霞が関をやめた官僚は何をしているのか？

川田裕美　木下翔太郎

なぜやめた？いま何をしている？

霞が関を去った官僚の

率直な本音とその後のキャリア

独自アンケートと元官僚12人への取材から見えてきた、セカンドキャリアの多様なかたち

霞が関をやめた官僚は何をしているのか？

川田裕美　木下翔太郎

星海社

408

SEIKAISHA SHINSHO

序章

この本は、2人の元官僚による、ごく私的な会話から始まりました。私たちは同じ年に霞が関に入り、省庁合同研修を共にした同期です。それぞれ役所を離れてしばらく経ったころ、久しぶりに近況を報告し合う機会がありました。互いの話が一段落したあとで、自然と話題は同期や先輩後輩のことに移りました。

「あの人はいま研究者をしている」「あの人は起業した」「あの人は地元に帰ったらしい」――。数え上げてみると、役所を離れたあとに思いがけない場所で力を発揮している仲間が、思っていたよりずっと多いことに気づきました。

その一方で、私たちが繰り返し目にしていたのは、国家公務員を志望する人が年々減り続けているというニュースです。総合職試験の申込者数は減少を続け、若手や中堅の退職者は増加しています。外に出た人たちが霞が関で培った経験や視座を糧に、それぞれの現場で活躍している一方で、これから行政を志す人は減っていく。この二つの事実は、同じ

「霞が関」について語られているはずなのに、どこかで噛み合っていないように思えたのです。

そこで私たちは、自分たちで調査をしてみることにしました。

役所を離れた人たちはいまどこで、何をしているのか。辞めるまでに何を悩み、辞めたあとに何が変わったのか。そして、霞が関で培った経験やスキルは、外の世界でどのように活きているのだろうか——。

それを知ることができれば、役所で過ごす時間がその後の人生やキャリアにとってどんな意味を持つのかを、より具体的に示せるのではないかと考えました。

霞が関について書かれた本は、これまでにも数多く出版されてきました。その多くは、組織の構造的な問題点や厳しい勤務環境を指摘するものでした。それらの指摘の多くは正しく、私たち自身も深く共感するところがあります。しかしその一方で、比較的若いうちに役所を離れた人たちの「その後の歩みや生の語り」を、まとまった形で集めた試みは、私たちの知る限りほとんどありませんでした。本書が目指したのは、まさにその空白を埋めることです。

ですから本書は、霞が関の構造的な課題を糾弾する本でも、挫折や絶望の記録でもあり

ません。「辞めてよかった」と手放しに自由を誇る本でも、「辞めなければよかった」と後悔を語る本でもありません。

また当然ながら、本書は決して安易な転職や退職を推奨するものではありません。厳しさを増す環境の中で霞が関に残り、日々制度を支え、国家・社会のために奮闘し続けているかつての同期や元同僚たちに対して、私たちは今も深い敬意を抱いています。

霞が関を離れた私たちが、このような本を書くことへの迷いや戸惑いは最後までありました。しかし私たちがどうしても伝えたかったのは、「役所で働いた時間は一つの確かな土台として、その後のキャリアの中で間違いなく活きている」という率直な実感です。一度組織の外へ出たからこそ、当時は当たり前すぎて気づけなかった「霞が関という現場が育ててくれた視座や能力の価値」が、より立体的に見えてきました。

本書の土台となっているのは、二つの調査です。一つは、国家公務員を経験した後に退職した46人へのアンケート調査。もう一つは、そのうち12人の方々への詳細なインタビューです。12人全員に原稿をご自身の目で確認していただいたうえで、実名や当時のエピソードを掲載することをご快諾いただきました。

私たちは行政学などの専門研究者ではありませんが、ともに博士号を取得し、アカデミ

ックな調査・分析の訓練を受けてきました。官僚組織の当事者であった経験と、客観的な調査のスキルの両方を活かすことで、単なる個人的な感想にとどまらない実態を整理できるのではないかと考えたのです。

本書には、たった一つの正解も、こうすべきだという結論もありません。

これからキャリアを選択する学生や社会人の方々、そしていま霞が関の現場で日々奮闘されているすべての公務員の方々――。手に取ってくださった皆様が本書を読み進める中で、「公務員という経験の先には、こんなにも豊かな可能性が広がっているのか」という発見や誇りを感じていただけたなら、著者としてこれ以上に嬉しいことはありません。

目次

序章 3

第1章 国家公務員を取り巻く現状と「セカンドキャリア」の台頭 15

本書の構成 16

1 そもそも国家公務員（官僚）とはどういう存在か 16

2 官僚を取り巻く時代の変遷（へんせん）――「官僚たちの夏」から「政治主導」へ 24

3 霞が関の現実――限界に達した「スリムな政府」と人材流出の加速 29

4 「ワークライフバランス」だけではない
――変容するキャリア観と当事者調査から探る「官僚離れ」の真相 33

第2章 退職者アンケートから見る離職の実態 41
公的統計が示す「辞める官僚」の増加 42
入省時から具体的な転職計画を持つ人は少ない 46
退職は計画的だったのか 52
持ち出されたスキル――霞が関で身についた汎用的な強み 56
最初の転職先がキャリアの終点ではない 60
第3章 12人の歩み――三つの方向と、一つの動き 65
第4章 つなぐ――官と民の境界で働く 73
官と民のあいだに立つ仕事の実際は、どんなものなのか

官僚経験をイノベーション促進に活かす
吉川徳明　PA Commons株式会社代表取締役　74
企業の側で、公共性を問う
宮田洋輔　株式会社ポリフレクト代表取締役社長　86
まとめ　「つなぐ」というキャリア　97

第5章　ひろげる——汎用の力で越境する
汎用的なスキルを活用し、世界を広げるにはどうすればよいのか　101
看病と両立の日々から、こども・医療分野への新たな挑戦
白倉侑奈　元総務省・元マネーフォワード人事　102
実務と研究の両方から公共に関わる
南藤優明　株式会社野村総合研究所シニアコンサルタント・東京大学大学院総合文化研究科博士課程　116

「本流の仕事」で評価される場所を選び続ける
金光一瑛　ロシュ・ダイアグノスティックス株式会社ヘルスケア・エクセレンス本部本部長　126
まとめ　「ひろげる」というキャリア　138

第6章　ふかめる——専門と問いを深める
自分の内なるテーマは、キャリアの中でどう生き続けるのか　143

働く人の健康を守るために問い続ける
佐藤豪竜　慶應義塾大学総合政策学部専任講師　144
手放さなかった生命保険への思い
我妻佳祐　保険・金融コンサルタント、金融ライター　152
制度を支える人から、人を支える人へ
田林信哉　一般社団法人Satoyakuba　161
公益に貢献して死ぬか、知の歴史に傷跡を遺して死ぬか

野村将揮　ハーバード大学大学院／京都哲学研究所　171
まとめ　「ふかめる」というキャリア　179

第7章　行き来する——官と民を往復する
一度出た人は、なぜ、どのように戻るのか　183

民間から霞が関へ、そして再び民間へ
片岡修平　プライム上場持株会社　企業投資マネージャー　184
変わらぬ志を、次の舞台へ
田中宏樹　株式会社ドリームインキュベータ　ビジネスプロデューサー　199
場所を変えても、社会に貢献できる
森田和仁　厚生労働省保険局医療課課長補佐（取材時：医薬局総務課）　212
まとめ　「行き来する」というキャリア　225

第8章 五つの誤解と、三つの価値 231
「安定した仕事」というイメージと、変化に適応し続ける日常 232
「働きやすさ」の本質――休めることと、役割があること 234
「人脈が武器」という誤解と、仕組みを動かす本質的な力 236
「民間へ行くと公共性を失う」という誤解と、事業を通じた社会貢献 240
「潰しが利かない」という不安と、持ち運べる力 243
「制度をつくる人」というイメージと、現場で支えるリアルな営み 247
国家公務員経験は、その後のキャリアの土台になる 250
第9章 今後のキャリア形成に向けて
――辞めるか、残るかを超えて 253

「辞めるか、残るか」だけで考えない 254
身についた力を言語化する 256
これから国家公務員を目指す人へ 260

終　章 262

謝　辞 265

第1章　国家公務員を取り巻く現状と「セカンドキャリア」の台頭

本書の構成

本書は官僚と呼ばれるような、国の政策立案に関わる国家公務員を中心に取り上げていますが、まず第1章では、日本の国家公務員制度の特徴や働き方、近年の志望者減少に至るまでの背景について整理します。

国家公務員の制度や官僚関連の話題に詳しく、本書の中心的な企画である早期退職者のアンケートやインタビューに関心がある方は、第2章～第7章を先に読んでもらっても構いません。しかし、本書がなぜ企画されたのか、既存の研究や調査と比較して何が新しいのか、本書の調査の結果からどういったことが読み取れるのか、ということを理解する上では、第1章の議論に立ち返って考えてもらう必要があります。

なお、国家公務員の制度や歴史の詳細は、行政学をはじめとする専門の先生の類書が多く存在しているため、本書では、学術的な細部への深入りを避け、現代的な課題と全体像を簡潔に捉えることに重点を置いています。

1　そもそも国家公務員（官僚）とはどういう存在か

日本の国家公務員は全国に約60万人存在しますが、一般に世間で「官僚」と呼ばれると

き、それは主に東京都千代田区霞が関の「本省」に勤務し、政策の企画・立案や法令作成を担う幹部職員やその候補者たちを指します。各省庁はさまざまな制度を担当（「所管」）しており、全国にある「地方支分部局（出先機関）」を通して国民に行政サービスを提供しています。しかし本省の役割は、現場でサービスを提供することそのものではなく、そのサービスの中身を企画したり、国全体のルールや新しい制度を創り出したりすることにあります。

この霞が関の本省組織を動かしている職員は、入省時の試験区分によって大別される「事務官」と「技官（ぎかん）」という二つの属性に分かれています。

事務官とは、主に法学、経済学、文学などの文系分野をバックグラウンドに持ち、政策の企画立案、法令の解釈、予算の編成、そして国会対応などの行政全般を担うジェネラリスト的な職種です。一方の技官は、土木、建築、機械、化学、農学、あるいは医学や情報工学といった専門技術や理系分野の知見を持つスペシャリストを指します。国土交通省によるインフラ整備、農林水産省による農政推進、厚生労働省による感染症対策や薬事行政など、専門的な科学技術知識が不可欠な領域において、技官は欠かせない役割を果たしています。

事務官と技官の属性は、入省時にどの試験区分（「法律」や「経済」などの文系区分か、あるいは「土木」「デジタル・電気・電子」などの技術系区分か）で合格したかによって明確に分かれます。霞が関で働く場合、どちらも「官僚」と呼ばれますが、事務次官をはじめとする主要ポストの多くを事務官が占めてきた歴史があり、組織内のキャリアパスにも違いが存在します。

「官庁訪問」という独自のマッチングと試験区分の変化

国家公務員になるためのプロセスも、民間企業の採用とは大きく異なる独特な仕組みを持っています。

まず、国家公務員総合職を目指す場合、人事院が実施する「国家公務員採用試験」に合格する必要があります。しかし、試験に合格しただけでは採用決定とはなりません。合格者はその後、自ら志望する各省庁へ足を運び、面接や課題作成などの選考を受ける「官庁訪問」というハードルをクリアしなければならないのです。いわば、人事院試験は「採用候補者名簿に載るための予選」であり、各省庁による官庁訪問こそが「内定（内々定）を

かけた本選」という二段階構造になっています。

採用試験の体系自体に目を移すと、かつての「Ⅰ種・Ⅱ種・Ⅲ種」という区分は、２０１２年度以降「総合職試験」と「一般職試験」へと再編されました。総合職は幹部候補生（いわゆる「キャリア」）の採用試験であり、一般職は主に特定の行政事務や定型業務を実務面から支える専門スタッフ層の採用を意図しています。

この総合職試験の中で、近年急速に存在感を増しているのが「教養区分」です。

従来の事務系試験（法律、経済など）では高度な専門科目の筆記試験（選択式および記述式）が課されていたため、受験生には長期間の試験対策が求められ、民間企業の就職活動との併願がしにくいという課題がありました。

これに対し、総合職試験への移行とともに新設された教養区分では、高度な専門科目の筆記試験を課さず、基礎能力試験や企画提案試験（プレゼンテーション）などを中心に選抜が行われます。そのため、専門試験の対策に忙殺されたくない優秀な学生や留学経験者、民間企業を第一志望とする層を取り込む窓口として大きく機能するようになりました。

導入当初、教養区分は他の専門区分（春実施）とは異なる「秋」に独立して実施されていました。しかし、近年の志願者増加や早期内定化の波を受け、２０２６年度からは春と

秋の「年2回実施」へと変更されるなど、政府側も人材獲得に向けて柔軟な制度改革を加速させています。

筆者（木下）が国家公務員試験を受験したのは、新試験制度に移行して間もない２０１３年のことでした。当時はまだ新設されたばかりの教養区分に関する情報が乏しく、「専門試験の勉強を経ずに官庁訪問をして、他の区分（法律や経済など）の合格者と同等に扱ってもらえるのだろうか」「公務員への志望度が低いとみなされるのではないか」といった懸念があり、受験を見送った記憶があります。実際、２０１４年度に採用された全省庁の総合職事務官のうち、教養区分出身者は1人だったそうです。

しかし現在では、教養区分は申込者数・合格者数ともに大きく躍進しており、他の試験区分と同じように評価・採用されています。表1に、人事院が公表している２０２５年度に採用された総合職職員の区分試験別の数字を整理しました。事務官の採用となる試験区分である教養、政治国際人文、法律、経済、行政（院卒）、法務（院卒）の採用者４００人のうち、約6割にあたる２３６人が教養試験区分の合格者となっていることがわかります。かつては「異色のルート」であった教養区分が、今や総合職採用のメインストリームへと変貌を遂げている点に、国家公務員試験を取り巻く時代の変化を強く実感します。

府省等	教養	政治国際人文	法律	経済	行政（院卒）	法務（院卒）	その他（技術系）
内閣府	7 (1)	1 (1)	5 (2)	1	5 (3)	0	2 (1)
警察庁	15 (4)	0	5 (2)	0	0	0	12 (7)
金融庁	5 (1)	1	3 (3)	1 (1)	0	1 (1)	1
総務省	36 (15)	4 (2)	2 (1)	1	7 (4)	0	12 (4)
法務省	2 (2)	3 (1)	9 (5)	0	1	0	19 (15)
外務省	25 (10)	9 (5)	2	1 (1)	0	0	0
財務省	23 (10)	4 (1)	5 (2)	4 (1)	4 (3)	0	2 (1)
文部科学省	14 (4)	1 (1)	1	0	4 (3)	1	15 (8)
厚生労働省	15 (5)	8 (7)	5 (3)	2	10 (6)	0	31 (12)
農林水産省	22 (9)	0	2 (2)	1	2 (1)	0	97 (37)
経済産業省	33 (8)	3 (1)	2 (1)	2	4 (2)	1 (1)	13 (6)
国土交通省	19 (3)	8 (2)	2 (1)	2 (1)	3	0	100 (15)
環境省	11 (4)	3 (1)	3 (1)	1 (1)	3 (3)	0	22 (8)
防衛省	9 (3)	7 (2)	2 (2)	0	2 (2)	0	12 (3)
計	236 (79)	52 (24)	48 (25)	16 (5)	45 (27)	3 (2)	338 (117)

表1　主要官庁の総合職・区分試験別採用状況（人事院公表資料[*1]をもとに作成）。
注1：2025年度総合職試験の合格者で最終合格者発表日以降、令和8年4月1日までの間に採用された者の数（過年度試験の合格者で同期間内に採用された者を含む）。
注2：（　）内の数字は、女性の内数。

その他、厚生労働省などに所属する「医系技官」のように、医師免許という専門資格を前提とし、公務員試験を介さずに選考を経て入省するルートも昔から存在します（筆者〈川田〉もこの選考ルートを経て入省した一人です）。さらに、２０２５年度を最後に、司法試験合格者を対象としていた「法務」の試験区分が廃止となり、２０２６年（令和８年）３月から司法試験合格者を対象とした「選考採用」制度が新設されるなど、時代に応じて、試験制度の変化、入省ルートの多様化が進んでいます。

キャリアシステムの課題――制度上の建前と運用実態の乖離（かいり）

国家公務員法上の制度では、本来、職務の難易度や責任に応じて給与が決定され、能力に応じた配置や公募がなされる「職務給」が建前とされています[*2]。しかし、実際の霞が関を長年支配してきたのは、採用の種類（試験区分）や入職した年次によって将来の昇進ルートや給与がほぼ自動的に決まる内部育成型、すなわち「キャリアシステム」でした。

総合職（キャリア）として採用された職員は、入省から15～20年程度、概ね40代半ばで「本省課長」に昇進するまでは、同期とほぼ横並びで階層を上がっていきます。個人の能力

差や評価による昇進スピードの差はわずかであり、基本的には「年次」さえ重ねれば一定の役職までは到達できる構造になっています。

年功序列型の人事は必ずしも悪い点ばかりではないところですが、２０２５年３月に公表された政府の「人事行政諮問会議」最終提言においては、こうした現在の人事管理について次のような課題があると指摘されていました。[*3]

職務と給与（処遇）のミスマッチ：制度上は職務給をうたいながらも、同じ職務・職責のポストに就いていても適用される等級が異なったり、昇任したにもかかわらず給与が下がるケースが存在するなど、運用面で年功的な色が濃く、担う職務の重さと報酬が適切に対応していない。

年次や試験区分に囚（とら）われた人事：採用の種類や年次の壁が根強く、年齢や年次に関係なく実力本位で登用・抜てきを行う人事管理が実現できていない。

市場価値・成長実感の乏しさ：一つの組織で定年まで勤め上げる従来のモデルに縛ら

れ、外部労働市場（民間企業等）と比較して見劣りする報酬水準や、形式化・形骸化（けいがいか）した人事評価によって、職員が自らの成長実感や納得感を得にくくなっている。

近年の「官僚離れ」や若手・中堅の早期離職については後章で詳しく分析しますが、こうした構造をみれば、それらは単に「業務が過酷だから」という理由だけで説明できないことが分かります。どれだけ厳しい試験をくぐり抜けて入省しても、こうした旧来的な人事運用の構造そのものに、就職活動をする学生が魅力を感じなくなっていたり、入省した今の若手・中堅が強い限界を感じて離職を選んだりしている現状があるのです。

2　官僚を取り巻く時代の変遷（へんせん）――「官僚たちの夏」から「政治主導」へ

こうした人事制度と現代の働き方とのギャップに加え、官僚たちの役割や仕事環境に大きな影響を与えたのが、平成から令和にかけて推進された一連の「政治主導」改革と行政改革の潮流です。

かつて高度経済成長期（１９５５～１９７０年代初頭）の日本では、「官僚主導」と呼ばれる強い権限が霞が関に集積していました。ドラマ化もされた城山三郎の小説『官僚たちの

夏』に描かれているように、当時の官僚たちは「自分たちが産業を育て、国家の未来を創るのだ」という強烈な自負と情熱を持ち、政策立案の主導権を握っていました。官僚組織はまさに、国家の舵取り役としての強い自律性を備えていたと言えます。

しかし1990年代以降、バブル崩壊後の社会情勢の変化の中で、行政の見直しに関する議論が高まります。1997年の行政改革会議「最終報告」においても、各省庁の縦割り構造に基づく省益の優先や、複数省庁にまたがる課題への対応の遅れ、施策の重複といった「戦後型行政システムの限界」が政府公式の課題として明確に指摘されていました。[*4] これを受け、2001年には「省庁再編」が断行され、従来の1府22省庁から1府12省庁へと組織が大胆に統合・再編されるとともに、内閣府の新設など官邸機能を強化する改革が進められました。

さらに2000年代末の民主党政権期における「脱官僚」や「事業仕分け」などを経て、政策決定における政治の主導権を強める改革が進められていきました。そしてこの流れを決定づけたのが、2014年の内閣人事局の創設です。従来は各省庁の自律的な人事に委ねられていた幹部人事権が首相官邸（内閣）に一元化されたことで、政策の方向性を決める主導権は名実ともに政治へと移り、政治主導の体制が強化されていきました。

政治主導への転換自体は、主権者である国民が選んだ政治家が政策決定を担うという観点や、旧来の官僚制の課題解決という観点から、時代の要請に応じた改革でした。しかしこの変化は、現場で働く官僚たちの思考や行動にも大きなシフトをもたらすことになります。

行政学者の真渕勝（まぶちまさる）は、官僚像の変遷を以下のように整理しています。高度経済成長期の官僚が、国家を背負っているという自負心を持ち、国家のビジョンを自ら描き牽引（けんいん）する「国士型」であったとすれば、政治の役割が拡大した１９８０年代以降は、多様な利益の調整は政治家に任せ、必要最小限の仕事だけをこなす「吏員（りいん）型官僚」へと変化していったとされています（※国家公務員試験の専門科目「行政学」でも出題されるほど、極めて標準的かつ著名な分類です）[*5]。

さらに近年の官僚の置かれた状況と意識の変化に目を向けると、その役割分類はより切実で冷ややかに現状を捉える段階に入っています。

昨今の「官邸一強」のもとで官僚が政治の受動的な存在になっている実態に対し、元財務官僚の田中秀明は「下請（したう）け型」という表現を当てはめています[*6]。また、元内閣人事局・総務官僚の長屋聡は、終身雇用に捉われず民間への転職も視野に入れる近年の若手の意識

を「勤労者型」と整理しました。[*7] 制度の渦中にいた当事者たちが相次いでこうした分析を提示している事実は、極めて示唆的です。

むろん、これらはあくまで全体的なトレンドや構造的変化を捉えた類型化であり、実際の状況は省庁や部署によって大きく異なります。また、本書で紹介する数々のエピソードが示す通り、官僚の業務すべてが「下請け」化しているわけではありません。政策の企画立案や細部のアジャストなど、官僚でなければ担えない専門的役割の重要性は今なお不変です。政治主導によって大きく影響を受けているのは、主に「政策を実施するか否かの判断」や「世に打ち出すタイミング」といった政治的判断の領域だと言えます。

では、この「政治主導」と官邸一強は、霞が関の現場にどのような現実をもたらしたのでしょうか。そのリアルな空気感は、当事者である政治家や官僚の証言から鮮明に読み取ることができます。

例えば『安倍晋三 回顧録』において、安倍元首相は次のように語っています。

> **あらゆる案件が『首相案件』にされてしまうのは、私の意向だと強調すれば実現する、という考えが根底にあるからです。**（同書、p.287）

もともと霞が関の世界では、局長や事務次官などの「省内マター」よりも、大臣や総理の意向に基づく「政治マター（いわゆる『マル政』）」が優先される慣行が存在していました。[*8] 昨今では、施策の実現に向け「いかに政治案件として位置づけ、政治（官邸）を巻き込んでいくか」というアプローチそのものが、より重視されるようになってきているのかもしれません。

また、同書では２０１９年に話題となった「老後２０００万円問題」についても触れられています。

金融庁に少しでも政治センスがあれば、７月に参院選を控えているのだから、騒ぎになるような報告を選挙直前には出さないようにしようと考えたのだろうけど、金融庁は無頓着でしたね。（同書、p.３５６）

これは、金融庁の審議会報告書に盛り込まれた試算が大きな反響を呼んだ局面についての言及です。統計などの客観的なデータに基づいて課題を提示した行政側の対応に対し、政治の側からは「なぜ選挙直前に火種を作るのか」「政治センス（空気を読む力）がない」

と評された例です。

２０１７年の「ユーキャン新語・流行語大賞」で「忖度（そんたく）」が年間大賞に選出された出来事は、政治と行政の関係に社会的な関心が集まった象徴的な出来事の一つでした。

一連の流れを整理すると、官邸主導が強まる中で、官僚には国会や選挙日程といった政治スケジュールに配慮しながら政策を進める「政治センス」が、より強く求められるようになったと言えます。むろん、民意を体現する政治家の承認を経て政策を実行することは、民主主義の観点から正当かつ不可欠なプロセスです。しかし、官邸や政権が「支持率至上主義」に傾斜し、短期的な世論や政治日程への配慮が過度に強まれば[*9]、官僚が自律的に課題を発掘し、政策を構想する余地が狭まることにもつながります。

その結果、政治的要請や国会対応に関わる業務の比重が増し、志を持って入省した人材が「社会を動かしている」という実感を得にくくなる一因になっている可能性があります。

3　霞が関の現実――限界に達した「スリムな政府」と人材流出の加速

「日本の公務員は、主要先進国の中で最も少ない」――こう聞くと、多くの方は違和感を覚えるかもしれません。「無駄な公務員が多い」「税金の無駄遣いだ」という世間のイメー

ジとは裏腹に、国際比較の客観的データに目を向けると、全く異なる実態が浮かび上がります。

ＯＥＣＤ（経済協力開発機構）の統計によれば、日本の「労働力人口に占める公務員（公的部門雇用者）の割合」は約５％に過ぎず、ＯＥＣＤ加盟国平均（約18％）を大きく下回って主要国の中で最下位レベルに位置しています。[*10] また、別の指標として、人口１０００人当たりの公的部門における職員数の国際比較でも、日本は38・７人（２０２４年度）、ドイツ66・２人（２０２４年度）、アメリカ71・３人（２０２４年度）、イギリス88・０人（２０２４年度）、フランス97・１人（２０２３年度）と日本が最下位となっており、これは中央政府職員に限定しても同じ順位となっています。[*11]

むろん、国によって「大きな政府」「小さな政府」という志向が異なるため、行政サービスの範囲や適切な公務員数に違いが出るのは当然であり、単純な人数比較のみで論じることには留意が必要です。しかし、日本はこれらの国々と比べて行政サービスの質や量が劣っているわけではありません。事実、ＯＥＣＤのデータを基に「政府全体の歳出（予算）を公務員数で割った数値」を試算すると、日本は他の先進国よりも高い値を示します。[*12] つまり日本の行政は、諸外国に比べて「スリムな人員規模」で、他国と同等以上の国家機能を

維持してきたと言えます。

日本でなぜこれほどまでに公務員数が抑制されてきたのかについては、制度上、公務員の給料（人件費）を下げる調整が難しかったため、定員（人数）削減という形での行政改革が優先されてきたという先行研究の指摘があります。[*13]

いずれにせよ、社会構造の複雑化、ＤＸ対応、災害や感染症対策など行政課題が拡大する現代において、この少人数体制には限界も見え始めています。業務量は増える一方で、働く人間は増えてこなかった――。これが、現代の霞が関が置かれている構造的な前提条件です。

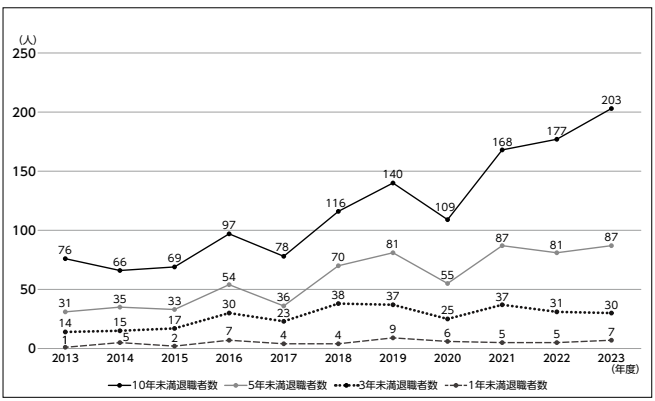
その結果として、霞が関では長年にわたり過重労働が慢性化する環境に置かれてきました。例えば内閣人事局が２０２０年に実施した実態調査（対象：国家公務員約5万人）では、20代のキャリア官僚の約3割が、いわゆる「過労死ライン」とされる月80時間を超える残業をこなしている実態が判明しています。[*14] しかも当時は、その時間外労働の多くが適正に評価されず、実質的な「サービス残業」となってしまっていたケースも少なくありませんでした。[*15]

こうした、いわゆる〝ブラック霞が関〟と称されるような状況への問題提起が、コロナ

禍前後から多くなりました。[*16][*17] そうした流れを受け、ここ数年で、残業代の適正支給や超過勤務の削減など、労働環境改善に向けた動きが加速しています。これらは、素直に評価すべき変化と言えます。

しかし、そうした環境改善の試みが広がりを見せる一方で、現場を支える若手・中堅官僚たちの離職は依然として増加し続けており、さらには国家公務員志望者の減少も問題視されています。

例えば、人事院の公表する資料によると、採用10年未満の総合職採用職員の退職者数は、２０１３年度の76人から、２０１８年度以降は１００人を突破し続け、２０２３年度には２０３人にまで急増しました。[*18] 入省間もない「採用5年未満」に絞ってみても、２０１３年度の31人から、２０２３年度には87人へと実に3倍近くまで膨らんでいます（図1）。



注1：調査の対象は、総合職試験採用職員（人事院が行う総合職採用試験からの採用者のみ。旧Ⅰ種試験名簿からの採用者を含む。）における2024年3月31日までの状況。

注2：採用後10年未満の退職者には、5年未満、3年未満、1年未満の退職者を含む。

注3：在職年数別の採用後1年未満には、例えば、2023年4月1日採用で2024年3月31日に辞職した者を計上。

図1　採用10年未満の在職年数別退職者数（総合職採用試験）

さらに、入口である採用段階での変化も進行しています。国家公務員総合職試験の申込者数（春・秋合計）は、２０１２年度以降は２万人以上を維持していましたが、２０１９～２０２０年度にかけて２万人を割り込み、２０２４～２０２５年度には１万７０００人を下回る水準まで落ち込みました。

労働環境の是正も進められつつある中で、なぜ若い世代の「官僚離れ」に歯止めがかからないのでしょうか。

かつて若手官僚として霞が関の渦中に身を置き、葛藤の末に組織を去る決断をした筆者らにとって、この問題は決して他人事ではありません。制度の課題とそこで苦悩する個人の双方を知る身として、いま改めてこの「官僚離れ」という問いに向き合い、その背景にある課題をひもといていきたい――それこそが、私たちが本書の執筆に向き合った原動力にほかなりません。

4 「ワークライフバランス」だけではない

――変容するキャリア観と当事者調査から探る「官僚離れ」の真相

若手・中堅官僚の離職が加速している背景には、霞が関内部の問題だけでなく、霞が関

の「外側」で起きている労働市場の構造変化も大きく影響していると考えられます。

近年、グローバルＩＴ企業やスタートアップ、大手民間企業、コンサルティングファームなどにおいて、官民のパイプ役やルールメイキング（制度設計提案）を担う「パブリック・アフェアーズ（ＰＡ）」分野への関心が高まっています。この領域は企業によって「公共政策（パブリック・ポリシー）」や「政策渉外（ガバメント・リレーションズ）」などの名称で部門が設置されるケースも増えています。

従来の「政治家や役所への一方的な要望活動（ロビイング）」にとどまらず、社会課題の解決に向けて官と民が対等なパートナーとして世論を形成し、新たな制度やルールメイキングに積極的に参画していく――。こうした動きが活発化する中で、複雑化する規制や政策動向に精通し、行政機構の文脈や政策形成プロセスを熟知した「元官僚」の市場価値が高まっているのです。

このような「公的な価値創造や社会的課題の解決は、霞が関という組織の中に留まらずとも実現できる」という受け皿の拡大は、若手が霞が関を去る後押しをしている要因の一つと考えられます。また、一般の民間企業においても中途採用や転職が当たり前となった社会的な潮流が、国家公務員の世界にも確実に波及している結果と言えるでしょう。

しかし、転職市場の拡大という外部環境だけで問題のすべてを説明することはできません。なぜ志を持って官僚を志望し、そしてなぜ辞めていくのか――当事者たちの内面や意識の変遷に目を向けることが不可欠です。

この意識を読み解くうえで貴重な示唆を与えてくれるのが、内閣人事局などが行うアンケートや、行政外部の研究者らによる意識調査です。

例えば、内閣人事局が定期的に実施している現職職員向けの「国家公務員の働き方改革職員アンケート」を見ると、非常に興味深い実態が浮かび上がります。最新の調査（令和7年度）において、離職を検討している非管理職職員が挙げた理由で多いものから順に、「望まない転勤」、「意義や必要性が感じられない仕事が多いから」、「能力・スキルを蓄積できている実感がないから」が挙がっていました。[*19]

また、行政学や政治学の研究者らによる最新の実証調査をまとめた『現代官僚制の解剖Ⅱ』（有斐閣、2026年）においても、非常に示唆深いデータが示されています。[*20]

同調査における現職官僚への分析では、「業務負担の軽減」「適切な給与」「エンゲージメント」[*20][*21]が離職意思を抑制する主要な要素として挙げられています。

しかし、この調査結果を読み解く際には慎重な視点が必要です。同調査の回答者は室長・

企画官級や課長級といったシニア層が中心であり、現場の最前線で葛藤する補佐級以下の若手・中堅の意識が十分にくみ取れていない可能性があるからです。加えて、ここには「過酷な環境に耐え抜いて組織に残り続けている人々」の意見が強く反映されるという生存者バイアスの限界も存在します。

一方で、同調査では、公務員を志望する大学生を対象とした調査も行っており、こちらの分析に目を向けると、興味深い対照が浮かび上がります。国家一般職や地方公務員の志望者が「雇用の安定性」や「ＷＬＢ（ワークライフバランス）」を重視する傾向が強いのに対し、国家総合職の志望者は「ＷＬＢを過度に求めず、働きがいや社会的価値を強く重視する」という明確な特徴が見られています。

これらのデータを踏まえると、「若手離職の原因は単純なワークライフバランスの問題だけではない」ということが見えてきます。

シニア層の認識や従来の働き方改革の発想では「業務負担を減らし、ＷＬＢを改善すること」が離職防止の主軸と捉えられがちです。むろん環境改善は不可欠ですが、国家総合職を志す若者たちは、そもそも単なるＷＬＢではなく「強い働きがい」や「社会を動かす実感」を求めて霞が関の門を叩いています。こうした調査結果を見ると、若手・中堅の離

職の背景には、「残業が多いこと」そのものだけではなく、「意義を感じられない雑務や政治的調整に追われ、自らの能力開発や社会的貢献を実感できないこと」も重要な要因として存在していると考えられます。

労働時間や処遇の改善に加えて、「仕事の意味」や成長実感をどう高めるかという視点も、離職防止を考えるうえで欠かせないのではないでしょうか。

そこで本書では、既存の調査や先行研究の成果を尊重しつつも、それらとは異なる切り口として、実際に霞が関を早期退職した元官僚たちへの独自アンケート調査を実施しました。さらに、ご協力いただいた方々へのディープ・インタビューを通じて、入省時の志、現場での葛藤、辞めるに至った心境の変化、そして転職後のキャリア選択の実態について、当事者の生の声に耳を傾けています。

次世代による次世代のための

武器としての教養
星海社新書

星海社新書は、困難な時代にあっても前向きに自分の人生を切り開いていこうとする次世代の人間に向けて、ここに創刊いたします。本の力を思いきり信じて、**みなさんと一緒に新しい時代の新しい価値観を創っていきたい。若い力で、世界を変えていきたいのです。**

本には、その力があります。読者であるあなたが、そこから何かを読み取り、それを自らの血肉にすることができれば、一冊の本の存在によって、あなたの人生は一瞬にして変わってしまうでしょう。**思考が変われば行動が変わり、行動が変われば生き方が変わります。**著者をはじめ、本作りに関わる多くの人の想いがそのまま形となった、文化的遺伝子としての本には、大げさではなく、それだけの力が宿っていると思うのです。

沈下していく地盤の上で、他のみんなと一緒に身動きが取れないまま、大きな穴へと落ちていくのか？　それとも、重力に逆らって立ち上がり、前を向いて最前線で戦っていくことを選ぶのか？

星海社新書の目的は、**戦うことを選んだ次世代の仲間たちに「武器としての教養」をくばることです。**知的好奇心を満たすだけでなく、自らの力で未来を切り開いていくための〝武器〟としても使える知のかたちを、シリーズとしてまとめていきたいと思います。

2011年9月

星海社新書初代編集長　柿内芳文

SEIKAISHA
SHINSHO