



進藤 孝生

日本製鉄(株)代表取締役会長

大学卒業後、民間企業に勤めたのちに大学教授となり、内閣府では政策立案を経て経済財政政策担当大臣も務められた政策研究大学院大学学長の大田弘子氏。規制改革推進会議などの取り組みを通して日本の改革に尽力されました。「もはや日本は『経済は一流』と呼ばない」と語った大臣時代の国会演説は、日本の未来への危機感を表すものとして反響を呼びました。今回の会長対談は、自らを「闖入者(※1)」と呼ばるご経歴を通して学んだ人生哲学を伺うとともに、日本経済と日本企業の課題を伺いました。

※1 闖入者…ことわりもなく、突然入り込んでくる人。

変化を恐れず、
まずはやってみて、
仕事の面白さを
見つけてほしい



大田 弘子氏

政策研究大学院大学学長

■プロフィール おおた・ひろこ

1954年鹿児島県生まれ。76年一橋大学社会学部卒業後に(株)ミキモト入社。退職後81年に(財)生命保険文化センター研究員、93年大阪大学経済学部客員助教授、96年埼玉大学大学院政策科学研究科(のちの政策研究大学院大学)助教授に。2000年行政改革推進本部規制改革委員会委員、紀尾井ホール監事(〜07年)、01年政策研究大学院大学教授、02年内閣府政策統括官付参事官、審議官、政策統括官(小泉内閣)を経て、06〜08年経済財政政策担当大臣(安倍内閣・福田内閣)。大臣退任後の08年には政策研究大学院大学教授に復帰し、翌年同大学副学長。10年日本生産性本部副会長、紀尾井ホール評議員。13年パナソニック(株)取締役、JXホールディングス(株)社外取締役、政府税制調査会(内閣府)委員、14年(株)みずほフィナンシャルグループ取締役会議長を務める。16年内閣府規制改革推進会議議長、20年政府税制調査会特別委員、22年9月現職に就く。著書は、『リスクの経済学-日本経済 不確実性への挑戦』『経済財政諮問会議の戦い』(共に東洋経済新報社)、『改革逆走』(日本経済新聞出版社)など。



一橋大学陸上部の仲間と



鹿児島県の鶴丸高校在学時代

「なんとかなるさ」で 自由奔放に学生時代を過ごす

進藤 本日は長年、日本製鉄文化財団の監事や評議員を務められ、さまざまな側面からご支援いただいている大田弘子さんにご登壇いただきました。私が一橋大学4年生のとき大田先生は1年生で、同じキャンパスで学んだご縁もあり大変親近感を持たせていただいています。今年(2022年)9月には政策研究大学院大学の学長に就任されました。改めてお祝いを申し上げます。

大田 ありがとうございます。私は紀尾井ホールができた約30年前から定期演奏会の会員なんです。忙しいときも紀尾井ホールに行くと、音楽に包まれ満たされた気持ちになります。プログラムや演出にも工夫が凝らされていて素晴らしいと思います。邦楽ホールの存在も大変貴重ですし、それを支えていただいている日本製鉄に感謝しています。

進藤 ありがたいお言葉です。諸先輩の英断と苦勞もあって30年続きましたので、これからも良い形で後輩たちに引き継ぎたいと思っています。

大田先生は、学者や大臣、いろいろな企業の社外取締役などを務められてきました。先日いただいたメールでは、大学院に進んでいないのに学者、選挙の洗礼を受けていないのに大臣など、すべては「闖入者人生」だと言われていましたね。能力や資質はもちろん、子どものころから育まれた考え方や問題意識や信念、人との出会いがあって結実した闖入者人生なのだと思います。

本日は、人生の岐路でのご決断など、大田先生の人生哲学をご紹介いただきたとと考えています。まず幼少期から学生時代までのどのように過ごされたのか、教えてください。

大田 南国・鹿児島でのんびりと遊んで育ちました。小学生のときは教科書も学校に置きっぱなしで、塾にも行ったことがない。本当に伸び伸びとしていましたね。子どもから大人への成長過程がずっと高度成長期で、明日は今日より豊かになると信じて育った世代です。また鹿児島は太陽の光が強く、錦江湾にドーンと桜島がある。そんな環境もあり、何があっても「なんとかなるさ」という考えが子ども時代からずっとあります。

進藤 鹿児島は数回しか行っていませんが、桜島を見たとき、気宇壮大になるとはこういうことだなと感じました。西郷隆盛や大久保利通の気概もこうした風土のなかで培われたように思えました。その後、名門の鶴丸高校を卒業され、一橋大学社会学部に入学されましたが、鹿児島からは女性初だったそうですね。

大田 そうです。両親は鹿児島県立短期大学を出て鹿児島銀行に行き、結婚するというコースを描いていたようですが、私は親元を離れたかった。

進藤 一橋大学への最初の志望動機は、受験雑誌『蛭雪時代』に掲載されていた「武蔵野にそびえる商学の殿堂」というタイトルの写真への一目惚れだったと聞きました。社会学部に進まれて社会心理学を専攻されたのには理由があるのですか。

大田 1958年に『社会心理学入門』を出版された社会心理学者の南博先生が教鞭をとられていました。流行やコマーシャルなど社会の動きを捉える学問は面白そうだなと思い、当時国立大学では一橋にしかなかった社会学部で社会心理学を専攻しました。でも全然面白くなくて授業に出ず、経済学部への授業に出たりしていました。

進藤 陸上部の活動は熱心に取り組まれたそうですね。当時、他に女子部員はいたのですか。

大田 約50人の部員のなかで紅一点でした。部員には真面目な学生もいて、ノートはいくらでも借りられたので、授業に出ないのに成績は「優」が多かったですね(笑)。南先生も一橋大学の退官前でとてもやさしく、ゼミに出なくても卒論の締め切りだけ守りなさいと。何を書いたか覚えていませんが、締め切りだけは守って卒業させていただきました。

素晴らしい人たちの出会いから「闖入者人生」が始まる

進藤 大学卒業後、当時は男女雇用機会均等法施行前で、女性の就職事情が厳しかったように思います。先生は民間企業を経て、生命保険文化センター研究員として再就職され、その後、大学教授と並行して規制改革委員会などで活躍されました。どのような思いで、いくつもあつたと思われる人生の

決断をしてこられたのでしょうか。

大田 最初はジャーナリストになりました。当時、軍事政権下にあった韓国から必死の思いで日本に向けて国内情勢を伝えた『韓国からの通信』に心打たれました。閉ざされた国から放たれた伝書鳩を日本で受け取り、著者を守りつつ報道する出版社は、世界に開かれた窓です。ジャーナリズムの役割は素晴らしいと思いました。

でも当時は女性の就職先が本当にないんです。大学同窓の陸上部の男性は多くの企業から勧誘されていました。女性も新聞の求人欄で就職先を探そうとした時代でした。いろいろな紹介を頼って就職活動をしているときに、出版社の社長さんから「社内報をやる」と編集の全工程を勉強できる」と聞き、編集担当者を募集している民間企業に行きましたが、ここで人間関係に大変苦労することになりました。私は4年制大卒で初めての女子社員でしたから、すぐ辞めたらこれから4年制大卒女性を採用されなくなってしまうと2年間我慢して退職しました。仕事上のストレスは何より人間関係です。それ以来、人間関係で何があってもそのときに比べると天国でした(笑)。

進藤 退職後、大学の先輩で経済企画庁長官として女性初の民間人閣僚入りした経済評論家の高原須美子さんとのご縁で、生命保険文化センター研究員になりました。

大田 高原さんには大変お世話になりました。ちょうどそのころ社会課題となった高齢化や金融自由化の問題は同センターとかかわりがあり、私にとっても興味があるテーマでした。そこで初めて勉強に

てくれたからこそでしたし、政策の場で自由に発言できる立場はそうありません。

進藤 その後、埼玉大学大学院政策科学研究科(現在の政策研究大学院大学)の助教授になられました。が、きっかけはあつたのでしょうか。

大田 次も大学で教えたいと思っていたときに、独立した大学にする話が出ていた埼玉大学大学院で教員募集があり採用されました。そこはハーバードのケネディ・スクール(※3)のような政策研究に特化した大学院で、学界だけではなく政策実務の経験者など優れた教師陣がいました。私は、大学に勤めても自分を学者だと言ったことは一度もありません。学者と私とは、知的ストックが大学生と幼稚園生ほど違うと阪大でよくわかったからです。

短い人生、やりきる思いで閣内に飛び込む

進藤 2002年、第1次小泉内閣の内閣府政策統括官付参事官に転身されました。橋本内閣のときに政策決定での総理のイニシアティブを高める、いわゆる「橋本行革」の一環として内閣府にできた経済財政諮問会議(※3)に関心を持たれたと聞きました。同会議の意義の一つは、予算編成に財務省主計局以外が介入したことでした。政府でのお仕事についてお聞かせください。

大田 経済財政諮問会議は、民間議員のしがらみがない提案をもとに、議長である総理が決断を下す。3日後にはその議事概要が公開されるという、従来の霞が関とはまったく異なるタイプの会議でした。プロセスを変えることで政策が変わるんだ、と驚い



(財)生命保険文化センター研究員時代



大阪大学経済学部の客員助教授時代。ゼミの学生と

※2 ケネディ・スクール…1936年にハーバード大学に設立された公共政策大学院。世界約90カ国から約900人が学んでおり、日本人学者数は官費留学を中心に各年度数人。

※3 経済財政諮問会議…経済財政政策に関して、内閣総理大臣のリーダーシップを十全に発揮させるとともに、関係国務大臣や有識者議員などの意見を十分に政策形成に反映させることを目的として、2001年、内閣府に設置された合議制の機関。

て会議を注目していたときに、竹中経済財政政策担当大臣から「政府の中で手伝ってほしい」と言われました。官僚は向いていないと思っていたのでその場ではお断りしましたが、好奇心が強いせいか、そのうち、「やってみるかな」という気になりました。

進藤 実際にどのようなお仕事をされたのですか。

大田 景気分析の仕事に加えて、民間議員ペーパーをつくるお手伝いをしました。関係省庁との折衝や、自民党の先生方への説明など初めてのことで、苦勞もありましたが、とても楽しかったです。できないと思っていた政策が実現に向け一歩踏み出せるわけですから、本当に一生懸命やりました。

進藤 そして3年間の任期を終えて大学に戻られ、06年に安倍内閣で経済財政政策担当大臣に就かれました。どのような思いで臨まれましたか。

大田 お声をかけていただいたときは、経済財政諮問会議の民間議員だろうと思っていたのですが、大臣でした。それまで近くで見ていた竹中大臣は、天才的な政策のイノベーターで、国会答弁も素晴らし。そのような仕事は絶対にできませんと強くお断りしました。しかし、今度は好奇心ではなく、私の短くしがない人生のなかで、できることがあればやってみたらいいじゃないか、やらなかったら後悔するかもしれないという気持ちになり、お引き受け



す。またグローバル化の結果、中国が成長して米中対立が起こり、ロシアのウクライナ侵攻があつてサプライチェーンも分断されました。そうした歴史の変化のなかで、特に今の日本経済の課題についてどのようにお考えですか。

大田 日本経済の問題を一言でいうと、環境変化に合わせた構造改革が遅すぎることです。環境が変われば経済構造を変えなければいけない。変えない限り、日本が持っている人材や技術などのリソースを活かせません。私は規制改革をやってきましたが、小さなことを変えるのにも大変なエネルギーと時間がかかる。

なぜ変えることができないのか。そこには大きな問題がいくつかあります。1つ目は「まずやってみよう」ということができない。特にDXには、どれだけ試行錯誤できる環境をつくれるかが大事です。企業も社会全体も失敗を許容する雰囲気をつくる必要があります。

2つ目の問題は、日本の政策決定における最大の欠陥として、既存の供給者の力が強すぎることです。既得権が守られすぎているので、新規参入者が入っていけない。消費者、国民の立場も軽視されています。規制産業はその典型です。それを打ち破ろうとしたのが首相主導・官邸主導ですが、依然として問題は大きい。

進藤 そしてもう一つ、大田先生は労働市場において人材が流動化していない点を課題として挙げられています。今後我が国はますます労働力不足経済になっていくわけで、好むと好まざるにかかわらず流動化していく流れになっていきますね。

大田 今なし崩しの流動化が進んでいます。しかし、一社固定を前提とした制度から、円滑な労働移動を支える制度に変えるには、包括的

な労働市場改革が不可欠です。豊富な職業訓練の機会や、労働者保護の整備が必要です。人材を活かすには、こうした議論が必須です。

進藤 流動化が進む流れのなかで、制度としてジョブ型採用（※4）の普及が叫ばれています。私個人としては、雇用には流動性とともに、一方で安定性が求められることから、ジョブ型採用と従来のメンバーシップ型採用（※5）との二者択一ではなくて、両者の良さを取り入れた制度にすべきと思っていますし、実際の動きはそうなっているのではないかと思います。

メンバーシップ型採用は、高校・大学からの新卒で採用することにより、長期雇用のなかで仕事と能力開発を一体化していきける良さがあります。例えば、若い新卒者にジョブ型採用だから自分で能力開発をして好きな職種・企業に行きなさいと言ってもなかなか難しい。どういう知識・技能が必要から始まり、学校では学べない会社の仕組みや仕事のやり方を身につける過程は必要です。

これらを仕事しながら学ぶとともに、そのなかで自分の新たな才能や能力を発見し開発することができるとです。その上で、経験者や専門家の採用という意味でのジョブ型採用を併用して、その良さを活用すべきと思っています。一挙に完全なジョブ型採用を取ると、国民経済的に若年層の失業率が上がるとも言われています。

※4 ジョブ型採用…募集人材の従事する職務を明示し、それに必要なスキル・特性を持った人材を採用する方式。
※5 メンバーシップ型採用…職務を限定せずに新卒で採用し、配置転換などのなかで育成する従来の日本の採用方式。

進藤 国会答弁はもちろん、マスコミ対応なども大変ですね。

大田 ちょうど小泉改革の揺り戻しの時期で、非正規雇用の待遇格差、ワーキングプアなどがキーワードになっており、経済財政諮問会議への逆風も吹きました。

国以上から来ており、英語で1年で修士号を取得できるのが本学の特徴です。紛争や貧困などさまざまな問題を抱える国からも来ていますが、皆、自国に誇りを持ち、お互いの国を尊重し合い、自国の発展のために食欲に学んでいます。日本人学生にも、とても良い環境だと思います。未来のリーダーが集まっていますから、帰国後に要職に就いた卒業生が多く、大臣も何人も出ています。彼らのために良い大学にしなければと強く思います。

進藤 それは日本にとっても財産ですね。

大田 そうですね。彼らに日本という国を愛してほしいし、日本にいた1年間を意義ある時間にするの

進藤 次に、今後の世界経済や日本経済の流れをどう見られているのかご意見を伺いたいと思います。日本経済の基本的な問題は、少子高齢化から始まり、財政赤字、所得格差など、一つひとつその解決策を考えると気が遠くなるような話ばかりで

環境変化に合わせた構造改革と 国民起点の政策が必要

が私たちの責任です。



経済財政政策担当大臣時代。福田康夫首相と



しました。司令塔としての経済財政諮問会議というプロセスを守りたいというのも理由の一つでした。

でも、大学教員になったときも、役所に入ったときも、持ち前の適応力ですぐに雰囲気馴染めましたが、大臣だけは3カ月ぐらいは衣装が合わないという感じでした。SPなしに1人でコンビニにも行けないし、外を歩けない(笑)。

荒れて私も叩かれました。そもそもそれまで人にやじられたことがない(笑)。

進藤 大臣退任後は政策研究大学院大学に戻り、今年9月、学長に就任されました。同大学は政策研究・教育の拠点として多彩なプログラムを擁し、学生の6割が留学生という開かれたイメージがあります。そこで学ぶ皆さんは大田先生の目から見ていかがですか。

大田 アジアやアフリカなどの行政官が50カ



大田 もともとジョブ型は、正社員のメニューを増やそうということで、議論されてきました。勤務地や労働時間や職種を限定した「限定正社員」というメニューです。最近のジョブ型の動きは、少し意味が違ってきていると感じています。

進藤 いずれにせよ、働き方を多様化していくことは、大きな流れのなかで考えていかねばならないと思います。これも以前に比べると大分進んできた気がします。もっと多様なニーズが出てくるかもしれません。

大田 そのとおりだと思います。今の日本の労働市場にないのは選択肢です。ジョブ型、メンバーシップ型に固定化するのでなく、途中で転換できる仕組みにすることが人材を活かす上で大変重要ですよ。

伝統的大企業だからこそ 果敢にチャレンジを

進藤 ここで日本鉄鋼業の現状についてお話ししたいと思います。私が入社した約50年前は、鉄は産業の米と言われ、高炉メーカーも6、7社ありました。合理化が進み、現在は日本製鉄とJFEスチール、神戸製鋼の3社です。一方で世界に目を向けると、中国やインドを中心に世界の鉄鋼需要は着実に伸びており、日本製鉄では国内事業の再構築とあわせてグローバル戦略の推進、特に海外生産を強化しています。

大田 私はものづくりが大好きで、新日鉄時代から製鉄現場を見学させていただいています。大阪大学時代も学生を連れて名古屋製鉄所に行きました。真っ赤に燃えた鉄の板がドーンと。あれは感動的です。

問自答しています。部下の話をよく聞くという方法論を超えて、どうすれば伸び伸びと若手が自由に発言できる組織を築けるか。これは永遠の課題です。これをやりたい、こういうことを会社で実現したいという若い社員に、経営としてきちんと応えていかなければなりません。先ほどお話に出たプロセスを変えることも必要になってくるかもしれません。

日本製鉄のすごいところは、他の企業はバブル崩壊後にリストラを始めましたが、80年代後半から、それこそ「やってみよう」といろいろな事業に進出されました。うまくいかなかった事業があっても、変化のなかでいち早く取り組まれたことがすごいと思うんです。環境対策でも、製鉄所内の水素利用をはじめ、脱炭素という大変な課題もビジネスチャンスにしていこうとされています。

進藤 カーボンニュートラルへの挑戦は経営戦略の大きな柱です。鉄づくりでは、鉄の酸化物である鉄鉱石から石炭（カーボン）を使って酸素を取る還元時にCO₂が発生します。そうした宿命のなかで、現在、カーボンの代わりに還元時に水しか生成しない水素を代替使用する取り組みを進めています。難しいのは、吸熱反応である水素還元では温度が下がり、鉄鉱石が溶融されずに固まりやすい。そのハードルを越える技術開発を積極的に行っています。こうした取り組みを含め、2030年を一つの区切りとしてCO₂を30%減らし、2050年にはCCUS（CO₂の分離・貯留・利用）を含めて実質ゼロにしようとするところですよ。

鉄を代替できる基礎素材は地球上にあまりありません。よく比較されるアルミはつくるのに重量比で鉄の7倍程度のCO₂が出ます。将来的にも鉄が世の中で広く利用されるなかで、当社としても長期的な視点で技術開発に取り組み、さまざまな課題を解決していかなければならないと考えています。

大田 私の日本製鉄のイメージは、伝統的な大企業でありながら、高い技術力を駆使してその時々

最後に、働く女性や若い世代へのメッセージをお願いします。

大田 職を転々とし、根無し草でやってきたからこそ言えるのですが、何でもやってみなければわかりません。官僚は向いていないと思っていたのに結構向いていたし、大臣時代は日々反省と後悔の連続でしたが、それでもやる前と後ではまったく違う。新しい場所に身を置くと新しい自分を発見します。これが一番素晴らしいところで、やらなければ出会えなかった自分です。女性のなかには管理職を嫌がる方もいますが、やってみたらいいんです。思い切ってジャンプして、後先考えずのめり込む。そうすると必ず新しい発見があります。

進藤 女性社員の意見を聞くと、管理職、特に部下を率いる組織単位の長（部長・室長）になりたい人もいれば、必ずしもそれを意識していない人もいると聞きます。経営として社員の思いを幅広く受け止めていく必要もありますね。

大田 新しい自分を発見したと社員が思えるような人事運営ができれば素晴らしいですね。この畑で伸びなかった人が、社内の別の畑でがぜん伸びることはよくあります。誰でも、自分が成長している実感を持てることは大切だと思います。D&Iも基本は誰もが持てる能力を最大限に発揮できる機会を持つということなので、そのための仕組みとサポートが必要ですよ。

進藤 エールをいただきありがとうございます。本日は多彩なキャリアをお持ちの大田先生のご経験をはじめ、日本経済や企業に対するご意見を伺うことができ勉強になりました。日本製鉄も変化を恐れ

課題に果敢に挑戦する企業です。ただ、日本の大企業には多かれ少なかれ大企業病があつて会議が多く意思決定も遅い。社員が会議資料づくりに追われるなど内向きの仕事に多くのエネルギーを使うケースが多いんですね。これからは一人ひとりの社員の能力をいかに全面開花させ、各人が自分の意志で動き、考えられるようにすることが大事ではないでしょうか。「会社のために一致団結」というより、各人の能力を引き出すために会社はいかにあるべきかという視点が大切だと思います。

多様な人材がいきいきと働ける 企業風土づくりを

進藤 今お話に出た人材能力の活用の観点を含め、日本製鉄ではDXを推進しており、労働力不足のなかで人が判断する部分について、蓄積されたデータを活用しAIで代替する領域を増やそうとしています。また女性活躍推進にも積極的に取り組んでいます。現在では女性も作業服を着て製鉄現場で活躍しています。結婚・出産に加え夫婦での子育てでも大変ですから、それを支援する目的で各製鉄所に夜間保育可能な保育園を併設し、利用してもらっています。

大田 伝統的大企業だからこそ、人材の質を多様化させて、女性活躍推進を含めて伸び伸び働ける環境をつくっていただき、新しい発想や創意工夫、面白い取り組みが生まれる企業であり続けてほしいですね。

進藤 私は悪い情報ほど早く上げてほしいと常々周りに言っていますが、情報を上げると怒られるという組織・風土や人間関係をつくっていないかという



製鉄所に併設された保育所



ず果敢にチャレンジしていきますので、今後とも紀尾井の音楽財団も含めご指導をよろしく願います。本日はお忙しいなかご出席いただきありがとうございます。