

# 霞が関働き方改革 推進チーム 平成29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、平  
成28年度から3年間程度を目途に開催。

各府省等における働き方の現状について情報を交  
換するとともに、民間企業における「働き方改革」  
の事例も参考にしつつ議論。各府省は、議論の成果  
も参考に「働き方改革」を加速。

メンバーは各府省等から1～2名推薦。

## 1

### 検討テーマ

平成29年度においては、前年度の議論等を踏まえ、以下の3つのテーマについて議論

- ① 組織パフォーマンス向上に向けたマネジメント改善
- ② 柔軟な働き方と勤務時間管理
- ③ 業務の削減・効率化

## 2

### 活動状況

- ・全体会合を**4回開催**（平成29年9月、10月、11月、30年2月）
- ・外部有識者によるファシリテーション支援※2により、議論を効率化・活性化  
※2：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
- ・推進チームメンバーをテーマ別に3グループに分け、グループ別に討議を実施
- ・各会合の合間の期間においては、メールや霞が関共通の電子掲示板の活用、分科  
会などにより議論を深化
- ・各グループの要望に応じ、**民間企業等への訪問・ヒアリングを実施**※3。得た知見  
を議論に還元  
※3：アイリスオーヤマ(株)、(株)バンダイナムコホールディングス、アクセンチュア(株)、カルビー(株)、日本  
航空(株)、味の素(株)、ソフトバンク(株)からヒアリング（平成29年12月～30年2月）

⇒ これらの議論を経て、**平成30年3月に「議論の成果」**を取りまとめ【別添1～3参照】

## 3

### 今後の予定

- ・「議論の成果」における解決策については、各府省等において、平成30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**。また、  
内閣人事局や関係機関において**順次対応・検討を進める**。
- ・推進チームについては、上記状況等も踏まえ、引き続き活動を継続

## 平成29年度「議論の成果」

## グループ 1 組織のパフォーマンス向上に向けたマネジメント改善

## 設定した問

## ■「理想の管理職」を養成する「管理職の評価制度」とはどのようなものか

- ・組織のパフォーマンス向上に向けたマネジメントの鍵を握るのは管理職であるとの立脚点を設定
- ・理想の管理職を養成する手段の1つである評価制度に着目
- ・様々な評価制度の長所・短所を踏まえ、現行制度の改善策や新たな手法について検討

## 解決策の提案

## ● 現行の人事評価制度の運用改善、啓発

- ・期首・期末面談を適切に実施し、果たすべき役割や組織・業務目標（期首）や目標達成状況や課題（期末）について認識を共有
- ・被評価者に対しても啓発を実施（自らも組織のマネジメント改善の当事者と認識させる）

## ● 360度評価の導入

- ・管理職を対象とし、教育的目的での制度として位置付け
- ・業務力、マネジメント力、人間力を評価（「管理職に求められるマネジメント行動」（内閣人事局）を参考）
- ・マネジメント研修との連動、課長補佐級への評価対象の拡大、職場環境評価との連動

## グループ 2 柔軟な働き方と勤務時間管理

## 設定した問

## ■国家公務員の理想とする「柔軟な働き方」を実現するためには何をすべきか

- ・短期的課題として、現行のテレワーク及びフレックスタイム制度に関する課題とその改善策を検討
- ・中長期的な課題として、組織や個人の柔軟な働き方に寄与する勤務制度について検討

## 解決策の提案

## ●テレワークの利便性向上

- ・実施機会の積極的付与による意識改革、各府省の詳細な仕組みの共有、実施可能な場所の拡大、職務専念義務との関係の整理、ペーパーレス化の推進

## ●フレックスタイム制度の活用拡大・促進

- ・コアタイムの短縮・柔軟化、申請・変更時期の柔軟化、申請の電子決裁化、自動計算フォーマットの共有等

<テレワーク、フレックスタイム制度共通>

- ・制度を活用し業務が効率化された等の優良事例の各府省共有

## グループ 3 業務の削減・効率化

## 設定した問

## ■意思決定プロセスを効率化するためには何をすべきか

- ・組織で業務を遂行する行政組織において共通する要素である「組織の意思決定」に着目し、「業務の効率化」＝「時間短縮化」と定義
- ・意思決定の階層が多段階存在し、その過程で手戻りも多いといった実態も踏まえ、意思決定プロセスを短縮化するための方策を検討

## 解決策の提案

## ●迅速な意思決定を可能とする環境整備

- ・オフィス改革による打合せスペースの確保、ペーパーレス化の推進、PCを持ち運び可能に
- ・意思決定権者及び関係者が一堂に会した会議や打合せの実施

## ●実行を推進し、継続性を高める施策の実施

- ・トップの明確かつ継続的なアナウンス、具体的なコミットメント
- ・各府省担当者による情報共有・勉強会の実施
- ・RPA（単純業務の自動化技術）の導入やアウトソーシングによる定型業務の効率化

# 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

## グループ 1

## 組織のパフォーマンス向上に向けたマネジメント改善

平成30年3月

# 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

グループ 1

## 組織のパフォーマンス向上に向けたマネジメント改善

1

### 問の設定

#### 設定した問

- 「理想の管理職」とは何か？
  - 「理想の管理職」を養成するためにどのような方法があるか？
    - 「評価制度」の導入は、組織のパフォーマンス向上に貢献する「理想の管理職」の養成に資するか？
      - 組織のパフォーマンス向上に資する「理想の管理職」を養成する「管理職の評価制度」とは具体的にどのようなものか？

# 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

## グループ 1

## 組織のパフォーマンス向上に向けたマネジメント改善

### 1 問の設定

#### 問の設定の理由や背景の問題意識

- 組織のパフォーマンス向上に向けたマネジメント改善の鍵は、管理職が握っている。



- そのため、組織のパフォーマンス向上に資する「理想の管理職」の養成が必要。



- 「理想の管理職」の養成の方法の1つとして考えられるのが「評価制度」の導入。  
管理職としての能力を「見える化」することにより管理職の能力向上を図る。



- 「評価制度」には、現在も各省で実施されている「人事評価」、複数の省庁で導入している「管理職評価」、民間企業が導入している「360度評価」など様々な方法がある。



- それぞれの「評価制度」には長所と短所がある。  
これらを検討し、現実的にかつ「理想の管理職」の養成に資する「評価制度」の検討が求められている。

# 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

## グループ 1

## 組織のパフォーマンス向上に向けたマネジメント改善

### 2

### 現状の把握と整理／問題・課題の分析

#### 議論を通じて共有した問題意識

- 「理想の管理職」として求められている像は職場によって異なり、共通のイメージを作りにくいこと。
- 他方で、組織のパフォーマンス向上に向けて「管理職」として求められる能力には一定程度共通項があること。
- 組織パフォーマンス向上に資する「理想の管理職」の能力を高める方法として、研修制度や評価制度などがあるが、時間が限られている中で、「評価制度」に焦点を当てて議論を進めるのが現実的であること。
- 評価制度には、現在も各省で実施されている「人事評価」、複数の省庁で導入している「管理職評価」、民間企業が導入している「360度評価」などがあり、それらの長所と短所を検討することにより、組織パフォーマンス向上に資する「理想の管理職」を養成する評価制度を検討することに意義があること。

# 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

## グループ 1

## 組織のパフォーマンス向上に向けたマネジメント改善

### 2

### 現状の把握と整理／問題・課題の分析

#### 問題の構造化・分析，課題の抽出

- 人事評価は，能力・実績に基づく人事管理を行うための基盤として定着しているが，課題として以下が挙げられる。
  - ＞人事評価の評価結果に関心が行きがちで，業務改善や人材育成のためのツールという側面が弱い。
  - ＞幹部の部下に対するマネジメント，人材育成に関する能力の発揮が把握しにくい。
  - ＞人事評価制度を運用する負担が大きい。
  - ＞評価の平準化が難しい。
  - ＞見えにくい業績・能力の評価が難しい。
- また，自らのマネジメント行動に気付きを与え行動変容が期待できる管理職評価・360度評価の課題として以下が挙げられる。
  - ＞管理職評価・360度評価の位置付けをどうするか？ ⇒ 教育的目的か，昇格に連動させるか？
  - ＞質の高いフィードバックをどうするか？
  - ＞部下への過度な配慮をどう防止するか？
  - ＞部署内の関係に悪影響を与えることをどう防止するか？匿名性をどう担保するか？
  - ＞導入するコストをいかに軽くするか？
- さらに，共通する課題として以下が挙げられる。
  - ＞組織のパフォーマンス向上に資する評価項目は何か？
  - ＞評価制度をいかに意義あるものとし，霞が関で浸透させるか？
  - ＞評価制度を運用するコスト・負担をどう軽減するか？

# 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

## グループ 1

## 組織のパフォーマンス向上に向けたマネジメント改善

### 3 問の答えとしての議論の成果

#### 解決策の提案

現行の人事評価制度について、組織のパフォーマンスの向上に向けたマネジメント改善の観点から、以下の取組を強化する。

#### (1) 人事評価制度の運用改善－期首・期末面談の適切な実施（評価者（管理職等））

- 期首の目標設定時に、部下職員に対して組織目標（課室としての目標）を具体的に示した上で、期首面談を通じて、担当係・班等において部下職員が果たすべき（評価者が部下職員に期待している）役割及び業務目標について認識を共有する。
- 期中において、課室内の会議・打合せ等により、適宜、部下職員の期首目標の進捗状況・課題等を確認し、期首目標の達成に向けた助言や指導を行う（当該助言や指導を通じて確認した部下職員の業務目標に対する取組姿勢や達成状況は、期末の評価（能力評価及び業績評価）を決定する際の判断材料となる。）。
- 期末面談において、部下職員と当期の目標達成の状況及び課題について認識を共有し、次期評価期間の期首目標の設定につなげる。

#### (2) 人事評価制度の啓発（被評価者）

- 現状、人事評価制度に関する研修（eラーニング研修を含む。）は、評価者向けが主体であることから、被評価者向けに、以下の項目について啓発を行い、組織のマネジメント改善は、自らも当事者であることへの認識を深める。
  - ①期首目標の設定の考え方（コスト意識を持った効率的な業務運営、ワークライフバランスに資する業務運営等を意識した目標設定の在り方）
  - ②期首・期末面談の意義（組織目標と個人の目標との整合、課題の解決に向けた認識の共有の重要性）
  - ③評語の意味（求められる能力が概ね発揮され、求められる役割が概ね果たされたことに対する「通常」の評価が「B」であること等適切な評価の在り方）

※評価者と比較して被評価者は対象者数が多いことから、研修形式で行う場合にはコスト面に留意（実施に当たっては、対象者や実施方法、研修の頻度等について絞り込みが必要）

# 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

## グループ 1

## 組織のパフォーマンス向上に向けたマネジメント改善

### 3 問の答えとしての議論の成果

#### 解決策の提案

#### (3) 360度評価の導入

現行の人事評価制度の改善，人事評価制度の啓発に加えて，組織のパフォーマンス向上に資する「理想の管理職」を養成する「管理職の評価制度」を下記の形式で段階的に導入する。

#### ア 評価制度の位置付け

人事政策に結びつけるのではなく，教育的目的での評価制度とする。

⇒これにより，公平性に対する懸念，上司による部下への過度な配慮や部署内の人間関係の悪化を最小限に抑える。

⇒自己評価と他者評価の差を知ることで，自己の強み・弱みに気付き，自己変革へのきっかけとなる。

#### イ 効果的な評価制度とするための施策

- 管理職の意識を変えるために評価制度を管理職のマネジメントを向上させる研修と連動させる。
- 研修に加えて，管理職同士又は専門家と評価について議論する場やカウンセリングの場を設ける。
- 管理職の意識を芽生えさせるには若いうちからのアプローチが効果的であるため，評価の対象を課長補佐まで広げる。（部下職員の数が少ない者について「下からの評価」を行うに際しては，必要に応じ，評価者の匿名性を確保するための工夫も必要。観察者の部下職員については，少なくとも3人以上が適当）
- 評価者となる部下職員向けの，マネジメントの意味を正しく理解させるための場を設ける。
- 管理職のマネジメントを始めとする職場環境全般について，管理職・被管理職の双方が現状認識を共有し，その改善につなげるため，職場環境評価と連動させる（例：ストレスチェックにおける職場環境に係る集団分析結果（集団単位：部局等）の活用等）。

# 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

## グループ 1

## 組織のパフォーマンス向上に向けたマネジメント改善

### 3 問の答えとしての議論の成果

#### 解決策の提案

#### ウ 具体的な評価項目（案）

（注：「管理職に求められるマネジメント行動のポイント」（内閣人事局）を参考に各省庁の実情に応じ設定し、随時見直すこととする。）

- 業務力（リーダーシップ、先見性、業務遂行力、構想力、決断力、一貫性、業務の精度）
- マネジメント能力（業務優先順位付け、コミュニケーション力、柔軟な業務分担、進捗管理、人材育成力、効率性、公平性、WLBへの取組）
- 人間力（コンプライアンス意識、人柄、意欲、責任感）

#### エ 実施方法

- 年に1度。
  - ⇒定期異動後、数か月（4～5か月）経過し、上司・部下としての関係がそれなりに構築された時期に評価を実施する。
- 360度評価の対象者を決定の上、各職員にシステムによる評価を記入してもらう。
  - ⇒対象者の上司及び部下のうちから、人事当局が選定した者を評価者とする。
  - ⇒評価者の選定に当たっては、必ずしも、配属上の上司・部下の関係にとらわれる必要はない。
    - 例えば、対象者が、評価期間において、各部署から選抜された職員によるプロジェクトチームで業務を行っていたような場合には、当該チームのメンバーを評価者に選定することもあり得る。
- その後、集計した評価を人事当局から各職員に送付し、フィードバックする。

# 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

## グループ 1

## 組織のパフォーマンス向上に向けたマネジメント改善

### 3 問の答えとしての議論の成果

解決策を実施する上での注意点、組織として取り組むためのポイント

#### (1) 評価制度の運用に係るコスト・負担をいかに軽減するか？

- 現行の人事評価ですら人事当局にとって大きな負担。
- 人事当局の定員が増えない中、新たに管理職の評価制度の導入は困難。
- 個人情報が含まれると、アウトソーシングが難しい場合もある。  
⇒ 評価項目の決定、評価対象者及び当該者の（に適する）評価者の選定、フィードバック内容のブラッシュアップと当人へのフィードバックなど、人事当局自身が必ず実施すべき事項は人事当局が行うが、システム構築、集計等それ以外の作業について、どこまでアウトソーシングするかは、各省庁の実情に応じて判断。

#### (2) 評価制度をいかに霞が関で浸透させるか？

- 職員に対して新たな作業を強いることとなるためその理解を得る施策が必要。  
⇒ 段階的な導入及び地道な啓発努力で定着させる。
- そのためにも管理職の評価制度が意味のあるものであることを示すとともに、職員全体が当事者感を持って取り組む仕組みを構築することが必要。  
⇒ 360度評価を職場環境評価と連動させることにより、管理職へのフィードバックにととまらず、職場環境全般の改善への取組につなげる（例：ストレスチェックにおける職場環境に係る集団分析結果（働きがい、上司・同僚の支援度等）について、部局ごとの改善の度合い（前年度との比較を含む。）を職員全体に公表する等。なお、仮にストレスチェックの集団分析結果を活用する場合には、現行制度上、その利用は、職場環境の改善等を検討する上で必要と認められる者に限定されていることから、制度改正が必要。）

#### (3) 各省における管理職の評価制度に対する理解や取組状況が異なる中でいかなる形で導入するのが効果的か？

- 管理職の評価制度を既に導入している省庁と導入していない省庁があり、同評価制度に対する理解度が異なる。
- 地方部局や労働組合との関係等省庁によって環境やニーズが異なる。  
⇒ 段階的な導入及び地道な啓発努力で定着させる。

#### (4) その他の検討事項

- 管理職の評価制度以外に同僚等上下関係にない職員からの評価の導入の検討。

## 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

### グループ 1

### 組織のパフォーマンス向上に向けたマネジメント改善

#### 「霞が関働き方改革推進チーム」に参加しての学びや所感

- 「働き方改革」は省庁横断的に取り組むべき案件であるところ、参加者の間で問題意識や認識を共有できたことには大きな意義がある。
- 「霞が関働き方改革推進チーム」において各省の取組や事情等を把握することができたことは有益。
- 省庁や霞が関という垣根を越えて、議論できたことには意義がある。
- 民間企業の取組について説明を受けて、霞が関として足りない部分、また、民間企業の取組のうち、霞が関で導入を検討できるもの、できないものが浮き彫りとなったことは有益。
- 民間企業の取組においては、「働き方改革」の実施に当たって、「企業理念の実現」や「どのような働き方がしたいのか」など、目指すべき方向性を明確にした上で（適宜、時代に合わせて変革しながら）、社員全体の取組として実施しており、また、その前提として、各社員がきちんと「成果」を出し、人事評価においてはその「成果」を適正かつ客観的に評価することを重視している。霞が関の「働き方改革」においても、真に成果を上げる取組とするためには、「理想とする公務員像」や「どのような働き方がしたいのか」など、明確な方向性の提示と（一部の「意識の高い」職員のみならず、国家公務員全体の取組課題としての）認識の共有が課題だと思う。また、霞が関において評価制度の活用により組織のパフォーマンス向上を図っていくためには、どのような評価制度を導入するにしても、被評価者の職場における「成果」を適正かつ客観的に評価しようという評価者側の意識が重要。（各省庁における現行の人事評価制度を有効に活用することがまずは大前提。）
- 民間企業は、企業としてのビジョンが明確に示された上で、そこを目指すための方法については働き方改革担当部門に委任されていた。霞が関のマネジメント行動を変えていくために仮に360度評価を導入するとしても、まずやってみよう、その上で改善点があれば見直していこう、とその省庁が前向きに柔軟に継続して取り組めるかどうかにかかっている。

# 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

グループ 2

## 柔軟な働き方と勤務時間管理

平成30年3月

# 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

## グループ 2

## 柔軟な働き方と勤務時間管理

### 1

### 問の設定

#### 設定した問

- ・ 国家公務員の理想とする「柔軟な働き方」とは何か。
- ・ 各省庁におけるテレワーク、フレックスタイム制度等の課題は何か。その改善策とはどのようなものか。
- ・ 国家公務員の勤務制度の改正（例えば裁量労働制）が必要か。改正を行うに当たってのクリアすべき課題は何か。

# 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

## グループ 2

## 柔軟な働き方と勤務時間管理

### 1

### 問の設定

問の設定の理由や背景の問題意識

#### ○ 背景の問題意識

#### テレワーク、フレックスタイム等の制度はあるものの、利用が広がらない。

- ・ 各制度の使い勝手が悪い（状況は各省庁で様々）
  - ✓ 利用可能端末が少ない等の理由で、かなり前から申請が必要（テレワーク、フレックス）
  - ✓ 端末の設定、操作性が煩雑（テレワーク）
  - ✓ 紙文化、デスクでの勤務、対面でのコミュニケーションが基本のため、必要な情報が入りづらい（テレワーク、フレックス）
  - ✓ 手続きが煩雑なため、人事・庶務担当職員の負担が増大（テレワーク、フレックス）
  - ✓ 自宅以外での実施が原則認められていない（テレワーク）

#### 「柔軟な働き方」をしている職員の管理・評価方法が定まっていない。

- ・ テレワークを利用している職員の勤務時間管理（特に超過勤務）
- ・ 未だに残る「遅くまで働いている者が職場への貢献度が高い」とみる風潮

## 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

## グループ 2

## 柔軟な働き方と勤務時間管理

## 2

## 現状の把握と整理／問題・課題の分析

議論を通じて共有した問題意識

## ○ 理想とする「柔軟な働き方」とは

【個人の視点】働く場所、時間、やり方を、自分で選択できる。

- ・自分のプライベートの都合と調整できる。
- ・業務内容に応じて、より適切な方法を選択できる。（例：集中しての資料作成ならテレワーク、など。）

【組織の視点】公務サービスの向上に資する（今よりも良い行政を提供できる）

- ・各職員の生産性や意識の向上、プライベート充実によるモチベーションの向上が全体の能率向上をもたらす。
- ・個人が自由に選択しつつも、組織全体としての統一的な業務遂行は確保される。

## ○ 理想とする働き方に向け、共有した問題意識

【短期的に解決すべき課題】各省庁における既存の仕組み（テレワーク、フレックスタイム制度等）の改善策・普及策【中長期的に解決すべき課題】「柔軟な働き方」をさらに促進させるための制度改正（例えば裁量労働制）の要否

## 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

## グループ 2

## 柔軟な働き方と勤務時間管理

## 2

## 現状の把握と整理／問題・課題の分析

## 問題の構造化・分析、課題の抽出

## (1) 短期的に解決すべき課題：テレワーク、フレックスタイム制度等の改善・普及

## ○ 現状と課題の抽出

|       | 現状の問題点・課題として指摘された事項                                                                                                                                                                                                                                  | 好事例、留意点等                                                                                                                                                                                         |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| テレワーク | <b>①ハード面や実施枠組みの問題</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 専用端末が不足。</li><li>・ 省庁によっては対象業務・職員・利用時間を過度に限定。</li></ul>                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"><li>・ そもそも専用端末の貸与という方式が適当なのか。</li></ul>                                                                                                                        |
|       | <b>②職務専念義務との関係</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 育児・介護をしながらのテレワーク（「ながら」勤務）は不可。育児・介護の必要からテレワークをする者のニーズに配慮されていないのではないか。</li><li>・ 勤怠管理が困難。さぼっていないかの懸念。</li></ul>                                                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 「ながら」勤務では業務に集中できない場合もあることは事実、通勤がなくなるだけでもメリットがあるとも考えられる。</li><li>・ 職場にいても逐一厳密に管理しているわけではない。性善説での割り切りも必要。</li><li>・ 事後報告等を行わせることで円滑に運営している省庁もある。</li></ul> |
|       | <b>③本人・周囲の仕事のしにくさ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ ちょっとした作業依頼、情報交換、確認などのコミュニケーションがとりにくい。</li><li>・ 資料のペーパーレス化が不十分で、テレワーク中は必要な資料にアクセスできない。</li><li>・ 打合せ・会議がしにくい。</li><li>・ テレワーク職員に電話連絡を取りにくく、結局周囲がカバー、テレワーク勤務者に対し「ずるい」との不公平感も。</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 職場内線を指定電話番号に自動転送できる省庁では、テレワーク中でも職場と同様に連絡が取れている。</li><li>・ 背景には、大部屋主義の下、個々の職員の役割分担が明確にされていないことや、「職場にいない＝休暇等と同じ」という意識があるのではないか。</li></ul>                  |

## 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

## グループ 2

## 柔軟な働き方と勤務時間管理

## 2

## 現状の把握と整理／問題・課題の分析

## 問題の構造化・分析、課題の抽出

## ○ 現状と課題の抽出（続き）

|          | 現状の問題点・課題として指摘された事項                                                                                                                                                                                     | 好事例、留意点等                                                                                                                                                                                                             |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| フレックスタイム | <b>①制度の柔軟性が低い</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・コアタイムが長く、柔軟性が低い。</li><li>・フレキシブルタイムの割振りが22時までとされており、海外対応業務などに活用しにくい。</li><li>・4週間前の事前申請が必要。</li></ul>                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>・行政運営の確保や官庁執務時間との兼ね合いで、一定の対応体制確保は必要となる。</li><li>・当局側が勤務を命じる時間として割り振る以上、深夜に割り振ることまで許容できるかという問題はある。</li><li>・海外対応業務など、既存の制度では対応することができないのか、フレックスが適当なものなのか、検討の余地がある。</li></ul>    |
|          | <b>②手続上の負担</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・申請や変更に当たり、庶務担当の負担が大きい。</li></ul>                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>・入力フォーマット等の共有など、便利なツールを用いることで省力化の余地がある。</li></ul>                                                                                                                              |
| 共通       | <b>○メリット・ニーズが感じられていない</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・育児・介護等の事情がない者には、活用のイメージがわからず、メリットが感じられない。</li><li>・フレックスで終業時刻を早く設定しても、結局その時間に退庁できない場合も多い。</li><li>・繁忙期は超過勤務・余裕がある時期は休暇取得で済む。</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>・テレワークやフレックス活用によるデメリット（職場の緊張感や後輩の育成の場など）をどのように補填するべきか、検討する余地がある。</li><li>・率先のため幹部に体験させると、意外に活用できている。</li><li>・利用が増えること自体が目標ではない（目指すべきは、希望する人が利用できる環境作りである）ことにも留意が必要。</li></ul> |

## 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

## グループ 2

## 柔軟な働き方と勤務時間管理

## 2

## 現状の把握と整理／問題・課題の分析

## 問題の構造化・分析、課題の抽出

**（２）中長期的に解決すべき課題：「柔軟な働き方」をさらに促進させるための制度改正の要否**

## ○ 現状と課題の抽出

## 【現状】

- ・勤務時間は基本的に変更できない。
- ・業務が増えることはあるが、減りにくい。
- ・人員が増えない。
- ・長時間勤務した職員の方が「仕事を頑張っている」という印象を与える（時間当たりの業務量ではなく、総労働時間で仕事を評価する傾向）。
- ・長く超過勤務をしたほうが手当が出る。

＊ 手当制度の改正等で減らせる可能性もあり。人事評価でも効率的に働くことへの評価が始まっている。

⇒ 効率的に働くインセンティブが弱く、長時間労働化しやすい。

業務を増やさない取組とともに、働き方の面からも改革することによって、現状を改善できないか。

## 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

## グループ 2

## 柔軟な働き方と勤務時間管理

## 2

## 現状の把握と整理／問題・課題の分析

## 問題の構造化・分析、課題の抽出

## ○ 具体的な課題は何か

- ・ 裁量労働制の導入：そもそも裁量労働制は組織や個人の柔軟な働き方に寄与するのか。

## 【論点】

## ① 裁量労働制に適する業務

- ・ 国家公務員において企画業務・専門業務（業務の遂行方法を労働者の裁量に委ねた方が効率的な業務）はどの程度存在するか。

## ② 当該業務の評価方法

- ・ 今どのように評価されているのか。裁量労働制になった場合、評価方法は変えるのか。
- ・ 成果で評価するのはどうか。その場合、何を成果とするのか、現行の評価期間（年2回）が適するのか。

## ③ 給与の支給方法

- ・ 一定時間の超勤をしたものとみなして給料のベースを上げるか、成果に見合った給与を支給するのか。  
（超過勤務命令がなくなれば総務部門の業務の簡略化になる）

## 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

## グループ 2

## 柔軟な働き方と勤務時間管理

## 3 問の答えとしての議論の成果

## 解決策の提案

## (1) 短期的な課題（テレワーク、フレックスタイム制度等の改善・普及）に対する解決策

## ○ テレワークに関する課題

## 課題① ハード面や実施枠組みの問題

## 【方向性】

- ・ 導入時の限定はやむを得ないとしても、運用の蓄積を踏まえて対象職員を拡大する姿勢が必要。
- ・ 制度上の対象職員でも、テレワークをする前には許可が必要。すべての職員に当事者意識を持たせるためにも、業務に支障があるかはそれぞれの部署で個別に判断し、制度上の制限は原則的につけないこととする。  
具体的には、テレワークの利用者の範囲を全職員と設定し、さらにテレワーク・デイなどのイベントを半強制的に設け、活用を促したり、1日だけの利用でも構わないので単発での利用を促し、職員の中でテレワーク体験者を増やしていく。これにより、職員個人・職場全体のテレワークに対する意識を変えていく。
- ・ 各省庁の導入状況・仕組みなど（PC小型化、セキュリティ（顔認証）、テレビカメラ付き（テレビ会議可能）など）をシェアできないか。（各省庁で活用している生の声の共有）

\* PCの契約切替時期の導入を考えると専用端末の用意には時間を要する。

# 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

## グループ 2

## 柔軟な働き方と勤務時間管理

### 3 問の答えとしての議論の成果

#### 解決策の提案

#### 【具体的な取組案】

- ・ 各省庁で毎年とりまとめを行っている「女性職員活躍と職員のワークライフバランス推進のための取組計画」の中に、テレワークの実施件数だけでなく、仕組み等の詳細を記載することで各省庁が情報共有を行う。
- ・ テレワーク可能場所を自宅以外（カフェ、サテライトオフィスなど）にも広げてみてはどうか。

（自宅にWi-Fi環境が整備されていない職員からの要望あり）

＊一部の企業では活用しているようだが、公務員の場合、情報セキュリティや体裁の観点から疑義あり。

→（疑義をクリアするため）

情報セキュリティ面では、テレワークの仕様上のセキュリティを確保することはもちろんのこと、機密性の高い資料については職場で確認するなど状況に応じた対応を行う。そのほか、背後からPC画面が見られない場所を選定したり、自宅以外では電話でのやり取りはしない、などの運用ルールを設ける。また、職場や自宅以外の場所で業務を行う場合は、職員本人が国家公務員としての自覚を改めて認識するほかない。

## 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

## グループ 2

## 柔軟な働き方と勤務時間管理

## 3 問の答えとしての議論の成果

## 解決策の提案

## 課題② 職務専念義務との関係

## 【方向性】

- ・ 各省庁の人事課の運用に任されているのが現状。  
（例示的に「第三者に子どもを預けたらテレワーク活用可能」と掲げられているが、ある一部の省庁では「子どもが寝ている場合でも活用可能」と柔軟に運用しているところもある）  
→仕事をしていたかどうかの確認については、作成した資料やメール送受信のスクリーンショットの提出など業務成果が確認できれば十分ではないか。  
（職務専念義務を果たしているかどうかは疑義あるものの、職場でもチェックはしていない。）  
＊ 職務専念義務のチェックを細かくすればするほどコストがかかってしまう。

## 【運用上の考え方の整理案】

- ・ 職場でも性善説で運用されているため、テレワークだからと言って格段の運用差を設けることは推進する上で望ましくはない。
- ・ ただし、自席での勤務時のような視認やコミュニケーションが当たり前にはできないことも踏まえ、テレワーク利用者は処理予定業務を明確にし、目標に沿った成果が確認できればよいこととし、万が一職務専念義務違反が発見された場合には厳しい対応を行うこととする。

# 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

## グループ 2

## 柔軟な働き方と勤務時間管理

### 3 問の答えとしての議論の成果

#### 解決策の提案

#### 課題③ 本人・周囲の仕事しにくさ

##### 【具体的な取組案】

- ・テレビ会議の導入などシステムの改善によってコミュニケーションの円滑化を図るのはいかがでしょうか。
- ・ショートメッセージやスカイプなど在席状況を確認できるようなシステムを導入するのはいかがでしょうか。
- ・ペーパーレスの推進を図るのはいかがでしょうか。
- ・慣れによるものだとも考えられる。
- ・各システムの導入には多額の費用・時間が必要なため、まずは役所での紙文化を見直し、ペーパーレス化へ向けた取組を行う。紙を減らし、電子媒体で保存・管理することで、場所にとらわれない働き方を推進し、テレワーク利用者も支障なく業務を行うことが可能となる。

## 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

## グループ 2

## 柔軟な働き方と勤務時間管理

## 3 問の答えとしての議論の成果

## 解決策の提案

## ○ フレックスタイム制度に関する課題

## 【方向性】

課題① 制度の柔軟性が低い

- ・ コアタイム（9～16時の間で5時間）を短縮することはできないか。  
→ 省庁ごとに国際関係業務など業務内容によってコアタイムを柔軟に設定できるようにルール変更するのはどうか。
- ・ 4週間分の事前申請が求められている  
→ 勤務時間の把握が可能な範囲で、申請期間を短縮しても良いのではないか。

課題② 手続き上の負担

- ・ フレックス申請を電子決裁化して庶務担当の軽減・ペーパーレス化を図るのはどうか。

## 【具体的な取組案】

- ・ フレックスタイム制度に柔軟性を持たせることが必要であるが、管理者等が管理しづらくなならないよう考慮するとともに、管理上の留意点や工夫例などの情報提供・研修等を併せ行うべきである。
- ・ なお、申請等の手続面では全省庁で活用できる自動計算フォーマットを提供し簡素化を行う。

## 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

## グループ 2

## 柔軟な働き方と勤務時間管理

## 3 問の答えとしての議論の成果

## 解決策の提案

## ○ テレワーク、フレックスタイム共通の課題

課題 メリット・ニーズが感じられない

## 【方向性】

- ・ 幹部クラスなども含めて全職員にまずはテレワークを経験してもらうのはどうか。
- ・ 活用事例についてもどれだけ個人・組織にメリットがあるのかについて記載してPRすることが大切なのではないか。

## 【具体的な取組案】

- ・ テレワークやフレックスタイム制度が個人や組織にとってどの程度のメリットがあるのか、個人の実体験や組織での業務が効率化されたかといった具体的な事例を示す。
- ・ 特に、横展開すべき優良事例を各省庁が出し合い、各省庁において、省内広報などを通じ、他省庁の事例も含めて職員に周知する。

# 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

## グループ 2

## 柔軟な働き方と勤務時間管理

### 3 問の答えとしての議論の成果

#### 解決策の提案

#### (2) 中長期的な課題（「柔軟な働き方」促進のための制度改革）に対する解決策

##### ○ 裁量労働制

##### 【考慮事項】

- ・まだ民間においても導入していない企業が相当割合ある段階。
- ・国家公務員に対し導入することは新しい働き方につながるものの、他律的業務（国会関係、国際関係、法令協議、予算折衝等）も多い。

##### 【具体的な取組案】

- ・業務遂行方法の自由度が高く成果を測ることができる職種について検討していくこととする。例えば、現在研究職の一部に適用されている裁量勤務制の制度設計や活用状況を研究し他職種への拡大上の課題を整理する。
- ・また、裁量労働制に関する懸念の軽減にもつながる働き方改革の取組は積極的に進める（長時間勤務是正の徹底は、裁量労働が無制限の長時間勤務を招くのではないかと懸念を軽減。省庁内・省庁間の業務フローの見直し・合理化は、職員の裁量に委ねると適切な業務遂行が確保できないのではないかと懸念を軽減）。

# 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

## グループ 2

## 柔軟な働き方と勤務時間管理

### 3 問の答えとしての議論の成果

解決策を実施する上での注意点、組織として取り組むためのポイント

- 「政府全体での方針明確化→各省庁でのオーナーシップある個別取組→政府全体での情報共有」のサイクルが必要
  - ・ 推進のために最低限確保されるべき点や懸念される事項に対する考え方については、政府全体での基本的なガイドラインを設けて徹底することにより、各省庁が取り組みやすい環境を整える。
  - ・ 優良事例を吸い上げ政府全体で共有し、政府全体の方針や各省取組のさらなる改善に活かしていく。
- 柔軟な勤務を推進していくためには、今まで以上に、職員が自覚を持って職務に専念する必要がある。そのため、新入職員など職務に慣れていない者については、組織が職員の状況に応じて、適宜判断する必要がある。
- 職員への周知においては、個々人が「自分ごと」と捉えるようにすることがポイント
  - ・ 各省庁の具体的な取組や運用要領を策定するに当たっては、人事・総務担当部局だけでなく現場の職員（利用者となる一般職員、管理者、庶務手続担当者）を巻き込んで議論することで、生の声を反映した使いやすいルール形成や当事者意識を向上させる。
  - ・ 職場以外の場所で働くモバイルワークは、育児や介護との両立といったワークライフバランスのためだけでなく、時間外の突発事項に速やかに対応できたり、災害時に出勤できなくても業務を継続できたりなど、業務の効率向上に資する面もあることから、すべての職員がモバイルワークをできるようにする必要があることをキーメッセージにする。
  - ・ 人事評価記録書について、課長補佐級以下の様式にも働き方改革に関する評価項目を加え、能力評価の対象とする。

## 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

### グループ 2

### 柔軟な働き方と勤務時間管理

#### 「霞が関働き方改革推進チーム」に参加しての学びや所感

・当チームへの参加を通じて、他の省庁での取組や実態を聞くことができ、フレックスタイム制度の活用などの共通する課題を抱えていることやテレワークでは更に進んだ取組を行っていることなど大変参考になった。今後は議論させていただいたことを踏まえ、職場でどのように働き方改革を進めていくのか引き続き考えていきたい。

・他省庁や企業の取組・実態を把握し、柔軟な働き方を進めていく上での課題について深く議論をすることができて当事者意識が強まった。さらに、勤務時間の管理という観点だけではなく、様々な観点から職場改善取組の必要性を考えるきっかけにもなった。

・人事担当ではないものの、民間企業から直接、働き方改革の先進事例を学ばせていただくなど、貴重な経験ができた。また、民間企業は社会の要請を受けてすぐに動き出すが、役所は「他律的業務だから変えられない」などの言い訳が先で腰が重く、これでは様々な面でガラパゴス化しかねない。「変えられない」のは変えようとしていないだけであり、時代の変化を受けて速やかに対応していくことが、働き方改革に限らず、役所にとって必要ということがわかった。

・他省庁や民間企業の取組を伺うことができ、とても有意義だった。また、同じ政府内でも進めているところは進めていて、取組状況に違いがあることに驚いた。働き方は誰かが決めてくれるものではなく、自分の働き方は自分で決めていくものという意識で、今後活かしていきたい。

・今回の議論を通じて、柔軟な働き方等について問題意識と課題が「見える化」し、当事者意識をもって取り組んでいきたいと改めて感じた。働き方改革の推進に当たっては、取組の実行が重要。今後、経済・社会構造の変化に伴い、柔軟な働き方はますます重要なテーマとなってくる中で、今回学んだこと等も活かし、働き方改革の実行・普及に向けて、貢献していきたいと思った。

・様々な事例を学ぶ中で、掛け声ではなく具体策を実行し実際に現場に変化を起こすこと、そして長く続けることが、困難で重要な点だと感じた。メンバーがチームで得た問題意識を各機関で広めれば政府内に「仲間」が増えるので、その意味でも働き方改革の推進力アップに貢献していきたい。

# 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

グループ 3

## 業務の削減・効率化

平成30年3月

## 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

グループ 3

## 業務の削減・効率化

1

## 問の設定

設定した問

意思決定プロセスの効率化

# 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

## グループ 3

## 業務の削減・効率化

### 1

### 問の設定

#### 問の設定の理由や背景の問題意識

複雑化・高度化・多様化が進行し続ける行政ニーズに対応する必要があるものの

- 行政ニーズの資源である職員人員（頭数）は、定員合理化により制限
- 職員一人ひとりには、育児・介護等もあり、勤務時間の制約



「業務の効率化」が必要となるが、行政の「業務」は多種多様。

特定の業務に対する具体的な効率化策が必ずしも他の業務の効率化につながるとは限らない。



業務運営全般に効果が期待できる効率化策を検討するため、まずは検討対象として、行政が業務を遂行する際に共通する要素を検討。

行政は組織で業務を遂行することから、共通要素として「組織としての意思決定」があると考え、その決定過程に着眼。



「効率化」＝「時間短縮化」と捉えた上で、「組織の意思決定」はスピード感がより一層求められるものの、そのプロセスの実態は、

- 部下と上司、自部門と他部門の調整等（縦・横の調整）
- 縦・横の調整がそれぞれ段階的
- 幾度となく繰り返す説明・決裁過程での巻き直し（修正の都度の再説明・再決裁）



今後も育児や介護など、時間制約のある職員の増加が見込まれる中、貴重で限られた資源である「①時間」「②人員」を有効に活用しつつ公務のパフォーマンスを最大化するため、業務運営全般において時間短縮化の効果が期待できる「意思決定プロセスの効率化」を議論。

# 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

グループ 3

## 業務の削減・効率化

### 2 現状の把握と整理／問題・課題の分析

#### 議論を通じて共有した問題意識

意思決定プロセスの上記実態を踏まえ、その効率化に向けて対処すべき課題として、

A 意思決定権者と関係者（方向性に関与する人）同士のアクセシビリティが低い

加えて、意思決定プロセスの効率化に限らず、業務の効率化を完遂させる観点からは、

B 実効性を担保するには、ボトムアップでは実行力に欠ける

C 一時的に取り組んだとしても継続的な推進力に乏しい

以上のような3点を問題意識として共有。

## 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

## グループ 3

## 業務の削減・効率化

## 3 問の答えとしての議論の成果

## 解決策の提案

働き方改革は結果がすべて（掛け声だけに終わらせない！）

## A 意思決定権者等へのアクセシビリティを高める施策・方策

・意思決定権者・関係者が一堂に会した会議や関係者による打ち合わせなど、そのレベルに応じその場で決定できるような環境づくり

- ①レベルや人数に応じ、気軽に（必要な人が必要な時に必要に応じ）使用できる打合せスペースを数多く設置。できれば、人間が心地よいと感じるような環境を。例えば、日当たりや見晴らしのいいスペースの確保、あるいは机、いす、カーペットなどの色や形、材質などについても工夫。可能な部署からオフィス改革をスタート（座席フリーなどをスモールスタートで）。
  - ②忌憚のない意見交換が可能となるオープンマインドを持つ。（参加者の発言を促し、小さな意見にも耳を傾けるなど。思ったことをその場ですぐに言うことにより、多くの論点が出され、最終的には意思決定の質の向上と時間の短縮につながる。思わぬ盲点などを防ぐことも可能となる。）
  - ③時間制約・コストパフォーマンス意識の向上。（職員の中には子供の送り迎えや介護等の時間に制約のある職員が含まれている可能性について常に意識するほか、必要最低限の時間でパフォーマンスを発揮することを心がける。）  
例）業務指示はポイントを絞って簡潔に1回で終わらせる
  - ④職場PCのシンククライアントの導入によるペーパーレス化・テレワーク推進、モビリティ、リモートアクセスの改善・環境整備。
  - ⑤一堂に会した幹部説明の定例開催（主管課の長など、然るべき者の声かけ・呼びかけ等による臨機な会議や打ち合わせの開催）
- ・アクセシビリティを高める前提として、意思決定に至る業務フローや作成する基礎的な資料等を明らかにした上で、できる限り標準化を図り、定型的な業務を「なくす・減らす・置き換える」ことも重要であり、その判断を意思決定権者が行うことが有効。

# 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

## グループ 3

## 業務の削減・効率化

### 3 問の答えとしての議論の成果

#### 解決策の提案

働き方改革は結果がすべて（掛け声だけに終わらせない！）

#### B 実行推進のための施策

- ・ トップダウンと結果へのコミットメント（民間企業等の事例でもトップリーダーの強い理念・思いが改革の原動力となっている。）  
業務の効率化を強力に実行推進するには、担当部署（及びその担当者）に丸投げせず、トップリーダー自らの関与が不可欠。  
例）効率化策を導入する際や導入後に問題が生じたような場合には、トップリーダー自らがヒアリングを実施する  
効率化策の円滑な導入や必要な経費の確保に向けて、トップリーダーが省内での業務の効率化施策の優先度を明らかにする
- ・ トップからの明確かつ継続的なアナウンス（自らの言葉によるメッセージの継続的な発信により浸透を図る。）

#### C 継続性を高める施策

- ・ 各省庁に置く働き方改革のための実行部隊で、以下のような取組を実施。
  - ① 各省庁間で、好事例・失敗事例を共有するなど、情報共有・相互勉強会（中堅・若手層が他省庁の先行事例を詳細に学ぶ仕組み作り）
  - ② 省内各部署のモニタリング（K P I（重要目標達成指標）やP D C Aの在り方等検討）
  - ③ トップに対する、タイムリーな提案や働きかけ（各部署共通課題の集約、具体的な解決策のひな形提示等）
- ・ 省単位の報告義務
- ・ いわゆる360度評価（多面観察、マネージメント・フィードバック）の有効活用（指標に業務改善、意思決定の効率性、柔軟性、スピード感、メッセージの発信といったことについて盛り込む。）※全省庁横串のフォローアップを含む
- ・ 定型的な業務を「なくす・減らす・置き換える」ためのアウトソーシングやR P A（Robotic Process Automation）の積極的検討・導入
- ・ 実行者へのインセンティブ付与（実際に時間短縮が図られれば、本来業務に割く時間や自由時間の増加につながるという意識付）

## 霞が関働き方改革推進チーム 平成29年度「議論の成果」

### グループ 3

### 業務の削減・効率化

#### 「霞が関働き方改革推進チーム」に参加しての学びや所感

- ・ 今回、初めて「霞が関働き方改革推進チーム」に参加させていただきました。他府省の担当と交流することで、他府省における働き方改革やワークライフバランス推進に係る取組み状況や実態、問題点を共有することができました。また、職場見学等での意見交換は、新たな発見やひらめきにつながり、施策を考える上で大変有意義な時間でした。

このグループとしての活動は終わりますが、ここで広がった交流のネットワークは継続しつつ、今後、議論したことを踏まえ、職場でどのように働き方改革・ワークライフバランスを推進していけばよいか、引き続き考えていきたいと思います。

- ・ 他省庁の人と悩み・抱えている問題意識を比較したり、それに対するアプローチについて意見交換できたことは非常に意味があった。
- ・ こうした意見交換を通じて、自分の所属する省庁で何をどのように進めていけばよいかについて考えるきっかけをもらった。
- ・ チームの活動を通して、以下の点について、とてもよい経験となりました。

- ① 他省庁の事例や課題を伺うことが出来たこと。
- ② 定められた時間の中で、考えがそれぞれ異なるメンバーとチームとしての意見を集約することを目指すこと。
- ③ 他チームの訪問先も含めて、先進的な民間企業の取組を伺うことが出来たこと。

特に上記③については、訪問先の企業から、改革の仕組み（トップダウンでの継続性や成果の見える化の工夫）や具体的な事例（オフィス改革やRPAの活用）を学ぶことができ、自省に取組を展開する上でも大変参考になりました。

- ・ 業務の効率化に向けて、各省庁の担当レベルにおいて相当ご苦労されていると感じた反面、業務を効率化又は削減するためには、各企業からの話も踏まえると、トップダウンの必要性を強く感じました。
- ・ 民間企業や他省庁の先進的な取組を見聞きすることができ、また意見交換できたのは貴重な時間でした。今後、自分の省の取組にも生かしていきたいと思います。
- ・ 今回の取組によって、トップの意識改革が必要だと感じました。また、そのための組織的な仕組み作りが必要だと感じました。