日本経済新聞（2020年1月31日・朝刊5面）

働き方

霞が関の非常識

識者に聞く ㊦

専門人材 2割は必要

民間からも呼び込みを

法政大教授 小黒 一正氏

おぐろ・かずまさ 一橋大博士課程修了。97年旧大蔵省（現財務省）入省。2015年から現職。専門は公共経済学。社会保障制度や財政再建で多くの著作。46歳

――中央省庁では若い世代の退職が相次ぐなかで、政策立案の機能を維持するために何が必要ですか。

「民間やビジネスの世界は変化が速すぎて、今の体制のままで政策がそれに追いつくのはなかなか難しい。役所の中に博士号や弁護士、会計士、IT（情報技術）などに精通した専門人材を確保しなければ無理だ。例えば、IT政策を進めるなら、プログラムを書ける人材が必ず要る」

「優秀な若い世代の意識も急速に変化し、役所のシステムはもう壊れていると言っていいかもしれない。今後、支えようと考えるなら、外部から人を入れなければ無理だ。全体の2割程度はそういう専門人材が入らないと、霞が関の文化は変わらないだろう」

「ただ、役所が自ら変わるのはまた難しい。国家公務員の総合職よりも上位の、政治から独立した新しい区分の職種を作るくらいの取り組みが必要だ。博士号や専門資格を持つ少数精鋭の人材を行政の観点から育てるイメージだ。そこで認証を受けた専門人材が各省庁で活躍することで、構造や風土を変えていける」

――政官財学で人材が自由に行き来する「回転ドア」を日本でも普及させるべきだという意見もあります。

「組織はガラス細工のようなものなので、いきなり全ての人材を回転ドアで運用するのは無理だ。米国も土台となるプロの官僚たちがいて、流動性の高い専門人材との2層構造になっている」

「幹部人事が時の政権によって政治色を帯びるのはある程度、仕方のないことだが、民間も含めた公募制度と有識者によるチェックを入れることで、専門性を確保しながら透明性や公平性を高めることはできる」

「オーストラリアでは幹部人事は公募が基本で、選考プロセスでは外部有識者を交えて採用者のリストを作る。政府はリストに基づいて人事をするのが基本だが、拒否して公募をやり直す場合はその理由を官報で公表する必要がある。これが一種の回転ドアとしても機能しており、英国やニュージーランドでも似たような仕組みを設けている」

――霞が関の働き方を改善するため民間の効率化手法を取り入れるべきだとの見方もあります。

「民間の手法が必ずしも優れているとは限らず、そのままでは取り入れられない。国会答弁のように制度・慣習の壁もある。役所の文化は政治との関係で構築されてきた仕事の仕組みで、簡単には変えられない」

「長時間労働の背景には国会答弁や情報公開への対応もある。国民の知る権利やメディアへの情報公開を制約すべきかどうかは考えないといけない。効率化すべき点としょうがない点と両方あると考えている」

（聞き手は杉原淳一）