

霞が関の働き方改革を加速するための懇談会（第3回）議事概要

○日時：平成28年5月16日（月）10:00-12:00

○場所：内閣府本府3F特別会議室

○出席者：

（民間有識者）小室淑恵氏（座長）、青野慶久氏、弥富洋子氏、小林良成氏、白河桃子氏

（国家公務員）男性職員3名、女性職員3名

（ヒアリング出席）株式会社かんぽ生命保険

○概要

（1）かんぽ生命保険から、マネジメント改革について資料1に沿って説明。主な内容は以下のとおり。

- ・働き方改革を行うにあたっては、トップダウンによる改革ビジョンの継続的発信が重要。
- ・管理社員を対象としたセミナーでは、短時間で集中的に実施することで意識共有を徹底することに重点を置き、一般社員を対象としたセミナーでは、働き方改革の目的の共有に重点を置くなどの取組によって、全社員の意識改革を行った。
- ・19時30分以降の残業を原則禁止する一方で、それ以降の業務は所属長の承認の上で柔軟に認め、後日各部署の残業実績と残業理由を社内のポータルサイトで公表した。この見える化する取組が長時間労働の抑制に繋がり、それまで年々増加していた残業時間が対前年度比で約20%改善した。
- ・ひな壇にあった管理職員の机を非管理職員の机のある島の中に再配置し、各職員の適切な状況把握と空いた執務スペースの有効活用を実施した。

（2）公務員メンバーから、マネジメント改革に向けての問題意識について資料2に沿って説明。主な内容は以下のとおり。

- ・コストパフォーマンス概念の欠如や仕事の優先順位付けを忌避する意識の蔓延、チーム内でのコミュニケーション不足といったマネジメントの不十分さが種々の問題（仕事の単位時間当たり生産性が低い、時間制約職員が活躍できない、職員が疲弊している等）に繋がっており、マネジメント改革が不可避。
- ・しかし、「マネジメントとは何か」という点についての定見はなく、「自己流」の域を出ていない。
- ・したがって、マネジメントの定義付けやその重要性に関する意識の醸成を行うとともに、マネジメント強化に資する具体的な仕掛けにより、霞が関にマネジメントを根付かせることが必要。

（3）課題を解決するための具体的な方法を整理するため、全府省職員からの意見募集の結果（資料3）も活用し、付箋を使ったワークを実施。今後検討していくアクションとして挙げられた意見は以下のとおり。

- ・マネジメントとして何をしなければならないかの認識と適切なマネジメントを行うことでもたらされる管理職員へのメリットの共有、それぞれのマネジメント層で求められる役割の具体化を目的とした研修の実施。
- ・管理職員の人事評価の独立した評価項目として「マネジメント」を追加し、定量的な評価指標の例示を列举。

- ・ 360 度評価の実施。
- ・ 仕事の優先順位のマトリクス化、その共有と習慣化。優先順位の低い仕事をやめるサイクルの確立。
- ・ スケジューラーの共有や、プライベートまで含めた情報共有などによる職場内コミュニケーションの強化。
- ・ 管理職が部下に資料作成等の作業を指示する際にあらかじめ指示内容、必要とされる精度を具体的に明示する（ボトムアップではなくトップダウンで）。
- ・ トップが本気で業務改善の姿勢を継続して見せる。
- ・ 残業の事前承認制。ポータルサイト等を活用した残業状況と残業理由や終電以降まで業務した職員が使用するタクシーチケットの使用状況（使用した事由を含む）の見える化。残業を承認した管理職氏名も併せて可視化。
- ・ ゆう活期間中、各府省の庁舎を完全シャットアウトする時間の設定。

(4) 最後に、本懇談会のこれまでの議論も踏まえ、この7月・8月のワークライフバランス推進強化月間において実施する事項について議論を実施。本年度から新たに推進していく事項として挙げられた項目は以下のとおり。

- ・ 各省や国民に伝える際には、項目を羅列するだけでなく、その前提となる哲学（考え方、なぜ実施するのか）も併記して訴えるべき。
- ・ 残業時間を減らすだけでなく、業務効率化などの取組内容面を重視
- ・ スケジュール共有を含めたコミュニケーションの強化
- ・ 多様な働き方を実践する機会として、希望する職員全員のフレックスタイムの実施及び管理職自らないしは、必要とする職員へのテレワークの導入
- ・ 仕事の優先順位付けを確認し、棚卸し
- ・ 優秀な取組事例・省庁の表彰・公表
- ・ ペーパーレス会議の試行・実施
- ・ 超過勤務予定の事前把握の徹底
- ・ 職員全員がワークライフバランス推進強化月間に、当事者意識を持ち、積極的に取組み、早期退庁したくなる仕掛けづくり

※ 第4回会合は6月13日（月）に開催予定。第4回は、これまでの議論やタスク・アクションを整理し、アウトプットとして公表していくことを予定。

以上