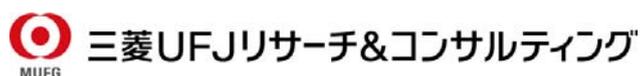


諸外国における行政組織等の減量・効率化に係る諸改革  
及び経常的な改善の取組状況に関する調査研究  
概 要 版

平成 19 年 3 月





## ■ □ 目次 □ ■

第Ⅰ章	はじめに 本調査研究の背景と目的.....	1
第Ⅱ章	対象国における定員管理の手法.....	4
第Ⅲ章	対象国におけるこれまでの行政組織等の減量・効率化に係る諸改革.....	6
第Ⅳ章	対象国における行政組織等の減量・効率化に係る近年の諸改革及び経常的な改善の取組状況 .....	8
第Ⅴ章	対象国における分限・免職、退職奨励に係る制度及び運用の状況 .....	16
第Ⅵ章	おわりに .....	20
	1. 対象国における諸改革の現況、動向及び示唆 .....	20
	2. わが国改革に向けての示唆.....	24



## 第 I 章 はじめに 本調査研究の背景と目的

欧米諸国における行財政改革は、1980 年代前半以降、小さな政府を志向する新保守主義の考え方を背景に「官から民へ」という流れの中で、主として民営化・規制緩和を中心とする改革が進んだ。ニュー・パブリック・マネジメント（New Public Management: NPM）の考え方を背景とする改革に移行した 1990 年代以降は、市場メカニズムをより積極的に活用するとともに、民間経営で培われた結果や成果に基づく経営管理手法を公共部門本体に取り入れる改革へと進化するなど、政府本体のマネジメント改革が本格化している。このように、欧米先進諸国における改革は、政府と民間の役割分担（官民の役割分担）の在り方を見直す改革に続き、NPM の影響によって公共部門本体のマネジメントを対象にした諸改革、すなわち行政組織等の減量・効率化を経常的に導入・実践する段階へと移行している。

このような行政組織等の減量・効率化に関する取組に関して、これまでわが国においても「定員合理化計画」「減量・効率化方針」「行政効率化推進計画」等により着実に進められてきた。また、「今後の行政改革の方針」（平成 16 年閣議決定、平成 18 年一部改正）でも「1 政府及び政府関係法人のスリム化等」として、行政改革の柱として、今後も積極的に推進されることが明示されている。さらに、「国の行政機関の定員の純減について」（平成 18 年 6 月閣議決定）では、18 年度からの 5 年間で 5.7%以上純減するという明確な目標と、その達成に向けたプランが提示されている。このような目標を達成し、その後もさらに行政改革を推進していくためには、これまでわが国で検討されてきた手法にとどまらず、先進国における行政改革の状況を参考としつつ、従来の手法を深化させる方法のほか、新しい観点からの立案が必要になると考えられる。

上記のような背景及び問題意識から、本調査研究では欧米諸国における行政組織・運営の効率化に関する各種の改革を整理して、それらの考え方、成果及び課題等をわが国実務への応用を視野に入れて整理・分析することによって、今後においてわが国における同種の改革や見直しのための基礎資料を幅広く収集することを目的とする。

図表 調査対象国における近年の行政組織の減量・効率化に関する改革の概要

国名	取組の概要
米国	<p>＜これまでの改革＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 米国では、民間部門が経済活動の中心であるとの考え方が根強く、「公共サービスは行政機関が独占的に供給すべきである」という考え方は歴史的に乏しいが、1970年以降はアウトソーシングを積極的に進めている。</li> <li>・ 前クリントン政権下の1993年には、ゴア副大統領が中心となり「連邦政府の機能向上と経費節減」を目標とする行政改革（NPR）が行われ、同改革を通じて十数万人規模の公務員削減と財政再建を実現するなどの成果を達成した。</li> </ul> <p>＜現政権の改革＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現ブッシュ政権が2001年に発表した「大統領の経営課題（PMA）」は、行政府の業績改善のために取組む優先事項とその方針を明示したもので、重点的に改革を進めるべき全政府的なマネジメント面の課題と対応方針が明記されている。このうちの一つが競争的な資源調達／市場化テスト（Competitive Sourcing）であり、FY2003以降、連邦政府の各省庁では商業的業務を中心に検討・実施が義務化されている。</li> <li>・ この資源調達／市場化テストでは、政府全体の目標水準は示されていないが、内部事務などを中心に、業務改善を通じたポスト削減を実現している。</li> </ul>
英国	<p>＜これまでの改革＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 英国では、1979年の保守党サッチャー政権発足以降、「小さな政府」の実現を目指して、幅広い分野で民間開放（民営化、エージェンシー化、市場化テスト）を推進している。また、同政権下において地方公共団体が実施する一部業務について市場化テスト（CCT）の実施が義務付けられた（2000年に廃止）。これら改革により中央政府の公務員は、サッチャー政権下の1979年～1989年にかけて、74.7万人→58.7万人に削減され、1999年時点では48.1万人まで減少した。</li> </ul> <p>＜現政権の改革＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現ブレア政権においては保守党政権下の改革路線を踏襲しつつ、公共サービスの効率性とともに質の向上の実現を目指す政策へと転換が図られている。1998年、中長期の財政安定化のため、複数年度に亘る予算管理の枠組みである「包括的歳出見直し（CSR）」を導入した。このCSRにより、複数年度予算が導入され、各省庁においては予算の編成、執行に関する裁量性が高められる一方で、期間における業績目標に関する合意として「公共サービス合意（PSA）」が導入されている。</li> <li>・ 4度目の歳出見直しであるSR2004において、各省庁における歳出削減及び公務員数削減目標として「政府効率化テクニカル・ノート（ETNs）」が導入された。同目標では、主としてIT技術を活用した業務効率化を進め、84,000人のポストを削減するとともに、余剰人員を企画部門からサービス提供の現場に再配置することを主眼としている。</li> <li>・ そして、CSR2007以降においては、公務員数削減目標を止めて、各省庁における人件費支出に対する統制基準が導入される予定である。</li> </ul>
カナダ	<p>＜これまでの改革＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ カナダでは、1993年のクレティエン政権発足以降、1994年～1995年にかけて、連邦政府の全プログラムを対象にした見直しである「プログラム・レビュー」が実施され、連邦政府において実施することが適切なプログラム以外は廃止または民間開放或いは民営化された。</li> <li>・ この改革により連邦政府の歳出規模は1994年～1998年にかけて約21.5%削減され、それに伴い連邦政府職員数も31.1%（約7万人）減少した。（1995年～1997年にかけて4万5千人を削減）</li> </ul> <p>＜現政権の改革＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現政権下では歳出の定期的見直しは進めているが、本格的な公務員削減の取組は実施されておらず、2003年の公務員に関する法制度の抜本的見直しにより、公務員の質を高める諸改革が実施されている。</li> </ul>

（出典） 諸資料より MURC が作成

**図表 本調査研究の実施方法**

調査研究の方法	概要
◆文献調査、インターネット調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 調査対象各国における諸改革を取り上げた国内外の諸資料、各種報告書、研究論文の他、諸改革の成果・効果を分析するため、各国の公務員数等に関する諸統計についても調査対象とした。</li> <li>・ 調査対象各国における政府機関、関係機関、その他の学術団体等のウェブサイトの調査を実施した。</li> </ul>
◆現地インタビュー調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上記の調査方法を通じて把握できない（困難な）事項の把握を目的として、調査対象国・機関の担当者へのインタビュー調査を実施した。</li> <li>・ 上記調査と平行して在米の弊社アソシエイトを通じて調査対象国における関連情報の収集及び弊社研究員によるインタビュー調査を実施した。</li> </ul>

**図表 現地インタビュー調査訪問先一覧（訪問順に掲載）**

<p>○米 国</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● EEOC: Equal Employment Opportunity Commission（雇用機会均等委員会）</li> <li>● Lincoln Insight Inc.（コンサルタント）</li> <li>● SHAW BRANSFORD, VEILLEUX &amp; ROTH, PC（ローファーム）</li> <li>● MSPB: U.S. Merit System Protection Board（能力主義任用制度保護委員会）</li> <li>● EPA: Environmental Protection Agency（環境保護庁）</li> <li>● OMB: Office of Management and Budget（大統領予算局）</li> <li>● DOL: Department of Labor（労働省）</li> <li>● DOE: Department of Energy（エネルギー省）</li> <li>● GSA: General Service Administration（連邦調達庁）</li> <li>● NAPA: National Academy of Public Administration（連邦行政アカデミー）</li> </ul> <p>○英 国</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Cabinet Office（内閣府）</li> <li>● HM Treasury, General Expenditure Policy（財務省歳出調整担当）</li> <li>● HM Treasury, Work Force Reduction and Policy（財務省公務員削減担当）</li> <li>● NAO: National Audit Office（国家会計検査院）</li> <li>● DEFRA: Department for Environment, Food and Rural Affairs（環境食糧地方省）</li> <li>● ACAS: Advisory, Conciliation and Arbitration Service（労働問題助言斡旋仲裁局）</li> </ul> <p>○カナダ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Center for Public Management Inc.（コンサルタント）</li> </ul>
---

## 第Ⅱ章 対象国における定員管理の手法

- **実数による定員管理は行われていない:** 調査対象各国政府における公務員の定員管理においては、現状は実数による管理は行われておらず、政府全体では人件費の予算枠の設定や専従換算値（Full-time equivalent: FTE）を通じて比較的ゆるやかな管理が行われている。かつては政府全体においても実数による定員管理が行われていた時期もあったようであるが、現政権下においては、実数把握は主として統計を主たる目的に行われているのみである。また、実際の任用・配置も各省庁の裁量事項になっており、設定された人件費の予算枠や FTE の範囲内において、各省庁が職員配置を含む労働力全般を調整・決定している。
  
- **予算・マネジメント改革、人件費のコントロールの有用性、労働力の多様化が背景に:** このように現状において、実数に基づく定員管理の手法が採用されていないことの理由は、以下のような点によるものと考えられる。
  - ・ 各省庁の裁量を高め、成果を通じてマネジメントを行う改革の影響により、予算の枠組みが細目形式から総枠形式に見直され、それらに伴い人件費に係る予算編成、執行に関する諸権限の多くが省庁に委譲されたこと。【英国、カナダ】
  - ・ 財政当局にとっては、公務員の実数よりも人件費を総枠としてコントロールする方法がより直接的な意図に適うものであること。【米国、英国、カナダ】
  - ・ 正規職員、臨時職員、コントラクターなど、政府全体の労働力の構成が実態として多様化しており、現状及び今後の政策の企画・立案、実施においては、これらの混成（ミックス）のあり方を検討することが必要であり、今日では正規職員の実数を厳格に管理することの目的や意義が相対的に薄れていること。【米国】

このように、調査対象各国政府における公務員の定員管理を概観すると、「実数に基づく定員管理から人件費の予算枠の設定や FTE による管理へ」「予算・人事当局による個別・厳格な定員管理から、予算総枠の管理を前提にした省庁の裁量に基づく管理へ」「正規職員のみ管理から労働力全体の管理へ」という動向がうかがえる。

図表 調査対象各国における定員管理の方法

	米国	英国	カナダ
定員管理の主体	<ul style="list-style-type: none"> <li>大統領予算の編成過程において OMB (大統領予算局) が各省庁の FTE (専従換算値) をコントロールしている。</li> <li>議会における予算審議において FTE も影響を受ける。</li> <li>各省庁は FTE の範囲を基準に職員を採用・配置している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務省が各省庁の person 費予算 (省庁管理経費) の総枠をコントロールしている。</li> <li>各省庁は person 費予算の総枠範囲を基準に職員を採用・配置している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TBS (財政委員会事務局) が各省庁の予算総枠をコントロールしている。</li> <li>各省庁は予算の総枠範囲を基準に person 費予算を調整・配分しており、各省庁の裁量を基本として、職員を採用・配置している。</li> </ul>
定員管理の方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>FTE を通じた管理を採用。OMB, OPM (人事管理局) は実数も把握しているが、統制基準としては利用されていない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>省庁管理経費を通じた管理を採用。財務省は実数も把握しているが、統制基準としては利用されていない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各省庁の予算総枠を通じた管理を採用。実数による統制基準は採用されていない。</li> </ul>
今後の方向性	<ul style="list-style-type: none"> <li>現政権においては、実数による統制は予定しておらず、引き続き FTE を通じた管理を採用する模様。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ETNs (政府効率化・テクニカル・ノート) を通じた公務員数削減施策を進めているが、今後は人数ではなく、person 費総額に着目した統制に見直すことを予定。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特別の見直し、変更は確認できない。引き続き、各省庁の予算総枠を通じた管理を採用する模様。</li> </ul>

(出典) 諸資料より MURC が作成

### 第Ⅲ章 対象国におけるこれまでの行政組織等の減量・効率化に係る諸改革

- 主として 1990 年以降、調査対象各国では、政治の強いリーダーシップを背景にして、政府部門の公務員削減のための諸改革を実行して、一定の成果を達成している。改革においては、「行政組織のダウンサイジング (Down Sizing) を進め、公務員の実数を削減すること」が改革の主たる目標に設定されていた。【米国、英国、カナダ】

図表 調査対象各国におけるこれまでの諸改革の概要

<p>■米国 クリントン政権「ナショナル・パフォーマンス・レビュー (NPR)」 1994~1997 年</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● ゴア副大統領を責任者とするタスクフォースで、連邦政府職員の削減や事務経費の削減を進めるため、連邦政府全体の改革として、組織のダウンサイジング、内部規則の簡素化、顧客サービス基準の作成などの取り組みを展開した。公務員の削減については、1993 年から 2000 年までの 8 年間に於いて、連邦政府全体で約 42 万 6,200 人の職員が削減された。</li></ul>
<p>■英国 サッチャー、メージャー政権「民営化、エージェンシー化、市場化テスト」 1979~1997 年</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● サッチャー政権発足以降 (1979 年~)、民営化を中心とする「小さな政府」を志向する諸改革が進められた。1998 年にまとめられた「ネクスト・ステップ」白書の調査結果や勧告に基づいて、政府本体のスリム化を進める諸改革、マネジメント改革が本格的に進められていった。</li><li>● 民営化については、サッチャー政権下で 19 社を民営化し、約 113 万人の国営企業職員を削減し、メージャー政権下では、4 社を民営化、約 48 万人の国営企業職員を民営化した。エージェンシーへの移行については、サッチャー政権下で推進体制が整備され、メージャー政権下で本格的に展開され、1997 年 5 月時点で、英国の国家公務員の約 71%がエージェンシー職員となった。</li></ul>
<p>■カナダ クレティエン政権「プログラム・レビュー」 1994~2002 年</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 連邦政府の行政関与の見直しのために設定された 6 項目の基準 (通称「マッセ基準」) に従って各省庁が見直しを行い、改革目標を設定するプログラム・レビューにより、1995 年~1997 年にかけて連邦政府職員は 31.1%、約 7 万人が削減された。</li><li>● プログラム・レビューでは、政府のスリム化とともに、国営企業の民営化や外庁化 (エージェンシー化) などが実施される一方で、早期退職プログラムを通じて政府職員の大幅な削減を実現した。</li></ul>

(資料) 諸資料より MURC が作成

- 諸改革においては、まず、歳出額（人件費）の削減目標、FTE に対するシーリング枠等が政治的方針としてトップダウンで設定され、次にその実現のために各省庁が目標達成に向けて歳出見直し及び公務員削減を進めるという方法が採用された。【米国、カナダ】
  
- 公務員削減を進める際には、新規採用の抑制、バイアウト（退職勧奨制度）及び解雇などの方法が採用されたが、主たるインセンティブとなった方法はバイアウトで、公務員数の削減目標の設定とともに時限立法等を通じてバイアウト・プログラムが導入されている。一方で非自発的な退職である解雇は、公務員削減を進める際の最後の手段に位置付けられていたが、改革を通じて実績が確認されるなど、公務員削減目標達成のための一手段として適用・実施されていた。【米国、カナダ】
  
- 改革を通じて実現した公務員削減実績は、各国において意図した水準に到達した一方で、省庁においては、削減目標の達成を重視するあまり、真に必要な人材かどうかに関係なく採用抑制及びバイアウト、組織フラット化、特定層・職種（主に人事管理、予算、会計、監査、調達等のマネジメント・コントロール）を通じて削減が進められた。このようにミッション遂行のために必要な人的資源の内容・範囲、水準等を明確に定義せず、盲目的に削減が進められた結果、削減目標達成と引き換えに、必要な人材の流出に伴う人員・組織の能力低下、職員高齢化に伴う組織構成の歪化・マネジメント力の低下といった問題が顕在化している。【米国、カナダ】
  
- 政府の公務員を削減する手段として、サービスの提供・実施部門を政府から切り離す民営化、エージェンシー化が大規模に実施されている。しかし、政府組織から外部化された自立的な業務・組織の運営体制に移行されたもの全てが機能している訳ではなく、一部の事例ではかえって政策と実施の乖離、サービス提供水準、内容が低下するなどの問題が生じた例もあるようである。【英国、カナダ】

## 第IV章 対象国における行政組織等の減量・効率化に係る近年の諸改革及び経常的な改善の取組状況

### <政府の労働力の現状>

- 調査対象各国の政府部門では、公務員数が増加する傾向が確認される。背景には、1990年代に各国では公務員数削減を実現した一方で、行政課題が複雑・高度化し、新たな政策課題（情報通信、セキュリティ）や省庁横断的課題（テロ対策、災害）への対応が求められているという状況がある。各国ではこのような外部環境の変化に伴う行政課題の等への対応のため、公務員削減施策に係る政策方針を見直し、労働力を維持・拡大させる方向性にある。  
【米国、英国、カナダ】
- ベビーブーマー世代の大量退職が目前に迫っている状況の中、政府の労働力の水準や能力及び経験を如何にして維持・回復させるのかが重要課題になっており、その対応として新規・中途の職員採用のほか、民間のコントラクター活用方策が重要な方法として位置付けられている。【米国、カナダ】
- 1990年代における公務員削減施策に伴う弊害を除去・回復し、複雑・高度化する行政課題への対応力を高めることが各国において重要課題になっており、その解決のために行政職員・組織の能力向上のための諸施策が本格的に実施されている。【米国、英国、カナダ】

### <行政組織等の減量・効率化に係る諸改革>

- 調査対象各国においては、政府規模の縮小や公務員数の削減を主たる目的・目標とする改革は実施されておらず、主として IT 技術を活用した業務・サービスの提供内容・方法の見直しや、政府共通業務の標準化・共通化による機能集中化、地方組織の再編・統廃合、調達機能の集中化（シェアード・サービス）、資産管理の集中化など、政府の機能・業務の効率化を進め、結果として公務員数を削減或いは適正規模とする取組が実施されている。また、業務効率化や公務員削減により「国民に直接サービスの供給を行う分野への人的資源配分」も併せて進められている。【米国、英国】

- 米国では、各省庁において「競争的な資源調達／市場化テスト（Competitive Sourcing）」の実施が義務付けられており、施設維持管理、ロジスティクス、IT、人事管理・研修、財務・会計、事務補助などにおいて人員削減を含む効率化を実現・達成している。しかし、省庁の抵抗や議会の反対、手続きの煩雑さなどから実際には小規模のものが多く、結果として当初に意図したような水準の成果を達成していないようである。また、過去4年間の運用実績では、大半は行政が落札しているほか、官民競争の例も少ない。【米国】

図表 米国連邦政府／市場化テストの実績（FY2003～2006）／省庁別

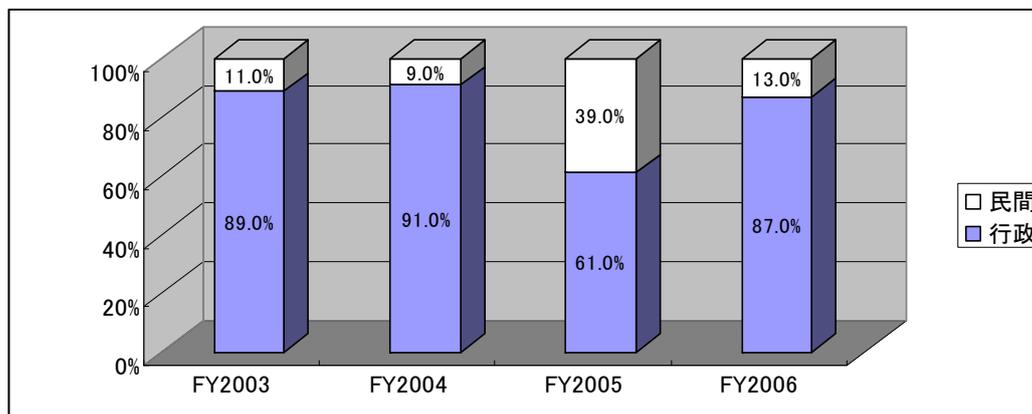
省庁名	実施件数				FTE 換算			
	簡略競争	標準競争	直接転換	合計	簡略競争	標準競争	直接転換	計
農務省	410	9	17	436	3,533	1,847	340	5,720
商務省	4	2	5	11	65	259	182	506
国防総省	50	135	68	253	1043	18,648	1629	21,320
教育省	2	2	0	4	40	220	0	260
エネルギー省	2	6	0	8	84	1,136	0	1,220
環境保護庁	26	1	3	30	188	26	12	226
保健福祉省	128	24	69	221	1613	3,102	431	5,146
国土安全保障省	5	9	2	16	132	333	7	472
住宅都市開発省	5	1	0	6	45	256	0	301
内務省	108	4	511	623	1184	393	756	2,333
司法省	11	2	0	13	136	233	0	369
労働省	17	3	28	48	270	65	156	491
国務省	10	1	0	11	131	199	0	330
運輸省	16	6	28	50	177	2,535	61	2,773
財務省	18	10	18	46	169	2,011	357	2,537
退役軍人省	0	1	0	1	0	276	0	276
国際開発庁	1	0	0	1	4	0	0	4
工兵隊	0	3	0	3	0	1,596	0	1,596
調達庁	75	2	12	89	651	66	954	1,671
航空宇宙局	1	84	26	111	7	2,764	152	2,923
国家科学基金	1	0	0	1	22	0	0	22
大統領予算局	1	0	0	1	1	0	0	1
人事管理局	15	2	1	18	257	343	22	622
中小企業局	5	5	0	10	236	320	0	556
スミソニアン	0	0	0	0	0	0	0	0
社会保障庁	19	1	0	20	142	68	0	210
計	930	313	788	2031	10,130	36,696	5059	51,885

（出典）OMB 資料より MURC が作成

（注）直接転換は競争手続きを経ずに民間企業等にアウトソーシングした実績を指す。

図表 米国連邦政府／市場化テストの実施結果 (FTE 換算の実績)

	FY2003	FY2004	FY2005	FY2006
行政	89%	91%	61%	87%
民間	11%	9%	39%	13%



(出典) OMB 資料より MURC が作成

図表 米国連邦政府／市場化テストにおいて効率化を実現している業務類型 (FY2004～2005)

: 単位 FTE

	FY2004	FY2005	計	構成比
施設維持管理 Maintenance/property management	4,138	1,321	5,459	29%
ロジスティクス Logistics	1,448	2,987	4,435	23%
IT Information technology	2,207	1,055	3,262	17%
人事管理・研修 HR / personnel management & education	1,209	169	1,378	6%
財務・会計 Finance & accounting	968	210	1,178	6%
事務補助 Administrative support	315	763	1,078	6%
その他 Other	1,609	708	2,316	12%

(出典) OMB 資料より MURC が作成

- 英国では、SR2004 において設定された各省庁における効率化目標である ETNs (Efficiency Technical Notes: 政府効率化・テクニカル・ノート) を通じて改革が実行されている。この ETNs は、業務改善を通じて予算・人員を市民サービスにより近いフロント・サービスに移すことを理念としており、制度を所管・推進する財務省、商務庁と各省庁との協議・合意を通じて設定され

た効率化目標とその実現に伴う人員削減目標が設定されている。推進上の諸課題はあるが、業務見直しと人員削減目標が関連付けられていることもあり、現状は予定通りに見直しが進められている。この ETNs において効率化の対象になったのは、機能別にみると主として調達（Procurement）、生産時間（Product Time）で、文民官庁において公務員数の削減規模が大きいのは、IT を活用して顧客サービスにおけるトランズアクションを大幅に見直す予定の労働年金省（年金）、関税歳入局（税）である。また、ロンドンから地方への配置転換を進める過程において、地方組織の統廃合も併せて行われている。【英国】

図表 英国／ピーター・ガーシオン報告に示されている削減及び再配置目標

省庁名	削減数	実施削減数	再配置（2010年まで）
教育技能省 Education and Skills	-1,960	-1,960	800
保健省 Health	-720	-720	1,110
交通省 Transport	-700	-650	60
コミュニティ地方政府省 Communities and Local Government	-400	-400	240
内務省 Home Office	-2,700	-2,700	2,200
憲法問題省 Constitutional Affairs	-1,100	-1,100	200
司法省 Law Officers' Departments	-50	-50	-
防衛省 Defence	-15,000	-15,000	3,900
外交コモンウェルス省 Foreign and Commonwealth Office	-310	-310	450
国際開発省 International Development	-170	-170	85
貿易産業省 Trade and Industry	-1,280	-1,280	685
環境食糧地方省 Environment, Food and Rural Affairs	-2,400	-2,400	390
文化・メディア・スポーツ省 Culture, Media and Sport	-30	-30	600
労働年金省 Work and Pensions	-40,000	-30,000	4,000
北部アイルランド局 Northern Ireland Office	-130	-130	8
財務省 Chancellor's Departments	-16,850	-13,350	5,050
内閣府 Cabinet Office	-150	-150	250
英国貿易投資局 UK trade and Investment	-200	-200	-
Total	-84,150	-70,600	20,028

（出典）“Releasing resources to the front Line”より

図表 英国／ETNs に示されている各省庁における主たる取組

省庁	取組内容
教育技能省	・ 教育標準局の業務・組織の見直し、調達における重複の解消、調達プロセスの簡素化、システムの簡素化、バックオフィス機能の合理化
保健省	・ 患者記録・予約・処方箋の電子化、調達・施設維持管理の見直し、財務・ICT・人事などのバックオフィス機能の共有・合理化、ソーシャルケアの業務の委託内容を改定
交通省	・ 本省（中央）の組織見直し、道路関連の調達業務の改善、省中幹部及びその支援業務の改善、ロンドン交通局の経営改善
副首相府	・ 本省（中央）の組織見直し、調達改善、消防・救急活動の近代化
犯罪司法省	・ 本省（中央）の組織見直し、刑務所への補助金見直し
防衛省	・ 総務及びサポート業務の見直し、調達の見直し、バックオフィス機能の合理化
外交コモンウェルス省	・ 人事、財務のバックオフィス機能の合理化、職員の ICT 能力改善、部分的外注の推進
国際開発省	・ 調達の効率化
貿易産業省	・ 英国投資局のポスト縮小、財務・人事機能の統合などのバックオフィス機能の合理化、調達の効率化（コンサルタント、IT、地方）、地方事務所機能・役割の見直し
環境食糧地方省	・ オンライン・サービスの拡充、バックオフィス機能の改善、地方政府・団体の協同推進
文化メディア・スポーツ省	・ バックオフィス機能の見直し、チケット予約や芸術作品の保管と輸送などの専門業務の見直し、地方政府・団体の協同推進
労働年金省	・ 手続き業務の近代化、調達プロセスの効率化、財務・人事機能の共有化などのバックオフィス機能の合理化
北部アイルランド局	・ 人事・ICTなどのバックオフィス機能を合理化、共同調達
財務省	・ 電子化の推進、オンラインでの税金の還付制度の整備、調達改善などのバックオフィス機能の合理化
内閣府	・ バックオフィス機能を合理化、システム改善や自動手続きなどの調達の改善

（出典）諸資料を基に MURC が作成

- 調査対象各国において、各省庁における財務・経理、人材管理などの共通業務を集約化・一元化して、効率化と質の向上の両立を実現するシェアード・サービスの導入が全政府的に進められている。このシェアード・サービスの実施を通じて、各国において大幅なコスト削減を見込んでいる一方で、人員削減との関連については必ずしも詳細には分析されていないのが現状のようである。【米国、英国、カナダ】

**図表 調査対象各国におけるシェアード・サービスの取組概要**

	米国	英国	カナダ
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財務、人事において導入を推進。</li> <li>・ OMB（大統領予算局）が指定するプロバイダ機関から各省庁はサービスを購入する。購入選択は各省庁の判断による。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 医療、交通、防衛等のセクターでシェアード・サービスを形成。</li> <li>・ 省庁は、シェアード・サービス組織を設立して当該セクターにおいてサービス提供主体になるか、セクターに属する他省庁からサービス購入するか、いずれかを選択。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 一つのシェアード・サービス機関「事務管理シェアード・サービス機構」が全ての省庁・機関に対してサービス提供する方法により形成される方法の実現を目指す。</li> </ul>
推進主体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ OMB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 内閣府</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ TBS（国家財政委員会事務局）</li> </ul>
対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財務、人事に関する政府共通業務が対象となる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ シェアード・サービスを通じて提供される機能は、各セクターの特性に応じて調整・決定する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財務、物品及び人材管理に係る事務サービスを提供することを予定している。</li> </ul>
想定効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2005年からの10年間に於いて総額で50億ドル規模の費用節減を見込む。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 年間総額で約14億ポンド（年間支出の20%）を目標に掲げている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2005年からの10年間で40億カナダドル規模の支出削減が可能であると考えている。</li> </ul>

（資料）諸資料より MURC が作成

### <公務員削減の取組・雇用調整>

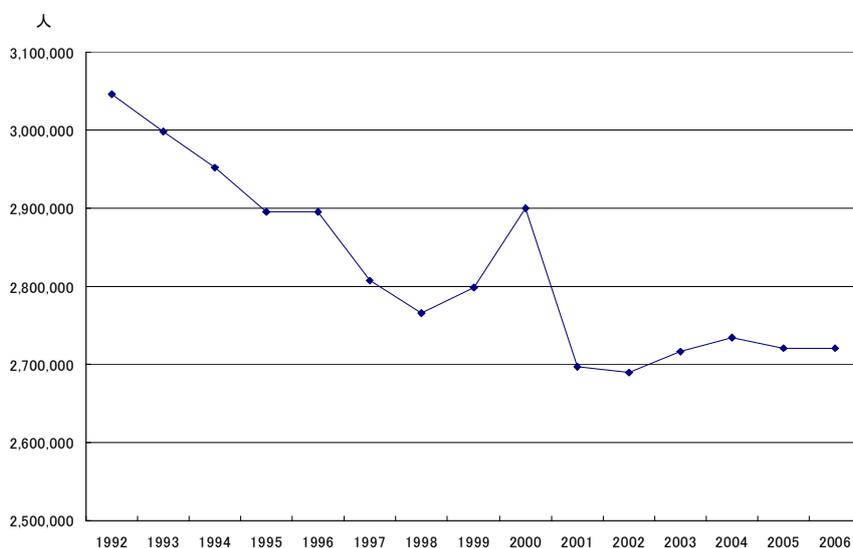
- 現政権において、業務見直しを通じて公務員削減（配置転換を含む。）を進める米国、英国において共通して職員に自主的退職を促すインセンティブ・プログラムとして「退職一時金の割増」「早期退職による年金支給」が導入・実施されている。大規模な公務員削減目標を掲げる英国では、目標達成に向けて、このインセンティブに係るコスト負担が大きくなることが予想されるなど、推進上の課題になっている。【米国、英国】
- 近年の諸改革においても、非自発的な退職である解雇は、業務効率化及び公務員削減を進める際の最後の手段に位置付けられているが、改革を通じて実

績が確認されるなど、公務員削減目標達成のための一手段として適用・実施されている。（ただし、過去の改革と比較して実績は少ない。）【米国、英国、カナダ】

### <公務員数の動向>

- いずれの国も 1990 年代には公務員数の削減を進めたが、数の削減が優先されたため、嫌気をさした優秀な職員の離職を招き、省庁のミッション遂行に必要な技能の維持・継続に困難をきたす事態が発生した。また、この時期は、冷戦の終了に伴う国防部門の職員数の減少も進んだ。【米国、英国、カナダ】
- 2000 年前後以降では、1990 年代における盲目的な人員削減の反省に立ち、省庁のミッションや戦略、それを達成するために必要な人材やスキル、その雇用形態の分析が行われるようになった。その結果、教育、社会保障分野を中心に公務員数の増加傾向が続いている。また、セキュリティの強化という新たな課題に対応するための人材も必要となった。1990 年代の削減の反動により、部門的には研究、IT エンジニア、調達部門での人材ニーズが高くなっている。【米国、英国、カナダ】

**図表 米国における連邦政府公務員数（文官）の推移**



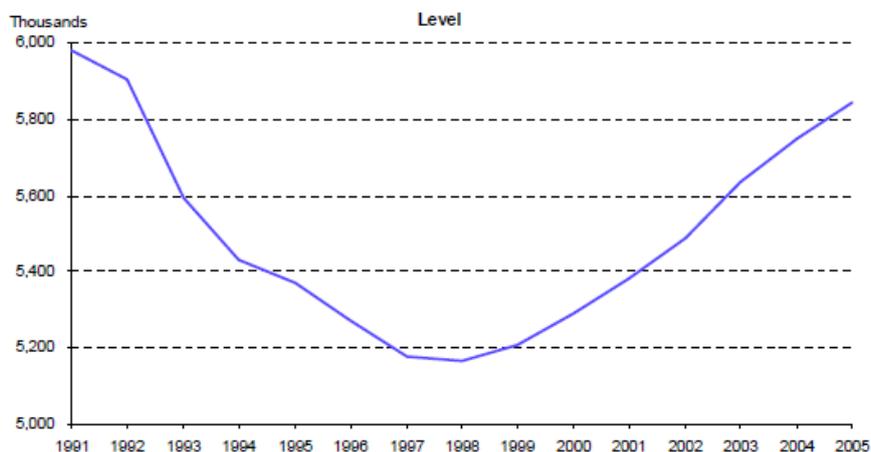
(資料) US Census Bureau, “Public Employment and Payroll Data”

<http://www.census.gov/govs/www/apes.html> より MURC が作成

(注1) 数値はフルタイム、パートタイムを含むヘッドカウントである。

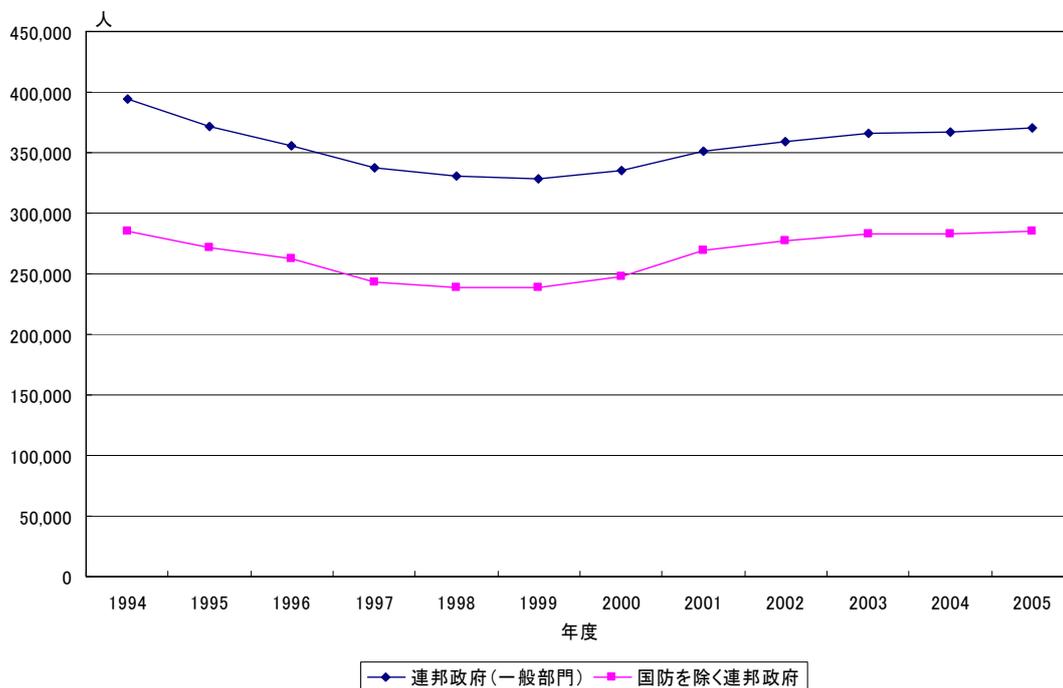
(注2) 2000 年度における一時的な増加は、「その他・分類不能 (Other and Unallocable)」分野において、前年度の 166 千人から 320 千人へと増加し、翌年度に 126 千人へと減少したことによる。なお、「その他・分類不能」の増加要因は把握できなかった。

図表 英国における公務員数の推移



(注) 数値は、フルタイム、パートタイムを含むヘッドカウントである。また、国防関係職員を含む。  
 (資料) Office for National Statistics, “Public sector employment trends 2005”より

図表 カナダにおける連邦公務員数の推移



(注) 数値は、フルタイムとパートタイムを含むヘッドカウントである。  
 (資料) Statistics Canada, “Public Sector Statistics 2005/2006: Supplement”より MURC 作成

## 第V章 対象国における分限・免職、退職奨励に係る制度及び運用の状況

- 調査対象各国においては、業務の見直し・縮小等に伴う非自発的な退職（解雇）の適用・実施に関する諸制度が整備されているが、解雇に関する規定運用は各省庁の裁量事項になっている。【米国、英国、カナダ】

図表 分限・免職、退職奨励制度の概要

	米国	英国	カナダ
分限・免職制度概要	<p>■政府統一基準が存在</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>政府統一の基準として RIF（労働削減規制）が存在。適用の際には OPM（人事管理局）の承認が必要。</li> <li>従軍経験、行政経験に対して高評価される。</li> </ul>	<p>■各省庁にて詳細を規定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>雇用調整を行なう際には、各省庁の規定に従って検討・実施される。</li> </ul>	<p>■労働協約により確認</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>雇用調整に関する規定は、実態としては政府と労働組合が締結する協約において運用方針が確認される。</li> </ul>
分限・免職運用実績	<p>■実績有</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>前クリントン政権下の1993年から1998年にかけて36,204人にRIFが適用された。（全退職者数に占める割合10.3%）</li> <li>現ブッシュ政権下の2002年度から2006年度にかけて9,474人にRIFが適用された。（全退職者数に占める割合2.51%）</li> </ul>	<p>■実績有</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>公式な統計は確認できないが、一定の実績はあるようである（インタビューより）。</li> <li>アウトソーシングに伴う行政職員の民間企業への移管は比較的に頻繁に行われているようである。</li> <li>労働統計で見た政府の余剰人員率は相対的に低い。</li> </ul>	<p>■実績有</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>クレティエン政権下の1995年から1997年にかけて、総計45,000人の人員削減が実施され、うち非自発的な解雇は970人（2.16%）であった。</li> </ul>
退職勧奨制度概要	<p>■制度有</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「早期退職制度（VERA）」と「自主退職制度（VSIP）」が存在。</li> </ul>	<p>■制度有</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「募集早期退職または契約解消」「認定早期退職」「保険数理削減退職」が存在。</li> </ul>	<p>■労働協約で確認</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自主的な早期退職を促すようなインセンティブ・プログラムは法規として整備されておらず、労働協約の調整が行われる際に、労働力調整規定や幹部雇用職員移転政策において確認される。</li> </ul>

（資料）諸資料より MURC が作成

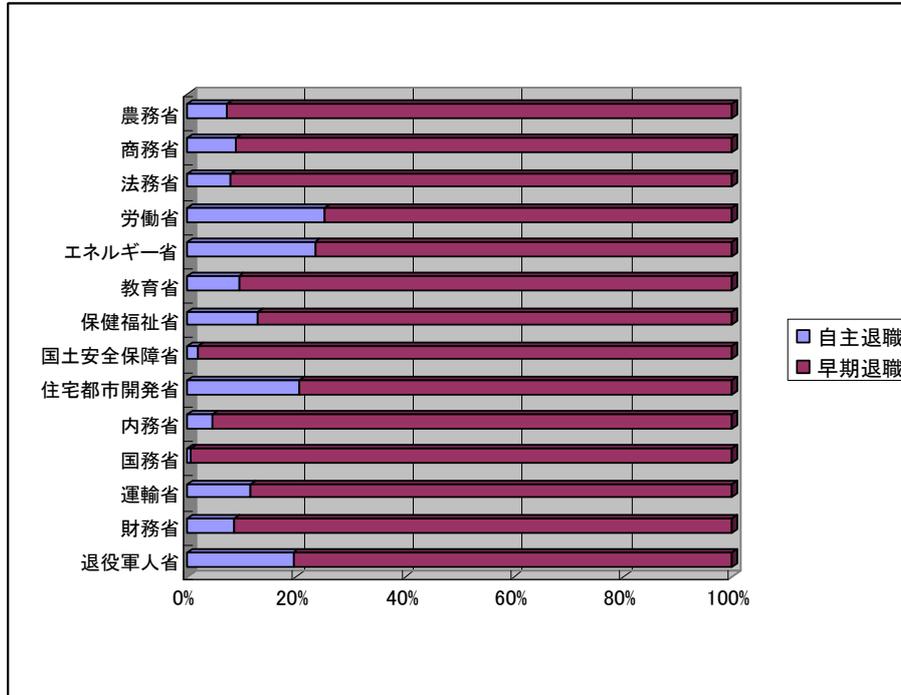
- 調査対象各国において、解雇は、新規採用の抑制、バイアウトなどを通じて公務員削減目標が実現できない場合に適用される最後の手段に位置付けられており、一定規模の運用実績は毎年確認できる。【米国、英国、カナダ】

図表 米国連邦政府現政権における RIF の適用状況

省庁	年度	2002	2003	2004	2005	2006	計
全政府		1,360	2,320	2,017	1,908	1,869	9,474
省レベル		1,216	2,165	1,921	1,726	1,744	8,772
国防総省		805	906	678	482	439	3,310
文民関連省		411	1,259	1,243	1,244	1,305	5,462
農務省		13	8	14	68	72	175
商務省		116	9	16	23	-	164
法務省		1	-	1	-	10	12
労働省		-	-	-	-	7	7
エネルギー省		-	3	21	3	4	31
教育省		-	1	1	24	-	26
保健福祉省		37	74	29	34	21	195
国土安全保障省			818	313	2	99	1,232
住宅都市開発省		-	-	-	-	1	1
内務省		91	96	138	103	140	568
国務省		1	-	-	-	-	1
運輸省		-	36	11	3	867	917
財務省		111	204	692	983	83	2,073
退役軍人省		41	10	7	1	1	60
庁・機関（1,000人）以上		136	133	46	118	24	457
庁・機関（100人）以上		4	20	49	61	97	231
庁・機関（100人）以下		4	2	1	3	4	14

(出典) OPM

図表 米国連邦政府現政権における早期退職、自主退職の運用実績  
(FY2002-2006)



省庁	自主退職 VSIP	早期退職 VERA	計
農務省	980	12,436	13,416
商務省	402	4,070	4,472
法務省	533	6,051	6,584
労働省	580	1,706	2,286
エネルギー省	763	2,482	3,245
教育省	72	679	751
保健福祉省	810	5,371	6,181
国土安全保障省	134	6,121	6,255
住宅都市開発省	366	1,405	1,771
内務省	395	8,050	8,445
国務省	14	1,818	1,832
運輸省	1,114	8,482	9,596
財務省	1,604	16,952	18,556
退役軍人省	5,375	22,165	27,540
計	13,142	97,788	110,930
構成比	11.8%	88.2%	

(出典) OPM

**自主退職 VSIP:** 対象は、期限付きの契約でない職員で、連続して3年以上の公務経験があり、当該省庁のVSIP計画の対象となるポジションに就いている者。インセンティブは、最大で2万5千ドルの一時金となる。

**早期退職 VERA:** 対象は、年齢が50歳以上で20年以上の連邦公務経験があるもの、または、25年以上の連邦公務経験があるもののどちらかの者。インセンティブは、年金の早期給付で、給付額は在職期間のうち、最も給与が高くかつ連続する3年間の平均と公務期間を基準として算出される。

- 米国の運用実績では、解雇の実施は若年層の雇用水準に影響すること（経験年数が少ないと低く評価され、解雇対象になる。）、また、バイアウトと比較してコストを要する、という実証がある。【米国】
  
- 英国の TUPE（移管引受者雇用保護法）は、アウトソーシングの実施により政府の業務の一部が民間企業に移管され、それに伴い当該業務に従事する公務員も民間企業に転籍される際において、従前の雇用内容が保障される規定である。この TUPE に関する正確な統計は存在していないが、インタビューでは、稀ではなく比較的頻繁に実施されているようである。【英国】
  
- 退職奨励を進める際の方法（インセンティブ）は、「一時金の追加支給（退職金の加算支給）」「年金支給年齢の緩和・支給水準の増額」に大別できる。いずれの方法を適用するのかは、各省庁の裁量事項になっているようであるが、一般的に「年金支給年齢の緩和・支給水準の増額」が「一時金の追加支給（退職金の加算支給）」より追加的コストを生じさせているようである。【米国、英国】

## 第Ⅵ章 おわりに

### 1. 対象国における諸改革の現況、動向及び示唆

#### (1) 対象国における諸改革の現況及び動向

以下、対象国における諸改革の現況及び動向を第Ⅱ～Ⅴ章の小活をもとに整理する。

#### ○ 行政組織等の減量・効率化に係る諸改革及び経常的な改善取組の状況

##### 《過去に実施された公務員削減施策》

- ・ 調査対象各国では、主として 1990 年代に政府部門のダウンサイジングを進めた結果、公務員数を大幅に削減している。米国においては、各省庁に対して FTE のシーリングが設定され、公務員の削減が進められた。英国では、政府職員を実施機関（エージェンシー）に移管する方法や民営化を通じて政府部門の職員を非公務員化することや、市場化テストを通じて政府本体の効率化を通じて公務員の削減が進められた。また、カナダでは、連邦政府の関与の見直しを本格的に行い、省庁ごとに設定された削減目標達成に向けて公務員の削減が進められた。
- ・ このように調査対象各国では、1990 年代において公務員削減施策を通じて一定の成果を達成しているが、近年では各国ともに職員数は増加する傾向にある。背景には、過去の一律削減の弊害、ニュー・イシューへの対応、ベビーブーマーの大量退職による労働力の維持・確保といった状況があり、現在、それらに対応することが急務になっている。

##### 《過去の公務員削減施策の弊害》

- ・ 1990 年代において、米国、カナダでは、政府本体の公務員数を削減したという点で共通の経験を有している。両国ともに政治主導で削減目標が設定され、各省庁は削減目標達成に向けて、予算の見直しと公務員削減を進めた。
- ・ 両国では設定された目標達成に向けて、新規採用の抑制及び自主退職・早期退職に向けてのインセンティブが本格実施され、職員数の削減は進んだ。しかし、両国ともに省庁の政策を進める上で必要な人材、能力に関係なく盲目的に削減が進められたため、結果として有能な人材が退職したという状況に陥った。
- ・ 現在、米国、カナダともに当時の改革によって失われた組織能力の回復に向けて、人的資源計画を策定して、省庁ごとに政策の実行に向けて真に必要な

人材、能力の現状及び動向の分析が行われ、それを踏まえた定員計画が策定され、実行されている。なお、英国においても人的資源の見直しを含む組織能力の向上に関する改革が政府全体で実行されている。

- ・ このような過去に実施された公務員削減施策における弊害の原因は、省庁の使命・役割に関係なく、各省庁に対して削減目標（予算、人数）が示されたということに起因するものと考えられる。

#### 《現在の公務員削減施策》

- ・ 米国、英国では、公務員数が増加傾向の中、不要な業務に従事する公務員のポストを削減する取組を実施している。両国ともにアプローチは異なるが、共通するのは業務の見直しと公務員削減が関連しているという点、政治ではなく行政側主導のボトムアップのアプローチにより取組を実践している点及び民間企業の経験を利用しているという点である。（過去の改革のように政治主導でトップダウン的に目標が設定された取組ではない。）
- 米国における取組である「競争的な資源調達／市場化テスト」では、官民の競争を通じた業務見直し及び定員削減を目指しているが、削減目標の水準は指示されておらず、公務員削減の実績は競争の結果に位置付けられている。
- 英国の ETNs では、各省庁に対して効率化目標、公務員削減目標が設定されているが、いずれも政治主導ではなく、省庁が改善・見直しに向けてボトムアップ的なアプローチで設定された数値目標であり、各目標値の裏付けがしっかりと存在している。
- ・ また、両国ともに公務員削減の対象、分野、方法についてはある種の共通性が確認できる。削減の対象については、主に省庁の内部管理業務（財務、人事、調達）等の効率化や、サービス提供の電子化、地方支局の再編などにおいて効率化が進められている。その他、カナダを含む全ての対象国において、政府全体でシェアード・サービスの実施が進められているなど、調達業務の効率化も進められている。いずれもの見直し・削減の取組においても主たる役割を果たしているのが IT 技術であるという点も共通している。
- ・ 改革を通じてスリム化を進めている米国、英国ともに公務員削減の方法として、積極的に解雇は行わない方針を示しており、バイアウトが主たる方法になっている。

### ○ 定員管理の現状と動向

- 各国の定員管理は、政府全体においては実数ではなく予算総枠や FTE を通じた管理が行われており、設定枠の範囲内において職員を採用・配置する権限は各省庁に与えられている。また、政府全体及び省庁における労働力の検討においては、正規職員、臨時職員、民間コントラクターのベスト・ミックスを如何に構成するのかが論点になっており、そのような現況もあり調査対象各国においては、政府全体において実数による定員管理は行われていない。
- 実数による管理の弊害として、数を減らすことにのみ焦点があてられ、結果として本来必要な部門に適切な人材が供給されず、優秀な人材が流出してしまうこと、また数を減らすためのインセンティブとして一定のコスト（退職金の割増、早期退職に伴う年金の早期支給等）が余分に必要になるということが背景にある。

### ○ 雇用調整・解雇に関する取組

- 公務員削減を進める過程における公務員の解雇に関しては各国ともに実績が確認されるが、主たる方法はバイアウトであり、解雇は最後の手段に位置付けられている。
- 英国においては、民間委託によって一部の公務員が民間企業等に移管される TUPE が適用・実施されるケースは一部に確認される。なお、同制度によって官から民への移動する際は、年金、社会保障について公務員と同等の権利が保障されるが、給与は企業の給与水準で調整される。
- 米国、英国では、政府内や官民における人材の流動性はわが国と比較して高く、結果として改革に伴う雇用調整についても比較的スムーズであるという状況がうかがえる。

## (2) 行政組織等の減量・効率化に係る重点的に改善・見直しを行うべき対象

調査各国における行政組織等の減量・効率化に係る諸改革及び経常的な改善の取組状況を踏まえると、わが国における改革に向けて、以下のような対象については今後も引き続き、重点的に改善・見直しを行う余地かあると考えられる。なお、いずれの対象における改革も民間経営において一定の成果をあげた改革であるという点を踏まえて、本格的な検討においては外部の視点を取り入れることが求められる。

- **政府共通業務を対象とするアウトソーシング、シェアード・サービス導入：**
  - ・ 政府全体に共通する予算・会計、人事、調達、会議室管理、車両管理などの業務について、共通化・統合を進め、包括的にアウトソーシングを行なう。
  - ・ 或いは、上記同様の対象、方法をベースに政府全体においてシェアード・サービスを導入する。
  
- **調達改革：**
  - ・ 調査対象各国では調達改革を通じた業務効率化を進めており、契約方法の見直し、包括的な発注・契約によって効率化を進めている。ただし、調達の見直しには調達担当官の育成も併せて求められるなど、人員削減との関連については別途に整理・検討が必要と考えられる。
  
- **サービス提供（トランザクション）における自動化（IT化）：**
  - ・ わが国中央省庁では、納税業務、国民年金の申請・給付業務、職業紹介などが対象として想定される。
  
- **地方組織再編：**
  - ・ 各省庁の地方組織の役割、意義を再度評価する。その結果、国民サービスにとって重要かつ必要ということであれば、継続或いは職員の重点配置を検討し、重要性や必要性が確認できない場合には、統合・廃止を検討する。なお、本調査研究では詳細を取上げていないが、米国連邦政府国防総省では、1990年代以降、「競争的な資源調達／市場化テスト」を通じて、基地の運営、維持管理業務を広く民間開放している。

## 2. わが国改革に向けての示唆

- 公務員削減目標は、具体的な改善取組とセットで示されること。具体性のない目標設定は、弊害を生む可能性がある。
  - ・ 米国（NPR）、カナダ（プログラム・レビュー）における改革では、公務員の削減目標達成が優先された結果、真に必要な人材の流出が進み、結果として政府・省庁における人的資源の低下が急速に進んだ。今次のインタビュー調査においても多くの関係者がこの問題を指摘している。
  - ・ 公務員削減を進める際には、具体の改革を前提として明確にしたうえで、削減目標を設定・提示すべきで、まず「数字ありき」の方針で進めることは弊害を生むという点に留意する必要がある。公務員削減数は、改革を通じて実現した成果として捉えることが適切であると考えられる。
  
- 公務員削減の前提となる改善取組の検討の際には、民間の経験・知恵を活用することがポイントになる。民間経営における改革手法の成功モデルの多くが政府部門の改革に適用されている。
  - ・ 米国（NPR）、カナダ（プログラム・レビュー）における改革では、主として政治主導で方針が示され、行政主導で具体の見直しが進められた。一方、近年の改革では米国（競争的な資源調達／市場化テスト）、英国（ETNs）とともに、民間企業における業務改善や効率化モデルを政府部門に取り入れることで改革を進めている。
  - ・ その主たる対象・方法となっているのが、調達改革、資産管理の見直し、共通業務のアウトソーシング（シェアード・サービス）、直接サービス（トランズアクション）の電子化等で、いずれも民間企業における成功モデルとして政府の改革にも適用されている。
  
- 公務員削減を進める際には、インセンティブ及び雇用対策が準備・提供されることで円滑に進む。また、前提として政府内での雇用調整についても従来の省庁別人事を前提にした個別対応ではなく、外部任用も含めた全政府的な視点から公務員の雇用・任用の流動性を高める仕組の導入が早期に求められる。
  - ・ 調査対象各国における諸改革において公務員削減を進める方法として、各種インセンティブが時限的に導入され、それらが契機となって自発的退職が進んだという経験・実績が共通して確認される。ただし、これらプログラムの導入・実施には予算計上が必要になるなどから、費用と効果面から慎重な

分析と予測が求められる。

- ・ また、省内のみならず全政府的に雇用調整を進める体制やルールを併せて整えることも重要となる。
  - ・ なお、わが国においても「定年前早期退職特例措置」「配置転換」の取組・事例はあるが、これら諸制度が調査対象各国における実態と同様により有効に機能するためには、労働市場の動向（公務員の転職環境）の分析を踏まえて提供されるインセンティブの水準が適切であるか（魅力的か）を慎重に検討・分析するとともに、中長期的な視点に立ち、行政から民間、そして民間から行政への労働移動をより容易にするような各種取組や制度化を併せて検討・実施することも求められる。
- 公務員削減を進める一方で、より高いパフォーマンスが求められることから、組織・個人の能力を如何にして高めるのかを平行して検討することが求められる。その際においては、組織に求められているミッションに照らして検討することが基本となる。
- ・ 調査対象各国では、組織に求められるミッションを明確にして、ミッション遂行に必要な人材及び調達方法を明らかにするなど、人的資源の改革を積極的に進めている。過去の改革における一律削減の弊害や、近年の行政需要の高度化・複雑化が背景にある。
  - ・ このような状況・背景は、わが国においても共通することが想定されることから、今後においては、現状よりもむしろ将来を見据えた組織能力のギャップの分析を踏まえた人材計画の策定が求められる。
- 行政課題が複雑化・多様化している現状においては、今後の政府の労働力（ワークフォース）を検討する際には、民間コントラクター、中途採用、任期付任用など、多様なリソースを検討及び導入することが不可避である。
- ・ 調査対象各国においては、政策を進める上で、政府の労働力をより広く定義して、政府職員の人数、質のほか、民間コントラクター、中途採用、任期付任用など、多様なリソースを視野に入れた労働力の調整・検討を行っている。
  - ・ わが国においても既に民間コントラクター、中途採用、任期付任用など、多様なリソースを取り入れた政策運営が行われているが、それらの実態やその適切性については未だ十分な分析及び検討は行われていない。
  - ・ 各省庁におけるミッションの再定義とそれに伴う労働力分析とともに、政府労働力全体の分析を踏まえたあり方については、早急な検討が求められる。