられた人と英語で議論し合って予算を取ってくるといった凝った感じの教育が行われていました。

単に英語を勉強するのではなく、「使える」英語をちゃんと喋らないといけない。そういうところから楽しかったですね。他学部や他大学の学生もいましたし、いろいろな行事もあったので、社交をしながらイギリス文化に触れるという営みはその後まで役に立ちました。

— 女性の就職が難しかったとお話がありましたが、官庁を目指したのはそうした要因が大きかったのですか。

そうですね、やはり選択の余地が多くなかったです。企業は基幹職では女性を取らなかったの、何がしたいかではなくて、どこなれば可能性があるのかを優先に考えていました。司法試験がその1

つですし、それから国家公務員試験や地方公務員試験もですね。あと研究者も考えていて、法政理論専攻に試験免除枠で出願しました。

— 法学部であっても、女性が就職しづらい時代だったのですか。

法学部はまだましだったと思います。私たちは男女雇用機会均等法のいわゆる0期生で、翌年から女子であることを理由に採用を拒否することができなくなりましたが、私たちはそれが無い最後の世代で、結婚したら辞めてくださいという話も普通にありました。

司法試験に関しては、4回生で受かっていたらそちらに行っていたと思います。短答試験は受かったのですが、論文試験では刑事訴訟法など公務員試験にない科目が準備不足だったので落ちてしまいました。人事院に行ったのも、積極的に選んだわけではありません。官庁は席次さえ良ければ女性でも

入れるんだろうと期待していたのですが、本当に多くの省で門前払いでした。その中で人事院はかなり早い時期に内定をくれたのです。

— 早く就職を決めたいという思いが強かったのでしょうか。

そうですね。当時はバブルの初期だったので、男子はどれだけ遊んでいてもメガバンクの就職が決まる時代でしたが、女子はどこでも「いらぬ子」扱いされていたので、もう精神的にきつかったんだと思います。

ただ、当時でも国際職や調査職で民間に入った女性の同級生は何人かいて、話を聞くと、彼女たちは写真館のスタジオで綺麗な写真を撮って応募していたそうです。私はそんなことを全く考えていなくて、さつき会で1枚10円で撮ってもらったスナップ写真を切って出願したぐらいなので、就職どころにエネルギーをかけなければい

けないかも分かっていますんでした。

―そこにエネルギーをかけないといけないことが良いのかどうかという話もありますが。

それを知ったうえで、こんなくだらないことやれるか、と判断するのはいいと思うんですよ。でも私は、写真館で撮る習慣があるなんて気がつきませんでした。男女問わず、東京と頻繁に行き来して、いろいろな人と話をして、採用にこぎつけた同級生もいました。だから自分のアンテナが鈍かったのだと思います。狭い法学部の中で、成績だけでいい気になっていったんと思うんです。

そうした出遅れが30〜40代のときは悔いになっていったんですけど、逆にこの年になると、浮世離れした京都という純粋な世界で4年間過ごせたのは幸せだったのかなと思うようになります。

た。そのおかげで今ここで仕事をしていますので、これも自分らしいとは思いますがね。

―今振り返って考えてみて、学生時代は良かったと思えますか。

そうですね。でも、だからこそ公共政策大学院の学生には、ちゃんとそういう世の中の本音を理解してほしいと思います。それを見たと上で、天国みたいな京都に籠るならそれも良しと。でも、分からないまま籠るのはもったいない。

だから、官庁とか企業への進路のイメージを持っているのなら、先方がチェックするのはこういうところだとか、こういう能力をきっちり説明しないとダメだというようなことを伝えたいと思って、授業等を通して一生懸命やっているつもりです。ただ、そうした上で、のどかな世界で自分はこのまま勉強だけしているんだという覚悟を決めるなら、それも良しだと思います。

ます。

―いろいろな選択肢を知った上で選択することでしょうか。

はい。インターネットとか情報源もたくさんあるのだけでも、どこにアンテナを向けるかによって得られる情報は違います。だから、アンテナをここに向けなきゃダメだという相場観を伝えていくつもりです。それを使うかどうかはまた次の話ですね。

―次に人事院について伺いました。人事院に入られてみていかがでしたか。

私は官庁訪問で初めて、今まで頑張ってきた勉強が見向きもされないという現実がきました。だから、人事院に決めた時から少し冷めていました。でも入ってみ

ると仕事をしやすい役所でした。法令担当の部署を希望し、実際に配属されることも多かったです。

制度を変える仕事は、論理パズルを解くのと同じく、個人のスキルが目によります。1987年の週休二日制導入、1993年の勤務時間法の制定、2005年からの給与構造改革、2017年の定年引上げ準備などに携わりました。いずれもあるべき方向に仕組みを変えることに貢献できたという手応えがありました。

―働いていて大変だったことや苦労されたことはありますか。

1990年代の終わりから15年近くにわたる公務員制度改革では、公務員の人事にも政治主導が強まりました。人事院のように政治から離れたところに置かれている独立第三者機関が抵抗勢力と位置づけられて、強いバッシングを受けました。人事院側も、世の中の変

化に無頓着で胡坐をかいていた面がありましたが、戦後、人事・警察・教育が第三者委員会の下に置かれたのは、こうした分野では政治的な党派性で物事を決めないほうが良いという発想があったからです。はからずも政治的アジェンダとして公務員制度が取り上げられたことで、個人的には面白い大きな仕事をさせてもらっていると感じました。現代にふさわしい政治と官僚のあるべき関係についてその時に徹底的に考えたことが、今の大学での仕事につながっていますし。

―やりがいを感じた仕事や印象に残った仕事はありますか。

自分が担当者だったからこそ実現できた仕組みとして、例えば、2018年の障害者雇用の仕組みには審議官としてかわり、知的障害者に配慮した実技中心の選考採用を設けました。「公務員だか

ら筆記試験が必須」と主張する人もいたのですが、「仕事がこなせる人を公正な手順で採用することが成績主義の本質であり、どこにも筆記なんて書いていないですよ」と言つて。祖父の仕事の影響で、知的障害のある子どもを持つ親御さんが子どもの職業的自立をどれだけ願っているかという話を聞いていたので、その政策を実現できたことはやりがいがありました。

楽しかったのは、日本人職員の国際機関への採用や昇進の支援を担当したジュネーヴの在外公館での勤務です。それまでは制度をつくる仕事が多かったのですが、ジュネーヴでは個々の人の顔が見える関係の中で働くという貴重な現場体験をしました。

―仕事をするうえで大切にされていることはありますか。

仕事だけではなく何でもそうで

すが、「必要なことは何か」と考える習性があると思います。「組織の損得を考えたり、上司の意向に左右されたり、楽なほうに流れたり」という発想を（嶋田は）「しないよね」と他省の人から言われたこともあります。実は、私と同じような発想をする行政官は多いと思います。理不尽だから変える必要があると訴えれば、手を貸してくれる仲間が増えていく。きつい課題と一緒に取り組んだ人々とは信頼関係ができて、頼めば今でも応援しに来てくれます。これは自分の財産だと思います。

―行政で働く魅力は何でしょうか。

物事を実際に変えられることだと思います。理論的に正しいことをいくら言っても現実が変わるわけではないので、泥臭くても少しでも前に動かす役割に意義があると考えています。特に中央官庁はルールメーカーとして、理不尽な

ルールを変えることができます。あちこち壁にぶつかりながらも、ゴールまでボールを持って走れることが醍醐味だと思います。

―行政の現場を離れて、行政を外から見て見えるものや感じることはありますか。

もし最初から研究者の道を選んでいたらどうなっていたのかと考えることはありますが、行政の現場にいてよかったと思います。恩師である民法の北川善太郎先生などは学界一筋でも非常に実務的センスが高い方でしたが、私の場合はセンスがなく、いろいろなことに体当たりで挑戦して失敗しながら、ようやく自分なりに納得がいくものにしたどりつけました。

快適なオフィスに座ってパソコンをみながら政策提言や分析・評論をする仕事の方が格好良いとみ

る風潮もありますが、現場で汗をかく人たちなしには何も進まないことを実感できました。

—実際に行政の現場で働いているときと比べて、離れてからのほうがより行政にいてよかったと感じられますか。

そうですね。たぶん美化されているのだと思います。様々な制約によって思い通りに物事が進まないことも多く、フラストレーションがたまってしまうことも多かったですが、法令という形のある成果が残せたことはありがたいことだと思います。

—民間と行政のギャップを感じることはありますか。

現在、二つの企業で社外取締役を務めています。今はSDGsやコーポレートガバナンスの流れで、企業も長期的な公共価値を作るべ

きだという方向に進んでいるので、建前の部分は大きく違わないように思います。ただ、方向性に関しては、行政はルールがおかしければ変えることができますが、民間はルールがある限りその中で動くことになりますね。

—担当されている授業の内容を教えてください。

先ほどお話ししたように、世間から隔離された別天地に浸っていた自分は、就職後によりやく社会の動きや本音がいかに見えていなかったかを痛感しました。だから、仕事を通じて経験した失敗や発見を書き込んだ地図を皆さんにお渡しすることで、同じ失敗をせず、もつと遠くの風景が見られる高みまでたどり着いてほしいと願っています。

担当する4科目では、実務と留学経験を踏まえて、政策立案者になる前に知っておく必要があると

感じた内容を提供しています。ケーススタディを中心に、単なる法令解釈ではなく生身の人間に適用した時の効果まで考える「公務員制度」、多様な利害関係者の合意を得るには机上の最善策の説明では通らないことを体験する「人事政策分析」、様々な思想家からの批判を受けることで現代のふわりとした常識・相場観に基づく政策の長期的な危うさを認識する「現代政策と公共哲学」、力関係がある中で政治に対し官僚が何を担うべきかを考える「行政官の役割規範」があり、いずれも学部の授業では習得が困難な部分を伝えているつもりです。

世の中の流行やランキングに流されず、自分自身の価値観を明確に言語化し、社会の中での立ち位置も知った上で、迷いなく歩き出すお手伝いができればいいと思っています。

—講義において、特に学生との関

わりの中で気をつけていること、工夫していることはありますか。

教科書で一般的にはこうなるだろうと想定されていても、実際にいろいろな生身の人間が相手だと理屈通りには進まないことを伝えるように心がけています。私も学生の頃には、教科書に書いてあるとおりには世の中が動くものだという致命的な勘違いをしていたので。

また、良い価値観や正解というものではなく、どのような感じ方をするかは人によって大きく違うので、それを大事にしてほしいと思っています。いろいろな材料を提供して、自分はいったい何者なのか、どんな価値を重視するのかを考える役に立てればいいなと。正確な知識やスキルを手取り早く得て使うことに専念するのではなく、使った先に広がる風景こそを見てほしい。ウェーバー的ですが、絶対的正義がない中、自分として優先順位づけをした結果、どこにた

どりに着くか、その結果責任を担う覚悟があるかというところに意識を向けてもらうように努力しているつもりです。

—先生の講義を受けていると「自分ならどうするか」ということをすぐ考えさせられます。その意味で一方通行の講義とは異なりま

すね。

評論せずに、当事者として物事を考えてほしいと思っています。

その意味で、職業人学生の方がいらっしゃることはすごく貴重だと思うんですよ。理屈の話を越えた部分について現場の方々と討論することで、肌感覚を踏まえた厚みが出ていると思います。

公共政策大学院の学生の中には、議論などにおいて最初から落としてどこを探る傾向を持つ人もいます。ようですが、もっと殴り合うようなゴリゴリの議論をしてもいいの

にと思います。実務家は、最終的

には期限内に結果を出さなければいけません。しかし、最初から小さい範囲の議論にとどめて手堅く結果を出すことと、あらゆる可能性を議論した後で、収斂させて優先順位づけを判断することは大きく異なります。

—学生と関わる中で、今の学生に対して感じることや思うことはありますか。

コストパフォーマンスやタイムパフォーマンスを重視している感じがしますね。人生の大目標や自分の価値観を明確に把握した後であれば、無駄な時間や費用を節約するのもわかりますが。計算通りに進まないからこそ得るものが多いのでは。あてどなくバックパックでアフリカを放浪したりする方が、長い目で見て仕事の能力にも繋がりますし、必要な経験だと思います。

ただ、皆さんのせいというより

は、就活でインターンや説明会などいろいろなところに行かなければならないのは気の毒だなと思います。人生数年間、浮世離れた場所で勉強に専念できることは貴重だと思うのですが、今はなかなかそれができない環境ですね。

—今の社会は全体的に敷かれたレールの上を走らないといけない、レールからそれることは許されないと

すね。

でも、そうしていると、いつか敷かれたレールが壊れた時、自力で這い上がれないことになってしまうと思うんです。例えば、ニューパブリックマネジメント(NPM)などは平時の議論だと思います。世の中の動きが小さい時には効率重視でも対応できますが、物事が大きく変わる緊急時にNPM的発想はほとんど役に立たない。パンデミックや大震災、さらに戦争な

どがそうですね。

市場に任せると言いながら、結局、政府が判断を下していかなくてはならない。せっかく若くて柔軟な頭があるのに、レールを前提にした検討にだけ使うのはもったいない気がします。

—最後に公共政策大学院の学生に向けてメッセージをお願いします。

1点目は、皆さんは人生で今がいちばん賢いと言うことです。知的能力はほぼ誰でも30代から急速に低下します。現在が人生の最高水準であることを意識して、未知の分野や語学などにも挑戦して、能力の限界までやり切ったと思えるほど勉強してほしいです。あとの勉強では、この時期に作った土台を超えられません。

2点目は、損得や効率性だけで判断していると、人生はわびしいものになるということです。「始末の極意」という落語があります



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。
在英長期在外研究員（オックスフォード大学）、
総務庁（現・総務省）人事局、外務省在ジュネーヴ国際機関日本政府代表部、
人事院事務総局総務課長、同給与局次長、同人材局審議官等を経て、
2019年4月より現職。

が、無駄を省いた先には自分自身が要らない存在になってしまします。自分の感性を磨いて、やるべきこと、心がときめくことを選んでください。

コスパや効率性は、好きなことに集中する手段であって、最終目的ではない。自分の価値観を理解するため、頭脳に負荷をかけて、試行錯誤してください。私の場合

は留学でしたが、自分という人間はここまで頑張れた、考え抜けたという自信は、一生の財産になります。

（インタビュー・

石川慧、三田祐子、鷺見茉莉子）