

流れを、変える流れを、創る

Ministry of Economy, Trade and Industry

総合職採用

世界情勢の不安定化、国家間の技術開発競争の激化、気候変動の深刻化――。

時は、まさに激動の時代。

日本を取り巻く環境は目まぐるしく変わり、

10年後、20年後の未来がどうなっているかなど、誰にも分からない。

そんな時代を、私たちはどう生きるべきだろうか。

きっと、「正しい生き方」なんてない。

ただ、私たちは、流れに身を委ねるのではなく、流れを生み出し続ける存在でありたい。

「誰かが創る未来」ではなく、自らの手で「希望ある理想の未来」を描きたい。

そして、その未来を実現するために、この国の可能性を信じる省内外の志ある仲間とともに、

変化のうねりを創りだし、1プレイヤーではどうにもならない複雑な社会課題を解決していきたい。

この国の未来を悲観する材料には事欠かない。諦めるのは簡単だ。

でも、皆さんの心に、理想の未来像があるならば、

その実現のために自分の人生を賭けたいという想いがあるならば、

是非、経済産業省の門を叩いてほしい。

ここには手を挙げ自ら動く者に自由と賞賛を贈る文化がある。

無いものは創ればいいと当たり前に考える価値観がある。

挑戦者を応援しながら自らも挑戦者であろうとする仲間がいる。

一緒に、流れを、変えよう。流れを、創ろう。

Contents

04 Part1 | 経済産業省のミッションと政策

- 04 経済産業省のミッションと政策・暮らしにみる経済産業省の取組
- 06 産業・イノベーション分野
 - 06 Theme 01 経済産業政策(新機軸)
 - 08 Theme 02 DX(デジタル変革)
 - 10 Theme 03 産業構造転換(製造業)
 - 11 Theme 04 スタートアップ&中小企業支援
- 12 通商·貿易分野
 - 12 Theme 01 通商戦略
 - 13 Theme 02 経済安全保障
 - 14 Theme 03 経済連携
 - 15 Theme 04 ADX(アジア新産業共創)等
- 16 資源・エネルギー分野
 - 16 Theme 01 再生可能エネルギー
 - 18 Theme 02 水素社会
 - 19 Theme 03 資源外交
- 20 若手座談会

24 Part2 | キャリアパスと職員紹介

- 26 係員·係長
- 28 若手補佐
- 30 シニア補佐
- 34 局長
- 36 METIの多様なキャリアパス
- 38 地方自治体/他省庁
- 39 留学
- 40 在外勤務
- il 官民交流/OB

42 Part3 | 政策立案を支える育成機会と働き方

- 42 働き方対談
- 44 組織改革の全体像と主な取組
- 46 説明会・インターンシップ・のご案内
- 7 組織図

Part

複雑さと不確実さが増大する激動の時代 「国富の拡大」のため 社会課題の解決に向けて 邁進していく

経済産業省は「国富の拡大」をミッションとする唯一の中央省庁である。あらゆる課題を「自分事」として捉え、産業の力を活用することで世界と日本の課題を解決し、経済的豊かさ・経済力の獲得を通じて、未来の日本を豊かにする使命を背負っている。

今、世界は様々な社会課題に直面しており、そこに大きなニーズや市場が創出されようとしている。日本がその市場を捉えることができれば、社会課題の解決と経済成長の「二兎」を追求することも夢ではない。しかし、そのためには、解決すべき社会課題や長期的なビジョン・目標・戦略を官民で共有すること、政府がその実現のためにあらゆる政策を総動員すること、そして企業が価値創造力を高める取組を集中的に実施することが必要だ。また、時代の変化に合わせて人材・雇用システムを始めとした経済社会システムを基盤から組み替える必要もあるだろう。こうした取組を実行できるかが、未来の日本の豊かさを左右する。経済産業省では、「流れを変え、流れを創る」挑戦を続けている。



み 済 産 業 省 の 取 組

例えばエネルギーに対して…

2050年

カーボンニュートラル実現に

向けた挑戦

経済産業省は、「2050年カーボンニュートラル宣言」の実現を目指し、民間企業の大胆かつ野心的なイノベーションを促進するため、税制優遇措置を通じた脱炭素投資の後押しや、投資環境の整備、規制改革を通じた新技術の普及などを進めています。

例えば健康に対して・・・

いつまでも健康で いられる社会を 目指して

健康で自立し、長期にわたって社会参加できる「生涯現役社会」を実現するため、従業員の健康づくりに戦略的に取り組む「健康経営」の普及を「健康経営優良法人」の認定や、東京証券取引所と連携した「健康経営銘柄」の選定を通して進めています。

例えば企業に対して…

2022年=スタートアップ創出元年

経済産業省は、スタートアップを大きく生み育てていく環境である「エコシステム」を官民で力を合わせて作り上げていくため、スタートアップの担い手増加のための人材発掘・育成、官民ファンドを通じた資金供給の強化など、起業支援を進めています。

例えば物流に対して…

物流クライシスを乗り越える

経済産業省は、経済を円滑に回していくために必要不可欠な社会インフラの一つである物流分野において、荷主事業者も含めた効率化への取組、自動走行ロボットを用いた配送の実現に向けた実証事業を実施するなど、多様な取組を進めています。

04 Ministry of Economy, Trade and Industry



世界と日本の課題を解決する産業・イノベーションを創出・振興していくことを目的とし、日本としての目標設定、 国内外の規制・ルールの策定や見直し、税・研究開発プロジェクトなどの政策を企画・実行します。 産業横断的な政策(グリーン成長戦略、デジタル政策、人材政策、産学連携、地域政策・福島復興、中小・スタートアップ政策など)から 個別の産業政策(ヘルスケア・バイオ、自動車・航空機、半導体・電池、コンテンツなど)まで仕事は幅広く多岐にわたります。 経済産業政策 (新機軸)

平坦でない坂道を、政策を総動員して登っていく。

よりよい未来を実現するために。



不確実な世界の中での役割

今、国際経済システムは歴史的岐路に立たされています。これまで経済のグローバル化が進展してきましたが、米中対立やロシアによるウクライナ侵略など、先進国と権威主義国との分断が深まっています。コロナ禍、異常気象、格差、物価高などによる不確実性も高まっている中、日本経済をいかに舵取りしていくか、ますます国の役割が問われています。

企業活動においても、企業だけでは対応できないリスクが次々と顕在化しています。また社会課題も複雑化し大きくなっている状況においては、企業だけでは社会課題の解決はできず、国の果たす役割はこれまで以上に大きくなっていくと世界的にも再確認されています。

社会課題の解決と成長の実現の両立

日本経済について見てみれば、世界が成長する中、過去30年間低空飛行であったことは否めません。少子高齢化・人口減少の中で、対症療法的な戦力の逐次投入にとどまり、成長のために必要な設備投資や人的資本投資が十分行われてきませんでした。将来花開くことを期待して、芽が小さなうちから十分な水やり、肥料ができていなかったということです。

一方で、世界では、気候変動、格差等の社会 課題を解決すべく、歴史的スケールの経済社 会の変革が模索されています。炭素中立などの 社会課題の解決と成長は、時に背反するものと 言われることがありますが、世界全体で課題解 決に向けた大きなニーズがある、それを市場と捉 えることは、成長の実現にもつながるものと考えて います。

挑戦者たれ

では、この大きな課題にどう立ち向かうのか。30 年間染みついた悪循環を断ち切るのは決して 容易ではありません。企業が投資しないから、国 が予算で支援しないからとお互いに様子見状 態で問題を先送りしてきたのです。企業に任せ て国は後追いで支援する、国の支援がないから 企業としては投資できないというやり方を変えて いきます。

まず国が高い目標を持ちリスクをとって投資します。例えば、スタートアップ支援。これまでも幾度となくその重要性が指摘されてきました。今回、5年

後までに国内スタートアップへの投資額を10倍にするという高い目標をまず掲げました。その目標を実現するためにはどうすればいいか、起業家教育、ディープテックへの成長資金供給、公共調達の見直しなど、政策の具体化に向けた議論が動き出しています。さらには、経済産業省には、毎年省全体で政策課題と対応策について議論する「新政策」というプロセスが存在します。私はその「新政策」の担当として、若手のメンバーと一緒になってWeb3.0やサーキュラーエコパーのような新たな動きを、政策の柱にするべく奮闘中です。皆さんの新鮮な感覚こそが新たな政策の種になります。是非、社会変革の先駆けを担う意識を持って飛び込んできてください。

働きがい改革

最近、私自身がリーダーとなり取り組んでいる、



小高 篤志 Atsushi Kodaka 大臣官房総務課 政策企画委員 平成17年入省

皆さんにお伝えしたい経済産業省の変化があります。この6月に、課長補佐以下の若手人事や人材育成に責任を持つ各局の筆頭課長補佐(政策企画委員)約20人が中心になって人材戦略をまとめました。これは、人事を担当する秘書課による発意ではなく、政策立案の中心にいる政策企画委員が、現場からの声も踏まえ、侃々諤々議論してまとめたものです。今まで以上に、若手が働きがいを感じ、働きやすい職場となるように変革したい。こうした熱い思いを実際のアクションに変えていくべく日々取り組んでいます。

国を動かすダイナミズム

経済産業省は、政策を打ち出すのは得意だねと言われることもありますが、我々が直面している本質的な課題を、5年、10年かけてやりきる。これを、私たちは、経済産業政策の新機軸と銘打ち、省全体でこれまでの政策のあり方を見直していくことにコミットしています。社会課題の解決には、予算、規制・制度をはじめ、あらゆる政策を総動員していく必要があります。現場に出て様々な政策手段の組み合わせを考えて立案するところから、政策の実行により社会が変わっていくところまで、現場感を持ちながら、国を動かすというダイナミズムを感じることができるのが、経済産業省の面白さです。

決して平坦ではない坂道であっても、国民のために、社会課題の解決のために、力を合わせて頂上まで登っていく。そうしたチャレンジ精神、高い志をもった皆さんと経済産業省で一緒に働くことを楽しみにしています。



産業・イノベーション分野

Theme 02/4

DX(デジタル変革)







松本 理恵 Rie Matsumoto

商務情報政策局情報技術利用促進課 課長補佐 平成21年入省



DX or Die(デジタル変革か、死か)

技術の進展やコロナを踏まえた社会変容の中 で、企業や社会のデジタルトランスフォーメーショ ン(DX)が求められています。あらゆる社会経済 活動がデジタルを前提としたものへと大きく変化 しており、書面や対面を原則としたビジネスモデ ルや規制のあり方は、早急な見直しが必要で す。経済産業省の有識者検討会では「デジタ ル対応は、もはや避けることができない。コロナが 追い打ちをかけ、『DX or Die』という話になる』 という指摘もありました。

どうやって企業の行動変容を促すか

2020年から2年間、私は企業のDX推進を担当 していました。安全規制や環境対策と異なり、 DX推進は企業の競争力強化に直結するもの。 本来、政府の働きかけなどなくても自主的な取組 が進むはずです。しかし、企業でDXに奔走する 方々の声を聞いていくうちに、その難しさが見えて きました。過去に導入したシステムの保守経費が かさんで新しい挑戦ができずにいる、業績評価 が短期化する中で一時的なコスト高を生む投 資に踏み切れずにいる、など。現場の悩みを解 決するには、経営層が本気でDXに取り組むこと が不可欠です。

経済産業省では、数次にわたり、経営者への メッセージとして「DXレポート」シリーズを作成・ 公表しました。2018年の「DXレポート」に書き込 んだのは、「老朽化したITシステムを刷新し、 2025年に待ち受ける『崖』を乗り切れ」。コロナを 踏まえた2020年に「DXレポート2」で訴えたの は、「企業文化を変革し、素早く変革し続けられ る組織となれ」。思いを届けるため、産業界向け の講演を繰り返すとともに、法認定制度や優良 事例の選定制度を通じて、目指すべき方向性 を示してきました。

現在では、DXは経営者にとって欠くことのできな い要素として認識されるようになりました。2021年 には、各種プレスリリースで用いられたキーワード の中で、「コロナ」や「SDGs」を押さえて「DX」



DXを牽引する デジタル推進人材の育成

の高いテーマとなったのです。

企業の意識が変革する中で、新たに浮上してき た問題が、デジタル人材の不足でした。もともと日 本では、IT人材がIT企業に所属している比率 が高く、また首都圏に偏在しているという問題が ありました。日本中でDXを進めるためには、地域 中小企業を含めたあらゆる企業において、デジ タル人材の能力が発揮される必要があります。 そこで、経済産業省が取り組んだのは、「DXに 必要なスキルの標準化 | でした。これまでデジタ ル人材の採用や育成に取り組んでこなかった企 業においては、DXを進める上で、どんなスキルを

が堂々の一位に輝くなど、企業にとって最も関心

持った人材が必要なのか、自分たちでも把握で きていないことがあります。そこで、有識者や民間 企業等と議論を重ね、2022年3月に、あらゆる働 き手に期待される知識やスキル、考え方について 整理した「DXリテラシー標準」を策定しました。 デジタル技術は日々進化していますから、今後、 更なるバージョンアップを重ねていくことになると 思っています。

また、必要な知識やスキルを実際に学び、身に 付ける場として「デジタル人材育成プラットフォー ム」を立ち上げました。文部科学省や厚生労働 省などの関係省庁と連携し、基礎的な知識やス キルを学べる講座を整理し、ポータルサイトで一 元的に紹介しています。DXの実践には、現場で の実践も欠かせませんので、ビジネスの現場に 即したDXの進め方が学べるケーススタディ教育 や現場研修も提供していきます。

ITの力で地域を変え、日本を変える

一連の取組は、政府全体が一丸となって進め る「デジタル田園都市国家構想」の重要な柱と して位置付いています。本構想は、デジタル実装 を通じて、地域の社会課題解決・魅力向上の 取組を、より高度・効率的に推進していこうという ものです。デジタルの力を活用することにより地方 に仕事を作ったり、リモートワークにより人の流れ を作ったりすることが期待されています。

経済産業省では、2016年から、地域における IoTプロジェクト創出のための取組を「地方版 IoTラボ」として選定し、支援しています。地域の 実情を踏まえた様々なプロジェクトが立ち上がっ ており、現在では100以上の地域が選定されて



います。私自身、選定会議に加わったり、実際に 現地に赴いて取組を見せていただいたりする中 で、地域でデジタルを活用することで生まれる可 能性を大いに感じさせていただきました。

さらに、高度デジタル人材と地域中小企業をマッ チングし、デジタル技術を活用した新たなビジネス モデル案を協働して作成する「ふるさとCo-LEAD プログラム」も新たに開始しました。北海道では地 元で愛される「馬車」のライドシェアサービスを提 案、新潟県では伝統技術を支える職人の技術を ウェアラブルデバイスとAIで可視化するなど、各地 でユニークなアイデアが生まれています。

先端技術を経済成長に つなげる仕掛け作り

入省以来、どうすれば先端技術を経済成長に つなげられるだろうか、と試行錯誤を続けてきまし た。技術の範囲は広く、また常に変化を続けてい るため、毎日が勉強です。実務を通じて学ぶことも 多いですし、文献などで知識を得ることもあります。 職員研修の一環で、半年間大学の社会人コー スにも通いました。どんな仕掛けを作れば、目指す 将来像を実現できるのか。皆さんと議論して、新 しいアイデアに出会える日を、楽しみにしています。



nistry of Economy, Trade and Industry



"技術の進化" それは産業構造を根本から変える

技術は急速に変化しています。AI、IoT、ロボッ ト、バイオ、またそれを支える部品、鉄・アルミの製 造など、世界ではあらゆる分野で、秒単位で技 術的進展が生じています。大きな進展はイノ ベーションとして、時には産業構造自体を根本 から変えてしまい、それは経済・雇用にも莫大な 影響を与えます。こうした急速な技術的変化に 対し、日本企業はどのように対応し、また経産省 に何が求められているか。これまで私が直面した あり、AIやロボット等の技術とは程遠い部署と想 像していました。しかし、実際は異なっていました。 全国のコンビナートの設備は老朽化が過度に 進み、検査や改修を頻繁に行う必要がありまし た。しかし、人材不足も急速に進んでおり、継続 的に安全を維持することが難しくなっていました。 そんな中、このギャップを埋めるため、ちょうどヒトの 代わりをAIやドローンで代替できないかを検討し 始めたところでした。

私のチームは、すぐにこの検討を実証に移し、AI やドローンの技術的な可能性を探りました(まずは "やってみる"精神です!)。例えば、過去の検査 データをAI分析することにより、設備寿命や事故 の確率を予測し検査期間を延長したり、高い塔 やタンクはドローンを使った映像チェックで代替す るなど、ヒトへの負担を軽減する取組を考えました。 ここで大きな壁にぶち当たることとなりました。これま での制度は、ヒトが検査・審査する、まさに「ヒト中 心」の制度だったため、これらの実証の結果をも とに、一部をAIやドローンに代替可能な制度設 計に変更していく必要があったのです。

技術を正確に理解するため、毎日、企業の方と 侃々諤々と議論し続けました。さらに、自ら現場に足 を運び、高いタンクに登り、ドローンへの代替の重 要性を、身をもって体感しました(高所恐怖症の私 は3/4くらいの高さで離脱しかけました(苦笑))。

その結果、我々のチームは2年かかると言われた 制度をアジャイル型で検討し、半年で制度変更 しました。これは、産業保安の新しい時代への幕 開けとなったのです。

自動車課に着任して3か月後、菅総理(当時)

が「2050年カーボンニュートラル」を宣言。

世界的にグリーンの波が一気に押し寄せ、EU 及び中国を中心にガソリン車廃止の流れがで き、EVが急速に拡大し始めました。

ハイブリッド車で世界を席巻していた日本の自動 車メーカーにとっては、大きなゲームチェンジです。 このグリーンの流れは、自動車メーカーだけでな く、数多ある部品メーカー、ガソリンスタンド、自動 車整備工場など、多くの企業を震撼させました。 我が国自動車産業はどう戦えばよいのか、多くの 下請け中堅・中小企業はこの動きにどう対応す べきなのか等、多くの課題が一気に噴出しました。 特に重要な点は、産業競争力上、コア技術は 何か。例えば、EVだと電池がカギを握りますが、 電池の中でも負極材・正極材・電解質、それらを 制御するシステムなど、どの技術が重要となるの か、これを見極める必要がありました。

そのため、我々のチームは手分けし、有識者と意 見交換をしたり、自動車業界と連携し、技術的 な課題を検証したり、時には現場に足を運び製 造工程を自分の目で確認し、コアとなる技術を 突き止めていきました。そして、それらを予算支援 (配分)、制度整備、鉱物資源の安定確保な ど、あらゆる政策に反映し、日本の自動車産業 が世界で負けないような政策を遂行しました。こ れはまさに官民一体での戦いです。

今後も変化は常に生じ、あらゆる分野でイノベー ションが生じるでしょう。経産省としては、時々刻々と 変わる技術を見極め、迅速に政策に落とし込み、 日本企業がビジネス上、競争に勝ち抜くためにあ らゆる手を尽くす、それが我々のミッションです。 この変化の速い時代において、経産省のミッション はますます重要になってくると私は確信しています。



イノベーションの必要性、 政府支援の必要性

人口が減少する日本において、国民一人ひとり が豊かな生活を送り、国として国際社会でしかる べき地位を保つためには、「イノベーション」が欠 かせません。イノベーションは「技術革新」と訳さ れるため研究開発がイメージされがちですが、新 たな生産方法の創出や、新たな販路の開拓な どもイノベーションです。こうした新たなチャレンジ は、リスクが高い一方波及効果も大きいので、 放っておくと社会的に望ましい水準よりも投資が 低くなってしまう「市場の失敗」が起こります。この ため、政府による政策介入が必要となります。

イノベーション・エコシステム 形成に向けて

日本企業もイノベーションを起こそうという気がな いわけではありません。例えば、人口当たりのVC (ベンチャーキャピタル)投資額が世界一で「ス タートアップ・ネーション」と呼ばれるイスラエルに は、世界中から資金が流入していますが、イスラ エルへの投資額で日本は米国に次いで2位に つけています。



世界的にはイノベーションの担い手はスタート アップや中小企業と言われます。不確実性が大 きく未来予想が難しい「VUCA(ブーカ)」の時 代にあっては、リスクをとって機動的に動ける主 体が求められるからです。大企業がスタートアッ プなどによるイノベーションの種を取り込み、その 後の製品化や販売を担う協業=「オープンイノ ベーション」が世界の潮流ですので、イスラエル のスタートアップに積極的に投資する日本の大 企業の行動は正解だと言えます。

問題は、こうした資金が日本国内に向かわない ことです。つまり、日本におけるスタートアップや中 小企業によるイノベーションの取組が、諸外国と 比べて活発とは言えない、ということです。

課題は挙げきれないほど山積しています。私はこ れまで、外部機関との共同研究開発に対する税 制優遇、研究開発型の優れた起業家を支援す る制度の創設、ハンズオン支援を行えるVC(海 外VC含む)を認定する補助金制度の創設など に取り組みました。希望してイスラエルにも赴任し、 次々とスタートアップが生まれる環境で日本企業 とイスラエル企業との橋渡しにも努めました。現在 は、中小企業による新事業や研究開発の取組 を支援しています。なかには、前例のない方法を とったものもありました。しかし、まだまだ足りません。

政策のイノベーターとして

社会を、国を良くしたいと思っているのは、公務 員だけではありません。民間企業で働く日本人に も、中には外国人の中にさえ、同じ思いを持つ人 たちはたくさんいます。研究開発型スタートアップ 支援を担当しているとき、シリコンバレーで起業し た会社をスティーブ・ジョブズとの1対1でのミー ティングでアップルに売却した経験を持つ日本人 と出会いましたが、彼も日本にスタートアップ文化 を根付かせたいとの熱い思いを持っており、何 度も会って話を聞きました。

しかし、政府の人間が政策という形にして動かし ていかなければ、国全体としてはなかなか変わり ません。政策の種を拾い上げて形にして支援し ていくという、ある意味オープンイノベーションに、 政府自身が取り組まなければならないのです。そ のためには、現場に出て、様々な人の声を聞き 有望なアイデアをすくい上げていく必要がありま す。みなさんが政策イノベーションを起こす仲間 に加わってくれることを、楽しみにしています。



10 Ministry of Economy, Trade and Industry

通商·貿易分野



共通価値を取り込んだ対外経済政策の推進

CPTPPやRCEP、HEU・EPA、日英EPA等の大型の経済連携協定が締結する一方で、米中対立の先鋭化、自国中心主義への傾倒、WTOの機能不全など、国際協調に遠心力が働き、コロナ危機によりこうした傾向がますます強まっています。さらに、米欧を中心に、環境や人権等の共通価値と対外経済政策を連動させ、域外適用する新たな動きが、加速度的に見られるようになってきています。急速に注目されてきている新たな共通価値として、人権が挙げられますが、米国は、強制労働産品の輸入を禁止する措置や、人権侵害を理由とした輸出規制を導入・強化しており、欧州各国では、サプライチェーン上の人権リスクを特定し対処する「人

権デュー・ディリジェンス」を企業に義務づける法律を導入しました。米欧には、共通価値という理念を掲げつつ、自国産業の育成・競争力強化にもつなげていくというしたたかな意図も見え隠れします。こうした中、日本も、欧米等の同志国との連携を深めつつ、日本企業の公平な競争条件を確保し産業競争力を強化する観点から、人権等の共通価値を対外経済政策に取り込んでいくことが求められています。

人権問題に対応するための 省内体制整備

私の所属する通商戦略室は、国際的な経済動向を分析しつつ、中長期の通商政策を立案する部署です。2020年7月に着任以降、米欧における共通価値と対外経済政策を連動させる動きを法律事務所とも連携しつつ調査・分析し、有識者にもヒアリングを重ねました。その調査結果を、通商政策局内や省内に対し発信しており、特に2021年以降動きが急速に加速した人権分野については経産省として統一的に対応する必要性を訴え、大臣官房ビジネス・人権政策調整室の設置につなげたところです。

2021年10月に開かれたG7貿易大臣会合に大臣に出席いただき、経産省としてビジネスと人権分野に積極的に取り組んでいく、基本的価値観

を共有する同志国と連携していく旨を強く発信 いただきました。さらに、2021年11月には、日 本政府として初めて、日本企業の人権尊 重の取組に関する包括的なアンケート調 査を実施・公表し、産業界から要望の多 かった人権デュー・ディリジェンスに関する業種横断的なガイドライン作りにつなげました。欧米が人権を理由とした法規制を導入し、日本企業のビジネス上の不透明感が高まる中、企業の予見可能性を高めるため、各国との国際交渉に取り組んでいます。具体的には、通商政策局が持つ米欧等とのバイの対話チャネルや、G7やOECD等のマルチのチャネルを活用した連携強化、国際労働分野の専門・プロの機関である国際労働機関(ILO)への初の拠出金事業を通じた事例集作りに取り組んでいます。

ボトムアップの政策作り

METI職員としてのやりがいは、これらの政策を作り上げていく過程が、全てボトムアップで行われたことです。「共通価値×対外経済政策」というテーマに着限を置いて調査・議論し、実際に新しい室の立ち上げまで関わることができました。さらに、人権という、経産省としては新規の切り口の政策であったため、何をするかはフリーハンド。人権という、新しく、また他省庁が従来政策を積み上げてきた分野であったがゆえに、省内の幅広い関係者に協力してもらうことに腐心しましたが、上司と相談しながら、ゼロから企画に携わることができました。経産省にいるからこそ、企業と他国政府の双方に働きかけ、日本の産業の国際競争力強化につながる政策を自由に企画し、推進できると感じます。

これからも、国内外の最新の動向を研究しなが ら、新たな着眼点・発想を持ち、日本の産業競争 力強化につながる政策を企画していきたいです。



事業者が製品・インフラを日本国外に輸出・海外展開しやすいように、海外の国々との経済連携協定締結や貿易保険等による支援を行うとともに、

国外から日本に対する投資を促進するため外国企業誘致などを行うことで、世界と日本の経済的な共存・共栄関係を構築・強化しています

また、日本の有する高度な技術が大量破壊兵器等に使われないよう、国際的な枠組みに基づき、適切な輸出管理を行います。

国際秩序の揺らぎ

今、民主主義、法の支配、自由で公正な競争といった価値観を基調とする国際秩序の根幹が揺らいでいます。米中間の競争が本格化し、経済政策と安全保障政策を連動させる動きが顕在化していることや、ロシアが、ウクライナに対して国際法に違反した侵略を行っていることがその象徴です。経済産業省は、こうした大きな国際情勢の変化の中において、どのような通商・貿易政策を展開していくのか検討し、実行することが求められています。具体例をお示ししたいと思います。

資源の限られている日本を貿易・投資を通じてより豊かにしていくことを目的とし、

ロシア制裁と価値観を共有する 国々との連帯

経済産業省は、日本からの貨物等の輸出について、経済産業大臣の許可・承認を得なければならないとする制度を所管しています。2022年2月にロシアがウクライナに侵攻した際、私が所属している貿易管理部では、経済制裁として、先端技術品目等のロシアに対する輸出について本制度を適用する措置をG7各国等と協調して迅速に打ち出しました。対象品の検討、国内法令化作業を、短期間で実施する必要があり、非常にタフな業務となりましたが、ロシアに対する圧力になるとともに、なによりG7をはじめとする各国が法の支配といった共通の価値観に基づき



結束して行動できることを改めて国内外に示す 結果につながりました。

経済安全保障の確保

日本は、自由で公正な競争といった価値観に基 づく国際秩序の維持・発展に貢献すべき立場に あります。同時に、国際的に経済政策と安全保 障政策を連動させる動きが見られる中、現実的 な対応をとる必要もあります。経済産業省は、自 由な経済活動と安全保障確保の適切なバラン スを追求した政策の一翼を担っています。例え ば、日本のイノベーション基盤強化には、研究環 境のオープン化が大前提ですが、研究活動が 透明性を欠く形で外国政府等からの影響を受 けることがあれば、我が国などの安全保障の悪 化につながるおそれがあります。このため、特に安 全保障上機微な技術の提供について、外国政 府等からの影響が排除できない等の場合に、経 済産業大臣の許可を得て実施をすることを義務 づけるなどの政策を講じています。これは日本を技 術流出による安全保障上の脅威から「守る」こと に主眼を置いた政策です。同時に、経済の観点 から安全保障を確保するには、どのような日本の 技術等を安全保障の観点で維持・強化すべき か「知る」ための取組や、それを研究開発支援 等を通じて「育てる」ための取組を合わせた「統 合的なアプローチ」が必要です。

「統合的なアプローチ」の中で

このためには、経済、外交、防衛、科学技術など 様々な分野や産業を所管する省庁が内閣官房 の全体調整の下で連携して対応する必要があります。これは、経済安全保障の分野に限らず、激変の途上にあり、様々な問題が複雑に絡み合う国際環境下において、多くの政策で共通します。その中で、経済産業省は産業施策やイノベーション施策などを幅広く所管しており、また、それぞれの分野にエキスパートがそろっています(私も、安全保障や危機管理を軸にしたキャリアを歩んでいます)。経産省はまさにこのような「統合的なアプローチ」について広く深く関与し、とことん議論できる環境がそろっています。

通商・貿易政策だけにとらわれてしまうと真に必要な政策にたどり着くことはできません。幅広い分野の政策を厚い人材で支える経産省の強みを感じながら、関係省庁と、日々議論をし、政策を練り上げています。



1 2

通商·貿易分野



保護主義が台頭する 国際情勢での日本の役割

ここ数年、米中貿易摩擦やポピュリズムの台頭、 新型コロナウイルスによる経済危機、そして2022 年に入りロシアによるウクライナ侵略が勃発する 等、国際情勢は歴史上の大きなうねりを迎えて います。サプライチェーンの混乱やエネルギー・ 食料価格の高騰を背景に、一方的な貿易制 限措置や自国産業を過度に優遇する保護主 義的な動きも見られます。こうした動きは、企業の サプライチェーンが国境を越え多岐に及び、ヒト・ モノ・カネの動きが多極化するなか、世界のビジ ネスに大きな不確実要素・リスクを生み出してい ます。これに対して、私がいる経済連携課では、 各国との厳しい交渉を経て、インド太平洋地域



rade and Industry

締結・発効する等、経済連携協定というツール を活用して、貿易投資の自由化を促進し、「自 由で公正な経済秩序」を具体化するルールメイ キングを進めています。

経済連携協定の意義とは

経済連携協定と一言に言っても中々内容がわ かりづらいところがあると思います。経済連携協 定、EPAやFTAでは、関税の削減・撤廃や外 資規制の撤廃といったいわゆる「貿易投資の自 由化」と呼ばれるものだけでなく、知的財産、補 助金や政府調達、データの取扱いや基準規格 など、企業が海外で活動する上で欠かせないビ ジネス環境を整備するルールが幅広く規定され ています。国内だけでなく、二国間又は多国間 で制度作りに携われる、まさに政府の仕事の醍 醐味だと思います。例えば、一方的な輸出制限 措置や、企業進出で強制的に技術移転を求 める措置、自国産業を不当に優遇する市場歪 曲的な補助金等、保護主義的・権威主義的 措置を禁じるルールもあります。このように、経済 連携協定には、関税撤廃のように直接的に短 期的に企業のビジネスに大きく影響をもたらすも のから、中長期的に保護主義を是正し、自由で 公正な貿易投資環境を守り改善していくものま で、国際経済を左右する様々な内容が含まれ

企業課題から 国際的な経済秩序まで

私自身は、米国留学のあと、経済連携課に所 属し、トルコとのEPA交渉やブレグジットを決めた 英国とのEPA交渉、そしてCPTPPの新規加入 への対応等、様々な交渉を担当しました。短期 的・中長期的な視点から、ビジネス課題を精査・ 改善策の検討、優先順位づけ、相手国の考え の分析等を通じて、細部から全体まで戦略をた て、交渉を行えるよう日々模索してきました。こうし た中、ハイレベルなルール・自由化に合意し連携 していくためには、真のビジネス課題を互いに理 解し、経済的な必要性をしっかり共有できること が重要だとひしひしと感じました。また、デジタル経 済やカーボンニュートラル、人権問題への対応 など、世界経済の価値や重心が大きく変わって いく中で、時代に合わせてルールや経済連携の あり方を柔軟に考えないといけません。経産省で は、企業の現場からグローバルな通商の世界ま で、縦にも横にも幅広く見られるからこそ、日本の目 指すビジョンを描き、戦略を組み立て実行してい くことができるのだと思います。是非皆さんと一緒 に進めていけることを楽しみにしています。





経済・社会の 「来し方、行く末」を巡る 統合的な思考と、政策間のシナジー

私は今、企業会計室、アジア新産業共創政策 室(ADX室)、そして内閣官房新しい資本主義 実現本部事務局の3つの役割を兼務していま す。これら3つの役割は一見すると個別性・専門 性が高いように見えつつも強いシナジー(相乗 効果)を有しています。

企業会計室では、サステナビリティ経営を加速 するための情報開示のあり方について企画・立 案しています。気候変動や経済安全保障など、 企業活動を取り巻く様々なリスクや機会が生じ る中、社会のサステナビリティと企業のサステナビ リティを「同期化」させていく…その鍵となるのが 企業による「情報開示」と資本市場・ステークホ ルダーとの「対話」です。国際的なサステナビリ ティ開示基準への発信や、情報開示・対話と経 営戦略のフレームワークである「価値協創ガイ ダンス」の策定・発信を通じ、"開示を通じた経 営変革"にアプローチしています。

そしてADX室では、アジア新興国企業との「協 業 |を通じたイノベーション創出に取り組んでいま



す。アジア新興国では、先進国が辿ってきた段 階的な発展を飛び越え、一挙に新技術が社会 実装される「リープフロッグ」現象が生まれていま す。他方で、各国や地域が抱えるサステナビリ ティ課題(グリーン、ヘルスケア、物流、農業、包 摂的成長等)は深く、技術やビジネスモデルの パートナーとしての日本への期待も高い状況で す。「強みを持ち寄る協業パートナーとしてのア ジア」という発想に立ち、アジアの社会課題解決 と新産業創出の二兎、そして更にこれを通じた日 本企業のビジネスモデルの変革という三兎を追 う政策を進めています。

さらに、内閣官房では、新しい資本主義全体の コンセプトメイクや施策検討に加え、人への投資 を加速させるための「人的資本の可視化」に チャレンジしています。価値を創造する源泉となる 「人的資本」について、企業と資本市場の意思 疎通を強化し、人材を核とした経営戦略を加速 させるため、人的資本に関する情報開示の指 針づくりを進めています。

"聞いてみる"、"組み合わせてみる"、 そして"やってみる"

これら3つのミッションは、その本質である「社 会のサステナビリティと企業のサステナビリティの 同期化」、「人への投資」、「協業(オープンイノ ベーション)」という大きな政策文脈を共有し ています。逆に言えば、個別の政策に向き 合う際に、通奏低音となる強いコンセプト を持てているかが問われているようにも 感じられ、国家公務員として働く上で

自身に課している「正しい政策の基礎は、経 済・社会、そして人間に対するより深い洞察であ る | という根源的な問題意識にも通じます。

ただし、複雑な政策課題に向き合う際に、関連 する森羅万象全てを知り、解にたどり着こうとした ら永久にアウトプットにたどり着くことは出来ませ ん。まずはそれぞれの分野のトップランナーに"聞 いてみる"、さらに様々な政策分野に関わる強み を活かして大きな文脈の中で政策仮説を"組み 合わせてみる"、そしてチャレンジ精神をもって "やってみる"…このような人材や組織文化が 今ほど霞が関に求められる時代はないと感じま すし、経済産業省にはそのようなDNAが脈々と 引き継がれていると思います。



Ministry of Economy,

資源・エネルギー分野

安全を大前提に、持続可能な形で資源・エネルギーを安定的かつ効率的に確保することを目的とし、産業・生活の基盤となる資源・エネルギーの 生産・調達から消費までの仕組みを構築・強化しています。エネルギー基本計画や資源経済ビジョンの策定や、電力・ガス市場の設計・運営、 再生可能エネルギーや省エネルギーの推進、水素社会の実現、原子力・核燃料サイクル政策、資源外交、循環経済社会の推進などを行います。



2050年カーボンニュートラル実現に向けた主力電源としての再エネ

エネルギーは全ての社会・経済活動を支える 土台です。しかし、資源の乏しい我が国は、安 全性(Safety)を大前提に、エネルギーの安 定供給(Energy Security)、経済効率性 (Economic Efficiency)の向上、環境への 適合(Environment)を同時に達成するこ と、いわゆる"S+3E"を実現していくことが求め られます。

他方で、この"S+3E"の全てを満たす完璧なエネルギー源は存在しません。このため、カーボンニュートラルを実現する上で、今後の技術革新などの不確実性も踏まえ、再生可能エネルギー(太陽光、風力、水力、地熱、バイオマス)のみならず、原子力、火力、水素、CCUS(二酸化炭素を回収・利用・貯留する技術)など、あらゆる選択肢を追求していく必



要があります。

なかでも、再エネは、温室効果ガスを排出せず、国内で生産可能であることから、まさに、エネルギー安全保障にも寄与する有望で重要なエネルギー源であり、2021年に閣議決定された「エネルギー基本計画」では、2030年度の電源構成において36~38%程度の再エネを導入する目標を掲げています。

洋上風力は再エネ主力電源化の 「切り札」、その市場を新たに創出

私は、再エネの中でも、風力発電を担当しています。特に、洋上風力については、再エネの主力電源化に向けた切り札として位置づけ、国内で2030年までに10GW、2040年までに30~45GWのプロジェクトを組成するとともに、2030年度までに5.7GWの稼働を目標に、日々、取り組んでいます。風車が得るパワーは、風速の3乗とローター半径(羽根の長さ)の2乗の積に比例します。前者はその地域の自然条件で決まり、後者は技術開発により向上します。技術の進展は著しく、最近は出力約10MWの風車が当たり前です。洋上風力の黎明期にある我が国において、東京タワーとほぼ同じサイズの風車が、2030年度には600本近く稼働することになります。

一方、2010年代後半に我が国のメーカーは風

車の製造から撤退するなど、欧州を中心に諸外 国と比べて遅れを取っているのが実態です。この ため、我が国の風力産業の発展をも見据え、現 在、3つの課題に取り組んでいます。

一つ目は、市場の創出。つまり、2019年に施行された「再エネ海域利用法」に基づき、国内で洋上風力を実施する海域を作り出していくこと。これは、先の目標そのものですが、言うは易しです。北は北海道から南は九州までの全国の風況の良いエリアで、都道府県や市町村と密に連携して、様々なステークホルダーのご理解を得つつ、年平均1GWのペースで新たにこの大規模な市場を作り出していきます。

加えて、①電気料金といった国民負担の抑制、②漁業者をはじめ海域を先行して利用されている方々と洋上風力の『共存共栄』の実現、③電力の安定供給に貢献する、国内サプライチェーンの形成。これらを同時に達成する、発電事業者の選定制度を立案し実施するとともに、自治体や漁協と一緒に地域の将来像を描き、その実現に向けた手段として風力発電をどのように位置づけていくか、漁業影響調査をどのように実施していくか、日々、現地を訪問し、地元の方々と議論を重ねています。

二つ目は、世界がしのぎを削る、浮体式洋上風力発電の技術力向上。2040年の目標を考慮すると、沖合にも発電設備を設置していく必要があ



ります。その際、日本近海の特性上、浅い海域を対象とした着床式ではなく、比較的深い海域で使用される浮体式を採用する必要がありますが、この技術は世界的に見ても未だ本格的な商用段階にはありません。浮体式は、着床式に比べて、技術難易度が高く、造船分野の技術が適用できることから従来とは異なるプレーヤーの参入が想定されます。将来、我が国と同じような海洋環境を有する国外への展開をも睨み、大量生産可能な安価なシステムの実現に向けて、1,000億円超の予算を活用し、企業・大学とともに先進的な研究開発・実証プロジェクトを進めています。

三つ目は、我が国の将来を担う人材の育成。洋 上風力をはじめ、急速に市場が形成される分野 では、中長期的視点に立って、産業界と教育機 関とが緊密に連携した取組が欠かせません。この ため、産業界のみならず、大学におけるカリキュラ ム策定等の取組を強力にサポートしています。 こうした取組を進めていくと、先行する欧州の取 組と比較されますが、海外の施策を直ちに採用 することはできません。環境を含む前提条件が我 が国とは異なるからです。同じ国内でも一様では ありません。その地域の伝統や文化、コミュニティ の成り立ち、魚種も当然異なります。現場の実態 をよく見極め、採否の判断や採用するとしてもカ スタマイズする必要があります。

最も難しい 政策実現フェーズを楽しむ

私は、学生時代、流体工学を専攻していました。このため、風力発電には親近感があります。省内を見渡しても、多くの政策領域で技術が関係しています。理工系出身で、学生時代、院生から学部生までチームを組んで研究を進めてきた私としては、①次代を席巻し得るテクノロジーは何かを意識すること、②技術と社会のコミュニケーターの役割を果たすこと、③プロジェクトマネジメント力を発揮することを日々心がけています。こうした姿勢は、我が国の将来像を描き、そこからバックキャストして施策の仮説を打ち立てて検証し、室員一丸となって実施していく、まさに政策の立案・実行そのものに通じます。戦略やビジョンは、あくまで仮説に過ぎず、検証・フィードバックを繰り返して洗

練させるとともに、実現し、社会を変革して初めて 意味があります。ただ、この実現フェーズは、ス テークホルダーの共感や時には意識変革をも 必要とし、最も難しい。論理では通じない局面も あります。そうした観点からも、取り組むべき課題 は常に現地・現場にある。過去に体得したソ リューションが簡単には適用できない現実を直 視して、常に真剣勝負で挑む。そういった気概の ある将来の同僚と一緒に働けることを楽しみにし ています。





イノベーションを通じた エネルギーインフラの再定義

2020年10月に、日本も他の先進国などと同様 に、2050年にカーボンニュートラル(CN)を達成 し、脱炭素化と経済成長の両立を目指すことを、 菅総理(当時)が宣言しました。しかし資源に恵 まれない日本にとって、この道のりは生半可では ありません。今ある生活を維持しつつ、これまで築 き上げたエネルギーシステム・経済をどう脱炭素 化するのか。そのための一つの解が、イノベーショ ンの最大限の活用です。新しく生まれたアイデア を育み、社会に広く実装し、より良い世界を築い ていく。広い意味でのイノベーションを、水素を通 じて、少しでも早く実現させることが、自分のチー ムに課せられたミッションでした。



水素社会実現に向けた取組

水素は、輸送や発電、産業といった多様な分野 の脱炭素化に不可欠な新しいエネルギーです。 同時に、日本が競争力を有する分野であるた め、世界の成長市場の獲得が期待されていま す。しかし今の化石燃料のように、水素が低廉 かつ安定的に必要な場所に供給される、「水 素社会」を実現するにはやるべきことは沢山あり

最初にやるべきは、理想と現実のギャップとそれ を埋める行動の見える化です。目指すべき方向 が、関係者でバラバラだと大きなうねりを生み出 すことができません。そのため、2050年のCNという 絵姿から逆算しつつ、いつまでに何が必要か、と いう共通認識を持つことが重要です。その認識 を持つべく、侃々諤々の議論の結果生まれでた のが、エネルギー基本計画などの様々な政策文

ただ、こうした文書はゴールではなくむしろスター トです。①グリーンイノベーション基金をはじめとす る大規模な予算措置の活用、②公共の安全と 水素普及の加速化を両立させる規制の整備、 ③当面は化石燃料よりも高い水素を支援する 方策の検討など、必要な取組を機動的に行うこ とで、水素の社会実装の加速化と規模の経済 を生かした供給コストの低減を実現し、少しでも 目指す水素社会に早く到達できるようになると考 えています。

協力者を求めて

イノベーションは、政府単独では到底できません。 同じ志を有し、同じ目標に向かって共に走ってく れる協力者が必要不可欠で、特に水素は、将 来の不確実性が大きいからこそ、多様な協力者 を募ることは極めて重要です。

そのためにやるべきことは至極単純だと思ってい ます。根気よく相手の主張を聴きその立ち位置を 理解しつつ、協力できる領域を探って相手に提 案し、反応を見る。この一連のやり取りを、多様な 人と腹を割って根気よく重ねることで、納得感の ある強固な政策が作られ、多くの人に支えられな がら物事が実際に進んでいくと感じます。

その会話の相手は、国内の民間企業の幹部 や、大学教授だけではありません。水素市場が グローバルなものである以上、海外政府等の巻 き込みも重要です。多様な価値観と出会い、そ れらを調和させることを目指しつつも、自らも今ま でにない気づきを得て成長していく。こうしたことを 若いうちから現場で経験できることが、経産省で 働く最大の魅力であると感じます。





LNG・天然ガスは終わった?

"To put it mildly, gas is over" (控え目に 言って天然ガスは終わった)、欧州投資銀行総 裁が2021年、天然ガスプロジェクトへの資金提 供終了の方針を踏まえ会見した際の言葉です。 この背景には、燃焼時のCO2排出量が石炭の 半分とはいえ、LNG・天然ガスも化石燃料であ り、"Climate Justice"と相反する投資は行うべ きではないといったエネルギーを巡る大きな環境 変化があります。では、本当にLNG・天然ガスの 役割は終わってしまったのでしょうか。

今、世界では逆に、LNGの争奪戦と言っても過 言ではない状況になっています。各国大統領・ 首相による産ガス国へのアプローチ。私のチーム メンバーが中東に出張に行った際にも、ホテルで は各国の言語が飛び交い、政府関係者が夜な 夜な議論していたと聞きます。また、足下では、ロ シアからの天然ガスへの依存率が高いドイツを 中心に政府のトップダウンによる公的金融を活 用したLNGの受入れ基地の建造や、欧州各国 での地下貯蔵が急ピッチで進められています。



エネルギー危機と 官民の新たな連携の模索

「石油の世紀(原題:The Prize)」で著名なダ ニエル・ヤーギン氏は、今回のエネルギー危機 は、インフレの誘発に加え、市場を不安定化さ せ、経済成長を阻害、戦争に起因する地政学 的危機と相まって、世界の大国間の対立を更 に深める深刻な状況と分析します。

日本は1969年にLNGの輸入を開始して以来、 LNG市場をリードしてきました。その取組は、世 界のエネルギーの権威であるIEAから「日本 は、LNG供給源の多角化に成功した。より流動 的で透明性の高いグローバルなLNG市場を拡 大するための日本の努力は、特に賞賛に値す る」と評価されるほどです。

日本政府の資源外交や公的ファイナンス、日本 の民間企業のリスクテイクと明敏かつ懸命な活 動により、日本の投融資が関係するLNGプロ ジェクトが世界全体の約5割に及ぶなど、LNG サプライチェーンの要所を日本企業が押さえて います。日本の官民の貢献により、資源国への一 方的な依存ではなく、国際社会全体にとって不 可欠な「互恵的依存関係 | を築いているので す。こうした礎があったからこそ、ガス不足に苦し む欧州への初めてのLNG融通が実現できたと 考えています。古今東西エネルギーが武器とし て使われてしまう世界で、欧州からの相談を受 けて、日本企業との各種調整を担当し、日本の 国際協調の精神と官民の新しい連携のあり方 を示すことが出来たという充実感と同時に、エネ ルギー安全保障における国家政策の重みと責

任を改めて痛感させられました。

新しいLNG戦略が必要に - 日本政府というチームで 難局を乗り越える一

資源エネルギー庁では、エネルギー安定供給 をより確実にするため、まさに新しいLNG戦略、 政策を日夜議論し、実行に移しています。

この難局を乗り越えるための政策策定にあたり、 資源エネルギー庁は言うまでも無く、「日本のため に」という志を同じくする関係省庁、そして民間企 業の多くの方に支えられていると強く実感します。 時に大きなプレッシャーを感じる瞬間も多々ありま すが、国家の根幹であるエネルギーを巡る世界 的な難局を乗り切るための仕事ほど、やりがいを 感じる仕事もないのではないかと思います。この冊 子を手に取っている皆さんといつか、経済産業省 で、そして何より、日本政府というチームの一員とし て一緒に働けることを楽しみにしています。





Cross Talk

若手座談会



解くべき連立方程式の難易度が一層高まっている

太田 優人

産業技術環境局環境政策課 2019年入省

休日は、育児や省内外の様々な立場の方々との交流、ファイナンス・安全保 障関係の勉強等に勤しんでいます。今後は、こどもの成長を見守りつつ、専 門的に学んだことの無い分野の勉強やコロナ禍でしばらく実現していなかっ た海外旅行などを楽しみたいと思います。



Yuto Ota

く人の生き方も変わってきていて、定型化された 生き方から自由に個人個人にあわせて生きる、そ れが今後の豊かさなのではないかと私は考えて います。その時大事なのは、社会の懐の深さ、

村尾 「国富の増大」は当省のミッションです が、入省当時からやや違和感がありました。10 年たった今となっては、よりダイレクトに「幸せ」な どが重要と捉えられている気がします。SDGsとか サステナビリティなどもそういう観点があって、これ らの価値観にあう政策がますます求められている

「やり直せる」セーフティネットであると感じます。

村橋 ちょっとだけ違う視点でいうと、ウクライナ 侵攻や、コロナウイルスの蔓延等、社会が一変し てしまう面もあります。個々人 や企業ではどうしようもないこと が起こる中で、安心して暮ら せるセーフティネットをしっかり 張るのは古くからの国家の役 割ということも感じます。明日が

来るとみんなが当たり前に思える世界を実現す る、というのは政府機関としての経産省のミッショ ンとして変わらず重要だと思います。

太田 経産省職員が「豊かさは何か」を議論 する際の切り口は様々であり、それはこの組織の 多面性を反映していると思います。消費者に近 い政策領域では、経済的な豊かさに特化した 定義から経済性以外の多様な価値の実現を 豊かさと定義する流れが一層顕著になる一方 で、エネルギーやマクロ経済政策などの領域で

は、物質的な豊かさを守ると いう責務が引き続き大きい。そ の両方を扱わなければならな いという点に経産省の特殊

性があるのではないでしょうか。

山岸 最近 「脱成長」の議論などを見て思う のは、新しい価値観もさることながら、エネルギー などのインフラも引き続き重要であり、日本は常に 国際競争にさらされていることを考えないといけま せん。日本だけ貧しくなっていくということは避けな いといけなくて、一定の経済としての強さを守らな いと、新たな豊かさの土台も崩れてしまいます。

太田 それらを同時に実現すべき領域の一例 として、脱炭素化があると思います。僕らが昔教 科書で学んだ経済政策は、工場排出で社会が 困る場合にその外部不経済を税などで内部化 する、というもの。しかし、近年は価値観の多様化 が市場を動かし、課税が無くとも企業は次なる需 要の獲得に向けて能動的に内部化を進めてい るようです。一方で、コロナ禍やウクライナ危機を

どんなこともポジティブに捉えて 動ける人が経産省には多い

村尾 梢

資源エネルギー庁 省エネルギー・新エネルギー部 新エネルギーシステム課 2014年入省

週2~3日はお迎えがあるので、17時に退庁し、こどもと過ごしています。 早く帰る日・週末はこども一色!小さな男の子が2人いて、本当に可愛いし賑 やかで楽しいです。



Kozue Murao





Sakura Murahashi

通じて従来型の物質的な豊かさが希少性を増 したほか、紛争下での現役世代の人権と気候 変動下での将来世代の人権が対立するなど、 解くべき連立方程式の難易度が一層高まって いると思います。

山岸 国際情勢、そして日本の立ち位置を踏ま えた上で、「経産省に求められる役割」に話を移 しましょう。世界では、米中対立、新型コロナ、ウク ライナ危機が起き、他方で日本は「失われた30 年」と言われる中で物価や賃金の停滞が続い ています。経産省では「経済産業政策の新機 軸」として、過去の反省も踏まえた議論が展開さ れていますが、まだ答えにたどり着いていないのも 事実です。これは少なくとも5-10年かけて腰を 据えて議論すべき話とも思いますが、皆さんも思う 所があるのではないでしょうか。

村尾 新機軸のような話は数年に一回出てく ると思っています。むしろ、数年ごとに新しい人が そのときの情勢を踏まえて新しい政策を作ってい くことが大事だと思います。入省前はしっかりと軸 を見据えて政策を進めていかねばならないもの だと思っていましたが、むしろアジャイルに政策を 転換していくことが求められていると思います。

村橋 分野にもよりますよね。私は通商政策局配 属がスタートで、次は製造産業局、そして今は原 子力政策に携わっています。通商政策やエネル ギー政策はマイナーチェンジしつつも政策の軸は 安定しているような気がします。他方で、より民間の 活動に近いところは社会に合わせて大きく修正さ れていくこともあるといったイメージです。また、最近 の経済政策は、「経済×何か」の掛け算がよくあ りますよね。掛け算の経済以外の部分は、例えば 環境や教育のように従来は他省庁がやってきた ことが多いと思います。社会が複雑に絡み合って きている中、経済と関わる分野は非常に多く、経 産省として新たに取り組むべきフィールドの広がり

明日が来るとみんなが当たり前に思える 世界を実現するのは引き続き重要

村橋 さくら

資源エネルギー庁 電力・ガス事業部 原子力立地・核燃料サイクル産業課 2016年入省

休日はとにかくリフレッシュ。趣味のヨガや近所の散歩をすることが多いで す。平日夜は家でどんなに遅い時間でも寝る前に大好きなワインを欠かさ ず飲みます(ワインセラーを家に置いてからQOLが上がりました)。共働き なのでどう効率的かつ友好的に家事と仕事を分担・両立するかが目下 関心。本を出版することが夢。



を感じます。

山岸 経産省のフィールドは 本当に広いですよね。しっかり 深めていくところと、探索してい

く分野が両方あると思います。そして、それに適し た経産省の組織のあり方も考えることが大事で す。これまでもキャリア採用の方や出向の方と働 いてきましたが、より多様性が求められていると感

太田 キャリア採用も増え、扱う課題も多様化し ていくなかで、「経産省のDNA」は曖昧になって いくものかな、と思います。今イメージしている「DN A | の内容も、数年後には変わっているのではな いでしょうか(笑)。

山岸 仕事をしていて思うのは、常に未来のこと を考えさせられているということです。目の前のこと だけだと対症療法的に振り回され忙殺されます が、世界が流動化していく中で、日本は主体性を もって対外政策もやっていかないといけません。国 内的にも長期的なビジョンを持ってやっていくた めに未来を描いていかなければならない。未来 予想は塗り替わりますが、軸のある臨機応変さは 未来を描いてこそです。例えば、Web3.0とかメタ バースを経産省は研究していますが、メタバース は本質的にはボーダーがありません。そこに個々 人の生活が没入感に比例して広がっていくなか



軸のある臨機応変さは 未来を描いてこそ

で、サイバー空間の規制などの統治を行うのは 誰なのか、従来の物理的な国境がなくなる時、 国家の役割は何か、これまでの考え方に囚われ ずに議論していかなければなりません。

村尾 日本、そして政府の役割は何かを再定義 する、新しいチャレンジが待っている気がしますね。 山岸 まさにそうですよね。今日は想像以上に、 壮大な議論ができました。ありがとうございました。



山岸 拓真

大臣官房総務課 2017年入省

経産省には「白球会」という現役・OBの伝統あるテニス愛好会があり、休日 は民間企業の人たちも交えてテニスを楽しんでいます。実業団で活躍する強 者もたくさんいて、自分は趣味でやっている程度ですが、どうやったらもっと良 い球が打てるようになるかを日々考えて、YouTubeを観たりして研究していま す。コロナが落ち着いたら、ヨーロッパで長年の夢だった海外大会の観戦 行きたいです!



Career Path

社会変革のリーダー養成機関として、 グローカルに幅広いフィールドで活躍でき、 幹部行政官はもちろん、都道府県知事や、 民間企業の社長や大学教授まで、 多様なキャリアパスを描けます。

係長

留学





p.39

官民交流/OB

他省庁出向

在外勤務

自治体勤務



シニア補佐











Hokuto Osaka Tomofumi Fukamiya p.41

p.38

課長

課の担当政策の最終責任者

p.40

局長

局全体の政策の最終責任者

係員

p.26







若手補佐

複数・個別政策を担う











民間ベンチャー・VC社長 Tomofumi Fukamiya

大学教授など 国際機関 事務局長など 地方自治体 知事など

p.41

省

自

分を

ross

仕事の先にいる

相手のことを想像して

星合 健 Takeshi Hoshiai 資源エネルギー庁 電力・ガス事業部政策課 係員 令和3年入省



入省してはじめて配属された電力・ガス事業部 は、文字通り電力・ガス事業等を所管する部署 で、電力・ガス等の安定的かつ効率的な供給 の確保をミッションとしています。足元の電力需 給のひっ迫問題や揺れ動く国際情勢、将来に 向けた脱炭素化への大きな流れなど、激動期に ある中、部内の各課室においては電力・ガス市 場の制度設計や運用、原子力政策について、 精緻ながらダイナミックな議論が日々飛び交って います。国民生活に直結する話ばかりで、その熱 量に圧倒される日々でした。政策課は部内を取 りまとめる役回りとして省内外の関係者と部内と の窓口役や、課室をまたぐ横断的な課題の取り まとめを行い、部全体としてのパフォーマンスの向 上に努めています。

自分自身の仕事は、情報が飛び交う中で上司 や部内の課室に適切な形で情報の共有・作業 を依頼したり、資料作成や打ち合わせの設定を することが主なものでした。最初はこれらの仕事

は無味乾燥気味に見えていましたが、自分の 送った情報や作業依頼の受け取り手、自分が 編集した資料を見る人、その資料を使って説明 をする人、自分の設定した打ち合わせに参加す る人など、一つ一つの細かな仕事にそれぞれ相 手がいることに気づくようになりました。これらは 日々大小様々なミスを犯し迷惑をかけることで初 めて気づくものばかりでした。そのような失敗を許 容し、しっかりと指導してもらえたことで、入省して からの一年で、仕事にかかわる相手の視点に立 ち、状況・立場を想像する習慣やその重要さを 学べたと感じています。このような経験は、国民の 視点を想像できる公務員であるためには不可 欠なものだと感じております。これからも学びと成 長に貪欲であり続け、少しでも世の役に立てる 存在でありたいと思います。

Career Path -

Career Path -

令和 3年 O入省·現職

平成31年 〇大臣官房総務課 令和 2年 ○ 現職

- ムをまとめて議論し 自らフロントに立つ経験

西村 萌 Moe Nishimura

> 入省した年は、令和への改元、相次ぐ台風被 害、新型コロナウイルス感染症の発生と、様々な 変化・危機が起こった年でした。配属先の大臣 官房総務課は、省内全体の取りまとめの役割を 担う課室です。目まぐるしく変わる情勢の中で、前 例や所属にとらわれることなく必要な政策を考 え、常にその定義をアップデートしながら適切なタ イミングで政策を実現する上司や先輩の姿を見 て、経産省という組織のダイナミズムや職員一人

中小企業庁事業環境部財務課

総括係長

平成31年入省

一人の使命感を強く感じました。 2年目に配属された中小企業庁では、総括係 長として、中小企業の事業承継·M&A施策な どに従事しました。中小企業は経営者の高齢化 に新型コロナウイルス感染症の影響が追い打ち をかけ、危機的状況でしたが、これは裏返せば 経営者の世代交代やM&Aによる規模拡大を 通じた成長の好機でもあります。成長の実現の ため、創業分野やエクイティ・ファイナンスなど、既 存の所掌分野にとらわれずに必要な政策を追

求するという姿勢は、1年目の経験と共通するも のがありました。

また、年次にかかわらず課内メンバー全体で施 策の方針を議論するようなフラットな環境にも恵 まれました。自分自身で議論の素案を作り、チー ムの意見をまとめ、時には対外的にも自ら説明を 行う責任とリーダーシップが求められる立場に置 かれる中で、うまくいかないこともありましたが、失 敗を非難するのではなく、どのように状況を立て 直すのか、常に前を向いて支えてくださる上司に 恵まれたことは、何より自分の成長の糧になった と感謝しています。





中田 尚吾 Shogo Nakata

商務情報政策局 情報産業課 平成30年入省

川田 沙梨 Sari Kawada

商務・サービスグループ 参事官室 令和3年入省

経産省を選んだ理由はなんでしたか? Q1 そして実際入ってみて、どうでしたでしょうか。

中田 ずばり、対峙するミッションの大きさと、職員ですね。一 惹かれ、経産省の門を叩きました。

川田 率直に言うと直感です!(笑)。大学2年で参加したイ

中田 経産省では、若い頃からスケールの大きい業務を、そ で、法人税制・経済連携交渉・資源外交等を担当しました

入省後担当する Q2 「総括業務」とはなんですか?

川田 まず前提として、国家公務員の仕事は利害関係者

中田 経産省では組織が円滑に機能するよう、「総括」が 点を担います。具体的には、課外から大量に情報・相談が寄 せられる中で、課の窓口として、課員への作業依頼・情報共 有・工程管理等を徹底的に行うイメージです。多くの情報が総

係員、係長での成長を 振り返るとどうでしょう。

川田 抽象的ですが「いかなる状況においても何とかする

中田川田さんが言っているのは、平たく言えば、「問題解

志望動機を原動力に

地域経済に向き合う日々

Career Path -

平成29年 〇 地域経済産業グループ地域経済産業政策課

平成30年 〇中小企業庁経営支援部経営支援課

平成31年 〇 復興庁福島復興局/原子力災害現地対策本部

令和 3年 ○ 現職



フィールドの数だけ

政策ツールも広がる

山同 康太 Kota Sando

貿易経済協力局 投資促進課 平成27年入省

Career Path -

平成27年 〇中小企業庁事業環境部財務課

平成29年 〇 資源エネルギー庁

省エネルギー・新エネルギー部新エネルギー課 平成31年 〇 現職



課長補佐

細川茜 Akane Hosokawa 地域経済産業グループ 地域企業高度化推進課 平成29年入省

地域経済産業政策の取りまとめ

学生時代はまちづくり、地域活性化を専門として おり、研究活動等の中で、日本全国の様々な魅 力的な地域を見てきました。人口減少・少子高 齢化が一層進展している中、そのような日本全 国にある魅力的な地域がいつか失われてしまう 日がくるのではないか、ということに対して、寂しさと 何とかしなければという使命感を強く感じ、「すべ ての地域がその魅力を発揮し続けられる社会を 作ること」をミッションとして掲げ、経済産業省に 入省しました。1年目は、地域経済産業政策の 取りまとめを行う部署に配属となり、地域経済を とりまく様々な課題や、国・自治体による取組等に 関する情報に数えきれないほど触れ、「地域経 済産業政策」という一つのテーマを軸として、自 らの知見を広げることができました。また、地域の 特性を生かして高い付加価値を創出し、地域 に経済的効果を及ぼす取組を支援するための 法律「地域未来投資促進法」の成立に携わ り、政策が世の中に生まれるプロセスを目の当た りにしました。

福島の復興

霞が関で2年間勤務した後、復興庁の出先 機関である福島復興局及び原子力災害現地 対策本部に出向し、実際の現場で福島の復 興に携わる機会をいただきました。浪江町という 1つの町を担当させていただき、住民の方々に 安心して帰環・居住いただけるような生活環境 の整備や、「特定復興再生拠点区域」の避 難指示解除に向けた各種調整業務等、様々 な経験をさせていただきました。経産省の職員 は、経産省が所掌する分野だけに止まらず、1 つの町全体を担当させていただくため、町を 作っている全ての要素(産業、医療、教育、農 業、生活インフラ等)を横断的に見て、一つ一 つの課題解決に携わらせていただき、更に自ら の知見が広がりました。

また、その経験の中で、何よりも地域の現場・実 情を知ることが重要であるということを、身をもっ て知りました。そして、国と現場で活躍する方々 が一体となり、政策ツールを現場に行き届かせ なければ、世の中を変革することはできないと実 感しました。

地域経済産業政策の企画・立案

福島での2年間の現場経験を経て、霞が関に 戻り、地域経済産業政策を企画・立案する担 当を拝命しました。福島での現場経験等を踏ま え、自治体や民間企業、地域の支援機関等とと にかく意見交換を重ねて政策を立案し、それを 実現するための政策ツールとなる予算の要求か ら現場に届ける執行業務までを担当し、政策を 生み出すところから届けるところまでの一連のブ

ロセスを経験しました。まだまだ修行中ですが、 「政策立案」とは「永遠の仮説検証」であり、今 後も現場で活躍する方々と議論を重ね、生きた 政策を生み出し、世の中の変革までしっかりと成 果を出せるよう尽力していきたいと考えています。

地域経済産業政策の プロフェッショナルを目指す

指していきたいと思います。

私は、経産省での5年間で、「地域経済産業 政策」という一つのテーマを軸として、様々な業 務を経験させていただいています。その中で、国 家公務員として重要な力は、何か特別な能力と いうよりは、「現場力」、「行動力」、「想像力」、 そして何より解決したい課題に対しての「情熱 | であると感じました。明るい地域の未来を創るた め、現場で活躍する方々とワンチームとなりなが ら、今後も国家公務員としての力を磨き上げ、 「地域経済産業政策のプロフェッショナル」を目



中小企業の攻めの投資促進と 事業承継の円滑化

初任時は中小企業庁の財務課に配属され、 中小企業の攻めの投資の後押しや事業承継 の円滑化に向けた税制改正要望に携わりまし た。中小企業と言っても、その規模や業種、財 務状況等は様々異なる中で、企業ヒアリングや 財務データの分析等を通じて実態を把握する ことが求められました。あわせて、制度改正を検 討するに当たっては、現行制度の趣旨や経緯 を調べた上で、現行の課題に対応する適切な 案を模索することが重要でした。こうした、実態 把握や制度趣旨等を踏まえて、今後の制度の あり方を考えていくという政策立案プロセスを経 験できたことは、行政官としての基礎になってい ると感じます。

再生可能エネルギーの主力電源化 3年目には、資源エネルギー庁の新エネルギー 課において、総括係長として、太陽光発電や 風力発電等の再生可能エネルギーの主力電 源化に向けて、再エネの発電コスト低減や長 期安定電源化等に関する政策に携わりまし た。中でも、再エネの固定価格買取制度(FIT 制度)の改正や執行に当たっては、個人の方 を含めた再エネ設備設置者、電力会社、設備 メーカー、地方自治体といった様々な関係者に 影響を与える中、円滑な制度設計や運用に向 けて、日々あらゆる関係者への説明対応等を 通じて調整を行いました。私たちの国民生活を 支えるエネルギー政策。その重責を感じながら も、より良い制度にするためにチームで挑戦して いく。こうした経験を通じて、行政官が果たす役 割の重さと、前向きに挑戦し続けることの重要 性を学びました。

経済のデジタル化に伴う 国際課税ルールの見直し

5年目には、貿易経済協力局の投資促進課に おいて、国際課税制度を担当。経済のグロー バル化・デジタル化が進む中、OECD/G20を 中心とした国際的な課税ルールの見直しの議 論への対応に携わりました。関係者を巻き込ん で立ち上げた検討の場では、人口減少に伴い 国内市場が縮小傾向にある日本にとって、日 本企業が海外成長市場で利益を獲得し、そ れを国内環流して国内の研究開発等の成長 投資に活用するという経済の好循環が重要と いう認識の下、日本企業の国際競争力を維 持・向上させる観点から意見を取りまとめまし た。2021年10月には、新たな国際課税ルール について、130カ国以上からなる「歴史的な合 意」が実現し、各国協調して制度化を図ること とされました。グローバル化・デジタル化が加速 する中で、一カ国だけでは対応できない国際的 な課題も増えています。各国の動向を踏まえな がらも、日本の制度や産業構造を踏まえて、ある べき制度を考えて国際的議論に対応すること の大切さを改めて実感する経験となりました。

29



28 経済産業省 総合職採用 Ministry of Economy, Trade and Industry

30

付加価値のある仕事を生み出す

専門性という強み

室長補佐

伊奈 康二 Koji Ina

製造産業局 宇宙産業室 平成23年入省

Career Path -

平成23年 〇 産業技術環境局地球環境対策室

平成24年 〇 産業技術環境局環境調和産業推進室

平成25年 〇内閣官房内閣サイバーセキュリティセンター(NISC)

平成27年 〇 資源エネルギー庁原子力発電所事故収束対応室 平成28年 **〇** 留学(米国 カーネギーメロン大学)

平成30年 〇 商務情報政策局サイバーセキュリティ課

令和 2年 ○ 現職



平成25年

日本のサイバーセキュリティ対策の 基盤整備

私は高校生の頃から機械などの技術的なシス テム(最近の言葉だとサイバー・フィジカル・シス テム)に関心があり、大学の学科は物理工学 科でした。しかし、次第に社会と技術システムと の間で付加価値を生む仕事に魅力を感じるよ うになり、エンジニアにはならず、経済産業省に 入省しました。

入省3年目に着任したポストでは、まさにこのよう な仕事として、サイバーセキュリティ基本法の整 備、サイバーセキュリティ戦略の策定、政府機 関向けのセキュリティ対策基準の抜本改訂、 業務改革・システム調達など、幅広い業務を担 当しました。こうした中で、各省や企業から出向 していた諸先輩が、技術や現場に対する深い 理解を持ちながら仕事をしていることを目の当た りにし、専門知識の重要性を感じました。

平成28年

セキュリティ分野での留学

NISCでの経験から、ITやセキュリティについ てもっと深く学びたいと考え、セキュリティ分野で は知られている米国のカーネギーメロン大学 に留学しました。ここでは、米国におけるIT、通 信、セキュリティ関連の法令、政策、マネジメン

トに関する授業や、セキュリティ技術に関する 授業(ネットワーク解析、マルウェア解析、模擬 ハッキング、ウイルス対策ソフト開発の授業な ど)、各国留学生との議論などを通じ、社会や 政策、技術への理解を深めました。

平成30年

サイバーセキュリティ課

セキュリティ政策の国際調和 サイバー攻撃の対象が、電力分野などの重 要インフラの制御システムやIoTなどの物理シ ステムにも広がる中で、国内外でルール形成 の動きが活発化していました。こうした中で私 は、米国政府とともにASEAN等向けに制御 システムのセキュリティに関する国際会議を開 催する仕事や、ルールの国際調和のための 仕事などを担い、米国、欧州、東南アジア各 国に頻繁に出張しました。各国も悩んでいる中 で、日本の政府職員の言うことに耳を貸してく れる人は意外と多く、国際世論の形成の一端 を担えている実感がありました。また、国際関係 の仕事に加え、経営・中小企業・地域に関す るセキュリティ政策も担当しましたが、いずれの 仕事も技術や現場に対する深い理解が求め られたため、NISCや留学で学んだことを活か して社会貢献できている実感がありました。

令和2年 宇宙産業室

日本の宇宙産業の国際競争力の向上 当時の上司の計らいで、より現場に近い製造 産業局に異動しました。衛星等の宇宙システム は、自分の関心である技術システムそのもので、 かつ安全保障や経済社会の基盤となってきて いることから、国として取り組むべき政策が山の ようにあり、自分のキャリアの中で最も充実した 時間を過ごしています。特に、小型衛星を大量 に打ち上げて一体的に運用する「衛星コンステ レーション」について、日本の勝ち筋を大企業 やベンチャーの経営者や技術者、有識者の 方々と議論しつつ政策に落とし込む仕事は、非 常にやりがいがあります。また、宇宙システムは、 デジタル化や通信の高速・大容量化が進んで いるため、ITやセキュリティの知識が活きる場面 が多くあります。例えば、サイバー課でお世話に なった有識者と共に、「民間宇宙システム向け のサイバーセキュリティ対策ガイドライン」の開 発を進めています。

過去に学んだITやセキュリティについての知識 は、宇宙のような他分野でも大いに役立ってい ます。宇宙分野も同じように、様々な産業での 利用が広がっているため、今のポストで宇宙分 野について深く学び、専門性の軸を増やし、今 後のキャリアに生かしていきたいと考えています。

これまでの経験の数々が

自分の総合力となっていく

参事官補佐

佐志田 峻明 Takaaki Sashida

通商政策局通商機構部 参事官付 平成19年入省

Career Path -

平成19年 〇 商務情報政策局情報政策課

平成20年 〇 通商政策局通商機構部参事官付

平成22年 〇大臣官房グローバル経済室

平成24年 〇 留学(米国 ハーバード大学ケネディスクール)

平成26年 〇 産業技術環境局環境政策課地球環境対策室 平成27年 〇 内閣官房内閣総務官室(内閣総理大臣秘書官付)

平成29年 〇 製造産業局金属課

令和 2年 ○ 資源エネルギー庁長官官房総務課

令和 3年 ○ 現職



平成22年

大臣官房グローバル経済室

日本のTPP交渉参加に関する検討

東西冷戦の終結を経て、世界の国際経済秩 序の基盤は、1995年に発足したWTO(世界 貿易機関)が担うようになります。そして2001年 に開始されたドーハ・ラウンドと呼ばれる多数国 間の貿易自由化交渉で一層、発展する・・・は ずでしたが、交渉は中国、インドの新興国の台 頭などを背景に難航。2008年夏に頓挫し、何 度、再起を目指しても、うまくいきません。そうした 状況を見て、米国は2009年からTPP(環太 平洋パートナーシップ)交渉を主導、日本にも 参加の秋波を送ります。お隣の韓国は、その時 既に米国、EUとのFTA交渉をほぼまとめ、中 国との交渉にも意欲を示していました。その中 で、日本はTPPに入らなくていいのか。入るため に、TPPの特徴である高いレベルの自由化にど うやって対応するのか。政府内で幅広く議論 喚起するために、国内外の様々な有識者、ス テークホルダーと意見交換し、関係省庁で議 論しました。自分がいた2年間では、まだ交渉参

加に向けて一歩踏み出したところにとどまりまし

たが、その後、日本の交渉参加、12カ国でのT PP合意、さらには米国の政権交代による脱 退・日本が主導しての残り11カ国でのCPTPP 合意・発効と時代は進み、当初は「全く不可 能」と思われた政策でもこれほど進展することが 印象に残っています。

平成27年 内閣総理大臣秘書官付 官邸での約1年7ヶ月

総理をお支えする、霞ヶ関から5人(当時)の 総理秘書官の一人を補佐する仕事。総理秘 書官の数が省庁の数より少ないことから分か るとおり、担当分野は経済産業省の所管に限 らず、多数の省庁にまたがっており、懐かしの TPPの国会審議も含まれていました。さらに、 広報や災害対応など、これまで全く経験したこ とのない業務も担当し、「総理がそのまま読める スピーチの原稿を作る」など、(十分に任務が 果たせていたかは別にして)他ではできない 仕事ができました。その分、緊張感も高く、官 邸内外の様々な方々に助けていただきつ つ、一日ずつなんとか乗り切りました。寿命が1 0年くらい縮んだ気もしましたが、当時の安倍 総理を支えるチームの一員として働けたこと は、一生の思い出となりました。

平成29年

製造産業局金属課

「業所管」とは:金属業界から見た通 商政策、環境政策、品質不正対応、 生產構造改革…

鉄鋼業界と非鉄金属業界を所管する金属 課。着任して数ヶ月も経たないうちの大規模な 品質不正事案から始まり、米国発の通商問題 (通商拡大法232条措置)への対応、日本が2 019年に議長を務めたG20関連会議の仕切 りなど、矢継ぎ早に業務が発生します。さらに、 中長期的に見て、国内の需要が横ばいから減 少で推移し、国際市場における中国やインドの 存在感が日増しに高まる中、大量の温室効果 ガスを排出する鉄鋼業をはじめとする素材産 業を、どうやってこの先10年、20年も日本に残 し、発展させていくのか。小手先の策では対応 できない業界の中長期的な課題に向き合うこと にもなりました。これまでに蓄えた国際経済・気 候変動政策の知見、さらには官邸での日々を 思い出しながら対応し、ようやく政策対応の総 合力の一端を発揮できた3年弱でした。

社会課題解決に情熱を注ぐ

政策起業家として生きていく

課長

須賀 千鶴 Chizuru Suga

商務情報政策局 情報経済課 デジタル庁 平成15年入省



【政策起業家】とは

社会課題等の解決手段となる特定政策を実現するために、 情熱・時間・資金・人脈、そして革新的なアイデアと専門性と いった自らの資源を注ぎ込み、多様な利害関心層の議論を 主宰し、その力や利害を糾合することで、当該政策の実現に 対し影響力を与える意思を持つ個人(または集団)



Career Path -

平成15年 〇 貿易経済協力局 通商金融 经济協力課

平成16年 〇 資源エネルギー庁 長官官房総合政策課

平成17年 〇資源エネルギー庁 省エネルギー・新エネルギー部省エネルギー対策課

平成18年 〇 資源エネルギー庁 長官官房国際課

平成19年 〇 留学(米国 ペンシルバニア大学ウォートン校)

平成21年 〇 貿易経済協力局 貿易振興課

平成23年 〇 商務情報政策局 メディアコンテンツ課

平成26年 〇 育児休業取得

平成27年 〇 大臣官房 秘書課

平成27年 O 経済産業政策局 産業資金課·新規産業室·企業会計室 (兼)大臣官房政策審議室(次官・若手プロジェクト)

平成29年 〇 商務情報政策局 商務・サービスグループ 参事官室

政策企画委員(兼)経済産業政策局総務課 第四次産業革命政策室

平成30年 〇世界経済フォーラム第四次産業革命日本センター センター長

平成30年 〇世界経済フォーラム第四次産業革命日本センター長

令和 3年 〇 商務情報政策局 情報経済課 課長 (兼)第四次産業革命政策室長 (兼)デジタル庁参事官(デジタル臨調担当)

キャッシュレス、ヘルスケア、教育改革、WEF第四次産業革命日本センター設立

コーポレートガバナンス、FinTech、官民ファンド、ベンチャー 次官・若手プロジェクト「不安な個人、立ちすくむ国家」

データガバナンス、スマートシティ、アジャイルガバナンス

気候変動が洗 / C&サミット 資源外交

クロスボーダー税制改革、アジア拠点特区

ファイナンス 医療経営専攻

霞ヶ関の働き方改革

<観光再生というライフワーク との出会い>

平成16年

2年目研修で星野リゾートへ

当時まだ木造二階建ての社屋を「本社ビル」 と呼ぶ長野の中小企業であった星野リゾート で、星野社長のカバン持ちをしながら全国をお 供して、日本の観光産業の抱える課題と可能 性を最前線で勉強させていただきました。以 来、同期と観光再生の勉強会を主宰し、週 末ごとに観光カリスマを訪ねて意見交換をさ せていただいたり、地方自治体の観光戦略 会議に参加させていただくなど、ライフワークの ひとつになっています。

<ルールメイキングの魅力に目覚めた 気候変動交渉>

平成16年

資源エネルギー庁総合政策課

ポスト京都議定書の交渉が始まる年に、「稚 拙な交渉戦術のせいで国益を損ねるようなこ とがあってはならない。気候変動対策に真摯 に取り組む国、産業がまっとうに評価される国 際枠組みを作る」との信念に基づき、当時の 上司が立てた緻密な戦略を必死で実行に移 しました。自分の書いた文章がほぼそのままG8 サミットの合意文書に盛り込まれ、気候変動 対策にIEAや世銀が大きな役割を果たす途 を拓くことにつながり、日本がルールをつくる側 に回る瞬間に立ち会えたことで、すっかり官僚 の仕事に魅了されてしまいました。

<生きるのがラクになる マネージメント思考> 平成19年

MBA留学

片手間では勉強しきれないファイナンスと医療 を集中的に学び、業界構造を俯瞰して理解 する時間に充てるとともに、南極でのリーダー シップ研修などを通じ、リーダーシップとマネー ジメントは(カリスマと違って)単なるスキルであ り、誰でも身に着けられるものであるということを 知りました。MBAは、上司との関係を含めた 外部環境も自分自身のマネージメントの問題 であり、常に自分が先頭に立って引っ張るので はなく、よきフォロワーになることも重要と教えま す。これらは、生きていく上で本当に役に立つ 知恵で、おかげでその後の仕事人生がとても ラクになったと感じています。

<若手提言がバズる> 平成29年

次官・若手プロジェクト 「不安な個人、立ちすくむ国家」

目の前の社会課題を解決するのに精一杯な 日々の中で、若手有志30名が中長期的な政 策の軸を検討しようと集い、事務次官直轄プロ ジェクトとして作成した提言レポートを産業構 造審議会総会で発表したところ話題となり、最 終的に150万ダウンロードを記録しました。この レポートに呼応してくださった多くの市民団体、 自治体、企業などとコラボレーションさせていた だき、今もお付き合いが続いています。

<若いうちから組織経営の経験を> 平成29年

商務・サービスグループ 政策企画委員

新設された局ではじめての政策企画委員 (局筆頭補佐)として、局内の政策や若手人 事を取りまとめ、組織マネージメントの一翼を 担いました。

く役所のスピンオフベンチャー 立ち上げ> 平成30年

世界経済フォーラム

第四次産業革命日本センター長 デジタル時代にあわせた国際ルール形成を 行うための拠点として、世界経済フォーラム、 API、経産省の三者で設立したJV組織の トップに就任。政府予算ではなく、賛同いただ いた企業の資金で機動的に運営することで、 時代を先取りする新しい働き方を実践し、霞ヶ 関の内外から志を同じくするメンバーが集まる ハブを形成することができたと思います。データ ガバナンス、アジャイルガバナンス、ワクチンパス ポートといった最先端のコンセプトを提示し、 G20サミットで提案したスマートシティ・アライア ンス(GSCA)が世界最大のエキスポで受賞 するなど、世界で通用する取組の発信源と なっています。

<霞ヶ関に出戻り、さらなる大仕掛け に取り組む>

令和3年

情報経済課長/デジタル庁参事官 デジタル臨調

WEFでの活動を後輩に引き継ぎ、霞ヶ関に 戻ってデジタル改革を継続することに。日本に 未だ残るアナログ規制を一掃し、デジタル時 代にあわせて社会秩序をつくり変えるため、デ ジタル改革、規制改革、行政改革の担当が 集まって「デジタル臨調」の合同事務局を設 置。デジタル原則を閣議決定し、原則にもとづ いた規制の総点検を行い、かつてない規模で 規制のアップデートを進めています。時代の変 わり目に政府が果たすべき役割は特に大きい と感じます。



社会のため、国のため

相手のことを想像してやるべきことを全力で

局長

平井 裕秀 Hirohide Hirai 経済産業政策局長 昭和62年入省





Career Path -

昭和62年 ○産業政策局 企業行動課

平成 4年 〇 留学(英国 ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス)

平成16年 〇中小企業庁 事業環境部 財務課長

平成18年 O JOGMEC (ワシントン事務所長)

平成21年 O 資源エネルギー庁 資源·燃料部 石油·天然ガス課長

平成24年 〇大臣官房 政策評価広報課長

平成25年 〇大臣官房 総務課長

平成26年 〇大臣官房審議官(経済社会政策担当)

平成27年 〇大臣官房原子力事故災害対処審議官

資源エネルギー庁 長官官房 国際エネルギー技術統括調整官

平成29年 〇 内閣官房 内閣審議官(内閣官房副長官補付)

平成30年 〇 内閣官房 日本経済再生総合事務局次長

令和元年 ○資源エネルギー庁 次長

令和 2年 O 商務情報政策局長

令和 3年 ○経済産業政策局長

<失敗の特権>

昭和62年

企業行動課総括係

入省直後は企業行動課という税制を扱う課 で、平常時はもとより、当時は消費税導入を決 める時期で多忙な課でした。でも大忙しだから こそ、上司・先輩がどうしても手が回らない中身 のある業務を任せてもらえました。消費税の転 嫁円滑化対策については、立案・予算要求・ 入札公募の執行、広報の全国行脚を一任い ただきました。各省が集まる会議で、「通産省と しては、」と勝手なことを言ったりもしましたが、今 振り返れば汗顔の至り。二年間を総括すれば 失敗し、叱られ続け、怒られる時の受け身の取 り方を心得た時期でした。その甲斐あってか、 当時の課長(現在の大分県知事)には「お前 は取り柄がないけど、「叱られ上手」だな」とお 褒め(?)いただけました。今日的には怒鳴られ 続けるというのはアウトかもしれませんが、これほ ど私の職業人生で有り難かった経験もなかっ たといえます。スキル習得に熱心な若い方にお 伝えしたいのは、失敗時の身の処し方や、失敗 を教訓に変え信頼回復する術こそ重要なスキ ルだという事です。専門知識は廃れるかもしれ ないし、読書などでいつでも得られます。でも失 敗を許してもらいながら勉強できるのは社会人 なりたての時だけです。

<日の丸を揚げる> 平成6年

米州課長補佐

私の人生を決定づけたのは、米州課長補佐時代の日米交渉の経験と言っていいと思います。皆さんには想像もつかない歴史の話かもしれませんが、当時は日本がJapan as No.1とほめそやされる一方で、異質な国として好奇の目で見られていた時代。日米が様々な産業で鎬を削り、摩擦のクライマックスを迎えたのが日米自動車交渉。当時は交戦中の気分で、体は疲弊してても、常にアドレナリンが回っているハイな状態でした。米国が制裁措置を使ってきた場合の対抗措置の原案作り

など本邦初の仕事や、新生WTOに米国を 訴える訴状作りに至っては世界初の仕事に 興奮を覚えていました。最終決着したジュ ネーブに両国交渉団が乗り込んできた日の 空港は世界中のメディアで大混乱。「日米開 戦か」の見出しが世界の各紙で踊りました。 完全徹夜の交渉が続きとうとう決裂と思った 日の早朝、大臣折衝のお付きから「米国が 降りた」の一報が入りました。交渉前提で用 意していた総理や通産大臣の声明を「全部 差し替えるぞ!」と叫んだ時の、ガッツポーズで 街中に駆け出したい気持ちと、案文作成が 間に合わないと焦る気持ちが交錯した瞬間 は、生涯忘れることはないでしょう。高給を積ま れても役人の仕事を続けてきたのは、あの気 持ちをもう一度と思ったからとも言えます。

<他策なかりし> 平成21年

石油・天然ガス課長

各政策分野で名実ともに日本の代表にならな いといけないのが課長という職務。一番思い 出深いのは石油・天然ガス課長です。米とイラ ンに挟まれた油田権益撤退交渉、物理的に 砲弾が行き交う中でのイラク油田権益交渉な どを直接手がける一方で、最近話題のサハリ ン案件を含む日本企業の支援策を練り、日中 中間線付近での「もしも」に備える作業等々、 10枚超のお皿の皿回しをやっている気分でし た。そこに、東日本大震災が発生します。放射 能汚染を恐れて入港拒否するロシア原油を 積んだタンカーへの対応など発災直後から燃 料供給確保に奔走しましたが、本当の苦労は 福島の事故がある程度落ち着いてからです。 復興財源を求めて石油権益を含むあらゆる 国有資産を売却しろという与党内議論への 徹底抗戦。新たなLNGの供給先を求めて米 国へのLNG輸出解禁交渉。「やれ」という事 をやらず、「無理だ」と言われる事をやり、本当 に目が回って一週間寝込んでしまいました。こ れらは判断に迷いのない案件でしたが、日中 ガス田問題は全く違いました。熟慮の末での

や、ないと信じたいと、そこまでの心理状況に追い込まれました。この「他策なかりしを信ぜむと欲す」は、沖縄復帰交渉に携わった若泉敬さんの言葉です。その表題の本を読んで「皆そうか」と気が楽になった覚えがあります。今振り返っても、当時の判断が正しかったと言い切れる自信はありません。相談する先輩、上司はいても、結局部下からの知識や情報を得て、自らの見識を踏まえて結論を導き、幹部に了解を得るプロセスをコントロールするのは課長です。考えを極限まで突き詰める事で、幹部には自分の判断を信頼してもらう。責任は重い一方でこれほど役人冥利に尽きるものはない、それが課長の仕事です。

結論に確信が持てない。でも他策がない、い

<新機軸>

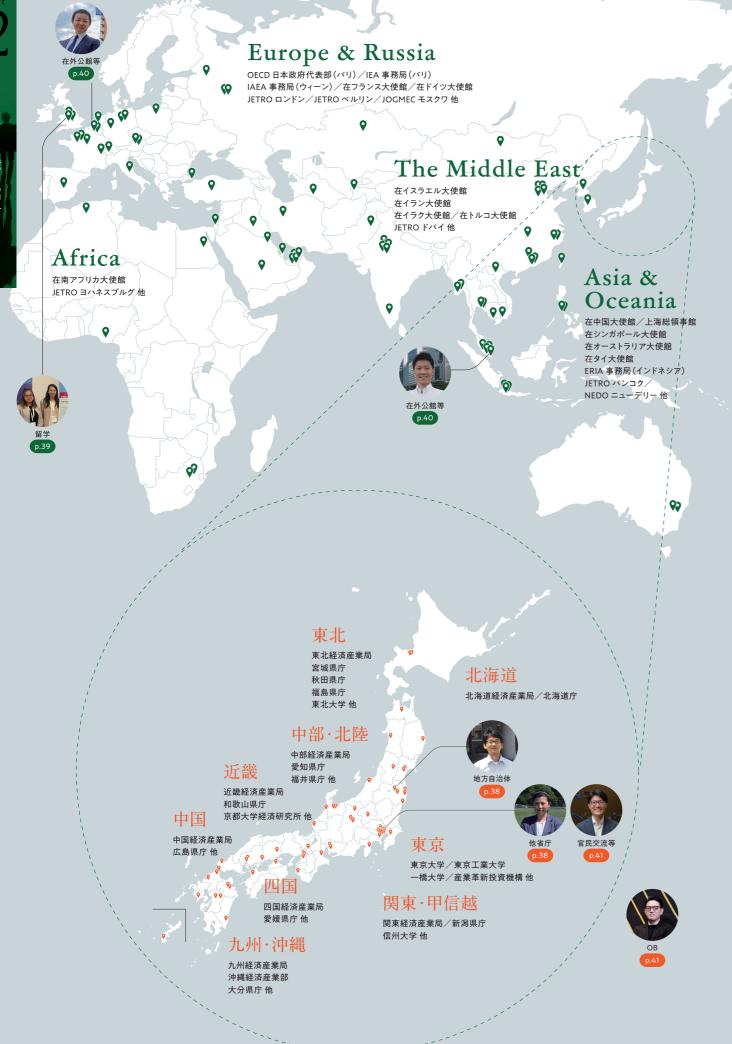
令和2年

商務情報政策局長 同3年

経済産業政策局長

他にも色々ありますが、最後に局長という仕事 に触れておきましょう。局長は大きな方向性を 示し、部下の皆さんに存分に働いてもらえるよ うにするのがお仕事です。ただ当然案件に よっては拘りが出てきます。25年前に担当し た半導体産業の再興のための外資企業誘 致を含めた政策パッケージの策定、30年間 の日本経済低迷を直視した産業政策の根 本からの見直しを図る「新機軸」議論などは その一例です。しかし局長時代を通して一番 の思い出は、肩書き抜きの若手プロジェクトと して「Web3.0」を議論した事です。既存の 経済ルールに囚われる事なく更地から議論 するのは楽しい事です。GX、DXでこれから 世界は大きく変わると思うと、こうした議論を 数多く経験できる若手の人達に嫉妬を覚え た次第です。

未来の国際社会を、未来の日本の経済社会 のあり方を、一から絵を描いてみたい人、是 非、経済産業省の門を叩いてください。



North America

在アメリカ大使館 サンフランシスコ総領事館 在カナダ大使館 JETRO ニューヨーク JETRO シカゴ NEDO シリコンバレー NEDO ワシントン 他

South America

在メキシコ大使館 JETRO サンパウロ 他

METIO

多様なキャリアパス

経済産業省は霞が関の机上だけで政策を作りません。

霞が関を飛び越えて、企業・産業の「現場」、アカデミアの「現場」、そして地域・世界の「現場」で、

最新のテクノロジー、マーケット、各国のプレイヤーの動きを捉え、本質的な課題に迫り、政策を立案し、実行します。

海外での活躍 約50の国・地域 約150名

世界各地の大使館、国際機関、JETRO、JOGMECなど関係機関で多くの人材がグローバルな活躍をしています。

地方公共団体での活躍 約40名

日本各地の地方公共団体(県庁、市町村など)で、多くの人材が地域の現場で活躍しています。

民間企業、大学・研究機関での活躍

官民交流派遣を積極的に行い、広い視野、高い視点で多様な分野で活躍しています。また、文理問わず、アカデミアの分野でも幅広く活躍しています。

他省庁での活躍 約400名

他省庁の政策分野に携わることで、政策立案の視点を広げるとともに、他省庁での人脈形成を通じて政策推進力を強化しています。

Career Path — 地方自治体/他省庁



地域の潜在能力を発揮し、世界へと展開する。

鈴木 章文 Akifumi Suzuki

福皂厚 商工労働部 次世代産業課 課長 平成20年入省

Career Path

平成20年 〇製造産業局 生物化学産業課

平成21年 〇貿易経済協力局 貿易振興課

平成23年 〇産業技術環境局 産業技術政策課 平成25年 〇青森県 商工労働部 新産業創造課

平成27年 〇製造産業局 化学物質管理課 化学物質安全室

平成29年 〇総務省 統計改革実行推進室

平成30年 〇地域経済産業グループ地域産業基盤整備課

令和 2年 ○福島県 商工労働部 ロボット産業推進室

令和 3年 ○ 現職

2011年3月11日、東日本大震災と福島第一原 子力発電所事故に見舞われた福島県。復興 に向けて、国が全面に立ち、今もなお、1F廃炉、 除染、住民帰還支援、産業再生はじめ、様々な 支援策を講じています。私は、福島県職員とし て、次世代産業を担う県内企業の支援に取り 組んでいます。公務員人生で2回目の県派遣と

私は川崎市で生まれ育ち、大学での専攻は薬 学でしたが、地域経済に興味を持ったのは、入 省以降です。地域の潜在能力を引き出し、地域

経済の活性化を通じて、日本の産業競争力を 高められるのではないかと考えました。初めての 県派遣となる青森県で得た経験をもとに、地域 課題を解決するアイデアをビジネスとして取り組 み、解決へと導く地域の主体を支援し、地域の 持続可能性を高める事業を立ち上げました。当 時の上司から数多の助言をもらい、自分の見識 の狭さを痛感させられる毎日でしたが、多くの成 長を感じました。現在出向中の部署では、再工 ネや水素、ロボットやドローン・空飛ぶクルマ、航 空宇宙、環境リサイクル分野の関連企業を支

援し、浜通り地域の産業復興を後押しするだけ でなく、その成果を、県全域から全国や海外へ 展開させることも見据えています。これまでの行政 官の経験だけでなく、理系の知識も生きる非常 にやりがいのある現場です。

今、福島県で生まれた0歳の息子を抱きながら、 この子が暮らす日本の将来を考えています。今の 福島県の仕事の成果が、全国や世界で展開 され、日本の明るい将来の一助になることを信じ ています。



|官邸で、「火中の栗|を拾い続ける。

門實子 Hiroko Kado 内閣官房

内閣総理補佐官付(国際人権問題担当補佐官秘書官)

平成16年入省

Career Path -

平成16年 〇 経済産業省入省

資源エネルギー庁 資源燃料部政策課

平成20年 〇 留学(米国 コロンビア大学)

平成23年 〇製造産業局参事官室/水ビジネス・国際インフラ推進室

令和 3年 O 大臣官房

通商戦略室長(兼ビジネス人権室長)として、企 業活動における人権尊重というグローバルな課 題に取り組んでいた最中のことでした。日本初の 国際人権担当補佐官として任命された中谷元 議員(元防衛大臣)から、秘書官として突如指 名されました。中谷議員が会長を務めていた超 党派議連の会議における私の立ち回りをよく覚え ていたことからでした。萩生田大臣からも、ビジネス と人権関連政策を、政権全体で進めていく役割 ということで、温かく送り出していただきました。 日本では初めての国際人権問題担当の総理

補佐官ですが、多岐にわたる人権問題のうち、 特に関係省庁との調整が必要な事案と、対外 的な発信・働きかけを担っています。これまで、人 権デューディリジェンスの企業向けガイドラインの 策定や、ウクライナからの難民の受入・支援の拡 充、技能実習生の待遇改善など、人権を切り口 に複数省庁にまたがるイシューについて、迅速か つ効果的な政策を実施しています。また、ジュ ネーブにおける国連人権理事会への出席、ポー ランドにおけるウクライナ避難民の視察、日米首 脳会談を前にした米国訪問等を実施しました。

私自身が官邸にいて、心がけていることは、対話 を諦めないこと。そして分断を防ぎ、問題の解決 を目指すことです。問題の提起や議論は他の 職業でも可能ですが、問題解決のための政策 作りと執行は行政官にしかできません。その強み を自覚し、人権という、時に個人の思想信条に よって対立が厳しくなる、時に企業の競争力や 日本の安全保障にも関連し得る複雑な問題に ついて、「火中の栗」を拾い続けていきたいと 思っています。

Career Path —



銀行員、中小企業政策担当、そして英国での研鑽。

大倉 優里 Yuri Okura

留学(ロンドン大学キングスカレッジ、 ユニバーシティカレッジ) 平成28年入省

Career Path

平成23年 〇日本銀行入行

平成28年 〇日本銀行を退職。経済産業省に入省

中小企業庁経営支援課に配属

平成29年 〇大臣官房福島復興推進グループ

平成30年 〇内閣府原子力被災者支援チーム

令和元年 ○通商政策局企画調査室

令和元年 O大臣官房アジア新産業共創政策室

令和 2年 ○留学(英国 ロンドン大学キングスカレッジ、ユニバーシティカレッジ)

日本銀行員として景気動向分析に従事する中 で、地方の中小・零細企業の経営者から不安 や悩みを沢山聞きました。日本企業が抱える課 題解決により深く関わりたいと思い、経験者採用 試験(係長級(事務))を受験、経済産業省の 門を叩きました。

最初は中小企業庁経営支援課に配属されまし た。私の問題意識や日銀時代の経験を汲んで の判断だと思います。複雑化、多様化する中小 企業の経営課題をより多く解決するため、経営 コンサルタントなどの専門家の方々と、支援機関

同士の連携を促す仕組みを作りました。より良い 未来への道筋をデザインする仕事は容易では ありませんが、やりがいがあります。

福島第一原子力発電所事故の被災者支援 に取り組んだ際も、組織を越えた連携が求めら れました。地元自治体や他省庁など、METIとは 異なる価値観を持つ利害関係者との信頼関 係を構築するため、現地に足を運び、納得行くま で議論しました。政策立案力だけでなく、人間力 も高められる環境だと思います。

これらの経験を踏まえ、多様な利害関係者との

意思決定のあり方について国外の事例にも目を 向けつつ、学術的な理解を深めたいと考え、海 外留学を希望しました。現在は、インクルーシブ なプロセスの下、クリーンテックや人工知能など の先端技術を生み出すイノベーション政策につ いて研究しています。

中途採用者は未だマイノリティですが、このように 成長の機会は平等に与えられます。

日々感謝しつつ、日本経済発展の一助を担える よう、研鑽を積んでいきます。



日本が世界で通用するため、徹底的に考える日々。

末政 憲司 Kenji Suemasa

南カリフォルニア大学

マーシャルビジネススクール (MBA) 留学

平成24年入省

Career Path

平成24年 〇 商務情報政策局 情報政策課

平成25年 〇経済産業政策局 産業再生課

平成26年 〇 経済産業政策局 産業構造課

平成26年 〇資源エネルギー庁 電力・ガス事業部

原子力立地・核燃料サイクル産業課

平成28年 〇大臣官房 総務課 法令審查専門官(新政策相当)

平成30年 〇出向(株式会社産業革新投資機構 経営企画/人事 ディレクター) 令和 3年 ○留学(米国 南カリフォルニア大学マーシャルビジネススクール)

日本の将来を明るくしたい。そのために社会課 題を解決したい。入省前からその想いは変わり ません。しかし、経済産業省の一員である以 上、想いを実行に移し、社会を「本気」で動か す必要があります。仕組みだけを作っても、企業 や産業が自分事で動かなければ、社会は1ミリ も動きません。

私はこれまで法令に関する経験が長く、特に産 業競争力強化法には制定から改正まで携わっ てきました。その後、この法律に基づいて創設さ れた産業革新投資機構に出向する機会を得ま した。そこでは、ファンドを通じて企業や産業が 「本気」で動くエクイティファイナンスの現場を目 の当たりにし、リスクマネー供給のエコシステム全 体の政策課題に加え、それぞれの企業や産業 が抱える生々しい課題もよりクリアに見えるように なりました。

仕組みから現場へ、現場から仕組みへ。時代に 適したより良い経済産業政策を立案していくた めには、企業や産業の行動原理をより深く理解 する必要があると考え、現在、ロサンゼルスの地 でMBAを取得中です。米国西海岸のビジネス

のスピードを肌で感じながら、世界中から集まっ たクラスメートと日々議論する中で、より厳しさを 増すグローバルビジネス環境において日本の技 術やサービス、ビジネスモデルはどう戦っていく か、そのために必要な仕組みとは何か、徹底的 に考える日々が続いています。帰国後、この学び を着実に政策立案に活かし、これまで培ってきた 知識・経験・ネットワークを総動員しながら、社会 を「本気」で動かしていきたいと考えています。

Career Path -

在外勤務



東南アジアの熱気を日本のパワーにつなげる

横井 勇一 Yuichi Yokoi

日木貿易振興機構(JFTRO) シンガポール事務所 シニアディレクター(アジア大洋州地域戦略担当) 平成22年入省

Career Path

平成22年 〇入省 通商政策局 国際経済課

平成23年 〇通商政策局 経済連携課

平成25年 O 産業技術環境局 地球環境対策室·地球環境連携室

平成27年 〇 留学(米国 カリフォルニア大学アーバイン校MBA)

平成29年 O 経済産業政策局 産業組織課·産業創造課·産業資金課

平成30年 〇株式会社産業革新投資機構(出向)

会和 3年 ○ 現職

今、東南アジアでは、急増・急成長するスタート アップが、新興国・途上国ならではの課題や不 便を解消し、消費者の支持を得て、経済成長を 牽引しています。スタートアップへの投資額は既 に日本の3倍以上に達し、1年で25社ものユニ コーンが誕生しています(2021年)。

私は、この熱気渦巻く東南アジアで、現地のス タートアップや投資家とのネットワークを構築しな がら、日本企業とのオープン・イノベーション創出 や、日本に向けた情報発信、日本への投資の呼 び込みに取り組んでいます。

世界中の最新技術やビジネスのトレンド、外交・ 政治情勢を把握しながら、海外の経営者や投 資家と1対1で渡り合うのは非常にチャレンジング で、これまでの経産省での経験を総動員する 日々です。例えば、産業革新投資機構(JIC)の 立ち上げとベンチャーキャピタルへの投資に携 わった経験は、今の仕事に直結しています。日本 の資本市場やコーポレートガバナンスは、海外 でも議論の的です。気候変動対策交渉の経験

は、東南アジア各国が直面する大きな課題とビ ジネスチャンスへの理解を助けてくれます。

私は学生時代に中国・韓国の大学生とのビジ ネスコンテストを運営した経験から、日本企業の グローバル展開や新しいビジネスの創出を支援 したいと思い、経産省に入りました。今、東南アジ アの最前線で、入省前に抱いた思いを経産省 の政策として前に進める醍醐味を感じながら、日 本の未来を創る仕事に挑戦しています。



敫動するエネルギー·気候政策の最前線で

石井 秀彦 Hidehiko Ishii

欧州連合日本政府代表部 平成21年入省

Career Path -

平成21年 ○ 通商政策局通商政策課

平成22年 〇 涌商政策局中東アフリカ課

平成24年 〇内閣官房 知的財産戦略推進事務局

平成26年 〇留学(英国 London School of Economics, Imperial College London)

平成28年 〇 資源エネルギー庁国際課

平成31年 〇復興庁 副大臣秘書官

令和 3年 ○ 現職

私は欧州連合日本政府代表部において、EUの エネルギー・気候政策の分析やHEUの協力関 係の強化に取り組んでいます。これまでのキャリア でも資源外交の推進などエネルギー×国際の業 務に携わる機会がありましたが、10年で業界は 大きく変化し、世界の脱炭素化を如何にリード し、その潮流の中で世界のエネルギー産業の市 場を勝ち得ていくかという視点が加わりました。EU の政策・制度が広く世界中で採用されていく「ブ リュッセル・エフェクト」を狙うEU官僚と対峙し、ど のように協力関係を築き、また対案を提示していく のか。あるいは日本の政策立案にどう「気付き」 の機会を提供していくのかに注力しながら取り組

んでいます。

ブリュッセルには欧州委員会、EU加盟国の代表 部だけでなく、日本を含めた第3国からの代表部 が存在しており、それぞれが独自の視点を持って 政策を戦わせています。各国が異なる国情やコ ンテクストを持つ中で、当然推し進めるエネルギー 政策も異なりますが、相手の政策の背景を読み 取り、あるいはこちらの背景をうまく伝えることで、意 外と同じ悩みを持っていることも共有できるもので す。こうした相互理解を積み重ねながら、日本が エネルギー・気候分野での議論をリードしていくこ とに貢献していきたいと考えています。



Career Path — 官民交流/OB



イノベーション、次なる成長を生み出す 「投資 | の現場

尾坂 北斗 Hokuto Osaka

株式会社 産業革新投資機構(JIC) 経営企画室・ファンド投資室 ディレクター 平成20年入省

Career Path -

平成20年 〇商務流通グループ 消費経済政策課

平成30年 〇 商務情報政策局情報経済課 令和 2年 O産業技術環境局環境政策課

平成21年 〇原子力安全·保安院 電力安全課 平成23年 〇 資源エネルギー庁総合政策課

令和 3年 ○現職

平成24年 〇産業政策局 産業再生課

平成26年 〇 留学(米国 コロンビア大学 公共政策大学院修士)

平成28年 〇通商政策局 通商機構部 参事官室

株式会社産業革新投資機構(JIC)は、オープ ンイノベーションによる企業の成長と競争力強化 に向けたリスクマネーの供給、さらには我が国に おけるリスクマネーを巡るエコシステムの醸成を目 指す、政策投資機関です。私は現在、JICの経 営方針・事業計画の策定などを担う経営企画 室と、ベンチャーキャピタルなどのファンドに投資 を行うファンド投資室で勤務しています。DXや カーボンニュートラルなど、経済社会、産業構造 の大きな変革を機会と捉え、次なる成長につな

げるための政策に携わってきましたが、スタート アップ等によるイノベーションの創出が不可欠と 感じてきました。JICは、イノベーションの創出、民 間の投資資金の拡大の「引き金」となる投資を 行っています。ファンド投資室での業務は、投資 判断の現場です。プライベート・エクイティ分野の 投資において、日本で有数のプロがチームを率 いています。私は、これまでの政策立案の経験を アセットとし、投資判断への貢献に努めています。 投資はリターンを必要とする点で他の政策ツー

ルとは一線を画します。政策課題の解決を投資 という手法により実現することは簡単ではありませ んが、ユニコーンの創出、我が国のスタートアッ プ・エコシステムの発展等にJICがどう貢献できる のか、毎日、真剣に議論しています。高い志を 持った民間出身の方々と力を合わせ、知恵を絞 り、日本の産業競争力の強化に貢献できるよう、 一つ一つの投資に向き合っています。



|頂上を目指して、挑み続ける

深宮 智史 Tomofumi Fukamiya

The Shepherd株式会社 ピクシーダストテクノロジーズ株式会社 CEO マネージングディレクター

平成30年 〇同秘書室、経営企画部

令和元年 〇 現職

平成27年 〇製造産業局産業機械課ロボット政策室

平成29年 〇日本電産株式会社グループ会社管理部

平成14年入省

Career Path -

平成14年 〇 商務流通グループ流通政策課 平成15年 〇 同商務課

平成16年 〇 経済産業政策局産業人材政策室

平成19年 〇大臣官房広報室

平成21年 〇商務情報政策局サービス政策課

平成22年 〇 留学(スペイン EADA Business School, IE Business School)

平成24年 〇 在インド日本大使館

15年間本当に楽しかったMETIを辞めてまで転 職した先は、一代で1兆円企業を育て現役を走 り続ける日本電産・永守重信会長の秘書。この きっかけをくれたのは、METIから出向させても らったインドでの外交官時代でした。

退官した時の局長に言われた「官僚はダメだと だけは言われるな」という言葉を胸に、METIで 培った一企業や産業に留まらず経済社会を俯 瞰できる目線や、法律作成やステークホルダー調 整など細部までやり切る力、さらに留学と海外赴 任の計5年で培った語学力や交渉力などを総動 員しました。必死に成果を上げた結果、普通の人

では見られない景色を見ることができました。

その後、自分も会長みたいになりたいと自分の会 社を立ち上げましたが、世間知らずで甘かった です。その時に助けてくれたのが中小企業庁の 「よろず支援拠点」事業。契約書の作成から何 から専門家が無料で何度も教えてくれ、本当に ありがたい存在でした。METIで配属されなかっ た中小企業庁の政策に心底救われました。

その後、今一度ビジネスを勉強しようと、落合陽 一氏率いるピクシーダストテクノロジーズに参画 しました。有名なベンチャー企業と言えど、事業 案件をつくるのは容易ではありませんでした。で も、またMETIが助けてくれた。大企業からベン

チャーまで多様な分野に転じた先輩後輩、 METIで引き続き活躍するかつての仲間が、 多くのチャンスやアドバイスをくれました。

退官する際に先に辞めた先輩に「どこに行って もMETIの人がいるから心配するな |と言われ た意味にやっと気づきました。人がいるだけでな く政策もあってくれていました。

METIには優秀で生意気な後輩も多くいます。 退職連絡のメールに一言「いつか、頂上で、再 会 と返信をもらいました。

そこに向けて新しいチャレンジを始めるところで す。METIを離れても、METIに支えられ、安心 して頂上を目指すのみ。

Part

Question

Answe

[働き方対

談

働

き方

か

改

きが

と働

*

やすさ

 $\tilde{\phi}$

両立

を

目

指

立案を支え

「働き方改革」を導入して5年、 変化は感じますか?



私は入省して8年たちましたが、この間に働き方は大きく変 わったと思います。残業時間や国会の待機時間も減り、テレ ワーク環境の整備などインフラも変化しました。結果として、職 員の働き方も多様になり、仕事への貢献の仕方の幅が広 がってきたと感じます。業務環境が変わることで、多様な人、多 様なやり方でのパフォーマンスの上げ方が見えてきました。

私は入省して16年目ですが、この16年の風景を見ていて 組織に対して感じることは、多様化が広がっている、その一 言に尽きるなと思います。まず働きやすさの観点からは、私 の入省時は当たり前のように紙が使われ、特定の職員の 前に議論のための長い行列ができ、夜中に紙を印刷して 国会や官邸に届けに行っていた時代でした。それが段々と 紙がオンラインになり、コミュニケーションが対面からメール、 そしてチャットへと変わっていき、いつどこにいてもパフォーマ ンスを出し得る基盤が整ってきたと思います。他方、働きが いの観点からは、新しい時代のやり方で、これまでの組織と しての知見やノウハウをどのようにして伝承し、社会に必要 な政策を打っていけるのか、そしてその効果を自らの成長と ともに実感することができるのかが、まさに今後の組織改革 のポイントになると思っています。



人材育成の取組については、 どう見えていますか?



かつては、職員がみな同じように夜遅くまで職場にいて、そ こで目の前にいる人に上司から指示が飛ぶというようなコ ミュニケーションを基盤に、組織の知見・ノウハウが承継さ れてきたように感じます。経済産業省という組織の中でも、 多様な考え方、働き方、キャリアパスがあり得る中で、それを 今後どうやって承継するかに今取り組んでいるところ、という 理解です。ただ、前提として、経産省は、人材育成やメン ターといった制度も含めて、明文化しきれない知見や組織 文化、ノウハウを意識的に伝えていこうという組織風土が ありますね。

そうですね。OJT からの脱却というのがポイントだと思いま すし、これは民間企業も含め多くの企業が直面していると 思います。コロナ禍や人材流動性向上も、その後押しに なっています。また、そもそも人の価値観が多様化し、職 員が何にやりがいを感じるかというバリエーションが増えてい ます。経済産業省としてのミッションを着実に果たしながら も、個々の職員が様々な働き方で自らの強みを存分に発 揮し、それぞれが求めるやりがいを得られる組織にしていく ため、働きやすさと働きがいの両方を同時に高めていかな ければならないというのが、今後の組織改革のポイントと 思っています。



河野

伊東

省内のデジタル化は、幹部のリーダーシップもあり相当進 んできていると思いますが、今後もいけるところまで進めてい きたいですね。私個人の経験では、議員の方ともオンライン



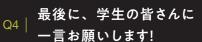
がついていくと思います。 ちなみに、私はこども2人の育児のため、毎日必ず夕方には帰 らなければなりません。幹部や外部の方との議論があっても、 時間になったら帰っています。しかし、そのような働き方であって も、上司や同僚から期待をされ、チームとしてのアウトプットに 貢献させてもらえているという実感があります。それがあるので、 チームにも大きく感謝しています。今の働き方改革の仕事は、

極めて自分事としてとらえています。

ションだと思っています。

で議論する機会が増えてきていると感じており、政治・霞が

関の関係が更にDX化していくと、働き方改革にもっと弾み



今後に向けて、

今、私が担当している、デジタル化・DXという観点では、例

えば、今は、皆でファイルを同時に修正するといったことが

可能になるなど、段取りや事務作業ではなく中身を考える

時間が増えたと思っています。DXという観点で、目指すもう

1歩先は、OSやインフラだけではなく、産業界や国民と行

政のコミュニケーションを変えていくことができないか考えて

います。産業界、国民、事業者とのコミュニケーションには

紙や電話といった旧来の方法が残っていたり、電子化さ

れていても埋めるフォームが面倒だったり、という問題が

残っています。もちろん、どれだけデジタル技術が進んでも

対面のコミュニケーションの価値がなくなるわけではありま

せんが、手続きの事務コストには本質的な意味はないと思

います。手続きを簡素化したり、データの連携に置き換える

ことで、色々な情報が重層的に連携するコミュニケーション

改革のようなものを、事業者と行政、社会のインフラとして

広げていくのが、政策担当者として、これからの自分のミッ

必要なことはなんでしょうか?

挑戦の機会は無限大です。短い時間でも、どんな場所から でも、社会をよくしたいという意志があれば、いくらでも挑戦で きる環境であるということをお約束したい。私自身、若い時も 育児中の今も、それぞれのステージで存分に挑戦できている ということを、声を大にしてお伝えしたいですね。



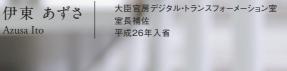
河野



実はこのトーク、もっと内容盛りだくさんでした。

フルバージョンは、採用HPでどうぞ!

経済産業省の仕事について、私は、目の前の課題というミ クロな視点から、国・社会というマクロな視点まで行き来し ながら様々な課題について考えられるところに、面白みを感 じます。今の業務だと、目の前の行政手続きというようなミク ロから、社会構造全体というマクロを行き来して思考を回 すという難しさ・面白さを日々感じています。新しい学生さん とも、ぜひ一緒にそういう仕事をしていきたいです。



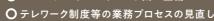


職員満足度調査

- ○10年以上続く、組織を定点観測するためのツール。 結果は、部局・課室単位での職場・業務改善に活用。
- ○「変革風土」「現場主義」等は高い値を維持。「心理的安全性」「適切なマネジメント」等は 上昇傾向にあり、民間のサンプル平均より高い値。
- 働きがいと働きやすさの同時確保が重要との課題が抽出。

オフィス環境改善

O PCシステムなどのインフラ面の整備





組織改革の

主な取組

取組を進めています

WLB確保の強化

休暇制度確保やセミナー開催等



- 組織の現状把握(見える化)
- 世代・役職を超えた認識の共有

能力を活かす

職員の能力を活かした人事

外部人材の積極的な登用

多様な働き方のサポート

幹部のコミットメント

業務改善

- 仕事のやり方を見直す
- アウトソーシングの実施
- ナレッジの共有を進める
- 時間を意識して働く



ーム力を高める

- マネージャーの認識を変える
- マネジメント力を強化する
- チームでの挑戦

能力を育てる

- 「経産省の人材像」の言語化
- 若手を現場で育てる



- コミュニケーションの活性化
- 現場主義・手触り感の醸成
- 自立的なキャリア構築

◯仕事と育児の両立のための

研修プログラム

政策の企画立案・実行に必要な知識・ス キルの習得の機会を多数提供

トレーナー制度

一年間、育成の責任者であるトレー ナーを中心に、指導・助言を受けて成長

専門性が育ち・活かされるような 人事、ポストの公募

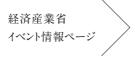
説明会・インターンシップのご案内

経済産業省の仕事って実際にはどのように進めているのかな?

組織のカルチャーや職員の雰囲気・キャリアパスはどのようなものだろうか?

そんなことを知りたい皆様のために、経済産業省では、説明会、インターンシップ等のイベントを多数企画しています。

最新情報は経済産業省ホームページより御覧ください。





政策を学びたい方は

政策テーマ別説明会

各政策分野の第一線で活躍する講師が、経済産業省の政策や仕事への想いを語ります!

経済産業省のリアルを体感したい方は

夏の1weekインターンシップ

1週間! 仲間と! 濃密に! 政策の企画立案に関する実践的な経験や職員との交流などを通じて、 経産省の仕事とカルチャーを丸ごと体感できます!

政策作りを体感したい方は

政策立案ワークショップ

特定の「政策課題」に対して、実際に「政策立案」を体験することで、政策立案の醍醐味、楽しさをクイックに体感できます!

若手職員や内定者と語りたい方は

少人数座談会•内定者座談会

公務研究・就活準備を進める中での悩みや、知りたいアレコレについて、若手職員や内定者がざっくばらんにお話しします!

グローカルな経産省のキャリアを学びたい方は

外からMETI

海外の大使館や地方自治体などで勤務している職員が、「現地の今」や「現地での仕事」を語ります!

中堅職員のキャリアを知りたい方は

キャリアシリーズ

経済産業省におけるキャリアパスがイメージできるよう、多様な経験を積んだ中堅職員が、自らのこれまでのキャリアを語ります!

官庁訪問直前のあなたへ

官庁訪問 直前説明会

官庁訪問直前に、経産省の魅力が更によく分かる、有意義な機会を御提供します!









組織図



46 Ministry of Economy, Trade and Industry