

# 信頼され魅力ある公務員制度を目指して

令和3年5月11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。とりわけ現在検討されている「公務員の定年延長」に際しては、公務員制度改革基本法制定の時に検討事項とされた諸改革（官民公募の拡大や能力・実績主義に基づく人事評価）も全うするよう提言し、骨太方針 2020 に盛り込まれたところである。

長引くコロナとの闘いやデジタル化はじめ新たな課題解決を踏まえると、現在の制度疲労を早急に改善させる更なる改革を実施しなければならない。

行政改革推進本部の公務員制度改革等に関するプロジェクトチームでは、『最短の時間で最大の成果を得る国家公務員の働き方』を目指し、有識者等のヒアリングを通じて真摯に議論を重ねてきた。その結果、以下の通り提言を行う。

### 1. 能力・実績主義の徹底等

わが国を取り巻く大きな環境変化の中で、優秀で熱意に溢れる数多くの官僚がその能力を存分に発揮できる人事制度のあり方を模索すべきである。そのためには、霞が関のキャリアシステムを単線型から複線型に変えなければならない。新卒で入省し、短期間の留学や関連団体への出向を除き、キャリアの大半をひとつの組織で過ごしていく。入省同期が同時期に同じようにジェネラリストとして管理職になり、定年を前に退職する。こうした新卒・生え抜き・年功序列の硬直的な人事制度や運用を今こそ改め、若くても、中途採用であっても、また性別も関係なく、能力・実績主義に基づく人事評価を実施し適材適所の人事配置を行う環境が重要である。

そのためには、政府方針で示された官民公募の大幅な拡大、人事評価の見直し、昇任・昇格・昇給・給与カーブの見直しなどの改革を着実に進めるべきである。

また、定年の引上げの完成までに行うこととされている給与制度の見直しに当たっては、経験豊富なベテラン職員についても能力・実績に基づくメリハリのある処遇が確保できるよう、昇給やボーナス査定のあり方を検討すべきである。

さらに、中途採用の障害となっている民間との賃金格差を解消すべく省庁毎の予算プール等の工夫を検討するとともに、いわゆる“回転ドア”の際にボトルネッ

クとなっている再就職ルールの見直しも検討すべきである。加えて、優秀な人材を確保可能な採用試験のあり方も模索すべきである。

このほか、公平かつ客観的な人事評価を霞が関横断で行うためには、今年9月に設立されるデジタル庁が中心となって各省庁バラバラでデータ化されていない人事情報データベースの統合・標準化を、期限を定めて速やかに実現すべきである。

## 2. 働き方改革の推進

複雑化する業務や負担の大きい国会対応などもあり、現在では若手職員の7人に1人が退職を希望する「霞が関崩壊」の危機に直面している。事前通告ルールの遵守をはじめ国会議員が霞が関に過大な負担をかけない議員活動を心がけることが働き方改革に寄与するのは間違いないが、政府内でも働き方改革を進めていく余地は大いにあると言える。

まずは、「霞が関崩壊」を回避すべく、時間外労働の徹底管理、リモートワークの推進、勤務間インターバルの導入やアウトソーシングの利活用などによる職場環境の改善を大胆に進めていく必要がある。各府省庁が予算制約を気にすることなくこれを進められるよう予算の中で「働き方改革推進特別枠」を認めるべきである。

また、今よりも統一的な方法で時間外労働の調査を行なうなど省庁間・部局間でばらつきのある業務の実態を把握し、各省・各部局において政策目的をより効果的・効率的に遂行するための業務見直し<sup>1</sup>を行なったうえで、必要な部局への純粋な増員など柔軟な人員配置ができるよう制度上の工夫をすべきである。

その際、将来的には前述の人事情報データベースの活用も視野に入れるべきである。また、個々の職員が緊急時の余力を確保するとともに平時のやりがいをもてるよう、環境省の「霞が関版 20%ルール」<sup>2</sup>や金融庁の「政策オープンラボ」<sup>3</sup>等の取り組みを発展させるべきである。こうして霞が関全体で“余力”をプールすることで、新型コロナ対応など新たな政策課題が浮上してもそれに対応できる強靱な行政組織となる。

さらに、働き方改革の視点からも、人事における多様性の確保は極めて重要である。若者、女性、中途採用等の抜擢人事や官民のいわゆる“回転ドア”を進め

---

<sup>1</sup> 正式な審議会以外の検討会や懇談会の数や開催頻度などの実態を調査把握し整理することを含む

<sup>2</sup> 業務時間の20%までの一部を担当業務以外の活動に充てることができるルール

<sup>3</sup> 職員による自主的な政策提案ができる枠組み

るとともに、国内外の博士号取得など OFF JT<sup>4</sup>の強化、高度な専門スタッフ職の活用などの複線的なキャリアシステムへの改革などを行うべきである。

今般の国家公務員の定年の引上げに当たり、能力・実績主義の徹底と組織活力の維持を図ることの重要性は言うまでもない。この施策が、全ての年齢層の職員がやりがいを持って国民のために働く、働き方改革の推進につながる必要がある。

このため、経験豊富なベテラン職員がその能力を存分に発揮するとともに、若手職員のモチベーションを維持するために、その長時間労働の是正や政策形成等の付加価値の高い業務に携わる時間の増加につながる若手との業務分担や、役職定年制の厳正な運用等について、政府としての方針・考え方を明記した指針を法施行までに策定すべきである。

### 3. 時代に適した官僚機構改革

本年9月にはデジタル庁が発足する。デジタル時代のアジャイル型の取り組みは、事前に計画を立て変更なく進めていくことを是とする行政組織と、本来相性が悪い。また、デジタルの知識や経験を十分に備えた職員も不足している。そのため、デジタル庁は民間人材を大量採用し、職位に拘らないプロジェクトベースのフラットな組織構造を志向している。

こうした課題はデジタル庁にとどまらず、行政組織全体にも当てはまる。そこで、自民党行政改革推進本部では、デジタル庁は「小さく生んで大きく育てる」(Government As A Startup)とされている中で、デジタル庁の挑戦で得られた公務員制度の新たな形を行政機構全体へと広げる努力を後押ししていく。

### 4. 公務員制度の信頼確保

1990年代の霞が関の相次ぐ汚職事件を受けて、わが国でも欧米並みに厳しい国家公務員倫理法及び倫理規程が設けられた。しかしながら、いくら厳しいルールを導入しても形骸化してしまえば、意味が無い。今回総務省で多数発覚した倫理規程違反は言語道断であり、遵守している公務員が大半だとしても公務員制度全体の信頼を揺るがしかねない違反が再度発生しないよう、人事院を中心に、公務員研修の頻度や深度を見直すべきである。

---

<sup>4</sup> Off The Job Training、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練

また、この 20 年間で、規制の数は 1.5 倍まで増加している。特に行政の関与度合いの強い規制が多ければ、不正や癒着を誘発しやすいことを考えれば、規制の強度とその数の実態把握を省庁横断で行い、One - in/X-out ルール<sup>5</sup>の導入も含め、不要な規制を減らすべきである。これらが働き方改革にも通じるのは言うまでもない。

加えて、今国会では政府提出法案等のミスも相次いだ。国会審議を滞らせることがないよう、政府は法案等の正確性に万全を期すべきであるが、他方で立法府が政府に過度に完璧を求め過ぎれば、霞が関職員（特に若手）の業務負担が過重となり、働き方改革の流れにかえって逆行してしまう。そこで、まずはヒューマンエラーを無くすべく e-LAWS<sup>6</sup>のデータベースを充実させ活用していくことを前提に、①法案本体は何が適当なのか（原則として担当者の負担を減らすべく新旧対照表を法案本体とし、新旧対照表ではかえって負担増となる法案について極めて例外的に“改め文”を認める方式はいかがか）、②参考資料はどこまでリソースを割いてチェックしていくべきか（廃止や縮小を検討したうえで、参考資料の確認は合理的な一定の手続きを定め、その手続きを遵守しているかどうかを判断基準としてはいかがか）等を検討すべきである。

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。この提言を踏まえ、政府には国民から信頼され魅力ある公務員制度を目指し、たゆまない改革を求める。

---

<sup>5</sup> 一つの規制の新設には一つ以上の規制を廃止するなどの総量規制ルール

<sup>6</sup> 法制執務業務支援システム、政府が責任をもって正確性を担保・認証した法令のデータベース

〈公務員制度改革等に関するプロジェクトチーム 開催実績〉

第1回 令和3年3月10日(水)

公務員制度改革の進捗状況及び課題について  
内閣官房内閣人事局、人事院より報告

第2回 令和3年3月17日(水)

公務の充実に向けて(中長期的課題)  
～官僚を社会、国家に取り戻すための一考察～  
松井 孝治 慶應義塾大学総合政策学部教授

第3回 令和3年3月24日(水)

公務部門の働き方改革成功のカギと今のボトルネックについて  
～民間老舗企業や自治体での事例をもとにした考察～  
坂本 崇博 コクヨ株式会社 働き方改革 PJ アドバイザー

第4回 令和3年3月31日(水)

- ① 国家公務員の働き方改革  
～永田町が改善すべき10のこと。具体的に始めるべき5つのこと。～  
小室 淑恵 (株)ワーク・ライフバランス社長
- ② 若手、女性、中途採用の抜擢人事について  
経産省・環境省より報告

第5回 令和3年4月14日(水)

- ① 法案誤り等の再発防止について  
内閣官房副長官補室より報告
- ② 霞が関の働き方改革について  
千正 康裕 元厚生労働省官僚・株式会社千正組 代表取締役

第6回 令和3年4月21日(水)

提言案取りまとめについて