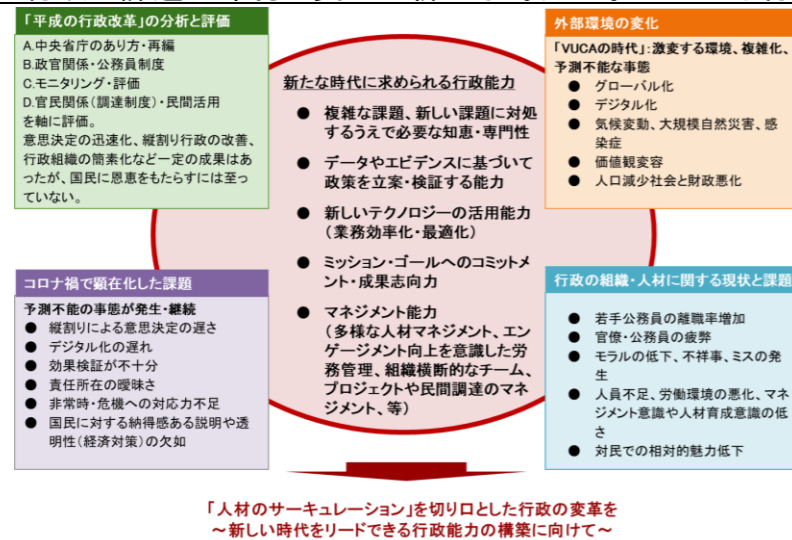


提言「人材のサーキュレーション」を切り口とした行政の変革を ～新しい時代をリードできる行政能力の構築に向けて～（概要版）

■ 提言のポイント ■

- これからの時代にふさわしい行政組織の姿を実現するには、従来の「行政改革」(ダイエツト型、コストカット重視)の発想では不十分。これからの行政に求められる役割、能力を再定義したうえで、「行政変革／パブリック・トランスフォーメーション」という発想に立つ改革が必要。
- 日本の行政組織の課題と外部環境変化の分析から、新たな時代に求められる行政能力を再定義。その構築に向けた「切り口」として、組織の多様性(ダイバーシティ)の拡大を狙う官民間を人材が循環する「官民の人材サーキュレーション」を提言。
- 本年9月に発足するデジタル庁を嚆矢として、霞が関全体に変革の波を広げていくことを強く求める。

図表 行政の課題・環境の変化と新たな時代に求められる行政能力



■ 提言の概要 ■

I. はじめに (p.1)

- コロナ危機への対応を通じて、日本社会がその優秀性を恃みにしてきた官僚組織への信頼が揺らぎ、組織の著しい疲弊ぶりが、各種行政サービスの提供にも支障を生み始めている。
- 「VUCA の時代」へと突入。従来型の「行政改革」の延長線上の処方箋は有効とは言えない。国民ニーズに応え、新たな時代をリードできる、質の高い行政組織への移行が必要。

II. 日本の行政の課題、加速する環境の変化 (p.2)

- ①「平成の行政改革」の分析と評価、②現在の行政組織が抱える課題、③コロナという危機対応から顕在化した課題、④外部環境の変化の4つの観点に基づき分析。
- 平成の行政改革では行政の質・機能強化には至らず。また、「付度」に象徴される新しい問題も発生。中央省庁では官僚の疲弊や組織の求心力の低下が憂慮。コロナ禍により、方針決定と現場での運用・執行の齟齬、デジタル化の遅れが明らかに。外部環境では、グローバル化、技術革新、特にデジタル化の加速が顕著に。「VUCA の時代」となり、予測不能な問題や解のない課題が発生。

III. 令和の行政改革 (p.5)

- VUCA 時代において行政に求められる役割、能力を捉え直し、質の高い行政組織への移行「パブリック・トランスフォーメーション(行政変革)」を令和の行政改革の方向性として提示。
- 行政組織への変革には、組織の多様性(ダイバーシティ)の向上が鍵。「官民の人材サーキュレーション」が切り口となる。
 - 民から官:民間で培った専門知識やスキル、多様な経験を政策立案・執行、組織マネジメントで活用。
 - 官から民:官僚が民間等で経験を積むことで、異なる立場・視点から実践知を獲得。
- 「官民の人材サーキュレーション」の効果として、行政の能力のアップデート、官民の知見の連結による国益の維持・増進、行政の組織特性・組織文化の刷新などを期待。

図表 これまでの行政の姿と目指すべき行政の姿

	As Is (これまでの行政の姿)	To Be (目指す行政の姿)
役割	安定性・継続性の高い環境下、キャッチアップの対象が明確な中での政策立案と行政サービスの提供	変化が速く、不確実性の高い環境下、「解」やモデルが見出しにくい中での幅広い知見を活用した政策立案・行政サービスの提供
行動特性	無謬性の重視、「詰めた」調整に基づく意思決定 手続、規範、プロセス重視 提供側の論理・仮説起点 ポリシー・ベースド・エビデンス・メーカー	試行錯誤、検証に基づく方針変更など アジャイル的な意思決定(永遠のベータ版) ミッション、成果、ゴール重視 ユーザー(国民・住民・民間)のニーズ、現場起点 エビデンス・ベースド・ポリシー・メーカー (テクノロジー、データ活用)
組織・文化	階層性、画一性、固定的、縦割り型 閉鎖型、低流動性、モノカルチャー 組織への忠誠心、長時間労働への耐性	フラット、専門性、柔軟性、横断プロジェクト型 開放型、高流動性、多様性(ダイバーシティ) 適正マネジメントによる個の尊重

IV. 3つの施策 (p.9)

1. 組織の多様性に関する数値目標の設定 (p.9)

- 中央省庁の組織多様性に関する数値目標(企業など民間セクターや地方自治体等、中央省庁以外の組織で勤務経験を有する人材の割合)を設定、公表する。当該目標は、10年程度の期間で設定し、高い水準を目指す。(女性のダイバーシティ目標30%を一つの参考にする)。対象は、課長級以上の幹部・管理職とする。

2. 中央省庁における働き方の制度、慣行の見直し (p.10)

- 組織多様化の前提として、行政組織の疲弊を食い止め、「働き方改革」に着手。
 - 長時間労働、残業代未払いなどの実態を府省庁横断的・定期的に点検、情報公開。業務量と人員数・配置状況のバランスにつき、外部専門家の目を交えて検証。不要業務・手続きの見直し・廃止などを集中的に推進。
 - マネジメント機能の強化、人事評価制度の体系的な整備と処遇への適正な反映、国会対策など政官関係の是正。

3. 人材の循環を促す仕組みの拡充、設計・活用 (p.11)

- (1) 中途採用者の拡大に向けた、既存の制度の改善・拡充
 - 「中途採用の一層の活用」に資する諸制度の全体像、運用実態に係る情報を一元的に集約、公開。中途採用者の処遇・将来的なキャリア機会を改善。
- (2) 有為の人材を行政組織に取り込むための新たな仕組みの導入
 - キャリア途中で退職した若手・中堅官僚に、「出戻り」(再雇用)チャンネルを整備。
 - プロジェクト型で柔軟な人材確保が可能となる特例的な仕組みを創設。
- (3) 政策専門職の導入
 - 政策の調査分析・企画立案等を専門的に担う「政策専門職」等を導入。
- (4) 幹部職・管理職の公募拡大
 - 府省庁の幹部職・管理職の公募を拡充。職責に応じた適正な処遇を設定。
- (5) 交流の実効性向上
 - 「官民人事交流」の拡大、官民間のキャリアチェンジの入り口と位置づけ。

V. 民間セクターの責任と役割 (p.16)

- 恒常的な人材の循環を起こすには労働市場全体で人材の最適配置、人材の流動化が不可欠。
- 民間では、これまで以上に社会課題への対応力、高い視座からビジネスを推進することが必要。SDGs、ESG、ステークホルダー経営時代においては、行政経験者を組織に取り入れることが、企業の持続可能な価値創造にも寄与。
- 民間セクターにおいても、行政の専門人材を途中で受け入れやすいオープンポジションでの採用を実施、「ジョブ型」雇用へ転換も必要。

VI. おわりに (p.17)

- 官民の連携が有効に機能するためには、互いの立場と考え方を理解したうえで、問題意識と目指す方向性を共有することが重要。
- 官民の人材サーキュレーションにより、行政内部に多様な人材が共生し、相互に刺激しあい、切磋琢磨することで、組織と人材の成長が促進され、困難な課題への創造的な解も生み出されるだろう。
- 官民の境界を超えて、志と能力とコミットメントを携えた人材が循環し、矜持を持って、この混沌たる世界の中でわが国の進むべき道を切り拓いていくことを望みたい。