

「人材のサーキュレーション」を切り口に 新たな時代に求められる行政変革、 パブリックトランスフォーメーションを

行政改革委員会(2020年度)

委員長／野田 由美子

(インタビューは6月17日に実施)

コロナ危機対応を通じて、日本の行政組織への信頼が大きく揺らぎ、組織の疲弊も明らかになった。一方で、時代の変化に伴い、「解」のない新たな課題が生じている。こうした中、従来型の「行政改革」の延長線上ではない、新たな時代をリードする行政組織への移行には何が必要か。野田由美子委員長が語った。

官民人材のサーキュレーション 人材循環のための数値目標を設定

「平成の行政改革」の始動から20年余を経て、グローバル化やデジタル化、気候変動などが進み、国内的にも少子化、財政危機といった課題に直面しています。この状況に、現在の行政能力で対応できるのかという問題意識から2019年に委員会活動を始め、議論を重ねてきました。

コロナ禍を通じて、それまでも指摘されてきたデジタル化の遅れや国と地方の連携不足、縦割りの問題など、行政が抱える課題が顕在化しました。平成期の行政改革により行政組織のスリム化が進んだ一方で、昨今メディアでもクローズアップされている通り、若手公務員の離職増や国家公務員志願者数の低下など、行政組織の疲弊が深刻です。

新しい時代の要請に応える組織の構築に向けて、これまでのダイエット型の行革とは一線を画し、質を重視した行政の変革、「パブリックトランスフォーメーション」が求められていると考え

ます。

そのための切り口が「官民人材のサーキュレーション(循環)」です。提言ではカタリスト(触媒)と表現しました。組織文化や慣行を変える触媒効果を発揮する観点から、民間企業はじめ中央省庁以外の組織での勤務経験を有する人材の割合を、10年程度の期間でどこまで増やすか数値目標を設定し、達成状況を公表することを提案しました。

期待される三つの効果 循環を促す組織変革を

これまで、日本の行政組織では、誤りや不調和を回避するため「詰めた」事前調整に基づく意思決定が求められていました。しかし先行き不透明な時代、行政組織にも試行錯誤しながら新しい方策を見つけていく能力や、画一的・閉鎖的でなくオープンにチャレンジしていく組織風土が必要です。

官民の人材サーキュレーションによって期待される効果が三つあります。まず、多様な経験・専門性を持つ民間の人材が行政組織に加わることで、組織の能力が時代の要請に即した形でアッ

野田 由美子 委員長
ヴェオリア・ジャパン 取締役会長

東京都生まれ。1982年東京大学文学部卒業、90年ハーバードビジネススクール経営学修士課程修了。82年バンク・オブ・アメリカ東京支店入社。90年日本長期信用銀行入社。99年プライスウォーターハウスクーパーズ入社。2000年パートナー就任。PPP・民営化部門統括。07年横浜市副市長就任。17年ヴェオリア・ジャパン取締役社長就任。20年より現職。2005年経済同友会入会。12年より幹事。19～20年度行政改革委員会委員長。

プデートされ強化されます。新しい課題に早く対応できるということです。

二つ目は、官と民の知見や情報が結びつくことで、国民利益の増大につながります。官民連携の仕組みは以前から進んでいますが、官民ではマインドセットも行動原理も異なり、連携の効果が十分に発揮されないケースも散見されます。私も地方自治体で働いた経験があり、そこに大きな壁があると感じました。そのため、いわば「バイリンガル人材」として、官民両方の行動原理が分かる人が行政にいることが重要です。

三つ目は組織の特性や文化を刷新できることです。行政変革では、風土や文化を変えるためには、ダイバーシティが鍵となります。多様な人材が共生し経験を共有できれば、官の若手人材も刺激を受け、成長を実感することができでしょう。

官僚もいったん民間に出て経験を積み、再び官に戻ってくるという選択肢があることが望ましいと考えます。そのためには、官民とも中途・経験者採用、幹部・管理職の公募など人材の循



環を促すための制度を拡充しなければなりません。

企業はジョブ型雇用への転換も必要 官民人材循環の垣根を下げて後押しを

民間企業でも特に大企業の場合、まだ中途採用が十分進んでいません。必要な業務に適切な人材を内外から採用するというジョブ型雇用を増やさないと、人材の循環は進みません。

行政課題が複雑化する中、官民の対話や情報交換は重要です。しかし、従来の交流は民間側が情報を得るための関係構築という要素も強く、国民から見た不透明感も拭えません。出身組織の身分を維持したままの官民交流ではなく、提言で示した通り、退職して完全に出身組織を離れた形で、循環することが望ましいと考えています。

また、民間企業においてもSDGsやESG経営の重要性が高まる中、行政経験者を採用することで、社会課題への理解やソリューションの検討においてプラスになるはずです。経済同友会の会員の皆さまも、官民人材の循環を後押ししていただきたいと思います。

提言概要(6月11日発表)

「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～

コロナ危機への対応を通じて、日本社会がその優秀性を頼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」へと突入し、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だ。

日本の行政の課題、加速する環境の変化

- 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外部環境の変化の四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、「忖度」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を憂慮。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。

令和の行政改革

- 「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。
- 行政変革は組織の多様性(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。
- 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：官僚が民間など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。

三つの施策

1. 組織の多様性に関する数値目標の設定

- 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など、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。当該目標は、10年程度の期間で設定し、高い水準を(女性のダイバーシティ目標30%を一つの参考)。対象は課長級以上の幹部・管理職。

2. 中央省庁における働き方の制度、慣行の見直し

- 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。

3. 人材の循環を促す仕組みの拡充、設計・活用

- (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、「戻り」(再雇用)チャンネルを整備。
- (3) 政策専門職の導入
- (4) 幹部職・管理職の公募拡大
- (5) 交流の実効性向上

民間セクターの責任と役割

- 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。
- 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。行政の専門人材を途中で受け入れやすいよう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。

詳しくはコチラ

