

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）

「働きがいのある、選ばれる職場へ
～給与水準の抜本的な見直しと終身雇用モデル依存からの転換～」

経緯

公務員制度改革等に関する PT は、新体制（座長：進藤金日子、副座長：松川るい、事務局長：小森卓郎）のもと、本年 2 月から議論を開始し、公務組織に必要な人材を確保し、職員がやりがいをもって働くことができるための方策について、内閣人事局や人事院、また公務員制度の研究者へのヒアリングも実施しながら議論を重ねてきた。近年、終身雇用や年功序列といった伝統的な雇用システムが徐々に崩れ、公務を志す若者のマインドが大きく変容するとともに、労働力人口の急速な減少により人材獲得競争が激化する中で、現状認識を踏まえ、「緊急的かつ優先的に対応すべき事項」及び「継続的かつ戦略的に対応すべき事項」について提言を取りまとめた。

提言概要

【緊急的かつ優先的に対応すべき事項】

○公務員の給与水準の抜本的な見直し

- ・ 人事行政諮問会議の最終提言で示された国家公務員の給与水準に係る官民給与比較手法の見直し（現在 50 人以上である比較対象企業規模を 100 人以上とするとともに、特に政策立案等に係る本府省職員は企業規模 1000 人以上と比較すべき）は、優秀な人材を公務に確保する上で必要な措置であり、緊急的かつ優先的に実現。

○終身雇用モデル依存からの転換（いわゆる「リボルビングドア」の推進）

- ・ 民間人材の中途採用やかつて公務を経験していた人材のアルムナイ採用など、公務と民間を一定の人材が行き来するいわゆる「リボルビングドア」の一層の推進。任用や処遇にかかる制度や運用の一層の弾力化、中途採用職員の職場定着支援の強化。

○カスタマーハラスメント対策の強化

- ・ 不当な要求や暴力から職員を守るため、公務組織においても、コールセンターや AI の活用、一定時間以上の電話が自動的に切断できるルール作りなどの対策を検討、実現。

【継続的かつ戦略的に対応すべき事項】

○多様な職員が活躍できる魅力ある公務職場の構築

- ・ 管理職員がマネジメントの役割を適切に果たせるよう、職場として管理職を育成するキャリア形成支援や人的資源マネジメントを実現。また、組織のミッション・レポートラインを明確化。
- ・ 生成 AI などの科学技術の成果を果敢に取り入れ、行政 DX を通じた働き方の改善を加速。このため、必要なプロジェクト体制の整備などに取り組むとともに、基礎自治体の DX 等を支援。
- ・ 国会対応業務について、立法府において引き続き速やかな質問通告などを実行すると同時に、政府においても、情報通信技術の進化を活用した合理化を一層推進。
- ・ 育児や介護等の事情によりフルタイム勤務ができない場合でも、フルタイム勤務職員と同様の恒常的な職に就き、組織の中で相応の役割を果たせるような仕組みを整備。

○人事管理や人材育成の改革

- ・ 人事異動や人事配置といった煩雑な業務に加え、人材育成やキャリア形成支援などの仕事にも相応のリソースを投入できるよう、各府省の人事管理業務の実施体制を強化。
- ・ 採用における「待ち」の発想から脱却し、インターン、試験、採用までの行程の在り方を一体的に見直し。
- ・ 各府省の人事管理部門は、データに基づき、中長期的な視野で体制の再構築を検討するとともに、一定期間欠員となっている定員の府省内での組織横断的な活用を推進。

働きがいのある、選ばれる職場へ ～給与水準の抜本的な見直しと終身雇用モデル依存からの転換～

令和 7 年 5 月 13 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（課題認識と対応の方向）

○ 現状認識

近年、終身雇用や年功序列といった伝統的な雇用システムが徐々に崩れ、将来への不透明感が増す中、現代の若者は成長実感やワークライフバランスを重視し、早くから転職を意識するなど、職業観やキャリア志向、ライフスタイルに関するマインドは大きく変容している。

加えて、労働力人口の急速な減少が今後も見込まれる中、人材獲得競争は激化の一途を辿っているが、現在の公務組織は変化に十分に対応できていない。少子化による影響もあるが、国家公務員試験の応募者数は、約 30 年の間に総合職は約 6 割減、一般職は約 7 割減まで大きく落ち込んだ。また、国家公務員の若手職員の離職率も、民間企業と比べて高いわけではないものの、増加傾向にある。公務組織が必要な人材を確保し、職員がやりがいをもって働くことができれば、将来の行政の機能不全を引き起こすことになるだろう。政策立案能力は低下し、行政サービスが十分に維持できなくなり、国際交渉能力も劣化していく。

当プロジェクトチームは、以前からこのような深刻な状況に危機感を持ち、継続的に議論を行ってきた。これまでにこうした議論を踏まえた様々な対策が講じられてきたものの、目覚ましい改善が実現してきたとはいいがたい。SNS で様々な情報が飛び交い転職市場が活況を呈する現在、ネガティブなイメージの定着によって更に人が集まらなくなる、といった負の連鎖に陥ることは避けなければならない。

また、前述のように、転職が増加するなど民間部門も含めた労働市場や労働移動の慣行が大きく変貌している中で、公務部門において新卒一括採用されて同じ組織で定年まで勤め上げるといった従来の終身雇用モデルへの依存を続けていては持続可能な組織は維持できない。

更に、実務の第一線で中核を担うはずの 30 歳代～40 歳代の職員が不足しているとい

う年齢構成ピラミッドの歪みも看過できない。これは、現場レベルでは職員への業務負担のしわ寄せとなって表れ、また、組織全体では人事配置や長期的な人材育成に制約をもたらしており、職員一人一人のモチベーションの維持や将来のキャリアパスの展望を困難にさせている。

公務員の担う役割と責任は低下している訳ではなく、国際比較で見れば、日本の中央政府職員数や公的部門職員数は他の先進諸国と比較しても少ない中で、重要課題に対応するため、それぞれの立場で日々奔走している。公務員の処遇については、国民の理解を得ることが重要であることは言うまでもないが、今後も公務員にこれまでの働きぶりを期待するのであれば、しかるべき処遇を用意することが不可欠である。しかしながら、現在の仕組みの下では公務員に対し就職市場で競争力のある給与水準を提示できていない。

その上で、根本的には、公務の職場を多くの人々にとって魅力のあるものにしていくことが不可欠である。「働きがいのある職場」であり、労働市場において「選ばれる職場」であるための取り組みを継続的、戦略的に行わなければならない。

○ 対応の方向

現状認識を踏まえ、当PTとして「緊急的かつ優先的に対応すべき事項」と「継続的かつ戦略的に対応すべき事項」について、以下のとおり提言する。

I 緊急的かつ優先的に対応すべき事項

- 1 公務員の給与水準の抜本的見直しを行うこと。
- 2 終身雇用モデル依存から転換（いわゆる「リボルビングドア」を推進）すること。
- 3 カスタマーハラスメント対策を強化すること。

II 継続的かつ戦略的に対応すべき事項

- 1 多様な職員が活躍できる魅力ある公務職場を構築すること。
- 2 人事管理や人材育成の改革を行うこと。

I. 緊急かつ優先的に対応すべき事項

1. 公務員の給与水準の抜本的な見直し

公務という職業には、経済的な報酬だけでは測れない様々な魅力や価値があるが、空前の働き手不足の中、民間部門においては初任給等が大幅に引き上げられており、公務部門においても、給与の改善を通じた優秀な人材の獲得が必要である。しかし、例えば、政策の企画・立案を担う総合職等で採用される新卒公務員のほとんどは、企業規模 1000 人以上の大手民間企業との間で就職先を比較検討しているが¹、これまで、人事院による勧告のもととなる給与比較の対象となる民間企業の規模は 50 人以上であり、十分な水準の給与の勧告を行うことができずにいた。

今般の人事院の人事行政諮問会議による最終提言では、国家公務員の給与水準に係る官民給与比較手法に関し、現在 50 人以上とされている比較対象企業規模を 100 人以上とするとともに、特に政策立案等に関わる本府省職員は 1000 人以上と比較すべきとされている。これは将来にわたっての国家公務員の職務に対する国民の期待に応えるため、それにふさわしい人材を確保する上で不可欠な措置であり、緊急かつ優先的に実現すべきである。

また、物価を上回る賃金水準の確保が現政権の優先課題である中で、公務員の給与水準を物価を上回るものに設定する政策的な意義についても明確に整理して、国民の理解を得る努力を行うべきである。

このほか、現在の仕組みのもとでは、人材の抜擢にあたり往々にして

- ・管理職に昇任・昇格する際に給与水準が下がる
- ・在級期間要件による制約から、昇任しても給与等級が据え置かれる

といった事態が起きている。こうした問題を是正するための制度的な対応を行い、しかるべき給与水準を確保すべきである。

2. 終身雇用モデル依存からの転換（いわゆる「リボルビングドア」の推進）

本格的な人口減少社会の到来やテクノロジーの急速な発展、国際情勢の複雑化などを背景に、行政の課題は複雑・高度化し続けている。これらに的確に対応していくためには、政策の企画立案能力の向上が求められる。また、離職の増加など労働市場や労働移動の急速な変化の表れの一つとして、明らかに 30 歳代～40 歳代の国家公務員の層が

¹ 新卒公務員の職場である各役所自体も、大きいところでは 7 万人規模の職員が働いている。

薄いという見過ごせない実態があり、新卒職員の採用のみに依存した組織運営からの脱却が必要である。

もちろん、組織の安定性、継続性、専門性の観点から、新卒から定年まで勤めあげるプロパー職員を一定数確保することは、今後も重要であるが、上述のような状況に対応するためには、公務部門における終身雇用モデルへの依存から転換して、公務と民間の行き来をより容易にしていくことが必要であり、能力の高い職員の中途採用に一層力を入れていくべきである。

具体的には、民間企業での経験や見識を公務に活かせる人材の中途採用、あるいはかつて公務を経験していた人材の再度の採用（アルムナイ採用）などの、公務と民間を一定の人材が行き来する、いわゆる「リボルビングドア」を一層進めていくべきである。

中途採用を拡大させ、即戦力となる職員を増加させていくためには、例えば、公務に活かせる経験を積んだ者について採用プロセスを簡素化するなど、任用や処遇にかかる制度や運用の一層の弾力化が必要である。また、一部の府省で既に見られるようなアルムナイとのネットワーク作りも他の省庁に広げていくべきである。加えて、中途採用職員の職場定着の支援も強化すべきである。

更に、中途採用の拡大と合わせて、新卒採用職員についても、採用年次や試験区分に捉われない柔軟な人事管理を更に推進し、幅広く人材を活用していくべきである。

なお、上述した給与や中途採用に関する事項にとどまらず、人事院の人事行政諮問会議の最終提言は、危機的な状況にある公務組織の人材確保や組織運営を改善するため、処遇改善をはじめとして、人材マネジメントや働き方改革などについて総合的・包括的に施策を提案している。その実施は急務であり、具体化を急ぐべきである。

3. カスタマーハラスメント対策の強化

公務職場においてもカスタマーハラスメントの問題は深刻化している。公務員は、職務の性質上、国民全体にサービスを提供する責任を有するとともに、国民からの様々な意見を丁寧に聞くことが求められる。しかしながら、そのことと職員が長時間いわれのない罵声を浴びせられることは全く異なるものである。実際、職員が正当な理由のないクレーム処理に多大な時間を費やし、精神的にも疲弊しているケースも指摘されるが、こうした状況が放置されれば、本来真摯に対応すべき他の案件に十分に対応できなくなるおそれもある。

不当な要求や暴力から職員を守ることは官民を問わず職場の責任であるとの認識の

下で、公務組織においても、民間企業で採用しているような、コールセンターやAIの活用、一定時間以上の電話は自動的に切断できるようなルール作りなど、様々な対策を早急に検討し、可能なものから順次対策を講ずるべきである。

Ⅱ. 継続的かつ戦略的に対応すべき事項

1. 多様な職員が活躍できる魅力ある公務職場の構築

(1) 職場のマネジメント体制の抜本的強化

これまで、幹部職員や管理職員は政策の企画立案やその実施の役割が重んじられており、チームや組織のマネージャーとしての役割の重要性はそれほど顧みられていなかったのが実状であった。公務組織におけるマネジメントは各管理職員の属人的な対応に任せきりとなっていた面がある。しかしながら、限りある人的資源を有効に活用して組織のパフォーマンスを維持・向上させるためには、組織全体の取組として、管理職員がマネジメントの役割を適切に果たせるよう、そのための支援を行っていかねばならない。具体的には、マネジメントに関する知識やスキルの習得、経験学習などを通じて、職場として管理職員を育成するようなキャリア形成を促していく必要がある。そのためには、職員一人一人との普段のコミュニケーションを土台として、キャリア形成支援や人的資源（HR/ヒューマンリソース）マネジメントを実現すべきである。

また、審議官、参事官など時々の状況に応じて仕事が変わる組織が増えてきた結果、近年では、個々の組織の担務や責任が不明確である、指揮命令系統が錯綜している、若手にとって仕事の全体像やキャリアパスが分かりにくい、といった声が聞かれる。

こうした状況を踏まえ、組織のミッションを職員の上に浸透させるとともに、職場のマネジメント機能を強化する際には、恒常的業務や窓口・総括業務を担う組織はレポートラインや指揮命令系統が管理職員・現場職員を含め内外に分かりやすい組織とする、名称もミッションが明確なものとする、といった取組を行うべきである。

(2) 行政DXの推進

限られた人員の中でも職員がやりがいを持って働き続けるためには、行政DXを通じた働き方の改善を加速しなければならない。これまで、例えば、2.（1）で後述するように業務効率化のために人事管理業務のデジタル化の取り組みが進められてきてい

る一方で、生成 AI などの先端的な科学技術を業務改善に役立ててきた事例は限定的である。民間部門も含めて業務のあり方が激変する時代においては、公務でも、その特性上求められる高い正確性や安定性に配慮しつつ、生成 AI をはじめとする科学技術の成果を果敢に取り入れるべきである。

また、本府省において多大な労力を要している国会对応業務については、当プロジェクトチームが累次にわたって提言してきたように、効率化や合理化が不可欠である。立法府側の取り組みとして議院運営委員会理事会で申し合わされているとおり、速やかな質問通告などを実行していくことが引き続き重要である。それと同時に、政府においても、進化した情報通信技術を活用した国会对応業務の合理化を一層進めていく必要がある。コミュニケーションツールを活用した答弁作成や決裁作業の合理化、更にはオンラインやテレワークによって対応する職員の範囲を広げることにより、職員の負担を減らしていくべきである。

これらの取組を通じて質の高い成果をあげることは通常業務の片手間では困難であるため、各府省は、必要なプロジェクト体制を整備する必要がある。その際、外部人材の活用にとどまらず、中期的視点に立ち、こうしたプロジェクトの基幹要員となる内部人材の育成・登用ポストの整備も合わせて行うべきである。

また、国は、国の行政だけではなく、デジタル人材の確保が国以上に困難となっている基礎自治体の行政にも目を配り、これがサステイナブルなものとなるよう、基礎自治体の DX 等の支援のための体制の整備や人的交流の活発化に各部門が連携して総合的に取り組むべきである。

（３）育児等の事情を抱える職員が柔軟に働き活躍できる環境の整備

育児や介護等の事情によりフルタイム勤務が困難な職員にもその能力を発揮する機会が付与されることも大切である。これまでは、フルタイムで勤務できない職員は一律に非常勤職員と位置付けられ、その職責や処遇の面で常勤職員とは区別されてきた。それにより、様々な事情を抱えてフルタイムで勤務することが困難な職員に能力発揮の場が十分に用意されなかったのだとすれば、職員にとっても組織にとっても大きな損失である。また、現在は特段の制約もなく仕事に打ち込んでいる職員も、長い職業人生の中で、いつ何時、働き方に制約を抱えることになるか分からない。

勤務時間がフルタイムでない職員についても、フルタイム勤務職員と同様、恒常的な職に就き、組織の中で相応の役割を果たせるような仕組みを整備することにより、働き

方の選択肢を増やすとともに、職場のワークシェアを推進して、組織全体としてのパフォーマンスの向上を図るべきである。

また、出産休業や育児休業の取得に際して、当該職員の周りの職員がその職務を「肩代わり」する状況となり、休暇を取得する職員が肩身の狭い思いをするという話も聞かれる。周囲の職員へのしわ寄せが低減できるように、事務年度当初に予期されていなかった産休や育休などに入る職員の仕事を補う要員を配置するため各府省の官房等に措置されている定員についても、更に積極的に活用していくべきである。

2. 人事管理や人材育成の改革

(1) 人事管理と人材育成の強化

人材獲得競争の激化に伴い、既に多くの民間企業は、人材獲得を経営上の重要課題と捉え、採用活動や、キャリア形成支援をはじめとする職員の職場での活躍のサポート等に相応のリソースを投入している。それに比べ、公務の世界では、現場レベルではこうした業務の重要性を認識しつつも、依然として若手職員の人事を担当するラインが日々の業務に追われながら片手間的に対応しているのが実情である。

しかし、人事異動や人事配置といった煩雑な業務に加えて、これまで十分にリソースを投入してこなかった人材育成やキャリア形成支援といった仕事においても、プロフェッショナルな結果を出すことが期待されている。

そのためには、公務においても相応のリソースを投入した採用やいわゆる人的資本管理が行えるよう、各府省の人事管理業務の実施体制を強化していくべきである。また、こうした取組を通じて、働きがいのある職場として公務の魅力を向上させることに對して人事部門が中核的に貢献していくべきである。

なお、人事管理業務の多くはこれまで手作業・紙ベースで処理されてきた。これを1.

(2) で述べた行政DXの一環として、システム上でデジタル処理することを通じて定型業務の効率化を図るとともに、それによって上述した業務に対してより多くの労力を傾けることが可能となることで、公務組織のパフォーマンス向上に寄与することができる。また、人事管理業務のデジタル基盤の整備は、データ駆動型の人事管理高度化の取組の基盤ともなる。引き続き必要な機能から順次システムを構築し、取組を推進するべきである。

（２）新卒職員採用の見直し

新卒人材の獲得に関して、かつての公務組織には多くの優秀な学生が応募してきたため、採用側は、特段の対策を打たなくても、志望学生の中から選抜することで優秀な人材を確保することができた。しかしながら、令和の時代に、そうした「待ち」の発想は時代遅れである。公務を志す若者が採用プロセスの硬直性を原因に公務を敬遠するようなことがあってはならない。

今後は、就職活動期のみを対象とするのではなく、それより前の早い段階から公務の魅力伝えていくためのアプローチを含め、公務を志す層を拡大していくための様々な対策を推進すべきである。例えば、民間企業ではインターンを拡充し、それを採用に直結させるような取組が既に進められている。

公務だけが、特殊な採用ルールの中で内輪の横並び意識に拘り、従来のやり方を踏襲するばかりでは、公務全体が「共倒れ」という事態になりかねず、そうならないためにはインターン、試験、採用までの行程の在り方を一体的に見直すべきである。

なお、採用５年未満の離職が近年増加している実態があることから、若手職員のやりがいと成長実感を高めるべく、雑用的な業務の割り当てなどを見直すとともに、能力・適性やキャリア志向を踏まえた職務付与や人材マネジメントをきめ細かく行うなど、採用した新卒人材の定着にも意を用いるべきである。

（３）未利用定員の活用

業務量の増大や働き方改革を受けて、近年、国家公務員の定員は微増している。しかし、採用の困難化や早期退職の増大等の結果、定員の増に対して実員の確保が追いつかず、欠員となっている現場が少なからず見られる。各府省の人事管理部門は、過去の行政組織編制の考え方に捉われず、採用・退職・欠員等の最新データに基づき、中長期的に行政サービスの品質を維持・確保できるような体制の再構築を検討すべきである。あわせて、一定期間欠員となっている定員の府省内での組織横断的な活用を進めるべきである。

公務員制度改革等に関する PT 開催実績

<第 1 回>

令和 7 年 2 月 6 日（木）15:00～ 党本部ブロック第 5 会議室

- 1、「国家公務員としての『やりがい向上』に資する処遇改善方策について」
- 2、「増大する若手離職問題の原因分析・予防策について」

（説明）内閣人事局・人事院

<第 2 回>

令和 7 年 4 月 2 日（水）12:00～ 党本部リバティ 4 号室

- 1、「英国の公務員制度について」

（講師）藤田由紀子 学習院大学法学部教授

- 2、「諸外国の公務員制度の比較について」

（説明）人事院

- 3、「人事行政諮問会議 最終報告について」

（説明）人事院

<第 3 回>

令和 7 年 4 月 4 日（金）12:00～ 党本部リバティ 4 号室

- 1、「官と民の間の人材に係る流動性確保（いわゆるリボルビングドア）の更なる推進について」

（説明）内閣人事局・人事院

- 2、「昨今の DX 化による国家公務員の業務効率化の現状について」

（説明）内閣人事局・総務省行政管理局