

経済産業省秘書課 御中

# 組織のパフォーマンス向上に関する調査研究 報告書

令和4年3月25日

**FUJIFILM**

富士フイルム ビジネス イノベーションジャパン株式会社

# 本事業の目的

- 行政機関の職員が仕事への高い意欲を持ち、業務遂行能力を最大限に発揮できる組織を構築するためには、様々な施策を講じていく必要がある。また、職員の年齢構成の変化、育児・介護等の負担を抱える職員の増加等、職員を取り巻く環境の変化を踏まえた働き方改革についても喫緊の課題となっている。
- こうした状況を踏まえ、経済産業省においても、職場環境・マネジメント方針の改善や働き方改革に関する検討を行っている。「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、令和3年1月29日一部改正）や、それを踏まえて策定した「経済産業省女性職員活躍とワークライフバランス推進のための取組計画（令和3年3月31日改定）」を受け、国家公務員経済産業省の実態に適した組織マネジメントや働き方改革のあり方を検討することを目的として「令和3年度産業経済研究委託事業（経済産業政策・第四次産業革命関係調査事業費（組織のパフォーマンス向上に関する調査研究）」を実施した。（以下、本事業）。
- 本事業は、富士フイルムビジネスイノベーションジャパン（株）が実施した。

# 目次

## 第1部 働き方改革に関する調査研究

働き方改革に関する調査研究の進め方	P.4
取組テーマの選定	P.5
1. テレワークの推進(A課のケーススタディ)	P.6
2. テレワークの推進(B課のケーススタディ)	P.15
3. 会議の効率化(C課のケーススタディ)	P.23
4. プロジェクト業務の標準化 (D課のケーススタディ)	P.29
働き方改革調査研究のまとめ	P.36

## 第2部 組織マネジメント実態調査に関する経年分析と今後の調査仕様に関する検討

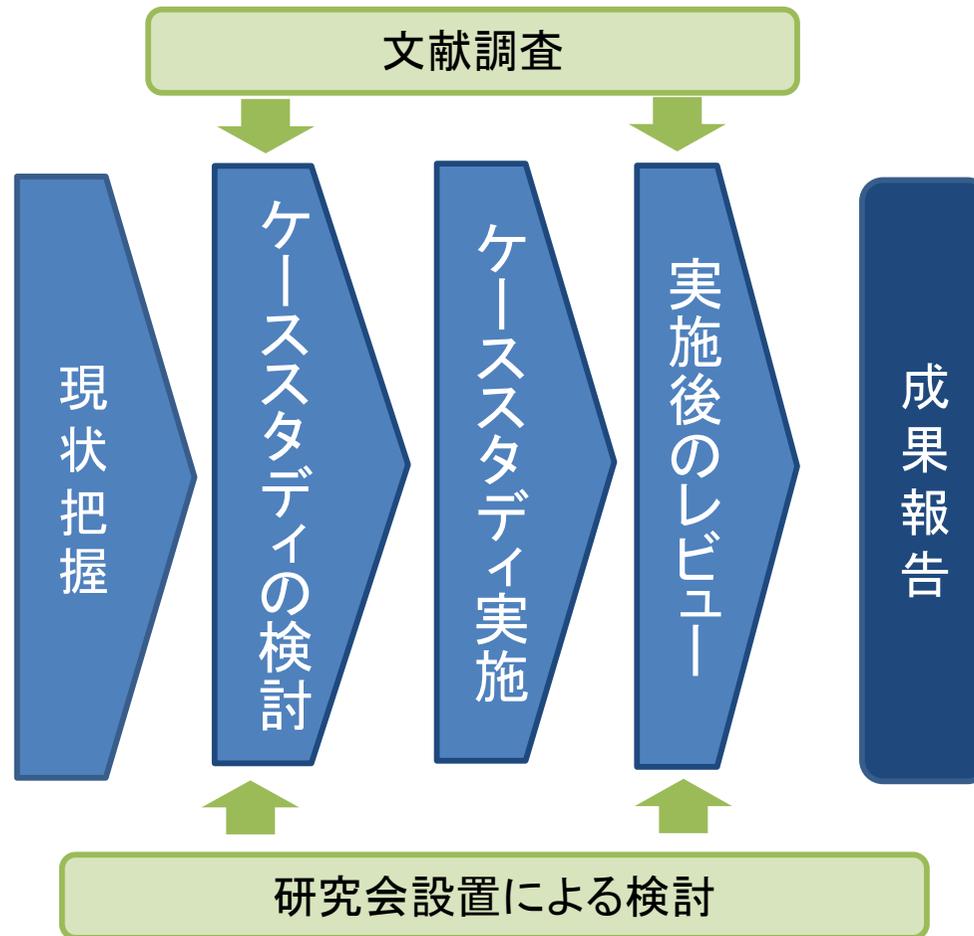
業務の実施内容	P.38
分析Ⅰ. 過去に実施した組織マネジメント実態調査の分析	P.39
分析Ⅱ. 新たな組織マネジメント実施調査に関する検討	P.47
分析Ⅲ. 2021年度の組織マネジメント実態調査結果の集計分析	P.51
組織マネジメント実態調査分析結果からの考察	P.64

# **第1部**

## **働き方改革に関する調査研究**

# 働き方改革に関する調査研究の進め方

働き方改革に関する調査研究では、本調査研究に参加表明した課室の課題に対して現状を把握し、解決に向けたケーススタディを実施した。



# 取組テーマの選定

業務効率化と働き方改革の推進を実践するため、チームアップ・チャレンジを契機としてテーマアップされた中から、4つの課室がテーマを選定した。

取組テーマ	参加課室	取組テーマ選定の背景
テレワークの推進	A課	● 個人作業で完結できる多い仕事のため、テレワークでも生産性が維持できている一方で、新入メンバーにとっては、対面の機会が少ないままテレワークが続き、ちょっとした相談がしづらいという問題が生じていた。
	B課	● コミュニケーション推進施策を独自に実施している一方で、緊急事態宣言下でも業務効率を維持するために登庁が多くなり、結果的にテレワーク率が低めに留まっていた。今後は、テレワークを中心とした効率的な働き方を目指していきたい。
会議の効率化	C課	● 会議の運営よりも、会議の準備や実施後の議事展開等で個々の能力の差があり、スキルの平準化が課題であった。また、異動時の引継ぎのために、会議に関する資料を蓄積する必要性を感じていた。
プロジェクト業務の標準化	D課	● 省内でも有数の所管法令数・審議数を保持する本課室は、手続き漏れによるやり直しの発生や、引継ぎ資料の不足による業務の滞りに関して問題を抱えていた。

# **1. テレワークの推進**

## **A課のケーススタディ**

# テレワークの推進の取組方針

現状調査実施後、結果を研究会（2021年10月29日実施）にて現状調査の結果を報告し、専門家からのアドバイスを受けて、テレワーク推進のステップを以下のように整理した。

STEP3

## 登庁とテレワークを効果的に使い分けて生産性を向上させる

その日の仕事の予定に合わせて、登庁とテレワークのどちらが効率的・効果的に行えるか、自律的に使い分けられるようになる。

STEP2

## テレワーク時におけるコミュニケーションの活性化

テレワーク中でも、予定されたオンライン会議や打ち合わせのほかに、オフィスに居るときと同じ感覚でちょっとした相談や雑談ができる工夫や環境を整える。

STEP1

## 課室内メンバーの信頼関係の醸成

お互いが視認できない相手とテレワークで働く前提として、お互いのことをよく知り、気軽に話ができる信頼関係が醸成された職場の心理的安全性が不可欠。

各課室の現状が、このステップにあてはめた場合にどの段階に当てはまっているのか、さらにステップを進めるための具体的な施策の実施内容と方法について、課室長との打合せを行ったうえでケーススタディに進んだ。

# A課のケーススタディの実施方針

- 現状調査結果を踏まえて室長と協議を実施した結果、新しく室に入ったメンバーが数名いる中でテレワークが続いたため、**メンバー間の横のつながりが弱く、新入メンバーとしてはテレワーク時にちょっとした質問や相談がやりづらいことがあると**がわかった。
- そこで、テレワーク推進の取組方針の中で、**STEP 1 と 2 を実現するための施策案**を実施することとした。

## STEP 2

### テレワーク時におけるコミュニケーションの活性化

<ケーススタディで実施した施策 2>

室全体のSkypeグループチャット（閲覧・発言）を活用し、コミュニケーションを図る。



## STEP 1

### 課室内メンバーの信頼関係の醸成

<ケーススタディで実施した施策 1>

隔週月曜日にオフライン・オンラインで雑談時間を設ける。

## 施策の進め方

### STEP1

#### 課室内メンバーの信頼関係の醸成

お互いが視認できない相手とテレワークで働く前提として、お互いのことをよく知り、気軽に話ができる信頼関係が醸成された職場の心理的安全性が不可欠。

#### 目的

- オフライン・オンラインでのインフォーマルコミュニケーションを通して、テレワークの前提となるチーム内の信頼感の醸成を進める。

#### 概要

- 2021年11月29日～2022年1月24日の約2か月間に、毎週月曜日の全体会議を隔週でオフラインで開催してテーマを決めた雑談の時間を組み込み、さらにオンライン開催時に会議前後での雑談の時間を設けることでインフォーマルコミュニケーションを促進した。

	オフライン (対面)	オンライン
実施頻度	2週間に1回	2週間に1回 (オフラインでない回)
場所	会議室	オンライン (teams) 上
時間	会議の最初に15分間 (調整可)	会議前後の5分～10分程度 (調整可)
進め方	<ul style="list-style-type: none"><li>ファシリテーターがテーマ (右記参照) を宣言し、最初に話者を指名する</li><li>指名された人は1分間話し、その後、他の人から質問やコメントを受ける</li><li>話し終わったら、話した人が次に話す人を指名する</li></ul>	

## 施策の実施状況

- 施策の進め方に従って、A課で実施した内容について以下の通り整理した。

オフライン（対面）での雑談		オンラインでの雑談	
実施日時	雑談のテーマと実施の様子	実施日時	雑談のテーマと実施の様子
11月29日 12月13日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 室内会議前に実施。</li> <li>・ 最初の2回については、学びたいこと、やりたいこと、興味があること等をテーマに挙げ、数名から発言があった。</li> </ul>	12月6日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 室内会議後に実施。</li> <li>・ 年度末早めに地元に戻ることをテーマに話をしてもらった。</li> <li>・ 自由に発言してほしいと投げかけても発言が出なかったため、室長が氏名をした人が話すという形になった。</li> </ul>
12月27日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 室内会議前に実施。</li> <li>・ 年末の過ごし方、お正月は何をするか、お雑煮の種類等から好きなテーマをピックアップし、ファシリテーターが室員に発言を促した。</li> </ul>	12月20日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 室内会議後に実施。</li> <li>・ 室員に「〇〇派？××派？」というテーマを投げかけ、口頭ではなくコメントスレッドに回答を書き込んでもらったところ、メンバーから積極的に発言が出るようになった。</li> </ul>
1月17日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 室内会議前に実施。</li> <li>・ 週末の過ごし方をテーマに、複数名から発言があった。</li> <li>・ また当日から稼働がスタートした新基盤システムで起きている不具合の内容についての会話を交わした。</li> </ul>	1月11日 1月24日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 室内会議後に実施。</li> <li>・ 年末年始の過ごし方をテーマにして雑談タイムを設けたところ、3名から発言があり、お雑煮や地元の話、スキーに行った話等が出てきた。</li> </ul>

## 施策の進め方

### STEP 2

#### テレワーク時におけるコミュニケーションの活性化

テレワーク中でも、オフィスに居るときと同じ感覚で会議や打ち合わせ、ちょっとした相談や雑談ができる工夫や環境を整える。

#### 目的

- オフィスで行われていたチーム内の雑談や仕事上の相談をオンライン上で再現し、テレワーク時のコミュニケーション活性化を図る。
- また他の人が1日にどのような仕事をしているのか、どのようなタイミング相談や報告をしているのかを把握することで仕事の効率化のコツや報告・相談のタイミングを学ぶ機会とする。

#### 概要

- 11月23日（火）～1月11日（火）の2か月間で、ビジネスチャット（今回はSkype）上に課室内のメンバー全員が入ったチャットグループを設け、その中でちょっとした相談、急ぎの連絡、雑談、情報共有を行った。

進め方	① Skype上にグループチャットを作成し、課室のメンバー全員を追加する。
	① ①で作成したグループチャットを毎日決まった時間に立ち上げる
補足	<ul style="list-style-type: none"><li>• メンバーそれぞれが抱えている課題や相談事等を書き込む。またはニュース記事の共有や、気軽な雑談等も行う。</li><li>• 実施後にやりにくい等の意見がある場合は、適宜メンバーと相談しながら運用方法等を調整する。</li></ul>

## 施策の実施状況

施策の進め方に従って、A課で実施した内容について以下の通り整理した。

### 室全体のグループチャット上でのコミュニケーション

実施日時：11月23日（火）～1月24日（火）の2か月間で毎日（年末年始の休暇時を除く）

室員の参加度合い	<ul style="list-style-type: none"><li>• 全体の中で話しづらさを感じ、期間中1回しか発言しない人もいれば、期間中毎日のようにためらいなく発言する人がいて、人によって差があった。</li><li>• 発言する人に偏りがあるが、1人1回以上は発言がある状態であった。</li></ul>
コミュニケーション内容	<ul style="list-style-type: none"><li>• チャット上での書き込みの内容は課室全体への連絡事項と情報共有が主で、具体的には期間中に実施していたアンケートの回収状況や室内会議の連絡等であった。</li><li>• 全体への連絡事項については、室長から1日に1回入れるようにしていた。</li><li>• 当初想定していた個人へのちょっとした相談や雑談についてはあまり活発に行われなかった。</li></ul>
運用上の課題	<ul style="list-style-type: none"><li>• スカイプ上にはメンション機能がないため、最初に名前を書いて発言した。</li><li>• また4時間会話がないう状態が続くと勝手に閉じてしまう仕様のため、その度にチャットを開き直していた（1/17にスカイプからTeamsに移行したことで、現在はその問題は解消された）。</li></ul>
運用方法の調整	<ul style="list-style-type: none"><li>• 全体での発言があまり活発化しない状況を踏まえ、普段一緒に仕事をしている班の中で個別にチャットを立ち上げることを提案。</li><li>• しかし、すでに以前から班ごとにスカイプチャットを立ち上げていて、業務の種類によっては別班のメンバーが混在したチャットが立ち上がることもあるとのことだったので、定例的に立ち上げるグループチャットは室内全体向けのみで進めた。</li></ul>

# ケーススタディ実施結果（実施施策について）

ケーススタディ終了後に、A課に対して、実施した施策の効果に関するアンケートとインタビューを実施した。

ポジティブなコメントを青、ネガティブなコメントを赤で表示

## STEP1：課室内メンバーの信頼関係の醸成

オンライン・オフラインコミュニケーション施策については、入省したばかり、もしくは最近民間から出向してきたメンバーからはポジティブな意見が見られた一方で、それ以外のメンバーからはネガティブな意見もあった。コメントは以下の通りである。

- ・「雑談の時間を設けたことでコミュニケーションの機会を増やすことができたと思う」
- ・「チャットで気軽に相談しやすくなった」
- ・「インフォーマルなコミュニケーションが増えると、顔が見えていない相手（テレワーク中）にも、質問等で連絡するハードル下がるため、疑問が発生した際に質問しやすくなったと感じる」
- ・「特に変化はない。インフォーマルコミュニケーションをフォーマルに導入しても、結果としてフォーマルな会議と同じだと思うので、導入方法等も工夫が必要だと思う」

## STEP2：テレワーク時におけるコミュニケーションの活性化

室全体のグループチャット上でのコミュニケーション施策については、全体に発信することに抵抗感がある職員もいたためコミュニケーションはあまり促進されなかった。またツール（Skype）の機能不足も発言の不活性につながった要因の一つである可能性がある。コメントは以下の通りである。

- ・「全体的場で話しづらさを感じ、期間中1回しか発言しない人もいれば、期間中毎日のようにためらいなく発言する人がいる等、発言する人に偏りがあった」
- ・「スカイプは4時間会話がない状態が続くと勝手に閉じてしまう仕様のため、その度にチャットを開き直すという手間が発生していた。なるべく開き直すことをしていたが、仕事の都合でできない場合もあった」

### 〈ケーススタディ全体へのご意見〉

- ・「普段は黙々と仕事をし、コミュニケーションは少ないと思うので取組はよかったと思う」という前向きな意見と、「課題に対するソリューション提案が表面的であったように思う」というネガティブな意見の両方が出てきた。

# A課のケーススタディ結果のまとめと今後の課題

実施施策	施策実施評価	結果	今後の課題
<p><b>STEP1</b> 課室内メンバーの信頼関係の醸成に向けたインフォマーシャルコミュニケーションの促進</p>	△	<p>(対象：新人や民間からの出向者等)メンバーを良く知らない状態でテレワークに突入してしまい、信頼関係の構築に課題を感じていた新入社員や民間からの出向者に対する施策としては有効であり、仕事上での相談のしやすさにつながることが分かった。</p> <p>(対象：元から職場にいる職員)一方で、課室に前から所属しており、信頼関係の構築にそこまで課題を感じていなかったメンバーに対する効果については、限定的であった。</p>	<p><b>全省展開の検討</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>入省したばかりの新人や異動者、民間からの出向者等、信頼関係の構築に課題を感じていた方に対する雑談機会の創出のための施策については、全省展開を検討する。</li> <li>上記の全省展開は、期初等馴染んでいない職員がいる時期の一定期間の施策とすることで、元から職場にいる職員の参加を促す。その際、室全体への貢献という位置づけで参加してもらう等の配慮が必要である。</li> </ul>
<p><b>STEP2</b> チャットを活用したテレワーク時におけるコミュニケーションの活性化</p>	△	<p>活用度が低く、個人への連絡や相談についてはあまり行われなかった。全体で発言することに抵抗がある人もいたため、メンバー間でも発言量に差がある結果となった。</p>	<p><b>検証と再評価の実施</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>以下の検証（運用・ツールの見直し）を行った後に、再評価を実施する。</li> <li>検証の内容としては、チャットの単位を室全体ではなく従来から実施している班単位に変更し、活性化のための施策を実施する。またSkypeの使いづらさを指摘する声も多くあったので、昨年11月から導入されたTeamsを活用したコミュニケーション施策を行うことで活性化を図る。</li> </ul>

## **2. テレワークの推進**

### **B課のケーススタディ**

# ケーススタディの実施方針

- 課室長との協議により、B課では、STEP 1 とSTEP2はすでに出来ているという判断から、STEP 3 を実現するための施策案を実施することになった。
- 施策の実施にあたり、まずはメンバーが現状テレワーク時と登庁時にそれぞれどのような仕事をどのように遂行しているのかを把握し、その結果から、B課が遂行している業務について、業務の生産性の観点から登庁するか、テレワークかの判断目安(案) を作ってみることにした。

## STEP3

### 登庁とテレワークを効果的に使い分けて生産性を向上させる

#### <ケーススタディの進め方>

- ①セルフフォトサーベイによる、テレワークと登庁での1日の時間の過ごし方の記録を行う。
- ②セルフフォトサーベイシートを持ち寄り、その内容について発表し共有する。
- ③ ①②から得た気付きをもとに、登庁しないと難しい業務をできるだけテレワークで効率的・効果的に実施できるようにするための施策を検討する。

# 施策の進め方（セルフフォトサーベイの実施）

「出勤とテレワークをより効果的に使い分けて生産性を向上させる」の実現に向けて、まず出勤/テレワーク時の業務実態を把握するために、セルフフォトサーベイを実施した。

## セルフフォトサーベイとは

- ・調査対象となった職員が、カメラとメモにより自身の活動内容、関連する人や道具、情報等の観察記録を行う。職員自身が行うことで自らの働き方を客観的に振り返る機会とする。また共同ワークセッションの実施により、相互理解を深める。
- ・始業時から終業時の間で、活動する場所、相手、目的、内容、使用する道具や文書等に变化があったタイミングで写真を撮影。日記のようにメモも記録。



## ● 目的

出勤とテレワークを組み合わせたハイブリッドワークの実現に向けて、一律の数値目標だけではなく課室の業務内容や特徴に合わせた働き方の指針が必要である。そこで「セルフフォトサーベイ」の実施を通して出勤時とテレワーク時の仕事の進め方を可視化し、それぞれの利点や改善点等を洗い出すことで、組織にとって有益な働き方の検討を行う。

## ● 実施手順

### 1. セルフフォトサーベイシートを作成

2021年12月6日（月）～12月17日（金）までの2週間の中で、各自がテレワーク日と登庁日を1日ずつ選択し作成

### 2. 共有ワークショップを実施

各自が作成したセルフフォトサーベイシートを持ち寄り、その内容について発表し合うワークショップを、2021年12月20日、12月23日の2日間でメンバーを2回に分けて実施。

## テレワークと登庁でそれぞれ実施していた業務

テレワーク時と登庁時で実施していた業務はほとんど同じであったが、登庁しないとできなかったことは、**実物を確認しなければいけない業務（サイズ計測）と資料の持ち込み、ハイブリッド会議の準備**の三つであった。

### 朝夕メール

#### 室員との雑談や仕事の相談

SlackやUniposで室員と気軽に雑談  
Skypeチャットでの室内の仕事の相談

#### 室・グループ内との打ち合わせ (teams/Skype)

毎週の定例会議、レイアウトに関する打ち合わせ、  
1on1ミーティング等  
〇〇企画委員会で10人くらいと打ち合わせ (Skype)

#### 他課室との打ち合わせ (teams)

XX室、YY課等と打ち合わせ、  
XX室からの報告会議への参加

#### 省外との打ち合わせ (teams IP電話)

XX省担当者やYY庁とIP電話で会話

#### 他課室とやりとり (メールやSkype)

XX室、YY室、ZZ班等とメールやスカイプで連絡

#### 情報収集・整理

セキュリティ監査に向けた状況整理、各新聞社のHPチェック

#### 資料の作成・確認

調達仕様書作成業務、廃棄品リストの作成、会議資料の準備、予算書案  
の確認、会議の録画資料の作成

#### 動画視聴、セミナー視聴、e-learning受講等

研修動画視聴、BBL視聴、セミナー視聴、elearning受講

#### 国会対応

メールや電話、Word等で対応

### テレワーク

### 朝夕メール

#### 室員との雑談や仕事の相談

研修運営に関する相談 (会議スペース)  
お昼休み中に隣の人と雑談(自席)

Slackでの雑談

#### 室・グループ内との打ち合わせ

毎週の定例会議 (teams)  
〇〇検討会のハイブリッド会議 (teams自席)

#### 他課室との打ち合わせ

XX室との人事面談 (会議室)  
業務効率改善についてハイブリッド会議開催 (資料室)  
部議のハイブリッド会議、連絡事項の共有 (teams自席)

#### 省外との打ち合わせ

事業者との会議 (会議室でハイブリッド)  
★ハイブリッド会議の準備  
委託先と打ち合わせ (teams自席)

#### 他課室とのやり取り (メール、Skype、対面)

★他課室への契約関連資料の持ち込み

#### 情報収集・整理

★レイアウト検討に伴うサイズ計測  
資料の作成・確認

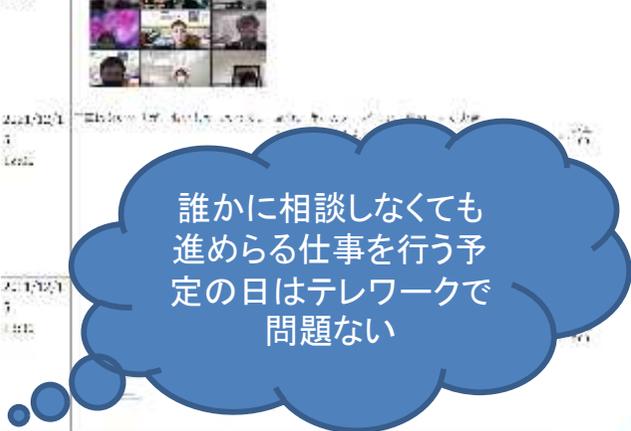
#### 研修の受講、自学習

#### 国会対応

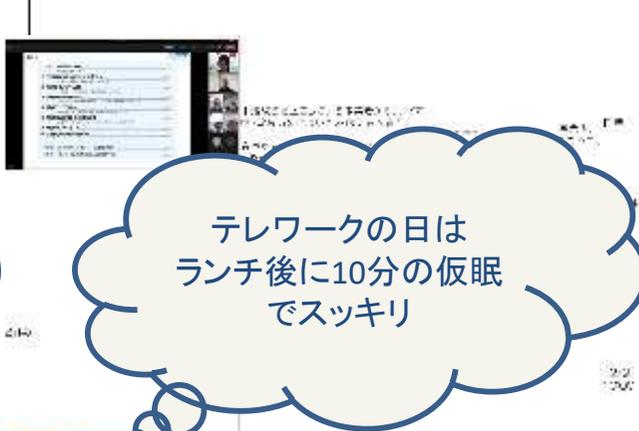
### 登庁

## 共有ワークショップの実施結果

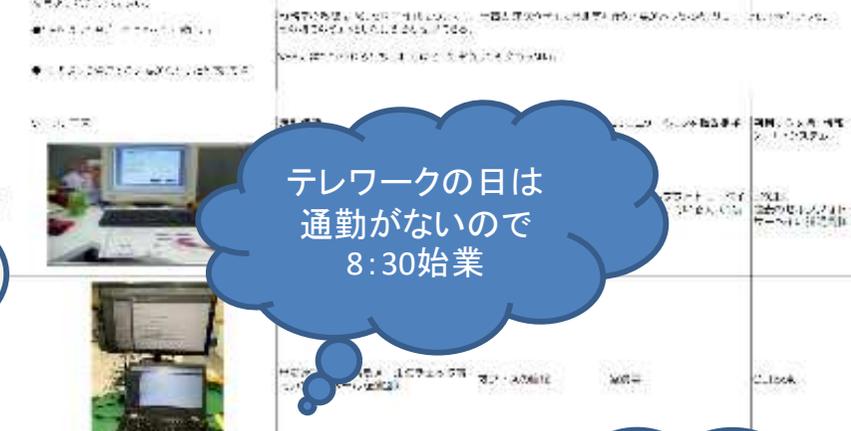
- サーベイを実施後、メンバー間で共有し、テレワークに向いている業務と登庁時に向いている業務について意見交換を行うワークショップを実施した。



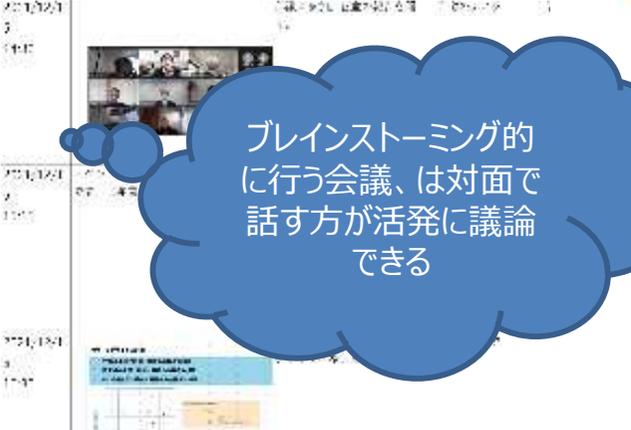
誰かに相談しなくても  
進めらる仕事を行う予定  
の日はテレワークで  
問題ない



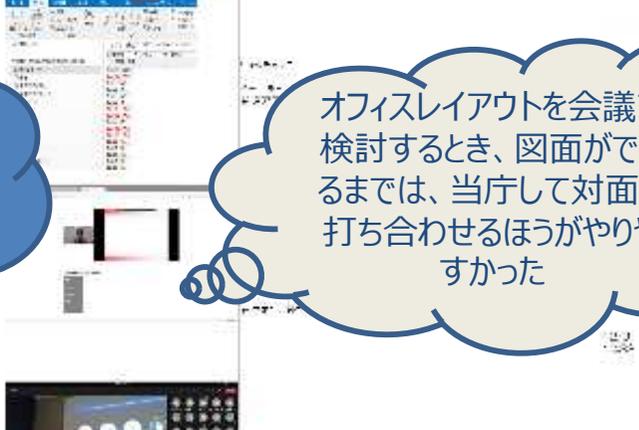
テレワークの日は  
ランチ後に10分の仮眠  
でスッキリ



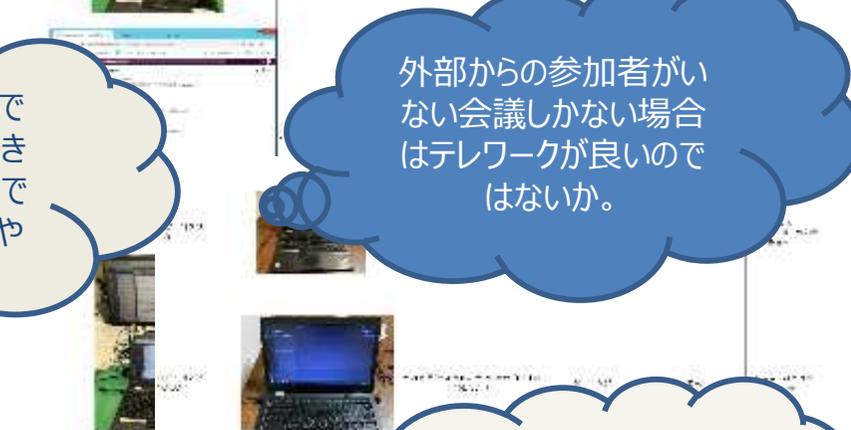
テレワークの日は  
通勤がないので  
8:30始業



ブレインストーミング的  
に行う会議、は対面で  
話す方が活発に議論  
できる



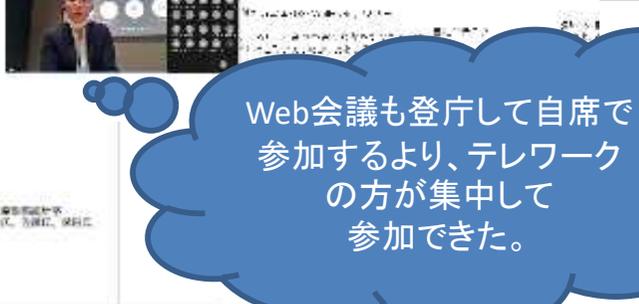
オフィスレイアウトを会議で  
検討するとき、図面ができ  
るまでは、当庁して対面で  
打ち合わせるほうがやりや  
すかった



外部からの参加者がい  
ない会議しかない場合  
はテレワークが良いので  
はないか。



登庁時には屋上  
の喫煙所で一緒  
になった人と  
雑談タイム



Web会議も登庁して自席で  
参加するより、テレワーク  
の方が集中して  
参加できた。



テレワークの日はラ  
ンチで自炊するのも  
気分転換に  
なります。

## テレワークで上手くできていること・できていないことの整理（現状）

サーベイ結果をもとに、現在B課のメンバーがテレワークで上手くできていることと、上手くできていないことを以下に整理した。

- **個人作業や集中が必要な作業**
  - ・資料の作成方針や、作業内容が固まっいて、集中して取り組みたいとき
  - ・外部のセミナー受講や、E-Learningの受講
- **報告・連絡が主体の会議や、出来上がった資料を共有しながら行う会議**
  - ・室内、部局内の定例会議（報告・連絡が主体）
  - ・出来上がった資料を共有しながら、説明したり意見交換する会議
  - ・情報収集を目的として、参加する会議
- **室員同士で連携しながら行う業務**
  - ・Skypeやメールを活用し、室内での軽微な相談や業務の割り当て等を行う
  - ・SlackやUNIPOS上で、室員同士のコミュニケーション
- **自宅の執務環境により、非効率になってしまう業務**
  - ・同時に複数の資料を参照しながら進めなければならぬ仕事
  - ・その他、登庁したほうが設備や環境的にしやすい業務
- **国会対応**
  - ・登庁している人と電話やメールでやりとりをしながら対応
  - ・他省庁から職場にかかってくる電話を転送してもらう
- **ハイブリッド会議への参加**
  - ・アイデア出しや、方針決めにあたってディスカッションが主軸となり、相手の反応を見ながら積極的に発言すべき内容のハイブリッド会議にオンラインで参加
  - ・作成前や途中の企画段階の資料等について、内容を協議する打合せ（資料への書き込みや板書をしながら議論）
- **入省したばかりのメンバーへのOJT**
  - ・新人や民間からの出向者、中途採用者等、新しく組織に加わった人へのOJT

これらの業務は、  
テレワークで上手  
く実施できている

これらの業務は、  
テレワークだとやり  
づらさを感じている

# 今後のさらなるテレワークの推進に向けた施策案

今後のテレワークを中心とした効率的な働き方の実現に向けて、研究会で有識者の方に頂いた意見を踏まえ、施策案を検討した。

テレワークでうまくできていない業務	うまくできていない状況	テレワークでうまく実施するための施策案
<b>自宅の執務環境により、非効率になる業務</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自宅にディスプレイがなく、エクセルでの作業や複数の資料を見ながらの作業がやりづらかった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自宅の環境を整えるための設備投資支援を行う。</li> </ul>
<b>国会対応</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員と連携したスピーディーな対応ができなかった。</li> <li>また他省庁から電話対応は、転送等がうまくできないことがある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国会対応の生産性を向上させるため、サテライトオフィスの活用等、国会に近いところにテレワーク（リモートワーク）環境を作る。</li> <li>省外へのIP電話番号の周知徹底。</li> </ul>
<b>ハイブリッド会議への参加</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>積極的な発言が求められるアイデア出しのハイブリッド会議にテレワークで参加すると、会議室で行われている討論等の呼吸・息遣いが分かりにくく、会話にも割って入ることが難しかった。</li> </ul>	<p>特別な場合を除き、会議は全員がオンラインで参加するルールとする。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>アイデア出しの会議等は、jamboard等のツールを活用する。</li> </ul> <p>ハイブリッドで開催時には、下記のような施策を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>会議室に集合した人も1人1台のPCから入るルールとする。（会議室でも各自がPC操作を行い、スピーカーのみ共有とする）</li> <li>オンライン参加者が発言しやすくするために、ファシリテーターはディスカッションの最初にオンライン参加者を指名したり、オンライン参加者は可能な限りマイクとビデオをオンにして参加する。</li> <li>会議の時間を午前か午後に固めて、どちらかはテレワークでできるように工夫する。</li> </ul>
<b>入省したばかりのメンバーへのOJT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1年目の方に教えるときに、Skype上だとカメラ越しなので相手が理解しているかわからないため。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>入省したばかりのメンバー（新人や民間からの出向者、中途採用者等）は業務に慣れるまでの一定期間は、登庁とする。</li> <li>上記の施策を行う場合、OJTを行うために既存のメンバーが交代で登庁することを職場のルールとする。</li> </ul>

## B課のケーススタディ結果のまとめと今後の課題

実施施策	評価の観点	評価	結果	今後の課題
<p><b>STEP3</b> 現状の働き方は可視化し、登庁とテレワークを効果的に使い分けて、生産性向上を図るための施策を立案する。</p>	<p><b>現状の働き方が可視化されたか</b></p> <p><b>生産性の向上に役立つ施策が立案できたか</b></p>	<p>○</p> <p>△</p>	<p>セルフフォトサーベイから得られた現在の働き方の課題から、登庁することで効率が下がっている業務を明らかにした。そこから、テレワーク推進に向けた改善施策を検討した。</p> <p>今回のケーススタディでは、上記の検討に留まり、検討結果を検証するまでには至らなかった。</p>	<p><b>改善施策の優先順位付けと実行</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>来年度以降、テレワーク推進に向けた施策案を実施する。その際、課室ですぐに始められることから取り組む。</li> </ul> <p><b>テレワーク推進に向けた全省的な取組</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>設備投資支援等、課室単独での実施が難しいものに関しては、改善に向けて全省的な推進が求められる。</li> </ul> <p><b>省内への手法の展開</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>施策の実施と効果測定が終了後に、効果があった施策については他課室への展開を検討する。</li> <li>また今回の手法を活用し、登庁時とテレワーク時の業務の棚卸を行い、効率を下げる要因となっている業務を明らかにした上で改善施策の検討・実施を行うまでのプロセスを横展開する。</li> </ul>

# 3. 会議の効率化

## C課のケーススタディ

# 課題の整理（C課）

会議の効率化に関してC課へアンケート及びインタビューを行い、その結果から既存の取り組みや現状の課題を下記のように整理した。

## 室内会議で行っている工夫

月曜日に週の業務と中長期の案件の共有の説明をする定例会を実施。  
(30分)

火～金曜日は管理職に対して相談したい案件がある場合は相談できる場  
(15分程度) が設定されている。

## 自分に関係があるか不明なまま会議に参加している

X班、Y班の両方に絡みそうな内容の場合、多くのメンバーの予定を確保する。

(管理職を除き) 必須参加の会議は明確には決まっているわけではない。

出れば勉強になるが、大勢で参加すると非効率な時もある。後から考えると出なくてもよかったかなという会議がある。他には情報収集の機会が少ない。

## 会議の記録や資料が室内で共有されていない

議事録は重要な事項のみ記載する。課室内・班内で出ていない人がいた場合に、論点だけ絞って共有する。

議事録を共有するのは大きい会議やヒアリング等に限られている。室内の会議は議事録をとったりはしていない。

会議のメモは話を聞きながらみんながそれぞれにとっている。個人のメモを共有することはない。

## 調査結果のまとめと施策案検討方針

- 管理職への相談の場を定期的に設ける等の工夫を行っており、室内会議に対する改善期待度は低い。
- 外部へのヒアリングのための会議への参加及び関連情報が組織的に管理できていないという課題がある。  
上記を踏まえ、外部や他省庁との会議効率化に関する施策検討を実施していく。

# ケーススタディの実施方針

管理職との議論を経て、C課で会議の効率化を推進するための施策を以下のように整理した。

## 施策 1

### 会議開催案内に含める情報をルール化する

必須参加者、任意参加者、資料の格納場所、会議の開催理由等、会議開催案内時に含める情報をルール化することで、より適切な会議参加判断につなげる。(アウトLOOKの会議案内に何を入れるかを定める等。)

## 施策 2

### 会議メモを共有する

頻繁に異動があるため、会議に後から参加するとき等に議事録が整理されていることで引継ぎの効率が上がる。会議メモの構造的な保存の仕方を決める。(日時、参加者、決定事項、全ての会議で書く項目、会議のタイプ毎の項目等。)

Microsoft365環境の省内導入が2022年1月に予定されていたため、その環境を活用して上記2つの施策を実現することとし、具体的な実施内容と方法について課室との打合せを行ったうえでケーススタディに進んだ。

# C課で実施したケーススタディ（1/2）

## 施策 1

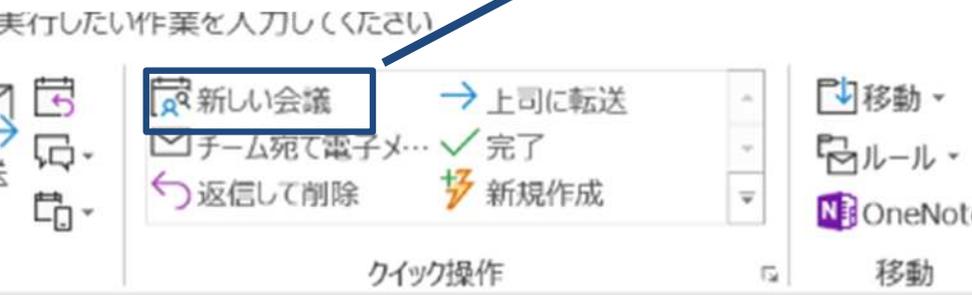
### 会議開催案内に含める情報をルール化する

必須参加者、任意参加者、資料の格納場所、会議の開催理由等、会議開催案内時に含める情報をルール化することで、より適切な会議参加判断につなげる。（アウトLOOKの会議案内に何を入れるかを定める等。）

- 会議開催案内に含める項目を、案内の送信時に自動的に含めることで、室内での会議開催案内の定型項目の活用を推進する。
- 具体的には、MS Outlookのクイック操作機能を活用することで実現する。

### クイック操作のUI

（Outlookアプリのツールバーより）



各位、  
以下の通り会議を開催いたします。  
会議の名称：  
会議の目的：  
会議のゴール：  
アジェンダ：  
必須参加者：  
任意参加者：

クイック操作の『新しい会議』をクリックすることで、会議開催案内の画面が起動し、左記の定型項目が自動的に挿入される。

# C課で実施したケーススタディ (2/2)

## 施策 2

### 会議メモを共有する

頻繁に異動があるため、会議に後から参加するとき等に議事録が整理されていることで引継ぎの効率上がる。会議メモの構造的な保存の仕方を決める。(日時、参加者、決定事項、全ての会議で書く項目、会議のタイプ毎の項目等。)

- 会議メモの構成要素をテンプレートとして準備し、それを利用して作成した会議メモを室内で全員が参照できる場所に蓄積する。
- 具体的には、OneNoteのテンプレート機能を用いて会議メモの構造を実現し、OneNoteのページとしてOneDrive上に蓄積することで実現した。

Outlookの会議開催案内とリンクした場合、先頭部分にOutlookの会議情報が挿入される

20220112-第14回定例会  
2021年12月10日 21:18

日時  
場所  
参加者  
議題  
決定事項  
実施事項/宿題  
担当者  
期限  
その他連絡事項  
次回会議予定  
議論の内容

OneNote上に新規に作成したテンプレート

会議体別にセクションを作成する。

会議の各回でノートを作成し蓄積する。

実施事項/宿題	担当者	期限
1.		
2.		
3.		

- OneNoteの同一セクション(ここでは〇〇政策部会)で新規に作成されるページは同一のテンプレートで作成される。(アプリまたはOutlook利用)
- 書記がOneNoteで本テンプレートを用いて会議メモを作成する。
- 会議メモはOneNoteのファイルとして共有されているため、Teams会議での画面共有を行わなくても他のメンバーは作成中の内容を参照できる。

# C課のケーススタディ結果のまとめと今後の課題

実施施策	評価の観点	評価	結果	今後の課題
<p><b>施策1</b> 会議開催案内に含める情報をルール化する</p> <p>● <b>実施内容</b> Outlookのクイック操作機能を活用して、室内での会議開催案内メール送信時に定型の会議情報を含める。</p>	<p>ルールで規定された情報を含む会議案内メールの送信数</p>	<p>△</p>	<p>Outlookのクイック操作を用いた会議案内は送信されなかった。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MS Outlookのクイック操作そのものが、Outlookのアプリケーションを立ち上げなければ利用できず、さらに利用するには個々に設定が必要となるため、利用のハードルが高かった。より簡易に利用できる運用方法を検討して展開する必要がある。</li> </ul>
<p><b>施策2</b> 定型化した会議メモを作成し、蓄積・共有する</p> <p>● <b>実施内容</b> OneNoteのテンプレート機能を用いて、会議メモの構成要素をテンプレートとして用意し、OneNoteのページとして会議メモを作成しOneDrive上に蓄積・共有する</p>	<p>会議メモの作成・蓄積数</p>	<p>○  △</p>	<p>(X班) テンプレートを活用して会議メモが20件弱作成・蓄積された。会議メモに事前にアジェンダ等を記載して、会議を進めながらメモを作成することで、会議の効率が高まり、時間短縮につながったという声があった。</p> <p>(Y班) 会議メモは作成されなかった。Teamsがまだ業務で活用されておらず、Teamsを前提とした施策の実施に至らなかった。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Microsoft365のツールの浸透度の組織による差が施策の実施状況の差につながった。浸透のためにはトップダウンでのルール化、外部セミナーの活用、成功体験の蓄積等が普及に向けた施策が有効。(研究会より)</li> <li>OneDrive上のOneNoteへ蓄積したメモの保存期間が1年に留まるため、引継ぎのためにどのような形で保存するか、本当に必要な情報は何か、運用方法の検討が必要である。</li> <li>上記課題がクリアされ、組織への浸透が進むことで、会議メモの作成を通して、会議や業務引継ぎの効率化につながる。</li> </ul>

# 4. プロジェクト業務の標準化

## D課のケーススタディ

# D課の課題の整理

課室と担当者へのヒアリングを実施し、プロジェクト業務に関する現状の課題を以下のように整理した。

## 業務知識の属人化が進行

定型的な業務なので3・4回経験すれば覚えてしまい、慣れてしまった後はマニュアルが必要がなくなる

地方局で経験がある人が配属されるため、マニュアルがなくてもできる業務も多い

業務の種類が多く、前任者からの引継ぎが十分に行われていない

## マニュアルの整備が不十分

定型業務が多いが、ほとんどマニュアルが整備されていない

会計課で公開されている契約手続きに関するマニュアルはどこを参照すればいいのかかわからない

一部の業務で作成された業務マニュアルは詳細に記述されているが、図が全くない等、使いやすさに課題がある

## 業務効率・品質低下の懸念

立会検査等での質問に、どのように対応すればいいのかかわからない

マニュアルが整備されないと、ロジミスが発生するリスクが生じる

数年に1回しかないような業務は、前任者も経験が無く、さらに過去の担当者を探すしかない

## 調査結果まとめと施策検討方針

一部マニュアル化が進んでいる例を除き、ほとんどの業務でマニュアルが整備されていないか、実施内容が箇条書きのメモレベルで存在するだけの現状となっている。そのため、個人の経験・知見に依存して業務が行われるケースが多くなっている。結果として、短期間で人の入れ替わりにより個人の知見・経験が不足する状況が発生し、業務の効率や品質の低下につながるリスクが生じている。業務マニュアルの整備は求められているものの、業務に追われている現状では、多岐にわたる業務について完成度の高いマニュアルを早期に整備することは困難であると考えられる。

上記の状況を踏まえ、**簡易なマニュアル作成方法を試行し、定型化することで、マニュアルの整備を促進**することを施策検討方針とする。

# ケーススタディの実施方針

本活動は、簡易マニュアル作成方法を確立し、そこから業務全体へ展開して継続的にマニュアルの質を高めることで、業務品質を高めることをねらいとする。

## 今回の取組み

Phase 1. 多忙な職員が作成可能な、簡易マニュアル作成方法を確立する

Phase 2. 幅広い業務で簡易マニュアルを整備する

Phase 3. 簡易マニュアルに知識や情報を蓄積し、マニュアルを充実させる

最初から完成度の高いマニュアルを作成するのではなく、なるべく負荷をかけずに簡易なマニュアルを作成する方法を、実際のマニュアル作成を通して確立する。

適用業務の幅を広げてより多くの業務で簡易マニュアルを整備する。様々な業務で利用できるような方法の改善を行う。

業務実施時に得られるノウハウや情報をマニュアル内にメモとして蓄積し、内容を進化させる方法を構築する。

# Phase 1. 簡易マニュアル作成方法の確立のステップ

下記のステップによる実際のマニュアルの作成の試行を通して、簡易マニュアル作成方法として整理する。

## Step 1. 対象業務・担当者を決定する

これから実施する業務、または過去に実施した業務について、各班で1業務・1名を選定する。

## Step 2. 業務記録シートを作成する(業務担当者)

### パターン1. その業務を行いながら随時記録する

メリット: 情報の抜け漏れが少なくなることが期待できる。複雑な業務にも対応しやすい。

デメリット: 記録のための時間がその都度必要になる。直近で実施する業務に限定される。

### パターン2. 実施した業務を想起して記載する

メリット: まとまった時間があれば実施できる。直近で実施できない業務にも対応できる。

デメリット: 記憶に依存するため、情報の抜け漏れが生じやすい。

## Step 3. インタビューを実施し(FBJ\*から業務担当者へ)、マニュアルを作成する(FBJ)

業務記録シートの内容を確認し、抜け漏れを無くすために、業務担当者へのインタビューを実施する。その結果を受けて業務記録シートを補完・修正し、簡易マニュアルを作成する。

## Step 4. 簡易マニュアル作成方法として整理する(FBJ)

活動を通して得られた知見を用いて簡易マニュアル作成方法として整理する。業務記録シートの項目や記録方法の改善、さらに、今後の他業務の展開等について考察する。

# 業務記録方法について

記録用のフォームとして、Excelファイルで業務記録シートを用意した。業務記録シートでは多面的な情報の記録を促すために、入力欄を下記のように構造化した。

## 利用した業務記録シート(Excelファイル)

ファイル ホーム 挿入 ページレイアウト 数式 データ 校閲 表示 ヘルプ Power Pivot 検索 共有 コメント									
B4									
A	B	C	D	E	F	G	H	I	
1	業務記録シート		業務名：		所属・記録者：		記録開始日：		
2	#	日付	業務ステップ名	実施内容	利用する文書・情報・ツール・システム	コミュニケーションを行う相手	所要時間(分)	スクリーンショット(必要に応じて追加)	注意事項・ノウハウ等
3	例	11/24	業務実施記録の入力フォームを作成する。	セルフフォトサーベイのフォームを参考に、業務ステップの名称、利用する情報、コミュニケーションの相手等、マニュアル化のポイントとなる情報を記載する欄を作る。	EXCEL 過去のセルフフォトサーベイの説明資料	過去のセルフフォトサーベイの資料を持っている人(1G石間さん)	60	 (後で拡大して参照できるようにする)	各ステップの注意点やノウハウを記載してもらおう。横スクロールしなくていいようになるべくノートPCの横幅に収まるようにする。画像はWindows+shift+sで矩形を切り取り、Windows+vで呼び出して貼り付け、縮小する。
4	1		業務ステップ名	実施内容	利用する文書・情報・ツール・システム	コミュニケーションを行う相手	所要時間	スクリーンショット	注意事項・ノウハウ等

最終的なマニュアルの形式は上記フォームと同じ形式を基本とする。そのことで、WordやPowerPoint等の別フォーマットに整形しなおす作業が不要となり、改訂作業も容易になる。さらに、メモを残す列を用意することで利用時に発生するノウハウ等を追記しやすいという利点がある。(別途業務フローの図や用語集、改訂記録等をすぐにできる範囲で追加する)

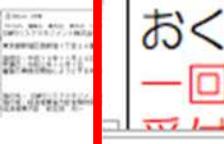
# 業務記録シートの実例

業務担当者に業務記録シートを作成してもらい、インタビューで内容を確認・補完した。

## 作成例

文書やシステム画面等のスクリーンショットを貼付け(拡大して参照する)

赤字はインタビュー後の追記・修正部分

業務記録シート		業務名：〇〇機関の登録・更新手続き			記録開始日：令和4年1月2			
№	日付	業務ステップ名	実施内容 (開始時のトリガーを含む)	利用する文書・情報・ツール・システム	コミュニケーション を行う相手	所要時間	スクリーンショット (必要に応じて追記)	注意事項・ノウハウ等
1		申請書を受け取る	〇〇機関の登録・希望を希望する事業者から申請を受け取る。申請書・添付資料はスキャンして保存。	スキャナー、〇ドライブ	対象となる〇〇機関	15		〇〇機関の審査には使用前の審査と定期的に行う審査の2つがある。審査の区分が、使用前なのか定期的なのか、その両方なのか、確認する。その後提出される業務規程に〇〇・××などを記載してもらう。 〇ドライブは担当ごとにフォルダがあり、その中で登録作業ごとに新規フォルダをつくり、その中にスキャンした資料を格納していく。
2		申請書を文書システムに保存	文書管理システムに受付文書として登録。	一元的な文書管理システム		30		申請書を受け取ったらなくさないうちに登録する。
3					〇〇機関 D班員	30		とにかく同じ文章を何度も書くので、メモ帳に事業者の住所、代表者名、更新期限、登録日、前回の立入検査日などをまとめたメモをまず作っておく。 一回の受付について一回しか 受付文書が作成できない

本業務では20のステップで記述(19ステップにインタビューで1ステップを追加)

インタビュー前に業務記録シートを元にフロー図を作成し、別シートに記載

実務的なノウハウを記載

一回の受付について一回しか

# D課のケーススタディ結果のまとめと今後の課題

実施施策	評価の観点	評価	結果	今後の課題
<p>業務を行いながら作成できる簡易マニュアルの作成方法を構築する。</p> <p>● <b>実施内容</b> 業務の進め方を業務記録シートに記録し、インタビューにより修正・補完することで、簡易マニュアルを作成する。 試行を通して得られた知見から簡易マニュアル作成手法を構築。</p>	簡易マニュアルが作成される	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>〇〇機関の登録更新業務、システム保守請負契約業務の2件について簡易マニュアルを作成した。</li> </ul>	<p><b>業務記録シートの改善</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>『所要時間』は作業時間とリードタイムをどう記載するか</li> <li>条件分岐や並行作業の記述方法</li> <li>関連資料格納場所の記入欄を追加する等</li> </ul> <p><b>自組織でインタビューを実施するための手法の整理</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>インタビュアーの人選（対象業務に詳しくない人にする等）</li> <li>質問のポイント（各作業の目的、情報の入手元、用語の意味等）</li> <li>インタビュー結果の記録方法等</li> </ul> <p><b>本手法が有効な課室への展開</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>省内で執行業務が多い課室が主な候補として考えられる。</li> </ul>
	業務のミスを防ぐことに役立つ	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>『注意事項・ノウハウ等』の欄に各業務ステップで陥りやすいミスを防ぐための情報が記載されている。</li> <li>スクリーンショットが記載されていることで、業務の内容を直観的に理解できる。</li> <li>インタビューを通して記載漏れのプロセス等の補完ができる。</li> </ul>	
	業務効率を高めることに役立つ	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>これから同じ業務を行う人の業務の効率を高められるとの業務担当者からの評価が得られた。（これまでは数行の箇条書きからなるメモしかなかった）</li> </ul>	

# 第1部 働き方改革調査研究（ケーススタディ実施結果）のまとめ

取組テーマ	参加課室	ケーススタディ実施結果	全省展開に向けて
テレワークの推進	A課	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 対面・オンラインでの雑談の場づくりは、新しく入ってきたメンバーには効果があるが、以前から室に所属している人にとっての効果は限定的であることが分かった。</li> <li>● Skypeを活用したテレワーク時のコミュニケーション施策は、全体の場で発言することに抵抗を感じた人も多く、発言の活性度が高まらなかったため、運用方法等の見直しが必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● テレワークを有効活用した柔軟な働き方を進めていくことは生産性向上の観点、また職員のワークライフバランスを確保するために益々重要となるが、テレワークの前提は離れて働くメンバーとの信頼関係の上に成り立つものである。</li> <li>● 異動が頻繁にあり、また他省庁や民間からの出向も多い経産省において、新メンバーとの信頼関係を築くためには、一定期間対面の機会を増やす等、職場での工夫が必要と考える。</li> </ul>
	B課	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 登庁したほうが効率的にできる仕事を、テレワークでもうまく実施するための施策案を有識者の意見を聞きながら検討した。</li> <li>● 施策案の中で、ハイブリッド会議への参加方法といった職場内で実施できるところから試行していくことが望ましい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 研究会の有識者から「テレワークは生産性向上の手段ではなく、職員が豊かな生活を送るための手段にすること」というアドバイスがあった。例えば、テレワークの日は通勤時間を働く時間に充てるのではなく、自身や家族のために使い、テレワークを通して職員個人の働き方の意識改革を進めることも重要である。</li> </ul>
会議の効率化	C課	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Outlookのクイック操作を用いた会議案内は、ツールの運用に課題があり実施されなかった。来年度以降、より簡易な運用方法の検討が必要。</li> <li>● OneNoteのテンプレート機能を活用し20件弱の会議メモが作成・共有され、会議の効率化、時間短縮効果が得られた。来年度以降はトップダウンでのルール化、ツール利用の教育、メモの保存期間に係る運用方法の検討が必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新しいITツールの活用スキル向上を全省で進めながら、今回の会議メモ作成のような業務改善手法の事例をつくり展開することで、DXによる働き方改革を加速できることが期待できる。</li> </ul>
プロジェクト業務の標準化	D課	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 担当者が簡易にマニュアルを整備する手法を考案し、実際にマニュアルの作成を通してその効果を確認した。今後も簡易マニュアルの作成を継続的に行い、ノウハウを蓄積することで手法を確立し、他課室への展開を検討することが望ましい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各課室において現状の業務を棚卸し、マニュアル化に適した業務を抽出する。</li> <li>● それらの業務に対してマニュアル化を進めることで、業務の効率や品質を高められることが期待できる。とくに異動の多い職場での引継ぎや民間への業務委託の検討においても有効である。</li> </ul>

## **第2部**

**組織マネジメント実態調査に関する経年分析  
と今後の調査仕様に関する検討**

# 業務の実施内容

本業務では、以下3つの項目で分析と検討を行った。

## 分析Ⅰ

### 過去に実施した組織マネジメント実態調査の分析

過去5年分（2016年から2020年）のデータをつなぎ合わせ、近年の課題になっている「継続勤務意向」満足度の低下と、取組で進めている「業務の効率化」に着目した分析を行った。

## 分析Ⅱ

### 新たな組織マネジメント実施調査に関する検討

現状の組織マネジメント実態調査の調査項目について、調査設計の見直しを行い、2021年度の調査仕様案を策定した。

## 分析Ⅲ

### 2021年度の組織マネジメント実態調査結果の集計・分析

2021年度の組織マネジメント実態調査で得られた結果を基に、新たに加えた項目や、省における取組事項の成果等様々な観点から分析を行った。

# 分析 I

過去に実施した組織マネジメント実態調査  
の分析

# 調査分析Ⅰ：過去5年間の組織マネジメント実態調査の分析

## 1. 「継続勤務意向」に関する調査・分析

### 目的

「継続勤務意向」の満足度は、2018年に大幅に下がったあと低迷が続いている状況であり、他の項目との関連や年代による特性を分析することで、「継続勤務意向」を回復させる施策の検討材料とする。

### 分析の視点

- 「継続勤務意向」と相関関係のある項目の分析
- 相関が高い項目の年代別の経年変化
- 民間調査データとの比較
- 相関が高い項目に関する、組織別の比較

# 調査分析Ⅰ：過去5年間の組織マネジメント実態調査の分析

## 1. 「継続勤務意向」に関する調査・分析 からわかったこと

分析の視点	わかったこと
「継続勤務意向」と関連の高い項目の抽出	<ul style="list-style-type: none"><li>● 「継続勤務意向」と同じ組織総合項目を除くと、最も関連の項目が、仕事総合項目の「仕事のやりがい」であった。</li><li>● 「仕事のやりがい」に影響を与えている項目を抽出するため、総合項目を除いた一般項目で「仕事のやりがい」との相関関係を抽出したところ、仕事項目の「貢献実感」との相関が最も高いことがわかった。</li><li>● 項目間の相関関係より、「貢献実感」が「仕事のやりがい」を高め、「仕事のやりがい」が高まると「継続勤務意向」も向上するという仮説が成り立つ可能性がある。</li></ul>
20代～30代の「継続勤務意向」経年変化	<ul style="list-style-type: none"><li>● 20代だけで経年変化をみると、2016年時点から満足度の低下を続けている。</li><li>● 30代は、20代よりも下がり具合は緩やかではあるが、2017年から4年間満足度の低下が続いている。</li></ul>
20代の「貢献実感」民間比較	<ul style="list-style-type: none"><li>● 研究開発職サンプルの多い民間調査結果と、営業職サンプルの多い民間調査結果のデータと比較してみた。（一般的に、民間においては直接的な顧客接点の多い営業職は、研究開発職よりも貢献実感が高い傾向がある。）2016年度の本省20代の職員には営業職の多い民間サンプルの「貢献実感」の値に近かったが、2020年度の本省20代の職員では、研究開発職の多い民間サンプルの値に近い結果となっていることがわかった。</li></ul>
組織の特徴による「貢献実感」の違い	<ul style="list-style-type: none"><li>● 省全体では、「継続勤務意向」と同様に「貢献実感」も5年前から満足度が低下を続けているが、組織別には、上がり下がりを繰り返している。</li><li>● 男性はどの組織・年代でも「貢献実感」と「仕事のやりがい」の満足度は連動しているが、女性は、40代以降になると連動性がない組織もある</li><li>● バックオフィスでは、5年前からの「貢献実感」の下落幅が大きい「仕事のやりがい」の下落方は、他の組織と比較してやや緩やかに感じる。</li></ul>

# 調査分析Ⅰ：過去5年間の組織マネジメント実態調査の分析

## 2. 「省全体の業務の効率化」に関する調査・分析

### 目的

省として、平成29年から継続して取組を続けている、業務改善を行うことによる生産性の向上施策について、「省全体の業務の効率化」項目に着目し、現状の成果状況を確認する。



### 分析の視点

- 「省全体の業務の効率化」と相関関係のある項目の分析
- 相関の高い職場項目による組織別の進捗状況
- 業務効率化の進捗が進んでいる（関連項目の満足度が高い）組織と、進んでいない組織（関連項目の満足度が低い）組織とのGAP分析

# 調査分析Ⅰ：過去5年間の組織マネジメント実態調査の分析

## 2. 「省全体の業務の効率化」に関する調査・分析 からわかったこと

分析の視点	わかったこと
最も相関の高い「意思決定のスピード感」における本省での状況	<ul style="list-style-type: none"><li>● 直近2年（2019年と2020年）の本省データで高い相関係数（0.6以上）となり、「意思決定のスピード感」のある組織のほうが、「仕事のやり方の効率性」も向上する傾向があると考えらる。</li></ul>
相関の高い4つの職場項目による組織別の状況	<ul style="list-style-type: none"><li>● 「仕事のやり方の効率性」と比較的相関ある（0.4以上）の職場項目は「職場の方針共有度」「業務の取捨選択」「職場の情報インフラ活用度」「職場の業務分担」の4つであった。</li><li>● 4つの職場項目から、仕事の効率性の状況が悪い可能性のある組織の洗い出しを行った結果、外局組織の業務効率化の進捗がやや遅れている可能性がある。</li></ul>
「業務の効率化」と相関の高い職場項目間での相関関係	<ul style="list-style-type: none"><li>● 仕事の効率性の状況が悪い組織について、5年間の経年を比較してみるとは「業務の取捨選択」が進んでいない。</li><li>● 「職場の取捨選択」と「職場の業務分担」と間には、高い相関関係があり、業務の取捨選択ができている組織ほど業務分担も進みやすいことが示唆された。</li></ul>
業務効率化が進んでいる組織と進んでいない組織との職場総合項目のGAP分析	<ul style="list-style-type: none"><li>● 「職場の取捨選択」と「職場の業務分担」の相関MAPから、上位と下位にある組織を職場総合項目の満足度で比較した。上位の組織では、「適切なマネジメント」「心理的安全性」のスコアが下位の組織と比較して大きく上回っていた。</li><li>● 一方で、「管理職とのコミュニケーション」の満足度には比較的差異が少なく、下位の組織でも満足度は低くなかった。</li></ul>

# 調査分析Ⅰ：過去5年間の組織マネジメント実態調査の分析

## 過去5年間の組織マネジメント実態調査結果の分析のまとめ

以上のような、過去5年間のデータ分析からわかったことや課題を以下にまとめる。

### － 「継続勤務意向」の満足度低下について

- 過去5年間のデータから、「継続勤務意向」と相関が高い項目は「仕事のやりがい」であり、また「仕事のやりがい」との相関が高い項目は「貢献実感」であった。特に「継続勤務意向」が低い20代の離職を増やさないためには、職員が仕事を通して「貢献実感」を得ることができるマネジメントを行うことが必要と思われる。
- 民間企業においては、直接的な顧客接点の多い営業職は、研究開発職よりも貢献実感が高い傾向がある。5年前の本省20代の職員には営業職の多い民間サンプルの「貢献実感」の値に近かったが、2020年度の本省20代の職員では、研究開発職の多い民間サンプルの値に近いことがわかり、省内での若い世代の仕事内容に変化が生じているか、或は、同じ内容の仕事に対する意味の捉え方に変化が生じている可能性がある。

### 「省全体の仕事のやり方の効率性」に関する状況

- 「意思決定のスピード感」の満足度が高い組織ほど、「省全体の仕事のやり方の効率性」も向上する傾向があった。意思決定が遅れることによって、その後の仕事のスケジュールに大きく影響し、職員の負担が増してしまうと考えられる。
- 「省全体の仕事のやり方の効率性」との相関が高い職場項目のうち、「職場の取捨選択」と「職場の業務分担」との間には、高い相関関係があることがわかった。業務の取捨選択を行うためには、現状業務の棚卸しを行う必要がある。まずは現状業務の棚卸から行うことで、役割分担も明確になり、効率性を高められる可能性がある。
- 「業務の取捨選択」や「業務分担」が適切に行われている組織では「適切なマネジメント」の満足度が向上し、「心理的安全性」も担保されることもわかった。一方「管理職と部下とのコミュニケーション」が良好であっても、仕事の効率性には繋がらないと考えられる。

# 分析Ⅱ

新たな組織マネジメント実施調査に関する  
検討

# 調査分析Ⅱ：新たな組織マネジメント実態調査に関する検討 見直しの背景

組織マネジメント実態調査（職員満足度調査）は、平成15年度に職員の仕事や職場に対する考え方を捉える機会としてスタートし、平成24年度以降、毎年調査を継続されてきた職員満足度調査である。この過程において、「仕事」「職場」「組織」の3つのカテゴリー分類は踏襲してきたが、目下の課題に応じ、調査項目や内容を少しずつカスタマイズされてきた。

具体的な課題は下記のような課題があった。

1. 「組織」「職場」に関する設問と比較して「仕事」に関する項目の設問がやや少ない、また、「総合指標項目」の数もカテゴリーによって異なっている、といった設問数のバランスの悪さが見受けられた。
2. 「組織」と「職場」では重複感のある質問がある。
3. 「職場」項目の中に、一部「仕事」項目として捉えた方がよいものが含まれている可能性や、具体的な業務のやり方を問う粒度が細かい設問が多い。
4. 属性項目には、過去の分析で使用されていない項目がある。
  - ・ 職種（事務官、技官）
  - ・ 配偶者の勤務状況
5. 質問文が長くて理解しづらい、または質問の意図が不鮮明な項目がある。

# 調査分析Ⅱ：新たな組織マネジメント実態調査に関する検討 調査項目見直しのポイント

2020年度の質問項目について、下記のポイントを中心に見直し検討を行った。

## 既存質問の見直し

- 回答者がどのような観点からの質問なのか戸惑うものはないか
- 質問の重複はないか
- 質問の粒度に違和感のあるものはないか（大所高所的な内容を問う「総合項目」／個々の具体的な内容を問う「一般項目」）
- 質問を統合・分割した方がよいものはないか
- 民間企業等が使用している質問例を確認した上で、質問を変更すべきものはないか。

## 新規質問の検討

- METIトランスフォーメーションや大臣官房の取組み等の観点、および今後の企画立案等を踏まえ、新設すべき質問はないか

## 集計・分析の観点からの見直し

- より知りたい情報にアクセスできるような集計・分析が可能になるよう、質問の表現を変更すべきものはないか

## 他省庁の事例等を踏まえた見直し

- 他省庁の事例等を踏まえ、新たに新設すべき質問や、内容を変更すべき質問はないか。

# 調査分析Ⅱ：新たな組織マネジメント実態調査に関する検討 見直し結果

設問の構造や、設問内容について見直した結果のサマリーは以下のとおりである。

## 基本属性

- 「官職名」（事務官、技官、その他）を廃止
- 「事務の種類」（総括、事業・制度、調査・統計、管理（会計・文書・庶務）等）を新設
- 「健康経営」（主観的健康観・プレゼンティズム）を新設
- 「性別」を 男性・女性・その他・回答しないの4択に変更

## 組織

- 「組織への共感」を新設
- 「幹部の方針共有度」と「幹部の意思決定」を「幹部の方針共有・意思決定」として1つに統合
- 一部質問を対象に、総合項目と一般項目の入替えを実施

## 職場

- 「チーム力・結束力」を新設
- 「評価者からの評価」は、仕事に対する評価であるため、仕事カテゴリーに移動
- 一部質問を対象に、質問内容を修正（質問の本質は変更していない）
- 一部質問を対象に、総合項目と一般項目の入替えを実施

## 仕事

- 「キャリアパス」は、他の総合項目と比べて粒度が異なるため一般項目に移動
- 「スキルアップ」の質問内容をキャリアパスと絡めた内容に修正
- 「現場感・手触り感」は、質問の意図を具体的にするため、質問内容を一部修正
- その他、一部質問を対象に、質問表現を修正

# 分析Ⅲ

2021年度の組織マネジメント実態調査結果  
の集計・分析

# 調査分析Ⅲ：2021年度の組織マネジメント実態調査結果の集計・分析

## 1. 「継続勤務意向」に関する若年層（本省）の分析

過去5年間のデータで分析を行った「継続勤務意向」の満足度は、2021年度の結果において、本省では過去最低の値となった。そのため、今年度見直しを行った調査項目でどのような項目との関連があるか、満足度が低い若年層に着目した分析を行った。

### 目的

若年層（25歳未満～30代）における「継続勤務意向」の状況を分析し、今後の施策検討の材料とする。

### 分析の視点

- 20代～30代の男女別、年代別（5年刻み）
- 過去5年間の分析で「継続勤務意向」相関の高かった「仕事のやりがい」や「貢献実感」との関連

# 調査分析Ⅲ：2021年度の組織マネジメント実態調査結果の集計・分析

## 1. 「継続勤務意向」に関する若年層（本省）の分析

分析の視点	わかったこと
若年層の男女別「継続勤務意向」の状況	<ul style="list-style-type: none"><li>● 女性は30代になるとともに、「継続勤務意向」も上昇しているが、男性は35歳を過ぎないと「継続勤務意向」も上がっていない。つまり、女性は30歳まで、男性は35歳までが離職か継続勤務かのターニングポイントとなっていることが想定される。</li></ul>
若年層の「仕事のやりがい」について	<ul style="list-style-type: none"><li>● 本省全体で「仕事のやりがい」との相関のある項目では「スキルアップ」や「キャリアパス」に次いで「貢献実感」の順で相関関係が強かった。この3つの項目を若年層に絞って傾向をみると、「仕事のやりがい」に最も連動した満足度の動きがあるのは、男女ともに「貢献実感」であることがわかった。</li></ul>
20代（本省）の「仕事のやりがい」×「継続勤務意向」	<ul style="list-style-type: none"><li>● 本省20代で「仕事のやりがいがある」（あてはまる、ややあてはまる）と、「仕事のやりがいがない」（あまりあてはまらない、あてはまらない）の回答者について、「継続勤務意向がある」（あてはまる、ややあてはまる）と回答した割合を比べると、「仕事のやりがいがある」職員は「仕事のやりがいがない」職員の割合と比較して、35.1%の（プラス）差があった。</li><li>● 「仕事のやりがいがない」と回答した職員は、半数以上が「継続勤務意向がない」状況となっており、若手職員の「継続勤務意向」には、「仕事のやりがい」が大きく影響していることがわかった。</li></ul>

# 調査分析Ⅲ：2021年度の組織マネジメント実態調査結果の集計・分析

## 2. 事務の種類別の分析

今年度の調査で、基本属性項目として追加した「事務の種類」を活用して分析を行った。

### 目的

現在、業務として行っている事務の種類によって、満足度の傾向にどのような違いがあるのかを把握する。

### 分析の視点

- 8つの事務の種類を3つに分類し、総合指標項目の傾向を確認。  
【総括・調整】…比較的他律的になりがちな事務  
【事業/調整/国際/検査等】…比較的自律的に行える事務  
【管理】…バックオフィス
- 「仕事のやりがい」の満足度が低い、20代に着目して仕事満足度の状況を分析

# 調査分析Ⅲ：2021年度の組織マネジメント実態調査結果の集計・分析

## 2. 事務の種類別の分析

分析の視点	わかったこと
総合指標項目の傾向	<ul style="list-style-type: none"><li>● 【管理】は「継続勤務意向」が飛びぬけて高く、他の2つの事務との差が大きい。逆に「組織ミッションへの共感」「チーム力・結束力」は他の2つと比較して低い状態である。</li><li>● 【総括・調整】は「組織ミッションへの共感」「チーム力・結束力」が比較的高い。省全体の動きが見えやすい立場でもあり、他者との調整・連携といった業務が多いことが反映されているのではないかと。</li><li>● 【事業/調整/国際/検査等】は、「仕事を通じた成長」の満足度が他と比較して高いが、「適切なマネジメント」が最も低く、自律的に行える事務ではあるが、マネジメントの関与がもう少し必要とされているのではないかと。</li><li>● 全ての事務において「仕事のやりがい」の満足度は低いと、【事業/調整/国際/検査等】は他の事務よりも少し高めであった。</li></ul>
20代に着目した仕事満足度の状況	<ul style="list-style-type: none"><li>● 20代に絞ってみると【総括・調整】【管理】は、【事業/調整/国際/検査等】といった比較的自律的な事務よりも、男女ともに仕事のモチベーションが低い状況であるといえる。</li><li>● どの事務においても、20代の仕事総合項目の満足度平均が低い傾向があるが、その中で、「調査・統計20代女性」は他の事務に比べて満足度が高い。</li></ul>

# 調査分析Ⅲ：2021年度の組織マネジメント実態調査結果の集計・分析

## 3. 育児・介護の負担感のある職員に関する分析

働き方改革が推進されている中で、育児・介護の負担感のある職員の満足度に着目した分析を行った

### 目的

育児・介護の負担感の有る職員と、無い職員とで、どのような項目に差異があるのかGAPをみることで、現状の課題を見つける。



### 分析の視点

- 育児・介護の負担感の有る職員の年齢分布に関する5年前（2016年）とのデータ比較
- 育児・介護負担が無い職員との満足度GAPを、育児・介護負担の有る職員の考える「重要性」の視点を入れて分析

# 調査分析Ⅲ：2021年度の組織マネジメント実態調査結果の集計・分析

## 3. 育児・介護の負担感のある職員に関する分析

分析の視点	わかったこと
育児・介護負担感のある職員について、男女別に年齢分布を5年前と比較	<ul style="list-style-type: none"><li>● 5年前との比較で差が比較的大きいのは、男性40代の育児負担と、女性の35歳以上の育児負担である。男女ともに、30代後半から育児負担のある職員の割合が、5年前と比較して着実に増加している傾向がある。</li><li>● 女性の比較的若い世代（35歳-39歳）で介護負担のある職員が5年前と比べて増えているため、育児と重なって、「両方あり」も5年前と比較すると若干増えている。</li><li>● 介護負担に関しては、男女ともに45歳以上から介護負担感のある職員が増える傾向は5年前と変わらず、また育児負担と同様に、男性よりも女性の割合のほうが多い。</li></ul>
育児・介護負担が無い職員との満足度GAP	<ul style="list-style-type: none"><li>● 育児負担感のある職員は男女ともに、何れの負担感もない職員と比較してプラスGAPのある項目が多く、マイナスのGAPがある項目は少なかった。関連する制度やその運用が職場にも定着していると考えられる。</li><li>● 介護負担感のある職員については、何れの負担感もない職員と比較したときにマイナスのGAPがある項目が男女ともに多くあり、介護に対する職場での理解や配慮が、育児に対する配慮と比較して不足している可能性がある。</li><li>● 年代別、性別に分けてみると、男女でプラスとマイナスで異なる傾向のある項目もいくつかあった。特に「ワークライフバランス」では男性はマイナスGAPの年代が多いことに比べて、女性はプラスGAPになっている年代が多く、男性よりもバランスが上手くとれていることが伺える。</li></ul>

# 調査分析Ⅲ：2021年度の組織マネジメント実態調査結果の集計・分析

## 4. 2021年度の取組に関する成果状況

2021年の省としての取組方針に掲げる内容と関連する組織マネジメント実態調査項目を用いて、取組の成果を測った。具体的には、昨年度調査結果よりも0.2pt以上満足度が向上した課室を「向上」、昨年度調査よりも-0.2pt以上満足度が下がった課室を「悪化」、それ以外を「変化なし」として、省全体の577課室を対象に「向上」した課室の割合で成果を測った。

### 目的

省内で取組が行われている「業務効率化・DXの推進」「マネジメント改革」に関する項目について、組織マネジメント実態調査の関連項目による職員の満足度向上の有無で成果を測る

### 分析の視点

- 業務効率化・DXの推進  
「業務の取捨選択」「職場の改善・効率化」「（省全体の）業務効率」「DXの推進」「職場でのコミュニケーション」の5項目
- マネジメント改革  
「適切なマネジメント」「自律性」「職場における人材育成」「スキルアップ」「キャリアパス」の5項目

# 調査分析Ⅲ：2021年度の組織マネジメント実態調査結果の集計・分析

## 4. 2021年度の取組に関する成果状況

分析の視点	わかったこと
業務効率化・DXの推進	<ul style="list-style-type: none"><li>● 「業務効率」では、省全体仕事のやり方や仕組みは40%の課室で満足度が上がり成果がみえてきている。</li><li>● 「DXの推進」「職場でのコミュニケーション」に関しては、約半数の課室で成果が上がっている。特に、コロナ禍の影響もあり、WEB会議やチャットツールを利用した職場内でのコミュニケーションが進み、成果が上がっている。</li><li>● 本省では「DX推進」「職場でのコミュニケーション」といったデジタル化の成果は多くの課室で向上したが、「職場の業務効率化」は向上した課室の割合が低い。</li></ul>
マネジメント改革	<ul style="list-style-type: none"><li>● 「マネジメント改革」については、向上した課室と悪くなった課室が同程度という結果だった。</li><li>● 「スキルアップ」は省全体として満足度が下がったが、課室単位でも多くが悪化してしまった。「職場における人材育成」「キャリアパス」は向上した課室が4割程度みられ、部下の中長期的なキャリア形成支援に成果が見えている。</li><li>● 特許庁に関しては「職場における人材育成」「キャリアパス」の向上した課室の割合が他の組織と比べて低く、部下職員の中長期的なキャリア形成支援が進んでいない可能性がある。</li></ul>

# 2021年度組織マネジメント実態調査分析結果からの考察

## 課題1：若手職員の「継続勤務意向」向上に向けた施策検討

- 若手職員（20代）は、仕事にやりがいがあるほど「継続勤務意向」も高いことがわかった。また、20代～30代は「貢献実感」満足度と「継続勤務意向」満足度の連動傾向も強く、仕事を通して貢献実感が得られることで仕事のやりがいが高まり、「継続勤務意向」の満足度向上にもつながると考えられる。
- 若手職員に仕事を任せるにあたっては、その仕事がチームの目指す目標にどう貢献するのか、省の政策とどのような関係性があるのか等、最終目的を明確に示し、職員自身が具体的な達成感や成長が感じられるよう、マネジメントが必要ではないか。

## 課題2：介護負担感のある職員への職場での配慮

- 省全体として3人に1人が育児・介護の何等かの負担感を持ちながら就業している状況である。その中で、育児負担に関しては職場での理解や制度の運用も定着していることが伺えるが、介護負担に対する職場での理解や配慮が、育児負担に対する配慮と比較して不足している可能性があることがわかった。
- 高齢化社会が進む中で、介護負担を担う職員が増加していくことが予想される。介護負担は、いつから始まるか、いつ終わるか先の予測を立てることが難しく、育児のような、準備期間がない場合が多いといった特徴がある。休職や時短勤務といった制度だけではなく、介護の課題に直面したときに、安心して仕事と介護の両立体制の構築に時間を取れるよう、一定期間の業務分担の見直しや、職場での相互協力の必要性について、マネジメント向けに研修等を行うことも有効ではないか。

**FUJIFILM**  
Value from Innovation