

参 考 資 料

- 1 一般職国家公務員と民間労働者のフレックスタイム制及び休憩時間の対比表・・・1
- 2 一般職国家公務員のフレックスタイム制の改正経緯・・・・・・・・・・・・・・2
- 3 公務員のフレックスタイム制に関する近年の主な国会会議録・・・・・・・・・・・・4
- 4 一般職国家公務員のフレックスタイム制の利用状況調査結果（令和3年10月時点）
・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・10
- 5 一般職国家公務員のフレックスタイム制に関する苦情相談事例・・・・・・・・・・・・11
- 6 フレックスタイム制に関する先進的民間企業ヒアリング結果・・・・・・・・・・・・12
- 7 公務におけるフレックスタイム制等の国際比較・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・13
- 8 カラフルな公務を目指して―誰もが貢献できる持続的な職場へ―（令和4年4月28日
“人人若手”未来の公務を考える若手チーム）・・・・・・・・・・・・・・14

【参考資料1】

一般職国家公務員と民間労働者のフレックスタイム制及び休憩時間の対比表

対象	一般職の国家公務員					民間労働者
	一般	研究職	専門スタッフ職	矯正医官	育児・介護を行う職員等	
単位期間／清算期間	4週間	4週間	4週間	4週間	1～4週間	最長3か月 (労使協定事項)
勤務時間の設定方法・期限	申告に基づく各省各庁の長による割振り (できる限り1週間前まで)	申告に基づく各省各庁の長による割振り (できる限り1週間前まで)	申告に基づく各省各庁の長による割振り (できる限り1週間前まで)	申告に基づく各省各庁の長による割振り (できる限り1週間前まで)	申告に基づく各省各庁の長による割振り (前日まで)	労働者が自主的に決定
コアタイム	毎日 5時間 (9時～16時)	週1日以上 2時間～4時間30分 (9時～16時)	毎日(週1日とすること可) 2時間～4時間30分 (9時～16時)	毎日 2時間 (9時～16時)	毎日(週1日は免除可) 2時間～4時間30分 (9時～16時)	任意 (労使協定事項)
週休日	土日	土日	土日	土日	土日+週1日も可	週1日以上
フレキシブルタイム	7時～22時	7時～22時 ※特例あり	7時～22時	7時～22時	7時～22時	任意 (労使協定事項)
休憩時間	連続勤務時間方式 おおむね4時間ごとに 30分以上 ※特例あり	連続勤務時間方式 おおむね4時間ごとに 30分以上 ※特例あり	連続勤務時間方式 おおむね4時間ごとに 30分以上 ※特例あり	連続勤務時間方式 おおむね4時間ごとに 30分以上 ※特例あり	連続勤務時間方式 おおむね4時間ごとに 30分以上 ※特例あり	総量規制 (置き方の規制はない) 労働時間が6時間超の場合 45分以上 8時間超の場合 60分以上
最短勤務時間数	6時間	2時間	4時間 (2時間とすること可)	2時間	4時間 (週1日は免除可)	特段の定めなし

一般職国家公務員のフレックスタイム制の改正経緯

平成5年4月1日 研究職職員等への導入

民間事業所におけるフレックスタイム制の導入状況、公務における職務内容や勤務の実態等を踏まえ、研究職職員等については、固定的・一律的な勤務時間によるよりも、勤務等の実態に応じて弾力的、効率的な勤務時間の配分を許容することが、研究成果の向上や総実勤務時間の短縮等の面で大きな効果が期待できるとして、公務において初めて、研究職職員等についてフレックスタイム制を導入

(現行の研究職職員等のフレックスタイム制と異なり、適用対象は試験研究機関等に勤務する者に限定、コアタイムは毎日10時～15時(休憩時間を除く)、フレキシブルタイムは7時～22時)

平成9年1月1日 研究職職員等についての弾力化

研究活動の活性化を図り、国際的な競争力を持つ研究者を創出するためには、より自由な研究環境の整備を図ることが必要であり、このためには、研究職職員等の勤務時間の選択の幅を広げることが適当であるとして、研究職職員等のフレックスタイム制の弾力化を措置(コアタイムの短縮、フレキシブルタイムの延長の特例、一日の最低勤務時間の設定等を措置)

平成20年4月1日 専門スタッフ職職員への適用拡大

平成20年4月に新設された専門スタッフ職俸給表の適用を受ける職員については、調査、研究等の業務を自律的に行うこと及びそれらの業務を集中的・継続的に行う必要がある場合があることを踏まえ、弾力的に勤務時間を設定することが適当であるとして、フレックスタイム制の適用対象に専門スタッフ職職員を追加

あわせて、調査研究業務に従事する研究職俸給表適用職員も適用対象に追加

平成27年12月1日 矯正医官への適用拡大

矯正医官については、その知識及び技能の維持向上を図るため、公務として、病院、大学等における診察の立会い、症例の調査研究等、矯正施設内における医療に関する調査研究を行う場合があり、このような場合には主体的かつ継続的・集中的に業務を行うことを可能にすることで公務能率の向上に資すると考えられるとして、フレックスタイム制の適用対象に矯正医官を追加

平成28年4月1日 原則として全ての職員への適用拡大

育児・介護を行う職員についてより柔軟な仕組みを措置

職員に柔軟で多様な勤務形態の選択肢を用意することは、職員がその能力を十分に発揮し、高い士気をもって効率的に勤務できる環境を整備することとなり、ひいては、公務能率の一層の向上にも資すること、ワーク・ライフ・バランスの実現が求められている中で、柔軟な勤務形態を導入し、働きやすい環境を整備することは、職員の仕事と育児や介護等との両立を推進するとともに、人材確保にも資することから、原則として全ての職員を対象にフレックスタイム制を拡充

また、育児又は介護を行う職員が育児や介護の時間を適切に確保できるよう支援するため、これらの職員のフレックスタイム制はより柔軟な勤務形態となる仕組みを措置

公務員のフレックスタイム制に関する近年の主な国会会議録

令和元年10月30日 衆議院厚生労働委員会（抄）

○藤田委員（略）

次に、議題を移りまして、地方公務員の変形労働制について少しお話を聞きたいと思えます。

ちょっとこの所管は総務省になりますけれども、私の選挙区の地元が、寝屋川市というところがございまして、寝屋川市では、この十月から全国初でコアタイムなしのフレックス、いわゆるフレックス制度を導入いたしました。これは、制度としては労働基準法三十二条の二の一カ月の変形労働制の仕組みの中で運用されているものですが、皆さんにはわかりやすくフレックスという名前で、寝屋川版フレックスというような形で運用されています。

これは、いろいろ私も市長又は関係部署に、市役所の人に聞いたんですけども、かなり成功確率が高い、非常に政策効果の高い取組なんじゃないかなというふうに思っています。その効果としては、一つは、例年に比べて、職員になる応募者が十倍ぐらいにふえたというのも一つインパクトとしてありまして、これはおもしろい取組だなというふうに思っています。

ちょっと紹介させてもらおうと、コアタイムをつくらないということは、中抜けもできる、午後からの出勤もオーケー。その清算期間を一カ月以内にして、原則的には勝手に残業しない。残業するときは、希望残業制度というのを相互補完性の観点から政策として組み合わせて、若いうちにいっぱい働きたいという人は、希望残業制度を取り入れて残業することも許される。こういう働き方の自由度をかなり上げているというのが今回の取組です。

これがどこまでの効果が出るかというのは、今月始まったところですからまだ検証できる段階ではありませんが、職員のモチベーションをいろいろヒアリングしても、非常に高い。なので、これは全国的に成功事例になる可能性があるので追いかけていたんですが、その中で、地方公務員に関しては、さっきの三十二条の三項、四項にフレックスと一年間の変形労働制というのがありまして、これは除外になっています。

つまり、フレックスに関しては、民間企業はこの四月から清算期間が一カ月から三カ月まで延びています。つまり、より柔軟度の高いフレックスの組み方、労働時間の組み方ができるように運用できるようになっています。しかしながら、地方公務員の場合は残念ながら一カ月という形の運用しかできないということで、これはぜひちょっと延ばすような運用を法改正の中でやってほしいというのは、私も思うし、地元の要望でもございます。これをちょっと見解をいただけますか。

○大村政府参考人 お答えいたします。

地方公務員における働き方改革は重要な課題でございまして、適切な勤務形態を用意することは公務能率の向上に資するものと認識をいたしております。一方で、公務における勤務時間は住民の皆様々に適切な行政サービスを提供することが必要でございまして、そのための公務運営の体制を確保する必要がございます。

そうした中で、地方公務員の勤務時間につきましては国家公務員に準拠して定めることを原則としておりまして、これに適合するよう、御指摘のとおり、労働基準法の一部の規定は適用が除外されているところでございます。

例えば、一年単位の変形労働時間制につきましては、国における運用と同様、地方公務員に一般的に適用することは行っておりませんで、適用が除外されております。また、フレックスタイム制の清算期間につきましても、国家公務員に関して業務計画の適切な遂行のため四週間に限っていることに準じて、地方公務員につきましても一カ月単位の変形労働時間制の枠内で運用することといたしております。

今後、国における変形労働時間制度等についての検討の進捗ですとか、地方公共団体における実際の利用状況、民間の状況などを踏まえながら、そのあり方を検討していくべきものと受けとめております。

○藤田委員 ありがとうございます。

今のお話は聞きました。それは官僚答弁では仕方がないかなと思うので加藤大臣に聞きたいんですけども、働き方改革というのは、民間企業だけでなく、公務員も、それから教員も含めて、やはり労働市場全体で考えていかないといけない問題であるという認識から、これはちょっと比較対象として、先般閣議決定されました公立教員の変形労働制、一年間の変形労働制を導入するという~~こと~~で文科の方で審議されていきますが、公立教員の方は、今ブラックと言われていて、一年間の変形労働制にして夏休みにまとめどりをして帳尻を合わせようという、どちらかというとながティブな発想から始まった変形労働制、これを進めぬと帳尻が合わない、こういうことなんですよ。

ちなみに、言っておきますけれども、私は、ステップとしては一年間の変形労働制を教員に適用するのは賛成の方です。まだ多く、これは文科省にちょっと乗り込んで、こっちもがんがんやりたいんですけども、きょうはやりませんけれども、賛成の立場です、ステップとしては。

一方で、同じ公務員で、例えば市役所の職員は、ある程度部署で、そして季節で、仕事のいわゆる季節変動というのが読めます。特に民間企業よりも読みやすい。ということは、変形労働制の使い方を、柔軟度を上げる方がより効果的ですし、これはコストにも影響してきます。いわゆるコスト・パイ・パフォーマンスで、どれだけの人件費でどれだけ~~の~~業務量をこなせるかということの、いわゆるパフォーマンスを上げるための工夫の一つとして、私は、選択的に、地方自治体が自主的にそれを導入するとかしないかということを選択できるような幅をやることこそが、お金をばらまくよりも権限を持って創意工夫してもらおうというのが、これが地方分権の本来のあり方であるというふうに思うんです。

そういう観点から、教員はちょっとながティブなことの発想から、いわゆる一年間の変形労働制はもう進めちゃいますよと。でも、地方公務員で、市役所の皆さんで、もうちょっと柔軟度が高かったらという課題が今上がってきている中でこれが一カ月のまま据え置かれるというのは、私は、ちょっと制度的には設計思想がおかしいなというふうに思います。その辺、働き方改革全体を俯瞰する立場として、加藤大臣から一言いただきたいと思います。

○加藤国務大臣 一年単位の変形労働時間制は、休日の増加による労働者のゆとりの創造、時間外・休日労働の減少による総労働時間の短縮を実現するため、一カ月を超える一年以内の期間を平均して、一週間当たりの労働時間が四十時間を超えないことを条件として、業務の繁閑に応じ労働配分ができる、そういう制度を認める。これは平成五年につくられて、実際に制度を入れるか入れないかは労使の協定の締結を踏まえて決める、まさにそれぞれの現場現場において決めていただく、こういう仕組みになっているわけでありませう。

ただ、地方公務員についてはこれは地方公務員法で適用除外になって、今回、適用除外のうち一部をもう一回除外するからできるようにするというのが、今御指摘のあった学校教員の対応ということでありませう。

では、それを更にどう広げるのかについては、これは私どもというよりは、地方行政の現場によく精通しておられる、あるいは所管されております総務省においてそれぞれの地域の御意見も踏まえながらお考えいただく、御判断いただくべきものというふうに考えております。

○藤田委員 まあ所管的にはそうなんですけれども、働き方改革という意味で、やはりより柔軟な、そしていろいろな家庭環境を抱えた方が働きやすいという意味では、選択的に、組合せに多様性を

持たせるというのが、私は働き方改革の一番コアかなと思いますので。

やはり、総務省の人と話していたら、一カ月、これは三カ月のフレックスができるようにしてほしいなという話がありますよということをやったら、まず一カ月の変形労働制でもなかなか導入事例は少ない、それが少ないのなら三カ月もどうかかなというのは、まあ人情としてはわかりますけれども、これは制度設計としては僕は間違っていると思いますね。

なぜなら、一カ月の幅だったら効果は少ないけれども、三カ月だったら大きく効果が出る。そして、いろいろな市町村がチャレンジできて、成功事例が生まれて、そうしたら、いろいろなところが取り組むと思いますよ。だから、その柔軟度をいかに広げるかということをや、制度設計をする側の人間はやはり考えないといけない問題じゃないかなというふうに思いますので、所管は違うのはわかっていますけれども、働き方改革全体を旗振り役として牽引される加藤大臣でありますから、ぜひ頭に入れていただいて、総合的に考えていただけたらと思います。

(略)

平成29年2月23日 衆議院予算委員会第五分科会（抄）

○宮本（徹）分科員 （略）

ハンセン療養所の場合は、医師募集のパンフレットを出していますよ、でも給与面は書けないわけですね、書かれていないということになっております。それをアピールできないという面があるのは間違いないというふうに思います。

同じように医師不足で苦勞されているものに法務省の矯正医官があつたと思いますが、矯正医官の場合は、御存じのとおり、法律も改正して、フレックスタイム制だとか、あとは兼業、ほかの仕事もできるようにするという改善もして、いろいろな工夫をして対応しているわけですよ。ただ、療養所の場合は、フレックスタイムだとか兼業なんてできないですよ、当直もやらなきゃいけないですし、入所者の皆さんの責任を負わなきゃいけないわけですから。

(略)

平成28年11月24日 参議院法務委員会（抄）

○真山勇一君 （略）

女性に是非活躍していただきたい、そうした思いは皆さん同じだと思うんですけども、やっぱりそのためにはそのバックアップ体制が取れなければ進めていくことはできないし、それから、やはり一人一人のワーク・ライフ・バランスであるとか、あるいはフレックスタイムですね、フレックスタイムなんかをもっと導入されてもいいんじゃないかというふうに思うんですね。

今日も、今朝は雪降りました。朝の通勤ラッシュ、乱れているというニュースが伝えられていましたけれども、やっぱりそうした、何というんですか、混んだ時間に例えば妊娠されている女性の方が乗るといのは本当に大変なことだと思ふし、フレックスタイムというのをもっと大胆にやればやっつけていけるんじゃないかなというふうに思うんですね。時間を早める、そして早く帰る、遅くする、そして少し遅めまで働くという、そういうことがあってもいいんじゃないかと思ふ。

(略)

平成28年3月9日 参議院議院運営委員会（抄）

○大沼みずほ君（略）

（略）仕事と育児、介護の両立支援の推進に御尽力されてきたと承知しております。

先ほどもお話が出ましたが、この四月からフレックスタイム制の拡充ということが図られると思いますが、制度を利用する方にとっては非常にいいことだと思いますが、逆にしわ寄せの来る職員というのも当然出てくるかと思えます。お互いさまの精神というのは非常に大事ではありますが、今、特に先ほど出たように、若い方がどんどん職員として少なくなってくる中で、また子育て世帯も三十代、四十代が多いということがございます。

そんな中で、そうする職員同士のあつれき等も少し懸念されるところがございますが、そのようなことに関するケアなども重要と考えておりますが、お考えをお聞かせいただければと思えます。

平成28年1月13日 衆議院内閣委員会（抄）

○古本委員（略）今回のこのフレックスというのは、民間でいえばもう周回おくれですよ。とっくの昔に制度は入っています。この制度の成否の鍵を握るのは、評価制度とのリンケージだと思えます。

職場でA4一枚の書類を書く企画業務に携わっている役職員を想定しましょう。あるいは、国会の答弁でもいいですよ。国会の答弁を書く役職員でもいいです。答弁一枚あるいは企画書一枚を書くのに長時間労働で深夜まで残業して、局長に評価してもらいたい一心から、各職員、素晴らしいと思えますよ。審議官に評価してもらいたい。それはそうでしょう、サラリーマンですから。

でも、一方で、在宅で、テレワークで、お子さんが熱が出たので急遽年休をとって、それで夜メールで送ってきて、一枚企画書を書く。そっちの方が非常に効率よく、しかも紙の質も高いとしたら、どっちの方が能力が高いですか。

机にしがみついて長時間勤務によってA4一枚仕上げるのと、たとえ在宅でも、A4一枚、子育て、看護しながら、メールで、ファクスで送ってくる職員、どっちがいいですか、能力が高いか。

○江畑政府参考人 一概に比較をするということはなかなか難しいかもしれませんが、投入した労力とその成果をあわせて考えた場合に、投入した労力に比べて成果が高いということであれば、そちらの方が評価が高いというふうに考えております。

○古本委員 人事局、評価基準というのは働いた時間の長短ですか。時間の長さというのは評価の基準になるんですか。

○三輪政府参考人 人事評価は能力評価それから業績評価でございますけれども、働いた時間の長短というものが直接人事評価につながるものではございません。

○古本委員 大変いい答弁だと思いますね。

執行機関は別ですよ。国税庁だとか税関とか、ああいうのは全く別ですけども、これからは、企画立案に携わっている人はできるだけ早く帰って子育て参加するぐらいの働き方改革をすれば、実は超勤の一千五百億の縮減なんて、サービス残業をやろう、みんな歯を食いしばろうと言っているんじゃないですよ。本当に五時に帰ればいいと思うんですよ。

仕事の仕事をつくっている。組織の数だけ仕事をつくっている。したがって、組織の改廃、さら

には上司とのコミュニケーション、目標の設定、根本的に見直さないと、このフレックスはうまくいかないと思いますよ。相変わらず、二時、三時まで、夜中まで机にしがみついて書類を書いている職員が頑張っている。そして、子育てがありますからといって五時に帰っていった職員は何だ、あいつはのんきだなと。これがある限り、このフレックスはうまくいかないと思いますね。

ぜひ象徴的な人事も含めてやっていただきたいと思うんですけれども、労働時間の長さとその超過勤務というのはいたずらに削ったってサービス残業になりかねませんから、仕事の改廃を先にやるべきだと思うんですね。恐らく大臣とその辺の問題意識は一致していると思うので、済みません、段取りが悪くて残りが少なくなってきたので、ちょっと事実関係でもう一言言っていただきたい。

フレックスでコアタイム二時間を今回提案ですけれども、総武線に揺られて、山手線に揺られて、赤ちゃんを抱いて登庁するのが大変だと言っているんですから、この二時間のコアタイムは、コアレスフレックスも場合によっては認めるということでいいですね。登庁しなくてもいいということを約束してください。

○江畑政府参考人 お答えいたします。

フレックスタイム制におきますコアタイムは、適切な公務運営を確保するため、職員は必ず勤務しなければならない時間帯として設けているものでございますので、育児、介護を行う職員についても、公務運営の確保の観点から、設定することが必要であるというふうに考えております。

しかしながら、コアタイム時間帯の間でありましても、その時間帯に在宅勤務を行わせることが適当と各省各庁の長が判断される場合には、その時間帯に在宅勤務を命ずることは可能であるというふうに考えております。

○古本委員 心強いですね。ぜひそれを各省の官房に指示をして、そういう働き方をみんなやってみればいいと思いますよ。そうしたら、机にしがみついていることが仕事ではないんだという、新しい公務部門の働き方になると思いますね。

(略)

(略)

○島津委員 (略)

本法案に含まれているフレックスタイム制の問題にかかわってお聞きしたいと思います。

まず聞きたいのは、何のためのフレックスタイム制なのか、端的にお答えください。

○三輪政府参考人 職場において、男女ともに、ワーク・ライフ・バランスを推進して、柔軟で多様な働き方によって、育児、介護を抱える方も含めて、全ての人がそれぞれの状況に応じて働き続けられるような仕組みへの転換を図ることは官民共通の課題であるというふうに認識をいたしております。

今般、フレックスタイム制を拡充することによりまして、柔軟で多様な勤務形態の選択肢を用意して、職員がその能力を十分に発揮し、高い意識を持って効率的に勤務できる環境を整備して、公務能率の向上、人材の確保にも資するということを目指すものでございます。

○島津委員 確認しておきたいんですけれども、法案では、フレックス制度の導入によって、勤務時間の割り振りの際に、希望者本人の申告に基づいて個人単位に適用される、こうなっています。

そうすると、本人の意思に反してフレックス勤務時間の割り振りを押しつけることはないという理解でいいんでしょうね。これは確認です。

○三輪政府参考人 フレックスタイム制は、公務の運営に支障がないと認める場合に、職員の申告を経て勤務時間を割り振るとい制度でございます。職員が申告を行わないのに、各省各庁の長が一方的に割り振りを行うということはできないものでございます。

○島津委員 できないということでした。

ただ、職場で強制がある、こういうことが今後出てくる可能性もあるんですけれども、その場合には、違法だから厳しく是正していただきたいと思ひます。

本人が希望してということ適用されるわけですけれども、今答弁にあったように、公務の運営に支障がある場合、希望どおりの勤務時間にはならないわけです。法案の趣旨から見て、なるべく希望がかなえられることが望ましいんですけれども、現実にはやはり厳しい状況があると思うんです。なぜなら、長時間労働をしなければ業務をこなせない、こういう実態があるからです。

(略)

【参考資料4】

一般職国家公務員のフレックスタイム制の利用状況調査結果(令和3年10月時点)

府省名	合計			本府省			本府省以外		
	計	一般	育・介	計	一般	育・介	計	一般	育・介
全体	7.7%	6.8%	0.9%	10.0%	8.3%	1.7%	7.2%	6.4%	0.7%
会計検査院	15.6%	12.8%	2.8%	15.6%	12.8%	2.8%	-	-	-
人事院	63.4%	59.7%	3.7%	65.1%	60.5%	4.6%	59.6%	57.9%	1.6%
内閣官房	12.2%	11.3%	1.0%	12.2%	11.3%	1.0%	-	-	-
内閣法制局	1.2%	0.0%	1.2%	1.2%	0.0%	1.2%	-	-	-
内閣府	8.5%	7.7%	0.8%	7.2%	6.4%	0.8%	10.8%	9.9%	0.9%
宮内庁	4.4%	4.1%	0.3%	4.8%	4.6%	0.1%	1.1%	0.0%	1.1%
公正取引委員会	59.0%	51.5%	7.5%	61.6%	52.8%	8.8%	49.4%	46.9%	2.5%
警察庁	1.9%	1.8%	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%	2.9%	2.7%	0.2%
個人情報保護委員会	1.5%	1.5%	0.0%	1.5%	1.5%	0.0%	-	-	-
金融庁	72.5%	70.6%	1.9%	72.5%	70.6%	1.9%	-	-	-
消費者庁	7.2%	4.7%	2.5%	7.2%	4.7%	2.5%	-	-	-
カジノ管理委員会	24.8%	24.8%	0.0%	24.8%	24.8%	0.0%	-	-	-
デジタル庁	0.3%	0.0%	0.3%	0.3%	0.0%	0.3%	-	-	-
復興庁	61.5%	60.9%	0.7%	78.7%	77.8%	1.0%	24.7%	24.7%	0.0%
総務省	2.9%	2.1%	0.8%	2.6%	1.6%	1.0%	3.3%	2.7%	0.6%
公害等調整委員会	12.8%	12.8%	0.0%	12.8%	12.8%	0.0%	-	-	-
消防庁	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
法務省	1.4%	1.2%	0.2%	0.3%	0.1%	0.1%	1.4%	1.2%	0.2%
出入国在留管理庁	1.3%	0.7%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	1.5%	0.8%	0.7%
公安審査委員会	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	-	-	-
公安調査庁	1.3%	0.2%	1.1%	0.3%	0.0%	0.3%	1.6%	0.3%	1.3%
外務省	6.6%	4.2%	2.4%	6.3%	4.1%	2.3%	50.0%	25.0%	25.0%
財務省	16.6%	14.2%	2.4%	5.8%	4.8%	1.0%	18.3%	15.7%	2.7%
国税庁	5.6%	5.2%	0.4%	46.8%	46.4%	0.4%	4.8%	4.4%	0.4%
文部科学省									
スポーツ庁	3.1%	2.2%	1.0%	2.7%	1.6%	1.1%	7.7%	7.7%	0.0%
文化庁									
厚生労働省									
中央労働委員会	3.8%	3.2%	0.5%	1.9%	1.0%	0.9%	4.1%	3.6%	0.5%
農林水産省	8.1%	6.9%	1.2%	1.5%	0.7%	0.8%	10.6%	9.2%	1.4%
林野庁	11.3%	10.1%	1.2%	0.8%	0.3%	0.5%	12.9%	11.5%	1.4%
水産庁	2.0%	1.1%	0.9%	2.0%	1.0%	1.0%	2.1%	1.4%	0.7%
経済産業省	5.7%	3.6%	2.1%	5.0%	2.5%	2.5%	6.7%	5.1%	1.5%
資源エネルギー庁	1.6%	0.7%	0.9%	1.6%	0.7%	0.9%	-	-	-
特許庁	22.3%	12.7%	9.6%	22.3%	12.7%	9.6%	-	-	-
中小企業庁	1.6%	1.6%	0.0%	1.6%	1.6%	0.0%	-	-	-
国土交通省	13.6%	12.5%	1.1%	4.3%	3.4%	0.8%	14.9%	13.8%	1.2%
観光庁	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	-	-	-
気象庁	12.0%	10.4%	1.5%	7.3%	4.9%	2.4%	14.3%	13.2%	1.1%
運輸安全委員会	9.4%	8.8%	0.6%	9.4%	8.8%	0.6%	-	-	-
海上保安庁	1.1%	0.6%	0.5%	0.9%	0.4%	0.4%	1.2%	0.6%	0.5%
環境省	7.6%	6.2%	1.4%	1.4%	0.1%	1.3%	12.8%	11.4%	1.4%
原子力規制委員会	3.9%	3.1%	0.8%	3.8%	2.9%	0.8%	6.7%	6.7%	0.0%
防衛省	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	-	-	-

(注1)令和3年10月1日時点の常勤職員(育児短時間勤務職員等及び休職・休業中等の定員外職員を除く。)の状況を把握したもの。

(注2)外務省の在外公館については調査対象としていない。

一般職国家公務員のフレックスタイム制に関する苦情相談事例

(事例1)

私は、現在、頻繁に通院する必要があるが生じているが、病院に指定された時刻に通院しようとする、フレックスタイム制のコアタイムの時間帯と重なってしまっていることから、休暇を使用して対応している。

育児・介護を行う職員のフレックスタイム制では、コアタイムが最短で2時間とされているが、私のような事例についても適用対象とすることはできないか。例えば、コアタイムを午前中のみとし、午後に長めの休憩時間を設定して、この休憩時間中に通院し、夕方から勤務を再開するということが可能にして、休暇を使用せずに仕事を続けることはできないか。

(事例2)

私は、交替制等勤務職員であり、現在、育児時間（小学校就学前の子を養育するために1日2時間まで勤務しないことができる）を取得している。この子が来年から小学校に就学することから、育児時間を取得できなくなり、子の登校時刻よりも早く出勤せざるを得なくなってしまう。妻の出勤時間も朝早く、親族の支援を受けることも困難であるため、このままでは私か妻が退職しなければならないかもしれない。

小学生の子を養育するための両立支援制度の一つとして、育児を行う職員のフレックスタイム制があるが、フレックスタイム制は交替制等勤務職員が適用除外とされている。交替制等勤務職員についてフレックスタイム制を適用させることはできないのか。

フレックスタイム制に関する先進的民間企業ヒアリング結果

	味の素株式会社		東日本旅客鉄道株式会社			ユニ・チャーム株式会社	株式会社リコー	本田技研工業株式会社	
	製造業		運輸業			製造業	製造業	製造業	
(1)フレックスタイム制が可能な従業員の範囲	主に生産ラインに従事する従業員以外の全従業員		企画部門では、コアタイムを設けないフレックスタイム制が導入されている(対象は全員)。現業機関でも2020年7月以降フレキシブルタイム制を拡大し、2022年4月には全現業機関で導入された(対象は業務内容により範囲を限定)。			スタッフ部門の一般社員	全従業員(ただし、部署や個人事情により他の勤務形態が相応しい場合は交替制勤務、シフト勤務、変形労働時間制等を適用)	工場のライン業務に従事する従業員を除いてすべての従業員が対象。	
(2)フレックスタイム制利用者の状況(令和3年11月時点の状況)	70%以上		70%以上			30%以下	約9割	100%	
(3)フレックスタイム制の類型等									
各類型のフレックスタイムの名称等	-	-	フレックスタイム制 ※ 個別の名称等なし	フレックスタイム制 ※ 個別の名称等なし	フレックスタイム制 ※ 個別の名称等なし	スーパーフレックス制	エフェクティブ・ワーキングタイム制	本社勤務の場合	※事業所ごとにフレックスのルールを定めている。
対象となる従業員	研究所・センター勤務者	左記以外の勤務者	企画部門社員	現業機関の一部	現業機関の一部	フレックスタイム適用者全員	全従業員	全従業員	
フレキシブルタイム	00:00～24:00	05:00～22:00	7:00～22:00	7:00～22:00	始業時間帯及び終業時間帯にそれぞれ2時間以上	7:00～19:00	7:00～20:00	6:00～22:00	
コアタイム	なし	なし	なし	10:00～16:00	5時間30分以内	なし	なし	なし	全社一律
一日の最短労働時間	4時間	4時間	なし	5時間	4時間30分以内	なし	4時間	標準労働時間(9:00～18:00)の中で1時間	
清算期間	1ヶ月	1ヶ月	1ヶ月	1ヶ月	1ヶ月	1ヶ月	1ヶ月	1ヶ月	
(4)今後の方向性	現状維持		柔軟化			現状維持	現状維持	継続運用	
理由	勤務の柔軟性が一定程度担保されており、特に更なる柔軟化は検討していない。		より柔軟な働き方を実現させるため、社員の働きがい向上を図るために、拡大をしていく。			制度としては十分と認識しております。	・フレキシブルタイムを拡大すると勤務間インターバル(11時間)を確保しづらくなるため。 ・フレキシブルタイムと最短労働時間を設定することにより、コミュニケーションの機会をある程度確保するため。 ・清算期間を1ヶ月より長くすると、時間計算が煩雑になり、給与計算や36協定対応が難しくなるため。	2022年1月より出社時のコアタイムを全社にて撤廃し、より柔軟な制度としたため。	

公務におけるフレックスタイム制等の国際比較

		アメリカ	イギリス	ドイツ	フランス
勤務時間制度の根拠法		合衆国法典第5部第61章、第63章及び第65章	・国家公務員管理規範に規定する枠組みの下、各省庁が部内規程で定める ・公務員を含む全労働者に適用される法令として、1996年雇用権法、1998年労働時間規則等がある	・連邦官吏法(6章2節「勤務時間」) ・連邦官吏の勤務時間に関する政令	国家公務員の勤務時間に関する政令
1週の勤務時間		40時間	・上級公務員(SCS):最低42時間(1日1時間の食事時間を含む) ・SCS以外の一般職員:各省庁が組合と交渉して定める ※いずれも、1998年労働時間規則により、超過勤務を含めて週平均48時間を超えて勤務させることはできない	41時間 (重度障害者、12歳未満の子を有する者、介護をしている者は40時間への短縮を申請可能)	35時間 ※超過勤務を含めて週48時間、12週間で平均44時間が限度とされている
1日の勤務時間		8時間	省ごとに定める(国家公務員管理規範には特段の定めはない)	・休憩を含め13時間以内で設定 ・具体的な正規の勤務時間は、省ごとに職員協議会と締結する勤務協定で定める	省ごとに定める(同政令には特段の定めはない) ※超過勤務を含めて1日10時間が限度とされている
フレックスタイム制	制度内容 (コアタイム等)	各政府機関で任意に定めることができる。職員の組合がある政府機関では、当局と組合による労使協約の規定に基づき実施される。	省ごとに定める(コアタイム等は組織により異なる) 【2010年に聴取した内閣府の例】 職員は適当に36時間以上勤務することを条件に、規定に従い、勤務時間の開始時刻と終了時刻を自ら決めることができる。また超過した勤務時間数は、後日使用するために貯めることができる	・1日の勤務時間の上限、枠勤務時間(最も早い始業時刻及び最も遅い終業時刻)、コアタイム(又はファンクションタイム(官署の執務活動が確保されている時間))を省ごとに職員協議会と締結する勤務協定で定める ・過不足は原則暦年のうちに調整。40時間までは翌年に繰り越して調整可 ・具体的な調整方法の一つとして、自動で時間管理をしている場合に、正規の勤務時間を超えて勤務した分をまとめて、暦年に12日まで(業務の繁閑が著しく調整が困難な場合には24日まで)追加で休みを取ることができる仕組み(フレックスタイム口座)がある	職場協議会の意見、機関の必要性を考慮して、省ごとに定める(コアタイム等は組織により異なる)
	対象職種 ・対象職員	各政府機関で任意に定めることができるが、業務運営に重大な支障が生じると機関の長が認める場合、機関の長は一定職種・一定群の職員の制度利用を認めないこととすることができる	同一の雇用主の下で26週間以上働いた職員は申請可	政令では業務上支障がない場合という条件のみを規定。具体的な対象職種・職員は省ごとに職員協議会と締結する勤務協定で定める	業務運営上の必要性がある場合に認められる。
その他の柔軟な勤務形態		毎週又は隔週で総勤務時間数を変えずに週休3日とする圧縮勤務制がある	・年換算時間:年間勤務しなければならない勤務時間数を定めて勤務するもの ・圧縮勤務時間:標準的な勤務時間を通常より短い日数で勤務するもの	業務負荷の大きい一部の職員を対象に、フレックスタイム口座とは別に、より長いスパンで勤務時間を貯めることのできる長期口座の制度がある	—

カラフルな公務を目指して

— 誰もが貢献できる持続的な職場へ —

令和4年4月28日

“人人若手” 未来の公務を考える若手チーム

“人人若手”

未来の公務を考える若手チーム

本チームは、令和3年9月、河野太郎国家公務員制度担当大臣（当時）と川本裕子人事院総裁の発意の下、「今後の公務、働き方がどうあるべきか」を自由に議論するために設けられ、内閣人事局から3名、人事院から5名の若手職員（課長補佐級・係長級）が参画しました。このたび、私たちが目指したいと考える未来の公務の在り方について、提言として取りまとめました。より良い行政サービスを生み出す、やりがい溢れる魅力的な公務へと前進する契機となれば幸いです。なお、提言内容は、組織を離れた立場での若手の自由な意見です。

2021年9月 ● 河野太郎国家公務員制度担当大臣（当時）・川本裕子人事院総裁の発意によりチーム結成

10月～



12月

● 二之湯智国家公務員制度担当大臣・川本総裁との意見交換（第1回）

2022年1月
～



3月

● 二之湯大臣・川本総裁との意見交換（第2回）

4月

● 提言の取りまとめ



カメラ切り替え

現在発言中の方
に切り替える

若手が抱える葛藤とは？

私たちは、持てる意欲と能力を最大限発揮して、
世の中のためになる仕事をしたい、と心の底から思っています。

けれど、降ってきた仕事をこなし、

組織の駒となって、家庭生活との両立にもがき続けることが、
本当に「世の中のため」になっているのか...

自分に合った貢献の仕方を自分で選び取ったり、
皆が多様な「世の中のため」を認め合ったりできれば、
もっといきいきと働くことができるのではないか。

そう感じています。

今、公務に求められるものとは？

「1言えは10伝わる」

課題がはっきりし、解決策を“遂行”していた時代には、この高い同質性に支えられたコミュニケーション効率が、霞が関の強みだったのかもしれませんが。

しかし、社会の変化のスピードと、多様化する国民の価値観・ニーズに向き合うには、「同質的な公務組織」を「多様性豊かな公務組織」へと変革する必要があるのではないのでしょうか。

私たちが目指したい“未来の公務”

私たちは、老若男女様々な事情を抱える職員が、
それぞれの強みを伸ばし、持ち寄り、認め合うことで、
いきいきと活躍できる「カラフル」な公務を目指したい。

多様な価値観やニーズ、複雑・高度な行政課題に対応し、
より良い行政サービスを提供するためには、
自律した個人に支えられた多様性豊かでしなやかな公務組織へと
変革する必要があると考えています。

カラフルな公務を目指して

I. 挑戦し、価値を生み出すカラフルなキャリア

(1) 自律と多様性が育むカラフルなキャリアパス

1. 人事異動を「年功序列」から「手挙げ」へ
2. 多様な人材をいかす戦略づくり
3. 戦略的な人事のための体制・システムの整備

(2) 経験をシェアして成長する行政

4. みずから学べるコンテンツとコミュニティづくり
5. 知恵を出し合う「全府省版20%ルール」
6. 公務の外から学ぶ出向・副業機会の充実

(3) フェアな評価と処遇

7. 「360度評価」と成長につながるフィードバック
8. 「ポストに応じた給与」への見直し

II. もう、ブラックとは言わせない

(1) 無理なく働ける組織デザイン

9. マネジメント能力に着目した登用
10. 業務量に見合った適切な人員の配置
11. 誰もが貢献できるジョブシェアリング

(2) 令和スタンダードの仕事の仕方

12. 伝統的な仕事の進め方のアップデート
13. 国会にお願いしたいこと

I. 挑戦し、価値を生み出す カラフルなキャリア

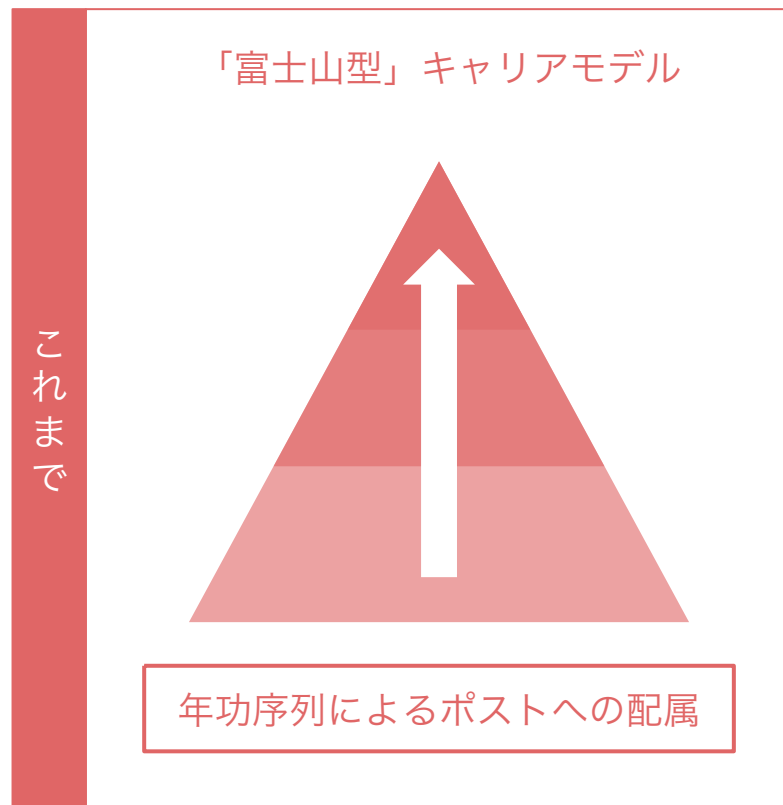
個々の職員の強みを伸ばし、多彩な人材がいきいきと協働する公務を実現するためには、与えられたポスト・業務を「こなす」のではなく、一人ひとりが自律・自走しながら、価値をみずから創り出すためのチャレンジができる組織にする必要があります。

そのため、「手挙げ」による人事異動、組織の「人材戦略」の策定、公務内外での学びやプロジェクトの奨励などを実現したいと考えます。また、多様な貢献がフェアに認められ、職員の意欲的な成長につながるよう、360度評価を通じた効果的なフィードバックの仕組みや、年功的ではないポストに応じた給与への見直しを提案します。

1 人事異動を、 「年功序列」から「手挙げ」へ

国家公務員の人事異動は、採用府省別に、総合職・一般職等のグループごとの年次に基づくジョブローテーションで行われることが一般的です。しかし、政策課題が複雑・高度になる中では、色彩豊かなキャリアを歩んだ職員が協業することが欠かせません。

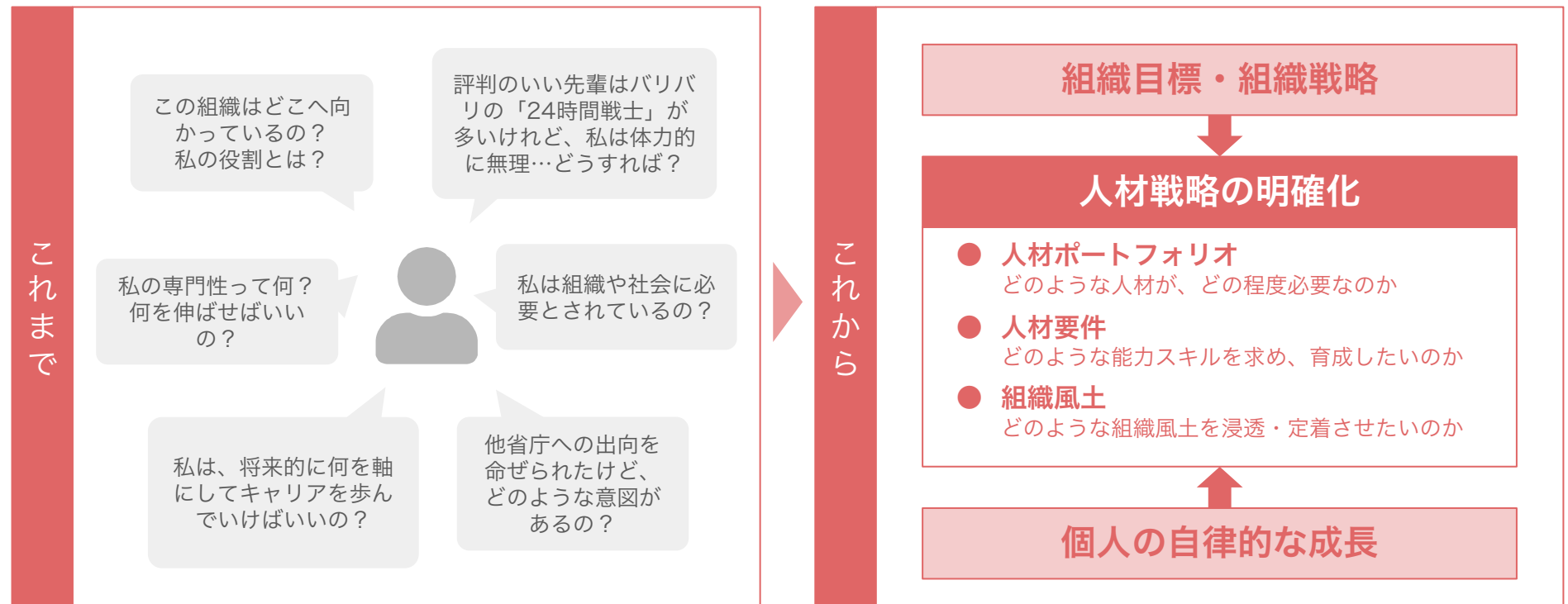
そのため、ポストごとの人材要件を定めた上で、「手挙げ」により府省を超えてポストを選択できる、公務部内での公募による異動を原則とするよう提案します。結果的に、採用府省・試験区分にとらわれない多様なキャリアパスが実現し、ジェネラリストを養成する「富士山型キャリアモデル」は専門性を尊重する「連峰型キャリアモデル」に転換され、与えられることが前提だったキャリアが自分のモノ・コトになります。



2 多様な人材をいかす 戦略づくり

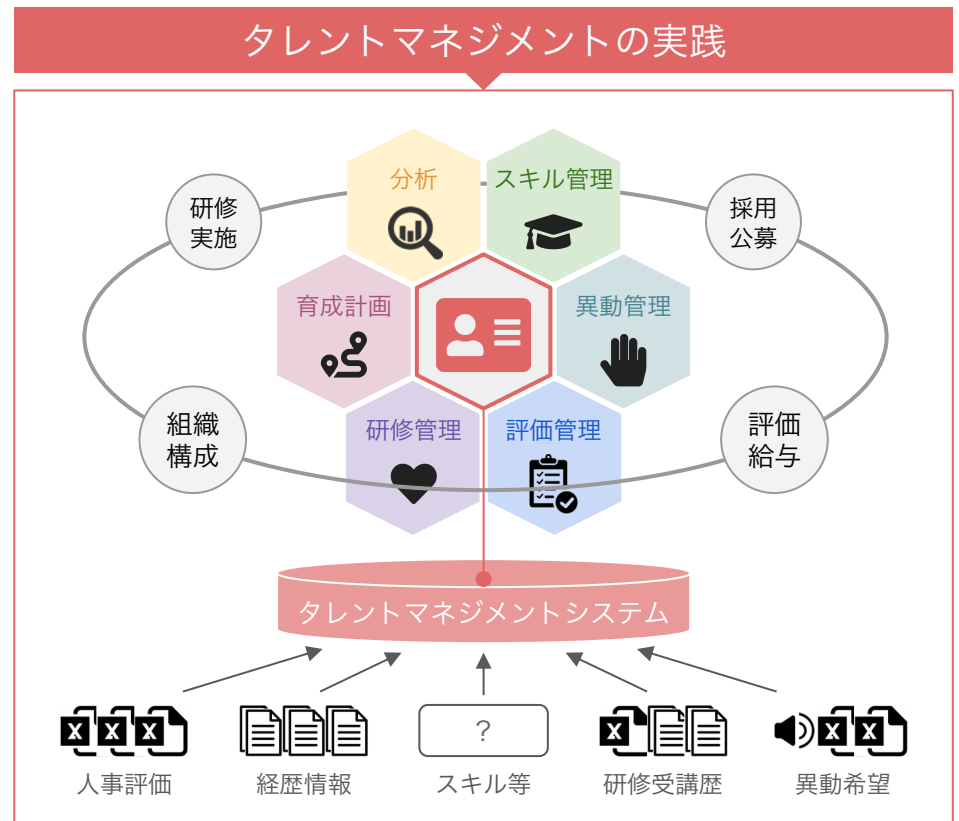
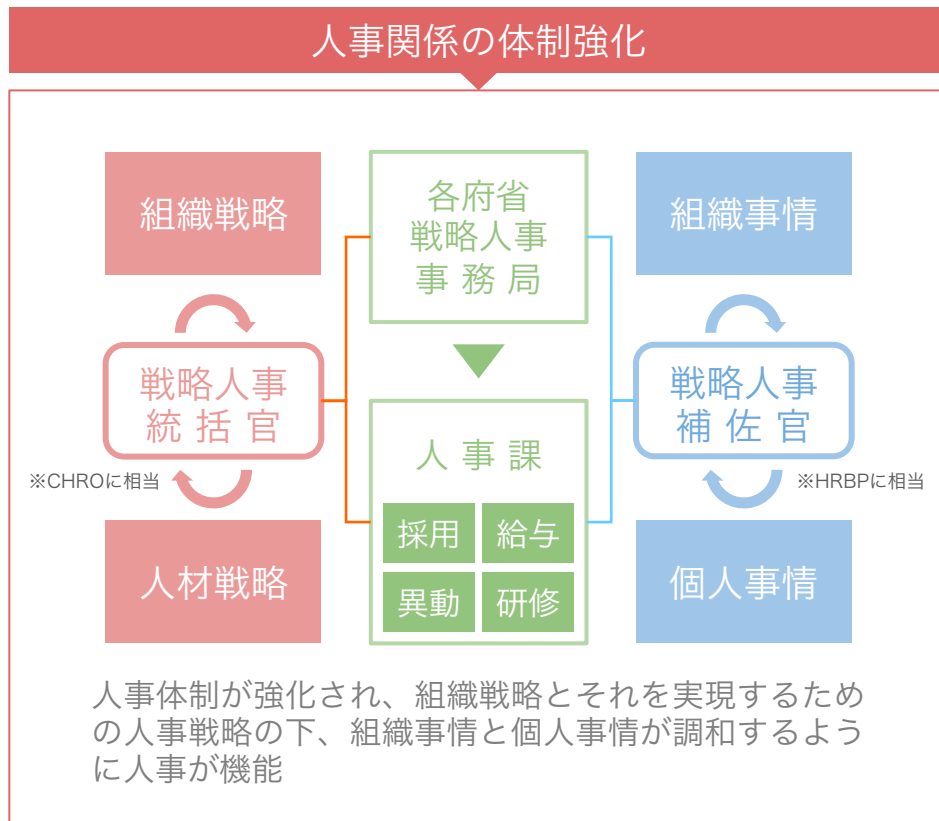
これまでにないスピードで社会が変化し、政策課題が複雑・高度化する中、政策立案・実施といった組織の機能を最大化するためには、多様な人材を戦略的に活用するための指針となる人材戦略が欠かせません。組織の目的達成のために、どのように人材をいかすか、その道しるべとなるのが人材戦略です。その中で、ポストごとの人材要件（職員にその仕事を通じてどのような役割や成長を期待し、長期的にどのような貢献を求めていくのか）を定めることで、「手挙げ」による人事異動（提言1）は自律的なキャリアの実現だけでなく、組織全体のパフォーマンス向上にもつながることとなります。

カラフルな公務を実現するためには、様々なフィールドで活躍する多様な人材を公務に迎え入れることを前提とした人材戦略が求められます。人材獲得競争が激化する中で、給与やポストだけではなく、仕事のやりがい、仕事を通じての成長可能性といった金銭に換算できない要素もより重要となってきています。そうしたニーズにも応えられる人材戦略は、外部の人材を惹きつけるための強力なメッセージにもなります。



3 戦略的な人事のための 体制・システムの整備

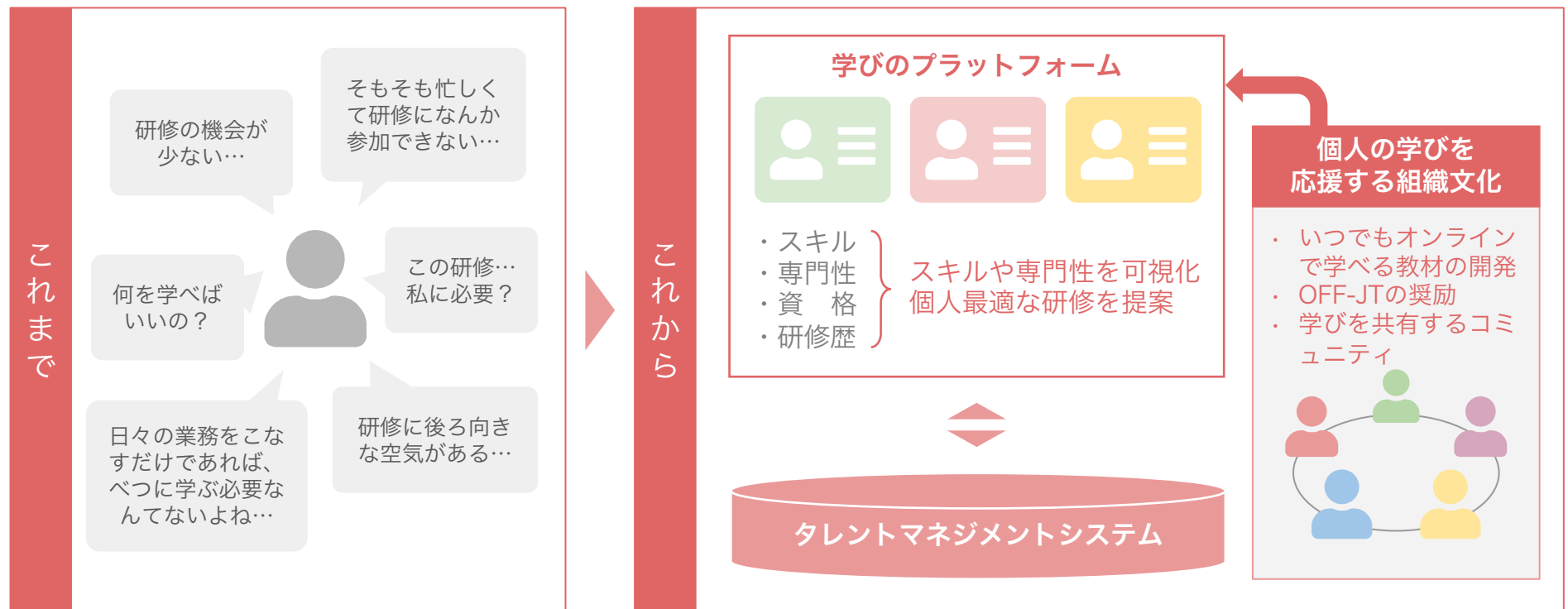
カラフルなキャリアパスを実現する「人材戦略」や「自律的なキャリア選択」を可能とするには、これを支える体制面・システム面での基盤が不可欠です。この点、現在の各府省の人事当局のリソースは、非常に限られています。民間企業の取組を参考に、人材戦略を統括するCHRO（人事最高責任者）や、人事の視点から現場の課題解決を支援するHRBP（人事ビジネスパートナー）といった、各府省の人事当局の体制強化を進めることが重要です。また、公募の実施、自律的な成長の支援、効果的なチーム編成等を効率化するため、職員に関する情報を一元的に管理し、これを育成・配置などに活用する「タレントマネジメント」の実践・浸透が望まれます。



4 みずから学べる コンテンツとコミュニティづくり

職員個人の成長は、組織の成長、ひいては行政サービスの向上につながります。そのため、職員一人ひとりが、自身の関心や適性に応じて自発的に学んだ上で、経験・知見をシェアし組織に還元する機会をつくることを支援する必要があります。現在でも、階層別、テーマ別など多種多様な研修の実施、研修を通じた府省間ネットワークづくりは奨励されていますが、職場の外での学習機会、経験・知見を共有できるコミュニティづくりや職員の多様なニーズに応じたコンテンツの提供が望まれます。

そのため、職務に関係する職場外の学習機会への参加・勤務時間中の細切れ時間を活用した学習コンテンツの視聴等を気兼ねなく行えるような文化に転換することが求められます。また、タレントマネジメントシステム（提言3）の機能も活用しながら、職員同士が組織を越えて教え合い学び合うコミュニティづくり、職員の自律的な学びを支援し学習成果を可視化するための府省共通のLMS（ラーニングマネジメントシステム）の導入、ニーズに応じた効果的な学習コンテンツの開発を行うよう提案します。



5 知恵を出し合う 「全府省版20%ルール」

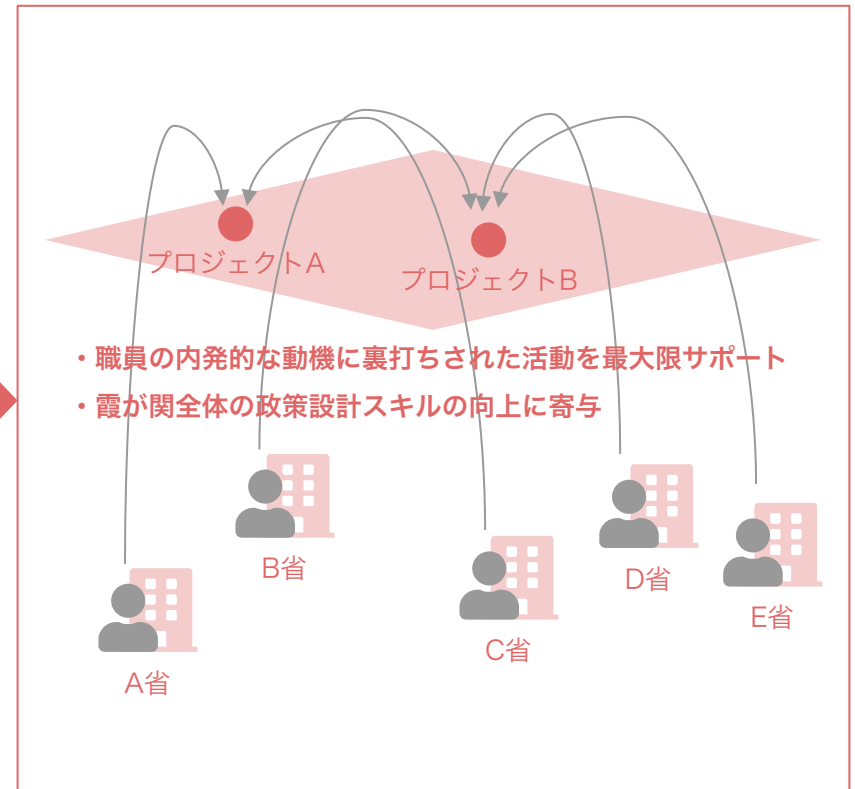
担当業務以外のプロジェクトなどに業務時間の約20%を上限として取り組むことができる、いわゆる「20%ルール」が金融庁、環境省等において実践されており、職員個人のモチベーション向上の観点から高く評価されています。多様な経験の獲得、自らのスキルの活用、人的つながりの構築など、個々の職員が求めるものは様々ですが、所属や立場をこえて「もっと社会貢献したい!」というモチベーションを組織がバックアップしていくことは重要です。

組織の側から見ても、新たな社会課題に対応していくためには、省益にとらわれず、社会のニーズに迅速に応えるための枠組みづくりと議論の場が必要です。

そこで、社会に価値を提供するプロジェクトに一定の業務時間を割くことができるよう、府省横断的に「全府省版20%ルール」の仕組みを導入することを提案します。プロジェクトの内容は、その成果の公務への還元が見込めるもの（特定府省の所掌範囲にとらわれない、広い意味での公務への還元）とし、導入に際しては、人事院や内閣人事局が、労務管理上の論点を整理した上で統一的なルールを示すことで、各府省等も安心して取組に参画できるようにします。

多様な人材が自らのイニシアティブにより知恵を出し合うことで、プロジェクトに参加するメンバー個々人の成長はもちろん、単独の府省では生まれにくいようなイノベティブな政策の企画・立案、社会課題の解決策の提案といったことが可能となります。

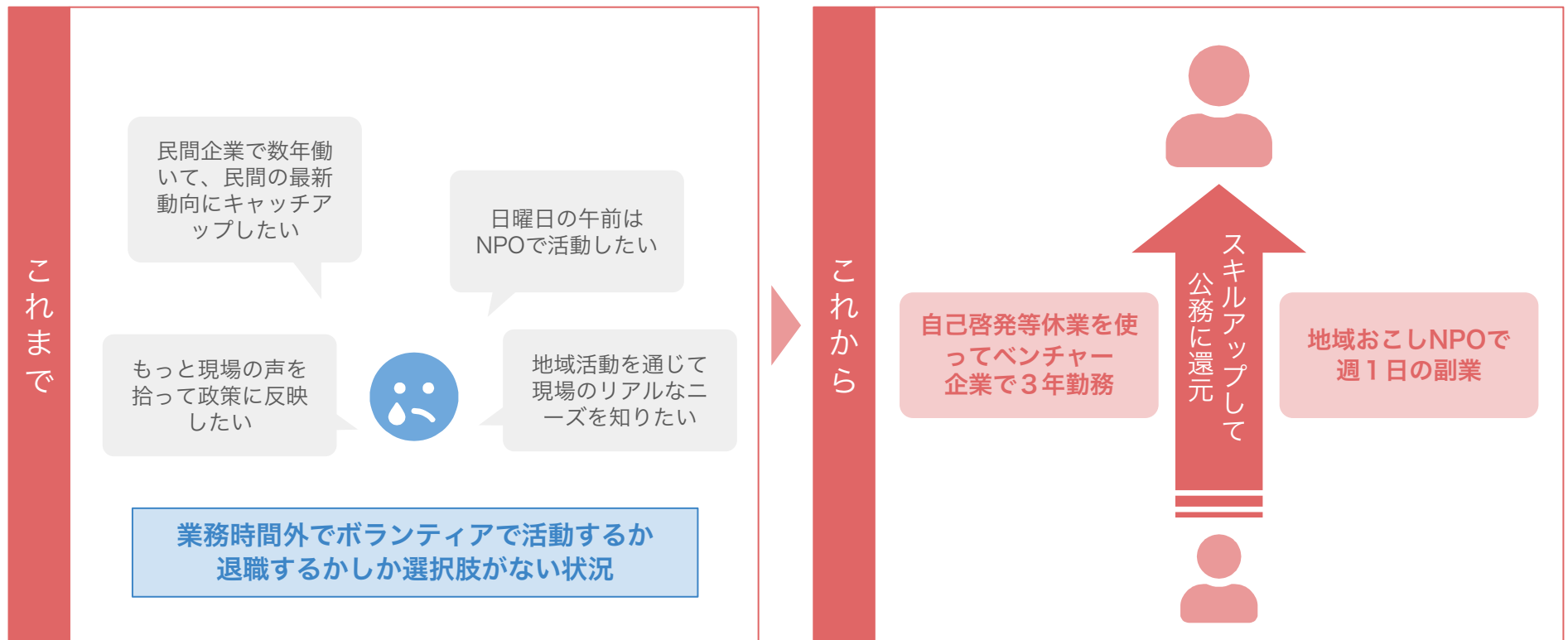
府省横断プロジェクトへの支援



6 公務の外から学ぶ 出向・副業機会の充実

複雑・高度化する社会課題に対応するためには、担当業務にとどまらない幅広い視点を獲得し、「他人の靴を履ける公務員」、「自分ゴトとして語れる公務員」を育成する必要があります。職員に公務外での経験をさせる人事交流は現在も実施していますが、職員側から手を挙げて公務外での経験をする機会は確保されていません。公務外での経験や、そこで得た知見を公務で活用することは有意義であり、公務に従事していた経験と同等（場合によってはそれ以上）に評価できるものです。

そこで、自己啓発等休業の対象（現在は大学等における修学や国際貢献活動に限定）を拡大し、職員としての身分を持ったまま公務外で経験（企業等での就業を含む）を積むことができるようにすることを提案します。また、民間企業等への有報酬兼業の一律禁止を改めることを提案します（癒着等の問題が生じうる場合は引き続き限定的に禁止し、公務の信頼確保には万全を尽くします）。

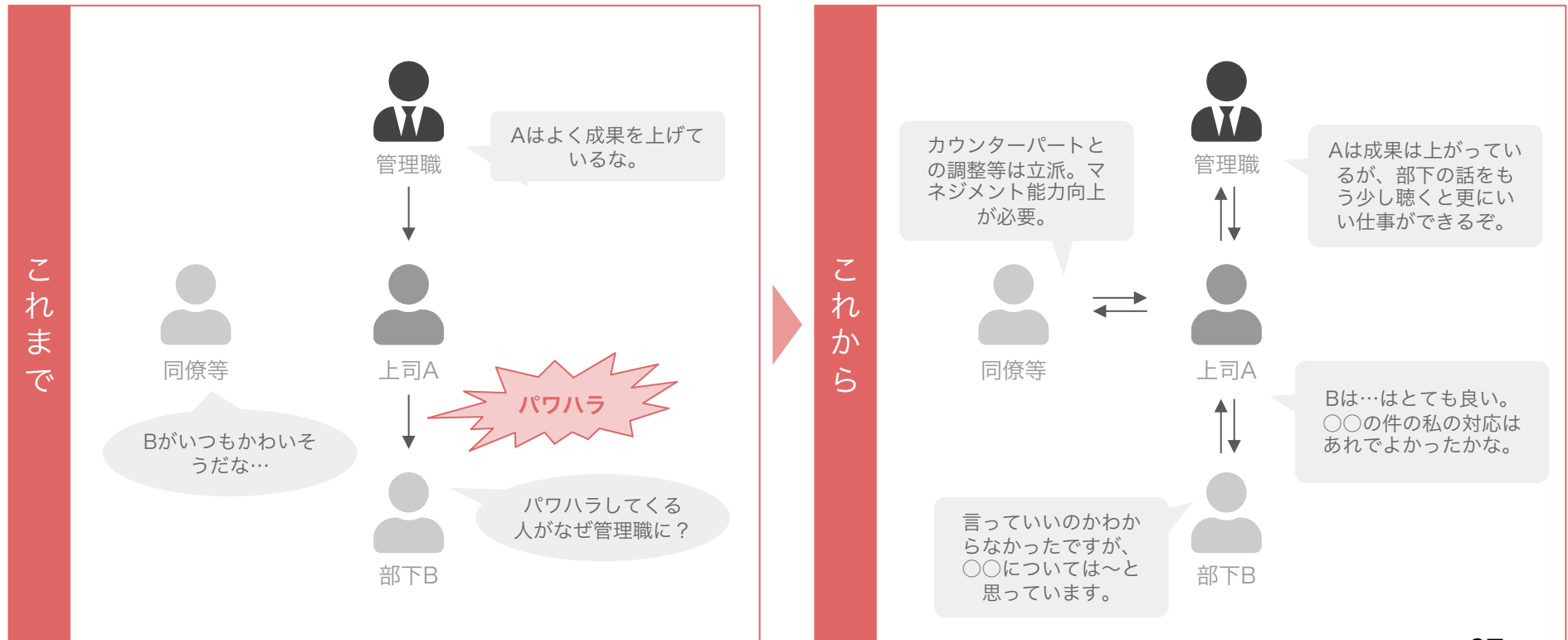


7 「360度評価」と 成長につながるフィードバック

人事評価制度が導入され十数年経ちましたが、年功的処遇が必ずしも解消されたとは言えません。また、現行の「上から下への一方向の評価」では公平性・納得性を十分に担保することができません。

「カラフルな公務」を実現するには、職員一人ひとりのカラーをいかしつつ、互いに補完し、高めあうことにつながるような評価の仕組みが必要です。そこで、現行、人事評価とは別の取組として実施されている「多面観察」を「360度評価」として制度化するよう提案します。これにより、職員本人に対する上司・同僚・部下・カウンターパートからの多面的な視点が評価に含まれることとなり、より多角的でフェアな評価が実現します。

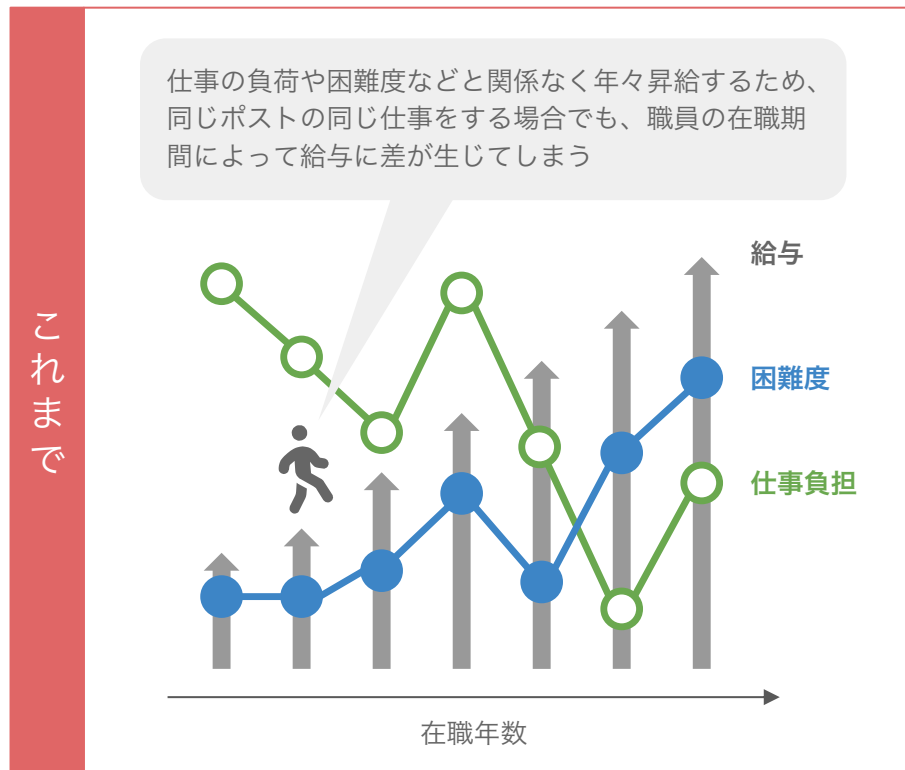
360度評価を適正に機能させるためには、「心理的安全性」を確保する必要があることから、日ごろから相手の成長につながる真心あるフィードバックをし合える、互いの貢献を尊重し認め合う文化の醸成を同時に進めます。



8 「ポストに応じた給与」への見直し

現在、職員の給与は、採用試験などにより初任給が決まった後、人事評価に基づき毎年定期的に昇給する仕組みですが、能力・成果よりも経験年数が影響する状況となっています。例えば、同じポストの前任者・後任者であっても、経験年数が違えば大きな給与差があることが少なくありません。特に給与に比して業務負担が大きい若手の不満がたまりやすい仕組みです。

ポストごとの人材要件を定め、公募・選考を経て誰が担うか決めるようにした場合（提言1）や、中途採用の場合、現在の経験年数を重視する給与制度では納得感がないことから、ポストに応じた給与となる仕組みに改めることを提案します。ポストの格付けは、同じ職制上の段階（例えば「課長補佐級」）とされているポストでも、求められる能力や負荷に大きな差があることを踏まえ、現在の「職務の級」よりもきめ細かく、メリハリを利かせた格付けとします。



※ 画像はイメージです。

II. もう、 ブラックとは言わせない

共働きでの育児や健康維持など、個人としての生活と両立しつつ、多様な方法で貢献できるよう、「24時間戦士」でなければ活躍できない組織文化や働き方を改める必要があります。

そのため、マネジメント能力の担保・向上、必要な業務を時間内で行える人員配置、ジョブシェアリングの導入など、無理なく働ける組織デザインを提案します。また、政府内の各機関や国会の理解も得ながら、伝統的に受け継がれてきた仕事の進め方を、デジタル技術の活用などを通じてアップデートすることを提案します。

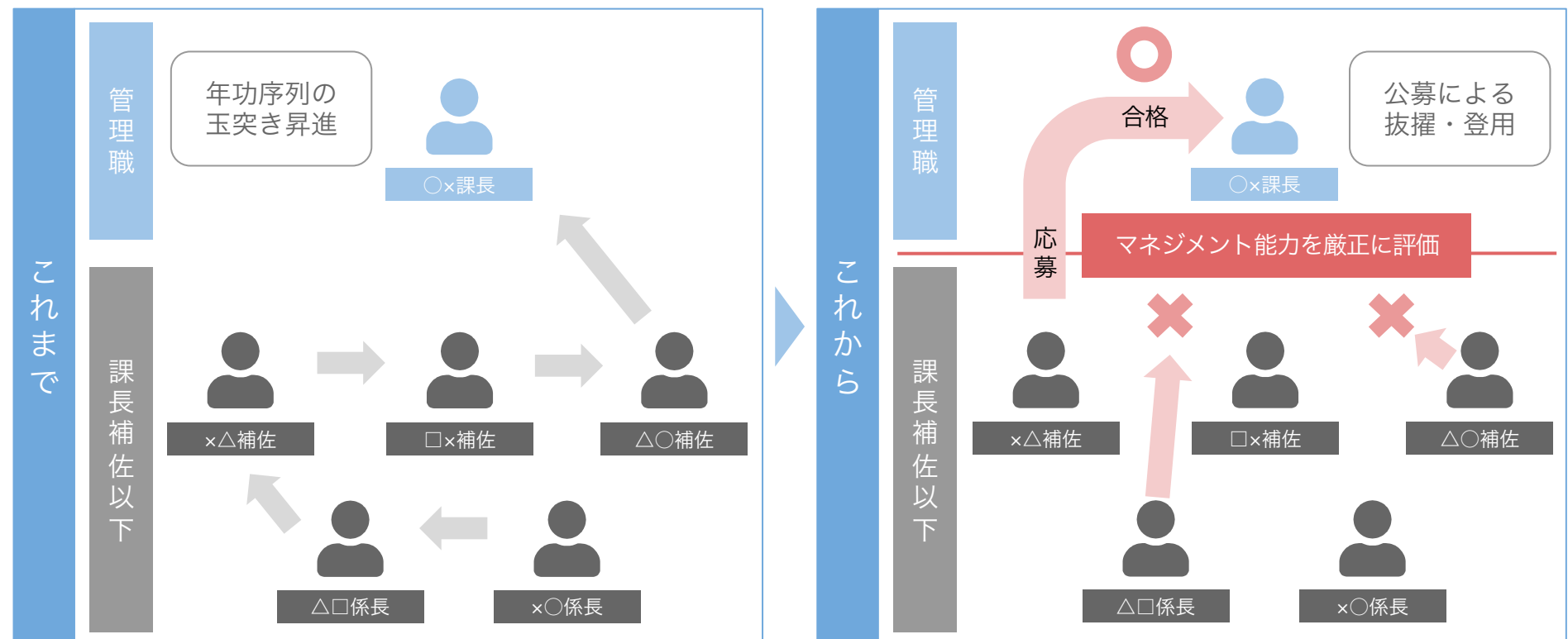
9 マネジメント能力に着目した登用

現在、特に総合職採用者の場合、同じ年次の者がほぼ同時に管理職になる年功序列的な人事運用が実態として残っています。

管理職のマネジメント能力は、組織全体のパフォーマンスやモチベーションに大きな影響を与えます。そこで、手挙げによる人事異動（提言1）は、管理職のポストから優先的に実施することを提案します。また、特にマネジメントが重要なポストについては、第三者（企業経営者等の有識者等）の目も入れて選抜する必要があると考えます。

※360度評価（提言7）において同僚・部下からもよい評価を得ている人が、管理職としての気概を養った上で手挙げ

▶ マネジメント能力とその他の能力の双方を加味して選抜

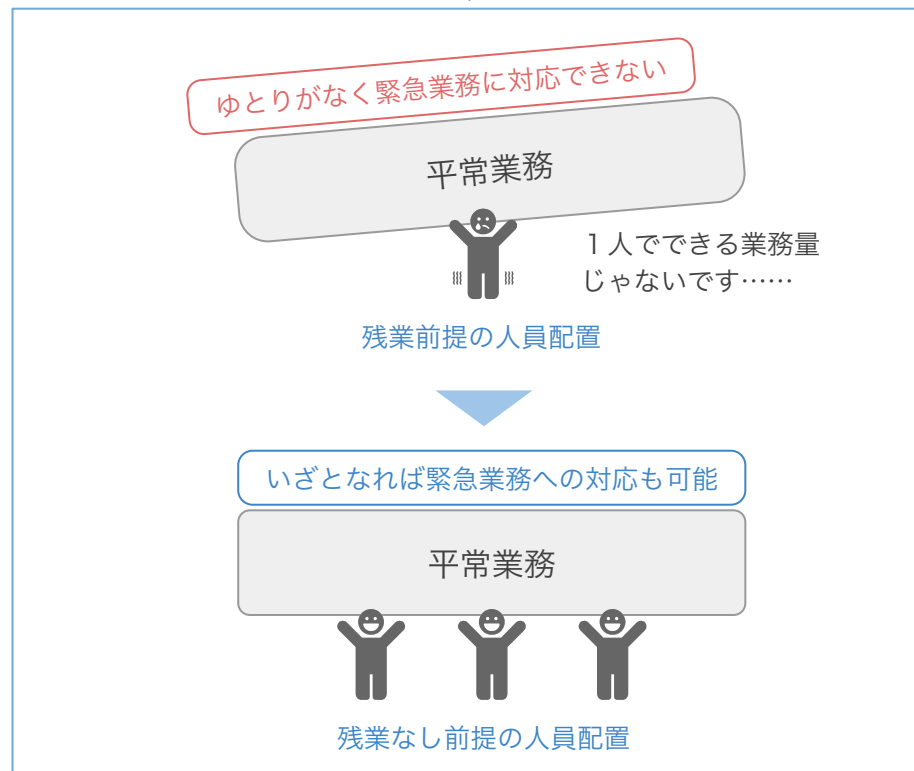


10 業務量に見合った適切な人員の配置

現在、業務量に比べて人員が非常に少なく、毎年実施しなければいけない業務でさえも長時間の超過勤務でなんとか実施しているような部署が多くあります。

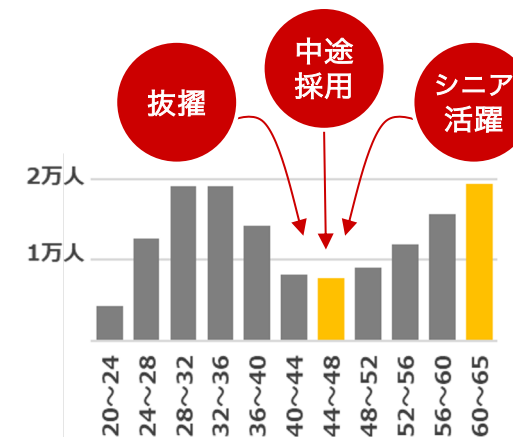
そこで、そうした部署には、ジョブシェアリング（提言11）も組み合わせながら、定員の見直しなどにより、毎年実施しなければいけない業務が正規の勤務時間内で実施できるようになるだけの人員を配置するよう提案します。これにより、組織にゆとりが生まれ、災害や事件など突発的な出来事にも機動的に対応できるようになります。その際、課長補佐など実務の中核を担う層が当分不足する見込みであることも踏まえ、新卒採用のみに頼らず、離職した元職員の再採用も含め中途採用を当たり前のものにするとともに、若手の抜擢を進めることを提案します。

残業なし前提の人員配置



積極的な中途採用・抜擢等

国家公務員では、定年年齢の段階的な引上げと近年の新規採用の増加により、現在のトレンドが続くと、今後10年にわたって、若年層・高齢層への集中が進み、他方で中堅層が手薄な状態が継続します。したがって、中途採用の積極的な実施、年次にとられない抜擢やシニア職員活用を併せて実施する必要があります。



10年後の公務の年齢別職員構成推計

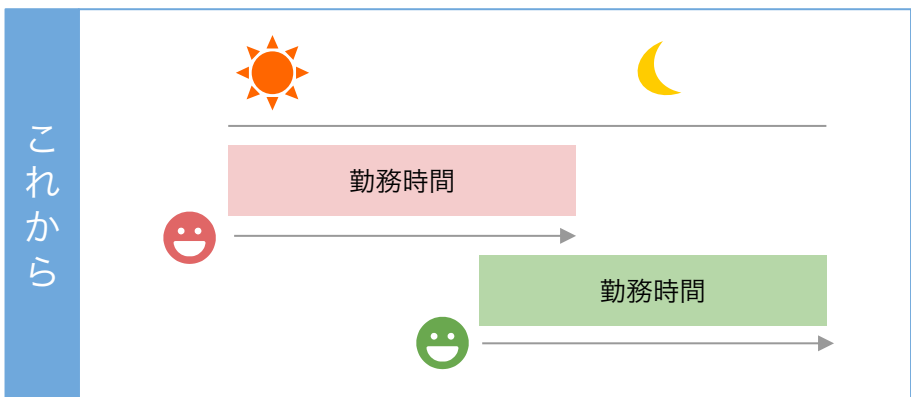
※ 令和3年度国家公務員給与等実態調査より

11 誰もが貢献できる ジョブシェアリング

頻繁な国会対応、政府全体で決定する方針の調整、法律案・政令案の作成などを行うポストでは、相当程度の超過勤務を行うことが前提となっており、配置できる職員に限られる問題があります。

そこで、こうしたポストにジョブシェアリング（交替制勤務）を導入し、育児と両立しながら働く職員や、定年引上げにより今後増加するシニア職員も含め、誰もが第一線のポストを担えるようにすることを提案します。

これにより、職員がどのようなライフステージにあっても、柔軟なキャリア形成ができるよう後押しします。

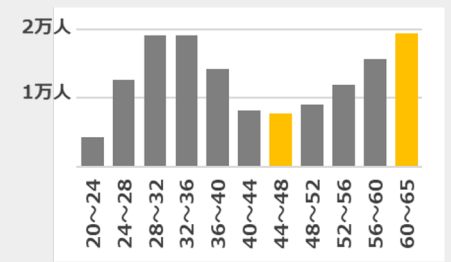


ジョブシェアリングによる 育児中職員・シニア職員の参画

前述のように、国家公務員では、定年年齢の段階的な引上げと新規採用の増加により、現在のトレンドが続くと、今後10年にわたって、若年層・高齢層への集中が進み、他方で中堅層が手薄な状態が継続することが分かります。

ジョブシェアリングにより、育児中の職員や、体力面での不安はありつつも経験が豊富なシニア職員にも第一線のポストを担当してもらい、知識・経験が継承できるようにすることが有効です。

10年後の公務の年齢別職員構成推計



12 伝統的な仕事の 進め方のアップデート

社会全体として、デジタルツールの普及などにより仕事・意思決定のスピードは圧倒的に速くなっています。しかし、公務では民間に比べてデジタルツールの活用が進んでいないほか、特に長年実施されてきた複数の府省が関わる業務（例：審査・査定等）の伝統的な進め方については、様々なアップデートの余地があるのではないかと考えています。

（具体策の例）

- 場所を問わず参加できるオンライン会議をこれまで以上に活用する。
- 複数の府省・部署で作成する文書は、クラウド上で共同編集する。
- 慣例的に紙で資料を配布してきた会議（閣議、各種の閣僚会議等を含む）においてタブレット・スクリーン等で資料を参照するようにする。
- 府省令で定着した「新旧対照表」形式での改正を、法律・政令の場合に拡大するとともに、内閣法制局審査の進め方を効率的な方法に統一する。
- 質問主意書に対する答弁書の内閣法制局審査を、法令解釈に関わる質問の場合に限定する。
- 手入力によるミスを防ぐため、予算・機構・定員等の積算を含む調書等の作成をシステム化する。

「新旧対照表」形式での改正の拡大

新旧対照表のイメージ。縦長の表で、新旧の条文を並べて比較できるように構成されている。

新旧対照表

改め文のイメージ。赤い矢印で示された修正箇所がある。内容は「児童扶養手当法（昭和三十六年法律第二百三十八号）の一部を次のように改正する。第一条中「父」の下に「又は母」を加え、「生活」を「生活等」に改め、「もつて児童」を削る。第二条第二項を削り、同条第三項を同条第二項とする。」

改め文

法律・政令改正の場合のみ必要

職人技で習熟に時間が必要

修正漏れなどのミスの温床

前例調べなど作成に多大な労力

改正内容の理解に必須ではない

改め文だけでは理解不能

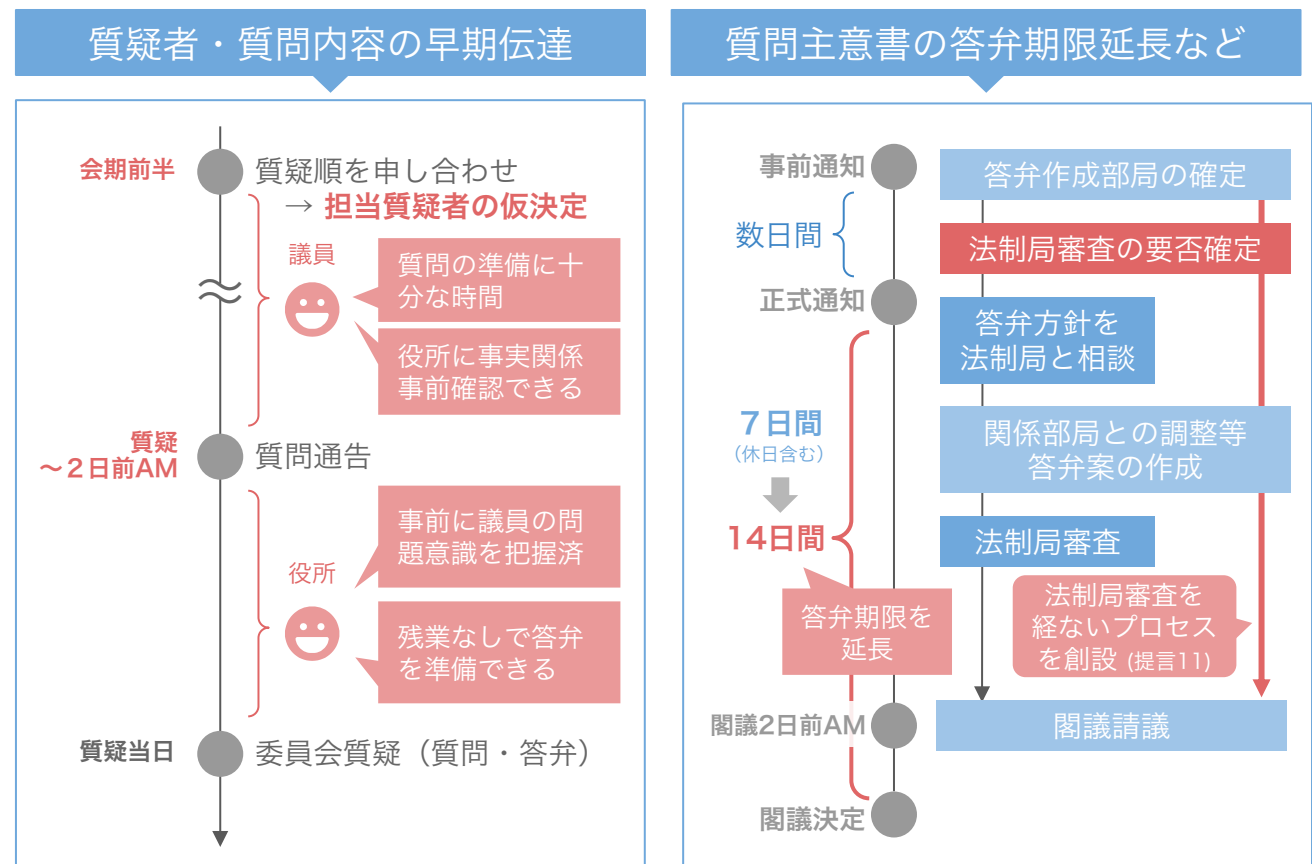
13 国会に お願いしたいこと

前ページまでの項目について政府内で見直しが進めば、公務は相当働きやすい職場になります。しかし、特に超過勤務の多い本府省における、勤務時間外に及ぶ突発的な業務としては、国会に関わるものが筆頭格であることも事実です。

「働き方改革」が社会全体に広まる中、国会に関わる方々のご尽力により、いわゆる「質問通告」を早期に行っていただけるケースは増えてきましたが、更に以下のような取組について国会全体で議論いただくとありがたいと考えます。

(具体策の例)

- 質問に関わる政府とのやり取り（質問要旨の送付、政府側からの答弁者の連絡等）は、FAXをやめ、デジタルツールでの連絡に統一いただく。
- 「2営業日前の正午までに通告する」申合せが実効的になるよう、質問者が余裕を持って準備できる時間を確保する（例：法案等の審議順を会期の前半に協議する・会派で案件ごとの質問者を早期に決める等）。委員会の日時の正式確定にかかわらず早めに問題意識をお伝えいただく。
- 近年の質問主意書数の大幅な増加（例：2001年264件→2021年574件）を踏まえ、答弁期限を延長いただく。



未来の公務へ、 離職者から託された想い

提言をつくるに当たり、30名を超えるさまざまな省庁の
離職者等にヒアリングを行いました。

離職されてもなお、「公務がもっとよくなれば」と、
どの方もとても前向きに協力してくださいました。

ここでは、いただいた声を届けるべく、
その一部を紹介させていただきます。

社会に貢献したいという思いで入ったし、
今もその気持ちは失われていない。

－ 30代・元総合職職員

仕事を減らして、考える余裕を持つことも大事。**アイデア、
思いを持っていても、忙しすぎて手を出せなかつた**りしている。

－ 30代・中途採用職員

辻褄を合わせる仕事ばかりで現場に行く
こともできない。**手触り感**がないことにもど
かしく思っていた。

－ 30代・元総合職職員

今も霞が関にいて良かったと思っている
ことに変わりはない。優秀なメンバーと一緒に働け、普通の企業で
は経験できないダイナミックなことに関わらせてもらった。

－ 30代・元総合職職員

私たちは、もっと、社会に貢献したい

一度民間に出て自分を成長させたいという

向上心から転職したポジティブ層には、戻る仕組みがあると良い。

－ 30代・元総合職職員

霞が関では新聞に載る**大きな仕事もできたし、
誇りも持てた**が、現場に喜ばれているかなどはなかなか
分からなかった。

－ 30代・元総合職職員

達成感を感じる仕事は大小様々あった

が、それが国民にどう届いているのか実感するのは難しい。

－ 30代・元総合職職員

国が一番情報集まるし、政策立案する影響力は民間に転職してすごく
感じる。**もう一度戻って世の中に貢献したい、
能力を生かしたい**とは思う。

－ 30代・元総合職職員

妊娠中に平均睡眠時間3～4時間の状況が続き、
母体への危機を感じた。復帰後も子育てとの両立
は不可能に近く**家族共々ぼろぼろ**になった。

－ 30代・元総合職職員

女性職員は、
男性職員のように床では寝られない

－ 30代・元総合職職員

現状変更のプロセスは、時間と労力がものすごく大きい。そうすると、
現状を変えない楽な方に流れてしまう－ 30代・元一般職職員

心身の健康を犠牲にしてまでやる仕事かとやりがいを感じなくなった。潜在的パワハラ離職はかなり多いと思う。

－ 30代・元一般職職員

出産育児により「**24時間戦士**」
になれなくなった自分は、
組織から必要とされていないのではないかと卑屈になった。

－ 30代・元総合職職員

だけど、“この現実”が、貢献なのか？

自分の人生を組織に委ね続ける

ことは耐えられないし、それにすがり続けることにも疲れてしまった。

－ 30代・元一般職職員

現場にいる人、長時間労働する人を肯定する雰囲気。
時間無制約で仕事だけやれる環境
にある人が結局は評価される。

－ 30代・総合職職員

省内全体を見渡しても余裕がないので、人事に訴えたところで、
人が倒れても補充はない。自分が引き受けなければ誰かが犠牲

－ 30代・元総合職職員

上司は案件を取ってくるばかりで、なぜ、何のためにやるのかの説明はなく、**社会への貢献に繋がる本質的なことなのか**と疑問を感じた。

－ 30代・元総合職職員

仕事を適切にこなせば、難易度の高い仕事に来てポストが用意され、それが給与に反映されるという**当たり前**の仕組みがない。

－ 30代・元総合職職員

仕事をやってもやらなくても年次で上がっていくので、**頑張る意義を見出せない**。仕事はできる人に押し付けて、暇なポストを回っていく方がコスパが良い仕組み。

－ 30代・元総合職職員

長時間労働と給与は**全く割に合わない**。

－ 30代・元総合職職員

ダラダラやったもん勝ち。仕事をする人しない人の待遇に差がない。

転職して一番良かったのは、頑張ってた働いたら働いた分待遇が良くなること。－ 30代・元総合職職員

感謝の気持ちを言われることはなかったので、転職して上司・同僚から感謝されることは嬉しいと思った。－ 30代・元総合職職員

頑張って報われるわけでもない…

霞が関の同僚は能力が高いが、**能力の高さに甘えて**
こういう仕組みになっているのではないか。

－ 30代・中途採用職員

霞が関では**常に報われなさ**を感じていた。
真摯な気持ちでやっても、永田町には理解されない。

－ 30代・元一般職職員

パワハラでもマネジメント皆無でも

年功序列で上がっていける組織。

－ 30代・元一般職職員

何も知らなかった**20代なら**まだがんばれるが、
30代は現実を見る。家族も生活もある。

－ 30代・元総合職職員

転職して**民間と待遇が全く違う**ことに驚いた。
給与はこんなに貰っていいのかと思うほど上がり、残業時間は減った。
抜擢人事も普通。－ 30代・元総合職職員

「変わらない絶望」 を乗り越えるために

こういう若手提言の動きって、5年くらいごとにテーマを焼き直しされて出てくる気がするけど、その後がどうなったかわからず、某省の一つ前の提言のHP更新、数字も止まってるし。

数年前に厚労省が、つい最近も若手チームが「霞が関改革案」を取りまとめて偉い人に具申するんだけど、受け取った後、有耶無耶にされるというサイクルが繰り返されている。

離職者ヒアリングから明らかになったことは、

「将来が良くなる」という希望があれば辛い状況でも頑張れるが、
変わる見込みがなければ、黙って組織から離脱するしかない、
ということです。

私たちの活動にも向けられた

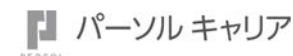
「どうせ組織は変わらない」という諦めが確信に変わらぬよう、

「カラフルな公務」の実現に向け、関係各所の皆様のご支援・ご協力を、
なにとぞよろしくお願い申し上げます。

毎年恒例の単なるガス抜きになってない？

ご協力いただいた企業等の皆様

(一部・順不同)



参照させていただいた提言等

- 「持続可能な霞が関に向けて一子育て等と向き合う女性職員の目線からー」 (2014年6月・霞が関で働く女性有志)
- 「霞が関の働き方改革を加速化するための懇談会提言」 (2016年6月・内閣人事局)
- 「厚生労働省 業務改革・働き方改革加速化とチーム 中間とりまとめ」 (2017年5月・厚生労働省)
- 「不安な個人、立ちすくむ国家～モデル無き時代をどう前向きに行き抜くか～」 (2019年5月経済産業省次官・若手プロジェクト)
- 「現役官僚・元官僚・官僚家族など1,000人アンケート結果」 (2019年6月・官僚の働き方を求める国民の会)
- 「厚生労働省の業務・組織改革のための緊急提言」 (2019年8月・厚生労働省改革若手チーム)
- 「企業・大学・官庁の若手が描く未来のたたき台」 (2020年4月・経済産業省・官民若手イノベーション論ELPIS)
- 「日本の働き方への6つの提言ー組織と個人の観点からー」 (2020年7月・ロンドンから日本の働き方を考える会)
- 「ミライのカスミガセキ」 (2020年11月・若手が考えるミライの霞が関プロジェクト)
- 「選択と集中」による環境省の働き方改革 (2021年1月・環境省 若手メンバー)
- 「情報通信行政に対する若手からの提言～総務省2.0へのロードマップ～」 (2021年9月・総務省情報通信行政若手改革提案チーム)
- 「2025年までに実現したい厚労省改革の内容とその進め方に関する提案」 (2021年11月・厚生労働省改革若手チーム・民間チーム)
- 「国家公務員のパフォーマンスを最大化し、国益を最大化する聖域なき提言」 (2022年3月・プロジェクトK新しい霞が関を作る若手の会)

あしがき

私たちの活動は、組織から離れた立場での自由な議論を温かく見守ってくださった両組織幹部の方々、同僚のみなさん、そして「未来の公務のために」と快くヒアリングなどを引き受けてくださった離職者、現役職員、省庁人事担当者、民間企業、有識者の方々に支えられたものでした。提言にあたり、改めて感謝申し上げるとともに、皆さまの思いを反映しきれなかった部分がありますことをお詫びします。

それぞれのメンバーがそれぞれの「カラー」を持っており、実は最後まで見解が一致しなかったところもありますが、それでも何とか一つにまとめあげたのがこの提言です。多彩なカラーがあつて、考えが合わないことがあつても、互いに尊重し合い、高め合い、そして一つの方角性に向かつていく、それがまさにこれから求められる「カラフルな公務」なのかもしれません。

“人人若手”

未来の公務を考える若手チーム

井上 ちか	大平 弘太郎	奥村 祐香	佐藤 一人
地主 野の香	鈴谷 賢史	谷口 健二郎	山内 亮輔