

海外政府の実態等の国際動向も踏まえた 経済産業省の職員の働きがい向上のための マネジメント改革及び目指すべき人材像や キャリアパスの明確化に向けた調査事業

報告書

2023年3月31日



経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

本事業の背景と目的

背景

経済産業省のパフォーマンスを最大化するためには、職員一人ひとりが最大限活躍することが必要。

他方、職員の働きがいと働きやすさの改善については一定の課題があることが確認されている。特に、マネジメント上の課題の克服や、職員が目指すべき人材像やキャリアパスの明確化が不十分という課題について、早急に対応する必要がある。

目的

経済産業省が直面している課題の全体像を整理した上で、民間企業や海外行政機関の事例も参考にしつつ、打ち手の全体像を整理する

また、特に以下の2つの観点については、重点的な深掘を行う

- 働きがい向上のためのマネジメント改革
- 目指すべき人材像やキャリアパスの明確化 (スキルマップ)

報告の内容

1. 人物像やキャリアパスの明確化 (スキルマップの活用)
2. マネジメント改革 (フィードバック/コーチングの活用)
3. マネジメント改革 (タイムパフォーマンスの向上)

報告の内容

1. 人物像やキャリアパスの明確化 (スキルマップの活用)
2. マネジメント改革 (フィードバック/コーチングの活用)
3. マネジメント改革 (タイムパフォーマンスの向上)

民間企業の取組事例と示唆

民間企業の取組事例と、得られる示唆

企業	取組概要	事例から得られる示唆
総合商社 A社	全社員共通のスキル項目一覧をシンプルに整理。社員の社歴ごとに到達すべきレベルが、各スキルで定義されている。管理職で求められるレベルは、リーダーシップ、マネジメント、戦略構想、人材育成の書きぶりが大きく変化する	<ul style="list-style-type: none">• <u>スキルの項目は、全職員共通</u>で定義するが、<u>役職によって必要なレベルが異なる</u>ことを示す• <u>管理職で特に重要なスキルは、リーダーシップ、マネジメント、戦略構想、人材育成が候補</u>• <u>スキルの項目数は増やしすぎないように</u>留意することで、職員が理解して活用できるマップになる
インフラ企業 B社	全社員共通で、スキル項目一覧と、各スキルのLvを5段階で定義。役職ごとに、必要な各スキルのレベルが示されている	<ul style="list-style-type: none">• 非管理職の中でも、<u>役職ごとのスキルのレベルの変化を明示</u>することで、自らの成長のロードマップを描くことが出来る
保険企業 C社	全社共通のスキルマップを作成しているが、部署に応じて、特に重要なスキルを取捨選択している	<ul style="list-style-type: none">• 全職員共通のスキルマップを整理するが、<u>部署や業務内容に応じて重要スキルが異なることを明示</u>することにより、職員は当該業務に必要なスキルを精緻に理解することが出来る
自動車メーカー D社	スキルを定義するのみならず、そのスキルを習得するための方法も提示（OJT/Off-job双方から）	<ul style="list-style-type: none">• 職員のスキル向上につなげるためには、スキルの定義のみならず、<u>スキルを向上させる方法まで職員に提示</u>することが有効。方法は、職員が経験できる業務や、研修で示す

スキル項目は社員の役職に関わらず共通。年次に応じたレベルを3段階で設定

(参考)他社取り組み事例 ① 総合商社

「構想力」「実行力」「倫理観」を共通スキルに設定

- 同社では、全社員共通のスキルとして、「構想力」「実行力」「倫理観」を段階的に開発していくことが期待されている
- これら3つのスキルを更に細分化し、9-11つの行動要件を設けている

【行動要件】(経営実践ステージM1の例)

構想力	洞察力	複数の事業・機能に取り組んできた経験を活かして、知見を有する事業分野におけるビジネスモデルをより高度化できるような現状の課題を見抜く
	先見性	市場・業界の変化を想定し、その変化が顧客や自組織に与える中長期的な影響を敏感に読み取る
	戦略構想力	上位組織の事業戦略や事業ポートフォリオ戦略を踏まえ、自組織の中期戦略を創意工夫し練り上げる
実行力	リーダーシップ	組織が目指す方向性を指示し、仕事上関わりのある周囲の人々の理解を得て、動かす
	人材開発力	部下や同僚の特性を見極め、助言・指導をすることで、育成・動機付けを行う
	組織マネジメント	多様な人材や他のリソースを適切に管理・活用し、組織を円滑に運営する
	組織志向	組織の為に、当事者意識と信念を持って決断を下し、その決断に責任を持つ
	達成意欲	チャレンジングな目標にコミットし、困難を乗り越えて最後までやり遂げ、価値を創造する
倫理観	社会的責任	社会の役に立つ事業価値を創出する気概を持って行動する
	誠実さ	公明正大で品格のある行動を旨とし、謙虚さと誠実さを持って、顧客・パートナー・社員等のあらゆるステークホルダーと信頼関係を構築する
	コンプライアンス意識	コンプライアンスを最優先する姿勢を社内外に体现する

キャリアステージごとに進化する行動要件について

- 以下3段階のキャリアステージごとに、求められる行動要件が進化する
 - 経験年数5-10年「現場のプロの育成ステージ」
 - 経験年数10-20年「経営実践ステージ」
 - 経験年数20年以降「経営人材活用ステージ」

管理職に上がる際に求められるスキル

	現場のプロ育成 経験年数5-10年	経営実践 経験年数10-20年	経営人材活用 経験年数20年以降
構想力	情報収集・見極力	洞察力	洞察力
	課題解決力	先見性	先見性
	問題設定・構想力	戦略構想力	戦略構想力
	人を巻き込み推進する力	リーダーシップ	リーダーシップ
	育成・ノウハウ伝承	人材開発力	人材開発力
実行力		組織マネジメント	組織デザイン
	組織志向	組織志向	組織志向
	達成意欲	達成意欲	達成意欲
	社会的責任	社会的責任	社会的責任
	誠実さ	誠実さ	誠実さ
倫理観	コンプライアンス意識	コンプライアンス意識	コンプライアンス意識
	顧客志向	※「顧客志向」と「専門性」を引き続き活かしつつ、上記の要素を備えることをより求めていく	
	専門性		

スキル項目を企業理念から導出するとともに、人事評価の基準として、スキルマップを活用

(参考)他社取り組み事例① 総合商社 元社員からの聞き取り

- 全社員共通の3つのスキル（構想力、実行力、倫理観）は企業理念である3綱領から導出されている
- 入社段階で、全社員共通の3つのスキルの重要性について、全社員に教育を徹底
 - 人事評価にも適用される旨、周知徹底
- 上司との人事評価面談において、それぞれのスキルをどのように向上させていくかの目標設定について、上司と合意
 - 面談頻度は年2回
 - 後期の面談において、目標の達成度について、上司とすり合わせ
 - 上司はその目標の達成度合いに応じて、部下の人事評価を行う
- 評価方法は、業務特性に応じて、一定の柔軟性を確保
 - それぞれのスキルを平等に配点することが基本
 - 一方で、部署の業務の実情に応じ、点数配分を柔軟に変更し、上司と議論することが可能
 - 例) 新規事業立ち上げを行う業務を主に行う場合は、構想力の配点を多めにする 等
 - ただしいずれかのスキルの配点をゼロにすることは不可

役職(能力等級)ごとに、7つのスキルを目指すべきレベルを5段階で設定

(参考)他社取り組み事例 ②インフラ企業

取組概要

- グループとして社員に求める能力(コンピテンシー)を7つ設けている
- コンピテンシー項目ごとに求めるレベル(Lev1~Lev5)を定めている
- どの昇進の段階のために、どの能力が高める必要があるのか示している



能力等級とコンピテンシー項目のレベル関係

等級	等級の定義	コンピテンシー						
		チャレンジ	目標達成	課題発見・実行	コンプライアンス	知識・知見の習得・発揮	リーダーシップ	関係構築
C7	経営層相当	Lev.5	Lev.5	Lev.5	Lev.5	Lev.5	Lev.5	Lev.5
C6	重要または大組織の長相当	Lev.5	Lev.4	Lev.4	Lev.4	Lev.5	Lev.4	Lev.5
C5	組織長相当	Lev.4	Lev.4	Lev.4	Lev.3	Lev.4	Lev.3	Lev.4
C4	中堅リーダー相当	Lev.3	Lev.3	Lev.3	Lev.2	Lev.3	Lev.2	Lev.3
C3	リーダーおよび中堅プレイヤー相当	Lev.2	Lev.3	Lev.2	Lev.2	Lev.2	Lev.2	Lev.2
C2	プレイヤー相当	Lev.2	Lev.2	Lev.2	Lev.2	Lev.2	Lev.1	Lev.1
C1	新卒スタート	Lev.1	Lev.1	Lev.1	Lev.1	Lev.1	Lev.1	Lev.1

(参考) インフラ企業が定義する 7 つのスキルの詳細

項目	総合定義	中堅リーダー(C4)で求められるレベルの例	
		レベル	等級別評価定義
① チャレンジ	リスクや失敗を恐れず情熱を持って果敢に挑戦し、現状を打破しようと強い意志と当事者意識を持って積極的に取り組む行動	3	難度の高い課題や経験を活かしの領域でも、リスクを見極めて、主体的に新しい方法や取り組みを考案し、挑戦している
② 目標達成	企業理念の実現に向けた目標を設定し、達成に向けて強い責任感と当事者意識を持って取り組む行動	3	企業理念の実現を念頭においた目標を設定し、その達成に向けて道筋を立て、改善のための工夫を継続して行っている
③ 課題発見・実行	経営上・職務遂行上の課題を発見し、課題の因果関係や真の原因(本質)を理解した上で、解決策・改善策を立案して確実に実行すること	3	担当範囲内で、現状と目標を把握し、そのギャップから解決すべき課題を見つけている。課題の因果関係や本質を理解した上で、解決・改善に向けた計画を立て、その計画通りに実行している
④ コンプライアンス	自らの取り組みや仕事が会社に及ぼす影響や効果を理解し、いかなる状況でも誠実にコンプライアンスを実践することで社会に対して負っている責任を果たし、信頼を得る行動	2	自らの取り組みや仕事が社会に及ぼす影響や効果を認識し、コンプライアンスを実践している
⑤ 知識・知見の習得・発揮	知識(専門的な知識や市場・顧客・競合といった業界全体の幅広い情報)やノウハウを習得し、これらを関連付けて仕事に活用すること	3	専門知識のみならず業界全体の幅広い分野で、知識やノウハウを深く習得し、その知識やノウハウを関連づけて自ら工夫して活用している。更に、知識やノウハウを周囲と共有している
⑥ リーダーシップ	チーム・組織の形態にかかわらず、企業理念の実現に向けた目標達成のため、目指すべき方向性を明示し、メンバーを導く行為	2	目標達成のための目指すべき方向性やメンバーの役割・責任を明示し、率先して業務を遂行している
⑦ 関係構築	組織の協働を通じて、大きな仕事の成果を創出するため、社内外でネットワークを広く築き、信頼関係を深くすることで対人関係を構築すること	3	組織での業務遂行において、共通の目標を達成するために、お互いの考えや状況等を尊重し、信頼関係を築くように行動している

全社員共通スキルをベースに、部署ごとの重要スキルを設定

(参考)他社取り組み事例 ③保険企業

取組概要

- グループとして社員に求めるスキル(全社員行動目標)を6カテゴリ（19項目）設けている
- 所属別行動目標は、その現場の業務特性に応じ、特に必要となる項目を部署ごとに、選択している



所属別行動目標一覧

			必要とされやすい組織機能				
			企画	行政	営業	管理	事務
把握	1.情報収集	広く深く情報収集し、価値ある情報を獲得する	○	○	○		
	2.情報編集	情報を組み合わせたりとらえ直したりすることによって、新たな意味を創出する	○		○		
分析	3.問題認識	起こりうる問題の兆候に気づき、取り組むべき課題として認識する				○	○
	4.本質把握	物事の問題や本質を見極める	○			○	
企画・構想	5.将来予測	情報や経験をもとに、将来の環境を予測する	○	○			
	6.ビジョン形成	事業や組織全体の目指すべき姿を描き、実現への道筋を示す	○	○			
	7.リスク認識	戦略展開におけるリスクをあらかじめ感知・分析し、影響範囲を把握する	○	○		○	
課題化・計画化	8.課題形成	ビジョンを実現するため、何に取り組むべきか明確にする		○	○		
	9.計画策定	課題解決のための適切な実行計画を策定し、必要な体制を整える	○	○	○	○	○

保険企業が定めるスキル

所属別行動目標の項目・定義一覧

把握	1.情報収集	広く深く情報収集し、価値ある情報を獲得する	判断・ 決断	10.意思決定	戦略を展開するうえで、タイムリーに効果的な意思決定をする
	2.情報編集	情報を組み合わせたりとらえ直したりすることによって、新たな意味を創出する		11.柔軟な対応	戦略展開のプロセスを的確にとらえ、状況変化にも柔軟に対応しながら推進していく
分析	3.問題認識	起こりうる問題の兆候に気づき、取り組むべき課題として認識する		12.調整・統合	戦略展開をするうえで発生する、組織・ステイクホルダー間の対立・葛藤・矛盾を、高次の目的に沿って解消する
	4.本質把握	物事の問題や本質を見極める	意思疎通	13.表現	自分の意志や考えを、簡潔かつ論理的に他者へ伝えていく力
企画・ 構想	5.将来予測	情報や経験をもとに、将来の環境を予測する		14.折衝・交渉	立場の違う相手と柔軟に掛け合い、合意を得ていく力
	6.ビジョン形成	事業や組織全体の目指すべき姿を描き、実現への道筋を示す	影響	15.リーダーシップ	自分の考えで他者を惹きつけ、集団を一定の方向に動かす力
	7.リスク認識	戦略展開におけるリスクをあらかじめ感知・分析し、影響範囲を把握する		16.成長支援	他者の発言や態度を受け止めながら、本質を理解し、他者を信頼して働きかけ、その成長を支援していく力
課題化・ 計画化	8.課題形成	ビジョンを実現するため、何に取り組むべきか明確にする		17.組織活性化	自由に意見交換のできる場作りをし、集団の相乗効果を高める舵取りをする力
	9.計画策定	課題解決のための適切な実行計画を策定し、必要な体制を整える	人間的 成熟	18.プロフェッショナル	いかなる環境下でも自己を律し、周囲へプラスの影響力を発揮していく力
				19.相互学習	他者と自分との可能性を信じ、対等な関係 ¹⁾ で学び合っていく力

スキルを伸ばすための具体的な行動イメージ・機会等を記した”ガイドブック”を作成 (参考)他社取り組み事例 ④ 自動車メーカー

”共通能力開発ガイドブック”について

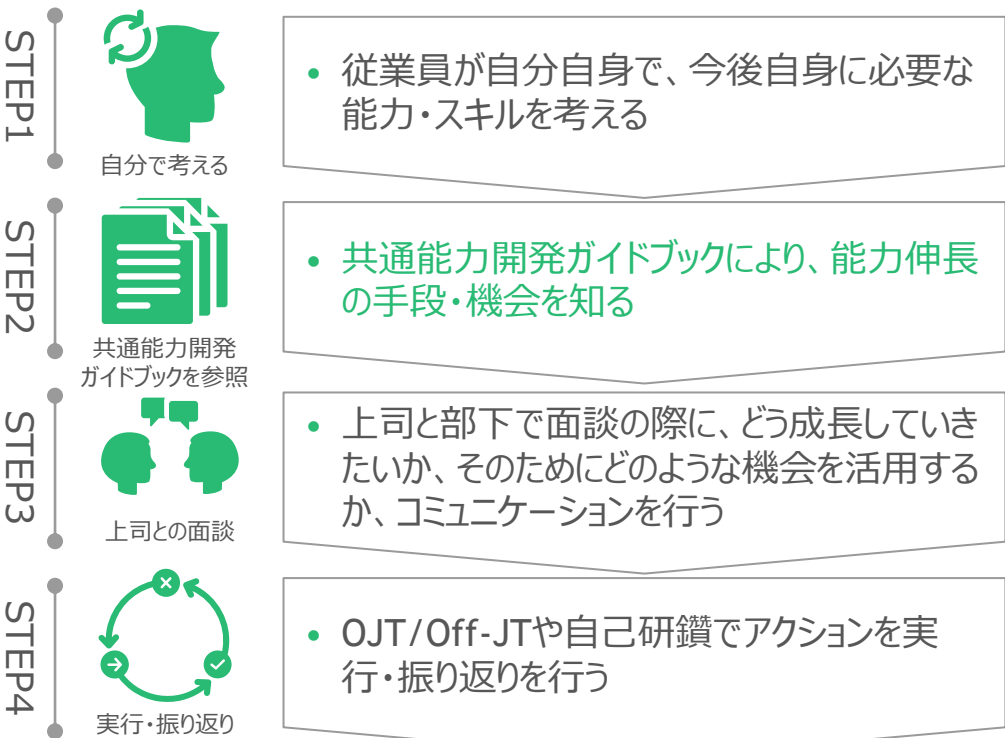
- 全従業員を対象に、三つの共通能力「考動」「協働」「向上」を設定。具体的な定義は管理職(M級(M1・M2))と一般社員(P級・K級)で異なる
- 共通能力の目指す行動イメージや開発方法を記した、”共通能力開発ガイドブック(上司版・従業員版)”を作成し、全従業員に公開

【共通能力開発ガイドブック】(例)考動 ～P級 未来を洞察する力～

定義	<ul style="list-style-type: none">自部門や関係区に与える変化を把握し、一定の傾向を見出す将来の視点を持って事業を捉え、複数の仮説を構築し検証する	
目指す行動イメージ	<ul style="list-style-type: none">環境変化を捉える観点に基づき、多面的に情報を収集している収集した情報を、論理性と将来性を踏まえた「軸」を持って、情報を整理して関係者へ伝え、理解や共感を得ている想定される課題に対して複数のシナリオを描き、自部門や関係区まで含めた、広い範囲へのポジティブ・ネガティブ両面の影響や得られる効果などを検証した上で、最適なシナリオを選択している	
成長に繋がる機会	OJT	<ul style="list-style-type: none">担当業務やグループ・チームの方針・中期計画を描く(上位者の組織方針・中期計画立案をサポートする)プロジェクト推進やワーキンググループでの活動において、実行計画を検討するミーティングなどを主導する
	Off-JT 自己研鑽	<ul style="list-style-type: none">共通能力研修：「ロジカルシンキング(上級)」Eラーニング(GLOBISカリキュラム)：「論理的に考える力」「コミュニケーション・実現する力」「マーケティング1(全体像編)」「戦略立案の視点を養う1」

”共通能力開発ガイドブック”の活用イメージ

- 共通能力を伸ばさせるために、共通能力ガイドブックを活用し、大きく以下の4つのステップに沿ってPDCAを回していく



海外政府の取組事例と示唆

スキルは3つのカテゴリー毎に計10項目で整理されている

(参考)海外取り組み事例 ① 英政府

赤字：職員へのメッセージが色濃く出ている項目

Strategic cluster setting direction	Seeing the big picture	<ul style="list-style-type: none"> Seeing the big picture is about having an in-depth understanding and knowledge of how your role fits with and supports organizational objectives and the wider public needs and the national interest
	Changing and improving	<ul style="list-style-type: none"> People who are effective in this area take initiative, are innovative and seek out opportunities to create effective change
	Making effective decisions	<ul style="list-style-type: none"> Effectiveness in this area is about using sound judgement, evidence and knowledge to arrive at accurate, expert and professional decisions and advice
People cluster engaging people	Leading and communicating	<ul style="list-style-type: none"> Effectiveness in this area is about showing our pride and passion for public service, communicating purpose and direction with clarity, integrity, and enthusiasm
	Collaborating and partnering	<ul style="list-style-type: none"> People skilled in this area are team players. At all levels, it requires working collaboratively, sharing information appropriately and building supportive, trusting and professional relationships with colleagues
	Building capability for all	<ul style="list-style-type: none"> Effectiveness in this area is having a strong focus on continuous learning for oneself, others and the organization
Performance cluster delivering results	Achieving commercial outcomes	<ul style="list-style-type: none"> Being effective in this area is about maintaining an economic, long-term focus in all activities
	Delivering value for money	<ul style="list-style-type: none"> Delivering value for money involves the efficient, effective and economic use of taxpayers' money in the delivery of public services
	Managing a quality service	<ul style="list-style-type: none"> Effectiveness in this area is about valuing and modelling professional excellence and expertise to deliver service objectives, taking account of diverse customer needs and requirements
	Delivering at pace	<ul style="list-style-type: none"> Effectiveness in this area means focusing on delivering timely performance with energy and taking responsibility and accountability for quality outcomes

職位毎のあるべき姿をアクションベースで示すことで、それぞれに求める行動規範を明示

(参考)海外取り組み事例 ① 英政府

取組概要

- コンピテンシーフレームワークにおいて、政府職員のあるべきコンピテンシーを3つの群※に分類し、それぞれのあるべき姿をアクションベースで示すことで、政府職員の行動規範を包括的に明示
- ※「Set direction」「Delivering Results」「Engaging People」
- 行動の指標については、職位に応じてレベル6～レベル1で示しており、それぞれの職位において求められる行動規範を明確化

(参考) レベル1（新人レベル）の「Set Direction」

効果的な行動

- さまざまな関連情報源から情報を収集し、自分の仕事に役立てる
- 自分の役割に何が求められているか、またそれがチームや部門の優先事項にどのように寄与しているかを理解する
- 自分の仕事が、パートナー組織の同僚や他の人とどのように関連し、どのような影響を与えるかを考える

効果的でない行動

- 大局を無視した行動・決断をする
- 部門の仕事にほとんど関心を示さず、優先順位を満たす役割を担っていることを理解していない
- 自分のタスクに単独で取り組み、より広い文脈や自分の領域外の関連する事柄に関心を示さない

➤ 各コンピテンシー群の効果的な行動と、効果的でない行動規範をレベル別に明示し、職位に応じたあるべき姿をアクションベースで記載している

マネージャーに求めるコンピテンシー・リスト

海外取り組み事例 ② カナダ ブリティッシュ・コロンビア州

Leading people

Change Leadership
Change Management
Developing Others
Empowerment
Holding People Accountable
Leadership

Achieving Business Results

Analytical Thinking
Business Acumen
Conceptual Thinking
Decisive Insight
Long Term Focus
Managing Organizational Resources
Planning, Organizing and Coordinating
Problem Solving/Judgement
Strategic Orientation

Personal Effectiveness

Building Partnerships with Stakeholders
Commitment to Continuous Learning
Concern for Order
Continuous Development
Expertise/Flexibility Improving Operations
Initiative/Innovation
Integrity/Organizational Commitment
Reflecting on Difficulties/ Results Orientation
Self Confidence/Self Control

Interpersonal Relationships

Concern for Image Impact
Conflict Management
Customer/Client Development
Engaging External Partners
Impact/Influence
Information Seeking
Listening, Understanding, and Responding
Organizational Awareness
Partners with Stakeholders
Relationship Building
Service Orientation
Teamwork and Cooperation

マネージャーに求めるコンピテンシーの定義の例

海外取り組み事例 ② カナダ ブリティッシュ・コロンビア州

Competency

Definition

Leading people

Developing Others

Developing Others involves a genuine intent to foster the long-term learning or development of others through coaching, managing performance and mentoring. Its focus is on developmental intent and effect rather than on a formal role of training. For this competency to be considered, the individual's actions should be driven by a genuine desire to develop others, rather than by a need to transfer adequate skills to complete tasks.

Achieving
Business Results

Empowerment

Empowerment is the ability to share responsibility with individuals and groups so that they have a deep sense of commitment and ownership. People who practice empowerment participate and contribute at high levels, are creative and innovative, take sound risks, are willing to be held accountable and demonstrate leadership. They also foster teamwork among employees, across government and with colleagues, and, as appropriate, facilitate the effective use of teams.

Personal
Effectiveness

Continuous
Development

Continuous Development involves proactively taking actions to improve personal capability. It also involves being willing to assess one's own level of development or expertise relative to one's current job, or as part of focused career planning.

Interpersonal
Relationships

Service Orientation

Service Orientation implies a desire to identify and serve customers/clients, who may include the public, co-workers, other branches/divisions, other ministries/agencies, other government organizations, and non-government organizations. It means focusing one's efforts on discovering and meeting the needs of the customer/client.

公共機関のIT関連の人材・スキルについて想定される将来の姿からアクションを定義している 海外取り組み事例 ③ ドイツ

想定される2030年の姿

一般市民や企業と、デジタルプロセスでシームレスに行政が行われるようになる

"特に公務員のデジタル関連のスキルが不足するのではないか"（ドイツ公的機関のエキスパート）

2030年に向けて取るべきアクション

公共ネットワークと企業ネットワークの間にインターフェースを作ることデータのスムーズな交換を加速させる

行政機関と一般市民の間のインターフェースをできるだけ使いやすく、理解しやすいようにモデル化する

匿名化された行政データと、自由に利用できるデータを統合することで、豊富な知見を得る

新しいITシステムによる仕組みを最大限に活かしつつ、新たに生じるリスクにも対応できる人員を揃える

必要な人材・スキル

データセキュリティとデータ保護の特別なスキル

ユーザー中心のユーザーインターフェースデザインの知識

データアナリストやデータマイニングの専門家

ITシステムの変化に対応する能力
データ保護とデータセキュリティのスキル

コンピテンシーごとにレベル別のあるべき姿をアクションベースで明示

海外取り組み事例 ④ ルクセンブルク

取組概要

- 公務員コンピテンシーモデルにおいて、公務員のあるべきコンピテンシーを5つの群※に分類し、それぞれのあるべき姿をアクションベースで示すことで、公務員の行動規範を包括的に明示
 - ※「情報の管理」「タスクの管理」「従業員の管理」「関係性の管理」「自己の管理」
- 各群において、職位に応じて取得すべき7段階のコンピテンシーに別れており、それぞれの職位において求められる行動規範を明確化
- ただし「自己の管理」群については職位に関係なく4つのコンピテンシー全てが要求される



(参考)「情報の管理」群のレベル1「理解」

定義

- 情報及びデータを収集し、理解し、デジタル環境において適切に処理する

取るべき行動

情報から学ぶ

- 大量のデータを体系的に分類し、構造的に管理する
- 必要な情報やデータを差探し、デジタル環境で調査する
- 情報が不足していることを自ら理解し、ギャップを埋める

情報を理解する

- 情報の中から重要なアイデアを抜き出す
- 自らの理解度を定期的を確認する
- デジタル情報やコンテンツを客観的に捉える

情報を処理する

- 指示に従って、データを適切なタイミングで処理する
- 情報の誤りを発見し、自ら修正する
- 情報を集約し、受け手に価値のある報告書を作成する

- 各コンピテンシーの定義と、習得に必要な行動明示し、職位に応じたあるべき姿をアクションベースで記載している

コンピテンシーは5つのカテゴリー毎に計32項目で整理されている

海外取り組み事例 ④ ルクセンブルク



「自己の管理」カテゴリーの4コンピテンシーのみ、職位に関わらず常に要求される要素となっている。

3つのカテゴリーで計14項目のコンピテンシーが整理されている

海外取り組み事例 ⑤ フランス

取組概要

- 中央政府の上級公務員や管理職の採用、教育を行う公的機関INSPにおいて、コンピテンシーモデルを用いた教育を実施
- コンピテンシーモデルにおいて、公務員のあ
るべきコンピテンシーを3つの群※に分類し、
公務員の行動規範を包括的に明示
※「公共政策」「公共活動の変革」「国
家の基幹業務」

“スキルマップ化されていないものの、公務員
に求められる一般的なスキルは以下ではな
いか”（フランス人材関連のエキスパート）

- コミュニケーション/ストーリーテリングスキ
ル（特に対政治）
- スケジュール管理能力
- 所属機関内外の政治情勢の理解
- プレゼンテーション及びレポート作成等
の実務能力

コンピテンシーフレームワーク

公共政策

評価
運営
資金調達
革新
思考

公共活動の変革

ニーズ分析
プロジェクト設計
プロジェクト管理

国家の基幹業務

公的機関のマネジメント
国内外での交渉
国家の体現と遂行
模範的行動
監査・査察
国家危機の予防・管理

報告の内容

1. 人物像やキャリアパスの明確化 (スキルマップの活用)
2. マネジメント改革 (フィードバック/コーチングの活用)
3. マネジメント改革 (タイムパフォーマンスの向上)

民間企業事例から示唆される1on1のポイント

(目的)

- ① 部下が成長し、最大のパフォーマンスを発揮することが第一の目的
- ② 上記の達成により、上司自身が自らの業務負担を軽減しつつ、チームとしての成果を最大化するために行うことが究極の目的

(方法)

- ③ 可能であれば、毎週の実施が望ましい
- ④ 定期的の実施枠を、本人が調整しなくとも、半自動でセットされる環境を作ってしまうのが良い
- ⑤ 1人の上司が1on1を実施する相手は、5名程度以下が望ましい

(1on1での話題)

- ⑥ 1on1の話題は自由であってよいが、ガイドがあると1on1で有意義な議論を行うことに役立つ
 - ⑥-1 個々人のスキル面の目標を設定と、その実現に必要なアクションプランの設定、定期的な実施状況の確認
 - ⑥-2 チームとして気持ちよく働くための合意事項
 - ⑥-3 個人の働き方スタイルについて、共有すべき情報
 - ⑥-4 働き甲斐について定常的に確認すべき事項

(1on1の普及活動)

- ⑦ アメとムチの両面から後押しする
 - ⑦-1 アメ：上司自身が1on1の意義を理解することを後押しし、自発的に1on1を行うようにする
 - ⑦-2 ムチ：評価制度へ組み込み、プレッシャーを与える

(1on1の質を高めるためのポイント)

- ⑧ 部下個人の目標(業務上のアウトプット、スキル向上等)が設定されていないと、そもそも上司が部下の何をマネジメントするのが曖昧となり、1on1の意義は薄くなる
- ⑨ 管理職の1on1スキル向上のため、1on1に対するアセスメントの実施、スキル向上のための支援策の提供を検討すべき

4 コンサル企業での取組事例

元人事マネージャーへのヒアリングより

取組み内容

頻度・時間	<ul style="list-style-type: none">• 関係が浅いうちは週1回1時間• 関係が築けていくと隔週or月次、1回30分に縮小<ul style="list-style-type: none">- <u>定例という形で、実施枠をあらかじめセット</u>- スケジュールが重複した場合は、リスケして実施を追求
テーマ	<ul style="list-style-type: none">• テーマは必ずしも設けず、事前準備無しでOK。当初は半分以上雑談で、お互いのことを知ることを優先すると信頼関係構築に効果的で、1on1実施のハードルも下がる• 雑談の中で上司が自身のポリシーを伝えられる機会もあるし、相手の考え方を掘り起こすことも可能
得られた効果	<ul style="list-style-type: none">• 上司自身が1on1の効果を実感することで、その意義を理解し、自発的に行う風土が醸成された<ul style="list-style-type: none">- 相互に考え方が理解でき、信頼関係が作れると、業務における擦れ違いが減り、効率や質が高まる- 結果的に、部下が自律的な業務の進め方が可能になり、業務で必要な打ち合わせのボリュームは少なかった- 1on1の意義の説明するよりも、上司が1on1を実際にやる方が自発的に行う風土醸成に効果的だった• 信頼関係が構築されると、ストレートなフィードバックも可能になる(何を言っても関係が壊れることはない、という安心感が必要)

実行するためのポイント

- ① 定例の実施枠をあらかじめセットし、その時間は必ず確保
- ② 上司が実施する意味を信じられていないと定着することはないので、上司の上司が先に1on1を実施する

5 IT企業の1on1の事例

元マネージャーへのヒアリングより

取り組み内容

目的	組織目標への貢献度の確認	<ul style="list-style-type: none">組織目標（ミッション・ビジョン）の実現のために設定した個人の業績目標の達成状況を確認<ul style="list-style-type: none">設定した個人の業績目標が、組織目標に貢献していなければ、それを修正することもある組織目標への貢献度の確認を目的に行うため、上司は1on1を最優先事項で実施すべきものとして認識
	キャリアパス実現状況の確認	<ul style="list-style-type: none">部下の設定した将来のキャリアパスに対する進捗の確認及びキャリアに影響を与え得るプライベート事情の共有<ul style="list-style-type: none">1on1は部下をマネージするための必須のツールとされている1on1の実施状況をモニターし、実施回数や内容を上司のマネージャーとしての素養を定性的に測る指標として活用することもある
実施対象		<ul style="list-style-type: none">上司のコーチングの負荷を考慮し、実施対象範囲を適切にコントロールしている<ul style="list-style-type: none">上司が直接的にマネジメントできる部下は、5名程度が限界と考えられており、その前提でチーム編成がされている

実行するためのポイント

- ① 組織目標（ミッション・ビジョン）に対する個人業務の貢献度を測り、必要に応じて修正するためのツールとして1on1を活用する
- ② 1on1は部下を掌握するための必須のツールであるという風土の醸成し、上司のマネージャースキルの評価要素の一指標として用いる
- ③ **1人のマネージャーが面倒を見れる部下は、せいぜい5人程度**

6 電機メーカーでの1on1の事例

元従業員へのヒアリングより

取り組み内容

頻度・時間	<ul style="list-style-type: none">社長の掛け声の下、会社の制度として、最低月1回を目安として実施<ul style="list-style-type: none">実態としては、週1または四半期に1回の場合もある形式にこだわらず実施する上司の予定を部下が自由に確保しても良いとし、スケジューラーに予定を入れ込んで時間を確保
テーマ	<ul style="list-style-type: none">特段設けず、業務のことでも、プライベートのことでも構わない<ul style="list-style-type: none"><u>会話内容に縛りを無くしたことで、1on1実施のハードルが下がった</u>との声一方で、<u>1on1の進め方のガイド資料（目的、やり方、何を話すのか等を記載）</u>や説明の場を人事部が設けるとともに、社内イントラでいつでも閲覧可能にしておく等、制度導入のサポートは実施
得られた効果	<ul style="list-style-type: none">実際にやってみると、上司・部下ともコミュニケーションが良くなった実感があった<ul style="list-style-type: none">1on1の制度前には、わざわざ時間をとってプライベートの話をすることはなかったため、制度的なフレームができたことは良かった（元従業員の所見）

実行するためのポイント

- ① トップダウンによる1on1実施の呼びかけ、上司への推奨
- ② 会話の内容や形式について、選択肢を示すことで、1on1実施のハードルを下げる
- ③ 実際にやってみることで効果実感が得られるということを、職員に宣伝する



7-1 コンサル企業での取組事例

元人事マネージャーへのヒアリングより

取組み内容

頻度・時間	<ul style="list-style-type: none">関係が浅いうちは週1回1時間関係が築けていくと隔週or月次、1回30分に縮小<ul style="list-style-type: none">定例という形で、実施枠をあらかじめセットスケジュールが重複した場合は、リスケして実施を追求
テーマ	<ul style="list-style-type: none">テーマは必ずしも設けず、事前準備無しでOK。当初は半分以上雑談で、お互いのことを知ることを優先すると信頼関係構築に効果的で、1on1実施のハードルも下がる雑談の中で上司が自身のポリシーを伝えられる機会もあるし、相手の考え方を掘り起こすことも可能
得られた効果	<ul style="list-style-type: none"><u>上司自身が1on1の効果を実感することで、その意義を理解し、自発的に行う風土が醸成された</u><ul style="list-style-type: none">相互に考え方が理解でき、信頼関係が作れると、業務における擦れ違いが減り、効率や質が高まる結果的に、部下が自律的な業務の進め方が可能になり、業務で必要な打ち合わせのボリュームは少なかった1on1の意義の説明するよりも、上司が1on1を実際にやる方が自発的に行う風土醸成に効果的だった信頼関係が構築されると、ストレートなフィードバックも可能になる(何を言っても関係が壊れることはない、という安心感が必要)

実行するためのポイント

- ① 定例の実施枠をあらかじめセットし、その時間は必ず確保
- ② **上司が実施する意味を信じられていないと定着することはないので、上司の上司が先に1on1を実施する**

7-2 重工業メーカーの1on1の事例

元従業員へのヒアリングより

取り組み内容

管理職同士の1on1の実施

- 管理者が自分の上司と1on1を実施し、部下目線からの1on1の効果やどのように実施すればさらに効果が高いかを考えさせる機会を提供
- 1on1のやり方がわからない管理職に対し、管理職の上司が実際にやり方を示し、1on1のやり方を管理職に周知

人事評価に組み込み

- 1on1の実績を人事評価に組み込み、管理職として**昇進のためには1on1スキルを向上させることが必要という風土を醸成**
 - 部下に対し、自分の上司が1on1をやっているかどうか、その効果はどうかといったアンケートを実施し、管理職の1on1の実施状況及びスキルを管理

実行するためのポイント

- ① 上司自身が自分の上司から1on1を受けることで、部下の立場からの1on1の感じ方を実際に体験させる
- ② 人事評価に組み込み、1on1の重要性を**半ば強制的に管理職に意識付け**

8 IT企業の1on1の事例

元マネージャーへのヒアリングより

取り組み内容

目的	組織目標への貢献度の確認	<ul style="list-style-type: none">● <u>組織目標（ミッション・ビジョン）の実現のために設定した個人の業績目標の達成状況を確認</u><ul style="list-style-type: none">- 設定した個人の業績目標が、組織目標に貢献していなければ、それを修正することもある- 組織目標への貢献度の確認を目的に行うため、上司は1on1を最優先事項で実施すべきものとして認識
	キャリアパス実現状況の確認	<ul style="list-style-type: none">● <u>部下の設定した将来のキャリアパスに対する進捗の確認及びキャリアに影響を与え得るプライベート事情の共有</u><ul style="list-style-type: none">- 1on1は部下をマネージするための必須のツールとされている- 1on1の実施状況をモニターし、実施回数や内容を上司のマネージャーとしての素養を定性的に測る指標として活用することもある
実施対象		<ul style="list-style-type: none">● 上司のコーチングの負荷を考慮し、実施対象範囲を適切にコントロールしている<ul style="list-style-type: none">- コーチングの効果を最大とするために、上司が管理できる部下は、5名程度が限界であり、チーム編成も同規模としている

実行するためのポイント

- ① 組織目標（ミッション・ビジョン）に対する個人業務の貢献度を測り、必要に応じて修正するためのツールとして1on1を活用する
- ② 1on1は部下を掌握するための必須のツールであるという風土の醸成し、上司のマネージャースキルの評価要素の一指標として用いる
- ③ 1人のマネージャーが面倒を見れる部下は、せいぜい5人程度

9 IT企業の1on1の事例

取り組み内容

1on1 チェック	<ul style="list-style-type: none">1on1における<u>上司の行動や、話し合った内容の質について、部下が評価</u>（四半期に一度）<ul style="list-style-type: none">項目は、「頻度」、「効果実感」、「総合満足度」等であり、4段階で評価（頻度は週一/月一 等）結果は、人事部門が取りまとめて、全社平均と共に上司へフィードバック<ul style="list-style-type: none">年次でチェックを実施し、<u>前年度に比して自分のコーチングスキルが向上したかどうかを可視化</u>評価が平均より低い上司に対しては、追加研修を実施
社内コーチ 制度	<ul style="list-style-type: none">上記の1on1チェックにおいて、1on1をうまく進めている管理職に対し、1on1の部外研修を受けさせた上で、社内コーチに任命<ul style="list-style-type: none">社内コーチが1on1に課題を持つ上司と1on1を実際にやってみて、どうやればうまく進められるかを互いに検討

実行するためのポイント

- ① アセスメントの仕組みにより、管理職が自らの1on1スキルについてチェックする機会を提供
- ② アセスメントの結果次第で追加研修を行う等、アセスメントの仕組みとコーチングスキル向上の施策間の連動性を確保
- ③ 管理者が自らのコーチングスキルのビフォー&アフターの比較が可能とすることで、効果実感を得られる仕組みを構築

報告の内容

1. 人物像やキャリアパスの明確化 (スキルマップの活用)
2. マネジメント改革 (フィードバック/コーチングの活用)
3. マネジメント改革 (タイムパフォーマンスの向上)

民間企業では、以下のような打ち手を活用しており、経済産業省でも参考にし得る

	対策	詳細
1	従業員の意識改革	<ul style="list-style-type: none"> 業務の棚卸による正しい現状の把握 残業を強制的に防止する環境の構築 <ul style="list-style-type: none"> メール送信ルールの設定 パソコン操作の強制シャットダウン 残業削減ルールの設定 退社予定時刻の明記 インターバル制度（勤務の禁止） タイムマネジメント研修の導入 時間当たりの生産性評価 残業80時間超過者へのアラート 超過要因・再発防止策ヒアリング実施
2	業務量の低減・標準化	<ul style="list-style-type: none"> リモートワークの推進による業務時間の短縮化 <ul style="list-style-type: none"> 在宅勤務の正式導入 サテライトオフィス整備 テレワークの推進、導入 所掌業務の精査による業務量の低減 <ul style="list-style-type: none"> 定型業務の切り出しと移管 パートナー社員の採用 業務の標準化、担当者への集約化 フレックスタイムの導入

	対策	詳細
3	業務効率化	<ul style="list-style-type: none"> 会議効率化ルール設定 デジタルツールの導入 上司所掌の雑務に対する過剰な協力要請の防止 仕事の適切な期待値や全体像の把握による手戻りや過剰業務の発生の防止
4	人手不足の解消	<ul style="list-style-type: none"> 臨時要員の確保 事業所をまたぐ相互支援体制の確立
5	顧客への残業削減協力の依頼	<ul style="list-style-type: none"> 取引先への理解要請レターの発信及び説明・協力依頼

電機メーカーの残業時間削減の事例

課題

発生していた残業

- 詳細不明/(推測) 特定業務ではなく、全社員の業務全てが該当。ただし対策内容から、とりわけ顧客要請で発生する業務への課題意識が大きかったと推察

残業が発生していた理由

- 外部要因：顧客からの短納期での要請に応えていたこと
- 内部要因：「出社・残業ありきで働くことが当たり前である」という従業員の意識

対策

顧客への協力依頼	業務量の提言・平準化	従業員の意識改革	業務効率化
<ul style="list-style-type: none">• 取引先への理解要請レターの発信<ul style="list-style-type: none">- メールor直接訪問で「遅い時間や土日に対応することは基本的にはないという前提で仕事を依頼いただきたい」と顧客(官公庁含む)へ発信- 上記要請へ難色を示す顧客には、同社トップ自ら連絡して交渉を行う	<ul style="list-style-type: none">• 在宅勤務の正式導入• サテライトオフィス整備<ul style="list-style-type: none">- 当社グループの拠点3箇所に(浜松町本社、川崎本社、神奈川支社) サテライトオフィスを設置- 民間企業が運営する全国80か所以上の社外のサテライトオフィスを当社グループの従業員が利用できるようにすることで、出張時等の移動時間の活用を推進	<ul style="list-style-type: none">• メール送信ルールの設定<ul style="list-style-type: none">- 土日・平日20時以降にメールをしないルール設定• パソコン操作の強制シャットダウン<ul style="list-style-type: none">- 20:00にPC強制シャットダウンを一部部門に試行導入	<ul style="list-style-type: none">• 会議効率化ルール設定<ul style="list-style-type: none">- 事前にアジェンダ・会議の目的・ゴールを設定する- 紙資料の配布は原則禁止とする- 会議は30分以内に終了させるetc.ルール設定

化学メーカーの残業時間削減の事例

課題

発生していた残業

- 化学プラントの定期修理業務
 - 1~4年に一度発生する業務
- 上記を主とし、その他にも要因あり

残業が発生していた理由

- 停止期間の短縮が求められ、集中的に業務を行う必要が生じるため
 - 修理期間中は稼働停止に伴い、化学製品の生産ができない。そのため極力早く点検を完了させ、再稼働させる必要がある

対策

業務量の提言・平準化

- 定型業務の切り出しと移管
 - 定型業務を派遣社員へ充当
- 業務の平準化し、他者へ分散する。あるいは分散できるように人材育成する
 - 業務を平準化し、他者に業務を振り分ける・あるいは外部委託する。難度の高い仕事はできる人材を育成する
- テレワークの導入・推進
 - 19年4月に規定を改め、①対象者を育児・介護自由に限定しない、②勤務場所を自宅に限定しないこととした

従業員の意識改革

- タイムマネジメント研修の導入
 - 仕事上の習慣の見直し・スケジュールリング・メール処理方法の指導
- 残業80時間超過者全員へ超過要因・再発防止策ヒアリング実施
 - ヒアリング結果は本社に送られ、防止策で再発防止ができるか疑問であるものは、再度現場の管理職と話し合いをして貰う

建設企業の残業時間削減の事例

課題

発生していた残業

- 主に「建築技術職」(住宅の設計や現場の施工管理を担当) の残業

残業が発生していた理由

- 前提) (推測) WLB観点等から対象となる理系学生にとって不人気業界で採用難による慢性的な人手不足なのは
- 上記に加え以下の点で業務負荷が増加
 - 顧客との打ち合わせ回数が多い点
 - フルオーダーメイドの住宅を建てるため、契約前から着工までの間に平均9回の打ち合わせが発生
 - 検査項目が多い点
 - 住宅の品質向上のため、施工担当の検索項目を増やしている

対策

業務量の提言・平準化

- フレックスタイムの導入
 - 特に営業職は平日の夜に打ち合わせが設定されることが多いため、入社時間を遅らせて労働時間を調整する
- 「パートナー社員」の採用
 - 設計・施工管理の行う業務のうち、専門職以外的人员でも行える、見積もり作成、お客様へのプレゼンテーション資料の起案等の業務を充当

従業員の意識改革

- 時間当たり生産性評価(住宅・建築事業本部)
 - どれほど効率的に付加価値や営業利益を上げることができたかを試算し、拠点・個人ごとに評価を行い賞与に反映している

業務効率化

- デジタルツールの導入
 - 各種デジタルツールを導入することにより、これまで発生していた無駄な時間(顧客対応の後、カタログをオフィスに戻しに行く時間/(手書きした) 工程管理表をPCに入力する時間など)

機器メーカーの残業時間削減の事例

課題

発生していた残業

- 主幹事業の一つであるビルディングオートメーション部門(推測: サービスエンジニア職)の残業

残業が発生していた理由

- 前提) (推測) WLB観点等から対象となる理系学生・中途採用者にとって不人気職種で採用難による慢性的な人手不足なので
- (推測) 以下WLBが整わない理由
 - 顧客から短納期での施工を要求される
 - トラブル対応等の突発的な作業が発生する

対策

顧客への協力依頼

- 取引先への説明・協力依頼
 - 経営層とともに、「働き方改革を協力して薦めませんか」といった説明に足を運んだ

業務量の提言・平準化

- 受注タイミングの調整
 - 受注タイミングを調整することにより、負荷の標準化を図っている
- 一部業務を別部署へ移管
 - 従来、営業職、サービス職の社員は顧客との打ち合わせ・折衝に加え、報告書や見積書などの資料の作成までを1人で行っていた。これらの事務作業を行うに際し、バックオフィスが支援に入ること、効率的に仕事ができる環境を整備
- 「顧客対応勤務・現場対応勤務」の導入
 - 顧客対応や現場の必要に応じて、上司の承認を経て出退勤を柔軟に決められる制度
 - (例) 所定労働時間である7時間55分働くために、例えば立ち合い時間の前後に出社をして仕事をするような非効率な事をしなくて良くなった。現場での検査立ち合い(2~3時間)だけ行い帰宅してよい

従業員の意識改革

- 営業職採用社員を3年間、ビルの施工現場へ配置する
 - 若手のうちに現場を経験し、現場の作業で何が課題となっているのか、顧客との折衝が後工程にどう影響するのか体感して貰い、仕事の進め方の改革に繋げることを期待
- 上司は面談等で、部下とコミュニケーションを取り、仕事の進捗が遅い部下をサポートする

業務効率化

- 会議に係る資料の作成において部下に必要な以上の過剰な要求をしない

保険企業の残業時間削減の事例

課題

発生していた残業

- 詳細不明

残業が発生していた理由

- 詳細不明

対策

従業員の意識改革

- 所定外労働に関するルール設定
 - 深夜 (22時以降) 残業と法定休日 (日曜) の出社原則禁止
 - 20時以降の残業は事前申請を必須要件に設定
- 勤務間インターバル制度を設ける
 - 始業から翌始業まで11時間確保/連続7日以上勤務の原則禁止
- 朝型勤務奨励金
 - 朝8時に出社した社員が18時までに退社した場合、1回あたり1000円支給/1万5000円を月の上限に設定/管理職も対象
- 業務改善にインセンティブを設ける
 - 各職場において、上司は不必要な業務を判断し、部下に対して改善を指示する。上司に対しては、個の改善実績が自身の評価に考慮されることを伝え、インセンティブを持たせた
- 人事部からの情報発信
 - 制度の周知・徹底依頼、月80時間以上残業者数の集計・発信
 - 業務改善好事例の内外・社内イントラ等で情報発信
- 人事部が残業80時間に近づいている社員へアラートする
- 退社予定時刻をホワイトボードに明記させる

業務効率化

- 会議ルールの設定
 - 会議室は15分単位で予約する
 - 事前に資料に目を通すことで参加者を絞り込む
 - 事前に目的とゴールを明確にする
 - 規定時間内で終える

エネルギー企業の残業時間削減の事例

課題

発生していた残業

- 交代勤務者の休暇取得に伴う、他勤務者への業務の皺寄せ
- 組織の統合再編に伴う業務

残業が発生していた理由

- 石油精製という事業特性から、製油所・製造所では出勤人員の厳格な管理が義務づけられているため、交代勤務者が休暇を取得すると、他の交代勤務者が休日出勤せざるを得ないという制約
- 2017年頃には組織の統合再編を繰り返す中で、企画、法務、人事などの管理部門で中堅クラスの業務量が多くなり、時間外労働が増加傾向にあった



対策

従業員の意識改革

- 全社員対象の残業削減ルール設定
 - 20時ルールの徹底運動
 - 日曜日は出社禁止運動
 - ノー残業デー運動
 - マイナス30分運動(少なくとも月1回定時30分前退社)
- "マネジメント層" を対象とした残業削減ルール設定
 - 時間外労働命令フロー徹底運動 (上司が指示しない限り残業しない)
 - 「いつまでどこまで」運動 (業務命令は目的・期限・品質を伝える)
 - 管理職は率先して休む運動
 - 自分のことは自分でやる運動 (管理職は手元資料、挨拶原稿を自分で用意する)
- 同社のコンピテンシーに「効率的な働き方をしているか」という項目追加

旅行代理店の残業時間削減の事例

課題

発生していた残業

- 営業担当者の、旅行プランニング業務に係る業務

残業の理由

- 情報の整理・共有が行き届いておらず、担当者の「調べる」「探す」作業に時間がかかっていたため

対策

従業員の意識改革

- ①人事向け、②管理職向け、③一般社員向けの長時間労働風土改善のためのマニュアル作成
 - 残業時間削減の理解を得る方法、残業時間削減に向けた部下の指導方法、残業を減らすためのテクニックを紹介
- 働き方見直し実践サイトの開設
 - 制度紹介や、好事例を取り上げている

業務効率化

- 会議のやり方の見直し
- 情報共有の徹底
 - 「調べる」「探す」作業に意外と時間を費やしていることがわかったため、これらの時間の短縮化を目指した
 - 例) 業務属人化を解消するための資料の共有化
 - 例) メンバーのスケジュール共有のための朝・夕メール活用
 - 例) 旅行提案用のモデル日程表の作成・共有
 - 例) レストランやホテルのリストの共有
- 情報管理方法の徹底
 - 例) 共有サーバ内のフォルダ管理方法の徹底
 - 階層を5層以上にしない、ファイル名の付け方の統一

多様な人材が働き続けられる魅力的な職場環境を構築

IT企業の多様な働き方の推進事例

（背景）

- 従来の社員では、デジタルトランスフォーメーションが起きず、これまでとは全く異なる革新的な人材を確保する必要があった

（目的）

- 革新的な人材を確保し、その人材がサステナブルに働ける環境（魅力的な職場）の構築

（実施事項）

- DX関連のイノベーションを担当するチームを立ち上げ、希望者を募集
 - 当初は業務時間の20%を目安に本チームに参加する旨、通知
- その後、イノベーション関連以外の業務においても20%ルールを適用
 - システムエンジニアが広報やマーケティング業務を担当する 等

（実施方法）

- 本業への影響の懸念について、徹底的に議論
 - 本業に影響が出る可能性がある要素の棚卸作業を実施
- 80%分の本業の業務が取り組まれていたかどうかは、時間ではなく、アウトプットで評価
 - 80%の本業の取り組み度をアウトプットで評価することで、本業が疎かになっていないかどうかを成果ベースで確認（例：ITシステムのアップデート数）
 - 「人は時間で管理しないと働かないでは」という意見もあったが、時間で管理することを試みても実務上うまくいかず、意味が無いという結論に至った

（得られた効果）

- 適材適所の人材配置の実現
- 新たなことにチャレンジする組織風土の醸成

創造的なアイデアの獲得に加え、従業員のマネージメント手法の転換に成功

自動車メーカーでの取組事例

(背景)

- 新たに創出すべき企業の価値の検討が行き詰っており、企業として発想のブレークスルーが必要だった
 - 企業価値づくりの方向観を実現する車とは何かという検討で、アイデアが出ず、エンジニアの間で閉塞感があった

(目的)

- 芸術的創造力を持つエンジニアの育成
- UXの実践と異業種コラボレーションの推進
- 従業員体験、モチベーションの向上

(実施事項)

- 従業員が、勤務時間の一部を活用し、別会社のスタッフとして勤務

(実施方法)

- 参加する従業員の労働の管理手法を、「労働時間」から「アウトプット」に変更
 - 効果を測る指標を「アウトプット」とすることで、20%側の業務によって80%の本業の成果も向上する効果が可視化された
 - 例：新たな企業価値を実現したコンセプトカーの数
- アウトプットの事例を積み重ねることで、20%ルールが徐々に定着
 - 人事部は反対だったが、成功事例の積み重ねた結果、20%ルールを受容した

(得られた効果)

- 当時行き詰っていた企業創出価値の検討において、新たな着想を得ることができた
 - エンジニア間では実施しない議論手法を通じ、新たなアイデアが創出
- 時間を工数として従業員を管理することは、旧態依然の管理の考えであったことに気づいた
 - 以前は、短い期間で質のよい車を作ることがトヨタの強みとの考えに基づき、時間を工数として従業員を管理
 - 本取組みにより、新たなアイデアの創出が求められる今の事業環境では、この管理手法は適切でないことに気づき、従業員の業務時間ではなく、アウトプットで管理する手法に切り替えることに成功



(参考) 海外政府機関の事例

従業員が自分のニーズに合わせて勤務時間や勤務条件等を柔軟に調整することが可能



Lever

フレックスタイム制（フレックスタイム、年休制、時差勤務制）

パートタイム勤務

職務分担（Job sharing）

ワークウィークの変更（例：Compressed work week、週休2日制等）

テレワーク／フレックスタイム



Country

オーストリア

ドイツ

スイス

ノルウェー

スウェーデン

イギリス

アメリカ
カナダ

フランス

アメリカ



Program/Policy

公務員のフレックスタイム制や、一時的な勤務時間の短縮を可能にする短時間勤務を認める

公務員のフレックスタイム制を連邦および州における多くの行政部門において、通例(Regelfall)としている

女性の45%が週30時間未満、24%が週20時間未満で働く勤務形態

女性の28%が週30時間未満、18%が週20時間未満で働く勤務形態

女性の61%が週30時間未満、31%が週20時間未満で働く勤務形態

公務員が他の公務員とジョブシェアを行うためのオンラインデータベース（Civil Service Job Share Finder）を活用

連邦政府職員、公務員のCompressed workweek(1あたりの就業時間を長くし、その分就業日数を少なくする)等を認める

標準より若干短い、週35時間労働を一部実施

人事院が2010年テレワーク法に基づき、テレワークプログラムを開始。これにより、経費削減、貴重な人材の確保、非常時の業務維持が実現

生活・家族支援プログラムにより、ウェルビーイングと健全な家庭環境の構築を支援

 Lever	 Country	 Program/Policy
育児サービス	マレーシア	公務員の職場に託児所を設置し、職場の託児所に預ける子ども1人につき保育料の補助を実施
	ノルウェー	保育施設への支出を増やし、児童の55.3%が入所
	ニュージーランド	保育施設への支出を増やし、児童の42.9%が入所
	オランダ	保育施設への支出を増やし、児童の55.9%が入所
家庭向け教育プログラム	シンガポール	Families for Life1 の Family 365 では、職場やコミュニティセンターで、子育てや家庭生活に関するプログラムを無料で提供
	イギリス	障害を持つ子どもを支援する、NHSと連携した子育て心理学プログラム及び健康的な栄養とライフスタイルについて、親と子どもを教育するプログラムを実施
家族向けレクリエーションプログラム	シンガポール	公務員のクラブ会員とその家族が参加可能な公務員スポーツ・ファミリーデーを開催。健康的なライフスタイルを促進し、チームの交流を深めることを目的
ストレス／エモーショナル・マネジメント・プログラム	香港	公務員および政府契約職員を対象に、電話および対面によるカウンセリングサービスを実施
配偶者のキャリア支援	カナダ	カナダ国内に転勤した軍人の配偶者に、仕事の機会やネットワーキングの機会を提供

特別休暇制度により、生活環境に左右されない生産性の高い働き方を実現



Lever

育児休業



Country

ノルウェー

ニュージーランド

スイス

アイルランド

ベルギー

ベルギー



Program/Policy

最初の3年間は、両親ともに最大49週間のフレキシブルな育児休暇を取得可能

22週の有給育児休暇を2020年に26週に延長予定

出産後、14週間の法定産休を給与の80%で取得可能

公務員が1年のうち、いかなる理由でも2、4、6、8、10、13週間の無給休暇を連続3ブロックまで取得することができる短時間勤務制度を保有

従業員は生涯を通じて1年間のタイムクレジット（雇用契約に変更を加えることなく、キャリアの中断労働時間の短縮を申請できる）を取得ことができ、その間社会保障と労働の権利が保護

家族等の看護休暇として家族または世帯の重病人の看護のために、12カ月から24カ月間、雇用契約を停止あるいは労働時間を20%または50%短縮が可能。この休暇は3カ月単位でのみ取得可能

休職

キャリアブレイク

家族支援休暇



[bcg.com](https://www.bcg.com)

