

講演

# 「実務の心得」 (要約)

京都大学名誉教授  
小野 紀明



JIAMでは、年に1回、京都大学公共政策大学院と連携し、自治体職員や公共に関連・関心のある方々に向けて、よりよい地域づくりの参考となるように、高度な専門性を有する講師によるセミナーを実施しております。

過去には「地域経済と地域金融」「挑戦する地域と自治体」「連携による地域再生」をテーマとして取り上げました。平成27年度のテーマは「実務の心得」。課題が山積した現代社会において、何をよりどころにして実務をこなしていくのか。その信念についてご講演いただきました。

## 京都大学公共政策大学院の設置

私の専門研究分野である西洋政治思想史は、過去の思想家を取りあげ、その時代の文脈に即してその言説を解明する学問である。

そのような現実世界とは限りなく遠い政治思想を長年にわたって研究してきた私が、いろいろな事情から、京都大学公共政策大学院の設置に準備段階から約10年間にわたって携わってきた。この大学院で育成するのは広い意味で公共的な職務に就く人材であり、研究者ではない。

公共政策大学院の設立を準備する過程で、しかるべき地位の国家公務員と接する機会が数多くあった。当初、私は公務員に対し「悪代官」的な偏見を抱いていたが、公務員と接するうちに私が抱いているイメージは一変した。人格も見識も優れ、日本のために尽力する公務員に多くめぐりあった。率直に驚かされたのだ。

また、自らも公共政策大学院が設置され、基礎科目を担当し、さらには初代院長などの管理職を務め、実務について考え、自分なりの結論を得ることができた。そういった経験

も含めて、自分のたどり着いた「実務の心得」について説明したい。

もちろん、パソコンスキルや複式簿記、遵法精神といった公務員ならだれでも知っていなければならない心得について説明するのではない。

## 近代の実務家とは

最初に、いわゆる人間社会の現状について分析し、そして、その分析に基づいて将来のビジョンというものを提出する知識人が、いつごろ現れたのかについて説明したい。

古代エジプトには官僚制が存在したと言われる。政治家については、それこそ、人間が猿から進化すると同時に存在したと考えられるだろう。

だから、今日の公共的な職務についての出発点として位置づけようとする、いわゆる近代的な意味での公務員、近代的な意味での政治家が登場したのはいつかということになるが、それはいうまでもなく近代になってからだ。

ところで、政治家たるもの、そして、政治

家に仕えている官僚たるもの、大昔から基本は功利主義だった。

人間というのはエゴイズムの塊であって、そして、エゴイズムを満たすために、自分の利益を最優先にしていく。そこに社会的な紛争が生じる。こうした争いをうまく調整して、社会的な一体性を確保していこうとする。そのためには、場合によっては暴力を振るわざるを得ない。それがリアルな政治の姿だ。

これは、近代的な政治に限らず、政治という実務全般について述べたものだ。現実世界の政治から離れて分析を行う知識人ではなくて、現実に関わる実務家というものは、「人間は本質的にエゴイスト。放置すれば紛争が絶えない。人間をなんとか秩序づけるには、まずは暴力、そして相手の功利心に訴える」と考え、行動に移してきたのだ。

これは政治思想史の基本だが、こういったことを初めて述べたのがマキャベリだと言われている。

### エゴイズムの抑制

エゴイズムを抑えなければ社会は成り立たない。

中世以前において、エゴイズムを抑えるのは神学が担う信仰の問題だった。神という錦の御旗を持ち出して、なんとか社会的な調和を実現しようとした。そういった理由から、神学という学問は政治と深く結びついていた。

西洋では、君主という政治の第一人者が信仰の第一人者であるローマ法王と二人三脚で、現世における政治的な統治を伝承しようとした。

しかし、マキャベリ以来の近代的な政治学が成立した時点で、信仰を表に出して統治を行う中世が終わりを告げた。

近代に入ると、サイエンス(科学)の時代へと変わった。信仰(神学)と科学には、絶対的な真理の追究という共通点があった。信

仰ならざる普遍的な「科学的」真理によって近代的な教育制度をつくってエゴイズムを抑制し、真理の輝く理想的なユートピアをつくるための政治を考える。それが近代の政治となった。

このときに問題が出現する。

現実の世界に関わる政治家や公務員が、理性や科学が明らかにしている真理を統治の基礎に置くことが可能なのか。ここに、実際に統治を行う者に必要な実務の心得が重要になる。

### 普遍的な理念の重要性

現実に関わる人間から一歩引いて、万人が承認せざるをえない真理を統治の基本に据えようとする。それが統治という実務に関わる人間の心得るべき原則なのであるという考えがある。

京都大学公共政策大学院の設置準備中に会った中央官庁の官僚たちは、実際に実務に就いてから必要になるツールの知識はすでに官庁内に育成システムが完成しているから、公共政策大学院では哲学や歴史など、現場には直接関係のない抽象的な理念を教えてほしいと語った。

哲学も歴史も、いまここにある問題に対処すべき公務員としては、直接的に関係のないものだ。「哲学」などという抽象的な理念あるいは理想は、現場では直接関わりがない。だが、



現場で活躍すべき公務員も、哲学や歴史についての考えを持っていなければ困るのだ。

日々業務に追われている公務員が悠長に考えている暇はないが、抽象的だけれども普遍的な理念は必要であり、それこそが一線で奮闘している自分たちに不足している部分だと感じているのである。

いつになったら本当に実現できるのか、夢物語ではないかと思わせるような抽象的な理念というものこそを公共政策大学院で植え付けてほしいというのだ。

さらに、いまここでは関係ないけれども、同じような問題が過去から何度も持ち上がり、それに対して人類がどういった回答を出してきたのか。そういう普遍的な解を歴史から引っ張り出す。こうした研究も多忙な公務員が考えている余裕はないから、公共政策大学院にその役割が期待されている。

一見、現実とは無縁な、現実に対して無限に距離をとっている、不可能と思える知識・理念を、歴史や哲学を学ぶことによって身につけていく。それが統治に関わる者の心得るべき原則であろうと考える。

公共的な職務に就く者は、実際の切った張ったの世界で右往左往しつつも、現場から限りなく遠い哲学や歴史に関する知識を、常に自分の基礎として持っているなければならないのである。

### 公共政策大学院に期待されるもの

つまり、公共政策大学院という専門職大学院では、思想・哲学のように高度に抽象的な知識や歴史という過去の知識の涵養が期待されているのだ。

そこで公共政策大学院をはじめとする専門職大学院で養成すべき高度専門職業人においては、現実から遊離した抽象的知識の習得を目的とするのではなく、かといって実務一点

張りでもなく、「知性」と「感性」、そして机上の「理論」と日々の「実践」という両者のバランスのとれた教育を施すことが求められているとされる。

その意味で、専門職大学院の教育の中心をなすのは、ケース・スタディ（事例研究）なのである。

繰り返しになるが、ヨーロッパの場合、近代になるまでは政治家や官僚は、科学的に明らかにされる理念や歴史的事実に対する知識ではなく、より善きキリスト教徒であることが条件だった。

しかし、マキャベリ以降、近代官僚制というのは、何よりも頭が良いことが条件となった。頭が良くて、歴史的な事実をどれだけ知っているか、哲学的な問題についてどれだけ語るができるか。官僚は、それを要求されたのだ。

こういう中で、公共的な職務に就く者の心得の一つとして、抽象的な理念、そして理念を大事にする学問・科学に長けていることが要求される。

### 1960年代のパラダイムシフト

私が大学院に進み、政治思想史を志した1960年から70年前後にかけて、政治思想史・哲学における世界的な一大パラダイム転換が起こった。

私はその渦中で政治思想史を学び、たっぷりとその洗礼を受けた。

それは何かと言えば、アリストテレスの復権だ。それまで、アリストテレスはプラトンと比較すると二流だと位置づけられていた。そのアリストテレスの復権が1960年ころから始まったのである。

アリストテレスが再評価された理由は簡単で、コモンセンス(常識)を重視する点だ。従来、アリストテレスは常識を尊重するあまりにプ



ラトンの後塵を拝してきた。プラトンは常識を疑い、常識にとらわれている限り、真理は明らかにならないと考えた。そんな師匠のプラトンに対し、アリストテレスは常識に戻ろうと考えた。

ごく単純化すると、100人のうち99人がAだと考えているのなら、Aが蓋然的な真理だという主義。この世の中で起こることは、Aを基礎にして進めていけば概ね解決できる。これがアリストテレスの哲学だ。

一方、プラトンは100人のうち99人がAだと言っても、「それは分からない、Aが真理だというその根拠は？」と問いを發し、ぎりぎりの状態まで論理を突き詰めていく。その結果、Bこそ真理だという答えにたどり着くこともある。

「みんながAだと言っているのだからAでいいのに、なぜ、屁理屈ばかりこねるのか。だから哲学者は世間知らずだ」と、哲学者は世間から批判されることも多い。

しかし、常識にとらわれていては真理は分からない、だからアリストテレスよりプラトンが正しい。これが、1960年ころまでの哲学観だった。

なぜ哲学とファシズムが結びつくのか。

プラトンの常識を疑うようなラディカルな哲学的推論が結果的にファシズムを招いたという反省が、ヨーロッパから出てきたからだ。

ファシズムという未曾有の悲劇の根本的原因は、プラトン以来2000年以上にわたって西洋が営々として築きあげてきた合理主義、すなわち、人間を物（ザッヘ）として扱い、即物的な（ザッハリッヒ）普遍的知識を目指す理論優位の考え方にあったのではないかという疑問だった。

ファシズムを招くくらいなら、蓋然的な真理の探究でとどまっておくべきだという反省が、アリストテレスの再評価となったのである。

## 現実世界でどう振る舞うか

こうしたプラトン対アリストテレスの図式の中でアリストテレスに軍配を上げる。そういう哲学についての考え方が、抽象的な理念を明らかにする哲学や歴史学に対して異を唱えることにつながっていった。

一つ例を挙げて説明したい。よく知られている実験に、猿を檻に入れて、いくらその中から手を伸ばしても届かない距離にバナナを並べると、猿はどのように行動するかというものがある。猿は、檻の中に研究者が置いた棒に着目して檻の外のバナナをたぐり寄せることを学ぶようになる。

いわゆる道具というものを使いこなすような智恵を持つというわけだ。われわれ人類は、この程度の智恵から出発した。ここで重要なことは、その智恵は、常に感覚と結びついているということだ。

一方、例えば、2本の本が立っているとする。ここから2という数字を導き出し、2という抽象的な概念について思考をめぐらしていく。例えば、 $2 + 4 = 6$ という計算は小学1年生でもできる。しかし、猿がこの計算を瞬時に行うことはできない。この計算ができるのは、ルソーが言うように人間だけだ。つまり、2本の本ではなく2や6といった抽象的なものを操作する。



猿がバナナを引き寄せる猿智恵と、数学に代表される抽象的な思考との間には、無限の距離がある。

抽象的な思考は人間にしかできない。感覚的な要素をすべて取り除いて、理性だけが研ぎ澄まされて行く思考というものが抽象的なのだ。人間だけが、純粹に抽象的な操作を行うことができるというわけだ。近代の科学的思考の定礎者デカルトは、このように抽象的な操作を行うことこそが人間の理性だと考えた。

これに対して、理性一辺倒になることによって、感覚を通して認識する世界から距離をおき、抽象的な観念の世界に閉じこもってしまうと考えたのがルソーだ。

要するに、プラトンに対してアリストテレスが異議申し立てを行った理由と、デカルトに対してルソーが批判した理由とは同じである。

抽象的な理念・概念をもてあそぶよりも、感覚によって否応なくつながっている現実の世界でどう振る舞うか、自分の行動が現実の世界にどう影響を及ぼすかを常に考えながら生きている。これがルソーの主張だった。

### 感性によって他者とつながる

ここで実務の心得に戻りたい。また、一つの例を挙げる。役所の窓口で理不尽な税金徴収を訴え泣き崩れる住民に対応する窓口の職員に対し、霞が関では、統計局が出してきた数字、すなわち数字に還元された人間だけを相手にする業務を行う官僚が存在する。

泣き崩れている人を目の当たりにして、心が動く、何とかしてあげたいと考える。これは、人間として麗しい心の動きだ。これを忘れてしまったら、公務員として決して望ましいとは言えないだろう。

現実には、窓口にいる職員のように一人一人のクライアントの顔を見ているわけではないものの、霞が関の官僚であっても、抽象的な

数字ではなく常に現実の人間の一人一人の心の動きに思いを馳せることが良いのは当然だ。

だが、ともすればわれわれは、観念の世界に生きて、そちらの方がなにか高級であるかのように思ってしまう。些末なことに追われる窓口職員よりも観念的な霞が関官僚の方が偉いと考えがちだ。それに対して、異議申し立てを行った古典的な例がルソーなのだ。

常に感覚によって、涙に濡れた顔を見る、泣き声を聞く、嗚咽するさまを感じ取る。そういうことを通して他者とどこかでつながっていることを忘れずに、公共的な職務に邁進していく。これが実務の心得だ。

「実務の心得」というタイトルには、こうした意味も含めている。

公共的な職務の遂行に従事している者にとって重要なことは、一方で、自分の実存的問題を捨象して人間を数字へと還元する知的

#### <小野先生著書紹介>



『西洋政治思想史講義 精神史的考察』（2015年、岩波書店）

精神史としての思想史——それは哲学、文学から美術、音楽、建築、科学にいたるまで、人間の営みを総体として捉え、その時代精神を理解しようと試みる。同時にそれは、真に〈他者〉を理解することの意味を問う試みでもある。古典古代からポストモダニズムまで、自己と他者の共同性の確認という「地平の融合」をめざして白熱する講義は、多くの学生を魅了した。神戸大学、京都大学両法学部で行われた講義録。

な「理論」と、他方で、市民一人一人の苦悩を自らの問題として引き受ける豊かな感性的「実践」の両者を兼ねそなえることなのである。

私のような政治思想史の研究者が公共政策大学院の設置メンバーとして、その基本科目の担当者として一貫して教育に携わってきたのは、今日の規範理論が共通に主張するこの理念に基づいている。

私は、常にこの理念を強く意識して授業を行ってきた。功利主義批判から出発する現代規範理論は、功利主義に西洋合理主義の典型を見るのだ。

### 「今までの話はすべて忘れてください」

さて、公共政策大学院で私が担当している現代規範理論の講義では必ず、こうした話を展開してきた。その最後で、今までの内容をひっくり返すように、私は次のように言っている。

「今までの話はすべて忘れてください」

この言葉は、従来の規範理論におけるプラトン以来の抽象的な「理論」偏重を改めて、「理論」と「実践」の両者の調和こそが望ましいという、アリストテレスの衣鉢を継ぐ現代規範理論に共有された主張を否定しなさいと言っているに等しい。

ということは、実務家は、オフィスにこもってデータへと還元された物（ザッへ）として人間を扱い、頭が良いだけの血も涙もないモンスターになれと主張しているのか。ある意味では、「イエス」なのだ。

それは、なぜか。

その理由は単純だ。

一人一人の涙に心動かされていたら、法の下での平等は保たれない。すべての人間を平等に扱おうとしたら、一人一人の市民の顔など見えない方がいい。数字だけを相手にしていれば、心が動く心配はない。



大事なのは日本人1億3,000万人をどうするか。いちいち特定の個人のことを考えていては業務に支障が出るから、霞が関のふかふかした椅子に座って数字を操る。こうしたスタイルの方が、かえって平等を保つことができるというわけだ。

実務家、とりわけ、役所の窓口で切々と訴える市民の相手をする公務員ではなく高度専門職業人には、「理想」ではなく、「現実」に対する責任があるということを忘れてはいけない。

「現実」に対する責任。それは第一に、目の前の事態に一般的ルールを持って対処しなければならないという責任だ。

「現実」に対する責任の第二は、目の前の事態に迅速に対処しなければならないという責任である。両立不可能な選択肢を前に、両当事者をともに幸せにしようと、徒に時間を無駄いたずらにすることはできない。「理想」を追求している間に、事態はますます悪化するかもしれない。

こうした「現実」に対する責任を全うするためには、そういう「現実」を数字に還元することだ。そのことによって対処方法も一律に決まる。2 + 4 = 6のように。

一人一人の泣き声を聞き、一人一人の人間の悩みに心を奪われていたら、公共的な職務は遂行できない。同じような苦しみにさらさ



れている多くの人々は、一人一人がそれぞれ少しずつ異なる苦しみかもしれないが、それをすべて同一の苦しみとして扱う。

その結果、マイナス面をプラス面に変えるための方策を考え、一律に公共政策を決定していく。これが、子分のことだけを考える親分や社員のことだけを考える社長とは根本的に異なる、公務員に求められる公平な、正義にかなった態度である。

### 平均的に日本人全体をどれだけ幸せにできるか

こうした市民を数字に還元する合理主義的な政策立案に対して、私が現代規範理論の講義で紹介してきた今日的な規範理論は、血も涙もない無情な公務員の姿として、非常に批判的な立場を取っている。

なるほど、一人一人の人間の違いに思いをいたし、一人一人の人間に愛情を注ぎながら政策を行っていくことは、理想的な公共的手段であるように見える。だが、現実には公共的

な職務に就いている人たちは、こうした美辞麗句に惑わされてはいけない。

大事なのは、いま目の前にある問題にいかに対処するかである。その対処は、しょせん弥縫策に過ぎないのかもしれない。根本的な解決にはならない。

そういう批判はいくらでも可能かもしれないが、公共的な職務の第一は、問題の全面的な解決ではなく、できるだけマイナスを減らすことなのだ。例えば、できるだけ飢えで死ぬ人を少なくする、争いに巻き込まれて死ぬ人を少なくする、交通事故を減らす。目の前にあるトラブルを可能な限り（全面的ではなく）解決する。そのために諸策を尽くすのが、公務員の仕事なのだ。

こう考えると、抽象的な理念あるいは人類が抱き合うという理想をひねくり回すのではなく、夢も希望もない落穂ひろいこそが実務の核心なのである。

平均的な日本人に対して、平均的に利益が回るようにするにはどういった政策が必要な



のか。平均的にマイナスを防ぐためには、どのような政策が必要なのか。特定の個人を幸せにする、不幸せにするという発想ではなく、常に平均が問題となる。

こういう事柄を考えていくには、今まで述べてきたことは、むしろ良くないのかもしれない。特定の個人の笑顔のために公務員をやっているなどと言う人がいたら、「なんのために公務員をやっているのだ」と問いかけたい。

平均的に日本人全体をどれだけ幸せにするか。これが実務の心得の三番目で、私がいちばん言いたいことでもある。

### 非情さを追求する覚悟

実は政治思想史を専攻する私は、公共政策大学院に関わるはるか以前から、「現場から遠いところできれいごとばかり言うな」という現場主義を尊重してきた。

だから、自らが大学の教師として弾の飛んでこない象牙の塔の中で、現実世界で格闘している人間の苦しみから遠いところで、実現不可能なユートピアを構築し、現実を批判することに、ある種の後ろめたさを感じてきた。

そういう自己矛盾を感じながら、どうしても理想主義にも知識人の責務という言葉にも反発してしまうところがある。だから、公共政策大学院に関わったのは運命かもしれない。

繰り返しになるが、「今までのことはすべて忘れてください」と述べる上で私が最も言いたかったことは、実務の心得の三つ目「平均的に日本人全体をどれだけ幸せにできるか」ということだ。

そして、政治思想史研究者としての自らの信念を裏切ってまで非情さを求めてきた。

これは、本当に厳しいことだ。私自身はそこまで冷酷になれないから、公務員になろうとは思わないし、なれる資格もない。

マックス・ウェーバーの言葉を借りれば、

公共的な職務に携わる者には「悪魔に魂を売り渡す」覚悟が要る。100万人の人間が罵詈雑言を浴びせるかもしれないけれども、公務員には公務員としての心得、すなわち「平均的に日本人全体をどれだけ幸せにできるか」に忠実に、政策を立案し、実行する責任、誤解を恐れずに悪役を引き受ける覚悟が要るのだ。

もちろん、悪役になるのはぎりぎりの限界状況に追い込まれたときであり、通常は可能な限り市民一人一人の存在に思いをいたしながら、仕事を行うべきだ。

私はこうした覚悟がなく、大学教師として毒にも薬にもならない安全地帯に身を置いているが、公務員は良い子ではありえず、憎まれ役、悪代官役を演じなければならない。

しかし、それが公務員として最も必要なことだろうと考えている。

#### 講師略歴

小野 紀明 (おの・のりあき)

1949年生まれ。京都大学大学院法学研究科修士課程修了。神戸大学法学部教授を経て、1994年から2015年まで京都大学法学部教授。2006年から2年間、初代の京都大学公共政策大学院院長を務める。現在は、京都大学名誉教授。専門は西洋政治思想史。主な著書として『政治理論の現在—思想史と理論のあいだ』(2005年、世界思想社)、『ハイデガーの政治哲学』(2010年、岩波書店)、『ヒューマンティーズ 古典を読む』(2010年、岩波書店)、『西洋政治思想史講義 精神的考察』(2015年、岩波書店)など。