



公務員人事制度改革

2007年11月30日

田中宏樹ゼミナール

福田 岩井 金井

フローチャート

論点

主張

現状把握

天下り候補生の増加

社内特殊技能を用いた
天下りの増加

問題意識

社内特殊技能を用いた
天下りは悪いのか

利益誘導につながり、
非効率が生まれる

問題の本質

なぜ社内特主技能が
形成されるのか

年功賃金システムが
原因

政策提言

多社共通技能を
形成せよ！

多社共通技能を
評価せよ！

序章

What's 公務員制度改革！？

天下りを
根絶せよ！！

新人材バンク
導入！！



渡辺喜美行革担当大臣@国会



天下りって本当に悪いことなの？

新人材バンクで天下りはなくなるの？

What's 天下り! ?

天下り

官庁の幹部が退職後、関係企業や団体の高い地位につくこと。(広辞苑より)

多社共通技能

を用いた天下り

社内特殊技能

を用いた天下り

公務員制度の
問題点ではないか

序章

自民党、民主党の天下り対策

自民党

新人材バンク

各省庁が天下りをあつせん

新人材バンクが
天下りを一括してあつせん

天下りに多社特殊技能が必要

社内特殊技能を用いた
天下りを解消

一括管理には事務処理の
コストが莫大にかかるため、
新人材バンクは機能しない

実際は各省庁があつせん

社内特殊技能を用いた
天下りを解消できない

序章

自民党、民主党の天下り対策

自民党

新人材バンク

各省庁が天下りをあつせん

新人材バンクが
天下りを一括してあつせん

実際は各省庁があつせん

社内特殊技能を用いた
天下りを解消できない

民主党

天下り根絶法案

営利企業への天下りを2年間禁止
禁止期間を5年間に拡大し、

非営利法人への天下りも禁止

天下りを徹底して禁止

多社共通技能を用いた
天下りも禁止

序章

自民党、民主党の天下り対策

自民党、民主党の天下り対策では・・・

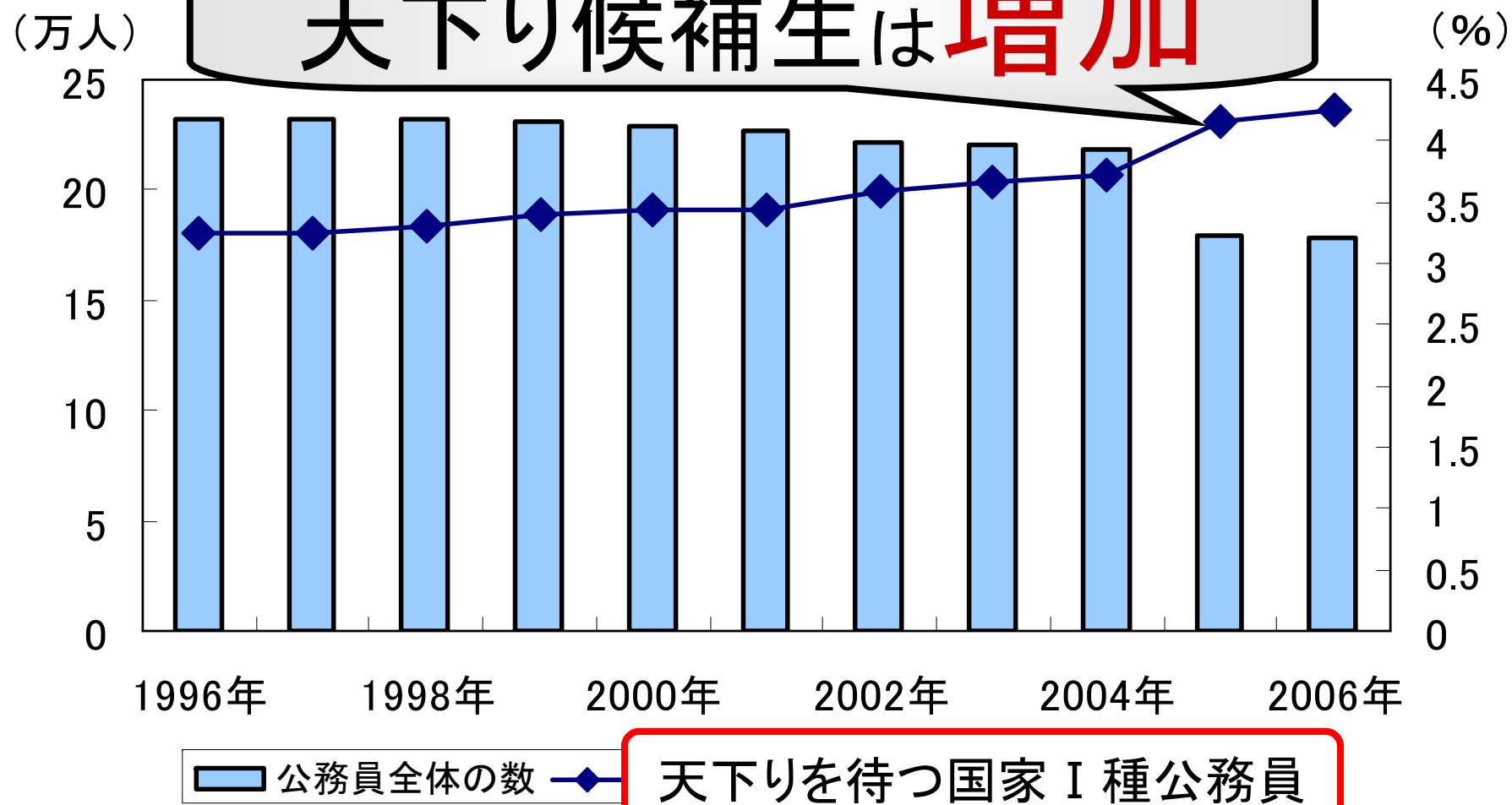
社内特殊技能を用いた天下りを

解消できない

現状把握

社内特殊技能を用いた 天下り候補生はどれぐらいいるか？

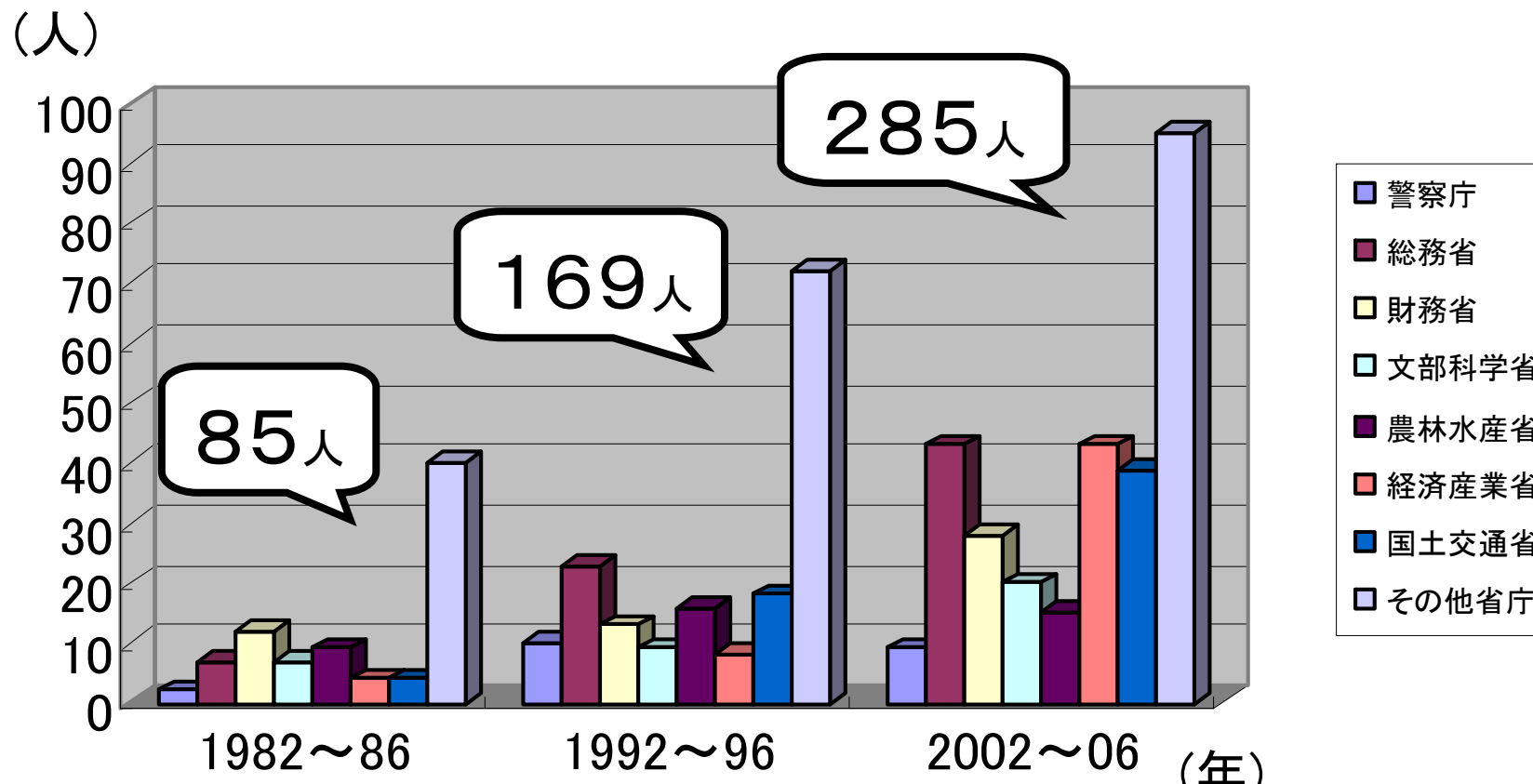
天下り候補生は**増加**



現状把握

近年国家 I 種公務員の転職が増加

自己都合退職した国家公務員（I 種）



多社共通技能を持った人材の流出

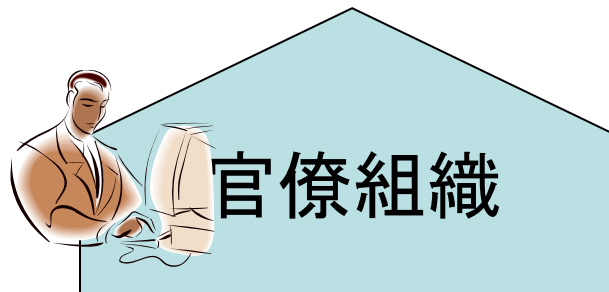
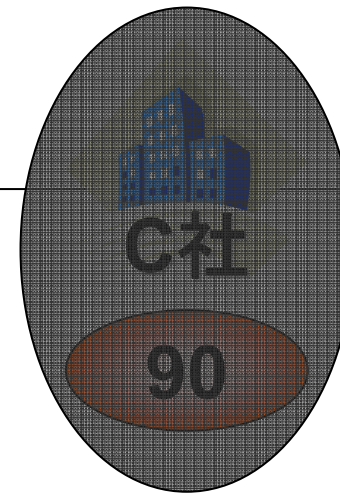
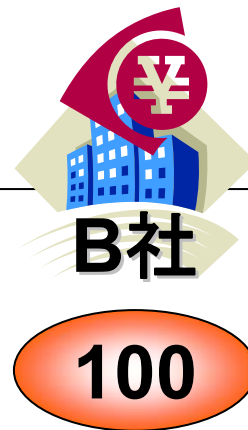
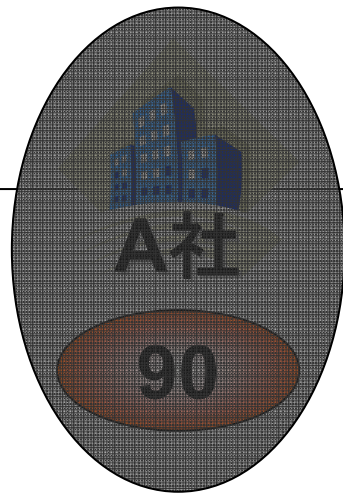
「衆議院議員江田憲司君提出天下りの禁止と府省の人材確保、新人材バンク等に関する質問に対する答弁書」より作成

問題意識

社内特殊技能を用いた 天下りは悪いのか

天下りがない場合

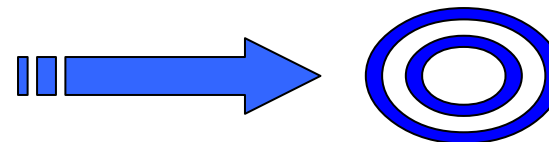
〇〇業界：入札競争



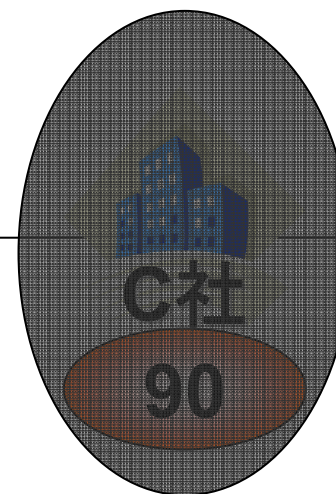
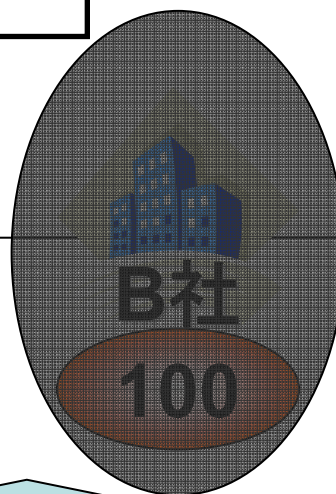
問題意識

社内特殊技能を用いた 天下りは悪いのか

多社共通技能を用いた天下りの場合



〇〇業界：入札競争



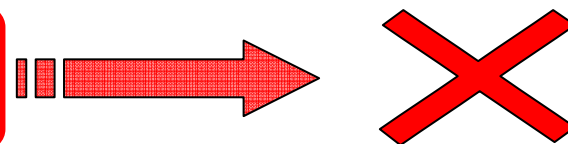
官僚組織

天下り先の提案に付加価値を与え、
正当な競争のもとで入札権を獲得

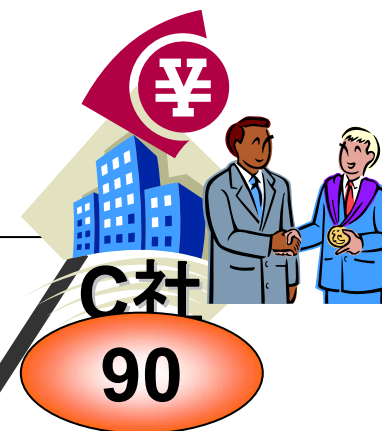
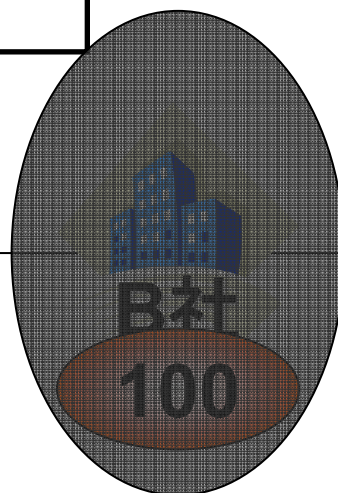
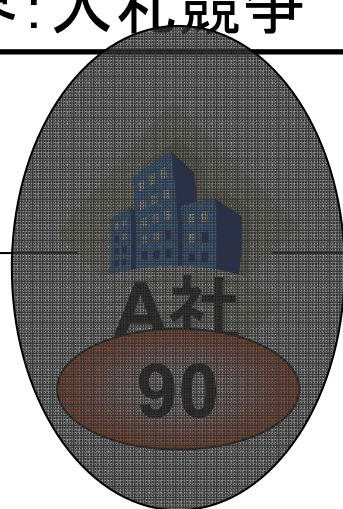
問題意識

社内特殊技能を用いた 天下りは悪いのか

社内特殊技能を用いた天下りの場合



〇〇業界：入札競争

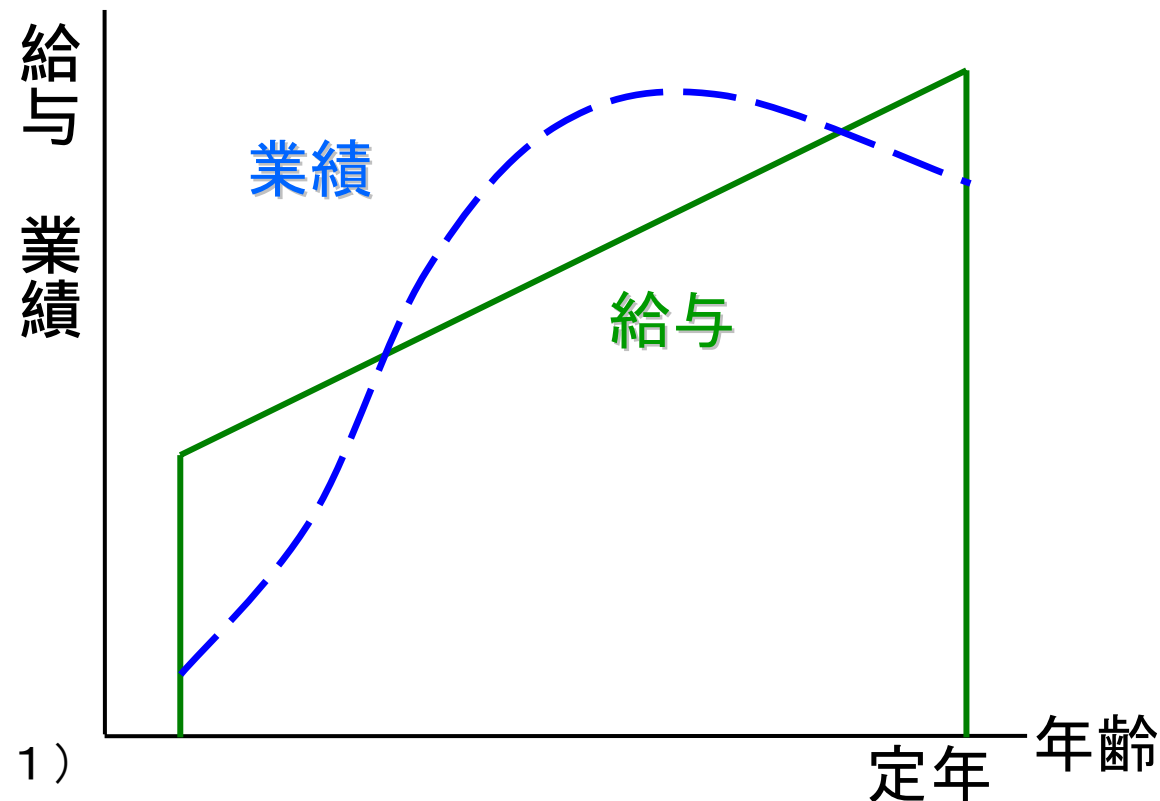


官僚組織

より良い提案が選ばれない
不公平な競争を生み出してしまふ

なぜ多社共通技能が 形成されないのか

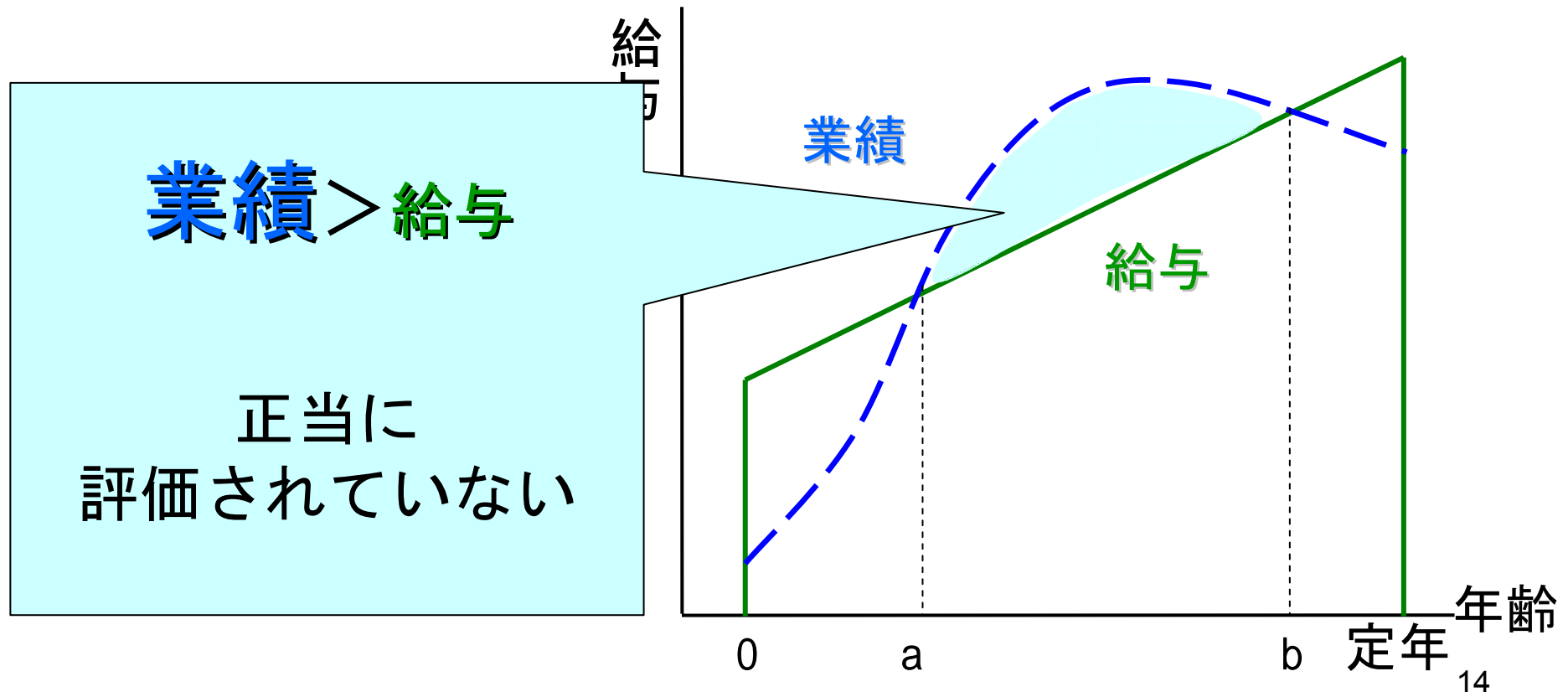
年功賃金システムとは？



問題の本質

なぜ多社共通技能が 形成されないのか

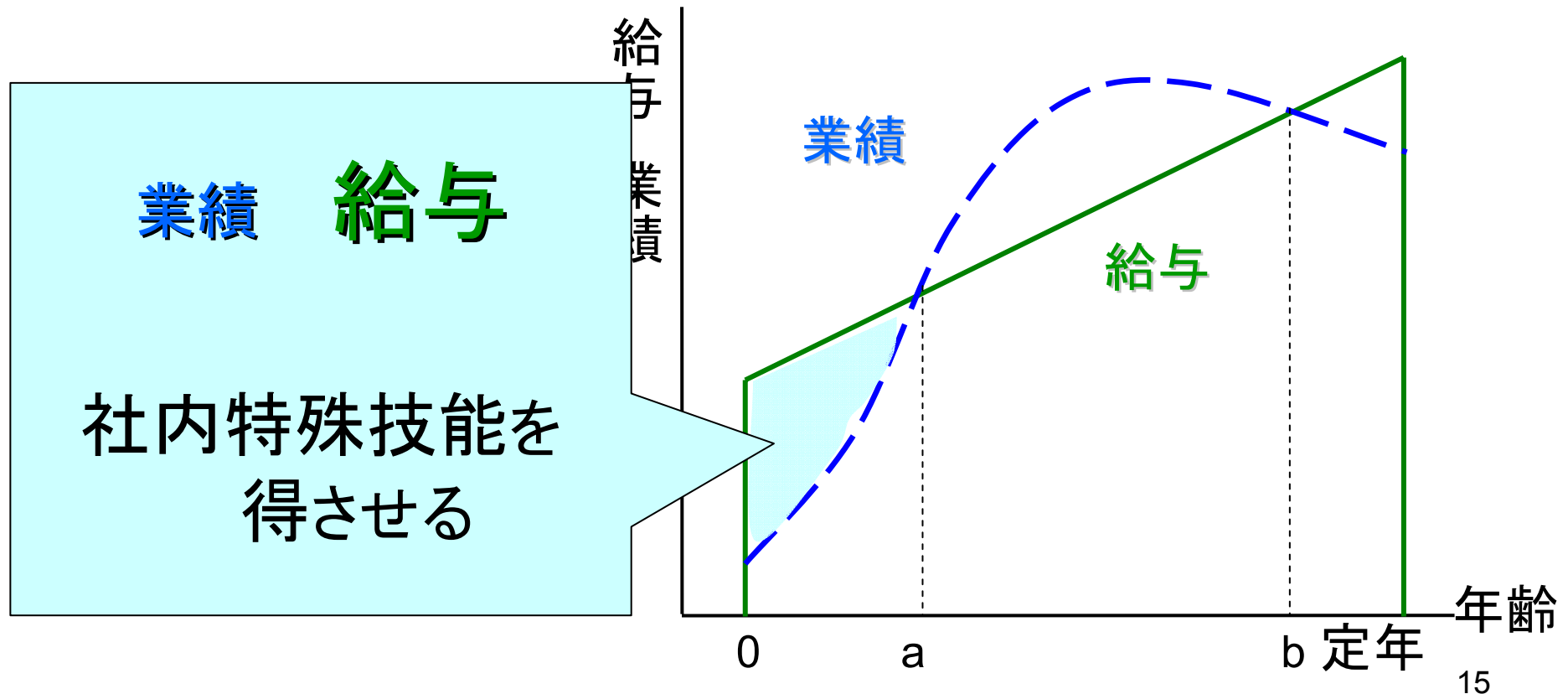
転職したいというインセンティブが生まれる



問題の本質

なぜ多社共通技能が 形成されないのか

多社共通技能を持たないため、転職できない



問題の本質

なぜ多社共通技能が
形成されないのか

多社共通技能を持たないため、転職できない

給 |

年功賃金システムが原因で
多社共通技能を形成できない

0

a

b

定年

年齢

16

多社共通技能を形成せよ！

ビジョン

多社共通技能の形成
～年功賃金をぶっ壊せ！～

目標①

政策立案・課題解決力を評価

手段①

長期的政策の成果を
昇進に反映

手段③

プロセスを基本給に反映

目標②

業務効率の改善を評価

手段②

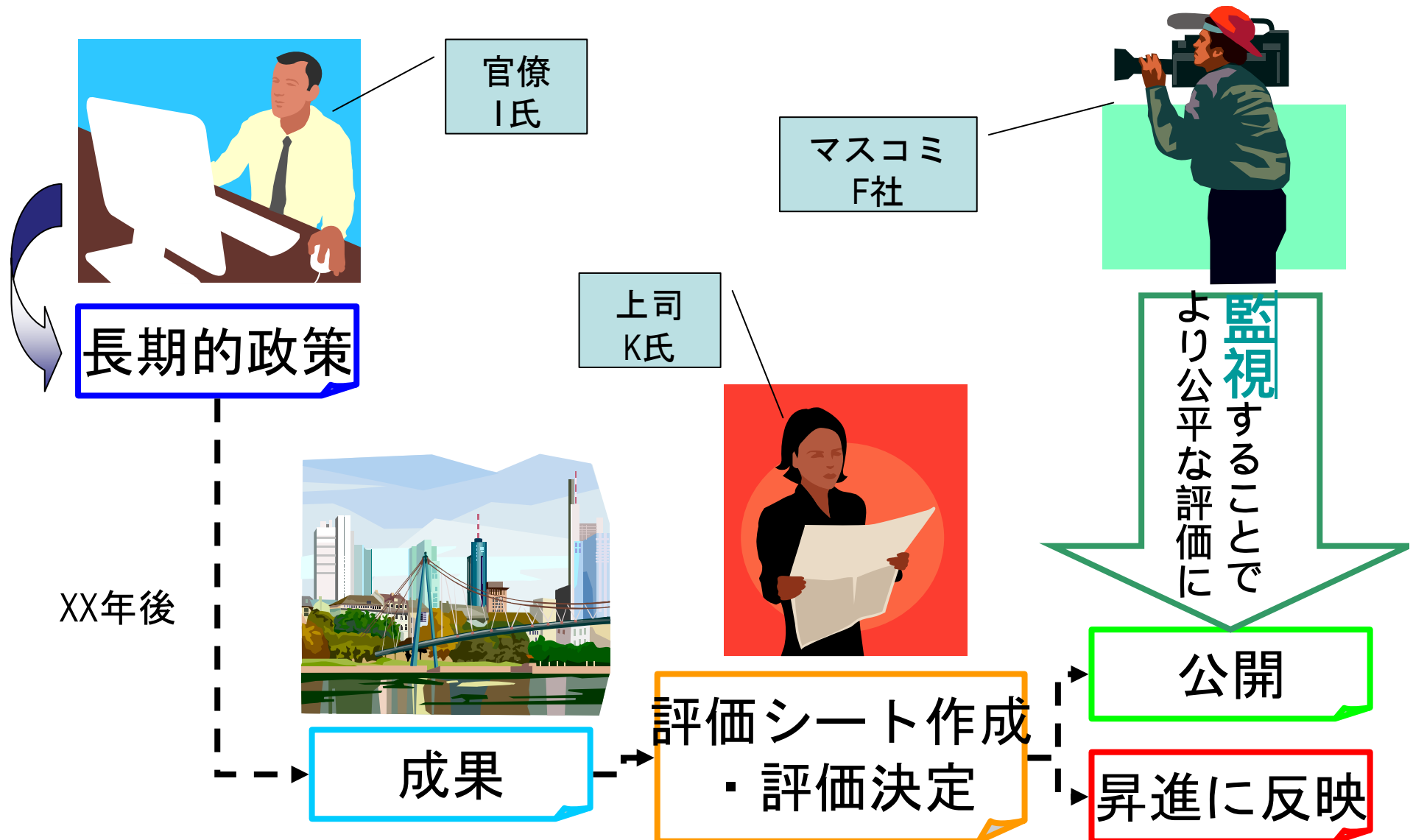
短期的改善の成果を
賞与に反映

手段③

プロセスを基本給に反映

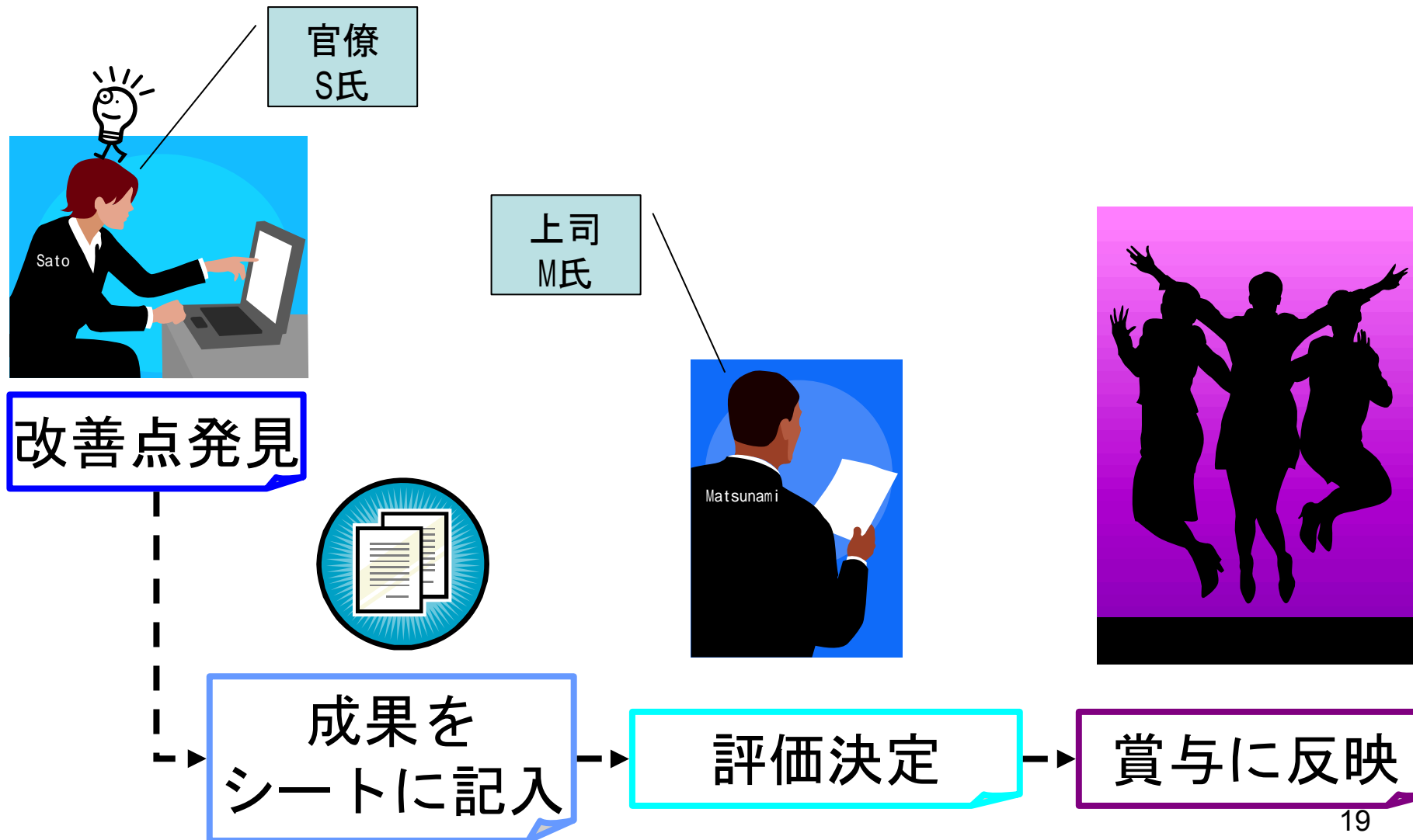
政策提言

手段① 長期的政策の成果を評価



政策提言

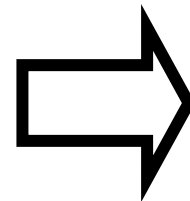
手段②短期的改善の成果を評価



手段①②で評価
できなかったものを補う



成果にいたるまでのプロセス
(主体性、協調性、専門知識)
を評価



上司評価



本人評価



同僚・部下評価

多社共通技能を持っているのかどうか、
客観的に評価する

多社共通技能の評価項目

	キーワード	Lv.1	Lv.2	Lv.3
主体性	決断	情報収集 (集める)	論理力 (集めた情報を組み立てる)	判断力 (組み立てた情報から判断を下す)
	情報共有	伝達力 (見せる力、単純に伝える力)	課題伝達力 (自らの課題を伝える)	影響力 (課題を伝え、周囲に良い影響を与える)
	責任	納期遵守 (約束を守る)	積極性 (自分の責任をとることで生まれる積極性)	粘り強さ、責任感 (周囲の事柄に対しても責任をとれる)
協調性	合意形成	信頼獲得 (合意形成獲得の第一歩となる仲良くなること)	客観視点 (相手の立場になって考えること)	共通点認識 (お互いが合意できる点を認識できる)
	組織育成	業務分担にとらわれない (自分の担当の仕事以外にも積極的に関わる)	適切な評価 (公正な評価を行う)	指導・育成 (ビジョンの提示・能力伸長のための指導)
専門知識		各省、各部門がそれぞれの役割に必要なものを設定		21

多社共通技能の評価項目

A～Eの5段階評価

		(集める)	(集めた情報を組み立てる)	(組み立てた情報から判断を下す)
主体	情報	伝達力	課題伝達力	影響力
<p>A . . . 「基準を上回る」 →昇格の可能性</p> <p>B . . . 「基準をやや上回る」</p> <p>C . . . 「基準通り」</p> <p>D . . . 「基準をやや下回る」</p> <p>E . . . 「基準を下回る」 →降格の可能性</p>				
	育成	(自分の担当の仕事以外にも積極的に関わる)	(公正な評価を行う)	(ビジョンの提示・能力伸長のための指導)
専門知識		各省、各部門がそれぞれの役割に必要なものを設定		

官僚Aさんの評価シート

	求められる 一般的技能	本人評価			上司評価			同僚・部下評価			最終 評価
		具体的な事例	項目別 評価	総合 評価	具体的な事例	項目別 評価	総合 評価	具体的な事例	項目別 評価	総合 評価	
主体性 Lv. 2	論理力										
	課題伝達力										
	積極性										
協調性 Lv. 1	信頼獲得										
	業務分担に とられない										
専門知識 Lv. 2											

年功賃金システムが原因で
多社共通技能を形成できない

政策立案・課題解決力を評価

業務効率の改善を評価

官の力を最大限引き出す

参考文献

- ・ 笠原英彦・桑原英明（2004）『日本行政の歴史と理論』 芦書房
- ・ 村松岐夫(1994)『日本の行政』 中公新書
- ・ 樋口美雄(2001)『人事経済学』 生産性出版
- ・ 稲継裕昭(1996)『日本の官僚人事システム』 東洋経済新報社
- ・ エドワード.P.ラジャー著・樋口美雄,清家篤訳(1998)『人事と組織の経済学』
日本経済新聞社
- ・ 新しい霞ヶ関を創る会(2005)『霞ヶ関構造改革・プロジェクトK』
東洋経済新報社
- ・ 「東大生が敬遠する「霞ヶ関」」 『エコノミスト』 毎日新聞社2007年6月5日号pp.82-89
- ・ 樋口純平(2005)「人事管理と業績管理の関係-トヨタ自動車における制度と実態-」 『評論・社会科学』 同志社大学2005年2月号pp.95-166

参考資料

- ・ 人事院「公務員白書」平成9～18年度
- ・ 「衆議院議員江田憲司君提出天下りの禁止と府省の人材確保、新人材バンク等に関する質問に対する答弁書」
- ・ 行政改革委員会HP「国家公務員法等の一部を改正する法律」
<http://www.gyokaku.go.jp/siryoku/koumuin/070630houritu.pdf>
- ・ 民主党HP「国家公務員法等の一部を改正する法律案要綱・法律案」
<http://www.dpj.or.jp/news/files/yoho1.pdf>
- ・ 民主党HP「天下り根絶法案の概要」
<http://www.dpj.or.jp/news/files/gaiyo333.pdf>

ご清聴ありがとうございました。