



「人材のサーキュレーション」を切り口とした行政の変革を
～新しい時代をリードできる行政能力の構築に向けて～

2021 年 6 月
公益社団法人 経済同友会

目次

I. はじめに	1
II. 日本の行政の課題、加速する環境の変化	2
1. 「平成の行政改革」の分析と評価	2
2. 現在の行政組織が抱える課題	2
3. コロナという危機対応から顕在化した課題	3
4. 外部環境の変化	4
III. 令和の行政改革	5
1. 「令和の行政改革」の方向性：行政改革からパブリック・トランスフォーメーション（行政変革）へ	5
2. 行政組織の目指すべき姿	5
3. 「官民の人材サーキュレーション」の必要性	6
4. 期待される効果	7
IV. 3つの施策	9
1. 組織の多様性に関する数値目標の設定	9
2. 中央省庁における働き方の制度、慣行の見直し	10
3. 人材の循環を促す仕組みの拡充、設計・活用	11
(1) 中途採用者の拡大に向けた、既存の制度の改善・拡充	11
(2) 有為の人材を行政組織に取り込むための新たな仕組みの導入	13
(3) 政策専門職の導入	13
(4) 幹部職・管理職の公募拡大	14
(5) 交流の実効性向上	14
V. 民間セクターの責任と役割	16
VI. おわりに	17
参考資料 1：民間人材の活用事例	18
参考資料 2：「平成の行政改革」のレビュー	20
参考資料 3：活動実績	23
2020 年度行政改革委員会 委員名簿	25

Ⅰ. はじめに

- 「平成の行政改革」の始動から 20 年あまりを経て、日本の行政機関はかつてない程の難局に直面している。
- コロナ危機への対応を通じて、日本社会がその優秀性を恃みにしてきた官僚組織への信頼が揺らぎ、組織の著しい疲弊ぶりが、各種行政サービスの提供にも支障を生み始めていることが明らかになった。国家公務員志望者数は毎年最低記録を更新し、このままでは組織そのものの持続可能性すらも危ぶまれる状態にある。
- しかも、世界は「VUCA¹の時代」と言われるように、変化のスピードが早く、複雑で不確実な時代へと突入していく。正解や前例のないさまざまな事態に対し、高い専門性に裏付けられた適確な政策立案と、迅速かつ機動的な執行が期待されるが、現在の行政組織にその備えはあるのだろうか。
- この問題を解決する上で、従来型の「行政改革」の延長線上の処方箋は有効とは言えない。予算・人員等の投入量の抑制、効率化という観点に立ったダイエツト型の改革とは異なる発想が必要となる。また、既存の省庁の枠組みや所掌管理、公務員制度を前提とした改善や改革では解決することはできない。
- 日本の行政組織の性質や行動規範といった根幹に切り込み、時代が要請する行政のあり方との齟齬を洗いだし、国民ニーズに応え、新たな時代をリードできる、質の高い行政組織への移行、「行政変革（パブリック・トランスフォーメーション）」を始動する必要がある。
- 本提言はこのような問題意識に立って、中長期的な視点から行政変革の方向性を指し示すとともに、その変革の起点、そして最大の触媒として「官民の人材サーキュレーション」に着目して、早急に着手すべき改革を提言していく。
- 今年 9 月には、民間人材の大量登用、プロジェクト型組織、新しい働き方の導入など、これまでの霞が関の常識にとらわれない新しい行政組織、デジタル庁が発足する。この取り組みを嚆矢として、霞が関全体に変革の波を広げていくことを強く求めたい。

¹ Volatility（変動性・不安定さ）、Uncertainty（不確実性・不確定さ）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性・不明確さ）の 4 つの単語の頭文字を取った言葉。

II. 日本の行政の課題、加速する環境の変化

新しい時代に求められる行政のあり方を考えるにあたって、まず、4つの観点に基づく分析を示したい。

1. 「平成の行政改革」の分析と評価

- 本委員会では 2019 年度以降、計 10 名の有識者からのヒアリングを通じ、平成の行政改革について、詳細かつ多角的な分析・評価を試みた。
- 平成は、大々的な政治・行政改革の時代であった。「制度疲労のおびただしい戦後型行政システムを改め、自律的な個人を基礎としつつ、より自由かつ公正な社会を形成するにふさわしい 21 世紀型行政システムへと転換すること²」を目指し、中央省庁の再編、政官関係の見直し、公務員制度改革、政策評価、民間活用等、数次にわたって広範な分野の改革が実行された。
- その結果、意思決定の迅速化、縦割り行政の改善、行政組織・人員の簡素化など一定の成果が上がり、民意を代表する政治のリーダーシップの下で、政策が立案・執行される体制が構築された。
- これらの改革において、行政組織の効率化・スリム化という側面が重視されたものの、国民はその恩恵を実感できず、また、行政の質・機能強化に至ったとは言い難い。
- また、社会環境が急速に変化する中、行政組織に求められる役割・機能に対する本質的な議論は行われておらず、変化への対応力や組織力の劣化が懸念される状態にある。さらには、政治・行政改革に伴う政官関係の変化が、「忖度」に象徴される新しい問題を生み出していることも否定できない。

2. 現在の行政組織が抱える課題

- 近年、中央省庁において、官僚の疲弊や組織としての求心力の低下が憂慮されている³。ことに若手官僚の離職志向の高さが顕著である。内閣人事局調査によると、「数年以内」の辞職意向が全年齢層では 5.5% であるのに対し、30 歳未満の男性職員では 14.7% と、7 人に 1 人という高い割合となっている⁴。実際に、2019 年には 20 代の国家公務員総合職の離職者数は、6 年前の 21 人から 4 倍超の 87 人へと増加している。
- この背景には、平成期を通じて進められたダイエツト型の行政改革の

² 行政改革会議「最終報告」（1997 年 12 月）。

³ 厚生労働省「厚生労働省改革若手チーム緊急提言」（2019 年 8 月）。厚生労働省改革若手チームが取りまとめた緊急提言では、「厚生労働省に入省して、生きながら人生の墓場に入ったとずっと思っている」（大臣官房、係長級職員）、「毎日いつ辞めようかと考えている。毎日終電を超えていた日は、毎日死にたいと思った」等の声が紹介されている。

⁴ 内閣人事局「勤務継続意向に関する調査」（2020 年 7 月）。同調査では、辞職意向がある職員では、その理由として、若手、男性職員では「もっと自己成長できる魅力的な仕事につきたい」が多く挙げられている。

結果、組織のスリム化が進み公務員の数が増減⁵する一方で、社会課題の増大に伴い行政が対応すべき政策領域が拡大、業務量が増加していることがある。その結果、長時間労働が常態化し、離職者数の増加により、残された公務員の業務がさらに増えるという、負のスパイラルに入りつつある。

- しかしながら、行政の特殊性もあいまって、人員と業務量の適正化は難しく、これらの問題に対処する組織マネジメントも十分とはいえない⁶。昨今、利害関係者からの接待問題や文書改ざん等の不祥事、さらに政府提案法案・条約等における記載ミスなど、官僚のモラルや能力を疑わざるを得ない出来事が相次いで起こった。もはや問題は官僚個人ではなく、組織であることは明らかである。
- 一方で、民間企業においては、近年働き方改革の推進により、処遇改善、労働生産性向上、長時間労働の是正、柔軟な働き方の環境整備、多様な人材の活躍に向けたさまざまな取り組みが進みつつある。とりわけ、コロナ禍において、時間や場所にとらわれないテレワークを日常的に取り入れた企業も増えている。
- 行政組織においても、職員のエンゲージメント向上のための働き方改革に取り組まなければならない。特に処遇や職場環境の見直しは急務と言える。優秀な人材層において、官民の格差が顕著になりつつある。
- 日本の中央省庁が「ベスト・アンド・ブライテスト」を惹きつけ、維持する力を著しく低下させている。

3. コロナという危機対応から顕在化した課題

- コロナ禍もまた、行政組織の現状と直面する課題の深刻さを改めて浮き彫りにした。特に、本来日本の強みと思われてきた、さまざまな現場の運用面・執行面での不手際、多くの国民が衝撃を受けた。
- 特別定額給付金の給付の遅れや新型コロナウイルス感染症対策の切り札と期待された接触確認アプリ「COCOA」の不具合問題⁷など、方針決定と現場での運用・執行の深刻な齟齬や日本のデジタル化の遅れが明らかになった。
- 組織の縦割りというかねてからの問題は依然解消されず、複数の組織間の連携・調整不足が意思決定の遅れをもたらし、政策決定に係る責

⁵人事院「国家公務員の数と種類」によると、国家公務員数は2000年度の113.4万人から2021年度は58.8万人と大幅に減少している。国際比較においても、人口千人あたりの公的部門の職員数を見ると、フランス90.1人、イギリス67.8人、アメリカ64.1人、ドイツ59.7人、日本36.9人と日本は少ない。

⁶内閣人事局の「在庁時間調査」(2020年12月)20代総合職の約30%が過労死ラインの目安とされる月80時間を超え、30代でも約15%が該当した。

⁷厚生労働省COCOA不具合調査・再発防止策検討チーム「接触確認アプリ「COCOA」の不具合の発生経緯の調査と再発防止の検討について(概要)」(令和3年4月16日)では、「新型コロナウイルス接触確認アプリ「COCOA」をAndroid端末で利用する者に対し接触通知が到達していない不具合が、(中略)発生していた。」とし、その原因について「CIO補佐官の配置も含め、専門的判断を行うことができる人員が不足していた点も指摘せざるを得ない。」としている。

任の所在を曖昧にした。さらに、こうした危機にあっても、既得権や組織間のしがらみを克服できない硬直性も明らかになった。

- 一連のコロナ危機への対応によって、行政組織の歴史的な成り立ちに起因する問題の「根」が依然として強固であること、また想定を超える事態や緊急事態に対応する機動力・柔軟性が致命的に欠けていることが鮮明になったと言える。

4. 外部環境の変化

- 外部環境の変化も行政のあり方に大きく影響する。近年のグローバル化、飛躍的な技術革新の進展、中でもデジタル化の加速は世界のあらゆる地域において、経済社会に劇的な変化をもたらしている。「VUCA の時代」という言葉が示すように、従来の延長線上ではとらえられない予測不能な問題や解のない課題が発生している。例えば、気候変動問題、大規模自然災害、感染症などが挙げられる。
- それと並行して、国際社会の状況やパワーバランスの変化も激しくなることにより、国家としてのかじ取りや意思決定は一層困難なものとなっていく。
- コロナ以前より、日本は、人口減少・高齢化、財政再建という重い宿題を背負い、負担の分担の時代にどう持続的な成長を目指すか、という課題を抱えていたが、解決の糸口は見出せず、むしろ状況は悪化の一途をたどっている。
- こうした諸問題に対応していくには、これまでの行政組織の前提や能力でだけでは対応が難しく、行政のあり方を再定義することが求められる。

III. 令和の行政改革

1. 「令和の行政改革」の方向性：

行政改革からパブリック・トランスフォーメーション（行政変革）へ

- 日本の行政機関が現在の苦境を乗り越え、新しい時代にふさわしい組織能力を獲得するためには、従来の「行政改革」とは異なる新しい切り口・観点で改革の機運を盛り上げる必要がある。
- 従来の「行政改革」は、主にダイエット型のコスト削減を主眼とする効率化が中心であった。行政、特に中央省庁が担うべき役割・業務の見直しや、時代の変化に即した業務遂行プロセスの刷新などは行われなかった。環境変化、特に VUCA という時代背景の下、行政に求められる役割、能力も変化している。「行政改革」と一線を画し、行政に求められる役割、能力を捉え直した上で、国民ニーズに応え、新たな時代をリードできる、質の高い行政組織への移行「パブリック・トランスフォーメーション（行政変革）」を令和の行政改革の方向性として掲げたい。

2. 行政組織の目指すべき姿

- 安定性・継続性・予見性の高いキャッチアップ型の時代とは異なり、VUCA 時代における、行政の役割、行動特性、組織・文化において目指すべき行政の姿が大きく変わりつつある。
- 例えば、無謬性を重視し、誤りや不調和を徹底して回避するための「詰めた」事前調整に基づく意思決定は、これからの時代には適さない。調整を進めている間に、所与の前提自体が大きく変化しかねないからである。同様に、決められた手順や規範、プロセスを正しくこなすこと以上に、組織に課せられたミッションを達成し、期待される成果を生むことを重視し、プロセス自体をも問い直す姿勢が求められるのではないか。
- また、「ユーザー」である国民や住民、民間セクターから多様なニーズへの対応を求められる時代においては、既存の法律や政策に対する深い知識に加えて、さまざまなデータを収集し、それに基づく分析・政策立案を遂行する能力、そして、民間セクターの新しい動きに対応し、望ましい官民連携を主導するための企画・調整力等、それらの能力・知識を旺盛に取り込み、活用することがこれからの行政に求められる。
- こうした観点から、組織文化の観点でも、硬直性から柔軟性へ、閉鎖型から開放型へ、モノカルチャーから多様性への転換が不可欠ではないか。

図表 これまでの行政の姿と目指すべき行政の姿

	As Is（これまでの行政の姿）	To Be（目指す行政の姿）
役割	安定性・継続性の高い環境下、キャッチアップの対象が明確な中での政策立案と行政サービスの提供	変化が速く、不確実性の高い環境下、「解」やモデルが見出しにくい中での幅広い知見を活用した政策立案・行政サービスの提供
行動特性	無謬性の重視、「詰めた」調整に基づく意思決定 手続、規範、プロセス重視 提供側の論理・仮説起点 ポリシー・ベースド・エビデンス・メーカー	試行錯誤、検証に基づく方針変更など アジャイル的な意思決定（永遠のベータ版） ミッション、成果、ゴール重視 ユーザー（国民・住民・民間）のニーズ、現場起点 エビデンス・ベースド・ポリシー・メーカー（テクノロジー、データ利活用）
組織・文化	階層性、画一性、固定的、縦割り型 閉鎖型、低流動性、モノカルチャー 組織への忠誠心、長時間労働への耐性	フラット、専門性、柔軟性、横断プロジェクト型 開放型、高流動性、多様性（ダイバーシティ） 適正マネジメントによる個の尊重

（資料）経済同友会事務局作成。

3. 「官民の人材サーキュレーション」の必要性

- 目指すべき行政組織への変革には、組織の多様性（ダイバーシティ）の向上が鍵となる。そのためには、官民間を人材が循環する「官民の人材サーキュレーション」が切り口となる。
- 一つの方角性は、「民から官」の流れである。従来の公務員制度、行政組織の下では培うことが難しい専門知識やスキル、多様な経験を持つ人材が行政組織に一定数流入し、その知見を政策立案・執行に活かすことができる。
- また、プロジェクトの企画・推進や組織経営等、民間ならではの視点やノウハウは、行政組織における生産性の向上、マネジメント力の強化につながると考える。
- 何より、人材の多様性はイノベーションの源泉である。未知の課題への挑戦を迫られる行政組織において、政策の質や実効性を高めるためには、さまざまな背景・経験・価値観を持つ人材を、より一層積極的に取り込んでいくことが不可欠である。また、組織の多様性は、透明性の向上や人材の成長にもつながるはずである。
- もう一つの流れは、「官から民」である。行政の人材、特に各府省庁の将来を担う若手の中核人材が、キャリアの途中で「霞が関と民間」を行き来し、他流試合を経験する道を拓くことである。例えば社会福祉、エネルギー政策、データ活用や海外ビジネスなど、いずれもその「現場」を担っているのは企業やNPOなど、民間セクターである。今後、政策立案を担う人材が、異なる立場・視点から専門分野に係る実践知を養うことは、組織的な政策立案能力の向上、官民の効果的な政策連携にとって得るものが大きいのではないかと。
- 民間人材を行政組織に受け入れるための制度は複数存在しているが、霞が関全体を見渡した際、その人材の多様性は十分とは言えず、そも

そも、その実態すらもわからないのが現状である。一方で、行政の人材能力を最大限活かす、民間企業の受け入れ体制も必ずしも十分とは言えない。業務の定義、いわゆるジョブディスクリプションが曖昧であるとの声も聞かれる。日本の競争力や持続可能性を高めるといった共通の目的の下、官民間をより多くの人材が、より柔軟な形で循環する「官民の人材サーキュレーション」を、令和時代の行政変革の第一歩として提案する。

4. 期待される効果

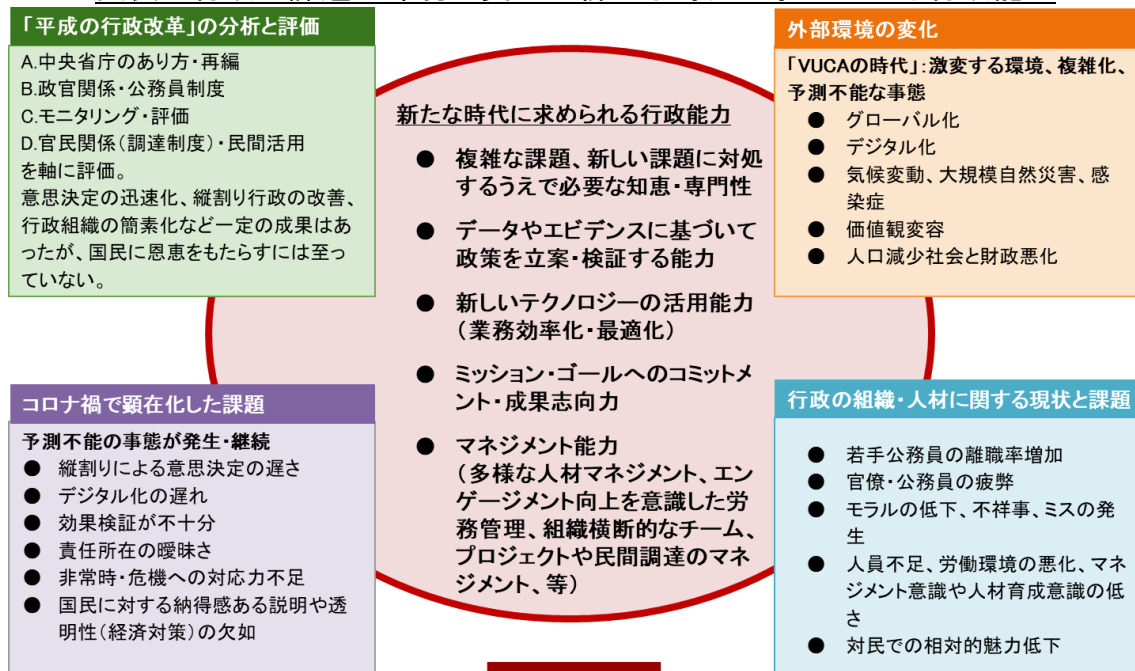
官民人材のサーキュレーションによって、我々が期待する効果は三つある。

- 一つ目は、多様な経験・専門性を持つ人材、特に民間セクターの経験を持つ人材が行政組織に加わることで、その能力が時代の要請に即した形でアップデートされ、強化されることである⁸。それは例えば、
 - 複雑な課題、新しい課題に対処するうえで必要な知恵・専門性
 - データやエビデンスに基づいて政策を立案・検証する能力
 - 新しいテクノロジーの活用能力（業務効率化・最適化）
 - ミッション・ゴールへのコミットメント・成果志向力
 - マネジメント能力（多様な人材をマネジメントする能力、エンゲージメント向上を意識した労務管理能力、組織横断的なチーム、プロジェクトや民間調達をマネジメントする能力、等）などである。
- 二つ目は、官民双方の知見や情報をより効果的に連結させ、国益の維持・増大のために活かすことである。例えば、現政権が旗を掲げるグリーン・トランスフォーメーション、デジタル・トランスフォーメーションにおいて、ビジョンを実現するためのリソース（技術、資金、人材）を有するのは民間セクターである。他方、国際的なルール形成、規格・基準を巡る攻防は、個々の企業が単独で立ち向かえる話ではない。政府と企業、双方のコミットメントがかみ合って初めて、戦略やビジョンを具体的な成果に結びつけることができる。また、米中対立による緊張関係が、企業のバリューチェーン展開にも影響を及ぼす中、官民連携は国家と企業双方にとって、死活的な重要性を持つようになるだろう。
- 三つ目は、「行政変革」の核心を成す、組織特性・組織文化の刷新である。官民双方の組織、仕事の方法を体得した人材が増え、恒常的に双方向で循環することが、触媒（カタリスト）となることを企図している。組織運営のあり方も刷新される。一定数の「よそ者」が流入してくることは、行政組織の運営を大きく転換することにつながるだろう。例えば、過去の慣例・前例に基づく暗黙知が形式知化され、組織運営方針や行動規範が明文化されることで、組織の透明性と生産性が高まることが期待される。また、変化の激しい、解のない問題に取り

⁸ 参考資料1「民間人材の活用事例」に具体の事例を掲載している。

組む上で、仮説に基づき、スピード感を持って、実践と修正を繰り返すような手法を民間から取り入れることも期待される。同時に、さまざまな組織を知る人材の目が加わることによって、官民両セクター間における「働き方」に関する大きなギャップを埋め、公益や国家のために働くことを志す人材が、躊躇なく行政組織に飛び込み、居続けることができる環境を作ることにつながることを特に期待したい。

図表 行政の課題・環境の変化と新たな時代に求められる行政能力



「人材のサーキュレーション」を切り口とした行政の変革を
～新しい時代をリードできる行政能力の構築に向けて～

（資料）経済同友会事務局作成。

IV. 3 つの施策

1. 組織の多様性に関する数値目標の設定

【問題意識】

- 中央省庁において、中途採用者の受け入れや、官民間を人材が行き来するための方針や仕組みが既に整備されているが、その総数は極めて限られており、また、そもそも、各府省庁における民間出身者の採用実態の全体像をデータとして把握することは極めて困難である。
- さらに、民間人材を登用することの意義、それによって目指す行政組織の姿といったビジョンも、府省庁横断的に共有されているとは言い難い。
- 長年にわたる慣行、制約を乗り越え、組織の多様化を推進することは、どの組織にとっても容易ではない。しかしそれ故に、目的や認識の共有と、継続的・持続的な取り組みを促す具体的な数値目標の設定、目標達成に係る責任、特に説明責任の所在を明確にする必要がある。
- 民間企業に対しては、2021 年 4 月より、多様な雇用形態を生み出していく観点から、中途採用者比率の公表が義務付けられた。⁹このことから、まずは実態の開示と課題の洗い出しが、組織変革の第一歩であることは論を俟たない。

【具体的施策】

- 将来の霞が関の組織の多様性に関する数値目標を設定し、その実現に政府全体としてコミットメントを示すべきである¹⁰。
- 多様な人材が共に働き、組織文化や慣行を変える触媒効果を発揮する観点から、企業など民間セクターや地方自治体等、中央省庁以外の組織で勤務経験を有する人材の割合につき、高い目標を設定することを提案したい。例えば、女性のダイバーシティ目標である 30%を一つの参考とすることも考えるべきである¹¹。
- 「多様化」の対象は、組織運営と業務を牽引する課長級以上の幹部・管理職と設定し、10 年程度の時間をかけた目標達成を掲げる。
- 各府省は、自らのミッションや外部環境、将来ニーズに対する予測・

⁹ 2021 年 4 月から「労働施策総合推進法」の改正により、常時雇用する労働者数が 301 人以上の企業に、正規雇用労働者の中途採用比率の公表が義務化された。中途採用比率の公表は、労働者の主体的なキャリア形成による職業生活のさらなる充実や再チャレンジが可能となるよう、中途採用に関する環境整備を推進することを目的としている。

¹⁰ 現在、霞が関で働く民間企業等を経験した人材は 6,148 人（官民人事交流、任期付採用、選考採用、経験者採用および非常勤職員として任用されている職員の数）で、国家公務員一般職（約 28.9 万人）に占める割合は、約 2.13%である。また、地方公共団体から国に受け入れている職員は 2,933 人であり、同様に国家公務員一般職に占める割合は約 1.01%である（2019 年 10 月 1 日時点のデータを利用）。

¹¹ 経営学・社会学では「黄金の 3 割」理論として、組織の中でマイノリティの割合が 3 割となったときに、組織全体の文化が変わるとの理論が存在。Kanter, R. M. (1977) *Men and Women of the Corporation*. Basic Books: New York. （邦訳『企業のなかの男と女』生産性出版、1995 年）等を参照。

分析を行う。特に民間等からの人材登用にあたっては、基幹的な政策立案業務を担う人材、デジタル技術やデータ分析などこれからの政策立案・執行に不可欠な専門知識、特定の政策分野に係る高度な専門性を有する人材など、それぞれの省庁が必要とする人材像と活用方法を検討する。それぞれの組織の実態・ニーズに照らして、人材多様化に向けた具体的な計画を策定、当該府省と内閣人事局の間で調整のうえ、目標値と実施計画を設定・公表する。

- また、高い目標を実現する上での課題を特定し、その克服に向けた方策も併せて開示することで、組織改革を促す¹²。
- 内閣官房内閣人事局は、各府省庁が定めた数値・期限目標を踏まえて、政府全体としての目標を設定、その達成に責任を負い、人事院など関係諸機関が連帯して役割を担う。各府省等の目標値の達成状況の継続的なモニタリングを行い、必要に応じて助言・勧告を行う。

2. 中央省庁における働き方の制度、慣行の見直し

【問題意識】

- 現在の行政組織の疲弊を早急に食い止めなければならない。中央省庁における「働き方」の改革に直ちに着手する必要がある。それは、人材のサーキュレーションによる組織の多様化を図るうえでも不可欠だ。
- 国家公務員の勤務環境や働き方に関しては、かねてより過酷な実態が指摘されてきた。その常態化が、主に若手公務員の離職増、総合職採用の志願者数・倍率の低下につながっている¹³。人事院の調査で、20年度の新人キャリア官僚に優秀な人材の獲得に必要なものを聞いたところ、複数回答で 75%が「超過勤務や深夜勤務の縮減」と回答した。このままでは、「公」を担う志を持った、ベスト・アンド・ブライテストを霞が関に引き留め、惹きつけることは困難である。
- これまでの行政改革では、中央省庁が担うべき業務、それぞれの省庁の所掌・所管、個々の組織の規模や人員構成について、何が適正な形か、根本的な検討がされてこなかった。また、個々人の能力が高く、それに依存する中で人材マネジメントや人材育成の必要性が低く、多くの行政機関において、組織的な人材マネジメント・人材育成の意識が十分に根付いていない。個人の特性に応じたキャリア像や計画的・組織的な育成、人事評価制度の活用と処遇への適正な反映等に係る課題が指摘されている。
- こうした根本的な問題を視野に入れつつ、まずは、行政組織における現在の働き方、勤務実態を適確に把握し、改善に向かわせることが必要だ。また、セクターを超えた人材の循環を促す観点から、公務とい

¹² 後述する「2. 中央省庁における働き方の制度、慣行の見直し」、「3. 人材の循環を促す仕組みの拡充、設計・活用」が方策として考えられる。

¹³ 2021年度の申込者(14,310人)は、2020年度と比べ2,420人(14.5%)減少、ピーク時(1996年：45,254人)の1/3以下。

う特殊性を勘案するとしても、民間セクターにおける労働環境、処遇、働き方との間で、一定の比較に耐えうるような環境整備は必須である。

【具体的施策】

- 改革の第一歩は実態把握である。国家公務員の在庁時間や残業時間、残業代の未払いなどの実態について、府省庁横断的・定期的な点検と情報公開を制度化すべきである。さらに、そうした調査に基づいて、各府省庁、個別部局における業務量と人員数・配置状況のバランスの適正さについて、外部専門家の目を交え、検証と是正策を立案する必要がある。業務量・人員数のバランスの最適化、業務効率化や不要業務・手続きの見直し・廃止等、具体的な方策を、期間を決めて集中的に推進すべきである。
- また、行政組織に人材マネジメント・人材育成の意識を根付かせ、適正なノウハウを幹部職・管理職を中心に浸透させること、本質的な人事評価の実施とその結果の処遇への適正な反映等にも取り組む必要がある。
- 人材の評価・処遇・育成を一貫性と継続性を持って、組織的に推進するため、人事評価制度そのものを体系的に再整備することも必要である。具体的には以下があげられる。
 - 人事評価基準や評価項目、方法の刷新。360度評価の導入、評価結果の処遇や昇進・昇格等への適正な反映等
 - 人材育成を目的とするフィードバックの徹底
 - 組織横断的な人事データベースの構築・活用
 - 幹部職・管理職へのマネジメント研修、評価者研修の徹底・拡充
- 国家公務員の労働環境を大きく規定する要素に、国会との関係性がある。国会関係業務、個々の議員への対応について、これまでに指摘されてきたさまざまな課題を改めて俎上に載せ、改善に着手すべきである。
- 短期的には、コロナ禍という環境にも鑑み、デジタル化を推進し、ペーパーレス・オンライン化の流れにすべての国会議員が適切に対応していくことが重要である。また、答弁準備プロセスの合理化・適正化や、さらには、国会関係業務に対応する部局・役職・職位を限定するなど、政官接触に関するルール明確化・厳守が不可欠である。

3. 人材の循環を促す仕組みの拡充、設計・活用

(1) 中途採用者の拡大に向けた、既存の制度の改善・拡充

【問題意識】

- 内閣総理大臣決定「令和2年度における人事管理運営方針について」(2020年3月31日)は、中央省庁における「中途採用の一層の活用」

を掲げている¹⁴。この目的に即し、これまでに「経験者採用¹⁵」、「選考採用¹⁶」、「任期付採用¹⁷」など、さまざまなチャネルが作られ、運用されているが、総じてその活用度は低いと言わざるを得ない。

- 任期を設けない、「経験者採用」については、実施している府省自体が限定的で、2019 年度における「係長級（事務）」の採用（内定）人数は 10 人と、同年度採用の総合職（院卒および大卒）686 人と比較して著しく少なく、その割合は 1.45%にとどまる。
- 一定の任期で「専門的な知識経験又は優れた識見を有する者」を採用するための任期付き採用制度も、2019 年度時点で 1,488 人（うち管理職以上 32 人、非管理職 1,456 人）にとどまる。
- そもそも、これらの採用の仕組みの全体像や、府省庁横断的な採用実態が極めて見えづらいことも、課題と言える。

【具体的施策】

- 「中途採用の一層の活用」に資するさまざまな制度の全体像、霞が関全体・また各府省庁による運用実態を一元的に集約、公開することを求める。透明性の高い形で現状を把握したうえで、個々の制度に伴う問題点を是正し、パブリック・セクターを志す人材に、より広く機会を開くような運用へと転換を図るべきである。
- 具体的には、
 - 「経験者採用」：第二新卒を中心として、民間企業等から転職し、公共政策を担う仕事に意欲を持ち、長期的に行政機関でキャリアを構築しようとする人材を惹きつける「入口」と言える。より積極的な活用に向け、中央省庁全体、また各府省庁に応じた採用目標を設定し、内閣人事局がその達成状況を監督するといった取り組みが必要である。その際には、2019 年度の「係長級（事務）」の採用（内定）人数が 10 人であったところ、少なくとも数十人～百人程度に引き上げるべきである。
 - 「選考採用」：採用後の昇進・昇格機会が限られる点が課題として指摘されている。パフォーマンスに応じて機会が開かれること自体が、ポストの魅力を高める。そうした観点から、個人の実績や意欲に応じて、総合職とそん色のない昇進・昇格機会を担保することも検討すべきである。

¹⁴ 同方針において、「多様な能力及び経験を持つ優れた人材を幅広く確保するため、中途採用の一層の活用を図る必要がある。このため、各府省等においては、経験者採用試験の活用や、公募情報の発信、業務説明会の開催など中途採用の推進に積極的に取り組む。内閣人事局においても、各府省等の協力を得ながら、中途採用市場における国家公務員の中途採用に関する認知度の一層の向上を図るとともに、各府省等が優れた人材を採用できるよう効率的かつ効果的な情報発信を行う」とされている。

¹⁵ 「経験者採用」は、国家公務員法第四十五条の二第二項第四号に規定する経験者採用試験を指す。

¹⁶ 「選考採用」は、「試験採用」以外の採用を指す。

¹⁷ 「任期付採用」は、「一般職の任期付職員の採用及び給与の特例に関する法律」に基づく採用を指す。

- 「任期付採用」：通常5年以内の任期を前提とする仕組みだが、それぞれのポスト、業務内容に応じて、任期を柔軟に設定できるようにすること、評価に基づいて長期雇用への切り替えを可能とすることなどを検討すべきである。加えて、給与等処遇面での不利益があれば、職種・職責に応じてその解消を図ることも必要である。

（２）有為の人材を行政組織に取り込むための新たな仕組みの導入

【問題意識】

- 既存の制度を活かした官民人材の循環の促進に加え、新たな制度を整備することによって、行政組織の人材強化を図ることも必要である。
- 中央省庁からの退職者、特に若手・中堅官僚の離職が懸念されている。中には、「志半ば」で霞が関を去った人材もいるものと思われるが、それらの人材に対して、再雇用のための特別なチャネルは整備されていない。
- また、現在、「経験者採用」、「選考採用」、「任期付採用」に基づく中途採用は、各府省の既存のライン業務とその処遇を前提とした任用・配置を前提としている。このため、特定課題への機動的な対応、特殊かつ高い専門性を持つ人材の採用、配置に際し、齟齬が生じる場合がある。

【具体的施策】

- 一旦、中央省庁を退職した官僚、特に若手・中堅官僚が、キャリアの途中で再び公務を志した際に、「出戻り」がしやすくなるようなチャネルを整備すべきである。具体的には、競争試験の免除や、退職直前のキャリア・実績と、民間等での勤務実績を適正に評価し、配置・処遇を決定する仕組みの導入が必要と考える。「一度辞めても、また戻れる」ルートを整えることは、さまざまなセクターを行き来しながら自らの専門性を磨きたい人材が、「霞が関」を選択する上での後押しになる。
- 今後、行政組織においても、新しい課題への対応等において、従来の組織運用とは異なる形で、ミッション・ゴールを定めた特命型のプロジェクトを推進する場面が増えるものとする。そうした際に、プロジェクトに適した任期・職種・職務・処遇を各府省庁が定義し、最適なチーム組成・人材確保ができるような特例的な仕組みを創設することを提案する。デジタル庁を一つのパイロット・ケースとして、そこでの効果や課題を検証した上で制度設計を行い、省庁横断的な適用を推進すべきである。

（３）政策専門職の導入

【問題意識】

- 現在、ラインへの位置付けを前提とした職種設定が原則であり、政策

の立案に係る調査分析等に注力できず、専門性の発揮が阻害されている。また、アカデミア、シンクタンク、弁護士事務所や監査法人等から、特定分野について高い専門性を有する人材を獲得し、適性に配置する上でも、この点が障害となっている側面もある。

【具体的施策】

- 通常のラインに位置付けず、政策の調査分析・企画立案等を専門的に担う「政策専門職」等の職種を導入する。特定の政策分野に係る知見に加えて、データ利活用・分析等、高度に専門的な業務を担う人材も想定し、複数の専門職制度を設定することも検討すべきである。その際には同程度の能力を持つ人材を受け入れている民間企業等の報酬をベンチマークとすべきである。

(4) 幹部職・管理職の公募拡大

【問題意識】

- 総合職、旧Ⅰ種等、いわゆる「キャリア採用」以外の人材の幹部職員および管理職員への登用は限定的である¹⁸。採用方法による制約なしに、能力と権限を行使できる可能性が開かれていることは、多様な人材を行政組織に引き付ける上で、重要な前提条件となる¹⁹。

【具体的施策】

- 府省庁の幹部職・管理職の公募を拡充する。
- 民間出身者の公募を契機として、特に高度人材にふさわしいポストや、重要度・難易度の高いポストについては、その職責に応じた適正な処遇を設定することを検討すべきである。
- また、広く開かれた機会を提供するためにも、公募に関するプロセスは透明性を持って開示されることが望ましい。

(5) 交流の実効性向上

【問題意識】

- 「官民人事交流²⁰」は、本格的な転籍は伴わないものの、さまざまな府

¹⁸ 内閣官房内閣人事局「管理職への任用状況等に関する公表について」（令和2年12月24日）。例えば、室長級以上のポストにおける公募については、令和2年度（9月1日）で60ポスト（うち官民公募は36ポスト）、令和元年度（10月1日時点）で51ポスト（うち官民公募は39ポスト）と限られている。

¹⁹ 「経済財政運営と改革の基本方針2020（令和元年7月17日閣議決定）（抄）」では、「適材適所の人材配置を図るため、（略）幹部職員及び管理職員の公募の目標設定並びに官民公募に重点を置いた公募の推進や十分な応募が得られるための環境整備等に引き続き着実に取り組む」とされている。

²⁰ 「官民人事交流」は、「国と民間企業との間の人事交流に関する法律（官民人事交流法）」に基づく民間企業と国の機関との人事交流を指す。「職員について交流派遣をし、行政課題に柔軟かつ的確に対応するために必要な地域及び能力を有する人材の育成を図るとともに、民間企業における実務の経験を通じて効率的かつ機動的な業務手法を体得している者について交流採用を行政運営の活性化を図り、もって公務の能率的な運営に資すること」を目的とする。

省で活用されている「官民の人材サーキュレーション」の一つのチャネルである。しかしながら、その数は限られていることに加え、実態として、官から民へ、民から官へと派遣された先での業務が、同制度の目的である「行政運営の活性化を図る」知見の獲得に結び付いているとは言い切れないとの指摘がある。

【具体的施策】

- 「官民人事交流」について、人材の往来を引き続き拡大するとともに、官民双方が受け入れる人材に対して、専門性を磨き、新しい知識・ノウハウを習得する機会を提供するという意識を持ち、適正な配置を行うことが必要である。
- また、こうした「人事交流」が、個々人のキャリアの見直し、新しい機会への挑戦の契機となることを奨励する組織風土も必要である。官民の壁を超えた本格的なキャリアチェンジやより長期的なコミットメントに結びつける観点から、官民双方において、人事交流経験を、中途採用の際の優遇につなげるような工夫も検討すべきである。

V. 民間セクターの責任と役割

- 「官民人材のサーキュレーション」は、政府・行政機関のみの課題ではない。恒常的な人材の循環を通じて、官民が共に公共を担い、政策立案・執行に関わる姿を描く以上、民間セクターも、自ら改革に取り組む必要がある。
- 組織におけるダイバーシティ&インクルージョンは、民間セクターにおいても現在進行中の課題である。個人が、組織の壁を超えて可能性を追求することや、労働市場全体で人材の最適配置を実現することを是とし、人材の流動化、人材を巡る競争に勝てる組織風土の醸成、人材戦略の実現に取り組む必要がある。同時に、官民双方を視野に入れ、抜本的な労働市場改革を政府に働きかけていく必要がある。
- また、民間セクターにおいても、官民関係のあり方についてマインドセットを転換する必要がある。政策動向に係る情報収集、将来につながる人脈形成など、従来型のリレーションを目的とした交流ではなく、社会全体を俯瞰できる、行政の経験を持つ人材を、企業の価値創造に活かすことを考える必要がある。
- 民間においても、これまで以上に社会課題への対応力、持続可能な経営が不可欠であり、高い視座からビジネスを推進することが求められている。行政経験者を組織に取り入れることで、社会課題に対する理解が進み、SDGs、ESG、ステークホルダー経営時代における企業の持続可能な価値創造力の向上を図ることができる。社会課題解決に対する使命感と経験を有する行政経験ある人材は、民間セクターにおいても、価値創造の担い手となりうる。
- 一方で、「人材」を介した官民の連携の深まりが、社会から疑惑や非難を浴びるようなものであってはならない。官民が堂々と意見を交わせる仕組みづくりが重要である。情報漏洩や官民癒着による不透明な発注が起きないよう透明性あるルールづくり、第三者に説明できる体制を構築すべきである。
- ただし、完全に不透明さを排除することは困難であることから、出身母体を維持したままの官民交流や移動ではなく、官民双方の人材が完全に退路を断って循環することが望ましい。米国では、官民で人材が行き来する文化、「リボルビングドア（回転扉）」が根付いている。英国でも、幹部職員のポストは英国国家公務員内外への公募が実施され、民間企業等を含む多様な職歴を有する者が幹部職員となっている。官の処遇の低さが有能な民間人材の官への転職を妨げるのではないかと懸念も聞かれるが、英米の事例からは、官での処遇は確かに相対的に低いものの、そこでの経験が民間セクターで活かせることにより、生涯給与でみた場合に遜色がないと言われている。
- こうした退路を断つ形での本格的な人材サーキュレーションが円滑に進むためには、民間セクターにおいても、行政の専門人材を途中で受け入れ易いようオープンポジションでの採用を行うとともに、「ジョブ型」雇用への転換を進めることも重要となる。

VI. おわりに

- 言うまでもないが、官民の人材サーキュレーションが、行政組織の抱える諸問題を直ちに解決するわけでは決してない。また、これが唯一のソリューションであるわけでもない。それは、あくまでも行政の変革に向けた切り口にすぎない。
- しかし、日本が直面する課題はあまりに複雑かつ深刻である。世界の変化のスピードはかつてなく速い。従来の行政人材が持つスキルや視座、ネットワークだけでは不十分であり、民の持つ知見や経験を活用し、官民が連携して取り組むことが不可欠となる。
- ただし、官民の連携が有効に機能するためには、互いの立場と考え方を理解したうえで、問題意識と目指す方向性を共有することが重要となる。現在のように、行政セクターと民間セクターの人材が分断され、相互の理解が不十分なままでは、官民連携が必ずしも国民に最大の価値をもたらすことにはならない。行政セクターの内部に「民を知る」人材が存在することで、行政の外側にいる民の活用や連携もより効果的に進むはずである。
- 民にも、社会人となってからの経験を踏まえ、公の仕事に貢献したいという意欲をもつ人材は数少なからず存在する。こうした人材に、民で培ったスキルや経験を活かす場を提供することは、国益にかなうものであろう。
- 官民の人材サーキュレーションによって、行政内部に多様な人材が共生し、相互に刺激しあい、切磋琢磨することで、組織と人材の成長が促進され、困難な課題への創造的な解も生み出されるだろう。また、元来、志に溢れ官の扉を叩いた行政人材も、長いキャリアの一フェーズにおいて民間セクターの最先端の現場で知見とスキルを磨き、再び政策に還元する機会を得ることができるならば、それは彼ら自身の成長と自己実現にも大きく寄与するのではないだろうか。
- 官民の境界を超えて、志と能力とコミットメントを携えた人材が循環し、矜持を持って、この混沌たる世界の中でわが国の進むべき道を切り拓いていくことを望みたい。

以 上

参考資料 1：民間人材の活用事例

既に、いくつかの省庁にて、官民双方のセクターを行き来する人材を活用する事例が生まれている。高度な専門性が求められるポジション・部局において、民間企業等における経験を有する人材の必要が認識されつつある。

■金融庁

- 「金融行政の執行面において、環境変化に遅れることなく、的確に問題を認識し、必要な施策を講じていくためには、民間の最先端の知見が行政運営に堪えず反映されることが重要」²¹とし、「多様なバックグラウンドや経験を有する人材を確保するための採用の多様化」を進めており、職員の4分の1は民間出身である。また、最先端の知見を有する優れた専門人材の活用のため、参与等として約40名を採用している。

■経済産業省²²

- 新規事業創造推進室長を特定任期付職員として採用。同省の元職員（平成5年度入省）が、退職後に PE ファンドやコンサルティング会社等で経験を積んだ後、再度採用されたもの。民間での経験を踏まえて、リスクマネー供給に係る新規施策やグローバル企業家育成プログラム（「始動 Next Innovator 2020」）等を積極的に打出し。

■農林水産省

- 大臣官房政策調査官（デジタル政策担当）を一般任期付職員として採用。DX 分野の専門性を評価し、IT コンサルティング経験を有する者を採用。同省サイバーセキュリティ担当審議官の右腕として、同省内でオンライン化が可能な手続を調査し、現在、補助金手続のオンライン化に取り組む。
- 官民人事交流制度に基づき、広報分野の専門性を評価し、博報堂出身者を大臣官房広報評価課広報室長に採用。BUZZMAFF（農水省職員による YouTube 配信）の企画などメディアを活用した情報発信やプレスリリースの書き方の工夫等、古い文化・慣行の改善に取り組む。

■観光庁

- リクルート出身者を、一般任期付職員として、観光地域振興部観光地域振興課広報連携推進室長に採用。広域連携を通じた観光地域づくりの推進を担当。リクルート在籍時から観光関連の業務に従事し、地域経営をサポートする株式会社 LOCAL ROOTS 起業後も自治体の観光振興に貢献。観光分野でこれまで長年培ってきたノウハウや人脈をフル活用して、同分野の最新情報を入手しながら政策立案に多大な貢献。

²¹ 「金融庁の改革について」（平成30年7月）

²² 以下の事例については、2020年12月17日 第4回会合「国家公務員制度の現状と課題～民間人材活用を中心に」（内閣官房 内閣人事局）を元に編集

■消費者庁

- 消費者安全課事故調査室課長補佐を一般任期付職員として採用。大手自動車メーカーの研究開発部門で培った生命身体事故等の調査に必要な事故調査や分析手法に関する豊富な知見を活かし、消費者安全調査委員会による事故等の原因調査、事故調査の企画・立案等の業務に貢献。

■会計検査院

- 第5局情報通信検査課情報システム検査室長を官民人事交流制度に基づき採用。行政における IT の調達、運用、利用状況などを横断的に検査するポスト。企業内監査業務やソフトウェアベンダーでのシステム開発経験もある経験豊富な方であり、同ポストに適任と判断。IT の知見を生かし、国会から検査要請があった政府情報システムの整備、運用、利用等に関する報告のとりまとめを担当するなど検査に多大な貢献。

参考資料 2：「平成の行政改革」のレビュー

2019 年度行政改革委員会では平成期に実施された行政改革についてレビューを実施した。平成期に実施された主な行政改革関連の出来事は下記のとおりである。

図表 平成期の行政改革関連の出来事

和暦	西暦	行政改革関連の出来事
昭和 63 年	1988 年	リクルート事件
平成元年	1989 年	自民党政治改革大綱決定
平成 6 年	1994 年	政治改革関連 4 法案成立、政党助成制度創設
平成 8 年	1996 年	橋本首相行革演説、行政改革会議発足
平成 9 年	1997 年	行政改革会議・各省庁幹部人事への内閣関与口頭要請、閣議人事検討会議を設置、行政改革会議「最終報告」、予備的調査制度創設
平成 10 年	1998 年	中央省庁等改革基本法成立
平成 11 年	1999 年	公務員制度調査会答申、国家公務員倫理法、官民人事交流法
平成 12 年	2000 年	任期付職員法
平成 13 年	2001 年	新たな中央省庁（1 府 12 省庁）始動 公務員制度改革大綱（閣議決定）
平成 14 年	2002 年	行政機関が行う政策の評価に関する法律施行
平成 17 年	2005 年	郵政解散
平成 18 年	2006 年	第 1 次安倍内閣発足 中馬（行政改革担当大臣）プラン、行政改革推進法
平成 19 年	2007 年	国家公務員法改正（人事評価制度、再就職斡旋禁止等）
平成 20 年	2008 年	公務員制度の総合的な改革に関する懇談会報告書、国家公務員制度改革基本法案国会提出、与野党修正協議、同法修正案成立
平成 21 年	2009 年	衆院選で民主党圧勝、政権交代実現、鳩山内閣発足 労使関係制度検討委員会報告、麻生政権：国家公務員法等改正案（廃案）
平成 22 年	2010 年	国家公務員法等改正案（廃案） 国家公務員の労働基本権に関する懇談会報告
平成 23 年	2011 年	国家公務員制度改革関連 4 法案（廃案）
平成 24 年	2012 年	第 2 次安倍内閣発足、採用試験の区分見直し
平成 25 年	2013 年	「今後の公務員制度改革について」（改革推進本部決定）
平成 26 年	2014 年	国家公務員法改正、内閣人事局設置
平成 28 年	2016 年	参院選の結果、会派勢力が衆参両院で 3 分の 2 を超す、選挙権年齢を 18 歳に引き下げた初の国政選挙 改正 PFI 法の施行

（資料）松井孝治『国会改革を再起動し、“令和デモクラシー”を』（中央公論、2019 年 6 月号）および田中秀明『官僚たちの冬 霞が関復活の処方箋』から経済同友会事務局作成。

経済同友会では、2019 年度行政改革委員会において、平成期に実施された主要な行政改革の分野である、【1】中央省庁のあり方・再編、【2】政官関

係・公務員制度、【3】モニタリング・評価、【4】官民関係（調達制度）・民間活用のそれぞれについて、ヒアリングを行い、レビューを行った。

その概要は以下の通りである。

【1】中央省庁のあり方・再編

- 各省の縦割り（割拠主義）の緩和、内閣（官邸）機能強化を狙いとして実施された中央省庁の再編は、具体的には、府省の大括り再編成（1府22省庁から1府12省庁に変更）および内閣（官邸）機能強化に結実した。2001年1月6日に、1府12省庁体制が発足し、本省局数、課室数を削減した。具体的には、官房、局の数を128から96に削減。課室の数を1166から900に削減された。
- 当初想定を上回る水準で達成している内閣（官邸）機能強化により、各省の縦割り（割拠主義）の緩和は一定達成したと評価できる。また、内閣官房・内閣府の体制・人員は一貫して増加傾向であり、両者の機能・役割の拡大や業務の増加等により、全体調整機能の不全という問題点の打開や行政の総合性、戦略性、機動性の確保等については、一定進んだものの依然として成果が現れていない部分もある。また、各府省の組織が拡大した中、ガバナンスが困難となる事象も散見される。
- 国では、2001年の中央省庁再編から約20年が経過しているものの、全体調整機能の不全という問題点の打開や行政の総合性、戦略性、機動性の確保といった当初のねらいが達成できているか十分に検証していない。

【2】政官関係・公務員制度

- 能力実績主義の徹底、天下り問題への対応、政治主導の強化、縦割り行政の弊害の排除等を狙いとして一連の公務員制度改革は実施された。具体的には、「公務員制度改革について」（2007年）の閣議決定に基づき、国家公務員法改正（2007年、人事評価導入・退職管理適正化）、国家公務員制度改革基本法制定（2008年）、国家公務員制度改革推進本部設置（2008年）が実行され、幹部職員の一元管理、幹部候補育成課程を導入。内閣人事局を設置（2014年4月）するなどした。
- 能力実績主義の徹底、天下り問題への対応、政治主導の強化、縦割り行政の弊害の排除等のねらいに対応した国家公務員『制度』改革は既に実施されていると言える。他方、人事管理、ヒューマンリソースマネジメントといった運用面については、法令上の趣旨等が十分に反映されていない部分も散見される。政官関係のあり方については、依然として議論が深まっていない。

【3】モニタリング・評価

- 企画偏重への批判への対応、アウトプット重視からアウトカム重視の行政への転換、説明責任の向上（公共事業、ODAへの批判への対応）を目指し、モニタリング・評価等に関する改革が進行した。
- 政策評価法に基づく政策評価や行政事業レビューは一定定着したと言

える。安定的に運用されており、KPI 手法や PDCA サイクルという考え方の標準化がなされた。また、公共事業評価の精度の向上、アカウンタビリティの手段として成果が見られる。加えて、原課が自発的に分析・評価する文化の醸成に寄与している。

- 他方、政策評価法による義務付けのため、アカウンタビリティの儀礼化が生じており、組織内部の管理と結びついていない。また、包括的な評価制度となっているため、個々の評価目的が不分明になっているとともに、負担の過重化の傾向が見られる。さらに、既存の方式の組み合わせのため、新しい方式の開発が不十分である点、府省ごとの設計のため、統一性・比較可能性が不十分である点、予算とのリンクが弱い点、評価活動のインセンティブが弱い点等が指摘されている。このような要因により、評価情報を用いた政策の PDCA サイクルの確立、予算への反映は不十分である。加えて、近年研究が進展している EBPM（エビデンス・ベースト・ポリシー・メーカー。証拠に基づく政策立案）の実務への展開は緒に就いたばかりである。

【4】官民関係（調達制度）・民間活用

- 1990 年初頭には、ゼネコン汚職、建設市場の国際化の要請への対応、2000 年頃には地方自治体を中心とした談合・不正行為事件等を背景とした公共工事の適正化へ向けた本格的な実行の要請への対応、2006 年頃には IT 関連事業の多重委託問題、分割少額随意契約、公益法人等との随意契約問題への対応から調達制度改革を実施してきた。
- 公共調達の適正化・競争化が進展しており、品質確保に向けた取組みとして、新たな契約方式の導入、公募を経た随意契約への流れがある。また、随意契約が減少し、2005 年度には競争性のない随意契約が 40%程度あったが、見直しによりかなり減少し、引き続き公共調達の適正化・競争化、品質確保に向けた取組みが取り組まれている。
- 他方、システム調達等を中心として政府の調達には依然として課題が存在している。具体的には、行政と企業の距離が遠く、対話が困難である。さらに、現在は、一者応札という新たな問題が発生している。総合評価落札方式については、官僚がリスクを取れず、手続きを正しく行うことだけに集中してしまっており、成果に結びついていない部分もある。
- また、改正 PFI 法の施行（平成 28 年 11 月）によりコンセッション（民間事業者への運営権売却）が導入され、空港や上下水道等の一部の分野では導入が拡大しているものの、依然として約 8 割の自治体では PFI を実施したことがないなど、拡がりに欠けている。

参考資料3：活動実績

■2019年度

日程	会合	テーマ・講師等
2019年6月28日	第1回正副委員長会議	討議：委員会運営方針について
2019年7月9日	第2回正副委員長会議	討議：委員会運営方針について
2019年7月19日	第1回会合	委員会運営方針について
2019年9月19日	第2回会合 ※政治改革委員会共催	慶應義塾大学 総合政策学部 教授 松井孝治氏 「平成期の統治機構改革を振り返る」 【元官僚、元政治家、学者】
2019年10月18日	第3回会合	政策研究大学院大学 教授 飯尾潤氏 「平成の時代における行政改革と今後の課題」 【学者】
2019年11月15日	第4回会合	内閣官房 行政改革推進本部 事務局長 横山均氏 「近年の行政改革の成果と課題」 【担当部局】 内閣官房 内閣人事局 人事政策統括官 堀江宏之氏 「近年の国家公務員制度改革の成果と課題」 【担当部局】
2019年12月3日	第5回会合	明治大学公共政策大学院 教授 田中秀明氏 「政治主導と公務員制度：一官民連携との関係も視野に」 【元官僚、学者】
2019年12月4日	第6回会合	慶應義塾大学 教授 上山信一氏 「民間活用について考える～PPP・アセットマネジメントの事例から」 【元官僚、実務家、学者】
2019年12月10日	第3回正副	討議：今後の委員会運営について
2019年12月17日	第7回会合	東京大学大学院法学政治学研究科 教授 田辺国昭氏 「平成期の行政改革を振り返る－政策評価・行政監視を中心として－」 【学者】
2020年1月21日	第8回会合	衆議院議員・自由民主党行政改革推進本部長 塩崎恭久氏 「デジタル・データ時代の政府の役割」 【政治家】
2020年2月7日	第9回会合	Social Policy Lab 株式会社 代表取締役 川澤良子氏 「我が国の公共調達課題と解決の方向性」 【官庁への出向経験あり、実務家】
2020年2月20日	第4回正副委員長会議	討議：今後の委員会運営について

■2020 年度

日程	会合	テーマ・講師等
2020 年 7 月 21 日	第 1 回会合	厚生労働省大臣官房人事課 課長補佐（厚生労働省改革若手チーム代表） 久 米 隼 人 氏 「霞が関の働き方改革を考える」 【現役官僚】
2020 年 8 月 26 日	第 2 回会合	青山社中株式会社 筆頭代表 CEO 朝比奈 一 郎 氏 「『ウィズ/アフターコロナ』における行政のあり方—組織・人材の視点から—」 【元官僚、実務家】
2020 年 9 月 30 日	第 3 回会合	株式会社 New Stories 代表 太 田 直 樹 氏 「コロナ禍で明らかとなったデジタル・ガバメントの課題と今後の方向性」 【元総務大臣補佐官、実務家】
2020 年 10 月 28 日	第 1 回正副委員長会議	討議：提言の取りまとめ方針および今後の活動計画について
2020 年 12 月 17 日	第 4 回会合	内閣官房情報通信技術 (IT) 総合戦略室 内閣参事官 奥 田 直 彦 氏 「デジタル改革の政府の取組」 【担当部局】 内閣官房 内閣人事局 人事政策統括官 堀 江 宏 之 氏 「国家公務員制度の現状と課題～民間人材活用を中心に」 【担当部局】
2021 年 2 月 4 日	第 5 回会合	在英国日本大使館 一等書記官 片 岡 修 平 氏 「民間からの転職者が見た国家公務員制度の課題と解決の方向性」 【現役官僚、民間企業からの転職者】
2021 年 3 月 10 日	第 2 回正副委員長会議	討議：提言構成・論点（案）について
2021 年 3 月 25 日	第 6 回会合	討議：論点整理および提言骨子案について
2021 年 4 月 7 日	第 3 回正副委員長会議	討議：提言（案）について
2021 年 4 月 21 日	第 7 回会合	討議：提言（案）について

2020 年度行政改革委員会 委員名簿

2021年6月現在

(敬称略)

委員長

野 田 由美子 (ヴェオリア・ジャパン 取締役会長)

副委員長

有 田 礼 二 (東京海上日動火災保険 エグゼクティブ・アドバイザー)

大 井 滋 (J X金属 特別理事)

大久保 和 孝 (大久保アソシエイツ 取締役社長)

川 本 明 (アスパラントグループ シニアパートナー)

小松原 正 浩 (マッキンゼー・アンド・カンパニー・インコーポレイテッド・ジャパン シニアパートナー)

委員

井 上 雅 彦 (有限責任監査法人トーマツ 執行役)

有 働 隆 登 (S O M P Oホールディングス 執行役)

小 野 俊 彦 (東栄電化工業 取締役会長)

梶 川 融 (太陽有限責任監査法人 代表社員 会長)

片 倉 正 美 (E Y新日本有限責任監査法人 理事長)

上斗米 明 (パソナグループ 専務執行役員)

木 崎 重 雄 (キザキ・エンタープライズ 代表取締役)

桑 原 茂 裕 (アフラック生命保険 取締役副会長)

小 林 いずみ (ANAホールディングス 社外取締役)

小 林 洋 子 (宇宙航空研究開発機構(JAXA) 監事)

迫 田 英 典 (S O M P O未来研究所 理事長)

佐 藤 誠 治 (デサント 社外取締役)

首 藤 透 (A I Gジャパン・ホールディングス 取締役 執行役員)

新 芝 宏 之 (岡三証券グループ 取締役社長)

菅 原 郁 郎 (トヨタ自動車 取締役)

高 橋 衛 (HAUTPONT研究所 代表)

田 中 勝 英 (太陽生命保険 取締役会長)

田 中 孝 司	(K D D I 取締役会長)
田 中 洋 樹	(日本カストディ銀行 取締役会長)
田 中 良 治	(三菱ケミカル 顧問)
豊 島 俊 弘	(マーキュリアインベストメント 代表取締役)
中 野 裕	(日本A T M 取締役社長)
新居崎 俊 彦	(B T ジャパン 取締役社長兼C O O)
西 浦 三 郎	(ヒューリック 取締役会長)
似 鳥 昭 雄	(ニトリホールディングス 取締役会長兼C E O)
林 明 夫	(開倫塾 取締役社長)
板 東 徹 行	(ケーユーホールディングス 取締役副社長)
平 賀 暁	(マーシュ ブローカー ジャパン 取締役会長)
本 田 英 一	(日本生活協同組合連合会 代表理事会長)
益 戸 正 樹	(U i P a t h 特別顧問)
松 江 英 夫	(デロイト トーマツ コンサルティング パートナー)
武 藤 潤	(鹿島石油 取締役社長)
森 浩 志	(三菱U F J 銀行 取締役常務執行役員C L O)

以上39名

事務局

齋 藤 弘 憲	(経済同友会 執行役)
樋 口 麻紀子	(経済同友会 代表幹事サポート室 部長)
三 浦 雅 央	(経済同友会 代表幹事サポート室 マネジャー)