

# 「公務部門ワークスタイル改革研究会」趣意書

現在、国を挙げて進めている「働き方改革」は、ICT革命のビジネスに対するインパクトや人々の「価値観」や「知的労働」の質の変容を前提としつつ、旧来のビジネススタイルを大きく変容させるものと言える。このような流れは、公務組織のビジネスモデルにも同様に押し寄せている。

ICTの急速な進展（いわゆる「ICT革命」）は、社会のビジネスのスタイル基盤を大きく変容させるインパクトを産み出した。これに加えて、人口構成の急速な変化や若者を中心とする社会の価値観の目まぐるしい変化には、我が国の伝統的な組織文化に劇的なパラダイム転換をもたらしつつある。クラウドサービスの登場や5Gの登場に象徴される通信技術の高度化、VRやAR、AIなどの様々なテクノロジーの登場は、公務組織においても、情報処理の質・量に留まらず、業務の形や在り方、働く環境、行政サービスの提供の在り方にまで劇的な変化をもたらすものである。同時に、物を所有することから、必要とする都度シェアして利用するという人々の行動や価値観の変化も見逃せない。シェアリングエコノミーやサブスクリプションと呼ばれるこのような経済活動の動きは、身の回りのものだけでなく、持家に対する意識や居住地の選択への価値観にも影響を与えつつあると考えられる。また、現代においては高齢社会の負の側面のみがクローズアップされる傾向にあるが、健康意識の浸透や医療の進展もあって、健康寿命も延伸しつつあり、「人生百年時代」の到来とも言われている。このような傾向は、生き方や暮らし方、仕事への関わり方についての人々の行動や意識にも今後影響を及ぼしていくものと思われる。

一方、現代社会にける人々の意識・考え方や価値観の静かな、しかし、確実な変化にも目を向けなくてはならない。テクノロジーの急速な進展とこれを背景としたビジネス・スピードの高速化は、これまで以上に、行政サービスに対して、迅速性、簡便性、効率性を求めるようになってきている。他方で、行政サービスを担う公務労働者を含む世の中のワーカーの価値観にも大きな変化が生じ始めている。働くことへの「報酬」として求めるものは、かつては金銭的な処遇（賃金）や組織内での地位向上（昇進）が中心であったが、現代社会においては、個人生活の充実により価値を求める人が多くなりつつある。加えて、組織への関わり方にも変化が表れている。かつては、就職・採用を経て、特定の組織に帰属し、与えられる職務に精励し、その職務のスキルを伸ばし、キャリアアップを目指すという他律的・組織依存的なキャリアパスが当たり前であったかもしれない。しかし、現代の若手世代の中には、ミレニアル世代と呼ばれる人々を始めとして、現代の高度なテクノロジーを使いこなすことで、自身が組織に依存せずとも社会に対して価値提供が可能と自覚する者も増えてきており、仮に就職したとしても、単一の組織に従属することに飽き足らず、社外の様々なコミュニティやプロジェクトへの参加を通じて、多様な価値を発揮し、自身の個人的なスキルやネットワーク形成を目指す者が多くみられるに至っている。

このような新世代のワーカーたちにとっては、年功序列的な昇進、処遇体系など、過度に同質性が求められる人事慣行・組織文化を始め、かつては当たり前と思われ、顧みられることの無かった日本の伝統的な雇用慣行や組織風土・文化は、自身の価値発揮や成長にとって足枷、重荷を感じるものかもしれない。その影響からか、近年、官公庁を志す若者の減少や質の低下、また、採用した若手職員の早期離職が急速に進んでいるのではないかと懸念する声も多く聞かれる。

このような中で、テクノロジーの革命的進化や人々の価値観の変化、社会ニーズの変化にも対応しつつ、公務部門がその役割を果たしていくためには、公務部門におけるワークスタイル、ビジネススタイルの抜本的な改革が不可避であり、かつ、これらの変化に対応しつつテクノロジー革命の恩恵を最大限に発

揮しつつある諸外国との国際競争力を考えれば、一刻も早く、今後目指すべき方向性について正しく理解し、取組を進めていく必要がある。

しかしながら、公務部門においては、長年、法令やマニュアルに基づく定型的な業務処理であったり、公平性という名の下での前例踏襲主義がまかりとおっていたり、などと指摘されるなど、変化に対応した組織経営という視点はなおざりにされてきたように思われる。先ほど述べたような行政刷新は、まさに組織経営的な視点から断行されるべきであるが、そのような視点からの業務の刷新が行われなまま勤務時間の上限規制が先行するなど、行政の各現場では、混乱が生じているところも見られる状況にある。

このため、行政が現在抱えている諸課題について、業界も含めた関係者の知見や情報を結集しつつ、今後目指すべき方向性を、「公務部門のワークスタイル・ビジネススタイルの改革の道標」として明確化、共有化していくことが望まれる。

以上を踏まえ、今後、公務部門において目指すべきビジネススタイルを模索するための研究プロジェクトを、一般財団法人行政管理研究センター（以下「センター」という。）の下に立ち上げることとし、民間企業等の参加を得て、センター主催の研究会を立ち上げ、新時代における公務組織の経営手法の知見の集積や情報発信を進めていくこととするものである。

折しも、本年に入って我が国を始め全世界を震撼させた新型コロナウイルス感染症の発生により、目に見えないウイルスという敵との戦いの前では、既往の社会経済活動が大幅な制約や変更を受けることを余儀なくさせ、組織運営の在り方やワークスタイルを含め、社会経済の様々な分野に多大な影響を与えるに至っている。この問題によって、長年にわたり我が国の公務組織の運営について指摘されていた課題に加え、従来必ずしも認識されていなかった多くの課題が顕在化したことで、公務部門に限らず、組織の運営の在り方や組織構成員のワークスタイルなど多方面にわたっての変革が急務と認識されるに至っている。また、新型コロナウイルス感染症の脅威が去ったとしても、今後も新たな感染症のリスクを想定した経済社会活動や組織運営の継続性を確保するためには、「ニューノーマル」と言われる新しい行動様式を念頭においた在り方が求められるに至っている。

このため、まずは、今回の新型コロナウイルス感染症への対応をめぐって明らかとなった諸課題を多角的に分析・整理し、論点を洗い出すとともに、これらを踏まえつつ、新時代における公務組織の経営や構成員の働き方・働かせ方をめぐる諸課題を研究することとする。

令和2年11月9日

設立発起人代表 箕浦 龍一