

霞が関働き方改革 推進チーム 平成28年度の活動

概要

「霞が関働き方改革推進チーム」※1は、各府省等から推薦された「働き方改革」について意識の高い中堅・若手職員により構成されています。霞が関における働き方改革の課題に対し汎用性のある具体的な改善策の検討・取りまとめを目指して、平成28年11月に議論を開始しました。

※1：平成28年7月29日に決定された「霞が関の働き方改革を加速するための重点取組方針」に基づき開催。メンバーは各府省等から1人ずつ推薦

1 会議の方法

会議は原則ペーパーレスで実施しました。また、WEBツール等の活用※2や外部有識者によるファシリテーション支援※3により、議論の効率化・活性化を図りました。

※2：ココヨ株式会社のチャット型クラウドボード「KAKIAGE」、株式会社リコーのインタラクティブホワイトボードを活用

※3：株式会社チェンジメーカーズによるファシリテーション支援

2 活動状況

4つのグループに分かれて、以下について議論しました。

- ① まず、**現状**として、各メンバーが取り組んできた働き方改革の成果事例、問題意識について共有しました。
 - ② 次に、働き方改革の**目的・本質**について議論しました。
 - ③ さらに、**10年後の理想**の中堅・若手行政官の姿を検討しました。
 - ④ そして、10年後の理想と**現状とのギャップ**の特定、ギャップが生じている原因及びギャップを埋めるための**具体的な改善策**について議論しました。【①～④は2ページ参照】
- また、働き方改革に取り組む**民間企業を訪問**※4し、得た知見を議論に活かしました。

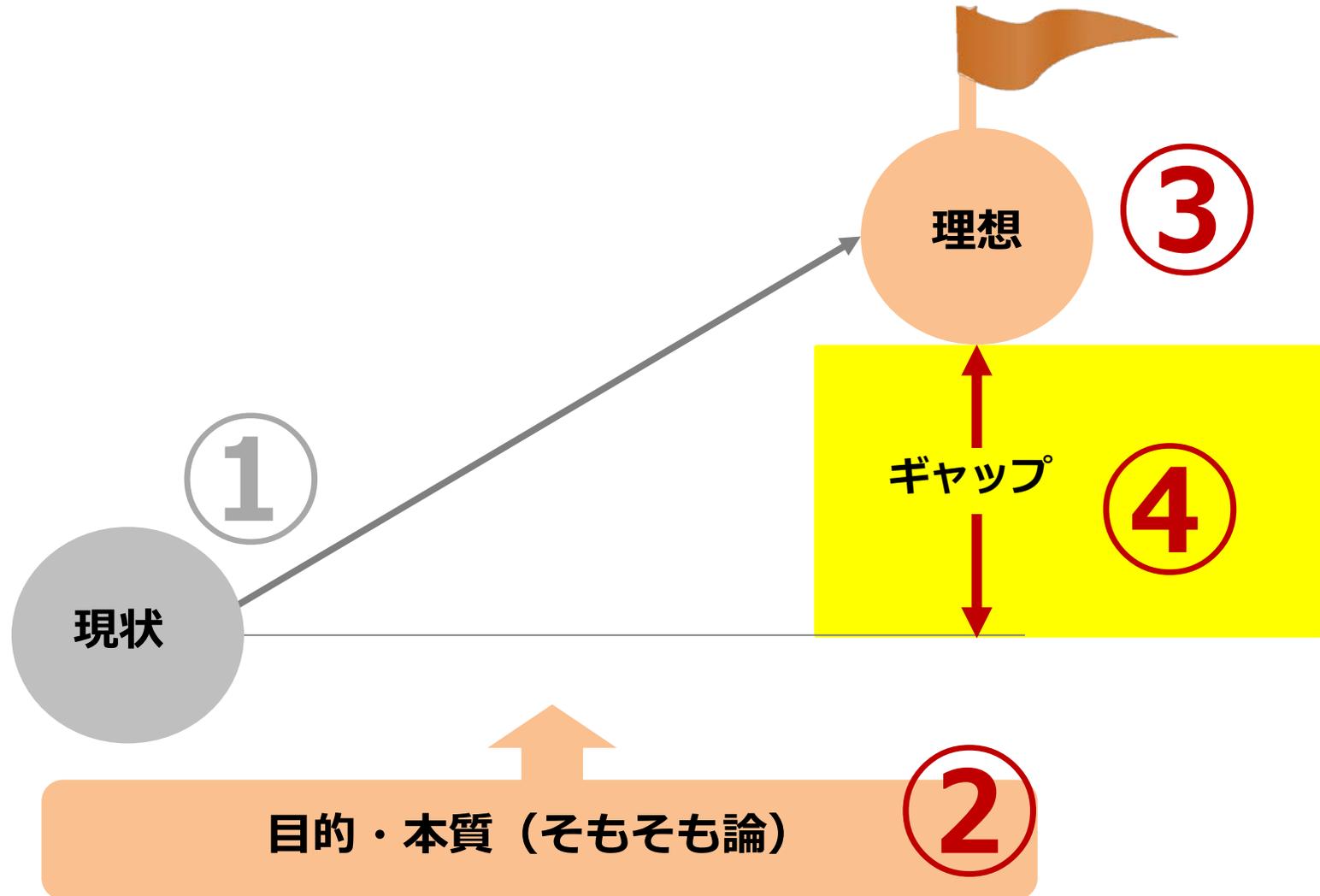
※4：平成29年1月に日本アイ・ビー・エム株式会社、株式会社ビザスク、グーグル合同会社、株式会社Kaizen Platformを訪問

これらの議論を経て、**平成29年4月に「議論の経過」をまとめました。**【別添1～4参照】

3 今後の予定

推進チームから出された具体的な改善策については、各府省等において、平成29年度のワークライフバランス推進強化月間（7・8月）に可能なものから実施します。また、内閣人事局でも試行し、その結果も踏まえて、議論を再開する予定となります。

(参考) 推進チームにおける議論の流れ



霞が関働き方改革推進チーム グループ 1 「議論の経過」

平成29年 4 月

1 グループ 1 「議論の経過」

1. 10年後の理想の中堅・若手行政官は、

(組織内において、①業務が効率化・見える化・共有化され、②特定職員への業務量の偏りがなく、③自己研鑽(上司・同僚との活発なコミュニケーションを含む。)に努める時間・環境があることを前提として…)

- (1)既存の業務の効率的な処理、新規業務への柔軟な対応のほか、役所本来の「政策立案」についても十分な時間をかけて検討し、実施する。
 - (2)自身のワークライフバランスがとれているほか、職場のワークライフバランスにも気遣いができる。
 - (3)上司・同僚と活発にコミュニケーションをとり、自身を含む職場全体の能力の向上や良好な職場環境の維持に取り組む。
- という働き方をしている。

2. 10年後の理想の姿と現状には…、

- (1)既存の業務が細分化・専門化し、業務量が増大していることにより、「政策立案」に対応できない。
 - (2)業務が特定の人に属人化・硬直化し、担当外の人間に業務をシェアしたり、知見を移譲できない。
 - (3)業務量や作業スケジュールが他律的な要因に左右される業務が多く、自己研鑽(能力向上)に充てる時間がない(不足している)。結果、ワークライフバランスが保たれていない。
- というギャップがある。

これらのギャップを埋めるためには

- (1)組織内で可能な限り現在の業務内容や予定の共有を図る。特に、業務の平準化を図る観点から、上司が部下の業務遂行状況等(業務の繁閑、今後の重要案件など)を把握できるようになることが望ましい。
- (2)組織において(特に同じ係において)、質疑対応、国会想定、現在推進中の業務の概要や推進に向けたポイント・手順等が複数の人間に共有され、業務の属人化を解消する。
同時に、休暇取得の促進や業務の引継ぎのしやすさにも資するものと思料。
- (3) (1)と(2)により生じた余剰時間や新たな職務機会を、自己研鑽に充てる。

3. 次のWLB月間で試行可能な施策

- (1)組織レベル(課室・係単位)においては、共用の予定表等を活用し、組織の全員が課室・係内の業務遂行の状況等を把握するとともに、直属の上司との関係においては、通常のコミュニケーション(会話・指導等)による部下の業務遂行状況の把握等に加えて、朝メール等を活用し、上司が定期的に部下の業務進捗状況や今後の作業工程等を管理監督できるような機会を創出する。
- (2)頻繁に受ける質問項目(上司からのもの、外部からのもの、関係機関からのもの)や国会想定はもちろん、現在推進中の要求項目や直近で対応が必要となる案件等で必要な資料(それぞれの業務において承知しておくべきポイント・手順等があればこれをまとめた資料を含む。)をまとめたマニュアルを作成し、課室・係等の単位において、共有化を図る。併せて、マニュアルの作成(以下「マニュアル化」という。)の過程で業務のムダを洗い出す(マニュアル化の達成率を府省等内において各課室・係等の単位で競い、内部で表彰を行うことにしてもよい(この場合、事前にマニュアルの共通仕様(最低限盛り込むべき項目)を決めておく)とよい。)
- (3)知見を有する者による庁内ワークショップの開催(eラーニングを含めた研修、データベース化等を含む。)し、職員個人の能力の向上を図ることにより、「自己研鑽に充てる時間の不足」というギャップの一部が解消される。
→自分たちで実行可能。

4. 長期的に検討していくべき施策

(1)管理職員の意識づけ

上司による部下の業務状況の把握やワークライフバランスの実現に向けた関わりの重要性を認識させるために、例えば「各府省課長級」等、ランクを指定した形での、社会科見学や勉強会といった機会を用意。

→内閣官房において主導していただきたい

- (2)予定や業務進捗等の共有・報告を図るに当たり、ある程度共通したフォーマットを作成。なお、それをシステム上組み込むことも検討されるべき。→自分たちで実行可能

(3) 主担当・副担当制の実現

当該業務の性質にも応じ(頻繁に国会対応の必要が生ずる等)、場合によっては、主担当以外に(関連性の深い)他業務を担当する者を副担当としておくことにより、出張、休暇等の際のバックアップとしての機能を確保する。→上司の了解が得られれば、自分たちで実行可能

(4) 幹部の就任時や予算要求時等に、あらかじめ資料作成方法やレク方法、業務の優先順位を明らかにしてもらい、省内説明に使用する資料を1種類で済むようにすることにより、「他律的な要因に左右される業務が多い」というギャップの一部が解消される。併せて人事評価と連動させない形で、360度評価を試行的に導入する。→幹部職員に実行していただきたい

(5) マニュアル化の取組について、人事評価の1項目(個別評語)として(能力評価にあっては「業務運営」・「業務遂行」の項目において、業績評価にあっては個別の取組目標(任意)に対する評価として)反映させることとし、定期昇給時の昇給号俸数の決定及び勤勉手当の成績率の決定の際に、全体評語では差がつかない場合の考慮事項(マニュアル化に積極的に取り組んだ職員(あるいは課室・係等)を優先的に評価するなど。)としてもよい。

→WLBに係る管理職員の目標設定事例と同様に内閣官房において主導していただきたい

(6) 「〇〇計画」、「△△決定」といった各種計画・決定等について、統合や廃止を図れるものがないかを検討し、統廃合を実施することにより、当該計画・決定等に基づく各種フォローアップ(調査)への対応等の業務を効率化し、他律的な業務を削減するとともに、制度そのものと当該計画・決定等との関係を簡潔に整理することにより、当該業務が専門化・属人化されることを防止する。

→制度所管府省等において実行していただきたい。

霞が関働き方改革推進チーム グループ2 「議論の経過」

平成29年4月

1. 10年後の理想の中堅・若手行政官の特徴として

①主体性を持った行政官

⇒自律的に業務を進める能力

②行政のプロとして国益の観点から国民・社会に貢献する行政官

⇒行政の特定領域に関する専門家、かつ時代感覚・社会感覚を持つ人材

③制約のない勤務スタイルを確立（リモートワーク・テレワーク）

2-1. 10年後の理想の姿と現状のギャップ

	理想（再掲）	現実
①	主体性を持った行政官 ⇒自律的に業務を進める能力	「言われたこと」をやる、前例踏襲、 リスク回避
②	行政のプロとして国益の観点から国民・社会に貢献する行政官 ⇒行政の特定領域に関する専門家、 かつ時代感覚・社会感覚を持つ人材	作業をこなすだけで手一杯 専門性の向上も社会（家族）との関わり も持てていない 経済社会の急激な環境変化への対応力が 弱く、国益に沿った行政の課題設定が 出来ていない
③	制約のない勤務スタイルを確立 （リモートワーク・テレワーク）	環境未整備 （リモート・アクセスのハードインフラ、 テレワークのソフト面）

2-2. ギャップの根本原因 = (1)危機感の欠如、(2)変化への抵抗感※

- (1) 外の状況を知らないためギャップに気づいていない、仕事の仕方を変えることの意義が伝わっていない。
- (2) 変えることのコストとリスクが大きい割に報われない。



この結果、理想と現実のギャップの基となる様々な原因が発生・・・

● 行き届かない教育

研修機会の欠如やOJTの不足

- ①への影響：言われたことをしていれば大きなミスを起こさないというマインド。マネジメント能力の低さ
- ②への影響：専門性を高める機会がない
- ③への影響：職員の教育が不十分なため信頼できない、職員の倫理観が未成熟(テレワーク)。

● 非効率な仕事の進め方で効率的な時間管理がなされず長時間労働

決裁者が多いなど意思決定までのプロセスが長い。(重要業務・定例的な業務を問わず、一律の対応を求められ、課長補佐以下の裁量が少ない。)

- ①への影響：自分で仕事をコントロールできないので主体性を発揮しようがない。
- ②への影響：自己研さんや社会と交わる時間がない。
- ③への影響：テレワーク等の予定を計画的に組めない。

● 環境整備が世の中の変化に追い付かない

予算が付かない(計画的・戦略的に長期的な視点から予算取りを行わない)等に起因して、システム導入のスピード感不足、紙資料の整理・データ変換が未整備(⇒③ペーパーレス化・リモートワークが進まない)

既存の公務員制度の制約(働き方の自由裁量を広げ成果で管理↔勤務時間管理を前提とした職務専念義務・報酬、変化をもたらす外部人材の機動的な登用↔人材活用制度の対象・手続等の要件、等々)

※「危機感の欠如、変化への抵抗感」という内的要因の他に、国会や法制局対応を始めとした急な対応や深夜に及ぶ対応、長時間の待機という外的要因もあり、時間管理に対する半ば諦めの気持ち(「仕事の性質上、自分自身の時間管理が難しいのは仕方ない」等)が蔓延。これが更に変化に及び腰にさせている。

2-3. ギャップを埋めるための方法

(1) 現実の把握と危機感の創出

- 役職ごとの省庁横断的な勉強会や講演会を行い、スキルをブラッシュアップ
- 職員レベル：省庁・企業間の人事交流を実施、多様な経験を付与し知見を広める
- 管理職レベル：ITやAI先進企業を見学、危機感を創出し意識改革を図る

(2) 変化へのインセンティブ付与

- 業務又は職場環境の一部をスモールリフォーム（少し変革）し、効率化・変化を実現
- 時間管理等に関する積極的な取り組みを行った場合の評価を徹底
- 改革の推進力を上げるため、WLB関係データや実施した斬新な取組を公開

その他、

- 専門性を高めるための研修機会の付与【「行き届かない教育」対策】
- 効率化のための業務の仕分け・優先順位付け、対応方針明確化による担当者の裁量拡大【「非効率な仕事の進め方」対策】

など

3-1. 次のWLB月間で試行可能な施策

(1)現実の把握・危機感の創出：自らの問題として考えてみる

- 管理職員以上による先進企業の職場見学、その中で実施可能な取組を1つ職場で実行することを命ずる。
(幹部会議で実行計画をプレゼン、部下にも配布、結果もウォッチ) 【人事局から各省へ依頼】

(2)変化へのインセンティブ付与：スモールリフォームに挑戦し変化を感じてみる

- 職員による無駄リストの提出 【各省】人事局による内容精査後、各省庁へ展開
- 毎月1日以上、夏季休暇以外で自己研鑽ないし家族のための有休を取得
(余暇時間を強制的に創出(有休日の行動をアンケート調査)) 【各省】
- 各自が、毎日20分間を組織全体の作業効率向上につながる改善に充てる
(フォルダ整理、分散情報の集約、作業のマニュアル化など) 【各省】

3-2. 今後、実施していくことが望まれる施策

インセンティブ付与の強化

- タイムマネジメントに向けた取組みを人事評価で積極的に評価。(あるいは何ら取り組まないことをネガティブに評価) 【人事局、各府省】

効率化のための仕組みのビルトイン

- 幹部による局内業務の優先度の順位付けや対応方針の作成と周知。【各省】
- 効率的な業務遂行手法、マネジメント能力強化のための研修の体系化【人事局】

制約要因への対応

- 国会対応等についてのリモートアクセスの実現と自宅で待機・チェック等行った場合の勤怠(勤務時間)管理の手法開発、厳格な勤務時間制を前提としない人事管理・業務管理のあり方整理。【各省、人事局・人事院】

霞が関働き方改革推進チーム グループ3 「議論の経過」

平成29年4月

① 10年後の理想の中堅・若手行政官の働き方

10年後の中堅・若手行政官は・・・

- (1) 真に必要な生産性の高い業務に専念
- (2) 時間・場所に捉われずに自律的に勤務
- (3) 府省庁の垣根を超えて緊密に連携

することで、国民により一層貢献する政策を実現するとともに、行政官の仕事と個人の生活との両立も達成する。

②理想の姿と現実のギャップ

(1) ムダな業務が多い

⇒ムダの中身は様々。「ムダ」に応じた対策を講じるべきではないか。

(2) 仕事が時間・場所に縛られている

⇒制度、インフラの両面で課題。官が民に先んじるという発想で臨むべきではないか。

(3) 府省庁間の垣根が高い

⇒連携のためにやるべき課題は山積し、思考停止状態。

まずは府省庁連携の大前提となる情報共有にフォーカスしてはどうか。

ギャップを埋めるために講じるべき対策（2） 「具体的な対応策」

【基本的発想】

- 「効率化」「生産性」という言葉遊びで満足しない
→ 具体的に何をするかということを示す。
- 役所はきれいごとでは動かない、一律強制に屈するほどウブじゃない。
→ 各府省庁等における取組の差異を明らかにすることで、役所に蔓延っている「横並び意識」を刺激し、改善の取組を競わせる。

ムダな業務をなくす

	自分たちでできること	上司や環境に期待すること
WLB月間にやること	<p>効率的な仕事の進め方を確立する</p> <ul style="list-style-type: none"> • WLB月間中に、推進チームメンバーが身の周りで感じた「ムダな仕事の進め方リスト（状態、原因、解決策）」を作成し、これを事例集として取りまとめる。 	<p>仕事をやめる仕組みを確立する</p> <ul style="list-style-type: none"> • 例えば、WLB月間中に、各部局において業務棚卸しを実施し、不要な仕事、ムダなプロセスを洗い出すことを定例化する。 ※このほか、一定の超勤時間を超過した時などにも行う。
中長期的な取組		<p>国会待機の改善</p> <ul style="list-style-type: none"> • 国会の質問通告システム等の改善。 <p>ダメな管理職を再生産しない</p> <ul style="list-style-type: none"> • 全府省庁で360度評価や職員満足度調査（ES調査）を導入し、マネジメントの状況に関する気づきを提供し、管理職の人事評価において、上記の結果を参考にすることとする。 <p>業務支援システム・ツールを導入、活用する</p> <ul style="list-style-type: none"> • 各府省庁において各部署の業務支援システム・ツール導入を側面支援する相談窓口（ITコンシェルジュ）を設置する。 • また、職員に対するITスキル教育（例、エクセル等の基本操作、マクロ等の応用操作）を充実させる。

ギャップを埋めるために講じるべき対策（2） 「具体的な対応策」

仕事を時間・場所の束縛から解放する

	自分たちでできること	上司や環境に期待すること
中長期的な取組		<p><u>新たな勤怠管理のあり方を検討する</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 公務における新たな勤怠管理（職務専念義務、裁量労働制等を含む）のあり方に関する府省庁横断的な研究会を設置し、今から着実に検討を進める。 <p><u>リモートアクセスに必要なインフラを整備する</u></p> <ul style="list-style-type: none"> リモートアクセスを可能とするために必要なインフラを要件定義し、この導入計画を各府省庁で策定し、年限を区切って必要なインフラ整備を進める。

府省庁の垣根を壊す

	自分たちでできること	上司や環境に期待すること
WLB月間に行うこと	<p><u>人事交流を一層活発にする</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 「ゆう活」などのタイミングを利用し、各省横断的な勉強会を開催する（まずはメンバー中心）。 	
中長期的な取組		<p><u>人事交流を一層活発にする</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 他府省に出向する職員数を一層増やすことで、他府省の業務を理解している職員を増やす。 <p><u>集合研修を増やす</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 省庁横断的な研修を増やし、他府省の知人（研修同期）を増やす。各府省は、業務多忙を理由に、研修に参加させないということを極力減らす。

霞が関働き方改革推進チーム グループ4 「議論の経過」

平成29年4月

10年後の理想

アウトプット評価

働いた時間ではなく
アウトプットとコスト
を基礎とした評価が
行われている状態

自由な勤務形態

時間・場所の制約を受けずに
働いている状態

政策立案業務

労力の大部分を政策立案
業務に充てている状態

ギャップの原因

費用対効果意識の欠如

利益がなくとも存在しうる
公務の性質から
費用対効果の意識がない

マネジメント評価

マネジメント能力を評価する
システムがなく、
マネジメントに対する
幹部の意識が低い

ICTに対する理解の欠如

一部の職員を除き、
ICTに対する理解が低い

利用に対する意欲の欠如

理解がないことから、
ICTの効果が予測できず、
利用意欲がわからない

失敗が許されない

公務員は失敗しないという
前提があることから過剰に業務
を行う傾向にある

優先順位付けがない

業務について
優先順位がなく
無制限・無定量となる

現実

- 働いた時間(職場にいた時間)による評価
- 都合のよい職員(職場に常駐する職員)を評価

ICTの活用が
一部に留まっている

優先順位付け
されていない
過剰な業務

方向性	<p style="text-align: center;">アウトプット評価</p> <p>職員のコスト意識の醸成と幹部のマネジメント能力の向上が必要</p>	<p style="text-align: center;">自由な勤務形態</p> <p>ICTに対する適切な理解と誰もがメリットを享受できることの積極的な広報が必要</p>	<p style="text-align: center;">政策立案業務</p> <p>不要な業務をそぎ落とし、非知的生産業務を圧縮し、必要なアウトプットの質を見極めることが必要</p>
自分たちで実行可能なもの	<ul style="list-style-type: none"> ○業務管理と費用対効果を考慮した評価試行 ○投下した労働時間に対するアウトプット振り返り 	<ul style="list-style-type: none"> ○テレワークの実施 ○スケジューラーの活用 ○リテラシーの確保 	<ul style="list-style-type: none"> ○業務の優先順位付け ○不要業務の提案募集 ○タイマー会議 ○不要業務の見直し
幹部等に実行してほしいもの	<ul style="list-style-type: none"> ○マネジメント評価試行 ○方向性の発信 	<ul style="list-style-type: none"> ○次官会議等における先進事例の見学 ○メッセージの発信と計画作成 	<ul style="list-style-type: none"> ○業務改善の取組（強力なメッセージの発信等） ○組織全体の不要業務の洗出し
環境等の変化を求めるもの	<ul style="list-style-type: none"> ○少ない労働時間で成果を上げた者を評価するような人事評価システムの見直し ○公務のアウトプット評価手法の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ○ベストプラクティスの提示 ○省庁一律の必要予算の確保 ○省庁一律のセキュリティ対策の構築 ○勤務制度の改革 	<ul style="list-style-type: none"> ○省庁間にまたがる不要業務の洗出し ○ルーティン作業に対するAIの活用

方向性

アウトプット評価

職員のコスト意識の醸成と幹部のマネジメント能力の向上が必要

自分たち
で実行可
能なもの

○業務管理と評価の試行、アウトプット振返り WLB月間

全職員が期間中の業務について管理表を作成し、チーム長は当該管理表でチーム内の業務状況等を把握する。期間後にチーム長によって、勤務時間とアウトプットで総合的な評価を行い、これをチーム内の職員全員で共有することで、各職員も自らの勤務時間とアウトプットを振り返る。

○マネジメント評価の試行 WLB月間

- ・上記管理表の作成に当たって、成果目標を明確に示し、計画段階から適切に関与し、要所所でチーム長に確認を行う等マネジメントを試行
- ・経常的に発生している業務から抽出した業務について、例えば業務計画の策定、業務分担の見直し、業務の廃止等によるマネジメントを行い、取組前後の勤務時間を比較等する（マネジメント効果の実感）

○組織全体の方向性の明示

組織全体としての進むべき方向性や自身の考え、加えて決裁での留意点等も含めて、幹部が、きめ細やかかつダイレクトに職員に伝達（遠隔地には、メールやテレビ会議等を利用）

幹部等に
実行して
ほしいもの

今後の実施が望まれる施策

- 人事評価における管理職員のマネジメント評価の徹底（評価基準の変更）、管理職のマネジメントに関する部下の意見が幹部に届くような仕組み（360度評価等）の検討
- 「公務」に関するアウトプット評価手法の研究

方向性

自由な勤務形態

ICTに対する適切な理解、メリット(勤務時間削減、業務の効率化)の十分な広報が必要

自分たち
で実行可
能なもの

○テレワークの実施 WLB月間

期間内に全職員がテレワークを経験してメリットを体感
アンケートを実施して効果を数値化、利用促進の改善点の洗い出し
→常に誰かがテレワークを行っている状態を目指す

○スケジューラーの活用 WLB月間

各職員が今どのような仕事をしているか、どのような予定があるか等を共有し、互いのスケジュールを尊重した働き方のベースを作る

○次官会議における先進事例の見学 WLB月間

幹部職員がICTを活用した働き方の積極的な取組を進めていくよう、次官会議等でリモートワーク等の先進的な取組を行っている企業を見学

○ICT導入、活用のメッセージ発信、行動計画等の策定指示

幹部等に実
行してほしいもの

今後の実施が望まれる施策

○ベストプラクティスの紹介：

現状の制度・システム等を利用することで可能となる働き方の例の提示

○リテラシーの確保：研修の機会を生かして職員全体のリテラシーを確保

○省庁一律の必要予算の確保、省庁一律のセキュリティ対策の構築とICT活用との調和

○自由な勤務形態を行うために必要な勤務制度の検討

方向性

政策立案業務

不要業務・非知的生産業務を圧縮、目的に沿ったアウトプットの質の見定めが必要

自分たち
で実行可
能なもの

○業務の優先順位付け WLB月間

全職員が抱える業務を洗い出し、優先順位付けを行い、管理職と共有することで、不要な業務を探す。

○不要業務の提案募集

優先順位が低いと思われる業務について匿名での提案募集、提案が多いものの見直し、廃止への調整（業務改善担当部局）

○タイマー会議 WLB月間

会議の目的を明確化し、時間制限を設けるなどした効率的な業務実施

○業務改善の取組 WLB月間

- ・部下職員に対して業務改善内容の報告を求め、幹部等からも更なる取組について方向性を示す
- ・部局ごとに具体的な業務改善の取組目標を設定して取り組む（テレワーク実施率、局会議に制限時間を設ける、軽微な案件は投込みとするなど）

幹部等に
実行して
ほしいもの

今後の実施が望まれる施策

- 省庁間にまたがる不要業務の洗い出し
- ルーティーン作業に対するAIの活用