行政学　秋第三回 １０・２２

Copyright : Takumin

2007年10月22日
13:31

第7章組織の設計
はじめに
第1節ライン部門とスタッフ部門
第2節職務分掌の設計
第3節独立行政法人化
独立行政法人にはどういう種類があるかとか、特殊法人という制度が他にある。これは独立行政法人の以前の制度だったのだが、独立行政法人化してどのように変わったのか、また変わっていないのか、そのあたりの問題点について話したい。

はじめに1
組織論の話は前回やったとおりだが、今日は具体的に組織をどうデザインしてゆくという話をする。組織をどうデザインするかについては、これまでの組織論はあまり大きな議論をしてきている訳ではない。どういう組織のあり方が最も良いのか、よい組織のデザインのあり方とはどういうものなのかということについて理論が答えるところはそんなに大きくはないと思う。むしろ実務的な方から組織のあり方を考えてきて、その積み重ねがあって、後追い的に組織デザインの議論というのができてきたという気もする。企業組織論の場合には、もう少し色んな企業があるわけだから、デザイン論というのも多様なものがあり得るのだが、行政組織論になってくると、実はそれほど多様性があるわけではないと先生は思う。日本以外の国の行政組織と日本の行政組織では性質が違うということもあると思うのだが、日本の国内について考えた場合、国や自治体も含めて組織のデザインの仕方についてはそんなに多様性があるわけではない。その理由については、先週見せた組織図を見ながら少し解説していきたい。
・公務員集団の2つの政策機能ーー①立案(政治の補助)・策定(委任立法権)、②実施
公務員、あるいは公務員集団とは、いったいどういう仕事をしているのかというと、政策を作って実行しているといえる。従って、公務員集団が行うべき政策的な機能は、一つは政策の企画・立案ということになる。もう一つ企画・立案の中に含めて良いと思うは、法律というのは国会を通す必要があるのだが、国会で通す法律というのは大枠であって、実質的な細部の面ではいわゆる政令や省令、通達、行政指導という形で民間に対して行われてゆく。つまり委任立法という形式の立法、つまり国会が行政に委任しているものがある。なので企画・立案の中に、委任立法権というのも含めて考える必要があると思う。通常の法律の立案に当たっては、主に自民党の部会というところで作業が行われているわけだが、そこで官僚も霞ヶ関から永田町へ出かけていって政党を補助する、補佐するという形になっている。そうやって出来上がる政策を実施するのは誰かというと、これは行政しかないのだが、行政が政策を実施する組織としてデザインされているわけだから、行政だろう。最近は色んな民営化ということが行われているので、政策実施機関も本来は行政であるけれども、行政からさらに委託された公益法人であるとか民営化された機関が行うということがある。
・行政組織設計論は②政策実施組織を対象
組織デザイン論という場合に、主にこの二つ、企画・立案と政策実施を見てみると、どちらかというと政策実施の方を念頭に置いて議論が建てられているように思える。企画・立案についての組織設計というものはそれほど考えられているわけではない。その理由はあとで出てくる。
・公務員制度ーー①キャリア組と②ノンキャリア組(英国は①行政階級と②執行階級)

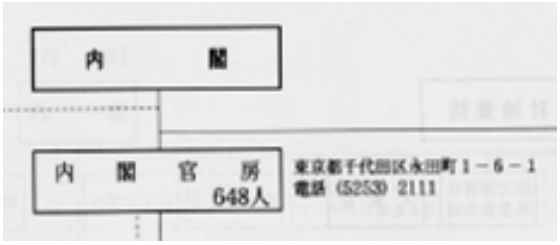
この時に考えなければいけないのは、組織を構成する公務員である。特に公務員のあり方を決めている公務員制度というものが、どのような特徴を持っているかをここで振れておく必要がある。
組織を動かす人は通常、キャリア組とノンキャリア組に分かれている。詳しいことは次の章「公務員制度と人事行政」で話すが、キャリア組というのは一言で言うと幹部候補生のことである。ノンキャリア組というのは一般の公務員のことである。従って、国家公務員の一種で採用された人たちは幹部候補生なのでキャリア組で、ローテーションが1～2年でどんどん担当部署が変わってゆくのである。スペシャリストとというよりは、むしろ全体を見渡してバランスよく意志決定ができるようにトレーニングされていって、最終的には課長、部長、事務次官担ったりする人たちである。
ノンキャリア組の人たちというのは、国家公務員の二種・三種で採用された人たちで、ローテーションはそこまで多くあるわけではない。一つのセクションに比較的長くいることが多い。すると、一つの部署に長くいるわけだから、専門知識や技能が磨かれることになる。企業でもそうかもしれないが、専門知識や技能を持っている人というのはノンキャリア組のおじさんやおばさんであることが多い。幹部候補生は若くしてどんどん色んな部署を回っていく。専門知識はそれほどないが、全体を束ねたり方向性を定めるということが求められる。
すると、政策実施的な組織デザインをされているところにキャリア組とノンキャリア組という二つのタイプの公務員がある。実際には、組織の担当、それぞれの部署の担当をしていることを念頭に置きながら、組織デザインというものが実際にデザイン通りに動いているのかどうか、どのように動いているのかをキャリア組とノンキャリア組というところで見てゆく必要がある。
こういうのは他の国でも大体似たような公務員制度の仕組みをとっているわけで、例えばイギリスだと、①行政階級と②執行階級という区別で呼んでいる。
・トップは外交、実施は下層部
キャリア組とノンキャリア組ということと平行して考えても良いと思うが、企画・立案というのはやはりキャリア組に任せる。キャリア組は企画・立案をして、政策実施はノンキャリア組が行う。漠然としたこのような役割分業を考えることができる。それで、キャリア組は企画・立案と同時に他の役所や他の政党との外交的な仕事を行う。政策の実施についてはノンキャリア組の人たちに任せる。公務員の二分類でいうとそのような分け方ができるように思える。
・国会中心パラダイムと行政主導パラダイム
このあとすぐにスタッフ論という話をするが、組織の中で、スタッフという組織をどのように評価するかというときに、この二つのパラダイムの見方が対照的な見方をしているということになってくる。

はじめに2
・L. ギューリックの組織設計論(原則=諺)
この組織設計論の最も古典的なものは、この人の設計論である。彼は組織設計をする際の原則というものを指摘した。それが以下の通りである。
①指揮命令系統の確立
②情報の集中と管理
③ラインとスタッフの分離
これが一つのキーワードである。ラインとスタッフってどう違うのだろうか。
④トップから第一線の現場までの階層数
次官・局長・部長・課長・課長補佐・係長・係・係員というように色んな階層があるわけだが、その数をどのくらいにしたらいいかなど、組織の規模にもよるのだが、指揮命令系統をどのようにするかという①にも関わってくることである。

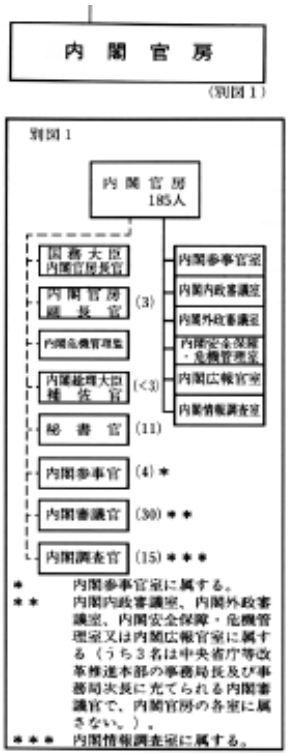
⑤役職者の構成ーー権限配分と比率
これも規模と密接な関係がある。権限をどう配分するか、あるいは比率をどうするか。
ギューリックの時代から重要だという指摘があった。
・原則の意味を十分に検討していない
ただ、これらの原則の一つ一つの意味を、必ずしも古典的な組織論は十分には検討していなかったのではないか。思いついたところを並べてみたというような性格が強くて、それぞれ1番と4番は密接に関係しているし、５番だって関係しているじゃないかということをいわれると、もう少し、原則といっても２つか３つくらいにまとめることができるんじゃないかという批判もあり得る。あるいはこの中に出てこない、重要な組織の設計上の要素として、予算配分をどうするかという話もある。情報があって、人がいて、そして予算がないと組織は動かないのだが、予算についてはここには上がっていないがどうしたら良いんだろうという批判もあり得るわけである。そういう意味では、原則は単なる諺に過ぎないのではないかという批判を、サイモンは後にしている。
しかしながら、組織設計論といっても、古典的な組織論からそんなに発展しているわけではないということがいいたいわけです。

はじめに3
もう少し具体的に、スタッフ組織、スタッフ部門というものを考えた方が良いのではないかということである。スタッフというのは個人的にスタッフと呼ぶこともあるのだが、組織の特定の部門についてもスタッフ部門なのかライン部門なのかとう区別がされることがある。このスライドに書いてあるのは、まさに組織的なスタッフ部門を言っているわけである。自治体については総務部、霞ヶ関の府省については官房である。このあたりは先週の最後に触れたと思う。
・自治体総務部に人事･財政･議会を担当させる組織設計はいかに成立したのか
例えば自治体の総務部に人事担当課、財政担当課、議会担当課があることが多いのだが、そういう組織設計というのは歴史的にはどのように成立してきたのかというのは一つの興味ある問題であると思われる。
・自治体総務部と府省官房との異同は何か
また、自治体の総務部、スタッフ部門と、霞ヶ関の府省の大臣官房というのは同じなのか違うのかということもある。
・自治体総務部と府省官房はスタッフだが、スタッフとトップ(自治体の首長や府省の大臣)との関係をどう考えるかcf. 副首長や次官?
総務部も官房もスタッフ部門なのだが、そのスタッフの上司であるトップ（具体的に言えば自治体で言うと知事とか市町村長、霞ヶ関では大臣）とスタッフの関係はどういう風に考えたらいいのか。どういう関係なのだろうか。いわゆる、政治家と官僚の関係と言うことになる。政官関係という。
この政官関係の一つとして、トップとスタッフの関係を考えることができるのではないかと思う。自治体の場合だと、副知事とか副市町村長、事務次官と政務次官（副大臣とか政務官［政治家で大臣の補佐する人］）の関係はどのようなものかということも同じようなことである。
・1990年代から英国やニュージーランド等でエージェンシー論による行政組織改革
これはエージェンシー論である。独立行政法人論ということになる。日本も独立行政法人化をやったけれども、そのモデルになったのは1990年代から改革が行われたイギリスやニュージーランドであり、そこではエージェンシー化ということが行われた。そういうことも組織設計として議論しているということである。エージェンシー論は来週少し話したいと思っているのだが、いわゆる政策実施を専門的に行わせる組織なのだが、企画・立案部門と政策実施部門を明確に切り分けて、政策実施部門の仕事ぶり、成果をきちんと評価するような仕組みを作ろうじゃないかということがエージェンシー化の最も大きな動機であった。日本も独立行政法人化ということで多くの法人が誕生したのだが、果たしてそのような政策実施の評価がきちんと行

われているのかどうかが最大のポイントではないかと思われる。

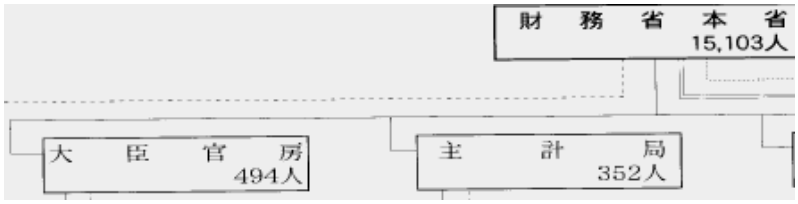


内閣レベルのスタッフ組織では、内閣官房というスタッフが648人いる。かなりの数のスタッフが内閣を支えているということがわかる。



細かく分かれているが、これは橋本行革の時に、こういう風にスタッフ組織が充実することになった。なぜ充実するようになったのかはまたあとで説明するが、内閣総理大臣とか、内閣のスタッフ組織というものが諸外国と比べると貧弱なんじゃないかということが長年批判されてきた。特に外交政策や安全保障政策の面ではずいぶん言われてきた。日本は敗戦国であったということが大きな要因ではあるが、しかしそれでも外交政策上、安全保障政策上、きちんとしたリーダーシップを内閣総理大臣はもっと取れるのではないかということが批判としてあった。それで一つの方法として、内閣のスタッフ組織を充実させると言うことになった。

このあたりのポイントは、やはり情報力ということである。外務省も情報力の強化に今乗り出しているが、外交政策上、国家安全保障上の情報というものをもう少し強めるべきではないかということが一つの動機であるように思える。



各省の大臣官房にどういう部署があるのかということを示した図である。これは財務省のやつね。15103人いるが、その中で大臣官房というスタッフ組織が約500人いる。

色々見てみると、人や情報、お金など、いわゆる経営資源、行政指揮の重要なものはスタッフ部門、具体的にいうと大臣官房とか総務部に集められていることがわかる。教科書には県議会、地方議会の事務局も総務部が扱っていたと言うことが載っているが、県議会は立法部門であるので、議会事務局というのは一応独立している。ただ、実態としては議会と執行部が裁量の面ではしっかり区別されているかというとそうでもないみたいであるので、やや問題があるのではないかと思われる。国家公務員の場合だと、国会職員、国会の衆議院事務局・参議院事務局・国会図書館というのが国会の下にあるのだが、立法府の職員である。なので国家公務員からいくと、特別職の公務員ということになる。全く霞ヶ関の公務員とか行政の一般公務員とは別枠で作用されている。そういう意味では採用からローテーション、退職までしっかり分けて三権分立しているということがいえる。ただ自治体になるとやや弱まる感じであるようだ。

第1節ライン部門とスタッフ部門1

組織設計における基本的区別
・ライン型編成ーー組織課題について直接責任を負う職位系列のみ
組織設計をする際にラインだけで編成をする組織というのは大体規模が小さい組織と言うことになる。
・ライン･スタッフ型編成ーー課題にとって間接的な、ラインを補佐するスタッフが存在
スタッフを置かないといけなくなる、つまり規模が大きくなってくると、スタッフはどういう風に編成をしてゆくかということが課題になってくる。
・スタッフーー①参謀(助言)的機能と②補助的機能(人事･財政･調査研究ーー人事院・総務省、内閣府・財務省、附属研究所等)
スタッフはどのような役割を果たしているのだろうかというと、二つある。一つは助言的な機能であり、参謀的な機能とも呼ばれる。もう一つは補助的な機能、つまり組織運営上必要な機能を補助するということ。具体的には人事･財政･調査研究といった感じの仕事をスタッフが担うと言うこと。なので、人事院・総務省、内閣府・財務省、附属研究所等というところでは、人事院は人事を扱うわけだし、総務省も人事権の一部を持っている。財政というところで言うと財務省であるし、内閣府も一部持っている。調査研究をする附属研究所はまさに補助的な機能を担うスタッフ組織と言っていいわけである。スタッフとはそういうものだということである。もう一つ重要な組織形態に触れておくと、
・プロジェクト･チーム（PT)ーー新しいまたは特定の課題を解決するための一時的な組織
これは、新しい施策課題や特定の課題を扱うための一時的な組織としてプロジェクトチームが立ち上がることがある。昨今では不祥事が騒がれるが、それについてのプロジェクトチームは、各省各自治体で、どのような対策を打っていけばいいのかとかどういう改革をしていけばいいのかとかを話し合うためにトップの命を受けて編成されることが多い。企業でもよくあることだと思われる。

第1節ライン部門とスタッフ部門2
2つのパラダイムから見たスタッフ論

次の課題は、スタッフをどういう風に理解したらいいのだろうかということである。特に、行政主導パラダイムや国会中心パラダイムという二つのものの見方から見た場合に、スタッフ論はどのように異なってくるのだろうかと言うこと。

・行政主導パラダイム

スタッフの欠如もあって首相と内閣の政策機能は弱く、中央行政の系列で仕事を行っていく上では地方の首長や議会も障害

行政主導パラダイムの視点でスタッフというものを見ると、スタッフというものはそもそも貧弱である。スタッフというものはそもそも日本の行政組織にはなかった。そこで首相や内閣の政策昨日は大変弱かったと言うことになる。そしてそれは中央地方の関係においても同じであって、地方の小さな市町村長や地方の議会についても支障をもたらしてきたんだ。これはつまり、スタッフがなかったから、リーダーシップが取れずに問題を起こしてきたということ。

・国会中心パラダイム

長期政権下の自民党政務調査会の各部会は中央省庁ごとに組織化され、政策過程における主導権を次第に奪う。

他方国会中心パラダイムの見方からスタッフというものを見ると、自民党の政務調査会という組織があるがこれはスタッフ組織と言っていい。ただ、これは政府側のスタッフ組織なので、官僚制とは違う。問題はその自民党の組織の中で政務調査会の各部会というスタッフ機関が中央省庁ごとに組織化されているのである。それで、それぞれの部会が審議しているときにそれぞれの役所の担当者も出席して、資料を提供したり、質問に答えたりというようなことをして、立法作業をしてゆく。問題は、国会中心パラダイムから見ると、自民党のスタッフ機関が整備をされてきたために、行政から影響力を奪って自民党の方が主導権を確立したのだということになる。

従って、国会中心パラダイムからみたスタッフ組織論は非常に積極的な議論になる。行政主導パラダイムの場合は非常に消極的になる。スタッフがなかったということから色んな障害があったのだという理論になっている。果たしてどちらが実態に近いかという話である。

第1節ライン部門とスタッフ部門3

1. スタッフの概念

・スタッフの起源はプロシャの参謀本部

スタッフの起源は軍隊の組織から出てきたわけである。スタッフの起源はプロシャの参謀本部であるといわれているが、参謀であるとか日本でも軍師と呼ばれるようなアドバイザーは戦国時代の武将にもいたわけである。なのであくまでも欧米の組織デザイン論の中でどのようにいわれているかという話である。

・米国には1903年エリュー･ルートがプロシャから導入したといわれている

・ギューリックのPOSDCORBでもラインとスタッフの分離は重要な組織化原理の1つ

ラインとスタッフを分離するんだということがギューリックによる古典的な組織論で指摘があったということは以前見たとおりである。

第1節ライン部門とスタッフ部門4

で、問題は日本ではスタッフの議論、組織デザイン論がどのように行われてきたのかである。

辻清明(1969)の議論

・スタッフ機能がライン機能から分化していないことが日本の行政組織の特徴

これは行政指導パラダイムの理論になってくるのだが、実は日本の行政組織においてはスタッフがないから

分離していないんだ。こういう見方なのである。未分化なのであるというのがこの人の基本的な認識である。

・稟議制的な意思決定の慣行とスタッフ･ラインの未分化との間には密接な関係

いくつか重要な指摘をする。稟議制というのが日本的な意志決定の特徴なのだといったのだが、この稟議制的な意志決定が日本で行われているということと、日本の行政組織でラインとスタッフが未分化であるということには非常に密接な関係があるということである。

・長(トップ)が指導力を発揮できないのは補佐スタッフが存在しない結果

それで、スタッフとラインが未分化であるということはスタッフが存在しないということなので、するとトップが指導力を発揮できないということになる。つまり、リーダーシップをトップが発揮できなかったのは、補佐スタッフがいなかったからだということ。従って稟議性的な意志決定が支配的になったという理論である。

・長以外の全成員が長のためのスタッフ

ただ、一番最後に彼が付け加えていることがあって、トップ以外の組織のすべての成員というのは、長（トップ）のためのスタッフという位置づけもできるんだということである。

第1節ライン部門とスタッフ部門5

日本における首相･内閣スタッフ機関の整備

日本の行政組織の特徴の一つはラインとスタッフの未分化であり、そのことが長のリーダーシップを阻害し、日本の意志決定は稟議制的に行われているということに繋がったのだという議論であった。この議論自体が社会的に持っていた影響力は非常に強く、以来日本では首相や内閣のスタッフを整備しなければいけないということが長年言われてきたわけである。

・第1臨調ーー参謀型スタッフの重要性指摘

1964年頃の答申をした、第一次臨時行政調査会は、参謀型スタッフの重要性を指摘している。第一臨調の答申というのは残念ながら実現したものがほとんどなかったために、この時はスタッフをもっと充実するようにという答申は出したのだが実現することはなかった。これが実現するのが、1980年から設置された第二次臨時行政調査会以降である。

・第2臨調ーー内閣審議室(内政･外政・安全保障･広報･調査)

これはみんな知っているように、国鉄の分割民営化をやったのが最大の業績であるが、１９８０～１９８２年にかけて答申を5次にわたってやった。その中で、スタッフについての答申は、内閣審議室というものを設置しろという答申を行った。内政･外政・安全保障･広報･調査といった感じ。

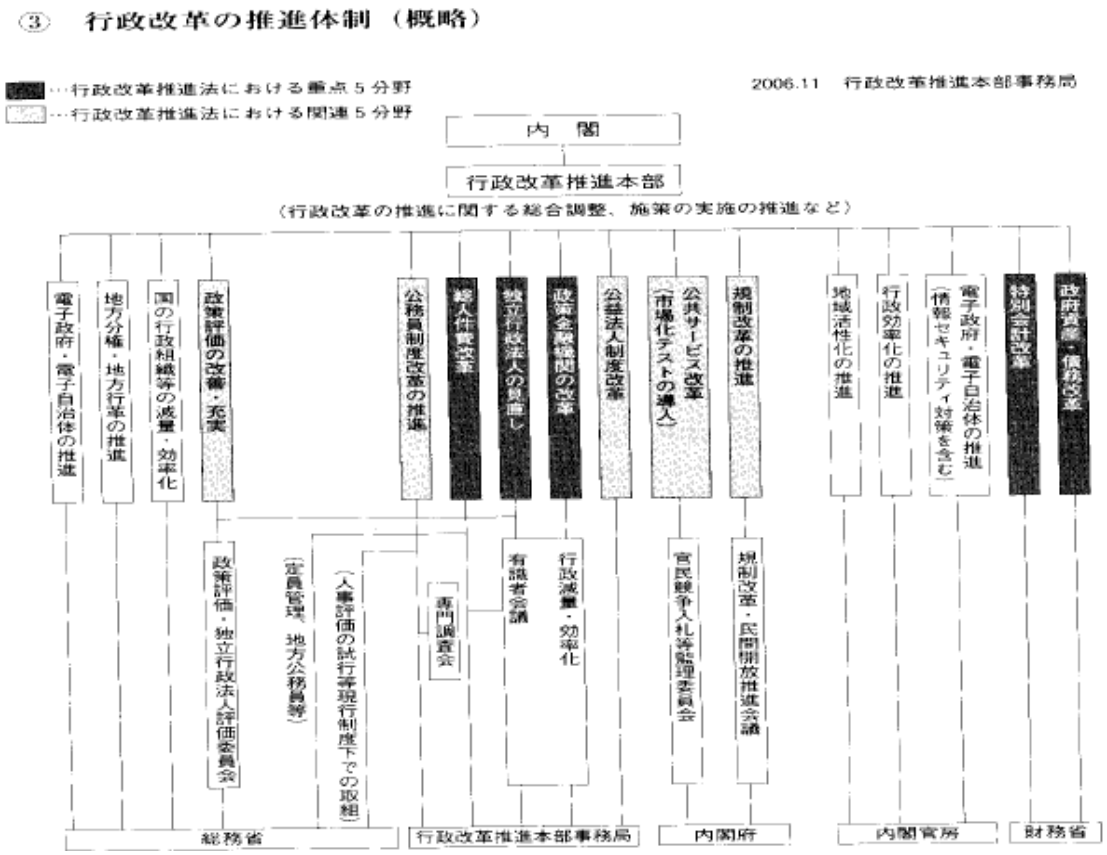
・橋本行革ーー首相特別補佐官、内閣府、経済財政諮問会議

その次にすすんだのが、橋本龍太郎内閣の行革である。橋本行革の時に置かれたスタッフは、首相特別補佐官、内閣府、経済財政諮問会議である。内閣府という役所は以前は総理府と呼ばれていた。

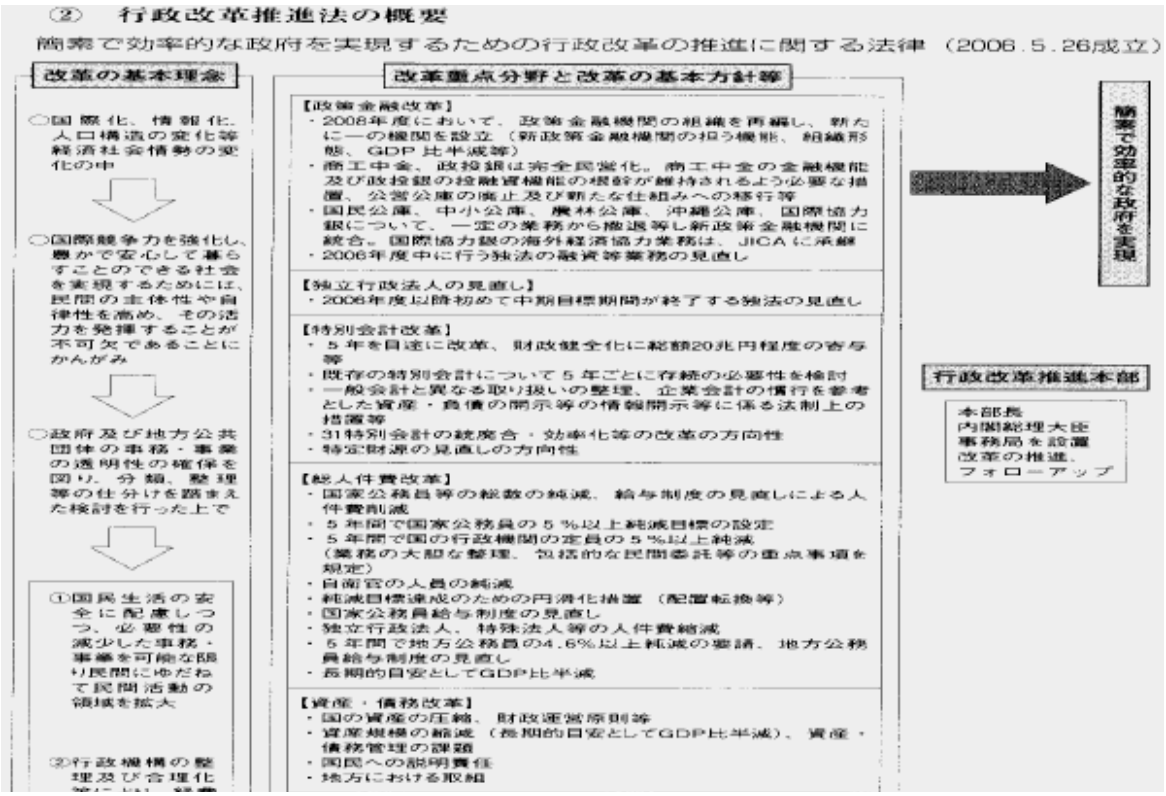
・スタッフ機構の官僚(首相秘書官、内閣官房職員等)は官邸より親元官庁を気にする?

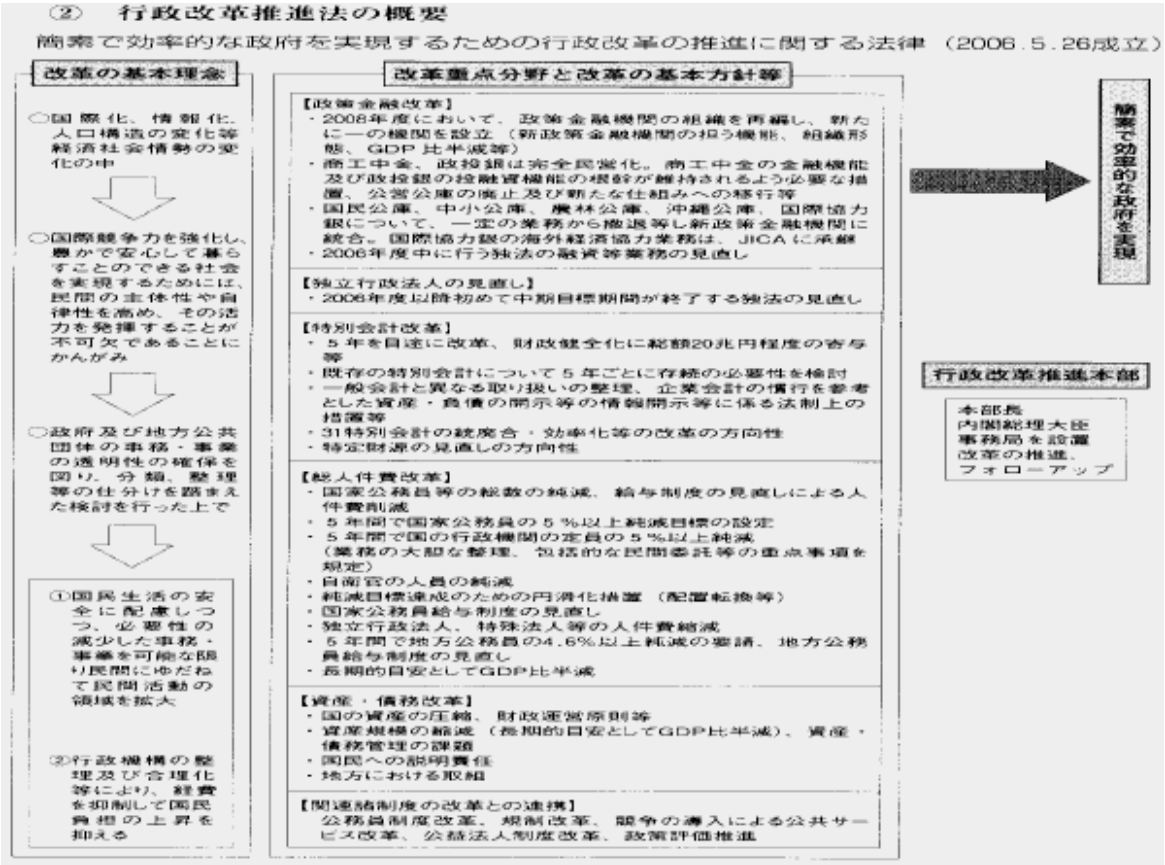
ただ問題なのは、このように内閣・首相のスタッフ組織が整備されてきたわけだが、このスタッフ組織の官僚の人たちというのは生え抜きの人たちではない。つまり、内閣府というのはできたばかりなので生え抜きの官僚の人というのはわずかである。歴史が浅いので、幹部というのはすべて他の役所から出向してきている人たちばかりである。そうすると、内閣府の官僚の人たちというのは、出向元の官庁のことを気にするわけであり、首相官邸や内閣府のために働くというよりはむしろ出向元の省庁の意向を気にする。どうしてかというと採用から昇進、天下りに至るまですべて大臣官房の秘書課でコントロールされている。そのローテーションの一環で自分はたまたま内閣府に来ている、１，２年すればまた別のところにとばされると言うことを考えると、自分の将来の責任を持ってくれている組織というのは官邸とか内閣府ではなく出向官庁であるのだ。すると表面的には内閣府の職員であってもいずれ出向官庁に戻るわけだから、出向官庁の意向を

最大限に優先するということになる。そうなると、例えば官邸の方で何か政策を行いたいと言うときに、それが出向官庁の意向と衝突をしたときにその担当者はどちらを優先するかどうかが問題になる。総理大臣はそういうけど、いずれこの人はやめちゃうかもしれないし、自分も来年には違うところに移動するんだし、適当に付き合っておけばいいか、ということになる。こういうことが問題になる。スタッフ部門という組織そのものよりは、スタッフで働く官僚の担当者が問題である。出向官庁を非常に気にすると言うことが大きな問題になってくるのである。



これを見てもわかるように、行政改革の推進の体制自体が大変複雑である。





第1節ライン部門とスタッフ部門6

2. ラインとスタッフの関係

さっき言ったように、スタッフというのは、助言的な機能をする。もう一つは補助的な機能をするという二つの機能を持っている。

・ラインは与えられた目的の達成行為それ自体を仕事として活動する組織

なので、ラインというのは本来の組織で与えられた目的を実現すること自体が仕事であるような本来の組織である。それに対してスタッフというのはラインを補助する、補佐をする、またはアドバイスをするという役割を持っている。

・スタッフにはラインに対して助言を行う参謀的スタッフと、何らかのサービスを行う補助的スタッフ(人事は各省、予算は内閣)

さっきは人事・予算・情報とかはスタッフ機関が扱うという風に言ったが、ちょっと別の角度から見ると、日本の役所は人事権というのは各省の権限が大変強い。俗にセクショナリズムということが言われるわけだが、なぜ日本の役所でセクショナリズムが強いのかというと、人事権を各省が治外法権的に持っているということが大変大きいと思われる。つまり、内閣府や官邸が一元的に日本政府の人事権を持っていないのである。採用するときには各省別に採用する。国家公務員の一種試験というのは人事院が行うのだが、合格者・不合格者を出す。合格者が何百人か出てくるのだが、合格者は合格したあとは官庁訪問するのである。つまり採用官庁は各省別なので、自分の行きたい役所を訪問する。企業の面接と同じである。各省は合格者の中で自分のところに来たい面接希望者にあって面接を繰り返して内定を出す。採用するかしないかは各省の権限である。なので、各省に採用された人たちというのは日本政府に雇われているという感覚はほとんどない。財務省に内定をもらったから僕は財務省に忠誠を誓うとか言う感じになる。そうすると、一見同じ国家公務員のように見えて、意識は各省に中性を持っているわけである。そうなると色んな政策案件とかが出て

きた時に各省のセクショナリズムが出てくるというのは、実は結局人事権を各省が持っていると言うことが問題なのであるということ。予算というのは最近は内閣が持っている。内閣のリーダーシップが小泉内閣以降は強くなってきているので内閣が持っていると言うようになってきた。お金に関しては一元的に日本政府として管理しているという性格が強いのだが、人事については各省の分権的な扱いになっている。このことが大変大きな問題になっている。この問題はあとで公務員制度のところでまた話す。
そういう意味で、スタッフという機関が各省の内部に対してサービスを行うという点では、日本政治全体を見るとそれは予算であり、または情報というようなところもある。
・「霞ヶ関は日本最大のシンクタンク」
「霞ヶ関は日本最大のシンクタンク」といわれているが、情報についても結局は属人的な情報が最も重要な情報となってくるので、そうなってくると各省別の情報という風なことが強いのではないかという感じがする。それに対して、情報力を強化しなければならないと言うことでできた内閣審議室・調査室とかがあるけれども、やはり各省からの出向者の力が強いのでそれほど大きな役割を果たしているわけではないと思われる。このあたりは公務員制度改革とリンクさせて考えなければならない問題であると思われる。
・ジェネラリストからスペシャリストへ(1990年代の金融スキャンダル等)
それから、これもラインとスタッフの問題というよりはもう少し大きな問題であるような気がするが、各省の人事が各省別に行われていることと合わせて、各省の人事行政のあり方も、スペシャリストを重視するのではなくむしろジェネラリストを育てようという人事の仕方をしている。実はキャリア組というのは色んな部署を回ってバランスの取れた意志決定ができるということが大変重んじられているので、スペシャリストとしての専門知識というのはあまり求められていない。むしろジェネラリストとしての幅広い視野・識見・バランスのとれた意志決定と言うことが求められている。これはこれで特徴があって良いのだが、スペシャリストとしての役割が霞ヶ関にますます求められるようになってきている。霞ヶ関というのは、スペシャルな専門知識に弱いと言うことがしばしば露見するような事件発生するようになってきた。最も大きな事件が、1990年代に起こった金融スキャンダルである。日本のバブルがはじけて、10年以上続く長い不況の時代に入った。その当時にできた不良債権の処理をもう少しうまく処理をしていればここまで傷が深まらなかったのではということが言われている。それは大蔵省の金融の担当者が金融問題の専門家ではなかった、専門知識が足りなかったと言うところが大変大きな問題だったのではないだろうかということが指摘されている。そういう意味で、今では金融庁という役所ができた。金融庁的な役所ができたというのは、大蔵省の銀行局・証券局・保険局といったいわゆる監督部門が実は監督するだけの専門知識を持っていなかった、監督していたはずの金融機関がめちゃくちゃな融資をしていた。問題の重大さに早く気づいて手を打っておけば、日本がここまで不況に陥ることはなかったのではないかということが定説になっている。そういう意味で反省として、大蔵省が財務相に代わったというのは金融庁というスペシャリスト集団、金融検査を主体とするスペシャリスト集団を作ろうということでできたのである。そういう意味では最近スペシャリストが求められてくるようになった。
なので、ラインとスタッフといった場合、スペシャリストとしてのスタッフを強化しなければならないということが一つの時代の線になってきている。

第1節ライン部門とスタッフ部門7
3. 企画立案と実施
これはエージェンシー問題である。もしくは独立行政法人の問題になるのでそっちの方で話しようと思う。企画・立案をするというのはいわゆるキャリア組とノンキャリア組に分けられるというような話をしたが、公務員制度的にはそういうことでも良いのだが、組織設計論的にはそれだけでは弱いんじゃないかというのが一つの反省であった。そこで企画・立案部門の組織と実施部門の組織を分けよう、実施部門の組織はエージェンシー化しようということだった。じゃあ残される霞ヶ関というのは企画・立案、いわゆるシンクタンクの機能にも順化してゆく。ではシンクタンクの機能に順化して言ったときの組織はどうあるべきかという

のはあまり議論されていない。シンクタンクの組織としてどのような組織が最も効率が良いのかというのは議論がない。企画・立案部門の組織デザインというのはどうあるべきかということはもっと議論しなければならないだろうと思う。

・橋本行革以降の組織設計の指導原則

・実施はできるだけ独立行政法人(エージェンシー)に移管(第3節)