時評＋レーダー

「一流塾」の目指すものと現役霞が関官僚へのエール

――1968年通商産業省（現：経済産業省）に入省後、さまざまな役職を歴任された一柳氏。70年には宮澤喜一、田中角栄両通商産業大臣秘書を務め、98年通商産業省を退官し、2000年に株式会社一柳アソシエイツを設立しています。まずは一柳アソシエイツ設立の背景からお聞かせください。

一柳　1998（平成10）年に通商産業省を退官しましたが、当時、私は組織の上に立てば立つほど、自身の考えや思いを口にすることが難しくなると感じていました。そのことに疑問を感じ、また歯痒くも思っていましたので第二の人生を考えるに際して、自分を抑えても大きな組織で華やかな人生を歩むか、それとも肩書や華やかさはないけれど自分らしく納得できる人生を歩いていくほうがいいのか――で非常に悩みました。

それでも最終的には自分が納得できる道を行きたいと考え、自身で企業を立ち上げる、起業することにしました。

起業することにしたのはいいのですが、では何をするのか。やるならベンチャーだろうと。これは官僚時代に田中角栄元通産大臣の秘書を務めたことが大きく影響しています。前任の宮澤喜一元通産大臣は、非常に頭の切れる、オーソドックスな政治家でしたので、その行動や理念は官僚として理解できる部分も多くありました。しかし田中先生の行動パターンは私の想定を超えることがあり「こんな人がいるのか…」と、知れば知るほどすごい人物だと感じていました。正直、その生きざまに憧れていた部分もありましたし、また父親から「良雄、人生はチャレンジだ」と言われていたことも新しい事業に挑戦する、ベンチャーを立ち上げるきっかけになったのかもしれません。

――では、一柳アソシエイツ、特に「一流塾」ではどういった活動をされているのでしょうか。

一柳　縁を繋ぎ、広げていく――。「一流塾」は、次世代をけん引しようとする情熱と志を持ったリーダー、オーナー経営者に「人間力」「全体最適対応力」「公の精神」「グローバルな視点」を涵養する機会を提供するとして2008年に創設しました。

塾の創設前に、知事らから依頼されてベンチャーについての講演を行いました。しかし当然ですが、一度の講演では人は育ちません。であれば継続的な講演会、勉強会を開催できないかと知事や仲間で検討してはじまったのが「一流塾」です。「ホンモノ」を知ることの大切さを学ぶため、立派な経営者だけでなく、政治家、芸術家、そして有識者などを講師に招き、高い志を持った若いリーダーとの交流の機会をつくる。講演を聞くだけではなく、勉強会後の打ち上げでは酒の入る会食をし、枠を脱いで本音で話をしてもらう。例えば「あなたの人生は、何のために生きているのか」とか「あなたの企業は社会とどういった関わりを持っているのか」など普段意識することのないテーマを互いに掘り下げることでリーダーとして大事なことを再認識させる。そんな取り組みを続けていた結果、多くの方から評価していただき、今や競争率は3倍になりました。

――官僚時代からこれまでのご活躍については、先般上梓された「リーダーよ、アホであれ」（片山修著、2025、東洋経済新報社）や「応援される人42の言葉」（一柳良雄著、2022、日本経済新聞出版）でも触れられていました。後輩官僚から「先輩は天下りをせずにゼロから新たなキャリアをスタートさせた〝官僚の希望の星〟…」であるが、その背中に憧れて「いったいどれだけの人が犠牲になったか…」と言われたという記載がありました。

一柳　はい。実はこれを言った後輩は現在、知事として活躍しています。そんな彼曰く「あなたほど罪つくりな男はいない」のだそうです。そう言われても困りますよね（笑）。

仕事において立場や肩書が全てではありません。それが有利に働く場合もあれば、行動の縛りになることもあります。かつての立場や肩書にとらわれ、それが通用しない場所に立った時に自分自身を変えることができるか。これは官僚に限った話ではなく誰しもに言えることですが、ただ官僚は職務柄、自ら行動しなくても情報や取引が向こうからやってくる機会が多いので、自身の立ち位置を調整することが難しいというのはよく分かります。そこをきちんと調整できる人が新しい分野でも活躍されているのではないでしょうか。

――最後に国を背負い、日夜困難に立ち向かっている霞が関官僚。昨今、多くのメディアがその働き方や待遇、状況を話題にしていますが、この点について一柳氏のお考え、思いなど伺わせていただけますか。

一柳　この国をどうやって良くしていこうか。それを真剣に考え、実行しているのが霞が関の官僚です。政治家は国民の信を得て、国の方向性を示しますが、それを具体化して実現している官僚の仕事は非常に意義があり、またやりがいのある仕事だと思っています。だからこそ、彼らが悠々と仕事に没頭できるような職場環境、仕事環境を作っていく必要があるのではないかと考えています。あくまで個人的な意見ですが、官僚が仕事に集中できるようにする、将来に不安を感じないようにするために極端かもしれませんが、給料を現在の3倍くらいにしてもよいのではと思っています。もちろん公務員として、自身の見識を高め、国のため、将来のための施策を実施していくことが大前提になりますが。

昨今、官僚を志す人が減り、官僚になっても転職してしまう人が増えていると聞いています。そこには待遇の問題があることは間違いありません。もちろん、お金がすべてではありませんが、そうした待遇は個人のバリューの反映でもあります。国を支え、未来を守る官僚の価値はそんなに低いものではないと思っています。評価制度を導入しているシンガポールではトップレベルの官僚にもなると年収は1億円ほどになります。同じようにしろというわけではありませんが、国の力になりたい、支えたい、変えたい――そんな志を持った官僚が仕事に集中できるように状況が改善できれば、有能な人材も集まるようになりますし、国の将来も明るくなるのではないでしょうか。

大変であることは十分に承知しています。それでも非常にやりがいのある仕事だということも知っていますので現役官僚の皆さんにはこれからも頑張っていってほしいと思っています。

――なるほど。貴重なお話、本日は誠にありがとうございました。

株式会社一柳アソシエイツ　代表取締役＆CEO
一柳　良雄（いちりゅう　よしお）
昭和21年生まれ、大阪府出身、東京大学卒業。
43年通商産業省（現：経済産業省）入省。45年宮澤喜一、田中角栄の通商産業大臣秘書を務める。平成4年通産省大臣官房会計課長、5年近畿通産局長、6年資源エネルギー庁石油部長、7年通産省機械情報産業局次長、8年大臣官房総務審議官、10年 通産研究所次長を経て退官。平成12（2000）年株式会社一柳アソシエイツを創設し、代表取締役＆CEO就任。また「応援される人42の言葉」（一柳良雄著、2022年、日本経済新聞出版）や「リーダーよ、アホであれ」（片山修著、2025年、東洋経済新報社）など経営、起業に関する書籍を多数刊行。

「応援される人42の言葉」（一柳 良雄 著、2022年、日本経済新聞出版）

「リーダーよ、アホであれ」（片山 修 著、2025年、東洋経済新報社）

©時評社