

職員からの提案意見(マネジメントに係るもの以外)

資料4

テーマ	現状・課題	あるべき姿とそのための改善策
業務効率化等		
1 業務手段の改善	<p>(i) 決裁 関係省庁会議ではメールベースである一方、省内では主に紙ベースでの決裁書・書類の内容確認となるため、決裁過程では手書きで追記・修正されたものを、部下がワードで打ち直すという極めて非効率な作業が生じている。</p> <p>(ii) テレワーク 現状では、殆ど普及しておらず、メール以外に、電話でのやりとりが必要になるため、利用しやすい制度の構築が必要。</p> <p>(iii) 部内会議 議題を設定せず、単に毎週、毎月情報共有を目的に、漫然と部内会議を行う部署も少なくなく、会議を開催することによる課員の拘束時間×人数だけの成果を生み出しているのかの意識も見られないことも多い。</p>	<p>(i) 決裁 電子決裁の早期普及が必要。また、確認作業は原則、電子データにおいて「見え消し修正」で行うようにする。また、円滑な事務処理から、書類形式については「ワード」に統一する。</p> <p>(ii) テレワーク 特に育児や介護など、家庭への配慮が必要な職員(男性、女性問わない)への活用を促す啓蒙活動を霞が関全体で行うべき。なお、テレワークを行う場合、遠隔メールだけでは不十分で、公用携帯貸与による電話での業務遂行実現も不可欠(制度の実効性を確保するための、制度設計を再考すべき)。</p> <p>(iii) 部内会議 会議時間は原則1時間を上限とする(それ以上要する場合は、必ず事前に申請して、会議管理側の許可を得るシステムとする)。また、必ず毎回「テーマ」を設け、その検討・成果につき、局幹部ないし適当な部署に報告することにする。</p>
2 電子決裁	電子決裁システムを使用しているが、非常に複雑。	誰でも簡単に使えるシステムへ改善するか、専門職員を配置すべき。
人事評価、任用、組織等		
3 多角的な人事評価	人事評価では、現在携わっている業務(目標を含む)のみを記載して、その達成度合を評価対象としており、異動前の経験が現在どのように活かされているのかを把握する機会が設けられていない。	積んできたキャリアが異動により消滅することのないよう、過去に携わった業務経験を活かすことを促す意味で、人事評価記録書に記載欄を設けてはどうか。
4 能力重視の人事	現状では、採用試験区分と年次による昇進・待遇の大部分が決まってしまう、新人事評価システムの導入による能力に基づいた差別化は非常に限定的。これにより、能力・意欲がある職員のモチベーション低下、能力・意欲が不十分な職員の安泰につながり、競争を通じた組織全体の活性化、生産性の向上を阻害している。また、短い期間かつ専門性が必ずしも配慮されない人事異動により、新規部署では素人同然の段階から業務を開始することになり、結果的に、(特に一、二年目の)業務効率・スピードや成果に影響が出る。	人事評価結果に加えて所属課室上司または人事課の推薦等により、昇級・待遇面で、採用試験区分によらない登用制度を霞が関全体で確立し、試験区分・年次だけにとらわれない真に能力のある職員の活用につなげる。また、人事異動についても、原則3~4年とし、特定分野で高い能力を発揮した職員については、可能な限り専門性に関連した部署への配置に配慮する点を制度化する。
5 人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ・職員の人材育成という観点があまりに低い。研修では法律、予算、税制といった行政官として必要なスキルを体系的に学ぶことはほとんどなく、職員は先輩の見よう見まねでそれらの知識やスキルを身につけなければならない。 ・特に総合職採用職員の場合、約2年ごとに様々な部署の異動を経ることとなるため、民間企業や諸外国政府の職員と比較して特定の分野に関する専門性を有する職員が極めて少ない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規採用職員研修に行政官としてのスキル(法律、予算、税制など)に関する講義を取り入れる。 ・民間企業を参考にOJT制度を設け、1年生職員に対する教育を徹底的に行う。先輩職員に対しても新人への指導法に関する研修を行う。 ・各府省において、職員の希望を考慮しながら専門分野に特化したキャリアパスの構築、人材育成を行う。 ・民間企業との人材登用を活性化させる。 ・業務に関連する通信教育や大学院の講義の受講を広く認め、そのための費用を一部補助する。資格の取得(語学や業務に関連するもの)を奨励し、昇進や昇給の条件とする。
6 柔軟な任用	女性職員の活躍と全ての職員のワークライフバランスを推進。	育児や介護等を一定期間行いたい管理職をその一定期間、減級し一般職とする。一定期間経過後は、元の管理職の級へ戻るようにする。その一定期間中、代わりに一般職から管理職へ昇級した職員は、元の一般職の級へ戻るといった、柔軟な任用を認めるべき。
7 省庁別組織・定員の管理	省庁毎に、役職毎の定員や組織数(局の数など)が定められているが、業務量を適切に考慮できていないのではないかと。例えば、局の新設などはスクラップアンドビルドが機械的に求められているが、時代の変遷と共に一部の省庁の役割が拡大することは往々にしてあるわけで、常にスクラップアンドビルドが求められるのは不合理。	全省庁が担う業務量について適切に把握し、業務量が多い省庁については、業務量の少ない省庁から定員や組織数を削り、その分を振り分けることで、全省庁で業務量に比した人員・体制を構築するという本来の役割をより積極的に果たすべき。これにより、残業時間などが平準化され、霞が関全体の業務改善につながるのではないかと。

同様の意見(件)

8	業務に応じた人員配置	国家公務員の組織新設・増員については、厳しい財政事情に鑑み、厳しい審査を受けることとなりますが、説明が通りやすい要求が認められ、必要な組織新設・増員が必ずしも認められないという現状があると認識しています。例えば、増員については新規性のある業務しか増員が認められず、業務の増加を理由とする増員が認められません。また、企画業務についての増員も認められませんが、各省庁またがりの政策が増え続け、そのフォローアップも行われる中で、これらのとりまとめを行う企画業務が増え続けており、長時間労働がなくなりません。組織についても同様に、目新しさがなければ、組織の新設ができません。また、課の数を増やさないとという制約の中で、課に準じるものや、中二階のポストばかりできて、業務効率が悪化する面があります。	本件は、単に国家公務員を今以上に増員してほしいという提案ではなく、必要などころに増員ができるように、配分のあり方を改善してほしいというものです。まず、それぞれの組織の業務量を見たと、業務量の増加に応じた増員ができるようにすべきと考えます。スクラップについても同様です。これをすべて査定当局でやるとなると、それこそ業務量の増加が見込まれますので、各省庁に、組織内の人員配置の裁量を認めることを提案します。	1
9	業務の引き継ぎ期間	異動が多い且つ引き継ぎ期間が無い。特に研修生や任期付き職員は、省のいろいろなシステムに慣れない中、前任がおらず周りも忙しい状況に置かれ戸惑うことも多いのが今の現状かと思えます。	前任、後任との引き継ぎ期間を少なくとも2週間程度設けることが必要と考えます。	
職場環境、健康等				
10	喫煙	喫煙のため、頻繁に離席する者もいる。	各階にある喫煙ルームを一箇所程度に集約する。その場合、周囲の目が届く場所に設置する。	1
11	介護、育児、メンタル不調等職員に係る職場連携の在り方	・現在介護、育児、メンタル不調の職員を職場復帰や異動等で着任させる場合、本人・連携する職員等で事前に分析等がされておらず、復帰してから業務の連携について話し合いをスタートしているケースがあり、職場関係が悪化し、過度に連携する職員に負担が壮大しているケースが見られる。 ・課題として異動の内示時期等の問題があり、打診してから着任までの期間が短かすぎる。	・着任前に十分に状況が把握でき、不測の事態があった場合の対応などシュミレーションできる期間の確保ができるような検討期間の確保が必要と思われる。	
12	がん患者への支援	昨年、がんによる病氣休職から職場復帰した。うつ病や育休・介護休暇取得者と比べて、時短勤務や特別休暇といった制度的支援がなく、有休を使って対処した。死ぬかも知れないのに、死亡の危険のない育児職員より冷遇されているように感じた。休職中にテレワークを利用したいと相談したが、対象外として利用できなかった。がん患者の就労支援が叫ばれる中で、制度的支援がない現状を改善すべき。	今後も勤労世代のがん患者が増えることが予測される中で、時短勤務、特別休暇、テレワークを導入し、体力面、経済面での支援をすべき。	
休暇、人事管理等				
13	まとまった休暇の取得	有給を使うように言われていても、せいぜい一週間程度しか休んでいない。	ヨーロッパのように2ヶ月休めるような仕組みを入れる。課長が2ヶ月休むなど上の人が長期休暇を取ると評価される等のシステムを導入する。	
14	フレックスタイム制	1.(昼食時の)休憩時間が12:00～13:00固定であることから、他省庁・他社と休憩時間が重なり 食堂・郵便局・銀行等に並ぶことになるため、効率的な時間の使い方ができない。(休憩時間が柔軟に使えと、食堂・郵便局等での勤務時間が少なく済む) 2.私自身、フレックスタイム制度を利用したいと思ったが、柔軟に使えないことから、現在利用は行っていない。柔軟に使えない理由としては、以下の要因があると考えている。 ・事前申請が数週間前であり、直前で用事などが入った場合にフレックスタイム適用ができない。フレックスタイムそのものを変更する際も、3日前でないと変更ができない。 ・フレックス制度を適用した職員がいる係で他の職員とフレックスタイム制度を利用する職員との勤務時間比較資料を新規作成・提出する手間が生じており、フレックスタイム制度を使いたくてもこのような手間を上同等にかけることになるため、二の足を踏んでしまう。 3.そもそも、現在の「フレックスタイム制度」は労働者自らが労働時間を決めることのできる制度ではなく、世間一般のフレックスタイム制度とは似て非なるものである。	1.に対しては、休憩時間も一定の範囲で決められるように設定してはどうか。(休憩時間が12:00～13:00固定である必然性はないと考える。)また、従前からの勤務制においても、ライフスタイルにあわせて休憩時間の開始・終了を変更できるようにできないか。 2.に対しては、そもそも、労働者が労働時間のある一定の勤務時間の範囲内で労働者自身のライフスタイルにあわせて労働者の自由で決めることができるのがフレックスタイム制度であると私は認識している。労働時間を変更したために業務支障等が出るのであれば、そのための人員を確保することが当然必要と考える。現行制度を前提にして考えるならば、柔軟なフレックスタイム制度にするために、事前申請の期限を短くする(前日まで、フレックスタイム適用を単位でできる)必要があるのではないかと考える。業務支障等を考慮する必要があり、どうしても資料を作成する必要が生じるのであれば、WebアプリやExcelマクロによる全省庁統一の支援ツールを作成してはどうか。 3.については、労働者自らが労働者自身の都合も加味して、他人に遮られる心配なく勤務時間を決められる制度にするべきであって、勤務時間を変えたために業務支障が出るのであれば、人員確保等必要な措置を取る必要があると考える。業務支障のために労働時間を労働者が決めることができない現在のフレックスタイム制度は、世間一般のフレックスタイム制度と似て非なるものであると考える。この制度に限ったことではないが、実態が世間と異なるにも関わらず言葉だけとって世間によいことをしているようなアピールをすることは、長期的にみて国家公務員として働きたいと思う人が減る要因(=国力が落ちる原因)のひとつになる他、国家公務員自身としても、国家公務員の待遇を悪化させているだけのように見えてしまうため、やめていただきたい。	

15	子の通級指導支援	去年から、我が子が、学習困難のため、通学している最寄りの小学校とは異なる遠方の小学校で毎週一度3時間ほど通級指導を受けている。遠方への通学なので、送迎のため車通学になり、またその通学には年次休暇を取得しているが取得には限りがあるため、後々行き詰まってしまい、我が子が通級指導自体を受けることが困難になる事が予想される。	現況の子の介護休暇などを、子供の通級指導に用いることの出来るような運用の変更をするか、あるいは新たに通級指導のための休暇制度の創設を切にしたいと願う。	
16	通勤時間の在り方・職住近接の推進について	現在の通勤手当のシステムでは、職住近接を目指すインセンティブが効いていない(遠ければ遠いほど通勤手当がつく一方で、家賃負担が軽くなる傾向があるので、近くに住もう／通勤時間を減らそうというインセンティブが働かない)。また、近距離通勤者に対しては、(官舎であろうと自分で用意した賃貸であろうと)災害担当職員などに自動的に振り分けられる傾向にある。	通勤手当については、通勤にかかる経費の多寡にかかわらず、一定金額の給付とするべき。(自分で用意して近場に住んでいる)近距離通勤者に対する差別的な対応をやめるべき。近距離通勤者に対してタスクを割り振るのであれば、その条件のもとで近場の官舎に入居させればよい。	
17	出勤簿	現状では、各職員は、毎日紙の出勤簿に押印する形をとっている。	紙の出勤簿への押印はやめ、ICカードで管理できるようにする。	1
18	超勤管理	・「女性の活躍推進企業データベース」には、民間企業のデータを掲載しているが、行政は掲載されていない。 ・また、各省内でも人事担当以外は、どの部局がどのくらいの残業をしているのか正確には把握していない。 データが共有されていなければ、何のために取り組むのか説得力にかける。 さらに、対外的な視線も働き方改革の促進には必要。	「女性の活躍推進企業データベース」に民間企業だけでなく国や地方自治体の役所も掲載するのはマスト。実態把握のため、出退勤管理の電子化もすすめないといけません。さらに、各省庁に対し、イントラネットに部局別の一か月あたりの残業時間を掲載するよう義務付けしてはいかがでしょうか。 その結果、残業時間が多い部局には、 ・業務の棚卸を強制させる ・それをイントラネットで報告させる ・その後、2〜3か月経っても残業時間が減らない場合、部局長・管理職の評価を下げる というようなフォローをシステム化してはいかがでしょうか。	
19	短時間勤務者への弾力的な人員サポート	現状、職員が育児休業となった場合は、代替りの人員が割り当てられることが一般的だが、育児等の理由から短時間勤務を行っている職員については、代替りの人員が充てられないため、周囲の職員に負担を生じさせることとなる。	短時間勤務者にも、弾力的に代替りとなる人員の割り当てを行うことによって、短時間勤務を選択しやすい環境を整える。	
20	常勤職員と非常勤職員の関係	現行では、常勤職員と非常勤職員とでは、給与面や休暇制度について差がある一方で、業務を非常勤職員に多くを頼っている場合があります。	正規職員と非常勤職員という働き方の差がある以上、常勤職員が主導権を持ち、非常勤職員を監督できるような自覚と責任を持つことが重要だと考えます。 そのためには、非常勤職員が担当している業務も把握するべきで、把握するための知識を十分に得る心がけが必要です。改善策としては、職員交代時には入念な引き継ぎを行うこと、スキル向上のための研修が多数行われているので、嫌悪感を持たずに参加し、知識向上に努めることが挙げられます。	1
21	代替職員登録制度の創設	現状でも、育児休暇や病気休職などで長期の休暇を取得した職員がいる場合、各部局で代替職員を公募して業務を肩代わりさせることがあるが、その都度公募をかける必要がある上に、2〜3ヶ月程度の比較的短期の休暇の場合、代替職員を雇わない場合が多い。 しかしこれでは、仕事に穴が空く事を嫌って男性職員が育児休暇を取得する事を躊躇ってしまう恐れすらある。一方で、その都度代替職員を雇うとなれば、採用担当者の負担が増えてしまうというデメリットがある。	人事院、あるいは各省庁の人事課であらかじめ代替職員として働く事を希望する人を登録させ、欠員が出たら速やかに登録されている人を代替職員として雇用する制度を導入してはどうか。 登録にあたって登録試験(筆記・面接、過去の公務経験での評価など)を実施し、合格者のみを登録するようにすればある程度の水準の職員を確保できるし、また、速やかな代替職員の確保が可能となり、仕事の穴が小さくなれば男性職員の育児休暇取得も増加するのではないかと。 登録希望者としては、公務員浪人、或いは育児や介護などで退職した元公務員といった層を想定しているが、前者であれば将来公務員試験に合格し採用された時に即戦力となる事が期待できるし、後者であれば以前の行政経験が仕事に役立つ事も期待できる。	
22	ポスト・シェアリングの導入	・特に女性について、育児期間中は、国会質疑対応や長時間勤務が不可となるため、バックオフィスやルーティン業務(政策の企画立案を行う係であっても、その意思決定に参画しない又は主に制度運用を担うポストを含む。)に配置されることがある。 ・いわゆるマミートラックに乗った人事異動を繰り返すことにより、キャリア形成や能力開発の機会を逸することになると考えられ、その結果、マミートラックに乗った者と乗らなかった者では、職務経験及び能力開発に差が現れ、将来的に配置されるポストに差が生じる。 ・こうした任用は、「本人の希望によるもの」との見方もあるが、仮に、政策形成の第一線を担いながらも、仕事と家庭の両立を図ることができるのであれば、それでもなお、子を持つ職員が従来通りのキャリアを希望するのか、政策の企画立案を行うポストを希望するのか、本人の選択に委ねることが可能となる。	<あるべき姿> ・育児を担う職員であっても、第一線の業務を離れずに、キャリア形成及び能力開発を諦めない職場を作る。 ・これにより、中堅・幹部職員の層に多様性が生まれ、その結果、若手に限らず中堅・幹部職員の誰もが、より高い政策イノベーションの達成に貢献できるようになり、「一億総活躍社会」の実現につながる。 ・一方、若手職員においても、グラス・シーリングに囚われることなく、長期的なビジョンを持ったキャリア形成及び能力開発を図ることができる。 <改善策> ・例えば、育児を担う職員が、一つのポストを二人でシェアすることにより、第一線の業務を離れることなく、キャリアの構築を図ることができる。シェアの方法としては、一日を二人に分けるという方法もあるが、週の半分ずつ出勤するという方法もある。	

23	全職員を対象としたリーダーシップ能力の開発	<p>・前提：一般職の若手職員を対象とした、全府省的なリーダーシップ研修がない。</p> <p>・一人で政策を練るよりも、複数の者が議論に参画することにより、政策は洗練されていく。しかしながら、若手職員や下位の職位に属する職員は、課内・係内議論の場で、積極的に発言し、議論をファシリテート（アイデア出し、質問、議論のまとめ等）する訓練をしていないため、そうした場での自らの役割を認識していないことがある。</p> <p>・その結果、恒常的に少人数による発案に頼ることになるため、組織としての政策形成能力が制限されている状態となる。</p>	<p><あるべき姿></p> <ul style="list-style-type: none"> ・どの職員も、課内・係内の政策形成に貢献することが求められている。そのためには、議論の場で何が必要かを考え、積極的に上司を補佐していく「気づき」が必要。 ・限られた一部の職員ではなく、全ての職員が能力を向上させ、自らも行政運営を担う主役であるという意識を持つことが肝要。 <p><改善策></p> <ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップ能力とは、リーダーのためのものではなく、全職員のためのものである。リーダーシップ研修を通じて、 <ul style="list-style-type: none"> ○リーダーの役割 ○リーダーが何を考えているか ○リーダーをどのように補佐すべきか ○リーダーの職位にいない者が、チーム内でのリーダーシップをどのように発揮するか 等を学ぶことができる。 ・一般職職員においては、局や省独自の研修が無い限り、係員のうちに研修を設けていないのではないかと。人事院公務員研修所において、行政研修（係員級特別課程）が実施されているが、当該研修の選抜者の受講時期は、係長昇任直前である。したがって、入省後2～3年頃に、全職員を対象とした、あらゆる職務能力の下地となるような研修（リーダーシップ等）を設けてはどうか。
	その他		
24	予算の使い切りをやめる	年度内に予算を使い切るため、年度末に無駄な海外出張等の不要な予算執行が散見される。翌年の予算が減額されることが懸念されるため無理に執行する傾向があることが問題。	明らかに使い切るための予算執行はやめるべき。年度末に余った予算を返納する際に各省の架空口座に積み立てる。その架空口座の累積金額を翌年度以降、機構定員要求や予算要求でプラス評価とするなど活用できるようにする。翌年度以降に失うものがなく別の形で帰ってくることをインセンティブとすることによって、無駄に使い切ることをやめさせるのと同時に、省全体としての効果的な人員配置を考えるようになる。
25	計画の乱立	内閣官房や内閣府が取りまとめを行うものが典型的なのですが、政府レベルでの〇〇計画とか〇〇プランの数が非常に多いと感じています。1つ1つの意義自体は否定できませんが、類似するものが多すぎると感じています。法定のものもあるでしょうし、官邸の意向が強いものもあると思いますが、一度作り始めたこの種の計画は、事務レベルでやめることが困難であると思います。計画を作成するたびに、各省で計画に載せる施策を検討し、工程表を作り、予算調べがあって、フォローアップがあります。同じようなことをするのに時間を取られて、業務効率が悪化していると考えます。	似たような計画を統合する、必要性が低下した（「なくなった」ではない）はやめる。その手段として、政府計画の数の上限を定め、議員立法も含めて新しい〇〇計画を作るようになった場合には、何かひとつやめることとしてはいかがでしょうか。特に、内閣官房や内閣府においては、その内部において調整をすれば、この種の事務を増やすことが防止できると考えます。
26	内閣官房・内閣府の組織見直し	時の政権の意向等を受けて、内閣官房・内閣府にさまざまな組織が新設され、そのたびに各省の業務が増加します。先般、与党により、スリム化が図られましたが、依然として縮小・廃止の余地があると考えます。	内閣官房・内閣府の組織のうち、必要性が低下したものを廃止・縮小すべきと考えます。組織の数の上限を定め、スクラップ・アンド・ビルドするの一案です。