

日本の未来を拓く公務員制度改革



Author: 岸 広大 (KISHI Kodai)、山本 大地 (YAMAMOTO Daichi)、
坂本 雅純 (SAKAMOTO Masazumi)

事務局

岸 広大

著者略歴

2017年ニューヨーク州立大学工学部電気電子工学科卒。国家公務員として、グローバルサウス諸国との連携強化や日ASEAN友好協力50周年関連事業、既存・新規の貿易協定に係る交渉などの国際関連業務や、鉄鋼業界やSMEs(中小企業・小規模事業者)支援などを通じた国内産業の振興等にも従事。現在は、エネルギー会社等におけるプロジェクトマネジメントなどの伴走支援や事業計画策定に係る調査・設計等のコンサルティング業務に従事。



Policy makers lab Managing partner

山本 大地

著者略歴

2005年神戸大学経営学部卒業。化学系素材メーカーに入社し、IT エンジニア(社内 SE)を約10年経験した後、全社 DX戦略の立案と組織設計に携わりDX ロードマップの作成及び実行を担当。並行してオープンイノベーション&新規事業の企画・推進ならびに関連制度設計も担当。現在は、事業本部にて事業戦略企画を担当。その他の活動として、国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)が運営する「NEDO Technology Startup Supporters Academy(NEDO-SSA)」SSAアソシイト。一般社団法人「ディープテックスタートアップサポーターズ協会(DTSSA)」理事。主に産業振興、地方創生、雇用問題などに関心あり。



副代表・事務局

坂本 雅純

著者略歴

2017年早稲田大学教育学部社会科地理歴史専修卒(2014年英国ケンブリッジ大学ペンブルックカレッジ留学プログラム参加)。国家公務員として、SDGs×地方創生×産業の取組、デジタルインフラの海外展開戦略作りや中堅中小企業の新興国展開の支援等に従事した。いわゆるコロナ対応業務も経験。ASEAN中小企業政策の立案やウクライナ復興関連の調査等支援に従事。2022年より独立行政法人経済産業研究所コンサルティングフェロー。歴史能力検定1級日本史博士・1級世界史修士。アウシュヴィッツ・ビルケナウ博物館(元強制収容所)を訪れた際、「人の顔を見ない・現場感のない」政策”がどのような結果をもたらすのか」を痛感し、現場に根差した政策への問題意識を持つ。





要 旨

長時間労働や非効率な業務が蔓延する日本の中央官庁は「ブラック霞が関」と呼ばれ、特に若手官僚の離職が止まらず政策立案能力や行政機能の低下を招いている。この問題に対処するには、単純な労働環境の改善(働き方改革)だけでなく、官僚が国民全体のために働く意義とやりがいを正しく実感できるような職務内容の見直しが必要であり、組織の過度な縦割り構造の解消や官僚としての役割の再定義など、本質的な公務員制度改革が求められる。その起点のアプローチとして、官僚本来のコア業務である「国家運営における長期的な全体戦略の立案と重要政策の総合企画」に十分なリソースを投じることができるよう、国家運営の司令塔となる統合官庁として「国家戦略企画院」の設置を提案する。これにより政策立案・行政能力の向上を通じて国の競争力強化を目指すとともに、組織を挙げて若手官僚の育成や官民連携の強化を主導することで、働きがいがあって優秀な人材が持続的に活躍する中央官庁を実現する。

キーワード

ブラック霞が関・若手官僚の離職・公務員の働き方改革・国家戦略企画院・
中長期の戦略的な国家運営・日本の生存戦略ストーリー・行政機能の持続可能性



目次

1. はじめに	06
2. 前提となる考え－単なる「働き方改革」では不十分	07
3. 解決すべき問題	09
(1) 省庁組織の構造：組織構造と権限配分の問題	09
(2) 官僚の役割定義：政治と行政のバランスの問題	09
(3) 若手を育てる環境：キャリアパスと業務経験・人脈形成の問題	09
4. 改革の“本丸”－国家戦略企画院の創設	11
(1) 統合官庁としての「国家戦略企画院」という提案	11
(2) 既存の中央官庁（特に内閣府）との違い	12
(3) 具体的な提案内容（組織設置法案や財源など）	13
(4) 国家戦略企画院の描く「国家戦略」のイメージ	18
5. おわりに	19
(補足資料) 国家戦略企画院設置法(案)	20



日本の未来を拓く公務員制度改革

1. はじめに

国家公務員の総数は法律で上限が決められており、2003年(平成15年)頃までは約80万人だった⁽¹⁾ものの、国立大学法人化や郵政民営化などを経て、2022年(令和4年)では約63万人にまで削減されています。人口千人あたりの国家公務員数を比較すると、日本は「5.0人」で、フランス(27.7人)、アメリカ(10.7人)、イギリス(9.4人)などと比較して著しく少ない状況にもかかわらず、業務量の目安となる財政支出は増加傾向にあり、職員一人あたりの業務負担が増大しています。

国名	中央政府の職員数	総人口	人口千人あたり
日本	63.0万人	1.25億人	5.0人
ドイツ	51.3万人	0.84億人	6.1人
イギリス	63.2万人	0.68億人	9.4人
アメリカ	357.4万人	3.33億人	10.7人
フランス	187.4万人	0.68億人	27.7人

出所:内閣官房「人口千人当たりの公的部門における職員数の国際比較(未定稿)」
(2024年版)※2025年7月4日最終アクセス⁽²⁾

今後、人口減少に伴い経済規模の縮小が見込まれるという観点や、国家

財政を健全化すべきであるという観点からは、国家公務員の数についても一定の合理的削減は必要と認識しています。しかしながら、少子高齢社会では福祉や医療に関わる公務員の役割は拡大していきますので、デジタル化やアウトソーシングによる負担軽減と財政効率化を図りつつ、社会ニーズに即した適正人員を維持・確保するバランス調整が重要です。人口や経済規模に比例して単純に公務員数を減らしていくべきではなく、業務の質・効率・公平性を損なわずに、適切な人員配置を柔軟に調整し続けることが、政府や自治体には求められています⁽³⁾。

特に近年、恒常的な長時間労働と非効率な業務プロセスが蔓延する官公庁は「ブラック霞が関」と呼ばれるようになり、2024年の国家公務員総合職試験の申込者数は、2012年時点の約7割にまで減少しました⁽⁴⁾。また、若手官僚の離職率が上昇しており、採用から10年以内の退職率は約23%に達しています⁽⁵⁾。この「ブラック霞が関」における若手人材の流出は、単なる労働環境の問題ではなく、日本の行政機能の根幹に関わる深刻な課題です。若手官僚の早期離職は、知識・経験の継承を断絶し、残った職員に業務負担のしわ寄せがいくことで更なる離職を招く悪循環を生み出し、その結果、政策立案・遂行能力の低下、組織の変革能力の停滞に繋がるという負の連鎖を生み出すことで、日本の国際競争力や危機対応力の低下につながっていきます。

特に懸念されるのは、政策の質と実効性への悪影響です。人手不足を理由として「国際交渉において必要な一文を押し込められなかった」という現場からの声に象徴されるように、人材不足と過重労働は将来の日本の国益を直接損なう可能性があります。また、若手官僚から給与や人事といった処遇に関する不満だけでなく「本来役所で担うべき本質的な業務をコンサル等の外部リソースに頼るしかない状況が残念」という声が上がっていることから、組織パフォーマンスの低下が当事者にも強く認識されていることがわかります。人事院が「国家の衰退につながりかねない」と警鐘を鳴らしているように、この問題は国の将来を左右する重要課題です⁽⁶⁾。霞が関が「優秀な人材が集い、持続的に活躍できる場」となるよう早急かつ実効性のある改革が必要とされています。

現場所感：若手公務員が体験したエピソード

体験エピソードからも「ブラック霞が関」における 組織パフォーマンスの低下が 強く意識されている様子が見て取れる

- ✓深夜や休日も含めて非常に短納期(2時間後で!などザラ)の業務に追われ、メールがさばききれず、勤務時間内に調べ物や資料作成が行えない。
- ✓「この文言を入れなければ我が国にとって絶対に不利になる」というような国際文書の協議であっても、タイトかつ少ない人手で対応する中で、結局その文言が入れられなかったケースもあった。
- ✓緊迫したシーンが連続するために、執務室で奇声をあげて倒れる同僚も目にした。
- ✓幹部の中には、自身の業績(爪痕)を残すことを優先するがあまり、前任者や部下の方針を否定しにかかる人もいる。結局そういった個人的な事情から「差し戻し」となったような案件を、再び議論に復帰させるための”調整“の業務が若手に降りかかってくる。そうした「差し戻し」案件の調整をしている際には、「毎日のこの時間を、自身の勉強に当てられたらもっとスキルアップできるのに…」と悲しくなった。
- ✓人事評価は、結局は課長との相性次第と感ずる。課長が乗り気でなかった新政策を(上位者の)審議官が応援してくれ実現できた時は嬉しかったが、人事評価は悪かった。一方で、指示に従いメール調整のような生産性のない業務を続けた「だけ」の半年の評価で、最高ランクを付けてもらったようなことがあった。



- ✓民間企業に勤める高校や大学の同級生と話した際、手取り額が全く違って愕然とした。ボーナスは桁まで違ってびっくり返りそうになった。
- ✓誰が見ても優秀で上昇志向のある職員が、一般職であるというだけで、総合職の上司に(メールの宛先から外される等)仕事の妨害を受けている姿を見て悲しくなった。総合職メンバーで構成される「インナーサークル」に入れなければ、主要な幹部ポストに就くことなど夢のまた夢だと思わされた。
- ✓(コロナ禍の時期に広まったおかげで)ウェビナーにも気軽に参加できるようになり、民間の若手が社会でどう活躍しているかを把握できるようになった。また、SNSの広がりでも、民間の若手が専門性を持ってキラキラしている様がよく見えるようになった。そうすると、政策の調査検討といった本質的な業務を外部のコンサルに頼んでいる状況を残念に感じて、「スキル向上」のための転職を考えるようになった。

2. 前提となる考え - 単なる「働き方改革」では不十分

現状で既に取り組みの始まっている公務員の「働き方改革」を進めることは、労働環境の改善に一定の効果を期待できますが、この「ブラック霞が関」の課題は、単なる「働き過ぎの問題」ではなく「霞が関システム全体の機能不全」と捉えるべきです。官公庁全体を対象とした長時間労働の是正やテレワーク推進も重要ですが、それだけでは優秀な若手の定着を図るには不十分で、彼らが「霞が関で働く意義」を体感できる環境を整備する必要があります。有望な若手人材の離職の根本的な原因に対処するには、省庁の縦割り構造の解消、官僚の役割の再定義、政治と行政の関係再構築、人材システムの抜本的改革など、本質的かつ包括的な改革が不可欠です。

国家公務員の「働き方改革」を進める人事院では、川本総裁の強い問題意識と推進力の下、令和7年3月に「人事行政諮問会議」の最終提言を公表しました。それによれば、

- 公務員の人材確保は危機的状況(志望者数の減少、若手職員の離職増加)
- 組織の生産性を高めつつ、人材マネジメントのパラダイムシフトが必要

という現状と課題認識を示した上で、職務に対する使命感の醸成や実力本位で活躍できる環境の整備、働きやすさの拡充、そして採用の充実を提言にまとめました。具体的には、

- 「国家公務員行動規範」の策定と周知・啓発
- 外部労働市場も考慮した給与水準の設定
- 裁量勤務の導入、兼業・副業の後押し
- オンライン試験の導入

といった制度面の改善が列举されています(7)。

ただ、近年の「働き方改革」は、多くの職場で労働環境の健全化に貢献している一方で、厳しさが失われることに



よる成長機会の喪失や、仕事のやりがいの希薄化を懸念する声も聞かれるようになりました。人事行政諮問会議の最終提言における大きな方向性には賛成しますが、「ゆるブラックな職場(8)」が、特に成長意欲の高い若手にとって物足りない環境になり得る、という点を見落とさないようにすべきです。

公務員制度改革に向けて示されている方向性

人事院がまとめた「人事行政諮問会議」における最終提言では、働きやすさ、実力本位の重視等が提唱された。大きな方向性には賛同しつつも、行政機能のパフォーマンス向上と信頼回復へ向けには、いま一步の仕掛けが必要。

人事院 人事行政諮問会議 最終提言（令和7年3月）

現状と課題認識	
●公務員の人材確保は危機的な状況 (志望者数は減少、若手職員の離職率は上昇) ●組織の生産性を高めながら、パフォーマンス向上のため 人材マネジメントのパラダイムシフトが必要	
主な提言内容	
1. 使命感を持って意欲的に働ける公務 ●「国家公務員行動規範」の策定と周知・啓発	2. 実力本位で活躍できる公務 ●職務実態に見合う、外部労働市場（民間企業）も考慮した給与水準の設定 ●納得感と成長につながる評価の実効性向上とマネジメント力の養成 ●初任管理職の給与水準の引き上げ/在級期間の廃止
3. 働きやすく成長を実感できる公務 ●業務効率化と長時間労働の改善 ●短時間勤務の拡大と裁量労働制の導入 ●資格取得の支援や兼業・副業の後押し ●転勤する職員へのインセンティブの充実	4. 多くの人から「選ばれる」公務 ●オンライン試験の導入/採用時インターンシップの活用 ●地元志向のニーズに応える採用スキーム ●公務の戦略的ブランディング、民間にも魅力的に映る公務の実現

Policy makers lab の見解

- 大きな方向性には賛同
- 魅力ある職場として、若手・中堅公務員の活躍、行政システムへの信頼回復には、いま一步の「仕掛け」が必要
- 「ゆるブラックな職場(※)」が、特に成長意欲の高い若手にとって物足りない環境になり得る可能性に注意が必要

※「ゆるブラックな職場」の参考:

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000148.000012817.html>

出所:人事院Webサイト発表を元に Policy makers lab 作成

さて、ここで過去を振り返ってみると、かつて我が国の官僚は、“国土”と称される高い自負心と「国家を動かす」という崇高な使命感を持ち、未来を切り拓く手応えを感じて仕事をしていました(9)。

< 昔の“国土”たちの言葉 >

——仕事は毎夜午前さま。寝床は机の上。枕は法令集。スイトンか雑炊かなんかを口に入れながら粗衣粗食で10年近くを頑張らされたものである。なにがそうさせたかといえば、(筆者注:戦争に)負けたんだからという諦観と、なんとかして立ち直らなければという意地みたいなものとの交錯であり、その底辺に漂う『新しいものを作るんだ』という使命感であったと思う

彼ら“国土達”の「ハードな(≡ブラックな)働き方」は“天下国家”を動かしていく成果に連なり、当事者に大きな達成感をもたらしたでしょう。過去に許容されていた過度な長時間労働やハラスメント、理不尽な精神論といった心身の健康を害する「ブラック」は明確に否定されるべきですが、このハードな職場に備わっていた個人の成長を最大限に引き出すための「計算された良い厳しさ」まで失ってしまおうとしていることが、若手官僚の早期離職を引き起こしている一つの原因ではないかと考えます。



国家レベルの難題に挑むには、人並み以上に高い視座を持った目標設定、時間的制約がもたらす生産性への高い意識、結果へのコミットメントが求められます。そのために必要な権限が適切に移譲され、厳しいフィードバックと健全なプレッシャーを受けながら当事者意識が醸成されていく過程は、他では得難い大きな成長機会とやりがいを生み出します。つまり、霞が関を再び「社会課題の解決に貢献する専門性と情熱を持った人材が集い、持続的に活躍できる場」とすることで日本の行政能力と国際競争力の強化に貢献し、未来に向けた国家運営における“手ごたえ”を若い世代が実感できる「やりがいのある霞が関」の再生を「働き方改革」のゴールとしなければなりません。昨今の「財務省解体デモ」にも代表される厳しい国民感情の中、低迷する政治への信頼を取り戻す為の「公務員制度改革」が必要とされています。

3. 解決すべき問題

この改革を進めるにあたり、本質的に解決すべき問題は次の3点です。

(1) 省庁組織の構造: 組織構造と権限配分の問題

仮に「働き方改革」によって業務環境が改善されたとしても、霞が関の行き過ぎた縦割り構造や過度な調整重視の慣行が温存された省庁組織のままでは、組織間で横の連携が取れずに重複する業務や過剰な調整作業など、組織構造に起因する問題は解決されないでしょう。また、官僚の権限と責任の不均衡(権限は限定的だが責任は重い)という根本問題も未解決です。縦割り構造によって権限が制限された状態で1~2年サイクルの短い異動を繰り返す中で短期思考に陥り、個別最適を重視した調整作業が中心の業務では「組織横断で長期ビジョンを描く」ような仕事を成し遂げることは難しく、大きな達成感を伴う成果にはつながりにくいです。横断的な政策調整・実行メカニズムを構築し、意思決定構造の再設計と、責任と権限の適切な配分(特に若手・中堅層への権限委譲)が必要です。

(2) 官僚の役割定義: 政治と行政のバランスの問題

近年、政策決定過程において「政治主導」が進んだ結果、官僚の持つ専門性や中立性を発揮する仕組みが十分に確立されていない点が指摘されています。時に政治家の過度な要請を優先したり、国会答弁の作成や各種審議会の対応といった「下請け」的な業務にリソースが割かれるがあまり、政策オプションの多面的な検討が十分に行われないうまま決定が下されてしまう事例が報告される(10)など、官僚が持つ本来の政策立案機能が弱体化していています。政策大綱や基本方針を決定し国民への説明責任を負う政治家と、豊富な知見をもとに政策立案・実施を担う官僚との間に、建設的な緊張感を持った協働関係を構築し、政治主導のスピード感と行政組織の継続性・専門性を両立させるバランスを再構築していくことが求められています。

(3) 若手を育てる環境: キャリアパスと業務経験・人脈形成の問題

さらに、幹部職は大半が内部昇格者で占められ、他省庁や民間企業など複数組織をまたいだ配置転換のほとんど無い硬直的なキャリアパスは、多様な業務経験を積む機会に乏しく、若手の成長を阻む要因となっています。経験や人脈を育てる環境が整っておらず十分な指導や刺激を受けることができないだけでなく、外部との交流機会にも乏しく他組織の価値観やスキルに触れることがないまま内部完結するキャリアが続くようでは、視野は狭まり変化に対応できる柔軟性や発想力が育ちにくくなります。人材流動性が低い組織は閉鎖的な風土を固定化させ、新陳代謝を妨げたり人脈形成を阻害したりする要因となり、こうした状況が有望な人材の離職や採用難を招きます。柔軟なキャリア設計とともに、外部との接点を意識的に広げる人材育成環境の整備が必要です。



解決すべき問題：
①省庁組織の構造・②官僚の役割定義・③若手を育てる環境

現在の「ブラック霞が関」における課題は、単なる働き過ぎの問題にとどまらず「行政システムの機能不全」と捉えるべき。省庁の組織構造や官僚の役割など、本質的な改革に目を向ける必要がある。

1 省庁組織の構造

過重な調整業務と短期主義に
翻弄され長期ビジョンを描けない

全体最適を考える機関の欠如

- ☑ 各省は予算獲得のため財務省との折衝に注力し、短期かつ個別最適の政策に陥りがち
- ☑ 内閣府（経済財政諮問会議）は実質各省の「調整」が主体となり、全体最適の視点で横断的な政策を練り上げることは困難

短期主義の思考と限定的な権限

- ☑ 1～2年周期の人事異動が通常のため、権限範囲が限られて、思考が短期的になる
- ☑ 担当範囲の意思決定にあたっては様々な前例踏襲が重視されるため、長期的な視点で斬新なビジョンが生まれにくい

- ・意思決定構造の再設計
- ・責任と権限の適切な配分が必要

2 官僚の役割定義

専門性を活かす役割が確立されておらず、
政策立案機能が弱体化

政治家の「下請け」的な業務が増加

- ☑ 近年、特に政治主導が強まった中で、国会対応などの「下請け」的な業務が増加傾向
- ☑ 政策大綱や基本方針を決定し国民への説明責任を負うという名目で「政治家の意向」が過度に優先されるアンバランスな関係性

本来の政策立案機能が弱体化

- ☑ 豊富な知見をもとに政策立案を担う官僚本来のスキルを発揮する機会が奪われている
- ☑ 政治家の意向を優先するあまり、政策オプションの多面的な検討が十分に行われないまま決定が下されてしまう

- ・官僚の専門性を発揮する仕組み
- ・政治と行政のバランス構築が必要

3 若手を育てる環境

硬直的なキャリアパスと経験/
人脈不足により若手が育たない

人材の多様性・流動性の欠如

- ☑ 幹部ポストの公募は少なく、中途採用も限定的で（ほぼ内部昇格）多様性に欠ける
- ☑ 昇任は年功序列的で健全な競争意識が育ちにくく若手の成長意欲は低下、職業キャリアの鳥瞰的なビジョン形成も困難

多様な人脈を形成する機会の不足

- ☑ 他省庁や民間との人材交流は短期出向の受け入れ等の限定的なものがほとんどで、他組織の価値観やスキルに触れる機会に乏しい
- ☑ 職場の外で人脈を育てる機会が不足すると、視野が狭まり柔軟な発想力は育ちにくい

- ・多様性のある柔軟なキャリア設計
- ・外部との接点を広げる環境が必要

官僚本来の役割は、特定の利益や勢力のためではなく国民全体のために働く「社会課題の解決者」であり、未来への道筋を描く「戦略家」です。日本の社会全体がどうあるべきかを考え、どのような未来を描くのか、短期的な利害関係に左右されず実施・継続すべき政策は何なのかを検討して、日本の将来を見据えた「夢」の実現を目指し、具体的な社会の仕組みとして実装させていくことが使命です。それには、生活を支える重要インフラの整備から社会保障のような複雑な法令の制度設計に至るまで、ハード・ソフトの両面において限られた財源の中で予算を編成し、資源配分を最適化することで公共の利益を追求することが求められます。日本の未来を拓くために客観的かつ公正な立場で政策を立案し、公共サービスを実現していくことが官僚に求められる政策のプロフェッショナルとしての専門性であり、営利追求を目的とする民間企業が担うことの難しい中立性の高い職業だと言えます。優秀な若手官僚が専門性と中立性を兼ね備えたプロフェッショナルとしての誇りを取り戻し、単なる「行政の執行者」でなく「政策立案の専門家」「公共サービスの実現者」としての存在意義と役割を自覚できる環境の整備へ向けて、これらの問題解決が求められています。



4. 改革の“本丸”－国家戦略企画院の創設

(1) 統合官庁としての「国家戦略企画院」という提案

この問題を解決するアプローチとして、既存の省庁の垣根に捉われることなく、国家運営の総合戦略を考える国政の「司令塔」となる組織として、また若手官僚が意欲と情熱をもって業務に邁進する環境を創出し持続的に活躍していく起点となる組織として、新たに「国家戦略企画院」の創設を提案します。この国家戦略企画院は、首相直轄のブレーン組織であり、また、官民を問わず有望な若手人材の登竜門としての機能を果たします。

首相直轄のブレーン組織としては、

- 大局観をもって天下国家を見据えた省庁横断的かつ中長期的な政策課題への対応
- 人口減少・財政制約下でも新たな社会課題に柔軟に対応できる、将来を見据えた持続可能な行政システムの構築

官民を問わず有望な若手人材の登竜門としては、

- 若手のうちから国家運営に関わるような政策立案への実質的関与機会の拡大と、外部との接点を増やし現場ニーズや社会課題に直接触れる機会の制度的確保
- 成果連動報酬の活用やリボルビングドアの導入等、働く意義と「やりがい」を実感できる職場環境の創出
- 若手メンバーが省庁横断的かつ中長期的な目線を身に着けることによる、官民組織の幹部候補人材の育成へ貢献

が期待される官庁です。

改革の本丸：国政の“司令塔”を創設（国家戦略企画院）

国家の安全と国民生活の保障を維持しつつ、我が国の長期的な経済発展に必要な政策の転換に貢献するために必要な専門性と情熱を持った人材が集い、持続的に活躍する場：国家戦略企画院(仮称)の創設を提案する。

首相直轄のブレーン組織として 長期の国家ビジョンを構想	専門性を活かす役割定義のもと、 働く意義を実感できる職場環境	官民を問わず有望な若手・中堅人材が 集まる“登竜門”となる
重要政策の先議と省庁間の調整 ☑ 他府省との連携を強化しつつ重要政策に係る予算や法案を先議し、国益を最大化する方向性に取りまとめ、総理大臣に上申する ☑ 所掌事務の遂行において、積極的に関係省庁や民間へ協力や調整を依頼する	官僚としての専門性を活かす役割 ☑ 財政運営方針、国益の増進、持続可能な成長戦略などの国家戦略における総合的な企画・立案を所掌する ☑ 官民で連携して安全保障・経済政策の長期ビジョンの実現へ向けた政策を実行する	官民の有望な人材が集まる仕掛け ☑ 公務員の標準的な任用制度に拘らず、民間の有望な人材も正規職員に採用する ☑ 職務の公正かつ能率的な遂行に支障がない前提で複業人材も積極的に受け入れることで多様な人材の活躍を促す
各府省庁の局長級を幹部に登用 ☑ 幹部人材には財務省主計局長を始めとした各府省庁の局長級を併任させる ☑ 首相直轄のブレーン組織として、長期の国家ビジョンの構想に関して各府省庁の局長級が一丸となり、省益を超えて議論をまとめる	成果連動報酬やリボルビングドアの整備 ☑ 成果連動報酬の評価に、GDP成長率など政府目標の達成率や、Better Life Indexなどの新しい価値指標を取り入れる ☑ リボルビングドアの導入など、多様化する働く意義と目的に応じた職場環境を整備	同世代の“エース級”と切磋琢磨 ☑ 官民を問わず各組織のエース級人材と協力して国家戦略を立案する機会を通じ、多様な人脈を形成しながらキャリアの展望を描く ☑ 民間の人材を受け入れ、優秀な官僚と遜色ない大局観や企画力の育成に寄与する



現状の「働き方改革」を通じた労働環境の改善に加えて、この提案により霞ヶ関の抱える「省庁組織の構造の問題」「官僚の役割定義の問題」「若手を育てる環境の問題」を解決します。そして、専門性と情熱を持った人材が長期の国家戦略の議論に集中し、組織横断的な総合政策を立案できる環境を整備することで、霞が関が「優秀な人材が集い、持続的に活躍できる場」となり、若手官僚も霞が関で働く意義をより実感できるようになります。さらに、民間の有望な若手人材を積極的に巻き込むことで、官民の人材育成にも貢献しつつ、良質な人脈形成を後押ししていきます。

(2) 既存の中央官庁（特に内閣府）との違い

現在は、内閣の政策立案や関係省庁との調整機能の中核を担う組織として内閣官房や内閣府があります。しかし、内閣府設置法第三条(任務)や第四条(所掌事務)を見れば明らかなように、その任務や所掌範囲は非常に多岐にわたり、また関係省庁に対する権限について必ずしも厳密に定義されていないため、省庁間の調整や既存政策の実行に多くの時間が割かれており、本来の任務である内閣の重要政策の立案・推進に支障をきたしているのが実情です。

現実の政策決定プロセスでは、例えば地方創生のような重要なテーマにおいても、政権交代や選挙のたびに施策の重点が見直されながら蓋を開けてみれば似たような議論が繰り返されていたり、複数の省庁で類似の取組が並行して進められていたりして、全体像が不明瞭であるばかりか、並行する複数の取組における補完関係も明確でないといった状況が珍しくありません。こうした状況は、各省庁が立案する個々の政策の専門性は高いものの、国家全体の中長期的なビジョンと、そこからバックキャストした一貫性のある戦略が不在であることに起因します。

従って、現在の政府運営において喫緊に求められるのは、いわば一般企業における「経営企画部」に相当する“中長期の戦略的な国家運営をプランニングする機能”を専門に引き受け、関係省庁に対する“必要な影響力を持って全体を統括する”組織です。本紙で提案する「国家戦略企画院」は、日本という国家の生存に向けて、政府全体として目指すべき中長期的な方向性を示し、迅速かつ大胆な政策決定と実行を強力に推し進めるため、既存の中央省庁とは一線を画する独立性と首相から直接付与される権限を保有する「統合官庁」である必要があります。

ただし前提として、本提案は既存の中央省庁の機能を否定したり、権力争いを引き起こしたりする意図を持つものではありません。先述したように政府全体として目指すべき中長期的なビジョンと、その実現に向けて統合されたアプローチが曖昧な現状では、各省庁が専門性や実行力を最大限に発揮し、全体としてより大きな成果を生み出すことは困難なため、内閣府やその他の各省庁に設置されている中長期的な方向性を企画・検討する既存の部署や役割と連携して、各組織が本来の役割を全うすることが出来るよう組織の統廃合も含めた再設計を提案するものです。そのため、新たに提案する国家戦略企画院と既存組織との接続性についても配慮した案となるよう、たとえば内閣府の国家戦略権能を強化することを見越して、後述する国家戦略企画院の設置法案の中に内閣府の持つ組織や会議体を国家戦略企画院に移管する旨を具体的に盛り込んでいます。



(3) 具体的な提案内容（組織設置法案や財源など）

ここから本提案の実効性に関するイメージを高めるべく、具体的な制度、法案、考え方について提案していきます。

①基本的な位置付け

まず、国家戦略企画院の目的や機構作りのポイントは以下のとおりです。（これらを盛り込んだ国家戦略企画院の組織設置法の法案全文については「(補足1)国家戦略企画院設置法(案)」を参照ください）

- i) 国家戦略企画院は、内閣府に首相直轄の組織として設置され、国際情勢や社会経済構造の変化に対応するため、官民が連携して推進する安全保障・経済政策の転換を主導することを目的としています。
- ii) 国家戦略企画院は、首相が任命するトップ（総裁）のもと、国家の重要課題に関わる中長期的な国家戦略、具体的には、財政運営方針や国益の増進、持続可能な成長戦略などを企画・立案し、首相の意思決定の補佐と省庁間の調整までを所掌します。
- iii) 国家戦略企画院に「国家戦略企画推進会議」を設置し、各省庁で起案される政府の重要政策に関する先議と関係機関の実施調整を総合的に行うことで、政治主導とのバランスを保ちながら長期ビジョンに沿った政策の立案と実施を進めます。
- iv) 幹部職に各省庁の局長級人材を「国家戦略企画院を主務部門として」併任させることで、各省庁との良好な関係維持を図ります。特に主たるポストの「国家戦略企画監」には、国の予算編成を担当する財務省主計局長を任用します。
- v) 職員には官民の人材交流を活発化させる「リボルビングドア」の仕組みも活用して民間の有望な人材を積極的に採用したり、成果連動型報酬制度を導入したりするなど、官民における「働き方改革」のロールモデルとなる先進的な労働環境を整備します。

②国家戦略企画院が有する実務上の権能

国家戦略企画院が有すべき権能は、統合官庁として国家戦略全体の観点から他省庁に対して号令を出したり、全体最適の観点から必要上の各省庁事業の査定をしたりすることです。例えば、現在は財務省が各省の全ての予算を査定しますが、国家戦略の観点から特に重要な政策に関しては国家戦略企画院が財務省に「先議」して予算査定を行うことで、政策の実効性を高めることができます。しかし、このような先議制を取ることは、国家戦略企画院を「屋上屋」と見なして各省庁との間に無用の軋轢を生じることも想定されますので、例えば、国家戦略企画院は省庁毎の総予算の枠を定め、財務省が各事業の予算額の査定を行うといった役割の違いを持たせることで、財務省との業務の重複や権限争いを避ける、といった工夫は必要です。

さらに、経済安全保障その他の観点から、予算以外の資源政策に関して各省庁の事業に関与していくことも想定し得ます。国家運営の基礎に位置付けられるエネルギーや、インフラの根幹となる通信回線や建設資材、または社会保障関連の人的リソース等を単位として、各省庁の事業を捉え直し、国家戦略企画院が査定もしくは増減の勧告をす



ることで、各資源の配分最適化や野心的な配分を行うことも可能となり得ます。

また国家戦略企画院の内部においては、政策の企画・立案を所掌しておきながら実務面を担当しないことについて不満の声が上がる可能性があります。これに関しては、企画と実務遂行に関する権限を単一の組織に集中させないことも、“霞ヶ関”が一丸となって全体最適を考え続け、また実務に追われて肝心の企画における品質を下げないために必要と考えます。ただし、例えば、各省庁の所管がどうしても定まらないような課題に対処する必要が生じた場合は、期限を定めて国家戦略企画院に実務部隊を置くことは想定し得ます。その場合も、国家戦略企画院の組織が肥大化しないよう、二年や五年など予め定めた期間を経た後は、当該担当部署を廃止し各省庁に移管していく(適切な移管先がなければ新規に省庁を設置する)ことのルール化が必要です。

③職員の報酬体系イメージ

職務実態に見合う報酬を得て、働く意義を実感できる環境を整備する手段としては、既に人事院でも民間企業の給与水準を参考にしながら国内労働市場において適正な競争力を持つよう改善が検討されています。報酬の全体的な水準や具体的な働き方については、今後も地域性や職員それぞれの多様性に応じた調整が継続されると思いますので、ここでは、業務パフォーマンスの向上に対してより強い動機付けとなるような制度の例として、シンガポール政府機関の公表している公務員の給与制度を参考にした成果連動報酬の導入を提案します(11)。

「シンガポール型」成果連動報酬制度の導入案

シンガポールの公務員の給与制度は、日本の公務員の給与制度と異なり、

三本柱

「競争力のある報酬 (Competitive Remuneration)」

「業績に基づいた評価 (Performance-Based Assessment)」

「能力開発とキャリアアップ (Development and Career Progression)」

これを参考にして国家戦略企画院の職員給与では、年収に占める変動俸給の割合を現行の公務員給与制度より増加させ、その変動幅を社会的インパクト関連の指標と連動させます。これにより職員の業務パフォーマンスを、貨幣価値のみに囚われない国民全体のwell-being 増進と軌を一にすることを企図します。

(参考)シンガポールの特別職(大臣や国会議員)の公務員年収の内訳

①固定給 (Fixed)(13ヶ月分)

②年間変動要素(Annual Variable Components : AVC)(1ヶ月分)

: GDP成長率などや賃金上昇率など政府目標の達成度に応じて支給額を決定

③個人業績ボーナス(Individual Performance Bonus : IPB)(3ヶ月分)

: 個人の業績に応じたいわゆる「ボーナス」はこれに相当する

④国家ボーナス(National Bonus : NB)(3ヶ月分)

: 国民所得上昇率や失業率など国家経済のKPIを参考指標として支給額を決定

20ヶ月分が
支給される



具体的な給与制度(案)	
給与区分	詳細
棒給	定額支給する基本給。※赤字部分が現行からの変更点 ※例:30～35歳の係長級(4級 50号)の場合 行政職俸給表(一)に基づき月額俸給 368,300 円(a) →年間俸給は (a)×12ヶ月 = 約 4,400,000 円(b) 日本の多くの民間企業と同じく、固定給に相当する部分の昇給は勤務年数や年齢に応じて決まるが、これをシンガポールに倣い「前年の功績に応じて(=勤務年数の長さや本人年齢に関係なく)昇給させていく」アイデアも一案。
期末・ 勤勉手当	民間企業のボーナスに相当する。※赤字部分が現行からの変更点 ・期末手当:民間の物価変動等に応じて定額を支給。 ・勤勉手当:個人の「能力評価」と所属組織の「業績評価」に基づき支給。 →期末・勤勉手当は「年間給与の 4.5 か月分(c)」(上記例の場合、 368,300(a)×4.5か月分(c) = 1,660,000 円(d))と定められている。 →年間俸給(b)+期末・勤勉手当(d) = 年収 6,060,000 円(e) →(d)÷(e) = 年収に占めるボーナス割合 27%(f) (f)のボーナス割合を、シンガポールに倣って 30%～50%とすることを目指す。 →(c)(期末・勤勉手当の月数)を上振れさせつつ、 財政負担を抑えるため月額俸給(a)を減額する。 例:勤勉・期末手当の支給月数:4.5 か月分(c)を、8か月分(c')に増加させつつ、月額俸給(a)36.8万円を、(a')30 万円に引下げ (b')=(a')×12= 年間棒給 3,600,000 円 (d')=(a')×(c')= 期末・勤勉手当 2,400,000 円 (e')=(b')+(d')= 年収 6,000,000 円 (f')=(d')÷(e')= ボーナス割合 40% 新旧の年収合計を比較すると (e') ÷ (e) = 99%であり、これで財源の追加を必要とせず、シンガポールのように変動給割合を高く設定することが可能となる。 さらに、 ア:現状の給与総額に占める変動給割合(f)=27% イ:変更案における給与総額に占める変動給割合(f')=40% →差分(イ-ア)の 13%分については、シンガポールの制度で言うところの「国家ボーナス」と同様に、以下のような国家経済のKPI≡社会的インパクトに連動する指標に応じて変動させてはどうか。 甲:シンガポールの指標の例 ・国家経済の成長率、1人当たりGDP成長率、失業率(の改善)など政府全体のKPI目標達成度 ・公務員全体の生産性向上率 など 乙:国際的に提唱されている貨幣価値のみに囚われない指標の例 ・GDP-B(米国研究機関の提唱。B=Benefit) ・Better Life Index(OECD 設計の指標)



④財源の考え方

次に、財源の検討です。国家戦略企画院の運営に必要な財源は、その役割と業務内容を踏まえると既存の政府機関が保有するリソースの最適配置と再編によって大半を賄う事が可能です。現在、内閣府が担っている多岐にわたる政策立案・調整機能の一部、特に中長期戦略や総合調整に関わる部門の人員の再配置や機能移転、政府系の調査研究機関や独立行政法人の人員再配置や機能統合などを上手く検討することにより、大幅な新規採用を避けることが出来るため多額の追加的支出は基本的に不要です。

ただし、国家戦略企画院は政府の「経営企画部」に相当することから、その実効性を高めるため民間の企業や研究機関から高度な専門知識と実践的経験を持つ人材を登用する必要があり、それらの専門家に対する報酬については、民間の水準との乖離が大きくなならないよう調整する必要があると考えます。つまり、産官学の優秀な人材を結集することが可能な水準の報酬を用意できる規模の支出が必要となりますが、これも「大幅に財源を追加することなく」組織を運営するために、その時々 の優先課題によって柔軟に調整しながら少数精鋭を志向することを提案します。また、国家戦略企画院の企画業務を形にするには、膨大な調査や各省庁の業務の把握、ないし調整(総括)といった事務タスクが発生することも容易に想像できます。そういった事務タスクについても(正規職員ではなく)所要の権限を与える前提の非常勤職員を必要なだけ採用するなどの方法で、弾力的に人件費の追加支出をコントロールしていくべきと考えます。

⑤組織運営マネジメント

最後に、官民を問わず有望な若手人材が集まってくる”登竜門”に相応しい組織が備えるべき風土や文化について整理します。

国家戦略企画院では、旧態依然とした「お役所」的なイメージは払しょくしなくてはなりません。例えば、組織内の風通しが良く、職階の上下を問わず誰とでもフランクに議論が出来る風土は、若手の育成を図り革新的なアイデアを出す上でなくてはならないでしょう。勿論、現在の官庁組織でもそうした活発な議論を行う闊達な風土は一部に見られると思いますが、それがより全体へ広まっていくよう、また、国家戦略企画院が全省庁の範となるよう、殊更に組織風土の醸成を意識することが求められます。さらに権能に関する箇所でも言及したように「屋上屋」と見なされることなく、長期の国家戦略を、国民全体の将来のため省益を超えて議論するには広い視野で物事を見て全体最適を意識することが出来なければなりません。こうした風通しが良く、全体最適を重視するマインドが浸透した組織運営が必要となる背景については、具体的で身近な事例として、政府のデジタル化(行政DX)を題材に考えてみます。

行政の効率化と透明性の向上は、現代民主主義国家の重要な課題です。諸外国の先進的な事例を見ると、例えば、韓国は2001年の電子政府法制定以来「政府24」と呼ばれるデジタル政府システムの構築を進め、従来省庁別に分断されていた住民・不動産・自動車・旅券発行・不動産登記簿などの行政データベースを相互連携させ共通基盤上に統合しました。これにより役所が発行する書類の約90%をオンラインで申請・受領できるようになり、また、これらの手続きはすべて24時間365日利用可能で、PC、スマートフォン、タブレットからアクセスできるマルチデバイス対応を実現しています⁽¹²⁾。あるいは、イギリス政府は2011年に GDS(Government Digital Service)を内閣府に設置し、従来各省が運用していた1,882のレガシーサイトを一つに統合しただけでなく、Google Assistant 対応で12,000件以上の音声応答を提供する他、機械学習でユーザー行動を分析して閲覧履歴に基づくコンテンツを推薦する機能も実装しています⁽¹³⁾。

これらの行政DXは行政サービスの利便性を大きく向上させ、公務員の働き方にもプラスの影響を与えた点が、世界でも高く評価されています。一方で、日本も2021年のデジタル庁創設以降、各省庁を巻き込んだ包括的な行政



DXが進められていますが、諸外国の先進的な事例と比較すると、各省庁の縦割り体質や権限の限界などが依然として残るため、デジタル庁は「司令塔機関としての権限の実効性に課題が残る」と評価され、「重複投資の温床となる官庁間の縦割りの弊害、遅れる行政DXやスピード感の不足」は行政改革において継続的な問題とされています(14)。

こういった問題を省庁横断で、国民全体の長期的な利益を第一に考えて戦略的に対応していくうえで成功のカギを握るのは、組織横断の全体最適を重視しながら、多様なメンバーで風通し良く闊達な議論が出来る環境です。国家戦略企画院が有する統合官庁としての権能には、各省庁に対する説得力や信頼感が備わることが必要であり、卓越した議論環境が(議論の結果として得られる)政策方向性の説得力や信頼感を高めるからです。韓国やイギリスと同様に、政策遂行に丁寧な合意形成が求められる日本においては、こうした組織風土を確保することも重要になります。

デジタル化(行政DX)に限らず、あるいは経済安全保障のような多方面の検討を必要とする戦略を練る場合や、食糧自給率の問題において産業政策と一体的な戦略を練るような場合にも同じことが言えるでしょう。すなわち、全体を俯瞰した長期戦略における”総論賛成”を得てから、実行フェーズに移った後も各省庁が政策の企画するところに十分な理解を寄せ続け、スピード感をもって実現していくことを期待するのであれば、各省庁との間に「国家戦略企画院の言う通りにしようじゃないか」という空気を共有することが「司令塔」としての権能を発揮する上で重要です。

そうして特定の個人や組織の思惑に左右されず、また強権的な意思決定に頼ることもせず、利他の精神で「サーバント・リーダーシップ」を尊重する風土が好事例を生み出し、そのような国家戦略企画院での経験を有する若手が”伝道師”となって風通しの良い組織作りに貢献していくことで、全体最適のマインドを持つ公務員が増えていくことは国全体にとっても有益です。

他にも検討すべきポイントはありますが、以上のような具体策をもって、既存の中央省庁とは一線を画する独立性と首相から直接付与される権限を保有する「統合官庁」として、国家戦略企画院は中長期の戦略的な国家運営をプランニングしていくことが出来るようになると思います。

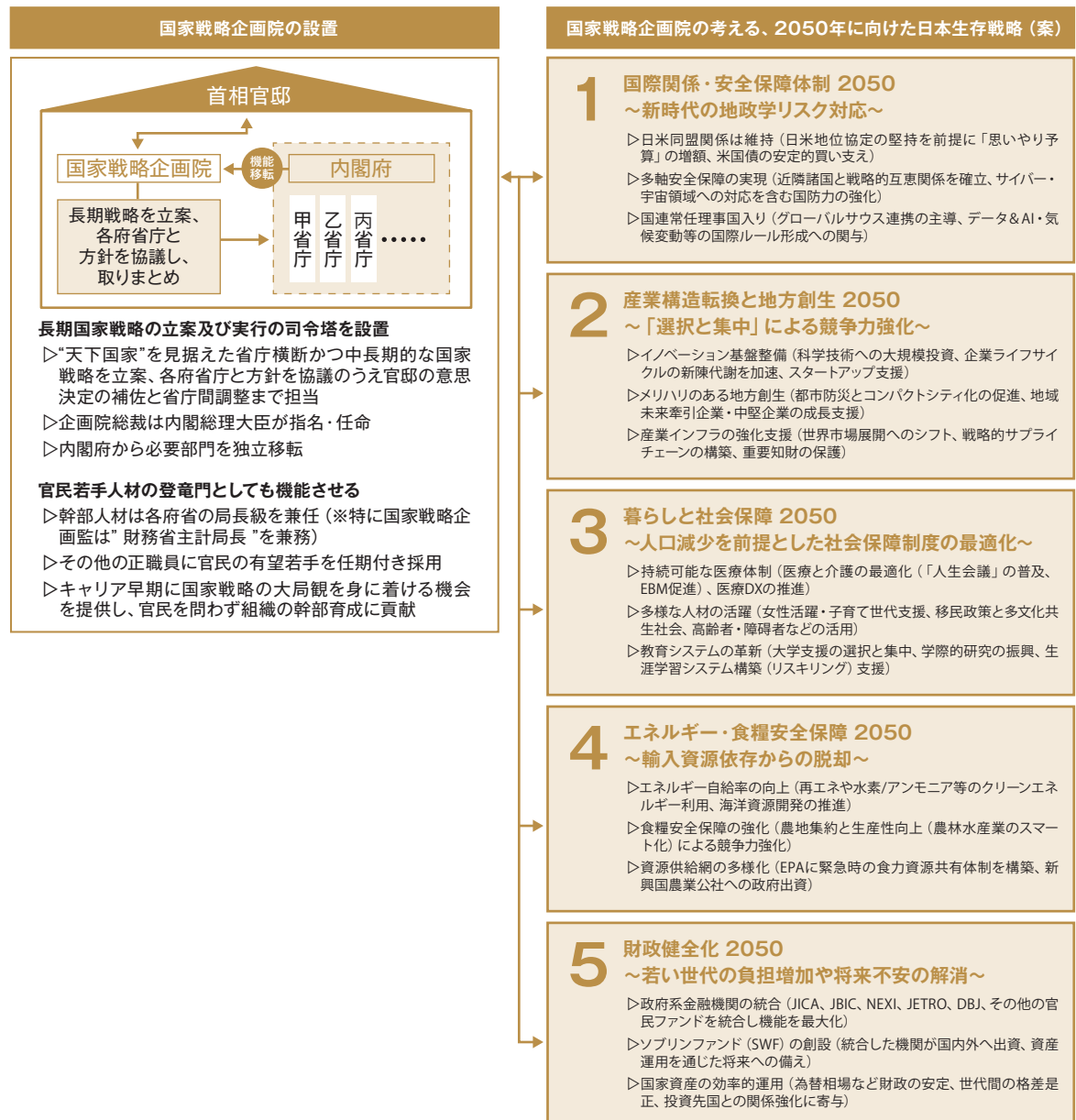


(4) 国家戦略企画院の描く「国家戦略」のイメージ

次に、こうした組織運営のもとで、国家戦略企画院が取り組む「戦略的な国家運営」のイメージを持つために、2050年に向けて検討すべき政策アジェンダの例を検討してみます。

Policy makers lab 国家戦略企画院の考える日本生存戦略（案）

2050年を見据えた日本の“生存”を目指すべく、
省庁の垣根に囚われず国家戦略の全体像を考える官僚組織として、
戦前の企画院に着想を得た「国家戦略企画院」を設置し、大胆で本質的な「生存戦略ストーリー」を描いていく





国際関係と安全保障、産業構造の転換、地方創生、社会保障、エネルギー政策、食糧安全保障、財政運営といった分野に関わる重要政策については頻繁に方針転換されるようなことが起こるべきではなく、国家運営ビジョンに基づいて腰の据わった長期の戦略を立案していく事が求められますので、国家戦略企画院のような統合官庁が政治主導との健全なバランスを保ちながら政策の企画と実行を進めることが必要です。

なお、ここでの提示はあくまで国家戦略企画院が取り組む「戦略的な国家運営」のイメージ作りのためですが、いずれも国家の存亡を左右する重要アジェンダであり、将来に亘って日本が国際社会の一員として生き残っていくためには、こういったアジェンダについて戦略的な議論を丁寧に積み重ね、大胆で本質的な「日本の生存戦略ストーリー」を描いていくべきです。

5. おわりに

ここまで見てきたように、恒常的な長時間労働と非効率な業務プロセスが引き起こしている「ブラック霞が関」問題は、単なる労働環境の問題に留まらず、行政システムの構造的な機能不全につながっています。有望な若手官僚が次々と離職している背景には、彼らが「全体の奉仕者」として働く意義を見失うに至る「達成感を感じにくい職務実態」があり、それによって行政運営の根幹が脅かされている状況は日本の国家運営能力そのものの危機です。このまま政策立案・遂行能力が低下すれば、複雑化する内政・外政課題への対応力は弱体化していき、国民の政治への信頼はますます揺らいでいきます。

この深刻な人材流出に歯止めをかけ、霞が関を魅力ある職場として再生させるため、本紙で提案した「国家戦略企画院」を起点とする包括的な制度改革を進めることは、官僚制度自体の持続可能性だけでなく日本の行政サービスの質と効率性を高め、ひいては国家の競争力向上にもつながると考えます。デジタル化の推進や、働き方改革の徹底、人事制度の抜本的見直し等を進めることはもちろんですが、霞が関に次世代を担う有望な人材を集め、その能力を最大限発揮できる環境を構築することもまた急務です。「ピンチはチャンス」と認識を新たにし、思い切ったビジョンを打ち出すことが事態の打開につながります。

最後に、今回この「国家戦略企画院」を考えるにあたっては、かつて日本の戦前期に国家戦略の総合的な企画立案を主導した内閣直属の機関である「企画院」を参考にしました。政策先議や物資配分等の分野で各省に対し影響力を持った「企画院」は、首相直轄のブレーン組織として、また若手官僚の登竜門として機能し、当時の「ハードシングス」を経験した多くの人材が、その後の戦後復興と高度経済成長を主導することになりました。戦時体制への逆戻りは断じて許容されるものではありませんが、省庁横断で国家戦略の総合的な立案と実行を指揮する組織の必要性を考える際の先例として「企画院」の歴史は示唆に富んでいます。（以前の「企画院」に関しては、本Journal別稿にある「[閑話休題 旧企画院のあらましと政策的示唆](#)」もご覧ください。）

戦後80年の節目を迎えて、日本の行政機能が“システム不全”の危機にある今こそ、過去の歴史にも学びながら組織構造の転換を含めた公務員制度の抜本的な改革が必要です。

国家戦略企画院設置法(案)

第一章 総則

第一条(目的)

この法律は、国家戦略企画院の設置並びに任務及びこれを達成するため必要となる明確な範囲の所掌事務を定めるとともに、その所掌する行政事務を能率的に遂行するため必要な組織に関する事項を定めることを目的とする。

第二章 国家戦略企画院の設置

第二条(設置)

内閣に、国家戦略企画院を置く。

第三条(任務)

国家戦略企画院は、次に掲げることを任務とする。

- 一 国際情勢の複雑化、社会経済構造の変化等に伴い、官民相互の連携を通じて日本国の長期的な繁栄に必要な安全保障政策や経済政策の転換を図ることに関する内閣の事務を内閣官房とともに助けること。
- 二 国際情勢の複雑化、社会経済構造の変化等に伴い、官民相互の連携を通じて日本国の長期的な繁栄に必要な安全保障政策や経済政策の転換を図ることに関する行政事務の迅速かつ重点的な遂行を図ること。

第四条(所掌事務)

国家戦略企画院は、前条第一号の任務を達成するために必要となる次に掲げる事項の企画及び立案並びに総合調整に関する事務をつかさどる。

- 一 中長期的な国家戦略の運営に関する事項
- 二 財政運営の基本及び予算編成の基本方針の企画及び立案のために必要となる事項
- 三 国際社会における日本国及び日本国民の利益の増進に関する事項
- 四 安全保障及び経済政策の転換を図る重要な政策に関する事項
- 五 経済成長と社会の持続可能性の両立に関する戦略の策定に関する事項
- 六 官民連携による政策立案及び実行の推進に関する事項
- 七 税財政の骨格、経済運営の基本方針その他内閣の重要政策に関する基本的な方針等のうち内閣総理大臣から特に命ぜられた事項
- 八 その他前各号に掲げる業務の遂行に必要な事項

第三章 組織

第五条(組織の構成)

国家戦略企画院の組織は、任務及びこれを達成するため必要となる明確な範囲の所掌事務を有する行政機関により系統的に構成され、かつ、国際情勢の複雑化、社会経済構造の変化等に伴い、官民相互の連携を通じて日本国の長期的な繁栄に必要な安全保障政策や経済政策の転換を図ることに関する内閣の課題に弾力的に対応できるものとしなければならない。

- 二 内閣の統轄の下に、その政策について、自ら評価し、企画及び立案を行い、並びに内閣府及び国家行政組織法(昭和二十三年法律第二十号)第一条の国の行政機関と相互の調整を図るとともに、その相互の連絡を図り、全て、一体として、行政機能を発揮しなければならない。

第六条(国家戦略企画院の長)

国家戦略企画院の長は、内閣総理大臣とする。

- 二 内閣総理大臣は、国家戦略企画院に係る事項についての内閣法(昭和二十二年法律第五号)にいう主任の大臣とし、第四条に規定する事務を分担管理する。

第七条(内閣総理大臣の権限)

内閣総理大臣は、国家戦略企画院の事務を統括し、職員の服務について統督する。

- 2 内閣総理大臣は、国家戦略企画院に係る主任の行政事務について、法律又は政令の制定、改正又は廃止を必要と認めるときは、案を具えて、閣議を求めなければならない。
- 3 内閣総理大臣は、国家戦略企画院に係る主任の行政事務について、法律若しくは政令を施行するため、又は法律もしくは政令の特別の委任に基づいて、国家戦略企画院の命令として国家戦略企画院令を発することができる。



- 4 国家戦略企画院には法律の委任がなければ、罰則を設け、又は義務を課し、若しくは国民の権利を制限する規定を設けることができない。
- 5 内閣総理大臣は、国家戦略企画院の所掌事務について、公示を必要とする場合においては、告示を発することができる。
- 6 内閣総理大臣は、国家戦略企画院の所掌事務について、命令又は示達をするため、所管の諸機関及び職員に、訓令又は通達を発することができる。
- 7 内閣総理大臣は、第四条に規定する事務に関する政策について行政機関相互の調整を図る必要があると認めるときは、その必要性を明らかにした上で、関係行政機関の長に対し、必要な資料の提出及び説明を求め、並びに当該関係行政機関の政策に関し意見を述べることができる。

第八条(国家戦略企画院総裁)

国家戦略企画院に、国家戦略企画院総裁を置く。

- 2 国家戦略企画院総裁には、内閣府設置法(平成十一年法律第八十九号)第九条第一項に規定する特命担当大臣をもって充てる。
- 3 国家戦略企画院総裁は、内閣総理大臣を助け、国家戦略企画院の事務を統括し、職員の服務について統督する。
- 4 国家戦略企画院総裁は、第四条に規定する事務の遂行のため必要があると認めるときは、関係行政機関の長に対し、必要な資料の提出及び説明を求めることができる。
- 5 国家戦略企画院総裁は、第四条に規定する事務の遂行のため特に必要があると認めるときは、関係行政機関の長に対し、勧告することができる。この場合において、関係行政機関の長は、当該勧告を十分に尊重しなければならない。
- 6 国家戦略企画院総裁は、前項の規定により関係行政機関の長に対し勧告したときは、当該関係行政機関の長に対し、その勧告に基づいてとった措置について報告を求めることができる。
- 7 国家戦略企画院総裁は、第四条の規定により勧告した事項に関し特に必要があると認めるときは、内閣総理大臣に対し、当該事項について内閣法第六条の規定による措置がとられるよう意見を具申することができる。

第九条(副総裁)

国家戦略企画院に、副総裁一人を置く。

- 2 国家戦略企画院に、前項の副総裁のほか、他省の副大臣の職を占める者をもって充てられる副総裁を置くことができる。
- 3 副総裁は、国家戦略企画院の命を受け、政策及び企画をつかさどり、政務を処理する。
- 4 各副総裁の行う前項の職務の範囲については、国家戦略企画院の定めるところによる。
- 5 副総裁の任免は、内閣総理大臣の申出により内閣が行い、天皇がこれを認証する。
- 6 副総裁は、内閣総辞職の場合においては、内閣総理大臣その他の国务大臣が全てその地位を失ったときに、これと同時にその地位を失う。

第十条(総裁政務官)

国家戦略企画院に、総裁政務官一人を置く。

- 2 国家戦略企画院に、前項の総裁政務官のほか、他省の大臣政務官の職を占める者をもって充てられる総裁政務官を置くことができる。
- 3 総裁政務官は、国家戦略企画院を助け、特定の政策及び企画に参画し、政務を処理する。
- 4 各総裁政務官の行う前項の職務の範囲については、国家戦略企画院総裁の定めるところによる。
- 5 総裁政務官の任免は、内閣総理大臣の申出により、内閣が行う。
- 6 前条第六項の規定は、総裁政務官について準用する。

第十一条(国家戦略企画監)

国家戦略企画院に、国家戦略企画監一人を置く。

- 2 国家戦略企画監には、財務省組織令(平成十二年政令第二百五十号)第四条における主計局の局長をもって充てる。主計局の局長としての職務は、人事院規則八―一二(平成二十一年人事院規則八―一二―七)第三十五条第一項にいう併任によって行われるものとする。
- 3 国家戦略企画監は、次に掲げる職務を行う。
 - 一 国家戦略企画院の所掌事務に関する重要事項に関し、国家戦略企画院総裁に進言し、及び国家戦略企画院総裁の命を受けて、国家戦略企画院総裁に意見を具申すること。
 - 二 国家戦略企画院総裁を助け、院務を整理し、国家戦略企画院総裁の各部局及び機関の事務を監督すること。
- 4 国家戦略企画監の任免は、内閣総理大臣の申出により、内閣が行う。



- 5 国家公務員法(昭和二十二年法律第百二十号)第九十六条第一項、第九十八条第一項、第九十九条並びに第百条第一項及び第二項の規定は、国家戦略企画監の服務について準用する。

第十二条(国家戦略企画審議官)

国家戦略企画院に、国家戦略企画審議官を置く。

- 2 国家戦略企画審議官は、命を受け、国家戦略企画院の所掌事務に係る重要な政策に関する事務を総括整理する。
- 3 国家戦略企画審議官は、標準的な官職を定める政令(平成二十一年政令第三十号)の職務の種類一に掲げる局長をもって充てる。同項の政令に掲げる局長としての職務は、人事院規則八一―二(平成二十一年人事院規則八一―二一七)第三十五条第一項にいう併任によって行われるものとする。

第十三条(国家戦略企画院に置かれる職)

国家戦略企画院には、その所掌事務の能率的な遂行のためその一部を所掌する職を置く。

- 2 国家戦略企画院には、前項の職のつかさどる職務の全部又は一部を助ける職を置くことができる。
- 3 前二項の職の設置、職務及び定数は、政令で定める。

第十四条(下部組織の設置)

国家戦略企画院は、調査、組織間調整、その他の必要に応じて適切な下部組織を設置する。

第四章(会議の設置)

第十五条(設置及び所掌事務)

国家戦略企画院に、国家戦略企画推進会議(以下この節において「会議」という。)を置く。

- 2 会議は、次に掲げる事務をつかさどる。
 - 一 日本国の長期的な繁栄に必要な安全保障政策や経済政策の転換を図ることに関する施策の実施を推進すること。
 - 二 日本国の長期的な繁栄に必要な安全保障政策や経済政策の転換を図ることに関する施策について必要な関係行政機関相互の調整をすること。
- 3 会議は、次に掲げる事項について優先的に審議し、内閣総理大臣に助言を行う。
 - イ. 中長期的な経済政策及び安全保障政策に関する基本方針の策定。
 - ロ. 予算編成及び資源配分の基本方針に関する事項。
 - ハ. 官民連携による政策立案及び実行の促進に関する事項。
- 4 本会議で審議された事項について、関係行政機関はその方針を尊重し、必要な措置を講じなければならない。

第十六条(組織)

会議は、議長、副議長及び議員をもって組織する。

- 2 議長は、内閣総理大臣をもって充てる。
 - 一 議長は会務を総理する。
 - 二 議長に事故があるとき、又は議長が欠けたときは、副議長が、その職務を代理する。
- 3 副議長は、内閣官房長官及び国家戦略企画院総裁をもって充てる。
- 4 議員は、次に掲げる者をもって充てる。
 - 一 議長及び副議長以外の国務大臣
 - 二 内閣官房副長官、経済企画副総裁若しくは関係府省の副大臣、総裁政務官若しくは関係府省の大臣政務官又は国務大臣以外の関係行政機関の長のうちから、内閣総理大臣が任命する者
 - 三 関係機関(国の行政機関を除く。)の長のうちから、内閣総理大臣が任命する者
 - 四 第四条に規定する所掌事務に関して優れた識見を有する者のうちから、内閣総理大臣が任命する者
 - 五 議長は、必要があると認めるときは、第四項第一号から第四号までに掲げる議員である国務大臣以外の国務大臣を、議案を限って、議員として、臨時に会議に参加させることができる。
 - 六 第四項第四号に掲げる議員の数は、同項各号に掲げる議員の総数の十分の五未満であってはならない。
 - 七 第四項第三号から第五号までに掲げる議員は、非常勤とする。
- 5 会議に、幹事を置く。
- 6 幹事は、関係行政機関の職員のうちから、内閣総理大臣が任命する。
- 7 幹事は、会議の所掌事務について、議長、副議長及び議員を助ける。
- 8 内閣府設置法(平成十一年法律第八十九号)第十九条から第二十五条までは、廃止する。



9 前各項に定めるもののほか、会議の組織及び運営に関し必要な事項は、政令で定める。

第十七条(任期)

前条第四項第三号及び第四号に掲げる議員の任期は、二年とする。ただし、補欠の議員の任期は、前任者の残任期間とする。

2 前項の議員は、再任されることができる。

第十八条(権限等)

会議は、その所掌事務を遂行するため必要があると認めるときは、関係する審議会その他の関係行政機関の長に対し、資料の提出、意見の開陳、説明その他必要な協力を求めることができる。

2 会議は、その所掌事務を遂行するため特に必要があると認めるときは、前項に規定する者以外の者であって審議の対象となる事項に関し識見を有する者に対しても、必要な協力を依頼することができる。

第十九条(雑則)

第十五条から前条までに定めるもののほか、会議の組織、所掌事務及び議員その他会議に関し必要な事項は、政令で定める。

第五章 雑則

第二十条(職員)

国家戦略企画院に、一般職の国家公務員、もしくは特別職として採用される国家公務員からなる、国家戦略企画事務官、国家戦略企画技官その他所要の職員を置く。

2 国家戦略企画事務官は、命を受け、事務をつかさどる。

3 国家戦略企画技官は、命を受け、技術をつかさどる。

4 職員は、国家戦略企画院総裁の命を受けた場合を除き延長のない、任期付の正職員もしくは非常勤職員として採用される。

第二十一条(職員の処遇)

国家戦略企画院は、職員の処遇を規定するに当たり、国内総生産GDPその他の定量成果指標に基づく完全成果連動型報酬制度を導入する。

2 国家戦略企画院は、柔軟で効率を重視する働き方を意識した職場環境を構築するために、国家公務員法(昭和二十二年法律第百二十号)の特例を適用することができる。

3 職員は、商業、工業又は金融業その他営利を目的とする私企業を営むことを目的とする会社その他の団体の役員、顧問若しくは評議員等の職を兼ねようとする、又は自ら営利企業を営もうとする場合には、国家公務員として職務の公正かつ能率的な遂行に支障がなく、かつ当該職員の職と兼ねる事業との間に特別な利害関係がないと認められる場合に限り、国家戦略企画院総裁の承認を得て、これらの職を兼ねることができる。

4 第十一条に定める国家戦略企画監及び第十二条に定める国家戦略企画審議官は、前項の例外とする。

第二十二条(報告)

国家戦略企画院は、毎年度、その業務の実施状況を内閣総理大臣に報告する。

第二十三条(立入検査)

内閣総理大臣は、国家戦略企画院の業務の適正な運営を確保するため必要があると認めるときは、国家戦略企画院の事務所に立ち入り、帳簿、書類その他の物件を検査することができる。

第二十四条(罰則)

国家戦略企画院の職員が、この法律又はこの法律に基づく命令に違反したときは、1年以下の懲役又は50万円以下の罰金に処する。

第六章 附則

第二十五条(施行期日)

この法律は、公布の日から起算して6月を超えない範囲内において政令で定める日から施行する。

第二十六条(内閣府からの部門移転)

内閣府に置かれている内閣府設置法(平成十一年法律第八十九号)第四条第一項第一号から第二号及び経済に関する



る重要な政策(経済全般の見地から行う財政に関する重要な政策を含む。)に関する事項(同法第四条第四号から第十二号、第十八号から第三十三号、第三十六号、第三十七号に掲げるものを除く)並びに同法第四条第二項に関する事務をつかさどる部門は、国家戦略企画院の設置に伴い、国家戦略企画院に移管する。

第二十七条(経過措置)

この法律の施行に関し必要な経過措置は、政令で定める。

出所

(1) 人事院 平成 30 年度年次報告書

https://www.jinji.go.jp/kouho_houdo/koumuinhakusyo/hakusho/h30/0-4a.html

(2) 内閣官房「人口千人当たりの公的部門における職員数の国際比較(未定稿)」(2024 年版)

https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/2024_hikaku_data.xlsx

(3) 令和 5 年 4 月 21 日 人事院発表報道資料「超過勤務の縮減に係る各府省アンケートの結果について」

https://www.jinji.go.jp/kouho_houdo/kisya/2304/youinjinkyu_survey.html

(4) 人事院「人事行政関連データ」

https://www.jinji.go.jp/kouho_houdo/sankoudata.html

(5) テレ朝 NEWS「加速する『官僚離れ』若手官僚 10 年で 23%退職 東大生人気は「コンサル」なぜ？」

https://news.tv-asahi.co.jp/news_society/articles/900016878.html

(6) NHK クローズアップ現代「『ブラック霞が関』の働き方は変わるのか?現役官僚たちの本音を聞きました」

<https://www.nhk.or.jp/minplus/0121/topic095.html>

(7) 人事行政諮問会議 最終提言(令和 7 年 3 月 24 日)

<https://www.jinji.go.jp/civilservicehrmadvisoryboard/index.html>

(8) 株式会社キュービック「ゆるすぎてブラック! ?今話題の「ゆるブラック」とは」

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000148.000012817.html>

(9) 地方自治総合研究所(公益(財))自治総研通巻 377 号 2010 年 3 月号 日本における内務官僚達の戦前と戦後(下)

https://www.jstage.jst.go.jp/article/jichisoken/36/377/36_30/pdf

(10) 田中 秀明(明治大学公共政策大学院教授)政官関係の変質:政治主導は成功したのか

<https://www.nippon.com/ja/in-depth/d00516/>

(11) シンガポール政府機関ウェブサイト

<https://www.psd.gov.sg>

(12) 一元的な組織体制を基盤にハイスピードで DX を実現 ~ 電子政府先進国の DX 事例リサーチ②韓国編

<https://goodpatch.com/blog/government-dx-korea>

(13) 一般社団法人 行政情報システム研究所「英国政府 GDS の DX 推進における役割と課題」

https://www.iais.or.jp/wp-content/uploads/2021/06/gds_2020fy_report.pdf

(14) 早稲田大学デジタル政府ランキング調査 2024

https://idg-waseda.jp/pdf/2024_Digital_Government_Ranking_Report_Japanese.pdf