

働き方改革とMETIトランスフォーメーション

令和 3 年 1 月
経 済 産 業 省

なぜ、組織改革が必要か。～METIをとりまく3つの環境変化～

組織をとりまく環境は大きくそして急激に変化しています。こうした中で、経済産業省が、

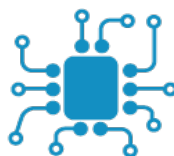
「社会の期待や要請に応え、挑戦を続ける組織」であり、かつ、「個々の職員が成長や自己実現を叶え、働きがいのある組織」であるためには、組織改革を進め、環境変化に適応していく必要があると考えます。

① 政策ターゲットの変化



- グローバルな政治・経済環境の激変
- 第四次産業革命による産業構造の変化
- 人口減少等による社会経済システムの揺らぎ

② 組織内の変化



- 50代の増 / 30-40代の不足
- 働き方のニーズ(WLB、キャリアデザイン)の多様化
- 仕事のあり方の変化(既存ツールの効果減、手ざわり感の低下等)

③ 組織外の変化



- 労働市場の流動化、人手不足による人材獲得競争の激化
- 社会全体の働き方改革の進展(超過勤務の上限規制、各種ITツールの出現)

組織改革
(組織構造・職員の配置・育成プロセス etc.)

目指すべき姿

① 社会の期待・要請に応え
挑戦を続ける組織

② 個々の職員の思い(成長、自己実現)
に寄り添う働きがいのある組織

組織改革の方向性

組織のパフォーマンスを左右する三大要素は、**職員の能力**、**職員のモチベーション**、そして**チーム力**。

したがって、とりまく環境変化を見極め、この三要素を高めていくことが、組織改革の肝です。

加えて、この3要素を高める屋台骨となる**現状認識の共有・文化醸成**と**徹底した生産性の向上**にも同時にチャレンジすることで、目指すべき理想の組織に向けて一步一步進んでいきたいと思えます。

組織パフォーマンスを左右する3要素

職員の能力

<課題>

- 政策課題が複雑化・高度化する中で、**専門性がますます重要**に。
- 時間制約がある中で、**能力開発はOJTだけでは限界**に。



職員のモチベーション

<課題>

- 時間制約等が増える中、課内のコミュニケーションが不足し、**部下のエンゲージメントが不十分になりがち**。
- 職員一人一人が考える**自己実現の姿**(キャリアデザイン)が**多様化**。



チーム力

<課題>

- 複雑・高度化し続ける政策課題を解決するには、個人個人の対応では限界。各人の能力を結集し、**チームでシナジーを発揮することが重要**に。

屋台骨となる組織基盤

認識の共有 文化醸成

<課題>

- 社会環境の変化に合わせて組織を変革するためには、**組織の現状を職員に見える化・共有し、率直なコミュニケーション**を通じて、**変革に向けた文化を醸成**していくプロセスが必要条件に。

生産性向上

<課題>

- リソースが限られている中で、組織がパフォーマンスを最大限発揮するためには、**ムダを削減し、業務を効率化する生産性の向上**が大前提。

組織改革の全体像

改革の方向性を踏まえ、以下の6つの柱で取組を進めています。

現状認識の共有、 文化の醸成

- ① 組織の現状把握（見える化）
- ② 世代・役職を超えた認識の共有
- ③ 幹部のコミットメント

P4~

1

業務改善

- ① 仕事のやり方を見直す
- ② アウトソーシングの実施
- ③ ナレッジの共有を進める
- ④ 時間を意識して働く

P7~

2

チーム力を高める

- ① マネージャーの認識を変える
- ② マネジメント力を強化する
- ③ チームでの挑戦

P17~

3

能力を活かす

- ① 職員の能力を活かした任用
- ② 外部人材の積極的な登用
- ③ 多様な働き方のサポート

P21~

4

能力を育てる

- ① 「経産省の人材像」の言語化
- ② Off-JT研修の大幅強化
- ③ 若手を現場で育てる

P24~

5

モチベーションを 高める

- ① コミュニケーションの活性化
- ② 現場主義・手触り感の醸成
- ③ 自立的なキャリア構築

P28~

6

現状認識の共有・文化醸成

1

当省を取り巻く内外の状況は、劇的に変化しています。そのような状況下で、社会の期待や要請に応え、成果を出し続ける組織であるために、また、個々人の成長や自己実現を叶え、働きがいのある組織となるために、組織の状態を客観的に把握し、世代・役職を超えて必要なアクションを議論し、実行に移しています。

組織の現状把握 (見える化)

組織の現状をチェックし、課題がどこに潜んでいるかを明らかにすることが、全ての取組の第一歩です。そのような問題意識から、**2012年度より継続的に「組織マネジメント実態調査（職場満足度調査）」を実施**しています。

その結果は、今後の改善に繋がるよう、各局・各課室にフィードバックされています。

世代・役職を超えた 認識の共有

見える化によって明らかにされた組織的な課題を踏まえ、組織・政策立案の在り方を変革すべく、**世代・役職を超えた認識の共有を図る「世代横断コミュニケーション」**等の取組を省をあげて進めています。

幹部のコミットメント

組織に変革を起こすためには、幹部のコミットメントが必要です。大臣をはじめとした当省幹部より、働き方改革を中心とする各種メッセージを発信しています。

- **経済産業大臣による働き方改革の意思表明（年頭所感）**
- 働き方改革に関する次官メッセージを発出 **「次官メッセージ」**

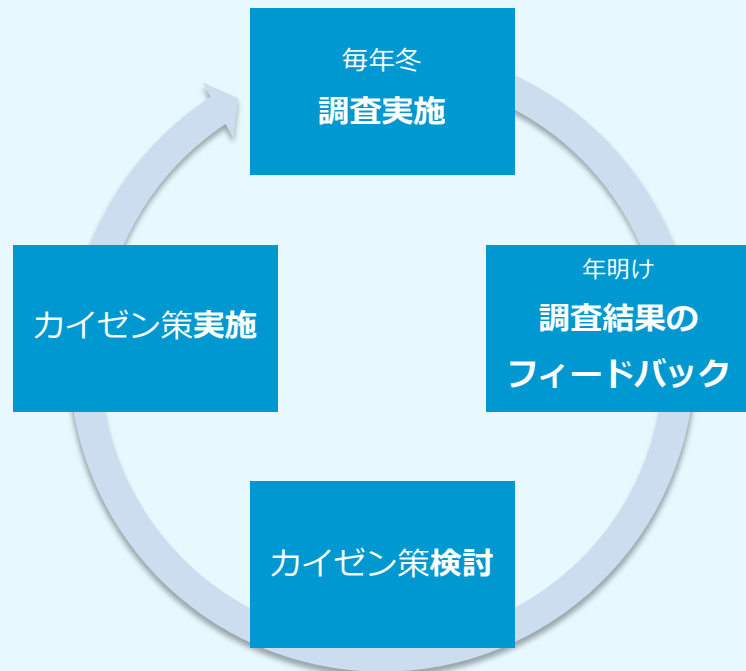
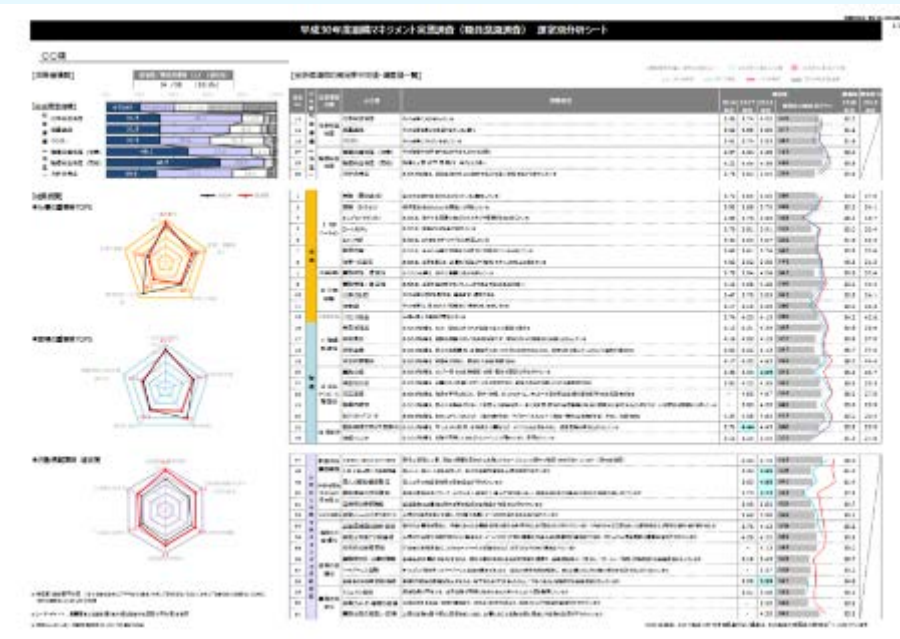
組織マネジメント実態調査（職場満足度調査）

2012年から、年1回、全職員を対象とした職員の意識調査を実施しています。

仕事、職場、組織の3分類約60項目について、職員の意識を調査し、省全体の結果は全職員に開示しています。

また、2014年からは、各課室毎に、部局別、課室別の結果について前年度や他課室との比較が分かる評価シートを共有し、課内でカイゼン策を議論・実行する仕組みとしています。

＜各課室毎に返却するフィードバックシート例＞



Top

世代横断コミュニケーション

施策の意義・仕事の進め方等について、世代間の認識ギャップを埋めるため、**局長BBL等双方向のコミュニケーションの機会**を設けています。



主査会議

平成28年度以降、**組織運営の改善等を若手職員**の目線で企画検討するため、各局総務課の総括係長等が「**大臣官房主査**」として活動しています。これまで、ポスト公募の提案やナレッジポータル(KANI)/業務マニュアル集約ポータル(METI-Compass)の開設、名刺管理サービスの導入実証など、幅広い改善の取組を進めています。



主査会議の様子

政策企画委員BBL

シニア補佐から若手へ経験を継承する「政策企画委員BBL」を実施しています。2020年はオンラインで実施するとともに、対象者を全職員（地方局・特許庁含む）に拡大しました。

Middle

Bottom

業務改善

2

リソースが限られている中で、組織がパフォーマンスを最大限発揮するためには、**ムダを削減し、業務を効率化する生産性の向上**が大前提です。生産性の向上に向けて、職員のニーズの把握とともに、仕事のやり方の見直しを進めています。

仕事のやり方を見直す

PCシステムなどの「**インフラ面の整備**」と各種業務フローを改善する「**業務プロセスの見直し**」。これを両輪にしながら、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を進めています。職員全員から改善のアイデアを募集するME安箱を設置しました。

アウトソーシングの実施

ME安箱での職員からの希望なども踏まえつつ、会議ロジ、名刺作成、コピーなどの事務サポートセンターの設置やIP電話の導入、Sansanの導入、イントラページの見直しの実施とともに、執務環境の改善にも取り組んでいます。

ナレッジの共有を進める

仕事の進め方で困ったとき、もっとも役立つのは先人たちの知恵・経験。新しいITシステムも活用しながら、**組織に散らばっているナレッジを共有**することで、効率的な業務を推進しています。

時間を意識して働く

2020年4月から**電子出勤簿を導入**し、勤務時間制度に係る各種申請手続きをワンストップで実施出来るようにしました。「やるときは仕事の密度を最大限に高めてやる、帰るときはキッパリと帰る」というメリハリのある働き方を実現すべく、その気運醸成のための取組及び「**超勤の事前確認**」を行っています。

「仕事のやり方を見直す」

仕事のやり方、働き方を大変革すべく、「インフラ整備」と「業務プロセスの見直し」を両輪で進めています。

インフラ整備



■ PCシステムの全面的な刷新

2018年2月にPCシステムを全面的に刷新。軽量化、新機能を実装。

■ 審議会等iPadの導入

2014年以降、順次ipadを導入。

■ 大型ディスプレイの導入

打合せの質向上・ペーパーレスを目的に2019年から購入。

■ RPAの導入

単純作業はロボットで代替。創造的な業務に充てる時間を創出。

■ 付加価値を創出するオフィス整備

生産性向上等を目的に新たな働き方を目指すオフィスを構築。

業務プロセスの見直し

■ ロジ主要業務の見直し

職員が多くの時間を割いている「国会」「発注」「会議」のやり方を改善。

■ テレワーク制度の導入・拡充

全職員がテレワークを活用できるよう、制度を不断に見直し。

■ ITを活用した改善

ITコンシェルジュの創設やDXチームを立ち上げ、省全体のDXを推進。

■ BPRによるプロセス見直し

リソースレビュー、旅費・謝金手続きの見直し等、外部の知見も活用。

国会業務



発注



審議会／打合せ



テレワーク



その他業務
の見直し



など 様々なカタチで仕事のやり方を見直しています

ME安箱の設置

「創造的業務、新規業務に割ける時間的リソースの捻出」のためには、組織全体で構造的に課題を解決する必要があります。業務改革に資するアイデアを全職員から募集し、大臣官房に設置されたME T I トランスフォーメーション会議が中心となって、改善のための取組を進めてきました。

ME安箱の設置

これまで各課室や各職員単位を中心に取り組んできた業務改革をより抜本的に進めるため、大臣官房に「ME安箱」を設置しました。イントラネット上のフォームから誰でも簡単に、業務改革に関するアイデアを投稿できます。

膨大な事務作業や、各課室で個別に行われている共通業務などを集約化することで効率を上げ、職員が本来向き合うべき政策立案業務に費やす時間を創造するという、「切り取る」「まとめる」「高め」の3ステップで業務改革を実施しています。

名刺の印刷や大量のコピーをするために残業しないといけないのだろうか？

審議会のロジ業務が膨大すぎる！どこかにアウトソースできればいいのに。



ME安箱解決事例

ME安箱に寄せられた投稿は大臣官房が中心となって検討し、**定期的にそのプロセスを省内に発信**しています。

2020年1月現在までに約1350件の投稿があり、**おおよそ8割は既に具体的な対策を措置**しています。

※2019年10月運用開始。

before



after

職員が個人電話を受けるには省内のネットワーク環境に接続している必要があり、外勤時等では受発信することができず、不便を感じる声が多く寄せられました。

個人のスマホにアプリをダウンロードすることで、省内外の携帯電話や固定電話と通話できる、CISCO・IP電話サービスを導入しました。これにより電話によるコミュニケーションが容易になるだけでなく、取次業務の負荷も軽減されました。

アウトソーシングの活用等

ME安箱では業務改革に関する様々な意見が寄せられましたが、中でも要望が多いのは間接業務のアウトソースです。職員一人一人がやりがいを感じながら業務を遂行することのできるよう、職場環境の具体的な改善を進めてきました。

事務サポートセンター設置

2020年10月、ココヨアンドパートナーズに委託し、事務作業の代行サービスを開始しました。全ての会議を対象にリアル・オンライン問わず、会議運営に必要なロジ業務を代行します。その他名刺作成、資料印刷なども請け負い、職員の業務を支援しています。



2020年1月現在、
24件の会議運営
をポート。

IP電話の導入

2020年10月から、個人外線番号が付与されるCISCO・IP電話を導入しました。職員間の通話は省外・海外にいても無料で行うことができ、災害時派遣や海外出張でも使用可能です。

固定電話を受ける頻度が高い職員が使うことで、電話取り次ぎ負担低減に繋がることが期待されます。

名刺管理サービス（Sansan）

2020年7月より、法人向けクラウド名刺共有サービスであるSansanを導入。名刺をスキャナーやスマホアプリで読み取ることで名刺情報をデータ化し、クラウド上で管理することを可能に。これにより名刺整理の時間削減や外出時でも簡単に名刺検索ができるようになりました。

また、省内で名刺情報を共有することにより、新規の連絡先の入手に役立つなど、新たな政策立案の機会創出につながっています。

The Sansan logo, consisting of the word "sansan" in a blue, lowercase, sans-serif font, with a red horizontal bar underneath.

執務環境の改善



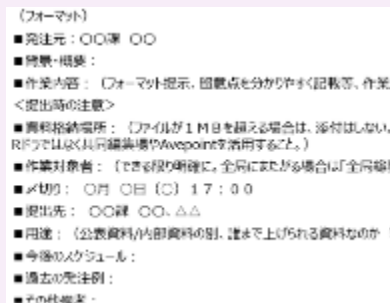
2021年度より、METIトランスフォーメーションのシンボルである執務環境の改善を実施予定。経済産業省の組織力・職員個々の能力を発揮できるよう、老朽化した執務室を刷新します。

発注のカイゼン

一日に数十通、数百通の大量のメールが届き、そのメールを読み解き、処理するのに膨大な時間を費やしています。誰かに作業を依頼（発注）する際には、定型フォーマットを活用して分かりやすい発注を心がけるように働きかけています。

発注票の導入

省内発注の際、必要情報の記載漏れやメールの作り方が見づらい等により発注の読解に時間がかかっていたため、**省内発注メールを定型フォーマット化**。2017年11月から運用を開始しています。



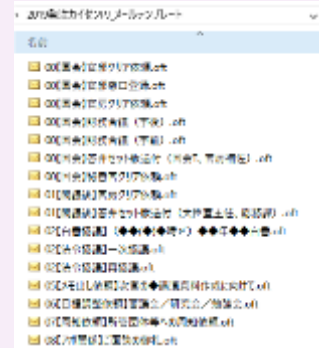
どこを詰めて発注すれば良いか、分かるようになった。

依頼内容に抜け・漏れがなくなり、取りかかり前の確認事項が減った。

どこに何が書いてあるか機械的に分かるようになった。



テンプレートの作成



発注票を埋めるのに時間がかかるという声を踏まえ、よくある発注については、**あらかじめテンプレを用意**。特に国会関係のテンプレは、宛先漏れやメール本文の記載漏れ防止に役立っています。

発注カイゼン110番の創設



[大臣官房主査]

改善の必要がある発注を受け付けるメーリスを作成。本メーリスに届いた要望は大臣官房主査が、今後気を付けるべきことや、受け手に寄り添った発注にするためのアドバイス等と併せて、発注者にフィードバックを行っています。

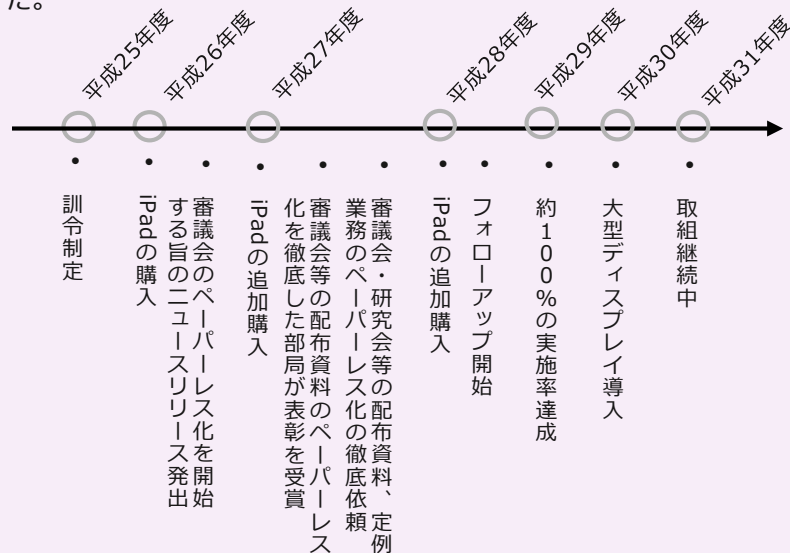
効率的な会議の推進

会議は意思決定や関係者との調整において重要な役割を果たします。

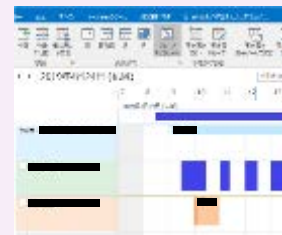
参加者の時間的投資である会議を、より生産性の高いものとするため、下記取組を実施しています。

ペーパーレスの推進

審議会等の配布資料のペーパーレス化を徹底した部局が2015年の働き方改革表彰を受賞したことを機に横展開。約1年半に及ぶ事務懇等での徹底的なフォローアップにより、**審議会でのペーパーレス開催が定着**。当省の取組を習う形で、2016年に霞ヶ関全体でも審議会や幹部会議等における資料の原則ペーパーレス化が決定されました。



日程調整の効率化



[スケジュールが原則公開化され、他課室の予定も確認可能]

2018年12月より、**Outlookスケジュールの原則公開化**を実施するとともに、**スケジュールベースでの日程調整を強く推奨**。

かねてよりスケジュールベースでの日程調整は推奨されていましたが、スケジュールから得られる情報が限定的であったため定着が進んでおりませんでした。今回の取組により効率化に期待を寄せる声が多いです。

会議運営のルール化



2018年度に「効率的な会議運営」を学ぶための勉強会を開催。また、**効率的な会議を進めるためのポイント紙**を作成し、省内に配布しました。これを会議卓に置き、常に意識して会議運営をするよう声掛けを実施中です。

テレワーク制度の整備

働く場所に囚われず、柔軟な働き方ができるよう、①PC環境の整備、②ルール整備、③マネジメント方法等情報提供等を進めてきました。

リモートワーク環境の整備



2018年2月に導入したPCインフラでは、パソコンを軽量化するとともに、タブレット型PCも導入。Skype for Businessや顔認証機能の実装により、リモートでの働きやすさが大幅に向上しました。

テレビ会議システム等の整備



Skype, Webex, Microsoft Teamsを整備し、省内関係者のみならず省外関係者とテレビ会議をする際に、参加・主催が可能に。
(同時接続アカウント数も大幅に増加)

利用手続きの見直し

テレワークが一定程度定着してきたことや利用者の声を踏まえ、手続きを見直しました。今まで以上に利用しやすい環境を用意しています。

報告簡素化

電子出勤簿上で、日報作成・報告が可能に。

承認緩和

出勤が月4日以下になる場合を除き、秘書課承認廃止(現在はコロナ禍のため全日テレワークが可)

柔軟な運用

当日でも特段の理由及び上司の了解があれば利用可能

情報提供

◆ マネジメント研修

マネジメント層における研修において、テレワーク時のマネジメントのポイントをシェア。省内にもイントラで展開。

◆ 優良課室の取組

テレワーク実施率の高い課室の取組・インタビューを省内にシェア

ITを活用した改善

日々の業務を、Excelマクロ等で作成したツールレベルによる業務改善相談窓口として情報システム厚生課に「ITコンサルジュ」を設置しました。また、2018年にDXチームを立ち上げ、省全体のデジタル化を推進しています。

ITコンサルジュ解決事例

before 年末調整業務で、提出された書類のチェックやシステムへの手入力のため、会計課では、給与業務経験者の増援を得て対応していました。



after PDFを活用した業務の電子化を実現。書類チェックやシステム入力のための作業が効率化されたことにより、作業人数が減り、残業も減りました。

before

国会答弁や閣議後会見などの省内統一フォーマットが頻繁に変更され、最新版の管理に悩む職員が大勢いました。



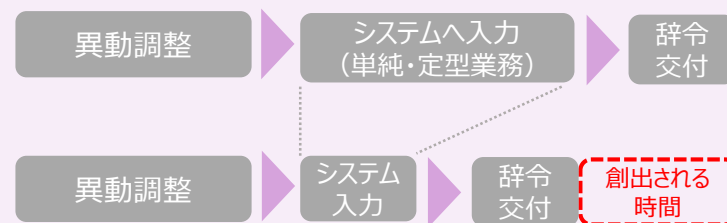
after WordやExcelのテンプレートを活用し、METI仕様のフォーマットが簡単に呼び出せるようになりました。

RPAの導入

RPA(Robotic Process Automation)は、ロボット技術を用いた業務の自動化のことです。民間企業では急速に導入が進んでおり、抜本的な業務効率化を実現しています。

秘書課での試行導入

これまでは異動情報を一件一件システムに手作業で入力。**業務プロセスを改善し、RPAを導入することで、これを全て自動化。**これにより、今年度から、年間150時間(10分×900件)の作業時間を削減。



システムへの入力にかかっていた時間を大幅削減。生み出された時間を別の業務に費やすことができます。

「必要なマニュアルや関連規程がどこにあるのかわからない」「政策立案に役立つ情報がプッシュ型で欲しい」といった執務上のニーズに応えるための様々な仕組みを用意。これにより更なる効率的・効果的な業務推進・政策立案がなされることが期待されます。

ナレッジポータル



業務を進める上で必要なマニュアルや、効率的に進めるためのノウハウを省内で共有するため、主査会議にて「ナレッジページ」として集約、省内に提供しています。

METI-Compass



経産省で仕事をする際の基本ルールや、よくある業務の手続き概要・関連ページを記載した、省内共通の業務マニュアルを作成しました。

KANI

KANI METI Platform for Knowledge And New Insights 

組織の壁を越えて経産省各所に点在している**国内外の最先端のナレッジを収集し、新しい政策を生み出すためのプラットフォーム**です。

引継ぎの強化

引継ぎは、組織が一貫性を持ち前進し続けるために不可欠なものです。十分な引継ぎが担保されるよう、そのルールを明確化しました。

非管理職



異動者が引継ぎ資料を作成した際、**上司のクリアを得る**とともに、後任者に加えて上司にも引継ぎ資料を提出することを平成27年からルール化しました。

課室長・総括補佐マネジメントポータル

マネジメント層が特に認識しておくべき内容（定例会議情報、マネジメント研修資料、連絡事項等）を適宜アップデート。全省の管理職総括補佐が自由に閲覧できます。

時間を意識して働くことは、インフラ整備や業務プロセスの見直しに並ぶ生産性向上の重要なファクターの一つです。時間を意識すれば、人の行動は変わります。特にこれからは、「与えられた時間の中でどれだけ集中して（段取りよく）働くことができるか」というチャレンジが求められる世の中になります。これから何が起きるかを予測し、計画的かつ効率的に時間を使うことが、今後の成功のキーポイントです。

電子出勤簿の導入

2020年4月から電子出勤簿を導入しました。職員は休暇申請・フレックス申請、テレワーク報告等、各種勤務時間に関する申請をシステム上で実施できます。上長の各種承認手続きをシステム上で行うことができます。



日付	定時	勤務状況	ログイン 時間	出勤時間	退勤時間	ログオフ 時間	超過時間	課外時間	年次休暇	超過申請	出勤 時間 修正	休暇申請	その他 申請	詳細	備考
1日											/	◎	◎	◎	
2月	09:30-17:45 (12:30-13:00)	09:30-16:15 テレワーク 16:15-17:45 育児休暇		09:30	16:15			0:00			/	◎	◎	◎	
3火	10:00-18:15 (12:30-13:00)	出勤 16:15-18:15 年次休暇	09:51	10:00	16:15	16:34		0:00	2:00		/	◎	◎	◎	
4水	09:30-17:45 (12:30-13:00)	出勤 16:45-17:45 育児休暇	09:24	09:30	16:45	16:46		0:00			/	◎	◎	◎	
5木	09:30-17:45 (12:30-13:00)	出勤 16:45-17:45 育児休暇	09:24	09:30	16:45	16:44		0:00			/	◎	◎	◎	

超勤の事前申請

超勤の必要性がある場合には、**当日にやらなければならない業務とそれを完了させる目標時間を決め、電子出勤簿上で上長に申請**することをお願いしています。

業務内容と目標時間を特定することで、営業時間終了後もガラガラせず集中力を維持することができます。



【コラム】国家公務員の超勤時間の上限

2019年4月1日より、民間企業への働き方改革関連法の適用に合わせて、国家公務員の超勤時間にも制約が入りました。

今後、管理職は人事院規則で定められた超勤時間の上限（年単位・月単位）を意識し、その範囲内で超勤を命令することとなります（一部例外あり）。また、長時間の超過勤務を行った際には、医師による面接指導が必須になります。

チーム力を高める

3

複雑・高度化し続ける政策課題を解決するには、個人個人の対応では限界があります。各人の能力を結集し、チームでシナジーを発揮することが重要です。チームの要であるマネージャーのマネジメント力を強化するとともに、チーム力向上を組織でサポートしています。

マネージャーの認識を 変える

マネージャーのマネジメント力の強化は、チーム力向上の鍵です。

その向上にむけて、まず、マネージャーの認識を変えることが重要です。そのため、360度調査を通じた自らの「マネジメントスタイル」への気づきの機会の提供し、また人事評価におけるマネジメント関係の評価ポイントの明確化を進めています。

チームアップ・チャレンジ

チームでの挑戦は、チーム力を高める機運づくりに有効です。そのため、チーム長である管理職が課室の運営方針を作成し、積極的にチーム員とコミュニケーションをとるためのチームアップ・チャレンジの取組を2019年度から実施しています。

マネジメント力を 強化する

マネージャーのマネジメント力強化に向けて、研修(Off-JT)によるマネジメント手法の習得機会を提供するとともに、OJTに役立つノウハウをまとめた冊子を作成し、その共有・浸透に努めています。

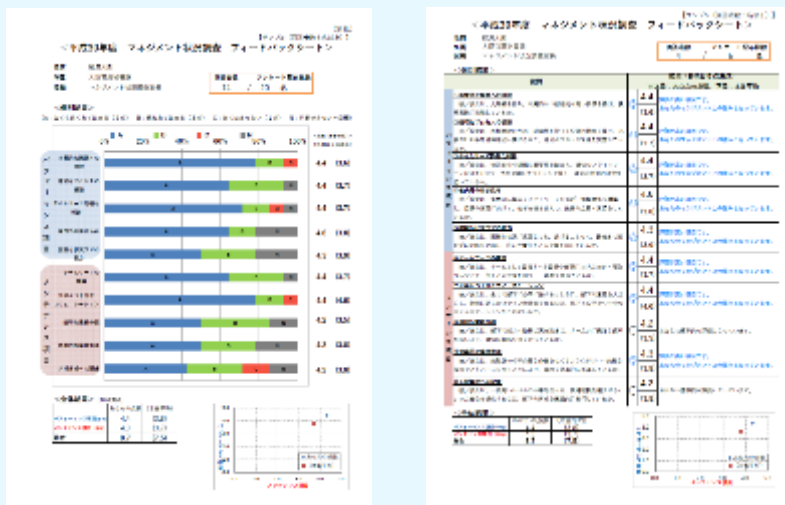
360度調査

上司のマネジメント力を部下や同僚が評価する「360度調査」を10年以上前から導入しています。

結果については、匿名性を確保した形で本人にフィードバックしています。当初は管理職だけであった対象者を徐々に広げ、現在では多くの課長補佐が対象になっています。

この調査の目的は、「気づきの機会」を提供することです。専門家によるきめ細かな指導やマネジメント研修（例：コーチング研修）もあわせて行っています。その結果、翌年度に大幅に数値を改善した職員も多く現れています。

＜各マネージャーに返却するフィードバックシート例＞



人事評価におけるマネジメント要素の明確化

人事評価において、マネジメントに係る観点を評価項目の一つとして明示するため、管理職以上に対して以下の目標を設定するよう求めています。また、総括補佐についても同様の評価項目に関する目標設定を強く推奨しています。

- 働き方改革の目標（2014年10月～）
- 人材育成の目標（2016年10月～）

The screenshot shows a web-based HR evaluation system interface. It features a grid of evaluation items with columns for '評価項目' (Evaluation Item), '評価内容' (Evaluation Content), '評価者' (Evaluator), and '評価値' (Evaluation Value). The interface includes navigation buttons and a search bar at the top.

チームアップ・チャレンジ

良質な政策的アウトプットを生み出すためには、「チーム員」である各職員がチームの方針に納得感を持ち、「チーム長」である管理職への信頼を有していることが不可欠です。



そのため、**各課室の管理職が、各課室の運営方針（政策方針とマネジメント方針）をチーム員に対し見える化し、浸透させる取組（チームアップ・チャレンジ）**を2019年より開始しました。

特にマネジメント方針については、省内のイントラサイトにアップをして、職員ならば誰でも閲覧できるようになっています。業務改善やテレワーク方法、職員への意識付け等、他の課室の例を職員全員が見えるようになっていることで、**管理職の意識向上**にもつながっています。

計画を立てるだけでなく、簡易アンケートや組織マネジメント調査等で課室の取組の継続的な状況についてもフォローアップを実施しています。

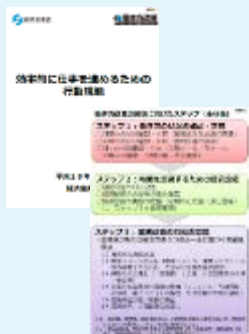
経済産業省チームアップチャレンジ表彰

毎年、経済産業省ならではの**創造性に溢れた働き方改革の取組・チームアップに優れた取組を行った課室・グループを表彰**しています。政府全体の「ワークライフバランス職場表彰」では、**霞が関の中で最多の受賞回数**を誇ります。



OJTのためのノウハウ提供

■ 「効率的に仕事を進めるための行動規範」



限られた時間の中で効率的に働き、組織の生産性を向上するため、全職員が実施すべき取組をまとめたものです。

タスクの管理・見える化、時間管理、成果イメージのすり合わせなど、**仕事のやり方を改善する取組**が詰まっています。

<改善した職場満足度調査の関連項目>

	2017年	2018年
成果イメージのすり合わせ	3.47	3.59
簡易な方法での報連相	3.59	3.81
効率的な会議運営	3.12	3.26

全職員対象

■ 「最強のチームをつくるヒント集」



マネージャーが日々の行動において意識すべき項目を整理した「**マネジメントのための参考資料**」です。

円滑に業務を進めるためのヒントに加え、人材育成、部下とのコミュニケーションにおけるTipsも掲載しています。

管理職・総括補佐対象

Off-JT（研修）の強化

■ マネジメント研修の拡充

段階的・計画的なマネジメント／リーダーシップ力の習得を支援するため、役職別の義務研修とスキル別の推奨研修を体系的に開催しています。

<改善のポイント>

①研修の充実



コミュニケーション能力を高める研修（コーチング、アンガーマネジメント等）、チーム力を高める研修（育児中・介護中職員マネジメント、不妊治療マネジメント等）に加え、内部講師によるBBLを開催。

②受講の義務化



2019年度より全課長補佐に対し、管理職昇任前に2回の研修受講を義務化。

③特別指導



360度調査の結果が芳しくない人には、秘書課長から直接指導。加えて、マネジメント力向上を目的とした研修への参加を強く促しています。

<マネジメント関連研修の例> ※2020年度の実績 ※満足度は5段階評価

- ◆ コーチング研修 (71名受講、満足度4.5)
- ◆ 官職向けマネジメント研修 (102名受講、満足度4.4)
- ◆ アンガーマネジメント研修 (227名受講、満足度4.4)
- ◆ 1on1研修 (73名受講、満足度4.4)

能力を活かす

4

職員の能力を最大限生かすためのキーワードは、「適材適所」です。社会に付加価値をもたらす意味のある政策を生み出すため、前例にとらわれない任用を進めています。さらに、優秀な外部人材を取り込むと同時に、一人一人の職員がその能力を最大限発揮できるよう、様々な角度から働き方のサポートを進めています。

職員の能力 を活かした任用

職員個人の能力・モチベーション発揮が、すなわち組織の成長につながります。そのため、職員のやる気・能力・適性を重視し、年次や職種などに囚われない任用に挑戦しています。また、専門性が育ち・活かされるような任用を進めています。

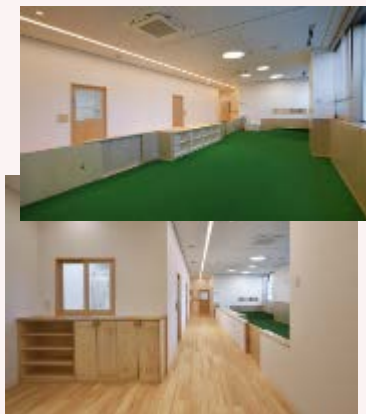
外部人材の 積極的な登用

行政課題が複雑化する中で、専門的知見の活用は政策立案にますます重要になってきています。そのため、外部の第一線で活躍する専門家の受け入れなど、外部人材を積極的に受け入れることで、新たな政策を生み出す原動力を強化します。

多様な働き方 のサポート

育児・介護など人生には様々なステージがあり、職員一人一人が望むワークスタイルは異なります。保育施設の設置や育児シート・介護シートなどを通じて、全ての職員が仕事も家庭も充実した人生となるよう、多様な働き方のサポートを進めています。

省内保育所の開設



職員の、「妊娠・出産・子育てというライフステージに関わらず働き続けたい」というニーズに応えるべく、2019年4月に省内保育所を開設しました。庭をイメージした室内遊び場を備えており、21時までの延長保育が可能です。

「育児シート」「介護シート」



上司や秘書課が、職員の育児/介護と仕事との両立状況を把握し、適切な配慮・育成・マネジメントが行えるよう、「育児シート」「介護シート」の記入・活用を推進しています。上司との意識的なコミュニケーションの機会として浸透しています。

男の産休・育休の取得推進



「男の産休」取得率
31.7% → **72.3%**
(2016) (2018)

男性職員の1週間以上の育休取得を推奨しています。ポスターや事例集等の啓蒙活動のほか、配偶者が懐妊した男性職員については、本人・管理職・秘書課が一体となって産休・育休スケジュールを策定し、計画的な取得をサポートしています。

各種研修、情報提供の充実



「復職準備研修」をはじめ、仕事と家庭の両立に向けた各種研修を用意しています。また、両立支援制度をまとめた「両立支援ハンドブック」や、職員インタビューや復職に役立つ情報を提供する「子育て応援メールマガジン」など、情報提供にも力を入れています。

能力を活かす

職員の心身が健康であればこそ、持てる能力を100%発揮することができます。経済産業省においては、職員が自らのパフォーマンスを最大化できるよう、定期的な心身の診断及び必要に応じてアラートを発する仕組みを導入しています。

定期健康診断の
受診徹底は当然。
経産省は検診後の
フォローも徹底
しています。

職員が健康状態を
維持し、最良のパ
フォーマンスを発揮で
きるようにすることは、
組織にとって極めて
重要なこと。経済産
業省では、職員が

確実に定期健康診断を受診するよう促しています。また、2018年度より、検診受診後のフォローアップを強化するため、再度医師による診察の必要性が高い職員には、レッドペーパー又はイエローペーパーを配布しています。2018年度は、レッドペーパー・イエローペーパーを発出した者について、再診察の受診状況等をフォローアップしました。



ウェアラブル機器等の
IOTを用いた対策も
進めています。

心の健康状態を
自身で把握する
ストレスチェック。
職場環境の改善にも
活かします。

ストレス状況を自
分で確認し、メンタ
ル不調を未然に防
止すること、また、そ
の結果を集計し、職
場環境の改善につ
なげることで、ストレ

ス要因そのものを低減させることを目的として、2016年度より、ストレスチェックを実施しています。

なお、希望する高ストレス者に対しては、面談や、無記名での電話相談も行っています。

ストレスチェック
調査票のサンプル

A あなたの仕事についていかがですか。 最もあてはまるものに○を付けてください。	そ う だ	そ う ま だ	ち や が ゆ う	ち が う う
1. 非常にたくさんの仕事をしなければならぬ	1	2	3	4
2. 時間内に仕事が処理しきれない	1	2	3	4
3. 一生懸命働かなければならぬ	1	2	3	4
4. かなり注意を集中する必要がある	1	2	3	4
5. 高度の知識や技術が必要でむずかしい仕事だ	1	2	3	4

能力を育てる

5

個々の職員の成長は、組織にとっても職員にとっても重要なテーマです。職員が成長し続けることで、組織として複雑化・高度化する政策課題に挑戦し続けられます。職員もまた、仕事を通じて成長することが自己実現につながります。職員のモチベーションや成長意欲を大切にしつつ、一人ひとりの能力・才能を伸ばす組織を目指します。

「経産省の人材像」の 言語化

「経済産業省で、自分にはどんな力が身に着いているのだろうか・・・？」—そんな不安に向き合うため、経産省で求められる／育てられる力と姿勢を言語化しました。この「人材像」を意識し、職員一人ひとりの能力開花をサポートしていきます。

Off-JT研修 の大幅強化





ともすればOJTが重視され、Off-JT研修が疎かにされがちですが、時代の変化に合わせた必要なスキルを獲得するためOff-JTの重要性が高まっています。具体的には、基礎スキル、マネジメントスキル、専門知識、政策立案力のそれぞれについて研修内容を大幅に見直しました。また、自主企画研修の立案気運を高め、省全体で研修を充実させています。

若手を現場で育てる

「背中を見ておぼえろ。」—そんな時代は終わりました。省全体の財産である若手を戦略的・効果的に現場で育成する。メンター制度を充実させるとともに、トレーナー制度を導入し、現場育成力を強化しています。

能力を育てる ~Off-JT研修の大幅強化~

前ページの「経済産業省で求められる／育める力・姿勢」の多くは、実際に業務を行いながら培われるものですが、そのうち、「業務を遂行する力」についてはoff-JT研修による補強も重要です。このため、経済産業省では、各役職における責務を円滑に遂行するために効果的な研修を、①**政策立案力（構想力）**、②**政策実行・実現力**、③**マネジメント／リーダーシップ力**、④**専門性**、の4つを軸に提供しています。

		係員	係長	課長補佐	管理職
①	政策立案力 (構想力) 	全体構想	政策立案研修	政策道場 局長BBL（知見・経験の伝承）	
		現場感覚	民間企業派遣①	民間企業派遣②	
②	政策実行・ 実現力 	政策ツール	予算・税・法律等の解説 国会連絡室派遣		
		発信力	広報 紙の書き方	プレゼンテーション	危機管理広報
		ベーススキル	語学、財務、IT等		
③	マネジメント・ リーダーシップ力 	心構え	トレーナー研修	マネジメント総論①②	マネジメント総論③
		スキル	コーチング、フィードバック、アンガーマネジメント、マネジメントBBL等 育児中・介護中職員マネジメント		
④	専門性 	専門性強化	専門性強化プログラム		
		国際感覚	海外行政官との ディスカッション	留学（国内外）	

① 政策立案力（構想力）

- 政策立案に必要な思考枠組みを言語化
 - ・2018年、政策立案に必要な基本的な思考枠組みを言語化。シニア補佐の経験等と一緒にBBLを開催し、組織内の浸透を推進。
- 階層別研修の強化
 - ・階層別研修において、「政策立案研修」の内容を大幅に充実。現地ヒアリング等も導入し、**本格的な政策立案を疑似体験**。研修成果が実際に法律改正につながったケースも。

② 政策実行・実現力

- 英語力の強化
 - ・英語研修を大幅に見直し、通訳養成コース、英文メール添削、発音矯正などのプログラムを導入。
 - ・省内でTOEIC試験を実施し、幹部候補育成課程対象者には年1回の英語試験受験を義務化。
 - ITスキルの向上
 - ・エクセルスキル向上のための研修を各階層別研修・ゆう活勉強会等で開催。これまで **2,414名** が参加。
- ※その他、マネジメント／リーダーシップカ、専門性強化も実施

（その他）自主企画研修

職員各々が問題意識をもって自主的に勉強会を開催し、広く参加者を公募(秘書課はその運営を支援)。現場のネットワークの活用や創意工夫によって、多様な学習・自己研鑽の機会が省内に数多く提供されています。

<開催件数> 2018年度 175件

2019年度 75件

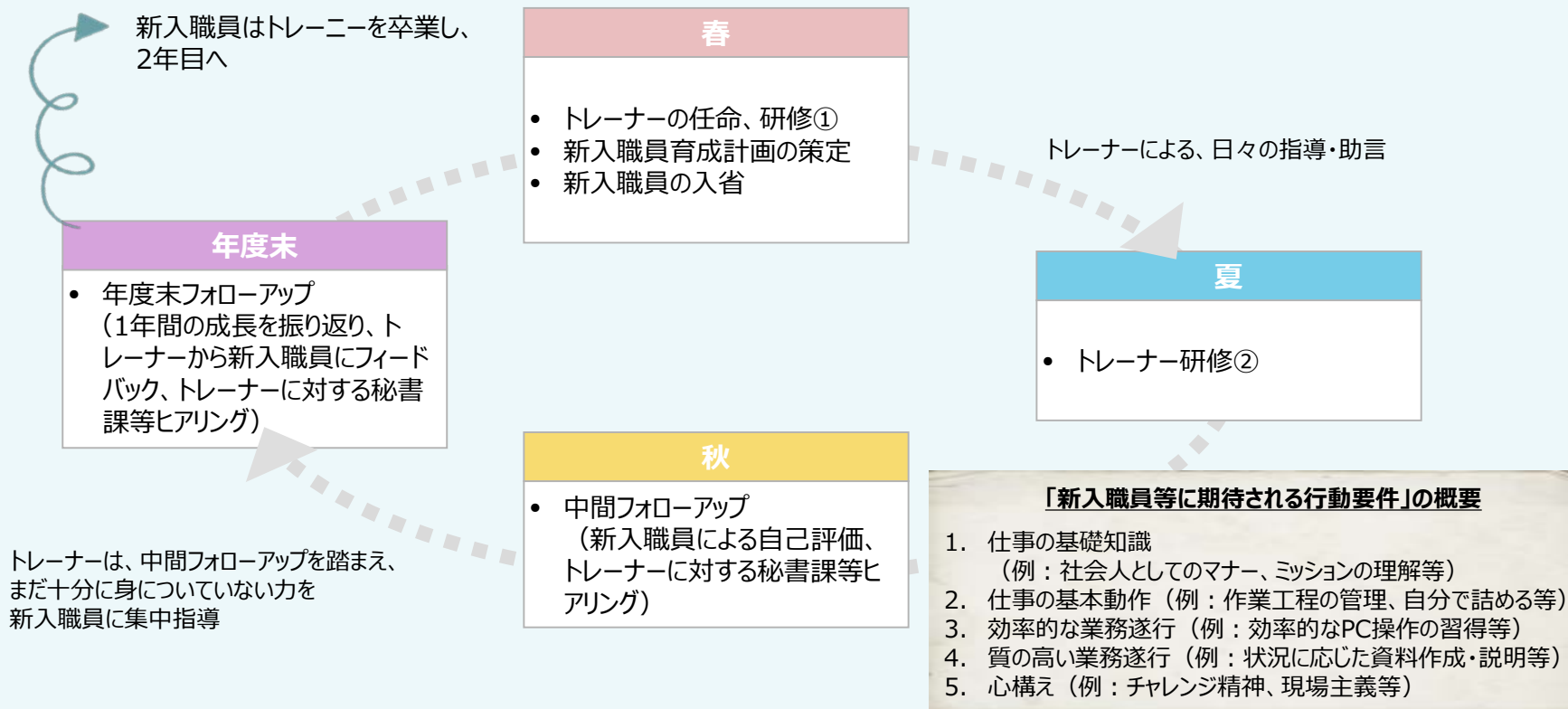
2020年度 96件

省全体の財産である若手を戦略的・効果的に現場で育成するため、2017年に**トレーナー制度**を導入しました。

一人一人の新入職員に対し、育成の責任者としてトレーナー（直属の若手係長等）を配置。経産省では、新入職員に求める**「新入職員等に期待される行動要件」**を策定しています。トレーナーは、これを踏まえつつ、**1年間、新入職員を指導・助言**します。**秘書課も年2回成長状況をフォローアップ**し、組織全体で若手職員の成長をサポートしています。

また、本制度は、トレーナーの人材育成力を伸ばすことも目指しており、トレーナーには指導時の心構えやスキル等の研修を実施しています。

トレーナー制度の全体像



モチベーションを高める

6

職員一人一人のモチベーションを高めることで「個々人のパフォーマンス」を引き出すことが極めて重要です。所属の課室に閉じずに、職種・年齢・所管関係なく省内の様々な職員とコミュニケーションをとることで新たな視点を見出し、また、自律的に政策課題やキャリアパスを深掘る仕組みを導入することでモチベーションを高めることを目指しています。

コミュニケーションの 活性化

モチベーションの一番の源泉は「自分の仕事の意義を理解し、社会・組織から必要とされること。」ではないかと考えます。そのためには、現場でのコミュニケーションが一番重要。マネージャーのマネジメント力強化の中でコミュニケーションの重要性を伝えるとともに、今後、1on1ミーティングを試行的に導入していきます。

現場主義・手触り感 の醸成

経済産業省職員にとって、「現場と向き合い、政策の実現、改革に努める」現場主義が重要です。企業へのレンタル移籍や、自身の業務とは関係ない現場の視察を可能とするなど、様々なチャンスを生み出す制度整備を行いはじめたところです。

自律的な キャリア構築

「自律的にキャリアを考え、選択し、個人としての能力を向上していきたい」、「自身の問題意識を仮説から具体化し、やりきりたい」というニーズをもつ職員が増えています。このため、ポストの公募や、専門性を磨くための政策インキュベーションなどを実施しています。

コミュニケーションの活性化

■ コミュニケーションスキルの強化

アンガーマネジメントやフィードバック手法の体得など、上司のコミュニケーションスキルの強化を進めています。

例：アンガーマネジメント勉強会

自分の怒りの原因・問題を理解し、良い方向に物事をもっていく方法を学ぶ。

参加者
約227名

例：コーチング勉強会

アンガーマネジメント、フィードバックの応用形。相手に自律的に成長するマインドを根付かせるためのスキルを勉強する。

参加者
約71名

例：1on1勉強会

上司と部下の心理的安全性を高め、業務効率や質の向上を目指す1on1のノウハウを専門家を招いて受講。

参加者
約73名

■ 1on1の試行的実施

1on1とは、**上司と部下が1対1で定期的に行う対話**です。上司と部下の関係の質を高めるための手法であり、互いの信頼関係や心理的安全性、成長機会の付与などを実現することが狙いです。

2019年度より省内で試行導入を開始し、2020年度からは広く省内に呼びかけ&研修の実施を行っています。

現場主義・手触り感の醸成

■ 現場への職員の派遣（再掲）

現場感覚の体得、広い視野／高い視座の鍛錬、人脈強化等を目的に、若手の官民交流や民間企業研修を増やしています。

若手官民交流

2015年0名→
2019年4名

中小企業派遣
(一般職)

2018年より開始
6名参加

経営現場派遣

2018年より開始
6名参加



メルカリ・メルベ이에派遣された八木さん



トリプル・ダブルユー・ジャパン株式会社オフィスにて
左から中西代表、伊藤さん

■ 現場主義出張の奨励

職員が自らの発意に基づいて現場に足を運び、生の情報を五感で感じとり、意味のある政策を企画・立案するため、現場主義出張を推進しています。2019年度からは、海外出張における現場主義出張予算枠を設けるなど、その取組を更に加速していきます。