

霞が関働き方改革推進チーム 令和元年度「議論の成果」

令和2年6月
内閣官房内閣人事局

目次

1	令和元年度における霞が関働き方改革推進チームの活動の概要	1
2	提言の概要	5
3	提言	
	1. 日常的な情報の共有に係る取組	7
	2. 上司・部下間での問題意識の共有、良好な人間関係の構築に係る取組	17
	3. 業務上のカウンターパート（他府省等や外部の業務関係者）との間の情報共有に係る取組	24
	4. 出勤回避のためのテレワーク等の経験を踏まえた取組（推進チームメンバーからの追加意見聴取）	30
4	事例紹介 各府省等における取組状況の紹介	33
5	今後の活動について	38

1 令和元年度における霞が関働き方改革推進チームの活動の概要

1. 霞が関働き方改革推進チームとは

霞が関働き方改革推進チーム（以下、「推進チーム」という。）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。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月から議論を開始。毎年度、府省横断的な働き方改革に関してテーマを決めて議論を行っている。

2. 令和元年度のテーマ

令和元年度は、推進チームメンバーの提案に基づき、働きやすい職場環境の構築のためにはコミュニケーションの活性化が重要であるとの観点から、「職場におけるコミュニケーションの在り方」をテーマに議論を行った。

また、昨年度（平成30年度）に引き続き、各府省等における働き方改革の取組状況の共有及び新技術の活用の推進に向けた試行を行った。

3. 活動状況

- ・全体会合を4回開催（令和元年10月、11月、12月、2年2月） ※この他、キックオフ会合を6月に開催
- ・ビジネスチャットツールを用いて、会合以外で顔を合わせる機会のない推進チームメンバー間のオンライン上での議論を促進
- ・民間企業等への訪問・ヒアリングを実施。得た知見を議論に還元
（令和元年12月～2年1月にかけてコクヨ株式会社、株式会社セールスフォース・ドットコム、渋谷区役所、ヤフー株式会社、三井住友海上火災保険株式会社（以下、それぞれ「コクヨ」、「セールスフォース・ドットコム」、「渋谷区」、「ヤフー」、「三井住友海上火災」という。）からヒアリング）
- ・株式会社タスクールPlusによるファシリテーション支援により、議論を効率化・活性化
- ・新型コロナウイルス感染症拡大防止のために国家公務員が出勤回避を実施している状況（令和2年4月時点）を踏まえ、推進チームのメンバーから追加的な意見聴取を行った。

なぜ「職場におけるコミュニケーションの在り方」が重要なのか？

○大きな環境変化への対応

社会の多様性が増し、また変化のスピードも非常に早い中で、行政としても、職員 1 人 1 人が持てる能力を最大限に発揮しつつ、職場全体として様々な力を組み合わせて、政策や行政サービスの質を向上していくことが必要となっている。そのため、従来の仕事のやり方にとらわれず、自由闊達に意見を出し合える職場環境の構築が以前にも増して必要。また、働き方改革に伴う超過勤務の縮減や共働き世帯の増加に伴う時間制約のある職員の増加等に伴い、限られた時間で効率的なコミュニケーションを行う必要が生じている。

○実態調査から見える職場内コミュニケーションの重要性

平成30年度「国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進に関する職員アンケート調査」(※1)によると、コミュニケーション不足による上司・同僚や業務上のカウンターパート等との意思疎通の齟齬^{そご}が、超過勤務を発生させている一因であると考えられる。



○ハラスメント防止の観点からの職場内コミュニケーションの重要性

コミュニケーション不足は、パワー・ハラスメントの発生にも関係。

(参考)「公務職場におけるパワー・ハラスメント防止対策検討会報告」(令和2年1月14日)(※2)

○職場における「心理的安全性」確保の重要性

人の挑戦や成長を促し、組織としてのパフォーマンスを最大化していくため、「心理的安全性」の確保に向けた取組を行う民間企業が出てきている。

※心理的安全性：他者の反応に過度な懸念を持つことなく率直な意見表明などの言動を取ることができる業務環境・状態



(※1) 内閣人事局実施の職員アンケート調査。詳細は下記URLを参照。

https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/w_lifebalance/dai14/sankou1.pdf

(※2) 人事院主催の「公務職場におけるパワー・ハラスメント防止対策検討会」報告書。詳細は下記URLを参照。

<https://www.jinji.go.jp/kenkyukai/pawahara-kentoukai/pawahara-kentoukai.html>

各グループにおける議論

○推進チームメンバーでの議論に当たっては、テーマ別に以下の3グループに分け、グループ別に議論を行った。

（グループ①）上司・部下のコミュニケーション（新人への接し方・適切な指導方法、ノウハウ・スキルの伝承方法）

（グループ②）パワハラ・セクハラ防止策、育児介護等の時間制約のある職員やメンタルヘルスへの対応

（グループ③）省をまたいだ情報共有・作業依頼の効率化等

○以下では、各グループにおける議論の中で出された職場におけるコミュニケーション活性化のために有効と考えられる方策を、

1. 日常的な情報の共有に係る取組
2. 上司・部下間での問題意識の共有、良好な人間関係の構築に係る取組
3. 業務上のカウンターパート（他府省等や外部の業務関係者）との間の情報伝達に係る取組

に分類した上で、提言として取りまとめた。

なお、本報告書の取りまとめに当たっては、新型コロナウイルス感染症拡大防止のために国家公務員が出勤回避を実施している状況（令和2年4月時点）を踏まえ、推進チームのメンバーから追加で意見聴取を行い、その意見も反映させた。

2 提言の概要

【令和元年度テーマ】 職場におけるコミュニケーションの在り方

令和元年度は、メンバーの提案に基づき、働きやすい職場環境の構築のためにはコミュニケーションの活性化が重要であるとの観点から、職場におけるコミュニケーションの在り方について議論を行った。

～チームメンバーからの提言～

【日常的な情報の共有に係る取組】

課題認識

- 部署が縦割りのため、部署横断的な情報共有が行われない。
- 時間制約のある職員の勤務時間や業務内容についてのグループ内外の関係者との共有がうまく行われず、当該職員が不在の間、業務がストップしてしまう。
- テレワークやフレックスタイム制を活用する職員と顔を合わせて話をする時間が少ない。
- テレワークやフレックスタイム制の申請手続きが煩雑で利用をためらう。

有効と考えられる方策

- **オフィス改革** (フリーアドレス化、部署横断的なフリースペースの設置等)
- **スケジュール・ノウハウの共有** (スケジュール管理ソフトの活用による予定の見える化等)
- **チャットやウェブ会議等によるコミュニケーション方法の習熟、テレワーク中の通信費の公費負担**
- **勤務時間管理システム等による申請手続きの電子化を普及・促進**

【上司・部下間での問題意識の共有、良好な人間関係の構築に係る取組】

課題認識

- 心理的安全性が確保され、自由闊達に意見を出し合える職場環境を構築することが必要。
- 上司・部下間のコミュニケーション不足がハラスメントを誘発する可能性あり。
- 上司の指示の意図が不明確、上司が部下の業務状況を正しく把握していないことにより非効率が生まれる。

有効と考えられる方策

- **オフィス改革** (幹部に話しかけやすいオフィスレイアウトの工夫、執務室内フリースペースの設置等)
- **1on1ミーティングの実施**
- **多面観察の充実** (対象者への効果的なフィードバックの実施により気づきを促すなど)



【業務上のカウンターパート（他府省等や外部の業務関係者）との間の情報伝達に係る取組】

課題認識

- 府省横断的な協議・作業依頼について、集計作業がしにくい様式になっている、〆切が短い、他府省と類似の作業発注が行われている等の要因により手間のかかるものとなっており、工夫の共有も進んでいない。
- ウェブ会議システム等を府省横断的に利用できない。

有効と考えられる方策

- 効率化に繋がる工夫の導入など、**様式の積極的な改善**。改善を組織的に可能とするためのPCスキルの研修や外部専門家の配置。
- 他府省に負担の掛かる作業発注の見直し(類似調査項目の整理など)
- **業務の見直し・効率化** (公印省略、庶務手続の合理化等)
- **府省横断的なウェブ会議システム等の導入**

- 女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会等の場を活用して、提言内容を紹介するとともに、**好事例の共有を図り、各府省等において有効と考えられる方策の実施を促す**。(特にテレワークの促進や業務の見直し・効率化に資する方策については、非常時における業務継続にも資する観点から、速やかな実施を促す。)
- 霞が関働き方改革推進チームにおいて、**各府省等における実施状況を共有**。

3 提言：

1. 日常的な情報の共有に係る取組

1. 日常的な情報の共有に係る取組

(1) 部署横断的な情報共有に資するオフィス改革

グループ①



(問題意識)

部署が縦割りのため、部署横断的な情報共有が行われていない。普段話す機会が少ない別ラインの担当者ともコミュニケーションを行う機会を設けることで、横の連携が図れるのではないか。

(有効と考えられる方策)

○フリーアドレス・グループアドレスの導入

・フリーアドレス

＜霞が関での取組事例＞

消費者庁消費者行政新未来創造オフィス

(徳島県庁内に開設された「消費者行政新未来創造オフィス」を「消費者庁の働き方改革の拠点」として、フリーアドレス化等を推進) 等

・グループアドレス (部署ごとにエリアを決め、エリア内でフリーアドレスを行う)

＜霞が関での取組事例＞

総務省行政管理局

(チーム単位のフリーアドレスオフィスを導入し、チーム内での情報共有やコミュニケーションを活性化) 等



消費者庁のグループアドレス

【民間企業等の参考事例】

- ✓ 職務内容に応じたグループ単位で着席スペースを区切り、そのスペース内でのグループアドレスを導入している。(渋谷区)
- ✓ グループアドレスを導入し、週や月ごとに定期的に席替えを行う。(コクヨ)



コクヨの
グループアドレス
(写真提供：コクヨ)

1 日常的な情報の共有に係る取組

(1) 部署横断的な情報共有に資するオフィス改革

グループ①

(問題意識)

コミュニケーションのきっかけ作りとして、仕事中にちょっとした雑談や会話を楽しめるスペースがあるとよいのでは。さらに、部署横断的に利用可能なフリースペースにすれば、情報共有の場としても活用できるのではないか。

(有効と考えられる方策)

○部署横断的なフリースペースの設置（雑談も含めた情報共有を行いやすい雰囲気づくり）

- ・立ち会議スペースを設置する。
- ・食堂を会議室として利用する。
- ・飲食スペース設置をする。（使用に当たっては職務専念義務違反とならないように）

【民間企業等の参考事例】

- ✓ 「ワークラウンジ」はお客様から見えない位置に配置し、内部の打ち合わせや仕分け・封入等の作業のほか、食事をする場所としても活用できるようにした。自席での食事は不可。（渋谷区）
- ✓ 自然をテーマとした五感に訴えるラウンジを設置。（コクヨ）
- ✓ 半個室・ハイテーブル・昇降式デスクなどを活用したフリースペースを設置。（コクヨ）



← 渋谷区のワークラウンジ →
(写真提供：渋谷区)



1 日常的な情報の共有に係る取組

(1) 部署横断的な情報共有に資するオフィス改革

グループ①

(問題意識)

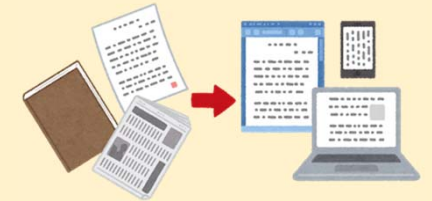
紙書類の保管に多くのスペースを取られ、フリースペース等を設ける余地がない。

(有効と考えられる方策)

〇ペーパー（ストック）レス（※）化の推進

- ・ペーパー（ストック）レス化のほか、文房具の共有化、コピー機の集約、袖机の撤廃（机のダウンサイジング）、職員1人当たりの文書保管量の制限等による職場スペースの捻出などを同時平行で実施する。

（※）ペーパーストックレス：必要に応じて紙資料の印刷・使用を行うが、使用後は紙のままで保管せず、廃棄や電子化を行う。



【民間企業等の参考事例】

- ✓ 庁舎移転を機に、資料の電子（PDF）化と文書の大幅削減を推進。庁舎移転前と比べ、文書量が50%以下となった。資料の電子化により、紙・印刷コスト削減効果のほか、紙資料の整理や差し替えに要する時間短縮により人件費が大きく削減。（渋谷区）
- ✓ ペーパーレスにこだわりすぎず、区民対応では紙媒体での対応も行うなど臨機応変に。（渋谷区）
- ✓ 資料の電子化を進めたことでテレワークが実現しやすい職務環境を実現。（コクヨ）
- ✓ 文房具などの消耗品を共有化して一か所で管理。（コクヨ・渋谷区）
- ✓ コピー機の集約や職員ICカードによるセキュアプリント化することで無駄な印刷を削減。（コクヨ・渋谷区）
- ✓ 袖机を撤廃し、パーソナルロッカーを導入することで職場スペースを捻出。（コクヨ・渋谷区）



文房具の集約化の例
（写真提供：コクヨ）

1 日常的な情報の共有に係る取組

(2) 時間制約のある職員（育児・介護等を行っている職員）との情報共有

グループ②



(問題意識)

時間制約のある職員の勤務時間や業務内容についてのグループ内外の関係者との共有が上手く行われず、当該職員が不在の間、業務がストップしてしまう。

(有効と考えられる方策)

○スケジュール・ノウハウの共有

- ・スケジュール管理ソフトの活用等による予定の「見える化」、朝メールによる帰宅時間宣言、内線番号表やメール署名への勤務形態の記載等、自身の時間制約を関係者に伝える工夫を行い、各府省での好事例を共有する。
- ・プライベート情報のある程度の共有も必要ではないか（そのためには1 on 1 ミーティング（※）やランチ会も有効）
- ・仕事の属人化を防ぎチームで仕事を進めるためには、日頃からノウハウ・スキル等をグループ内で共有する仕組みを整えることが重要。

（※） 1 on 1 ミーティング：上司と部下の間で行う1対1の対話

【民間企業等の参考事例】

- ✓ コミュニケーションツールとしてTeamsとOutlookを活用。区長や副区長まで含めてスケジュールを公開し、会議のスケジュール調整も効率化。（渋谷区）
- ✓ 「19時退社ルール」を設けるとともに、コミュニケーションツールとしてビジネスチャット（LINEWORKS）を活用。同チャットをモニタリングし、定時以降の業務指示が行われていないかチェックを行う。（三井住友海上火災）
- ✓ 時間意識向上及び周囲への退社時間周知のため、退社時間宣言カードを作成・デスクに掲示。（三井住友海上火災）
- ✓ 社内SNSで社員は多くの個人情報公開している。また他の社員が興味を示している話題、各自の業務目標やお互い何に興味を持っているか等の「人となり」が分かり、距離を縮めることができる。（セールスフォース・ドットコム）

1. 日常的な情報の共有に係る取組

(2) 時間制約のある職員（育児・介護等を行っている職員）との情報共有

グループ②

(問題意識)

時間制約のある職員の状況を管理職がきちんと把握してくれない、時間制約があることが引け目となり職場でいつも遠慮している。

(有効と考えられる方策)

○管理職の意識改革

- ・時間制約のある職員が活躍できる環境整備は自らの仕事であることを管理職がきちんと認識することが重要

【民間企業等の参考事例】

- ✓ 長時間労働を高く評価することは時代遅れだとの社内認識の醸成に努め、仕事を平準化させて最適な役割を付与することをマネージャーの仕事として設定。（三井住友海上火災）
- ✓ 人事評価に「限られた時間で生産性高く働くこと」を評価する項目を導入。（三井住友海上火災）
- ✓ 「アンコンシャス・バイアス」（例えば育児中の社員は全国出張がある仕事はできないと無意識に決めつける等、自分自身では明確に意識していない偏見）を無くすための取組を実施。（三井住友海上火災）

1. 日常的な情報の共有に係る取組

(3) テレワークやフレックスタイム制を利用している職員との情報共有

グループ②

(問題意識)

- ・テレワークやフレックスタイム制を活用する職員と顔を合わせて話をする機会が少なく、メールのみのやりとりでは細かいニュアンスまで伝わらず、情報共有が十分ではない。
- ・テレワークを日頃行わない職員はウェブ会議等のツールを使いこなせない。職場全体としてテレワークが可能な体制にならないと使いにくい。

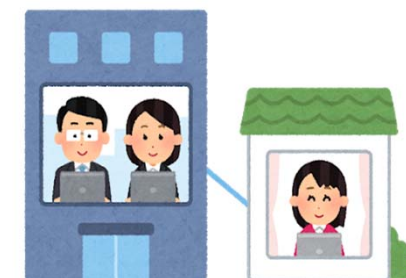
(有効と考えられる方策)

○チャットやウェブ会議等によるコミュニケーション方法の習熟

- ・テレワーク中の職員との、チャットやウェブ会議等を活用した効果的なコミュニケーション方法の習熟が必要。(テレワークを行わない職員も、テレワークのためのツールを使いこなせるようになることが重要。)
- ・テレワークやフレックスタイム制の使い方に関する好事例の共有も有効。

【民間企業等の参考事例】

- ✓ 自宅に加え、カフェや民間のサテライトオフィスでのテレワークも可能としている。(渋谷区)
- ✓ 南紀白浜サテライトオフィスに職員を派遣し、ウェブ会議ツール等を活用したりリモートワークを実践。(セールスフォース・ドットコム)



1. 日常的な情報の共有に係る取組

(3) テレワークやフレックスタイム制を利用している職員との情報共有

グループ②

(問題意識)

・テレワークやフレックスタイム制の申請手続きが煩雑で庶務担当者に嫌がられるため、利用をためらってしまう。

・テレワークの際の電話代等が自己負担になっている。テレワークを頻繁に行うような場合は負担が大きい。

(有効と考えられる方策)

○申請手続きの電子化

・各職員が申告・変更を簡便に行い、利用しやすくするため、勤務時間管理システム等による申請手続きの電子化を普及・促進する。

○アプリ等を活用し、通信費の自己負担が発生しないような環境整備の促進

【参考事例】

✓ 平成30年度から勤務時間管理システムの試行を行い、フレックスタイム制の申請手続き等の電子化を行っている。（内閣人事局）

勤務時間管理システム

マイページ

令和2年3月6日

今日の出勤時刻 (定時)

9時30分

時間外実績

※今年度 ○前年度

今日の終業時刻 (定時)

18時15分

年間

0時間0分

月平均

2日月

0時間0分

5日月

0時間0分

休前残数

当月

0時間0分

3日月

0時間0分

6日月

0時間0分

今日の出勤

前月

0時間0分

4日月

0時間0分

月45時間超

0

日 / 年

出勤簿

超過勤務見込一覧

超過勤務見込報告

退庁時刻等一覧

フレックス申請一覧

休前一覧

休中一覧

休中申請

test

勤務時間管理システム

フレックス申請

マイページ / フレックス申請一覧 / フレックス申請

申請日

平成30年3月8日

申請期間

平成30年3月12日～平成30年4月6日

承認ルート

後援

氏名

高橋 三郎

高橋 二郎

田中 三郎

田中 二郎

小林 三郎

小林 次郎

佐藤 次郎

佐藤 一郎

休前日

日付

始業の時刻

終業の時刻

勤務時間数

小計

休憩時間①

休憩時間②

休憩時間③

3/20(火)

09:30

18:15

7時間45分

31時間0分

12:00

13:00

1時間0分

3/21(水)

3/22(木)

09:30

18:15

7時間45分

12:00

13:00

1時間0分

3/23(金)

09:30

18:15

7時間45分

12:00

13:00

1時間0分

3/25(月)

09:30

18:15

7時間45分

12:00

13:00

1時間0分

戻る

一括保存

申請

勤務時間管理システムの画面イメージ
(内閣人事局)

1. 日常的な情報の共有に係る取組

(3) テレワークやフレックスタイム制を利用している職員との情報共有

グループ②

(問題意識)

- ・テレワークは便利ではある一方、業務時間外にも上司への返信等をしなければならないというプレッシャーがかかる。業務時間外はメールを送らない等、「つながらない権利」への配慮も必要ではないか。

(有効と考えられる方策)

○適正な運用のための共通ルール作り

- ・リモートアクセスが可能であることで、結果として勤務時間外に不要・不急の業務が発生することがないよう、定時後に発信したメールへの返信は求めない等、「つながらない権利」にも配慮した適正な運用が必要。あらかじめ職場内の共通ルールを作成しておくことが有効ではないか。

【民間企業等の参考事例】

- ✓ 多様な働き方の支援のため、育児休業中の社員が希望に応じ在宅でスポット勤務できる仕組みを導入。その際、育休中の在宅勤務はあくまでも任意であり、評価には影響しないことを明確にすることで、テレワークの強制につながらないよう配慮。(三井住友海上火災)
- ✓ ビジネスチャット(LINEWORKS)をモニタリングし、定時以降の業務指示が行われていないかチェックを行う。(三井住友海上火災) <再掲>

1. 日常的な情報の共有に係る取組

(4) 新技術を活用した情報共有

グループ③

(問題意識)

- ・幹部がシステム化の意義を十分に理解していない。
- ・グループウェアやビジネスチャット等、コミュニケーション促進に資する新しいツールが導入されていない。また、導入されていても十分に使いこなせておらず、従来型の非効率的な情報共有（紙、メール等）が行われている。

(有効と考えられる方策)

○新技術の活用等についての幹部の意識啓発等

- ・幹部マネジメント教育の一環として、例えば幹部職員向けの企業等視察や体験会を行い、新技術導入のメリット及び導入しない場合のデメリットについての理解を促すなど、新技術活用の意義や世の中の動向等について意識啓発を行う。
- ・新技術を活用した業務効率化に関するグッドプラクティスの共有・蓄積を行う。

【民間企業等の参考事例】

- ✓ RPA等を活用した業務効率化のアイデアを目安箱に投書し、「いいね！」がたくさんついたものを優先的に専門部署が開発する仕組みを導入。（三井住友海上火災）
- ✓ 職員間のコミュニケーションツールとしてTeamsとOutlookを活用。（渋谷区）＜再掲＞
- ✓ 職員間のコミュニケーションツールとしてビジネスチャット（LINEWORKS）を活用。（三井住友海上火災）＜再掲＞
- ✓ 社内SNSで社員は多くの個人情報公開している。また他の社員が興味を示している話題、各自の業務目標やお互い何に興味を持っているか等の人となり分かり、距離を縮めることができる。（セールスフォース・ドットコム）＜再掲＞



3 提言：

2. 上司・部下間での問題意識の共有、良好な人間関係の構築に係る取組

2. 上司・部下間での問題意識の共有、良好な人間関係の構築に係る取組

(1) 自由闊達に意見を出し合える職場環境の構築に資するオフィス改革

グループ①

(問題意識)

幹部部屋の雰囲気^{かつ}が分からず、入りにくい。もっと気軽に幹部に相談したい。

(有効と考えられる方策)

○執務室のレイアウトの工夫

- ・幹部部屋の個室の仕切りを無くす等、幹部に話しかけやすいオフィスレイアウトの工夫を行う。(幹部部屋の「見える化」。)
- ・執務室内にフリースペースを設けることで、上司や同僚と雑談を行いやすい雰囲気を醸成。
- ・レイアウト変更を財政負担の少ない形で行うため、既存の什器を組み合わせる等の工夫が必要か。

【民間企業等の参考事例】

- ✓ オープンオフィス化を図り、執務スペースの仕切りを無くして物理的な見通しをよくした。(渋谷区)
- ✓ 幹部席は個室ではなく、一般社員と同じフロア内に座席を設けている。(コクヨ)
- ✓ 「ワークラウンジ」はお客様から見えない位置に配置し、内部の打ち合わせや仕分け・封入等の作業のほか、食事をする場所としても活用できるようにした。自席での食事は不可。(渋谷区) <再掲>
- ✓ 自然をテーマとした五感に訴えるラウンジを設置。(コクヨ) <再掲>
- ✓ 半個室・ハイテーブル・昇降式デスクなどを活用したフリースペースを設置。(コクヨ) <再掲>



(オフィスレイアウトのイメージ図)

2. 上司・部下間での問題意識の共有、良好な人間関係の構築に係る取組

(2) 上司・部下のコミュニケーション活性化、部下の指導育成

グループ①

(問題意識)

心理的安全性が確保され、自由闊達^{かつ}に意見を出し合える職場環境の構築のため、上司と部下の定期的な面談の機会を設けるべきではないか。

(有効と考えられる方策)

○1 on 1 ミーティングの実施

- ・何のために行うのか、職場風土等を踏まえ、目的を設定すべき。
(部下の育成、上司・部下の信頼関係の構築、上司のマネジメント向上etc.)
- ・実施に積極的な部署から率先して取り組むことが有効。
- ・実施に当たっては、心理的安全性の確保への留意も必要。
(内容を本人の了解なしに他言しない、といったルールの設定)

○1 on 1 ミーティング実施に際しての研修

- ・効果的な実践のためには、上司側のコーチング研修が必須。
- ・1 on 1 ミーティングは部下が主体のコミュニケーションであるため、部下向けの研修も設けることが望ましい。



1on1ミーティング（※ヤフー視察時に推進チームメンバーと本間取締役 常務執行役員が模擬的に実施）の様子

【民間企業等の参考事例】

- ✓ 活発なコミュニケーションが図られる環境整備のため、平成30年度から1 on 1 ミーティングを全庁で導入。（金融庁）
- ✓ 全ての管理職が1on1ミーティングを実施。1on1ミーティングを効果的に実施するための研修も組織的に実施。（ヤフー）
- ✓ 1on1ミーティングを人事評価とは関連させていない。上司は部下の話を傾聴することに徹する。（ヤフー）
- ✓ 1on1ミーティングを効果的に実施するための社内マニュアルを作成し、実施を推奨。（三井住友海上火災）

2. 上司・部下間での問題意識の共有、良好な人間関係の構築に係る取組

(2) 上司・部下のコミュニケーション活性化、部下の指導育成

グループ②・③

(問題意識)

上司の指示の意図が不明確、上司が部下職員の業務状況（自らの発注により部下職員に生ずる作業負担の程度を含む）を正しく把握していないことにより、資料作成の際の手戻り等の非効率が発生する。これを防ぐために上司と部下の間のコミュニケーションを活性化し、日頃から上司と部下との認識合わせをスムーズに行えるようにしていく必要があるのではないか。

(有効と考えられる方策)

○1 on 1 ミーティングの実施（再掲）

○多面観察の充実

- ・多面観察の対象者への効果的なフィードバックの実施により、気づきを促すことが重要。
- ・部下の数が少ない場合等は、部下だけでなく同僚からの観察を行うことも有効ではないか。

○その他

- ・「課長のトリセツ」※の共有
- ・課としての組織目標やそれを達成するための戦略の共有 等

※課長自ら業務の進め方に関する主要なポイント（トリセツ）を作成し、課員へ見える化を行うもの。



【民間企業等の参考事例】

- ✓ 360度評価を実施する際、被評価者が評価者を選ぶことができる仕組みを導入し、360度評価を行うことに対する心理的なハードルを下げた。（ただし、評価者の選び方が偏りすぎないように必要な調整を行っている。）（三井住友海上火災）
- ✓ 業務の手戻りの減少や管理職と課員とのコミュニケーション活性化を図るため、課長のトリセツを作成。（経済産業省資源エネルギー庁電力・ガス事業部電力基盤整備課）

2. 上司・部下間での問題意識の共有、良好な人間関係の構築に係る取組

(3) ハラスメントの予防

グループ②

(問題意識)

ハラスメントを予防するためには、「ハラスメントは決して許されない」という組織としての姿勢をしっかりと打ち出す必要があるのではないか。

(有効と考えられる方策)

○パワハラが発生した場合は懲戒処分もあり得ることなど、組織としての方針を明確にする。

○ハラスメントの通報・相談窓口の設置

- ・各府省等にパワハラ相談窓口を設け、職員の相談に適切に対応できる人材をアサインする。
- ・本人以外（第三者）からハラスメントを通報できる仕組みを設ける。

○その他

- ・ハラスメント傾向が改善されない職員については懲戒処分を行ったり、部下のいないポストへの配置転換を行う。
- ・職場全体の満足度向上のため、管理職が職場満足度調査やストレスチェックの集団分析結果を活用したマネジメントを行う。

【民間企業等の参考事例】

- ✓ グローバル企業であるため、各国の実情等に応じたハラスメント対策研修を実施。日本では特にセクハラ、パワハラ、マタニティ・ハラスメントについての研修を重点的に実施。（セールスフォース・ドットコム）
- ✓ ビジネスチャットのモニタリングを行い、「パワハラ」や「セクハラ」関連のキーワード検索で引っかかったものをピックアップし、関係部署に通報することでハラスメントの予防を行っている。（三井住友海上火災）
- ✓ 管理職に対して、「パワハラを行うことは自身のマネジメントスキルの弱さの隠蔽である」とのメッセージを伝えている。（三井住友海上火災）



2. 上司・部下間での問題意識の共有、良好な人間関係の構築に係る取組

(3) ハラスメントの予防

グループ②

(問題意識)

パワハラ行為者には、自分自身ではパワハラだと認識していなかったり、部下の成長のためにあえて厳しく指導していると考えているケースがある。また、パワハラ行為者はその上司から見れば優秀な部下だというケースもある。

→上司と部下間のコミュニケーションの^そこ^ごろがハラスメントを誘発している可能性があるため、上司・部下間のコミュニケーションを活性化することがハラスメントの予防にもつながるのではないか。

→自身の言動が部下職員や同僚からどのように受け止められているのかについて、気づきを得る機会を与えることがハラスメントの予防にもつながるのではないか。

(有効と考えられる方策)

○1on1ミーティングの実施（再掲）

・上司と部下の対話の機会を増やし、コミュニケーションの^そこ^ごろを防ぐ。

○多面観察の充実（再掲）

・多面観察により自身の言動についての気づきを得、行動の改善につなげる。



【民間企業等の参考事例】

- ✓ 多面評価や社員意識調査を活用することにより、職場における心理的安全性の確保度合いをチェックする。（三井住友海上火災）
- ✓ 自身の直下の部下だけでなく、その部下（部下の部下）とも1on1ミーティングを行うことで、直下の部下職員のハラスメント傾向の有無をチェックする。（ヤフー）
- ✓ 360度評価を実施する際、被評価者が評価者を選ぶことができる仕組みを導入し、360度評価を行うことに対する心理的なハードルを下げた。（ただし、評価者の選び方が偏りすぎないように必要な調整を行っている）。（三井住友海上火災）<再掲>

2. 上司・部下間での問題意識の共有、良好な人間関係の構築に係る取組

(4) カジュアルな情報共有の場の設定

グループ①

(問題意識)

飲み会や懇親会のほか、誰でも気軽に参加できるカジュアルな情報共有の場を設定することにより、職場における良好な人間関係を構築することができるのではないかな。

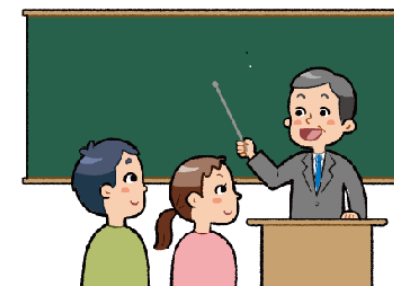
(有効と考えられる方策)

○テーマ別ランチ会の開催、自主的な時間外活動（サークル、勉強会等）の場の提供

- ・部署横断的に実施し、幅広い情報共有、懇親の場とする。
- ・時間制約のある職員も参加できるような配慮が必要。

【参考事例】

- ✓ 新人研修で職員から提案された「“Goodヴェンタイム”(昼食をとりながらの交流。ノルウェー語で「仲良し」を意味する「グーヴェン」と「good」な弁当タイムから名付けられた。)」の開催を実際に職場で実践（法務省関東地方更生保護委員会事務局総務課）
- ✓ 局内コミュニケーションの向上のため、PCスキルや国会対応の勉強会の開催、職員のスキルアップランチ等の企画を実施、施設見学や留学生との意見交換等、若手職員の成長機会を提供。（国土交通省道路局道路局働き方改革PT）



3 提言：

3. 業務上のカウンターパート（他府省等や外部の業務関係者）との間の情報伝達に係る取組

3. 業務上のカウンターパート（他府省等や外部の業務関係者）との間の情報伝達に係る取組

グループ③

（問題意識）

府省横断的な協議・作業依頼について、大きな組織では1つの発注だけで膨大な照会・取りまとめ作業が発生するため、作業依頼を行う府省等は、各府省の窓口担当者の作業負担軽減のため、様式等の工夫を行うべきではないか。

また、似たような作業依頼が複数の府省等からバラバラと来て非効率なので、作業依頼を行う府省等は、重複のないよう依頼内容をよく精査してほしい。

（有効と考えられる方策）

○作業負担を軽減するための様式の工夫

- ・Excelマクロの活用等による集計作業がしやすい様式の工夫を行う。また、そうした様式改善のノウハウが組織的に共有されるよう、職員向けのPCスキル研修や外部専門家の配置を行う。

○作業発注の見直し

- ・作業依頼を行う府省等は、類似調査項目の整理等、他省庁に負担のかかる作業発注の見直しを行う。

○非効率な作業発注についての通報窓口の設置

- ・非効率な作業発注（×切が短い、作業しにくい様式、他の作業依頼と重複する内容が多い等）の改善要望等を職員から一元的に受け付ける窓口の設置。

【参考事例】

- ✓ ITを活用した業務改善の1つとして、Excelマクロ等のノウハウ伝授やIT関連の調達業務の手助けを組織的に行う「ITコンシェルジュ」を設置。（経済産業省）
- ✓ 各府省が10以上の府省に作業・調査を依頼する場合には、事前に副長官補室に登録し、副長官補室は既存作業・調査との重複や調査の必要性・合理性等の観点から問題点があれば指摘。（内閣官房）
- ✓ 他課が行った作業発注についての改善要望を受け付ける省内窓口を設置。受け付けた改善要望については、受け手にとってより効率的な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。（経済産業省）
- ✓ 「目安箱」を設置し、業務改善等に関する職員からの要望・提案を積極的に募集し、大臣官房各課の課長を中心とした検討会議において対応を検討。（経済産業省）



3. 業務上のカウンターパート（他府省等や外部の業務関係者）との間の情報伝達に係る取組

グループ③

（問題意識）

省庁間の文書で公印等を押しているケースがあるが、手間が掛かるため省略化できないか。

また、省内文書（出勤簿や超過勤務命令簿等）についても押印省略を進めるとともに、電子決裁の意義を幹部に理解してもらうこと（対面での説明を求めない等）も必要。

（有効と考えられる方策）

○省庁間の文書のやり取りについて、公印省略

- ・公印については、「「霞が関ゆう活」に向けた業務効率化について」（平成27年6月10日内閣官房副長官補室）において、省庁間の文書のやり取りは基本的に公印省略することとされており、その趣旨を改めて徹底する。

○電子決裁についての幹部の意識啓発

- ・電子決裁の案件については対面での幹部レクを不要とする等、業務効率化の観点からの電子決裁の意義について、幹部職員の意識啓発を行う。

【参考事例】

- ✓ 「「霞が関ゆう活」に向けた業務効率化について」（平成27年6月10日内閣官房副長官補室）において、省庁間の文書のやり取りは基本的に公印省略することとされている。（詳細は次ページ）

「霞が関ゆう活」に向けた業務効率化について」（平成27年6月10日内閣官房副長官補室）
（抜粋）

2 文書のやり取りの合理化

特に、各府省庁におかれては、今後、他の府省庁に文書を発出する場合、当該文書のやり取りが法令に根拠を有しているときを除き、原則として公印を用いない形式^(注)により発出するようお願いいたします。なお、法令に根拠を有していないにもかかわらず、公印を用いる形式で当該文書を発出する必要がある場合は、その理由も含め発出の3営業日前までに内閣官房副長官補室へ連絡してください。

（注）口頭連絡やメール、大臣・次官・局長名によらない文書（事務連絡）、公印を省略した文書等。

3. 業務上のカウンターパート（他府省等や外部の業務関係者）との間の情報伝達に係る取組

（問題意識）

グループ③

メールの BCC送付は誰に送付されているか分からず、窓口担当者が省内関係者に届いているか確認する手間が生じるので非効率。

（有効と考えられる方策）

○省庁間のメール送付の工夫

- ・BCC送付をする場合は、送付リストをあらかじめ関係者と共有しておき、メールが誰に送付されているのか分かるようにしておく。

○その他、省庁間のやり取りを効率化するための工夫

- ・作業発注を行う場合は、十分な時間的余裕を持った〆切を設定する。
- ・やむを得ず短い〆切を設定する場合は、発注内容がある程度固まった段階であらかじめ、関係者に対して定時内に発注予告を行う。

【参考事例】

✓ 「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」（平成26年10月17日女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会決定）において、府省間協議は原則、協議開始から48時間以上後に質問提出期限を設定し、さらに質問提出期限から48時間以上後に意見提出期限を設定することとしている。（内閣人事局）

3. 業務上のカウンターパート（他府省等や外部の業務関係者）との間の情報伝達に係る取組

グループ③

（問題意識）

- ・各府省等のLANシステムがバラバラであり、使える機能（ウェブ会議システム等）も府省ごとに差がある。そのため、府省横断的なウェブ会議を行うことができない。また、チャットツール等も他府省等の職員とのコミュニケーションに活用することができない。
- ・府省横断的な業務が増えているので、各府省等が共通して必要とする情報・ノウハウを集約した府省横断的なプラットフォームがほしい。

（有効と考えられる方策）

- セキュリティ上の課題を解決した上で、全府省一元的なウェブ会議システム等を導入する。
- 府省横断的に必要なシステム整備については、内閣官房が一元的に調達を行う。



3 提言：

4. 出勤回避のためのテレワーク等の経験を踏まえた取組
（推進チームメンバーからの追加意見聴取）

4. 出勤回避のためのテレワーク等の経験を踏まえた取組 (推進チームメンバーからの追加意見聴取)

各府省において、今般の新型コロナウイルス感染症対応として出勤回避を行った経験を通し、霞が関の働き方に関して感じた改善が必要な点を追加で聴取したところ、以下の意見が寄せられた。

○業務の効率化・IT化、不要業務の廃止

- ・各府省共通の庶務手続に関するRPAの導入
- ・許認可等の行政文書についても、公印が不要となる仕組みの導入（又は電子的な公印の導入）
- ・執務資料の電子化の推進＜再掲＞
- ・FAXによる連絡の原則廃止（メールへの移行）
- ・各府省への作業発注の見直し（必要性や簡素化の検討、例年の案件でも行われるショートな〆切の見直し等）＜再掲＞
- ・府省間のヒアリング等におけるウェブ会議の活用、資料の簡素化
- ・府省横断的な各種会議（ハイレベル会議も含む）におけるウェブ会議の活用（随行者も傍聴可能等）
- ・国会関係業務の効率化

4. 出勤回避のためのテレワーク等の経験を踏まえた取組 (推進チームメンバーからの追加意見聴取)

○テレワークの質の向上

- ・ハード面の環境整備（テレワークの同時接続数の増加や通信環境の向上など）
- ・テレワーク費用の公費負担（業務通話分の負担〈再掲〉や、ポケットWi-Fiのレンタル費用等）
- ・全府省一元的なウェブ会議システム等の導入〈再掲〉
- ・スマートフォン等を活用した勤怠管理やテレワーク時に内線・外線電話として利用可能なIP電話の導入
- ・ビジネスチャットツールの導入・利用拡大
- ・テレワーク月間等の設定による、テレワークを継続・定着させ、テレワークでも円滑に業務継続できる体制の維持・構築

○勤務時間の柔軟化

- ・各府省内規の改正による休憩時間の設定の柔軟化

4 事例紹介

各府省等における取組状況の紹介

※ 各取組の内容は、推進チームの会合での発表時点のもの

国土交通省中国地方整備局

- ・国土交通省中国地方整備局では、定型業務の効率化を目指し、平成30年度、事務作業を自動化するRPAの試行的な導入を行った。
 - ・これまで手作業で行っていた職員の個人住民税データの給与システムへの登録作業にRPAを活用し、約90%の事務処理時間を削減。（職員2名で1週間掛かっていた作業（40時間×2名＝80時間）を半日（4時間×2名＝8時間）で終わらせることができた。）
事務処理時間の削減のほか、作業ミスや能率低下のリスクを軽減し、生産性向上が図られた。
 - ・今後は、内部管理業務全般への適用を目指し、思考企画力や対人交渉力を必要とする分野へ人的資源の転換を図る。
 - ・RPA導入への理解・目標の共有や、RPAと人間の行う業務の分類が重要で、導入をコーディネートできるRPA担当者の育成や予算の確保（年額約90万円）が今後の課題。
- （参考）平成30年度ワークライフバランス職場表彰 受賞者へのインタビュー

http://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/jinji_w7/interview_201911.html

総務省働き方改革チーム

- ・平成30年1月、部局を超えた公募による職員25名（課長補佐・係長級）で構成する「総務省働き方改革（第1期）チーム」を結成。同年6月まで計6回の全体会合に加え、企業視察やヒアリングを重ね、議論の結果を取りまとめた。幹部・管理職の働き方改革宣言、多面観察（いわゆる360度評価）、超過勤務・休暇取得状況の見える化等を提言。
- ・平成30年11月、さらなる働き方改革の実現に向け、部局を超えた公募による職員20名（課長補佐・係長・係員級）で構成する「総務省働き方改革（第2期）チーム」を結成。翌年6月まで7回の全体会合に加え、企業視察やヒアリングを重ね、議論の結果を「6つの対応策と20のキーワード」として取りまとめた。具体的な内容としては、1 on 1 ミーティングの試行、オフィス改革、省内イントラネット改革等。
- ・提言された各対応策について行程表を作成し、できるものから実施。

第1回会合(令和元年10月10日)

財務省再生プロジェクト

- ・財務省では、コンプライアンス・内部統制が実質的に機能し、常に国民の視点に立って時代にふさわしい仕事のやり方や働き方ができ、高い価値を社会に提供できる組織風土を財務省全体で創り上げることを目指して、平成30年7月に「財務省再生プロジェクト」を立ち上げた。
- ・地方支分部局を含めた省組織全体を対象に、コンプライアンスの確保に向けた取組のみならず、組織理念の確認・共有、人材育成、働き方改革・業務効率化、省内外のコミュニケーション向上のための取組を進めてきた。
- ・働き方改革・業務効率化の取組としては、職員から業務改善の提案を募集し、速やかに実現を図る「カイゼン活動」を全部局で実施した。具体的には、幹部職員のイニシアティブの下、モニターでの幹部説明、食堂を活用したミーティングスペースの増設、など様々な取組により、業務効率化とワークライフバランスを推進。
- ・また、プロジェクトの進捗報告の毎事務年度の公表等、取組が時代にふさわしく進化していくよう、PDCAサイクルを回すための仕組みを導入。

厚生労働省改革若手チーム

- ・厚生労働省では、平成31年4月、20代・30代を中心とした若手職員38名で構成する「厚生労働省改革若手チーム」を立ち上げ、同年8月、チームによる緊急提言を取りまとめ、公表した。
- ・緊急提言においては、「生産性向上のための徹底的な業務改善」「意欲と能力を最大限発揮できる人事制度」「暑い、狭い、暗い、汚い”オフィス環境の改善」を目指し、それぞれについて必要な方策を提言した。
- ・具体的には、「生産性向上のための業務改善」として、業務の集約化・自動化・電子化・外注やICT技術の活用等。「意欲と能力を最大限発揮できる人事制度」として、人事課の体制強化やハラスメント対策の強化等。「オフィス環境の改善」として、フリースペースの設置、廊下照明の照度向上、エアコンの適切な使用等。
- ・今後、工程表に沿って、提言された方策を令和元年～3年度にかけて順次実施していく。

第2回会合（令和元年11月21日）

法務行政におけるAI技術活用等検討プロジェクトチーム（AIPT）

- ・法務省では、平成30年10月、「法務行政におけるAI技術活用等検討プロジェクトチーム（AIPT）」を設置。平成31年3月、AIPTの下に「RPA推進ワーキンググループ」を設置。同年5月より、引用法令照会業務と研修旅費請求書作成業務の自動化の実証実験を開始し、同年7月、検証結果をAIPTに報告。
- ・引用法令業務にかかる実証実験では、他省庁から接受した照会について、e-laws（法令検索システム）を用いた指定条項・用語の検索、検索結果と所管法令の突合、該当箇所の抽出作業の自動化を行った。その他、法務省所管法令の改正等に際して他省庁へ協議を行う際の事前準備作業の自動化も行った。
- ・実証実験では、引用法令照会業務にRPAを活用していく意義があることが確認されたが、担当者にとっての「使いやすさ」の向上等、令和2年度以降も引き続き検討を行う。

文部科学省創生実行計画

- ・文部科学省では、平成30年10月、大臣を本部長とする「文部科学省創生実行本部」を設置し、平成31年3月29日、同実行本部において「文部科学省創生実行計画」を取りまとめた。
- ・「組織風土改革及び組織体制・ガバナンスの強化」「文部科学省を担う人材の強化」「現場に根差した政策立案機能の強化」「広報機能の強化」「業務改善の徹底」を目指し、実行計画に具体的な取組を記載。
- ・具体的な取組としては、内部統制環境の整備、人材育成のために若手のうちから多様な業務を経験させる、省内公募ポストの導入、広報体制の強化等。
- ・省改革のPDCAを恒常的に展開していくため、大臣を本部長、省幹部等を構成員とする「文部科学省改革実行本部」を定期的に開催し、計画の進捗状況を確認。

第4回会合（令和2年2月13日）

総務省（1on1ミーティング試行）

- ・総務省では、上司・部下双方向のコミュニケーションの活性化を目的として、令和元年度、**1on1ミーティングを試行的に実施。**
- ・**募集を通じてモデル課室を選定**し、9部局27課室において、月2回以上を目安に実施した（課室長級の上司約30名、課長補佐級以下の部下約130名）。
- ・アンケートでは、実施頻度については「月2回」の回答が約4割と多いものの、「繁忙のため月1回となった（上司）」「意思疎通が図れているなら月1回でよいのでは（部下）」という意見もあり、望ましい頻度は「月1回」との回答が半分以上。
- ・実施時間については「15分～20分」との回答が4割を超え最多、次いで「20分～30分」が約4割となった。
- ・**1on1ミーティングを試行した実感としては、上司も部下も「人となりを知ることができた」との回答が最も多く、上司は、「コミュニケーションが円滑になった」との回答が続いて多く、部下は「上司に案件を相談しやすくなった」との回答が続いて多かった。**
- ・その他の意見としては、
「1on1ミーティングを行うメンバーを数か月ごとに入れ替えて実施するほうが良いのでは」という意見や、
「1on1ミーティングでの話題については、業務以外の話に限定しないほうが良いのでは」という意見があった。
また、事務局に対する要望として、「1on1ミーティングを実施する場所を確保してほしい」との意見もあった。
- ・**今後も引き続き1on1ミーティングを実施することについて肯定的な回答が全体の約8割に及んだ。**

5 今後の活動について

今後の活動について

令和2年度における推進チームは、以下3点を中心に運営していく予定である。

① 非常時における業務継続も視野に入れた、場所と時間にとらわれない働き方の実現

新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、非常時の業務継続のためのテレワーク・在宅勤務が幅広く行われている。この経験も踏まえ、ワークライフバランスの確保に加え、非常時における業務継続にも資する観点から、場所と時間にとらわれず公務の目的を円滑に達成できる働き方の実現のために今後必要となる施策について、ハード・ソフト両面からの議論を行う。

② その他の府省横断的な課題

①の他、推進チームメンバーからの希望を踏まえ、府省横断的な課題についての議論を行う。

③ 各府省等の働き方に関する取組状況の共有

各府省等の働き方改革チームの取組状況等を共有し、好事例の共有・横展開を図る。