

霞が関の魅力を取り戻す、公務員制度改革を。

令和4年4月28日

自由民主党行政改革推進本部
公務員制度改革等に関するプロジェクトチーム

はじめに

行政改革推進本部では、これまで公務員制度に関する累次の提言を行ってきた。特に昨年より、行政を担う人材の空洞化は行政の質の低下につながり、国民生活に大きな損失をもたらしかねないとの問題意識から、単なる公務員叩きではなく、優秀な人材を霞が関に確保し、活躍してもらうにはどうするべきか、議論を継続してきた。

昨年5月には、「信頼され魅力ある公務員制度を目指して」の提言をまとめ、政府に取組を求めたところである。しかしながら、その取組はまだ不十分と言わざるを得ない。このため、今回は“ブラック霞が関”の当事者として厳しい立場に置かれている若手職員や、大学、人材・広告企業、公務員予備校、労働組合といった関係者からより広範囲にヒアリングを行い、真摯な検討を重ねた。

長引くコロナとの闘いや緊迫する国際情勢の中で国民が政府に期待する役割は極めて大きい。しかし、現状の公務の職場は学生にとって必ずしも魅力的に映っておらず、また、霞が関を去っていく職員が後を絶たない状況にある。今こそ霞が関の魅力を取り戻し、働きがいがあり、一人ひとりの職員が成長できる公務員制度へと改革することが急務である。これを実現するための具体策について、以下の通り提言を行う。

1. 霞が関の魅力を取り戻す①－若者が働きたくなる、チャレンジしたくなる場所に！

国家総合職採用試験の申込者数をみると、1996年（平成8年）のピーク時から約6割減と大きく減少している。こうした公務員離れの理由には、学生・若者の意識変化や公務員の待遇の低さといったことに加え、公務員試験や仕事についての情報不足やこれに起因する学歴偏重との思い込み、さらには、試験に対する負担感、早期選抜が進む民間との併願の困難さといった問題があることがヒアリングを通じて浮き彫りとなった。

また、今後は新卒、中途採用を問わず広く人材を確保するため、霞が関も現行の新卒一括採用主義から脱却し、新卒も中途採用も並列に扱い、採用障壁をなく

す改革が必要である。民間から霞が関で働いた経験を持つ方々へのヒアリングを行ったが、処遇の低さや募集時の不明確さ、採用手続の不透明さ、採用後のフォローの少なさなどが指摘された。これらを踏まえ以下の通り提言する。

- ◎ 公務員試験については、国家公務員法の成績主義の原則を踏まえつつも、SPI¹など企業の採用活動で広く行われている適性検査等を導入するなど、公務員試験特有の負担を軽減し、幅広い人材を確保するための試験の多様化を早期に検討すべきである。
- ◎ 当面の措置としては、大学3年生の秋に受験可能な国家総合職の教養区分の人数拡大を含む採用試験時期の早期化、多数の候補者からの人材確保といった取組を行うべきである。
- ◎ 採用広報については、中高生への積極的なアプローチや民間企業の広報も参考に大幅な質量の充実を図り、公務で働くことのイメージを早期に持てるよう取り組むべきである。
- ◎ 経験者採用試験、選考採用、任期付職員など、民間人材の登用につながる新卒以外の人材確保ルートの拡大を進めるべきである。このため、民間経歴や民間での処遇も考慮に入れた給与水準の向上、職務記述書（ジョブディスクリプション）を通じた募集時の処遇や責任・役割の明確化、通年採用やオンライン面接の実施等の採用手続の円滑化の措置を講じるべきである。
- ◎ 政府方針では、今年度から3年間で200人程度の管理職以上の公募を行うこととしているが、民間人材が求める霞が関用語等についての相談が可能なメンター制度²の導入や受入側上司への研修などの適応・定着支援に取り組むべきである。
- ◎ 再就職規制に関し、利害関係企業等の範囲が不明確なところがある。これを明確化することで官民のリボルビングドアの実現に寄与すべきである。
- ◎ 採用障壁を低くすることと同時に、定年引上げに伴う職業期間の長期化を見据え官民双方の経験を持つ者を増やす観点から、人繰りが厳しいことから減少傾向にある官民交流法に基づく交流派遣の拡大についても取り組むべきである。

¹ Synthetic Personality Inventory の略、総合適性検査

² 業務上での知識や経験のある先輩社員が、後輩社員に指導や助言を与えサポートする制度

2. 霞が関の魅力を取り戻す②－職員が自己成長や貢献を実感できる場所に！

霞が関の長時間労働の是正、働き方改革の重要性については論を俟たず、政府方針に定める超過勤務管理の徹底と超過勤務手当の適正支給、コロナ禍で進んだテレワークやフレックスタイム制の活用は、引き続き着実に進めるべきである。

一方、若手職員や若年霞が関 OB からは、働き方改革の効果が十分に実感できず、働きがいや自己成長が感じられないことが絶望感を生み離職につながっているとの声があった。霞が関におけるキャリアアップ、スキルアップの機会の不足感、それに伴う成長実感のなさや徒労感、承認されない不安については民間出身の公募経験者からも指摘されたところであり、改革を求める彼ら・彼女らの声は、まさに“魂の叫び”と感じた。これらを踏まえ、以下の通り提言する。

◎ メンバーシップ型の雇用の下、様々な経験をさせるジョブローテーション型の雇用は多様な経験を積む上では有用であったが、行政に求められる専門性が高度化している中での専門性の蓄積や職員個人のキャリア意識とのマッチングという観点では課題がある。

具体的には、組織の都合だけによらない、能力・実績主義の徹底を前提とした、職員の意欲と希望に応じた省内外の公募（ジョブポスティング）に基づいた抜擢を含む人事異動を大幅に増やすべきである。

◎ 年功序列、ライン職中心の富士山型の画一的キャリアパスを脱し、生え抜きも外部人材も等しく、一人ひとりの希望、適性、意欲、能力・実績に応じて、マネジャー、高度専門職や、異動エリアを限定した職員等の多様な人材ポートフォリオからなる連峰型のキャリアパスを実現することが必要である。このため、ライン職はマネジメント職に特化するため削減を図り、当面全体の1割を目指して専門職等のウエイトを大幅に増すとともにステータスを高めるべきである。

◎ やりがい、成長実感の向上の観点では、現場のマネジメントが非常に重要である。マネジメント改革を進めるため、人事評価はマネジメント重視に改めたが、管理職による適切な部下へのフィードバックの実施など政府方針で示しているマネジメント改革の諸施策の徹底を図るとともに、部下の業務状況の把握を通じてミスやメンタル不調の発生を未然に防ぐべきである。さらに、各府省間の健康管理医と人事担当者の連携を強化し、メンタルヘルス対策を徹底すべきである。

- ◎ フレックスタイム制におけるコアタイムや最低時間制の必要性の見直し、災害や国会等の突発事態の発生を見越した勤務時間インターバルの制度化、ワーケーションに係る阻害要因の除去など柔軟な働き方の早期実現を求める。
- ◎ 長時間労働の是正を図ることで職員に余裕を生み出し、政府方針にもある「20%ルール」といった手挙げによる職員の関心に応じた業務への参画の促進、職員の関心・意欲に応じたオンライン学習を可能とする「公務員の学びプラットフォーム（仮称）」の整備、セミナーや講座受講、勉強会の開催などの支援を進め、職員のキャリアオーナーシップを育成すべきである。
- ◎ 業務見直しは、管理職のマネジメント不足や必要な手間への懸念により進捗していない。各府省は、全ての幹部・管理職が、マネジメントの一環として、部下が抱えるルーティン業務を把握し、意見を汲み上げて、意義の乏しくなった仕事やアナログな業務などの見直しを行う体制や仕組みを早急に整備すべきである。そのうえで、例えば定例調査の廃止など容易に着手できるものから成功体験を積み上げ、それを人事でも評価し、成果を競い合うことで、職員が意義を感じられない業務の見直しを進めるべきである。

3. 霞が関の魅力を取り戻す③－処遇、環境が魅力的な場所に！

国家公務員の処遇については、国民の理解を得る観点から官民均衡を図るという形で決定されてきたが、民間のトップクラスと競合し、相応の人材を確保するという観点からは非常に魅力に乏しいことがヒアリングを通じて明らかになった。また、オフィスや官舎については、公務員バッシングとも言うべき攻撃の結果、非常に劣悪なものが放置されていることが明らかとなった。加えて、デジタル環境への投資不足、バラバラな整備による国家公務員の旧態依然な働き方は、国民の利便を損ねているほか、働き方という意味からも大きな問題があると言わざるを得ない。これらを踏まえ、以下の通り提言する。

- ◎ 給与については、経験年数を元に年功序列的に給与を決定する仕組みを改め、民間企業での市場価値や公務でのパフォーマンス、あるいは保有しているスキル、従事する職務に応じて柔軟に給与を支払う仕組みに転換すべきである。
- ◎ また、官民比較の対象企業を公務員志望者の職業選択において競合している企業とすることも検討すべきである。
- ◎ 組織については、今後の定年引上げに伴い若手職員にしわ寄せがいかないようにすることも含め、必要な部局への純粋な増員措置を継続するほか、業務

改革を進めるために必要な民間の知恵を得るため等の「業務改革特別枠」を令和5年度予算要求において設け、必要な予算確保を可能とするべきである。

- ◎ デジタル環境については、民間では当たり前のビジネスチャットツール、クラウドを介した文書交換システムの利用を省庁の垣根を超えて原則化するなど、一層の利用を進めるべきである。
- ◎ オフィスや住環境が良好であることは重要である。デジタル化の徹底でペーパーレス化を進めつつ、老朽庁舎の建替え、一部先進省庁で進むオフィス改革の全面展開、民間シェアオフィスの活用など執務環境の改革を進めるべきである。住環境については、給料が低い若手職員であっても都心部に居住できる単身者向け官舎や、必要数が確保できていないBCP³要員向け官舎の整備などは着実に進めるべきである。

これらの取組において、政治の果たす役割は極めて大きい。活力ある仕事を阻害する要因を極力排除し、わが国と国民のためにしっかりと行政が遂行できるよう、政府の改革努力には政治もしっかりと応えていくべきである。

4. これらを実現するための人事機能の強化

1～3に述べた具体策を実現するには相応の人材と体制が必要である。しかしながら、これまでのヒアリング等を得て、各府省の秘書課や人事課は、人数や専門知識も不足し、人事異動による人の配置や採用、メンタル不調者への対応、退職希望者の引き留め業務で手一杯となってしまうことを痛感した。実行に移すためには以下の対応が必要である。

- ◎ 現在の秘書課、人事課が担っている「人事配置課」の機能を「人材戦略課」たる機能を担えるよう改め、民間人材の登用も含め体制・人員を強化し、各府省の人材の司令塔に転換すべきである。
- ◎ 企業では当たり前の「人材戦略」の不在も極めて大きな問題である。この点、政府方針でも今年度から各府省が検討に着手するとしているが、先述の業務改革特別枠等の予算でコンサルティング会社など外部の知見も活用しながら、人材戦略課で着実に検討を進め、具体化すべきである。また、内閣人事局は、府省横断の有識者から意見を聴く場を設けるなどにより、各府省の取組を支援すべきである。

³ 災害などの緊急事態における企業や団体の事業継続計画（Business Continuity Plan）

- ◎ エンゲージメントサーベイ⁴の活用を通じたエビデンスベースの人事施策とより良い人材戦略へと不断にアップデートするための PDCA サイクルも実装すべきである。サーベイのデータなどを蓄積、分析を可能とするためのデータベース化など人事管理全般にわたるデジタル化も府省横断的に進めるべきである。
- ◎ 様々な人材を有効に活用、育成する観点から既に昨年の提言で述べている人事情報データベースを整備することによる霞が関のタレントマネジメントを実現すべきである。

一方で、霞が関では府省横断的なものも含め、若手を中心とした改革提言が随所で行われていることには我々としても将来に向けての一筋の希望を感じた。こうした自発的な改革の動きを無にすることのないよう、若手の声を真摯に受け止め、継続的な改革を可能とするための仕組みについて具体化を進めるべきである。さらに、改革の実効性を高める観点から、若手の執務環境に大きな影響を与える管理職クラスの職員の声も聴く取組を進め、現場の課題把握と改善に努めるべきである。

また、本提言に基づく取組の実行責任者として、各府省の大臣は副大臣を「働き方改革担当」に任命（複数いる場合にあってはうち1名）し、その任に当たらせるとともに、政府横断の会議体で各府省の進捗状況を確認すべきである。

以上、行政改革推進本部公務員制度改革等に関するプロジェクトチームからの提言とする。政府には、この提言を踏まえた真摯な取組を求める。行政改革推進本部としても、本提言に基づく政府の取組について、今後しっかり検証を行っていく。

⁴ 従業員と職場の関係性（エンゲージメント）についての調査

公務員改革PT 開催一覧

第1回 2月9日(水) 12時～

「公務員制度改革の進捗状況」について
内閣官房人事局・人事院

◎ 3月10日(木) 9:40～ 公務員宿舎の視察

第2回 3月11日(金) 12時～ <基本問題小委と合同>

「令和の時代の行政改革」について
亀井善太郎 立教大学大学院特任教授

第3回 3月23日(水) 10時～

「労働組合から見た公務員制度改革」について
森永 栄 公務労協事務局長 吉澤伸夫 々 相談役

第4回 4月1日(金) 13時～

「国家公務員の採用のあり方」について
中央大学 (株)マイナビ TAC(株)

第5回 4月5日(火) 15時～ <基本問題小委と合同>

①人事局・人事院若手チームからヒアリング
②公務員宿舎の視察報告

第6回 4月7日(木) 9時半～

「公募経験者から見た公務員制度改革」について
田辺蘭子《元会計検査院》ソニーグループ(株) シニアマネージャー
檜垣 敏《元観光庁》(株)LOCAL ROOTS 代表取締役

第7回 4月11日(月) 13時～

「霞が関OBから見た公務員制度改革」について
千正康裕 元厚労省官僚・千正組代表取締役

公務員制度改革等に関するプロジェクトチーム提言（概要）

I. 経緯

公務員制度改革等に関する PT は、新たな体制（座長：小倉將信議員、副座長：井林辰憲議員、事務局長：山口晋議員）で本年 2 月から議論を開始。

政府若手職員、公募経験のある民間の方、大学・就職情報会社・公務員予備校、公務労組、有識者等からのヒアリングなど、計 7 回の議論を基に提言案を取りまとめた。

II. 提言「霞が関の魅力を取り戻す、公務員制度改革を。」概要

1. 霞が関の魅力を取り戻す①ー若者が働きたくなる、チャレンジしたくなる場所に！

- ・企業が採用活動で利用する適性検査の導入等で採用試験の多様化を図り、公務員試験特有の負担を軽減
- ・民間人材の前職の処遇を踏まえるなど給与水準の向上を図るとともに、募集時の処遇明確化、採用手続の円滑化を図る

2. 霞が関の魅力を取り戻す②ー職員が自己成長や貢献を実感できる場所に！

- ・抜擢を含む省内外の公募による人事異動の拡大
- ・ライン職重視の富士山型のキャリアパスから、職員の希望や能力・実績に応じた連峰型のキャリアパスへ転換。これを見据え、専門職の割合を当面 1 割とすることを目指す
- ・業務見直しの推進体制を整備し、見直しの成果を評価し、競い合う仕組みへ

3. 霞が関の魅力を取り戻す③ー処遇、環境が魅力的な場所に！

- ・経験年数主体ではなく、保有スキル等に応じた柔軟な給与支払いを行う仕組みへ。給与の官民比較方法についても競合企業との関係を考慮した見直し
- ・必要な部局への純粋な増員と「業務改革特別枠」の予算措置、デジタルツールの整備、オフィス改革、宿舍の整備（若手単身者、BCP 要員向け）等働きやすい環境を整備

4. これらを実現するための人事機能の強化

- ・各府省の秘書課等を人材の司令塔たる「人材戦略課」に改める
- ・人材戦略の検討・具体化を図るとともに、データベース整備やエンゲージメントサーベイなどを活用したエビデンスベースの人事の実現

○ 各府省において、副大臣を「働き方改革担当」の実行責任者に任命し、政府横断の会議体で進捗状況を確認