

■20091128 現代政治戦略研究会議事録「霞ヶ関維新 ～公務員人事制度改革～」

日時：2009年11月28日 14:00～17:00

場所：東京/新宿 銀座ルノアール・マイスペース

テーマ：「霞ヶ関維新 ～公務員人事制度改革～」

発表者：芳野行気氏 NPO法人 プロジェクトK（新しい霞ヶ関を創る若手の会）

参加者：22名（財務コンサルタント、銀行員、NPO 理事長、会社員、大学教員、NGO 代表、新聞記者、地方議員、コンサルタント、経済評論家、大学生、大学院生、社会保険労務士、行政書士・司法書士など）

近況報告

- ・県庁から霞ヶ関に出向しています
- ・大学で、科学技術政策を策定しています
- ・商品広告会社にいます。今後は、このスキルを政治などに活かしたい
- ・プロジェクト K 代表の朝比奈さんが学生団体に参加いただいたのをきっかけに本日出席
- ・プロジェクト K のメルマガ取っています

発表「真の戦略国家を構築する「霞ヶ関維新」の断行」

NPO法人 プロジェクトK（新しい霞ヶ関を創る若手の会） 芳野行気氏

0. 自己紹介

元々、環境省の職員でした。排出権取引やクールビズを担当していました  
その後、経営コンサルタント会社に。現在は、企業再生支援機構にいます

霞ヶ関について。偏差値高い人たちの集まり。政策を作る能力は高い。

しかし、計画策定まで。実行には関心が向かない

1.新しい霞ヶ関を創る若手の会

- ・若手公務員が中心：年齢が若く、かつ霞ヶ関の内情にも通じている世代です。  
→公務員以外に、元公務員や民間も
- ・霞ヶ関を中から変える：単なる異業種交流ではなく、内部の人間による行動の会です。
- ・各省横断的：特定の省中心ではなく、ほぼ全省庁からメンバーが参加しています。  
→霞ヶ関全体への問題意識から

○私たちの思い

- ・度重なる不祥事等により国民からは信頼を失い、政策立案は学問的裏づけや現場の事情よりも前例や横並びが優先され、既に多くの仲間が去ってしまいました。
- ・私たちの取組
  - 面的な改革。個別の問題についてではなく、総合的な改革を提案します。
  - 建設的な提案。「さらば霞ヶ関」ではなく、良い仕事をしたいが故の提案です。
  - 精力的な活動。大小 100 回以上会合を重ね、各界からもヒアリング・意見交換をしています。

### ○Vision & Mission

- ・公務員は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、霞ヶ関が歴史的に質が高く、国際的に競争力のある政策を立案できるよう、改革を実行する。

### 2. これまでの歩み

#### ○プロジェクト K のこれまで

- ・現在 “改革実現に向けた諸活動”
  - NPO 法人化(2009.5)
  - 霞ヶ関の「経営幹部」たる政権中枢への直訴
  - 各種発信 (HP、メルマガ、出版等)
  - 架け橋の実施、地方自治体との連携

### 3. 「霞ヶ関維新」の要諦

#### ○全体の流れ (論理構成)

- ・そもそも日本の現状は？
- ・日本は何を目指すべきか？
- ・そのための方法は？

#### ○日本の現状

- ・データ編／社会関連 (自殺率)
  - 自殺者は 1998 年から 10 年以上連続して 3 万人超
- ・日本の現状：データ編／社会関連 (幸福度)
  - World Values Survey(2008.8) : 43 位／97 カ国
- ・日本の現状：データ編／社会関連(若者の意欲)
  - 日米中韓の高校生の意識比較 (日本青少年研究所調査)
    - 米：一生に何回かはでかいことに挑戦してみたい。
    - 中：困難があってもやりたいことに挑戦したい。

韓：大きい組織の中で自分の力を発揮したい。

日：暮らしていける収入があればのんびりと暮らしていきたい。

- ・日本の現状：データ編／経済関連
  - 一人あたりGDPの推移（内閣府）  
80年：17位 → 90年代：5位以内 → 07年：19位
- ・日本の現状：データ編／総合力
  - WEF 世界競争力ランキング（8位、2009年）  
※「政府債務」は132位（133カ国中）
- ・日本の現状：定性分析編／世界情勢
  - イスラム台頭（イスラム教人口/イスラム金融/SWF）  
中国・インド等の高度成長（BRICs、VISTA）  
資源ナショナリズムの高まり（ロシア、ベネズエラ等）
  - “目の色変えて頑張る途上国の人々に対抗可能？”  
“各種安全保障は大丈夫？”  
農作物や資源等の一次産品の価格乱高下  
日本のエネルギー自給率はわずか4%（原子力除く）  
輸出主導型の日本経済は大丈夫？  
輸出依存度の上昇（過去最高の16%（2007年））  
一方で、日本売り（日経平均の下落率先進国中最大）

○現状を打破するための方策(=戦略)は？

- この場合の戦略とは、中長期的な根幹となるようなもの
- ・この国に戦略はあるのか
  - ビジョン：高度成長を経て、持ちにくい時代に
    - ・・・GDPの成長は、共通のビジョンになり得ない
  - プライオリティ：分かりにくい。各省が「戦略」策定。
    - ・・・また、予算編成が硬直的（たとえば、シーリング）
  - 長期性・広汎性：各省の「戦略」は実は「戦術」？ 合成の誤謬
  - 実現性：「国」への国民の信頼が大前提だが、崩壊
    - ・・・戦略・計画の後の実現における「ケア」がない
- ・誰が戦略をつくるのか？
  - 官から民へ
  - 中央集権から地方分権へ
  - 官僚主導から政治主導へ
  - 霞が関の役割は終わった？
    - ・・・現在は、政と官のバランスの過渡期

- ・なぜ霞ヶ関改革が必要なのか
  - ・・・霞ヶ関が中長期的なオプションを提供。政治家が選択を行なう
  - 日本が真の戦略国家となるためには、政府機関（＝霞ヶ関）の改革が不可欠
  
- 日本のビジョン～三つの国家像
  - ・協創国家（政府の限界）
    - 官か民かの2項対立ではなく、あるべき行政サービスの姿を描き、それを誰が担うかを定めるのが本来の順序
    - 官と民が競争しつつ、協創
    - ・・・政策につきプライオリティを付ける
  
  - ・小強国家（グローバリゼーションの進展）
    - 国家以外の各主体が自由に世界と交流するなど、国の役割低下（「小さな」国家へ）
    - 一方で、国家単位の激しい競争（戦略のある「強い」国家へ）
    - より小さくてもより質の高い政策を生み出せる行政
    - ・・・リソースは限られている
  
  - ・真豊国家（増分主義の終焉）
    - 右肩上がりの成長は望めず
    - 供給側が知恵と独創性で需要側の欲望を掘り起こす時代
    - 「選択肢」の拡大こそが真の豊かさ
    - ・・・価値観の多様化
  
- 日本再生のための2つの改革
  - ・この国の「仕組み」を変える
  - ・国民一人一人が変わる
  
- 「霞ヶ関維新」実現のための具体的な方策
  - ・まず、ベースキャンプが必要
    - 霞ヶ関構造改革推進本部の設置
  - ・ついで、3つの霞ヶ関構造改革を断行
    - 総合戦略本部設置、人事制度改革、業務改革
  
- 人事制度改革（年功序列が問題。中途採用を増やす）
  - ・省益意識を打破する評価指針・制度の整備

・専門能力を重視する「政策専門職」と、バックオフィス能力を重視する「政策支援職」の区分採用

→政策立案能力の向上

・内閣による局長級以上の管理職層の任命

○私たち国民一人一人も変わる

・P S R (personal social responsibility)

・M&A! (みんなでアクション!)

⇒より能動的に：NPO 活動、市民討議会への参加

※まとめ

改革は、一朝一夕では難しい。波もある。あきらめず、持続的に活動する。

みなさんからプロジェクト K への応援よろしくお願いします。

そして、みなさんも改革のための活動を小さいこと（たとえば、投票）からでも進めていただければと。

議論「公務員人事制度改革」

単に、公務員人事制度改革の施策を考えるのではなく、

まず、国、国民の目指すべき方向を考え、この方向に施策を整合させる必要がある。

という考えから、まず、国家理念につき、議論を行い

(付せんにそれぞれ書き出し、ホワイトボードに貼り付ける)、

ついで、この国家理念をもとに、公務員人事制度改革の施策につき議論を行なう

## 1. 国家理念

「多様性」

・伝統的な食文化が尊重される国家

・ワークライフバランスがとれる社会。国家

・諸文化融合。触媒国家を目指す

・小さくても包容力のある国

・豊かな地域文化を大切にしていく国。方言、料理、芸術、教育を大切に生かして

東京至上主義から退出していくことが大事。画一的にならないように

・多様な知識基盤が尊重される国家

- ・人の多様性をのばせる国家

「官民協働」

- ・P D C A サイクル国家。評価は、国民、消費者
- ・官と民が協力していく国家

「安定・平和」

- ・平和国家
- ・安全・安定成長を実現する世界の中でのニッチ戦略国家
- ・持続可能な国家
- ・再生可能な国家
- ・国民が愛国心を持てる国家
- ・連邦国家。国家共同体

「福祉」

- ・高福祉高負担国家

「若者重視」

- ・子どもがいろいろな夢を持てる国家
- ・青年を大切にできる国家

「競争」

- ・競争による活力ある国家

「活力」

- ・チャレンジが報われる国家
- ・個人の行動が起こしやすい国家

「自立」

- ・自立国家
- ・自立した国民（地域住民）を作り、真に強い国家へ

「尊敬」

- ・世界の中の日本
- ・海外から尊敬される国家
- ・尊敬される国家

- ・各個人が地位、学歴、職業に関係なく尊敬される国家

※小まとめ

議論を俯瞰すると、「多様性を重視する国家」というのが見えてきた。

また、小さくても包容力のある国、異説を甘受できる国という発言もあった。

なお、安定性を求める発言は少なかった。

2. 上記の国家理念「多様性を重視する国家」に基づく公務員人事制度改革

「官民協働」

- ・公務員の半数を民間人と交代する
- ・官と民の共存。公務員改革が進めば、民間の雇用問題の解決へも
- ・多様性を重視している国の制度を実行する
- ・公務員採用条件に民間での業務経験を必須とする
- ・政策実行の部分を民間（NPOなど）と契約して行う
- ・官と民の人材流動の活性
- ・若い世代の官民人材交流。年配になってからの天下りでなく
- ・官民双方向参加型行政
- ・大学・民間からのインターン制度の充実

「地方分権」

- ・地方分権。税金を地方で財源を作らせる。施策を作るために権限移譲する。お国が税金を配るので地方が言いなりになる

「業務内容」

- ・専門担当と国民担当

「雇用期間」

- ・公務員になる期間を制限する。5～10年。民間に5年後に復帰することができる
- ・公務員の一括採用と5年ごとに省を変える

「文化（根回し）」

- ・国会対策、根回し業務の軽減
- ・根回し文化の根絶

「教育」

- ・ダメなキャリア官僚を教育しなおす仕組み。民間で鍛えて出戻り

※小まとめ

「多様性を重視する国家」という国家理念に整合する公務員人事制度改革の施策として、「官民協働」（特に採用）につき多く発言があった。

また、補足として、公務員の身分保障廃止（労働法の適用）につき発言があった。

※まとめ

政府セクターの競争力の低さが、本日の気付き。政府セクターに、戦略、経営、マーケティングの注入が必要という政治研の趣旨に沿う。政治研の活動を継続していく

以上。