

# 政治研究結果報告書

— 政治研究助成 —

一般財団法人 櫻田會  
理事長 増田 勝彦 殿

西暦 2023年2月28日

研究者 成蹊大学法学部教授  
西村 美香

第39回（令和2年度）櫻田會政治研究助成による研究を下記のとおり実施しましたので、その結果について報告します。

※印の記入項目に関する貴會ホームページへの掲載についても同意いたします。

## 記

※研究の名称（英語も記入） Research Theme

日本における公務員制度改革の検証:オーストラリアとの比較による考察

An examination of Civil Service Reform in Japan : Consideration in comparison with  
Australia

※英文抄録（研究目的、経過、成果 250 words 以内） Abstract (Purpose, Process, Significance)

The purpose and significance of this study is to highlight the challenges of reforming Japanese Public Service through a comparison with Australia, and to provide a reference for solutions. The postwar Japanese Public Service was constructed as a personnel system based on a job classification system, but the failure of the job classification system resulted in the continuation of people-centered personnel practices. Since the 1990s, reforms have been implemented, such as the introduction of the ability-performance management and the review of the relationship between politicians and bureaucrats consistent with political leadership. However, the job-centered personnel management has not been thoroughly implemented. In considering this problem, I have taken up the Public Service in Australia as a comparative example. The Public Service in Australia has a long tradition of a British-style career system like Japan, but personnel management based on job analysis and job evaluation has been established last few decades. Government (Commonwealth, States, cities etc.) in Australia are now trying to transform their public service systems for a new era, and are therefore developing strategic workforce plans. In this study, I have focused on the strategic workforce plan of the Queensland Government. By looking into the plan, I have tried to identify what is missing in Japanese Public Service reform.

This study took two years because the Covid-19 did not allow for a hearing survey in Australia. Last summer's Queensland and Cairns study also had to be switched to an online survey, which constrained the collection of materials.

## ※研究の目的・研究方法・意義（和文 600 字以内）

1990年代以降、中央省庁再編を横睨みにしながら公務員制度の抜本改革が検討されてきた。課題となったのは能力実績主義の徹底と政治主導に合わせた政官関係の見直し、そして高齢化や人件費削減圧力への対応であった。能力実績主義に関しては人事評価制度が国・地方ともに導入され、評価結果が任用や給与に反映されることとなり、政官関係の見直しにおいては幹部候補育成課程や幹部職員人事の一元管理が行われ、キャリア制度は廃止された。高齢化に対しては定年を65歳まで引き上げることとなり、人件費抑制についても厳しい定員管理や給与制度見直しが実施されている。しかし、これらの改革は全て職務を基軸としながらも、職務分析や職務評価に基づいていない。本研究では、職務分析・職務評価をベースにしない公務員制度改革を批判的に検証するため、オーストラリアの地方公務員制度における改革を比較対象とし、オーストラリア公務員制度に関する聞き取り調査や収集資料をもとに、日本の公務員制度への職務分析・職務評価の導入可能性とそれに基づく人事管理を探るものである。職務分析・職務評価といえば、アメリカの職階制を参考にしている研究が多く、日本には合わないという評価されてきたが、それとは異なるオーストラリアの事例を参考にすることで本研究の目的と意義がある。

## ※研究経過と結果の概要（以下の欄に 35 行以内(1500 字程度)にまとめる）

オーストラリアの連邦・州・自治体において、公務員制度における職務分析・職務評価の活用方法や、人材開発の取り組みについて幅広くヒヤリングすることを予定していたが、新型コロナウイルスの世界的流行で渡豪ができず、研究期間の延長を申し出て渡豪の機会を待っていた。その間、櫻田會の研究助成と共通テーマでの調査成果を「ビクトリア州公務員制度における内部公募優先政策」(成蹊法学第93号 2021年2月)としてまとめ、高齢化対策に関しては、「定年引上げに伴う地方公共団体の定員管理のあり方に関する研究会の検討を受けて」という拙稿を地方公務員月報令和4年5月号に掲載している。また、日本の戦後公務員制度改革の歴史を、「人」中心で「職務」への取り組みが弱いという視点からまとめた英語論文も執筆し、国際行政学会からの要請で来年3月出版予定の『Public Administration in Japan』の第17章として公表されることになっている。令和4年5月頃から渡豪できるようになったため、実現可能性の高いクイーンズランド州とケアンズでの調査計画を立て、クレア・シドニー事務所のご協力ですべての人事委員会や人事担当者とのアポイントメントもとり、8月初めには現地で調査を実施することになった。しかしながら、7月下旬よりクイーンズランド州やケアンズでのコロナ陽性者数が増加し、罹患の際には日本への帰国ができないことに加え、現地医療体制も逼迫しているとの情報を入手し、7月末に中止した。アポイントメントをとった担当者とはオンラインでのミーティングを実施し、少ないながらも資料を入手することができた。その後、資料を読み解きながら、クイーンズランド州における戦略的労働力計画についての小論を執筆中であり、今年度の成蹊法学に寄稿予定である。クイーンズランド州公務員制度は、伝統的なイギリス型キャリア制度を採用していたが、NPM や新自由主義の影

響を受けて、幹部職員の契約制 (SES) による公務員人事の政治化を進め、大規模な定員削減を行った結果、現在は人材不足や高齢化といった日本と類似した問題を抱えている。しかし、相次ぐ大規模災害やコロナ禍によって、公共サービスは住民に不可欠であるとの認識が強まり、より良いサービスを守るために、グローバル化やデジタル化などの変化に合わせて優秀な人材を確保し、能力を発揮させる必要性が強く意識されている。戦略的労働力計画は、まさに、変革の時代にどのように人材を確保するかをまとめたものであり、多角的な視点から公務人材を検討しているため、同様の課題に悩む日本の公務員制度改革にも大きな示唆となると考えている。

**※研究成果の発表・著書、論文、学会報告等（あるいは発表の計画や形式等）**

「ビクトリア州公務員制度における内部公募優先政策」『成蹊法学』93号
「定年引上げに伴う地方公共団体の定員管理のあり方に関する研究会の検討を受けて」 『地方公務員月報』令和4年5月号
‘Chapter 17. The Management of Human Resources in Japan’s Public Administration’(仮 “Public Administration in Japan” 来年刊行予定
「クイーンズランド州における戦略的労働力計画(仮題)」成蹊法学第98及び第99号(予定)
第573回地方行政研究会(令和5年5月)で「クイーンズランド州における戦略的労働力計画」 について報告予定

**〔注〕 文責は貴研究グループに負っていただきます。個人情報等には十分ご注意ください。**