

令和2年度 霞が関働き方改革推進チーム

最終報告書

～職員にとって自己成長できる魅力的な職場となるための働き方の実現～

令和3年3月 内閣人事局

目次

1.	全体サマリー	p3~4
2.	霞が関働き方改革推進チームの目的・概要	p5~9
3.	会議内容・参加者から出された意見	p10~41
4.	まとめ・今後の働き方改革推進に向けた示唆	p42~44

1. 全体サマリー

2. 霞が関働き方改革推進チームの目的・概要
3. 会議内容・参加者から出された意見
4. まとめ・今後の働き方改革推進に向けた示唆

全体サマリー

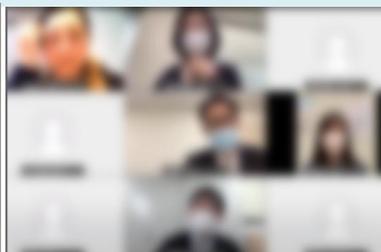
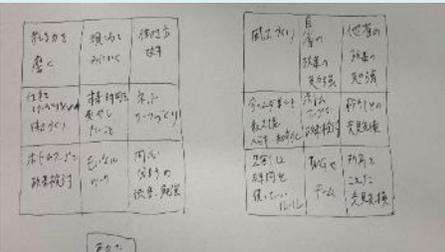
- 全4回の会議に各府省等から約30名が参加。「やりがいとは何か」から議論し、働き方改革の本質について理解を深めた上で、自職場での働き方改革やその後押し施策について提言をまとめた。

重視テーマ

あらゆる職員やこれからの人材が国家公務員として貢献・成長を目指したくなる
“やりがい”あふれる職場づくり・働き方づくり

推進チーム活動内容

- 全4回の会議で、先進事例等を学びながら、自職場の改革について考え、議論。
- 各府省等から若手・中堅職員が参加し、生の声を発信。（毎回20数名～30数名程度）



- 働き方改革の本質や事例を勉強
- 省庁横断での情報交換・議論
- 第2回以降はオンライン開催
- 慣れない環境ながら活発に対話
- 自職場で今後進めたい働き方改革について意識・理解を高め、省庁横断の後押し施策についての提案・提言も実施

活動成果

- 改正「国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針（WLB指針）」への議論の反映
※R2.11月に推進チーム活動の中間提言として取りまとめ
- キャリア形成支援など、若手職員の「やりがい」向上のための具体的な方策の検討
- 参加メンバーの働き方改革推進意欲向上・ノウハウ共有、推進上の課題の整理



<WLB指針改正>

- 業務効率化・デジタル化推進だけでなく「やりがい（エンゲージメント）の向上」を重要な課題として提起。
- マネジメント改革推進に着目し組織を挙げた取組を強化。

働き方改革の全員ミッション化
（幹部クラスもコミットし組織を挙げて推進）

幹部・管理職や推進者の
推進力アップ&フォロー

省庁横断での取り組み事例や
ノウハウ共有、プロモーション

<これからの働き方改革推進の鍵>
今後やりがいにも着目した働き方改革を推進する上で、職場で推進を担うメンバーの生の声として左記のような取組の必要性が整理された。

1. 全体サマリー
2. 霞が関働き方改革推進チームの目的・概要
3. 会議内容・参加者から出された意見
4. まとめ・今後の働き方改革推進に向けた示唆

2 - 1. 霞が関働き方改革推進チームの目的

- 単なる仕事量の低減といった議論ではなく、仕事の質にも着目し「国家公務員としてのやりがいを持って働ける充実した職場づくり」に向けた議論や提言を行うことを目的に開催。

<国家公務員の働き方の現状・問題点>

- 内閣人事局実施の調査によると、若手男性職員の7人に1人に早期離職意向がある。
- 若手職員の離職率が高まっている。
- 国家公務員 = 長時間労働のブラック職場として認知されている。
- 押印・紙文化など、古い慣習が残っている。デジタル化が遅れている。

など

<10/2 河野大臣メッセージより>



もっと若手が「霞ヶ関で国民のために働きたい」と思ってもらえる良い職場となることが大事。

改善施策として、超勤の実態把握や資料のペーパーレス化、オンラインでのレクなども検討・推進していく。

そうした時短・効率化施策と並行して、より重要なことは「やりがい」の高い職場を作ること。

若手中堅のメンバー皆さんには（時間削減についての問題意識だけでなく）**「霞が関で実現したい仕事（時間を使いたい価値あること）」**も積極的に出してほしい。

<議論テーマ>

- 国家公務員として「働く」ことにどういったやりがいを見出しているか？**
- そのやりがいある仕事の比率をもっと高めるにどういった取組が必要か？**

補足1 働き方改革において「やりがい」に着目する重要性

- 自分の仕事が何かに貢献し評価されている実感、すなわち「やりがい」を感じることで、人は仕事や職場に思い入れや幸福感を抱き、自己成長と職場での貢献を両立しようとモチベーションが高まる。
- こうしたモチベーションは海外では「エンゲージメント（Engagement）」と表現され、その向上によって組織の成長・成果につながる事が明らかにされつつあり、日本国内の民間企業でもやりがい実感度（Engagement指数）に着目し始めている。

（海外調査事例）

**幸福度（仕事のやりがいもその1つ）
が高いほど生産性が高い**

**『幸福感の高い従業員の生産性は
平均31%高い上、創造性は3倍高い』**

心理学者ソーニャ・リュボミルスキー氏、ローラ・キング氏
エド・ディーナ氏の2005年の研究結果より

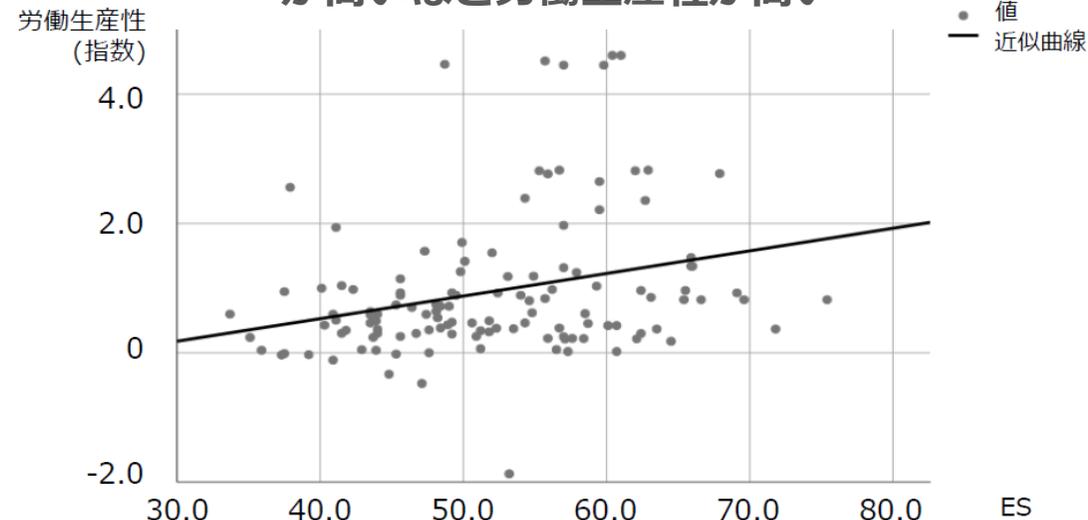


ミシガン大学による調査結果で
幸福感を抱く社員は、そうでない人と比べて長期間高いパフォーマンスを上げることが明らかになった。
こうした幸福感を高める上では、大きなインパクトではなく日々の積み重ねが重要で
①判断の裁量を与える、②情報を共有する、
③ぞんざいな扱いを極力なくす、④成果についてフィードバックを行う、という
4つの方法が有効である。

ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー 2012年5月号

（国内調査事例）

**エンゲージメント指数（やりがい度）
が高いほど労働生産性が高い**



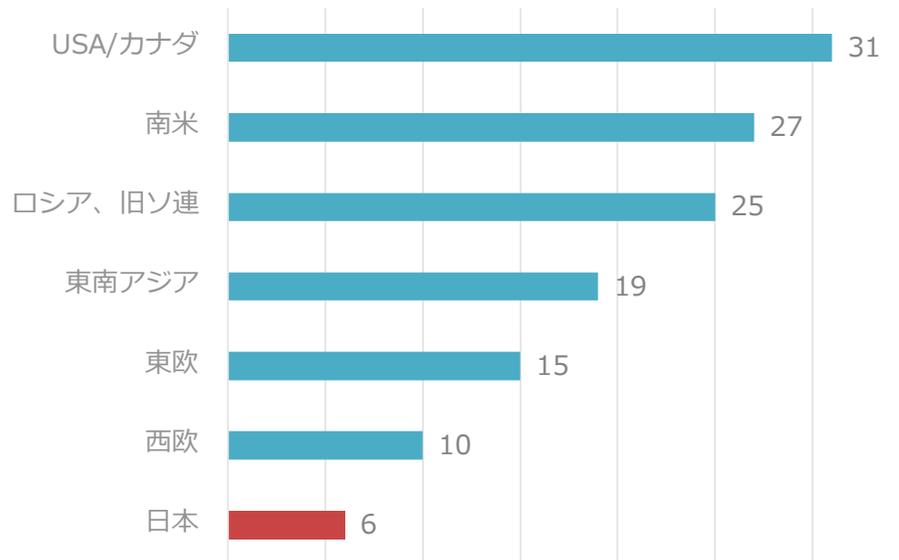
リンクアンドモチベーション社と慶應義塾大学との研究（2017～2018）
上場企業66社の「エンゲージメント指数（ES）」と「労働生産性」との相関を分析。

※「労働生産性」＝“給与1円あたりの正常収益額（EBITDA）”とし、
従業員1人あたりの当期正常収益額を平均給与額で割って算出。

補足2 日本の多くの職場でやりがい度は低い → 改善優先度が高い・改善余地が大きい

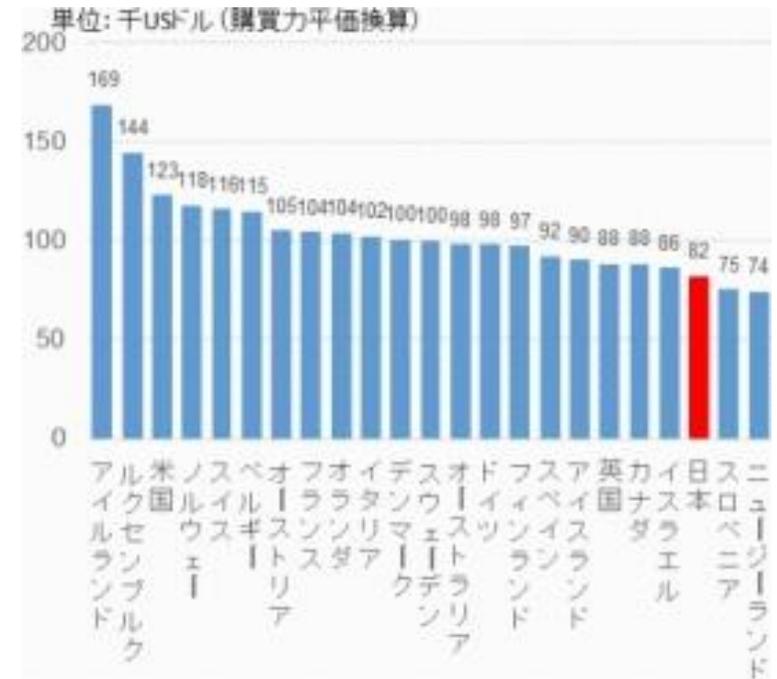
- 日本のエンゲージメントと労働生産性は国際的にみると非常に低いことが指摘されている。
- 働き方改革においては、単なる時短ではなく、短時間でより高い付加価値を生み出す職場づくり、すなわち生産性向上が不可欠であり、やりがい・エンゲージメントの向上は優先度の高い課題である。

地域別 エンゲージメントの高い社員の割合 (%)



ギャラップ社による世界1300万人のビジネスパーソンへの調査によると日本企業はエンゲージメントの高い「熱意あふれる社員」の割合が6%で米国などと比べ大幅に低く、調査139カ国中132位と最下位レベルだった。

OECD加盟国の時間当たり労働生産性比較



日本生産性本部「労働生産性の国際比較2017年版」

2-2. 会議の内容

- 全4回で毎回テーマを替えて事例インプット、自府省での取り組み情報交換や発信、今後の提言を議論。

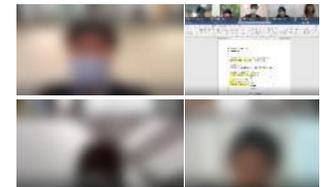
< 第1回 > 2020/10/2 (金) 14:00~16:00

- 各府省等から1名代表者（計21名）が会場に集合（感染防止対策のもと）およびウェブ会議を通じて他メンバーも聴講。
- キックオフとして検討会の狙いやそれに関するセミナーを聴講。その後、今後の議論テーマについて導入的ディスカッションを実施。
- テーマ①：本来時間を費やしたいことは？（やりがい議論の導入として）
- テーマ②：やりたいことをもっとできるようになるために必要なやる事・やり方・やる力改革とは？（改革施策の議論の導入として）



< 第2回 > 2020/10/23 (金) 10:15~12:00 + 会議後、出きれなかった声について後日アンケートで吸い上げ

- 全員がウェブ会議を通じて、各府省等から1~2名がオンラインで参加（30名）
- 冒頭に、やりがいを高めるための改革施策の事例紹介を行い、その後は5~6名1組に分かれてオンラインディスカッションを実施。
- テーマ①：自分がこれまでやりがいを感じた仕事・経験談と、それを踏まえた国家公務員としてやりがいを感じる仕事とは？
- テーマ②：やりがいある仕事に注力できるために求められる改革施策とは？



< 中間提言 > 2020/11 第1回~2回の議論を踏まえ、中間提言をとりまとめ⇒改正WLB指針にチームの声が反映

< 第3回 > 2021/2/8 (月) 14:00~16:00

- 全員がウェブ会議を通じて、各府省等から1~2名がオンラインで参加（30名）
- 改正WLB指針について共有。さらに経産省や民間企業での働き方改革推進事例を学び、自職場での取り組み課題を意見交換。
- テーマ①：改正WLB指針に沿った取組を自職場で推進するため、何をどのように進めていくか？
- テーマ②：自職場で改正WLB指針に沿って働き方改革の取り組みを進める上で、求めたい後押し・支援とは？



< 第4回 > 2021/3/3 (水) 14:00~16:00

- 全員がウェブ会議を通じて、各府省等から1~2名がオンラインで参加（30名）
- 内閣人事局よりキャリア形成支援の取組について説明。自らのキャリア形成やキャリア形成支援施策について意見交換。また、来年度以降の自職場での働き方改革推進について具体的に検討し、課題感など共有・意見交換。
- テーマ①：自分たちにとってやりがいあるキャリア形成とは？その後押しとして求められる施策とその成功の鍵は？
- テーマ②：来年度以降の自職場での働き方改革推進に向け、推進者として感じている課題や展望は？



1. 全体サマリー
2. 霞が関働き方改革推進チームの目的・概要
- 3. 会議内容・参加者から出された意見**
4. まとめ・今後の働き方改革推進に向けた示唆

第1回会議内容

- キックオフとして検討会の狙いやそれに関するセミナーを聴講。各府省等から32名が参加。
- 河野大臣から挨拶。その後、今後の議論テーマについて導入的ディスカッションを実施。

14:00 オリエンテーション 30分

- 霞が関働き方改革推進チームのこれまでの流れと、今回の開催趣旨・テーマ説明、参加者紹介
- ファシリテーター紹介
- 全体スケジュール、各会議の進め方説明
- WebEX利用確認のお願い

14:30 第1回セッション INPUTタイム 30分

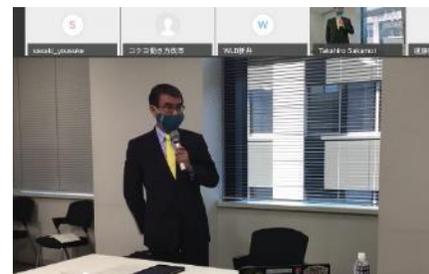
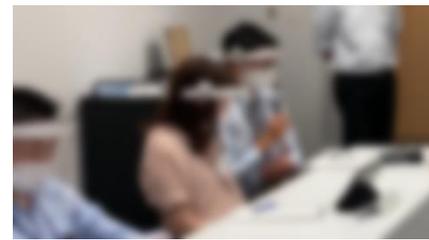
- **コロナ禍においても変わらない働き方改革の本筋・本質とは？**
 - 目的は、国家公務員としてのやりがい充実 ⇒ 社会貢献度UP・人材確保力UP
 - 単なる時短や環境改革ではなく、やる事・やり方・やる力の見直しを組織・個人が進め、価値ある時間の使い方へ。
 - 具体的な取組事例
- **時代とともに変化する働き方改革の着目点と、今着目すべき課題とは？**
 - 戦後期：労働法制整備・雇用機会均等、ニューオフィス運動（人として健康的・快適に働ける環境整備）
 - バブル期：IT化、アウトソーシング活用、雇用形態の多様化
 - 2000年代：女性活躍推進、長時間労働是正、副業、AI活用
 - withコロナ期：働く場所・時間の多様性の本格化、自律と共創・イノベーションへの注力、職員の経験拡張への着目

15:00 小休止・WebEX利用確認 10分

15:10 第1回セッション Discussionタイム 45分

- **今の時間の使い方のモヤモヤとイキイキを考える**
 - 国家公務員として本来使いたい時間とは？ それを妨げている時間とは？（についてアイデア出し。
- **今だからこそ、考えられるモヤモヤ時間解消、イキイキ時間促進のための打ち手とは？**
 - これまでの時代に進められた改革以外で、コロナ期だからこそできるやる事・やり方・やる力の改革を考える。

15:55 次回案内 5分



第1回会議 議事録 1/2

1. 開会あいさつ（内閣人事局）
2. ファシリテーター（コクヨ）より本日の流れのオリエンテーション
3. ファシリテーターよりインプットタイム

- 働き方改革の本質は、1人1人が「ここで働いていたい」となるようなやりがいを高め、ますます仕事で高い価値を發揮できるようになること（単に残業削減や生活時間を増やす／（仕事をしなくなつて）楽になるという意味合いではない）
- そのためには、時間の使い方をより付加価値の高い（やりがいを感じる）時間にシフトすること、そのために、やる事・やり方・やる力の改革を進めること。その上でも1on1など対話型のコミュニケーションを活性化することが大事。
- 過去の成長時代はやる事＝言われた仕事をこなすこと。つまり「かけている時間＝価値」だった。成熟社会となった今、時間の使い道を見直し、多様なアイデアを出し合い、新価値創造を図ることが「やる事」となる。
- 今後行う「ワークショップ」は、インプット→ディスカッション→アウトプットの連鎖。働き方改革について学び、自分なりに考えたり議論して、意見・提言やアイデアをアウトプットすること。

4. 自己紹介アイスブレイク



本会設立の経緯

- 国家公務員に就職をする希望者数の減少、少子高齢化による介護時代の到来による人的リソース減少が進む中で、国家公務員として限られた時間・リソースで高い価値（政策・行政サービス向上）を生み出すとともに、魅力ある職場として多くの優秀な人材が国家公務員を自覚してもらええる働き方にシフトするため、若手中間の層に「アイデアを積極的に活かすべくキックオフしました。」

働き方改革を今すぐに推進せよ！

働き方改革の本質は、1人1人が「ここで働いていたい」となるようなやりがいを高め、ますます仕事で高い価値を發揮できるようになること（単に残業削減や生活時間を増やす／（仕事をしなくなつて）楽になるという意味合いではない）

そのためには、時間の使い方をより付加価値の高い（やりがいを感じる）時間にシフトすること、そのために、やる事・やり方・やる力の改革を進めること。その上でも1on1など対話型のコミュニケーションを活性化することが大事。

過去の成長時代はやる事＝言われた仕事をこなすこと。つまり「かけている時間＝価値」だった。成熟社会となった今、時間の使い道を見直し、多様なアイデアを出し合い、新価値創造を図ることが「やる事」となる。

今後行う「ワークショップ」は、インプット→ディスカッション→アウトプットの連鎖。働き方改革について学び、自分なりに考えたり議論して、意見・提言やアイデアをアウトプットすること。

働き方改革の本質は、時間の使い方改革

- 働き方改革の目的は、単なる時間削減ではなく、全職員がその能力を最大限に発揮し、限られた時間で効率よく高い成果を上げることで、政策・行政サービスの質の向上させ、ワークライフバランス・QOLも実現すること。
- そのための手段として、業務見直しやデジタル化、テレワークや超過勤務削減などを進める。

1人1人の時間生産性・時間あたり付加価値アップ

決めた目標・課題の定期会議
「困った」ことを質問するための資料づくり
短々メールを繰り返す時間
新しい改革・改善を生み出す会議
課題解決に際して、質問する材料としての資料づくり
知を共有するコミュニケーション
「急ぎではないが重要」な仕事
自己改善活動と課題のフィードバック
振り返って考える

より付加価値の高い仕事に時間を使えるようになり個人&組織のやりがい充実 QOL※の向上

※Quality of Life (人材の幸福度)

今年度の推進会議の進め方の特徴

- 感染拡大防止の観点から、webEX（オンライン会議ツール）を活用して、会議室にリアルに集合+オンラインで遠隔参加の2つの参加方法をご用意。（第2回以降、オンライン参加を本格化）

インプットタイム（リアル集会）
グループ分け
リアル集会時は、会議室でプレゼンターへの発表を聴講

ディスカッションタイム（オンライン参加）
グループ分け
リアル集会時は、会議室で発表者への質問（グループ分けは既設グループ）
オンライン参加時は、webEXでのリアル集会と同様のグループ分け

アウトプットタイム（リアル集会）
発表者への質問（グループ分けは既設グループ）
発表者への質問（グループ分けは既設グループ）

アクセス
① 自宅（在宅勤務中）から参加
② 会議室（在宅勤務中）から参加

発表者への質問
発表者への質問（グループ分けは既設グループ）
発表者への質問（グループ分けは既設グループ）

発表者への質問
発表者への質問（グループ分けは既設グループ）
発表者への質問（グループ分けは既設グループ）

第1回会議 議事録 2/2

5. 河野大臣よりあいさつ

- 国のために働くということにやりがいを感じてほしい。しかし、今は想いと現実とのギャップに悩む人もいると感じている。
- 超過勤務時間の可視化やペーパーレス化を推進していく。オンラインレクも検討中。どんどん改革を進める。
- 是非みなさんも、せっかく霞が関で働く仲間になったので、ここで何を成し遂げたいのかを考え、そのためには何が必要なのかについて意見交換をしてほしい。そうして、今後も「霞が関で働きたい」という若者が続くようになればと思う。
- 忙しい中、議論に参加してもらってありがたい。みなさん自身にとって良い機会になっていくことを期待している。

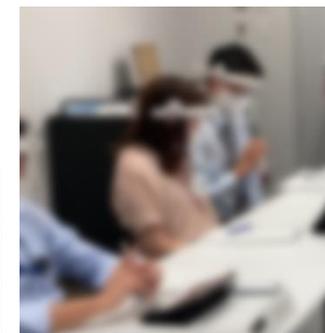
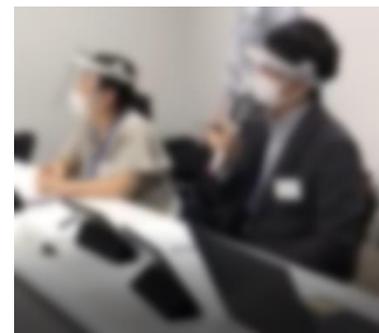


6. セッションタイム1 「自分たちが国家公務員として、本来、時間を費やしたいことは何か？」

- マンダラートツールを活用し、数名1組となりアイデア出し。その後発表。

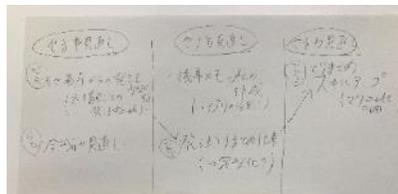
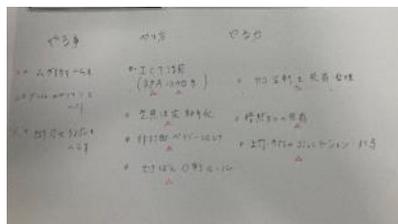
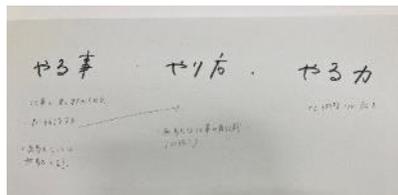
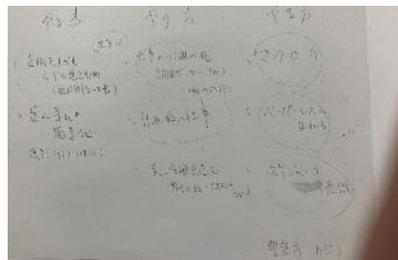
7. セッションタイム2 「付加価値ある時間を増やすために、求められるやる事・やり方・やる力改革は？」

- 再び数名1組になって、意見交換し、発表。



第1回会議で参加者から出された意見 2/2

- セッション2「本来時間を費やしたいことをするために求められるやる事・やり方・やる力改革」において出された意見は以下の通り。



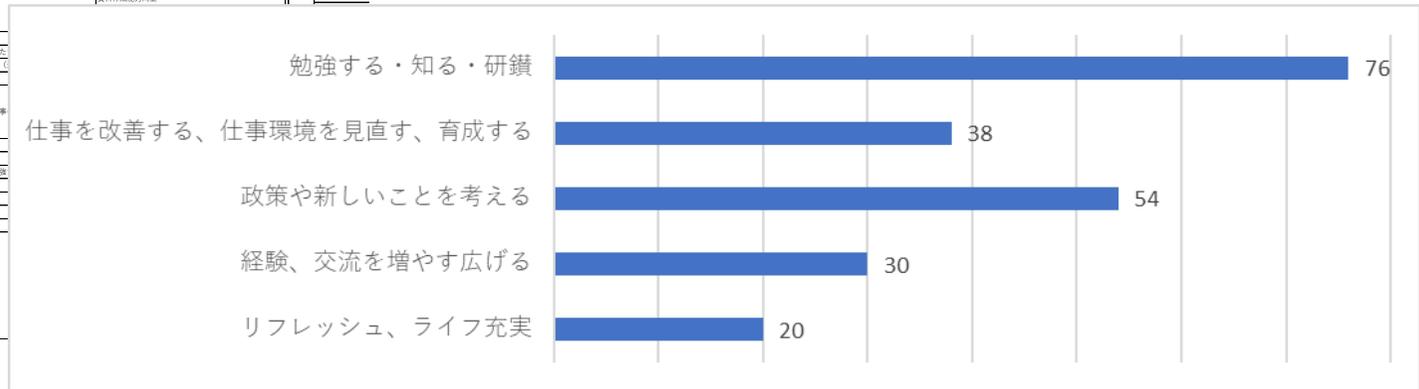
雑務に時間かけない（資料作成など）	仕事の仕組み化（引継ぎ、マニュアル）
判断に迷ったらすぐ相談（資料など）	計画的に仕事を進める
レクの簡便化（電レク、Skypeレク）	業務分担見直し（期待と能力のミスマッチ防ぐ）
相手方に対するの説明力（必要なことを的確に。有意義と感じてもらえるように）	マクロ技術
企画力	ペーパーレスに慣れる
調整力	スケジュール意識
マクロ技術	相談相手を減らす
仕事を早く終わらせる	説明をメールで済ませる
無駄な仕事の削減・伝統の見直し	英訳を外注化
すぐ相談する	上司の業務を減らす
無駄なことは無駄という	報告なのか相談なのかの選別
PC技術など向上	メールを見ない時間を作る
無駄な待機を減らす	エクセルの能力
メールのやり取りを減らす	web会議の情報・ノウハウ
問合せ対応を減らす	やらなくてもいい仕事の見直し
ICT活用（RPA、マクロ等）	資格給でスキルアップのモチベーション増
意思決定効率化	幹部層の広い心の醸成
非対面・ペーパーレスレク	中間管理職の勇気（改革の提案）
できばえ●割ルール	PC技術の使い方の研修
過去の資料を共有・整理	水準を下げる
暗黙知の共有	協力者にお願
上司・部下のコミュニケーション指導	システム導入
他省庁からの発注少なくする（曜日ごとの発注中止など）	機能の活用
会議の見直し	重要で優先度が高いことに注力
議事メモの作成（アプリ活用）	ITなどの活用
発注とりまとめ作業の定型化	100点目指さない
とりまとめスキルアップ（マクロの活用など）	ノウハウを学ぶ
定例モノでも無駄を見極め（頼む側も）	コミュニケーション力の向上
庶務業務の簡素化	
出勤すること（テレワークヘシフト）	
仕事の仕組み化（引継ぎ、マニュアル）	

第1回会議で参加者から出された意見の整理 1/2

- セッション1「本来時間を費やしたいこと」をカテゴリライズし、集計すると以下の通り。
- 結果として、多くの方が業務内外で「勉強・知る・研鑽」といった自己成長につながることに時間を割きたいと考えていることや、政策や新しいことを考えることに注力したいと考えていることが明らかになった。

形式	キーワード1	キーワード2	形式	キーワード1	キーワード2	形式	キーワード1
1	仕事		2	健康との時間		3	勉強する・知る・研鑽
	仕事以外の時間			健康維持			仕事を改善する、仕事環境を見直す、育成する
	ワークライフバランスの意識			国益の利益につながる仕事			政策や新しいことを考える
	健康			国益のことを知ってもらいたい			経験、交流を増やす広げる
	健康(本業継続ゲーム)			業務の効率化			リフレッシュ、ライフ充実
	健康維持			私生活の充実			
	健康維持(本業継続ゲーム)			情報収集			
	健康維持(本業継続ゲーム)			健康維持			
	健康維持(本業継続ゲーム)			健康維持			
	健康維持(本業継続ゲーム)			健康維持			
4	健康維持(本業継続ゲーム)		5	健康維持(本業継続ゲーム)		6	健康維持(本業継続ゲーム)
	健康維持(本業継続ゲーム)			健康維持(本業継続ゲーム)			健康維持(本業継続ゲーム)
	健康維持(本業継続ゲーム)			健康維持(本業継続ゲーム)			健康維持(本業継続ゲーム)
	健康維持(本業継続ゲーム)			健康維持(本業継続ゲーム)			健康維持(本業継続ゲーム)
	健康維持(本業継続ゲーム)			健康維持(本業継続ゲーム)			健康維持(本業継続ゲーム)
	健康維持(本業継続ゲーム)			健康維持(本業継続ゲーム)			健康維持(本業継続ゲーム)
	健康維持(本業継続ゲーム)			健康維持(本業継続ゲーム)			健康維持(本業継続ゲーム)
	健康維持(本業継続ゲーム)			健康維持(本業継続ゲーム)			健康維持(本業継続ゲーム)
	健康維持(本業継続ゲーム)			健康維持(本業継続ゲーム)			健康維持(本業継続ゲーム)
	健康維持(本業継続ゲーム)			健康維持(本業継続ゲーム)			健康維持(本業継続ゲーム)

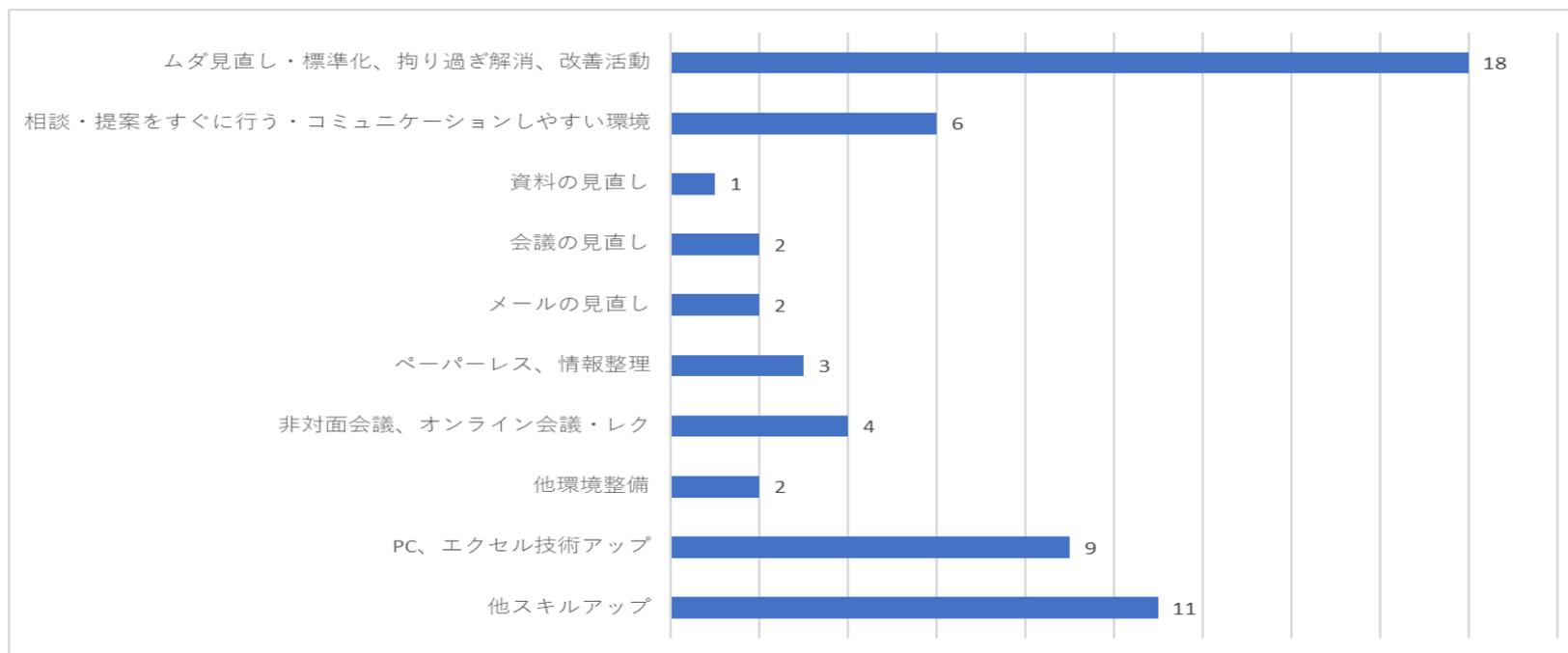
- 洗い出された152のキーワードについて、以下5つのカテゴリのどれに当てはまるか分析(最大2つのカテゴリに紐付け)
- 各カテゴリに紐つけられた数をカウント



政策立案・国益貢献に向けて勉強・研鑽・経験を積みたい
(そのためにも仕事・職場改善)

第1回会議で参加者から出された意見の整理 2/2

- セッション2「本来時間を費やしたいことをするために求められるやる事・やり方・やる力改革」において出された意見をカテゴライズし集計すると以下の通り。
- 結果として、「**ムダの見直し・改善活動**」を求める声が多く、その次に**自身のスキル発揮を後押しする施策**や、**新しいこと・価値あることに取り組むことを提案・相談できる環境づくり**が求められていることが分かった。



仕事のムダとりカイゼンを全体的に進めて時間を生み出すとともに、自分たちの仕事を自分たちで改善・改革することで、仕事のやりがい・自律性を高めたい。また、ITスキル他スキルを高める施策や、提案・相談しやすい風土づくりも求めたい。

第2回会議内容

- 冒頭に、やりがいを高めるための改革施策の事例紹介。各府省等から29名が参加。
- その後は5～6名1組に分かれてオンラインディスカッションを実施。
- また、会議後、出しきれなかった声について後日アンケートで吸い上げ。

10:15 前回振り返り

10分

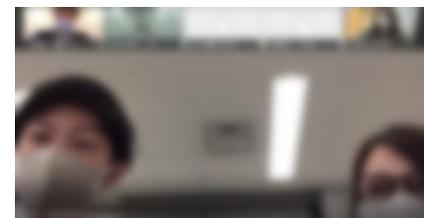
- 大事なポイント、大臣メッセージ再掲
- WLB指針の意義や内容の共有
- ワーク結果および、総括（これからもっと時間を割きたいことの分類・方向性）共有



10:25 INPUTタイム

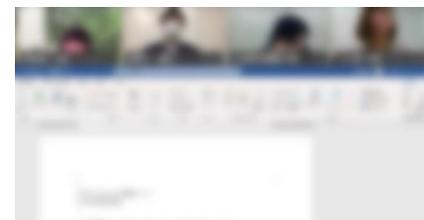
15分

- 民間企業・欧米企業・官庁・自治体での働き方改革事例
（やりがいの定義とそこにパワーを注ぐための施策）



10:40 Discussionタイム 75分（議論60分、発表15分） オンライン5組+オフライン1~2組に分かれて1組5~6名で※各省1~2名

- 前回議論を踏まえ、「私たちにとってやりがいある時間とは何か？」の深掘り・整理
- やりがいある仕事に時間と能力を注ぐための後押しについて具体的に議論・アイデア出し
（各メンバーの所属する職場の取り組み事例も共有しつつ）

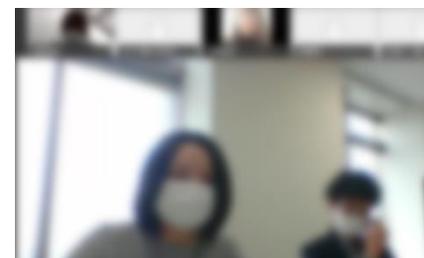


11:55 次回案内

5分



後日 議論テーマについて話切れなかった人対象にアンケート形式で意見収集



第2回会議 議事録 1/2

1. 前回振り返り

- 大臣メッセージ振り返り。働き方改革の本質について振り返り。

2. 「国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針（WLB指針）」改正に向けて、本会議で議論したいことについて説明

- 前回、今回の議論結果も指針改正の検討に活用する。

3. 前回セッションで出された意見の集計結果の紹介

- 国民に貢献できる政策立案や国益につながる新しい企画立案に時間を使いたい・自己研鑽にも時間を使いたい。一方で事務・調整・付帯業務や待機時間の効率化を図りたいという声が多い。
- 無駄の見直し、標準化の施策、ICT活用による効率化施策が求められる一方、自己研鑽などを後押しする施策が求められる。

4. 前回出された意見に沿った民間企業での取り組み事例の紹介

- 表面的には「業務非効率」「時間不足」といった問題があったが、根源的には全員があきらめ感もあり、自分たちの仕事を見直してよりやりがいのある仕事や自己研鑽に時間をシフトすることを提案・要求すること（働きかけること）がなかった。
- 組織としてもそうしたことの後押しができていなかった。
- そこで、自分たちで自分の仕事を改善することを後押し・表彰する施策・制度を設けるとともに、会社としてもICT化など環境整備を進めていき、時間の使い方改革を推進。
- 時短だけでなく、自己研鑽や自主的な研究を後押しする制度も設け、人材成長も後押し。



精選課題の発見

- 所属・人が足りないという表面問題は顕著を繰り返してきて、大きく2つの根拠課題が浮き彫りされた。
- とくに、「やりがいある仕事を担当し、そこで成長しようという心算・意欲が低い」ことが現状の仕事の仕方を改善するに繋がらず、根拠的改善・改善を阻む要因になっていた。

表面化している問題 ⇒ 「とにかく時間・人が不足している」

根源的な課題 ⇒ 「あきらめムード、現状の消極的受容」

(1) ノンコア業務が膨増し (2) やりがいシフトを阻む存在

資料、報告、確認、取組、押印などが付随作業多く、業務負担

⇒ 肉体的だけでなく精神的に疲労。

「この職場ではやりがいを持つことは困難」というムード、肉体的疲労も発生している。⇒ 結果がでてきたとしてもやりがいでできている。

各部署で「やりがい」を定義

- 「いかに付加価値を高めながら」を成果として定直し、評価することの徹底。

会計部門の創	(課題) 行政業務を通じた経済効果創出 (強化) より効率的に効果的な管理会計サービスの提供 (取組) 事務改善、削減など日々の業務から各部署・事業部の工務改善
調達部門の創	(課題) 各事業部の調達管理、方法の改善の徹底 (強化) 調達業務の改善、効率による材料費・納期・部材在庫の改善 (取組) 物流・調達業務の効率化による工場の改善活動やコスト削減
安全管理部門の創	(課題) 各事業部の安全管理データ管理にもよるリスク管理 (強化) 新たなデータ駆動型の、管理業務の導入検討 (取組) 業務効率化の推進による工場の改善、業務効率化の徹底
人事部門の創	(課題) 業務効率化による人材不足の解消 (強化) 業務効率化による人材不足の解消 (取組) 業務効率化による人材不足の解消、業務効率化の徹底
企画部門の創	(課題) 高いVOCから業務改善、業務効率化の徹底 (強化) 業務効率化プロセスの推進、データ活用などによる管理改善の徹底 (取組) 業務効率化による人材不足の解消、業務効率化の徹底

改善提案制度

- 2万人を超える従業員が改善提案を提出し、「シフトダイエレクト」で実行。会社で標準化し人が改善を推進しながら「新しい現場」づくりをしています。

各部署の推進委員が主導して3ヶ月に1回、改善提案を立案

各部署での改善提案・実地の活性化に向けて、ガイドブックやセミナーを実施

DBに提案を集約し、改善効果を集計。優秀事例を表彰。

大層日セミナー 集合セミナー

自己研鑽支援 学び支援

- 「学び（課外活動）」を奨励する奨励制度や、自分の学びを他のメンバーに紹介する「学びシェア活動」の開催。参加者に対してメールを提供する発表を奨励し、自己研鑽とアレンジし共有を奨励し、

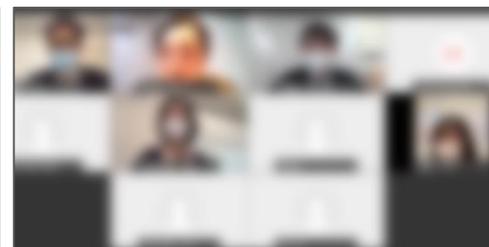
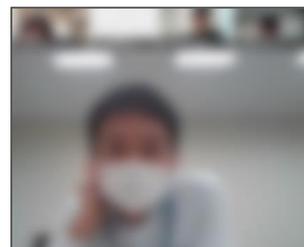
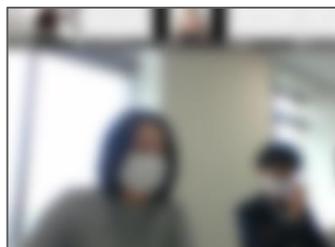
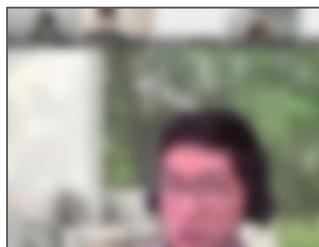
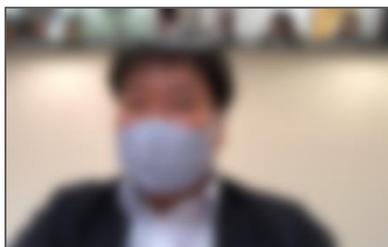
第2回会議 議事録 2/2

5. セッションタイム1 「過去、自分がやりがいを感じた仕事の共有とそれを踏まえた私たちのやりたい仕事の対話」

- ウェブ会議で分室を設け、5~6名1組に分かれてテーマについて意見交換。
- ファシリテーター（コクヨ）がそれぞれの分室に入り、議論を促進・問い立て。
- その後、再び全員でウェブ会議上で集合し、各分室での議論を共有。

ディスカッションタイム①

- 皆さん、チームに分かれて、20分間会議をしてください。
(所定時刻になったら元の会場へ)
- テーマは、
 1. 私たちが「やりがい」を感じた仕事 (過去の体験)
 2. それを踏まえた「私たちのやりたい仕事」 (未来の希望)
- 進行役（発表者）を決めて、手元にメモとりつつ進めてください。
- 議論後はメイン会場で発表
(各チームでどういった話がたか口頭で共有)

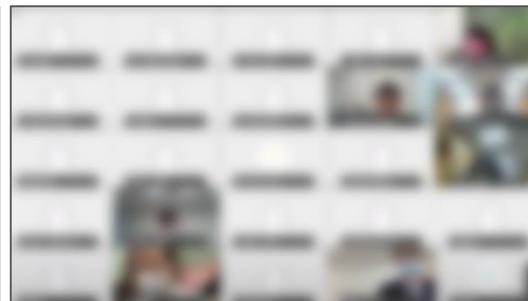
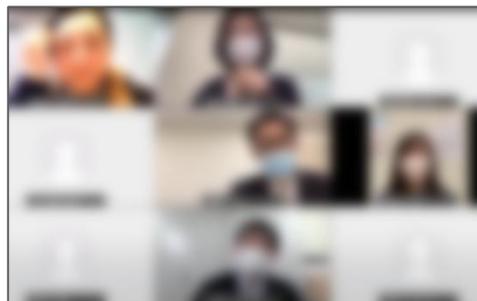


6. セッションタイム2 「やりがい仕事へのシフトを後押しする自府省等の取り組み事例共有と、それも踏まえた求められる施策アイデア対話」

- セッション1と同様にウェブ上の分室に分かれて意見交換し、再び集合して発表。

ディスカッションタイム②

- 皆さん、チームに分かれて、20分間会議をしてください。
(所定時刻になったら元の会場へ)
- テーマは、
 1. 私たちが「やりがい」あることに仕事をシフトできるようにするために自府庁で取り組まれている施策例
 2. それを踏まえた施策アイデア深掘り。
(特短面はすでに推進中なので、なるべく「後押し」のアイデアを)
- 進行役（発表者）を決めて、手元にメモとりつつ進めてください。
- 議論後はメイン会場で発表
(各チームでどういった話がたか口頭で共有)



第2回会議で参加者から出された意見 1/2

過去、やりがいを感じたケース

これから、やりたい仕事

	過去、やりがいを感じたケース	これから、やりたい仕事
分室1	<ul style="list-style-type: none"> 国民とのやり取りを通じて何かを成し遂げたとき。 書籍を最終確認し、世の中に出たとき。 交付金事業を通じて交付金を受けた方々がうまくいったとき。 映画とタイアップして広報活動をし、反響を得られたとき。 	<ul style="list-style-type: none"> 国民とやり取りのある手触りのある仕事。 自分で考え、企画するクリエイティブさのある仕事。 自分のスキルが活かせる仕事。 職場に新たに来た人が「ここに来てよかった」と感じてもらえる仕事（人事業務など通じて）
分室2	<ul style="list-style-type: none"> 自分でかかわった法令改正、新プロジェクトを作り、世間に出たとき。 幹部らとの意思決定ディスカッションに参加したとき。 	<ul style="list-style-type: none"> 貢献した感が得られる仕事。 自由度・裁量のある仕事。 意思決定に携わる仕事。
分室3	<ul style="list-style-type: none"> 法律に関わり、実際にその法律で世の中が動いていくとき。 省内の人の役に立てたとき。 法律に基づき、企業の取り締まりをして、正しい姿を実現することに貢献できたとき。 	<ul style="list-style-type: none"> やらされるのではなく、主体的に取り組める仕事。
分室4	<ul style="list-style-type: none"> 地方に出て手触り感のある仕事ができるとき。 公務員の処遇を改善する検討に参画し、将来に良い影響が与えられると実感できたとき。 社会的に問題となった事業者への対応に携わったとき。 出口がはっきりしている仕事に携わったとき。 与えられた環境の中で、テレワーク利用を推進したとき。 国益実現に向けた海外との折衝。 	<ul style="list-style-type: none"> リモートを活用し、地方と直接コミュニケーションできる仕事。 省内で悩んでいる人を助けられる仕事（働き方改革など）。 誰のために何のためにする仕事かはっきりしている仕事。 前例を打破する仕事。
分室5	<ul style="list-style-type: none"> 直接国民や事業者の役に立てる施策を作れたとき。 本省で考えたことが地方機関でも役に立ったとき。 自分のスキル・専門性を発揮できたとき。 国際交渉のようなスケールの大きい仕事に携わったとき。 	<ul style="list-style-type: none"> 国ならではの仕事（国際交渉、事業者への施策など）。 自分なりの付加価値、スキルを発揮できる仕事。

第2回会議で参加者から出された意見 2/2

やりがいある仕事を後押しするべく省内で取り組んでいる施策や今後、求められる施策

分室1	<ul style="list-style-type: none">働き方改革推進のための組織を設置し、改善アイデアを募集する。後押しする。研修の充実、参加しやすさの向上を図る。各自が1人で集中できる時間を導入。
分室2	<ul style="list-style-type: none">大事だがやりがいある仕事とは異なる業務の簡素化・改善についての提案制度を設ける。新しい部署で新しい仕事をする引継ぎに時間をとられ、本質的な価値ある業務をするまで時間がかかるので、マニュアルルー整備をする。自分の省内外で情報共有・勉強会をすることで、自分にとってやりがいある仕事を見出すことにつながる。
分室3	<ul style="list-style-type: none">会議室を増やす・予約を取りやすくするなど、付帯業務の効率化につながる環境整備。マクロなどの知識習得による作業時間効率化の後押し。働き方改革の取組が進んでいる省からノウハウ・アイデアを学び、横展開していく仕組みづくり。
分室4	<ul style="list-style-type: none">幹部にメンターをしてもらいつつ、自らやりたいことや業務改善、施策立案につなげていける制度がある。 ※子育てや介護を担う職員向けサバイバルガイドの作成や、会議室手配の効率化などのプロジェクトが動いている。やりがいある仕事に注力するべく、オンラインワークができる環境整備も進めている。ソフト面、カルチャーの改革はこれから求められる。（例：官房の幹部が集まってこれからの働き方改革を議論する。テレワーク下での業務推進のベストプラクティスを共有するなど）
分室5	<ul style="list-style-type: none">自主的な勉強会を開催し、新たな知見を得られるようにしている。幹部の許可を得て調査費を捻出。政策検討のためのフェロー制度。RPAを導入して業務効率化。人事異動の際の面談時に、キャリアについて話し合う。ポスト公募制などがあるとよい。今やっている仕事について、意思決定に積極的に携われるように上司が工夫することで「やりがいある仕事」に変えることも大事。

第2回ワークショップ後 アンケート結果 1/2

- ディスカッションでは出しきれなかった声について、アンケートで補完。

<過去やりがいを感じた仕事>

- テレワーク環境下で、これまでの方法とは異なる方法で数値目標を達成するにあたり、関係者が相談し協力しながら取組めたことにやりがいを感じられた。
- 「コミュニケーション」があったことで、単なる数値目標の達成以外の面で、付加価値を感じられた。
- 社会のボトルネックを解消したり、次世代につながる種まきとなるような、国全体に対して広くポジティブな影響が出る政策を実現できたとき。

<これからもっと注力したいやりがいを感じる仕事>

- 国家公務員の仕事には、①事務作業（総務関連作業等）、②政策等企画立案業務の大きく2種類に分けられると思っている。①と②は業務上不可分であると思うものの、できるだけ多くの人員が②に携わることで、行政の質の向上に直結すると思う。業務改善によって、多くの職員が②に力を注ぐべきではないかと感じている。
- 政治的要因等によりこれまで無視されてきたものの、社会として対応しなければならない課題への対処。

<やりがいある仕事を増やす・注力できるようになるための後押し施策>

- 時間や伝え方など効率的に進める必要があると思います。時間や伝え方を効率的に創出し習得するためには、失敗が許される「理論と実践」の経験が有効と感じます。
- また本気の失敗で喪失した時間については、将来の失敗（時間の喪失）の回避として評価できる雰囲気（対国民に対する説明）があると加点方式のモチベーションで仕事に取り組めると思います。
- 政官や産官学の垣根を超え、高速にPDCAを回せるような、アジャイル的な実行ができるようになる組織・体制の新しいあり方。またそのための、人事、給与、組織・定員管理等の考え方・制度の見直し。
- 全庁的な取組については最も関連性の強い役所が実施すれば、霞が関全体でのWLBにも資するし、より注力したい各省庁独自の施策に従事する時間も増加するものと感じています。（例：勤務時間管理システムの構築、IT化が進みやすくするような制度改正等。）

第2回ワークショップ後 アンケート結果 2/2

- その他アンケートでは以下のようなコメントも挙げられており、今後の施策に取り入れるべきキーワードが見出せた。

<やりがいとは？を個々人が多様な視点で、自分事で考える機会が必要>

- 「コア業務＝やりがいがある」「ノンコア業務＝やりがいがない」という整理は、一般論としては賛成ですが、一方で「そんなにきれいに割り切れるのか？」という疑問も感じています。
- コア業務だとしても、組織の方針と自分の思いが一致せずに悩むことはあると思いますし、また、裁量があるが故に悩んでしまうこともあると思います。
- 結局、何にやりがいを感じるかはその人の個性や状況によって千差万別ですので、大事なのは、一人一人が自分の気持ちと向き合って「この組織で何がしたいのか？」を真剣に考えること、あらかじめ仕事の選択肢が示されていること、希望する選択肢が（将来的にであれ）叶えられる環境があること、だと思います。

<改革に挑戦する動機付け、風土づくりが必要>

- 働き方改革は、これからの時代の変化に適応するために必要不可欠な取組と考えますが、産みの苦しみが伴うものと思います。モチベーションの維持や動機付けにはスローガンだけでは不十分なので「失敗を伴う実践」に肯定的な風土があるとよいのかなと感じます。

<デジタル時代の官のあり方について、サービスデザイン視点から見直し、働き方に落とし込むことも重要>

- 当座、現在の若手の役人の働き方を、先進的な企業の働き方を真似して着実に改善していき、各種KPIを改善していくことは非常に重要ですが、中期的には、デジタルの時代の官に求められる役割や動きのスピード感等から組織のあり方を規定し、その組織のあり方が「働き方」として表象されるように、働き方改革を進めたいと思います。

第2回会議・アンケートで参加者から出された意見の整理 1/2

- 洗い出されたキーワード、とくに「やりがいある仕事とは？」についての発表内容を整理すると以下の3つの仕事が「やりがいある仕事」として定義される。
- こうした仕事の比率を高め、機会を提供し、またこうした仕事が遂行できる能力育成の後押しが求められる。

<国家公務員としてやりがいを感じる仕事>

1

世の中に発信される・着目されるモノを創り上げる。
国民・事業者らと触れ合う「手触り感」がある仕事

2

仕事を通じて国民の生活に「貢献できている」ことが実感できる仕事

3

裁量を持ち自分のスキルを活かして自分で考えて企画・遂行する仕事
(やらされ感・他律的ではなく)

第2回会議・アンケートで参加者から出された意見の整理 2/2

- やりがいある仕事に時間・意識を注ぐことができる施策として、既存の業務の見直し・改善と日々の業務の中でやりがいを感じられるような仕事の進め方、マネジメント方法、制度づくりが必要であるという声が多く出された。

<やりがいを高めるために、求められる施策>

付帯業務効率化 時間創出	やりがいある仕事に集中できるように、事務業務などのやりがいを感じにくい仕事の効率化を推進（改善提案制度、ツール見直し、業務標準化、アウトソーシングなど）
やりがい高める マネジメント	上司からの仕事の任せ方を見直したり、1on1などを通じてこれまでの部下の仕事の貢献を振り返り、やりがい実感を高めるコミュニケーションを行うなど
改革に前向きな 風土づくり	他省庁での改革事例共有や、横串での表彰制度による意識向上。テレワークなど柔軟な働き方づくりや従来の慣習の打破による固定概念を払拭する意識の後押しなど
やりがい仕事を 後押しする制度	新しい政策立案を表彰する制度や、幹部によるメンター制度、よりやりがいを感じる仕事に自ら手を挙げられるポスト公募制、キャリア制度の充実など
そもそもこれからの「やりがい」を 考える機会提供	これからのデジタルかつPostコロナ時代における官の仕事（付加価値）とは何かをリデザインする機会や、そもそも自分にとってやりがい仕事とはどういうものか考える機会を設ける。（やりがいは与えられるのではなく、自分で見出すことなので）

第3回会議内容

- 改正WLB指針について共有。各府省等から29名が参加。
- さらに経産省や民間企業での働き方改革推進事例を学び、自府省での取り組み課題を意見交換。

14:00 前回振り返り 10分

- 働き方改革の本質 = 時間の使い方（やる事・やり方・やる力）の改革。何をしたいから、今をどう変えるか？
- 民間取り組み事例（より価値高い仕事に注力すべく、今を改善・改革）

14:10 改正WLB指針の共有&意見交換 15分

- エンゲージメントへの着目、マネジメント改革など

14:25 Inputタイム 経産省での働き方改革取り組み紹介 15分&質疑10分

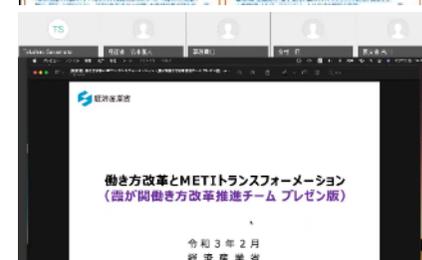
14:50 Inputタイム 民間職場での働き方改革の進め方紹介 20分&質疑20分

- 働き方改革による効率化と時間シフトについて、具体的にどのように進めることができるか？
- 民間などでの事例をご紹介+意見交換
（効率化・やりがい向上に向けた、仕組み+マネジメント改革+エンゲージ向上、テレワークマネジメント）

15:30 Discussionタイム 25分（次回ディスカッションのさわり） 1組5~6名で

- 改正指針を一読しての感想および、改正指針や本日の事例踏まえ、自職場で取り組みを進めるとしたら、何をどのように進めるか？（各メンバーの所属の取り組み事例も共有しつつ）
- そうした取り組みを進めやすいようにするために、組織に提言したいことは？

15:55 次回案内（内容案：これまでの内容受けて提言ディスカッション） 5分



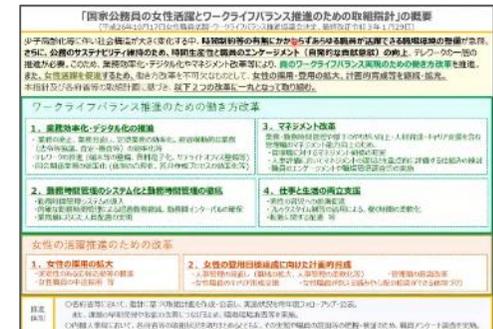
1. 前回振り返り

- 働き方改革はやりがいある時間にシフトするためのやる事・やり方・やる力改革。
- 民間企業でも、そうした視点で、自分たちで自分たちの仕事を見直し・提案する制度づくりや、自己研鑽を後押しする制度を設けている。
- セッションでは、自分たちにとってやりがいを感じたケースを振り返りながら、これから注力したやりたい仕事を具体的にイメージ。
- そうしたやりたい仕事に注力・進化するために求められる後押し施策について議論。



2. 「改訂版 国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針」の共有と質疑応答（内閣人事局）

- ワークライフバランスに留まらず「将来にわたる公務部門のサステナビリティ」の向上を目指す。若手離職者が多いという課題の解決、テレワークの生産性低下・BCP強化など。
- 時間創出と時間活用の2本柱で進める。つまり、効率化はもちろん、「やりがい・エンゲージメント」に着目する。
- そのためにも、新たに指針として「マネジメント改革」にも着目。
- 効率化面では、IT活用、定型業務見直し、民間への外部委託の積極活用を推進。答弁作成プロセスの効率化（オンラインレクなど）も推進。勤務時間管理についても全省庁で徹底。
- マネジメント改革については、マネジメントクラスに研修を義務付け。マネジメントとして組織成長・育成の評価する仕組みへ。
- 人事当局の適切な関与・役割発揮も重視。キャリア形成やその向上に人事当局が貢献を目指す。
- 今後はこの指針に沿って各省庁で取り組み計画を作成し、推進。（人事局でフォローアップ）
- とくに質疑はなし。



3. 経済産業省の働き方改革取組事例紹介（経済産業省 大臣官房秘書課より）

- 環境変化をとらえ、組織改革（挑戦を続ける組織、1人1人が自己実現・成長できるような職場づくり）が重要であると認識。
- そこで、「METI トランスフォーメーション（M X）」と名付けた組織改革を推進。
- 大臣官房が主体となりつつ、各局の総務課総括係長が大臣官房主査も兼務することになっており、適宜集まりながら推進。若手の取り組みも含まれる。
- 組織パフォーマンスを左右する3つの要素（能力、モチベーション、チーム力）と、組織基盤（認識の共有・文化醸成と生産性向上）を重視。
- 組織マネジメント実態調査を毎年実施。ワークライフバランス推進月間で改善施策等を検討するサイクルを回している。

- 省内のシステム基盤見直し整備と、業務プロセスの見直しの両輪で仕事のやり方を見直し、時間や場所にとらわれない働き方に。
- 「ME安箱（めやすばこ）」を設置運用して改善アイデアを募集。例えば、業務用PCでインターネットを開くときに非常に重かった問題を改善したり、小さなことでも改善実現。
- 外部業者に業務をアウトソーシングし、事務サポートセンターが会議室のセッティングをしたり、名刺作成を請け負うなどすることで、より付加価値ある仕事に注力。
- チームアップチャレンジ表彰制度を設け、課室内だけでなく有志・横断的な取り組みも募集し、優秀な取組を表彰。（内閣人事局のWLB職場表彰にもエントリー）



5. 民間企業での働き方改革推進事例およびそのノウハウ紹介

- 政治学的、論理的、心理学的アプローチの3つの視点が重要。
- 政治学的アプローチ：働き方改革をミッション（仕事）としてトップから1人1人まで目標管理などに落とし込み、確実に推進。
- 論理的アプローチ：職場の推進者任せにし過ぎず、取り組みテーマや方法について外部知見や事例をレクチャー（セミナーやガイドブック）して、ノウハウを提供。
- 心理学的アプローチ：改善表彰制度など、気持ちを盛り上げ、楽しく進める。
- 時短だけでなく、やりがいのあることにチャレンジできる風土醸成、仕組みづくりも推進し、エンゲージメント向上を図る。
- マネジャー改革は、「チェック者から後押し者（ファシリテーター）への改革」を掲げ、360度評価やマネジメント研修を推進。

6. 民間企業での働き方改革推進事例およびそのノウハウ紹介への感想・質疑

- 管理職も含め「仕事」として働き方改革を進めることの重要性を実感した。
 - 昨今は上司も部下も非常に忙しい。お互いに働きかけ合い、進めていくべき。
- 業務の棚卸が大変そう。
 - 業務棚卸をやみくもに進めても改善点は見つからないことも多い。目星をつけてホワイトボードに改善したい業務を書きだしていくほうがよい。
- 部署によって取り組みに濃淡がある。
 - 部署の意識によって濃淡あることはやむを得ない。このとき、「濃い・がんばっている=大変・損をしている」という感覚もあるかもしれないが、本来は濃い（しっかり進めている）ほうが、効率化が進んでいて「お得」なはず。
- 働き方改革をやっていないとカッコ悪いという風土が大事。
 - 多くの組織が「合理性」を求めすぎているが、本来人は「感性」で動く。カッコいい・悪いといった感性に訴えるプロモーションは大事。

7. セッション 「今後、改正WLB指針や事例も踏まえ、自職場で取り組みたいこと」

- ウェブ会議室を4つの分室に分けて4～5名のチームで意見交換。

成功の鍵 3つのアプローチ

- 各職場で確実に改革行動を進める上で、政治学・論理学・心理学のアプローチを合わせて取り組む必要があります。

政治学的アプローチ

- トップのめざすだけでなく、直下の上司が「意思」を伝達する。
- 数回づつねがえし込みを繰り返す。

論理的アプローチ

- いつ、どうが、なぜ、どうするかが、明確に示す。
- 一途だけでなく、即断・突進行動に相対し、具体的。

心理学的アプローチ

- 人間は気持ちの切り上げが大事。達成感ややりがいの刺激などで達成心を生み出す。心算の上で行動も重要。

マネジャーに求められる能力=ファシリテーション

- 部下に指示を出し、できているか、おぼつかないかチェックするのではなく、メンバー1人1人が自分の役割・ゴールを定め、それに向かって自分でプロセスを工夫し、達成することから後押し・手助けするファシリテーターが求められる。

従来の上司部下の関係性

上司：様々な仕事を振り廻り、その進捗をチェック
部下：振り回された仕事をこなす。状況や相談を報告する
上司は部下に指示を出す「命令者」

これからの時代の上司部下の関係性

上司：様々な人のミッションに沿った働き・行動を後押しし
部下：自律的に活動・成長し、その成果を後押しする
上司は部下に指示を出す「命令者」

成功の鍵 エンゲージメントへの着目

- エンゲージメントとは、組織構成員1人1人の働きがい・やりがいであり、組織がうまく機能していくためのベースとなる「やる力」です。

エンゲージメント

組織に所属する1人1人の

- 組織のベクトルへの共感
- 同僚・上司部下への信頼・仲間意識
- 自己成長・イノベーション意欲

教育・研修
システム
制度・ルール
業務ツール、オフィス環境

見えやすい
すぐ取り組める

会社・組織の目標や方向への共感

目の前の手以外の視野、経営視点

上・下の信頼関係・風通し

変化を恐れない挑戦心・勇気な心

自己成長意欲・謙虚心

見えにくい
取り組みづらい

民間企業での取り組み事例

- 働き方改革推進者や管理職層への勉強会やコミュニティづくりおよび、組織を挙げた取り組みによる成果実現と可視化に向けた改善活動サイクルを運営。

管理職が集まった働き方改革推進対話会



- 各部署の取り組みや課題共有対話会
- 外部講師による管理者研修も実施
- 管理職が主体的に働き方改革を進めるとともに職場の推進者を支援する意欲向上

必須参加型 働き方改革宣言・表彰制度



- 各部署の課長クラスの目標に、改善推進活動が含まれる
- 期初に「何をやるか」の宣言を集め共有か、期末にはその成果のレポートも回収し表彰

推進者向け勉強会



- 各部に推進者を任命（20名に1人）
- 推進者を集めた研修会で、どういった取り組みをすべきか・できるかをレクチャー
- 組織の巻き込みなどのコツも伝授

全職員向けプロモーション



- HPやトップ発進、社内報およびポスターなど、目に触れる施策を推進（カジュアルかつ目立つように）
- 取り組み状況の取材発信なども実施

インパクトのある表彰式



- 各課長が推薦して表彰
- 推薦者メッセージなどを動画で作成しておき表彰式で投影
- 表彰式は動画での放映も実施

部署個別にアドバイス密着支援



- 外部アドバイザーがいくつかの部署をモデルケースとして丁寧に支援
- 改善すべき課題の設定からその推進まで密着サポート

第3回会議で参加者から出された意見

- 経産省の事例うらやましい。新しい仕事をどう分担するか？
- 他省でもエンゲージメント調査や、方針を示す活動をしているところがあるようだ。ただ、若手職員からすると、遠い存在という印象。
- 管理職研修は補佐級まで広げると、インプットが得られるだけでも良い効果ある。（部下への指示の出しかたなど）
- 経産省の取組は、若手からも提案すると事業化し予算化までされるようになっているなど、モチベーションアップにつながっている。

- 経産省では電話アプリを活用し、アプリ経由だとテレワーク中の電話代が公費で落ちるようになっているとのことだが、自府省で導入しようとするセキュリティが気になる。

- タレントマネジメントの共通ツールの導入検討してもらえればよいかもしれない。
（経産省では1つのシステムにデータベース化している。）

- 官房部局から飛んでくる業務依頼は負担感が大きい。作業依頼を受ける側にも配慮した改善を実施してもらいたい。公務職場全体の課題。

第3回会議で参加者から出された意見の整理

- 経産省・民間事例へのコメントやその後のセッションで出された声から、改正WLB指針に沿って今後の働き方改革推進を進める上で、以下の後押しが求められていると思われる。

<これからの働き方改革推進の後押しとして、求められる施策>

働き方改革の全員ミッション化（省内全体の幹部クラスがコミットし、組織を挙げて推進）

- 経産省の事例や民間事例のように、大臣官房だけでなく各局に推進リーダーが置かれていると進みやすい。

管理職や推進者の推進力アップ&フォロー

- 管理職も多忙なので、なかなか推進力が発揮できないこともある。管理職が集まって働き方改革を考え、共有する場などのフォロー体制が重要か。
- また、管理職の評価基準に組織改革・働き方改革推進や人材育成・後押しが入ることが重要。

省庁横断での取り組み事例やノウハウ共有・プロモーション

- 各省庁がどのようなシステムを利用しているか、どんな制度を運用しているか気になっている。
- 調べて分かる事ではあるが、なかなか知る機会も少ないので、コミュニケーションの機会、勉強会の機会を設けてほしい。

第4回会議内容

- 各府省等から22名が参加。
- 内閣人事局からキャリア形成支援の取組について説明。自らのキャリア形成やキャリア形成支援施策について意見交換。
- 来年度以降の自職場での働き方改革推進について具体的に検討し、課題など共有・意見交換。

14:00 前回振り返り

5分

- 経産省や民間での働き方改革推進事例、意見交換

14:05 WLB指針に基づくキャリア形成支援の取組について意見交換

50分

- キャリア形成支援の取組、「キャリアシート（仮称）」の背景や内容について解説 10分
- 全体意見交換（キャリアとは？これまでのキャリアについての対話状況、シートの有効性） 15分
 - 事前に考えてきて、発表できるように準備をしたうえで集合・意見交換（キャリア=仕事を通じて実現したい自分の目標、自己成長ステップのイメージ）
- 民間での取組事例（成功・課題） 10分
 - 先進企業、老舗企業
- 本取組をうまく進める上での課題・展開する上でのアイデア出し（チーム討議・発表） 15分

14:55 WLB指針に則った今後の省内での活動について意見交換

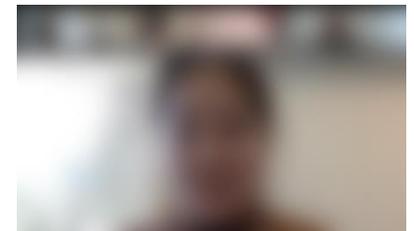
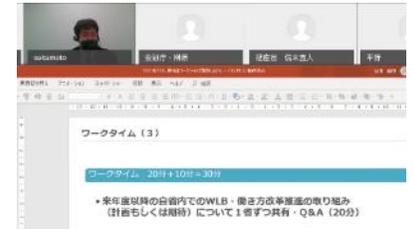
40分

- ブレイクアウトセッションで数組に分かれて、各省としての取組プラン等について共有 20分
- その上で、共通する取り組みや課題について意見交換し、発表+講評 20分

15:35 全体を通じた感想・これからの抱負などまとめ・記念撮影

15分

- 1人1人で、これまでの議論も踏まえて、自分にとっての働き方改革とはなにか？ をあらためて言語にしてもらおう（漢字1文字+解説） → 数名から発表。 → 報告書にも掲載。
- 内閣人事局審議官挨拶



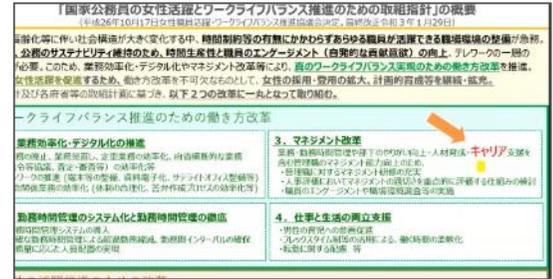
1. 前回振り返り

- 本チーム参加者の議論で出された声も反映して改正された「国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針」では、業務効率化や両立支援策だけでなく、やりがいやエンゲージメント向上のための取組も重視。
- 時間創出（業務改善制度づくり・環境整備など）と、自己研鑽やチームアップの仕掛けによるやりがいやエンゲージメント向上に取り組んでいる民間企業等の先進事例あり。

2. 内閣人事局よりキャリア形成支援の取組について説明

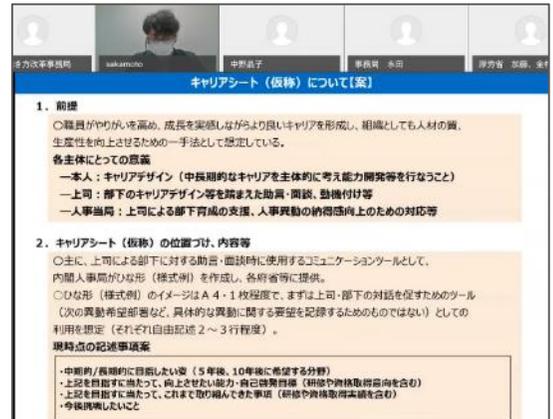
- そもそもキャリア形成とは、これまで自分が何を経験し、これからどんな経験を積み上げて成長していきたいかというテーマ。単に学歴・職歴の話ではない。
- キャリア形成支援やキャリア面談の有無と離職意向の相関を調査したところ、そうした機会がない人のほうが離職意向が高い。若手職員の活躍・エンゲージメント向上のためにもキャリア形成支援・面談の機会づくりを進めていく必要。
- 改正WLB指針には、人事当局が積極関与し、人材育成や職務経験の蓄積・成長を後押ししていくこと、上司たる管理職もその後押しを行うことを盛り込み。

具体的な支援ツールとして、職場で「キャリアシート（仮称）」を活用したキャリア面談を行い、自分自身でキャリアについて考えるとともに、上司ともコミュニケーションすることが考えられる。



3. キャリア形成支援について、意見交換

- ともすれば、2年に1回の人事異動スパンに流されてしまうおそれもある。自分の強みを認識し、それを生かして今の仕事と掛け合わせることができればよい。課室によっては1on1をするなどして、そうした相談をしているところもあるが、そうでない部署もありそう。今後そうした機会をパターン化して設定するようになることは、良いこと。上司とのコミュニケーション機会にもなるし、自分で自分の成長を考えるきっかけにもなる。（経産省）
- 5年後10年後も東京で働くのか？など人生キャリアを考えることも大事。自分の将来像について見通しを考える機会が必要。今はそういう相談・思考の機会は少ない。（文科省）
- 過去採用された人に比べ、最近採用された人が多忙度が高い。その結果として離職率も高まっているのかもしれない。過去は、2年に1度の異動のなかで、多くの先輩を見て「こうなっていくのかな」というイメージがしやすかったかもしれない。しかし、今は多忙なか中、そうした「人を見る」ことが少なくなっていて、疲弊しているのかもしれない。（環境省）
- 人事異動についても、慣れ始めたところに異動となるとキャリア形成感が薄れるおそれ（同）



4. 民間企業におけるキャリア形成取り組み事例紹介

- キャリア形成とは、「荷台（Carrier）」のように、自分がこれまでどんな価値を積んできて、それを「資源」として生かして、これからどんなことをしていきたいか、常に振り返りながら考えて、動くこと。
- そうした観点で、3つの視点での取り組みをしている。①上司、部下それぞれにキャリア研修・トレーニングで意識向上。②社内・外からメンターを育成・採用してキャリア面談・相談。③キャリア形成シートで文書化し、人事当局とも共有。
- また、社内複業の推進など、今の仕事だけでは得られない経験を広げることを後押しする制度も導入されつつある。
- キャリアについて考えたり、キャリア形成・自己研鑽のための時間を生み出すことも重要。
- しかし、失敗例として、キャリア面談が「今の仕事がいやだ」といったネガティブな話に終始してしまっていたり、変に転職に目が向いてばかりの機会になることも。
- 成功の鍵は、「自分のキャリア意識（WILL）を明確にすること」と「キャリアについて考える時間を生み出すこと」さらに、「キャリアについてコミュニケーションできる相手がいること」



特徴的な取り組み例

• これまでのキャリア（経歴）と、これからのWILLを、決着点にまで導いて自分自身の能力・経験だけでなく、それを「銀子」にした他者の能力・経験も踏まえた成果実現について考え、対話するシートを作成。

「じぶん決算書」	「じぶん負債対照表（ストック）」	「じぶん損益計算書（フロー）」
<p>「じぶん決算書」</p> <p>① 過去のキャリア（経歴）を整理する</p> <p>② 過去のキャリア（経歴）を整理する</p> <p>③ 過去のキャリア（経歴）を整理する</p>	<p>「じぶん負債対照表（ストック）」</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 過去のキャリア（経歴）を整理する ② 過去のキャリア（経歴）を整理する ③ 過去のキャリア（経歴）を整理する 	<p>「じぶん損益計算書（フロー）」</p> <p>① 過去のキャリア（経歴）を整理する</p> <p>② 過去のキャリア（経歴）を整理する</p> <p>③ 過去のキャリア（経歴）を整理する</p>

特徴的な取り組み例

- 社内副業を制度化し、工数の20%を別部署での仕事に充てることを認める。
- 多様な仕事を体験することで、自分のキャリア選択肢を増やす助けとするとともに、人材不足を補充。

事例：KDDI 社内副業

事例：パナソニックG（社内複業・社内留職）

カンパニー（事業会社）を超えて、他部門の新規事業開発プロジェクトに参加するほか海外NGOに派遣し、通常業務では得られない経験を積ませるなどの取り組み実施中。

キャリア形成取り組みの成果と課題

- 1人1人が明確なキャリア意識をもつことで、より自律的かつ前向きに仕事に臨み、新たな価値創造につながる事例がある一方、キャリア意識と現実の仕事内容とのギャップに不満を感じ、エンゲージメントの低下を招くリスクも存在しています。

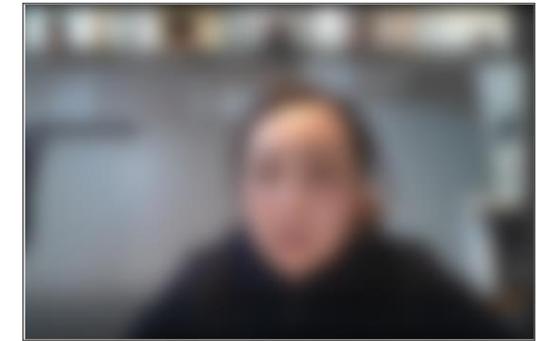
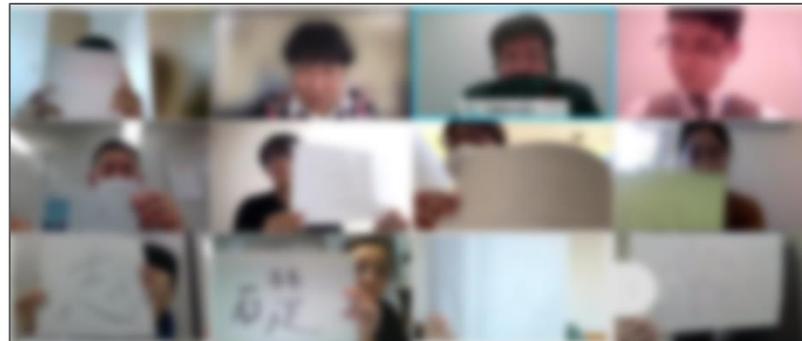
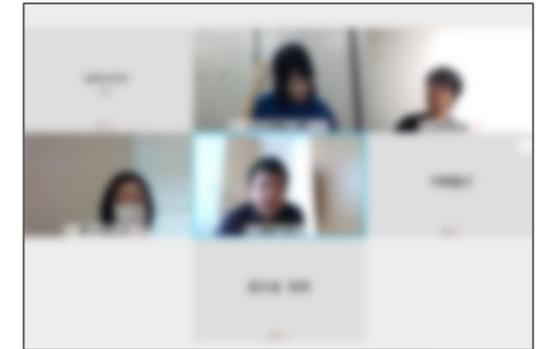
成功例	課題例
<p>成功例</p> <ul style="list-style-type: none"> • 今の仕事へのやりがいの向上 • 新たな能力を積極的に自己開示して知見増 • 目の前の仕事を踏えた新たな人材ネットワークの構築 • 職場へのエンゲージメントの向上、満足度アップ 	<p>課題例</p> <ul style="list-style-type: none"> • キャリアビジョンと今の仕事内容に齟齬（すさび）が生じ、やりがいが低下 • 仕事以外の自己研鑽・交流に時間と体力を費やし過ぎて仕事に専念できず • 短期的視野での転職

成功のカギ

- そもそも、個人としてのWILLを明確にするキャリア意識形成を確立し、
- 個人のキャリアWILLと、今の職場での仕事と結びつける思考・対話の時間を設ける。（キャリアマインドフルネス）
- 今の仕事を軸とした上で、よりキャリア形成につながる機会・機会を創出することの確立し、
- キャリア意識と今の仕事の状況を定期的に照らし、適材適所やメンタリングを実施。

第4回会議 議事録 3/3

5. セッション1 「キャリア形成の施策について提案・アイデア出し」
 - ・ ウェブ会議上で4つのチームに分かれて、テーマについて意見交換後、発表。
6. セッション2 「来年度の働き方改革推進に向けて、推進者として今考えている取り組みや課題感について意見交換」
 - ・ セッション1と同様、4つのチームに分かれて対話し、発表。
7. セッション3 「自分にとってこれからの働き方改革を漢字一文字で表現」
 - ・ 自分が考える理想的な働き方改革の進め方・在り方について、漢字一文字で書き表し、自分自身で腹落ちするとともに、共有。
8. 内閣人事局 山本審議官より閉会のあいさつ
 - ・ 女性活躍とワークライフバランス推進、働き方改革についての今後5年間の取組指針策定に向けて議論いただき、感謝申し上げます。
 - ・ また今回はキャリア形成についての施策に関しても意見を挙げていただきありがたい。
 - ・ 今後、この会議の内容を整理し報告書としてまとめ、様々な会議・場で紹介したい。
 - ・ 来年度もこうした会議を継続していきたい。今後も協力をよろしくお願いいたします。



キャリア形成支援についてのコメント

分室1	<ul style="list-style-type: none">• 心配なことも多い。民間に比べ公務員という特性（異動スパンが短い、やりたいことと実際にやっていることのギャップ起こりやすい等）を踏まえて進めるべきか。• やることはよいこと。ただ、評価面談などもある中で追加的な取組になるので、管理職側も負担になる可能性。• やりたいことが出てきたときに、それと異なる仕事になったときのギャップ感はある得る。そのときに上司などがフォローすることは大事（実は当てはまることがあるんだ、など）
分室2	<ul style="list-style-type: none">• 自分がこういう働き方・キャリアをしていきたいという思いを形作る上で「ロールモデル」が必要。メンターも大事。• キャリア=仕事・職場組織 だけでなく、公務員というキャリア以外のキャリア（人生という広い視野）を考える機会もあるとよい（パラレルキャリア、副業など）• 上司だけでなく、職員本人も「キャリアについて考える機会」を下地として提供するべきか。• プレイングマネジャーの上司にとっては、なかなか難しい。
分室3	<ul style="list-style-type: none">• キャリアシート描くにあたって、事前レクチャー、ロールモデルを知る機会は大事か。イメージわきやすい。選択肢として広がる。• 仕事の上でのキャリア形成だけでなく、女性などとくにそうかもしれないが、ライフプランとの整合やそれを踏まえたキャリア形成のあり方も考える必要あり。• 上司と面談する場合、その上司との関係性によってはうまくできないこともあるのでは。• 「キャリア」というテーマで、職員が考える、管理職も人事当局も情報を集め考えるようになる → 時間的な負担（コスト）増える。そうした時間を生み出す調整が必要。• せっかくキャリア形成に関する意識が高まっても今の仕事と合っていないと、「がっかり感」が高まる可能性あり。
分室4	<ul style="list-style-type: none">• 次の異動の話もあれば長期の話もあるなかで、「次の期をどうするか」を考えることが多い上司と、そうした中長期の話とのコンフリクト、フリクションが発生しうるおそれあり。• キャリアシートに書いた方がいいが、その意向に沿って実現できるのか？• 上司に聞く力、傾聴スキルが必要。第3者的なメンター必要。• 今は、そうした面談がおこなわれていることは少ない。• そもそもキャリアについて考える機会少ない、どんな仕事があるのかもわからない（事前情報インプットが大事）

今後の働き方改革推進に向けた意見交換

分室1	<ul style="list-style-type: none">・ 今現在、WLB取組計画作成中。そこで悩んでいることも。・ 業務改革のタマを出すという業務が増えたという感覚がある。組織全体で働き方改革の趣旨を共有し、頑張っていこうという雰囲気醸成が大事。・ 働き方改革の意識はできてきた。でも「進んでいる」実感はまだまだ。・ やりっぱなしになったり、実りがでないようなやり方にはせず、成果でるやり方を知って進めるべき。
分室2	<ul style="list-style-type: none">・ 超過勤務時間の上限が定められるなか、どうやって縮減していくか。そしてどうやって見える化していくか（勤怠管理のシステム）・ 業務改善＝みんなでやっていくもの という組織文化醸成が大事。担当者だけが悩み動いてもだめ。・ 超勤管理について、担当職員の事務負担増えるおそれ。そこをどう減らすか。このあたりの改善を考える必要。・ ※WLB・働き方改革の意識は高まっているので、今後は実践後押しが課題。
分室3	<ul style="list-style-type: none">・ 今現在、WLB取組計画作成中。WLB取組指針のテーマが多岐にわたるので大変。・ 良い取り組みを洗い出したところ、以下のような取り組みあり。<ul style="list-style-type: none">・ エンゲージメント調査は働き方改革を考えるベースになっている。・ 職員向け90秒程度の技能アップ動画の配信などで、「具体的な仕事効率化（個々の）」を後押し。→成果実感しやすくなる。・ 「ポスト公募制」は魅力的。実際進めている省庁あり。スキル研鑽にもつながるし、キャリアのヒントにもなる。
分室4	<ul style="list-style-type: none">・ 今現在、WLB取組計画作成中。WLB指針の内容が増えているので、どう反映するかが課題。・ 他省庁の取り組みも参考にしていきたい。

自分にとっての働き方改革とは？について漢字一文字で表現

個

考

要

常

礎

楽

変

楽

車

生

挑

志

必

主

第4回会議で参加者から出された意見の整理

- 第4回のセッションで出された意見や対話を整理すると以下のポイントが挙げられる。

働き方改革推進の機運醸成はされている。

- 各府省の担当者は、これからの働き方改革推進について、モチベーション高く挑もうとしている。
- また、各職場においても、この数年の取り組みを通じて働き方改革の重要性や成果の実感が高まりつつある。

テーマの難度が上がる中、組織を挙げた改革推進の後押しが鍵に。

- ただ、取組テーマも進化し、超勤管理やマネジメント改革、エンゲージメント向上といった新たなテーマが挙げられていく中で、担当者のみで考え実行しようにも難しいアクションも出始めている。
- キャリア形成支援についても、キャリアシートといったツールだけでなく、管理職育成や各自のキャリア意識形成・勉強会など、実質的な後押しも不可欠。
- 担当者としては、働き方改革関係業務の増大に対する不安感・負担感は否めない状況。
- 担当者にとってもやりがいある「働き方改革」を進めるべく、より一層組織を挙げた後押しが求められている。

1. 全体サマリー
2. 霞が関働き方改革推進チームの目的・概要
3. 会議内容・参加者から出された意見
4. **まとめ・今後の働き方改革推進に向けた示唆**

これまでの議論をまとめた結果、今後の働き方改革推進に求められること 1/2

- これまでの議論を整理すると、「やりがいを高める働き方改革」を進める重要性は改めて確認できた。
- 各自、やりがいある仕事について明確なイメージや体験はあり、そこに全力投入したいと考えているが、付帯業務や非効率な業務が多く、その解消が必要。かつ、自己研鑽などの後押し施策を増やすことも必要。
- また、そもそも自分にとってのやりがいとは何か？などのキャリア意識を高め、相談する機会を設けるなどのキャリア形成支援の取組も欠かせない。

<国家公務員としてやりがいを感じる仕事>

- 1 世の中に発信される・着目されるモノを創り上げる。
国民・事業者らと触れ合う「手触り感」がある仕事
- 2 仕事を通じて国民の生活に「貢献できている」ことが
実感できる仕事
- 3 裁量を持ち自分のスキルを活かして自分で考えて企画・遂行する仕事
(やらされ感・他律的ではなく)

<やりがい仕事への全力投入を支援する施策>

- 付帯業務効率化→時間創出
- やりがい高める「マネジメント改革」
- 改革に前向きな風土づくり・ノウハウ共有
(組織を挙げた改善推進、省庁横断連携)
- やりがい仕事を後押しする制度
(自己研鑽後押しなど)
- そもそも自分の「やりがい」を考える機会提供
(キャリア形成支援)

これまでの議論をまとめた結果、今後の働き方改革推進に求められること 2/2

- 働き方改革のテーマが高度になる中で、働き方改革推進担当者の不安や負担も高まりつつある。
- 民間企業でも同様の負担増などにより、働き方改革が停滞している失敗例もある。
- そこで、担当者の後押しとして、以下の取組を人事当局などが進めていくことが求められる。

<働き方改革が高度化することで陥るリスク>

担当者が疲弊するリスク

- 各府省内の推進体制の強化必要。でなければ個別にゼロから考え動くことで大変になる。

管理職の負担・不安増えるリスク

- 管理職へのケア（研修、サポート）が不足して、管理職のストレスが増大してしまう。

目標にこだわりすぎて目的が見失われるリスク

- 「退庁時間」や「休み日数」「改善提案数」など数字結果だけに着目し、なんとかそれにこじつけようとすることで、無理・無駄が生じる
- 担当者が熱く進めようとしても、職場1人1人にその目的意識が伝わっておらず、孤立化してしまう。

<働き方改革推進の後押しとして、求められる取組>

働き方改革の全員ミッション化 (幹部クラスがコミットし、組織を挙げて推進)

- 働き方改革推進の担当部署だけでなく各局に推進リーダーが置かれていると進みやすい。

管理職や担当者の推進力アップ&フォロー

- 管理職も多忙なので、なかなか推進力が発揮できないこともある。管理職が集まって働き方改革を考え、共有する場などのフォロー体制が重要か。
- また、管理職の評価基準に組織改革・働き方改革推進や人材育成・後押しが入ることが重要。

省庁横断での取組事例・ノウハウ共有、プロモーション

- 各省庁がどのようなシステムを利用しているか、どんな制度を運用しているか気になっている。
- 調べて分かる事ではあるが、なかなか知る機会も少ないので、コミュニケーションの機会、勉強会の機会を設けるべき。
- また、何のための働き方改革か？が浸透していないと職場の協力も得られにくいので、その発信・浸透を組織を挙げて行うべき。