

令和の時代に相応しい行政の実現のための基本的提言

～多様なニーズに応えるアジャイルな行政に向けて～

令和4年4月28日
自由民主党行政改革推進本部
基本問題小委員会

はじめに

自由民主党行政改革推進本部では、変化の激しい令和の時代にふさわしい行政のあるべき姿について、行政を取り巻く基本的問題に立ち返り、闊達な議論を行ってきた。

戦後復興・高度成長以来のキャッチアップ型の社会にあっては、先行モデルが存在し、何をどのように目指すべきかは比較的明確であった。しかしながら、社会の成熟に伴って価値観が多様化し、デジタル技術の進展による社会変化が著しい現代においては、高度化・複雑化する社会課題を発見・定義し、効果的な政策をスピーディーに立案・実行する困難性が増してきている。

これまでの行政改革は一定の成果を挙げてきたが、カネとヒトを切り詰める「減量」が重視された結果、誰もリスクを取らない組織風土が醸成され、挑戦を通じた新たな価値の創出や、必要な場合の大胆な方向転換が積極的に評価されてこなかった面も否めない。また、政治主導の政策が増加したことは民主的コントロールの徹底の観点で望ましい反面、ボトムアップの政策立案が減少したことが、官僚の専門性や政策立案能力、さらには意欲の低下にもつながり、職業としての魅力低下を招いたとも言える。

多様化する国民のニーズに応える行政を展開するためには、現在直面しているこれらの基本的な問題に向き合い、行政のさらなる業務の効率化に加え、前例・しがらみにとらわれない創造的な人材輩出が不可欠である。特に、大胆な既存業務の廃止・効率化を進めるとともに、挑戦・創造こそ価値であるという価値観を定着させ、有為な人材には相応の処遇を与えた上で職務に専念させることで、専門性と政策立案能力を兼ね備えた優秀な官僚を確保していくことが不可欠である。

また、人材の観点のみならず、多様なニーズに対応するアジャイルな行政を実現するためには、リアルな「データ」に基づく政策決定と行政運営も不可欠である。

このような問題意識は長年持たれてきたものの、変革の速度は遅いと言わざるを得ない。そのため、行政の体質改善を加速する第一歩として、以下の具体的なアクションを提言する。政府・人事院への取組を求める箇所については、本提言に基づいてどのような対応が取られたか、今後、行政改革推進本部において検証を行う。

【提言】

1. 業務の削減・効率化について

(1) 業務の廃止

新たな行政へのニーズに応じていくためには、既存の業務の廃止や縮小が不可欠である。これまで政府においては、「行政事業レビュー」等の取組がなされているが、ほとんどの場合、現状の微修正レベルにとどまっており、むしろ機械的に全事業の検証を課すことが負担になっているなど、効果的に機能していない。

業務の廃止が進まない理由としては、①法律の定め等により事業を継続せざるを得ないこと、②それぞれの業務を現に担っている職員の大胆な再配置は人事管理上難しいこと、③業務の縮小・廃止を行っても特に評価されることがないなど見直しのインセンティブに乏しいこと等が考えられる。

社会に多様なニーズがある中で、有限資源の配分は本来的には政治の役割である。このことを踏まえ、今後、行政改革推進本部において、職員団体や各府省の若手職員等と意見交換を行いながら、廃止・縮小すべき事務・事業を検討していく。ただし、予算・人員などを即座に削減するのではなく、廃止後に不利益を受ける当事者に配慮し、十分な経過措置等を設定する。

(2) 各府省に共通する業務の効率化

法律案・予算の作成や、国会において説明責任を果たすことは行政の重要な役割であるが、そのプロセスまでも旧態依然とした前例に従う必要はない。行政職員が政府案の質を高める議論に集中するとともに、育児等を抱える職員も中核業務を実施できるよう、例えば以下の具体例のように、業務の突発性の解消、デジタル技術の活用をはじめとする効率化に積極的に取り組むべきである。

(具体例)

- ・ 法律案・予算・機構定員等に関する折衝・打合せは、正規の勤務時間内に、職員が場所を問わず参加できるようオンライン化を進める。各府省に折衝等の予定を前もって示し、それに沿って進める。内閣法制局は、法案等の審査が集中する時期には、審査に当たる参事官を増員する。
- ・ 効率化のため、法律・政令の場合にも、デジタル化の基盤の共通化を進めつつ、「改める文」ではなく、「新旧方式」による改正を原則とする。「5点セット」をはじめ、慣例的に作成されている資料を見直し、真に必要なもの以外を廃止する。
- ・ 予算・機構定員の査定当局に提出する資料について重複排除・項目の精査を行い、府省により異なる運用のものは合理的なものに統一する。手入力の結果、予算関連資料の作成ミスが生じたことも踏まえ、システム化を進める。

2. 質の高い人材の確保

(1) 年功的人事配置の打破による適材適所の実現

霞が関の長時間労働を改善するためには、人員不足の解消に努める必要があるが、今後、定年延長等により年齢構成が歪になることも留意しなければならない。数合わせに終止することのないよう、事務能力に優れるだけでなく、常に挑戦・創造する職員を、年次や採用区分にとらわれることなく行政内外から登用し、課室長・課長補佐等の中核的ポストを担わせる必要がある。

人事の公正性を担保しつつ年次管理による人事慣行から脱却するためには、諸外国や一部の民間企業でも導入されている公募による採用・異動が効果的と考えられる。そのため、政府において以下のことを早急に検討・実施すべきである。

- ・ 本府省課長級・室長級のポストへの採用・異動は原則として官民内外からの公募により行う。課長補佐級以上に対する360度評価を制度上位置付けた上で、管理職へ

の昇任・転任等は、マネジメントにおいて優れた能力を示すことを要件とする。このための具体的な制度上の対応を、内閣人事局において検討する。

- ・管理職を志向しないがプレイヤーとして高い能力を発揮する職員がその能力・意欲を遺憾なく発揮できるよう、課長級・室長級の専門スタッフ職を増員する。現在、専門スタッフ職が高齢期職員の処遇ポストとして運用されている実情を是正し、スタッフ職としてのキャリアを積むことが可能となるよう、職員のキャリアパスと、行政組織としての設計の両方の視点から、内閣人事局・人事院において検討する。
- ・公募による人事異動等を実施・運用するために必要な職員は、新規増員により各府省の人事担当部局に配置する。

(2) 企画・立案の中核を占める職員の処遇の確保

国民のニーズに応える優れた政策を形成するには、施策の原案を立案する公務員が高い能力を持っていることが欠かせない。現在、国家公務員の給与は、企業規模50人以上の企業と官民比較を行った上で決定されているが、人材の流出を防ぎ、中途採用を通じて有為な人材を得る上では、人的資本への必要十分な投資、すなわち人材の質において匹敵する民間企業に相当する給与を支給することが不可欠である。

そのため、人事院において、政策の企画・立案の中核を占める職員（管理職に限らず、スタッフ職も含む。本府省の定員の2割以内）の俸給表を一般の行政職から分離し、企画職俸給表（仮称）とすべきである。その給与水準は、総合職試験による採用者が内定を得た民間企業（年俸制の企業を含む）の業種・規模等を参考として決定するものとする。

3. データの利活用のあり方について

(1) オープンデータの整備促進

官民データ活用推進基本法（平成28年法律第103号）において、国及び地方公共団体はオープンデータ活用に取り組むことが義務付けられており、オープンデータによる国民参加・官民協働の推進を通じた諸課題の解決、経済活性化、行政の高度化・効率化等が期待されている。

一方で、現状の政府および地方自治体のオープンデータの状況は、①政府のデータサイト（data.go.jp）においてリンク切れのものが多々ある、②公開されているデータが機械処理されにくい形式のものが多く、③自治体においてはオープンデータに関わる人員が不足している等の課題が指摘されている。

このような現状も踏まえて、政府において以下の点に至急取り組むべきである。

- ・政府のデータサイト（data.go.jp）において、各省庁のデータの変更が自動で反映されるシステムを導入する。
- ・データ作成の際に、いわゆる「神エクセル」などが無くなり、機械処理できるデータが基本となるよう研修を行う。
- ・人員の不足する自治体のオープンデータの取り組みを促進するため、例えば、「ビックデータ&オープンデータ・イニシアティブ九州」などによる自治体支援の取り組みを全国展開する。

(2) ビックデータの活用

多様化する国民のニーズに応えるためには、国民の理解を得ながらも、合理的かつ機動的に政策決定することが求められる。このためには、ビッグデータを活用した政策決定の確立が不可欠である。

例えば、コロナ禍における感染症対策と経済対策の両立、およびロシアのウクライナ侵略に伴う制裁措置とその影響評価などの緊急時に加え、平時における国民とのコミュニケーションの判断材料などにもビッグデータの活用が有効である。

このため、官邸内に、官民のビッグデータを広く収集し、我が国の社会・経済状況をリアルタイムで把握することによって将来の見通しを持ちながら政策立案と行政判断を行えるシステムを構築しつつ、さらにはそれを運営する組織を持つことを提案する。

基本問題小委員会 開催実績

- 第1回 2月3日（木） 14：00～ @707号室
『2020年代の行政改革とは？』
講師：牧原 出 東京大学 先端科学技術研究センター教授
- 第2回 2月22日（火） 10：00～ @リバティ4号室
『日本の長期停滞とこれからの経済政策』
講師：小林慶一郎 慶応義塾大学 教授
- 第3回 3月11日（金） 12：00～ @707号室 公務員制度PTと合同
『令和の時代の行政改革』
講師：PHP総研主席研究員 亀井 善太郎氏
- 第4回 4月5日（火） 15：00～ @ブロック第1会議室 公務員制度PTと合同
『若手職員からみた今後の公務の在り方（方向性）』
講師：“人人若手”未来の公務を考える若手チーム
- 第5回 4月14日（木） 11：00～ @ブロック第1会議室
『オープンデータについて』

行政改革推進本部基本問題小委員会提言（概要）

【問題意識】

- 社会の成熟に伴って価値観が多様化し、デジタル技術の進展による社会変化が著しい現代において、多様化する国民のニーズに応える行政を展開するためには、業務の効率化に加え、前例・しがらみにとられない創造的な人材輩出が不可欠。
- 特に、大胆な既存業務の廃止・効率化を進めるとともに、有為な人材には相応の処遇を与えた上で職務に専念させることで、専門性と政策立案能力を兼ね備えた優秀な官僚を確保していくことが不可欠。
- 人材の観点に加えて、多様なニーズに対応するアジャイルな行政を実現するためには、リアルな「データ」に基づく政策決定と行政運営も不可欠。

【提言ポイント】

1. 業務の削減・効率化について

(1) 業務の廃止

社会に多様なニーズがある中で、有限資源の配分は政治の役割であるため、行政改革推進本部において、職員団体等と意見交換を行い、廃止・縮小すべき事務・事業を検討。

(2) 各府省に共通する業務の効率化

行政職員が政府案の質を高める議論に集中するとともに、育児等を抱える職員も中核業務を実施できるよう、慣例的に行われている法律改正等の業務について、業務の突発性の解消、デジタル技術の活用による効率化を検討。

2. 質の高い人材の確保

(1) 年功的人事配置の打破による適材適所の実現

- ・本府省課長級・室長級のポストへの採用・異動は原則として官民内外からの公募により行う。課長補佐級以上に対する360度評価を制度上位置付け。
- ・管理職を志向しないがプレイヤーとして高い能力を発揮する職員がその能力・意欲を遺憾なく発揮できるよう、課長級・室長級の専門スタッフ職を増員。

(2) 企画・立案の中核を占める職員の処遇の確保

政策の企画・立案の中核を占める職員の俸給表を一般の行政職から分離し、企画職俸給表（仮称）とし、その給与水準は、総合職試験による採用者が内定を得た民間企業（年俸制の企業を含む）の業種・規模等を参考として決定。

3. データの利活用のあり方について

(1) オープンデータの整備促進

政府のデータサイト（data.go.jp）において、各省庁のデータの変更が自動で反映されるシステムを導入するとともに、機械処理できるデータが基本となるよう研修を実施。

(2) ビックデータの活用

官邸内に、官民のビックデータを広く収集し、我が国の社会・経済状況をリアルタイムで把握することによって将来の見通しを持ちながら政策立案と行政判断を行えるシステムを構築しつつ、さらにはそれを運営する組織を持つ。