



人材の流動化と公務員制度

武庫川女子大学経営学部教授 **かなさき けんたろう**
金崎 健太郎

京都大学法学部卒業、筑波大学大学院システム情報工学研究科博士後期課程修了。博士（社会学）。自治省（現総務省）入省後、佐賀県財政課長、佐賀県総括政策監、和歌山市副市長、札幌市財政局長、内閣官房内閣参事官、関西学院大学法学部教授などを経て、2020年4月から武庫川女子大学経営学部教授。全国市町村国際文化研修所客員教授も務める。



国、地方ともに若手公務員の離職が増えている。大卒で就職しても3年以内に約3割が離職するなど人材の流動化が進むなか、公務員もその例外ではなく、民間企業よりは低いものの離職率は上昇傾向にある。それを補うように中途採用者の数は増加し、官と民の人材の交流は着実に進んでいる。長寿化で働く期間も長くなるなか、人生のステージごとに職業や活躍の場を変え、それぞれの経験を糧に自分自身のキャリアを積み重ねる生き方はこれからの職業人生のスタンダードになるであろうことを考えると、人材の流動化自体を悲観的に考える必要はない。一方で考えるべきは、公務員試験の志願者減少や中途採用枠の拡大を背景に優秀な人材の獲得がかつてより難しくなり、幅広い人材に門戸を広げることが目的に、従来のように専門知識を問うことなく知能試験のみで選抜して専門知識は採用後に研修や実務で身につけさせたいという考え方や、中途採用においても必ずしも実務に必要な能力の実証を経ない採用が一部で行われている現状にあるのではないか。

我が国の公務員制度は成績主義が徹底された資格任用制のもと、競争試験によって新卒者を採用し、採用後に長期間をかけた育成を行うことを人材政策の基本としてきた。社会の様々な課題の解決に直接的に向き合うこととなる公務員への信頼の大きな拠り所のひとつは、この採用時における選別が公平公正に行われ、必要な能力を有する人材がその職に就いているという納得感と安心感に由来するものであった。競争試験が適正に行われなかった場合に公務員への信頼

の基礎ともなる能力の担保をどのように維持するか、改めて考えるべき時期に来ている。むしろ行政形態の多様化や社会環境の変化を踏まえ、従来必要とされてきた専門知識の枠にとらわれることなく、これからの公務員に求められる能力は何なのか検証することも必要である。AIやロボットなどで代替される仕事が増え、これからの公務員に求められる能力は高い専門性や企画力、調整力となる。高い専門性を有する人材を、民間企業や研究機関などの他部門から、能力の担保を行ったうえで、それにふさわしい処遇で迎えることも必要だ。公務員に対する国民の信頼を維持していくためには、新卒や中途などの採用時に関わらず、その職責に応じた能力が担保されていることを明らかにすることが求められる。

かつて戦後の公務員制度改革においては、多様な官職を職務と責任に基づいて分類し必要な資格要件を定めることで能力の実証に基づく採用と昇任を行うことを目的に職階制の導入が検討されたが、もっぱら採用を新卒時に限定し終身雇用を基本としてきた我が国の公務員制度には馴染み難いとされ、その導入は挫折した。しかし官民ともに人材が流動化し、公務それ自体にも様々な分野で経験を積んだ人材の専門能力が求められる時代となったいま、公務をジョブ型の専門業務と位置付け、それぞれの業務と職責にふさわしい能力を有する人材を、その能力を担保する仕組みのもと広く求めていくという視点は、今日的要請として公務員制度の中に取り入れていくべきではないだろうか。