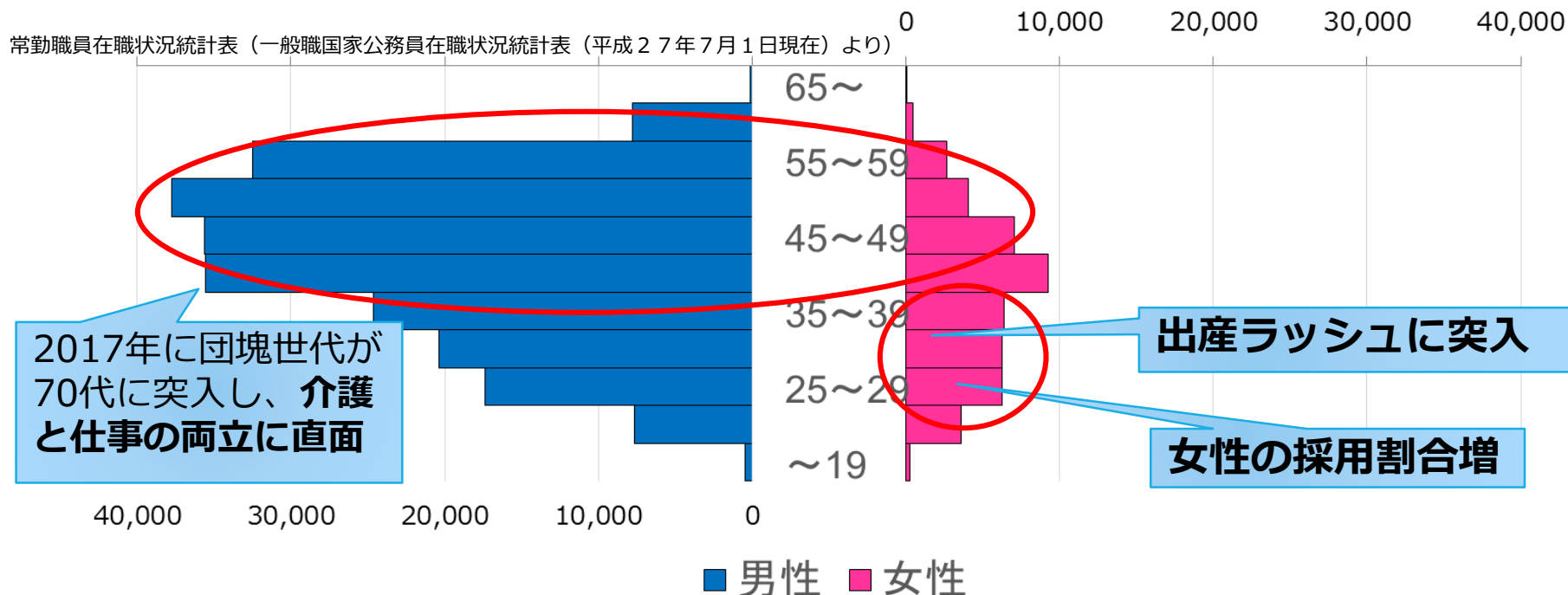


# 霞が関の働き方改革を加速するための懇談会

## 提言

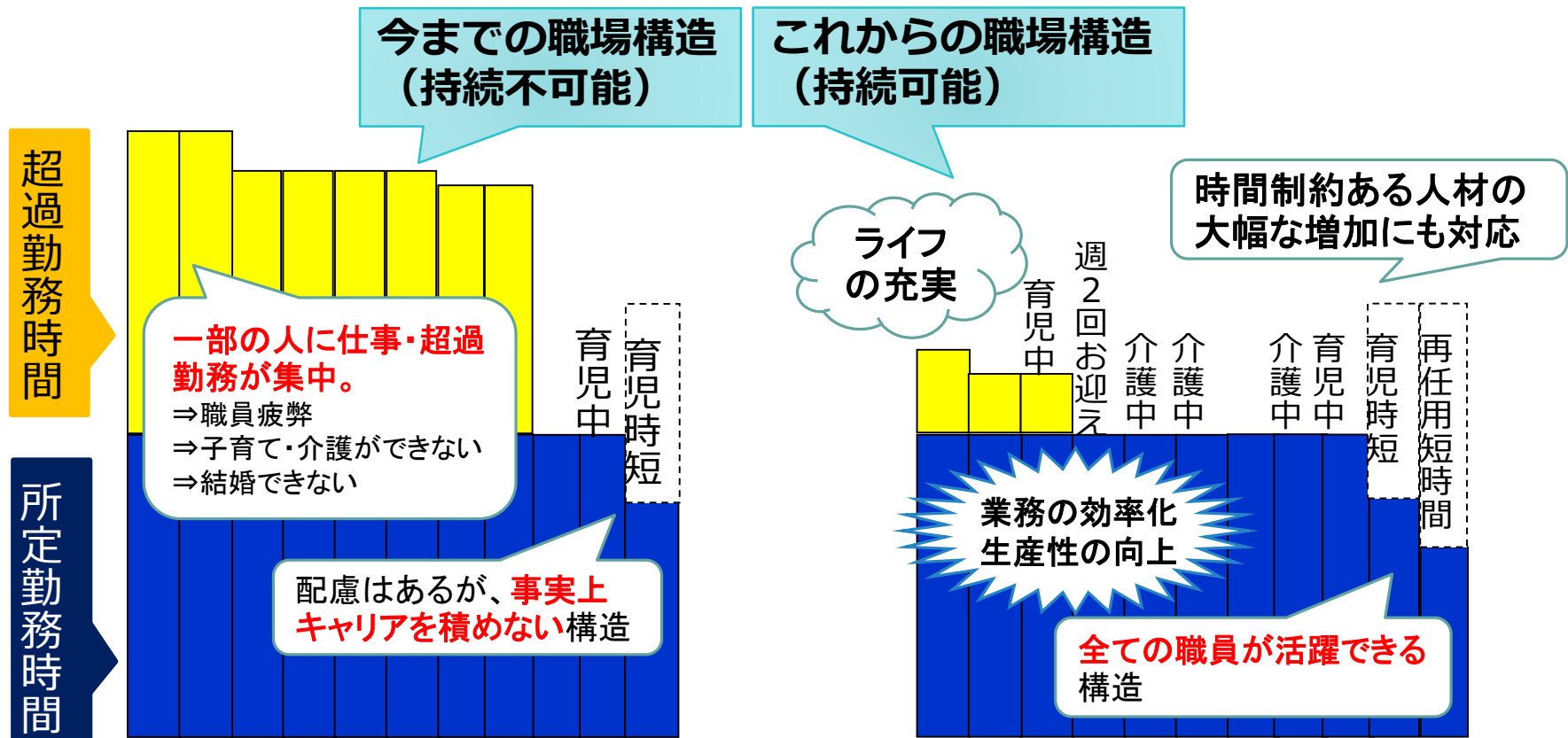
平成28年 6月16日

# 従来の霞が関の働き方は限界を迎えている



霞が関において今まで働き方改革には賛否両論あり、進まなかった。しかし、男性職員のボリュームゾーンである団塊ジュニア世代の親世代（**団塊世代**）が70代に突入する2017年から、**時間制約がある職員が急増することになる**。中核を担う人材が、**育児・介護・共働きの3つを抱えることとなる**。つまり組織として、2017年までに、時間制約ある人材の集合体で、**成果を出せる仕事のやり方に転換しておかなければ立ち行かなくなる**。**超過勤務を前提とした霞が関の働き方は限界を迎えている**。

# 大介護時代に成果を出せる組織とは



時間外対応可能な人材を中心とした働き方。できる人材に際限なく仕事を上乘せする。増え続ける仕事も取捨選択せず受け入れ続ける。超過勤務が出来ない職員は事実上キャリアを積めない仕組み。

超過勤務の対応が困難な職員が急増。仕事のやりかたを属人化させずにチームで成果を出すことが重要。増えた仕事があれば「やめる仕事」を見つけ、限られた時間で成果を上げる。

# 社会全体への悪影響

霞が関の働き方

残業コスト

長時間労働疲弊  
家庭参画できず  
自己研鑽できず  
外部人脈作れず

フレッシュな集中力  
による質の高い労働

8時間以内の適切  
な労働コスト

制約ある  
職員の  
積極雇用

配偶者の状況

パート労働

離職  
離職  
離職

育児と両立しながら  
責任ある仕事

配偶者は離職・非正規に

配偶者も責任ある仕事と両立可に

職員の長時間労働により、配偶者が離職・非正規化。社会の労働力が損失。  
民間企業も霞が関からのオーダーで深夜・休日の対応を迫られ、長時間化。  
取材のために張込む記者も含め、社会全体の長時間労働のひきがねとなっている。

# 働き方改革を今すぐに加速させないと…

## 限界の状況

### 霞が関の働き方の現状

- ・一部の超過勤務が可能な職員に仕事・超過勤務が集中し、職員は疲弊。
- ・時間制約のある職員が限定的なため、どうにか質を落とさず、公務を遂行している状況。

疲労・膠着感  
・ストレス

ママ職員が  
活躍できない

大量の印刷作業  
に時間がかかる

社会貢献の  
実感が持てない

対面、紙での  
説明は非効率

時間コストに比し  
資料が過剰品質

現状を放置  
すると…

働き方改革  
の加速

### 目指すべきゴール！

- ・職員が、健康でやりがいをもって働き、成長できる
- ・時間制約がある職員も含めて全職員がその能力を最大限発揮
- ・政策の質や行政サービスの向上
- ・優秀な人材確保
- ・民間や日本社会全体の働き方にも好影響

### 働き方改革に取り組まない場合

- ・疲弊、心身の故障
- ・長期的な視点で政策を考える余裕がない
- ・政策の質や行政サービスの低下
- ・時代の変化や国民の求めるニーズに対応できない
- ・介護・育児等時間制約がある職員が活躍できない、又は退職
- ・子育て・介護に関与できず、配偶者が活躍できない
- ・結婚ができない
- ・出産、第二子を諦める（一層の少子化）
- ・人材獲得競争に遅れをとる
- ・社会全体の長時間労働の助長

# 懇談会における議論の経過

## <懇談会における議論のスタート>

- 総論では働き方改革が必要であるとの理解は広がりつつあるが、依然として「長時間労働＝しっかり仕事している証」という意識が根強く残っている。特に象徴的である霞が関における改革から始めるべきである。
- 「ゆう活」等に取り組む中、意識の変革も見られるが、生産性や仕事そのものの改善のための具体的な行動につながっていない。
- 今のままの働き方を続ければ、政策の質や行政サービスが低下し、時代の変化や国民の求めるニーズに対応できなくなり、また、人材獲得競争に遅れをとるのではないか。

## <霞が関の働き方の問題点・課題>

- 本懇談会では、**問題意識を持つ中堅・若手の職員**と「働き方改革」で成果を上げている**民間企業責任者の参加により霞が関の業務を外部視点で確認し**、問題点・課題を整理した。
  - ① **意識の問題**: 長時間労働はしっかり仕事している証という意識、コスト意識・時間意識の不在、過剰品質
  - ② **マネジメントの不在**: 管理職の意識・評価に関わる問題、優先順位づけの問題 等
  - ③ **仕事の中身や進め方の問題**: 意思決定・調整手続の問題、資料の多さ、非効率な会議、ICTの活用の不十分さ、仕事の改善の仕組みがない 等

## <問題点・課題に対する解決策の議論>

- 問題点・課題に対して、本懇談会では以下を優先的に取り上げる課題として設定し、具体的な解決策を議論した。
  - ① **テレワークやIT活用による会議・資料管理等業務の合理化** ⇒ **提言①**
  - ② **管理職の意識やスキルの向上** ⇒ **提言②**
  - ③ **仕事を改善していくサイクル** ⇒ **提言③**
  - ④ **国会対応業務の改善** ⇒ **提言④**
- 具体的な解決策のうち、すぐ取り組めるものについては**この夏から「ゆう活」・ワークライフバランス推進強化月間においてすぐに着手し**、継続・定着させ、中長期的に取り組む必要のあるものについても期間を区切って集中的に取り組むべき。
- 具体的な解決策を進める前提として、「働き方改革」に関する意識や行動の**変革を定着・浸透させていくための仕掛けづくりも必要**。 ⇒ **提言⑤**

# 霞が関の働き方改革を加速するための提言の構成

大臣のリーダーシップの下、この先3年程度の間集中的に取り組む事項を決定し、政府全体として、「働き方改革」を加速して頂きたい。

## 今すぐ着手

この夏(7・8月)のワークライフバランス推進強化月間において着手  
(資料2参照)

(例)

- ・ペーパーレス会議の試行・不要な紙資料の廃棄
- ・組織内コミュニケーションの強化・見える化
- ・業務の優先順位の確認等による業務削減

など

## 3年間程度で集中的に取り組む

### 提言① リモートアクセスとペーパーレス

- ～職場にいなくても安全に職場ネットワークにアクセス～
- ～災害時にも・大介護時代にも業務が遂行できる体制～

### 提言② マネジメント改革

- ～管理職に求められるマネジメントを明確化し、  
研修・評価を強化～

### 提言③ 仕事をやめる仕組み

- ～不要な業務をやめ、新たな業務に挑戦するPDCAサイクル～

### 提言④ 国会対応業務の改善

- ～国会対応業務のプロセスの効率化を進める～

## 推進のための仕掛け

### 提言⑤ 「働き方改革」を更に加速させるための仕掛け

- ～幹部の強いリーダーシップと中堅若手職員のチームによる推進。各府省の成果を見える化～

# 提言① リモートアクセスとペーパーレス

## ■現状の問題点

- ・ ほぼ全府省にテレワーク制度が利用可能になっているが、端末の台数、方式やいざという時に柔軟に利用できるかについては府省ごとに差がある。
- ・ また、これまでのテレワークは育児・介護等の事情により在宅で勤務したい等の事情に対応する形であり、交通トラブルや災害時対応、夜間、休日の突発的対応への対応など様々なニーズに対応できるものになっていない。また、システムの更改時に職員のニーズは反映されていないことも多い。
- ・ 資料が紙ベースでオフィスが紙に埋もれている。また、対面での説明を重視し、それにコストをかけている。

## ■考え方

- ・ リモートアクセスの導入と紙文化からの解放を徹底することで、時間と場所にとらわれない働き方や、首都直下地震等発災時における業務継続対応の実現、業務効率の向上を実現できる。また今後の大介護時代にも対応できる。
- ・ 一部の省庁で始めている優れたテレワークの取組を全府省に広げて行く必要。
- ・ テレワークについてまずは幹部職員に実施してもらうことで価値観の転換につなげることがポイント。

## ■対応に係る提言

- 1-1 各府省のシステム更改のタイミングでシンクライアントシステム等を導入し、職場にいなくても、**安全な環境で職場ネットワークにアクセス(リモートアクセス)**できるようにする。
- 1-2 システム整備時に職員のニーズを反映させるためのルールを設定する。
- 1-3 ペーパーレスによる会議や説明等ができるよう、タブレット端末の活用、無線LAN環境の整備、文書管理の見直し等を進める。



# 提言② マネジメント改革

## ■現状の問題点

- ・管理職にコストパフォーマンスの意識が欠如しており、過剰品質の資料作成を指示する等、長時間労働の原因を生み出している。
- ・管理職が、リスク回避のため、仕事に優先順位を付けることを忌避。
- ・管理職の部下とのコミュニケーションが不足しており、制約を抱えた部下を十分に活躍させていない。
- ・一方で、「マネジメントとは何を行うことなのか」について定見がなく、管理職に対して十分なスキルの付与がなされていない。

## ■考え方

- ・マネジメントとして求められる役割・行動を明確化・具体化し、その重要性について意識を醸成し、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。
- ・**管理職が残業を事前承認し、ポータルサイト等で残業状況と残業理由等を見える化**することにより、管理職のマネジメント意識を変えたことで、**大幅な残業縮減に成功**。(第3回懇談会かんぼ生命事例)

## ■対応に係る提言

- **2-1 管理職のマネジメントとして求められる役割を明確化・具体化した上で、以下の強化策を実施。**
  - ① マネジメントに係る研修の強化
  - ② 人事評価のプロセスを活用して、マネジメントとして求められる役割・行動を促す
  - ③ **360度フィードバック**の研究・普及を図る
- **2-2 超過勤務予定の事前把握の徹底**、職員毎の仕事の状況や**残業理由の見える化**を進める。

# 提言③ 仕事をやめる仕組み

## ■現状の問題点

- ・新たな行政ニーズへの対応や様々な要請に基づく手順の追加、管理の強化等で担当者の仕事は増える一方。
- ・これまで行ってきた仕事の廃止や、各府省共通で定められている手順の効率化・合理化については、現場の担当者限りの判断では困難。
- ・幹部・管理職が担当者の行っている業務の細かな手順等を詳細に知らないことも多い。

## ■考え方

- ・増えた仕事があれば、優先順位を見直し、「やめる仕事」を見つける必要。
- ・各府省の共通業務について、継続的に効率化・合理化を進める仕掛けが必要。
- ・忙しい部署へ他部署からの異動や応援等、柔軟な人員配置により、負荷分散を行ったことが、残業削減に効果があった。(第1回懇談会SCSK事例)

## ■対応に係る提言

- 3-1 既存業務の廃止、合理化を行うことをルール化する等、**不要な業務をやめ、新たな業務に挑戦するためのPDCAサイクルを構築する**。また、この取組を適切に評価に反映する。
- 3-2 既に検討が始まっている業務の改革を参考に、府省に共通する業務の改革を働き方改革と連携して行う体制を整備する。
- 3-3 業務状況、職員の状況等を踏まえた機動的な人員配置を一層推進する。

# 提言④ 国会対応業務の改善

## ■現状の問題点

- ・国会業務については、深夜に質問通告を受けたり、質問通告後の内部調整に時間がかかる等により、答弁作成に至るプロセスは深夜までかかるのが通例となっている実態。
- ・各府省や部局によって国会対応業務のプロセスは異なるが、効率的な待機体制の実現に取り組む事例がある一方、課の全員待機としている事例もみられる等、政府部内での改善の余地が大きい部分もある。(平成28年6月「国会に関する業務の調査」(内閣人事局))
- ・国会対応業務があることで、働き方の改革に関して思考停止になっている。

## ■考え方

- ・各府省における改善例を参考に、各府省の官房、局筆頭課、原課における体制や業務フローの見直しを行う。
- ・業務フローの見直し、業務の効率化に当たっては、業務のプロセスの見える化が重要。

## ■対応に係る提言

- 4 国会対応業務の実態及び改善例(次ページ)を共有し、**質問通告から答弁セットまでの業務のプロセスの見える化・業務の効率化を進める。**

なお、政府部内の効率化努力は極めて重要。しかし、一定の限界があることも事実。根本的解決には、早期の質問通告等の慣行の確立が不可欠。

# (参考) 国会対応業務の改善例

## ■ 国会対応業務の効率化 (一部の省庁で実施している例)

- ・ 過去の国会質問を**データベース化**することにより、待機が必要な課を合理的に予測し、**体制縮小に活用**。
- ・ パソコン／スマホ等により自宅・出先でも資料の閲覧・修正指示等を可能(**リモートアクセス**)とすることで、省内の**待機者を最少化**。
- ・ 審議案件や質疑者、更には質問要旨・通告の内容等を勘案し、待機する部署を質問通告が**出揃う前に縮小**。
- ・ 答弁に必要と予想される関連資料・情報は、質問があたらずとも事前に準備(**平素からの国会業務準備**)。  
(平成28年6月「国会に関する業務の調査」(内閣人事局))

## ■ 更に意欲的な取組 (民間有識者、公務員メンバーの知見・経験の活用例)

- ・ 「**プロセス・オーナー**(業務プロセスの改善・効率化のための権限・責任を持つ者)」を指定し、役所における国会対応業務の権限・情報を持つ責任者が、効率化を強力かつ継続的に進める。
- ・ 答弁作成の初動において、課や局の**責任者と答弁内容のアウトラインをすりあわせてから作成**。
- ・ **些細なリスクのために、時間という資産を空費しない**。国会待機を当番制(1人)とし、当番の職員の担当外の質問が出て、その当番のみで対応させることで、待機に伴う時間的ロスを最小限にできた。
- ・ 省内における答弁作成作業の**進行状況を省内誰でも見える化**し、効率化への意識を高める。

# 提言⑤ 「働き方改革」を更に加速させるための仕掛け

## ■現状の問題点

- ・これまでも様々な取組が行われてきたが、「長時間労働＝しっかり仕事している証」とし、常に職場にいることを求める風潮はぬぐい難い。
- ・「ゆう活」期間などで一時的な雰囲気づくりはできても、働き方そのものが変わっていないため、期間を過ぎると元の木阿弥になる。

## ■考え方

- ・「夜遅くまでいる社員」「休まない社員」を「良い社員」とする風潮を変えていくためには、**幹部のイニシアティブで組織全体を挙げて徹底した取組をする**ことがポイント。(第1回懇談会SCSK事例)

## ■対応に係る提言

- 5-1 「働き方改革」のための特効薬はなく、幹部の強いリーダーシップの下、職場の全員が一丸となって、働き方改革の取組を強力に推進し、その後も継続してその定着を図っていく必要がある。
- 5-2 各府省中堅、若手職員による「**働き方改革推進チーム**」(※仮称)を作り、霞が関全体の「働き方改革」の進展を図る。  
(※)「働き方改革推進チーム」の活動イメージ
  - ・各府省等や民間企業の情報と交換し、取組が推奨される事項等があれば、随時提案し、提案については内閣人事局を始めとした関係機関において対応。
- 5-3 各府省の取組結果を公表し、優れた取組を表彰するなど、成果が明確に問われる仕組みが必要

# (資料1) 開催実績・メンバー

## 開催実績

平成28年3月14日 第1回

- ①霞が関が直面している働き方改革の課題
- ②SCSKにおける働き方改革

平成28年4月18日 第2回

- ①テレワーク・ペーパーレス化の推進
- ②サントリーにおける働き方改革

平成28年5月16日 第3回

- ①マネジメント改革
- ②かんぽ生命保険における働き方改革

平成28年6月13日 第4回

- ①国会対応業務
- ②業務改革
- ③懇談会提言(案)について

## メンバー ※ 敬称略

あおの よしひさ  
青野 慶久 サイボウズ株式会社  
代表取締役社長

いやとみ ようこ  
弥富 洋子 サントリーホールディングス株式会社  
人事本部ダイバーシティ推進室室長

こばやし よしなり  
小林 良成 SCSK株式会社 理事 人事グループ  
副グループ長 人事企画部長

こむろ よしえ  
◎小室 淑恵 株式会社ワーク・ライフバランス  
代表取締役社長

しらかわ とうこ  
白河 桃子 少子化ジャーナリスト・作家・相模  
女子大学客員教授

国家公務員の中堅・若手職員計6名

(◎は座長)

# (資料2) 平成28年度 ワークライフバランス推進強化月間の実施について(概要)

## ① 趣旨・目的

- ✓ ワークライフバランスの推進及び働き方改革は、育児・介護等時間制約のある職員のみならず、全ての職員が健康で生き生きと働き、成長し、その能力を最大限発揮することにより、政策の質や行政サービスを向上させるために不可欠
- ✓ このため、平成28年度においても、ワークライフバランス推進強化月間を実施する。各府省等は、昨年度の取組結果を踏まえて、創意工夫の上、「ゆう活」など働き方改革に具体的に取り組むことで、超過勤務を縮減し、職員・職場の意識変化を進める。

## ② 実施概要

- ・ 期 間:平成28年7月・8月
- ・ 実施対象:全府省等
- ・ 取組内容:全府省等共通取組事項に加えて、各府省等や各職場において実情に応じた独自の取組を実施

### 【共通取組事項】

- 大臣、事務次官等からの強力なメッセージの発信
  - ・大臣、事務次官等から内外に対するメッセージ発信、各フロア巡回 等
- 「ゆう活」と超過勤務縮減の徹底
  - ・20時以前の庁舎消灯励行
  - ・16時以降に会議時間を設定しない 等
- フレックスタイム制度・好事例の周知徹底
- テレワークの推進強化
- 休暇(年次休暇・夏季休暇)の一層の取得促進
  - ・夏季休暇・年次休暇を組み合わせて、1週間以上の連続休暇の取得を促進
  - ・家族の行事、記念日等に合わせた計画的な休暇取得を促進

### 【独自取組事項例】

- ワークライフバランス職場表彰等を参考にした取組の実施
  - ・会議の効率化
  - ・職場内表彰の実施 等
- 組織内コミュニケーションの強化、見える化
  - ・プライベートの予定も含めたスケジュールの共有
  - ・集中タイム(※)を導入し、周囲から見えるよう札等を掲示
  - ・夕方に時間を有効活用できる場や情報の提供 等
- 業務の優先順位の確認等による業務削減
  - ・不要・不急業務の見直し 等
- ペーパーレス化の推進
  - ・ペーパーレス会議の試行・実施(資料の簡素化・標準化)
  - ・不要な紙資料の廃棄等整理整頓 等

(※) 集中タイム:作業中話しかけられたり、電話を取り次いだりしないようにしてもらい、職員が集中できる時間帯(集中タイム)を確保することで、業務効率を向上するもの