

## 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、本年2月から議論を開始し、国家公務員の採用や退職等の動向や課題、取組について、内閣人事局のほか、現業官庁である警察庁、消防庁、海上保安庁、防衛省、農林水産省、厚生労働省、国土交通省から3回に分けてヒアリングと質疑応答を行い、以下の通り提言をとりまとめた。

### II. 提言「選ばれる組織であり続けるための公務員制度改革に向けて」

#### ○ 行政の重要課題に柔軟に対応するメリハリある組織・定員管理の実現

- ・災害対策、食料安全保障、外交安全保障、感染症対策など重点化すべき分野を担う業務に対する思いきった増員による定員の純増。
- ・そのためのスクラップアンドビルドの一環として、デジタル化による人員の削減や、特に地方支分部局における総務・経理部局等の共通化・統合化による人員の削減。

#### ○ 能力と実績により成長感・達成感の得られる国家公務員をめざして(主に本省庁・総合職)

- ・国会対応一辺倒の仕事から脱し、仕事を通じて自己成長と達成感を感じられる満足感のある仕事ができるよう、仕事のブラッシュアップや、目標・アウトカムを明確化。
- ・年齢にかかわらず重要な仕事を担う機会を与え、柔軟なキャリアパスを可能とするなど、能力・実績主義を徹底。
- ・各自の能力・意欲を活かせる省庁に移る省庁間異動を制度的に可能とすること、民間人材の積極的登用、転職者の国家公務員への再度採用など柔軟な任用。

#### ○ 生活との調和でやりがいとゆとりある国家公務員をめざして(主に地方支分部局・一般職)

- ・地域における省庁間人事交流の拡大により転居せず異動できる職場の選択肢を広げ、地域の優れた人材を処遇。
- ・各自のライフプランに基づき選択的な地域限定異動を実現。
- ・QOLの観点から職員の希望を聞き取り丁寧に対応。例えば、長期間の海上勤務で家族とのコミュニケーションに利用可能な通信環境や、プライバシー確保のための個室の整備など。

#### ○ 人材獲得・維持の取組の推進

- ・公募などによる外部、内部からの開かれた人材登用拡大。
- ・採用予定者への個別のフォローアップ、経験者採用人材の再転職を防ぐためメンター制度の充実などによる人材確保。

# 選ばれる組織であり続けるための公務員制度改革に向けて

令和6年4月19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

## まえがき

自民党の行政改革推進本部において、2019年3月にとりまとめられた「公務員制度改革の徹底について」の中で、国家公務員の定年引上げとあわせ、能力・実力主義の徹底、人材の流動性向上、幹部制度改革のための制度改革、給与制度の見直しによって、優秀な人材が官僚機構に集まり、意欲をもって最大限に能力を発揮していくことを目指すこととし、政府に対し具体的な検討を求めている。

2021年5月、2022年4月、2023年6月にも、継続して霞ヶ関の官僚機構を魅力ある職場としていくための提言が取りまとめられ、政府の対応を求めてきたところである。

これらについては一定の取組がなされている一方、必ずしも取組が進んでいるといえない部分もある。さらに、国家公務員の志望者が年々減少していることや、離職者が増えているという現実もあり、国家公務員離れは深刻な状況にあると言わざるを得ない。

このため、公務員制度改革PTにおいては、これまでの提言等を踏まえ、人事院をはじめ主立った省庁からのヒアリングを行い、霞ヶ関の本省庁だけではなく、現場をもつ地方支分部局や自衛隊、海上保安庁等の機関も含めた、広い意味での国家公務員組織が、社会のために働こうとする意欲ある者たちに「選ばれる組織」であり続けるための公務員制度改革に向けて議論し、提言を取りまとめた。

## I 職場、職務の特性に応じた検討

国家公務員という多種多様な職場、職種、職務内容、属性の集団を議論するに当たっては、全ての平均値を見るのではなく、ある程度のグループに分けて現状と課題の分析を行わなければ、本当の課題を見失う恐れがある。

特に、主として本省庁で勤務する政策立案を担当する総合職と、地方支分部局を中心に現業部門として勤務する一般職や自衛官や海上保安官等とは、勤務実態が大きく異なることから、少なくとも2つのグループに分けて考えることが望ましい。

その上で、それぞれのグループの課題を踏まえて、選ばれる組織であるための改革の方向性について、人事・組織管理面を中心として検討した。さらに、採用に関する直接的な対応にかかる改革の方向性についても検討した。

## 1. 国家公務員採用試験の申込状況等

国家公務員採用試験の申込者数は、I種・総合職、II種・一般職とも1995年から2023年まで概ね減少傾向にあり、ピーク時に比べると、それぞれ約6割減、約6.5割減となっている。ただ、女性の申込者数の割合では、2013年度から2023年度にかけて総合職では30.3%から41.2%、一般職では31.0%から41.5%へとそれぞれ大幅に増加している。

また、海上保安庁の採用試験の申込者数は、平成26年度から令和5年度にかけて、13,879名から7,870名へと大幅に減少しており、自衛官等の応募者数についても平成25年から令和4年度にかけて、114,834名から75,079名へと大幅に減少している。

一方、民間からの人材受入については、令和元年から令和5年にかけて6,156人から8,876人へと増加しており、民間人材の登用が進んでいる。

## 2. 国家公務員の離職状況

一方、国家公務員の離職率は、民間と比べるとかなり低いものの、平成29年から令和3年まででは1.5%から1.9%へと微増しており、特に20歳台では2.4%から3.0%へと増加、30歳台では1.1%から1.6%へと増加している。

総合職・一般職別、年代別にその離職要因についてのアンケート調査結果では、30歳台以下の総合職では、長時間労働の常態化、自己成長できる魅力的な仕事に就きたい、専門性・スキルが磨かれている実感が無いという理由が約45%~63%と突出しており、40歳台の総合職では、自己成長できる魅力的な仕事に就きたい、今後キャリアアップできる展望が無いという理由が約48%~52%と突出していた。

また、30歳台以下の一般職でも、自己成長できる魅力的な仕事に就きたい、専門性・スキルが磨かれている実感が無い、今後キャリアアップできる展望が無いという理由が約35%~46%と高い結果となっていた。

本省と地方支分部局との比較では、30歳台以下の若手において、本省で長時間労働の状態化という理由の割合が、地方のそれに比べて非常に高くなっていた。また専門性・スキルが磨かれている実感が無い、今後キャリアアップできる展望が無いという理由についても、本省、地方間で比較的大きな差がついていた。

一方、全ての年代、総合職・一般職、本省・地方問わず、仕事ぶりが周囲の人に評価されないという理由は約20%未満と低く、仕事が認められているという点については、概ね満足されていることも伺える。

## 3. 国家公務員の定員の状況

国の行政機関の定員は、1995年には85万7千人だったが、国家公務員の定員削減計画に基づく削減や、独立行政法人化、郵政公社化、国立大学法人化などの行政事務の官から民への移管によって大幅に削減され、2010年以降は30万人程度で推

移している。

一方、近年激甚化・頻発化する災害対策を担う国土交通省の地方整備局の定員が増員されるなど、必要な行政需要に対応した人員配置も行われている。

## II 行政の重要課題に柔軟に対応するメリハリある組織・定員管理の実現

国内外の社会経済情勢に応じて、その時々行政の重要課題に的確に対応するためには、国の行政機関の組織や定員も柔軟に変わっていく必要がある。

激甚化・頻発化する近年の災害への対応や、コロナに代表されるような感染症対策、食料安全保障の強化への対応、外交安全保障の強化のための機能強化など、行政の重要課題を担う業務については、定員削減分を超えて大胆に増員するなど、メリハリある柔軟な組織・定員管理を行うことが不可欠である。

あわせて、現行の定員合理化計画において、政府全体を上回る定員合理化率を達成した結果、業務に十分に対応できない懸念があること等を踏まえ、出先毎、職種毎に職員不足が課題となっている箇所を丁寧に把握し、必要な定員措置を講じるとともに、経験者採用や優秀な非常勤職員の常勤化などきめ細かな人員配置に取り組む。

そのためには、限られた人的リソースの中でスクラップアンドビルドも必要であることから、デジタル化の推進による人員の削減に取り組むことや、特に地方支分部局の個別の出先機関ごとに配置されている、総務・経理などの管理部門については、大胆な統合を図り1箇所でも多くの出先機関の管理部門の実務を担うなどの共通化によって、行政機関全体のスリム化を図ることが必要である。

## III 能力と実績により成長感・達成感の得られる国家公務員をめざして

本省庁・総合職の国家公務員の離職理由についてのアンケート結果やヒアリング結果などを踏まえると、やる気に溢れた30歳台から40歳台の若手・中堅の職員が、無駄と思える長時間労働の排除はもとより、自己成長でき、専門性・スキルが磨かれ、キャリアアップできるという実感が持てる仕事であることが求められる。さらにはカッコ良く憧れの対象となる組織・職場であることで、民間登用や経験者採用も含め、有望な人材から選ばれる組織となることを目指すべきであり、以下のような取組が必要である。

### 1. 自己成長と達成感を感じられる満足感のある仕事

若手職員を中心に、国会対応一辺倒の仕事から脱し、仕事を通じて自己成長の実感が持てる、スキルが活かせる、達成感を感じられるなど、満足度の高い仕事とするため、各部局の仕事をブラッシュアップするとともに仕事の目標、アウトカムを明確にする。

政党の側においても、過度な長時間労働とならないようできる限り早期の質問通告

や具体的な内容による通告などに取り組む。

また、選択的週休3日制も活用し休日に公務以外の仕事(副業)を可能とすることも視野に、生涯持続可能なワークライフバランスの取れた就労制度により、人材の活用を促進することを検討する。

これらの実現に向け、若手職員が求めている自己成長や達成感、スキル向上などと現実とのギャップについて、ヒアリング等により把握に努める。

さらに、幹部が組織のミッションを明確化、見える化することを人事評価のプロセスに組み込むことを検討するとともに、幹部のマネジメントの能力、スキルの向上を図るため、職階に応じた研修を実施することで、幹部のパフォーマンスを高め、自己成長と達成感のある職場をめざす。

## 2. 能力と実績に基づく柔軟なキャリアパス

年齢にかかわらず重要な仕事を担う機会を与え、柔軟なキャリアパスを可能とするなど、能力・実績主義を徹底する。

また、勤務する省庁を固定するのではなく、より各自の能力・スキルを活かせる省庁に移る省庁間異動を制度的に可能とする。

経験者採用についても、職歴や能力・実績により課長、審議官に登用するなど、優秀な人材に選択される職場を目指す。

## 3. 民間、経験者採用などシームレスな任用

民間からの人材登用が比較的進んでいるデジタル庁や経済産業省などの官庁の成功経験を霞ヶ関全体で横展開する。

民間の人材や一度公務員から民間に転職したスキルを有する人材が再度国家公務員に復帰することが柔軟に行える、シームレスな任用を推進する。

## IV 生活との調和でやりがいとゆとりある国家公務員をめざして

地方・一般職の国家公務員の離職理由についてのアンケート結果やヒアリング結果などを踏まえると、本省・総合職同様に自己成長でき、専門性・スキルが磨かれ、キャリアアップできる、やりがいを持てる仕事であることが求められている。

特に、各省庁の地方支分部局採用の職員や自衛官や海上保安官も含め、地方勤務を中心とし、直接的に国民と関わり現場をもっている国家公務員としての役割を踏まえた、組織のあり方を検討する必要がある。

さらに、限定された範囲での異動や地元での勤務を前提とし、生活と仕事との調和をより重視した働き方への指向が強い人材からも、安心して働くことができる職場として選ばれる組織であることを目指すべきであり、以下のような取組が必要である。

### 1. 地域における省庁間人事交流の拡大

各省庁の地方支分部局相互の人事交流を拡大し、転居せずに異動できる職場の選択肢を広げ、それぞれの事情に配慮した人事異動がより可能となることで、地域における優れた人材の処遇を実現する。

### 2. 選択的な地域限定異動の実現

自らのライフプランに基づき自らの選択により、転居可能な者と昇進、給与など処遇の面で差が生じることを前提に、地域限定・ブロック限定の異動の実現を図る。

### 3. QOL の向上に向けたきめ細かな職務環境向上の推進

QOL の観点からも、職員の希望を丁寧に聞き取り職務環境の向上を図る。

一例として、海上自衛隊や海上保安庁などの長期間の海上勤務において、家族と Web 等によるコミュニケーションが可能となる通信環境の整備や、プライバシー確保のための個室の整備等を積極的に展開を検討する。

## V 人材獲得・維持の取組

人事・組織管理面でのあり方と合わせ、具体的に人材を獲得・維持するための取組も重要である。採用試験に合格することイコール採用ではなく、来てもらうための取組が必要であるし、組織に馴染めず早期退職するようなことがないようなフォローアップも欠かせない。

これまでの各省庁における取組に加え、以下のような取組が必要と考える。

### 1. 公募などによる外部、内部からの開かれた人材登用拡大

外部だけでなく省庁内の公募や省庁をまたいだ公募など開かれた人材登用の推進により、人材登用の柔軟化、多様な人材の確保を図る。

### 2. 採用予定者への個別のフォローアップやメンター制度の充実

採用予定者に対し、ひとりひとりに担当者を決めてこまめに声がけするなど、フォローアップを徹底することで確実に人材を確保する。

経験者採用で採用した人材の、再度の転職等による人材流出を防ぐため、1対1のメンター制度等によるサポートを充実する。

メンターを務める職員に対する研修や上司による適切なフォローなどにより、組織としてメンターを大切にす姿勢を明確化し、メンター活動を強化する。