

# 内閣官房副長官補室に出向して

特許審査第三部金属電気化学 審査官 井上 能宏

## 抄録

官邸を横目に坂を下っていく。通勤途中、当時のことをよく思い出します。大変だったこと、震災直後のこと。いろんな人がいて、いろんなことを言っていました。政治舞台のすぐ近く、内閣官房副長官補室に2年間出向して、特許庁の人間である私がどんな経験をして、何を考えたか、少しだけご紹介させていただきます。

## 1. はじめに

「内閣官房」というと、みなさんはどのようなイメージを持たれるでしょうか？ 私は出向中、多くの方々とは名刺交換させていただきましたが、そのときの相手の方の多かった反応はこうでした。「あの官房長官が上司ってこと？」、「内閣府と何が違うの？」、「なんかすごいけど、どんなことしてるの？」などです。

確かに、私が出向する前も同じような疑問をもっていました。公務員の立場でもわかりにくい組織ですから、公務員以外の方々からすれば、なおさらよくわからない組織だと思います。ということで、本稿では、内閣官房がどういうところなのか、どんなことをしているのかについて、「体験」を通じて書いていきたいと思います。読んでいただくことで、内閣官房が少しでも身近に感じるようになっていただければ幸いです。

内閣官房という組織は、日本政府の意思決定プロセスにおいて、また、日本の将来を語る上で非常に重要な組織ですので、論ずることも非常に多く、どんなことを書くべきか悩んでいました。そんなとき、ある方から「単純に、日本の中枢で何が起きているのか、みんな知りたいと思うよ」とアドバイスをいただきました。難しいことをいろいろ考えていた私は、はっとさせられました。

内閣官房という組織の歴史、経緯などは、客観的な事実として、Wikipedia等で調べればある程度わかってしまうことです。また、内閣官房がどういう組織であるべきか、など、行政学的に論じたりすることは、非常に意義のあることだろうとは思いますが、そういったことよりもむしろ、私のような者が、生で体験したことを中心に書いた方がわかりやすいだろうと思っておきました。

ということで、本稿では内閣官房の組織のことや、課題

を抽出して議論をするといったことは、最小限記載するにとどめたいと思います。もし、本稿をお読みになって、内閣官房という組織に興味を持たれた場合に、次のステップとして進んでいただくということでご理解いただきたいと思います。

本稿の構成はこのようにしました。まず、内閣官房がどのような組織なのか、どのような仕事をしているのかについてです。次に、私が出向していた間に起きた二つの大きな出来事、「政権交代」と「東日本大震災」についてです。最後に、「特技懇」という特許に関連した誌面上で、「ついで」といっては怒られてしまいますが、内閣官房と、特許などの知的財産がどのように関係しているのかについて少し触れたいと思います。

## 2. 内閣官房とは？

内閣官房という組織の実態についてわかりやすくまとめたものは、私自身かなり探したのですが、出版物やネット上にはあまりないようです。というのは、日本の政治の歴史をみると、従来の政治は、省庁官僚制、および、与党・自民党の派閥や族議員の影響が強く、つまり、内閣が主導的役割を果たすことが少なく、結果として、内閣の補助機関である内閣官房については、注目されることが少なかったためだと思われます。しかしながら、近年、内閣主導、官邸主導が叫ばれるようになってきており、実際2001年の省庁再編の際に、内閣官房の機能が強化されました。こういった経緯もあり、内閣の補助機関である内閣官房が、ここ10年ほどで、最も注目を集めている官僚組織の一つになってきていると思います。

確かに、内閣官房は、個別の産業分野を所掌することがなく、縦割りの省庁と比べて理解しづらいと思いますの

で、まずは少しずつ明らかにしていきたいと思います。

### (1) 内閣官房は「秘書室」

多くの方は「内閣官房」とは似て非なる「内閣府」という組織があるのをご存じだと思います。まず、この二つの違いから説明したいと思います。「内閣官房と内閣府はどう違うの?」という問いはネット上でもQ&Aがあり、世間一般の疑問になっているようですし、両者とも出向先としてある特許庁職員からすると、両者は混乱しがちなかもしれません。

ここでははっきりさせておきましょう。といっても、正確に、しかもわかりやすく説明するのは難しいのですが、誤解を恐れず、一言で会社組織にたとえると、内閣は「取締役会」、内閣官房は「秘書室」、内閣府は「総務部」のようなところ、と言われているようです。内閣官房は「役所」というよりは、プレーンに近い組織になります。「内閣府」は法律上の授権、もしくは、長期的な課題(科学技術、沖縄、北方、災害など)に対する行政内部の意思形成がすでになされていることが必要になってきますが(内閣府設置法第4条には、内閣府の所掌範囲が限定列挙されている)、それに対し「内閣官房」は、未知の課題にすばやく対応できるように設けられている組織で、その所掌範囲もかなり抽象的に規定されているところが相違します(内閣法12条)。

また「内閣府」は、府省庁の中でも政策の総合調整を行う点で、他の省庁よりも一段上に位置付けられてはいるのですが、基本的には、他の省庁と横並びの組織であって、「内閣官房を助ける」(内閣府設置法3条3項)という意味では、「内閣官房」の下に位置します。加えて、経緯からみても、「内閣府」は、旧総理府、旧経企庁の流れを汲んでおり、「内閣官房」とは別の組織といえます。

とはいえ、このように制度上の両者の違いはわかっても、組織の中にいると、違いがはっきりしないように感じることよくあります。例えば、「内閣官房」の職員でも、「内閣府」の官房総務課や会計課にお世話になりますし、「内閣府共済」に入ります。物理的にも「内閣府本府庁舎」の中に「内閣官房」があります。また、「内閣官房」の大臣と「内閣府」の大臣とが複雑に構成され(「スパゲッティ状態」と呼ばれ、どの大臣(副大臣、政務官)がどの案件を担当しているのかが複雑に絡み合っている)、職員の方も「内閣府」と「内閣官房」は併任する 경우가少なくありません。それから、仕事の中身をみても、「内閣官房」の機能強化がなされていくにつれて(法律を作成する権限が付与された等)、徐々に、両者の実質的な違いがなくなっていることも事実だと思います。「国家戦略室」は内閣官房におかれ、「行政刷新会議」は内閣府におかれているのはなぜ? という疑問もでてきます。こうしてみると、「内閣府」と「内閣官房」については、組織を見直す時期にきている

のかもしれませんが。

もう一つ、「内閣官房」と関係の深い組織として「官邸」があります。「官邸」とは、物理的に総理が執務する建物を指すと同時に、総理及びその側近からなる集団を指し、一般的には総理、官房長官、官房副長官、総理秘書官、総理補佐官などを指します。「内閣官房」は「官邸」の一部とは考えないことが多いようです。

### (2) 内閣官房の組織について

さて、内閣官房についてなんとなくイメージしていただいたと思いますので(余計混乱させてしまったかもしれませんが…)、内閣官房はどういう組織なのかについて、改めて俯瞰したいと思います。比較的知られているところからすると、内閣官房は、官房長官がいて、国家戦略室が設置されていて、知的財産戦略推進事務局も置かれているところということになりますが、全体像を見てみたいと思います。

法律の文言を借りて説明すれば、内閣官房は「内閣の補助機関であるとともに、内閣の首長たる内閣総理大臣を直接に補佐・支援する機関」となります。内閣官房の主任の

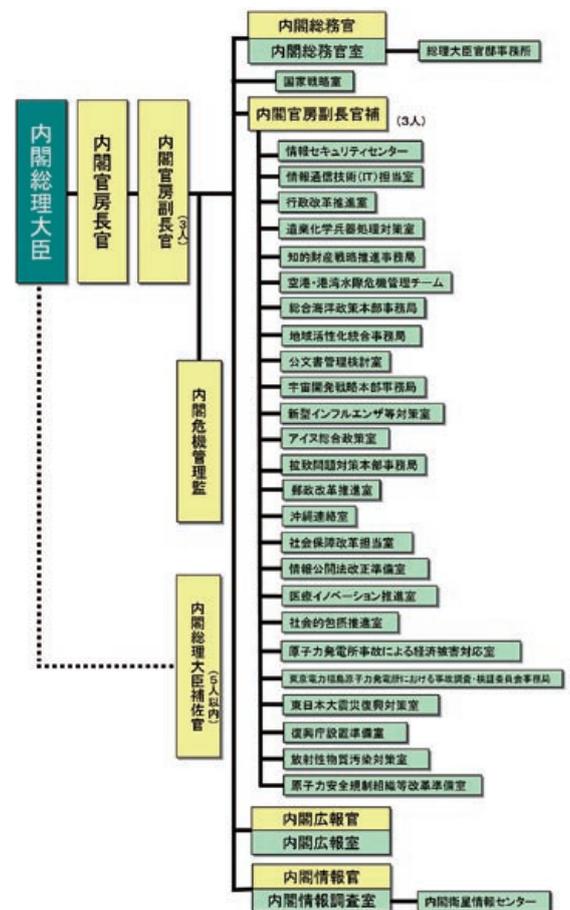


図1 組織図  
出典:内閣官房HP

大臣は総理であり（内閣法23条）、その下に内閣官房長官（同法13条）、内閣官房副長官（同法14条）、内閣危機管理監（同法15条）といった幹部が配されています（図1中、左側）。

そして、内閣官房副長官の下部組織としては、大きく分けて4つあります（図1中、右側）。

- ①「内閣総務官室」…閣議の運営等を担当
- ②「内閣官房副長官補室」…政策の企画・立案及び総合調整を担当
- ③「内閣広報室」…総理、官房長官の記者会見、官邸HP等を担当
- ④「内閣情報調査室」…諜報活動等を担当

4つの組織のうち、「内閣官房副長官補室」は、「副長官補」を補佐する機関で、内閣としての政策形成に実質的に関わっている部署という意味において、内閣官房の主役となる組織になります。

「内閣官房副長官補室」は、「本室」とも呼ばれます。つまり「本室」とは別に「分室」があります。図1を見ると、「内閣官房副長官補」の下にいろいろな部署がぶら下がっているのがわかると思います。これら「分室」は、情報通信技術担当室、宇宙開発戦略本部事務局、最近では、東日本大震災復興対策室など、25ほどが存在し、それぞれ数名～数十名規模の組織で、霞ヶ関界隈に点在しています。知財関係者の間ではおなじみの「知的財産戦略推進事務局」も「分室」に当たります。

「本室」では、日常的な様々な雑多な総合調整案件を行っているのに対し、「分室」では、特定の政策でまとめた案件を担当しています。例えば「知的財産戦略推進事務局」は、知的財産戦略という特定の政策でまとめたものを担当しています。また、「分室」の独立性の強さ等にも依存しますが、「本室」が「分室」に発注するという関係にあります。つまり、本室から（具体的には私がいたポストから）、「知的財産戦略推進事務局」に対し、専門調査会のスケジュールの提出を求めるなどの発注をするという関係になります。

ちなみに、「知的財産戦略推進事務局」が設置される以前は、「本室」の経産担当や文科担当が取りまとめていましたが、小泉政権時代、知財立国の実現に向けて、政府として取りまとめる部署が必要ということから、「本室」から独立して「分室」が設置され、今の形となっています。

### (3) 内閣官房副長官補室 … 通称「補室」

さて、内閣官房の4つの組織のうち、私の所属していた「内閣官房副長官補室」（厳密には法令上存在する組織ではありません。以下「補室」）は、官邸の真向かいにある「内閣府本府庁舎」という建物の5階にあります。丸ノ内線「国会議事堂前」の駅から特許庁へ下っていく坂道の途中、左手にある灰色の6階建ての建物です。

補室におけるトップは、次官級の「副長官補」になります。そして、「副長官補」を補佐する者（副長官補付）として、局次長級の「内閣審議官」（3名）、課長級の「内閣参事官」（約20名）が常駐し、総合調整の実働部隊となっています。それから、内閣参事官の手足となって仕え、遂行を補佐する者として、参事官補佐・主査などの「内閣事務官」（約50名）がその役割を担っています。その他、臨時職員等も含めて総勢約90名が副長官補室の構成員です。副長官補、内閣審議官、内閣参事官、内閣事務官、という4つの階層構造をとった組織です。なお、内閣参事官は、基本的に本省で課長ポストをいくつか経験してきたエリート級（仕事ができるという意味）のキャリア官僚です。

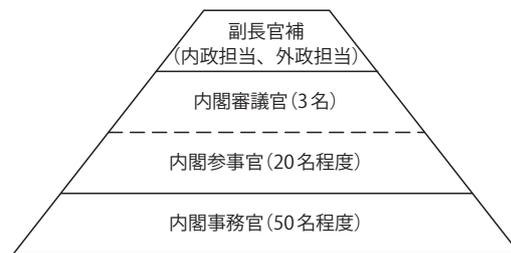


図2 補室の構図

補室は、基本的にほとんどすべての府省庁、すなわち、内閣府（旧総理府、旧経企庁）、金融庁、警察庁、総務省（旧自治、旧郵政）、法務省（本省、検察官、裁判官）、外務省、財務省（本省、税関）、文科省（旧文科、旧科技）、厚労省（旧労働、旧厚生）、農水省、経産省、国交省（旧建設、旧運輸、海上保安庁）、環境省、防衛省（本省、自衛隊）からの出向者で構成されています（お陰様で非常に人脈が拡がりました。）。

基本的にすべての案件をカバーするわけですから当然こういった方々が必要になってきます。ひとつおりの府省庁が揃って総合調整を行う部署として、補室は、唯一無二の存在です（すべての技術をカバーしている部署として特許庁があるのと同じ!?）。ひとつおりの揃っていないと、内閣がオールジャパン体制で政策を作っていくことをサポートできません。政権交代直後、総合調整機能がある部署は補室のみであったため、国家戦略室が立ち上がる時、「結局、補室がそのまま国家戦略室になるのではないか」と言われていました（なお、現在は様々な経緯を経て、補室内に国家戦略室の併任者が数多くいる状況）。

### 3. 補室での仕事

さて、内閣官房、そして、補室について、ある程度おわかりいただけたと思いますので、次に、その「補室」が一体何をやっているのか、時勢によって様々ありますが、総論として、大きく3つあげたいと思います。

**(1) ニュース、事件が起こると、補室は動きます。**

東日本大震災という極端なニュースの際はもちろんですが、日々のニュースでも同じです。小笠原諸島が世界遺産に登録されれば、環境担当、文科担当が対応、鳥インフルエンザが見つければ、農水担当、厚労担当が対応、尖閣諸島の問題が起きれば、海保担当、外務担当が対応、といった具合です。つまり、補室は日本の縮図です。補室が忙しいときは、世間も忙しく、そうでないときは、世間は比較的うまく回っているということになります。そして、それぞれのニュースが密接に絡んでいることがよくあります。

私が関わったものでは、例えばこんなことがありました。2010年冬、バンクーバーオリンピックのとき、ある日本人がメダルを取ったのですが、メダルを取ったことによって、スポーツ関連を所管している文科担当が動きました。つまり、このニュースを官房長官に正確に伝えるための業務が発生しました。文科担当のこの業務が優先され、結果として知財関連の予定が変更となりました。…という流れの調整です。私はこのとき、メダルを取るか取らないかという世間のニュースで、他の案件の流れが変わってしまうこともあり得ることを知りました。

このように、世間の動きとの相関関係が強い部署なので、補室職員としてはニュースに常に敏感になっておかなければなりません。例えば、補室は、大半の新聞、雑誌が常にいつでも読める状態になっており、また、補室の職員は、毎日少なくとも昼のテレビニュース(12:00~12:15)を見るようにしています。それから、官房長官は、毎日記者会見をするのですが、どのような内容を質問されてもいように、国内外で起きた出来事を事前に調査し、必要があれば官房長官に伝えておく、といった業務も補室の重要な仕事の一つになります。

**(2) 補室は、官邸と各府省庁をつないでいます。**

約90名からなる補室(本室)は、庶務担当、国会担当、人事担当、会計担当などの担当者のほか、経産担当、文科担当、農水担当、などの担当者があり、出向者は、出身省庁を基本的に担当することになります。例えば、経産省は、経産省からの出向者4人(参事官2人、補佐2人)で担当します。補佐クラスの経産担当2人については、1人は経産省本省から、1人は特許庁から出向するのが慣例となっているようです。そして、経産担当として、官邸と経産省本省とのパイプ役となります。つまり、官邸からの情報を、

各府省庁に伝達する必要があるとき、経産担当は、経産省の官房総務課などに連絡することになります。もちろん、その逆もあり、経産省から官邸に入れるべき情報は、補室を通じて官邸に連絡されることになります。例えば、実際あったことですが、特許庁で不祥事が起きた際も、特許庁総務課、経産省官房総務課、補室を通じて、官邸に情報が入るようになっていました。

また、自分の出身省庁との連絡役のほか、分室との連絡役を担当することもよくあります。例えば私の場合、着任当初は、知的財産戦略推進事務局と、情報通信技術(IT)担当室という2つの「分室」を担当していました。もう一人の経産省からの出向者(補佐)は、地球温暖化問題やその他雑多な案件などを担当していました。もちろん、これは原則であって、案件に応じて柔軟に対応することになります。また、担当するといっても、分室はある程度独立した機能をもっているのので、資料をゼロから作成したりすることはほとんどなく、分室のスケジュールを把握したり、分室がセットする各種専門調査会、本部会合に出席・報告をしたりすることが仕事の内容になります。

**(3) 官邸からのトップダウン指示で補室は動きます。**

ある案件について特に総理が積極的に取り組みたいと考える場合、官邸からトップダウンで補室に指示が入ることがあります。この場合、補室は即刻総合調整することになります。例えば、2011年度予算に関する「政策コンテスト」<sup>1)</sup>を行うことが官邸の意向で決まりました。この案件は、経産担当とは直接関係ない案件です。補室内で調整した結果、担当の参事官が決まりました。そのとき、私はIT担当をしていたので、「政策コンテスト」のホームページ作成の部分について担当することになりました。トップダウンで直接指示がくるため、時間的な余裕も少なく、限られた時間内に、いかに最大のパフォーマンスを得るかという観点でものを考える必要に迫られます。実際ホームページ作成の発注を受けてから、仕様書を作成して、契約相手を探し、実際に契約し、各部署と調整しながら、最終的に官邸HPにサイトを立ち上げるまで、実質10日ほどしかありませんでした。

**4. 補室で経験した大きな出来事**

総論では3つあげましたが、各論として2つあげたいと思います。2009年の流行語大賞にもなった「政権交代」と、

1) 「政策コンテスト」

国家予算の概算要求基準の特別枠に該当する政策を、オープンな環境で決定するコンテストのこと。密室で決めるのではなく、全てをオープンにして国民の目に見えるかたちで決定するという狙いがあった。2011年度の国家予算の概算要求基準の特別枠である、「元気な日本復活特別枠」の1兆円以上の額の割り振りを決めるにあたって、各省庁が必要な政策と予算を提示し、集まった予算案を内閣で議論し、最終的に総理大臣が特別枠の規模に応じて取捨選択することで決定する政策コンテストという形式で決めるというもの。

日本を根幹から揺さぶった「東日本大震災」についてです。この2つについては、やはり忘れることのできない大きな出来事でした。もちろん、震災対応については、現時点でも引き続き、関連業務が行われています。

### (1) 政権交代 (2009.9.16)

私は、2009年8月1日付で補室に出向しました。辞令は当時の麻生太郎総理からいただきました。2009年7月12日に東京都議会議員選挙で民主党が都議会で第一党になり、民主党の勢いが増しているときでした。民主党のマニフェストには、「子ども手当」、「税金の無駄遣いと天下りの根絶」、「年金制度一元化」、「農業の戸別所得補償制度」といった政策が盛り込まれました。いよいよ7月21日に衆議院が解散、8月30日の総選挙では民主党が大勝するのではないかとされていました。

私は出向するにあたり、前任者から引き継ぎを受けましたが、「政権交代して、ガラッと内容が変わると思う」と言われました。かなり不安だったのを覚えています（不安だったのは、前任者の説明が悪かった訳ではありません。念のため）。

8月30日に総選挙が行われ、民主党が308議席を獲得、第1党になり、9月16日には、第172回国会（特別国会）が招集され、鳩山由紀夫民主党党首が衆議院・参議院本会議において第93代内閣総理大臣として首班指名されました。そしてその日のうちに、鳩山内閣が組閣されました。これら一連の動きについては補室という官邸に近い組織にいたことで、かなり身近なものに感じられ、自然と内閣制度や国会の手続きの流れを勉強することにもなりました。と同時に、これから国会や内閣のしくみ、政治のしくみを覚えていかなければ！と気持ちを引き締めていたのを覚えています。

例えば、組閣については、その細かいスケジュールが補室内でも共有され、挨拶文のチェック依頼がメールで飛び交い、総理からの補職辞令（総理から、各省大臣、副大臣、

政務官に対して交付される辞令。この辞令により、例えば「知財担当」はどの大臣の所管となるかが決まる。）が共有され、閣議における閣僚の座席表などの情報が流れます。私は何をしていたかという、知財、ITの担当大臣が誰になるか、その秘書官が誰になるか、連絡先はどこになるのか、新大臣、副大臣、政務官への所管説明はどうするか、などの情報収集を行っていました。

政治主導・脱官僚依存が叫ばれていた時期でした。その政治主導により、私がおのとき関わっていたIT戦略策定の体制についても影響がありました。旧政権下では、IT戦略本部の直下に専門調査会を設ける体制をとっていたところ、新政権では、IT担当大臣を座長とし、副大臣級の委員からなる「企画委員会」という新組織を、IT戦略本部と専門調査会の間に新たに設けることになったのです。つまり、従来よりも政務官、副大臣の役割が増えたということになります。政務官、副大臣への説明を丁寧に行うというプロセスも増えました。そして、IT戦略について、ほぼ白紙の状態から見直しがなされました。こうして、新政権の下で、当時画期的ともいわれた「新たな情報通信技術戦略」(2010.5.11) が取りまとめられることになりました。

IT戦略本部と同様に、知財戦略本部でも、同じ動きをしました。すなわち、「企画委員会」が新たに設置され、知財戦略本部開催前に「企画委員会」を開催するというプロセスが新たに入りました（図3参照）。そして、IT戦略の場合と同様に、政策の見直しがなされ、新政権の下で、「知的財産推進計画2010」(2010.5.21) が取りまとめられることになりました。各省との調整、知財本部の委員や企画委員会の委員との調整、官邸との調整などを経て、やっとまとまることになるのですが、これは相当大変なものでした。

その後、民主党政権は、行政刷新会議による事業仕分け、普天間問題、尖閣諸島中国漁船衝突事件への対応などをいろいろ経験していきます。今思えば、政権交代があったからといって、各府省庁、与野党、関係者との調整等を通じて政策を決めていくという流れ自体が変わることはないの

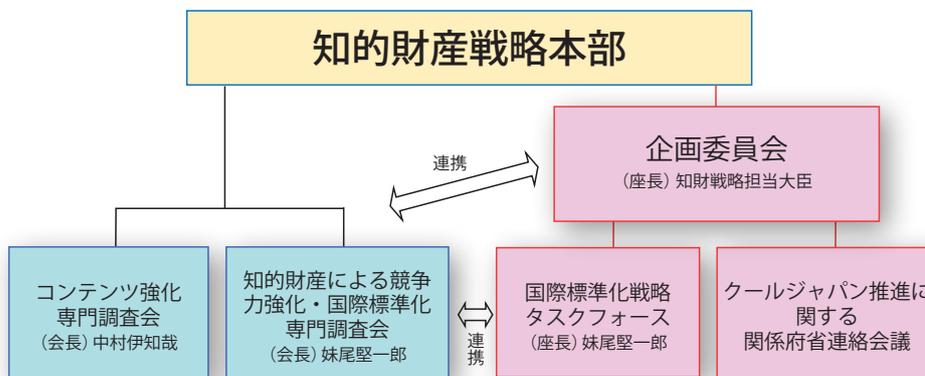


図3 知的財産戦略本部体制図

で、内閣官房の職員、補室の職員の仕事は、それほど大きくは変わっていないのかもしれませんが。むしろ、内閣官房は、たとえ政権交代したとしても、たとえ政務にどんな方が来たとしても、政務を支える事務側の立場としては、安定した体制・対応が必要とされる組織なので、仕事の内容が大きく変わってはいけないと言っていいのかもしれませんが。

## (2) 東日本大震災 (2011.3.11)

3月11日金曜日、私の誕生日でした。午後2時46分、私は補室にいて、会議の資料を大量にプリントアウトしている最中でした。大きな揺れが発生し、審議官が「これはやばいんじゃないか」と叫びだしました。ざわめきの中、手の空いている人がテレビやネットをチェックしていたのですが、事態がよくわからないので、震災直後は、とりあえず今着手している案件について進めるしかないという状況でした。補室内では、「週末の開国フォーラム、もう中止の連絡をしてもいいのかな。」「確認します。」などという会話をしていたのを覚えています。また、とりあえず翌週月曜日に行う打ち合わせの会議室の予約を取ったりしていました。しかし、徐々に事態が明らかになってくると共に、各種レク、各種会議、各種打ち合わせ、月曜日の国会(予算委員会)など、次々と予定キャンセルの連絡が流れ、また、開催するかしないかの問い合わせや相談が多くなってきました。

午後5時頃、菅総理と枝野官房長官から最初の記者会見で、「被害を最小限に抑えるために総力を挙げる」「政府として被害の救援、そして拡大防止に向けて、最大限の努力」「原子力発電所——現時点で、被害や放射能漏れという情報は無い」といった報告がありました。そして、その後、枝野官房長官は午後5時40分頃、首都圏の住民向けに「鉄道等の交通機関が現在、不通になっている。現時点で復旧のメドは立っていない。冷静に落ち着いて、中・遠距離の方は無理に帰宅されないことを願います」と職場などでの待機を呼びかける緊急メッセージを発表。それを受け、補室の庶務担当者から「職場等の安全な場所で待機をお願いいたします。」という連絡が入りました。

そして午後8時過ぎ、当室にも「状況に大きな変化はない。各閣僚には総理から対応に全力を尽くすよう指示がでていることもあり、引き続き原則待機。ただし、特段の事情で帰る必要がある人は帰ってもよいが、各ライン最低1名は残すこと。」と指示があり、今どういう状況なのか、今後どうなるのか、不安になりながら震災当日の夜を過

しました。

午後10時ごろ、ふと上司と2人きりになった時、「大変な誕生日になったね」と静かに言われたのをよく覚えています。余震が続くなか、テレビやネットを見て状況を確認しながら過ごしていると、翌朝6時頃、官邸からヘリの音が聞こえました。総理を乗せて現地に向かおうとしているヘリの音でした。後になって「そんなことをしている場合ではなかった」と批判されることも多いこの総理の行動ですが、このときは「がんばれ」と祈るしかありませんでした。

11日のうちに、各府省庁の法令担当官宛に、内閣府政策統括官(防災担当)から、「特定非常災害の被害者の権利利益の保全等を図るための特別措置に関する法律」に関する調査についての連絡が流れました。要するに、政令を制定するにあたって<sup>2)</sup>、各省庁に対して、これからどんな準備が必要になりそうか事前調査を行うものでした。いろいろな震災対応を行っていく、スタートになる手続きでした。

私は、これからどんな対応をしていけばいいのか悩みながら、12日の昼11時に一旦帰途につきました。自宅にバスで帰ろうとしても、付近一帯がところどころ、液状化現象でバスが走れない状況になっていました。ストレートには帰れないことに驚き、対応する側の認識しなかった私は、「私も被災者なのか」と、はっとさせられた記憶があります。

13日の朝8時半、私にとっての震災対応の仕事が本格的に始まりました。官邸の地下にある「危機管理センター」での、安全保障・危機管理担当部局に対するヘルプの業務でした。危機管理センターの幹部部屋は、政府として実質的に震災対応の指揮を取っていた場所です。中央に幹部の座る円卓があり(内閣危機管理監、副長官補(安危担当)、防災担当大臣、保安院、自衛隊、消防庁、警察庁などの各府省庁幹部などが並ぶ)、フロントには各種情報が流れる巨大スクリーンがあり、幹部席の後ろに参事官クラスの席が並び、ヘッドセットを装着した内閣官房職員が書類を持って部屋内をバタバタと走り回っていました。この日、幹部から「アメリカはなんて言ってるんだ!」「そこは文科と厚労が協力して対応しろ!」「今ヘリは何台出せるんだ!」などの会話が飛び交っていたと記憶しています。私はそんな中において、どこに電話すればいいかわからない、どの資料がどういう資料かわからない、誰に聞いたらいいかわからない、ある人と連絡とりたいがどこにいるかわからない、すぐに状況が変わる、といった雰囲気や圧迫されたのを覚えています。13日の夜、官邸4階大会議室での「第1回電力需給緊急対策本部」<sup>3)</sup>の開催を無事終え、13

2) 「平成23年東北地方太平洋沖地震による災害についての特定非常災害及びこれに対し適用すべき措置の指定に関する政令」  
大規模な非常災害である「平成23年東北地方太平洋沖地震による災害」について特定非常災害として指定するとともに、行政上の権利利益の満了日の延長等を行うことにより、被災者の権利利益の保全等を図ろうとするもの。 <http://www.bousai.go.jp/oshirase/h23/110313-2kisyu.pdf>

3) 「電力需給に関する検討会合」(旧称:電力需給緊急対策本部)  
電力供給不足について、政府としての対応を総合的かつ強力に推進するために設置された、内閣官房長官を座長とする会合。  
[http://www.kantei.go.jp/jp/singi/electricity\\_supply/index.html](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/electricity_supply/index.html)

日の私の担当していた仕事は終わりました。

私は、震災以降、出向期間が終わるまで約5ヶ月間、経産担当として、電力問題をメインに携わっていました。「電力需給緊急対策本部」や、その下部組織である「幹事会」を開催する準備などの対応です。補室内は完全に臨時体制です。こういうとき柔軟に動けるのも補室の良さなのかもしれません。

震災直後、東京電力の電力供給能力は、約2100万kWが欠落(約5200万kWから約3100万kWへ約4割減)、この結果、東電管内のこの時期のピーク時の想定需要約4100万kWに対し、約1000万kWの大幅な供給力不足が発生していました。ほかに選択肢はなく、やむを得ない緊急措置として計画停電(輪番停電)が14日からスタート、いろいろな要望・苦情が各業界、各自治体から出てきました。16日、計画停電による死者(交通事故)が出ました。総理に対する要望事項が並んだ生々しいFAXがいろいろ流れました。東電の電力需給状況について、1時間に1回FAXされてきていました。電力の需給バランスがほんとにギリギリの状況もあり、ヒヤヒヤしていました。余震が起こるたびに、原発の状況が調査され、報告を待ちました。地震発生から1週間は、そんな状況だったと思います。

そして、夏を乗り越えるにはどうしたらいいか、企業、家庭、そして自分たち府省庁、それぞれに対し、節電をしてもらうにはどうしたらいいか、万が一の大規模停電が起きてしまったときのためにどのような準備ができるか、官邸内、補室内、経産省内では、本当に真剣に議論していたと思います。

その後、4月8日には、「夏季の電力需給対策の骨格」がとりまとめられ、5月13日(朝7時半ごろだったか、とにかく早かった)、閣議前、国会内の大臣応接室で開催された「電力需給緊急対策本部」において、「夏季の電力需給対策について」がとりまとめられました。これで、電力問題については一応、一段落がつけました(もちろん単なる一段落であって、まだまだ課題は山積みです。)。そして、5月26日、職場のメンバーで飲み会があり、一つ大きなものを乗り越えたという安堵感と達成感で、やっと少しほっとできたのを覚えています。みんないい顔していました。

最後に、震災直後10日間の個人メモを載せておきます。そのときにしか書けないリアルさをお伝えするため、多少言葉遣いが雑ですが、ほとんどそのまま転載したいと思います。なお、この記載の内容に関しては、執筆者である私にすべて責任があります。

●3月11日(金) 18:54

えらい誕生日になってしまった!

阪神淡路大震災の記憶が甦る。

みんな頼むから自分のことだけ考えるのはやめてくれ!

本当に余裕ない人はとりあえず自分のことだけ考えろ!

なんとかせな...

●3月12日(土) 5:56

今官邸からヘリが出発しました。

がんばれ!

●3月12日(土) 11:02

無事帰宅。

結構本棚倒れてるな。

誕生日プレゼント受け取れなかった...

冷静になってきた。

●3月14日(火) 1:08

今仕事からの帰りです。

今日は朝から官邸で臨時でお手伝いをしてきました。

初めてのことばかりで、しかもスピードが早く、戸惑うことも多かった。

でも国は震災対策についてやるべきことをしっかりやっている。

みんな必死だ。もっと貢献したい。そう感じた。

●3月15日(水) 2:00

本当にみんな一人一人頑張ってる。努力を信頼するんだ。信頼する勇気を持つ。他人の批判、文句、応援、祈り、悲しみ、全部呑み込め!

●3月16日(木) 1:07

官房長官、震災5日目になって初めてさっき帰宅したらしい。24時間営業の人はいっぱいいるだろうな。いろいろ悪口を言われているらしいが、やっぱ責める気にならんあ。

●3月17日(金) 3:44

日本はもうダメだという人、そんなことはない! 大丈夫だ! という人、みんなはどっち? 今3:7くらい構成比になるのかなあ? でもそんなんどっちでもいって人も多いんじゃないかな。日本全体を考えるより、隣の人のこと考えるべき、じゃないかな。

●3月18日(土) 3:58

今日はいろいろあった。官邸で何が起きているか、いろいろ言いたいと言えないのがつらいな。

●3月19日(日) 5:50

あー書けない。ねる。

●3月21日(月) 0:22

今日も休日出勤

なんか変な疲れが出てきたぞ。

## 5. 内閣官房と知的財産

内閣官房には、前述したように、補室の「分室」として、「知的財産戦略推進事務局」(以下「知財事務局」)があります。知財事務局には、局長、次長2名、参事官3名ほか、合わせて約30名の出向者がいます。内訳はというと、経産省、文科省を中心に、農水省、財務省、法務省、国交省、総務省などの省庁からの出向者と、キヤノン、ソニー、東芝、JASRACなどの民間出身の出向者です。特許庁からも参事官を含め数名併任しています。このみなさんが、「知的財産戦略本部」(図4参照)<sup>4)</sup>の事務局となり、特許を通じた国際競争力強化戦略、国際標準化戦略、コンテンツ戦略、クールジャパン戦略などを担当しています。



図4 2010.12.21の知的財産戦略本部会合の様子。私が左上に写っています。

出典：内閣広報室

ちなみに、「知的財産基本法」ができる背景として、「高度情報通信ネットワーク社会形成基本法」(IT基本法)が関係していることをご存じでしょうか。私は当時、そんなことも知らないのかと言われてしまったのですが、実は「知的財産基本法」は、「IT基本法」が元になっています。どうしたことかという、まず、「IT基本法」は、内閣官房が所管する初めての組織法・設置法以外の法律として2000年11月に成立しています。橋本行革の結果、「省庁再編」と「内閣機能の強化」が叫ばれていた時期でしたので、それを受け、内閣官房内(IT担当室)で法案が起草されることになり、内閣官房は、積極的に企画・立案にまで踏み出した形となったわけです。そして、「知財基本法」はこうしてできた「IT基本法」を参考に作成されました。「IT戦略本部」は全閣僚から構成されますが、「知財戦略本部」も同じです。検討内容が違って、ほとんど同じしくみですから、「知財基本法」は、「IT基本法」をほとんどそのまま利用しているわけです。

このように、知財関連部署の中には、理解しにくいことも、一段上から俯瞰することで、見えてくることがあります。同様に、一段上からでないと調整できないこともあります。例えば、知財事務局、IT担当室、総合科学技術会議を一つにまとめようといった議論(いわゆる総合科学技術会議の改組の議論)もありますが、こういった議論も一段上から議論しなければ見えてきません。

さて、新政権誕生時では、菅直人大臣(副総理)が科学技術政策担当大臣(知財担当)で、その下に古川元久副大臣と津村啓介政務官が配されていました。みなさん知財を専属に担当している訳ではなく、他の案件も兼務しているため、相当お忙しく、調整は大変になります。知財事務局から、まず政務官、副大臣、大臣、そして総理まで説明するわけですが、その最初となる政務官の時間がなかなかとれず、知財事務局側からすれば、非常に苦勞することになります。ただ、対する政務官側も知財以外の案件も含めて相当勉強しなければならないので、相当大変だったのではないかと思います。

政府内での知財への認識は様々で、上記の知財担当のみみなさんのように勉強されている方々ばかりではありません。例えば、知的財産戦略本部会合で、実際私が聞いて驚いたのは、「日本全体に、知財は一体いくらあるんだ？」(某大臣)でした。また、別の会合等で、実際に色々聞いてきたのですが、「審査をもっと早くするべきだ」(複数の某政治家)とひたすら繰り返すだけの方が多くいました。それから、これは聞いた話ですが、ある事務方が、かつて小泉総理から受けた質問は、「日本で一番儲かっている特許はなんだ？」だったそうです。政治家というのは、その程度の認識なのか、と一瞬思ってしまいます。しかしよく考えると、ずばっと大局的な視点でものを捉えたこれらの質問は、専門知識のない国民目線の質問ともいえ、非常に重要であることに気づきます。知財関係者は普段、法律の解釈や、制度のしくみ、統計などについて、細かく分析、評価、説明する癖がついているのかもしれませんが。これはこれで大変重要なことなのですが、他方で、こういったざっくりした質問に、簡単に、しかも、適確に答えることもできなければ、わかりやすく説明したことにならないんだな、と強く感じることにつながりました。

最後に、知的財産と東日本大震災の関係を少しだけ書きます。この大震災によって、知財本部会合にも当然影響がありました。東日本大震災の発生後、3月31日付で知的財産戦略本部会合を持ち回り開催しましたが、その際には、総理から「これからの日本にはこうした知的財産が大切になる」というコメントがありました。そして、6月3

4) 「知的財産戦略本部」

平成14年7月3日に知的財産戦略会議で策定された「知的財産戦略大綱」にその設置が盛り込まれたもので、その後、知的財産戦略本部の設置を盛り込んだ知的財産基本法案が平成14年10月18日に閣議決定され、同年11月27日に成立(施行は平成15年3月1日)。

日に知的財産戦略本部会合が開かれ、大震災への対応策も含めた「知的財産推進計画2011」が決定されるに至りましたが、その際にも、総理から「日本人の秩序ある行動そのものが、日本に対する尊敬として世界から表明されている」という内容のコメントがありました。

知的財産は、目に見えない無形のもので。特許、コンテンツなどはもちろん、暴動も略奪もない日本人の行動様式そのもの（クールジャパン）も含めた、より広い意味での知的財産を、大事に育て、世界に広げていけば、今後の日本の復興は必ず成し遂げられるはずと信じています。

## 6. おわりに

出向前（いまだにそうですが）、自分にとって足りない部分は「政治・経済・時事」の部分だと感じていました。特許庁は経済産業省の傘下にあるのに、経済のことがわからない自分を克服したかったんだと思います。補室に出向できれば、そういった部分を補強できると期待していました。ところが、その部分を学ぶより以前の話でつまづくことが多く、特に1年目は怒られてばかりでした。上司に「絶対的に経験が足りない」と言われましたが、まさにその通りでした。いまだに「自分は仕事ができない人間だ」という劣等感がふっと湧いてくるくらいです。結局、「政治・経済・時事」という中身について学ぶことができたのは確かですが、それよりもむしろ、メモの書き方、情報の共有の方法、相手に話しかけるタイミング、説明のタイミング、人を誘導する方法、電話での話し方、謝るタイミング、相手が何を求めているかをはっきりさせる方法、どうにもならないときに人に助けてもらう方法など、こうした人との接し方の基本を学ぶことの方が私にとって意義あるものになりました。自分を否定してくれる経験は、今後ほとんどないかもしれないと思うと、本当に貴重な経験をさせていただいたと思っています。

それから、内閣官房という、各府省庁の一段上にある組織にいたおかげで、つまり、経産省本省そのものすら発注の対象とするような立場を経験できたおかげで、官邸からみた知財、あるいは、特許庁の位置づけを伺い知ることができました。出向前は、もちろん頭では「特許の世界は狭い」とわかっていたつもりでした。しかし実際外に出てみて、もっとリアリティある経験ができました。年金問題、医療問題、消費税問題の方が重要案件となり、優先されていくという経験や、どんなに大事なことがわかっているにもかかわらず、政治の力、肩書きの力、声の大きさの力という目に見えない力で思わぬ方向転換をしていってしまうという、ある意味理不尽な経験を通じて、世の中を知ることができました。

出向者名簿による特許庁からの出向先は、省庁についてだけみると、経産省本省（各局、エネ庁、保安院、経済局）

が最も多く、そのほかは、文科省本省、外務省本省、文化庁、消費者庁、人事院、内閣官房知財事務局、そして、内閣官房副長官補室に限られているようです。これらのポストのうち、補室というポストは、日本の現在の姿を理解ができる部署で、しかも、日本の未来の姿を想い描く準備ができる部署だろうと思います。もちろん、もの見方が一つ増えるだけであって、別の部署に行けば、別の違う見方もできるかもしれないし、もっと深くみることもできるかもしれませんが、少なくとも今の私にとっては足りない部分を補えることができた最適な部署と感じられました。

私は、「補室に行きたい」と強く希望し、その希望を叶えていただきました。そして出向から戻って来た今、補室に出向して本当によかったと思っていますし、このような機会に恵まれたことに感謝しています。これからも引き続き様々な経験を積んで、他人の役に立てるように、そして、どんな経験をするにしても、自分がしてきた経験は大事に膨らませて次につなげるようにしたいと考えています。

最後になりましたが、この場をお借りして、このような執筆の機会をいただけたことに編集委員の皆様へ深く感謝するとともに、このたびの東日本大震災により被害に遭われた皆様には、心よりお悔やみ、お見舞い申し上げたいと思います。最後までお読みいただき、ありがとうございます。

## profile

井上 能宏 (いのうえ よしひろ)

1975.3.11 名古屋生まれ  
1997.3 大阪大学 基礎工学部卒業 (化学工学)  
2000.3 京都大学大学院 農学研究科卒業 (分子生物学)  
2001.4 特許庁入庁 (プラスチック工学)  
2007.7 調整課審査推進室に併任 (1年間)  
2009.8 内閣官房副長官補室に出向 (2年間)  
2011.9 榊葉町災害対策本部に派遣 (1ヶ月間)  
2011.10より現職

