



公務員制度の在り方についての所感

青山社中株式会社 筆頭代表CEO
中央大学(公共政策研究科) 客員教授
朝比奈一郎

1-1: 自己紹介

朝比奈 一郎

青山社中株式会社 筆頭代表 (CEO)
中央大学 (公共政策研究科) 客員教授

1973年東京都生まれ。(39歳)

東京大学法学部卒業。

ハーバード大行政大学院修了 (修士)。

経済産業省でエネルギー政策、インフラ輸出政策などを担当。外務省「世界の中の日本：30人委員会」委員 (2006年)。「プロジェクトK (新しい霞ヶ関を創る若手の会)」初代代表。

2010年11月15日、青山社中株式会社 設立。

主な著書に「やり過ぎる力」(ディスカヴァー・トゥエンティワン・単著)、「霞ヶ関構造改革・プロジェクトK」(東洋経済新報社・共著)、「霞ヶ関維新」(英治出版・共著)、「ハーバード・ケネディスクールでは、何をどう教えているか」(英治出版・共著)。



1-2:青山社中紹介

青山社中とは

「世界に誇れ、世界で戦える日本」のための人材・政策・組織を創る新しい会社(株式会社)です。

<3つのコンセプト>

1、世直し法人

日本の活性化が目標。「世界に誇れ、世界で戦える日本」を構築するために活動。

2、自立促進法人

脱政治依存・脱役所依存(政治や行政のせいにするのを止める)、日本人・日本の組織の「自立」「自律」を目指して活動。

3、理念実現型法人

戦争(命を投げ出す事業)から商売(営利事業)まで行った亀山社中にならう、理念の実現のため営利・非営利を問わず活動。

1-2:青山社中紹介

<青山社中の主な事業>

青山社中リーダー塾 (人づくり)

目的

「国や社会のことを考え、変革に向けて行動できる人材の育成」を目的とする若者対象の塾

内容 「魂に火をつける教育」

<特徴>

- ①若手による若手教育
- ②師弟一体として議論・活動
- ③一人で指導(伝わる教育)
- ④塾生の横のつながり重視
- ⑤受信だけでなく発信も

青山社中シンクタンク (政策づくり)

目的

政策提言だけでなく、実現を目指す行動型シンクタンク

内容 「シンク&アクトタンク」

<特徴>

- ①政策の研究・立案・発表
- ②政策実現のために政治・行政に働きかけ
- ③提言内容を率先し、事業化
- ④各界の若手専門家・実務家とのネットワーク形成

青山社中コンサルティング (組織づくり)

目的

国や社会のために活動する若手、自治体・各種団体向けコンサルティング

内容

<支援対象>

- ①やる気はあるが経験が少ない若手企業家
 - ②活性化を目指す自治体
 - ③社会のために活動する非営利団体(NPO)
- 専門家・実務家などの人材紹介や、ノウハウの提供を実施

1-3:経済産業省での仕事

エネルギー

- 資源エネルギー庁 石油天然ガス課課長補佐
(資産売却、ロシア担当)
→ 太平洋パイプライン (シベリア原油を太平洋岸に)、旧石油公団資産売却
- 独立行政法人 日本貿易保険営業第二部調査役
(企画調整/石油・天然ガス担当)
→ 資源エネルギー総合保険、地球環境保険

行政改革

- 内閣官房 行政改革推進事務局参事官補佐
(特殊法人等改革担当)
→ 特殊法人等整理合理化計画の推進、独立行政法人改革
- 特許庁 総務課総括係長
(特許庁の組織・定員担当)
→ 遺伝子特許・ビジネスモデル特許問題対応

海外向け 政策ファイナ ンス

- 貿易経済協力局 資金協力課係長・課長補佐
(企画調整担当)
→ アジア等の新興国へのインフラ・システム輸出

1-4:新しい霞ヶ関を創る若手の会 (プロジェクトK)の活動

霞ヶ関の政策立案能力を高めるべく、組織・人事・日々の業務の在り方を改善する提案をつくり、それを実現する会。

2003年9月:

各省同期の有志たちと会の立ち上げ。以降約7年、代表を務める。

2005年12月:

霞ヶ関構造改革案をとりまとめ、書籍として出版(メンバー実名入り)

2006年:

政権要路への直訴開始。中間法人プロジェクトK設立。
(→2009年5月にNPO法人化)。

2009年:

日本再生と霞ヶ関改革についての著書「霞ヶ関維新」を出版。

現在:

霞ヶ関改革案の作成・提案のみならず、地方自治体との交流事業、ディスカッション型シンポジウムなどを実施中。



- ・公務員制度改革、司令塔(国家戦略室)創設が一定程度実現
- ・改革をより進展させ、日本再生を果たすため、中からの改革を後進に委ね、自らは2010年に青山社中を起業。

2-1:公務員制度の問題①

○公務員制度については、様々な問題が取り上げられている

→ 天下り

→ フリンジ・ベネフィット(宿舎、共済等)

→ 政治によるコントロール不全

→ 専門家の不足

→ 年功序列、昇進の遅れによる若手の志気低下

→ 縦割りの弊害・省益至上主義
(評価制度の不備)

→ 国会(議員)との関係

(レク要求、質問対応などで本質的業務できず)

○昔から指摘されている面もある。

【参考】

役人学三則：末広巖太郎東大教授（「改造」1931年8月号）

第一条 およそ役人たらんとする者は、万事につきなるべく広くかつ浅き理解を得ることに努むべく、狭隘（きょうあい）なる特殊の事柄に特別の興味をいだきてこれに注意を集中するがごときことなきことを要す。

第二条 およそ役人たらんとする者は、法規を楯にとりて形式的理屈をいう技術を習得することを要す。

第三条 およそ役人たらんとする者は、平素より縄張り根性の涵養に努むることを要す。

2-3:公務員制度の問題③

○国家公務員や国家公務員制度に関する、近年の環境の変化
→ 最大のポイントは、「日本の低迷」による危機意識の増大

➡ かつての土光臨調(第二次臨時行政調査会:1981年～)等でも、公務員制度の問題・改革についての言及はあったが、日本が全体として右肩上がりだったので、真剣には検討されず。

➡ バブル崩壊後の「失われた10年」(90年代)から、日本の官僚(制度)は、「成績の上がらない受験生」状態となり、不祥事の頻発もあって、見直し機運が高まる。

⇒ 成績の上がらない受験生状態:頑張ってはいるが、様々な課題に対して有効な施策が作れない

Cf. 橋本五大改革(後に教育が加わって六大改革)

第二次橋本内閣時(1996年～) ※私自身は1997年に経済産業省に入省
財政構造改革／経済構造改革／行政改革／社会保障改革／金融システム改革

2-4:公務員制度「改革」の問題

○橋本総理(のちに行革担当大臣)、渡辺行革担当大臣等が改革を進めるが、未だ、公務員制度には問題が多い。

※これまでの改革の経緯については、本資料の末尾参照

○過去の改革の流れを総括すると、様々な問題と様々な解決策を示すアプローチとなっており、焦点が見えず。

➡ 一部の例外を除き、改革の「哲学」が見えず。

➡ 耳あたりの良い「流行り」のタマを、弥縫策的に盛り込む人事制度改革は企業でもうまくいかず。

➡ 何を守るために、何を改革するのか。

2-5:公務員制度改革のあるべき哲学

- ①「国難」に際し、制度疲労を打破するような大胆な改革を行う
(cf.清朝末期:「科挙」で優秀な「エリート」を集めても国は衰退)
- ②公務員が、「国民全体のために奉仕すべきであるという原点に立ち戻り、歴史的に見ても国際的にも見ても、質が高く競争力のある政策を立案できる」ようにすること。
(プロジェクトKのビジョン・ミッションより引用)

➡ すなわち、

- ①根強い省益意識の打破(→ 主に評価制度や内閣人事局構想)
- ②政策立案能力の向上(→ 主に専門家の採用・育成)
を二つの大きな目標とすべき。

⇒ 「**専門家集団として、国益に尽くす**」官僚制度
(※天下り問題対応はするべきだが、改革の本丸・本質ではない)

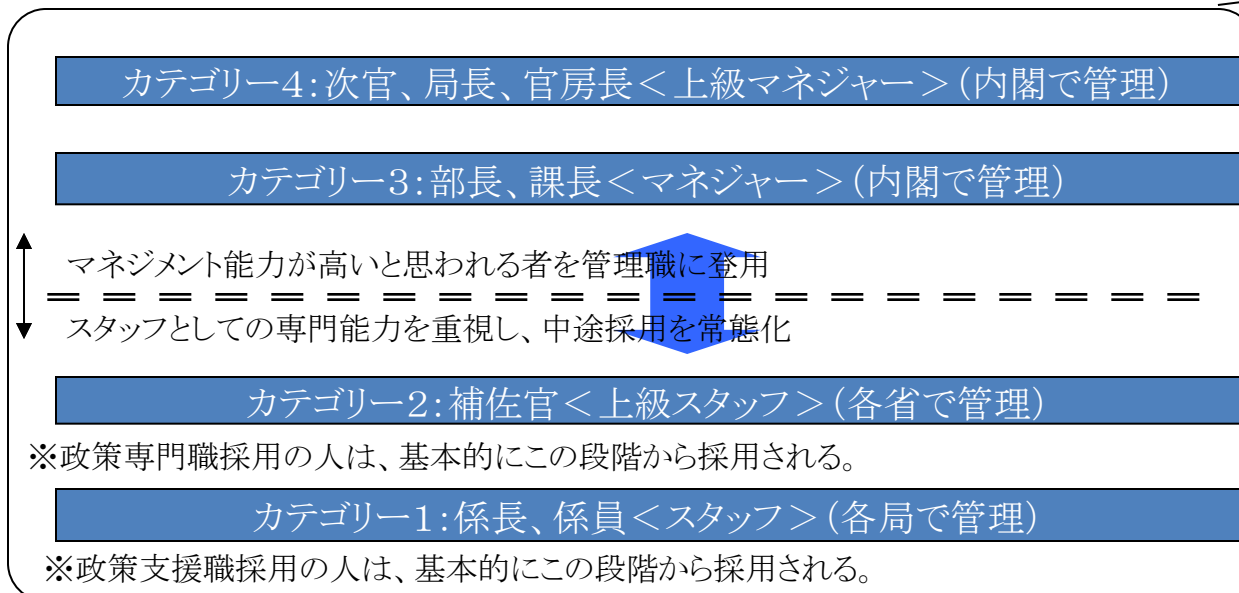
1) 評価制度

- 評価指針 (Vision・Mission及びDon't Do List) を明示
- 三つの評価区分 (業績評価、能力評価、行動特性評価) を設定
- 360° 評価や希望者への評価のフィードバックを実施

2) 任用及び採用制度

- 採用職種を「政策専門職」と「政策支援職」に (序列から機能)
- 内閣が局長以上の管理職を任命
- 政策立案能力とマネジメント能力に準拠した人事カテゴリーに

カテゴリー4までに最低4回、カテゴリー3までに最低2回の他省庁等への出向が必要。



カテゴリー1・2と3・4の違いは序列ではなく機能分担。一度3や4になった者が1や2になることも。

特定の政策分野に継続的に関わり、政策を産み出す力を養成

参考資料：公務員制度改革の経緯

昔から公務員制度の問題は議論されており、土光臨調等において指摘あり。
例えば、橋本政権では、、、

1. 行政改革会議最終報告（H9年12月）

V 公務員制度改革

- ・ 幹部人事の一括管理
- ・ 再就職規制の強化／退職管理の適正化 等

2. 公務員制度改革の基本方向に関する答申（H11年3月）

- ・ 能力・実績に応じた昇進・給与
- ・ 労働時間の短縮と弾力的な勤務形態等の導入
- ・ 行政の専門性の向上と個人の適性・志向に配慮した多様なキャリア・パス 等

【森内閣(橋本行革担当大臣)】

<背景>

- 初代の「専任」行革担当大臣(以前は総務大臣の兼務)
- 橋本龍太郎氏は元総理でありながら並々ならぬ意欲を持って担当大臣を務める(異例の人事)。特殊法人等改革、公務員制度改革への関心が極めて高い。

【森内閣(橋本行革担当大臣)】

＜経緯・内容＞

2000年12月に行政改革大綱をセット

- ・公務員制度の見直しが含まれる
- ・2005年までが集中改革期間

翌2001年の公務員制度改革大綱につながる

- ・2003年を目標に国会提出、2005年に関係法令の立案・下部法令の整備を行い、2006年をめどに新制度へ移行する旨明記。
 - 結局守られず、「閣議決定」の重みが決定的に低下。
 - 能力等級制度の導入などを図るも頓挫。(経産省VS人事院)

＜参考＞

- ・2001年4月より小泉内閣スタート。橋本氏は総裁選で敗れ力を失う。
- ・小泉総理も石原行革大臣も特殊法人改革には熱心だが、公務員制度改革には関心なし。
(参考:特殊法人改革も、「事務事業の見直し→組織形態見直し」という橋本方式から、法人のスクラップそのものが目的に。)

【安倍内閣(渡辺行革担当大臣)】

<背景>

- 「戦後レジームからの脱却」を訴えて誕生(2006年9月)。本人が実は一番やりたかったことが「公務員制度改革」
- 当初は佐田行革大臣だったが、事務所経費架空計上問題により3か月で失脚。渡辺大臣に。

【安倍内閣(渡辺行革担当大臣)】

＜経緯・内容＞

2007年4月の「公務員制度改革について」(閣議決定)を受け、6月に「国家公務員法等の一部を改正する法律」が成立。

- ・能力実績主義の原則や、再就職等監視委員会の設置・官民人材交流センターの設置などが決まる。

2008年6月に国家公務員制度改革基本法が成立

- ・政治家と官僚の接触制限、国家戦略スタッフ・政務スタッフの創設、幹部職員の任免について官房長官が原案作成、幹部候補育成課程、I～III種採用の改変、官民人材交流、国際業務対応、目標管理的な評価制度、労働基本権の付与、など。

＜参考＞

- ー 2007年9月から福田政権がスタート。福田総理や町村官房長官は、公務員制度改革には熱心ではなかったが、また、すでに「ねじれ」状況であったが、民主党改革派の協力もあって成立。

【福田・麻生内閣（渡辺大臣とその後）】

＜背景・内容・経緯＞

国家公務員制度改革基本法に基づき、08年7月に改革推進本部とその事務局が発足

事務局にプロジェクトKメンバーが登用。民間人も多数採用。事務局
長人事、次長人事などで揉める。

顧問会議が発足し、2008年9月～2009年3月にかけて議論。

- ・一元管理のあり方、国家戦略スタッフのあり方、定年まで勤務できる環境のあり方（降任・降格）、国際性の向上など

＜参考＞

- － 08年8月の福田改造内閣で、渡辺行革大臣から茂木行革大臣に（任期は2か月弱）。
- － 麻生政権では甘利行政改革担当大臣。甘利法案を策定するも、廃案に（09年3月）。

【民主党政権下での漂流】

<背景>

- 一 政権交代時のマニフェストでは以下の公約
 - ・天下りのあっせんは全面禁止。
 - ・国家公務員の総人件費は2割削減。
 - ・基本法(民主党も協力)に従い、内閣の一元管理に基づく幹部職制度や能力実績に基づく処遇を行う。

- 一 支持母体に労組(公務員系も含む)を抱え、本当に改革ができるのか疑問視されていた。

【民主党政権下での漂流】

＜経緯・内容＞

結論：「全く公約を守れず」

●天下りあっせん禁止：

- ・日本郵政に元財務官僚（社長：斉藤次郎氏、副社長：坂篤郎氏）。
※国務大臣や退職した職員によるあっせんは、現役官僚による「あっせん」とは異なるとの強引な理屈。
- ・退職管理基本方針（2010年6月）で、「独法への現役出向」を拡大。
※現役とは名ばかりで、事実上の天下りを増やす恐れ。

●公務員総人件費2割減：

- ・岡田副総理（当時）は、衆議員の任期内の公約達成は困難と明言。
- ・公務員給与削減などでも、削減効果は6000億円弱。
（国家公務員人件費は5兆円強）

●基本法に基づく他の改革ダマもほとんど進まず。

（国会に提出しては廃案に）