

大学から行政と官僚を考える

—公務員制度の課題と改革—

追手門学院大学経営学部 教授 百嶋 計氏

火曜午餐会7月第1例会を6日、当部5階大会議室にて開催した。奈良県出身で財務省の元官僚、造幣局元理事長、百嶋計氏の講演要旨は次の通り。

1. はじめに

私は財務省の官僚ながら、福田内閣・麻生内閣の時に内閣官房で公務員制度改革、「官僚の改革」の最初の法案作成に携わった。この改革については、今なお多くの学者が研究し、私も改革後の帰趨に大いに関心を寄せており、僭越なテーマだがご海容いただければ幸い。

さて「官僚」とは何か。国家公務員総合職試験採用者でみると、年間の採用者全体の約3.5%、在職者ベースでも6.1%に過ぎない。さらに、「幹部職員」対象の「指定職俸給表」適用者は、965人で在職者のわずか0.3%となる。

2. なぜ公務員制度改革だったのか？

(1) まず、官僚主導（依存）の行政、各省庁縦割り行政・省益本位の行政の問題があった。我が国は議院内閣制で、政治が主導して行政を進める制度である。国会議員から指名される首相、首相が任命する各省大臣がその責任の下で政策決定することが前提である。しかし、以前はボトムアップ型の政策決定で「官僚主導」との批判があった。また内閣法は、主任の大臣が行政事務を分担管理すると規定しており、縦割り行政になりがちで、各府省の人材育成により

に国益を考える官僚を幹部に登用することが本旨である。

(2) キャリアシステムの弊害是正については、試験制度の見直し（2012年度）で採用試験を総合職・一般職・専門職に改編、そのほかキャリア以外からの幹部登用、能力・実績主義の徹底などの施策が講じられてきた。

(3) 「天下り」については、第1次安倍内閣時の法律改正（2007年）により、各府省の人事当局等の現職職員による再就職の斡旋が禁止され、従前の「天下り」は、違法とされた（2010年）。官僚たちも基本は退職後に自身で再就職先を探すか、スカウトされるかで、役所は一切関わってはならない。また定年まで勤務できるよう、給与を抑制しつつ専門スタッフ職を導入し、さらに65歳への定年延長や役職定年の導入については、本年の通常国会で法案が成立した。

官僚の「カラー」が形成され更に拍車がかかる。今の菅内閣もその弊害打破を掲げている。

(2) 次に、いわゆるキャリアシステムの弊害で、極少ないキャリア官僚が、同期一律横並び昇進、年功序列人事で幹部を占めてきたが、長年の無謬性による弊害や政策の失敗、不祥事が露見した。

(3) 更に天下りの問題である。国家公務員の定年は60歳だが、以前から早期退職勧奨、「肩たたき」が行われていた。組織の新陳代謝のためであり、省庁の人事担当部局が再就職先を斡旋してきた。これが「天下り」である。経験を生かして退職後に別の仕事に就くこと自体は否定されるべきではないが、官僚の場合受入れの見返りに補助金や許認可・契約で優

遇があるのではとの疑念が指摘されていた。

3. 公務員制度改革の取組み

(1) 官僚主導、縦割り行政の打破については、中央省庁改革による首相官邸・内閣機能の強化が橋本内閣で検討され、2001年に首相のトップダウンによる政策決定を直接補佐する仕組みが構築された。内閣補助部局として、内閣官房（戦略の場）の機能強化、内閣府（知恵の場）の創設、重要政策に関する会議の設置が行われた。更に公務員制度改革により、2014年に内閣人事局が創設され、幹部人事の一元管理が行われることとなった。これは後に政治への「忖度」を招いたとも言われたが、真



4. 自身を振り返って

官僚には政策の企画・立案のための専門的知見、また組織マネジメント力が求められるところであるが、自身を振り返ると大した政策立案ができなかったと菲才を恥じる。ただ微力ながら、内閣府や内閣官房で、各府省から参集した官僚とともに、公務員制度改革、「骨太の方針」の策定、民主党政権下にあった行政刷新など政策の調整に携わり政治主導を補佐する機会を与えられ、また一般職最大の組織である国税庁や地元関西で造幣局の組織マネジメントに携われたことで、些かばかり役目が果たせたとすれば良いのだが。

5. 現状と課題

さて、現下の前例のない事態に直面し、改革の理念が生かされ、官僚がきちんと役割を果たしてい

るか、気になるところだ。他方最近、事務次官の年取が一部上場企業社長の半分以下との報道があり、官僚に優秀な人材が集まらないとの危機感も囁かれる。しかし官僚は税金から給与を受けており、それは法律、つまり国民が決めるもので、国民に給料を上げて良いと認めてもらうには、しっかりと成果を挙げるしかなく、それは国民が安心、豊かさを実感できる時を待たねばなるまい。「爾俸爾禄 / 民膏民脂 / 下民易虐 / 上天難欺」という二本松藩「戒石銘碑」の言葉は現代も肝に銘ずべきものである。

※「戒石銘碑」福島県二本松市にある藩士への戒めを刻んだ石碑（1749年建立・国史跡）「なんじの俸、なんじの禄は、民の膏、民の脂なり。下民は虐げ易きも、上天は欺き難し」