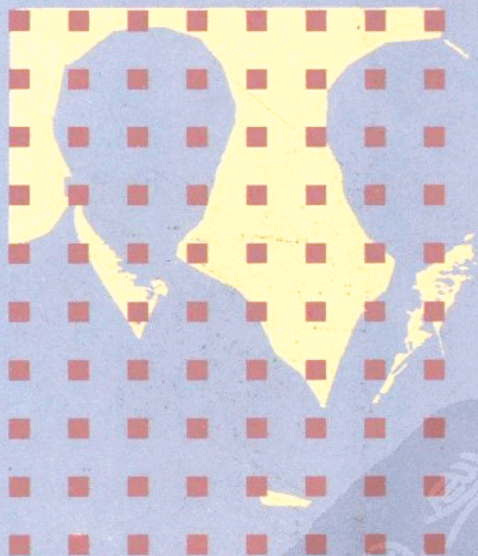


創意新知文庫 9

日本新銳官員探索

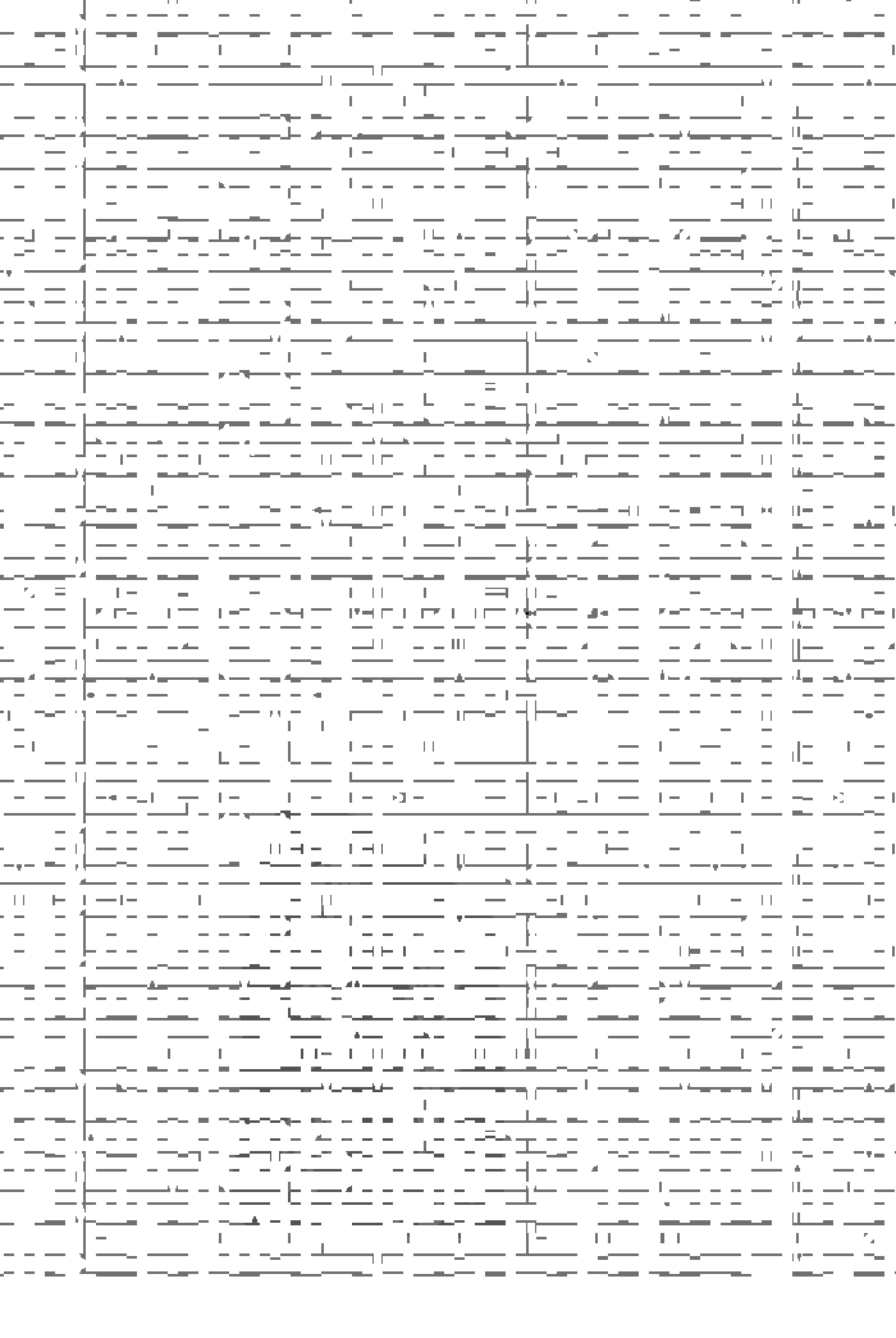
日本公務員的心態與敬業精神

小板橋二郎 著
謝森展 譯



創意新知文庫 ⑨

日本新銳官員探索



序一

為了履行與「現代月刊」寫稿的約定，所以特別策劃這次的採訪計劃，曾以大約稿紙四十張的篇幅做一特別報導，發表於該刊。然而，僅四十張紙不能完全披露豐富的訪談內容，這些內容非常珍貴，可一睹霞關最近乃至未來的領導者們真面目的最直接資料。

在一個偶然的機會，講談社會學藝第三出版部的坂本俊聞悉此報導，乃勸誘我出書成冊。

未結集成書以前的特別報導，構想來自「現代」編輯次長上門康男的念頭，實際採訪者為年輕記者小野瀬健人、小林篤二人。

當然，完成本書之前，筆者也增添若干資料，有的甚至重訪取材，不論如何，本書是筆者與上述二位記者的集體創作。

這裡謹向慨然惠予協助的各位致謝。

一九八五年十二月

小板橋 二郎謹識

序二

一國政治之良窳與其官員制度及公務員傳統關係至為密切，日本在明治維新以後，一躍成為世界強國，其原因雖多，但完善之官員制度，無疑是最主要的原因。

筆者二十餘年前司法官高考及格，在司法行政部擔任科長時，接受聯合國獎助金由政府派赴美國、日本考察司法制度。在日本考察期間，與其政府官員多所接觸，對他們篤實負責、求新求變、守法守分、充滿朝氣之精神留下深刻印象。據說日本公務員之昇遷都有一定途徑，一個中等資質之大學畢業生自進入政府部會努力工作多少年後，可晉升至何種職務，在退休前又可昇至何種職位，一般都可預測並有脈絡可尋，不似我國往往欠缺客觀的標準與預測性。而且其政府機構請求分層負責，中級官員（課長）是實際左右國家政治的中堅幹部，不似我國頭重腳輕，愈到上面，愈加責重事繁，忙得不可開交。難怪日本公務員無不充滿幹勁與熱忱，富有使命感與成就感，戰後日本創造經濟上之奇蹟，絕非偶然。

「日本戰後派新銳官員探索」一書係將訪問日本中央各部會二十個課長級官員的談話實錄改編而成，由這些官員親口敘述他們當初獻身政府工作的動機與抱負、初次任官及後來昇遷的詳細

過程、工作環境與擔任公職的甘苦，以及對業務乃至日本發展前途的看法。逐一娓娓道來，親切有味。雖然不是有系統剖析日本官員政治的體系理論書，但透過這二十個代表不同部會、不同工作性質的課長的心路歷程與親身體驗，使我們更能確切真實地觀察到日本官員政治的各個層面，對日本戰後政治運作的實態與社會衆生相，比學術性體系書得到更生動、深刻與客觀具體的認識，倘能與「日本通產省之挑戰」一書一併閱讀，則對於了解日本富強之道及今後發展動向，必有更多助益。

反觀我國傳統官場泄沓成風，不少官員抱著多作多錯、多一事不如少一事的推託心理，許多有為青年進入政府機構後不久，往往銳氣消磨殆盡，難怪先總統蔣公生前在訓練機構不斷諄諄訓示大家要洗心革面、變化氣質。當然政風不良之成因很多，我們公務員任用訓練昇遷有無一套完善合理制度？能否獎勵賢能、裁汰庸劣？能否使人人勇於任事、發揮所長，而無混日子或無力感之嘆？能否促使求新求變、調適社會的變遷與因應時代的挑戰？似不無疑問。看到書中日本公務員個個充滿自信心與強烈的使命感、成就感，以及奮發進取的精神，相形之下，能不使我們掩卷嘆息？因此如何設法強化我國公務員制度，改良官場習氣，使行政更富時代性與進步性，應該是關心國家社會前途人士深切思考的課題。

吾友謝森展兄，在工商金融各界歷充要職，並擔任中華民國日本研究學會秘書長多年，議驗俱備，日文造詣尤深，對於推動國民外交貢獻良多。平日復博覽外文典籍，潛心研究國際政經問

題。近來一本回饋社會關心國家之初衷，於公餘時間從事出版事業，努力引進國外前瞻性之思潮與制度。目前自東瀛友人處發現本書原著，閱讀之餘，深為感動。為了提振我國公務員士氣，達到移風易俗、改造社會之宏願，不惜投下人力與資金，還譯出版，其熱望國家進步之苦心，值得大書特書。茲當本書出版前夕，爰特予介紹，深望朝野能從本書中擷取智慧，深入探索，尋求答案，並採取行動，期使我國早日成為制度化、現代化的國家，讓我們子孫世世代代活躍在國際舞台上，成為外國競相學習的榜樣。

先總統 蔣公百年誕辰紀念日

楊崇森識於台北

目錄

第一章 戰後派新銳官員的面貌

一、舍我其誰

《採訪一》

奉獻心力給公家機關……………	一二
東条英機型的官員……………	一九
吉田茂型的官員……………	二二
政府官員新形象的誕生……………	二五
〔使命感〕 日本前途就在我們的肩上……………	二八
〔自尊心〕 有抱負的人不到私人公司工作……………	三三
〔切磋琢磨〕 二十多歲初生之犢步上世界舞台……………	三五
〔團結〕 深受感動、講義氣的男人……………	四〇

〔自負〕 不在微才浮濫的公司任職……………四二

二、新銳官員的公僕自覺

《採訪二》

年薪只有私人公司的三分之二……………四六

〔低工資〕 年薪五百萬元的無產階級……………五二

〔生活的意義〕 既沒有錢又沒有休閒生活……………五五

〔政治婚姻〕 目前已不復存在……………五八

新銳官員的一日……………六一

〔子女的教育〕 戰士們的苦惱……………六七

〔成名慾〕 「聽其自然」的真心話……………七二

第二章 官場生力軍

一、霞關（日本政府機關集中地）的新趨勢

《採訪三》

官員不可欠缺協調能力……………八二

〔地方志願〕 由孤島送來的一杯水……………八八

〔自立自主〕	「代工型日本經濟」理論……………	九一
〔變化〕	多樣化的新銳官員……………	九四
〔協調能力〕	為什麼需要？……………	九七
〔情報感覺〕	研討會和讀書的益處……………	一〇〇
〔興趣〕	新銳對時事的關心……………	一〇五
〔大眾性〕	他們有雙重性格？……………	一〇八

二、新銳官員的見識

《採訪四》

官署是言論自由的地方……………	一一二
〔官員的社會地位〕 因為價值觀日趨多樣化而低落……………	一一六
〔領導性〕 由官員主導時代轉變為議員主導的時代……………	一二八
〔官員下凡〕 有人肯定，有人否定……………	一二七
〔世界展望〕 外務省新銳官員的見識……………	一三一

第三章 新銳官員的缺失

一、田中角榮二三事

《採訪五》

請勿對田中角榮落井下石……………一四二

〔功過難定〕 田中角榮為大將之才……………一四六

〔反面議論〕 田中角榮能擔當重任嗎？……………一四九

〔明哲保身〕 少做政治批評……………一五四

〔退職〕 人生的第二個春天開始……………一五八

《採訪六》

新銳官員與往昔最大的不同……………一六二

二、結論

《採訪七》

官員是否是引導社會進步的先鋒……………一六九

《採訪八》

切合時代需要的官員應具備的能力……………一七二

〔世代交替〕 這一代是邁向未來的橋樑……………一八一

〔對新生代的評價〕 可以擔當重任的接棒人……………一八六

〔結語〕 從巨砲到機槍的時代……………一九〇

第一章

戰後派新銳官員的面貌

一、舍我其誰

《採訪一》

奉獻心力給公家機關

受訪者：外務省歐亞局西歐第一課長——服部則夫，福井市人，東京大學法學院畢業，一九六八年到職。

對話中對「新銳」這名詞加以解釋，其中有一些稍微帶有自誇口氣的談話，完全是筆者發問誘導的結果，事實上課長本人非常的謙虛，這一點必須先向讀者們說明。

「我覺得所謂『新銳官員』至今還是存在的，在每一個時代裡，社會上的成員不可能都是完全一樣的，雖然在法律之前人人平等，但每個人的資質還是有差別的。所以社會上就會分成決定策略的先知先覺者，以及執行策略的後知後覺者。國家是一個共同體、一個組織，各階層的人員必然形成金字塔型而存在。即使是共產主義或社會主義國家裡，也不例外。或許在馬克思所謂的

『理想共產主義社會』中，才可能沒有這個現象存在。

我認為成爲『新銳官員』的首要條件就是——責任。

只爲了自己利益而工作的人，是沒有資格被稱爲『新銳』的。

今日的社會中，各份子間的關係密切。必須對國際間的利益關係有充分的理解與體認，並且以此爲前提，果斷地採取行動的人，才有資格成爲外交部（外務省）的新銳。

我最近有個想法：一個男人要想在事業上有成，必須抓住三個時期，那就是二十歲、三十歲、四十歲三個階段。在二十歲以前初出茅廬、乳臭未乾，還不能交付重責大任，一切都還在學習當中。而到了五十歲以後，創造性逐漸減低，只能依照舊例行事。

既然人生創業分爲三個階段，就要使每個階段具有不同的意義，讓自己在每個階段中表現出不同的風貌。

我現在已進入四十歲了，在平常與人交談或處事時發現到一個現象，人們常說從男人的臉上可以讀出他一生的經歷，所以到了某個時期，周圍的人自然會以這種眼光來評判你。

或許由於本身缺乏自信之故，所以我深切盼望擁有一張能擔負責任的臉。過去在工作上一直受到長官、前輩的教導，今後仍希望得到他們的指正，但既身爲課長，就應該具有獨立判斷、負責到底的能力。雖然課長的職位不算大，但凡事最後的決定仍操在課長的手中，即使再難以下決定的事，最後也要得出一個結論來。每當我想到這裡，就覺得責任非常重大。

每當我猶豫不決的時候，只有快刀斬亂麻痛下決心，因為任何事都沒有絕對的做法，我只求盡心盡力、問心無愧而已。

我從中學開始就喜歡英語，那時我們鄉下，唯一的外國人就是傳教士，爲了練習剛學會的英文，常常跟在傳教士的後面。我之所以選擇到外務省服務，或許這也是原因之一。

我念中學是在一九五九、六〇年前後，恰逢日本經濟開始好轉。那時我們對外國的印象並不清楚，只是盲目一味嚮往，於是產生當外交官便能到外國的想法。記得小學五、六年級寫作文，還說想當職業的棒球選手，可是自中學以後，就一直志在當外交官了。

念東大的時候，我常常不到學校上課。因為當時公務員和外交官考試的科目差別很多，要參加外交官考試，除了大學的課程以外，還要學習許多課外的知識，那才是讓我們最頭痛的科目，所以夏天我乾脆隱居到長野縣的深山去用功。算來我還是個能專心唸書的人，但在校成績並不理想，最多也只有兩個『優』。說實在的，成績單上的幾個『優』，在校門以後就已不具任何意義了。在社會上工作必備的條件，與在校成績根本無關，反而是具有積極性與創造性才夠用的，才是大家競相爭取的。

談到我服務的機構，我從來就沒有到私人公司的想法，相信就是下輩子我也不會改變。理由很簡單，我絕不願爲了某個私人企業，付出我一生的精力。那並不表示私人企業好壞的問題，純粹是因爲我個人生活方式的原則。

現在我的薪水雖然比私人公司的少，而且每天晚上都要加班，很晚才能回家，但是我並無怨言，因為心中秉持為國家盡力的遠大抱負，再苦再累也是心甘情願的，我想在公家機關做事的人，都有這種想法吧！

我曾一度被稱為『外務部最忙碌的男人』，成為傳播界採訪的對象。那是我任部長辦公室國內宣導課課長時的事，當時真的太忙了，就只宣導部企劃的演講會，一年中就不下四百次，其中自己上台發言也竟達二十次，如此東奔西走，幾乎每天都不見人影，所以得了一個『隱形人服部先生』的綽號。

說起公家機關各部門都具有各部門的特色，比如說大藏省，是屬於防守的部門，外務省或通產省則是進攻的部門，這並不是說那個部好或不好，而是要說明，因為工作目標的不同，各部門官員的作風也有顯著的差異。至於像我這樣的男人，就比較適合外務省，因為他們需要具有積極性與創造性才能的人。

不知各位是否發現一個現象，這幾年參加國家公務員考試的人，在逐年減少中，但參加外交官考試的人，卻每年增加，這真是令人高興的事。

公務員考試人數減少的原因，可能是因為日本現在已是經濟大國，一切以民間為導向，靠民間的活力已足夠發展經濟，需要政府指導及保護的範圍已逐漸減少了。我們從臨時調整委員會也可以看出，大家對公務員的要求愈來愈嚴苛了。本來臨調會的任務是，將過去的舊制度配合時代

的需要，加以調整而付以新使命，這才是行政改革的工作，並不僅著眼在各機關爭取地盤權限的問題，討論國家制度本身才是它的職責。但公務人員竟因工作態度不好、風紀差，甚至要求減薪等問題受到批評，公務員的形象被破壞殆盡，造成應考人數減少的現象。

同時我認為日本的政治家與企業家，應多觀察、體認國際動態，從而充實自己的國際常識，擴展遠大的視野，不要侷限於一個小範圍內。

現今沒有一個國家，像日本如此地需要依賴國際社會，因此我們必須與世界各國友好地相處，這是日本政經能夠持續繁榮的唯一條件。日本政治家不能只顧到選民的喜好，更確實一點的說，希望選民的知識能日漸提高，不要因為他修了一座橋就投他一票，而要選能重視國家主體利益的人。」

在我們採訪的二十位「純粹戰後派課長」中，服部先生是最健談、最隨和的一位。這裡順便介紹一下他的經歷。

「我並不是完全的戰後派，」他笑著說，「我生於一九四五年七月八日，出生一星期就遇上福井大空襲，母親抱著我跳進附近的河流中而躲過一劫，所以嚴格說起來我也親身體驗過戰爭。」曾就讀福井市順化小學、成和中學，後進入縣立藤島高中。

「當時，在福井縣想進東大唯一的辦法，就是進全縣的明星學校，在我們同期的同學中就有十二、三位，一畢業就考上東大。」